

中長期経営計画2036

株式会社帝国ホテル

2022年5月12日

目次

▶ はじめに	2
▶ 1. ビジョン（目指すべき姿と基本戦略）	3
▶ 2. 事業環境	4
▶ 3. 重点課題（1）フェーズⅠ	5
（2）フェーズⅡ	7
（3）フェーズⅢ	9
帝国ホテル再開発計画概要	11
▶ 4. サステナビリティ推進（SDGs達成への貢献）	16
▶ 5. 財務戦略	17
▶ 6. 定量目標	18

私たちは私たちの誇る誠実で人間味あふれる従業員の存在が企業価値を高める上で何よりも大切な、企業としての原点だと考えています。

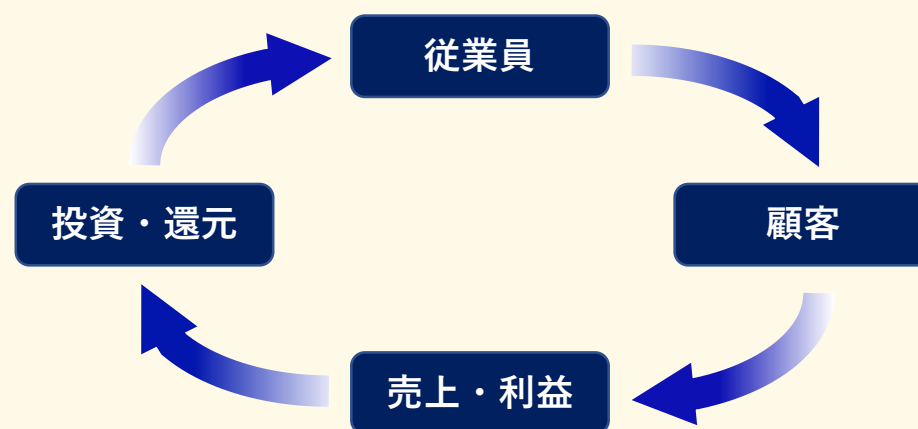
ホテル業として従業員の満足度を高めながらサービスレベルを向上させれば、お客様の満足度が上がり、その結果として収益が向上し、その収益をハードウェアの改善や人材投資につなげることで従業員満足度とサービスレベルが更に高まるという理想的なサイクルが出来上がります。そのサイクルを発展的に循環させることであらゆるステークホルダーの期待に応えていくことが我々の使命であると考えています。

しかし、昨今、競合する新規ホテルの相次ぐ開業によりハードウェアにおける差は拡大し、従業員の努力だけではお客様に十分にご満足いただくことが難しくなってきました。

また、コロナ禍によりホテル事業のボラティリティの高さをあらためて思い知るところとなりました。

当社は足元のコロナ禍を新たな取り組みで乗り越え、地域一帯の再開発により新たなハードを手に入れ、当社の誇る従業員がその力を最大限に生かせる環境を整えるとともに、不動産事業の拡充により収益を安定させます。

また、視野が広く、語学、ICTなどに長けた顧客対応力の高い従業員を育成することでお客様の満足度を更に高めると共に、新たなハードや新規事業を通じて更に幅広い顧客を獲得し、日本の迎賓館としての役割を継続して担っていきます。



1. ビジョン（目指すべき姿と基本戦略）

目指すべき姿

創業の精神を継ぐ「日本を代表するホテル」として、人を原点とする帝国ホテルブランドをより進化させる。また、いかなる経営環境下においても企業継続できる体制を構築し、来る2040年の開業150周年を目指す。

基本戦略

① グランドホテルの進化

日比谷本館建て替えによるハードウェア刷新と人材育成強化によるヒューマンウェアの充実をもって当社ブランド力を高める

② 企業としての安定的成長

今後のホテル事業を盤石の体制とするため、不動産事業等の拡充により、収益力・財務基盤の強化を図る

③ 社会的課題の解決

当社企業活動の全てについてSDGs貢献度を最大限向上させる

※企業理念

帝国ホテルは、創業の精神を継ぐ日本の代表ホテルであり、国際的ベストホテルを目指す企業として、最も優れたサービスと商品を提供することにより、国際社会の発展と人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上に貢献する。

