

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

03

FUJITA KANKO INC.

Chapter 2 戦略

Chapter 3 サステナビリティ／
コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

社長メッセージ

持続的な成長に向けて、
収益力向上への投資、事業基盤の強化に注力します。

2025年12月期は3事業ともに 前年比増収増益、営業利益・ 経常利益は過去最高を達成

現在、当社グループは、2024年にスタートした「中期経営計画2028～Shine for Tomorrow, to THE FUTURE」のもと、3つの重点課題である「環境に左右されない持続的な成長基盤確立」「人材の確保・育成」「健全な財務基盤構築」に取り組んでいます。その2年目となる2025年12月期は、「WHG事業」「ラグジュアリー＆バンケット事業」「リゾート事業」の全3事業が好調に推移し、前年度より増収増益となり、営業利益・経常利益は過去最高益を達成しました。

「WHG事業」では、施設・接客両面の品質向上、海外セールス強化によるインバウンド需要の獲得などが寄与し、稼働率が9割近い高水準で推移するとともに、需要動向を踏まえた価格設定によりADR(客室平均単価)が伸長したため、収益性を高めることができました。

「ラグジュアリー＆バンケット事業」では、宴会場改装や庭園の演出強化などにより、婚礼・宴会部門において利用人員・単価が上昇しました。婚礼部門においては、料理などの商品力強化に加え、打ち合わせ時の提案力を向上させるなど、付加価値を高める施策を継続的に実施しています。婚礼件数は市場全体では減少傾向にあり、当社においてもコロナ禍以前の2019年に比べると件数は2割程少ない水準ですが、部門売上高は増加していることが成果のあらわれだと評価しています。また、法人宴会については、新規顧客開拓が奏功し、企業イベントや周年行事などの大型案件が増加しています。当社の高い付加価値をより多くのお客さまに認知いただけるようになったと考えています。

そしてリゾート事業では、「箱根小涌園 天悠」および「箱根ホテル小涌園」が引き続き好調に推移しました。おもてなしの質の向上に加え、箱根小涌園の観光地化戦略の一環として、年間を通じ季節に合わせた様々なイベントを開催するなど、インバウンドのお客さまにも喜んでいただける体験価値の磨き込みにより、ADR

代表取締役兼社長執行役員

山下 信典

社長メッセージ

および稼働率が上昇しました。

全体として2025年12月期を振り返ると、料理やサービスの品質向上、客室などの改装により生み出された付加価値が、顧客満足度、利用単価の上昇につながり、コストの増加を吸収して最高益を達成し、その収益をさらなる成長に向けた投資に振り向けるという好循環ができつつあり、大きな手応えを感じています。

2026年12月期は中長期的な収益力向上に向けた投資を実行

2026年12月期の業績については、増収・減益の計画としました。2027年以降に持続的な成長軌道を描くことを見据え、中長期的な収益力を高めるための投資を優先する一年と位置づけています。改装に伴う客室の売り止めや投資に伴うコストなど約32億円の一時的な影響を除くと、営業利益は約150億円の水準となり、収益力が着実に向上しています。

WHG事業では、「東京ベイ有明ワシントンホテル」や「キャナルシティ・福岡ワシントンホテル」といった大型施設でラウンジの新設やニーズを先取りした客室仕様の変更を伴う大規模改装を実施します。利便性・

快適性の向上と付加価値の創出により、「客室平均単価の上昇」と「宿泊人数の増加」の両面から収益性を高めることで、中長期的な収益力向上につなげてまいります。

ラグジュアリー&バンケット事業では、「ホテル椿山荘東京」において、控室として使用しているスペースを宴会場に用途転換する計画です。目の前に庭園が広がる圧倒的な眺望と、ライブキッチン、ブライズルームを備える宴会場を新設します。

そしてリゾート事業では、「箱根ホテル小涌園」のさらなる魅力向上に向けて、顧客ニーズの高い温泉半露天風呂付客室の40室増室計画（2027年秋開業）を推進しています。先んじてレストランの拡張工事を進め、2026年6月にオープンいたしました。インバウンドおよび国内ファミリー需要の獲得を一層強化し、通年での収益安定化を図ります。

