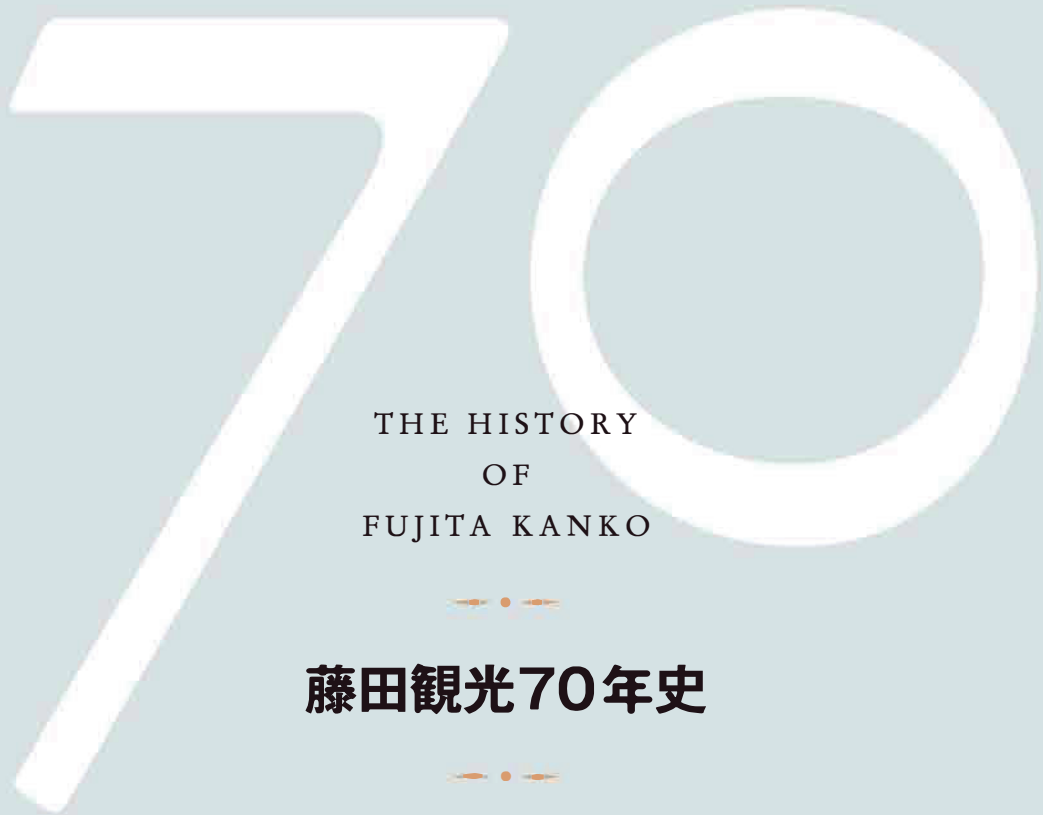




THE HISTORY
OF
FUJITA KANKO

藤田観光70年史

70th
Anniversary

特別対談

企業が成長を続けるために必要なこと
——情熱をもって徹底的に考え、こだわる——

作家 | 池井戸 潤氏 × 藤田観光株式会社 代表取締役兼社長執行役員 | 山下 信典

藤田観光の取り組みと展望

新しい価値の創造に挑み続けたこの10年を振り返る



藤田観光70年史

70th
Anniversary





発刊にあたって

当社は2025（令和7）年11月7日に設立70周年を迎えました。1955（昭和30）年の会社設立以来、「潤いのある豊かな社会の実現」に向けて今日まで歩みを続けることができましたのは、お客さま、株主さま、お取引先さまをはじめとする関係各位の温かいご支援とご協力、そして諸先輩や従業員のたゆまぬ努力の賜物と深く感謝し、厚く御礼申し上げます。

70年の歴史を振り返る本書を通じて、私たちがどのような挑戦を重ね、どのように価値を創造してきたのかを再認識し、今後のさらなる成長への糧としていきたいと考えております。

この間、当社は幾多の挑戦と変革を経験してきましたが、特にこの10年間の事業環境の変化は非常に大きなものでした。2020（令和2）年に長期ビジョン「みんなが笑顔になるために、ライフスタイルに寄り添うユニークな事業展開で、成長し続けます。」を策定し、インバウンド需要の急速な拡大の追い風も受けながら、さらなる成長を目指して歩み始めた矢先、コロナ禍という未曾有の事態に直面しました。会社存続のために断行した構造改革では、多くの仲間との別れや、長年お客さまにご愛顧いただいた太閤園を手放すという苦渋の決断を余儀なくされました。一方で、厳しい状況のなかでも将来を見据えた施策を進めた結果、2024（令和6）年には過去最高水準の利益を記録するなど、明るい成果を得ることもできております。これらの経験は私たちにとって試練であると同時に、大きな学びの機会となりました。

現在推進している「中期経営計画2028～Shine for Tomorrow, to THE FUTURE」においては、環境の大きな変化にもゆるがない盤石な基盤の構築や、今後の事業を担う人的資本の重要性を強く認識し、3つの重点課題「環境に左右されない持続的成長基盤確立」「人材の確保・育成」「健全な財務基盤構築」に沿って施策を展開しております。従業員が能力を最大限に発揮できる環境を整えるとともに、付加価値と生産性の向上や積極的な投資により既存事業の収益力を高めることで、資本の拡充を図ります。さらには新たな領域の事業化に向けた取り組みにも挑戦しております。

当社はこれからも、お客さまの人生の様々なシーンに寄り添い、これまで培ってきた歴史や文化、伝統を守りながら新たな価値を提供することにより、持続的な成長を目指してまいります。そして、今後も皆さまとともに歩み続け、社是の実現に向けて邁進し、社会に貢献できる企業であり続けることをお約束いたします。引き続き、皆様のご支援とご愛顧を賜りますようお願い申し上げます、発刊のご挨拶とさせていただきます。

2025（令和7）年11月

藤田観光株式会社 代表取締役兼社長執行役員 山下 信典

目次

発刊にあたって

藤田観光株式会社 代表取締役兼社長執行役員 | 山下 信典 ————— 2

藤田観光 | 挑戦の軌跡

藤田観光株式会社の設立と事業拡大 | 1877-1982 ————— 6

新宿ワシントンホテルの開業とさらなる成長への模索 | 1983-2009 ————— 8

多様化するニーズに応じて新サービスを展開 | 2010-2024 ————— 10

藤田観光 | 近10年の取り組みと展望 ————— 12

——新しい価値の創造に挑み続けたこの10年を振り返る

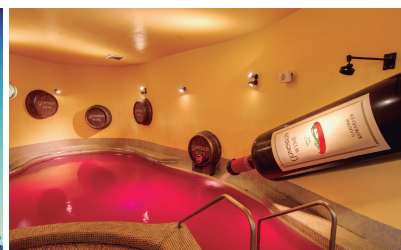
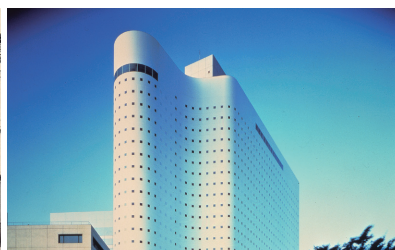
FILE 01 多様化するニーズへ対応するため
箱根小涌園再開発を推進 ————— 13

FILE 02 新たな旗艦施設となる
「ホテルグレイスリー新宿」が開業 ————— 16

FILE 03 ミレニアル世代の客層をターゲットに
「HOTEL TAVINOS」ブランドの立ち上げ ————— 19

FILE 04 歴史と伝統を踏まえて新たな挑戦
ホテル椿山荘東京のブランド再生 ————— 22

FILE 05 婚礼プロデュース力を強化するため
「株式会社かわの」を子会社化 ————— 24



FILE 06

新たな成長の柱とすべく 新規事業に挑戦

27

FILE 07

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

30

特別対談

企業が成長を続けるために必要なこと

34

——情熱をもって徹底的に考え、こだわる

作家 | 池井戸 潤 氏 × 藤田観光株式会社 代表取締役兼社長執行役員 | 山下 信典

資料

歴代社長 38

コーポレートマークの変遷 38

全国拠点 39

凡例

- 本書は、創立期から2025（令和7）年までの記述を原則とした。
- 用字用語については、原則として常用漢字、現代仮名遣いを用いた。
- 数字は算用数字を用い、万以上の数には補助単位を付した。
- 年号については西暦を基本とし、必要に応じて和暦を併記した。
- 人名および企業名の敬称は原則として省略し、役職名・肩書は記述当時のものとした。
- 団体名・地名は記述当時の名称を用い、必要に応じて現在の名称を併記した。



藤田観光株式会社の設立と事業拡大 | 1877-1982

当社の前身となる藤田傳三郎商社が設立されたのは1877（明治10）年。戦後、1948（昭和23）年に「箱根小涌園」を開業して本格的に観光業界に参入し、1952（昭和27）年には「椿山荘」を開業。1955（昭和30）年に観光部門を独立させ、「藤田観光株式会社」を設立した。以降、国内の高度経済成長を背景にした観光需要の高まりや1964（昭和39）年の東京五輪開催など国際イベントによる訪日外国人客の増加もあり、宿泊、リゾート・レジャー、婚礼事業などを中心に当社は順調に成長を続けていく。

1877（明治10）年

藤田傳三郎商社設立

長州・萩出身の藤田傳三郎は、商才を生かして大阪で藤田傳三郎商社を設立。軍需品や土木建築業へと事業を拡大した。



1881（明治14）年

藤田組に改組

1884（明治17）年

政府から小坂鉱山の払い下げを受け、鉱山業に本格参入
傳三郎の死後も鉱山業で一大勢力となり多角化を進めたが、金融恐慌の影響を受け、戦中には傘下の鉱山が国策会社へ統合された。

1945（昭和20）年

藤田鉱業(株)設立

同和鉱業(株)（藤田組から社名変更）が主力の4鉱山を、藤田鉱業(株)がその他の鉱山などを引き継いだ。

1948（昭和23）年

藤田鉱業(株)が藤田興業(株)に社名変更（不動産、鉄道、観光業主体へ）

箱根小涌園開業

藤田家の別荘を改装して9室の旅館として開業したことが箱根小涌園の第一歩。敷地内から温泉は発見されていなかったが、のちに当社初代社長となる小川栄一の「断固、掘るべし!」という強い信念で掘削を続け、1949（昭和24）年に第1号温泉が湧き上がった。当時の建物は現在では登録有形文化財（建造物）に指定されており、「蕎麦 貴賓館」として当時の風情を今に伝えている。



1949（昭和24）年

小川栄一、藤田興業(株)の社長に就任



1952（昭和27）年

椿山荘開業

南北朝時代、椿が多く自生していたことから「つばきやま」と呼ばれていた地を、明治の元勲山縣有朋が購入、庭園と本邸を建築し「椿山荘」と名付けた。その後藤田家が受け継ぎ、戦後の復興を手掛けたのが小川だった。焼野原と化した椿山荘に約1万本の樹木を移植し、かつての姿を取り戻した庭園にレストランを開業したのが1952（昭和27）年の出来事。寄贈された蛸を庭園で観賞したことから1954（昭和29）年に始まった「ほたる観賞の夕べ」は、現在は庭園の整備や飼育にも力を入れ、受け継がれている。



