



2026 年 8 月 4 日

各 位

会 社 名 株式会社ユーラシア旅行社
代表者名 代表取締役会長 CEO 井上 利男
(コード番号:9376 東証スタンダード市場)
問合せ先 取締役 CFO 杉浦 康晴
電話番号 03-3265-1691

中期経営計画（補足アップデート版）の追加公表に関するお知らせ

当社グループは、2025 年 12 月 17 日に公表した「中期経営計画（全体版）」に関し、社内外の環境認識をアップデートするとともに、企業価値向上の観点からのキャッシュ・アロケーションなど前回あまり説明できなかった点から補足した「中期経営計画（補足アップデート版）」を作成しておりますので追加公表いたします。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上



株式
会社

ユーラシア旅行社



「中期経営計画『ビジョン2029』 補足アップデート版
～資本コストや株価を意識した経営と成長投資の再配置～」

「東証『資本コストや株価を意識した経営』への対応方針」

本資料の構成（アジェンダ）

01. 本資料の前提 (p.1-4)

02. 現状認識と直面する課題 (p. 5)

一時的外部要因（中東地政学リスク・長期円安）の影響
埋没している強みの可視化と機会損失の解消

03. 財務戦略：価値創造を高めるキャッシュ・アロケーション (p. 6-7)

眠っていた手元資金「3年で2億円」の戦略的投資（DX・AI投資）
業務効率20%向上による販管費の抑制と高収益化
資本コストを上回る経済的付加価値（EP）の創出プロセス

04. 成長戦略①：事業ポートフォリオの構造改革 (p. 8)

アウトバウンド事業主軸からインバウンド事業の前倒し拡大への転換
「イン・アウト双方向経営」による持続的成長

05. 成長戦略②：人的資本の投資サイクルと無形資産のシステム化 (p. 9)

全員添乗員のプロ集団を活かす「連動型組織」へのさらなるシフト
40年の暗黙知（170カ国のナレッジ）のマネタイズ（知的資産化）

06. 財務目標と株主還元ポリシー (p. 10-11)

構造改革によるV字回復、市場の期待を超えるROE10%以上の達成
一過性要因に左右されない「DOE10%以上」の安定配当方針

07. ガバナンス・取締役会の実効性 (p. 12)

変革期における迅速なリスク評価と監督プロセス

はじめに

創業40周年を迎え、変革期における新たな一歩へ

株式会社ユーラシア旅行社は、おかげさまで創業40周年を迎えました。当社は創業以来、「安近短」の旅とは一線を画し、企画販売から手配仕入、添乗、そしてアフターフォローまでを自社で一貫して行う「現場主義」を貫いてまいりました。この多能工的な人材育成と安全・クオリティーへの徹底したこだわりは、コロナ禍という未曾有の危機においても世界とお客様と繋がり続ける、当社の強固な原動力となりました。

時代はデジタル化が進み、部屋を一步も出ずともあらゆる願いが叶う便利な世の中となりました。だからこそ、人のぬくもりを感じられる「リアルな体験」への需要は、今後より一層高まるものと確信しております。

しかし今、私たちは中東の地政学リスクや記録的な円安という、外部環境の新たな変化に直面しています。私たちはこの現実を正面から受け止め、これまでの世界170カ国を対象としたアウトバウンド（海外旅行）経営の強みに加え、拡大する国内旅行事業で培った確かな国内手配力を活かすことで、急伸するインバウンド事業へのスムーズな横展開に繋げ、国内外の需要を総取りする「イン・アウト双方向経営」への進化へと、迅速な構造改革をスタートいたしました。

当社のパーパス「人生を深める本質的な機会の創造 ～異文化とのリアルな出会いで視野を広げる、人生に旅を！～」に基づき、年齢・性別・国籍を問わず、世界中の人々に人生を豊かに生きるヒントを提供できる企業へと、歩みを進めていく所存です。

私たちは、株主の皆様からお預かりしている資本のコストを常に意識し、市場からの期待に誠実に応える経営を実践してまいります。眠っていた手元資金を成長投資へと最適にアロケーション（配分）することで、資本効率の抜本的な向上と持続的な成長を両立させてまいります。

