

積極的な投資と未来を見据えた人材戦略で
変化するニーズを先取り。
創業の理念をこれからの時代にも受け継いでまいります。

代表取締役社長

瀬川 亨

2017年は、インバウンドの誘客が奏功し、前年比増収増益を達成。
9年振りに経常利益で20億円台を確保しました。

日本政府観光局(JNTO)によると、2017年のインバウンド数は前年比19.3%増の2,869万人と過去最高となり、今後も2020年の政府目標4,000万人に向けて、当面は順調に推移することが見込まれています。

一方で、増加する宿泊需要を背景に、競合他社に加え異業種からの参入もあり、首都圏を中心に新規ホテルの開業が相次ぎました。また、訪日リピーターの地方分散化が進み、首都圏を中心に宿泊単価の上げ止まり傾向が顕著になっています。さらに、住宅宿泊事業法(民泊新法)の成立により、宿泊事業を取り巻く環境は厳しさが増しており、今後はより一層の差別化戦略が問われていくものと考えています。

このような事業環境のなか、当社グループにおいてはアジア諸国を中心に海外からの集客が堅調に推移し、インバウンドの宿泊人員は前年比22.5%増の174万人となり、宿泊人員全体の約4割を占めました。また、インバウンドのなかでも、団体に比べ客室単価が高く滞在日数も長い個人のお客さま(FIT)の誘客に注力した結果、インバウンドのうち約8割をFITが占めました。これは、中期経営計画で推進中の取り組みや新規投資が結実したものと評価しています。経常利益においても、FITを順調に取り込んだWHG事業が牽引し、前年比20.6%増益の20.4億円となり、2008年以来9年振りに20億円台を確保することができました。

2017年のトピックスとしては、中期経営計画期間中で最大の投資となる「箱根小涌園 天悠」を4月に開業しました。これによりリゾート事業は10%以上の増収となりま

中期経営計画策定時の背景(2013年~2014年 当時)

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● ビザ発給要件緩和など政策の後押し ● 東京オリンピック・パラリンピックなど世界的なイベントが継続的に開催予定 ● 円安による訪日外国人の購買力の高まり ● 消費意欲の高い世代の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不安定な海外経済情勢 ● 円安による一部輸入資源の高騰 ● 安全・安心に関する世論の高まり ● 労働力の不足 ● 少子化・晩婚化による婚礼需要の低下

FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015
～観光立国のリーディングカンパニーを目指して～

中期経営計画の全体戦略

- 1 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
- 2 増加するインバウンドの誘客強化と海外展開
- 3 働きがいがあり多様な人材が活躍できる職場作り

したが、一方で、開業後数ヶ月間は客室清掃スタッフの不足や追加工事が発生したことにより、オペレーションの構築に時間を要し、当初計画に比べ客室稼働を抑えた運営を行ったため収益貢献には至りませんでした。現在は、オペレーションが落ち着き、お客さまからの評価も向上し、客室単価は当初計画を上回る水準で推移しています。WHG事業では、5月に「ホテルグレイスリー 京都三条 南館」を開業し、2016年に開業した北館と合わせ225室の受客体制が整ったほか、10月には「木更津ワシントンホテル」を開業しました。インバウンドについては、東アジアや東南アジアのほか、ヨーロッパ・アメリカ・オーストラリアからの集客にも注力した結果、FITの利用が増加しました。また、2017年は当社グループ顧客会員組織「藤田観光グループ・メンバーズカードWAON」において、約5万人の外国人のお客さまに入会していただくなど顧客会員数の増加に努め、国内外で合計40万人を超える会員数となりました。お客さまの利便性を向上させる取り組みとしては、各「ホテルグレイスリー」と「新宿ワシントンホテル」において、人工知能(AI)を活用した多言語問い合わせシステム「チャットボット」を導入したことで、4か国語、24時間体制での問い合わせ対応が可能となり、今後さらに増加する外国人のお客さまに安心して滞在していただくことも



修正後の計画数値

	2018/12 予想		2019/12 当初目標	2019/12 修正後目標
		前年比		
売上高	720.0	13.7	880.0	760.0
営業利益	23.0	3.0	53.0	27.0
減価償却費等負担前営業利益	80.0	3.2	120.0	90.0
経常利益	23.0	2.5	48.0	27.0
ROA (経常利益/総資産)	-	-	4%以上	2.5%以上
ROE (親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本)	-	-	10%以上	6%以上
設備投資額 (キャッシュベース)	53.2	▲32.6	54.0	91.0
減価償却費	49.4	1.8	58.0	55.0

