

藤田観光株式会社
2020年12月期
決算説明資料

2021年2月12日
藤田観光株式会社
(証券コード：9722)

1. 2020年12月期 当社の取り組み
2. 2020年12月期 業績
3. 2021年12月期 事業計画の概要と足元の状況
4. 参考資料



1. 2020年12月期 当社の取り組み

環境衛生に 対する 取り組み

- ▶ **お客さまと従業員の安心安全を最優先にしたオペレーションを実施**

コスト削減

- ▶ **社長直轄の緊急対策本部主導により徹底的なコスト削減を実施**

営業施策

- ▶ **国内リピーター需要の獲得や高付加価値商品の展開により収益を確保を図る**

事業計画 策定

- ▶ **大きく変化する事業環境を踏まえ、中期経営計画（2020～2024）を見直し、新たな事業計画を策定**

当社の取り組み – 環境衛生に対する取り組み –

- ▶ 独自の「環境衛生方針」を制定し、各事業所に専門の教育を受けた「環境スーパーバイザー」を配置
- ▶ 内部監査を担当するSDGs推進室が衛生管理の遂行状況をモニタリングする体制を確立

清掃、消毒の徹底

定期的な清掃・消毒・換気を実施



ソーシャルディスタンスの確保

座席数変更や誘導ロープ設置



飛沫防止の徹底

アクリルボード等を設置



接触機会の削減

婚礼・宴会打合せのオンライン化を推進



buffetの提供方法変更

プレートサービスやスタッフによる取り分け、個別の盛り付けで提供



デジタル技術や最新テクノロジーの活用

スマートフォンアプリ、QRコードの活用



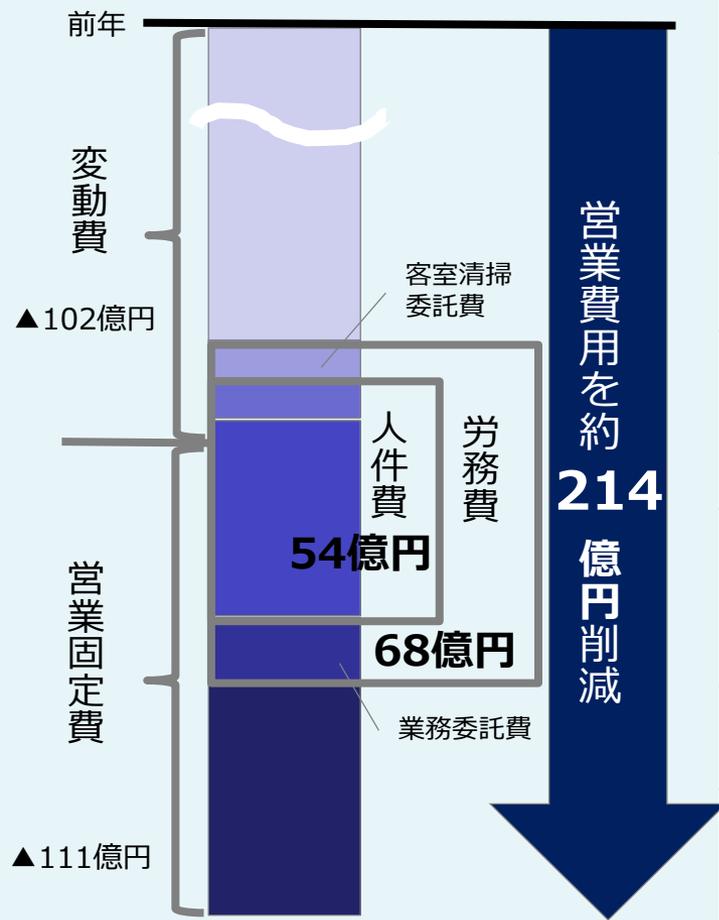
従業員の衛生・健康管理の徹底

全スタッフのマスク着用、出勤時の検温・健康チェックの実施



当社の取り組み -コスト削減-

通期 営業費用削減額（前年比）



主なコスト削減策

従業員の一時帰休	<ul style="list-style-type: none"> 社員、契約社員、パートアルバイトなど全従業員約5,500名対象に月平均6日の一時帰休を実施 雇用調整助成金約31億円を特別利益として計上
役員報酬の減額	<ul style="list-style-type: none"> 4月より月額報酬を減額 9月以降は代表取締役の50%削減をはじめ、さらなる減額を実施
従業員の処遇変更	<ul style="list-style-type: none"> 夏季賞与を3分の2減額、冬季賞与支給なし 11月以降、管理職の基本給5%減額 時間外、深夜等の各種割り増し手当の規定見直し
委託業務内製化と契約見直し	<ul style="list-style-type: none"> 客室清掃や食器洗浄などの外注業務の内製化 稼働状況に合わせた契約の見直しにより、労務費を削減
賃料の減額	<ul style="list-style-type: none"> WHG事業他、すべての賃貸借事業所において賃料減額を交渉
