

Strictly Confidential

WH ワシントンホテル株式会社

中期経営計画（FY2023-FY2025）

2023年5月12日



本資料内の省略表記について

本資料内におきましては、便宜上、以下の省略表記を用いています。
<ホテルブランド名称> ワシントンホテルプラザ＝「WHP」、R&Bホテル＝「R&B」

目次

1. 中長期ビジョンについて	P. 2
2. 成長への道筋	P. 6
3. 市場環境予測	P. 8
4. 中期経営計画（数値目標、基本方針、重点施策）	P. 11
5. 中期経営計画（具体的取り組み内容）	P. 17
6. 中期経営計画（戦略的投資額）	P. 27
7. 中期経営計画（財務、配当方針）	P. 28

1. 中長期ビジョン



ビジョン

中長期のビジョンは、活力を与えるという意味として『Add Vitality』をキーワードに据え、お客様が生き活きと旅の目的を完遂いただける拠点の提供を目指す

ビジョン

— Add Vitality —

旅する人たちが生き活きできる活動拠点を
進化させ続けながら提供していく

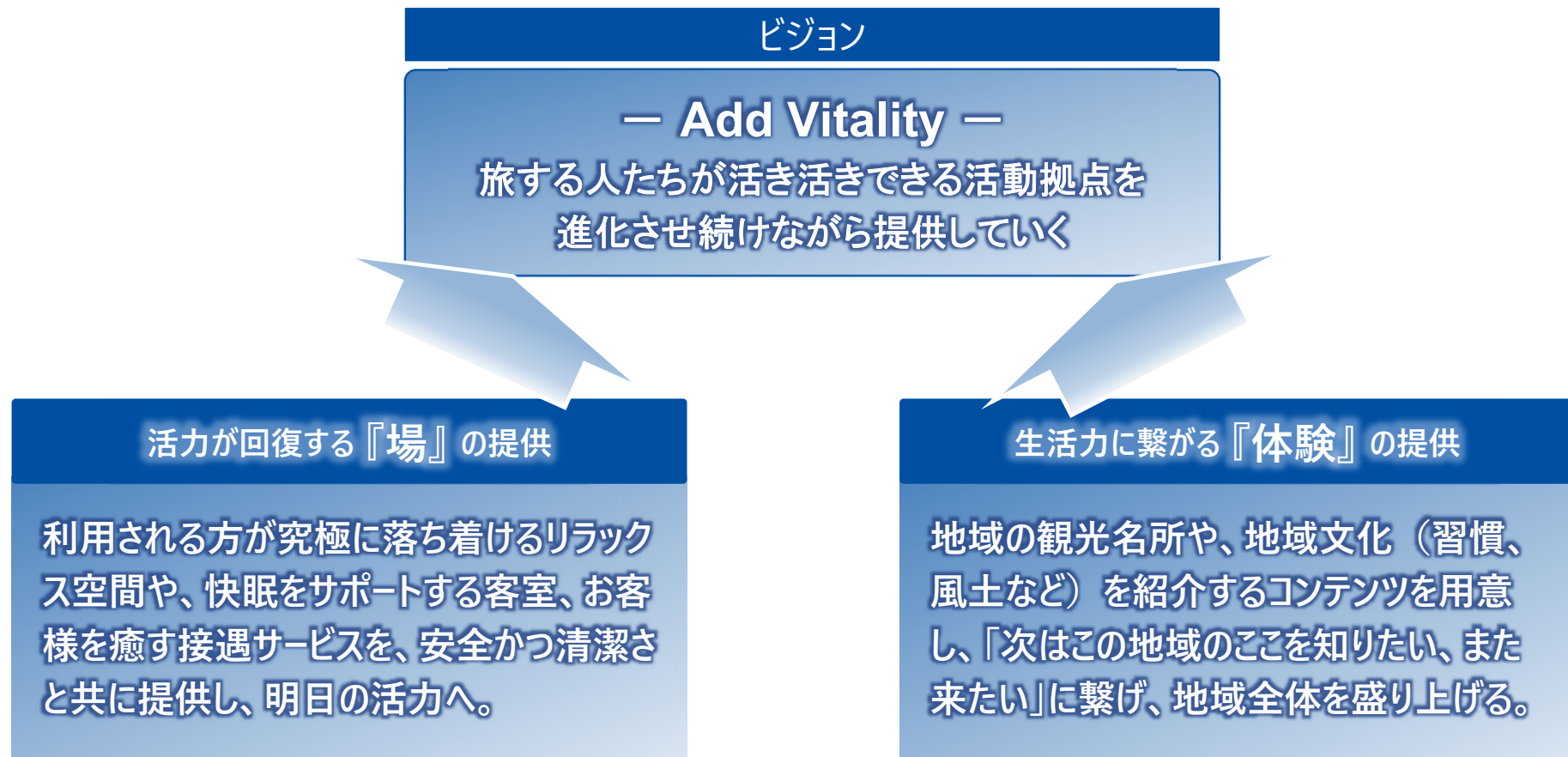
ビジョンに込めた私たちの想い

私たちが掲げる経営理念『安全・清潔・親切心あふれる、リーズナブルなホテル事業を通じて、旅する人と働く人を幸せにする』を根幹としつつ、社会の中で具体的にどういうホテルでありたいかを考えました。

ビジネスやレジャーのお客様には主とする“旅する目的”がおり、ホテルはあくまでもそれをサポートする存在です。『お客様には生き活きと、旅する目的を完遂していただきたい』。そのための活動拠点を、私たちはホテルを進化させ続けながら提供していきたいと思っています。

基本方針

ビジョン達成のための大きな2つの柱として、「活力が回復する『場』の提供」と、「生活力に繋がる『体験』の提供」を行う



ビジョン達成までの中長期ステップ

『場』の提供としては、本中計対象期間において、投資改修を主としたハード面の整備と、サービス面を強化する
『体験』の提供としては、観光コンシェルジュのように地域の良さを案内できる環境を整える

中計対象期間

1st STAGE
(FY2023～2025)

2nd STAGE
(FY2026～2028)

3rd STAGE
(FY2029～2031)

“不”の解消

不備や不満の解消（詳細P.21）

空間創出

快眠とリラックス空間の提供を軸とした事業変革投資（詳細P.19、20）

接客力向上

従業員の「接客力」向上のための教育（詳細P.25、26）

拠点の拡大

施設数を増加させて落ち着ける場を拡大

観光コンシェルジュ

観光インフォメーション充実、従業員への知識・体験教育（詳細P.19）

地域との協働

各所での体験プラン、タイアップやコラボレーション

グローバル対応

グローバル人材の登用、外国客への情報

泊まる楽しみ

泊まる『楽しみ』の提供
会員ポイントプログラムの魅力向上と利用可能範囲の拡大

『場』
究極に落ち着ける
場の提供

『体験』
この地域にまた来たい
と思っていただく
体験の提供

旅する人たちが生き生きできる活動拠点の提供

2. 成長への道筋



成長への道筋

市場環境の回復と拡大を着実に捉え、当社の強みである顧客基盤「宿泊ネット」の強化と、既存店舗のリニューアルによる商品価値向上で収益を拡大させる

市場環境見込み

✓ 国内宿泊需要、インバウンド宿泊需要ともに回復の見込み

- ビジネス出張需要はWeb会議の普及等により減少が見込まれるものの、レジャー需要、訪日客（インバウンド）需要は拡大が予想される

強みの強化

✓ 顧客基盤の強化による利用者数の増加（客数UP）

- 顧客基盤である会員制プログラム「宿泊ネット」は高いリピート率（安定顧客化）に繋がっており、会員数を増やして利用を増加させる

商品価値向上

✓ 既存店舗のリニューアルによる商品価値向上（客数UP & 単価UP）

- 使い勝手の良いレイアウトへの変更、快眠につながる寝具や入浴グッズの導入、家電や備品の刷新等により、快適性を上げてバリューアップする
- 複数名利用可能な客室タイプを新設・増設し、レジャー客やインバウンド客のニーズへマッチング

3. 市場環境予測

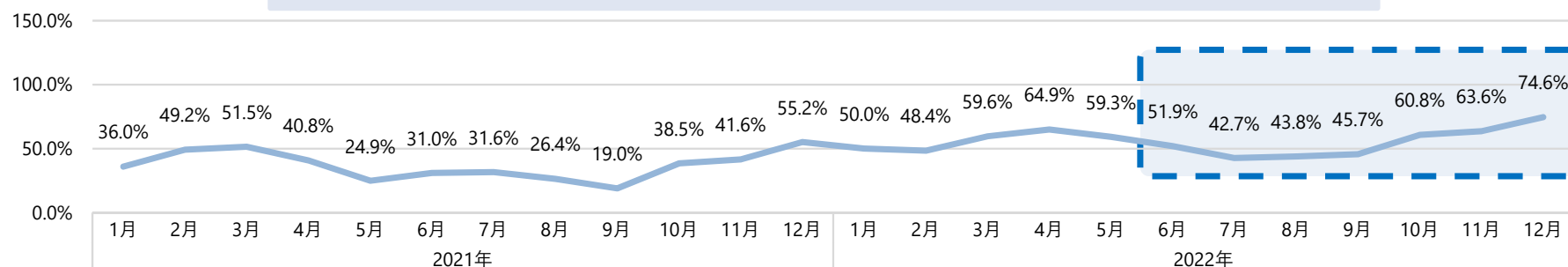


国内宿泊旅行における目的別延べ旅行者数2019年同月比推移

国内宿泊旅行（延べ旅行者数）における「出張・業務」の2022年の回復度合い（コロナ前の2019年同月対比）は鈍い一方で、「観光・レクリエーション」は一定程度回復しており、今後はコロナ前以上の動向が期待できる

