



原点の想いを堅持しながら、 自己変革と挑戦を続け 新たな藤田観光グループへの飛躍を目指します。

お客さまや社会のニーズの変化に即応するスピード感と外部環境の変化にも揺らぐことのない盤石な収益基盤の構築に向け、一人ひとりが自己変革を起こし、挑戦し続けることで、新しい藤田観光グループを確立していきます。

代表取締役 兼 社長執行役員

伊勢 宜弘

10年先の藤田観光が目指す姿を長期ビジョンとして描き、そこから新たに「中期経営計画2020～2024」を策定しました。

このたび、2020年から2024年を事業年度とする新中期経営計画を策定し、スローガンに掲げた「自己変革と挑戦」に乗り出しました。新中期経営計画の策定にあたっては、まず長期ビジョンとして、10年先の私たちが目指す姿を思い描くことからスタートしました。

長期ビジョンは「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。」としました。私たちの事業は、藤田財閥が所有していた「椿山荘」（現「ホテル椿山荘東京」）や「太閤園」「箱根小涌園」などで観光業を始めたことを端緒とし、バリエーション豊かなユニークな事業展開がその特長です。加えて、創業者である小川栄一の「健全な憩いの場と温かいサービスによって潤いのある豊かな社会の実現に貢献したい」という想いは普

遍的なものであり、これまでも社是として大切にしてきました。今回掲げた長期ビジョンは、創業の精神にもう一度立ち返り、変化していくライフスタイルに寄り添い、自らも変化しながらユニークさを前面に打ち出して社是を具現化していくという意思表明です。

そして「みんなが笑顔になるために」のみんなとは、株主の皆さまはもとより、お客さまや従業員、地域などのあらゆるステークホルダーを意味しています。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すると、3～5年の短いスパンで戦略を策定した中期経営計画だけでは本来目指すべき姿を見誤る可能性が少なからずあると感じました。10年先を見据えて定めたこの長期ビジョンを軸に、新中期経営計画のもとで新たな成長を図っていく決意です。

前中期経営計画の成果とそこから浮かび上がった課題を踏まえ、新中期経営計画の策定プロセスも大胆に変えて挑みました。

初めに、新中期経営計画策定に至るまでのプロセスとして、前中期経営計画における成果と課題を解説します。

2015年から2019年の前中期経営計画では、投資を積極的に行うことで環境に適応しながら、基盤強化と成長を図ってきました。ここ数年はインバウンドの個人客であるFIT*の獲得により、WHG事業が好調でしたが、「ホテル椿山荘東京」や「箱根小涌園」といった主力事業の収益力が低迷したことで、当初の計画は未達となりました。これは、多様化するお客さまニーズにスピード感を持って対応できていないことが原因と考えます。またWHG事業においても、急激な供給増加や国際情勢などを背景に価格競争が激化し、外部環境は非常に厳しくなってきました。加えて、2019年末に発生した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大など、このような変化や有事に耐えうる収益基盤の構築が喫緊の課題と認識しています。

新中期経営計画の策定については、これまでと手法を大きく変え、現場で働く従業員を策定メンバーとして選抜し、策定期間中は専従で取り組んでもらいました。前中期経営計画では、希望的観測も加わり計画と実績に乖離があったことを反省し、専従メンバーには忖度なしで徹底的な議論を重ねるように要望したことで、現場からの率直な意見や考えをかなり盛り込むことができました。計画策定プロジェクトの推進において、いくつか課題が散見したものの、これも人材育成の貴重なステップとなったと感じています。

さらに、取締役会での審議においても、自由闊達な意見交換がなされ、有意義なものとなりました。2019年より社外取締役を増員（2名から4名に増員）しましたが、当社が直面している課題・状況を踏まえ、今までのルールを変えてでも変革し、新たな飛躍に向けて挑戦しなければならない旨を理解していただけたと思います。

新中期経営計画では「自己変革と挑戦」というスローガンも打ち立てました。今ある仕組みを一部変更する“改革”ではなく、あえて“変革”という言葉を選んだのは、組織や業務内容など仕組みそのものを前例にとらわれず根本から見直し、ゼロから新しいものを作

り出すことを標榜しているからです。また“自己”を加えたのは、組織が変わるためには一人ひとりが変わっていく必要があり、誰もが自分事として捉えた新中期経営計画とすることを表しています。

