

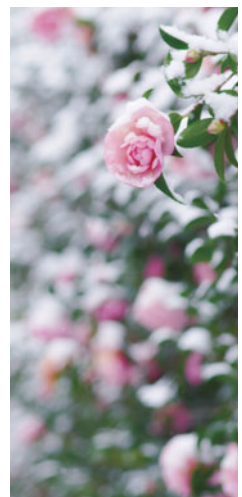
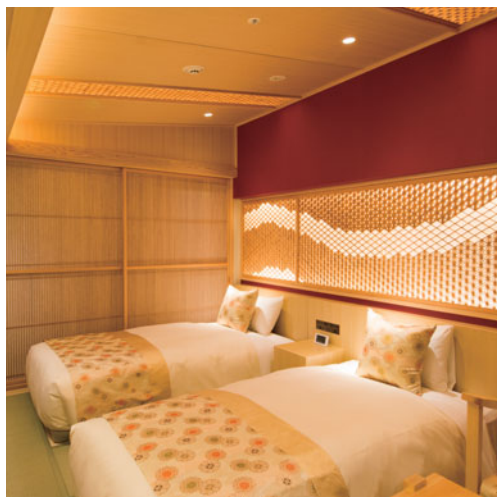
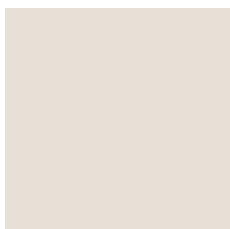
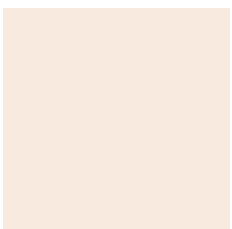
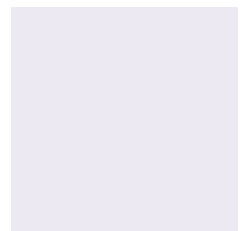
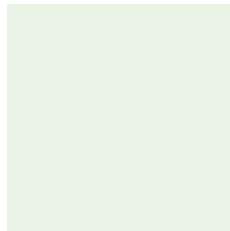
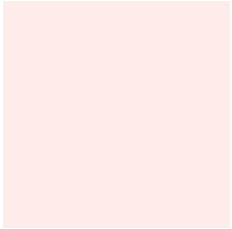


藤田観光株式会社

# 統合報告書

# 2017

2017年12月期





藤田観光は、ホテルやレジャーなどの観光事業を専業として、訪れるお客さま、地域の方々に親しまれて、今年で62年になります。私たちは、お客さまが再び訪れてくださることを何よりも大切にしており、3世代にわたりご利用になるお客さまも少なくありません。長年にわたって受け継いできた社是である「潤いのある豊かな社会の実現」を目指すことでお客さまからの評価が高まり、さらには企業価値の向上につながると確信しています。そして、「健全な憩いの場」と「温かいサービス」を提供することで、業界および地域全体を活性化させることが、事業を通じた社会貢献であると考えています。

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。

## 目次

イントロダクション	1	成長基盤	24
価値創造の歩み	2	成長戦略を支える人材力	24
藤田観光グループの強み	4	企業価値向上に向けた取り組み	27
財務・非財務ハイライト	6	地域・社会貢献に関する取り組み	27
社長メッセージ	8	環境に関する取り組み	27
		文化財・歴史的建造物の保全に関する取り組み	28
事業概況	14	コーポレート・ガバナンス	29
WHG事業	14	役員一覧	32
リゾート事業	16	財務セクション	34
ラグジュアリー&バンケット事業	18	連結貸借対照表	34
新しい事業への取り組み	20	連結損益計算書および連結包括利益計算書	36
		連結キャッシュ・フロー計算書	37
特集	21	藤田観光グループの営業施設および	38
「箱根小涌園 天悠」に見る価値創造サイクル		主な子会社・関連会社一覧	
		会社概要・投資家情報	39

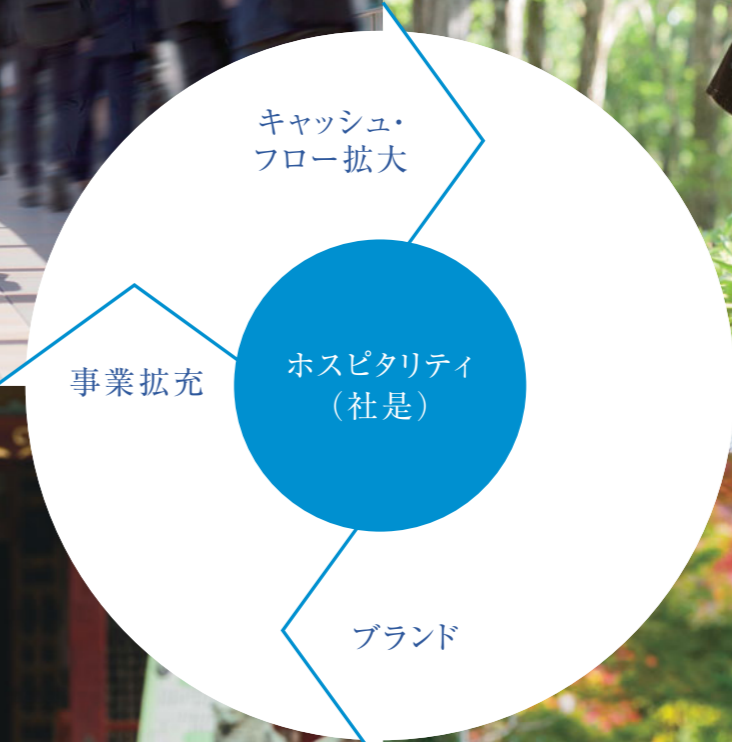
## WHG事業

今後の成長ドライバーとして位置づけ  
事業展開を加速



## リゾート事業

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



## 新しい事業への取り組み

ニーズの多様化、  
インバウンドの増加に対応

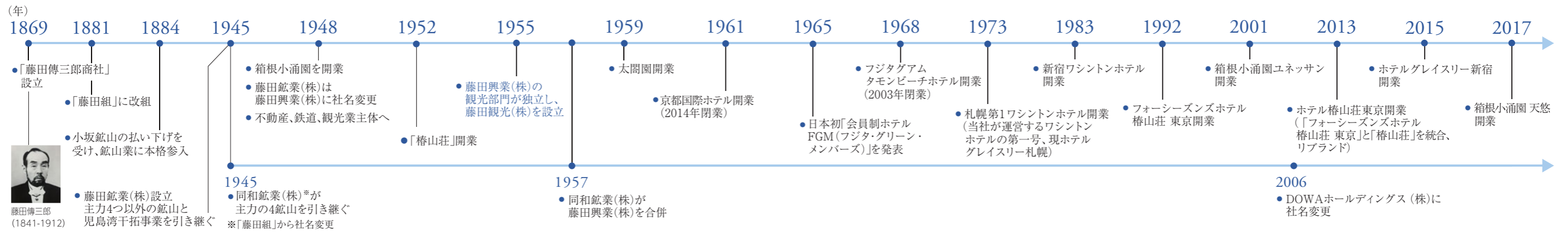


## ラグジュアリー&バンケット事業

「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に  
高品質な事業を展開



# 価値創造の歩み



## 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。



初代社長 小川栄一



開業当時の「箱根小涌園」

### 受け継がれる歴史的建造物



国登録有形文化財「三重塔」



料亭 淀川邸



国登録有形文化財「箱根小涌園 蕎麦 貴賓館」

→ 「文化財・歴史的建造物の保全」の詳細は、p28をご参照ください。

## WHG事業

「ワシントンホテル(WH)」「ホテルグレイスリー(HG)」「ホテルフジタ」の3つのホテルブランドを首都圏を中心に全国展開しています。

- 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 42拠点
- 客室数 12,313室

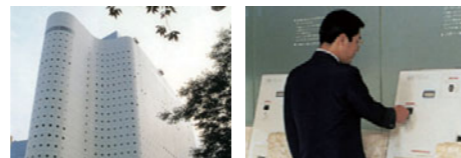
### 1970年代

1973年、初の直営ワシントンホテル、「札幌第1ワシントンホテル」を開業。サラリーマンの出張は旅館での宿泊が当たり前の時代に、プライベートが確保されるビジネスホテルを立ち上げる。



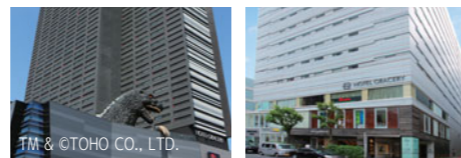
### 1980年代

1983年に旗艦ホテル「新宿ワシントンホテル」を開業。地域のコミュニティーの場として、宴会場やレストランを備えたホテルのニーズが高まる。



### 2010年代

利用目的がビジネスだけでなく観光やレジャーに拡大し、またインバウンド需要も増加。「宿泊+朝食付き」のニーズが高まり、宿泊特化型ホテルへ転換。観光・レジャーターゲットに「ホテルグレイスリー」ブランド誕生。



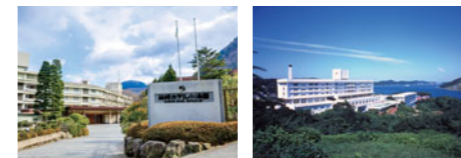
## リゾート事業

「小涌園」および「緑涌」ブランドなど、リゾートにおける宿泊施設、レストラン、レジャー施設を運営しています。

- 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 15拠点
- 客室数 361室

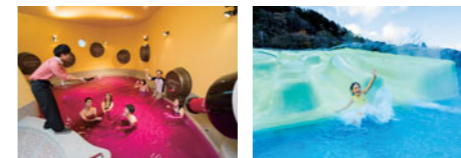
### 1970年代

社員旅行などの団体旅行を受け入れる大型旅館の需要が増加。大型リゾート「小涌園」ブランドを箱根、伊東、鳥羽、島原、大島、大沼など全国に展開する。



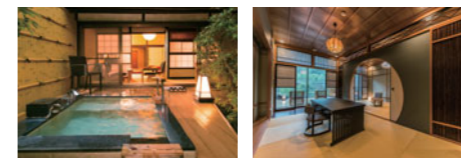
### 1980年代

団体旅行が減り、家族旅行などの小グループ旅行が主流に。箱根にて水着で温浴できる温泉テーマパークを開業。



### 2010年代

個人の旅行が増えたことやインバウンド需要の高まりから、「泊食分離」などニーズが多様化。2014年に由布院と伊東に高級温泉旅館「緑涌」ブランドを立ち上げる。2017年には「箱根小涌園 天悠」を開業。



## ラグジュアリー&バンケット事業

「ホテル椿山荘東京」「太閤園」を中核に、ラグジュアリーホテル、婚礼・宴会施設、レストラン、ゴルフ場などを運営しています。

- 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

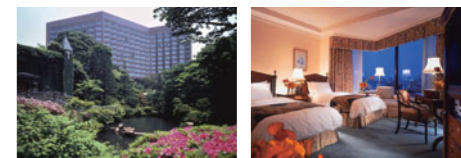
### 1970年代

自宅で行うのが一般的だった結婚式(披露宴)を結婚式場で行うというニーズが高まる。「椿山荘」「太閤園」において、結婚式場・宴会場の事業モデルを構築。日本を代表する高級結婚式場・宴会場へ。



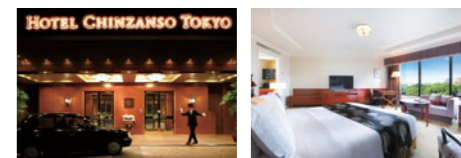
### 1990年代

フォーシーズンズホテルズ&リゾーツ社と提携し、日本初の外資系ラグジュアリーホテル「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」を開業。高品質な施設・サービス拡充により事業を拡大。



### 2010年代

フォーシーズンズホテルズ&リゾーツ社とのフランチャイズ契約期限満了に伴い、「ホテル椿山荘東京」にリブランド。少子高齢化社会に対応し、婚礼ブランドからホテルブランドへの転換を図る。



※拠点数、客室数は2018年4月30日現在、開業予定を含みます。



グループ全体の強み



ホスピタリティ

サービスのベースとなる  
「いつも、ありがとうのいちばん近くに。」  
という価値観

→ 詳細はp24~26をご参照ください。



歴史

文化財や歴史ある建造物・庭園の保有  
(「箱根小涌園」「ホテル椿山荘東京」「太閤園」)

→ 詳細はp28をご参照ください。



多彩なブランド

多彩な宿泊ポートフォリオの中核となる  
「ワシントンホテル」「ホテルグレイスリー」  
「箱根小涌園」「ホテル椿山荘東京」

→ 詳細はp14~20をご参照ください。



拠点

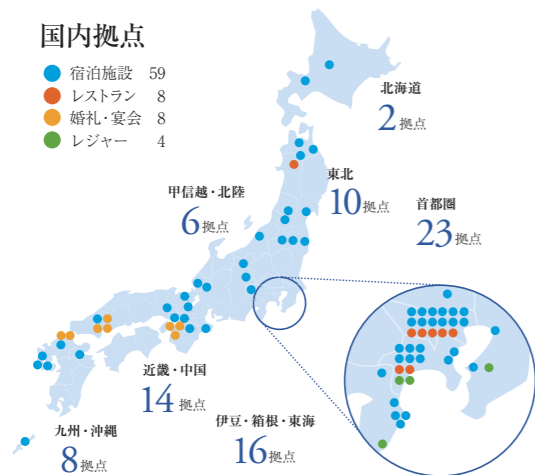
全国、アジアに広がる拠点展開と  
賃借モデルとフランチャイズモデルの  
ベストバランス

→ 詳細はp38をご参照ください。

藤田観光グループの拠点展開 (2018年4月30日現在、開業予定を含む)

