

中期経営計画の進捗

課題

収益力・財務基盤を強化する中期経営計画の目標を踏まえ、拠点拡大などによる成長戦略の実行と資産効率の一層の向上

今後の対応

- ・M&Aや業務提携など多様な手法により拠点拡大を推進するとともに、保有資産の効率的活用により収益力を向上
- ・成長戦略、付加価値向上・生産性向上のために、人材・DXへの投資を拡大
- ・強い財務体質の確立と株主還元を両立

数値計画の実績

- ・前年に続き、2025年もインバウンドを中心に需要が伸長
- ・2026年は既存施設の客室改装を加速。改装に伴う売り止め影響により当期の利益水準は抑制。2027年以降の成長を見据えた戦略的投資を推進

貸借対照表の状況

- ・純資産は前年比111億円増加の368億円
- ・借入金 は前年比97億円減少の276億円

		2023年実績	2024年実績	2025年実績	2026年予想	2028年目標
収益性	売上高	645億円	762億円	820億円	830億円	800億円
	営業利益	66億円	123億円	137億円	120億円	80億円
	営業利益率	10.3%	16.2%	16.8%	14.5%	10%
	ROE (当期純利益／自己資本)	31.2%	35.6%	25.2%	—	10%以上維持
投資	設備投資額	52億円	29億円	59億円	—	5年累計 350億円
財務	営業キャッシュ・フロー	111億円	159億円	159億円	—	5年累計 450億円
	自己資本比率 (自己資本／総資産)	27.8% ※優先株式を除いた場合 17.1%	27.3% ※優先株式を除いた場合 25.2%	37.3%	—	25%以上維持

	2025年実績	前年比
流動資産	206億円	▲30億円
固定資産	781億円	+78億円
資産合計	988億円	+47億円
流動負債	293億円	▲18億円
固定負債	326億円	▲45億円
負債合計	620億円	▲63億円
純資産合計	368億円	+111億円
負債純資産合計	988億円	+47億円
借入金合計	276億円	▲97億円

中期経営計画の進捗

■ 現時点における主な成果

① 収益性および財務基盤 収益性の向上と財務基盤の健全化	売上高820億円、営業利益137億円。付加価値向上・生産性向上・構造改革効果などにより、営業利益および経常利益は過去最高益を計上。計画を大幅に上回るスピードで収益力が向上しています。 2025年8月にはA種優先株式の償還を完了するなど、財務健全化が着々と進行しています。
② 商品力強化 有形固定資産の活用と資産価値の最大化	「箱根ホテル小涌園」の通年効果に加え、「ホテル椿山荘東京」の婚礼サロンのカフェラウンジ転用、2026年の新宴会場「フォレスト」新設、「箱根ホテル小涌園」の増室など、資産活用、付加価値向上の取り組みを推進しています。
③ 人的基盤 従業員エンゲージメントの向上	処遇改善など人材への投資や「トップマネジメントダイレクトミーティング」実施などによるコミュニケーション強化などにより、従業員エンゲージメントが向上しています。今後も、持続的な成長を支える人的基盤を強化しています。

■ 経営課題

成長戦略を支える実行力の源泉として、以下の4つの課題解決を重点的に推進し、次なるステージへの歩みを進めます。

1. 既存事業のさらなる戦力強化
大規模改装やサービスの品質向上など付加価値を高めることによる単価の引き上げを通じて、収益性のさらなる向上を図ります。
2. 拠点拡大や新規事業の創出
開発力強化（多様な手法の採用など）によるWHG事業およびリゾート事業での拠点拡大、また運営力・ブランド力の強化により、成長戦略を推進していきます。
3. DX・オペレーション改革の深化
データに基づいた意思決定やバックオフィスの省人化を進め、そこで生み出された余力を接客などの対面サービスへ振り向けることで、競争力の強化を目指します。
4. 戦略推進に必要な人材の確保・育成
働きがいと働きやすさを両立し、多様な個性が活躍できる組織づくりを推進。対話を通じてエンゲージメントを高め、変革を担う人材を育てまいります。

■ 収益拡大フェーズに向けて

日本産業推進機構グループとの資本業務提携による価値向上

当社単独では時間を要する領域において、外部パートナーとのアライアンスを有効に活用し、成長のスピードを速めることを目指します。

・M&A体制強化およびホテルオペレーターの取得支援
—M&A戦略の実行、新規事業進出
・資産取得を含めた開発力の強化
—新規ホテルの取得、取得不動産のバリューアップ
・地域の宿泊施設のバルク取得
—当社運営ノウハウを活用した収益拡大
・人材の供給提携
—多言語対応、DX推進および新規事業推進の人材提供
・その他、当社の企業価値向上に資する取り組み

