

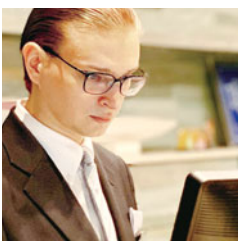
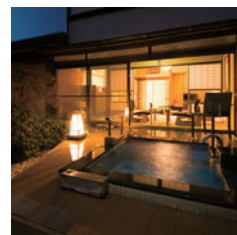
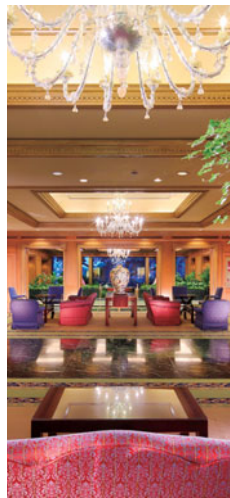
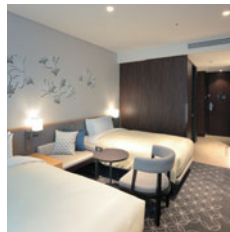


藤田観光株式会社

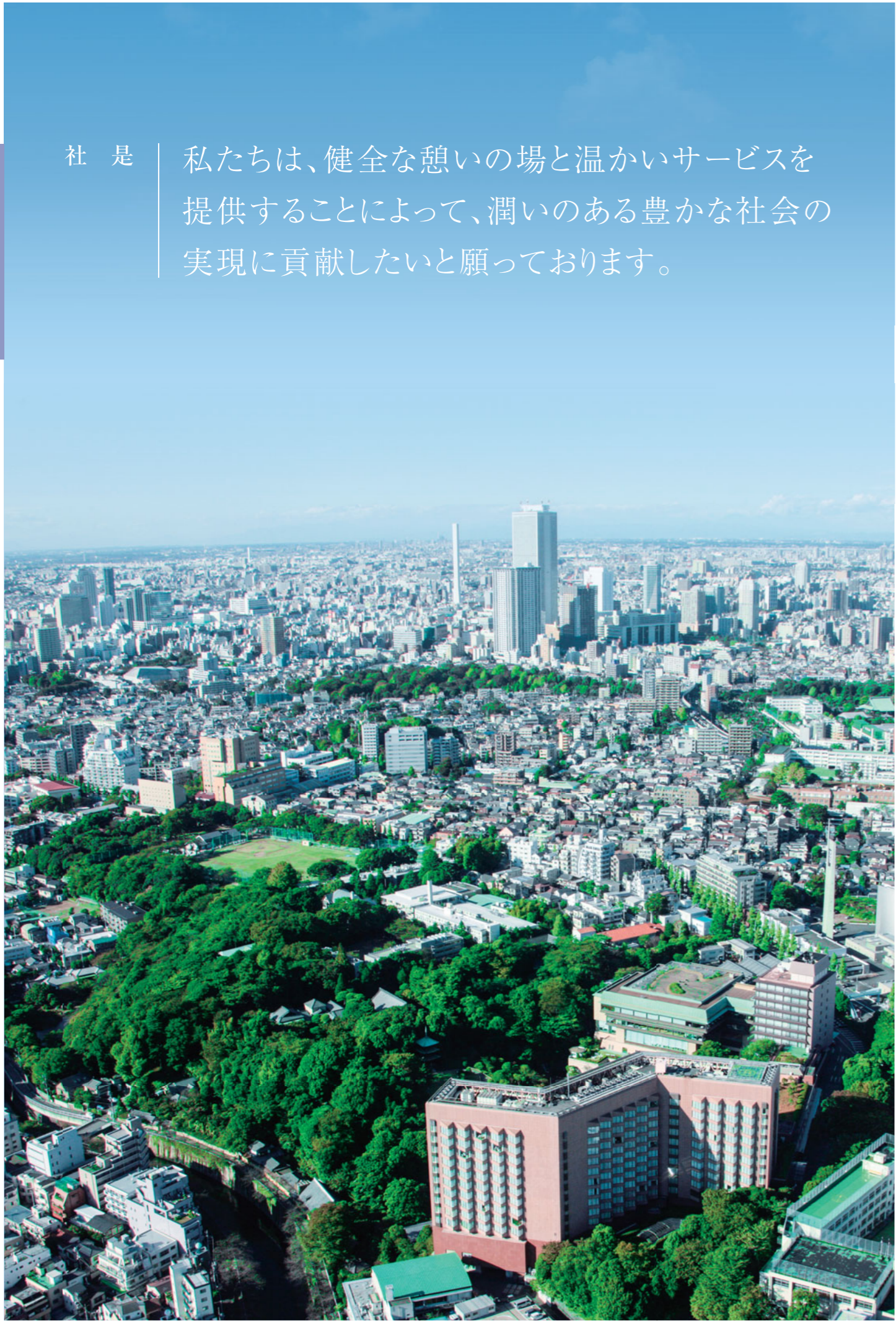
統合報告書

2018

2018年12月期

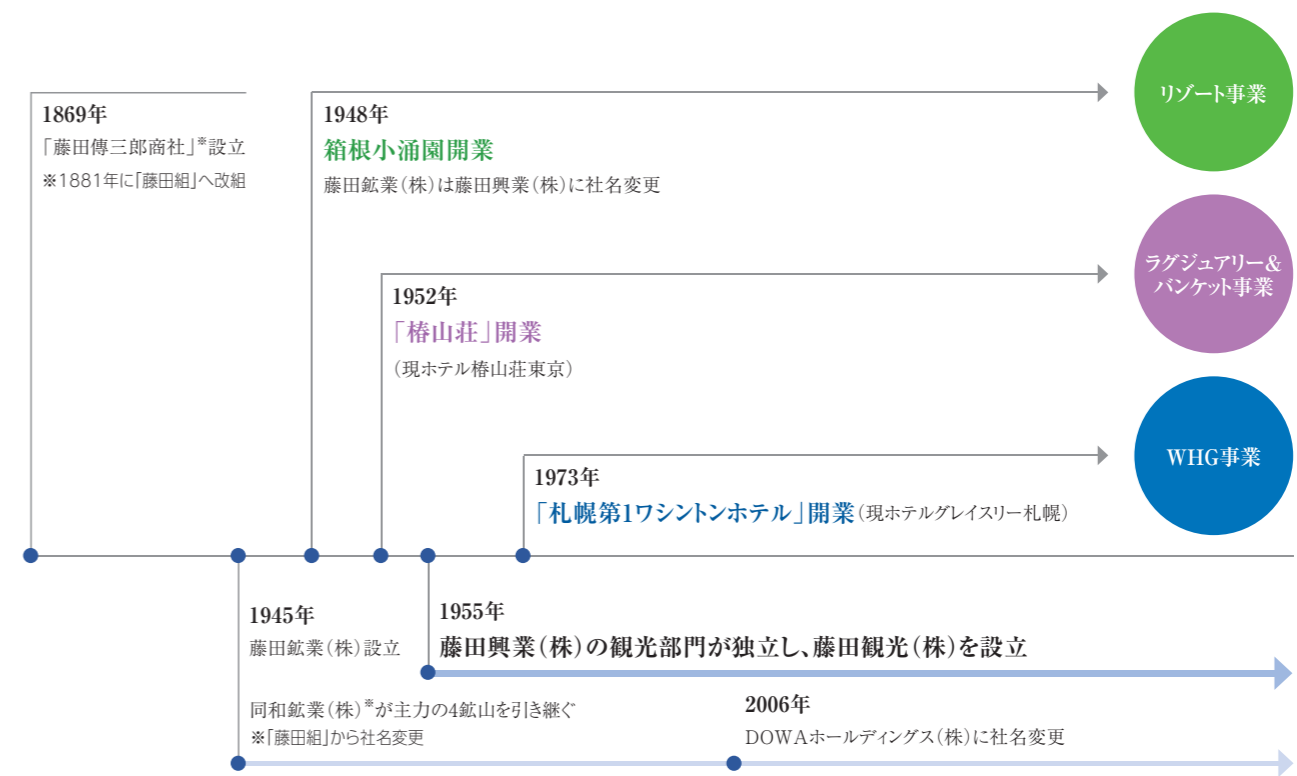


社 是 | 私たちは、健全な憩いの場と温かいサービスを提供することによって、潤いのある豊かな社会の実現に貢献したいと願っております。



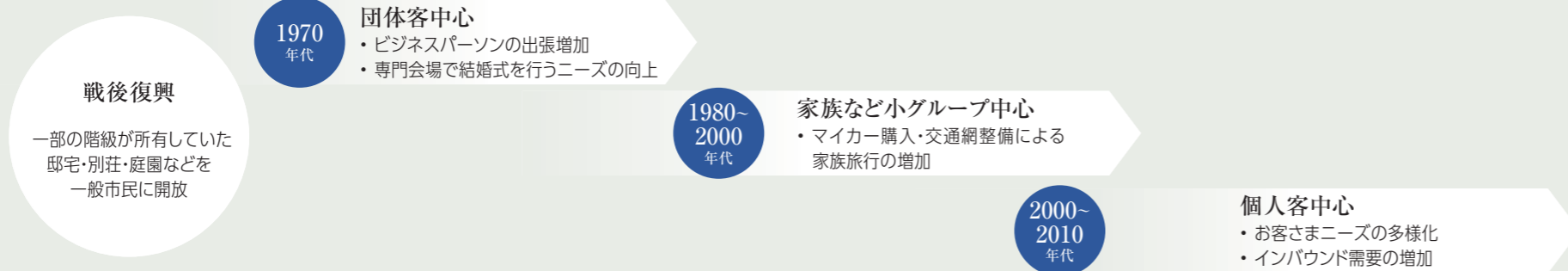
藤田観光のルーツ

藤田観光は、1869年創業の藤田財閥をルーツとし、1955年、藤田興業の観光部門が分離・独立して設立されました。初代社長の小川栄一は、「戦争で傷ついた人びと、これから日本の再建に尽くす人びとに、安くて、健全で、楽しい憩いの場を提供すること」を念願し、それには「これまで一部の階級に所有されていた邸宅・別荘・庭園などを、多くの人びとが利用できるようにすることこそ社会的事業である」と確信しました。こうした考えから、ルーツである藤田家の邸宅・庭園を旅館およびレストランとして営業することを手始めに、観光事業に着手したのです。この「潤いのある豊かな社会の実現」という創業の精神は、社会や時代が変化するなかにあっても、藤田観光グループの基本理念として、全従業員に脈々と受け継がれています。



目次

イントロダクション	1	持続的成長のための取り組み	22
変化する価値観と藤田観光グループのあゆみ	2	多様な価値観に対する取り組み	22
価値創造モデル	4	地域・社会貢献に関する取り組み	23
ブランドポートフォリオ	6	環境に関する取り組み	23
		文化財・歴史的建造物の保全に関する取り組み	24
パフォーマンスハイライト	8		
社長メッセージ	10	コーポレート・ガバナンス	25
		役員一覧	28
事業別戦略	14	11年間の財務・非財務サマリー	30
WHG事業	14	藤田観光グループの営業施設および	
リゾート事業	16	主な子会社・関連会社一覧	32
ラグジュアリー&バンケット事業	18	会社概要・投資家情報	33
人材戦略	20		



団体旅行から個人旅行への旅行スタイルの変化やインバウンドの急増など、観光産業を取り巻く環境はドラスティックに変化しています。そのなかで藤田観光は、常にお客さまのニーズの変化を先取りして、事業を展開してきました。

創業の精神

戦後、藤田家の長男・藤田平太郎が1918年に建てた純日本風家屋の別荘(現「蕎麦 貴賓館」)を譲り受けた小川栄一は、華族・財閥が独占していた様々な庭園や邸宅を広く一般に開放することが観光事業であり、経営者がなすべき社会事業であるとの信念のもと、根強くあった周囲の反対を物ともせず、この別荘を箱根小涌園として1948年に開業。日本の観光業の礎を築きました。



初代社長
小川 栄一
(1899~1978年)



開業当時の箱根小涌園

藤田家から受け継いだ別荘を初代社長・小川栄一が旅館として開業



開業当時の「椿山荘」

明治の元勲・山縣有朋の庭園と邸宅を譲り受け、戦後改修し、ガーデンレストランとしてオープン

W H G 事業

ビジネスホテルの基盤確立

初代社長・小川栄一は、インバウンド向けのシティホテルに日本人ビジネスマンが1人で宿泊することが多いことに着目。1973年に、藤田観光初となる「ワシントンホテル」を開業しました。出張費用の範囲内で宿泊できるように、客室面積を9~11㎡に抑え、さらに、ユニットバスを考案しコンパクトに改良。「出張は小さな旅館で」という当時の概念を覆し、プライベートが確保された快適なビジネスホテルの基盤を確立しました。

新ビジネスモデルで地方都市へ出店加速

1980年代、宴会場やレストランを備えたホテルのニーズが高まるなか、「ワシントンホテル」は全国展開を加速。1983年には、地上25階、宿泊人員1,757名(開業当時)を誇る「新宿ワシントンホテル」を開業。効率的なオペレーションが不可欠であることから、世界初の自動フロントシステムを導入するなど、「新宿ワシントンホテル」の成功がその後の事業展開の加速に大きく寄与しました。

観光・レジャーの需要拡大に伴い新ブランドを立ち上げ

インバウンドの増加などによりニーズが多様化するなか、「ワシントンホテル」は利便性と快適性を追求しながら全国展開を加速。同時に、より上質な「ホテルグレイスリー」ブランドを立ち上げ、サービスの充実を図りました。さらに、宿泊特化型ホテルの新ブランド「HOTEL TAVINOS(タビノス)」を開業予定。ミレニアル世代のインバウンドを主要ターゲットに、充実した旅をサポートしていきます。



事業の強み

- ・ビジネスと観光・レジャーニーズに合致したホテルブランドを展開
- ・長年のインバウンド受入実績により、個人客の誘客を強化
- ・ニーズの多様化・個別化が進む都市部では、賃借方式での事業パートナーシップを展開

リゾート事業

大型リゾートの全国展開

初代社長・小川栄一は、箱根屈指の別荘地だった小涌園一帯をリーズナブルな料金で利用できる日帰り施設として提供。また当時、専門家が「温泉は出ない」と断言するなか、地質調査を行い、温泉を掘り当てます。そして、観光・レジャーの 대중化の進展により、団体旅行の需要が増加。箱根小涌園の経営が軌道に乗った1955年以降、小涌園を全国ブランドへと成長させました。

