

# 2015年12月期 決算説明会

2016年2月16日  
藤田観光株式会社  
(証券コード：9722)

# 本日の説明内容（目次）

【Ⅰ】2015年12月期業績	P1	【Ⅲ】2016年度業績予想	P12
1.損益計算書	P2	1.中期経営計画における2016年度の位置づけ	P13
2.貸借対照表・キャッシュフロー計算書	P3	2.通期予想数値（連結）	P14
3.セグメント別売上高	P4	【Ⅳ】セグメント別施策	P15
5.セグメント別営業利益	P5	1.セグメント別施策（WHG事業）	P16～18
【Ⅱ】セグメント別状況	P6	2.セグメント別施策（リゾート事業）	P19～20
1.セグメント別状況(WHG事業)	P7～8	3.セグメント別施策 （ラグジュアリー＆バンケット事業）	P21～22
2.セグメント別状況(リゾート事業)	P9	4.通期予想数値（セグメント別）	P23
3.セグメント別状況 （ラグジュアリー＆バンケット事業）	P10	5.株主還元	P24
4.海外における取り組み	P11	参考資料	P25～27

# 【 I 】 2015年12月期業績

# 損益計算書

## 先行投資期ながらも営業利益は予想比大幅増加

単位：億円	2015/12	2014/12	前年比	2015/12 予想	予想比
	実績	実績		(2/13発表時点)	
売上高	<b>639.8</b>	642.5	▲2.6	642.0	▲2.1
営業利益	<b>0.3</b>	13.6	▲13.2	▲13.0	13.3
減価償却費等負担前営業利益	<b>51.4</b>	59.9	▲8.5	40.0	11.4
経常利益	<b>▲1.7</b>	13.9	▲15.6	▲15.0	13.2
当期純利益	<b>0.3</b>	5.3	▲4.9	▲5.0	5.3

### ■特別利益9.1億円

(主な内容：株式売却益5.5億円、契約損失引当金取崩益2.6億円)

### ■特別損失2.3億円

(主な内容：事業撤退損失引当金繰入1.4億円、固定資産除却損0.4億円)

### ■過年度法人税の計上8.2億円一方で、繰延税金資産9.4億円を計上

# 貸借対照表・キャッシュフロー計算書

## 先行投資により固定資産が増加

単位：億円、%	2015/12	2014/12	前年比
	実績	実績	
総 資 産	<b>1,047.3</b>	1,008.8	38.5
純 資 産	<b>270.1</b>	277.7	▲7.6
有 利 子 負 債	<b>448.1</b>	374.6	73.4
自 己 資 本 比 率	<b>25.6%</b>	27.3%	▲1.7%
営 業 キャ ッ シ ュ フ ロ ー	<b>▲4.1</b>	36.6	▲40.7
投 資 キャ ッ シ ュ フ ロ ー	<b>▲81.8</b>	19.0	▲100.8
設備投資額（キャッシュベース）	<b>81.6</b>	36.0	45.5

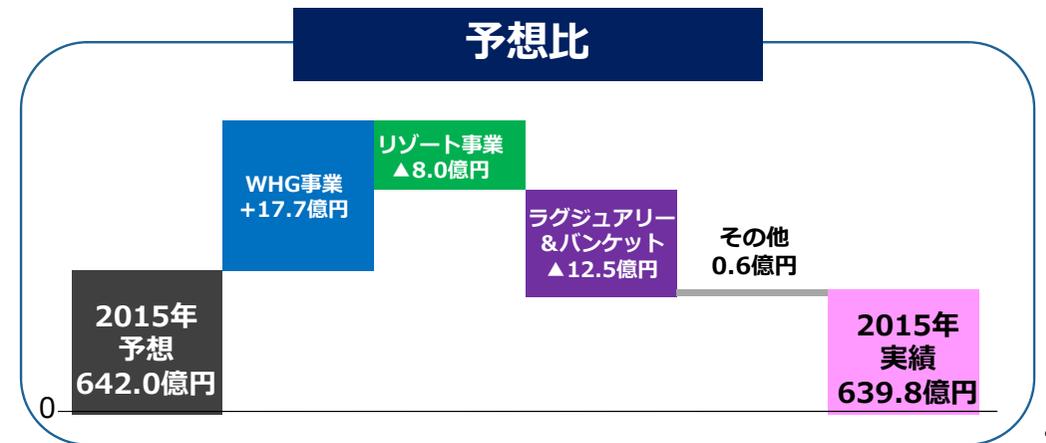
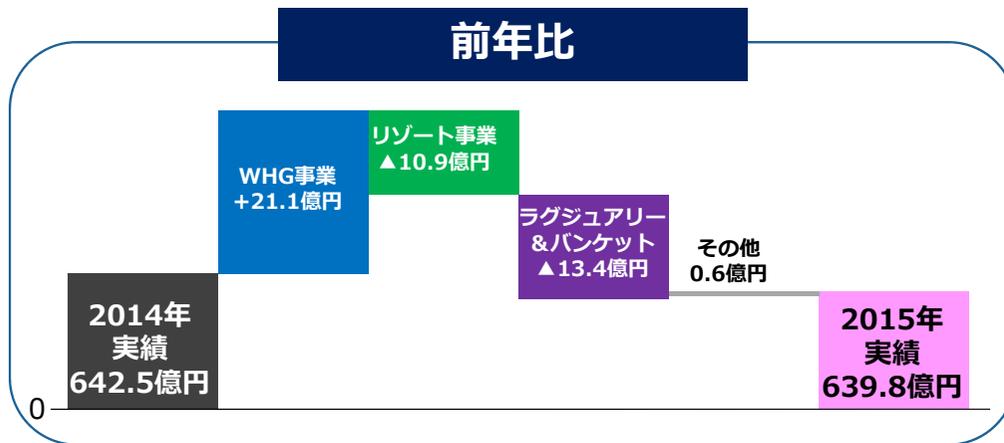
- 投資の資金調達のため、有利子負債増加  
(中期経営計画期間中で500億円以下を予定)
- 積極投資により、投資キャッシュフローの増加

