

# エアトリ 統合報告書 2022

2022年9月期

発行日：2022年12月26日

# エアトリ

お問い合わせ先

株式会社エアトリ(東証プライム6191)

〒105-6219 東京都港区愛宕2-5-1  
愛宕グリーンヒルズ MORIタワー19F

TEL 03-3431-6191

WEBサイト <https://www.airtrip.co.jp/>

---



## 統合報告書を書くにあたって

この度、当社では初の試みとなる統合報告書を制作いたしました。この統合報告書は株主の皆様にはもちろんのこと、株式市場関係者やユーザー・取引先等の皆様、ひいては社員などのグループ関係者に見ていただくために編集しました。ステークホルダーの皆様到我々エアトリグループの取り組みや目指すものを理解していただき、グループとしての終わりなき成長を目指してまいります。

代表取締役社長

柴田 裕亮

# 目次

## 0 初めに

### FIRST MESSAGE

3 目次

## 1 企業紹介

### INTRODUCTION

7 成長の歩み・理念  
9 創業者メッセージ  
11 事業概要  
15 社長メッセージ

## 2 価値創造の根源

### VALUE ORIGIN

19 価値創造モデル  
21 時系列で見る価値創造  
23 事業基盤・競争優位性  
27 事業環境

## 3 成長戦略

### GROWTH STRATEGY

31 中長期戦略・CSOメッセージ  
41 短期戦略  
44 財務戦略  
47 リスクマネジメント

## 4 事業別戦略

### BUSINESS STRATEGIES

51 エアトリ旅行事業  
59 訪日旅行事業・Wi-Fiレンタル事業  
67 投資事業  
55 ITオフショア開発事業  
63 メディア事業  
71 地方創生事業

## 5 サステナビリティ

### SUSTAINABILITY

75 環境  
77 社会  
79 ガバナンス

## 6 データブック

### DATA BOOK

下図は価値創造モデルの論理展開を元に、各章の論理展開を視覚化したものです。HistoryからOutcomeまで各章・各要素一貫した論理展開を持っており、我々の考え方を表しています。また各章の目次の右横部分に、説明される要素を表現しています。

### 価値創造モデルの要素

### 要素ごとの内容と記載場所

#### "History"

今を作り出した"歴史"



沿革

p.07 成長の歩み  
p.09 創業者メッセージ  
p.21 時系列で見る価値創造  
p.85 データブック

業績推移

#### "Management"

全てを最大化する"トップ・経営体制"



ガバナンス

p.15 社長メッセージ  
p.44 財務戦略  
p.47 リスクマネジメント  
p.79 ガバナンス

経営陣

#### "Input"

企業活動の元になる"基盤"



事業基盤

p.23 事業基盤・競争優位性  
p.49 事業ごとの戦略

強み

#### "Business"

inputを元にした企業・事業の"形"



事業環境

p.11 事業概要  
p.27 事業環境  
p.49 事業ごとの戦略

ビジネス  
モデル

#### "Output"

企業・事業を動かすグループの"方向性"



成長戦略

p.07 成長の歩み・理念  
p.21 価値創造モデル  
p.31 中長期戦略・CSOメッセージ  
p.41 短期戦略

理念

#### "Outcome"

企業活動の結果、生み出される"価値"



価値創造

p.07 成長の歩み・理念  
p.44 財務戦略  
p.75 環境  
p.77 社会

企業理念



# 1

## 企業紹介

### INTRODUCTION

## エアトリという “企業”

7 成長の歩み・理念

9 創業者メッセージ

11 事業概要

15 社長メッセージ

# 成長の歩み

2007年に創業して以来、人々の架け橋となりアジアをつなぐ架け橋となる事を目指し、アジア領域を中心に様々な事業を展開してきました。

2021/12 **5** 事業  
**関連会社の株式会社ハイブリッドテクノロジーズが東京証券取引所旧マザーズ市場へ上場**  
 ベトナムにおいてITオフショア開発事業をおこなっている当社関連会社ハイブリッドテクノロジーズが上場。

2021/9 **5** 事業  
**コロナ禍の影響を受けるも過去最高益を達成**  
 コロナ禍の影響が直撃した旅行業界にありながらも、柔軟に事業機会を見出し社員一丸となって取り組む事で、過去最高益を達成した。

2020/9 **5** 事業  
**子会社の株式会社まぐまぐが東京証券取引所旧JASDAQ市場へ上場**  
 当社のメディア事業の中核である株式会社まぐまぐが上場。

2020/1 **5** 事業  
**株式会社エアトリへ2度目の商号変更**  
 サービスブランド名と会社名を一致させる観点から、2度目の商号変更を実施した。

2017/3 **4** 事業  
**東証1部へと市場変更**  
 この時期から、メディア事業や投資事業にも進出し、更なる事業間シナジーを生み出していく。

2016/3 **3** 事業  
**東京証券取引所の旧マザーズ市場へ上場**  
 上場により調達した資金を活用し、訪日旅行事業などを強化し、更なる成長を目指す。

2013/10 **2** 事業  
**株式会社エポラブルアジアへ商号変更**  
 複数のオンライン旅行系の事業や会社を買収後、ITオフショア開発事業にも進出する。

2007/5 **1** 事業  
**株式会社旅キャピタルとして創業**  
 現取締役会長・グループ創業者の大石とグループ創業者の吉村により、共同創業される。

# エアトリ



# 企業理念

**One Asia**  
**アジア黄金期におけるリーディングカンパニーになる**

# ミッション

アジア経済圏の中で生まれるあらゆる変化を事業機会として捉え、  
 終わりなき成長を続けていく。

# 行動規範

**常にユーザーファースト!!**

顧客目線を常に意識し、顧客を向いて仕事をする。

**改善のプロフェッショナルであり続ける**

一つ一つの業務改善によってしか成長は成り立ち得ない。

**来客30分会議20分で無駄を排除**

ワークライフバランスを実現する。

**丁寧・安心・信頼を何よりも重視!!**

丁寧な仕事で顧客の安心と信頼に応えることが、事業の根幹である。

**即対応、即実行、スピード!!**

誰よりも早く対応し、誰よりも早く仕組み化する。

## 創業者メッセージ



### 初めに

エアトリ取締役会長の大石です。15年前に吉村氏と弊社を創業して以来、経営を行ってきました。現在は、会長という立場で組織全体を牽引しています。各事業の経営支援と新規事業立案にも関わり、エアトリの継続的成長を今後も実現していきます。

20代で起業して以来、長い間旅行業界に関わってきました。学生時代の沖縄での体験が起業のきっかけでした。起業してからは苦しい時代が続きましたが、吉村氏との出会いや市場の変化を受けて、2007年に当社の前身となる旅キャピタルを創業しました。そこから、事業のさらなる拡大、上場と、1つ1つステップを踏んできました。

### エアトリという"企業"

エアトリには創業以来の文化とベンチャー企業としての活力の両方が息づいています。創業者がどちらも学生起業家であり、常に新しいことにチャレンジしていくベンチャーマインドが社内には定着しています。また、創業以来の歴史で培ってきた経営基盤は、エアトリの成長に欠かせないものとなっています。一方で、エアトリの社員は素直な方が多く、新しいことを吸収してどんどん成長しています。エアトリでは

## 取締役会長 グループ創業者 大石 崇徳

Oishi Munenori

社員が素直に成長できる環境を整えてきました。経営陣も若い優秀な人材が多く、エアトリの今後の成長を支えていこう。

### 危機と継続

2020年に発生したパンデミックで、エアトリ旅行事業は大きく影響を受けました。上場以来の最大の山場となりましたが、普段からスピード感を持って時代に対応してきた積み重ねもあり、困難を凌ぐことができました。その翌年には過去最高益も達成しました。これには、上場後も会社を継続的に成長させてきた当社の方針が大きく生きてきたと考えています。

事業ごとのシナジーを大切に、自分たちの持つ経営基盤を活かして新規事業に挑戦していく、これを常に継続して会社を多角的に成長させていく、これを行なってきたことによりコロナ感染症の拡大を乗り切ることができました。今後も、エアトリ経済圏の拡大を軸に据えて、成長を実現していきます。

### エアトリのこれから

困難の多かった起業初期から、いまやOTA市場においてトップクラスの地位を獲得するに至りました。しかし、まだまだゴールではありません。今後はエアトリ5000の達成を最重要視していきます。エアトリの中核事業はエアトリ旅行事業ですが、エアトリの事業領域は、OTAだけで終わりません。グループ全体を成長させ、エアトリを次のステップへと進めていきます。

### 初めに

エアトリグループ共同創業者の吉村です。経営統合という形で大石さんとエアトリを共同創業してから15年が経ちました。もともと取引関係でありましたが、共同創業以来、お互い励まし合いながら事業を拡大してきました。

### 上場まで

2007年の創業から、2016年の東証マザーズ市場上場まで約8年かかりました。相対的にも長い期間だと思います。会社としては成長していましたが、見える景色が大きく変わらず精神的にも苦労した期間でした。大石さんと2人でやっていたからこそ乗り越えられましたし、また、現代表取締役社長兼CFOである柴田さんらの傑出した方々が途中から参画してくれたことで、上場まで漕ぎ着けることができました。

### 上場と飛躍

上場までの苦労が大きい分、上場により得たものも大きかったです。東証マザーズ市場への上場後には、毎年2倍近く取扱高を増加させ、1年で東証一部への市場変更、子会社・関連会社の上場も果たしました。

この飛躍を可能としたのは、事業の多角化と、徹底的なBtoCマーケティングという、2つの上場後の方針だと思います。M&Aや新規事業の立ち上げにより、エアトリ旅行事業の強化と事業の多角化を進めていきました。一方で、ブランド統合により立ち上げた、エアトリブランドの知名度を、マスマーケティングにより拡大していきました。このブランド力は、今もエアトリの大きな強みの1つとなっ

## グループ創業者 吉村 英毅

Yoshimura Hideki

ています。その後見舞われたコロナ感染症の拡大では多角化の方針が功を奏しました。内部での改革の成果も大きく、まだコロナウイルスの影響続く2021年において、過去最高益を達成しました。上場までの苦労と、上場後の飛躍で得られたものは、今のエアトリの重要な資本となっていると思います。

### エアトリという企業の良さ

エアトリの創業以来、誠実さ・スピード・終わりなき成長を大切にしてきました。これらは、エアトリの企業理念・ミッション・行動規範にも表れています。誠実さは今も全ての企業行動の前提となっており、スピードは直近ではコロナ感染症の拡大への対応で発揮されました。終わりなき成長を目指す精神は、上場後も、あるいはパンデミックにおいても事業拡大へとつながりました。誠実さ・スピード・終わりなき成長の3つは、エアトリという企業の精神的な良さだと思います。

また、顧客網・ブランド力・人材など、創業以来の歴史で蓄積された資本は、事業的な意味での良さとなっています。特に人材ですが、エアトリには創業当時からの中核幹部、途中でジョインしたプロフェッショナル、新卒からの叩き上げなど、多様な人材がいます。エアトリのこれらの良さを強みとし、今後もオンライン旅行業界でトップクラスの地位であり続ける一方で、多角的に終わりなき成長を目指してほしいと思います。



# 事業概要

## 当社の事業とサービス

当社は、社会変化を事業機会と捉え、ニッチ市場において役立つサービスを提供しています。これらのサービスが集まり、グループ全体として「エアトリ経済圏」を形成しています。ここでは、エアトリの提供するサービスを紹介します。

### エアトリ旅行事業

航空券インターネット取扱高No.1である総合旅行プラットフォーム「エアトリ」を運営しています。「エアトリ」では、航空券・新幹線の比較予約販売や、旅券とホテルを組み合わせたパッケージツアーの販売など、旅行に関わる幅広い商材を提供しています。

#### 提供サービス



### ITオフショア開発事業

ベトナムにおける開発拠点から、顧客企業に開発サービスを提供しています。エンジニアを顧客に直接アサインする「ラボ型」と言われる開発を特徴としており、高品質と低価格を両立した開発力を提供しています。

#### 提供サービス

ITハイブリッド開発

#### 子会社



ゲームセカンダリープラン



人材コンサルティング



### メディア事業

メールマガジン配信サービスである「まぐまぐ！」をはじめ、「伝えたいこと」と「知りたい人」をつなぐサービス・メディアを提供しています。

#### サービス



#### メディア



## エアトリ経済圏

エアトリグループのアセット活用による多角的な事業展開

エアトリ旅行事業

ITオフショア開発事業

メディア事業

地方創生事業

投資事業

訪日旅行事業  
Wi-Fiレンタル事業

2022年9月期末時点

取扱高 <b>534</b> 億円	グループ合計時価総額 (2022年11月末時点) <b>740</b> 億円	事業数 <b>6</b> 事業	
売上収益 <b>135</b> 億円	営業利益 ※減損控除前 <b>25.5</b> 億円	営業利益率 ※減損控除後 <b>16.5</b> %	自己資本比率 <b>38.1</b> %

### 訪日旅行事業・W-Fiレンタル事業

訪日旅行者・在留外国人の需要に応えるサービスを総合的に展開しています。

事業名	事業内容
Wi-Fiレンタル事業	旅行・リモートワークへのポケットWi-Fiレンタルサービス
ライフメディアテック事業	在留外国人の生活支援サービス
キャンピングカー事業	キャンピングカーレンタルサービス

### 投資事業

成長企業への投資と、投資先企業へのノウハウ提供を行ない、バリューアップした上でリターンを得ています。投資を通じて創出された関係性をもとに、当社の新たな事業機会の発見や、協業等を行なっています。

累計投資先数 <b>88</b> 社	総投資額 約 <b>62</b> 億円	投資先累計IPO件数 <b>11</b> 社
--------------------------	---------------------------	------------------------------

※いずれも子会社・関連会社も含む

### 地方創生事業

航空券・宿泊施設・着地型商品を組み合わせた国内旅行商品を、観光テック事業として展開しています。自治体との観光協定等を締結し、地方から地方への交流人口拡大を目指しています。また、シフト管理や勤怠管理などのHRテック事業も展開しています。

#### 観光テック事業



#### HRテック事業

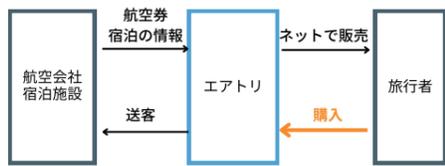


## 当社の事業展開

### エアトリ旅行事業

### AIRTRIP TRAVEL

ビジネスモデル



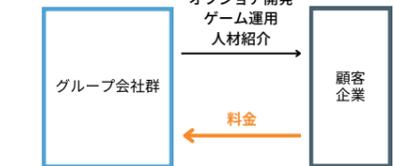
主要企業



### ITオフショア開発事業

### OFFSHORE DEVELOPMENT

ビジネスモデル



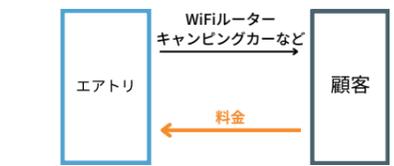
主要企業



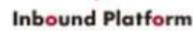
### 訪日旅行事業・Wi-Fiレンタル事業

### INBOUND

ビジネスモデル



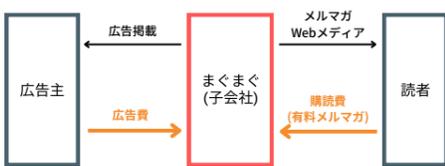
主要企業



### メディア事業

### MEDIA

ビジネスモデル



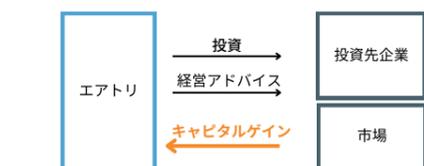
主要企業



### 投資事業

### INVESTMENT

ビジネスモデル



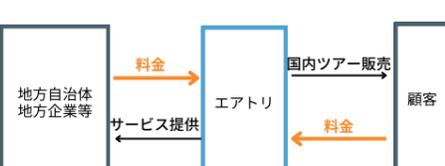
主要企業



### 地方創生事業

### REGIONAL REVITALIZATION

ビジネスモデル

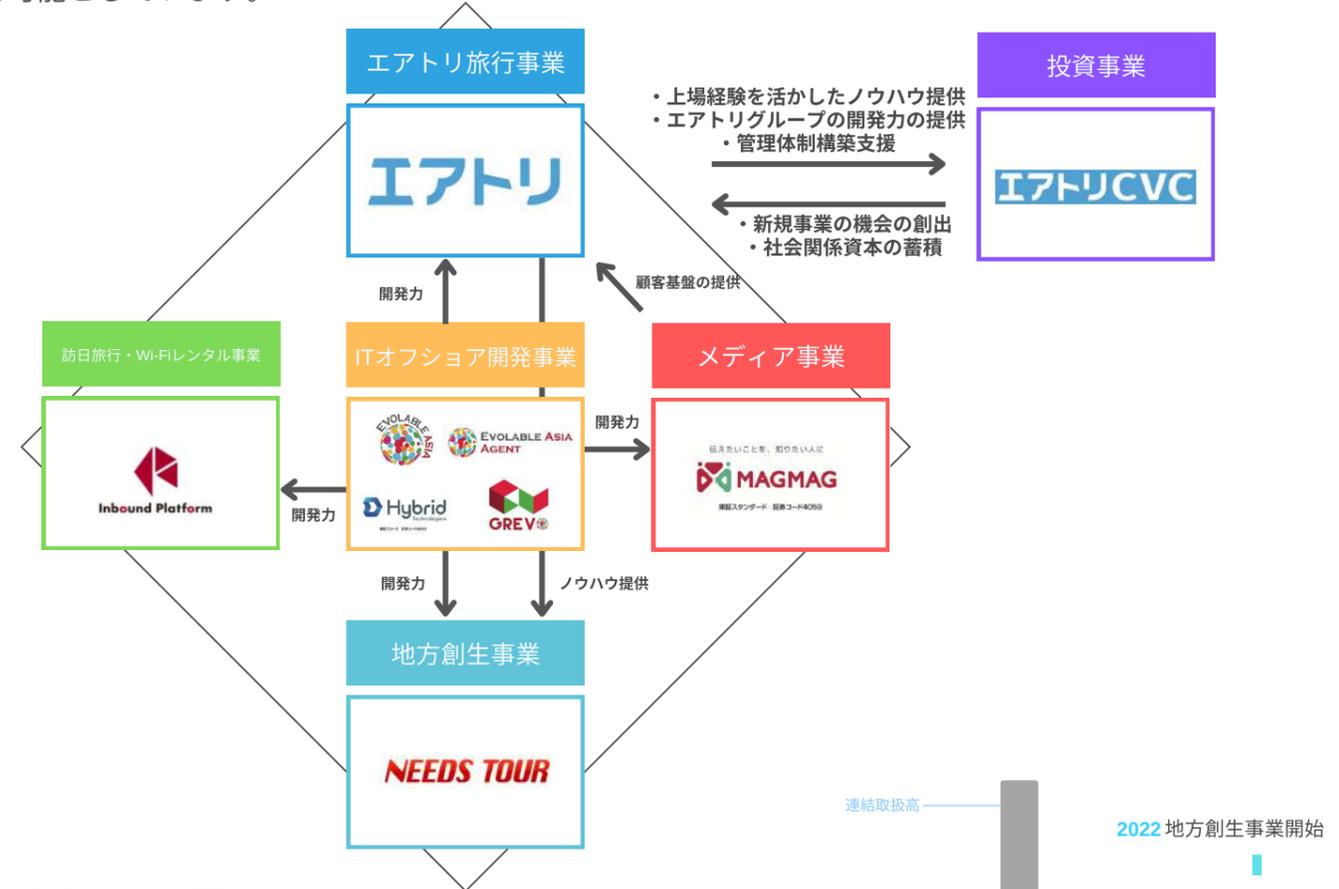


主要企業



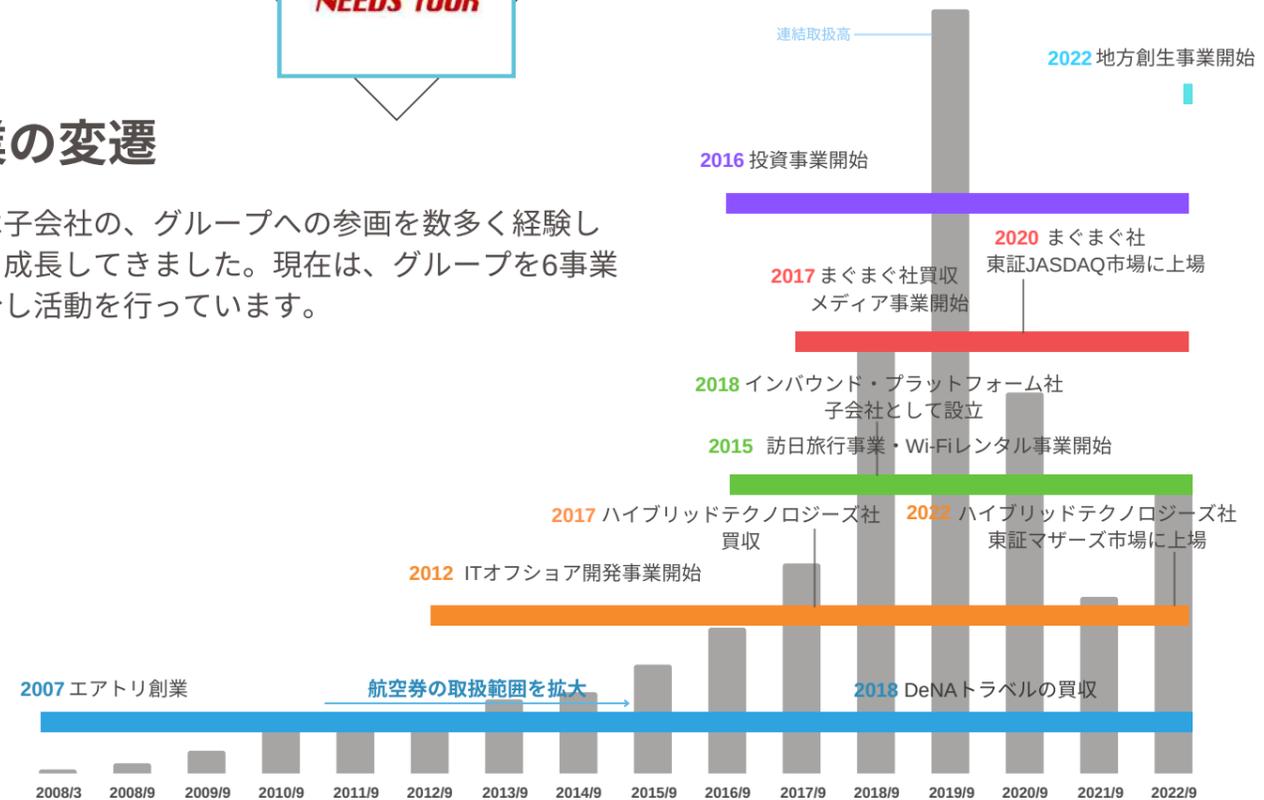
## 事業間シナジー

当社事業は、互いにシナジーを発揮することで、エアトリ経済圏全体としての価値創造を可能としています。



## 事業の変遷

当社は子会社の、グループへの参画を数多く経験しながら成長してきました。現在は、グループを6事業に区分し活動を行っています。



## 社長メッセージ

### コロナ禍を乗り越え、 エアトリ5000を目指し、終わりなき成長へ

代表取締役社長 **柴田 裕亮**  
CFO

Shibata Yusuke



#### 経歴

1982年生まれ／東京大学経済学部経済学科 卒業  
2005年 監査法人トーマツ（現・有限責任監査法人トーマツ）入社。  
2010年 野村證券株式会社に就任（2012年昇任）。  
2015年5月 当社取締役CFOに就任。  
2018年5月 株式会社エアトリインターナショナル取締役に就任。  
2019年1月 当社代表取締役CFOに就任。  
2020年1月 当社代表取締役社長 兼 CFOに就任。  
2020年1月 株式会社エアトリインターナショナル  
代表取締役社長 兼 CFOに就任。

