

中期経営計画について(2015年～2019年)

「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（2015年～2019年）について

1.前中期経営計画の振り返り	P1	9.新セグメントの基本方針	P9
2.前中期経営計画の成果Ⅰ	P2	10.セグメント別戦略Ⅰ（WHG事業①）	P10
3.前中期経営計画の成果Ⅱ	P3	11.セグメント別戦略Ⅰ（WHG事業②）	P11
4.事業環境認識	P4	12.セグメント別戦略Ⅱ（リゾート事業①）	P12
5.全体戦略	P5	13.セグメント別戦略Ⅱ（リゾート事業②）	P13
6.計画数値Ⅰ（業績予想）	P6	14.セグメント別戦略Ⅲ（L&B事業①）	P14
7.計画数値Ⅱ（経常利益の増減）	P7	15.セグメント別戦略Ⅲ（L&B事業②）	P15
8.計画数値Ⅲ（全体数値）	P8	16.セグメント別計画数値	P16
		17.海外戦略	P17
		18.施設一覧（多様な宿泊ポートフォリオ）	P18
		19.人材戦略	P19
		20.株主還元	P20

前中期経営計画（2012年～2014年）の振り返り

大型の投資を抑制し、将来に向けた取り組みを着実に実施

戦略の骨子

既存事業の収益力強化

将来の成長への布石

人材育成
技術・技能の強化

重点施策

既存施設の競争力強化
ワシントンホテルのスクラップ&ビルド

運営業務受託・運営ノウハウの拡販
海外需要の取り込み

研修・留学等の教育強化

課題

「ホテル椿山荘東京」
ブランドの浸透

成果

成長ドライバーの明確化
⇒ 宿泊強化
⇒ WHGブランド立上げ

2014年計画

経常利益	40億円
ROA	4.5%
営業CF	75億円

2014年実績

	13億円
	1.4%
	36億円

将来に向けた取り組みを着実に実施

① 新規開業施設

<2013年>

- ・ 広島ワシントンホテル (266室)
- ・ 仙台ワシントンホテル (223室)
- ・ 太閤園宴会場「桜苑」

<2014年>

- ・ 由布院 緑涌 (離れ10棟)

② 運營業務の新規受託

<2012年>

- ・ 東京大学伊藤国際学術研究センター内レストラン
- ・ エフエム東京(株)レストラン「JET STREAM」「CORNET」
- ・ 東京エレクトロン(株) (保養所)

<2013年>

- ・ グリーンパル湯河原 (保養所)

③ 海外駐在員事務所の設立

<2012年>

- ・ ソウル
- ・ 台北

<2013年>

- ・ シンガポール

④ WHGブランドの立ち上げ

<2014年>

WHG

 WASHINGTON HOTEL (ビジネス主体)

 HOTEL GRACERY (観光・レジャー主体)

ビジネス需要に加え、観光・レジャー需要の拡大へ対応

- ・ 第三世代シングルルーム (12⇒15⇒18㎡)
- ・ 独立型バスルーム・大型ベッドの導入
- ・ ホテルグレイスリー ツインルームのシェアアップ



独立型バスルーム

将来に向けた取り組みを着実に実施

⑤開業を決定した施設

<2015年>

- ・ホテルグレイスリー新宿 (970室)

<2016年>

- ・ホテルグレイスリー沖縄 (198室)
- ・ホテルグレイスリー京都寺町 (仮称) (97室)

<2017年>

- ・箱根小涌園 全室露天風呂付き宿泊施設 (150室)

<2018年>

- ・ソウル南大門 新ホテル (330室)



ホテルグレイスリー新宿
(2015年4月開業予定)



ホテルグレイスリー沖縄 (2016年秋開業予定)



箱根新宿泊施設 (2017年春開業予定)



ソウル南大門新ホテル (2018年夏開業予定)

事業環境認識

「観光立国」は我が国の成長戦略の一つという位置づけ

機会

- ビザ発給要件緩和等、政策の後押し
(訪日外国人数目標：2020年 2千万人、2030年 3千万人)
- 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

宿泊需要はさらに高まる

対応が必要なもの

- 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
- 労働力の確保
- 少子化・晩婚化による婚礼需要の低下

