

藤田観光株式会社

INTEGRATED REPORT

統合報告書

2024





### 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。

### 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。

#### 将来の見通しに関する注意事項

本誌は、現在当社が入手している情報に基づいて、当社  
が本誌の制作時点において行った予測などをもとに掲載し  
ています。これらの記述は将来の業績を保証するものでは  
なく、一定のリスクや不確実性を内包しています。したが  
いまして、将来の業績が本誌に記載された見通しや予測  
と大きく異なる可能性がある点をご承知おきください。

2025年11月、  
藤田観光は  
設立70周年を迎えます。



70周年特設サイトをぜひご覧ください。  
<https://www.fujita-kanko.co.jp/70th/>



## CONTENTS

### 価値創造ストーリー

|          |    |
|----------|----|
| 藤田観光のあゆみ | 3  |
| 社長メッセージ  | 7  |
| 経営資本と強み  | 11 |
| 価値創造プロセス | 13 |

### 戦略

|                |    |
|----------------|----|
| 中期経営計画と経営資本の強化 | 15 |
| サステナビリティ戦略     | 17 |
| 特集：取締役×従業員座談会  | 19 |
| 事業戦略           | 23 |

### サステナビリティ/コーポレート・ガバナンス

|              |    |
|--------------|----|
| サステナビリティ     | 26 |
| 役員一覧         | 29 |
| 社外取締役メッセージ   | 31 |
| コーポレート・ガバナンス | 33 |

### データ

|            |    |
|------------|----|
| 財務・非財務サマリー | 35 |
| 会社情報       | 37 |

### 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

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。

過去最高益  
2024年12月期  
126.2億円





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「変える勇気」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 <sub>2</sub> 排出量合計    | 取水量                             |
| 36,482 t-CO <sub>2</sub> | ホテル椿山荘東京 288千㎡<br>箱根小涌園 1,580千㎡ |

※CO<sub>2</sub>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

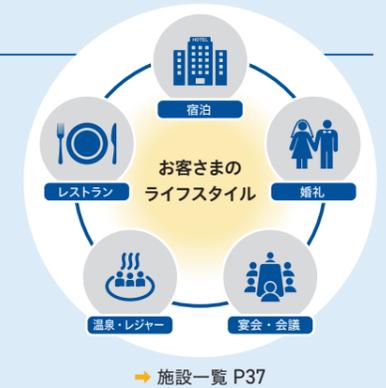
当社グループは、多様な事業ポートフォリオを展開していることが特徴の一つです。事業間のシナジーを生かし、お客様の人生のシーンに寄り添い、新たな価値を提供することによって、事業をさらに進化・発展させることを目指します。

### 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。



→ 施設一覧 P37

#### ● 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

- CO<sub>2</sub>排出量合計36,482t-CO<sub>2</sub>
- 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
  - CO<sub>2</sub>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。



# 中期経営計画と経営資本の強化

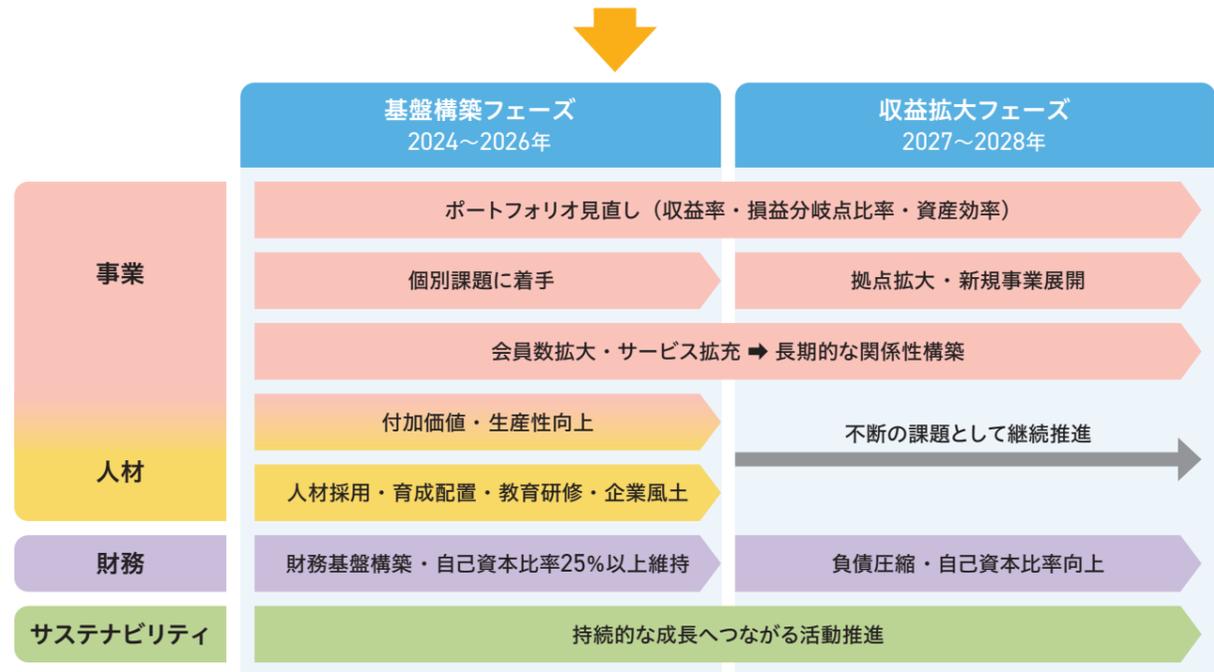
当社は、中期経営計画のもとで経営資本を強化し、持続可能な成長と競争力向上を目指しています。

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

### 重点課題

- 環境に左右されない持続的成長基盤確立：● ポートフォリオの是正 ● 新規事業の創出
- 人材の確保・育成：● 採用の強化 ● 教育の強化
- 健全な財務基盤構築：● 売上高拡大による内部留保の蓄積 ● 優先株式の早期償還

重点課題に対する戦略を基盤構築と収益拡大の2フェーズに分解



### 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<br>(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       |
| 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<br>(自己資本/総資産) | 27.3%<br><small>※優先株式を除いた場合<br/>25.2%</small> | 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

### 財務資本

財務の安定性を維持しながら健全な財務基盤を構築

- A種優先株式の償還**  
・安全性を確保しながら、5年以内の償還を目指す
- キャッシュ・フローの適切なコントロール**  
・投資を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑え、有利子負債を削減
- 資本市場・会計基準変更などへの対応**  
・資本市場からの要請やリース会計基準の変更を意識した経営資本コストを意識した経営により、ROICがWACC(加重平均資本コスト)を、ROEが株主資本コストを上回る水準を維持することを目指します。(2024年時点ではWACCが約6%、株主資本コストが約9%)

### 社会関係資本

THE FUJITA MEMBERSを通じたお客さまとの関係構築

#### 会員プログラム

- 会員数増加・売上規模拡大**  
・利用会員の属性分析による外部からの潜在顧客獲得
- 長期的な継続利用を促すサービス拡充・利便性向上**  
・利用増加を促進する会員サービス導入  
・会員ページ・アプリの利便性向上
- 顧客データの活用基盤展開 定着化・リテラシー向上**  
・データ活用基盤の全社展開 データ分析教育