#### コロナ禍を振り返って

上場してグループが大きくなる中で、経営陣の分担の意味で、私が社長となり、創業者2人がそれぞれ、組織の牽引、既存・新規事業の成長やグループのグロースに貢献する形となりました。2020年に社長に就任した直後、パンデミックに見舞われました。当社には強い逆風となりましたが、徹底的な固定費の削減・財務基盤の安定化・事業ポートフォリオ等の分散により、FY20.9期の決算発表時には、エアトリ"リ・スタート"を打ち出すに至りました。

未だリ・スタートの途上ではありますが、市場の不確実性は着実に減少していると感じています。また今回、一時的に停止していたエアトリ5000を再び中長期成長戦略として掲げることとなりました。コロナ禍を経て遥かに強固となった事業基盤をもって、エアトリ5000の達成に取り組んでいきます。

#### 自立成長する事業集団

弊社は、各社が自立成長していく事業会社の集合体です。グループ全体でのガバナンスと、

権限委譲による各事業の自立のバランスを取ることに、経営効率を維持しています。

さらには各事業が相互にシナジーを生み出し合っている企業の集合体でもあります。例として、ITオフショア開発事業と他事業のシナジーを挙げさせていただきます。当社はプラットフォーム運営やサイト運営など、開発力を必要とするサービスを多く提供しています。そこで、当社のITオフショア開発事業の開発力を活用することにより、サービスの安定した提供とサービスの基盤となるシステム開発・改善活動をスピーディーで品質高く、また費用対効果の高い形で行うを可能としています。このような形で、弊社の各事業は、相互に有機的に結びつき、シナジーを発揮しています。

#### ニッチトップを目指す事業展開戦略で エアトリ経済圏の更なる拡大を目指す

弊社の長期的な目標はエアトリ経済圏の拡大です。学生起業出身である創業者2人の起業家マインドを受け継ぎ、新規事業・M&Aに積極的に取り組んでいます。アジアの成長市場で、

いち早く各事業に参入・資源を投下して行くことで、各事業においてNo.1のポジションを獲得していく、これをM&Aや投資を含めて多方面かつ連続的に行っていく、それが弊社の事業展開の方針です。直近では地方創生事業をリリースしました。これは、エアトリに新たな地方観光プランが加わるに止まらず、東京一極集中により過疎化が進む地方に観光収入や雇用創出などの形で貢献をしていくものでもあります。経済が活性化される事で、それら地域はエアトリ利用客にとって更に魅力的になります。こうしてエアトリの企業価値においても、地域の社会価値においてもサステナブルな好循環が生み出されます。このように、成長市場にいち早く着目し事業を展開していくとともに、社会価値も創出していく、これを今後も継続していきます。

また弊社は、これまで30件ほどM&Aを実行してきました。大型案件としては、DeNAトラベルの子会社化などがあります。我々が国内旅行を強みにしていたのに対し、海外旅行を強みとしていたDeNAトラベルを買収し、システムやマーケティングの体制統合などPMIをやり切る事で、PMI完了後にはエアトリ旅行事業の取扱高の半分を占める水準に至っています。

既存事業の成長を維持するとともに、今後もM&Aを活用して、シナジーのある事業の取得や優秀な経営陣の参画を実現し、非連続的な成長を遂げていきたいと考えています。また、新規事業についても、しばらくは年に1つのペースでリリースし、10事業ほどは揃えていく計画です。

#### サステナビリティへの取り組み

当社のサステナビリティへの取り組みとしては、eチケット推進によるペーパーレス化、各事業における社会価値の創出などがあります。また、地方創生事業においては、地方への観光客の呼び込みや雇用の創出を行うことで、地域経済の発展へと貢献しています。



ITオフショア開発事業では、オフショア開発力の提供によってDXを推進し、より良い社会を実現しています。このように、各事業で社会価値を創出するとともに、アジアにまたがる企業として、女性活躍の推進・国外での雇用創出など、グローバル化とダイバーシティの実現に尽力しています。

今後さらにSDGs等への取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

#### グループの更なる成長の源泉である 人材の育成に向けて

社長として、従業員の皆さんの成長を非常に重視しています。そのため、会社としては、成長を望む方が積極的に挑戦できる土台を提供していきます。業績に応じた昇給・昇格や3ヶ月に1回の異動制度といった目に見えるものから、挑戦を奨励する組織カルチャーといった目に見えないものまで、成長のために必要な環境は引き続き徹底的に整えていく所存です。

#### 終わりに

エアトリは各事業が自立しており、その中で代表取締役社長として資源配分の最適化の役割を担っていきます。また、成長の中で、既存事業の価値創造、新規事業の創出を両立してゆくために、社長としてリーダーシップを発揮していきます。ステークホルダーの皆さんに対しても責任持ってエアトリの「終わりなき成長」を実現していく所存です。



# 2

## 価値創造の根源 VALUE ORIGIN

### エアトリの成長と価値創造の “根源”

19 価値創造モデル

21 時系列で見る価値創造

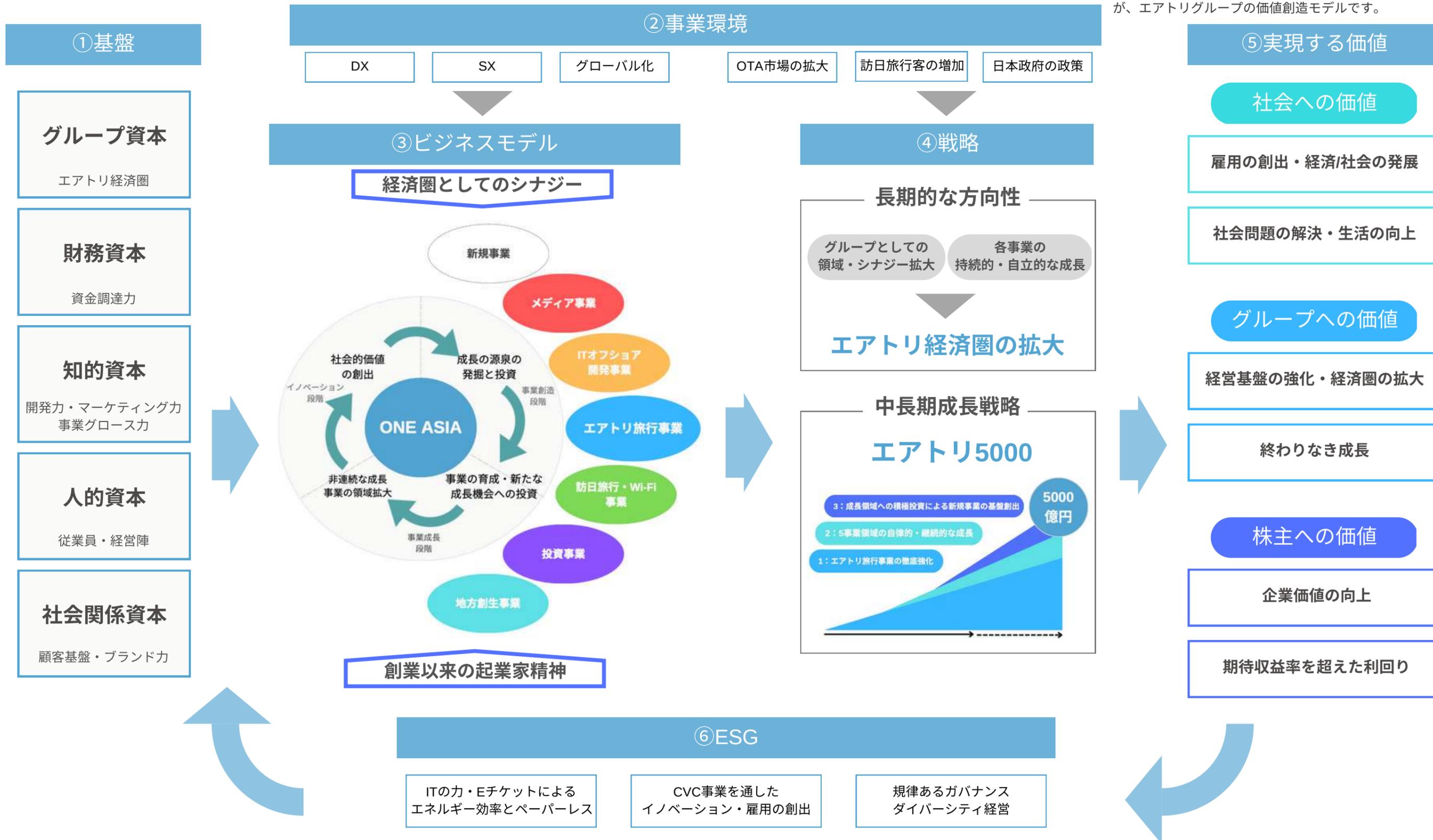
23 事業基盤・競争優位性

27 事業環境

# 価値創造モデル

## エアトリ経済圏の拡大と終わりになき成長で、価値を創造し続ける。

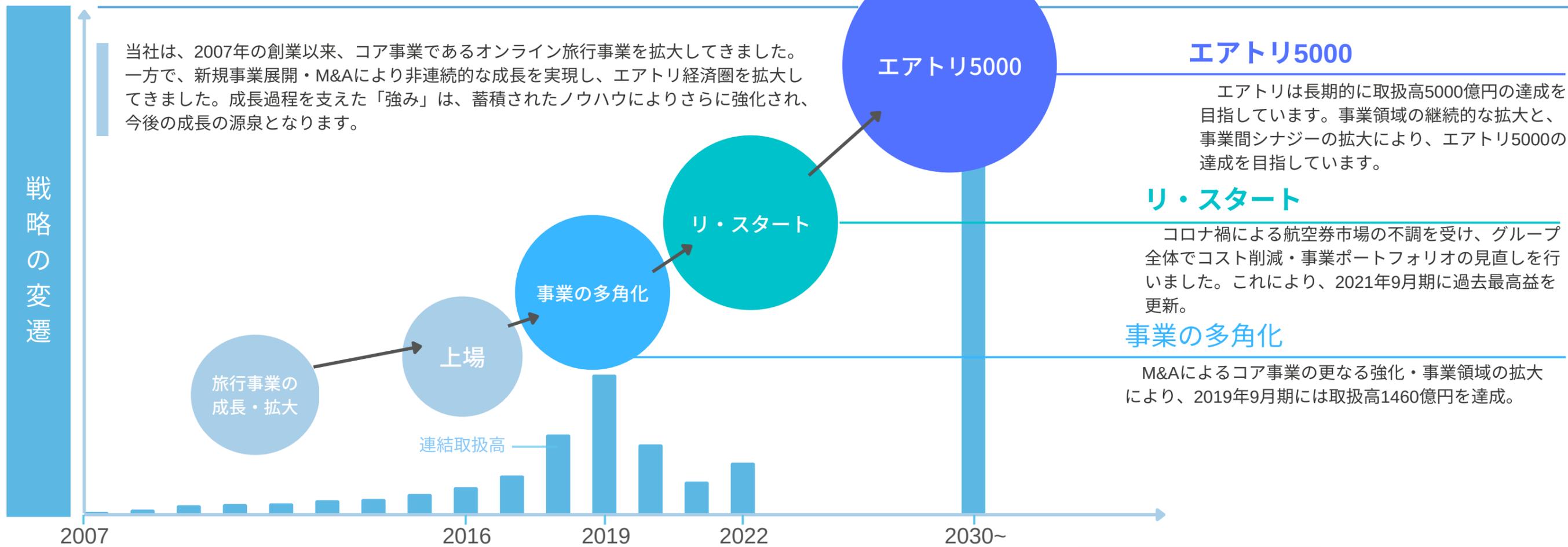
①蓄積され強化を続ける事業基盤を活かし、②変化が大きくかつ早い事業環境を考慮しながら、③ビジネスモデルと戦略の構築を行い、④社会・グループ・株主への価値を実現し、⑤ESG活動を通して価値を最大化・持続化することで、⑥経営基盤を強化するサイクルを回しつづける。これによって「終わりになき成長」を達成するのが、エアトリグループの価値創造モデルです。



# 時系列で見る価値創造

## 戦略の変遷

## 成長を実現する戦略



エアトリ5000

### エアトリ5000

エアトリは長期的に取扱高5000億円の達成を目指しています。事業領域の継続的な拡大と、事業間シナジーの拡大により、エアトリ5000の達成を目指しています。

### リ・スタート

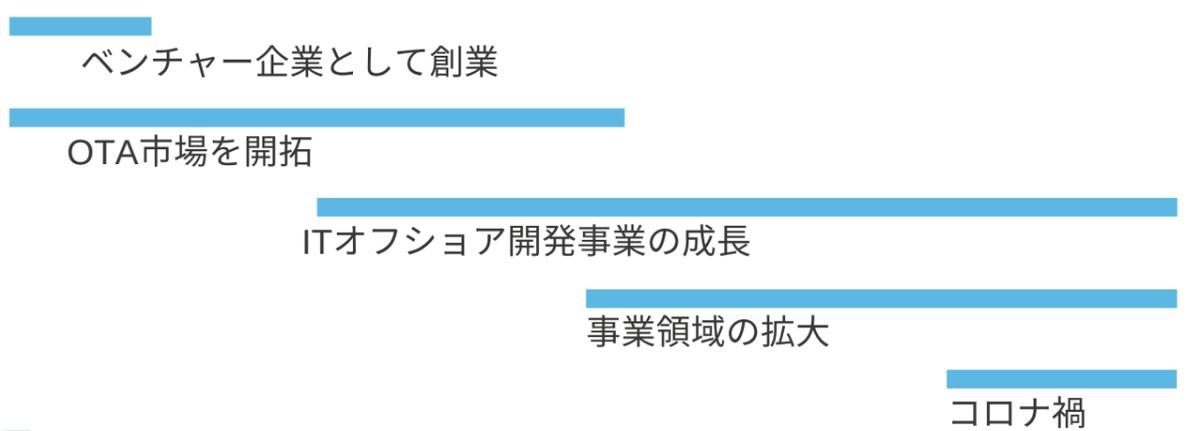
コロナ禍による航空券市場の不調を受け、グループ全体でコスト削減・事業ポートフォリオの見直しを行いました。これにより、2021年9月期に過去最高益を更新。

### 事業の多角化

M&Aによるコア事業の更なる強化・事業領域の拡大により、2019年9月期には取扱高1460億円を達成。

戦略の変遷

歴史と獲得した基盤



当社の創業以来の取り組みの結果、現在の成長の基盤となっている5つの資本を獲得してきました。

取り組みの歴史

#### グループ資本

ベンチャーとしての原点を忘れず積極的に事業展開

#### 知的資本

Iオフショア開発の成長で蓄積した開発ノウハウと、OTA市場開拓のなかで蓄積された販売力

#### 人的資本

根付いたベンチャーマインドに基づいて社風・社内制度を形成

#### 社会関係資本

航空券販売・事業領域の拡大の中で蓄積した顧客基盤とブランド力

#### 財務資本

コロナ禍を経て再強化された財務基盤

獲得した資本と強み

## 人的資本

幅広い専門性を持った人材と、人材の成長を支える企業風土と社内制度が、多角的な事業展開を支えています。また、子会社含め優秀な経営陣層と、遠心・求心のバランスが取れた組織体制もグループ全体での競争優位性となっています。

エアトリの人的資本 ※数値は特に注がなければ2022年9月末時点

グループ従業員数	役員数	女性従業員比率	外国籍社員比率
952 人	16 人	45 %	60 %
※エアトリ単体 ※2022年12月時点	※エアトリ単体 ※2022年12月時点	※エアトリ単体	※グループ全体

## 財務資本・グループ資本

多角的な事業展開を、安定した財務基盤が支えています。具体的には健全な財務状態やキャッシュポジションを背景とした、投資余力・資金調達力が、グループの成長を支えています。



エアトリの財務資本 ※数値はいずれも2022年9月末時点

グループ事業数	総資産	現預金	自己資本	自己資本比率
6 事業	241 億円	89 億円	91 億円	38.1 %

## エアトリの強み

### 従業員

エアトリでは、人的資本こそが会社の成長の根源であると考えています。働く人々の成長なくして企業の成長なしとの考えに基づいて、若手にも機会を与える企業風土と人事制度によって、社員に活躍と成長の場を与えています。また、社員の成長には働く環境が重要であると考えており、安心して活躍できる労働環境作りにも積極的に取り組んでいます。エアトリには、ベンチャーマインドが根付いており、挑戦を是としています。社員には若いうちから責任あるポジションを任せており、事業部長にも20~30代が多く任されています。これにより、意欲ある人材に、成長と活躍の場を提供しています。また社員の興味と業務内容を一致させるために、エアトリには四半期毎の人事評価制度を設けています。四半期に一度社員の異動希望を聞き取り、それを実現しています。この制度により、オーナーシップを持って働ける環境を構築しています。成長に適した当社の企業風土と社内制度により、変化への対応力を備えた人材育成を行っています。



### 経営陣

当社は採用ルートが新卒・中途、グループ内異動、M&A、リファラルと多様であり、エアトリ本社、子会社問わず、執行役員層には専門性を持った人材が経営に参画しています。また子会社や部門毎の自立度は高く、各役員が管掌部署について責任を持つことで、各役員が能力を発揮できる環境を構築しています。その一方でミクロナ報告制度を設けており、遠心・求心兼ね備えた組織体制により、全社での整合性も維持しています。専門性ある経営陣と、それを支える組織体制が、今後の多角的成長の原動力となっています。

### エアトリ経済圏

エアトリは現状6事業を抱えていますが、ニッチ市場への展開を進め、今後も新規事業を展開していきます。エアトリ経済圏の拡大の基盤となる社会関係資本・知的資本・人的資本・財務資本がエアトリグループには存在しています。

### 資金調達力

自己資本比率をコントロールし、キャッシュ創出力を高めることで、安定した財務基盤を構築しています。負債・自己資本ともに、大規模の資金調達が可能です。今後も財務基盤の安定性を高めていくとともに、時機を得た資金調達で、事業機会を逃さずグループの成長を実現していきます。

## 知的資本

当社のサービス提供を支える開発力と、当社の販売活動を支えるマーケティング力は当社グループ共通の競争優位性となっています。当社のオフショア開発では、オフショアと当社独自の開発体制を組み合わせることで、価格競争力と対応力を両立しています。また、当社はOTA市場を開拓する中で、オンラインでのマーケティングノウハウを蓄積してきました。

エアトリの知的資本 ※数値はいずれも2022年12月時点

累計投資先数	累計IPO達成件数	ベトナムの開発経験者の候補リスト	オフショア開発体制
88社 ※いずれも子会社・関連会社も含む	11件	26,000~人	独自の開発組織 マーケティングノウハウ

## 社会関係資本

マーケティング活動の結果、当社では400万人以上のリーチ可能な顧客基盤と、エアトリグループ全体としてのブランド力を獲得しています。また、投資事業によって、成長企業とのリレーションシップを構築しています。

エアトリの社会関係資本 ※数値は2022年9月末時点

リーチ可能顧客基盤	エアトリブランドの 高い顧客認知度
400~万人	メルマガ・SNSを通じてリーチ可能な顧客基盤 投資事業を通じた成長企業との関係性 事業活動で創出された法人顧客基盤

## エアトリの強み

### 開発力

当社では、オフショア開発と独自の組織体制を組み合わせることで、国内での開発に匹敵する質の開発力を、価格競争力をもって提供しています。また、ベトナムにおいて高いエンジニア採用力を保持しており、開発力の安定的な供給が可能となっています。

当社はベトナムにおいてオフショア開発拠点を持っています。ベトナムはエンジニアリソースが豊富であるとともに、日本との時差も小さく開発拠点に適しています。

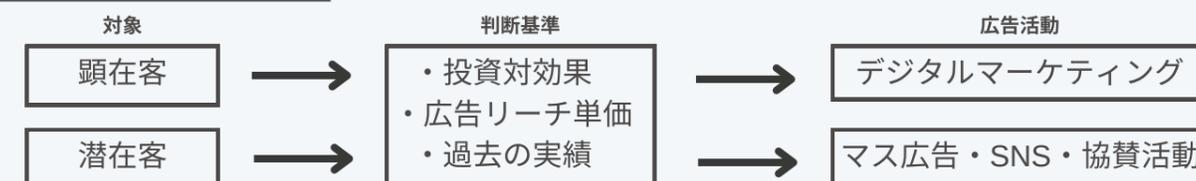
また、ベトナムの採用市場において、当社グループ会社は高い知名度を獲得しており、エンジニアの安定的な採用を可能としています。

さらに当社では、日本において上流工程を担うマネージャーと、開発実装を担うベトナムの拠点との間に、橋渡し役となるベトナム人エンジニアを配置しています。日本の商習慣を理解し、多言語対応が可能であるブリッジエンジニアの存在により、オフショア開発のコストメリットと上流工程への対応力を両立しています。

### マーケティング力

当社はOTA市場をトッププレイヤーとして開拓してきました。顕在客・潜在客の双方に効果的なアプローチを図り、短期的な商材の販売促進を行うだけでなく、長期的な顧客基盤の形成も進めています。その一環として、大規模な興行への協賛を行っています。

#### マーケティングの取り組み



### 事業グロースカ

当社は、蓄積された資本を活用しながら多くの事業を成長させ、エアトリ経済圏を構築してきました。この過程で蓄積された、「事業で得た様々な資本を他事業に応用するノウハウ」を、当社の今後の成長に寄与させていきます。

### 顧客基盤

toB・toCともに全社的な顧客基盤を抱えています。エアトリ旅行事業が抱える250万人以上の会員に加え、上場子会社まぐまぐが800万人近い会員を保持しています。

### ブランド力

OTA市場において高い顧客認知度を獲得しています。今後、エアトリブランド全体としての認知度をさらに向上させ、グループ全体としてブランド力を獲得していきます。

## 事業環境

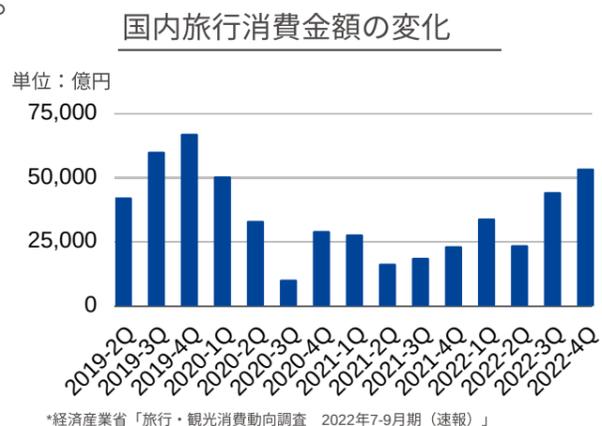
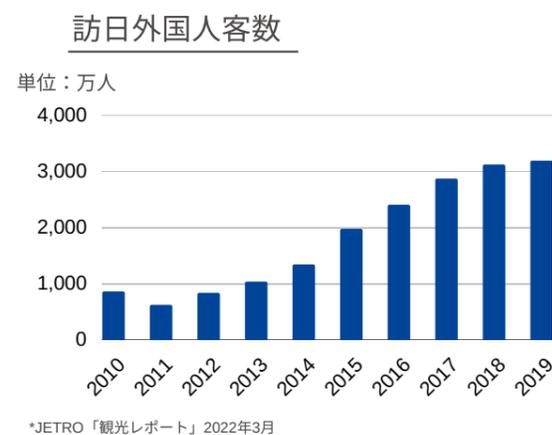
### エアトリ旅行事業