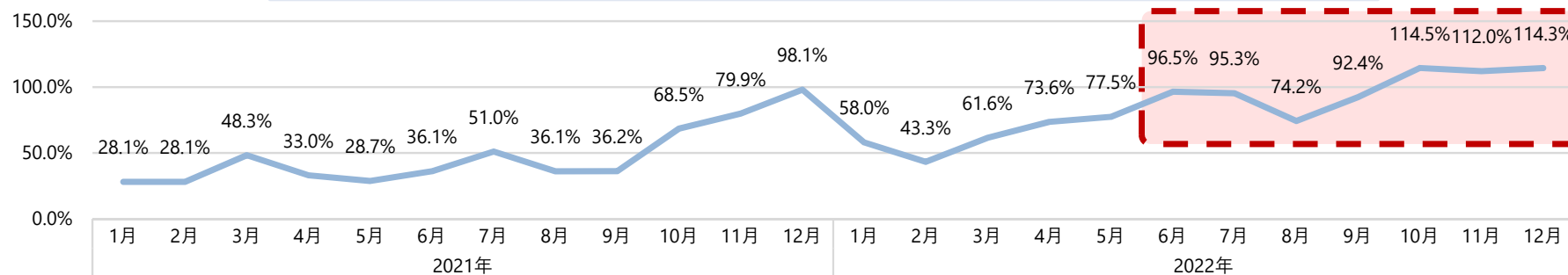
出張・業務

足許の回復状況は鈍く、今後回復してもコロナ前の20%程度の減少となる可能性もある



観光・レクリエーション

全国旅行支援が始まる前の段階で、すでにコロナ前の90%超まで戻ってきている月もある加えて、働き方改革やアクティブシニア層の増加等により、コロナ前以上の動向が期待できる

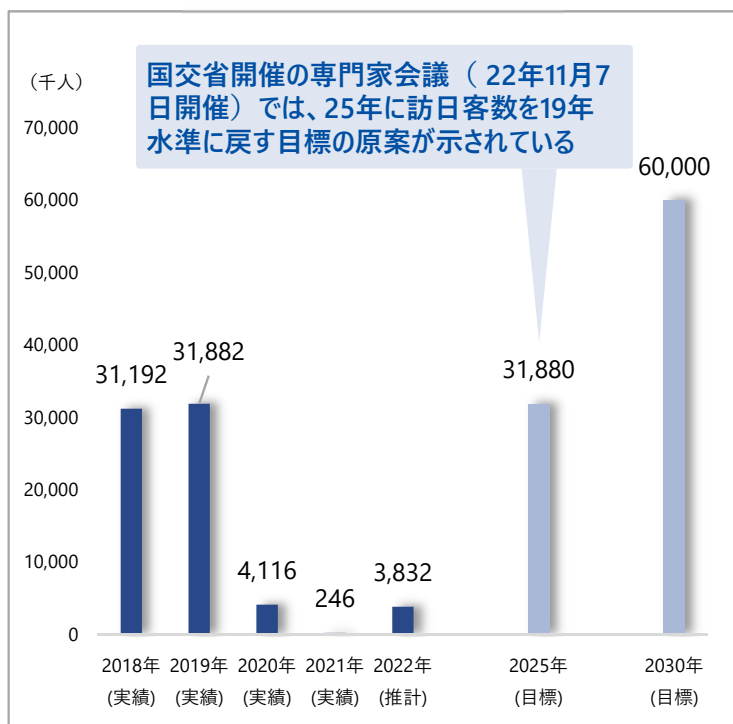


出典）観光庁「旅行・観光消費動向調査」から弊社作成

インバウンド市場動向

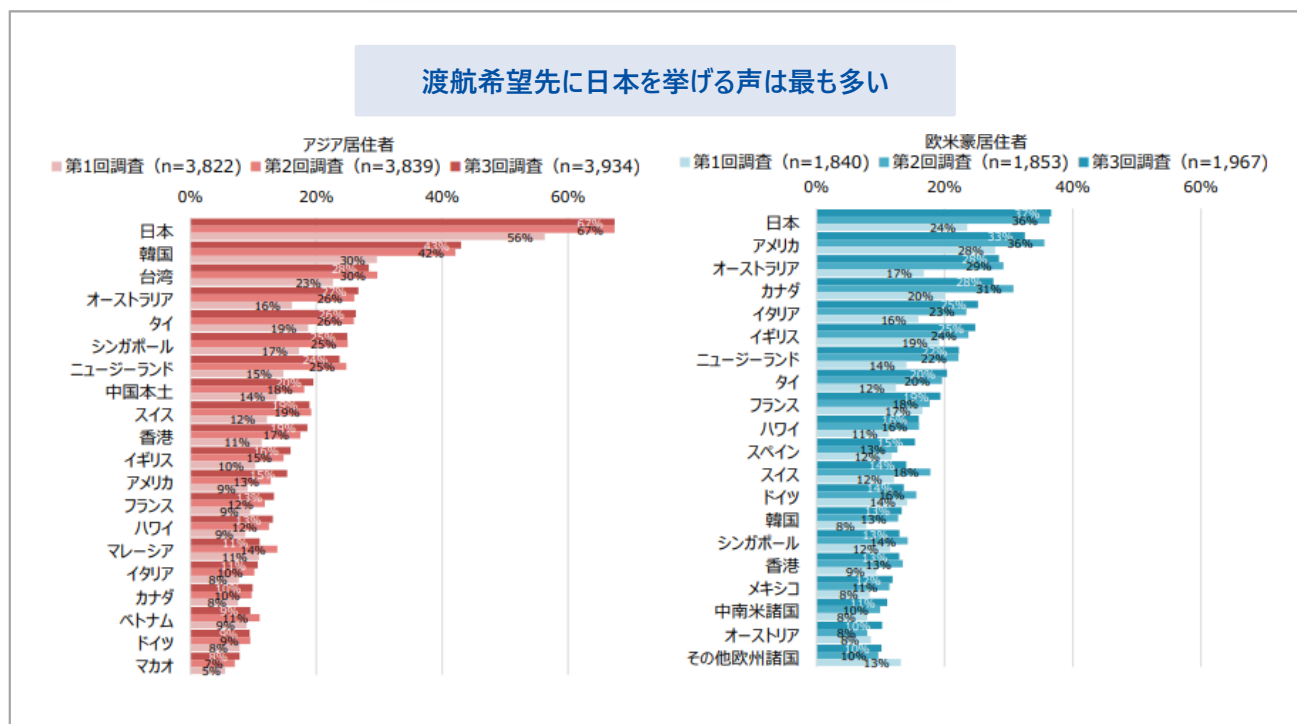
訪日外国人数は今後の回復が見込まれ、インバウンド市場は拡大が期待される

訪日外客数推移



出典）日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数」、2022年11月7日国交省開催の「観光立国推進基本計画」に関する有識者らの専門家会議内容から弊社作成

次に海外旅行したい国・地域



出典）日本政策投資銀行・日本交通公社2022年2月28日付け「DBJ・JTBF アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査（第3回 新型コロナ影響度 特別調査）」より引用