1954（昭和29）年

伊東天城荘（のちの伊東小涌園）が開業

当時としては珍しい温水プール付きの純和風旅館・天城荘を譲り受けて営業を開始。

1955（昭和30）年

藤田観光(株)を設立

箱根小涌園、伊東小涌園、椿山荘の成長を受けて藤田興業(株)観光部門を独立させ、藤田観光(株)を設立。小川栄一が社長を兼任した。

1958（昭和33）年

大島小涌園開業

（2001年営業終了）

藤田観光 チャレンジの歴史

1877

観光業界の出来事

1945（昭和20）年

第2次世界大戦が終結

1913（大正2）年

第1次世界大戦勃発

1899（明治32）年

外国人の国内における自由旅行が解禁

1889（明治22）年

東京―大阪間で東海道線が全線開通

1950

1949（昭和24）年

運輸省（現・国土交通省）が発足

1959（昭和34）年

日本観光協会が発足

1956（昭和31）年

開発銀行からホテルへの融資開始

1952（昭和27）年

旅行幹旋業法（旅行業法の前身）が制定

1959 (昭和34) 年

旧箱根ホテル小涌園、箱根小涌園新館
(のちに本館と改称) 開業

高度経済成長による国内旅行需要の拡大と、訪日外国人客の増加に対応するため、国道1号線を挟んで2大施設が建設された。

太閤園開業 (2021年営業終了)

藤田傳三郎の本宅「網島御殿」は1945 (昭和20) 年の空襲で一部焼失したが、残った東邸 (のちの淀川邸) を活用して太閤園を開業。



1961 (昭和36) 年

京都国際ホテル開業
(2014年営業終了)

東京五輪を3年後に控え、二条城横に開業した当社初のシティホテル。外国人を京都に誘客する役割もあって国際の名が付き、風情ある旧三井家の庭園などを残した。



1962 (昭和37) 年

芦ノ湖スカイライン開通、有料自動車道業を開始 (2007年売却)

1964 (昭和39) 年

大沼パークホテル小涌園、島原観光ホテル小涌園 (2011年営業終了)

1965 (昭和40) 年

日本初の会員制ホテル
フジタ・グリーン・メンバーズを発表

鳥羽小涌園開業 (2016年営業終了)

1967 (昭和42) 年

下田海中水族館開業

「世界唯一の海に浮かぶ海中水族館」と呼ばれ、無料だったオープン日には多くの子どもが来館。今では技術指導を行うほど運営ノウハウが蓄積されている。



瀬戸内海の直島に
フジタ無人島パラダイスを開設
(1987年開業会社解散)

1968 (昭和43) 年

フジタグアムタモンビーチホテル開業
海外初進出。タモン湾海岸沿いのホテル。2002 (平成24) 年の大型台風被害を受け翌年営業終了。今でも「フジタロード」という名が残っている。



能登カントリークラブ開業
(2017年営業終了)

1970 (昭和45) 年

ホテルフジタ京都開業
(2011年営業終了)

1972 (昭和47) 年

藤田グリーン・サービス(株)設立
(2023年全株式譲渡)

1973 (昭和48) 年

当社初の直営ワシントンホテル、
札幌第1ワシントンホテル開業

当時ビジネスマンが出張で宿泊する施設は相部屋の商人宿のようなところしかなく、「出張旅費の範囲で、できれば夕食時にビールを1杯飲めて、子どもにちょっとしたお土産を買えるようにしたい」というコンセプトのもとワシントンホテルが誕生。

のちに札幌ワシントンホテルへの建て替え・名称変更を経て現在のホテルグレイスリー札幌となる。

※ワシントンホテル1号店は1969 (昭和44) 年開業の名古屋第1ワシントンホテル。(株)名古屋国際ホテル (現在のワシントンホテル(株)) が運営。

1974 (昭和49) 年

仙台第1ワシントンホテル開業
(2001年営業終了)

1977 (昭和52) 年

藤田観光工営(株)設立

1980 (昭和55) 年

秋葉原ワシントンホテル、宇都宮ワシントンホテル (2008年営業終了)、福島ワシントンホテル (FC、2000年営業終了)、八戸第1ワシントンホテル (FC、2017年営業終了) 開業

1981 (昭和56) 年

山形七日町ワシントンホテル (FC)、札幌第2ワシントンホテル (2007年営業終了) 開業

1982 (昭和57) 年

長崎ワシントンホテル (2019年営業終了)、仙台第2ワシントンホテル (2008年営業終了)、横須賀ワシントンホテル (FC、1983年営業終了) 開業

1960

1964 (昭和39) 年

海外渡航自由化／東京五輪開催／東海道新幹線開業

1963 (昭和38) 年

「観光基本法」制定

1961 (昭和36) 年

運輸省として初めて「観光白書」発表

1970

1970 (昭和45) 年

大阪万博開催

1980

1982 (昭和57) 年

東北新幹線と上越新幹線が開業

1978 (昭和53) 年

成田空港開港／日本が世界観光機関 (WTO) 加盟

1972 (昭和47) 年

札幌冬季五輪開催／山陽新幹線開業／沖縄返還

新宿ワシントンホテルの開業とさらなる成長への模索 | 1983-2009

1983（昭和58）年12月、東京西新宿に「新宿ワシントンホテル」がオープンした。地上25階、地下4階、宿泊人員1,757名を誇る巨大ホテルの誕生である。以後、当社は同ホテルをフラッグシップとし、各地でワシントンホテル事業を積極的に展開。1990年代初頭のいわゆるバブル崩壊でダメージを受けたものの、「選択と集中」の方針のもと不採算事業からの撤退など改革に着手し、経営基盤を強化していった。

1983（昭和58）年

新宿ワシントンホテル開業

当時は1,301室で1棟としては日本一の規模。カードキーやホテル初といわれる自動フロントシステムを導入。



郡山ワシントンホテル（FC）、ホテルフジタ奈良（2020年営業終了）開業

1984（昭和59）年

箱根小涌園サンシャイン湯〜とびあ開業

水着で入る屋外温泉という当時としては画期的なスタイル。箱根の日帰り入浴ブームのきっかけに。

松江ワシントンホテル開業
（2004年営業終了）

1985（昭和60）年

新潟ワシントンホテル開業
（2007年営業終了）

1986（昭和61）年

新宿ワシントンホテル新館（現ANNEX（別館））完成（MC、2024年直営に変更）



北上ワシントンホテル開業
（FC、2006年営業終了）

1987（昭和62）年

会津若松ワシントンホテル（FC）、鶴岡ワシントンホテル（FC、2016年営業終了）、秋田ワシントンホテル（2007年営業終了）、千葉ワシントンホテル（2019年営業終了）、福山ワシントンホテル（FC、2004年営業終了）、佐渡リゾートワシントンホテル（FC、1997年営業終了）開業

1988（昭和63）年

沖縄ワシントンホテル開業
（2012年営業終了）

1989（平成元）年

ニューヨーク椿山荘開業

海外出店第2弾。ニュージャージー州のマンハッタンを望む一角に開業した割烹レストラン。交通の便などを理由に残念ながら1992（平成4）年に営業終了。

1990（平成2）年

藤田観光ワシントンホテル旭川（2018年営業終了）、横浜伊勢佐木町ワシントンホテル（2021年営業終了）、天童ワシントンホテル（FC、2000年営業終了）開業

カメラアヒルズカントリークラブ開業



箱根ヴェルデの森完成

1991（平成3）年

藤田ホテルサービス（株）設立
（2000年（株）フェアトンへ商号変更）

アジュール竹芝開業
（2017年営業終了）

藤田観光 チャレンジの歴史

1983

観光業界の出来事

1983（昭和58）年

成田空港国際線の日本人旅行客数が500万人を突破

1988（昭和63）年

青函トンネル開通／90年代観光振興行動計画の策定

1987（昭和62）年

国鉄分割・民営化／海外旅行倍増計画（テン・ミリオン計画）策定

1985（昭和60）年

東北・上越新幹線が上野駅乗り入れ／関越自動車道全通

1990

1991（平成3）年

雲仙普賢岳が噴火／東北・上越新幹線が東京駅乗

1990（平成2）年

国際花と緑の博覧会（大阪）開催／日本人海外旅行者が1,000万人／訪日客300万人を超える

1992 (平成4) 年

フォーシーズンズホテル椿山荘 東京開業
庭園に映える外観とヨーロッパでクラシカルなデザインを基調とした内装は現在も受け継がれている。エスカレーターの設置や客室のテレビの配置などホテル文化の違いを乗り越えて誕生した、当社最高グレードのホテル。



燕三条ワシントンホテル (FC)、成田ホテルフジタ (1996年ワシントンホテルへブランド変更、2006年営業終了) 開業

福井ワシントンホテル開業 (2009年ホテルフジタ福井へ名称変更、2020年FCに変更)

1993 (平成5) 年

宝塚ワシントンホテル開業 (FC)

1994 (平成6) 年

八戸第2ワシントンホテル開業
(FC、2019年営業終了)

1995 (平成7) 年

佐世保ワシントンホテル開業 (FC)

1996 (平成8) 年

キャナルシティ・福岡ワシントンホテル、帯広ワシントンホテル (FC、2014年営業終了)、青森ワシントンホテル (FC、2019年営業終了) 開業

1998 (平成10) 年

リザーベーションサービス㈱設立

十和田ホテル開業 (業務提携)

㈱トラベルプラネット設立
(2013年営業終了)

浦和ワシントンホテル開業
(2025年営業終了)

1999 (平成11) 年

東京ベイ有明ワシントンホテル開業

2000 (平成12) 年

関西エアポートワシントンホテル (2021年FCに変更)、横浜桜木町ワシントンホテル、山形駅西口ワシントンホテル (FC) 開業

B&Bバンシオン箱根開業
(2018年営業終了)

2001 (平成13) 年

箱根小涌園ユネッサン開業
日帰り客増加を受け、旅館部を終了して開業。施設名には「湯と熱と太陽 (SUN)、ルネッサンス」という意味が込められ、マスコットキャラクターの「ボザッピー」は2,500もの応募作品のなかから生まれた。



ホテルやまなみ開業 (MC)

レストラン あかしあ亭開業

2002 (平成14) 年

いわきワシントンホテル開業
(2021年MCよりFCに変更)

2004 (平成16) 年

㈱ビジュアルライフ設立
2003 (平成15) 年発足の社内ベンチャー制度第1号。前身は椿山荘業務課写真室。

2005 (平成17) 年

立川ワシントンホテル開業 (FC)

2006 (平成18) 年

CONVIVION (コンヴィヴィオン、2015年営業終了) 開業、㈱Plus Thank (プラスサンク) 設立

札幌ワシントンホテル (札幌第1ワシントンホテルを建て替え、2008年ホテルグレイスリー札幌へ名称変更)、銀座ワシントンホテル (2008年ホテルグレイスリー銀座へ名称変更) 開業

2008 (平成20) 年

ホテルグレイスリー田町開業
ワシントンホテルよりグレードの高い新ブランド「ホテルグレイスリー」を立ち上げ田町に新店。札幌・銀座ワシントンホテルもリブランド。

2000

1997 (平成9) 年

長野新幹線開業

1995 (平成7) 年

阪神・淡路大震災発生

1994 (平成6) 年

コンベンション法施行／関西国際空港開港

1993 (平成5) 年

新「国際観光ホテル整備法」施行／北海道南西沖地震／羽田空港新ターミナル併用開始

1992 (平成4) 年

山形新幹線開業

2001 (平成13) 年

米国で同時多発テロ発生／日本ツーリズム産業団体連合会設立

1998 (平成10) 年

長野冬季五輪開催／明石海峡大橋開通

2008 (平成20) 年

岩手・宮城内陸地震発生／観光庁発足

2007 (平成19) 年

観光立国推進基本法施行／新潟県中越沖地震発生

2005 (平成17) 年

中部国際空港開港／「愛・地球博」開幕

2003 (平成15) 年

SARSの集団発生／ビジット・ジャパン・キャンペーン推進本部開設／観光立国行動計画策定

2002 (平成14) 年

訪日外国人旅行者数が初めて500万人を超える

多様化するニーズに応じて新サービスを展開 | 2010-2024

2019（令和元）年に発生した新型コロナウイルス感染症は、翌2020（令和2）年に入ると地球規模でまん延、ヒトとモノの動きが制限されて世界中の経済が停滞した。観光業界への影響は大きく、当社もまた大幅な赤字に転落して設立以来初めての存続の危機を迎えた。その局面を打開すべく構造改革を断行。そして2024（令和6）年、どのような状況にもゆらぐことのない確かな経営基盤の構築を目指し、5カ年で推進する「中期経営計画2028」を策定する。

