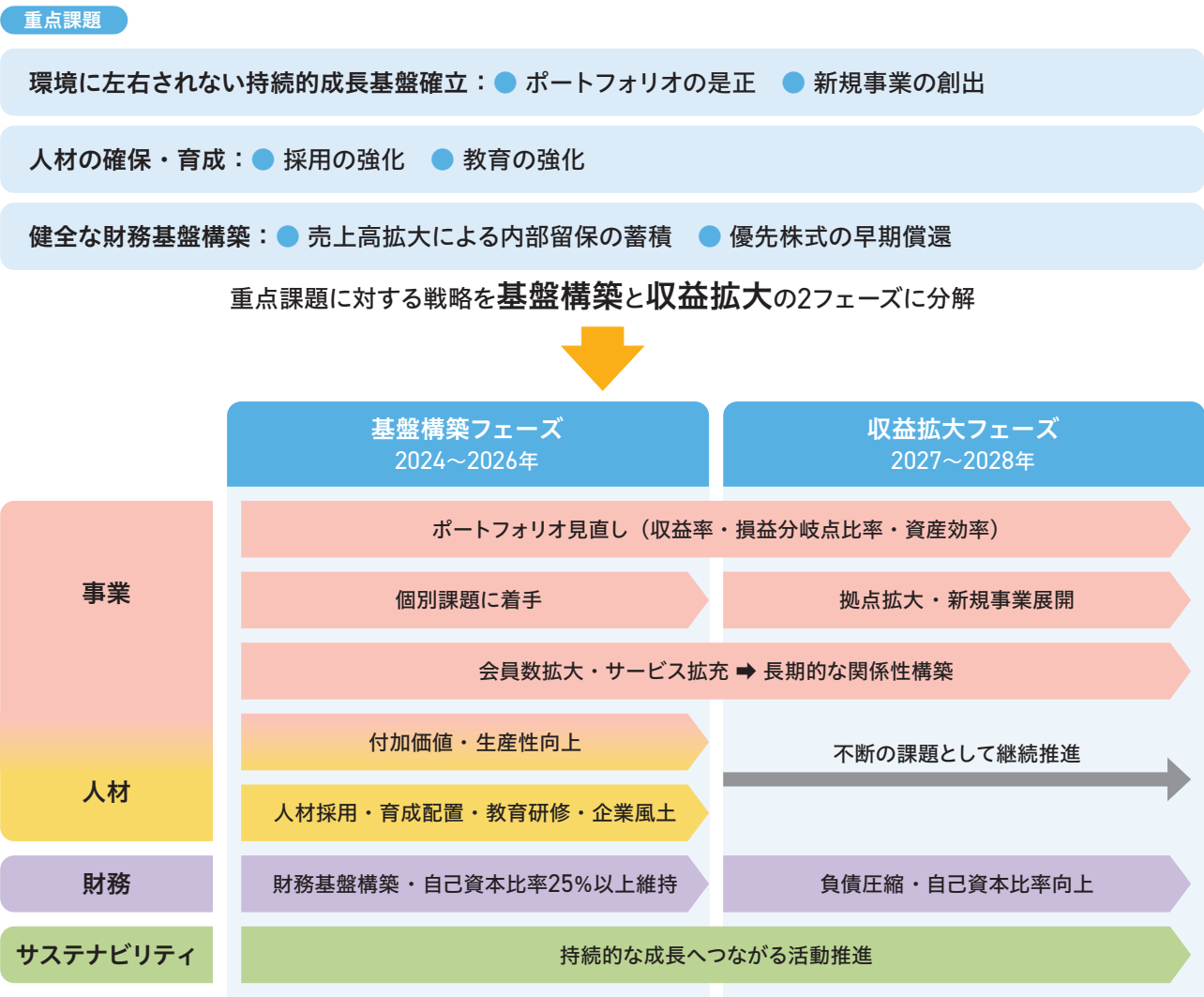


中期経営計画と経営資本の強化

当社は、中期経営計画のもとで経営資本を強化し、持続可能な成長と競争力向上を目指しています。

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

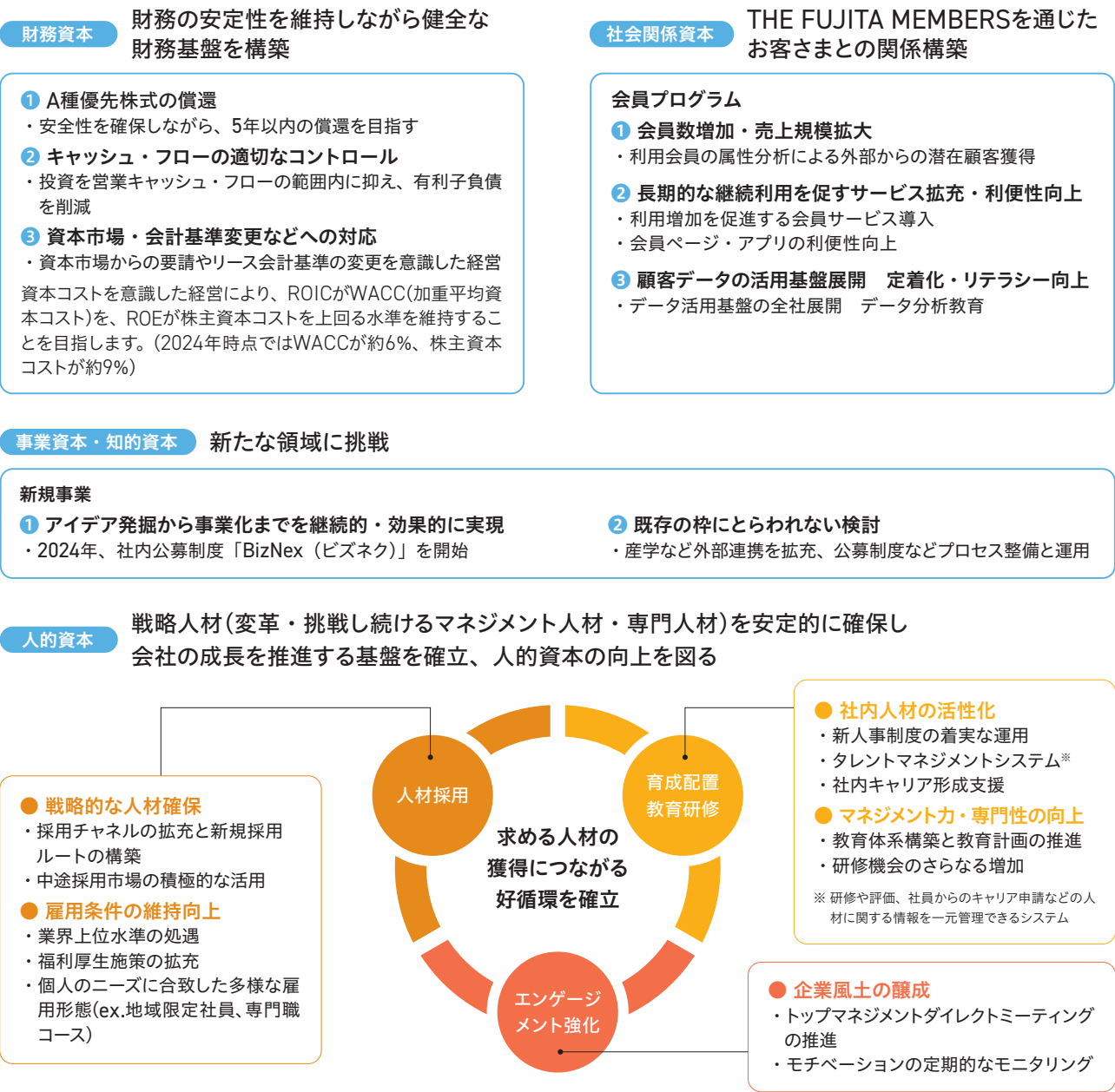


数値計画			
		2024年実績	2028年目標
収益性	売上高	762億円	800億円
	営業利益	123億円	80億円
	営業利益率	16.2%	10%
	ROE (当期純利益／自己資本)	35.6%	10%以上維持
投資	設備投資額	29億円	5年累計 350億円
財務	営業キャッシュ・フロー	159億円	5年累計 450億円
	自己資本比率 (自己資本／総資産)	27.3% ※優先株式を除いた場合 25.2%	25%以上維持