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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

中期経営計画の進捗

■ 2028年の目標達成に向けた今後の展望

基盤構築フェーズの成果を土台に 収益拡大フェーズに向けて成長投資を加速する。

2025年12月期の取り組みと成果

今年度はインバウンド増加の追い風効果を生かすべく、質の高いサービス提供に加え、客室やラウンジの改装などの商品力強化、付加価値向上施策を実施しました。また、DX・オペレーション改革によって、イールドマネジメントを高度化し、需給に応じた価格設定を実現したことも各事業のADR（客室平均単価）向上に寄与しています。その結果、収益力強化のサイクルが回り始め、中計で掲げた数値目標を前倒しで達成、自己資本比率も上昇し、「中期経営計画2028」の前半「基盤構築フェーズ」の重点課題である「健全な財務基盤構築」が大きく進捗しました。A種優先株式を早期に償還完了できたことは、財務基盤の健全性を示す象徴的なトピックといえるでしょう。

現在の課題と今後の展望

2027年の「収益拡大フェーズ」への移行に向けた課題は大きく4点あります。第1に、既存事業のさらなる戦力強化、第2に、拠点拡大や新規事業の創出です。これにより、外部環境の追い風が一巡した場合にも持続的に成長できるポートフォリオを構築します。第3に、DX・オペレーション改革を「個別の効率化プロジェクト」から「全社のビジネス

モデル変革」へと昇華させることです。現場データを起点とした意思決定や、現場の働き方・サービスのあり方まで含めたトランスフォーメーションをやり切ることが、中長期的な成長につながると認識しています。第4に、前述の3つの課題を推進するために必要な人材の確保・育成です。

こうした課題に対し、施設など事業拡大への投資、人的資本投資、DX投資をはじめ中長期的な発展を見据えた成長投資を加速させます。キャッシュアロケーションにおいては、収益拡大フェーズへの移行を確実なものとするため、成長投資にウェイトを置く方針としています。

例えば、2026年2月の日本産業推進機構グループとの資本業務提携の一環として、新規資産の取得だけでなく、既存施設の取得やM&Aなど多様な拡大戦略を推進します。また、当社の会員組織である「THE FUJITA MEMBERS」の会員情報を全社共有し活用することで、お客さまからご要望をいただく前にニーズを把握し、ご提案するサービスが可能です。単なる販促への活用ではなく、データに基づき付加価値の高い商品・サービスを提供するツールと位置づけ、各事業の売上・利益率向上と新規ビジネスの発掘につなげるDXを実現してまいります。これらの案件に機動的に資本投下できる体制を整え、スピード感をもって収益拡大フェーズを推進してまいります。



取締役
企画本部管掌（経営企画部、DX推進部）

原田 真憲

14

FUJITA KANKO INC.

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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

特集

成長戦略を支える、人材育成の仕組み

独自の理念

多様な施設・サービス

制度・研修

独自の理念

初代社長 小川栄一から受け継がれる「ホスピタリティ・マインド」

1877年に実業家・藤田伝三郎が興した「藤田財閥」にルーツを持ち、1955年に設立された藤田観光。

初代社長 小川栄一の想いは、社是として今日まで脈々と受け継がれています。

貴族の邸宅や庭園を大衆に開放し、 憩いの場とする

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、藤田観光には、単なる施設やサービスの提供だけではなく、お客さまを迎え入れる「ホスピタリティ・マインド」が醸成しました。



初代社長
小川 栄一



開業当時の「椿山荘」
(現 ホテル椿山荘東京)



開業当時の箱根小涌園
(現 箱根小涌園 蕎麦 貴賓館)

15

FUJITA KANKO INC.

episode 「ホスピタリティ・マインド」の浸透と実践

全従業員の基盤となる「オール藤田ホスピタリティ・マインド」を継承するため、各事業所に選任された「ヒューマン・リソース・デベロップメント・リーダー（HRDL）」が中心となり、組織横断的な教育プログラムを実施しています。雇用形態を問わず入社時からこの価値観を共有することで、現場に即した

きめ細かな育成を推進。全従業員が藤田観光ならではの精神を理解し、いかなる場面でもお客さまに寄り添うサービスを実践できる環境を整えています。

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

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

特集 成長戦略を支える、人材育成の仕組み

独自の理念

多様な施設・サービス

制度・研修

多様な施設・サービス 独自価値と人材力を鍛える現場

初代社長・小川栄一から受け継がれた精神は、「ワシントンホテル」「ホテル椿山荘東京」「箱根小涌園」などの「多様な施設・サービス」があるからこそ具現化されます。

その場にふさわしいサービスを提供する日々の営みが、従業員一人ひとりの感性と技能を磨き上げています。

様々なライフシーンでご利用いただく「場」

藤田観光の強みは、ビジネスからレジャー、そして人生の節目に至るまで、お客さまの様々なライフシーンに寄り添う多様な「場」を有していることです。そして、これらの施設というハードと人材というソフトは切り離して語ることはできません。

