

社長メッセージ



代表取締役兼社長執行役員

山下 信典

創業の精神と独自の強みを継承しながら
中期経営計画を着実に実行し、
グループ全体のバリューを高めていきます。

現場で様々な経験を積み、 ホテル業務の基礎を体得

2024年3月に、代表取締役兼社長執行役員に就任しました山下です。私のキャリアは1984年、当社グループが三重県で運営していた「ホテル鳥羽小涌園」からスタートしています。客室数が110室ほどと小規模だったため、集客のための企画から受客、そしてフロントやレストランでの対応など、一気通貫で業務の流れを把握できる環境でした。20代で様々な職務を経験したことで、サービスの質を高めるためには部門間の連携が不可欠であることを学びました。

1997年に、箱根小涌園の再開発メンバーとして、リゾート事業部企画室という部門に異動しました。ところが、当時の世の中は金融機関の相次ぐ破綻などで景気が悪化しており、急遽、グループの構造改革に関する業務に就くことになったのです。人員削減や事業所の閉鎖というつらい仕事を経験する一方で、秋田県の「十和田ホテル」や山梨県の「ホテルやまなみ」など、宿泊施設の新規開業にも携わりました。現場業務とは異なる経営戦略的な見地から、事業全体を俯瞰できた期間でした。

2003年には、2001年開業の「箱根小涌園ユネッサン」の支配人となり、早期の黒字化に向けて尽力しました。その後、2010年に「箱根小涌園」全体の経営方針や事業計画を統括する総支配人を拝命し、2017年に「箱根小涌園 天悠(てんゆう)」をオープン。さらに同年、大阪の「太閤園」の総支配人に、2019年に太閤園株式会社代表取締役社長に就任しました。この施設で婚礼事業の経験を積めたこと、また一つの会社の経営に携われたことは大きな意義がありました。2020年1月には執行役員となり、「ホテル椿山荘東京」の統括総支配人に就任、その後、ラグジュアリー&バンケット事業部長などを兼務し、2024年、今回の代表取締役兼社長執行役員就任に至っています。

藤田観光グループ全体を経営する立場となった現在も、長らくホテルの現場にて経験を積み、複数の大規模施設で総支配人を務めてきた経験を生かし、会社が目指す方向を定め、全スタッフと認識を合わせて、ゆらぐことがないよう組織をマネジメントしていきたいと考えています。

不易流行—— 変えない信念、変える勇氣

私が藤田観光に入社してから40年が経過しましたが、キャリアの要所要所で「不易流行」を意識してきました。松尾芭蕉が俳諧論書『去来抄』で記したこの言葉は、本質や伝統を重んじなが

らも、変化を重ねることが大切であるという精神です。この精神を当社グループに当てはめると、お客さまに接する際のホスピタリティ・マインドや、歴史ある建物・庭園を生かした婚礼事業・宿泊事業は、時代に左右されない不変の価値として維持すべきものと考えます。同時に、世の中の動向を踏まえて社内の制度を刷新したり、新しいテクノロジーを用いてお客さまがご越しいただきたくなる仕掛けをつくることも必要です。こうしたバランスを常々思索してきました。また、現場で働く従業員と話をする際には、具体例を挙げたり自分の経験を交えたりしながら、シンプルにわかりやすく伝えるよう努めてきました。今後も、私自身のモットーである、「変えない信念と変える勇氣のバランスを保つ」、そして「物事を単純明快に伝える」を続けていきます。そして、従業員には、常にアンテナを張りめぐらし、「先を見る力」を養い、失敗を恐れずに行動してほしいと伝えています。

最大の強みは ホスピタリティ・マインドを持った人材

藤田観光グループが提供している価値は、貴重な文化財や歴史的建造物を生かした「環境」と「施設」、および「料理」「サービス」という4要素です。なかでも、「料理」と「サービス」のクオリティを高めることに注力しており、いまだ発展途上ではありますが、その水準は徐々に向上していると感じています。その理由は、個々の従業員がお客さまの満足度を常に追求しており、家族のような思いやりや、さりげない気配りといったおもてなし力に長けているからです。つまり、私たちが保有する最大の強みは、ホスピタリティ・マインドを持った人材だといえます。

ただし、この強みは、弱みにもなりえます。当社に限らず、観光産業には長年、お客さま満足の追求と売上・利益の伸長が必ずしもイコールにならない側面があったからですが、コロナ禍を経てようやく、従業員の意識改革が進み、高付加価値の商品にはお客さまも相応の料金を払ってくださるという考え方が定着してきました。各施設においても、稼働率だけでなく、平均単価を重視する思考が徐々に浸透しつつあります。