競争激化・コスト上昇圧力が強まる

当社の強みを最大限に活かし
多様化する顧客ニーズに対応

付加価値を上げ収益性を向上

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

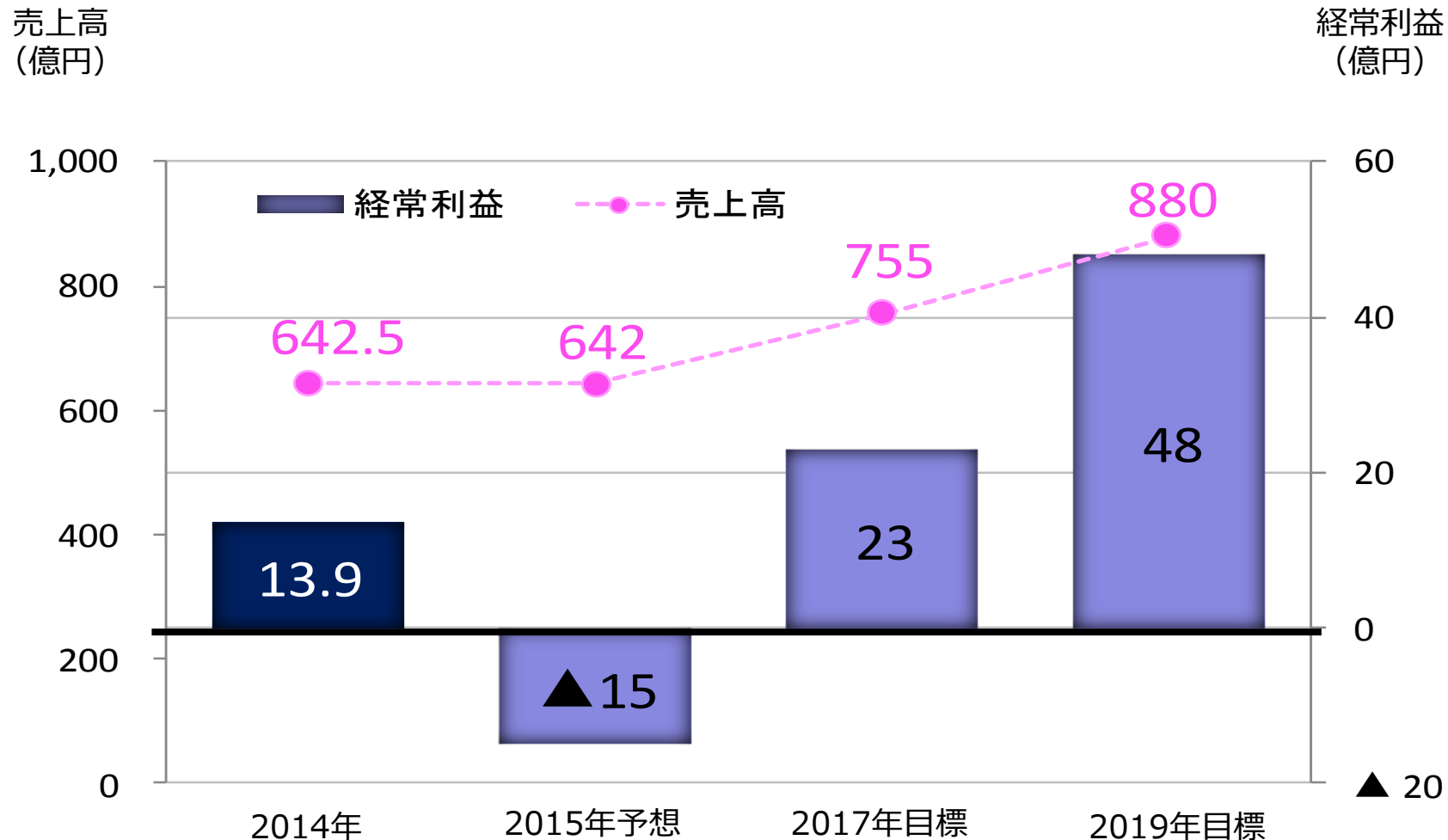
2. 増加する訪日外国人の誘客強化と海外展開

3. 多様な人材の育成と働きがいのある職場作り

各フェーズのイメージ		~2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年~
先行投資期	投資を積極的に前倒し	→						
回収期	収益安定化と拡大			→				
再成長期	新機軸の収益化					→		