# セグメント別売上高

## WHG事業の牽引により、リゾート・L&Bの減収をカバー

単位：億円

	2015/12 通期実績	2014/12 通期実績	前年比	2015/12 通期予想 (2/13発表時点)	予想比
W H G 事業	279.7	258.6	21.1	262.0	17.7
リゾート事業	64.9	75.9	▲10.9	73.0	▲8.0
ラグジュアリー&バンケット事業	262.4	275.8	▲13.4	275.0	▲12.5
その他および調整額	32.6	32.0	0.6	32.0	0.6
売上高合計	639.8	642.5	▲2.6	642.0	▲2.1

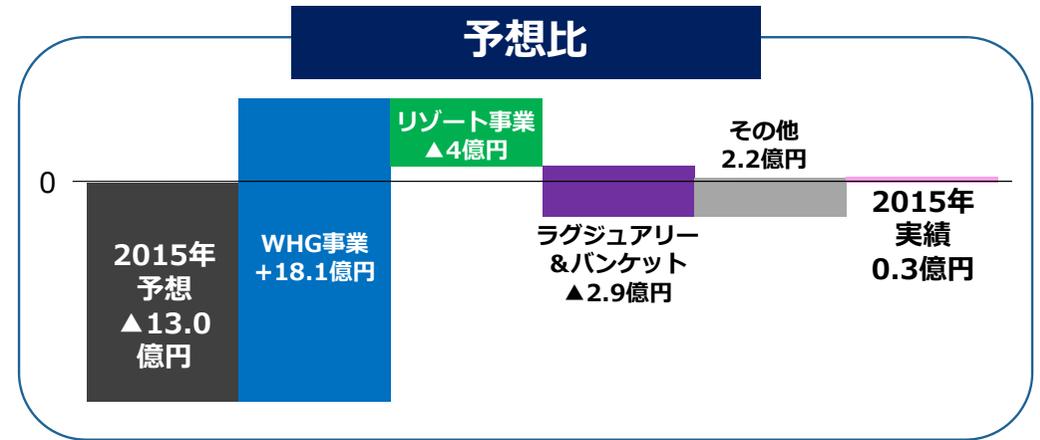
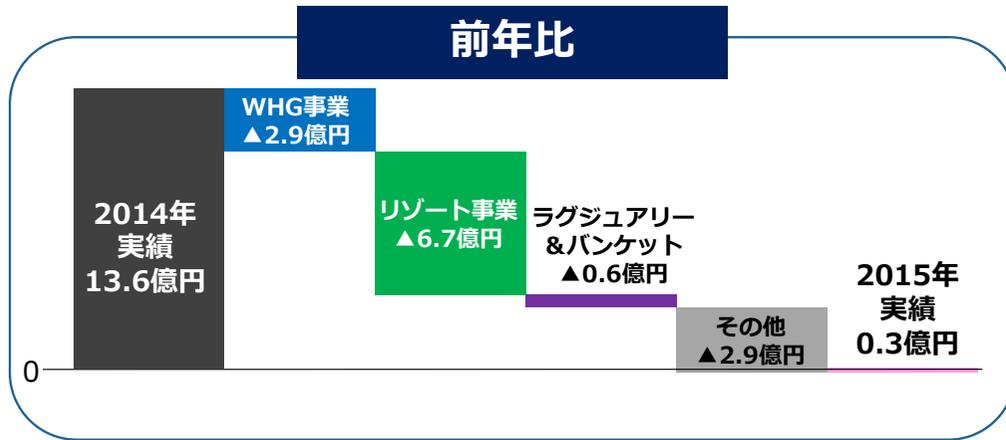


# セグメント別営業利益

## WHG事業の牽引により、予想比大幅増益

単位：億円

	2015/12 通期実績	2014/12 通期実績	前年比	2015/12 通期予想 (2/13発表時点)	予想比
W H G 事業	8.1	11.0	▲2.9	▲10.0	18.1
リゾート事業	▲3.0	3.7	▲6.7	1.0	▲4.0
ラグジュアリー&バンケット事業	1.0	1.6	▲0.6	4.0	▲2.9
その他および調整額	▲5.7	▲2.8	▲2.9	▲8.0	2.2
営業利益合計	0.3	13.6	▲13.2	▲13.0	13.3



