

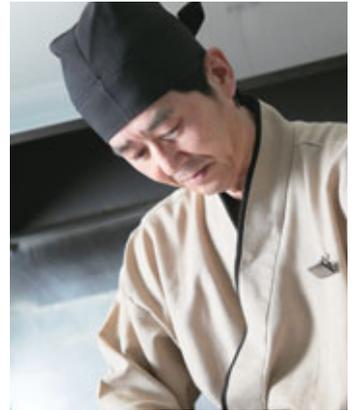


藤田観光株式会社

統合報告書

2016

2016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61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

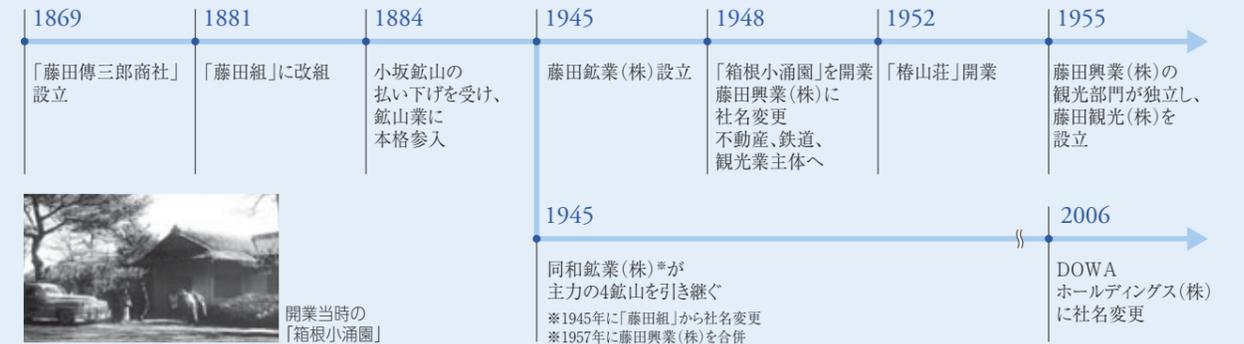
イントロダクション	1
藤田観光グループの価値創造の歩み	2
藤田観光グループが重視する価値観	4
財務・非財務ハイライト	6
社長メッセージ	8
事業概況	14
WHG事業	14
リゾート事業	16
ラグジュアリー&バンケット事業	18
特集	20
新宿ワシントンホテル×ホテルグレイスリー新宿に見る価値創造	
成長基盤	24
成長戦略を支える人材力	24
地域・社会貢献に関する取り組み	26
環境に関する取り組み	26
文化財・歴史的建造物の保全	27
コーポレート・ガバナンス	28
役員一覧	32
財務セクション	35
財務分析	35
連結貸借対照表	38
連結損益計算書および連結包括利益計算書	40
連結キャッシュ・フロー計算書	41
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	42
会社概要・投資家情報	43

## 時代を捉えたサービスを提供したい

訪れる人にとって価値あるホテルとは何か。訪れる人にとって心地良いサービスとは何か。社会や時代の流れとともに、訪れる人の目的やニーズは変化します。私たちが社是に基づき提供する「健全な憩いの場」と「温かいサービス」も、時代に合わせて手段・方法を変化させ、業界を牽引してきました。私たちは、心の豊かさを提供する観光立国のリーディングカンパニーを目指して進化を続けます。



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。



## 3つの主要セグメント、事業モデルの変遷

## 藤田観光グループの拠点展開

(2017年4月30日現在、開業予定を含む)



ホテルグレイスリー新宿

### 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 37拠点
- 客室数 11,334室

### 1970年代

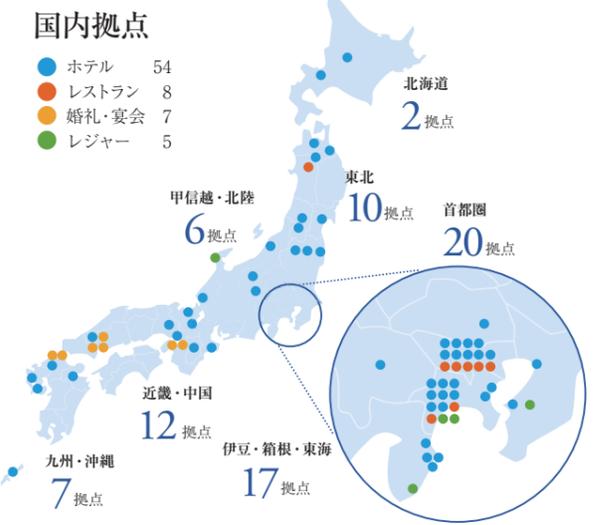
1973年、初の直営ワシントンホテル、「札幌第1ワシントンホテル」を開業。サラリーマンの出張は旅館での宿泊が当たり前の時代に、プライベートが確保されるビジネスホテルを立ち上げる。

### 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・レジャーをターゲットに「ホテルグレイスリー」ブランドが誕生。



箱根小涌園 天悠(てんゆう)

### 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 17拠点
- 客室数 809室

### 1960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やアスレチック施設を開業。

### 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。



ホテル椿山荘東京

### 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 17拠点
- 客室数 267室

### 1960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&リゾート社と提携し、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婚礼・宴会市場を拡大。

### 2010年代

フォーシーズンズホテルズ&リゾート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、婚礼事業からホテル事業への転換を図る。

※拠点数、客室数は2017年4月30日現在、開業予定を含みます。

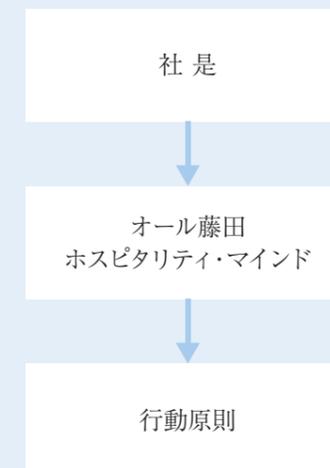
「いつも、ありがとうの  
いちばん近くに。」

私たちの事業がこれからも選ばれ続けるためには、訪れる一人ひとりのお客さまの「ありがとう」を大切にすることよりほかありません。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。」とは、社是をもとに藤田観光グループ全体で共有する価値観のことで、従業員の行動のベースになります。より良いサービスの提供のためには、人材が最大の資産であり、今後も人材育成を強化し心と技術を磨き続けていきます。



### 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。  
家族のような思いやりと、さりげない気配りで  
思いがけないうれしさを感じていただける  
おもてなしをいたします。



### ホスピタリティ・マインドを実現する人材育成

藤田観光グループは、常にお客さまのニーズや時代の変化を先取りし、改革・成長し続ける企業を目指して、人材育成に力を入れており、社員やアルバイトスタッフなど雇用形態にかかわらず受講できる研修制度を充実させています。それにより「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・マインドが、観光業を専業とする私たちのカルチャーとして根づいています。2004年には、企業理念の徹底と企業理念に則ったサービス力向上を図るため、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）を策定し、今日まで進化させてきました。本プログラムは、人材育成を仕組みとして構築し、新人の早期育成と既存従業員の再教育を図るものです。会社の歴史・理念やDNAの承継の大切さを知る研修や、ホスピタリティ・マインド、マナーを学ぶ研修など、きめ細かなカリキュラムで構成されています。

講師はコーチングやサービススキルのカリキュラム受講後、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ており、総支配人直轄の人材育成リーダーとして、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)

### 多彩なスキルマイスターを育成

スタッフの技術向上を目的とした技能コンクールを毎年開催しています。社員だけでなく、アルバイトスタッフを含め、様々な雇用形態のスタッフが参加。和洋の調理部門から各事業の接客・サービス、施設、装花部門に至るまで、あらゆるステージでその技能を競い合い、互いにレベル向上を図ります。こうした活動を通して、従業員のモチベーション向上とともに、お客さまに「ありがとう」と言っていたけよう、当社ならではのより良いサービスの提供に努めています。

#### 「技能コンクール2016」優秀賞受賞者



調理部門 和食



調理部門 洋食



施設部門



装花部門



サービス部門 フロントサービス



サービス部門 レストランサービス



サービス部門 英語スピーチ



サービス部門 婚礼



手話部門



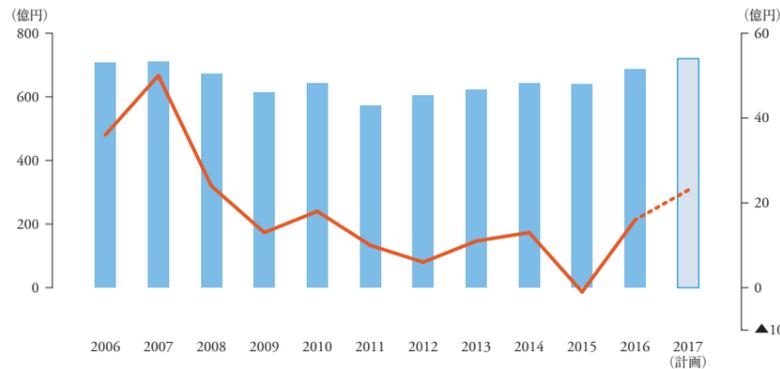
事業別売上高・売上高構成比



業績推移

売上高(左軸)  
経常利益(右軸)

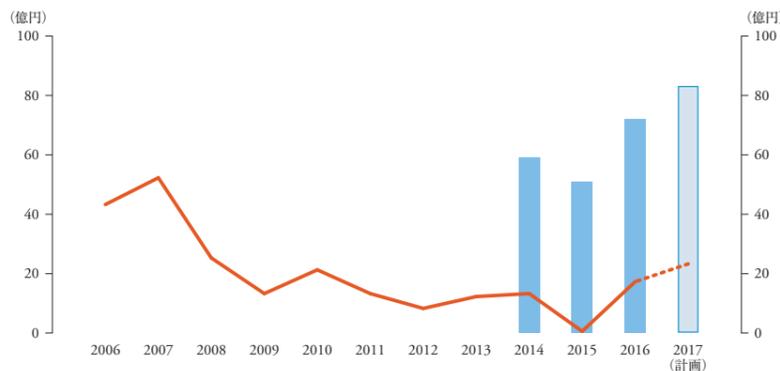
構造改革に取り組んだ結果2007年には経常利益は50億円台まで上昇しましたが、リーマンショック、東日本大震災の影響により業績が低迷しました。中期経営計画初年度の2015年は投資を積極的に行い経常損失となりましたが、2016年は投資効果により前年比18億円の増益となりました。



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  
営業利益

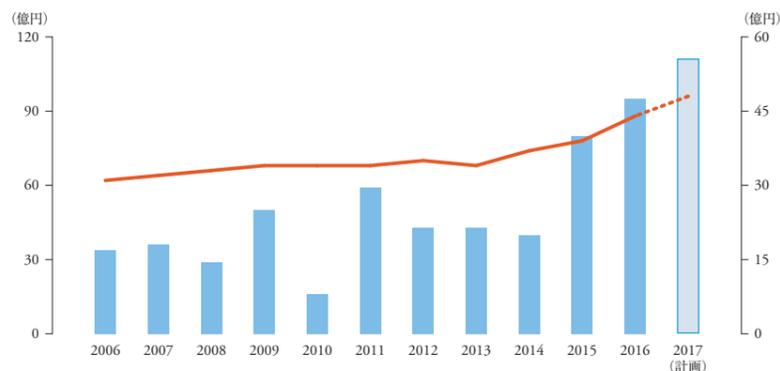
減価償却費等負担前営業利益は、積極的な投資を実施するため、減価償却費や修繕費、投資一時金などを考慮し2014年から設定した当社独自の指標です。業績低迷時には投資を削減していましたが、中期経営計画に沿って先行投資を進め、2016年は前年比20億円の増益となりました。



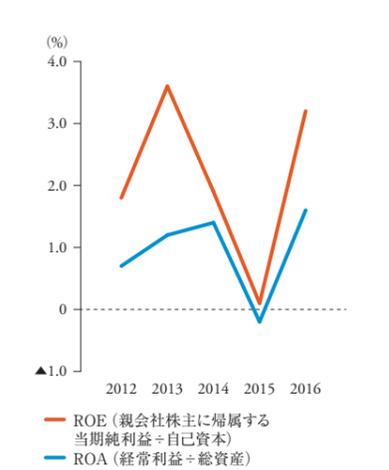
設備投資額・減価償却費

設備投資額(左軸)  
減価償却費(右軸)

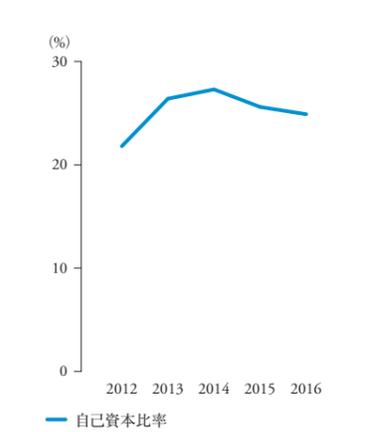
インバウンドの増加をはじめとする宿泊需要の高まりを背景に、これまで見送ってきた投資を積極的に実施する方針に切り替え、2015年から2019年までに最大500億円の投資を計画しています。既存事業の品質の強化に努めるとともに、新規出店を加速することにより収益の安定と拡大を図っていきます。



