藤田観光株式会社
２０２２年１２月期
決算説明資料

2023年2月14日
藤田観光株式会社
（証券コード：9722）

損益計算書

10月以降、インバウンド受け入れ本格再開、全国旅行支援開始により急回復した需要を確実に捉え、4Q（10～12月）において営業損益黒字化、通期では前年比153億円増収、117億円赤字縮小

➤WHG事業の売上高は通期で前年比倍増

➤ラグジュアリー&バンケット事業においては4Q（10～12月）で営業損益黒字化

（百万円）		3Q累計実績 1～9月	4Q実績 10～12月	2022年 実績	2021年 実績	前年比	<参考> 2019年 実績※
売上高		**29,337**	**14,411**	**43,749**	**28,433**	**15,315**	**68,960**
	WHG事業	13,803	6,783	20,587	10,434	10,153	37,629
	ﾗｸﾞｼﾞｭｱﾘｰ&ﾊﾞﾝｹｯﾄ事業	9,879	5,312	15,191	12,441	2,750	22,388
	リゾート事業	4,001	1,637	5,638	3,749	1,889	5,790
	その他（調整額含む）	1,654	677	2,331	1,809	522	3,151
営業損益		**▲4,376**	**328**	**▲4,048**	**▲15,822**	**11,773**	**280**
	WHG事業	▲3,131	▲86	▲3,218	▲12,095	8,876	2,254
	ﾗｸﾞｼﾞｭｱﾘｰ&ﾊﾞﾝｹｯﾄ事業	▲688	664	▲23	▲1,867	1,843	▲65
	リゾート事業	▲363	▲76	▲439	▲1,126	686	▲939
	その他（調整額含む）	▲194	▲172	▲366	▲733	366	▲969
経常損益		**▲4,195**	**▲265**	**▲4,461**	**▲16,542**	**12,081**	**401**
	特別利益	1,088	4	1,092	37,088	▲35,995	285
	特別損失	46	2,947	2,994	3,388	▲394	1,207
	税金費用等	▲33	▲539	▲572	4,482	▲5,055	▲236
親会社株主に帰属する当期純損益		**▲3,120**	**▲2,668**	**▲5,789**	**12,675**	**▲18,465**	**▲285**

※　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･営業利益推移）

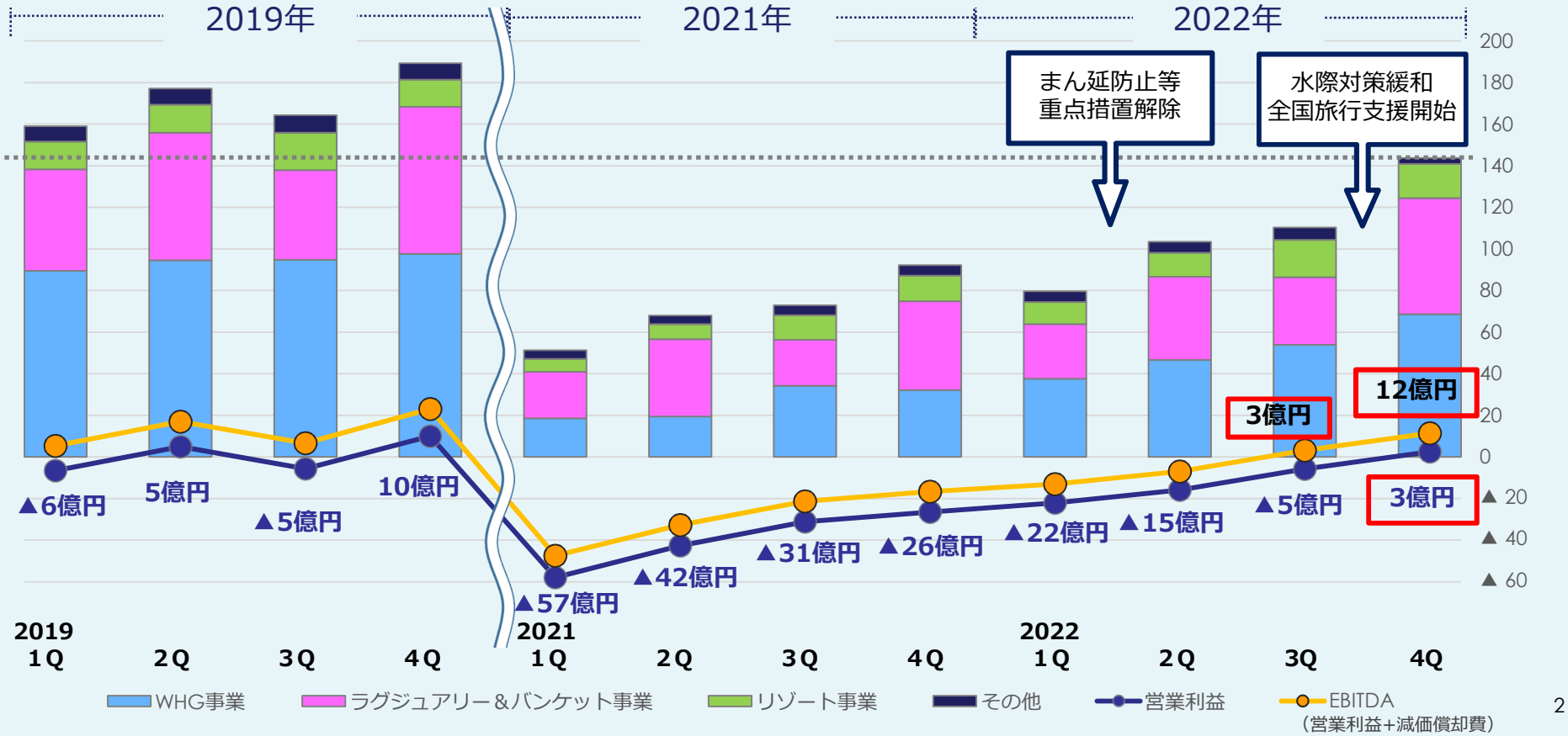
１Qはオミクロン株感染拡大の影響を受けるも、３QでEBITDA（営業利益+減価償却費）が黒字化、４Qで営業損益が黒字化

