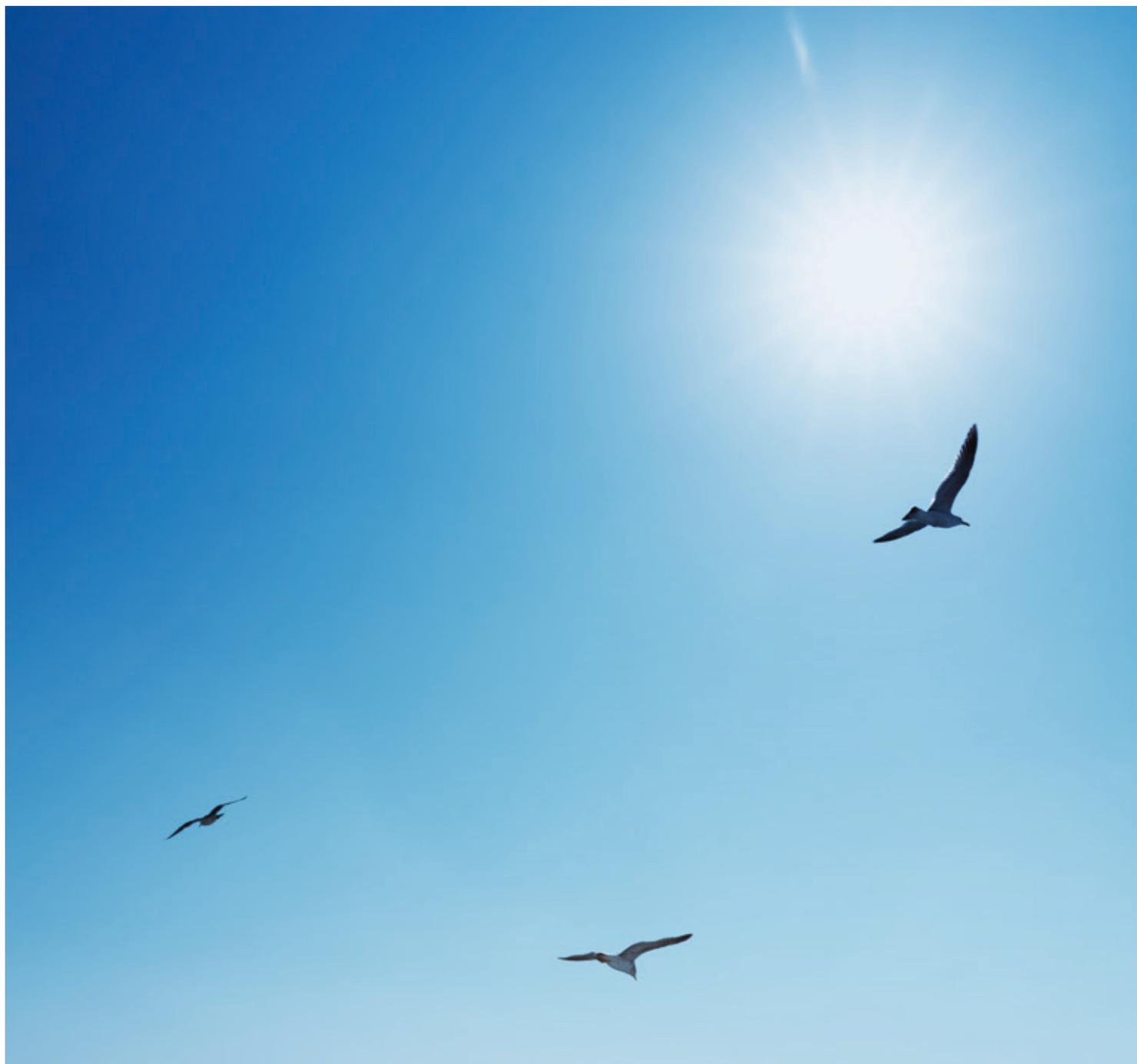


藤田観光株式会社

統合報告書 2023

(2023年12月期)



FUJITA KANKO

藤田観光株式会社

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。

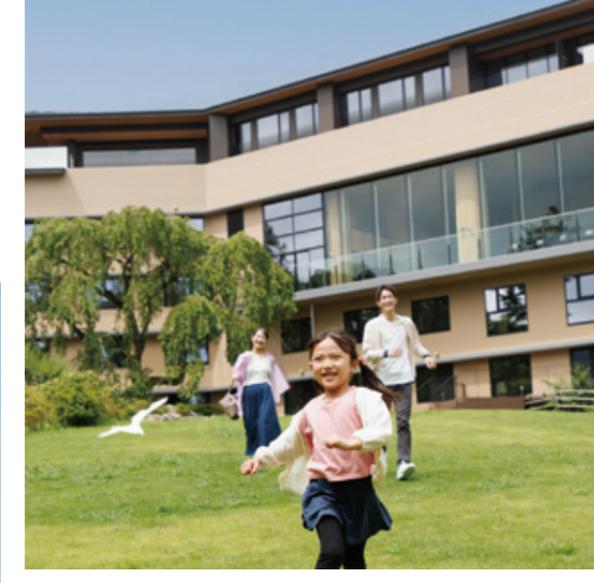
長期ビジョン

みんなが笑顔になるために、
ライフスタイルに寄り添うユニークな
事業展開で、成長し続けます。



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、当社が本誌の制作時点において行った予測などをもとに掲載しています。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、将来の業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。



CONTENTS

価値創造

- 2 At a glance
- 4 社長メッセージ
- 8 藤田観光のあゆみ
- 10 価値創造プロセス
- 12 中期経営計画2028

成長戦略

- 14 ホスピタリティ・マインドを持った人材
- 16 WHG事業
- 17 ラグジュアリー&バンケット事業
- 18 リゾート事業
- 19 サステナビリティ

支える基盤

- 24 社外取締役メッセージ
- 26 コーポレート・ガバナンス
- 28 役員一覧
- 30 財務・非財務サマリー
- 32 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
- 33 会社概要／投資家情報

At a glance (2023年12月末現在)

数字で見る藤田観光

設立より

68年



従業員数

1,342名



※他 期中平均有期雇用者数 2,117名

拠点数 (2024年5月現在)

61



年間宿泊者数

429万人



※海外拠点含む

インバウンド宿泊者数

179万人



これまで手掛けてきた婚礼件数

210,000件以上



所有する歴史的建造物

5軒



女性管理職比率

17.6%



売上高

645億円

営業利益

66億円

EBITDA

102億円

幅広い事業展開

WHG事業

ビジネスのニーズに応える「ワシントンホテル」や観光のニーズに応える「ホテルグレイスリー」、ミレニアル世代をターゲットにした「HOTEL TAVINOS」などを運営する事業です。

総拠点数 **35** | 利用者数 **4,998,669**名

主なブランド



ラグジュアリー&バンケット事業

「ホテル椿山荘東京」をはじめとする、ラグジュアリーホテルや婚礼・宴会施設、ゴルフ場などを運営する事業です。

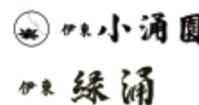
総拠点数 **7** | 利用者数 **772,696**名



リゾート事業

「箱根小涌園 天悠」「箱根ホテル小涌園」「箱根小涌園ユネッサン」をはじめとする、旅館、リゾートホテル、グランピング、レジャー施設などを運営する事業です。

総拠点数 **19** | 利用者数 **1,201,293**名



社長メッセージ



代表取締役兼社長執行役員
山下 信典

創業の精神と独自の強みを継承しながら
中期経営計画を着実に実行し、
グループ全体のバリューを高めていきます。

現場で様々な経験を積み、 ホテル業務の基礎を体得

2024年3月に、代表取締役兼社長執行役員に就任しました山下です。私のキャリアは1984年、当社グループが三重県で運営していた「ホテル鳥羽小涌園」からスタートしています。客室数が110室ほどと小規模だったため、集客のための企画から受客、そしてフロントやレストランでの対応など、一気通貫で業務の流れを把握できる環境でした。20代で様々な職務を経験したことで、サービスの質を高めるためには部門間の連携が不可欠であることを学びました。

1997年に、箱根小涌園の再開発メンバーとして、リゾート事業部企画室という部門に異動しました。ところが、当時の世の中は金融機関の相次ぐ破綻などで景気が悪化しており、急遽、グループの構造改革に関する業務に就くことになったのです。人員削減や事業所の閉鎖というつらい仕事を経験する一方で、秋田県の「十和田ホテル」や山梨県の「ホテルやまなみ」など、宿泊施設の新規開業にも携わりました。現場業務とは異なる経営戦略的な見地から、事業全体を俯瞰できた期間でした。

2003年には、2001年開業の「箱根小涌園ユネッサン」の支配人となり、早期の黒字化に向けて尽力しました。その後、2010年に「箱根小涌園」全体の経営方針や事業計画を統括する総支配人を拝命し、2017年に「箱根小涌園 天悠(てんゆう)」をオープン。さらに同年、大阪の「太閤園」の総支配人に、2019年に太閤園株式会社代表取締役社長に就任しました。この施設で婚礼事業の経験を積めたこと、また一つの会社の経営に携われたことは大きな意義がありました。2020年1月には執行役員となり、「ホテル椿山荘東京」の統括総支配人に就任、その後、ラグジュアリー&バンケット事業部長などを兼務し、2024年、今回の代表取締役兼社長執行役員就任に至っています。

藤田観光グループ全体を経営する立場となった現在も、長らくホテルの現場にて経験を積み、複数の大規模施設で総支配人を務めてきた経験を生かし、会社が目指す方向を定め、全スタッフと認識を合わせて、ゆらぐことがないよう組織をマネジメントしていきたいと考えています。

不易流行—— 変えない信念、変える勇気

私が藤田観光に入社してから40年が経過しましたが、キャリアの要所要所で「不易流行」を意識してきました。松尾芭蕉が俳諧論書「去来抄」で記したこの言葉は、本質や伝統を重んじなが

らも、変化を重ねることが大切であるという精神です。この精神を当社グループに当てはめると、お客さまに接する際のホスピタリティ・マインドや、歴史ある建物・庭園を生かした婚礼事業・宿泊事業は、時代に左右されない不変の価値として維持すべきものと考えます。同時に、世の中の動向を踏まえて社内の制度を刷新したり、新しいテクノロジーを用いてお客さまがお越しいただきたくなる仕掛けをつくることも必要です。こうしたバランスを常々思索してきました。また、現場で働く従業員と話をする際には、具体例を挙げたり自分の経験を交えたりしながら、シンプルにわかりやすく伝えるよう努めてきました。今後も、私自身のモットーである、「変えない信念と変える勇気のバランスを保つ」、そして「物事を単純明快に伝える」を続けていきます。そして、従業員には、常にアンテナを張りめぐらし、「先を見る力」を養い、失敗を恐れずに行動してほしいと伝えています。

最大の強みは ホスピタリティ・マインドを持った人材

藤田観光グループが提供している価値は、貴重な文化財や歴史的建造物を生かした「環境」と「施設」、および「料理」「サービス」という4要素です。なかでも、「料理」と「サービス」のクオリティを高めることに注力しており、いまだ発展途上ではありますが、その水準は徐々に向上していると感じています。その理由は、個々の従業員がお客さまの満足を常に追求しており、家族のような思いやりや、さりげない気配りといったおもてなしに長けているからです。つまり、私たちが保有する最大の強みは、ホスピタリティ・マインドを持った人材だといえます。

