

T R Y ! N E X T J O U R N E Y



決算および中期経営計画説明資料

2019年8月

株式会社グリーンス

(東証一部：6547)

- 1. 会社概要 … P. 3
- 2. 2019/06期の決算概要と
2020/06期の予想・計画 … P. 8
- 3. 中期経営計画「GREENS JOURNEY 2022」
 - (1) 新たなステージへ ～ 価値共創の旅 ～ … P.20
 - (2) 本経営計画の基本方針 … P.25
 - (3) 重点戦略と具体的な取り組み … P.32

1. 会社概要

会社概要

～ ホテルオペレーターとして60年以上の実績を有する ～

会社名	株式会社グリーンズ
本社所在地	三重県四日市市鶉の森1-4-28 ユマニテクプラザ 5階
設立	1964 [昭和39]年 1月 ※創業は1957年 [昭和32年] 7月
代表者	代表取締役社長 村木 雄哉
資本金	1,948百万円
従業員数	連結:2,215名 <正社員 720名、パートナー社員 1,495名>
事業内容	ホテル・レストラン・バンケットの運営

2019/06期末

当社事業運営の特徴・強み（基本戦略）



他社との
差別化

2つの異なるスタイルのホテル事業を有し、双方の特性を融合することで幅広い事業展開を実現

チョイスホテルズ事業



- 機能性と快適性を重視した宿泊特化型ホテルを主要都市の駅周辺等に多く展開
- 世界トップクラスのホテル軒数を誇るグローバルホテルチェーンとのシナジー（マスター・フランチャイズ契約を保有）
 - 世界基準、かつ最先端のホテル運営ノウハウを日本仕様にアレンジして展開
 - 日本では当社のみがそのノウハウを利用可能



グリーンズホテルズ事業

GREENS HOTELS

- 宿泊特化型ホテルを中心に、集宴会・レストラン等を兼ね備えたシティホテル等を幅広く、柔軟に展開
- 60年以上の実績を誇る当社オリジナルのホテル
 - 地域特性を活かした朝食メニューやサービスで顧客満足度を追求
 - 長年にわたって蓄積された信頼とホテル運営ノウハウまた、料飲部門のノウハウも有する

独自ポジション
の構築

中間料金帯のグローバルブランドとして日本で唯一全国展開に成功

今後もビジネスモデルを深化（＝出店地域や運営方式等に関する選択肢を拡大）させ、成長を実現

成長のあゆみ①

～ 創造と挑戦を続ける企業文化で、業界内で独自ポジションを構築～

1987年

株式会社グリーンズに社名変更

1975年

現在の新四日市ホテルを開業・多店舗構想

1957年

新四日市ホテル創業



創業・多店舗化

2015年

株式会社ベストを子会社化

2003年

チョイスホテルズ
インターナショナルと
マスターフランチャイズ
契約を締結

1999年

コンフォートイン
1号店開業
(コンフォートブランドの1号店)