2024年の業績は、売上高762億円、営業利益123億円、ROE35.6%でした。営業利益、営業利益率、ROEについては2028年の目標を上回る水準となりました。計画初年度につき、設備投資額は29億円にとどまっていますが、2025年は「箱根ホテル小涌園」において温泉半露天風呂付客室40室の増室計画に着手するほか、WHG事業の複数施設において客室改装を実施するなど、競争力強化と顧客満足度向上を目的とし、収益基盤の強化に寄与する投資を積極的に行ってまいります。

本中期経営計画の進捗管理については、毎年の予算策定において、各事業課題解決のための施策と達成までのロードマップを見直し、事業環境の変化に対応しています。これにより、計画の実効性を高め、持続的な成長を実現してまいります。

資本強化の取り組み



	基準値（2023年実績）	2024年実績	2028年目標
確保	エンゲージメントスコア※1	3.42pt	(隔年実施) 3.75pt
	時間外労働時間※2	12.4h	10.0h
	年次有給休暇取得率※3	65.6%	70.6%
	入社3年目社員離職率※4	39.7%	41.1%
	外国人社員比率※5	8.1%	10.3%
育成	1人当り教育研修投資額※6	2019年実績 57千円	54千円

※1 外部調査機関に委託し、一部法人を除く全社従業員へモチベーション調査を実施
※2 1～12月の月平均実績
※3 取得日数÷付与日数 基準値：2022年10月～2023年9月実績 2024年実績：2023年10月～2024年9月実績
※4 過去4年平均 基準値：2017年4月～2020年4月入社 2024年実績：2018年4月～2021年4月入社
※5 基準値：2023年12月末時点 2024年実績：2024年12月末時点
※6 基準値：2019年実績57千円(93百万円/1,629人) 2024年実績：2024年実績54千円(82百万円/1,530人)

サステナビリティ戦略

当社グループでは、「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。」という社是のもと、創業以来、「環境に関する取り組み」「多様な価値観に対する取り組み」などを企業としての持続的成長に不可欠で重要なものと捉え、推進してまいりました。また、

サステナビリティ戦略の重点課題として、環境保全、お客さまの安心・安全、ダイバーシティ&インクルージョン（人権尊重）、地域社会への貢献と文化財・歴史的建造物の保全、企業倫理の遵守の5点を掲げており、各事業においてSDGsの推進活動を展開しています。



特集 取締役×従業員座談会

人材育成のリーダーとして「オール藤田ホスピタリティ・マインド」の体現を推進します。

「中期経営計画2028」の重点課題である「人材の確保・育成」に取り組むなか、各事業所で人材育成のリーダーを担うHRDL※(ヒューマン・リソース・デベロップメント・リーダー)と、人材戦略を管掌する取締役による座談会を開催しました。本座談会では、藤田観光グループ全体で共有する価値観「オール藤田ホスピタリティ・マインド」のあるべき姿を確認するとともに、各事業所での具体的な取り組みや、今後の課題・目標について意見を交わしました。

※HRDL 当社の基礎教育カリキュラムの講師



箱根ホテル小涌園
接客課

鄭 潤洙

取締役
人事総務本部管掌
(人財戦略部)

岡田 哲

新宿ワシントンホテル
本館 宿泊課

金 僖善

箱根小涌園 天悠
接客課

大久保 知世

ホテル椿山荘東京
ゲストサービス
チーム

田中 奈々

ホテル椿山荘東京
総務チーム

鷺坂 祐宏

「オール藤田ホスピタリティ・マインド」のあるべき姿と浸透に向けた取り組み

岡田

当社が掲げる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。」は、創業の精神に基づき、家族のような思いやりとさりげない気配りを通じて、お客さまに思いがけない喜びを提供することを目指した価値観であり、全従業員がその価値観を共有しながら業務に取り組んでいます。

今回の座談会では、この価値観を体現するHRDLの皆さんにお集まりいただきました。それぞれの事業所で、「オール藤田ホスピタリティ・マインド」がどのように理解され、実践されているか教えてください。