国内拠点

- 宿泊施設 59
- レストラン 8
- 婚礼・宴会 8
- レジャー 4



海外拠点

- 海外現地法人・駐在員事務所 6
- 宿泊施設 3
- レストラン 1



各事業の強み



ホテルグレイスリー新宿

箱根小涌園 天悠

ホテル椿山荘東京

WHG事業

ビジネスと観光・  
レジャーニーズに合致した、  
2つのホテルブランドを展開

「ワシントンホテル」は機動性のあるICTを生かした利便性と快適性を追求し、ビジネス需要に対応。また、「ホテルグレイスリー」は五感を刺激する空間設計とコンシェルジュによる地元情報の提供で、観光・レジャー客のニーズにお応えしています。

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

インバウンド需要が急増する以前より海外からのお客さまを受け入れてきたノウハウを生かし、誘客施策を推進するとともに、コンシェルジュサービスやメンバーズカードなどにより顧客満足度を高め、リピーターの獲得を強化しています。

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

WHG事業は、賃借方式、フランチャイズ、マネジメントコントラクトなど様々な事業スキームで出店の加速を図ります。賃借方式では、オーナー企業が建築したホテル部分を当社が賃借し、ホテル経営・運営を展開。都内のターミナル駅周辺や政令指定都市で、長期賃貸借契約によって安定収入を実現しています。

リゾート事業

日本最大の観光地である箱根に  
おいて、広大な敷地を  
60年以上にわたって独自に開発

「箱根小涌園」は、藤田観光創業者の小川栄一が藤田家が所有する箱根屈指の純日本家屋の別荘を譲り受け、健全な憩いの場として広く一般の方々に開放するために開発しました。その面積は679,606㎡に及び、東京ドーム約14個分に相当します。

社是を体現する大胆で柔軟な  
発想が、時代のニーズを  
先読みした開発の歴史を刻む

1948年に開業した旅館を皮切りに、創業の地である箱根で常に時代のニーズを先読みした開発を展開。団体旅行客向け大型宿泊施設から日帰り入浴客に特化した複合型温泉テーマパーク、そして個人客向けの高付加価値型宿泊施設へとシフトしています。

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

お客さま一人ひとりに高品位なサービスを提供すべく、五感を癒やす上質なおもてなしと食事、多彩なアクティビティを発信するコンシェルジュサービスを拡充。箱根地域のコミュニケーション拠点として、エリア全体の活性化にも寄与しています。

ラグジュアリー&バンケット事業

世界に誇る和のおもてなしに  
よって、世界から最高ランクの  
評価を数々受賞

山縣有朋の庭園と邸宅だった地を1952年にガーデンレストランとして復興したのが「ホテル椿山荘東京」の始まりです。以来、結婚式場の名門として、さらに日本を代表するラグジュアリーホテルとして、日本の心とおもてなしを伝えてきました。

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

「ホテル椿山荘東京」「太閤園」では、60年以上にわたって数多くの婚礼を祝福してきました。婚礼に出席されたご家族やゲストの方々に心尽くしのおもてなしをすることで、ご家族の記念日や誕生日などのお祝いのお場として末永くご利用いただいています。

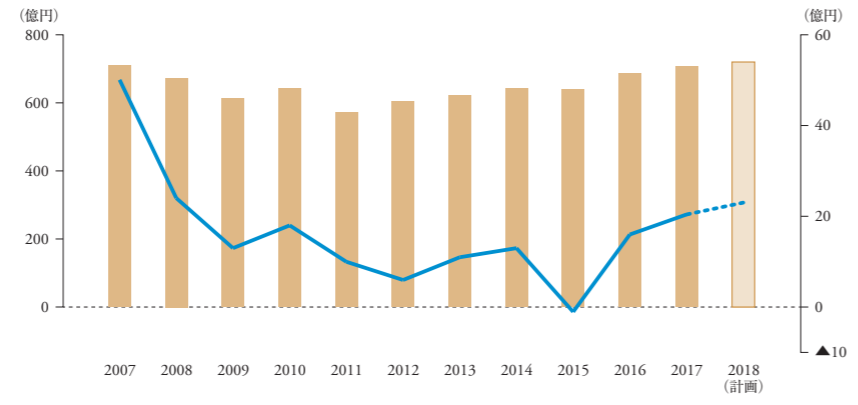
かけがえのない一日に、  
磨き上げたサービス技術と  
ホスピタリティ・マインドで輝きを

長年の実績を持ち、外部格付け機関からも高い評価を得る「ホテル椿山荘東京」は、藤田観光グループ全体の高品質なサービスを維持・向上するマザー工場としての役割を担い、磨き上げたサービス技術と多彩なプログラムで想像を超えるエクスペリエンスをお届けしています。



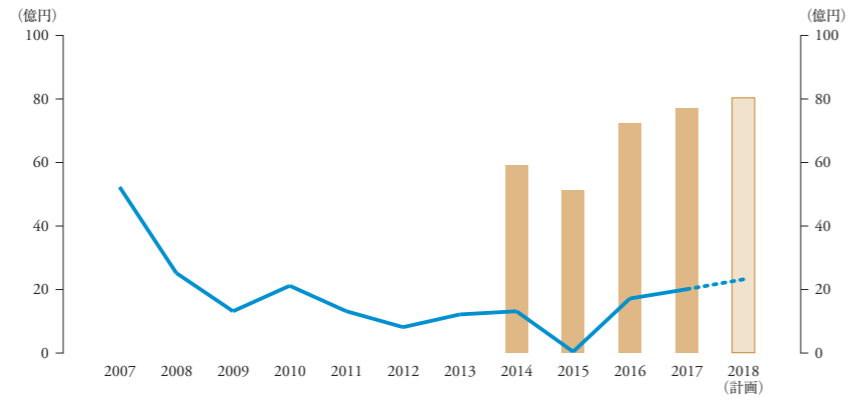
**業績推移**

2007年には構造改革が奏功し経常利益が50億円台まで上昇しましたが、その後リーマンショック、東日本大震災の影響により業績が低迷しました。2015年は中期経営計画に沿った積極的投資により経常損失となりましたが、2016年以降は投資効果により前年比増益を継続しています。



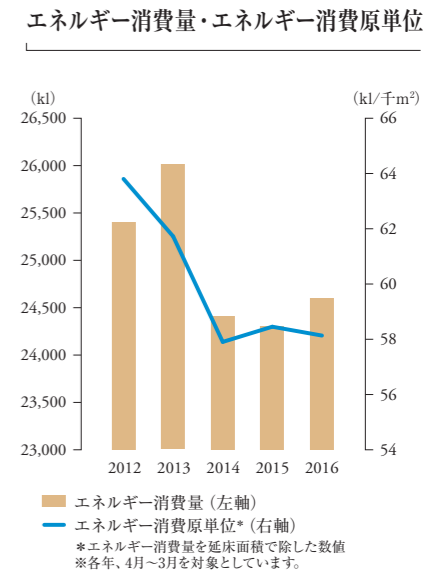
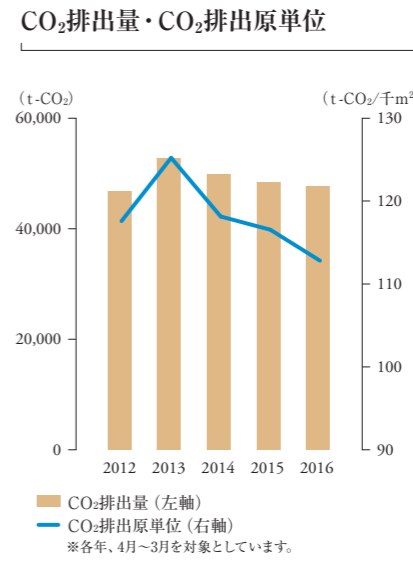
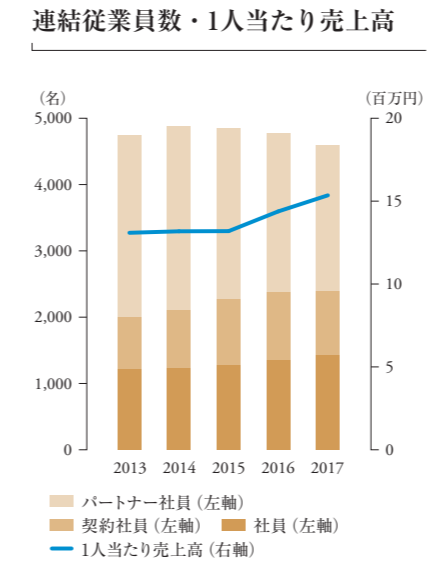
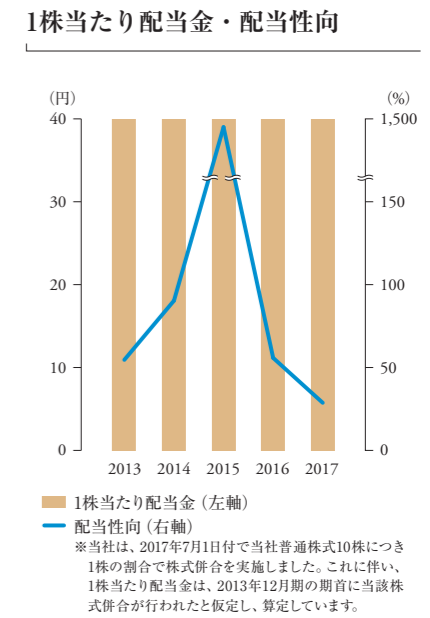
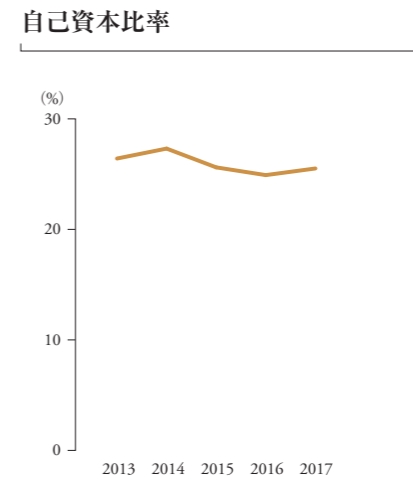
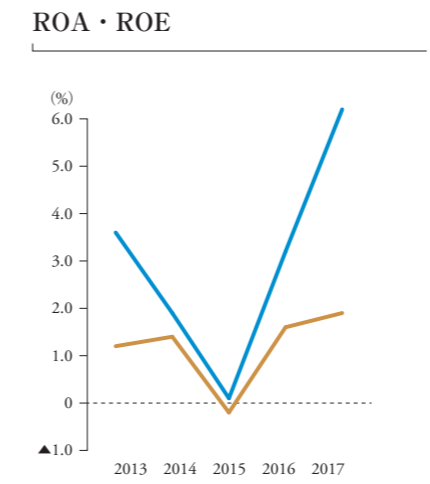
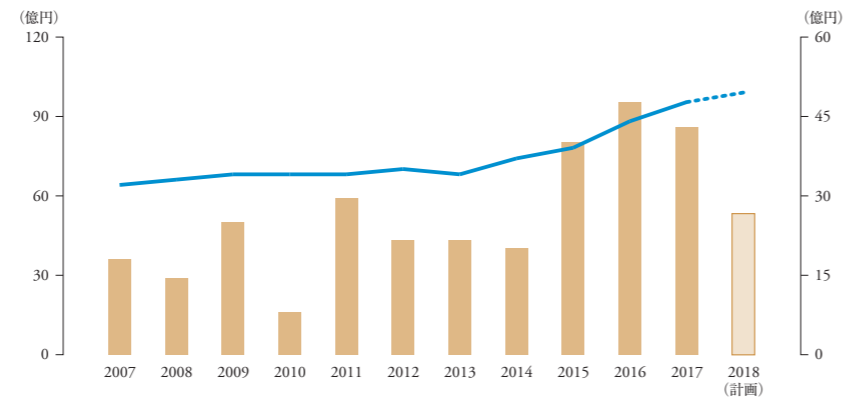
**減価償却費等負担前営業利益・営業利益**

減価償却費等負担前営業利益は、積極的な投資を実施するため、減価償却費や修繕費、投資一時金などを考慮し2014年から設定した当社独自の指標です。業績低迷時には投資を削減していましたが、中期経営計画を策定した2015年以降は先行投資を進め、2017年は前年比4.5億円の増益となりました。



**設備投資額・減価償却費**

インバウンドの増加をはじめとする宿泊需要の高まりを背景に、これまで見送ってきた投資を積極的に実施する方針に切り替え、既存事業の品質強化に努めるとともに、新規出店を加速することにより収益の安定と拡大を図っています。



海外での採用活動を積極的に実施するなど、インバ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。

CO<sub>2</sub>の排出量は、新規開業が続いた2013年度と比べ、電力使用に係るCO<sub>2</sub>排出係数の低下や省エネ設備の導入によって減少し、単位面積当たりの排出量を示すCO<sub>2</sub>排出原単位も減少しています。

2016年度はホテルグレイスリー京都三条などの新規開業がありエネルギー消費量は増加していますが、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%以上低減しています。その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Sクラスの認定を受けています。



積極的な投資と未来を見据えた人材戦略で  
 変化するニーズを先取り。  
 創業の理念をこれからの時代にも受け継いでまいります。

代表取締役社長

瀬川 亨

2017年は、インバウンドの誘客が奏功し、前年比増収増益を達成。  
 9年振りに経常利益で20億円台を確保しました。

日本政府観光局(JNTO)によると、2017年のインバウンド数は前年比19.3%増の2,869万人と過去最高となり、今後も2020年の政府目標4,000万人に向けて、当面は順調に推移することが見込まれています。

一方で、増加する宿泊需要を背景に、競合他社に加え異業種からの参入もあり、首都圏を中心に新規ホテルの開業が相次ぎました。また、訪日リピーターの地方分散化が進み、首都圏を中心に宿泊単価の上げ止まり傾向が顕著になっています。さらに、住宅宿泊事業法(民泊新法)の成立により、宿泊事業を取り巻く環境は厳しさが増しており、今後はより一層の差別化戦略が問われていくものと考えています。

