

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	●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。
お取引先	●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	●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	●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。

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、夏の螢、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。

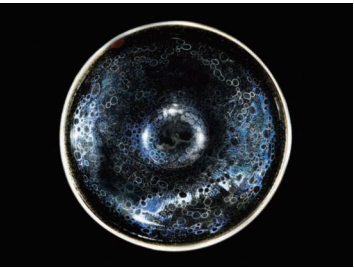


国登録有形文化財「蕎麦 貴賓館」

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/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)

	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2030年目標
CO ₂ 排出量合計(t-CO ₂)	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 ₂ 排出量合計(t-CO ₂)	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、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。

● 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、箱根小涌園コネッサン、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
株式会社ビー・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

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。株式会社ビー・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。株式会社ビー・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います。

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います。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います。



社外取締役

山田 政雄

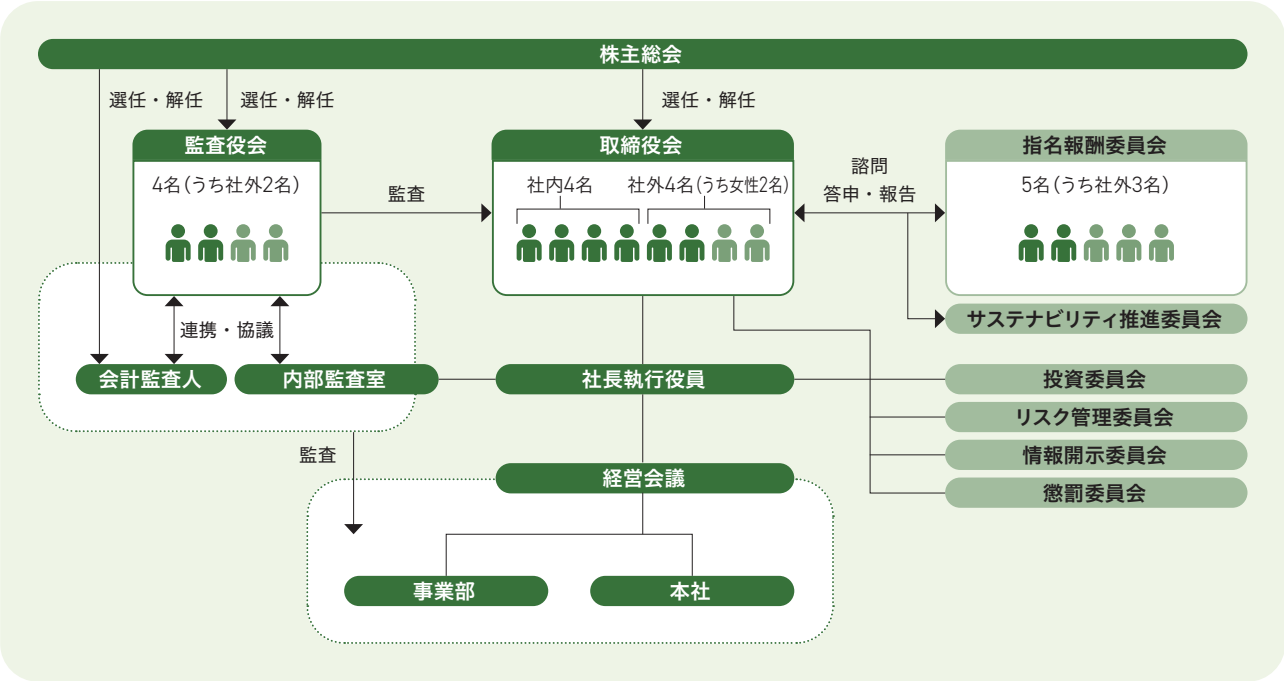
● 経歴

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して企業理念の実現を目指す、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・規程に関する事項 など
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	・監査の方針・職務の分担などの決定 ・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性の確認 ・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	2024年2月1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 2024年7月18日 ・指名報酬委員会の進め方について ・サクセッションプランについて 2024年9月19日 ・社長像と株式報酬について 2024年11月21日 ・役員業績報酬の制度について

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に報告する。	11回	・2024年度活動方針・推進方法について ・「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 ・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 ・ESG評価の向上に向けた取り組み実施について ・事業所推進活動の推進支援・進捗管理について

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		摘要	
			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	24,000千円
監査役	6名	70,080千円	70,080千円	—	うち社外3名	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。