



平成27年6月15日

各 位

会 社 名 昭和ホールディングス株式会社
代表者名 代表執行役社長 重田 衛
(コード番号 5103 東証第二部)
問合せ先 執行役財務総務担当 庄司 友彦
(TEL. 04-7131-0181)

中期経営計画（アクセルプラン2015「加速・ギア2」 策定に関するお知らせ

当社は、この度、当社グループの中期経営計画（アクセルプラン2015「加速・ギア2」）を策定し、実質株主純資産1200億円を目指すことを本日執行役会で決議をいたしましたのでご報告いたします。

当社は、平成24年6月27日に中期経営計画（アクセルプラン2012「加速開始」）の公表を行い、グループの役職員が一丸となり「ASEANグローバル展開」、「顧客価値提案型へのシフト」、「経営力を備えた人材育成」をテーマに掲げ、計画の遂行に邁進して参りました。

当該中期計画期間の3年間で、海外拠点、海外売上比率は飛躍的に向上し、個々のビジネスを任せられる経営人材も次々と誕生いたしました。その結果、直近の2015年3月期の連結売上高100億円を突破するに至っております。

当社といたしましては、次の3年間に向けて安定的な成長に留まることなく、さらに飛躍的な成長を続けることを目的として、中期経営計画（アクセルプラン2015「加速・ギア2」）を策定いたしました。

この度のアクセルプランにおいてはグループ売上高400億円、純利益20億円、実質株主純資産1200億円を目指してまいります。

計画の詳細につきましては、添付の中期経営計画書をご確認ください。

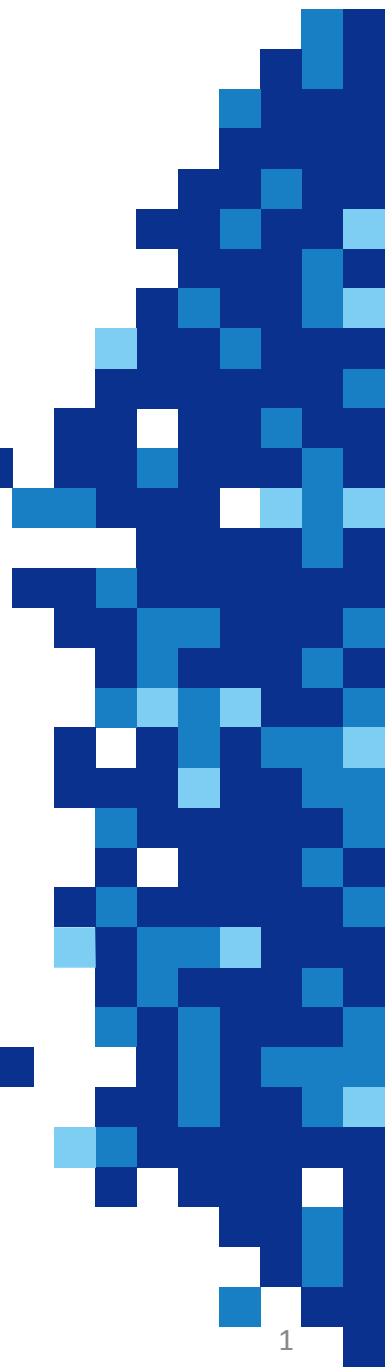
経営陣・従業員一同、是が非でも事業計画を達成し、株主や投資家の皆様、お取引様の発展に貢献して参りたいと考えておりますので、何卒ご支援いただけますよう宜しくお願い申し上げます。

以上

アクセルプラン2015 ギア2「加速」

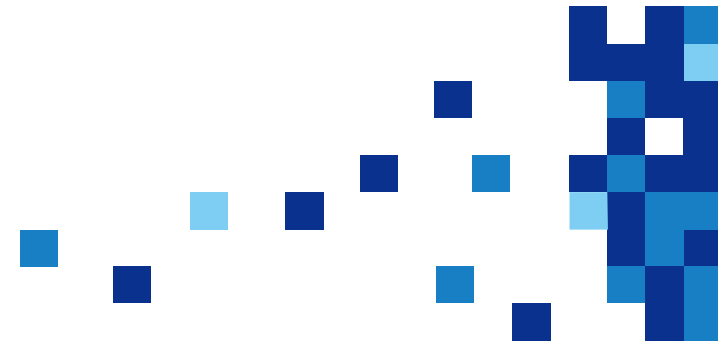


- ● 中期経営計画(2016年3月期～2018年3月期)
(2016年9月期～2018年9月期)



目次

1. 昭和ホールディングスグループ
ウェッジホールディングスグループ 紹介
 - 昭和ホールディングス株式会社
 - 株式会社ウェッジホールディングス
 - Group Lease Public Company Limited
 - 主要 6 事業の集合体
 - 代表者紹介
2. 中期経営計画「アクセルプラン 2012」結果
 - 売上高、純利益実績
 - 要因
3. アクセルプラン 2015 ギア 2 「加速」
 - 目標
 - 2015 年到達点
 - アジア GLOCAL 展開
 - 顧客価値提案
 - M&A
- 人材登用
- 情勢・08-15 年／現在
- 定量目標
- 定性目標
 - ① アジア GLOCAL 展開
 - ② 新規分野開拓
 - ③ M&A・提携
 - ④ 所有しない経営
4. ファイナンス事業
5. 食品事業
6. ゴム事業
7. スポーツ事業
8. リゾート事業
9. コンテンツ事業



昭和ホールディングスグループ ウェッジホールディングスグループ 紹介



昭和ホールディングス株式会社



本社： 千葉県柏市

創業： 1886年

資本金：41億1028万円

代表者：代表執行役最高経営責任者 此下 竜矢

代表執行役社長 重田 衛

東京証券取引所第二部 上場

事業内容：純粋持株会社

沿革

- 1886年末 土谷護謨製造所設立(日本最古のゴム会社)
- 1900年 軟式テニスボール「アカエム」完成
- 1937年6月 南方においてゴム栽培から製品製造に至るまでの一貫作業による
ゴム事業経営を企図し、その母体として昭和護謨(株)を設立・発足
- 1937年9月 南方スマトラ及びマレー半島においてゴムの栽培を経営していた(株)南亜公司、
スマトラ興業(株)及び内地においてゴム製品の製造販売を経営していた東京護謨工業(株)、
明治護謨工業(株)を吸収合併
- 1945年12月 三田土ゴム製造(株)を吸収合併
- 1949年6月 旧相模海軍工廠の施設を利用し相模事業所としてゴム製品製造操業開始
- 1952年12月 東京証券取引所第2部上場登録
- 1968年12月 商号を昭和ゴム(株)に変更
- 1990年3月 連結子会社 (株)ショーワコーポレーションを設立

- 2008年6月 明日香野ホールディングス(株)に対して第三者割当増資を実施
- 2009年6月 商号を昭和ホールディングス(株)に変更
- 2009年10月 事業会社を新設分割
- 2009年10月 Toyo Rubber (Malaysia) Sdn.Bhd.を子会社化し、Showa Rubber(Malaysia) Sdn.Bhdに社名変更
- 2011年5月 (株)ウェッジホールディングスの子会社化
- 2011年7月 明日香食品グループを持分法適用会社化
- 2014年1月 (株)ショーワコーポレーションが(株)ルーセントに社名変更



株式会社ウェッジホールディングス



本社： 東京都中央区

創業： 2001年

資本金：19億3914万円

東証 ジャスダック上場

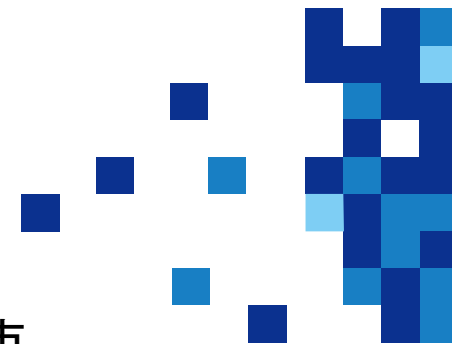
事業内容：事業持株会社

書籍編集、カードゲーム企画開発、ゲームおよびメディア制作・配信

沿革

- 2001年10月 東京都港区において株式会社ブレインナビ(資本金5,000万円)設立
- 2004年01月 大阪証券取引所ヘラクレス市場に株式上場
- 2005年07月 会社分割により株式会社ウェッジホールディングスとして持株会社に移行
新たに株式会社ブレインナビを設立
- 2007年01月 株式会社ブレインナビを吸収合併
- 2007年09月 第三者割当増資によりAPFグループの明日香野ホールディングス株式会社が
筆頭株主に(増資後資本金 769,140,900円)
- 2008年08月 音楽事業を営む子会社として株式会社スピニング設立
- 2009年02月 東南アジアへの事業投資の核となる戦略子会社としてEngine Holdings Asia PTE.設立
- 2009年03月 APFグループの投資会社を含む4社を引き受け先として第三者割当増資による
資本増強を実施(増資後資本金 1,189,140,900円)
- 2009年07月 Group Lease PCL.(タイ証券取引所一部上場企業)を連結子会社化、当社グループの
ファイナンス事業に
- 2010年03月 APFグループの投資会社を含む2社を引き受け先として第三者割当増資による資本増強
を実施(増資後資本金 1,839,143,700円)
- 2010年07月 株式会社スピニングを吸収合併、スピニング事業部として音楽事業を拡大
- 2011年05月 昭和ホールディングス株式会社が親会社に
- 2011年08月 投資育成事業拡大のため、Engine Property Management Asia PTE. LTD.を設立
- 2012年04月 Group Lease Holdings PTE. LTD.を連結子会社とする
- 2013年06月 GL Finance PLC.を連結子会社とする
- 2014年07月 Thanaban Co., Ltd.を連結子会社とする

Group Lease Public Company Limited



本社： タイ王国 バンコク市

創業： 1986年

資本金：5億4538万4,816タイバーツ
(約 19億9,000万円)

代表者：最高経営責任者 此下 益司

タイ証券取引所一部上場

時価総額：136億3000万タイバーツ
(約505億円) ※2015年6月8日現在

事業内容：マイクロファイナンス



沿革

1986年 創業

2004年 タイ証券取引市場SETに上場

2012年 カンボジアにて、GL Finance co.,ltd.設立

同国初のファイナンス免許発給を受ける

カンボジアにて、HONDAとファイナンス独占契約締結

2013年 カンボジアにて、クボタと業務提携契約締結

Group Lease PCLが「SET Award2013 最高業績部門」にノミネート

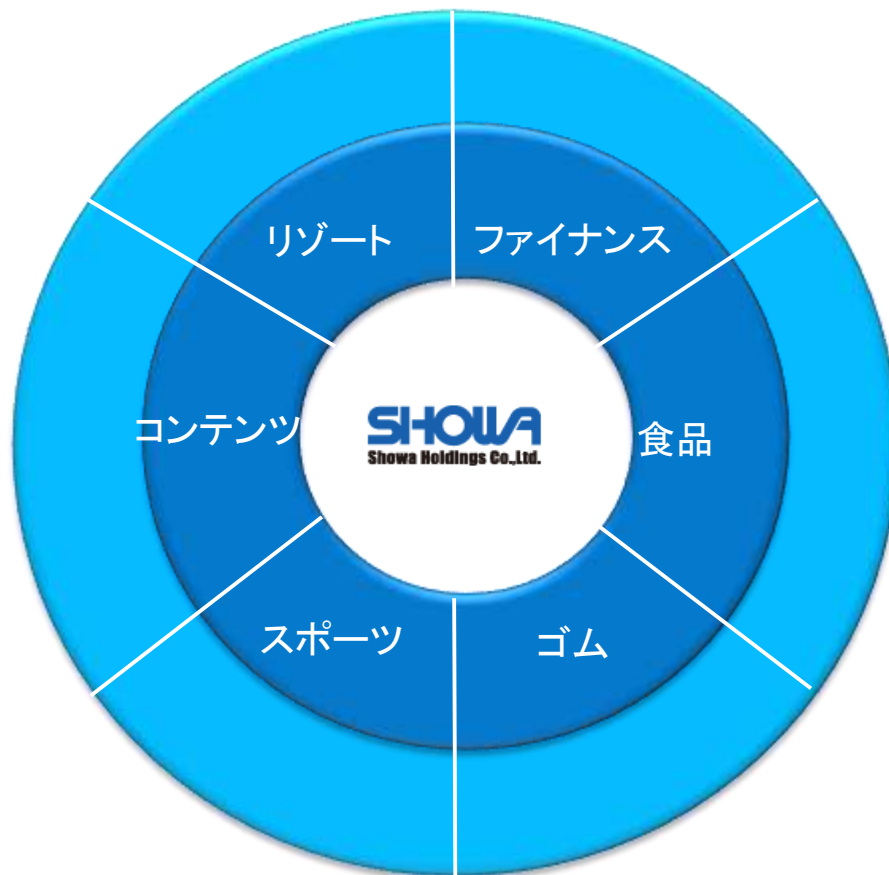
2014年 タイにて、競合他社・Thanaban Co.,Ltd.買収

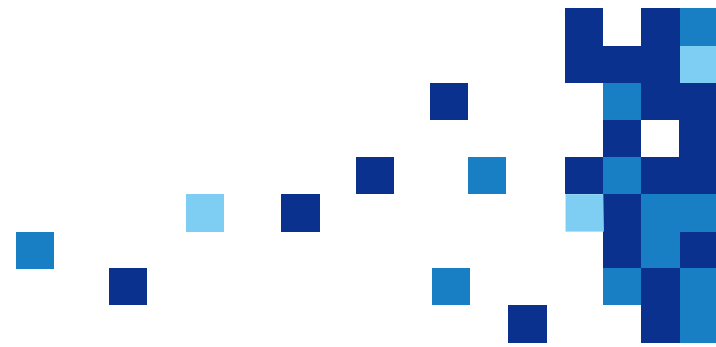
ラオスにて、GL Leasing (Lao) co.,ltd.設立

カンボジアにて、POS150拠点突破

2015年 ラオスにてファイナンス免許の正式発給

主要6事業の集合体

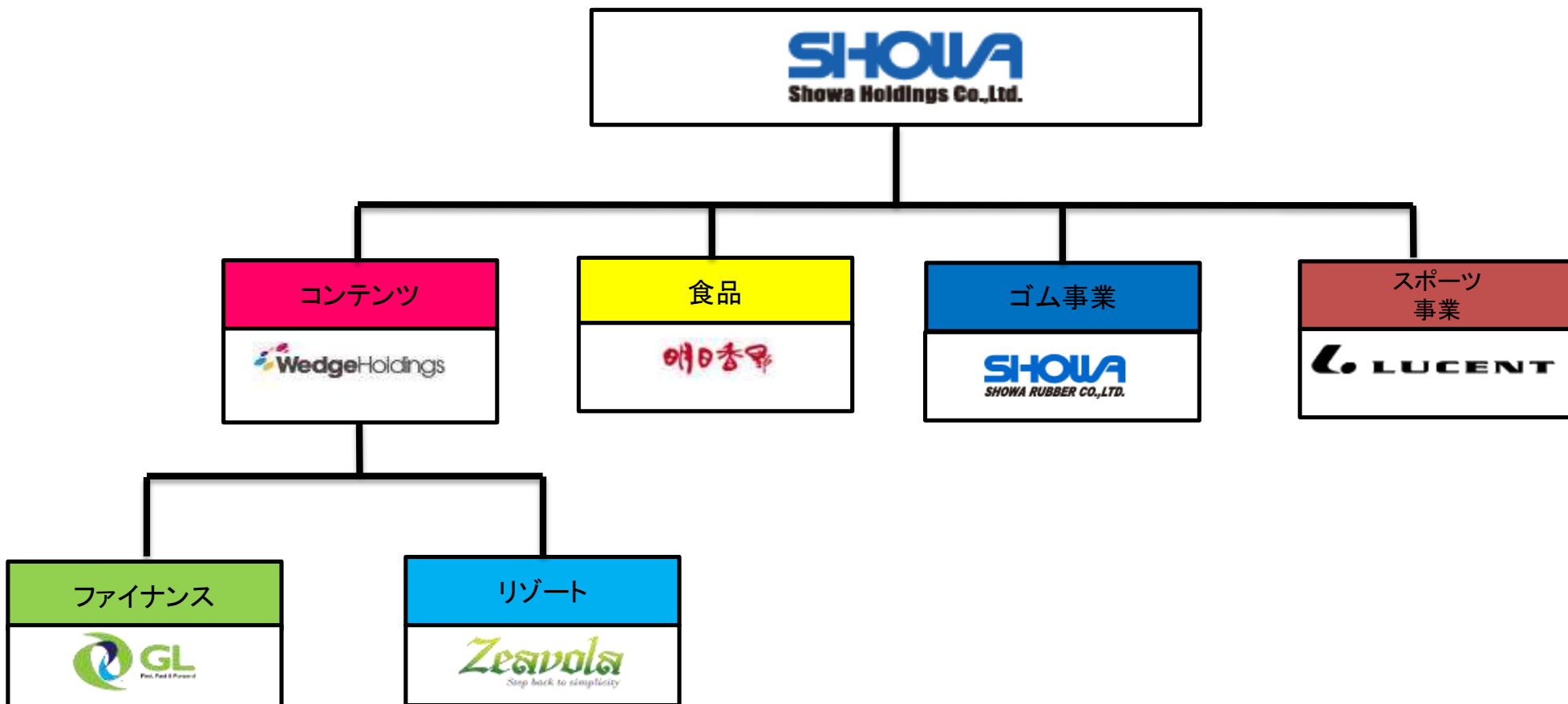




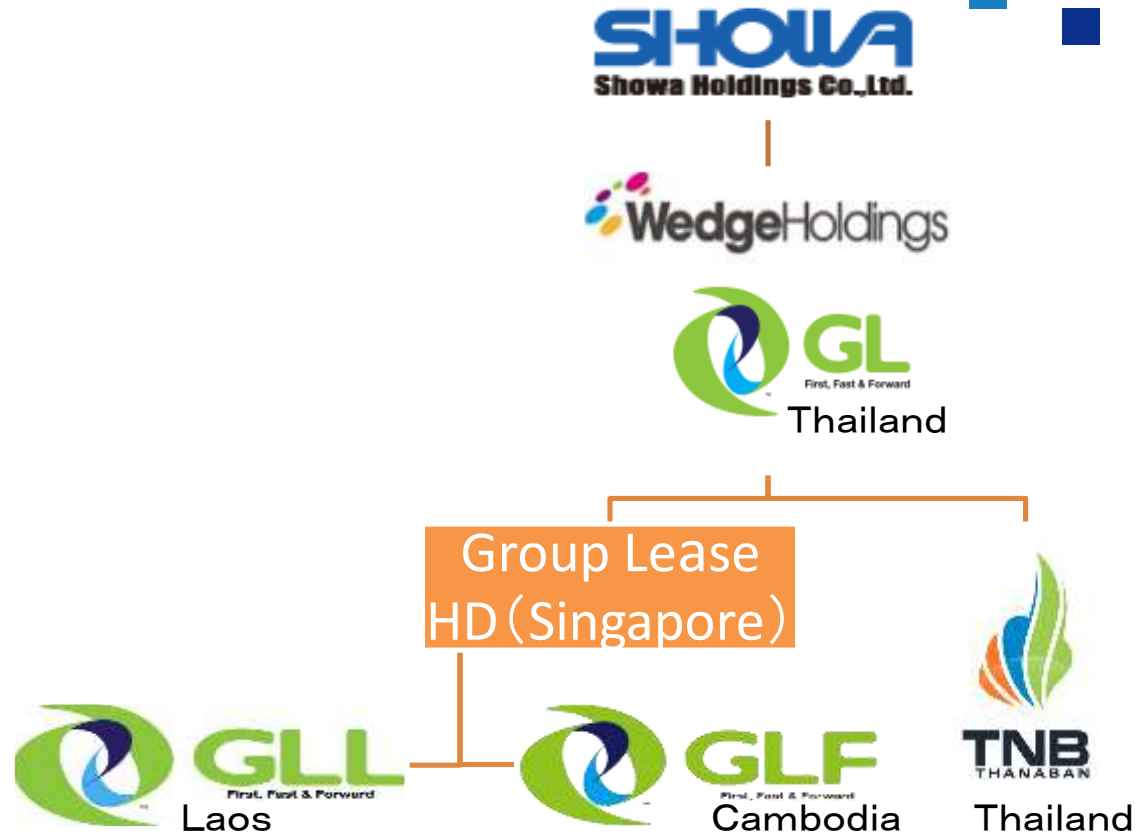
アジアに展開するコングロマリット



昭和ホールディングス各社



ファイナンス事業



代表者紹介

- 1972年 大阪府豊中市生まれ
大阪大学卒業(大阪大学大学院日本史専攻)
- 1997年 **タイ王国にて起業**
- 2006年 United Securities PCL最高経営責任者
(タイ証券取引所一部上場証券会社)
- 2008年6月 **昭和ホールディングス代表執行役最高経営責任者(現任)**
- 2010年8月 明日香食品(株)代表取締役(現任)
- 2011年4月 Group Lease PCL. 取締役(現任)
- 2011年8月 (株)ウェッジホールディングス代表取締役会長
- 2013年10月 **(株)ウェッジホールディングス代表取締役社長兼CEO(現任)**