投資計画の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 計画の再精査により不急の投資案件を見送り
その他費用の削減	<ul style="list-style-type: none"> 広告宣伝費などの抑制

WHG事業

- 安心・安全を確保する新スタンダードを確立
 - ・朝食を定食スタイルで提供、一部事業所では客室へのお届け、テイクアウトサービスも開始
 - ・国内20拠点においてQRコード決済を拡充
- 事前予約不要のデユース・テレワークプランなど、新しいニーズに合わせた商品を展開
- 近隣施設とのタイアップにより1泊2食の高付加価値プランを造成、Go Toトラベルキャンペーン需要を取り込み
- 政府による入国規制緩和の動きに対応できるよう、レジデンストラック（入国・帰国後の14日間の自宅待機が求められる）などでのインバウンド宿泊受け入れ態勢を強化



- ・定食スタイルでの朝食
客室へのテイクアウトも可能に



- ・QRコード決済を拡充



- ・都内5ホテルの客室とラウンジを
利用することができる「テレワーク
共通チケット」を販売

ラグジュアリー&バンケット事業

【ホテル椿山荘東京】

- 開業70周年を迎える2022年に向けた3カ年の庭園プロジェクトを開始
「東京雲海」「千の光のライトアップ」「椿の植樹」などの庭園活用により、滞在の付加価値を向上



「東京雲海」
幻想的な雲海を庭園で毎日再現



「千の光のライトアップ」
光にゆらぎや強弱の変化をもたせ生き
生きとした庭園の魅力を表現



「椿の植樹」
「つばきやま」と呼ばれてきた景勝地を次
時代へ継承

- プライベート感を安心してお楽しみいただくことができる宿泊プランやイベント、個室での会食プランを販売



- ・ビアテラスやシャンパンガーデンなどのオープンエアイベント
- ・個室会場貸切のプライベート会食プラン

- ご自宅で、ホテルならではの料理をお楽しみいただける新たな料理提供スタイルを提案



- ・テイクアウトサービス

リゾート事業

【箱根小涌園 天悠】

- 全客室に温泉露天風呂を備えている強みを活かした部屋食付きおこもりプランなどを販売
- ワークーション等新たなニーズに対応した商品・プラン強化
- 大浴場やレストランの利用状況を見える化し、混雑を緩和
- 動画での館内説明の導入など、フロントでのチェックイン手続きの工夫により接触機会を低減



- ・夕、朝食ともに天悠特製二段重のお弁当を客室にデリバリーする部屋食プラン



- ・営業時間外のラウンジをコワーキングスペースとして提供するワークーションプラン



- ・サイネージやQRコードを活用し混雑具合を表示

【藤乃焔 富士御殿場】 グランピング施設

- 独立型キャビンでチェックインも行き、他のお客さまとの接触機会を低減



2. 2020年12月期 業績



2020年12月期 サマリー

- ▶ Go Toキャンペーン開始を機に回復基調に転じたものの、停止に伴い再度低迷
- ▶ withコロナに適したリゾート事業は6月以降回復、下期以降も好調に推移