このような事業環境のなか、当社グループにおいてはアジア諸国を中心に海外からの集客が堅調に推移し、インバウンドの宿泊人員は前年比22.5%増の174万人となり、宿泊人員全体の約4割を占めました。また、インバウンドのなかでも、団体に比べ客室単価が高く滞在日数も長い個人のお客さま(FIT)の誘客に注力した結果、インバウンドのうち約8割をFITが占めました。これは、中期経営計画で推進中の取り組みや新規投資が結実したものと評価しています。経常利益においても、FITを順調に取り込んだWHG事業が牽引し、前年比20.6%増益の20.4億円となり、2008年以来9年振りに20億円台を確保することができました。

2017年のトピックスとしては、中期経営計画期間中で最大の投資となる「箱根小涌園 天悠」を4月に開業しました。これによりリゾート事業は10%以上の増収となりま

中期経営計画策定時の背景(2013年~2014年 当時)

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ビザ発給要件緩和など政策の後押し</li> <li>● 東京オリンピック・パラリンピックなど世界的なイベントが継続的に開催予定</li> <li>● 円安による訪日外国人の購買力の高まり</li> <li>● 消費意欲の高い世代の増加</li> </ul> | <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不安定な海外経済情勢</li> <li>● 円安による一部輸入資源の高騰</li> <li>● 安全・安心に関する世論の高まり</li> <li>● 労働力の不足</li> <li>● 少子化・晩婚化による婚礼需要の低下</li> </ul> |
|--|--|

FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015  
 ~観光立国のリーディングカンパニーを目指して~

中期経営計画の全体戦略

- |  |                                      |  |
|--|--------------------------------------|--|
| <p>1</p> <p>多様な顧客ニーズを捉えた既存事業の付加価値向上と拡大</p> | <p>2</p> <p>増加するインバウンドの誘客強化と海外展開</p> | <p>3</p> <p>働きがいがあり多様な人材が活躍できる職場作り</p> |
|--|--------------------------------------|--|



したが、一方で、開業後数ヶ月間は客室清掃スタッフの不足や追加工事が発生したことにより、オペレーションの構築に時間を要し、当初計画に比べ客室稼働を抑えた運営を行ったため収益貢献には至りませんでした。現在は、オペレーションが落ち着き、お客さまからの評価も向上し、客室単価は当初計画を上回る水準で推移しています。WHG事業では、5月に「ホテルグレイスリー 京都三条 南館」を開業し、2016年に開業した北館と合わせ225室の受客体制が整ったほか、10月には「木更津ワシントンホテル」を開業しました。インバウンドについては、東アジアや東南アジアのほか、ヨーロッパ・アメリカ・オーストラリアからの集客にも注力した結果、FITの利用が増加しました。また、2017年は当社グループ顧客会員組織「藤田観光グループ・メンバーズカードWAON」において、約5万人の外国人のお客さまに入会していただくなど顧客会員数の増加に努め、国内外で合計40万人を超える会員数となりました。お客さまの利便性を向上させる取り組みとしては、各「ホテルグレイスリー」と「新宿ワシントンホテル」において、人工知能(AI)を活用した多言語問い合わせシステム「チャットボット」を導入したことで、4か国語、24時間体制での問い合わせ対応が可能となり、今後さらに増加する外国人のお客さまに安心して滞在していただくことも



#### 修正後の計画数値

	2018/12 予想		2019/12 当初目標	2019/12 修正後目標
		前年比		
売上高	720.0	13.7	880.0	760.0
営業利益	23.0	3.0	53.0	27.0
減価償却費等負担前営業利益	80.0	3.2	120.0	90.0
経常利益	23.0	2.5	48.0	27.0
ROA (経常利益/総資産)	-	-	4%以上	2.5%以上
ROE (親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本)	-	-	10%以上	6%以上
設備投資額 (キャッシュベース)	53.2	▲32.6	54.0	91.0
減価償却費	49.4	1.8	58.0	55.0

#### セグメント別計画数値

		2018/12		2018/12	2019/12	2019/12
		上期予想	下期予想	通期予想	当初目標	修正後目標
WHG事業	売上高	174.5	194.9	369.4	376.0	391.0
	営業利益	6.7	18.6	25.3	23.0	27.0
リゾート事業	売上高	28.1	35.5	63.6	106.0	66.0
	営業利益	▲6.3	2.6	▲3.7	13.0	▲3.6
ラグジュアリー&バンケット事業	売上高	125.3	133.0	258.3	340.0	270.0
	営業利益	2.2	7.0	9.2	19.0	12.0
その他および調整額	売上高	13.1	15.6	28.7	58.0	33.0
	営業利益	▲4.6	▲3.2	▲7.8	▲3.0	▲8.4
合計	売上高	341.0	379.0	720.0	880.0	760.0
	営業利益	▲2.0	25.0	23.0	53.0	27.0

に、生産性の向上にも寄与しています。

ラグジュアリー&バンケット事業では、「太閤園」の神前式場「<sup>ほうせい</sup>豊生殿」の集客が引き続き堅調に推移したほか、5月には福岡県北九州市で新たにゲストハウス2施設の運営を開始しました。また、「ホテル椿山荘東京」では独立系ホテルブランドの世界最大ネットワークである「Preferred Hotels & Resorts」に加盟するなど、ブランド力の強化と販売ネットワークの拡大を進めました。

**新規事業の遅延を踏まえ、中期経営計画数値を下方修正しましたが、引き続き顧客ニーズを先取りした投資により、事業構造の再構築と持続的成長を目指します。**

2015年を初年度とする中期経営計画においては、「人と施設に積極的に投資を行い、より付加価値の高いサービスを提供することでお客さまの評価を得る」という方針のもと、先行投資を行ってきました。2015年から2017年までの3年間は、WHG事業の躍進により経常利益の計画数値を累計で約20億円上回る好調な結果となりました。一方で、この間に種を蒔き2019年に収益化を目指したリゾート事業やラグジュアリー&バンケット事業の新規展開に遅れが生じたことから、中期経営計画の数値見直しを実施し、最終年度の計画数値を下方修正しました。基本的な考え方や3つの全体戦略に変更はありませんが、2018年から2019年までの2年間は、特にリゾート事業とラグジュアリー&バンケット事業において収益基盤を固める期間と位置づけ、リゾート事業においては、「箱根小涌園 天悠」「箱根小涌園 ユネッサン」の収益力強化と「蓬萊園」の開発着手など、「箱根小涌園」での事業再構築に注力します。ラグジュアリー&バンケット事業では、「ホテル椿山荘東京」のブランド力・収

益力向上と婚礼事業の地方展開を進めていきます。WHG事業では、「ワシントンホテル」「ホテルグレイスリー」に加え、新ブランドの立ち上げによってマルチブランド化し新規出店スピードを加速させます。2018年には「ホテルグレイスリー」ブランドでは海外初進出となるソウル、国内では浅草での開業を予定しており、新ブランドにつきましては、1号店は2019年夏、浜松町にて、2020年には浅草で2号店を開業予定です。新ブランドはアクティブに旅を楽しむミレニアル世代を主なターゲットとしており、シンプルで機能的な客室のほか、共用スペースを設け、旅の情報発信・収集ができるコミュニケーションの場をご提供するとともに、機械化によるローコストオペレーションを実現します。

引き続き、3つの全体戦略に沿って、各施策を力強く推し進め、まずは修正した計画を着実に達成してまいります。また、経常利益50億円を一つの目標として定め、2020年スタートの次期中期経営計画について、今後検討を重ねてまいります。

以上の既存事業に加え、宿泊事業の新展開として、体験型のコト消費のニーズに対応し、その土地ならではの魅力を生かした事業開発にも着手しています。2018年にはグランピング事業を新たにスタートし、4月に静岡県御殿場市にて「<sup>ふじのきらめき</sup> 富士御殿場」を開業したほか、デンマークのアウトドアグッズメーカーであるノルディスク社と業務提携を行い、日本国内で「Nordisk Village」を展開していきます。1号店となる「Nordisk Village Goto Islands」は長崎県五島市にて8月に開業を予定しています。また、2019年秋には福井県の永平寺門前に、旅館と宿坊の中間に位置する宿泊施設「<sup>はくじゅかん</sup> 柏樹関」を開業する予定です。

このほか、新たな顧客の獲得やリピーター化の促進に結びつけていくため、デジタルマーケティングなどを統括する部署を2018年より新設しました。当社グループの顧客会員組織である「藤田観光グループ・メンバーズカードWAON」がより魅力的なものになるよう検討を加え、当社グループのファンの拡大を図ってまいります。

## 従業員一人ひとりの働きがいと充実感を追求し、人材力を源泉とした確かな成長を歩みます。

良い会社の条件の一つは“高収益”であることだと考えています。“高収益”は、当社グループの提供するサービスや商品がお客さまから高い評価を得た結果、実現できるものだからです。高い評価を得るためにはまずは従業員が働きがいを感じ、働くこと自体に喜びを感じられることが重要です。そのため、従業員満足度の向上と人材育成は、当社グループの成長を支える源泉であると捉えています。

お客さまのニーズは日々、多様化しています。そのニーズに的確に応えるためには、多様な人材が能力を発揮し活躍できる環境を整える必要があります。そのため2012年から専任部署を設置し、ダイバーシティ&インクルージョンを強力に推進しています。これは、2015年に策定した中期経営計画においても重要な全体戦略の一つとして掲げています。具体的には、制度整備や啓蒙と合わせて、各現場で課題に対してボトムアップできる体制を整えてきました。またボトムアップを生かすためにはミドルマネジメント層のレベルアップも重要であり、部下のワークライフバランスの実現のみならず、自らの働き方も改革する管理職「イクボス」の育成を目指しています。

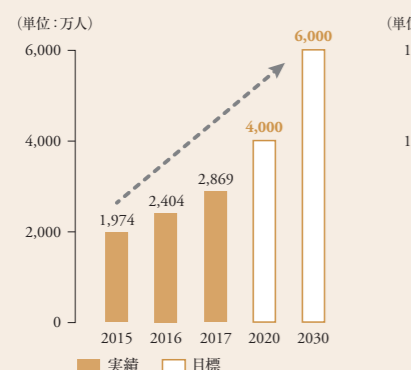
また、人手不足への対応策の一つとして、2015年より働き方改革をスタートさせました。業務内容や制度の見直し、AIやIoTの積極的な利活用による長時間労働の削減などを進め、育児や介護といったライフイベントと両立しながら長く働くことができるよう、働きやすく働きがいのある職場作りを推進しています。こうした取り組みにより、現場力を強化することが組織力の向上につながり、付加価値の高いサービスを実現することによって、結果としてお客さまから評価していただくという好循環を生み出します。

私たちは、社是の理念に基づいた事業活動を進めることが社会への貢献そのものであると考え、観光業をリードする企業として成長を続けてまいります。これからの藤田観光グループにぜひご期待ください。

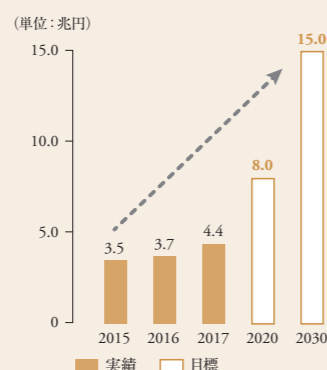
## インバウンドニーズの伸長

### 日本政府の目標

#### インバウンド数目標

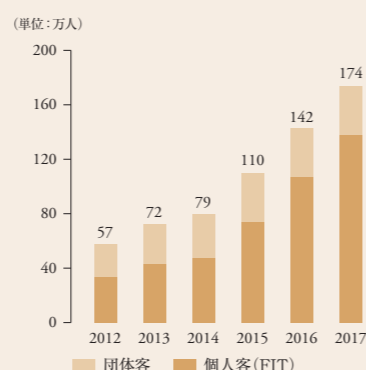


#### 消費額目標



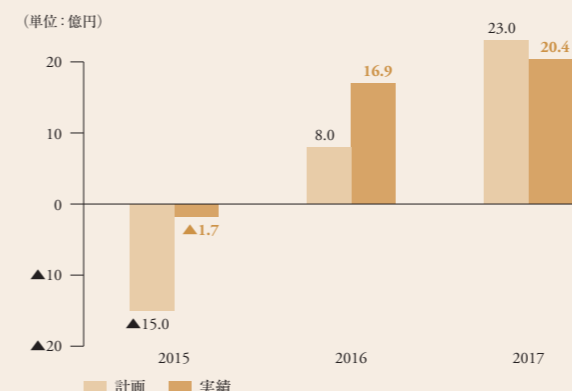
### 藤田観光グループの実績

#### 当社グループ インバウンド延べ宿泊者推移

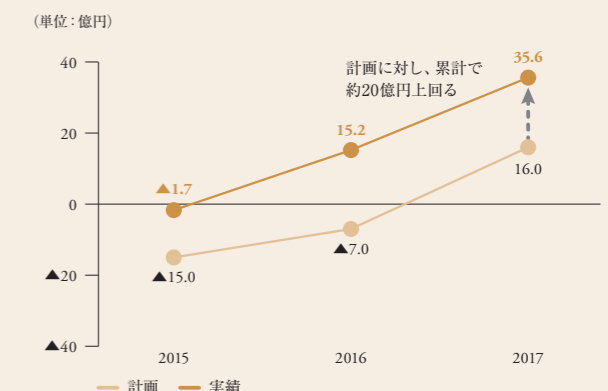


## 経常利益推移

### 経常利益



### 経常利益 累計





# WHG事業

## 中期経営計画

### 基本方針

今後の成長ドライバーとして位置づけ事業展開を加速

### 施策

1. 新規出店による事業規模拡大
2. 新規出店を支える人材確保・育成
3. 生産性の向上
4. 顧客の取り込み強化(リピーター拡大)