単一の事業形態にとどまらず、幅広い顧客接点「場」を持つからこそ、私たちはそれぞれの現場で独自の強みを磨き上げることができます。この多様な「場」と、そこで培われた「ノウハウや技術」を互いに循環させ、全社的なシナジーへと昇華させることが、他社には真似できない私たちの特長であり、持続的な企業価値向上の源泉です。



TM & © TOHO CO., LTD.

episode 事業の枠を越えた「場」のシナジー

多様な「場」は、全社のサービス品質と業務効率を互いに高め合う最良の土壌となっています。

例えば、「ワシントンホテル」で培われた効率的な「自動チェックインシステム」を「箱根小涌園」などへと展開し、スマートな滞在環境を構築しています。一方で、「ホテルグレイスリー」の開業にあたっては、「ホテル椿山荘東京」にてコンシェルジュ研修を実施し、ビジネス・観光のハイグレードな「場」に

ふさわしい卓越した接客スキルを注しました。

このように、各事業が持つ「機能」と「品質」を相互に取り入れ、全社へ波及させていくことが、藤田観光全体の提供価値を高める原動力となっています。

特集 成長戦略を支える、人材育成の仕組み

独自の理念

多様な施設・サービス

制度・研修

制度・研修 多様な事業展開に基づく人材育成

異なる現場での経験を通じ、単一の事業では得られない多角的な視点を育みます。

多角的な視点を持つ「多様な人材」

当社では、事業間での人材の流動化に取り組むべき課題の一つとして位置づけています。2022年に導入した新人事制度を基盤に、単一の事業領域に留まらない柔軟なキャリア形成を支援しています。多様な現場を経験することで、変化の激しい市場環境において新たな付加価値を創出できる、多角的な視野を備えた人材の育成を加速させています。

episode

事業を越えた経験による組織力の進化

WHG、ラグジュアリー&バンケット、リゾートという異なる特性の事業を横断するローテーションは、単一の現場では得られない柔軟な視点を養うことができる仕組みです。異なる地域や顧客層、オペレーションを経験することで、幅広い知見を備えたマネジメント人材を育成。各現場で得た成功事例を共通言語である「ホスピタリティ・マインド」でつなぎ合わせ、組織全体を最適化するノウハウの循環を生み出しています。



