

藤田観光株式会社

中期経営計画2020～2024 —自己変革と挑戦—

「みんなが笑顔になるために、ライフスタイルに寄り添う
ユニークな事業展開で、成長し続けます。」

中期経営計画について（2020年～2024年）

みんなが笑顔になるために、 ライフスタイルに寄り添うユニークな事業展開で、成長し続けます。

事業に関わる10年後の未来を想定したうえで、様々なステークホルダーとのエンゲージメントが強く求められる時代背景を考慮し、社是の精神を具現化するためには、社会のために当社が何を提供すべきかを長期ビジョンとして設定

1. お客様の人生の様々なシーンに寄り添うことで時代のニーズを汲み取る
2. これまで培った歴史・文化・伝統を守りつつ新たな価値を加えることによって、事業をさらに進化・発展させていく
3. 仕事への価値観や働き方の多様化がさらに進む中、すべての従業員が自らの仕事に誇りと自信をもって、会社とともに成長し続けることで、お客様の満足とすべてのステークホルダーの方々の幸せに繋がる社会を目指していく

— 社是 —

私たちは、健全な憩いの場と温かいサービスを提供することによって、
潤いのある豊かな社会の実現に貢献したいと願っております。

「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」

全体戦略

多様な顧客ニーズを捉えた既存事業の付加価値向上と拡大

増加する訪日外国人の誘客強化と海外展開

多様な人材の育成と働きがいのある職場作り

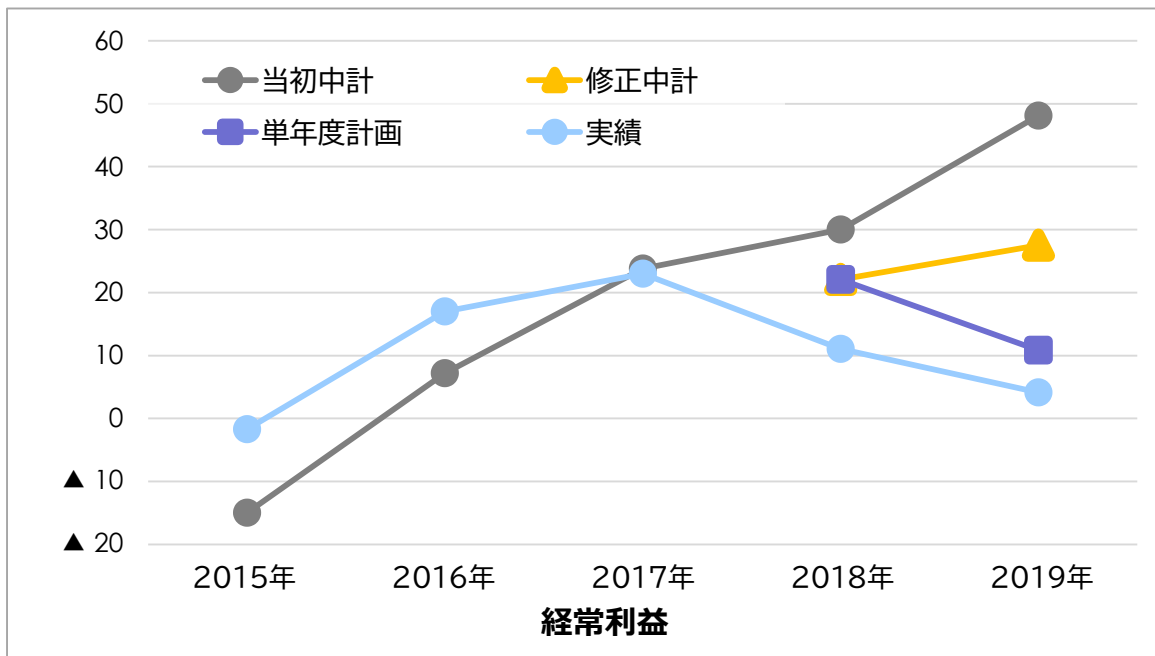
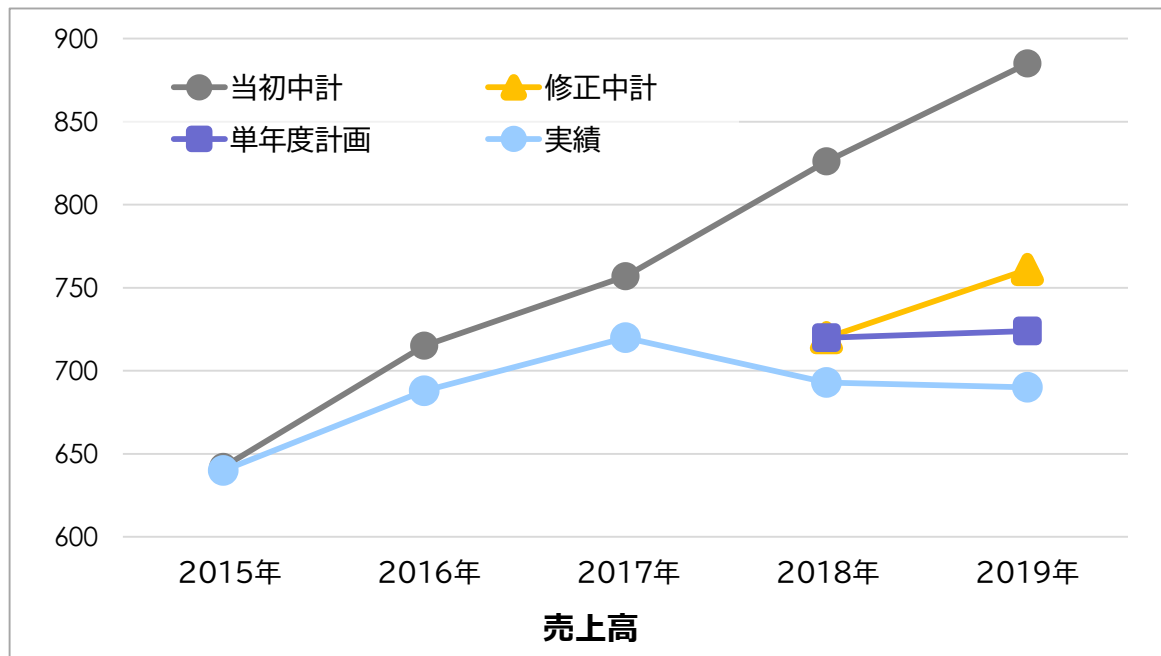
リーマンショックや震災の影響もあり抑制せざるを得なかった投資を、ソフト・ハードともに積極的に実施することにより、環境に適応しながら基盤強化を果たし、付加価値を上げ、成長を図る方針に転換。

