

コロナ禍で顕在化した経営課題を踏まえ 構造改革に着手

歴史ある資産「太閤園」を売却

2019（令和元）年に発生した新型コロナウイルス感染症は、2020（令和2）年に入るとまたたく間に世界に拡大し、パンデミック（感染爆発）を引き起こした。同年4月、日本政府は緊急事態宣言を発令。各都道府県における感染者数が連日報道され、不要不急の外出は控えるよう呼びかけられた。社会活動がほぼ停止状態となるなか、人の移動が極端に制限される事態は観光業界にとって死活問題であり、当社も過去に例がないほどの厳しい経営状況に陥った。

緊急事態宣言が発出されると、当社グループのほとんどの施設が、1～3ヶ月間の休業を余儀なくされた。2020（令和2）年の売上高は、前年比423億円減収の266億円、営業損失は206億円、親会社株主に帰属する当期純損失は224億円を計上。純資産は13億円まで大幅減少した。

存続の危機ともいえる状況において、コロナ禍による諸課題の解決のため「中期経営計画（2020年～2024年）」を見直し、新たに「事業計画（2021年～2025年）」を策定。労務費削減や不採算事業対策、事業ポートフォリオの再設定を含め、構造改革に踏み切ることとした。資金がショートし債務超過に陥ることが危惧されるなか打つ手は限られており、事業用資産を含めた保有資産の売却を検討せざるを得ない状態となった。その結果、苦渋の選択として歴史ある大切な資産である「太閤園」の土地・建物の売却を決断。2021（令和3）年6月30日をもって、「太閤園」「桜苑」および2018（平成30）年に運営を開始していた「オペラ・ドメーヌ高麗橋」の営業を終了することとなった。加えて同年9月、政府系金融機関からの資本性資金を調達（A種優先株式の発行）し、喫緊の課題であった財務状況を改善させた。

また、事業の選択と集中の一環として、会員制リゾートクラブ事業（ウィスティアーライフクラブ）を



手放すこととし、2023（令和5）年、実質的な運営および施設の管理を行う「藤田グリーン・サービス株式会社」の全株式を譲渡した。

社内改革も断行する。役員報酬の減額、従業員の給与・賞与の減額をはじめ、早期希望退職者を募集した。長年ともに働いてきた仲間と離れなければならないことは、職場を去る人にとっても残る人にとっても非常につらい経験となった。さらに客室清掃など外部委託業務の内製化を徹底的に進めるとともに、広告宣伝費などの抑制や、当然ながら投資計画の見直しも行った。合理化による体質強化の一面もあったものの、設立以来初めてともいえる厳しい経営環境だった。

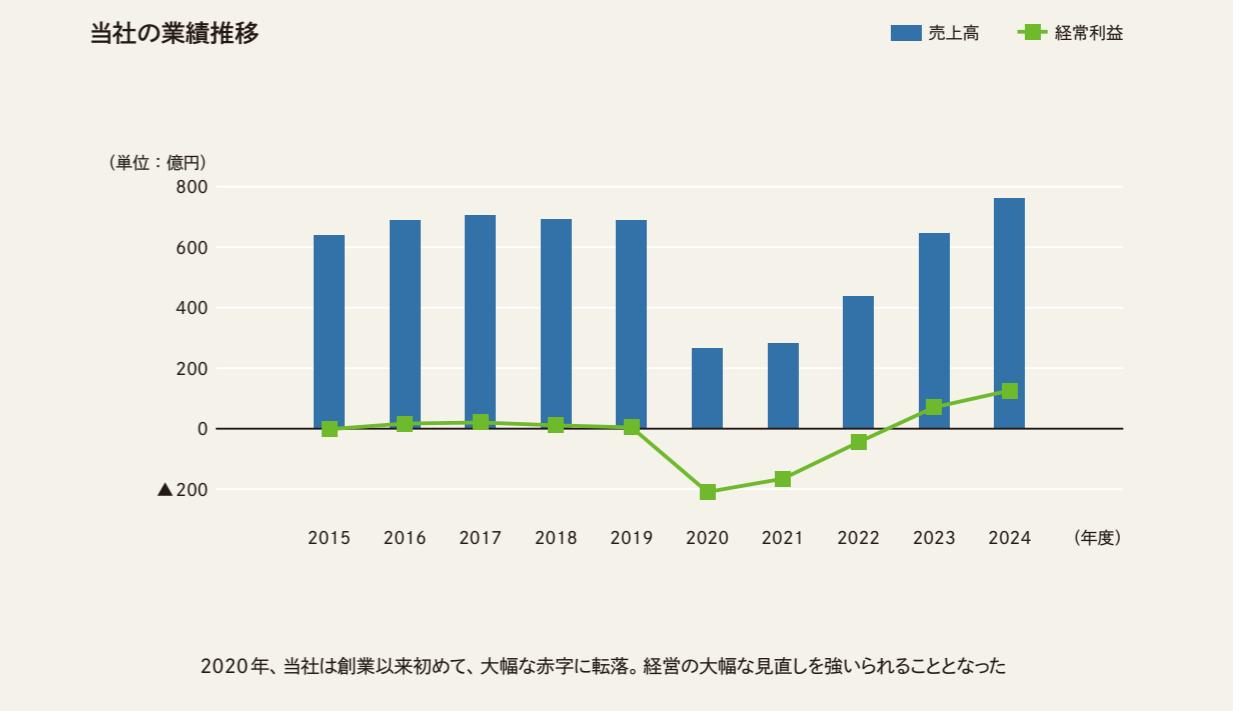
2023（令和5）年に新型コロナウイルス感染症拡大がようやく収まって同感染症が5類に移行すると、国内の観光需要が回復。一連の構造改革の施策効果もあり、同年12月期の当社グループ全体の売上高は前年比207億円増収の645億円、営業利益は前年比106億円増益の66億円、経常利益は前年比115億円増益の70億円となり、全事業でようやく黒字化を果たした。当期純利益は81億円で過去最高水準であった。