➤WHG事業が回復基調となり、４Q（10～12月）売上高対2019年回復率は70%まで上昇

➤ラグジュアリー&バンケット事業、リゾート事業においては、主要事業所である「ホテル椿山荘東京」開業70周年プロモーション、「箱根小涌園 天悠」の付加価値向上策が回復に寄与

セグメント別４Q売上高　対2019年回復率　WHG事業：70%、ラグジュアリー&バンケット事業：79%、リゾート事業：125%

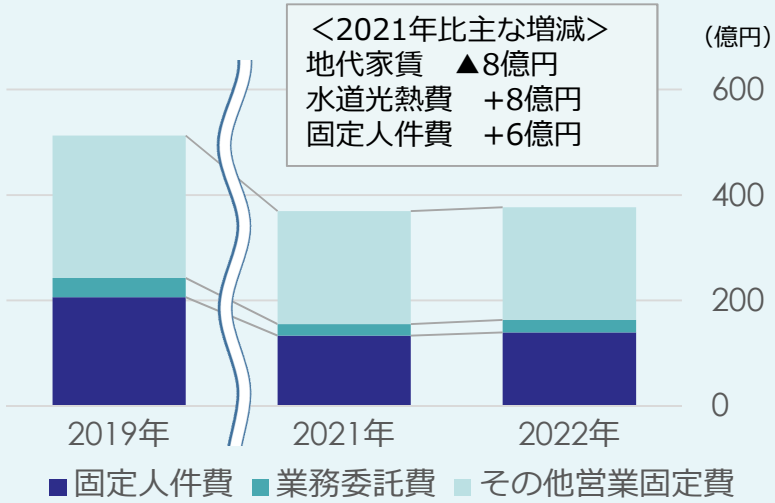
売上高・営業利益推移



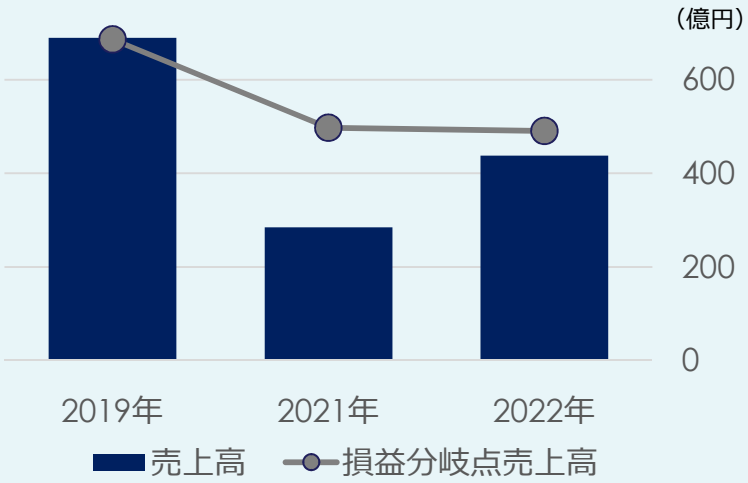
損益計算書　（コスト･営業利益増減要因）

➤コスト増加を極力抑え、売上拡大、利益最大化

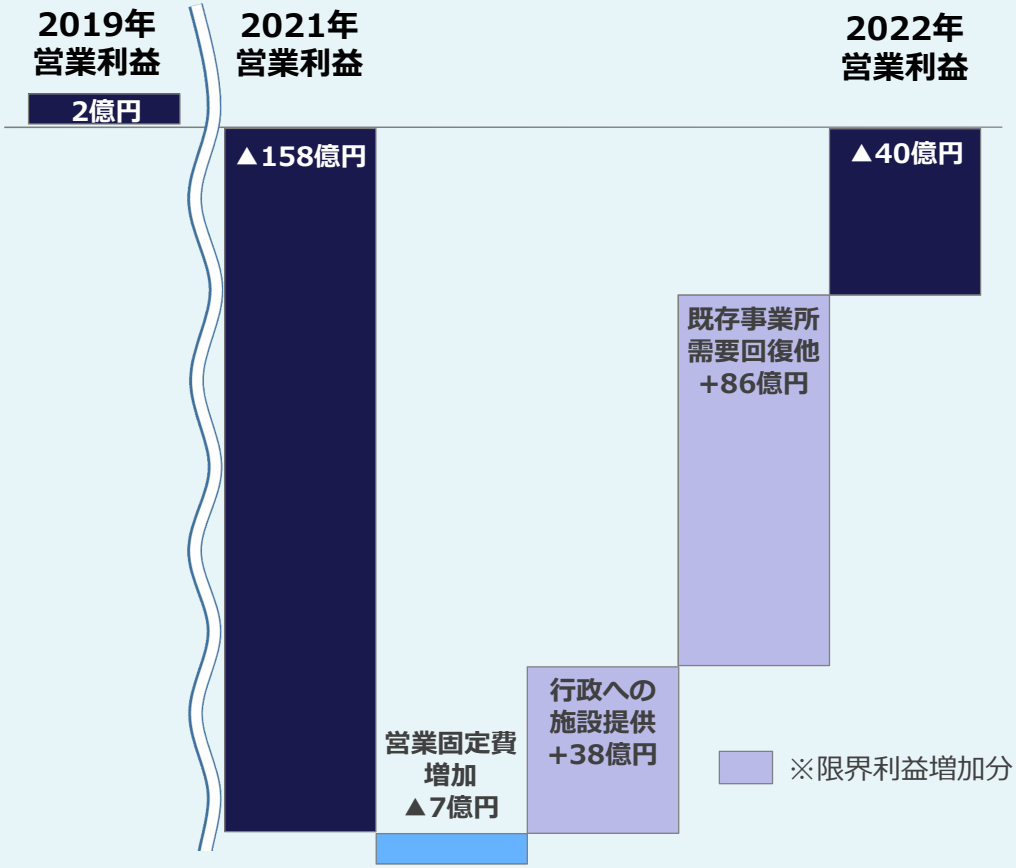
営業固定費の推移



損益分岐点売上高の推移



営業利益　前年比増減要因



【行政への施設提供（一棟貸し）】合計2,294室
①ホテルグレイスリー新宿（970室）・・・現在も提供中
②東京ベイ有明ワシントンホテル（830室）・・・10月まで
③ホテルタビノス浅草（278室）・・・3月まで
④ホテルグレイスリー田町（216室）・・・3月まで

WHG事業　概況

