

中期経営計画2028

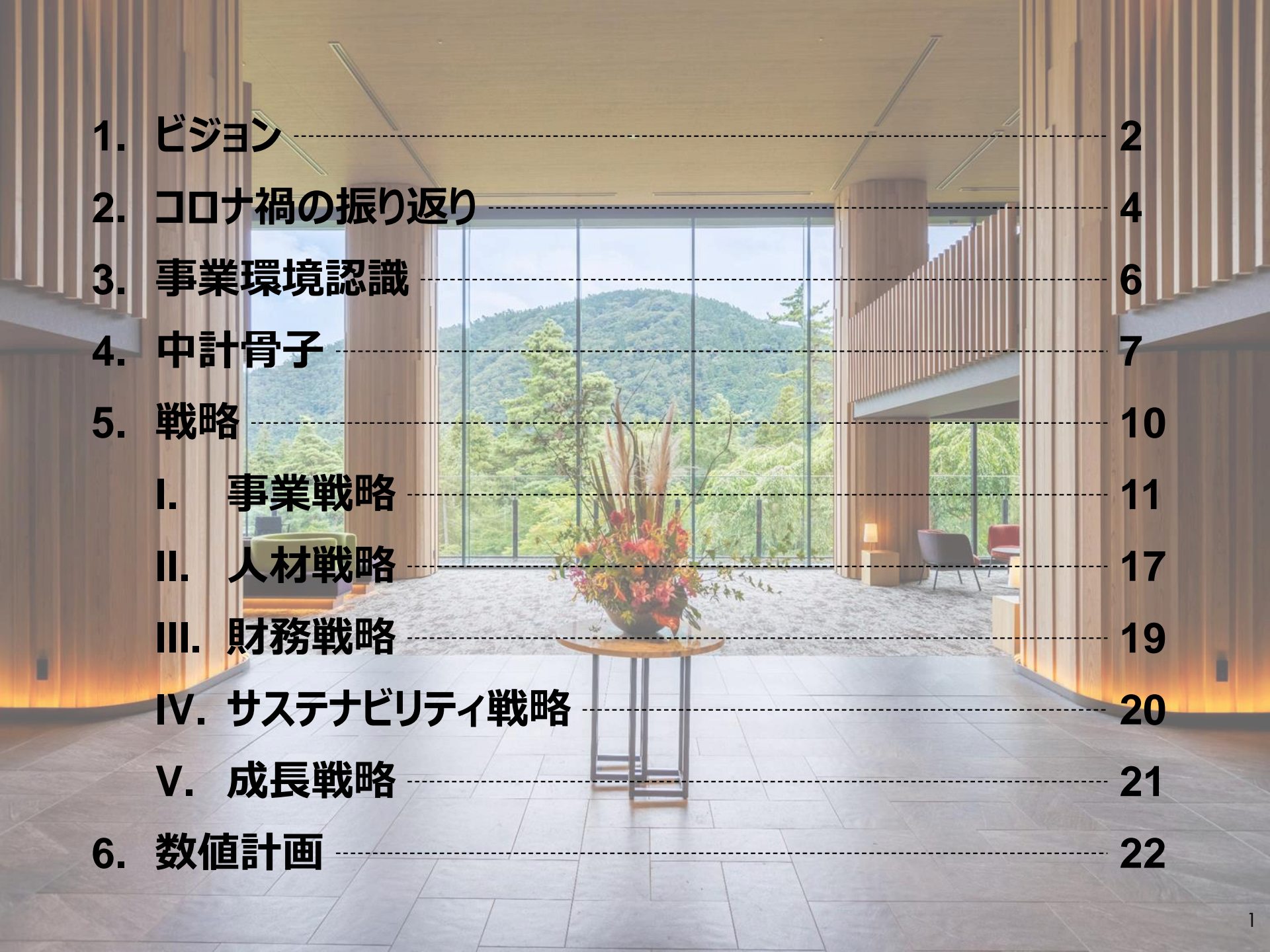
Shine for Tomorrow, to THE FUTURE



2024年2月14日

藤田観光株式会社

証券コード 9722



1.	ビジョン	2
2.	コロナ禍の振り返り	4
3.	事業環境認識	6
4.	中計骨子	7
5.	戦略	10
I.	事業戦略	11
II.	人材戦略	17
III.	財務戦略	19
IV.	サステナビリティ戦略	20
V.	成長戦略	21
6.	数値計画	22