田中

「オール藤田ホスピタリティ・マインド」で掲げる「家族のような思いやり」とは何か。その具体例として、私が新入社員時代に経験したエピソードを研修でお話ししています。配属先のレストランで緊張していた私に、先輩が教えてくれたのは、お客さまをよく観察する大切さでした。例えば、お客さまの服に糸くずがついていたら、家族なら取ってあげたくるはず。この姿勢を「ホテル椿山荘東京」のスタッフに伝えています。お客さまが施設を選んでくださった背景を理解し、想像力を働かせることが、家族のような思いやりを実践する第一歩だと考えています。

鷺坂

田中さんのお話の通り、「ホテル椿山荘東京」の特徴は温かみのある接客です。私はHR担当として採用活動や新人教育に携わっていますが、説明会や選考の段階から「オール藤田ホスピタリティ・マインド」を丁寧に説明することで、この価値観を深く理解してもらうよう心掛けています。

事業所ごとに独自の行動指針・スローガンを展開

金

「新宿ワシントンホテル」では、海外からのお客さまが全体の7割を占めており、フロント業務の自動化・機械化を進めています。一方で、家族のような思いやりを徹底するため、「接客7大用語」の習得やチェックアウト時の「一言プラス」の挨拶を推進しています。「またのお越しをお待ちしています」や「Have a good day!」といった一言を添えることで、お客さまに温かさを感じていただけるよう努めています。また、外国籍スタッフが多数いる環境を生かし、お客さまの母国語で対応することでより安心感を覚えていただけると思います。

大久保

「箱根小涌園 天悠」では、「オール藤田ホスピタリティ・マインド」を実践するために、3つの行動指針を掲げています。その一つが、「プロフェッショナルとして主体的に行動する」というものです。上司の指示待ちではなく、目の前のお客さまに対して、自らできることを積極的に実行することを重視しています。例えば、記念日で訪れるお客さまにメッセージ付きのデザートプレートを提供するなど、自律的なホスピタリティを推進しています。

鄭

「箱根小涌園」では、2025年度から「3Cプロミス」という独自のスローガンを掲げました。「Cheerful greeting (明るい挨拶)」「Charming smile (魅力的な笑顔)」「Clean facilities (清潔な施設)」の3つの指針を実践しています。例えば「箱根ホテル小涌園」では、お子さま向けイベントにおいて親しみやすさを意識した声かけを徹底し、施設の清潔感を保つことにも注力しています。これらを通じて、家族連れのお客さまに愛されるリゾートホテルを目指しています。



温泉ソムリエ取得、基準を超えるスキルと知識の向上など独自の施策を実施

岡田

「中期経営計画2028」に基づき、当社ではユニークな発想で事業価値を向上させるとともに、戦略人材(変革・挑戦し続けるマネジメント人材・専門人材)の育成にも力を入れています。「オール藤田ホスピタリティ・マインド」を基盤に、時代に即したスキルアップが求められています。各事業所独自の取り組みについて教えてください。

鄭

「箱根ホテル小涌園」では温泉リゾート地ならではの特色を生かし、「温泉ソムリエセミナー」を開催しています。外部講師を招き、温泉文化やマナーを学ぶ機会を設けることで、スタッフの接客スキルを向上させています。私自身も資格を取得し、特に海外のお客さまに温泉の楽しみ方を説明する際に役立っています。例えば、かけ湯の重要性やのぼせ防止のための工夫などを伝え、地域ならではの

特集 取締役×従業員座談会

はこの体験を提供することで、お客さま満足度の向上を目指しています。

大久保

「箱根小涌園 天悠」でも温泉ソムリエ資格の取得を推進しており、私を含むスタッフの半数以上が取得しています。毎日開催している「温泉マナー講座」では、スタッフが英語や中国語でかけ湯の所作を説明し、ユニークな「かけ湯ダンス」をお客さまと一緒に楽しむ取り組みを行っています。こうした活動を通じて、海外からのお客さまに温泉マナーを楽しく学んでいただけるだけでなく、スタッフ自身の異文化対応力やおもてなしスキルの向上にもつながっています。

鷺坂

「ホテル椿山荘東京」では、外部講師による研修実施などにより、基準を超えるスキルと知識の向上に取り組んでいます。また、国内外の全てのお客様に最高のホスピタリティを提供するため、英語教育にも注力しています。これにより、海外