4Q（10～12月）

インバウンド受け入れ本格再開や全国旅行支援開始による需要の回復を確実に捉え、前年比増収、赤字縮小

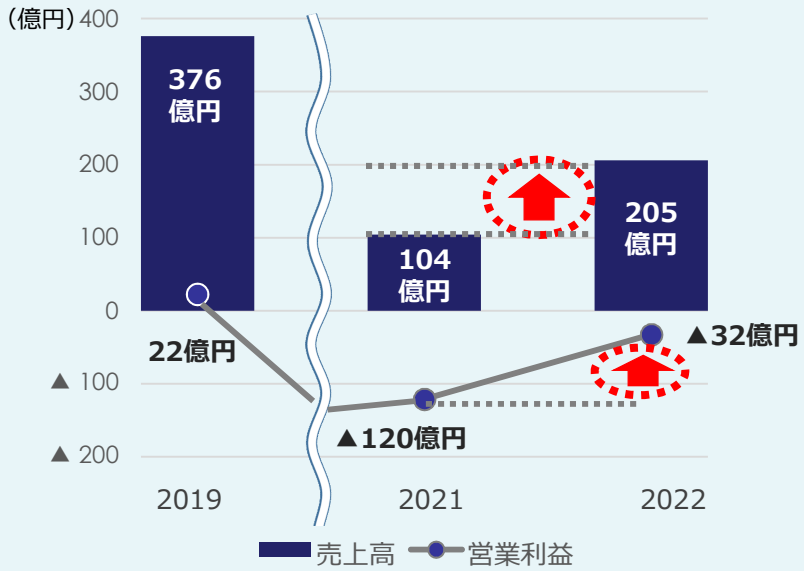
- 4Qでは対2019年売上高回復率が70%まで上昇
  （1Q：42%、2Q：49%、3Q：56%、4Q：69%）
- 特に東京、大阪において韓国を中心としたインバウンド利用が伸長

WHG　営業指標　前年・2019年との対比

10～12月	前年比		2019年比	
	ADR	稼働率	ADR	稼働率
合計	+52.7%	+29.6pt	▲14.7%	▲6.5pt
東京	+71.0%	+37.8pt	▲26.7%	▲5.3pt
東京以外	+38.9%	+20.9pt	+2.0%	▲7.7pt

累計（1～12月）

WHG事業　売上高・営業利益推移



WHG　営業指標　前年・2019年との対比

※前年は東京2020関連利用あり

1～12月	前年比※		2019年比	
	ADR	稼働率	ADR	稼働率
合計	+23.7%	+28.3pt	▲29.7%	▲19.1pt
東京	+17.8%	+33.5pt	▲42.1%	▲17.2pt
東京以外	+28.7%	+23.2pt	▲13.8%	▲20.6pt