いかなる環境変化にも柔軟に適応し、持続的な成長を実現できる高収益体質（ROE10%以上）の達成と、一過性の要因に左右されない「DOE10%以上」の安定的な利益還元を重視する経営を貫き、すべてのステークホルダーから愛され、期待に応え続ける企業として真摯に努めてまいります。今後とも、変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

株式会社ユーラシア旅行社 社長COO 山田則子

中計「ビジョン2029」の前提と財務目標（中計本編の振り返り）

企業理念
～豊かさの追求～

パーパス

人生を深める本質的な機会の創造
～異文化とのリアルな出会い～

「ビジョン2029」
時代の変化に左右されない
強い企業体の実現

ユーラシアバリュー

本物の
体験

安心安全
の旅

全社員
添乗員

年齢・性別・国籍を問わず
人生を豊かに生きるヒント
を提供できる企業へ

1. 【市場】

企業活動への理解と共感によるファン拡大

2. 【組織】

知力・活力溢れる強固な組織（人的資本）

3. 【革新】

デジタル関連投資（DX×リアル）による
最上体験の提供

持続可能な成長

「ビジョン2029」

新価値
創造期

中期
経営計画

専門性
追求期

利益構造
改革期

創業～
売上拡大期

コロナ禍～
地盤固め期

2025～2029

「ROE10%以上の高収益性を目標とした経営」

「中計本編の目標を断固維持するため、外部環境の変化を直視した
『構造改革（次ページ以降）』へ舵を切ります」

直視すべき
現実と課題

●外部環境の変化と影響

円安の長期化、中東問題による市場のコスト高

●埋没している強み
(機会損失)