従来より、航空券や旅行商材等の旅行予約はリアル店舗を始めとしたオフラインで行われるのが主流であり、現在のOTA市場は、オフラインでの販売市場と比べて未だ小さい傾向にあります。しかしながらコロナ禍を経て、旅行のオンライン販売比率が急速に増加傾向にあり、今後もより一層加速していくと予想されます。

日本政府は観光立国の実現を掲げ、訪日観光、国内観光の両方の発展を約20年間に渡って促進してきました。その結果、コロナ前には訪日観光客数3,000万人に達し、その後もさらに加速することが予想されました。コロナ禍によって、観光客数は落ち込んでいますが、時間をかけてコロナ禍前の水準に戻っていくと予想されます。また国内旅行需要については足元は堅調に推移しており、訪日旅行者より早いタイミングでコロナ禍前の水準へと戻ると考えています。

また、コロナ禍を経て、消費行動は大きく変化しました。社会全体のオンライン化やリモートワークの増加、DXの進展や旅行控えなどのトレンドは、当社の事業環境に大きな影響を与えています。

当社はOTA市場でトップクラスの地位を獲得しており、国内旅行者・訪日旅行者数のコロナ前の水準への回復を、業界最速で捉えています。また、コロナ禍で生じた消費行動の変化についても、需要に合わせて旅行商材を組み替えることで、事業機会としていきます。



### ITオフショア開発事業

DXの潮流を背景に、国内の開発需要は増加し続けている一方、国内のエンジニアは不足しています。当社のITオフショア開発事業が位置する中小企業向けの開発市場でも需要は増大しており、価格競争力を強みに事業機会を最大限に獲得していきます。また、当社はオフショア開発でありながら、独自のハイブリッド型の開発体制により上流から下流まであらゆる開発要件に対応することが可能となっています。高成長市場であるセキュリティ領域や大企業向け開発需要を事業機会としていきます。

### 訪日旅行事業・Wi-Fiレンタル事業

左ページで説明した通り、訪日旅行者数は数年単位でコロナ前の水準に戻ると考えています。また、当社の訪日旅行事業・Wi-Fiレンタル事業は、訪日旅行者向けのサービスのほかに、在留外国人向けサービスも展開しています。成長市場である訪日旅行者市場、未開拓市場である在留外国人市場の両方を事業機会としていきます。

### メディア事業

近年コンテンツプラットフォーム市場は急速に拡大しており、コロナ禍による消費者行動の変化も追い風となりました。当社のメディア事業は、メディア・メルマガ・コンテンツプラットフォームを展開しています。ライブ配信プラットフォームである「まぐまぐ！Live」への投資や、音声プラットフォームへの出資により、近年のトレンド変化を捉えて事業機会としていきます。

### 地方創生事業

地方では、人口減少、過疎化、産業の空洞化を始めとした多くの社会課題を抱えています。コロナ禍によって、観光業の衰退・観光インフラの弱体化といった新たな課題が加わりました。当社の地方創生事業では、国内ツアーの提供・ITソリューションの提供を行なっています。予算はあるが課題解決手段がない地方自治体と協力し、エアトリの持つ幅広いサービスを組み合わせることで、多くの課題を抱える地方企業へのソリューションとしていきます。

# 3

## 成長戦略 GROWTH STRATEGY

### 飛躍的成長と価値創造を実現する “戦略”

31 中長期戦略・CSOメッセージ

41 短期戦略

44 財務戦略

47 リスクマネジメント

# エアトリ5000

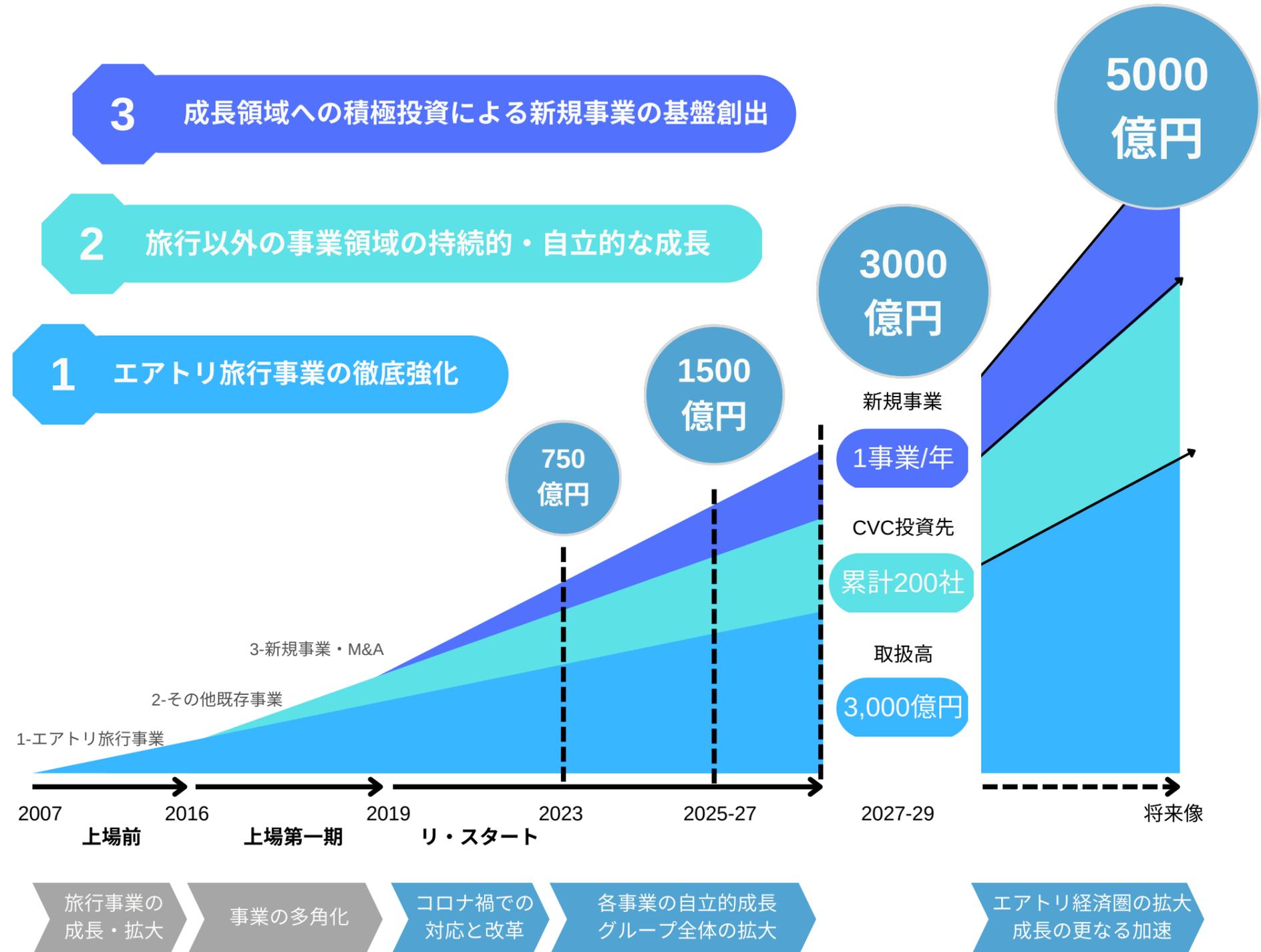
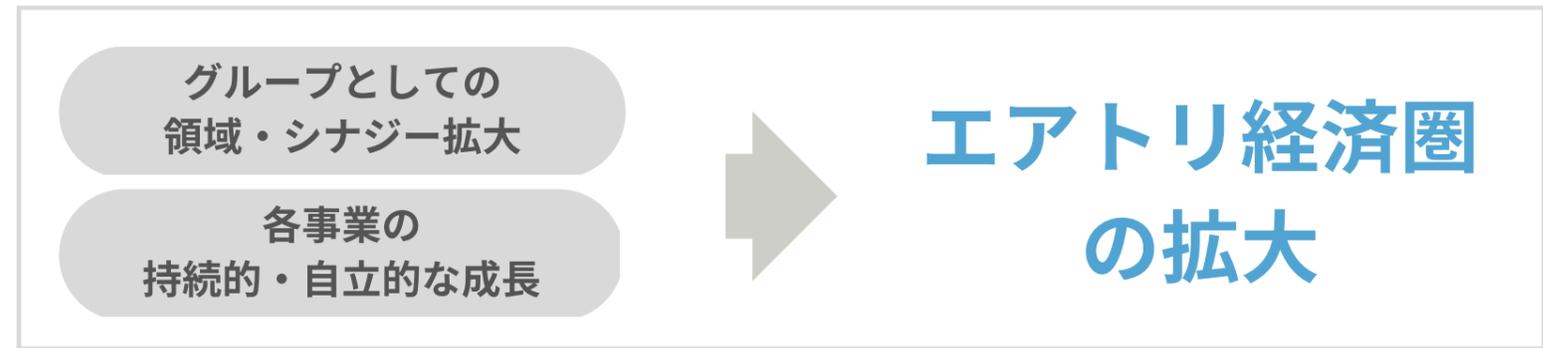
エアトリグループは、グループ連結取扱高5,000億円を目指す中長期成長戦略「エアトリ5000」を掲げています。現在、コロナ禍に掲げた成長戦略「エアトリ“リ・スタート”」の実行により、グループ全社的なコスト削減と事業ポートフォリオ再構築を推進し、戦略的に成長確度を高めています。中長期の目標達成に向けて、投資と成長のサイクルを高速で回しつつ、各事業ポートフォリオの自立的成長を実現し、非連続的な「エアトリ経済圏」の拡大を目指します。

## 主要目標

グループ全体	取扱高(25-27年)	営業利益(25-27年)
	1,500億円	50億円
	取扱高(27-29年)	営業利益(27-29年)
	3,000億円	100億円
	取扱高(将来像)	営業利益(将来像)
	5,000億円	未知数
エアトリ旅行事業	取扱高(27-29)	取扱高(将来像)
	3,000億円	4,500億円

## 目標期限について

FY19.9期末に開示した中長期成長戦略「エアトリ5000」に関しては5年後のFY24.9期末に目標期限を設定していましたが、2020年より急速に拡大したコロナ感染症の影響により一時中断を余儀なくされました。旅行需要が着実に回復しつつある潮流を踏まえて、満を持して「エアトリ5000」を掲げ再始動し、FY25.9期からFY27.9期にかけて、コロナ前の水準であるグループ連結取扱高1,500億円への早期回復を目指します。その後、FY27.9期からFY29.9期には取扱高3,000億円、長期的には取扱高5,000億円という将来の目指す姿に向けて非連続的な「エアトリ経済圏」の拡大を目指します。



## CSOメッセージ

### 戦略的なエアトリ経済圏拡大と グループの非連続的な成長を目指して

取締役CSO  
最高戦略責任者

**二井矢 祥**  
Niya Sho

#### 経歴

1986年11月23日生まれ／慶應義塾大学経済学部出身  
慶應義塾大学在学中に戦略コンサルタントとして起業  
2009年 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社と業務連携開始  
その後、シニア・マネージャーに就任  
2015年 アクセンチュア株式会社 戦略コンサルティング本部統括  
マネジング・ディレクターに就任  
2019年 株式会社エアトリ 執行役員CSO（最高戦略責任者）に就任  
同年の株主総会決議で取締役CSOに選任  
株式会社エアトリプレミアム倶楽部 代表取締役社長 兼 CEOに就任（現任）  
2020年 株式会社エアトリ 取締役CSO（最高戦略責任者）に就任（現任）



グループCSOとして  
業界最高峰の戦略家・コンサルタント  
としてのキャリア経験と強みを活かす

私は慶應義塾大学経済学部在学中に戦略コンサルタントとして起業後、成長戦略や事業戦略の策定、新規事業創出から事業グロース支援、IPO支援等の戦略コンサルティングサービスをハンズオン型で提供しています。その後、世界最大級の外資系経営コンサルティングファームであるアクセンチュアに経営参画し、戦略コンサルティング本部を統括するマネジング・ディレクター（共同経営者 兼 統括責任者）に就任しました。通信・メディア業界を中心に日本を代表する大企業の成長戦略や事業戦略の策定、AIやIoT、ビッグデータ等の最先端テクノロジーを活用したDX戦略やデジタルプラットフォーム構想の策定等、戦略×最先端テクノロジーによるイノベーション創出型の大規模プロジェクトを指揮・統括し、数多くの経営課題解決及び企業価値向上に貢献してきました。

こうして累計10年以上、戦略家・戦略コンサルタントとしてのキャリアを歩んでいる最中にエアトリに出会い、エアトリグループがこれまで培ってきたアセットやノウハウを活用し、戦略的なビジネス展開を推進することにより、類を見ないコングロマリット企業へ変貌を遂げると確信し、令和元年初日にCSO（最高戦略責任者）として弊社に経営参画しました。

現在、取締役CSOとして、中長期成長戦略「エアトリ5000」や事業戦略の策定、エアトリ旅行事業を中心とした事業統括や戦略的提携の推進、グループ全体の事業ポートフォリオ管理や予実管理の統括等を担い、グループ全体の企業価値向上に向けて、戦略領域から経営をリードしています。

### 戦略的にエアトリ経済圏を強化し、 非連続的な成長を実現する

エアトリグループがこれまで培ってきた事業グロース力、マーケティング力、システム開発力、ブランド力、資金調達力、顧客基盤等のアセットを活用した多角的な事業ポートフォリオ構築を推進することにより、戦略的にエアトリ経済圏を強化し、非連続的な成長を目指すことが、エアトリグループとしての長期的な戦略の方向性です。

エアトリ経済圏とは、エアトリグループの様々なノウハウや経営基盤などのアセットを活用した多角的な事業展開を推進することで、事業ポートフォリオの構築とシナジーの創出・拡大を実現し、エアトリグループ全体の企業価値を向上させるエコシステムのことを指しています。エアトリ旅行事業を柱とした、既存事業や新規事業の成長継続と、成長領域への積極投資による新たな事業基盤の創出やIPOの輩出といった、エコシステムにおける成長サイクルを回し続けることで、非連続的な成長を戦略的に実現することを目指しています。

具体的には、グループ全体の事業ポートフォリオの中核であるエアトリ旅行事業を、成長エンジンとなる多様な旅行需要を的確に捉えた戦略的なマーケティング投資により、業界最速で飛躍的成長を実現させます。旅行領域以外の既存事業や新規事業は、市場の潮流を踏まえて競争優位性を強化しながら、持続的な成長を実現させます。さらにこれまで培ってきた投資ナレッジ・経験を活かして、IPOの蓋然性の高さを重視した成長領域への積極投資により、新たな事業基盤の創出・更なるIPOの輩出を目指します。

このように、①戦略的なマーケティング投資によるエアトリ旅行事業の徹底強化、②旅行領域以外の既存事業と新規事業の成長継続、③成長領域への積極投資による新たな事業基盤の創出・IPOの輩出、といった3つの成長戦略を推進することにより、エアトリグループ全体の非連続的な成長を戦略的に目指します。



エアトリ経済圏の将来図(イメージ)

### 中長期成長戦略「エアトリ5000」

「エアトリ5000」とは、非連続的な「エアトリ経済圏」の拡大を推進し、グループ連結取扱高5,000億円を目指すエアトリグループの中長期成長戦略です。弊社は創業から東証マザーズ上場（現：東証グロース）・東証一部上場（現：東証プライム）・DeNAトラベルの買収・DeNAトラベルのPMIを経て、FY19.9期にはグループ連結取扱高1,460億円を達成しました。

その後、FY20.9期はコロナ禍に見舞われ、エアトリ旅行事業は大きな影響を受けましたが、グループ全体のコストの削減と事業ポートフォリオの分散・再構築を推進し、FY21.9期には上場後の第2ステージと位置づけて、成長戦略「エアトリ”リ・スタート”」を掲げて再始動し、過去最高営業利益40.5億円（減損控除前）を達成しました。FY22.9期は、エアトリ旅行事業がグループ全体の事業ポートフォリオを牽引し、着実にコロナ前の水準の回復に向かって大きな一歩を歩み始めたところです。そうした状況を踏まえて、今回、コロナ禍の影響により一時中断していた中長期成長戦略「エアトリ5000」を満を持して掲げ、前掲の3つの成長戦略の実行により、コロナ前の連結取扱高1,500億円への早期回復と、中長期的にはグループ連結取扱高5,000億円を目指していきます。

## 現状と今後の目標

弊社は、コロナ禍に掲げた成長戦略「エアトリ“リ・スタート”」の実行により、グループ全体のコスト削減と事業ポートフォリオの再構築を推進し、エアトリグループの経営基盤はコロナ前よりも非常に強固なものになりました。FY22.9はエアトリ旅行事業を中心に旅行収益が事業ポートフォリオ全体を牽引し、旅行領域以外の既存事業領域も好調・堅調に推移しています。さらに「地方創生事業」を新規事業として立ち上げ、戦略的に事業ポートフォリオ構築を推進している最中です。

今後は、FY23.9期より満を持して再始動した中長期成長戦略「エアトリ5000」のもと、コロナ前の水準であるグループ連結取扱高1,500億円への早期回復に向けて、引き続き、エアトリ旅行事業を起点とした多角的な事業ポートフォリオ構築をより一層加速し、戦略的に「エアトリ経済圏」を拡大・強化していきます。中長期的な目標であるグループ連結取扱高5,000億円の実現に向けて、エアトリグループは終わりなき成長を目指していきます。

### 22年9月時点

取扱高：534億円

営業利益：22億円

### 目標 (上: 25-27年 中: 27-29年 下: 将来像)

取扱高：1,500億円

営業利益：50億円

取扱高：3,000億円

営業利益：100億円

取扱高：5,000億円

営業利益：未知数

## 外部環境分析

弊社を取り巻く外部環境としては、コロナ禍による観光業への深刻な影響と旅行業界のDXの進展が挙げられます。観光業全体の市場環境としては、旅行業、交通産業、宿泊業、アミューズメント産業、土産品産業、その他の旅行関連産業等、幅広い分野を包含した巨大産業であり、それ故、日本経済に与える影響は非常に大きく、地域レベルで見ても、観光業が地域内外の対流・交流を生むとともに、地域外からの観光関連収益が地域経済を支える存続基盤として不可欠なものとなっている状況でした。しかしながら、コロナ感染拡大に伴い、観光業を取り巻くマーケットの長期低迷や一部消滅により、ほとんどの全ての観光事業者が大打撃を受け、政府による各種支援策や救済措置、一時的な旅行需要回復等により、業界全体としては依然として不確実な情勢に置かれている状況です。

一方で、コロナ禍により旅行業界のDXがより一層勢いを増して進展しています。従前から進展していた旅行予約のオンライン化の加速を筆頭に、ビッグデータの集積・アナリティクス分析による、顧客需要の見える化と、データを利活用した予約サイトのUI/UX改善やデジタルマーケティングの高度化等が挙げられ、各旅行事業者はこれまで以上にデジタルテクノロジーを有効的に活用することが求められています。弊社グループでは、これまで最先端テクノロジーを活用した取り組みを徹底的に推進・強化しており、こうした潮流を追い風に旅行業界最速で成長を目指すことのできる経営基盤を構築してきました。

今後、コロナ感染症の完全収束による国内・海外旅行需要が活発化する兆しがある状況下において、マクロ的な人口減少や円安の進行等の影響を鑑みると日本の観光立国化は必須な状態であると考えています。コロナ禍の影響を受けた日本各地の観光資源やインフラの再生・発展に向けて、「エアトリ旅行事業」「訪日旅行・Wi-Fiレンタル事業」「地方創生事業」を中心に、最先端テクノロジーを活用した様々



エアトリ経済圏の成長ドライバーの図

な旅行ソリューションを展開・提供することによって、観光資源や人的資本の有効活用による提供価値の最大化を行い、日本の観光業と地域経済の活性化に貢献していきます。

## 内部環境分析

弊社グループの内部環境における競争優位性は、①経営陣を筆頭とした人的資本、②多角的な事業展開とIPOを実現する事業グロース力、③「エアトリ」ブランドを構築するマーケティング力、といった3つが挙げられます。具体的には、エアトリを創業後、東証マザーズ上場（現：東証グロース）、東証一部上場（現：東証プライム）、子会社上場、関連会社上場を達成した経営陣を筆頭に、多様なバックグラウンドと専門性を有した様々な人材が揃っています。またそうした様々な人材がオーナーシップを持ってそれぞれの強みを発揮できる執行体制や業務環境、社内制度を整備していることにより、多角的な事業展開と多数のIPOを実現しています。さらにこれまでエアトリ旅行事業を中心に培ってきたマーケティングノウハウにより、弊社の顔である「エアトリ」ブランドを築いてきました。こうした3つの競争優位性はエアトリグループに共通する経営基盤として、現在のエアトリグループの持続的な成長の源泉となっています。

## 成長領域への積極投資で、更なる新規事業の創出とIPOの輩出を目指す

弊社の投資戦略（エアトリCVCの成長戦略）として、これまで累計約80社超への投資、11社のIPO、約30件のM&Aを実現した投資ナレッジ・経験を活かした成長領域への積極投資の継続により、更なる新規事業の創出とIPOの輩出を目指しています。弊社はこれまで投資先に対して、上場経験が豊富な経営陣によるメンタリング支援や弊社及びグループ会社、投資先の上場準備の過程で蓄積されたIPO見識の提供により、再現性高くIPOを輩出してきました。今後も、更なるIPOの輩出を目指すと共に、日本を中心としたアジア圏のニッチな成長市場において、既存事業とのシナジーを踏まえた新規事業を創出し、M&Aを通じた非連続的な事業成長を実現することにより、戦略的に「エアトリ経済圏」の拡大・強化を目指していきます。

また、2022年12月に新たな子会社上場に関する方針を定め直しました。更なる規律あるIPOを行い、エアトリ経済圏の強化と、社会への価値創造を進めていきます。

子会社上場に関する方針は財務戦略参照 ▶ p.44

投資先の情報はDATA BOOK参照 ▶ p.85

# 各事業ごとの戦略概要

## エアトリ旅行事業 **エアトリ**

**FY23.9** 成長エンジンとなる多様な旅行需要を的確に捉えた  
 戦略的マーケティング投資により、業界最速で収益拡大  
 グループにおける事業ポートフォリオの柱として、飛躍的成長を目指す

**-アクションプラン-**

国内 旅行	《需要獲得に向けた全国旅行支援活用施策の実行》
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エアトリ×全国旅行支援キャンペーンの開催</li> <li>・ポイント大還元施策によるリピーター顧客の囲い込み</li> </ul>
海外 旅行	《CVR向上を実現する徹底的なUI/UX改善》
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な旅行需要を的確に捉えたUI/UX改善</li> <li>・利便性向上を目的とした動線設計や新機能拡充</li> </ul>
《戦略的マーケティング投資によるブランド力強化》	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・多方面へのエアトリブランディング施策の継続</li> <li>・SNSマーケティング</li> <li>・需要増減に応じた戦略的マーケティング投資</li> <li>・航空会社などとのタイアップ</li> </ul>	
《水際対策緩和に応じた早期収益回復施策の実行》	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・水際対策緩和に関する有益な情報の発信</li> <li>・水際対策緩和エリアを中心とした商品拡充と広告投下</li> <li>・海外旅行需要に対する戦略的マーケティング投資</li> </ul>	