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

藤田観光らしさと企業理念の実現に向け、主要戦略を立案。3事業においては、収益力強化に向けて再確立していきます。

新中期経営計画は6つの主要戦略によって構成されており、それぞれの関連性を表したものが右ページの(中期経営計画の概要)です。最上位に“藤田観光らしさ”として会社の方向性を示す企業理念と長期ビジョンがあります。この目標に向かって、収益力を強化するための3事業の再確立戦略があり、さらにビジネスチャンスと顧客層拡大を実行していく戦略として、販売・マーケティングのリエンジニアリングとSDGsの推進が続きます。加えて、これら全ての戦略を完遂するための基盤強化として、人材開発・生産性の向上も主要戦略として位置づけました。

新中期経営計画を達成し、長期ビジョンの実現につなげていくには、当社の3本柱であるWHG事業、ラグジュアリー&バンケット事業、リゾート事業の全てが確固たる柱として立つ必要があると考えます。そのため、事業別戦略としては、『『椿山荘』ブランド再生による、事業の再建』『箱根小涌園再開発』『宿泊事業の領域拡大』の3つをテーマに掲げました(事業別戦略の詳細はP.18~20をご参照ください)。

特に、最初に掲げた『『椿山荘』ブランド再生による、事業の再建』については、不転の覚悟で挑みます。「ホテル椿山荘東京」のブランド力向上と営業力強化は、前中期経営計画においても取り組んできましたが、満足できる成果には至りませんでした。なかでも婚礼事業では、マーケット全体が縮小している状況下において、これまでのやり方を変えることができなかつたことが反省点であり、新中期経営計画においては従来の価格訴求型・件数重視の思考を改め、料理などソフト面の強化による付加価値向上、単価引き上げ、件数の絞り込み、またこれらに合わせてオペレー

ション体制を再構築します。宿泊・料飲事業では、ラグジュアリーホテルとしての最高格付けを目指し、商品・人材・販売力を向上させるほか、宴会事業もあわせて海外販売体制の強化を行います。

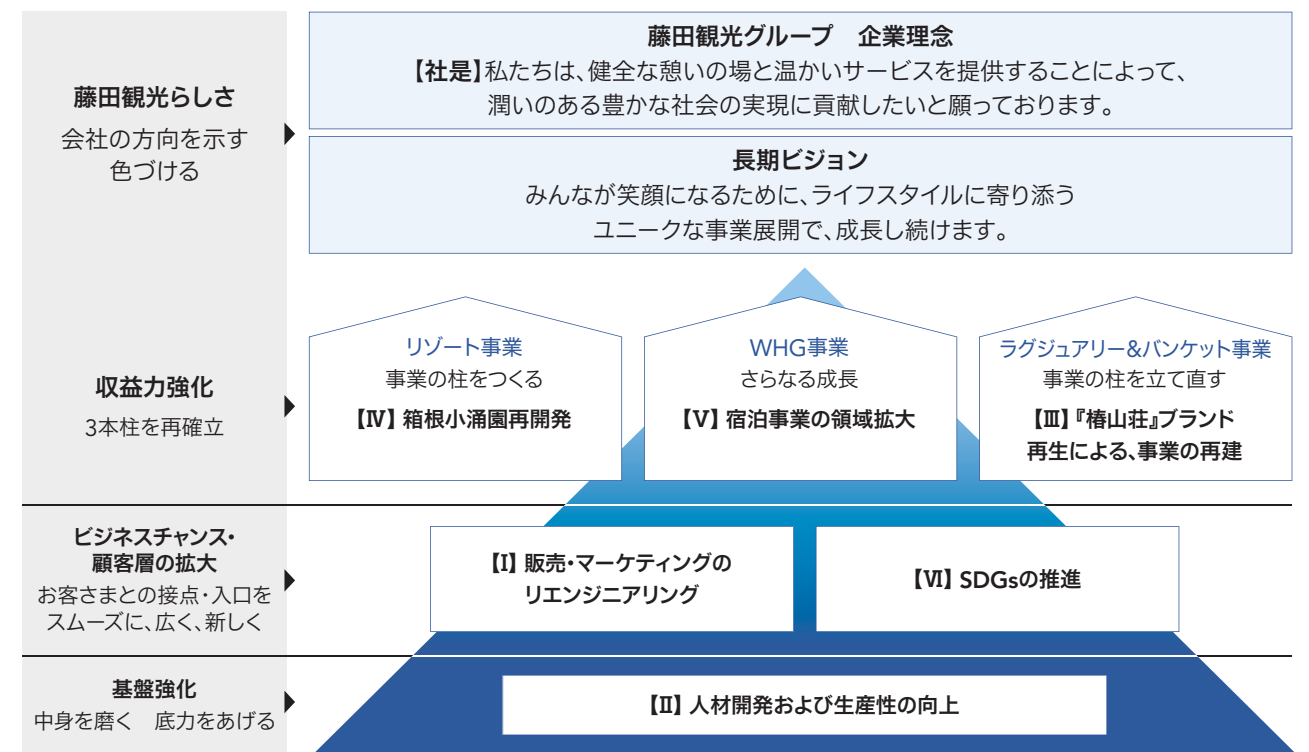
また、私たちは豊かな自然に囲まれた都心のホテルとして、唯一無二の魅力を持っていますが、お客さまがわざわざお越しいただきたいくなる仕掛け作りも一層強化する必要があります。その一環として、多言語対応の音声ガイドを使い、受け継いできた歴史・伝統を音やエピソードを聴きながら庭園を巡っていただくツアーや、雲海をイメージしたライトアップの演出などを本年秋より開始することで、庭園の魅力をさらに高めていきます。加えて、ホテル棟とバンケット棟を区分し、それぞれの特徴を生かしたブランド、コンセプト、商品構成、運営体制を取ることで、お客さまにわかりやすいブランドへと生まれ変わらせます。70周年を迎える2022年を目指し、『『椿山荘』ブランド再生による事業の再建』に取り組みます。