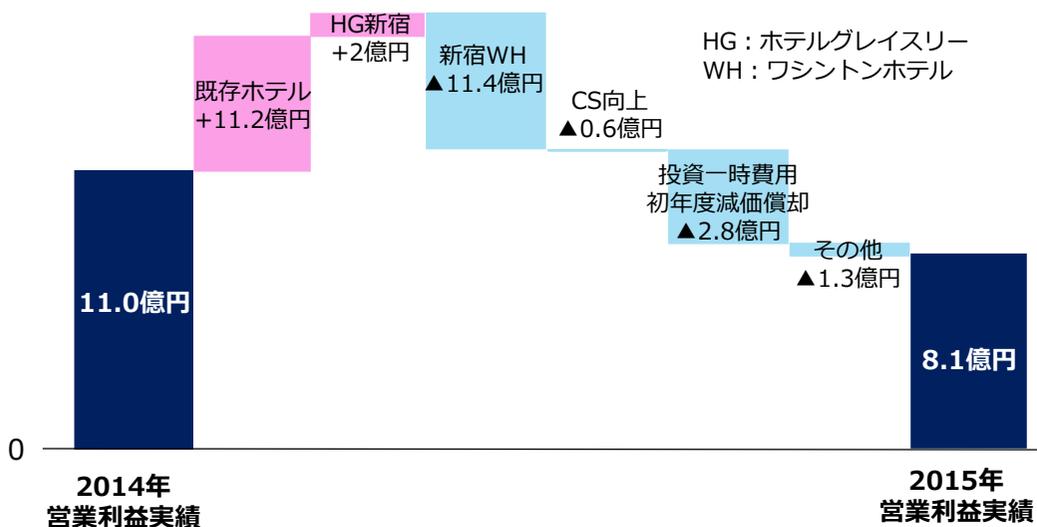
## 【Ⅱ】セグメント別状況

# セグメント別状況 (W H G事業①)

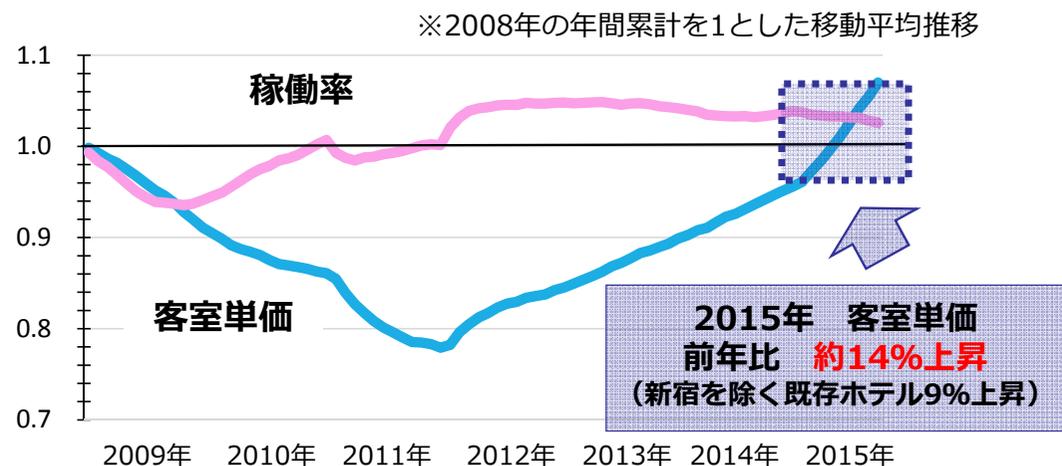
## 客室単価の上昇で赤字予想から8億円の黒字へ

単位：億円	2015/12	2014/12		2015/12	
	実績	実績	前年比	予想 (2/13発表時点)	予想比
売上高	279.7	258.6	21.1	262.0	17.7
営業利益	8.1	11.0	▲2.9	▲10.0	18.1

### ◆ 営業利益 前年比増減要因 ◆



### ◆ 稼働率・客室単価推移 ◆



# セグメント別状況（WHG事業②）

## 新たな旗艦施設「ホテルグレイスリー新宿」好調

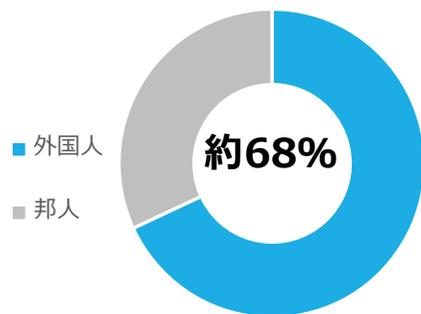


### ホテルグレイスリー新宿

- ◆客室数：970室（ダブル・ツイン・トリプル686室/シングル284室）
- ・観光レジャー需要を取り込むため、客室の7割が2名以上で宿泊可
- ・オペレーションが早期に立ち上がり、7月より全室販売開始
- ・FIT（個人の訪日外国人客）の誘客により、客室単価上昇に寄与