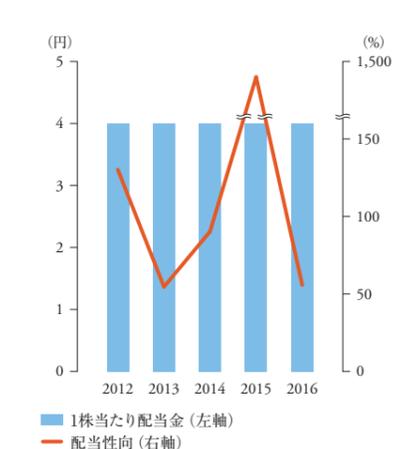
ROA・ROE



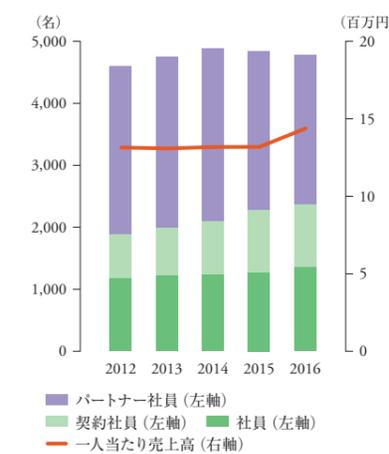
自己資本比率



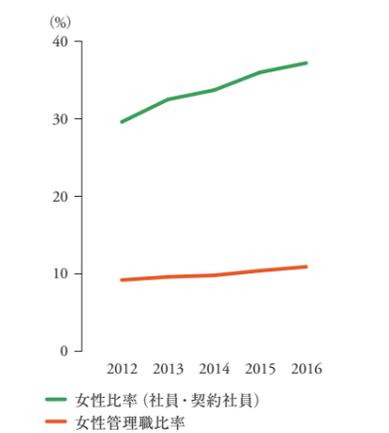
1株当たり配当金・配当性向



連結従業員数・一人当たり売上高



女性比率・女性管理職比率



エネルギー消費量・エネルギー消費原単位



質の高い労働力を継続的に確保するため、国内外における採用活動や社員登用による有期雇用から無期雇用への転換を進めており、研修や技術向上のための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。

様々な両立支援制度の導入により、ライフイベントと両立しながらの継続就業が可能となりました。また、管理職手前層の女性従業員を対象に、管理職を目指す意識醸成やスキルアップ研修の実施、キャリアプラン作成など、中長期的視点での育成を推進しています。

新規開業が続いた2013年度を除いてエネルギー消費量は減少しており、エネルギー効率を表すエネルギー消費原単位も平均して年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Sクラスの認定を受けています。



代表取締役社長 瀬川 章

瀬川 章

創業の理念を受け継ぎ、時代を先取りした  
「健全な憩いの場と温かいサービス」の創出に挑戦し続け、  
観光立国のリーディングカンパニーを目指します。

2016年は、WHG事業が牽引し増収増益を達成、中期経営計画の目標を上回る成果をあげています。

藤田観光は「観光立国のリーディングカンパニー」を目指し、2015年より5か年の中期経営計画「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」を進めています。この中期経営計画は、長年のデフレやリーマンショック、震災、施設の老朽化への対応に追われてきた状況から、人と施設に投資する方針へと転換し、コスト削減ではなく、付加価値の向上により収益向上を図ることを目的としています。観光立国政策や東京オリンピック・パラリンピック開催決定も積極的な投資の後押しとなりました。初年度2015年は大幅な赤字を覚悟し、大規模な先行投資を行った結果、目標を上回り、2年目にあたる2016年も、積極的な事業戦略の推進により、大きな前進を果たすことができました。特に、日本人の旅行スタイルの変化やインバウンドの個人客

(foreign individual travelers:以下、FIT)増加などの環境変化を先取りし、WHG事業を成長ドライバーと位置づけ、付加価値の向上とFIT誘客に注力しました。この結果、増収増益を達成すると同時に、中期経営計画の進捗目標を上回り、評価すべき成果だと捉えています。「ホテルグレイスリー新宿」の通年稼働、「新宿ワシントンホテル 本館」の大規模改修工事の終了など、先行投資によるインバウンド取り込みの準備が奏功し、そのフォローの風を受けたことなどが収益に大きく貢献しました。

ただし、ホテル業界においては2016年4月以降、JNTOが発表するインバウンド数の伸び率が鈍化するなど、全てのホテルがインバウンド需要の恩恵を受けるような状況ではなくなり、各ホテルの差別化戦略が重要だと改めて認識しています。また、リゾート事業およびラグジュアリー&バンケット事業は、新規事業の立ち上げが遅れたことなどにより、今後課題を残すこととなりました。

観光業界は今後も  
需要拡大が進むなか、  
お客さまニーズの多様化・  
個別化に対応したサービスが  
より一層求められていきます。

今後の市場動向を見ると、2020年の東京オリンピック・パラリンピック以降も世界の中間層拡大とともに全体としての観光需要は拡大し、交流人口も増加する状況が続くと予想されます。一方、ホテル業界には外資、他業種からの参入も相次ぎ、さらなる競争の激化など、市場環境はますます変化していくことが考えられます。

国内の宿泊市場においても個人客や観光利用などホテル利用客が変化し、婚礼市場においても規模の縮小や、挙式スタイル・パーティー会場の多様化、加えてSNSなど情報の入手手段の変化により、ニーズの多様化・個別

中期経営計画策定の背景

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ピ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>●労働力の確保</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

- 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
- 増加する訪日外国人の誘客強化と海外展開
- 多様な人材の育成と働きがいのある職場作り

化がさらに進むと想定しています。インバウンドにおいても、モノ消費からコト消費への変化や地方への分散など、ニーズの多様化・個別化がより顕著になると予想しています。

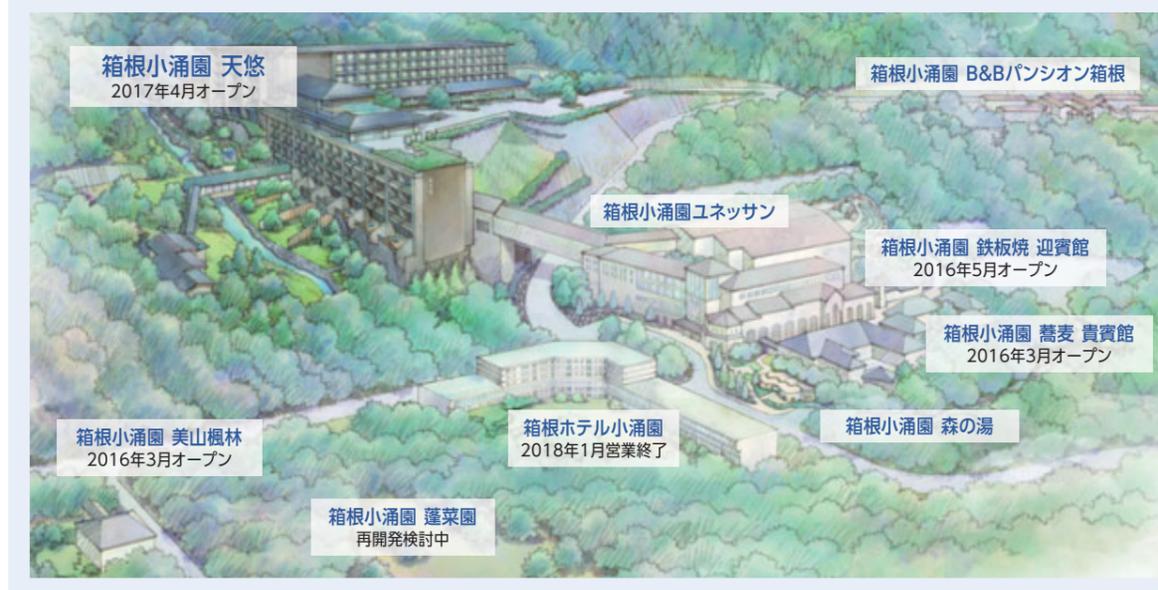
このような「オーダーメイドの時代」に対応するため、付加価値の高いサービスへの転換を各事業セグメントで進めています。

事業の特性を生かし、個のニーズに対応することにより、収益レベルの向上を目指します。

今後、藤田観光グループが持続的な成長を目指すためには、国内、インバウンド需要ともに、個のニーズを捉え対応していくことが重要と考えています。また、現在堅調に推移するWHG事業から得た収益を同事業の拡大のほか、リゾート事業やラグジュアリー&バンケット事業への投資に振り向け、さらに収益を創出する循環モデルの構築に取り組むことで、収益レベルの向上を目指します。

具体的には、WHG事業においては、メンバーズカードの運用やコンシェルジュをはじめとしたサービスの向上により、国内個人客のリピーター化に取り組むとともに、滞在日数が長く高付加価値なサービスを求めるFITの誘客を図っていきます。その点において、2015年に「新宿ワシントンホテル 本館」の全室改修工事および「ホテルグレイスリー新宿」の開業と積極的な投資を実施し、FIT需要の高い新宿エリアで合計2,586室と大規模な事業を展開し、ニーズに的確に対応できること、さらに日本を代表するリゾート地の沖縄・那

箱根小涌園の再開発



覇と、国際観光都市の京都に「ホテルグレイスリー」ブランドで拠点を再展開できたことは非常に大きな収穫となっています。2017年には同じく需要の高い「関西エアポートワシントンホテル」の改修を行うとともに、引き続きWHG事業グループ全体の品質向上により差別化を推進していきます。

リゾート事業では、本中期経営計画で最大の投資案件である旗艦宿泊施設「箱根小涌園 天悠」が2017年4月に開業し、今後のリゾート事業を牽引する存在として期待しています。地域と連携したアクティビティやレストランの送客、エリアの情報をお伝えするコンシェルジュの導入に加え、日本らしい体験を求めるなど、ニーズが変化するFITの取り込みにおいても「箱根小涌園 天悠」が果たす役割は大きく、国内も含めた顧客構造の転換を進めながら、順調に軌道に乗せていくことが今後の収益モデル構築の鍵となると考えています。

ラグジュアリー&バンケット事業は、それぞれのブランドの十分な確立には至っていないと認識しており、ブランド価値ならびに収益力の向上に取り組む考えです。「ホテル椿山荘東京」「太閤園」におけるMICE (Meeting, Incentive Travel, Convention, Exhibition/Event:以下、MICE) 取り込みの強化に加え、「ホテル椿山荘東京」は全客室の段階的な改装や富裕層向けにスイートルームのゲスト用ラウンジの新設を行うなど、付加価値向上施策を進めています。また、アジアにおける和食レストランのさらなる展開により、FIT誘客との相乗効果を図ります。

このように各事業の特性を生かした施策を進めると同時に、幅広い宿泊のポートフォリオを当社グループの強みと捉え、アジア6拠点を中心に営業、PR活動を展開することにより、グループ全体でのリピーターの獲得を図ります。一方、観光事業は、世界経済や政治状況の影響を受けやすい業態であり、需要の変動も予想されます。こうした事態も想定し、さらなる差別化を目指

中期経営計画数値目標

	(単位: 億円, %)			
	2014/12実績	2015/12実績	2016/12実績	2017/12計画
売上高	642.5	639.8	687.8	720.0
減価償却費等負担前営業利益	59.9	51.4	72.1	83.0
営業利益	13.6	0.3	17.1	23.0
経常利益	13.9	▲1.7	16.9	23.0
ROA (経常利益/総資産)	1.4	▲0.2	1.6	-
ROE (親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本)	1.9	0.1	3.2	-
設備投資額 (キャッシュベース)	36.0	81.6	95.0	111.4
減価償却費	37.7	39.9	44.7	48.1
有利子負債	374.6	448.1	457.5	-

5ヵ年の成長計画

2016年以降もハード・ソフト両面における投資を引き続き推進しながら、投資の回収を行い、収益の拡大を図ります。

~2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年~
				再成長期 新機軸の収益化		
		回収期 収益安定化と拡大				
先行投資期 投資を積極的に前倒し						

すとともに、アジア以外の領域や海外のビジネス顧客をターゲットとするなどの施策も視野に入れていく考えです。

**人材のさらなる強化こそが、  
戦略実行と成長の源泉です。**

当社グループが確かな成長力を手にしていくためには、これからもお客さまに選ばれ続け、評価され続ける存在でなければなりません。本レポート冒頭にもあるように、「潤いのある豊かな社会の実現」の追求の結果がお客さまの評価であり、さらには企業価値の向上につながると確信しています。時代に先行した「健全な憩いの場」と「温かいサービス」は、藤田観光の独自性の根幹であり、これから展開する事業戦略においてもコアとなるものです。さらに、この社是に基づき、観光専業として長年事業を行ってきたことでホスピタリティ・マインドの高い人材が多く集まり、訪れる一人ひとりのお客さまの「ありがとう」を大切にするマインドも醸成してきました。

そして、創業の理念を体現する人材力こそ、戦略実行と成長の源泉であると定義しています。事業を支えるのは人であり、高い顧客満足（CS）のためにはまずは働きがいや働きやすさなど、従業員満足（ES）が必要だという考えのもと、人材戦略を進めています。

教育体系を整理し、社員・契約社員・パート従業員などの雇用区分にかかわらず、研修や技能を高めるコンクールを実施、独自の強みである和食サービスを体系的に学ぶ「女将技塾」の開始など、一人ひとりの技術、技能、知識の向上を図っています。

