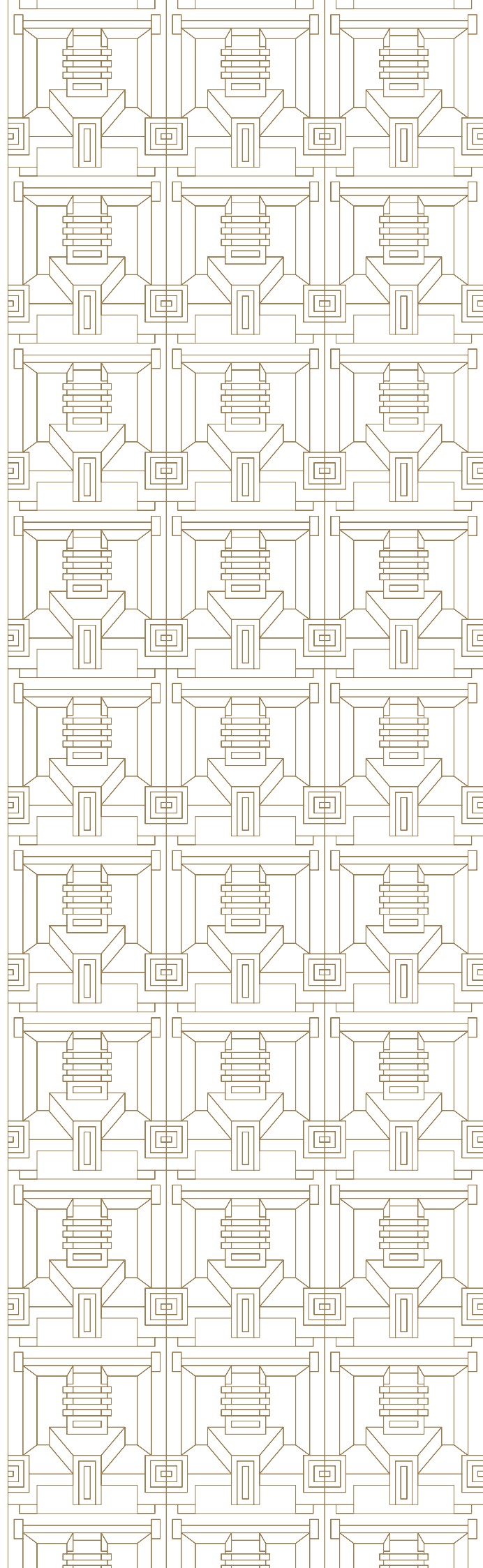




帝国ホテル

IMPERIAL HOTEL INTEGRATED REPORT 2025

帝国ホテル | 統合報告書 2025
2025年3月期





企業理念

帝国ホテルは、創業の精神を継ぐ日本の代表ホテルであり、
国際的ベストホテルを目指す企業として、
最も優れたサービスと商品を提供することにより、
国際社会の発展と人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上に貢献する。



帝国ホテル

コーポレート・シンボルの由来

ライオンマークの原型が作られた20世紀初めの日本は、7つの海を越え、長い航海を経てたどり着く異国の地。
長旅の後のお客様に最高の「おもてなし」ができるように、との願いを舵輪を操る百獣の王ライオンに託したのです。
このマークがはじめて使われたのは、明治時代末期といわれています。

編集方針

帝国ホテルは、ステークホルダーのみなさまに当社の経営姿勢と持続的成長に向けた取り組みへのご理解を深めていただくとともに、末永く帝国ホテルをご支援いただくために、2024年より財務情報と非財務情報を統合した報告書「帝国ホテル 統合報告書」を発行しています。

本報告書では、130年以上におよぶ帝国ホテルの歴史と伝統、中長期経営計画2036における成長戦略、コーポレート・ガバナンス、並びにサステナビリティへの取り組みや財務データを中心に構成しています。

財務面では、事業概要や業績推移、競争力強化の取り組みを分かりやすく開示し、非財務面では、環境対策、地域社会への貢献、人材育成、安全・サービス品質向上、ガバナンス強化などの重要課題への具体的な取り組みを報告します。

編集にあたっては、国際統合報告書フレームワークや価値共創ガイダンスなどを参考に、ステークホルダーのみなさまに当社の持続的な企業価値向上を体系的にお伝えできるよう努めています。

本報告書には、当社グループをご理解いただくために重要な情報を集約していますが、さらに詳細な情報については、ウェブサイトやその他開示資料も併せてご参照ください。

当社は、開示の質を高め、ステークホルダーのみなさまとの建設的な対話を重ねることで、相互理解を深め、持続的な成長を実現してまいります。

報告期間

2024年4月～2025年3月（2024年度）を原則としています。

見通しに関する注意事項

本統合報告書の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、帝国ホテルの将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の予測とは異なる可能性があります。

発行 2025年10月

CONTENTS

価値創造の源泉

社長メッセージ	03	帝国ホテルの俯瞰図	11
価値を生み出す伝統と革新		事業所紹介	13
・帝国ホテルは135周年を迎えました。	07		
・帝国ホテル135年のあゆみ	09		

価値創造の戦略

価値共創サイクル	15	[特集1] 新生する「おもてなし」の場	
副社長メッセージ	17	・「帝国ホテル 京都」が牽引する	
中長期経営計画2036	19	帝国ホテルグループの新たな成長戦略	21
		・生まれ変わる「帝国ホテル 東京」	23
		[特集2] 受け継がれる「おもてなし」の精神	
		・「おもてなし」を支える人材の取り組み	25
		・従業員座談会	27

価値創造を支えるサステナビリティ

サステナビリティの推進	31	コーポレート・ガバナンス	41
環境への取り組み	33	役員一覧	45
社会課題への取り組み	35	社外取締役座談会	47
人的資本経営	38		

データセクション

11ヵ年財務・非財務データ	51
会社概要・株式情報	53

社長メッセージ



代表取締役 社長執行役員

風間 淳

国際的ベストホテルの未来を見据え、
「第二の創業期」に求められる変革を
従業員とともに成し遂げていきます

社長就任の抱負

多くの部署で培った経験を活かし
信念を持って新たな飛躍に挑戦

2025年4月より社長に就任し、経営の舵取りに責任を負う立場となりました。現在の当社は、30年ぶりのホテル新設となる「帝国ホテル 京都」の開業を来春に控え、同時に旗艦ホテルである「帝国ホテル 東京」の建て替えプロジェクトを進行し、まさに「第二の創業期」の只中にあります。企業理念の体現に尽力してきた先人の努力を引き継ぎながら、事業のさらなる発展に向けて、従業員とともに変革に邁進する所存です。

1986年に入社した私は、フロント業務を出発点として、様々な部署で経験を積んできました。フロントで働いた後は、経理部門に3年半ほど務め、そこで主計から財務・資金関連まで、お金の流れに関するあらゆる業務に携わりました。その後は人事部門で12年ほど働きましたが、そのうち9年近くは労務担当として組合との折衝に取り組み、労働協約の制定などを通じて労使関係の正常化に日々奔走しました。この十数年間のバックオフィスにおける仕事で、私は会社の「カネ」と「ヒト」に関する多くのことを学ぶことができたと思っています。

それから約10年間の営業部、さらにホテル事業統括部長としてホテル全体の営業現場を司る役割を果たし、また企画部長を務め、コーポレートの仕事や再開発プロジェクトにも携わってきました。2015年に取締役、2022年から代表取締役となり、経営に参画しています。過去に当社を発展に導いてきた歴代社長と異なり、総支配人の立場を経験せずにキャリアを築いてきたことが、私の特徴的なバックボーンと言えるのではないかと思います。

こうした経歴を歩む中で、私は相手を尊重し、コミュニケーションを大切にしながら、柔軟性をもって人に働きかけるリーダーシップを培ってきました。ホテル業は、メーカー系などの産業と異なり、人が提供するサービスそのものが商品となるビジネスですので、現場で働く従業員の一人ひとりが元気に明るく、能動

的に仕事をしなければ提供価値が損なわれます。私は、それを労務担当を務めた時期に実感し、人のモチベーションがないままに施策を進めると失敗するということを学びました。そして仕事への取り組みでは「その時にやらなければならないことは何か」という優先順位を考えています。その中で二の矢、三の矢を用意し対応できる柔軟性を持つ必要があると思っています。こうした考えのもと、社長として最後は私が自分の責任で決断し、実行することが重要であると考えています。

開業から135年の歴史を持つ帝国ホテルは、企業理念に掲げる「国際的ベストホテル」を具現化すべく、単にお客様にお泊りいただく場を提供するだけでなく、文化を発信する役割を果たし、地域社会、ひいては日本という国へ貢献していきます。その想いは、創業以来のDNAとして私たちの中に根付いており、これから先も変わることなく受け継がれていくでしょう。

しかしながら、当社が持続的成長を実現するためには、施設の新設やリニューアルを含む「第二の創業期」としての変革を成し遂げる必要があります。そこで求められるチャレンジにおいて、様々な部署での経験を活かしながら、未来への飛躍に社内を導いていくこと。それが私のミッションであると認識しています。

帝国ホテルが目指すもの

「日本的価値観」を映すサービスで
生活と文化の向上に貢献していく

事業を通じた社会への貢献として、私たち帝国ホテルが目指すのは、人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上です。その「あるべき姿」を社内で共有し、社外へ伝えるために私が発信しているのが、「日本的価値観」というキーワードです。

「日本的価値観」とは、他の国に見られない、日本社会ならではの美意識や他者へのリスペクトに根差したホスピタリティであり、サービスや商品の質の高さを示すものです。日本に長く暮らしている人々にとって当たり前になっているものですが、私たち

はそこに普遍性があることを再認識し、日本を訪れる世界中の人々からの評価を受け止めながら、積極的に訴求するべきと考えます。ホテル業は、サービスの提供を通じて「日本的価値観」を伝えることができるビジネスです。国際的ベストホテルを目指す当社は、「日本的価値観」を大切にした取り組みを通じて、その魅力をお客様にお届けし、生活と文化の向上につなげていきます。

近年、コロナ禍の収束とともにインバウンドが急速に増加し、各地でオーバーツーリズムが社会問題化しつつあります。一部の訪日観光客によるマナー違反や地域住民との摩擦などは、日本社会に対する意識や理解が不十分であることも、その一因と思われます。当社が提供する「日本的価値観」を映すサービスは、ソフトな文化の伝達として海外の人々の意識に働き掛け、相互理解を促すことが可能だと思います。これは、事業活動を通じた社会課題の解決と言えるでしょう。

また、帝国ホテルはこれまで、日本を代表する迎賓館としてお迎えしてきたデリグレーション（外国政府代表团等）対応でのプロトコール（国際儀礼）をもとに、お客様へ提供するサービス品質を磨き上げることで、ブランド力を高めてきました。大型のスイートルームを多く備え、大規模なデリグレーションに対応できるのは帝国ホテルならではの強みです。

現在は、スタンダードな客室の広さが競合する外資系ホテルと比較して狭く、海外からの富裕層やエグゼクティブをターゲットとする商品として、やや不足感があります。その点、サービスレベルの高さは私どもの大きな強みであると認識しておりますので、客室の広さをサービスレベルの強みでカバーしつつ、2026年春に開業する「帝国ホテル 京都」や、今後の「帝国ホテル 東京」の建て替えにおいて、外資系ホテルに対抗できるスペックを提供していきます。

中長期経営計画の進捗

保有資産を活用した的確な対応で 成長機会を捉えつつ変革を推進

当社は、2022年度より始動した「中長期経営計画2036」を推進中です。本計画は「グランドホテルの進化」「企業としての安定的成長」「社会的課題の解決」を基本戦略に掲げ、2036年度までの15年間で三つのフェーズに区切り、各期間における変革への取り組みを通じて、環境変化に対応できる企業継続体制の構築を目指すものです。

現在のフェーズⅡ（2024～2030年度）は当初、「帝国ホテル 東京」の建て替えプロジェクトにおいて、現タワー館の解体・新

タワー館の建築を予定し、日比谷本館の単独営業を想定していた期間でした。しかしその後、建築市況など外部要因の影響が拡がる中で、当プロジェクトを含む街区全体の再開発計画との調整の必要性が生じており、また一方でホテル部門の営業継続を取り巻く状況として、インバウンド増加などの追い風が続いていることを踏まえ、計画の進行について再検討しているところです。そのため当社は、現タワー館を2024年6月に閉館・営業停止する予定を変更し、客室の一部及び宴会場については、現在も暫定的に営業を継続しています。

2024年度は、主に現タワー館の不動産部門など「帝国ホテル 東京」の営業規模縮小による影響を前提とし、加えて「帝国ホテル 京都」の開業に向けた投資の増加と、原材料費や人件費などのコスト上昇を見込んで、減収・大幅減益を想定していました。しかし結果としては、インバウンドの増加を受けた客室稼働率・単価の上昇を含め、営業状況が予想を超えて好調に推移し、生産性向上施策の効果も表れたことから、減収・減益ながら期初の計画値を上回る業績となりました。

フェーズⅡの2年目となる2025年度は、宿泊と宴会を中心に好調な営業状況が継続する見通しですが、基本的には「帝国ホテル 東京」の営業縮小による影響を引き続き考慮する必要があり、また人的資本投資などの費用が増加することから、増収・減益を予想しています。

コロナ禍以降の業績変動は、ホテル部門の収益ボラティリティの高さをあらためて認識させました。今後は、不動産部門の拡充による安定収益の確保と資本効率の向上が持続的成長の条件となります。そうした観点から「中長期経営計画2036」では、建て替え後の「帝国ホテル 東京」で不動産賃貸の強化を図る方針ですが、その進行については、先に述べました通り再検討中です。当社は、外部環境の変化を的確に捉え、スピーディーに対応しながら、保有資産を最大限に有効活用する形で成長戦略を進めていく考えです。

サステナビリティの推進

環境配慮とともに人づくりに注力し 会社の持続的成長へつなげていく

「中長期経営計画2036」では、サステナビリティの推進を掲げ、SDGs（持続可能な開発目標）にもとづくテーマに取り組み、目標達成を目指しています。

特に「CO₂排出量の削減」と「食品ロスの削減」は、ホテル業として豊かさの提供を追求しつつ、それをサステナビリティの実

現と両立させる点において、当社独自の対応が求められるテーマであると認識しています。継続的な省エネルギー活動や再生可能エネルギーの活用と並行して、ホテルの新設や建て替えに際しては、環境負荷の低減に資する最新技術をハードウェアに導入し、食材についても、仕入れの管理や調理における無駄の排除を徹底するなど、工夫と努力を重ねています。

そして、当社にとって最も重要なサステナビリティテーマは、やはり「人的資本と多様性の推進」です。私たちが営むホテル業は、人が提供するサービスを売り物とするビジネスですので、従業員が働きがいを感じながら生き生きと仕事をすることが、お客様へのサービスクオリティを高め、社会へ提供する価値の向上につながります。人的資本投資の強化により、従業員の成長と活躍を促進し、働きやすい職場環境を整備することは、当社事業が存続していくための必須条件と考えています。

その取り組みの一環として当社は、従業員の健康維持・増進に注力する「健康経営」を実践しています。2025年3月には、経済産業省と日本健康会議が顕彰する「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に4年連続で認定され、さらに同部門の上位法人を対象とする「ホワイト500」の認定を初めて取得しました。

多様性の推進では、性別や年齢、国籍、障がいの有無にかかわらず、誰もが活躍の機会を得られる職場づくりを目指しています。その中で女性の活躍については、2027年4月までに女性管理職比率を20%とする目標を掲げ、2025年4月末には19.4%に達しました。また今後は、外国籍人材を積極的に登用し、インバウンドのお客様の増加に対応すべく、語学力やコミュニケーションスキルの強みを発揮してもらいたいと考えています。さらに日本国内の労働人口減少が進行し、将来的に働き手不足の深刻化が当社事業にも波及してくるならば、外国籍人材の登用がますます重要になると思われます。

また、会社の持続的成長には企業としての健全なガバナンスも重要な要素であると考えています。当社には7名の社外取締役にご就任いただいております。いずれの方も日本を代表する企業経営に携わる方々であり、建て替えプロジェクトを始め、重要な経営課題に対して貴重な意見をいただきます。

社外取締役の方々の客観的な視点には、常に多くの気づきをいただいております。会社の経営に臨むと売上や利益などの経営数値に意識が向いてしまいがちですが、そういった際に社外取締役の方々から「帝国ホテルが一番大切にすべき原点は従業員でしょう。そこをブレさせてはいけませんよ。」というご指摘をいただいたことは、深く心に刻まれております。お客様に優れたサービスを提供する原点が従業員であることを社外取締役の

方々も共感していただいていることを心強く思っています。

ステークホルダーの皆様へ

プロフェッショナルが自由に活躍し 能力を最大限に発揮できる経営へ

「第二の創業期」としての変革を進めていく上で、当面は「帝国ホテル 東京」の営業縮小に伴い、収益力が一時的に低下する局面が続きますが、株主の皆様への利益還元については、一定の安定性・継続性を保持すべく努め、これを優先していく方針です。こうした考えにもとづき2025年度の年間配当額は、2024年度と同水準の1株当たり6円（中間配当2円・期末配当4円）を予定しています。2023年度より導入した株主優待制度も引き続き運用し、当社株式を長期にご保有いただいている株主の皆様にお応えする取り組みを維持していきます。

帝国ホテルは、クオリティの高いサービスをお客様へお届けし、優れた文化を社会へ伝えていくことができるプロフェッショナルの集団です。私は、従業員は家族だと考えており、機会があるごとに「互いに思いやりをもち助け合いながら、この帝国ホテルを成長させていこう」と言っています。そのプロフェッショナルである従業員の一人ひとりが自由に活躍し、能力を最大限に発揮することができる経営の舵取りをすることが、会社の持続的成長に繋がると考えています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、帝国ホテルが拓いていく「国際的ベストホテル」の未来にご期待いただき、これからも長きにわたりご支援を賜りますようお願い申し上げます。



美しい驚きを創る。



帝国ホテルは135周年を迎えました。

これからも、みなさまの新たな驚きを生み出すため、伝統にしばられず大胆に、けれど、帝国ホテルらしく美しく。
未来へ向け、これからも私たちは新しい価値を創造し続けてまいります。

帝国ホテル135文字のストーリー

帝国ホテルにまつわる思い出をテーマごとに募った企画「135文字のストーリー」は、お客様が感動した出来事や、美しい光景、心に残る味わい(美味)など、帝国ホテルにまつわる思い出の1ページを135文字で綴っていただきました。応募総数700点を超える作品から選ばれた優秀賞作品をご紹介します。

「ウエディング」優秀賞

蘆田雅子様(兵庫県・73歳)

写真の裏に「大正3年」と祖父の字、ライト館でなく初代帝国ホテルらしい。花婿花嫁を真ん中に14名、私の父はこの新婚カップルの長男として誕生、ここが私の原点かと思つた写真に見入った。写真の14名は幕末明治生まれ、不思議なモノをじっと見入る末裔を、彼らも見つめる。



「イベント」優秀賞

美紀様(東京都・35歳)

贅沢な3時間が、疲れきった私の心を充してくれます。帝国ホテル、17階、インペリアルラウンジアクアで過ごすアフタヌーンティー。1年頑張った自分へのご褒美に、私は毎年12月に訪れます。慌ただしい日常から、ゆったり時間が流れる異空間に浸ることが、また1年乗り切る秘訣です。



「旅行」優秀賞

ゆかり様(埼玉県・41歳)

こんなことってある？ということがあるのです。一度だけ泊まった上高地の帝国ホテルで、隣の方が母の昔の知り合いでした。私の知らない母を知っているその方と、時を超えて一緒に夕食を食べ、天の川を見ました。たった一瞬が重なりあった瞬間と、橋の上で見た星空は今でも忘れられません。



「記念日」優秀賞

クレマチス様(茨城県・50歳)

母の定年にあたり物よりも思い出に残る経験をと、初めて帝国ホテルに宿泊しました。象徴的なロビーの階段を見た時の嬉しそうで子供の様に喜び感謝しきりの母に涙を堪えるのに必死な私がありました。いつの間にか歳を重ねた母にまた絶対来ようねと約束しました。私こそあなたのお陰で幸せです。

135年の中で生まれた「おもてなし」のかたち



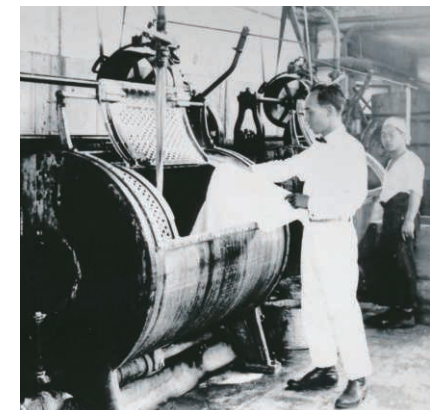
電話交換(オペレーター)

日本の電話サービスは帝国ホテルの開業と同じ1890年に始まり、帝国ホテルにも手動の電話交換機が導入されました。1970年にホテル初の無紐式電話機、1982年にはホテル初のデジタル電子交換機を導入し、客室からの国際電話の発信、交換室で宿泊客やフロント情報の把握が可能になるなど、国際的ベストホテルを目指すために変化を続けてきました。



郵便局

外交官や日本に長期滞在する外国人の方が郵便物を受け取る場所が必要と考え、1910年にホテル内として初めての郵便局が開局しました。その後、変わらず営業を続け、大量の郵便や電報を取り扱ってきました。ホテル内郵便局には日比谷公園から見たホテルを描いた風景印(消印)が備えられ、お便りを彩ります。