新たなスタイルのテーマパーク開業

国内旅行のスタイルが団体から家族などの小グループへと転換するなか、団体客を想定した大型宿泊施設であった箱根小涌園も再開発に着手。新しいスタイルの複合型温泉テーマパークとして、2001年に「箱根小涌園ユネッサン」が誕生しました。水着で温浴できる施設のほか、ショッピング施設やレストランなどを併設し、箱根を代表する人気スポットになりました。

新しい宿泊の形を提案する「箱根小涌園 天悠」の誕生

インバウンドのコト消費志向や個人旅行における高級旅館需要の高まりなど、従来の形にこだわらず多様な形態での事業展開が求められてきました。そして2014年、プライベートな空間でゆったりと露天風呂やハイクラスなひとときが楽しめる高級温泉旅館「緑涌」を由布院と伊東に開業。2017年には「箱根小涌園 天悠」を開業し、ぜひいたく空間の楽しみ方を提案しています。



事業の強み

- ・日本最大クラスの観光地である箱根において、広大な敷地を70年以上にわたって独自に開発
- ・社是を体現する大胆で柔軟な発想が、時代のニーズを先取りした開発の歴史を刻む
- ・地域とのコミュニケーションの基点となる、コンシェルジュサービスで接客をランクアップ

ラグジュアリー&バンケット事業

結婚式場・宴会場のビジネスモデルを構築

1953年、「椿山荘」本館が完成し、本格的に営業を開始。それまでは自宅で行うのが一般的だった婚礼の新たなニーズに応えるべく、「太閤園」とともに婚礼・宴会施設の事業モデルを構築しました。その後、1983年に「椿山荘」新館を開業。1,350㎡の大宴会場と神殿、美容室、写真スタジオなどを新設し、名実ともに日本トップクラスの婚礼・宴会施設となりました。

高品質な施設・サービスの拡充

1980年代、日本の老舗ホテルが地位を確立するなか、外資系有名ホテルの進出が始まりました。東京での高級ホテル開業を目指す藤田観光は、フォーシーズンズホテルズ&リゾーツ社と業務提携契約を締結。1992年に「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」をオープンしました。都内有数の庭園を有する当施設は、世界のどのホテルと比較しても類を見ない美しさを誇っています。

高度化・多様化したニーズに応えるべくブランドを転換

ノウハウの蓄積を経て、フォーシーズンズホテルズ&リゾーツ社との提携を終了。「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」は2013年、「ホテル椿山荘東京」としてリブランドオープンしました。都会の森とも言える庭園と歴史的建造物などとの調和をさらに進め、改装を実施。お客さまの多様なニーズに高品質なサービスで応えています。



事業の強み

- ・世界に誇る「和」のおもてなしによって、最高ランクの評価を数々受賞
- ・60年以上にわたる婚礼のおもてなしで、ご利用された方々が新たな顧客基盤へと拡大
- ・磨き上げたサービス技術とホスピタリティ・マインドで、かけがえのない一日に輝きを添える

藤田観光グループは、人材や文化財・歴史的建造物などのあらゆる企業資産を最大限に活用し、4つの事業が互いにシナジーを生み出すことによって、潤いのある豊かな社会の実現を目指します。

藤田観光の強み

ホスピタリティ・マインドを持った人材
▶ P.20

文化財や歴史ある建物・庭園
▶ P.24

多彩なブランド
▶ P.6

全国・アジアに広がる拠点
▶ P.6

ビジネスモデル (拠点数・客室数は2019年4月30日現在、開業予定を含む)

WHG事業 ▶ P.14

今後の成長ドライバーとして位置づけ事業展開を加速

主力の「ワシントンホテル」「ホテルグレイスリー」に加え、2019年には「HOTEL TAVINOS」、「ISORAS(サービス・アパートメント事業)」を立ち上げ、マルチブランド化。新規出店を加速し、収益拡大を図る。

客層：ビジネス利用客/国内外観光客
利用目的：ビジネス出張/観光
拠点数：40拠点
客室数：11,823室

新規事業

ニーズの多様化、インバウンドの増加に対応

ニーズの多様化に対応し、グランピング施設やハラール食対応の和食レストランを展開。これまで培ってきたノウハウを生かした新しい事業を通じ、既存事業との相乗効果と新たな顧客層の獲得を進める。

リゾート事業 ▶ P.16

箱根地区の再開発とアッパーミドル〜ハイエンド客層の取り込みに注力

70年以上にわたり時代の変化に応じて開発を進めてきた創業の地、箱根。現在進めている再開発によって、変化する多様なニーズに対応、付加価値の高い商品とサービスを提供しブランド力を向上させる。

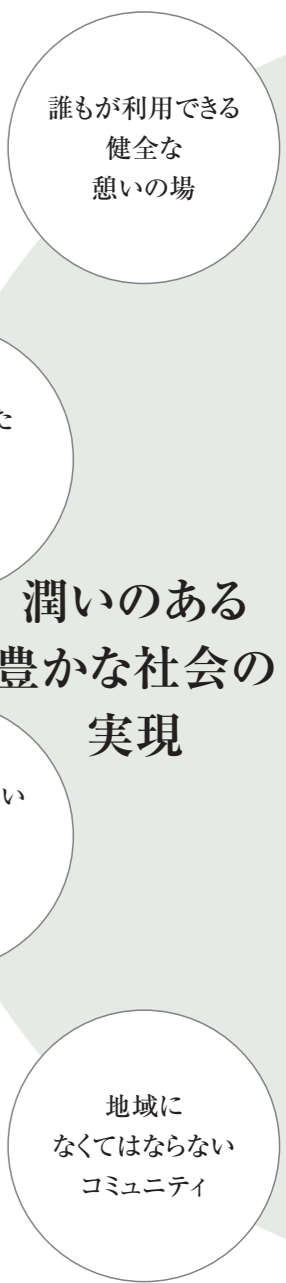
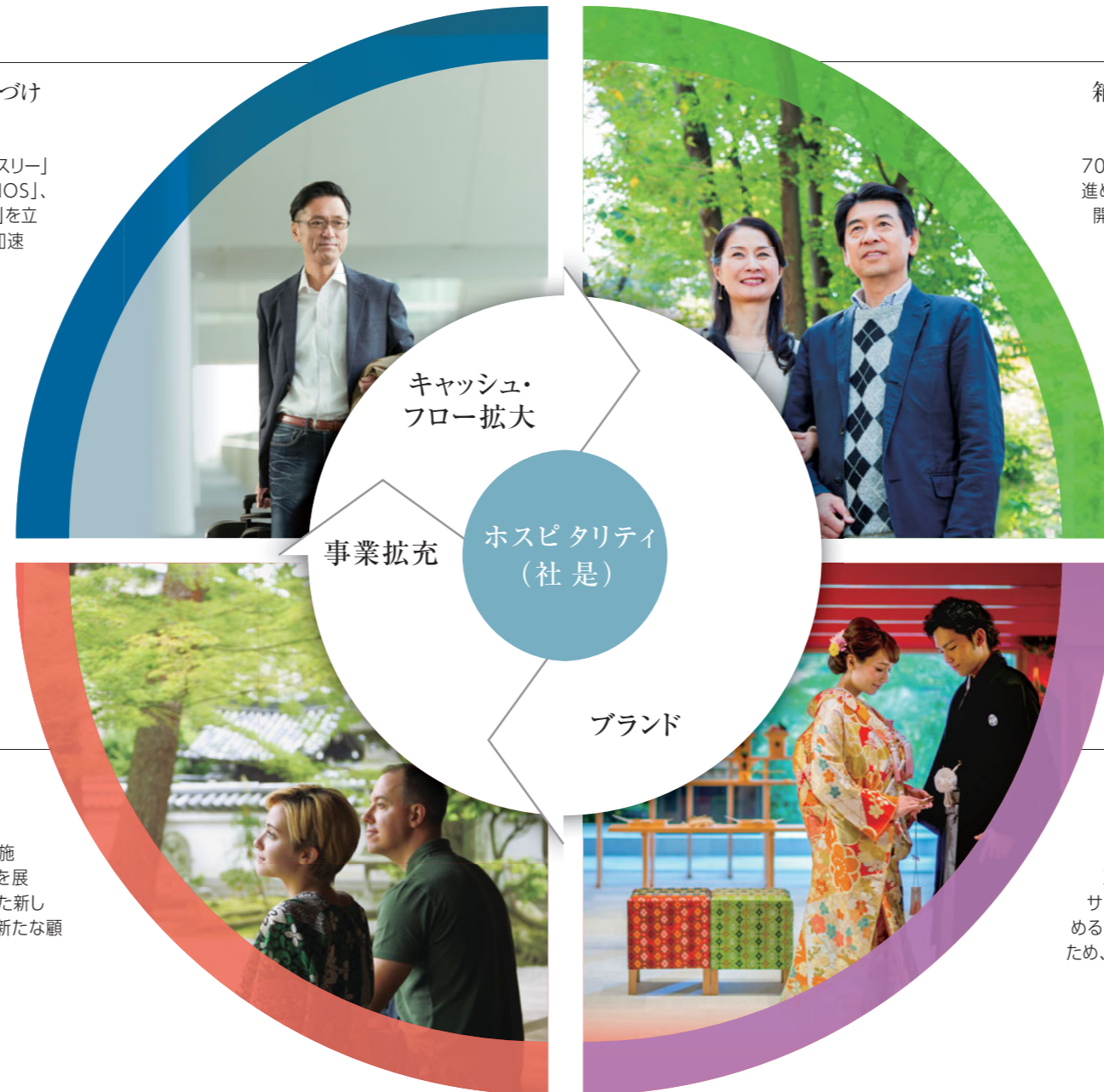
客層：国内外観光客
利用目的：観光/レジャー/リラクゼーション/温泉
拠点数：14拠点
客室数：342室

ラグジュアリー&バンケット事業 ▶ P.18

「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に高品質な事業を展開

ラグジュアリーホテルや婚礼・宴会施設、レストラン、ゴルフ場を展開。高品質な商品・サービスに磨きをかけ、ブランド力をさらに高めると同時に、グループ全体の品質維持・向上のため、人材を育成し輩出する役割も担う。

客層：国内外ビジネス利用客/国内外観光客/婚礼利用客/MICE・会議利用客
利用目的：観光/婚礼・宴会/会議/ゴルフ
拠点数：16拠点
客室数：267室



価値創造の事例 「Nordisk Village Goto Islands」における地域貢献

デンマークのアウトドアブランド「ノルディスク」と提携し、2018年9月、世界遺産登録で注目される長崎県五島列島にグランピング施設を開業しました。五島の豊かな自然と食、潜伏キリシタン関連遺産の教会めぐりなど、その土地ならではの魅力を体験することができます。

旧小学校校舎を改装したレストランは、地元の団体と提携して運営、カフェとして地域住民の皆さまにもご利用いただいています。また、自治体とともに海外に向けて五島の魅力を発信することでインバウンドを誘致し、さらなる地域の活性化を図っています。



価値創造の事例 箱根の再活性化への貢献

「箱根小涌園 天悠」は、「自然と和のおもてなし」をコンセプトにした箱根の自然や四季を五感で感じられる湯宿です。大浴場や全客室に備えた温泉露天風呂といったハード面だけでなく、庭園を眺めながらのヨガレッスンや箱根寄木細工はがきづくり体験など様々なアクティビティをご用意し、ソフト面の充実を図っています。

また、一般には知られていない観光スポットや飲食店など、箱根エリアの魅力をコンシェルジュが発信し、自施設だけでなく箱根エリア全体を楽しめるような過ごし方を提案しています。

藤田観光グループは、利用目的に応じて幅広い価格帯で様々なブランドを展開しています。また、アジアを中心に拠点を拡充し、海外における藤田観光ブランドを確立することで、インバウンドの誘客にもつなげています。

藤田観光グループの拠点展開 (2019年4月30日現在、開業予定を含む)



● 宿泊施設



● 婚礼・宴会



● レストラン



● レジャー



価格帯別ブランド

※()内は総客室数

ハイクラス



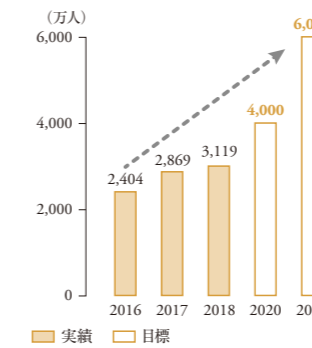
リーズナブル

- ・ホテル椿山荘東京 (267)
- ・箱根小涌園 天悠 (150)
- ・藤乃煌 富士御殿場 (20)
- ・伊東 緑涌 (7)、由布院 緑涌 (10)
- ・ホテルグレイスリー (3,198)
- ・ワシントンホテル (7,474)
- ・Nordisk Village Goto Islands (13)
- ・HOTEL TAVINOS (466)
- ・箱根小涌園 美山楓林 (13)

