

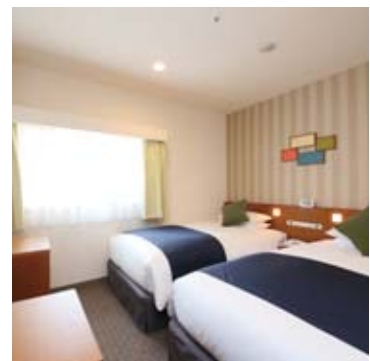


藤田観光株式会社

## 統合報告書

# 2015

2015年12月期



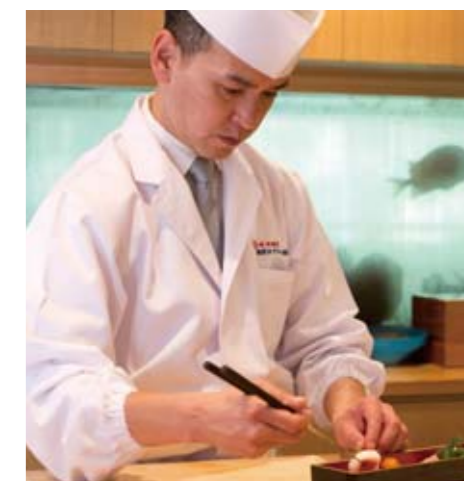
<社是>

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

藤田観光の初代社長、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」を念願とし、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・庭園等を、多くの人びとが利用で  
けるようにすることこそ社会的事業である」と確信しました。この考えから、ルーツであ  
る藤田家の邸宅・庭園をホテル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  
業を興しました。

この「潤いのある豊かな社会の実現」という創業の精神は、社会の変化、時代の流れ、  
また経営者によってその実現の手段・方法を異にするとしても、事業経営の基本理念と  
して、藤田観光グループの従業員の中に脈々と受け継がれています。

私たちは、この創業の精神を常に念頭に置きながら、これからも企業価値の向上を目  
指していきます。



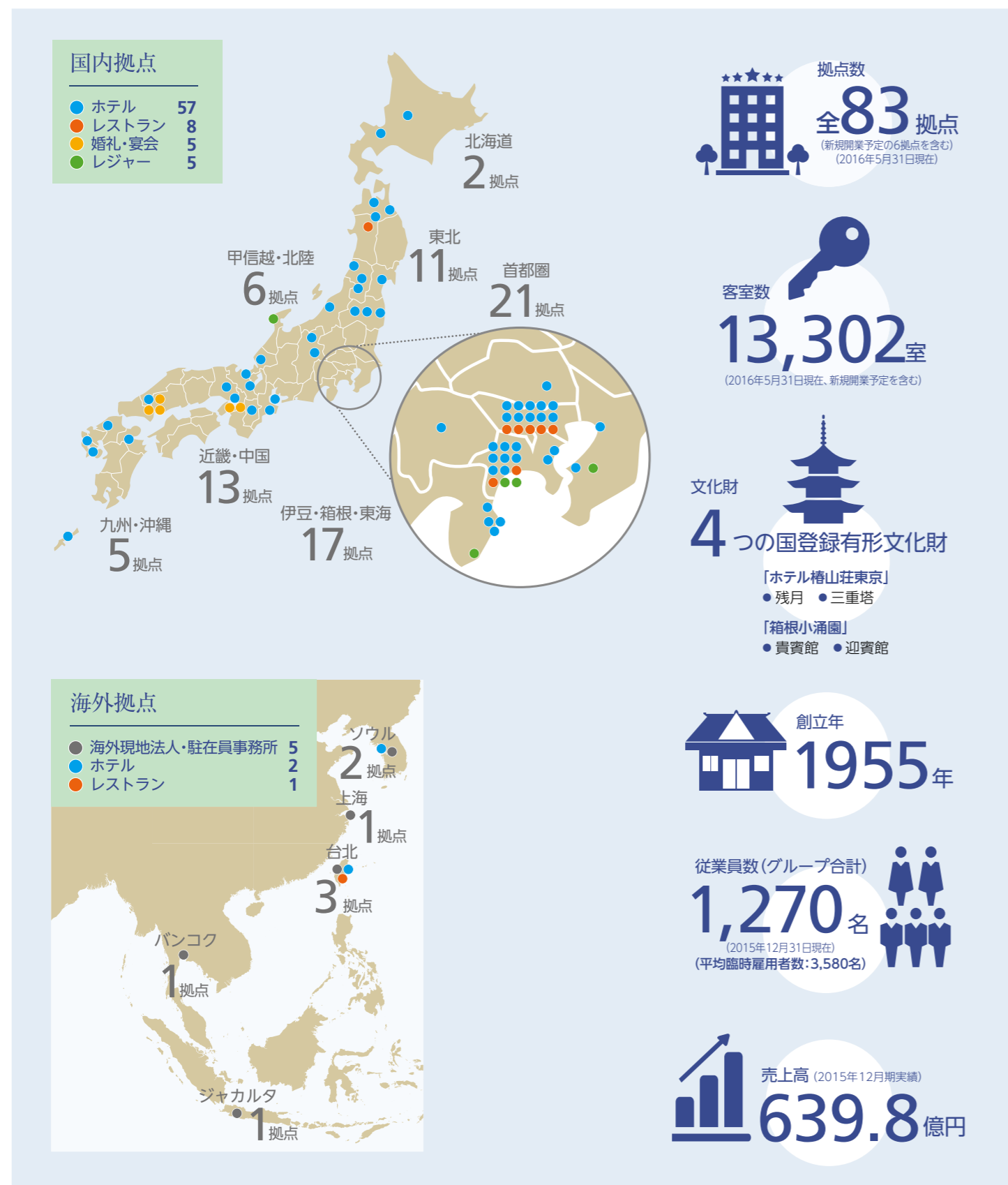
目次

藤田観光とは	2
数字で見る藤田観光グループ	2
藤田観光グループの多様な事業ポートフォリオ	3
藤田観光の60年間の歩み	4
現状のセグメント	6
業績ハイライト	8
トップメッセージ	10
中期経営計画(2015-2019年度)の概要	14
特集:さらなる成長に向けて —中期経営計画における各戦略の施策と進捗—	16
CSRの取り組み	26
コーポレート・ガバナンス	28
役員一覧	32
財務セクション	34
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	44
会社概要/投資家情報	45

## ■ 藤田観光とは

### 数字で見る藤田観光グループ

藤田観光グループは、日本全国およびアジアに広く拠点を展開しています。また、国登録の有形文化財を有するなどの特徴を持った、観光事業を本業とする企業です。



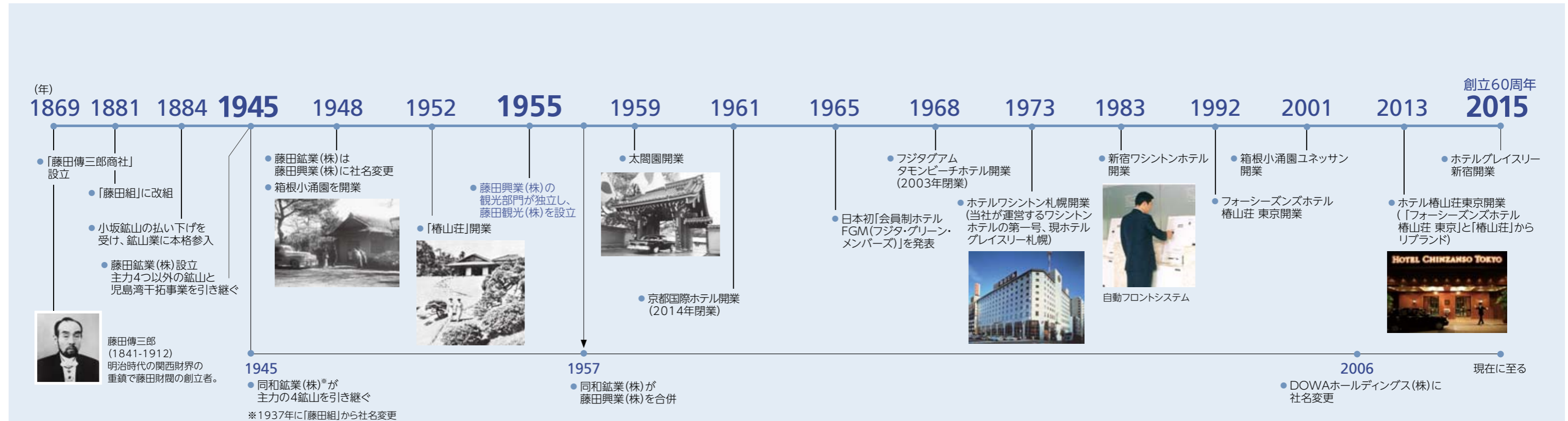
### 藤田観光グループの多様な事業ポートフォリオ

「いつも、ありがとうのいちばん近くに。」という価値観のもと、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实践し、「宿泊」「婚礼・宴会」「レストラン」「レジャー」など、幅広い領域で事業を展開しています。



## 藤田観光の60年間の歩み

藤田観光は2015年に創立60周年を迎えました。創立以来、社会やお客さまへの貢献を重視し、伝統と歴史を大切にしながら、時代や変化するニーズを捉えた多様なサービス、事業を展開してきました。



### 1 藤田観光の起源

藤田観光の起源は、1869年に藤田傳三郎が大坂に創業した商社に遡ります。藤田傳三郎商社は鉱山業、土木建築業、紡績・化学工業など先駆的の事業を手掛け、1884年、政府から秋田県・小坂鉱山の払い下げを受けたことを契機に、鉱山業に本格的に進出し、大正初期には三井、三菱、住友などの財閥と肩を並べるほどの発展を遂げます。

終戦後、藤田組傘下にあった各事業のうち、小坂鉱山など4つの主力鉱山を同和鉱業(株)(1937年12月に藤田組から改称、現在のDOWAホールディングス(株))が、その他の鉱山と児島湾干拓事業を藤田鉱業(株)(1945年5月設立)が引き継ぎました。1948年、藤田鉱業(株)は鉱山部門を分離独立させ、藤田鉱山(株)を設立すると同時に、自らを減資して藤田興業(株)と改称し、不動産業、鉄道業、観光業を主体とする会社に生まれ変わりました。その後、1955年には観光事業としての順調な成長を背景に、藤田興業(株)の観光部門を独立させ、新たに藤田観光(株)を設立しました。



初代社長 小川栄一

### 2 事業基盤の構築

1948年、藤田観光の初代社長となる小川栄一は、藤田家が正時代に建てた別荘を旅館として開業。これが最初の事業である「箱根小涌園」の第一歩となりました。その後、小涌園ブランドは、伊豆、北海道、島原、鳥羽へと全国展開していきます。

また、1952年には、藤田傳三郎の長男、平太郎が山縣有朋から受け継いだ東京・目白台の庭園を復興し「椿山荘」をオープン。当時は日本にまだ少なかった結婚式場、宴会場の先駆けとなっており、庭園の整備と式場設備のさらなる充実を図り、日本を代表する庭園レストランへと進化を遂げていきました。さらに1959年、大阪の旧藤田傳三郎邸を婚礼・宴会施設「太閤園」としてオープンするなど、事業を急激に拡大していきました。

そして、1963年には不動産業にも進出し、リゾートマンション、住宅開発などに着手。1964年4月、東京証券取引所第二部に上場を果たしました(翌年、第一部へ指定替え)。



椿山荘での結婚式の様子

### 3 新たな成長ステージに向けて

高度成長の波に乗り、日本初の会員制ホテル事業、初の海外進出となる「フジタグアムタモンビーチホテル」、ビジネスマンをターゲットにした新しいホテルブランド「ワシントンホテル」などの新規事業を次々と軌道に乗せ、1973年に大阪証券取引所第一部に上場します。

1984年、創業の精神を反映させた社是と社訓からなる経営理念を制定し、事業を通じて社会に貢献する使命を再確認し、1987年には事業部制の導入も行いました。一方、当時の東京は外資系ホテルグループの進出が始まっており、当社にとっても都心でのハイクラスホテルの開業が積年の願いでもありました。折しも日本進出を計画していたカナダのフォーシーズンズホテルズ&リゾーツ社と業務提携契約を交わし、1992年「フォーシーズンズホテル 椿山荘 東京」が開業しました。「椿山荘」の庭園によく映えるヨーロッパアンエレガンスを取り入れたホテルは、細部にまで贅を凝らしており、世界のホテルと比較しても類を見ないほどのホテルと日米の権威あるビジネス誌より評されました。



フォーシーズンズホテル 椿山荘 東京

### 4 時代の変化を捉えたホスピタリティを

2004年にはホテル事業、婚礼事業、リゾート事業を柱にカンパニー制に移行し、自立的な組織運用体制を確立しました。この頃の国内のホテル市場は、多数のホテルチェーンがしのぎを削り、低価格なバジェット型ホテルの台頭も進んで価格競争が激化していました。当社は多様化するお客さまのニーズに対応するため、新しいホテルブランド「ホテルグレイスリー」を2008年に立ち上げました。また、2013年には「フォーシーズンズホテル 椿山荘 東京」と「椿山荘」の運営を一体化し、「世界をもてなす、日本がある。」をコンセプトに「ホテル 椿山荘 東京」としてリブランドオープン。さらに、2010年の中国を皮切りに、アジアの5つの国と地域に現地法人・駐在員事務所を設け、海外展開に向けた取り組みを推進しました。