2. 事業環境

外部環境	内部環境
<p>◆激変する世界情勢（VUCAの時代）</p> <p>◆新型コロナの影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2022年度: 回復期/ウィズコロナ ・2023年度: 回復～収束期/アフターコロナ ・リモートワーク、EC需要の高まり等はニューノーマルとして定着 <p>◆訪日外国人客は2024年度以降本格回復</p> <p>※2022年3月時点予測: 国際航空運送協会(IATA)による 2022年国際線需要 対2019年▲31%程度 (国内線▲7%)</p> <p>◆国際的イベントの日本開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2025大阪・関西万博 ・2026アジア大会(名古屋) ・2030札幌冬季五輪(招致) など 	<p>◆新型コロナの影響</p> <ul style="list-style-type: none"> ・需要低下による売上減少 (事業別での需要回復の差) ・施設の遊休化 ・余剰要員の発生 など <p style="text-align: center;">↓</p> <p>◆<u>タワー館における新規事業推進</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・サービスアパートメント事業 ・「ラブラスリー」リニューアル ・新規直営和食店「帝国ホテル寅黒」開業 ・「ホテルバル」エリア新設 ・「ガルガンチュワ」移転拡張
<p>◆競合施設建て替え・新規開業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京會館建て替え (2019) ・The Okura Tokyo建て替え(2019) ・オークラ京都岡崎別館 (2022) ・ブルガリホテル東京 (2023) ・フォーシーズンズ大阪堂島 (2024) ・ウォルドーフ・アストリア大阪(2025) ・ウォルドーフ・アストリア東京日本橋(2026) 	<p>◆既存施設老朽化</p> <ul style="list-style-type: none"> 本館築52年 タワー館築39年 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>◆ブランド、商品力の相対低下</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>◆<u>東京事業所建て替え計画</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・新タワー館2024～2030年度予定 ・新本館2031～2036年度予定
<p>◆国内人口減少、少子高齢化</p> <p>◆SDGs/ESGの機運の高まり</p>	<p>◆<u>京都新規事業計画</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・2026年開業予定

3. 重点課題

(1) フェーズⅠ：現行営業期間（2022～2023年度）
ウィズコロナ・アフターコロナ期における外部環境の変化へ柔軟に対応し、コロナ禍からの早期回復を目指す。

サービスの最適化・
見直しと更なる向上

◆コロナ禍からの売上早期回復を図る

- ・国内需要取り込み強化、商品力向上及び販売価格の見直し
- ・ニューノーマル商品の販売強化、外販・テイクアウト需要の取り込み
- ・外部認証取得による認知度向上、インバウンド復調に向けた販売施策策定
- ・安全安心、感染症対策等への適切な価格設定
- ・柔軟な賃料設定による本館空室の埋め戻し、タワーオフィスへの新規誘致

◆人材育成の強化

- ・マネジメント人材（GM及び幹部候補）、グローバル人材の育成
- ・マルチタスク化への対応力・接客力・英語力・語学力の向上
- ・日々進化するICTを十分に駆使することのできる人材の育成
- ・優秀な人材確保・定着のための労働条件向上への取り組み

◆顧客政策（満足度向上、顧客拡大、繋ぎ止め施策等）

- ・新規顧客獲得、顧客繋ぎ止めに向けた各種イベント等の実施、優待特典の充実
- ・利用率向上、ロイヤルカスタマーの創出に向けた会員制度の仕組み改善
- ・次世代顧客拡大、法人内個人顧客の会員化
- ・商品力、サービス力向上による顧客満足度の向上

(1) フェーズ I : 現行営業期間 (2022~2023年度)

◆新規事業、業態への更なる挑戦 (収益力の向上)

