

中期経営計画 事業別戦略

WHG事業



販売力の向上と
顧客の囲い込みを図ります



WHG事業部長
村上 健二

機会

- ・国内出張およびインバウンド需要の回復
- ・新型コロナウイルス感染拡大の収束後における国内需要喚起の政策
- ・異業種参入ホテルなどの新規開発案件獲得機会の増大

リスク

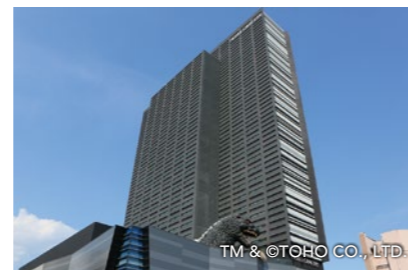
- ・新型コロナウイルス感染症の長期化・影響拡大
- ・国際政治情勢などの影響によるインバウンド減少
- ・競合ホテル急増による価格競争激化



「ホテルタビノス浅草」ロビー



HOTEL TAVINOS AIコンシェルジュ



「ホテルグレイスリー新宿」外観

前中期経営計画の振り返り

10件の新規出店とFITの取り込みに成功

前中期経営計画においては、WHG事業を全社の成長ドライバーと位置づけ、積極的な投資を行いました。中計期間中は「ホテルグレイスリー新宿」を皮切りに、「ホテルグレイスリー京都三条」「ホテルグレイスリー浅草」、新ブランドとなる「ホテルタビノス浜松町」など、10件の新規出店を実現しました。

また、大規模改修工事後の「新宿ワシントンホテル」と「ホテルグレイスリー新宿」を中心に、FIT※の取り込みに成功。そのノウハウを生かし、新ブランドHOTEL TAVINOSを立ち上げ、マルチブランド化を推進しました。HOTEL TAVINOSは、これまでのワシントンホテル、ホテルグレイスリーブランドの顧客層とは異なるミレニアル世代のインバウンドを主要ターゲットにしており、将来的なグループの顧客層拡大が期待できるうえ、極小地や変形地でも出店が可能となり、出店の選択肢が増大しました。さらに、AI技術の活用や、宿泊に特化し朝食レストランを保有しないなどのビジネスモデルにより、生産性向上も見込めます。

一方で2019年は、韓国からの宿泊者減少などにより収益性が悪化したことに加え、競合ホテルの急増もあり、他社との差別化と生産性向上が課題であると認識しています。さらに、今後は急激な市場変化や有事に耐えうる販売手法の強化・徹底、顧客獲得が急務であると考えています。

※FIT(Foreign Individual Travelers):インバウンドの個人客

新中期経営計画の戦略

成長ドライバーとして収益力をさらに拡大

新中期経営計画では、引き続きWHG事業を当社の成長ドライバーと位置づけ、収益力のさらなる拡大を目指します。具体的には、急激な市場変化に耐えうる販売手法の強化・徹底を行うとともに、新規販路の開拓による販売力向上に取り組みます。また、顧客情報管理の一元化およびデジタルマーケティングの推進によって、会員プログラム再構築と自社ウェブサイトの優位性を高める計画です。これによって、顧客満足度の向上により顧客との結びつきを強化し、直予約比率を増加させます。

さらに、HOTEL TAVINOSの事業モデルの確立により新規出店を加速させます。2019年に開業した「ホテルタビノス浜松町」では、既存ブランドでは訴求しきれなかった若年層(ミレニアル世代)をターゲットとし、ニーズに寄り添い、お客さまとの会話やSNSなど双方向のコミュニケーションに注力しました。今後の新規展開としては、2024年までに「ホテルタビノス浅草」や「ホテルグレイスリー台北」のほか、HOTEL TAVINOSブランドをさらに京都、御徒町、東日本橋エリアなどに展開する計画です。

また、HOTEL TAVINOSで推進している効率的なオペレーション体制や仕組みなどを今後早期に既存ブランドへ横展開することで、事業部の課題である生産性の向上とブランド・商品力強化の両立を図っていきます。

ラグジュアリー& バンケット事業



商品力・販売力の強化により
「椿山荘」ブランドの
再構築を進めます



ラグジュアリー&バンケット事業部長
中村 雅俊

機会

- ・インバウンド復活に伴う宿泊およびMICE需要
- ・多様化する消費者のライフスタイルへの適応
- ・2022年「椿山荘」開業70周年

リスク

- ・新型コロナウイルス感染症の長期化・影響拡大
- ・婚礼市場の縮小
- ・外資系ラグジュアリーホテルも含めた競合台頭による供給過剰懸念



「ホテル椿山荘東京」庭園



「太閤園」チャペル「ヴァンヴェール」

前中期経営計画の振り返り

収益構造改革を推進するも低迷が継続

前中期経営計画においては、「ホテル椿山荘東京」にて、世界最大の独立系ホテルブランドのネットワーク「プリファード ホテルズ & リゾーツ」に加盟。そのネットワーク活用と営業体制の強化によってMICE※獲得を進め、婚礼事業主体から宿泊・宴会・料飲事業への収益構造改革を推進しましたが、施策の遅延により効果創出には至りませんでした。婚礼事業では、庭園内神殿を新設し和婚の強化を図ったものの、婚姻件数の減少トレンドを抑制できず、収益力の低迷が続いている状況です。