藤田観光は、2015年に創立60周年を迎えましたが、創立以来築いてきたおもてなしの強みを国内外に発信するため、新たな飛翔に挑戦しています。



ホテルグレイスリー 田町

## 現状のセグメント

現在は、WHG事業、リゾート事業、ラグジュアリー & バンケット事業の3つの事業グループを編成し、事業運営を行っています。

※各事業グループの運営施設は、藤田観光グループ営業施設一覧(P.44)を参照

### WHG(ダブリュー・エイチ・ジー)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運営する事業です。特に、首都圏を中心に全国展開するビジネスのニーズに応えるワシントンホテルと観光・レジャーのニーズに応えるホテルグレイスリーは、当社グループの成長ドライバーとして業績を牽引しています。2016年5月現在、総拠点数は38、総客室数は11,537室です(新規開業予定5拠点、958室を含む)。

#### 主な施設



ホテルグレイスリー新宿



新宿ワシントンホテル本館



東京ベイ有明ワシントンホテル



ホテルグレイスリー札幌

### リゾート事業

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する事業です。主な施設として、「小涌園」および「緑涌」ブランドのリゾートホテルと旅館、温泉テーマパークの「箱根小涌園ユネッサン」、日本でも珍しい自然の入り江を利用した天然水族館「下田海中水族館」などがあります。2016年5月現在、総拠点数は18、総客室数は916室です(新規開業予定1拠点、150室を含む)。

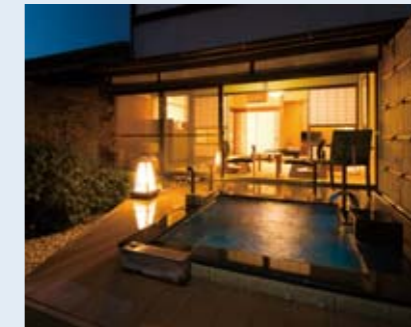
#### 主な施設



箱根ホテル小涌園



箱根小涌園ユネッサン



伊東 緑涌(りよくゆう)



下田海中水族館

### ラグジュアリー&バンケット事業

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する事業です。主な施設として、ラグジュアリーホテルの「ホテル椿山荘東京」、婚礼・宴会施設の「太閤園」、ゴルフ場の「カメラアヒルズカントリークラブ」などがあります。2016年5月現在、総拠点数は15、総客室数は389室です。

#### 主な施設



ホテル椿山荘東京



太閤園



ザ サウスハーバーリゾート



カメラアヒルズカントリークラブ

# 業績ハイライト

藤田観光株式会社および連結子会社  
12月31日に終了した連結会計年度

## ■ 業績推移 (単位: 億円)



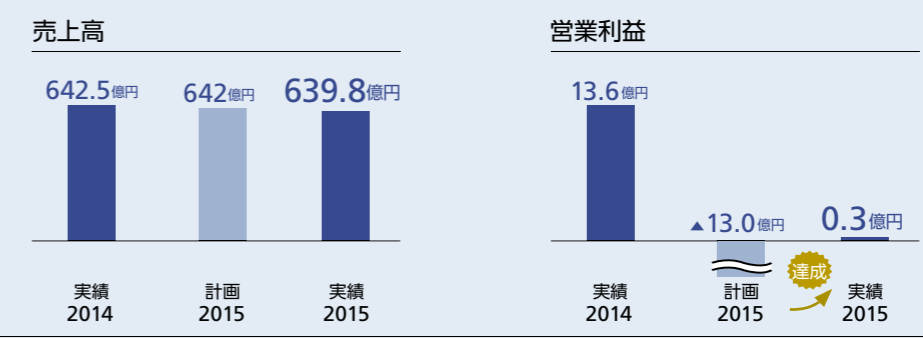
## ■ 11年間の主要財務データ (単位: 百万円)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>会計年度:</b>											
売上高	68,858	70,786	71,171	67,394	61,295	64,249	57,371	60,498	62,109	64,250	<b>63,981</b>
営業利益	3,088	4,301	5,245	2,549	1,380	2,140	1,318	877	1,205	1,365	<b>39</b>
経常利益(損失)	2,604	3,690	5,018	2,485	1,395	1,828	1,042	630	1,169	1,390	<b>▲172</b>
当期純利益(損失)	▲7,600	3,709	2,280	1,810	579	227	▲3,544	368	878	531	<b>32</b>
設備投資額	2,240	3,482	3,622	2,980	5,062	1,619	5,956	4,304	4,323	4,055	<b>8,050</b>
減価償却費	3,373	3,190	3,223	3,354	3,479	3,416	3,409	3,564	3,495	3,773	<b>3,998</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,828	6,145	7,112	4,263	3,487	4,317	3,158	3,886	4,367	3,663	<b>▲415</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,125	4,610	▲1,802	▲3,359	▲4,786	▲2,827	▲5,015	▲4,407	▲4,643	1,901	<b>▲8,184</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲6,393	▲10,732	▲4,510	2,212	2,027	▲601	552	▲1,371	220	▲4,671	<b>6,748</b>
フリー・キャッシュ・フロー	5,954	10,756	5,310	903	▲1,299	1,489	▲1,857	▲521	▲275	5,565	<b>▲8,600</b>
<b>会計年度末:</b>											
総資産	114,135	104,055	98,620	94,850	97,903	97,204	95,918	97,027	104,787	100,881	<b>104,732</b>
純資産	27,541	29,218	27,993	22,767	24,381	23,654	20,253	21,358	27,894	27,774	<b>27,012</b>
有利子負債	50,646	39,941	36,040	38,805	41,448	41,471	41,665	40,843	41,614	37,463	<b>44,813</b>
<b>1株当たり情報(円):</b>											
当期純利益(損失)	▲65.57	31.86	19.60	15.56	4.98	1.96	▲29.84	3.07	7.33	4.43	<b>0.27</b>
純資産	236.24	248.32	237.71	192.99	207.06	200.58	167.75	176.82	231.17	230.04	<b>223.85</b>
年間配当金	0.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	<b>4.00</b>
<b>経営指標:</b>											
ROA (経常利益/総資産) (%)	2.2	3.4	5.0	2.6	1.4	1.9	1.1	0.7	1.2	1.4	<b>▲0.2</b>
ROE (当期純利益/自己資本) (%)	▲26.8	13.1	8.1	7.2	2.5	1.0	▲16.3	1.8	3.6	1.9	<b>0.1</b>
自己資本比率 (%)	24.1	27.8	28.1	23.7	24.6	24.0	21.0	21.8	26.4	27.3	<b>25.6</b>

**ステージ 1**  
2005～2007年度 構造改革に取り組み、経常利益は50億円台まで上昇  
企業部門の構造調整が進展し、景気の拡張期間が「いざなぎ越え」とも呼ばれた当時、「選択と集中」の方針のもと2004年より構造改革に取り組みました。資産・負債の圧縮や不採算事業の撤退などを進めた結果、経常利益は50億円台まで上昇しました。

**ステージ 2**  
2008～2014年度 厳しい事業環境の中、業績が低迷  
2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災の影響により、業績が大きく低迷しました。このため、将来に向けた投資についても削減せざるを得ない状況となりました。

**ステージ 3**  
2015～2019年度 新中期経営計画を策定し、初年度は順調なスタート  
2期連続増収増益となった2014年には2015年度を初年度とする新中期経営計画の検討に入りました。この計画は将来に向けて高まる宿泊需要を背景に、これまで見送ってきた設備投資を積極的に実施することによって、中期的に当社事業の競争力を高めるものです。  
初年度の2015年度は、旗艦ホテルの一つである「新宿ワシントンホテル本館」の大規模改修工事等により、営業赤字の計画(▲13億円)でありましたが、宿泊単価上昇と「ホテルグレイスリー新宿」の垂直立ち上げにより営業黒字となるなど、順調なスタートを切りました。





観光産業の成長の担い手として、  
経済、社会の発展に貢献する企業グループを目指します。

代表取締役社長  
瀬川 章

■ 観光専門の強みを生かし、観光立国の実現に貢献

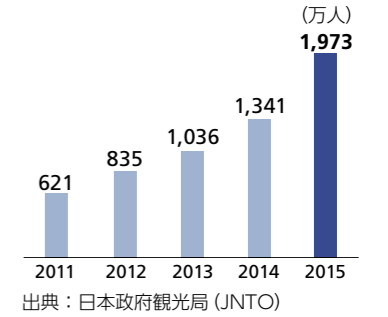
藤田観光は日本における観光業界の先駆けとして1948年に「箱根小涌園」を開業し、以来、宿泊、リゾート、婚礼、レジャーなどの観光を中心とした事業を積極的に展開してまいりました。2015年に創立60周年を迎えることができましたが、そもそものルーツは、明治期に財閥として栄えた藤田家まで遡り、男爵であった藤田家が保有していた邸宅、庭園などを観光施設として広く一般へ開放していったことが事業の始まりです。多くの皆さまへ「憩いの場と温かいサービスを提供したい」という創業の理念は、今も社是として脈々と受け継がれています。こうした歴史や伝統に加えて、外資系、不動産開発系、鉄道系、エアライン系など事業の一部としてホテル運営を行う企業が多い当業界において、当社グループは様々な宿泊ポートフォリオを有

する日本でも数少ない観光専門の企業グループであり、当社の特色の一つはこの点にあると考えています。

日本は現在観光立国政策のもと、ビザ発給要件の緩和や継続的なプロモーションなどを進め、訪日外国人数は予想を超えたスピードで増加しています。2020年以降も、この人口減少社会における成長戦略として「世界との交流人口を増やす」ということが極めて重要になります。インバウンド需要で市場規模を拡大し、外貨を稼ぐことができる観光産業に対し、社会の期待も高まっています。こうした機運のなか、観光を本業とする当社グループは、時代の変化の一步先を行く様々な「憩いの場」と「温かいサービス」を徹底的に追求し、観光立国のリーディングカンパニーとして成長してまいりたいと思います。また、今こそ

その大きなチャンスが到来していると感じております。今後もまずは2019年12月期までの中期経営計画を着実に実行し、各事業の競争力を高めることで、観光立国の実現に貢献してまいります。

訪日外客数の推移



中期経営計画策定の背景と戦略

■ 積極的な投資と人材力の強化により付加価値の向上を目指す

2019年12月期に向けた5カ年の中期経営計画「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」では、「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」の3つを全体戦略に掲げ、WHG事業、リゾート事業、ラグジュアリー&バンケット事業それぞれに、成長戦略を進めております。

この中期経営計画を一言で表すならば「付加価値の向上」です。その背景としては、長年にわたったデフレ経済やリーマンショック、東日本大震災などの発生によってお客さまの利用単価が下落し、投資についても抑制せざるを得ない状況が続いておりましたが、近年は、訪日外国人や国内のシニア層を筆頭に宿泊需要が高まっております。これを機会と捉え積極的な投資の実施へと舵を切りました。また、時代とともに変化するライフスタイルに合わせお客さま

のニーズも変化し、より個々に合わせた高品質なサービスを求める声が強くなっています。これまでも、観光・レジャーのお客さまをターゲットにした「ホテルグレイスリー」ブランドの立ち上げや唯一無二のラグジュアリーホテルである「ホテル椿山荘東京」への

リブランドなど対応を進めてまいりましたが、当中期経営計画においては、さらに既存事業の付加価値向上と拡大を実現するために、従来とは大きく意識を変え大規模な投資を前倒しで行うとともに、サービスを支える人材の育成に力を注いでまいります。

前中期経営計画  
(2012-2014年度)の振り返り

- テーマ
- 大型の投資を抑制し、将来に向けた取り組みを着実に実施
- 実施した施策
- 施設の新規開業 (4拠点)
  - 運営業務の新規受託
  - 海外駐在員事務所の設立 (3拠点)
  - WHGブランドの立ち上げ
  - 「ホテル椿山荘東京」へのリブランド
- 課題
- 「ホテル椿山荘東京」ブランドの浸透
- 成果
- 成長ドライバーの明確化  
→ 宿泊強化および WHGブランド立ち上げ

当中期経営計画  
(2015-2019年度)のテーマと全体戦略

- テーマ
- 当社の強みを最大限に生かし、多様化する顧客ニーズに対応
  - 付加価値を上げ収益性を向上
- 全体戦略
- セグメント別
- 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
- 海外
- 増加する訪日外国人の誘客強化と海外展開
- 人材
- 多様な人材の育成と働きがいのある職場作り
- 詳細は P.14へ

■ 既存事業の付加価値向上と拡大

成長ドライバーである WHG事業では、中期経営計画期間内に10施設3,000室増を目標としています。現在約7割の2,100室以上が決定しております。他社との競争も激しくなっているものの、開発部門を強化し出店スキームも従来の賃貸借形態に限らず、幅広く探索を進めております。

また、「新宿ワシントンホテル本館」の大規模改修工事をはじめとしたハード面の競争力強化を進めると同時に、2015年10月には「研修センター」を開設し人材育成に力を入れております。従来の OJT (On-the-Job Training) だけでなく、新規スタッフの統一かつ効率的な教育により、新規開業を人材面でもカバーしてまいります。加えて、国内外ともに個人の観光・レジャー客が増加するにつれて、コンシェル

