

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

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

藤田観光株式会社
統合報告書 2025

企業理念

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。



「潤いのある豊かな社会の実現」という精神は、
時代とともに手段を変えながらも、
従業員のなかに脈々と受け継がれています。

CONTENTS

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

HIGHLIGHT

03 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。

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

HIGHLIGHT

19 人材戦略 管掌役員インタビュー



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。

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

財務・非財務サマリー	40
会社情報	41
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	41
会社概要／投資家情報	42

Chapter 1 価値創造ストーリー

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

編集方針

制作主旨

統合報告書2025では、中期経営計画2028の基盤構築フェーズから収益拡大フェーズへの移行期における当社の成長戦略を報告します。これまでの成果や今後の課題、成長への姿勢を明示するとともに、価値創造の源泉である人材に焦点を当て、成長戦略と人的資本の連動性を一貫したストーリーでお伝えします。

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。したがって、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ください。

報告対象期間

2025年12月期(2025年1月1日～2025年12月31日)を対象としています。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

対象組織

藤田観光株式会社およびグループ関係会社

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・接遇両面の品質向上、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

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

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。

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

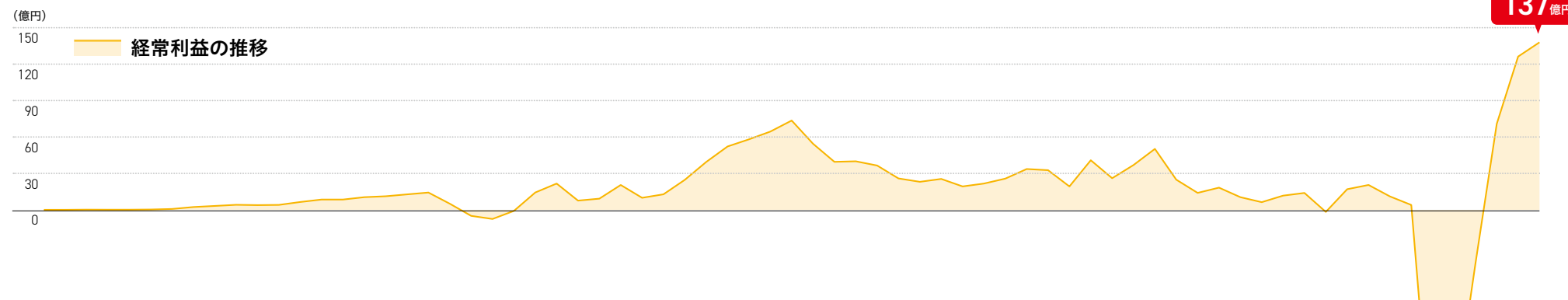
Chapter 2 戦略

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。

CO₂排出量合計
30,816 t-CO₂

取水量

ホテル椿山荘東京
257 千㎡

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

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

企業理念	01
CONTENTS	02

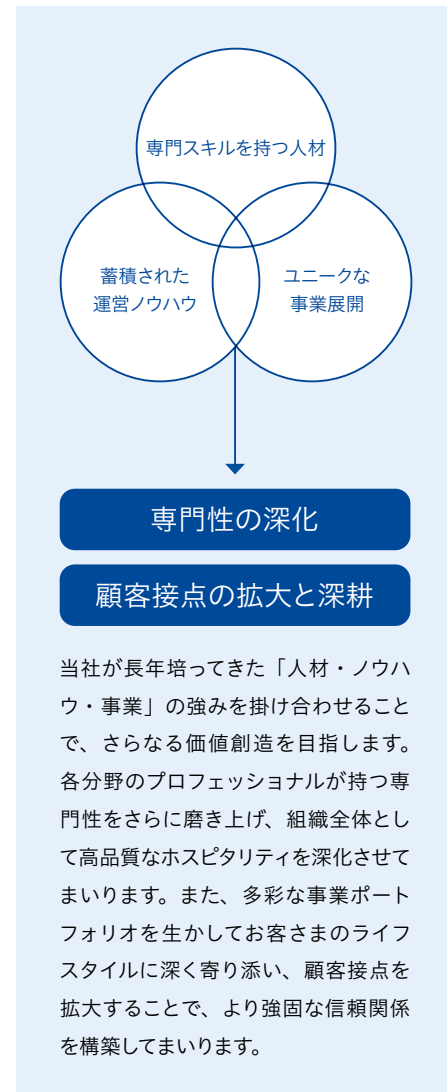
Chapter 1 価値創造ストーリー	
社長メッセージ	03
価値創造プロセス	07
価値創造の源泉 ～あゆみ～	08
価値創造の源泉 ～経営資本～	09
価値創造の源泉 ～強み～	10
藤田観光の成長サイクル	11