ただし、この強みは、弱みにもなりえます。当社に限らず、観光産業には長年、お客さま満足の追求と売上・利益の伸長が必ずしもイコールにならない側面があったからですが、コロナ禍を経てようやく、従業員の意識改革が進み、高付加価値の商品にはお客さまも相応の料金を払ってくださるという考え方が定着してきました。各施設においても、稼働率だけでなく、平均単価を重視する思考が徐々に浸透しつつあります。

コロナ禍で断行した構造改革と、 業績回復までの軌跡

当社にとって、統合報告書の発行は実に4年ぶりになります。そこで、この期間に起きたコロナ禍という未曾有の事態を

社長メッセージ

乗り越えるために、私たちが実行してきた構造改革についても、少し触れておきます。

先にも話しましたが、私が「ホテル椿山荘東京」の統括総支配人に就任したのは、2020年の1月でした。この時点では、同年7月の開催が予定されていた東京オリンピック・パラリンピックに向けて、社内にはまだ楽観ムードがあったのです。ところが、4月に緊急事態宣言が発出され、「ホテル椿山荘東京」の宿泊稼働率は10%弱まで落ち込みました。先が見通せないなか、お客さまと従業員を守るためにも、開業以来初めてとなる1ヵ月間の休業を決定しました。WHG事業とリゾート事業の各施設も、約20日間～3ヵ月間の休業を実施しています。休業期間中は、敷地内にある大部分の照明を落としたため、夜間は暗闇に覆われた状態でした。庭園に生息している蛍の美しさは、皮肉にもあの年が一番だったと記憶しています。各施設の営業再開後も、入国規制に伴うインバウンドの大幅な減少に加え、政府からのイベントの開催や外出の自粛要請など、行動制限が継続し、結果として当社グループは、債務超過に陥る寸前まで追い込まれてしまったのです。そこで実施したのが、「太閤園」の売却や早期希望退職者の募集、報酬・賞与・給与の減額などの一連の構造改革や、A種優先株式の発行です。職場を去る人も残る人も、全員にとって非常にづらい経験でした。加えて、未曾有の危機にあったからこそ、かねてよりの課題であった不採算事業の処理を断行しました。

一方で、「禍を転じて福となす」ような取り組みも行いました。WHG事業では、自動チェックイン機やセルフクロークの導入が加速的に進みました。コロナ禍が収束した今後は、機械に任せられることは機械に任せ、我々人間でなければできない接遇を手厚くし、サービスの差別化につなげるという発想のきっかけになりました。「ホテル椿山荘東京」では、婚礼会場などでの酒類の提供禁止が要請されていた時期に、料理の内容に合ったノンアルコールドリンクとのペアリングの開発・メニュー化が進みました。また、東京オリンピック・パラリンピックが終了した後の集客を見据えて、広大な庭園を霧で覆う「東京雲海」を発案しました。2020年10月にこの演出をスタートしたのですが、ちょうど東京都のGo To トラベルキャンペーン開始日と重なって多くのメディアに取り上げていただくことができました。結果として、今まで「ホテル椿山荘東京」をご存知なかった多くのお客さまへの認知も拡大し、ご来館のきっかけになったように思います。「東京雲海」は、ホテルの魅力や庭園のさらなる価値向上につながるコンテンツになっています。リゾート事業においては、先が見えない不確実な状態においても、「箱根ホテル小涌園」の開業に向けた準備を着実に進めたことが、昨年7月開業からのスタートダッシュにつながったと感じています。

そして、2023年12月期の連結業績は、コロナ禍に推進した構造改革の効果による収益性向上に加え、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う国内需要の回復、インバウンド需要の活性化といった追い風もあり、全事業で黒字化を達成しています。

「中期経営計画2028」および達成に向けた戦略について

当社の社是は、「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。」です。初代社長・小川栄一が、一部の特権階級が独占していた庭園・邸宅を戦争で傷ついた人々の「憩いの場」として開放し、観光業の礎を築いたことから当社はスタートしています。その「潤いのある社会の実現」という社是の精神は現在まで脈々と受け継がれています。その社是と、2020年に設定した長期ビジョン「みんなが笑顔になるために、ライフスタイルに寄り添うユニークな事業展開で、成長し続けます。」を実現するために、2024年から2028年までの5ヵ年で推進する「中期経営計画2028」(以下、本計画)を策定しました。

スローガンである「Shine for Tomorrow, to THE FUTURE」には、会社、そして従業員一人ひとりが「新時代へみがき、ひかる」という決意を込めています。

中長期的な課題として、コロナ禍と同レベルの危機が再来してもゆるがない盤石な基盤を構築する重要性や、個々の事業を担う人材の確保・育成を進める必要性を強く認識しており、「環境に左右されない持続的成長基盤確立」「人材の確保・育成」「健全な財務基盤構築」という3つの重点課題について、5つの戦略による達成を目指します。

過去の中期経営計画は、経営陣の打ち出す方針や重点課題に沿って経営企画部門が戦略を固め、全社の業績目標を各事業部門に割り当てるといった順序で策定していました。しかし、本計画では、まず各事業部にて達成すべき項目と施策、売上高・営業利益などの目標値を設定してもらい、それらを合算して取りまとめています。各事業のトップや従業員の納得感が高まっているはずですし、良い方法だったと思っています(本計画についての詳細はP.12～13をご覧ください)。

● 環境に左右されない持続的成長基盤確立

ラグジュアリー&バンケット事業、およびリゾート事業の収益力強化などにより、WHG事業に偏重した収益バランスを是正するとともに、新規事業の創出にも挑戦します。また、コロナ禍の3年間は、施設の適切な維持に必要な投資と、事業拡大のた

めの投資が停滞していました。本計画では、グループ全体での設備投資額を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑えながら、2028年までの5年間累計で350億円規模を計画しています。

WHG事業の新規出店については、賃借物件に限定せず、資産取得、フランチャイズ、マネジメントコントラクト^{※1}など、出店形態の多様化を図り、固定賃料比率の引き下げを進めます。また、ビジネス需要だけでなく、都市型観光地への出店も拡大していきます。

ラグジュアリー&バンケット事業では、専門人材の育成に加えて、保有資産の有効な活用を推進します。例えば、「ホテル椿山荘東京」では、2024年2月より、ホスピタリティ企業と提携した産後ケアサービスの提供を開始しました。また、同年7月にスイートルームご利用のお客さま専用の「エグゼクティブラウンジ」をオープンします。いずれも、低稼働施設の活用と同時に、ご宿泊の付加価値を高め、強化する取り組みです。リゾート事業においても、「箱根小涌園」で遊休地を活用した再開発などを進め、観光スポットとしての魅力向上を図っていきます。

※1 マネジメントコントラクト：ホテルの管理運営を受託する方式のこと。

● 人材の確保・育成

急激な宿泊需要の回復に伴う人材不足への対応は、喫緊の課題です。この課題に対しては、まず2022年に人事制度を刷新し、メリハリの利いた給与体系を整備しました。翌2023年には、新たな正社員区分としてエリア職コースを新設したところ、非常に反響が大きく、採用競争力の強化につながりました。本計画期間の5ヵ年では、業界上位の賃金水準をはじめ、雇用条件のさらなる向上を図るとともに、マネジメント力・専門性を高める教育体系の構築やキャリア形成の支援にも、継続して取り組んでいきます。

● 健全な財務基盤構築

大幅に向上した収益力を維持すべく、収益拡大に資する投資は積極的に実施した上で、資本の増強とA種優先株式の早期償還を両立し進捗させます。

5ヵ年の計画期間のうち、前半の3年間を「基盤構築フェーズ」と位置づけ、事業ごとの個別課題に着手しながら、人材への投資や生産性の向上に取り組むとともに、本計画期間中の自己資本比率を25%以上に維持しつつ、健全な財務基盤を構築していきます。後半の2年間は「収益拡大フェーズ」と位置づけ、最終年度となる2028年には、WHG事業やリゾート事業における拠点の拡大、「ホテル椿山荘東京」の業績向上、そして新規事業の立ち上げに注力します。同時に、内部留保の拡大などで自己資本比率を高めていきます。

収益性を図る指標には、「売上高」「営業利益」「営業利益率」「ROE(自己資本利益率)」を設定し、それぞれ800億円、80億

円、10%、そして優先株式償還後のROEは10%以上の維持を計画しています。当社が推進してきたこれまでの財務・資本政策は、資本効率を強く意識したものにはなっていない状況でした。本計画では、昨今の資本市場からの要請などを踏まえ、現状では約5%のWACC(加重平均資本コスト)を上回るROIC(投下資本利益率)と、株主資本コスト(約8%)を上回るROE(10%以上の維持)を目指します。加えて、キャッシュ・フローの適切なコントロールによって有利子負債の削減にも努めます。

● サステナビリティ戦略

日々、多様なお客さまに接している私たちは、お客さまがSDGs達成に寄与する施策がどれだけ進んでいるかに着目して宿泊施設を選択される傾向がより強まっていることを実感しています。当社グループでは2019年にSDGs推進の専門組織を設け、持続的な成長を果すために5つの重点課題を設定し、定量・定性目標を定めて課題の解決に努めてきました。

また、先に述べた、当社初代社長・小川栄一の事業を通じて社会課題に取り組むその精神は、社是を通して現在の経営陣と従業員に引き継がれています。例を一つ挙げますと、前述した「ホテル椿山荘東京」の「東京雲海」で使用している水のおよそ95%は、地下水を活用しています。また、各事業所において、ビュッフェなど宴会時の食品ロスを減らす「3010運動^{※2}」や、地域社会に根差した活動などに、熱心に取り組んでいます。本計画では、外国人社員比率の向上をはじめ、ダイバーシティ関連の施策にも注力し、社会と会社の持続的な成長につなげてまいります。

※2 3010(さんまるいちまる)運動：会食や宴会の「最初の30分間と最後の10分間は料理を楽しむことで食べ残しを減らそう」という運動

本計画を着実に実行してグループ全体のバリューを高められるよう、鋭意取り組んでいく所存です。

藤田観光が目指すビジョンについて

目指す会社のビジョンは、既存の3つの事業の価値を高めつつ、新規事業にも積極的に取り組むことで、お客さまのライフスタイル、すなわち長い人生の様々なシーンに必要とされるサービスを提供し、持続的な成長と発展をすることです。これは、まさに2020年に定めた長期ビジョンで宣言していることです。新規事業は、過去に失敗もしていますし、簡単ではありませんが、藤田観光の経営理念に合致し、お客さまの人生に寄り添ったものであれば、自然と成功につながると信じています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後も変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

価値創造プロセス

藤田観光グループは70年以上にわたり、多くのお客さまに支えていただき、歩んでまいりました。今後も、人材や文化財など、有形・無形の資産を活用し、憩いの場と温かいサービスを提供することで、潤いのある豊かな社会を実現していきます。