**25-27年** 《戦略的マーケティング投資による飛躍的成長の実現》  
 徹底強化と戦略的マーケティングによる業界最速の成長  
 取扱高1,500億円・営業利益50億円目標

**将来像** 《旅行業界を牽引する革新的イノベーションの創出》  
 大型M&Aによる非連続的な成長と旅行業界内での領域拡大  
 取扱高4,500億円・営業利益90億円目標

## ITオフショア開発事業 **Hybrid Technologies**

**FY23.9** 《ハイクラス人材の活用による、案件規模の拡大》  
 ハイクラス人材の採用で案件規模拡大と品質向上

**25-27年** 《全方位の開発ニーズ獲得による大規模成長の実現》  
 コンサルやアジャイル開発などの高単価案件獲得に注力

**将来像** 《業界トップクラスのオフショア開発企業への変革》  
 低コスト・広範囲・高品質でオフショア開発業界奪取

## 訪日旅行事業・Wi-Fiレンタル事業 **Inbound Platform**

**FY23.9** 《Wi-Fiレンタルと在留外国人向けサービスの強化》  
 Wi-Fiレンタルの販促強化と、在留外国人向けサービス基盤構築と競争優位性強化

**25-27年** 《インバウンド需要獲得に向けたサービス基盤の強化》  
 インバウンド需要向けサービス開発・多角化を推進

**将来像** 《多角的なサービス展開によるインバウンド業界奪取》  
 サービス多角化によるインバウンド需要の大幅拡大

## メディア事業 **MAGMAG**

**FY23.9** 《ライブ配信プラットフォーム開発への戦略投資》  
 戦略的投資による投げ銭やチケット販売機能実装、人材採用による開発内製化

**25-27年** 《プラットフォーム事業収益拡大に向けた戦略的投資》  
 戦略投資によるプラットフォーム事業基盤の構築

**将来像** 《業界No.1クリエイター1stプラットフォームの実現》  
 クリエイター基盤の活用による業界シェア大幅拡大

## 地方創生事業 **N'S ENTERPRISE**

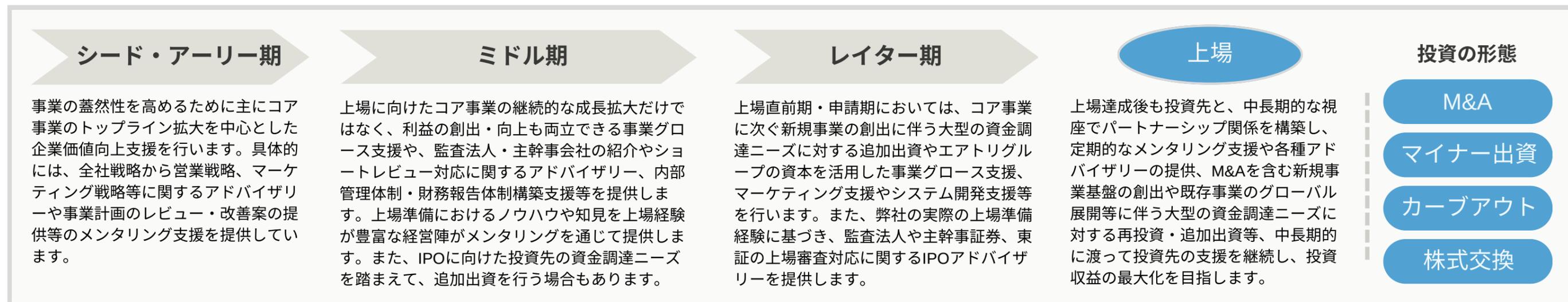
**FY23.9** 《新事業執行体制による地方創生事業の立ち上げ》  
 地方自治体との連携によるPR、人材不足の地方企業とパイプライン構築

**25-27年** 《観光テック×HRテックによる地方課題への挑戦》  
 地方の社会課題に2つのテックソリューションで挑む

**将来像** 《地方課題解決を担う業界を牽引する企業体への変革》  
 地方課題解決能力を活かして地方創生業界を牽引

## 中長期戦略における投資事業 **エアトリCVC**

IPOの蓋然性を重視したニッチな成長領域への積極投資により、新規事業の創出やIPOの輩出を実現し、戦略的に「エアトリ経済圏」の拡大・強化を目指す



### 投資における強み

エアトリグループには0から複数の事業を創り、東証マザーズ上場（現：東証グロース）、東証一部上場（現：東証プライム）、子会社上場、関連会社上場を実現した上場経験豊富な経営陣がいます。彼らによるメンタリングを通じた実現性の高い企業価値向上支援や、監査法人や主幹事証券会社の紹介やショートレビュー対応におけるアドバイザー、経営管理体制構築に関するノウハウや上場審査対応に関するIPO見識等の提供に加えて、成長戦略策定能力やマーケティング力、開発力等のエアトリグループの資本を活用した事業成長面の支援を投資先に提供できることが、投資事業における強みです。

### 投資先の選定フロー

投資先候補については、経営陣のベンチャー界隈のネットワークや連携するLPファンド、取引先金融機関や証券会社、弊社の問い合わせフォーム等、非常に多種多様な経路から発掘しています。

### 投資事業(CVC)の戦略的役割

当社の投資事業（エアトリCVC）には大きく2つの目的があり、1つは、純粋な投資事業としての将来の財務的リターンの追求です。投資先に対して上場経験豊富な経営陣によるメンタリングを通じた企業価値向上支援や当社の資本やノウハウの提供により、投資先は再現性高く事業成長を継続し、IPOを達成することで、財務的リターンを獲得することを目指します。

もう1つは、エアトリグループの既存事業とのシナジーによる新規事業の創出やM&Aによる非連続的な事業成長の実現等に向けた戦略的リターンの追求です。当社は、これまで複数の旅行領域の企業のM&Aを通じて、持続的な成長を実現してきました。今後は旅行領域に限らず、既存事業とのシナジーが見込める場合やグループ化することで非連続的な成長に貢献し得る先進的な資本やノウハウの獲得が見込める場合等、様々な業界・業種を対象としてニッチな成長市場に新たな事業機会を見出すことを目的としています。

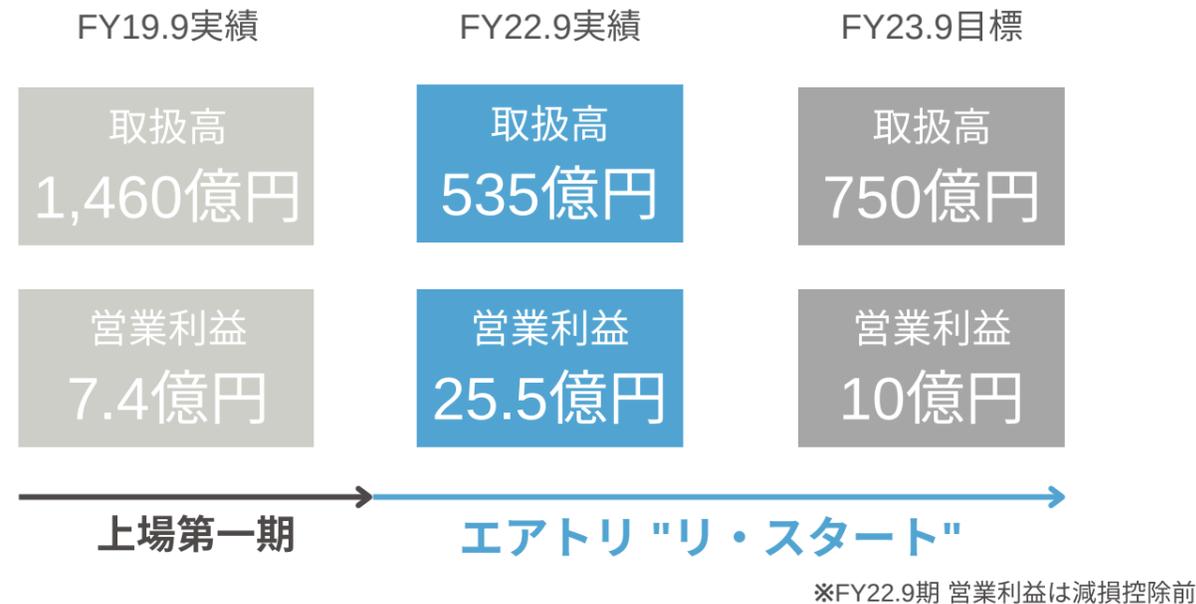
### 投資事業の拡大

当社の投資事業（エアトリCVC）の成長戦略としては、IPOの蓋然性の高い成長領域への積極投資による更なる新規事業の創出・IPOの輩出による「エアトリ経済圏」の拡大・強化を目指しています。当社は、これまで累計約80社超への投資、累計11社のIPOを実現していますが、今後も中長期成長戦略「エアトリ5000」のもと、更に成長領域への積極投資を実行し、FY25.9期からFY27.9期にかけて累計投資先200社・累計IPO実績30社、将来の「エアトリ5000」の達成時には大型IPOの輩出を含めて累計投資先300社・累計IPO実績50社を目標に定めており、戦略的に「エアトリ経済圏」の拡大・強化を目指します。

### 投資実績

計88社に投資を行い、子会社含めて11社のIPOを行いました。総額として62億円を投資し、185億円の評価額となっています。(2022年12月時点)

## 短期戦略



### FY22.9期 決算サマリー

FY22.9期は通期を通して継続的に事業収益を積み上げ、2度の上方修正後、業績予想と同水準の着地となりました。

上半期はコロナ感染症拡大の影響を受けましたが、そうした状況下においても戦略的マーケティング投資により、潜在的な国内旅行需要を堅調に取り込み、エアトリ旅行事業は毎月約1億円超の利益を積み上げることができました。また旅行事業以外のその他事業領域も好調・堅調に推移しており、具体的にはITオフショア開発事業は高単価人材の登用施策における案件規模の拡大・開発品質の向上により大幅な増収増益を達成し、訪日旅行・Wi-Fiレンタル事業は企業向けのWi-Fiレンタル需要に対するアプローチを強化し、堅調な成長を実現しました。メディア事業は広告単価減少の影響を受けたものの、中長期の成長を見据えたプラットフォーム事業への戦略的投資を実施し、事業基盤を強化しました。投資事業では累計投資先は80社超・総投資額は60億円を超え、更なるIPOの輩出に向けて、成長領域への積極投資を継続しています。またFY23.9期より新たに地方創生事業を開始し、戦略的な事業ポートフォリオ構築とエアトリ経済圏の拡大を推進しました。

結果として、エアトリ旅行事業が収益の柱として事業ポートフォリオ全体を牽引する形となり、今後も旅行業界最速の収益拡大を目指します。

## FY23.9期 成長戦略「エアトリ「リ・スタート」

取扱高：750億円

売上：130億円

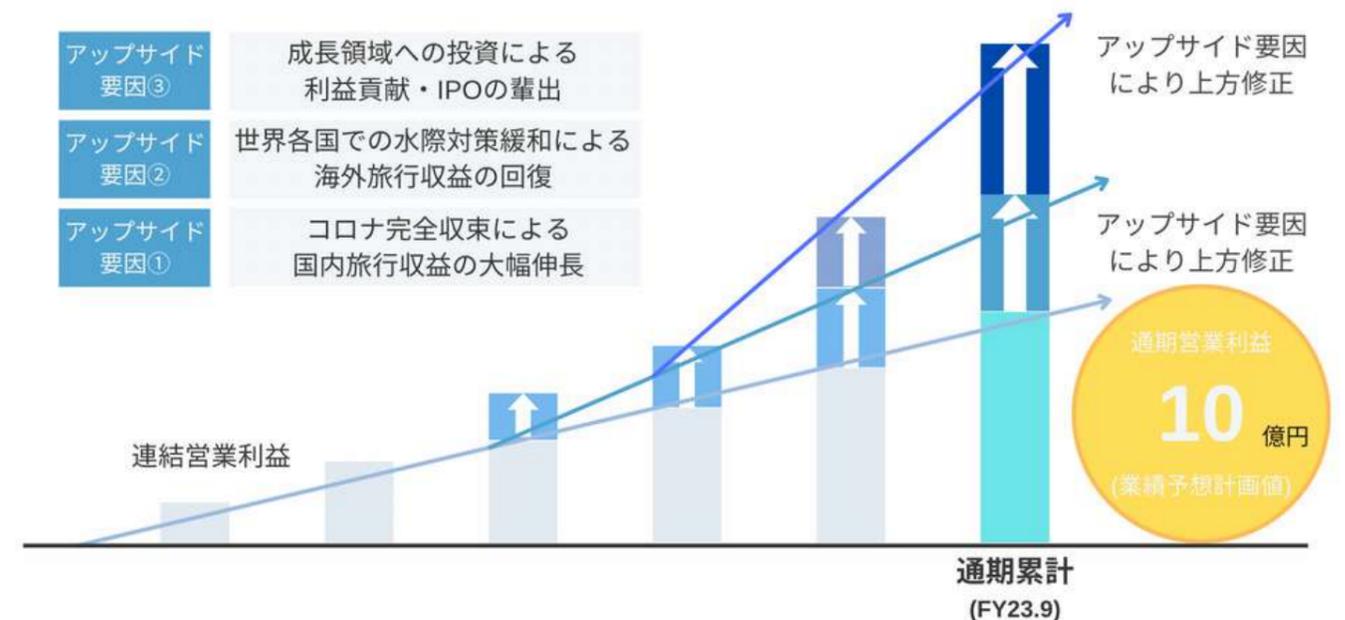
営業利益：10億円

中長期成長戦略「エアトリ5000」の達成に向けた短期戦略として、コロナ前（FY19.9期）の水準であるグループ連結取扱高1,500億円の達成を目指します。

エアトリ旅行事業は、需要の動向に合わせた戦略的マーケティング投資と多方面へのエアトリブランディング施策を継続し、引き続きCVR向上に向けた徹底的なUI/UX改善と付加価値の高い旅行商品拡充による顧客単価向上を目指します。ITオフショア開発事業は、新たにセキュリティ領域に進出し、ハイクラス人材の登用による案件規模拡大を目指します。訪日旅行・Wi-Fiレンタル事業はWi-Fiレンタルの販促強化に加えて、在留外国人向けサービス基盤構築を推進しつつ、訪日観光客の増加に応じたマーケティング投資により、更なる成長を目指します。メディア事業は、ライブ配信プラットフォームの各種機能拡充やシステム開発内製化に向けた人材採用等の戦略的投資を推進し、中長期視座での成長を目指します。投資事業は引き続き投資先の増加と、投資先の企業価値向上・IPOの輩出を目指します。地方創生事業は、人材不足で悩む地方企業や地方自治体とのパイプライン構築を推進し、「観光テック」と「HRテック」を組み合わせたソリューション展開を目指します。

通期業績予想は、取扱高650～750億円、売上高170億円、営業利益10億円と、アップサイド要因を織り込まない保守的な数値で開示をしています。主なアップサイド要因としては、①コロナ完全収束による国内旅行収益の伸長、②世界各国での水際対策緩和による海外旅行収益の回復、③成長領域への積極投資による利益貢献等が挙げられます。

### FY23.9期 営業利益の想定図



## 特集

## FY21.9/FY22.9の成長戦略「エアトリ“リ・スタート”」の概要

FY20.9期にコロナ感染症拡大の影響を大きく受けたことにより、FY21.9期以降を上場後の第2ステージと位置づけ、成長戦略「エアトリ“リ・スタート”」のもと、コロナ禍による逆風を新たな成長の機会と捉え、大規模なグループ全体の改革を推進しました。具体的にはグループ全体的なコスト削減と事業ポートフォリオの分散・再構築を推進し、その成果として、FY21.9は過去最高の営業利益を達成し、FY22.9期はエアトリ旅行事業が収益の柱として事業ポートフォリオ全体を牽引するあるべき姿への回帰を実現しました。

### ○ グループ全社的なコスト削減と身軽な財務体質の実現

グループ全社的なキャッシュアウトコストの削減と大規模な減損計上を実施しました。キャッシュアウトコストに関しては、旅行のオペレーション人員を投資先に事業譲渡することで旅行オペレーションコストを変動費化したこと等により、業務効率を改善しつつ固定費を大きく削減しました。また、DeNAトラベルを始めとした様々なM&Aに伴うのれんや各種IT開発に伴うソフトウェア等、上場後からFY20.9までに積み上げた資産を整理・減損処理することでBS上の身軽さを確保し、現在の成長基盤を構築しました。

### ○ 事業ポートフォリオの分散・再構築による経済圏の構築

コロナ感染症拡大により、旅行領域を中心に大きな影響を受けましたが、コロナ禍による逆風を新たな成長の機会と捉え、旅行以外の事業領域にこれまで当社が培ってきたノウハウやアセットを投下することにより、各事業領域は堅調に伸長し、「エアトリ経済圏」という当社グループの資本を活用した事業成長のエコシステムを構築するに至りました。現在は、このエコシステムの成長サイクルを最速で回していくことを、中長期成長戦略「エアトリ5000」に掲げ、非連続的な成長を目指しています。

### ○ コロナ禍における財務戦略

コロナ感染拡大の直後はトップラインが落ち込み、キャッシュアウトコストの流出が進みましたが、主に①グループ全社的なコスト構造改革による日々のキャッシュアウトコストの徹底的な抑制②金融機関との交渉やコミットメントラインの締結による手元流動性の確保③投資先や子会社、関連会社の上場によるキャッシュ創出の3つの施策の推進により、約半年間でキャッシュ黒字化を達成しました。その後も財務の健全化を進めています。

# 財務戦略

## 調達方針

営業CF、有利子負債、エクイティの優先順位で投資原資を調達する。

### 1： 営業キャッシュフロー

- ・ 持続的な利益成長による営業CFの確保
- ・ 利益を安定的に創出できる事業の展開

### 2： 有利子負債

- ・ 追加の資金調達が必要な場合は有利子負債による借入を優先
- ・ 通常時は、DEレシオ100%を目安に維持。戦略投資局面において、経営、財務基盤等を勘案してさらなる高い比率も検討する。

### 3： エクイティ

- ・ 希薄化を上回る株式価値増大が見込まれることを条件に、株価の上昇局面で追加調達を行う
- ・ 株式交換での買収にも取り組む

## IPO戦略による連続的な成長循環の実現

エアトリ旅行事業以外の事業領域における中心企業や投資先の企業は、上場を目指して成長を加速する方針をとっています。こうした取り組みを行うことで、子会社や投資先の上場により、グループとしては流動性のある資産が増加するため、財務の安定性が増加します。

エアトリグループは、このグループ会社・投資先等のIPOを財務戦略の一つの強みとして、

- ①エアトリ旅行事業のさらなる成長のための投資やM&A
- ②グループの新たな事業を含めた成長事業や成長領域への投資を行うことで、連続的な成長循環を実現します。

## 子会社上場方針

子会社が上場することで知名度や信頼度が増加することで、成長の加速度が増加するメリットがあります。一方で、株式売却等により少数株主に帰属する利益が増加し、自社の将来的な連結ベースの利益が減少しグループの企業価値が毀損するという側面に特に留意し、下記の3点を充たすことが必要であるという考えに至っています。

- ①当該グループ会社管理や営業等における人員が当社グループから完全に独立していること
- ②当該グループ会社の事業運営における当社グループへの依存度が低下していること
- ③当該グループ会社が株式上場することで当社グループおよび当該グループ会社の企業価値が向上すると判断できること（既存株主や少数株主の利益を損なうことが無いこと）

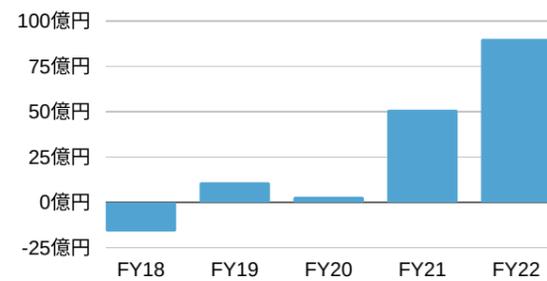
## 財務方針

コロナ禍における財務戦略の実行によって、安定性の高い財務状態となっています。特にネットキャッシュ・DEレシオはコロナ禍を経て改善しており、競合他社に比べても財務基盤が改善・安定しており、十分な資金調達余力を保持しています。

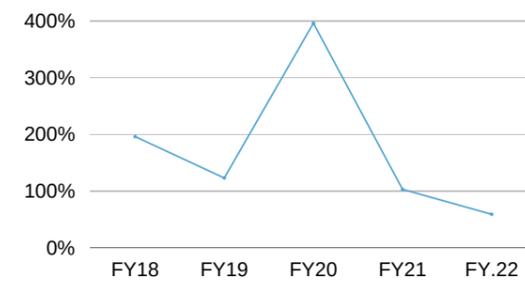
### 重要指標

ネットキャッシュ	<b>89億円</b> (19年：10億円)
有利子負債	<b>60億円</b> (19年：126億円)
DEレシオ	<b>61%</b> (19年：120%)