17

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

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

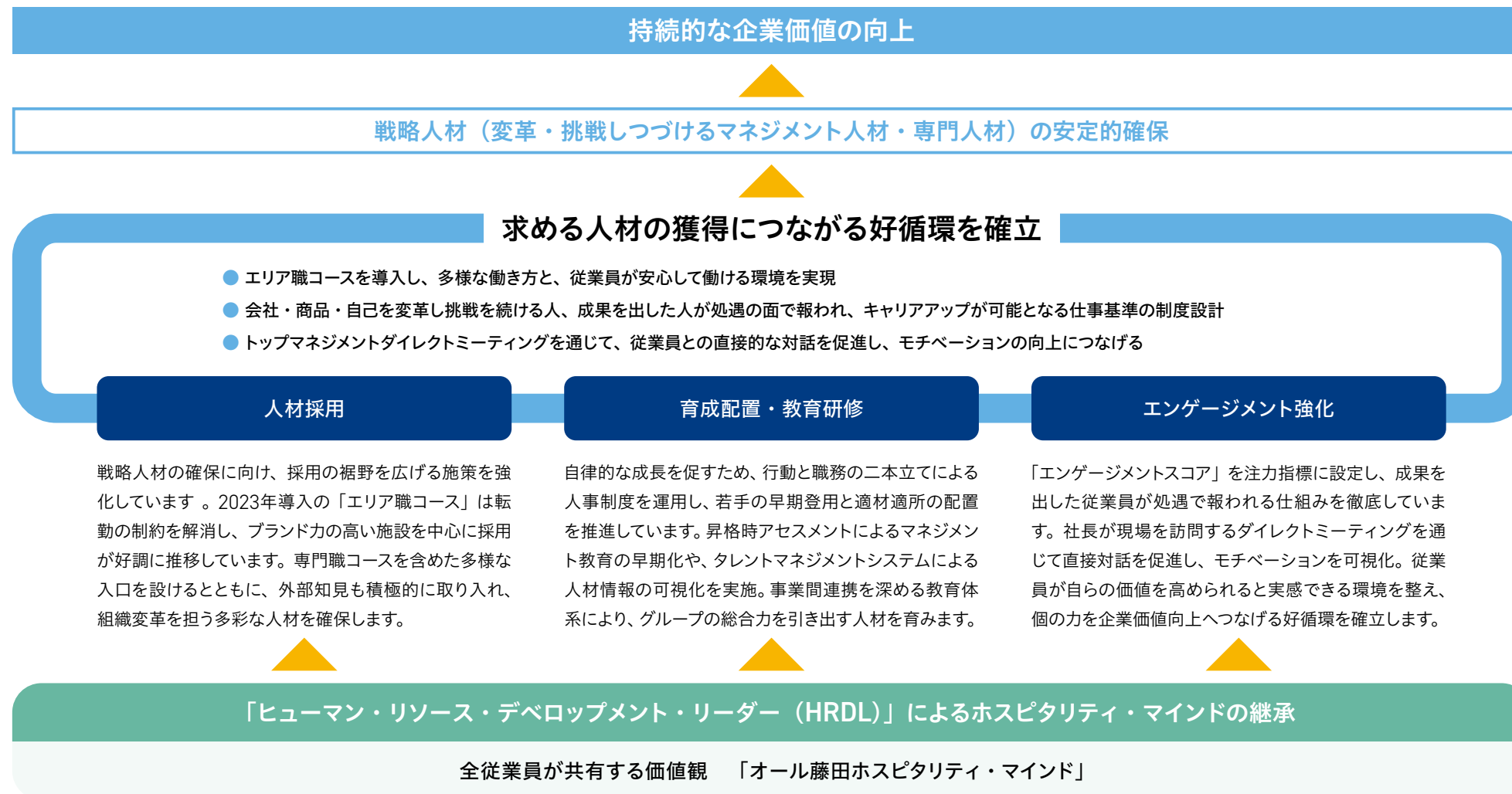
Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

Chapter 4 データ

人材戦略

人材戦略の基本的な考え方

「企業の根幹は人である」という経営指針のもと、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。



企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

18

FUJITA KANKO INC.

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

人材戦略

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

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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

19

FUJITA KANKO INC.

管掌役員メッセージ

従業員が能力を存分に発揮し、
変革と挑戦を続けるための基盤を構築します。

取締役

人事総務本部管掌（人財戦略部）

岡田 哲

■ 藤田観光が求める人材と基盤強化

当社グループは、「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」を経営指針の一つとして掲げ、従業員が能力を存分に発揮し、活躍できるための取り組みに注力しています。2024年にスタートした「中期経営計画2028」では、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、人的資本の向上を図ることで、会社の成長を推進する基盤を確立することを目指しています。人事管掌役員としての私の役割は、この指針に基づき、従業員の自律的な成長を支援する制度と、それを支える運用ルールを整え、実行することであると考えております。

現在、課題となっているのが中間マネジメント層の強化

であり、新規事業の創出や事業規模の拡大といった今後の成長戦略を担える人材の確保、育成です。これに対し、当社グループは内部育成と外部知見の導入を並行して進めています。マネジメント研修については、一般職の最上位等級に昇格する段階でアセスメントを実施し、早期にマネジメントの基礎を学ぶ仕組みへと改めました。また、管理職に対しても、外部研修の活用も含めマネジメント力の強化を図っています。さらに、日本産業推進機構グループとの業務提携を通じた知見の活用を含め、外部からの新しい視点も積極的に取り入れることで、組織の変革を推進しています。

一方、現場を支える人材の採用については、2023年に導入した「エリア職コース」が大きな成果を上げています。転勤の制約を解消したことで採用の裾野が広がり、特に「ホテル椿山荘東京」や「箱根小涌園」といったブランド

力の高い施設での採用は好調に推移しています。離職率については、入社3年目離職率30%を2028年までの目標として掲げており、単年では減少傾向にあります。引き続き、さらなる改善に向けて継続的な取り組みを行ってまいります。

■ 多様なキャリアパスと人事制度の運用

当社グループは、変革に挑戦し、成果を出した従業員が処遇面で報われるよう、2022年4月に人事制度を刷新しました。行動等級と職務等級の二本立て（ダブルラダー型）を採用し、職務の難易度や成果を多角的に評価して反映させる仕組みです。この制度をブラッシュアップし続け、意欲ある従業員が滞留することなく、常に一段高い視点で成長を促されるよう、若手の早期登用も含めて

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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