## 当期の概況

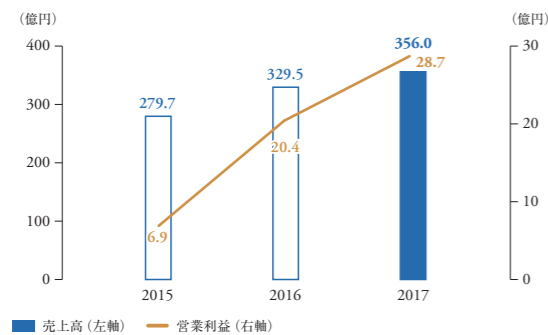
前年に改装を実施した「新宿ワシントンホテル本館」、新規開業した「ホテルグレイスリー那覇」「ホテルグレイスリー京都三条 北館」が通年稼働し、業績に寄与しました。他業種の新規参入や、競合の出店などにより首都圏のホテルでは客室単価が前年比0.9%増にとどまった一方、インバウンドの地方分散化の影響もあり、地方のホテルでは客室単価が堅調に推移し同6.2%増、全体では同2.6%増となりました。2017年5月に南館を増床開業し全225室となった「ホテルグレイスリー京都三条」、フランチャイズホテルとして同年10月に開業した「木更津ワシントンホテル」(146室)も順調に推移しています。

インバウンドについては、東アジア・東南アジア・欧米豪の集客に注力し、FITの利用が増加しました。また、2017年度は当社グループ顧客会員組織「藤田観光グループ・メンバーズカードWAON」において5万人を超える外国人のお客さまに入会していただくなど、顧客化を進めてきました。

さらに、各ホテルグレイスリーと「新宿ワシントンホテル」で人工知能(AI)を活用した多言語問い合わせシステム「チャットボット」を導入し、4か国語、24時間体制での問い合わせ対応を可能にすることで、外国人のお客さまの利便性向上と、生産性の向上にも取り組みました。

これらの結果、当セグメントの売上高は前年比2,647百万円増収の35,602百万円となり、営業利益(セグメント利益)では前年比834百万円増益の2,878百万円となりました。

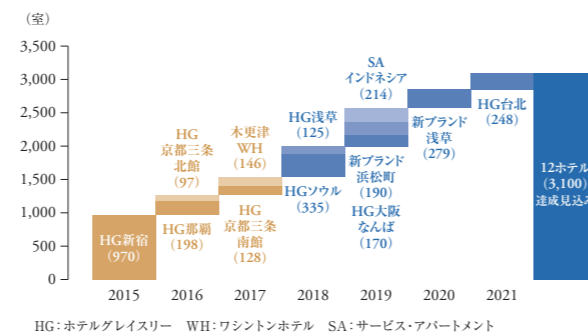
## 売上高／営業利益



### ポイント

2015年は中期経営計画に沿った積極的な先行投資により一時的に減益となりましたが、その後も計画的に投資を実施、既存施設の競争力強化や新規施設の展開を進めています。その結果、国内外のビジネス・観光需要を取り込み、グループ全体の収益を牽引しています。

## 客室数の推移



### ポイント

中期経営計画では、5年間で10ホテル3,000室増を目標に新規出店を進めてきました。2019年までに10ホテル2,573室を開業、2021年には12ホテル3,100室達成を見込んでいます。マルチブランド化によってさらに出店スピードを加速させ、事業拡大を図ります。



ホテルグレイスリー京都三条 南館



木更津ワシントンホテル

## 今後の取り組み

国内では2018年10月に「ホテルグレイスリー浅草」(125室)、2019年夏に「ホテルグレイスリー大阪なんば」(170室)、海外では2018年8月に「ホテルグレイスリーソウル」(韓国・335室)、2021年に「ホテルグレイスリー台北」(台湾・248室)の開業を予定しています。さらに、ワシントンホテル、ホテルグレイスリーに加え、新ブランドの立ち上げやサービス・アパートメント事業の開始によりWHG事業をマルチブランド化し、新規出店スピードを加速させます。新ブランドは今後もニーズの拡大が期待される20代から30代(ミレニアル世代)のインバウンドをターゲットとして、「手軽な価格とサービスでアクティブに旅を楽しみた

い」という需要に応えるため、シンプルで機能的な客室のほか、共用スペースを設け、旅の情報発信・収集ができるコミュニケーションの場を提供するとともに、機械化によるローコストオペレーションを実現します。2019年秋には、日系企業の駐在員や出張者を主なターゲットとしてインドネシアにてサービス・アパートメント(214室)の開業を予定しています。

こうした新規開業ラッシュに対応すべく、人材の確保・育成や生産性向上を推進するとともに、既存ホテルの集客力アップとさらなるお客さまの利便性向上のため、「接客・サービス」「客室品質」「朝食」の3項目を軸とした品質向上、ならびに「藤田観光グループ・メンバーズカードWAON」の会員プログラムの向上などに取り組みます。

## トピックス

「Active&Relax」をコンセプトに、アクティブに旅を楽しむミレニアル世代を主なターゲットとした宿泊特化型ホテルの新たなブランドを立ち上げます。コンパクトでありながら機能的でリラックスできる客室や、コミュニケーションスペースなどを提供し、AIコンシェルジュなどの最新技術も活用して充実した旅をサポートします。1号店は2019年夏に浜松町、2号店は2020年浅草での開業を計画しています。まずは都内へ集中出店することでブランド認知度の向上と効率化を図り、その後はインバウンド需要の高い大都市圏への展開を進めていきます。また、2019年秋開業予定のインドネシアのサービス・アパートメントでは、ホテル運営で培ったノウハウを生かし、安心して生活できる空間を提供することにより、日系企業の海外進出の一助となるべく、今後も当事業での展開を検討していきます。

既存のワシントンホテル、ホテルグレイスリーに加えて新ブランドホテルやサービス・アパートメント事業を立ち上げることによってマルチブランド化し、幅広いニーズに対応するとともに、首都圏を中心に逼迫する新規ホテルの開発市場において出店検討機会の幅を増やし、新規開発の加速を図ります。



インドネシア・ジャカルタ東部工業団地 サービス・アパートメント(仮称)イメージ



# リゾート事業

## 中期経営計画

**基本方針** 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

- 施策**
1. 箱根小涌園(天悠・ユネッサン)の収益力強化
  2. 「蓬莱園」を始めとした箱根小涌園再開発



箱根小涌園 天悠 外観

箱根小涌園 天悠 客室

## 当期の概況

リゾート事業では、従来「箱根ホテル小涌園」などにて提供してきた団体やファミリーのお客さま向けのサービスから、国内外の個人のお客さまへ付加価値の高い商品とサービスを提供するビジネスモデルへの転換を図っています。箱根エリアでは、新たな旗艦施設として、「箱根小涌園 天悠」が2017年4月に開業しました。「自然と和のおもてなし」をコンセプトとする「箱根小涌園 天悠」は、今後のリゾート事業の新しいビジネスモデルの中心を担っていきます。

宿泊部門の売上高は、2016年9月で営業を終了した「ホテル鳥羽小涌園」(三重県)の影響があったものの、

「箱根小涌園 天悠」の開業により、前年比895百万円増収の5,594百万円となりました。「箱根ホテル小涌園」は、当初計画では一部のレストランの営業を縮小し、客室稼働も抑えて営業する予定でしたが、2018年1月10日の営業終了に向けて、お客さまからの需要が高まったため、当初計画よりも客室稼働を上げて営業しました。一方で「箱根小涌園 天悠」では、追加工事が発生した影響などに加え、清掃などの人手不足の影響もあり、開業時のオペレーション立ち上げに時間を要したため、顧客満足を最優先に考え、当初計画より客室稼働を抑えての営業となりました。なお、「箱根小涌園 天悠」の1人当たりの宿泊単価につきましては、当初計画を上回る水準で推移しています。

レジャー部門の売上高は、「箱根小涌園ユネッサン」の

利用人員の減少により前年比64百万円減収の1,640百万円となりました。

これらの結果、当セグメントの売上高は前年比807百万円増収の7,564百万円となったものの、「箱根小涌園 天悠」に係る費用が増加したことにより、営業損失(セグメント損失)は前年比294百万円悪化の688百万円となりました。

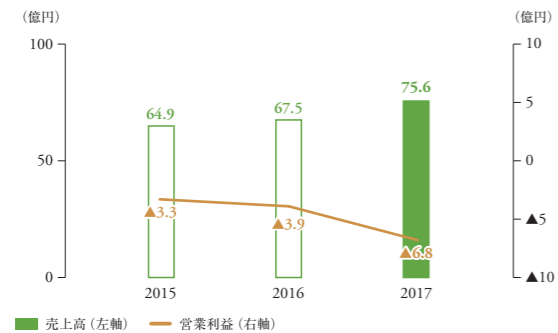
## 今後の取り組み

2019年までの2年間は収益基盤を固める期間と位置づけ、箱根小涌園の収益力強化と再開発に優先的に取り組みます。「箱根小涌園 天悠」においては付加価値の高

い事業モデルを確立させ、ご利用いただいたお客さまから高い評価を獲得し、リピーター化できるよう、オペレーションの強化やさらなるサービスの向上に注力します。「箱根小涌園ユネッサン」では、従来の温浴施設に加え、飲食や物販、アクティビティを充実させることにより、ファミリー層の需要が高い夏期だけでなく、春や秋の行楽期に箱根を訪れるシニア層やインバウンドなどのお客さまも取り込むなど、年間を通じて集客の拡大を図ります。

また、「蓬莱園」における高級宿泊施設開発については2018年内に着手、2020年の開業を目指します。さらに、2018年1月10日に閉館しました「箱根ホテル小涌園」の再開も順次検討していきます。

## 売上高／営業利益



## ポイント

中期経営計画の施策である箱根小涌園再開発を推進するため、2015年以降積極的な投資を実施しています。2017年は「箱根小涌園 天悠」の開業により売上高が増加しましたが、一方で開業費用増加の影響もあり、収益貢献には至りませんでした。

## 箱根入込観光客数



## ポイント

2015年は大涌谷周辺の火山性地震の影響により大幅に落ち込みましたが、翌年には回復しました。また外国人観光客についても46万人を超え、過去最高を記録しており、首都圏からアクセスの良い箱根は平均で約2,000万人が訪れる一大リゾート地です。

## トピックス

60年以上にわたりリゾート事業を展開してきた箱根小涌園では、ニーズの変化に応じて進化を続けてきました。そして今後も成長を継続するためには、国内のリピーターはもちろんのこと、これまで以上にインバウンドニーズの獲得が重要です。当社は、日中国交正常化前である1961年に「箱根ホテル小涌園」にて中国作家代表団をお迎えし、それ以来、文化・芸術・スポーツ界など700を超える訪日代表団にご利用いただいた実績があります。その際に代表団の皆さまより頂戴した「揮毫」の展示会を中国日本友好協会などと共同開催するなど、長年のご縁をつなぎ、近年は中国の旅行社と箱根町、周辺ホテルとの観光交流会も実施しました。また、アジア6カ所に海外現地法人、駐在員事務所を設け、グループ全体の誘客活動を行っています。

近年のインバウンドは日本への訪問回数が増えるにつれ、「モノ消費」から「コト消費」へ、首都圏から地方へと

ニーズが多様化しています。箱根小涌園では再開発の第一弾として、朝食付き宿泊特化型の温泉宿「箱根小涌園美山楓林」、また国登録有形文化財を活用したレストラン「蕎麦 貴賓館」「鉄板焼・しゃぶしゃぶ 迎賓館」を開業しました。さらに「箱根小涌園 天悠」では、日本ならではの温泉、和食、アクティビティをご用意し、現在インバウンドの利用シェアは約2割となっています。アジアに加えて、欧米、豪州など幅広い地域を対象に、販促活動、営業活動を行い、今後も誘客を強化してまいります。



上海でのワークショップ



# ラグジュアリー&バンケット事業

## 中期経営計画

基本方針 「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に高品質な事業を展開

- 施策
1. ホテル椿山荘東京のブランド力、収益力向上
  2. 婚礼事業について、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



マリコレ ウェディングリゾート

## 当期の概況

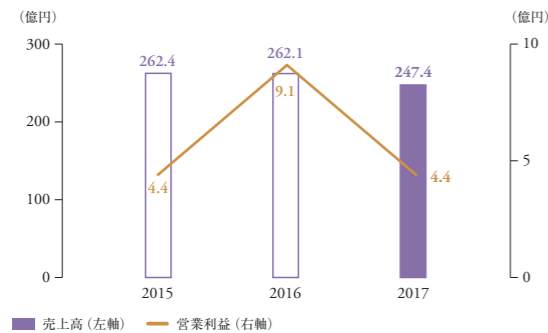
婚礼部門は、「太閤園」（大阪府）の神前式場「豊生殿」の集客が引き続き堅調に推移したほか、2017年5月には北九州市で新たにゲストハウス2施設「マリコレウェディングリゾート」「鞆ヶ谷ガーデン アグラス」の運営を開始しました。一方で「アジュール竹芝」の運営受託契約終了の影響に加え、「ホテル椿山荘東京」において宴会場の改装による売り止めや庭園内独立型神殿の竣工が遅れたこともあり、利用件数および人員が減少しました。部門全体の売上高は、前年比398百万円減収の11,441

百万円となりました。

宿泊部門は、「ホテル椿山荘東京」において国内外からの個人のお客さまを中心に集客を図り、客室稼働および客室単価は前年を上回りましたが、「アジュール竹芝」の運営受託契約終了の影響により、売上高は前年比213百万円減収の2,293百万円となりました。

これらの結果、ゴルフ部門などを含めた当セグメントの売上高は、前年比1,471百万円減収の24,743百万円となり、営業利益（セグメント利益）は前年比467百万円減益の445百万円となりました。

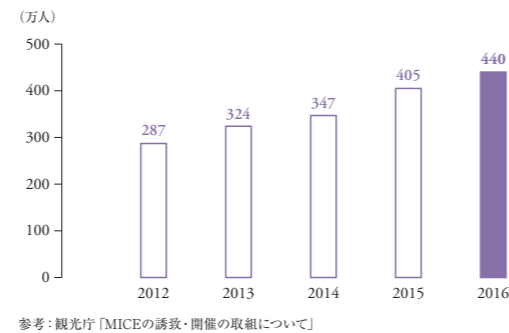
## 売上高／営業利益



### ポイント

2016年は宴会部門が好調に推移、また生産性向上の取り組みも奏功し、前年比で減収増益となりました。2017年は「ホテル椿山荘東京」の庭園内独立型神殿の新設など先行投資を実施したほか、「アジュール竹芝」の運営受託契約終了が影響し、前年比減収減益となりました。

