



ユニゾホールディングス株式会社

UNIZO Holdings Company, Limited

STRONGER Foothold 2021

～ 経営体質の強化

第四次中期経営計画（2019年度～2021年度）



2019年4月16日
東証一部 3258

1. 経済環境認識	P2
2. 第四次中期経営計画策定の背景	P3
3. 「STRONGER FOOTHOLD 2021」の基本方針・目指すべき姿	P4
4. 数値目標	P5
5. 事業戦略	P7
6. 基盤強化	P15

内外金融経済情勢

- 我が国経済は、一部の輸出に弱さが見られるものの、緩やかな回復基調を維持する公算。但し、米中貿易摩擦の影響、中国経済の不透明感の強まり、英国のEU離脱交渉の展開、日米物品貿易交渉(TAG)の影響に留意の要
- 米国経済は、個人消費と設備投資を中心とした成長が継続するも、減速に向かう公算。長短金利の動向、米中貿易摩擦の影響、英国のEU離脱後の展開、2020年の次期大統領選挙の動向に留意の要
- 金融・為替市場は、世界経済の不確実性の高まりの影響によって不安定さを増す局面も想定され、先行きには留意が必要

事業環境

【国内オフィスビル】

- 東京都心5区の空室率が2%を下回る水準まで低下、賃料も東京都心を中心に上昇が継続
- 市場は徐々にピークに近づいている模様

【米国オフィスビル】

- 主要都市の空室率は継続的に低下。一方、賃料は一部の都市で横ばい傾向
- 市場はほぼピークとなっている模様

【ホテル】

- 訪日外国人宿泊者数の増加ペースがやや減速し、また、日本人宿泊者数が減少傾向
- 客室供給面では高水準のホテル新增設が続いている
- 今後の競争激化が予想され、客室稼働率、客室単価とも弱含むリスクに留意の要

2-1 第四次中期経営計画策定の背景

- 事業環境が新規投資による資産の拡大が難しい状況
- 2018年度の当期純利益が第三次中期経営計画(2017年度~2019年度)の最終年度(2019年度)の数値目標を一年前倒しで達成する見込み
 - 特別損益控除後当期純利益^{※1}でも達成見込

(単位:億円)

	2018年度 業績見通し
売上高	560
営業利益	176
経常利益	117
当期純利益	119
特別損益控除後 当期純利益 ^{※1}	83

※1 特別損益控除後当期純利益=経常利益×(1-負担税率)

※2 2017年4月28日公表

第三次中期経営計画の数値目標 ^{※2}		
2017年度目標	2018年度目標	2019年度目標
516	608	669
166	190	209
110	120	125
72	77	82
72	77	82

2019年3月末 含み益見通し ^{※3}	
うち賃貸オフィスビル等 ^{※4}	1,364
うちホテル等	860

※3 含み益: 事業用不動産の期末時価-期末帳簿価格(賃貸オフィスビル等の賃貸等不動産に、自ら運営するホテル等を加えたベースにより算出)

※4 為替レート: 111円01銭/ドルにて算出

3-1 第四次中期経営計画「STRONGER FOOTHOLD 2021」の基本方針・目指すべき姿

基本方針

- 「グローバルな成長と進化」に向けて、ユニゾグループをあげて「経営体質の強化」に取り組む
- キャピタルリサイクリングを中心にポートフォリオを運営し、事業環境に変化のない限り、当面は公募増資を行わず、投資活動によるキャッシュ・インフローの範囲内で資産の取得を行う

目指すべき姿

- ① リスク耐性及び収益性の高い資産ポートフォリオ構築
- ② 持続的な収益改善
- ③ NOI利回り※ +1.0%超改善
- ④ 自己資本比率 20%超維持

※ NOI利回り = 償却費前営業利益 ÷ 加重平均事業用不動産簿価(賃貸オフィスビル等の賃貸等不動産に、自ら運営するホテル等を加えたベースにより算出)

リスク耐性及び収益性の高い資産ポートフォリオ構築

○ 物件売却金額: 約2,000億円

(2018年度先行実施 1,000億円強含む)

持続的な収益改善

○ 2019年度は物件売却の影響で減収減益。2020年度から2021年度までの2年間で資産拡大を前提とせず増収増益を実現

- 2021年度は、売上高の向上及び費用効率化等によって、経常利益で2019年度比約2割の増益を実現
- 効率化による経費削減を実行: 効率化目標 2021年度削減額5億円強

(単位: 億円)

	2018年度 業績見通し	2019年度目標		2020年度目標		2021年度目標		2019年度との 対比
			前年比		前年比		前年比	
売上高	560	453	△19.1%	457	+0.9%	471	+3.1%	+4.0%
営業利益	176	135	△23.3%	145	+7.4%	154	+6.2%	+14.1%
経常利益	117	88	△24.8%	98	+11.4%	104	+6.1%	+18.2%
当期純利益※	119							