2010（平成22）年

秋葉原ワシントンホテル建て替えによる
リニューアルオープン
本格的なジオラマを備えた鉄道ルームが話題に。

2013（平成25）年

ホテル椿山荘東京リブランドオープン
「世界をもてなす、日本がある。」をコンセプトに、フォーシーズンズホテル椿山荘東京と椿山荘を統合。「和」のおもてなしを世界に発信。



広島ワシントンホテル、
仙台ワシントンホテル開業
ゆとりある客室や独立型バスルームなどが特長の新モデル。客室デザインは同県にゆかりのある方から募集し、地域の魅力を反映させた。



2014（平成26）年

WHG始動
ワシントンホテル（WH）とホテルグレイスリー（HG）の新たな総称「WHG」を始動。各ブランドの魅力向上と、出店の加速を目指し、国内外にアピールしていった。

由布院 緑涌開業（2020年営業終了）

2015（平成27）年

（株）かわのの全株式を取得し子会社化
広島でオリジナルウェディングのプロデュース事業などを展開する（株）かわのが仲間入り。施設に頼らない総合プロデュースに挑戦することに。（2017〈平成29〉年に（株）Share Clappingへ商号変更）



ホテルグレイスリー新宿開業

新宿東宝ビル内という立地からロビーテラスに設置された大迫力の「ゴジラヘッド」は歌舞伎町のシンボルにもなっている。



2016（平成28）年

ホテルグレイスリー那覇開業、
ホテルグレイスリー京都三条 北館開業

2017（平成29）年

箱根小涌園 天悠開業
全客室に温泉露天風呂を備えた新たな旗艦施設。多彩なアクティビティなど、温泉以外の魅力も発信。



マリコレ ウェディングリゾート&レストラン開業（2021年営業終了）

鞘ヶ谷ガーデン アグラス開業
（2021年当社運営による営業終了）

木更津ワシントンホテル開業（FC）

ホテルグレイスリー京都三条南館開業

藤田観光 チャレンジの歴史

2010

観光業界の出来事

2013（平成25）年

2020東京五輪決定

2011（平成23）年

東日本大震災発生／九州新幹線全線開業／日本観光協会と日本ツーリズム産業団体連合会が合併し日本観光振興協会に

2010（平成22）年

中国訪日個人観光ビザの基準緩和／東北新幹線全線開業

2015（平成27）年

北陸新幹線開業

2014（平成26）年

消費税が5%から8%に／ツーリズムEXPOジャパン開催

2017（平成29）年

プレミアムフライデー実施開始／民泊新法成立

2016（平成28）年

北海道新幹線開業／熊本地震発生

2018 (平成30) 年

旧箱根ホテル小涌園閉館

藤乃煌 富士御殿場開業

当社初のグランピング施設。富士山を望むアウトドアデッキではガスオーブングリルで豪華な食材を焼き上げる体験が楽しめる。



和食 折紙 浅草開業 (2021年営業終了)

ホテルグレイスリーソウル開業



ホテルグレイスリー浅草開業



Nordisk Village Goto Islands開業 (2023年営業終了)

2019 (令和元) 年

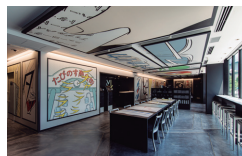
永平寺 親禅の宿 柏樹閣開業

旅館と宿坊の間に位置する施設をコンセプトに永平寺門前に誕生。坐禅や精進料理など、禅の世界に触れられる。



ホテルタビノス浜松町開業

ミレニアル世代をターゲットとしたHOTEL TAVINOSブランド1号店。マンガをモチーフにした内装がユニーク。



ISORAS CIKARANG

(イソラス チカラン) 開業

インドネシアに開業した当社初のサービスアパートメント。靴を脱いでくつろぐことができ、露天風呂付大浴場も備えている。

ホテルグレイスリー大阪なんば開業

2020 (令和2) 年

箱根小涌園 三河屋旅館開業

創業140年の旅館を引き継ぎ、改装を経て開業。多くの文人墨客が滞在した本館は登録有形文化財(建造物)に指定され、随所に職人の技を感じる。



ホテルタビノス浅草開業

2021 (令和3) 年

ホテルタビノス京都開業



ホテルグレイスリー台北開業

関空泉大津ワシントンホテルリブランドオープン (FC)

2023 (令和5) 年

箱根ホテル小涌園建て替えによるリニューアルオープン

旧ホテル名を受け継いだ次世代型ホテル。種類豊富なビュッフェや箱根小涌園ユネッサンと元湯 森の湯が滞在中遊び放題なのも魅力。



2020

2018 (平成30) 年

国際観光旅客税法成立／民泊新法施行／北海道胆振東部地震発生／豊洲新市場開場／「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」が世界遺産に登録

2020 (令和2) 年

新型コロナウイルス感染症が流行、「緊急事態宣言」発出

2019 (令和元) 年

台風19号が襲来

2024 (令和6) 年

能登半島地震発生／北陸新幹線が敦賀まで延伸

2023 (令和5) 年

新型コロナウイルス感染症「5類」移行

2022 (令和4) 年

西九州新幹線が開業／日中国交正常化50年

2021 (令和3) 年

東京五輪開催

新しい価値の創造に挑み続けた
この10年を振り返る

2015年における当社の事業環境

1948（昭和23）年の「箱根小涌園」開業以来、順調に成長を続けてきたが、1990年代に入るとバブル崩壊によって日本経済は停滞し、当社もまた大きなダメージを受けた。不採算事業からの撤退に着手するなど体質強化を図ったものの、その後、2008（平成20）年のリーマン・ショック、2011（平成23）年の東日本大震災の影響もあって成長のスピードは鈍く、収益性の向上が課題となっていた。

そうしたなか、2015（平成27）年、当社は将来に向けた成長への指針として5カ年の中期経営計画「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」（2015年～2019年）を策定した。当時、WHG事業ではビジネス客主体の「ワシントンホテル」に加え、観光・レジャー客の取り込みを狙い2008（平成20）年に立ち上げた新しいホテルブランド「ホテルグレイスリー」誕生により、ビジネス、観光・レジャーそれぞれのニーズに合った施設仕様で、次の可能性を広げていた。ラグジュアリー&バンケット事業は、2013（平成25）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、「ホテル椿山荘東京」をリブランドオープン。婚礼ブランドからホテルブランドへの転換を図っていた。リゾート事業においては、箱根小涌園エリアの再開発により、恵まれた立地を最大限に活用した事業展開を目指していた。



1 | 2015年開業のホテルグレイスリー新宿。和モダンなデザインで統一した客室やゴジラの世界を体感できる「ゴジラルーム」などを提供 2 | 2013年、リブランドオープンしたホテル椿山荘東京 3 | 箱根小涌園エリアの大規模再開発に着手。写真は2017年に開業した箱根小涌園 天悠

当時の観光業は、2013（平成25）年に東京五輪の開催が決定。同年、ビザ発給要件が緩和されるなど観光立国を目指した日本政府の積極的な政策が後押しとなり、訪日外国人客が初めて1,000万人を突破した。その後さらに急増し、2年後の2015（平成27）年には約2,000万人となった。「爆買い」が同年の流行語に選ばれる一方で、買い物の「モノ消費」から、カタチには残らない体験を重視した「コト消費」へ消費行動の変化が見られてきた時期でもあり、顧客ニーズも多様化していた。

今後、さらに観光需要の高まりが予想されるなか、中期経営計画（2015年～2019年）は、成長ドライバーと位置付けたWHG事業を中心に新規出店を加速し、リゾート事業では箱根小涌園に大型投資を実施するなど、積極的な先行投資、既存事業の品質強化を進める計画であった。



1 | 箱根ホテル小涌園。旧ホテルの名称を受け継いで開業 2 | 全客室に温泉露天風呂を備えた箱根小涌園 天悠
3 | 「箱根小涌園ディスカバリーツアー」の様子

FILE

01

多様化するニーズへ対応するため 箱根小涌園再開発を推進

多くの人が楽しめる レジャーリゾートを目指す

箱根での事業は当社設立より早く、1948（昭和23）年に9室の旅館「箱根小涌園」を開業したことに始まる。その後、1959（昭和34）年に大型の宿泊施設「箱根ホテル小涌園」、1984（昭和59）年には日帰り可能な温泉施設「箱根小涌園サンシャイン湯〜とびあ」を開業するなど次々と新機軸を打ち出し、箱根エリアでの事業を展開していった。

一方、団体旅行から個人旅行へのニーズの変化やバブル経済の崩壊による景気低迷などから、大型宿泊施設を収益の柱に据えていた事業戦略は大幅な見直しを迫られる。当社は日帰り入浴客の増加に着目し、新しい温泉テーマパークの開発に着手。2001（平成13）年、箱根小涌園旅館部を閉じた跡地に大規模な複合型温泉

テーマパーク「箱根小涌園ユネッサン」を開業した。

その後も、多様化するお客さまのニーズに合わせたサービス・施設の提供が求められるようになっていく。こうした状況のもと、中期経営計画（2015年～2019年）の一環として、箱根の大規模再開発という一大事業に着手した。

新顧客層への挑戦 「箱根小涌園 天悠」開業

その再開発構想の軸に据えられたのが2017（平成29）年に開業する「箱根小涌園 天悠」の建設だ。訪日外国人客の増加、シニア世代の国内旅行需要の高まりを背景に、アッパーミドル層がゆったりくつろげる高付加価値の宿泊施設を目指し、宿泊単価ならびに収益性の向上に注力した。高台に位置する特長を生かし、150室の客室全てに温泉露天風呂を設置。“自然と和



箱根小涌園 天悠の大浴場の一つ「浮雲の湯」の露天風呂

のおもてなし”をコンセプトに、季節感を大事にしながら五感に響く和と洋の要素を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カ所の大浴場のほか、渓谷庭園などくつろぎの空間を提供。温泉を楽しむ以外にアクティビティの案内など、宿泊してこそ感じられる箱根の魅力をお伝えするコンシェルジュを配置した。

2015（平成27）年にはつつじや紅葉の名所である庭園「蓬萊園」を取得。同園は1万6,000㎡の敷地を有し、3万株ものつつじをはじめ箱根の四季折々の自然を楽しめる。

2016（平成28）年には、「鉄板焼 迎賓館」をオープン。こだわりの食材を当時箱根エリアのレストランでは珍しかった鉄板焼きスタイルで提供。同年には「箱根茶寮 椿山荘」を本格的な蕎麦が楽しめる「蕎麦 貴賓館」にリニューアルオープンした。どちらも国の登

録有形文化財（建造物）であり、歴史的価値のある建造物を改修し商用利用することで、その価値の維持・継承に努めた。

温泉を気軽に楽しみたい層に向けては、宿泊特化型の小規模温泉宿として同年「箱根小涌園 美山楓林」（13室）を開業した。朝食はセルフサービスとするなどカジュアルな宿泊スタイルながら、広めの客室、かけ流しの温泉露天風呂を備え、快適さとくつろぎという点においては妥協しなかった。

コロナ禍においても再開発計画を継続 新時代のリゾートホテル「箱根ホテル小涌園」

2020（令和2）年には、約140年の歴史を持つ国の登録有形文化財（建造物）の「三河屋旅館」の運営を引き継ぎ、「箱根小涌園 三河屋旅館」として営業を開始した。同年策定の中期経営計画（2020年～2024年）では「箱根小涌園のブランド力と収益力の強化」を掲げ、コロナ禍で厳しい経営状況下となっても、将来を見据えて再開発を進めた。「箱根ホテル小涌園」の建て替えに着手するとともに、2日間アクティブに楽しめる複合リゾートを目指し、「箱根小涌園ユネッサン」も開業以来の大規模なリニューアルを推し進めた。

