



## Business Report

# 株主・投資家の皆さまへ

藤田観光グループ 第88期 事業報告

2020年1月1日 ▶ 2020年12月31日

様々な条件が整うことで  
初めて出現する雲海。  
そんな稀有な風景が、  
伝統あるホテル椿山荘東京の  
庭園でお楽しみいただけます。





### 株主の皆さまへ

株主の皆さまには、益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。

ここに2020年の概況および2021年以降の「事業計画」につきましてご報告申し上げます。

代表取締役兼社長執行役員

伊勢 宜弘

### 2020年の業績などについて

2020年は1年を通して新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、過去に例がないほどの厳しい業績となりました。この危機的な状況に対しては、緊急対策本部を設置し、コスト削減を中心とした対策を講じました。役員報酬の減額、従業員の給与・賞与の減額および不支給、客室清掃など外部委託業務の内製化を進めるとともに、各ホテルの賃料減額を行なった結果、営業費用を約214億円削減いたしました。

また、お客さまと従業員の感染リスク回避のため、各事業所に専門の教育を受けた「環境スーパーバイザー」を配置し、環境衛生対策を徹底する体制を整えた上で、施設ごとの特長を活かした付加価値の高い商品を前面に展開し、収益の最大化に努めてまいりました。

WHG事業では、新しい働き方・ニーズにあわせた

ディユースプランやテレワークプランの拡充、近隣施設とタイアップした1泊2食付き高付加価値プランなど、インバウンドに代わる需要として国内顧客の獲得に注力いたしました。

ラグジュアリー&バンケット事業では、2022年の「ホテル椿山荘東京」の70周年に向けた3ヵ年の庭園プロジェクトを開始いたしました。2020年に実施した霧に包まれる庭園演出の「東京雲海」、木々を1,000灯のLEDで照らす「千の光のライトアップ」は、多くのメディアにとりあげていただくことができました。

リゾート事業では、全客室に温泉露天風呂を備える「箱根小涌園 天悠」や独立型キャビンのグランピング施設「藤乃焔 富士御殿場」にて行った3密を回避する取り組みや付加価値の高いプランが好評となり、GoToトラベルキャンペーンの効果もあり、第3・4四半期にかけて順調に需要が回復いたしました。

新規開業として、タビノスブランドの2店舗目である「ホテルタビノス浅草」を7月15日に開業し、10月2日には、約140年の歴史を持つ国登録有形文化財の「三河屋旅館」を当社が引継ぎ、「箱根小涌園 三河屋旅館」として営業を開始いたしました。

以上の取り組みを行ってまいりましたが、売上高は、前期比423億円減収の266億円、営業損失は206億円、親会社株主に帰属する当期純損失は224億円となりました。また、純資産は、13億円まで大幅に減少しましたが、従業員一丸となって諸施策に取り組んだことにより、債務超過を回避することができました。

## ■ 事業計画および2021年について

2020年を初年度とする「中期経営計画」を策定いたしました。今回のコロナ禍により、WHG事業へ依存する体質、また、ホテル椿山荘東京のブランド力・収益力の低下や箱根小涌園の再開発・収益回復の遅れなど主力事業の改善の遅れ、さらに、不採算事業への対応の遅れなどの経営課題が顕在化しました。

これら顕在化した課題、また、前提としていた事業環境の変化を踏まえて、主要戦略を見直し、会社再建のための抜本策として、新たな「事業計画」を策定いたしました。

主要戦略である「事業ポートフォリオの見直し」「構造改革の推進」「経営管理体制の強化」の3つの取り組みにより、短期的には早期退職・人事制度改革・不採算事業対策などの構造改革による止血、中長期的には、椿山荘・箱根小涌園の事業強化へと事業ポートフォリオの見直しを行うことによる収益拡大により、WHG事業の収益のみに頼る事業構造を変革し、当社理念および長期ビジョンを目指すことができる強固な事業基盤を再構築してまいります。