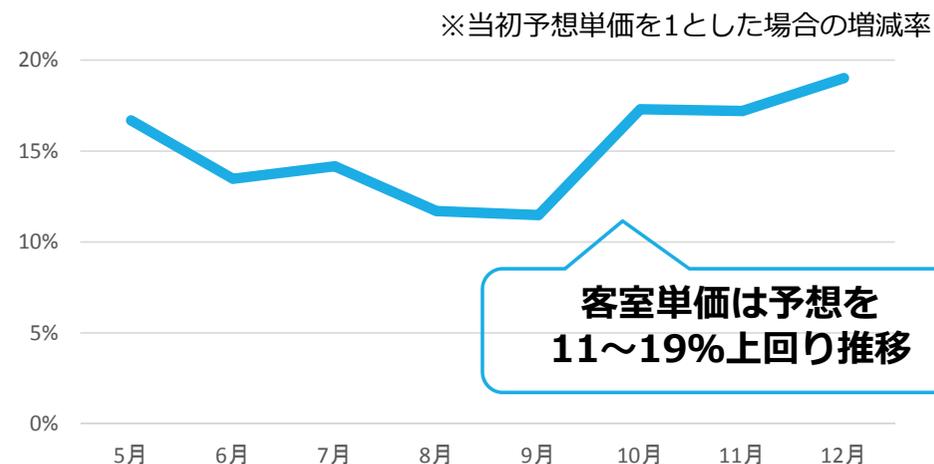


### ◆4月～12月 インバウンド利用状況◆



- FIT（個人の訪日外国人客）の誘客に成果
- ⇒ 外国人専用カウンターによるスムーズな案内
  - ・コンシェルジュデスクの設置で決め細やかなサービス

### ◆客室単価 予想比増減率推移◆



客室単価は予想を  
11～19%上回り推移

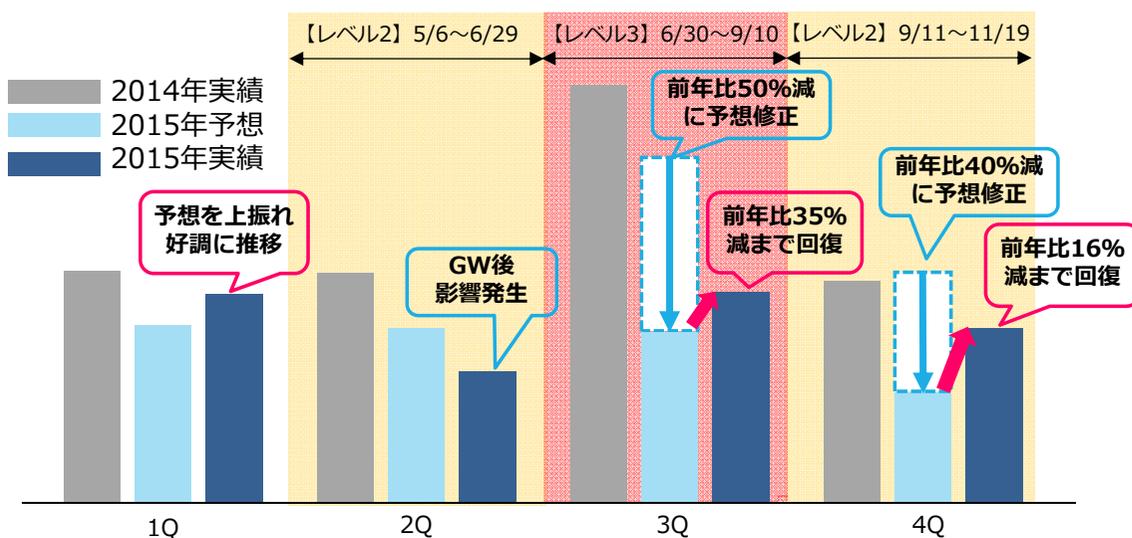
開業当初より予想値を上回る稼働率と単価を維持

# セグメント別状況（リゾート事業）

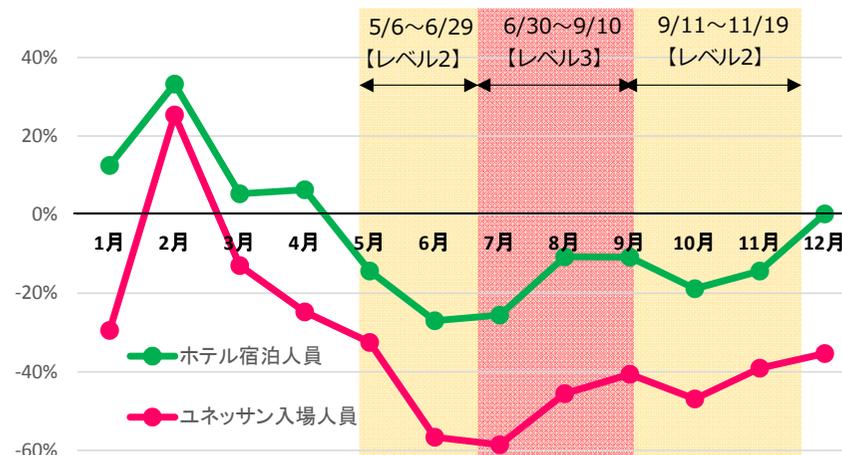
## 箱根噴火警戒レベルの引き上げが業績に影響

単位：億円	2015/12	2014/12		2015/12	予想比
	実績	実績	前年比	予想 (2/13発表時点)	
売上高	64.9	75.9	▲10.9	73.0	▲8.0
営業利益	▲3.0	3.7	▲6.7	1.0	▲4.0

### ◆箱根小涌園売上高 前年・予想比推移◆



### ◆ホテル宿泊・ユネッサン入場人員 前年比◆



日帰り温泉施設「ユネッサン」の集客に苦戦

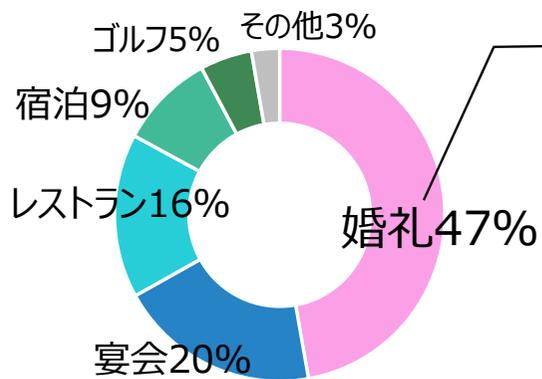
# セグメント別状況（ラグジュアリー＆バンケット事業）

## 宿泊好調も婚礼事業の人員減により減収

単位：億円	2015/12	2014/12	前年比	2015/12	予想比
	実績			実績	
売上高	262.4	275.8	▲13.4	275.0	▲12.5
営業利益	1.0	1.6	▲0.6	4.0	▲2.9