ランドリーサービス

海外からの長い船旅でたまった洗濯物を引き受けるため、1911年、ホテル内に自営の洗濯部を設置しました。多種多様な生地や民族衣装を扱うため、常に最先端のクリーニング技術を取得・開発。しみ抜きなど独自のノウハウも築き上げ、現在に受け継がれています。



ホテルウエディング

1923年の関東大震災により多くの神社や式場が倒壊・焼失しました。これを機にホテル内に神社を設置し、挙式から披露宴、美容や写真撮影等に至るまで一貫して行うサービスを開始。後にホテルウエディングとして確立されました。



ショッピングアーケード

ホテルに滞在しながら買い物ができるよう、1923年、ショッピングアーケードをオープンしました。骨董品、銀製品、宝石やシルクの専門店のほか、理髪店なども軒を連ね、多くの外国人宿泊客が訪れました。



ディナーショー

外国人宿泊客に向け、日本の伝統芸能を活かしたショーと食事を楽しめる場として、1966年にシアターレストランをオープンしました。その後様々なジャンルの演者がステージを華やかに彩り、国内でのディナーショーの先駆けとなりました。

帝国ホテル135年のあゆみ

1890年に「日本の迎賓館」としての役割を担い誕生した帝国ホテル。
その歩みは企業理念を体現し、国際社会の発展と人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上に貢献し続けてきました。

1890~	1950~	1970~	2000~
1890年に日本の迎賓館としての役割を担い誕生した帝国ホテルは、1900年代より単なる宿泊の場所から「社交場裡の中心」となり、国際的ベストホテルとして歩みはじめました。1923年には20世紀を代表する巨匠フランク・ロイド・ライト設計の2代目本館、通称「ライト館」が開業。1941年に勃発した太平洋戦争が1945年に終戦した後、進駐軍に接收されました。	戦後、日本の国際社会復帰に伴い、1950年代には海外賓客の接遇という使命を果たしてきました。 そしてわが国にとって戦後復興の総決算と国際社会への復帰の象徴であった1964年の東京オリンピックの際には、海外賓客の接遇の場として、帝国ホテルが大役を担いました。	顧客層を広げるとともにコンピューター導入への挑戦をはじめとする諸施策を推進し、旅客の大量高速輸送時代に備え、日本万国博覧会（大阪万博）を前にした1970年に新本館（現本館）を完成させました。 開業90周年を迎えた1980年代には、生活者のニーズが高度化し国内外旅行者が増加する中、客室稼働率が過去最高を記録するなど好成績を収めました。	1990年には、古き良きものと時代を先駆けるものとの調和を追求し実現してきた帝国ホテルの姿勢を示したスローガン「新たな歩みを、変わらぬ心で。」を掲げ、開業100周年を迎えました。 「さすが」であり続けるために。サービスの質は低下させずに経営の効率化を図る。2000年代以降、こうした改革の中で始まった「さすが帝国ホテル推進活動」は職場の活気を生みだし、変えてはならないことを守る重しの役割を果たしています。
1890 帝国ホテル開業 1893 渋沢栄一 初代取締役会長に就任 1907 メトロポールホテルと合併し「株式会社帝国ホテル」設立 1910 宮内省御用に指定される ホテル初の郵便局開設 1912 自動車部（後の㈱帝国ホテルハイヤー）開設 1923 帝国ホテル2代目本館（通称「ライト館」）開業 1929 ツェッペリン伯号乗組員の宿舎となり、東京〜ロサンゼルス飛行の全糧食を調理 1932 喜劇俳優チャールズ・チャップリン来泊 1933 上高地ホテル（後の上高地帝国ホテル）開業 1936 声楽家シャリアピン、2度目の来泊 1937 ヘレン・ケラー来泊 1945 マッカーサー一行、帝国ホテルで昼食会開催 連合軍の将官及びGHQ高官用宿舎として接收される 1948 上高地帝国ホテル、接收解除され営業再開	1950 政府登録ホテル第一号となる 1952 接收解除、自由営業再開 1953 国鉄の特急列車「つばめ」号の食堂車経営開始 1954 マリリン・モンローとジョー・ディマジオ来泊 第一新館竣工 1958 第二新館竣工 インペリアル・バイキング営業開始 1961 帝国商事㈱（現㈱帝国ホテルサービス）設立 東京証券取引所市場第二部（現スタンダード）に上場 1964 ニュー斎藤サービス㈱（現㈱ニューサービスシステム）設立 国際オリンピック委員会会議開催 1965 初のフードフェスティバル（スイス）開催 1966 シアターレストランインペリアル開業 （雪村 いづみによる「チェリープロッサムショー」）	1970 新本館（現本館）開業式 1971 フードストア「ガルガンチュウ」開店 お正月プラン販売開始 1972 第1回ブライダルフェア開催 1973 帝国ホテルハイヤー㈱設立 日比谷クラブ（現インペリアルクラブ）発足 1974 ㈱インペリアルキッチン（現㈱帝国ホテルキッチン）設立 1975 エリザベス英女王陛下・フィリップ殿下来館 1977 上高地帝国ホテル開業 1983 インペリアルタワー開業 1987 ザ・リーディングホテルズ・オブ・ザ・ワールド（LHW）に加盟 1990 ㈱アイ・エイチ・エス（現㈱帝国ホテルエンタープライズ）設立 開業100周年 即位の礼、34カ国、1国際機関の使節団来泊 1996 帝国ホテル 大阪開業	2000 ザ・クレストホテル柏開業 2004 第1回「インペリアル・ジャズ・コンプレックス」開催 2008 バイキング50周年、8月1日を「バイキングの日」に制定 2012 IMF・世界銀行年次総会の会場となる 2017 「エコマークアワード2016金賞」受賞 2019 G20大阪サミットに伴い参加国受入 即位の礼、25カ国の使節団受入 2022 中長期経営計画2036発表 2023 SDGs国際認証「Sakura Quality An ESG Practice」の 最高評価「5御衣黄ザクラ」を3事業所同時に取得（東京・大阪・上高地） 2026 3月5日 帝国ホテル 京都開業予定



東洋の宝石と呼ばれた「ライト館」

1923年に開業した二代目の帝国ホテル、通称「ライト館」は、20世紀建築の巨匠フランク・ロイド・ライトによって設計されました。知と美を集結させ、自然と調和し共鳴し合う優れたデザインのライト館の美しさは“東洋の宝石”と称され、国内だけでなく、海外からの賓客や世界中のセレブリティから日本の定宿として愛されました。



東京オリンピックと帝国ホテル

日本の戦後復興の象徴と位置づけられた東京オリンピック。当時の新館料理長 村上信夫氏が選手村食堂料理長の一人として指揮を執り、24名の従業員が選手村食堂で活躍しました。期間中提供した60万食の味を統一するためレシピの作成、大量の生鮮食料品を調達するために冷凍技術の発展にも寄与しました。



帝国ホテルの味をご家庭で

フランス中世の物語に登場する巨人で無類の大食漢ガルガンチュウ。その名を冠したフードストア「ガルガンチュウ」が1971年に開店しました。“帝国ホテルの味をご家庭で”というコンセプトのもと、中食の先駆けとなり豊かでゆとりある食文化の発展に貢献しました。



帝国ホテルが日本の「おもてなし」を発信

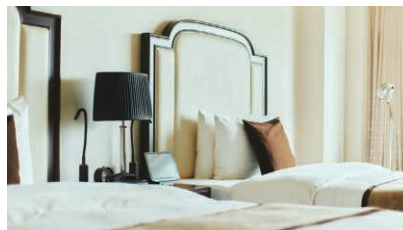
2012年にIMF・世界銀行年次総会が日本で開催されました。東日本大震災からの復興を世界へアピールする使命を担う世界的大舞台の会場となりました。6日間の会期中、各国の財務大臣や中央銀行総裁といった要人をはじめ、関係者を含めると公式参加の188ヶ国から2万人ものゲストをお迎えしました。

帝国ホテルの俯瞰図

■数字で見る帝国ホテル

年間宿泊者数 **455.8千人** (2024年度 東京・大阪・上高地計)

日本全国、世界各国からお迎えするお客様は、数字で見ると多くいらっしゃいますが、一人ひとりが帝国ホテルにとって大切なゲストです。フロントや滞在中のサポートをするコンシェルジュはもちろん、レシピを守りながら美味しさを追求し続けるシェフや、安全で美味しい食材を仕入れる購買部門、電球から絨毯まで点検する施設部門も含めた全ての従業員が、お客様のために最も優れたサービスと商品の提供を心掛けています。



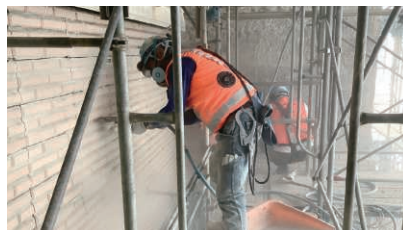
30th Anniversary
つないでいく、
歩いていく。

帝国ホテル 大阪 開業30周年

2026年3月15日、帝国ホテル 大阪は開業から30周年を迎えます。日本のホテルで初めてのオリジナルフレグランスによる「香りのおもてなし」や、チャペルを利用したコンサートの開催など、地域のみなさまとともに歩み、国内外の多くのお客様をお迎えしてまいりました。これからもみなさまに愛されるホテルであり続けるために、新しいことに挑戦しながら一步一步確実に未来に向けて進んでまいります。

帝国ホテル 京都 継承タイル数 **16,387枚**

帝国ホテル 京都は、祇園のランドマークとして地元の方々に愛されてきた「弥栄会館」の歴史と優美な付まいを継承するため、建物の一部を保存、活用しています。当時の空気感を受け継ぐべく、外装に使われていたタイルを職人が割れないように1枚ずつ手作業で取り外し、再利用しています。約90年前のタイルと新たなタイルが共存するホテルの装いは、「伝統は常に革新とともにある」という帝国ホテルの姿勢を体現しています。



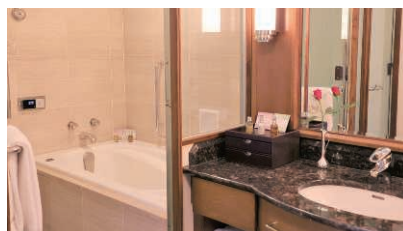
ブルーベリーパイ年間販売数 **40,253個** (2024年度 東京・大阪計)



バターの香りと生地の食感を楽しめるパイと、シナモンが香るブルーベリーフィリングのバランスが魅力の一品は、50年以上にわたるホテルショップのロングセラー。終戦後、進駐軍の「本国と同じパイを再現してほしい」というリクエストから生まれました。お客様のご要望に寄り添って生まれたブルーベリーパイは、今日もベーカリーのスタッフにより一つひとつ丁寧に焼き上げられ、お客様のもとに届きます。

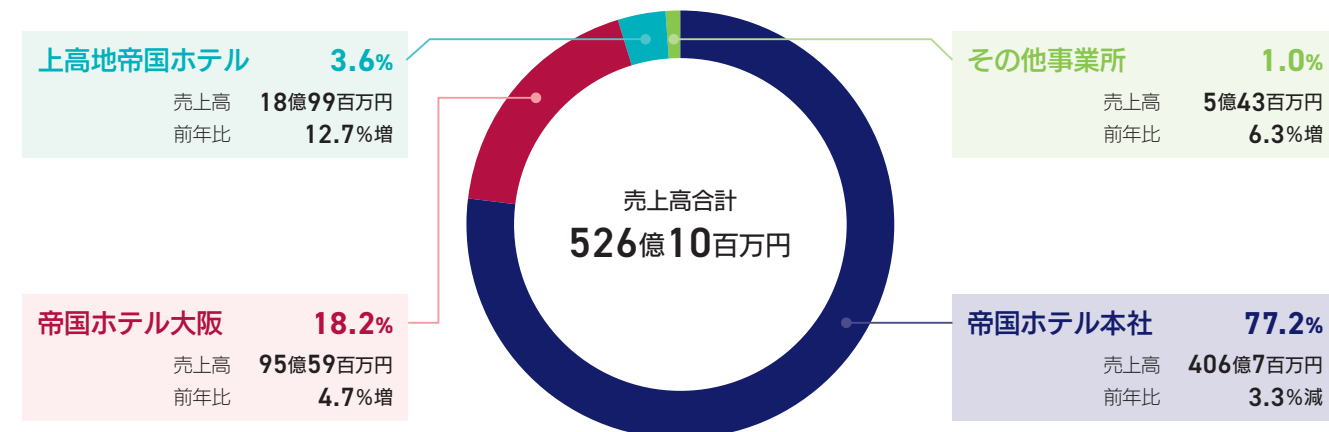
客室バスタブ 給排水所要時間 **8分** (東京本館)

日本ではお風呂につかるために必須のバスタブですが、海外では泡風呂を作るなどバスタブ内で体を洗う習慣があり一人ずつお湯を張り直します。世界からゲストをお迎えする帝国ホテルは、次の方もすぐにご利用できるように、通常は約15分かかる給排水をパートナー企業と工夫を重ねて給湯4分、排水4分の計8分に短縮しました。設備の細部にまで、帝国ホテルの「おもてなし」の心が宿っています。

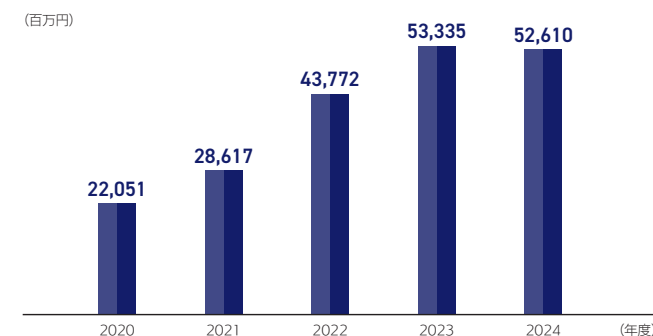


■財務・非財務ハイライト

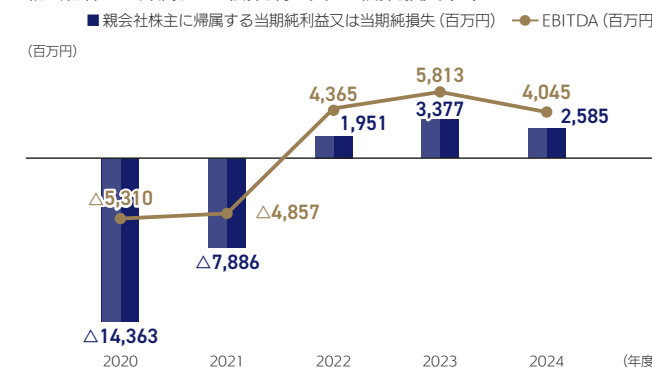
事業別売上構成比



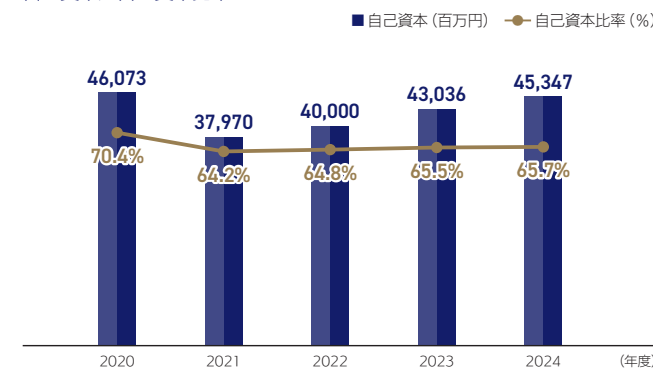
売上高



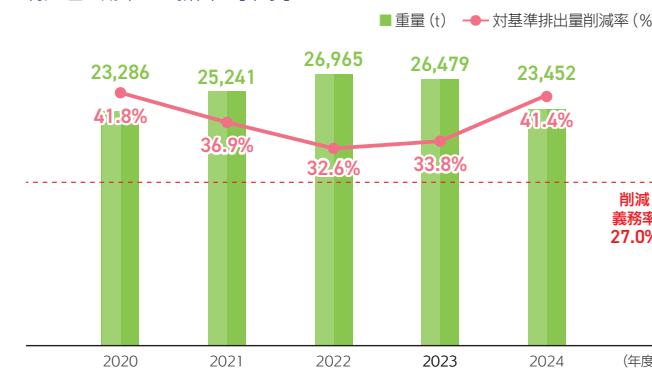
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失 (△)



自己資本/自己資本比率

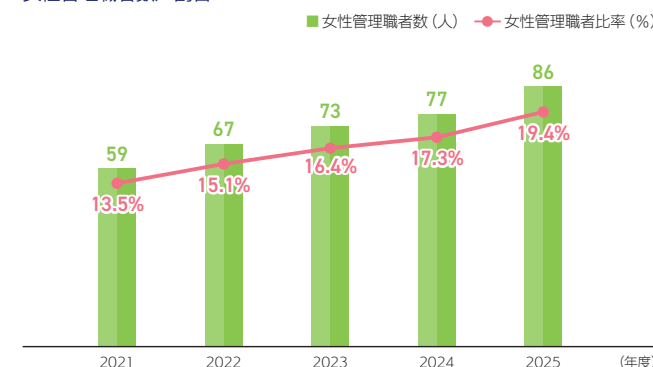


特定温室効果ガス排出量 [東京]



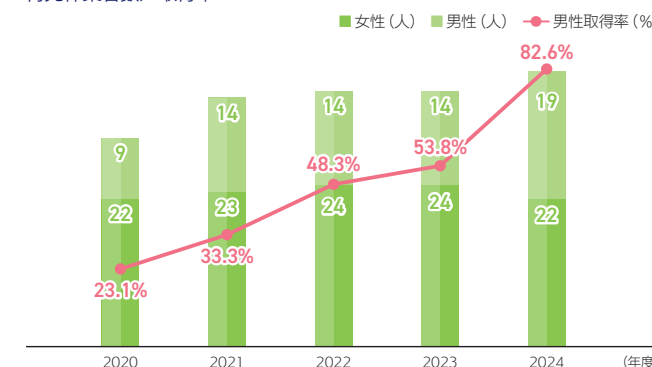
【東京都環境確保条例に基づく地球温暖化対策計画】
2002～2007年度のうち、当社は2002～2004年度の3か年度平均値を基準排出量に設定
※2020年度から削減義務率27.0% (基準排出量40,017t)、2024年度は速報値

女性管理職者数/割合



※各年4月時点

育児休業者数/取得率



※女性の取得率は全て100%

事業所紹介

帝国ホテル 東京 | 東京都千代田区



進化するグランドホテル

帝国ホテル 東京は1890年の開業以来、広く国内外から選ばれ、その歴史をお客様とともに紡いでまいりました。お客様により高品質なサービスをお届けできるよう、設備、機能のさらなる充実に絶えず取り組んでおります。これからも時代を見つめ、この日比谷の地で、変わらぬ「おもてなし」の心でお迎えいたします。

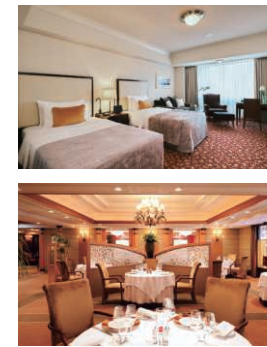


The Leading Hotels of the World

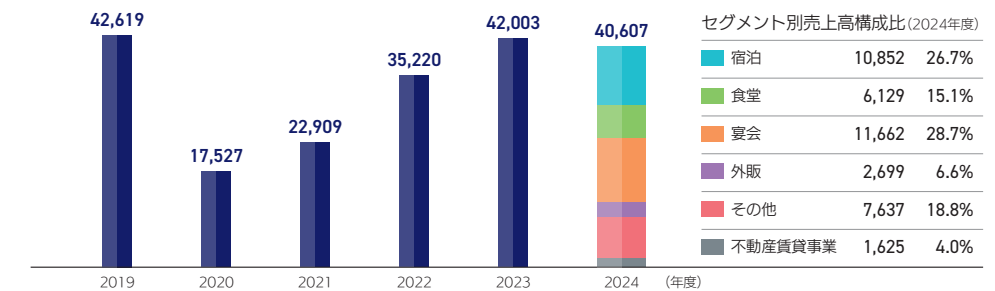
独立系高級ホテルの最大のコレクションである「The Leading Hotels of the World」は1928年に設立され、現在世界80カ国以上、400軒以上のホテルで構成されています。帝国ホテル 東京は1987年より加盟しています。

概要

開業：1890年 客室数：909室、宴会場28室、レストラン8、バー・ラウンジ4、プール・サウナ・フィットネスセンター1



売上高 (百万円)



帝国ホテル 大阪 | 大阪府大阪市



四季の移ろいとくつろぎの時間

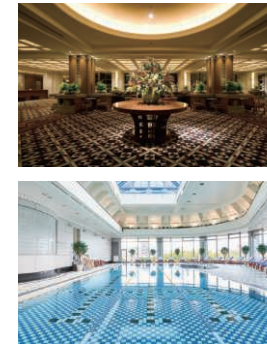
帝国ホテル 大阪は、都心近くに位置しながら、四季折々の移ろいを感じていただける環境で、地域のみなさまとともに歩み、「帝国ホテル」ブランドを受け継いだ大阪の迎賓館として、国内外の多くのお客様をお迎えしてまいりました。