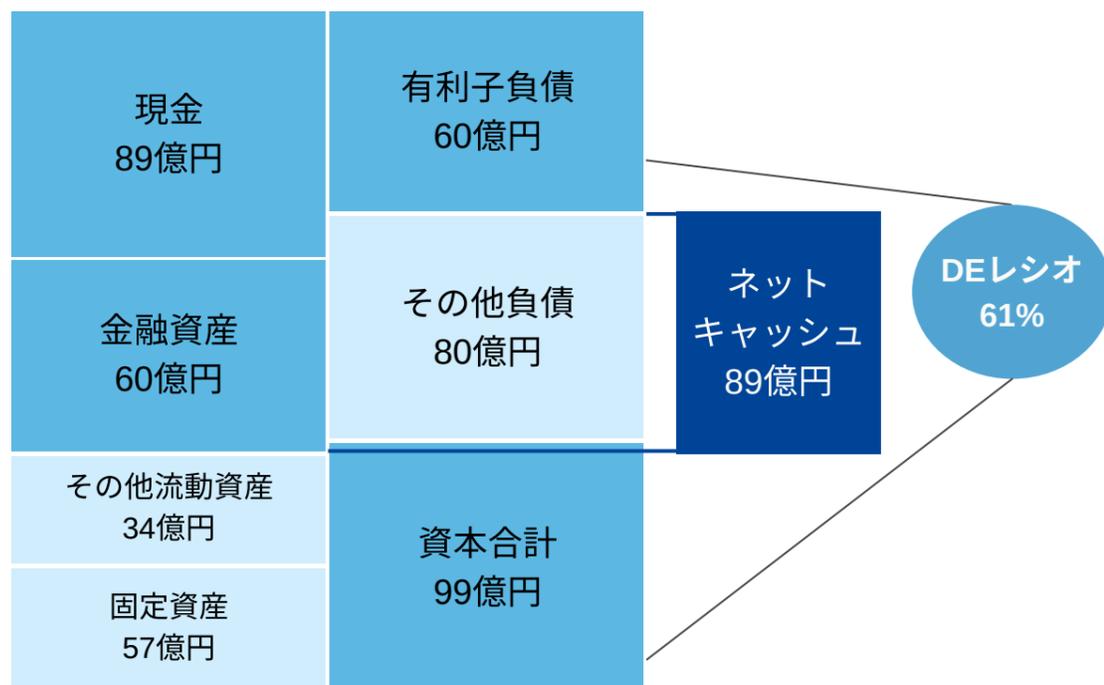
ネットキャッシュ推移



DEレシオ推移



### 22年9月末 連結BS



## 内部留保・株主還元

内部留保の確保による財務の安定性・リスク強度を高めるとともに、中長期的な株主還元を目指します。

### 内部留保

- ・ダウンサイドリスクに対応するため内部留保を一定程度確保する
- ・財務安定性が確保できる状態では投資や株主還元へ回す

### 株主還元

- ・株主還元はグループの成長による還元を重視
- ・中長期的に配当性向20%を目指す

## 投資方針

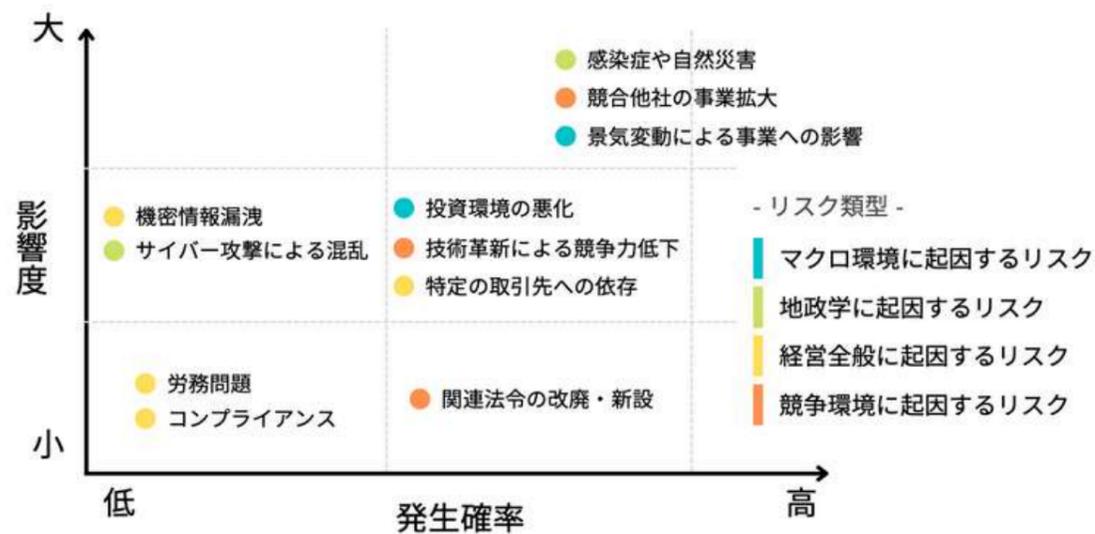
	投資対象	投資規律 (方針)
事業投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム開発</li> <li>・マーケティング</li> <li>・人財投資</li> <li>・商材の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全体のキャッシュフローを考慮</li> <li>・短期的、中長期的な費用対効果の両方を重視</li> <li>・人材など成長の源泉であるものは中長期的に投資を行う</li> <li>・KPIを適切に設定し、評価可能な状態にする</li> </ul>
戦略投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;A</li> <li>・エアトリCVC</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資の回収確度を重視</li> <li>・IPOの蓋然性や事業の成長性を重視</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業としての自立的な単月黒字化を重視</li> <li>・比較的短中期での投資回収確度を重視</li> </ul>

# リスクマネジメント

## リスク管理の基本的な考え方

当社グループでは事業及び経営を持続的に発展する上で妨げとなり得るリスクに関して、マクロ環境に起因するリスク、地政学に起因するリスク、経営全般に起因するリスク、競争環境に起因するリスクと、リスクを4類型に分類しそれぞれ中身を細分化し影響度と発生確率の両軸にて評価しその分析を基に対処策を検討しています。

## リスクマトリクス



## リスクに対する対応

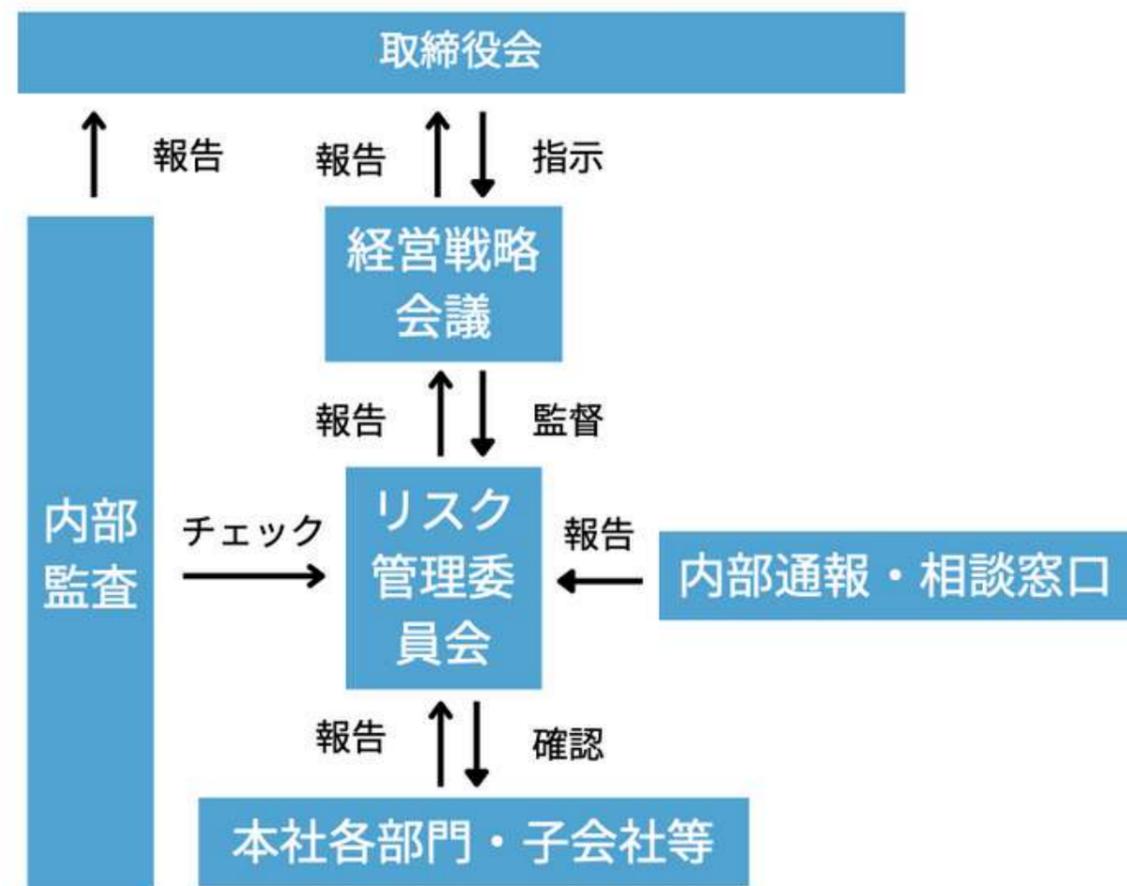
リスク区分	当社の取り組み・対応策
マクロ環境に起因するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオを分散することでリスクを軽減</li> <li>投資事業に関しては現存リスクを下げながら分散投資</li> </ul>
地政学に起因するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP(事業継続計画)を策定、不足の事態でも業務遂行可能な環境を整備</li> <li>事業拠点を分散し、自然災害などのリスクをヘッジする</li> </ul>
経営全般に起因するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンスと子会社への権限委譲のバランスをとり、経営を安定化</li> <li>コンプライアンス対応として社内規定を適用、従業員への遵守を徹底</li> </ul>
競争環境に起因するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争優位性を各事業毎に定義、それに基づき戦略策定と成長を行う</li> <li>経営戦略会議を通じて競合他社についての分析を実施する</li> </ul>

## リスクマネジメント体制

当社グループは、社会や事業環境の変化に伴い複雑化・多様化するリスクに対し適切かつ迅速に対応するため、リスク管理の基礎として定める「リスク管理規程」に基づき、当社グループのリスクを横断的に管理する「リスク管理委員会」を設置しています。また経営戦略会議等において定期的実施される業務執行状況の報告等を通じ、当社及びその子会社におけるリスクの状況を適時に把握及び管理をしています。

事業を遂行する上で直面し得るリスクや影響について、将来を見据えて正しく把握しビジネスの成長の機会として捉え、適切に対応することが社会から信頼される企業として持続的に成長していくために不可欠であると考えています。

## リスクマネジメント概要図





# 4

## 事業別戦略

### BUSINESS STRATEGIES

## 自立的な成長で価値を創造する “事業群”

51 エアトリ旅行事業

55 ITオフショア開発事業

59 訪日旅行事業・Wi-Fiレンタル事業

63 メディア事業

67 投資事業

71 地方創生事業

## エアトリ旅行事業

### 「和製OTAとして確固たる地位を築く」



株式会社エアトリ 取締役

田村 諭史



株式会社エアトリ 取締役

増田 武

当社は、航空券に強みを持つ総合プラットフォームとして、旅行アプリならエアトリ、誰もが知るブランドを築いていきます。OTAである同社は実店舗を有しておらず、新型コロナウイルス感染症の拡大初期に旅行オペレーション業務の外部移管による固定費の変動費化を図ったことで、低い固定費を実現しています。また、航空券単品中心のラインナップから、航空券+ホテルのパッケージである、エアトリプラス中心へのシフトによる成長を目指しています。同サービスでは、LCCの航空券等も取り扱っており、利用者の選択肢が多く、同社が航空券の検索システムを保有しているため、最低価格も安いのが特徴です。

国内旅行領域では、夏の旅行需要増(FY22.4Q)や全国旅行支援(FY23.1Q)で高成長を実現し、年間を通じた戦略的マーケティング投資により、業界最速で収益拡大を目指しています。海外旅行領域に関しては、各国の水際対策緩和により需要は回復傾向であるものの、海外旅行の本格化までは一定の時間を要し低調な推移を想定しています。今後、緩やかに需要回復を見込み、新たな海外旅行需要に対する商材の拡充と最適なUI/UX改善により、早期の収益回復を目指していきます。また、中長期的には、知名度の向上と財務基盤の改善を行い、和製OTAとして旅行をする全ての人々にニーズにあった様々なサービスを提供していきます。

## 事業説明

### 国内事業

#### 航空券

国内の航空会社13社の航空券を、エアトリWEBサイト上やアプリで予約可能です。年中無休の顧客センターを設置し、クレジット・コンビニ以外にもQRコード決済やPaidyなど、お客様に合った豊富な決済方法を用意しています。

#### ホテル

国内の約20,000軒以上の宿泊施設から、①ホテル単品、②航空券とホテルのセット販売で予約可能です。ホテルグループとの販売契約締結により、エアトリが厳選したプランを取り扱い。ホテルとの独自契約によって、在庫管理や料金設定を一元管理しています。

#### ツアー

往復航空券+ホテル+（オプション）がセットになったパッケージツアーを、エアトリWEBサイト上やアプリで予約可能です。スキーやダイビングなどのアクティビティから、ビジネス利用までプランは多岐に渡ります。

### 海外事業

#### 航空券

JAL/ANAをはじめとするFSC（フルサービスキャリア）だけでなく、LCC（ローコストキャリア）の取り扱いはOTAでトップクラスとなっています。LCCとのAPI接続、複数のGDS接続などの直接契約により数多くの航空券を取り扱っています。それに伴い、多くのタイアップキャンペーンを実施し、エアトリ限定の特典や、航空券によるプロモーション・セールスが可能になっています。

#### ホテル

世界大手ホテルサプライヤと提携しており、お客様の検索に合わせ各サプライヤの最新の在庫・価格を取得、ホテル・プランごとに最安値のサプライヤのみ表示できているため、高いCVRを実現しています。海外航空券の購入者に対しての宿泊のクロスセルも実施しており、高い収益性を可能にしています。

#### ツアー

直接契約の航空会社からの独自レート・正規割引航空券と、各国に強みを持つ現地のホテルサプライヤを融合しています。特にハワイでは、ハワイ旅行専門店として35年以上の実績と経験を持つ「ファーストワイズ」がオーダーメイドのハワイ旅行を提供しています。現地法人があるのも特徴です。

## 事業戦略

### 当事業の優位性

#### 最適な仕入による適正価格での提供

JAL・ANA・LCCなどの航空会社と認可代理店契約を結んでいます。LCCとは直接API接続をしており、OTAとしては唯一JR東日本と直接契約しているため、顧客重視の適正価格でのサービス提供が可能になっています。

#### 最先端の開発拠点

ベトナムに開発拠点を構えており、2022年9月時点で106名のエンジニアを有しています。最先端テクノロジーの活用によるインフラ基盤高度化と事業ポートフォリオの多角化に向けた社内開発体制を、戦略的に強化しています。今後の新たなサービス展開を見据えて、積極的にシステム開発・投資を継続しています。

#### 高いブランド力とマーケティング力

各航空会社との直接契約によって販売方法に強みを持っており、イメージキャラクターにタレントのIKKOさんを起用することで認知度も高まっています。航空券とホテルを合わせたパッケージツアーを国内外で提供するエアトリプラスによって、多様なニーズに応えることが可能です。

### 事業沿革



### 事業環境

世界的な新型コロナウイルスの感染拡大の縮小により、出入国に対する規制が緩和し始めております。中国に関しては依然として規制が厳しいものの、日本政府としても観光業を復活させるための政策を推進しており、当事業に追い風となっています。原材料価格の高騰により移動に関するコストが増加しており、価格面での影響は残るものの、国の旅行需要喚起政策により、需要は一定水準まで回復することが見込まれています。

当事業の現状としては、新型コロナウイルス感染拡大前のマーケティングによりブランド認知度が向上しており、オーガニック率が上昇、広告を抑えた利益回収フェーズへ移行しています。実際に、FY21.9期は粗利益に占める広告宣伝費が44.3%でしたが、FY22.9期には32.5%まで低下しました。感染拡大前のFY19.4Q対比では、粗利益が125%と過去最高水準で成長しました。また、国内旅行は訪日外国人の増加で市場が拡大傾向にあり、旅行事業全体としてもオンライン化の流れで市場成長が見込まれているため、成長角度が特に高い事業となっています。

### 今後の成長戦略

#### 旅行商品の拡大 × UI/UXの継続的な改善

価格競争力のある航空券に加えて、ホテルやオプションツアー・レンタカーなどの旅なか商品を今後さらに強化していくことでクロスセル可能な商材を提供し続けます。UI/UX改善の継続により、CVR・クロスセル率ともに大幅に成長しており、CVRはFY22.3Q対比114%、クロスセル率はFY19.4Q対比203%となりました。実際にクロスセルを進めるためには、認知度の向上が不可欠のため、引き続きトレンドに合わせたマーケティングを継続していきます。認知後の継続的な利用のためにも、当社のポイント制度であるエアトリポイントは改善を進めており、新型コロナ感染拡大前より利用率は大幅に向上しています。ユーザーに求められる機能をひたすらブラッシュアップしCVR向上させ、国内OTA市場での首位を獲得を目指していきます。

戦略的提携の推進による販路拡大・認知度向上の実現に加えて、継続的なUI/UX改善により、前期4Q対比で2022年4月は取扱高227%となりました。CVR向上と顧客単価増に寄与し、国内DP（航空券＋ホテル）の取扱高・粗利益も前期4Q対比で315%・342%を達成しており、粗利益・営業利益の大幅増加を実現しました。UI/UXの改善に関しては、ユーザーの利便性向上のために日々テスト・改良を続けており、0.1%単位のCVR向上を追求していきます。

## ITオフショア開発事業

### 「開発のスタンダードはオフショアへ」

株式会社ハイブリッドテクノロジーズ 代表取締役社長

チャンバンミン



現代はデジタルビジネス時代と呼ばれる反面、日本のDX化は苦戦しています。各社がDX化に急ぐ一方、デジタル人材の育成は一朝一夕にはできず、ノウハウがなく何から始めたら良いかわからない、社内の古い考えが変わらないなど様々な課題が立ちはだかっています。特に中小企業においてはその傾向が著しく、DX化が進まないと感じている企業も多いです。

このような状況に対し、株式会社ハイブリッドテクノロジーズは日本とベトナムの橋渡し役となり、ベトナムのエネルギーによって、日本がもう一度輝く世界を実現します。かつての日本は元気な国で、「もっと豊かな暮らしへ。もっと新しい世界へ。」という想いで溢れ、そういった熱量が、経済の原動力でした。

いまのベトナムは、あの頃の日本と同じです。豊かさへの渴望が、成長のエネルギーとなり、「もっと豊かな暮らしへ。もっと新しい世界へ。」と皆が上を目指しています。そんな若き優秀なエンジニアが集ったのが、ハイブリッドテクノロジーズです。

私にとっては、日本とベトナム、どちらも母国です。日本には、多くの優れたビジネス、人材、技術があります。このような素晴らしい日本をベトナムの熱量で、かつてのように元気にしたいと考えています。私たちはハイブリッド開発企業として、顧客の課題に応えるソリューションを提供します。常に発展途上な企業としての誇りを持ち、共創時代のパートナーとして顧客と共に成長しつづけ、新しい景色の創造を実現していきます。

## 事業説明

### ハイブリッド開発事業

ハイブリッドテクノロジーズは、顧客のサービス設計、システム設計の上流工程から実装、運用、保守の下流工程までを一気通貫で行う「ハイブリッド型サービス」を提供しています。ハイブリッド型サービスの仕組みは、顧客のサービス設計、システム設計の上流工程を、日本人プロジェクトマネージャー、UI/UXデザイナー、日本語が堪能なベトナム人プロジェクトマネージャーやBSE（ブリッジシステムエンジニア）が担い、その固めた要件を、豊富なリソースを持つベトナム側と連携しながらスピード感を持って実現していきます。

サービスの形態としては、ラボ（ストック）型、受託（フロー）型にて、顧客の要望に合わせた形態で対応することが可能です。累計290社以上の顧客プロダクト開発の実績を元に、クライアント企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進をサポートしています。

### サイバーセキュリティ事業

業務用システム・消費者向けシステムいずれにおいても最も求められる安定的運用サービスです。

ハイブリッドテクノロジーズでは、システムの安定運用において、保守・運用エンジニアによる常時監視を行っています。また、デジタル時代の最重要事項である安定運用と保守を、国家サイバーセキュリティセンターとの提携も行いながら提供しています。24時間365日、常に使い続けることの出来るサービス運営を可能にするエンジニアリングサービスを提供しています。

### 投資サービス事業

投資サービス事業においては、以下の目的でのM&Aを検討しています。

- ・UX/UIデザイン・開発・保守運用領域の人員増強
  - ・DX戦略コンサルティングやグロースハック領域等の対応可能領域の拡大
- これらは当社の現在の重点領域であり、投資委を通じてDX市場での更なる競争優位性を確立し、既存事業の拡大を目指しています。

### 実例実績ポートフォリオ



株式会社 Gotoschool



## 事業戦略

### 当事業の優位性

#### 日本とベトナムのシナジー

20~40代の豊富な労働人口基盤を持ち、2030年までにIT人材150万人の輩出を国家の目標とするベトナムは、日本の労働人口、IT人材の不足を補うパートナーとしての高い適正を持っています。

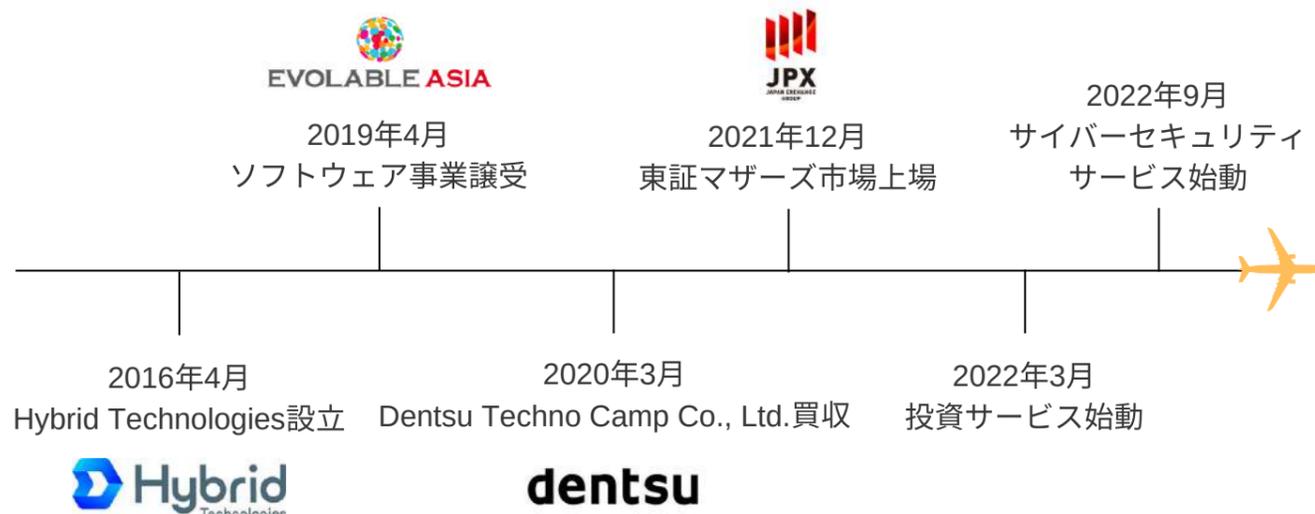
#### ビジネスモデル

上流工程を担う日本と、開発実装を担うベトナムの間を、日本の商習慣を理解するベトナム人エンジニアが橋渡しをすることで、オフショアのデメリットを最小限に開発の上流から下流までの全ての開発工程を完結させることが可能です。

#### エンジニアリソース供給力

ベトナム国内における当社の高い知名度を活かした採用ネットワークにより、日本国内では困難な、案件に応じた機動的な人材確保が可能です。

### 事業沿革



### 事業環境

現代はデジタルビジネス時代とされていますが、日本は「IMD世界デジタル競争力ランキング」で64か国中28位とデジタル後進国とされています。総務省の調査によると、DXを行う上での課題として「人材不足」が圧倒的な1位となっています。国全体のIT人材が不足しているため、採用単価についても、ITエンジニアは他職種より比較的高く、平均40.5万円となっています。

ベトナムの経済成長は著しく、少子高齢化問題が顕在化している日本に対し、ベトナムの総人口は今後も増加する見込です。ベトナムは2035年頃に総人口、労働可能人口で日本を上回り、2050年に労働可能人口の差は1500万人に達すると推計されています。ベトナムの労働人口、及びそれに伴って増加するIT人材は、日本の労働力不足、それに起因する社会問題のソリューションとなり得ます。

### 今後の成長戦略

案件数の増加

×

単価の向上

既存事業の主要サービスであるストックサービスの件数増加と単価向上による収益拡大を目指します。具体的には、柔軟な価格施策の実施、営業人員の増加による提案体制の拡充、顧問アドバイザーとの共同による大手顧客の開拓によって件数及び単価の増加を行います。また、受注増加につながる上流工程の提案力強化と稼働率の向上、UI/UX部門の設立による対応領域の拡大、サービスライン拡大による収益構造の多様化によって単価の向上を目指します。

非連続的な成長として、当社の現在の重点領域であるUX/UIデザイン・開発・保守運用領域の人員拡大、DX戦略コンサルティングやグロースハック領域等の、対応可能領域の拡大に資するM&Aを検討しています。これらの施策により、DX市場において更なる競争優位性を確立し、既存事業の拡大を目指しています。Hybrid Technologies Capitalを通じた企業との接点を活かして、成長産業で一定のポジショニングを確立しているとともに当社とシナジーのある企業のM&Aを行うことにより、事業の多角的かつ非連続な成長を実現します。

## 訪日旅行事業・Wi-Fiレンタル事業

「また来たい、日本」  
"Make people all over the world Love This Country."

