

# 事業計画（2021年～2025年）の概要

- ▶ コロナ禍により顕在化した課題を解消するため、新たに事業計画を策定  
短期的には早期退職を含む構造改革による止血を優先  
中長期的には事業ポートフォリオを見直し、当社理念および長期ビジョンの実現  
を目指せる**強固な事業基盤を再構築**する

## 藤田観光グループ企業理念・長期ビジョンの実現

### コロナ禍を踏まえ策定した事業計画（2021年～2025年）

#### <コロナ禍により顕在化した課題>

- ▶ **WHG事業への依存**  
WHG事業の収益減により、会社全体の業績悪化が加速
- ▶ **主力事業の改善遅れ**  
椿山荘のブランド力低下、箱根小涌園の立上り遅延、  
資産の未活用により低採算から未脱却
- ▶ **不採算事業への対応不足**  
撤退・閉鎖等の対応の遅れ、出店・契約形態の見直し

#### <主要戦略>

- 【Ⅰ】 **構造改革の推進**  
コスト・不採算事業対策による利益率の引上げ
- 【Ⅱ】 **事業ポートフォリオの見直し**  
マーケティング・ブランディングの強化  
椿山荘、箱根小涌園の事業強化
- 【Ⅲ】 **経営管理体制の強化**  
戦略・プロセスを明確化し、事業計画を達成

見直し

2020年2月策定の中期経営計画（2020年～2024年）

# 事業計画（2021年～2025年）の概要

## 【Ⅰ】構造改革の推進

労務費改革	早期希望退職、役員報酬カット、給与・賞与カット、社外出向等の人件費削減策を実施
コスト改革	客室清掃・警備・食器洗浄等の外注業務の内製化、新規出店の見直し、賃料減額交渉を実施
不採算事業所対応	営業縮小、コスト対策を実施してもなお赤字継続が見込まれる事業については、可及的速やかに撤退
人事制度改革	従業員のモチベーション向上と良い人材の確保を目的に、育成・評価等の見直しを含めた新人事制度を導入

## 【Ⅱ】事業ポートフォリオの見直し

短期・足元対策	マーケティング・ブランディングの強化、デジタルマーケティングの確立など、基盤整備を実施
中長期・抜本対策	商品力・事業競争力の強化を目的とした、自社保有の「ホテル椿山荘東京」「箱根小涌園」への大型投資と、既存WHGホテルにおける収益性向上を目的としたビジネスモデルの再構築

## 【Ⅲ】経営管理体制の強化

戦略・プロセスの明確化とモニタリング強化	より迅速に課題を把握し、対策立案と意思決定を行うため、モニタリングの仕組みを再構築するなど管理体制を強化
新規事業開発時の対応強化	事業形態・契約形態等の見直しにより、赤字リスク最小化と収益最大化を図る

# 事業計画（2021年～2025年）の概要

## セグメント別戦略

WHG 事業	付加価値の向上	＜商品造成・営業強化による顧客獲得・単価向上＞ 高付加価値商品造成、デジタルマーケティング・ブランディング、イールドマネジメン ト（需要予測に応じて販売価格・量をコントロールする手法）強化等
	コスト優位性の確立	＜業務内容や事業運営の抜本的見直しによるコスト削減＞ 本部・販管業務の集約、現場業務の合理化および内製化、要員配置の見直し、不採算事 業対策等
	ビジネスモデルの 見直し	ローコストオペレーションの横展開、出店形態の見直し
L&B 事業	椿山荘ブランド再生	＜ホテルの付加価値向上、婚礼の品質改善＞ 庭園プロモーション等への取組み、料理・サービス・付帯商品の品質向上等による婚礼 ブランド再構築
	組織の活性化 (運営体制改編)	＜余剰人員の有効活用、業務の内製化＞ 組織を横断した働き方の実現、外部委託業務内製化の更なる進化
	資産活用策	＜ブライダル需要の減退に対応した資産の有効活用＞ 低稼働の宴会場や客室等の有効活用策について検討
リゾート 事業	資産活用策 (再開発)	＜広範な顧客層を取り込むための再開発＞ 「箱根ホテル小涌園」「箱根小涌園ユネッサン」の再開発、新たなスキームの検討
	顧客への訴求力強化	＜マーケティング活動の強化と提供価値の向上＞ 販売チャネル、近隣とのタイアップ、顧客体験の強化
	コスト構造改革	間接部門のスリム化、マルチタスク化によるコスト構造の見直し