コロナ禍で断行した構造改革と、 業績回復までの軌跡

当社にとって、統合報告書の発行は実に4年ぶりになります。そこで、この期間に起きたコロナ禍という未曾有の事態を

社長メッセージ

乗り越えるために、私たちが実行してきた構造改革についても、少し触れておきます。

先にも話しましたが、私が「ホテル椿山荘東京」の統括総支配人に就任したのは、2020年の1月でした。この時点では、同年7月の開催が予定されていた東京オリンピック・パラリンピックに向けて、社内にはまだ楽観ムードがあったのです。ところが、4月に緊急事態宣言が発出され、「ホテル椿山荘東京」の宿泊稼働率は10%弱まで落ち込みました。先が見通せないなか、お客さまと従業員を守るためにも、開業以来初めてとなる1ヵ月間の休業を決断しました。WHG事業とリゾート事業の各施設も、約20日間～3ヵ月間の休業を実施しています。休業期間中は、敷地内にある大部分の照明を落としたため、夜間は暗闇に覆われた状態でした。庭園に生息している蛍の美しさは、皮肉にもあの年が一番だったと記憶しています。各施設の営業再開後も、入国規制に伴うインバウンドの大幅な減少に加え、政府からのイベントの開催や外出の自粛要請など、行動制限が継続し、結果として当社グループは、債務超過に陥る寸前まで追い込まれてしまったのです。そこで実施したのが、「太閤園」の売却や早期希望退職者の募集、報酬・賞与・給与の減額などの一連の構造改革や、A種優先株式の発行です。職場を去る人も残る人も、全員にとって非常にづらい経験でした。加えて、未曾有の危機にあったからこそ、かねてよりの課題であった不採算事業の処理を断行しました。

一方で、「禍を転じて福となす」ような取り組みも行いました。WHG事業では、自動チェックイン機やセルフクロークの導入が加速的に進みました。コロナ禍が収束した今後は、機械に任せられることは機械に任せ、我々人間でなければできない接遇を手厚くし、サービスの差別化につなげるという発想のきっかけになりました。「ホテル椿山荘東京」では、婚礼会場などでの酒類の提供禁止が要請されていた時期に、料理の内容に合ったノンアルコールドリンクとのペアリングの開発・メニュー化が進みました。また、東京オリンピック・パラリンピックが終了した後の集客を見据えて、広大な庭園を霧で覆う「東京雲海」を発案しました。2020年10月にこの演出をスタートしたのですが、ちょうど東京都のGo To トラベルキャンペーン開始日と重なって多くのメディアに取り上げていただくことができました。結果として、今まで「ホテル椿山荘東京」をご存知なかった多くのお客さまへの認知も拡大し、ご来館のきっかけになったように思います。「東京雲海」は、ホテルの魅力や庭園のさらなる価値向上につながるコンテンツになっています。リゾート事業においては、先が見えない不確実な状態においても、「箱根ホテル小涌園」の開業に向けた準備を着実に進めたことが、昨年7月開業からのスタートダッシュにつながったと感じています。

そして、2023年12月期の連結業績は、コロナ禍に推進した構造改革の効果による収益性向上に加え、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う国内需要の回復、インバウンド需要の活性化といった追い風もあり、全事業で黒字化を達成しています。

「中期経営計画2028」および達成に向けた戦略について

当社の社是は、「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。」です。初代社長・小川栄一が、一部の特権階級が独占していた庭園・邸宅を戦争で傷ついた人々の「憩いの場」として開放し、観光業の礎を築いたことから当社はスタートしています。その「潤いのある社会の実現」という社是の精神は現在まで脈々と受け継がれています。その社是と、2020年に設定した長期ビジョン「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。」を実現するために、2024年から2028年までの5ヵ年で推進する「中期経営計画2028」(以下、本計画)を策定しました。

スローガンである「Shine for Tomorrow, to THE FUTURE」には、会社、そして従業員一人ひとりが「新時代へみがき、ひかる」という決意を込めています。

中長期的な課題として、コロナ禍と同レベルの危機が再来してもゆるがない盤石な基盤を構築する重要性や、個々の事業を担う人材の確保・育成を進める必要性を強く認識しており、「環境に左右されない持続的成長基盤確立」「人材の確保・育成」「健全な財務基盤構築」という3つの重点課題について、5つの戦略による達成を目指します。

過去の中期経営計画は、経営陣の打ち出す方針や重点課題に沿って経営企画部門が戦略を固め、全社の業績目標を各事業部門に割り当てるという順序で策定していました。しかし、本計画では、まず各事業部にて達成すべき項目と施策、売上高・営業利益などの目標値を設定してもらい、それらを合算して取りまとめています。各事業のトップや従業員の納得感が高まっているはずですし、良い方法だったと思っています(本計画についての詳細はP.12～13をご覧ください)。

● 環境に左右されない持続的成長基盤確立

ラグジュアリー&バンケット事業、およびリゾート事業の収益力強化などにより、WHG事業に偏重した収益バランスを是正するとともに、新規事業の創出にも挑戦します。また、コロナ禍の3年間は、施設の適切な維持に必要な投資と、事業拡大のた

めの投資が停滞していました。本計画では、グループ全体での設備投資額を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑えながら、2028年までの5年間累計で350億円規模を計画しています。