- 成長ドライバーと位置づけたWHG事業において、期間中10件の新規出店を実現、増加するインバウンドの需要の取り込みに寄与。その成果を活かした新ブランド「ホテルタビノス」立ち上げ。
- 箱根小涌園再開発の一環として、2017年4月「箱根小涌園 天悠」を開業。高付加価値商品の提供により、アッパーミドル層を獲得。
- ニーズの多様化やインバウンド増加に対応するため、グランピング施設やハラール食対応の和食レストラン等を開発。これまで培ってきたノウハウを活かした新しい事業を通じ、既存事業との相乗効果と新しい顧客開拓に寄与。
- 「多様な人材の育成と働きがいのある職場作り」と「働き方改革」を組織風土改革の両輪と位置づけ、ともに推進。

前中期経営計画(2015年～2019年)の振り返り【課題】

■業績推移

単位:億円



■内部要因

- 既存施設の収益力低迷
(ホテル椿山荘東京婚礼、箱根小涌園)
- 計画していた新規展開未実施
(リゾート事業・L&B事業)

■外部要因

- 競合施設の急増による競争激化
- 2018年、2019年相次いだ自然災害
- 日韓関係をはじめとした世界情勢の変化
- 労働力人口の減少による人手不足



■課題

- 顧客ニーズの変化へのスピード感ある対応
- 主幹事業所であるホテル椿山荘東京、箱根小涌園のブランド力と収益力の強化
- 生産性の向上
- 外部環境の変化に耐えうる収益基盤の構築