多様な人材
40カ国以上の国籍の従業員が活躍

顧客基盤
「箱根小涌園」「椿山荘」開業から70年を超える顧客との基盤

拠点
全国・アジアに広がる拠点 **61**

総資産
934億円

純資産
259億円

自己資本比率
27.8%

※2023年12月期



リゾート事業

サステナビリティ
ガバナンス

長期ビジョン
みんなが笑顔になるために、
ライフスタイルに寄り添うユニークな事業展開で、
成長し続けます。

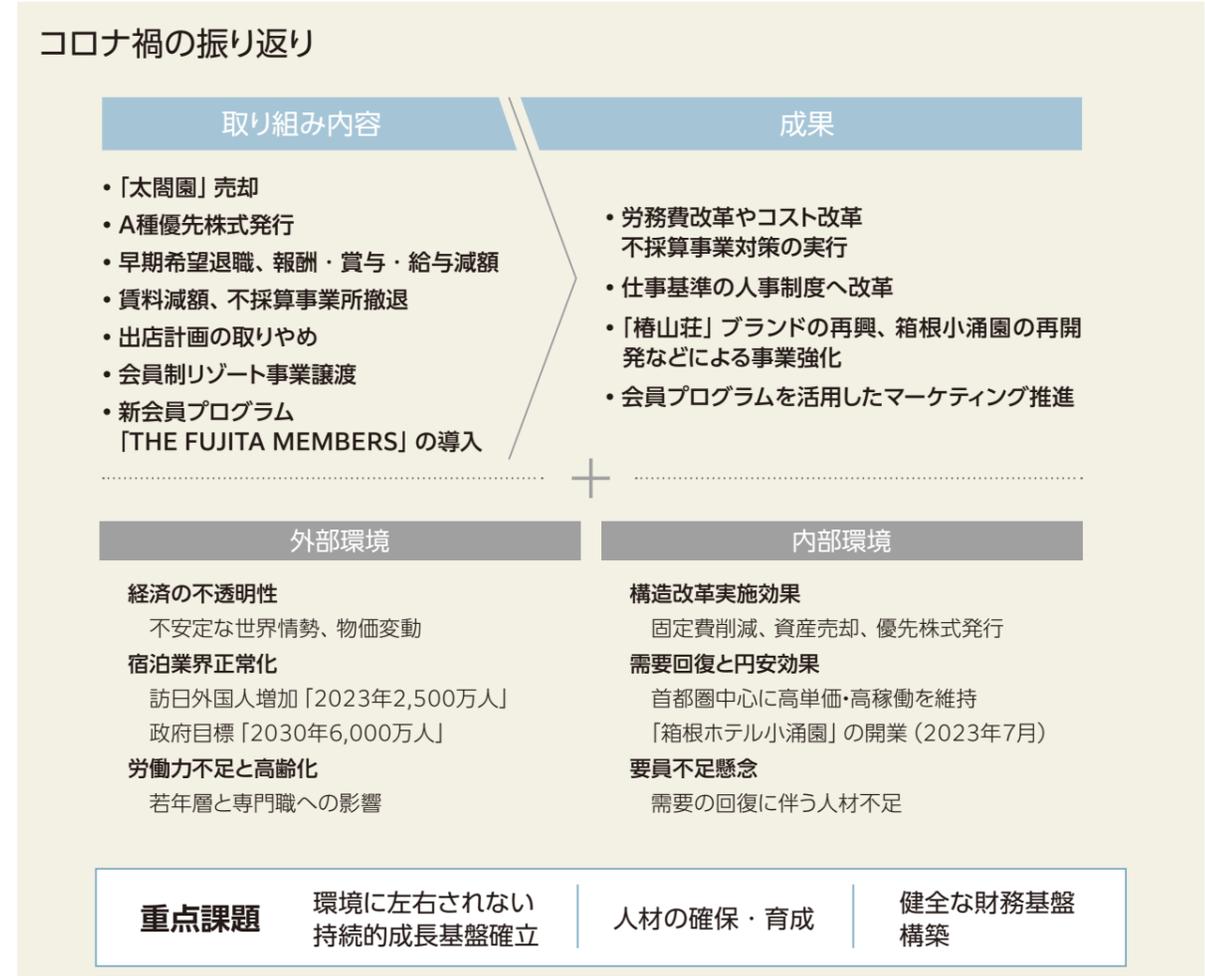
お客さまのライフサイクルや
スタイル(人生)の様々なシーンに
寄り添うことでニーズを汲み取り、
新たな価値を提供

藤田観光
グループ
企業理念

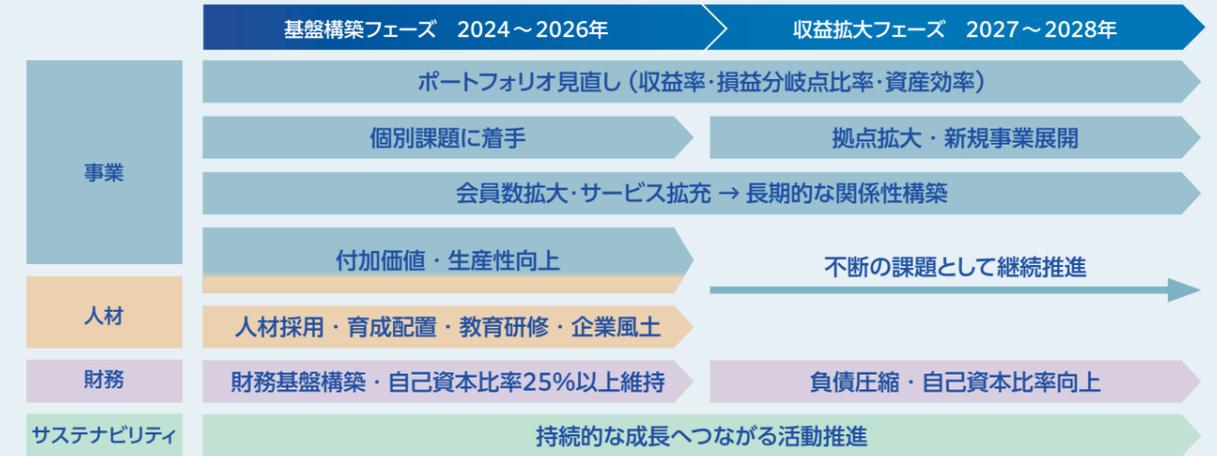
藤田観光らしさ
潤いのある
豊かな社会の
実現

中期経営計画2028

未曾有の環境変化に直面したコロナ禍において当社事業は大きな影響を受け、多くの課題が顕在化しました。それらを解消するために構造改革を進め、2023年12月期には大幅な業績の回復に至りましたが、不確実性の高い外部要因にもゆらがない経営基盤構築の必要性を強く認識し、今後の成長に向けた5ヵ年の「中期経営計画2028」を策定しました。



重点課題に対する戦略を基盤構築と収益拡大の2フェーズに分解



財務戦略

- A種優先株式の償還** 安全性を確保しながら、5年以内の償還を目指す
- キャッシュ・フローの適切なコントロール** 投資を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑え、有利子負債を削減
- 資本市場・会計基準変更などへの対応** 資本市場からの要請やリース会計基準の変更を意識した経営

資本コストを意識した経営により、ROICがWACC（加重平均資本コスト）を、ROEが株主資本コストを上回る水準を維持することを目指します。（2023年時点ではWACCが約5%、株主資本コストが約8%）

成長戦略

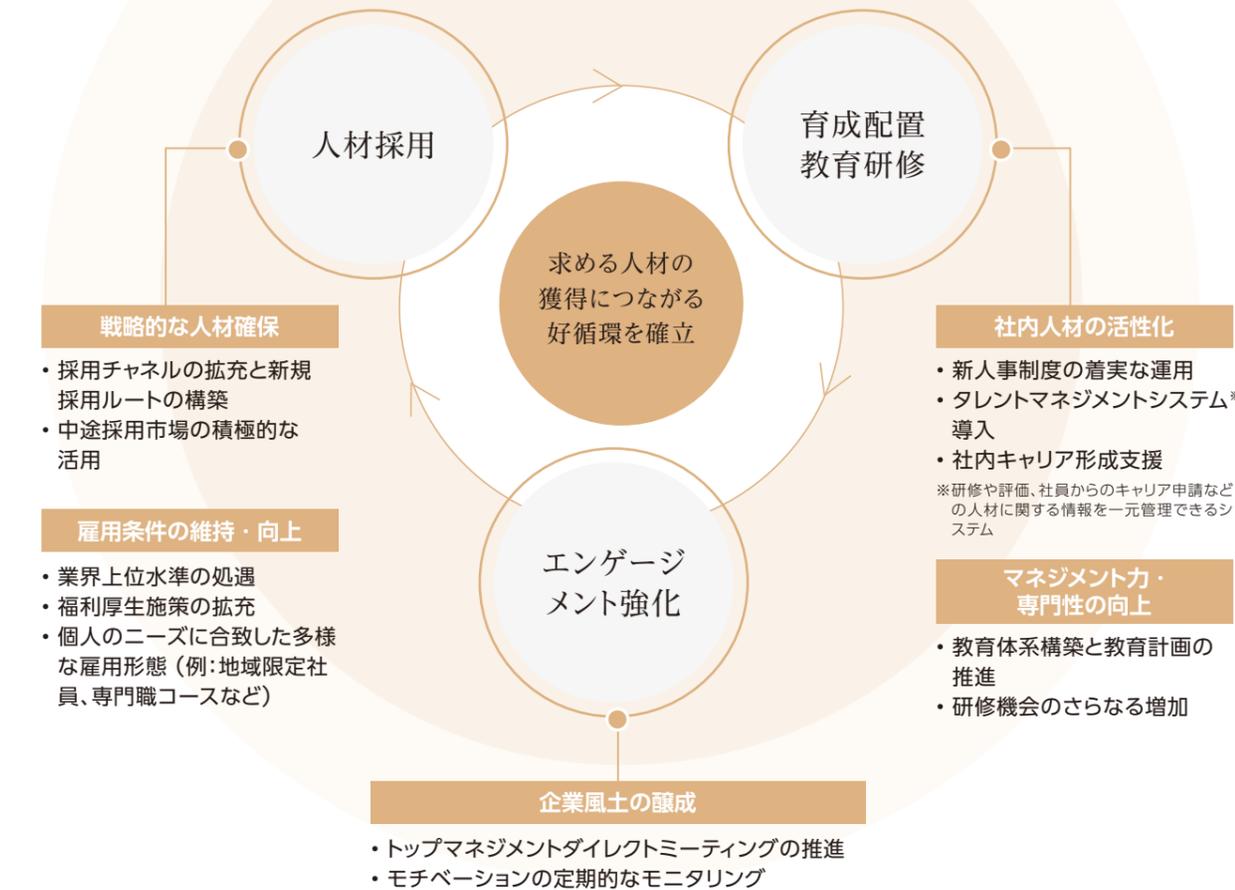
- #### 会員プログラム
- THE FUJITA MEMBERSを通じたお客さまとの関係構築
- ①会員数増加・売上規模拡大
 - ・利用会員の属性分析による外部からの潜在顧客獲得
 - ②長期的な継続利用を促すサービス拡充・利便性向上
 - ・利用増加を促進する会員サービス導入
 - ・会員ページ・アプリの利便性向上
 - ③顧客データの活用基盤展開・定着化、リテラシー向上
 - ・データ活用基盤の全社展開、データ分析教育
-
- #### 新規事業
- 新たな領域に挑戦
- ①アイデア発掘から事業化までを継続的・効果的に実現
 - ・社内選抜チームによる新規事業化の推進（タスクフォース）
 - ②既存の枠にとらわれない検討
 - ・産学など外部連携を拡充、公募制度などプロセス整備と運用

