

WHG事業

中期経営計画

基本方針

施策

今後の成長ドライバーとして位置づけ事業展開を加速

1. 新規出店による事業規模拡大
2. 新規出店を支える人材確保・育成
3. 生産性の向上
4. 顧客の取り込み強化(リピーター拡大)



ホテルグレイスリー京都三条 南館



木更津ワシントンホテル

当期の概況

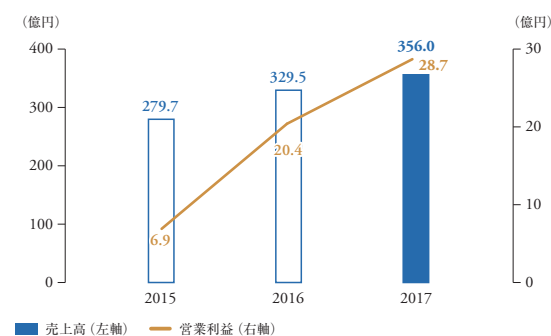
前年に改装を実施した「新宿ワシントンホテル本館」、新規開業した「ホテルグレイスリー那覇」「ホテルグレイスリー京都三条 北館」が通年稼働し、業績に寄与しました。他業種の新規参入や、競合の出店などにより首都圏のホテルでは客室単価が前年比0.9%増にとどまった一方、インバウンドの地方分散化の影響もあり、地方のホテルでは客室単価が堅調に推移し同6.2%増、全体では同2.6%増となりました。2017年5月に南館を増床開業し全225室となった「ホテルグレイスリー京都三条」、フランチャイズホテルとして同年10月に開業した「木更津ワシントンホテル」(146室)も順調に推移しています。

インバウンドについては、東アジア・東南アジア・欧米豪の集客に注力し、FITの利用が増加しました。また、2017年度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5万人を超える外国人のお客さまに入会していただくなど、顧客化を進めてきました。

さらに、各ホテルグレイスリーと「新宿ワシントンホテル」で人工知能(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、4カ国語、24時間体制での問い合わせ対応を可能にすることで、外国人のお客さまの利便性向上と、生産性の向上にも取り組みました。

これらの結果、当セグメントの売上高は前年比2,647百万円増収の35,602百万円となり、営業利益(セグメント利益)では前年比834百万円増益の2,878百万円となりました。

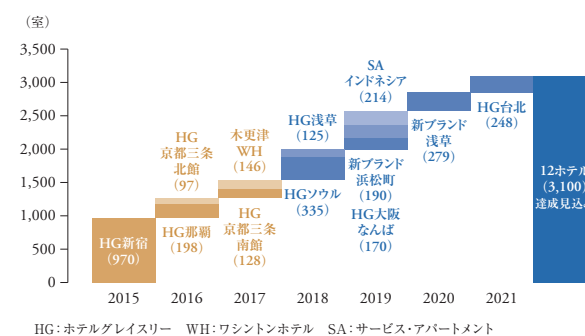
売上高／営業利益



ポイント

2015年は中期経営計画に沿った積極的な先行投資により一時的に減益となりましたが、その後も計画的に投資を実施、既存施設の競争力強化や新規施設の展開を進めています。その結果、国内外のビジネス・観光需要を取り込み、グループ全体の収益を牽引しています。

客室数の推移



ポイント

中期経営計画では、5年間で10ホテル3,000室増を目標に新規出店を進めてきました。2019年までに10ホテル2,573室を開業、2021年には12ホテル3,100室達成を見込んでいます。マルチブランド化によってさらに出店スピードを加速させ、事業拡大を図ります。

今後の取り組み

国内では2018年10月に「ホテルグレイスリー浅草」(125室)、2019年夏に「ホテルグレイスリー大阪なんば」(170室)、海外では2018年8月に「ホテルグレイスリーソウル」(韓国・335室)、2021年に「ホテルグレイスリー台北」(台湾・248室)の開業を予定しています。さらに、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やサービス・アパートメント事業の開始によりWHG事業をマルチブランド化し、新規出店スピードを加速させます。新ブランドは今後もニーズの拡大が期待される20代から30代(ミレニアル世代)のインバウンドをターゲットとして、「手軽な価格とサービスでアクティブに旅を楽しみたい」という需要に応えるため、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。2019年秋には、日系企業の駐在員や出張者を主なターゲットとしてインドネシアにてサービス・アパートメント(214室)の開業を予定しています。

こうした新規開業ラッシュに対応すべく、人材の確保・育成や生産性向上を推進するとともに、既存ホテルの集客力アップとさらなるお客さまの利便性向上のため、「接客・サービス」「客室品質」「朝食」の3項目を軸とした品質向上、ならびに「藤田観光グループ・メンバーズカードWAON」の会員プログラムの向上などに取り組みます。