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	
---------------	--

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。

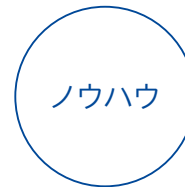


専門スキルを持つ人材

「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）

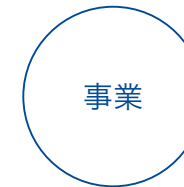


蓄積された運営ノウハウ

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

11

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

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

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

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

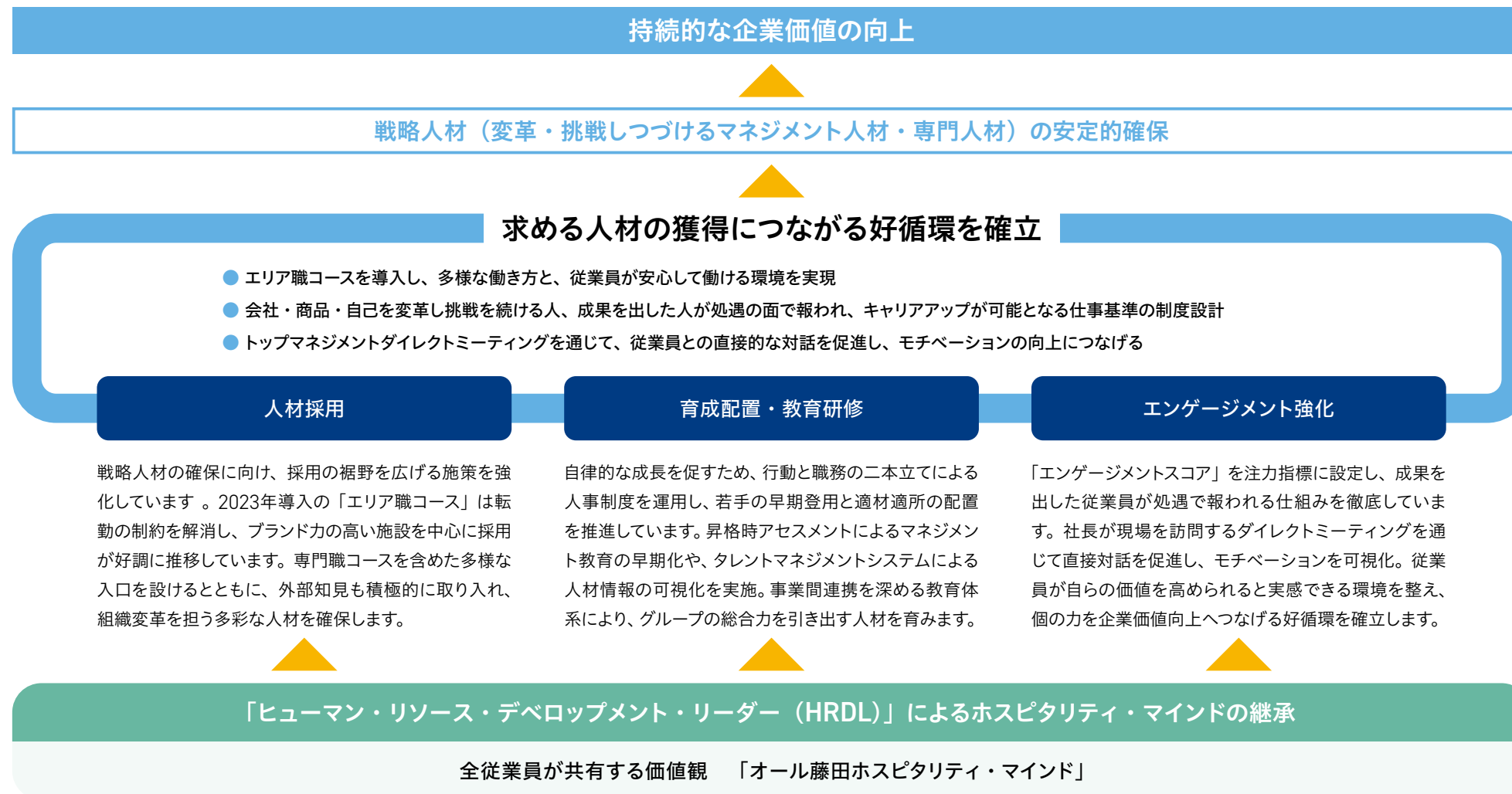
Chapter 3 サステナビリティ／コーポレート・ガバナンス

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

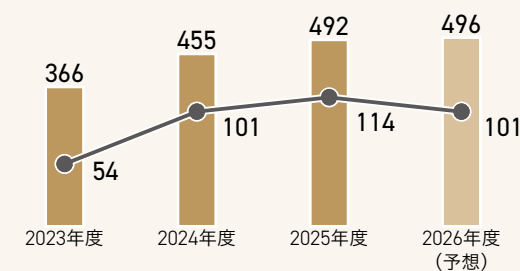
■ ブランドの再整理と認知度向上

■ 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



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

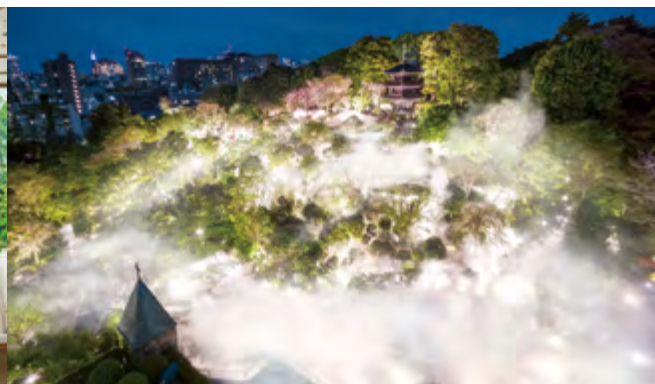
セグメント別事業戦略

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

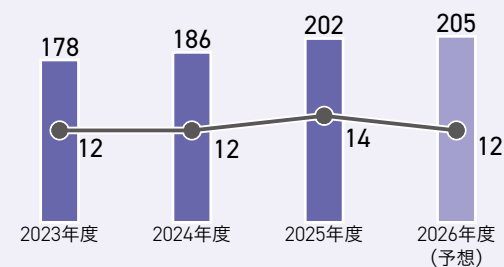
■ ブランド、ノウハウ・スキルの活用

■ 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

の人气が極めて高く、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

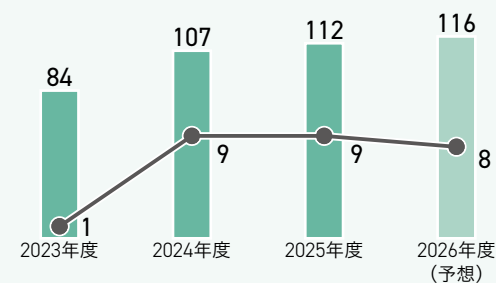
箱根再開発効果の享受と将来へ向けた種まき

- 「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



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

25

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



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

サステナビリティ	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

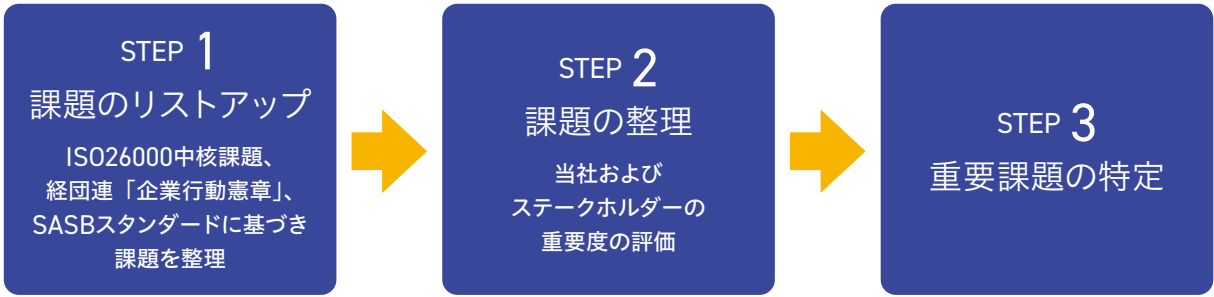
サステナビリティ

サステナビリティ基本方針

私たち藤田観光は創業以来、「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、「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、進めてまいりました。これらの取り組みは、持続可能な社会の実現を目指すサステナビリティに相通じるものです。今後も当社は、事業を通じて社会課題の解決と持続可能な社会の実現に努めてまいります。

重点課題の特定

当社は、2019年にSDGs推進委員会（2025年2月よりサステナビリティ推進委員会に改称）を発足させ、持続的に成長するための重点課題を設定し、その後2025年に見直しを行いました。国内外のサステナビリティ関連指標を参考に課題をリストアップし、当社の事業環境を踏まえ当社およびステークホルダーにとっての重要度を評価し、重要課題を再特定しました。