### 事業資本・知的資本

新たな領域に挑戦

#### 新規事業

- アイデア発掘から事業化までを継続的・効果的に実現**  
・2024年、社内公募制度「BizNex (ビズネク)」を開始

- 既存の枠にとらわれない検討**  
・産学など外部連携を拡充、公募制度などプロセス整備と運用

### 人的資本

戦略人材(変革・挑戦し続けるマネジメント人材・専門人材)を安定的に確保し  
会社の成長を推進する基盤を確立、人的資本の向上を図る

**● 戦略的な人材確保**

- 採用チャネルの拡充と新規採用ルートの構築
- 中途採用市場の積極的な活用

人材採用

求める人材の獲得につながる好循環を確立

育成配置  
教育研修

エンゲージメント強化

**● 社内人材の活性化**

- 新人事制度の着実な運用
- タレントマネジメントシステム※
- 社内キャリア形成支援

**● 雇用条件の維持向上**

- 業界上位水準の処遇
- 福利厚生施策の拡充
- 個人のニーズに合致した多様な雇用形態(ex.地域限定社員、専門職コース)

**● 企業風土の醸成**

- トップマネジメントダイレクトミーティングの推進
- モチベーションの定期的なモニタリング

※ 研修や評価、社員からのキャリア申請などの人材に関する情報を一元管理できるシステム

|    | 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        | 10.5h   | 10.0h  |
|    | 年次有給休暇取得率※3   | 65.6%        | 70.6%   | 70%    |
|    | 入社3年目社員離職率※4  | 39.7%        | 41.1%   | 30%    |
|    | 外国人社員比率※5     | 8.1%         | 10.3%   | 10.0%  |
| 育成 | 1人当り教育研修投資額※6 | 2019年実績 57千円 | 54千円    | 70千円   |

※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。



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。

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<sup>※</sup>(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<br>接客課 | 取締役<br>人事総務本部管掌<br>(人財戦略部) | 新宿ワシントンホテル<br>本館 宿泊課 | 箱根小涌園 天悠<br>接客課 | ホテル椿山荘東京<br>ゲストサービス<br>チーム | ホテル椿山荘東京<br>総務チーム |
| 鄭 潤洙            | 岡田 哲                       | 金 僖善                 | 大久保 知世          | 田中 奈々                      | 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はなりません。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。

「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。

## 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を占める環境を生かし、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ていると思います。

鄭

「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。

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。



## 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

特集 取締役×従業員座談会

は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さま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。



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お客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

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。人事官掌として、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んでまいります。

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。

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。

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・マインドの理解者を増やすことが課題だと思います。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。



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(株)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。

事業戦略

# 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。ピ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・和文化的教育推進、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。

# サステナビリティ

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとの対話

| ステークホルダー | 主なエンゲージメントの機会   | 具体例   |
|----------|---|---|
| お客さま     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●日々のサービスを通じたコミュニケーション</li> <li>●お客さまアンケート</li> <li>●THE FUJITA MEMBERSを通じた対話</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● THE FUJITA MEMBERSを通じた対話</li> <li>THE FUJITA MEMBERSを通じたお客さまとの関係構築を中期経営計画2028の成長戦略で掲げ、会員数の増加に向けた取り組みに努めています。</li> </ul>                                |
| 株主・投資家   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●定時株主総会</li> <li>●機関投資家向け説明会</li> <li>●機関投資家向け個別面談</li> <li>●統合報告書、事業報告書の発行</li> <li>●IRサイト、サステナビリティ情報の充実</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●機関投資家向け説明会</li> <li>中間期と期末の決算発表に合わせ、機関投資家向けの説明会を開催しており、同説明会に代表取締役社長執行役員をはじめ、管掌役員が出席し、投資家との対話促進に努めています。</li> </ul>                                       |
| お取引先     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●通報窓口の設置</li> <li>●調達基本方針・サステナブル調達ガイドラインの策定</li> <li>●パートナーシップ構築宣言の策定</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●調達基本方針・サステナブル調達ガイドラインの策定</li> <li>協力企業の皆さまとともに持続可能な社会の実現に貢献することを目的として「藤田観光グループ調達方針」を定め、サプライヤーの皆さまに対しても理解と実践を求めることで、ともに企業活動と社会・環境の共存共栄を目指します。</li> </ul> |
| 従業員      | <ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員研修</li> <li>●トップマネジメントダイレクトミーティング</li> <li>●社内通報制度</li> <li>●カスタマーハラスメントに対する方針の策定</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●社内通報制度</li> <li>公益通報者保護法に則り、不正行為、不法行為、ハラスメントなどの通報窓口を複数（社内窓口と弁護士窓口）設置しています。</li> </ul>   |
| 地域社会     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域社会に根差した活動</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域社会に根差した活動</li> <li>職場体験の受け入れなどの教育支援活動、地域イベントへの参加・協賛、清掃活動などを全国の事業所で進めています。</li> </ul>  |

主なIR活動

当社にとって、株主の皆さまは、事業継続への良き理解者であり、重要なステークホルダーであると認識しています。企業情報を公平かつ適時・適切に発信するとともに、株主の皆さまとの対話を促進し信頼関係の構築に努めることをIRの基本方針としています。

| 2024年12月期の主なIR活動    | 回数   | 内容  |
|---------------------|------|---|
| 定時株主総会              | 1回   | 会場+ライブ配信にて実施。   |
| 機関投資家向け説明会          | 2回   | 機関投資家向けの決算説明会を実施。   |
| 機関投資家向け個別面談         | 100件 | 機関投資家と個別ミーティングを実施し、透明性の高いIR活動を実現。                           |
| 統合報告書の発行            | 1回   | 統合報告書の発行。   |
| 事業報告書の発行            | 2回   | 事業報告書の発行。   |
| IRサイト、サステナビリティ情報の充実 | —    | 決算関連資料（決算短信、決算説明資料）のタイムリーな開示。有価証券報告書ならびにIRサイトでは非財務情報の開示を充実。 |

## サステナビリティ

### 文化財や歴史ある建物・庭園

藤田観光グループは、貴重な文化財や歴史的建造物を数多く有しています。先達から受け継いだ日本の財産であるこれらの文化財、建造物を保全し、未来に引き継いでいきます。

#### ホテル椿山荘東京

1878年、山縣有朋によって「椿山荘」と名づけられて以来、現在もあふれるばかりの緑と格調高い造形美で、訪れる人々に深い感銘を与えています。庭園内には、室町時代に建てられたといわれ、2025年に移築百周年を迎えた三重塔「圓通閣」や、茶室「残月」などの国登録有形文化財をはじめ、般若寺式石燈籠、伊藤若冲の下絵による羅漢石など、歴史的建造物・史跡が点在しています。また、春の桜、夏の蛍、秋の紅葉、冬の椿や雪景色など、四季折々でその表情を変える美しさと風情で訪れる人を魅了します。築庭145周年を迎えた2023年には、山縣公が愛したといわれる水の景色を整備するとともに、後世に残したい文化・景勝地として「令和十二景」を選定しました。



