

藤田観光株式会社  
2021年12月期  
決算説明資料

2022年2月10日  
藤田観光株式会社  
(証券コード：9722)

## 概況

- ◆ 断続的に緊急事態宣言が発出され、厳しい経営環境が継続
- ◆ 長期化するコロナ禍で顕在化した課題に対処するため、事業計画を策定・推進

### <コロナ禍により顕在化した課題>

#### ➤ WHG事業への依存

WHG事業の収益減により、会社全体の業績悪化が加速

#### ➤ 主力事業の改善遅れ

椿山荘のブランド力低下、箱根小涌園の立上り遅延、資産の未活用により低採算から未脱却

#### ➤ 不採算事業への対応不足

撤退・閉鎖等の対応の遅れ、出店・契約形態の見直し

### <事業計画 主要戦略>

#### 【Ⅰ】 構造改革の推進

コスト・不採算事業対策による利益率の引上げ

#### 【Ⅱ】 事業ポートフォリオの見直し

マーケティング・ブランディングの強化  
椿山荘、箱根小涌園の事業強化

#### 【Ⅲ】 経営管理体制の強化

戦略・プロセスを明確化し、事業計画を達成

## 資本・資金対策

### ◆ 喫緊の課題であった財務状況を改善

- ✓ 太閤園他、資産を売却
- ✓ 第三者割当による優先株式の発行

	2020年末
純資産	13.4億円
自己資本比率	1.2%



	2021年末
純資産	288.3億円
自己資本比率	25.4%

## 戦略Ⅰ 構造改革 の推進

- ◆ 役員報酬の減額、従業員賞与の不支給、従業員給与の減額（～2021年8月）、早期希望退職（2021年3月）、委託業務の内製化等による労務費対策を実施
- ◆ 賃料減額交渉等、費用削減による営業固定費の削減
  - ➡ 営業固定費前年比13%削減（P.5参照）
- ◆ 料飲店舗等の整理・集約による不採算事業の縮小（契約期間満了を含む8事業所を閉業）

## 戦略Ⅱ 事業ポート フォリオの 見直し

- ◆ WHGの事業運営体制の変更、契約体系の見直し、フランチャイズ展開の強化
- ◆ 箱根小涌園再開発における箱根ホテル小涌園建設着工（2023年7月開業予定）
- ◆ 2022年11月に開業70周年を迎えるホテル椿山荘東京において、庭園の魅力を最大限に活かしたプロジェクトを実施

## 戦略Ⅲ 経営管理体制 の強化

- ◆ 施策進捗の管理ツールと体制の再整備による管理強化

# 損益計算書

- ▶ 構造改革を着実に進捗させ、営業固定費を前年比13%削減  
前年比6.7%の増収に対し、実質の前年比では営業赤字を34% (70億円) 縮小

(百万円)	2021年 実績	2020年 実績	前年比	実質前年比※1	<参考> 2019年 実績※2	主な増減要因
<b>売上高</b>	<b>28,433</b>	26,648	1,785	—	68,960	
WHG事業	10,434	10,355	78	—	37,629	1~3月 ▲5,501
ラグジュアリー-&バンケット事業	12,216	9,897	2,319	—	22,388	4~6月 +4,815
リゾート事業	3,749	4,220	▲471	—	5,790	7~9月 +2,208
その他	2,034	2,175	▲141	—	3,151	10~12月 +264
<b>営業利益</b>	<b>▲15,822</b>	▲20,611	4,789	<b>7,078</b>	280	早期希望退職の実施、 役員報酬・従業員給与 の減額、賞与の不支給、 外注業務の内製化等に よる労務費・コスト削 減
WHG事業	▲12,095	▲13,669	1,574	2,815	2,254	
ラグジュアリー-&バンケット事業	▲1,797	▲4,716	2,919	3,537	▲65	
リゾート事業	▲1,126	▲769	▲356	39	▲939	
その他	▲803	▲1,455	652	686	▲969	
<b>経常利益</b>	<b>▲16,542</b>	▲20,930	4,388	6,677	401	
特別利益	37,088	3,824	33,263	33,263	285	固定資産売却益等
特別損失	3,388	6,067	▲2,679	▲390	1,207	撤退による減損損失等
税金費用等	4,482	▲745	5,228	—	▲236	
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>12,675</b>	▲22,427	35,103	—	▲285	