全国展開

2018年

東証一部・名証一部昇格
新経営体制への移行



2017年

創業60周年
東証二部・名証二部上場



株式上場

2018年

チョイスホテルズ事業

新カテゴリーブランドの投入
(コンフォートスイーツ東京ベイ)
⇒ 顧客層の多様化に向けた対応

新ブランドコンセプト

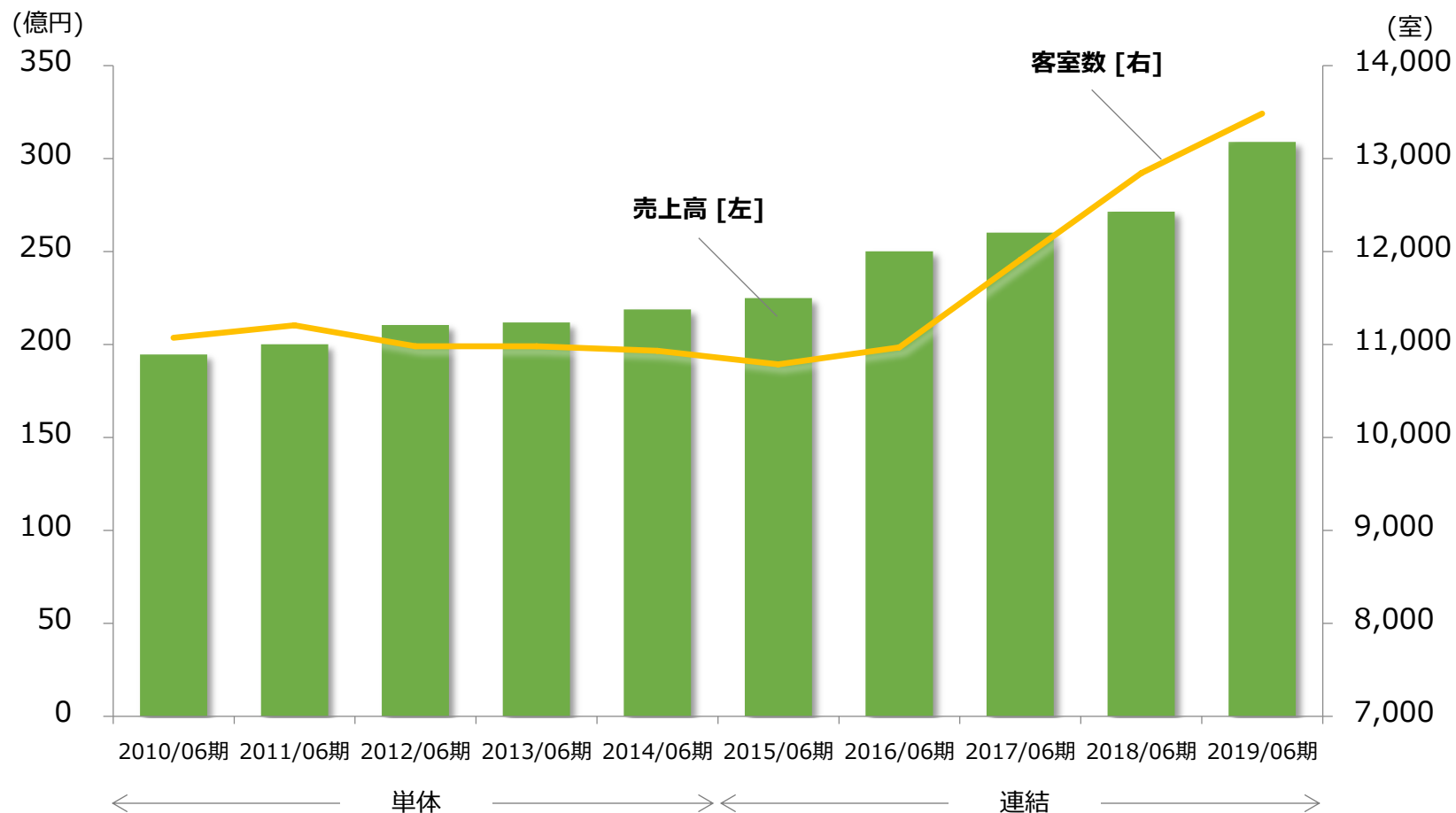
「Color your Journey. 旅に、実りを。」
の発表



新たな挑戦へ

成長のあゆみ②

過去10年の売上高は安定成長を実現、近年は客室数も増加基調



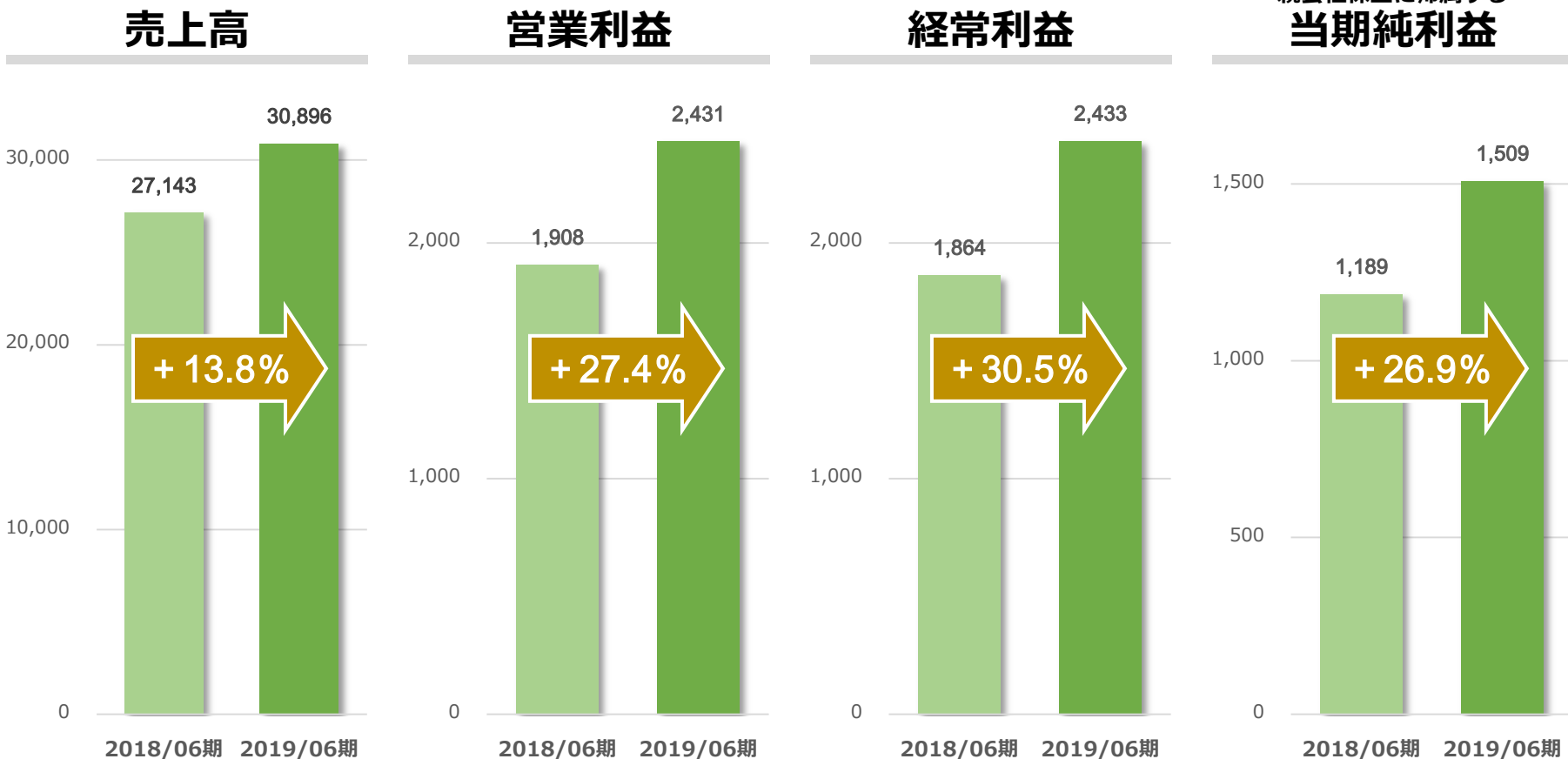
2. 2019/06期の決算概要と 2020/06期の予想・計画

決算ハイライト

- 新規出店、客室単価の上昇継続により、前期に続き**過去最高売上を更新**
- 大幅増収の効果により新規開業費用を吸収、**各利益は3割前後の増益**

(単位：百万円)

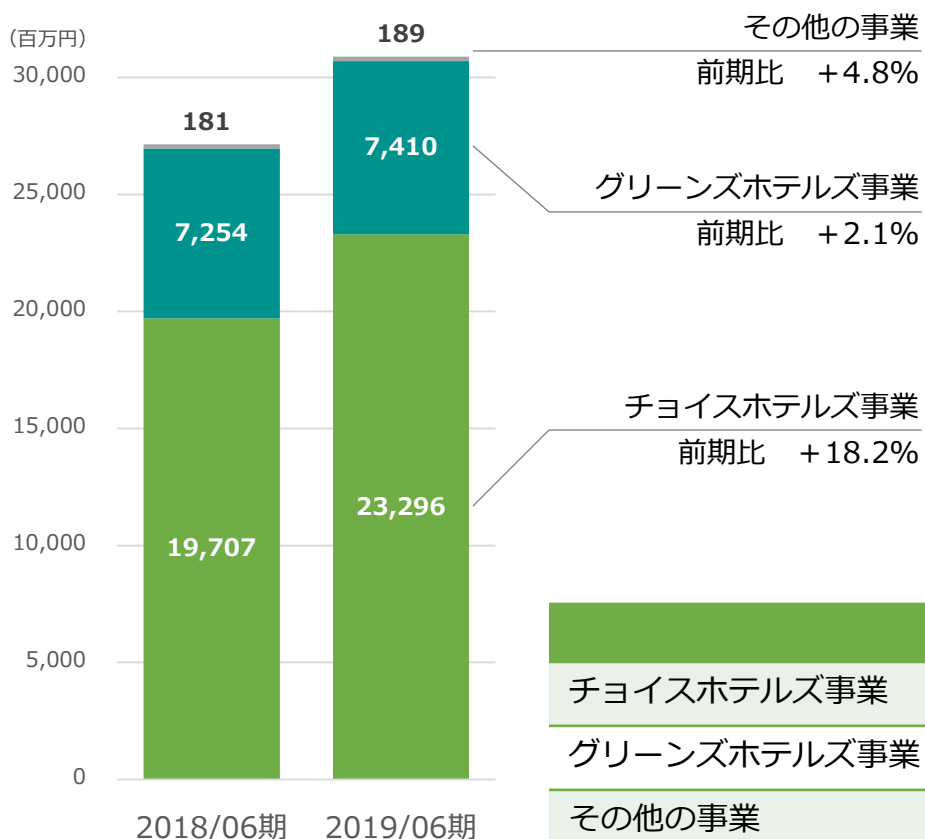
親会社株主に帰属する
当期純利益



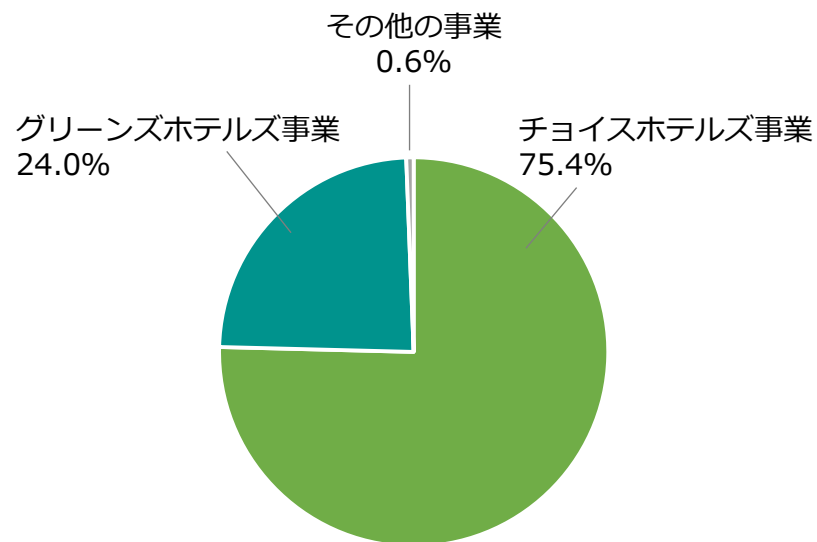
事業別の状況

- チョイスホテルズ事業：新規出店等から、前期比18.2%の大幅増収
- グリーンスホテルズ事業：観光需要取り込みが奏功し、前期比2.1%増収

事業別売上高



事業別売上高構成比



(百万円)