株式会社インバウンドプラットフォーム 代表取締役社長

王 伸



当社は、外国人の日本における不便を解消し、日本に来られる外国人、居住されている外国人の満足度及び来日リピート率の向上に貢献することを目指し、様々なサービス展開を行っています。

新型コロナウイルスによるパンデミックのような突発的な訪日旅行の減退要因は今後も起こりうるものと考えていますが、人々の根源的な旅への欲求、新興国の経済発展による世界的な海外渡航人口の増加、そして日本の独自かつ魅力的な文化・観光資源・労働環境等を鑑みると、中長期的に見て今後も訪日・在留外国人数や国内における外国人消費額が伸びるマクロトレンドは不変であると確信しています。

短期的な滞在の訪日旅行領域にとどまらず、長期的に日本に滞在する在留外国人も顧客の対象としてとらえ、外国人が日本において感じる様々な不便さを解決するために事業拡大および新規事業開拓にも取り組み、訪日・在留外国人市場の拡大に大きく貢献できる業界のリーダーを目指しています。

## 事業説明

### Wi-Fiレンタル事業

快適なインターネット環境の実現を目指し、顧客の利用用途に合わせたWi-Fiレンタルサービスを提供しています。



高品質の通信キャリア回線を通信データ完全無制限で提供しており、累計レンタル実績80万台突破しました。多言語コールセンターによる24時間/365日安心のサポートを提供しており、高い顧客評価実績（4.92点/5点・口コミ数8,910名 ※2022年4月時点）を獲得しています。また、リモートワークの環境整備ニーズが高まり、官公庁や上場企業など3,500社以上の法人様にもサービスを提供しています。

### ライフメディアテック事業

「通信」「住まい」「医療・ヘルスケア」「移動」をはじめとする在留外国人向けサービスを提供しています。



在留外国人向けに生活関連サービスを提供しています。在留外国人の方が必要とするサービスを垂直的に立ち上げ、自社保有の多言語コンシェルジュデスクで顧客へのサポート体制を充実させています。また、外国人向けの不動産仲介や医療機関予約サービスをはじめとする取次ぎサービスも実施しています。

### キャンピングカー事業

米国キャンピングカーレンタル大手であるEl Monte RVの正規代理店としてレンタルサービスを提供しています。



国内に6店舗を構え、自社店舗だけでなく、提携店でのレンタルを行うことで固定費を削減しています。全社新車を導入しており、レンタル車両を再販売することでコストの効率化を実現しています。世界ではアメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドの4カ国において日本人顧客向けの代理店業務を行っており、海外でのレンタルにおいては国内最大のシェアとなっています。

## 事業戦略

### 当事業の優位性

#### 外国人を対象とする事業の仕組み化

外国人向けサービスの提供ノウハウが蓄積されており、これを活用した迅速なサービス立ち上げと、各種プロセスの効率化およびコスト削減が可能となっています。

#### オウンドメディアによる顧客獲得

月間最大200万PVの外国人向けメディアを自社保有しており、当社の他サービスの顧客獲得チャンネルとなっています。

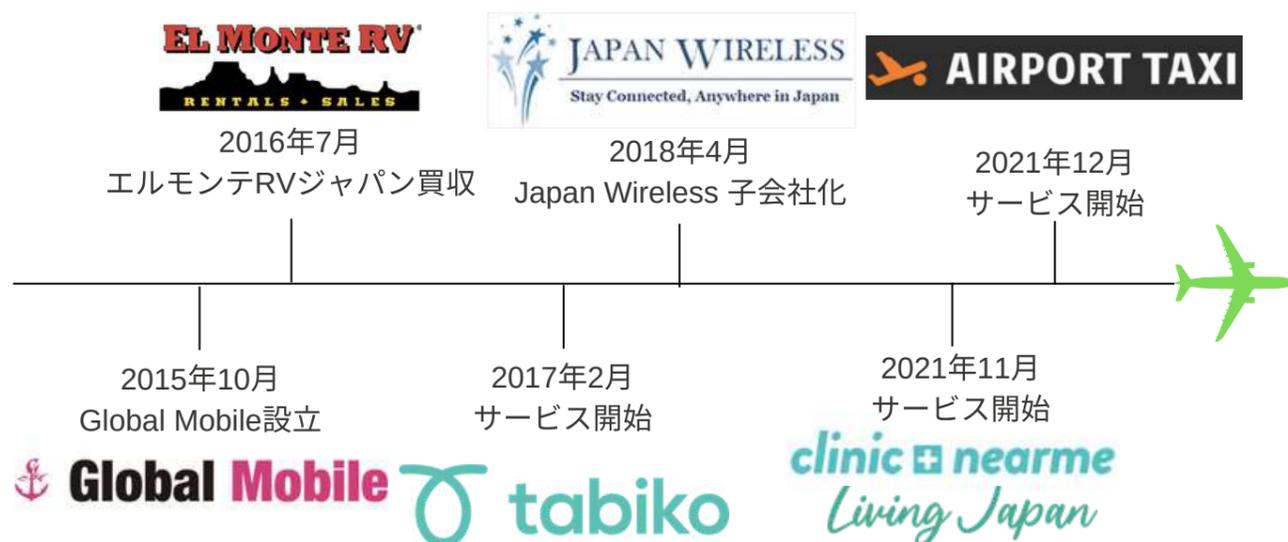
#### コンシェルジュによる顧客価値最大化

多言語コンシェルジュデスクによって、CS体制を充実させています。新規・既存顧客からのフィードバックを事業改善へと確実に反映させる体制を整えています。

#### 事業ポートフォリオの多角化

新規事業立ち上げにより、市場や競合環境、プロダクト成熟期におけるリスク回避を行うとともに、起業家人材の社内育成を行っています。外国人向けサービス・メディア・コンシェルジュデスクの全てを備えていることが、競合他社との差別化要因となっています。

### 事業沿革



### 事業環境

急上昇していた訪日旅行客数はコロナ禍で減少するも、中長期的には成長市場へ再び変容します。Withコロナ/Afterコロナにおける旅行需要の回復、行動制限や渡航緩和がされていくことで、訪日外国人数も段階的な回復が見込まれます。また、訪日旅行客数と同様に、行動制限や渡航緩和がされていくことで、海外渡航を行う出国日本人数も段階的な回復が見込まれます。国際的な人の往来再開は、当社のすべての事業において正の影響となり、今後の事業成長を牽引していくと予想しています。

訪日旅行客以外にも、別途外国人向けの成長市場が存在します。それは在留外国人市場です。技能実習生制度の見直しや特定技能の新設、高度外国人材の就業促進により、近年における在留外国人市場数は増加傾向にあります。また、訪日旅行客と比べて新型コロナウイルスの影響は限定的で2021年度には276万人とコロナ前の2018年度の273万人より高い水準です。在留外国人による消費額は訪日市場と同等であり、外国人全体の消費額は年間約10兆円に達しています。

キャンピングカー事業については、全国のレンタルキャンピングカーの合計車両台数は約1,000台となり、前年比133%の上昇で増加傾向にあります。3密を避けるアウトドア需要の高まりとともに、消費者が身近にレンタルできる環境を整備することで、さらなる市場の拡大が見込まれます。

### 今後の成長戦略

#### 既存事業の拡大による収益基盤強化 × 新規事業への先行投資

現在、事業環境は追い風となっていますが、各事業における市場シェア率は低い水準にあり、今後大きな事業成長ポテンシャルが見込まれます。デジタルマーケティング強化や販売パートナー/代理店の拡大、対応言語の拡充、ブランディング強化を通じた認知度の向上により、新規顧客の獲得を目指していきます。外国人向け新規サービスも垂直的に立ち上げ、事業間シナジーと着実な営業CFの創出を強化し、さらなる成長市場へ参入を実現していきたいです。もちろん量だけではなく質も高めていく必要があると認識しており、顧客満足度の向上にも注力していきます。具体的には、Webサービスの改善、クロスセルによるARPU最大化、仕入れの強化/品質の向上、カスタマーサポート強化などが挙げられ、リピート顧客を獲得していきます。

## メディア事業

「伝えたいことを、知りたい人に。」

株式会社まぐまぐ 代表取締役社長  
松田 誉史



株式会社まぐまぐでは「伝えたいことを、知りたい人に。」の企業理念のもと、多くの方々に、広く当たり前に使われるサービスを届けたいという想いでサービスを提供してきました。私が入社した頃を思い出すと、ブログが盛り上がりを見せ、SNSが出はじめ、個人が簡単に情報発信ができる環境が整ってきた時代でした。メルマガといえば、個人の情報発信やビジネス活用にとどまらず、地方自治体や学校法人など幅広いユーザーが利用しているプラットフォームになっていると思います。

現在に至るまでにユーザーの行動も大きく変化してきました。スマートフォンをはじめとして生活様式が大きく変わるデバイスやサービスが広く普及してきています。

「人は誰もが“伝えたい情報”を持っています。その情報を簡単に引き出すことができ、“知りたい”と思っている人へ1人残らず素早く必ず届ける。」これが、私たちが掲げる大きなミッションです。様々なコンテンツを、様々な形で、知りたい人に届けることができるプラットフォームとしてさらにサービスを強化していきます。

「伝えたいことを、知りたい人に。」

私たちの未来に期待していただくとともに、引き続き、皆様方のご支援をお願いいたします。

## 事業説明

### プラットフォーム事業

当社子会社の株式会社まぐまぐが提供する、クリエイターが情報の発信において活用するプラットフォームを運営する事業となります。



#### まぐまぐ！

まぐまぐ！は、情報を発信したい方と知りたい方をつなぐために、簡単・安全にメルマガを発行し受け取れる仕組みを用意しています。



#### まぐまぐ！Live

まぐまぐ！Liveは、メルマガ+ライブ配信で、クリエイターとメルマガ会員に新たな交流手段を提供しています。

### メディア広告事業

当社子会社の株式会社まぐまぐが提供する、プラットフォームに掲載された好評なメールマガジンを抜粋して公開するwebサイトを運営する事業となります。



#### MAG2NEWS

政治・経済・ビジネス・芸能・科学ほか、各分野の専門家によるニュース分析や、誰かに話したくなるコラム記事などを提供しています。



#### MONEY VOICE

最新の経済・金融ニュース解説を中心に、株式・為替・債券・先物・不動産など投資家に役立つ情報をお届けしています。



#### TRiP EDITOR

旅のきっかけを、後押しできるメディアを作りたいという思いから、活性化する日本の地元のほか、アジアや海外も含めた旅に実際に行きたい人の背中を押すメディアです。



#### by them

「恋愛」の悩みをメインQuestionに、多種多様な「プロ（メルマガ著者）」たちが多角的な視点のAnswerで寄り添うwebメディアです。

## 事業戦略

### 当事業の優位性

#### 株式会社まぐまぐ

株式会社まぐまぐでは、プラットフォーム事業とメディア広告事業が有機的に関連し、シナジーを最大限に発揮する循環を形成しています。

#### プラットフォーム事業

プラットフォーム事業においては、長年運営してきた実績からクリエイターからの信頼が厚く、メルマガサービスにおいては競合が少なくなっています。

#### メディア広告事業

メディア広告事業においては、まぐまぐ！で好評だった情報を提供しているため、常に質の高い内容を提供し続けられる仕組みとなっています。  
また、プラットフォーム事業との有機的な関係性によって、安定的な流入が存在します。

### 事業沿革



### 事業環境

プラットフォーム事業においてはインターネットビジネス業界の環境変化のスピードに合わせる形で、新技術の開発コストが増加しています。また、メディア広告事業においては新型コロナウイルスの影響で広告需要の減少と広告単価低下の影響が、収益に大きく影響しています。

当社を取り巻く事業環境において、プラットフォーム事業が属する静止画・テキストコンテンツ市場につきましては、「デジタルコンテンツ白書2022」（一般社団法人デジタルコンテンツ協会）によると2021年度の市場規模は前年比100.5%の3兆1,207億円となりました。また、当社のメディア広告事業が属するインターネット広告市場につきましては、「2021年日本の広告費」（株式会社電通）によると2021年のインターネット広告費（インターネット広告媒体費のみ）は前年比122.8%の2兆1,571億円となり、前年に引続き高い成長率で推移しています。

### 今後の成長戦略

#### プラットフォーム事業の拡大 × メディア広告事業とのシナジー

まぐまぐ社は事業活動の主軸であるプラットフォーム事業の拡大を中心にメディア広告事業とのシナジー効果により更なる成長を目指す方針です。

プラットフォーム事業においては、クリエイターのニーズに沿ったメルマガおよびライブ配信サービスの機能を拡充することで、新規クリエイターの獲得及び既存クリエイターの集客を支援します。また、高負荷な環境でも高い安定性のプラットフォームを再構築し、ユーザビリティとサービス利用者の継続性が向上することで有料会員数の増加に努めていきます。

メディア広告事業において、Webメディアの運営では、自社メディアのPV、UUの成長を前提としつつ、プラットフォームへの集客エンジンとしての機能も強化していきます。新規ライターの獲得や外部メディアとの提携、メルマガの記事化を継続することで、自社メディアの強化を行い、新規読者層の取り込みやリピーター読者層の増加に努めていきます。また、Webメディアコンテンツ・メルマガコンテンツの広告枠販売においては、需要の高まりのある業種を中心に広告販売を強化する取り組みにより改善を図ります。

## 投資事業(エアトリCVC)

「成長企業への投資を通じて  
エアトリ経済圏の拡大と社会貢献を目指します」

IPOの蓋然性の高い成長企業への投資を実施し、エアトリ経済圏の拡大・強化に努めます。成長領域への積極投資を通じて、新たな情報を入手し、知見・ノウハウを蓄積することができ、次の投資機会へと活かしていきます。ベンチャー育成やイノベーション創出による社会貢献を、持続的に行うことを目指しています。

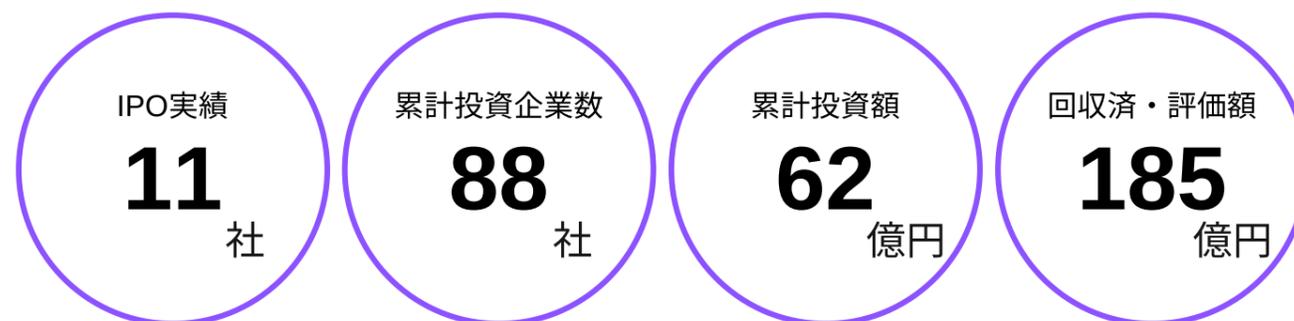
執行役員  
川村 卓哉



### 事業説明

自己資金でファンドを組成し、旅行・ITサービス領域を中心とするベンチャー企業に投資しています。投資事業(エアトリCVC)として、これまで累計11社の上場を実現した投資ナレッジ・経験を活かして、IPOの蓋然性の高さを重視した成長領域への積極投資により、戦略的にエアトリ経済圏の拡大・強化を目指していきます。同事業はエアトリグループ主要6事業の1つであり、日々のモニタリングに加え経営陣自ら半年に一度の投資先面談を実施するなど力をいれています。投資領域に関しては、エアトリ経済圏の将来的な拡大を企図して、幅広い分野への投資を実行しています。

## 投資実績



※全て2022年12月時点  
※エアトリCVCレポート vol.4参照

### IPO実績(2022年12月時点)



### 投資先(2022年12月時点)



# 投資戦略

## KPIの評価とこれから

### 過去:2017

2017年からエアトリCVC事業を開始し、昨年2021年までで、子会社・関連会社3社を除く計66社(28億円)への投資を実行し、EXIT済みの投資回収額及び保有株式の直近評価額の合計は49億円。投資額28億円に対する倍率は174%と、堅調なTVPI（投資倍率）を確保。また、IPO及びEXITで回収済みの金額は13億円と、回収済案件投資額3億円に対し434%のリターンを回収。

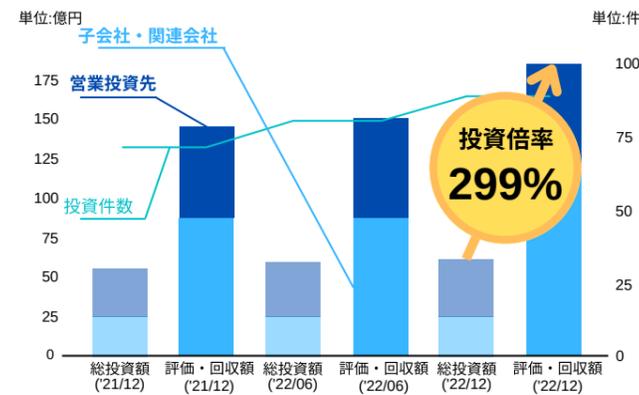
### 現在:2022

子会社・関連会社3社を除く85社(37億円)への投資を実行し、直近評価額は67億円、子会社上場・関連会社上場を実現/上場準備中の子会社3社への投資額は25億円で直近評価額は118億円とどちらも堅調に推移。EXIT済みの投資回収額及び保有株式の直近評価額の合計は185億円。投資額62億円に対する倍率は299%と、堅調なTVPIを確保。また、IPO及びEXITで資金回収済みの金額は19億円回収済案件投資額5億円に対し385%のリターンを回収。※全て2022年12月の数値

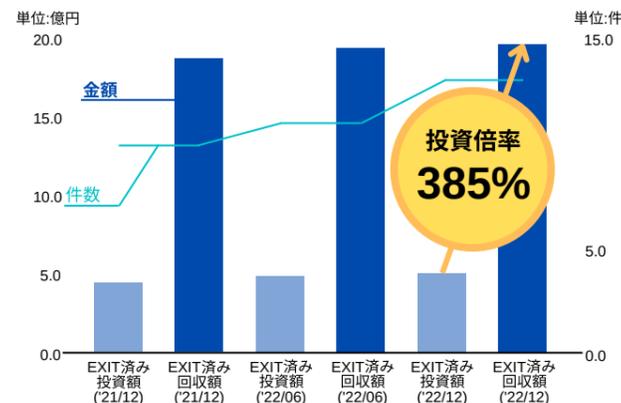
### 未来:2023～

投資企業数やAUMなどの具体的な数値目標は設定していません。設定することで弊社の投資基準に沿わない企業への投資を実行することとなり、従来のような高い成長率のアルファを獲得することが困難になってしまうからです。引き続き、①IPOの蓋然性が高い成長企業であるか、②中長期的に成長が見込める事業領域であるか、③リターン確度はどの程度あるのかを中心に対象領域を見極めつつ、投資を実行していきたいと考えています。

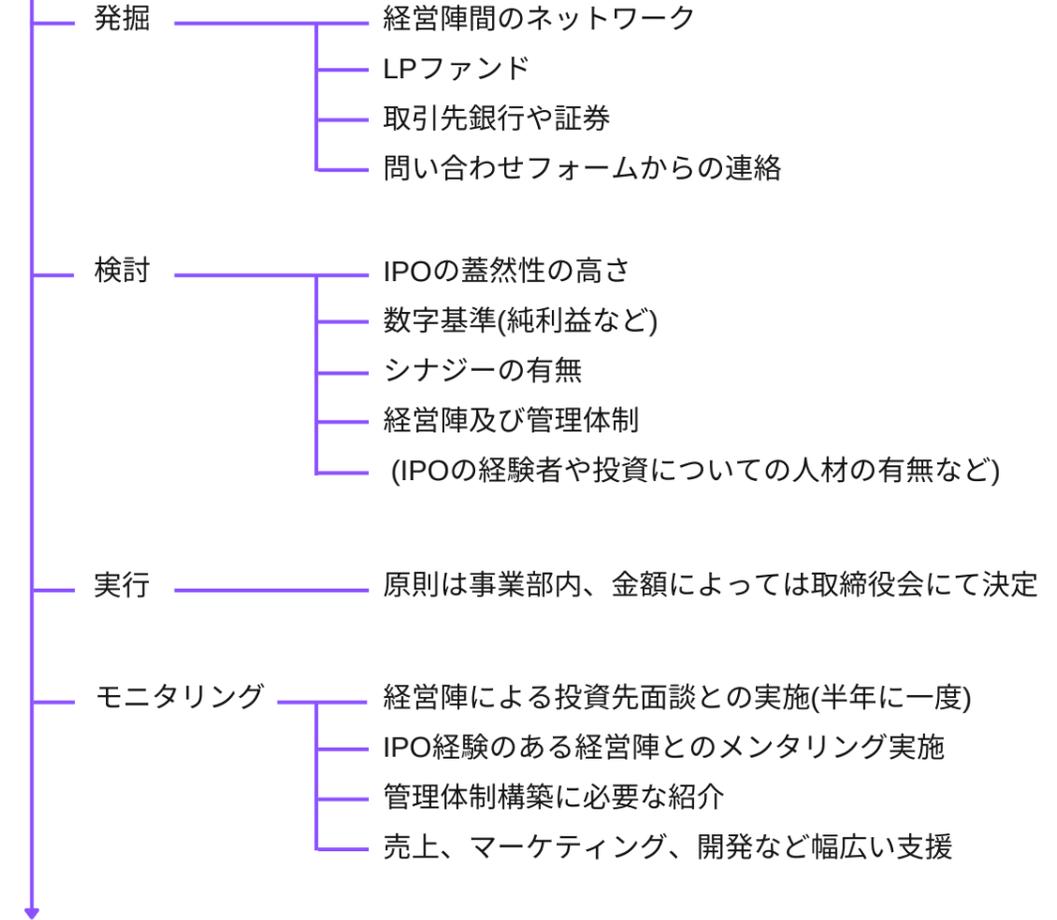
## 総投資額及び評価・回収額実績



## IPO及びEXIT案件回収実績



## 投資フロー



## 今後の成長戦略

成長領域への積極投資 × IPOの蓋然性

2022年12月にはIPOに関する方針を新たに策定し、更なる規律あるIPOを推進していくことを予定しています。現時点で投資先の75%以上がN-3期で、半数以上が主幹事証券及び監査法人を既に選定しており、蓋然性が高い成長企業が多くを占めています。今後はアフターコロナにおけるビジネス環境変化を的確に捉え、引き続きIPOの蓋然性の高さを重視した成長領域に対して、戦略的に積極投資を実施していく予定です。