重点課題・サステナビリティ関連データ

↓重点課題の詳細はこちらからご覧ください。
<https://www.fujita-kanko.co.jp/sustainability/materiality/index.html>

重点課題	主な取り組み	代表的な事例
環境保全	- CO₂排出量削減とエネルギー管理 - 資源循環と廃棄物の発生抑制 - 生物多様性・地域環境保全 - 水資源の保全	- コージェネレーションシステムや温泉・蒸気熱の活用、非化石証書100%電力などの持続可能なエネルギーの導入により、CO₂排出量削減を推進しています。 - 蛍の生育や都市養蜂、「30by30」アライアンスへの参画などを通じ、生態系保全と自然循環の促進に取り組むとともに、生態系保全に関する啓もう活動を実施しています。
安心・安全	- 食の安全 - 防火防災 - 情報セキュリティ	- 食品衛生法などを遵守し、仕入れから提供までの一連の工程を厳格に管理することで安全性を確保しています。 - BCPの策定と法定点検の遵守、地域防災活動への参加を通じて、安全管理と防災対策の強化に努めています。 - 個人情報保護・情報セキュリティに関する規程を整備し、委託先管理や教育を通じて管理体制を徹底しています。

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

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

サステナビリティ

多様な人材の活躍	● 従業員のエンゲージメント ● 従業員の多様性とインクルージョン ● 従業員の健康と安全	・1on1やトップマネジメントとの対話を通じ、従業員のモチベーション向上と働きがいの醸成に取り組むとともに、階層別研修、次世代育成研修、通信教育による継続的なスキルアップをサポートしています。 ・エリア職コースの導入やキャリア面談、ノーマライゼーション研修を通じ、多様なライフスタイルやキャリア志向に応じた柔軟な働き方ができる環境の整備を行っています。
社会への参画と貢献	● 地域・社会とのつながり ● 歴史・文化の保全、伝承 ● ライフスタイルに寄り添うサービスの提供	・サステナビリティ教育の実施や校外学習の受け入れ、講演などを行い次世代の育成と地域の発展に貢献しています。 ・登録有形文化財(建造物)などの保全活動に取り組んでいます。また、温泉マナーやテーブルマナー講座の開催および伝統工芸の周知・支援を通じて、文化の継承と地域社会との連携に努めています。
企業倫理の遵守	● コンプライアンスとガバナンス ● ステークホルダーとの対話を通じた信頼関係の構築	・人権方針、調達基本方針、サステナブル調達ガイドラインなどのコンプライアンス諸規定の整備を行うとともに、コンプライアンスに関する研修の実施により従業員への周知を徹底しています。 ・社内通報制度やチェック牽制体制を構築し、腐敗防止に向けた取り組みを推進しています。

目標と実績（2025年時点）

環境保全	※カッコ内は2025年までの目標	多様な人材の活躍	※カッコ内は2028年までの目標
CO ₂ 排出量	エコ清掃実施率	管理職に占める女性割合	総支配人・部門支配人クラス女性比率
26%削減 (2013年比46%削減※) ※2030年目標	63.8% (全社平均50%)	18.4% (25%)	15.7% (20%)
特定プラスチック提供量	食品リサイクル実施率	育児休業取得率(女性)	育児休業取得率(男性)
58.9%削減 (2019年度比50%削減)	72.6% (全社平均68.7%)	100% (100%)	58.3% (80%以上)
社会への参画と貢献	※カッコ内は2025年までの目標	※いずれも藤田観光株式会社(単体)で算出	
ノーマライゼーション研修の実施	地域連携商品の造成および販売	● 柔軟な働き方に対応する新制度を全事業所へ導入する ※2025年目標	
実施中 (全事業所実施)	検討・販売中 (全事業所検討・販売)	・2023年4月エリア職コース導入	
		● 永く働ける仕組みの強化 ※2025年目標	
		・1on1ミーティング、トップマネジメントダイレクトミーティングの実施	
		・育児短時間勤務の上限を小学校在学中まで延長	
		・失効年次有給休暇を育児休業に充当可能	
		● 従業員の子供向け職場見学会の実施 ※2028年目標	
		・「ホテル椿山荘東京」にて実施	

28

FUJITA KANKO INC.