・ 燃油サーチャージや空港税など追加徴収なしの「総額表示」の分かり易さ
・ 不測の事態に追加費用不要（旅行業約款では個人払い）の手厚い対応

など、他社が通常都度徴収している費用も、当社は追加徴収なしで安心して参加頂けるというポリシーを伝えきえず、顧客を取りこぼしている現実

●無形資産のデータ化の遅れ

170カ国の経験値と暗黙知が、紙文化や属人化のまま埋没

確固たる可能性
勝算

●アウトバウンドの
強い底堅さ

コスト高の中、堅調な集客
「本物の旅」を求める精神的円熟層
(20代～80代)の需要は極めて堅牢

●インバウンドの急伸

「全員添乗員の機動力」と「170カ国の取引網」で予想を超える急成長、新たな成長エンジンへ

●明確な成長余地

「届いていない層へ正しく届ける
(宣伝力の強化)」ことで、顧客層の拡大

我々の決断
結論

●中計の成長ラインと
配当方針は堅持

一時的な外部要因に左右されず、DOE10%以上の配当方針はブレずにコミット

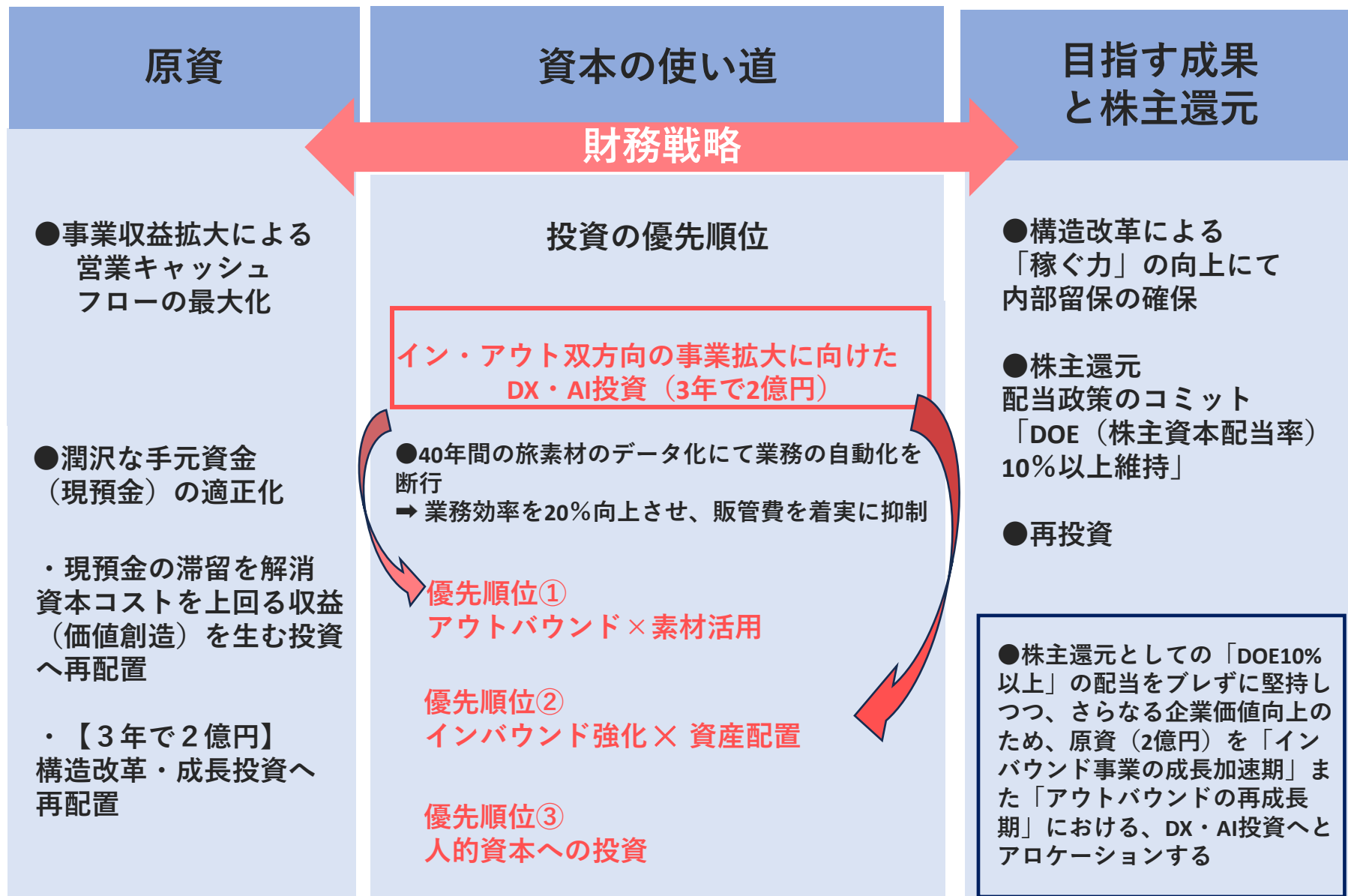