4. 中期経営計画（数値目標、基本方針、重点施策）

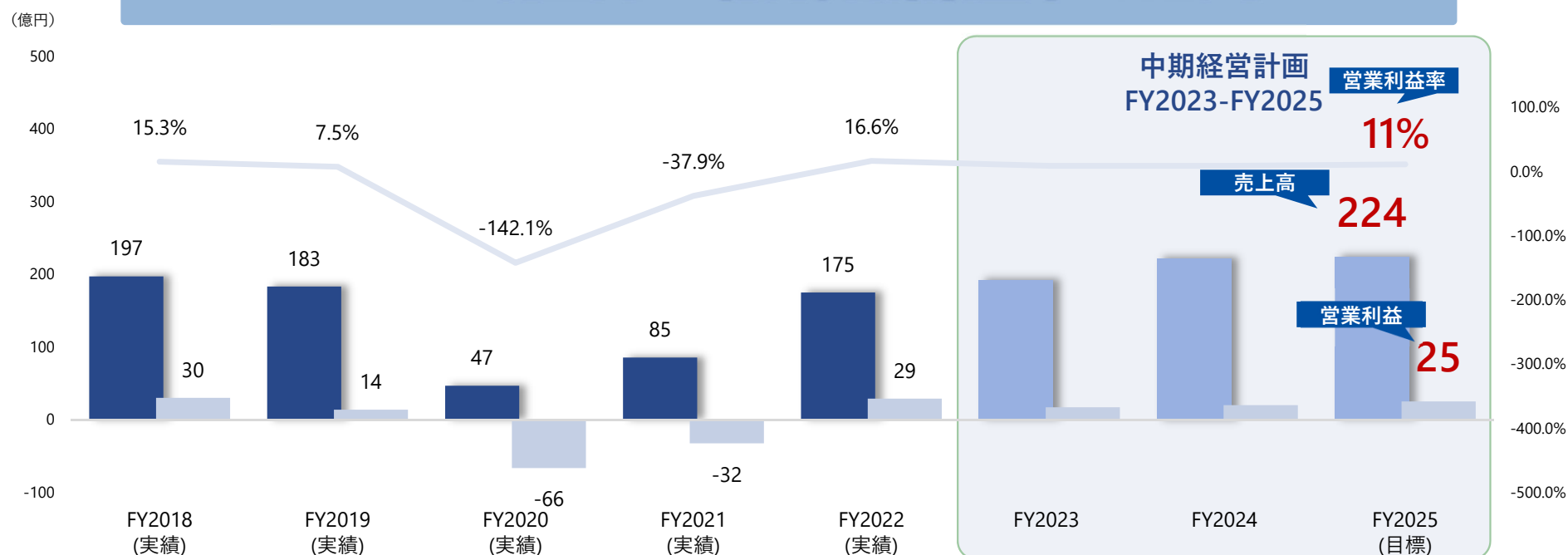


数値目標（売上高・営業利益）

FY2023は一棟貸しの終了影響等により減益となる想定、FY2025には単価アップ等により売上高224億円とする
営業利益率は将来的に15%を目標とするが、この3ヶ年では投資（設備投資、人的投資等）を考慮し、約11%を目標

売上高・営業利益

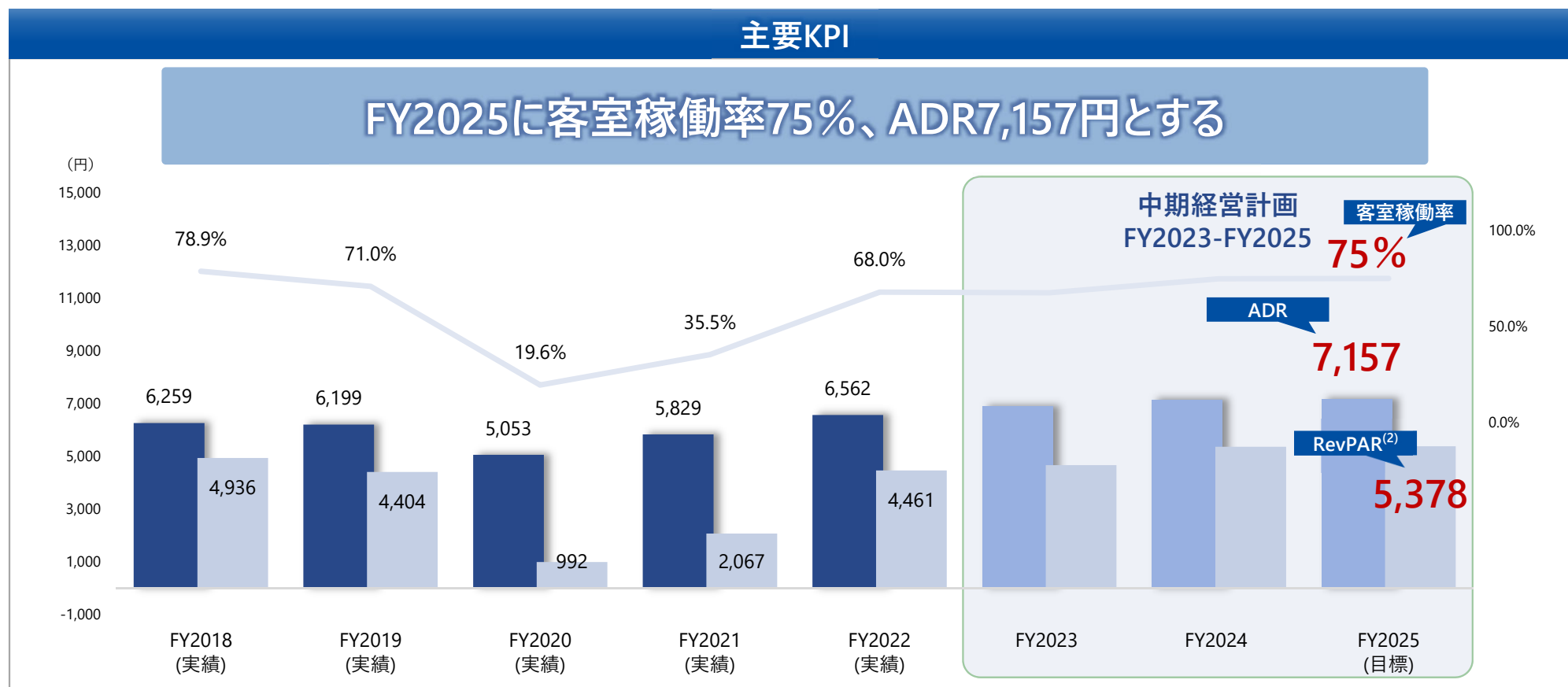
FY2025に売上高224億円、営業利益率11%とする



数値目標（主要KPI）

客室稼働率は、レジャー客とインバウンドの集客強化により、FY2025に75%とする

ADR⁽¹⁾は、リニューアルによる価値向上に加え、RPAを使った価格コントロールや、物価上昇分の反映等で7,157円とする



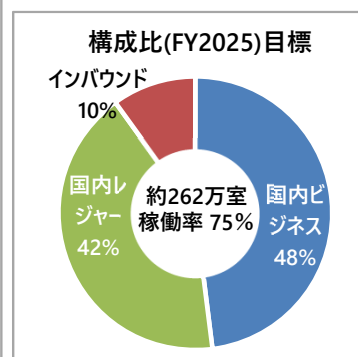
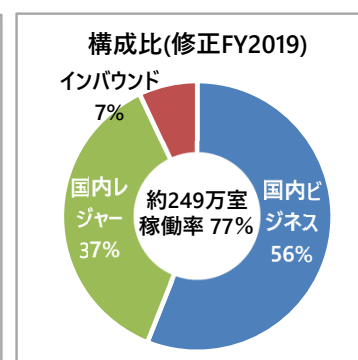
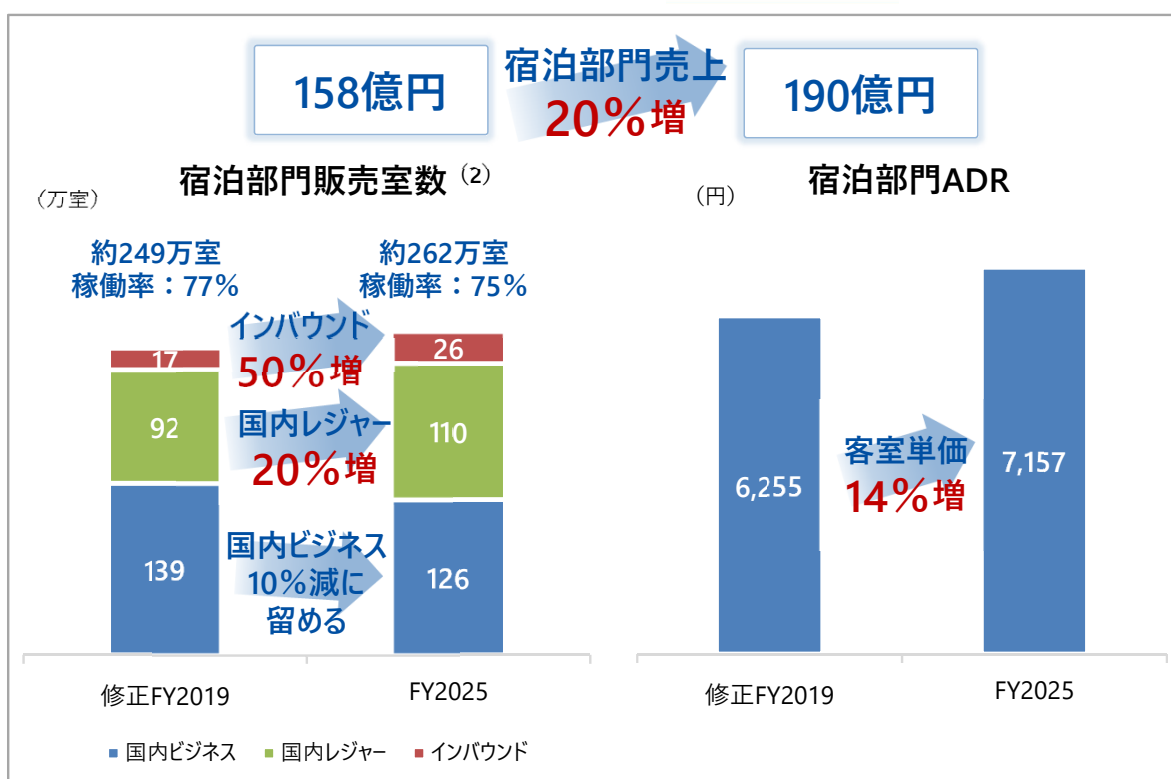
(注1) ADR (Average Daily Rate) : 一室あたり平均客室販売単価