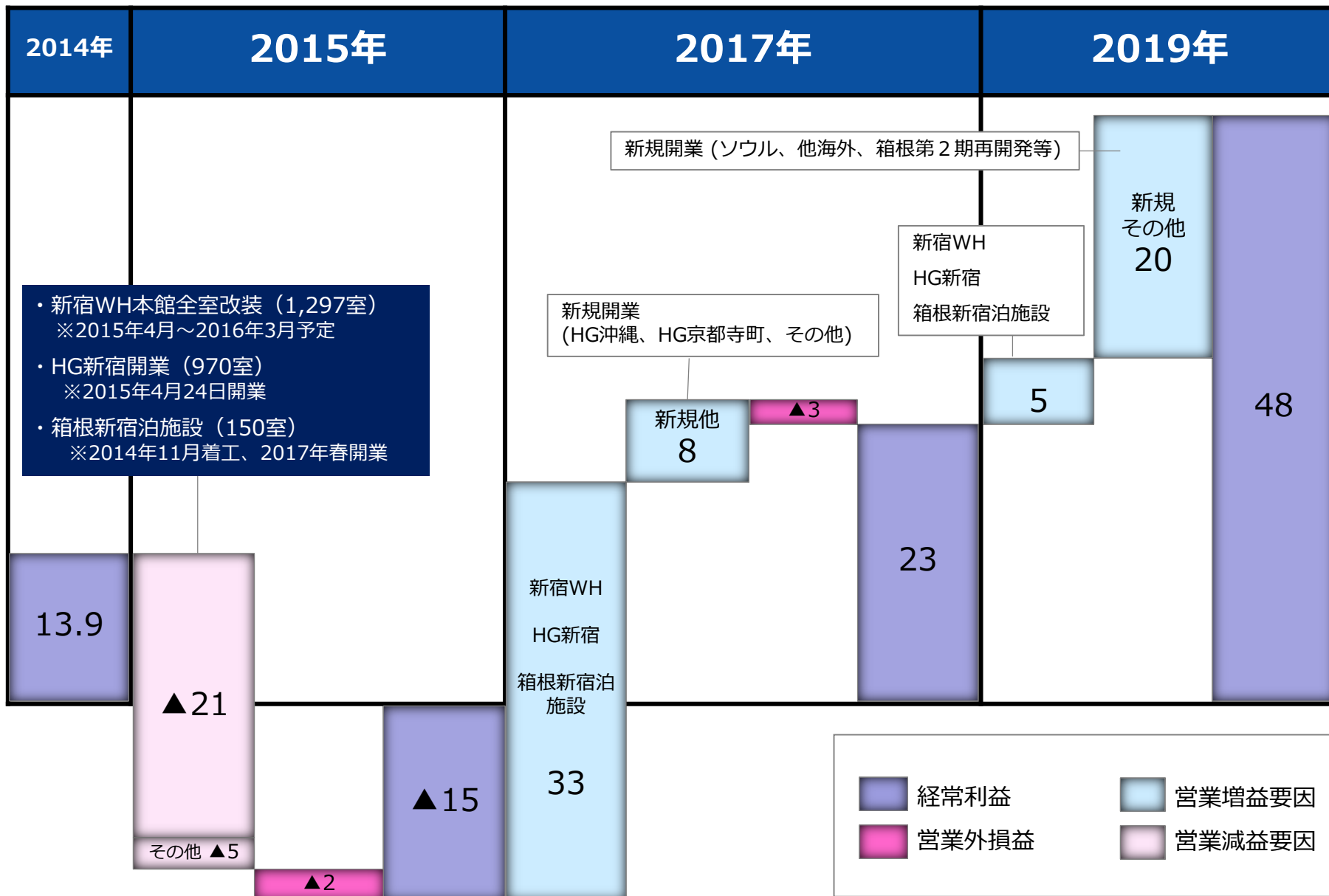
計画数値 I (業績予想)

2015年は大型の改装・建替工