数値計画

	2023年実績	2028年目標
収益性	売上高	645億円 / 800億円
	営業利益	66億円 / 80億円
	営業利益率	10.3% / 10%
	ROE (当期純利益/自己資本)	31.2% / 10%以上維持
投資	設備投資額	52億円 / 5年累計350億円
財務	営業 キャッシュ・フロー	111億円 / 5年累計450億円
	自己資本比率 (自己資本/総資産)	27.8% 優先株式を除く 17.1% / 25%以上維持

ホスピタリティ・マインドを持った人材

仕事への価値観や働き方の多様化がさらに進む中、全ての従業員が自らの仕事に誇りと自信をもって、会社とともに成長し続けることが、お客さまの満足と全てのステークホルダーの方々の幸せにつながると考えています。「中期経営計画2028」では「採用の強化」「教育の強化」に加え、企業風土の醸成により安定的に人材を確保し、会社の成長を推進する基盤を確立させていきます。



	基準値 (2023年実績)	2028年目標	
確保	エンゲージメントスコア	3.42pt ^{*1}	3.75pt
	平均時間外労働時間	12.4h/月 ^{*2}	10.0h/月
	有給休暇取得率	65.6% ^{*3}	70.0%
	入社3年目社員離職率	39.7% ^{*4}	30.0%
	外国人社員比率	8.1% ^{*5}	10.0%
育成	1人当たり教育研修投資額	57千円 ^{*6}	70千円

※1 外部調査機関に委託し、一部法人を除く全社従業員にモチベーション調査を実施
 ※2 1～12月の月平均実績
 ※3 2022年10月～2023年9月実績(取得日数÷付与日数)

※4 過去4年平均(2017年4月～2020年4月入社)
 ※5 2023年12月末時点
 ※6 2019年実績57千円(93百万円/1,629人)

管掌役員メッセージ

求める人材の獲得につながる好循環を確立。

取締役
人事総務本部管掌 小宮 泰



藤田観光ならではのホスピタリティ・マインド

当社では、人材育成について、「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。」ことを経営指針の一つとして定めています。その人材育成において基盤となるのが、藤田観光グループで働く一人ひとりが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。]」です。長期ビジョンでは「みんなが笑顔になるために、ライフスタイルに寄り添う」と、お客さまの人生の様々なシーンに寄り添う価値の提供を追求していくことを宣言し、藤田観光ならではの人材育成に取り組んでいます。

「中期経営計画2028」における人材戦略の策定背景

国内労働人口の減少や、急激な宿泊需要回復に伴う業界全体での慢性的な人手不足への対応は喫緊の課題であり、特に当社事業に欠かすことができない調理や施設管理などの専門人材の確保の難度が高い環境です。採用・育成配置・教育研修・処遇を労働市場の変化と従業員のニーズに対応させることに加え、従業員エンゲージメントが高い企業風土を醸成することで、求める人材の獲得につながる好循環を確立させるべく、本計画では人材の確保・育成を重点課題に据え、「採用の強化」と「教育の強化」の両軸に取り組んでいきます。

「中期経営計画2028」における重点戦略

「採用の強化」では、人材を安定的に採用するための手法を整備するとともに、業界上位水準の処遇や福利厚生施策の拡充、多様な雇用形態を整備することにより採用競争力を向上させます。「教育の強化」では、まず2022年に改定した新人事制度の浸透を図り、社員自らが将来のキャリアを考え選択できる環境を整えます。2024年中に「タレントマネジメントシステム」を導入し、研修や評価、社員からのキャリア申請などの人材に関する情報を一元管理することで、適材適所の人材配置と育成を行い、人材の定着と組織力の強化を図ります。これらに加え、企業風土の醸成により、安定的に人材を確保し、会社の成長を推進する基盤を確立させていきます。

戦略に対する役員のコミットメント

人材の確保・育成については、それぞれに管理指標と目標を設定して各施策に取り組んでいきます。特に人手不足への対応としては、単に採用を増やすということだけではなく、多様な人材が長く活躍できる環境が必要であり、その環境をいかに整えるかが重要だと認識しています。本計画の人材戦略においても、そのことを念頭に置き、時間外労働時間の削減、有給休暇取得率の向上、若手社員の離職防止、外国人採用の強化、社員教育の強化などを進め、その結果として、従業員エンゲージメントを高めていくことを施策の柱としています。

ワークライフバランス、ダイバーシティ&インクルージョン、女性活躍推進、人的資本経営など時代とともに人事課題が変化しているようにも見えますが、「企業の根幹は人」という創業以来の当社の企業理念は普遍的なものであるということを確認し、当社グループがさらに成長するために活躍する人材が輝けるような体制づくりに邁進してまいります。

WHG事業

1号店開業から50年を経て、
次の事業ステージへ。

専務執行役員
WHG事業部長
松田 隆則



- 機会**
- インバウンド回復による宿泊需要の増加
 - WHGホテルズ利用顧客の多様化
 - IT技術の進化
- リスク**
- コロナ禍を経た、ビジネス(出張)需要の減少
 - 競合ホテルの事業拡大による競争激化
 - 地価、建築コスト、労務費、原材料費、水道光熱費の高騰

「中期経営計画2028」の戦略

- 商品力強化による収益向上
- 新規出店による拠点数拡大
- ブランドの再整理と認知度向上
- ファンの獲得

	2023年 実績	2028年 計画
売上高	366億円	471億円
営業利益	54億円	59億円

※組織変更によりセグメントを一部変更しているため、2023年は変更後のセグメント区分に組み替えた実績

コロナ禍の振り返り／今期の振り返り

WHG事業は数年来、当社グループの収益の柱として成長してきましたが、コロナ禍においては国内のビジネス・観光需要の減退に加え、インバウンド需要が消失した影響も大きく、深刻な打撃を受けました。営業の休止や規模縮小による売上への影響のほか、賃借による出店スキームであるため、固定賃料の負担も収益圧迫の要因となりました。厳しい事業環境ではありましたが、外部委託業務の内製化や賃料減額交渉など合理化とコスト削減に努めるとともに、政府による入国規制緩和の動きを見据えたインバウンド宿泊受け入れ態勢強化など、コロナ禍収束後を見据えた施策も進めてまいりました。

2022年には段階的に回復し始めた需要を確実に捉え、2023年にはインバウンド需要の活性化と円安の後押し、また、こだわりの朝食の提供などの付加価値向上施策に取り組んだ結果、客室平均単価（以下、ADR）はコロナ禍前の2019年12月期比で16%程度上昇し、業績が大幅に回復しました。

「中期経営計画2028」の戦略と達成に向けた施策

本計画では、以下4つの戦略を掲げています。

「商品力強化による収益向上」では、客室などの改装により利便性を向上させるほか、ラウンジ機能を追加し、単なるビジネスや観光の拠点としてご利用いただくだけでなく、くつろぎの滞在をご提供できるホテルを目指します。また、自動チェックイン機活用を促進し、その分のマンパワーを接客サービスに振り向けることにより、顧客満足度を高め、ADRの向上を図ります。

「新規出店による拠点数拡大」では、チェーン客室数を2023年の約10,800室から約12,000室に増加させる計画です。ビジネス需要減少のなか、持続的な成長のため、観光都市への出店も検討しています。また、コロナ禍での反省を生かし、出店形態は賃借に限らず、資産取得やフランチャイズ、マネジメントコントラクトなど、多様な方法を模索します。

そして、「ブランドの再整理と認知度向上」および「ファンの獲得」です。2023年に1号店開業から50周年を迎えた「ワシントンホテル」、15周年を迎えた「ホテルグレイスリー」、2024年に5周年を迎える「HOTEL TAVINOS」のプロモーションを拡充し、ブランドごとの特長や、サービスの提供価値を広く訴求してまいります。そして、新規の顧客獲得と、「THE FUJITA MEMBERS」の会員利用を促進します。この4つの戦略を循環させることにより、持続的に成長するホテルチェーンの確立を目指してまいります。

ラグジュアリー&バンケット事業

有形・無形の保有資産を活用することにより、
事業領域を拡大し、収益向上を図ります。

執行役員
ラグジュアリー&バンケット事業部長
千尋 智彦



- 機会**
- インバウンド回復による宿泊需要の増加
 - コロナ禍を経た、消費者の志向の変化や行動変容（家族や大切な人と過ごす時間をより大切にしている価値観、個人の慶事や記念日需要の多様化など）
 - 首都圏ラグジュアリーホテル開業ラッシュによる供給過剰懸念
 - 婚礼市場の縮小
 - コロナ禍を経た、消費者の行動変容（リモート会議の定着によるリアル会議の減少など）
- リスク**

「中期経営計画2028」の戦略

- 有形固定資産の活用
- ブランド、ノウハウ・スキルの活用
- 専門技能強化と人材ポテンシャル最大化

	2023年 実績	2028年 計画
売上高	178億円	194億円
営業利益	12億円	13億円

コロナ禍の振り返り／今期の振り返り

コロナ禍以前より、「椿山荘」の収益力強化が重要な課題であるとの認識から、「椿山荘」ブランド再生に取り組んでおり、コロナ禍においても開業70周年の2022年を含む2020年から3ヵ年の庭園プロジェクトを推進し、商品力と販売力の強化に努めました。季節の花々や自然、霧に包まれた幻想的な演出など「ホテル椿山荘東京」でしか体験できない絶景「東京雲海と7つの季節」や庭園の見どころを整備した「令和十二景」など、唯一無二である庭園の付加価値向上の結果、メディアへの露出も増加し、宿泊やレストラン、イベントなどの集客増、売上増に寄与したと考えています。

2023年には、コロナ禍の影響はほぼ収束し、特に宿泊部門ではインバウンドの回復も追い風となりADRが上昇、売上高がコロナ禍前（2019年）を上回る結果となりました。屋外レジャーとして好調を継続していたゴルフ部門を含め、事業部全体で、前期比増収増益、コロナ禍前の2019年12月期比では旗艦施設であった「太閤園」を2021年に売却した影響により50億円減収も、13億円増益となりました。

「中期経営計画2028」の戦略と達成に向けた施策

本計画では、以下3つの戦略を掲げています。

「有形固定資産の活用」では、低稼働施設をスイートルームご利用のお客さま専用のラウンジや、産後ケア施設に転用し、ご宿泊の付加価値をさらに高めてまいります。産後ケアの文化は、台湾や韓国などでは一般的に普及しています。日本においても核家族化が進み、産後育児に悩む妊産婦が増え、サポートする仕組みが十分ではないといわれています。人生の大きな節目である「出産」に際し、「ホテル椿山荘東京」の自然豊かな庭園による癒しや、これまで培ったおもてなしで支援したいという想いから、今回の取り組みに至りました。今後も、当社が保有する資産を活用し、新たな価値を加えることによって、事業分野の拡大・発展を目指します。

また、「ブランド、ノウハウ・スキルの活用」「専門技能強化と人材ポテンシャル最大化」では、調理やコンシェルジュ、婚礼、庭園管理など専門人材の採用強化と技術・ノウハウの伝承、強化に努めます。これにより、既存施設の付加価値を向上させ、ラグジュアリーホテルとしてのブランド力を高め、単価向上による収益拡大を図ります。さらに、本計画期間後半には、磨き上げたノウハウやスキルを活用し、婚礼運営事業や庭園運営・管理の外部受託を目指し、ラグジュアリー&バンケット事業の収益の一端を担う事業へと成長させてまいります。