(注2) RevPAR (Revenue Per Available Room) : 販売可能な客室1室あたりの売上

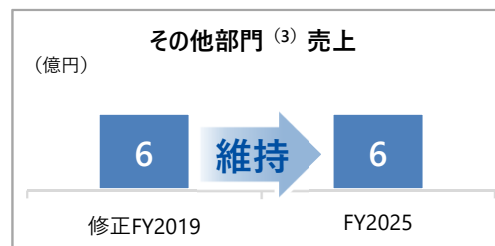
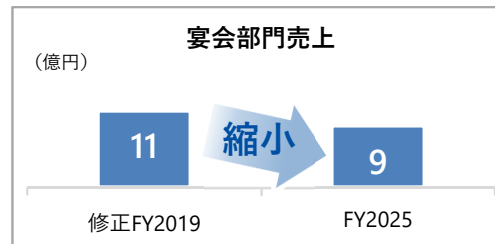
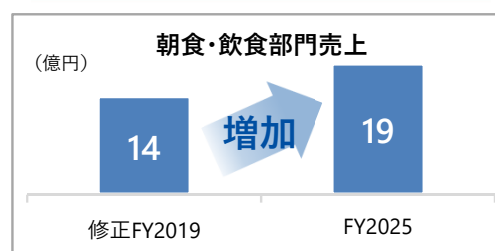
数値目標（部門別売上高）

宿泊部門は、国内ビジネス客の減少を10%程度に抑えつつ、国内レジャー客をコロナ前比（修正FY2019⁽¹⁾比）で20%増、インバウンド客を同50%増とし、宿泊部門売上を20%増とする（単価を14%上げて収益性を高める）

宿泊部門



飲食・宴会・その他部門



(注1) 修正FY2019：FY2019の2020年2月・3月は新型コロナウイルスの影響を受けているため、この2ヶ月をコロナ影響前の2019年2月・3月に置き換えたもの

(注2) 国内レジャーと国内ビジネスの数は概算のもの

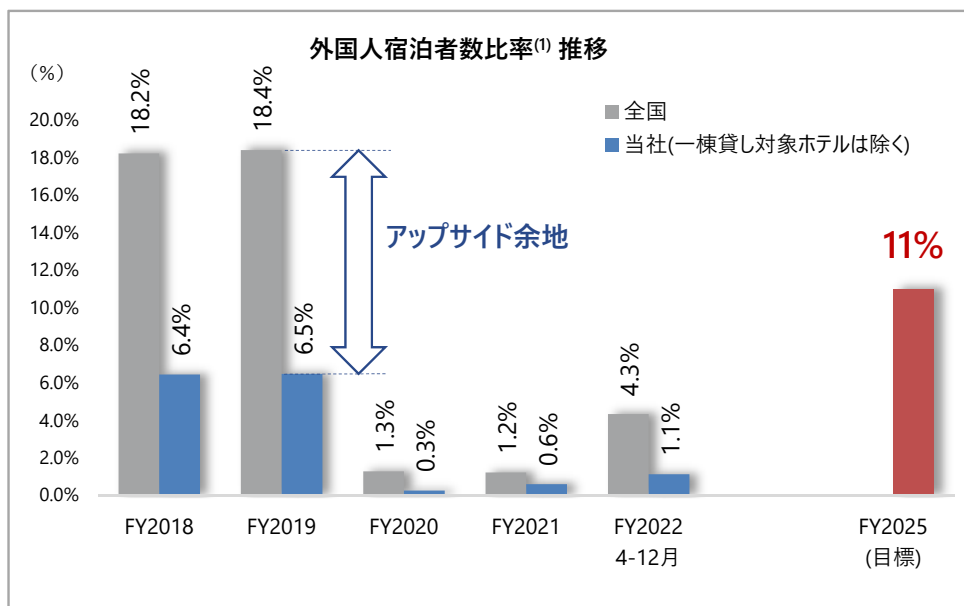
(注3) その他部門：ゴルフ場レストラン(4店舗)の収入、ホテル付帯の駐車場収入、ホテルの一部を賃借しているテナント収入等

売上のアップサイド余地

インバウンドは、もともと集客に注力していなかったこともあり、今後積極的な獲得施策を打つことで集客は可能
レジャー需要は、日祝や平日の獲得や、販売実績のある休前日の更なる強化によりアップサイド余地がある

インバウンド需要獲得 アップサイド余地

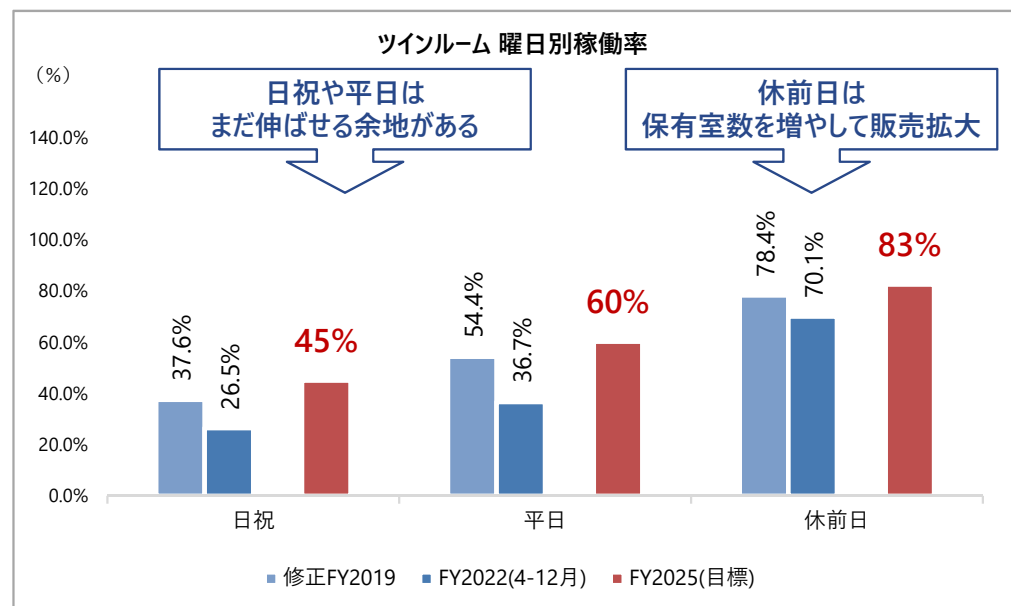
- ✓ コロナ前は、国内個人客を中心とした集客をしており、インバウンド集客はほぼ未実施だったため、全国平均と比較しても外国人比率は低位
- ✓ 積極的な獲得施策を実施することで、伸ばせる余地は十分にある