●資本の集中投下

眠っていた「営業・宣伝力」と「デジタル・AI」へ経営資源を集中投資

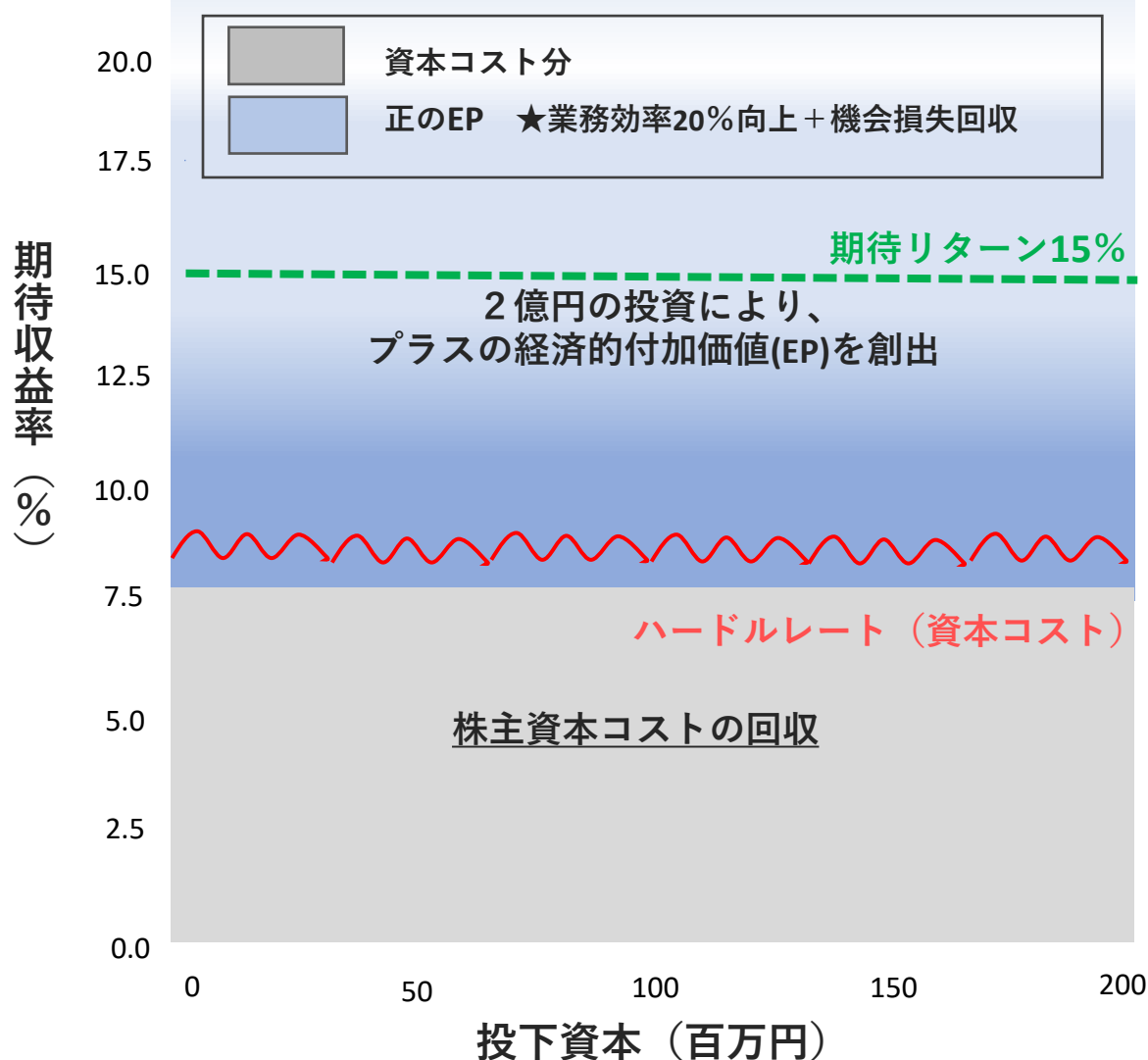
●構造改革による目標達成

インバウンドを第2の柱へ拡大
アウトバウンドの潜在需要を総取り

●イン・アウト双方向経営
への進化にて、ROE10%以上
を確実に達成



成長投資2億円による経済的付加価値（※EP）の創出イメージ



当社は有利子負債を有していないため、資本コストについては、WACCではなく主として株主資本コストを基準として認識しております。その上で、中計公表時点の資本コストは当社計算では5.5%程度ですが、市場からの期待は8～10%であると認識しております

●投資の果実

（リターン15%の積算根拠）

DX・AI投資による業務効率20%向上（販管費抑制）と、Web/SNSマーケティング刷新によるアウトバウンド潜在層（総額表示メリットの訴求など）の機会損失を全回収。これにより収益改善を見込む