リゾート事業

箱根小涌園再開発効果の最大化と、
将来の収益力強化に向け
種まきを行います。

執行役員
リゾート事業部長
恩田 豊

- | | |
|-----|---|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> 2023年「箱根ホテル小涌園」開業によるエリア活性化 箱根エリアでの年間約2,000万人の安定的な観光客数 インバウンド増加による、宿泊・レジャー需要の高まり |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> 自然災害の発生 リゾート地で顕著な人手不足の影響 外資ホテルチェーンを含めた競合ホテルの台頭 |

- 「中期経営計画2028」の戦略**
- 箱根小涌園での再開発効果最大化
 - 既存施設の商品力強化と遊休地活用
 - 事業領域の拡大と新規出店

	2023年実績	2028年計画
売上高	84億円	117億円
営業利益	1億円	8億円

コロナ禍の振り返り／今期の振り返り

リゾート事業の収益力を強化するためには箱根小涌園の活性化が不可欠であるという強い思いのもと、コロナ禍においても引き続き箱根小涌園再開発を推進してまいりました。箱根小涌園の原点に立ち返り、幅広い顧客層のニーズに対応した一体型リゾートとして再興すべく、2018年に営業を終了したホテル跡地に、ファミリー層を主ターゲットとした「箱根ホテル小涌園」を2023年7月に新たに開業、あわせて隣接している「箱根小涌園ユネッサン」においても開業以来最大のリニューアルを実施し、高い相乗効果を得ることができました。このほか、高付加価値サービスを提供する「箱根小涌園 天悠」、国登録有形文化財にも指定される建築美でインバウンド需要が高い「箱根小涌園 三河屋旅館」など、個性豊かな施設が揃い、多様化する宿泊・観光ニーズにお応えすることで、2023年12月期はコロナ禍前の2019年12月期比でも26億円の増収、11億円の増益となりました。

「中期経営計画2028」の戦略と達成に向けた施策

本計画の戦略では、この再開発の効果を最大化させること、拠点・事業領域拡大を見据えたトライアルに着手することを方針としています。箱根小涌園では宿泊需要が堅調に推移しており、好調な立ち上がりの「箱根ホテル小涌園」の増築を計画しているほか、「箱根小涌園ユネッサン」では、森の湯や貴賓館など和のゾーンのリニューアルを行うことで、インバウンドをはじめとした平日需要の取り込みを図ります。また、エリア内の遊休地を活用し、四季折々の花や景色が楽しめる散策路や展望テラスを設置するなど、箱根を代表する観光地を目指して様々な取り組みを行ってまいります。さらに、将来の事業拡大に向けて、宿泊およびその他事業も含め、あらゆる可能性・市場性を検討し、本計画期間中には「箱根小涌園 天悠」や「箱根ホテル小涌園」をベースとした出店モデルの確立と1施設の開業を目指します。

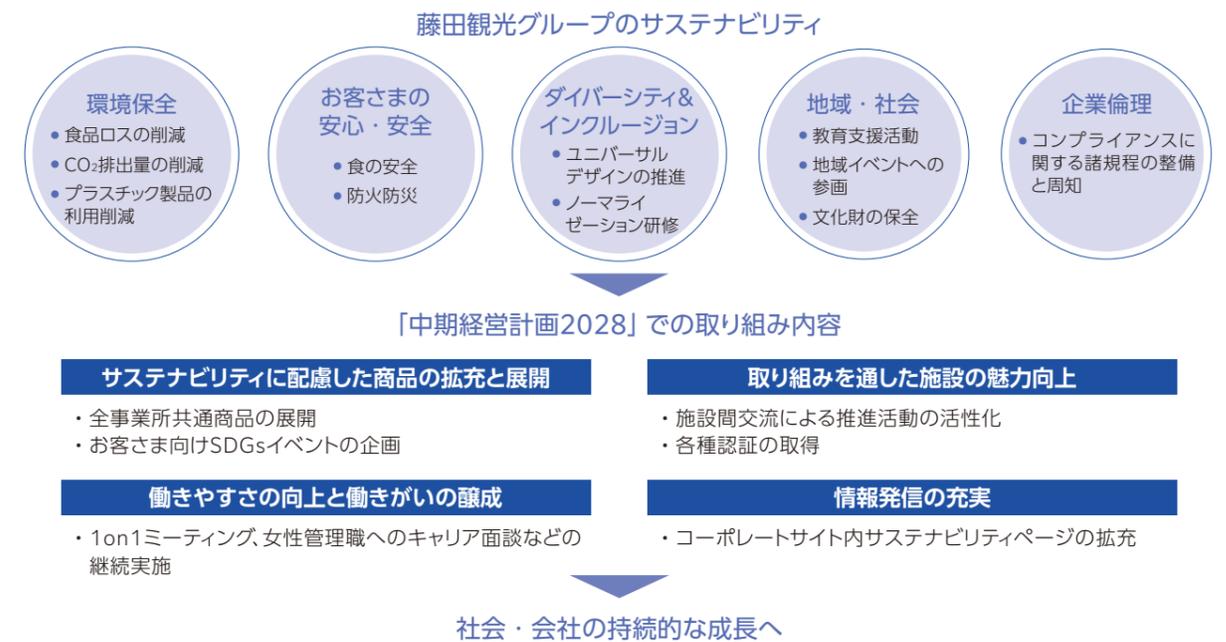
当社の長期ビジョンに掲げている「ユニークな事業展開」には、培ってきた歴史・文化・伝統を守りつつ、新たな価値を加えることで事業をさらに進化・発展させていくという想いが込められています。当事業では温泉宿泊施設だけでなく、水族館や日帰り温浴施設、グランピング、旅館と宿坊の良いところを合わせた施設など、時代とともに変化するニーズに向き合いチャレンジし続けてきました。今後も様々なチャレンジを進め、ユニークな事業展開につなげていきたいと考えています。

サステナビリティ

基本方針

私たち藤田観光は創業以来、「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。」という社是のもと、「環境に関する取り組み」「多様な価値観に対する取り組み」などを企業としての持続的成長に不可欠で重要なものと捉え、進めてまいりました。これらの取り組みは、持続可能な社会の実現を目指す「SDGs（持続可能な開発目標）」の理念に相通じるものです。今後も当社は「SDGs」の達成に寄与できるよう、事業を通じて社会課題の解決と持続可能な社会の実現に努めてまいります。

社会と会社の持続的な成長へつなげる活動を推進



2025年までの目標

	2023年実績
(1) エコ清掃*実施率 全社平均50%	63%
(2) 特定プラスチック提供量 50%削減(2019年比)	28%削減
(3) 食品リサイクル実施率 全社平均68.7%	79.1%
(4) 柔軟な働き方に対応する新制度を全事業所へ導入する	2023年4月エリア職コース導入
(5) バリアフリー関連の研修を全事業所で実施する	2023年ノーマライゼーション研修実施
(6) 全事業所において地域連携商品の造成および販売を行う	今後実施予定

*エコ清掃：バスルーム清掃、ベッドメイク、およびシーツ交換などを行わない簡易的な清掃のこと。

2024年3月までの目標

	2023年実績*
(7) 管理職に占める女性割合 17%以上	17.6%
(8) 総支配人・部門支配人を担う女性を育成する	8名(2024年2月現在)
(9) 2024年に入社6～8年目(2017～2019年入社)となる女性従業員の継続雇用率 60%以上	36.2%
(10) 育児休業の取得率 女性従業員・男性従業員ともに80%以上	女性：100% 男性：53.0%
(11) 永く働ける仕組みの強化 コミュニケーション環境の構築	1on1ミーティングの実施 など
(12) 従業員の子ども向け職場見学会の実施	2024年実施予定

*藤田観光株式会社単体

サステナビリティ

環境保全

自然豊かな山林の所有や自社施設での環境整備

日本全国に約763haの山林や庭園を所有しており、それらは多くのCO₂の吸収に寄与しています。また、緑豊かな庭園を持つ「ホテル椿山荘



東京」では、庭園に湧き出る地下水や樹木の保全に努めており、初夏には蛍の飛翔をお楽しみいただけます。毎年、近隣小学校の児童を招待して庭園内の清流に蛍の幼虫を放流し、勉強会や観賞会を実施するなど、地域の皆さまとの交流を深める季節行事となっています。

客室のエコ清掃実施

当社グループでは、地球環境保全への貢献を目的とし、お客さまのご理解とご協力のもと、2泊以上の滞在の場合、客室のエコ清掃を行っています。清掃やクリーニングにかかるエネルギー使用量を低減することで、お客さまとともにCO₂排出の削減に取り組んでいます。

食品ロス削減に向けた取り組み

ビュッフェスタイルの宴会において「3010運動」に賛同するとともに、一部ホテル



では、フードシェアリングサービス「TABETE(タベテ)」を通じ、朝食ビュッフェにて余った料理を販売し、趣旨に賛同する利用者が購入するという仕組みを導入しています。

プラスチック製品の利用削減

世界的に問題となっているプラスチックごみによる海洋汚染に対する取り組みとして、当社が運営するホテル・レストラン・宴会場などの施設で使用している、プラスチック製ストローを紙製または生分解性プラスチック製ストローに切り替えました。この活動により、年間約60万本のプラスチック製ストローを削減しました。また、ホテルアメニティについても、プラスチック含有量の少ない製品や代替品への切り替えを順次進めています。

ウミガメの産卵調査と近隣小学校への出張授業

「下田海中水族館」(静岡県)では、本州で唯一産卵するアカウミガメの産卵調査を1991年より行っており、2014年にアカウミガメが静岡県の指定希少野生動物植物に指定されて以

降は、静岡県より委託を受けて産卵調査とともに産卵場所の保護活動や監視活動も行っていきます。また、ウミガメをはじめとした動物や伊豆の海の生物について、地元小学校や臨海学校などでの出張授業を行っています。2023年は35回開催し、延べ2,099名の方にご参加いただきました。



CO₂排出量削減目標

当社グループでは、将来目標であるカーボンニュートラル達成に向け、TCFDなどの枠組みを参照しながら必要なデータ収集およびCO₂排出量の削減に取り組んでいきます。

当社グループのScope1、2のCO₂排出量は以下の通りです。延べ床面積当たりのCO₂排出量を2030年度までに2013年度比で46%削減することを目標としています。

	2013年度	2022年度	2030年度
CO ₂ 排出量合計 (t-CO ₂)	52,760	30,640	—
延床面積 (千m ²)	479.81	412.82	—
延床面積 (千m ²) 当たりのCO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	109.9	74.2	59.4

※上表は「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」の報告対象事業所の実績です。4月から翌3月までを1年度としており、決算年度とは異なります。なお、グループ全体の実績およびScope3の排出量については現在準備中です。

お客さまの安心・安全

当社グループは、お客さまの安心・安全を確保するため、「環境衛生管理計画書」「食品衛生管理計画書」「防火防災管理基準書」など、各種ルールを策定し、従業員教育を徹底しています。

HACCP*の取り組み

お客さまに提供する料理は、調理工程ごとに3つのグループに分類しています。それらを仕入れ～保管～調理～提供などの作業工程ごとに危害要因を分析し、要注意点をケアしモニタリングすることで、品質の安定を図っています。2021年6月からは全ての調理場で導入し、おいしさの前の「安心・安全」を守っています。

※ HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) : 食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入などの危害要因 (ハザード) を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程のなかで、それらの危害要因を除去または低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法

メニューの適正表示

メニューなどの表示規程に則り、食材の産地や食材の種類、品名などがお客さまに正しく伝わるメニューづくりを徹底しています。さらに、内部監査室が遵守状況を監査する体制をとっています。