(注1) 外国人延べ宿泊者数が、延べ宿泊者数（総数）に占める割合
全国の数値は、観光庁「宿泊旅行統計調査」より弊社作成

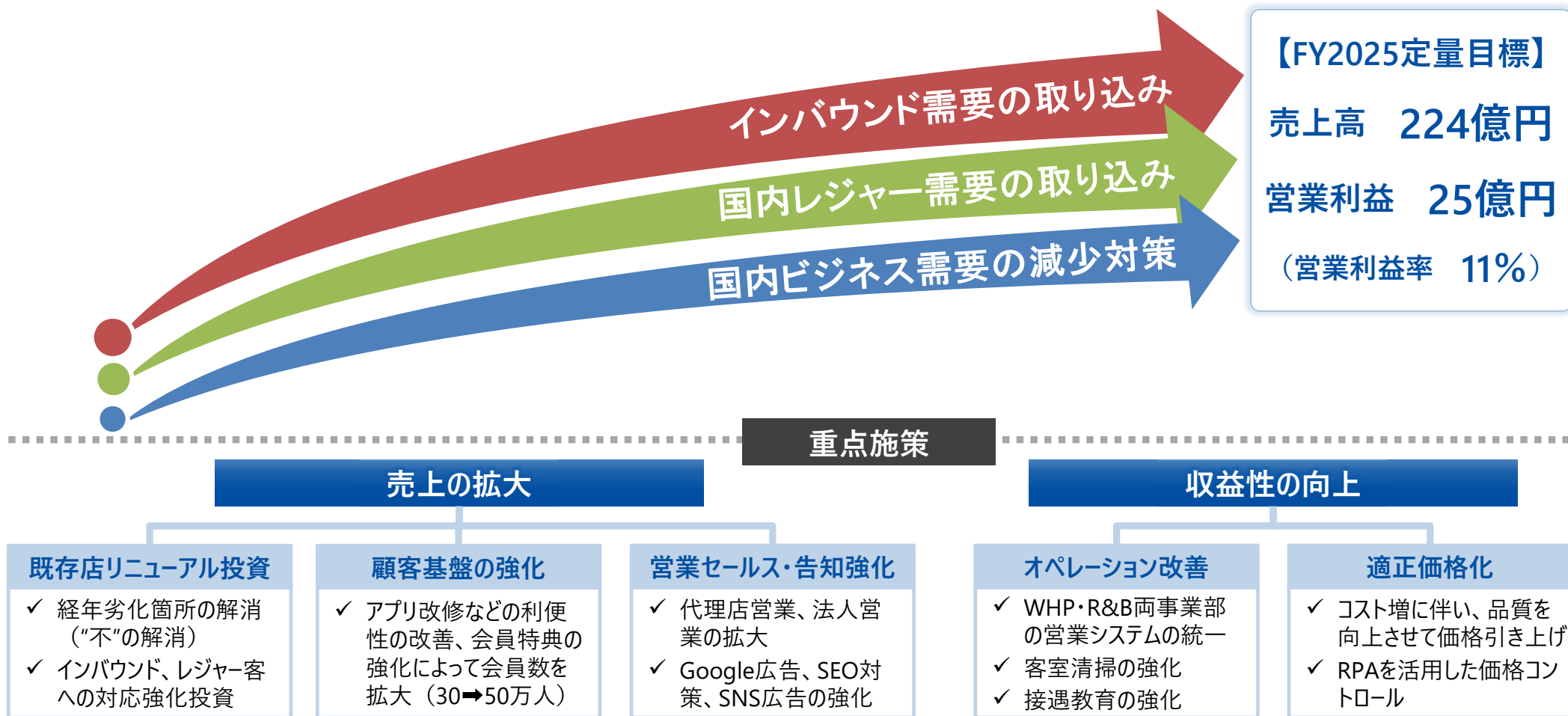
レジャー需要獲得 アップサイド余地

- ✓ ファミリーやグループといったレジャー客が主に利用されるツインルームの販売は、休前日が高稼働であるため、保有室数を増やすことで更に販売を増やす
- ✓ また、日祝や平日は伸ばせる余地があるため、コネクティングルームの新設など利用シーンの幅を広げて販売拡大につなげる



中期経営計画基本方針と重点施策

国内ビジネス出張需要はWeb会議の普及等により減少が見込まれるなか、改修への積極投資等を行い、国内レジャー需要、訪日客（インバウンド）需要の取り込みを拡大して、収益力の高いホテル事業を継続的に運営する



5. 中期経営計画（具体的取り組み内容）



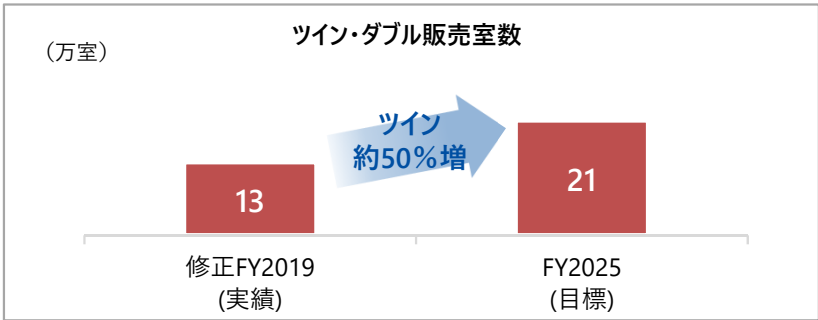
売上拡大施策① 既存店リニューアル投資

インバウンドやレジャー客の利用増に繋げるツインルーム等の複数名利用可能な客室の増室や、競争力の維持・向上に向けた積極的なリニューアルを実施

足許状況と施策の方向性

具体的な取り組み内容

✓ インバウンド、レジャー客の利用が多く見込まれるツインルームの販売を増やす



✓ 開業経過年数の長いホテルが多く、お客様からの『不の声』（不備・不便・不快・不満）を解消するための投資を実施する

開業経過年数	WHP	R&B	計
40年以上経過	1	0	1
30年以上40年未満	6	0	6
20年以上30年未満	10	16	26
20年未満	1	9	10
計	18	25	43

20年以上が全体の
76.7%

1 複数名利用可能な客室の増室

インバウンド増
国内レジャー増

- シングルルームからツインルームへの改修
- エキストラベッド等のツインルームへの導入
- コネクティングルーム化（シングル⇄ツイン、シングル⇄シングル）

2 差別化への「事業変革リニューアル」の実施

インバウンド増
国内レジャー増
国内ビジネス減少抑制

「快眠」を基本コンセプトとした、他社との差別化を実現するリニューアルの実施（名古屋栄WHP、R&B上野広小路は2023年2・3月に完了）

- 1年で2～3店舗ずつ、投資額は年間12億円程度実施
- 客室、ロビーの全面改修のほか、睡眠専門家の理論に基づいた「快眠」に繋がる寝具等を導入

3 多店舗での「不」の解消リニューアルの実施

インバウンド増
国内レジャー増
国内ビジネス減少抑制

クチコミにて散見される『不の声』（不備・不便・不快・不満）を解消するための部分改修をコンスタントに数多く実施

- FY2025までにすべてのホテルで実施（出店間もないホテル除く）
- 投資額は約19億円を想定

事業変革リニューアル（内装デザインの刷新／使い勝手の良さの向上）

内装デザインの刷新のほか、シングルは仕事しやすいデスクを機能的に配置するなど使い勝手を向上
ファミリーやインバウンド等の獲得を目的とし、ツインルーム増室やコネクティングルーム、3名利用可能な客室を用意

FY2023～FY2025の3ヶ年で、8～9ホテルに計36億円を投資
(以下は内容の一例)

仕事にも適した客室レイアウト

- 作業がしやすい広い天板のデスクや、TVに向かって座る背もたれつきソファ、HDMIケーブルでPCやゲーム機も接続できる40インチスマートテレビを用意し快適性を向上

2名・3名利用も可能な部屋の増設

- ツインルームや、隣室と内扉で行き来できるコネクティングルーム、エキストラベッド等を用意した3名利用可能な客室を増室し、インバウンドやファミリー等の対応を強化

ロビーに観光情報発信のための案内板

- ロビーには観光案内板を新設し、地域の周辺観光案内情報を充実させたほか、これまでになかった待ち合い用ソファを設置することで利便性・居心地を向上

名古屋栄WHP シングルルーム



R&B上野広小路 ツインルーム



名古屋栄WHP フロントロビー



事業変革リニューアル（差別化サービスの提供）

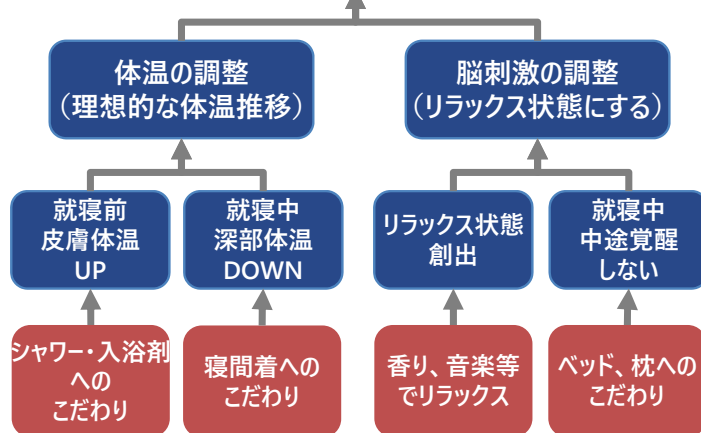
睡眠専門家からアドバイスを受けた、睡眠の理論に沿ったサービス（寝具、リラックス空間、入浴）を提供
寝返りが打ちやすい「エアウィーヴ」のマットレスや、肌表面温度の上昇率が高いシャワーヘッド「ボリーナ」を全室導入

睡眠専門家からアドバイスを受けた
睡眠理論に沿ったサービスの提供



総合アドバイス：
医学博士 神林先生
(睡眠学会専門医)