エアトリCVC事業を中心に、エアトリ経済圏に参画する企業数増加によって事業機会を伺っており、グループ全体とのシナジーを見込んでいます。直近では、投資先の事業を買収し、設立した地方創生事業のように、自社のアセットとして取り込むことも視野に入れています。また、M&Aのターゲット選定からDD→交渉→成約→PMIまでの一連のプロセスの精度を高め、更なるプロセスの仕組み化とグループ化後の成長率向上を目指していきます。

## 地方創生事業

### 「テクノロジーの力で地域経済の課題を解決」

株式会社エヌズ・エンタープライズ 代表取締役社長

秋山 匡秀



地方創生事業は、交流人口拡大を目的とした「観光テック事業」と人手不足対策・シフト管理効率化の「HRテック事業」を展開しています。

観光テック事業として、独自の国内旅行商品（パッケージツアー）をWEBで販売する、ニーズツアーは、旅行分野において、地方自治体や各種観光施設等との連携により、消費者の皆様への観光プロモーションやサービス展開により、需要（＝顧客）を創出します。

一方、ホテル・飲食等、観光業において人材不足は大きな課題となっています。HRテックでは、サブスクリプションサービスとして、業務の最適化・効率化を実現するシフト管理システム「シフトオペ」、多人数のアルバイト、パートの勤怠管理を低コストで実現する「勤怠プラス」を展開しています。今後、観光業界むけのHRテックのサービスを、地方のインフラとなるようなソリューションとして提供していきます。

## 事業説明・戦略

### 事業説明

交流人口拡大を実現する観光テック事業「ニーズツアー」人手不足対策・シフト管理効率化のHRテック事業として「シフトオペ」「勤怠プラス」の運営により、地域経済への貢献、課題解決をテクノロジーの力でめざしていきます。



#### NEEDS TOUR

国内ツアーを企画し、お客様を地方へお繋ぎします。そして、観光地で不足する従業員の獲得の支援も提供しています。



#### シフトオペ

人手不足対策・シフト管理効率化など、課題を解決します。業務の最適化・効率化を実現するシフト管理システムとして提供しています。



#### 勤怠プラス

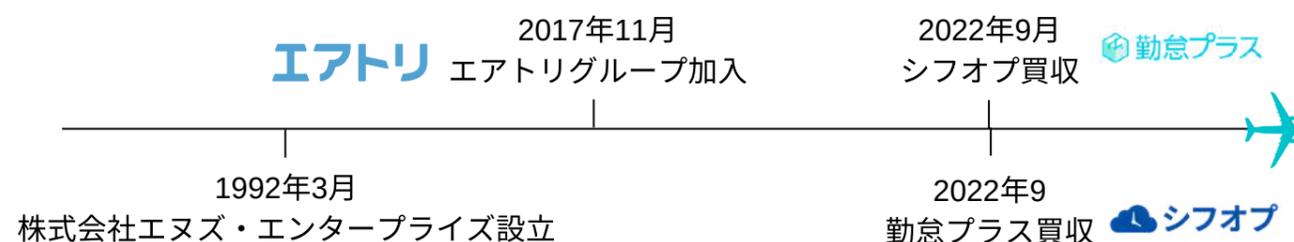
登録制スタッフという新しい採用の仕組みで、人手不足解消と人件費削減を推進するサービスを提供しています。

### 今後の成長戦略

#### 観光テックとHRテックの掛け算 × 地方自治体・企業との関係構築

現在、観光地ではコロナ禍からの回復もあり、お客様が旅行に来て下さり非常にありがたい状況にあります。しかし、現在対応する観光従事者が不足しており、売上の制限が迫られています。今後は事業として、お客様を送るだけでなく、対応する従事者を充足させるサービスを提供していきたいと考えています。具体的にはシフトオペの様な現在いる人員の最適化であったり、新たな雇用創出であったり、勤怠プラスの様な一時的に働ける人員を蓄える仕組み作りを行い、観光テック事業とHR事業の間でのシナジーを創造したいと考えています。

### 事業沿革





# 5

## サステナビリティ SUSTAINABILITY

### 創造する価値を最大化する “ESG”

75 環境

77 社会

79 ガバナンス

## エアトリのE（環境）に対する考え方について

エアトリが関わる航空業界は環境負荷の大きい産業であり、可能な範囲でCO2削減に取り組んでいきます。現在行っている具体的なアクションとしては以下の通りです。

### 社内での取組事例

#### eチケット推進によるペーパーレスの促進

2021年における旅客国内定期航空輸送の旅客数は4,392万人であり、紙チケット1枚あたりのCO2排出量こそ少ないものの、発券に関わるプロセスには紙の輸送などでより多くのCO2が排出されていると考えられます。そのような状況下でeチケットを浸透させていくことで業界全体のCO2排出量削減に寄与できるものと考えています。

#### オフィスでの節電の徹底

不要照明の消灯、空調機器設定温度の見直し等による節電を推進し、地球温暖化防止につながるCO2を削減していきます。

#### 社内でのペーパーレス化の推進

社内ミーティングでのモニター活用や人事・バックオフィスに関わるシステムを一新したほか、5S活動推進により社内でのペーパーレス化に努めます。

### 今後の開示に関する方針

東証プライム市場上場企業である当社はTCFD提言に沿って、気候変動に関するリスクと機会が当社の事業活動、経営戦略、財務計画に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、開示内容を充実させていく予定です。



※TCFD：世界主要国・地域の中央銀行、金融監督当局などの代表が参加する金融安定理事会（FSB）により設置されたタスクフォース。気候変動に関する情報開示を行う企業への支援や、低炭素社会へのスムーズな移行によって金融市場の安定化を図ることを目的とした、国際的なイニシアティブ。

#### ▼ ペーパーレス化の促進を表すオフィスの様子



#### ▲ 節電の徹底を表すオフィスの様子

## エアトリのS（社会）に対する考え方について

エアトリは旅行事業をはじめする複数の事業を通して、可能な範囲で社会問題の解決に努めていきます。既に取り組んでいる事業としては以下の例が挙げられます。

### 社内での取組事例

#### 地方創生事業による地方創生及び観光立国

地方創生事業を通して、人の動きを活発にして地方への観光客の増加に貢献します。現状、特に地方ではコロナウイルスの影響を受けたこともあり、地方での人材問題も顕在化してきています。この問題を地方創生事業を通して解決に向けて動いています。

#### ITオフショア開発事業

ベトナムのホーチミン・ハノイ・ダナンに拠点を設立し、約700人のITエンジニアを雇用して東南アジアにおける日系オフショア企業で最大規模のラボ型オフショア開発を展開することで、アジアのエンジニア人材を育成し、エンジニア人材不足の解消とアジアの経済発展に貢献します。

#### スポーツ協賛

「WBSSバンタム級決勝井上尚弥×ノニト・ドネア」やプロゴルファー8名とのスポンサー契約、「Paris Saint-Germain JAPAN TOUR 2022」の冠スポンサー契約、アスリートに対する支援やイベントへの協賛を通じて、豊かな社会の実現に寄与できると考えています。

#### グローバル化とダイバーシティ

女性活躍の推進や既述したITオフショア開発事業での外国人の雇用、訪日旅行事業・Wi-Fiレンタル事業が挙げられます。よりグローバルな視点を持ち、異なる個性を認め・尊重し、その能力を発揮できる環境づくりに取り組むことで、グローバル化とダイバーシティの実現に尽力します。

#### CVCによる社会的機会の創出

幅広い投資領域でIPOの蓋然性が高い成長企業への投資を実行し、メンタリングや事業支援、管理体制構築支援などIPOに必要な支援を実施します。投資事業（エアトリCVC）による成長企業への投資を通じて、エアトリ経済圏の拡大を目指すとともに、多様な社会課題の解決にむけて活動します。



▲ Paris Saint-Germain JAPAN TOUR 2022のポスター

▼ ITオフショア開発事業ベトナム開発拠点の様子





## 常勤取締役

						
氏名	柴田 裕亮	大石 崇徳	二井矢 祥	秋山 匡秀	増田 武	田村 諭史
役職	代表取締役社長 兼 CFO	取締役会長	取締役 CSO	取締役	取締役	取締役
経歴	2005年 監査法人トーマツ入社  2010年 野村證券株式会社 出向  2015年 当社取締役CFO 就任  2019年 代表取締役CFO 就任  2020年 代表取締役社長兼 CFO(現任)	大学在学中 起業  2007年 エアトリ共同創業  2009年 取締役会長就任  2016年 東証マザーズ上場  2017年 東証一部に鞍替え上 場	2009年4月 経営戦略コンサルタ ントとして、事業活 動開始（アクセンテ リア等の外資系経営 コンサルティングフ ァームとの業務委託 契約、直接雇用契約 による活動を含む）  2019年5月 当社執行役員CSO 就任  2020年1月 当社取締役CSOに 就任	2004年 株式会社アイ・ブ イ・ティ入社  2009年 当社に転籍  2013年 当社執行役員 就任  2018年 株式会社エアトリイ ンターナショナル取 締役就任  2019年1月 当社取締 役就任	2004年 株式会社アイ・ブ イ・ティ入社  2009年 当社転籍  2013年 当社執行役員就任  2019年 当社取締役に就任	2006年 スカイゲート株式 会社入社  2019年 株式会社エアトリ インターナショナル 取締役就任（現 任）  2020年 当社取締役に就任
所有 株式数	10,800	6,365,700	-	25,800	10,500	-

## 創業者

- ・吉村 英毅 略歴：2007年に株式会社エアトリを共同創業し、代表取締役社長に就任  
2020年1月に当社取締役CGOに異動  
2022年末に任期満了に伴う退任

## 社外取締役

- ・森部 好樹 略歴：日本興業銀行入行後、ロッキングホースをはじめとする代表取締役  
を歴任、2016年より当社社外取締役就任
- ・大森 泰人 略歴：大蔵省入省後、金融庁証券取引等監視委員事務局長等を歴任  
2019年より当社社外取締役就任

## 執行役員

- ・神田 貴宏 略歴：明治トラベル株式会社に入社後、ワールドトラベルシステム株式会  
社の設立に参加。同社の専務取締役営業本部統括、取締役上席執行役員  
を経て、2019年当社の執行役員及び株式会社エアトリインターナシ  
ョナルの取締役就任
- ・矢野 光児 略歴：株式会社ピーシーデポコーポレーション、株式会社トレンドアライ  
アンス、キャリアアソシエイツ株式会社、株式会社WEBマーケティング  
を経て2012年当社入社後、ITオフショア開発事業部部長就任
- ・川村 卓哉 略歴：監査法人トーマツ、株式会社百戦錬磨、MAMORIO株式会社を経て、  
2020年当社企業戦略部部長就任、2021年当社執行役員就任
- ・沖村 健輔 略歴：葵プロモーション、DeNAトラベルを経て、当社に転籍、  
2022年 当社執行役員就任

## 監査役

- ・若林 嗣弘 略歴：2009年当社管理部総務・人事グループ入社後、2010年から当社管理部  
GM、2011年から当社内部監査室室長、2011年当社常勤監査役を歴任
- ・天屯 吉明 略歴：2008年当社社外取締役に就任後、2011年当社非常勤監査役に就任
- ・岡田 雅仁 略歴：2008年当社非常勤監査役に就任
- ・森田 正康 略歴：2014年当社非常勤監査役に就任

## 社外アドバイザー

- ・遠藤 守 略歴：警視正、神奈川県警察本部警務部参事官兼警務課長を歴任(退官)
- ・山本 考伸 略歴：トリップアドバイザー株式会社代表取締役、楽天株式会社を経て、  
Cocolive株式会社を創業
- ・宮島 徹雄 略歴：株式会社リクルート、辻調理師専門学校、現在は学校法人電子学園  
にてi専門職大学設立準備室の室長に就任
- ・池田 信太郎 略歴：日本ユニシス株式会社に入社、バドミントンの日本大会で4度の優勝、  
世界大会で銅メダル獲得やベスト4、2014年 BWF（世界バドミントン  
連盟）でアスリート委員に当選東京オリンピック・パラリンピック組  
織委員会アスリート委員に就任
- ・鈴木 実 略歴：運輸省、日本政府観光局総務部長、国土交通省東京航空局長を経て、  
2011年 一般社団法人日本港運協会理事長に就任

## 各機関の構成

### 取締役会

当社の取締役会は、代表取締役社長をはじめとした取締役8名で構成されており、経営監督機能の強化を図るため、うち2名を社外取締役として選任しています。また、毎月1回開催される定例取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会が開催され、取締役会規程に基づいて経営並びに業務執行に関する決定・報告が行われています。

### 経営戦略会議

取締役、監査役、執行役員および各部門責任者で構成されています。経営戦略会議では、経営計画に関する事項、事業・販売計画に関する事項、予算に関する事項、財務に関する事項、人事労務に関する事項など幅広い経営課題について進捗状況を確認し議論を行うことで、業務執行の権限と責任を明確にし、迅速かつ適正な意思決定を図り、経営の透明性や効率性の向上に努めています。

### 監査役会

当社の監査役会は、常勤監査役1名と非常勤監査役3名(うち社外監査役2名)で構成され、毎月1回の定例監査役会に加え、必要に応じて臨時監査役会を開催し、法令、定款及び当社監査役会規程に基づき重要事項の決議及び業務の進捗報告等を行っています。また、監査役は取締役会その他の重要会議に出席し、取締役会等の運営及び取締役の職務執行に関わる経営の監視を行っています。なお、監査役は会計監査人および内部監査責任者と緊密な連携を保ちながら、情報交換を行い相互の連携を深めて、監査の実効性と効率性の向上を目指しています。また、内部監査担当者と連携して適正な監査の実施に努めています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会に期待されている機能が適切に果たされているかを検証し、その向上を図っていくために、取締役会の実効性の評価アンケートを実施しました。今後も継続的にガバナンスの改善を図るサイクルを回していきます。

役職/質問	第一部	第二部	第三部	第四部	全体
常勤取締役(6)	1.00	1.02	1.17	1.11	1.08
社外取締役(2)	1.33	1.25	1.42	1.50	1.38
監査役(4)	1.29	1.13	1.27	1.24	1.23
全体	1.15	1.10	1.25	1.22	1.18

### ・質問構成 (全33問)

- 第一部：取締役会の構成 (全6問)
- 第二部：取締役会の運営 (全8問)
- 第三部：取締役会の議題 (全13問)
- 第四部：取締役会を支える体制 (全6問)

### ・評点

最高位は1、最低位は4となり、1に近づくほど評価は高くなっています。

### ・実施日：2022年12月

## コンプライアンス体制の整備状況について

当社は、事業を営むにあたって法令・定款・社会規範を遵守した行動をとるために、コンプライアンス規程を定めて全従業員に対してその周知・徹底を図っています。また、その下位規程として、公益通報者保護規程、インサイダー取引規程、反社会的勢力対策に関する規程などを定めて、全社にそれらを周知し組織一丸となってコンプライアンスのために適切な措置を講じています。

## スキルマトリクス

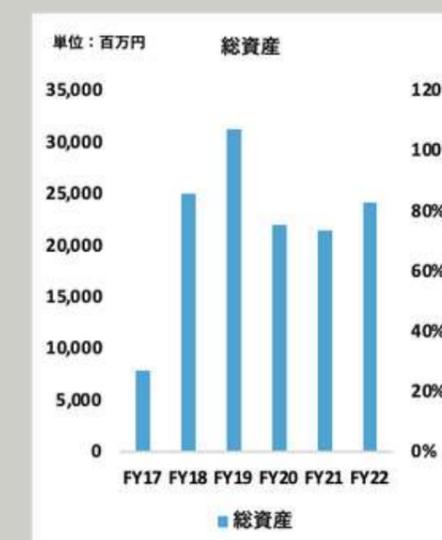
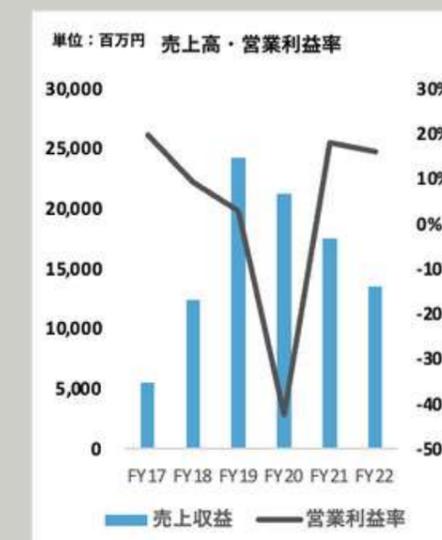
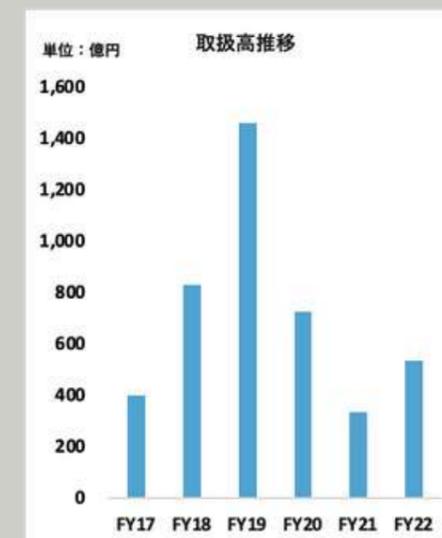
当社の取締役・監査役が有している専門性及び経験は以下の通りです。なお、一覧表の記載は特に活躍を期待する分野を示しており、対象者の全ての知見を表すものではありません。

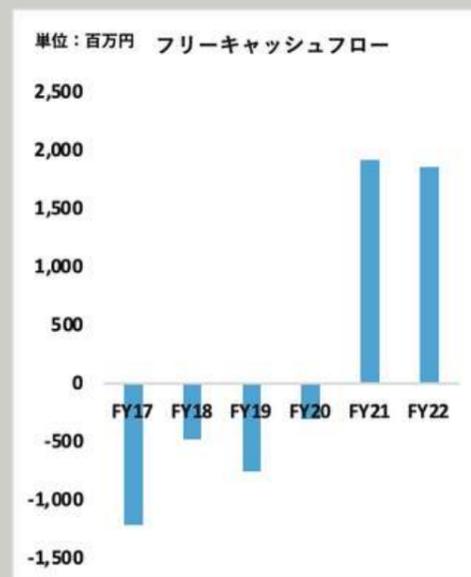
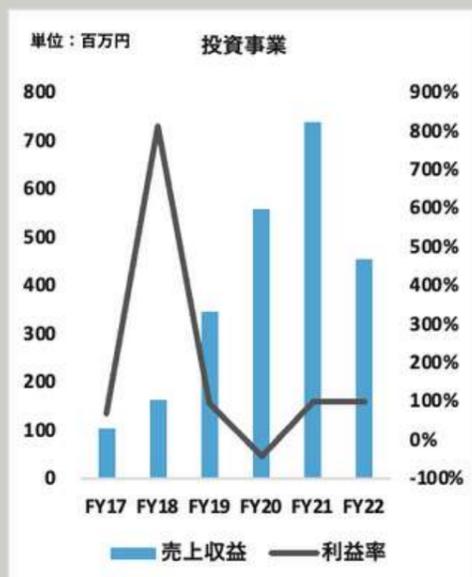
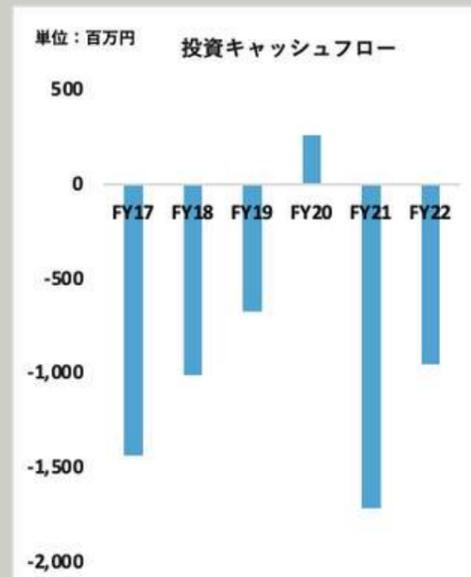
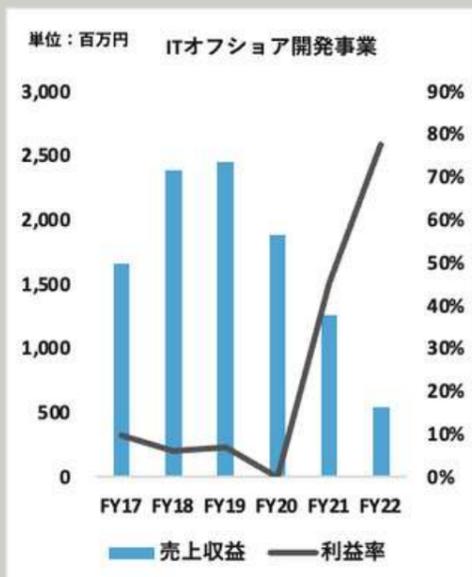
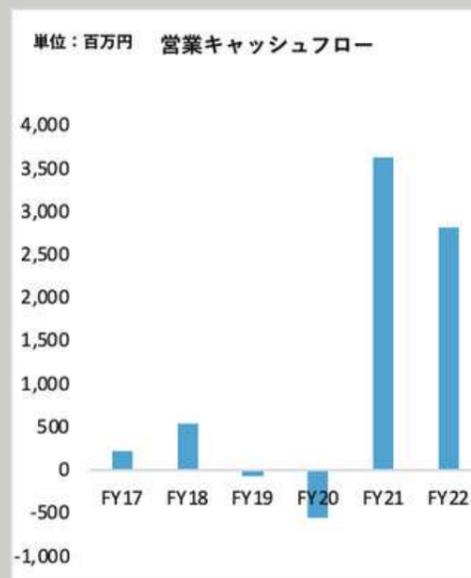
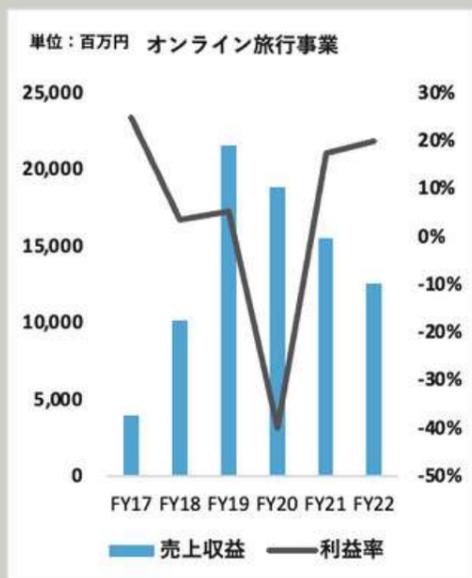
当社における地位	氏名	専門性及び経験					
		経営企画	財務・会計	法務	旅行	IT	内部統制
代表取締役社長兼 CFO	柴田 裕亮	●	●	●			●
取締役会長	大石 崇徳	●			●	●	●
取締役 CSO	二井矢 祥	●			●	●	●
取締役	秋山 匡秀	●			●	●	
取締役	増田 武	●			●	●	
取締役	田村 諭史	●			●	●	
社外取締役	森部 好樹	●	●	●			●
社外取締役	大森 泰人	●	●	●			●
常勤監査役	若林 嗣弘	●	●	●			●
非常勤監査役	天屯 吉明	●					●
非常勤監査役	岡田 雅仁	●	●	●			●
非常勤監査役	森田 正康	●				●	●