のお客さまへの対応力を高めつつ、スタッフの自信と意欲を引き出しています。

田中

「ホテル椿山荘東京」では、名刺交換や御礼状の送付を通じて、お客さまと深いご縁を築き、リピーターや藤田観光ファンを増やす取り組みを推進しています。記念日利用などの特別な機会を大切にしながら、お客さまとの関係性を深めています。



施設全体・組織横断で期待を上回るサービスの実現を目指す

岡田

コロナ禍を経て、2024年から再開したHRDL育成や研修への取り組みも約1年が経過しました。この間、HRDLの皆さんの熱意や工夫により、新たな取り組みが少しずつ実を結び始めています。一方で、グループ全体の連携強化や、時代に即した研修内容の見直しといった課題も残されています。期待を上回るサービスの実現に向け、

それぞれの事業所が抱える課題や目標について教えてください。

鄭

「箱根小涌園」全体で、総務部門のブランドマネジャーを中心に、新入社員だけでなく中途社員の受け入れ体制も強化しています。2025年には45名の新入社員を迎え、研修内容の充実を目指し、大久保さんと連携しながら運営方法を模索しています。

大久保

40名以上の新入社員を対象とした研修は初めての経験で、とても緊張しましたが、多くの学びがありました。今後は経験の共有や、研修スキルを磨くために、他のHRDLの方々とのワークショップのような機会があるとよいと考えています。

鷺坂

「ホテル椿山荘東京」では、今年70名の新入社員を迎え、HRDL兼ヒューマンリソース担当として研修を実施し、その責任の重さを痛感しました。



今後は田中さんをはじめとするHRDLの皆さんのサポートを受けながら、人材育成をさらに強化していきます。また、「オール藤田ホスピタリティ・マインド」を施設全体に浸透させるため、OCP※（オリエンテーション・コーチング・プログラム）の推進にも注力しています。また、ホテルでともに働く取引先の皆さまへの研修も開始しました。

※OCP 新人の早期育成を図るため、職場内人材育成を
仕組みとして構築した当社独自のプログラム

金

私は2024年にキャリア職から総合職となり、「オール藤田ホスピタリティ・マインド」の大切さを伝える役割に挑戦しています。現時点でホスピタリティー・マインドの理解者を増やすことが課題だと思っています。知識やスキルだけでなく、お客さまへの思いやりという面でも、他のスタッフの模範となるリーダーを目指していきたいです。



田中

新入社員の研修では、スキルや知識だけでなく、「悩みがあったらいつでも相談してね」というメッセージを伝え続けています。HRDLの皆さんにも、事業所の従業員から頼りにされるリーダーを目指していただきたいと願っています。私自身も引き続きサポートに努めてまいります。

岡田

今回の座談会を通じて、HRDLの皆さんの熱意や、それぞれが抱える課題を直接感じることができました。人事管掌として、まずは、HRDLの絶対数を増やし、企業価値向上に貢献するための人材育成の要となるHRDL同士が学びや経験を共有できる場を創出し、全社的に相互成長を促進していきます。



従業員一人ひとりが「オール藤田ホスピタリティ・マインド」を理解し、実践することが、当社ならではのサービスの提供につながると考えています。そして、長期ビジョンで掲げる「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る」ことを実現するために、全従業員が「お客さまの期待を上回るサービスとは何か」を常に考え、行動する企業文化を育ててまいります。

私たちは、「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」という理念のもと、従業員の成長が企業の成長につながると信じています。これからも、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、全社一丸となって挑戦を続け、持続的な成長を実現してまいります。

事業戦略

WHG事業

商品力とブランド力を磨き、
各エリアで選ばれるホテルへ。

専務執行役員
WHG事業部長
松田 隆則

「中期経営計画2028」の戦略

- 商品力強化による収益向上
- 新規出店による拠点数拡大
- ブランドの再整理と認知度向上
- ファンの獲得

事業別売上高と営業利益

	2024年実績	2023年実績
売上高	455億円	366億円
営業利益	101億円	54億円

今期の振り返り

2024年はコロナ禍の収束と円安の後押しにより、国内のインバウンド需要が大幅に増加し、WHG事業においても、欧米豪のみならず多くのアジアのお客さまを取り込むことができました。また、ADRの前年比21%上昇により、増収増益を達成しました。