将来を見据えての施策を実行 新人事制度を導入

かつてない厳しい経験を踏まえ、経営基盤をより確かなものにするため、行った構造改革の一つが「新人事制度の導入」である。「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。」ことを経営指針の一つに掲げているように、人材の活用は当社事業の根幹である。2022（令和4）年に導入した新人事制度は、マネジメント力に重きをおいたゼネラリストと、専門能力を極めることを追究するスペシャリストとがあり、自身でキャリアパスの選択が可能になった。また、年齢や勤続年数にかかわらず、仕事の難易度と成果を評価し、昇給・昇格に反映させる実力主義の制度とした。

また、お客さまの利便性の向上ならびにお客さまとの関係強化という観点から、新会員プログラム「THE FUJITA MEMBERS」をスタートさせた。一部

当社の業績推移



のホテルにあった独自会員制度を撤廃し、藤田観光グループ全体で統一することにより顧客データの収集・活用ができる基盤が強化された。お客さまにとっては、ご利用金額に応じてポイントが貯まり、宿泊や食事での支払いに利用できるほか、各種電子マネーなどへの交換も可能で、より使いやすいプログラムになっている。

新時代に向かって、磨き、光る 「中期経営計画2028」を策定

2024（令和6）年、2028（令和10）年までの5カ年で推進する「中期経営計画2028」を策定・公表した。スローガンは“Shine for Tomorrow, to THE FUTURE”。



新会員プログラム「THE FUJITA MEMBERS」

会社、そして従業員一人ひとりが「新時代へ向かって、磨き、光る」という決意を決めた。

中長期的な課題として、たとえコロナ禍と同レベルの危機が再来してもゆるがない盤石な基盤を構築する重要性や、個々の事業を担う人材の確保・育成を進める必要性があるという認識のもと、「環境に左右されない持続的成長基盤の確立」「人材の確保・育成」「健全な財務基盤構築」という3つの重点課題について、以下の戦略によって達成を目指すとした。