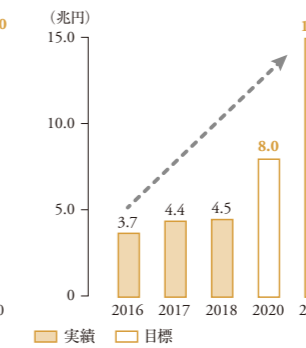
インバウンドニーズの伸長

日本政府の目標

インバウンド数目標

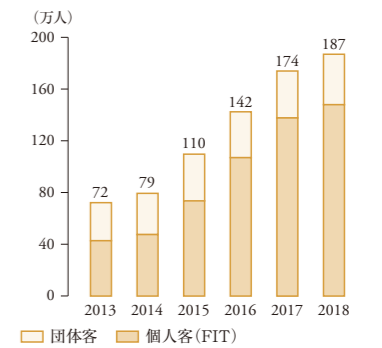


消費額目標

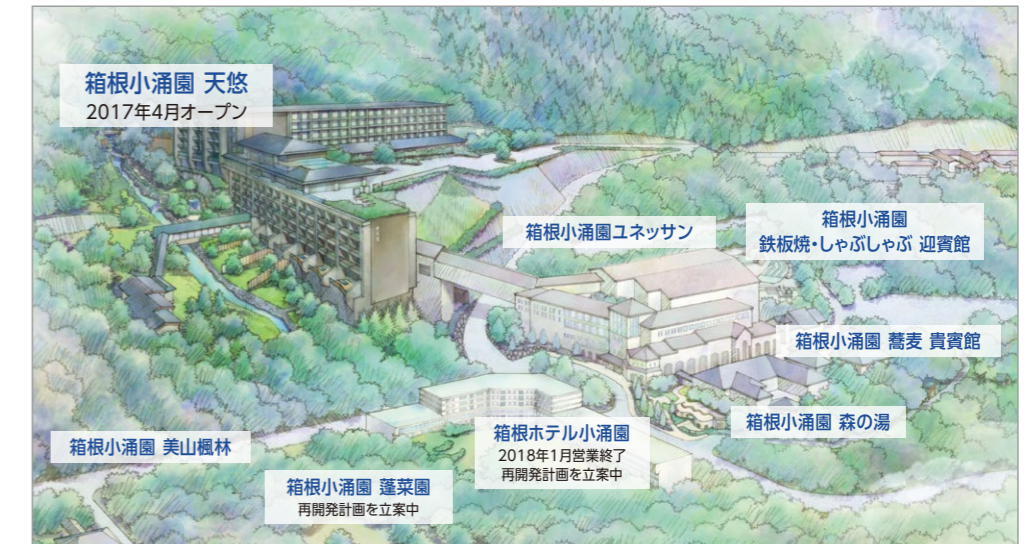


藤田観光グループの実績

当社グループ インバウンド延べ宿泊者数



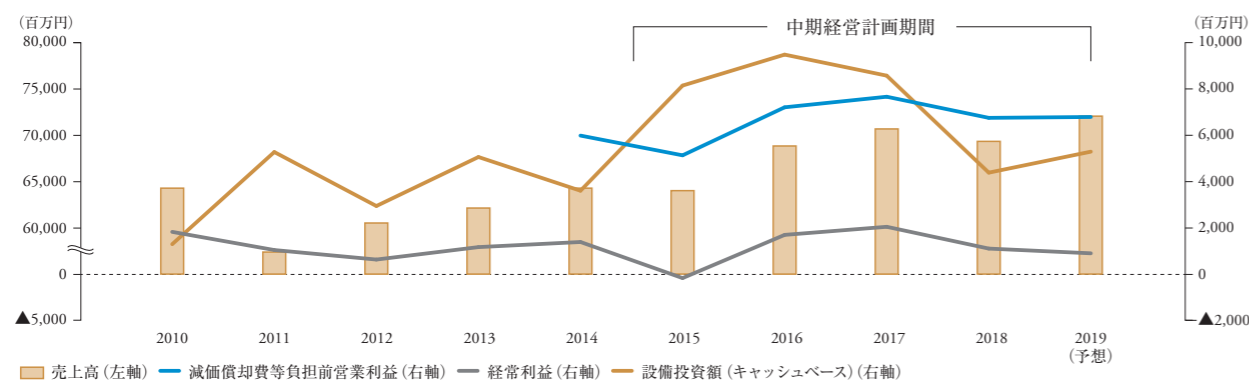
箱根小涌園の展開



大衆の憩いの場として箱根・小涌谷の藤田家別邸が旅館として開業され、観光地・箱根として成長を遂げる中、1980年代以降は団体客中心から家族連れなどへと大きく転換。手軽に日帰りでも楽しめる複合型温泉テーマパークがオープンし、箱根は再活性化。その後、インバウンドやアッパーミドル層の増加、個人客の高級志向の高まりを受け、ハイクラスな施設を開業。今後も様々なお客さまを幅広く取り込むべく再開発計画を検討しています。



業績推移(連結)



成長計画

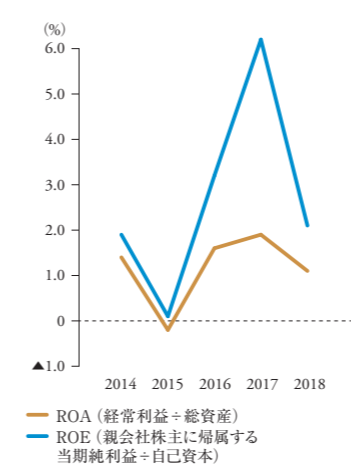


2020年2月の公表に向けて、新たな役員体制のもと、次期中期経営計画(2020年～)の策定を進めています。

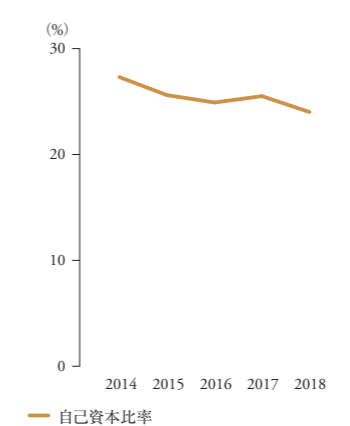
2019年通期業績予想

	2019/12 予想	前年比
売上高	720.0	27.1
営業利益	9.0	▲1.9
減価償却費等負担前営業利益	68.0	0.4
経常利益	9.0	▲2.0
設備投資額(キャッシュベース)	53.0	9.1
減価償却費	50.0	1.4

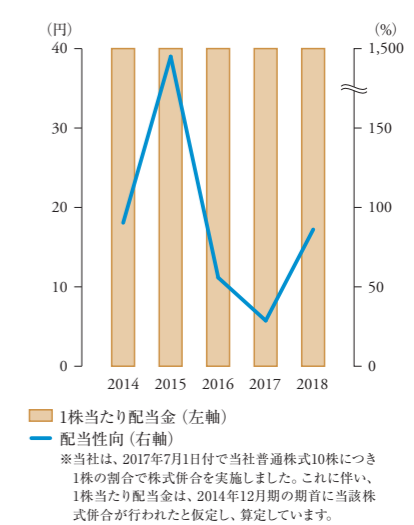
ROA/ROE



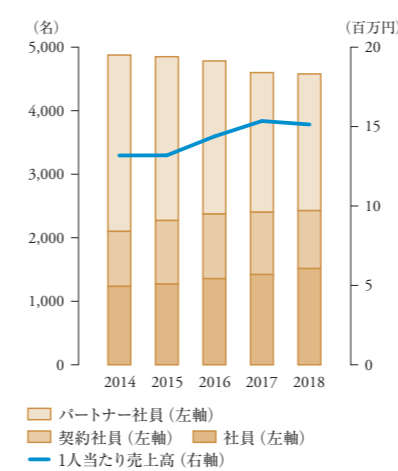
自己資本比率



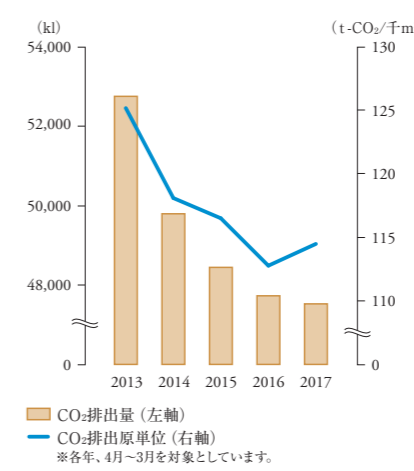
1株当たり配当金/配当性向



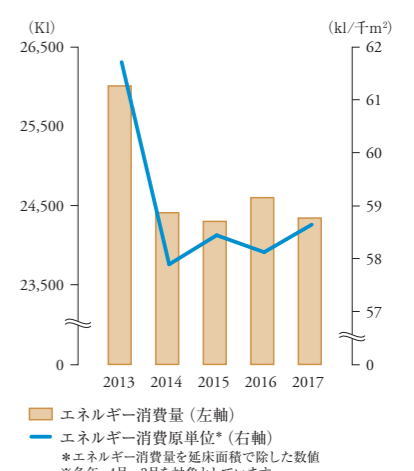
連結従業員数/1人当たり売上高



CO₂排出量/CO₂排出原単位



エネルギー消費量/エネルギー消費原単位



海外での採用活動を積極的に実施するなど、インパウンドニーズに対応した従業員の充実を図るとともに、社員登用による有期雇用から無期雇用への転換により、質の高い労働力の継続的な確保を進めています。また、研修や技能コンクールは雇用形態にかかわらず参加可能にするなど、グループ全体としての人材力向上に努めています。

CO₂の排出量は、新規開業の続いた2013年度と比べ、電力使用に係るCO₂排出係数の低下や省エネ設備の導入等によって減少し、単位面積あたりの排出量を示すCO₂排出原単位も減少傾向にあります。

2017年度は箱根ホテル小涌園などの営業終了がありエネルギー消費量は減少しており、また、エネルギー効率を表すエネルギー消費原単位は平均して年1%以上低減しているため、省エネ法における努力目標を達成し、事業者クラス分け評価制度において経済産業省よりJSCの認定を受けています。



抜本的な経営改革を通じて、 再び、藤田観光グループを成長軌道へ。

代表取締役兼社長執行役員

伊勢 宜弘

お客さまが求める真の価値をお届けするために、
歴史的資産も含めた全てのブランドの再構築を実践していきます。

「藤田観光を今一度洗濯致し申候」。

これは、2019年3月27日、代表取締役社長に就任した私の決意表明です。

藤田観光グループは、藤田家から継承した歴史的資産を数多く有し、時代ごとにお客さまニーズの変化を先取りすることで、日本の観光産業をリードしてきました。直近の中期経営計画では、WHG事業を成長ドライバーと位置づけ、新規出店を加速させるとともに、リゾート事業では箱根小涌園の再開発を優先しながら、ラグジュアリー&バンケット事業でも「ホテル椿山荘東京」において婚礼ブランドからホテルブランドへの転換を図るなど、企業価値の向上に努めてきました。戦略の方向性は間違っていないと確信しているものの、ここ数年結果に表れていないのは、お客さまのニーズが高度化・複雑化してきているにもかかわらず、その変化に対してスピーディーに対応できなかったことで、各施策に遅れが生じたからと言わざるを得ません。

私は、1983年に藤田観光に入社して以来、「ワシントンホテル」の開発責任者や総支配人を務めてきました。「ワシントンホテル」がリーズナブルな価格でハイバリューを提供することによって出張の概念を変えたように、時代ごとにお客さまが求める価値を捉えて成長してきた藤田観光を第一線で見えてきました。一貫して藤田観光に身を置きながら、全ての事業をつぶさに見てきた者として、藤田観光を再生したい。そんな強い想いを抱いています。私たちが大きく成長していくには、「ホテル椿山

荘東京」「太閤園」「箱根小涌園 天悠」など藤田観光を代表する事業が再び収益の柱となるべく、ドラスティックなブランドの再構築とWHG事業のさらなる強化が肝要です。そして、よりお客さまの動向やトレンドを敏感に感じ取り、時代の変化とともに私たちも変わっていくといった、絶え間ないイノベーションが必要と考えます。その実現に向けて、現場のオペレーションを含め、よりお客さまの動向や多様なニーズを一層鋭敏に捉えることが喫緊の課題だと認識しています。従来の延長線上ではない成長と成果を創出するために、2つの経営改革を断行していきます。

改革と成長のスピード化に向けて、経営と執行を完全に分離。
さらに取締役会の変更と次世代リーダー育成への施策に着手しました。

変化の激しい時代を捉え、再び成長軌道に乗せるべく、まずは藤田観光グループのガバナンス体制の在り方そのものを見直し、取締役会の監督機能と業務執行機能を明確に分離しました。同時に、定款上で取締役内の役位を定めた規定を削除し、取締役の序列を廃止しました。

取締役会は、長い時間軸での価値創造を追求するとともに、ESGやSDGs、コンプライアンスなど時代に則した運営がなされているか監視・監督する機能を持ち、執行役員は、多様なお客さまのニーズや急速に変化する価値観と向き合って事業を

推進することが求められます。それぞれが果たすべき役割に集中できる体制を作ることが、今回の経営改革の1つ目のポイントです。

さらに、経営の監督機能をより強化するため、新たに3名の社外取締役を迎えました。DOWAホールディングス株式会社会長の山田政雄氏には、藤田観光の大株主という立場から、藤田観光グループが正しい方向に向かっているか判断していただきたいと思っています。高見和徳氏はパナソニック株式会社で副社長を務められ、マーケティングや販売に高い見識を有しており、鷹野志穂氏はロクシタンジャパン株式会社の初代社長を務められ、日本にブランドが定着する以前から手腕を振るい、現在の価値あるブランドにまで育て上げられました。お二人には豊富な経験と実績をもとに、当社のブランド戦略に様々な示唆をいただけるものと期待しています。

そのほか、次世代を担うリーダー育成にも積極的に取り組んでいます。私は後継者育成において、役員となる有能なリーダーを率先して育てなければならないと考えています。その観点から2017年より、取締役会の諮問機関である審議会に、次世代管理職従業員を出席させるという新たな試みを開始しました。これは前社外取締役の三屋裕子氏の発案で、常勤の取締役・監査役や本社担当責任者などが論議を重ねて方向性を見出していく現場を30～40代の従業員が体験できる貴重な場となるとともに、その後の取締役会にも参加させることで、社外取締役の視点も学ぶことができます。

“最前線”の従業員が率先してアイデアを生み出せるよう、 大胆な権限委譲と攻めのダイバーシティ&インクルージョンの推進を加速させます。

藤田観光グループは、市場やお客さまの価値観の変化に対応しながら成長してきましたが、近年の急速な変化・多様化に対応しきれなくなってきました。私は、これから先、当社グループが飛躍的成長を遂げるためには、お客さまとの接点を担う現場こそが原動力になると考えています。そこで経営改革の2つ目として、執行面において、最前線で活躍する従業員へ大幅な権限委譲をすることで、事業ごとの営業力強化に注力します。