### ◆婚礼部門の状況◆

ラグジュアリー＆バンケット事業 売上高構成比

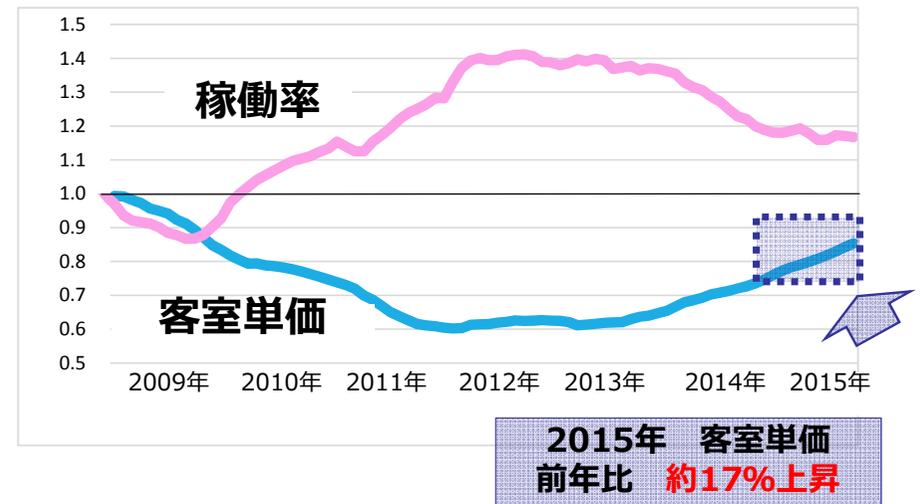


ホテル椿山荘東京・太閤園で予想比を大幅に下回るも、1月に全株式を取得した「(株)かわの」は順調に推移し、前年比は増収

婚礼部門売上高 前年・予想比	
前年比	4.2%
予想比	▲10.2%

### ◆ホテル椿山荘東京稼働率・客室単価推移◆

※2008年の年間累計を1とした移動平均推移



# 海外における取り組み

## 6月ジャカルタ・バンコクに駐在員事務所を設立

【海外拠点の主な目的】

- ① 当社施設の認知度向上  
(インバウンド特にFITの誘客を強化)
- ② 宿泊施設等、新規事業拠点拡大



### ◆ジャカルタにてワークショップ実施◆



7月にジャカルタにてメディアや旅行代理店向けのワークショップを開催

### ◆和食普及イベントにて料理監修◆



9月にジャカルタで開催された「日本・インドネシアフードフェスティバル」において、ホテル椿山荘東京の調理人が和食部門の料理を監修

写真提供/毎日新聞社

2015年 当社訪日外国人延べ宿泊人数 109万人 (シェア29%)

## 【Ⅲ】 2016年度業績予想

# 中期経営計画における2016年度の位置づけ

## 中計2年目 先行投資の促進と一部利益の回収へ

### 今次中期経営計画

各フェーズのイメージ		2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年～
先行投資期	投資を積極的に前倒し							
回収期	収益安定化と拡大							
再成長期	新機軸の収益化							
設備投資額（中期経営計画 計画値） （キャッシュベース） ※公表済み			140	-	75	-	54	5年合計 500
設備投資額（実績および予想） （キャッシュベース）			81	145	-	-	-	5年合計 500
経常利益（中期経営計画 計画値） ※公表済み			▲15	-	23	-	48	単位：億円
経常利益（実績および予想）			▲1	8	-	-	-	

## 通期予想数値（連結）

	2016/12 通期予想	2015/12 通期実績	前年比
単位：億円			
売上高	<b>700.0</b>	639.8	60.1
営業利益	<b>10.0</b>	0.3	9.6
減価償却費等負担前営業利益	<b>70.0</b>	51.4	18.5
経常利益	<b>8.0</b>	▲1.7	9.7
当期純利益	<b>3.0</b>	0.3	2.6
設備投資額(キャッシュベース)	<b>145.9</b>	81.6	64.3
減価償却費	<b>45.9</b>	39.9	6.0

## 【IV】 セグメント別施策

# セグメント別施策（WHG事業①）

## 商品力強化により、さらなる客室単価の向上を図る

単位：億円	2016/12		2016/12		2016/12	
	上期予想	前年比	下期予想	前年比	通期予想	前年比
売上高	150.0	21.1	178.0	27.0	328.0	48.2
営業利益	▲3.0	▲2.6	17.5	9.0	14.5	6.3

### ◆客室単価見込み 前年比増減率◆

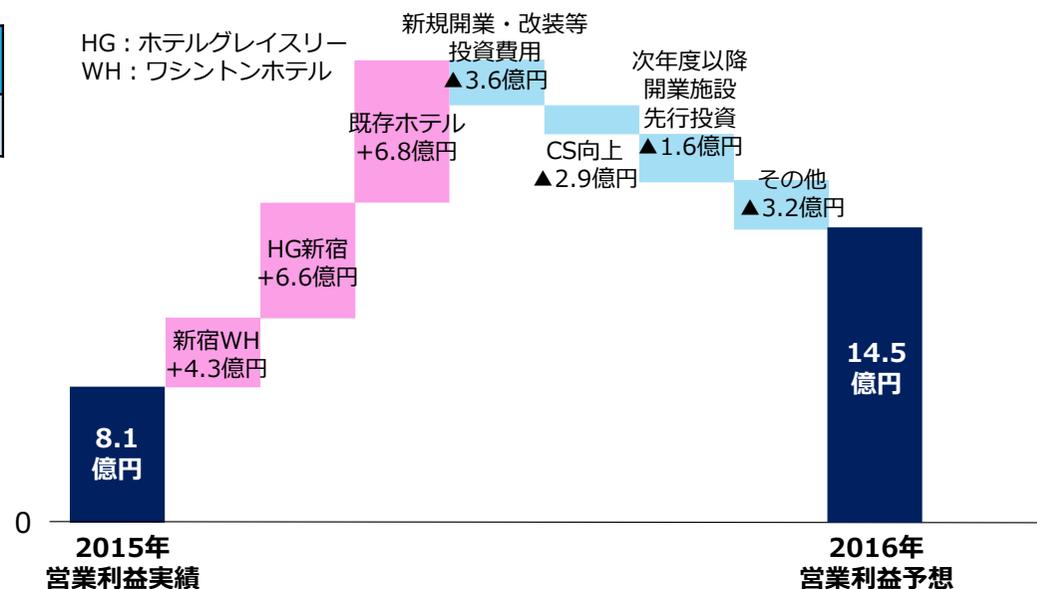
前年比増減率	首都圏	地方	合計
客室単価	10.0%上昇	5.5%上昇	9.6%上昇