また、育児や介護などに対する手厚いサポート体制の充実に加えて、働き方改革にも注力、ワークライフバランス、ダイバーシティ&インクルージョンの実現にも取り組んでいます。ここで大切なことは、ワークライフバランス、ダイバーシティ&インクルージョンは、いずれも働く人がプライベートと仕事との関係をどう捉えるか、何のためにここで働いているのかを自分で考え、決めなければならないということです。制度だけの問題ではなく、自律的な思考・姿勢が重要だと考えています。

さらに、市場環境が大きく変化する状況にあっては、オーダーメイドの時代に適合するためにも、業務においても自律した人材への変革が必要です。それぞれの現場で敏感にその変化を感じ取り、声をあげていくことが求められます。現場から声をあげるためには、現場力を強くすること、すなわちボトムアップの組織が重要であるとの考えのもと、現場判断を優先できる体制整備を進めています。事業グループ体制をとり、各事業にCOOを配置したこともその一つですが、現場の要であるミドルマネジメントの育成も今後の組織作りのポイントだと考えています。こうした取り組みが組織力の強化、対応力の向上につながり、現場から付加価値の高いサービスを実現し、高い利益を生む好循環サイクルを実現していく構えです。

私たちは、社是の理念を受け継ぎ、観光事業を通じて広く社会に貢献していきたいと考えています。そのために、さらなるサービスの充実と、組織力の強化を図っていきます。今後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**

政府は、インバウンドを2030年に6,000万人、消費額15兆円と目標を大幅に引き上げています。インバウンド消費は言い換えればサービスの輸出であり、2015年の輸出額トップである自動車産業が15兆円、化学製品が8兆円と比較しても、2030年にサービス業界が主要産業になることが予想されます。こうした環境変化が続くなか、当社グループでも「泊まる」だけでなく、地域と連携したプランや体験、日本ならではのサービスの提供など、付加価値を強化することで、近年拡大しつつあるFITの取り込みに注力していきます。

**日本政府の目標**

**インバウンド数目標**

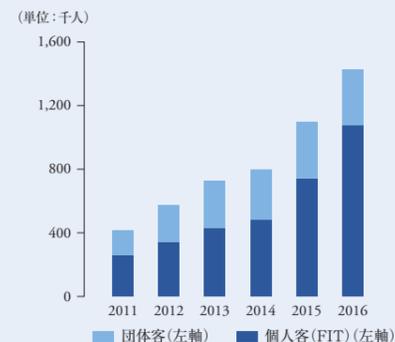


**消費額目標**



**藤田観光グループの実績**

**インバウンド宿泊者数推移**



**インバウンドニーズを捉えた藤田観光グループの取り組み**

「インバウンド」という呼称が一般化する前から、業界に先駆けてアジアにおけるインバウンドニーズに取り組んできました。2010年に中国営業部を設立（その後「国際グループ」へ組織変更）、同年、中国日本友好協会の平和宮にて、「中国各界代表団揮毫足跡展」を共同開催しました。これは、日中国交正常化前である1961年、「箱根ホテル小涌園」に中国作家代表団が宿泊して以来、文化・芸術・スポーツ界などの中国関係団体の利用が拡大し、その後、700を超える訪日代表団にご利用いただいたことが背景となっています。こうした継続的な交流により、現在でも、中秋節\*に「箱根ホテル小涌園」にてイベントを開催。両国の文化交流や、中国各地から招聘した旅行社と箱根町、周辺ホテルとの観光交流会を実施しています。また、アジアに開設した6カ所の拠点ではワークショップの開催、旅行博への出展などによるPR活動を行い、藤田観光グループの認知度向上を図っています。今後は、アジアでの事業展開も進め、インバウンドとアウトバウンド双方のシナジー拡大も目指していきます。

\*陰暦8月15日に名月を賞する中国の祝日で、新暦の9～10月頃です。



中国各界代表団揮毫足跡展

中秋節テープカット

海外拠点でのワークショップ

# 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. 新規出店の加速
  2. 競争力強化

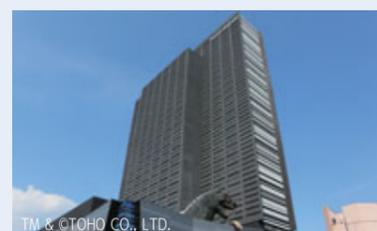
## 当期の概況

2016年は、日本全体のインバウンドが3月まで前年比30%超と高水準の伸びを示したものの、4月以降は10%台に鈍化しました。また、前年に比べて円高傾向が続いたことや、宿泊地の地方分散化の傾向も顕著になったことから、当社グループの宿泊施設においても、首都圏を中心に客室単価の上昇率がとどまりました。このような環境変化のなか、WHG事業の各宿泊施設では、客室の価格と稼働の両面を踏まえた販売施策を展開するとともに、従前から

取り組んでいる国内のリピーター獲得策やお客さま満足度向上にも努めることで、売上の最大化を図ってきました。

こうした積極的な戦略展開により、首都圏のホテルにおいては、「新宿ワシントンホテル 本館」のリニューアルに伴う販売価格の変更、開業以降、計画を上回る水準で推移した「ホテルグレイスリー 新宿」が大きく貢献し、客室単価は前年比19%の上昇を記録しました。また、インバウンドの地方分散を取り込み、地方のホテルにおいても客室単価は前年比11%上昇となりました。加えて、2016年4月に開業した「ホテルグレイスリー 那覇」、同年7月に開業した「ホテ

## WHG事業の強み



TM & © TOHO CO., LTD.

### 高い認知度

- 「ワシントンホテル」の高い知名度
- 国内外の需要が高い新宿エリアに2つの大型旗艦ホテルの存在



### 実績・ノウハウ

- 大型ホテルの運営実績・ノウハウ
- 地域に密着したホテル運営の実績を生かしたコンセプトルームや朝食メニュー



### 時代のニーズを捉えた独自性

- 観光・レジャー客をターゲットに「ホテルグレイスリー」ブランドの出店
- 個人客のニーズに応えるコンシェルジュサービスの導入



ホテルグレイスリー那覇



関西エアポートワシントンホテル

ルグレイスリー 京都三条 北館」も、予想を上回る平均客室単価で推移し、順調なスタートを切りました。これらの結果、宿泊部門は利用者数が前年比10.4%増の3,536千名、売上高は同21.5%増の27,151百万円となりました。また、当セグメントの売上高は前年比17.8%増の32,954百万円となり、営業利益は同192.0%増の2,044百万円となりました。

## 今後の取り組み

中期経営計画の3年目を迎える2017年度は、収益の安定化と拡大を図る回収期と位置づけています。WHG事業では、グループの成長ドライバーとして事業展開を加速、新規10施設3,000室増の計画に対し、2019年までに2,122室の開業が決定しており、残り878室も探索を強化中です。2016年に「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」が開業したことに加え、1年間の大規模改修工事を終えた「新宿ワシントンホテル 本館」が本年より通期稼働となることで、収益へ本格的に寄与する見通

しです。さらに、2017年5月には「ホテルグレイスリー 京都三条 南館」(128室)が北館の隣地に増床開業、10月にはフランチャイズとして「木更津ワシントンホテル」(146室)の開業を予定しています。また、お客さまに快適さと高付加価値を提供するため、既存事業所の客室改装(2017年「関西エアポートワシントンホテル」「横浜桜木町ワシントンホテル」他)による「客室品質向上」、研修センターを活用した集中教育による「サービス力向上」、メニュー開発などによる「朝食評価向上」を行うことで、お客さまの満足度向上を図っていきます。

そのほか、集客戦略では、2016年10月末よりメンバーズカードの訪日外国人入会受付を開始、同年12月末よりスマートフォン向けアプリの配信を開始するなど、FITと「藤田観光グループ・メンバーズカード」の会員顧客の取り込みを強化することで、WHG事業はさらなる客室単価の上昇とお客さま満足度の向上を図っていきます。

## 「ホテルグレイスリー」アジアへの進出

WHGホテルズは、国内25カ所の「ワシントンホテル」、6カ所の「ホテルグレイスリー」ブランドを展開しています。特に、近年増加するインバウンドおよびアウトバウンドの動向に対応し、「ホテルグレイスリー」をアジア地域で展開します。2018年夏、韓国に開業予定の「ホテルグレイスリーソウル」に続き、2019年、台湾に「ホテルグレイスリー台北(仮称)」の開業を決定。観光客誘客における優位性を活用した「ホテルグレイスリー」は観光利用客が見込めるエリアに出店し、近年

開業した京都・那覇ともに好調に推移しています。海外においても、観光・レジャーのお客さまを主要ターゲットとし、日本からのお客さまに加え、現地および周辺国からの誘客も見込んでいます。上海・台北・ソウル・バンコク・ジャカルタ・ヤンゴンの海外6拠点でのPR活動と合わせ、アジアへのホテル進出によってインバウンド誘客における相乗効果が十分に発揮できると考えています。



ホテルグレイスリー 京都三条 北館 歌舞伎ルーム (桜の間)



ホテルグレイスリー 京都三条 南館 (2017年5月)



ホテルグレイスリーソウル (2018年夏)



ホテルグレイスリー台北(仮称) (2019年)

# 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. 箱根小涌園への大型投資
  2. リゾート地での出店拡大

### 当期の概況

宿泊部門では、「箱根ホテル小涌園」において2015年に発生した大涌谷の火山性地震の影響から回復し、個人旅行者の集客が好調に推移、客室単価も前年を上回る水準となりました。また、箱根地区の再開発の一環として、宿泊特化型旅館「箱根小涌園 美山楓林」を2016年3月に開業し、当社が保有する2つの国登録有形文化財建造物を活用したレストラン「箱根小涌園 蕎麦 貴賓館」「箱根小涌園 鉄板焼 迎賓館」を相次いでオープンしました。

さらに、全室温泉露天風呂付の宿泊施設「箱根小涌園 天悠」の開業に向けて、人材育成やスタッフトレーニング、顧客開拓のための販売チームを組成するなどの準備を進めてきました。部門全体では、利用者数は前年比5.0%増の783千名、売上高は同2.4%増の4,699百万円となりました。

レジャー部門では、箱根の主要観光ルートである箱根ロープウェイが2016年7月に全面運行を再開し、大涌谷付近の通行止めなど規制の一部解除もあり、温泉テーマパーク「箱根小涌園ユネッサン」では利用者数が前年を

## リゾート事業の強み



### 立地とブランドの優位性

- 観光客数が安定した首都圏至近のリゾート地、箱根にて事業を展開
- 60年以上の歴史や正月のスポーツイベントなどによる「小涌園」ブランドの高い知名度



### 歴史的資産と文化継承

- 国登録有形文化財建造物を活用した2つのレストランを運営
- 和食や着物など日本文化継承のための従業員教育



### 実績・ノウハウ

- 多岐にわたる事業運営実績・ノウハウ
- 実績を生かした新規出店の加速



伊東 緑涌



由布院 緑涌

上回りました。部門全体では、利用者数は前年比0.9%増の659千名、売上高は同5.6%増の1,704百万円となりました。

これらの結果、当セグメントの売上高は前年比4.1%増の6,757百万円となりましたが、箱根地区の再開発に伴う先行費用が発生したことにより、営業損失は394百万円となりました。

### 今後の取り組み

箱根小涌園への大型投資を引き続き推進、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します。2017年4月、箱根地区の新たな旗艦宿泊施設として「箱根小涌園 天悠」(150室)が開業、2017年は稼働率70%台、1人当たり宿泊単価28,000円台を計画しています。「箱根小涌園ユネッサン」についても、2017年は

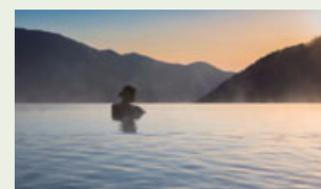
箱根への来訪が増加している外国人観光客の取り込み強化や平日のシニア層の需要を喚起し、入場者数9.3%増を計画しています。

一方、新規計画については火山性地震への対応と「箱根小涌園 天悠」開業に向け人的資源を集中したこともあり遅れが生じましたが、2015年に取得した「箱根ホテル小涌園」に隣接する「蓬萊園」における高級宿泊施設開発の検討をこのたび開始しました。高付加価値サービスへの転換を図るとともに、より豊かにお客さまに喜んでいただける空間の創出を目指し、箱根地区のさらなる開発を進めていきます。なお、「箱根ホテル小涌園」は老朽化に伴い、2018年1月に営業を終了します。その他リゾート地では出店拡大を進め、「由布院 緑涌」、「伊東 緑涌」における高級旅館の運営経験を生かし、国内温泉地やリゾート地での高級宿泊施設の開発、開業を検討し、新たな顧客層・販路の開拓に取り組んでいきます。

## 新たな旗艦施設「箱根小涌園 天悠」が2017年4月開業



箱根小涌園 天悠 外観



大浴場 浮雲の湯



露天風呂付特別客室「箱根遊山」(仙石原)

神奈川県箱根町において60年以上にわたるリゾート事業を展開してきた当社は、当エリアにおける新たな旗艦施設として2017年4月、「箱根小涌園 天悠」を開業しました。「自然と和のおもてなし」をコンセプトに、国内外のお客さまをお迎えします。150室全てに良質な小涌谷温泉と眺望を楽しめる露天風呂を完備し、五感を癒すひとときを満喫できます。「視・聴・嗅・味・触」全ての感覚を呼び覚ます、全身で感じる癒やしの体験を演出します。四季折々の旬の食材を中心とした和洋創作料理の提供や、箱根外輪山を臨む絶景露天風呂を備えた大浴場、箱根有数の渓谷を擁する庭園など、「箱根小涌園 天悠」ならではの自然と和のおもてなし、アクティビティを体験していただけます。

