

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

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

		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

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

	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

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