現在に至る

趣味 テニス、マンガ鑑賞、トレイルラン

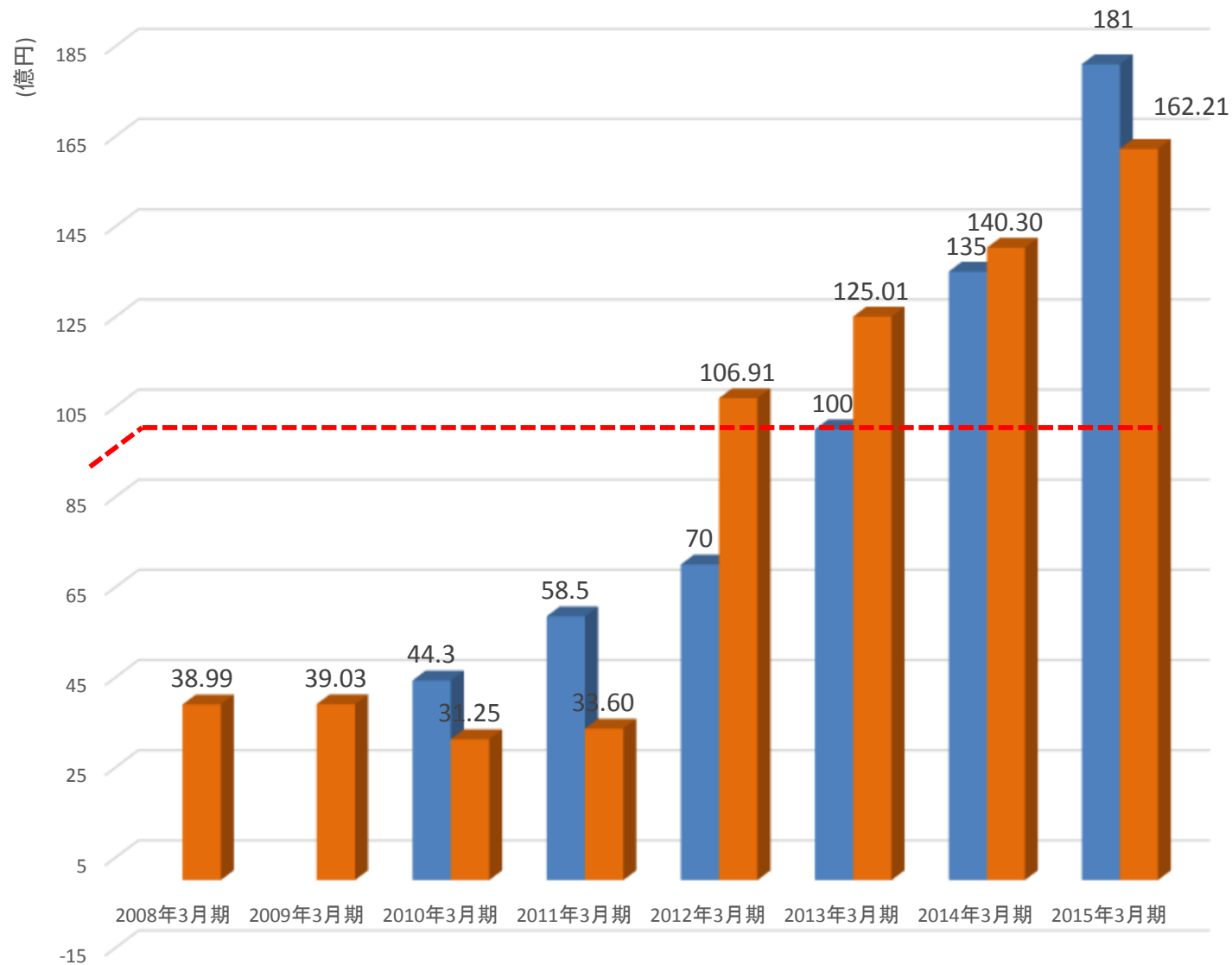


此下 竜矢

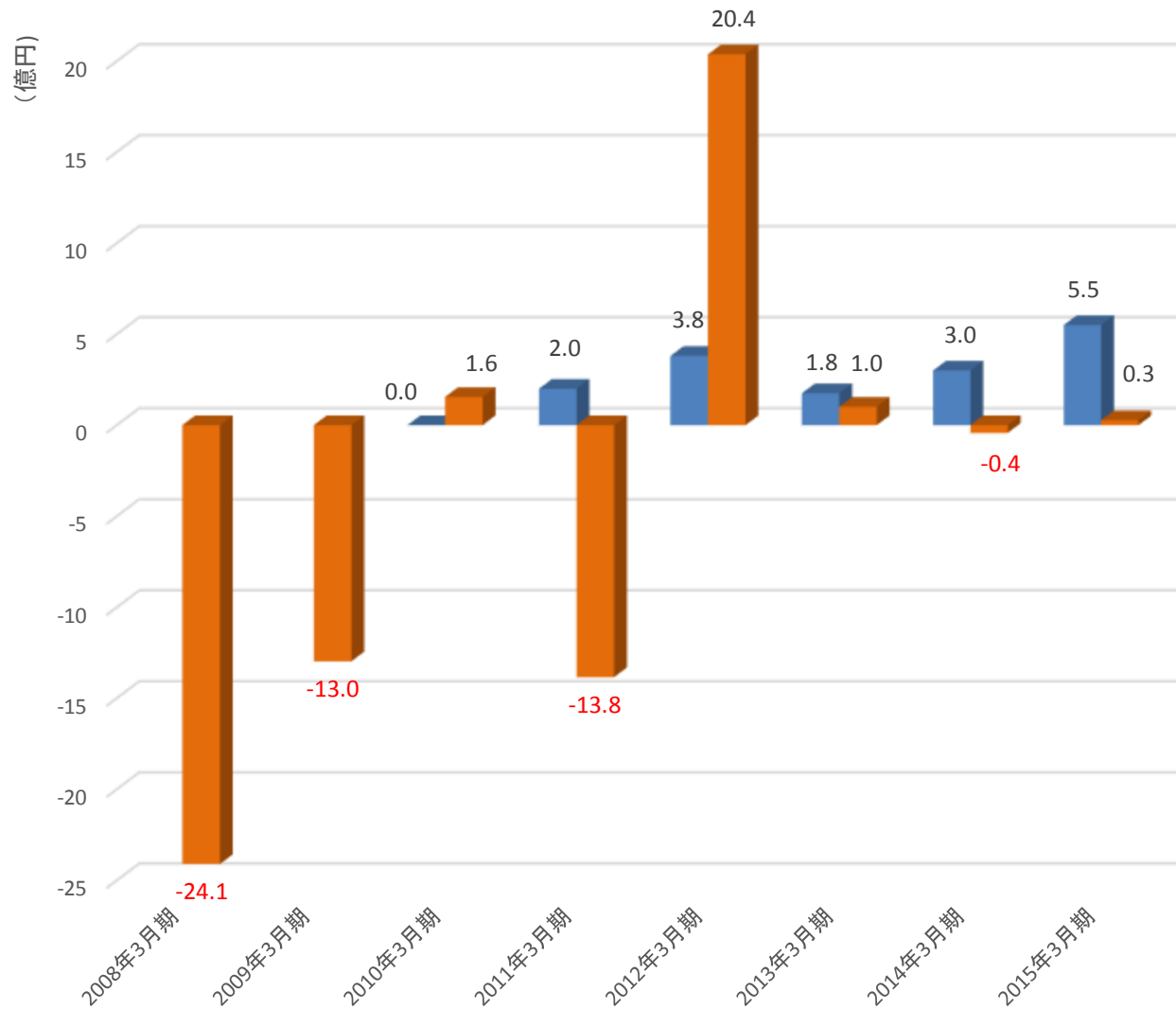


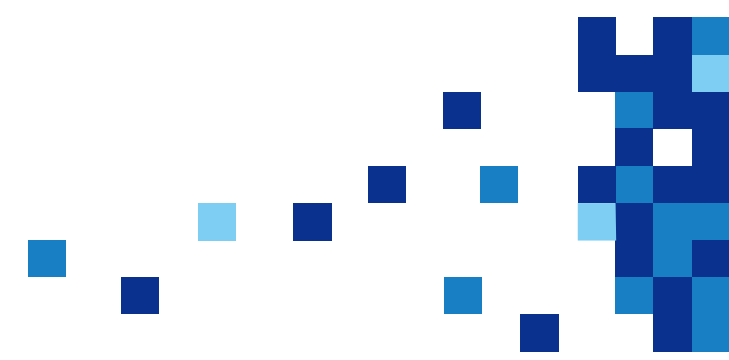
中期経営計画 「アクセルプラン2012」結果

売上高 大きく成長したが未達



純利益 利益体質になったが未達

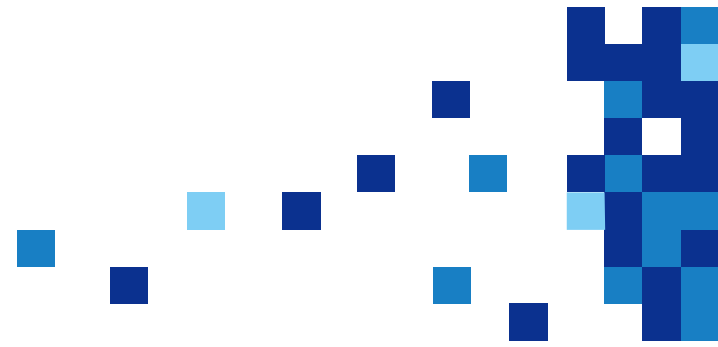




数値目標未達要因

- ①不採算事業からの撤退とゴム事業の不振
- ②投資機会への大胆な投資的経費の投入
- ③2012-14年のタイ政情不安定化対応





アクセルプラン2012結果

意欲的な定量的目標に未達部分はあるが、業績は急拡大した。

アクセセルプラン2015 ギア2「加速」



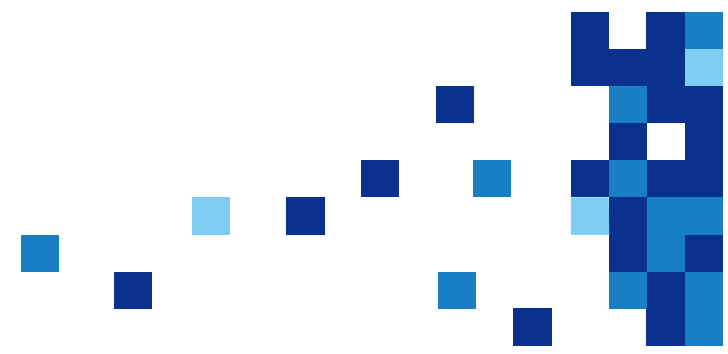
さらなる成長へ

方針の継続と拡大

前中期経営計画期間

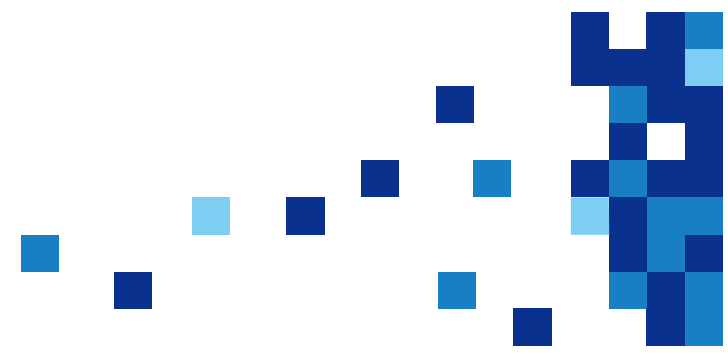
成長の始まり





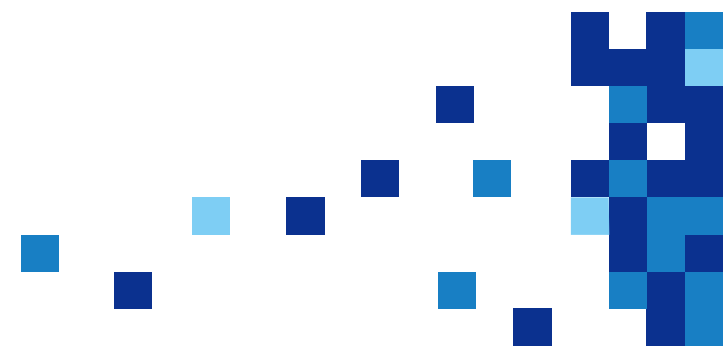
目標





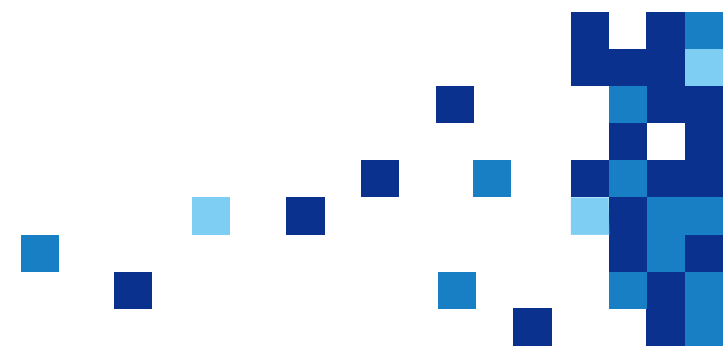
グループ売上高 400 億円





純利益 20 億円





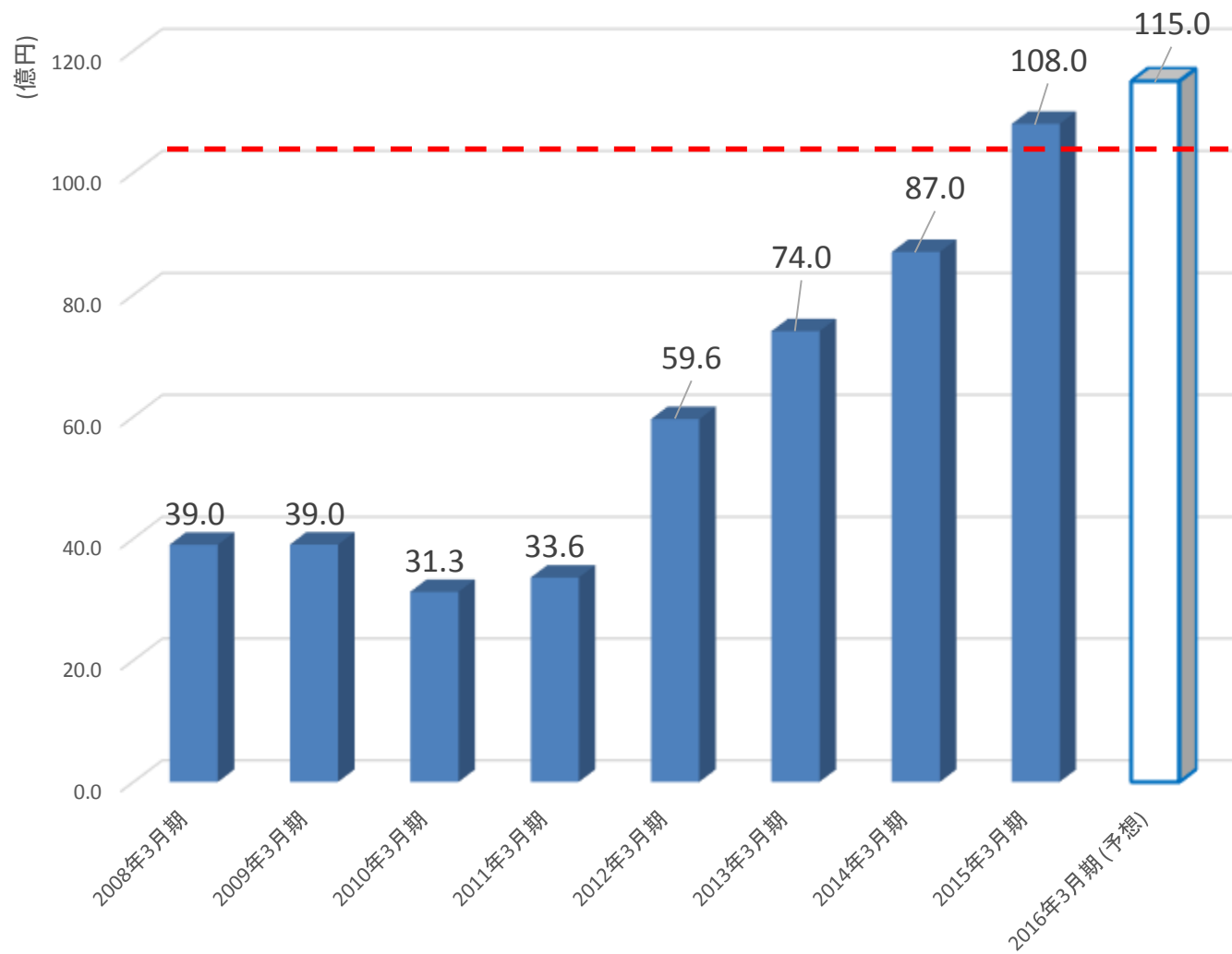
実質株主純資産 1200 億円



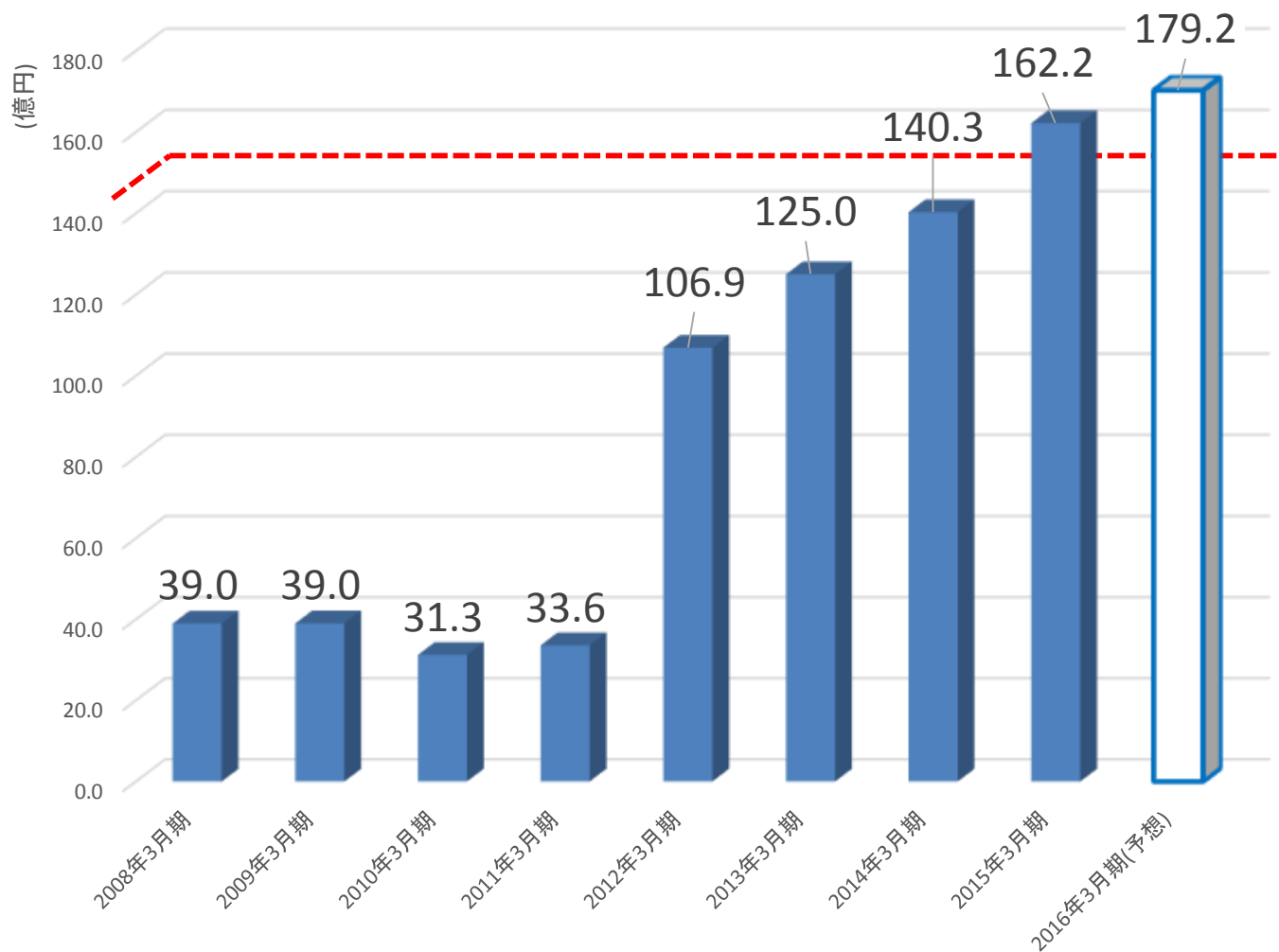
2015年 到達点



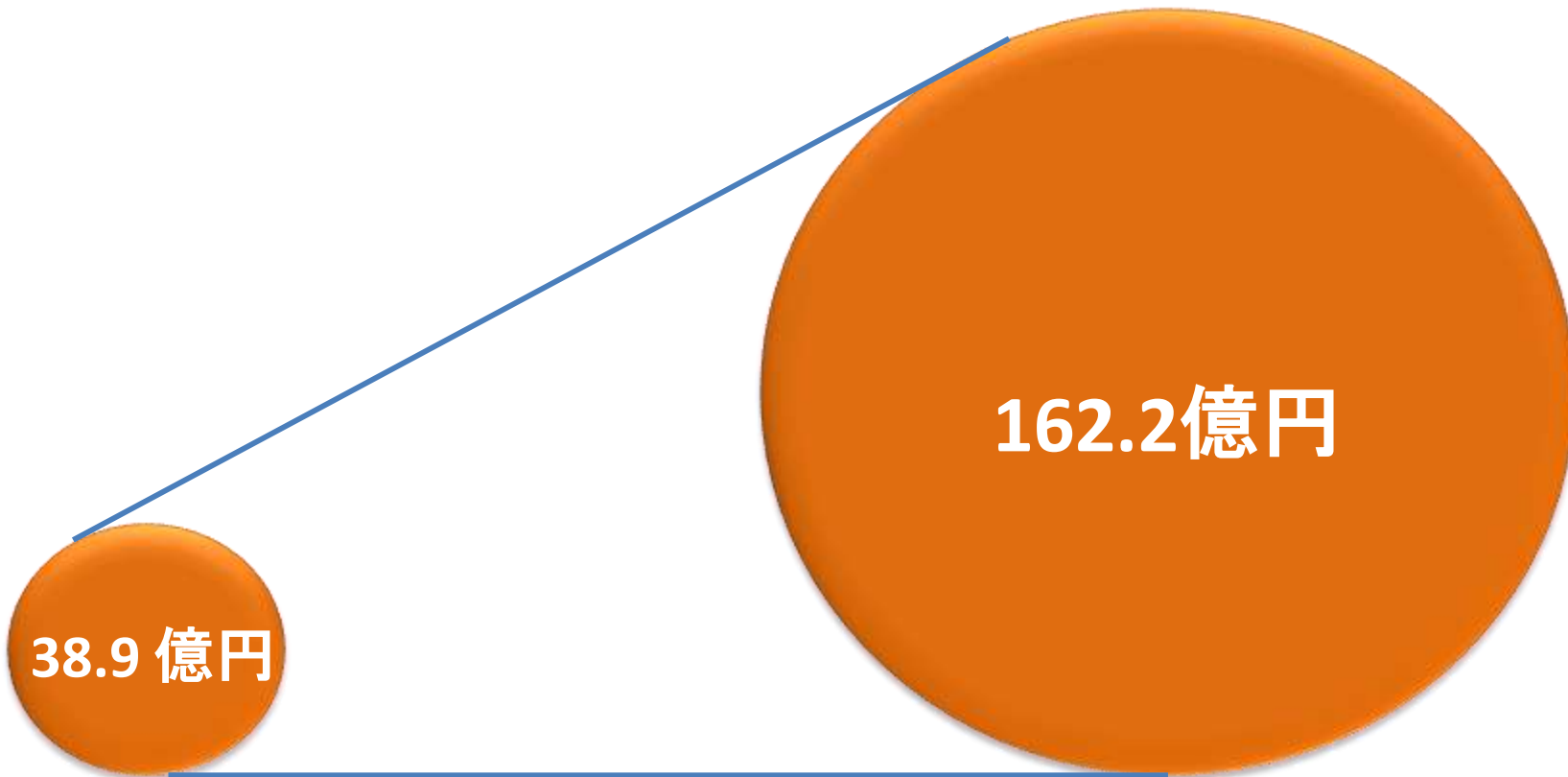
連結売上高が100億円を超えた(史上初)



グループ売上高が150億円を超えた(史上初)