こうした新規開業ラッシュに対応すべく、人材の確保・育成や生産性向上を推進するとともに、既存ホテルの集客力アップとさらなるお客さまの利便性向上のため、「接客・サービス」「客室品質」「朝食」の3項目を軸とした品質向上、ならびに「藤田観光グループ・メンバーズカードWAON」の会員プログラムの向上などに取り組みます。

トピックス

「Active&Relax」をコンセプトに、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た宿泊特化型ホテルの新たなブランドを立ち上げます。コンパクトでありながら機能的でリラックスできる客室や、コミュニケーションスペースなどを提供し、AIコンシェルジュなどの最新技術も活用して充実した旅をサポートします。1号店は2019年夏に浜松町、2号店は2020年浅草での開業を計画しています。まずは都内へ集中出店することでブランド認知度の向上と効率化を図り、その後はインバウンド需要の高い大都市圏への展開を進めていきます。また、2019年秋開業予定のインドネシアのサービス・アパートメントでは、ホテル運営で培ったノウハウを生かし、安心して生活できる空間を提供することにより、日系企業の海外進出の一助となるべく、今後も当事業での展開を検討していきます。

既存のワシントンホテル、ホテルグレイスリーに加えて新ブランドホテルやサービス・アパートメント事業を立ち上げることによってマルチブランド化し、幅広いニーズに対応するとともに、首都圏を中心に逼迫する新規ホテルの開発市場において出店検討機会の幅を増やし、新規開発の加速を図ります。



インドネシア・ジャカルタ東部工業団地 サービス・アパートメント(仮称)イメージ

リゾート事業

中期経営計画

基本方針

箱根地区の再開発とアッパーミドル～ハイエンド客層の取り込みに注力

施策

1. 箱根小涌園（天悠・ユネッサン）の収益力強化
2. 「蓬莱園」を始めとした箱根小涌園再開発



箱根小涌園 天悠 外観

箱根小涌園 天悠 客室

当期の概況

リゾート事業では、従来「箱根ホテル小涌園」などにて提供してきた団体やファミリーのお客さま向けのサービスから、国内外の個人のお客さまへ付加価値の高い商品とサービスを提供するビジネスモデルへの転換を図っています。箱根エリアでは、新たな旗艦施設として、「箱根小涌園 天悠」が2017年4月に開業しました。「自然と和のおもてなし」をコンセプトとする「箱根小涌園 天悠」は、今後のリゾート事業の新しいビジネスモデルの中心を担っていきます。

宿泊部門の売上高は、2016年9月で営業を終了した「ホテル鳥羽小涌園」（三重県）の影響があったものの、

「箱根小涌園 天悠」の開業により、前年比895百万円増収の5,594百万円となりました。「箱根ホテル小涌園」は、当初計画では一部のレストランの営業を縮小し、客室稼働も抑えて営業する予定でしたが、2018年1月10日の営業終了に向けて、お客さまからの需要が高まったため、当初計画よりも客室稼働を上げて営業しました。一方で「箱根小涌園 天悠」では、追加工事が発生した影響などに加え、清掃などの人手不足の影響もあり、開業時のオペレーション立ち上げに時間を要したため、顧客満足を最優先に考え、当初計画より客室稼働を抑えての営業となりました。なお、「箱根小涌園 天悠」の1人当たりの宿泊単価につきましては、当初計画を上回る水準で推移しています。

レジャー部門の売上高は、「箱根小涌園ユネッサン」の

利用人員の減少により前年比64百万円減収の1,640百万円となりました。

これらの結果、当セグメントの売上高は前年比807百万円増収の7,564百万円となったものの、「箱根小涌園 天悠」に係る費用が増加したことにより、営業損失（セグメント損失）は前年比294百万円悪化の688百万円となりました。

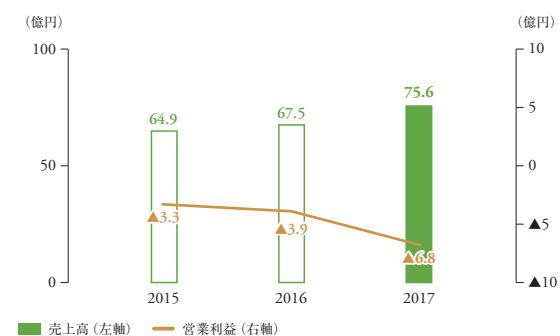
今後の取り組み

2019年までの2年間は収益基盤を固める期間と位置づけ、箱根小涌園の収益力強化と再開発に優先的に取り組みます。「箱根小涌園 天悠」においては付加価値の高

い事業モデルを確立させ、ご利用いただいたお客さまから高い評価を獲得し、リピーター化できるよう、オペレーションの強化やさらなるサービスの向上に注力します。「箱根小涌園ユネッサン」では、従来の温浴施設に加え、飲食や物販、アクティビティを充実させることにより、ファミリー層の需要が高い夏期だけでなく、春や秋の行楽期に箱根を訪れるシニア層やインバウンドなどのお客さまも取り込むなど、年間を通じて集客の拡大を図ります。