足元においては、緊急事態宣言の影響もあり、回復には時間を要しておりますが、新たなニーズに対応した商品造成に注力するなど、with/afterコロナを見据えた対応強化を行ってまいります。

## ■ 太閤園の売却について

2020年度は債務超過を回避することができましたが、11月からの第3波に伴い2021年1月7日に発出された緊急事態宣言の影響により、第1四半期は業績悪化が見込まれ、また、第2四半期以降についても需要回復の見込みが立っていないことから、資金ショート・債務超過に陥ることが危惧されておりました。

2020年より、資金調達、資本増強について多岐にわたる方法を検討し、様々な相手先と協議を進めてまいりましたが、残念ながら協議が整わず、当社グループ存続のためには、事業用資産も含めた保有資産の売却を検討せざるを得ない状態となりました。その結果、苦渋の選択として歴史ある大切な資産である「太閤園」の土地・建物を売却し、6月30日を持ち「太閤園」、「桜苑」および「太閤園」と一体運営を行っていた「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。

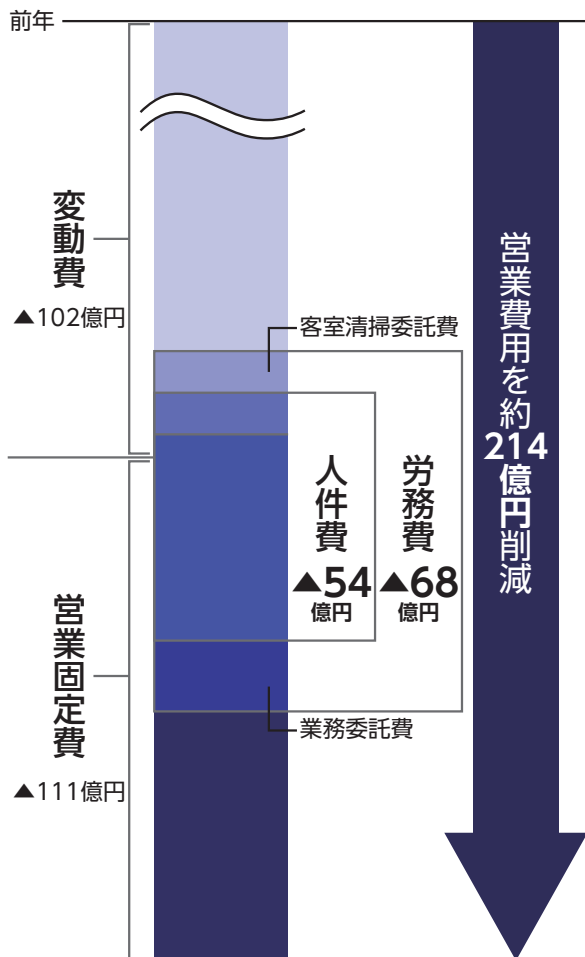
最後になりますが、社会に潤いを提供する我々の事業は、このような世の中にあっても必ず必要とされるものであると確信しております。一日も早いコロナ禍の収束を願うとともに、今後も時代のニーズに寄り添い、安心してお寛ぎいただける空間・サービスを提供することにより、潤いのある豊かな社会の実現に貢献してまいりますので、株主の皆さまには今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

# 2020年の取り組み

衛生管理を徹底し、お客さまと従業員の安心安全確保を最優先にしながら施設ごとの特長を活かした付加価値の高い商品の提供とともに緊急対策本部を設置し、利益体質への変換の早期実現を図るため徹底的なコスト削減を行ってまいりました。

## 徹底的なコスト削減

### 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

- 社員、契約社員、パート、アルバイトなど全従業員約5,500名を対象に月平均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

