

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

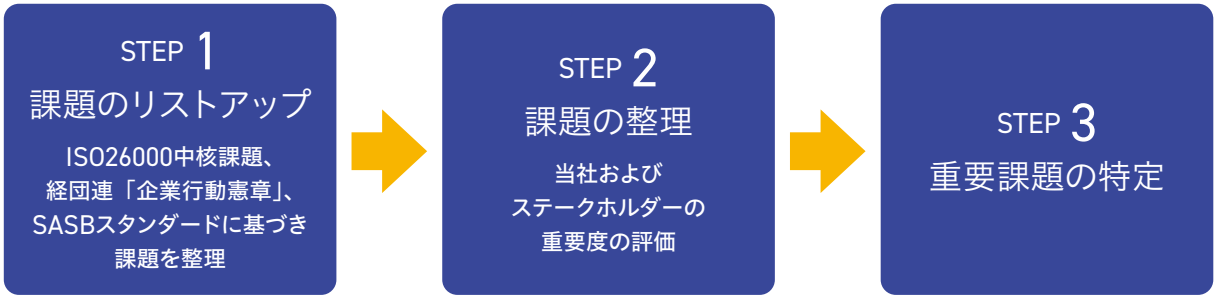
サステナビリティ

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	

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/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は審議・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	※ 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
Extremely High(>80%)	0	
High (40-80%)	1	
Medium - High (20-40%)	27	
Low - Medium(10-20%)	11	
Low (<10%)	2	
合計	41	

● 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	※ 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
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	

● 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%)

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

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。



登録有形文化財（建造物）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。

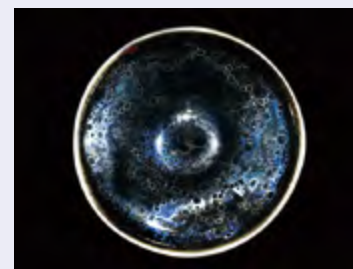


登録有形文化財（建造物）蕎麦 貴賓館

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

監査役

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

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

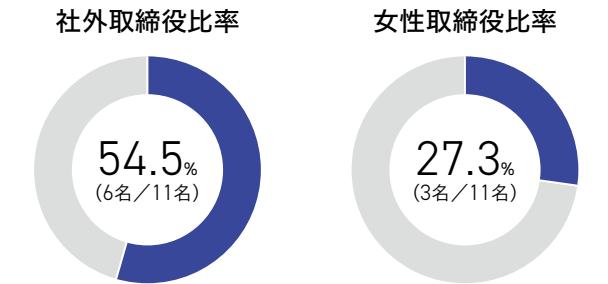
サステナビリティ	27
気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	29
文化財や歴史ある建物・庭園	30
ステークホルダーエンゲージメント	31
社外取締役メッセージ	32
役員一覧	35
スキル・マトリックス	36
コーポレート・ガバナンス	37

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

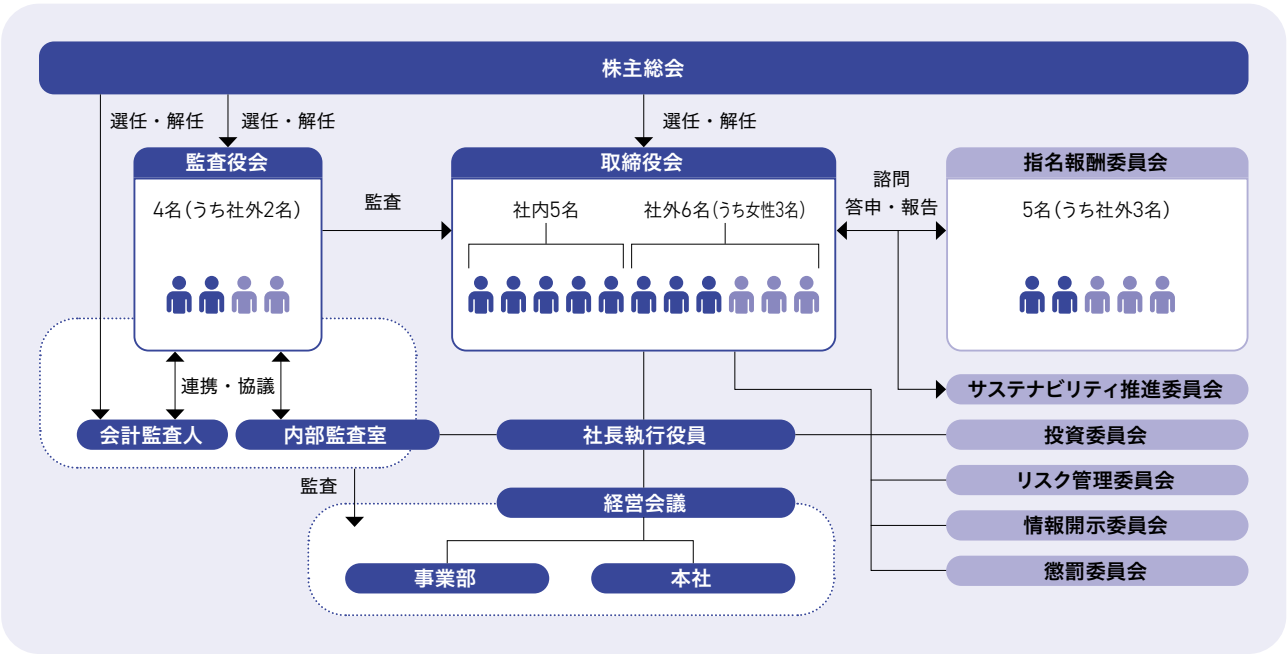
当社は、事業を通じて「潤いのある豊かな社会の実現」に貢献する企業を目指し、企業としての社会的責任を果たすためコーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。また長期的な企業価値の向上に向け、株主をはじめ様々なステークホルダーを尊重し、良好かつ円滑な関係の維持に努めてまいります。



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

CONTENTS02

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