ビジョン

-社是-

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。

MISSION

社訓

経営指針 行動指針

共有する価値観

いつも、ありがとうのいちばん近くに

行動原則

笑顔 あいさつ 清潔 迅速


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。

長期ビジョンへの想い

1. お客様の人生のあらゆるシーンに寄り添うことで時代のニーズを汲み取る
2. 培ってきた歴史・文化・伝統を守りつつ、新たな価値を加えることによって事業をさらに進化・発展させる
3. 価値観や働き方の多様化がさらに進む中、全ての従業員が自らの仕事に誇りと自信をもって、会社とともに成長し続けることで、お客様の満足と全てのステークホルダーの幸せに繋がる社会を目指す

A photograph of a dense forest with sunlight streaming through the trees, creating a hazy, ethereal atmosphere. The text is centered in the middle of the image.

コロナ禍の振り返り 事業環境認識

2. コロナ禍の振り返り



FUJITA KANKO

中期経営計画2028

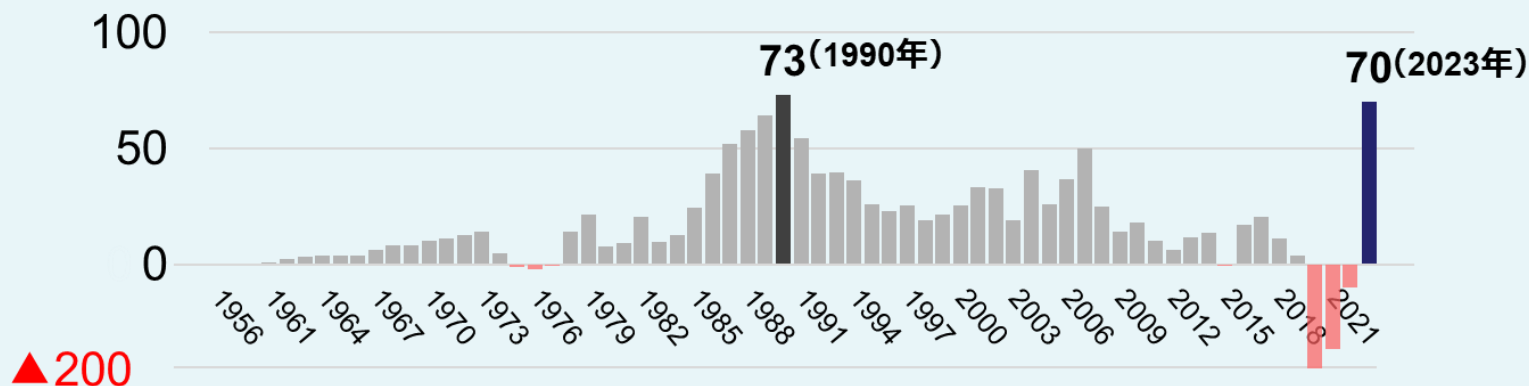
未曾有の外部環境変化を乗り越えるため**構造改革**を推進

コロナ禍以前と比較しても**高い利益を確保、全事業で営業黒字化を達成**

コロナ禍を
踏まえて
計画策定

取り組み内容	成果
<ul style="list-style-type: none"> ・ 太閤園売却 ・ A種優先株式発行 ・ 早期退職、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 ・ THE FUJITA MEMBERSの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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等による事業強化 ・ 会員プログラムを活用したマーケティング推進

経常利益の推移(億円)



3. 事業環境認識



FUJITA KANKO

中期経営計画2028

外部	内部
<p>経済の不透明性 不安定な世界情勢、物価変動</p> <p>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」</p> <p>労働力不足と高齢化 若年層と専門職への影響</p>	<p>構造改革実施効果 固定費削減、資産売却、優先株式発行</p> <p>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)</p> <p>要員不足懸念 需要の回復に伴う人材不足</p>