サステナビリティ

環境保全

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・消費者選好の変化、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/tcf/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掌握し、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も審議・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安心・安全、③多様な人材の活躍、④社会への参画と貢献、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CO₂排出量合計(t-CO₂)を59.4t-CO₂(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)

	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2030年目標
CO ₂ 排出量合計(t-CO ₂)	32,501	36,482	30,816	—
延床面積(千㎡)	389.16	378.31	378.39	—
延床面積(千㎡)あたりのCO ₂ 排出量合計(t-CO ₂)	83.5	96.4	81.4	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、CO₂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CO₂排出量が増減する場合があります。

● 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%)	27
Low - Medium(10-20%)	11
Low (<10%)	2
合計	41

※ 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㎡)	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2025年実績
ホテル椿山荘東京	266	288	288	257
箱根小涌園※	1,228	1,476	1,580	1,681

※ 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

● 会計年度中における環境関連の罰金・処罰の額：0円

● 全従業員(連結)に占める障がい者の割合(2026年6月1日時点)1,818名中 40名(2.20%)

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1

価値創造ストーリー

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

サステナビリティ	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4

データ

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」などの登録有形文化財（建造物）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。こうした歴史と文化を有する庭園を後世に残すべき重要な資産と位置づけ、山縣有朋の庭園観や歴史・造園手法の研究、文化発信、人材育成・技術伝承を仕組み化した「庭園文化再生・発信モデル」を構築しました。この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」に認定されました。

箱根小涌園

藤田観光の創業の地「箱根小涌園」には、3棟の登録有形文化財（建造物）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。



登録有形文化財（建造物）三重塔 圓通閣

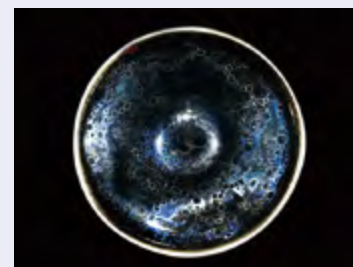


登録有形文化財（建造物）蕎麦 貴賓館

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

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

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

サステナビリティ

企業倫理の遵守 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	●日々のサービスを通じたコミュニケーション ●お客さまアンケート ●THE FUJITA MEMBERSを通じた対話	●THE FUJITA MEMBERSを通じた対話 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。
株主・投資家	●定時株主総会 ●機関投資家向け説明会 ●機関投資家向け個別面談 ●統合報告書、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	●機関投資家向け説明会 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兼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。
取引先	●通報窓口の設置 ●調達基本方針・サステナブル調達ガイドラインの策定 ●パートナーシップ構築宣言の策定 ●マルチステークホルダー方針の策定	●調達基本方針・サステナブル調達ガイドラインの策定 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。
従業員	●従業員研修 ●トップマネジメントダイレクトミーティング ●社内通報制度 ●カスタマーハラスメントに対する方針の策定 ●マルチステークホルダー方針の策定	●社内通報制度 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。
地域社会	●地域社会に根差した活動	●地域社会に根差した活動 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。

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。

2025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。

2025年12月期の主なIR活動	回数	内容
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。



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

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

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。



社外取締役 西田 計治

● 経歴

1980年に三井金属鉱業株式会社(現三井金属株式会社) 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。

経営人材の育成こそが 業容拡大と持続的成長を実現する原動力となる

前期の営業利益・経常利益過去最高益に続き、当期も最高水準の業績を達成しました。インバウンドの活況に加え、各事業がお客さまに喜んでいただけるよう、改装やキャンペーンを通じて商品力強化に努めた成果であり、高く評価しております。あわせて、社長自らが各現場を訪問する「トップマネジメントダイレクトミーティング」により、会社の現状とビジョンを対面でわかりやすく共有したことが、現場のモチベーション向上とホスピタリティの体現を後押ししていると感じます。一方で、持続的成長の実現には、各事業に精通した経営人材の育成が必要であることは、以前にも提言した通りです。その点で、当期、本部や各事業部をまたがる人事ローテーションが幅広く実現されました。また、女性幹部についても本社部長、子会社社長、副総支配人など重要ポストへの登用が積極的に進められ、私は今後の女性幹部の増加を確信しています。

当社は今後、日本産業推進機構グループとの業務提携を通じ、新規事業開発や新規出店など業容拡大が期待されます。当社の人材に根付いているホスピタリティと組織文化は揺らぐことなく、従業員一丸となって持続的成長に向かっていけるものと期待しています。

健全な財務基盤を土台とした 企業価値向上への新たなチャレンジを支えていく

当社は「中期経営計画2028」において「健全な財務基盤構築」を掲げて以来、付加価値向上への手を打ち、向上した収益力を背景に着実かつ迅速に財務体質の改善を進めています。2028年までの目標としたA種優先株式の償還が当期で完了したほか、自己資本比率25%以上を維持とする目標に対し、37.3%もの高水準に大きく改善しています。

盤石な経営基盤を築いてこそ、これまで打てなかった戦略投資にも乗り出せます。当期は商品力強化のための客室改装などを行う予定ですが、改装に伴う売り止めの影響などから減益が予測されます。先行き不透明な世界情勢とインバウンド需要を考えれば、これは中長期的な企業価値向上に必要な投資と確信しています。また、2026年2月には日本産業推進機構グループとの資本業務提携により、今後さらに事業成長と企業価値向上に資する取り組みの幅も広がるでしょう。投資の真価は数年先、未来から振り返って初めて評価されるものですが、リスクを恐れず挑戦し続ける経営を引き続き力強く支持してまいります。