## 市場推移 (ビジネス目的のインバウンド数の推定値)



参考：観光庁「MICEの誘致・開催の取組について」

### ポイント

観光庁によると、ビジネス目的のインバウンド数推定値は2016年には440万人となり、2012年の1.5倍以上に伸長しています。MICEは開催地域を中心に大きな経済波及効果を生み出し、ホテルにおいても会議のみならず宴会や宿泊などの需要創出が見込まれます。

## 今後の取り組み

サービス面では、「ホテル椿山荘東京」において2017年7月に加盟した世界最大の独立系ホテルブランドのネットワーク「Preferred Hotels & Resorts」を活用し、海外における認知度を高め、世界からの富裕層獲得に注力してまいります。また、フォーブストラベルガイドやミシュランガイドなど世界基準でのホテル格付けでより高い評価を得られるよう、引き続きサービスの品質を向上させていきます。

同ホテルでは、2014年より日本の和と伝統を重んじる姿勢を反映させた客室や宴会場などの改装を進めています。新しくなった客室とともに、2017年に改装した同ホテル最大の宴会場オリオンや庭園内に新設した独立型神殿を活用することで、今後はMICE案件の獲得や新しい和式婚礼の提案を通じ、顧客の拡大に努めていきます。

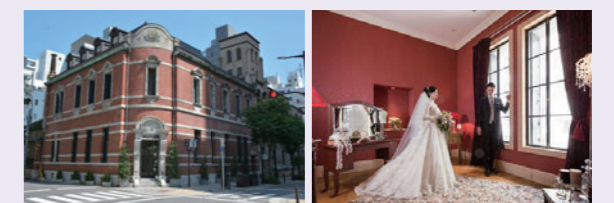
婚礼事業としては、計画的投資による既存施設のさらなる品質向上と合わせ、地方都市を中心とした新たな事業拠点の展開を進めていきます。

## トピックス

中期経営計画の主要施策の一つである、地方主要都市への婚礼事業の展開として、2015年1月に広島へ出店（株式会社Share Clappingがゲストハウス2施設の運営を軸に広島市内でプロデュース業を展開）、2017年5月に北九州へ出店（株式会社Share Clapping Fukuokaがゲストハウス2施設の運営）を行いました。これに続き、2018年4月1日より株式会社プレミアリゾートオペレーションズから事業譲渡を受け、婚礼施設「オペラドメーヌ高麗橋」の運営を開始しました。

この施設は、1912年に建築界の巨匠、辰野金吾氏の設計により誕生して以来、100年を超える長い歴史をもつ建物です。当社が運営する「ホテル椿山荘東京」「箱根小涌園」「太閤園」にも貴重な文化財や歴史的建造物があり、「オペラドメーヌ高麗橋」と同じく明治に建造された淀川邸を保有する当社グループの太閤園株式会社が運

営を行うことにより、歴史的建造物という魅力を最大限に生かし、また、長年大阪の地にて培った経験をもとに、さらにきめ細かなおもてなしを提供していきます。今後もグループ全体の婚礼事業のさらなる競争力強化、品質向上とともに、地方主要都市にて婚礼事業を展開していきます。



オペラドメーヌ高麗橋



## 新しい事業への取り組み

個人旅行の増加やインバウンドの増加に伴い、ニーズが多様化しています。そのような事業環境のなか、日本ならではの文化や歴史、豊かな自然を快適な空間で体感していただく新しい宿泊体験を可能にするため、当社のノウハウを生かした新しい事業の開発に取り組んでいます。

2018年4月

### グランピング事業第1号店となる「藤乃焔 富士御殿場」を開業

雄大な富士山をすそ野まで正面で眺めることができる恵まれた立地で、独立型キャビン20棟からなるグランピング施設を開業。冷暖房などを完備した居住空間と、開閉式屋根を



グランデ キャビン



ディナー

アウトドアデッキ

備えたアウトドアデッキを組み合わせた特徴的なキャビンでは、当社ホテルで経験を積んだシェフによるコーススタイルのキャンプ料理を提供するなど、四季を通じて快適かつ贅沢にアウトドアを楽しむことができます。

今後、この「藤乃シリーズ」と合わせて、デンマークのアウトドアグッズメーカーであるノルディスク社と提携し、よりキャンプに近いテント型グランピング施設「Nordisk Village」を展開します。第1号店は2018年8月に長崎県五島市にて「Nordisk Village Goto Islands」の開業を予定しており、その場所ならではの体験を国内外のお客さまにご提案していきます。



Nordisk Village Goto Islandsイメージ

2019年秋

### 福井県永平寺門前に、旅館と宿坊の中間に位置する宿泊施設「柏樹閣」を開業



柏樹閣イメージ

曹洞宗大本山永平寺、福井県、永平寺町の3者が連携して推進している「永平寺門前の再構築プロジェクト」の一環として、修行道場である永平寺の門前に「柏樹閣」を開業します。「旅館と宿坊の間に位置する施設」をコンセプトとし、永平寺での坐禅体験などを通じて、海外でも関心が高い「禅」の心に触れることができ、レストランでは永平寺が監修する精進料理も提供します。

福井県は北陸新幹線などの交通インフラ整備が進む一方で、宿泊者数やインバウンドの利用が少ないのが現状です。永平寺が有する歴史や文化と、当社が蓄積してきたノウハウを融合し、施設の運営を通して地域の活性化に貢献していきます。



特集

## 「箱根小涌園 天悠」に見る価値創造サイクル

藤田観光は、これまで財閥や華族の別荘地だった箱根を、日本を代表する観光地へと成長させてきました。戦後の復興から高度経済成長、そして成熟した情報社会へ。時代の転換期を迎えるたびに創業の地箱根で、柔軟な発想と先見の明によって新たな価値創造サイクルを構築。そして観光立国に向けた未来への答えが「天悠」です。

### ◆ 箱根の観光課題に応じてきた藤田観光の歴史

- 1918 藤田財閥2代目藤田平太郎が箱根に純日本風家屋の別荘(現:蕎麦 貴賓館)を建設。
- 1948 戦後、藤田家から別荘を譲り受けた小川栄一が旅館として箱根小涌園を開業。翌年に第1号温泉が噴出。
- 1959 箱根小涌園新館(後に本館と改称)と箱根ホテル小涌園が開業。
- 1963 ひばり新館(後の箱根小涌園ユネッサンイン)が開業。
- 1966 箱根小涌園内に日本初の会員制リゾートホテルとなる箱根FGMホテルが完成。
- 1970 日本初の和洋折衷スタイルとなる箱根小涌園新館が開業。
- 1973 箱根小涌園こどもの村が開村。
- 1984 箱根小涌園サンシャイン湯〜とびあが完成。
- 1990 箱根ヴェルデの森が完成。
- 1999 箱根小涌園旅館部とこどもの村の営業を終了し、ユネッサンの建設を開始。
- 2000 B&Bバンシオン箱根が開業。
- 2001 日帰り温泉テーマパークの箱根小涌園ユネッサンが開業。貴賓館と迎賓館が国登録有形文化財に認定される。
- 2006 箱根小涌園 蕎麦 貴賓館が開業。
- 2014 箱根小涌園ユネッサンイン、湯〜とびあの営業を終了し、天悠の建設を開始。
- 2015 つつじの名所蓬萊園を取得。
- 2016 13室のカジュアルリゾートホテル、箱根小涌園美山楓林が開業。
- 2017 全室温泉露天風呂付の五感が癒される湯宿、箱根小涌園 天悠が開業。

#### 庭園や別邸を大衆の憩いの場へ

藤田観光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向けて、財閥や華族が所有していた庭園や別邸を大衆の憩いの場として開放することを目的に、箱根・小涌谷の藤田家別邸を9室の旅館として開業。藤田観光の事業は、ここからスタートしました。



開業当時の箱根小涌園

#### 団体の宿泊需要にいち早く対応

高度経済成長とともに、国内の旅行需要が急速に拡大すると予測。まだ日帰り温泉利用や修学旅行客が中心だった1959年に、団体客を受け入れ可能な2つの宿泊施設がいち早く完成。「箱根といえば小涌園」と評されるまで、観光地箱根の顔として成長を遂げてきました。



箱根小涌園本館(現 ユネッサンの場所)

#### 箱根の魅力を感じ高付加価値化へ

1980年代以降、団体客から家族連れやグループへと旅行形態は大きく転換。手軽に日帰りで楽しめる一大複合型温泉テーマパークを完成させ、箱根の再活性化に貢献。さらに「天悠」の開業など、アッパーミドル層や外国人客を見据えた高付加価値宿泊施設へとシフトしています。



箱根小涌園ユネッサン



## ◆ 箱根が抱える現在の観光課題

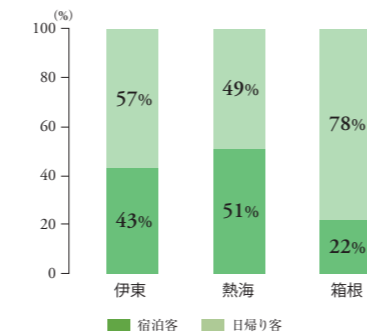
年間約2,000万人が訪れる箱根は、これまで国内のグループや家族連れが圧倒的多数を占めていましたが、近年では個人旅行や訪日外国人客が急増するなど、観光客層の幅が広がっています。このような変化に対応して、自然や歴史文化資産を交えた新しい観光スポット・ルートを開発・発信することにより、新しい人の流れを作ることが箱根全体での重要課題だと認識しています。また、関東近郊のほかの温泉地と比較しても日帰り客が多い特徴があり、今後は、宿泊比率の向上も箱根活性化の大きな課題です。

## ◆ 「天悠」で成し遂げたい課題解決

「天悠」は、“自然と和のおもてなし”をコンセプトに箱根本来の良さを体感できる箱根小涌園の旗艦施設としてオープンしました。箱根外輪山の絶景を楽しむことができる“浮雲の湯”などの大浴場や、全室に備えた温泉露天風呂でお好きな時に何度でも温泉を堪能いただくことはもちろん、庭園を眺めながらのヨガやトレッキング、クラフト体験など箱根の自然や新たな箱根の魅力を発見できる様々なアクティビティをご用意しています。さらに、温泉旅館ではめずらしいコンシェルジュを配置し、箱根や日本の魅力を体験できる仕組みを作るなど、箱根町に新しい人の流れを作ること、日帰りから宿泊へ、1泊だけでなく連泊してこそ味わえる本当の魅力を発信していきます。



2014年度の入込観光客  
(日帰り客・宿泊客との比率)

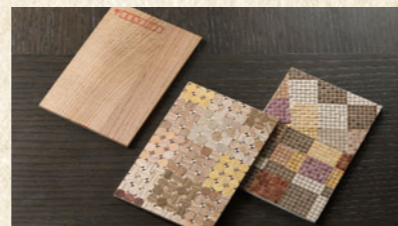
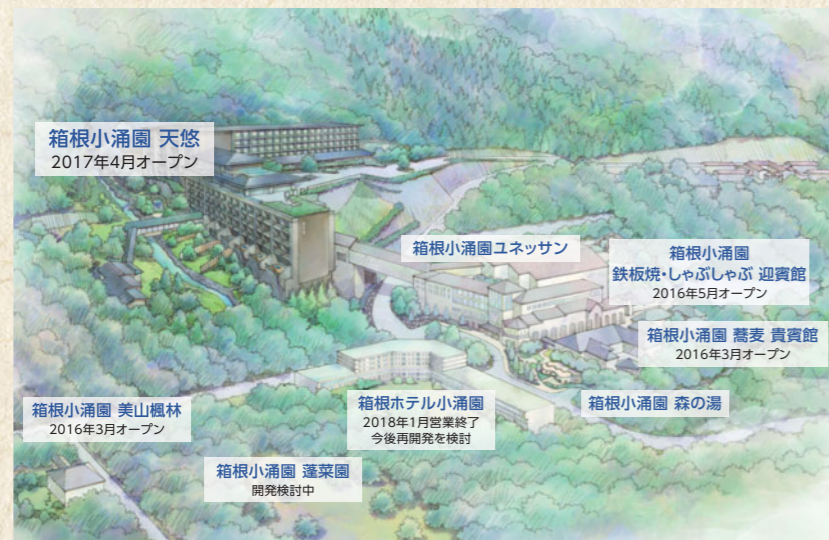


伊東:「年次別来遊客数推移表」より  
熱海:「熱海市統計白書」より  
箱根:「観光客実態調査報告書」より

## ◆ スタートした、新しい収益モデルへの挑戦

「天悠」のミッションは、国内外の個人のお客さまへ付加価値の高い商品・サービスを提供し、高い評価を得ることです。「天悠」のメインターゲットは旅慣れたアッパーミドル層のご夫婦やカップル、女性同士などのグループ、インバウンドのお客さまです。そこで、最高のおもてなしを実践すべく、稼働率を追うのではなく、付加価値の高いサービスに取り組みました。

その結果、サービスでご納得いただいたリピーターの獲得につながり、1人当たりの宿泊単価は当初計画を上回る水準で推移しています。



アクティビティ(寄木はぎづくり)



箱根小涌園 鉄板焼・しゃぶしゃぶ 迎賓館

「天悠」こだわりの  
アクティビティと  
おもてなしのすべてが  
“特別”です

服部 暁子 (Akiko Hattori)  
箱根小涌園 天悠 顧客課



「天悠」では、箱根の自然が楽しめるアクティビティや特別な日を彩る様々な演出をご用意しています。春から夏にかけて行われるヨガは、箱根の自然を生かしたつくりの庭園内で、緑に包まれて澄んだ朝の空気を吸い、リラックスしながら非日常の体験ができると国内外のお客さまから高評価をいただいています。今後も付加価値の高いアクティビティを地元の方々と連携して企画し、何泊しても楽しめる宿として新しい箱根の過ごし方を提案していきます。