事・開業案件が集中



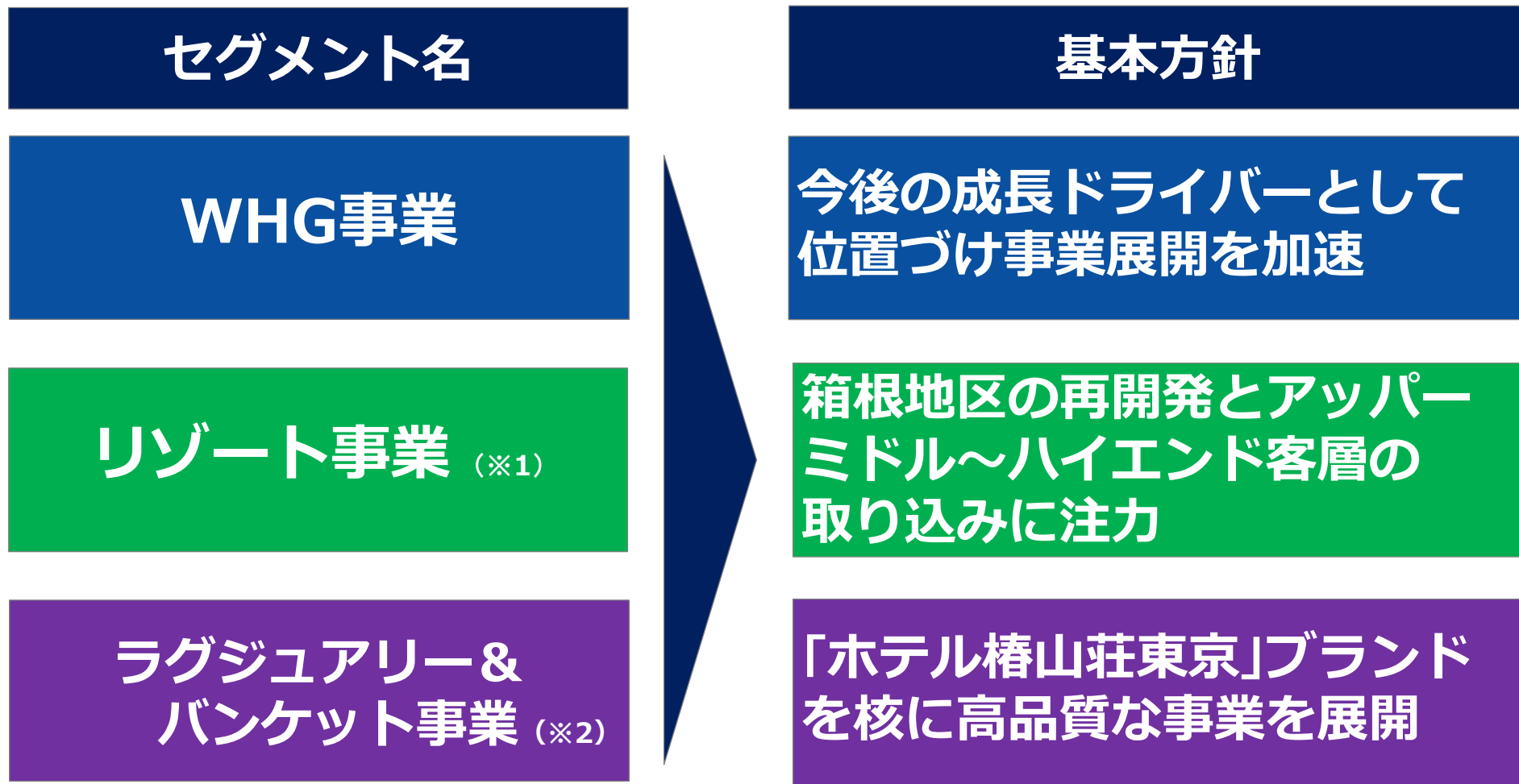
計画数値Ⅱ (経常利益の増減)