常に大きく変化する事業環境下で、当社グループとして特に重視すべき観点が3つあります。まず、インバウンドの増加とそれに伴うお客さまの多様化です。今後も引き続きインバウンドの増加が見込め、地方への分散とコト消費を含めたニーズの多様化はさらに加速していくと予想されます。次に、人材不足の深刻化です。インバウンドの増加を踏まえ、外国人の雇用がポイントになると考えます。最後に、IoTの進展とオペレーション対応です。予約受付や問い合わせ方法のオンライン化、QRコードによるスマホ決済などのキャッシュレス化が進むなか、AI(人工知能)・チャットボット^{※1}を用いたIT化とオペレーションの機械化に加え、デジタルマーケティングが今後の重要な鍵になると認識しています。

多様化するお客さまに喜んでいただける次の施策を打つためには、お客さまと接する現場自体が多様であること、そして多様な従業員から生まれる気づきとアイデア



が不可欠です。これまでもダイバーシティ&インクルージョンの取り組みに力を注いできましたが、ニーズの発掘と新たな機会創出に向けて、女性や外国人、障がい者の一層の活躍を推進します。さらに、従業員一人ひとりの成長に向けて、すでに試験的に実行している1 on 1ミーティング^{※2}を2019年から全社で実施していきます。これは従業員と上長が定期的に行う対話のなかから、最前線の気づきを得るほか、従業員自身が描くキャリアデザインを引き出し支援していくことを目的としています。個々の成長にフォーカスすることで従業員エンゲージメントを高めると同時に、上長のコミュニケーションスキルの向上も期待できます。

あわせて、地方創生に貢献すべく、地域に密着することでその土地ならではのニーズを吸い上げ、お客さまにより魅力を知っていただけるよう、地域のDMO^{※3}への参画も積極的に行っていく考えです。

※1 チャット(会話)とボット(ロボット)を組み合わせた言葉で、AI(人工知能)を活用した自動会話プログラム

※2 部下の成長支援を目的として、上司と部下が1対1で定期的に行う対話

※3 Destination Management Organization: 官民協働で市場調査などの手法を用い、経営的な視点から観光地域作りを進める法人

あらゆる企業資産を最大限に活用し、 持続的な成長をより確実なものにすべく邁進していきます。

当社グループには、大切な資産がいくつもあります。歴史的建造物もその一つですが、お客さまの笑顔のためなら努力を惜しまない従業員たちが何よりも貴重な財産です。私たちが提供する料理やサービスは業界でトップクラス、さらには国内ホテルチェーンのなかで最大規模のソムリエ、レストランサービス技能検定(HRS)の資格取得者も数多くいます。しかし、このようなポテンシャルを持ちながら、お客さまに伝えられていないのではないかと率直に感じています。私たちは、新中期経営計画に向けての議論をすでにスタートさせていますが、藤田観光の全ブランドの本格的な再構築期として、最前線の現場従業員とともに当社グループを刷新していく所存です。

これからの時代は、お客さまは言うまでもなく、従業員やそのご家族まで、藤田観光と関わることで人生が豊かになるような、そういう存在でありたいと思っています。その実現を目指し、高品質かつ高効率性を両立させ、さらなる成長を遂げるべく邁進していきます。新しい藤田観光グループの未来に、ぜひご期待ください。

WHG事業

機会

- インバウンドの増加
- 規制緩和によるホテル開発の活性化
- 国内シニア層を中心とした個人旅行の増加

リスク

- 参入障壁が低く競合ホテルが乱立
新規物件探索が困難
- 地価・賃料・資材・工事費・人件費の高騰
- 低価格ホテルのサービス水準向上

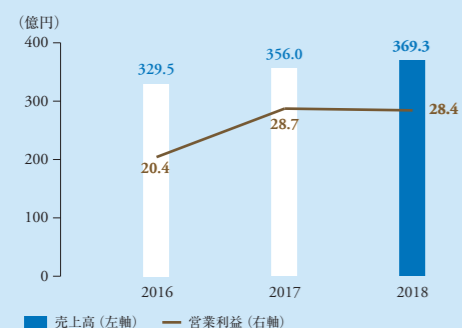
主要施策の進捗 ○:計画通り △:一部計画通り ×:計画未達

取り組み内容	成果と課題
新規出店による事業規模の拡大	○ マルチブランド化により出店を加速、2021年までに3,000室増を目指す
新規出店を支える人材の確保・育成	△ 業務経験・役割に応じた研修の実施、外国籍従業員の採用推進。定着率向上に課題を残す
生産性の向上	△ AIやチャットボットなどの活用により一部業務を軽減したが、継続的な取り組みが必要
顧客の取り込み強化	△ 利便性の向上を図るなど入会を促進した結果、国内外のカード会員が順調に拡大。リピーター拡大にはさらなる強化が必要

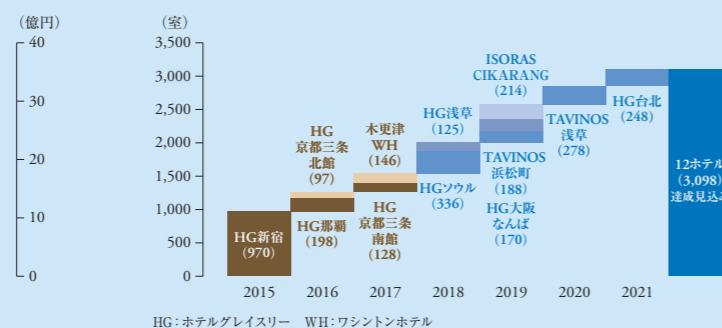
当期の概況

- 既存ホテルでは首都圏を中心にインバウンド需要が好調
- 2017年に開業した「ホテルグレイスリー 京都三条 南館」が通期稼働したことにより利益貢献
- 2018年は「ホテルグレイスリーソウル」、「ホテルグレイスリー浅草」の開業費用、「関西エアポートワシントンホテル」の改装費用が発生
- 台風21号および北海道胆振東部地震により、地方の事業所が影響を受けたが、予想よりも早く回復

売上高／営業利益



客室数の推移



インバウンド需要の取り込みと
新ブランド展開によって
事業拡大を図ります

WHG事業グループ
最高業務執行責任者(COO)
村上 健二



マルチブランド化と事業規模拡大を推進

WHG事業は、中期経営計画において成長ドライバーと位置づけており、3,000室増の目標を2021年までに達成することを目指し、新規出店を加速させています。

WHG事業では、ビジネス主体の「ワシントンホテル」と観光・レジャー主体の「ホテルグレイスリー」の2ブランドを展開しています。2018年は「ホテルグレイスリー」ブランドとして、浅草、ソウルにて開業したほか、既存ホテルでも、長年のインバウンド受入実績によって、FIT*の誘客強化施策が奏功し、客室単価・稼働率ともに前年比を予想以上に上回りました。今後も、アジア地域の経済成長や2020年の東京オリンピック・パラリンピックが追い風となり、インバウンドの増加が引き続き見込まれることから、大型ホテル運営のノウハウを存分に発揮し、インバウンド需要を確実に取り込んでいく計画です。

さらなる事業拡大に向け、2019年は、ミレニアル世代のインバウンドをターゲットにした「HOTEL TAVINOS(ホテルタビノス)」、長期滞在型サービス・アパートメント「ISORAS(イソラス)」を開業するなど、新ブランドの展開によりマルチブランド化を図っていきます。マルチブランド化を進めることで、今後の旅行需要のボリュームゾーンであるミレニアル世代やビジネスでの長期滞在などの新たな需要を取り込むと同時に、将来的なグループの顧客層拡大につなげていきます。

強固な売上基盤の構築に向けて

WHG事業の強みとして、全国に広がる拠点やターゲットに合わせたブランド展開に加え、これまで培ってきたインバウンド対応や大型ホテル運営のノウハウが挙げられます。これらの強みを基盤に、「HOTEL TAVINOS」「ISORAS」を確立させます。さらに、「HOTEL TAVINOS」では新たな試みとして、AIや新技術を導入した効率的なオペレーションを実現します。こうした効率的なオペレーションを既存ホテルにも展開することで、高品質を維持しつつ、生産性を向上させていく考えです。

人材不足への対応については人材育成と従業員満足度向上による定着率向上に努めるほか、AIの活用や機械化、新技術の導入により、生産性向上を図ります。

そして、強固な売上基盤の構築に向けて、今後も需要拡大が見込めるFITのさらなる取り込みを軸に、藤田観光グループ・メンバーズカード会員の再利用を促進しながら、会員顧客情報やAIコンシェルジュなどで収集した情報を活用することで新たなニーズを探索し、顧客満足度の向上に一層力を注いでいきます。

*FIT (Foreign Individual Travelers) : インバウンドの個人客



「HOTEL TAVINOS 浜松町」ロビー



「HOTEL TAVINOS」AIコンシェルジュ



長期滞在型サービス・アパートメント「ISORAS CIKARANG」(インドネシア)

リゾート事業

機会

- インバウンドの増加および地方分散
- 箱根エリアの観光客数は毎年約2,000万人を維持
- 国内シニア層を中心とした個人旅行の増加

リスク

- 人手不足の影響(特にリゾート地で顕著)
- 箱根エリアにおける競合ホテルの台頭
- 温泉供給などのインフラコスト

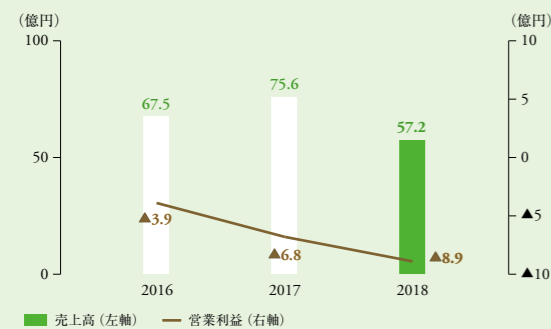
主要施策の進捗 ○:計画通り △:一部計画通り ×:計画未達

取り組み内容	成果と課題
箱根小涌園(「天悠」「ユネッサン」)の収益力強化	△ 「天悠」はオペレーションは安定したものの、さらなる利益体質化が必要。「ユネッサン」は「箱根ホテル小涌園」営業終了の影響を受け、入場人員が大幅に減少
「蓬莱園」をはじめとした箱根小涌園の再開発	× 当初予定していた「蓬莱園」の先行開発を見直し、「箱根ホテル小涌園」を含めた全体での再開発計画を立案中

当期の概況

- 「箱根小涌園 天悠」はオペレーションが安定し、顧客評価とともに稼働率も向上。売上は確保できたが、人件費の高騰などコスト面で利益貢献に至らず
- 「箱根小涌園ユネッサン」は「箱根ホテル小涌園」営業終了後の営業施策の遅れやイベントの告知不足により入場人員が大幅に減少
- これらの結果、リゾート事業は前年比・予想比ともに減収減益

売上高／営業利益



箱根入込観光客数の推移



箱根エリアの再開発と収益力強化により利益の柱へと成長させていきます

リゾート事業グループ
最高業務執行責任者(COO)
松田 隆則



箱根エリアの活性化と収益力強化

箱根エリアは日本有数の人気観光地で、今後もインバウンドの増加や、国内のシニア層を中心とした個人旅行の増加が見込まれます。リゾート事業は、中期経営計画における基本方針の一つとして、「箱根エリアの再開発」を進めるとともに、収益力強化を最優先事項として取り組んでいます。同地区の再開発は2015年より行っており、2017年に開業した「箱根小涌園 天悠」はオペレーションが安定したことで、お客さま満足度向上に伴い、稼働率が向上しました。さらに、インバウンドの地方分散の影響もあり、平日のFIT獲得が想定以上に好調で、インバウンド比率が約40%となり、前年比で15%増となりました。一方、人件費の高騰や、「箱根ホテル小涌園」営業終了後の「箱根小涌園ユネッサン」の入場人員減少など、収益力の改善や営業力には課題が残っています。

再開発計画の推進により、収益の柱へと成長

リゾート事業では、首都圏にごく近い温泉リゾート地に広大な敷地と自然を感じられる施設を所有しています。なかでも箱根エリアは、「貴賓館」や「迎賓館」などの歴史的建

造物を保有し、70年以上にわたり培ってきた歴史と伝統、知名度の高さを強みとしています。箱根小涌園は三世代が楽しめ、なじみある施設として認知度が高く、今後、優先して「箱根小涌園 天悠」「箱根小涌園ユネッサン」の構造改革と箱根エリア全体の再開発を強力に推し進めます。

具体的には、「箱根小涌園 天悠」では高付加価値商品の提供に注力し、さらなる顧客獲得を図るとともに、スタッフのマルチタスク化など業務効率化により生産性を高めて収益力を向上させます。「箱根小涌園ユネッサン」については、近隣施設との提携や国内外の団体のお客さまの獲得、新規企画の創出・PRを強化することで、入場人員を回復させていきます。また、箱根の魅力満喫できるアクティビティの設置、コンシェルジュによる箱根の魅力紹介などを充実させ、地域の活性化にも貢献していきます。

現在、2020年以降の中期経営計画に反映させるべく、箱根小涌園再開発計画の検討を進めているところです。将来的には、閉館中の「箱根ホテル小涌園」を中心とした再開発によって、富裕層からファミリー層まで、様々なお客さまを幅広く取り込むことで、藤田観光グループの収益の柱へと成長させていきます。



「箱根小涌園 天悠」の大浴場「浮雲の湯」露天風呂



「箱根小涌園 天悠」露天風呂付特別客室「仙石原」

ラグジュアリー&バンケット事業

機会

- インバウンド増加に伴う宿泊およびMICE^{※1}需要
- 新天皇即位による「即位の日」を含めたゴールデンウィーク10連休による宿泊利用の増加
- 2019年ラグビーワールドカップ、G20大阪サミット、2020年東京オリンピック・パラリンピック

リスク

- 婚礼市場の縮小
- 競合ラグジュアリーホテルの台頭

主要施策の進捗

○:計画通り △:一部計画通り ×:計画未達

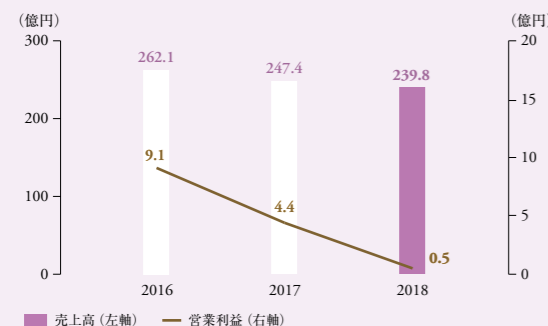
取り組み内容	成果と課題
「ホテル椿山荘東京」のブランド力・収益力向上	△ 客室の改装、Preferred Hotels & Resorts ^{※2} の加盟・活用、語学・接客研修を実施。ブランド力を維持向上させたものの、収益力向上は未達
婚礼事業の既存事業は減少トレンドを抑制、新規展開はスピードアップ	× 「ホテル椿山荘東京」に庭園内神殿を新設、和婚を強化するも、減少トレンドを抑制できず。新規展開は目標5拠点に対し、3拠点(大阪、広島、福岡)達成にとどまる