1 Q

▲インバウンドの急減、イベント開催や外出自粛要請による影響により、**国内外からの需要が減退**

2 Q

▲緊急事態宣言発出を受け**複数事業所で営業を休止**

- 環境衛生対策を徹底し、順次営業を再開
- 露天風呂付客室を備える**天悠や緑涌、グランピングが好調に推移**

3 Q

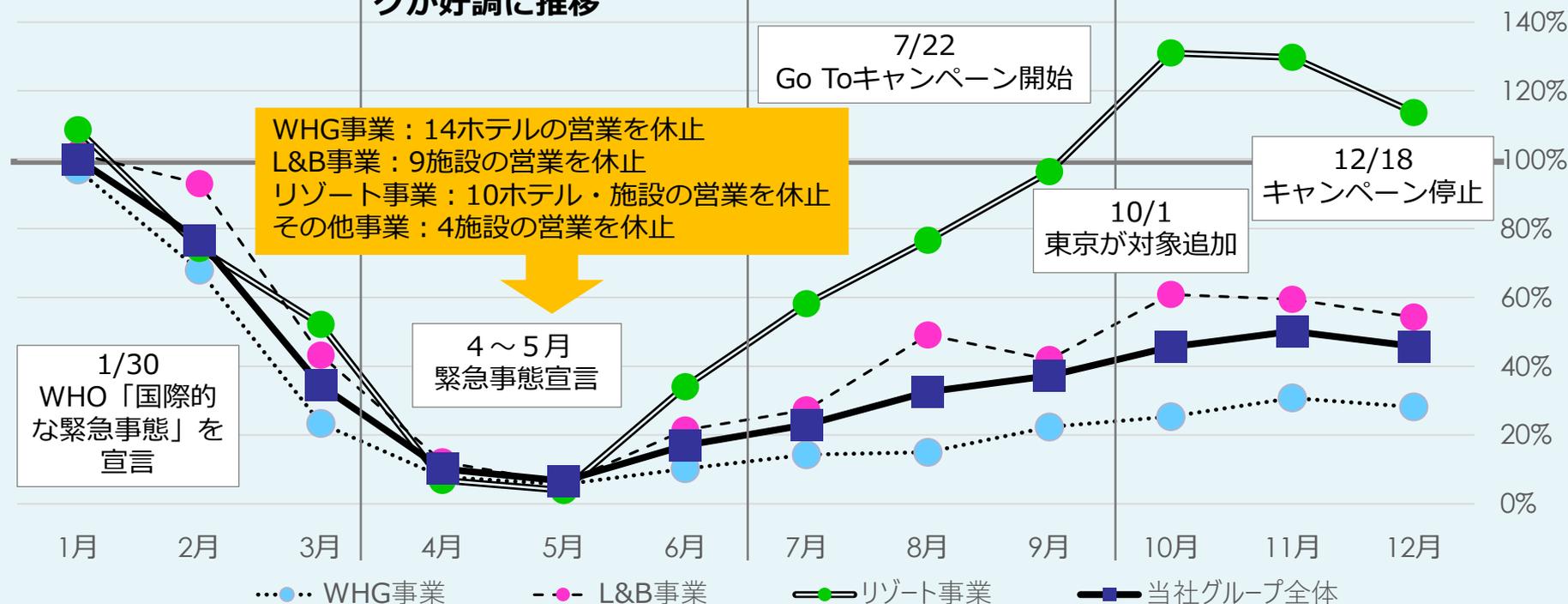
●営業施策が奏功し、Go Toキャンペーンによって喚起された近距離旅行などの需要を取り込み

●**リゾート事業を中心に稼働率が回復**

4 Q

●東京発着旅行も対象となり、**ホテル椿山荘東京の稼働率が回復**

▲12月のキャンペーン停止を受け、**キャンセルが発生**



2020年12月期 損益計算書

▶ 数年来収益の柱となってきたWHG事業が打撃を受け、大幅減収 ラグジュアリー&バンケット事業の影響も多大

(百万円)