- 4月より月額報酬を減額
- 9月以降は代表取締役の月額報酬50%削減をはじめ、さらなる減額を実施

### 従業員の処遇変更

- 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

- 客室清掃や食器洗浄など外注業務の内製化
- 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

- 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

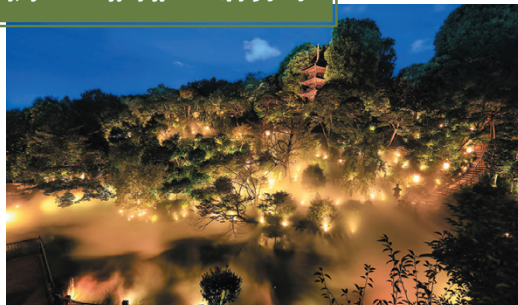
### 投資計画の見直し

- 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

- 広告宣伝費などの抑制

## 新たな価値の創出



「ホテル椿山荘東京」では、2022年に迎える70周年のプロジェクトのひとつとして昨年10月から「東京雲海」と「千の光のライトアップ」演出をスタートしました。条件が整わないと出現しない雲海が姿・かたちを変えて毎日現れ、雲海に包まれる、ここでできない体験ができます。また、約300本の椿を新たに植樹し、期間限定で自然と芸術が融合した「椿絵巻～東京椿インスタレーション・アート」を行いました。今後も付加価値の向上に取り組んでまいりますのでご期待ください。

「箱根小涌園 <sup>てんゆう</sup>天悠」は、全ての客室に温泉露天風呂を備えており、お部屋にしながら温泉と箱根の自然が同時にお楽しみいただけます。レストランでのお食事が心配な方に向けてお弁当をご用意するおこもり需要に適したプランを提供いたしました。大浴場は、デジタルサイネージやQRコードの活用により混雑緩和の工夫を行い安心してご利用いただけます。また、新しい働き方として大自然に囲まれた箱根でリフレッシュしながら働く、ワーケーション（ワーク+バケーション）など、特長を活かした提案を行ってまいります。

## 強みを活かした商品提供



## 新しいニーズに対応



秋葉原ワシントンホテル

ワシントンホテルの新宿・秋葉原・有明、ホテルグレイスリーの銀座・田町の5施設共通にて予約不要で利用できるテレワーク応援プランのチケットの販売など新しいニーズにあわせたプランを販売いたしました。

## 2020年開業



ホテルタビノス浅草



箱根小涌園 三河屋旅館

7月15日、浅草にタビノスブランド2店舗目となる「ホテルタビノス浅草」を開業。10月2日には、本館が国登録有形文化財であり、1883年創業の老舗旅館を当社が引き継ぎ「箱根小涌園 三河屋旅館」として営業を開始いたしました。

# 事業計画(2021年~2025年)の主要戦略

2020年にスタートした「中期経営計画」については、策定時に前提としていた条件・事業環境が大きく変化しました。また、コロナ禍により、さらに顕在化した課題を踏まえ、主要戦略を見直し、再建に向けた「事業計画」を新たに策定いたしました。

## 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	主要戦略
<ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 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</li><li>● 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>【Ⅰ】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</li><li>【Ⅱ】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</li><li>【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</li></ul>

### 2021年の主要施策

#### 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
- 2.コスト優位性の確立

#### 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
- 2.運営体制の改編による生産性の向上

#### リゾート事業

- 1.マーケティングの強化と提供価値の向上
- 2.生産性の向上
- 3.グランピング事業など新規事業の黒字化

# 太閤園 6月30日営業終了

永きにわたり、多くのお客さまにご愛顧いただきましたことを心よりお礼申し上げます。

「太閤園」の歴史は、藤田 傳三郎男爵が1910年頃、子息のために築造した「網島御殿」に遡ります。

戦後、1959年より「太閤園」として生まれ変わり、豪壮を極めた邸宅と風雅な庭園は迎賓の場へと進化、2008年G8サミット財務大臣会合、2019年財務大臣・保健大臣合同セッション会場にも選ばれるなど内外のお客さまにご愛顧いただきました。

## 四脚門造りの正門

入り口にかかる「太閤園」の看板は、日本自由党幹事長、自民党副総裁を務めた大野 伴睦氏の揮毫によります。また、当時は高い建物がなく、大阪城を望め「太閤さんのお庭のよう」と言われたことから「太閤園」の名前が付けられました。