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

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

社外取締役メッセージ



社外取締役 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。



新任

社外取締役 福田 祐実

● 経歴

2014年に弁護士登録後、2015年に染井・前田・中川法律事務所に入所。企業法務を中心に契約関連業務、訴訟対応、人事・労務関連業務、消費者法関連業務、コンプライアンス対応業務などを広く扱う。同所パートナー弁護士と兼職で、2026年3月より当社社外取締役就任。

施設単位で高めた魅力を集約し
サステナブル・ツーリズムの実現へ

観光業におけるサステナビリティは、来訪者・地域・企業にとって価値が持続する関係をいかに構築するかにあります。そのために、取締役会で議論すべき点は4つあると考えています。第一に、各施設で推進される地域連携を含む優れた体験コンテンツの価値の作り方を、全社で共有し「藤田観光ならではの目的来訪型コンテンツ」として磨き上げることです。第二に、その「質」の検討です。例えばインバウンド市場では、体験やテーマから旅程を組み立てる傾向が強く、「どこに泊まるか」より「その地域で何を体験できるか」が重要です。地域全体を舞台とした付加価値の高い体験設計を戦略的に議論してまいります。第三に、人材です。体験コンテンツの創出は現場の創意工夫に支えられるため、人材育成に加えその力を組織として蓄積させることが必要です。そして第四に、サステナビリティを理念として掲げるだけでなく、いかに投資判断や事業評価における基準に組み込むかです。収益性に加え、地域への影響や長期的なブランド価値への寄与をどう評価するかを検討します。この4点から、取締役会における中長期的な企業価値の向上につながる議論を深めてまいります。

ダイバーシティの推進が多様化するお客さまへの
サービスの深化と潜在的リスクの察知につながる

2026年3月より社外取締役に就任した福田と申します。私は弁護士として企業法務を中心に、コンプライアンスや人事労務、リスク管理などの実務に携わってまいりました。当社に対しては、コーポレートガバナンス・コードの各原則を適切に実施し、経営戦略やリスク、ガバナンス等の非財務情報を含めて、投資家に対して主体的に情報提供を行っている印象を持っています。また、ダイバーシティの推進や人的資本投資にも、積極的な検討がなされています。当社は幅広い国籍に加え、幅広い年齢のお客さまに施設をご利用いただいています。従業員の属性・経験・技能の多様性を確保することは、より良いサービスの実現だけでなく、気づきを通じたお客さまの多様性による潜在的リスクの察知にもつながります。

今後は、当社の具体的な事情や課題を踏まえ、当社にとって最善となるコーポレートガバナンス・コードの解釈・適用についても実質的な議論を行っていきたいと考えます。リスク管理体制についても、リスクが社内で適時に把握・評価され、重大性に応じた的確な対応が行われているかを、弁護士業務で培った経験を活かしながら取締役会での審議を通じて注視してまいります。

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

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

社外取締役メッセージ



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。



新任

社外取締役 松永 安彦

● 経歴

1975年に株式会社日本興業銀行（現 株式会社みずほ銀行）入行。みずほ証券常務執行役員を経て、2026年3月当社社外取締役就任。株式会社日本産業推進機構 経営委員会メンバー、NSSK中部・北陸ジェンパー合同会社社長等を兼職。

国内のお客さまに選ばれる仕組みづくりと人材育成で変化に動じない経営体制を確立する

当社はコロナ禍という未曾有の逆境を乗り越え、前期の過去最高益達成に続き、当期も右肩上がりの成長を遂げています。その背景には、多くの困難に正面から向き合い続けた経営陣と従業員の弛まぬ企業努力があります。また、A種優先株式の償還完了や日本産業推進機構グループとの資本業務提携など、「中期経営計画2028」の重点課題である財務基盤の強化と成長への布石も着実に打たれています。

しかし、まだまだ楽観視できる段階ではありません。インバウンド市場の先行きは予測が難しく、仮にその需要が消失したとしても一定の業績を維持できる事業基盤を築くことが肝要です。そのためには「THE FUJITA MEMBERS」による会員基盤の強化や各施設の商品力強化などを通じ、国内のお客さまに安定的にお選びいただける仕組みづくりに、これまで以上に注力する必要があります。また、そのための最重要ファクターは「人財」です。教育体制の強化、キャリア形成支援など、人的資本の向上にこそ当社の未来があります。取締役会においても、人材戦略を中心に据えた経営議論を深めてまいります。

M&A・設備投資・オペレーション高度化を通じ持続的な成長を全力で支援する

2026年3月より社外取締役に就任した松永と申します。これまで投資ファンドにおいて多くの企業の成長支援を手がけてきた立場から申しますと、当社は非常に魅力的な事業ポートフォリオを有しております。確立されたブランド力と優れた立地を有するWHG事業、都内随一の庭園を擁し国内トップクラスの婚礼実績を誇るホテル椿山荘東京、そして、観光地として一等地のエリアに集客力の高い施設群を備える箱根小涌園は、日本を代表するリゾート事業の一つでしょう。いずれの事業も足元で収益性が着実に向上し、今後も積極的な成長投資を通じて、企業価値向上を実現できる局面にあると考えます。その実現に向けた具体策としては、M&Aによるオペレーションの拡大、資産価値向上に資する設備投資、そしてレベニューコントロールやマーケティングの高度化が重要な戦略となるでしょう。

私は自らが有する知見のもと、戦略立案のみならず実行フェーズにおける課題や打ち手についても、取締役会での議論を通じて全力で支援してまいります。また、M&Aによる収益基盤の強化において、案件の発掘から統合・価値創出まで貢献していく所存です。

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

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

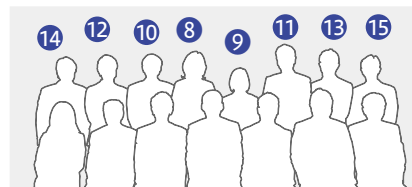
役員一覧



35

FUJITA KANKO INC.