- ・ EC事業の拡充、帝国ホテルプラザ大阪空室区画の再構築
- ・ タワー空室区画の新たな利用
- ・ 館内スペースの用途見直しによる収益の最大化
- ・ 新規受託事業の推進

◆生産性の向上

- ・ リモートワークの更なる推進、会議効率化、資料の電子化
- ・ 業務の効率化による更なる要員の適正化、組織変更
- ・ 部門を超えた協働体制の強化
- ・ 建て替え後のスペース効率を見据えたフリーアドレス化の推進

◆グループ力の強化

- ・ 東京事業所建て替え期間を見据えた最適なグループ体制の構築

◆東京事業所建て替え着手に向けた既存設備の整備

- ・ 継続営業を盤石な体制で迎えるための基幹設備等移行の確実な推進

◆東証市場区分再編への対応

- ・ 流動比率改善に向けた検討推進、IR活動強化

(2) フェーズⅡ：タワー館建て替え期間（2024～2030年度）
東京事業所建て替えに伴う営業スペースや必要要員数の大幅な
変動にしっかりと対応し、期間中の営業継続と雇用の確保を
行いながら建て替え計画を着実に遂行する。

建て替え中の
営業継続と雇用の確保

◆ハードの刷新と新規展開

- ・新タワー館：賃貸オフィス、サービスアパートメント、賃貸住宅、商業施設
新規事業となる「賃貸住宅事業」で「日比谷に“住まう”」という新たな価値を提供
- ・中地区低層階にて宴会場、高層階にてホテルを運営（2029年度竣工予定）
宴会場：1,000㎡を超える大型宴会場と300㎡規模の中型宴会場
株式会社三井不動産が所有し、帝国ホテルの宴会場として運営
ホテル：100室規模の宿泊特化型スモールラグジュアリーホテルを新ブランドにて展開

◆最新オペレーションの構築

- ・ICT活用によるホテルオペレーションと業務の効率化を図り、最も優れたサービスと商品が創る顧客の
体験価値、情緒的価値の最大化を実現
- ・検討基盤“IMPERIAL LAB（仮称）”による実証実験、各事業の具現化に向けた社内検討体制の整備

◆現本館におけるリソース最適化と利益最大化

- ・各テナントへの適切な情報開示と調整による、本館解体までの賃貸売上最大化
- ・現本館テナント用区画の空室率最小化、パブリックスペースの場所貸し等
- ・市況を踏まえた営業スペースの用途変更
- ・事務所、倉庫等の省スペース化を含む盛り替え（基幹設備・オフィス等の移設）計画の推進
- ・社員寮など、保有資産の有効活用

(2) フェーズⅡ：タワー館建て替え期間（2024～2030年度）

◆流動的な人材活用施策の継続①

- ・ 営業範囲縮小に合わせた業務効率化及び各部要員の最適化
- ・ 京都新規事業計画、日比谷再開発での中地区新規事業（宴会場・ホテル）を見据えた要員コントロール

◆京都新規事業計画（2026年度開業に向けた取り組み）

- ・ 日本を代表する古都の歴史と共存する新ホテル開業によるブランドの向上
- ・ 国内外のラグジュアリーマーケットへの挑戦

◆大阪事業所の取り組み

- ・ 関西圏における帝国ホテルブランドの認知向上と顧客の獲得
- ・ 宿泊売上比率の向上、大阪・関西万博開催及びIR開業計画に向けた需要取り込み強化
- ・ 関西圏において地位を確立した宴会・婚礼事業の更なる差別化
- ・ 京都開業に向けた支援・相互補完体制の整備
- ・ 構造改革の更なる推進によるキャッシュフロー創出力の強化

(3) フェーズⅢ：本館建て替え期間（2031～2036年度）
日比谷本館の万全な体制での開業に向けた準備を推進し、
日本を代表するホテルとして更なる飛躍を目指す。

**サービスの継承・
更なる新たな挑戦**

◆ハードの刷新

- ・新本館：グランドホテル（2036年竣工予定）
田根剛氏による、「東洋の宝石」をコンセプトとした迎賓館たる「宮殿」と人類進歩の証たる「塔」を融合させた建物
- ・グランドホテルとして、世界水準の客室や最新設備を備えた宴会場を持つ施設への建て替え