再開発継続の判断が功を奏し、2023（令和5）年7月、コロナ禍が沈静化するころに「箱根ホテル小涌園」が新しく生まれ変わり開業する。箱根小涌園において不足する中価格帯を補完し、ファミリー層を含む幅広い

TOPIC | 01

火山性地震、台風など自然災害で考える 自然と共生していくことの難しさ

古くから箱根に多くの人を訪れる要因の一つに、春の新緑、秋の紅葉やすすきに代表される豊かな自然環境がある。しかし自然あふれる環境だからこそ、時にはその脅威にさらされるリスクもはらんでいる。

2015（平成27）年5月、箱根大涌谷

で火山性地震活動が活発化し、気象庁は噴火警報レベル2を発令。夏休み前ということもあり、宿泊キャンセルなど当社も大きな影響を受けた。

2019（令和元）年10月には大型台風の到来により、観測史上最多の降水量を計測。箱根登山鉄道の大平台―宮ノ下間

のトンネル近くが土砂で埋まり、宮ノ下―小涌谷間でも線路が20 m以上押し流されて、復旧に長い時間を要した。当社は、自然と共生していく難しさを再認識することとなった。

顧客層ニーズに対応する。施設は、『ユネッサンと一体的に「温泉」「自然」「食事」を体験できるホテル』というコンセプトを体現し、最上階には箱根の山々を望む露天風呂付温泉大浴場を備えるなど自然の景観を最大限活用したつくりで、幅広い世代に楽しんでいただけるようビュッフェレストランとした。セルフチェックイン機やセルフクロック、館内のキャッシュレス化などを導入。また、サステナブルな取り組みとして神奈川県産木材や旧ホテルの廃材を内装に使用するなど、まさに新時代のリゾートホテルといえるものだった。

「箱根ホテル小涌園」に隣接し、お子さま連れのご家族やカップルなどを主要顧客層とする「箱根小涌園ユネッサン」では、アクティビティや食事を充実させて箱根マーケットの需要に幅広く対応できる施設作りを進めた。流れるプールの新設や貸切風呂の増設など温浴施設として魅力を高めている。そのほか、箱根小涌園観光地化戦略の一環として、訪日外国人客向けの

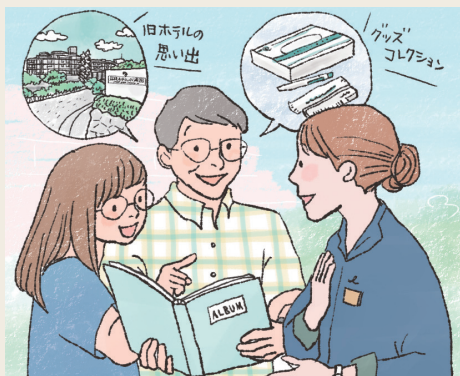
「箱根小涌園ディスカバリーツアー」や「和文化体験コース」といったプログラム、箱根の豊かな自然を満喫するとともに生態系や自然について学ぶ「箱根自然観察会」、さらに季節に合わせたお祭りや地域イベントなども積極的に展開。箱根小涌園エリアの魅力向上を図るとともに、箱根全体が誰もが立ち寄りたくなる観光地として発展していくことを目指している。



靴を脱いでゆっくりと過ごせ、最大で大人6名までご宿泊いただける広々とした箱根ホテル小涌園のデラックスルーム

TOPIC | 02

歴史のある宿泊施設ならではの お客さまとのつながり



旧箱根ホテル小涌園は長い歴史を持っています。時に旧ホテル時代の思い出を話されるお客さま、かつてのホテルグッズをお見せくださるお客さまもいらっしゃいます。若い従業員にとっては、当社の歴史と伝統を感じ、誇らしい気持ちになるひとときです。

箱根ホテル小涌園 顧客課長
道本岳人



TOPIC | 03

伝統の小涌園ラーメンに 鶏の唐揚げがのっている理由

建て替え前の箱根ホテル小涌園時代から人気の「小涌園ラーメン」。鶏の唐揚げがのるのは、箱根小涌園ではかつて地熱を利用して鶏を育てていた歴史があり、鶏肉が身近な食材だったから。

右はビュッフェレストラン「フォンテンプロー」で現在も提供される小涌園ラーメン。





1 | ホテルグレイスリー新宿は2015年に開業。東宝株式会社との監修のもと、室数限定で「ゴジラルーム」や「ゴジラビュールーム」を提供。そのほか館内の随所で見ることのできる「ゴジラ」は訪日外国人客にも好評を博している 2 | ホテルグレイスリー新宿を象徴するテラスに佇む大迫力の「ゴジラヘッド」

FILE

02

新たな旗艦施設となる 「ホテルグレイスリー新宿」が開業

観光・レジャー需要に対応した 新しいホテルブランド

1970年代に誕生した「ワシントンホテル」は今日のビジネスホテルの先駆けでもあり、利便性や快適性に加えて比較的低料金なことから、出張機会も多いビジネスマンを中心に高い支持を得た。1980年代に入ってから、首都圏のビジネス需要の高い地域や地方の中核都市などにも次々と出店し、急成長を遂げていく。

一方、地方都市や首都圏のビジネス利用の需要の高い地域に出店する「ワシントンホテル」とは異なり、観光・レジャー目的の宿泊客を獲得するため観光需要の高い都市に新たに開業したのが、「ホテルグレイスリー」ブランドだ。優雅さや美しさを表す「GRACE」

をブランド名に採り入れたように、上質でゆとりある空間を提供するというコンセプトのもと、2008（平成20）年、東京・田町に1号店を開業。同年には、札幌と銀座の「ワシントンホテル」を「ホテルグレイスリー」としてリブランドした。

2014（平成26）年にブランド認知度向上を目指し、2つのホテルの頭文字をとったブランドネームを「WHG」とし、ブランドの再構築を進めていった。2015（平成27）年4月には、「ホテルグレイスリー」ブランドの旗艦ホテルとして、「ホテルグレイスリー新宿」



ホテルグレイスリーブランドの1号店となったホテルグレイスリー田町

を開業した。ロビー階である8階部分のテラスに「ゴジラ」頭部の巨大オブジェが乗った個性的な外観は、すぐに国内外で評判となり、ホテル前の通りが「ゴジラロード」と呼ばれるようになった。

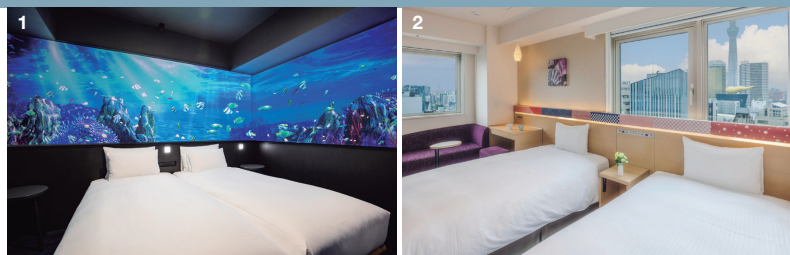
「ホテルグレイスリー新宿」が、これまでにないサービスとして力を入れたのがコンシェルジュの設置だった。観光・レジャーの拠点となり得る新宿・歌舞伎町に位置していたこともあり、地域の宿泊施設や振興組合と共同で「歌舞伎町コンシェルジュ委員会」を立ち上げ、安心して楽しめるお店を紹介したガイドブックを作成。フロント近くにコンシェルジュデスクを置き、多言語対応可能なスタッフを配置した。

“観光需要の高まりに応じて4年間で客室数を3,000室増やして1万2,400室まで拡大する”という目標を中期経営計画（2015年～2019年）で掲げ、翌2016（平成28）年4月には「ホテルグレイスリー那覇」を開業。個人の訪日外国人客、さらにシニア層をはじめ国内のレジャーや観光需要が見込める都市をターゲットにして、7月には全室ダブルルームの「ホテルグレイスリー京都三条 北館」、翌2017（平成29）年には全室ツインルームの南館を立ち上げた。

インバウンド需要の増加で異業種参入による新規ホテルの開業も加速し、旅行業界では競合が激しくなるなか、先手を打ち2018（平成30）年には国内では訪日外国人客に人気の高い浅草に「ホテルグレイスリー浅草」を開業。翌年には「ホテルグレイスリー大阪なんば」も開業した。

同じく2018（平成30）年には「ホテルグレイスリー」ブランドでは海外初となる「ホテルグレイスリーソウル」を立ち上げる。さらに2021（令和3）年には海外2店舗目として「ホテルグレイスリー台北」をオープン。日本からのビジネス利用客や観光・レジャーのお客さまにご利用いただくとともに、台湾内で「ホテルグレイスリー」ブランドの認知を高め、台湾からの誘客の相乗効果も狙っての出店だった。

一方、主力ホテルの「ワシントン



1 | 2016年に開業したホテルグレイスリー那覇。1室限定のコンセプトルーム「美ら海（ちゅらうみ）ルーム」は、部屋にしながら沖縄の海の中を泳いでいるような感覚に 2 | 2018年に開業したホテルグレイスリー浅草。浅草らしさが感じられる「和」をモチーフにしたアートや色遣いがちりばめられている

ホテル」は、既存施設の付加価値向上を進め、2016（平成28）年には「新宿ワシントンホテル本館」（1,297室）の全客室およびロビーについて、営業を続けながら1年かけて全面改装し、リニューアルオープンさせた。

改装後の本格稼働により、新宿西口に位置し、観光・レジャー客、ビジネス客を獲得している「新宿ワシントンホテル」と、訪日外国人客が9割と高い水準である「ホテルグレイスリー新宿」はWHG事業、ひいては藤田観光全体の業績を牽引する旗艦施設となっている。

施設や食事をリニューアル 工夫を重ねて再び成長軌道に乗る

ところが、2019（令和元）年に発生した新型コロナウイルス感染症が2020（令和2）年には急拡大し、状況は一変する。インバウンド需要の消失はもちろんの



2016年、全面改装された新宿ワシントンホテル本館のロビー

こと、国内での移動も制限されたことで、当社のみならず観光業界は危機的状況に陥った。特にWHG事業は2つのブランドのほとんどのホテルが、建物を賃借しており、需要が減退したコロナ禍において、賃料の固定費が重くのしかかった。そのため、出店形態の見直しが大きな課題となった。

感染者数が日ごとに増えて膨大な数にのぼるなか、当社は東京都などの要請に応じ「ホテルグレイスリー新宿」「新宿ワシントンホテル新館」「東京ベイ有明ワシントンホテル」など、一部の宿泊施設を感染者の一時療養施設として提供した。

2022（令和4）年3月に「まん延防止等重点措置」が解除されると、国による全国旅行支援の効果もあり、旅行需要は回復へと向かう。収益力が大きく改善すると、すぐに当社は顧客獲得のための取り組みを開始する。

同年、それまで「密」を回避して個別提供していたWHGホテルズの朝食を順次ビュッフェに戻すとともに、ビュッフェの魅力を高めるためメニューをリニューアル。ホテルの立地に応じた食材を用いるなど各店独自の朝食を用意し、「早起きしたくなる、朝ごはん。」をコンセプトに“朝食で選ばれるホテル”を目指した。こうした付加価値向上施策に取り組んだ結果、2023（令和5）年には客室平均単価がコロナ禍前の2019（令和3）年比で16%程度上昇した。



ホテルグレイスリー新宿では「コンシェルジュデスク」を設置、周辺の穴場スポットの案内やリムジンバスチケットの手配などホテルステイをサポート

「ホテルグレイスリー新宿」は、「ゴジラヘッド」に加え、8階ロビーにゴジラのジオラマ、30階に到着するとエレベーターを出た瞬間からゴジラの空間を楽しむことができる「ゴジラフロア」にリニューアルするなど、お客さまにさらに楽しんでいただき、心に残るような滞在となるための工夫を施した。