	2019年 実績	2020年 実績	増減	主な増減要因
売上高	68,960	26,648	▲42,311	四半期ごとの売上高前年比 (%) 1Q : 66.9% 2Q : 11.2% 3Q : 30.9% 4Q : 47.3% 3Q以降は回復基調
WHG事業	37,629	10,355	▲27,274	
ラグジュアリー&バンケット事業	22,388	9,897	▲12,491	
リゾート事業	5,790	4,220	▲1,569	
その他	3,151	2,175	▲976	
営業利益	280	▲20,611	▲20,891	↓減収影響により大幅な減益 ↑営業費用削減 (+21,419) ↑営業休止中に発生した固定費 (人件費・減価償却費など) 等を特別損失に計上 (+2,289)
WHG事業	2,254	▲13,669	▲15,923	
ラグジュアリー&バンケット事業	▲65	▲4,716	▲4,651	
リゾート事業	▲939	▲769	169	
その他	▲969	▲1,455	▲485	
EBITDA (営業利益+減価償却費)	5,211	▲16,198	▲21,409	
経常利益	401	▲20,930	▲21,331	
親会社株主に帰属する当期純利益	▲285	▲22,427	▲22,141	

※当連結会計期間より、組織変更に伴い、営業施設の属するセグメントを一部変更しております。
なお、前期連結累計期間のセグメント情報は、変更後のセグメント区分で記載しております。

2020年12月期 貸借対照表

▶ 自己資本が大きく毀損するも債務超過は回避

(百万円)

＜資産＞		2019年12月	2020年12月	増減	主な増減要因
流動資産合計		11,272	10,149	▲1,122	売掛債権の減少
固定資産合計		91,999	86,446	▲5,553	投資有価証券の売却・時価下落
資産合計		103,271	96,595	▲6,675	
＜負債・純資産＞		2019年12月	2020年12月	増減	主な増減要因
流動負債合計		20,768	25,197	4,428	手元資金調達により短期借入金増加
固定負債合計		56,063	70,051	13,987	手元資金調達により長期借入金増加
負債合計		76,832	95,248	18,415	
純資産合計		26,438	1,347	▲25,091	利益剰余金の減少 (▲22,787)
負債純資産合計		103,271	96,595	▲6,675	

2020年12月期 キャッシュフロー計算書

▶4月以降、借入や投資有価証券売却等により手元資金を確保

(百万円)

	2019年実績	2020年実績	増減	2020年実績の主な内訳
営業活動による キャッシュ・フロー	4,946	▲17,069	▲22,016	
投資活動による キャッシュ・フロー	▲3,496	▲2,412	1,083	有形及び無形固定資産の取得による 支出 (▲4,079) 投資有価証券売却による収入 (853)
フリーキャッシュ・フロー	1,450	▲19,482	▲20,932	
財務活動による キャッシュ・フロー	▲1,467	19,831	21,299	借入金の調達

2020年12月期 部門別売上高

▶WHG事業（宿泊部門）・ラグジュアリー&バンケット事業（婚礼・宴会部門）が大幅な減収となり、収益の源泉が大きな影響を受ける

(百万円)

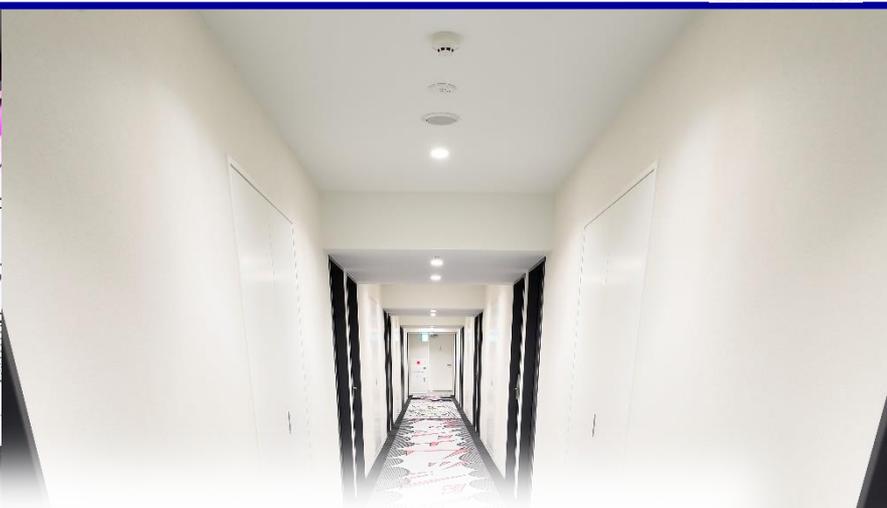
		部門	売上高実績	増減	前年比 (%)
W H G	宿 泊		8,403	▲23,130	26.6%
	そ の 他		1,951	▲4,143	32.0%
ラ グ ジ ュ ア リ ー & バ ン ケ ッ ト	宿 泊		1,194	▲1,084	52.4%
	婚 礼		4,052	▲6,268	39.3%
	宴 会		1,380	▲3,524	28.2%
	料 飲		2,083	▲1,319	61.2%
	そ の 他		1,185	▲294	80.1%
リ ゾ ー ト	宿 泊		2,750	▲951	74.3%
	日 帰 り ・ レ ジ ャ ー		875	▲600	59.3%
	そ の 他		594	▲18	97.0%