セグメント別計画数値

		2018/12		2018/12	2019/12	2019/12
		上期予想	下期予想	通期予想	当初目標	修正後目標
WHG事業	売上高	174.5	194.9	369.4	376.0	391.0
	営業利益	6.7	18.6	25.3	23.0	27.0
リゾート事業	売上高	28.1	35.5	63.6	106.0	66.0
	営業利益	▲6.3	2.6	▲3.7	13.0	▲3.6
ラグジュアリー&バンケット事業	売上高	125.3	133.0	258.3	340.0	270.0
	営業利益	2.2	7.0	9.2	19.0	12.0
その他および調整額	売上高	13.1	15.6	28.7	58.0	33.0
	営業利益	▲4.6	▲3.2	▲7.8	▲3.0	▲8.4
合計	売上高	341.0	379.0	720.0	880.0	760.0
	営業利益	▲2.0	25.0	23.0	53.0	27.0

に、生産性の向上にも寄与しています。

ラグジュアリー&バンケット事業では、「太閤園」の神前式場「^{ほうせいてん}豊生殿」の集客が引き続き堅調に推移したほか、5月には福岡県北九州市で新たにゲストハウス2施設の運営を開始しました。また、「ホテル椿山荘東京」では独立系ホテルブランドの世界最大ネットワークである「Preferred Hotels & Resorts」に加盟するなど、ブランド力の強化と販売ネットワークの拡大を進めました。

新規事業の遅延を踏まえ、中期経営計画数値を下方修正しましたが、引き続き顧客ニーズを先取りした投資により、事業構造の再構築と持続的成長を目指します。

2015年を初年度とする中期経営計画においては、「人と施設に積極的に投資を行い、より付加価値の高いサービスを提供することでお客さまの評価を得る」という方針のもと、先行投資を行ってきました。2015年から2017年までの3年間は、WHG事業の躍進により経常利益の計画数値を累計で約20億円上回る好調な結果となりました。一方で、この間に種を蒔き2019年に収益化を目指したリゾート事業やラグジュアリー&バンケット事業の新規展開に遅れが生じたことから、中期経営計画の数値見直しを実施し、最終年度の計画数値を下方修正しました。基本的な考え方や3つの全体戦略に変更はありませんが、2018年から2019年までの2年間は、特にリゾート事業とラグジュアリー&バンケット事業において収益基盤を固める期間と位置づけ、リゾート事業においては、「箱根小涌園 天悠」「箱根小涌園ユネッサン」の収益力強化と「蓬萊園」の開発着手など、「箱根小涌園」での事業再構築に注力します。ラグジュアリー&バンケット事業では、「ホテル椿山荘東京」のブランド力・収

益力向上と婚礼事業の地方展開を進めていきます。WHG事業では、「ワシントンホテル」「ホテルグレイスリー」に加え、新ブランドの立ち上げによってマルチブランド化し新規出店スピードを加速させます。2018年には「ホテルグレイスリー」ブランドでは海外初進出となるソウル、国内では浅草での開業を予定しており、新ブランドにつきましては、1号店は2019年夏、浜松町にて、2020年には浅草で2号店を開業予定です。新ブランドはアクティブに旅を楽しむミレニアル世代を主なターゲットとしており、シンプルで機能的な客室のほか、共用スペースを設け、旅の情報発信・収集ができるコミュニケーションの場をご提供するとともに、機械化によるローコストオペレーションを実現します。

引き続き、3つの全体戦略に沿って、各施策を力強く推し進め、まずは修正した計画を着実に達成してまいります。また、経常利益50億円を一つの目標として定め、2020年スタートの次期中期経営計画について、今後検討を重ねてまいります。

以上の既存事業に加え、宿泊事業の新展開として、体験型のコト消費のニーズに対応し、その土地ならではの魅力を生かした事業開発にも着手しています。2018年にはグランピング事業を新たにスタートし、4月に静岡県御殿場市にて「^{ふじのきらめき} 富士御殿場」を開業したほか、デンマークのアウトドアグッズメーカーであるノルディスク社と業務提携を行い、日本国内で「Nordisk Village」を展開していきます。1号店となる「Nordisk Village Goto Islands」は長崎県五島市にて8月に開業を予定しています。また、2019年秋には福井県の永平寺門前に、旅館と宿坊の中間に位置する宿泊施設「^{はくじゅかん} 柏樹関」を開業する予定です。