## 茶室

茶室「残月の間」「大炉の間」「萩の間」は、香雪斎の号をもつ茶人でもあった藤田男爵の粋が極まる贅沢な空間であり、3つの流派それぞれに沿ったお部屋です。



残月の間



大炉の間



萩の間  
※現在非公開

## 築100余年の料亭「淀川邸」

重厚な和風建築の「淀川邸」は、明治期に築造された本邸・東邸・西邸からなる網島御殿のうち唯一残る東邸であった建物です。それぞれ趣が異なる大小13室の個室から庭園が眺められます。玄関からすぐにある「藤の間」は、当時はビリヤードルームとして利用されておりました。



淀川邸



藤の間

## 築山式回遊庭園

約8,000坪もの敷地内にある築山式回遊庭園は、歴史的価値と季節折々の色彩豊かな自然美にあふれています。庭園内には平安時代に創られたとされる大伽藍礎石や、由緒ある石塔や燈籠などが数多く配されています。5月中旬から6月にかけては庭園内を流れる小川付近で蛍がご覧いただけます。



残り約3ヵ月となりますが、感謝の思いを込めて皆さまをお迎えいたします。各種商品・プランに関する詳細は、ホームページでご確認ください。皆さまのご来館を心よりお待ちしております。



## 連結財務諸表

その他の財務情報、決算短信などはホームページに掲載しております。

藤田観光 株主・投資家情報 <https://www.fujita-kanko.co.jp/ir/>

### 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 2020年12月31日現在	前期末比 増減
<b>資産の部</b>		
流動資産	10,149	△1,122
固定資産	86,446	△5,553
有形固定資産	58,471	△3,012
無形固定資産	1,044	141
投資その他の資産	26,929	△2,681
資産合計	96,595	△6,675
<b>負債の部</b>		
流動負債	25,197	4,428
固定負債	70,051	13,987
負債合計	95,248	18,415
<b>純資産の部</b>		
資本金	12,081	—
剰余金その他	△12,116	△22,787
自己株式	△931	0
株主資本合計	△966	△22,787
その他の包括利益累計額	2,149	△2,293
非支配株主持分	164	△10
純資産合計	1,347	△25,091
負債・純資産合計	96,595	△6,675

### 連結損益計算書

(単位：百万円)

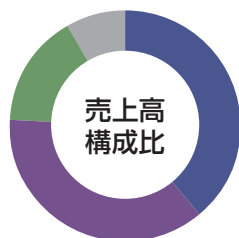
科目	当期 2020年1月1日～ 2020年12月31日	前期比 増減
売上高	26,648	△42,311
営業費用	47,260	△21,418
営業損失(△)	△20,611	△20,891
営業外収益	736	△19
営業外費用	1,054	420
経常損失(△)	△20,930	△21,331
特別利益	3,824	3,539
特別損失	6,067	4,860
税金等調整前当期純損失(△)	△23,173	△22,651
税金費用	△740	△499
当期純損失(△)	△22,432	△22,152
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△5	△10
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△22,427	△22,141

### 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	当期 2020年1月1日～ 2020年12月31日	前期比 増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	△17,069	△22,016
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,412	1,083
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,831	21,299
現金及び現金同等物に係る換算差額	0	21
現金及び現金同等物の増減額	348	387
現金及び現金同等物の期首残高	3,348	△39
現金及び現金同等物の期末残高	3,697	348
フリー・キャッシュ・フロー	△19,482	△20,932

### 事業別の概況



- WHG事業
- ラグジュアリー&バンケット事業
- リゾート事業
- その他 (調整額含む)

売上高	(構成比)	営業利益
103.5億円	(38.9%)	△136.6億円
98.9億円	(37.1%)	△47.1億円
42.2億円	(15.8%)	△7.6億円
21.7億円	(8.2%)	△14.5億円

