

## 社外取締役からのメッセージ

### ニューノーマルを見据えて、英知と気概を結集したい



残間 里江子  
社外取締役

財務省の財政制度等審議会委員などを経て2010年3月、当社社外取締役就任。株式会社キャンディッド・プロデュース代表取締役社長のほか、株式会社IBJ、株式会社島精機製作所、株式会社トラスト・テックにて社外取締役を兼職。

#### Q. 2010年に社外取締役に就任されてから藤田観光のガバナンスはどう変わりましたか

**A.** 金融庁と東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード」を企業統治方針としたのは2015年のことです。私が社外取締役に就任した当時、当社は長い歴史のなかで培われてきた「自律の精神」が従業員それぞれの行動に貫かれていて、企業統治はうまくいっていた印象がありました。以降も、コーポレート・ガバナンスへの取り組みは時間をかけながらも一歩ずつ推進してきたと評価しています。

取り巻く環境が複雑化し、当社の収益の柱がインバウンドになるなど、実質的なグローバル化が進む現在では、企業価値の向上に向けたコーポレート・ガバナンスへの取り組みは、より一層、当社のなかで「自分事」として根づきつつあると認識しています。

#### Q. 長期ビジョンを策定する際に、重要視しなければいけないポイントはなんですか

**A.** 藤田観光グループとしての長期ビジョンを策定する際、時代の流れの速さを抜きに考えることはできません。なぜなら、自然災害はもとより、国際政治における国家間の関係性が収益に直接跳ね返ってくるからです。新型コロナウイルスによる世界的な感染拡大は予測の範囲を超えていましたが、一瞬の出来事でそれまで積み上げてきたビジョンが容易に崩壊してしまう“現実”を勘案して、策定したビジョンが不意の環境変容に遭遇した際に、どこまで柔軟な対応ができるかを考察し、想像力の範囲を広げて考え抜きました。

当社は、世情を見る際に性善説で捉えがちです。それはサービス業としてあるべき姿ですが、あえて言えば展望について総じて読みが甘い気がします。この時代の経営陣は、右の懐にお客さまに夢や憧れを醸成するシナリオを持ち、左の懐には最低最悪のシナリオを持ち合わせていなければならないと考えます。

#### Q. 社外取締役として、ご自身が果たすべき役割をどのようにお考えでしょうか

**A.** 私はプロデューサーという仕事柄、「情報の海」を漂いつつも、社会の針路を探っていかなければならないと考えています。そのためには絶えず時代の先端を視野に入れ、人や物の動きを見据えていることと、折に触れ正確で有効な情報を届けることを必須要件だと心得ています。特に企業の社会性が企業価値と直結する昨今は、社外の者だからこそ見極められる客観性を重視し、当社の針路との整合性を見極めていくことが重要な任務と考えています。

取締役会に上程される案件は、執行役員会で議論されているので、執行役員会議事録にも目を通し、現場の議論や、とりわけ異論・反論を意識して熟読することも必須だと捉えています。また、社外取締役が4名となり、それぞれの経歴や知見が異なることがかなり功を奏していると感じています。

#### Q. 今後に向けて、藤田観光の魅力ある資源と期待についてお聞かせください

**A.** 藤田観光グループには、自身でも気づいていない素晴らしい資源がまだまだたくさんあると思います。今後、業態が変わっても、長い歴史のなかで培われた品位あるサービス・コンテンツを主軸としながら、「ホテル椿山荘東京」や「太閤園」のような比類のない庭園や、箱根での存在感など、これまで当たり前としてきたものをあらためて掘り起こし、この時代の価値観に照らし合わせて、外部のプロフェッショナルの力を借りながらさらに磨くことによって、国際的にも価値のある観光資源になりうると思います。継承していくべきものと刷新すべきものの峻別が今後の課題でしょう。

新型コロナウイルス感染拡大の収束後は「ニューノーマル」になると予想されています。藤田観光も、この苦しい時期を英知と気概を集結して乗り越え、新しい時代の新しい標準を追求していきたいと考えています。