●正のEP（経済的付加価値）を創出

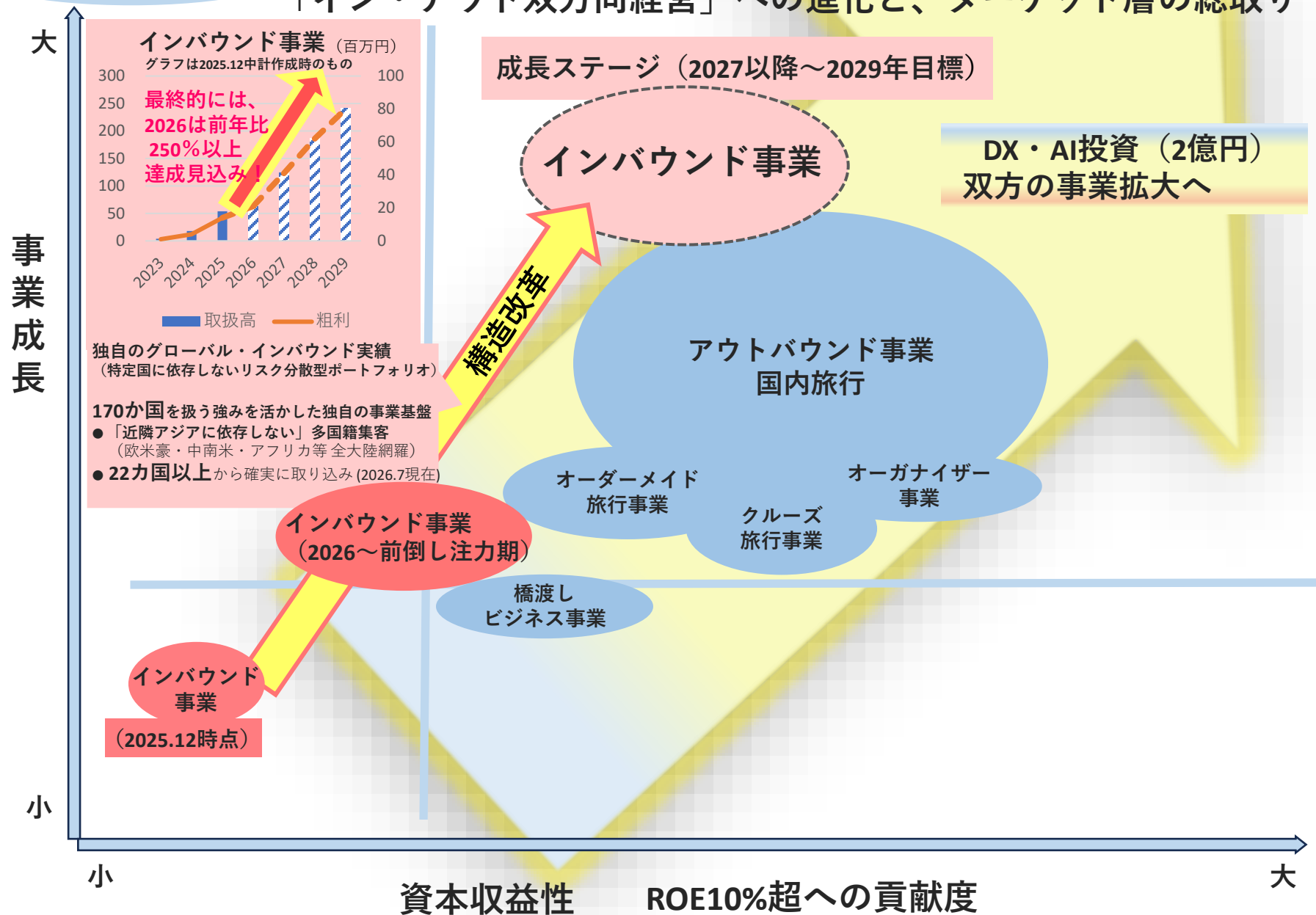
資本コストを引いた「純増分」として年間のEPを創出し、2029年9月期の純利益2.3億円達成を確実なものへ