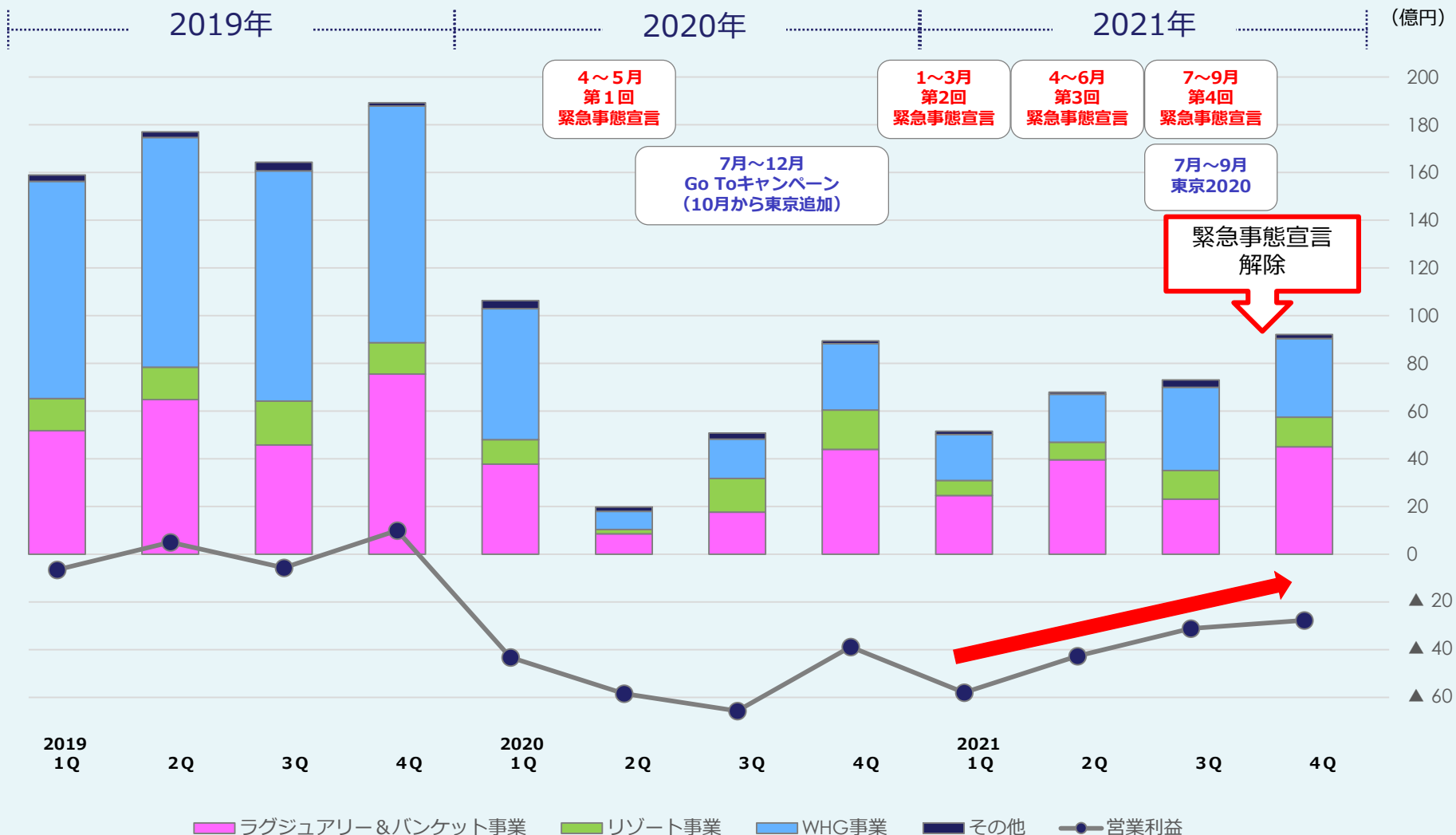
※1 実質前年比：2020年2Qにおいて営業休止中の固定費2,289百万円を特別損失に振り替えているため、振り替え前の実績と比較