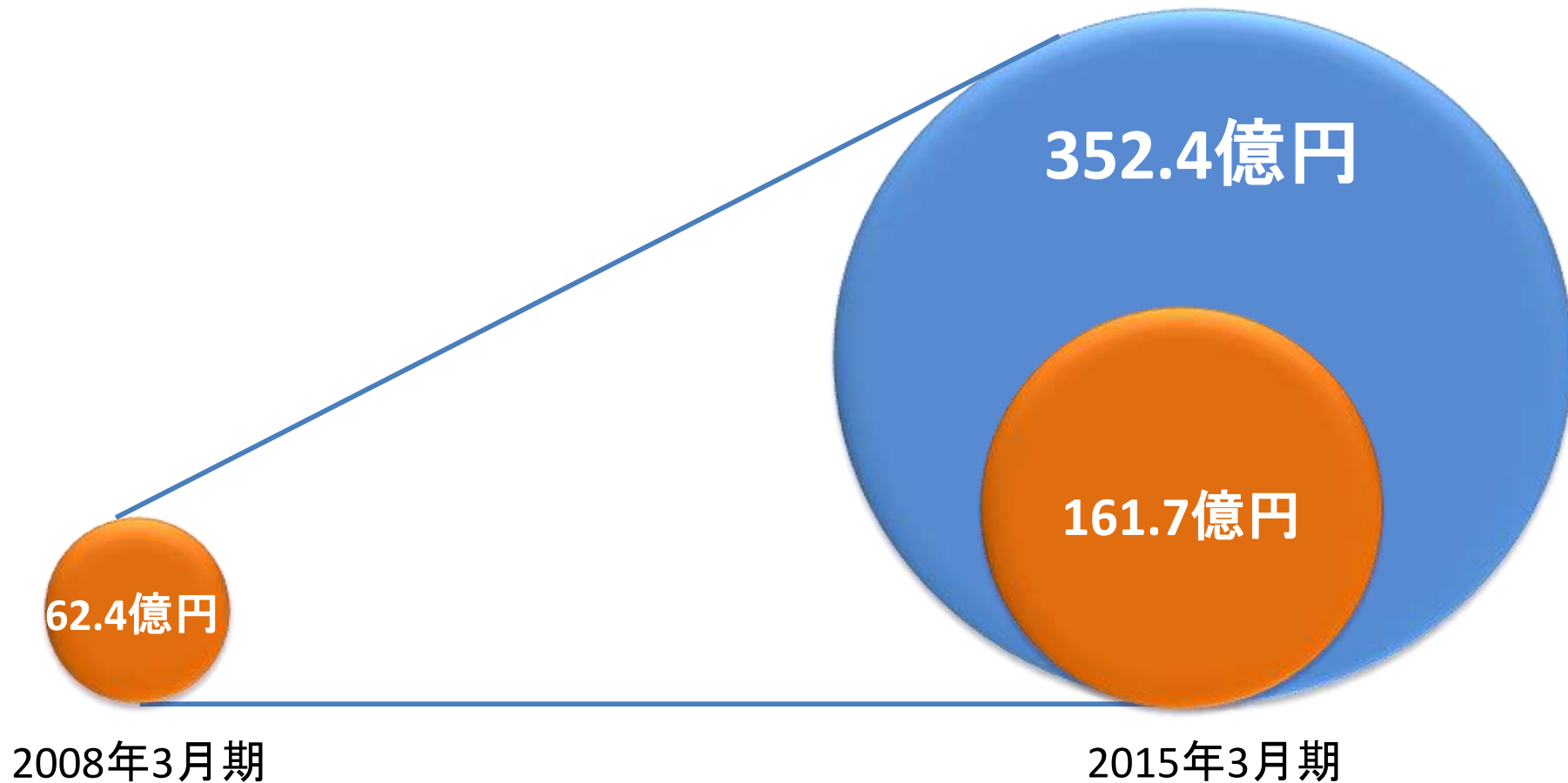
7年間で売上高が4倍



2008年3月期

2015年3月期

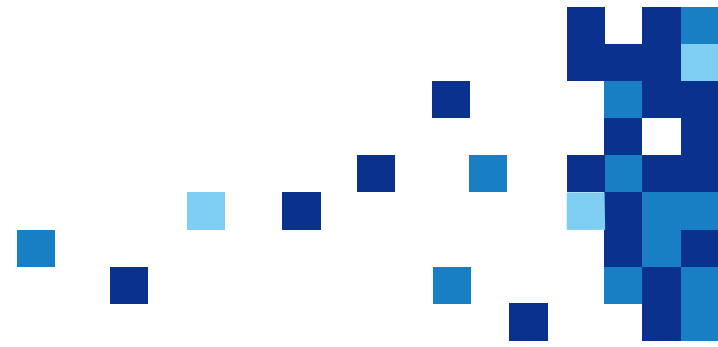
7年間で実質純資産が5倍



実質純資産とは

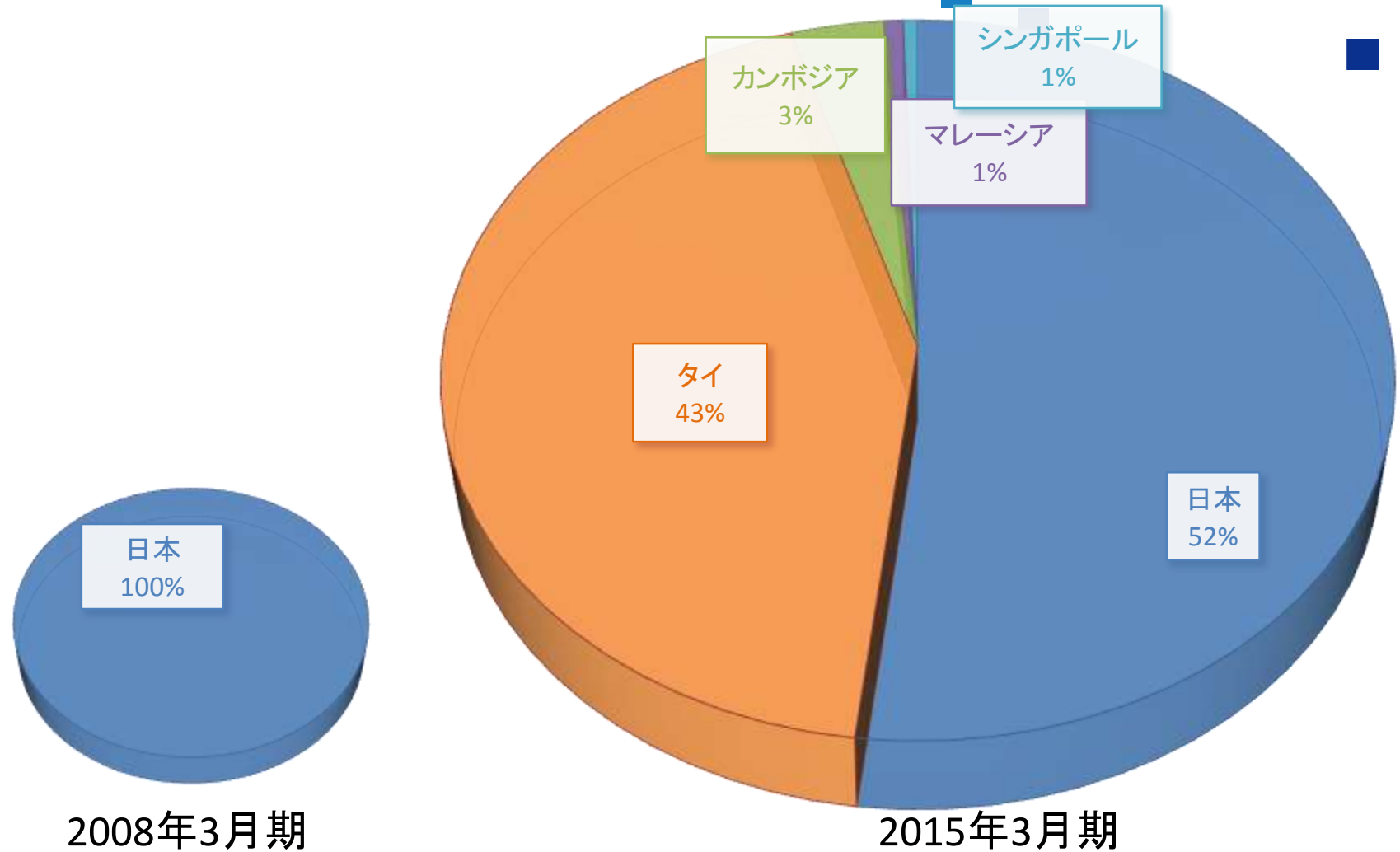


貸借対照表上の純資産額に、保有する上場子会社有価証券の「含み益」を加算し算出



アジアGLOCAL展開

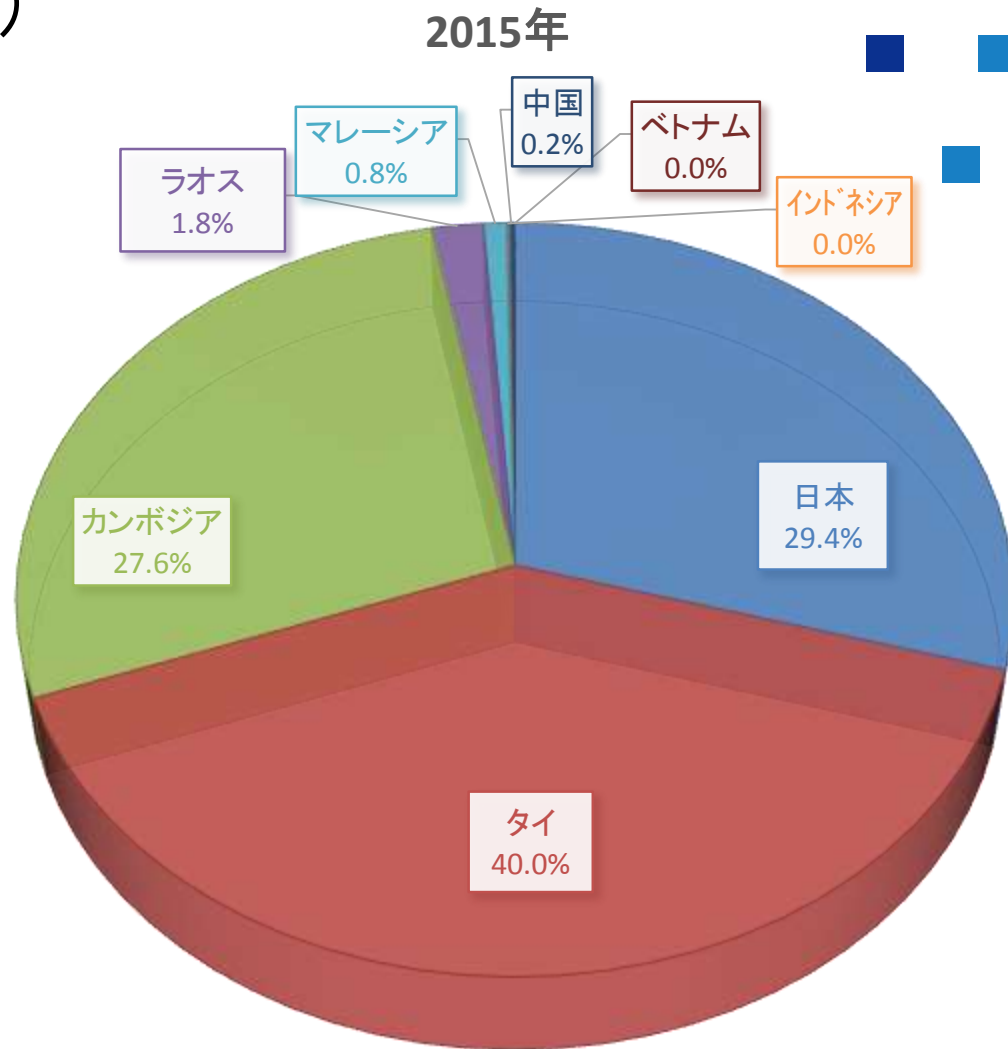
昭和ホールディングス 売上高比較（国別）



従業員数推移（国別）

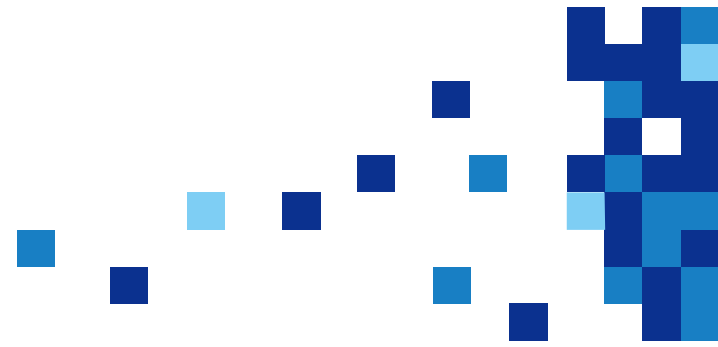


212人



2,177人





顧客価値提案

顧客価値提案

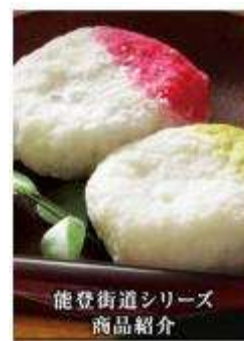
ファイナンス事業

農機具(クボタ)リース
ソーラーシステムリース
バイクオークション
M4C



食品事業

能登街道シリーズ



ゴム事業

制震分野



スポーツ事業

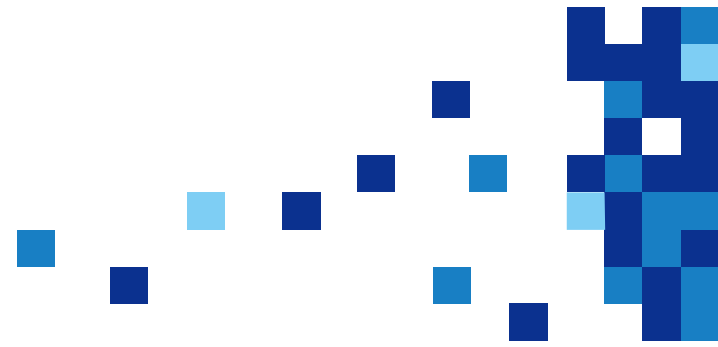
テニスクラブ再生運営
卓球進出



ウェッジHD(コンテンツ)

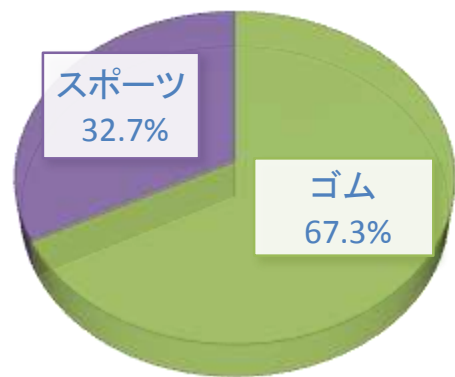
TCG(トレーディングカードゲーム)のへや
CGG(カードゲームギルド)



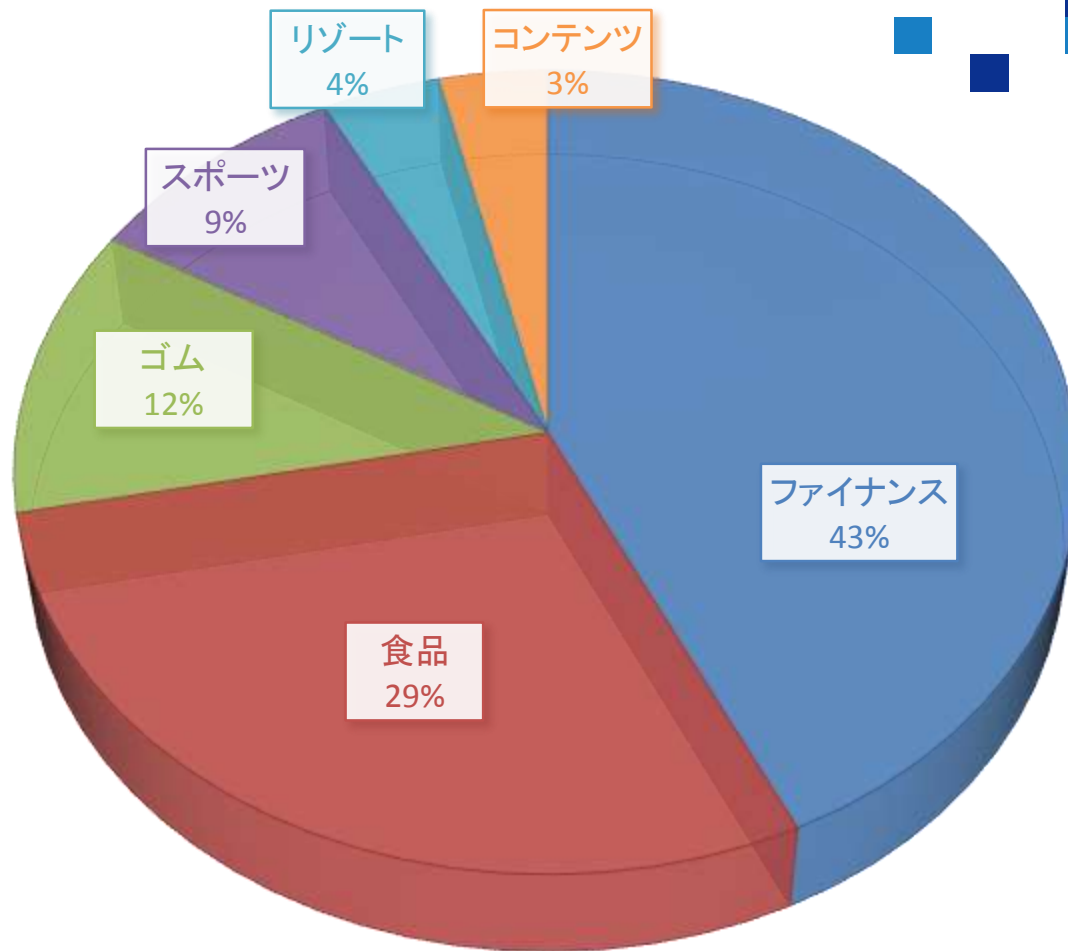


M&A・提携

昭和ホールディングス 売上高比較(セグメント)



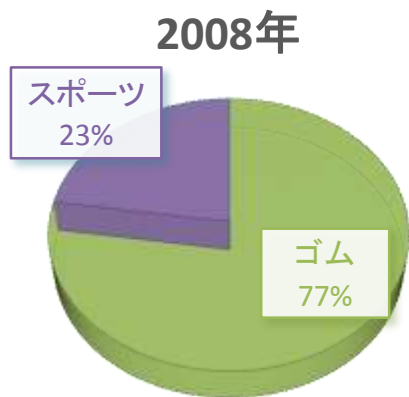
2008年3月期



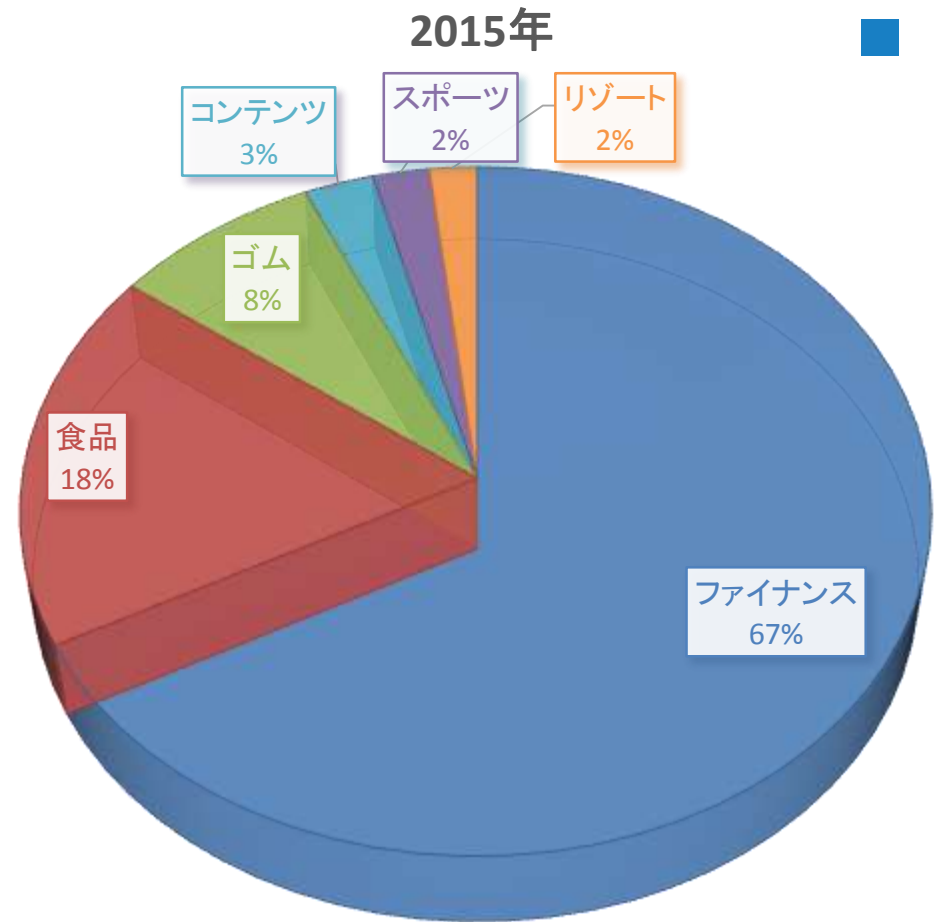
2015年3月期



従業員数推移（セグメント別）

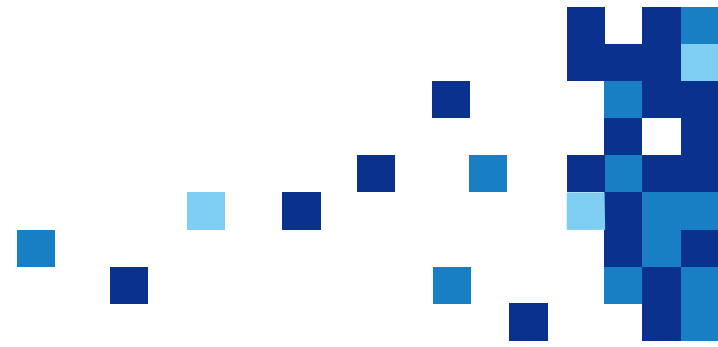


212人



2,177人





人材登用

グループの中核をになう人材の登用 ‘08-’ 15

ファイナンス事業

石神理貴	GL Finance PLC. CEO
橋本要	GL Leasing (Lao) Co., Ltd. Managing Director
上妻祐介	GL Finance PLC Director, Vice CEO
久保俊吾	GL Finance PLC Director, Underwriting & Collection Manager
Somchai Limpattanasin	Group Lease PCL. COO
Alain Dufes	GL Leasing (Lao) Co., Ltd. General Manager
Regis Martin	Thanaban Co., Ltd. 取締役
Buo Cheong	GL Finance PLC Director, Accounting Manager
Chou Chantra	GL Finance PLC Director, Regal Manager

食品事業

大島一仁	明日香食品(株)取締役
境和弘	明日香食品(株)西日本事業部長

ゴム事業

小川和豊	昭和ゴム(株)代表取締役社長
小池千尋	昭和ゴム(株)COO
宗宮保	青島昭明商貿有限公司総経理
山口紀行	常盤ゴム(株)代表取締役社長
池上福司	Showa Rubber (Thailand) Co., Ltd. Managing Director
R. Bala Krishnan Nair	Showa Rubber (Malaysia) SND. BHD Managing Director
Fery Dacou	PT Showa Rubber Indonesia, Managing Director
土屋海晴	Showa Rubber (Vietnam) Co., Ltd., Director

スポーツ事業

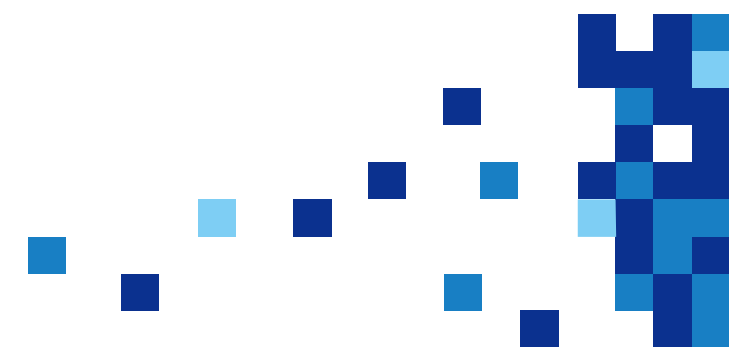
田口勝彦	(株)ルーセント代表取締役社長
------	-----------------

コンテンツ事業

菅原達之	(株)ウェッジホールディングス取締役
畑中稔	(株)ウェッジホールディングス取締役

情勢 08-15年は

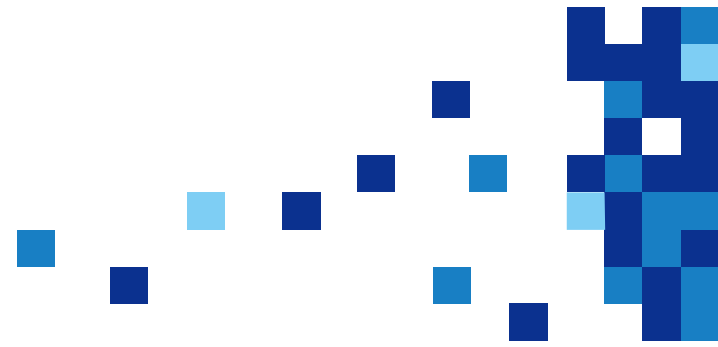
- 2008年 リーマンショック
- 2010年 証券取引等監視委員会による強制調査
- 2011年 東日本大震災
タイ大洪水
- 2013-14年
タイ政治不安定化と経済減速



厳しい情勢が繰り返し襲い来る中、
プランを実行し、
社業を大きく拡大した。

現在の情勢

- タイ政治経済は相対的に安定
- カンボジア・ラオスの成長続く
- 昭和ホールディングス増資に関する除斥期間は2013年に終了し、2015年6月に監視委の調査も完全に終了したことを確認された



情勢は安定化している



ファイナンス事業

- ・カンボジアは利益化達成済み
- ・ラオスは創業開始済み

食品事業

- ・中国での業務提携・共同研究進む
- ・日本や海外の生産者との直接提携進む

ゴム事業・コンテンツ事業共同

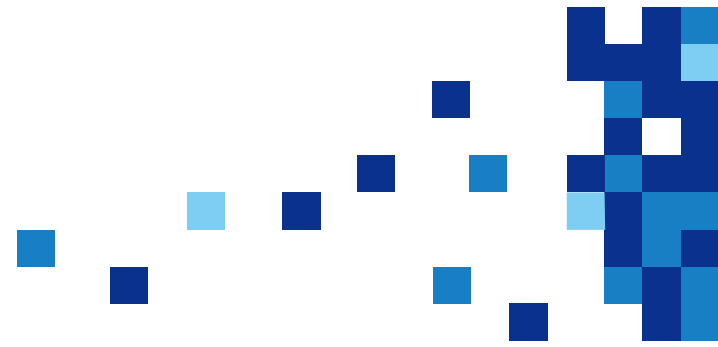
- ・2015年前半にタイ・インドネシア・中国の拠点が一気に稼働
- ・2015年後半にベトナムの拠点が稼働、全アジア展開の準備完了

スポーツ事業

- ・テニスクラブ再生・運営事業が確立、利益増大

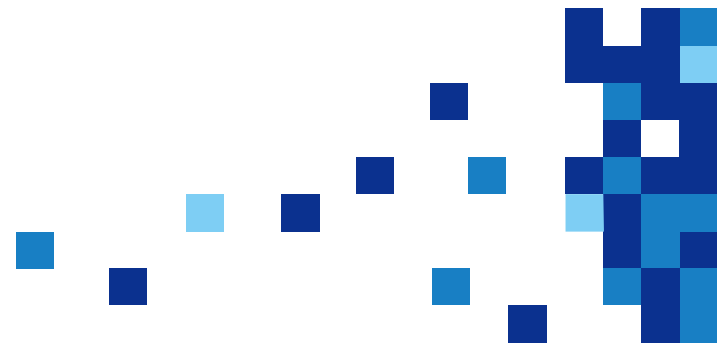
リゾート事業

- ・2014年に世界的な賞の受賞が続きブランド価値が急増



ロケットは発射台に乗った

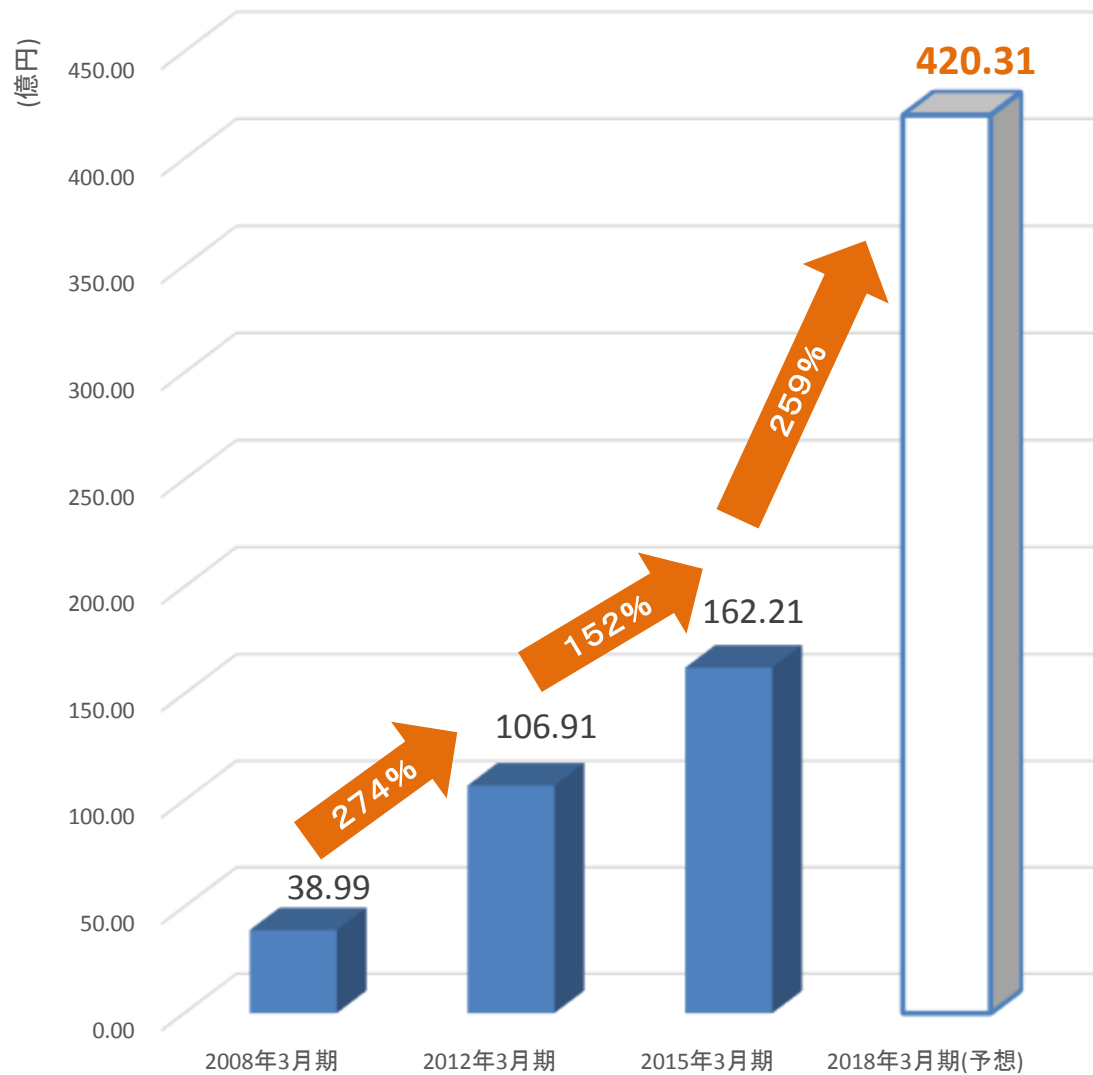




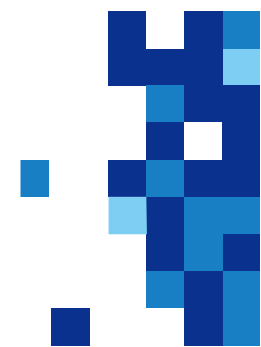
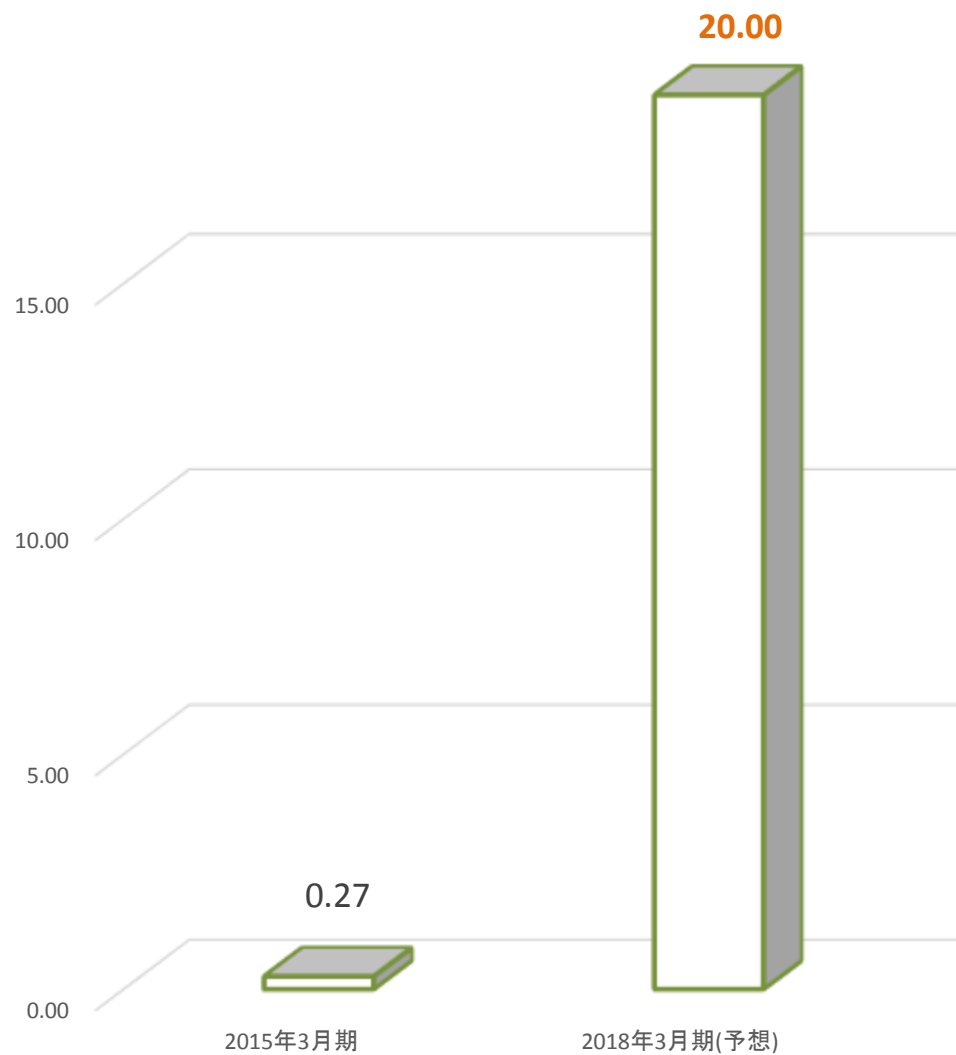
定量目標