\* 調整額は、セグメント間取引消去及び各報告セグメントに配分していない全社費用によるものであります。



# 会社情報 / 株式の状況

## 会社の概要 (2020年12月31日現在)

設立年月日 1955年11月7日 (登記上は1946年6月12日)  
 資本金 12,081,592,677円  
 本社所在地 〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8  
 (03) 5981-7700  
 ホームページアドレス  
<https://www.fujita-kanko.co.jp/>

主な営業種目 ホテル・旅館業、飲食店業ほか

従業員数 1,677名

## 取締役および監査役 (2021年3月26日現在)

代表取締役	伊勢 宜 弘	監査役(常勤)	江川 茂
代表取締役	山田 健 昭	監査役(常勤)	和久利 尚 志
取締役	松田 隆 則	社外監査役(常勤)	中 塩 弘
取締役	野崎 浩 之	社外監査役	宮 本 俊 司
社外取締役	残 間 里江子		
社外取締役	高 見 和 徳		
社外取締役	鷹 野 志 穂		
社外取締役	山 田 政 雄		

## 執行役員 (2021年3月26日現在)

社長執行役員 伊勢 宜 弘 (前出)  
 執行役員 中村 雅 俊  
 執行役員 恩田 豊  
 執行役員 岡田 哲

## 株式の状況 (2020年12月31日現在)

発行可能株式総数 44,000,000株  
 発行済株式の総数 12,207,424株  
 株主数 22,701名

## 大株主

株主名	当社への出資状況	
	所有株式数	持株比率
DOWAホールディングス株式会社	3,814千株	31.82%
明治安田生命保険相互会社	300	2.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	227	1.89
日本生命保険相互会社	218	1.82
清水建設株式会社	184	1.53
アサヒビール株式会社	181	1.51
株式会社みずほ銀行	180	1.51
株式会社三菱UFJ銀行	180	1.51
サッポロビール株式会社	147	1.23
BofA証券株式会社	132	1.10

※自己株式 220千株 議決権総数 119,454個  
※持株比率は自己株式を除いた数値  
 ※小数点第3位以下は四捨五入表記

## 所有者別分布状況

	株主数	株式数(割合)
個人・その他	22,146名	4,436千株 (36.35%)
金融機関	30	2,213 (18.13%)
証券会社	24	194 (1.59%)
その他国内法人	385	4,884 (40.02%)
外国法人等	115	256 (2.10%)
自己名義株式	1	220 (1.81%)

## 主要な借入先 (2020年12月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	11,857百万円
株式会社三菱UFJ銀行	11,826
三井住友信託銀行株式会社	8,770
株式会社日本政策投資銀行	7,134
株式会社静岡銀行	5,520

株主優待のご案内

ご旅行、レジャー、お食事、出張など様々なシーンでご利用いただけます。



株主優待券

株主優待券は、3月上旬に定時株主総会招集ご通

宿泊・・・通常価格から50%OFF(割引限度額20,000円)

東京都

## ホテル椿山荘東京

「プライムスーペリア ガーデンビュー」

【お部屋代金】2名利用 1室あたり

株主優待価格…48,400円

※消費税・サービス料込、宿泊税別

(通常価格……………72,600円)

お問い合わせ

☎ 03-3943-0996 (宿泊予約 受付9:00~20:00)



神奈川県

## 箱根小涌園 <sup>てんゆう</sup>天悠

「露天風呂付客室」

【お部屋代金】2名利用 1室あたり

株主優待価格…29,700円~

※消費税・サービス料込、入湯税別

(通常価格……………51,700円~)

お問い合わせ

☎ 0465-20-0260 (受付9:00~18:00)



神奈川県

## 箱根小涌園 三河屋旅館

「別館露天風呂付客室」

【お部屋代金】2名利用 1室あたり

株主優待価格…24,200円~

※消費税・サービス料込、入湯税別

(通常価格……………46,200円~)

お問い合わせ

☎ 0465-43-8541 (予約センター受付9:00~18:00)



大阪府

## ホテルグレイスリー 大阪なんば

「ツインルーム」

【お部屋代金】2名利用 1室あたり

株主優待価格…9,900円~

※消費税・サービス料込、宿泊税別

(通常価格……………19,800円~)