中期経営計画2020～2024 — 自己変革と挑戦 —

■課題

- 顧客ニーズの変化へのスピード感のある対応
- 主幹事業所であるホテル椿山荘東京、箱根小涌園のブランド力と収益力の強化
- 生産性の向上
- 外部環境の変化に耐えうる収益基盤の構築

■事業環境

機会

- 東京オリンピック・パラリンピックの開催
- インバウンドの増加
- 働き方改革、休日取得の推進
- AI、IoT技術の発展
- SDGsに対する意識の高まり

リスク

- 宿泊市場、婚礼市場の変化
- 労働力人口の減少による人手不足
- 自然災害・感染症流行による宿泊需要の減退
- 地政学・地経学リスク
- 情報セキュリティ対策の必要性向上

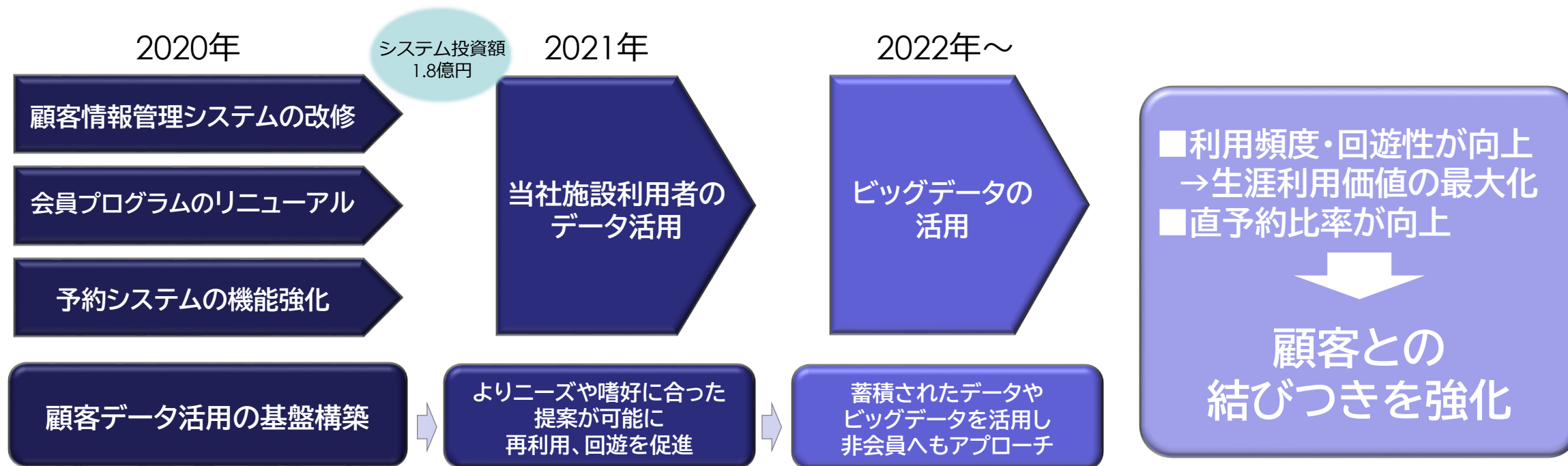


— 主要戦略 —

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 【Ⅰ】販売・マーケティングのリエンジニアリング | 【Ⅳ】箱根小涌園再開発 |
| 【Ⅱ】人材開発および生産性の向上 | 【Ⅴ】宿泊事業の領域拡大 |
| 【Ⅲ】『椿山荘』ブランド再生による、事業の再建 | 【Ⅵ】SDGsの推進 |

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

- 1) 顧客情報管理システムの改修
- 2) 会員プログラムのリニューアル
- 3) 自社WEB予約システムの機能強化
- 4) 会員および利用者データを活用したデジタルマーケティングの推進



主要戦略【Ⅱ】人材開発および生産性の向上

- 1) 多様な人材が活躍できる仕組みの構築
- 2) 働き方の“質”にこだわる働き方改革
- 3) 本社・本部の組織機能変更及びシステム化による間接部門のスリム化