◆建て替え期間中のノウハウ維持、サービス力継承

- ・新規開業、建て替え完了後に向け、各種サービス提供における基本ルールのマニュアル整備
- ・日比谷再開発 中地区における宴会場・ホテル運営開始によるホテル事業の営業継続
- ・東京事業所のグランドホテルとしてのノウハウ・サービス力を大阪事業所にて継承・発展

◆事業継続リスクへの対応

- ・災害や経済危機等の経営環境変化に対するリスク管理体制の強化

◆新タワー館における利益の最大化

- ・三井不動産との共同事業によるオフィス・賃貸住宅の商品価値向上
- ・再開発に伴う容積率増加による収益力強化（900%→1,340%）
- ・三井不動産との共同事業による営業体制強化
- ・当社ブランドのオフィスビルとしての付加価値強化

(3) フェーズⅢ：本館建て替え期間（2031～2036年度）

◆流動的な人材活用施策の継続②

- ・ 外部出向、配置転換等による雇用確保及び中途採用活用による要員コントロール
- ・ 帝国ホテルスタッフとしての能力と経験の幅を広げる出向先の確保
- ・ 新タワー館、中地区宴会場・ホテルへの適切な要員配置によるサービス力の継承

◆150周年、更にその先の世代へ引き継ぐ成長し続けるホテルへ

- ・ 海外主要都市への新規出店などの企業展開に挑戦できる人材の育成
- ・ ホテルとして成長し続けるための幅広い人材の登用
- ・ ハードと人材への投資を従業員満足から顧客満足の向上へとつなげる理想的サイクルの持続的発展

帝国ホテル 再開発計画概要①

京都新規事業計画

2021年5月12日、京都・祇園甲部歌舞練場敷地内の弥栄会館の一部を保存活用した新規ホテル計画の実施を決定。

日本を代表する都市・京都を象徴する「祇園」でのホテル計画は、開業時から迎賓館としての役割を担ってきた当社の歴史や企業理念との親和性が高いと判断し、本計画の決定に至った。世界的にも認知度の高い観光都市である京都を新たな拠点に加え、培ってきたノウハウを結集してサービスを提供することにより、日本の代表ホテルとして、また、国際的ベストホテルを目指す企業として更なるブランド力の向上を目的としている。