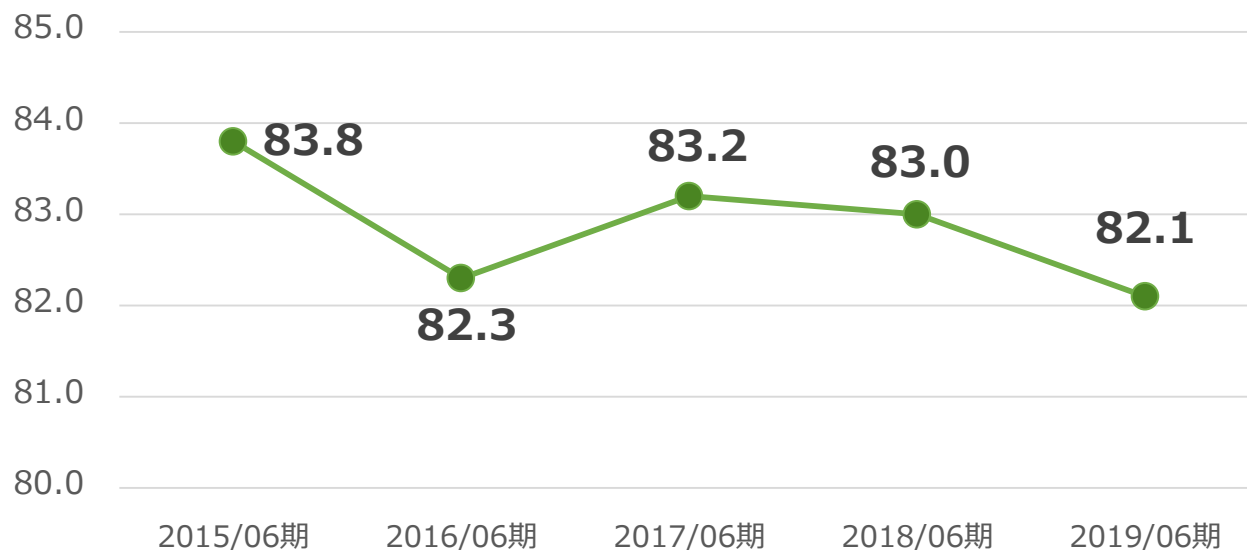
	2015/06期	2016/06期	2017/06期	2018/06期	2019/06期
チョイスホテルズ事業	16,358	18,056	18,840	19,707	23,296
グリーンスホテルズ事業	5,952	6,781	6,987	7,254	7,410
その他の事業	184	168	186	181	189

主な営業指標 ①客室稼働率

- 自然災害や設備交換による売り止め等の影響により、稼働率は高水準ながらも若干低下

客室稼働率（全社）

(%)



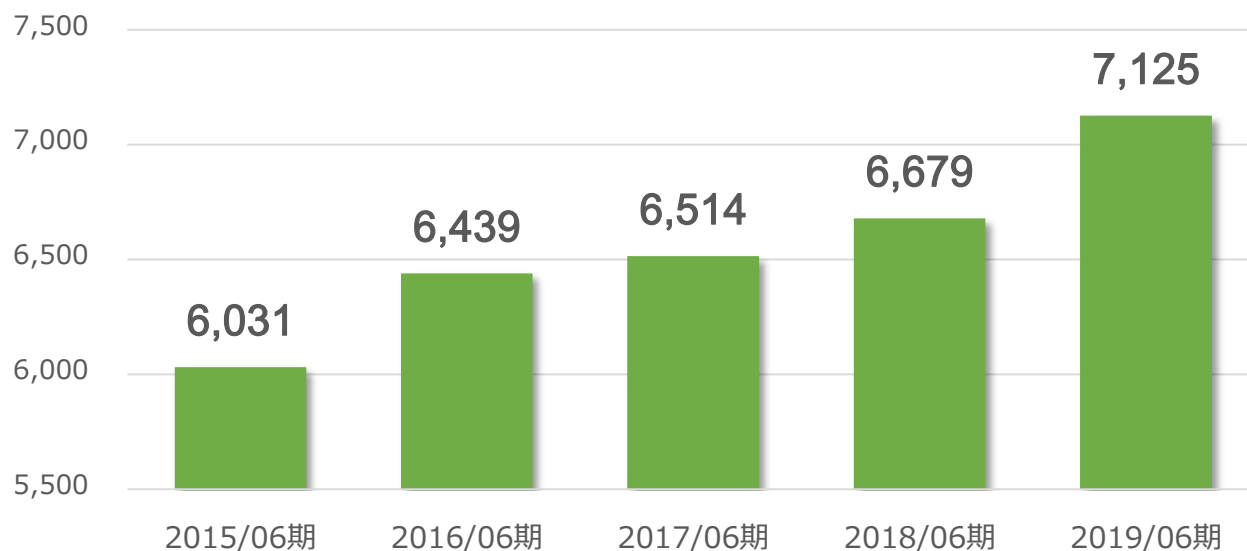
	2015/06期	2016/06期	2017/06期	2018/06期	2019/06期
チョイスホテルズ事業	85.1	83.4	84.3	84.1	83.8
グリーンズホテルズ事業	79.6	79.4	80.1	80.0	77.0

主な営業指標 ②客室単価

- 前期開業したコンフォートスイーツの通年売上貢献等により、**客室単価の上昇が継続**

客室単価（全社）

(円)



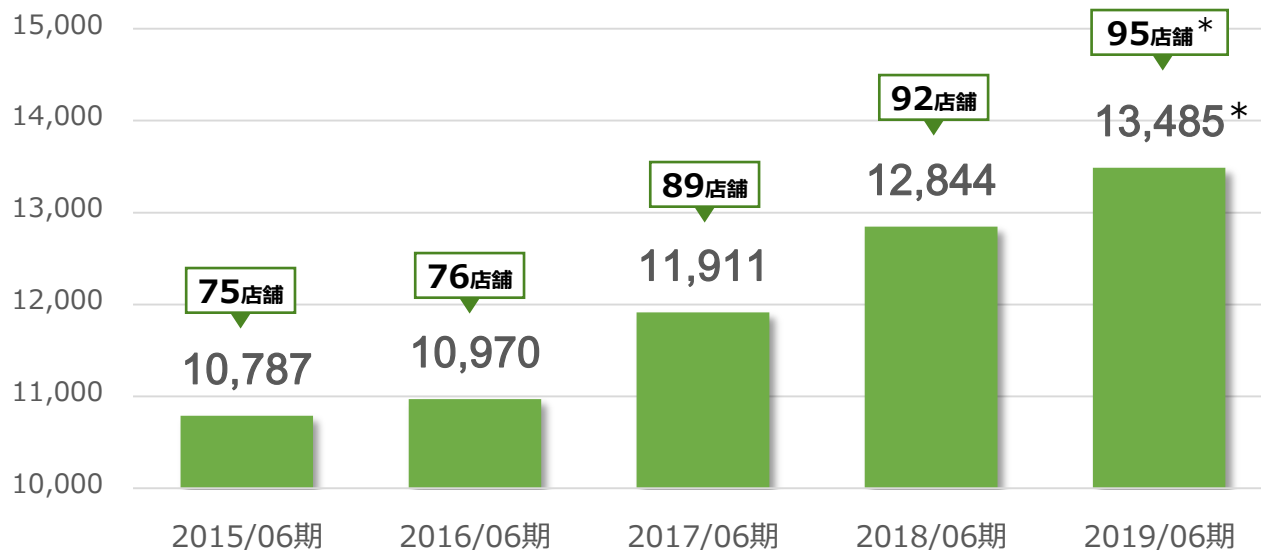
	2015/06期	2016/06期	2017/06期	2018/06期	2019/06期
チョイスホテルズ事業	6,187	6,636	6,727	6,956	7,463
グリーンズホテルズ事業	5,507	5,838	5,850	5,850	6,016

主な営業指標 ③客室数

- 5店舗の新規出店等により、**客室数は着実に増加**

期末客室数（全社）

(室)



	2015/06期	2016/06期	2017/06期	2018/06期	2019/06期
チョイスホテルズ事業	8,062	8,095	8,899	9,550	10,185
グリーンズホテルズ事業	2,725	2,875	3,012	3,294	3,300*