<第2ステージ>

2020年～2024年

- 多様な人材が活躍できる仕組みの構築
- 働き方の質にこだわった働き方改革

労働生産性指標による進捗管理

(労務費の何倍、限界利益を稼ぐか)

→利益志向の向上

高度専門能力の向上

国内外に通じる調理・接客技術
商品・サービスの企画開発力

<第1ステージ>

2015年～2019年

- 多様な人材の育成と働きがいのある職場作り
- 働き方改革
(働く時間革命・永く働ける仕組みの強化)

外国籍人材の比率
グループ全体21.4%
2019年度新入社員34.7%

管理職女性割合
2019年度12.7%

人材育成
研修やコンクールは
雇用形態に関わらず参加可能

次世代育成
・次世代幹部育成
・ミレニアル世代による
新規事業可能性の探索

主要戦略【Ⅲ】『椿山荘』ブランド再生による、事業の再建

2022年までの3年間で商品力と販売力の強化によりブランドを再構築 そして、国内No.1のブランド『椿山荘』を目指す

- 1) 料理や接客技術など、各部門のスペシャリスト確保と育成
- 2) 商品の品質維持・向上の仕組み構築と、新商品開発機能の整備
- 3) 海外販売体制(宿泊・MICE)の強化、新たな販路の探索
- 4) デジタルマーケティングの活用によるマーケットの把握と、顧客との結びつき強化

お客さまへの訴求力を高めるため、ホテル棟とバンケット棟を区分し、それぞれの特徴を活かしたブランド、コンセプト、商品構成、運営体制を再構築

ホテル棟

【宿泊】	ラグジュアリーホテルとしての最高格付を目指した商品・人材・販売力の強化
【料飲】	レストランポートフォリオの見直しなどによる商品力の引き上げ

バンケット棟

【婚礼】	料理を中心にした付加価値向上とオペレーション体制の見直しで、ビジネスモデルを変革
【宴会】	海外販売と地域密着営業の両面で、顧客の母集団を拡大

日常と非日常が融合したレジデンス、オフィスとの両立など、将来の再開発を見据えた研究、トライアルを開始

主要戦略【IV】箱根小涌園再開発

2023年に新ホテルを開業 ユネッサンと一体で、アクティブに丸2日楽しめる複合リゾートとして再興

ゆったりと「温泉」「自然」「食事」を堪能する旅館

箱根小涌園 天悠

誰でも気軽に、日帰りで利用できる施設
「温泉」「自然」「食事」+「文化」「体験」

箱根小涌園ユネッサン

ユネッサン温泉街 イメージ

新ホテル

ユネッサンと一体的に
「温泉」「自然」「食事」を体験できるホテル

- インバウンドを含むマーケットのボリュームゾーンを取り込むことで、幅広い顧客層のニーズに対応する箱根小涌園の原点に立ち返る
- 宿泊客・日帰り客両方を呼び込み、箱根のシンボルとして誰もが楽しめるエリアへ

		2020	2021	2022	2023
ユネッサン	賑わいゾーン	→			★
	アクティブゾーン		→		★
	水着ゾーン	→		★	
	森の湯	★			
天悠	→				
新ホテル	→				★

複合リゾートへ

箱根小涌園エリア全体図

主要戦略【IV】箱根小涌園再開発

新ホテル 概要

開業	2023年1月予定
概要	客室数150室、レストラン、大浴場、貸切風呂
付帯コンテンツ	お客さま同士が交流を図るコミュニティスペース、チェックインの待ち時間や滞在中雨でも遊べるキッズスペース
価格想定	一人当たり 15,000円程度～