国登録有形文化財 三重塔「圓通閣」

#### 箱根小涌園

藤田観光の創業の地・「箱根小涌園」には、3棟の国登録有形文化財があります。1918年に藤田平太郎の別邸として建築された「貴賓館」。当時の最高技術が施され、現在では窓から100年前と変わらない景色と風情を堪能できる蕎麦処として営業しています。また、1875年に宮大工により建築された「迎賓館」は、庄屋敷らしい重厚な造りで、当時の梁や柱を残しており、歴史ある空間をお楽しみいただけます。そして、明治16年（1883年）創業の「三河屋旅館」を引き継ぎ2020年に開業した「箱根小涌園 三河屋旅館」。唐破風入母屋造りの玄関やガラス窓の装飾など大正期の面影をとどめた本館には、画家・竹久夢二、歌人・与謝野寛（鉄幹）・晶子夫妻、中国革命の父・孫文なども宿泊したことがあり、孫文が宿泊した客室には直筆の書が飾られています。

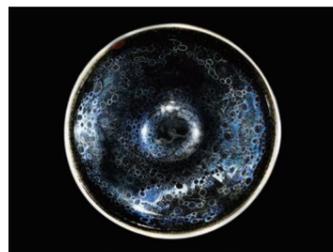


国登録有形文化財「蕎麦 貴賓館」

#### 藤田美術館への支援活動

藤田財閥の創始者である藤田傳三郎と、長男・平太郎、次男・徳次郎が明治初めから大正にかけて収集した東洋古美術品を中心としたコレクションを公開する目的で、1951年に設立、1954年に開館した「藤田美術館」。

古美術や茶道への造詣が深かった父子が収集した絵画、書跡、陶磁器、彫刻、漆工、金工、染織、考古資料など約2,000件が収蔵され、そのうち9件が国宝、53件が重要文化財に指定されています。藤田観光はルーツのつながりとうこうした文化財の保存を目的として、公益財団法人藤田美術館への寄付を行っています。



国宝 曜変天目茶碗（撮影：三好和義）



国宝 玄奘三蔵絵

### 気候変動への対応(TCFDに基づく開示)

藤田観光グループは、気候変動に関するリスクと機会を重要な経営課題の一つと認識しており、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に沿って情報開示を行います。

#### ガバナンス

当社グループでは、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を設置しています。サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティ関連事項への対応が当社の重要な経営課題の一つであるという認識のもと、本社部門・事業部門を横断した全社的な組織として構成されており、気候変動を含むサステナビリティ関連の重要課題について審議・検討を行います。また、その内容について取締役会に適宜報告されることで、取締役会が気候変動リスクに対する監督を行う仕組みとしています。

#### 戦略

当社グループでは、気候変動シナリオ分析を実施し、事業活動に影響を及ぼすリスク・機会の重要度を評価した結果、①炭素税導入・気温上昇による原材料費高騰、②顧客行動・消費者嗜好の変化、③台風・大雨などによる災害頻度増加・被害の甚大化の3項目を事業に大きく影響を及ぼす可能性がある重要なリスク・機会として判断しました。これらの重要なリスク・機会に対して、それぞれの対策を講じ、リスクの低減と機会の確実な獲得につなげてまいります。

#### ↓気候変動に関連する主要なリスクと機会

<https://www.fujita-kanko.co.jp/sustainability/tcfd/index.html>

#### リスク管理

当社グループでは、全社的なリスクを総合的・網羅的に洗い出して把握し、取り組み方針の立案、各リスクの主管部署選定、主管部署によるリスク低減のための諸施策の進捗状況管理、指導・助言を行う機関としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会において、当社グループの経営上重要なリスクについて把握・対策を行うことに伴い、サステナビリティ推進委員会で審議・検討されたサステナビリティ関連のリスク・対策についても把握・管理を行っています。

#### 指標と目標

当社グループでは、サステナビリティ関連の重点課題として、①環境保全、②お客さまの安心・安全、③ダイバーシティ&インクルージョン(人権尊重)、④地域社会への貢献と文化財・歴史的建造物の保全、⑤企業倫理の遵守の5項目を挙げています。また、2025年までの目標として、エコ清掃の実施率50%、特定プラスチック提供量50%削減(2019年比)の達成、2030年までの目標として、延床面積(千㎡)あたりのCO<sub>2</sub>排出量合計(t-CO<sub>2</sub>)を59.4t-CO<sub>2</sub>(2013年比46%減)にすることを目標に取り組みを進めています。

#### ● 過去3年間の業務活動におけるGHG総排出量(Scope1,2)

|   | 2021年実績 | 2022年実績 | 2023年実績 | 2030年目標 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| CO <sub>2</sub> 排出量合計(t-CO <sub>2</sub> )             | 32,303  | 32,501  | 36,482  | —       |
| 延床面積(千㎡)  | 419.00  | 389.16  | 378.31  | —       |
| 延床面積(千㎡)あたりのCO <sub>2</sub> 排出量合計(t-CO <sub>2</sub> ) | 77.1    | 83.5    | 96.4    | 59.4    |

※ 当社グループでは、再生エネルギーを活用した電力への切り替えなど、CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けた取り組みを順次進めてまいります。  
 ※ 上記は、「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」の報告対象事業所の実績です。4月から翌3月までの一年度としており、決算年度とは異なります。  
 ※ 事業の特性上、利用客数の大幅な変化に伴いCO<sub>2</sub>排出量が増減する場合があります。

#### ● 会計年度中における環境関連の罰金・処罰の額：0円

#### ● 当社拠点における水ストレス地域

| 水ストレス                  | 拠点数 |
|------------------------|-----|
| Extremely High(>80%)   | 0   |
| High (40-80%)          | 1   |
| Medium - High (20-40%) | 28  |
| Low - Medium(10-20%)   | 11  |
| Low (<10%)             | 2   |
| 合計                     | 42  |

※ 世界水資源研究所(WRI) AQUEDUCTデータベースにおける拠点数  
 ※ FC・MCなどは除く、直営事業所のみ

#### ● 主要事業拠点(当社保有資産)における取水量

| 取水量(千㎡)  | 2021年実績 | 2022年実績 | 2023年実績 | 2024年実績 |
|----------|---------|---------|---------|---------|
| ホテル椿山荘東京 | 284     | 266     | 288     | 288     |
| 箱根小涌園*   | 1,149   | 1,228   | 1,476   | 1,580   |

※ 対象事業所：箱根小涌園 天悠、箱根ホテル小涌園、箱根小涌園ユネッサン、箱根小涌園 三河屋旅館、箱根小涌園 美山楓林

役員一覧



取締役

- 1** 代表取締役  
兼社長執行役員  
**山下 信典**  
取締役会出席回数  
14回/14回
- 2** 取締役  
人事総務本部管掌  
(総務部、事業推進部)  
**小宮 泰**  
取締役会出席回数  
19回/19回
- 3** 取締役  
人事総務本部管掌  
(人財戦略部)  
**岡田 哲**  
取締役会出席回数  
14回/14回
- 4** 取締役  
企画本部管掌  
**吉井 出**  
取締役会出席回数  
14回/14回
- 5** 社外取締役  
**独立**  
**浅井 紀久子**  
取締役会出席回数  
14回/14回  
重要な兼職の状況  
株式会社ピー・ワイ・オー  
執行役員経営企画・管理本部長
- 6** 社外取締役  
**独立 新任**  
**西田 計治**  
取締役会出席回数  
一回/一回
- 7** 社外取締役  
**独立 新任**  
**家長 千恵子**  
取締役会出席回数  
一回/一回  
重要な兼職の状況  
玉川大学 観光学部 観光学科 教授
- 8** 社外取締役  
**山田 政雄**  
取締役会出席回数  
18回/19回  
重要な兼職の状況  
株式会社CKサンエツ  
社外取締役監査等委員