お問い合わせ

☎ 072-434-8125 (宿泊予約)



※掲載価格は2021年1月31日現在のものです。  
※価格はシーズンにより変更する場合がございます。  
※一部宿泊施設では適用除外日を設けております。  
※本件は非売品であり金品などの交換はできません。  
また、第三者への転売はお断りいたします。  
※その他ご使用に関するご案内は株主優待券の記載内容をご確認ください。  
※国内外の状況により、サービス、内容を変更する場合がございます。



日帰り施設ご利用券

本券1枚につき箱根小涌園ユネッサン、または下田海中水族館の入場が2名ま

知とともに発送しております。

食事…ご飲食代から20%OFF(割引限度額10,000円)

## ホテル椿山荘東京

会席料理や石焼料理、イタリア料理など9つのレストランでは旬を迎えた自然の恵みである素材の味を存分に活かしたお料理をお楽しみいただけます。

お問い合わせ ☎03-3943-5489  
(レストラン予約受付9:00~20:00)



入場…通常価格から50%OFF(10名様まで)

## 下田海中水族館

自然の入江を利用し、「ふれあいの海」でイルカと触れ合える水族館。そのほか、イルカやアザラシのショー、ウミガメ、コツメカワウソなどへの餌やり体験など、生き物たちを身近に感じることができます。

お問い合わせ ☎0558-22-3567



で無料となります。

## 2021年 開業のご案内

オープン  
(予定)

### ホテル グレイスリー台北

2021年夏  
和の趣を感じる  
落ち着いた  
ホテルが誕生



観光もグルメも満喫できる魅力あふれる街、台湾・台北にホテルグレイスリーが2021年夏オープンいたします。台北駅から2駅のMRT忠孝新生駅から徒歩1分。ファッション・アートの流行と個性の発生地と言われる中山地区や、オフィスが集まるビジネス街の松江南京地区にも近接している便利な立地です。

株主優待  
割引対象外施設

オープン  
(予定)

### ホテル タビノス京都(仮称)

2021年夏  
タビノスブランド  
3店舗目となるホテル

TAVI  
NOS  
HOTEL TAVINOS

浜松町・浅草に続き、京都にタビノスブランドが2021年夏オープンいたします。京阪本線清水五条駅からは、徒歩約3分。“MANGA(マンガ)”をモチーフにした、ユニークな世界観が広がる「楽しく」旅の疲れを癒せる空間をご提供いたします。

# 株主優待予約は インターネットサイトの ご利用が便利です

## 1 株主優待予約サイトへアクセス

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



## 2 ご希望の施設を選んで「予約する」をクリック



## 3 株主優待券の裏面に記載された数字4桁の「アカウント」と「パスワード」を入力

【表面】



株主優待券

【裏面】



☎  
お電話でのご予約は、  
各施設に直接  
お問い合わせください。

## 環境衛生に対する取り組み

藤田観光グループでは、新型コロナウイルス感染症への対策として、新たに制定した「環境衛生方針」に沿い、ソーシャル・ディスタンスを確保した接客や館内の清潔など、高度な衛生環境の提供に向け、取り組みを強化しております。

## 株主メモ

事業年度 1月1日から12月31日まで

定時株主総会 3月下旬

基準日 12月31日

その他必要があるときは取締役会の決議により  
あらかじめ公示して設定

株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

特別口座の口座管理機関 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申出先について

株主さまの口座のある証券会社にお申出ください。

なお、証券会社に口座がないため特別口座を開設されました株主さまは、特別口座の  
口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

## 藤田観光株式会社

〒112-8664 東京都文京区関口2-10-8

電話 (03) 5981-7700

HPアドレス <https://www.fujita-kanko.co.jp/>



この報告書は、FSC®認証紙と、  
環境に優しい植物油インキを  
使用して印刷しています。



郵送物送付先 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)

取次事務は、三井住友信託銀行株式会社の本店および全国各支店で行っております。

公告方法 電子公告

ただし、事故その他やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

未払配当金の支払について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。