取締役

① 代表取締役
兼社長執行役員

山下 信典

② 取締役
人事総務本部管掌
(総務部)

小宮 泰

③ 取締役
人事総務本部管掌
(人財戦略部)

岡田 哲

④ 取締役
企画本部管掌
(経理財務部)

吉井 出

⑤ 取締役
企画本部管掌
(経営企画部、DX推進部)

原田 真憲

新任

監査役

⑫ 監査役
小室 真吾

常勤

⑬ 監査役
森本 哲哉

常勤

⑥ 社外取締役
浅井 紀久子

独立

⑦ 社外取締役
西田 計治

独立

⑧ 社外取締役
家長 千恵子

独立

⑨ 社外取締役
福田 祐実

新任 独立

⑩ 社外取締役
山田 政雄

新任

⑪ 社外取締役
松永 安彦

新任

⑭ 社外監査役
中塩 弘

常勤

⑮ 社外監査役
小鷹 一志

新任

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

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

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		●			●	●		●
	原田 真憲		●	●		●		●	●
	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	●	●			●	●	●
	福田 祐実	独立社外			●		●		
	山田 政雄	社外	●				●	●	
	松永 安彦	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。

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

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

サステナビリティ	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

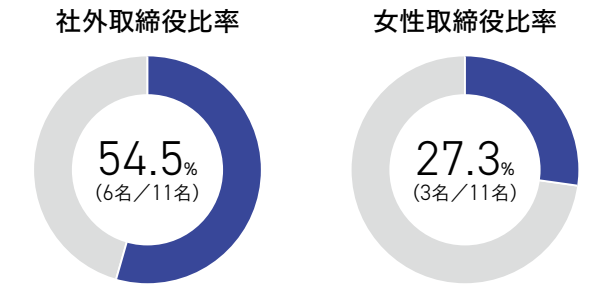
サステナビリティ	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

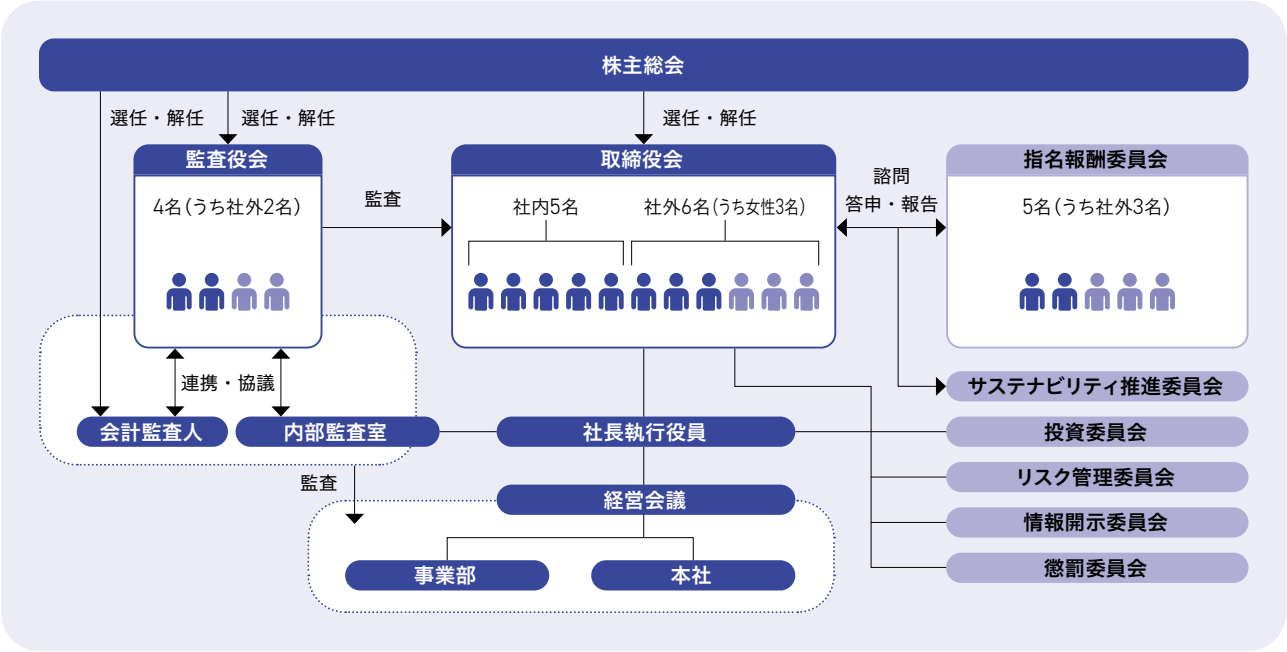
当社は、事業を通じて「潤いのある豊かな社会の実現」に貢献する企業を目指し、企業としての社会的責任を果たすためコーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。また長期的な企業価値の向上に向け、株主をはじめ様々なステークホルダーを尊重し、良好かつ円滑な関係の維持に努めてまいります。



主要機関の概要

機関	議長／委員長	役割	開催回数	2025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し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	・株主総会に関する事項 ・経営方針・計画に関する事項 ・株式に関する事項 ・決算に関する事項 ・人事に関する事項 ・組織・規定に関する事項 など

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年3月25日現在)