※1 MICE: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。多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントの総称を指す。
 ※2 Preferred Hotels & Resorts:世界最大の独立系ホテルブランドのネットワーク

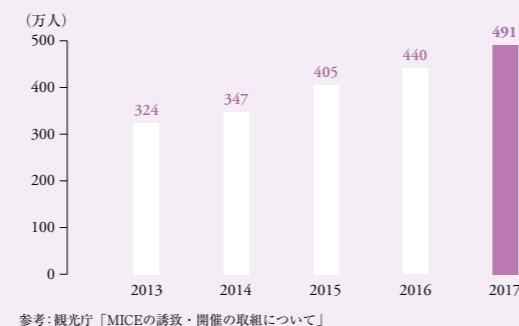
当期の概況

- 婚礼部門の不振が主な要因となり、前年比・予想比ともに大幅な減収減益
 主に「ホテル椿山荘東京」のチャペル客層の取り込み不足、「Share Clapping Fukuoka」における客層展開の遅れが影響
- 宴会部門および宿泊部門は前年並みに推移するが、婚礼部門の不振を補うまでには至らず

売上高／営業利益



市場の推移 (ビジネス目的のインバウンド数の推定値)



高品質なサービスと商品で
ブランドを確立していきます

ラグジュアリー&バンケット事業グループ
最高業務執行責任者(COO)
中村 雅俊



収益構造の転換に向けて営業力強化

ラグジュアリー&バンケット事業は、ブランドの転換期を迎えています。「ホテル椿山荘東京」「太閤園」においては、これまで婚礼を中心に成長してきましたが、婚礼市場の縮小やインバウンド増加に伴う宿泊およびMICE需要増などを踏まえ、宿泊・宴会・料飲事業の営業力を強化することで収益構造の転換を進めます。

具体的には、「ホテル椿山荘東京」では営業チームを増員し、国内外でのセールス活動を強化させる計画です。また、60周年を迎える「太閤園」では、MICE獲得の強化に加え、周年記念の様々なイベントを企画し、これをきっかけに宴会とレストランで新たな客層獲得と顧客拡大を図ります。

婚礼部門は、「ホテル椿山荘東京」において、強みである和婚を軸に提案力を強化し、顧客満足度向上によって減少トレンドの抑制を図っていく考えです。婚礼の地方展開は、まず既存事業所の収益力強化に注力します。

高品質なサービスと商品でブランド確立へ

ラグジュアリー&バンケット事業では、「ホテル椿山荘東京」のラグジュアリーホテルとしての高品質なサービスと料理に加え、都心にありながら豊かな自然を感じることができる心癒される空間など、唯一無二の付加価値を強めています。「ホテル椿山荘東京」や「太閤園」などの日本庭園や「淀川邸」などの歴史的建造物の活用をはじめ、和食から洋食までの豊富な食事のバリエーションを備えたレストランと、長年にわたって培ってきたおもてなしによって、ここでしか味わえない価値を提供しています。

さらに「ホテル椿山荘東京」においては、客室の改装や、Preferred Hotels & Resortsの加盟および活用、語学・接客研修を実施し、ブランド力の一層の向上を図っています。また、事業構造改革を含めた中長期的な課題対応が必要との認識から、2020年以降の新中期経営計画に反映させるべく、現在検討を進めており、2019年決算発表時に具体的な対応策を公表予定です。

ラグジュアリー&バンケット事業は引き続き、高品質なサービスと商品で揺るぎないブランドを確立し、藤田観光を牽引していく存在を目指していきます。



「ホテル椿山荘東京」アンフィシアター



「太閤園」の日本庭園

人を育てることが企業の根幹であることを再認識し、多様な人材が活躍できる基盤構築に取り組んでいます。

代表取締役 人事グループ管掌
山田 健昭

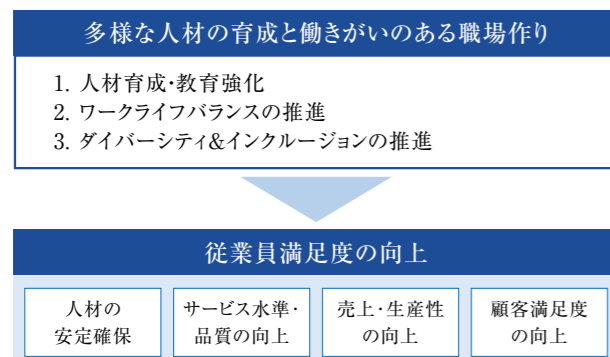


創業以来、変わらない人材に対する考え方

「企業の根幹は人であり、人材の育成が企業発展の基礎であることを確信し、意欲に燃え、平衡感覚に優れた人材を育成する」を経営方針の一つと定めており、経済変動の影響を受けやすい環境下で人材こそが成長の源泉であると考えています。そして、藤田観光のあらゆる事業が「おもてなしの心」によるサービスで成り立っていることから、共有する価値観であるオール藤田ホスピタリティマインド「いつも、ありがとうのいちばん近くに。」のもと、全従業員がその体現に努めています。

当社では、多様化する価値観を受け入れ、多岐にわたる事業の拡大・成長とともに目指すことができる人材を求めています。従業員には事業所での接客など現場を経験した後、個々の適性や育成の観点、希望などを踏まえつつ、多様なキャリアパスを用意します。そのため「異動は仕事の幅や視野を広げる」ステップとして捉えており、コミュニケーション能力を身につけるための様々な経験を積みながら、各人各様の優れた技能を備え、自分のキャリアを客観視できる視点と視野の広さを習得してほしいと考えていま

人材戦略の全体像



す。また、性別や国籍、年齢にかかわらず、ライフイベントと両立しながら長く働けるよう、従業員の継続就業や多様な働き方を支援しています。

多様な人材が活躍できる職場を目指して

中期経営計画における人材戦略では「働きがいがあり多様な人材が活躍できる職場作り」を基本方針として掲げ、「人材育成・教育強化」と「ワークライフバランスの推進」「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」の3つの施策を中心に取り組んできました。

「人材育成・教育強化」については、藤田観光で働く上で基本的に必要な知識や心構えなどの導入研修や階層別・職能別研修などの取り組みを実施しました。「ダイバーシティ&インクルージョン」と「働き方改革プロジェクト」を組織企業風土改革の両輪として考え、ともに推進。2018年6月からは、当社グループのESGの一分野として捉え、取り組みを強化しています。

具体的には、ワークライフバランスの向上に向けて、従業員一人ひとりの多様性を尊重し「働きやすい・働きがいのあ

女性活躍推進法に基づく行動計画

(行動計画期間：2016年4月1日～2020年3月31日)

目標	2019年4月1日現在
1. 管理職女性比率を13%以上にする	12.7%
2. 管理職手前層の女性人数を50%アップする	61.5%
3. 入社7～9年目の女性従業員継続雇用率を65%以上にする	50.0%

る職場」を作ることを目的に、恒常的長時間労働の撲滅や長く働ける仕組みの強化、ICTやIoT利活用を主要課題として推し進めました。労働時間の是正をはじめ、育児などによる通勤困難者に対応したセーフティネット型テレワークトライアルなどの継続的な実施、ジョブリターンの強化、リモートモバイルやRPA^{*1}の活用など、働きやすさを追求しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みとして、女性活躍推進ではキャリア面談やグループ別フィールドワークなどの研修を実施、管理職女性比率も2018年から0.8ポイント向上し、12.7%となりました。外国籍従業員の活躍推進ではインタビュー調査を実施し改善を図るほか、従業員が各国の文化を相互に理解できるよう、外国籍従業員によるフォーラムを開催しました。LGBTに関しては、「正しく知ることから始めよう」をテーマに研修を実施しました。

今後に向けて

多様な人材の活躍を目指したこれら施策は、取り組みが進むことで新たな課題も見えてきました。例えば、外国籍従業員数は増加しているものの、労働観や文化の違いなどに起因する離職が少なからず生じています。そこで現在、外国籍HRDL^{*2}を養成しており、企業理念理解をより深めることで定着率の向上を図っていきます。また、若手従業員の職業観が多様化しているため、上長との密なコミュニケーションが必要と考え、1 on 1ミーティングを全社で開始する予定です。

今後も環境変化に対応し、当社グループの再成長を支えるため、多様な人材が活躍できる仕組み作りにも、組織としての競争優位性を構築して勝ち続ける体制を整え、さらなる成長を遂げるべく邁進していきます。

*1 RPA (Robotic Process Automation) : ロボットによる業務自動化
*2 HRDL (Human Resource Development Leader) : 当社のファンダメンタル教育カリキュラムの講師
*3 F&B (Food & Beverage) : 料理と飲物

取り組み一覧

	テーマ	2018年度の取り組み
人材育成 教育強化	外国籍従業員への教育	企業理念理解をより浸透させるための外国籍HRDLを養成 「従業員のこころえ」英語・韓国語・中国語版をイントラネットで配信
	次世代経営者候補の育成	中堅指導職層に対する経営者育成研修を実施
	グローバル人材の育成	海外トレーニー制度による語学研修と実地研修(ジャカルタ) ホスピタリティ&ツーリズムマネジメントを学ぶ海外派遣(香港理工大学)
	自己啓発ツールの提供	基幹部署の基本知識自己学習アプリを提供
	技術力向上と継承に向けた取り組み	技能コンクール、女将技塾、調理研修、F&B ^{*3} マネージャー研修を実施
ワークライフ バランスの推進	働く時間革命の推進	管理職の長時間労働是正に向けて啓発活動を実施 1年間の取り組み成果を競う「働き方改革アワード」を開始
	長く働ける仕組みの強化	セーフティネット型テレワークトライアルを実施 育児中社員の上司向けマネジメントセミナーを開催 ジョブリターン制度を実施
ダイバーシティ& インクルージョンの 推進	女性活躍推進	若手や管理職手前層の女性社員研修、キャリア面談などを実施
	シニア活躍推進	45～60歳対象ライフマネジメントセミナー、50歳社員研修を実施
	障がい者活躍推進	ノーマライゼーション研修を実施 ユニバーサル対応に関する情報開示を推進
	外国籍従業員活躍推進	外国籍従業員にインタビュー調査を実施、改善に取り組む 外国籍従業員の母国文化理解に向けたフォーラムを開催
	人権尊重に向けた啓発活動	基礎研究やフィールドワークを実施 LGBT理解のための啓発活動を推進
	職場風土の醸成	多様性尊重と相互理解を推進する活動を推進 職場風土と従業員エンゲージメントの相関関係を把握



技能コンクール(手話) 外国籍HRDL 女将技塾 調理研修

多様な価値観に対する取り組み

私たち藤田観光は、「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」という社是のもと、お客さまの多様なご要望にきめ細かくお応えするべく、様々な配慮を積極的に取り入れています。こうした取り組みは、企業としての持続的成長に不可欠で重要なものと考えています。

ユニバーサルデザインへの取り組み

藤田観光では、より多くのお客さまに快適にご利用いただけるよう、宿泊施設やレジャー施設などでユニバーサル対応に関する積極的な情報開示に取り組んでいます。「ホテル椿山荘東京」「箱根小涌園 天悠」「ホテルグレイスリー札幌」などでの施設・設備・備品・非常時のご案内などのユニバーサル対応情報を、藤田観光グループのホームページに掲載しており、今後順次追加していきます。グランピング施設「藤乃煌 富士御殿場」では、車を横づけできる2棟のユニバーサルキャビンを設置しており、アプローチからウッドデッキへの居室の段差をなくし、広さを確保したトイレやバスルームには手すりを設けるなど、快適にアウトドアをお楽しみいただけます。



「藤乃煌 富士御殿場」のユニバーサルキャビン

ノーマライゼーションの取り組み

「障がい者や高齢者の方たちのありのままを受け入れ、障がいのある方もない方も、互いにその人らしさを認め合いながらともに生きる」というノーマライゼーションの考え方に基づき、藤田観光では様々な取り組みの推進に注力しています。具体的には、従業員教育としてノーマライゼーションに対する意識の醸成を目的に、有識者による講演や手話講習会、補助犬同伴のお客さまへの応対研修などを行っています。さらに、配慮が必要なお客さまへの接遇方法をまとめたハンドブックを従業員に配布するほか、「ユニバーサルマナー検定」の取得を進め、身体の不自由なお客さまや高齢のお客さまに適切な理解のもと行動できる人材の育成

に努めています。



ノーマライゼーションの意識醸成に向けた研修の様子

多文化への対応

インバウンドの増加に伴いお客さまのニーズが多様化するなか、きめ細かなサービスの提供のためには多文化への理解と適切な対応が不可欠です。藤田観光では、定期的にダイバーシティフォーラムを開催し、外国籍従業員によるパネルディスカッションや社外講師による講演を通じて、多文化理解とダイバーシティの促進を図っています。多文化対応の具体例として、ハラール食対応の和食レストラン「和食 折紙 浅草」を2018年7月に開業しました。ハラール食材講習を修了した調理師によりハラール認証された和牛や調味料を使用して本格的な和食を提供。加えて施設内にウドゥ（手・足洗い場）を備えた礼拝室を設置することで、ムスリムの方々にも安心して食事を楽しんでいただけるよう取り組んでいます。今後は、同店舗で培った調理

や接遇のノウハウを全国の各施設に波及させ、さらに幅広いお客さま満足の上を目指します。



外国籍従業員によるパネルディスカッションの様子

「和食 折紙 浅草」の礼拝室

地域・社会貢献に関する取り組み

藤田観光グループならではの地域・社会貢献活動を通じて、豊かな社会の実現に貢献することを基本方針に掲げ、観光・サービス業は単独で存立するのではなく、地域社会とともに発展していくことが不可欠であるとの考えに基づいた活動を継続しています。