2025年の大阪・関西万博の開催期間は、各国の賓客や訪日外国人を全社体制でお迎えし、その役割を果たしました。

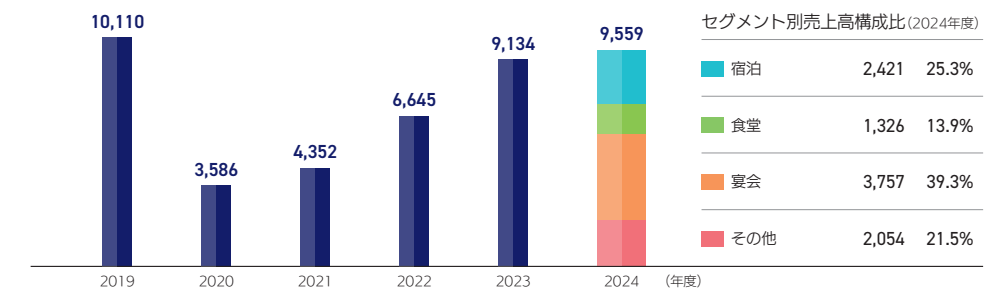
2026年3月には開業30周年を迎えます。これまで培った「おもてなし」の心を大切に、30年そしてこの先も大阪の地でみなさまを誠心誠意お迎えしてまいります。

概要

開業：1996年 客室数：378室、宴会場22室、レストラン7、バー・ラウンジ1、フィットネスクラブ1



売上高 (百万円)



上高地帝国ホテル | 長野県松本市



唯一無二の山岳リゾート

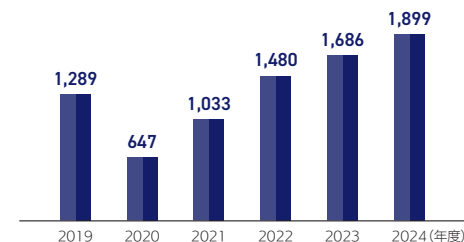
上高地帝国ホテルは、1933年に日本初の山岳リゾートとして開業しました。

上高地は、中部山岳国立公園に位置し「特別名勝」「特別天然記念物」の2つの称号を持つ唯一無二の景勝地です。厳しい規律のもと守られた美しく雄大な自然は、「また訪れたい」という不思議な憧憬の念を与えてくれます。この美しい自然と共存し、幾度訪れても変わらぬ「おもてなし」を提供できるよう、これからも邁進してまいります。

概要

開業：1933年
客室：74室、レストラン3、バー・ラウンジ2

売上高 (百万円)



ザ・クレストホテル柏 | 千葉県柏市



この街とともに息づくホテルを目指して

ザ・クレストホテル柏は、2000年11月に「この街で愛されるホテル」をコンセプトに柏駅西口に開業した帝国ホテルエンタープライズが運営するコミュニティホテルです。

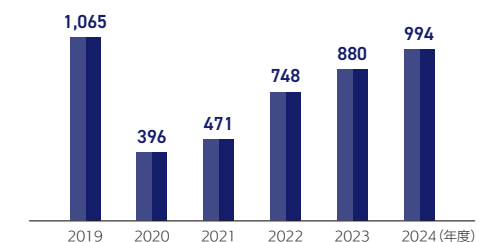
帝国ホテルの伝統に培われたホスピタリティを受け継ぎ、街のひととの繋がりを大切に、心地よいひとときをお届けできるよう、スタッフ一同尽力してまいります。

※ザ・クレストホテル柏の売上は東京(その他)に含まれます。

概要

開業：2000年
客室数：87室、宴会場7室 レストラン1

売上高 (百万円)



価値共創サイクル

私たちは、誠実で人間味あふれる従業員の存在が、企業価値を高めるうえで何よりも大切な、企業としての原点だと考えています。
ホテル業として従業員の満足度を高めながらサービスレベルを向上させれば、お客様の満足度が上がり、その結果として収益が向上し、その収益をハードウェアの改善や人材投資に繋げることで従業員のモチベーションとサービスレベルがさらに高まるという理想的なサイクルを創り上げていきます。



1 従業員の育成、満足度向上

当社の商品とサービスとはお客様に直接・間接に携わる従業員の立ち居振る舞いそのものであり、その従業員に対するお客様の評価が当社の業績につながります。従業員が活き活きと満足度を高めながら働くことが当社の価値創造につながる原点と考えています。

P.25 「おもてなし」を担う人材育成
P.27 従業員座談会



4 投資・還元

顧客満足により生み出される収益を東京事業所建て替え、京都新規ホテル開業等のハードウェアや人材への投資につなげることで、従業員のモチベーションとサービスレベルがさらに高まり、様々なステークホルダーへの還元にもつなげるという理想的なサイクルが出来上がります。

P.21 帝国ホテル 京都開業
P.23 帝国ホテル 東京建て替え

価値創造

グランドホテル
の進化

企業としての
安定的成長

社会的課題
の解決

中長期経営計画2036 P.19

目指すべき姿

日本を代表するホテルとして
帝国ホテルブランドを
さらに進化させる



2 顧客満足度向上

従業員一人ひとりがお客様の求めるものを鋭い感性で察知し、期待以上のサービスを形にすることで帝国ホテルのブランドは成り立ち、進化してきました。良き伝統を継承し、時代やお客様のニーズの変化に合わせながら、これからも顧客満足度の向上に努めてまいります。

P.7 帝国ホテルは135周年を迎えました。
P.9 帝国ホテル135年のあゆみ



3 売上・利益向上

従業員が提供する高品質な商品・サービスにより得たお客様の満足度・評価が、売上・利益となります。いかなる環境下においても、企業継続できる体制を構築すべく、本業であるホテル業を中心に収益力強化に努めるとともに、様々な施策に取り組み、さらなる価値創造にチャレンジしていきます。

P.11 帝国ホテルの俯瞰図
P.17 副社長メッセージ



副社長メッセージ

社会の要請から誕生した 帝国ホテルは、 これからも持続的成長を 目指してまいります。

代表取締役 副社長執行役員 徳丸 淳



新のハードを手に入れることとなりますが、それを活かすソフト、ヒューマンも最高の状態に向上させることによって、今後も帝国ホテルブランドを進化させていきたいと思います。

—— 3つのフェーズ ——

フェーズⅠでは、国内観光需要や円安を背景としたインバウンド消費の伸長のほか、回復する法人需要を的確に捉え、売上と利益の増進に努めた結果、コロナ禍からの早期回復を目指すという目標を達成することができました。

また、当社初の直営日本料理店「帝国ホテル寅黒」やシャンパンを中心に発泡性飲料を取り揃えた「THE RENDEZ-VOUS AWA (ランデブー アワ)」をオープンしたほか、「インペリアルバイキング サール」ではフランス料理に加え、日本料理と中国料理を新たにメニューに加えるなど、新店舗の展開や商品力の向上に取り組みました。

現在はフェーズⅡを迎えていますが、2024年度より着手を予定していたタワー館の解体着工は、内幸町一丁目街区全体の再開発計画の進捗状況や近年の社会環境などを踏まえ再検討中です。目下タワー館の営業を一部継続し、帝国ホテル 東京の資産を最大限有効に活用していくことで売上と利益の最大化に努めるほか、オンラインモール「ANoTHER IMPERIAL HOTEL」の開業や2026年春に開業する帝国ホテル 京都など、各課題を推進しています。

この先のフェーズⅢの目標である帝国ホテル 東京の新タワー館、新本館の開業後も「日本を代表するホテル」という目指すべき姿を実現するため、引き続き全社で取り組んでまいります。

—— 財務戦略 ——

「中長期経営計画2036」では各フェーズに応じた戦略の実行により、財務の健全性をコントロールしながら持続的に企業価値を向上することを目指しています。

成長投資としては、原点である従業員の生産性向上によるベースアップを含む賃上げのほか、帝国ホテル 京都の開業や帝国ホテル 東京の建て替えを計画的に進めることで持続的な企業価値向上に努めてまいります。

当社は長年いわゆる無借金経営を続けてきましたが、目下、帝国ホテル 京都の開業や帝国ホテル 東京の建て替えなど、当社の歴史でもまれに見る投資、成長ステップにあり、有利子負債、自己資本、建て替え後の収益力のバランスなどの財務の健全性に留意し、事業計画の立案・推進にあたっております。

また、資金繰りの観点では、2020年から新型コロナウイルスの感染が拡大した際には、数年の間、旅行、会合等の自粛が継続しましたが、手元資金が十分にあったおかげで、従業員の雇用を維持し、危機を乗り越えることができました。資金調達コストとのバランスも考慮する必要がありますが、ホテル事業が外部環境の影響を受けやすい業種であることも考慮し一定の余裕をもたせた資金繰りを行っていく方針です。

今後も売上と利益の向上に努めるほか、幅広い資金調達手段を検討するなど、資本コストを上回る資本収益性を確保し、企業価値の持続的な向上を意識してまいります。

そして投資家の皆さまの当社に対するご理解とご期待によって株価が形成されるものと考え、当社の成長戦略、将来の姿を皆さまに知っていただくべくIRを強化してまいります。

—— サステナビリティの推進 ——

当社は、欧化政策を進める明治政府の要請を受け、急増する外国要人をもてなす迎賓館の役割を担い、日本資本主義の父と呼ばれる渋沢栄一が中心となって開業したホテルです。

社会の要請に应运え誕生したというエピソードは高い社会性、公益性を表しており、その社会に貢献する精神は現代のサステナビリティそのものだと考えています。

従来からCO₂排出量の削減、食品ロス対策や脱プラスチックに取り組んでまいりましたが、近年は、コーヒー豆かすを牛の飼料にリサイクルする試みや使用済みの食用油を原料として持続可能な航空燃料(SAF)を製造するプロジェクトに参加するなど、

循環型社会の実現に向けた取り組みを強化しています。

また、さらなる人的資本への投資として健康経営に向けたさまざまな取り組みを推進したことが評価され、経済産業省の「健康経営優良法人ホワイト500」に選出されました。

引き続きサステナビリティを推進し、企業としての社会的責任を果たしてまいります。



開業当時の帝国ホテル

—— 株主還元 ——

当社は、安定した自己資本などによる経営基盤を確保することで配当を継続的に行うことを基本方針としています。

この方針に基づき新型コロナウイルスの影響により最終損失となる中でも、ご支援を継続していただく株主のご期待にお応えするべく配当を実施してまいりました。

今後、再開発に伴い事業規模が縮小する中でも、株主の皆様への還元を継続すべく、連結業績に加え、将来への投資計画やキャッシュフローなどを総合的に勘案しながら、安定的配当の継続に努めてまいります。

また、配当に加え多くの株主様からご期待を寄せていただいていた株主優待制度を2023年度より導入しています。

株主の皆様へ、当社従業員が提供する優れたサービスと商品をご体験いただくことで、当社事業に対するご理解を一層深めていただけるものと考えております。

—— 結び ——

当社は、135年の歴史を持つ企業であり、とすれば「伝統」「保守的」というイメージが先行されがちですが、その歴史の中では日本初の商品やサービスを生み出す多くの「革新」がありました。

そして、そのいずれの革新の発端にはお客様を思う従業員の心があり、その精神は現在に受け継がれていると考えています。

今後もハード・ソフト・ヒューマンの三位一体で変化する社会環境に対応し、新しい価値を生み出し続けることで、企業価値の向上に努めてまいりますので、今後も当社にご期待いただき、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



渋沢 栄一

中長期経営計画2036

基本戦略

グランドホテルの進化	日比谷本館建て替えによるハードウェア刷新と人材育成強化によるヒューマンウェアの充実をもって 当社ブランド力を高める
企業としての安定的成長	今後のホテル事業を盤石の体制とするため、不動産事業等の拡充により、収益力・財務基盤の強化を図る
社会的課題の解決	当社企業活動の全てについてSDGs貢献度を最大限向上させる

2024年度より着手を予定していた事業計画は内幸町一丁目街区全体の再開発計画の進捗状況や近時の社会環境などを踏まえ
再検討中ですが、目指すべき姿の実現のため引き続き全社で取り組んでまいります。

目指すべき姿

創業の精神を継ぐ「日本を代表するホテル」として、人を原点とする帝国ホテルブランドをより進化させる。
また、いかなる経営環境下においても企業継続できる体制を構築し、来る2040年の開業150周年を目指す。

フェーズⅠ
建て替え準備期間
(2022～2023年度)

サービスの最適化・見直しと
更なる向上フェーズ
→コロナ禍からの早期回復を目指す

フェーズⅡ
タワー館建て替え期間
(2024～2030年度)

建て替え中の営業継続と雇用の確保
→営業継続と雇用確保を前提に
建て替え計画を着実に遂行

フェーズⅢ
本館建て替え期間
(2031～2036年度)

サービスの継承・更なる新たな挑戦
→日本を代表するホテルとして更なる飛躍を目指す

＜実行した主な取り組み＞

●コロナ禍からの売上早期回復を図る
→インバウンド需要・法人宴会への営業強化
→当社初の直営日本料理店「帝国ホテル 真黒」開店

●人材育成の強化
→語学力の強化、各種外部研修やコンクールへの参加

●顧客政策（満足度向上、顧客拡大、繋ぎ止め施策等）
→会員ステータス制度導入に向けた検討推進、自社HPリニューアル

＜実行した主な取り組み＞

●ハードの刷新と新規展開
→タワー館解体着工までの営業継続による宿泊売上げの最大化

●最新オペレーションの構築
→オンラインモール「ANoTHER IMPERIAL HOTEL」の開業

＜実行中の取り組み＞

●ハードの刷新と新規展開
→中地区宴会場・ホテル及び新タワー館の再開発計画推進

●京都新規事業計画
→2026年春「帝国ホテル 京都」開業

＜計画中の取り組み＞

●ハードの刷新（新本館）
●建て替え期間中のノウハウ維持、サービス力継承

●事業継続リスクへの対応
●新タワー館における利益の最大化
●流動的な人材活用施策の継続
●150周年、さらにその先の世代へ引き継ぐ成長し続けるホテルへ

グランドホテルの進化

当社の直営日本料理店「帝国ホテル 真黒」

企業としての安定的成長

ランデブー アフ

社会的課題の解決

「5御衣黄ザクラ」を3ホテルで取得

財務戦略

●コロナ禍における従業員の雇用維持、安定配当
●京都建設投資

ANoTHER IMPERIAL HOTEL

オンラインモール「ANoTHER IMPERIAL HOTEL」開業

内幸町一丁目街区 完成イメージ

帝国ホテル 京都

新本館

image: ATTA - Atelier Tsuyoshi Tane Architects
帝国ホテル 東京 新本館

健康経営優良法人2025
ホワイト500に認定

健康経営優良法人2025
ホワイト500に認定

●新タワー館・中地区への投資

●新本館への投資
●持続的な企業価値向上に向けた成長投資

目指すべき姿の実現

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高(百万円)	22,051	28,617	43,772	53,335	52,610
EBITDA(百万円)	△5,310	△4,857	4,365	5,813	4,045

	(参考) 2019年度実績	現本館単独営業	新タワー館・中地区宴会場・ホテル営業	新本館開業後
売上目標	545億円	500億円以上	450億円以上	700億円以上
EBITDA目標	61億円	30億円以上	70億円以上	170億円以上

19

帝国ホテル 統合報告書2025

帝国ホテル 統合報告書2025

20

特集 1 新生する「おもてなし」の場

「帝国ホテル 京都」が牽引する
帝国ホテルグループの新たな成長戦略

祇園甲部歌舞練場の敷地内にある国の登録有形文化財「弥栄会館」の一部を保存・活用した帝国ホテル 京都は、帝国ホテルグループの持続的な成長と企業価値向上に貢献する戦略的プロジェクトです。

事業・施設概要

ホテル名称	帝国ホテル 京都
敷地面積	3,623.17㎡
延床面積	10,804.24㎡
総事業費	約124億円
階数	地上7階、地下2階
主要用途	ホテル：客室(55室)、レストラン、バー、ウェルネス施設(スパ、プール、フィットネスジム)他
開業日	2026年3月5日(木)



初のスモールラグジュアリーホテル開業によるブランド価値の向上と国際競争力の強化

帝国ホテルブランドとして30年ぶりの新規開業

1996年の帝国ホテル 大阪開業以来、約30年ぶりとなる帝国ホテルブランド4拠点目のホテルとして、ノウハウを結集したサービスを提供し、新たな成長フェーズを創出します。

国際的文化都市への進出

世界的に認知度の高い国際文化観光都市である京都、特にその文化的象徴である祇園に進出することは、帝国ホテルのブランド力を一層高めます。



帝国ホテル 京都(本棟)の外観イメージ ※右側の建物は歌舞練場玄関部分

「The Leading Hotels of the World」への加盟

2025年4月1日、厳格な審査基準を持つ独立系高級ホテルコレクションであるThe Leading Hotels of the Worldに開業の1年前から加盟を認められたことで、グローバルな認知度の向上と販売力の強化につながり、世界中のハイエンド層へのアプローチ拡大を可能にしました。

ターゲットの明確化と確かなサービス品質・高収益性の実現

国内外ハイエンド層へのアプローチ

芸術、歴史、文化に深く興味を持ち、サステナビリティの意義に共感する、インペリアルクラブ会員(約12万人 ※2025年8月時点)をはじめとした国内外のハイエンド層を主なターゲットに据え、2025年6月には海外への発信力強化のため、海外向けSNSアカウントを立ち上げました。

高収益性の実現

メイドインジャパンのホテルとして高いサービス品質を提供するのはもちろんのこと、京都のラグジュアリーホテルマーケットを分析し、独自の客室単価政策を行うことで収益性を高めます。

唯一無二の独自性創出

登録有形文化財「弥栄会館」の保存と活用

帝国ホテル 京都は国の登録有形文化財である弥栄会館(1936年竣工)の一部を保存・活用し、ホテルとしてその姿を未来へ継承します。地元のみならずにとり大切なランドマークを残すことに加え、カーボンニュートラルな観点からも新築工事に比べ環境負荷が低い取り組みです。

内装デザインコンセプト「帝国、舞う」

建築家・榊田倫之氏(株式会社新素材研究所 代表取締役)が手掛ける「帝国、舞う」をコンセプトとした内装デザインは、日本古来の素材と現代的な感性を融合させ、競合の多い京都のホテルマーケットにおいて独自性の高い「非日常」と「寛ぎ」の体験を提供します。

弥栄会館と帝国ホテルの歴史的繋がり

弥栄会館の設計者である木村得三郎氏(株式会社大林組)と、帝国ホテル2代目本館(通称：ライト館)を設計したフランク・ロイド・ライトの間に、同じ常滑市製のテラコッタ使用などの建築的な繋がりがあったことは、当社の歴史と弥栄会館の物語を深く結びつけ、唯一無二のストーリーを紡ぎ、顧客への強い訴求力となります。(保存・改築工事も株式会社大林組が施工)

地域コミュニティとの共創

弥栄会館の保存・活用を通じ、地域に深く根差した祇園の歴史と文化を未来へ継承します。地元のみならずとのつながりを深め、祇園の新たな賑わいと持続的な発展に貢献してまいります。

確実な運営体制と着実な開業準備

人材の登用と育成

帝国ホテル 京都では、開業に先立ち2024年度より新規スタッフの採用と育成を開始いたしました。さらに、帝国ホテル 東京及び帝国ホテル 大阪で長年の経験を積んだスタッフがチームを牽引することで、開業当初より高水準のサービス提供を実現いたします。

計画的な事業進捗と継続的な価値創造

1936年に竣工した弥栄会館の建設も手掛けた株式会社大林組が、この度のホテル建設も担当しています。建物の保存・再生と同時に増改築をする難易度の高い文化財再生工事は、地元のみならずのご理解とご協力により順調に進行いたしました。

総支配人挨拶

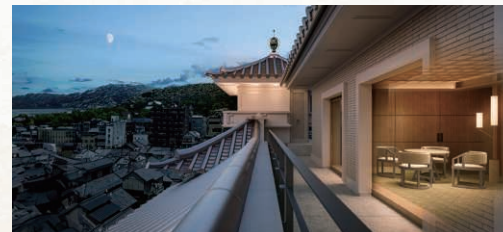
帝国ホテル 京都は、国の登録有形文化財である弥栄会館を保存活用し、祇園の歴史と文化を受け継ぐこの唯一無二の地で、国内外から訪れてくださるみなさまに寛ぎを感じていただけるラグジュアリー体験を提供いたします。

新規開業にあたりましては、私どもの企業理念である「国際的ベストホテルを目指す企業として、最も優れたサービスと商品を提供することにより、国際社会の発展と人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上に貢献する」ことに改めて立ち戻り、スタッフ一同で邁進してまいります。

帝国ホテルブランドとしては初となるスモールラグジュアリーホテルを運営し、高品質のサービスと高収益性の維持により帝国ホテルグループ全体へ貢献出来るよう、そして祇園というすばらしい地域の更なる発展に寄与できるよう尽力してまいります。



帝国ホテル 京都 総支配人
坂田 玲子



インペリアルスイート イメージ



デザインコンセプト「帝国、舞う」



弥栄会館の外壁タイル保存作業



総支配人と開業準備を担う従業員

生まれ変わる「帝国ホテル 東京」～再開発計画が進行中～



image: ATTA - Atelier Tsuyoshi Tane Architects

帝国ホテル 東京の再開発計画は、建て替え後の新しいホテルにおいても日本の迎賓館としての役割を果たし、SDGs達成への貢献などの社会的責任に基づいた経営を実践し続けることで、日本が世界に誇るグランドホテルとしてのブランド力のさらなる向上を図るとともに、この先の100年、200年「メイド・イン・ジャパン」のホテルとして、その中心的存在であり続けるための4代目新本館建築を含む計画となります。