*2019年8月13日の取締役会にて閉店を決議した「ホテルエコノ名古屋栄」（2019年4月中旬より休業中）を除く。よって決算短信に記載の数値とは異なる

主な営業指標 ③客室数【2019/06期の出店状況】



179室

2018/09/25 OPEN
「コンフォートホテル宮崎」



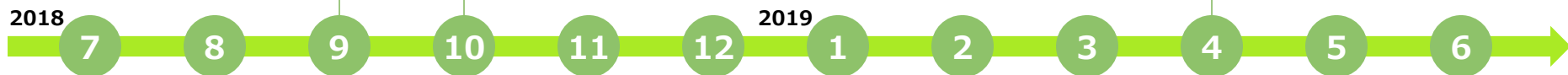
167室

2018/10/01 OPEN
「コンフォートホテル高知」



150室

2019/04/15 OPEN
「コンフォートホテル新大阪」



2018/09/28 OPEN
「コンフォートホテル神戸三宮」



219室

2019/04/24 OPEN
「ホテルエスプル名古屋栄」

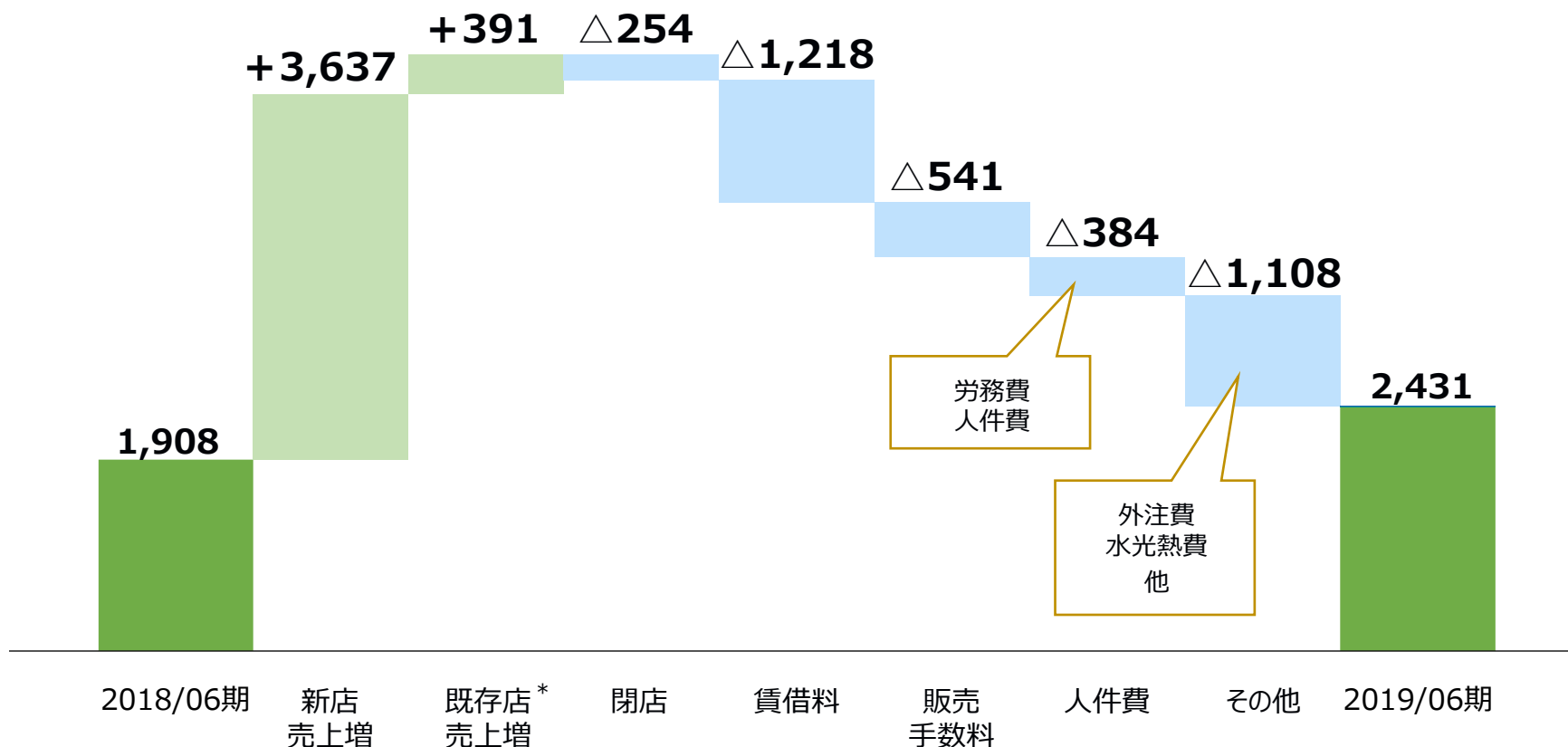


148室

営業利益 増減分析

単位：百万円

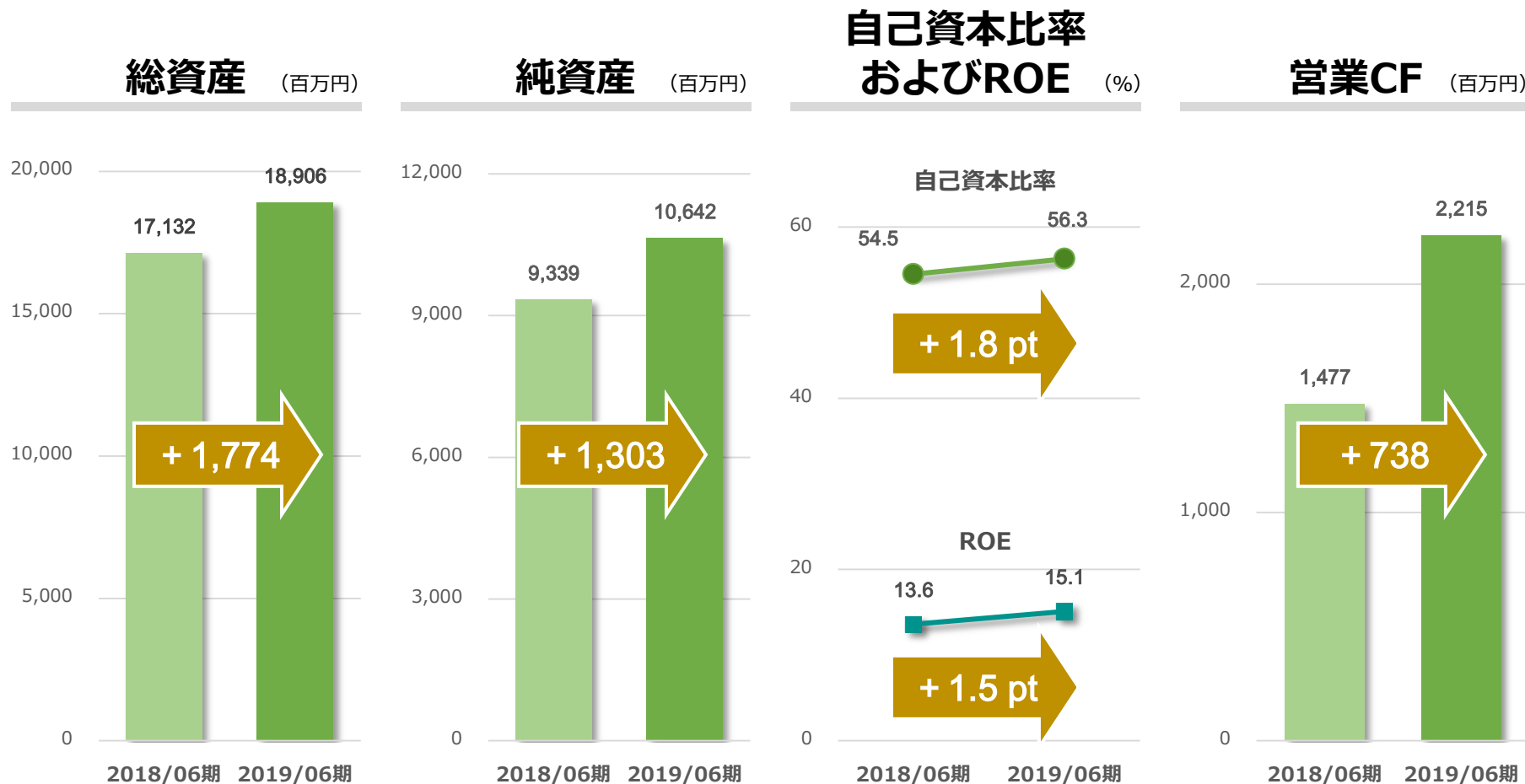
増減額合計 +523	
増加額合計 +4,028	減少額合計 △3,505



*2017年7月1日時点で営業を開始していたホテル

財務関連指標

- 自己資本比率は56.3%と高水準を確保
- 営業CF（キャッシュフロー）は純利益増加に伴い、昨対比738百万円の増加



2020/06期 連結業績予想

- 売上高は順調な拡大を見込むも、**投資先行期のため減益を予想**

(百万円)

