

藤田観光のあゆみ

社会の変化とともに歩む経営資本の形成

藤田観光は、社会の変化を敏感に捉え、革新的な事業モデルや技術導入を通じて成長を遂げてきました。

1948年～1960年代 藤田財閥から藤田観光へ

社会のニーズ・時代背景

戦後の荒廃から立ち直ろうとするなか、人々は心の安らぎを求め、新たな希望や生活の喜びを見つける場所を熱望していました。

Our History



初代社長
小川 栄一

藤田観光は1877年創業の藤田傳三郎商社をルーツとし、1955年、藤田興業の観光部門が分離・独立して設立されました。初代社長の小川栄一は、「戦争で傷ついた人びと、これから日本の再建に尽くす人びとに、健全で、楽しい憩いの場を提供すること」を念願とし、それには「これまで一部の階級に所有されていた邸宅・別荘・庭園などを、多くの人びとが利用できるようにすることこそ社会的事業である」と確信しました。この考えから、ルーツである藤田家の邸宅・庭園を旅館およびレストランとして営業することを手始めに観光事業を興しました。

「箱根小涌園」「椿山荘」の開業

1948年、小川栄一の手により、藤田家別荘を旅館化した「箱根小涌園」が開業。温泉の掘削や施設拡充で、大衆に親しまれる憩いの場を実現しました。1952年には、「椿山荘」を開業。戦争で荒廃した庭園の再生やレストラン開業を通じて、東京の緑豊かなオアシスを提供しました。両施設に込められた「人々に憩いの場を提供したい」という小川のホスピタリティ・マインドは、1955年設立の藤田観光に受け継がれ、現在に至るまで多くの人々に愛される施設運営の基盤となっています。



開業当時の「箱根小涌園」
(現「箱根小涌園 蕎麦 貴賓館」)



開業当時の「椿山荘」
(現「ホテル椿山荘東京」)

経常利益の推移

沿革



1970年～1980年代 時代が求めた「ビジネスホテル」の先駆け

社会のニーズ・時代背景

高度経済成長期には経済活動の活発化に伴い、出張などで一人で宿泊する日本人ビジネスマンの利用が大幅に増加しました。

ビジネスホテルの基盤、ワシントンホテル誕生

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しました。当社は1973年「札幌第1ワシントンホテル」、1974年に「仙台第1ワシントンホテル」を開業、その後フランチャイズシステムを導入し一気に全国展開を進めました。ホテルの名称はアメリカ建国の父ジョージ・ワシントンに憧れた小川が命名したといいます。出張旅費内で提供するために1室あたりの面積を抑え、今では当たり前に見られるユニットバスを導入、また、ホテル業界で初めて自動フロントシステムを採用しました。

※ワシントンホテル1号店は1969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「ワシントンホテル(株)」)が運営。



開業当時の「札幌第1ワシントンホテル」

培った経営資本 社会の変化を捉えた革新と成長基盤の構築

顧客ニーズを捉える市場分析力 > 出張需要に応えるビジネスホテルを創出、効率的かつ実用的な宿泊施設を提供。

全国展開を可能にした運営ノウハウ > 効率的な運営でコストを抑え、多店舗展開を実現。

藤田観光のあゆみ

1990年～2000年代 国際化の波と新たな挑戦

社会のニーズ・時代背景

旅行需要が旺盛だったバブル期を経て、消費者の経験値が増え、旅行に対する個別ニーズが高まりました。同時にインターネットの普及とともにオンライン旅行サイトが急成長しました。また、多くの外資系ホテルチェーンが日本市場に進出し、観光業の国際化と競争の激化が進みました。



外資提携で培った国際基準のサービス

1992年、フォーシーズンズ社との提携により、「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」が開業。日米のホテル文化の違いを乗り越え、互いの強みを融合させた結果、世界でも類を見ない美しいホテルが誕生しました。この提携を通じて、ラグジュアリーホテルの運営ノウハウや国際的なセールス手法を取り入れました。国際基準で磨かれた接客スキルは、現在の高品質なサービスの礎となり、藤田観光の強みとして受け継がれています。