人材戦略

ローテーションを促進する必要があると考えております。

また、従業員が将来にわたるキャリアプランを描けるよう、幅広いキャリアパスを整備しています。「総合職コース」は、様々な事業・職種を経験し、将来的にゼネラリストのマネジメント職群か、専門性を追求するエキスパート職群を選択できます。一方、目指すキャリアが明確な場合は、調理、レストランサービス、マーケティング、経理、DXなどの多職種から選べる「専門職コース」で、技術向上に励むことが可能です。今後、制度のさらなる見直しとともに、従業員への理解・浸透を深め、多様な個性がその能力を活かせる組織を目指します。

■ アイデンティティの向上と事業間連携

将来にわたる企業価値向上に向けては、藤田観光としてのコーポレートアイデンティティの向上が不可欠です。「ワシントンホテル」や「ホテル椿山荘東京」、「箱根小涌

園」を運営する「藤田観光の一員」としての視座を持つことが、グループの総合力を引き出す鍵となります。

この課題解決に向け、教育体系の強化にも注力しています。例えばリーダー層を対象とした他事業施設の視察・体験研修の実施は、他部署のサービスを実地で学ぶことで自らの視座を高める機会となります。自分が所属する部門の枠を越え、グループ全体の魅力を理解する人材が育つことで、お客さまの多様なニーズに寄り添ったご提案が可能になります。2024年に導入した「タレントマネジメントシステム」による人事情報の一括管理も活用しながら、事業間連携をさらに深め、グループの総合力を高めていきたいと考えています。

■ 人的資本の評価指標と今後の展望

人材戦略の推進にあたっては、中期経営計画のなかでも「エンゲージメントスコア」と「1人当たり教育研修

「中期経営計画2028」目標

	基準値 (2023年実績)	2025年実績	2028年目標
エンゲージメントスコア※1	3.42pt	3.73pt	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%	78%	70%
入社3年目社員離職率※4	39.7%	42.1%	30%
外国人社員比率※5	8.1%	11.1%	10.0%
1人当たり教育研修投資額※6	2019年実績 57千円	58千円	70千円

投資額」を注力指標に設定しています。従前より実施している「トップマネジメントダイレクトミーティング」では、社長が各現場を訪問し、直接対話を通じてモチベーションを定期的にモニタリングしています。こうした教育投資や対話を通じて、従業員が「この会社で自身の価値を高められる」と実感できる環境づくりに努めてまいります。

当社グループの最大の強みは、長年受け継いできた「オール藤田ホスピタリティ・マインド」が全社に浸透していることです。このマインドを体現し、高いエンゲージメントを持つ従業員が、お客さまにご満足いただける付加価値の高いサービスを提供し、さらに新たな事業の創出につなげていく。こうした好循環を生み出すことで、企業価値のさらなる向上を実現してまいります。

※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
2025年実績：2024年10月～2025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
2025年実績：2019年4月～2022年4月入社 ※コロナ禍を含む

※5 基準値：2023年12月末時点 2025年実績：2025年12月末時点

※6 基準値：2019年実績57千円（93百万円/1,629人）
2025年実績：58千円（95百万円/1,638人）

セグメント別事業戦略

WHG事業

ビジネスのニーズに応える「ワシントンホテル」や観光のニーズに応える「ホテルグレイスリー」、ミレニアル世代をターゲットにした「HOTEL TAVINOS」を運営する事業です。



スマート・シンプルなワシントンホテル



優雅な時間と空間を提供するホテルグレイスリー



世界中の旅人が集まるHOTEL TAVINOS

2025年の実績

売上高

492億円（前年比36.1億円増収）

営業利益

114億円（前年比12.8億円増益）

「中期経営計画2028」の戦略

次の事業拡大ステージへ

■ 商品力強化による収益向上

■ 新規出店による拠点数拡大

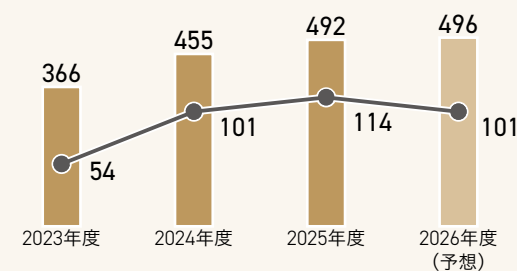
■ ブランドの再整理と認知度向上

■ ファンの獲得

「中期経営計画2028」の進捗

(億円)