また、「蓬莱園」における高級宿泊施設開発については2018年内に着手、2020年の開業を目指します。さらに、2018年1月10日に閉館しました「箱根ホテル小涌園」の再開も順次検討していきます。

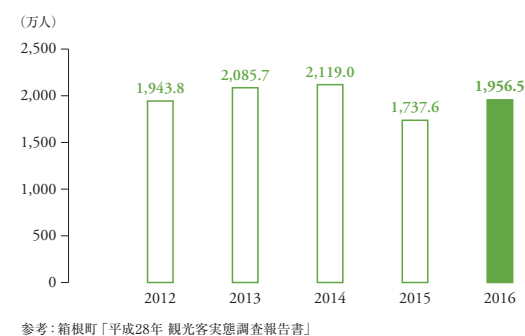
売上高／営業利益



ポイント

中期経営計画の施策である箱根小涌園再開発を推進するため、2015年以降積極的な投資を実施しています。2017年は「箱根小涌園 天悠」の開業により売上高が増加しましたが、一方で開発費用増加の影響もあり、収益貢献には至りませんでした。

箱根入込観光客数



ポイント

2015年は大涌谷周辺の火山性地震の影響により大幅に落ち込みましたが、翌年には回復しました。また外国人観光客についても46万人を超え、過去最高を記録しており、首都圏からアクセスの良い箱根は平均で約2,000万人が訪れる一大リゾート地です。

トピックス

60年以上にわたりリゾート事業を展開してきた箱根小涌園では、ニーズの変化に応じて進化を続けてきました。そして今後も成長を継続するためには、国内のリピーターはもちろんのこと、これまで以上にインバウンドニーズの獲得が重要です。当社は、日中国交正常化前である1961年に「箱根ホテル小涌園」にて中国作家代表団をお迎えし、それ以来、文化・芸術・スポーツ界など700を数える訪日代表団にご利用いただいた実績があります。その際に代表団の皆さまより頂戴した「揮毫」の展覧会を中国日本友好協会などと共同開催するなど、長年のご縁をつなぎ、近年は中国の旅行社と箱根町、周辺ホテルとの観光交流会も実施しました。また、アジア6カ所に海外現地法人、駐在員事務所を設け、グループ全体の誘客活動を行っています。

近年のインバウンドは日本への訪問回数が増えるにつれ、「モノ消費」から「コト消費」へ、首都圏から地方へと

ニーズが多様化しています。箱根小涌園では再開発の第一弾として、朝食付き宿泊特化型の温泉宿「箱根小涌園 美山楓林」、また国登録有形文化財を活用したレストラン「蕎麦 貴賓館」「鉄板焼・しゃぶしゃぶ 迎賓館」を開業しました。さらに「箱根小涌園 天悠」では、日本ならではの温泉、和食、アクティビティをご用意し、現在インバウンドの利用シェアは約2割となっています。アジアに加えて、欧米、豪州など幅広い地域を対象に、販促活動、営業活動を行い、今後も誘客を強化してまいります。



上海でのワークショップ

ラグジュアリー&バンケット事業

中期経営計画

基本方針 「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に高品質な事業を展開

- 施策
1. ホテル椿山荘東京のブランド力、収益力向上
 2. 婚礼事業について、既存事業は減少トレンドを抑制、新規展開はスピードアップ



ホテル椿山荘東京



マリコレ ウェディングリゾート

当期の概況

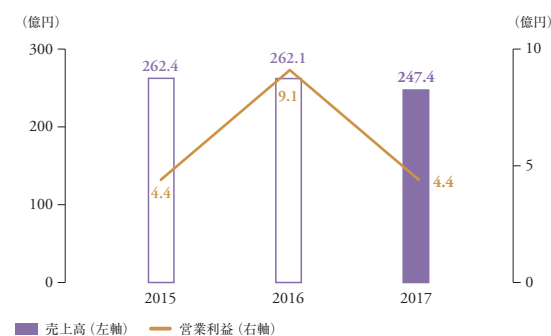
婚礼部門は、「太閤園」（大阪府）の神前式場「豊生殿」の集客が引き続き堅調に推移したほか、2017年5月には北九州市で新たにゲストハウス2施設「マリコレウェディングリゾート」「鞘ヶ谷ガーデン アグラス」の運営を開始しました。一方で「アジュール竹芝」の運営受託契約終了の影響に加え、「ホテル椿山荘東京」において宴会場の改装による売り止めや庭園内独立型神殿の竣工が遅れたこともあり、利用件数および人員が減少しました。部門全体の売上高は、前年比398百万円減収の11,441