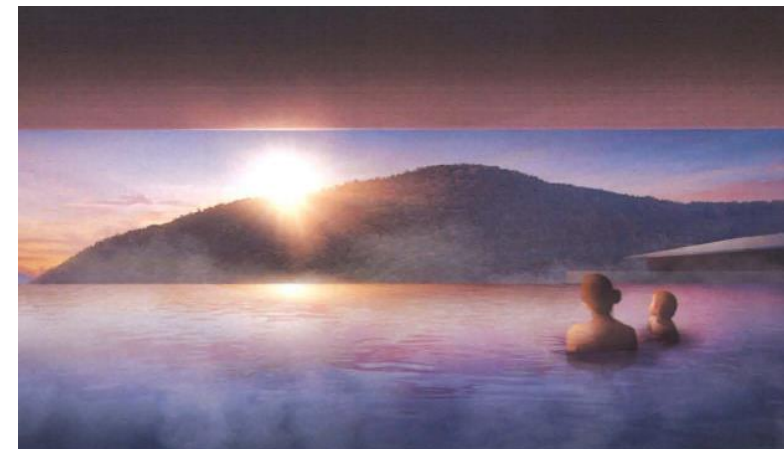
新ホテルイメージ



床に近い高さの家具で統一した客室



自然に溶け込むbuffet形式のレストラン



最上階に自然の景観を活かした露天風呂付大浴場を設置

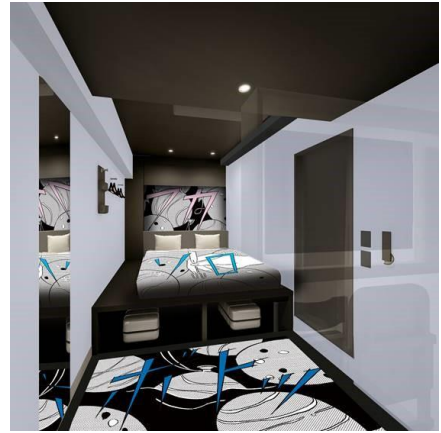
主要戦略【V】 宿泊事業の領域拡大

当社の成長ドライバーとして収益力をさらに拡大

- 1) 新規出店及び新たな事業モデルの開発(期間中、11施設の開業を目指す)
- 2) 販売力向上
- 3) 既存事業所の構造改革による収益の拡大

■今後の出店エリア・業態拡大

ワシントンホテル ホテルグレイスリー	今後も出店を継続
ホテルタビノス	都内、関西圏へのドミナント展開
	インバウンドが増加する地方への展開
新業態	プロジェクトによる検討



ホテルタビノス浅草
客室イメージ



ホテルタビノス浜松町

ミレニアル世代のインバウンドをターゲットとしたタビノスモデル

- ・既存のWHGホテルズブランドでは訴求しきれなかった若年層へのアプローチ
→客層の拡大と他ブランドへの回遊を促進
- ・効率的なオペレーションを既存ブランドに横展開

■今後の開業予定

- 2020年 6月 ①ホテルタビノス浅草(278室)
- 2021年 ②ホテルグレイスリー台北(248室)
③京都エリア ④御徒町エリア
- 2022年 ⑤東日本橋エリア ⑥浅草橋エリア

※今回発表の③～⑥についてはタビノスブランドを予定
上記6ホテルで合計1,200室程度
この他さらに5ホテルの開業を計画

主要戦略【VI】SDGsの推進

社長直轄のSDGs推進室を発足し、グループ全体で取り組みを推進

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



藤田観光グループのSDGsに関する取り組み

取り組み内容の詳細はこちら



<活動方針>

私たち藤田観光は創業以来、「健全な憩いの場と温かいサービスを提供することによって、潤いのある豊かな社会の実現に貢献したい」という社是のもと、「環境に関する取り組み」、「多様な価値観に対する取り組み」などを企業としての持続的成長に不可欠で重要なものと捉え、進めてまいりました。これらの取り組みは、持続可能な社会の実現を目指す「SDGs(持続可能な開発目標)」の理念に相通じるものです。今後も当社は「SDGs」の達成に寄与できるよう、事業を通じて社会課題の解決と持続可能な社会の実現に努めてまいります。

■環境に関する取り組み



1. プラスチック製ストローの廃止



2. 客室のエコ清掃実施



3. 自然豊かな山林の所有 (国内に約1,480ha)