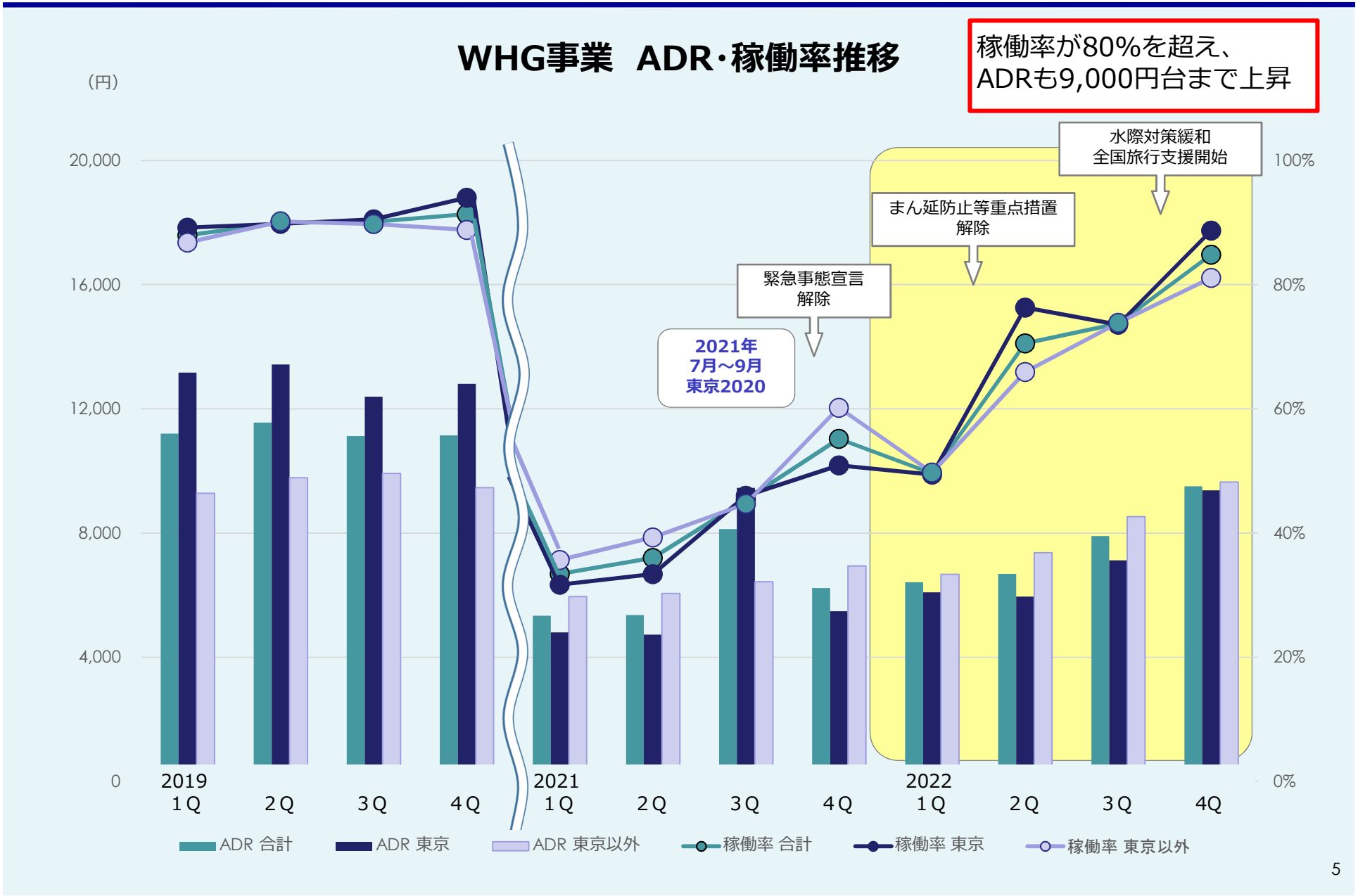
2022年実績：下記期間下記事業所を除く

1～3月　ホテルタビノス浅草、ホテルグレイスリー田町（行政への提供）
キャナルシティ・福岡ワシントンホテル（工事のため営業休止）

1～10月　東京ベイ有明ワシントンホテル（行政へ提供）

1～12月　ホテルグレイスリー新宿（行政へ提供）

WHG事業　ADR･稼働率推移



ラグジュアリー＆バンケット事業　概況

4Q（10～12月）

各部門ともに前年比で利用人員が大幅に伸長し
4Qで営業損益黒字化

【ホテル椿山荘東京】
- **宿泊部門：国内外の需要回復及び「東京雲海」効果によりADR、稼働率ともに19年を上回り増収増益に貢献**
- **婚礼部門：料理単価向上施策や成約率は好調も件当たり人員減の傾向が続く**
- **宴会部門：需要回復傾向も本格的な回復には至らず**
- **料飲部門：個人の慶事利用が好調に推移**

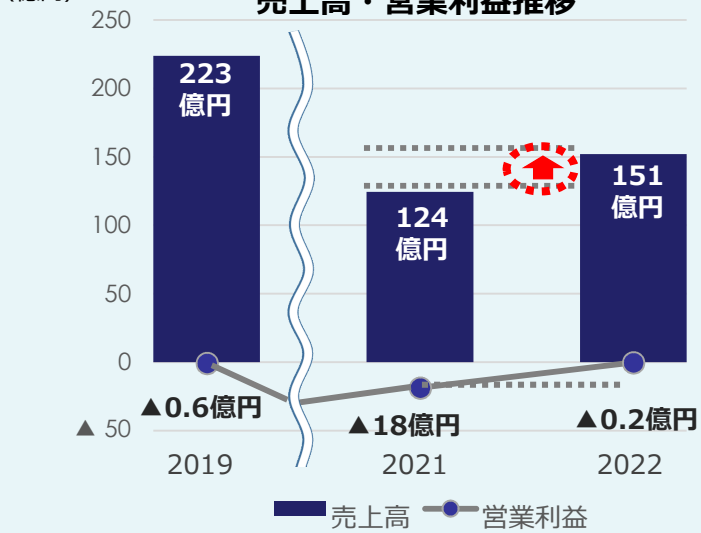
ホテル椿山荘東京　営業指標　前年・2019年との対比

※ 一人あたり単価

10～12月	前年比		2019年比	
宿泊部門	ADR	稼働率	ADR	稼働率
	▲0.1%	+33.7pt	+15.3%	+3.5pt
婚礼部門	単価※	人員	単価※	人員
	▲7.5%	+26.4%	+27.0%	▲22.6%
宴会部門	単価※	人員	単価※	人員
	▲5.8%	+159.3%	+10.6%	▲48.9%

累計（1～12月）

ラグジュアリー＆バンケット事業
売上高・営業利益推移



ホテル椿山荘東京　営業指標　前年・2019年との対比

※ 一人あたり単価

1～12月	前年比		2019年比	
宿泊部門	ADR	稼働率	ADR	稼働率
	▲3.7%	+19.4pt	+18.8%	▲15.6pt
婚礼部門	単価※	人員	単価※	人員
	▲7.4%	+43.5%	+35.5%	▲32.1%
宴会部門	単価※	人員	単価※	人員
	▲6.6%	+167.2%	+17.9%	▲66.0%