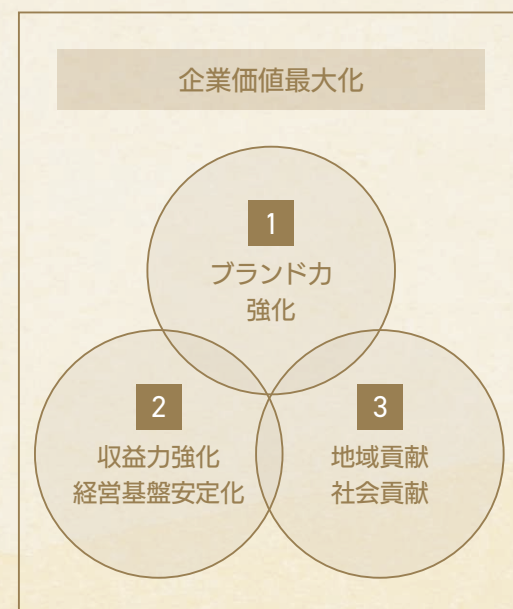
現在進行中の本計画が完了すると、営業スペースが拡大する新タワー館・新本館に加えて中地区への営業エリア拡張、さらに

本計画に先んじて開業する帝国ホテル 京都も含め、会社全体で開業以来最大の事業規模が確立されることとなります。

再開発期間中もホテルとしてお客様との接点を維持するとともに、従業員が働く場を継続的に確保するため、本館・タワー館の建て替えを段階的に進めていく計画としています。

建て替え期間中も大阪、上高地に加え、2026年春開業の京都が稼働し、それぞれの事業所が安定的に収益を確保することで、より確実な計画遂行を目指します。

再開発を通じて目指す企業価値最大化



当社は、本計画を進めることでブランド力強化、経営・財務基盤の安定化、地域貢献・社会貢献を実現し、企業価値向上を実現します。

1 ブランド力強化

近隣でも外資系ラグジュアリーホテルの進出が進む中、建物・設備等の刷新は商品力を向上させるのみならず、同時にサービスやオペレーションの進化にもつながり、「日本の迎賓館」として生まれた当社のブランド力のさらなる強化を目指します。

2 収益力強化・経営基盤安定化

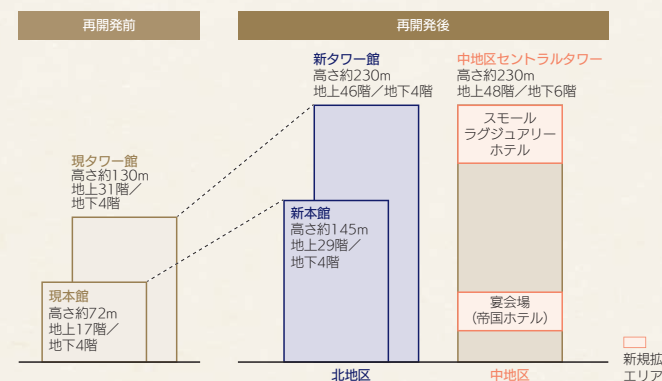
追加容積率獲得によって営業面積を拡大し、収益力を強化します。また、オフィス事業の増強等、外的環境の変化にも柔軟に対応できる事業ポートフォリオに再構築し、経営基盤の安定性を高めます。

3 地域貢献・社会貢献

当社が大切にする安全・安心のさらなる追求を目指して街一体での開発に参画し、周辺地域と連携して環境に優しく災害に強い街づくりに取り組みます。

帝国ホテル 東京の新たな姿

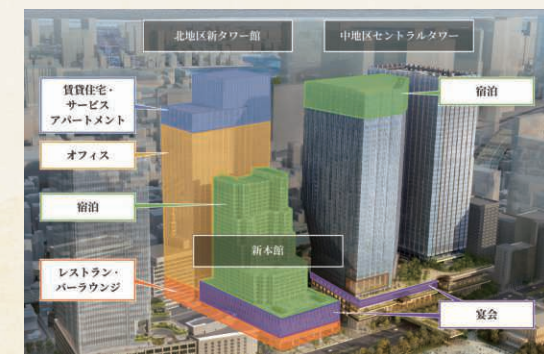
本計画によって、完成後の新本館・新タワー館の建物の規模は現在に比べて大きく変わります。計画容積率は約1,340%となり、2棟を合計した延べ床面積は約240,250㎡から約420,000㎡と、およそ1.7倍に増加します。加えて、隣接する中地区に完成するセントラルタワーの一部にも帝国ホテルの営業エリアを新たに拡張します。



新本館は現在と同様、単独棟のグランドホテルとしてホテル・宴会場・レストラン・バーラウンジ等を備えます。

新タワー館では従来のオフィス・商業エリアに加え、好評を博したサービスアパートメントを、最新の建物・設備等とともにさらに充実した内容で提供します。また、新規事業として高層部には賃貸住宅を展開し、「日比谷に“住まう”」という新たな価値を提供します。

隣接する中地区のセントラルタワーにおいて、低層階では宴会場を、高層階では新ブランドのsmallラグジュアリーホテルを運営します。宴会場は1,000㎡を超える大型宴会場を備え、日比谷公園を臨む配置となる予定です。また、ホテルは宿泊特化型で約100室規模の計画としています。



内幸町一丁目街区完成イメージ
※2022年3月24日時点の計画であり、変更となる場合があります。

再開発計画を支えるパートナーシップ

三井不動産株式会社との共同事業



当社は、2007年に三井不動産株式会社の資本参加を受けて以降、大規模な不動産開発に豊富なノウハウと実績を有するデベロッパーである同社と共に、当社再開発計画の立案段階から計画検討を続けてきました。本計画の確実な遂行のため、パートナーとして現在も共同で本計画に取り組んでいます。

現タワー館解体後、跡地の一部を三井不動産株式会社に譲渡し、両社共同で新タワー館を建設します。新タワー館稼働後についても、共同事業者である同社の国内有数のオフィス運営者としてのノウハウの活用により、安定稼働・収益確保の実現を目指します。

TOKYO CROSS PARK構想



三井不動産株式会社、NTT都市開発株式会社、第一生命保険株式会社、中央日本土地建物株式会社を含む「内幸町一丁目街区」の開発を推進する事業者は、当街区の事業構想である「TOKYO CROSS PARK構想」を掲げ、協力して街づくりを進めています。

当街区は、都心最大級の開発プロジェクトであり、日比谷公園と繋がるとともに、各社が共創し、街づくり、デジタル、「おもてなし」、well-being、カーボンニュートラル・防災等、それぞれの分野の強みをかけ合わせて、新たな価値創造や社会課題解決を推進する、次世代スマートシティを実現します。

特集 2 受け継がれる「おもてなし」の精神

「おもてなし」を支える人材の取り組み

帝国ホテルは「中長期経営計画2036」において“人を原点とする帝国ホテルブランドをより進化させる”ことを掲げています。お客様に満足していただける最高のサービスと商品を追求することが、国際ベストホテルを目指して成長し続けるために重要であり、その根底にあるのは創業から継承されてきた「おもてなし」の精神です。

帝国ホテル全体に息づくこの精神のもと、「おもてなし」の担い手として従業員一人ひとりが職務に励み成長を図ることができるよう、安心して働き続けられる環境の整備と人材育成に取り組んでいます。

多様性を組織の強みとする風土改革 ～全社一丸となって「おもてなし」を追求～

人材育成方針・環境整備方針の策定

事業の持続的な成長や発展の原点は「人」です。当社は顧客満足度の向上は多様な人材が年齢、性別、国籍を問わずそれぞれの強みを発揮することでもたらされと考え、今後も企業価値と顧客満足度の継続的な向上を目指すにあたっての方針として人材育成方針を定め、人材育成に取り組んでいます。

また、環境整備方針を定め、従業員が自律的に自身の能力向上に取り組める制度や、多様な従業員が優れたサービスや商品を提供し続けるために、安心して働き続けられる環境の整備を進めています。

▶人材育成方針・環境整備方針



人材育成 ～「おもてなし」を担う一人ひとりの成長を支援～

帝国ホテルでは、人材育成室を設置し、体系的な人材育成を推進しています。

新入社員育成

新入社員研修では、帝国ホテルスタッフとしての基本的な知識、「おもてなし」の考え方と行動について学びます。さらに入社1年前後まで研修を含むフォローアップも行っています。



新入社員研修

帝国ホテルスタッフとしての基本技能向上

全従業員を対象に、語学研修、介助支援者研修、職種別研修などを実施しています。また各部門では、必要に応じて、専門的な知識や技能を高めるための研修を行っています。



基本技能向上研修

次世代リーダー育成

次世代リーダー育成の一環として、東京・大阪間の交流から海外留学まで、幅広い社内外の研修を進めています（応募制、指名制）。

階層別研修

組織の視点を養い、チームを運営していくために必要な考え方と方法を、社内資格/役割等級に応じて修得します。

自己啓発支援

資格取得の奨励や通信教育の援助など、従業員が成長を目指す、自ら行動できるよう環境を整えています。

外国語・留学サポート

職種や語学に応じて受講できる語学研修を実施しています。また、留学・研修のプランを自ら提案、応募する方式で、海外留学奨励制度を運用しています。

「さすが帝国ホテル推進活動」

「さすが帝国ホテル推進活動」は、お客様の期待を上回るサービスを提供し、「さすが帝国ホテル」という評価をいただくために、1999年にスタートいたしました。

活動の柱となっているのが行動基準と9つの実行テーマです。実行テーマ「挨拶」「清潔」「身だしなみ」「感謝」「気配り」「謙虚」「知識」「創意」「挑戦」を実践することがお客様から「さすが」と言っていただくための第一歩と捉え、従業員一人ひとりへの行動基準の浸透を推進しています。

毎月、東京・大阪・上高地・京都の全部長が一堂に会して開催している「さすが帝国ホテル推進会議部長会」（以下、推進会議）は、売上実績等を議論する会議とは一線を画し、当社のサービスクオリティについて議論する場として継承されています。

会議で議論された内容を従業員（個人）に発信することで意識を共有し、各部（組織）で策定された年間活動目標に沿った取り組みを実践することで、自ら考え、一歩踏み込んで行動することで帝国ホテル全体の力が高まる仕組み作りとしています。



職場での表彰（東京）



職場での表彰（大阪）



さすが帝国ホテル年間大賞表彰式の様子

さすが帝国ホテル個人表彰

行動基準と実行テーマを実践し、特に「さすが帝国ホテル」にふさわしい評価を得た従業員が推進会議での審議を経て、「さすが帝国ホテル個人表彰」に選ばれます。パートナー企業も含めた帝国ホテルに関わる全ての従業員が表彰の対象となっており、東京では社長が、大阪では総支配人が直接受賞者の職場に出向き、職場のメンバーと一緒に受賞者を表彰しています（2024年度 36件45名）。

さすが帝国ホテル団体表彰

お客様への提供価値の向上、業務・商品の質や効率の向上、従業員の能力・行動・執務姿勢などの向上のために、チームで努力して、「さすが帝国ホテル」にふさわしい一体の成果を挙げた活動は、推進会議での審議を経て、「さすが帝国ホテル団体表彰」に選ばれます（2024年度 13件）。

さすが帝国ホテル年間大賞

前年度の受賞者の中で、特に「さすが」と評価される受賞者は、推進会議による投票及び全従業員による投票を通じて、年間大賞に選ばれます。受賞者、役員、部長、従業員が一堂に会する年間大賞表彰式は、毎年東京・大阪同時中継で盛大に開催しています。投票を通じて、従業員一人ひとりが「何がさすが帝国ホテルにふさわしいのか」を真剣に考えることによって、受賞者の行動を参考とする場となっています。

特集 2 受け継がれる「おもてなし」の精神



※肩書は取材当時

N.Y.さん

(2019年4月入社)
京都事業部

J.C.さん

(2022年12月入社)
事業開発部 事業開発課
西麻布レストラン

I.T.さん

(2006年4月入社)
帝国ホテル 東京 宿泊部
ゲストリレーションズ課 フロント

K.S.さん

(2015年4月入社)
帝国ホテル 東京 営業部
海外マーケティング推進室従業員
座談会

お客様と帝国ホテルを結ぶ「おもてなし」のあり方

それぞれの持ち場で醸成される「おもてなし」

K.S. 帝国ホテルの企業理念や行動指針に、職場での具体的なルールにおいて、目指すべき「おもてなし」のあり方は示されていないですね。ここに集まった4名は皆、直接のつながりがない部門に所属しており、ふだん顔を合せる機会がないですが、そうした帝国ホテルで働く一人ひとりのお客様を想う気持ちが、それぞれの職場における「おもてなし」として醸成され、全社的な価値観や姿勢を形づくっていく。私は「おもてなし」について、そんなイメージを持っています。

I.T. そうですね。「おもてなし」という言葉だけを捉えようとすると難しいですが、帝国ホテルが企業理念に掲げる「国際的ベストホテル」については、海外のお客様にも伝わる普遍的な心配りや、品質管理の徹底などを意識付けるための言葉ではないかと私は感じていて。「おもてなし」という概念も、日々の接客や改善活動を通じて、お客様に向き合う仕事の質を高めるべく意

識することで具現化されるのかな、と思います。私は、今年で入社20年目となり、長らくホテルのフロント業務を中心に従事してきましたが、その仕事においては、お客様それぞれのご事情や状況に合わせた、マニュアル通りでない接客を心掛けています。



例えば、長時間のフライトで疲れていらっしゃる海外からのお客様、あるいは小さなお子様を連れて手続きに手間取っているお客様に寄り添い、できる限り快適に、気負わずにホテルをご利用いただけるように、サービスをご提案・ご提供するといったことですね。そうした対応の中で「おもてなし」というものを意識している気がします。

J.C. 私は今、介護付き老人ホームの施設内にある業務受託先ダイニングでサービス業務を行っており、ご来店されるお客様は、施設に入居されている方々と、そのご家族や知り合いの方々に限られています。そこではまず、施設入居者様全員のお顔とお名前を一致させて覚えることが基本で、一人ひとりの食事の進め方や嗜好などについても、スタッフ内で情報を共有するなど、快適に過ごしていただくための工夫を行っています。こうした対応は、義務付けられているわけではないのですがお客様のためにという想いのもと、スタッフみんなが主体的に行っています。この想いが、私の職場における「おもてなし」のベースなのではないかと感じます。また介護フロアの入居者様は、外出できなくても施設内で元気に過ごされている方々も多いので、コース料理のご提供やバーの営業を通じて、そうした方々に非日常を楽しんでいただくことも、「おもてなし」の形ではないかと考えています。

N.Y. 私は入社以来、帝国ホテル 東京の調理部でパストリーとしてデザートづくりに携わってきましたが、この4月から京都事業部に配属され、帝国ホテル 京都の開業準備を担当しています。調理部は、いわゆる裏方なのでお客様へ直接に接する機会がほとんどない職場ですが、京都では調理担当も表に出て、お客様に直接サービスをする機会が増えます。外国人のお客様が多い土地なので、言葉の壁を越えて「おもてなし」を伝えられるよう、英語も勉強しています。パストリーの仕事でも、「おもてなし」に繋がると感じるタイミングは沢山あります。例えばパースデーケーキのプレートに書く文字一つでも、お客様が年に一度のお祝いのために帝国ホテルを選んでいただいていることを想い、より良い仕上がりになるように意識を集中していますし、コースのデザートについても、料理の流れや季節の変化を考慮するなど、自分が作りたいものではなく、お客様に喜んでいただくことを常に心掛けています。この姿勢は、先輩シェフたちの仕事に対する厳しい姿勢を見ながら、学んできたことでもあります。

K.S. 私么、入社当時から先輩や同僚など、周りの方々のお客様に対する姿勢や向き合い方を見て、お客様がどうすればより快適に過ごせるか、自分の頭で一步、二歩先を考えるようになってきましたし、そうした学びが自分の「おもてなし」の軸になっていると感じます。現在は、海外マーケティング推進室という部署で、旅行代理店などの方々とコミュニケーションを通じて、お客様のニーズを把握したり、利用の拡大に向けた仕組みづくりの仕事をしています。お客様のニーズは、国によって異なるの

で、要望を上手く引き出しながら帝国ホテルが提供できるサービスを説明し、意見交換を重ねています。より多くのお客様に興味を持っていただくための仕組みを作っていくには、現在の業務においても「おもてなし」を活かせる部分はとても多いと思っています。

お客様に「さすが」と感じていただくために

I.T. 皆さんそれぞれの職場における「おもてなし」のあり方や考え方について、とても興味深く伺いました。一方で、お客様は、私たちの「おもてなし」をどう受け止めてくださっているのか、あらためて考えてみたくなりました。帝国ホテルでは「さすが帝国ホテル推進活動」として、私たち従業員がお客様の期待を上回るサービスを提供することでお客様や社会から「さすが帝国ホテル」と評価されることを目指し、サービス品質の向上に取り組んでいます。「おもてなし」の精神は、お客様に「さすが」と感じていただけるサービス提供の原点と言えるでしょう。お名前を添えてお声掛けし、ちょっとした雑談をたびたび重ねるようにしたり、チェックイン・チェックアウトの手続きはもちろん、タクシーや宅配便の手配なども、スタッフが連携して迅速に行うとか、ロビー全体でお出迎えするといった対応を繰り返したことで、親しみを感じていただけるようになり、帝国ホテルが上京時の常宿になったお客様もいらっしゃいます。お客様に関するスタッフ間の情報共有が緊密で、部署の垣根を越えて協力し合うところは、私たちの強みでもあり、お客様の満足度向上に繋がっていると言ってもいいのではないかと思います。

N.Y. 入社からしばらくして上高地帝国ホテルに勤務していた時、制作した飴細工を館内に飾ったところ、私の飴細工を東京でご覧になったことがあるお客様が気付いてくださり、その後、毎年東京にご宿泊いただく際に特注のケーキを作る機会をいただけるようになりました。指名を受けてケーキを作ることはなかなかないので、自分の仕事に対するお客様の評価にとっても感激しました。今、オープンに向けて準備中の帝国ホテル 京都



特集 2 受け継がれる「おもてなし」の精神

でも、お客様ファーストの接客を全員で目指し、I.T.さんがおっしゃったような、部署の垣根を越えて協力し合うことで、お客様にご満足いただけるサービスを作っていきたいと思います。そして若い後輩を指導していくために、自分がまず率先して行動し「おもてなし」を示していかなければ、と意識しています。

J.C. 以前、私が上高地帝国ホテルに勤務していた時のことです。接客したお客様に、私が東京の「パークサイドダイナー」へ異動することをお伝えしたところ、「一度行ってみます」と仰ってくださいました。社交辞令かと思っていたのですが、異動した翌月、そのお客様は本当にご来店くださったのです。わざわざお越しいただいたことがとても嬉しかったですし、自分なりの「おもてなし」がお客様に伝わったように感じました。現在の職場では施設入居者様全員のお顔とお名前を覚えると言いましたが、建物のエントランスに私たちスタッフ全員の顔写真と名前が掲示されていますので、入居者様も私たちのことを覚えてくださる方が多いです。ホテルではなかなか経験できない、関係性を大切にしながら、お客様の満足度をさらに高めていきたいです。

K.S. 海外マーケティング推進室で働く前の4年間、当社の提携先であるハワイのハレクラニコーポレーションへ出向し、同社が経営する現地ホテルでゲストリレーションズマネジャーを務めました。ハワイ滞在中は、慣れない職場でいろいろな苦労も味わいましたが、出向期間を終えて帰国準備を進めていたある日、一人のお客様から「あなたがいなくなるのは寂しい。今まであなたが私たちに尽くしてくれたサービスに心から感謝している」という長文のメールをいただき、それまで面と向かってそうしたことを仰らなかったお客様でしたので、私も胸がいっぱいになりました。帝国ホテルで経験してきたこと、培ってきたことをベースに「おもてなし」を自分で体現しようと思っていたので、それをお客様に感じ取っていただけたのかな、と思いました。その一方で、その土地柄にあった「おもてなし」、例えば、フロントからバックオフィスに入る時に一礼をするといった畏まった作法よりも、お客様との距離の近さを意識し、温かくお出迎えするようなサービスが喜ばれることを学びました。日本における自



分のスタイルを持ち込むのではなく、お客様が求めている「おもてなし」を提供することが重要であると学びました。

「おもてなし」を支える教育研修とマネジメント

J.C. 帝国ホテルの特長として、従業員の研修が非常に多く、充実していると感じます。入社時には2週間かけて、仕事に対する姿勢や接客マナー・所作から、給与明細の見方など事務的な部分まで教わる基本研修を受けますし、その後も様々なステップアップに向けた育成研修や、階層別・職務別の研修が継続的に行われます。こうした人づくりへの注力が「おもてなし」の提供を下支えしてくれていると感じます。

K.S. 大きく分けると、スキルの向上や資格の取得をサポートするといった実務につながる研修と、組織の中で職場が求めている能力・判断力を学ぶための階層別に実施する研修の二つがあります。特に階層別研修は、自分の役割を明確に意識させるもので、何か自分が判断に困ったときなどに、その研修で自分が定めた目標に立ち返って考えることができます。人に言われて物事を進めるのではなく、自分の頭を使って考える姿勢が身に付くような内容です。

I.T. 今、ご説明された通りで、階層別研修は日々の実務にも大いに役立っています。階層別研修では、普段の業務では関わる機会の少ない様々な部署の従業員が集まるので、横のつながりができるという点でも心強さを感じています。

N.Y. 調理部では、普段は担当していない中国料理やベーカリーなどの基礎技術が学べる研修が定期的の実施されており、様々な食に関する知識を深めることができます。ただ自分としては、もっと専門的なデザートに関する学びを得るために、会社での研修以外にも外部の講習会に参加したり、社外のシェフにアポイントを取って話を伺ったりしています。また、国内外の料理コンクールへの出場機会も多く準備されており、年次が若くても自分の腕を試すことができることはとてもありがたいと思っています。