課題意識

- コロナ禍同様の危機が再来しても揺るがない基盤構築
- 当社の事業を担う人材の確保と育成

中計骨子

Bar
1959

中期経営計画2028

Shine for Tomorrow, to THE FUTURE

I. 事業戦略

II. 人材戦略

III. 財務戦略

IV. サステナビリティ戦略

V. 成長戦略

重点課題

環境に左右されない 持続的成長基盤確立

- ポートフォリオの是正
- 新規事業の創出

人材の確保・育成

- 採用の強化
- 教育の強化

健全な財務基盤構築

- 売上高拡大による内部留保の蓄積
- 優先株式の早期償還

4. 中計骨子



FUJITA KANKO

中期経営計画2028

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)

個別課題に着手

拠点拡大・新規事業展開

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%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げる活動推進



戦略

5. 戦略



FUJITA KANKO

中期経営計画2028

I.事業戦略 WHG事業

次の事業拡大ステージへ



ホテルグレイスリー新宿
客室

- ◆ 商品力強化による収益向上
- ◆ 新規出店による拠点数拡大
- ◆ ブランドの再整理と認知度向上
- ◆ ファンの獲得

主要ブランド・施設



WASHINGTON HOTELS



HOTEL GRACERY



HOTEL TAVINOS

施策

- ✓ 客室の品質向上
- ✓ 賃借以外での出店検討
- ✓ 新たな展開モデルの検討
- ✓ 会員特典の充実化

2023年実績*1

売上高 366億円

営業利益 54億円

2028年計画

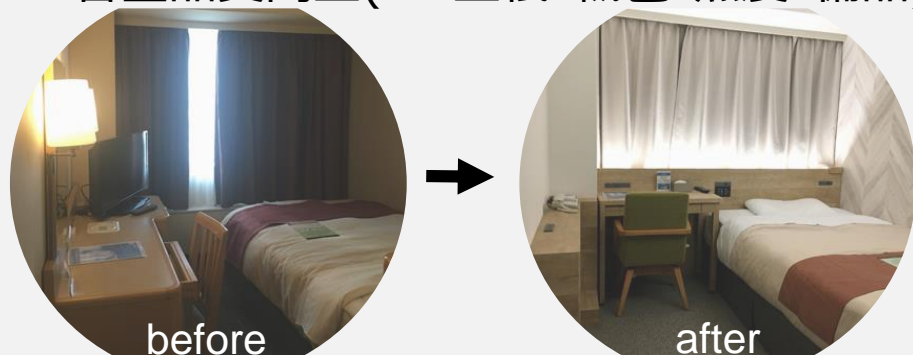
売上高 471 億円 営業利益 59 億円

*1 組織変更によりセグメントを一部変更しているため、2023年は変更後のセグメント区分に組替えた実績

商品力強化による収益力向上

ハード・ソフト強化による提供価値の向上

- 客室品質向上(ex.壁紙・絨毯・照度・備品)