ジュに代表されるフロントの情報発信機能の強化が極めて重要と感じております。地域と連携したきめ細かな情報を提供することで付加価値を向上させ、「WHGホテルズ」ブランドの認知度向上とリピーターの獲得を図ってまいります。

リゾート事業では、売上の大半を占める「箱根小涌園」への大型投資を実行中です。2015年は箱根大涌谷の火山活動の影響を受けたものの、箱根地区は首都圏からのアクセスが良く、バブル崩壊後も入込客は年間約2,000万人を維持するなど、ポテンシャルが高いエリアと認識しております。2017年春に開業予定の「箱根小涌園天悠」では、大自然の中で眺望の良い大浴場と全客室にて温泉露天風呂をお楽しみいただくとともに、「五感」に響く季節の創作日本料理やサービスでお迎えできるよう

準備を進めております。国内のシニア層や訪日外国人などのお客さまを誘客することで、年間を通して高稼働を図ります。

ラグジュアリー&バンケット事業では、「ホテル椿山荘東京」の認知度向上を目的として、国内外への日本料理レストランの展開を進めています。会席や寿司、蕎麦など幅広い和食レストランを直営で展開している当社の大きな強みを最大限に生かし、第1号店として、2016年1月に台湾・台北市に「錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO」を開業いたしました。

また婚礼事業における収益性の改善とともに、2015年1月に全株式を取得した「株式会社かわの」が持つオリジナルウエディングのプロデュース事業のノウハウを生かし、地方都市へのゲストハウスの出店も探索してまいります。

■ 増加する訪日外国人の誘客強化と海外展開

海外展開においてはインバウンド誘客と海外での営業拠点開設のための情報収集を目的に、2010年の上海を皮切りに、台北、ソウル、ジャカルタ、バンコクに現地法人・駐在員事務所を開設してまいりました。

2015年に当社グループへ宿泊いただいた訪日外国人数は延べ109万人を超え、前年比38%の伸長です。アジアの拠点では、PR媒体の活用やワークショップの

開催などにより、収益向上に寄与する FIT (個人の訪日外国人客) を誘客しております。また、2018年の韓国・ソウルに続き、台北でも2019年に WHGホテルズの出店が決定し、アジアでの拠点開発がインバウンド誘客との相乗効果を生み出すと見込んでおります。

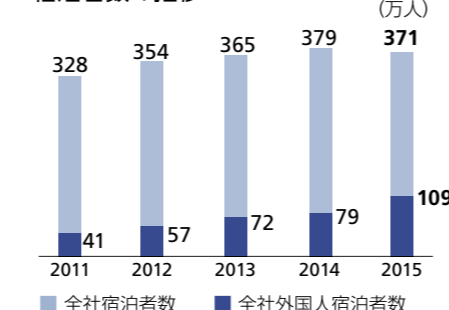
■ 多様な人材の育成と働きがいのある職場作り

良い会社であるための条件は何点かあると思いますが、従業員がやりがいを感じて働いているかが大きなポイントであると考えています。当社社長就任以前の経験からも、従業員のモチベーションアップが、会社の業績向上にとっていかに大切であるかということを感じてまいりました。

一方で、当社の歴史を振り返ると、初代社長小川栄一の「戦後の荒廃した世の中で、財閥など特権階級が保有する資産を広く一般に開放し、お役に立てたい」という高い志と強いリーダーシップのもと

に事業を進めてきたため、トップダウンの風土が根付いておりました。しかし市場をみれば、かつてのように一つの価値観で社会全体が大きく動く時代ではなくなっています。これだけ世の中の動きが速く、かつ多様な価値観があふれる時代になると、なかんずくインバウンド獲得という多様性への対応がまさに求められる時代であればこそ、現場がまずお客さまのわずかな変化を敏感に察知して、それに対応していく力が強くなければ企業は立ちゆかなくなると感じています。

藤田観光グループ施設への外国人宿泊者数の推移



こうしたことを踏まえ、当中期経営計画でも人材戦略を重要課題とし、現場が強い会社作り、従業員がやりがいを持っていきいきと働く職場作りを目指しております。サービス業は、まさに働く人の力に支えられております。CS (顧客満足) の前にES (従業員満足) ありという考え方のもと、「人材育成・教育強化」、「ワークライフバランスの推進」、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を進めてまいります。



■ 中期経営計画1年目の振り返り

当中期経営計画では、1、2年目に投資が集中する計画となり、2015年は「新宿ワシントンホテル本館」の大規模改修工事や「ホテルグレイスリー新宿」の開業、「株式会社かわの」の全株式取得など、先行し

て投資を行いました。そのため年初は13億円の営業損失を計画しておりましたが、訪日外国人の大幅な増加や国内経済の回復を背景に、既存ホテルの客室単価が大幅に上昇したことに加え「ホテルグレイ

スリー新宿」の垂直立ち上げに成功したことにより、営業利益は計画比13.3億円増の0.3億円と黒字転換を果たし、極めて順調なスタートを切ることができました。

■ 藤田観光グループの中長期ビジョン

■ 観光立国のリーディングカンパニーを目指す

2020年を一つの節目に、多言語対応や観光関連のインフラ、ロジスティクスの整備など、日本全体でインバウンドの受け入れ体制は整ってくるでしょう。一方で観光立国の実現のためには、当業界の収益性を高めることが重要であると考えております。言い換えると、人件費に代表されるコストの削減を優先させるのではなく、サービスの付加価値を上げて価格を引き上げ、収入を増やすという観点が重要です。収入を増やすということは、まさにお客さまからの評価の表れであり、結果的には業界・企業としての魅力が高まり、人材も集まり、それがまた良いサービスを生み、さらなる収益力の向上に繋がるという好循環が実現します。

少子高齢化による人口減少に伴い今後益々国内の消費額の減少が予想されるなかで、日本が経済大国として生き残っていくためには観光立国としての成長は不可欠です。幸いなことに日本には、成熟した文化、豊かな食、四季や様々な自然といった優れた観光資源が備わっています。こうした観光資源を生かし、訪日外国人に安定的により多くのお金を日本国内で消費してもらうためにも、1日でも長く滞在していただくことやリピーターの獲得を目指していかねばなりません。それには民間企業1社の努力だけではなく、地域と連携した観光商品の開発やプロモーション活動が不可欠です。WHG事業、リゾート事業をはじめとした当社グループの各拠点でも

地域密着を目指し、地域の皆さまとともにそれぞれの魅力を高めて発信できる基盤作りが今まで以上に励んでまいります。

藤田観光グループはこのような取り組みを通して、ステークホルダーの皆さまのお役に立ち続ける企業を目指してまいります。ぜひとも中長期的な視点で、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2016年5月  
代表取締役社長 瀬川 章

瀬川 章



# 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～

現在、2015年度を初年度とした5か年の中期経営計画を推進しています。

国内の観光産業を取り巻く環境は、長年にわたってデフレ経済が続き、厳しい状況下にありましたが、近年は訪日外国人の増加や観光立国政策の推進など大きく変化しています。藤田観光グループも長年、投資を抑制せざるを得ない状況が続きましたが、好転した外部環境を機会と捉え、当中期経営計画では大きく方針を転換し、積極的な投資を実施しています。

2015年度は先行投資期ゆえに一時的に収益が悪化する内容の計画ですが、2016年度以降はハード・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も行い、収益の拡大を図ります。

さらに、将来を見据えた事業領域拡大や海外展開も当中期経営計画の課題です。こうした積極的な投資を表す経営指標として、「減価償却費等負担前営業利益\*」を社内の重要指標に据えています。

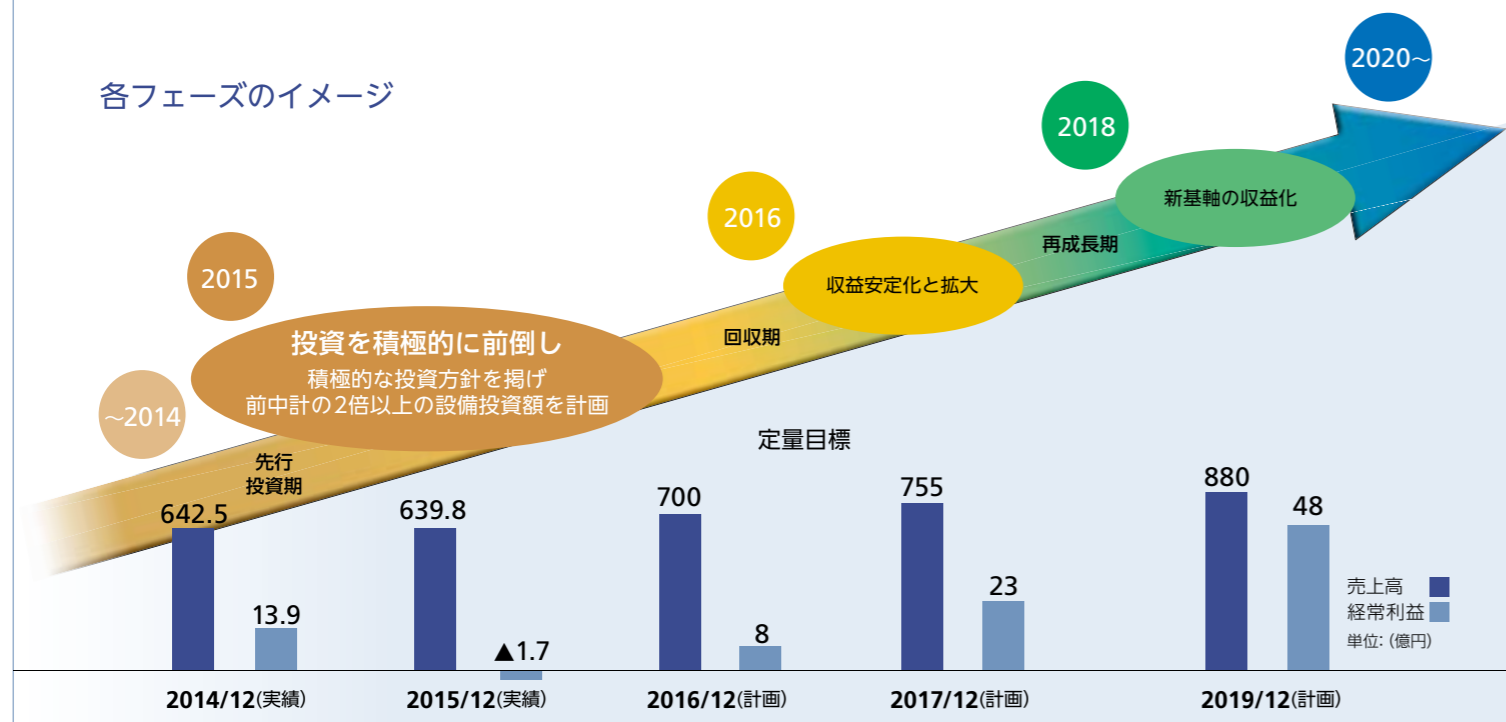
\* 減価償却費等負担前営業利益=営業利益+減価償却費+修繕費+投資一時費用

## 前中期経営計画期間(2012-2014年度)の実績と 「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」の定量目標

(億円)

	前中期経営計画期間			FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015			
	2012/12 実績	2013/12 実績	2014/12 実績	2015/12 実績	2016/12 計画	2017/12 計画	2019/12 計画
売上高	604.9	621.0	642.5	639.8	700.0	755.0	880.0
減価償却費等負担前営業利益	51.7	54.3	59.9	51.4	70.0	90.0	120.0
営業利益	8.7	12.0	13.6	0.3	10.0	28.0	53.0
経常利益又は経常損失(▲)	6.3	11.6	13.9	▲ 1.7	8.0	23.0	48.0
設備投資額(キャッシュベース)	29.4	50.6	36.0	81.6	145.9	75.0	54.0
減価償却費	35.6	34.9	37.7	39.9	45.9	50.0	58.0

## 各フェーズのイメージ



## 全体戦略

1. —セグメント別—  
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
2. —海外—  
増加する訪日外国人の誘客強化と海外展開
3. —人材—  
多様な人材の育成と働きがいのある職場作り

## セグメント別戦略

WHG事業	リゾート事業	ラグジュアリー&バンケット事業
<b>基本方針</b> 今後の成長ドライバーとして位置づけ事業展開を加速	<b>基本方針</b> 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	<b>基本方針</b> 「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に高品質な事業を展開
<b>施策</b> 1. 新規出店の加速 2. 競争力強化	<b>施策</b> 1. 箱根小涌園への大型投資 2. リゾート地での出店拡大	<b>施策</b> 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
<b>2019年度計画</b> 売上高 <b>376</b> 億円 営業利益 <b>22</b> 億円 5年間累計投資額 <b>147</b> 億円	<b>2019年度計画</b> 売上高 <b>106</b> 億円 営業利益 <b>13</b> 億円 5年間累計投資額 <b>169</b> 億円	<b>2019年度計画</b> 売上高 <b>340</b> 億円 営業利益 <b>19</b> 億円 5年間累計投資額 <b>127</b> 億円