I.T. 会社から従業員へのサポートについて、私が特にありがたいと思っているのは、ワークライフバランスに関する制度の充実です。私は、1日90分の短時間勤務を取得できる制度を活用し、小学生と保育園児の子どもを送迎しながら出勤しています。職場の同僚や上司も心よく受け入れてくださり、制度活用への理解と協力を得ているので、大変感謝しています。フロントでは今、私を含めて3名のスタッフがこの制度を使い、家庭と仕事を両立をさせています。

K.S. 私には、6歳になる長男と昨年誕生した次男がおり、近いうちに男性育児休業を取得する予定です。現在も上司の理解を得て、リモートワークの活用や時間帯をずらした勤務を行っており、本当に助かっています。当社は、ホテル業界では珍しいとされる完全週休2日を実現し、産前産後休暇・育児休業だけでな

く介護支援制度などもあり、非常に手厚い制度で従業員の活躍を支えています。従業員満足度の向上が、結果としてお客様の満足度を高めるという考えを実践するマネジメントと言えます。

自分自身のチャレンジとして実現したいこと

I.T. 海外からの宿泊客が今後ますます増えていくと思いますので、それに対応できるように、ラグジュアリーホテルに相応しい英語力を身に付けることにチャレンジしたいです。学校で習ってきた英語だけでは足りないと思っており、海外のラグジュアリーホテルのパトラーが使うような、より丁寧で品のある英語を操れるフロントスタッフになりたいです。

J.C. 私も英語力を向上したいです。今の職場には、日本人の施設入居者のお客様しかいらっしゃらないのですが、本社に戻った時には、海外からのお客様がさらに多くなっていると思いますし、英語に対する苦手意識を克服するためにも勉強したいです。私は、接客の仕事をとても楽しんでるので、そのことが海外の方にも伝わるように接客したいと考えています。

N.Y. 自分がチャレンジしたい一番大きな目標は、パティシエのワールドカップと呼ばれている「クープ・デュ・モンド」の日本代表に選ばれ、フランス大会本選で世界一を取ることです。必ず達成するつもりです。また、製菓業界に影響を与えるような存在を目指し、自分を育ててくれた帝国ホテルに恩を返せる



ような人材になりたいですね。

K.S. N.Y.さんが掲げられた大きな目標にすごく刺激を受けました。私は、京都の開業や東京の再開発を控え、帝国ホテルが転換期を迎える中で、従業員が自信と誇りを持ち、毎日生き生きと働けるホテルを作りたいと考えています。働く人の輝きが、抜群のサービスを提供するエネルギーになると思うので、そのための仕組みや学びの体制づくりに携わっていきたいです。そして当社初代会長を務めた渋沢栄一の言葉にあるように、世界中から帝国ホテルに集まってくださるお客様が、日本の良さ、帝国ホテルの良さをいつも思い出されるように、帝国ホテルの「おもてなし」を未来へ引き継いでいきたいと思っています。



サステナビリティの推進

当社グループは2020年4月、国連が提唱するSDGs(持続可能な開発目標)への対応を積極的に推進するため、従来の「環境委員会」を改め「サステナビリティ推進委員会」を発足させ、SDGsを基盤とした取り組み(環境配慮、リスク管理、社会貢献、ダイバーシティ等)を進めています。

『中長期経営計画2036』においても社会的な課題の解決を重点課題の一つと位置付け、企業活動の全てについてSDGs貢献度を最大限向上させることを戦略としています。

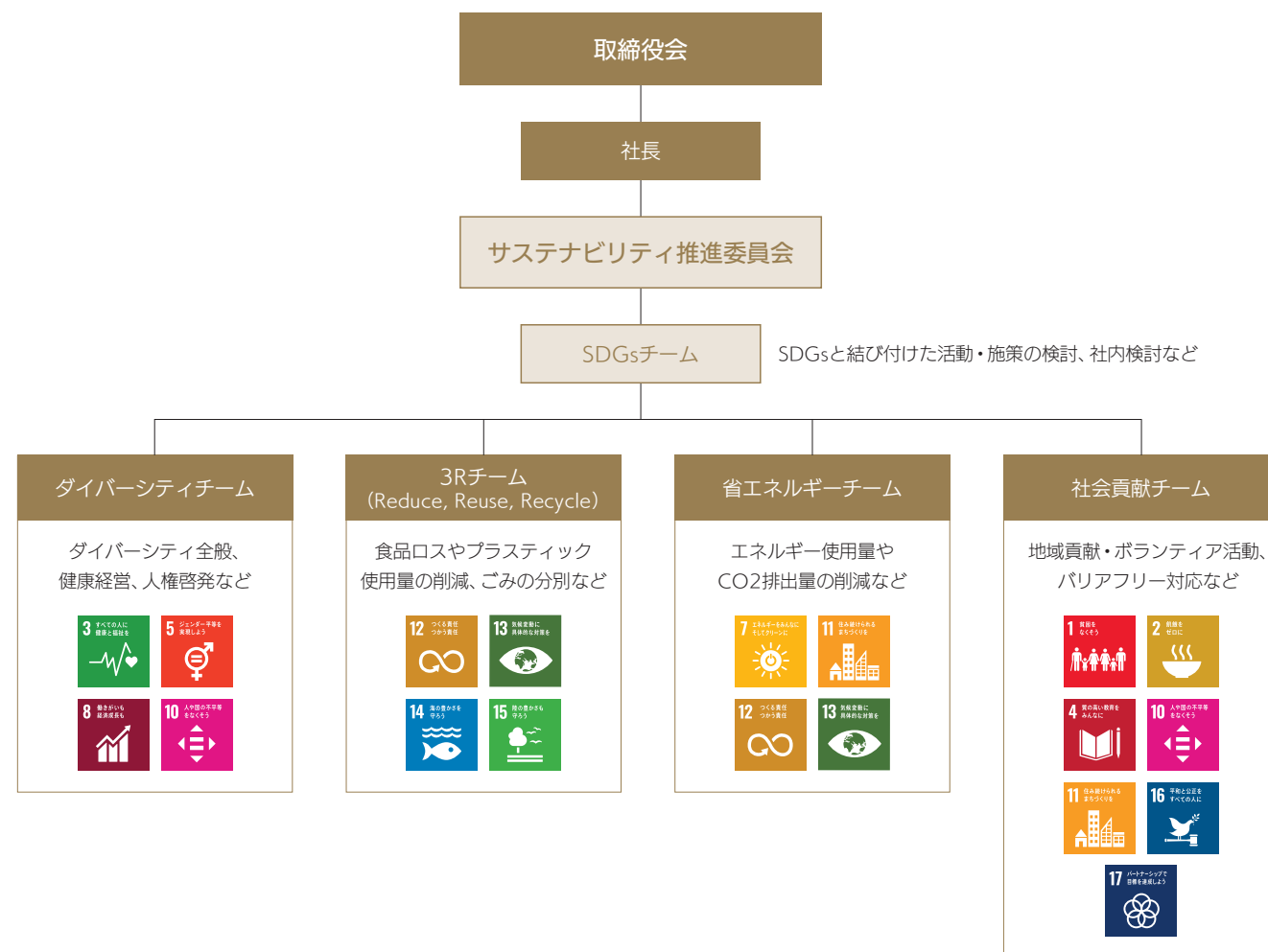
■ 推進体制

サステナビリティ推進委員会は社長を委員長とし、全役員・全部長・子会社社長で構成され、定例会議を年2回、その他必要に応じ随時開催しています。審議内容は、サステナビリティ推進活動の4つの基本方針に基づき、サステナビリティ全般に関わる法定報告・提出書類の適法な管理、各取り組みの適正性等を常に念頭に置き、目標の設定、計画の立案並びに進捗の管理を行い、その審議・決議内容は取締役会において随時報告しています。

なお取締役会は、これらの取り組みの進捗確認や協議等を行っています。

4つの基本方針

1. 健全な事業活動を通じ、持続可能な成長と社会的課題の解決を図る。
2. 安全、信頼、公正、適正を念頭に計画・実行する。
3. 「良き企業市民」として、ステークホルダーと協働して社会の発展に貢献する。
4. 常に国内外の情勢に照らし、社会的活動の実効性を高める。



■ 活動の考え方

取り組むべき課題として、SDGsの17の目標のうち、15を特定しました。そして「ラグジュアリーとサステナビリティの両立」を掲げ、サステナビリティ推進の取り組みを通じてお客様とともに持続可能なホテルを「共創」することを目指しています。

帝国ホテルはSDGs(持続可能な開発目標)を支援しています。



■ 分科会の活動実績

SDGsチームは、各分科会の進捗管理、外部との積極的な情報交換などによるチーム機能強化と取り組みの情報発信やSDGsに貢献する新商品やサービスの開発支援、従業員アイデアの実現化による社内啓発活動を中心に年4回定例会議を開催しています。

4つの分科会は、それぞれに関係する部署の従業員により構成され、1年ごとに発令されます。リサイクル施設の見学や地域清掃活動、社内外のイベントへの参加などの実働的な活動を中心に、年4回定例会議を開催しています。



地域清掃活動への参加



食品ロス削減の啓発イベントへの参加



国際女性デーの取り組み



日比谷公園の花壇管理

従業員のSDGs活動紹介動画

帝国ホテルでは、SDGsに貢献するべく従業員が主体性をもって様々な取り組みを行っており、「お客様とともにサステナブルな未来に向けて歩みたい」という思いを動画を通じて発信しています。



帝国ホテル
東京



帝国ホテル
大阪

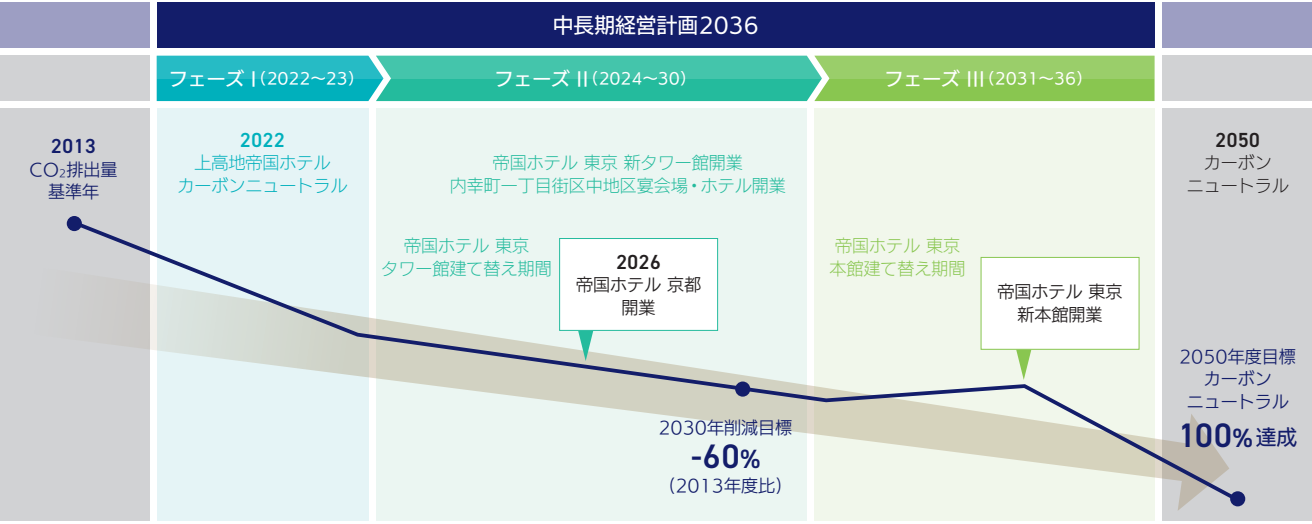
サステナビリティ年表

2001年 12月	環境委員会設置	2021年 3月	「災害時における旅行者の受入れ等に関する協定」締結(大阪)
2003年 8月	リスク管理委員会設置	2022年 3月	「健康経営優良法人2022」認定
2008年 3月	食の安全と信頼委員会設置	2022年 4月	カーボンニュートラル化(上高地)
2013年 9月	「大規模災害時における帰宅困難者等受入に関する協定」締結(東京)	2022年 6月	脱炭素ロードマップ策定・公表
2014年 6月	「くるみん」マーク取得	2023年 3月	サステナビリティ調達方針策定・公表
2016年 3月	ダイバーシティ推進表明	2023年 3月	「Sakura Quality An ESG Practice 5御衣黄ザクラ」取得(東京・大阪・上高地)
2016年 6月	エコマーク取得(東京・大阪・上高地・柏)	2023年 10月	使用電力全量CO2フリー化(東京・大阪)
2017年 1月	「エコマークアワード2016」金賞	2024年 4月	人権方針策定・公表
2017年 3月	「環境 人づくり企業大賞2016」優秀賞	2025年 3月	「健康経営優良法人2025」ホワイト500認定
2017年 4月	「トモニン」マーク取得	2025年 4月	人権啓発推進委員会(旧 同和問題推進委員会)設置
2019年 6月	「えるぼし」マーク取得		
2019年 10月	日本ホテル協会「第1回社会貢献表彰」最優秀賞		
2020年 4月	サステナビリティ推進委員会(旧 環境委員会)設置		

環境への取り組み

■ 脱炭素の推進

当社グループは中長期経営計画2036における脱炭素ロードマップに基づいて、直営事業所におけるCO₂排出量 (Scope 1 + 2) を2030年度までに(2013年度比)60%減、2050年度までに実質ゼロとする目標を掲げ、様々な施策を進めています。さらなる省エネルギー活動の推進、再生可能エネルギーの導入を進めるとともに、再開発時の新ハードウェアへの最新技術導入により、環境負荷軽減に努めます。



再生可能エネルギー導入

帝国ホテル 東京及び帝国ホテル 大阪では全館でCO₂フリー電力を導入し、厨房ガスはカーボンオフセット都市ガス (地球環境貢献型) を使用しています。また上高地帝国ホテルでは2022年よりカーボンニュートラルでの運営を開始しています。

電気自動車 (EV) 用充電設備の設置・拡充

電気自動車社会の進展に対応するため、東京・大阪ではホテルのご利用中に充電できる環境を整えています。長距離走行後の目的地であり、滞在時間が長い宿泊施設において、電気自動車利用者の利便性を高める「目的地充電」への対応とともに、走行中に電気が尽きる不安を軽減し、サステナブルな移動手段を支える拠点としての役割も担っています。



環境配慮型車両の導入

帝国ホテルハイヤーでは、燃料電池自動車の導入を進めており、上高地帝国ホテルへの送迎プランにも一部使用しています。



■ プラスチック使用量の削減

2022年4月施行「プラスチック資源循環促進法」に則り、東京・大阪・上高地において、客室アメニティに竹製・木製や植物由来の製品を採用するなど、対象12品目におけるプラスチック使用量削減を順次進めました。またミネラルウォーターやホテルショップでの惣菜容器等も環境負荷が少ない素材を使用しています。

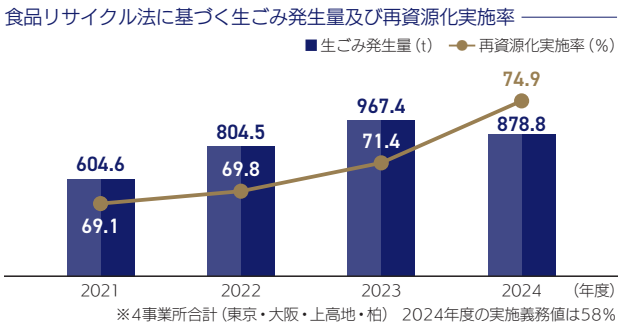


■ 循環型社会の実現に向けて

当社グループは「美味しく社会を変える」という考えのもと、「食品ロス削減」に力を入れています。

食材仕入れの管理の徹底、調理時に食材を無駄なく使用する工夫など、各部門で取り組みを進めています。

なお、食品リサイクル法に基づく生ごみ再資源化実施率 (直営4事業所合計) は、義務値達成を維持しています。



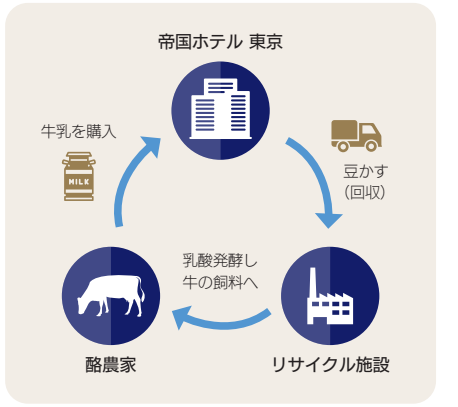
コーヒー豆かすによる食品リサイクルループ

帝国ホテル 東京において、宴会場やレストランで排出されたコーヒーの豆かすを、牛の飼料にリサイクルし、その飼料で育成された牛の牛乳を購入する再生利用事業計画 (食品リサイクルループ) の取り組みを進め、2025年7月に認定を取得しました。コーヒー豆かすを利用した乳牛向けのスキームはホテル業界初となります。

当社とリサイクル業者、酪農家が協働して食品リサイクルループの認定事業者となり、新たなパートナーシップを構築することで、持続可能性に配慮したサプライチェーンの推進を図っています。



食品リサイクルループ (資源循環) の流れ



廃食用油でSAFへのリサイクル

廃食用油を原料として、持続可能な航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel : SAF) を製造することにより、脱炭素社会を目指すプロジェクト「Fry to Fly Project」に参加しています。3事業所 (東京・大阪・柏) で発生した廃食用油を回収し、製造されたSAFは航空燃料として使用されます。ホテル業と親和性の高い、交通機関の脱炭素への取り組みの一助となることで、持続可能な観光を推進してまいります。



■ 食品ロス対策

サステナブルなオリジナルソルト

野菜の皮や果物の房、甲殻類の殻などを低温オーブンで焼いてパウダー状にし、塩に混ぜてオリジナルソルトとして料理に使用しています。また、ホテルショップにて商品化し、売上の一部を環境保護を推進する一般社団法人JEANへ寄付しています。



もったいないバナナ

食品ロス削減の課題をサプライチェーンの中で解決していく試みとして、取引先である株式会社ドールが廃棄バナナの削減に取り組む「もったいないバナナプロジェクト」に賛同し、開発したスイーツを販売しました。



耳まで白い「新食感の食パン」を開発

「新食感の白い食パンW・E Bread」を開発し、館内で提供するサンドイッチ商品に導入しています。伝統の味とスタイルを継承しながら食品ロスの削減に寄与する工夫と発想の転換より生まれた商品です。



食品ロスを「環境循環型野菜」に活用

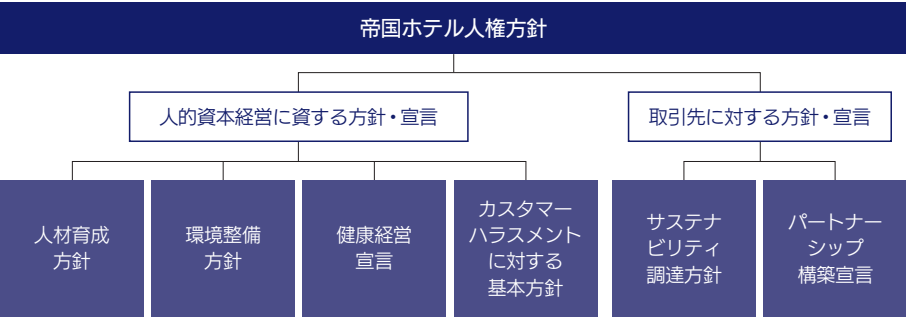
レストランや宴会場で発生する生ごみを、2007年から乾燥させて再資源化し、パートナー企業を通じて野菜栽培用の肥料にしています。その肥料を使って生産された野菜を「環境循環型野菜」として購入し、レストランの一部メニューで使用しています。

社会課題への取り組み

企業理念のもとサステナビリティを推進するため、人権の尊重を重要な経営基盤の一つと位置づけています。その考え方にに基づき、全てのステークホルダーに対する社会的責任を果たすべく、人と社会に貢献する取り組みを進めてまいります。

■人権

「帝国ホテル人権方針」を定め、この方針に沿った啓発活動を通じて、人権を尊重する企業文化の醸成と企業活動全般にわたる取り組みを推進することにより、ステークホルダーに対する人権尊重の責任を果たします。



帝国ホテル人権方針

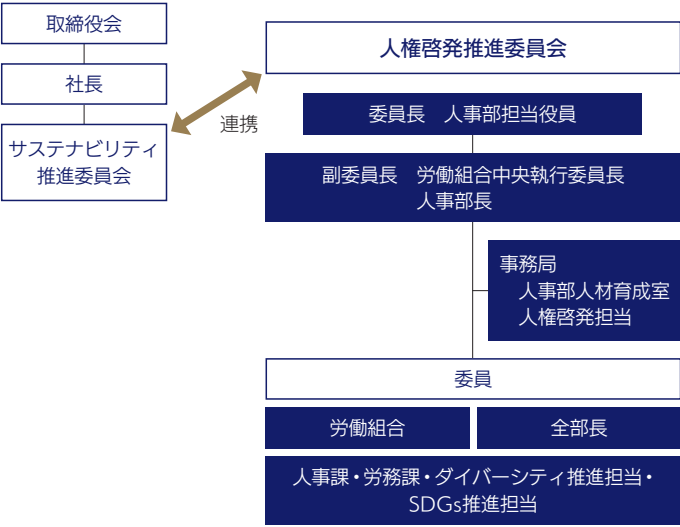
方針	当社企業理念のもと、人権を尊重する企業文化の醸成と企業活動全般にわたる人権尊重の取り組みを推進する。
対象	当社の業務に従事する全ての役員、従業員に対して適用し、またサービスと商品に関わる全ての人々の人権に配慮する。
人権尊重の遵守	人権に関わる国際的な規範を支持・尊重し、これらの規範に基づいた取り組みを実施する。
人権尊重の体制	人権関連事項に関わる担当役員を委員長とし、各部門長および労働組合執行委員長からなる組織体制とする。
人権デュー・デリジェンス	国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、事業活動と関係する人権に対する負の影響の特定、防止、軽減、報告に取り組む。
救済	自社が人権侵害を引き起こし、または助長していることが明らかになった場合、是正・救済に取り組む。
情報開示	人権尊重への取り組みやその結果について、定期的に情報を開示する。
教育体制	本方針に基づいた行動が当社の事業活動に反映されるよう、適切な教育・研修を実施する。