※2 組織変更により営業施設の属するセグメントを一部変更しているため、2019年度のセグメント別情報は変更後のセグメント区分に組替えた実績

# 損益計算書 (売上・営業利益)

- ▶ 緊急事態宣言が解除された4Qには、連休や週末を中心に宿泊需要が回復
- ▶ 四半期ごとに営業利益が改善

## 売上高・営業利益推移



## ▶2020年から継続してコスト削減・労務費対策を実施

### コスト削減

- ◆客室清掃などの委託業務を内製化
- ◆賃料減額交渉 など

### 労務費対策

- ◆早期希望退職の実施
- ◆役員報酬・従業員給与の減額、賞与の不支給
- ・WHG事業の販売・予約業務の集約 など



### 前年比

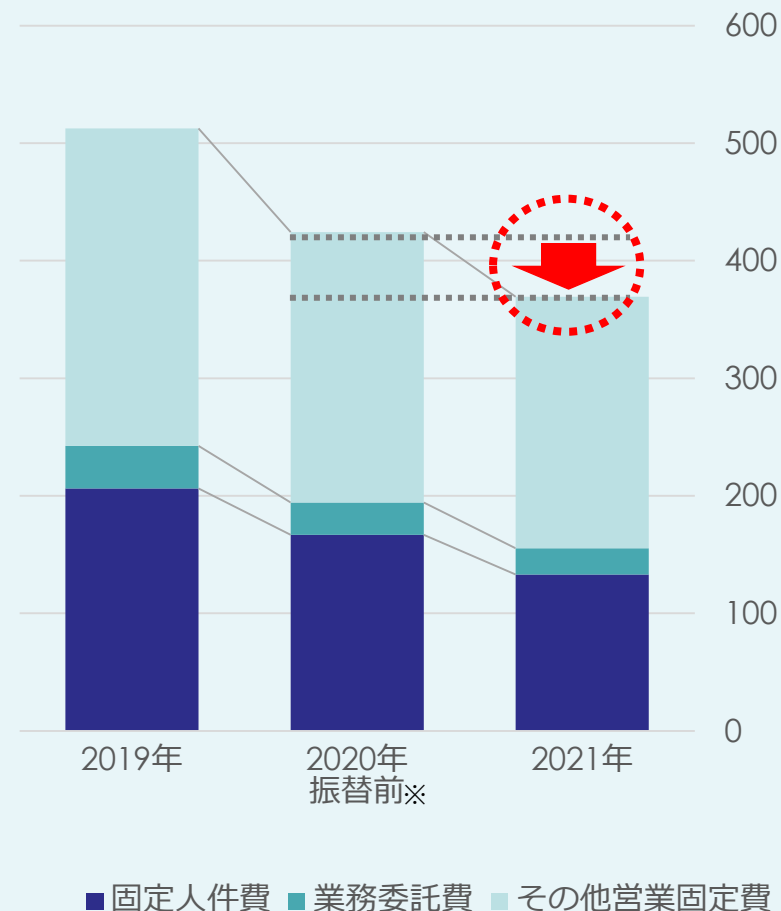
固定人件費：**33億円削減**

業務委託費：**5億円削減**

**営業固定費全体では13% (54億円) 削減**

### 営業固定費の推移

(億円)



※2020年は営業休止中の固定費2,289百万円を特別損失に振り替えているため、振り替え前の実績と比較

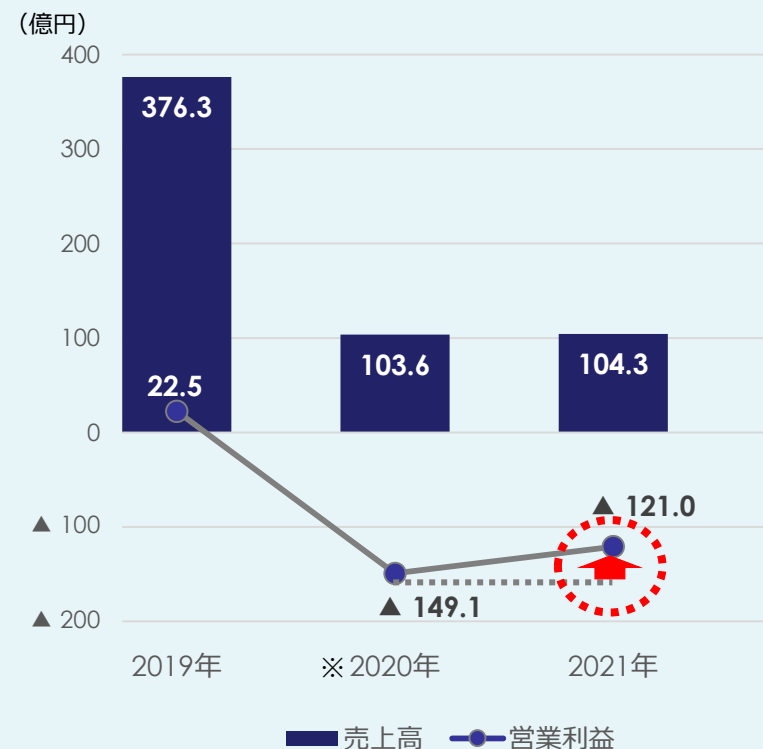
- ▲長期滞在・テレワーク、入国・帰国時の一時宿泊利用（レジデンストラック）等の新しいニーズを取り込むも、インバウンド需要消失の影響をカバーできず
- 販売・予約業務の集約による効率化およびコスト削減を実施したことで、実質の前年比では **営業赤字を19%（28億円）縮小**