# 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. “椿山荘”を婚礼ブランドからホテルブランドへ
  2. レストラン事業の積極的展開
  3. 婚礼事業の領域拡大

### 当期の概況

婚礼部門では、「太閤園」(大阪)において、2015年に改装した神前式場「豊生殿」の受客が好調に推移し、増収となった一方で、「ホテル椿山荘東京」は利用件数・人員が減少したことにより、既存施設の売上高は前年比278百万円の減収となりました。部門全体では、2015年12月に営業を終了した「CONVIVION(コンヴィヴィオン)」(東京・南青山)の影響もあり、利用者数は前年比7.9%減の209千名、売上高は同4.4%減の11,840百万円となりまし

た。宴会部門は、「ホテル椿山荘東京」において、法人のお客さまの宴会需要を着実に取り込み、国内外企業の会議やセミナーといった宿泊を伴うMICE利用を獲得し、売上高は前年比7.6%増の5,569百万円となり、婚礼部門の減収を補う結果となりました。

宿泊部門では、「ホテル椿山荘東京」にて2014年から進めてきた客室改装の第3期工事が完了し、和室スイートの改装やスイートルームのゲスト用ラウンジを新設しました。さらに、訪日外国人やMICE利用に伴う宿泊利用の増加や客室単価の上昇もあり、部門全体の売上高は前年比

## ラグジュアリー&バンケット事業の強み



### ブランド力

- 「ホテル椿山荘東京」開業60年の営業実績・顧客
- ミシュランガイド、フォーブス・トラベルガイドにて認められた質の高いサービス力



### 歴史的資産

- 四季豊かな庭園、歴史的資産を保有(「ホテル椿山荘東京」「太閤園」)



### 場・空間作り

- 大小多数の宴会場、豊富なレストランを運営
- 婚礼プロデュース会社の株式取得によるノウハウ吸収



錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO



割烹日本料理 光琳

2.7%増の2,506百万円となりました。

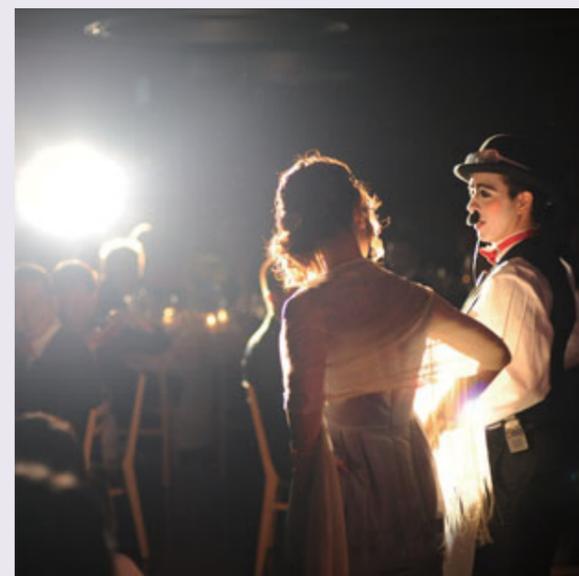
これらの結果、ゴルフ部門などを含めた当セグメントの売上高は前年より微減の26,215百万円となりましたが、宿泊部門での客室単価の上昇に加え、婚礼部門における費用構造の見直しなどの効果もあり、営業利益は同104.7%増の913百万円となりました。

### 今後の取り組み

「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に、オール藤田ホスピタリティ・マインドである「いつも、ありがとうのいちばん近くに。」を体現する高品質な事業を展開していきます。「ホテル椿山荘東京」では、第4期の客室改装、MICEの取り組み強化に向けた最大の宴会場「オリオン」の改装、さらに、他社との差別化を図るため、人気の和婚を全面に打

ち出した神殿を新設し、ブランド力の強化に継続して取り組んでいきます。また、ミシュランガイドの最高ランク5レッドパビリオン10年連続獲得に続き、フォーブス・トラベルガイドの4つ星獲得などで得た高評価をもとに、「ホテル椿山荘東京」を婚礼ブランドからホテルブランドへの転換を図っていきます。「太閤園」はインバウンド専任のセールsteamを新設して体制と商品を強化し、歴史的資産と文化を海外のお客さまに認知いただく機会を広げていきます。レストラン事業では、2016年の「錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO」「割烹日本料理 光琳」の台湾での開業に続き、主にアジア地域における積極的な出店を検討していきます。婚礼事業では、2015年の広島県における婚礼プロデュース会社の全株式取得に続き、地方都市を中心に新規展開を目指し、領域拡大を図っていきます。

## 婚礼事業の地方都市展開を強化



時代を捉えた婚礼ニーズに対応すべく、今次中期経営計画では、地方主要都市への婚礼事業の展開を強化しています。まず、2015年1月に広島市において2つのゲストハウス運営とオリジナルウェディングのプロデュース事業を展開する株式会社Share Clapping(2017年1月株式会社かわのより商号変更)の全株式を取得し、子会社化しました。営業面での協力体制はもちろん、両社が持つ経験とノウハウを相互で共有するなど、グループ全体の婚礼事業のさらなる競争力強化を図っています。さらに、2017年4月には株式会社千草が福岡県北九州市に所有するゲストハウス2施設の建物賃貸借契約を締結、同年5月1日より同施設の運営を開始します。この2施設については、新たに設立した株式会社Share Clapping Fukuokaが運営を担い、広島で培った地方都市の婚礼ニーズを踏まえた施策や婚礼プロデュース業に注力し、他社との差別化を図っていきます。婚礼事業の九州進出は初めてのことであり、今後もグループ全体の婚礼事業のさらなる競争力強化とともに、地方主要都市への拠点拡大を目指していきます。

特集

# 新宿ワシントンホテル× ホテルグレイスリー新宿 に見る価値創造

中期経営計画の事業ポートフォリオで、  
中核に位置づけ、成長を牽引するWHG事業。  
特に収益貢献が大きい  
新宿エリアを例にとり、  
これまで培ってきた競争力や  
今後の価値創造の姿についてご紹介します。

## WHGホテルズ躍進の背景

「ワシントンホテル」と「ホテルグレイスリー」、この2つのブランドをつなぐ新たな総称を「WHGホテルズ」とし、積極的な事業展開を進めています。

「ワシントンホテル」は1973年、札幌(北海道)に第1号店を開業。高度成長期の終盤に差しかかるなかでビジネス出張者が急増していましたが、当時の宿泊施設としては、低価格の旅館と高額なシティホテルしかない状況でした。当社では、お客さま一人ひとりが快適な個室で休めてお土産も買える価格帯の宿泊先を提供したいとの想いから「ワシントンホテル」を開業、現在のビジネスホテルの先駆けとなる事業モデルを構築しました。立地条件が良く、個室に合う小型のユニットバスを開発・導入するなど、ビジネス出張者の求めるものを追求し、「リーズナブルプライス&ハイバリュー」をコンセプトとした同ホテルは、時代のニーズを的確に捉え2000年には全国38店舗まで拡大しました。

「ホテルグレイスリー」は2008年、田町(東京)に1号店を開業。2000年に入って以降、シティリゾートの需要増加

やアクティブシニアの移動拡大により、国内では観光・レジャーのお客さまのボリュームゾーンが増加。さらに、インバウンドの拡大もあって、観光・レジャー向けホテルの需要が高まっていました。当社ではこの動きを捉え、宿泊者の方々に喜んでいただけるホテルをもう一度再構築しようというコンセプトのもと、「グレイスリー」ブランドを立ち上げました。そして、2015年には旗艦ホテルとなる「ホテルグレイスリー新宿」を開業。活況を呈しており、現在では国内主要都市に6拠点を運営するに至っています。

## 新宿エリアにおける高い優位性を獲得

日本のホテル業界はインバウンド需要という恩恵に預かっていますが、そうしたなかでも、各ホテルの優劣は明確になりつつあります。当社では、その需要を取り込むためには、地域の特性に合わせていかに顧客のニーズを捉えられるかが鍵を握っていると考えています。

例えば、「ワシントンホテル」と「ホテルグレイスリー」、両ブランドを展開する新宿エリア。同エリアは、様々な都市機能

の集積地として膨大なホテル需要を有するだけでなく、文化の発信地や、変化を先取りする地域としての特色を有しており、ホテル需要における個人客へのシフトもここから始まっています。現在、「新宿ワシントンホテル」「ホテルグレイスリー新宿」で、合計2,586室の大規模な客室を有しています。

この一大需要エリアにおいて、当社が強力な競争力を保持してきた背景として、まず挙げられるのが、インバウンドを誘導するマーケティング展開や基盤整備を従前から積極的に行ってきたことです。英語・中国語はもちろん、その他アジア圏など多言語に対応可能な従業員に加え、外国人専用カウンターを設けたスムーズなチェックインや地域情報やサービスを紹介するコンシェルジュを配置するなど、FITのリピーターを獲得する上でも大きな強みを持っています。こうした優位性をさらに確実なものとするため、上海・台北・ソウル・バンコク・ジャカルタ・ヤンゴンの海外6拠点と連携した誘客活動も強化しています。

次に、時代に合ったコンセプト作りも、お客さまから選ばれ、かつ顧客満足度向上に大きく貢献しています。「新宿

WHGホテルズ  
スナップショット



1973年

ワシントンホテル  
第1号店開業



37拠点

WHGホテルズ  
施設数  
(2017年4月末現在/開業予定を含む)



11,334室

WHGホテルズ  
客室数  
(2017年4月末現在/開業予定を含む)



353万人

WHGホテルズ(直営子会社)  
2016年年間延べ宿泊者数



130万人

WHGホテルズ(直営子会社)  
2016年年間インバウンド  
延べ宿泊者数



77%

ホテルグレイスリー新宿  
2016年年間  
インバウンド比率



30万人

藤田観光グループ・  
メンバーズカード会員数  
(2017年4月末現在)



### WHGホテルズ ウェブサイト

多言語による展開など、海外からでも気軽に予約ができるウェブサイトの充実や、海外大手ネットエージェントへの対応、その国ごとのエージェントとの契約により、集客力強化を図っています。



### スマートチェックインシステム

宿泊カードの記入や会計業務を全て自動化した「スマートチェックインシステム」を導入。混雑時でもスピーディーなチェックイン・アウトを可能にしています。



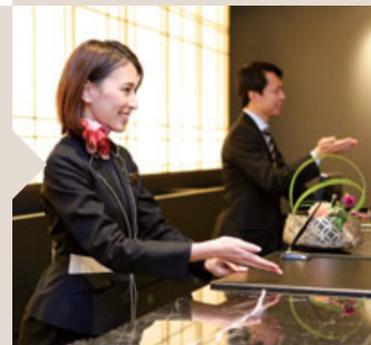
### ビジネスに最適な立地

多くの路線が乗り入れる、日本有数の乗降客数を誇る新宿駅を起点として、ビジネスユースに最適な立地を確保しています。



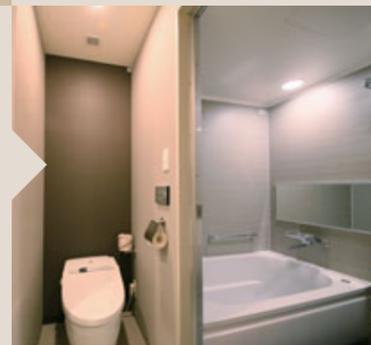
### フロント・コンシェルジュ

外国人専用カウンターの設置、コンシェルジュデスクによる多様な情報提供・ご案内サービスにより、インバウンドだけでなく国内旅行者にとっても利便性の高いサービスを提供しています。



### 客室・アメニティ

ビジネス・観光それぞれに適したインテリアや照明、疲れを癒すオリジナルベッドなど、これまで以上に快適な客室の設計に努め、女性客向けのアメニティも充実させています。



### コンセプトルーム (ゴジラルーム)

部屋に入った瞬間から、別世界に飛び込んだような雰囲気を醸成するレイアウト、トリックウォールを活用した演出など、ゴジラの世界が体感できる遊び心ある仕掛けが満載です。



ワシントンホテル」では以前より外国のお客さまを多く受け入れ、海外でも一定の認知度を獲得するほか、西新宿エリアのビジネス需要に 대응しています。また、「ホテルグレイスリー新宿」では観光客をターゲットとし、巨大オブジェ「ゴジラヘッド」が8階部分に設置されるなど、開業時から「ゴジラホテル」として一躍、名を馳せました。SNSでも拡散され、世界で飛躍的に知名度を上げたことにより、インバウンド比率は約77%にも達しています。

ホテルという業種上、重要になるのが「地域との共生」です。新宿では、多様性をはじめとした魅力を最大限に感じていただきたく、地域の皆さまとの関係を大切にしています。「ホテルグレイスリー新宿」が加盟する地元商店会（歌舞伎町商店街振興組合）では、観光客のさらなる起爆剤にすべく、ホテルに向かう通りについて「ゴジラロード」の命名を提案し、東宝株式会社の賛同を得て新宿区に認可をいただきました。また、当ホテルや近隣ホテルが連携して「歌舞伎町コンシェルジュ委員会」を発足し、地元商店会と共同制作したガイドブックをもとに国内外のお客さまに周辺飲食店や観光スポットを紹介するなど、地域一体で様々

なサービスを提供しています。東宝株式会社とコラボレーションした当ホテルの「ゴジラルーム」も地域との融和に役立っており、地域の皆さまとの関係を積極的に築いていくことが、ひいてはお客さまの満足度向上に繋がると考えています。