地域社会に根差した活動

全国の事業所では、地域イベントへの参加・協賛、清掃活動、交通安全・防災活動への参加といった地域共生活動、職場体験受け入れなどの教育支援活動、募金やリサイクルなどの慈善活動などを行っています。2018年の活動実績は457件です。

活動例

- 祭事への参加・協賛（ホテルフジタ奈良、伊東小涌園ほか）
- 児童養護施設の児童と職員の方々を招待（箱根小涌園ユネッサン）
- 中学生などの職場体験受け入れ（太閤園、ホテルフジタ福井、長崎ワシントンホテルほか）

環境に関する取り組み

「人々が将来にわたり安全で、楽しく、豊かな時間と空間を過ごしていただくことができるよう、環境負荷の低減と循環型社会の形成に向け、人と地球に優しい企業市民を目指します」という環境理念のもと、環境保全活動を推進しています。

環境保全活動

日本全国に約1,480haの自然豊かな山林を所有しており、それらは多くのCO₂の吸収に寄与しています。なかでも、691haに及ぶ和歌山県新宮市畝畑地区の山林は年間約2,004tのCO₂吸収量があると算出されており、一般社団法人フォレストストック協会の認定森林の一つに数えられています。

また、運営するホテル・レストラン・宴会場などの施設で使用しているプラスチック製のストローを2019年7月末までをめぐりに順次廃止し、紙製または生分解性プラスチックストローへ移行しています。この活動により、年間約60万本のプラスチックストローの削減を見込んでいます。

● ホテル椿山荘東京、太閤園

緑豊かな庭園を持つ「ホテル椿山荘東京」「太閤園」では、庭園に湧き出る地下水や近くを流れる川の水を生かした環境整備を行い、毎年、お客さまに蛍の飛翔をお楽しみいただくとともに、お子さま向けの勉強会を開催し、環境保全の大切さをお伝えしています。

● 下田海中水族館

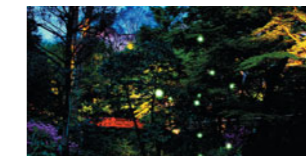
「下田海中水族館」のスタッフが講師となり、静岡県内外の園児および小中学生に向けて出張授業を実施しています。海の生き物の生態を知ることで、海の環境保全に対する関心を高めています。



紙製ストロー



「ホテル椿山荘東京」にて蛍放流会



「ホテル椿山荘東京」での蛍観賞



「下田海中水族館」での出張授業

省エネ法への対応

新しいエコ技術を活用して、省エネ法に基づいた様々な施策をグループ全体で推進し、地球温暖化対策およびCO₂削減^{※1}に取り組んでいます。

※1 CO₂排出量・CO₂排出原単位、エネルギー消費量・エネルギー消費原単位の詳細はP.9をご参照ください。

主な対策

- LED照明・高効率照明の採用
- BEMS^{※2}の導入によるエネルギーの見える化
- コージェネレーション設備を高効率型へ更新
- 客室不在時の、空調・照明の自動省エネ運転装置の導入
- 節水シャワーヘッドの採用による節水
- 省エネ型エコポンプの採用 など

※2 BEMS (Building Energy Management System) : ビル内の設備・機器などの電力使用量のモニタリングや制御を行う管理システム

文化財・歴史的建造物の保全に関する取り組み

創業時より、貴重な文化財や歴史的建造物を多数有しています。日本の財産であるこれらの文化財、建造物を保全し、未来に引き継いでいくことも大切な使命であると考え、CSR活動の一環として取り組んでいます。

ホテル椿山荘東京

1878年、山縣有朋によって「椿山荘」と名づけられて以来、激動の140年を経た庭園は、現在もあふれるばかりの緑と格調高い造形美で、訪れる人々に深い感銘を与えています。庭園内には、室町時代に建てられたといわれる「三重塔」や、茶室「残月」などの国登録有形文化財をはじめ、般若寺式石燈籠、伊藤若冲の下絵による羅漢石など、歴史的建造物・史跡が点在しています。近年においては2009年より3年をかけ、庭園に点在する文化財の補修工事を行いました。



国登録有形文化財「三重塔」

箱根小涌園

藤田観光の創業の地でもある箱根小涌園には、2棟の国登録有形文化財があります。1918年に藤田平太郎の別邸として建築された数寄屋造りの日本家屋「貴賓館」。室内の装飾は当時の最高技術が施され、庭園とともに現在も当時の面影をそのまま残しています。現在では蕎麦処として営業しています。もう一つの国登録有形文化財である「迎賓館」は、1875年、宮大工により建築された庄屋屋敷です。鉄板瓦の建物で松や栗などの建材を使用した重厚な造りで、当時の梁や柱を残したまま、2016年5月より鉄板焼・しゃぶしゃぶレストランとして営業しています。歴史ある空間で特別な時間をお楽しみいただいています。



国登録有形文化財「蕎麦 貴賓館」

太閤園

「太閤園」は、明治時代、藤田傳三郎が淀川畔に築造した屋敷がもととなります。本邸、西邸、東邸と豪壮を誇った藤田邸の大半は1945年の戦災で焼失しましたが、唯一残った東邸周辺が、「太閤園」として生まれ変わりました。東邸は現在、四季折々に美しい表情をたたえる庭園と由緒ある佇まいを有する料亭「淀川邸」として使われています。敷地内に築かれた築山式回遊庭園では、小豆島や生駒山などから集めた自然の奇石、珍石を庭石に使用。また、歴史ある燈籠や石仏塔なども日本全国から集められました。



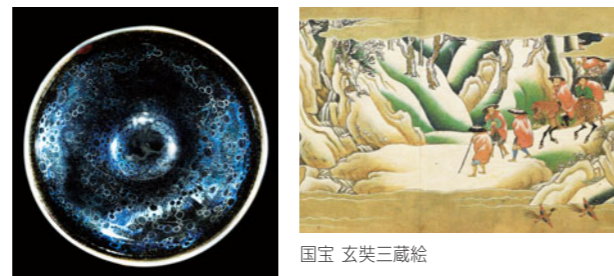
料亭「淀川邸」

藤田美術館への支援活動

藤田財閥の創立者である藤田傳三郎と、長男平太郎、次男徳次郎が、明治初年から大正にかけて収集した東洋古美術品を中心としたコレクションを公開する目的で、1951年に設立、1954年に開館した「藤田美術館」。

古美術や茶道への造詣が深かった父子が収集した絵画、書跡、陶磁器、彫刻、漆工、金工、染織、考古資料など約2,000件が収蔵され、そのうち9件が国宝、53件が重要文化財に指定されています。藤田観光はルーツのつながりとこうした文化財の保存を目的として、公益財団法人藤田美術館への寄付とPRなどの支援を行っています。

※藤田美術館は、施設の全面的な建替えのため、長期休館しており、2022年4月にリニューアルオープン予定です。



国宝 曜変天目茶碗 (撮影:三好和義)

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、事業を通じて、豊かな社会の実現に貢献する企業を目指しています。また、株主をはじめとする全てのステークホルダーと良好な関係を保ちながら、企業としての社会的責任を果たすために常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に取り組むとともに、継続的に見直しを行い、さらなる企業価値の向上に努めます。

<コーポレート・ガバナンス対応状況について>

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に定められている原則に基づいて対応しています。以下については現時点では実施していませんが、今後、必要に応じて検討します。

- 【原則3-1(iv)】 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補指名に当たっての方針と手続き
- 【原則4-1③】 CEO等の後継者計画
- 【原則4-3②③】 CEOの選解任
- 【原則4-10①】 指名委員会・報酬委員会の設置
- 【原則5-2】 経営戦略や経営計画の策定・公表

コーポレート・ガバナンス体制の概要

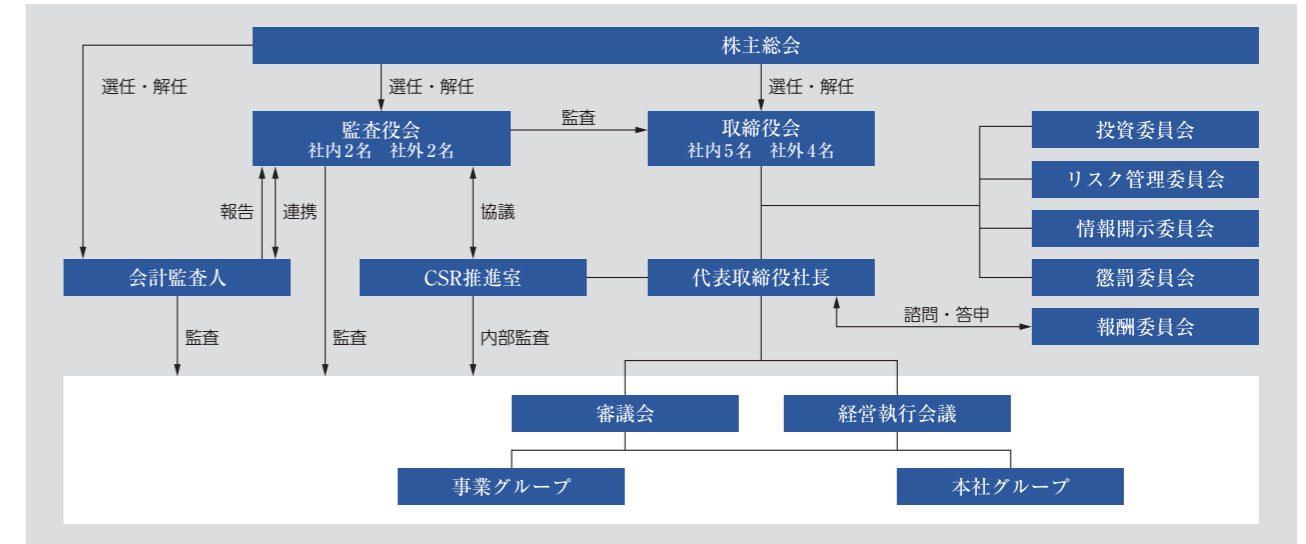
<定款の変更>

取締役会の監督機能のさらなる強化のために、定款上においても、業務執行の最高責任者である社長、およびその他の役員は執行役員としての役員であることを明確にし、取締役内の役員を定めた規定の削除、および執行役員のなかから社長を選定する旨の規定を新設しました。

<取締役・取締役会・執行役員>

当社の取締役は総数9名で、うち4名が社外取締役です。執行役員は9名で、うち1名が代表取締役を兼務しています。社外取締役を含む全ての取締役が出席する取締役会を原則として毎月1回開催し、法令で定められた事項および経営上重要な事項についての決議・報告を行っています。また、代表取締役兼社長執行役員（以下、社長）が議長を務め、執行役員および社長が指名した者を構成員とする経営執行会議を原則として毎月1回開催し、経営状況に関わる認識を共有し、必要な対策を協議しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



委員会の概要

委員会	委員長	役割
投資委員会	企画グループ管掌取締役	投資内容・効果について専門的な見地から実施前審査を行うことで、投資の妥当性を評価するとともに、審査した案件の効果測定を定期的に行うことで、より吟味された投資案件の立案・実行につなげる。2018年度は5回開催。
リスク管理委員会	管理グループ管掌取締役	当社グループの経営に係るリスクの掌握とその低減を図る。2018年度は4回開催。
情報開示委員会	企画グループ管掌取締役	法令や諸規則で求められる開示情報を適時・適切な開示を行うとともに、投資家にとって有益と思われる情報や重大な事件・事故の発生などの開示についての適確な判断を行う。2018年度は12回開催。
懲罰委員会	代表取締役兼社長執行役員	就業規則および会社規程に基づく、役員および従業員の懲罰についての公正な審議、決定を行う。
報酬委員会	人事グループ管掌取締役	代表取締役社長の諮問機関として取締役および執行役員の報酬等の客観性と透明性の確保を図る。また、代表取締役社長からの諮問要請に応じ、適宜、審議の結果について答申する。2018年度は1回開催。

<監査役・監査役会>

当社は監査役制度を採用しており、監査役は総数4名で、うち2名が社外監査役(独立役員1名を含む)です。また、取締役の職務執行の監査機関として監査役会を設置しています。各監査役は取締役会に出席し、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保する観点から必要に応じて発言しています。また、取締役の職務の業務執行に関する監査を実施し、原則として毎月1回開催する監査役会に報告し監査の実効性と効率化を図っています。

常勤監査役は、定例の取締役会の開催に先んじて開催される審議会(議長は社長)にも出席し、当社グループの経営における重要な事項の審議に適切に参加しているほか、経営執行会議では会議資料の速やかな提出を受けています。さらには、子会社の監査役を兼務している場合、その子会社にお

いて開催される定例の取締役会に出席しています。

また、当社の会計監査人から会計監査内容について報告を受けるとともに、会計方針、会計処理の方法などが会社財産の状況などに照らして適正であるかについて、情報交換を行うなど連携を図っています。

社外取締役および社外監査役の役割

当社の社外取締役、社外監査役は、それぞれが原則として全ての取締役会に出席し、客観的な立場から必要に応じて意見を述べており、客観的・中立的な経営監視機能が十分に確保されているものと考えています。2019年3月27日現在、社外取締役4名、社外監査役2名が就任しています。

社外役員選任理由

氏名	取締役会 出席状況 (2018年1~12月)	専門領域	選任理由
残間 里江子	18回のうち18回出席	企業経営 マスメディア ダイバーシティ &インクルージョン	長年にわたり会社経営に携わっておられ、また、政府審議会などの公的委員を歴任されているほか、総合プロデューサーとして数々の大型イベントを手がけられるなど、多分野における豊富な経験および識見を有しています。また、当社が推進している女性の活躍をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョンの取り組みなどに対しても貢献いただけるものと判断し、引き続き社外取締役に選任しました。
高見 和徳	2019年3月27日付で就任	企業経営 マーケティング	パナソニック株式会社において営業部門および各種事業部門の責任者を歴任し、長年にわたり会社経営に携わっておられ、経営全般およびマーケティングに関する豊富な経験および識見を有しています。その経験・識見を当社の経営に生かしていただけるものと判断し、新任の社外取締役に選任しました。
鷹野 志穂	2019年3月27日付で就任	企業経営 マーケティング ダイバーシティ &インクルージョン	化粧品業界などにおいて長年にわたり会社経営に携わっておられ、経営全般およびマーケティングに関する豊富な経験および識見を有しています。また、当社が推進している女性の活躍をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョンの取り組みなどに対しても貢献していただけるものと判断し、新任の社外取締役に選任しました。
山田 政雄	2019年3月27日付で就任	企業経営	DOWAホールディングス株式会社に経営全般における責任者を歴任し、また、会社経営にも長年携わっておられ、経営に関する豊富な経験および識見を有しています。その経験・識見を当社の経営に生かしていただけるものと判断し、新任の社外取締役に選任しました。