▶ WHG事業の東京のADR・稼働率低下が大きく影響

宿泊部門		ADR		稼働率	
		前年比	計画比	前年比	計画比
W H G (休館ホテルを除く)	合計	▲33.0%	▲35.4%	▲51.8pt	▲50.7pt
	東京	▲36.3%	▲39.6%	▲57.6pt	▲55.0pt
	東京以外	▲26.8%	▲28.0%	▲45.9pt	▲46.4pt
ホテル椿山荘東京		+12.8%	+2.8%	▲36.4pt	▲35.2pt
箱根小涌園天悠		+3.4%	+3.7%	▲16.3pt	▲17.6pt

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	
	前年比	計画比	前年比	計画比	前年比	計画比	前年比	計画比
ホテル椿山荘東京	+41.9%	+40.4%	▲73.4%	▲71.0%	▲0.7%	+1.0%	▲72.1%	▲74.9%
太閤園	+19.2%	+30.9%	▲63.2%	▲66.1%	+7.9%	+7.6%	▲70.6%	▲71.7%

日帰り・レジャー部門	入場人員		入場単価	
	前年比	計画比	前年比	計画比
箱根小涌園ユネッサン	▲44.2%	▲49.5%	+3.3%	+2.6%



3. 2021年12月期 事業計画の概要と足元の状況



- ▶ コロナ禍により顕在化した課題を解消するため、新たに事業計画を策定
短期的には早期退職を含む構造改革による止血を優先
中長期的には事業ポートフォリオを見直し、当社理念および長期ビジョンの実現
を目指せる**強固な事業基盤を再構築**する

藤田観光グループ企業理念・長期ビジョンの実現

コロナ禍を踏まえ策定した事業計画（2021年～2025年）

<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

<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

見直し

2020年2月策定の中期経営計画（2020年～2024年）

中核の「構造改革」を中心に既に各施策を推進中。一方、緊急事態宣言とその延長により、計画の前提条件や足元の需要が大きく変わったため、数値計画を含む計画の全体像は、緊急事態宣言の解除後を目途に公表予定

事業計画（2021年～2025年）の概要

【Ⅰ】構造改革の推進

労務費改革	早期希望退職、役員報酬カット、給与・賞与カット、社外出向等の人件費削減策を実施
コスト改革	客室清掃・警備・食器洗浄等の外注業務の内製化、新規出店の見直し、賃料減額交渉を実施
不採算事業所対応	営業縮小、コスト対策を実施してもなお赤字継続が見込まれる事業については、可及的速やかに撤退
人事制度改革	従業員のモチベーション向上と良い人材の確保を目的に、育成・評価等の見直しを含めた新人事制度を導入

【Ⅱ】事業ポートフォリオの見直し

短期・足元対策	マーケティング・ブランディングの強化、デジタルマーケティングの確立など、基盤整備を実施
中長期・抜本対策	商品力・事業競争力の強化を目的とした、自社保有の「ホテル椿山荘東京」「箱根小涌園」への大型投資と、既存WHGホテルにおける収益性向上を目的としたビジネスモデルの再構築

【Ⅲ】経営管理体制の強化

戦略・プロセスの明確化とモニタリング強化	より迅速に課題を把握し、対策立案と意思決定を行うため、モニタリングの仕組みを再構築するなど管理体制を強化
新規事業開発時の対応強化	事業形態・契約形態等の見直しにより、赤字リスク最小化と収益最大化を図る