WHG事業では、既存事業所の客室やレストランの機能強化を目的とした改装・美装、朝食の品質向上などの商品力の強化に取り組み、2024年は「仙台ワシントンホテル」の客室改装、「ホテルグレイスリー新宿」「東京ベイ有明ワシントンホテル」「秋葉原ワシントンホテル」のラウンジ・レストラン改装とメニュー改定を実施。また、従業員への研修を通じてチェーン全体のサービス品質の水準向上に努め、施設・設備の充実との両輪で顧客満足度を高めてまいりました。

このような商品・サービスにおける本質的な価値向上の取り組みに加え、集中イールドコントロールの精度向上がADR上昇につながっています。また、稼働率に余裕のある地方事業所を利用するツアーを旅行代理店に提案し、インバウンドの送客に成功したことも業績伸長の要因と考えています。

「中期経営計画2028」の進捗と今後の展望

今後さらなるインバウンド需要の増加が見込まれる一方、競合チェーンの事業拡大や外資系ホテルの中価格帯への参入、異業種参入も見られ、競争は激化しています。WHG事業では、事業所の改装を進め、商品力を強化いたします。観光需要に対応し、シングルルームからダブルルームへの仕様変更や、シングルルーム2室をツインルーム1室に改装するほか、複数事業所においてユニットバスの更新や壁紙・絨毯の美装を実施します。ラウンジ・レストランの改装では、家具の更新や美装とともにメニューも刷新し、より滞在を楽しめる空間を目指してまいります。

さらに、2028年までに8施設の新規出店を行い、国内外の需要の取り込みを図ります。コロナ禍に賃借主体の出店スキームにより大きな打撃を受けた経験から、出店形態は賃借に限らず資産取得やフランチャイズ、マネジメントコントラクト※も含めた多様な方法を検討しています。また、出店エリアについては、お客さまの多様なニーズにお応えすべく、ビジネスエリアのみならず、観光エリアへの出店計画も進めています。単なるビジネスや観光の拠点としてのみではなく、新たな付加価値とくつろぎの滞在をご提供しお客さまに選ばれるホテルブランドの確立を目指してまいります。

※ホテルの運営管理を受託する方式

ラグジュアリー＆バンケット事業

時代に合わせて「ホテル椿山荘東京」を最適化し、
収益力の強化を図ります。

執行役員
ラグジュアリー＆バンケット事業部長
千尋 智彦

「中期経営計画2028」の戦略

- 有形固定資産の活用
- ブランド、ノウハウ・スキルの活用
- 専門技能強化と人材ポテンシャル最大化

事業別売上高と営業利益

	2024年実績	2023年実績
売上高	186億円	178億円
営業利益	12億円	12億円

今期の振り返り

2023年に続き、2024年もコロナ禍で見合わせていた個人の慶事や宴会、式典などの需要に回復が見られたことに加え、付加価値の向上やインバウンドの増加により宿泊需要も大きく回復しました。

「ホテル椿山荘東京」では、最大の付加価値である庭園の魅力度向上に取り組み、四季折々にここでしか体験できない絶景を造成し、イベントを打ち出してまいりました。併せてメディアへの露出強化を行い、集客力を高めたことが、宿泊・レストランの売上増に寄与したと考えています。また、低稼働資産の有効活用を進め、付加価値を高めることでADRの向上につなげました。

一時的な労務費の増加により前年比では増収、営業利益は前年並みとなりましたが、これは、コロナ禍の人員抑制からの転換と急激な市場回復への対応から、全社で200名超の新卒採用を行い、そのうち約100名を「ホテル椿山荘東京」の要員として新人教育を実施した結果です。インバウンド需要の増加と合わせて観光業界の競争は激化しており、お客さまに選ばれるホテルとしての運営体制を確立し、勝負していくために必要な施策であったと考えています。