良質な睡眠



寝具、入浴、リラックス空間へのこだわり

寝具



寝返りが打ちやすい「エアウィーヴ」を全室に導入



4種の形状と2種の
高さで計8通りの「選べる枕」



織り方に工夫を凝らし、通気性に優れた寝間着

入浴



皮膚温度の上昇率が高いシャワーヘッド「ボリーナ」を全室導入



入浴時の温熱効果が高まる入浴剤「エプソムバスソルト」

リラックス空間



入館時のロビーでは天然アロマの香りでリラックス



客室のスマートTVから流れるBGMでリラックス



就寝前にハーブティーを飲んでリラックス

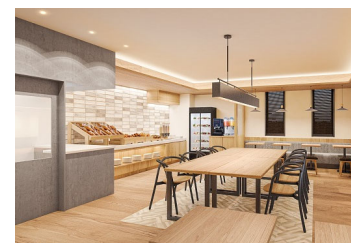
素材と見せ方にこだわった朝食



名古屋栄WHPでは、これまでは一般家庭にしか出回っていなかったあいち米の最高峰のブランド米「愛ひとつぶ」を、特別に確保して提供



名古屋栄WHPでは、朝食の目玉として三河湾で獲れた地域名産の釜揚げしらすを、色とりどりの薬味と共にご用意



R&B上野広小路では、特徴でもある「焼きたてパン」を五感でより感じていただくために、厨房の一部を開放しパン焼きオープンが見えるスタイルに変更

“不”の解消リニューアル

約4分の3のホテルは開業20年以上が経過しており、設備・備品面の改修修繕が必要
全面的な大規模リニューアルは時間もかかるため、クチコミ等で特に声が多いものからコンスタントに着手

FY2023～FY2025の3ヶ年で、計19億円を投資
(以下は内容の一例)

Wi-Fi接続環境の改善

- アクセスポイントの増設や、フロアハブ、Wi-Fi規格の増強を行い、通信環境（通信速度）の改善を実施

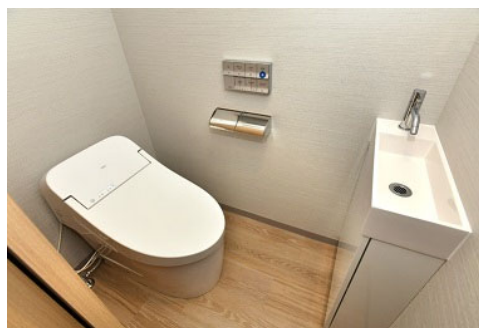
25ホテルで実施予定
約0.9億円



暖房便座付き洗浄トイレへの更新

- 温水洗浄トイレを、暖房便座付きのものに改修

21ホテルで実施予定
約4.1億円



客室照明の改善

- R&Bホテルの客室照明は、蛍光灯1本のみ（2017年以降に開業したホテルは除く）であるため、照明器具の刷新を実施

16ホテルで実施予定
約2.3億円

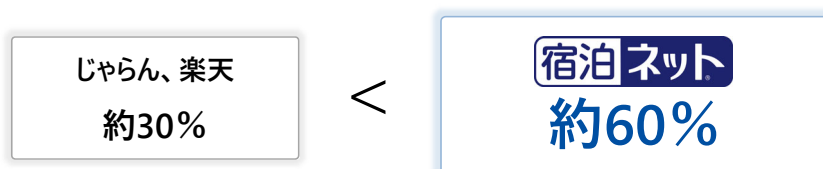


売上拡大施策② 顧客基盤の強化

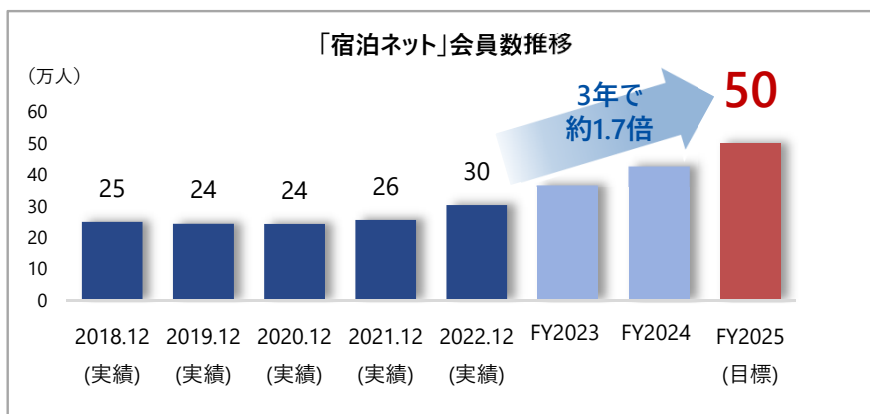
当社の会員プログラム「宿泊ネット」会員の利便性や特典を強化し、FY2025までに会員数を50万人に増加させる
リピーター客比率は現状の60%強を維持することで、全体の利用増へと繋げる

足許状況と施策の方向性

- ✓ 「宿泊ネット」のリピーター客比率は、約60%と安定顧客となっている



- ✓ 母数となる会員数を増加させて、更なる利用の拡大に繋げる



具体的な取り組み内容

1 利便性の向上

国内レジャー増
国内ビジネス減少抑制

アプリの大幅アップデートを実施し、使い勝手を向上させる

- ユーザーインターフェースの改善
- QRコード機能の実装（スムーズチェックイン等に活用）
- スタンプカード機能、クーポン付与、割引機能の実装

2 特典の強化

国内レジャー増
国内ビジネス減少抑制

会員がよりお得になるキャンペーンの実施や、特典を新設する

- 定期的なキャンペーンの継続実施
- グレード制を新設導入し、ご利用頻度に応じたポイント付与率UPや、優遇特典を用意

3 告知の強化

国内レジャー増
国内ビジネス減少抑制

SNS等を利用した幅広い告知により認知を拡げる

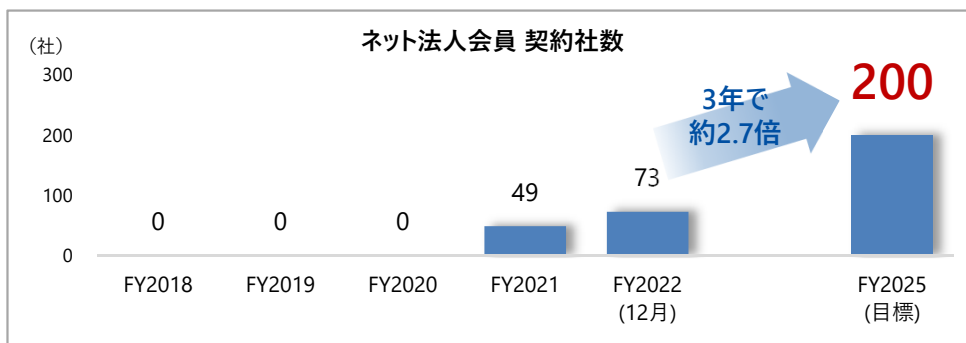
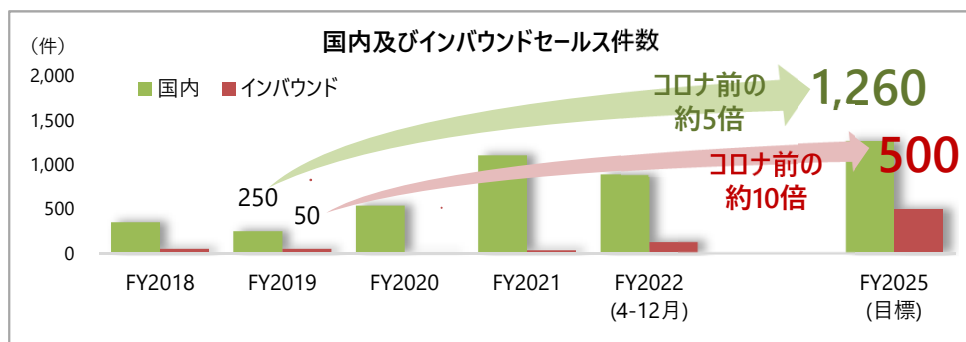
- Instagram、Facebook等のSNS広告の実施
- Web広告の実施

売上拡大施策③ 営業セールス・告知強化

インバウンド獲得のために、海外の旅行博覧会や商談会へ積極的に参画するなど海外営業セールスを展開
国内法人の減少対策としては、21年に開設した「ネット法人会員」の契約締結先を拡げるなど囲い込みを強化

足許状況と施策の方向性

- ✓ 今後はこれまで積極的な集客を実施していなかったインバウンドや、法人の取り込みに向け、積極的な営業セールス、法人契約締結を行う



具体的な取り組み内容

1 代理店（エージェント）営業セールスの強化

インバウンド増
国内レジャー増

- 国内、海外の旅行博覧会へのブース出展、各自治体主催のインバウンド商談会への参加
- 東アジア、東南アジアを中心とした海外現地旅行会社への定期訪問、国内ランドオペレーター、ホールセラーへのセールス活動、国内大手旅行会社の国際事業部へのセールス強化等を実施

2 法人への営業強化

国内ビジネス減少抑制

- 契約企業への訪問による囲い込み強化
- 企業の問い合わせ窓口へのダイレクトメール営業
ネット法人契約獲得（2022年12月現在73社→200社）
- 各事業所の過去データから絞り込んだ掘り起こし営業