コーポレート・ガバナンス

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。	17回	・ 監査の方針・職務の分担等の決定 ・ 内部統制システムの整備・運用状況の確認 ・ 会計監査人の選解任・不再任に関する事項 ・ 会計監査人の報酬等に対する同意 ・ 監査役選任議案に対する同意 ・ 会計監査人の監査の方法および結果の相当制の確認 ・ 監査報告書の作成
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	2025年1月31日 ・ 取締役および監査役候補者について ・ 取締役および執行役員の業績報酬について 2025年7月17日 ・ 指名報酬委員会の進め方について ・ 社外役員の独立性基準について ・ 株式報酬制度について 2025年9月18日 ・ 株式報酬制度について ・ サクセッションプランについて ・ 取締役の体制について 2025年11月20日 ・ 株式報酬制度について ・ 役員関連規程について
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に報告する。	11回	・ 2025年度活動方針・推進方法について ・ サステナビリティ基本方針、重点課題について ・ サステナビリティ諸方針の策定について ・ サステナビリティ関連目標について ・ 事業所推進活動の進捗管理・評価について
リスク管理委員会	社長執行役員または社長執行役員が指名するもの	当社グループの経営に係るリスクの掌握とその低減を図る。	4回	・ 潜在的リスクの洗い出しおよび見直し
情報開示委員会	企画本部管掌または企画本部管掌が指名するもの	法令や諸規則で求められる開示情報の適時・適切な開示と投資家にとって有益と思われる情報や重大な事件・事故等の発生の開示についての適確な判断を行う。	26回	・ 取締役会議案や当社事業に関わる重要事項についての開示要否確認

コーポレート・ガバナンス

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2025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、評価を行いました。その結果を踏まえ、2026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。前回の課題に対しては、経営戦略の議論回数の増加や、IR・SR面談内容の共有体制を構築したことで、着実な成果が表れています。一方で、取締役会の役割・機能の再整理や、機動的な業務執行の推進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、2026年3月25日開催の定時株主総会において、対象取締役（社外取締役を除く）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、「譲渡制限付株式報酬制度」を導入いたしました。本制度は、上記の取締役の報酬額とは別枠として、譲渡制限付株式に関する報酬などの総額を年額50百万円以内として設定しています。

これら報酬など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。

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。

2025年度 取締役および監査役の報酬などの額

役員区分	支給人員	支給総額	種類別の支給総額		摘要	
			基本報酬	業績報酬		
取締役	10名	169,410千円	131,430千円	37,980千円	うち社外6名	24,000千円
監査役	4名	70,080千円	70,080千円	—	うち社外2名	27,360千円
合計	14名	239,490千円	201,510千円	37,980千円		

※ 上記実績には、2025年3月26日開催の第92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外取締役2名が含まれています。

企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

Chapter 2 戦略

Chapter 3 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	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

Chapter 4 データ

財務・非財務サマリー

(百万円)											
会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	63,981	68,789	70,624	69,285	68,960	26,648	28,433	43,749	64,547	76,211	82,004
売上総利益	4,446	6,195	6,651	5,744	4,733	△17,443	△13,197	△1,227	9,746	16,000	18,025
販売費及び一般管理費	4,407	4,483	4,655	4,645	4,452	3,168	2,625	2,821	3,109	3,691	4,229
営業利益	39	1,712	1,995	1,099	280	△20,611	△15,822	△4,048	6,636	12,309	13,795
経常利益	△172	1,698	2,048	1,105	401	△20,930	△16,542	△4,461	7,081	12,623	13,704
税金等調整前当期純利益	509	2,151	3,171	1,292	△521	△23,173	17,158	△6,362	6,685	11,328	13,376
親会社株主に帰属する当期純利益	32	858	1,672	556	△285	△22,427	12,675	△5,789	8,114	9,134	9,292
設備投資額等	8,160	9,500	8,589	4,391	3,846	4,079	1,428	6,998	5,243	2,968	5,949
会計年度末											
総資産	104,732	105,834	107,362	102,045	103,271	96,595	112,762	99,962	93,496	94,041	98,834
純資産	27,012	26,526	27,637	24,724	26,438	1,347	28,833	22,740	25,974	25,651	36,818
現金及び現金同等物	4,063	4,704	4,304	3,388	3,348	3,697	38,619	24,110	13,675	14,446	12,245
自己資本	26,826	26,326	27,428	24,509	26,263	1,182	28,656	22,629	25,974	25,651	36,818
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	△415	6,246	5,538	5,428	4,946	△17,069	△16,302	645	11,109	15,905	15,922
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,184	△6,004	△6,667	△4,324	△3,496	△2,412	42,890	△6,122	△5,919	△3,831	△5,685
フリー・キャッシュ・フロー	△8,600	242	△1,129	1,104	1,450	△19,482	26,587	△5,476	5,189	12,074	10,236
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,748	414	736	△1,880	△1,467	19,831	8,319	△8,935	△15,667	△11,311	△12,427
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	0.55	14.33	27.91	9.29	△ 4.76	△ 374.39	211.54	△ 96.61	135.41	146.71	154.19
1株当たり純資産(円)	447.70	439.39	457.83	409.13	438.42	19.74	225.27	117.30	259.90	393.38	614.47
1株当たり配当金(円)	40.0	40.0	40.0	40.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	40.0	70.0
財務指標											
配当性向(%)	1,463.0	55.6	28.7	86.1	—	—	—	—	—	5.5	9.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	△0.2	1.6	1.9	1.1	0.4	△20.9	△15.8	△4.2	7.3	13.5	14.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	0.1	3.2	6.2	2.1	△1.1	△163.4	85.0	△22.6	33.4	35.4	29.8
自己資本比率(%)	25.6	24.9	25.5	24.0	25.4	1.2	25.4	22.6	27.8	27.3	37.3
非財務指標											
従業員数(名)	1,270	1,356	1,421	1,515	1,700	1,677	1,158	1,148	1,342	1,530	1,638
平均勤続年数(年)	男性	22.2	22.1	21.5	21.4	20.4	21.2	20.3	20.2	18.2	15.7
	女性	10.6	10.3	9.3	8.8	8.1	8.7	9.2	9.6	8.0	5.3
女性管理職比率(%)		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	2.6	2.6	2.3	4.0	5.3	2.7	9.6	5.2	4.8	7.0
	女性	4.5	7.0	7.1	10.8	14.0	8.1	22.1	14.4	8.7	11.0
育児休業取得率(%)	男性	2.9	0.0	4.5	14.3	16.0	4.5	62.5	27.2	52.9	41.7
	女性	106.3	87.5	81.8	123.1	88.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 1. 2025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、2026年1月1日付で当社普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しました。これに伴い、2015年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、算出しています。なお、1株当たり配当金については、当該株式分割前の株式数を基準とした金額を記載しています。 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、離職率、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