その後も、観光需要に対応するため「ワシントンホテル」ではシングルルームからダブルルームへの客室改装、「ホテルグレイスリー新宿」ではカフェをバーラウンジへとリニューアルし、2024（令和6）年に開業25周年を迎えた「東京ベイ有明ワシントンホテル」でもレストラン改装を実施するなど、円安を背景にした訪日外国人客の急増を含め、時代のニーズを取り込みながらお客さまの期待に応える空間作りを推進している。

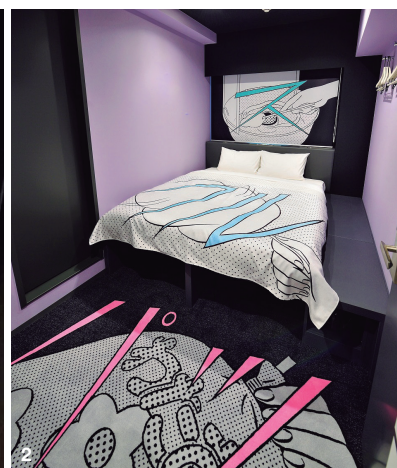
TOPIC | 04

各地で個性を発揮するWHGホテルズの朝食ビュッフェ

WHGホテルズで提供される「朝食ビュッフェ」は、地域の食文化や旬に出会える朝ごはん。東京のホテルでは東京野菜を中心とした和洋ビュッフェを、仙台のホテルでは東北の郷土料理や宮城のソウルフードを採り入れるといったように、それぞれの土地の食材にこだわっている。



1 | ホテルグレイスリー田町の東京産の新鮮野菜を積極的に使用したサラダバー 2 | ホテルグレイスリー札幌の「セルフ海鮮丼」
3 | 仙台ワシントンホテルで提供される郷土料理「仙台麴卵とじ」 4 | ホテルグレイスリー京都三条で提供される「おぼんざい」



1 | ホテルタビノス京都では「鳥獣戯画」のモチーフを客室廊下に使用。HOTEL TAVINOSでは日本独特の文化や風景を館内にちりばめ、写真をSNSで発信することを意識した 2 | ホテルタビノス浅草の客室 3 | HOTEL TAVINOSブランド1号店、ホテルタビノス浜松町

FILE

03

ミレニアル世代の客層をターゲットに 「HOTEL TAVINOS」ブランドの立ち上げ

若手従業員が企画した 新しいホテルブランド

2018（平成30）年、年間の訪日外国人数が初めて3,000万人を突破。インバウンド需要の高まりを背景に、新たな客層にターゲットを絞って立ち上げた新機軸が「HOTEL TAVINOS（ホテルタビノス）」ブランドだ。

「HOTEL TAVINOS」はおもに20歳代後半から30歳代のミレニアル世代の訪日外国人客を意識した宿泊施設で、立ち上げプロジェクトを任されたのは、想定顧客層と同年代の当社の若手従業員たちだった。

海外からの若い観光客がホテルに何を求め、どのように利用するのか、ニーズを徹底的に調査。その結果、



ホテルタビノス浜松町。ロビーでは観光情報の発信やお客さま同士の交流も

低価格であるとともに、アクティブに行動するために役立つ機能を有しているかを重視していることがわかった。しかし、料金を低く設定すると当社のほかのホテルと同レベルのサービスは提供できない。何を簡

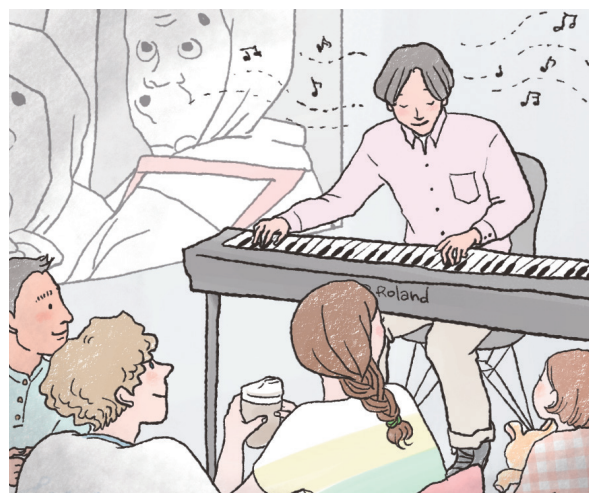
素化し、ターゲットのニーズに合わせどのようなサービスであれば加えることができるのか、議論を重ね、時にはターゲット層の従業員に意見を聞くなどをし、内容を固めていった。2019（令和元）年ようやくプロジェクトメンバーの苦勞が実り、「ワシントンホテル」、「ホテルグレイスリー」に続くWHG事業の新ブランド、「HOTEL TAVINOS」が誕生した。

コンセプトは“Active & Relax”。旅を楽しむ疲れを癒す、旅の中心にあるホテルとして、「TAVI（旅）」×日本を楽しむ旅の「巢・Space」でありたいとの想いで命名した。ラテン語で「NOS」は、「私たちの」の意味でもあり、「お客さまそれぞれにとっての旅」もイメージしている。

第1号店として 「ホテルタビノス浜松町」を開業

2019（令和元）年、「HOTEL TAVINOS」ブランドの第1号店として「ホテルタビノス浜松町」を開業する。羽田空港へのアクセスも良いことから移動の拠点として使うことを踏まえ、セルフクロークや長期滞在を想定したコインランドリーを設置するなど、使い勝手の良さにこだわった。

内装は日本の文化である「MANGA（マンガ）」をモチーフにしたデザインにこだわり、下町のレトロ感を再解釈して架空の商店街と旅の風景を切り取った。ま



ピアノが得意なアテンダーが発案した演奏会は、毎月恒例のイベントに成長した

た、ホテル内の滞在時間が長くないことから、客室の家具は必要最低限にとどめ、デッドスペースを荷物収納に活用するなど機能性と省スペースを両立した。さらには、ロビーに共用スペースを設けて旅の情報発信・収集ができるコミュニケーションの場を設けるとともに、AIコンシェルジュを設置し、ホテルおすすめの観光情報などを提供。MANGAのなかに没入できる写真が撮影でき、SNSの利用をより意識した点も「HOTEL TAVINOS」ならではの点。

また、自動チェックイン・チェックアウト機の導入やセルフクロークなど機械化によるローコストオペレーションを採用することで、手軽な価格を実現させ

TOPIC | 05

新たな旅のきっかけにもなった ホテルタビノス浅草のダサインイベント

ネパール出身のアテンダーと企画した伝統行事「ダサイン（ネパールの重要な祭礼）」。お客さまからは「こんな文化があるとは知らなかった。ネパールにも行きたくなった」という感想も寄せられ、新たな旅のきっかけになることも。



ている。アクティブに旅を楽しみたいお客さまのハブ（拠点）となるホテルを最優先に目指したのである。

2020（令和2）年には「ホテルタビノス浅草」、翌2021（令和3）年には「ホテルタビノス京都」を開業し、朝食、祭り、日本の日常風景などホテルごとに異なるデザインモチーフを採用している。「HOTEL TAVINOS」の特徴は、アテンダーと呼ばれるスタッフに細かな観光情報などを含め、宿泊者が気軽に相談できる距離感であり、フレンドリーさが口コミで評価されるなど、お客さまに寄り添ったサービスだ。多国籍のアテンダーが、お客さまを楽しませるアイデアを発案し、かたちにしていく。地元の見どころをアテンダーがご案内するローカルツアーもその一つ。また、AI技術の活用や、宿泊に特化し朝食レストランを保有しないなどのビジネスモデルにより生産性向上が見込め、柔軟な建物設計が可能で極小地や変形地でも出

店できるため戦略的に立地選択ができる優位性も備えている。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて新店舗計画はいったん白紙となったが、顧客層の裾野拡大が期待できることや、機能的かつ低コストの先進的仕組みの導入などからも、WHG事業の新たな柱となり得る事業である。

TOPIC | 06

地に精通したアテンダーが 周辺の楽しいスポットをご案内

「ローカルツアー」とは、HOTEL TAVINOSの3館（浜松町・浅草・京都）で提供している観光案内サービスのこと。アテンダーが、ホテル周辺の名所やおすすめスポット、グルメ情報などをご案内して、お客さまに日本の文化に親しんでいただく。

写真は、合羽橋道具街を案内する従業員。



浅草からも近い合羽橋の道具街に行ってみたいとのお客さまの声を聞いて、時間が許せばご案内することもあります。お客さまとの会話を通して、可能な限りご要望にお応えするフットワークの良さ、距離の近さがHOTEL TAVINOSの魅力の一つだと感じています。ご利用いただいた方の感想をSNSで見たことをきっかけに、来日時に宿泊いただくケースも少なくありません。

ホテルタビノス浅草 支配人
平野敏美



TOPIC | 07

お客さまとスタッフとで作り上げる HOTEL TAVINOS 恒例の夏祭り

HOTEL TAVINOSの3館（浜松町・浅草・京都）では、ひと夏の楽しい思い出をお客さまと一緒に作り上げることを目指して、夏祭りイベントを開催。世界中からお越しになるお客さまにとっては、“夏らしい日本文化”に親しむことができるイベントとなっている。





1 | 国内最大級霧の庭園演出「東京雲海」。客室から眺める、庭園の3/4を覆う「大雲海」の景色は圧巻
2 | 2025年、東広島から目白の地に移築されてから100年を迎えた登録有形文化財(建造物)の三重塔「圓通閣」 3 | 庭園内の独立型神殿「杜乃宮」。本格的な神前挙式を行うことができる

FILE

04

歴史と伝統を踏まえて新たな挑戦 ホテル椿山荘東京のブランド再生

唯一無二のラグジュアリーホテルへ

山縣有朋公により1878(明治11)年に築かれた庭園を有する「椿山荘」は、1952(昭和27)年のガーデンレストランの開業から始まり、婚礼・宴会事業のビジネスモデルを構築していった。2013(平成25)年には「椿山荘」と1992(平成4)年に開業した「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」との運営を一体化し、「ホテル椿山荘東京」としてリブランドオープン。60年以上にわたり築いてきた「椿山荘」の婚礼・宴会事業のノウハウは維持しながら、日本の伝統的な“和”を感じることができる唯一無二のホテルとしてのリブランドである。ホテルブランドを確立し、海外における認知度を高めるため、2017(平成29)年に「プリファード ホテルズ & リゾーツ」に加盟。客室の改装や宴会場の改修を進め国際会議や企業会議開催の獲得に注力していった。

また、同年2017(平成29)年に美しい庭園を望みながら神前式を挙げることができ、100名まで列席できる都内ホテル最大級の独立型神殿「杜乃宮(もりのみや)」を建設。自然豊かな庭園を前に、雅楽三管の生演奏や巫女の舞といった格調高い挙式がかなうこの神殿は、神社での本格的な挙式を望む新郎新婦に支持された。また、2021(令和3)年には、都心でありながら大自然を感じることができる環境をアピールした新コンセプト「TOKYO RESORT WEDDING～東京には、ひとを祝福する森がある。」を打ち出した。これも、庭園という当社の強みを生かした差別化戦略だった。

そのほか、「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に、国内外でのレストラン出店を積極的に展開、海外では2016(平成28)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(2017年営業終了)」、同年12月に「割烹日本料理 光琳(2019年営業終了)」を台湾・台北に開業した。

守りながら進化、そして次代へつなげる 3年をかけた“庭園プロジェクト”

