中期経営計画2028

未曽有の環境変化に直面したコロナ禍において当社事業は大きな影響を受け、多くの課題が顕在化しました。それらを解消するために構造改革を進め、2023年12月期には大幅な業績の回復に至りましたが、不確実性の高い外部要因にもゆらがない経営基盤構築の必要性を強く認識し、今後の成長に向けた5ヵ年の「中期経営計画2028」を策定しました。

コロナ禍の振り返り

取り組み内容	成果
• 「太閤園」売却 • A種優先株式発行 • 早期希望退職、報酬・賞与・給与減額 • 賃料減額、不採算事業所撤退 • 出店計画の取りやめ • 会員制リゾート事業譲渡 • 新会員プログラム「THE FUJITA MEMBERS」の導入	• 労務費改革やコスト改革 不採算事業対策の実行 • 仕事基準の人事制度へ改革 • 「椿山荘」ブランドの再興、箱根小涌園の再開発などによる事業強化 • 会員プログラムを活用したマーケティング推進

＋

外部環境	内部環境
経済の不透明性 不安定な世界情勢、物価変動 **宿泊業界正常化** 訪日外国人増加「2023年2,500万人」 政府目標「2030年6,000万人」 **労働力不足と高齢化** 若年層と専門職への影響	**構造改革実施効果** 固定費削減、資産売却、優先株式発行 **需要回復と円安効果** 首都圏中心に高単価・高稼働を維持 「箱根ホテル小涌園」の開業（2023年7月） **要員不足懸念** 需要の回復に伴う人材不足

重点課題	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

中期経営計画2028
Shine for Tomorrow, to THE FUTURE

- I. 事業戦略 ▸P.16-18
- II. 人材戦略 ▸P.14-15
- III. 財務戦略 ▸P.13
- IV. サステナビリティ戦略 ▸P.19-23
- V. 成長戦略 ▸P.13

重点課題に対する戦略を基盤構築と収益拡大の2フェーズに分解

	基盤構築フェーズ　2024～2026年	収益拡大フェーズ　2027～2028年
事業	ポートフォリオ見直し（収益率・損益分岐点比率・資産効率）	
事業	個別課題に着手	拠点拡大・新規事業展開
事業	会員数拡大・サービス拡充 → 長期的な関係性構築	
人材	付加価値・生産性向上	不断の課題として継続推進
人材	人材採用・育成配置・教育研修・企業風土	
財務	財務基盤構築・自己資本比率25%以上維持	負債圧縮・自己資本比率向上
サステナビリティ	持続的な成長へつながる活動推進	

財務戦略

1. A種優先株式の償還　安全性を確保しながら、5年以内の償還を目指す
2. キャッシュ・フローの適切なコントロール　投資を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑え、有利子負債を削減
3. 資本市場・会計基準変更などへの対応　資本市場からの要請やリース会計基準の変更を意識した経営

資本コストを意識した経営により、ROICがWACC（加重平均資本コスト）を、ROEが株主資本コストを上回る水準を維持することを目指します。（2023年時点ではWACCが約5%、株主資本コストが約8%）

成長戦略

会員プログラム

THE FUJITA MEMBERSを通じたお客さまとの関係構築

①会員数増加・売上規模拡大
- 利用会員の属性分析による外部からの潜在顧客獲得

②長期的な継続利用を促すサービス拡充・利便性向上
- 利用増加を促進する会員サービス導入
- 会員ページ・アプリの利便性向上

③顧客データの活用基盤展開・定着化、リテラシー向上
- データ活用基盤の全社展開、データ分析教育

新規事業

新たな領域に挑戦

①アイデア発掘から事業化までを継続的・効果的に実現
- 社内選抜チームによる新規事業化の推進（タスクフォース）

②既存の枠にとらわれない検討
- 産学など外部連携を拡充、公募制度などプロセス整備と運用

数値計画

		2023年実績	2028年目標
収益性	売上高	645億円	800億円
収益性	営業利益	66億円	80億円
収益性	営業利益率	10.3%	10%
収益性	ROE（当期純利益／自己資本）	31.2%	10%以上維持
投資	設備投資額	52億円	5年累計 350億円
財務	営業キャッシュ・フロー	111億円	5年累計 450億円
財務	自己資本比率（自己資本／総資産）	27.8% 優先株式を除く 17.1%	25%以上維持