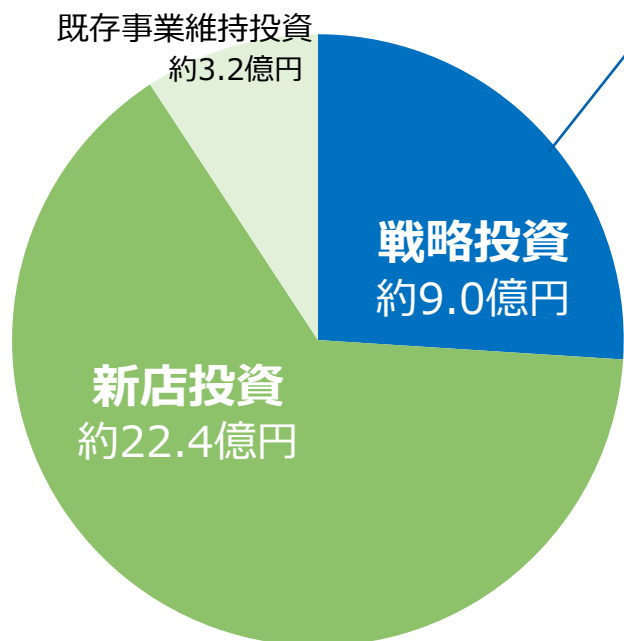
	2019/06期 実績	2020/06期 予想	増減率	増減額
売上高	30,896	32,718	+5.9%	+1,822
チヨイスホテルズ事業	23,296	24,417	+4.8%	+1,120
グリーنزホテルズ事業	7,410	8,117	+9.5%	+706
その他の事業	189	184	+0.0%	△5
営業利益	2,431	2,081	△14.4%	△350
経常利益	2,433	2,083	△14.4%	△350
親会社株主に帰属する当期純利益	1,509	1,332	△11.8%	△177
1株当たり当期純利益 (円)	117.3	103.3	△11.9%	△14.0
1株当たり配当金 (円)	23.0	23.0	+0.0%	0.0

連結業績予想の前提条件 ①投資計画<キャッシュベース>

- 2021/06期以降、投資効果が発現

設備投資額









約 35億円



主な内容

- **チョイスホテルズ事業**
ライブラリーカフェの展開
既存店セルフチェックイン機導入等
- **グリーンスホテルズ事業**
ベッド入れ替え等のバリューアップ投資
新業態の事業拡大に向けた整備
- **生産性向上への取り組み**
IT・デジタル投資 (データ分析システム等)
働き方改革への対応 (人事制度設計等)
- **新業態、新規事業関連の研究調査、投資**

連結業績予想の前提条件 ②出店計画

2020/06期				2021/06期			
1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
							
2019年 秋頃 開業 コンフォートホテル 名古屋新幹線口	2020 春頃 開業 コンフォートホテル 石垣島（仮称）	2020 秋頃 開業 コンフォートホテル 松山（仮称）	2021冬頃 開業 名古屋市名駅南 プロジェクト	2021 春頃 開業 京都市南区 プロジェクト	2021 春頃 開業 京都市下京区 プロジェクト	2021 春頃 開業 名古屋市熱田区 プロジェクト	2021 春頃 開業 名古屋市熱田区 プロジェクト
名古屋市中村区	沖縄県石垣市	愛媛県松山市	名古屋市中村区	京都市南区	京都市下京区	名古屋市熱田区	名古屋市熱田区
客室数：156室 土地：リース 建物：自社所有	客室数：81室 運営形態：リース	客室数：197室 運営形態：リース	客室数：178室 運営形態：リース	客室数：未定 運営形態：リース	客室数：未定 運営形態：リース	客室数：未定 運営形態：リース	客室数：未定 運営形態：リース

中期経営計画「GREENS JOURNEY 2022」

3-(1) 新たなステージへ ～ 価値共創の旅 ～

グリーンズグループは、価値共創の旅を開始します。

当社グループは、新経営体制への移行を契機に、2030年の未来を見据え、新たなグリーンズグループの価値創出に向けて踏み出しました。今後すべてのステークホルダーとともに、社会に新しい価値を生み出し、分かち合い、発展・成長していくことを目指していきます。

そこで全社員のベクトルを一つにするために、2019年、2つの大きな指針を打ち出しました。

新経営ビジョン

「TRY! NEXT JOURNEY ~ 新たな旅に踏み出そう ~」

グリーンズグループ2030年CSR宣言

「環境にも人にも優しいホスピタリティあふれる企業」



TRY! NEXT JOURNEY

新たな旅に踏み出そう

もっと、 自由な旅へ

高い利便性とコストパフォーマンスをお約束するホテル事業をベースに、世界中のすべての人へ安らぎのある「自由な旅」を提供します。

もっと、 人と環境のそばへ

お客様はもちろん、働く人たちも含めたステークホルダーの皆様の人生も輝くホテル経営を。人と環境に優しいホスピタリティあふれる企業を目指します。














もっと、 ワクワクする未来へ

お客様のニーズを一步先取り。ワクワクするような感動のあるサービスを提供します。また、新たな仕組みを積極導入し、働く人たちが楽しみながら成長できる環境を創ります。

グリーングループ2030年CSR宣言

2030年SDGs達成に向けて、グリーングループ2030年CSR宣言
「環境にも人にも優しいホスピタリティあふれる企業」を策定

当社が取り組む4つの重点課題と対応するSDGs目標

環境配慮	「グローバルスタンダード」な環境企業を目指す	  
コミュニティ支援	コラボレーションを通じて、店舗展開地域と当社事業の活性化を図る	  
人づくり	多様な人材が活躍できる環境が整備され、観光分野における2030年労働問題を克服する	    
特長あるサービス	健康で実りある、心も身体も元気になるサービスを提供することで、quality of lifeの維持向上に貢献する	 

中期目標の計画・KPIの設定

4つの重点課題への取り組み

2020/06期～

計画・KPIの達成度評価

～2025/06期

KPIの再設定・新たな課題の抽出

重点課題の深堀、新たな課題への取り組み

～2030/06期

・SDGs目標の達成
・新ビジョン実現

本経営計画の位置づけと価値共創のステップ

新経営ビジョン・CSR宣言の実現に向け、中間点である2025年の目標を設定。この達成への第一歩として、3年FIX方式*の新中期経営計画を策定

中期経営計画を推し進め、成長戦略とCSR/ESG経営によりすべてのステークホルダーとの価値共創を実現へ

新たなグリーンズグループ価値創出に向けた**成長戦略**の推進

社会への新たな価値創出に向けた**CSR/ESG経営**の推進

2025年目標

売上高：500億円

総客室：18,500室

新業態
新規事業
参入

【目標】

新経営ビジョン

2030年CSR宣言

新たなグリーンズ
グループの創出

+

社会への新たな価値
の創出

中期経営計画
GREENS JOURNEY 2022
(2020年 - 2022年)

* これまでの中期経営計画はローリング方式を採用してきたが、成果に対する評価が不透明となり、長期的な目標や戦略についても不明確となりがちであるとの反省から、本経営計画より3年FIX方式に変更

中期経営計画「GREENS JOURNEY 2022」

3-(2) 本経営計画の基本方針

当社を取り巻く事業環境

顧客層・価値観・ ライフスタイルの変化

- ミレニアル世代が消費の主軸に
- インバウンドが増加
- コト消費・メリハリ消費・体験志向
- テクノロジー進展による利便性向上
- 働き方及び出張の位置づけの変化

マーケ・販売チャネル の多様化・変化

- スマホ・ネットからの予約数増加
- 宿泊予約サイト（OTA）の台頭
- SNS等を通じた口コミ
- 価格競争を脱却したブランド戦略が勝ち筋に

働き方・価値観の変化

- 深刻な人手不足
- 働き方改革に向けた機運の高まり
（労働時間・労働環境）
- 柔軟な雇用と働き方の多様化
- 働く人たちの価値観や職場に求める事項
が変化

テクノロジーの進展

- 生産性向上のツールが普及
（ホテル管理システム（PMS）等）
- AIを活用した需要予測・最適化
- Roboticsを活用した労働の自動化
- デジタルマーケティング