単位：億円



計画数値Ⅲ (全体数値)

	2014/12 実績	2015/12 予想	2017/12 目標	2019/12 目標
単位：億円、%				
売上高	642.5	642	755	880
減価償却費等負担前営業利益	59.9	40	90	120
営業利益	13.6	▲13	28	53
経常利益	13.9	▲15	23	48
ROA (経常利益/総資産)	1.4	-	-	4%以上
ROE (当期純利益/純資産)	1.9	-	-	10%以上
設備投資額(キャッシュベース)	36.0	140	75	54
減価償却費	37.7	40	50	58
有利子負債	374.6	-	-	500億円以下



(※1) 旧「小涌園事業」より名称変更

(※2) 旧「椿山荘・太閤園事業」より名称変更、以下略称「L&B事業」

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 新規出店の加速

➤ 今後の開業予定

- 2015年4月 ホテルグレイスリー新宿 (970室)
- 2016年春 ホテルグレイスリー沖縄 (198室)
- 2016年秋 ホテルグレイスリー京都寺町(仮称) (97室)
- 2018年夏 ソウル南大門 新ホテル (330室)

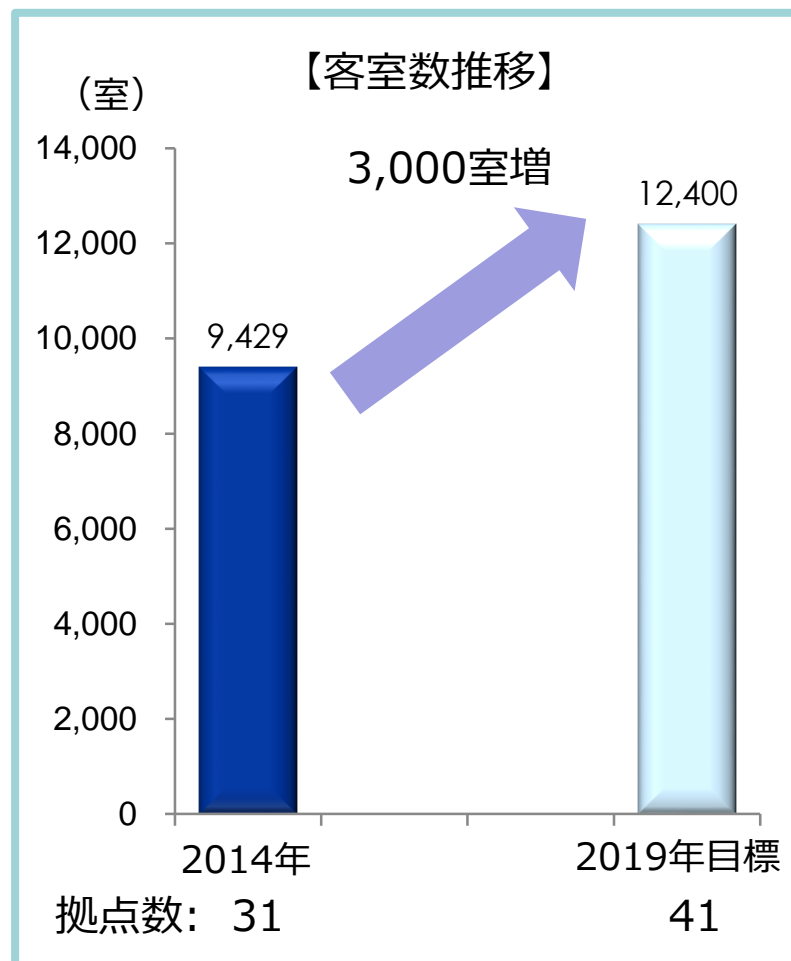
立地：ビジネスだけでなく観光需要も見込める都市を優先

対象：国内観光・レジャー客、訪日外国人

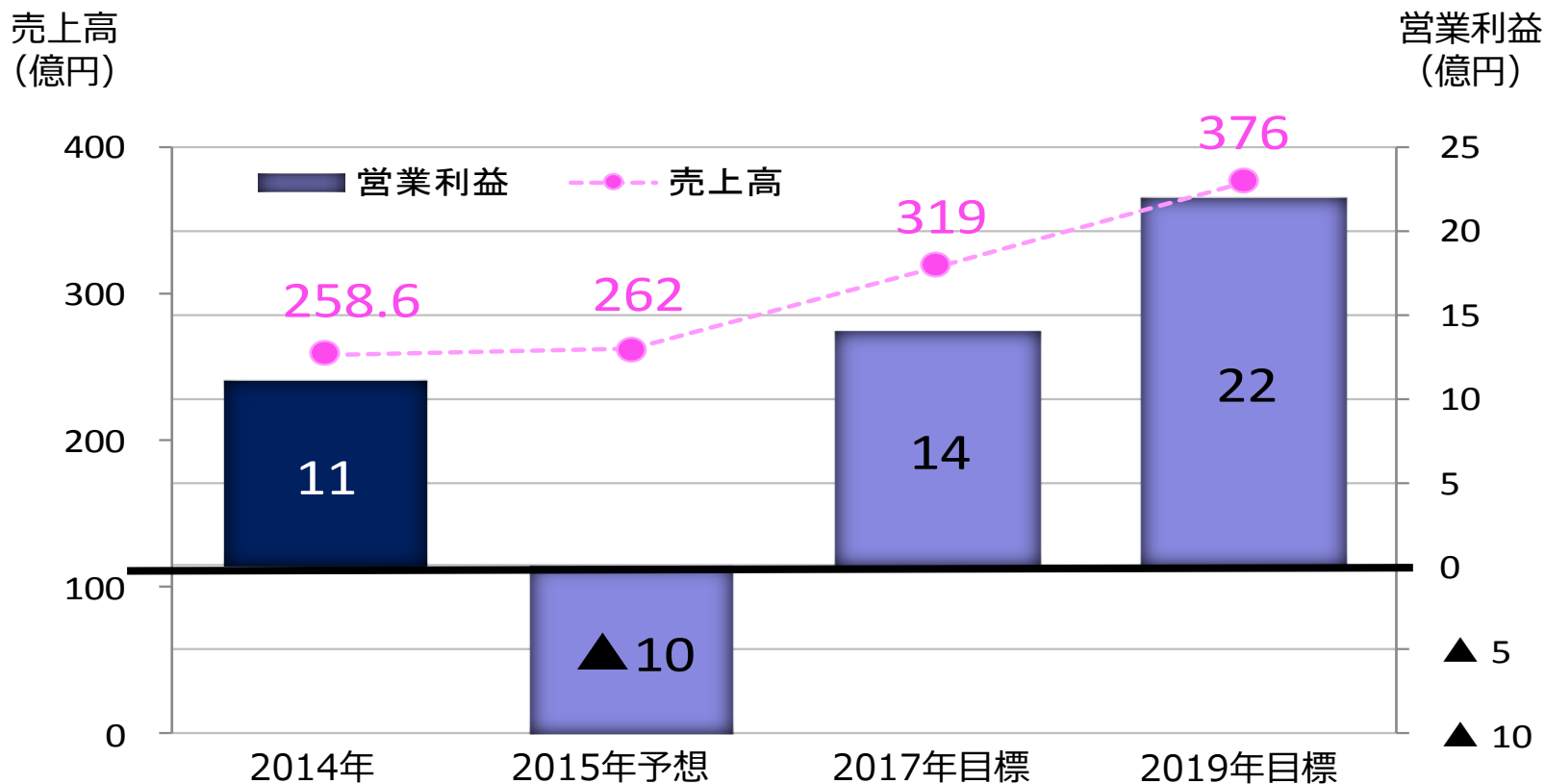
計画：賃貸借以外の出店スキームも検討し、
上記を含め国内外に10施設