箱根小涌園においては、幅広い顧客層のニーズに対応するという原点に立ち返り、マーケットのボリュームゾーンを取り込む考えのもと、再開発を行います。2017年に開業した「箱根小涌園 天悠」においても、ご友人、ご夫婦、ご家族連れ、FITの方など幅広いお客さまに利用いただいておりますが、「天悠」とは差別化を図り、私たちが次に取り組むべきは、最大のボリュームゾーンであり、当社が得意とするご家族やFITの方々が楽しく過ごせる中価格帯施設だと考えました。そこで、「箱根ホテル小涌園」の跡地に新ホテルを2023年元日にオープンさせるとともに、日帰り温浴施設「箱根小涌園ユネッサン」でもアクティビティ機能や

中期経営計画の概要

課題	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

中期経営計画2020~2024
— 自己変革と挑戦 —



箱根エリアマップ



温泉街、フードコートなどの機能を順次新設するなど様々な拡充を行い、箱根小涌園全体をアクティブに丸2日間楽しめる複合リゾートとして再興します。

前中期経営計画において成長ドライバーとして収益を出してきたWHG事業についても、相次ぐ競合の台頭や国際情勢の変化、新型コロナウイルス感染症

の影響などの市場変化を踏まえ、あらためて生産性向上に向けてオペレーション体制の変革に取り組むとともに、2019年に1号店目を開業したHOTEL TAVINOS(タビノス)ブランドをはじめ、中計期間中にさらなるホテル開業を目指します。

をいただくと、心から「うれしい」と思う人であふれていると、長年、現場で様々な経験を積んできた私自身が確信していることです。接客や調理に対する技術力を明確な目標を持って引き上げることで、お客さまに喜んでいただく機会を増やしていくと同時に、労働生産性の追求による利益志向の向上にも新たに取り組めます。

また、個々に「自己変革と挑戦」の意識を持たせるためにも、組織構造や人事制度も含む目標管理体制、

細かなところでは会議の進め方などについても、変革が必要であると考えています。すでに、本社や本部などの間接部門をスリム化し、現場に人材を厚くする思い切った変革や、複雑だった部署名や役職名の整理などを実行しました。これは社内でも、「会社が大きく変わるんだ」という強烈なメッセージとして受け取られています。今後はPDCAサイクルを回しながら、人事評価まで一貫通貫で行っていく考えです。

ビジネスチャンスと顧客層拡大に向け、お客さまとの接点や入口をスムーズに、広く、新しくしていきます。

事業部共通の課題として、販売・マーケティングのリエンジニアリングにも取り組みます。「ホテル椿山荘東京」や「太閤園」「箱根小涌園」も、ここにしかないものがあり、わざわざ来るべき場所、その価値があると自負していますが、バラエティ豊かな事業や施設の魅力をお客さまに伝えきれていないと率直に感じており、販売力・マーケティング力を徹底して鍛え上げていく考えです。

私が社長に就任した2019年からすでに、本社にマーケティング本部を設置し、全社の販売活動の統括および新たにデジタルマーケティングに取り組むべく体制を整えてきました。今後はより具体的に、顧客情報システムの改修をはじめ、会員プログラムのリニューアル、予約システムの機能強化を図ることで、顧客データ活用の基盤を構築します。今まで一元管理ができていなかった顧客情報を集約することで、よりお客さまのニーズや嗜好に合った提案が可能になるとともに、利用実績をもとにしたマーケティングにより、再利用と当社グループ施設内の回遊性も高めていきます。また、一元管理によって、情報漏洩リスクを低