京都 ホテル情報

規模	地上7階、地下2階
主要用途	ホテル（約60室）、レストラン・バー、ウェルネス施設、他
竣工時期	2025年10月
開業時期	2026年春

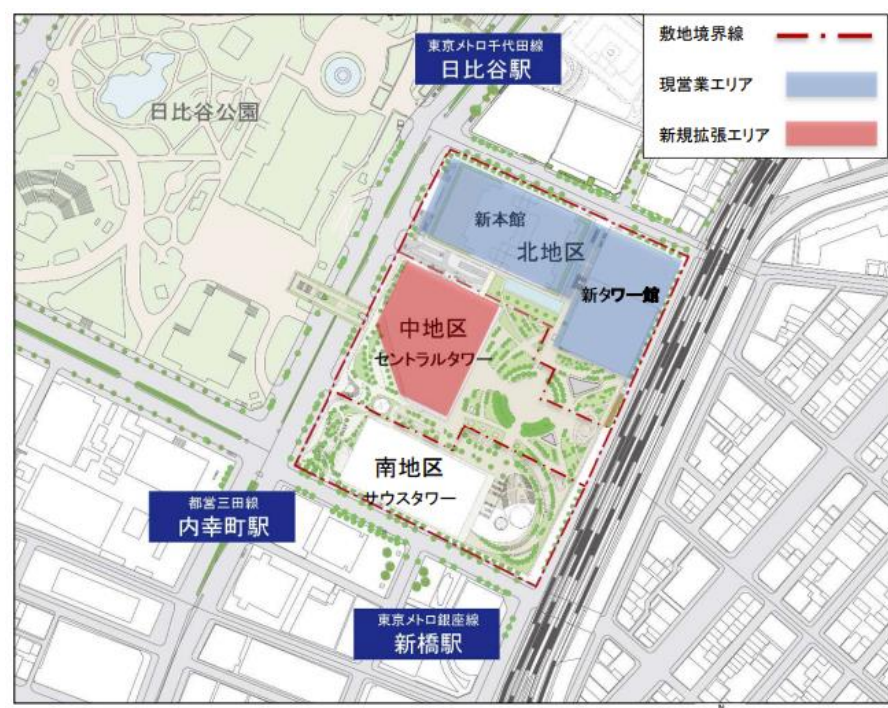


京都 新規ホテル（本棟）完成イメージ

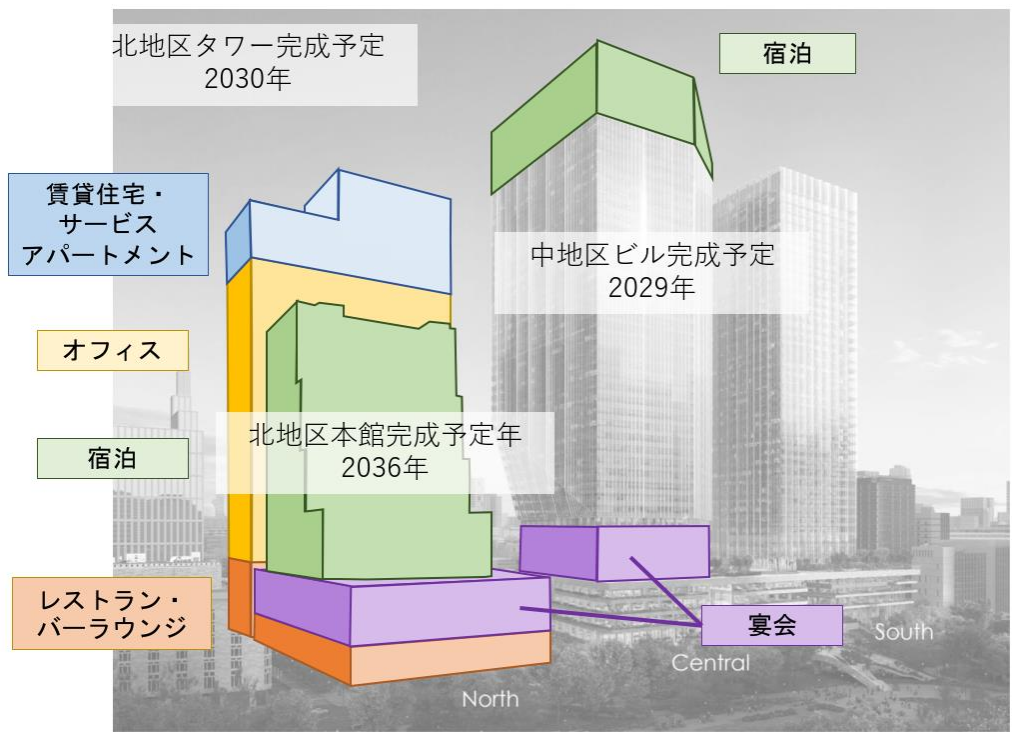
帝国ホテル 再開発計画概要②

東京事業所の建て替えを含む「内幸町一丁目街区開発プロジェクト」

2024年から2036年にかけて実施予定の旗艦ホテルである帝国ホテル東京の建て替え計画において、現在の本館及びタワー館に加え、「TOKYO CROSS PARK構想（内幸町一丁目街区開発プロジェクト）」のパートナーシップによって街区内 中地区に営業エリアを拡張し、帝国ホテルの宴会事業と、新たにホテル事業を展開することで成長的に営業を継続することを決定した。