2022（令和4）年の「ホテル椿山荘東京」開業70周年に向けて、2020（令和2）年から3カ年にわたる大きな“庭園プロジェクト”を立案・決行する。初年の10月には、庭園に霧が立ち込め、幻想的な非日常の世界にいざなわれる「東京雲海」をスタートした。コロナ禍においても将来につながる投資は止めることなく推し進められ、東京が「Go Toトラベルキャンペーン」の対象となったタイミングとも重なり、多くのメディアで紹介されるなど話題になった。その後、庭園の季節を「椿」「桜」「新緑」「蛍」「涼夏・深緑」「秋」「冬」と7つに分け、季節の演出を完成させた。まさに当ホテルでしか体験することができない「東京雲海」と「7つの季節」を披露するとともに、7つの季節に合わせたレストランメニューなど商品造成を行った。それぞれの季節の魅力を取り入れた商品展開はお客さまに何度も足を運んでいただくきっかけとなるとともに、客室から見える東京雲海の絶景は客室単価の向上にもつながった。

翌年には、築庭145周年を機に山縣有朋公が愛した水景を復活させるべく、庭園のみどころ「令和新十二景」の整備を進めた。歴史的財産である庭園を守ること、そしてそれぞれの季節の絶景による非日常感を創出することで庭園の可能性を未来へとつなげていく。

また、2025（令和7）年には庭園の象徴でもある三重塔が、東広島からの移築100周年を迎えることを記念して、「天空の三重塔（パゴダ）」の絶景を企画。三重塔ゆかりの人物で、平安時代の官僚・歌人であった小野篁が塔から街並みを見渡し、歌を詠んだともいわれている風景を再現している。

有形・無形資産の活用も進めている。2024（令和6）年に、チャペルの一つをスイートルームにご宿泊のお客さま専用のエグゼクティブラウンジ「ル・シエル」としてオープン。ライトミールやくつろぎのテラスを楽しむ場所として生まれ変わった。

また、これまで長年にわたって上質のホスピタリティを提供してきた経験を生かし、産後ケアサービスにも取り組んでいる。専用の客室、専任のスタッフ、24時間体制のベビーケア、ホテル特製の薬膳スープといった特別メニューのご提供など、安心して快適に過ごしていただける居住環境を提供。こうした、既存の資産を有効活用した高付加価値の施設・サービスを提供することでお客さまのニーズに応えるとともに、「ホテル椿山荘東京」ブランドの価値の向上に努めている。

2024年に誕生したスイートルームゲスト専用エグゼクティブラウンジ「ル・シエル」



TOPIC | 08

国内外のデザインアワードで受賞した「東京雲海と7つの季節」

ホテル椿山荘東京の庭園演出「東京雲海と7つの季節」は「日本空間デザイン賞 銀賞」、「Prix Villegiature Awards グランプリ」、「iF DESIGN AWARD」を受賞。また「日本夜景遺産」に登録され、高い評価を得ている。さらに、2025（令和7）年10月には「日本庭園の価値を高め生かす活動」が評価され、「グッドデザイン賞」を受賞した。



山縣3名園の一つである椿山荘庭園。枯山水などを用いる象徴主義的な日本庭園ではなく、芝を用いるなど、山縣有朋公は革新的な感覚を持っていたといわれています。今の時代に山縣公がこの地に住んでいたら故郷の山口県萩市の阿武川にかかる雲海をきっと出現させたのではないかと、そんな思いから「自然」×「現代のテクノロジー」を用いた圧倒的な絶景を作り出しました。

ホテル椿山荘東京 副総支配人
眞田あゆみ





1 | 瀬戸内のハーバービューを望むザ サウスハーバーリゾートでの結婚式 2 | ゲストハウスウェディング会場ルメルシェ元宇品。隣接するテラスおよびガーデンとの行き来がしやすく開放的で、自由な演出が可能だ 3 | ウェディングプロデュースを手掛ける Share Clapping の本部

FILE

05

婚礼プロデュース力を強化するため 「株式会社かわの」を子会社化

当社のノウハウとプロデュース力 連動によるシナジー効果で競争力を強化

ホテル椿山荘東京を中心とした婚礼事業の強化を模索していた当社は、2015（平成27）年、市場でのお客さまの評価が高く、広島で婚礼プロデュース事業と2拠点のゲストハウスを有する「株式会社かわの」の全株式を取得し、グループ企業に迎えた。広島市は、中四国最大の都市であり、県外からの人口流入も多いため、同社が運営する施設は今後も安定した需要があると思込んでいた。2017（平成29）年、「株式会社かわの」は「株式会社 Share Clapping」と商号を改めた。さらに同年、「株式会社 Share Clapping Fukuoka」を設立し、北九州で2施設の運営を開始したがこちらは2021（令和3）年終了している。

「かわの」は1895（明治28）年に広島で寝具を扱う店として創業した老舗で、1995（平成7）年に「マリーエイド」を立ち上げてオリジナルウェディングを企



1995年オープン、株式会社かわの時代のマリーエイド。かわのは、「楽しいところには情報が集まる」を合い言葉に、お客さまとの良好な関係を築いてきた

画・実施するなど本格的に婚礼プロデュース事業に参入した。寝具を新調するタイミングは結婚などの人生の節目であることが多く、挙式に関する相談を受ける機会が多かったことがそのきっかけであった。利用者に寄り添い、それぞれの希望や想いを丁寧に聞き取ってその実現に向けて全力でサポートする姿勢、プロデュース力は、全国的なウェディング関連施設の満足度調査でも高い評価を得た。

新郎新婦の大切なお客さまにも 心の込めたおもてなしをするために

Share Clappingのスタッフは、どのようなウェディングにしたいかの打ち合わせを重ねるだけでなく、どのようなお客さまが参加されるかについても可能な限りヒアリングをして式を迎える。時にそうした情報をもとに、好きな花や記念写真をプレゼントするといった“小さなサプライズ”を仕掛けるなど、思い出深い一日にするために心を尽くすのがShare Clappingの流儀だ。



Share Clappingでは、新郎新婦をはじめ、出席された全ての方々にとって思い出に残るウェディングにしたいと考えています。そのためには、誰にどのような想いを伝えたいか、どのような式にしたいかなど、できるだけたくさんのお話を聞くよう心掛けています。新郎新婦のごきょうだいや出席された方から次のご紹介をいただくことも多く、うれしく思います。

ザ サウスハーバーリゾート サブチーフ
木村理恵



子会社化は、当社グループが築いてきた婚礼の経験とブランド力に加え、ニーズを汲み取った企画力や個性豊かな婚礼を実現させる「かわの」のプロデュース力の相乗効果に期待してのものだった。

「Share Clapping」の強みの一つは、お客さま自身も気づかなかった潜在的なニーズを掘り起こし実現させることだ。そのためにはお客さまとの関係の深さが極めて重要で、まずは声をじっくりと聞くところから始める。どのような式にしたいのかを聞き取り、プランナーを含め、チームが一丸となってイメージを現実化させていく。お客さまの想いを共有していくその過程があってこそ、関係が深まっていく。

要望やニーズは人それぞれであり、画一的な式や宴会とはならない。式場にお客さまが合わせるのではなく、お客さまに式場が合わせる。そこがプロデュース力であり、お客さまご自身の想いが反映されれば当然、顧客満足度も高くなる。

1日1組で旅館を貸し切り 自分たちだけの「滞在型ウェディング」

「Share Clapping」の目指すところは“唯一無二”のウェディングである。そこを念頭に置き、様々なウェディングスタイルを提案している。その一つが滞在型



1・2 | Share Clappingがプロデュースする「宮島結婚式」。世界文化遺産「厳島神社」にてともに新たな人生を歩むことを誓う 3 | Share Clappingが力を入れる「祝泊結婚式」。瀬戸内海を望む尾道の老舗旅館を貸し切って参列者をもてなす

ウェディング「祝泊結婚式」だ。1日1組で尾道の旅館を貸し切り、新郎新婦とともに参列者も旅館に宿泊していただくことで、特別な思い出となる日を過ごしていただく。オリジナルの仕掛けや工夫をする自由度も高い。

「Share Clapping」の強みであるお客さまとの関係の深さは、当社が長期ビジョンで掲げるお客さまの「ライフスタイルに寄り添う」とも一致している。2017（平成29）年に開店した「THIRD TERRACE」は誰もが立ち寄れるカフェでありながら、結婚式の魅力を伝える広報の場であり、過去に式を挙げたお客さまがまた帰ってくることで、ハブの役割も果たしてい

る。それは2022（令和4）年にオープンした写真スタジオ「Share Picture」も同様で、出産や七五三、成人式や還暦のお祝いなど、人生の節目でご利用いただくことで、お客さまとつながっていくことを目指している。

格式や充実した施設などホテルウェディングの優れた面に、「Share Clapping」が持つプロデュース力が加わることで、当社グループの婚礼事業は新たな一歩を踏み出した。

婚礼のマーケットは減少傾向にあるのは間違いないが、既成概念にとらわれない提案力によりお客さまの支持を獲得していく。



カフェ「THIRD TERRACE」。関連書籍が揃うほか、ワークショップが開催されるなど、ウェディングについての新たな発見に出会える



FILE

06

新たな成長の柱とすべく 新規事業に挑戦

グランピングなどコト体験重視の 新形態の宿泊施設を展開

2015（平成27）年当時、競争の激化やそれに伴うコストの上昇が予想されるなか、当社が生き残って成長を続けていくには、当社ならではの強みを生かしながら多様化する顧客ニーズに対応し、収益性を向上させる必要があった。そうした認識のもと、既存事業の高付加価値化という成長戦略を進めながら、将来の柱となり得る新しい事業への挑戦にも積極的に取り組んだ。

1 | 2019年に開業した永平寺 親禅の宿 柏樹閣。宿坊さながらの坐禅や精進料理など、禅の世界を本格的に体験できる
2 | グランピング施設の藤乃煌 富士御殿場
3 | ジャカルタ東部の工業団地エリアに開業したサービス・アパートメントのISORAS CIKARANG



2018年にオープン、富士山を望む藤乃煌 富士御殿場



1 | 中央にアウトドアテラスがあるキャビンのほか、ウッドデッキには全天候型の食事場所が付いたドームテントをご用意。写真は、ドームテントから見た富士山 2 | 藤乃煌 富士御殿場のグランピングディナー。キャンプ気分を味わえるライトなバーベキューコース

その一つが、宿泊事業の新展開としてのグランピング施設の運営だ（グランピング：豪華で快適なキャンプ体験）。モノではなく体験型のコト消費のニーズに応じ、その土地ならではの魅力を生かした新しい旅行スタイルを、グランピングに見出した。

そして2018（平成30）年、静岡県御殿場市に「藤乃煌 富士御殿場」を開業。20棟（開業当時）ある独立型キャビンの全てから雄大な富士山を正面に眺められる施設で、ホテルのような客室に加え、アウトドアデッキには焚き火ができるファイヤープレイスやハンモック、ジェットバスなどがあり、アウトドアの楽しさと快適空間が調和する。夕食は、備え付けのオーブングリルでお客様自身が調理できる。

また、デンマークのアウトドアブランド「ノルディस्क」と業務提携し、世界遺産登録で注目されていた



3・4 | 永平寺 親禅の宿 柏樹閣で提供する禅体験の様子と大本山永平寺監修の精進料理。「コト体験」を重視した試みであった

長崎県五島列島に「Nordisk Village Goto Islands（ノルディスクヴィレッジゴトウアイランズ）」を開いた。こちらもベッドなどの家具や家電が設置された快適な空間での滞在と、“そこでしかできない体験”をコンセプトにした豊かな自然や食を楽しむことができる宿泊施設としてアピールした。

さらに2019（令和元）年には新しいタイプの宿泊施設として「永平寺 親禅の宿 柏樹閣（はくじゅかん）」を開業。旅館のような快適な設備・サービスと、坐禅

などを通じて大本山永平寺の本格的な禅の世界を体験できる、旅館と宿坊の中間に位置するような施設で、永平寺門前に和の趣あふれる18室の宿としてオープン。永平寺が監修する精進料理も魅力の一つだ。

