



2019年5月10日

各位

会社名 株式会社東京會館  
代表者名 代表取締役社長 渡辺 訓章  
(コード：9701、東証第二部)  
問合せ先 取締役戦略本部副本部長  
兼 マーケティング戦略部長  
星野 昌宏  
(TEL. 03-3215-2111)

## 中期経営計画について

「Tokyo Kaikan Vision for 2021」～「次の100年」を見据えた「第三の創業」へ

株式会社東京會館は、2019年度から2021年度までの3年間を計画期間とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

当社を取り巻く事業環境は、「東京2020オリンピック・パラリンピック」をはじめとした訪日外国人の増加など、明るい兆しが見受けられる一方、少子高齢化に伴う国内人口構造の変化、不透明な経済・金融情勢等により、不確実性も高まっております。

当社は、2019年1月に約4年の休館を経て新・本館を「丸の内二重橋ビルディング」内にリオープンいたしました。

新・本館は、従来以上の大型施設として新たに生まれ変わり、一般宴会事業、婚礼事業、食堂事業を主に展開。これまで事前想定を超える幅広いお客様にご利用頂いており、一定の手応えを感じています。

当社は、来る2022年に創業100年を迎えますが、本中期経営計画対象期間を、次の100年を見据えた「第三の創業の準備期間」と捉え、着実な売上規模の拡大、業務の効率化推進ならびに成長・戦略分野への経営資源配分を通じた選択と集中の実践を通じ、企業価値の更なる持続的向上を目指してまいる所存です。以下、その概要をご紹介します。

## 1、現状認識と、東京會館の目指す姿

1922年、「世界に誇る施設ながらも、誰でも気軽に利用できる人々の集う社交場」として東京會館は誕生し、創業以来の伝統の味や、卓越した接客技術を磨き上げることで、数多くのお客様にご愛顧頂くことを重視してまいりました。

一方で昨今、一般宴会、婚礼業界、食堂業界はいずれも、大きな変革期を迎えております。

一般宴会業界では、外資系ホテルの相次ぐ誕生により、宴会場・バンケットルームはより大型化・高度化する一方で、貸会議室など、会議・小宴会を効率的に取り込む新業態が新たに台頭し、競争が激化しつつあります。

婚礼業界においては、ゲストハウス系企業を中心とした専門企業の台頭により、今まで以上に現場オペレーションの強化が求められる傾向がみられます。

食堂業界においては、特徴がはっきりした個人経営のレストランが多数誕生するとともに、グルメサイトも相次いで誕生し、消費者にとっての選択肢は、ますます拡大しつつあります。

このような状況を踏まえ、“新生・東京會館”は、三菱地所(株)・東京商工会議所との共同施工により、従来以上の大型複合施設として新たに生まれ変わりました。

今回のリニューアルに際し、当社が特に留意した点は、以下の2点であります。

### 【“新生・東京會館”リニューアル(骨子)】

ハードの魅力向上を通じ、売上獲得の機会を大幅に拡大させ、限界利益をさらに確保する

項目	概要
ゾーニングの刷新	<ul style="list-style-type: none"><li>・宴会場・バンケットフロアの面積を大幅に拡大し、大型宴会/婚礼の取り込みを強化</li><li>・一方、食堂事業は人時売上高・回転率等を加味した上で、旧本館時代から営業面積・座席数を縮小し、売上・収益確保を優先</li></ul>
バンケットエリアの魅力度向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・皇居外苑と丸の内を一望できる稀有な立地を最大限に生かすべく、バンケットエリアの配置をデザイン</li><li>・三菱地所(株)との共同施工メリットを活かし、天井高を従来の2倍以上とし、最新鋭の音響・照明設備を具備</li></ul>

これまでの当社は、多数のお客様にご評価・ご愛顧頂ける味と接客を持ちながらも、高価格帯の店舗の割には広大過ぎるレストランを抱え、宴会場・バンケットフロアは逆に、中～小規模の部屋が主体となっていました。

その結果、株主総会や賀詞交換会など、大規模なイベントがどのエリアよりも多い東京駅周辺エリアにおいて、その需要を十分に取り込めることができず、中・小規模の一般宴会、婚礼の取り込み状況に業績が左右され、売上高・収益の確保に苦慮してまいりました。

今回のリニューアルに際して重視したのは、宴会場・バンケットフロアの面積を最大化し、売上獲得機会を拡大させることでした。

中でも、一般宴会・婚礼事業においては、参入障壁が比較的安く、単価下落が著しい小宴会、会議、少人数婚礼等の小型宴会の取り込みを強化するのではなく、当社の立地や「高品質な味・接客」といった強みが活かしやすく、また、新規参入障壁が相対的に高い大型宴会・婚礼を中心とした取り込みの強化を推進してまいりました。

※ご参考:当社の考える事業機会

項目	件数	単価
一般宴会	・株主総会、MICE(注)等の大型案件が増加傾向 ・会議・小宴会件数の増加が、市場全体の件数増を牽引	・単価は全体としては下落 ・但し、単価下落の主要因は、会議・小宴会分野での価格競争が原因
婚礼	・人口構造変化/価値観の多様化 (「無し婚層」の増加)に伴い減少傾向	・横ばい～上昇傾向 －大～中型婚礼単価は維持 －小規模婚礼単価は、新規参入増により、下落傾向