WHG事業の新規出店については、賃借物件に限定せず、資産取得、フランチャイズ、マネジメントコントラクト^{※1}など、出店形態の多様化を図り、固定賃料比率の引き下げを進めます。また、ビジネス需要だけでなく、都市型観光地への出店も拡大していきます。

ラグジュアリー&バンケット事業では、専門人材の育成に加えて、保有資産の有効な活用を推進します。例えば、「ホテル椿山荘東京」では、2024年2月より、ホスピタリティ企業と提携した産後ケアサービスの提供を開始しました。また、同年7月にスイートルームご利用のお客さま専用の「エグゼクティブラウンジ」をオープンします。いずれも、低稼働施設の活用と同時に、ご宿泊の付加価値を高め、強化する取り組みです。リゾート事業においても、「箱根小涌園」で遊休地を活用した再開発などを進め、観光スポットとしての魅力向上を図っていきます。

※1 マネジメントコントラクト：ホテルの管理運営を受託する方式のこと。

● 人材の確保・育成

急激な宿泊需要の回復に伴う人材不足への対応は、喫緊の課題です。この課題に対しては、まず2022年に人事制度を刷新し、メリハリの利いた給与体系を整備しました。翌2023年には、新たな正社員区分としてエリア職コースを新設したところ、非常に反響が大きく、採用競争力の強化につながりました。本計画期間の5ヵ年では、業界上位の賃金水準をはじめ、雇用条件のさらなる向上を図るとともに、マネジメント力・専門性を高める教育体系の構築やキャリア形成の支援にも、継続して取り組んでいきます。

● 健全な財務基盤構築

大幅に向上した収益力を維持すべく、収益拡大に資する投資は積極的に実施した上で、資本の増強とA種優先株式の早期償還を両立し進捗させます。

5ヵ年の計画期間のうち、前半の3年間は「基盤構築フェーズ」と位置づけ、事業ごとの個別課題に着手しながら、人材への投資や生産性の向上に取り組むとともに、本計画期間中の自己資本比率を25%以上に維持しつつ、健全な財務基盤を構築していきます。後半の2年間は「収益拡大フェーズ」と位置づけ、最終年度となる2028年には、WHG事業やリゾート事業における拠点の拡大、「ホテル椿山荘東京」の業績向上、そして新規事業の立ち上げに注力します。同時に、内部留保の拡大などで自己資本比率を高めていきます。

収益性を図る指標には、「売上高」「営業利益」「営業利益率」「ROE(自己資本利益率)」を設定し、それぞれ800億円、80億

円、10%、そして優先株式償還後のROEは10%以上の維持を計画しています。当社が推進してきたこれまでの財務・資本政策は、資本効率を強く意識したものにはなっていない状況でした。本計画では、昨今の資本市場からの要請などを踏まえ、現状では約5%のWACC(加重平均資本コスト)を上回るROIC(投下資本利益率)と、株主資本コスト(約8%)を上回るROE(10%以上の維持)を目指します。加えて、キャッシュ・フローの適切なコントロールによって有利子負債の削減にも努めます。

● サステナビリティ戦略

日々、多様なお客さまに接している私たちは、お客さまがSDGs達成に寄与する施策がどれだけ進んでいるかに着目して宿泊施設を選択される傾向がより強まっていることを実感しています。当社グループでは2019年にSDGs推進の専門組織を設け、持続的な成長を果たすために5つの重点課題を設定し、定量・定性目標を定めて課題の解決に努めてきました。

また、先に述べた、当社初代社長・小川栄一の事業を通じて社会課題に取り組むその精神は、社是を通して現在の経営陣と従業員に引き継がれています。例を一つ挙げますと、前述した「ホテル椿山荘東京」の「東京雲海」で使用している水のおよそ95%は、地下水を活用しています。また、各事業所において、ビュッフェなど宴会時の食品ロスを減らす「3010運動^{※2}」や、地域社会に根差した活動などに、熱心に取り組んでいます。本計画では、外国人社員比率の向上をはじめ、ダイバーシティ関連の施策にも注力し、社会と会社の持続的な成長につなげてまいります。

※2 3010(さんまるいちまる)運動：食会や宴会の「最初の30分間と最後の10分間は料理を楽しむことで食べ残しを減らそう」という運動

本計画を着実に実行してグループ全体のバリューを高められるよう、鋭意取り組んでいく所存です。

藤田観光が目指すビジョンについて

目指す会社のビジョンは、既存の3つの事業の価値を高めつつ、新規事業にも積極的に取り組むことで、お客さまのライフスタイル、すなわち長い人生の様々なシーンに必要とされるサービスを提供し、持続的な成長と発展をすることです。これは、まさに2020年に定めた長期ビジョンで宣言していることです。新規事業は、過去に失敗もしていますし、簡単ではありませんが、藤田観光の経営理念に合致し、お客さまの人生に寄り添ったものであれば、自然と成功につながると信じています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後も変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。