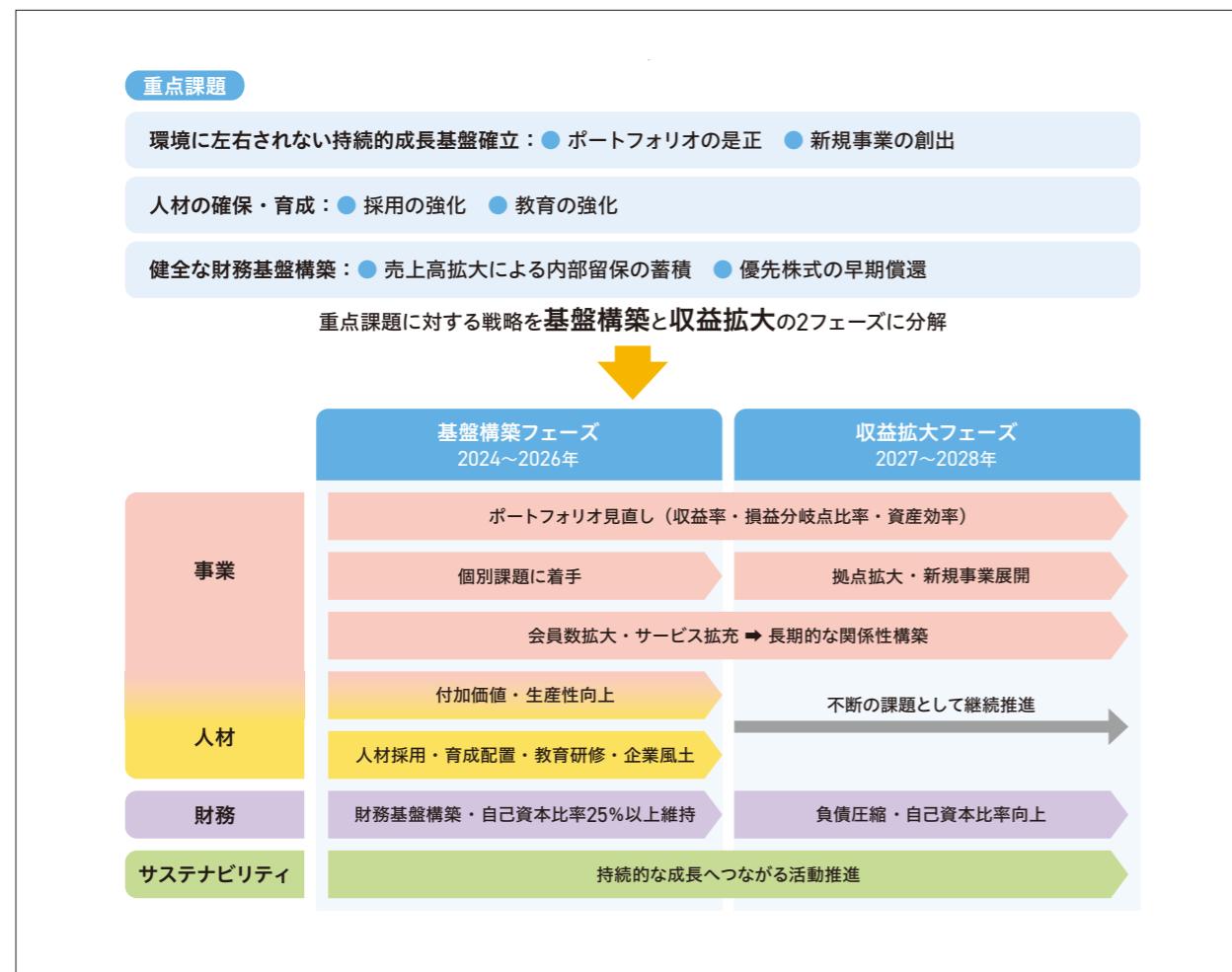
事業戦略として、WHG事業は商品力強化による収益向上ならびに新規出店による拠点数の拡大、ラグジュアリー＆バンケット事業は有形・無形の保有資産の有効活用およびブランド・ノウハウ・スキルの活用、リゾート事業は箱根小涌園再開発効果の最大化など、

各事業における収益力向上に取り組む。

そのほか人材戦略として、会社の成長を推進する戦略人材（変革・挑戦し続けるマネジメント人材・専門人材）の確保、財務戦略としてキャッシュフローの適切なコントロール、環境保全やお客さまの安心・安全につながるサステナビリティ戦略、さらに成長戦略として、新たな領域への新規事業の挑戦などを挙げた。

2024（令和6）年、当社グループの営業利益、経常利益は過去最高益を計上。本年2025（令和7）年8月にA種優先株式の償還を完了、前半3カ年を基盤構築フェーズとしていた中期経営計画を前倒しし、新規出店など成長・拡大フェーズの施策実行に向けて、すでに動き始めている。

「中期経営計画～Shine for Tomorrow, to THE FUTURE」の基本方針



TOPIC | 11

「中期経営計画2028」の取り組み

2024（令和6）年に策定された「中期経営計画2028」に基づき、各事業分野において盤石な経営基盤の確立に向けた取り組みが続いている。



増加する観光需要に対応するため、シングルルームの2部屋をつなげ、ベッドルームとリビングがあるコネクティングルームに改装。完成予想図は、ホテルグレイスリーザ幌のベッドルーム



ホテル椿山荘東京のスイートルームゲスト専用のエグゼクティブラウンジ「ル・シエル」ではモーニングの時間帯限定で、目の前で焼き上げる卵料理を提供。時間帯によって様々なライトミールが楽しめる



箱根ホテル小涌園では、2027（令和9）年、付加価値が高い温泉半露天風呂付客室の増室をする。増室に伴いレストランも拡張