2021年通期 WHG事業 営業指標  
2020年・2019年との対比

	2020年比		2019年比	
	ADR	稼働率	ADR	稼働率
合計	▲17.4%	+4.6pt	▲43.4%	▲47.3pt
東京	▲22.8%	+7.1pt	▲50.8%	▲50.6pt
東京以外	▲12.4%	+2.5pt	▲33.5%	▲43.6pt

ADR：客室平均単価  
通常営業をしていない事業所（国・自治体への提供等）を除く

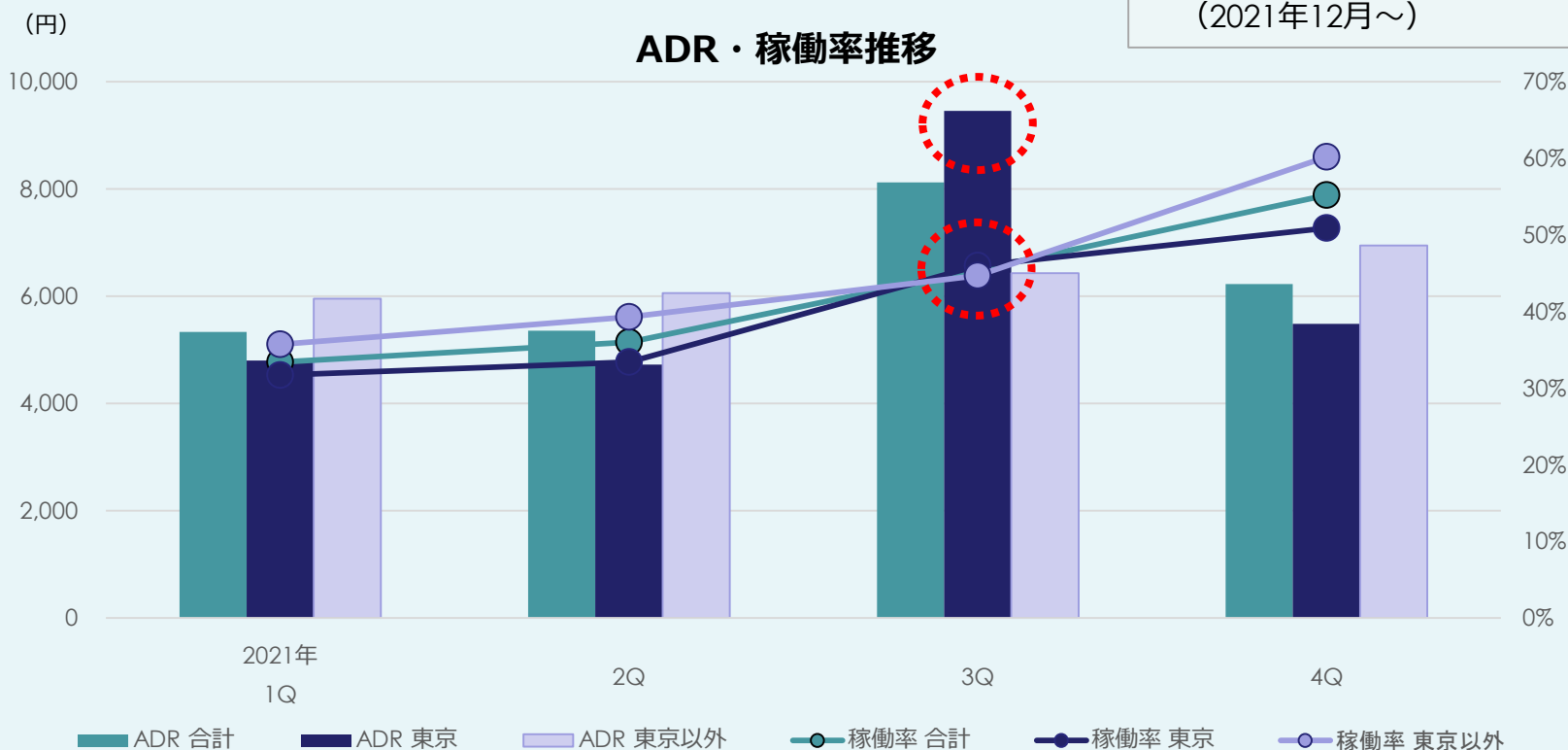
WHG事業部 売上高・営業利益推移



※2020年は営業休止中の固定費を特別損失に振り替えているため、振り替え前の実績と比較

- 3Qにおいては東京2020オリンピック・パラリンピック関連利用を取り込み、都内事業所の稼働率・ADRが向上
- 7月30日「ホテルタビノス京都」、9月14日「ホテルグレイスリー台北」を開業
- 「関西エアポートワシントンホテル」をフランチャイズ化、「関空泉大津ワシントンホテル」も新たに加盟
- 国・自治体の要請を受け、3ホテルを宿泊療養施設として提供