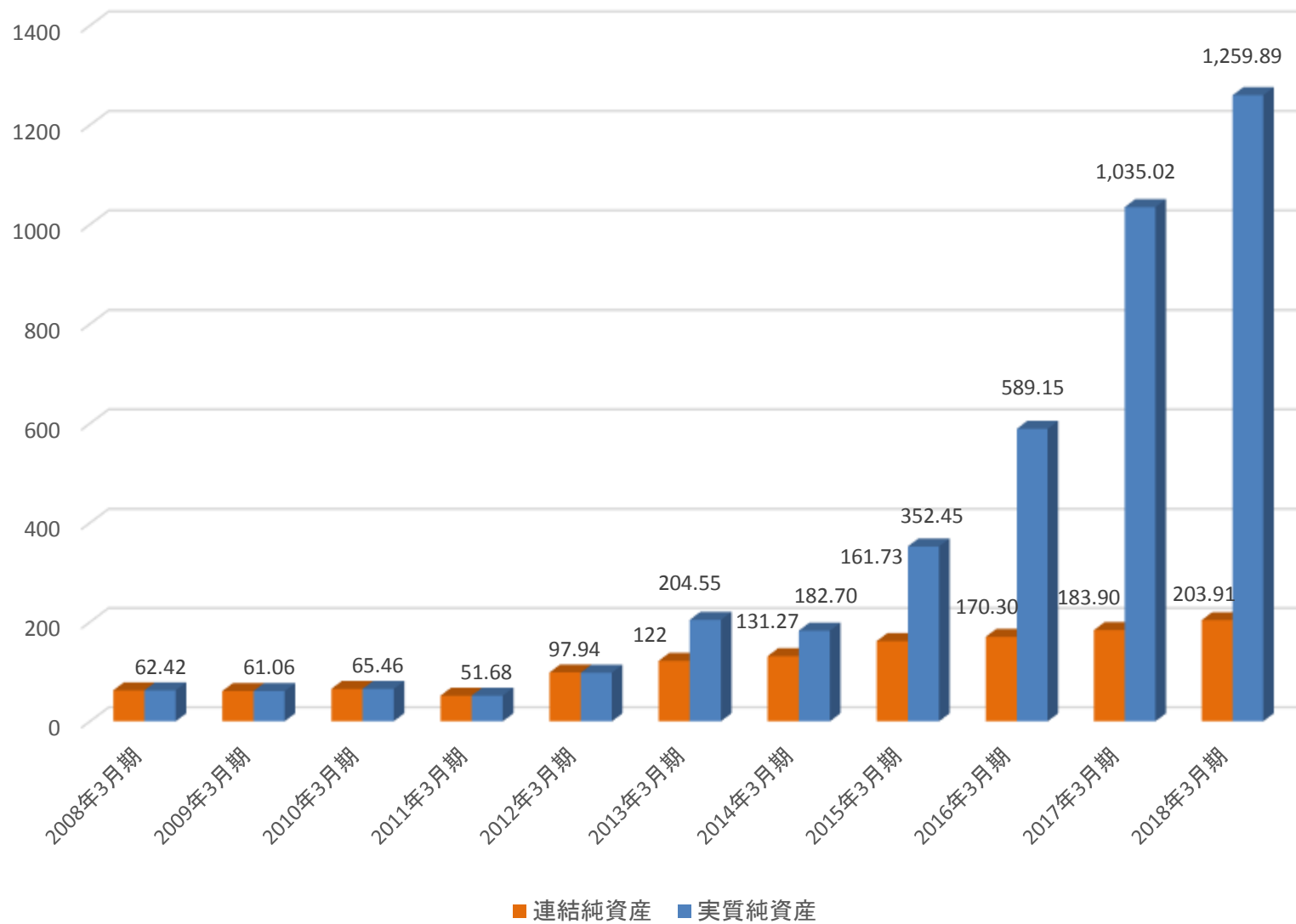
2018年3月期 グループ売上高目標400億円



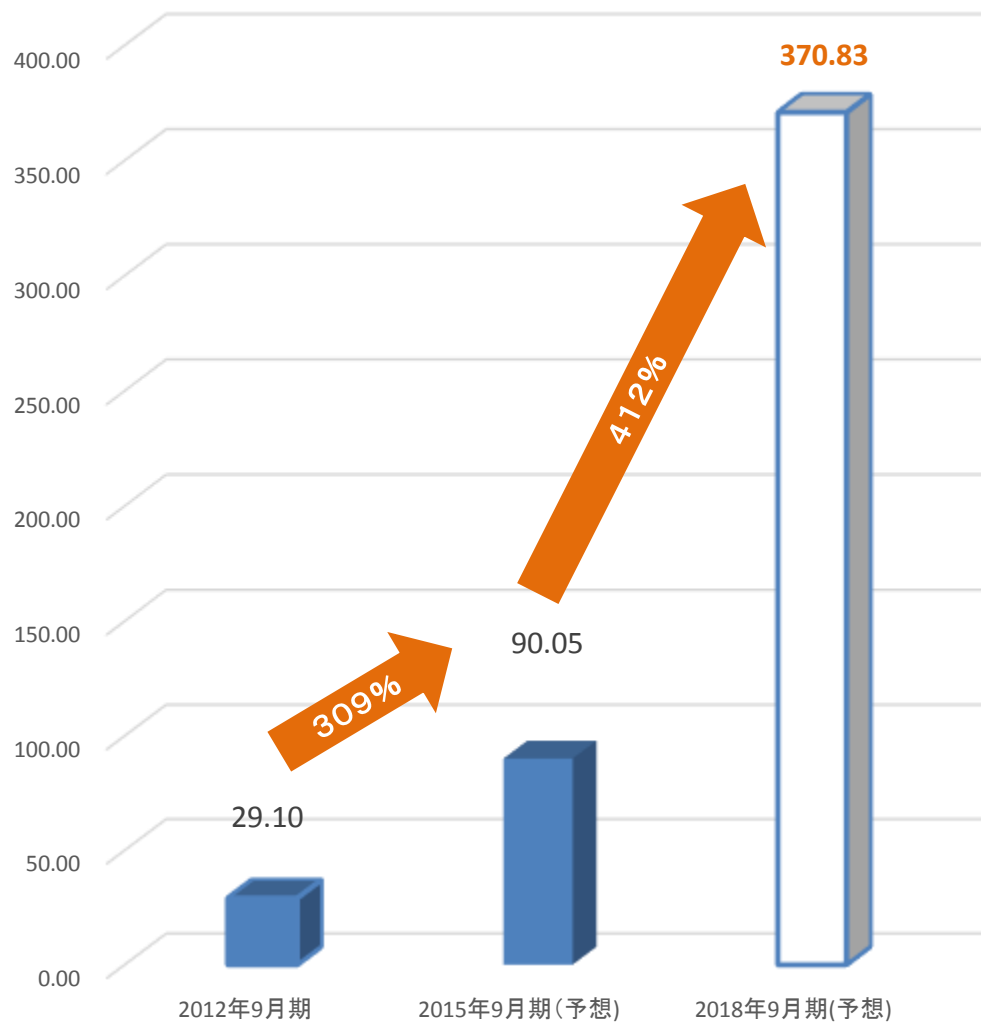
2018年3月期 純利益目標20億円



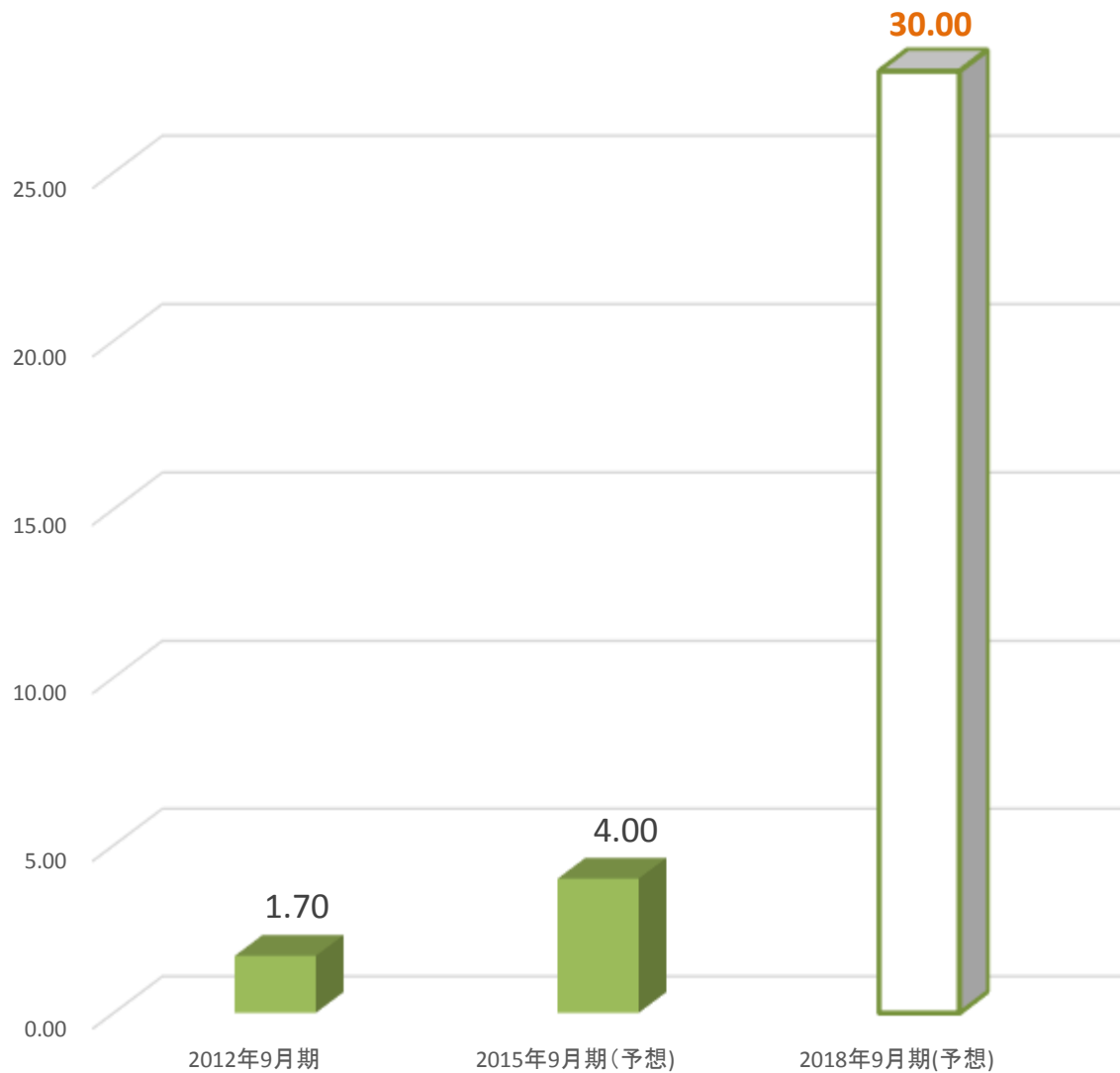
昭和ホールディングス 実質純資産目標1200億円



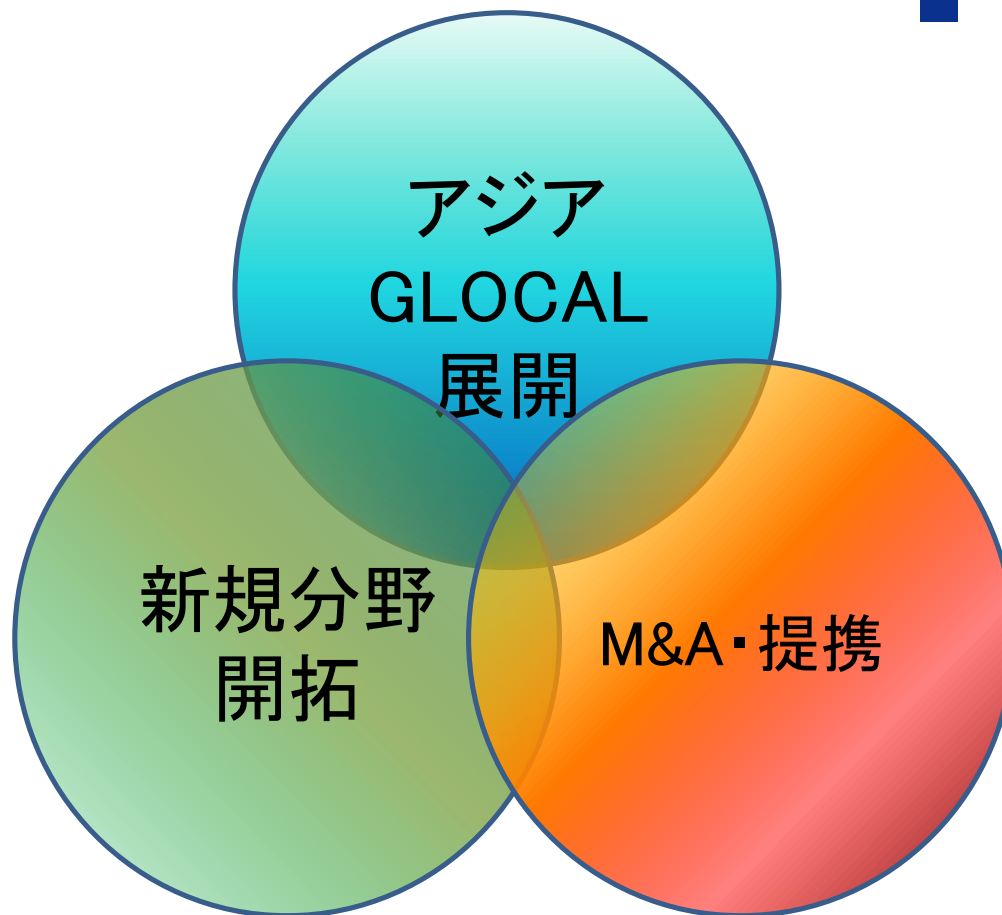
ウェッジホールディングス 売上高目標370億円



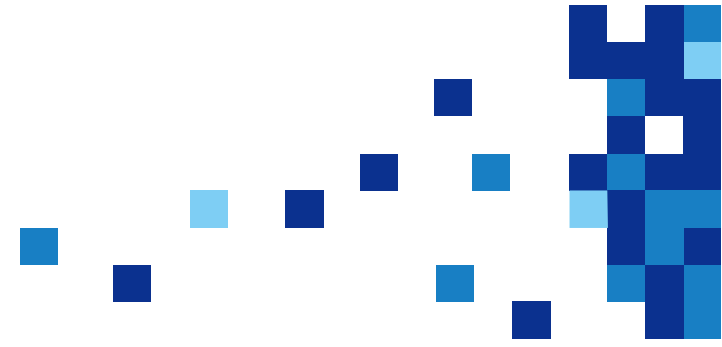
ウェッジホールディングス 純利益目標30億円



全体戦略テーマ



過去の戦略を受け継ぐ



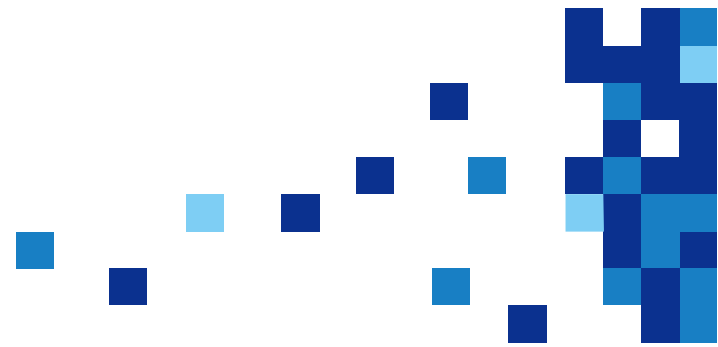
中期経営計画2009のテーマ

- ① アジア
- ② 提案型
- ③ M&A
- ④ 組織力強化

アクセラプラン2012のテーマ

- ① ASEAN日本GLOCAL展開
- ② 顧客価値提案
- ③ M&A
- ④ 経営基礎力の高い人材の育成と獲得を行う。

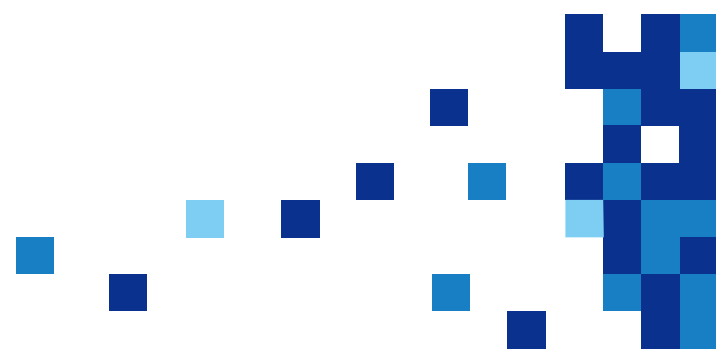




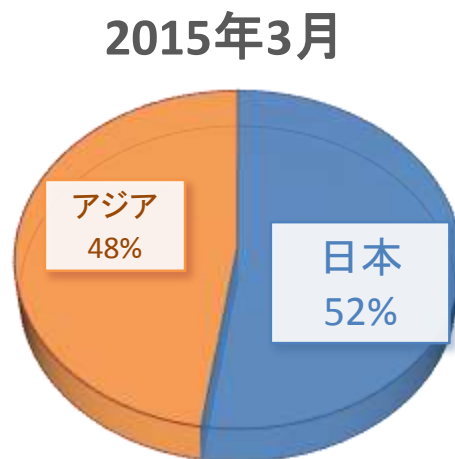
① アジアGLOCAL展開



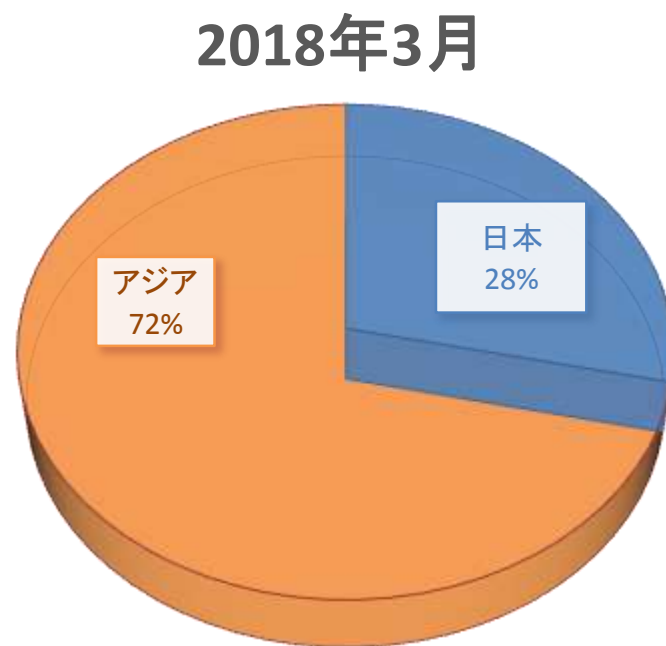
地域別売上比率



106.9億円



162.2億円



420.3億円



アジア全域展開

2012年

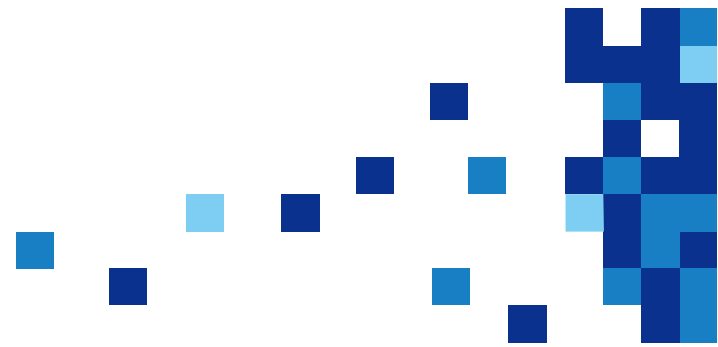


4力国

2018年

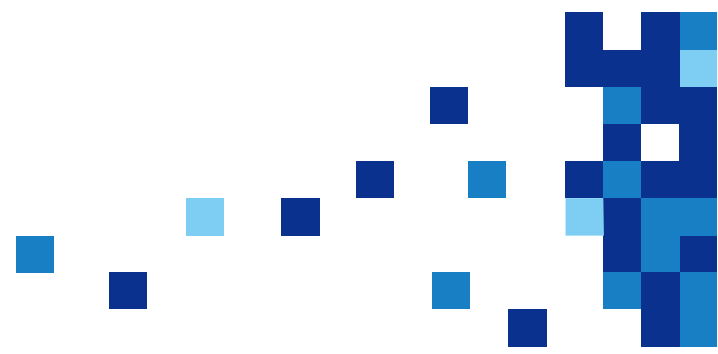


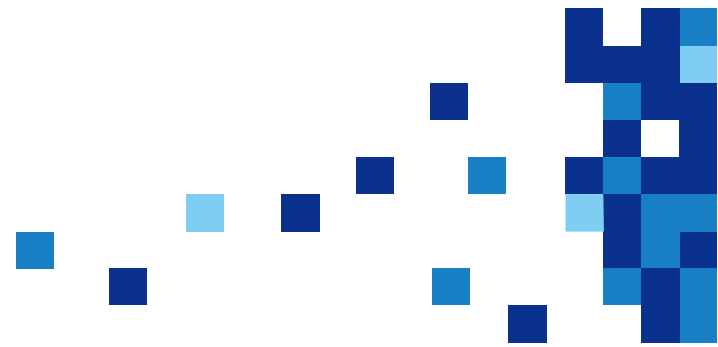
10力国



② 新規分野開拓



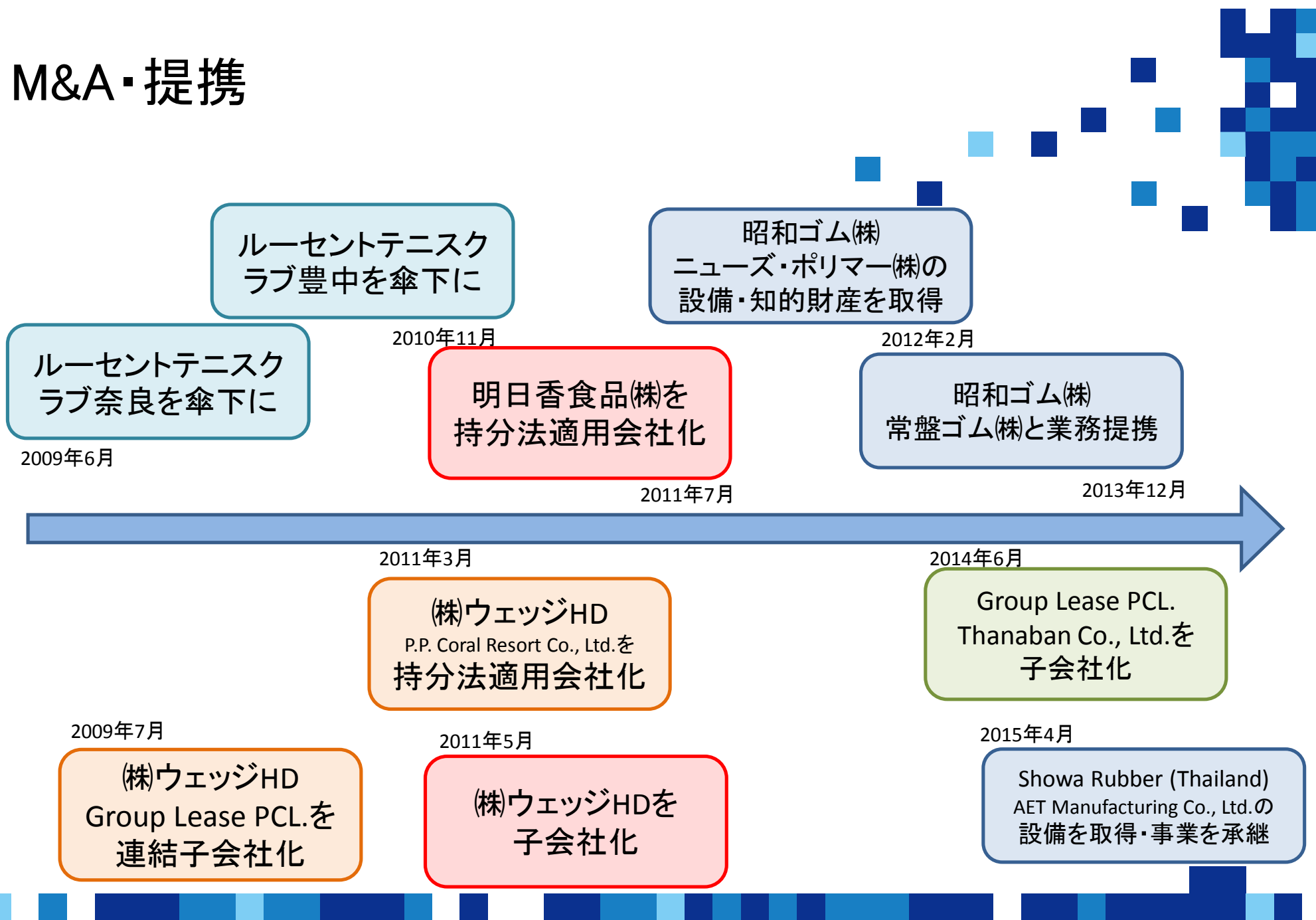


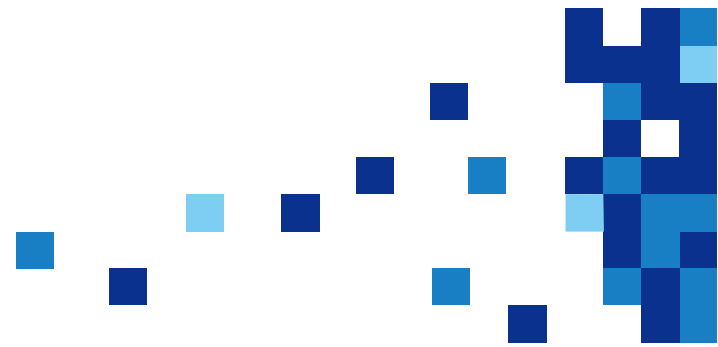


③ M&A・提携



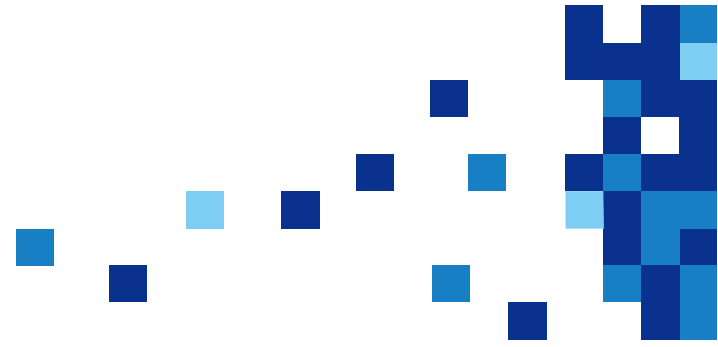
M&A・提携





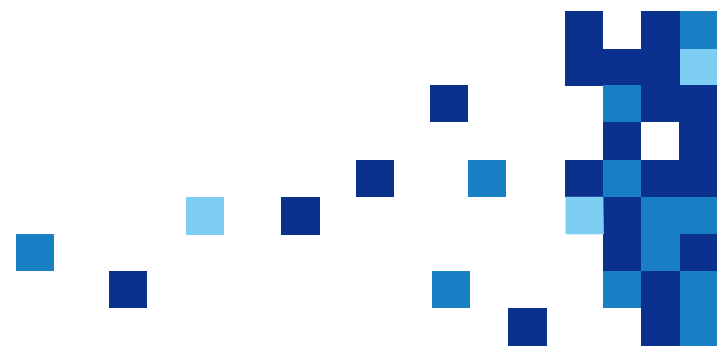
④ 所有しない経営





アクセラプラン2015まとめ

- 「所有しない経営」を徹底し、アジア全域でスピードを上げて、各事業の内在価値を成長に導く。
- 「売上高400億円」「純利益20億円」を達成する。
- 同時に最重要指標として実質株主純資産を重視し「1200億円」を目指す。



ファイナンス事業



ファイナンス事業紹介

ファイナンス事業



マイクロファイナンス (ASEAN)



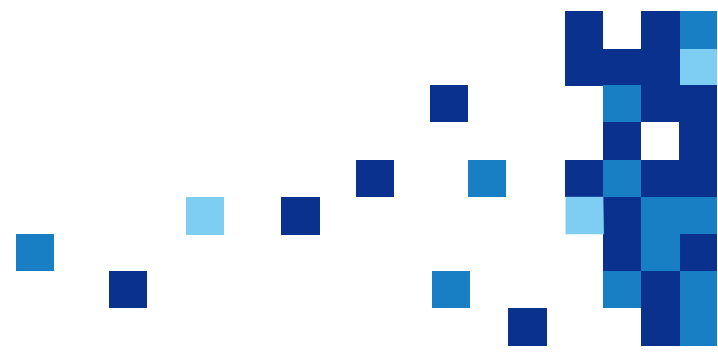
ARFC Vision

成長市場への水平展開による飛躍的な事業開拓

First, Fast & Forward

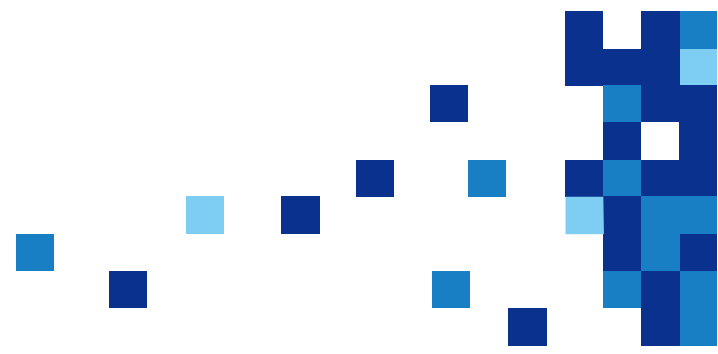