### 一人ひとりが創る藤田観光ブランドが最大の強みです



高見 和徳  
社外取締役

1978年に松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社)入社。パナソニック株式会社副社長を経て、2019年3月、当社社外取締役就任。株式会社エフエム東京社外取締役、株式会社ノジマ社外取締役を兼職。

#### Q. 就任から1年が経ちましたが、取締役会の変化とそこで感じた期待をお聞かせください

**A.** 藤田観光グループの社外取締役に就任して1年が経過しましたが、2019年からは社外取締役を2名から4名に増やすなど、取締役会での監視・監督の充実に取り組んでいると感じています。

また、指名委員会や報酬委員会も、昨年よりさらに改善が進み、コーポレート・ガバナンスが発揮できる仕組みが整いつつあるという印象を持っています。特に指名委員会においては、社長を委員から除外して議事運営を行うことには率直に言って驚きを隠せませんが、この点については、他社と比べてもガバナンスがかなり進んでいるとの認識を持っています。

今後も、ガバナンスの強化と取締役会の充実は重要な課題だと考えます。引き続き、経営トップに対する後押しとそれに伴う監督体制の双方を同時に構築し、企業価値の最大化に向け、事業成長が達成できているかを監督していきたいと思えます。

#### Q. 今回の長期ビジョン、新中期経営計画の策定において重視された点をお教えてください

**A.** 長期ビジョン策定にあたって重視したのは、会社のフィロソフィーが社会やステークホルダーの皆さまに対してわかりやすくまとめられているかという点です。さらに、その時間軸は正しいのか、投資内容が事業価値向上につながっていくのか、取り組みの優先順位は正しいのか、そして何よりも、従業員に夢と希望を与えられることができるのかという視点で検討しました。

今回の策定は新型コロナウイルス感染症の発生前でしたが、日韓関係の悪化によりインバウンド需要に影響を及ぼす事態になった時には、このビジネスモデルからの脱却の必要性も痛感していました。さらに、デジタル化の進歩によって、お客さまの行動変化が顕著になることや情報セキュリティ対策の必要性など、これまでの想定とは異なる様々リスクに対応できるように準備しておく必要があると感じています。

#### Q. 社外取締役本来の役割はなんですか。ご自身ではどのような貢献をお考えですか

**A.** 社外取締役の役割は、経営執行側が企業価値の最大化に向けて、事業経営の視点からROE向上に努めているかをステークホルダーの代表として監督することです。また、私自身は、激変する世の中において、経営改革と経営判断が適切かどうか、さらには施策効果のスピードアップを図るために社外取締役として早期の決断を求めていく役割もあると考えます。

今後は、安定した経営基盤の構築を目指し、事業構造をどう生かして企業価値向上へマネジメントしていくのか、大変難しい舵取りが求められます。そういう意味でも取締役会での意思決定の重要性が増し、社外取締役としても知見の向上を図る必要があります。私自身も、自ら事業経営責任者として経験してきた知見とマーケティングノウハウを生かした指摘を通じて、当社の企業価値向上に役立ちたいと考えています。

#### Q. 藤田観光グループの強みは率直に何だと感じられていますか

**A.** 藤田観光グループには、幸いにも当社を愛してくださっている多くのお客さまがおられ、ホスピタリティマインドを体現する従業員一人ひとりとお客さまとの強い絆があります。この点から、藤田観光グループの企業価値としてまず挙げたいのは、心のこもった接客を通してお客さまに笑顔と安らぎを与える多くの仲間たちが誇りを持って藤田観光ブランドを守っていることだと感じています。

さらに、土地や建物、美術装飾品など、ほかに類を見ない豊富な事業資産を所有し、宿泊・婚礼・宴会・レジャーなどの多彩な事業を通じて、幅広い層のお客さまのニーズに応え続けているユニーク性も強みです。なお一層、一人ひとりの絆をプライドとして、これからもお客さまに愛され続ける会社を目指し、役員と従業員が一丸となってがんばっていききたいと思えます。