中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを着実に推進

「中期経営計画2028」の定量目標を前倒しで達成した一方、将来にわたる企業価値向上に資する施策に

ついては、未だ道半ばであると捉えています。

既存3事業の収益力強化を大前提とした上で、新規出店による拠点拡大などの成長戦略が最重要課題です。次のステージへの歩みを加速するため、2026年2月、日本産業推進機構グループと資本業務提携契約を締結しました。同社は、不動産開発やM&A、物件取得の目利きやストラクチャリング、ファイナンス組成などに高い専門性があり、地方銀行との強いつながりもあります。当社単独では時間を要する領域について、当社のブランド・オペレーション力と、同社の投資・開発力を掛け合わせることで、取り組みのスピード感・スケール感を高め、事業拡大と企業価値の向上の早期実現を目指します。

また、当社グループは会員数が90万人を超える会員プログラム「THE FUJITA MEMBERS」を基盤として、顧客接点の拡大を図っています。さらに、2026年2月にワシントンホテル株式会社との業務提携契約を締結し、4月より会員プログラムの相互利用を開始しました。これにより、同社43施設が会員プログラム対象施設に加わりました。今後も、宿泊・レストラン・イベントなど多様なシーンを通じて会員データや利用実績に基づく適切なご案内で、リピート利用を促進しアクティブ会員数を増やすとともに、提携会員へのアプローチなどを通じ、顧客基盤の拡大を目指します。

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

Chapter 2 戦略

Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

社長メッセージ



3事業の連携をさらに深めることで、「ワシントンホテル」「ホテル椿山荘東京」「箱根小涌園」などの事業ブランドとともに、「藤田観光」としてのコーポレートアイデンティティ・認知度を向上させます。お客さまの人生の様々なシーンに寄り添った多様な事業を展開する当社の強みをより強化することにより、持続的な成長を目指してまいります。

また、当社グループはコロナ禍において非常に厳しい

経営状態となったことから、国内外における事業環境の変化や地政学リスクにも耐えられるポートフォリオを構築することが重要であるとの認識のもと、新たな事業領域、サービスモデルの創出に取り組んでおります。2025年に仕組みを構築できたので、2026年よりトライアルを開始し、早期に新規事業の道筋に目途をつけたいと考えています。

持続的な成長に向けて 人的資本を強化

「健全な憩いの場と温かいサービスを提供することにより、潤いのある豊かな社会の実現に貢献する」という社は、従業員のなかに脈々と受け継がれており、高い「ホスピタリティ・マインド」で、どのようにすればお客さまにご満足いただけるか、お客さまは感動されるかということを考える力を持っています。この当社グループの持続的な成長を支える礎である人材が、長期的に活躍できるように、現在、「働きがいと働きやすさの両立」をテーマに様々な取り組みを進めております。

2025年12月期においては、賃金のベースアップ、人事制度や評価制度の見直し、年間休日数の増加などに取り組み、従業員が能力を最大限に発揮できる働きやすい環境の整備を進めました。また、「トップマネジメントダイレクトミーティング」を実施しました。これは私が国内外37拠点を訪問し、若手～中堅の従業員と対話する場で、多くの率直な声を聞いてきました。従業員の悩みに対してアドバイスをを行い、また、より良い会社としていくために私が考えていることを直接伝えることができる貴重な機会です。従業員がもっと自信を持てるように、そしてモチベーション、エンゲージメントがさらに高まっていくように、今後も

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

05

FUJITA KANKO INC.

Chapter 2 戦略

Chapter 3 サステナビリティ／
コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

Chapter 2 戦略

Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

06

FUJITA KANKO INC.

社長メッセージ

対話を続けていきたいと考えています。

今後に向けては、人材ポートフォリオに厚みがあり、多様な個性が活躍できる組織としていくために、変革・挑戦しつづけるマネジメント人材や専門人材の育成、年齢にかかわらず能力を発揮できる環境の整備、外国籍人材の活躍機会の拡大などに注力していきます。また、バックオフィス業務を中心にDX・省人化を進め、その人員を現場に振り向け、待遇や付加価値の高いサービスをさらに強化することにより生産性向上と差別化の両立を図り、ブランド力の強化、収益力の向上につなげていきたいと考えています。

「変えない信念」と「変える勇気」のもと次の成長ステージへ

藤田観光は2025年11月に設立70周年を迎えることができました。これまで長年にわたりご愛顧ご支援いただいたステークホルダーの皆さまへ心より感謝申し上げます。お客さまへの「ホスピタリティ・マインド」など守るべきものを守りながら、新たな歴史を作っていくためには、経営のあり方を時代にあわせて変えていく必要があります。当社はコロナ禍を通じて自らの弱さと