レストラン事業・海外事業においても 新しいスタイルのサービスを模索

レストラン事業の新展開としては、マレーシアやインドネシアなど東南アジアからの穆斯林のお客さまの増加に伴い、ハラール食に対応した和食レストラン「和食 折紙 浅草」を2018（平成30）年に開業した。店内には浮世絵が飾られ日本らしさを演出するとともに、食材はもちろんのこと調味料に至るまでアルコールを一切使わず、イスラム教徒の方に安心して利用いただけるサービスを提供。店内にはウドゥ（手・足洗い場）を備えた礼拝堂も設けた。

海外関連では、宿泊事業の領域拡大として、海外サービス・アパートメントの新ブランド「ISORAS（イソラス）」を立ち上げた。日本からの出張者や海外駐在員の方に、慣れない環境下でも日本と変わらない暮らしを提供したいという想いから、海外展開を決めた。2019（令和元）年、インドネシア・ジャカルタ近郊の工業団地エリアにサービス・アパートメント「ISORAS CIKARANG（イソラスチカラン）」（開業当時214室）を開業した。露天風呂付大浴場やフィットネスマシンを導入したジム、テラス席を備えたクラブラウンジなど、安心してくつろげる居住空間を提供する。

コロナ禍によりターゲットだった訪日外国人客の消失の影響を受け、「和食 折紙 浅草」は閉鎖を強いられ、「Nordisk Village Goto Islands」も2023（令和5）年末で営業終了せざるを得なくなった。

新規事業創出のための社内公募制度 全社員対象の「BizNex」始動

既存事業の強化に加え、成長戦略として新しい領域に挑戦すべく、社内でのアイデア発掘から事業化までを継続的・効果的に実現するため“新規事業創出を仕



ISORAS CIKARANGの居住スペース。日本からの駐在員などが、慣れない環境のなかでも安心して快適に過ごすことのできる施設を目指した

組み化する制度”を構築。2024（令和6）年に事業化アイデア公募制度「BizNex（ビズネク）」をスタートさせた。

「BizNex」は「Business（ビジネス）」と「Next（ネクスト）」を組み合わせた造語で、次世代のビジネスや未来志向を表現したもの。当社グループの全社員を対象に、事業化アイデアを募集。個人はもとより、部署を超えたチームでの応募も奨励した。

提案から事業化まで、起案者が推進者として主体的に挑戦できる風土の醸成を目指し、選抜・検証を繰り返しながら実現性の高い事業を創出し、事業領域の拡大を図っていく。

TOPIC | 10

BizNexのロゴにデザインされる ヒトと葉っぱの意味

BizNexのロゴは、当社が人材の成長を大切にし、支援する姿勢を象徴したもの。ロゴに描かれた「人」は社員の成長を、「葉」はアイデアが事業へと成長する過程を表し、発芽した葉は新たなビジネスの芽生えと未来への希望を示している。



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

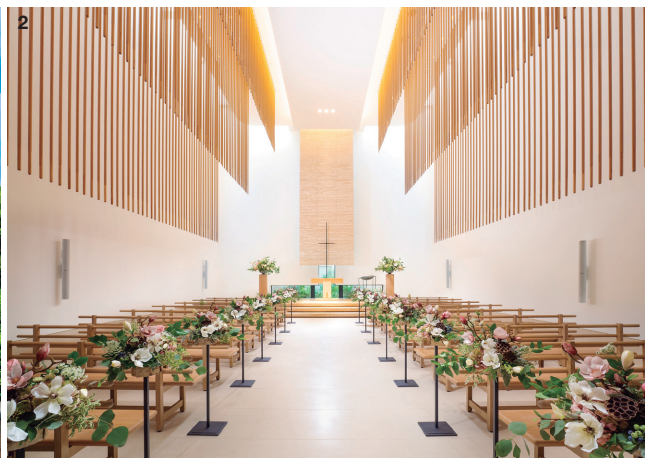
歴史ある資産「太閤園」を売却

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カ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（ウィスタリアンライフクラブ）を



1 | 藤田財閥創業者の藤田傳三郎が明治時代に造営した御殿がルーツの太閤園。藤田観光グループの大阪の重要拠点であった 2 | 太閤園の敷地内に位置したゲストハウス「桜苑」。日本の伝統美と新しい感性が融合したプライベートな空間でのウェディングがかなえられた

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辛い経験となった。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。

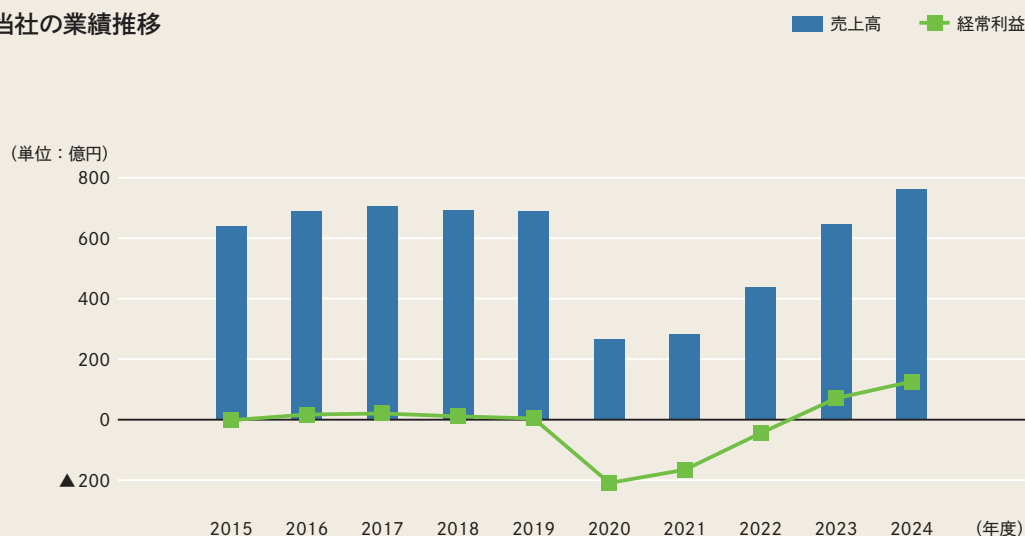
2023（令和5）年に新型コロナウイルス感染症拡大がようやく収まって同感染症が5類に移行すると、国内の観光需要が回復。一連の構造改革の施策効果もあり、同年12月期の当社グループ全体の売上高は前年比207億円増収の645億円、営業利益は前年比106億円増益の66億円、経常利益は前年比115億円増益の70億円となり、全事業でようやく黒字化を果たした。当期純利益は81億円で過去最高水準であった。

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



2020年、当社は創業以来初めて、大幅な赤字に転落。経営の大幅な見直しを強いられることとなった

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」という決意を込めた。

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。

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札幌のベッドルーム



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

特別対談

作家

池井戸 潤氏



藤田観光株式会社
代表取締役兼社長執行役員

山下 信典



企業が成長を
続けるために
必要なこと
情熱をもって
徹底的に考え、
こだわる

「半沢直樹」シリーズや「下町ロケット」シリーズで知られる作家・池井戸潤さんが、2024（令和6）年に書籍『俺たちの箱根駅伝』上・下巻を上梓されました。『俺たちの箱根駅伝』では、当社の箱根小涌園に関するエピソードにも触れていただいています。ドラマ『半沢直樹』ではホテル椿山荘東京の料亭「錦水」をロケで使っていただくなど当社ともご縁のある池井戸さんをお招きして、変化の激しい時代のなかで企業が成長を続けていくために必要なものについて、当社社長山下信典と語っていただきました。

※本稿でご紹介できなかったお話は、藤田観光70周年記念サイト
(<https://www.fujita-kanko.co.jp/70th/specialtalk/>)にて公開しています。



箱根駅伝が魅力的な理由

山下 本日はホテル椿山荘東京にお越しくさいます。近著『俺たちの箱根駅伝』を楽しく読ませていただいたところですが、執筆されたきっかけはどのようなものだったのでしょうか。

池井戸 日本テレビが毎年放送する「箱根駅伝」は、まさに青春ドラマの集大成のような素晴らしい番組です。箱根駅伝（東京箱根間往復大学駅伝競走）そのものは1920（大正9）年から続く歴史のある大会ですが、全区がテレビ中継されるようになったのは比較的最近の1987（昭和62）年から。それまでの放送技術では、箱根の深い山々に囲まれた道から「生」で放送することは不可能とさえいわれていました。だから、それまでどこの局も放送していませんでした。技術の壁が高すぎて、できなかったんですね。しかし、当時のプロデューサー・坂田信久さんとディレクター・田中晃さんを中心とした制作スタッフたちは、「なんとんでもこのレースを生で届けたい」という情熱のもと、様々な工夫によって不可能を可能にした。テレビマンとして、決死のチャレンジと奇想天外ともいえるイノベーションの塊であるこの放送の秘密に、私自身、心を動かされたのが小説のきっかけです。

山下 作品のなかで、「もし、あの時小涌園が大広間を提供してくれなかったら、『箱根駅伝』というコンテンツは存在していなかったかも知れない」「ホテルの名前を連呼することで感謝の意を表したのである」と書いてあり、読みながらとてもうれしく感じました。

当時のエピソードについては先輩たちから聞いています。制作スタッフたちは万全の準備をしていたにもかかわらず、忙しさのあまりスタッフの宿泊場所が確保できていなかった。お正月の箱根は予約でいっぱいですし、宿泊できないと中継は難しいということでご相談を受けたということですが、いったんはお断りすることになりました。

池井戸 相談があったのは、前年の秋、本選の直前だったんですね。

池井戸潤著
『俺たちの箱根駅伝』
上・下（文藝春秋刊）



山下 そうです。当時、お正月のホテルはご家族のお客さまで満室状態でした。しかし、団体専用の宴会場である大広間が空いていたんですね。今は大広間に泊まっていただくことはできませんが、寝るだけでいいなら場所は提供できると、日本テレビさんにお伝えしたということでした。

テレビの中継も大変ですが、一冊の本を書き上げるのにも、相当な苦勞がありだろうと思います。『俺たちの箱根駅伝』はいかがだったのでしょうか。

池井戸 箱根駅伝は人間味にあふれていて、どのように書いても良いストーリーになる題材ですが、エンタメとして書くとなると、実在の大学名をどう出すのか、あるいは出さないのか、そのあたりの設定が難しかったですね。初めは実在する大学を舞台にした、架空の選手を主人公に据えようと考えていたんです。ですが、当然のことながらその大学には今箱根駅伝を真剣に目指している選手がいて、それを見守るOBやファンが大勢いらっしゃるわけです。そんな大学を面白おかしく小説の舞台にするのはどうしても気が引けるし、そもそもやるべきじゃない。

競技に真剣に取り組んでいる選手たちへのリスペクトは書く上での絶対条件だと考えていましたし、箱根駅伝の伝統を築いてきた人たちの想いも伝える作品にしたい。じゃあ、架空のチームばかりでいいかというと、それではリアリティがなさすぎる。そんなわけで、いざ書こうとして何年も書けませんでした。

そこようやく目処が立ったのは、何年か前の中継を見ていて、「関東学生連合チーム」だったら書けるんじゃないかと気づいたからです。『俺たちの箱根駅伝』は、関東学生連合チームを主人公たちの舞台としつつ、彼らを通してリアルな箱根駅伝のドラマを表現することで成立しています。

作家

池井戸 潤

いけいど じゅん



Profile

1998年『果つる底なき』で江戸川乱歩賞、
2010年『鉄の骨』で吉川英治文学新人賞、
2011年『下町ロケット』で直木三十五賞、
2023年『ハヤブサ消防団』で柴田錬三郎賞を受賞。
主な作品に「半沢直樹」シリーズ、「下町ロケット」シリーズ、
『シャイロックの子供たち』『BT'63』『空飛ぶタイヤ』
『陸王』『民王』『ルーズヴェルト・ゲーム』
『ノーサイド・ゲーム』『花咲舞が黙ってない』
『七つの会議』『アキラとあきら』など。