2 競争力強化

- 新宿ワシントンホテルをはじめとする首都圏既存ホテルの客室改装実施
- WHGブランドのさらなる浸透
- 海外市場に対応する人材の登用と育成



2015年は先行投資が重なるため一時的に収益がマイナスとなるも、既存施設の競争力強化と新規施設の積極展開により成長を加速



	2014年	2015年	2017年	2019年	5年累計
設備投資額	8億円	57億円	12億円	20億円	147億円

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

1

箱根小涌園への大型投資

- 2017年に全室露天風呂付き宿泊施設を開業
- さらに園内に宿泊施設の建設を検討

特徴：マスから個のおもてなし
 対象：国内シニア層、訪日外国人富裕層
 （客室稼働率の平準化も企図）



2017年春開業予定の箱根新宿泊施設【150室】

2

リゾート地での出店拡大

- 由布院 緑涌に続く中小規模の高級旅館の展開

従来：保有資産のみ活用
 計画：保有資産以外への出店を模索し、
 本中計期間中に宿泊施設5施設
 （M&A・賃貸借も含む）

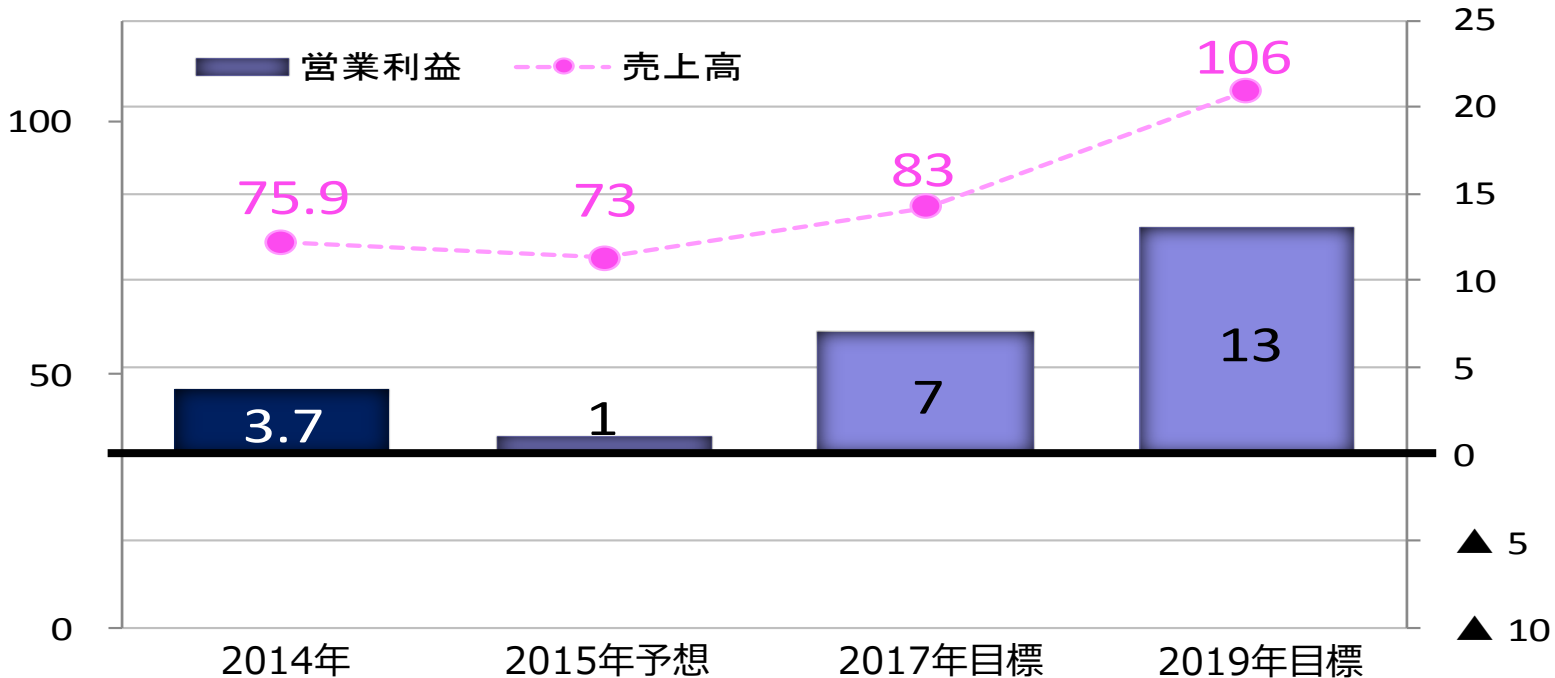


2014年に開業した由布院 緑涌【離れ10棟】

2017年箱根新宿泊施設開業により収益拡大

売上高
(億円)

営業利益
(億円)



設備投資額	10億円	37億円	36億円	12億円	5年累計 169億円
-------	------	------	------	------	-----------------------