【前提条件】

- ①円金利 : 3年間横這い
- ②米ドル金利 : 3年間横這い
- ③為替レート : 3年間110円/ドルで横這い

※ 物件売却価格は、不動産市況に大きく影響を受けることから、現時点では特別損益の予測が困難であるため、当期純利益は数値目標として設定しない

NOI利回り※ +1.0%超改善(2018年度見込 4.7%)

- キャピタルリサイクリングによる資産ポートフォリオの利回り改善
- 売上高の向上及び費用効率化等による収益改善

※ NOI利回り = 償却費前営業利益 ÷ 加重平均事業用不動産簿価(賃貸オフィスビル等の賃貸等不動産に、自ら運営するホテル等を加えたベースにより算出)

自己資本比率 20%超維持(2018年度見込 16.3%)

- 安定的に自己資本比率を20%超維持
 - ・ ポートフォリオの質的改善による着実な利益の積み上げ等(物件売却による特別損益も見込む)により、財務基盤を強化し、自己資本比率を安定的に20%超へ

2019年度は物件売却の影響で、一時的に2割強の減収減益

2020年度以降は、増収増益基調に

基本方針

- 国内
 - ・ 「効率化」による経費削減の徹底
 - ・ 収益基盤の強化
- 海外
 - ・ 「効率化」による経費削減の徹底
 - ・ リーシング強化
 - ・ 物件運営・管理能力の向上

数値目標

(単位:億円)

売上高
営業利益

2018年度 業績見通し
433
164



2019年度目標		2020年度目標		2021年度目標		
	前年比		前年比		前年比	2019年度との 対比
335	△22.6%	334	△0.3%	341	+2.1%	+1.8%
126	△23.2%	126	0.0%	128	+1.6%	+1.6%

注)セグメント売上高、営業利益は、セグメント間の調整前の数値を記載しております

「効率化」による経費削減の徹底

- 都心5区の「ユニゾブランド」の浸透を通じた自社リーシングによるリーシング費用削減
- ホテルも含めた「ユニゾグループ」としての集中購買による電力費をはじめとする費用削減
- 建物管理分離発注ほか入札対象範囲の拡大等、発注手法を通じた費用削減

収益基盤の強化

【既存テナント営業】

- 市場賃料を下回るテナントに対して、市場賃料以上までの賃料引き上げの徹底
- 市場賃料を上回るテナントに対して、退去防遏及び更なる賃料引き上げ
- 普通借家契約から定期借家契約への切替継続による収入安定化

【新規テナント営業】

- ダウンタイムゼロ、空室率0%を目指す
- 前テナント賃料を意識した、市場賃料以上での定期借家契約を目指す

【総合営業】

- ユニゾホテルと連携し、ビルテナントや取引業者のホテル法人会員化を推進

「効率化」による経費削減の徹底

- 外部調達の見直し(発注手法等)による効率化・コスト削減の徹底
- 設備投資及び修繕コスト削減

リーシング強化

【既存テナント営業】

- ダウンタイムゼロを目指す
- 増減床ニーズの早期捕捉・早期対応
- リスク管理強化

【新規テナント営業】

- 空室の早期解消に注力

物件運営・管理能力の向上

- 費用削減効果が見込める業務領域の自社遂行体制への移行
- 米国PM業務に関するノウハウ蓄積と人材育成

5-2 ホテル事業(1) — 基本方針、数値目標

2019年度は物件売却の影響で、一時的に1割程度の減収減益

2020年度以降の2年間で、7割強の増益を実現

基本方針

- 「効率化」による経費削減の徹底
- 新会員制度導入による収益向上
- 店舗特性に応じた収益向上
- ホテル運営受託店舗の適切な運営
- 3ブランド戦略の浸透
- 人材養成
- 新規開業店のスムーズな立ち上げ

数値目標

(単位:億円)

	2018年度 業績見通し	2019年度目標		2020年度目標		2021年度目標		
		前年比	前年比	前年比	前年比	2019年度との 対比		
売上高	129	120	△7.0%	125	+4.2%	132	+5.6%	+10.0%
営業利益	19	17	△10.5%	25	+47.1%	30	+20.0%	+76.5%

注)セグメント売上高、営業利益は、セグメント間の調整前の数値を記載しております

3ブランドの積極展開と一層の知名度向上

- 「ホテルユニゾ」「ユニゾイン」「ユニゾインエクスプレス」の3ブランドを積極展開・浸透させ、好立地の利便性と優れたサービスを国内外のお客さまに提供

「ホテルユニゾ」

- 高級感のある内外装や設備・備品による付加価値をつけることで高価格帯での販売を実現し、収益を極大化させたビジネスホテル



「ユニゾイン」

- 使い勝手がよく必要十分な設備・備品を備えることで、中価格帯での販売を実現し、収益を極大化させたビジネスホテル



「ユニゾインエクスプレス」

- 最小限の設備・備品に絞ることで低価格帯での販売を実現し、収益を極大化させたビジネスホテル



3ブランドでの全国展開を継続

ホテルユニゾ HOTEL UNIZO


(2019年4月16日現在)