事業計画（2021年～2025年）の概要

セグメント別戦略

WHG 事業	付加価値の向上	＜商品造成・営業強化による顧客獲得・単価向上＞ 高付加価値商品造成、デジタルマーケティング・ブランディング、イールドマネジメン ト（需要予測に応じて販売価格・量をコントロールする手法）強化等
	コスト優位性の確立	＜業務内容や事業運営の抜本的見直しによるコスト削減＞ 本部・販管業務の集約、現場業務の合理化および内製化、要員配置の見直し、不採算事 業対策等
	ビジネスモデルの 見直し	ローコストオペレーションの横展開、出店形態の見直し
L&B 事業	椿山荘ブランド再生	＜ホテルの付加価値向上、婚礼の品質改善＞ 庭園プロモーション等への取組み、料理・サービス・付帯商品の品質向上等による婚礼 ブランド再構築
	組織の活性化 (運営体制改編)	＜余剰人員の有効活用、業務の内製化＞ 組織を横断した働き方の実現、外部委託業務内製化の更なる進化
	資産活用策	＜ブライダル需要の減退に対応した資産の有効活用＞ 低稼働の宴会場や客室等の有効活用策について検討
リゾート 事業	資産活用策 (再開発)	＜広範な顧客層を取り込むための再開発＞ 「箱根ホテル小涌園」「箱根小涌園ユネッサン」の再開発、新たなスキームの検討
	顧客への訴求力強化	＜マーケティング活動の強化と提供価値の向上＞ 販売チャネル、近隣とのタイアップ、顧客体験の強化
	コスト構造改革	間接部門のスリム化、マルチタスク化によるコスト構造の見直し

WHG 事業

1.商品付加価値向上、販売体制強化による顧客獲得・単価向上

- ワーキングスペース、ローカルツアー開催など施設の付加価値向上
- 販売部門の集約、エージェントとの関係強化、レベニューマネジメントの強化
- Go Toトラベルキャンペーン等、回復する需要の確実な取り込み

2.コスト優位性の確立

- 不採算事業所・店舗の閉鎖・転貸
- 開業費縮小、賃料減額、間接部門・事業所運営のスリム化

ラグジュアリー&バンケット事業

1.「椿山荘」ブランド再生による事業の再建

- 70周年に向けた庭園プロジェクト等による 付加価値・単価の向上
- 社外ノウハウを活用した婚礼ブランド再構築

2.運営体制の改編による生産性の向上

- 生産性向上に重点を置いた事業オペレーション体制の大幅な見直し
- 委託業務の内製化に伴う労務費の削減

リゾート 事業

1.顧客満足度向上による訴求力強化

- 感染予防策を推進し、安心安全な施設をPR
- 温泉・料理・体験アクティビティなど施設の特長を生かした魅力的な商品を展開
- リピーター化策の推進

2.生産性の向上

- 運営方法の見直しによる配置人員を最適化、マルチタスクスタッフの育成を推進

3.新規事業の黒字化

- 運営方法を見直し、固定労働時間を削減
- 施設特性に応じて商品力を向上、売上を拡大
(富士山×キャンプ、離島×グランピング、禅体験、等)
- 開業費縮小

WHG 事業

1都3県対象の緊急事態宣言発出（1月7日）後は、対象エリア以外でもキャンセルが発生。直近予約は微増するも先行予約は鈍化
⇒デユースプラン、テレワークプランを拡充
⇒通勤リスク回避を目的とした宿泊需要に対応

ラグジュアリー&バンケット事業

【ホテル椿山荘東京】
宿泊：12月後半から1月にかけてキャンセルが発生。2月に入り直近予約が微増に転じるも、緊急事態宣言の期間延長に伴い予約が鈍化
⇒「おこもりステイプラン」を拡充
宴会：新年会は軒並み見送り、開催予定だった小規模宴席もキャンセル発生
⇒WEBとのハイブリット型講演会やオンラインでのテーブルマナー教室を販売
婚礼：感染再拡大に伴い、人数減、秋への延期が増加
⇒新メニューの料理コースの本格導入により満足度と単価を向上