※EP：経済的付加価値（Economic Profit）
経済産業省 成長投資ガイダンス7/21より引用

成長戦略①

【中長期の経営方針】外部環境に左右されない

「イン・アウト双方向経営」への進化と、ターゲット層の総取り



人的資本の再定義 （強み）

最大の資産は

「多能工型人財」

企画、営業、手配から添乗、
アフターフォローまで一貫して
自社で完結できるプロ集団

圧倒的な参入障壁

大手競合が資本力で高価格帯へ
参入する中、真似のできない
「全員添乗員の組織文化」と
「170カ国の直接取引網」で
独自ポジションを確立

連動型組織への成長シフト （投資・育成）

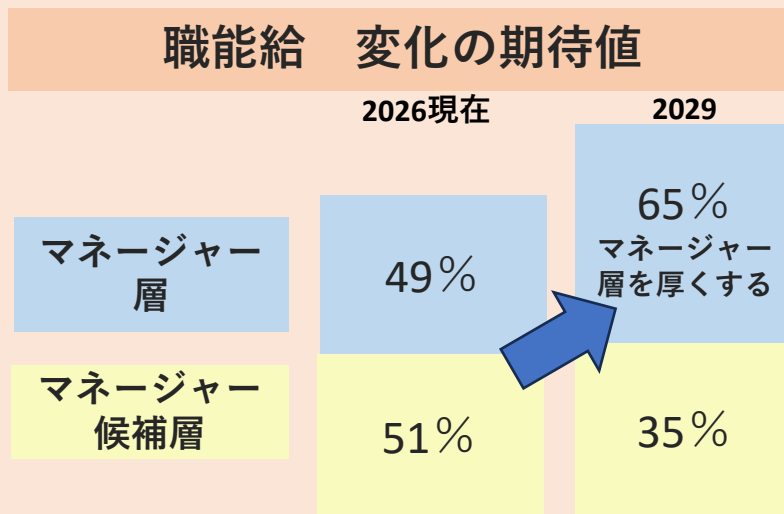
全員が上位職へ成長できる仕組み

等級ごとの人数制限を設けるピラミッド型ではなく、
個人の能力向上に伴って全員が高い給与・等級へと引き
上がる「連動型組織」をさらに強化

期待する効果（成長サイクル）

【投資 → 育成 → 回収】のサイクルを再構築

職能給の上位シフト（マネージャー層以上を計65%へ引き
上げ）により、組織全体の戦闘力を底上げ



無形資産のシステム化 （回収・成果）

「暗黙知」をデジタル
でマネタイズ

紙文化・属人化していた「40年間
蓄積した170カ国のリアル情報」
を成長投資でシステム化し、
他社が模倣できない知的資産
へと昇華。さらに、埋没して
いる強みを広く周知させ、
高付加価値路線を強力に訴求

次世代旅行プラット
フォームの構築

システム化により、インバウンド、
アウトバウンド両輪を、効率的に
加速

業務効率を20%向上させ、販
管費を着実に抑制。ROE10%
達成の強力な原動力へ

2025.12月
時点

2026
7月
時点

中期経営計画期間（～2029）

構造改革期間

成長ステージ

安定成長ステージ

営業利益

イン・アウト双方向の経営

自己資本

株主還元
・ 配当方針（DOE10%以上）

ROE

株主還元
当社の株主資本コストを5～6%程度と推計
・ ROE10%以上の実現

構造改革の背景
(現状の着地点)

下方修正の理由

(一時的な外部要因)