・ 横浜伊勢佐木町ワシントンホテル (2020年9月～2021年11月)  
 ・ 東京ベイ有明ワシントンホテル  
 ・ ホテルグレイスリー新宿 (2021年12月～)



通常営業をしていない事業所（国・自治体への提供等）を除く



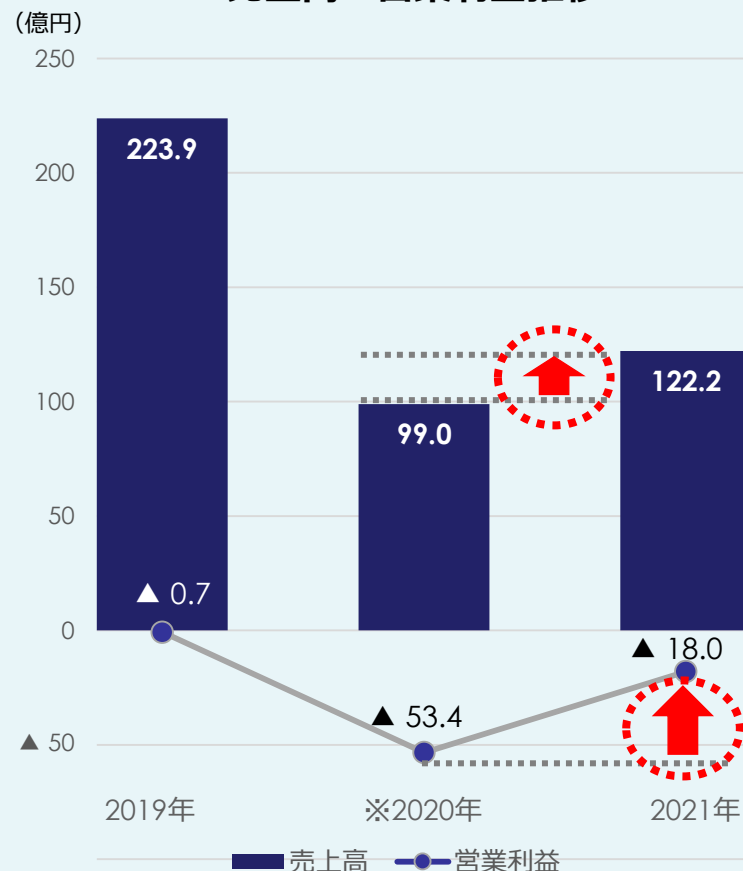
● 婚礼部門、ゴルフ部門が回復基調、**前年比23%増収、実質の前年比で営業赤字66%縮小**

2021年通期 ラグジュアリー&バンケット事業  
部門別売上高 2020年・2019年との対比

	2020年比	2019年比
宿泊部門	+28.4%	▲32.7%
婚礼部門	+58.2%	▲37.9%
宴会部門	▲34.6%	▲81.6%
料飲部門	+1.4%	▲37.9%
その他	+5.9%	▲15.3%

うちゴルフ部門 2020年比 +24.7%  
2019年比 ▲1.3%

ラグジュアリー&バンケット事業部  
売上高・営業利益推移



※2020年は営業休止中の固定費を 特別損失に振り替えているため、振り替え前の実績と比較

# ラグジュアリー&バンケット事業 ② (ホテル椿山荘東京)

- 庭園プロジェクト「東京雲海」「森のオーロラ」関連の商品展開の効果もあり、ADRが向上
- 2020年からの延期を含め、婚礼実施件数が増加、婚礼部門の売上高が前年比88%増
- ▲ 法人宴会は低迷継続

2021年通期 ホテル椿山荘東京 営業指標  
2020年・2019年との対比

	2020年比		2019年比	
	ADR	稼働率	ADR	稼働率
宿泊部門	+9.4%	+1.4pt	+23.4%	▲35.0pt
婚礼部門	一人あたり単価	人員	一人あたり単価	人員
	+8.6%	+78.1%	+46.3%	▲52.6%
宴会部門	一人あたり単価	人員	一人あたり単価	人員
	+27.8%	▲47.9%	+26.2%	▲87.3%

2021年通期 ホテル椿山荘東京 部門別売上高  
2020年・2019年との対比

	2020年比	2019年比
宿泊部門	+28.4%	▲32.7%
婚礼部門	+87.8%	▲29.2%
宴会部門	▲22.2%	▲78.9%
料飲部門	+1.6%	▲42.6%