リゾート事業　概況

4Q（10～12月）

「箱根小涌園 天悠」が好調を維持

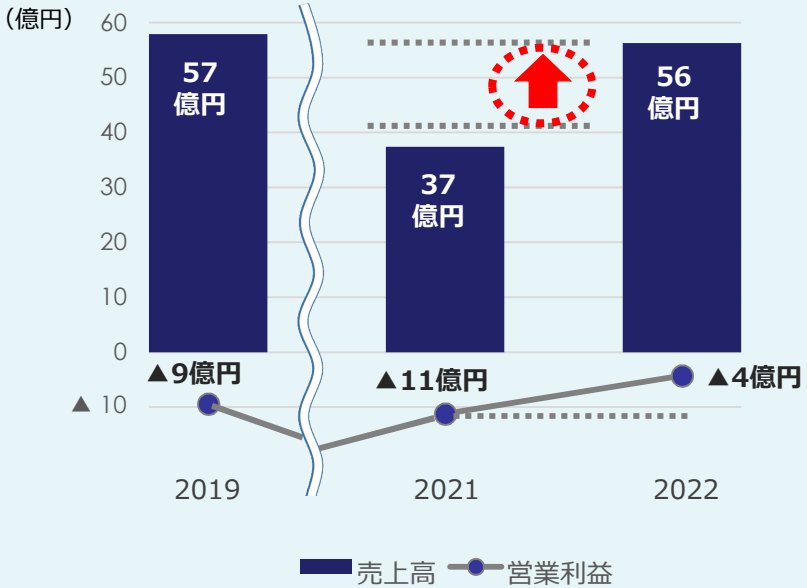
- 天悠では料理のグレードアップなどによる付加価値向上がADRの上昇にも寄与
- 「箱根小涌園ユネッサン」では、映画やアニメとのコラボレーションイベントの開催やメディア露出を増加させ、入場人員数が前年比2019年比ともに向上

営業指標　前年・2019年との対比

10～12月	前年比		2019年比	
箱根小涌園 天悠	ADR	稼働率	ADR	稼働率
	+10.0%	+22.1pt	+6.7%	+15.2pt
箱根小涌園 ユネッサン	入場人単価	入場人員	入場人単価	入場人員
	▲0.1%	+41.3%	▲2.7%	+33.0%

累計（1～12月）

リゾート事業　売上高・営業利益推移



営業指標　前年・2019年との対比

1～12月	前年比		2019年比	
箱根小涌園 天悠	ADR	稼働率	ADR	稼働率
	+3.8%	+28.2pt	+3.2%	▲0.8pt
箱根小涌園 ユネッサン	入場人単価	入場人員	入場人単価	入場人員
	+0.6%	+53.7%	▲5.2%	▲9.0%

部門別売上高

部門別売上高（1～12月）

（百万円）

	部門	売上高実績	前年比	参考前年比※2
WHG	宿泊	18,469	9,611	–
	その他※1	2,118	541	–
ラグジュアリー＆バンケット	宿泊	2,052	518	–
	婚礼	6,999	587	1,596
	宴会	1,700	797	898
	料飲	2,760	647	857
	その他※1	1,678	198	–
リゾート	宿泊	4,190	1,473	–
	日帰り・レジャー	1,275	410	–
	その他※1	172	5	–
参考　宿泊部門合計		24,712	11,604	–

部門別売上高（10～12月）

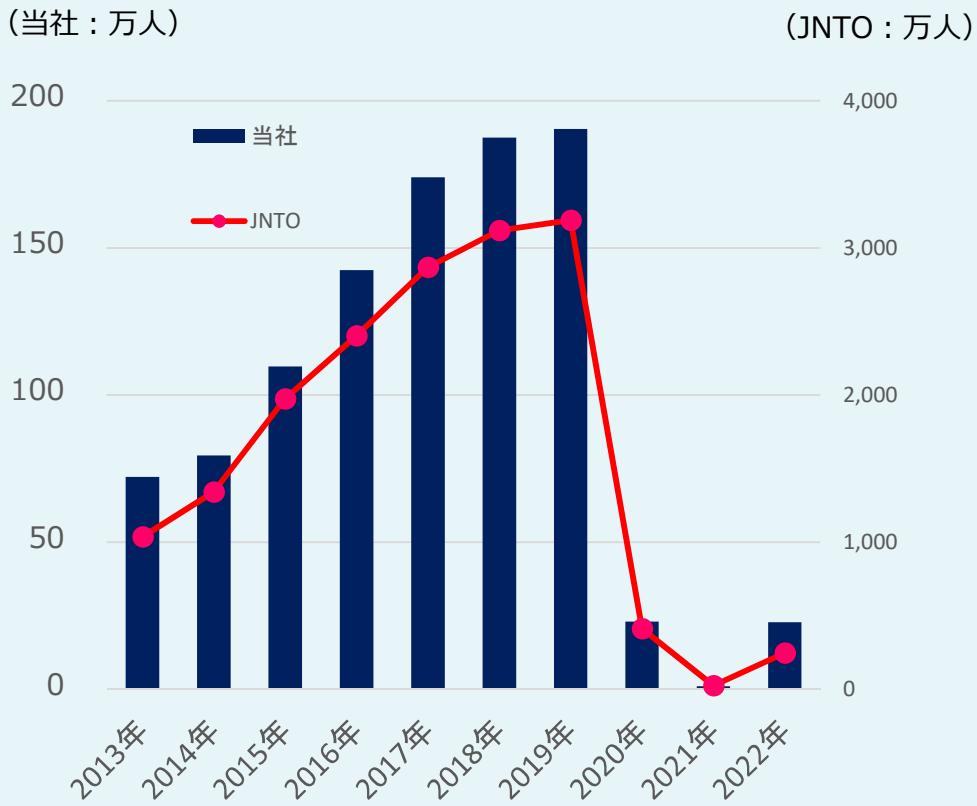
（百万円）

	部門	売上高実績	前年比	参考前年比※2
WHG	宿泊	6,051	3,291	–
	その他※1	732	273	–
ラグジュアリー＆バンケット	宿泊	784	326	–
	婚礼	2,441	186	271
	宴会	671	346	–
	料飲	850	145	–
	その他※1	565	43	–
リゾート	宿泊	1,307	345	–
	日帰り・レジャー	286	66	–
	その他※1	44	0	–
参考　宿泊部門合計		8,142	3,963	–