「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に高品質な事業を展開

1 「椿山荘」を婚礼ブランドからホテルブランドへ

- 日本の素晴らしさを体感できるホテルとして、他の外資系ラグジュアリーホテルとの差別化を図る

2 レストラン事業の積極的展開

- 「椿山荘」ブランドによる和食店舗の海外展開
- 国内におけるレストラン出店を模索

計画：本中計期間で国内外に料飲店舗5拠点

3 婚礼事業の領域拡大

- 周辺事業の強化
広島にて婚礼プロデュース事業とゲストハウス2拠点を展開する「株式会社かわの」の全株式を取得

計画：上記を含め婚礼施設5拠点



©MICHELIN

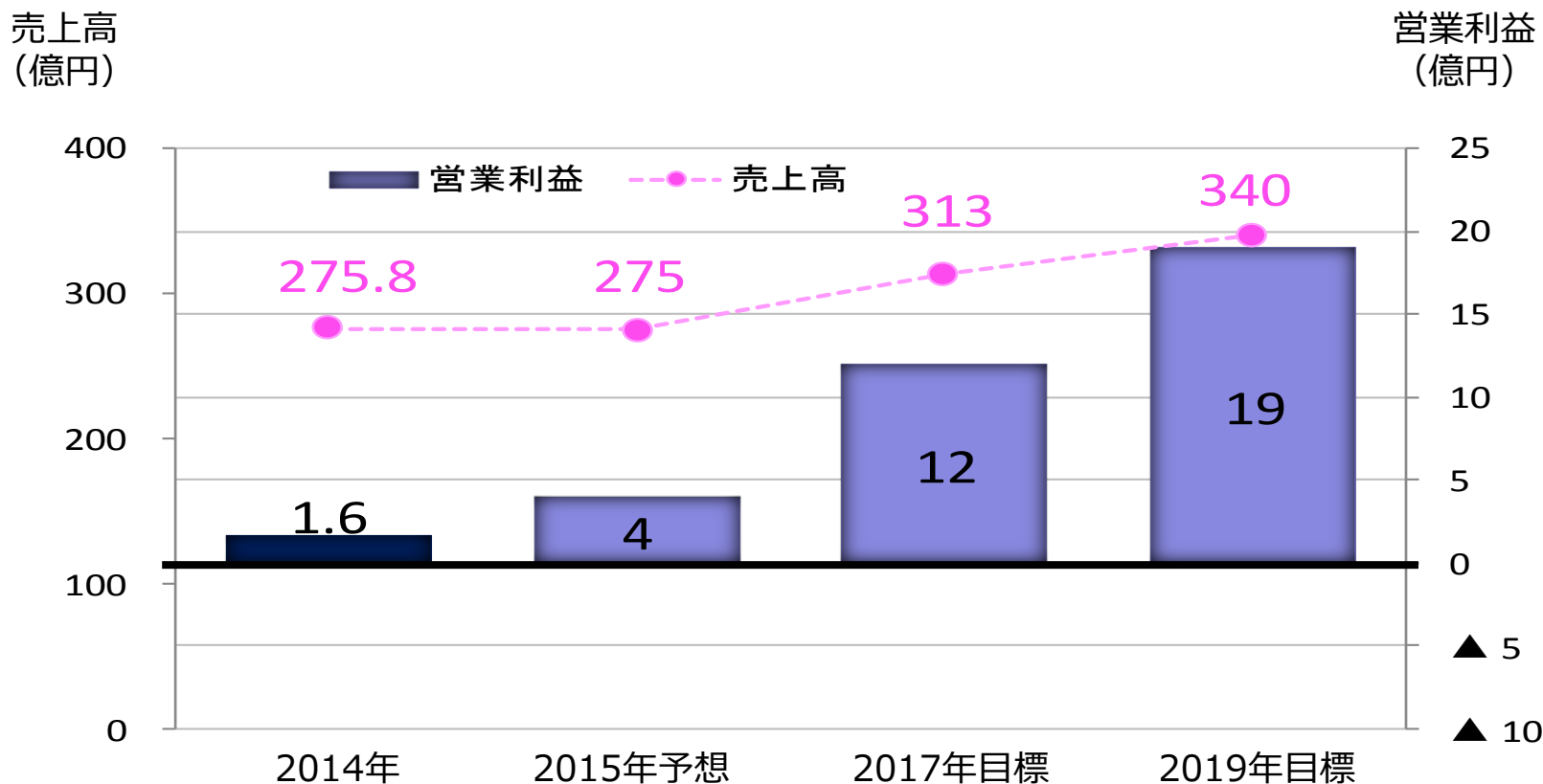


2016年3月までにホテル椿山荘東京の全客室を改装



本年1月に全株式を取得した広島婚礼会社宴会場

高品質化、事業領域拡大により収益力を回復



設備投資額	18億円	35億円	23億円	15億円	5年累計 127億円
-------	------	------	------	------	-----------------------

セグメント別計画数値

単位：億円

			2014/12 実績※	2015/12 予想	2017/12 目標	2019/12 目標
WHG事業	売上高		258.6	263	319	376
	営業利益		11.0	▲10	14	23
リゾート事業	売上高		75.9	74	83	106
	営業利益		3.7	1	7	13
ラグジュアリー& バンケット事業	売上高		275.8	276	313	340
	営業利益		1.6	4	12	19
その他および調整額	売上高		32.0	29	40	58
	営業利益		▲2.8	▲8	▲6	▲3
合 計	売上高		642.5	642	755	880
	営業利益		13.6	▲13	28	53

※セグメント変更に伴い、2014/12期実績を組み替え

増加する訪日外国人の誘客強化と海外展開

1 インバウンドの取り込み強化

- 今後も訪日外国人数が高水準で推移すると想定される地域において、現地法人・駐在員事務所を設立
- 国内の多様な宿泊ポートフォリオを最大限に活用し、FIT（海外個人客）の誘致を強化
- リゾート施設を中心に誘客を強化し、稼動を平準化