4. 下田海中水族館の出張授業



■多様な価値観に対する取り組み



5. ユニバーサルデザインへの取り組み



6. 多文化への対応



【食品ロス削減の取り組み】

一部の事業所で開始している食品ロス削減の取り組みを、グループ全体にて展開

宴会buffet

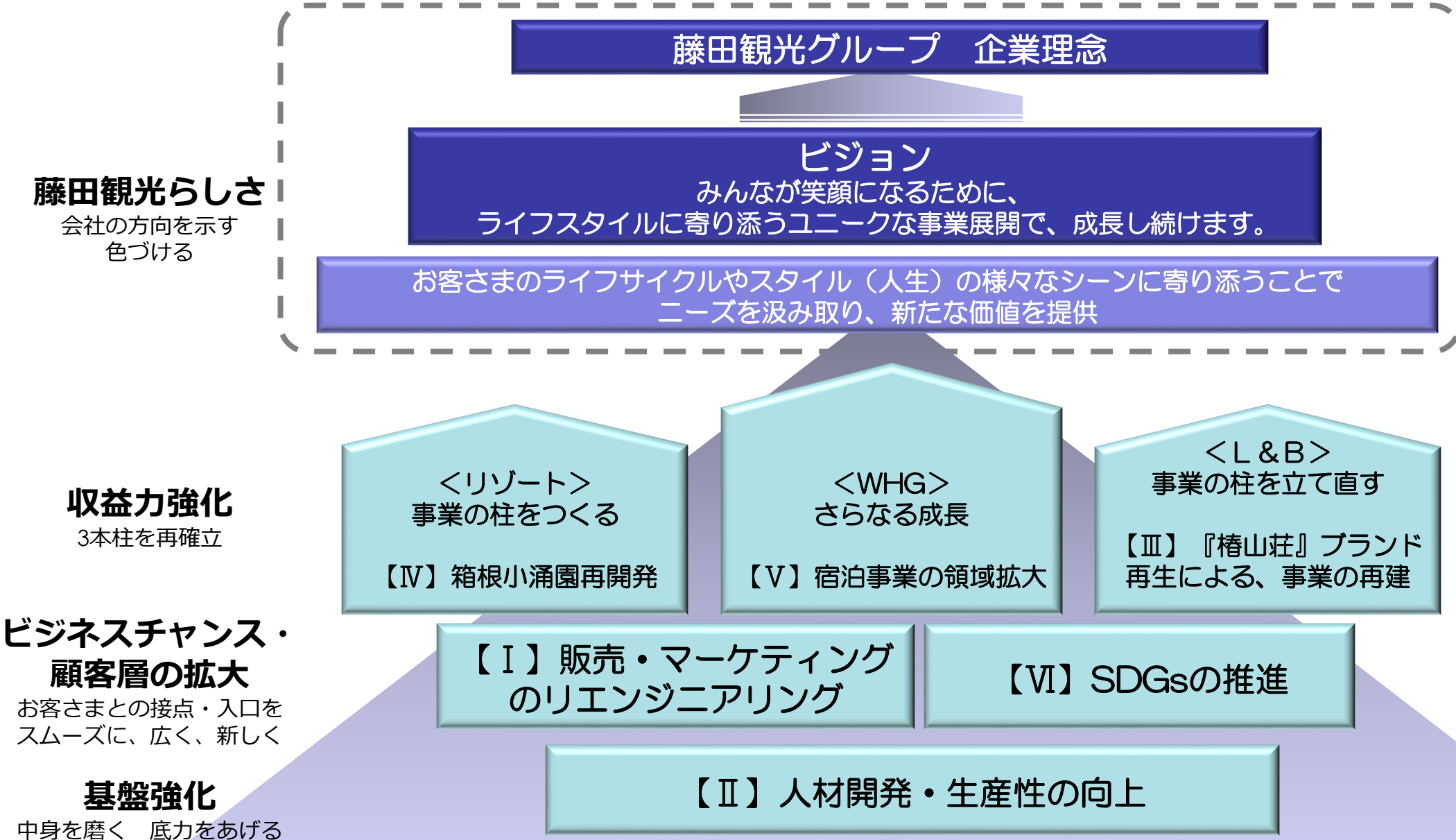
- ・食品ロス削減への協力呼びかけ
- ・取り分けやすい盛り付け工夫

朝食buffet

- ・ラストオーダー制の導入 など



中期経営計画(2020年~2024年)主要戦略の関連図

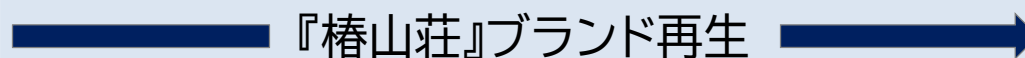
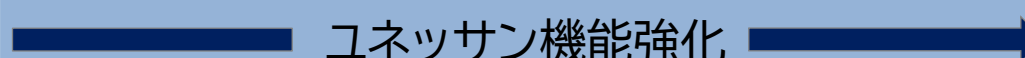


中期経営計画(2020年～2024年)

■期間中の主な設備投資

HG :ホテルグレイスリー

HT :ホテルタビノス

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
W H G 事業	①HT浅草	②HG台北 ③京都エリア ④御徒町エリア	⑤東日本橋エリア ⑥浅草橋エリア ⑦新規	⑧新規 ⑨新規	⑩新規 ⑪新規
L & B 事業	 『椿山荘』ブランド再生				
リゾート事業	旧ホテル解体 新ホテル設計	新築工事		★開業	
	 ユネッサン機能強化				
その他	システム改修				

中期経営計画(2020年～2024年)

単位: 億円、%			2019/12 実績	2020/12 予想	2022/12 目標	2024/12 目標
	売	上	689	710	750	790
収益性	営	業	2	6	20	40
	営	業	0.4%	0.8%	2.7%	5.0%
	EBITDA (営業利益+減価償却費)		52	57	75	95
	経	常	4	6	20	40
	ROE (当期純利益 / 自己資本)		—	2024年度までに9%以上		
ROA (経常利益 / 総資産)		0.4%	2024年度までに4%以上			
投資	設	備	38	5年間累計で250億円		
財務基盤	フリーキャッシュフロー		14	5年間累計で100億以上		
	有	利	444	2024年度までに360億円以下		