リゾート 事業

【箱根小涌園 天悠】正月期間以外は稼働率低下、先行予約も鈍化
⇒需要の高いテイクアウト形式の部屋食プラン、ワーケーション商品を拡充
【ユネッサン・下田海中水族館】休館日を設定
⇒ユネッサンでは「ボザッピーの成人式」「デイキャンプ&スパ」等、開業20周年イベントのメディア露出を増加

固定資産の譲渡と太閤園の営業終了について

- ▶ **新型コロナウイルスの影響で悪化した財務状況の改善を目的として、当社が保有する土地等（太閤園：宴会場、レストラン、ゲストハウス桜苑）を譲渡するとともに、太閤園、桜苑およびオペラ・ドメーヌ高麗橋の営業を終了することといたしました。**

当社グループでは、様々な資金調達・資本増強の方法について検討してまいりましたが、未だ事態収束の見通しは立たず、会社再建を期すにあたり、やむを得ず当資産を売却するという苦渋の決断を下すこととなりました。

- ▶ **当該固定資産の譲渡に伴う特別利益**

特別利益 約329億円



2021年12月期第1四半期決算において計上予定

- ▶ **引渡し日 2021年3月31日（予定）**

※太閤園、桜苑、オペラ・ドメーヌ高麗橋は、2021年6月30日まで営業を継続

太閤園は、1959年4月に開業し、関西における代表的な宴会場・結婚式場として国内外のお客さまにご利用いただいております。永きにわたり、大変多くのお客さまにご愛顧いただきましたことを心より御礼申し上げます。



4. 参考資料



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	100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	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	12,207,424株
発行可能株式総数	44,000,000株
決算期	毎年12月31日

施設一覧 (2021年2月12日現在)