※1　その他：セグメント間の内部売上を含む
※2　参考前年比：
ラグジュアリー＆バンケット事業：2021年に営業を終了した「太閤園（６月営業終了）」「オペラ・ドメーヌ高麗橋（６月営業終了）」「マリコレ ウェディングリゾート＆レストラン（12月営業終了）」「鞘ヶ谷ガーデン　アグラス（12月営業終了）」の影響を除外

インバウンドの状況

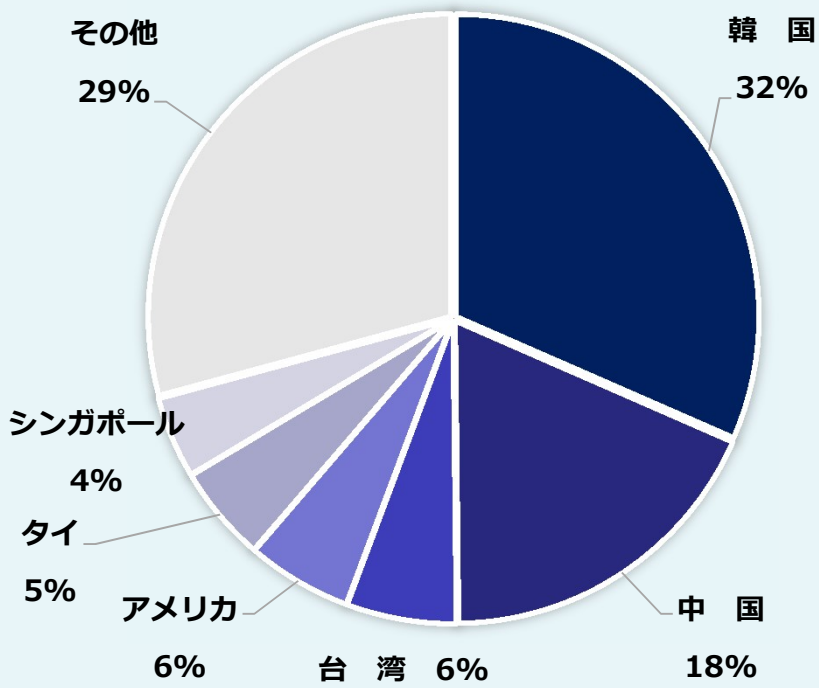
当社延べ宿泊者数



	2022年	2019年	増減
当社	22万人	190万人	▲88.1%
JNTO	383万人	3,188万人	▲88.0%

※JNTO（日本政府観光局）2023年1月18日発表 訪日外客数より

当社2022年国別シェア



貸借対照表

➤総資産は前期末比127億円減少の999億円
➤純資産は親会社株主に帰属する当期純損失の計上に伴い60億円減少の227億円

	2020年末	2021年末	2022年末
純資産	13億円	288億円	**227億円**
自己資本比率	1.2%	25.4%	**22.6%**

（百万円）

＜資産＞	2022年12月	2021年12月	前期末比	主な増減要因
流動資産合計	30,947	44,276	▲13,328	現預金の減少
固定資産合計	69,015	68,486	529	
資産合計	99,962	112,762	▲12,799	

＜負債・純資産＞	2022年12月	2021年12月	前期末比	主な増減要因
流動負債合計	27,321	23,935	3,385	
固定負債合計	49,901	59,993	▲10,091	借入金返済等による減少
負債合計	77,222	83,929	▲6,706	
純資産合計	22,740	28,833	▲6,093	利益剰余金の減少
負債純資産合計	99,962	112,762	▲12,799	

キャッシュフロー計算書

➤営業赤字の縮小により、営業キャッシュ・フローがプラスに転じる
➤「箱根ホテル小涌園」建設代金一部支払い等で投資キャッシュ・フローは61億円のキャッシュアウト

（百万円）

	2022年実績	2021年実績	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	645	▲16,302	16,948
投資活動による キャッシュ・フロー	▲6,122	42,890	▲49,012
フリーキャッシュ・フロー	▲5,476	26,587	▲32,063
財務活動による キャッシュ・フロー	▲8,935	8,319	▲17,254
現金および現金同等物の期末残高	24,110	38,619	▲14,509

2023年12月期　業績予想

➤事業計画を確実に遂行し、通期黒字化を見込む
➤WHG事業の売上高は2019年比8割まで回復する見込み（インバウンド回復率は2019年比6割程度と想定）
➤リゾート事業においては7月「箱根ホテル小涌園」開業に係る費用が発生

（百万円）

	第２四半期			通期			
	2023年 2Q累計	2022年 2Q累計実績	前年同期比	2023年 通期	2022年 通期実績	前年比	<参考> 2019年 通期実績※
売上高	24,600	18,308	6,292	56,600	43,749	12,850	68,960
WHG事業	13,300	8,421	4,878	30,300	20,587	9,712	37,629
ﾗｸﾞｼﾞｭｱﾘｰ&ﾊﾞﾝｹｯﾄ事業	7,600	6,628	971	17,000	15,191	1,808	22,388
リゾート事業	2,700	2,200	499	7,500	5,638	1,861	5,790
その他（調整額含む）	1,000	1,058	▲58	1,800	2,331	▲531	3,151
営業損益	▲2,200	▲3,804	1,604	400	▲4,048	4,448	280
WHG事業	▲1,200	▲2,621	1,421	350	▲3,218	3,568	2,254
ﾗｸﾞｼﾞｭｱﾘｰ&ﾊﾞﾝｹｯﾄ事業	▲100	▲403	303	800	▲23	823	▲65
リゾート事業	▲800	▲586	▲213	▲600	▲439	▲160	▲939
その他（調整額含む）	▲100	▲192	92	▲150	▲366	216	▲969
経常損益	▲2,300	▲3,512	1,212	200	▲4,461	4,661	401
当期純損益	▲1,700	▲2,558	858	800	▲5,789	6,589	▲285