■ 売上高 ● 営業利益



21

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

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー＆バンケット事業	23
リゾート事業	25

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



事業部長メッセージ

商品力強化と新規出店の加速で
チェーン全体の収益力強化を
図ります。

専務執行役員 WHG事業部長
松田 隆則

今期の振り返り

2025年はインバウンド需要が拡大するなか、円安環境を追い風に、欧米豪を中心とした高価格帯需要の厚みが増しました。WHG事業では海外セールスを強化し、現地エージェントやOTA（オンラインの旅行代理店）を通じた発信を強めることで、欧米豪・東南アジア・中東など様々な国からの需要を取り込み、国別構成ポートフォリオの多様化を実現。為替変動や地政学リスクへの対応力も高まっています。

商品力強化の面では、従来のシングルルーム中心の客室構成から、ツイン・ダブルルームを増やす改装投資を進めています。観光需要に対応するとともに、DOR（1室あたり平均宿泊人数）を引き上げ、ADR（客室平均単価）・RevPAR（販売可能な客室1室あたりの収益）を底上げする意図です。改装に伴う売り止めによる短期

的な稼働率低下を許容しながらも、RevPARの最大化を優先する判断が奏功し、ADRが上昇、大幅な増収増益につながりました。

また、ロビーやラウンジなどのパブリックスペースでは、滞在価値を感じていただけるデザインと機能を付加するほか、セルフチェックイン機の導入を進めています。チェックイン作業を自動化し、スタッフをロビーのご案内やお客さまとの対話を通じたニーズの把握・提案といった付加価値の高い業務へ振り向け、ホスピタリティを高めることで価格競争に依存しない「選ばれるホテル」を目指しています。

「中期経営計画2028」の進捗と今後の展望

現在まで、主に3つの施策「商品力強化による収益向上」、「ブランドの再整理と認知度向上」、「(THE FUJITA MEMBERS会員利用促進による)ファンの獲得」を推進しています。特に「商品力強化による収益向上」では、2026年においても、「キャナルシティ・福岡ワシントンホテル」の全館改装や首都圏主要拠点の大規模改装などを実施し、収益性と顧客ロイヤリティを高め、今後の成長の土台を整える考えです。

その上で、今後は「新規出店による拠点数拡大」を加速させ、持続的に成長するホテルチェーンを確立してまいります。具体的には、建築コスト高騰により都市部での新築案件のハードルが上がる状況下、新築のみならず、フランチャイズ、マネジメントコントラクト[※]や既存物件の取得・リブランド、M&Aなど、多様なスキームを組み合わせ、客室総数の拡大を図ります。とりわけ、2026年2月の日本産業推進機構グループとの資本業務提携契約締結により、M&A体制の強化をはじめ、ホテルオペレーターの取得、あるいは宿泊施設のバルク取得など、開発のスピードアップが期待されます。また、ワシントンホテル株式会社との業務提携では、両会員プログラムの相互利用を開始し、対象施設として当社WHG事業の33施設10,651室に同社43施設9,469室が加わりました。両社合わせて約150万人規模の会員が、相互に予約サイトやポイント特典を利用できるネットワークを構築することで、チェーンとしての利便性と認知度の向上を促進します。こうしたアライアンスを通じ、開発のスピード感とチェーンのスケール感を高め、外部環境に左右されにくい収益構造への転換を実現してまいります。

[※]ホテルの運営管理を受託する方式

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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

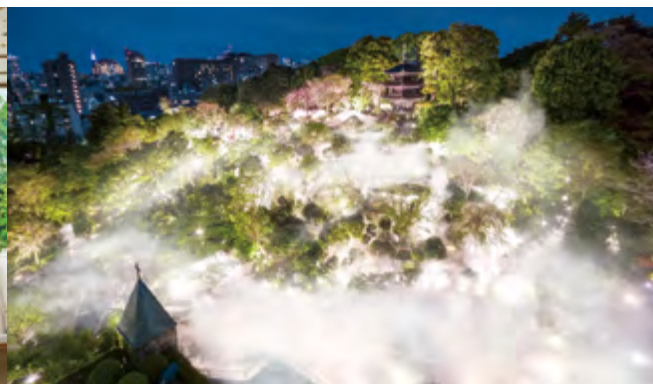
セグメント別事業戦略

ラグジュアリー&バンケット事業

「ホテル椿山荘東京」をはじめとする、婚礼・宴会施設やラグジュアリーホテル、ゴルフ場などを運営する事業です。



2026年10月グランドオープン予定の宴会場「フォレスト」



2026年7月に庭園演出「東京雲海一八雲一」が誕生



四季折々の庭園を臨む客室

2025年の実績

売上高

202億円（前年比15.6億円増収）

営業利益

14億円（前年比2.4億円増益）

「中期経営計画2028」の戦略

事業拡大と挑戦に向けた人材充実と商品力向上

■ 有形固定資産の活用

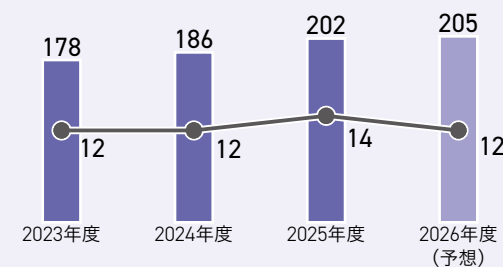
■ ブランド、ノウハウ・スキルの活用

■ 専門技能強化と人材ポテンシャル最大化

「中期経営計画2028」の進捗

(億円)