また、特別な日の演出は、ご宿泊前から始まります。コンシェルジュがお客さまの思いやイメージを伺いながらご要望を具現化し、大切な記念日のお手伝いをしています。今後は、新たな記念日の需要を創出するため、お客さまからのリクエストからニーズと傾向を把握し、「記念日=箱根=天悠に祝泊(しゅくはく)」をコンセプトにオーダーメイドで記念日を過ごしていただけるよう、コンテンツを充実させていきたいと考えています。

箱根の大自然をアクティブに満喫するプランをはじめ、寄木はぎづくりや本格陶芸体験など、箱根や日本の文化を体験できる多彩なアクティビティをご用意。連泊してじっくり楽しめる新たな魅力が満載です。

「天悠」独自の  
オペレーションで  
満足度向上と  
リピートの促進へ

清水 敬三 (Keizo Shimizu)  
箱根小涌園 天悠 接客課長



「天悠」は五感を癒す湯宿として、ゆったりと過ごしていただくためにほどよい距離感を保ちながらお客さまに寄り添ったサービスを心掛け、さりげない気遣いのおもてなしを目指しています。天悠では従前と異なるオペレーションを実施しており、チェックイン時にご案内したスタッフが夕食時にも担当するなど、お客さまとのコミュニケーションを大切にしています。特別客室のお客さまに対しては、予約確認からお見送り後のお礼状送付までを専任のスタッフが担当し、お祝いのセレモニーやサプライズなどのいろいろなシーンでお客さまに寄り添い、細かなニーズにお応えすることが可能です。

オープン以来、最も印象に残っているのは、リピートされたお客さまから新人スタッフにいただいた「前回、あなたのサービスが良かったからまた来たけれど、さらに成長していて感動した」という言葉です。自分の事のようにうれしかったことを憶えています。

四季を慈しみ味わうことは、日本の誇るべき文化であり、藤田観光の伝統的なおもてなしです。「天悠」は、施設全体でお客さまの滞在する時間と空間を緻密にデザインし、眺望や佇む場所全てで風流を味わえる配慮がされています。





## 成長戦略を支える人材力

### 当社における人材力とは

当社グループは、「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」を経営指針の一つとして定め、人材こそが成長力の源泉であると位置づけています。サービス業では、第一線でお客さまに接する従業員をはじめ、多様な人材が会社を支える原動力であるという考え方のもと、厳しい事業環境や多様化する時代の流れのなかでも競争優位性をさらに高めるため、人材力の一層の強化に取り組んでいます。

全ての従業員が共有する価値観「いつも、ありがとうのいちばん近くに。」というオール藤田ホスピタリティ・マインドを胸に、お客さまに最高のサービスを提供するために、働く一人ひとりが自主性を発揮し、自らの成長を実感できる社内環境を目指しています。

### 信頼関係を築くホスピタリティ・マインド

社員やアルバイトスタッフなどの雇用形態の違いにかかわらず、新人従業員の研修において、なくてはならない大切な

価値観としてオール藤田ホスピタリティ・マインドを共有します。「知識・スキル」と「お客さまに誠意をもって対応する心」の二つの要素を理解し、行動することで初めて体現されるものであり、このマインドを持って接することで、お客さまとの信頼関係を築くことができると伝えています。

ホスピタリティを磨きサービスの質を高め、その付加価値によってお客さまから高評価をいただくことにより、厳しい環境のなかでも勝ち残っていけると考えています。そうしたマインドが当社の魅力を高め、優秀な人材を採用できる好循環を生み出しています。

### 人材育成の考え方

現在遂行中の中期経営計画「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」では、「働きがいがあり多様な人材が活躍できる職場作り」を重要な戦略の一つに掲げ、グローバル対応と少子高齢化社会における労働力確保に取り組んでいます。特に成長戦略の実現に向けては、従来の人事制度にとらわれることなく、多様な人材を受け入れながら新しい力をつけていくことを重視しています。

また、「ES(従業員満足)なくしてCS(お客さま満足)なし」と

いう基本ポリシーのもと、働き方改革にも取り組んでいます。

#### 1. 人材育成・教育強化

成長戦略を支える人材力をさらに強化し、人材層を厚くするため、事業グループごとの専門教育はもとより、藤田観光グループの一員として共通の認識を持つための教育、役割に応じた階層別の教育、全従業員を対象に自らの力を高めていく自己啓発の促進、多様化への対応などに力を入れています(下記、「主な人材育成・教育強化の取り組み」をご参照ください)。

#### 2. ワークライフバランスの推進

サービス業として人材力の拡充こそ成長の源泉であると考え、全従業員が自らの「働きがい」を見出し、品質と生産性を高めていくことで、お客さまの高い評価を獲得できると考えています。

#### ・両立支援

育児・介護などのライフイベントと両立しながら働けるように労使で検討し、様々な両立支援制度を導入したことで、多くの従業員の継続就業が可能となりました。今後は「両立」支援にとどまることなく、「男女ともに家庭における責任を担いながらキャリアアップ」することが当たり前になるよう支援していきます。その一つの取り組みとして、2016年「イクボス企業同盟<sup>\*</sup>」に加入、2017年度には役員・総支配人および管理職を

対象とした「イクボスセミナー」を開催しました。部下のワークライフバランスの実現のみならず、自らの働き方も改革する管理職を育成していきます。

<sup>\*</sup>イクボス企業同盟:従業員の価値観が多様化する時代において、「イクボス」の必要性を認識し、積極的に自社の管理職の意識改革を行って、新しい時代の理想の上司を育てていこうとする企業のネットワークです。

#### ・働き方改革

働き方改革に対する従業員の意識改革こそが重要であるという認識のもと、これを実現することで事業基盤を強固にすることができると考えています。すでに、「従業員の一人ひとりの多様性を尊重して『働きやすい会社、働きがいのある会社』を作る」ことを目指して、ダイバーシティ&インクルージョンと働き方改革を車の両輪に、以下の5つの課題に取り組んでいます。

#### 働き方改革の取り組み課題

1. 長時間労働撲滅・生産性向上を目指す「働く時間革命」
2. 永く働ける施策の強化
3. 新たな雇用形態の構築・運用
4. ICT、IoT利活用の推進
5. 人材ポートフォリオの構築

#### 3. ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

当社グループでは、2012年3月に「ダイバーシティ推進室」を社長直轄部署として新設し、以降人材の多様化対応に着手。

## 主な人材育成・教育強化の取り組み

### OCP/HRDL

企業理念の徹底と企業理念に則ったサービスの向上を図る目的から、独自の教育・研修体系OCP(オリエンテーション・コーチング・プログラム)を策定・進化させてきました。当社のDNA継承の大切さをはじめ、ホスピタリティ・マインド、マナーなどを学ぶカリキュラムが構成されています。また、講師には社内の厳正な審査を経てHRDL(ヒューマン・リソース・デベロップメント・リーダー)として認定された従業員が務め、組織横断的な研修を担当しています。



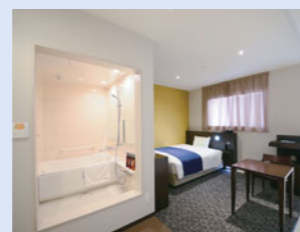
OCP(オリエンテーション・コーチング・プログラム)



HRDL(ヒューマン・リソース・デベロップメント・リーダー)

### WHG研修センター

横浜伊勢佐木町ワシントンホテル内に開設した「研修センター」では、実際のフロントや客室を再現し、統一した研修メニューによってフロント業務などの基礎的な技術と客室知識が効率良く習得できます。またテストキッチンも併設し、新規メニューの開発を担っています。国内外への出店が加速するなか、人材教育の質とスピードを向上させ、スムーズな新規ホテルの立ち上げとサービス水準・品質、顧客満足のさらなる向上を図ってまいります。



横浜伊勢佐木町ワシントンホテル内「研修センター」のモデルルーム



「研修センター」ではホテル施設を再現し、業務研修を実施

### 技能コンクール

「働きがいがあり多様な人材が活躍できる職場作り」の一環として、「藤田観光グループ技能コンクール」を毎年開催しています。料理をはじめ、サービス、施設、装花などの部門に分かれ、お客さまに最高のサービスをお届けするために日夜研鑽を重ねてきたスタッフが、その技能を発表する場として競い合っています。こうした取り組みを続けることで、スタッフの技術力とモチベーションの向上を図るとともに、最高のサービスをさらに磨き上げています。



サービス部門 レストランサービス



施設部門

### おもてなし文化の継承

近年増加しているインバウンドをお迎えし、ご満足いただくためには、創業以来培ってきたサービス・調理技能継承が必要不可欠であると考えています。そのため、和食文化やサービス・立ち居振る舞いに関する研修である女将技塾<sup>おかみ ぎじゅく</sup>、和食・洋食調理人の交流研修、独自の調理技術伝承アプリケーションの共有など、技能系研修を活発に実施し、当社グループならではのおもてなし文化を継承しています。



女将技塾



調理研修



多彩な人材の活力を取り込むとともに、インバウンドの拡大や事業のグローバル化にも対応できる体制を整備してきました。

#### ダイバーシティポリシー

お客さまのニーズは日々多様化しています。こうした動きに対し、私たちの商品・サービスも柔軟に変化、多様化していかなければ成長は望めません。藤田観光グループをさらに成長させていくため、この多様化(ダイバーシティ)を重要な企業戦略の一つとして位置づけ、着実に推進します。

#### 全事業所での推進

ダイバーシティ&インクルージョンの考え方を全従業員に浸透させるため、事業所ごとにダイバーシティ運営委員(総支配人)、ダイバーシティ推進メンバー(性別・雇用形態を問わず積極的に推進活動に取り組む意欲のある人材)を選任し、職場風土改善活動を行っています。現在は「従業員・職場のためにできること」と、「多様なお客さまのためにできること」の2つを共通テーマとして、各事業所の課題を多様な視点・異なった価値観を大切に施策化しています。年2回開催される全国ダイバーシティ推進メンバー会議においては、各事業所の活動内容を共有、横展開しています。

#### 女性活躍推進

各層の女性従業員に次のステップを目指すためのキャリアパスを明確にし、女性リーダーへの動機づけを着実に進めて

います。

2016年4月の女性活躍推進法施行に合わせて、3つの目標を掲げた行動計画を公表しました。具体的な施策としては、管理職手前層の女性を対象とした「マインドアップ研修」や若手女性従業員を対象とした「キャリア形成研修」を実施しています。さらに、日常におけるマネジメントでどのような経験を積ませるかがポイントであることから、上司向けの「女性活躍推進セミナー」なども実施しています。また、人事グループ内に仕事と家庭の両立やキャリアに関する相談窓口を設置し、諸制度の浸透を図るなど、永く働ける仕組みを整えています。

#### 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)

	2018年4月1日現在
目標① 管理職女性比率を13%以上にする	11.9%
目標② 管理職手前層の女性人数を50%アップする	61.5%
目標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	55.1%

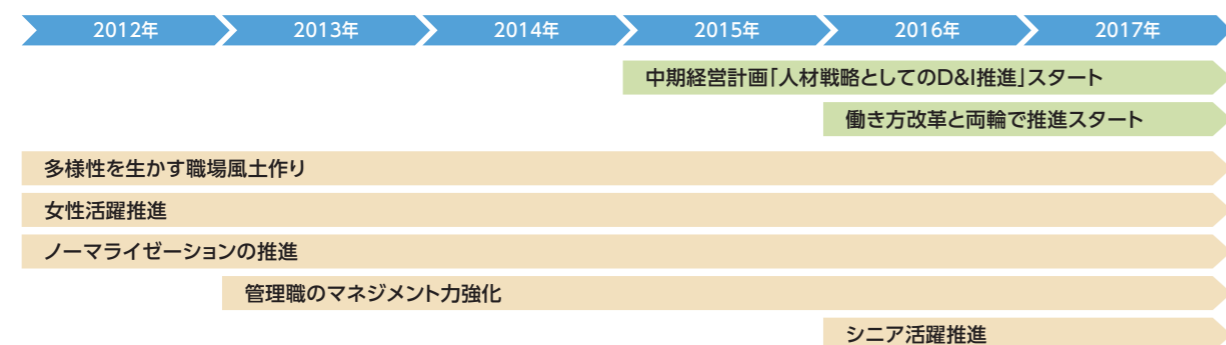
このほか、配慮が必要なお客さまに安心して快適にお過ごしいただくために、ノーマライゼーションへの取り組み(ユニバーサルマナー検定の受験、手話講習など)や、シニア活躍推進の取り組み(セカンドライフセミナー)などを実施しています。

### ダイバーシティと働き方改革への取り組み

人材戦略として「働きがいがあり多様な人材が活躍できる職場作り」を掲げるなか、ダイバーシティ&インクルージョンと働き方改革を車の両輪と位置づけて「働き方改革プロジェクト」を強力に推進。働き方改革の目的として、「従業員一人ひとりの多様性を尊重して『働きやすい会社、働きがいのある会社』を作る」ことを目指しています。具体的には、2017年7月にはダイバーシティフォーラム2017を開催。グルー

プで働く育児者や若手層・管理職手前層の女性従業員、さらに育児者の上司が一堂に会し、「女性のキャリアアップ」を目的とした講演会やパネルディスカッションを行いました。さらに2017年11月には、東京都産業労働局の「TOKYO働き方改革宣言企業」に加盟。具体的な目標を公表し、都内のみならず全事業所で目標を共有しています。

#### 藤田観光グループ ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進の歩み



## 企業価値向上に向けた取り組み

藤田観光は健全で風通しのよい組織風土、公正で誠実な企業市民を目指しています。「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」という社是に基づく事業活動そのものが、持続可能な社会の実現と企業価値の向上につながるものと考えています。