「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」

自社資産を生かした独自の事業展開

「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」では、都内随一の庭園という希少な資産を最大限に生かしつつ、フィットネス施設やエステ、多彩なダイニングを提供し、お客さまの期待に応えました。また、「箱根小涌園」では、温泉という地域の特性を生かし、2001年に温泉アミューズメントパーク「箱根小涌園ユネッサン」を開業。自社の強みを生かした独自の事業展開で新たな価値を創造しました。



お茶風呂



ワイン風呂

培った経営資本 伝統と国際性を融合したホテル運営の革新と競争力の確立

- 独自性を生かした価値創造 > 庭園や温泉といった資産を活用し、独自の強みを生かした事業展開を推進。
- 国際ブランドの運営ノウハウ > 外資系ブランドとの提携で、高品質なホテルサービスやセールス手法を獲得。

2010年～現在 観光業の未来を切り拓く挑戦

社会のニーズ・時代背景

日本政府の観光立国政策などによりインバウンドが急増。LCCも登場し国内外の旅行が手軽に。新型コロナウイルスの世界的な拡大は、非接触型サービスの需要の高まりや、プライバシーを重視する旅行スタイル、「コト消費」の拡大など、観光ニーズの多様化に拍車をかけました。



インバウンド需要の獲得

2015年に開業した「ホテルグレイスリー新宿」は、新宿東宝ビルの8～30階に位置し、訪日外国人や観光・レジャー客を積極的に取り込む拠点となりました。特に「ゴジラルーム」の設置は、日本文化への関心が高い外国人観光客の心を惹きつけ、宿泊体験に特別感を与えています。当社グループは訪日需要を確実に捉え、インバウンド市場における競争力を高めています。



「ホテルグレイスリー新宿」ゴジラルーム

過去最高益
2024年12月期
126.2億円

多様化するニーズに応えるユニークな事業展開

当社グループは、伝統と革新を融合させた施設展開で多様なニーズに応えています。「箱根小涌園 三河屋旅館」では、日本建築の美や歴史を体感できる空間を提供し、伝統の魅力を発信。一方で、新しい旅のスタイルを提案する施設にも挑戦しています。「藤乃煌 富士御殿場」は、独立型キャビンで自然と調和したグランピング体験を提供し、「HOTEL TAVINOS」はミレニアル世代を意識した宿泊特化型ホテルとして利便性を追求。さらに「永平寺 親禅の宿 柏樹閣」では禅文化を体験できる滞在を提供しています。また、自動チェックイン機やセルフクロークの活用を促進し、その分のマンパワーをお客さまに寄り添った接遇に振り向けることで、サービスの充実を図っています。

培った経営資本 多様化するニーズに応える観光業の革新と持続可能な成長

- 多様化するニーズへの対応力 > 顧客の多様なニーズを捉え、柔軟なサービスや施設運営を展開する力。
- 国内外での市場開拓力 > インバウンド需要の獲得、会員プログラムを通じた顧客とのコミュニケーション。



1992

2001

2006

2013

2015

2017

2018

2019

2021

2023

2024

1992

「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」開業



2001

「箱根小涌園ユネッサン」開業



2013

「ホテル椿山荘東京」開業
(「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」と「椿山荘」を統合、リブランド)



2015

「ホテルグレイスリー新宿」開業



TM & © TOHO CO., LTD.

2017

「箱根小涌園 天悠」開業

2018

「箱根ホテル小涌園」建て替えのため営業終了
「ホテルグレイスリーソウル」開業

2019

「ホテルタビノス浜松町」開業

2021

「ホテルグレイスリー台北」開業

2023

「箱根ホテル小涌園」開業





代表取締役兼社長執行役員
山下 信典

付加価値と生産性向上の実現 —持続可能な成長基盤の確立に向けた挑戦

創業以来、時代の変化に応じて挑み続けた歴史

藤田観光は2025年11月に設立70周年を迎えます。ひとえにお客さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまのご支援の賜物です。心より感謝申し上げます。

当社は創業以来、社会情勢や余暇の過ごし方など、時代の変化に果敢に挑み続けてまいりました。戦後間もないころ、「一部の華族や財閥が独占していた庭園や邸宅を解放し、戦争で傷ついた人びと、これから日本の再建に尽くす人びとに、健全で楽しい憩いの場を提供したい」という初代社長の信念のもと観光業の礎を築き、その後も新たな市場を切り拓きながら、成長を遂げてきた歴史があります。