各取締役の選任理由は「第92期定時株主総会招集ご通知」をご参照ください。  
[https://www.fujita-kanko.co.jp/ir/stock/file/meeting\\_syosyu92.pdf](https://www.fujita-kanko.co.jp/ir/stock/file/meeting_syosyu92.pdf)

監査役

- 9** 監査役  
**常勤**  
**小室 真吾**
- 10** 監査役  
**常勤**  
**森本 哲哉**
- 11** 社外監査役  
**常勤**  
**中塩 弘**
- 12** 社外監査役  
**独立**  
**清常 智之**

スキル・マトリックス

|     | 名前    | 独立性  | 当社が期待する識見・経験 |            |       |       |              |          |         |
|-----|-------|------|--------------|------------|-------|-------|--------------|----------|---------|
|     |       |      | 企業経営・経営戦略    | 営業・マーケティング | 人事・労務 | 財務・会計 | 法務・リスクマネジメント | サステナビリティ | 当社業界の知見 |
| 取締役 | 山下 信典 |      | ●            | ●          |       |       |              | ●        | ●       |
|     | 小宮 泰  |      | ●            | ●          | ●     |       | ●            |          | ●       |
|     | 岡田 哲  |      | ●            | ●          | ●     | ●     |              | ●        | ●       |
|     | 吉井 出  |      | ●            |            |       | ●     | ●            |          | ●       |
|     | 浅井紀久子 | 独立社外 | ●            |            |       | ●     | ●            | ●        | ●       |
|     | 西田 計治 | 独立社外 | ●            |            |       | ●     | ●            | ●        |         |
|     | 家長千恵子 | 独立社外 | ●            | ●          |       |       | ●            | ●        | ●       |
|     | 山田 政雄 | 社外   | ●            |            |       |       | ●            | ●        |         |

※上記一覧表は、当社が特に期待する識見や経験であり、各人の有する識見や経験の全てを表すものではありません。

|              |  |
|--------------|--|
| 企業経営・経営戦略    | 経営全般に関する知見を備え、中長期的なビジョンと戦略を策定・実行する能力が重要と考え、設定しています。  |
| 営業・マーケティング   | 市場の変化を的確に捉える知見を備え、競争力を高めるための営業戦略やマーケティング施策を立案・実行する能力が重要と考え、設定しています。  |
| 人事・労務        | 当社は、「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」と経営理念に掲げています。多様な人材を活用し、組織全体のパフォーマンスを最大化するための知見を備え、人材育成や労務管理を推進する能力が重要と考え、設定しています。 |
| 財務・会計        | 財務戦略の立案・実行に関する知見を備え、持続的成長や中長期的な企業価値向上を支える財務基盤の構築・管理、および資本コストを踏まえた成長投資の推進において、実効性の高い監督を行う能力が重要と考え、設定しています。          |
| 法務・リスクマネジメント | 公正で透明性の高いガバナンス体制およびコンプライアンス体制を構築するため、法令遵守やリスク管理に関する知見を備え、経営の監視や牽制機能を強化し、事業活動に伴う多様なリスクを適切に評価・管理する能力が重要と考え、設定しています。  |
| サステナビリティ     | 企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた長期的な視点や知見を備え、環境・社会・ガバナンス（ESG）に配慮した経営を推進する能力が重要と考え、設定しています。                                   |
| 当社業界の知見      | 観光業や宿泊業に関する知見を備え、既存事業の収益力向上や新規事業創出を推進する能力が重要と考え、設定しています。   |

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
浅井 紀久子

**● 経歴**  
1987年に株式会社日本興業銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行。株式会社ピー・ワイ・オー取締役管理本部長を経て、同社経営企画・管理本部長就任後、2024年3月、当社社外取締役就任。株式会社ピー・ワイ・オー執行役員経営企画・管理本部長を兼職。

### 将来の持続的成長に向けた 経営人材の育成を推進

当社は、迅速な構造改革の断行とその後の付加価値向上策の実践により、過去最高益を達成することができました。この成果の背景には、会社をより良くしたいという従業員一人ひとりの熱い想いや、ホスピタリティ精神がありました。人材こそが当社の根幹であり、さらなる成長を遂げるためには、今後の事業を担う人材の確保と育成が重要な課題となります。指名報酬委員会では、持続的な経営に向けた社長候補者育成を目的に、サクセッションプランを検討しました。課題として挙げられたのは「宿泊」「婚礼」「宴会」「レストラン」の4事業に精通した経営人材の育成、そして女性役員の育成であり、これらの提言に対し、当社が人事制度の改定と女性幹部の積極登用を迅速に実施したことを、私は高く評価しています。

また、次代の社長に求められるスキルマトリックスの検討も行い、財務・資本政策・人事も含めた経営全般の知識と、観光業界の幅広い知見・人脈の必要性を確認しました。新たに選任された社外取締役はこれらの知見を有する方々であり、今後の意義ある助言やサポートに期待しています。



社外取締役 **新任**  
家長 千恵子

**● 経歴**  
1987年に神戸菱興サービス株式会社（現 MHI ファシリティーサービス株式会社）入社。株式会社JTB、株式会社JTB総合研究所でコンサルティング業務などに従事、2019年玉川大学観光学部観光学科教授に就任。2021年より同学部長に就任。2025年3月、当社社外取締役就任。玉川大学観光学部観光学科教授を兼職。

### 個々のお客さまに合わせたサービスで 「選ばれる理由」を明確化する

このたび当社の社外取締役に就任しました、家長と申します。私は観光マーケティングを専門として長年に渡って観光業界を研究し、様々なサービスやホスピタリティに触れるなかで特に観光まち作りなどを軸とした地域活性化に取り組んでまいりました。その経験や洞察に基づく提言を行い、当社の企業価値向上に貢献できればと考えています。

当社の強みは、多様な顧客ニーズに対応できる柔軟性と高い接客力、そしてサービス改善によって積み上げた実績にあります。さらなる施設の魅力向上には、AIによる顧客データ分析を活用した顧客サービスのパーソナライズ化や、WHG事業においてホテルごとのブランドを再定義しターゲットに応じたブランド体験を明確にすることが有効な手立てとなるでしょう。これらのような宿泊体験価値の向上や、新規観光コンテンツとの連携による差別化など、現場力の底上げに資する提案をしていきたいと思っております。

### 財務戦略の観点から経営を支え 企業価値向上に貢献する

2025年3月より、社外取締役に就任しました西田でございます。私は前職の製造業で取締役を10年、うち5年は代表取締役社長を務め、成長戦略の策定と遂行、ならびに財務体質の改善に取り組んできました。当社もまた財務基盤の健全化が課題であり、私の経験が評価されて社外取締役に任されたものと考えています。当社の持続的な成長のため、これまでの経験を生かして社外取締役の主たる職務である業務執行の監督に務めてまいります。