2 海外への出店

- 2018年夏にソウル南大門にホテルを出店
- 東アジアやバンコク・ジャカルタなどのアセアン諸国での宿泊施設出店を検討
- 和食レストランの海外展開

狙い：インバウンドとの相乗効果を目指し、海外にてホテルならびにレストランを出店

計画：本中計期間内に海外に宿泊施設を4拠点

【現地法人・駐在員事務所】

2010年 上海

2012年 ソウル・台北

2013年 シンガポール

2015年 バンコク・ジャカルタ



2018年夏開業予定 ソウル南大門のホテル（330室）

施設一覧 (多様な宿泊ポートフォリオ)

WHG事業グループ

ホテル【客室：9,429室（開業予定+1,595室）】

藤田観光ワシントンホテル旭川
 仙台ワシントンホテル
 いわきワシントンホテル
 浦和ワシントンホテル
 秋葉原ワシントンホテル
 新宿ワシントンホテル本館
 新宿ワシントンホテル新館
 東京ベイ有明ワシントンホテル
 千葉ワシントンホテル
 横浜桜木町ワシントンホテル
 横浜伊勢佐木町ワシントンホテル
 関西エアポートワシントンホテル
 広島ワシントンホテル
 キャナルシティ・福岡ワシントンホテル
 長崎ワシントンホテル
 青森ワシントンホテル (FC)
 八戸ワシントンホテル (FC)
 鶴岡ワシントンホテル (FC)
 山形七日町ワシントンホテル (FC)
 山形駅西口ワシントンホテル (FC)
 会津若松ワシントンホテル (FC)
 郡山ワシントンホテル (FC)
 燕三条ワシントンホテル (FC)
 立川ワシントンホテル (FC)
 宝塚ワシントンホテル (FC)
 佐世保ワシントンホテル (FC)
 ホテルフジタ福井
 ホテルフジタ奈良
 ホテルグレイスリー札幌
 ホテルグレイスリー銀座
 ホテルグレイスリー田町
 ホテルグレイスリー新宿 (2015年4月24日開業)
 ホテルグレイスリー沖縄 (2016年春開業)
 ホテルグレイスリー京都寺町 (仮称) (2016年秋開業)
 ソウル南大門 新ホテル (2018年夏開業)

リゾート事業グループ

ホテル【客室：771室（開業予定+ 150室）】

箱根ホテル小涌園
 B&Bパシオン箱根
 伊東小涌園
 ホテル鳥羽小涌園
 由布院 緑涌 (りよくゆう)
 ホテルやまなみ
 十和田ホテル
 湯河原温泉ちとせ
 グリーンパル湯河原
 箱根新宿泊施設 (2017年春開業)

レストラン

箱根茶寮 椿山荘
 レストランあかしあ亭

レジャー

箱根小涌園ユネッサン
 箱根小涌園森の湯
 下田海中水族館

会員制リゾートホテル

ホテル【客室：460室】

ウィスタリアンライフクラブヴェルデの森
 ウィスタリアンライフクラブ箱根
 ウィスタリアンライフクラブ熱海
 ウィスタリアンライフクラブ宇佐美
 ウィスタリアンライフクラブ鳥羽
 ウィスタリアンライフクラブ野尻湖
 ウィスタリアンライフクラブプロミネント車山高原

ラグジュアリー&バンケット事業グループ

ホテル【客室：382室】

ホテル椿山荘東京
 ホテルアジュール竹芝

婚礼・宴会

太閤園
 桜苑
 南青山CONVIVION
 The South Harbor Resort (2015年1月取得)
 ルメルシェ元宇品 (2015年1月取得)
 マリーエイド (2015年1月取得)

レストラン

シビックスカイレ스토랑椿山荘
 東京大学伊藤国際学術研究センター内レストラン
 明治大学 紫紺館 フォレスト椿山荘
 エフエム東京 JET STREAM
 エフエム東京 CORNET

レジャー

カメリアヒルズカントリークラブ
 能登カントリークラブ

海外現地法人・駐在員事務所

上海
 ソウル
 台北
 シンガポール
 バンコク (2015年春開設予定)
 ジャカルタ (2015年春開設予定)

多様な人材の育成と働きがいのある職場作り

1 人材育成・教育強化

例) 調理・サービス・外国語・マネジメント等の教育

2 ワークライフバランスの推進

3 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

従業員満足度の向上

人材の
安定確保

サービス水準
・品質の向上

売上・生産性
の向上

顧客満足度
の向上

株主還元

配当方針

株主の皆さまへの還元に必要な配慮をするとともに、企業体質の一層の強化と事業展開に活用する内部留保の蓄積も勘案のうえ、業績に応じた配当を行うことを基本方針としております。

配当実績および予想

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (予想)
配当	5円	4円	4円	4円	4円	4円

IR担当部門 (お問合せ先)

藤田観光株式会社 企画グループ広報担当

小宮山 ・ 真田 ・ 北原

TEL : 03-5981-7703

Mail : h-koho@fujita-kanko.co.jp

注意事項 :

当資料は、藤田観光グループの業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。

また、注記を行っている場合を除き、2014年12月31日現在のデータに基づいて作成しております。

尚、当資料に掲載された予測等は作成時点での当社の判断であり、経営環境の変動により今後変更される可能性がありますのでご了承ください。

当資料の転載はご遠慮ください。