推進体制

1985年より東京人権啓発企業連絡会に加盟し「同和問題推進委員会」を設置しており、2024年の帝国ホテル人権方針公表を経て、2025年4月1日に「人権啓発推進委員会」として再整備しました。

全部長を軸に、労働組合役員の協力を得て構成される部門横断的な体制のもと、人権に関する全社的な方針や取り組みの検討・推進、各部現場の声と実態に即した現状把握と改善や、人権課題に関する情報共有と誰一人取り残すことのないようなきめ細かい啓発活動を行っています。

なおこれらの活動は、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会と連携し、適宜、取締役会に報告することとしています。



従業員への啓発

人権方針に基づいた行動が事業活動に反映されるよう、適切な教育・研修を実施しています。

（新卒者・中途採用者・サポート社員入社時研修、新管理職研修、コンプライアンス研修、ハラスメント研修、メンタルヘルス研修、ダイバーシティ関連研修、アンコンシャスバイアス研修等）

カスタマーハラスメントに対する基本方針

従業員を守る立場から「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定し公開しています。

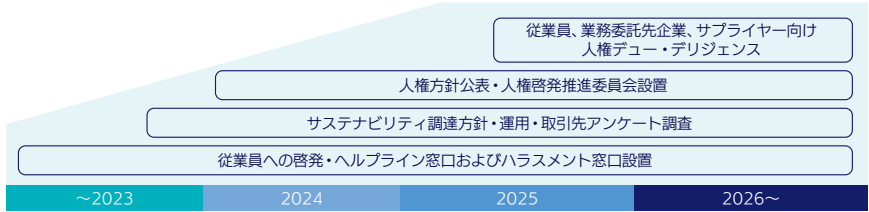
万が一カスタマーハラスメントに該当する行為が確認された場合、本方針に則り、毅然と対応します。



■人権デュー・デリジェンス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の人権デュー・デリジェンスの考え方ならびに当社人権方針に基づき、事業活動と関係する人権に対する負の影響を特定し、防止・軽減させることを目的に、人権デュー・デリジェンスの構築に取り組んでまいります。

これまで従業員への啓発、相談窓口の設置や各種方針の策定を進めており、これらをベースとして、今後もさらに人権デュー・デリジェンスの取り組みを継続・拡大していきます。



■責任ある調達

国際連合や経済産業省のガイドラインとパートナーシップ構築宣言を踏まえ、品質管理、公正・公平な取引や人権の尊重はもとより、地球環境や動物福祉への配慮などといった、ホテルや飲食業ならではの視点を加えた「帝国ホテルグループ サステナビリティ調達方針」を策定し公開しています。公開後直ちに、取引先に向け説明会を開催し、主要取引先200社に向けアンケート調査を実施しました。

その結果、人権尊重、労働安全の配慮や強制労働の禁止については高い浸透率でしたが、環境配慮については約70%、動物福祉については約30%であることが確認できました。今後も取引先の理解と協力を得ながら、持続可能で責任ある調達を目指していきます。

▶帝国ホテルグループ サステナビリティ調達方針



パートナーシップ構築宣言

一般社団法人日本経済団体連合会・会長、日本商工会議所・会頭、日本労働組合総連合会・会長および関係大臣（内閣府・経済産業省・厚生労働省・農林水産省・国土交通省）をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。



相談窓口

「帝国ホテルグループ ヘルプライン社内規程」を定め、社内・社外にそれぞれ窓口を設置しています。また人事担当者による「ハラスメント相談窓口」も運営しています。

当社が配慮すべき人権課題10項目

1. 人身取引および強制労働、児童労働の禁止
2. お客様の安全確保と透明性のある情報開示
3. 多様性の尊重
4. あらゆる形態の差別の禁止
5. 公正な採用選考
6. 結社の自由および団体交渉権等の尊重
7. ハラスメント、不公平な扱いの禁止
8. 適正な労働時間の管理と過剰な労働時間の削除
9. 最低賃金の確保と生活賃金の支持
10. 健康かつ安全な職場環境の確保

■ 社会貢献活動

TFTシルバーパートナー認定

世界の食の不均衡を解消する社会貢献プログラム「TABLE FOR TWO」に賛同し、国連の記念日に合わせて調理スタッフが考案したヘルシーメニューを東京・大阪の従業員食堂で提供しています。1食あたり従業員から10円、帝国ホテルから10円の合計20円を、アフリカ諸国やアジアの子どもたちの学校給食1食分として寄付しています。2021年より商品化した宴会メニューと併せて、当社の2024年の支援に対して、「シルバーパートナー」として認定され、感謝状を受領しました。



エンタの街 日比谷 打ち水月間

帝国ホテル 東京の位置する日比谷は、古くから劇場や映画館、ホテルが立ち並び、エンターテインメントの街として親しまれています。2011年より、5つの施設が連携し、日比谷の街に涼を届ける「打ち水」を開始し、2025年夏は19施設・団体が参加して、それぞれの施設において打ち水を行っています。



「上高地を美しくする会」への参加

上高地帝国ホテルでは、唯一無二の自然環境を次世代へ継承するため「上高地を美しくする会」の活動に参加し、地域の清掃活動等を定期的に行っています。活動への参加により、美しい上高地の環境保護に協力するとともに、環境配慮に対する従業員の意識向上を図っています。また、野生動物への対応なども専門家からレクチャーを受け、自然との共存を目指しています。



■ バリアフリーの推進

誰でも安心かつ快適にホテルを利用できるように、様々な観点からバリアフリーの対応を推進しています。設備面での環境整備や社員教育のほか、パラリンピック競技メダリストによる講演会を開催し、その内容を踏まえた客室レイアウトの変更などのサービス向上につなげました。「食のバリアフリー」として、レストランでは様々な食文化や背景を持つお客様にも楽しんでいただけるよう、ヴィーガンメニューを拡充しました。WEBアクセシビリティの強化にも取り組んでおり、社内研修の他、2024年3月にリニューアルした公式Webサイトは第12回Webグランプリ〈企業グランプリ部門〉にて、ホテル業界から初めてグランプリを受賞しています。



パラアスリートによる講演会

周辺地域の清掃活動への参加

帝国ホテル 大阪は、都心に豊かな水をたたえる大川のほとりに建ち、四季折々の自然の美しさを感じていただけるホテルです。その美しい景観を自分達の手で守るため、地域の清掃活動を行っています。また、天神祭や大阪マラソン後の清掃活動へも積極的に参加しています。

食育活動

フランスで30年以上の実績を有する食育活動「味覚の一週間」[®]に参画し、「子どもの食の未来」をテーマとした味覚の授業を地域の小学校で実施しています。2025年7月には、大阪・関西万博での「味覚の授業」へ参画し、五感の働きと5つの基本の味覚、五感で味わうことで広がる食の豊かさ、食品の産地や生産方法など日本を取り巻く課題を伝え、近い将来の食を考えるきっかけを提供しました。



画像提供：「味覚の一週間」[®]実行委員会

大阪「TEAM EXPO2025-共創チャレンジ」参画

帝国ホテル 大阪では、2025年日本国際博覧会協会が主催するプログラム「TEAM EXPO2025-共創チャレンジ」に参画し、留学生のインターンシップを実施しています。世界の多様な文化・感受性を理解し、人の魅力を向上させることで、多様性ある観光人材を創出し未来につなげていきます。



ちばSDGsパートナー登録

ザ・クレストホテル柏は千葉県SDGsパートナーメンバーへ加盟し、地元農家と連携した収穫体験・観光ツアー・朝採れ苺の提供等、地域の全世代を対象にした企画催事のほか、地元小学校の社会科見学の受け入れも実施しています。2024年度より従業員による田植えを実施しており、収穫後には館内レストランで「クレスト米」として活用しています。



人的資本経営

■「人的資本と多様性の推進」における5つのテーマ

- 1. 多様性を組織の強みにする風土改革
- 2. 働き方改革
- 3. 人材育成
- 4. 健康経営
- 5. 多様な人材の活躍

人的資本経営は当社の共創サイクル及び「中長期経営計画2036」において重要な課題です。その実現のために5つのテーマを設定して取り組みを進めています。

指標・目標値

	指標	目標値	2024年度実績	2018年度比
育成	無期雇用従業員一人あたりの研修費	2027年度までに2018年度比+30%	—	△6.4%
流動性	離職率	2027年度までに2018年度比△20%	—	△37.6%
ダイバーシティ	採用した従業員に占める女性従業員割合	毎年50%以上	正規社員：70.5%	—
	男女の平均勤続年数差異	2027年度までに4年未満	正規社員：7.5年	—
	障がい者雇用率	法定雇用率以上の水準を維持	2.56%	—
その他	外国への派遣人数（海外ホテルでの研修や国際的コンクールへの従業員出場等）	2027年度には2018年度比+50%	—	25.0%

■ 多様性を組織の強みにする風土改革 P.25

人材育成方針・環境整備方針の策定

人材育成方針・環境整備方針を策定し、安心して働き続けられる環境の整備と人材育成に取り組んでいます。

■ 働き方改革

従業員一人ひとりがやりがいを感じながら、無理なく働き続けられるよう、多様な働き方に対応するための制度や仕組みを整える働き方改革を実行しています。

働きがいのある制度の整備

より働きがいのある企業を目指して様々な制度を導入しています。

- 在宅勤務制度の拡充
- 育児／介護のための就労制度
- 積立有給休暇制度の拡充
- 副業制度

福利厚生 の充実

従業員の健康増進とリフレッシュのために、福利厚生 の充実を図り、主に以下のような施策を実施しています。

- リラクゼーションルーム完備
- サークル活動の支援
- 健康増進イベントの実施
- 検診補助

■ 人材育成 P.25

体系的な人材育成を促進

従業員のキャリア支援のための研修の実施や通信教育制度での自己啓発支援、海外留学制度など、体系的な人材育成を行っています。

■健康経営

帝国ホテルは、健康経営宣言に基づいて、従業員が健康に働くための様々な取り組みを進めています。

健康経営宣言

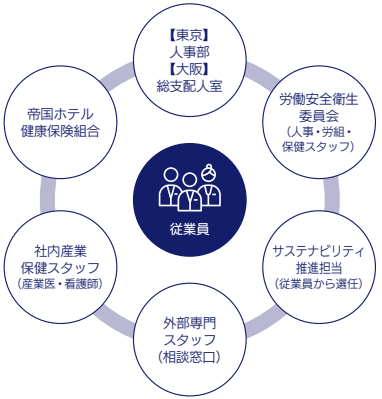
帝国ホテルでは「中長期経営計画2036」において“人を原点とする帝国ホテルブランドをより進化させる”ことをビジョンとして掲げており、健康経営は重要な経営課題の一つに位置付けております。従業員の健康はモチベーションや生産性の向上を通じて組織の健康につながり、最終的にはお客様へのよりよいサービスに結び付くと考えております。

1890年の開業以来、従業員一人一人がお客様のニーズを理解し、期待以上のサービスを形にすることで帝国ホテルは進化してきました。これからも進化を続けられるよう、従業員の健康維持・増進に取り組んで参ります。

代表取締役 社長執行役員 風間 淳

推進体制

社長を最高責任者とし、人事部が中心となり、労働組合、健康保険組合、産業医、看護師らが一体となって当社従業員の健康を維持・増進する取り組みを推進しています。



「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」
ホワイト500に初認定

健康経営に優れた企業として、経済産業省と日本健康会議が推進する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に、4年連続で認定されました。さらに、同部門の上位法人に付加されるホワイト500に初めて認定されました。

従業員を対象とする様々な施策、従業員食堂でのヘルシーメニューの提供、食イベントの開催、育児や介護と両立しやすい制度や環境の整備などが評価されました。

健康経営推進戦略マップ

健康経営推進戦略マップを策定し、これに沿って生活習慣の改善、メンタルヘルス向上、就労環境・人事制度の整備といった健康投資を積極的に行っています。健康経営を通じて従業員のパフォーマンス向上と優秀な人材の確保を目指します。



実績・目標

指標	2023年度	2024年度	2030年度目標 (KGI)
生活習慣（脂質の有所見率）	34.1%	32.7%	30.0%以下
ワークエンゲージメント※1	2.7点	2.7点	2.8点以上
アブセンティズム※2（延所定労働日数に対する休職率）	0.60%	0.64%	0.50%以下
プレゼンティズム※3、※4	3.8点	3.9点	20.0%以下

※1 ワークエンゲージメント：新職業性ストレス簡易調査票の「仕事をしていると活力がみなぎるように感じる」「自分の仕事に誇りを感じる」2問の平均点（5点満点高いほど良い）
※2 アブセンティズム：（健保組合の傷病手当金給付延べ日数÷在籍者の延所定労働日数）×100で算出、在籍者数：2,318名（2024年度末）
※3 プレゼンティズム（～2024年度）：「WORKPLACE OUTCOME SUITE（WOS）」を構成する因子の中で、「プレゼンティズム」を測定するための5設問をストレスチェックの追加アンケートとして実施（5点満点高いほど良い）。2024年度目標（KGI）は3.8点以上。
※4 プレゼンティズム（2025年度～）：調査会社を変更し「東大1項目版」を用いて生産性の損失割合を測定（割合が高いほど損失が多い）

■多様な人材の活躍

帝国ホテルでは、ダイバーシティ推進を中長期的な重点課題の一つに位置づけ、多様なライフスタイルの従業員が自分らしく最大限の能力を発揮し、「多様なおもてなしを生み出し、すべてのお客様に愛される企業」を目指し、推進しています。

女性の活躍推進

「2027年4月末までに女性管理職割合20%」の目標を掲げ、積極的に女性管理職の登用を行っています。多様なキャリアコースなど、様々な取り組みの結果、2025年4月には女性管理職の割合が過去最高の19.4%に達しました。また積立有給休暇の取得事由に「不妊治療」を追加したり、配偶者転勤帯同時の休職制度を導入するなど、女性が安心して働き続けられるよう制度改定を随時行っています。当社の継続的な取り組みが評価され、厚生労働大臣より、女性活躍推進に取り組む優良企業として「えるぼし認定」を取得しています。



ワークライフバランスの推進

育児休業を子が3歳までの年度末まで取得可能とし、復職後も子が中学校就学前まで短時間勤務や短日数勤務（週3日勤務あるいは週4勤務）を取得できるなど、法律を上回る制度を多数設けています。2019年に在宅勤務制度を導入して以来その利用実績は400名を超えています。また、2025年4月には育児や介護相談ができる社外相談窓口の設置や子の看護等休暇の5日間有給化などの制度拡充をさらに行い、柔軟な勤務形態を選択できるようにしました。啓発活動としては、「スマートワーク通信」や「ダイバーシティ通信」を人事部より定期的に発信することで、従業員への周知も図っています。

そして、女性のみならず男性従業員の育児休業取得促進にも注力しています。2024年以降、育児休業取得前の人事面談には上司の同席を義務化、育児休業取得応援金制度を導入するなどの環境整備をした結果、2024年度の男性取得率は過去最高の82.6%に達しました。



障がい者雇用推進

障がいがある人の雇用促進に積極的に取り組み、多様な職種において活躍できる職場の環境整備を進めており、2006年度以降、法定雇用率を達成しています。聴覚障がいの従業員が実演者となり接客に役立つ基礎手話の研修動画を製作し、社内イントラネットに動画を配信したり、挨拶などの手話を通じて従業員間のコミュニケーション体制を構築するなど、聴覚障がい者に対する理解促進とお客様へのさらなるサービスの向上を図っています。

目標・実績

指標	目標	2023年度実績	2024年度実績
女性活躍推進	女性管理職数を2027年4月末までに 20%	17.3%（77人）	19.4%（86人）
育児介護支援	男性の育児休業と育児目的休暇の取得率 80%	53.8%（14人）	82.6%（19人）
障がい者雇用	障がい者雇用数を法定雇用率 2.50%以上	2.60%	2.56%

女性のキャリアアップ支援

女性のキャリアアップ支援として「女性リーダー育成研修」を実施しています。この研修は職場の中核を担う20代・30代を中心とする女性従業員を対象とし、社内のロールモデルの紹介や今後のキャリアアップについての講義や議論などを通して、自らの価値観や仕事観を客観的に整理し、今後の働き方や目指すべきリーダー像を明確にすることを目的としています。



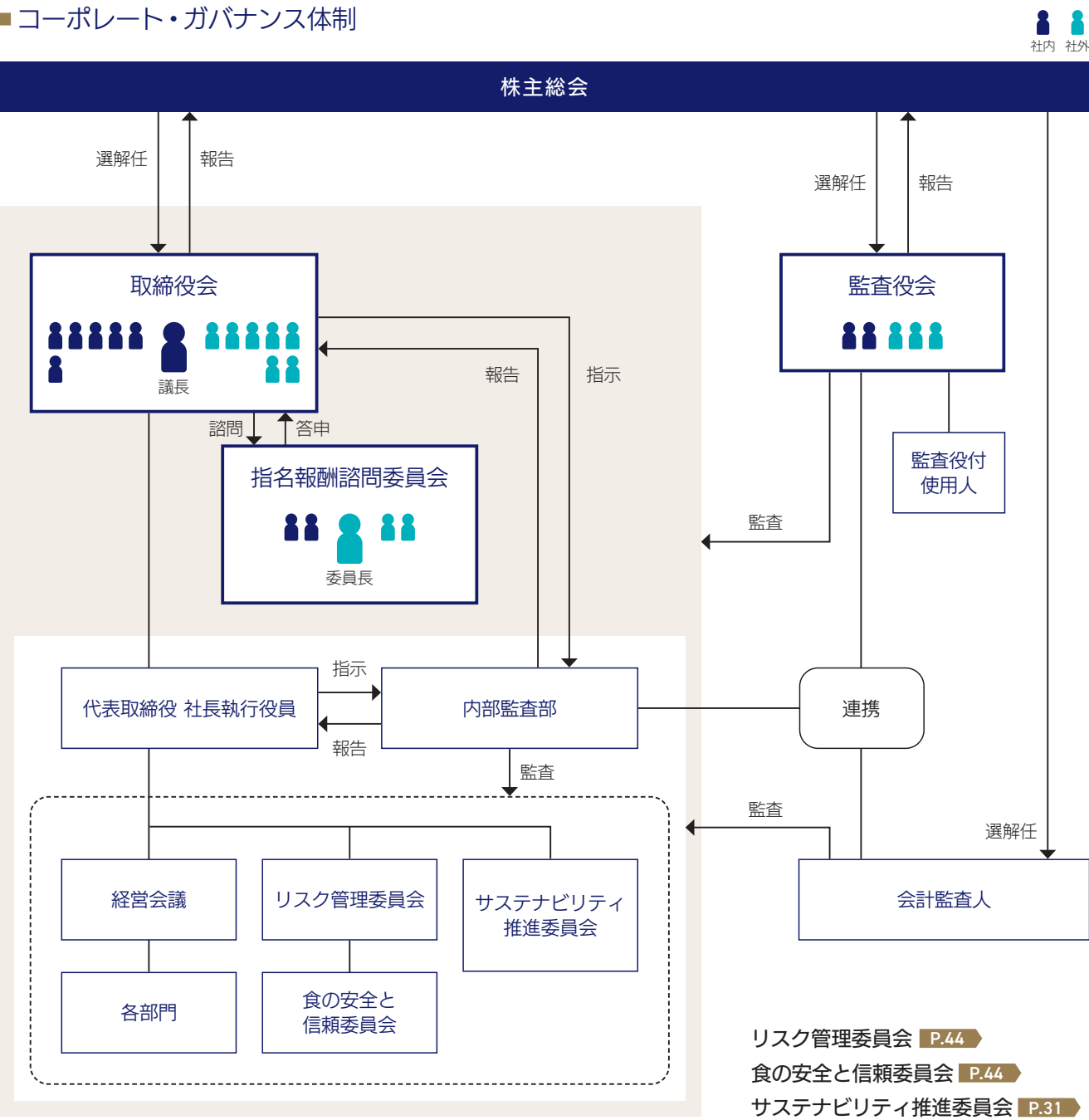
コーポレート・ガバナンス

■ 基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の充実により、経営の透明性、健全性、効率性を向上させ、株主、顧客等各ステークホルダーの信頼確保に努め、持続的な成長・発展とともに、社会的な責任を果たしていくことが重要と考えています。