新宿ワシントンホテル本館 3月に全客室改装を終了

期間	年間販売可能客室数
2015年1月～12月	約28万室
2016年1月～12月	約40万室

改装効果として、客室単価は対前年14%上昇を想定

### ◆営業利益 前年比増減要因◆



# セグメント別取組み (W H G事業②)

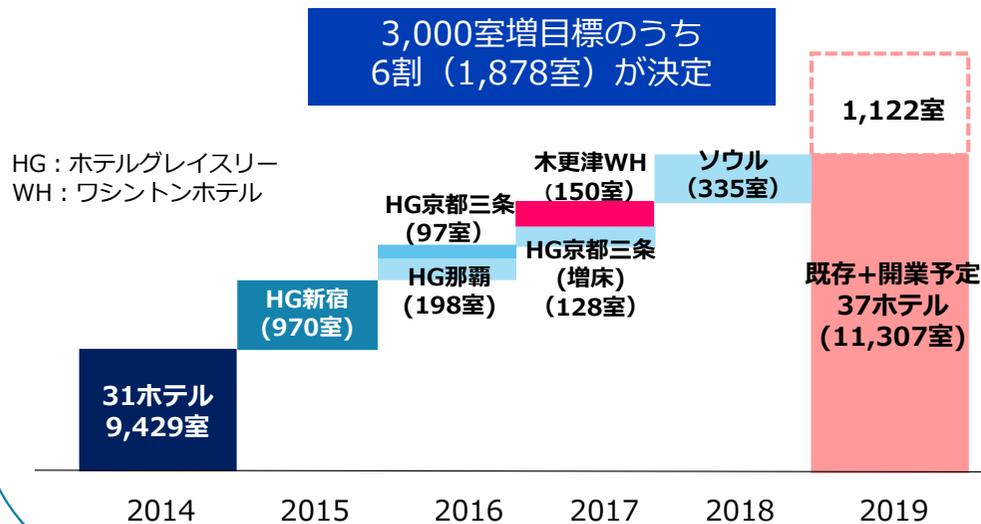
## 中期経営計画の目標と進捗

今後の成長ドライバーとして位置づけ事業展開を加速

### 1 新規出店の加速 (10施設3,000室増)

➤今次中期経営計画内で、6ホテル、1,878室の開業を予定

今後の客室数の推移



## ◆ 本年開業予定の新規ホテル ◆

### ホテルグレイスリー那覇



- ・那覇国際通りの中心に位置
- ・国内外の観光客を誘客

- 所在地：沖縄県那覇市松尾1-3-6
- 開業予定：2016年4月7日 (木)
- 【客室】198室  
(ツイン・ダブル125室/シングル73室)

### ホテルグレイスリー京都三条



- ・観光に最適な京都寺町通りに位置
- ・2017年 隣地にツインルーム128室増床予定

- 所在地：京都市中京区新京極通三条下ル桜之町406番
- 開業予定：2016年7月1日 (金)
- 【客室】ダブルルーム97室

# セグメント別取組み (WHG事業③)

## 中期経営計画の目標と進捗

今後の成長ドライバーとして位置づけ事業展開を加速

### 2 競争力強化

- 客室改装の継続実施 (2016年計画: 新宿/秋葉原/銀座/横浜桜木町)
- 人材の確保・業務の効率化を推進するため子会社を再編  
WHG西日本: 福岡、長崎、広島、那覇  
WHG関西: 関空、奈良、京都
- CSおよびオペレーション強化のため、研修センターを設立

投資計画  
(億円)

2016年予想	中計予想	増減
33	19	14

### ◆客室改装の継続実施◆



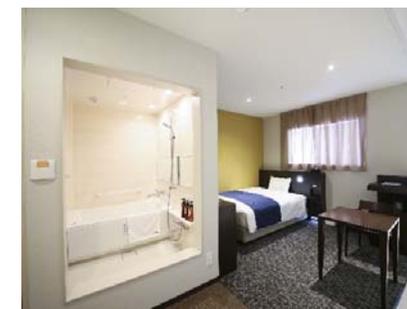
新宿ワシントンホテル



横浜桜木町ワシントンホテル

改装の後にラックレートを変更し、更なる客室単価向上を図る

### ◆研修センターでの教育強化◆



2015年10月に「横浜伊勢佐木町ワシントンホテル」内に開設した研修センターで、より効率的かつ統一した教育を実施  
⇒新ホテル立ち上げに寄与

## セグメント別施策（リゾート事業①）

### 第1四半期まで箱根火山性地震の影響も、その後回復の想定

単位：億円	2016/12		2016/12		2016/12	
	上期予想	前年比	下期予想	前年比	通期予想	前年比
売上高	30.0	▲0.5	42.0	7.6	72.0	7.0
営業利益	▲5.0	▲1.0	4.5	3.5	▲0.5	2.5