## 海外戦略

- 施策**
1. インバウンドの取り込み強化
  2. 海外への出店

## 人材戦略

- 施策**
1. 人材育成・教育強化
  2. ワークライフバランスの推進
  3. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

## 株主還元

- 配当方針**
- 株主の皆さまへの還元に必要な配慮をするとともに、企業体質の一層の強化と事業展開に活用する内部留保の蓄積も勘案のうえ、業績に応じた配当を行う

# 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

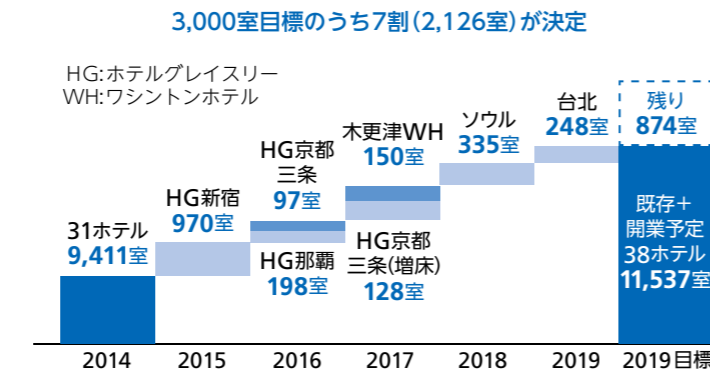
## 施策1. 新規出店の加速

2019年までに WHGホテルズ全体で10施設、3,000室増を計画

2019年までに国内外に10施設、3,000室の客室を増やし、41施設、客室数12,400室まで拡大という目標を掲げ、2020年とその先を視野に入れ新規出店を加速しています。2015年4月に「ホテルグレイスリー新宿」(970室)、2016年4月には「ホテルグレイスリー那覇」(198室)を開業しました。

現時点での計画は、中期経営計画における目標数の7割を超える2,126室を達成しています。

今後の客室数の推移



### 今後の開業予定

- ホテルグレイスリー京都三条(2016年7月)
- ホテルグレイスリー京都三条(増床)(2017年5月)
- 木更津ワシントンホテル(FC)(2017年12月)
- ソウル 新ホテル(2018年夏)
- 台北 新ホテル(2019年)

### 地域の魅力を発信する拠点を目指して

近年開業した WHGホテルズでは、地域貢献と話題性の向上を目的に、それぞれ特色を打ち出した客室「コンセプトルーム」を設置しています。

2015年に開業した「ホテルグレイスリー新宿」では、ゴジラの世界観が体験できる唯一無二の「ゴジラルーム」が国内外で話題となり、ブランド認知度の向上に大きく貢献しまし

た。「ホテルグレイスリー那覇」では、沖縄の海を映像で体験していただく「美ら海ルーム」を開業、今後も地域や企業とのタイアップにより個性的な空間を提供します。



ホテルグレイスリー新宿の「ゴジラルーム」

## 施策2. 競争力強化

### 既存施設における客室改装の実施

既存施設では、客室改装を継続的に実施し、ビジネスだけでなくインバウンドや国内旅行の需要増を取り込むべく、快適性を重視した設計で顧客満足と客室単価の向上を図っています。

2015年4月から2016年3月までに旗艦事業所である「新宿ワシントンホテル本館」全室(1,279室)の大規模改修工事を実施したことに加え、「横浜桜木町ワシントンホテル」で



新宿ワシントンホテル本館ロビー



新宿ワシントンホテル本館客室

も2016年1月から2月まで客室改装工事を行い、142室の客室をリニューアルしました。

### 人材の育成を強化し、新規ホテルのスムーズな立ち上げを目指す

今後のホテル開業に対応すべく、人材育成の強化と加速化も進めています。従来は各ホテルでOJT研修を実施していましたが、より効率的で統一した研修を実施するため、2015年10月、「横浜伊勢佐木町ワシントンホテル」内に常設の研修センターを開設しました。実際のフロントや客室を再現し、予約受付やチェックイン・アウトなどのフロント業務、客室設備を配したモデルルームを使った基礎的な技術、客室知識の習得



横浜伊勢佐木町ワシントンホテル内研修センターのモデルルーム



研修センターではホテル施設を再現し、業務研修を実施

が可能となります。こうした施策により、サービス水準や顧客満足の向上を図るとともに、新規ホテルのスムーズな立ち上げを実現します。



WHG事業グループ  
ホテルグレイスリー新宿  
総支配人 渡辺 恭庸

### リピーター獲得を目指して

「ホテルグレイスリー新宿」では、観光プランや食事場所等を自分で調べる個人旅行者の方を全面的にサポートし、安心して快適な旅行を楽しんでいただくためにコンシェルジュサービスを導入しました。地元商店会と周辺のホテルと協同して「歌舞伎町コンシェルジュ委員会」を立ち上げ、安心安全なお店をご案内できるようにし、周辺案内やレストラン予約から、観光プランの提案、誕生日のケーキや花の手配、外出先での忘れ物の問合せ等、様々なニーズに対応しています。

特にFITの方からの反響が良く、利用される方が多いため、現在はデスクを1台増設し同時に2組のお客さまに対応できるようにしています。

お客さまのコメントカードではコンシェルジュの評価が高く、「次回日本に来る際にはまたグレイスリーを利用します」というお褒めの言葉をいただいております。リピーターの獲得にも繋がっていくと思います。

# リゾート事業

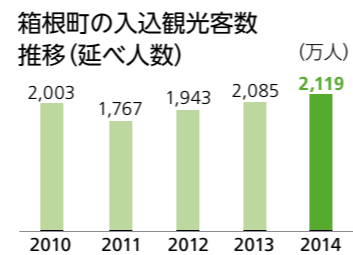
中期経営計画 基本方針

## 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

#### 箱根地区の再開発に着手

1948年に箱根でリゾート事業を開始して以来、「箱根ホテル小涌園」「箱根小涌園ユネッサン」を軸に、60年以上にわたり当エリアで事業を展開してきました。一方、時代とともに旅行やレジャーのトレンドが変化しており、近年では訪日外国人の増加、シニア世代の国内旅行需要の高まりなどによって国内外のお客さまのニーズが多様化し、一人ひとりに合わせたサービスが求められています。このような環境変化を踏まえ、1963年開業の「箱根小涌園ユネッサンイン(宿泊施設)」および隣接する「湯〜とぴあ(温浴施設)」の営業を2014年10月に終了し、その跡地を活用する新旅館「箱根小涌園 天悠(てんゆう)」の建設を軸とした大規模再開発に着手しました。



出典:神奈川県観光振興対策協議会「平成26年神奈川県入込観光客調査報告書」

#### 新たな旗艦施設「箱根小涌園 天悠」を2017年春に開業予定

2017年春に開業予定の「箱根小涌園 天悠」は、当エリアの新たな旗艦施設として、「自然と和のおもてなし」をコンセプトに、様々なおもてなしで国内外のお客さまをお迎えします。温泉露天風呂を備えた150室の客室、季節感を大事にし、和と洋の要素を自由な発想で組み合わせた創作日本料理を提供するレストラン、滝を見上げながら四季を楽しむ露天風呂と箱根外輪山を望む開放的な棚湯式露天風呂を備えた2カ所の大浴場、エステ、渓谷庭園など、くつろぎの空間を提供します。訪日外国人やアッパーミドル以上の客層を取り込み、宿泊単価、収益性の向上を目指します。



「箱根小涌園 天悠」完成予想図

#### 箱根小涌園のさらなる開発

2015年は箱根大涌谷の火山活動が活発化し、「箱根小涌園」全体の営業に大きな影響を受けましたが、現在は火山活動も沈静化し、観光客数も回復傾向にあります。リゾート事業グループでは「箱根小涌園 天悠」の開業準備を進めるとともに、

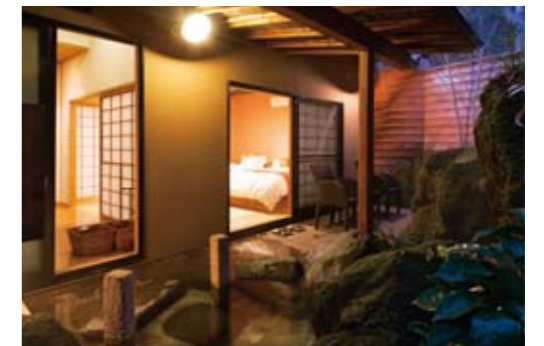
に、当エリアの恵まれた自然を最大限に生かした事業の拡大を目指し、今後も再開発を進めていく考えです。

先行して2016年3月には宿泊特化型の宿泊施設「箱根小涌園 美山楓林(みやまふうりん)」やレストランを開業しました。今後も、当エリアでの事業の強化、拡大を図ります。

### 施策2. リゾート地での出店拡大

#### 高級旅館の展開

2014年11月に全棟露天風呂付の高級旅館「由布院 緑涌(りよくゆう)」を開業しました。「緑涌」ブランドは、国内外の富裕層やリピーターのプライベート需要に対応する最高級のリゾート旅館として、由布院と伊東にて展開しています。従来のリゾート事業は、箱根、伊東、鳥羽など自社所有資産を活用してきましたが、今後は多様な出店スキームに対応することで開発力を強化し、日本全国の様々な温泉・リゾート地にて事業拠点を拡大していきます。



由布院 緑涌

#### 箱根小涌園の新たな旗艦施設を目指して

「天悠」の開業により、「箱根小涌園」が新しく生まれ変わります。「天悠」では、お泊りいただく全てのお客さまに「五感」に響く季節の創作日本料理と和のおもてなしをご提供いたします。「和心」を持った接客のための茶道・華道の従業員教育も始めています。

また、箱根小涌園再開発事業の一環として「天悠」に先行し、箱根地域では少ない本格的な鉄板焼レストランとして「迎賓館」を2016年5月に開業しました。「迎賓館」の建物は国の有形文化財に登録されており、隣接する「蕎麦 貴賓館」とともに本格的な和の雰囲気をお楽しみいただけます。

当社事業は「箱根小涌園」の開業からスタートし、2015年に創立60周年を迎えました。箱根再開発の旗艦となる「天悠」とともに多くのお客さまから愛され支持されることで、当社100周年の礎となるべくスタッフ一同邁進してまいります。



リゾート事業グループ  
箱根小涌園 天悠開業準備室長  
北村 有六

# 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

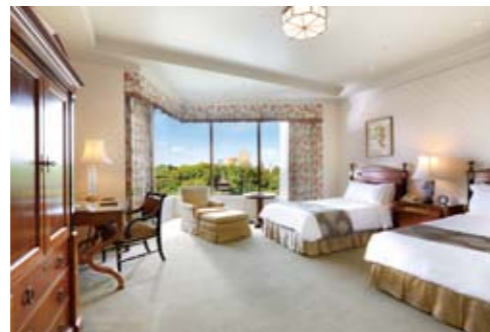
日本の素晴らしさを体感できるホテルとして差別化を図り、優位性を強化

「ホテル椿山荘東京」は、2013年に「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」と「椿山荘」の運営を一体化し、誕生しました。

「椿山荘」が開業して以来60年以上にわたり築いてきた婚礼・宴会事業のノウハウは維持しながらも、和を感じることができる唯一無二のラグジュアリーホテルとしての地位を確立すべく、ホテルブランドへの変革を進めています。

その一環として、2017年まで4期に分けて、全客室(267室)の改装を実施中です。2015年に完了した第2期改装は、「古きよきものを後世に受け継ぐ思いを大切に」といった伝統を重んじる姿勢を反映させ、クラシックテイストの「プライムクラシックルーム」を新設しました。

「ミシュランガイド東京2016」においては最高位のファイブレッドパビリオンを引き続き獲得しており、今後も料理・サービスの品質を高め、より上質なおもてなしを実現し、ホテルブランドとして国内外から認められる存在を目指していきます。



プライムクラシックスーパーリア ガーデンビュー

## 施策3. 婚礼事業の領域拡大

婚礼事業の競争力強化と領域拡大に向け、広島での婚礼事業に進出

近年、ブライダル市場では、婚礼1件あたりの単価は上昇傾向にあるものの、少子化・晩婚化の影響を受け婚礼数、1件あたりの招待人員は減少傾向が続いています。こうした事業環境のなか、「椿山荘」「太閤園」にて60年以上にわたり築いてきた婚礼のブランド力に加え、お客さまのニーズを汲み取り個性豊かな婚礼を提案するサービス力、創造力の強化に取り組んでいます。

その一環として、2015年1月、広島市でオリジナルウェディングのプロデュース事業とゲストハウス2拠点を展開する「株式会社かわの」の全株式を取得し、グループ傘下に加えしました。営業面での協力体制はもとより、ソフト開発力、企画力などノウハウを共有し、グループ全体の婚礼事業のさらなる競争力強化と領域拡大を図っていきます。



(株)かわの(ルメルシェ元宇品)

## 施策2. レストラン事業の積極的展開

海外における日本料理レストランの第1号店を台北に開業

中期経営計画において、「ホテル椿山荘東京」のブランド認知度向上を目的としたレストラン事業の展開を施策に掲げ、国内外で5店舗の出店を目標としています。2016年1月に「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「錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO」を台北に開業しました。本物の日本料理と日本ならではのきめ細かいおもてなしの心を持って、台湾の方々をお迎えしています。今後も、台北に続く日本料理レストランの海外展開に注力し、海外にて日本料理や和文化を広めるとともに、訪日外国人の誘客への相乗効果を図っていきます。



錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO



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 本村 哲

唯一無二のラグジュアリーホテルを目指して

さながら森のような広大な庭園、国の有形文化財に登録されている茶室「残月」や三重塔など、「ホテル椿山荘東京」には本物の自然と四季、そして歴史があります。

現在、客室の改装を進めていますが、装備は最新の機能に更新しながらも、室内の家具については「古きよきものを後世に受け継ぐ思いを大切に」のもとに、リペアし歴史を繋いでいます。また、茶道体験では、ホテルの従業員が点前をして海外からのお客さまをおもてなししています。

ホテルブランドに従業員一丸となって高めるため、スタンダードプログラムを推進しています。リブランドから3周年を迎え、ブランドコンセプトやミッションステートメントなどの浸透というフェーズから、より実践度を高める次のステップへとプログラムを進め、さらなるサービス品質の向上に努めていきます。

# 海外戦略

中期経営計画 基本方針

## 増加する訪日外国人の誘客強化と海外展開

### 施策1. インバウンドの取り込み強化

インバウンド需要の高まりを背景に、2010年に上海に事務所を開設し、これを機にアジアにおけるインバウンド取り込みの強化を図ってきました。2012年にはソウル、



バンコクで開催したワークショップの様子

台北にも事務所を開設し、現在はバンコク、ジャカルタとあわせて計5カ所に拠点を構えています。各拠点ではワークショップの開催、旅行博等への出展による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。

2015年は藤田観光グループに延べ109万人の外国人客が宿泊しましたが、近年は旅行スタイルが団体ツアーから個人旅行へ移行し、また徐々に地方のインバウンドも増加するなど、変化のスピードが加速しています。アジアでの情報収集を生かし、今後も誘客を強化していきます。

#### トピックス | 藤田観光とインバウンドの歴史

藤田観光は中国との国交正常化前の1961年に、「箱根ホテル小涌園」にて中国作家代表団御一行をお迎えして以来、50年以上にわたり文化・芸術・スポーツ界などの中国関係者を受け入れてきました。

宿泊の記念に要人が揮毫を記した芳名録は50冊にのぼり、2010年5月には北京市にて「中国各界代表団揮毫足跡展」を開催、2013年からは毎年中秋節に「箱根ホテル小涌園」にて文化・観光交流会を開催するなど、これまでの軌跡を現在へと繋げています。

#### トピックス | インドネシアでのフードフェスタにて料理監修

2015年9月にジャカルタにて開催された「日本・インドネシアフードフェスティバル」にて、「ホテル椿山荘東京」の料理人2名が和食料理の監修を行いました。農林水産省が推進する「日本食・食文化の世界的普及プロジェクト」の一環として、両国の食材を使った会席料理をVIPに振舞い、和食文化の普及に貢献するとともに、藤田観光グループの知名度向上を図りました。



「日本・インドネシアフードフェスティバル」の様子

### 施策2. 海外への出店

今後益々増加が見込まれる訪日外国人の誘客を強化するため、特に相乗効果が大きいと期待できるアジア地域において、ホテルならびにレストランの出店を進めています。2018年にはソウル、2019年には台北にてWHGホテルズの出店が決定しました。チェーンメリットを生かし、日本国内に加え周辺アジア諸国からのお客さまの誘客を図ります。また、2016年1月には「ホテル椿山荘東京」がプロデュースする日本料理レストラン「錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO」を台北に開業しました。

今後、バンコク、ジャカルタなど、インバウンド需要が急増しているアセアン諸国においても宿泊施設などの拠点開発を探索していきます。



2018年に韓国・ソウルに開業予定のホテル(完成予想図)

# 人材戦略

中期経営計画 基本方針

## 多様な人材の育成と働きがいのある職場作り

### ■ 現場力向上と多様な人材の活用が成長戦略の実現に不可欠



常務取締役 人事グループ長 山田 健昭

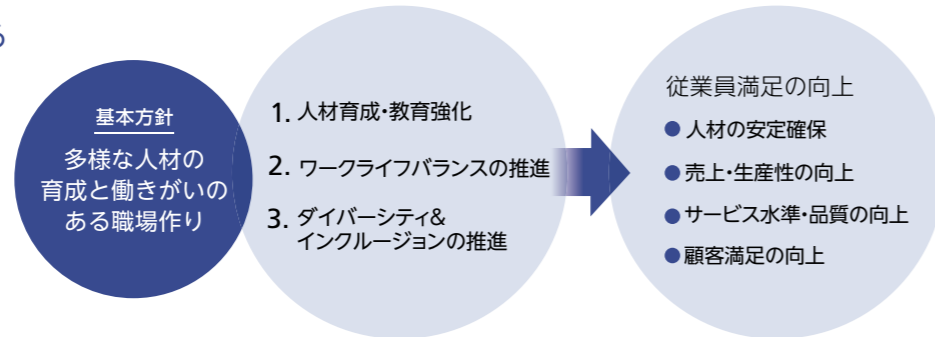
藤田観光グループの人材観とは、当社の経営指針にある「企業の根幹は人であり、人材の育成が企業発展の基礎であることを確信し、意欲に燃え、平衡感覚に優れた人材を育成する」の通りです。どのような業種の企業においても人材は大切な経営資源ですが、私どものようなサービス業では圧倒的に「人」が重要です。現場でお客さまに接する従業員をはじめとする多様な人材が、会社を支える原動力であると実感しています。

当社グループの従業員は、お客さま第一主義に徹した姿勢で各業務に従事していますが、厳しい事業環境や多様化する時代の流れを経験するなかで、競争優位性をさらに高めるためには現場の従業員のマインドを進化させる必要があると考えています。そのための施策として、「自立」「コミュニケーション」をキーワードに現場力向上を図っています。指示に従うだけでなく、自ら提案し実行する積極性を現場の従業員に意識してもらうと同時に、現状に対し常にプラスアルファの視点を持ち、現場から活発に意見を上げてほしいということを伝えています。また、現場の力を最大限に生かすための管理者育成も行っています。

中期経営計画の全体戦略では「多様な人材の育成と働きがいのある職場作り」を掲げていますが、この背景には二つの外部要因があります。一つは、国内におけるグローバル対応の必要性。もう一つは、少子高齢化における労働力の確保という問題です。こうしたなか、従来の人事制度にとらわれず、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が成長戦略の実現に向け重要だと考えています。

そして、人材のもう一つの重要課題が「従業員満足の上昇」です。当社グループのようなサービス業は、ES(従業員満足)がCS(顧客満足)に顕著に反映される業種です。従業員が様々なお客さまに対し常に誠意を持って対応するためには、働きやすく、働きがいのある職場作りが不可欠です。「従業員満足の上昇」は、「お客さま満足の上昇」のみならず「サービス品質と生産性の向上」「人材の安定確保」につながる重要な施策であると認識し、今後も取り組みを進めていきます。

## 中期経営計画における 人材戦略の概要



### 施策1. 人材育成・教育強化

業界トップの人材集団の構築を目指し、従業員の力を最大限に引き出して現場力を強くするため、各種の人材育成・教育強化施策を実施しています。

#### 【主な取り組み】

- 新人育成研修の再徹底と外国人従業員向け教材の拡充
- 技能系研修の実施(若手料理人・中堅料理人技能向上研修、女将技塾など)
- 技能コンクールの実施

### 施策2. ワークライフバランスの推進

事業の成長に資するワークライフバランスの推進を基本思想に据え、各種の両立支援策の有効利用を促進しています。出産・育児・介護などのライフイベントを原因とする離職者を減らすとともに、自らのワークとライフをマネジメントできる自立した従業員の育成を図っています。

#### 【主な取り組み】

- 長時間労働撲滅運動の推進
- 育児者コミュニティの開催
- 「働き方改革」の推進

### 施策3. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

女性・高齢者・障害者・外国人など多様な人材が活躍できる仕組みを構築し、従業員一人ひとりが個性を生かして会社に貢献することにより、企業価値の向上を図っています。

#### 【主な取り組み】

- ダイバーシティの意識啓発のための研修実施
- 外部研修への派遣等による女性活躍推進
- ノーマライゼーション研修・手話講習の実施
- ハラスメントの撲滅とメンタルヘルスの維持向上のための研修実施



#### 入社後のミスマッチを減らし、即戦力に育てる採用・研修体制作りを推進

人事グループ 採用・教育担当 部長 橋本 香織

新入社員の早期離職を防ぎ、即戦力化することは、人材戦略上大きな課題です。これには新卒者採用活動において、働き方や職場状況を学生に具体的にイメージしてもらい、入社後のギャップやミスマッチを減らすことが大切だと考えています。そのための施策として、若手社員を広報とメンターを兼ねた新卒者向けのリクレーターとして教育し、採用活動中、学生が会社や業務への理解を深められるようフォローする仕組みを導入しました。また、入社後に半年間の事業所体験研修を実施。各事業グループでの研修に加え、当社事業の根幹となる施設、サービス、料理に関する業務を配属先で体験してもらいます。

こうした施策により、入社前後の不安やギャップを軽減するとともに、社会人としての心構えや当社の理念などをいち早く理解してもらい、様々な仕事をしている人たちとのネットワーク作りをして、スムーズに現場になじめるようサポートしています。

## 人事施策トピックス

### 1. 現場力の要となる新人育成研修 「オリエンテーション・コーチング・プログラム」

2004年から実施している「オリエンテーション・コーチング・プログラム(OCP)」は、新人育成のための基本研修プログラムで、ホスピタリティマインドや接客マナーなどを学びます。コーチングやサービススキルのカリキュラムを受講した従業員が、厳正な審査を経て「ヒューマンリソース開発リーダー(HRDL)」としての認定を受けた上でOCPの講師となり、各事業所で研修を実施しています。これまでに延べ140名以上のHRDLが誕生し、中には有期雇用者や若手社員も含まれます。OCP受講者の9割以上が役に立ったと評価しており、藤田観光グループの現場力強化の根幹となっています。



「従業員のこころえ」  
藤田観光グループの従業員としての心構え、態度、言動などの基本をわかりやすくまとめた「従業員のこころえ」は、役職や雇用形態を問わず全従業員が共有

### 2. 和のおもてなしを磨く「女将技塾」

藤田観光グループの強みの一つに和食および和のおもてなしがあります。伝統的な旅館のおもてなしは日本の大きな観光資源でもあり、競争優位性の強化に努めるため、2016年4月に「女将技塾」を立ち上げました。講師に外部の女将を招き、初級から上級まで階級を設け、立ち居振る舞いや作法など実務を中心としたカリキュラムを実施しています。最終的には、ホテルの総支配人と同じステータスとなるマネジメント力を持った人材の育成を目指しています。



### 3. スキル向上のモチベーションを高める「技能コンクール」

2008年から年に1回、藤田観光グループの全社が参加する技能コンクールを開催しています。調理やサービス、フロント接客などに加えて、ベッドメイクや電気配線といった技能、手話での会話などあらゆる業務を対象に、担当スタッフが技能を競い合います。2015年は38事業所約300名が予選に参加しました。技能コンクールは藤田観光グループの技術力向上に不可欠であるとともに、従業員のモチベーションの向上にも繋がっています。



#### 2015年の開催部門・競技内容

部門	競技内容
調理	和食(素材の下ごしらえ、出汁・スープ、松花堂弁当)
	洋食(素材の下ごしらえ、出汁・スープ、ランチコース)
サービス	フロントサービス
	レストランサービス
	婚礼新規接客 手話
個別技能	プライダル装花(メインテーブル、ゲストテーブル、プライダルブーケ)
	施設(ベッドメイク、電気配線)



### 4. 従業員の多様なニーズと生産性の向上を両立させる「働き方改革」の推進

従業員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」をつくるために、2016年1月から「働き方改革」を推進しています。主な施策は、働く時間革命(長時間労働の撲滅、多様な労働時間制度の導入など)、永く働ける仕組みの強化(育児・介護支援の強化、在宅勤務制度の導入など)、新たな雇用形態の構築(地域・職種限定社員制度の導入など)、および情報・通信技術の活用などです。各施策の詳細検討を行い、漸次実施していきます。

■ 地域・社会貢献に関する取り組み

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、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方針に掲げています。

各事業所の活動

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の教育支援活動、募金やリサイクルなどの慈善活動などを全国の事業所で進めています。2015年度は302件の活動を行いました。

【活動例】 仙台ワシントンホテル：東日本大震災復興支援イベントへの参加／箱根小涌園、下田海中水族館他多数：中学生職場体験受け入れ など



地元警察と連携し、テロ対策訓練を実施



清掃活動

その他の活動

介助犬の普及支援活動

2010年より、社会福祉法人日本介助犬協会への募金活動を行うとともに、「ダイバーシティ&インクルージョン」の考えのもと、従業員に対して介助犬に関する教育を行っています。

募金活動

社会貢献活動の一環として、寄付・募金活動を実施しています。

【活動例】 途上国において「子どもとともに進める地域開発」を推進する公益財団法人プラン・ジャパンへの寄付(2005年より継続し年間120万円を寄付)／公益財団法人日本ユニセフ協会へ、お客さまよりお預かりした募金を送金(2015年実績205,272円) など