減させることも可能です。会員プログラムについては、藤田観光グループ・メンバーズカード「FGMC」のポイントプログラムなど機能を充実させることで、お客さまの利便性を高めます。これらの施策により、利用頻度や回遊性、さらには当社ウェブサイトでの直接予約比率を向上させ、お客さまとの結びつきを強化していきます。

当社の魅力を伝える一つの手法として、SDGs推進にも積極的に取り組みます。SDGsは、事業を通じて「潤いのある豊かな社会に貢献する」という当社の社是に通じており、プラスチック製ストローの廃止や連泊のお客さまへの客室エコ清掃、障がいのあるお客さまへのユニバーサル対応など、事業活動にSDGsの考え方を取り入れています。また、「ホテル椿山荘東京」「太閤園」「箱根小涌園」などの自然豊かな施設や、当社が所有する和歌山県の畝畑山林なども含めて、多くのCO₂吸収に寄与しています。本年4月には、社長直轄の「SDGs推進室」を新たに設置し、SDGsに対する取り組みを加速します。

新型コロナウイルス感染症という未曾有の危機も耐え抜き、中期経営計画の推進を通じて、新たな価値の創造を図ります。

新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方およびご家族の皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

新中期経営計画を発表した2月初旬においてはまだ限定的であった新型コロナウイルス感染症の影響は、日に日に増大し、5月初旬には、宿泊・宴会・料飲・婚礼とほぼ全ての事業にて未曾有の試練を迎えました。政府による緊急事態宣言の発令以降は、多くの事業所で開業以降初となる長期休業を余儀なくされた一方、営業を継続しているホテルにおいては、体調確認や施設内の清掃・換気・消毒の徹底など、お客さまと従業員の感染リスクを最小限に抑えながら、医療関係者や警察の皆さま、海外からの帰国者・外国人渡航者の14日間隔離者を多数受け入れ、安全・安心な宿泊場所を提供してきました。引き続き、事業を通じて社会貢献に努めつつ、従業員の雇用を守るべく不急コストの見直しや資金調達など、この全世界的な危機を耐え抜くために尽力しています。

事態収束後には、政府の需要喚起策や長引く自粛生活の反動で、需要増加が期待できると考えています。きたるその時に備え、まずは先行して需要が増すと見込まれる国内旅行者向けの施策を厚く展開し、続いてアジア、さらに欧・米・豪に向けた販売戦略の見直しなどの準備を行っています。また同時に、感染拡

大の第2波・第3波に備えるとともに、事態が長引き新型コロナウイルス感染症との共生が求められることも想定し、ソーシャルディスタンスを確保した接客をはじめ、AIを使った非接触サービスやキャッシュレス化、施設内の清掃・消毒・換気などの衛生面の見直しなど、新たな価値観や生活様式に合わせたサービスを提供していきます。さらに、環境衛生について新たにトレーニングを受けた者を「環境衛生スーパーバイザー」として任命し、各施設に本年9月までに配置を完了させる計画です。内部監査を担当しているSDGs推進室が衛生管理の遂行状況をモニタリングするなど、体制の一層の強化を図ります。

新型コロナウイルス感染症は、これまでの常識や考え方を一変させ、出張や旅行、婚礼・宴会などに関するお客さまニーズもまた新時代へと突入することが予想されます。これはまさに、中期経営計画に掲げた、お客さまニーズの変化へのスピード感ある対応と外部環境の変化に耐えうる収益基盤の構築、生産性の向上に通じるものがあり、現情勢を耐え抜き、中期経営計画を推進することで、当社の新たな価値を創造していきます。

私たちは、新型コロナウイルス感染症による世界的危機を乗り越えた先にある未来に向けて、事態が収束に向かうよう願いながら、「朝の来ない夜はない」を胸に、希望を持って挑んでいきます。

ホスピタリティマインド豊かな人材のさらなる活用と様々な変革の断行により、中期経営計画の達成を目指します。

中期経営計画の達成のためには、当社の基盤である人材のさらなる活用が重要だと認識しています。主要戦略の一つとして、人材開発・生産性の向上を掲げまし

た。当社グループの強みは、なんといっても、ホスピタリティマインドを持った従業員たちです。お客さまを喜ばせたいという気持ちが強く、お客さまから感謝の言葉