2023年１Qにおいて固定資産（鳥羽小涌園跡地）売却に伴う特別利益の計上を見込む

※　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

事業計画（2021年～2025年）

➤コロナ禍で顕在化した課題を解消し、強固な事業基盤を再構築するため、事業計画を推進

藤田観光グループ企業理念・長期ビジョンの実現

課題を解消、強固な事業基盤を再構築

コロナ禍を踏まえ策定した事業計画を推進（2021年～2025年）

＜コロナ禍により顕在化した課題＞	＜主要戦略＞
➢ **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	【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
➢ **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	【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
➢ **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	【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

事業計画（2021年～2025年）2022年進捗

戦略Ⅰ 構造改革の推進

◆ **コスト改革：**
賃料減額（2022年通期11億円削減）他、費用構造対策を実施

◆ **生産性向上対策：**
WHG事業販売予約部門や管理部門の集約、事業所組織の再編

◆ **人事制度改革：**
2022年4月、仕事基準の制度に刷新

➡ **・損益分岐点売上高を2019年比71%まで低減**
・挑戦し続ける人、成果を出した人が報われ、キャリアアップが可能に

戦略Ⅱ 事業ポートフォリオの見直し

◆ **マーケティング・ブランディング強化：**
2022年4月、新会員プログラム「THE FUJITA MEMBERS」を導入
ニーズ分析による顧客別の提案や商品力強化とともにグループ内施設の相互利用を促進

◆ **「ホテル椿山荘東京」の事業強化：**
「東京雲海」などの開業70周年庭園プロジェクトを推進

◆ **箱根小涌園再開発の着実な推進：**
「箱根ホテル小涌園」の建替え工事や「箱根小涌園ユネッサン」の機能強化を計画通りに推進

➡ **・顧客データを蓄積し活用する基盤を整備**
・主要事業所の商品力・競争力が向上し足下の業績回復に貢献
・中長期的視点での投資を継続

事業計画（2021年~2025年）2023年主要施策

戦略Ⅰ 構造改革の推進

強固な収益体質へ

◆ 事業の選択と集中
➡ウィスタリアンライフクラブ事業を譲渡予定

戦略Ⅱ 事業ポートフォリオの見直し

将来の持続的な成長・収益拡大を見据えた施策展開

◆ マーケティング・ブランディングの強化
➡会員プログラム「THE FUJITA MEMBERS」を活用したデジタルマーケティングを推進し、お客様一人ひとりに合った商品情報を提供

◆ WHGホテルズの事業強化
➡朝食の魅力向上とチェーン展開の強みを活かし選ばれるホテルブランドへ

◆ 「ホテル椿山荘東京」の事業強化
➡開業70周年、山縣有朋築庭145周年関連施策の展開

◆ 箱根小涌園再開発の着実な推進
➡「箱根ホテル小涌園」を早期に軌道に乗せ、既存施設と合わせてお客様の幅広いニーズに対応

➤戦略Ⅰ.構造改革の推進については大きな施策を終えたと認識しており、本年は戦略Ⅱを中心に、各事業の業績回復に取り組んでまいります。

事業計画（2021年~2025年）2023年主要施策

WHGホテルズの事業強化　～ワシントンホテル50周年、ホテルグレイスリー15周年～

➤当社初の直営ワシントンホテル開業50周年、ホテルグレイスリー開業15周年を迎える2023年朝食の魅力向上とチェーン展開の強みを活かし、選ばれるホテルブランドへ

朝食の魅力向上「早起きしたくなる、朝ごはん。」

・その地にゆかりのある食材や地元料理を中心に、各ホテルのこだわり朝食を提供

チェーン展開の強み

・予約、販売機能の集約化による利便性向上
・フランチャイズおよびマネジメントコントラクト方式での拠点数拡大により顧客メリットを訴求

ホテル椿山荘東京の事業強化

➤東京のオアシスを次世代に継承すべく、庭園プロジェクトを推進
➤椿山荘のブランド認知度を高め、ホテル滞在の付加価値を向上

2020年	2021年～2022年	2023年
・３ヵ年の庭園プロジェクト始動 ・「東京雲海」演出を開始	・2022年11月開業70周年 ・「森のオーロラ」「椿絵巻」「夜桜雲海」など当ホテルでしか体験できない７つの絶景「七季」が完成	・山縣有朋による椿山荘築庭から145周年 ・山縣がこだわった池や流れといった水景を復活させ、庭園の見どころを「令和新十二景」として設定

山縣有朋と椿山荘
政治家として手腕を発揮したと同時に文化人でもあった山縣は、この地に意匠をこらした庭園をつくり「椿山荘」と命名しました。
京都の無鄰菴、小田原の古稀庵に並び山縣三名園とよばれています。

事業計画（2021年~2025年）2023年主要施策

箱根小涌園再開発

➤2023年7月12日　「箱根ホテル小涌園」開業
既存施設と合わせ幅広い層のお客様のニーズに対応し、
「温泉」「食事」「遊び」「宿泊」すべてが体験できる一体型リゾートへ