「潤いのある豊かな社会の実現」という社是に込められたこの創業の精神は当社の原点であり、時代が変わってもゆるぎない事業経営の基本理念です。そして、お客さまに寄り添い、思いがけない喜びをお届けしたいという想いは、従業員一人

ひとりが共有する大切な価値観、「オール藤田ホスピタリティ・マインド『いつも、ありがとうのいちばん近くに。』』として今に受け継がれています。

価値観や嗜好が著しく変化する現代においては、伝統を尊重しつつ、革新を恐れない姿勢が求められます。新しいテクノロジーの活用や多様化する社会に対応する柔軟性を持ちながら、常にお客さまの期待を超える価値を提供することが、私たちの使命であると考えています。

私が大切にしているのは、「変えない信念」と「変える勇氣」のバランスを保つことです。現場でのお客さまの声や従業員との対話を通じて、時代に合った最善の答えを模索し続けます。お客さまを家族のように想い、寄り添う姿勢を大切にしながら、長く愛される企業であり続けることを目指しています。

みんなが笑顔になるために、お客さまのライフスタイルに寄り添う

当社グループは、「WHG事業」「ラグジュアリー&バンケット事業」「リゾート事業」の3つの事業を展開しています。WHG事業は、利便性の高さを共通価値とし、ビジネスのニーズに応える「ワシントンホテル」、観光のニーズに応える「ホテルグレイスリー」、そしてミレニアル世代をターゲットにした「HOTEL TAVINOS」を展開しており、幅広い需要に応えられることが強みです。ラグジュアリー&バンケット事業では、「ホテル椿山荘東京」をはじめとするラグジュアリーホテルや婚礼・宴会施設、ゴルフ場などを運営しており、婚礼施行件数においては日本国内でも有数の実績を有しています。また、リゾート事業では、創業の地である箱根で運営する「箱根小涌園 天悠」「箱根ホテル小涌園」といった施設を中心に、水族館やグランピングなどの多彩な施設を運営しています。

これらの事業は、それぞれ異なる特性を持ち、グループ内で経験やノウハウを共有することで、さらなる相乗効果を生み

出します。例えば、ラグジュアリーホテルで培った繊細なサービスや料理の技術をリゾートシーンで提供することで、特別な時間を演出する。また、ビジネスホテルで確立した生産性の高いサービス運営のノウハウを他事業に応用する。多角的な事業展開があるからこそ、このように互いの強みを生かし合うことが可能になります。

そして、それぞれの施設では、人生の様々な場面に寄り添う体験をご提供しています。大切な人とハレの日を祝いたい、家族との楽しい思い出を作りたい、あるいは仕事のために利便性を重視したいといった、様々なシーンに対応できる幅広い事業領域を有することが、一度きりのご利用にとどまらず、長期的に当社グループ施設をご愛顧いただけるお客さまとの関係作りの基盤となっています。ある施設でのすばらしい体験が、次の施設への期待を生み出しご利用いただけることが当社グループの強みです。

社長メッセージ

過去最高益の達成と2025年の取り組み



2024年12月期において、当社グループは営業利益・経常利益ともに過去最高益を達成しました。この成果は、インバウンド需要の取り込み、商品力の強化による利用単価の上昇、そしてコロナ禍で実施した構造改革の成果を維持したことによるものです。

2024年から2028年までの5カ年計画「中期経営計画2028～Shine for Tomorrow, to THE FUTURE」に基づき、「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」という3つの重点課題に取り組んでいます。また、付加価値と生産性向上への持続的な取り組みが確かな成果へとつながっています。

WHG事業では、積極的な海外セールス活動により旺盛なインバウンド需要の取り込みに成功したほか、客室やレストランの機能向上を目的とした改装、ラウンジ機能の追加を進めて