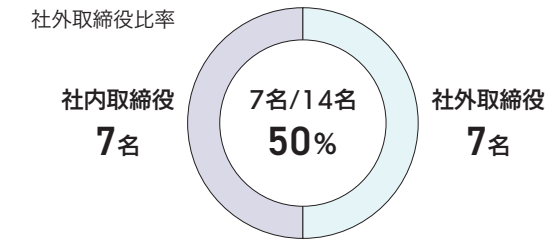
以上を踏まえ、取締役会の監督機能の強化、監査役と内部監査部の連携による経営の監視体制の充実、執行役員制度の導入による経営の健全性と効率性の向上を図り、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築し、持続的に企業価値を高めることを基本方針としています。

■ コーポレート・ガバナンス体制



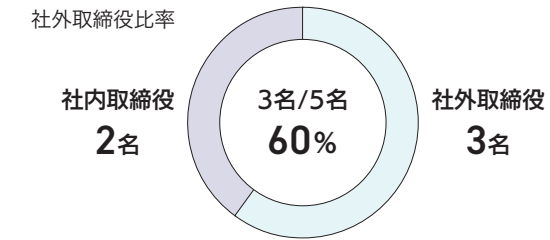
取締役会

現在、取締役14名が選任され、その半数を社外取締役で構成することで、実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。取締役会は、経営方針、営業概況その他の重要事項について報告・審議及び決定するとともに、取締役及び執行役員による職務執行を監督しています。2024年度においては10回開催しました。



指名報酬諮問委員会

取締役及び監査役の指名及び報酬に関する委員会として、指名報酬諮問委員会を設置しております。過半数を独立社外取締役で構成し、取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、取締役及び監査役の選解任や報酬に関する事項等について審議し取締役会へ答申を行っています。2024年度においては4回開催しました。

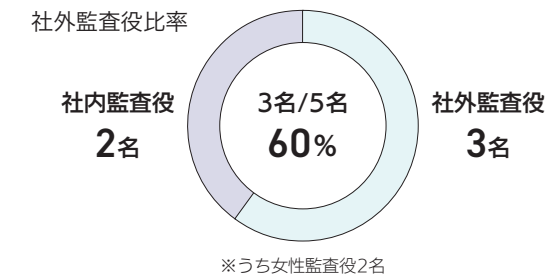


指名報酬諮問委員会の主な活動状況（2024年度）

- ・社長執行役員の選任
- ・取締役候補者の検討・選任
- ・株式報酬制度の導入、取締役の報酬制度の改定

監査役会

現在、監査役5名（うち社外監査役3名）が選任されており、「監査役会」を原則月1回開催し、業務及び財産の状況の調査を行うとともに、取締役会その他の重要な会議への出席、重要書類の閲覧等から、取締役の職務執行を監査しております。なお、社内監査役は、当社経理部門や内部監査部門に携わり、財務・会計・監査等に関する知見を有する者を選任しております。2024年度においては11回開催しました。



■ 取締役会の多様性

当社は持続的な企業価値向上のため、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスに加えて、専門知識の多様性も必要と考えています。これを踏まえ、社外取締役については、取締役会の監督機能の強化を図るべく多様な知見や豊富な経験を持つ者を選定しています。また、社内取締役については、それぞれ各部門での経験・実績や知識・専門性を有する者を選定しています。（スキルマトリックス P.46）

■ 役員の選解任に関する方針・手続き

取締役会は経営陣幹部の選任について、それぞれの経験・実績等を分析しながら、その資質や意思決定能力等を十分に有する者を指名しています。

社内取締役候補者は、それぞれ各部門での経験・実績や知識・専門性を有する者を指名し、また、社内監査役候補者は、当社経理部門や内部監査部門に携わり、財務・会計・監査等に関する知見を有する者を指名しています。社外取締役及び社外監査役は、取締役会全体の監督・監視機能の強化を図るべく、多様な知見や豊富な経験を持つ候補者をそれぞれ指名しています。

経営陣幹部の選解任については、職務執行の内容や実績等を定期的に検証・評価し判断するとともに、不正又は重大な法令・定款違反等があった場合には解任する方針です。

なお、取締役及び監査役の選解任に当たっては、指名報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決議のうえ株主総会に付議することとしており、また監査役の選解任については事前に監査役会の同意を得ることとしています。

■取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を評価するために、2016年度から全取締役、全監査役を対象にアンケートを実施し、その結果を取締役会において評価、分析しております。評価結果を踏まえ、引き続き取締役会における強みと課題を認識し、企業価値の向上に向けて取り組んでまいります。

評価方法・プロセス	実施方法 アンケートによる自己評価方式（評点及び自由記述によるコメントにて回答） 実施時期 毎年度末 対象期間 各事業年度の取締役会 対象者 取締役（社外取締役含む）、監査役（社外監査役含む） 質問事項 全24問（構成、運営、議題など）
今後、取締役会の実効性向上に向けて取り組んでいく事項	・取締役会の構成におけるさらなる独立性、多様性の確保 ・指名、報酬とサクセッションプランについて指名報酬諮問委員会と連携して議論を深める
実効性評価を踏まえて近年取り組んできた事項	2022年：指名報酬諮問委員会（任意の諮問委員会）の設置 2023年：決算説明資料、英文資料の開示 2024年：統合報告書の発行

■役員報酬

企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能し、株主利益と連動した報酬体系となるよう設計しています。具体的には、業務執行取締役の報酬は各役位の役割や責任に応じて定めた基本報酬、業績連動報酬、株式報酬で構成し、社外取締役は主に監督機能を担うことから基本報酬のみとなっています。なお、2025年6月開催の第184期定時株主総会において株式報酬制度を導入し、合わせて金銭による基本報酬と業績連動報酬の見直しを行いました。

役員区分	報酬区分	付与方式	構成比率	概要
取締役／執行役員	基本報酬	金銭	70%	・各役位の役割や責任に応じて設定された基本報酬を支給。
	業績連動報酬		20%	・業績目標達成に向けたインセンティブとして、目標の達成度に応じて支給される報酬。 ・各役位に応じて設定された基準額の0%～175%の範囲で支給。 ・目標は財務項目（EBITDA）と非財務項目（人的資本や環境への取り組みなどのサステナビリティに関する項目を含む経営計画の達成度）で設定。
	株式報酬	株式	10%	・中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るインセンティブとして、各役位の役割や責任に応じて設定したポイントを付与し、役員を退任した時点で保有するポイント数に応じた当社株式を支給。
社外取締役	基本報酬	金銭	100%	・監督機能を担う観点から基本報酬のみ支給。

役員報酬に関する事項

役員報酬に関する客観性、透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占め、かつ、委員長とする指名報酬諮問委員会を設置しています。

役員報酬は、株主総会で決議された報酬等の総額内で、指名報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会が決定しています。

■コンプライアンス

コンプライアンス浸透のための取り組み

2007年に制定した「帝国ホテルグループ コンプライアンス基本規程」、2008年に制作した「コンプライアンスブック」をもとに、毎年帝国ホテルグループ全従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施する等、従業員一人ひとりのコンプライアンスマインドの醸成を図っています。

内部通報制度

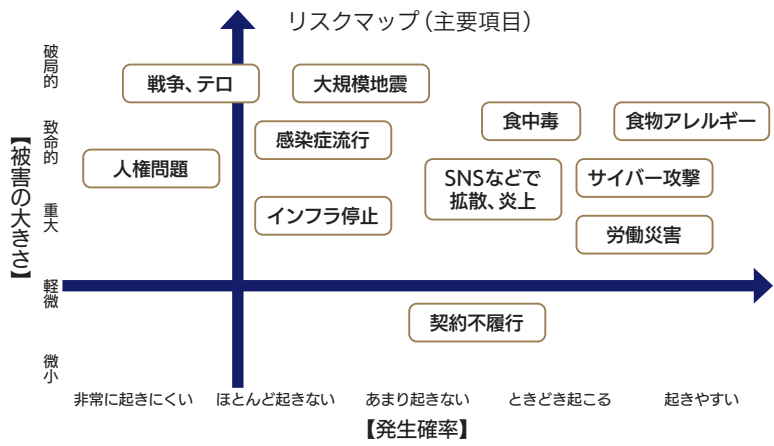
日常業務の法的問題の相談窓口に加え、内部通報のためのヘルプラインやハラスメント相談窓口を設置し、帝国ホテルグループ全体に、法令並びに企業倫理の遵守の徹底を図っています。

■リスクマネジメント

当社グループは事業等のリスクに関し、諸規程を整備し、各種リスクに対する予防及び発生時の対処等について研修、訓練を実施し、リスク管理の実効性を向上させています。

リスク管理委員会

事業運営に伴う各種リスクの適正な分析評価と予防措置、発生時の被害最小化、事業継続性確保などの対応策を検討するとともに、従業員の法令遵守や倫理意識向上にむけ、各種規程の整備拡充や教育訓練の実施を推進しています。定期的に開催し、事業運営に伴う各種リスクの適正な分析・評価、リスクの予防措置、発生時の対応等を検討し、総合的なリスク管理体制を整備しています。



災害・事故のリスクに対する取り組み（防災対策）

『災害対策マニュアル』に基づいた各種訓練を定期的に行い、有事対応力の強化に努めているほか、2013年9月からは千代田区と大規模災害時における帰宅困難者等受入に関する協定を締結しています。

また火災防止対策として、消防設備等の改善、避難階段施設の適正維持管理、火災発生時の初動体制の整備や訓練・教育の実施に取り組み、管轄の丸の内消防署より優良防火対象物として認定されています。



事件・犯罪のリスクに対する取り組み（防犯対策）

警視庁OBの保安担当者が常駐することで、反社会的勢力や不審者の入館時においても、すみやかに必要な対応を実施し、警察機関ともスムーズな連携ができる体制を敷いており、テロ対策としては、専門機関からアドバイスを得ながら策定した「テロ対策マニュアル」をもとに、警察機関とも連携をした訓練を年間2回を行っています。

「食の安全」リスクに対する取り組み

「食の安全と信頼委員会」を設置し、日常的な衛生管理を徹底するとともに、食の安全と信頼の確保という社会やお客様の期待に応え続けるための管理体制の整備に取り組んでおります。食品従事者への衛生管理教育を始め、HACCPの考え方に基づく食中毒対策、異物混入・食物アレルギー対策、PB商品の製造工場視察などの食品安全衛生、消費・賞味期限、メニュー表示等の食品表示管理など、様々な活動と対策を実施しています。

また、メニュー表示や販売商品に関しては、食品表示法、景品表示法等の関係法令に従い表示基準を定め、過大表示、誤表示、優良誤認等を防ぐために、関連する複数の部署を横断するチェック体制を構築し運用しています。

情報セキュリティリスクに対する取り組み

顧客の個人情報や営業上の機密情報の管理は、社内の情報管理、監視部門が中心になり、外部への流出防止を行っています。取り組みとして、各種規程に基づき、定期的な個人情報保護状況の確認、サイバー攻撃対策、SNSモニタリングや従業員への啓発等を実施し、漏洩の防止に努めています。

各種マニュアルの制定

地震・火災・水害などの災害、テロやインフラ停止など、緊急時に迅速に対応するための各種マニュアルを整備し、全社訓練や各部門訓練を実施するとともに、定期的なマニュアルの見直しも図っています。

役員一覧

取締役				監査役				執行役員			
① 取締役 会長執行役員 さだやす ひでや 定保 英弥 1984年 3月 当社入社 2025年 4月 当社取締役 会長執行役員				② 代表取締役 社長執行役員 かざま じゅん 風間 淳 指名報酬諮問委員 1986年 3月 当社入社 2025年 4月 当社代表取締役 社長執行役員 内部監査部担当				③ 代表取締役 副社長執行役員 とくまる あつし 徳丸 淳 指名報酬諮問委員 1986年 3月 当社入社 2025年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員 企画部、技術ソリューション部、人事部担当、兼SDGs推進担当			
④ 取締役 常務執行役員 ふるや あつし 古谷 厚史 1988年 3月 当社入社 2025年 4月 当社取締役 常務執行役員 事業開発部、総務部担当				⑤ 取締役 常務執行役員 おおだ ひろし 大和田 寛 1994年 4月 当社入社 2025年 4月 当社取締役 常務執行役員 プロジェクト推進部、帝国ホテル 京都、不動産事業部担当				⑥ 取締役 執行役員 いまい とおる 今井 徹 1984年 3月 当社入社 2021年 6月 当社取締役 執行役員 経理部担当			
⑦ 取締役 執行役員 やしま かずひこ 八島 和彦 1994年 4月 当社入社 2023年 6月 当社取締役 執行役員 帝国ホテル 東京総支配人				⑧ 独立社外取締役 こうじ あきよし 小路 明善 指名報酬諮問委員 1975年 4月 アサヒビール株式会社入社 2020年 6月 当社社外取締役 2025年 3月 アサヒグループホールディングス 株式会社会長				⑨ 独立社外取締役 よねやま よしてる 米山 好映 指名報酬諮問委員 1974年 4月 富国生命保険相互会社入社 2022年 6月 当社社外取締役 2025年 4月 富国生命保険相互会社取締役会長			
⑩ 独立社外取締役 てらもと ひでお 寺本 秀雄 指名報酬諮問委員 1983年 4月 第一生命保険相互会社入社 2022年 6月 株式会社第一生命経済研究所 代表取締役社長 2023年 6月 当社社外取締役				⑪ 独立社外取締役 のせ ひろゆき 野瀬 裕之 1986年 4月 サッポロビール株式会社入社 2023年 6月 当社社外取締役 2025年 3月 サッポロビール株式会社会長				⑫ 社外取締役 とくだ まこと 徳田 誠 1987年 4月 三井不動産株式会社入社 2023年 6月 当社社外取締役 2024年 4月 三井不動産株式会社 取締役専務執行役員			
⑬ 独立社外取締役 なката せいじ 中田 誠司 1983年 4月 大和証券株式会社入社 2024年 4月 株式会社大和証券グループ本社 取締役会長兼執行役 2025年 6月 当社社外取締役				⑭ 独立社外取締役 ふじもと のぶと 藤本 宣人 1987年 4月 日本生命保険相互会社入社 2025年 6月 当社社外取締役 2025年 7月 日本生命保険相互会社 副社長執行役員				⑮ 常勤監査役 たむら まりこ 田村 麻理子 1987年 3月 当社入社 2024年 6月 当社常勤監査役			
⑯ 独立社外監査役 なか ひろし 仲 浩史 2019年 6月 当社社外監査役				⑰ 独立社外監査役 なかがわ よしひろ 広川 義浩 1984年 4月 三井不動産株式会社入社 2024年 6月 当社社外監査役 2024年 6月 三井不動産株式会社常任監査役				常務執行役員 すぎもと ゆう 杉本 雄 総料理長兼東京料理長			
⑱ 独立社外監査役 なか ひろし 仲 浩史 2019年 6月 当社社外監査役				執行役員 かとう としや 加藤 俊也 プロジェクト推進部付				執行役員 たかはし よしゆき 高橋 義幸 大阪料理長兼大阪調理部長			
⑳ 独立社外監査役 なか ひろし 仲 浩史 2019年 6月 当社社外監査役				執行役員 おやまだ じゅんじ 小山田 淳次 人事部長				執行役員 すずき としき 鈴木 稔樹 帝国ホテル 大阪総支配人			



スキルマトリックス

	氏名	地位	独立 役員	企業経営	新規 事業開発	国際性 国際経験	財務・会計	法務 リスク管理	営業 マーケティング	人事・労務 人材開発	サステナ ビリティ	ITデジタル
①	定保 英弥	取締役 会長執行役員		○	○	○			○	○	○	
②	風間 淳	代表取締役 社長執行役員		○	○		○		○		○	○
③	徳丸 淳	代表取締役 副社長執行役員		○				○		○	○	○
④	古谷 厚史	取締役 常務執行役員			○			○		○	○	
⑤	大和田 寛	取締役 常務執行役員			○		○	○				
⑥	今井 徹	取締役 執行役員			○		○					○
⑦	八島 和彦	取締役 執行役員				○			○			
⑧	小路 明善	社外取締役	●	○	○	○	○			○	○	
⑨	米山 好映	社外取締役	●	○	○		○			○		
⑩	寺本 秀雄	社外取締役	●	○	○		○	○	○			○
⑪	野瀬 裕之	社外取締役	●	○	○	○			○		○	
⑫	徳田 誠	社外取締役		○	○			○	○		○	
⑬	中田 誠司	社外取締役	●	○	○			○	○	○	○	
⑭	藤本 宣人	社外取締役	●	○			○	○		○	○	
⑮	田村 麻理子	常勤監査役			○		○	○		○	○	
⑯	金澤 睦生	監査役			○		○	○			○	
⑰	中山 こずゑ	社外監査役	●	○	○	○			○	○	○	
⑱	仲 浩史	社外監査役	●			○	○	○		○	○	○
⑲	広川 義浩	社外監査役			○				○	○	○	○

(注) 本一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

社外取締役座談会



社外取締役
米山 好映

社外取締役
小路 明善

社外取締役
寺本 秀雄

帝国ホテルが持続的成長を実現するため大切にすべきことは何か――

外部の目線から見た現状と今後の可能性について、社外取締役に語っていただきました。

暗黙知の蓄積により生み出される最高のサービス

小路 帝国ホテルについて感じるのは、1890年（明治23年）に海外からの賓客をもてなす「日本の迎賓館」として開業して以来、常にその役割を十二分に果たされてきたということです。政府による欧化政策の一端を担い、迎賓館として自らを磨き続けてきたことが、従業員の高いホスピタリティ、伝統に支えられた施

設の落ち着きある佇まい、さらに革新に向け挑戦する経営姿勢など、今日の帝国ホテルの強み、魅力につながっていると考えています。

米山 私も帝国ホテルの最大の強みは「伝統」と「お客様サービス」にあると考えています。特にサービスについては、よく「帝国ホテルは、他のホテルとは微妙に違う」と聞きますが、「微妙に」とは何なのか、誰も明確に答えることはできません。それは、形式知化することができない暗黙知として帝国ホテルの中で知らず知らずのうちに継承され、それが誰も真似できない、持続的な

競争優位性につながっているということではないでしょうか。それが伝統でもあると思います。

寺本 確かに、お二人がおっしゃるように従業員のホスピタリティ、サービスオリティの高さは、他のホテルとは明らかに違いますね。具体的に何が違うのか私にも答えられませんが、なぜ、そのような素晴らしいサービスが世代を超えて継承されるのか、その方法には大変興味があります。

米山 もちろん帝国ホテルとしてはマニュアルの作成、教育プログラムの開発など一生涯形式知化しているということだと思いますが、外から見ると多分に暗黙知的な部分があり、真似ができない、大きな差別化要因となっています。

寺本 暗黙知ということですが、形式知としてのマニュアルなどでは伝えられない、130年にわたる歴史の蓄積により今日のサービスが形作られているということかもしれませんね。

外部の視点を提供することで企業価値向上に貢献する

寺本 私は生命保険会社の出身で、ホテル経営については全くの素人ですが、①金融・企業経営・資本政策などの経験・知見を活かし社外の視点を持って発言すること、②上場企業側として投資家対応に携わった際の自身の反省も踏まえ、市場との対話について新たな視点を提供すること――などにより、社外取締役として当社の企業価値向上に貢献したいと考えています。例えば、投資家対応でROEやPER、PBRなどの数字（指標）が重視されるのは勿論ですが、これらの数字自体が企業価値を高めるわけではありません。最終的に企業価値を決めるのは「社会や顧客のニーズにどれだけ応えられているか」であり、だからこそ市場との対話においては、数字とともに「自社の強みは何か」、「顧客に何を提供することで収益力・成長力を高めていくのか」など定性情報も織り込んで、ステークホルダーのみならずご理解いただけるようにしっかり説明していかなければなりません。そのために様々な工夫が必要になりますので具体的な発信方法などについてもアドバイスできればと思っています。

米山 私も生命保険会社に在籍し、そこで長く機関投資家としての資産運用業務に携わっていました。生保では20～30年の超長期を見据えて投資をしているので、重視するのは企業の持続的な競争優位性、つまりコアバリューは何かということです。帝国ホテルでいえば、先ほど申し上げた「真似られないサービス」がコアバリューであり、それが利益成長につながる好循環を生み出すことができるかどうか投資判断につながります。社外取締役としては、そのような長期投資家の目線で、当社の企業価値向上について助言することを心掛けています。

小路 お二人は金融、私は製造業と、それぞれバックグラウンド

が異なりますが、私は、こうした多様なバックグラウンドにこそ意味があると考えます。社外取締役に課せられる役割・責任は一律ではなく、それぞれに異なる経験・知見を活かすことで多様な視点を執行側に提供することにあり、私自身はメーカー経営に携わってきたことなどから、大きくは①単年度の業績や喫緊の課題について経営判断を求められる社内取締役を補完する機能として、中長期の成長モデルに対して客観的・長期的な観点から助言・提言を行うこと、②常に変化する顧客ニーズに応えて高い付加価値、あるいは新たな価値をどう提供するのかということに対し助言・提言を行うこと、③社員の成長が会社の成長につながる人的資本投資経営の推進に対して意見を提供すること――という3点が求められていると認識しています。

議論の結果を確実に執行に落とし込めているか

小路 取締役会については構成員の人数、女性比率、社外取締役と執行役の役割の明確化などの課題について申し上げてきました。これらについては執行が当然認識していると感じていますので、順次、着実に改善されていくのではないのでしょうか。取締役会の実効性を考える上では、これら取締役会の形、体制というより、取締役会で精度の高い意思決定ができているかどうか、確認された方向性が執行に落とし込まれ具体的な戦略として実行されているかどうか重視されるべきでしょう。意見を言い合って終わるだけでは取締役会の役割を果たしていないことになります。その観点から、現状の取締役会における実効性は確保されていると評価しています。