■ 売上高 ● 営業利益



23

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

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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



事業部長メッセージ

庭園を中心とした体験価値を磨き
唯一無二のブランドへ。

執行役員 ラグジュアリー&バンケット事業部長
千尋 智彦

今期の振り返り

当事業では特に婚礼・宴会の好調が業績を大きく牽引し、増収増益を達成しました。競合他社がリニューアルにより商品力を強化するなか、婚礼や法人宴会のお客さまのニーズを反映した大・中規模宴会場の改装、料理内容や接客スキルの向上など、ハード・ソフト両面で商品力を高め、販売体制の強化を進めたことが収益力向上につながりました。

ホテル椿山荘東京では「庭園を中心とした体験価値」の最大化にこだわり、庭園整備とライトアップ、東京雲海のブラッシュアップなど演出を強化しました。庭園演出「東京雲海」は国内外のゲストから「都心にいながら非日常を味わえる」と高く評価され、リピーター獲得に寄与。客室から庭園と雲海演出を眺める時間そのものが付加価値となり、宿泊単価の向上を後押ししています。また、明治

時代に造営した山縣有朋公の庭園観や歴史・造園手法の研究、文化発信、人材育成・技術継承を仕組み化し、「庭園文化再生・発信モデル」を構築。日本庭園文化の継承への挑戦が高く評価され、「2025年度グッドデザイン賞」を受賞、さらに環境省の「自然共生サイト」にも認定されました。庭園を体験価値と収益を生み出す中枢として位置づける取り組みが、ブランド価値および顧客満足度の向上に結実しました。

「中期経営計画2028」の進捗と今後の展望

「有形固定資産の活用」として、ホテル椿山荘東京では2025年に未稼働の婚礼サロンをカフェラウンジへ転用し、2026年秋には披露宴の控室として使用していたスペースに、ホテルで随一の眺望を持つ宴会場を新設します。婚礼では四季折々の表情を見せる庭園を一望できる会場

の人氣が極めて高く、会場選択の決め手になっています。また、法人宴会やMICE、海外からのインセンティブツアーなどにおいても、文化財を有する庭園を通じて、日本文化と美意識、つまり「日本らしさ」を体感できることが、当ホテルの選定理由の一つとなっています。「庭園」と「ホテル椿山荘東京」のブランドは一体であり、庭園への継続的な投資とメディア露出拡大が、ブランド価値の最大化と中長期的な収益力の強化につながります。

そのために、外部パートナーとの協業を通じて、日常の庭園管理やイベント演出におけるノウハウとスキルを当社の人材も積極的に学び、より質の高い庭園のあり方を模索しています。今後も庭園の眺望を最大限に活かす会場作りや演出、新たな商品開発に磨きをかけてまいります。

また、ホテル椿山荘東京は国内のお客さま比率が高い施設でもあり、国内のお客さまに対し、人生のライフステージで生涯に渡ってホテルをご利用いただける仕組みを作ることも大切にしています。将来に渡って信頼され、常に選んでいただけるよう人材育成に注力し、付加価値の高いサービスと商品の提供に努めてまいります。

他方、当事業では株式会社Share Clappingにおいて瀬戸内地方の宿泊施設との提携による、施設を保有しない婚礼プロデュース事業など、新たな事業領域への挑戦も進めています。

ホテル椿山荘東京では庭園という有形資産を最大限に活用した事業領域の拡大と収益力の向上を図る一方、株式会社Share Clappingでは施設を保有しないアセットライト型の婚礼プロデュース事業を推進し、資本効率の高い成長機会の創出に取り組んでおります。これらの取り組みを通じて、事業ポートフォリオの高度化を図り、多様な顧客接点の創出により、お客さまに生涯寄り添える価値提供を実現し、当事業の持続的な成長を推進してまいります。

24

FUJITA KANKO INC.