#### ◆稼働率・客室単価・利用人員見込み増減率◆

箱根火山性地震の影響は第1四半期までと予想  
商品力の強化により、客室単価の向上を図る

前年比増減率	箱根ホテル小涌園
客室単価	4.0%上昇
稼働率	前年並みの80%台
前年比増減率	ユネッサン・森の湯
人員	20.2%増加

#### ◆箱根小涌園への誘客強化◆

新アクティビティやインバウンド向けサービスの強化で、  
新規顧客の開拓を強化



ホテルテラスにて星空＆月を愛でる夜空鑑賞



庭園での抹茶サービス

# セグメント別施策（リゾート事業②）

## 中期経営計画の目標と進捗

箱根地区の再開発とアッパーミドル～ハイエンド客層の取り込みに注力

### 1 箱根小涌園への大型投資

- 2017年 箱根小涌園 天悠開業（150室）  
その他園内での高級旅館の建設を検討開始

### 2 リゾート地での出店拡大（5施設増）

- 由布院 緑涌を参考に高級旅館のビジネスモデルを構築
- 日本全国の温泉地・リゾート地で新規開業を探索

投資計画  
(億円)

2016年予想	中計予想	増減
73	67	6

## ◆「箱根小涌園 天悠」の開業準備◆



箱根エリアの新たな旗艦施設として、『自然と和のおもてなし』をコンセプトに、眺望と渓谷の特徴を生かした旅館を2017年に開業

## ◆高級旅館のノウハウを蓄積◆



2014年11月に開業した、「由布院 緑涌」では高単価施策が効を奏し、ノウハウの蓄積を進める

# セグメント別施策（ラグジュアリー＆バンケット事業①）

## 高付加価値戦略を推進するとともに収益体質へ改善

単位：億円	2016/12		2016/12		2016/12	
	上期予想	前年比	下期予想	前年比	通期予想	前年比
売上高	130.0	3.2	138.0	2.3	268.0	5.5
営業利益	0.0	1.2	3.0	0.7	3.0	1.9

### ◆ホテル椿山荘東京のブランド力を強化◆

婚礼事業のマーケット減少トレンドを宴会、宿泊部門で補うため商品力を強化



前年比増減率	
客室単価	7.0%上昇
稼働率	1.0%上昇

2014年より4カ年をかけ、段階的に改装を実施  
ホテルの伝統を感じさせるヨーロピアンエレガンススタイルのほか、増加するインバウンドの利用拡大を見込み和モダンスタイルのフロアも用意

### ◆婚礼部門 収益性の向上施策◆

中大型会場の改装による商品力の強化で平均人員の増加を図り、料飲・サービス収入の増収により収益性を向上



(左) 昨秋改装を行った太閤園の中型宴会場「ガーデンホール」  
(右) ホテル椿山荘東京ではプロジェクションマッピングの導入を開始  
今年もホテル椿山荘東京、太閤園、かわのにて、宴会場の改装を順次予定

# セグメント別施策（ラグジュアリー＆バンケット事業②）

## 中期経営計画の目標と進捗

「ホテル椿山荘東京」ブランドを核に高品質な事業を展開

### 1 「椿山荘」を婚礼ブランドからホテルブランドへ

- 2017年まで4期に分けて客室改装を実施中
- ミシュランガイド9年連続最高ランク獲得のサービス力を継続して強化

### 2 レストラン事業の積極的展開（5店舗増）

- 2016年1月台北に和食レストラン『錦水 TAIPEI』を開業

### 3 婚礼事業の領域拡大（5施設増）

- 2015年1月広島の婚礼施設2施設を取得
- 地方都市を中心に新規開業を探索

投資計画  
(億円)

2016年予想	中計予想	増減
28	35	▲7

◆ 認知度向上（海外でのレストラン展開） ◆  
1月21日に第一号店を台北に開業

## 『錦水 TAIPEI』

by HOTEL CHINZANSO TOKYO

住 所：台北市中山区樂群三路299號 EAT-T大樓5樓

業 態：会席料理（コースのみ）

座席数：40席

価格帯：4,000元/5,000元/6,000元  
(約10,000円半ば～20,000円半ば)



## 通期予想数値（セグメント別）

単位：億円		2016/12		2016/12		2016/12	
		上期予想	前年比	下期予想	前年比	通期予想	前年比
WHG事業	売上高	150.0	21.1	178.0	27.0	<b>328.0</b>	<b>48.2</b>
	営業利益	▲3.0	▲2.6	17.5	9.0	<b>14.5</b>	<b>6.3</b>
リゾート事業	売上高	30.0	▲0.5	42.0	7.6	<b>72.0</b>	<b>7.0</b>
	営業利益	▲5.0	▲1.0	4.5	3.5	<b>▲0.5</b>	<b>2.5</b>
ラグジュアリー& バンケット事業	売上高	130.0	3.2	138.0	2.3	<b>268.0</b>	<b>5.5</b>
	営業利益	0.0	1.2	3.0	0.7	<b>3.0</b>	<b>1.9</b>
その他および調整額	売上高	15.0	▲1.3	17.0	0.6	<b>32.0</b>	<b>▲0.6</b>
	営業利益	▲4.0	▲1.0	▲3.0	▲0.2	<b>▲7.0</b>	<b>▲1.2</b>
合計	売上高	325.0	22.5	375.0	37.6	<b>700.0</b>	<b>60.1</b>
	営業利益	▲12.0	▲3.5	22.0	13.1	<b>10.0</b>	<b>9.6</b>

# 株主還元

## 配当方針

株主の皆さまへの還元に必要な配慮をするとともに、企業体質の一層の強化と事業展開に活用する内部留保の蓄積も勘案のうえ、業績に応じた配当を行うことを基本方針としております。