1st | >>> | >>>





アクセルプラン2015 [ファイナンス事業]

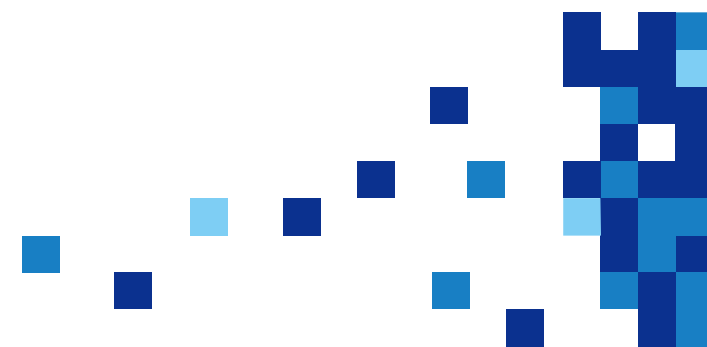
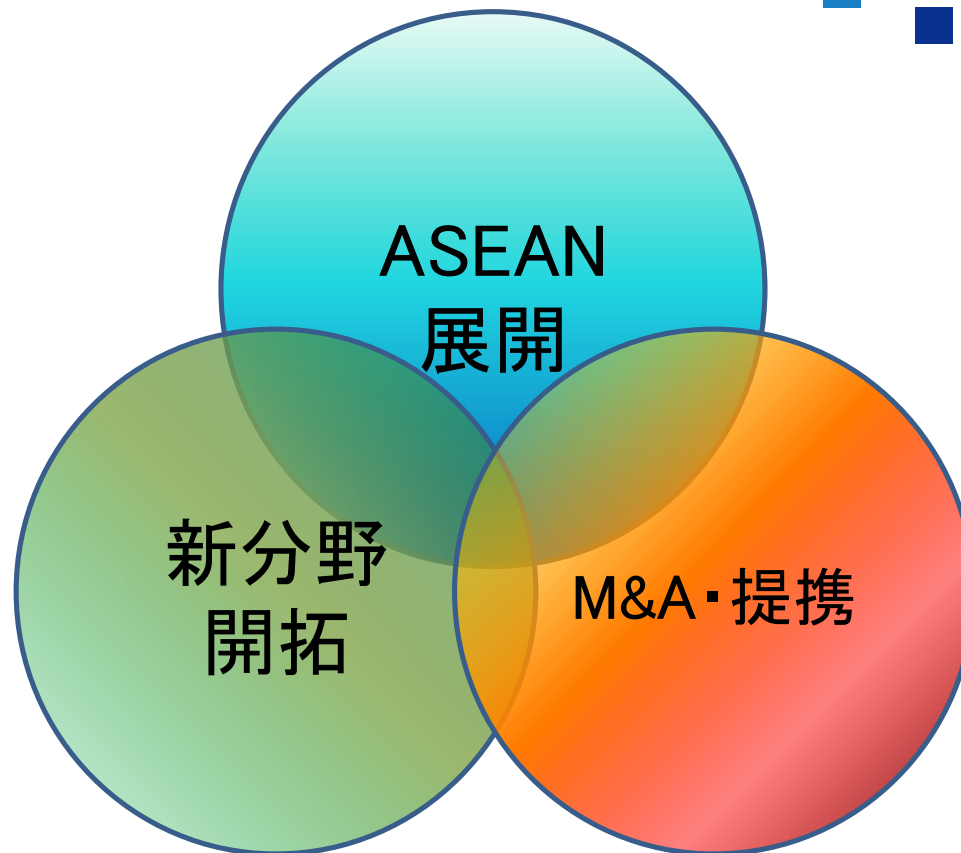




ASEAN REGIONAL FINANCE COMPANY



ファイナンス事業



ASEAN展開

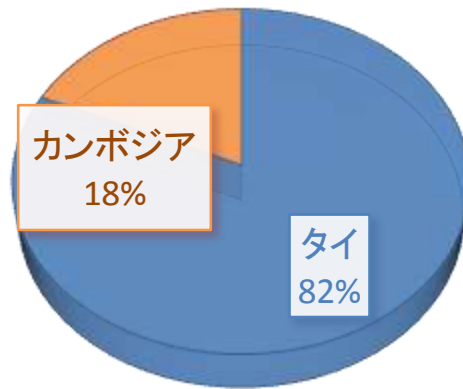


2012年3月



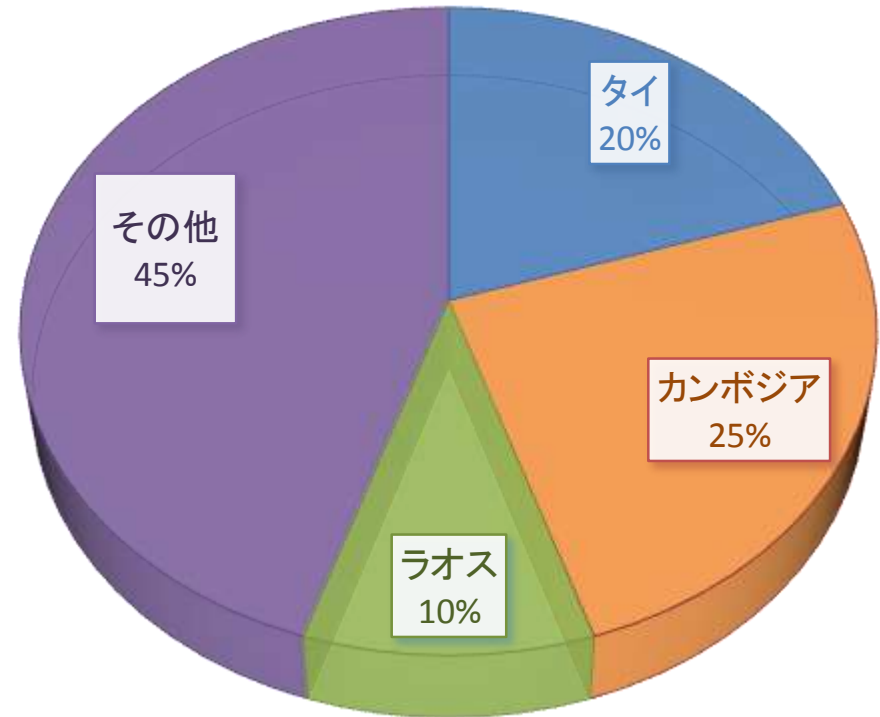
15.4億円

2015年3月



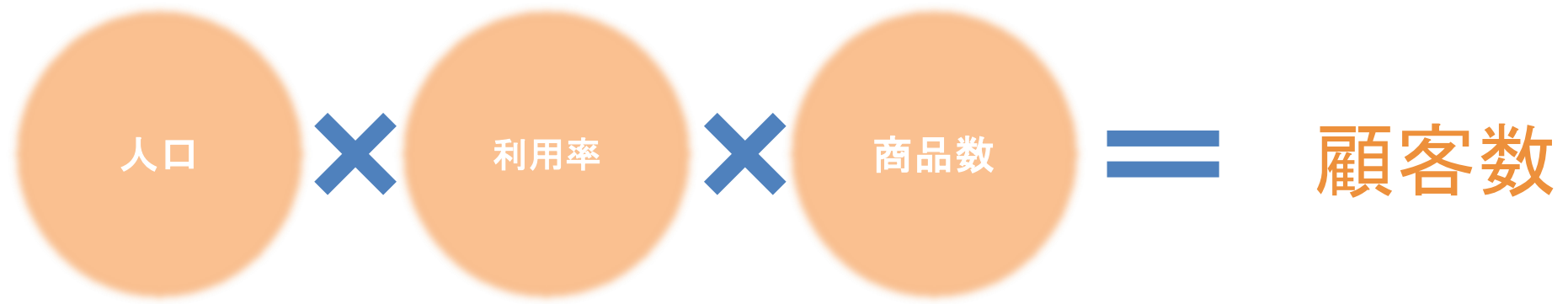
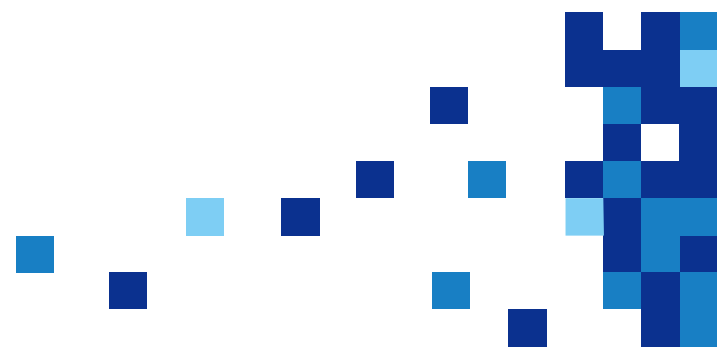
69.7億円

2018年3月



300.0億円





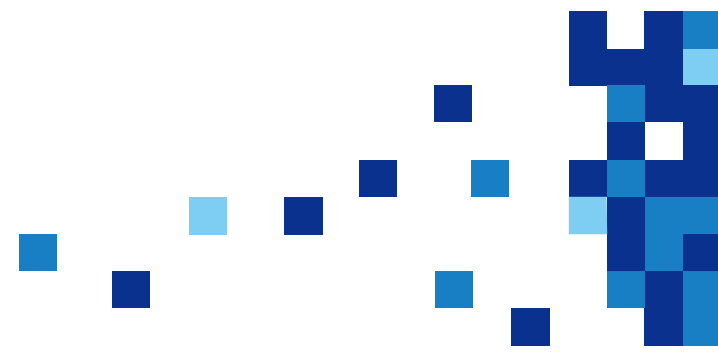
国の人口

拠点数

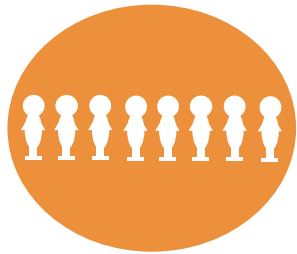
- バイク
- 農機具
- ソーラーパネル
- +α



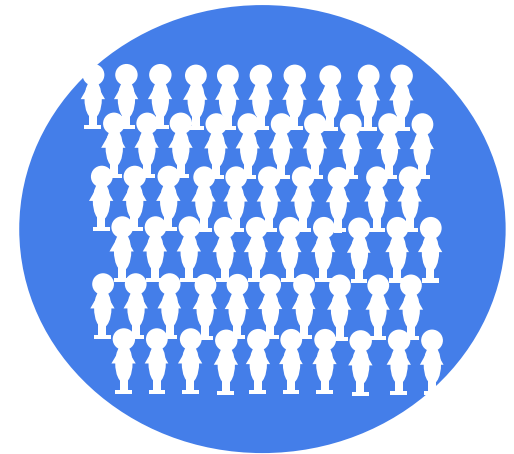
ASEAN展開



現在タイ・カンボジア2カ国 人口8000万人市場に提供しているファイナンスサービスを、ASEAN全域 人口6億人市場に提供する



2カ国 8000万人

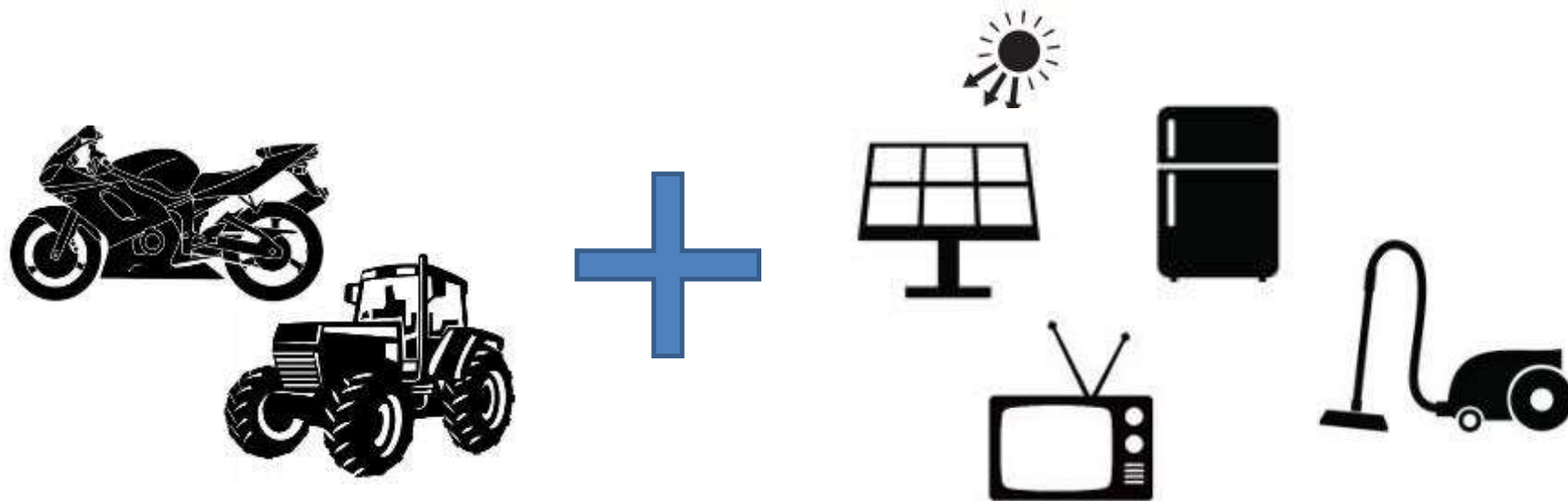


8カ国 6億人



新分野開拓

現在新車オートバイ、農機具の2商品を主に展開している。
これをすでに開始したソーラーパネル、中古車オートバイを始め、
20商品以上に展開する。

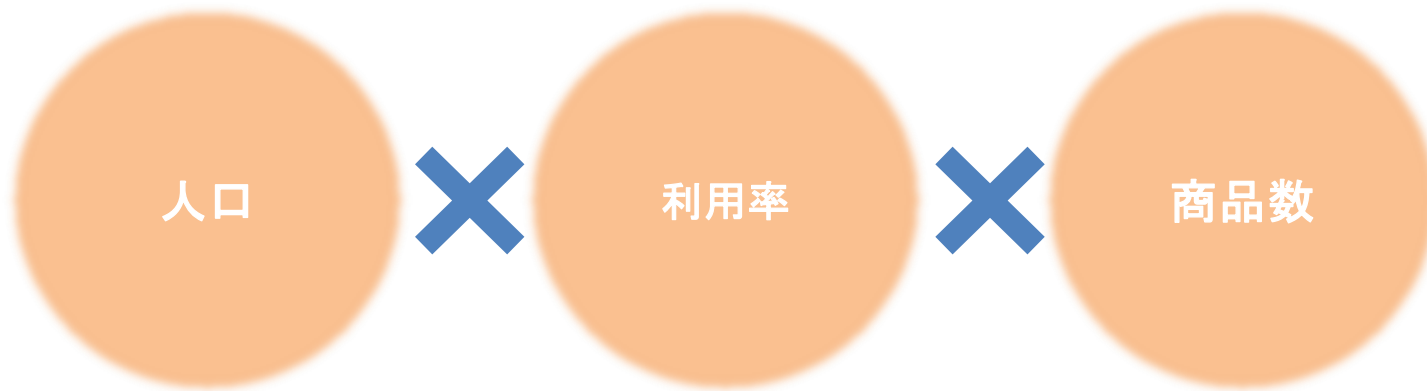
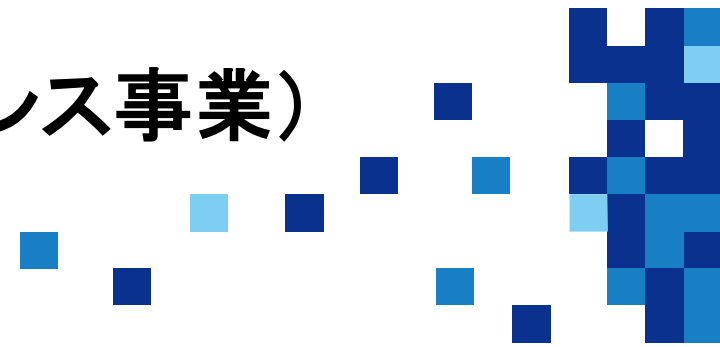


M&A・提携

2014年にはタイにおける競合タナバン社を買収し子会社化した。
2015年以降においてもこの方針を継続し、ASEAN全域において
マイクロファイナンス企業等を買収。



アクセセルプラン2015 方針(ファイナンス事業)



現在

2カ国
8000万人

2商品

今後

10カ国
6億人

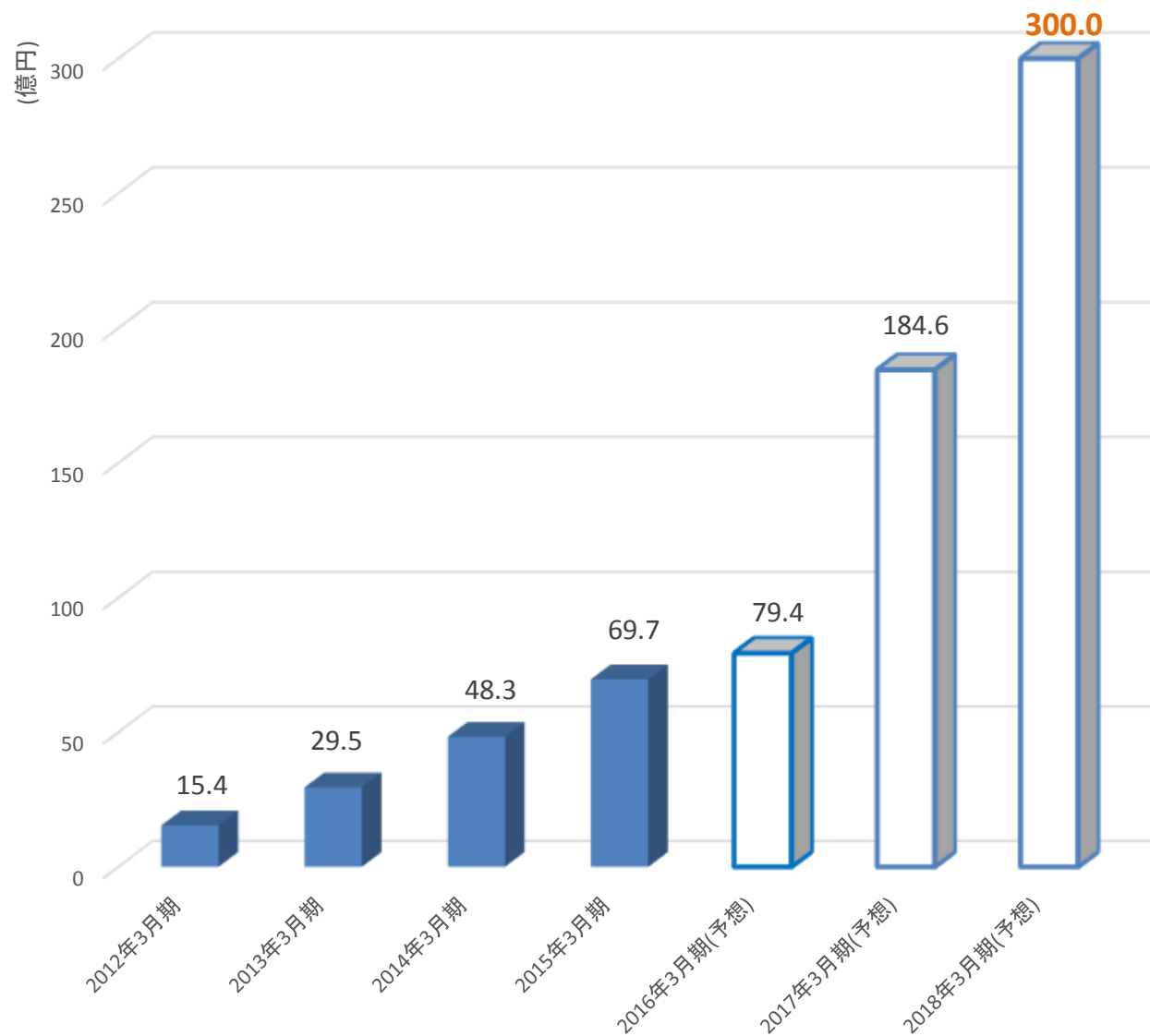
20商品

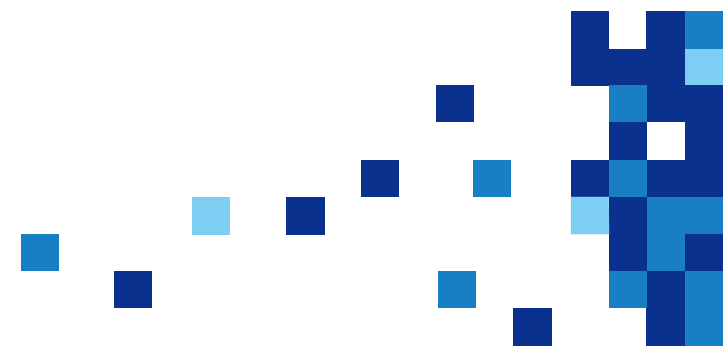
7.5倍

10倍



ファイナンス事業 売上目標





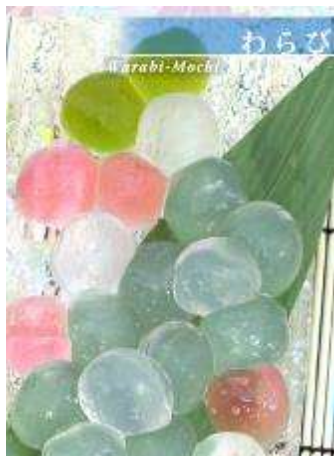
食品事業



食品事業紹介

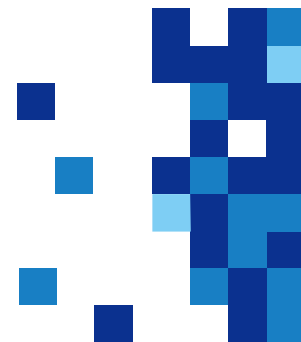
明日香

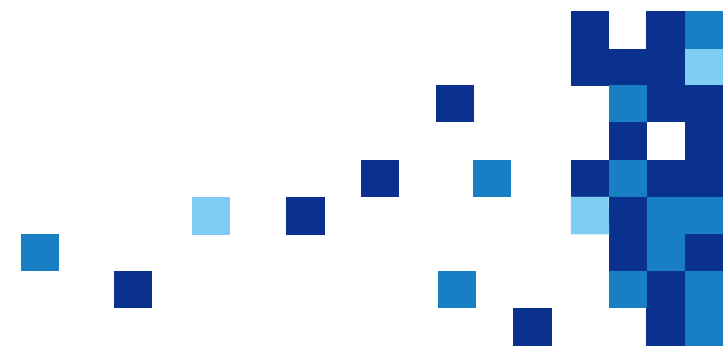
いつものチョイ食べに、今日のごほうびを加えて、
日本ASEAN事業開拓



食品事業

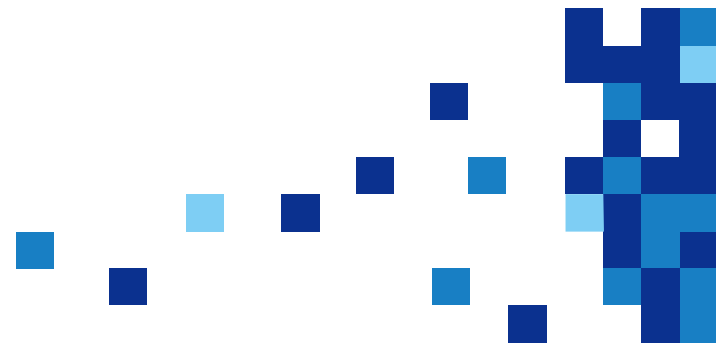
大手小売顧客への
嗜好食製造・販売





アクセラプラン2015 [食品事業]