	ホテル名	所在	開業年月	客室数	形態
1	ホテルユニゾ銀座一丁目	東京都中央区	2015年1月	305	保有・運営
2	ホテルユニゾ銀座七丁目	東京都中央区	2016年6月	224	保有・運営
3	ホテルユニゾ新橋	東京都港区	1978年10月	233	保有・運営
4	ホテルユニゾ渋谷	東京都渋谷区	2010年5月	186	保有・運営
5	ホテルユニゾ横浜駅西	横浜市西区	2018年11月	156	保有・運営
6	ホテルユニゾ京都四条烏丸	京都市下京区	2014年10月	281	保有・運営
7	ホテルユニゾ大阪梅田	大阪市北区	2018年4月	220	保有・運営
8	ホテルユニゾ大阪淀屋橋	大阪市中央区	2009年4月	333	保有・運営
9	ホテルユニゾ大阪心斎橋	大阪市中央区	2018年1月	186	保有・運営
10	ホテルユニゾ福岡天神	福岡市中央区	2007年10月	159	保有・運営
11	ホテルユニゾ博多駅博多口	福岡市博多区	2018年9月	217	保有・運営
12	ホテルユニゾ名古屋駅前	名古屋市中村区	2019年6月(予定)※	210(予定)※	保有・運営
13	(仮称)ホテルユニゾ京都烏丸御池※	京都市中京区	2020年度冬(予定)※	317(予定)※	保有・運営

 : 計画開発中のホテル
ユニゾイン UNIZO INN


(2019年4月16日現在)

	ホテル名	所在	開業年月	客室数	形態
1	ユニゾイン札幌	札幌市中央区	2016年1月	224	保有・運営
2	ユニゾイン仙台	仙台市青葉区	1973年12月	250	運営
3	ユニゾイン浅草	東京都台東区	1992年7月	121	保有・運営
4	ユニゾイン神田駅西	東京都千代田区	2017年8月	219	保有・運営
5	ユニゾイン八丁堀	東京都中央区	2003年7月	148	保有・運営
6	ユニゾイン金沢百万石通り	金沢市尾山町	2017年11月	220	保有・運営
7	ユニゾイン名古屋栄	名古屋市中区	2014年5月	252	保有・運営
8	ユニゾイン京都河原町四条	京都市中京区	2017年7月	242	保有・運営
9	ユニゾイン新大阪	大阪市淀川区	2018年3月	225	保有・運営
10	ユニゾイン神戸三宮	神戸市中央区	2018年1月	199	保有・運営
11	ユニゾイン広島	広島市中区	1985年9月	171	保有・運営
12	ユニゾイン大阪北浜	大阪市中央区	2019年7月(予定)※	291(予定)※	保有・運営
13	(仮称)ユニゾイン広島駅前※	広島市南区	2020年春(予定)※	250(予定)※	保有・運営