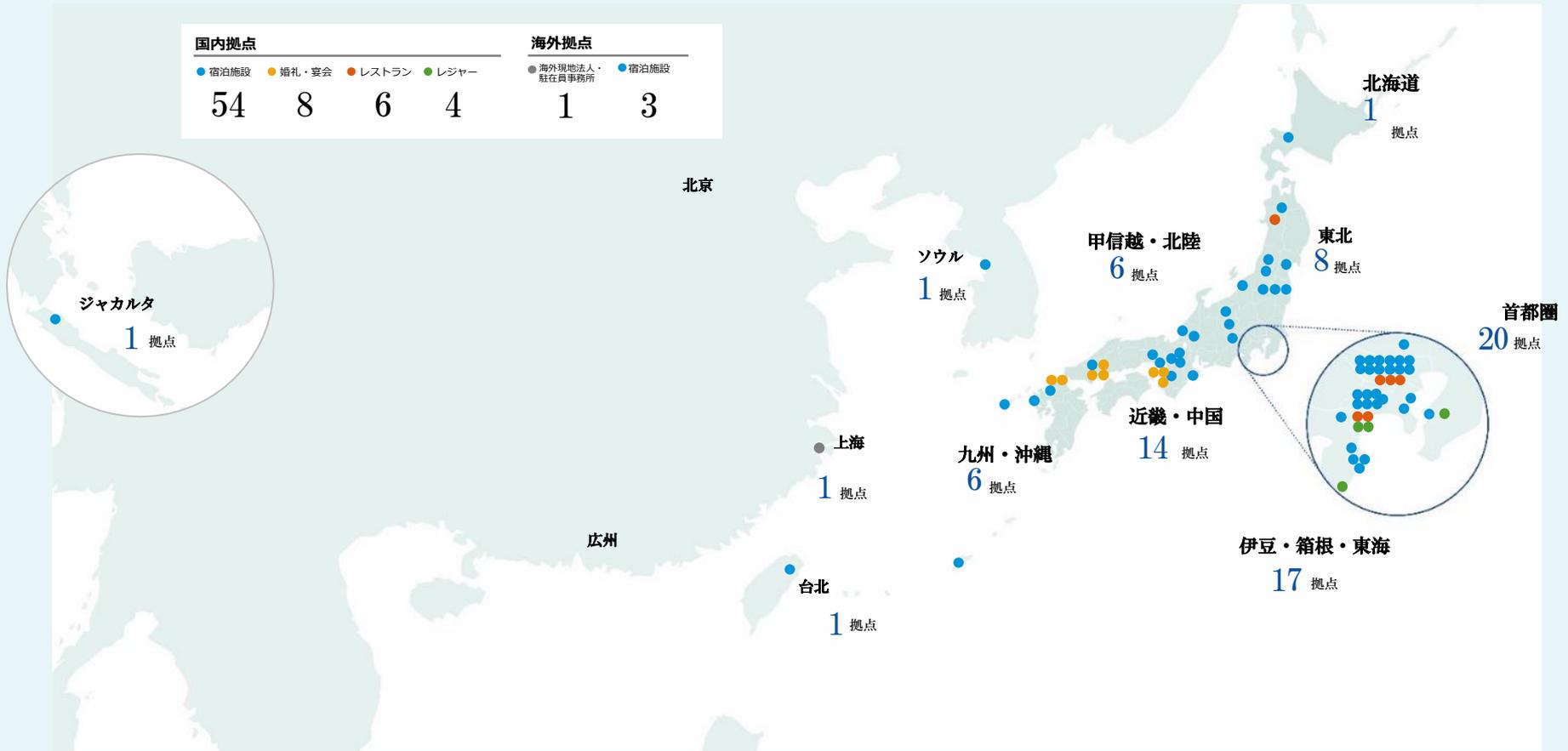


WHG事業		リゾート事業		ラグジュアリー&バンケット事業	
◀宿泊▶ 36拠点 11,075室 (開業予定1拠点含む)		◀宿泊▶12拠点 556室 (開業予定1拠点含む)		◀宿泊▶ 1拠点 267室	
■ワシントンホテル (21拠点 6,867室)		■ホテルグレイスリー (11拠点 3,198室)		ホテル椿山荘東京 267室	
仙台	223室	札幌	440室	◀婚礼・宴会▶ 8拠点	
新宿 (本館)	1,280室	銀座	270室	太閤園 桜苑 オペラ・ドメーヌ高麗橋 (2021年6月30日営業終了予定)	
秋葉原	369室	田町	216室	マリーエイド ルメルシエ元宇品	
東京ベイ有明	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	マリコレ ウェディングリゾート	
横浜伊勢佐木町	399室	京都三条 (北館)	97室	鞆ヶ谷ガーデン アグラス	
浦和	140室	京都三条 (南館)	128室	◀レジャー▶ 1拠点	
関西エアポート	504室	大阪なんば	170室	カメラアヒルズカントリークラブ	
広島	266室	那覇	198室	<レストラン> 3拠点	
キャナルシティ・福岡	423室	ソウル	336室	シビックスカイレストラン椿山荘	
山形七日町【FC】	213室	台北 (2021年開業予定)	248室	東京大学伊藤国際学術研究センター内 レストラン【MC】	
山形駅西口【FC】	100室			明治大学 紫紺館 フォレスタ椿山荘【MC】	
会津若松【FC】	154室	■ホテルフジタ (1拠点 354室)		会員制リゾートホテル	
郡山【FC】	184室	福井【FC】	354室	◀宿泊▶ 7拠点 460室	
立川【FC】	170室			■ウィスタリアンライフクラブ	
木更津【FC】	146室	■ホテルタピノス(3拠点 656室)		ヴェルデの森 100室	
燕三条【FC】	103室	浜松町	188室	箱根 18室 熱海 54室	
宝塚【FC】	135室	浅草	278室	宇佐美 58室 鳥羽 76室	
佐世保【FC】	190室	京都 (2021年夏開業予定)	190室	野尻湖 64室	
いわき【MC】	148室	海外現地法人・駐在員事務所		プロミネント車山高原 90室	
新宿 (新館)【MC】	337室	上海			
		その他事業			
		◀宿泊▶ 1拠点 214室			
		ISORAS CIKARANG	214室		

藤田観光グループの拠点展開 (2021年2月12日現在、開業予定を含む)

藤田観光グループは、利用目的に応じて幅広い価格帯で様々なブランドを展開しています。また、アジアを中心に拠点を拡充し、海外における藤田観光ブランドを確立することで、インバウンドの誘客にもつなげています。

国内拠点				海外拠点	
宿泊施設	婚礼・宴会	レストラン	レジャー	海外現地法人・駐在員事務所	宿泊施設
54	8	6	4	1	3



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、2020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。