# 6: DATA BOOK

## 財務データ

	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期
	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)
取扱高	40,016	83,166	145,981	74,700	33,622	53,463
売上収益	5,533	12,451	24,306	21,241	17,524	13,589
売上総利益	4,596	6,861	12,920	7,504	7,614	7,579
売上総利益率	83.10%	55.10%	53.20%	35.30%	43.40%	56.01%
販管費	3,848	7,234	12,868	9,121	5,309	6,579
販管费率	69.50%	58.10%	52.90%	42.90%	30.30%	48.70%
営業利益	1,088	1,239	676	-8,994	3,142	2,243
前年比	48.90%	13.90%	-45.40%	-	-	-28.61%
営業利益率	19.70%	10.00%	2.80%	-	-	16.60%
税引前利益	1,095	1,226	588	-9,190	3,043	2,030
前年比	57.40%	12.00%	-52.00%	-	-	-33.29%
税引前利益率	19.80%	9.80%	2.40%	-	-	15.03%
当期利益	814	1,080	751	-8,825	2,514	1,626
前年比	-	32.70%	-30.50%	-	-	-25.32%
当期利益率	14.70%	8.70%	3.10%	-	-	12.04%
親会社所有者帰属当期利益	702	942	731	-8,692	2,372	1,712
前年比	67.10%	34.20%	-22.40%	-	-	-17.83%
当期利益率	12.70%	7.60%	3.00%	-	-	12.67%
期末発行済株式数 (千株)	16,919	17,708	19,801	20,420	22,108	22,157
EPS (円)	42.3	48.5	39	-433.8	112.2	77.4
BPS (円)	176.9	287.8	489.6	92.2	334.5	410.9
総資産	7,803	24,929	31,216	21,940	21,373	24,135
営業活動によるキャッシュフロー	218	527	-76	-559	3,630	2807
投資活動によるキャッシュフロー	-1,437	-1,010	-678	256	-1,715	-952
財務活動によるキャッシュフロー	941	3,662	4,459	-1,643	-253	-1780





## 投資先一覧

### ● グループ会社上場

株式会社ハイブリッドテクノロジーズ【東証グロース:4260】



IT オフショア開発事業の中核を担うグループ会社。日本とベトナムを中心に500名以上のエンジニアリソースを活用し、クライアント企業の要望や仕様に柔軟に対応可能なハイブリッド型開発サービスを提供。

2021年12月上場

### ● 上場案件

株式会社メンタルヘルステクノロジーズ【東証グロース:9218】



「ウェルビーイングのスタンダードを創る」というビジョンのもと、企業にとって最適なメンタルヘルスケア体制の構築運用のため、産業医等による役務提供サービスとクラウドサービス「産業医クラウド」等を提供。

2022年3月上場

株式会社ROBOT PAYMENT【東証グロース:4374】



「お金をつなぐクラウドで世の中を笑顔に」というビジョンの下、請求・集金業務を管理・統合・自動化するクラウドサービス「請求管理ロボ」およびオンラインビジネス、企業間取引での料金回収の効率化を実現する「インターネット決済代行サービス」を展開。

2021年9月上場

サイバーセキュリティクラウド【東証グロース:4493】



サイバー攻撃を可視化・遮断するクラウド型WAFの「攻撃遮断くん」やサイバー攻撃対策のコンサルティング事業を展開。

2020年3月上場

株式会社ブランディングテクノロジー【東証グロース:7067】



中堅・中小・ベンチャー企業向けにブランド事業、デジタルマーケティング事業、オフショア関連事業を展開。企画・制作・運用・コンサルティングのワンストップ・マーケティングソリューションを提供。

2019年6月上場

株式会社和心【東証グロース:9271】



「日本のカルチャーを世界へ」を理念に掲げ、訪日外国人をメインターゲットに日本の伝統・文化・芸術の要素が詰まった商品・サービスを提供。

2018年3月上場

株式会社まぐまぐ【東証スタンダード:4059】



メディア事業の中核を担う子会社。「伝えたいことを、知りたい人に」の理念のもと、国内最大級の会員基盤750万人のメルマガサービスと4つのWEBメディア、LIVE配信プラットフォームを運営。

2020年9月上場

株式会社ラストワンマイル【東証グロース:9252】



「21世紀の革新的サービスをラストワンマイルで1人でも多くに伝え、世界中のお客様に幸せを届ける」をビジョンにかけ、企業と顧客を繋ぐ「ラストワンマイル(最後の一手)」を主な事業として、世の中の優良サービスを届ける「ラストワンマイル事業」を展開。

2021年11月上場

株式会社ヘッドウォータース【東証グロース:4011】



日本国内でも有数のロボットアプリ開発・導入実績を持ち、株式会社ソフトバンクロボティクスが提供する人型ロボット「Pepper」を中心に独自開発のロボットアプリを提供。

2020年9月上場

AI CROSS 株式会社【東証グロース:4476】



B2Bモバイルコミュニケーションプラットフォームとして双方向SMS配信サービス、AIベースのビジネスチャットInCircle(インサークル)サービスを提供。

2019年10月上場

株式会社ピアラ【東証プライム:7044】



マーケティングオートメーションシステムRESULTプラットフォームを有し、述べ650社以上のダイレクトマーケティング支援。

2018年12月上場

● 投資一覧

株式会社アライアンスクラウド

ALLIANCE CLOUD logo and text: 営業活動の根本は「人との繋がり」...

株式会社 Payment Technology

PAYMENT TECHNOLOGY logo and text: 売掛金早期回収サービス「ハヤメル」...

株式会社ココナラスキルトパートナーズ

coconala Skill Partners logo and text: シード/アライアンスステージの経営者...

株式会社アーシャルデザイン

AcialDesign logo and text: 「アスリート人材×HRサービス」の...

スマートシェア株式会社

SmartShare logo and text: 主力サービスの「OWNLY」は、様々な...

株式会社シアン

XIAN logo and text: “世界の喜びを最大化する”という...

Uniforce 株式会社

Uniforce logo and text: IPO準備企業から上場企業までの持...

株式会社 HUMAN LIFE

HUMAN LIFE logo and text: 「新機軸を起こし市場の活性化に挑...

株式会社 ネットオン

neton logo and text: 「テクノロジーで人と社会を幸せに...

株式会社トレンド Express

TREND EXPRESS logo and text: 「人と世界をつなぐ」をミッションに...

株式会社クロス・オペレーショングループ

xOperation group logo and text: オペレーションエキスパートによる...

株式会社 エスタイル

ESTYLE logo and text: 「日本をAI/DXで元気にする」をミ...

C2C Platform 株式会社

C2C PLATFORM logo and text: CtoCビジネスにおけるサービス提供...

株式会社 アルゴリズム

ALGORITHM logo and text: 「知的探究心で、新しい仕組みを創...

株式会社 AK

g-port logo and text: これまでのグループホームの概念を...

プライム・ストラテジー株式会社

Prime Strategy logo and text: 「すべてはエンタープライズOSSエ...

株式会社 ジールコミュニケーションズ

Zeal Communications logo and text: デジタル社会におけるWeb炎上や...

株式会社 エイジェーインターブリッジ

AJ InterBridge Inc. logo and text: 「日本文化の素晴らしさを世界に...

株式会社 コーンテック

CORNTEC logo and text: 高層のコンサルティングおよび、画...

株式会社 KP TECHNOLOGIES

KP TECHNOLOGIES logo and text: 「建設産業のポテンシャルを最大...

株式会社 M&A DX

M&A DX logo and text: アナログ領域とデジタル領域を融...

株式会社 ビカバカ

ピカバカ logo and text: ヘルスケア事業として医療機関向...

株式会社 CONOC

CONOC logo and text: 「建設業界の常識を、ひっくり返...

アップセルテクノロジー株式会社

UPSELL TECHNOLOGIES logo and text: クライアントの「売れる仕組み」...

琉球フットボールクラブ株式会社

FC Ryukyu logo and text: 琉球フットボールクラブ株式会社は...

株式会社 Ancar

Ancar logo and text: 車を「売りたい人」と「買いたい...

株式会社 Stayway

stayway logo and text: Stayway（ステイウェイ）は、日本...

株式会社 エフェクチュアル

effectual logo and text: 「商品やサービスの価値を体感でき...

EDGE 株式会社

EDGE logo and text: 「人は、もっと輝ける」をCompany...

株式会社 ファーストキャビン HD

FIRST CABIN logo and text: 「STAY SMART」をコンセプトに...

サブスクリプションファクトリー株式会社

SubFac Subscription Factory logo and text: サイト内リマーケティングツール...

ジャパンM&Aソリューション株式会社

JMA logo and text: 「相談されたら断らない」...

株式会社 ネイリー

Nailie logo and text: ネイリストとカスタマーをCtoC...

MasterVisions 株式会社

MasterVisions logo and text: 「世界中の人々に人生を輝かすよ...

Keeyls 株式会社

Keeyls logo and text: 24時間対応の対面本人確認・鍵...

スターリゾート株式会社

STAR RESORT logo and text: インバウンド向けホテルのプラン...

株式会社 MILIZE

MILIZE logo and text: 「AIと金融工学で次世代の金融コ...

株式会社 シナプス

Synapse logo and text: 「出張をもっとシンプルに」をス...

株式会社 M.I.T ホールディングス

M.I.T. HOLDINGS GROUP logo and text: 「世界中の女性を笑顔美人にする...

琉球フットボールクラブ株式会社

FC Ryukyu logo and text: 琉球フットボールクラブ株式会社は...

株式会社 Ancar

Ancar logo and text: 車を「売りたい人」と「買いたい...

株式会社 Stayway

stayway logo and text: Stayway（ステイウェイ）は、日本...

株式会社 MILIZE

MILIZE logo and text: 「AIと金融工学で次世代の金融コ...

株式会社 シナプス

Synapse logo and text: 「出張をもっとシンプルに」をス...

株式会社 M.I.T ホールディングス

M.I.T. HOLDINGS GROUP logo and text: 「世界中の女性を笑顔美人にする...

ツアーベース株式会社

TOUR BASE logo and text: 「観光立国ニッポンを作る」を...

株式会社 バブレア

paplea logo and text: プライダリズム場向けに、売上ア...

株式会社 UNCOVER TRUTH

UNCOVER TRUTH logo and text: Webページ内のユーザー行動を...

MasterVisions 株式会社

MasterVisions logo and text: 「世界中の人々に人生を輝かすよ...

Keeyls 株式会社

Keeyls logo and text: 24時間対応の対面本人確認・鍵...

スターリゾート株式会社

STAR RESORT logo and text: インバウンド向けホテルのプラン...

ツアーベース株式会社

TOUR BASE logo and text: 「観光立国ニッポンを作る」を...

株式会社 バブレア

paplea logo and text: プライダリズム場向けに、売上ア...

株式会社 UNCOVER TRUTH

UNCOVER TRUTH logo and text: Webページ内のユーザー行動を...

株式会社レジデンストーキョー

ビジネスオペレーション、パッケージングと連携した滞在型宿泊マーケットにおける住居・宿泊施設の運営管理・プラットフォーム事業、不動産開発事業及び建設費の適正化ソリューションも展開。  
2018年9月リリース

株式会社フィナンシャル・エージェンシー

「Insurance Technology」を標榜し、AI-RPA・IoTといった最新技術を活用して保険業界のデジタル化を進めるフィンテック=インシュアテック企業。「安心できる社会保障の提供」をミッションにグローバル展開。  
2018年6月リリース

株式会社趣味なび

「趣味」と「まなび」を通じて、世の中の生きがいづくりを応援、心豊かな社会の実現に貢献することを目標とし、「コト体験」マッチングサービスサイトを運営。  
2018年5月リリース

株式会社スイッチスマイル

Beaconを使った位置情報プラットフォーム事業を展開。位置情報と行動データをDMPに蓄積し、広告やデータマーケティングを実施。LINE BOTのプラットフォームもグローバルに提供中。  
2018年1月リリース

株式会社シンクスマイル

社員同士で感謝のデジタルコメントを贈り合い、称賛文化を醸成する社内エンゲージメント向けSNS「ホメログ」活動を可視化。集計、分析するチームワークアプリ「RECOG」をリリース3年で1000社以上に導入。  
2018年1月リリース

株式会社自転車創業

「自転車の「まっすぐ」と「寄り道」をテクノロジーでもっと楽しく」をミッションに、国内最大級の自転車メディア「FRAME」を中心とした自転車に関するインターネット事業を展開。  
2017年12月リリース

株式会社ブチジョブ

「今すぐ働きたい、今すぐ人を採用したいを実現し、多様な働き方の時代の「仕事」幸福度をあげる」事を企業理念に掲げ、スマートフォンのGPS機能を活用したリアルタイムでの求人マッチングサービスを提供。  
2017年12月リリース

FANTAS technology 株式会社

「不動産マーケットにスマートな常識を打ち立てる」をビジョンに掲げ、テクノロジーを掛け合わせた事業を展開。投資型クラウドファンディング「FANTAS funding」やオウンドメディアを企画運営。  
2017年11月リリース

StockTech 株式会社

「コンテンツ（情報）とメディアを融合させ人々が集まる場所を創造する」を理念に掲げ、M&Aマネジメント事業、インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業などを展開。  
2017年11月リリース

株式会社エクステック

IoT機能やAIを用いたフィンテック機能を搭載した外資系機器を自社開発する会社。多数の通貨や言語に対応し、利便性と安全性を備えたサービス提供を担う。  
2017年10月リリース

AOS データ株式会社

全ての企業の資産であるデータを安全にバックアップし、膨大なビッグデータをAI（人工知能）を使用してスマートに管理、活用するため、クラウドバックアップ「AOSBOX AIプラス」を提供。  
2017年10月リリース

株式会社ウェルネスコミュニケーションズ

「今はない「10年後の当たり前」を創りたい」という思いの下、ICT（デジタル）とリアル（アナログ）のマーケティング融合をコンセプトに、AI（人工知能）を積極的に活用した事業を展開。  
2017年8月リリース

株式会社 MapleSystems

エンジニア常駐型の技術支援サービスや自社でのアプリ開発、システムコンサルティングを展開し、顧客とエンジニアを直接的につなぐ日本初のマッチングプラットフォーム「PRO-SESS」を提供。  
2017年7月リリース

地球人.jp 株式会社

海外との強いパイプと独自の人材管理体制により、優秀なグローバル人材を受け入れ、「食」「接客」「介護」の分野で経験豊富な人材提供事業を展開。  
2017年6月リリース

ゴルフライフ株式会社

「もっとゴルフを楽しもう！」をスローガンに、スクランブルゴルフツアー事業やゴルフスクール支援事業を展開。  
2017年5月リリース

株式会社アンビションDXホールディングス [東証クロス:330]

都心で若年層向けマンションのサブリース（転貸）事業を中心に展開。サブリース事業の「かりあげ王」、賃貸仲介事業「ルームピア」「パロー」など顧客の様々なライフステージに適合するサービスを提供。  
2017年7月リリース

Cocolive 株式会社

住まいを探すお客さまへのアプローチ方法を刷新する、不動産会社向け「顧客分析 および「可視化」サービス「KASIK」を提供。  
2017年5月リリース

ドーナツ ロボティクス株式会社

小型ロボットを開発。ロボット及びこれらに主に家庭用ロボットに関する開発・製造・販売を行っており、医療補助ツールを目指した初のホームロボットである「シナモン」を開発し、販売を予定。  
2017年5月リリース

株式会社 WILLGATE

コンテンツマーケティング事業において3,000社以上に及ぶマーケティング実績。コンテンツの制作力も活かし、ワンストップでWEBマーケティングのソリューションを提供。  
2017年5月リリース

株式会社あどぼる

国内最大級のレンタルスペースマッチングサイト「スベなび」、自社にてレンタルスペースの開発・運用を行う「スペースマネジメント」、飲食店居抜き物件の検索サイト「ぶけなび」事業の運営。  
2017年2月リリース

hachidori 株式会社

簡単・素早くチャットボットを作ることができるプログラミング知識不要のチャットボット開発ツール「hachidori」を提供。AIを用いたチャットボットにより、顧客問合せなどの自動化。  
2017年1月リリース

● イグジット案件

株式会社ジーゼ (イグジット)

「アジアのHollywoodを創ろう！」をスローガンにSP-PC・Nintendo Switch向けゲーム開発・運用事業を中心に、教育事業、海外事業の3事業を行っている。  
2018年6月リリース

株式会社鉄人化計画 [東証スタンダード:2404]

鉄人化計画は、首都圏に展開する「カラオケの鉄人」ブランドを中心に、自社開発のカラオケ配信システムや会員サービスを活用し、テクノロジードリブンで差別化した空間サービスを提供。  
2019年3月リリース

株式会社センキョ (イグジット)

「民主主義をもっとスマートに、日本をもっとワクワクする国に」を合言葉に、政治家の選挙・政治活動支援プラットフォーム「スマート選挙」を提供。  
2020年2月リリース

メトロエンジン株式会社 (一部イグジット)

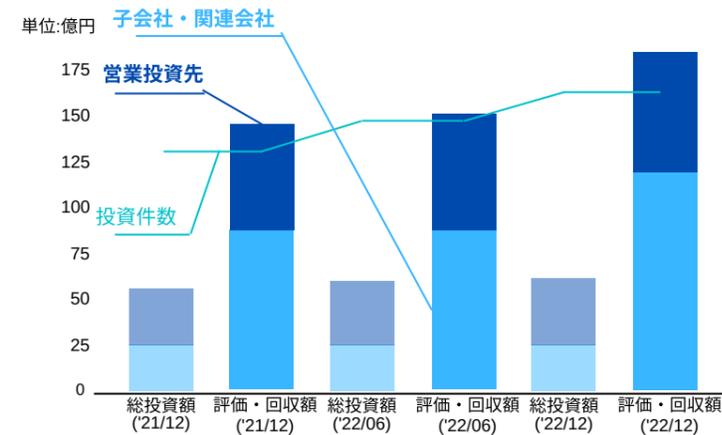
メトロエンジンは、ホテル・旅館・パッケージングレンタル事業向けに、人工知能、機械学習機能を取り入れたダイナミックプライシングや各種分析、運営効率化を追求するWEBサービスを提供しています。  
2018年8月リリース

株式会社かんざし (一部イグジット)

宿泊施設向けに予約サイト管理ツールの「かんざしクラウド」を中心に事業を展開。宿泊予約サイトを縦横無尽に繋いだクラウドサービスでホテルの業務効率化に特化したソリューションを提供。  
2016年11月リリース

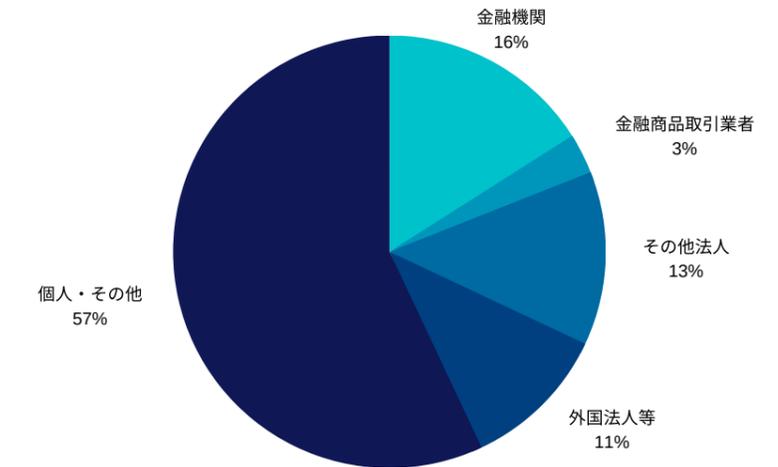
● 投資実績推移

総投資額及び評価・回収額実績



株式状況

● 株主構成(2022年9月末時点)



● 大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
大石 崇徳	6,015,700株	27.1%
吉村ホールディングス株式会社	2,453,000株	11.0%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,700,800株	7.6%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,434,500株	6.4%
J.P. MORGAN SECURITIES PLC	286,104株	1.2%
UBS AG LONDON ASIA EQUITIES	262,096株	1.1%
野村信託銀行株式会社(投信口)	247,600株	1.1%
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN(CASHPB)	211,900株	0.9%
野村證券株式会社	177,037株	0.7%
BNY GCM CLIENT ACCOUNTSM LSCB RD	175,859株	0.7%

## 会社概要

商号	株式会社エアトリ（英語名：AirTrip Corp.）
設立	2007年5月11日
創業者	取締役会長・グループ創業者 大石 崇徳 グループ創業者 吉村 英毅
所在地	東京都港区愛宕 2-5-1 愛宕グリーンヒルズ MORIタワー19F
資本金	1,546,550,740円（払込資本 3,420,247,723）<2022年8月末現在>
株式市場	東京証券取引所プライム市場（証券コード：6191）
決算期	9月
従業員数	グループ：952名 (株式会社エアトリ：115名、株式会社エアトリインターナショナル：24名)<2022年12月現在>
登録番号	官公庁長官登録旅行業務第 1872号
加盟団体	JATA（一般社団法人日本旅行業協会）正会員 IATA（国際航空運送協会）公認代理店
事業概要	エアトリ旅行事業 ITオフショア開発事業 訪日旅行事業・WiFiレンタル事業 メディア事業 投資事業 地方創生事業
鉄道会社 航空会社 グループ との契約	東日本旅客鉄道株式会社 日本航空株式会社 ※エヌズ・エンタープライズにて契約 株式会社ジャルセールス ※エヌズ・エンタープライズにて契約 全日本空輸株式会社 ANA X 株式会社 スカイマーク株式会社 Peach Aviation 株式会社 ジェットスター・ジャパン株式会社 スプリング・ジャパン株式会社 株式会社フジドリームエアラインズ
主要取引 銀行	みずほ銀行、三菱UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行

### 編集方針

当報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダー、ひいては社会全体に対して、当社の取り組みや考え方を財務・非財務の両面から伝え、当社の中長期的な価値創造に対する理解を深めていただくことを目的としています。また今回の統合報告書に掲載しきれない情報に関しては、当社コーポレートサイトにてご覧になれます。

サイトトップ：<https://www.airtrip.co.jp> IR情報：<https://www.airtrip.co.jp/ir/>

《報告対象範囲》  
株式会社エアトリを中心に、エアトリグループ及び子会社16社・関連会社3社(2022年12月現在)の活動を報告していますが、一部はエアトリ単体について掲載しています。

《報告対象期間》  
2022年9月期（2021年10月～2022年9月） ※一部期間外の情報を含みます

《見通しに関する注意事項》  
当報告書は、当社の業界動向及び事業内容について、当社による現時点における予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来展望についても言及しています。これらの将来展望に関する表明の中には、様々なリスクや不確実性が内在します。既に知られたもしくは未だに知られていないリスク、不確実性その他の要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性があります。当社の実際の将来における事業内容や業績等は、当報告書に記載されている将来展望と異なる場合があります。当報告書における将来展望に関する表明は、利用可能な情報に基づいて当社によりなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して、将来展望に関するいかなる表明の記載も更新し、変更するものではありません。