財務体質の改善は、他の上場企業の事例においても中長期で取り組む、一朝一夕では解決し得ない課題です。しかしながら、当社は即効性の高い打ち手を次々と実行して財務基盤を強化し、また付加価値向上への手を打つことで、早くも好循環の輪がまわり始めていると感じています。近年のインバウンド需要の急拡大に見られるように、変化の激しい経営環境において、さらなるスピード感を持って対応していくことを期待します。



社外取締役 **新任**  
西田 計治

**● 経歴**  
1980年に三井金属鉱業株式会社入社。財務部長、取締役兼常務執行役員兼CFO、代表取締役専務を経て、2016年に同社代表取締役社長に就任。日本鉱業協会会長も務める。2021年、同社取締役を経て相談役に就任後、2025年3月、当社社外取締役就任。

### 当社の信頼とブランドの礎である 人材の育成が成長のカギとなる

当社の課題は「中期経営計画2028」の重点課題に掲げる通り、持続的な成長基盤と健全な財務基盤の構築にあります。その意味で、当期のインバウンド需要の追い風に対し、単なる売上増ではなく過去最高益を実現する体制を整えたことは、計画初年度の成果として大いに評価したいと思っております。今後は、厳しい経営環境にあっても存在感を発揮するため、新たな事業ポートフォリオの構築に中長期的に取り組むことが課題となるでしょう。

その上で、成長のカギとなるのは当社の強みである「人材」です。例えば、「ホテル椿山荘東京」ル・ジャルダンが提供するアフタヌーンティーは、お客さまの満足度が高く、コロナ禍においても安定した集客を実現しました。こうした質の高いサービスを提供し、お客さまの信頼を積み上げてきたのは、当社の財産である人材に他なりません。今後も人材育成に注力し、この強みをさらに伸ばして持続的な成長を目指してほしいと思っております。



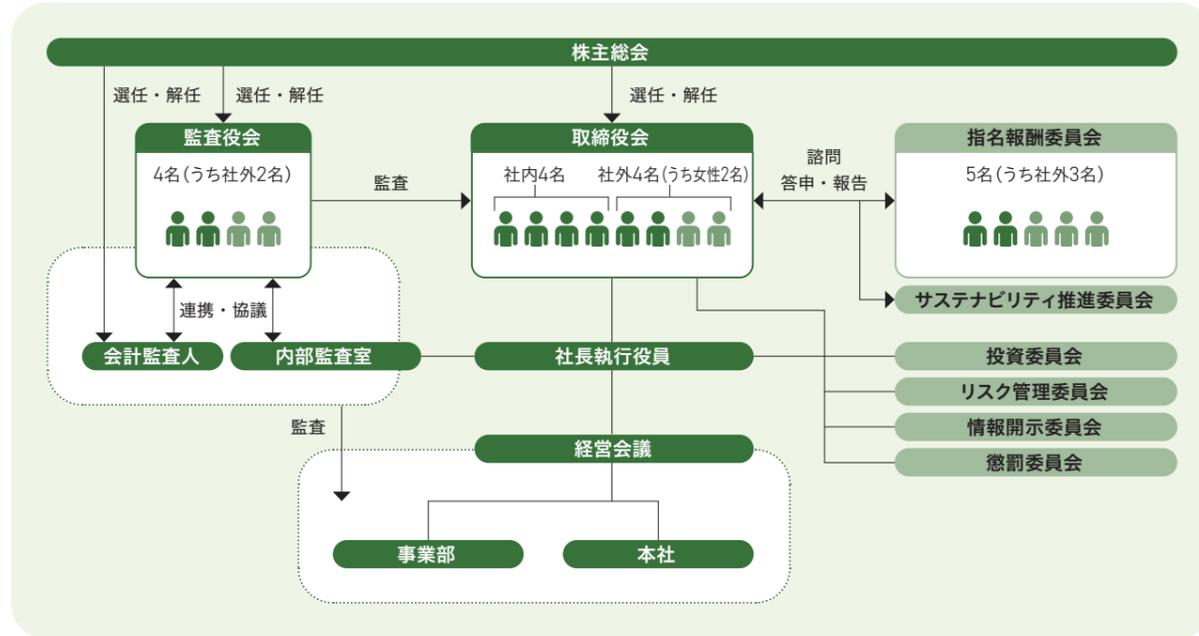
社外取締役  
山田 政雄

**● 経歴**  
1978年に同和鉱業株式会社（現 DOWAホールディングス株式会社）入社。DOWAホールディングス株式会社代表取締役社長、同社代表取締役会長に就任。2019年3月、当社社外取締役就任。2025年6月、DOWAホールディングス株式会社相談役に就任。株式会社CKサンエツ社外取締役監査等委員を兼職。

## コーポレート・ガバナンス

当社は、事業を通じて豊かな社会の実現に貢献する企業を目指し、株主をはじめとする全てのステークホルダーと良好な関係を保ち、企業としての社会的責任を果たすためコーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年3月26日現在)



### 主要機関の概要

| 機関      | 議長/委員長       | 役割  | 開催回数 | 2024年12月期の主な審議内容  |
|---------|--------------|---|------|---|
| 取締役会    | 代表取締役兼社長執行役員 | 効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスの構築を通じて企業理念の実現を目指し、経営に関する基本的方針、法令、定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行う。                                 | 19回  | <ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会に関する事項</li> <li>経営方針・計画に関する事項</li> <li>株式に関する事項</li> <li>決算に関する事項</li> <li>人事に関する事項</li> <li>組織・規程に関する事項 など</li> </ul>   |
| 監査役会    | 監査役          | 取締役の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人の再任に関する議案内容の決定、会計監査その他の法令に定められた事項を実施する。適宜、社外取締役との意見交換の場を設け、取締役に対する監督を行う。 | 16回  | <ul style="list-style-type: none"> <li>監査の方針・職務の分担などの決定</li> <li>内部統制システムの整備・運用状況の確認</li> <li>会計監査人の選解任・不再任に関する事項</li> <li>会計監査人の報酬等に対する同意</li> <li>監査役選任議案に対する同意</li> <li>会計監査人の監査の方法および結果の相当性の確認</li> <li>監査報告書の作成</li> </ul>   |
| 指名報酬委員会 | 独立社外取締役      | 取締役の報酬、選解任および取締役候補者の指名基準の妥当性を審議し、指名手続きに関わる取締役会の独立性・客観性・透明性を強化。審議結果について取締役会に答申する。                                    | 4回   | <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年2月1日                             <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および監査役候補者について</li> <li>取締役および執行役員の業績報酬について</li> </ul> </li> <li>2024年7月18日                             <ul style="list-style-type: none"> <li>指名報酬委員会の進め方について</li> <li>サクセッションプランについて</li> </ul> </li> <li>2024年9月19日                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社長像と株式報酬について</li> </ul> </li> <li>2024年11月21日                             <ul style="list-style-type: none"> <li>役員業績報酬の制度について</li> </ul> </li> </ul> |

| 機関            | 議長/委員長                 | 役割  | 開催回数 | 2024年12月期の主な審議内容  |
|---------------|------------------------|---|------|---|
| サステナビリティ推進委員会 | 社長執行役員または社長執行役員が指名するもの | 長期的な企業価値の向上を目的とし、事業を通じ社会への貢献に資する施策の検討、運用方針および主管部署の選定を行い、定期的に活動内容を取締役会に報告する。 | 11回  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度活動方針・推進方法について</li> <li>「中期経営計画2028」におけるサステナビリティ戦略について</li> <li>有価証券報告書における非財務情報の開示内容について</li> <li>ESG評価の向上に向けた取り組み実施について</li> <li>事業所推進活動の推進支援・進捗管理について</li> </ul> |