歌舞伎町コンシェルジュ委員会

### ビジネスと観光・レジャー需要のバランスを取った戦略展開

今後の市場については、ビジネスニーズが減少傾向にある一方で、観光・レジャーニーズは徐々に増えていくと予想されており、全体としてホテルの供給は確実に増加すると考えています。今後、競合他社の出店など、市場競争の激化が予想されるなか、当社ではビジネスと観光・レジャーの需要バランスがますます重要になってきます。ビジネスの「ワシントンホテル」、観光の「ホテルグレイスリー」というブランド特性を生かし、両ブランドのチェーンメリットを活用した積極的な出店戦略により、全国展開を推進していきます。

国内宿泊客については、藤田観光グループ・メンバーズカードの入会手続きの簡素化やスマートフォンアプリ開発による利便性を向上させることで、リピーターの取り込みを推進していく計画です。団体客から個人客へのシフトが一層進むインバウンド需要に対しては、強みとするFITの取り込みを強化します。2016年末より、外国人のカード会員入

会を開始したほか、欧・米・豪や東南アジア圏などからの誘客も強化していきます。

これらの戦略推進においては、人材は重要な位置を占めます。そのため、当事業グループ内に2015年「研修センター」を設立、ここで人材育成と新規採用者の集中的な研修を実施することで、顧客満足度の意識向上に努めていきます。また、フランチャイズ展開においても、チェーンメリットを損なうことのないよう、各地域を担当者が巡回、WHGホテルズとしてのサービス統一の徹底を図ります。

2018年にソウル、2019年には台北と、海外ホテル2拠点の出店も控えています。日本人観光客だけでなく、現地および周辺国の方にも宿泊していただくことでブランド知名度を向上させ、インバウンドとアウトバウンドの相乗効果を図ります。

当社は国内外でのWHGホテルズブランドのさらなる浸透を図り、「お客さまに支持されるホテルチェーン」として飛躍を目指します。そして、常に時代のニーズを捉えた展開を図り、自ら進化していくことで、高い付加価値の提供に取り組んでいきます。

### お客さまの「ありがとう」を広げていく今後のサービスの進化

#### お客さまから選ばれ続けるため、変化を先取りした施策展開を加速するとともに、お客さまニーズに対応する力をさらに高めていきます。

マーケティングチームでは、藤田観光グループ・メンバーズカード会員の利用拡大と、会員の囲い込みによる安定した個人客の確保、そして顧客満足度向上のための施策推進に取り組んでいます。近年、都市型観光やインバウンドなどへ需要が変化するなか、お客さまの動向にも変化が現れており、インターネット予約が一般的になるとともに、利用料金だけでなく品質へのこだわりも高まっています。こうしたなか、私たちは新たな施策の企画や、お客さまの利便性を高めるスマートチェックインシステムの導入など、常にお客さまのニーズを先取りした仕組みの立案・導入などに注力しており、私自身も面白みを感じています。一方で、こういった取り組みを加速するからこそ、より大切にしていかなければならないと実感しているのが、さらなるホスピタリティ・マインドの強化です。十数年ぶりに宿泊されたお客さまから、「以前、家族旅行で宿泊し、とても懐かしかった思い出がよみがえり、心がほっこりしました。ありがとうございます」とのお言葉をいただいたことがあり、お客さまが何を欲しているのか感じ取って対応する力を高めなければならないとも思っています。

今後は、WHGホテルズにおける会員利用率向上に挑戦するとともに、藤田観光グループ全体での横断的利用の拡大を目指し、誰からも認められ、お客さまに支持されるホテルチェーンへと進化していきたいと考えています。



野口 浩三  
WHG事業グループ  
マーケティングチーム部長  
(マーケティング統括)

#### お客さまとのつながりを大切にし、常に先を見てお客さまの期待以上のサービスを提供することが使命です。

コンシェルジュは、ホテルに宿泊される様々なお客さまのご要望にお応えする役割を担っており、なかでも、宿泊者の約8割を海外のお客さまが占めている当ホテルでは、レストラン予約や観光案内が主な仕事となっています。特に最近では、日本を訪れる回数が2回以上のお客さまが増え、メジャーな観光地以外のおすすめを聞かれる機会が増えています。この流れに対応し、藤田観光では、こうしたお客さまのニーズに向けての独自のサービス開発を行っており、当ホテルではアジア最大の歓楽街である新宿・歌舞伎町に位置するという特性を生かした施策を展開。近隣のホテルや地元の歌舞伎町振興組合と共同で「歌舞伎町コンシェルジュ委員会」を立ち上げ、委員会で厳選した情報を提供しています。さらに、明朗会計で安心して楽しめるお店を掲載したガイドブックも作成しており、私自身、歌舞伎町の魅力をお伝えすることに面白さを感じています。

コンシェルジュは、いわばホテルの顔です。デスクでツアーの手配をしたご夫婦から、「あなたの笑顔で毎日が楽しかったよ。ありがとう」と言われ、お花までいただいたことは、今でも深く印象に残っています。こうしたお客さまとのつながりを大切にし、常に先を見てお客さまの期待以上のサービスを提供することが、私たちの使命だと思っています。今後は、この経験を生かして、ビジネスホテルにおけるコンシェルジュサービスの確立を目指してチャレンジを続けます。



平野 敏美  
WHG事業グループ  
ホテルグレイスリー新宿  
コンシェルジュ

# 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の考え方のもと、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をまとめた、「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・マインドのもと、お客さまに最高のサービスを提供するとともに、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環境を目指しています。

## 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、「多様な人材の育成と働きがいのある職場作り」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み、さらなる人材力の向上に注力しています。

### 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や多様化への対応などに力を入れています(下記、「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行えるよう支援していきます。その一つの取り組みとして、「イクボス企業同盟<sup>※</sup>」に加盟しました。組織の要である管理職の価値観や仕事の取り組み方をあらためて見直し、部下のワークライフバランスの実現のみならず、自らの働き方を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の認識のもと、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、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、多彩な人材の活力を取り込むとともに、インハ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(以下D&I)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(事業所総支配人)、ダイバーシティ推進メンバー(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、推進活動を行う体制を整えました。当初は、会議に出席する機会が少ない従業員に発言の場を提供し、事業所における商品の企画立案に反映させるなどの取り組みを実施しました。現在では、職場が自然に多様性を受け入れ

て生かすことができる風土醸成を目標に、全社共通の「D&Iチェックシート」などを活用しながら職場改善に努めています。

#### ・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)

	2017年4月1日現在
目標① 管理職女性比率を13%以上にする	11.1%
目標② 管理職手前層の女性人数を50%アップする	40.4%
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	66.7%

このほか、ノーマライゼーションへの取り組み(ノーマライゼーション研修、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。



女将技塾(おかみぎじゅく)



新入社員フォロー研修



全国ダイバーシティ推進メンバー会議

「人材育成・教育強化」の取り組み

1.

企業理念の浸透の徹底

①独自の教育・研修体系(OCP<sup>※1</sup>)の浸透

②HRDL<sup>※2</sup>要員の確保・増強  
HRDL養成研修、  
HRDLスキルアップ研修

2.

定期研修

①階層別研修  
管理職昇格者研修、  
マネージャー昇格前研修、  
サブマネージャー研修、  
リーダー研修、サブリーダー研修

②導入研修  
新入社員導入研修、  
社内中途社員採用研修、OCP

3.

マネジメント力の強化

①企業経営の視点から思考、  
判断、行動できる能力開発  
経営者養成研修

②中堅管理職の  
コミュニケーション能力強化  
中堅管理職研修

4.

新人・若手層の成長促進と  
不安解消を進める  
育成プログラムの拡充

①新人・若手層の成長促進  
若手従業員交流研修、  
新入社員フォロー研修

②定期的なキャリア面談

5.

自己啓発の促進

①それぞれの階層に必要なスキルの  
周知・推奨  
通信教育奨励、資格取得奨励

②事前学習と集合教育の  
組み合わせによる研修  
(反転教育)

6.

知識・技術力の  
向上と伝承

①知識・技術力向上のための  
技能系研修  
若手料理人研修、中堅料理人  
研修、女将技塾、調理技術伝承  
アプリの共有

②技能コンクール  
調理、サービス、施設、個別技能

7.

グローバル対応

①現場のインハウンド対応の強化  
ホテル英会話アプリの活用、  
語学力強化課題別研修(ネゴシ  
エーション、プレゼンテーション)

②外国人従業員の能力向上策

③管理職に対する異文化理解教育  
評価者研修

※1 OCP(オリエンテーション・コーチング・プログラム): 職場内人材育成を仕組みとして構築し、新人の早期育成を図るプログラム。  
 ※2 HRDL(ヒューマン・リソース・デベロップメント・リーダー): コーチングやサービススキルのカリキュラムを受講し、HRDLとして認定された従業員が、OCPの講師として各事業所で研修を実施。

24

藤田観光株式会社 統合報告書 2016 25

## 地域・社会貢献に関する取り組み

私たちは、良き企業市民として経営資源を有効に活用し、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。2016年の活動実績は300件です。

#### 活動例

- 祭事への参加・協賛 (ホテルグレイスリー京都三条、ホテルフジタ奈良他)
- 町内夜警活動への参加 (長崎ワシントンホテル)
- 児童養護施設の児童を招待 (箱根小涌園ユネッサン)
- 中学生の職場体験受け入れ (横浜ワシントンホテル、東京ベイ有明ワシントンホテル、ホテルフジタ福井他)

近年お花見シーズンにおけるインバウンドが急増したことにより、インバウンドのお花見マナーに関する報道が散見されました。それを受け、インバウンドの方が多く宿泊される当社グループとして、日本の文化や風習・マナーに関する知識をお伝えすることにより、地域の皆様とともにお花見文化を楽しんでいただけるよう、お花見の楽しみ方やマナーを記載したリーフレットを作成、配付しました。

また、リーフレットには各ホテル周辺のお花見スポットを掲載することで、地域の活性化に貢献しています。



お花見の楽しみ方やマナーをご紹介するリーフレット

## 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。中でも691haにおよ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、蛍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。



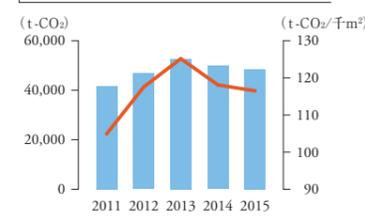
### 省エネ法への対応

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>排出量とCO<sub>2</sub>排出原単位



※エネルギー消費量と原単位はP7をご参照ください。  
※各年、4月～3月を対象としています。

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。

## 文化財・歴史的建造物の保全

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130余年を経た庭園は、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言われる「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を施してあり、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。

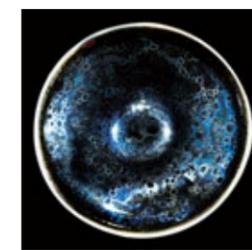
### 太閤園



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竹まいを有する料亭「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、52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う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。

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実現する。

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16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>

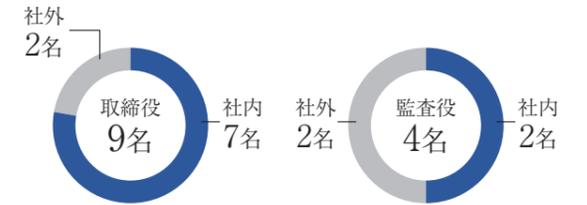
当社は監査役制度を採用しており、監査役は総数4名で、うち2名が社外監査役です。また、取締役の職務執行の監査機関として監査役会を設置しています。各監査役は取締役会に出席し、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保する観点から必要に応じて発言しています。また、取締役の職務の業務執行に関する監査を実施し、原則として毎月1回開催する監査役会に報告し監査の実効性と効率化を図っています。

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2017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

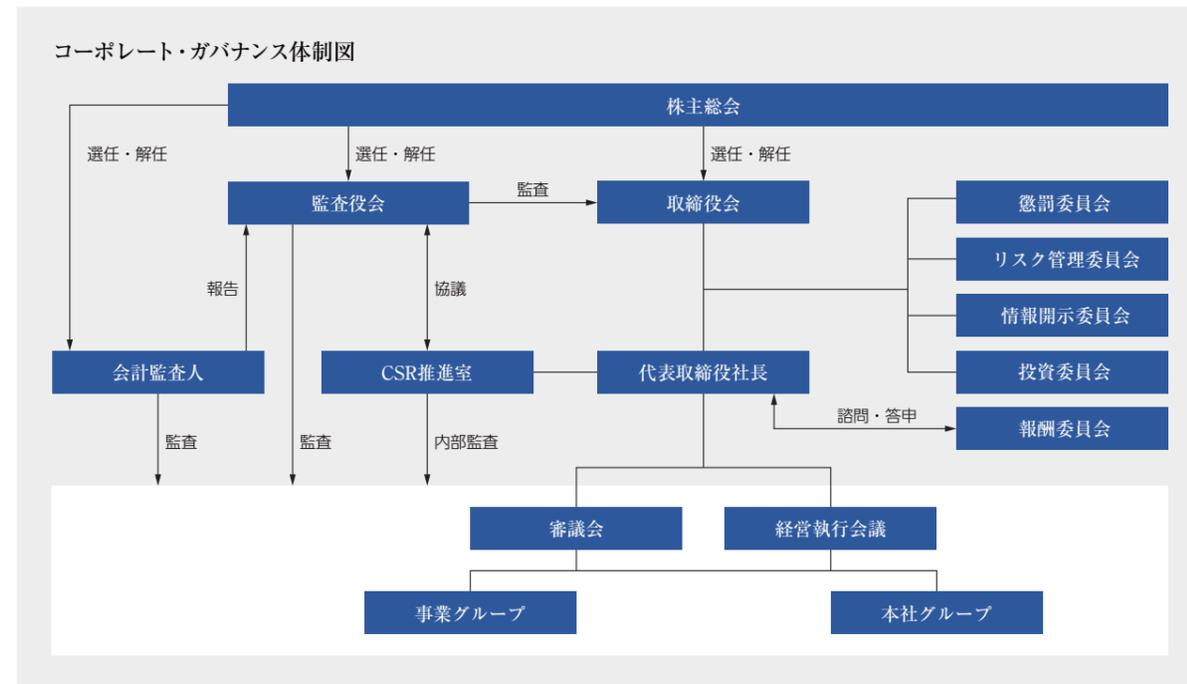
社外取締役

氏名	取締役会 出席状況 (2016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り、また、政府審議会などの公的委員を歴任しているほか、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ており、その経験・識見を考慮したためです。
三屋 裕子	18回のうち17回出席	長年にわたり法人経営に携わっており、また、各スポーツ協会などの役員・委員を歴任しており、その経験・識見を考慮したためです。