## 配当実績および予想

年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (予想)
配当	4円	4円	4円	4円	4円	4円

# 会社概要

## 会社概要

決算月	12月
上場取引所	東京証券取引所市場第一部
証券コード	9722
単元株式	1,000株
発行済株式数	122,074千株
株主数	13,831名
主な営業種目	ホテル・旅館業・飲食店業他
従業員数	1,270名 (期中平均有期雇用者数3,580名)

## 主な株主

株主名	所有株式数 (千株)	議決権比率 (%)
DOWAホールディングス株式会社	38,143	31.92
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,848	7.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,131	5.13
ユニゾホールディングス株式会社	3,521	2.94
明治安田生命保険相互会社	3,008	2.51
日本生命保険相互会社	2,184	1.82
清水建設株式会社	1,842	1.54
アサヒビール株式会社	1,811	1.51
株式会社みずほ銀行	1,806	1.51
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,806	1.51

※自己株式 2,174千株／議決権総数 119,459個  
(小数点第3位以下は切り捨てて表記)

(2015年12月31日現在)

## 参考資料2

# 施設一覧

## WHG事業グループ

ホテル【客室：10,399室（開業予定+908室）】

藤田観光ワシントンホテル旭川  
 仙台ワシントンホテル  
 いわきワシントンホテル  
 浦和ワシントンホテル  
 秋葉原ワシントンホテル  
 新宿ワシントンホテル本館  
 新宿ワシントンホテル新館  
 東京ベイ有明ワシントンホテル  
 千葉ワシントンホテル  
 横浜桜木町ワシントンホテル  
 横浜伊勢佐木町ワシントンホテル  
 関西エアポートワシントンホテル  
 広島ワシントンホテル  
 キャナルシティ・福岡ワシントンホテル  
 長崎ワシントンホテル  
 青森ワシントンホテル (FC)  
 八戸ワシントンホテル (FC)  
 鶴岡ワシントンホテル (FC)  
 山形七日町ワシントンホテル (FC)  
 山形駅西口ワシントンホテル (FC)  
 会津若松ワシントンホテル (FC)  
 郡山ワシントンホテル (FC)  
 燕三条ワシントンホテル (FC)  
 立川ワシントンホテル (FC)  
 宝塚ワシントンホテル (FC)  
 佐世保ワシントンホテル (FC)  
 ホテルフジタ福井  
 ホテルフジタ奈良  
 ホテルグレイスリー札幌  
 ホテルグレイスリー新宿  
 ホテルグレイスリー銀座  
 ホテルグレイスリー田町  
 ホテルグレイスリー那覇 (2016年4月7日開業予定)  
 ホテルグレイスリー京都三条 (2016年7月1日開業予定)  
 ホテルグレイスリー京都三条(増床) (2017年5月開業予定)  
 木更津ワシントンホテル (仮称) (FC) (2017年12月開業予定)  
 韓国ソウル南大門 新ホテル (2018年夏開業予定)

## リゾート事業グループ

ホテル【客室：771室（開業予定+ 150室）】

箱根ホテル小涌園  
 B&Bバンシオン箱根  
 伊東小涌園  
 ホテル鳥羽小涌園  
 由布院 緑涌 (りょくゆう)  
 ホテルやまなみ  
 十和田ホテル  
 湯河原温泉ちとせ  
 グリーンパル湯河原  
 箱根小涌園 天悠 (てんゆう) (2017年春開業予定)

### レストラン

レストランあかしあ亭  
 蕎麦 貴賓館 (2016年3月1日開業予定)

### レジャー

箱根小涌園ユネッサン  
 箱根小涌園森の湯  
 下田海中水族館

## 会員制リゾートホテル

ホテル【客室：460室】

ウイスタリアンライフクラブヴェルデの森  
 ウイスタリアンライフクラブ箱根  
 ウイスタリアンライフクラブ熱海  
 ウイスタリアンライフクラブ宇佐美  
 ウイスタリアンライフクラブ鳥羽  
 ウイスタリアンライフクラブ野尻湖  
 ウイスタリアンライフクラブプロミネント車山高原

## ラグジュアリー&バンケット事業グループ

ホテル【客室：389室】

ホテル椿山荘東京  
 ホテルアジュール竹芝

### 婚礼・宴会

太閤園  
 桜苑  
 The South Harbor Resort  
 ルメルシエ元宇品  
 マリーエイド

### レストラン

シビックスカイレストラン椿山荘  
 東京大学伊藤国際学術研究センター内レストラン  
 明治大学 紫紺館 フォレスト椿山荘  
 エフエム東京 JET STREAM  
 エフエム東京 CORNET  
 錦水 TAIPEI by HOTEL CHINZANSO TOKYO

### レジャー

カメラアヒルズカントリークラブ  
 能登カントリークラブ

## 海外現地法人・駐在員事務所

上海  
 ソウル  
 台北  
 バンコク  
 ジャカルタ

## 中期経営計画（2015年～2019年）

### 「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」 ～観光立国のリーディングカンパニーを目指して～

#### 全体戦略

1. 多様な顧客ニーズを捉えた既存事業の  
付加価値向上と拡大

2. 増加する訪日外国人の誘客強化と  
海外展開

3. 多様な人材の育成と働きがいのある  
職場作り

#### 目標数値

	2017/12 目標	2019/12 目標
単位：億円、%		
売上高	755	880
減価償却費等負担前営業利益	90	120
営業利益	28	53
経常利益	23	48
ROA（経常利益/総資産）	-	4%以上
ROE（当期純利益/純資産）	-	10%以上
設備投資額(キャッシュベース)	75	54
減価償却費	50	58

IR担当部門 （お問合せ先）  
藤田観光株式会社 企画グループ広報担当  
小宮山 ・ 真田 ・ 北原  
TEL : 03-5981-7703  
Mail : h-koho@fujita-kanko.co.jp

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、2015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。