### 実効性評価

当社は取締役会の実効性向上と企業価値向上を目的に、外部機関の助言を得て2024年12月に取締役・監査役全員を対象とした匿名アンケートを実施し、外部機関を活用した評価をしました。その結果を踏まえ、2025年3月の取締役会で分析・議論を行った結果、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価されました。前回の評価で共有された課

題に対しては、資料の早期共有や事前質問受付、外部講習などの改善が進み、成果が表れています。一方で、経営戦略や株主との対話に関する議論の拡充などの課題も確認されました。今後、これらの課題に迅速に対応し、取締役会の機能向上に向けた取り組みを継続します。

### 役員報酬

株主総会にて承認された取締役の報酬額の枠内（社内取締役は年額300百万円以内、社外取締役は年額50百万円以内）において、取締役会にてクラスに応じた基本部分と業績との連動性を高めた部分から成る報酬体系の方針を決定しています。

また、これら報酬等の客観性と透明性の向上のため、

取締役会の諮問機関としてメンバーの過半数を独立社外取締役で構成する「指名報酬委員会」を設置しています。当該委員会は、取締役会からの諮問要請に応じ、当該年度業績を鑑み連動報酬部分である業績報酬の比率・水準などについて審議結果の答申を行っています。

### 2024年度 取締役および監査役の報酬等の額

| 役員区分 | 支給人員 | 支給総額      | 種類別の支給総額  |          | 概要                 |
|------|------|-----------|-----------|----------|--------------------|
|      |      |           | 基本報酬      | 業績報酬     |                    |
| 取締役  | 12名  | 161,420千円 | 131,040千円 | 30,380千円 | うち社外5名<br>24,000千円 |
| 監査役  | 6名   | 70,080千円  | 70,080千円  | —        | うち社外3名<br>27,360千円 |
| 合計   | 18名  | 231,500千円 | 201,120千円 | 30,380千円 |                    |

※ 上記実績には、2024年3月27日開催の第91回定時株主総会の終結の時をもって任期満了により退任した社内取締役3名、社外取締役1名、社内監査役1名、社外監査役1名が含まれています。

### 取締役および監査役のトレーニング方針

当社は、取締役および監査役の就任の際、それぞれの役割と責務を果たすため、経歴などを勘案した上で不足していると考えられる要素・知識を得られる機会の提供に努めています。また、就任後についても、これらを更新する機会の提供に努めています。

これらに加え、当社は、取締役および監査役に対して、社外で開催されるセミナーや勉強会への参加機会の提供・

斡旋により、各自の必要知識の習得や適切な更新などが行われるよう努めており、その際の費用については、当社が負担することとしています。また、必要に応じ、社外講師を招聘し、社内において取締役および監査役に加え、幹部社員を対象にした勉強会を開催するなど自己研鑽の場の提供に努めています。

## 財務・非財務サマリー

(百万円)

| 会計年度               | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020      | 2021     | 2022    | 2023     | 2024     |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|---------|----------|----------|
| 売上高                | 64,250   | 63,981   | 68,789   | 70,624   | 69,285   | 68,960   | 26,648    | 28,433   | 43,749  | 64,547   | 76,211   |
| 売上総利益              | 5,576    | 4,446    | 6,195    | 6,651    | 5,744    | 4,733    | △17,443   | △13,197  | △1,227  | 9,746    | 16,000   |
| 販売費及び一般管理費         | 4,210    | 4,407    | 4,483    | 4,655    | 4,645    | 4,452    | 3,168     | 2,625    | 2,821   | 3,109    | 3,691    |
| 営業利益               | 1,365    | 39       | 1,712    | 1,995    | 1,099    | 280      | △20,611   | △15,822  | △4,048  | 6,636    | 12,309   |
| 経常利益               | 1,390    | △172     | 1,698    | 2,048    | 1,105    | 401      | △20,930   | △16,542  | △4,461  | 7,081    | 12,623   |
| 税金等調整前当期純利益        | 1,469    | 509      | 2,151    | 3,171    | 1,292    | △521     | △23,173   | 17,158   | △6,362  | 6,685    | 11,328   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益    | 531      | 32       | 858      | 1,672    | 556      | △285     | △22,427   | 12,675   | △5,789  | 8,114    | 9,134    |
| 設備投資額等             | 3,609    | 8,160    | 9,500    | 8,589    | 4,391    | 3,846    | 4,079     | 1,428    | 6,998   | 5,243    | 2,968    |
| <b>会計年度末</b>       |          |          |          |          |          |          |           |          |         |          |          |
| 総資産                | 100,881  | 104,732  | 105,834  | 107,362  | 102,045  | 103,271  | 96,595    | 112,762  | 99,962  | 93,496   | 94,041   |
| 純資産                | 27,774   | 27,012   | 26,526   | 27,637   | 24,724   | 26,438   | 1,347     | 28,833   | 22,740  | 25,974   | 25,651   |
| 現金及び現金同等物          | 5,925    | 4,063    | 4,704    | 4,304    | 3,388    | 3,348    | 3,697     | 38,619   | 24,110  | 13,675   | 14,446   |
| 自己資本               | 27,570   | 26,826   | 26,326   | 27,428   | 24,509   | 26,263   | 1,182     | 28,656   | 22,629  | 25,974   | 25,651   |
| <b>キャッシュ・フロー</b>   |          |          |          |          |          |          |           |          |         |          |          |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー   | 3,663    | △415     | 6,246    | 5,538    | 5,428    | 4,946    | △17,069   | △16,302  | 645     | 11,109   | 15,905   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー   | 1,901    | △8,184   | △6,004   | △6,667   | △4,324   | △3,496   | △2,412    | 42,890   | △6,122  | △5,919   | △3,831   |
| フリー・キャッシュ・フロー      | 5,565    | △8,600   | 242      | △1,129   | 1,104    | 1,450    | △19,482   | 26,587   | △5,476  | 5,189    | 12,074   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー   | △4,671   | 6,748    | 414      | 736      | △1,880   | △1,467   | 19,831    | 8,319    | △8,935  | △15,667  | △11,311  |
| <b>1株当たり情報</b>     |          |          |          |          |          |          |           |          |         |          |          |
| 1株当たり当期純利益(円)      | 44.31    | 2.74     | 71.65    | 139.54   | 46.46    | △23.82   | △1,871.94 | 1,057.69 | △483.05 | 677.03   | 733.53   |
| 1株当たり純資産(円)        | 2,300.37 | 2,238.51 | 2,196.96 | 2,289.13 | 2,045.65 | 2,192.09 | 98.72     | 1,126.35 | 586.49  | 1,299.49 | 1,966.91 |
| 1株当たり配当金(円)        | 40.0     | 40.0     | 40.0     | 40.0     | 40.0     | 30.0     | 0.0       | 0.0      | 0.0     | 0.0      | 40.0     |
| <b>財務指標</b>        |          |          |          |          |          |          |           |          |         |          |          |
| 配当性向(%)            | 90.2     | 1,463.0  | 55.6     | 28.7     | 86.1     | —        | —         | —        | —       | —        | 5.5      |
| 総資産経常利益率(ROA)(%)   | 1.4      | △0.2     | 1.6      | 1.9      | 1.1      | 0.4      | △20.9     | △15.8    | △4.2    | 7.3      | 13.5     |
| 自己資本当期純利益率(ROE)(%) | 1.9      | 0.1      | 3.2      | 6.2      | 2.1      | △1.1     | △163.4    | 85.0     | △22.6   | 33.4     | 35.4     |
| 自己資本比率(%)          | 27.3     | 25.6     | 24.9     | 25.5     | 24.0     | 25.4     | 1.2       | 25.4     | 22.6    | 27.8     | 27.3     |
| <b>非財務指標</b>       |          |          |          |          |          |          |           |          |         |          |          |
| 従業員数(名)            | 1,234    | 1,270    | 1,356    | 1,421    | 1,515    | 1,700    | 1,677     | 1,158    | 1,148   | 1,342    | 1,530    |
| 平均勤続年数(年) 男性       | 22.4     | 22.2     | 22.1     | 21.5     | 21.4     | 20.4     | 21.2      | 20.3     | 20.2    | 18.2     | 16.9     |
| 女性                 | 10.3     | 10.6     | 10.3     | 9.3      | 8.8      | 8.1      | 8.7       | 9.2      | 9.6     | 8.0      | 7.0      |
| 女性管理職比率(%)         | 9.8      | 10.4     | 10.9     | 11.1     | 11.8     | 13.1     | 15.0      | 14.7     | 14.8    | 17.6     | 18.8     |
| 離職率(%) 男性          | 1.0      | 2.6      | 2.6      | 2.3      | 4.0      | 5.3      | 2.7       | 9.6      | 5.2     | 4.8      | 7.7      |
| 女性                 | 6.0      | 4.5      | 7.0      | 7.1      | 10.8     | 14.0     | 8.1       | 22.1     | 14.4    | 8.7      | 13.2     |
| 育児休業取得率(%) 男性      | 0.0      | 2.9      | 0.0      | 4.5      | 14.3     | 16.0     | 4.5       | 62.5     | 27.2    | 52.9     | 41.7     |
| 女性                 | 100.0    | 106.3    | 87.5     | 81.8     | 123.1    | 88.0     | 100.0     | 100.0    | 100.0   | 100.0    | 100.0    |