社外監査役

氏名	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況	選任理由
川西 次郎	18回のうち18回出席	17回のうち17回出席	三井信託銀行株式会社(現 三井住友信託銀行株式会社)などにおいて長年にわたり業務経験を培っており、その経験・識見を考慮したためです。
仲 雅之	2017年3月28日付で就任		同和鉱業株式会社(現 DOWAホールディングス株式会社)において長年にわたり業務・経営に携わっているほか、現在は同社の企画・広報部門部長の役職にあり、同子会社の取締役を兼務するなど、その経験・識見を考慮したためです。

※当社は、上記、社外取締役および社外監査役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

役員報酬は、「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

(2016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)	9	244
監査役 (社外監査役を除く)	3	42
社外役員	4	24

(注) 上記は、2016年3月に退任した取締役1名と監査役1名、2017年3月に退任した取締役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っています。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。2016年度の主なIR活動は次の通りです。

### 2016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（東京にて2回）
- ・個人投資家向け説明会を開催（京都と横浜にて2回）
- ・統合報告書を制作

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
残間 里江子

### 「拡大」が順調な今だからこそ、次なる成長に向けた「深化」に取り組む必要があります。

藤田観光がこれから成長していくためには「拡大」と「深化」が必要です。「拡大」の面では、現在、中期経営計画が順調に進捗し、投資も着実に実行しているなか、多くの優れた資産を有する藤田観光は、観光立国という難しいテーマの実現に向けて非常に優位なポジションにあると感じています。「ホテル椿山荘東京」や箱根における数々の施設、そしてWHG事業で地道に積み重ねてきた価値の存在があり、これまでの真摯な努力が実を結びつつあるとも言えます。また、藤田観光は投資や開業においても、立地やコンセプト、パートナーとの連携など、丁寧かつ徹底的に議論・検討しており、こうした経営が現在の成果を生んでいるものと考えます。

このように「拡大」が順調だからこそ、今後、次なる成長に向けて、一層重要になるのは「深化」の面でしょう。中長期的に強みになってくるのは、やはり「人」であり、さらに高度に標準化されたホスピタリティを確立していく必要があります。そこには、変化し続けるお客さまの価値観や社会の動きを捉え、先取りしていくことが肝要です。表舞台の人間と裏方の人間、双方がお客さまの価値観を意識した仕事を進めていければ、より大きな発展が実現できるはずで、私自身、時代の空気・価値観を常に意識した仕事に携わり、新しい価値の創造に取り組んでまいりましたので、その経験を生かして、経営陣の持つ価値観を外部に伝えるとともに、藤田観光が確かな存在意義を持てるよう、しっかりと取り組んでいきます。



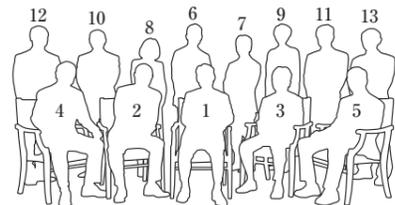
社外取締役  
三屋 裕子

### 明確な目標を立て、共有すること、そして個人がチームのなかで、どう貢献できるかを考えることが大切です。

チームマネジメントの専門家としての観点で申し上げますと、企業経営でもスポーツでも、大切なのは明確なゴールを持ち、それを組織全体で共有し行動していくことです。藤田観光においては、目標は共有され、全体の方向性は合っていると思います。ただ、達成に向けては経営陣だけでなく、社員一人ひとりが目標に対して自分がどのような役割を果たしていくかを考え、実行すること、つまり一人ひとりが自分のアクションプランを確立していくことが今後の課題になってくると考えています。藤田観光の皆さんはとても真面目で、ミッションには忠実ですが、あえて言えば「求める解」しか出てこないと感じることがあります。藤田観光が今後も成長し続けるためには、もっとワクワクするものが欲しい。そのためには、外部とのネットワークを作っ

て、異なる考え方に触れることも大事です。それによって、型破りな強さが生まれるのだと思います。

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。スポーツに例えると、チームには監督とキャプテンがいて、監督はマネジメントを担い、キャプテンはプレイヤーでもありマネージャーでもあります。企業では、キャプテンはミドルマネジメントにあたるわけですが、この存在はチームが強くなるためにとても大切です。チームの様々な意見を取りまとめ、時には議論し、監督と対峙しなければなりません。その意味で、今、藤田観光がミドルマネジメントの育成に力を入れていることは、極めて重要なことです。今後もこうした取り組みが促進されるよう、私も力を尽くしていきたいと思っています。



1. 瀬川章 2. 伊勢宜弘 3. 山田健昭 4. 都築輝巳 5. 牧野龍裕 6. 北原昭  
7. 和久利尚志 8. 残間里江子 9. 三屋裕子 10. 中曾根一夫 11. 吉原正人  
12. 川西次郎 13. 仲雅之

## 取締役

### 1 瀬川章

代表取締役社長 執行役員社長

- 1977年 4月 (株)日本興業銀行(現(株)みずほ銀行)入行
- 2000年 9月 同行営業第一部長
- 2002年 4月 同行本店営業第二部長
- 2002年10月 同行企業第三部長
- 2003年 4月 同行本店営業第三部長
- 2004年 6月 同行営業第五部長
- 2005年 4月 同行執行役員名古屋営業部長
- 2008年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
- 2010年 4月 同行理事
- 2010年 6月 DOWAホールディングス(株)常勤監査役
- 2011年 6月 同社取締役
- 2012年 3月 当社顧問
- 2012年10月 当社執行役員副社長
- 2013年 3月 当社代表取締役社長 兼 執行役員社長(現)

### 2 伊勢 宜弘

代表取締役 常務執行役員 企画グループ長

- 1983年 4月 当社入社
- 2002年 5月 当社コーポレートセンター開発・建設グループリーダー
- 2003年11月 当社レジャー事業部企画室長
- 2005年 3月 当社コーポレートセンター関係会社グループリーダー
- 2006年10月 当社ワシントンホテルカンパニー企画開発グループリーダー
- 2008年 3月 キャナルシティ・福岡ワシントンホテル(株)代表取締役社長 兼 キャナルシティ・福岡ワシントンホテル総支配人
- 2010年 3月 浦和ワシントンホテル(株)代表取締役社長 兼 浦和ワシントンホテル総支配人
- 2012年 3月 千葉ワシントンホテル総支配人
- 2014年 3月 当社執行役員企画グループ経営企画・事業推進担当責任者
- 2015年 3月 当社取締役 兼 執行役員企画グループ長
- 2016年 3月 東海汽船(株)社外取締役(現)
- 2017年 3月 当社代表取締役 兼 常務執行役員企画グループ長(現)

### 3 山田 健昭

常務取締役 常務執行役員 人事グループ長

- 1982年4月 同和鉱業(株)(現 DOWAホールディングス(株))入社
- 2003年4月 同社エレクトロニクス&メタルプロセスカンパニー電子材料事業部長
- 2006年4月 同社コーポレートスタッフ人事・労働部門長
- 2007年6月 同社執行役員人事担当
- 2008年4月 同社執行役員人事・人材開発担当
- 2008年6月 同社取締役
- 2012年3月 当社常務取締役 兼 常務執行役員人事組織担当
- 2012年7月 当社常務取締役 兼 常務執行役員人事グループ長(現)

### 4 都築 輝巳

取締役 常務執行役員 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)

- 1979年 4月 当社入社
- 2001年 8月 成田エアポートワシントンホテル総支配人
- 2002年12月 ワシントンホテル事業部マーケティング室長
- 2003年 7月 ワシントンホテル事業部企画室長 兼 マーケティング室長
- 2004年 3月 当社執行役員ワシントンホテルカンパニー企画室長
- 2005年 1月 当社執行役員新宿ワシントンホテル総支配人
- 2007年10月 当社執行役員ワシントンホテルカンパニーバイスプレジデント
- 2009年 1月 関西エアポートワシントンホテル(株)代表取締役社長 兼 関西エアポートワシントンホテル総支配人
- 2013年 3月 当社取締役 兼 執行役員ワシントンホテル事業グループ最高業務執行責任者 (COO)
- 2014年 3月 当社取締役 兼 常務執行役員ワシントンホテル事業グループ最高業務執行責任者 (COO)
- 2014年 4月 当社取締役 兼 常務執行役員WHG事業グループ最高業務執行責任者 (COO)
- 2015年 1月 当社取締役 兼 常務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) (現)

### 5 牧野 龍裕

取締役 常務執行役員リゾート事業グループ最高業務執行責任者 (COO)

- 1979年 4月 当社入社
- 2001年 4月 当社総務グループリーダー
- 2003年 3月 当社取締役コーポレートセンター担当
- 2007年 3月 当社執行役員リゾートカンパニーバイスプレジデント
- 2009年 1月 当社執行役員人事本部長
- 2009年 3月 当社執行役員人事本部長 兼 人事部長
- 2010年 3月 当社取締役 兼 執行役員人事本部長 兼 人事部長
- 2012年 7月 当社取締役 兼 執行役員人事グループ副グループ長
- 2013年 3月 当社執行役員小涌園事業グループ最高業務執行責任者 (COO)
- 2014年 3月 当社常務執行役員小涌園事業グループ最高業務執行責任者 (COO)
- 2015年 1月 当社常務執行役員リゾート事業グループ最高業務執行責任者 (COO)
- 2015年 3月 当社取締役 兼 常務執行役員リゾート事業グループ最高業務執行責任者 (COO) (現)

### 6 北原 昭

取締役 常務執行役員 WHG事業グループ最高業務執行責任者 (COO)

- 1982年 4月 当社入社
- 2001年 9月 藤田観光ワシントンホテル旭川総支配人
- 2003年 7月 藤田観光ワシントンホテル旭川(株)代表取締役社長 兼 藤田観光ワシントンホテル旭川総支配人
- 2004年 1月 (株)成田ワシントンホテルサービス代表取締役社長 兼 成田エアポートワシントンホテル総支配人
- 2005年 3月 関西エアポートワシントンホテル(株)代表取締役社長 兼 関西エアポートワシントンホテル総支配人
- 2007年10月 新宿ワシントンホテル総支配人
- 2011年 3月 当社執行役員新宿ワシントンホテル総支配人
- 2013年 3月 当社取締役 兼 執行役員新宿ワシントンホテル総支配人
- 2014年 3月 当社取締役 兼 執行役員新宿ワシントンホテル総支配人 兼 国際事業グループ共同最高業務執行責任者 (共同COO)
- 2015年 1月 当社取締役 兼 執行役員WHG事業グループ最高業務執行責任者 (COO) 兼 国際グループ共同グループ長
- 2016年 3月 当社取締役 兼 常務執行役員WHG事業グループ最高業務執行責任者 (COO) 兼 国際グループ管掌
- 2017年 3月 当社取締役 兼 常務執行役員WHG事業グループ最高業務執行責任者 (COO) (現)

### 7 和久利 尚志

取締役 執行役員 管理グループ長

- 1983年 4月 当社入社
- 2002年 7月 椿山荘(現 ホテル椿山荘東京)総務支配人
- 2004年 1月 椿山荘(現 ホテル椿山荘東京)営業支配人
- 2005年10月 当社プライダル&ラグジュアリーホテルカンパニー企画室事務センター長
- 2006年 7月 太閤園営業支配人
- 2007年10月 当社目白営業統括本部婚礼営業部長
- 2012年 3月 浦和ワシントンホテル(株)代表取締役社長 兼 浦和ワシントンホテル総支配人
- 2015年 2月 当社管理グループ副グループ長
- 2015年10月 当社執行役員管理グループ副グループ長
- 2016年 3月 当社取締役 兼 執行役員管理グループ長(現)