■ 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

蛍自生の環境作りを目指して

「ホテル椿山荘東京」では、1954年に「ほたる観賞の夕べ」を開始して以来、多くのお客さまに初夏の風物詩として蛍の観賞をお楽しみいただいています。2000年からは、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。

2003年からは毎年1月に近隣の小学校の児童を招待し、庭園内の清流に蛍の幼虫の放流を行い、飛翔時期には再度招待して放流した蛍が飛翔する様子をご家族でお楽しみいただいています。

「太閤園」でも、毎年、蛍が飛翔する6月頃にお子さまを対象とし、蛍の成長過程を学んだり蛍観賞を行う「蛍学習会」を開催しています。



地球温暖化対策

新しいエコ技術を活用した様々な省エネ活動をグループ全体で推進し、CO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

省エネ活動

- 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 など

ライトダウンキャンペーン

2015年6月、「太閤園」において大阪工業大学の学生と連携し、エコ素材で作成したLED照明を配置したライトダウンキャンペーンを実施しました。

電気自動車(EV)の普及に向けた取り組み

「ホテル椿山荘東京」「カメラアヒルズカントリークラブ」でEV用充電器設置、EV推進活動への参画等を実施しています。

■ 文化財・歴史的建造物の保全

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、現在も溢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「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おり、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。

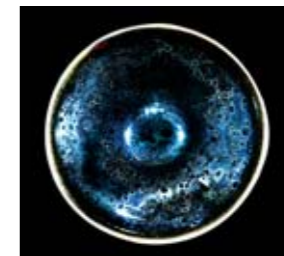
太閤園



淀川邸

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

藤田美術館への支援活動



国宝 曜変天目茶碗 撮影：三好和義



国宝 玄奘三蔵絵

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

古美術や茶道への造詣が深かった父子が収集した絵画、書跡、陶磁器、彫刻、漆工、金工、染織、考古資料など2,111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繋がりとこうした文化財の保存を目的として、公益財団法人藤田美術館への寄付とPR等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、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、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努めます。また、継続的に見直しを行い、さらなる企業価値の向上を目指します。

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10名で、うち2名が社外取締役です。執行役員は15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。

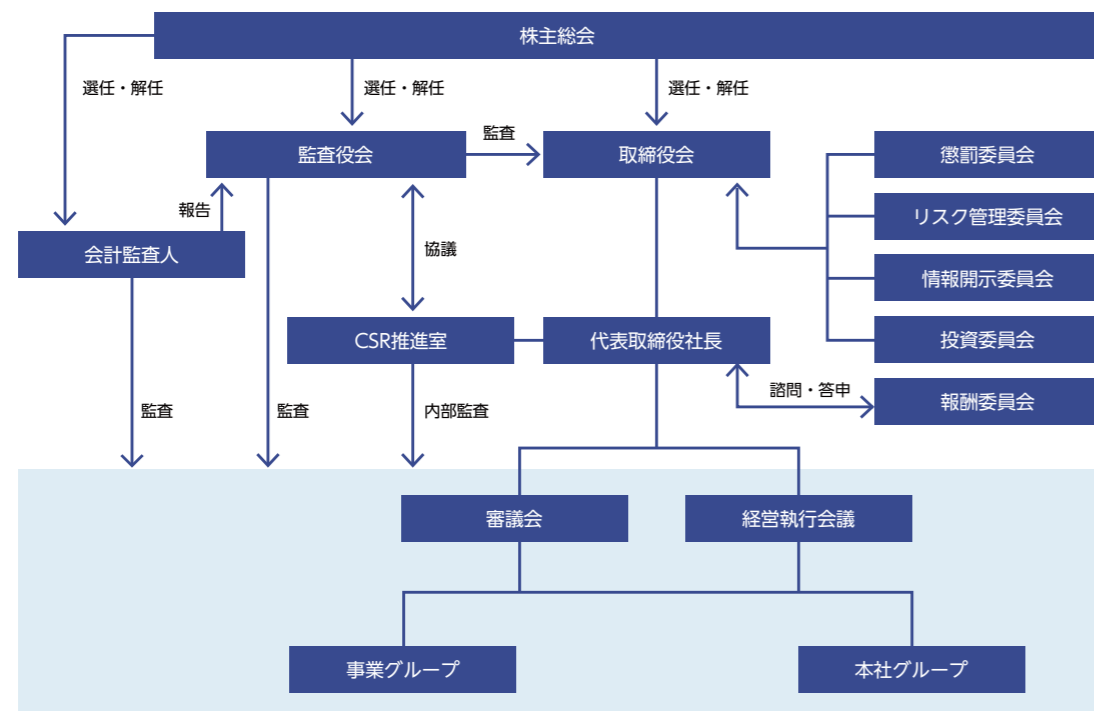
<監査役・監査役会>

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、会計処理の方法等が会社財産の状況等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。

コーポレートガバナンス体制図



社外取締役および社外監査役

当社では2016年3月29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 (2015年1月～12月)	選任理由
残間里江子	18回中17回 出席	長年にわたり会社経営に携わり、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掛けており、その経験・識見を考慮したため。なお、当社との間に記載すべき特別な利害関係はありません。
三屋裕子	2015年3月26日付で就任。就任後開催の取締役会 13回中13回 出席	長年にわたり法人経営に携わり、また、各スポーツ協会等の役員・委員を歴任しており、その経験・識見を考慮したため。なお、当社との間に記載すべき特別な利害関係はありません。

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
吉井出	18回中17回 出席	15回中15回 出席	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験を積み、現在は同社子会社の取締役、監査役を兼務するなど、その経験・識見を考慮したため。なお、当社との間に記載すべき特別な利害関係はありません。
川西次郎	18回中18回 出席	15回中15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）、中央三井カード株式会社（現三井住友トラスト・カード株式会社）ならびに株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション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。なお、当社との間に記載すべき特別な利害関係はありません。

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、経済情勢等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等の客観性と

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

(2015年度実績)

役員区分	対象となる役員の員数 (名)	報酬等の総額 (百万円)
取締役(社外取締役を除く)	9	236
監査役(社外監査役を除く)	3	42
社外役員	4	21



### 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掛けるべき行動あるいは心構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、法令等を遵守し、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等、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等の通報窓口（「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取扱いや不利を蒙ることのないよう防衛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>

当社の各子会社は、当社の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し、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。

### コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社における「コーポレートガバナンス・コード」の各原則に対する取り組み状況や取り組み方針は、2016年2月15日付で、東京証券取引所のTDnet（適時開示情報伝達システム）並びに当社ホームページに、要開示の11項目およびEXPLAINとした2項目を加え、重複を除いた全12項目について掲載・開示しています。

EXPLAINとした2項目とその考え方は以下の通りです。

#### 【補充原則1-2④】

上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。

当社は、株主総数も約1万5千名と小規模であること、また、現状の議決権行使率から判断するところ、電磁的方法による議決権行使が必要とは認識しておらず、当該行使方法を採用しておりません。今後状況等に大きな変化が生じた場合、遅滞なく電磁的方法による議決権行使を導入します。

また、当社は、外国人保有比率が10%程度で推移しており、招集通知等の英訳を行っておりません。今後外国人保有比率が20%を超えてくるような事態となれば、遅滞なく招集通知等の英訳を行います。

#### 【補充原則4-11③】

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考しつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

取締役会全体の実効性に関わる分析・評価については、今後ルールを明確化し、その結果の概要をより明示的に開示することを検討してまいります。

### 社外取締役メッセージ



歴史的価値と先進性を併せ持つ当社の強みを伸ばすには時代の潮流を読むことが必要

社外取締役 残間 里江子

私の仕事・プロデューサーは「人」と「物」とを繋ぎ、結果として「事」を創造するというものですが、ホテルという空間は、まさにその象徴事例だと思います。

人と物を繋ぐところにはプロデューサーやナビゲーターという存在が必須ですが、ホテルの場合それが「サービス」という概念にあたります。その意味では、私の日常の仕事と重なる部分も多く、折々の案件にはコミット出来るものと自負しています。

藤田観光は歴史的に価値のある領域と時代の1歩先を読んでいる先進性がうまくクロスしていると認識してい

ます。「箱根小涌園」「ホテル椿山荘東京」「太閤園」など歴史性の高い領域はより奥行きを深めた魅力創出を、VHG事業グループなど先進性の高い領域はさらなる拡大化を採っていますが、そのためには常にこの先の時代の潮流・人の動向を読み解く能力を磨いていかなければなりません。最近ではダイバーシティ推進とも相俟って、社員一同「時代の価値観」に敏感になっているあたりは、国が積極推進を図っているインバウンド政策とも合致していて、今後の事業展開には大いに期待が持てると考えています。



株主・お客さま・従業員目線で助言し、透明性ある企業価値創造に寄与します

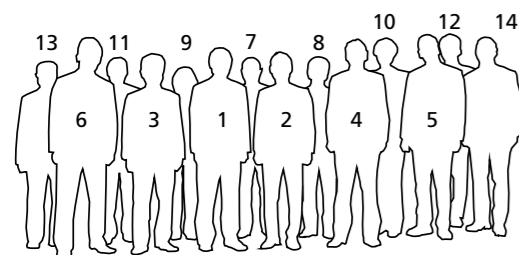
社外取締役 三屋 裕子

藤田観光グループで働く一人ひとりが共有する価値観をまとめた「オール藤田ホスピタリティマインド」の「いつも、ありがとうのいちばん近くに。」ということを実践するためには、従業員全員がお客さまの前だけではなく、バックヤードでも常に笑顔で心豊かに働ける環境が必要です。

私の専門分野のスポーツコーチングは、ある戦略に対して人員を適材適所にポジショニングし、その人たちのモチベーションをいかに高めるかというものが含まれてお

り、その分野での経験を生かし従業員の働く環境の向上や経営環境の向上、またその中でも今後経営的に重要になるであろうダイバーシティの推進に貢献していきたいと考えています。

そのために社外役員として常に客観性を持ち、株主目線はもちろんのこと、お客さま目線や従業員目線で適切な助言をし、藤田観光に関わったこと、利用したことを喜んでいただけるよう、透明性のある企業価値の創造に寄与していきたいと考えています。



1. 佐々木 明 2. 瀬川 章 3. 山田健昭 4. 都築輝巳 5. 牧野龍裕 6. 北原昭  
7. 伊勢宜弘 8. 和久利尚志 9. 残間里江子 10. 三屋裕子 11. 中曽根一夫  
12. 吉原正人 13. 吉井出 14. 川西次郎

取締役

1. 佐々木 明  
代表取締役会長
2. 瀬川 章  
代表取締役社長  
執行役員社長
3. 山田 健昭  
常務取締役  
常務執行役員  
人事グループ長
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)
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)
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)  
(兼)国際グループ管掌
7. 伊勢 宜弘  
取締役  
執行役員  
企画グループ長

8. 和久利 尚志  
取締役  
執行役員  
管理グループ長
9. 残間 里江子  
社外取締役
10. 三屋 裕子  
社外取締役

監査役

11. 中曽根 一夫  
常勤監査役
12. 吉原 正人  
常勤監査役
13. 吉井 出  
社外監査役
14. 川西 次郎  
社外監査役

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)太閤園 総支配人

**藤田 幸治**  
執行役員  
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  
ホテル椿山荘東京 総支配人

**村上 健二**  
執行役員  
WHG新宿統括総支配人  
(兼)WHG新宿統括センター長

**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

## ■ 財務セクション

### 2015年度の経営成績・財政状態

#### 1 2015年度の経営成績

当連結会計年度における我が国経済は、政府による成長戦略や金融および経済施策等の効果により、企業収益や雇用・所得環境に改善傾向がみられ、緩やかな回復基調で推移しました。一方で、海外経済は、中国の景気減速および株式市場の下落に加え、欧州・中東における地政学リスクの高まりもあり、今後の国内経済に与える影響も含め、先行きは不透明な状況となっています。

観光業界におきましては、空港路線の拡大やビザ発給要件の緩和、円安等を背景に、2015年度の訪日外国人数は1,973万人とほぼ2,000万人に達し、過去最高だった2014年度の1,341万人を大きく上回るなど、宿泊をはじめとする外国人による国内消費の著しい増加がみられました。一方、当社リゾート事業の主要施設である箱根ホテル小涌園等が位置する箱根町(神奈川)では、大涌谷の火山活動の活発化に伴い、5月以降、噴火警戒レベルが段階的に引き上げられ、11月には平常時の警戒レベルに戻りましたが、夏場の最盛期を中心に観光客が大幅に減少しました。

このような事業環境のなか、当社グループでは、2015年2月に公表しました当期(2015年度)を初年度とする5ヵ年の中期経営計画「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～」に沿った新規出店や既存事業の品質強化などの施策を着々と進めました。

まず、1月に広島で2つのゲストハウス運営とオリジナルウエディングのプロデュースを展開している株式会社かわのの全株式を取得したほか、4月には東京の新宿歌舞伎町旧コマ劇場跡地に970室の大規模ホテルとしてホテルグレイスリー新宿を新たに開業しました。東宝株式会社とのコラボレーションで等身大の「ゴジラヘッド」を戴く同ホテルは、既に歌舞伎町のシンボリック存在として多くの話題を提供し、お客さまにご好評をいただいております。極めて順調に立ち上がっています。