 : 計画開発中のホテル
ユニゾインエクスプレス UNIZO INN Express

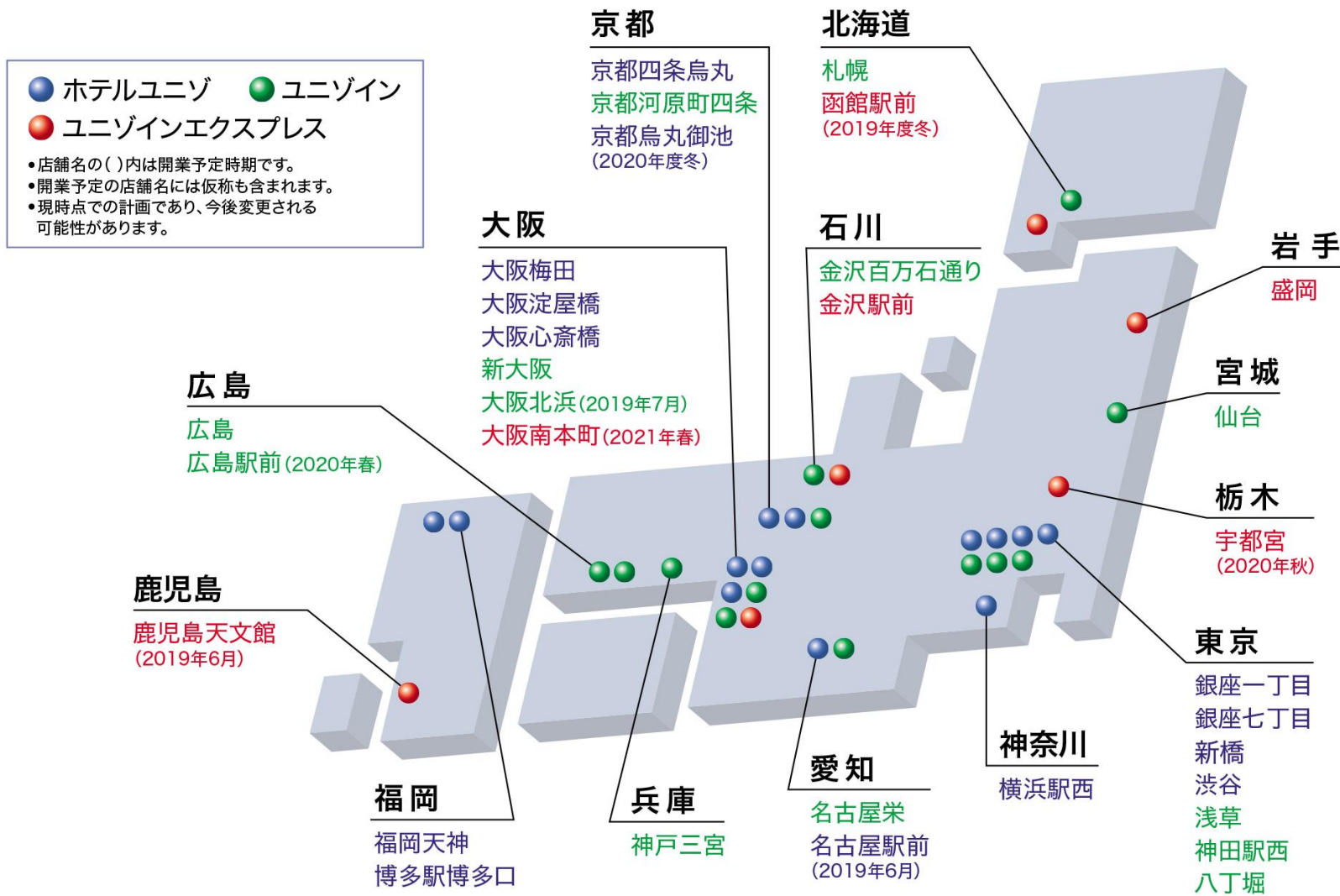
(2019年4月16日現在)

	ホテル名	所在	開業年月	客室数	形態
1	ユニゾインエクスプレス盛岡	盛岡市盛岡駅西通	2018年4月	259	保有・運営
2	ユニゾインエクスプレス金沢駅前	金沢市堀川新町	2019年4月	392	保有・運営
3	ユニゾインエクスプレス鹿児島天文館	鹿児島市東千石町	2019年6月(予定)※	295(予定)※	保有・運営
4	ユニゾインエクスプレス函館駅前	函館市若松町	2019年度冬(予定)※	277(予定)※	保有・運営
5	(仮称)ユニゾインエクスプレス宇都宮※	宇都宮市宿郷	2020年秋(予定)※	319(予定)※	保有・運営
6	(仮称)ユニゾインエクスプレス大阪南本町※	大阪市中央区	2021年春(予定)※	503(予定)※	保有・運営

 : 計画開発中のホテル

※ 現時点での計画であり、今後変更される可能性があります

5-2 ホテル事業(4) — 当社ホテル一覧(地図)



「効率化」による経費削減の徹底

- 発注体制の見直し、自社販売の拡大による手数料削減等コストの抜本的な見直し

新会員制度導入による収益向上

- 会員獲得による自販力拡大

店舗特性に応じた収益向上

- 店舗別の特性に応じた価格戦略
- 訪日外国人の取込と法人営業の拡充

ホテル運営受託店舗の適切な運営

- 運営委託者に対する的確な事務・連絡等の実施

3ブランド戦略の浸透

- ブランドコンセプト、スローガンの広告媒体・HP等を通じた顧客訴求の継続

人材養成

- 会員勧誘を基本動作に織り込んだ研修実施
- 外国人対応、「おもてなし」対応等に沿った研修実施

新規開業店のスムーズな立ち上げ

- 新規開業店の採用・研修のタイムリーな実施、及びスケジュール管理の徹底

本部機能も含めた全社的な「効率化」の徹底

リスク管理体制の一層の強化

ユニゾグループの一層の認知度向上

CSR活動の体系化とCSR情報発信の開始

本資料の取り扱いについて

本書には、当社及び当社グループに関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により、実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。

別段の記載がない限り、本書に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。

本書は、いかなる有価証券の取得の申込みの勧誘、売付けの申込み又は買付けの申込みの勧誘(以下「勧誘行為」という。)を構成するものでも、勧誘行為を行うためのものでもなく、いかなる契約、義務の根拠となり得るものでもありません。