

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