財務基盤の健全化と未来への成長戦略

本中期経営計画では、2024年から2026年を基盤構築フェーズ、2027年から2028年を収益拡大フェーズとしておりましたが、大幅に向上した収益力を背景に、計画よりも早いペースで財務体質の改善を推進することができています。引き続き付加価値と生産性の向上により収益力を高めるとともに、既存事業所の品質向上を目的とした投資を積極的に進めることで収益を拡大し、資本の拡充を図ってまいります。

まいりました。利便性および快適性を向上させるとともに、チェーン全体での研修実施など、施設の充実とサービス向上を両輪とした取り組みが収益拡大につながりました。ラグジュアリー&バンケット事業では、「ホテル椿山荘東京」において、人生の大きな節目である出産というタイミングで、ホテルの豊かな庭園の癒しやおもてなしでお母さまやご家族をご支援したいという想いから、客室を活用した産後ケアサービスを開始しました。また、同ホテルの客室の約2割を占めるスイートルームの魅力を高めるため、チャペルを転用した専用のエグゼクティブラウンジを新設し、ライブキッチンでシェフが朝食をふるまうなど、新たな価値の創出に取り組みました。また、ゲストハウスウェディングを手掛ける子会社(株)Share Clappingにおいては、婚礼プロデュースのノウハウと、新たに提携した歴史ある旅館のサービスを融合させた滞在型ウェディングという新しいスタイルを提案しています。リゾート事業では、2023年7月開業の「箱根ホテル小涌園」の通年営業や「箱根小涌園ユネッサン」のリニューアル、「箱根小涌園天悠」における高付加価値商品の販売を通じて収益拡大を実現しました。今後も「箱根小涌園」の魅力向上を図るとともに、自治体などと協働し、箱根地域全体の活性化に貢献することでさらなる成長を目指します。

2025年12月期においても、インバウンド需要を中心とした市場の好調を見込みつつ、WHG事業での大規模改装やリゾート事業での「箱根ホテル小涌園」の増室といった将来への投資を進めてまいります。これらの施策は、中長期的な競争力と収益基盤の強化に向けた重要な取り組みです。

そして、2025年より成長ステージに前倒しで取り組みます。WHG事業やリゾート事業において中長期的な収益拡大を見据え、従来のリース以外にも、資産取得やM&Aなどの多様な方法を取り入れた投資を実施することに加え、2024年秋に導入した従業員を対象とした事業アイデア公募制度「BizNex（ビズネク）」を導入することなどにより、創造性を生かした新たな事業展開を推進します。

持続的な成長を支える人材戦略

「企業の根幹は人である」という理念のもと、当社グループは人材戦略を最優先課題の一つとして位置づけ、未来を見据えた採用と育成に取り組んでいます。2023年には、転居を伴わない勤務体系として「エリア職コース」を新設しました。この制度により、採用市場における競争力が向上し、2024年には200名以上、2025年には160名以上の新入社員を迎えることができました。

採用が着実に進んでいる現在は「育成」に軸を移しています。教育研修の充実によりマネジメント力および専門スキルを向上

させるとともに社内キャリア形成の支援を進めてまいります。また、業界上位の賃金水準の実現や育児短時間勤務制度の拡充、働きやすい職場環境の整備にも引き続き取り組み、さらには従業員のエンゲージメントを高める企業風土を醸成することで、求める人材の獲得につながる好循環を確立してまいります。長期的に活躍できる人材を育てることが、組織全体の成長を支える礎であるという認識のもと、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、職場への定着率を向上させることで、安定した成長基盤の構築を目指してまいります。

社会とともに持続可能な未来を目指して

当社グループは、明治時代の藤田財閥から受け継いだ庭園などを活用し事業を開始した背景から、創業時より貴重な文化財や歴史的建造物を多数所有しています。また、自然の恩恵を得て事業を行う当社にとって、地球温暖化や気候変動への対応は企業経営そのものの課題といえます。これらを保全し、未来に引き継ぐことは、私たちの重要な使命の一つです。守るべき

ものを大切にしながら、時代の変化や多様化するニーズに合わせて果敢に挑戦し、新たな価値を創出することで、持続的な成長を目指してまいります。今後とも、ステークホルダーの皆さまの温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。