## ■ 70周年 (2022年11月) に向けた3カ年の庭園プロジェクト



「森のオーロラ」



「椿絵巻」



「夜桜雲海」

この他、蛍と東京雲海の共演など、豊かな自然と庭園演出により、年間を通して当ホテルでしか体験できない7つの絶景が完成

- 「箱根小涌園 天悠」は稼働率・ADRは前年比マイナスとなるも、高付加価値商品の効果で一人当たりの単価は前年並みを確保（前年はGo Toキャンペーン実施）
- 「箱根小涌園ユネッサン」は事前予約制・自動精算機を導入し混雑を緩和、安心・安全を確保
- 成長戦略の一環 箱根小涌園再開発では「箱根ホテル小涌園」の2023年7月開業に向け着工
- アウトドア需要の高まりを受け、グランピング施設「藤乃煌 富士御殿場」が好調に推移

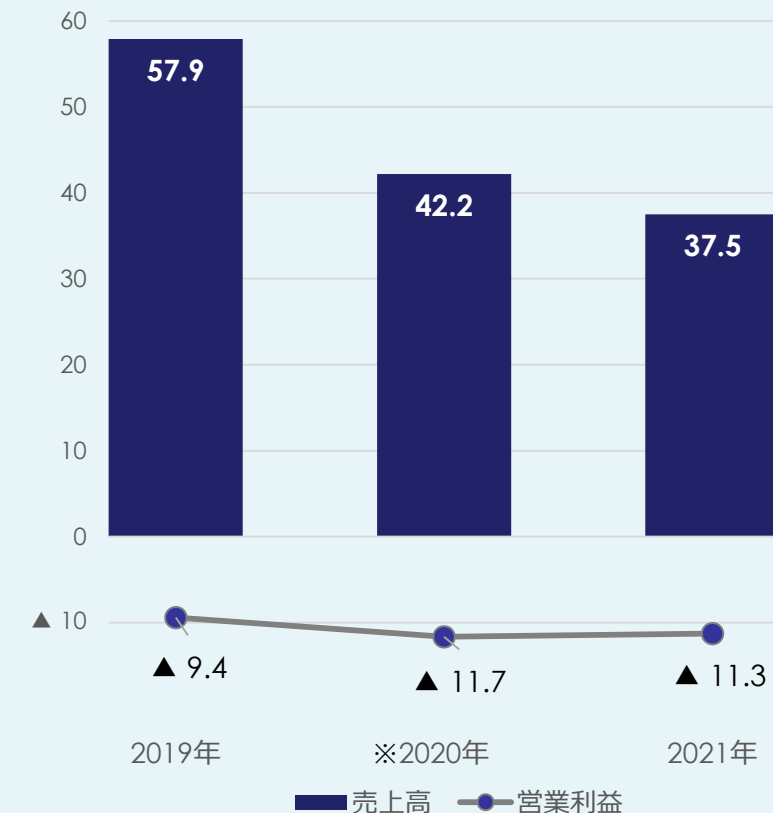
2021年通期 箱根小涌園 天悠 営業指標  
2020年・2019年との対比

2020年比		2019年比	
ADR	稼働率	ADR	稼働率
▲3.7%	▲12.7pt	▲0.5%	▲29.0pt

2021年通期 箱根小涌園ユネッサン営業指標  
2020年・2019年との対比

2020年比		2019年比	
入場人員	入場単価	入場人員	入場単価
+5.6%	▲8.3%	▲40.8%	▲5.8%

リゾート事業部 売上高・営業利益推移



※2020年は営業休止中の固定費を特別損失に振り替えているため、振り替え前の実績と比較

# 部門別売上高および主要事業所の営業指標

## 2021年通期 部門別売上高

(百万円)		部門	売上高実績	前年比
W H G	宿泊		8,857	453
	その他		1,576	▲375
ラグジュアリー&バンケット	宿泊		1,533	338
	婚礼		6,412	2,360
	宴会		902	▲478
	料飲		2,112	28
	その他		1,255	69
リゾート	宿泊		2,716	▲34
	日帰り・レジャー		865	▲9
	その他		166	▲427

## <参考> 2021年4Q (10~12月) 営業指標 前年との対比

宿泊部門			ADR	稼働率
W H G	合計		▲1.8%	+10.6pt
	東京		▲1.7%	+12.3pt
	東京以外		▲1.2%	+8.3pt
ホテル椿山荘東京			▲1.0%	▲13.0pt
箱根小涌園天悠			▲11.3%	▲26.1pt

婚礼・宴会部門	婚礼 一人あたり 単価	婚礼 人員	宴会 一人あたり 単価	宴会 人員
ホテル椿山荘東京	▲7.3%	+68.8%	+12.7%	+16.4%

日帰り・レジャー部門	入場人員	入場単価
箱根小涌園ユネッサン	+17.3%	▲9.3%

# 貸借対照表

## ▶ 資産売却、第三者割当による優先株式発行※により資金・資本を調達

※DBJ飲食・宿泊支援ファンド投資事業  
有限責任組合に対するA種優先株式の発行

- ・ 太閤園を売却、333億円の特別利益を計上
- ・ 150億円の資本性資金を確保（成長投資・構造改革の原資、運転資金）  
同時に資本金を1億円とする減資の実施