### 8 残間 里江子

社外取締役

- 1970年 4月 静岡放送(株)入社 アナウンサー
- 1973年 6月 (株)光文社入社 女性自身編集部記者
- 1980年 6月 (株)キャンディッド(現(株)キャンディッド・コミュニケーションズ)設立、代表取締役社長。2002年12月より同社代表取締役会長
- 2001年 1月 財務省「財政制度等審議会」委員
- 2001年 2月 国土交通省「社会資本整備審議会」委員
- 2004年 3月 厚生労働省「2007年ユニバーサル技能五輪国際大会」総合プロデューサー
- 2005年 7月 (株)クリエイティブ・シニア(現(株)キャンディッド・プロデュース)設立、代表取締役社長(現)
- 2009年 1月 大人のネットワークclub willbe 創設、代表(現)
- 2009年 8月 法務省「裁判員制度に関する検討会」委員(現)
- 2010年 3月 当社社外取締役(現)
- 2014年 3月 (株)IBJ社外取締役(現)
- 2016年 6月 (株)島精機製作所社外取締役(現)
- 2016年 9月 (株)トラスト・テック社外取締役(現)

### 9 三屋 裕子

社外取締役

- 1981年 4月 (株)日立製作所入社
- 1990年 4月 筑波大学非常勤講師
- 2010年 7月 (株)サイファ代表取締役(現)
- 2011年 5月 学校法人藤村学園理事(現)
- 2012年 4月 筑波大学経営協議会委員
- 2014年 4月 東京女子体育大学・短期大学客員教授(現)
- 2014年 6月 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(現)・公益財団法人日本バレーボール協会評議員(現)
- 2014年 6月 (株)アシックス社外監査役(現)
- 2015年 3月 当社社外取締役(現)
- 2015年 4月 (株)パロマ社外取締役(現)
- 2015年 5月 公益財団法人日本バスケットボール協会副会長
- 2016年 6月 公益財団法人日本バスケットボール協会会長(現)

## 2016年度の経営成績・財政状態 財務セクション

### 1. 2016年度の経営成績

当連結会計年度における我が国経済は、政府や日銀による政策を背景に企業収益や雇用環境に改善が見られ、緩やかな回復基調となりました。一方で、中国の景気の下振れや為替の急激な変動、英国のEU離脱問題や米大統領選挙により、海外経済の不確実性が高まり、先行きは不透明な状況となっています。

観光業界においては、訪日外国人が前年から引き続き増加し、日本政府観光局(JNTO)によると、2016年度の外国人旅行者数は対前年21.8%増の2,403万人、旅行消費額は7.8%増の3兆7千億円といずれも過去最高となりました。一方で、訪日外国人1人当たりの旅行支出は対前年で11.5%減となり、旅行目的が一頃の「爆買い」などにみられた「消費」から、自然や文化を楽しむ「体験」型に移ったことに加えて、宿泊地もこれまでの大都市圏から地方に分散するなど、訪日外国人の消費動向に変化が見られました。

このような事業環境のなか、当社グループでは、5か年の中期経営計画「FUJITA PREMIUM VALUE

CREATION 2015」が2年目を迎え、既存事業の品質強化を進めるとともに、国内外への新規出店や投資を積極的に行ってきました。

当連結会計年度は、3月に東京新宿駅西口の「新宿ワシントンホテル 本館」で、1年間をかけて全客室を更新する大規模改修工事が予定通り終了し、4月1日にリニューアルオープンしました。これにより、2015年4月に開業した新宿駅東口の「ホテルグレイスリー新宿」とあわせて、新宿エリアで約2,600室が稼働する体制が整いました。

新規出店では、4月に「ホテルグレイスリー那覇」(198室)、7月には「ホテルグレイスリー京都三条 北館」(97室)を開業しました。

また、神奈川県箱根エリアの再開発の一環として、「箱根ホテル小涌園」の近接地に宿泊特化型旅館「箱根小涌園 美山楓林(みやまふうりん)」を開業するなど、箱根エリアの魅力を引き上げ、2017年4月を予定する新たな旗艦宿泊施設「箱根小涌園 天悠(てんゆう)」の開業に向けた準備を進めています。

海外拠点の展開では、1月に台北(台湾)において「ホテル椿山荘東京」プロデュースによる日本料理レストラン

#### 主要財務数値推移

	百万円				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>会計年度:</b>					
売上高	60,498	62,109	64,250	63,981	<b>68,789</b>
営業利益	877	1,205	1,365	39	<b>1,712</b>
減価償却費等負担前営業利益	—	—	5,995	5,141	<b>7,219</b>
経常利益(損失)	630	1,169	1,390	▲172	<b>1,698</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	368	878	531	32	<b>858</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,886	4,367	3,663	▲415	<b>6,246</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲4,407	▲4,643	1,901	▲8,184	<b>▲6,004</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲1,371	220	▲4,671	6,748	<b>414</b>
フリー・キャッシュ・フロー	▲521	▲275	5,565	▲8,600	<b>242</b>
<b>会計年度末:</b>					
総資産	97,027	104,787	100,881	104,732	<b>105,834</b>
純資産	21,358	27,894	27,774	27,012	<b>26,526</b>
有利子負債	40,843	41,614	37,463	44,813	<b>45,757</b>
<b>1株当たり情報(円):</b>					
親会社株主に帰属する当期純利益	3.07	7.33	4.43	0.27	<b>7.17</b>
純資産	176.82	231.17	230.04	223.85	<b>219.70</b>
<b>経営指標(%):</b>					
ROA(経常利益/総資産)	0.6	1.1	1.4	▲0.2	<b>1.6</b>
ROE(親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本)	1.8	3.6	1.9	0.1	<b>3.2</b>
自己資本比率	21.8	26.4	27.3	25.6	<b>24.9</b>

### 監査役

#### 10 中曾根 一夫

常勤監査役

1979年 4月 当社入社  
2001年 3月 当社コーポレートセンター総合企画グループリーダー  
2003年 3月 当社執行役員新宿ワシントンホテル総支配人  
2005年 3月 当社執行役員 兼 ワシントンホテルカンパニー企画室長  
2007年 3月 当社取締役 兼 執行役員コーポレートセンター担当  
2009年 1月 当社取締役 兼 執行役員企画本部長 兼 藤田観光工営(株)代表取締役社長  
2010年 3月 当社執行役員事業本部ワシントンホテル事業推進グループ長 兼 藤田観光工営(株)代表取締役社長  
2012年 3月 藤田観光工営(株)代表取締役社長  
2015年 3月 当社常勤監査役(現)  
2015年 6月 DOWAホールディングス(株)社外監査役(現)

#### 11 吉原 正人

常勤監査役

1980年 4月 (株)日本興業銀行(現(株)みずほ銀行)入行  
2005年 4月 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)証券事務部長  
2006年 3月 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)資本市場部証券管理室長  
2007年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ人事部人材開発室長  
2009年 3月 東京ベイ有明ワシントンホテル副総支配人  
2010年 4月 当社人事グループ人事・教育・給与担当責任者  
2015年 3月 当社CSR推進室長  
2016年 3月 当社常勤監査役(現)

#### 12 川西 次郎

社外監査役

1974年 4月 三井信託銀行(株)(現 三井住友信託銀行(株))入社  
1997年 6月 同行浅草橋支店長  
1998年10月 同行大阪支店営業第一部長 兼 営業第二部長  
2000年 5月 同行新宿西口支店長  
2001年 5月 同行日本橋営業第四部長  
2001年 6月 同行執行役員日本橋営業第四部長  
2003年 3月 中央三井カード(株)(現 三井住友トラスト・カード(株)常務取締役)  
2008年 5月 同社代表取締役社長  
2009年 6月 (株)ジーエス・ユアサ コーポレーション常勤監査役  
2014年 3月 当社社外監査役(現)  
2015年12月 大和ハウス・レジデンシャル投資法人(現 大和ハウスリート投資法人)執行役員(現)

#### 13 仲 雅之

社外監査役

1981年 4月 同和鉱業(株)(現 DOWAホールディングス(株))入社  
1988年 5月 同社資源事業本部資源部  
1995年 5月 同社企画本部企画部  
2000年 4月 同社エコビジネス&リサイクルカンパニーリサイクル推進室  
2012年 4月 DOWAエコシステム(株)取締役リサイクル事業部長  
2016年 4月 DOWAホールディングス(株)企画・広報部門部長(現)  
2016年 4月 DOWAメタルテック(株)取締役(現)  
2016年 4月 DOWA HOLDINGS (THAILAND) CO., LTD. 代表取締役社長(現)  
2017年 3月 当社社外監査役(現)

### 執行役員(取締役兼務者を除く)

#### 浦嶋 幸一

執行役員  
人事グループ  
料理・料飲サービス指導部門管掌

#### 藁科 卓也

執行役員  
企画グループ 情報システム室長

#### 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

#### 中村 雅俊

執行役員  
太閤園(株)代表取締役社長  
兼 ラグジュアリー&バンケット  
事業グループ  
太閤園 総支配人

#### 藤田 幸治

執行役員  
WHG事業グループ  
東京ベイ有明ワシントンホテル 総支配人

#### 本村 哲

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

#### 村上 健二

執行役員  
WHG事業グループ  
WHG新宿統括総支配人

#### 村上 満保

執行役員  
国際グループ長  
兼 顧客販売担当責任者

#### 今成 俊克

執行役員  
WHG事業グループ  
ホテルグレイスリー京都三条 総支配人

「錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO」を開業し、12月には同じく台北市内に「割烹日本料理 光琳 大安店」も出店するなど、海外での当社施設の認知度向上を図るべく、レストラン出店を進めてきました。

当連結会計年度の売上高は、「新宿ワシントンホテル本館」の改修工事の終了、「ホテルグレイスリー新宿」の通期稼働に加え、その他の宿泊施設も客室単価が好調に推移したことが寄与し、当社グループ全体では、売上高は前期比4,807百万円増収の68,789百万円となりました。

これらの増収を主因として、営業利益は前期比1,673百万円増益の1,712百万円、経常利益は前期比1,871百万円増益の1,698百万円となりました。また、当社が保有する投資有価証券の売却、損害賠償金の受領などにより特別利益2,165百万円を計上する一方で、「ホテル鳥羽小涌園」(三重県)の営業終了に伴う損失などの特別損失1,712百万円を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益では、前期比825百万円増益の858百万円となりました。なお、当社グループが重要指標と位置づけている減価償却費等負担前営業利益においては、前期比2,077百万円増益の7,219百万円となりました。

## 2. 財政状態に関する分析

### (1) 資産、負債、純資産の状況

当連結会計年度における総資産は、前連結会計年度末と比較して1,101百万円増の105,834百万円となりました。固定資産では「箱根小涌園 天悠」をはじめとした新規開業に伴う設備投資などにより有形固定資産が3,969百万円増加した一方で、投資有価証券の売却、差入保証金の返還などにより、投資その他の資産は3,215百万円減少しました。

負債は、設備投資による借入金が943百万円増加するなど、前連結会計年度末と比較して負債合計で1,588百万円増の79,308百万円となりました。なお、当連結会計年度末の借入金残高は45,757百万円となりました。

純資産は、前連結会計年度末と比較して486百万円減の26,526百万円となりました。その他有価証券評価差額金が857百万円減少し、利益剰余金は379百万円増加しました。

### (2) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金および現金同等物は4,704百万円(前連結会計年度末比640百万円増)となりました。

#### ① 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、6,246百万円のキャッシュ・インとなりました。営業利益が1,673百万円改善したほか、法人税などの支払額が1,528百万円減少するなど、前期比では6,662百万円の収入増となりました。

#### ② 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、6,004百万円のキャッシュ・アウトとなりました。「箱根小涌園 天悠」や「ホテルグレイスリー京都三条 南館」の建設など有形および無形固定資産の取得による支出が9,500百万円あった一方で、投資有価証券の売却1,954百万円や差入保証金の回収1,807百万円などにより、前期比では2,180百万円の支出減となりました。

#### ③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、414百万円のキャッシュ・インとなりました。主に借入金の収入943百万円、配当金の支払いによる支出487百万円により、前期比では6,333百万円の収入減となりました。

## 3. 事業などのリスク

当社グループの事業その他に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を下記の通り記載します。なお、当社グループは、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避および発生した場合はその対応に最大限の努力をする所存です。

下記事項には、将来に関するものが含まれていますが、当該事項は当連結会計年度末(2016年12月31日)現在において判断したものであり、事業などのリスクはこれらに限定されるものではありません。

#### ① 株価の変動

当社グループは、取引先や関連会社を中心に市場性のある株式を183億円保有しており、株価変動のリスクを負っています。当連結会計年度末で市場価格により評価すると含み益となっていますが、今後の株価の動向次第で業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ② 減損損失の計上

当社グループは、ホテル建物などの有形固定資産を当連結会計年度末で627億円保有していますが、今後一定規模を上回る不動産価額の下落や事業収支の悪化が発生した場合、有形固定資産の一部について減損損失が発生する可能性があります。

#### ③ 賃借した不動産の継続利用もしくは中途解約

ワシントンホテルなどホテル事業においては、ホテル不動産を長期に賃借しているものがあり、不動産の所有者が破綻等の状態に陥り、継続利用が困難となった場合には業績に悪影響が生じる可能性があります。また、長期賃貸借契約の途中で、何らかの事情に基づき当社グループの意図により契約を中途解約することがあった場合、残存期間分の未経過賃料667億円のうちの一部について、賃料の支払もしくは補填の義務が生じる可能性があります。

#### ④ 自然災害および流行性疾患の発生

大地震、噴火、台風、異常気象などの自然災害や、新型インフルエンザなどの流行性疾患が発生した場合は、営業の一時停止や旅行の取りやめ等が予想され、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