街区の俯瞰図



帝国ホテル 再開発計画概要②

フェーズⅡ：内幸町一丁目街区 中地区

ホテル	形式・規模	スモールラグジュアリーホテル（宿泊特化型）
	ホテルブランド	帝国ホテルとは異なる新ブランドを展開
宴会場	形式	最新の映像音響施設を備えた、帝国ホテル宴会施設
	規模	1,000㎡を超える大宴会場および300㎡規模の中宴会場
竣工時期	2029年度	

フェーズⅡ：内幸町一丁目街区 北地区 新タワー館

形式・規模	地上46階、地下4階	
主要用途	賃貸住宅、サービスアパートメント、オフィス、商業・料飲施設等	
竣工時期	2030年度	

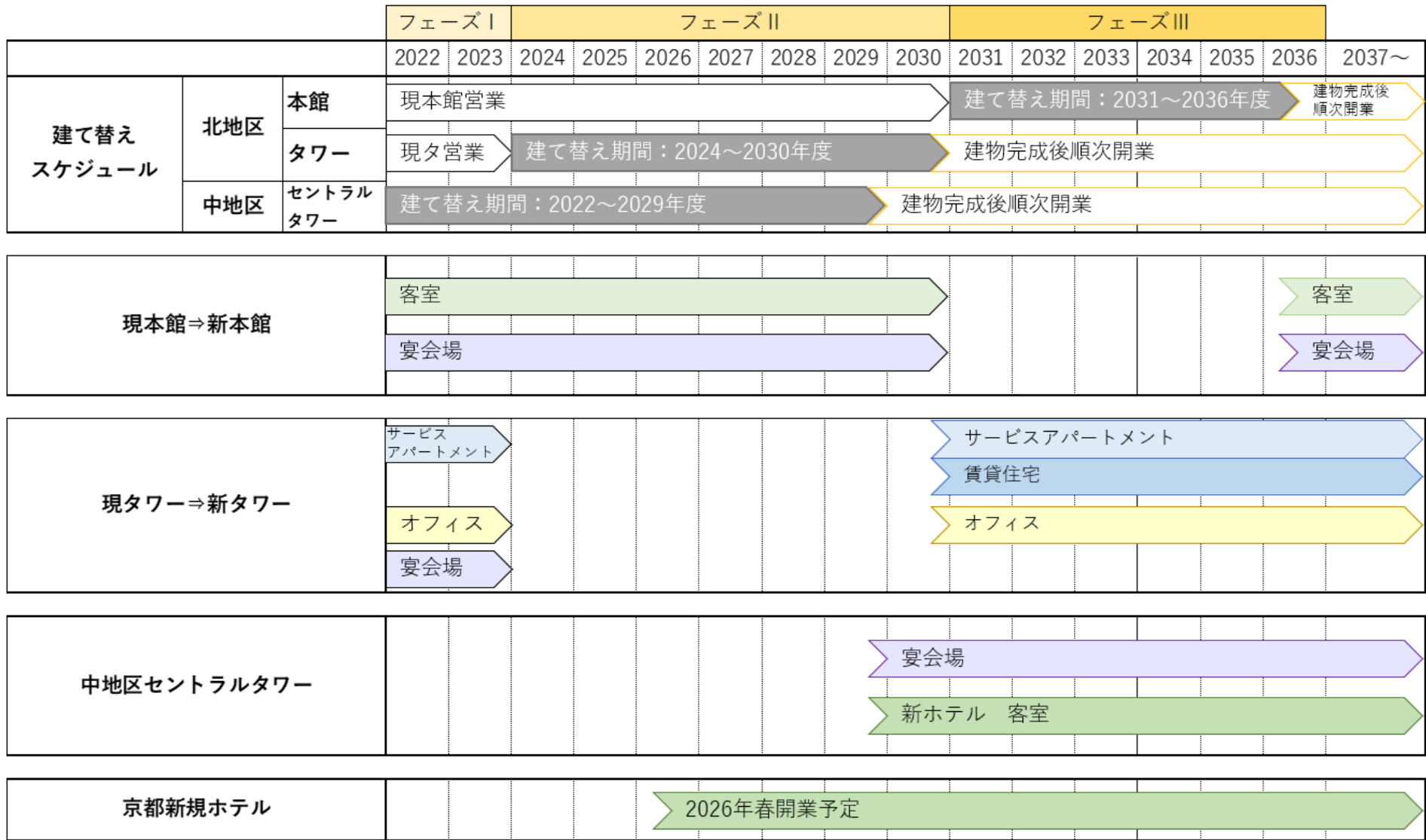
フェーズⅢ：内幸町一丁目街区 北地区 新本館

形式・規模	一棟建てグランドホテル
主要用途	ホテル、宴会場、料飲施設等
竣工時期	2036年度



image: Atelier Tsuyoshi Tane Architects
北西から内幸町一丁目街区を望む（夜景イメージ）

再開発計画全容 スケジュール



※スケジュールは現時点での予定であり、今後の検討により変更となる場合があります。



内幸町一丁目街区完成イメージ

4. サステナビリティ推進（SDGs達成への貢献）

◆SDGs推進体制の強化

- ・ サステナビリティ推進委員会及び各分科会活動の強化
- ・ 従業員への意識向上、企業活動とSDGsを両立できる人材の創出
- ・ 各ステークホルダーに対するSDGsへの取り組みの積極的な開示

◆ダイバーシティ推進、健康経営の推進

- ・ 女性活躍推進、男性育児休暇取得促進、障がい者雇用促進、人権啓発教育強化等
- ・ 健康経営の推進（従業員の健康維持、メンタルヘルス対応、感染症などへの対応）



◆環境への取り組み

- ・ 食品ロス対策の推進（アップサイクル、従業員食堂での活用等）
- ・ 脱プラスチック対応の推進
- ・ 持続可能で責任ある調達と食の多様性への対応



◆気候変動への取り組み（CO2排出量の削減）

直営事業所におけるCO2排出量を2030年度に40%減（2013年度比）、2050年度までに実質ゼロを目指す

- ・ 新ハードへの最新技術導入による環境負荷低減
- ・ 省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギーの導入検証
- ・ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に基づく事業リスクの分析と対策