氏名	取締役会 出席状況 (2018年3月28日就任以降)	監査役会 出席状況 (2018年3月28日就任以降)	選任理由
中塩 弘 (常勤)	13回のうち13回出席	11回のうち11回出席	株式会社みずほ銀行、みずほ証券株式会社において、長年にわたり金融市場などでの業務経験を積み、2008年にDOWAホールディングス株式会社執行役員、2009年以降は同社取締役として、主に企画・管理部門における豊富な経験および識見を有しています。その経験・識見を当社の監査業務に生かしていただけるものと判断し、社外監査役に選任しました。
宮本 俊司	13回のうち13回出席	11回のうち11回出席	三井住友信託銀行株式会社、三井住友トラスト・ビジネスサービス株式会社において、長年にわたり融資・企画などの業務経験を培われ、豊富な経験および識見を有しています。その経験・識見を当社の監査業務に生かしていただけるものと判断し、社外監査役に選任しました。

※当社は、残間里江子氏、高見和徳氏、鷹野志穂氏および宮本俊司氏を東京証券取引所の規則に定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会における経営判断の合理性の観点から、取締役会の実効性の評価・分析を毎年実施しています。2018年度の評価・分析として、右記のプロセスで評価を行った結果、当社の取締役会は適切に運営されていると評価しています。また、取締役会のさらなる効率性・効果的運営のための継続的改善が必要であることを確認し、社会的要請や

事業環境の変化に応じて、さらなる取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。

実施プロセス

12月	アンケートによる自己評価実施
1月	アンケート回収、評価結果集約
1月	全取締役および監査役で議論

役員報酬等の内容

当社の取締役の報酬は、「基礎報酬」と「業績報酬」によって構成されています。株主総会の決議により決定した報酬額の限度内で、役員報酬規程に基づき、経営状況、経済情勢などを勘案して報酬額を決定しています。また、取締役および執行役員の報酬などの客観性と透明性向上のため、代表取締役社長の諮問機関として、「報酬委員会」を設置しています。当委員会は監査役、社外役員ならびに弁護士の社外有識者が過半数を占める構成とし、原則1年に1回以上、代表取締役社長からの諮問要請に応じ、審議の結果の答申を行っています。

役員報酬 (2018年度実績)

役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の 総額 (百万円)
取締役(社外取締役を除く)	9	211
監査役(社外監査役を除く)	2	42
社外役員	6	35

※上記は2018年3月に退任した取締役2名と監査役2名を含んでいます。

内部統制システムの整備の状況

当社グループは、その使命、価値観を明確にするとともに、全ての役員および従業員がその職務を遂行するにあたって心がけるべき行動あるいは心がまえに関する基本方針として、社是・社訓(経営指針・行動指針)を定めています。また、当社グループに関わる全ての人々およびステークホルダーから信頼され、法令などを遵守し、社会に開かれた公正で透明性のある企業集団を目指して「倫理規程」を定め、目的達成のための過程で起きる様々な法律上および倫理上の問題を解決していくための基準を示しています。さらには、企業の社会的責任を果たすにはコーポレート・ガバナンスの充実が不可欠であるとの認識のもと、信頼性・透明性の高い企業集団を目指して内部統制システムの改善と向上に努め、CSR推進室や情報開示委員会の設置など、組織面の対応を進めています。

<コンプライアンス体制>

・CSR推進室の設置

当社の内部監査部門として、社長直轄のCSR推進室(室長以下計5名)を設置しています。定期的に各事業所・子会社の内部監査を実施し、当社グループの業務が法令、定款および社内規程に則して適当、妥当かつ合理的に行われているか、諸規程が適正、妥当であるかなど、社内コンプライアンス状況をチェックし、その結果を代表取締役および監査役に定期的に報告しています。

・内部通報制度の運用

当社グループのコンプライアンスに関する相談や不正行為などの通報窓口(「りりんホットライン」)を設置しています。また、「公益通報者保護規程」の制定など、通報者である従業員が不当な扱いや不利益を被ることのないよう防御した内部通報制度を、社外を含めた複数の窓口において運用しています。

<リスク管理体制>

リスク管理委員会を設置し、当社グループの経営に重大な影響を与えるリスクを洗い出し、定期的に見直すとともに、必要に応じ損失を減らすための対応を行い、その結果を定期的に取締役会に報告しています。また、「事故報告基準」を定め、事件・事故が発生した場合には同基準に則り、速やかな報告を求め、必要な対応を行っています。

<反社会的勢力排除に向けた体制>

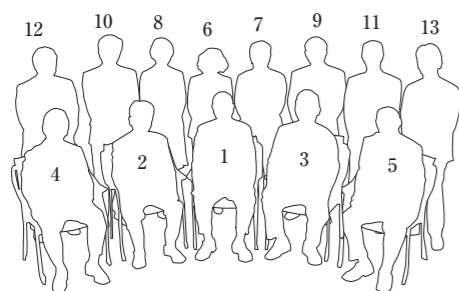
当社グループは、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度で臨み、不当要求については断固として拒絶することを基本方針としています。また、「倫理規程」の中にその旨を規定し、全ての役員および従業員に周知徹底しています。

<当社グループの業務の適正を確保するための体制>

各子会社は、事業グループもしくは本社グループのいずれかに所属し、当社グループが定めるコーポレート・ガバナンスの規則に応じた諸規程に基づいて、内部統制が十分に機能するよう、経営計画を策定、業績目標を設定し、その目標達成に向けた具体策を立案、実行しています。また、当社は「関係会社および有価証券投資先管理規程」を定めて、各事業グループならびに本社グループを通じて、各子会社に対する適切な経営管理や意思決定を行うほか、CSR推進室が直営事業所、子会社の区別なく定期的に内部監査を実施するとともに、原則、当社常勤監査役のうち誰かが各子会社の監査役に就任し、監査を行うことで業務の適正を確保する体制としています。

情報開示方針

全ての株主に対し、株主間において情報格差が生じないよう、適時適切に情報開示を行うことを基本方針としています。長期的な企業価値の向上に向け、株主をはじめ様々なステークホルダーを尊重し、良好かつ円滑な関係の維持に努めるとともに、情報開示においても、株主に対して当社に関する重要な情報を積極的かつ適切に開示します。また、情報開示が適法に行われているかの審議を行う機関として「情報開示委員会」を設置しています。



- | | | | |
|-----------|-----------|----------|-----------|
| 1. 伊勢 宜弘 | 2. 山田 健昭 | 3. 北原 昭 | 4. 和久利 尚志 |
| 5. 中曾根 一夫 | 6. 残間 里江子 | 7. 高見 和徳 | 8. 鷹野 志穂 |
| 9. 山田 政雄 | 10. 吉原 正人 | 11. 江川 茂 | |
| 12. 中塩 弘 | 13. 宮本 俊司 | | |

取締役

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1 伊勢 宜弘
代表取締役兼社長執行役員 | 4 和久利 尚志
取締役
企画グループ管掌 | 7 高見 和徳
社外取締役 |
| 2 山田 健昭
代表取締役
人事グループ管掌 | 5 中曾根 一夫
取締役
管理グループ管掌 | 8 鷹野 志穂
社外取締役 |
| 3 北原 昭
取締役
マーケティンググループ管掌 | 6 残間 里江子
社外取締役 | 9 山田 政雄
社外取締役 |

監査役

- | | | | |
|---------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 10 吉原 正人
監査役(常勤) | 11 江川 茂
監査役(常勤) | 12 中塩 弘
社外監査役(常勤) | 13 宮本 俊司
社外監査役 |
|---------------------|--------------------|----------------------|-------------------|

執行役員 (取締役兼務者を除く)

- | | | | |
|--|--|--|--|
| 中村 雅俊
執行役員
ラグジュアリー&バンケット事業グループ
最高業務執行責任者(COO) | 村上 健二
執行役員
WHG事業グループ
最高業務執行責任者(COO) | 村上 満保
執行役員
マーケティンググループ
インバウンド担当責任者 | 佐藤 信也
執行役員
人事グループ
料理・料飲サービス指導部門管掌 |
| 松田 隆則
執行役員
リゾート事業グループ
最高業務執行責任者(COO) | 加賀 和広
執行役員
総料理長
兼 人事グループ
料理・料飲サービス指導部門管掌 | 和泉 浩
執行役員
ラグジュアリー&バンケット事業グループ
ホテル椿山荘東京 総支配人 | 野崎 浩之
執行役員
企画グループ管掌
兼 経営企画担当責任者 |

社外取締役メッセージ

新体制のもとグループ一丸となり前へ



社外取締役
残間 里江子

元号が変わり、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催を前にして「時代の気分」も大きく変わろうとしています。久しぶりに訪れる高揚感のなかで、人は思考も行動も「外へ外へ」と向かいつつあります。いたずらに浮かれることは慎まなければなりません、この気運を

活用してこれまで培ってきた「技」を思い切り発揮すべき時が来ています。ここ数年、意識して施設と人材に積極投資をしてきましたが、それが実を結ぶ時でもあります。

新体制のもと、グループ一丸となって歩みを進めてまいります。

[略歴]財務省「財政制度等審議会」委員などを経て2010年3月、当社社外取締役就任。株式会社キャンディッド・プロデュース代表取締役社長のほか、株式会社IBJ、株式会社島精機製作所、株式会社トラストテックにて社外取締役を兼職。

皆さまとともに経営基盤の安定化と成長を目指す



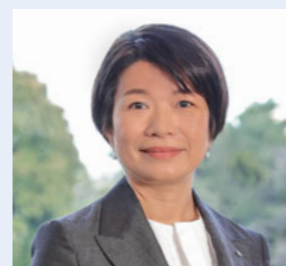
社外取締役
高見 和徳

このたび、藤田観光の社外取締役に就任いたしました高見です。どうか宜しく願います。さて、昨今の経済状況を踏まえ、多様化するお客さまニーズにスピーディーに対応していくために、皆さまと一緒にきめ細やかなマーケティング展開を推進し、より多くのお客さまか

らのご支持を獲得できるように努力してまいります。さらに、観光立国リーディングカンパニーとして確固たる地位構築を目指し、微力ですが、今までの経験と人脈を生かして、幅広い層へのアプローチに寄与させていただきたいと考えております。

[略歴]1978年に松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社。パナソニック株式会社副社長を経て、2019年3月、当社社外取締役就任。株式会社エフエム東京社外取締役、株式会社ノジマ社外取締役を兼職。

藤田観光ブランドを確立するために



社外取締役
鷹野 志穂

今、まさに価値観が転換している時代です。お客さまにとっての旅の意味、リゾートの在り方は大きく変わってきています。多くの競合のなかから藤田観光を選んでいただく意味を我々自身で生み出し、伝えていかなくてはなりません。過去の成功体験も全て見直して、これからの

時代にふさわしいサービスの在り方を根本的に考える。そんな熟考できる組織になれば、さらなる大きな企業の成長につながると思います。私のブランド作り・組織作りの経験を生かし、貢献できればと思っています。

[略歴]1987年に明治乳業株式会社(現株式会社明治)入社。ロクシタンジャパン株式会社代表取締役会長を経て、株式会社エトワ代表取締役社長、森永製菓株式会社社外取締役を兼職。2019年3月、当社社外取締役就任。

一人ひとりが会社の代表です



社外取締役
山田 政雄

実際にお客さまに接する一人ひとりの従業員の対応が、会社全体のイメージを決めてしまう“こわざ”があると思います。料理のおいしさや設備の素晴らしさも大切なことだと思いますが、接客のサービスは、それ以上に会社全体

のイメージを決定づけてしまいます。お客さまに悪いイメージをもたれると、二度と利用していただけません。

一人ひとりが会社の顔として活躍できる、そんな職場づくりができればと思います。

[略歴]1978年に同和鉱業株式会社(現DOWAホールディングス株式会社)入社。執行役員兼DOWAエコシステム株式会社代表取締役社長を経て、DOWAホールディングス株式会社代表取締役会長。2019年3月、当社社外取締役就任。

11年間の財務・非財務サマリー

(2018年12月31日現在)