このほか、新たな顧客の獲得やリピーター化の促進に結びつけていくため、デジタルマーケティングなどを統括する部署を2018年より新設しました。当社グループの顧客会員組織である「藤田観光グループ・メンバーズカードWAON」がより魅力的なものになるよう検討を加え、当社グループのファンの拡大を図ってまいります。

従業員一人ひとりの働きがいと充実感を追求し、人材力を源泉とした確かな成長を歩みます。

良い会社の条件の一つは“高収益”であることだと考えています。“高収益”は、当社グループの提供するサービスや商品がお客さまから高い評価を得た結果、実現できるものだからです。高い評価を得るためにはまずは従業員が働きがいを感じ、働くこと自体に喜びを感じられることが重要です。そのため、従業員満足度の向上と人材育成は、当社グループの成長を支える源泉であると捉えています。

お客さまのニーズは日々、多様化しています。そのニーズに的確に応えるためには、多様な人材が能力を発揮し活躍できる環境を整える必要があります。そのため2012年から専任部署を設置し、ダイバーシティ&インクルージョンを強力に推進しています。これは、2015年に策定した中期経営計画においても重要な全体戦略の一つとして掲げています。具体的には、制度整備や啓蒙と合わせて、各現場で課題に対してボトムアップできる体制を整えてきました。またボトムアップを生かすためにはミドルマネジメント層のレベルアップも重要であり、部下のワークライフバランスの実現のみならず、自らの働き方も改革する管理職「イクボス」の育成を目指しています。

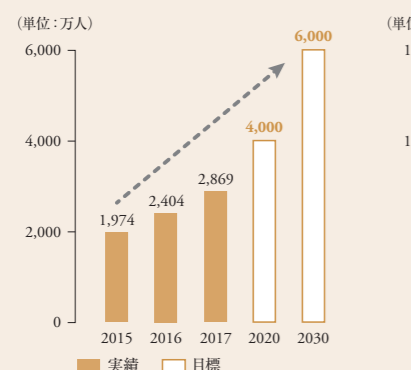
また、人手不足への対応策の一つとして、2015年より働き方改革をスタートさせました。業務内容や制度の見直し、AIやIoTの積極的な利活用による長時間労働の削減などを進め、育児や介護といったライフイベントと両立しながら長く働くことができるよう、働きやすく働きがいのある職場作りを推進しています。こうした取り組みにより、現場力を強化することが組織力の向上につながり、付加価値の高いサービスを実現することによって、結果としてお客さまから評価していただくという好循環を生み出します。

私たちは、社是の理念に基づいた事業活動を進めることが社会への貢献そのものであると考え、観光業をリードする企業として成長を続けてまいります。これからの藤田観光グループにぜひご期待ください。

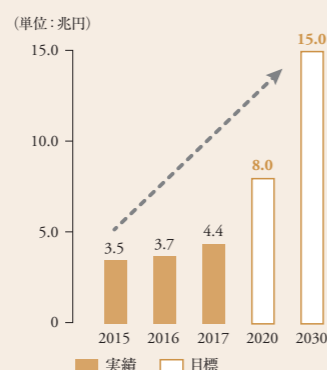
インバウンドニーズの伸長

日本政府の目標

インバウンド数目標

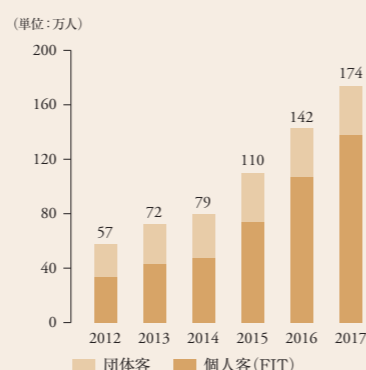


消費額目標



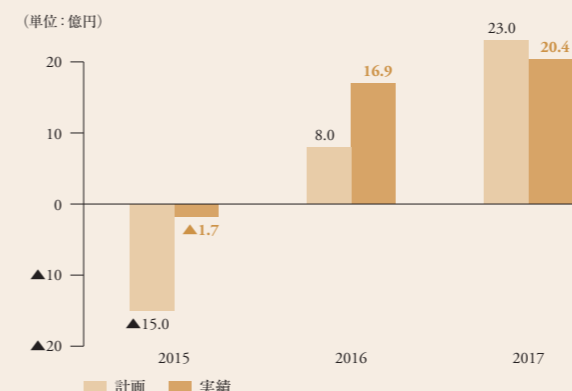
藤田観光グループの実績

当社グループ インバウンド延べ宿泊者推移



経常利益推移

経常利益



経常利益 累計