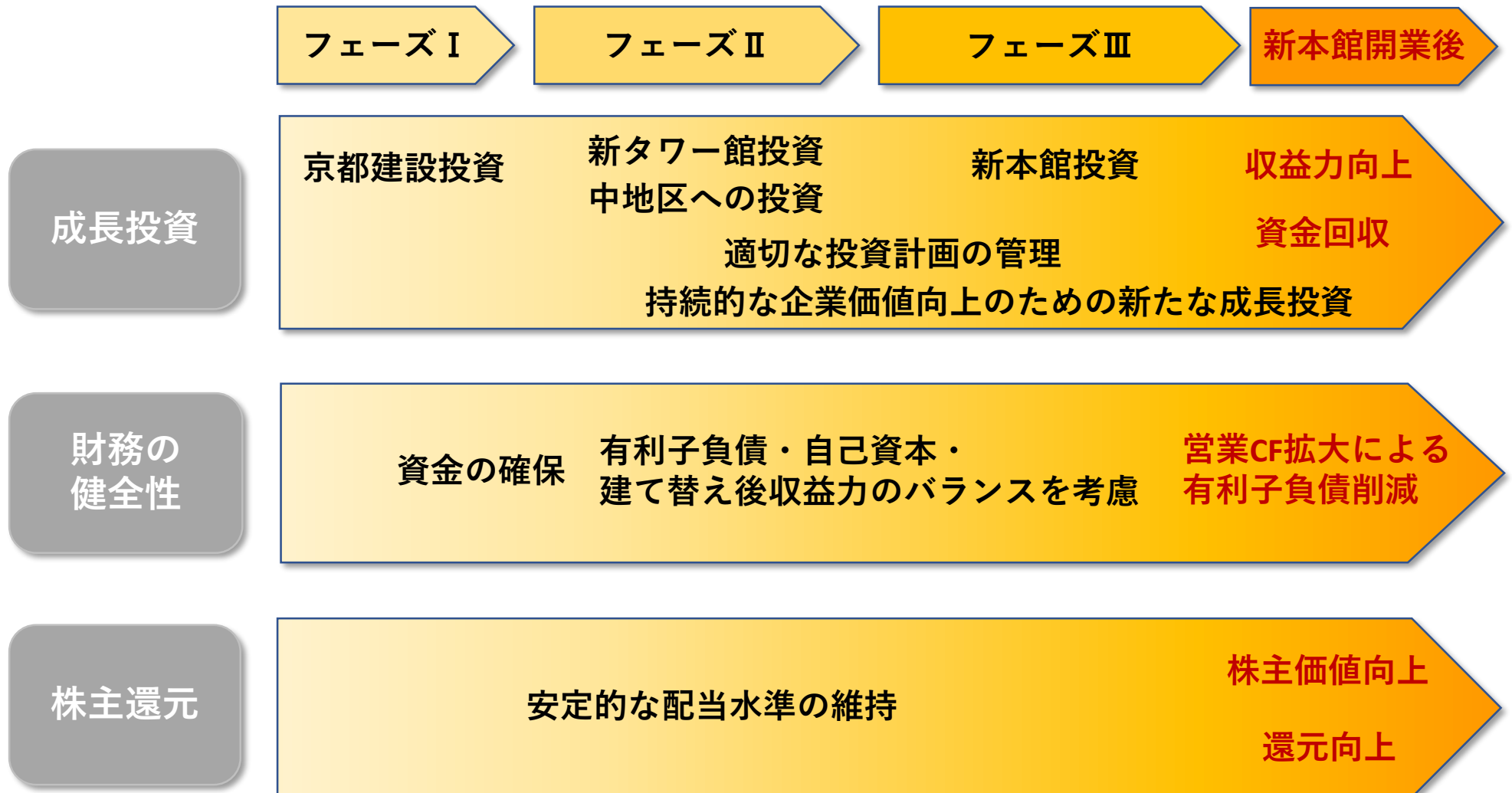
◆街としての永続的価値向上

- ・ 街区地権者との共創による新しい価値の創造と帝国ホテルブランドの向上
- ・ 近隣企業や周辺地域との連携、社会的貢献
- ・ 自社の災害対応力の強化、災害拠点としての地域貢献



5. 財務戦略

フェーズに応じた戦略実行により、財務の健全性をコントロールしながら持続的な企業価値の向上を目指す。



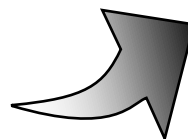
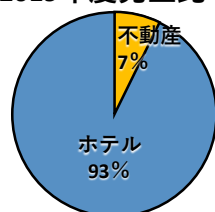
6. 定量目標

フェーズⅠ (2022～2023年度)	コロナの影響は不透明だが、ニューノーマルへの対応や新規事業への積極的な取り組み、費用削減を徹底することで早期の黒字化及び最大限の収益向上を目指す。
フェーズⅡ (2024～2030年度)	現本館単独営業期間はタワー館閉館による一時的な収益力低下が見込まれるが、財務計画に従い建て替え計画を着実に遂行する。
フェーズⅢ (2031～2036年度)	新タワー館・中地区宴会場・ホテル開業後は主に不動産事業の拡充により収益力の大きな向上を目指す。
新本館開業後 (2037年度～)	不動産事業の拡充に加え、価値の向上した新本館の収益力強化により既存施設を上回る収益力を確保する。

	(参考) 2019年度実績	現本館単独営業	新タワー館・ 中地区宴会場・ホテル営業	新本館開業後
売上目標	545億円	500億円以上	450億円以上	700億円以上
EBITDA目標	61億円	30億円以上	70億円以上	170億円以上

*上記は当社の中長期経営計画上の目標値であり、その実現を保証又は約束するものではありません

2019年度売上比率



新本館開業後売上比率