単位:百万円

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
会計年度											
売上高	67,394	61,295	64,249	57,371	60,498	62,109	64,250	63,981	68,789	70,624	69,285
売上総利益	5,710	4,413	5,651	4,522	4,598	5,275	5,576	4,446	6,195	6,651	5,744
販売費及び一般管理費	3,161	3,032	3,510	3,203	3,720	4,070	4,210	4,407	4,483	4,655	4,645
営業利益	2,549	1,380	2,140	1,318	877	1,205	1,365	39	1,712	1,995	1,099
経常利益	2,485	1,395	1,828	1,042	630	1,169	1,390	▲172	1,698	2,048	1,105
税金等調整前当期純利益	1,628	1,458	962	▲3,606	583	1,019	1,469	509	2,151	3,171	1,292
親会社株主に帰属する当期純利益	1,810	579	227	▲3,544	368	878	531	32	858	1,672	556
減価償却費	3,354	3,479	3,416	3,409	3,564	3,495	3,773	3,998	4,473	4,759	4,864
減価償却費等負担前営業利益	—	—	—	—	—	—	5,995	5,141	7,219	7,677	6,763
設備投資額等	2,980	5,062	2,827	5,015	4,407	4,643	3,609	8,160	9,500	8,589	4,391
会計年度末											
総資産	94,850	97,903	97,204	95,918	97,027	104,787	100,881	104,732	105,834	107,362	102,045
純資産	22,767	24,381	23,654	20,253	21,358	27,894	27,774	27,012	26,526	27,637	24,724
現金及び現金同等物	6,620	7,375	8,265	6,961	5,071	5,026	5,925	4,063	4,704	4,304	3,388
自己資本	22,456	24,092	23,336	20,107	21,193	27,707	27,570	26,826	26,326	27,428	24,509
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,263	3,487	4,317	3,158	3,886	4,367	3,663	▲415	6,246	5,538	5,428
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲3,359	▲4,786	▲2,827	▲5,015	▲4,407	▲4,643	1,901	▲8,184	▲6,004	▲6,667	▲4,324
フリー・キャッシュ・フロー	903	▲1,299	1,489	▲1,857	▲521	▲275	5,565	▲8,600	242	▲1,129	1,104
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,212	2,027	▲601	552	▲1,371	220	▲4,671	6,748	414	736	▲1,880
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (円)	155.60	49.80	19.60	▲298.40	30.70	73.30	44.31	2.74	71.65	139.54	46.46
1株当たり純資産 (円)	1929.90	2070.60	2005.80	1,677.50	1768.20	2,311.72	2,300.37	2,238.51	2,196.96	2,289.13	2,045.65
1株当たり配当金 (円)	50.0	50.0	50.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
財務指標											
配当性向 (%)	32.2	100.5	256.4	—	130.2	54.6	90.2	1,463.0	55.6	28.7	86.1
総資産経常利益率 (ROA) (%)	2.6	1.4	1.9	1.1	0.6	1.2	1.4	▲0.2	1.6	1.9	1.1
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	7.2	2.5	1.0	—	1.8	3.6	1.9	0.1	3.2	6.2	2.1
自己資本比率 (%)	23.7	24.6	24.0	21.0	21.8	26.4	27.3	25.6	24.9	25.5	24.0
非財務指標											
従業員数 (名)	1,247	1,209	1,178	1,151	1,171	1,220	1,234	1,270	1,356	1,421	1,515
平均勤続年数 (年)											
男性	17.9	18.2	19.0	19.8	22.0	22.2	22.4	22.2	22.1	21.5	21.4
女性	9.4	9.3	10.5	10.4	10.6	10.1	10.3	10.6	10.3	9.3	8.8
女性管理職比率 (%)	—	—	—	7.6	9.2	9.6	9.8	10.4	10.9	11.1	11.8
離職率 (%)											
男性	2.6	2.2	1.7	2.7	2.7	2.3	1.0	2.6	2.6	2.3	4.0
女性	6.7	7.6	5.0	4.8	5.4	3.9	6.0	4.5	7.0	7.1	10.8
育児休業取得率 (%)											
男性	—	—	—	—	—	0.0	0.0	2.9	0.0	4.5	14.3
女性	—	—	—	—	—	76.9	100.0	106.3	87.5	81.8	123.1

(注) 1. 2018年12月期末現在の連結子会社は29社、関連会社は2社、その他の関係会社は1社です。
 2. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。
 3. 当社は、2017年7月1日付で当社普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。これに伴い、2008年12月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算出しています。
 4. 自己資本当期純利益率(ROE)=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本
 5. 総資産経常利益率(ROA)=経常利益÷総資産
 6. 非財務指標については、従業員数は12月31日時点、その他は3月31日時点の数値を開示しています。

藤田観光グループの営業施設および主な子会社・関連会社一覧 (2019年4月30日現在)

藤田観光グループ営業施設一覧

WHG事業 (総客室数: 既存10,725室、新規開業予定1,098室、合計11,823室)

施設名	客室数
八戸ワシントンホテル (FC) (2019年9月30日営業終了予定)	126
仙台ワシントンホテル	223
山形七日町ワシントンホテル (FC)	213
山形駅西口ワシントンホテル (FC)	100
会津若松ワシントンホテル (FC)	154
郡山ワシントンホテル (FC)	184
いわきワシントンホテル (MC)	148
新宿ワシントンホテル本館	1,280
新宿ワシントンホテル新館 (MC)	337
秋葉原ワシントンホテル	369
東京ベイ有明ワシントンホテル	830
立川ワシントンホテル (FC)	170
横浜桜木町ワシントンホテル	553
横浜伊勢佐木町ワシントンホテル	399
浦和ワシントンホテル	140
千葉ワシントンホテル (MC)	181
木更津ワシントンホテル (FC)	146
燕三条ワシントンホテル (FC)	103
関西エアポートワシントンホテル	504
宝塚ワシントンホテル (FC)	135
広島ワシントンホテル	266
キャナルシティ福岡ワシントンホテル	423
長崎ワシントンホテル	300
佐世保ワシントンホテル (FC)	190
ホテルグレイスリー札幌	440
ホテルグレイスリー銀座	270
ホテルグレイスリー田町	216
ホテルグレイスリー浅草	125
ホテルグレイスリー新宿	970
ホテルグレイスリー京都三条 北館	97
ホテルグレイスリー京都三条 南館*2	128
ホテルグレイスリー那覇	198
ホテルグレイスリーソウル	336
ホテルフジタ福井	354
ホテルフジタ奈良	117
ホテルグレイスリー台北 (2021年開業予定)	248
ホテルグレイスリー大阪なんば (2019年7月1日開業予定)	170
ISORAS CIKARANG (インドネシア チカラン)	—
*インドネシア サービスアパートメント (2019年11月1日開業予定)	214
HOTEL TAVINOS 浜松町 (2019年8月1日開業予定)	188
HOTEL TAVINOS 浅草 (2020年5月開業予定)	278

リゾート事業 (総客室数: 342室)

施設名	客室数
箱根小涌園 天悠*1	150
箱根小涌園 美山楓林*1	13
伊東小涌園*1	48
伊東 緑涌*1	7
由布院 緑涌	10
湯河原温泉ちとせ (MC)	38
ホテルやまなみ (MC)	26
十和田ホテル (業務提携)	50
レストラン あかしあ亭	—
箱根小涌園 蕎麦 貴賓館*1	—
箱根小涌園 鉄板焼・しゃぶしゃぶ 迎賓館*1	—
レジャー 箱根小涌園 エネッサン*1	—
箱根小涌園 森の湯*1	—
下田海中水族館*1	—

ラグジュアリー&バンケット事業 (総客室数: 267室)

施設名	客室数
宿泊施設 ホテル椿山荘東京*1	267
太閤園*1	—
桜苑*1	—
マリーエイト*1	—
ザ サウスハーバーリゾート*2	—
ルメルシェ元宇品*2	—
マリコレ ウェディングリゾート	—
鞘ヶ谷ガーデン アグラス	—
オペラドメーヌ高麗橋	—
レストラン 東京大学伊藤国際学術研究センター内レストラン (MC)	—
シビックスカイトレストラン椿山荘	—
レストラン 明治大学 紫紺館 フォレスト椿山荘 (MC)	—
エフエム東京 JET STREAM (会員制) (MC)	—
エフエム東京 CORNET (MC)	—
割烹日本料理 光琳	—
レジャー カメリアヒルズカントリークラブ*1	—

新規事業 (総客室数: 52室)

施設名	客室数
宿泊施設 永平寺 親禪の宿 柏樹閣 (2019年7月26日開業予定)	18
藤乃焔 富士御殿場	20
Nordisk Village Goto Islands	13
レストラン 和食 折紙 浅草 (1拠点)	—

会員制リゾートホテル (総客室数: 460室)

施設名	客室数
宿泊施設 ウィスタリアンライフクラブ ヴェルデの森*3	100
ウィスタリアンライフクラブ 箱根*3	18
ウィスタリアンライフクラブ 熱海*3	54
ウィスタリアンライフクラブ 宇佐美*3	58
ウィスタリアンライフクラブ 野尻湖*3	64
ウィスタリアンライフクラブ プロミネント車山高原*3	90
ウィスタリアンライフクラブ 鳥羽*3	76

海外現地法人・駐在員事務所

施設名	拠点数
(5拠点) 上海	—
広州	—
台北	—
ジャカルタ	—
ヤンゴン	—

FC: フランチャイズ方式。所有と経営、運営ともにオーナー企業に帰属し、当社はブランド使用権の貸与と運営指導
 MC: マネジメントコントラクト方式。所有と経営はオーナー企業に帰属し、当社は運営を受託
 *1 土地、建物とも当社が所有
 *2 建物は当社が所有
 *3 土地、建物は会員と当社が共同所有
 無印の施設は土地、建物とも当社は所有せず、リース方式などにより経営、運営

主な子会社・関連会社一覧

連結子会社 (29社)

会社名	主要な事業の内容
札幌ワシントンホテル (株)	WHG事業
浦和ワシントンホテル (株)	WHG事業
(株) 福井ワシントンホテルサービス	WHG事業
WHG関西 (株)	WHG事業
WHG西日本 (株)	WHG事業
リサーチサービス (株)	WHG事業
WHGホテルタピス (株)	WHG事業
WHG KOREA INC.	WHG事業
PT FUJITA KANKO INDONESIA	WHG事業
伊東リゾートサービス (株)	リゾート事業
下田アクアサービス (株)	リゾート事業
太閤園 (株)	ラグジュアリー&バンケット事業
藤田リゾート開発 (株)	ラグジュアリー&バンケット事業
藤田観光工営 (株)	ラグジュアリー&バンケット事業
(株) ビジュアライフ	ラグジュアリー&バンケット事業
(株) Share Clapping	ラグジュアリー&バンケット事業
(株) Share Clapping Fukuoka	ラグジュアリー&バンケット事業
台湾藤田観光光股份有限公司	ラグジュアリー&バンケット事業
(株) フェアトン	その他
藤田グリーンサービス (株)	その他
藤田 (上海) 商務咨询有限公司	その他
ほか8社	

持分法適用関連会社 (1社)

会社名	主要な事業の内容
東海汽船 (株)	海運業

その他の関係会社 (1社)

会社名	主要な事業の内容
DOWAホールディングス (株)	非鉄金属業

会社概要・投資家情報 (2018年12月31日現在)

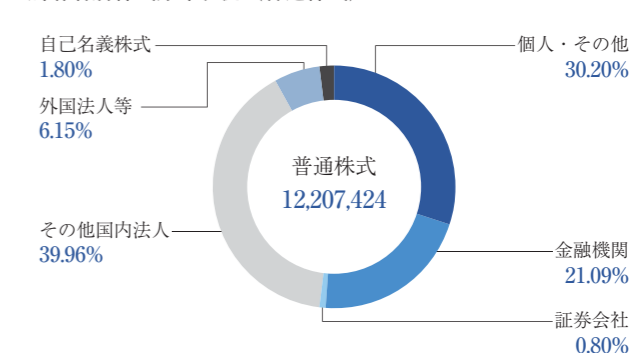
会社概要

商号	藤田観光株式会社	資本金	12,081,592,677円
設立	1955年11月7日 (登記上は、1946年6月12日)	主な営業種目	ホテル・旅館業、飲食店業ほか
本社所在地	〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8 TEL 03-5981-7700(代表) https://www.fujita-kanko.co.jp/	従業員数	1,515名 (平均有期雇用者数 3,064名)

投資家情報

発行可能株式総数	44,000,000株
発行済株式総数	12,207,424株
株主数	20,065名
決算日	12月31日
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
証券コード	9722
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1

所有者別株式分布状況 (普通株式)

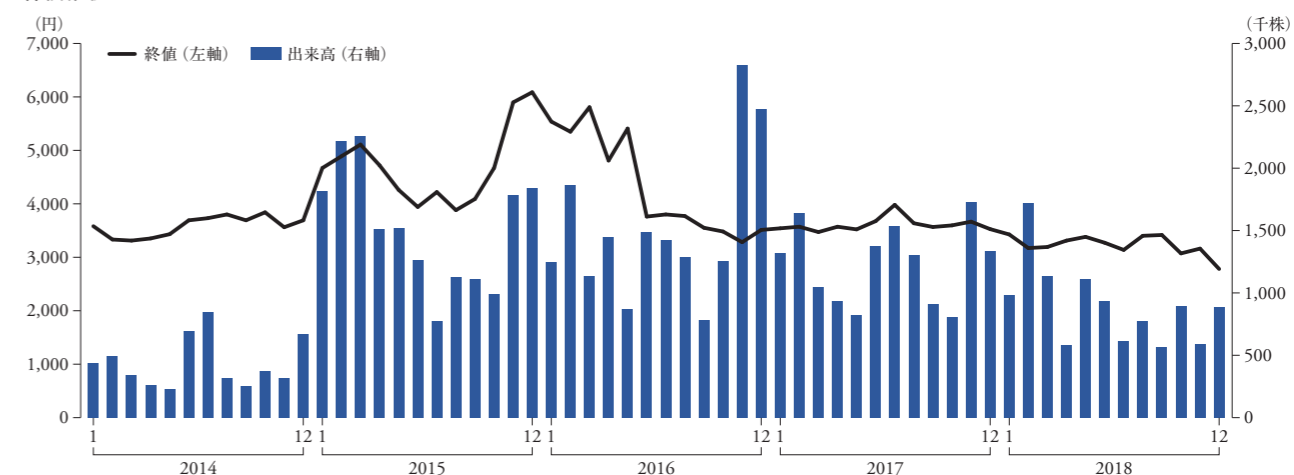


大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
DOWAホールディングス株式会社	3,814	31.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	344	2.87
明治安田生命保険相互会社	300	2.50
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	259	2.16
日本生命保険相互会社	218	1.82
清水建設株式会社	184	1.53
アサヒビール株式会社	181	1.51
株式会社みずほ銀行	180	1.50
株式会社三菱UFJ銀行	180	1.50
サッポロビール株式会社	147	1.23

(注) 1. 当社は、自己株式220千株(発行済株式総数に対する割合1.80%)を保有していますが、上記大株主から除いています。
 2. 持株比率の算定においては、発行済株式総数から自己株式220千株を除いています。
 3. 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

株価推移



*当社は、2017年7月1日付で当社普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施いたしました。上記の株価および出来高については、株式併合後を基準に記載しています。

(将来の見通しに関する注意事項)

本誌は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社が本誌の作成時点において行った予測などを基に掲載しています。これらの記述は将来の業績を保障するものではなく、一定のリスクや不確実性を内包しています。したがって、将来の実績が本誌に記載された見通しや予測と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。

藤田観光株式会社

〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8
TEL: 03-5981-7700
URL: <https://www.fujita-kanko.co.jp/>