- フロント機能の自動化（自動チェックイン機、セルフクローク）による、接客サービスの向上
専用ラウンジの設置

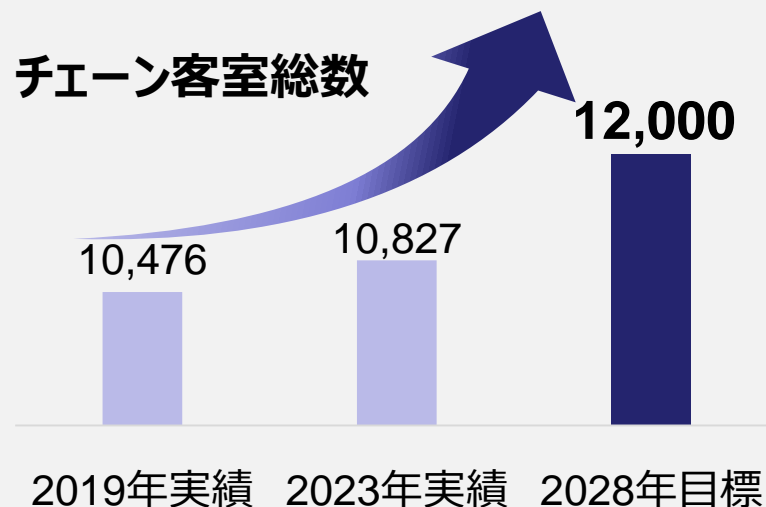


出店拡大

貯めたポイントを旅行に使えるチェーンへ

- ビジネス需要が減少するなか、持続的な成長のため観光地へ出店を拡大
- 新たな展開モデルの検討
ex.既存ブランドのアップモデル
小規模モデル、大浴場敷設モデル
- 多様な形態（賃貸借、資産取得、FCMC等）による出店

チェーン客室総数



5. 戦略

I. 事業戦略 ラグジュアリー&バンケット事業



FUJITA KANKO

中期経営計画2028

事業拡大と挑戦に向けた人材充実と商品力向上



ホテル椿山荘東京
客室

- ◆ 有形固定資産の活用
- ◆ ブランド・ノウハウ・スキルの活用
- ◆ 専門技能強化と人材ポテンシャル最大化

主要ブランド・施設



HOTEL 椿山荘 TOKYO
CHINZANSO



Camellia Hills

施策

- ✓ 低稼働資産の有効活用
- ✓ 婚礼事業の収益力向上
- ✓ ノウハウを活用した事業領域拡大
- ✓ ホテル椿山荘東京の庭園管理強化

2023年実績

売上高 178億円

営業利益 12億円

2028年計画

売上高 194 億円 営業利益 13 億円

保有資産の有効活用

有形

エグゼクティブラウンジ新設

ホテル椿山荘東京



産後ケアビジネス*の始動



ホテル椿山荘東京・ビジュアライフ

* 産後ケアビジネス…出産後の母親の心身をケアして回復へ導いたり、育児をサポートする

無形

外部提携会場での婚礼運営事業

Share Clapping



庭園管理強化・外部展開



藤田観光工営

箱根再開発効果の享受と将来へ向けた種まき



- ◆ 箱根小涌園での再開発効果最大化
- ◆ 既存施設の商品力強化と遊休地活用
- ◆ 事業領域の拡大と新規出店

主要ブランド・施設



箱根小涌園

天悠

TEN-YU



箱根ホテル小涌園

HAKONE KOWAKIEN HOTEL



ユネッサンリゾート

HAKONE KOWAKIEN



下田海中水族館

施策

- ✓ 箱根ホテル小涌園の増室
- ✓ 周年を見据えた商品力の強化
- ✓ 観光地「箱根小涌園」の魅力向上
- ✓ 事業展開を見据えたトライアル実施

2023年実績

売上高 **84**億円

営業利益 **1**億円

2028年計画

売上高 **117** 億円

営業利益 **8** 億円

箱根小涌園再開発効果最大化

箱根小涌園の観光スポット化推進

- 遊休地等を活用した眺望スポット造成
遊歩道等の整備
- ウォータースライダーの更新
- 森の湯エリアの機能拡大
- アクティビティの充実
 - ・精進料理
 - ・禅体験
 - ・トレッキング 等



事業領域の拡大と新規出店

アライアンス等による事業展開

- ペット同伴宿泊事業の検討
- ウェルネス事業の検討
→ 既存施設での
トライアル実施



既存施設の商品力強化

周年を見据えた商品力強化

- 開業10周年に向けた天悠の付加価値
向上投資
- 開業60周年に向けた下田海中水族館
リニューアル計画

新規出店検討

- 将来的な拠点・事業領域の拡大を志向
- 天悠、ホテル小涌園をベースとした
出店モデルを構築



戦略人材（変革・挑戦しつづけるマネジメント人材・専門人材）を**安定的に確保し**
会社の成長を推進する基盤を確立、人的資本の向上を図る

戦略的な人材確保

- 採用チャネルの拡充と新規採用ルート構築
- 中途採用市場の積極的な活用

雇用条件の維持向上

- 業界上位水準の処遇
- 福利厚生施策の拡充
- 個人のニーズに合致した多様な雇用形態
(ex.地域限定社員、専門職コース)