米山 私は社外取締役として、当社の取締役会は十分機能していると考えています。議事録を見ても、取締役会のメンバーである社外取締役・監査役はいずれも多様な視点を持って積極的



こうじ・あきよし アサヒグループホールディングス株式会社 会長、2020年から当社社外取締役

に発言され、また社内取締役には、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、施策にしっかりと反映する姿勢を強く感じます。

寺本 社内取締役は事前に経営会議など執行に関わる会議で議論を交わしていることもあり、特に喧々諤々の議論をするということはありませんね。

米山 私は、取締役会で社内取締役同士の議論により時間的な制約を受けるのは好ましくないという意見です。ただ、社外取締役は経営会議に出席しませんので、例えば経営会議で行われた議論の内容について議事録など資料の配布が可能であれば、それは社内取締役との情報共有という観点からも大変参考になると思います。

寺本 先ほど小路さんがおっしゃったように、経営会議では当然ながら目の前の業績や足元の課題を中心に議論が行われ、その中でも重要事項が取締役会に上程されることになります。現在、当社は中長期のサステナブルな成長戦略として「中長期経営計画2036」に取り組んでいますが、前提となる事業環境が刻々と変わっていることを考えると、私としては、もう少し中長期の課題を議論する場があったほうがいいのかなと思います。

小路 その点については、確かに取締役会では決議が求められる案件が優先されることで戦略的な議論に時間がとれない、あるいは会社法に基づいて議事録の作成が義務付けられていることもあり思い切った発言を躊躇する、本音を避けるなどといったことがあるかもしれませんね。例えば取締役会以外の場で社内・社外取締役、社外取締役同士、あるいは社外取締役とトップである社長との間で自由に意見交換できるフリートーキングの場などがあれば、取締役会でもより内容の濃い議論ができるようになると思います。

米山 フリートーキングの話が出ましたが、実は他企業の例で、会社が開催するフリーディスカッションに社外取締役として参加したことがあります。社内取締役に加え現場で業務を回している若手も参加するため、次世代人材が社外取締役との交流を通じて外部の視点を知る機会になるという点で大変有効だと感じましたので、取締役会メンバーに限らず、もっと社外取締役が社員と意見交換する機会を作っていくことを検討してもよいのではないのでしょうか。

「中長期経営計画2036」の 策定・進捗のポイントとは

寺本 私は2023年、現中計の2年目がスタートしたタイミングで着任しましたので、策定プロセスには関わっていません。進捗については、必要と感じたことは遠慮なく質問・発言し、コアバリューがきちんと磨かれていく方向性は維持されているか、環境変化への対応としてどのような議論に基づき判断が下されて

いるのかなどを確認しながら、見直しが必要な状況があれば指摘していきたいと考えています。

小路 私は「中長期経営計画2036」には策定段階から関わりました。策定プロセスで特に意識して臨んだのが、①「伝統と格式の継承」と「新価値の創出・提供」の融合をどのように図っていくのか、②帝国ホテルならではの独自価値（＝顧客価値）をいかに打ち出していくのか、さらに先ほど申し上げたように、③「社員が財産」という考え方に基づき人的資本経営・人的資本投資をどのように推進していくのか――の3点です。特に人的資本経営・人的資本投資については今後、ホテル・レストラン業界ではその内容、推進スピードの優劣が企業価値の優劣につながると言っても過言ではありません。現中計では、ビジョンとして「人を原点とする帝国ホテルブランドをより進化させる」というフレーズが出てきていますが、それは先ほど話した人的資本投資が具体的に計画に落とし込まれた結果だと考えています。

米山 私は2022年6月に社外取締役に就任しましたので、中計のスタート直後から今日まで、ある意味、策定までの経緯を知らない新鮮な目で進捗状況を見ることができました。これまでと同様、今後も自らの信条に基づき「軸がぶれていないか」を注視し、わずかでも兆候があれば指摘していきたいと考えています。前職では15年にわたり社長を務め、社内に対して「軸はぶらすな、でも枝葉は絶えず世の中に対応していかないと世の中から見捨てられる」と言い続けてきました。帝国ホテルの場合、長期の軸は、小路さんがおっしゃる「伝統と格式」になると思いますが、長い軸は手元でわずかにぶれただけでも先は大きく動いてしまいますので、この点は特に留意してほしいと申し上げます。また、先ほど小路さんのお言葉にあった人的資本経営についてですが、生命保険も人が全ての業態であり、私も社長時代には人材開発本部を新設するなど力を入れて取り組みましたが、「エンゲージメント向上⇒従業員の成長⇒事業成長」という循環を回すことの難しさを痛感しています。私の考



よねやま・よしてる 富国生命保険相互会社 取締役会長、2022年から当社社外取締役

えでは、帝国ホテルこそ開業以来どこよりも人材を大切に考えてきた組織であり、むしろ私の方が帝国ホテルから学んでいきたいというのが正直なところ です。コロナ収束直後に前社長の定保氏が改めてESを打ち出されたことは記憶に新しく、社外取締役としては、ESとCSの好循環を実現することが持続的成長につながるという視点で、進捗をフォローしていきたいと考えています。

寺本 私が初めて出席した取締役会では、ホテルのプライシングについて社外取締役の皆さんから厳しい指摘が続き、大変驚いたのを覚えています。ダイナミックプライシングの導入など今はかなり変わってきたと感じますので、これも取締役会のフォローによる成果の一つと言えるのではないのでしょうか。

小路 お話をあったプライシングについて言えば、私としては、日本を代表するホテルとして新価値や高付加価値を提供するのであれば、他社に比べて安いか高いかではなく、提供価値に見合っているかどうかで価格設定をすべきであり、帝国ホテルとして価格はもっと上げてもいいと考えています。「高付加価値の提供⇒提供価値に見合う価格を設定⇒収益の拡大⇒成長投資の拡大とさらなる成長⇒ステークホルダーのみなさまへの還元強化」という高付加価値循環型モデルの確立することが重要で、それについて取締役会でも進言してきました。

米山 これまで日本ではサービスはタダという意識が根強く、お客様の納得を得られる形で値上げを行うのは難しい面がありましたが、その辺も変わりつつあり、今後は日本社会でも受容されていくと感じています。小路さんがおっしゃる通り、やはり帝国ホテルとして本質的な価値は「真似のできないサービス」です。最高サービスに対しては、それに見合う最高の対価を受け取っていくことを考えなければなりませんね。

成長戦略に落とし込むことで 確実に取り組みを推進

小路 「中長期経営計画2036」では社会的課題の解決を基本戦略の一つと位置付けるなど、成長戦略の中にサステナビリティの取り組みがしっかりと落とし込まれていますね。

寺本 特に気候変動対策については、ここまで様々な施策を進め、一定の成果が出ていると認識しています。今後も中計の戦略に基づき、施策の着実な実行を期待しています。

小路 そうですね。特にホテル・レストラン業では、気候変動対策として食品ロス削減、アメニティ、ベッドリネンなどのリサイクル実現が喫緊の課題となっていますが、私の考えでは、これらは一社が独自で行う競争的な取り組みというより業界として進めるべき協調的な取り組みと言えます。今後は業界全体として環境対応レベルの向上を目指し、推進していくことが必要では



てらもと・ひでお 株式会社第一生命経済研究所 代表取締役社長、2023年から当社社外取締役

ないのでしょうか。特に帝国ホテルには、業界リーダーとして積極的に他社に働きかけ、けん引役となってほしいと思います。

米山 本当に、近年は沸騰化の時代と言われるほど地球温暖化の進行が止まりません。このままではホテルが最先端のサービスの維持・継続を図るにあたり、この環境では負荷がかかりすぎるという状況になっていくことは明らかで、環境負荷削減はホテル業界にとって全社が連携して解決すべき問題と言えますね。

「世界の迎賓館」として 次のステージへと飛躍を

寺本 繰り返しになりますが、私としては帝国ホテルのコアバリューは従業員一人ひとりのホスピタリティであり、執行側も、それを軸に経営されていると認識しています。企業を取り巻く環境変化の流れは極めて速く、企業経営には周囲の動きにいち早く対応するため常に厳しい状況での取捨選択が求められますが、帝国ホテルは、決して軸をぶらすことなく変化に適応し、さらに自らの強みを磨いていく会社であり続けると確信しています。

小路 私は「日本の迎賓館」から「世界の迎賓館」へ、世界のホテル業界のトップランナーとして独自価値を世界に示していくことが帝国ホテルの使命であると考えています。また、帝国ホテルで働くことにより人の成長が図られる「人の成長ホテル」として発信力を高め、成長意欲のある多くの若者にとって魅力ある存在となってくれるものと期待しています。

米山 私が帝国ホテルに期待するのは、伝統の継承とともに、常に最高のサービスを新しい時代に相応しく、より洗練された形で提供する「未来を創るホテル」であり続けることです。また、それが結果としてサステナブルな収益を生み、様々なステークホルダーのみなさまに報いることができる道でもあると考えています。

11ヵ年財務・非財務データ

財務データ

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益状況											
売上高(百万円)	53,754	55,813	56,031	57,236	58,426	54,558	22,051	28,617	43,772	53,335	52,610
営業利益又は営業損失(△)(百万円)	3,900	4,072	4,934	4,698	5,036	3,160	△ 11,710	△ 11,121	348	2,839	1,590
経常利益又は経常損失(△)(百万円)	4,110	4,303	5,165	4,961	5,314	3,495	△ 7,901	△ 7,827	1,652	3,296	2,062
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)(百万円)	2,421	3,163	3,689	3,399	3,686	2,404	△ 14,363	△ 7,886	1,951	3,377	2,585
EBITDA(百万円)	6,538	6,766	7,908	7,759	7,987	6,154	△ 5,310	△ 4,857	4,365	5,813	4,045
財政状態											
総資産(百万円)	70,214	73,460	74,667	79,225	81,067	79,572	65,420	59,111	61,743	65,706	69,034
純資産(百万円)	48,487	50,789	53,727	56,577	59,335	60,627	46,073	37,970	40,000	43,036	45,347
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	6,060	7,189	4,959	7,964	6,073	4,748	△ 8,321	△ 1,723	3,938	4,201	7,063
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 1,956	△ 6,388	△ 3,635	△ 4,928	△ 844	723	217	△ 1,430	△ 1,584	△ 3,073	△ 14,137
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 713	△ 771	△ 949	△ 890	△ 889	△ 1,008	△ 474	△ 282	△ 240	△ 718	△ 724
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	25,880	25,909	26,283	28,429	32,768	37,231	28,651	25,215	27,329	27,738	19,939
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)(EPS)(円)	20.41	26.66	31.09	28.65	31.07	20.26	△ 121.06	△ 66.47	16.45	28.46	21.79
1株当たり純資産額(BPS)(円)	408.66	428.07	452.83	476.85	500.10	510.98	388.32	320.02	337.13	362.72	382.20
1株当たり年間配当金(円)	6.5	7.5	7.5	7.5	8	8	2	2	4	6	6
財務指標											
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.54	4.4	4.98	4.42	4.6	2.99	△ 19.81	△ 12.67	3.23	5.3	3.8
自己資本利益率(ROE)(%)	5.1	6.4	7.1	6.2	6.4	4.0	△ 26.9	△ 18.8	5.0	8.1	5.9
自己資本比率(%)	69.1	69.1	72.0	71.4	73.2	76.2	70.4	64.2	64.8	65.5	65.7
連結配当性向(%)	31.8	28.1	24.1	26.2	25.7	39.5	-	-	24.3	21.1	27.5
株価収益率(PER)(倍)	62.6	45.7	33.5	37.6	32.5	37.6	△ 8.2	△ 13.5	58.3	34.5	41.0
株価純資産倍率(PBR)(倍)	3.13	2.85	2.3	2.26	2.02	1.49	2.57	2.8	2.84	2.71	2.34

非財務データ

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
人的資本											
従業員数(人) 各年度3月31日時点	1,922	1,941	1,976	1,983	1,940	1,960	1,986	1,824	1,680	1,758	1,813
外、平均臨時雇用者数(人)	1,091	1,035	996	1,005	998	953	711	660	741	750	756
女性管理職者数(人) 各年4月1日時点	37	42	47	52	53	55	54	59	67	73	77
女性管理職者比率(%)	10.0	10.9	11.8	12.7	12.6	13.1	12.8	13.5	15.1	16.4	17.3
障害者雇用率(%)	2.00	2.15	2.21	2.10	2.25	2.27	2.26	2.31	2.63	2.60	2.56
育児休業者数(人)	30	27	25	34	21	41	31	37	38	38	41
男性(人)	2	1	4	5	4	9	9	14	14	14	19
男性取得率(%)	4.0	2.0	9.0	10.0	7.0	20.9	23.1	33.3	48.3	53.8	82.6
女性(人)	28	26	21	29	17	32	22	23	24	24	22
女性取得率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
環境											
改正省エネ法に基づくエネルギー使用量(kl)	25,736	25,618	25,614	24,235	24,196	23,180	18,755	19,878	20,957	19,816	19,020
食品リサイクル法に基づく生ごみ発生量(t)	1,431.2	1,428.4	1,439.8	1,427.2	1,371.3	1,372.4	493.1	604.6	804.5	967.4	878.8
再資源化義務値(%)	46.0	48.0	50.0	51.0	52.0	53.0	54.0	55.0	56.0	57.0	58.0
再資源化実施率(%)	64.7	61.3	59.7	66.6	65.9	65.1	64.7	69.1	69.8	71.4	74.9
特定温室効果ガス排出量[東京本社](t-CO ₂)	28,559	32,066	31,800	29,349	29,420	28,749	23,286	25,241	26,965	26,479	23,452
削減義務率(%)	-8.0	-17.0	-17.0	-17.0	-17.0	-17.0	-27.0	-27.0	-27.0	-27.0	-27.0
対基準排出量(%)	-16.3	-19.9	-20.5	-26.7	-26.4	-28.2	-41.8	-36.9	-32.6	-33.8	-41.4

(注) 1 当社は2023年10月1日付で普通株式1株を2株に分割しています。これに伴い、一部のデータは2014年度の期首に当該株式分割のすべてが行われたと仮定して算定し掲載しています。
2 2021年度より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。
3 EBITDA＝経常利益＋支払利息及び減価償却費
4 2024年度の特定温室効果ガス排出量及び対基準排出量は速報値です。

会社概要・株式情報

■ 会社概要

社名	株式会社 帝国ホテル (Imperial Hotel, Ltd.)
設立年月日	1887年 (明治20年) 12月14日
開業年月日	1890年 (明治23年) 11月3日
資本金	14億8,500万円
決算期	3月
上場市場	東京証券取引所スタンダード市場
証券コード	9708
従業員数 (連結)	1,813名 (2025年3月31日現在)
グループホテル	帝国ホテル 東京 (直営) / 帝国ホテル 大阪 (直営) / 上高地帝国ホテル (直営) ザ・クレストホテル 柏 (直営)
営業所一覧	国内: 首都圏営業所 / 大阪営業所 / 名古屋営業所 海外: ニューヨーク営業所 / シンガポール営業所 / 台北 (営業総代理店)
子会社	株式会社帝国ホテルエンタープライズ / 株式会社帝国ホテルサービス / 株式会社帝国ホテルハイヤー / IMPERIAL HOTEL AMERICA, LTD. / IMPERIAL HOTEL ASIA PTE. LTD.

■ 外部からの評価

エコマーク (ホテル・旅館) 認定 (東京・大阪・上高地・柏)

省エネ・節水・廃棄物削減などの基本的な環境対策に加えて、宿泊施設の環境活動への利用者の理解を深め、宿泊を通して環境配慮への気づきを与える環境コミュニケーションなどを評価する「エコマーク」を取得しています。



VERIFIED TM Responsible Hospitality

帝国ホテル 東京は、世界的なホスピタリティ格付けシステムであるフォーブス・トラベル・ガイドが環境を保全する100を超える厳格な基準への取り組みを実証したラグジュアリーホテルに、持続可能性の証明として与える認証「VERIFIED TM Responsible Hospitality」を取得しています。



Sakura Quality An ESG Practice

SDGsを実践する宿泊施設を認定する国際認証において、東京・大阪・上高地の3事業所が5段階評価のうち最高評価「5御衣黄ザクラ」を取得し、ザ・クレストホテル 柏は「4御衣黄ザクラ」を取得しています。



健康経営優良法人2025 (大規模法人部門) ホワイト500

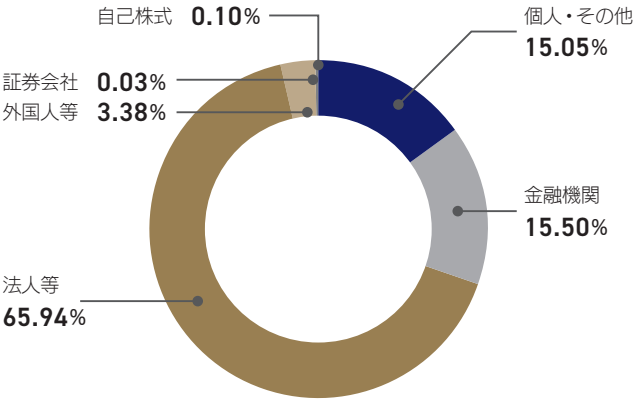
経済産業省と日本健康会議が推進する「健康経営優良法人2025 (大規模法人部門)」に2022年から連続して認定されており、2025年には、認定法人のうち、上位法人に付加されるホワイト500に初めて認定されました。



■ 株式情報

発行可能株式総数 384,000,000株
発行済株式の総数 118,800,000株
(うち自己株式数125,912株)
株主数 15,217名

所有者別株式分布



大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
三井不動産株式会社	39,400	33.20
アサヒビール株式会社	6,816	5.74
株式会社大和証券グループ本社	6,004	5.05
日本生命保険相互会社	5,544	4.67
富国生命保険相互会社	5,252	4.42
株式会社みずほ銀行	4,132	3.48
清水建設株式会社	3,500	2.94
第一生命保険株式会社	3,341	2.81
鹿島建設株式会社	3,220	2.71
三機工業株式会社	2,163	1.82

※持株数の千株未満は切捨てて表示しております。
※持株比率は自己株式 (125,912株) を控除して計算しております。

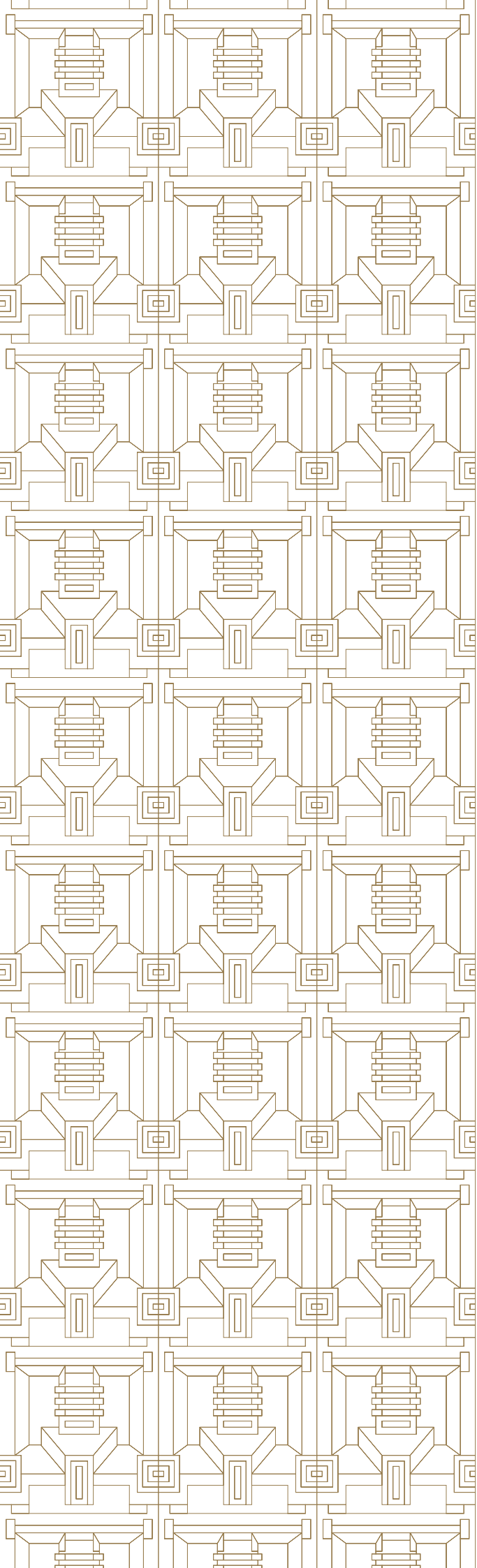
■ 株価の推移



※2023年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で分割を行っており、株価は当該株式分割を反映しています。

■ 株主優待

保有株式数	優待内容 (ホテルご利用券)	
	継続保有年数5年未満の株主様	長期保有者優遇制度 継続保有年数5年以上の株主様
100株以上300株未満	1,000円 (1,000円券1枚)	—
300株以上1,000株未満	3,000円 (1,000円券3枚)	左記に+1,000円 (1,000円券1枚)
1,000株以上2,000株未満	10,000円 (5,000円券2枚)	左記に+5,000円 (5,000円券1枚)
2,000株以上10,000株未満	25,000円 (5,000円券5枚)	左記に+15,000円 (5,000円券3枚)
10,000株以上	25,000円 (5,000円券5枚) 宿泊1泊招待券	左記に+15,000円 (5,000円券3枚)



株式会社 帝国ホテル

〒100-8558 東京都千代田区内幸町1丁目1番1号

TEL. 03-3504-1111(大代表)

<https://www.imperialhotel.co.jp>