自衛消防審査会への参加

地域の自衛消防審査会に参加するなど、厳しい消防訓練を通じて、不測の事態でもお客さまを安全に避難誘導できるよう、訓練に努めています。



ダイバーシティ&インクルージョン

ユニバーサルデザインへの取り組み

より多くのお客さまに快適かつ安心してご利用いただけるよう、ユニバーサルルームや貸出備品をご用意するとともに、障がいのあるお客さま



への対応情報などをウェブサイトに掲載しています。また、グランピング施設「藤乃煌 富士御殿場」のユニバーサルキャビンでは、アプローチからウッドデッキへの段差をなくし、広さを確保したトイレや手すりを設置したバスルームを、「箱根小涌園 元湯 森の湯」では、専用の車椅子をご利用いただいた



ままご入浴いただける浴槽を備えたバリアフリー貸切風呂をご用意しています。

ノーマライゼーション研修

「障がい者や高齢者をありのまま受け入れ、健常者と分け隔てなく共存できる社会がノーマルな状態である」というノーマライゼーションの考え方に基づき、従業員教育として有識者による講演・手話講習会などの取り組みにより、2018年に東京都「心のバリアフリー」サポート企業に認定されました。また、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付し、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。

地域社会への貢献と文化財・歴史的建造物の保全

地域・社会貢献活動

当社グループでは2007年より、「社会における役割と責任を自覚し、良き企業市民として経営資源を有効に活用



し、地域・社会貢献活動を通じて、豊かな社会の実現に貢献してまいります。」という基本方針を掲げ、地域・社会貢献活動に取り組んでいます。各事業所での住民参加型の地域清掃活動や、地域イベントへの参加・協賛、交通安全・防災活動を行っています。また、藤田観光本社での障害者就労支援施設の出張パン販売会実施による、障がい者の雇用拡大や社会進出への貢献、職場体験受け入れなどの教育支援活動など、様々な活動を実施しています。

文化財・歴史的建造物の保全

当社は、戦後まもない創業当時より「憩いの場と温かいサービスを提供する」ことこそ社会的事業であると考え、藤田財閥から受け継いだ別荘・邸宅や庭園を活用し、観光事業を開始しました。こうした背景から、重要文化財や歴史的建造物を多数所有しています。日本の財産であるこれらを未来に引き継いでいくことも大切な使命であると考え、今後も、先代から受け継いだ重要文化財や歴史的建造物の保全および継承に努めてまいります。

企業倫理の遵守

コンプライアンスに関する諸規程の整備と周知

ハラスメントの防止、個人情報保護、内部情報管理、内部者取引(インサイダー取引)の防止など、コンプライアンスに関わる諸規程を整備し、コンプライアンス研修や、毎月発行しているコンプライアンスニュースを通じ、周知・徹底しています。

社内通報制度

公益通報者保護法に則り、不正行為、不法行為、ハラスメントなどの通報窓口を複数(社内窓口と弁護士窓口)設置しています。

チェック・牽制体制

当社グループの業務が法令および社内規程に適正、妥当であるか内部統制・内部監査を通じ検証しています。また、経営に係るリスクの掌握とその低減を図ることを目的として設置しているリスク管理委員会では、コンプライアンスに関する事項も対象にしています。

サステナビリティ

文化財や歴史ある建物・庭園

藤田観光グループは創業時より、貴重な文化財や歴史的建造物を数多く有しています。先達から受け継いだ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きます。

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、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。また、春の桜、夏の蛍、秋の紅葉、冬の椿や雪景色など、四季折々でその表情を変える美しさと風情で訪れる人を魅了します。築庭145周年を迎えた2023年には、山縣公が愛したといわれる水の景色を整備するとともに、後世に残したい文化・景勝地として「令和十二景」を選定しました。



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・箱根小涌園には、3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「貴賓館」。当時の最高技術が施され、現在では蕎麦処として、窓からは100年前と変わらない景色と風情を堪能できます。また、1875年に宮大工により建築された「迎賓館」は、庄屋敷らしい重厚な造りで、当時の梁や柱を残しており、歴史ある空間をお楽しみいただけます。そして、明治16年(1883年)創業の「三河屋旅館」を引き継ぎ2020年に開業した「箱根小涌園 三河屋旅館」。唐破風入母屋造りの玄関やガラス窓の装飾など大正期の面影をとどめた本館には、画家・竹久夢二、歌人・与謝野寛(鉄幹)・晶子夫妻、中国革命の父・孫文なども宿泊したことがあり、孫文が宿泊した客室には孫文直筆の書が飾られています。

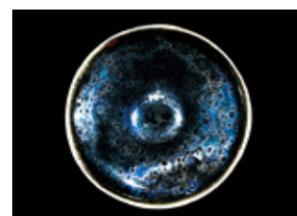


国登録有形文化財「蕎麦 貴賓館」

藤田美術館への支援活動

藤田財閥の創始者である藤田傳三郎と、長男・平太郎、次男・徳次郎が明治初め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を行っています。



国宝 曜変天目茶碗(撮影:三好和義)



国宝 玄奘三蔵絵

気候変動への対応 (TCFDに基づく開示)

藤田観光グループは、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題の一つと認識しています。2023年にTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) の提言に沿った情報開示を行いました。

ガバナンス

当社グループでは、取締役会の諮問機関としてSDGs推進委員会を設置し、気候変動を含むサステナビリティ関連の重要課題について審議・検討を行っています。また、その内容について取締役会に適宜報告することで、取締役会が気候変動リスクに対する監督を行う仕組みとしています。

戦略

当社グループでは、気候変動シナリオ分析を実施し、事業活動に影響を及ぼすリスク・機会の重要度を評価した結果、①炭素税導入・気温上昇による原材料費高騰、②顧客行動・消費者選好の変化、③台風・大雨などによる災害頻度増加・被害の甚大化の3項目を事業に大きく影響を及ぼす可能性がある重要なリスク・機会として判断しました。これらの重要なリスク・機会に対して、それぞれの対策を講じ、リスクの低減と機会の確実な獲得につなげていきます。

詳細についてはウェブサイトをご参照ください。
<https://www.fujita-kanko.co.jp/sustainability/tcfd/index.html>

気候変動に関連する主要なリスクと機会

リスク・機会項目		期間	当社グループへの影響	影響度		
分類	項目					
移行リスク	政策・法規制・技術	炭素税導入による原材料費高騰	中期～長期	リスク	炭素税が導入されて調達価格に転嫁されることにより、食材や客用品等の原材料費が高騰した場合、コストが増加する。	大
		規制強化によるコスト増加	短期～長期	リスク	賃借物件の家賃や建築コストが上昇、輸入部材の高騰や納期遅れ、再生プラスチック等への切り替えにより、コストが増加する。	中
	市場・評判	顧客行動・消費者選好の変化	短期～長期	機会	リサイクルの活用やフードロス削減への取り組み推進によるごみ削減に伴いコストが低減する。	中
			短期～長期	リスク	顧客離れ、企業評価の低下、人材確保が困難になる。また、出張・旅行需要の低下、高単価宿泊施設の利用頻度の低下・利用離れにより売上が減少する。	大
		投資家評価の変化	短期～長期	機会	企業評価・イメージ・ブランド力の向上、安定的な人材確保につながる。また、気候変動に対応した商品により売上が増加する。	大
			短期～長期	リスク	当社における気候変動への対応が不十分とみなされた場合、企業評価の低下、株価の下落、金融機関からの資金調達困難などにつながる。	中
物理的リスク	急性	台風、大雨等による災害頻度増加・被害の甚大化	短期～長期	リスク	施設の損壊や修繕費の増加、営業の中断などが起こり、売上減やコスト増が生じる。さらに、交通停止や停電により、売上が減少する。	大
		短期～長期	機会	帰宅困難者の避難受け入れ先としての施設提供や災害時の給水スポット提供などの地域貢献を行うことにより、企業評価の向上につながる。	中	
	慢性	気温上昇	長期	リスク	光熱費や施設管理費増加、従業員や顧客の健康リスク増大、原材料費増加や、施設利用需要の低下により売上が減少する。	中
			長期	機会	夏季の気温上昇に対して、環境やお客さま・従業員の健康にも配慮した対応を行うことにより、気候変動への取り組みに積極的な顧客からの評価獲得につながる。	中
		水不足・渇水	長期	リスク	水資源を生かした事業や温泉事業の規模縮小・継続困難、水道料金の値上げや行政からの使用量制限の発令等への対応コストが増加する。	中
				機会		

リスク管理

当社グループでは、全社的なリスクを網羅的に洗い出して把握し、取り組み方針の立案やリスク低減のための諸施策の進捗状況管理、指導・助言を行う機関としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会において、経営上重要なリスクに加え、サステナビリティ関連のリスク・対策についても管理を行っています。

指標と目標

当社グループでは、サステナビリティに関して5つの重点課題を設定しています。また、エコ清掃の実施率や特定プラスチック提供量の削減目標を掲げ、達成に向け取り組んでいます。

社外取締役メッセージ

財務体質の強化と 企業価値向上に向けて

コロナ禍においても、大胆な経営判断や施策がもたらした成功の数々が取締役全員の自信につながり、ここ数年で、取締役会はより充実したものになっていると感じます。

「中期経営計画2028」の策定にあたっては、取締役会で議論を重ね、なかでも資本コストを意識した経営の実現と、あわせて意思決定スピードの向上に向けて職務権限規程の改定を進めました。環境変化を踏まえ、財務体質の強化と企業価値向上に向けた事業戦略について検討、特に新規事業への着手を早めることで、事業ポートフォリオの変革を進める必要性を認識しました。さらに、3事業の戦略の明確化、人材、財務、サステナビリティ戦略と多岐にわたり議論しましたが、最終的には、個々の従業員が本計画を自分事として捉え、日常業務のなかで自らのスキルを発揮しながら取り組めることを重視しました。

私も今後、本計画の達成とさらなる企業価値向上に向けて、一層尽力していく所存です。



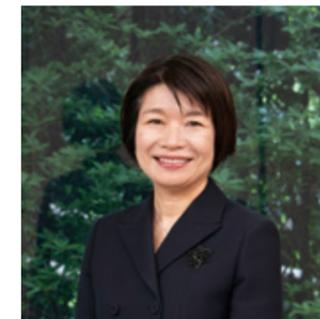
高見 和徳
社外取締役

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代表取締役副社長を経て、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。

グループの成長に資する、 新社長の新たな挑戦に 期待したい

当社では、社外取締役を中心とした指名報酬委員会で、定期的にサクセッションプランを議論しており、そのなかで社長の選任案を審議し、2024年2月に取締役会に答申しました。新社長には創業の精神や伝統は維持しつつも、過去にとらわれず、グループの成長に資する新たな挑戦を期待しています。また、当社の事業を支えているのは、ホスピタリティ・マインドを持つ人材です。従業員がやりがいとチャレンジ精神を持って活躍できる組織風土に磨きをかけ、未来志向の組織運営に期待します。

さらなる成長に向けた課題としては、社内から女性役員がまだまだ誕生していないことです。しかし近年は、女性の中堅層が組織運営などを任されるケースも増えています。性別を問わず、働きやすく活躍できる制度・環境も進化していることから、近い将来、女性管理職が増えていくと確信していますし、その実現に私自身も貢献できればと考えています。