人材採用

育成配置
教育研修

求める人材の
獲得につながる
好循環を確立

エンゲージ
メント強化

企業風土の醸成

- トップマネジメントダイレクトミーティングの推進
- モチベーションの定期的なモニタリング

社内人材の活性化

- 新人事制度の着実な運用
- タレントマネジメントシステム*
- 社内キャリア形成支援

マネジメント力・専門性の向上

- 教育体系構築と教育計画の推進
- 研修機会の更なる増加

* 研修や評価、社員からのキャリア申請などの人材に関する情報を一元管理できるシステム

5. 戦略

II. 人材戦略



FUJITA KANKO

中期経営計画2028

		基準値(2023年実績)	2028年目標
確保	エンゲージメントスコア	3.42 pt ^{*1}	3.75 pt
	時間外労働時間	12.4 h ^{*2}	10.0 h
	年次有給休暇取得率	65.6 % ^{*3}	70 %
	入社3年目社員離職率	39.7 % ^{*4}	30 %
	外国人社員比率	8.1 % ^{*5}	10.0 %
育成	1人当り教育研修投資額	57 千円 ^{*6}	70 千円

*1 外部調査機関に委託し、一部法人を除く全社従業員へモチベーション調査を実施

*2 1～12月の月平均実績

*3 2022年10月～2023年9月実績 (取得日数÷付与日数)

*4 過去4年平均(2017年4月～2020年4月入社)

*5 2023年12月末時点

*6 2019年実績 57千円(93百万円/1,629人)

財務の安定性を維持しながら健全な財務基盤を構築

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CFの範囲内に抑え、有利子負債を削減

3

資本市場・会計基準変更等への対応

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

現在の資本コスト(WACC)は約**5%**、株主資本コストは約**8%**
収益性向上を目指し、セグメント別に目標値を設定、進捗を管理

ROIC > WACC

ROE > 株主資本コスト を意識した経営

社会と会社の持続的な成長へつながる活動を推進

藤田観光グループのサステナビリティ

環境保全

- ・食品ロスの削減
- ・CO2排出量の削減
- ・プラスチック製品の利用削減

お客さまの安心・安全

- ・食の安全
- ・防火防災

ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ユニバーサルデザインの推進
- ・ノーマライゼーション研修

地域・社会

- ・教育支援活動
- ・地域イベントへの参画
- ・文化財の保全

企業倫理

- ・コンプライアンスに関する諸規程の整備と周知

中期経営計画での取り組み内容

- ◆ **サステナビリティに配慮した商品の拡充と展開**
 - ・全事業所共通商品展開
 - ・お客さま向けSDGsイベントの企画
- ◆ **働きやすさの向上と働きがいの造成**
 - ・1on1ミーティング、女性管理職へのキャリア面談などの継続実施
- ◆ **取り組みを通じた施設の魅力向上**
 - ・施設間交流による推進活動の活性化
 - ・各種認証の取得
- ◆ **情報発信の充実**
 - ・コーポレートサイト内サステナビリティページの拡充



社会・会社の持続的な成長へ

取り組み内容詳細
目標数値はこちら



会員プログラム

THE FUJITA MEMBERSを通じたお客さまとの関係構築

<p>① 会員数増加 売上規模拡大</p>	<p>② 長期的な継続利用を促す サービス拡充・利便性向上</p>	<p>③ 顧客データの活用基盤展開 定着化・リテラシー向上</p>
<ul style="list-style-type: none"> 利用会員の属性分析による外部からの潜在顧客獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

<p>① アイデア発掘から事業化までを 継続的・効果的に実現</p>	<p>② 既存の枠にとらわれない検討</p>
<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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



数值計画

6. 数値計画



FUJITA KANKO

中期経営計画2028

		2023年実績	2028年目標
収益性	売上高	645 億円	800 億円
	営業利益	66 億円	80 億円
	営業利益率	10.3 %	10 %
	ROE (当期利益 / 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CF	111 億円	5年累計 450 億円
	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



IR担当部門（お問合せ先）

藤田観光株式会社 企画本部 経営企画部

TEL : 03-5981-7722

<https://www.fujita-kanko.co.jp/ir/index.html>

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、2023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。