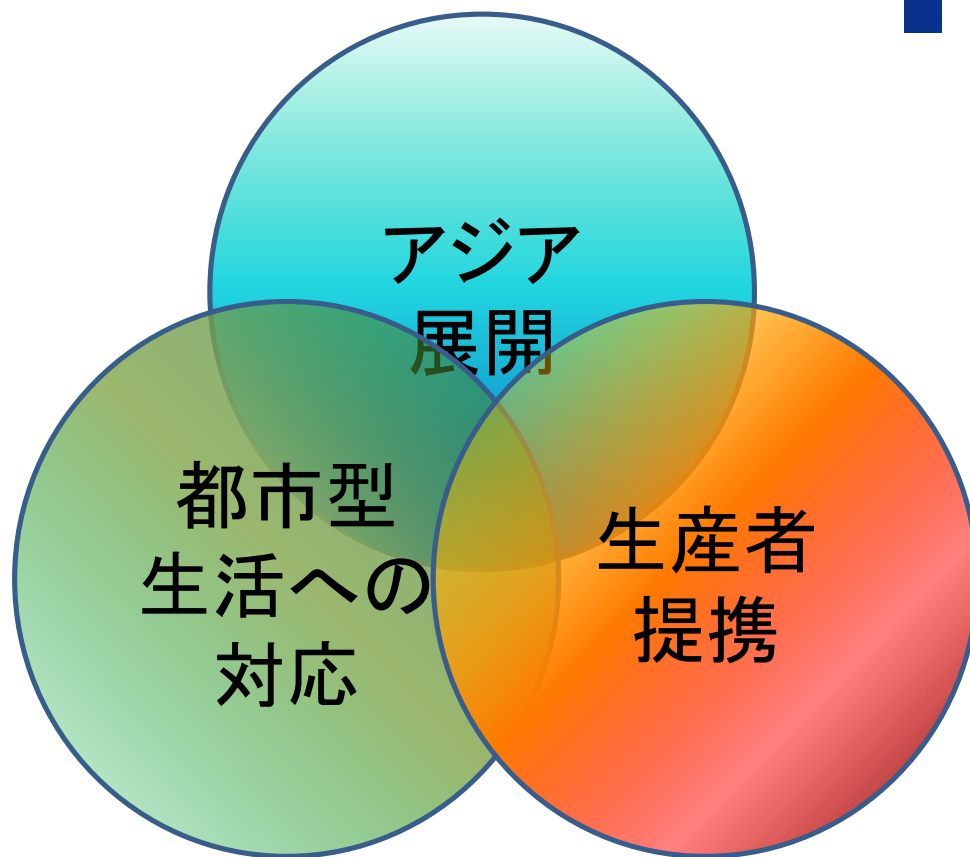


都市と地方、日本とアジアを結ぶ

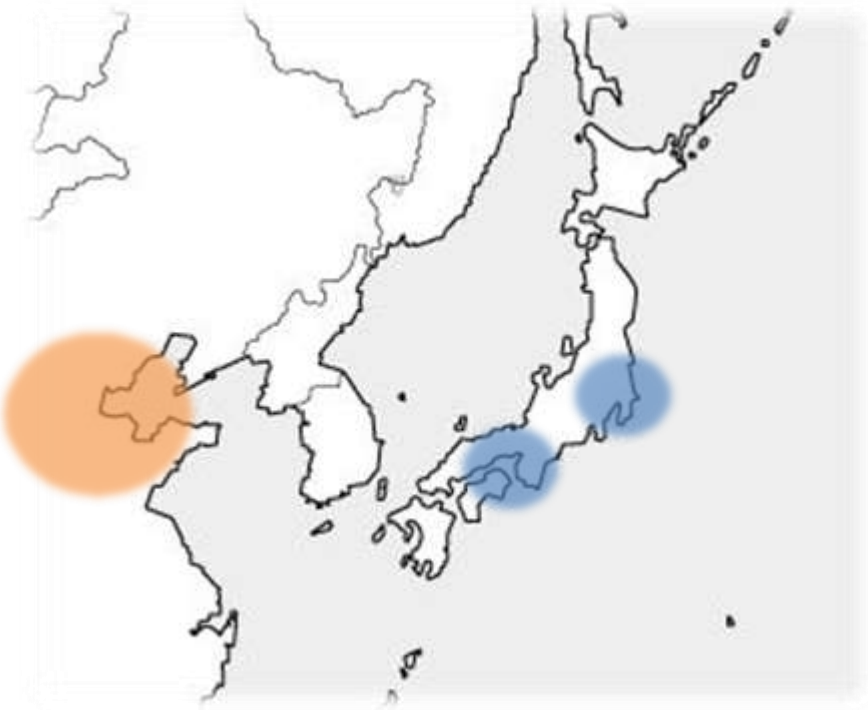
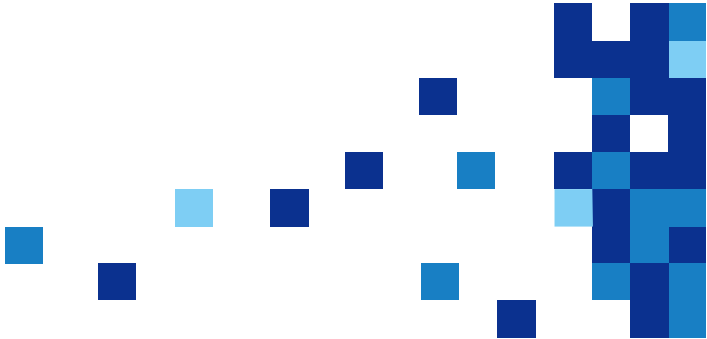
食品事業



食品事業

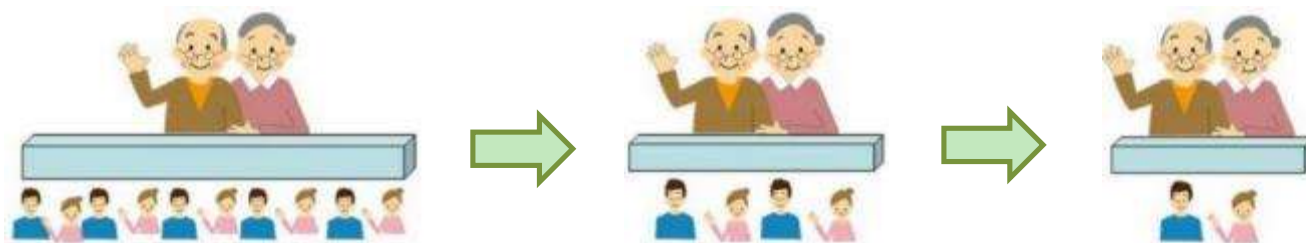


アジア展開

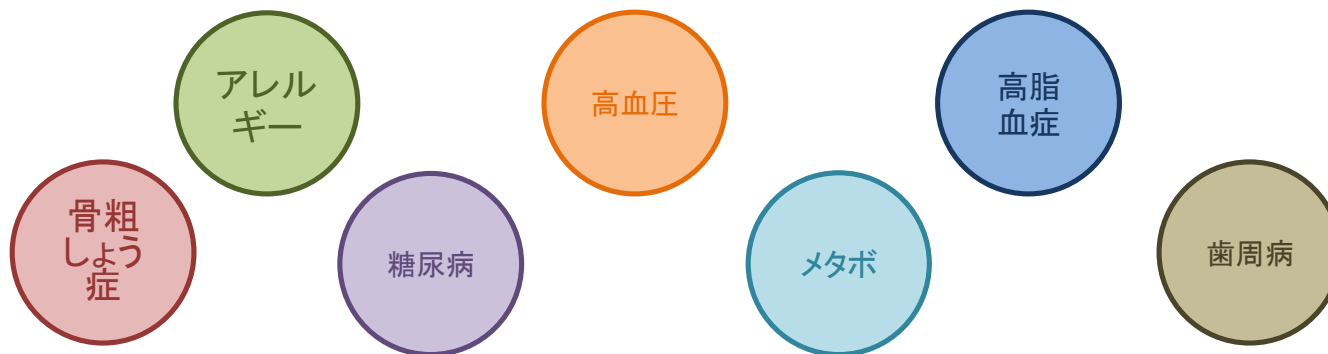


都市型生活への対応

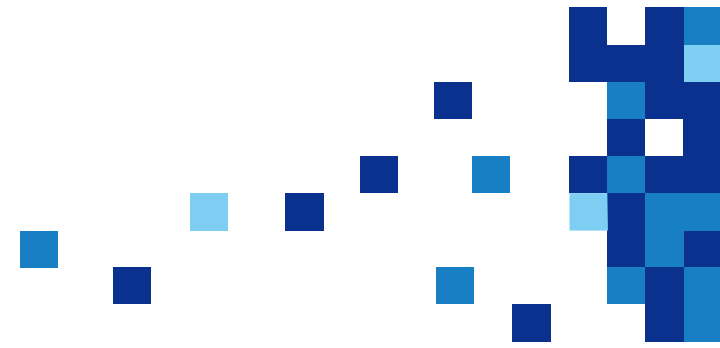
◆ 高齢化



◆ 成人病、生活習慣病



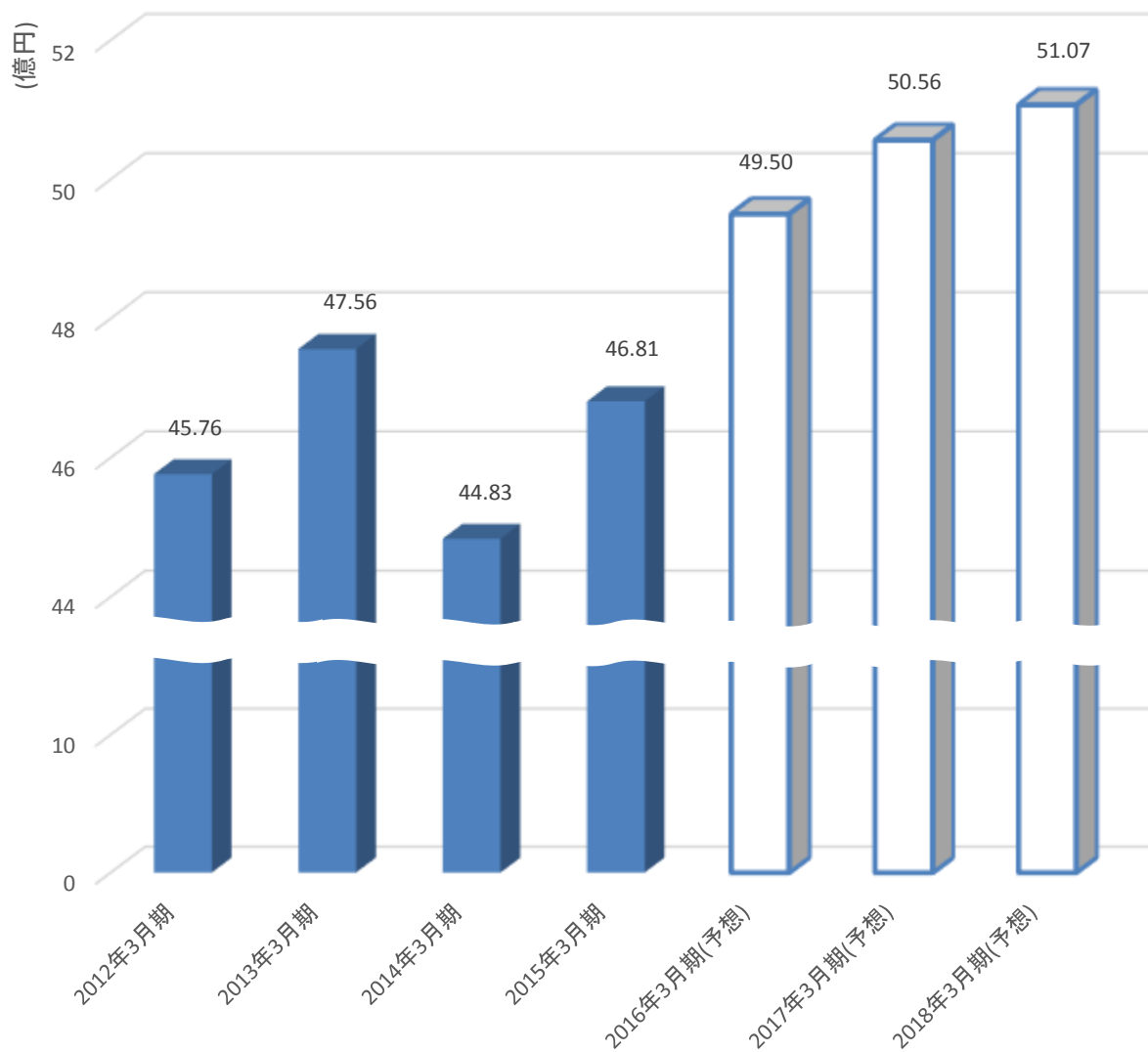
生産者提携

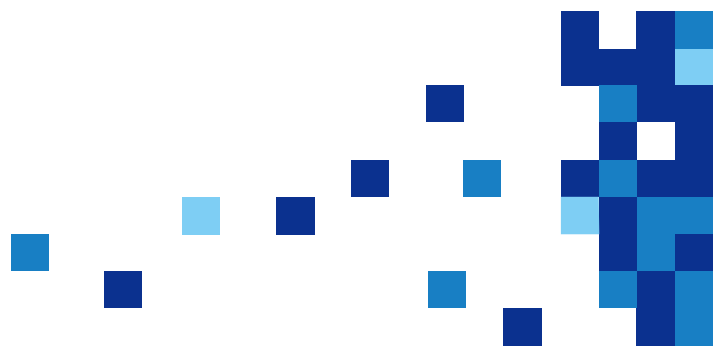


生産者と直接密着



食品事業 売上目標





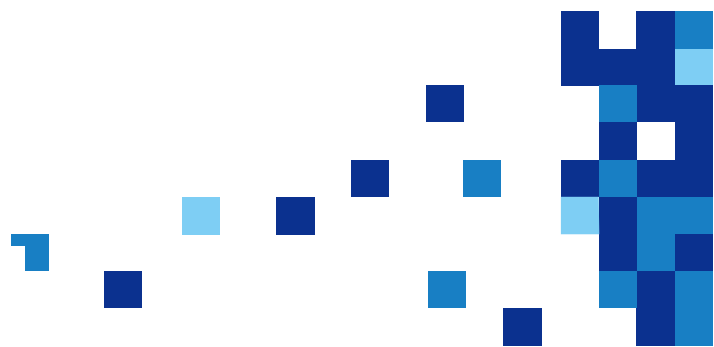
ゴム事業



ゴム事業紹介

SHOWA
SHOWA RUBBER CO.,LTD.

『ゴムの知恵』開拓による競争力の強化と
ASEAN地域への展開による事業開拓



ゴム事業



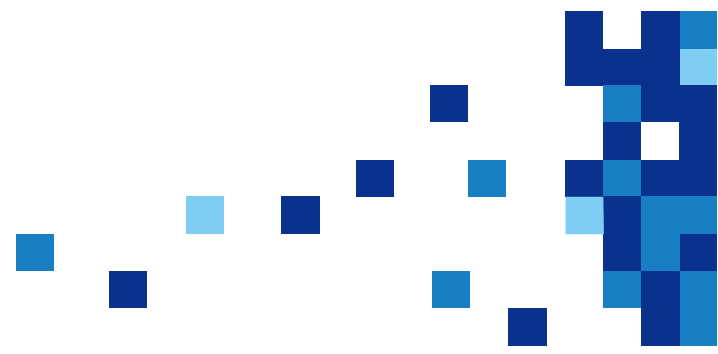
ゴム産業材消費財の製造及び販売





アクセラプラン2015 [ゴム事業]