中東地政学リスク・長期円安の直撃。アウトバウンド事業の計画が一時的に圧迫された現実を正面から受け止め、2026年7月「構造改革」をスタート

経営陣・取締役会の迅速な対応

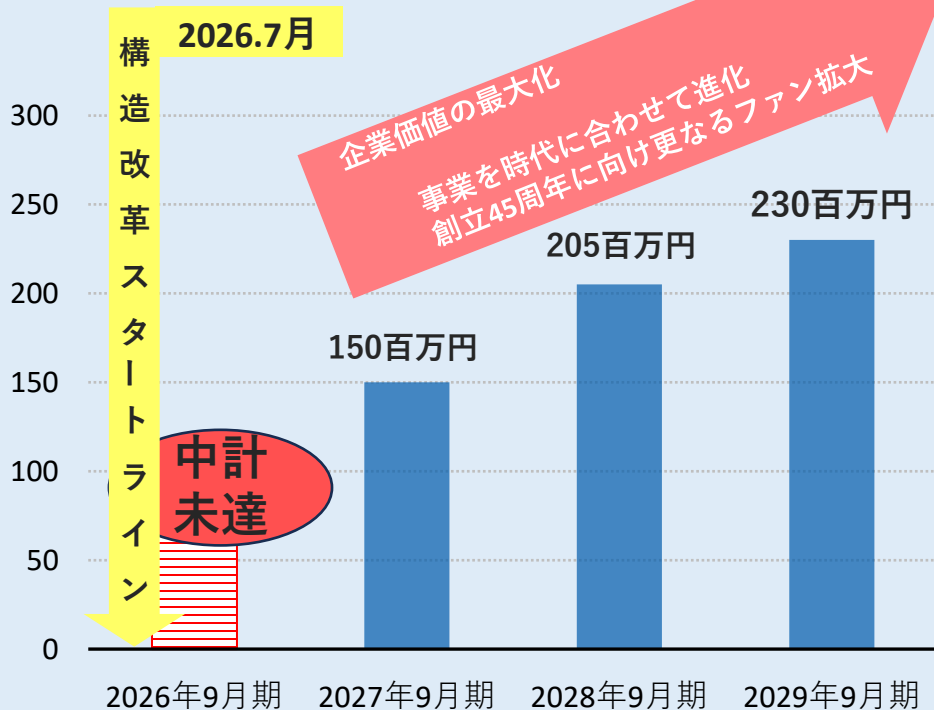
2026年2月以降、社外取締役も交え、事業リスクの緊急評価を毎月実施
現預金2億円を含む経営資源の再配分（インバウンド前倒し・マケ刷新）を迅速に確認

V字回復の根拠と数値計画（未来の成果）

2027年以降にV字回復する根拠

急拡大する「インバウンド事業」への経営資源シフトを大幅に前倒し
海外旅行の増強と合わせ、外部環境に強い「イン・アウト双方向のポートフォリオ経営」構築を開始

税引後連結純利益とROEの計画推移



資本コストと
株主還元の堅持
(結論)

ROE10%以上の目標を
断固維持

一時的な業績のブレに左右されず、中長期の資本効率（ROE10%以上）の達成を堅持
これにより、市場の期待に応える株価形成と、早期のPBR向上にコミット

配当政策のブレなし

一過性の外部要因（中東問題・円安）に左右されない中長期的な成長力とキャッシュフローの回復に対するコミットメントとして、【DOE10%以上の配当】を堅持

一時的な下方修正(2026年9月期)の局面においても、配当(DOE10%以上)を維持することは、P.6の「潤沢な手元資金」と「事業収益拡大（インバウンドとアウトバウンド）」という明確な裏付けに基づく『資本適正化』の手段。過剰な現金滞留を解消し、ROE10%以上の早期達成を目指す

ROE(連結)

6.50%

8.63%

11.60%

12.64%

ガバナンスと取締役会の実効性

外部環境の変化に対する取締役会の迅速な議論と監督プロセス

環境変化への迅速な対応

2026年2月の中東問題・円安長期化を受け、取締役会（社外取締役含む）において事業リスクの緊急評価を毎月実施

経営資源シフトの決断

アウトバウンド事業への依存のみに頼ることなく、経営資源の最適配分、他業界のDX事例等も交え検討、「アウトバウンドのマーケティングをアップデート」と「インバウンドの需要急拡大をふまえた事業拡大の前倒し」に方向転換
また、「経営資源（現預金2億円含む）の再配分」を再確認

資本コストと還元の議論

業績の一次的なブレに左右されず、中長期の資本効率（ROE10%）の達成を堅持しているからこそ、株主の期待コストに応える「DOE10%以上の配当」を引き続き断固維持



■IRに対するお問い合わせは
株式会社ユーラシア旅行社
I R 担当
E-mail : ir@eurasia.co.jp
TEL : 03-3265-1691 (代表)