同じく4月から、当社グループ中最大の1,279室を擁する、新宿駅西口の新宿ワシントンホテル本館で、大規模改修工事を行い、さらなる競争力強化を図りました(全室工事完了は2016年3月末)。

また、複数の拠点における客室改装工事の実施のほか、「ホテルグレイスリー那覇(2016年4月開業)」、2016年7月開業予定の「ホテルグレイスリー京都三条」、2017年春開業予定の箱根(神奈川)の新旅館「箱根小涌園 天悠(てんゆう)」の準備を進めるなど、将来を見据えた投資を積極的に進めました。

海外拠点展開においては、6月に新たにバンコク(タイ)、ジャカルタ(インドネシア)に駐在員事務所を設置したほか、10月には台北(台湾)に現地法人を設立し、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「錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO」(2016年1月21日開業)の出店準備を行うなど、訪日外国人の集客を強化するとともに、海外でのレストラン出店も進めました。

当連結会計年度の売上高は、宿泊部門が当社グループの収益を牽引しました。ホテルグレイスリー新宿の開業、既存ホテルの客室改装などの投資効果もあり、訪日外国人の利用増や客室利用単価が前期比で1,000円以上上昇するなど好調に推移しました。

一方、新宿ワシントンホテル本館の大規模改修工事に伴う稼働減による減収や、箱根大涌谷の噴火警戒レベル引き上げの影響で、箱根ホテル小涌園や箱根小涌園ユネッサンなどの利用人員が大幅に減少したことに加え、2014年で営業を終了した京都国際ホテル等の減収要因もあり、当社グループ全体では、売上高は前期比268百万円減収の63,981百万円となりました。

利益面では、新宿ワシントンホテル本館の大規模改修工事に伴う利益の減少に加え、ホテルグレイスリー新宿の開業準備費用や、株式会社かわのの株式取得に伴う関連費用など新規案件にかかる費用が発生し、営業利益は、前期比1,326百万円減益の39百万円となりました。

当社グループが重要指標と位置づけています減価償却費等負担前営業利益は前期比853百万円減益の5,141百万円となり、経常損失は前期比1,563百万円悪化の172百万円、当期純利益は前期比498百万円減益の32百万円となりました。

中期経営計画の初年度となる2015年度は、先行投資期として、一時的な収益の下振れを見込んだ計画をしていましたが、対計画比では、営業利益は1,339百万円、経常利益は1,327百万円の増益となり、当期の各利益の実績は、いずれも計画を上回る結果となりました。

#### セグメント別の状況

##### WHG事業

当社の成長ドライバーとして、積極的な事業展開を加速するとともに、既存施設の競争力の強化を進めています。4月にホテルグレイスリー新宿(970室)を新規開業し、同じく4月には新宿ワシントンホテルにおいて、1年をかけて段階的に行う本館全室(1,279室)の大規模改修工事に着手し、リニューアルの済んだ客室から順次販売をしました(全室工事完了は2016年3月末)。

また、10月には横浜伊勢佐木町ワシントンホテル内に実際のフロントや客室を再現した研修センターを開業しました。従来は各ホテルで実施していた研修を、当センターにおいて統一の研修プログラムを実施することにより人材教育の質とスピードを上げ、サービス水準・品質の向上、顧客満足の向上を図っていきます。

宿泊部門は、新宿ワシントンホテル本館の大規模改修工事に伴う減収がありましたが、部門全体ではアジアを中心とした海外からの集客が引き続き好調に推移し、平均客室単価は上昇、客室稼働率も高水準を維持しており、利用人員は前期比149千名増の3,201千名、売上高は同2,896百万円増収の22,344百万円となりました。

これらの結果、当セグメントの売上高は前期比2,111百万円増収の27,979百万円となりましたが、セグメント利益(営業利益)については、ホテルグレイスリー新宿の開業準備費用等、一時的なコストの発生と新宿ワシントンホテル本館の大規模改修工事に伴う客室稼働減などがあり、同290百万円減益の811百万円となりました。

##### リゾート事業

宿泊部門は、主力の箱根ホテル小涌園で1月から4月までは前年同期の売上高を上回る水準で好調に推移していましたが、5月以降、箱根大涌谷の噴火警戒レベルが段階的に引き上げられたことに起因して、利用人員が大幅に減少しました。11月によりやく平常時の警戒レベルに戻り、足元の業績は戻りつつありますが、夏の最盛期を中心に大きな影響を受けました。2017年春に開業を予定する「箱根小涌園 天悠」の建設のため、2014年10月に営業を終了した箱根小涌園ユネッサンインの影響などもあり、部門全体では、売上高は前期比550百万円減収の4,587百万円となりました。

レジャー部門は、箱根小涌園ユネッサンにおいて、宿泊部門同様、大涌谷の噴火警戒レベル引き上げの影響で、ファミリー層を中心に利用人員が大きく減少したことなどにより、売上高は前期比538百万円減収の1,614百万円となりました。

これらの結果、当セグメントの売上高は前期比1,098百万円減収の6,494百万円となり、セグメント損失(営業損失)は同678百万円悪化の301百万円となりました。

##### ラグジュアリー & パンケット事業

婚礼部門は、ホテル椿山荘東京の利用件数減による減収がありましたが、1月に株式取得を行った株式会社かわのによる増収などにより、売上高は前期比481百万円増収の12,384百万円となりました。7月には東京の銀座4丁目に、当社初の外部ウエディングサロンとなる「ホテル椿山荘東京 For wedding GINZA」を新たにオープンしました。利便性と機能性を向上させて、お客さまのニーズにお応えします。

宿泊部門は、ホテル椿山荘東京において、2014年10月より4ヵ年計画で進めている全267室の客室改装のうち、2014年に完了した第1期改装に続き、歴史を受け継いだ落ち着きのあるクラシックテイストのプライムクラシックルームを新設し、販売を開始しました。こうした客室改装効果などにより利用単価が上昇しましたが、2014年12月に営業を終了した京都国際ホテルの影響が大きく、売上高は前期比707百万円減収の2,439百万円となりました。なお、京都国際ホテルの影響を除いた場合の売上高は前期比262百万円の増収となりました。

レストラン部門は、前述の京都国際ホテル営業終了の影響などにより、売上高は前期比752百万円減収の4,186百万円となりました。

これらの結果、当セグメントの売上高は前期比1,343百万円減収の26,241百万円となり、セグメント利益(営業利益)は、同61百万円減益の107百万円となりました。

## 2 2015年度の財政状態

### (1) 資産、負債、純資産の状況

当連結会計年度末における総資産は、前連結会計年度末と比較し3,851百万円増加の104,732百万円となりました。1月の株式会社かわのの全株式取得を控え、期首に多めに持っていた現金及び預金が減少したこと等で流動資産は328百万円減少しましたが、新たに連結に加わった株式会社かわのの資産のほか、ホテルグレイスリー新宿の新規開業や新宿ワシントンホテル本館の大規模改修工事など設備投資に伴い取得した資産の増加により固定資産が4,180百万円増加したことが主な要因です。

また負債は、前連結会計年度末と比較して4,613百万円増加の77,719百万円となりました。法人税等支払いにより未払法人税等が減少した一方、借入金が増加しました。なお、当連結会計年度末の借入金総額は前連結会計年度末比7,349百万円増加の44,813百万円となりました。

純資産は、前連結会計年度末と比較して762百万円減少の27,012百万円となりました。その他有価証券評価差額金が224百万円増加した一方、配当金の支払および退職給付に係る会計基準の改正により948百万円減少したことによるものです。

### (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及び現金同等物は、4,063百万円(前期末比1,861百万円減少)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、415百万円のキャッシュ・アウトとなり、前期比では4,079百万円の収入減となりました。2015年度は先行投資期として、一時的な収益の下振れを見込んだ利益計画により172百万円の経常損失(前期比1,563百万円減少)となったこと、また当期は法人税の支払による支出1,739百万円(前期比1,261百万円増加)に加えて、固定資産撤去費用の支出327百万円など、一時的な支出が発生したことが主な要因です。

#### 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、8,184百万円のキャッシュ・アウトとなりました。これは中期経営計画で掲げた通り、ホテルグレイスリー新宿をはじめとする将来を見据えた積極的な設備投資支出8,160百万円などによるものです。

#### 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、6,748百万円のキャッシュ・インとなりました。主に借入金の収入7,319百万円と、配当金の支払いによる支出487百万円によるものです。

## 3 事業等のリスク

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、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。

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(2015年12月31日)現在において判断したものであり、事業等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202億円保有しており、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、ホテル建物等の有形固定資産を当連結会計年度末で588億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

ワシントンホテル等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658億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、異常気象等の自然災害や、新型インフルエンザ等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、水道等インフラや不動産管理等の周辺事業を引き続き行っていますが、これらの多くのは低採算もしくは不採算であり、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、23億円の繰延税金資産を計上しています。繰延税金資産は、将来の課税所得等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等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) 食中毒等の事故

安全衛生には十分注意を払っていますが、万が一食中毒等が発生した場合は、お客さまの信認を損ね、また営業の一時停止等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448億円のうち、52億円は変動金利による借入となっており、今後国内景気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。

# 連結貸借対照表

12月31日現在

資産の部	単位:百万円	
	2014	2015
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	5,944	<b>4,142</b>
受取手形及び売掛金	3,651	<b>3,875</b>
商品及び製品	79	<b>83</b>
仕掛品	35	<b>32</b>
原材料及び貯蔵品	456	<b>443</b>
繰延税金資産	436	<b>1,178</b>
その他	1,484	<b>2,014</b>
貸倒引当金	▲36	<b>▲47</b>
流動資産合計	12,051	<b>11,722</b>
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物	93,315	<b>92,219</b>
減価償却累計額	▲58,279	<b>▲56,907</b>
建物及び構築物(純額)	35,036	<b>35,312</b>
工具、器具及び備品	16,304	<b>17,254</b>
減価償却累計額	▲12,642	<b>▲11,740</b>
工具、器具及び備品(純額)	3,661	<b>5,513</b>
土地	12,302	<b>12,983</b>
建設仮勘定	242	<b>1,151</b>
コース勘定	2,773	<b>2,773</b>
その他	5,031	<b>4,870</b>
減価償却累計額	▲3,936	<b>▲3,799</b>
その他(純額)	1,094	<b>1,070</b>
有形固定資産合計	55,112	<b>58,805</b>
無形固定資産		
のれん	—	<b>360</b>
ソフトウェア	802	<b>667</b>
その他	137	<b>127</b>
無形固定資産合計	939	<b>1,154</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	21,942	<b>21,472</b>
差入保証金	9,339	<b>9,990</b>
繰延税金資産	716	<b>1,134</b>
その他	798	<b>469</b>
貸倒引当金	▲17	<b>▲17</b>
投資その他の資産合計	32,778	<b>33,049</b>
固定資産合計	88,829	<b>93,010</b>
<b>資産合計</b>	<b>100,881</b>	<b>104,732</b>

負債の部	単位:百万円	
	2014	2015
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	1,737	<b>1,583</b>
短期借入金	2,885	<b>4,725</b>
1年内返済予定の長期借入金	8,436	<b>7,931</b>
未払法人税等	807	<b>450</b>
未払消費税等	664	<b>307</b>
賞与引当金	143	<b>157</b>
役員賞与引当金	11	<b>12</b>
ポイント引当金	89	<b>92</b>
固定資産除去費用引当金	406	<b>79</b>
その他	7,106	<b>6,017</b>
流動負債合計	22,288	<b>21,356</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	26,141	<b>32,157</b>
役員退職慰労引当金	108	<b>101</b>
契約損失引当金	298	—
事業撤退損失引当金	1,130	<b>563</b>
退職給付に係る負債	8,385	<b>8,953</b>
会員預り金	13,122	<b>12,807</b>
その他	1,630	<b>1,780</b>
固定負債合計	50,817	<b>56,363</b>
負債合計	73,106	<b>77,719</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	12,081	<b>12,081</b>
資本剰余金	5,431	<b>5,432</b>
利益剰余金	5,305	<b>4,356</b>
自己株式	▲916	<b>▲921</b>
株主資本合計	21,902	<b>20,949</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,728	<b>5,952</b>
為替換算調整勘定	17	<b>6</b>
退職給付に係る調整累計額	▲78	<b>▲82</b>
その他の包括利益累計額合計	5,668	<b>5,877</b>
少数株主持分	204	<b>186</b>
純資産合計	27,774	<b>27,012</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>100,881</b>	<b>104,732</b>