	DEレシオ (有利子負債 / 自己資本)		1.7倍	2024年度までに1.2倍以下		

- 数値目標は2020年1月末時点において、「新型コロナウイルス肺炎」による中国からの訪日旅行需要の減少が3か月程度続くものと想定し設定
(今後の状況によっては収益のさらなる圧迫要因となる可能性あり)
- 本中期経営計画の進捗管理については、3年程度先を想定した諸指標をガイドラインとして進捗管理し、事業環境の変化などに応じてローリング

セグメント別 計画数値

		2019/12 実績	2020/12 予想	2022/12 目標	2024/12 目標
単位:億円					
W H G 事業	売上高	376.2	388.5	408.0	425.0
	営業利益	22.5	24.5	25.5	31.5
L & B 事業	売上高	223.8	226.0	236.0	237.0
	営業利益	▲ 0.6	▲ 0.5	4.5	7.5
リゾート事業	売上高	57.9	58.0	62.0	84.0
	営業利益	▲ 9.3	▲ 7.5	▲ 5.5	4.5
その他および調整額	売上高	31.5	37.5	44.0	44.0
	営業利益	▲ 9.6	▲ 10.5	▲ 4.5	▲ 3.5
合計	売上高	689.6	710.0	750.0	790.0
	営業利益	2.8	6.0	20.0	40.0

※2020年度より組織変更に伴い、営業施設等の属するセグメントを一部変更
上記2019年度実績は変更後のセグメントにて作成

IR担当部門 （お問合せ先）

藤田観光株式会社 企画グループ広報担当

藤石 ・ 吉永 ・ 塩澤

TEL : 03-5981-7703

Mail : h-koho@fujita-kanko.co.jp

注意事項 :

当資料は、藤田観光グループの業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。また、注記を行っている場合を除き、2019年12月31日現在のデータに基づいて作成しております。

尚、当資料に掲載された予測等は作成時点での当社の判断であり、経営環境の変動により今後変更される可能性がありますのでご了承ください。

当資料の転載はご遠慮ください。