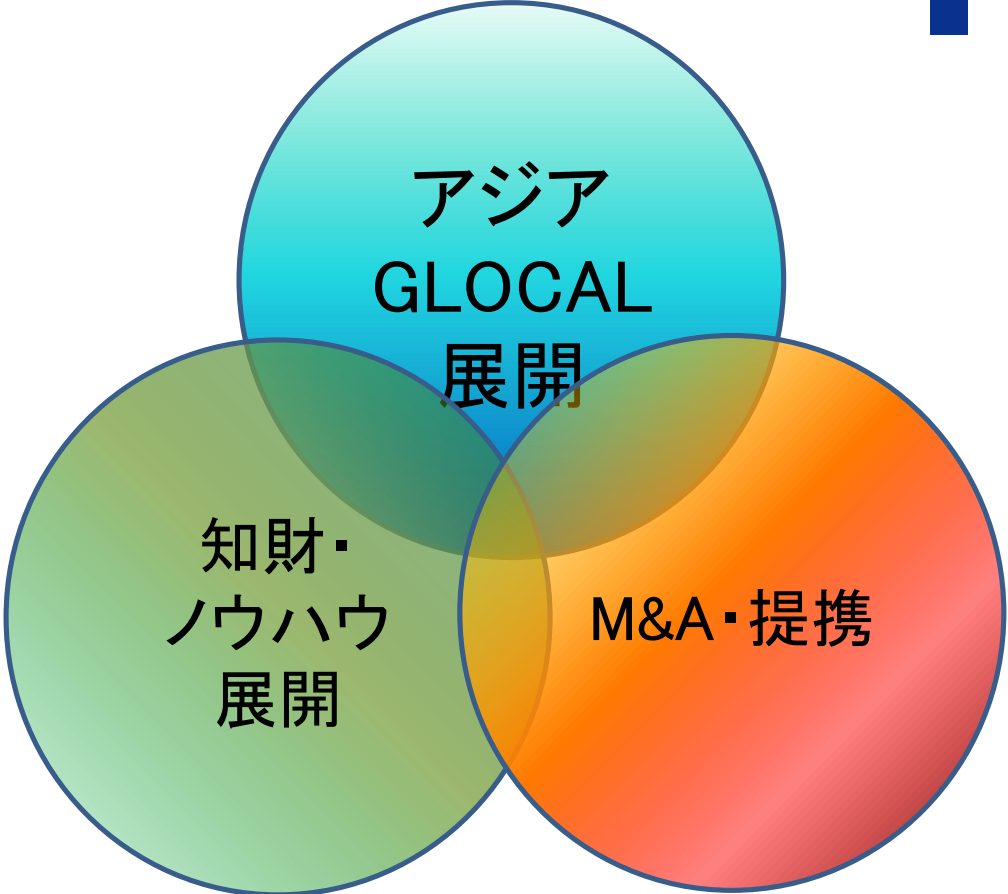




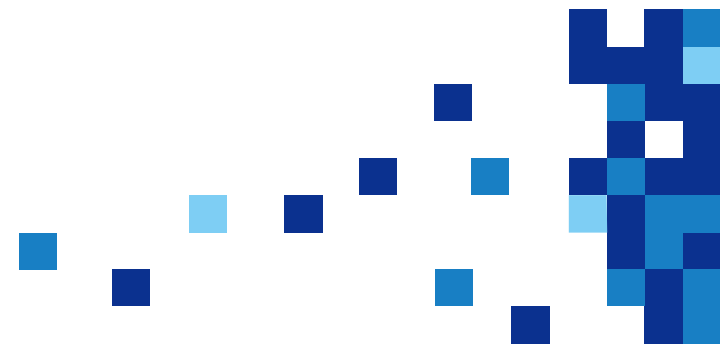
資本集約から知識集約へ



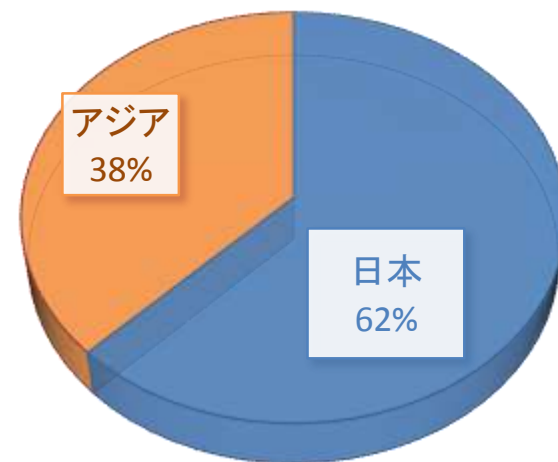
ゴム事業



アジアGLOCAL展開

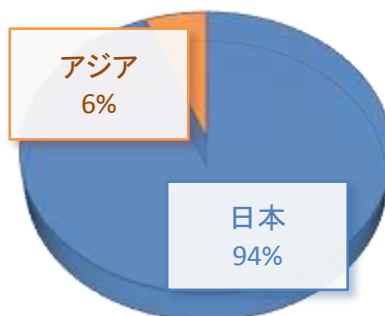


2018年3月



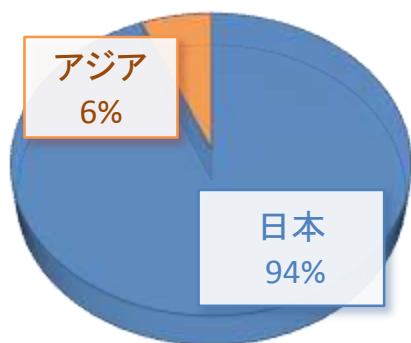
31.9億円

2015年3月



18.9億円

2012年3月



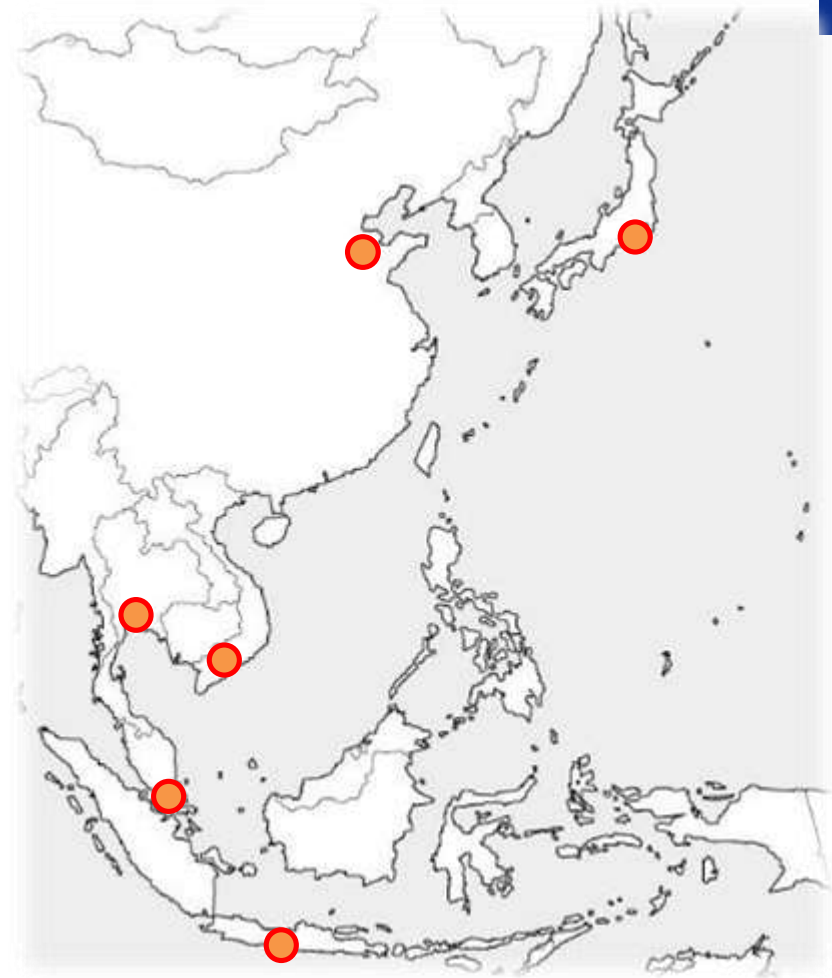
21.0億円



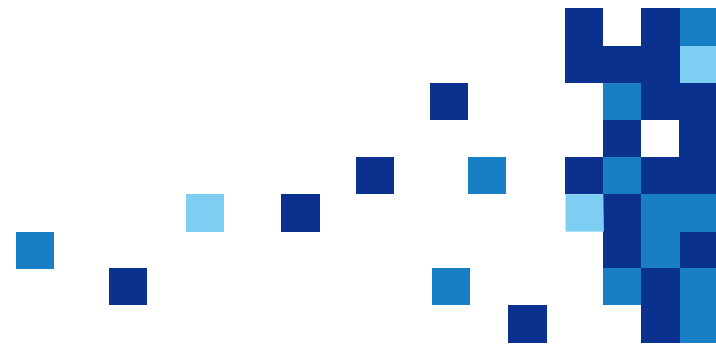
アジアGLOCAL展開

アジア・ライニングNo.1

- 最適地生産、現地人員投入、最短距離
- 日本七大ゴムライニングメーカーのうち、3社の技術を継承
- ファブレス

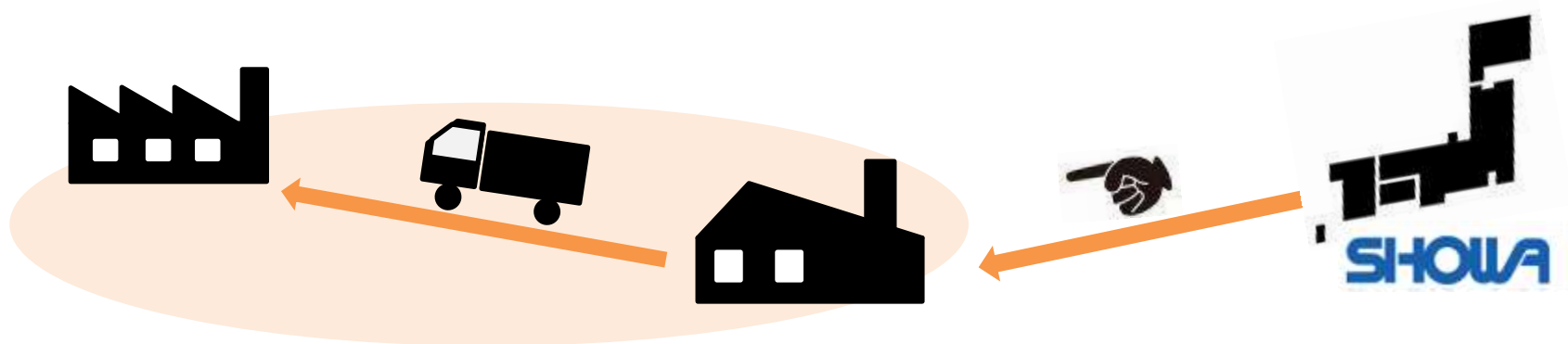


アジアGLOCAL展開

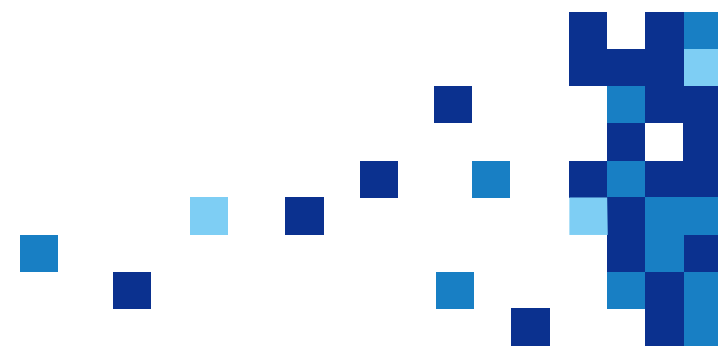


アジア全域生産

- ・ゴムライニング、工業用ゴム、医療用・消費者用ゴム
- ・「最適地生産」
- ・「最短納期」



知財・ノウハウ展開

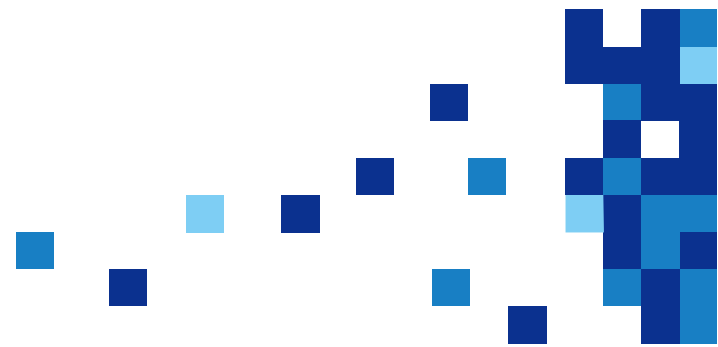


アジア全域品質管理・保証体制

- ・昭和ゴム(日本)取締役がマレーシア、タイ、中国に常駐済み
- ・アジア各国で、開発、製造に密着管理
- ・各国で現地人材を養成



M&A・提携



2012年2月

ニューズポリマー(株) 生産設備・知的財産などを取得

2013年12月

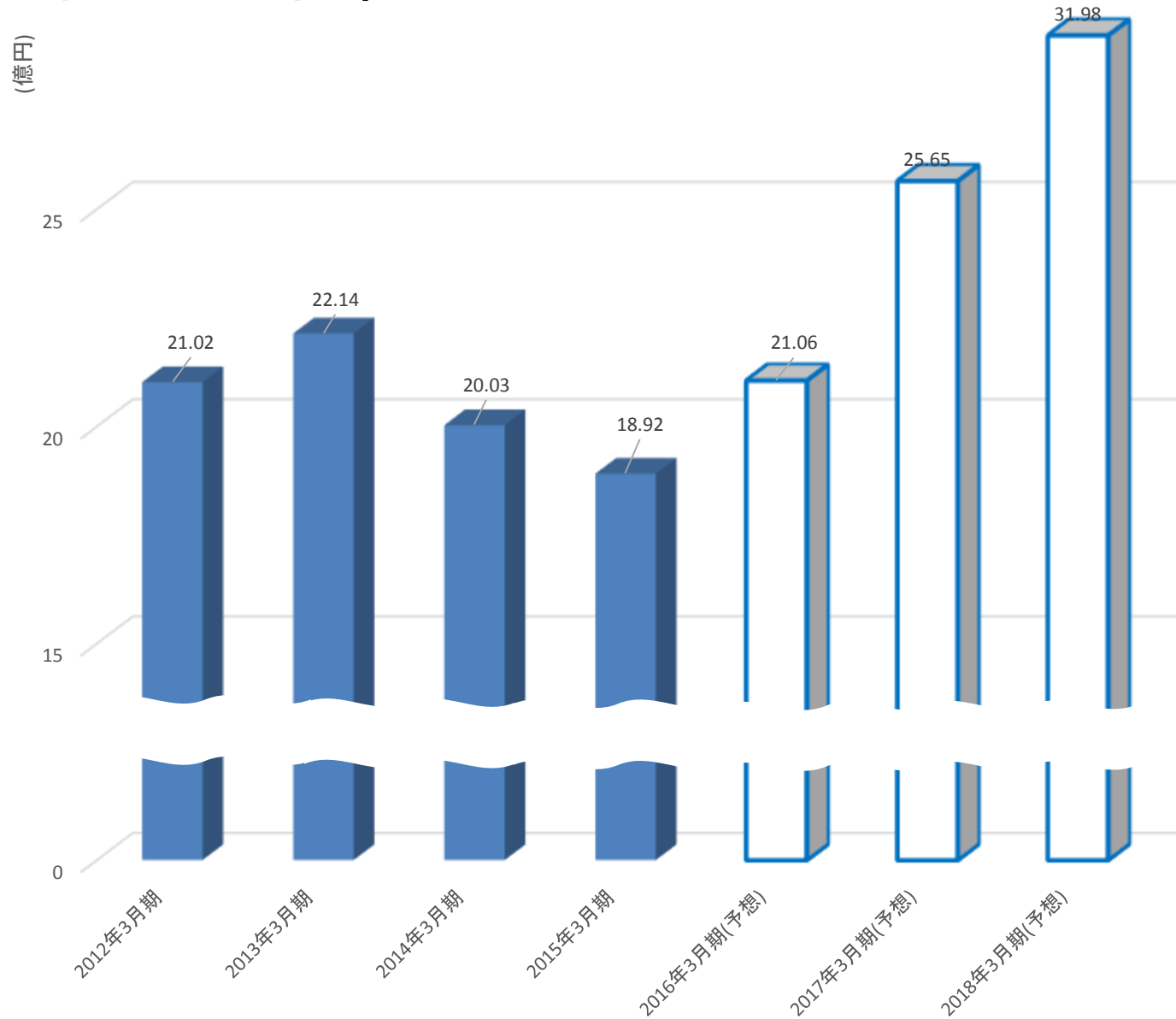
常磐ゴム(株)と業務提携

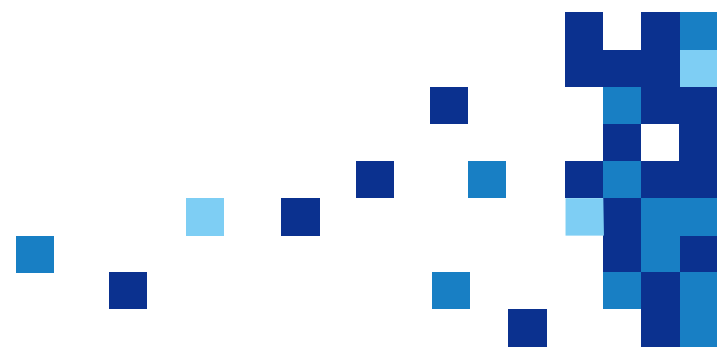
2015年3月

タイ味の素子会社から事業承継



ゴム事業 売上目標





スポーツ事業



スポーツ事業紹介



スポーツコミュニティにインフラとプロモーターを
提供して事業開拓

スポーツ事業

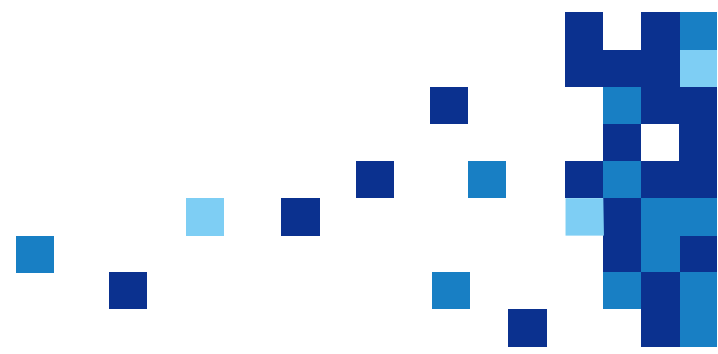
- ソフトテニスボールの販売
- テニスウェア・各種スポーツ用品の販売
- スポーツ施設施工
- テニスクラブの再生・運営



伝統堅持

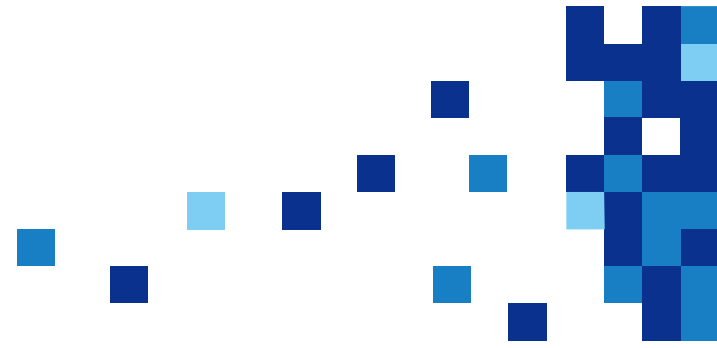
日本国内シェア55%超で、当社創業期以来110年以上作り続けてきた
伝統ある「アカエム」ボールを軸に事業展開。





アクセラプラン2015 [スポーツ事業]



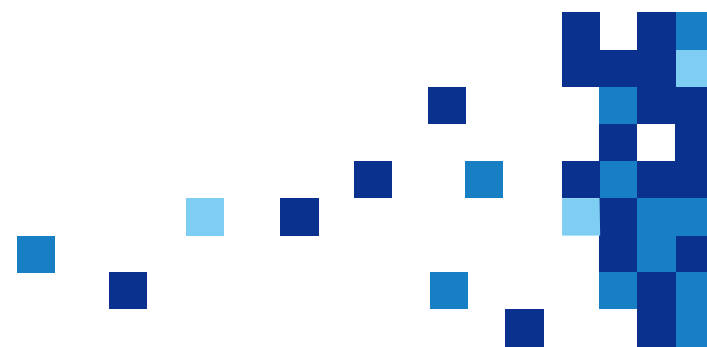
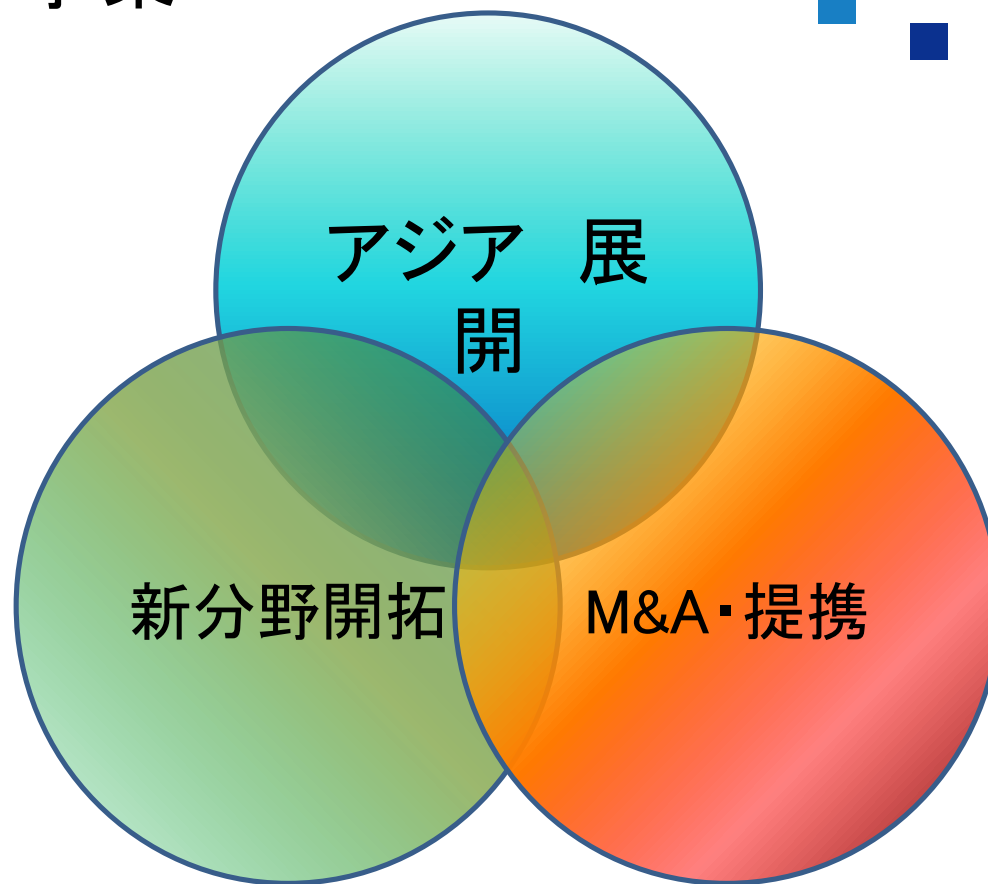


資本集約から労働集約へ ＝サービスシフト

スポーツ事業



スポーツ事業



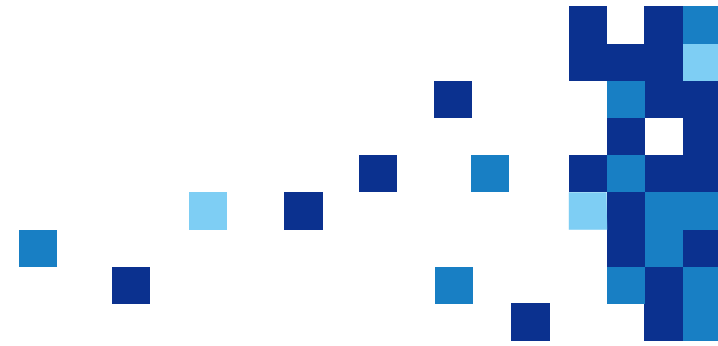
アジア展開

- ・シンガポール、タイにテニスクラブ(ウェッジHD持分法子会社)
- ・連携して多国展開
- ・ウェア、サービス投入

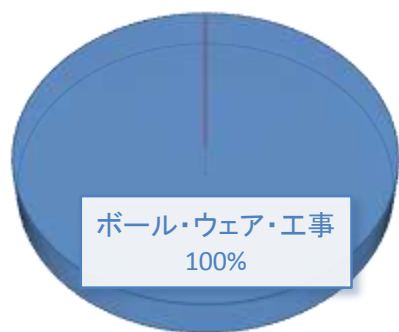


新分野開拓

サービスシフト

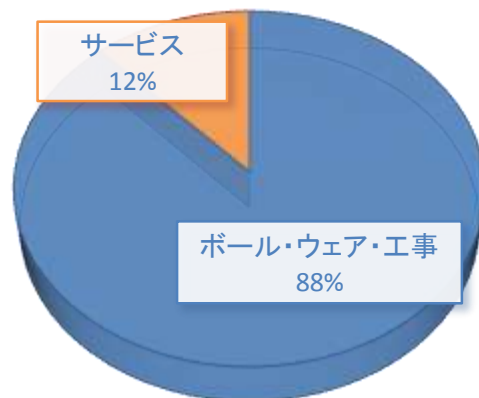


2012年3月



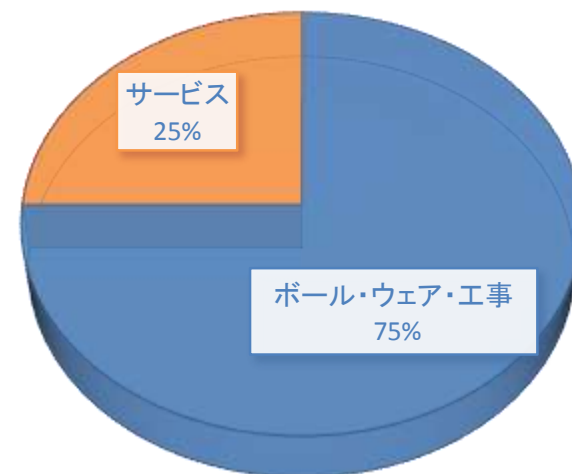
13.9億円

2015年3月



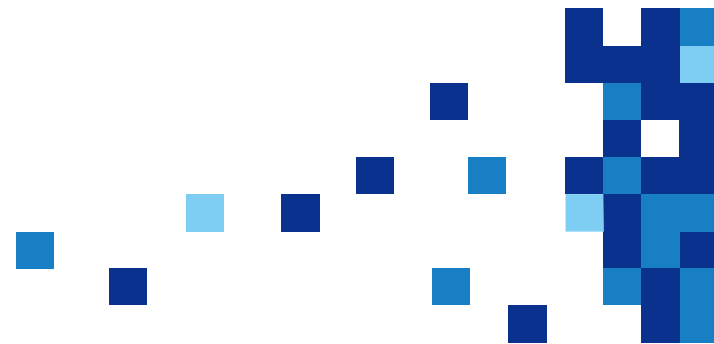
14.5億円

2018年3月



18.0億円

新分野開拓



新スポーツ開拓

デザイン一新した、ウェア新ラインを投入。また分野としては、昨年より新たに開拓した卓球分野等の拡販

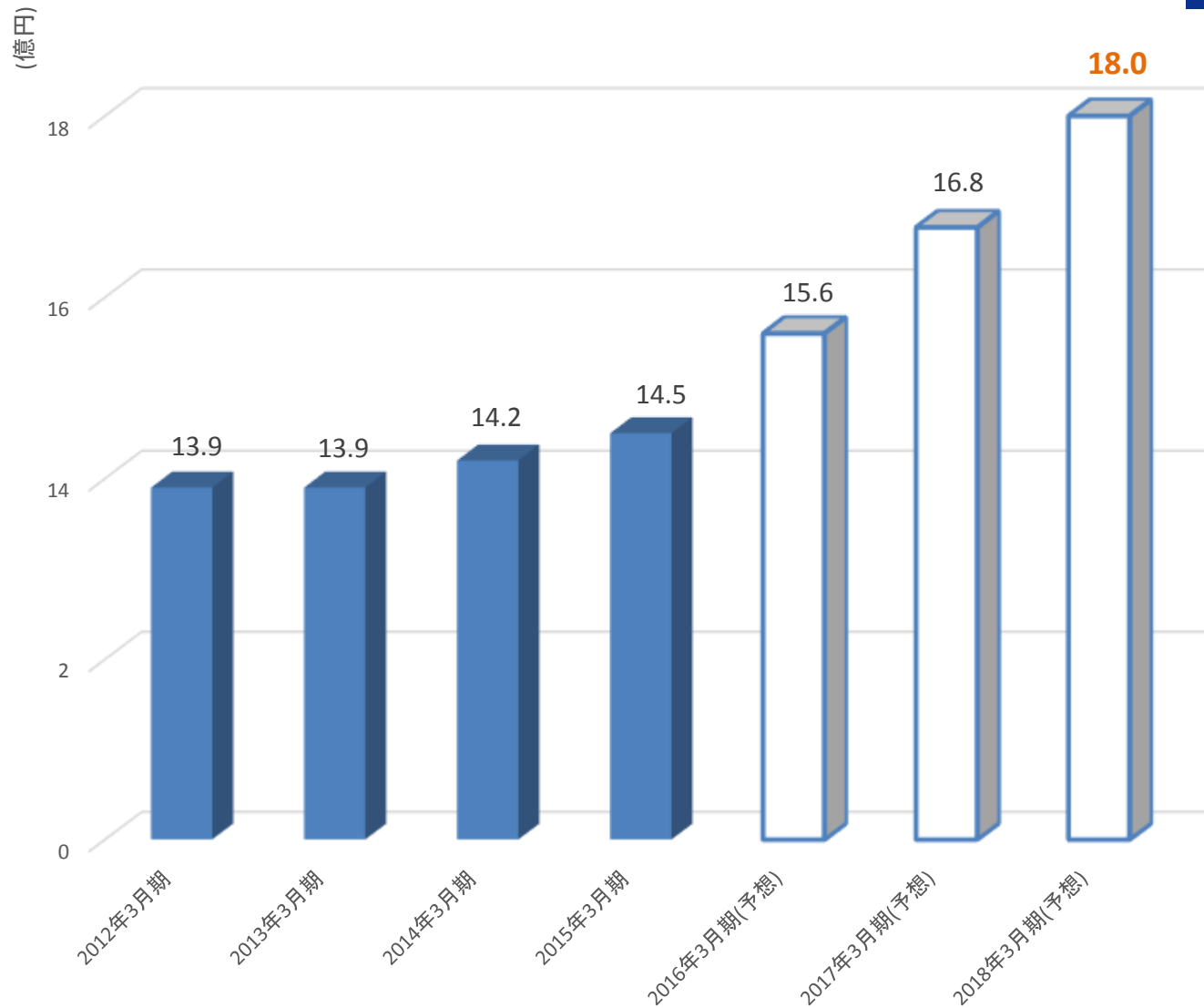


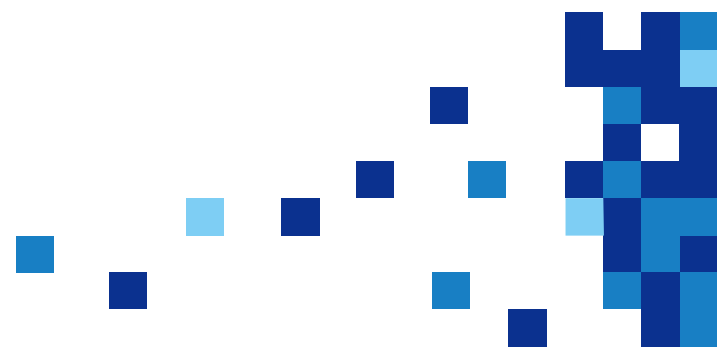
M&A・提携

- ・テニスクラブ再生・運営事業拡大
- ・ブランドとマネジメントをテニスクラブオーナーに提供
- ・ソフトテニス、サービス商品導入



スポーツ事業 売上目標





リゾート事業



リゾート事業紹介

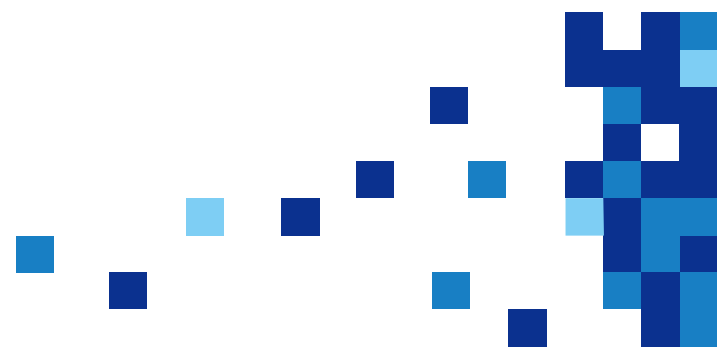
Zeavola
Step back to simplicity

タイの有名観光地・プーケットの沖にある皮皮島北部の高級リゾートエリアで、「Zeavola Resort」を運営。



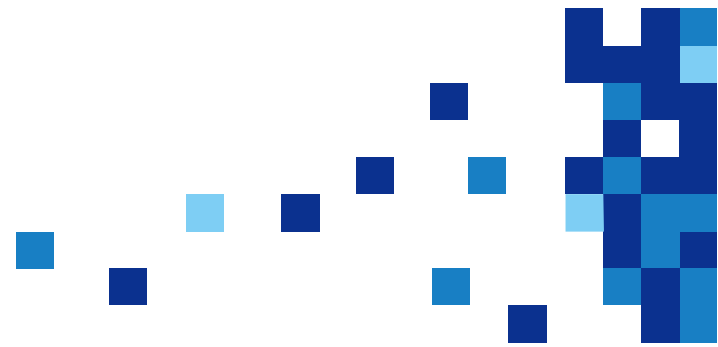
ブティックホテルに特化した国際的な賞。
World Best Sustainable Boutique Hotel 2014 受賞。