- (注) 1. 2024年12月期末現在の連結子会社は24社、関連会社は1社、その他の関係会社は1社です。  
2. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。  
3. 当社は、2017年7月1日付で当社普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。これに伴い、2014年12月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算出しています。  
4. 総資産経常利益率(ROA) = 経常利益 ÷ 総資産  
5. 自己資本当期純利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首自己資本と期末自己資本の平均)  
6. 女性管理職比率、および育児休業取得率は、藤田観光株式会社(単体)で算出しています。

## 会社情報

### 藤田観光グループの営業施設および主な子会社・関連会社 (2025年8月8日現在)

#### 藤田観光グループ営業施設一覧

##### WHG事業 (総客室数：11,027室)

| 施設名                                | 客室数   |
|------------------------------------|-------|
| 仙台ワシントンホテル                         | 223   |
| 山形七日町ワシントンホテル(FC)                  | 213   |
| 山形駅西口ワシントンホテル(FC)                  | 100   |
| 会津若松ワシントンホテル(FC)                   | 154   |
| 郡山ワシントンホテル(FC)                     | 184   |
| いわきワシントンホテル(FC)                    | 148   |
| 新宿ワシントンホテル(本館・ANNEX(別館))           | 1,617 |
| 秋葉原ワシントンホテル                        | 369   |
| 東京ベイ有明ワシントンホテル                     | 830   |
| 立川ワシントンホテル(FC)                     | 170   |
| 横浜桜木町ワシントンホテル                      | 553   |
| 浦和ワシントンホテル(2025年8月営業終了予定)          | 140   |
| 木更津ワシントンホテル(FC)                    | 146   |
| 燕三条ワシントンホテル(FC)                    | 103   |
| 関西エアポートワシントンホテル(FC)                | 504   |
| 関空東大津ワシントンホテル(FC)                  | 151   |
| 宝塚ワシントンホテル(FC)                     | 135   |
| 広島ワシントンホテル                         | 266   |
| キャナルシティ・福岡ワシントンホテル                 | 423   |
| 佐世保ワシントンホテル(FC)                    | 190   |
| ホテルグレイスリー札幌                        | 440   |
| ホテルグレイスリー銀座                        | 270   |
| ホテルグレイスリー田町                        | 216   |
| ホテルグレイスリー浅草                        | 125   |
| ホテルグレイスリー新宿                        | 970   |
| ホテルグレイスリー京都三条(北館・南館) <sup>※2</sup> | 225   |
| ホテルグレイスリー大阪なんば                     | 170   |
| ホテルグレイスリー那覇                        | 198   |
| ホテルグレイスリーソウル                       | 336   |
| ホテルグレイスリー台北                        | 248   |
| ホテルフジタ福井(FC)                       | 354   |
| ホテルタピノス浜松町                         | 188   |
| ホテルタピノス浅草                          | 278   |
| ホテルタピノス京都                          | 190   |
| ISORAS CIKARANG <sup>※2</sup>      | 200   |

FC：フランチャイズ方式。所有と経営・運営ともにオーナー企業に帰属し、当社はブランド使用権の貸与と運営指導  
 MC：マネジメントコントラクト方式。所有と経営はオーナー企業に帰属し、当社は運営を受託  
 ※1 土地・建物とも当社が所有  
 ※2 建物は当社が所有（ホテルグレイスリー京都三条は南館のみ）  
 無印の施設は土地・建物とも当社は所有せず、リース方式などにより経営・運営

##### ラグジュアリー&バンケット事業 (総客室数：265室)

| 施設名                           | 客室数 |
|-------------------------------|-----|
| 宿泊施設 (1拠点)                    | 265 |
| ホテル椿山荘東京 <sup>※1</sup>        |     |
| 婚礼・宴会 (2拠点)                   | -   |
| ザ サウスハーバーリゾート                 |     |
| ルメルシェ元宇品                      |     |
| レジャー (1拠点)                    | -   |
| カメラアヒルズカントリークラブ <sup>※1</sup> |     |
| レストラン (2拠点)                   | -   |
| 東京大学伊藤国際学術研究センター内レストラン(MC)    |     |
| 明治大学 紫紺館 フォレスタ椿山荘(MC)         |     |