本経営計画の基本方針と3カ年のポイント

基本方針

- グリーنزの企業目的、理念、新経営ビジョンの実現を目指す。
- 持続的な成長と中長期的な企業価値、株主価値の最大化を目指す。
- 全てのステークホルダーとともに経営を推進し、社会の公器としての責任を果たす。

3カ年のポイント

「成長投資の3カ年」

中長期的な成長の本格化に向けた先行投資期間

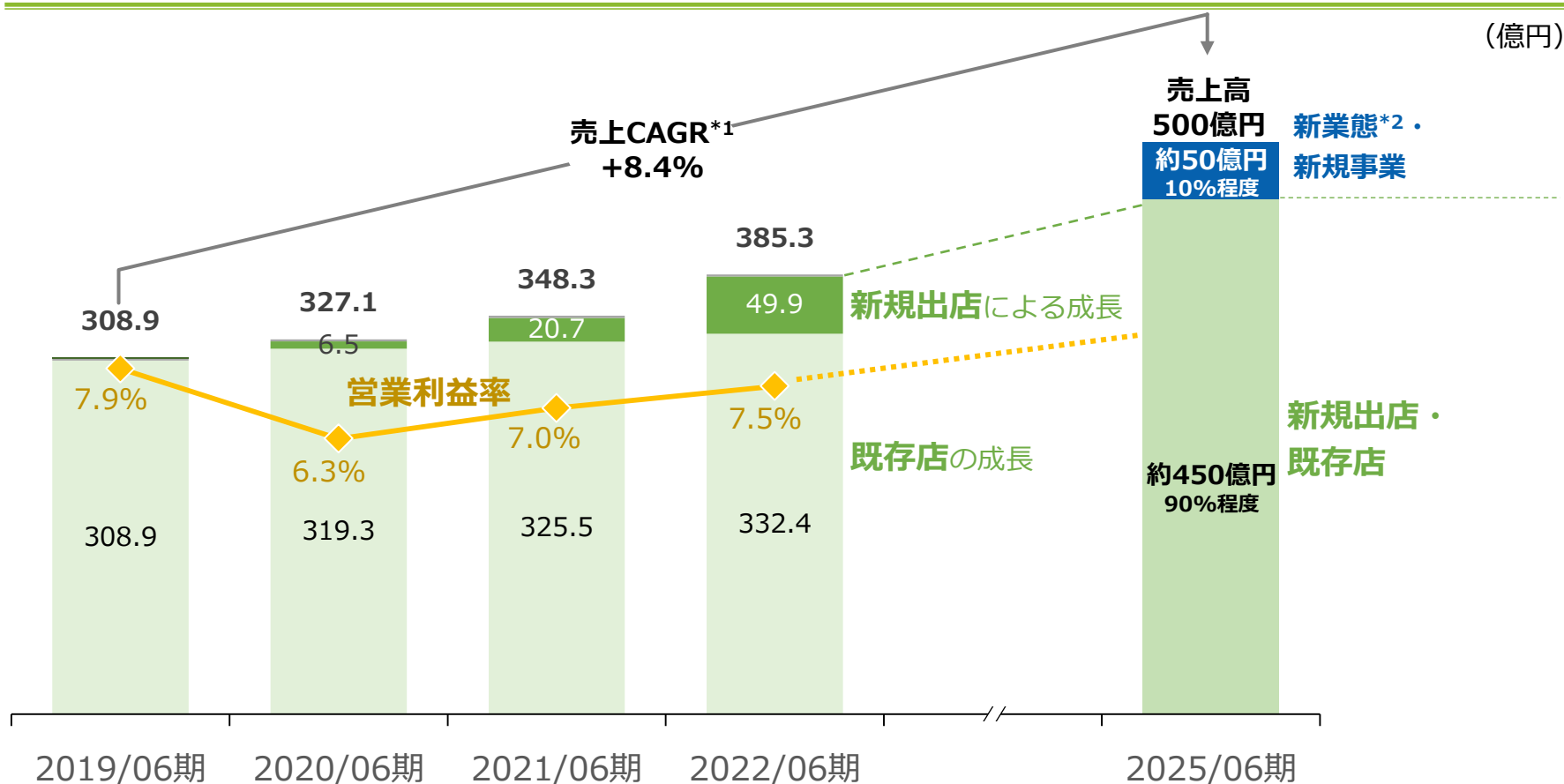
「新店投資の継続」 + 「未来への戦略投資の加速」

着実な売上成長
を実現

成長に向けた基盤強化を重視
利益成長は抑えた目標に設定

成長イメージ

6年後に新業態・新規事業を含む売上目標500億円を掲げ、本経営計画の期間においては**新店開発を軸とする成長を計画**



*1 CAGR: Compound Annual Growth Rate (年平均成長率)

*2 新業態の売上:2020/06期より計上される予定。

グラフ上部の数値とグラフ内部の合計数値に差異がでるのは、新業態やその他売上(不動産関連)などがあるため。

経営指標（業績目標等）

2025/06期の売上高はCAGR* +8.4%の高い成長を目標に設定

	2019/06期 実績	2020/06期 予想	2021/06期 目標	2022/06期 目標	2019/06期- 2022/06期 CAGR*	...	2025/06期 目標	2019/06期- 2025/06期 CAGR*
売上高	308.9	327.1	348.3	385.3	+7.6%	...	500	+8.4%
営業利益	24.3	20.8	24.5	29.0	+6.1%	...	38	+7.7%
経常利益	24.3	20.8	24.5	29.1	+6.2%	...	38	+7.7%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	15.0	13.3	15.9	19.6	+9.3%	...	26	+9.6%
ROE	15.1%	11.8%	12.7%	14.0%	---	...	13%	---

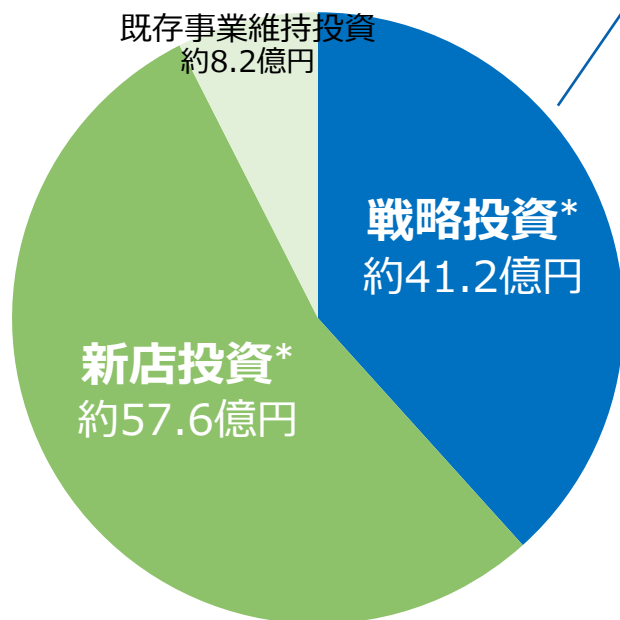
*CAGR: Compound Annual Growth Rate（年平均成長率）

本計画期間中の主な投資・支出計画

本計画期間は、新店投資の継続に加え、中長期的な基盤強化を目的とする戦略投資を加速

主な投資・支出計画 2020/06期-2022/06期 合計

総投資額 107.0億円



戦略投資の主な施策

- **チョイスホテルズ事業**
ライブラリーカフェの展開拡大
新規商品・サービスへの開発投資
- **グリーンスホテルズ事業**
戦略店舗のバリューアップ
新業態への事業拡大
- **経営基盤の更なる強化/
働き方改革・生産性向上への取り組み**
人財への投資
IT・デジタル投資
- **新規事業に関する研究調査**