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

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	
	2014	2015
売上高	64,250	63,981
売上原価	58,674	59,534
売上総利益	5,576	4,446
販売費及び一般管理費	4,210	4,407
営業利益	1,365	39
営業外収益		
受取利息	5	5
受取配当金	359	381
持分法による投資利益	81	50
その他	408	334
営業外収益合計	853	771
営業外費用		
支払利息	597	567
シンジケートローン手数料	—	167
その他	231	248
営業外費用合計	828	983
経常利益又は経常損失(▲)	1,390	▲172
特別利益		
投資有価証券売却益	1,009	556
契約損失引当金戻入額	—	265
預り保証金取崩益	57	52
国庫補助金	—	37
固定資産売却益	672	7
事業撤退損失引当金戻入額	34	—
その他	21	—
特別利益合計	1,794	919
特別損失		
事業撤退損失引当金繰入額	7	141
固定資産除却損	14	42
減損損失	1,248	36
遊休設備維持修繕費	19	3
固定資産撤去費用引当金繰入額	406	—
その他	20	12
特別損失合計	1,715	237
税金等調整前当期純利益	1,469	509
法人税、住民税及び事業税	944	209
法人税等調整額	▲33	▲588
過年度法人税等	—	828
法人税等合計	911	450
少数株主損益調整前当期純利益	558	58
少数株主利益	27	26
当期純利益	531	32

### 連結包括利益計算書

	単位:百万円	
	2014	2015
少数株主損益調整前当期純利益	558	58
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	▲116	219
為替換算調整勘定	4	▲10
退職給付に係る調整額	—	▲21
持分法適用会社に対する持分相当額	2	22
その他の包括利益合計	▲108	209
包括利益	449	268
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	422	242
少数株主に係る包括利益	27	26

## 連結株主資本等変動計算書

12月31日に終了した連結会計年度

	単位:百万円				
	2014				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,081	5,431	5,253	▲914	21,852
会計方針の変更による累積的影響額					
会計方針の変更を反映した当期首残高	12,081	5,431	5,253	▲914	21,852
当期変動額					
剰余金の配当			▲479		▲479
当期純利益			531		531
自己株式の取得				▲1	▲1
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	—	51	▲1	49
当期末残高	12,081	5,431	5,305	▲916	21,902

	その他の包括利益累計額				少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	5,842	12	—	5,854	187	27,894
会計方針の変更による累積的影響額						
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,842	12	—	5,854	187	27,894
当期変動額						
剰余金の配当						▲479
当期純利益						531
自己株式の取得						▲1
自己株式の処分						—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	▲113	4	▲78	▲186	17	▲169
当期変動額合計	▲113	4	▲78	▲186	17	▲119
当期末残高	5,728	17	▲78	5,668	204	27,774

# 連結キャッシュ・フロー計算書

12月31日に終了した連結会計年度

単位:百万円

	2015				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,081	5,431	5,305	▲916	21,902
会計方針の変更による累積的影響額			▲502		▲502
会計方針の変更を反映した当期首残高	12,081	5,431	4,803	▲916	21,399
当期変動額					
剰余金の配当			▲479		▲479
当期純利益			32		32
自己株式の取得				▲7	▲7
自己株式の処分		0		3	3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	0	▲446	▲4	▲450
当期末残高	12,081	5,432	4,356	▲921	20,949

	その他の包括利益累計額				少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	5,728	17	▲78	5,668	204	27,774
会計方針の変更による累積的影響額						▲502
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,728	17	▲78	5,668	204	27,272
当期変動額						
剰余金の配当						▲479
当期純利益						32
自己株式の取得						▲7
自己株式の処分						3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	224	▲10	▲3	209	▲18	190
当期変動額合計	224	▲10	▲3	209	▲18	▲260
当期末残高	5,952	6	▲82	5,877	186	27,012

単位:百万円

	2014	2015
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	1,469	509
減価償却費	3,773	3,998
減損損失	1,248	36
のれん償却額	—	40
貸倒引当金の増減額(▲は減少)	2	10
役員退職慰労引当金の増減額(▲は減少)	11	▲6
賞与引当金の増減額(▲は減少)	11	3
役員賞与引当金の増減額(▲は減少)	7	0
ポイント引当金の増減額(▲は減少)	▲19	2
契約損失引当金の増減額(▲は減少)	▲55	▲298
事業撤退損失引当金の増減額(▲は減少)	▲822	▲566
固定資産撤去費用引当金の増減額(▲は減少)	406	▲327
退職給付に係る負債の増減額(▲は減少)	165	▲212
受取利息及び受取配当金	▲364	▲386
支払利息	597	567
為替差損益(▲は益)	▲0	17
持分法による投資損益(▲は益)	▲81	▲50
固定資産売却損益(▲は益)	▲672	▲7
固定資産除却損	191	156
有価証券及び投資有価証券売却損益(▲は益)	▲1,009	▲556
預り保証金取崩益	▲57	▲52
売上債権の増減額(▲は増加)	▲157	▲207
たな卸資産の増減額(▲は増加)	4	20
仕入債務の増減額(▲は減少)	▲34	▲203
未払消費税等の増減額(▲は減少)	402	▲371
その他	▲644	▲615
小計	4,374	1,502
利息及び配当金の受取額	373	394
利息の支払額	▲605	▲573
法人税等の支払額	▲478	▲1,739
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,663	▲415
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	3,609	▲8,160
有形及び無形固定資産の売却による収入	3,881	14
投資有価証券の取得による支出	▲23	▲16
投資有価証券の売却による収入	1,731	1,018
定期預金の預入による支出	▲1	—
定期預金の払戻による収入	—	16
長期貸付金の回収による収入	6	—
差入保証金の差入による支出	▲48	▲1,198
差入保証金の回収による収入	22	978
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	▲56	▲89
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,901	▲8,184
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(▲は減少)	▲2,390	1,839
長期借入れによる収入	6,192	13,950
長期借入金の返済による支出	▲7,952	▲8,470
自己株式の売却による収入	—	3
自己株式の取得による支出	▲1	▲7
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
少数株主への配当金の支払額	▲9	▲8
ファイナンス・リース債務の返済による支出	▲30	▲32
その他	—	▲11
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲4,671	6,748
現金及び現金同等物に係る換算差額	5	▲9
現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)	899	▲1,861
現金及び現金同等物の期首残高	5,026	5,925
現金及び現金同等物の期末残高	5,925	4,063

# ■ 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

2016年5月31日現在

## 藤田観光グループ営業施設一覧

WHG事業 (総客室数:既存10,579室、新規開業予定958室、合計11,537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)	215
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
鶴岡ワシントンホテル(FC)	110
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(仮称)(FC)(2017年12月開業予定)	150
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(2016年7月1日開業予定)	97
ホテルグレイスリー京都三条 増床(2017年5月開業予定)※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
ソウル(2018年夏開業予定)	335
台北(2019年開業予定)	248

リゾート事業 (総客室数:既存766室、新規開業予定150室、合計916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(2017年春開業予定) ※1	150
B&Bパシオン箱根 ※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
ホテル鳥羽小涌園(2016年9月30日営業終了予定) ※1	107
由布院 緑涌	10
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 迎賓館 ※1	-
箱根小涌園 エネッサン ※1	-
箱根小涌園 森の湯 ※1	-
下田海中水族館 ※1	-

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、リース方式等により経営、運営

ラグジュアリー&バンケット事業 (総客室数:389室)

施設名	客室数
ホテル (2拠点)	267
ホテル椿山荘東京 ※1	267
アジュール竹芝	122
太閤園 ※1	-
桜苑 ※1	-
マリ－エイド ※1	-
ザ サウスハーバーリゾート ※2	-
ルメルシェ元宇品 ※2	-
レストラン (6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)	-
シビックスカイレストラン椿山荘	-
明治大学 紫紺館 フォレスタ椿山荘(MC)	-
エフエム東京 JET STREAM(会員制)(MC)	-
エフエム東京 CORNET(MC)	-
錦水 TAIBEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO	-
レジャー (2拠点)	-
カメラリ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)	100
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

(5拠点)	上海	-
	ソウル	-
	台北	-
	バンコク	-
	ジャカルタ	-

## 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㈱	WHG事業
藤田観光ワシントンホテル旭川㈱	WHG事業
浦和ワシントンホテル㈱	WHG事業
㈱福井ワシントンホテルサービス	WHG事業
WHG西日本㈱	WHG事業
WHG関西㈱	WHG事業
リザベーションサービス㈱	WHG事業
WHG KOREA INC.	WHG事業
伊東リゾートサービス㈱	リゾート事業
鳥羽リゾートサービス㈱	リゾート事業
下田アクアサービス㈱	リゾート事業
藤田リゾート開発㈱	ラグジュアリー&バンケット事業
能登興業開発㈱	ラグジュアリー&バンケット事業
太閤園㈱	ラグジュアリー&バンケット事業
藤田観光工営㈱	ラグジュアリー&バンケット事業
㈱ピジョアライフ	ラグジュアリー&バンケット事業
㈱かわの	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
㈱フェアトン	その他
藤田グリーン・サービス㈱	その他
藤田プロパティマネジメント㈱	その他
藤田(上海)商務咨询有限公司	その他
他4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㈱	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㈱	非鉄金属業

# ■ 会社概要

2015年12月31日現在

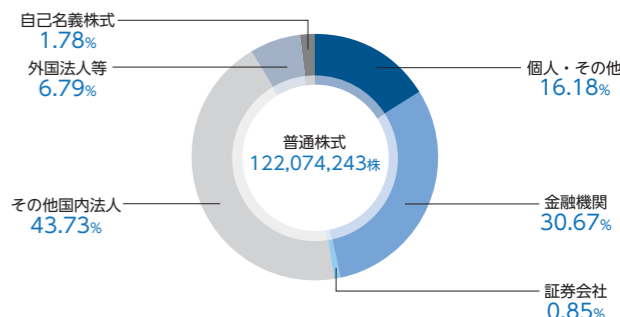
商号	藤田観光株式会社	資本金	12,081,592,677円
設立	1955年11月7日 (登記上は、1946年6月12日)	主な営業種目	ホテル・旅館業、飲食店業ほか
本社所在地	〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8 TEL:03-5981-7700(代表) http://www.fujita-kanko.co.jp/	従業員数	1,270名 (平均臨時雇用者数 3,580名)

# ■ 投資家情報

2015年12月31日現在

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	13,831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一丁目4番1号

## 所有者別株式分布状況(普通株式)

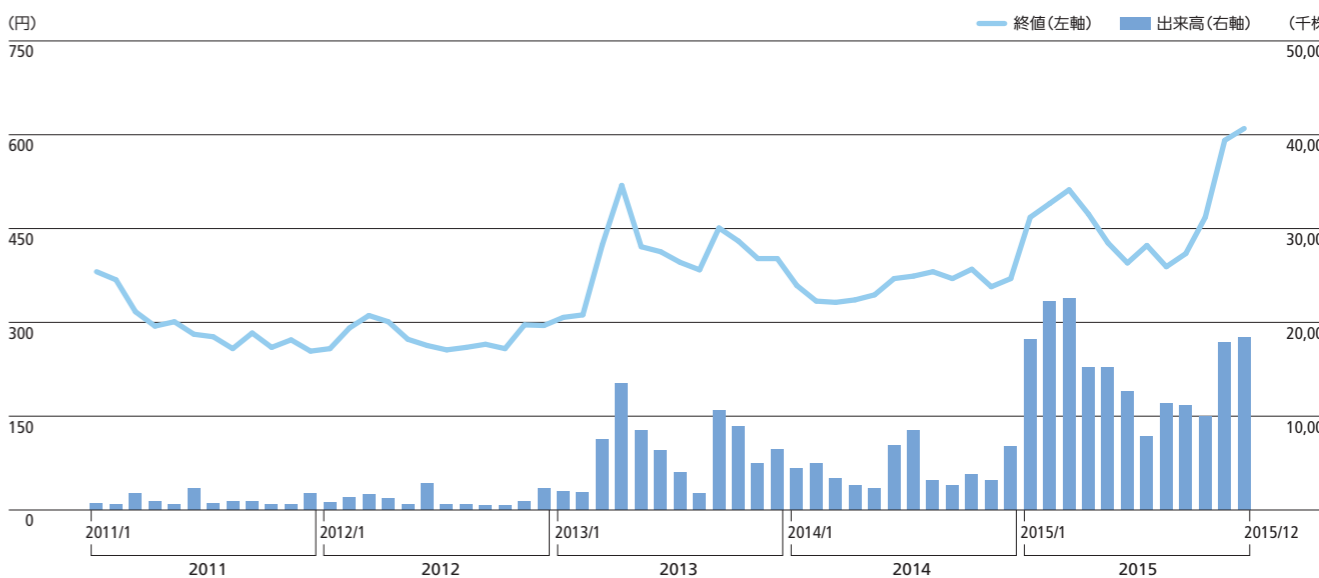


## 大株主の状況

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)	8,848	7.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,131	5.11
ユニゾホールディングス株式会社	3,521	2.93
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

(注) 1. 当社は、自己株式2,174千株(発行済株式総数に対する割合1.78%)を保有しておりますが、上記大株主から除いております。  
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2,174千株を除いております。  
3. 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

## 株価推移



## <将来の見通しに関する注意事項>

本レポートには、当社および当社グループの将来についての計画、見通し、戦略、確信、業績見込みに関する記述が含まれています。これらの記述は、作成時点において入手可能な情報に基づいた分析・判断によるものであり、経済動向、市場環境などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。また、本レポートに掲載されている情報は、当社が信頼できると判断した情報に基づき作成されておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。



## 藤田観光株式会社

〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8

電話 (03) 5981-7700

HPアドレス <http://www.fujita-kanko.co.jp/>