「中期経営計画2028」の進捗と今後の展望

「ホテル椿山荘東京」では、年間3,000件の婚礼を前提とした施設構成を改め、婚礼市場の縮小に合わせた低稼働資産の活用を進めています。2024年はチャペルをスイートルームご利用のお客さま専用のエグゼクティブラウンジに改装し、日本有数の伝統工芸品を展示するギャラリースペースを設置しました。伝統文化と季節を体感できる付加価値の高いサービスを提供することにより、インバウンド獲得に寄与するとともに、全客室の20%弱がスイートルームである同ホテルの稼働率とADR向上を目指します。また、自然豊かな環境とラグジュアリーな施設、ホスピタリティを活用した産後ケア事業を開始し、新たなニーズの取り込みを進めています。2025年は、未稼働の婚礼サロンをカフェラウンジに転用して経営効率の改善を図る一方、婚礼受注の増加を期した宴会場の美装などにも取り組んでまいります。

そのほか、広島でウェディング事業を行っている㈱Share Clappingでは、婚礼プロデュースのノウハウを活用し、瀬戸内地方の宿泊施設と提携した滞在型ウェディング「祝泊」を展開し、収益拡大を図っています。今後も当事業では、ライフスタイルに寄り添い、人生の節目におけるサービス提供を強化し、お客さまとの生涯にわたる関係構築を目指してまいります。

リゾート事業

「箱根小涌園」の再開発効果最大化に向け、
地域と連携した取り組みの推進へ。

執行役員
リゾート事業部長
恩田 豊



「中期経営計画2028」の戦略

- 「箱根小涌園」の再開発効果最大化
- 既存施設の商品力強化と遊休地活用
- 事業領域の拡大と新規出店

事業別売上高と営業利益

	2024年実績	2023年実績
売上高	107億円	84億円
営業利益	9億円	1億円

今期の振り返り

2024年は箱根エリアにおいてもインバウンド需要の追い風があった一方、ラグジュアリーホテルの開業が続き、エリアの競争環境は激化していました。そうしたなか、全室に温泉露天風呂を備えた旅館「箱根小涌園 天悠」では、インバウンド比率が約55%となり、高稼働率を維持しながらADRも上昇しました。ビュッフェ形式のディナーを追加して多様なニーズに対応したほか、スタッフの和作法・和文化の教育推進、英語での「温泉マナー講座」など、顧客満足度の向上に努めたことが奏功したと考えます。さらに、海外旅行サイトのクチコミへの返信対応など、スタッフの地道な努力が実を結んだといえるでしょう。

また、「箱根ホテル小涌園」では各種イベントの開催や、隣接する「箱根小涌園ユネッサン」の入り放題特典も好評であり、主要ターゲットであるファミリー層の獲得に成功しました。さらに、「箱根小涌園」全体の取り組みとして、インフォメーションカウンターの設置によるお客さまの利便性向上や、自然を満喫できるアクティビティの開発にも取り組み、ご評価をいただいたことが、リゾート事業の増収増益につながったと考えます。

「中期経営計画2028」の進捗と今後の展望

リゾート事業では、「箱根小涌園」の再開発効果最大化と、箱根エリア内外での拠点拡大を見据え、様々な挑戦を本計画の方針としています。先の「箱根小涌園 天悠」の取り組みに加え、「箱根ホテル小涌園」では2027年秋に温泉半露天風呂付き客室40室を増室し、プライベートな空間で温泉を楽しみたいお子様連れのファミリー層や海外からのお客さまなどのニーズに応えてまいります。

また、「箱根小涌園ユネッサン」では2025年春に「箱根小涌園 元湯 森の湯」を改装し、湯上がり後の休憩スペースを拡充、スライダーをリニューアルしたほか、「箱根小涌園キャンプ&スパ山の音」をオープンしました。さらに「箱根小涌園 三河屋旅館」では、登録有形文化財（建造物）に指定される本館の改修に着手しました。こうした施設個別の取り組みに加え、箱根DMOや自治体、関係機関と連携を強化し、庭園「蓬萊園」を活用した地域イベントの開催など、箱根エリア全体の地域活性化を推進していく予定です。その他、「伊東小涌園」の客室改装や「下田海中水族館」のリニューアルを計画しています。

なお、本計画期間中には伊豆・箱根エリア以外にも新規出店を目指しており、出店エリアのポートフォリオは正と収益力の向上にも取り組んでまいります。