藤田観光グループ営業施設一覧

WHG事業（総客室数：10,841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))	1,618
秋葉原ワシントンホテル	366
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
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
関空泉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	422
佐世保ワシントンホテル(FC)	190
ホテルグレイスリー札幌	407
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) ^{※2}	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
ホテルタビノス浜松町	188
ホテルタビノス浅草	278
ホテルタビノス京都	190
ISORAS CIKARANG ^{※2}	190

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
婚礼・宴会 (2拠点)	-
レジャー (1拠点)	-
レストラン (2拠点)	-

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 ^{※1}	150
箱根ホテル小涌園 ^{※1}	150
箱根小涌園 美山楓林 ^{※1}	15
箱根小涌園 三河屋旅館 ^{※1}	25
伊東小涌園 ^{※1}	50
伊東 緑涌 ^{※1}	7
藤乃煌 富士御殿場 ^{※2}	25
永平寺 親禅の宿 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 あかしあ亭	-
箱根小涌園 蕎麦 貴賓館 ^{※1}	-
箱根小涌園 鉄板焼・しゃぶしゃぶ 迎賓館 ^{※1}	-
箱根小涌園ユネッサン ^{※1}	-
箱根小涌園 元湯 森の湯 ^{※1}	-
箱根小涌園キャンプ&スパ山の音 ^{※1}	-
Fuji Camp Base煌(藤乃煌 富士御殿場 敷地内)	-
下田海中水族館 ^{※2}	-

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ホテルタビノス(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)ビジュアライフ	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
藤田セレンディビティ(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

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

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

財務・非財務サマリー	40
会社情報	41
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	41
会社概要／投資家情報	42

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权の貸与と運営指導

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

統合報告書 2025

藤田観光株式会社

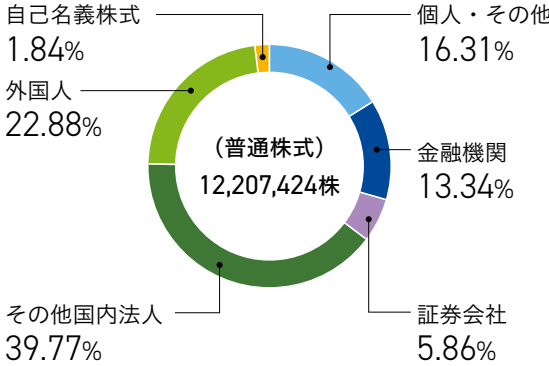
会社情報

会社概要／投資家情報 (2025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	1,638名(他 期中平均有期雇用者数 1,869名)	

投資家情報		
発行可能株式総数	普通株式	44,000,000株
	A種優先株式	150株
	計	44,000,150株
発行済株式総数	普通株式	12,207,424株
	A種優先株式	0株
	計	12,207,424株
株主数	普通株式	14,758名
	A種優先株式	0名
	計	14,758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 〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1	

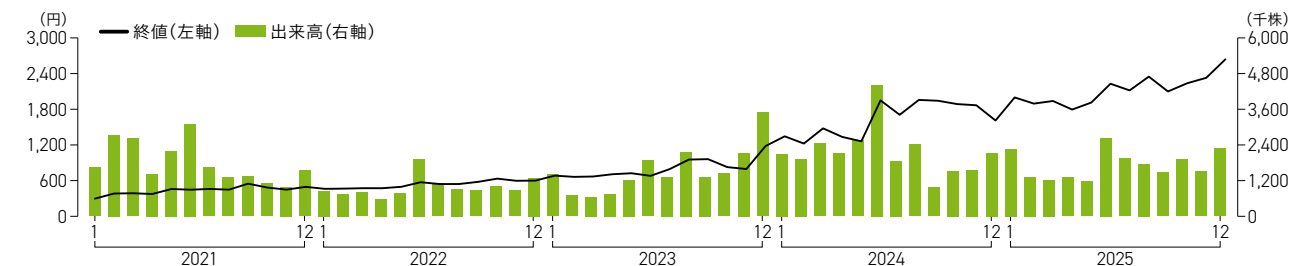
所有者別株式分布状況(普通株式)



(普通株式) 12,207,424株

- 個人・その他 16.31%
- 金融機関 13.34%
- 証券会社 5.86%
- その他国内法人 39.77%
- 外国人 22.88%
- 自己名義株式 1.84%

株価・出来高の推移



※2026年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行いました。したがって、2021年12月期の期首に株式分割が行われたと仮定して、便宜上の数値を掲載しています。

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)	722	6.03
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	572	4.78
野村證券株式会社	379	3.16
明治安田生命保険相互会社	300	2.51
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	246	2.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510312	220	1.84
日本生命保険相互会社	218	1.82
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	201	1.68
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510311	190	1.59

- (注) 1. 株主名および所有株式数は、2025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ます。

外部評価

- ・次世代認定マーク「くるみん」取得
- ・「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定



企業理念	01
CONTENTS	02

Chapter 1 価値創造ストーリー

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

財務・非財務サマリー	40
会社情報	41
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	41
会社概要／投資家情報	42



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

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



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/>