#### ⑤ 不動産周辺事業からの撤退損失

当社グループでは従前、不動産分譲事業を活発に行っていた時期があり、現在でも道路、水道などインフラや不動産管理などの周辺事業を引き続き行っていますが、これらの多くのものは低採算または不採算であり、これらの事業からの撤退を決めた場合、相応の額の損失が一時的に発生する可能性があります。

#### ⑥ 繰延税金資産

当社グループは将来減算一時差異等に対し、19億円の繰延税金資産を計上しています。繰延税金資産は、将来の課税所得などに関する予測に基づき回収可能性を検討し計上していますが、実際の課税所得が予測を大幅に下回った場合などには回収可能性の見直しを行い、回収可能額まで繰延税金資産を取り崩すことにより、当社グループの業績および財務状況に悪影響を与える可能性があります。

#### ⑦ 食中毒などの事故

安全衛生には十分注意を払っていますが、万が一食中毒などが発生した場合は、お客さまの信認を損ね、また営業の一時停止などが生じる可能性があります。

#### ⑧ 円金利の変動

当連結会計年度末における借入金457億円のうち、74億円は変動金利による借入となっており、今後国内景気の回復により円金利が上昇すると、金利負担の増大を招く可能性があります。

#### ⑨ 為替の変動

当社グループは、海外事業の営業活動により生ずる収益・費用および債権・債務が外貨建てであり、海外連結対象会社の財務諸表を日本円に換算する際、為替変動により影響を受ける可能性があります。

# 連結貸借対照表

2016年12月31日現在

単位:百万円

資産の部	2015	2016
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	4,142	4,781
受取手形及び売掛金	3,875	4,614
商品及び製品	83	70
仕掛品	32	58
原材料及び貯蔵品	443	492
繰延税金資産	1,178	576
その他	2,014	1,685
貸倒引当金	▲47	▲43
流動資産合計	11,722	12,235
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物	92,219	92,053
減価償却累計額	▲56,907	▲58,327
建物及び構築物(純額)	35,312	33,725
工具、器具及び備品	17,254	18,879
減価償却累計額	▲11,740	▲12,832
工具、器具及び備品(純額)	5,513	6,046
土地	12,983	12,532
建設仮勘定	1,151	6,653
コース勘定	2,773	2,773
その他	4,870	4,918
減価償却累計額	▲3,799	▲3,874
その他(純額)	1,070	1,043
有形固定資産合計	58,805	62,775
無形固定資産		
のれん	360	320
ソフトウェア	667	540
その他	127	128
無形固定資産合計	1,154	989
投資その他の資産		
投資有価証券	21,472	19,592
差入保証金	9,990	8,477
繰延税金資産	1,134	1,365
その他	469	415
貸倒引当金	▲17	▲17
投資その他の資産合計	33,049	29,834
固定資産合計	93,010	93,599
資産合計	104,732	105,834

単位:百万円

負債の部	2015	2016
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	1,583	1,666
短期借入金	4,725	2,325
1年内返済予定の長期借入金	7,931	7,509
未払法人税等	450	296
未払消費税等	307	760
賞与引当金	157	175
役員賞与引当金	12	10
ポイント引当金	92	93
固定資産撤去費用引当金	79	—
その他	6,017	6,591
流動負債合計	21,356	19,429
<b>固定負債</b>		
長期借入金	32,157	35,923
役員退職慰労引当金	101	112
事業撤退損失引当金	563	602
退職給付に係る負債	8,953	9,206
会員預り金	12,807	12,282
その他	1,780	1,751
固定負債合計	56,363	59,878
負債合計	77,719	79,308
<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	5,432
利益剰余金	4,356	4,735
自己株式	▲921	▲924
株主資本合計	20,949	21,325
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,952	5,095
為替換算調整勘定	6	▲8
退職給付に係る調整累計額	▲82	▲85
その他の包括利益累計額合計	5,877	5,001
非支配株主持分	186	199
純資産合計	27,012	26,526
負債純資産合計	104,732	105,834

## 連結損益計算書および連結包括利益計算書

2016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	
	2015	2016
売上高	63,981	68,789
売上原価	59,534	62,593
売上総利益	4,446	6,195
販売費及び一般管理費	4,407	4,483
営業利益	39	1,712
営業外収益		
受取利息	5	4
受取配当金	381	381
持分法による投資利益	50	71
生命保険配当金	73	81
その他	260	235
営業外収益合計	771	775
営業外費用		
支払利息	567	567
固定資産除去損	114	126
シンジケートローン手数料	167	—
その他	134	94
営業外費用合計	983	789
経常利益又は経常損失(▲)	▲172	1,698
特別利益		
投資有価証券売却益	556	1,439
受取補償金	—	582
国庫補助金	37	80
預り保証金取崩益	52	51
固定資産売却益	7	12
契約損失引当金戻入額	265	—
特別利益合計	919	2,165
特別損失		
減損損失	36	1,318
事業撤退損失引当金繰入額	141	376
遊休設備維持修繕費	3	5
固定資産除却損	42	—
その他	12	11
特別損失合計	237	1,712
税金等調整前当期純利益	509	2,151
法人税、住民税及び事業税	209	323
法人税等調整額	▲588	948
過年度法人税等	828	—
法人税等合計	450	1,271
当期純利益	58	879
非支配株主に帰属する当期純利益	26	21
親会社株主に帰属する当期純利益	32	858

### 連結包括利益計算書

	単位:百万円	
	2015	2016
当期純利益	58	879
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	219	▲856
為替換算調整勘定	▲10	▲15
退職給付に係る調整額	▲21	▲2
持分法適用会社に対する持分相当額	22	▲0
その他の包括利益合計	209	▲875
包括利益	268	4
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	242	▲17
非支配株主に係る包括利益	26	21

## 連結キャッシュ・フロー計算書

2016年12月31日に終了した連結会計年度

	単位:百万円	
	2015	2016
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	509	2,151
減価償却費	3,998	4,473
減損損失	36	1,318
のれん償却額	40	40
貸倒引当金の増減額(▲は減少)	10	▲3
役員退職慰労引当金の増減額(▲は減少)	▲6	10
賞与引当金の増減額(▲は減少)	3	18
役員賞与引当金の増減額(▲は減少)	0	▲1
ポイント引当金の増減額(▲は減少)	2	1
契約損失引当金の増減額(▲は減少)	▲298	—
事業撤退損失引当金の増減額(▲は減少)	▲566	38
固定資産撤去費用引当金の増減額(▲は減少)	▲327	▲79
退職給付に係る負債の増減額(▲は減少)	▲212	249
受取利息及び受取配当金	▲386	▲386
支払利息	567	567
為替差損益(▲は益)	17	10
持分法による投資損益(▲は益)	▲50	▲71
固定資産売却損益(▲は益)	▲7	▲12
固定資産除却損	156	126
有価証券及び投資有価証券売却損益(▲は益)	▲556	▲1,439
受取補償金	—	▲582
預り保証金取崩益	▲52	▲51
売上債権の増減額(▲は増加)	▲207	▲739
たな卸資産の増減額(▲は増加)	20	▲62
仕入債務の増減額(▲は減少)	▲203	83
未払消費税等の増減額(▲は減少)	▲371	452
その他	▲615	▲69
小計	1,502	6,044
利息及び配当金の受取額	394	395
利息の支払額	▲573	▲564
法人税等の支払額	▲1,739	▲211
補償金の受取額	—	582
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲415	6,246
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	▲8,160	▲9,500
有形及び無形固定資産の売却による収入	14	13
投資有価証券の取得による支出	▲16	▲9
投資有価証券の売却による収入	1,018	1,954
定期預金の預入による支出	—	▲0
定期預金の払戻による収入	16	—
差入保証金の差入による支出	▲1,198	▲180
差入保証金の回収による収入	978	1,807
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	▲746	—
その他	▲89	▲87
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲8,184	▲6,004
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)	1,839	▲2,400
長期借入れによる収入	13,950	11,283
長期借入金の返済による支出	▲8,470	▲7,939
自己株式の売却による収入	3	0
自己株式の取得による支出	▲7	▲4
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	▲36	—
配当金の支払額	▲479	▲479
非支配株主への配当金の支払額	▲8	▲7
ファイナンス・リース債務の返済による支出	▲32	▲34
その他	▲11	▲4
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,748	414
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲9	▲15
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	▲1,861	640
現金及び現金同等物の期首残高	5,925	4,063
現金及び現金同等物の期末残高	4,063	4,704

藤田観光グループ営業施設一覧

WHG事業 (総客室数: 既存10,477室、新規開業予定857室、合計11,334室)

施設名	客室数
藤田観光ワシントンホテル旭川	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) (2017年10月28日開業予定)	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 (2017年5月1日開業予定)*2	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年夏開業予定)	335
ホテルグレイスリー台北 (仮称) (2019年開業予定)	248

リゾート事業 (総客室数: 809室)

施設名	客室数
十和田ホテル (業務提携)	50
箱根ホテル小涌園*1	224
箱根小涌園 美山楓林*1	13
箱根小涌園 天悠*1	150
箱根小涌園 B&Bマンション箱根*1	224
湯河原温泉ちとせ (MC)	38
グリーンパル湯河原 (MC)	19
伊東小涌園*1	48
伊東 緑涌*1	7
ホテルやまなみ (MC)	26
由布院 緑涌	10

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

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 (1拠点)	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 (2017年5月1日開業予定)	—
鞘ヶ谷ガーデン アグラス (2017年5月1日開業予定)	—
レストラン (7拠点)	—
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스토랑 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)	—
錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO	—
割烹日本料理 光琳	—
レジャー (2拠点)	—
カメラアヒルズカントリークラブ*1	—
能登カントリークラブ*1	—

会員制リゾートホテル (総客室数: 460室)

施設名	客室数
ホテル (7拠点)	460
ウイスタリアンライフクラブ ヴェルデの森*3	100
ウイスタリアンライフクラブ 箱根*3	18
ウイスタリアンライフクラブ 熱海*3	54
ウイスタリアンライフクラブ 宇佐美*3	58
ウイスタリアンライフクラブ 野尻湖*3	64
ウイスタリアンライフクラブ プロミネント 車山高原*3	90
ウイ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	客室数
上海	—
ソウル	—
台北	—
バンコク	—
ジャカルタ	—
ヤンゴン	—

主な子会社・関連会社一覧

連結子会社 (26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
リザー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
能登興業開発 (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) ビジューアライブ	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
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) フェアーン	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6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

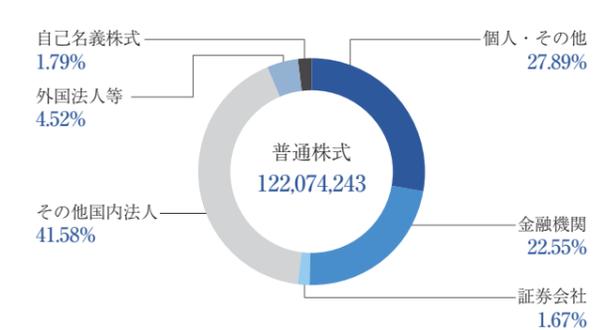
会社概要

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) http://www.fujita-kanko.co.jp/	従業員数	1,356名 (平均有期雇用者数 3,427名)

投資家情報

発行可能株式総数	440,000,000株
発行済株式総数	122,074,243株
株主数	18,880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)

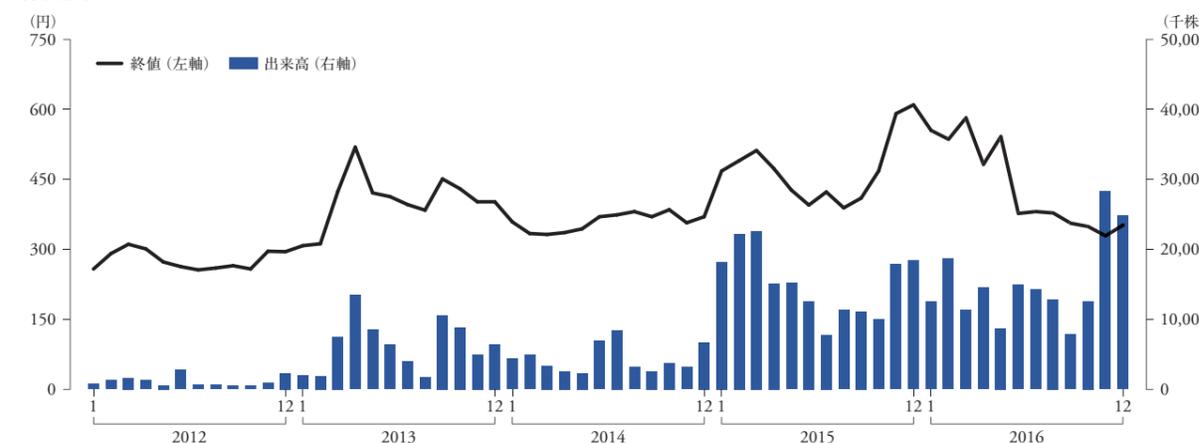


大株主の状況

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	38,143	31.81
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,579	3.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	3,016	2.51
明治安田生命保険相互会社	3,008	2.50
日本生命保険相互会社	2,184	1.82
清水建設株式会社	1,842	1.53
アサヒビール株式会社	1,811	1.51
株式会社みずほ銀行	1,806	1.50
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,806	1.50
ユニゾホールディングス株式会社	1,686	1.40

(注) 1. 当社は、自己株式2,182千株 (発行済株式総数に対する割合1.79%) 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2,182千株を除いています。  
 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



(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: <http://www.fujita-kanko.co.jp/>