鷹野 志穂
社外取締役

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社長を経て、2019年3月、当社社外取締役就任。株式会社エトワ代表取締役社長、株式会社トキワ社外取締役、KANAMEL株式会社(旧 AOI TYO Holdings株式会社)社外取締役、株式会社ユナイテッドアローズ社外取締役監査等委員を兼職。

成長基盤の確立に向けて 優先すべきは、 財務体質の改善

「中期経営計画2028」の策定においては、外部環境の変化にもゆるがない成長基盤と財務基盤の構築、および人材育成などの観点を重視しました。本計画で掲げた定量・定性目標を達成するには、財務体質の改善が優先事項となります。なぜなら、年間売上高と同程度の借入金を背負った現在の状態が続けば、経営判断の誤りや、業務執行上の重大な過失が生じた際に、大きな危機に陥ってしまうからです。

計画達成の確度を上げるカギは、当社グループの強みである「ホテル椿山荘東京」をはじめとした事業資産と人材です。貴重な文化財や歴史的な建造物、四季折々の庭園、従業員によるきめ細かなサービスこそが最大の強みであり、企業価値を生み出している源泉と言えます。半面、弱みは、コロナ禍で直面した経営危機などが再来した場合、これらの強みが反転してしまうリスクです。こうしたリスクを低減すべく、日頃から、従業員教育を継続することが大切だと思えます。



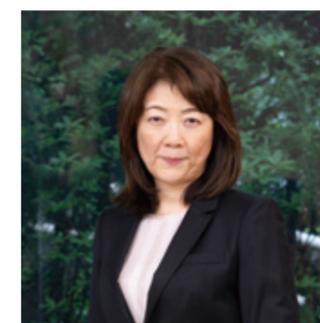
山田 政雄
社外取締役

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。DOWAホールディングス株式会社代表取締役社長、同社代表取締役会長に就任。2019年3月、当社社外取締役就任。DOWAホールディングス株式会社代表取締役会長、株式会社CKサンエツ社外取締役監査等委員を兼職。

コロナ禍でスピーディーに 推進した構造改革を高く評価

藤田観光は社名にある「観光」が示す通り、ホテル・旅館業の領域を超えて、都市型リゾート、婚礼・宴会、レジャー施設など、保有する歴史的建造物や文化財を背景に幅広い事業を展開するユニークな企業です。施設を利用した際はホスピタリティあふれるサービスに心が温まり、このような会社に携われることを光栄に思います。また、コロナ禍の厳しい事業環境下では、資産売却やコスト改革、資本拡充策などの構造改革をスピーディーに推進し、現在のV字回復につながっていることを高く評価しています。

社外取締役の役割は、事業の持続的成長や企業価値向上に向けて、客観的な立場から経営方針などに助言を行うこと、またステークホルダーの立場に立った意見を取締役会に適切に反映させることだと考えます。私は金融機関で長年にわたり培った法人営業などの経験や、現在サービス業に携わる経験を生かし、当社がより多くのお客さまから愛され続けるよう、職務を果たしていきます。



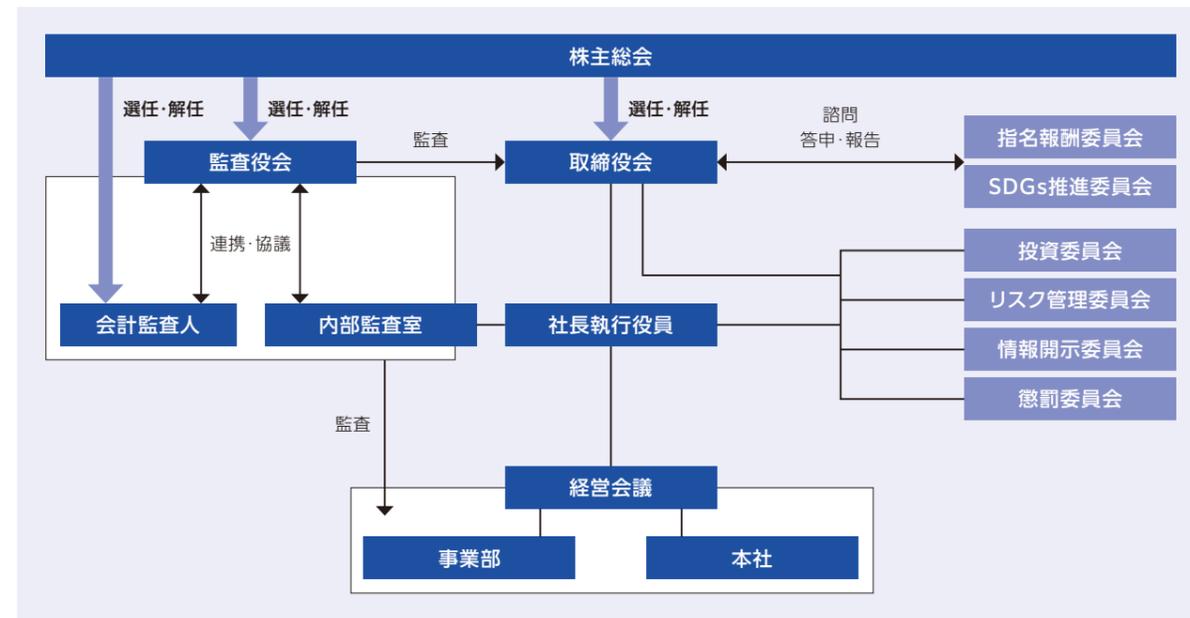
浅井 紀久子
社外取締役

1987年に株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行。株式会社ビー・ワイ・オー取締役管理本部長を経て、同社経営企画・管理本部長就任後、2024年3月、当社社外取締役就任。株式会社ビー・ワイ・オー経営企画・管理本部長を兼職。

コーポレート・ガバナンス

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、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、企業としての社会的責任を果たすためコーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制図



主要機関の概要

機関	議長／委員長	役割	2023年12月期の主な審議内容
取締役会	代表取締役兼社長執行役員	効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスの構築を通して企業理念の実現を目指し、経営に関する基本的方針、法令、定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会に関する事項 経営方針・計画に関する事項 株式に関する事項 決算に関する事項 人事に関する事項 組織・規程に関する事項 など
監査役会	監査役	取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人の再任に関する議案内容の決定、会計監査その他の法令に定められた事項を実施する。適宜、社外取締役との意見交換の場を設け、取締役に対する監督を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 監査の方針・職の分担などの決定 内部統制システムの整備・運用状況の確認 会計監査人の監査の方法および結果の相当性の確認 監査報告書の作成
指名報酬委員会	独立社外取締役	取締役の報酬、選解任および取締役・監査役候補者の指名手続きに係る取締役会機能の独立性・客観性・透明性強化。審議結果について取締役会へ答申する。	2023年2月2日 <ul style="list-style-type: none"> 取締役および監査役候補者について 取締役および執行役員の業績報酬について 取締役会および執行役員の基礎報酬の減額幅について 2023年10月18日 <ul style="list-style-type: none"> サクセッションプランについて 取締役、監査役、執行役員、上席理事候補者について 業績報酬ルールについて
SDGs推進委員会	社長執行役員または社長執行役員が指名するもの	長期的な企業価値の向上を目的とし、事業を通じ社会への貢献に資する施策の検討、運用方針および主管部署の選定を行い、定期的に活動内容を取締役会に報告する。	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度活動方針・推進方法について 「中期経営計画2028」におけるサステナビリティ戦略について 有価証券報告書における非財務情報の開示内容について 事業所推進活動の推進支援・進捗管理について

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。2023年12月期の評価・分析として、全ての取締役および監査役を対象としたアンケートによる自己評価を実施の上、その回答をもって全ての取締役および監査役で議論を行いました。アンケートの回答からは、取締役会の構成・運営、議題、支える体制全てについて概ね適切であると肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性は確保されて

いると判断しています。一方で、取締役会の運営や取締役会を支える体制、諮問委員会に関する情報共有など、取締役会のさらなる実効性向上のため改善に取り組むべき課題についても意見が挙げられ、共有しました。今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行った上で対応し、より活発な議論を可能とする環境整備を進め、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。

役員報酬

株主総会にて承認された取締役の報酬額の枠内（社内取締役は年額300百万円以内、社外取締役は年額50百万円以内）において、取締役会にてクラスに応じた基本部分と業績との連動性を高めた部分から成る報酬体系の方針を決定しています。

また、これら報酬等の客観性と透明性の向上のため、取締

役会の諮問機関としてメンバーの過半数を独立社外取締役で構成する「指名報酬委員会」を設置しています。当該委員会は、取締役会からの諮問要請に応じ、当該年度業績を鑑み連動報酬部分の比率・水準などについて審議結果の答申を行っています。

2023年度 取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	支給人員	支給総額	種類別の支給総額		摘要	
			基本報酬	業績報酬		
取締役	8名	122,420千円	122,420千円	—	うち社外4名	24,000千円
監査役	5名	64,770千円	64,770千円	—	うち社外2名	25,590千円
合計	13名	187,190千円	187,190千円	—		

※上記実績には、2023年3月29日開催の第90回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により退任した社内監査役1名が含まれています。

取締役および監査役のトレーニング方針

当社は、取締役および監査役の就任の際、それぞれの役割と責務を果たすため、経歴などを勘案した上で不足していると考えられる要素・知識を得られる機会の提供に努めています。また、就任後についても、これらを更新する機会の提供に努めています。

これらに加え、当社は、取締役および監査役に対して、社外

で開催されるセミナーや勉強会への参加機会の提供・斡旋により、各自の必要知識の習得や適切な更新などが行われるよう努めており、その際の費用については、当社が負担することとしています。また、必要に応じ、社外講師を招聘し、社内において取締役および監査役に加え、幹部社員を対象にした勉強会を開催するなど自己研鑽の場の提供に努めています。

役員一覧



取締役

- 1 代表取締役
兼社長執行役員(新任)
山下 信典
- 2 取締役
人事総務本部管掌
小宮 泰
- 3 取締役
企画本部管掌(経営企画部、マーケ
ティング部、事業開発推進部)(新任)
岡田 哲
- 4 取締役
企画本部管掌(経理財務部、
決算統括部)(新任)
吉井 出
- 5 社外取締役(独立)
高見 和徳
- 6 社外取締役(独立)
鷹野 志穂
- 7 社外取締役
山田 政雄
- 8 社外取締役(独立)(新任)
浅井 紀久子

監査役

- 9 監査役(常勤)
小室 真吾
- 10 監査役(常勤)(新任)
森本 哲哉
- 11 社外監査役(常勤)
中塩 弘
- 12 社外監査役(独立)(新任)
清常 智之

執行役員 (取締役兼務者を除く)

- 専務執行役員
WHG事業部長
松田 隆則
- 執行役員
ラグジュアリー&バンケット事業部長
千尋 智彦
- 執行役員
リゾート事業部長
恩田 豊
- 執行役員
内部監査室長
野崎 浩之
- 執行役員
藤田観光(株)総料理長
十代 雅之
- 執行役員
WHG事業部副事業部長
和田 修治
- 執行役員
ラグジュアリー&バンケット事業部副事業部長
小山 雄一郎

スキル・マトリックス

	氏名	独立性	当社が期待する知見・経験					
			企業経営・ 経営戦略	営業・ マーケティング	ホテル オペレーション	人事・労務	財務・会計	法務・コンプ ライアンス
取締役	山下 信典		○	○	○			
	小宮 泰		○	○	○	○		○
	岡田 哲		○	○	○	○	○	
	吉井 出		○				○	○
	高見 和徳	独立社外	○	○				○
	鷹野 志穂	独立社外	○	○				○
	山田 政雄	社外	○					○
	浅井 紀久子	独立社外	○				○	○
監査役	小室 真吾		○				○	○
	森本 哲哉					○	○	○
	中塩 弘	社外					○	○
	清常 智之	独立社外					○	○