アクセルプラン2015 [リゾート事業]

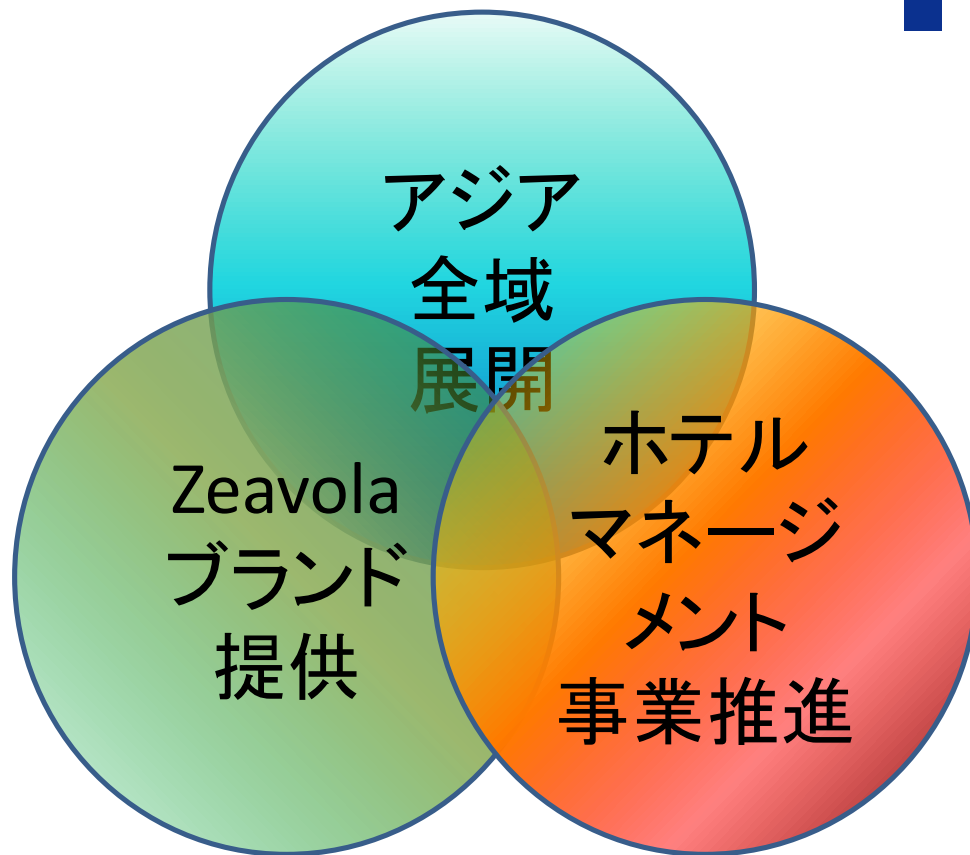




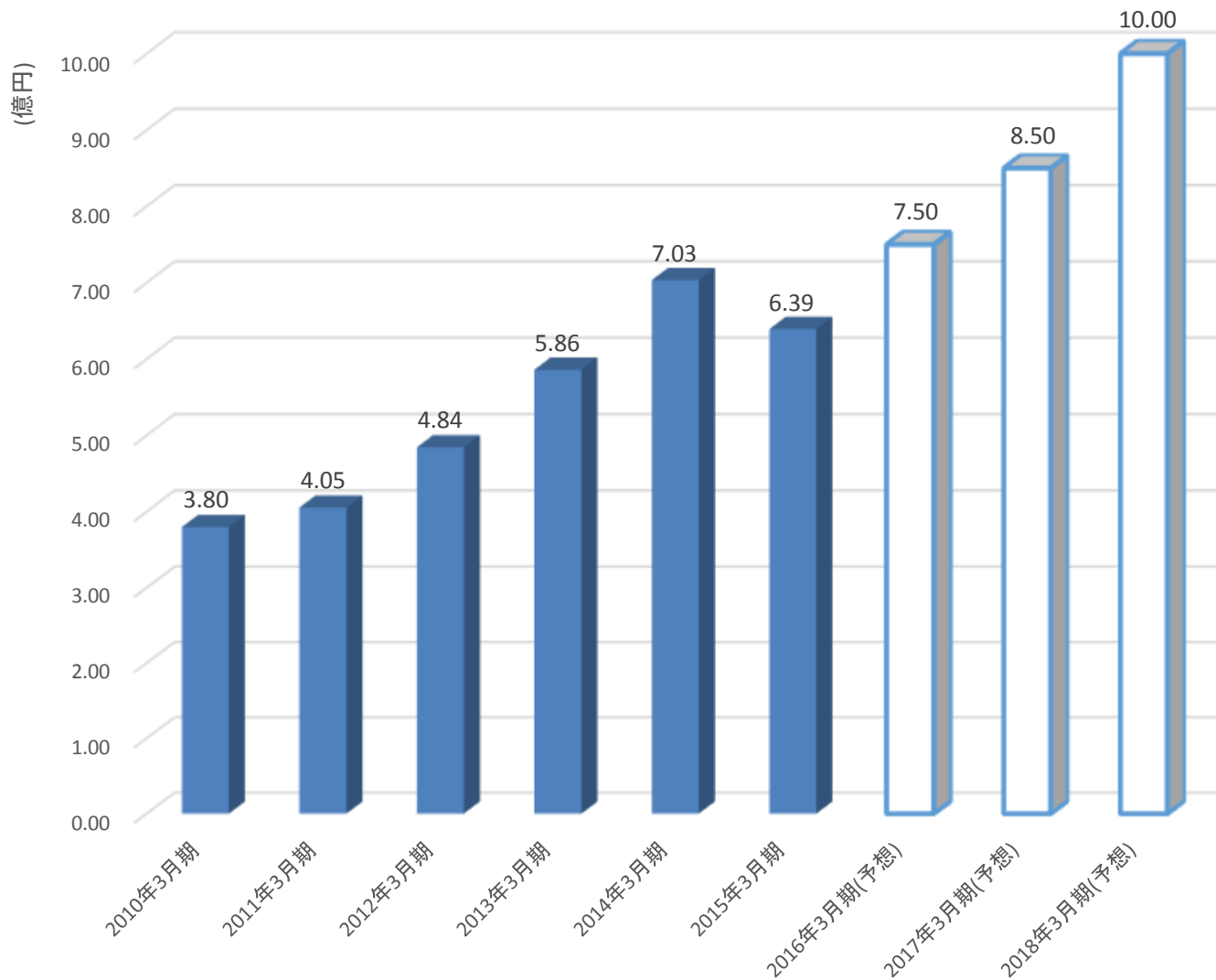
ブランド・マネジメント展開へ

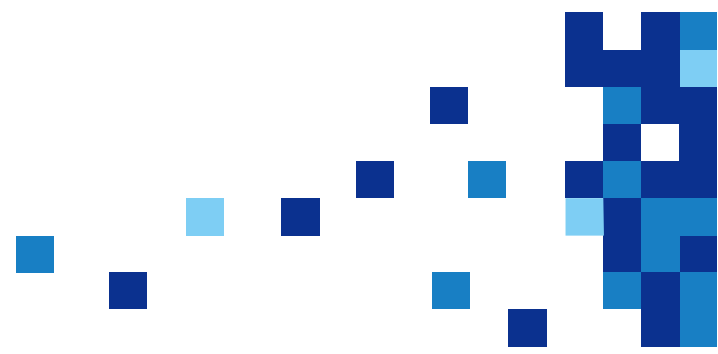


リゾート事業



リゾート事業 売上目標





コンテンツ事業



コンテンツ事業紹介



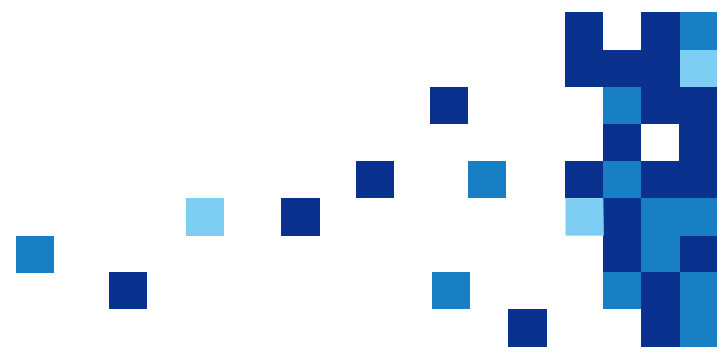
つながり、専門性、編集力と「作品への愛」

コンテンツ事業



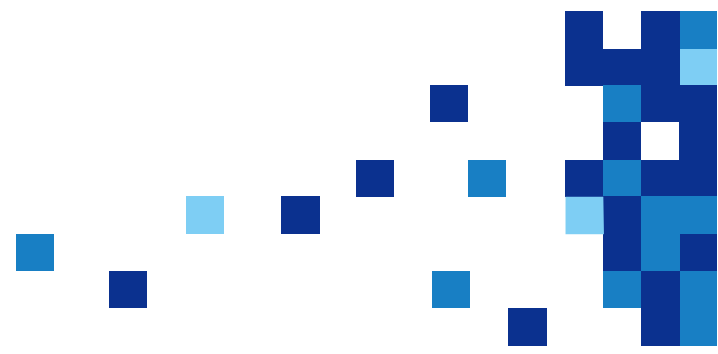
カードゲーム事業





アクセラプラン2015 [コンテンツ事業]

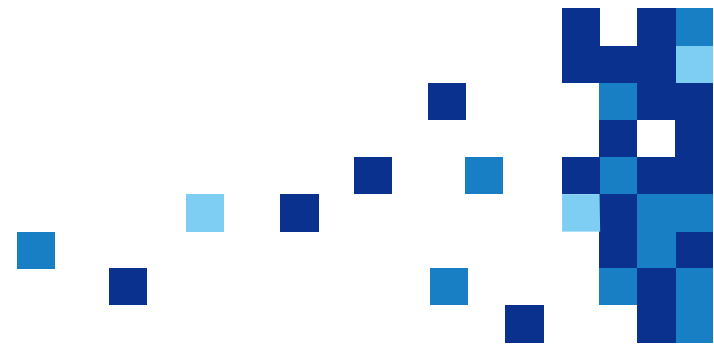
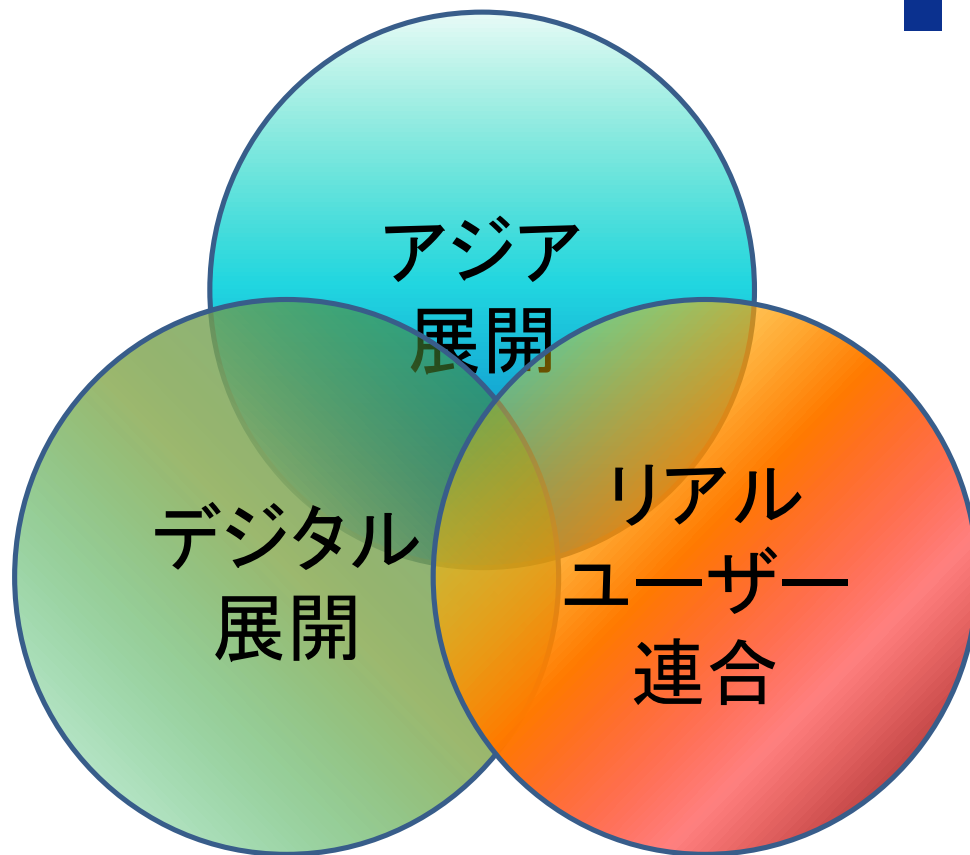




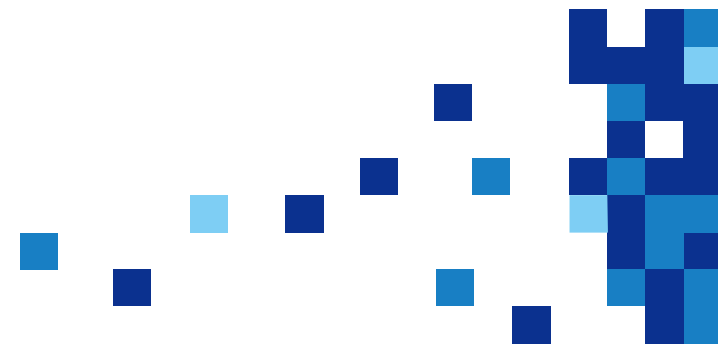
縮小均衡から拡大へ



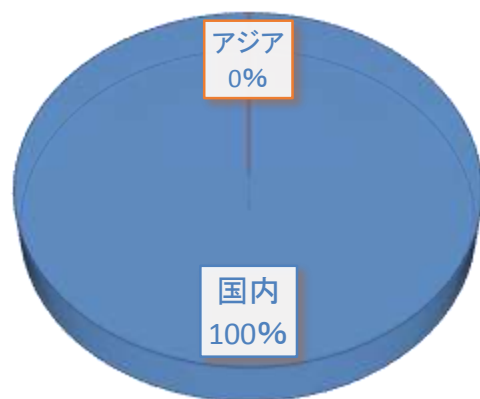
コンテンツ事業



アジア展開

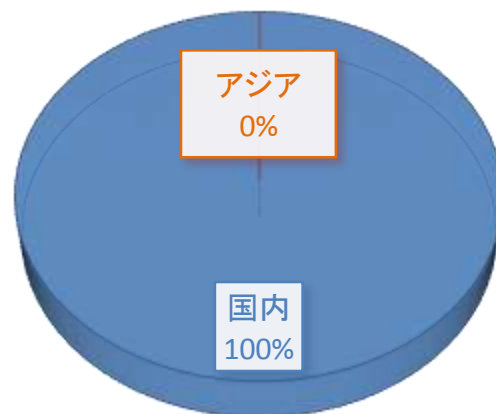


2012年3月



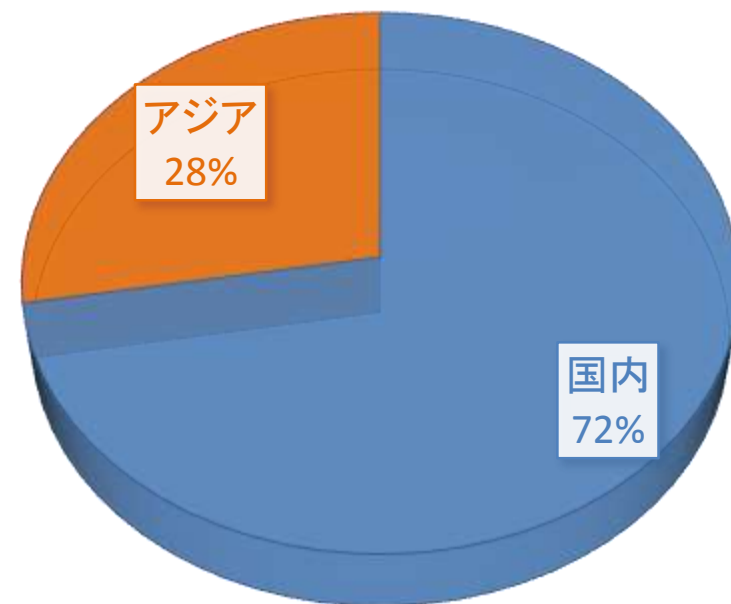
5.9億円

2015年3月



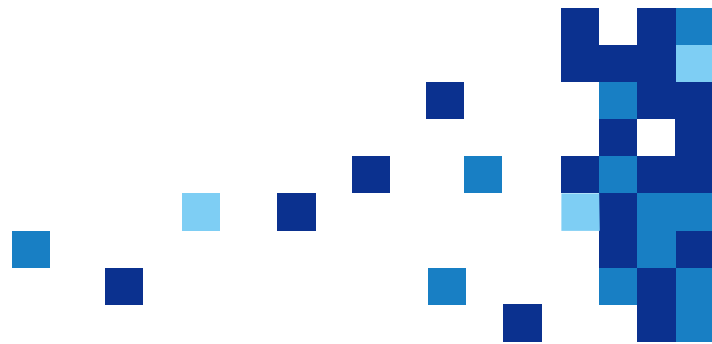
5.8億円

2018年3月



9.2億円

デジタル展開



本編集・カードゲーム制作能力軸に動画・Webへ展開

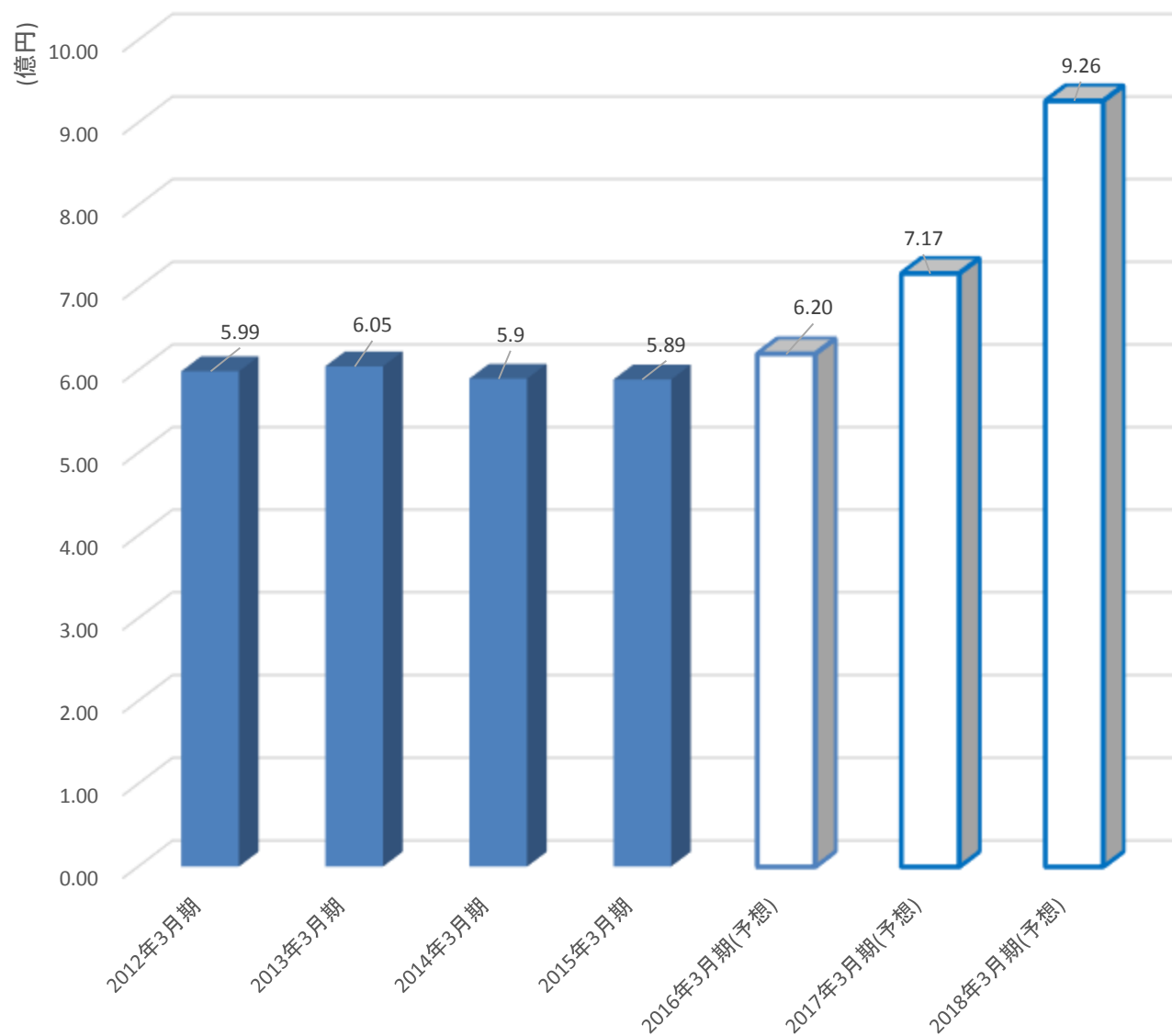


リアルユーザー連合

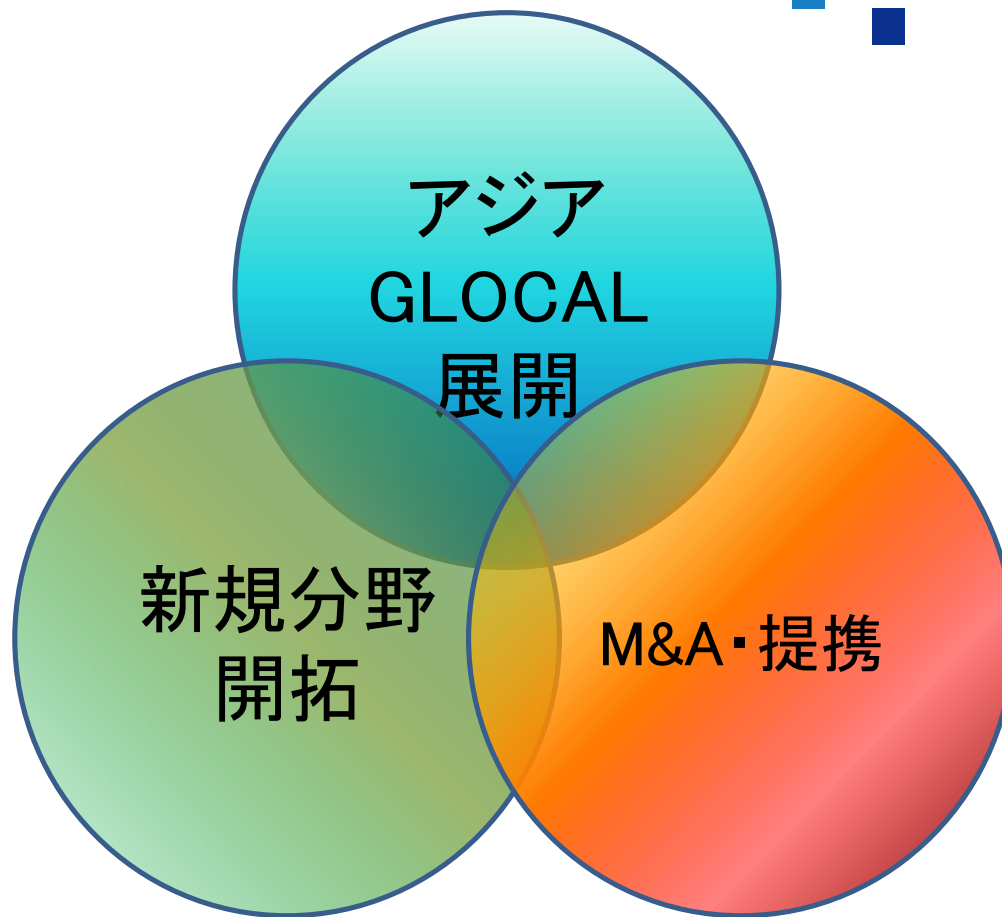
リアルイベントを開催し、ユーザーの熱を上げ、その熱を業界にフィードバック

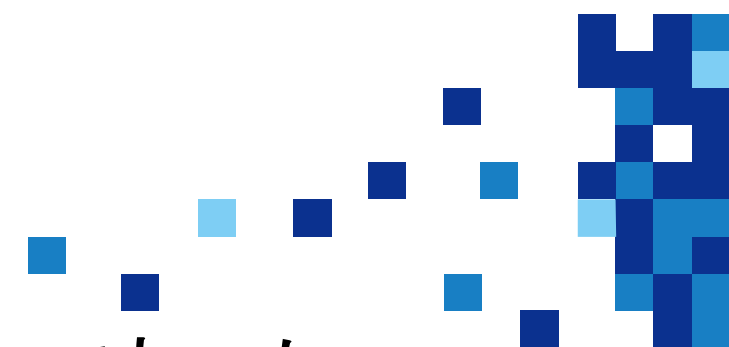


コンテンツ事業 売上目標



グループ全体戦略テーマ

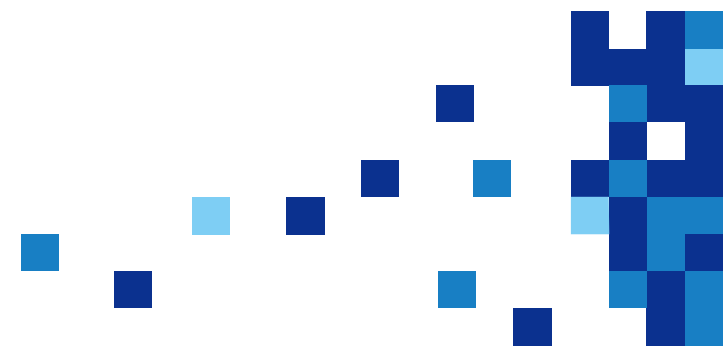




2008年には「日本のゴム製造会社」であった
昭和ゴム株式会社

2015年現在では「アジアのコングロマリット」昭和
ホールディングスに成長した

今後もさらに成長を加速する



Thank You