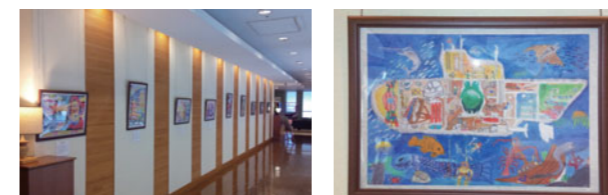
ホテル椿山荘東京「ほたるの幼虫放流式」 「ほたる観賞会」

## 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、職場体験の受け入れなど教育支援活動、募金やリサイクルなどの慈善活動などを行っています。2017年の活動実績は409件です。



浦和ワシントンホテル「さいたま児童作品展 移動展」

#### 活動例

- 祭事への参加・協賛(ホテルフジタ奈良、伊東小涌園他)
- 地元小学生の絵画展をロビーで開催(浦和ワシントンホテル)
- 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他)

## 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1,800haの自然豊かな山林を所有しており、それらは多くのCO<sub>2</sub>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2,485tのCO<sub>2</sub>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協会認定森林の1つに数えられています。

また、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を生かした環境整備を行い、虫が自生できる環境作りに取り組んでいます。毎年お客さまに虫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。

### 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CO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

#### 主な対策

- LED照明・高効率照明の採用
- BEMSシステム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

※CO<sub>2</sub>排出量・CO<sub>2</sub>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P7をご参照ください。



## 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



国登録有形文化財「三重塔」

1878年、山縣有朋公によって「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。

### 箱根小涌園



国登録有形文化財「蕎麦 貴賓館」

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。

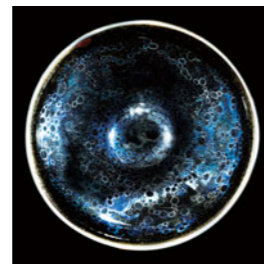
### 太閤園



料亭 淀川邸

「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。

### 藤田美術館への支援活動



国宝 曜変天目茶碗 (撮影:三好和義)



国宝 玄奘三蔵絵

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により、長期休館しています。

## 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。なお、当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

#### <コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方>

- ・当社は、常に最良のコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組む。
- ・当社は、長期的な企業価値の向上を目的に、以下の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に努める。

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

#### <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2名が社外取締役です。執行役員は14名で、うち7名が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

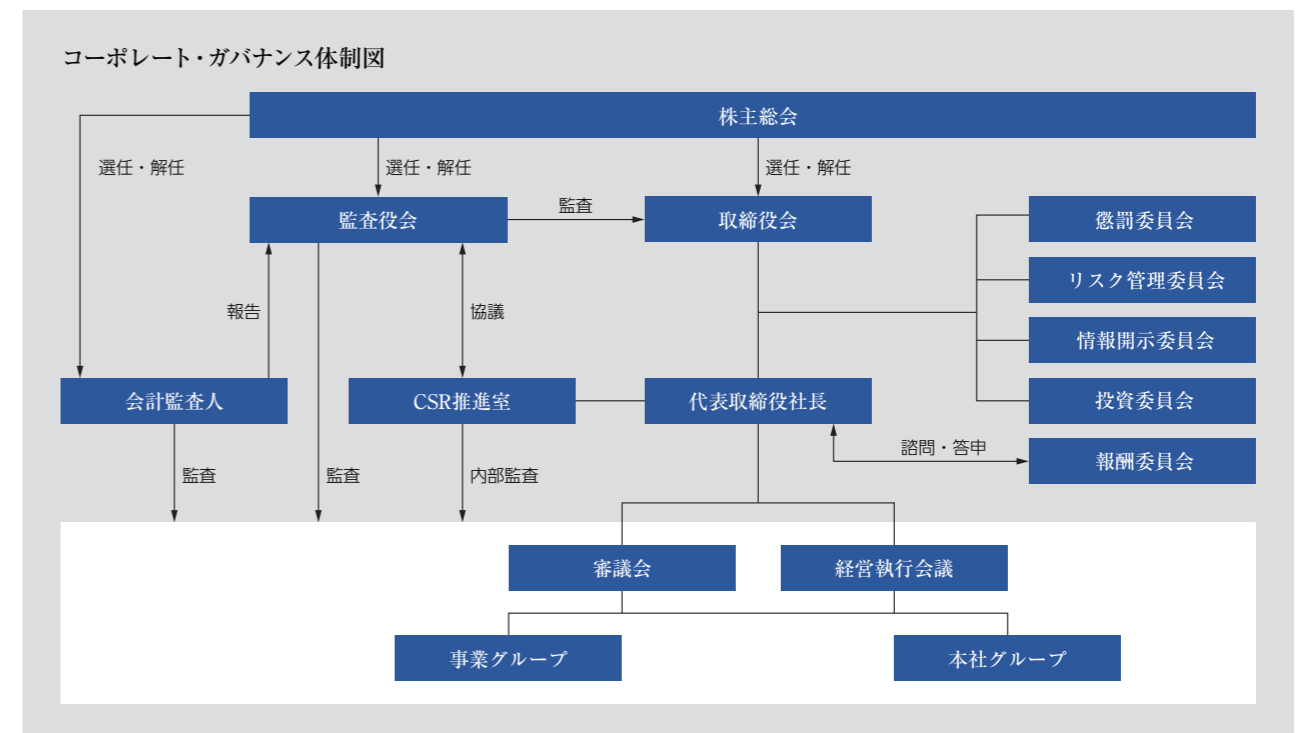
締役社長が議長を務め、執行役員および代表取締役社長が指名した者を構成員とする経営執行会議を原則として毎月1回開催し、経営環境の共通認識と対策を議論するとともに、事業運営上の事項を決定しています。

#### <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（議長は代表取締役社長）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。

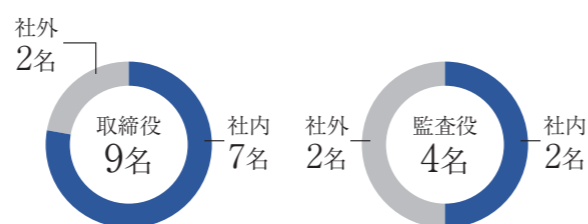
また、当社の会計監査人から会計監査内容について報告を受けるとともに、会計方針、会計処理の方法などが会社財産の状況などに照らして適正であるかについて、情報交換を行うなど連携を図っています。





## 社外取締役および社外監査役

当社では2018年3月28日現在、社外取締役2名、社外監査役2名が就任しています。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。



### 社外役員選任理由

#### 社外取締役

氏名	取締役会 出席状況 (2017年1~12月)	選任理由
残間 里江子	18回のうち18回出席	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おります。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等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いたしました。
三屋 裕子	18回のうち18回出席	長年にわたり法人経営に携わっておられ、また、各スポーツ協会等の役員・委員を歴任するなど、多分野における豊富な経験および識見を有しております。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等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いたしました。

#### 社外監査役

氏名	選任理由
中塩 弘 (常勤)	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等での業務経験を積まれ、2008年にDOWAホールディングス株式会社執行役員、2009年以降同社取締役として、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おります。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、社外監査役に選任いたしました。
宮本 俊司	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・企画等の業務経験を培われ、豊富な経験および識見を有しております。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、社外監査役に選任いたしました。

※当社は、残間里江子氏、三屋裕子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、同取引所に届け出しています。

## 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います。

### 役員報酬

(2017年実績)

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)	8	214
監査役 (社外監査役を除く)	2	42
社外役員	5	24

(注) 上記は、2017年3月に退任した取締役1名と監査役1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、当社グループに係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(「りんりんホットライン」)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おります。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に、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わ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。

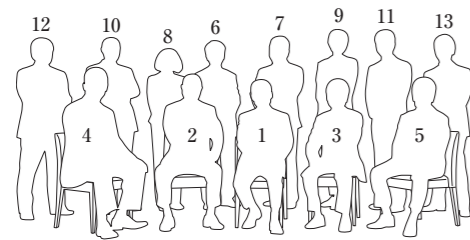
## 株主・投資家とのコミュニケーション

当社グループにとって、株主の皆さまは、事業継続への良き理解者であり、重要なステークホルダーであると認識しており、企業情報を公平かつ適時・適切に発信するとともに、株主の皆さまとの対話を促進し信頼関係の構築に努めることをIRの基本方針としています。2017年度の主なIR活動は次の通りです。

### 2017年度の主なIR活動

- ・期末・中間決算発表時、機関投資家向け説明会を開催(社長出席)
- ・IR個別面談を開催
- ・機関投資家向け施設見学会を実施(箱根にて1回)
- ・個人投資家向け説明会を開催(東京・大阪・横浜にて合計4回)
- ・統合報告書を作成





1. 瀬川 章 2. 伊勢 宜弘 3. 山田 健昭 4. 北原 昭 5. 和久利 尚志  
6. 中村 雅俊 7. 松田 隆則 8. 残間 里江子 9. 三屋 裕子 10. 中曽根 一夫  
11. 吉原 正人 12. 中塩 弘 13. 宮本 俊司

### 取締役

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1 瀬川 章</b><br/>代表取締役社長 執行役員社長</p> <p><b>2 伊勢 宜弘</b><br/>代表取締役 専務執行役員<br/>企画グループ長</p> <p><b>3 山田 健昭</b><br/>取締役 専務執行役員<br/>人事グループ長</p> | <p><b>4 北原 昭</b><br/>取締役 常務執行役員<br/>WHG事業グループ<br/>最高業務執行責任者(COO)</p> <p><b>5 和久利 尚志</b><br/>取締役 執行役員<br/>管理グループ長</p> <p><b>6 中村 雅俊</b><br/>取締役 執行役員<br/>ラグジュアリー&amp;バネケット事業グループ<br/>最高業務執行責任者(COO)</p> |
|---|--|

### 監査役

- |                                     |                                    |                                     |                                  |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| <p><b>10 中曽根 一夫</b><br/>監査役(常勤)</p> | <p><b>11 吉原 正人</b><br/>監査役(常勤)</p> | <p><b>12 中塩 弘</b><br/>社外監査役(常勤)</p> | <p><b>13 宮本 俊司</b><br/>社外監査役</p> |
|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|

### 執行役員 (取締役兼務者を除く)

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>藁科 卓也</b><br/>執行役員<br/>企画グループ<br/>情報システム担当責任者</p> <p><b>加賀 和広</b><br/>執行役員<br/>総料理長<br/>兼 人事グループ<br/>料理・料飲サービス指導部門管掌</p> | <p><b>村上 健二</b><br/>執行役員<br/>WHG事業グループ<br/>WHG新宿統括総支配人</p> <p><b>村上 満保</b><br/>執行役員<br/>国際グループ長<br/>兼 中国事業開発担当責任者</p> | <p><b>今成 俊克</b><br/>執行役員<br/>WHG事業グループ<br/>ホテルグレイスリー京都三条総支配人</p> <p><b>和泉 浩</b><br/>執行役員<br/>ラグジュアリー&amp;バネケット事業グループ<br/>ホテル椿山荘東京総支配人</p> <p><b>佐藤 信也</b><br/>執行役員<br/>人事グループ<br/>料理・料飲サービス指導部門管掌</p> |
|--|---|---|

## 社外取締役・監査役メッセージ

### 次なる成長に向け「深化」に取り組む必要があります。



社外取締役  
残間 里江子

これからの藤田観光には更なる「拡大」と「深化」が必要です。「拡大」の面では多くの優れた資産を有しておりますので、「観光立国」というテーマの実現に向けて、大変優位なポジションにあります。「深化」のためにはより高度化されたホス

ピタリティの確立と、変化するお客さまのニーズを捉える感性を磨くことが肝要です。時代の空気や価値観を常に意識していることが必須の私の業務経験を活かし、藤田観光の存在意義を広く世に広めて行くよう努めて参りたいと思っております。

[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、株式会社鳥精機製作所、株式会社トラスト・テックにて社外取締役を兼職。

### 明確な目標の共有、そして個人の貢献性を考えることが大切です。



社外取締役  
三屋 裕子

明確なゴールを持ち、それを組織全体で共有し行動することが大切です。達成には経営陣、そして社員一人ひとりの目標への自分のアクションプランの確立が課題です。藤田観光の今後の成長には、異なる考え方に触れ、型破りな強さ

を生む外部ネットワークが必要です。一方、組織面では、会社と社員のエンゲージメントが大切です。その意味で、ミドルマネジメント育成強化は極めて重要です。今後もこうした取り組みが促進されるよう、私も力を尽くします。

[略歴]2015年3月当社社外取締役に就任。株式会社パロマ社外取締役、公益財団法人日本バスケットボール協会会長を兼職。一般財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会顧問も務める。

### 皆さまから信頼され、支持され、愛され続けるように。



社外監査役(常勤)  
中塩 弘

社外監査役に就任した中塩です。「社外監査役」は、第三者的立場から公正かつ誠実に、会社の会計や業務の適正な執行をチェックする機能です。藤田観光が、お客さま・従業員・地域社会・株主の皆さまから信頼され、支持

され、愛され続けるように、私は長年培った経理・財務・金融知識や、マーケットスキル(ディーラー、ポートフォリオマネージャー経験)、製造業での管理部門管掌経験を生かし、職責を果たしたいと思っております。

[略歴]1980年に株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行。2008年にDOWAホールディングス株式会社執行役員に就任し、取締役などを経て、2018年3月、当社社外監査役に就任。

### ガバナンスの実効性を視座に役割を果たしていきます。



社外監査役  
宮本 俊司

藤田観光は時代を適確に捉え、その持つハードとソフトについてより高みを目指すことと併せ、現場活力の創出や人材の育成・活用など、CSの高いサービスを提供し続けるための多様な取り組みを展開しています。ステークホ

ルダーの立場を踏まえた上でコーポレート・ガバナンスが実効的に機能することを視座に、社外監査役として寄与すべく、企業取引等業務や経営管理にかかる経験・知見を生かし、職務を果たしてまいります。

[略歴]1981年に三井信託銀行株式会社(現 三井住友信託銀行株式会社)入社。中央三井ビジネス株式会社(現 三井住友トラスト・ビジネスサービス株式会社)取締役常務執行役員を経て、2018年3月、当社社外監査役に就任。