百万円となりました。

宿泊部門は、「ホテル椿山荘東京」において国内外からの個人のお客さまを中心に集客を図り、客室稼働および客室単価は前年を上回りましたが、「アジュール竹芝」の運営受託契約終了の影響により、売上高は前年比213百万円減収の2,293百万円となりました。

これらの結果、ゴルフ部門などを含めた当セグメントの売上高は、前年比1,471百万円減収の24,743百万円となり、営業利益（セグメント利益）は前年比467百万円減益の445百万円となりました。

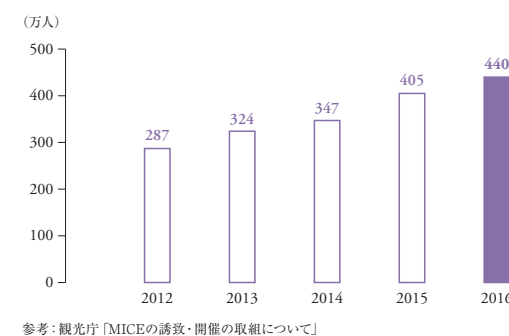
売上高／営業利益



ポイント

2016年は宴会部門が好調に推移、また生産性向上の取り組みも奏功し、前年比で減収増益となりました。2017年は「ホテル椿山荘東京」の庭園内独立型神殿の新設など先行投資を実施したほか、「アジュール竹芝」の運営受託契約終了が影響し、前年比減収減益となりました。

市場推移（ビジネス目的のインバウンド数の推定値）



参考：観光庁「MICEの誘致・開催の取組について」

ポイント

観光庁によると、ビジネス目的のインバウンド数推定値は2016年には440万人となり、2012年の1.5倍以上に伸長しています。MICEは開催地域を中心に大きな経済波及効果を生み出し、ホテルにおいても会議のみならず宴会や宿泊などの需要創出が見込まれます。

今後の取り組み

サービス面では、「ホテル椿山荘東京」において2017年7月に加盟した世界最大の独立系ホテルブランドのネットワーク「Preferred Hotels & Resorts」を活用し、海外における認知度を高め、世界からの富裕層獲得に注力してまいります。また、フォーブストラベルガイドやミシュランガイドなど世界基準でのホテル格付けでより高い評価を得られるよう、引き続きサービスの品質を向上させていきます。

同ホテルでは、2014年より日本の和と伝統を重んじる姿勢を反映させた客室や宴会場などの改装を進めています。新しくなった客室とともに、2017年に改装した同ホテル最大の宴会場オリオンや庭園内に新設した独立型神殿を活用することで、今後はMICE案件の獲得や新しい和式婚礼の提案を通じ、顧客の拡大に努めていきます。

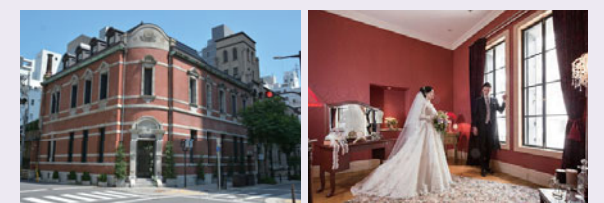
婚礼事業としては、計画的投資による既存施設のさらなる品質向上と合わせ、地方都市を中心とした新たな事業拠点の展開を進めていきます。

トピックス

中期経営計画の主要施策の一つである、地方主要都市への婚礼事業の展開として、2015年1月に広島へ出店（株式会社Share Clappingがゲストハウス2施設の運営を軸に広島市内でプロデュース業を展開）、2017年5月に北九州へ出店（株式会社Share Clapping Fukuokaがゲストハウス2施設の運営）を行いました。これに続き、2018年4月1日より株式会社プレミアリゾートオペレーションズから事業譲渡を受け、婚礼施設「オペラ・ドメヌ高麗橋」の運営を開始しました。

この施設は、1912年に建築界の巨匠、辰野金吾氏の設計により誕生して以来、100年を超える長い歴史をもつ建物です。当社が運営する「ホテル椿山荘東京」「箱根小涌園」「太閤園」にも貴重な文化財や歴史的建造物があり、「オペラ・ドメヌ高麗橋」と同じく明治に建造された淀川邸を保有する当社グループの太閤園株式会社が運

営を行うことにより、歴史的建造物という魅力を最大限に生かし、また、長年大阪の地にて培った経験をもとに、さらにきめ細かなおもてなしを提供していきます。今後もグループ全体の婚礼事業のさらなる競争力強化、品質向上とともに、地方主要都市にて婚礼事業を展開していきます。



オペラ・ドメヌ高麗橋