	2019年末	2020年末	2021年末
純資産	264.3億円	13.4億円	<b>288.3億円</b>
自己資本比率	25.4%	1.2%	<b>25.4%</b>

(百万円)

<資産>		2021年12月	2020年12月	前期末比	主な増減要因
流動資産合計		44,276	10,149	34,126	増資および下記資産売却による現預金の増加 37億円→386億円
固定資産合計		68,486	86,446	▲17,959	資産売却（太閤園、投資有価証券）による減少
資産合計		112,762	96,595	16,166	
<負債・純資産>		2021年12月	2020年12月	前期末比	主な増減要因
流動負債合計		23,935	25,197	▲1,261	
固定負債合計		59,993	70,051	▲10,057	借入金返済等による減少
負債合計		83,929	95,248	▲11,319	
純資産合計		<b>28,833</b>	<b>1,347</b>	<b>27,486</b>	増資による資本金および資本準備金の増加（その後減資を行いその他資本剰余金に振替） 資産売却による利益剰余金の増加
負債純資産合計		112,762	96,595	16,166	

# キャッシュフロー計算書

- ▶ 営業キャッシュ・フローは、厳しい環境下で163億円のキャッシュアウト
- ▶ 固定資産売却、第三者割当による優先株式発行※により、現金および現金同等物の期末残高は前期末比349億円増加

※DBJ飲食・宿泊支援ファンド投資事業有限責任組合に対するA種優先株式の発行（150億円）

(百万円)

	2021年実績	2020年実績	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	▲16,302	▲17,069	766
投資活動による キャッシュ・フロー	42,890	▲2,412	45,302
フリーキャッシュ・フロー	26,587	▲19,482	46,069
財務活動による キャッシュ・フロー	8,319	19,831	▲11,512
現金および現金同等物の期末残高	38,619	3,697	34,921

# 2022年12月期 業績予想

- ▶ 1Qは国内におけるオミクロン株影響を考慮、インバウンドは3Q以降緩やかな回復（2019年比1割程度）を想定するが、営業固定費の削減継続とまん延防止等重点措置解除後の需要回復に備えた施策の実施で、**売上・利益ともに2021年比100億円の改善**を見込む
- ▶ 2022年4月より、東証市場第一部からプライム市場へ移行

(百万円)

	第2四半期			通期		
	2022年 2Q累計	2021年 2Q実績	前年同期比	2022年 通期	2021年 通期実績	前期比
売上高	16,600	11,928	4,671	39,800	28,433	<b>11,366</b>
WHG事業	6,900	3,799	3,100	18,000	10,434	7,565
ラグジュアリー-&バンケット事業	5,600	5,957	▲357	13,000	12,216	783
リゾート事業	2,100	1,345	754	4,800	3,749	1,050
その他	2,000	826	1,173	4,000	2,034	1,965
営業利益	▲4,600	▲10,056	5,456	▲6,000	▲15,822	<b>9,822</b>
WHG事業	▲2,900	▲7,310	4,410	▲4,100	▲12,095	7,995
ラグジュアリー-&バンケット事業	▲800	▲1,486	686	▲600	▲1,797	1,197
リゾート事業	▲400	▲880	480	▲700	▲1,126	426
その他	▲500	▲378	▲121	▲600	▲803	203
経常利益	▲4,600	▲10,344	5,744	▲6,200	▲16,542	<b>10,342</b>
当期純利益	▲4,600	19,400	▲24,000	▲5,900	12,675	▲18,575

▶事業計画の主要戦略である、迅速な意思決定を可能とする経営管理体制を築くと同時に、コロナ禍の影響を最小化し、コロナ収束後の収益最大化のための構造改革を推進  
並行して、その先の将来の持続的な成長・収益拡大をも見据えた事業ポートフォリオの見直しを実施。特に2022年度は、以下の2点に重点的に取り組む

## 新会員プログラム「THE FUJITA MEMBERS」4月始動



- 会員プログラム「藤田観光グループメンバーズカード」を刷新し、2022年4月11日に「THE FUJITA MEMBERS」へリニューアル
- お客様情報の追加登録により一人ひとりにあった商品や情報を提供
- 顧客との繋がりを強化し、デジタルマーケティングの施策効果向上とDXを推進