※上記一覧表は、当社が特に期待する知見や経験であり、各人の有する知見や経験の全てを表すものではありません。
 ※ホテルオペレーション：ホテルサービス、ホテル運営管理

財務・非財務サマリー

(単位：百万円)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
会計年度											
売上高	62,109	64,250	63,981	68,789	70,624	69,285	68,960	26,648	28,433	43,749	64,547
売上総利益	5,275	5,576	4,446	6,195	6,651	5,744	4,733	▲17,443	▲13,197	▲1,227	9,746
販売費及び一般管理費	4,070	4,210	4,407	4,483	4,655	4,645	4,452	3,168	2,625	2,821	3,109
営業利益	1,205	1,365	39	1,712	1,995	1,099	280	▲20,611	▲15,822	▲4,048	6,636
経常利益	1,169	1,390	▲172	1,698	2,048	1,105	401	▲20,930	▲16,542	▲4,461	7,081
税金等調整前当期純利益	1,019	1,469	509	2,151	3,171	1,292	▲521	▲23,173	17,158	▲6,362	6,685
親会社株主に帰属する当期純利益	878	531	32	858	1,672	556	▲285	▲22,427	12,675	▲5,789	8,114
設備投資額等	4,643	3,609	8,160	9,500	8,589	4,391	3,846	4,079	1,428	6,998	5,243
会計年度末											
総資産	104,787	100,881	104,732	105,834	107,362	102,045	103,271	96,595	112,762	99,962	93,496
純資産	27,894	27,774	27,012	26,526	27,637	24,724	26,438	1,347	28,833	22,740	25,974
現金及び現金同等物	5,026	5,925	4,063	4,704	4,304	3,388	3,348	3,697	38,619	24,110	13,675
自己資本	27,707	27,570	26,826	26,326	27,428	24,509	26,263	1,182	28,656	22,629	25,974
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,367	3,663	▲415	6,246	5,538	5,428	4,946	▲17,069	▲16,302	645	11,109
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲4,643	1,901	▲8,184	▲6,004	▲6,667	▲4,324	▲3,496	▲2,412	42,890	▲6,122	▲5,919
フリー・キャッシュ・フロー	▲275	5,565	▲8,600	242	▲1,129	1,104	1,450	▲19,482	26,587	▲5,476	5,189
財務活動によるキャッシュ・フロー	220	▲4,671	6,748	414	736	▲1,880	▲1,467	19,831	8,319	▲8,935	▲15,667
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	73.30	44.31	2.74	71.65	139.54	46.46	▲23.82	▲1,871.94	1,057.69	▲483.05	677.03
1株当たり純資産(円)	2,311.72	2,300.37	2,238.51	2,196.96	2,289.13	2,045.65	2,192.09	98.72	1,126.35	586.49	1,299.49
1株当たり配当金(円)	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0
財務指標											
配当性向(%)	54.6	90.2	1,463.0	55.6	28.7	86.1	—	—	—	—	—
総資産経常利益率(ROA)(%)	1.2	1.4	▲0.2	1.6	1.9	1.1	0.4	▲20.9	▲15.8	▲4.2	7.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	3.6	1.9	0.1	3.2	6.2	2.1	▲1.1	▲163.4	85.0	▲22.6	33.4
自己資本比率(%)	26.4	27.3	25.6	24.9	25.5	24.0	25.4	1.2	25.4	22.6	27.8
非財務指標											
従業員数(名)	1,220	1,234	1,270	1,356	1,421	1,515	1,700	1,677	1,158	1,148	1,342
平均勤続年数(年)											
男性	22.2	22.4	22.2	22.1	21.5	21.4	20.4	21.2	20.3	20.2	18.2
女性	10.1	10.3	10.6	10.3	9.3	8.8	8.1	8.7	9.2	9.6	8.0
女性管理職比率(%)	9.6	9.8	10.4	10.9	11.1	11.8	13.1	15.0	14.7	14.8	17.6
離職率(%)											
男性	2.3	1.0	2.6	2.6	2.3	4.0	5.3	2.7	9.6	5.2	4.8
女性	3.9	6.0	4.5	7.0	7.1	10.8	14.0	8.1	22.1	14.4	8.7
育児休業取得率(%)											
男性	0.0	0.0	2.9	0.0	4.5	14.3	16.0	4.5	62.5	27.2	52.9
女性	76.9	100.0	106.3	87.5	81.8	123.1	88.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 1. 2023年12月期末現在の連結子会社は26社、関連会社は1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、2013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. 総資産経常利益率(ROA) = 経常利益 ÷ 総資産
 5. 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

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 (2024年5月9日現在)

藤田観光グループ営業施設一覧

WHG事業(総客室数: 11,041室)

施設名	客室数
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(FC)	148
新宿ワシントンホテル(本館・ANNEX(別館))*3	1,617
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
浦和ワシントンホテル	140
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(FC)	504
関空泉大津ワシントンホテル(FC)	151
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
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*2	225
ホテルグレイスリー大阪なんば	170
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
ホテルグレイスリー台北	248
ホテルフジタ福井(FC)	354
ホテルタビノス浜松町	188
ホテルタビノス浅草	278
ホテルタビノス京都	190
ISORAS CIKARANG*2	214

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(ホテルグレイスリー京都三条は南館のみ)
 ※3 2024年4月、新宿ワシントンホテル ANNEX(別館)はMCから直営に変更
 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

ラグジュアリー&バンケット事業(総客室数: 266室)

施設名	客室数
宿泊施設(1拠点)	ホテル椿山荘東京*1 266
婚礼・宴会(3拠点)	Share Clapping ザ サウスハーバーリゾート ルメルシェ元宇品
レジャー(1拠点)	カメラアヒルズカントリークラブ*1
レストラン(2拠点)	東京大学伊藤国際学術研究センター内レストランカメラア(MC) 明治大学 紫紺館 フォレスト椿山荘(MC)

リゾート事業(総客室数: 565室)

施設名	客室数
箱根小涌園 天悠*1	150
箱根ホテル小涌園*1	150
箱根小涌園 美山楓林*1	15
箱根小涌園 三河屋旅館*1	25
伊東小涌園*1	50
伊東 緑涌*1	7
藤乃煌 富士御殿場*2	24
永平寺 親禪の宿 柏樹閣	18
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(3拠点)	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(5拠点)	箱根小涌園ユネッサン*1 箱根小涌園 元湯 森の湯*1 箱根小涌園キャンプ&スパ山の音*1 Fuji Camp Base 煌(藤乃煌富士御殿場敷地内) 下田海中水族館*1

主な子会社・関連会社

連結子会社(26社)

会社名	主要な事業の内容
浦和ワシントンホテル(株)	WHG事業
札幌ワシントンホテル(株)	WHG事業
リザーベーションサービス(株)	WHG事業
WHG関西(株)	WHG事業
WHG西日本(株)	WHG事業
WHGホテルタビノス(株)	WHG事業
WHG KOREA INC.	WHG事業
台湾藤田飯店股份有限公司	WHG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
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
(株)アウトドアデザインアンドワークス	リゾート事業
藤田セレンディピティ(株)	リゾート事業
(株)フェアトン	その他
藤田(上海)商務咨询有限公司	その他
PT.FUJITA KANKO INDONESIA	その他
ほか6社	その他

持分法を適用していない関連会社(1社)

会社名	主要な事業の内容
ワシントン・コンドミニアム(株)	ホテル業

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 (2023年12月31日現在)

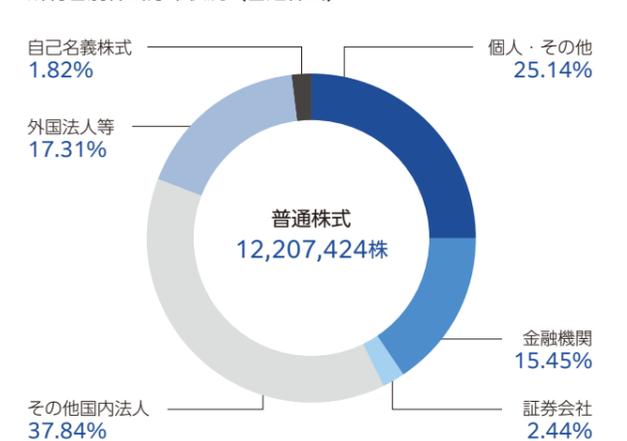
会社概要

商号	藤田観光株式会社
設立	1955年11月7日(登記上は、1946年6月12日)
本社所在地	〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8 TEL 03-5981-7700(代表)
資本金	100,000,000円
事業内容	ホテル・旅館業、飲食店業ほか
従業員数	1,342名(他 期中平均有期雇用者数 2,117名)

投資家情報

発行可能株式総数	普通株式	44,000,000株
	A種優先株式	150株
	計	44,000,150株
発行済株式総数	普通株式	12,207,424株
	A種優先株式	100株
	計	12,207,524株
株主数	普通株式	20,030名
	A種優先株式	1名
決算日	12月31日	
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場	
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)

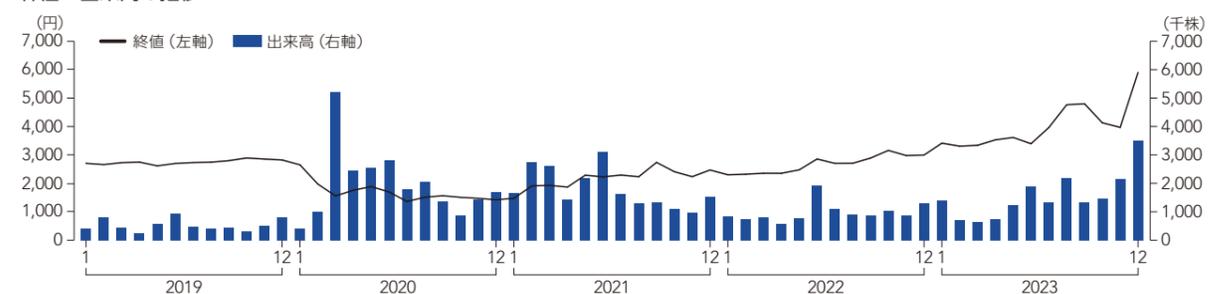


大株主の状況(普通株式)

株主名	所有株式数(千株)	総持株比率(%)
DOWAホールディングス株式会社	3,814	31.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	698	5.83
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	307	2.56
明治安田生命保険相互会社	300	2.51
BNP PARIBAS SINGAPORE/2S/JASDEC/MBBCLIENT ASSETS 2	259	2.16
日本生命保険相互会社	218	1.82
アサヒビール株式会社	181	1.51
株式会社三菱UFJ銀行	180	1.51
MSSG A/C CLIENTS	164	1.37
PHILLIP SECURITIES CLIENTS(RETAIL)	163	1.37

(注) 1. 株主名および所有株式数は、2023年12月31日現在の株主名簿によるものです。
 2. 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
 3. 総持株比率の算定にあたっては、発行済株式の総数から自己株式222千株を除き、小数点第3位を四捨五入しており、A種優先株式数が含まれています。

株価・出来高の推移



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/>