経営資本と強み

藤田観光が持つ様々な経営資本と強みを生かし、新たな価値を創造しています。

経営資本

財務資本

環境に左右されないゆるぎない基盤を構築するために、財務体質のさらなる健全化を図ります。競争力と顧客満足度向上を目的とし、収益拡大に寄与する投資を積極的に行うとともに、内部留保の拡充を目指してまいります。

2024年12月期末時点

| | | | |
|-------|-------|-------|--------|
| 売上高 | 営業利益 | 設備投資額 | 自己資本比率 |
| 762億円 | 123億円 | 29億円 | 27.3% |

事業資本

自社所有地においては、庭園や温泉などの資源、文化財や歴史的建造物を活用し、新たな価値の創出に取り組んでいます。また、施設運営にあたっては、ニーズやブランドの特性を踏まえ、戦略的に立地選定を行っています。

| | | | |
|--------|------------|-----------------------|------------|
| 歴史的建造物 | 全国に広がる運営施設 | ホテル椿山荘 東京・箱根小涌園 一帯の資産 | 温泉水などの資源活用 |
|--------|------------|-----------------------|------------|

知的資本

70年間の歴史のなかで、各施設のブランドと、そのブランドを支える運営ノウハウを積み上げてきました。「お客様のライフスタイルに寄り添う」ユニークな事業展開でブランド価値のさらなる向上を目指します。

| | |
|---------|----------------------|
| 伝統のブランド | ビジネスホテルをはじめとする運営ノウハウ |
|---------|----------------------|

人的資本

「企業の根幹は人である」という理念のもと、人材の確保と育成を最優先課題として捉えています。求める人材の獲得につながる好循環を進めて、持続的な成長基盤の構築を目指してまいります。

| | |
|---------------------------------|--|
| 「いつも、ありがとうのいちばん近くに。」を目指した教育メソッド | 専門スキルや資格を保有する人材 (コンシェルジュ・料飲サービス・調理・庭園管理など) |
|---------------------------------|--|

社会関係資本

地域に根ざした宿泊施設などを運営する当社は、ステークホルダーとの関係構築を重視しています。お客様や地域社会とのつながりを強化し、持続的な成長を目指してまいります。

| | | |
|---------------------------------------|--------|----------|
| 会員組織「THE FUJITA MEMBERS」を通じたコミュニケーション | 社会貢献活動 | お取引先との関係 |
|---------------------------------------|--------|----------|

自然資本

お客様が快適さと持続可能性を両立させたご滞在を選択できるよう、宿泊施設やレストランなどにおいて、サステナビリティの取り組みを推進しています。

| | |
|--------------------------|----------------|
| CO ₂ 排出量合計 | 取水量 |
| 36,482 t-CO ₂ | ホテル椿山荘東京 288千㎡ |
| | 箱根小涌園 1,580千㎡ |

※CO₂排出量は2023年4月～2024年3月実績
※取水量は2024年1月～2024年12月実績

強み

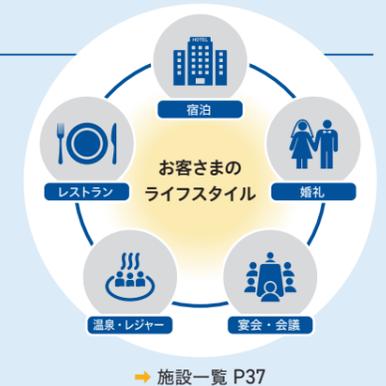
当社グループは、多様な事業ポートフォリオを展開していることが特徴の一つです。事業間のシナジーを生かし、お客様の人生のシーンに寄り添い、新たな価値を提供することによって、事業をさらに進化・発展させることを目指します。

顧客接点の拡大と深耕

● 様々なライフスタイル、シーンに対応する事業展開

当社グループはこれまで「私たちは、健全な憩いの場と温かいサービスを提供することによって、潤いのある豊かな社会の実現に貢献したいと願っております。」という社是をもとに、ビジネスや観光レジャー、ライフイベントなど多様なニーズに対応する事業を展開してまいりました。

2020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、お客様の人生の様々なシーンに寄り添い、培ってきた歴史・文化・伝統を守りながら新たな価値を提供することで、事業のさらなる進化、発展を目指しています。