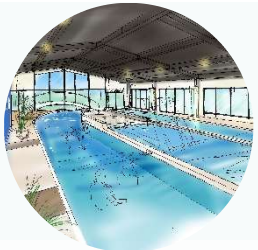
＜箱根ホテル小涌園（150室）＞

✓ ３世代旅行にも適したデラックスルームや貸切風呂を用意
✓ 滞在中はユネッサン・森の湯を何度でも利用可能

＜箱根小涌園ユネッサン＞

✓ 温泉テーマパークの魅力増強に加え、
温浴以外のアミューズメント機能を充実させ
周辺宿泊者やインバウンドを誘客

賑わいゾーン
（イメージ）



アクティブゾーン
流れるプール
（イメージ）

アウトドアゾーン

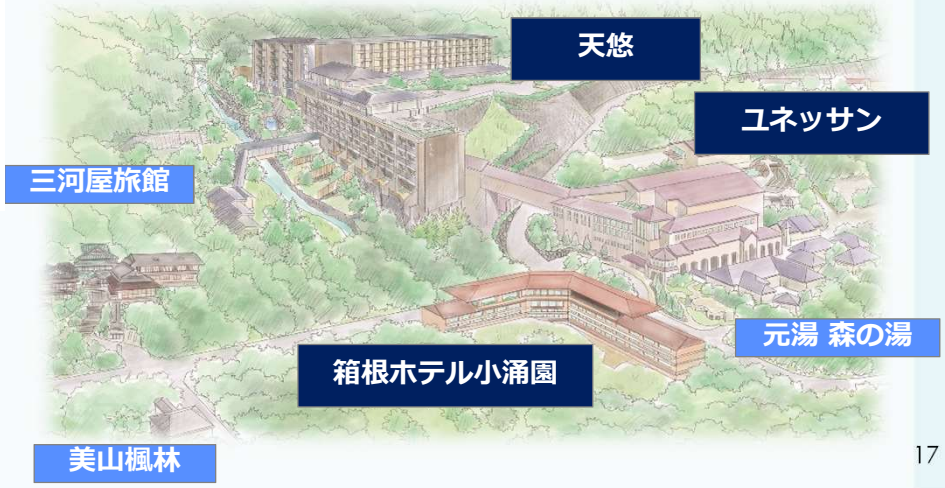
＜箱根小涌園 天悠（150室）＞

✓ 全客室に温泉露天風呂を備えた五感を癒す湯宿
✓ 大切な方との記念日をオーダーメイドで彩る「祝泊」、
個室での寿司のプライベートライブサービスなど、
高付加価値商品・サービスを提供

プライベート
ライブサービス

客室温泉露天風呂

約80種の
朝食ビュッフェ



施設一覧（2023年2月14日現在）

WHG事業

«宿泊»　36拠点　10,827室

■ワシントンホテル
（21拠点　6,619室）

仙台	223室
新宿（本館）	1,280室
秋葉原	369室
東京ベイ有明	830室
横浜桜木町	553室
浦和	140室
広島	266室
キャナルシティ・福岡	423室
山形七日町【FC】	213室
山形駅西口【FC】	100室
会津若松【FC】	154室
郡山【FC】	184室
いわき【FC】	148室
立川【FC】	170室
木更津【FC】	146室
燕三条【FC】	103室
関西エアポート【FC】	504室
関空泉大津【FC】	151室
宝塚【FC】	135室
佐世保【FC】	190室
新宿（新館）【MC】	337室

■ホテルグレイスリー
（11拠点　3,198室）

札幌	440室
銀座	270室
田町	216室
浅草	125室
新宿	970室
京都三条（北館）	97室
京都三条（南館）	128室
大阪なんば	170室
那覇	198室
ソウル	336室
台北	248室

■ホテルフジタ（1拠点 354室）

福井【FC】	354室

■ホテルタビノス(3拠点 656室)

浜松町	188室
浅草	278室
京都	190室

海外現地法人・駐在員事務所

上海

リゾート事業

«宿泊»12拠点 565室（開業予定1拠点含む）

箱根小涌園 天悠	150室
箱根小涌園 美山楓林	15室
箱根小涌園 三河屋旅館	25室
箱根ホテル小涌園（2023年7月12日開業予定）	150室
伊東小涌園	50室
伊東　緑涌	7室
藤乃煌　富士御殿場	24室
Nordisk Village Goto Islands	12室
永平寺　親禅の宿　柏樹関	18室
湯河原温泉ちとせ【MC】	38室
ホテルやまなみ【MC】	26室
十和田ホテル【業務提携】	50室

«レストラン»　3拠点

レストランあかしあ亭
箱根小涌園 蕎麦 貴賓館
箱根小涌園
鉄板焼・しゃぶしゃぶ　迎賓館

«レジャー»　3拠点

箱根小涌園ユネッサン
箱根小涌園 元湯 森の湯
下田海中水族館

ラグジュアリー＆バンケット事業

≪宿泊≫　1拠点　267室

ホテル椿山荘東京　267室

≪婚礼・宴会≫　3拠点

マリーエイド
ルメルシェ元宇品
ザ サウスハーバーリゾート

≪レジャー≫　1拠点

カメリアヒルズカントリークラブ

<レストラン>2拠点

東京大学伊藤国際学術研究センター内
レストラン【MC】
明治大学 紫紺館 フォレスタ椿山荘【MC】

会員制リゾートホテル

«宿泊»　7拠点　460室

■ウィスタリアンライフクラブ

ヴェルデの森　100室

箱根	18室	熱海	54室
宇佐美	58室	鳥羽	76室
野尻湖	64室		

プロミネント車山高原　90室

その他事業

«宿泊»　1拠点　214室

ISORAS CIKARANG　214室

会社概要

上場取引所	東京証券取引所プライム市場	
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	計　12,207,574株
	A種優先株式　150株	
発行可能株式総数	普通株式　44,000,000株	計　44,000,150株
	A種優先株式　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ございません。
また、注記を行っている場合を除き、2022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。