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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

セグメント別事業戦略

リゾート事業

「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」をはじめとする旅館、リゾートホテル、グランピング、レジャー施設などを運営する事業です。



国内ファミリー層がメインターゲットの箱根ホテル小涌園



2027年に開業60周年を迎える下田海中水族館



五感を癒すひとときを提供する箱根小涌園 天悠

2025年の実績

売上高

112億円（前年比5.2億円増収）

営業利益

9億円（前年比4百万円増益）

「中期経営計画2028」の戦略

箱根再開発効果の享受と将来へ向けた種まき

■ 「箱根小涌園」の再開発効果最大化

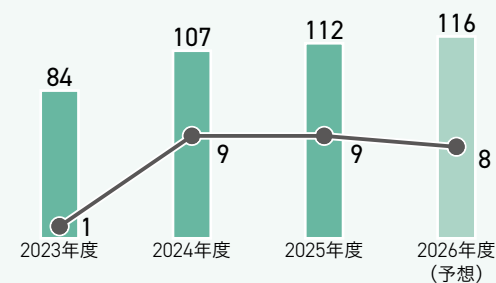
■ 事業領域の拡大と新規出店

■ 既存施設の商品力強化と遊休地活用

「中期経営計画2028」の進捗

(億円)

■ 売上高 ■ 営業利益



25

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

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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



今期の振り返り

2025年度は円安によるインバウンド需要の拡大が追い風となり、「箱根小涌園 天悠」では欧米豪を中心としたインバウンド比率で50%超を維持、「箱根ホテル小涌園」では国内ファミリー層を中心としつつもインバウンド比率が20%超に伸長するなど、国内外の需要をバランスよく取り込むことができました。結果として、両施設を中心にADR(客室平均単価)が上昇し、増収増益を達成できました。

また、箱根小涌園エリアが一体となり、宿泊・アクティビティ・温浴レジャー・飲食を組み合わせた「滞在型リゾート」の商品設計を進められたことが大きな成果です。温泉滞在にとどまらず、自然・遊び・食・和文化体験をパッケージ化することで、消費単価の引き上げを実現しました。箱根DMOや自治体、関係機関と連携した「箱根小涌園

観光地化戦略」を進め、海外のお客さまに向けた日本文化の発信や、地域の皆さまや当社従業員との交流を通じた体験型イベント開催に取り組んだことも奏功しています。

ハード面では「箱根小涌園ユネッサン」でウォータースライダーや「元湯 森の湯」をリニューアルし、施設競争力を強化しました。また、「箱根小涌園 三河屋旅館」では登録有形文化財(建造物)である本館の改修を実施し、歴史的建造物としての魅力を保ちながら、安全性・快適性の向上を図りました。こうした付加価値向上・商品力強化の取り組みが箱根小涌園エリア全体としての収益力拡大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

「箱根小涌園の再開発効果最大化」として、「箱根ホテル小涌園」の増室計画を進めており、2027年には温泉半露天風呂付き客室40室を開業予定です。既存客室より高単価な販売を行うことで、新たな顧客層獲得と収益力向上を図ります。

「箱根小涌園」の強みは、「箱根小涌園 天悠」「箱根ホテル小涌園」「箱根小涌園 三河屋旅館」「箱根小涌園 美山楓林」の4宿泊施設と、体験リゾート施設「箱根小涌園ユネッサン」からなる複合型のコンテンツ力にあると考えます。「四季の自然を楽しみたい」「日本の文化に触れたい」「家族の思い出を作りたい」など、多様な客層のニーズを想定してコンテンツを磨き、「箱根小涌園でしか体験できない時間」を提供してまいります。今後も箱根小涌園エリアの再開発効果を最大化し、地域とともに「箱根小涌園観光地化戦略」を推し進め、「箱根の観光客の誰もが訪れたくなる場所」となることを目指します。

リゾート事業は「箱根小涌園」以外にも、多くの特徴的な施設を有していることが競争力につながっています。「伊東小涌園」では2025年にプライベート温泉付客室「プレミアムツイン」のリニューアルを実施し、プライベート空間で温泉を楽しみたいというニーズに応えられるようになりました。また「下田海中水族館」では、2027年の開業60周年に向けてリニューアル計画を進めるなど、既存施設の商品力強化を図り、ソフト・ハード両面でより魅力あふれる施設作りを実現していきます。

そして、収益拡大のための重要な柱である「事業領域の拡大と新規出店」については、箱根以外のエリアを含め物件探索を進めています。加えて、箱根の遊休地活用など、様々な手法による事業ポートフォリオの最適化と事業全体での収益拡大を目指してまいります。

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

中期経営計画の進捗	12
【特集】成長戦略を支える、人材育成の仕組み	15
人材戦略	18
セグメント別事業戦略	21
WHG事業	21
ラグジュアリー&バンケット事業	23
リゾート事業	25

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