3 告知の強化

国内レジャー増
国内ビジネス減少抑制

デジタル広告を利用した幅広い告知により認知を拡げる

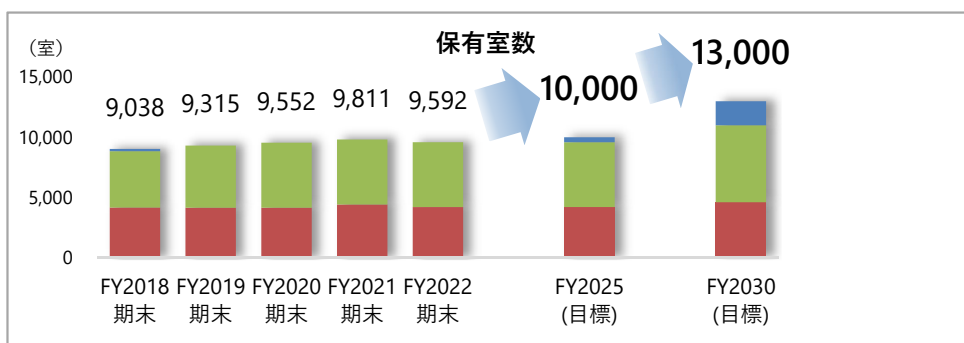
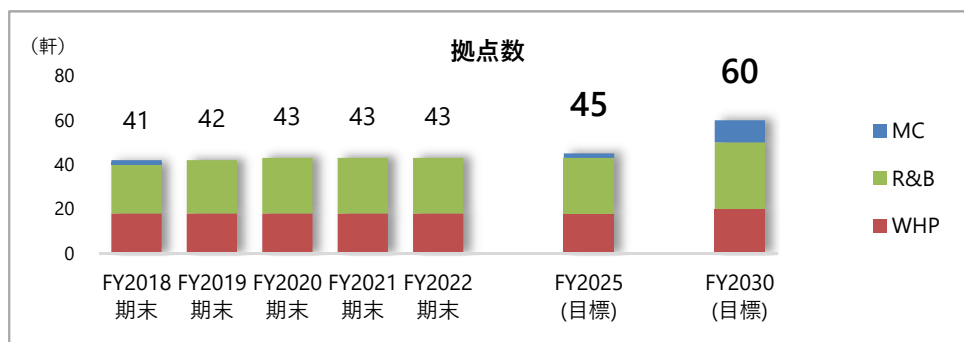
- Google広告の実施
- Instagram、Facebook等のSNS広告の実施

売上拡大施策④ 拠点の拡大

規模の拡大のために、賃貸借契約方式やMC（マネジメント・コントラクト）方式での出店拡大を実施
FY2025には計10,000室、将来的には60軒、13,000室とする

足許状況と施策の方向性

- ✓ 自社保有での出店は費用面から数多くできないため、建物所有者からの賃貸借方式、あるいはMC形式での出店を主として拠点を拡大する



具体的な取り組み内容

1 イニシャルコストを抑えるため賃貸借形式での出店

- オーナー様に建物を建築していただき、当社がホテル部分（ホテル単独型の場合は一棟）を賃借し、賃料をお支払いする形式での出店（売上は当社、賃借料をオーナー様に支払い）
- デベロッパーなどからの紹介、ホームページからの問い合わせ等の案件に対応していく

2 運営のみを担うMC形式での出店

- オーナー様に建物を建築していただき、当社が支配人をはじめ主要な管理者を人材派遣する形式での出店（売上はオーナー様、当社にはマネジメントフィーが入金）
- デベロッパーなどからの紹介、ホームページからの問い合わせ等の案件に対応していく

3 すでにホテルをされている中古物件も視野

- 新規物件だけでなく、既存ホテルの運営受託（MC）も検討
- 条件等が合えば取得も検討する

収益性向上施策

ITやシステムを活用しつつ、オペレーションの改善による効率運営や、ハード面・ソフト面を磨きながらの価格引き上げを行い、収益性を向上させる

オペレーションの改善

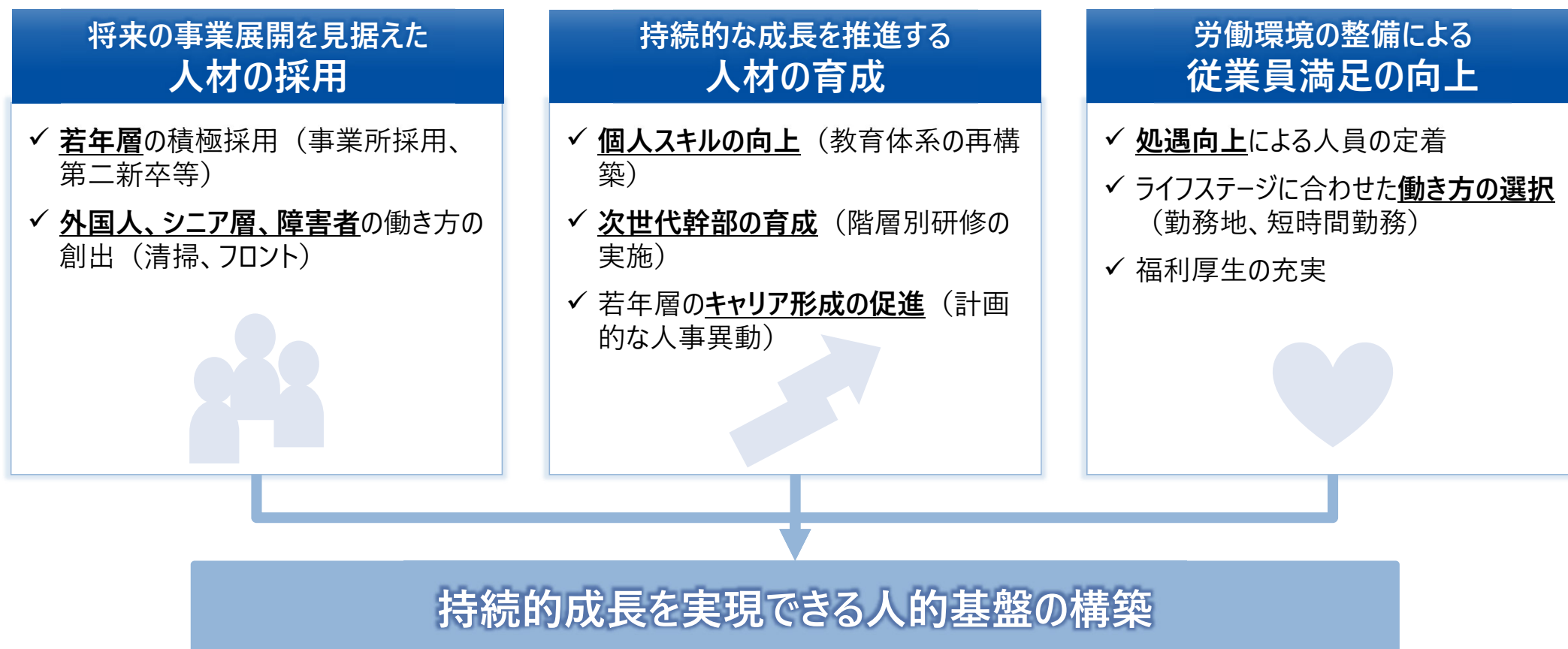
- 1 **WHP・R&B両事業部の営業基幹システムの統一**
フロントシステムを統合し、人員流動化、コストの低減に繋げる
 - 新人への教育マニュアルの一本化
 - ブランドを跨った人員配置、応援体制強化による効率運営
 - ランニングコストとシステム改善における改修コストの抑制
- 2 **客室清掃の強化**
客室清掃の一部内製化や、客室の品質を向上させる
 - 清掃部門の確立と一部内製化の促進
 - フロントスタッフの商品意識向上と客室チェック体制の強化
 - 清掃完了チェック業務の自社化による品質向上
- 3 **接客教育の強化**
ソフト面を強化する接客教育や、将来を担う人材教育を行う
 - ITを活用した教育ツールの導入により、自己訓練及び接客の可視化によるレベルアップ
 - 本社での集合教育体制の確立（初期教育、責任者教育など）
 - 外部覆面調査による接客診断と問題点の改善

適正価格化

- 1 **コスト増に対応した価格の見直し**
商品価値を高めながら、販売価格を最大化させる
 - リニューアルによる利便性向上に伴った、宿泊部門の基準価格（価格テーブル）の引き上げ
 - 飲食部門におけるメニューの改廃と原価率を踏まえた価格の引き上げ
- 2 **RPAを活用した価格コントロール**
 - 需要（予約の入り状況）に応じた価格変動を、RPAによって自動でコントロールする仕組みの全ホテルへの導入
 - 価格テーブル及び価格ランクボリュームゾーンの定期的な見直しによるRevPARの極大化
- 3 **飲食店へのオーダーシステムの導入**
 - 追加オーダーを促進して、客単価アップ
 - オーダーテイクオペレーションの軽減による生産性の向上