強さの両面が明確になりました。その経験を糧に、不確実性の高い外部環境においても揺るがない強固な財務体質を構築していきたいと考えています。

財務健全性、成長投資、株主還元のバランスを取りながら、企業価値を持続的に向上させることが経営の責任であると考えています。また、投資家の皆さまがより投資しやすい環境を整え、当社株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図るため、2026年1月1日付で、

株式を1株につき5株に分割して投資単位を引き下げました。併せて株主優待は、長期保有の株主様にメリットが大きくなるよう制度を変更いたしました。

全てのステークホルダーの皆さまに対し、「藤田観光だからこそ提供できる体験価値」を磨き続けてまいります。次の成長ステージへと着実に歩みを進める藤田観光グループを、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。



価値創造プロセス

インプット

01

経営資本 → P08-09

財務資本

- 売上高 820億円
- 営業利益 137億円
- 設備投資額 59億円
- 自己資本比率 37.3%

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
- 取引先との関係

自然資本

- CO₂排出量合計 30,816t-CO₂
- 取水量
ホテル椿山荘東京 257千㎡
箱根小涌園 1,681千㎡

※数値は原則として2025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

03

02

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 34 利用者数 537万人

- 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 80万人

- 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 149万人

- 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2025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 P27

経済価値

持続的な企業成長

中期経営計画2028 → P12

- 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。

07 FUJITA KANKO INC.

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

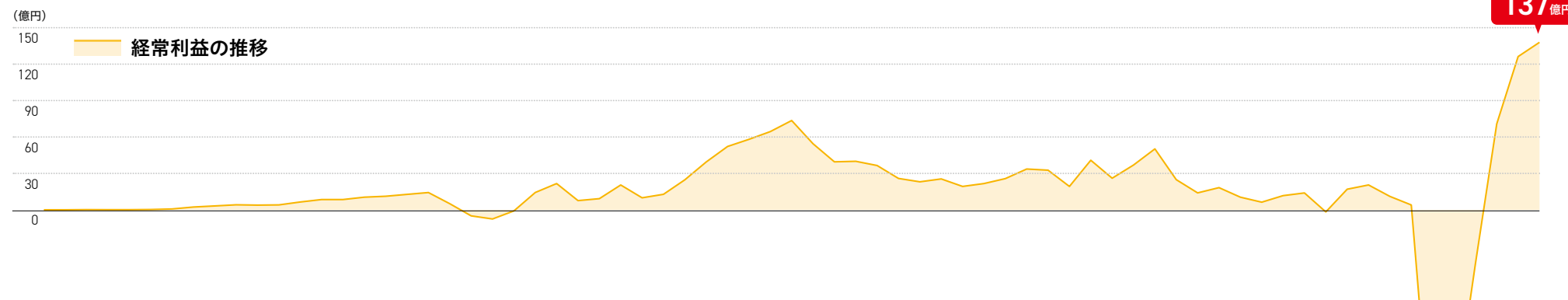
Chapter 2 戦略

Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

01 価値創造の源泉 ～あゆみ～

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。



企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

Chapter 2 戦略

Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

01

価値創造の源泉 ～経営資本～

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。

 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。	2025年12月期末時点	売上高 820億円	営業利益 137億円	設備投資額 59億円	自己資本比率 37.3%
 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。「お客さま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」という経営指針のもと、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。お客さま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	取引先との関係	
 自然資本	お客さま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 30,816t-CO ₂	取水量 257千㎡	ホテル椿山荘東京	箱根小涌園 1,681千㎡