● 会員制度「THE FUJITA MEMBERS」による長期的関係構築

「THE FUJITA MEMBERS」を通じて、お客様と長期的な関係を築いています。本プログラムでは、アプリやデジタルツールを活用したデータ収集、分析による継続利用を促進するサービスや利便性の向上に加え、会員属性の分析を活用した潜在顧客の獲得を目指しています。また、顧客データを基盤としたサービス改善に取り組み、藤田観光ブランドのさらなる価値向上を推進しています。



ホスピタリティ・マインドをもった人材

● ホスピタリティ・マインドの継承

当社グループの従業員に通底する価値観が「オール藤田ホスピタリティ・マインド」であり、全てのサービスの基盤となっています。各事業所にて「ヒューマン・リソース・デベロップメント・リーダー (HRDL)」を選任し、雇用形態に関わらず入社時に「オール藤田ホスピタリティ・マインド」を浸透させるための組織横断的なプログラムを実施しています。HRDLは人材戦略部と連携しながら、現場に即したきめ細かな育成を推進しています。この仕組みにより、従業員が藤田観光ならではのホスピタリティ・マインドを実践できる環境を整えています。

● 継続的なスキル向上の仕組み

グループ全体のサービス品質を高い水準で維持するため、事業所間での人材ローテーションを推進しています。従業員は、異なる事業や地域での経験を通じてスキルを磨き、幅広い知見を習得しています。

また、年に一度「調理部門・接客部門技能コンテスト」を実施し、事業部・事業所を越えて技術を磨き合う仕組みを整えています。これにより、個々のスキル向上に加え、チーム全体としての結束力を高め、さらなるサービス品質の向上につなげています。



価値創造プロセス

インプット

経営資本 → P11

財務資本

- 売上高 762億円
- 営業利益 123億円
- 設備投資額 29億円
- 自己資本比率 27.3%

事業資本

- 歴史的建造物
- 全国に広がる運営施設
- ホテル椿山荘東京・箱根小涌園一帯の資産
- 温泉水などの資源活用

知的資本

- 伝統のブランド
- ビジネスホテルをはじめとする運営ノウハウ

人的資本

- 「いつも、ありがとうのいちばん近くに。」を目指した教育メソッド
- 専門スキルや資格を保有する人材 (コンシェルジュ・料飲サービス・調理・庭園管理など)

社会関係資本

- 会員組織「THE FUJITA MEMBERS」を通じたコミュニケーション
- 社会貢献活動
- お取引先との関係

自然資本

- CO₂排出量合計36,482t-CO₂
- 取水量
 - ホテル椿山荘東京 288千㎡
 - 箱根小涌園 1,580千㎡

※数値は原則として2024年12月期末時点

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。**

お客さまの
 様々なライフスタイル、
 人生のシーンに寄り添う

企業価値向上

専門スキルを持つ人材

ユニークな事業展開

蓄積された運営ノウハウ



WHG事業

総拠点数 **35** 利用者数 **539**万人

強み

- 優良な立地
- 顧客ニーズに対応するホテル
- 日常利用の利便性



ラグジュアリー&バンケット事業

総拠点数 **6** 利用者数 **77**万人

強み

- 唯一無二の庭園を生かした商品、サービス
- 21万件以上の婚礼の実績による信頼
- 節目需要を起点とした生涯顧客の創出



リゾート事業

総拠点数 **19** 利用者数 **147**万人

強み

- 箱根の中心地にあたる立地
- 幅広い顧客ニーズに対応する商品、サービス



※数値は原則として2024年12月期末時点

アウトカム

社会価値

潤いのある豊かな
 社会の実現

- 地域活性化
- 文化財、和食文化やおもてなしの継承
- 働きやすさの向上と働きがいの醸成
- 庭園などの自然資産の保全と開放

環境価値

環境保全への貢献

- 食品ロスの削減
 - CO₂排出量の削減
 - プラスチック製品の利用削減
- サステナビリティ戦略P17

経済価値

持続的な企業成長

中期経営計画2028 → P15

- 売上高 **800**億円
- 営業利益 **80**億円
- 設備投資額 **5**年累計**350**億円
- 自己資本比率 **25%**以上維持

社是

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