## 仕事基準の人事制度へ全面改定 4月導入

- 現状の年功的要素を排除し、会社・商品・自己を変革し挑戦を続ける人、成果を出した人が処遇の面で報われ、キャリアアップが可能となる仕事基準の制度に刷新
- ゼネラリスト、エキスパートの複線型キャリアパス体系、行動等級と職務等級のダブルラダー制度、評価・賃金制度等、全面的な改定を実施



▶各事業部では、共通事項として付加価値向上・生産性向上に重点的に取り組む

## WHG事業

- ①**販売力の強化**：フランチャイズホテルを含めたチェーン共通の販促、販管業務の本部集約、朝食の差別化、高付加価値商品開発等
- ②**業務効率化**：機械化、集中化、オペレーションの統一等による省力化

## ラグジュアリー&バンケット事業

- ①**商品の強化**：高付加価値・高収益商品の販売
- ②**技術力の向上**：「椿山荘ブランド」の価値を引き上げる料理・接客技術、企画力強化

## リゾート事業

- ①**オペレーションの強化**：料理・客室の商品力強化等商品の付加価値と生産性向上対策
- ②**箱根再開発の推進**：箱根ホテル小涌園建替え・ユネッサンエリア機能強化等、未稼働・遊休資産活用策の実施

# 施設一覧 (2022年2月10日現在)



2021年12月期 決算説明資料

WHG事業		リゾート事業		ラグジュアリー&バンケット事業	
<b>◀宿泊▶ 36拠点 10,827室</b>		<b>◀宿泊▶12拠点 560室 (開業予定1拠点含む)</b>		<b>◀宿泊▶ 1拠点 267室</b>	
<b>■ワシントンホテル (21拠点 6,619室)</b>		<b>■ホテルグレイスリー (11拠点 3,198室)</b>		<b>ホテル椿山荘東京 267室</b>	
仙台	223室	札幌	440室	<b>◀婚礼・宴会▶ 3拠点</b>	
新宿 (本館)	1,280室	銀座	270室	マリーエイド	
秋葉原	369室	田町	216室	ルメルシェ元宇品	
東京ベイ有明	830室	浅草	125室	ザ サウスハーバーリゾート	
横浜桜木町	553室	新宿	970室	<b>◀レジャー▶ 1拠点</b>	
浦和	140室	京都三条 (北館)	97室	カメラアヒルズカントリークラブ	
広島	266室	京都三条 (南館)	128室	<b>◀レストラン▶2拠点</b>	
キャナルシティ・福岡	423室	大阪なんば	170室	東京大学伊藤国際学術研究センター内 レストラン【MC】	
山形七日町【FC】	213室	那覇	198室	明治大学 紫紺館 フォレスト椿山荘【MC】	
山形駅西口【FC】	100室	ソウル	336室	<b>会員制リゾートホテル</b>	
会津若松【FC】	154室	台北	248室	<b>◀宿泊▶ 7拠点 460室</b>	
郡山【FC】	184室			<b>■ウィスタリアンライフクラブ</b>	
いわき【FC】	148室	<b>■ホテルフジタ (1拠点 354室)</b>		ヴェルデの森 100室	
立川【FC】	170室	福井【FC】	354室	箱根 18室 熱海 54室	
木更津【FC】	146室			宇佐美 58室 鳥羽 76室	
燕三条【FC】	103室	<b>■ホテルタビノス(3拠点 656室)</b>		野尻湖 64室	
関西エアポート【FC】	504室	浜松町	188室	プロミネント車山高原 90室	
関西泉大津【FC】	151室	浅草	278室	<b>その他事業</b>	
宝塚【FC】	135室	京都	190室	<b>◀宿泊▶ 1拠点 214室</b>	
佐世保【FC】	190室	<b>海外現地法人・駐在員事務所</b>		ISORAS CIKARANG 214室	
新宿 (新館) 【MC】	337室	上海			

上場取引所	東京証券取引所市場第一部	
社名	藤田観光株式会社	
証券コード	9722	
単元株式数	普通株式	100株
	A種優先株式	1株
事業年度	毎年1月1日～12月31日	
基準日	12月31日	
配当金支払株主確定日（普通株式）	12月31日および中間配当を実施するときは6月30日	
定時株主総会	毎年3月	
発行済株式の総数	普通株式	12,207,424株
	A種優先株式	150株
	計	12,207,574株
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
決算期	毎年12月31日	

IR担当部門（お問合せ先）

藤田観光株式会社 企画本部 経理・財務IR部

TEL : 03-5981-7727

<https://www.fujita-kanko.co.jp/ir/index.html>

注意事項：

当資料は、藤田観光グループの業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。

また、注記を行っている場合を除き、2021年12月31日現在のデータに基づいて作成しております。

尚、当資料に掲載された予測等は作成時点での当社の判断であり、経営環境の変動により今後変更される可能性がありますのでご了承ください。

当資料の転載はご遠慮ください。