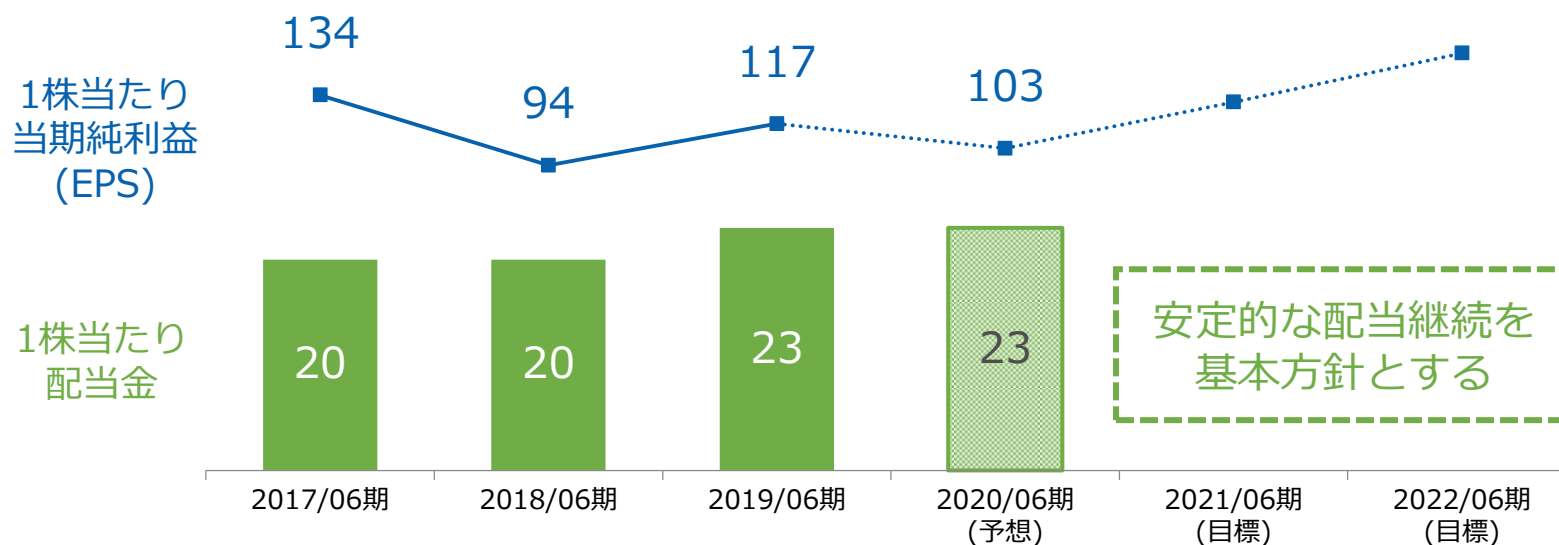
* 資本的支出に加え、運用費として計上する支出が含まれる

株主還元

単年業績・配当性向・ROE・ROA等を総合的に勘案し、安定的な経営基盤の確立と業績向上による安定した配当の継続を基本方針とする

1株当たり当期純利益と1株当たり配当金の推移

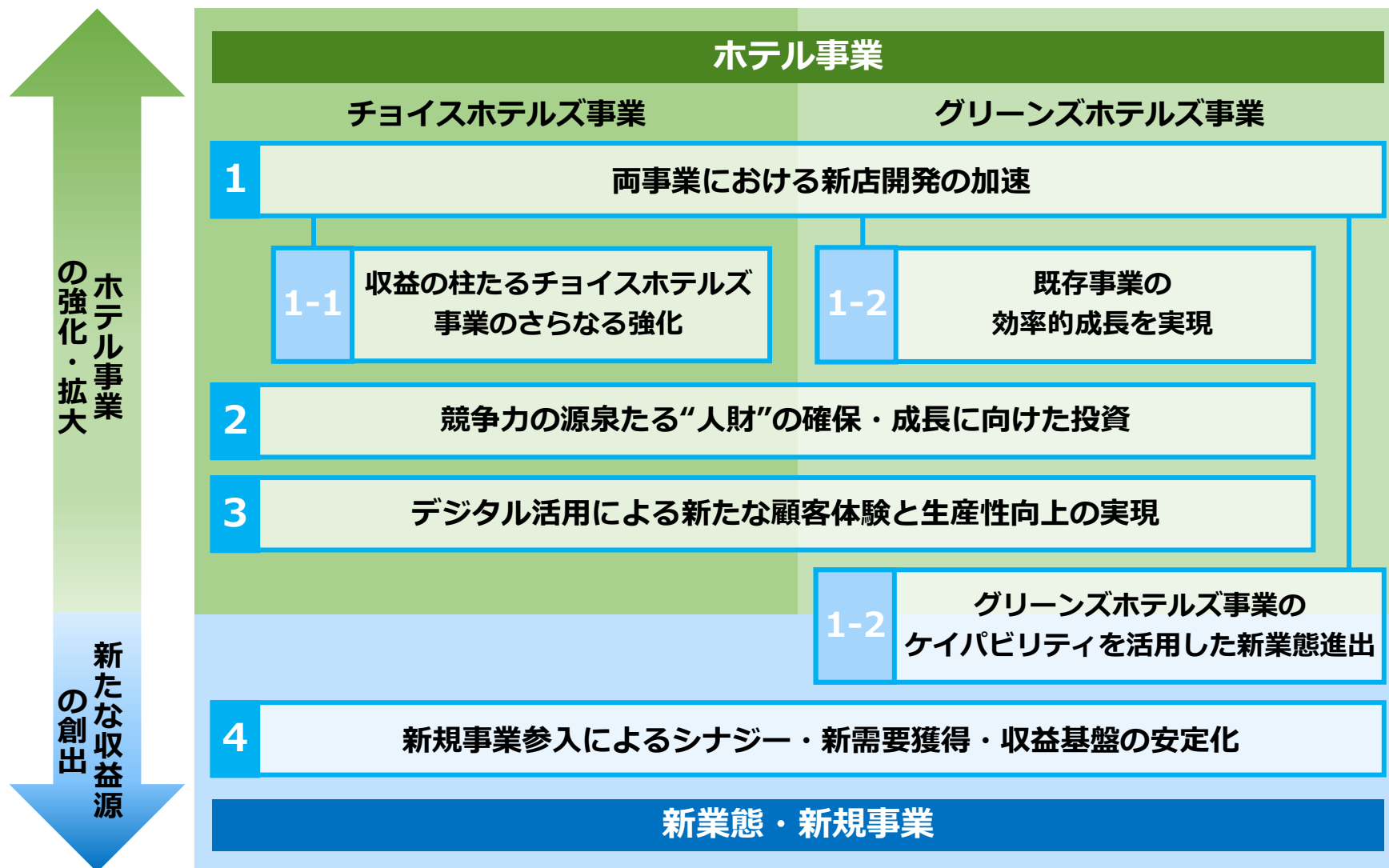
(円)