読者の立場、お客さまの立場になって考える

山下 ご執筆される時にいつも心掛けていることはありますか。

池井戸 「登場人物の言動が自然であること」を意識しています。書き手が用意したストーリーに沿って動くのではなく、その瞬間、その場面で、この人物ならこういだろう、こうするはずだ、というリアリティを優先します。

小説の登場人物は、リアルに生きている人と同じだと思います。

善悪を安易に決めつけないようにしていますし、書きながら、私自身が「あ、この人はこういう人だったんだ」と発見することもあります。

小説の書き方にルールはありませんが、作者の都合を優先させて書く小説があったら、きっとその物語は不自然にゆがんでしまう気がします。

山下 おっしゃる通り、自分の都合を優先させたものには人は共感してくれないのかもしれないかもしれません。

こちらの思いだけ、都合だけですのお仕着せのサービスでは、お客さまには伝わらないように思います。お客さまが何を求めているのか、そこを見抜く力が必要ですね。

池井戸 私にとっても読者はお客さまです。難しいのは、全てのお客さまが等しく満足する小説も、サービスもないということです。同じことをやっても、「これは良い」といわれることもあれば、「全然違う」といわれることもある。全員が納得する正解はありません。

山下 私たちにとって、お客さまの評価は非常に重要です。常に肌身に感じ意識しています。しかし、例

えばサービスや食事は良いがコストパフォーマンスの評価だけ低いということもあります。とはいえ5万円の客室を2万円にすることはできないですし、するべきではない。お客さまのご要望に対して、何をどこまで追求するのか。できるのか。そこはとても悩むところですね。

池井戸 どんなお客さまに合わせていくのか、サービスのどこに重点を置いていくのかはまさに経営判断そのものですね。

徹底的にこだわり、それを実践する

山下 本が売れるために、工夫していることやこだわっていることなどありますか。

池井戸 見たとき、手にした時「綺麗だな」と思える本を作りたいと思っています。本棚に置いた時に映えるような——そういうのを本の“身体性”というんですが、その身体性を大切にしています。

本を開いた時に美しく見える活字の組み方ですか、カバーのデザイン。さらに、各章のタイトル文字の位置にもこだわります。『ノーサイド・ゲーム』というラグビーの小説では、カバーを外すとラグビーボールを想起させる手触りの表紙になっています。あまり気づかれないところにも、こだわりがあります。

山下 池井戸さんのようなベストセラー作家でも、そこまでこだわっていると聞いて驚きました。

池井戸 作家の場合、本は、出版したらもう直すことができません。ですから、私の手から離れる最後の瞬間まで、全力でベストを尽くさなければなりません。そうやって真剣に向き合って作った本だからこそ、読者に伝わるがあると信じたいです。

山下 どうしたら読者がこの本を手にしてくれるのか

藤田観光株式会社
代表取締役兼社長執行役員

山下 信典

やました しんすけ



Profile

1984年藤田観光に入社。
箱根ホテル小涌園支配人、
箱根小涌園総支配人
太閤園総支配人、
執行役員ホテル椿山荘東京統括支配人、
常務執行役員ラグジュアリー&バンケット事業部長
などを経て、2024年に現職。

を徹底的に考え、実践されている。そういった追求は、私たちのビジネスでも大切なことです。

ここ料亭「錦水」では、料理がおいしくて見た目にも綺麗であることは当然として、例えば、桜や蛍といった季節を感じていただきたいのであれば徹底してそれを追求しなければ、お客さまに高いお金を払っていただけません。私の経験上妥協をした時に失敗することが多かったように思います。味、量、見た目、さらにシチュエーションや値段など、料理には様々な要素がありますが、これからもお客さまを意識して、とことんこだわっていきたいと思います。

サービスを通して人の幸せに寄与する

池井戸 あるホテルの部屋を執筆用に年間契約したことがあります。ホテルに着くと、スタッフの皆さんから「お帰りなさい」と迎えられるんですね。「ああ、帰ってきたんだな」という気持ちになりました。チェックアウト時にも、「行ってらっしゃいませ」といってくれる。そういう対応はうれしいですね。

山下 当社グループでは、長期ビジョン「みんなが笑顔になるために、ライフスタイルに寄り添うユニークな事業展開で、成長し続けます。」の実現を目指しています。今お話が出たようなちょっとした喜びを含めて、お客さまの人生の様々なシーンに寄り添い、サービスを提供することによって、人の幸せに寄与する会社でありたいと考えています。お客さまを笑顔に

するためには、まず自分たちが笑顔でなければならない。そういう想いも込めています。

池井戸 藤田観光さんには、既存の枠組みからどんどんはみ出し、新しいホテルの在り方に挑戦していただきたいですね。

ホテル椿山荘東京、箱根小涌園など、世の中に認知された立派な施設を持っておられ、それに加え、長年にわたって社の理念を実現してこられたヒストリーもある。当然、そのレガシーを背負った優秀な人材も大勢いらっしゃるでしょう。ヒト、モノ、ヒストリー——持てる財産を生かした、これまででない個性的なチャレンジを期待しています。

山下 ありがとうございます。池井戸さんにはこれまで同様に読者をワクワクさせる作品を作り続けていただきたいと思いますし、私たちもお客さまがもっと泊まりたい、利用したいと思ってもらえるような施設作り、サービスの在り方をこれからも追求していきます。本日はありがとうございました。



対談は、ホテル椿山荘東京 料亭「錦水」にて行った

歴代社長



初代
小川 栄一
1955－1977



2代
松山 緑
1977－1981



3代
大久保 忠正
1981－1985



4代
田中 雄平
1985－1990



5代
松澤 正芳
1990－1997



6代
藤原 貞夫
1997－2002



7代
馬場 征男
2002－2004



8代
加藤 昇司
2004－2007



9代
渡辺 謙一
2007－2007



10代
森本 昌憲
2007－2008



11代
末澤 和政
2008－2013



12代
瀬川 章
2013－2019



13代
伊勢 宜弘
2019－2024



14代
山下 信典
2024－

コーポレートマークの変遷



1972（昭和47）年まで用いた社章



1973（昭和48）年制定。初代社長小川栄一が提唱した創立以来の経営理念「美しき光と木と緑をより多くの人に」を象徴したもの。丸い円の赤は太陽を、中の緑は樹木を表している。



1980（昭和55）年制定。「FUTURE（未来）」「FORTUNE（幸運）」「FRESH（新鮮）」、そして藤田観光の「F」を意味している。



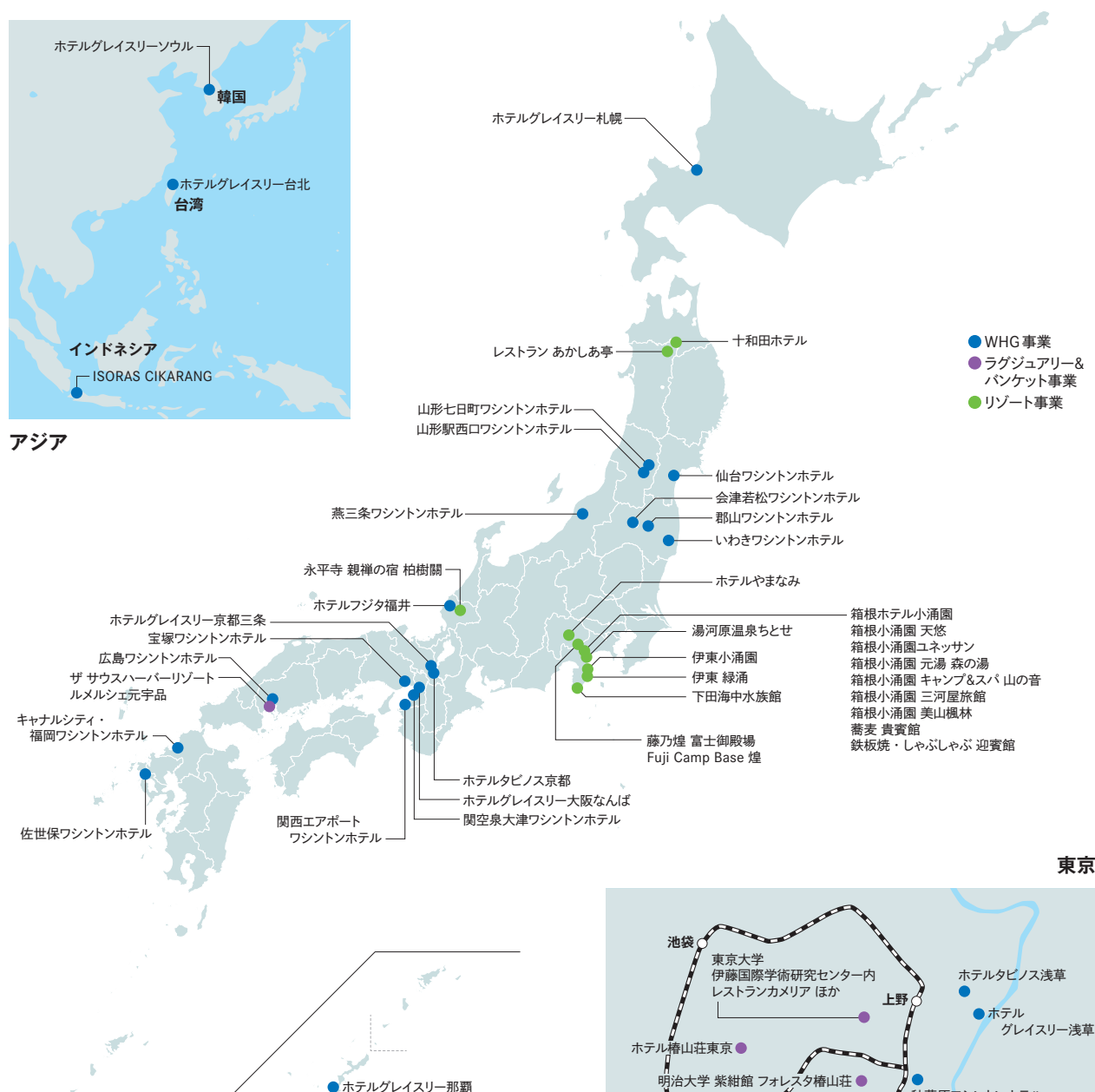
1992（平成4）年制定。藤田観光の「F」に理想を高く掲げる人の姿を重ね合わせ、人を大切にする企業としての基本姿勢を象徴している。

全国拠点

(2025年11月時点)



アジア



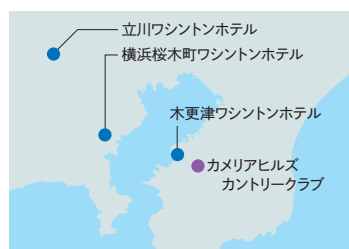
東京



グループ会社

- ・ 藤田観光工営株式会社
[装花・緑地管理・グリーンリース事業]
- ・ 株式会社フェアトン
[清掃事業・警備・ビル設備総合管理]
- ・ 株式会社ビジュアライフ
[ライフイベント写真・映像の撮影制作]
- ・ 株式会社 Share Clapping
[ウェディングプロデュース]

東京近郊



藤田観光70年史

2025年11月発行

発行

藤田観光株式会社

〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8

TEL 03-5981-7700 (代)

編集

藤田観光70年史編纂委員会

株式会社出版文化社

東京・日本橋茅場町 大阪・新大阪 名古屋・金山

印刷

株式会社ハナミ

東京都新宿区山吹町333 八木ビル

©Fujita Kanko Inc. 2025 Printed in Japan