人的基盤施策

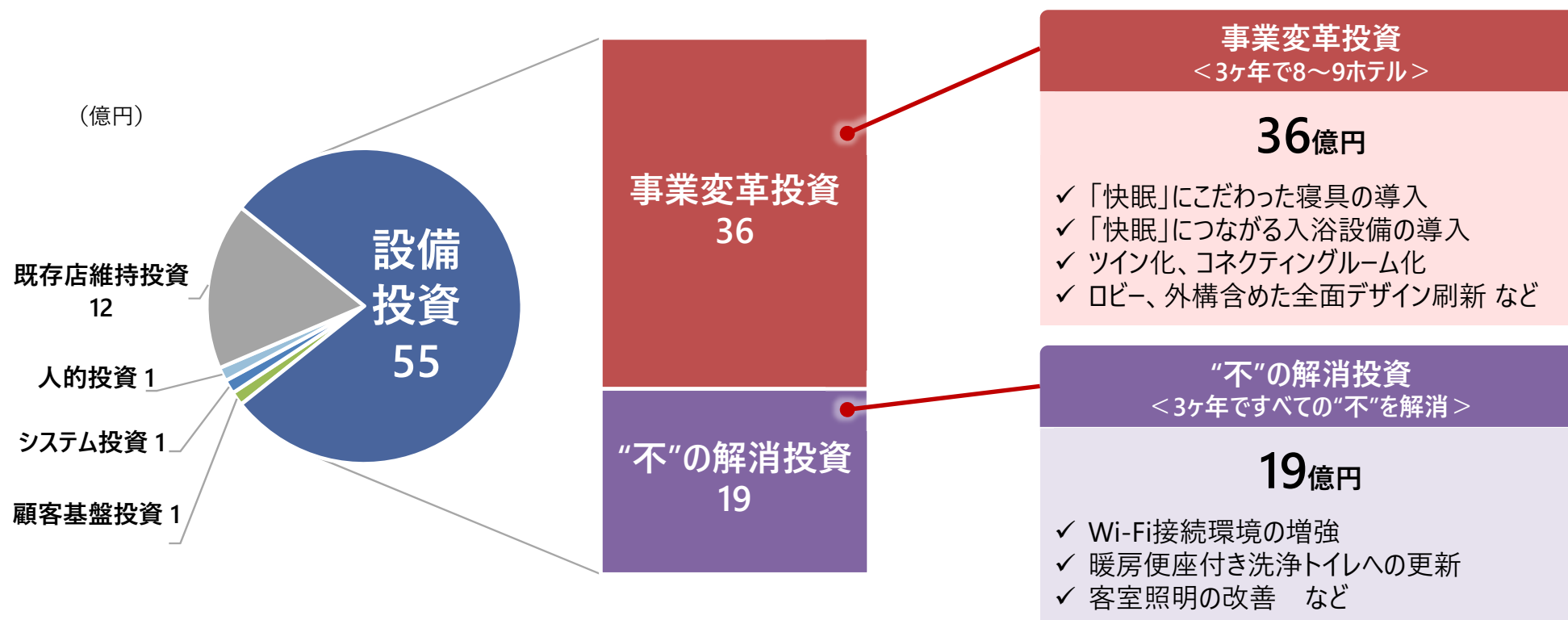
安定して持続的に会社を成長させていくために、多様な人材の採用と、従業員の成長のための教育研修の充実、処遇の向上を行う



戦略的投資（FY2023～FY2025）

既存店舗のリニューアルを中心に、3ヶ年で約55億円の設備投資を実施し、中長期的に持続的成長ができる商品づくりや、運営体制を整える

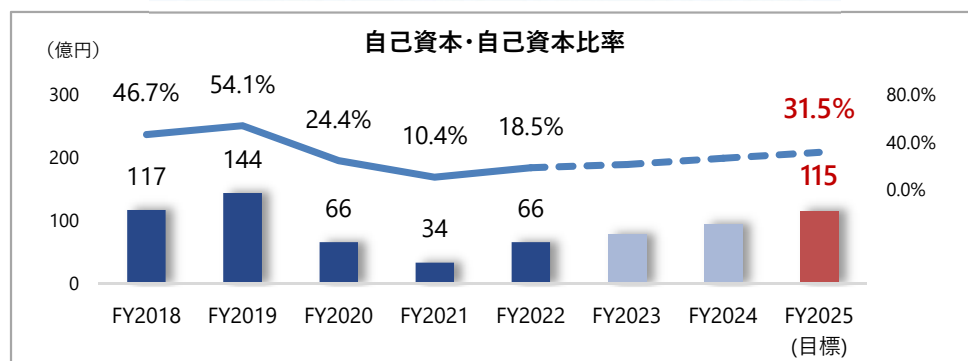
FY2023～FY2025の3ヶ年で、計55億円の設備投資を実施



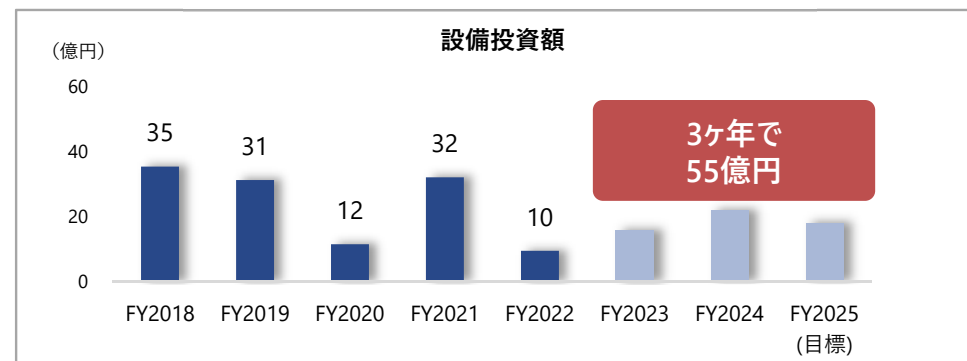
財務・配当方針

大幅に毀損した財務体質の立て直しを図り、継続的な成長の実現に向け、『成長投資』『負債の返済』『株主還元』のバランスを追求しながら利益を配分する

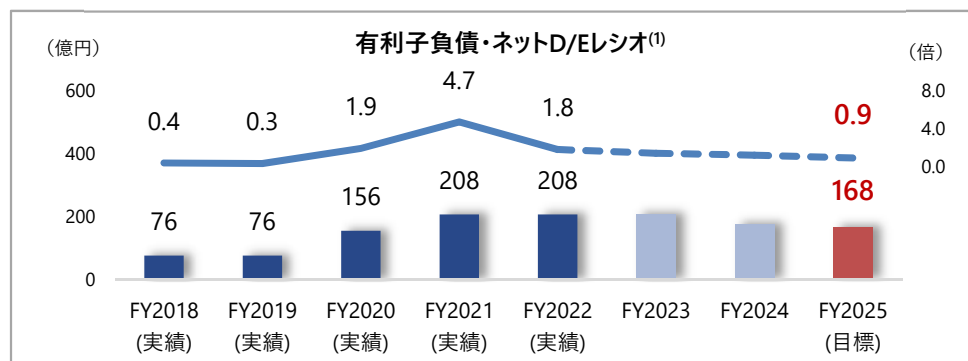
利益を積み上げ、安全な自己資本を確保



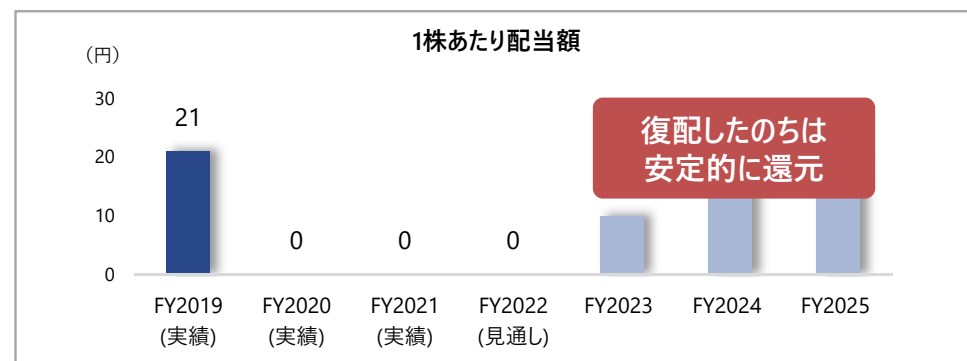
リニューアルを軸とした成長投資を実施



2024年3月から返済を再開し、有利子負債を減少



収益構造を建て直し、FY2023で復配を実現



注1) ネットD/Eレシオ：純有利子負債÷純資産

免責事項・連絡先

免責事項

- 本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。
- 本資料を作成するに当たっては正確性を期すために慎重に行っておりますが、完全性を保証するものではありません。本資料中の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。
- 本資料中の業績予想ならびに将来予測は、本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、事業環境の変化等様々な要因により、実際の業績は言及または記述されてる将来見通しとは大きく異なる結果となることをご承知おきください。
- 本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。
- なお、図表を含め当資料の著作権はワシントンホテル株式会社が保有しております。

本資料に関するお問い合わせ先

ワシントンホテル株式会社 経営企画部

TEL : 052-745-9035 E-mail : pr@washingtonhotel.co.jp