中期経営計画「GREENS JOURNEY 2022」

3-(3) 重点戦略と具体的な取り組み

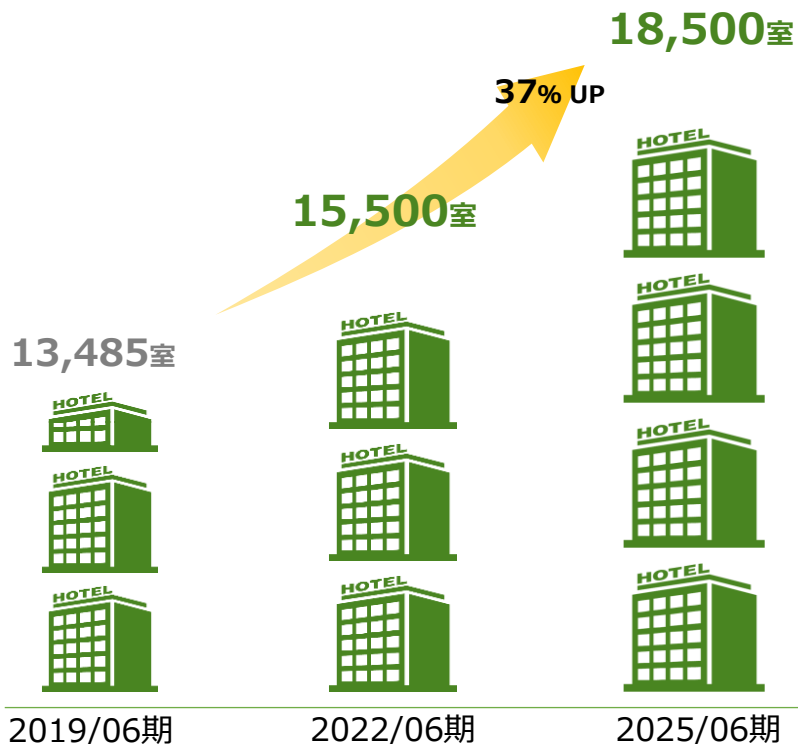
本経営計画の重点戦略



1 両事業における新店開発の加速

多様な出店戦略を通じて、チョイスホテルズ事業・グリーンズホテルズ事業あわせて、6年後に**国内トップ5水準の運営客室数18,500室**を目標

国内トップ5水準のホテルチェーンへ



- 都市別の宿泊需給バランスを踏まえ、コンフォートホテルブランドの出店地域を拡大
 - 戦略的な立地においては、所有スキームでの出店も検討
 - 狭小土地ではグリーンズホテルズ事業でも新店開発
 - 引き続き、リブランド、コンバージョン、事業譲受、M&Aなどのスキームにも対応
 - 新経営ビジョンの実現に向けた新しい業態開発による出店の推進
- ▼
- 毎年3～6店舗の新規出店を実現し、6年後に運営客室数で18,500室水準に到達へ
 - 国内トップ5水準を目指す

1-1 収益の柱たるチョイスホテルズ事業のさらなる強化

2018/06期から展開している新ブランドコンセプトの具現化を通じて認知度の向上を図る



ブランドコンセプト “Color your Journey. 旅に、実りを。”



- ホテルに求められる重要な要素を実現しつつ、お客さまの旅がより実り多いものになるように、コンフォートブランドならではの体験をお客さまにお届けする

1-1 収益の柱たるチョイスホテルズ事業のさらなる強化

画一的・標準的なモデルを活かしてボリュームゾーンで効率的に稼ぐ主要事業と位置づけ、経営資源の集中投資によりさらなる強化を実施

商品力の強化

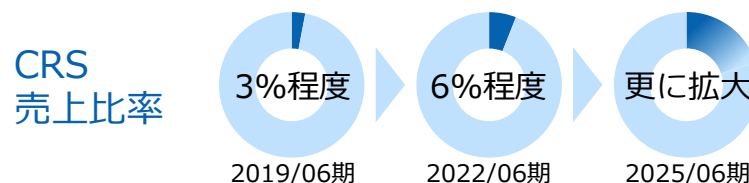
- ライブラリーカフェの展開拡大



- 朝食・快眠の強化
 - 客室およびロビー空間の見直し
 - 接客力・現場力の向上
- ▼
- 国内ビジネス需要を主軸に、レジャー・インバウンドを含む多様なニーズに対応し、提供価値の向上を図る

販売戦略の最適化

- チョイスホテルズのグローバル予約システム (Central Reservation System; CRS) とのシステム接続強化により海外販売サイトとの連携を拡大し、販売量増加・単価上昇を図る



- 平均客室単価(ADR)からOTA等の販売手数料を除いた正味平均客室単価(net ADR)を社内管理指標として正式採用
- ▼
- 稼働率が好調で頭打ちの中でも、着実な収益最大化を図る

1-2 グリーンスホテルズ事業のケイパビリティを活用した新業態進出

グリーンスホテルズ事業においては、既存事業の効率的成長を図りつつ、需要変容へ柔軟に対応するため、新業態への進出拡大で成長加速を補完

既存事業の効率的成長

- **戦略店舗のバリューアップ**
マーケット状況を鑑みた、新たな需要の獲得
- **レジャー・インバウンド需要に対応**
店舗を厳選し、ツインの増設、ツインをトリプル化
- **商品力を維持向上する改修投資**

新業態〈貸会議室〉進出拡大

- 社会変容により貸会議室のニーズが増加
- グリーンスホテルズ5店舗で展開する集宴事業のケイパビリティを活かし、**貸会議室事業への業態拡大を検討**
- 既存の顧客チャネルを深耕し、より日常的なビジネス需要に特化した空間提供を図る

新業態〈中期滞在用ホテル〉進出拡大

- 製造業を中心に中期滞在ニーズが一定存在
- 製造業が多数立地する三重・東海地域での当社プレゼンスを活かし、**中期滞在に特化したサービスブランドの設立を検討**
- 既存のフルサービスホテルと短期賃貸マンション/アパートの中間を狙う

2 競争力の源泉たる“人財”の確保・成長に向けた投資

グリーンの中長期成長戦略を推進する人財の質と量を確保するため、人事採用・人財育成・働き方改革の各人財戦略分野へ重点投資

より機動的に多様な人事課題に取り組むことが可能な組織体制へ
(人事部から**人事本部**への格上げ + **人財戦略室**の新設)



3 デジタル活用による新たな顧客体験と生産性向上の実現

デジタル戦略室を新設、デジタルを活用した「新たな顧客体験の創造」「生産性向上」の両輪を実現

新たな顧客体験の創造

セルフチェックインシステム導入拡大
店舗フロントスタッフはおもてなしに注力



スーツケース・パーキングの導入拡大
無料カードキーで、自由に何時でもスピーディーにご利用可能



翻訳端末システムの導入拡大
インバウンド向けおもてなしサービス向上



スマホ会員システム構築
接点増加による宿泊客の呼び込みやリピート

宿泊客の顔認証機能
パーソナライズしたおもてなしを実現

AI・IoT・Roboticsを活用した店舗
室内品質維持・ロボットによる清掃・運搬

生産性向上

店舗業務

- セルフチェックインシステム等の導入拡大による業務負荷軽減
- 手入力業務の自動化 - 店舗業務（事務作業）自動化による余力の創出
- 店舗業務のWebアプリ化 - 店舗業務（事務作業）のリモートワーク対応

基幹業務

- システムの簡素化・利便性向上 - ITリテラシーに依存しない操作容易なUIを導入
- テレワーク・Web会議積極活用 - 本社・店舗業務効率運用による余力の創出
- クラウドシステムの積極活用 - 本社サーバ・各種ツールへのクラウド積極活用

AI・Big Dataを活用した各種予測
需要をはじめとする各種予測の最適化を実現

4 新規事業参入によるシナジー・新需要獲得・収益基盤の安定化

戦略的アライアンス等を通じ新規事業に参入し、成長と収益安定を実現

狙い

新たな成長・収益の柱を創る

- 本中期経営計画を支え、その先の大きな成長を担う第二・第三の収益源の育成

現業との相互的・加速度的成長を促す

- 現業との相互送客やサービス・ブランド強化・コスト削減等のシナジー創出

事業ポートフォリオ最適による収益安定を図る

- 景気変動や顧客の生活スタイル変化等への対応（ホテル専業から本業へ）

実現手段

外部プレイヤーとの戦略的アライアンス等を通じ新規事業へ参画 (業務資本提携・JV設立・M&A等含む)

〈一例〉

人材派遣
(宿泊関連中心)

健康・レジャー関連
(フィットネス等)

MICE*運営受託

旅行代理店業

メディカル
ツーリズム

移動ホテル
(ステイビークル)

システム外販
(宿泊関連中心)

保育・介護

↑ シナジー創出 ↓

当社の人財・ノウハウ・ブランド・顧客基盤

*MICE: Meeting (会議・研修・セミナー)、Incentive tour (報奨・招待旅行)、ConventionまたはConference (大会・学会・国際会議)、Exhibition (展示会) の頭文字をとった造語

免責事項

本資料は、当社の業績および今後の経営戦略に関する情報提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券ならびに当社商品への募集・勧誘・営業等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、2019年8月19日現在のデータに基づいて作成しております。

なお、当資料に掲載された計画・見通し等は、作成時点での当社が把握し入手可能な情報からの判断および想定に基づくものであり、経営環境の変動等により今後変更される可能性があります。実際の業績等は大きく異なる場合がありますことを予めご了承ください。

■お問い合わせ先

株式会社グリーンズ 総務部

電話：059-351-5593

E-mail：greens-info@greens.co.jp