また、地方主要都市への事業展開として大阪、広島、北九州に出店し、既存施設でのプロデュース力向上に寄与しました。しかしながら、新規展開は目標の5拠点に対して3拠点達成にとどまりました。一方、「太閤園」は2019年、開業60周年プランの販売やチャペルリニューアルの効果によって、婚礼・料飲部門が好調に推移しました。また、「G20財務大臣・保健大臣合同セッション」の会場に選ばれるなど、前中期経営計画期間中に一定の成果を創出できたと思えます。

※MICE：企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition, Event)の頭文字。多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントの総称

新中期経営計画の戦略

『椿山荘』ブランド再生による事業の再建

当事業は施策が結果に結びつかず、急速に収益が落ち込んでいる現状を直視し、新中期経営計画では基本に立ち返り、商品・サービス・品質の立て直しとブランド力・販売力の強化を図っていきます。

最優先課題として、『椿山荘』ブランド再生による事業の再建に取り組み、開業70周年を迎える2022年までの3年間で商品力と販売力の強化を図る計画です。具体的には、ホテル棟とバンケット棟を区分し、それぞれの特徴を生かしたブランド、コンセプト、商品構成、運営体制の構築に着手します。これに先立ち、組織体制については、すでに新体制が始動しています。また、宴会場のMICE対応や婚礼式場の新設など設備投資だけではなく、庭園の活用など、新商品開発機能の整備にも取り組み始めました。

「ホテル椿山荘東京」の事業別の施策については、宿泊部門ではラグジュアリーホテルの最高格付けを目指した商品・人材・販売力を強化、料飲部門ではレストランポートフォリオを見直し、ラグジュアリー層の朝食満足度を高めるべく、レストランの改装を行います。婚礼部門では収益体制を変革するため、料理を中心とした付加価値向上と付帯商品、オペレーション体制の見直し、宴会部門では海外販売体制の強化により引き続きMICEの取り込みを強化していきます。

さらに、日常と非日常が融合したレジデンスやオフィスとの両立など、将来の再開発を見据えた研究やトライアルを中期経営計画期間中に開始します。

リゾート事業



箱根小涌園の
収益力強化と
再開発に注力します



リゾート事業部長
恩田 豊

機会

- ・ 2023年の新ホテル開業
- ・ 箱根エリアの観光客数は毎年約2,000万人を維持
- ・ 国内シニア層を中心とした個人旅行の増加

リスク

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響拡大および自然災害の発生
- ・ リゾート地で顕著な人手不足の影響
- ・ 箱根エリアにおける競合ホテルの台頭



「箱根小涌園 天悠」の大浴場「浮雲の湯」露天風呂



「箱根小涌園 天悠」露天風呂付特別客室「仙石原」



「箱根小涌園ユネスサン」施設内イメージ

前中期経営計画の振り返り

「箱根小涌園 天悠」で集客力と収益力が向上

前中期経営計画においては、箱根小涌園再開発の一環として、2017年に「箱根小涌園 天悠」を開業しました。顧客満足度の向上に努めるとともに、高付加価値商品の提供によって、アッパーミドル層のお客さまを獲得することができました。2019年には、お客さまからのご要望が多かった朝食のbuffet化により、顧客満足度がさらに向上したほか、FITの取り込みも加わり、平日の集客を伸長できました。さらに「箱根小涌園 天悠」では、スタッフのマルチタスク化など生産性向上の取り組みも進展し、収益力の強化につながりました。

その一方で「箱根小涌園ユネスサン」は、2018年に営業終了した「箱根ホテル小涌園」の影響を想定以上に受けたことにより、入場人員が減少。さらに2019年には、箱根山噴火警戒レベルの引き上げや度重なる大型台風といった自然災害の影響を受け、箱根エリア全体で減収となりました。

新中期経営計画の戦略

箱根小涌園を再び誰もが楽しめるエリアへ

新中期経営計画では、箱根小涌園の収益力強化と再開発に注力します。再開発計画では、箱根小涌園の原点に立ち返り、幅広い顧客層のニーズに対応していく考えです。

具体的には、「箱根ホテル小涌園」跡地に2023年元日開業予定の新ホテルを建設し、隣接している「箱根小涌園ユネスサン」とあわせてアクティブに丸2日楽しめる複合リゾートとして再出発します。「温泉」「自然」「食事」「文化」「体験」をキーワードに、宿泊・日帰りを問わず箱根にお越しになる、様々なお客さまに楽しんでいただける箱根のシンボリックな施設を目指します。

新ホテルは、ファミリー層を中心にインバウンドを含む幅広い顧客層のニーズに対応することで、市場のボリュームゾーンの取り込みを図ります。施設計画では、自然の景観を生かした露天風呂付き大浴場を最上階に配置し、レストランは庭園に面したロケーションで、できたての料理をbuffet形式で提供します。ほかにも、お客さま同士が交流を図るコミュニティスペースやお子さま連れでも安心なキッズスペースなどの設置を計画しています。さらに「箱根小涌園ユネスサン」では、貸し切り風呂や自然を生かしたアミューズメント施設などに加え、周辺の宿泊者やFITの方向けの食事場所やナイトアクティビティ機能として温泉街やフードコートなどを順次新設し、より一層お楽しみいただける施設へと進化させます。

箱根エリアはこれまで年間約2,000万人の観光客を維持してきたブランド力があるリゾート地であり、箱根小涌園の再開発に際し、箱根町やエリアの企業などと連携し話題性を創出・発信することで、さらなる観光需要の喚起に貢献していきます。