(注)MICEとは、企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称です。

## 2、基本方針

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>①一般宴会・婚礼事業の「稼ぐ力」の最大化</li> <li>②既存営業店の売上維持～拡大</li> <li>③事業オペレーションの更なる効率化の推進</li> </ul> |
|--|

### ①一般宴会・婚礼事業の「稼ぐ力」の最大化

上記の通り、“新生・東京會館”では、創業以来重視してきた「接客と味」の品質はそのままに、競争力の高い宴会場・バンケットエリアを再開発することで、売上獲得機会の拡大を企図しています。

一方で、ハード面の魅力向上だけでは、将来的な陳腐化リスクや、今後、新たに誕生するであろうホテルとの競争優位性を担保できないリスクが存在します。上記を踏まえ、本・中期経営計画では、以下の施策を実施、乃至は今後、実施する予定であります。

項目	概要
外部人材の招聘	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般宴会・婚礼事業それぞれの分野で卓越した知見を持つ外部人材を主要ポストに招聘</li> <li>・当社のフラッグシップレストラン「プルニエ」にも、外部料理長を招聘</li> </ul>
最先端ノウハウの取り込み強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド価値向上に定評のある「柴田陽子事務所」を新・本館主要デザイン/メニュー開発等に起用</li> <li>・婚礼事業では、ゲストハウス運営企業大手のテイクアンドギヴ・ニーズ社との共同運営を通じた、事業立ち上げのスピード向上を企図</li> </ul>
営業分野における生産性向上施策の投下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページリニューアル/SEO 強化/操作性の継続的改善を通じた、問合せ「数」の継続的な向上</li> <li>・外部知見・ノウハウの積極的な取り込みを通じた、受電・営業体制の改善を通じた受注「率」の向上</li> </ul>
採用・育成強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新・本館リニューアルを見据え、新卒採用を大幅に強化</li> <li>・ベテラン～若手を含めた人員配置をゼロベースで見直し、営業スキルならびに接客スキルの向上を企図</li> <li>・OJT、研修制度充実化を通じた現場育成の更なる推進</li> </ul>

## ②既存営業店の売上維持～拡大

東京會館・新本館の開業に合わせ、新本館に注力しがちな局面において、従来からの顧客基盤の維持を更に推進し、売上高の維持～拡大を図り、限界利益の更なる確保を目指してまいります。

項目	概要
新・本館との棲み分けの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでの顧客基盤や特徴を加味した上で、一般宴会、婚礼、食堂各部門の位置付けを改めて明確化</li> <li>・新・本館とは異なる提供価値を創出し、顧客基盤を維持～拡大</li> </ul>
新・本館の人材、ノウハウの横展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新・本館立ち上げで新たに獲得した売上獲得/オペレーション効率化に関するノウハウを「仕組み化」し、各店舗に横展開</li> <li>・新・本館のオペレーション安定時期を見据え、人事ローテーションを積極的に推進</li> </ul>
営業本部の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要ポストに人材を追加し、従来以上にきめ細やかな営業体制整備を企図</li> </ul>

## ③事業オペレーションの更なる効率化の推進

一般宴会事業、婚礼事業、食堂事業はいずれも、サービス業の中でも固定費率が高い傾向にあり、結果、損益分岐点が高止まりし、限界利益が確保しにくいという特徴があります。

売上獲得効率の更なる向上とコスト管理高度化双方の視点で、事業オペレーションの更なる

効率化を推進し、限界利益を確保する以下の施策を実施中、乃至は今後、実施予定です。

項目	概要
新・本館オペレーションの早期確立	・従来の事業オペレーションと、外部提携先・新規配置人材のノウハウを融合することで、新・本館オペレーションを早期に確立
人件費率の更なる圧縮	・現場オペレーションの練磨を継続し、(特に)変動人件費率の圧縮を通じたコスト管理高度化を実現(コンパクトな運営ノウハウを会得)
宴会・婚礼ブッキング可能枠数の増加	・調理・接客オペレーションの確立により、一般宴会・婚礼ともに、販売可能枠数が増加し、売上拡大増加余地は更に拡大 ・事業オペレーション効率化を通じた販売枠数の更なる拡大を通じ、売上獲得効率を更に向上

### 3、中期財務目標

新・本館設立に伴い、減価償却費が大幅に上昇する見通しであるほか、本・中期経営計画期間においては、再開発等に伴う既存営業店の再編成等に伴い、一時的な減収も予想されます。

こうしたなか、当社では本・中期経営計画期間を従来水準以上の収益獲得を目指せる基盤づくりの期間と位置づけ、収益構造の転換と早期の営業黒字化を実現してまいります。

(単位:百万円)

	2019年度 (計画)	2020年度 (計画)	2021年度 (計画)
売上高	10,700	10,800	11,200
営業利益	△600	50	400
経常利益	△700	△150	200

### 4、株主還元

当社は、事業活動で得られた利益を、主に内部留保として確保し、事業基盤の更なる強化や成長投資に活用することにより、株主価値の増大に努めてまいります。合わせて、業績を反映した安定的かつ継続的な配当を実施いたします。

#### ■注意事項

本資料に記載されている、株式会社東京會館の計画、戦略、数値目標等のうち、将来の見通しに関する事項が含まれている場合があり、こうした事項には一定のリスクや不確実性などが含まれており、経済情勢や市場の動向の変化等により、将来における当社の実際の業績と必ずしも一致するものではありません。なお、上記のリスクや不確実性は、事業等のリスクに記載されているものを含みます。