##### リゾート事業 (総客室数：554室)

| 施設名                                | 客室数 |
|------------------------------------|-----|
| 箱根小涌園 天悠 <sup>※1</sup>             | 150 |
| 箱根ホテル小涌園 <sup>※1</sup>             | 150 |
| 箱根小涌園 美山楓林 <sup>※1</sup>           | 15  |
| 箱根小涌園 三河屋旅館 <sup>※1</sup>          | 25  |
| 伊東小涌園 <sup>※1</sup>                | 50  |
| 伊東 緑涌 <sup>※1</sup>                | 7   |
| 藤乃煌 富士御殿場 <sup>※2</sup>            | 25  |
| 永平寺 親禪の宿 柏樹閣                       | 18  |
| 湯河原温泉ちとせ(MC)                       | 38  |
| ホテルやまなみ(MC)                        | 26  |
| 十和田ホテル(業務提携)                       | 50  |
| レストラン (3拠点)                        | -   |
| 箱根小涌園 蕎麦 貴賓館 <sup>※1</sup>         |     |
| 箱根小涌園 鉄板焼・しゃぶしゃぶ 迎賓館 <sup>※1</sup> |     |
| 箱根小涌園 コネッサン <sup>※1</sup>          |     |
| レジャー (5拠点)                         | -   |
| 箱根小涌園 元湯 森の湯 <sup>※1</sup>         |     |
| 箱根小涌園 キャンプ&スパ 山の音 <sup>※1</sup>    |     |
| Fuji Camp Base煌(藤乃煌 富士御殿場 敷地内)     |     |
| 下田海中水族館 <sup>※2</sup>              |     |

#### 主な子会社・関連会社

##### 連結子会社 (24社)

| 会社名                       | 主要な事業の内容        |
|---------------------------|-----------------|
| 浦和ワシントンホテル(株)             | WHG事業           |
| 札幌ワシントンホテル(株)             | WHG事業           |
| リザーベーションサービス(株)           | WHG事業           |
| WHG関西(株)                  | WHG事業           |
| WHG西日本(株)                 | WHG事業           |
| WHGホテルタピノス(株)             | WHG事業           |
| WHG KOREA INC.            | WHG事業           |
| 台湾藤田飯店股份有限公司              | WHG事業           |
| PT.FUJITA KANKO INDONESIA | WHG事業           |
| 藤田リゾート開発(株)               | ラグジュアリー&バンケット事業 |
| 藤田観光工営(株)                 | ラグジュアリー&バンケット事業 |
| (株)ピジュアライフ                | ラグジュアリー&バンケット事業 |
| (株)Share Clapping         | ラグジュアリー&バンケット事業 |
| 伊東リゾートサービス(株)             | リゾート事業          |
| 下田アクアサービス(株)              | リゾート事業          |
| (株)アウトドアデザインアンドワークス       | リゾート事業          |
| 藤田セレンドビティ(株)              | リゾート事業          |
| (株)フェアトン                  | その他             |
| ほか6社                      |                 |

##### 持分法を適用していない関連会社 (1社)

| 会社名              | 主要な事業の内容 |
|------------------|----------|
| ワシントン・コンドミニアム(株) | ホテル業     |

##### その他の関係会社 (1社)

| 会社名             | 主要な事業の内容 |
|-----------------|----------|
| DOWAホールディングス(株) | 非鉄金属業    |

### 会社概要／投資家情報 (2024年12月31日現在)

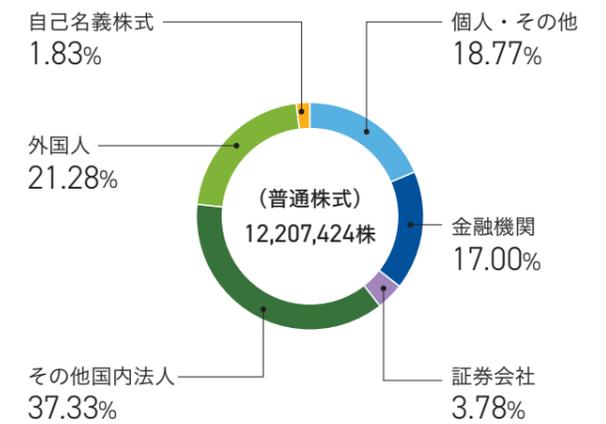
#### 会社概要

|       |   |
|-------|---|
| 商号    | 藤田観光株式会社                                      |
| 設立    | 1955年11月7日(登記上は、1946年6月12日)                   |
| 本社所在地 | 〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8 TEL 03-5981-7700(代表) |
| 資本金   | 100,000,000円                                  |
| 事業内容  | ホテル・旅館業、飲食店業ほか                                |
| 従業員数  | 1,530名(他 期中平均有期雇用者数 1,860名)                   |

#### 投資家情報

|          |  |
|----------|--|
| 発行可能株式総数 | 普通株式 44,000,000株<br>A種優先株式 150株<br>計 44,000,150株 |
| 発行済株式総数  | 普通株式 12,207,424株<br>A種優先株式 20株<br>計 12,207,444株  |
| 株主数      | 普通株式 16,100名<br>A種優先株式 1名                        |
| 決算日      | 12月31日   |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所 プライム市場                                   |
| 証券コード    | 9722   |
| 株主名簿管理人  | 三井住友信託銀行株式会社<br>〒100-8233<br>東京都千代田区丸の内1-4-1     |

#### 所有者別株式分布状況(普通株式)

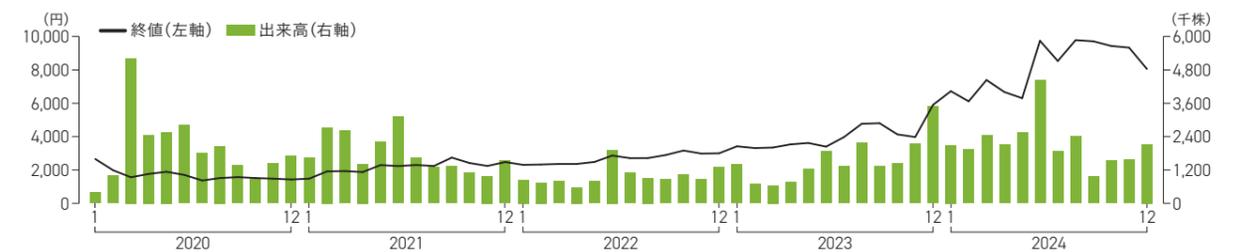


#### 大株主

| 株主名   | 所有株式数(千株) | 持株比率(%) |
|---|-----------|---------|
| DOWAホールディングス株式会社  | 3,814     | 31.83   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)   | 946       | 7.90    |
| GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL   | 338       | 2.83    |
| 明治安田生命保険相互会社  | 300       | 2.51    |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)                                    | 290       | 2.42    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)  | 256       | 2.14    |
| 野村證券株式会社  | 239       | 2.00    |
| 日本生命保険相互会社  | 218       | 1.82    |
| MSIP CLIENT SECURITIES  | 204       | 1.71    |
| BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE SEGREGATION ACC FOR THIRD PARTY | 183       | 1.53    |

(注) 1. 株主名および所有株式数は、2024年12月31日現在の株主名簿によるものです。  
 2. 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
 3. 総持株比率の算定にあたっては、発行済株式の総数から自己株式223千株を除き、小数点第3位を四捨五入しており、A種優先株式数が含まれています。

#### 株価・出来高の推移



## 藤田観光株式会社

〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8

電話 (03) 5981-7700

<https://www.fujita-kanko.co.jp/>