## 財務セクション

連結貸借対照表 (2017年12月31日現在)

資産の部	単位:百万円	
	2016	2017
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	4,781	4,381
受取手形及び売掛金	4,614	4,959
商品及び製品	70	62
仕掛品	58	132
原材料及び貯蔵品	492	526
繰延税金資産	576	330
その他	1,685	2,322
貸倒引当金	▲43	▲38
流動資産合計	12,235	12,678
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物	92,053	101,336
減価償却累計額	▲58,327	▲59,209
建物及び構築物(純額)	33,725	42,126
工具、器具及び備品	18,879	20,362
減価償却累計額	▲12,832	▲14,206
工具、器具及び備品(純額)	6,046	6,155
土地	12,532	11,946
建設仮勘定	6,653	425
コース勘定	2,773	2,416
その他	4,918	4,678
減価償却累計額	▲3,874	▲3,708
その他(純額)	1,043	969
有形固定資産合計	62,775	64,041
無形固定資産		
のれん	320	280
ソフトウェア	540	507
その他	128	119
無形固定資産合計	989	906
投資その他の資産		
投資有価証券	19,592	19,538
差入保証金	8,477	8,412
繰延税金資産	1,365	1,207
その他	415	602
貸倒引当金	▲17	▲24
投資その他の資産合計	29,834	29,735
固定資産合計	93,599	94,684
資産合計	105,834	107,362

負債の部	単位:百万円	
	2016	2017
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	1,666	1,660
短期借入金	2,325	2,985
1年内返済予定の長期借入金	7,509	8,907
未払法人税等	296	1,071
未払消費税等	760	214
賞与引当金	175	197
役員賞与引当金	10	7
ポイント引当金	93	121
その他	6,591	6,822
流動負債合計	19,429	21,988
<b>固定負債</b>		
長期借入金	35,923	34,805
役員退職慰労引当金	112	117
事業撤退損失引当金	602	530
退職給付に係る負債	9,206	9,425
会員預り金	12,282	10,838
その他	1,751	2,018
固定負債合計	59,878	57,736
負債合計	79,308	79,724
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	12,081	12,081
資本剰余金	5,432	5,431
利益剰余金	4,735	5,927
自己株式	▲924	▲929
株主資本合計	21,325	22,511
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,095	5,113
繰延ヘッジ損益	—	▲78
為替換算調整勘定	▲8	▲19
退職給付に係る調整累計額	▲85	▲99
その他の包括利益累計額合計	5,001	4,916
非支配株主持分	199	209
純資産合計	26,526	27,637
負債純資産合計	105,834	107,362



連結損益計算書および連結包括利益計算書 (2017年12月31日に終了した連結会計年度)

連結損益計算書

単位:百万円

	2016	2017
売上高	68,789	70,624
売上原価	62,593	63,973
売上総利益	6,195	6,651
販売費及び一般管理費	4,483	4,655
営業利益	1,712	1,995
営業外収益		
受取利息	4	3
受取配当金	381	391
持分法による投資利益	71	78
生命保険配当金	81	78
その他	235	259
営業外収益合計	775	813
営業外費用		
支払利息	567	555
固定資産除却損	126	67
その他	94	137
営業外費用合計	789	760
経常利益	1,698	2,048
特別利益		
固定資産売却益	12	1,814
受取補償金	582	314
関係会社株式売却益	—	199
投資有価証券売却益	1,439	165
預り保証金取崩益	51	38
国庫補助金	80	—
特別利益合計	2,165	2,531
特別損失		
減損損失	1,318	1,370
投資有価証券評価損	—	16
事業撤退損失引当金繰入額	376	15
固定資産売却損	—	3
遊休設備維持修繕費	5	2
その他	11	—
特別損失合計	1,712	1,408
税金等調整前当期純利益	2,151	3,171
法人税、住民税及び事業税	323	1,049
法人税等調整額	948	433
法人税等合計	1,271	1,483
当期純利益	879	1,688
非支配株主に帰属する当期純利益	21	16
親会社株主に帰属する当期純利益	858	1,672

連結包括利益計算書

単位:百万円

	2016	2017
当期純利益	879	1,688
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	▲856	10
繰延ヘッジ損益	—	▲78
為替換算調整勘定	▲15	▲10
退職給付に係る調整額	▲2	▲14
持分法適用会社に対する持分相当額	▲0	7
その他の包括利益合計	▲875	▲85
包括利益	4	1,602
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	▲17	1,586
非支配株主に係る包括利益	21	16

連結キャッシュ・フロー計算書 (2017年12月31日に終了した連結会計年度)

単位:百万円

	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	2,151	3,171
減価償却費	4,473	4,759
減損損失	1,318	1,370
のれん償却額	40	40
貸倒引当金の増減額 (▲は減少)	▲3	1
役員退職慰労引当金の増減額 (▲は減少)	10	4
賞与引当金の増減額 (▲は減少)	18	26
役員賞与引当金の増減額 (▲は減少)	▲1	▲3
ポイント引当金の増減額 (▲は減少)	1	28
事業撤退損失引当金の増減額 (▲は減少)	38	▲72
固定資産撤去費用引当金の増減額 (▲は減少)	▲79	—
退職給付に係る負債の増減額 (▲は減少)	249	267
受取利息及び受取配当金	▲386	▲395
支払利息	567	555
為替差損益 (▲は益)	10	▲13
持分法による投資損益 (▲は益)	▲71	▲78
固定資産売却損益 (▲は益)	▲12	▲1,810
固定資産除却損	126	67
有価証券及び投資有価証券売却損益 (▲は益)	▲1,439	▲165
投資有価証券評価損益 (▲は益)	—	16
受取補償金	▲582	▲314
預り保証金取崩益	▲51	▲38
売上債権の増減額 (▲は増加)	▲739	▲386
たな卸資産の増減額 (▲は増加)	▲62	▲104
仕入債務の増減額 (▲は減少)	83	▲0
関係会社株式売却損益 (▲は益)	—	▲199
未払消費税等の増減額 (▲は減少)	452	▲544
その他	▲69	▲418
小計	6,044	5,763
利息及び配当金の受取額	395	404
利息の支払額	▲564	▲559
法人税等の支払額	▲211	▲384
補償金の受取額	582	314
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,246	5,538
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	▲9,500	▲8,589
有形及び無形固定資産の売却による収入	13	1,815
投資有価証券の取得による支出	▲9	▲1
投資有価証券の売却による収入	1,954	290
定期預金の預入による支出	▲0	▲0
差入保証金の差入による支出	▲180	▲33
差入保証金の回収による収入	1,807	99
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	▲77
その他	▲87	▲171
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲6,004	▲6,667
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (▲は減少)	▲2,400	660
長期借入れによる収入	11,283	8,059
長期借入金の返済による支出	▲7,939	▲7,453
自己株式の売却による収入	0	0
自己株式の取得による支出	▲4	▲6
配当金の支払額	▲479	▲479
非支配株主への配当金の支払額	▲7	▲6
ファイナンス・リース債務の返済による支出	▲34	▲30
その他	▲4	▲8
財務活動によるキャッシュ・フロー	414	736
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲15	▲7
現金及び現金同等物の増減額 (▲は減少)	640	▲400
現金及び現金同等物の期首残高	4,063	4,704
現金及び現金同等物の期末残高	4,704	4,304



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 (2018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10,752室、新規開業予定1,561室、合計12,313室)

施設名	客室数
藤田観光ワシントンホテル旭川 (2018年9月30日営業終了予定)	260
青森ワシントンホテル (FC)	228
八戸ワシントンホテル (FC)	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	1,279
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 <sup>※2</sup>	128
ホテルグレイスリー那覇	198
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ソウル (2018年8月31日開業予定)	335
ホテルグレイスリー浅草 (2018年10月4日開業予定)	125
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年夏開業予定)	170
インドネシア・ジャカルタ東部工業団地 サービス・アパートメント (仮称) (2019年秋開業予定)	214
新ブランド 浜松町 (2019年夏開業予定)	190
新ブランド 浅草 (2020年開業予定)	279

リゾート事業 (総客室数: 361室)

施設名	客室数
箱根小涌園 天悠 <sup>※1</sup>	150
箱根小涌園 美山楓林 <sup>※1</sup>	13
伊東小涌園 <sup>※1</sup>	48
伊東 緑涌 <sup>※1</sup>	7
由布院 緑涌	10
湯河原温泉ちとせ (MC)	38
グリーンパル湯河原 (MC)	19
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 <sup>※1</sup>	—
箱根小涌園 鉄板焼・しゃぶしゃぶ 迎賓館 <sup>※1</sup>	—
レジャー 箱根小涌園エネッサン <sup>※1</sup>	—
箱根小涌園 森の湯 <sup>※1</sup>	—
下田海中水族館 <sup>※1</sup>	—

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
ホテル椿山荘東京 <sup>※1</sup>	267
太閤園 <sup>※1</sup>	—
桜苑 <sup>※1</sup>	—
マリーエイト <sup>※1</sup>	—
ザ サウスハーバーリゾート <sup>※2</sup>	—
ルメルシェ元宇品 <sup>※2</sup>	—
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)	—
シビックスカイレストラン椿山荘	—
レストラン 明治大学 紫紺館 フォレスタ椿山荘 (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 <sup>※1</sup>	—

新規事業 (総客室数: 51室)

施設名	客室数
宿泊施設 柏樹園 (2019年秋開業予定)	18
宿泊施設 藤乃壇 富士御殿場	20
宿泊施設 Nordisk Village Goto Islands (2018年8月開業予定)	13

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 <sup>※3</sup>	100
宿泊施設 ウィスタリアンライフクラブ 箱根 <sup>※3</sup>	18
宿泊施設 ウィスタリアンライフクラブ 熱海 <sup>※3</sup>	54
宿泊施設 ウィスタリアンライフクラブ 宇佐美 <sup>※3</sup>	58
宿泊施設 ウィスタリアンライフクラブ 野尻湖 <sup>※3</sup>	64
宿泊施設 ウィスタリアンライフクラブ プロミネント車山高原 <sup>※3</sup>	90
宿泊施設 ウィスタリアンライフクラブ 鳥羽 <sup>※3</sup>	76

海外現地法人・駐在員事務所

施設名	客室数
(6拠点) 上海	—
(6拠点) ソウル	—
(6拠点) 台北	—
(6拠点) バンコク	—
(6拠点) ジャカルタ	—
(6拠点) 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 (28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
藤田観光ワシントンホテル旭川 (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西日本 (株)	WHG事業
WHG関西 (株)	WHG事業
リザベーションサービス (株)	WHG事業
WHG KOREA INC.	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
藤田リゾート開発 (株)	ラグジュアリー&バンケット事業
太閤園 (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 Clipping	ラグジュアリー&バンケット事業
台湾藤田観光股份有限公司	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	ほか9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 (2017年12月31日現在)

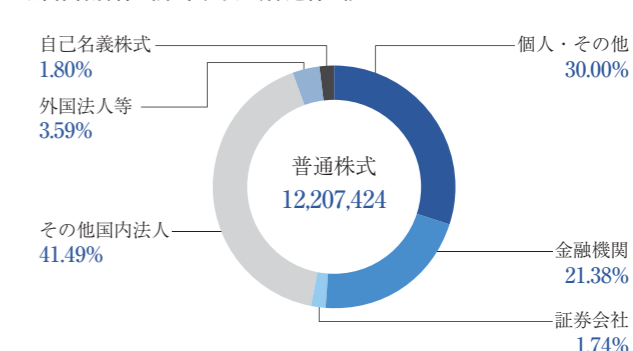
会社概要

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	1,421名 (平均有期雇用者数 3,179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	20,004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)

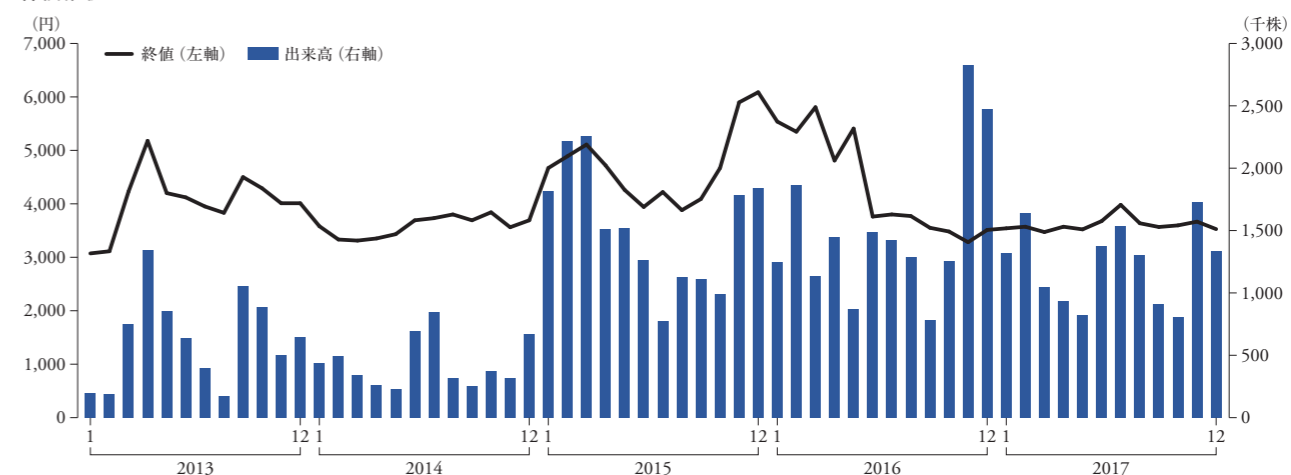


大株主の状況

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	31.81
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	399	3.32
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)	240	2.00
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
株式会社三菱東京UFJ銀行	180	1.50
ユニゾホールディングス株式会社	168	1.40

- (注) 1. 当社は、自己株式219千株 (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219千株を除いています。  
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証するものではなく、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/>