※CO₂排出量は2024年4月～2025年3月実績 ※取水量は2025年1月～2025年12月実績

企業理念	01
CONTENTS	02

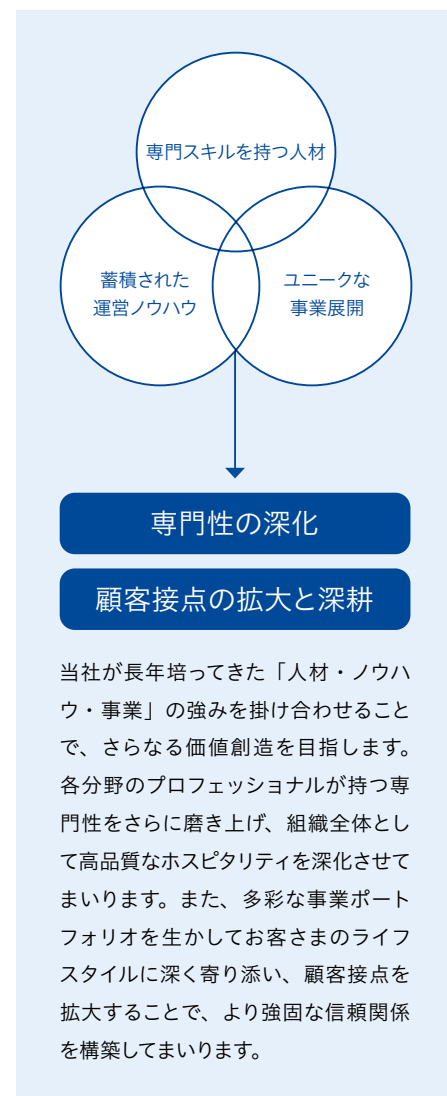
Chapter 1 価値創造ストーリー	
社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

Chapter 2 戦略	
Chapter 3 サステナビリティ／ コーポレート・ガバナンス	

Chapter 4 データ	
---------------	--

02 価値創造の源泉 ～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。



専門スキルを持つ人材

「企業の根幹は人である」という経営指針のもと、全従業員が「オール藤田ホスピタリティ・マインド」を深く共有しています。各分野のプロフェッショナルが長年の経験を通じて磨き上げた高度な専門スキルは、単なる接遇を超え、お客さまの期待を超える感動を創出する源泉です。一人ひとりが自律的に考え、誠実にお客さまと向き合う姿勢こそが、当社のブランドを支える最大の経営資本であると考えております。



各事業所のヒューマン・リソース・デベロップメント・リーダー（HRDL）

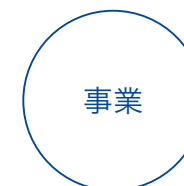


蓄積された運営ノウハウ

設立から70年を超える歴史のなかで、多様な業態の運営を通じて培われた独自のノウハウを蓄積しています。効率的なオペレーションと高品質なサービスを両立させる仕組みを構築し、変化する市場環境にも柔軟に対応できる組織的な実行力を備えています。この安定した運営基盤は、既存施設の価値最大化のみならず、新たな拠点展開や外部パートナーとの連携においても、確実な成果を生み出す土台となっております。



社内技術コンクールの様子



ユニークな事業展開

「みんなが笑顔になるために、ライフスタイルに寄り添い、成長し続ける」というビジョンのもと、ビジネス、観光・レジャー、人生の節目でのご利用など、多彩な事業ポートフォリオを展開しています。特定の領域に限定されない多角的な事業展開は、お客さまの人生の様々なシーンにおいて接点を持ち続けることを可能にします。各事業が持つ独自の魅力を掛け合わせることで、他社には真似できない唯一無二の体験価値を創出しています。



箱根小涌園ユネッサン

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

10

FUJITA KANKO INC.

Chapter 2 戦略

Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

03 藤田観光の成長サイクル

成長戦略と独自の人材を掛け合わせ、長期ビジョンを実現し、企業価値を向上させます。

企業価値の向上

長期ビジョンの実現

成長戦略の
2つのエンジン

① 収益力の向上

高付加価値化
施設の増室・改装による
ADR(客室平均単価)および
顧客満足度の向上。

生産性向上
DX推進によるバックオフィス効率化と、
それによって生み出した時間を
対人サービスへ再投資。

成長戦略の動力源

藤田観光の人材

当社の成長サイクルを回す真の原動力は、
単なるスキルセットではなく、
独自のプロセスによって形成された人材にあります。

独自の理念

初代社長から受け継ぐ「ホスピタリティ・マインド」

多様な施設

唯一無二の「場」での研鑽が育む誇りと技能

制度・研修

3事業間ローテーションによる多角的な視点

→ P15

② ネットワーク拡大

会員基盤活用
「THE FUJITA MEMBERS」
を通じた、3事業を跨ぐ
クロスユースとリピート率の向上。

拠点拡大

日本産業推進機構グループとの提携を通じ、
既存施設の取得やM&Aなど
多様な拠点拡大戦略を推進。

専門性の
深化

顧客接点の
拡大と深耕

成長を支える藤田観光の強み

専門スキルを持つ人材

蓄積された運営ノウハウ

ユニークな事業展開

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

Chapter 2 戦略

Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