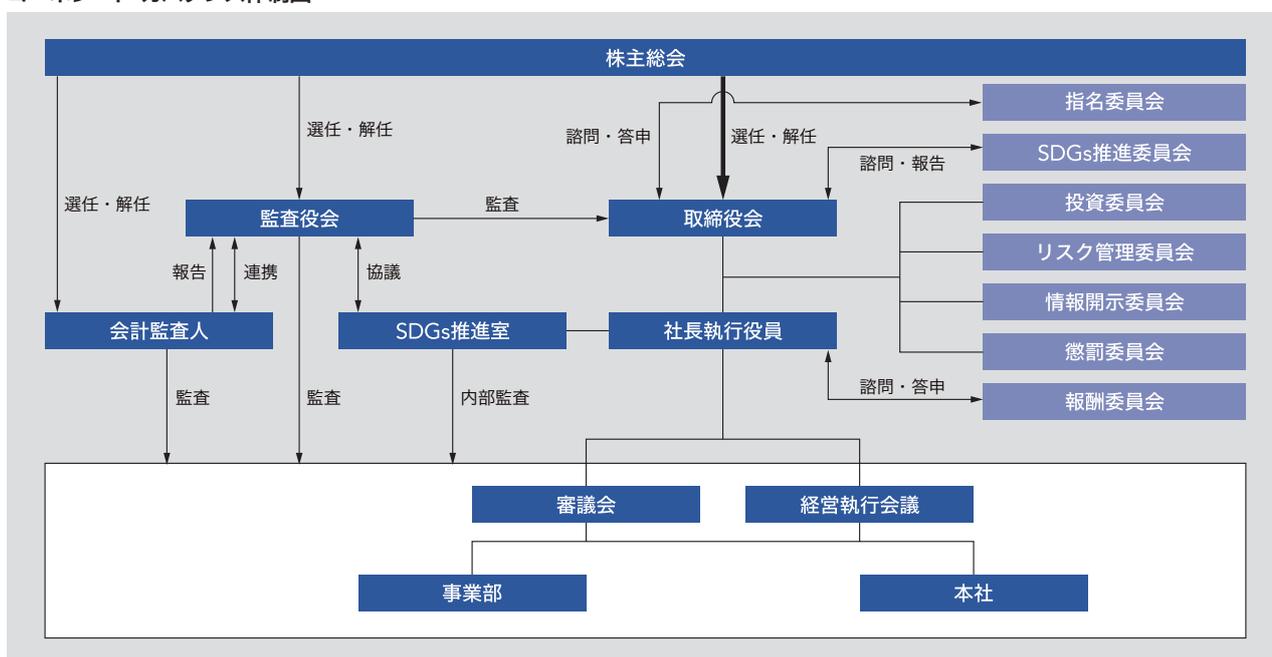
## コーポレート・ガバナンスの概要

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。

当社は2020年3月末時点で「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を実施しています。

▶ 詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。 <https://www.fujita-kanko.co.jp/ir/management/file/governance.pdf>

コーポレート・ガバナンス体制図



### 委員会の概要

委員会	委員長	役割
指名委員会	独立社外取締役	取締役の選解任ならびに取締役・監査役候補者の指名手続きに係る取締役会機能の独立性・客観性・透明性強化。審議結果について取締役会へ答申する。
SDGs推進委員会	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会に報告する。
投資委員会	企画本部管掌取締役	投資内容・効果について専門的な見地から実施前審査を行うことで、投資の妥当性を評価するとともに、審査した案件の効果測定を定期的に行うことで、より吟味された投資案件の立案・実行につなげる。
リスク管理委員会	社長または社長が指名するもの	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。
情報開示委員会	企画本部管掌取締役	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。
懲罰委員会	社長執行役員	就業規則および会社規程に基づく、役員および従業員の懲罰についての審議と決定を行う。
報酬委員会	人事本部管掌取締役	取締役および執行役員の報酬等の客観性と透明性の確保。社長からの諮問要請に応じ、審議結果について答申する。