



ポラリス・ホールディングス株式会社
2023年6月26日 第149期決算補足説明資料

P  L A R I S
HOLDINGS

決算ハイライト（損益計算書）

- ホテル事業において、宿泊需要の改善を積極的に捉えるレベニュー・マネジメントの成果、運営ホテル数が前連結会計年度比**20.0%増の30店舗**、客室数が同比**24.5%増の5,622室に増加**したこと、および新規開業ホテルの開業準備金を受領したことなどにより、大幅に増収
- 営業利益は、売上高の増加に加え、ホテル事業における支払賃料の削減交渉、人材の集約化、不採算ホテルの営業中止など、ローコストオペレーションを徹底したことにより、**レッド・プラネットのフィリピン事業買収関連費用（128百万円）計上後においても黒字転換を達成**
- より一層のコスト削減および財務体質の強化を図るべく、収益性の低下が見られるホテルについて、538百万円を減損損失として、151百万円を店舗閉鎖損失引当金繰入額として、それぞれ特別損失に計上
- 当期純利益は、Red Planet Holdings (Philippines) Limited（以下「RPフィリピン」といいます。）の株式取得により、負ののれん発生益1,461百万円を特別利益に計上した結果、当期純利益が534百万円となり、**2017年3月期以来の黒字化を達成**

単位：百万円

	FY 3/2022 (実績)	FY 3/2023 (実績)	前年対比
売上高	3,712	7,018	3,306
営業利益	△ 1,332	3	1,335
経常利益	△ 1,623	△ 216	1,407
当期純利益	△ 1,830	534	2,364

(注記)

- RPフィリピンの買収後の収支は2024年3月期に反映される為、2023年3月期の売上高および営業利益には反映されておりませんが、2023年3月期の営業利益は、当該買収に伴う関連費用128百万円が反映されております
- 2023年1月10日付「（開示事項の経過）フィリピン共和国の大手宿泊特化型ホテル保有運営企業の取得（子会社化）に関するお知らせ」に記載のRed Planet Hotels Manila Corporation（前述のRPフィリピンとは異なる法人となります。）の株式売買ならびに子会社化については、2024年3月期の完了を予定しております

決算ハイライト（貸借対照表）

- RPフィリピンを連結子会社化したこと等により、総資産が12,618百万円増加
- 負ののれん発生益を含む当期純利益および新株予約権の権利行使により、純資産が**2,718百万円増加**（自己資本比率：**1.6%→11.8% (+10.2%)**）

貸借対照表（2022年3月期との比較）

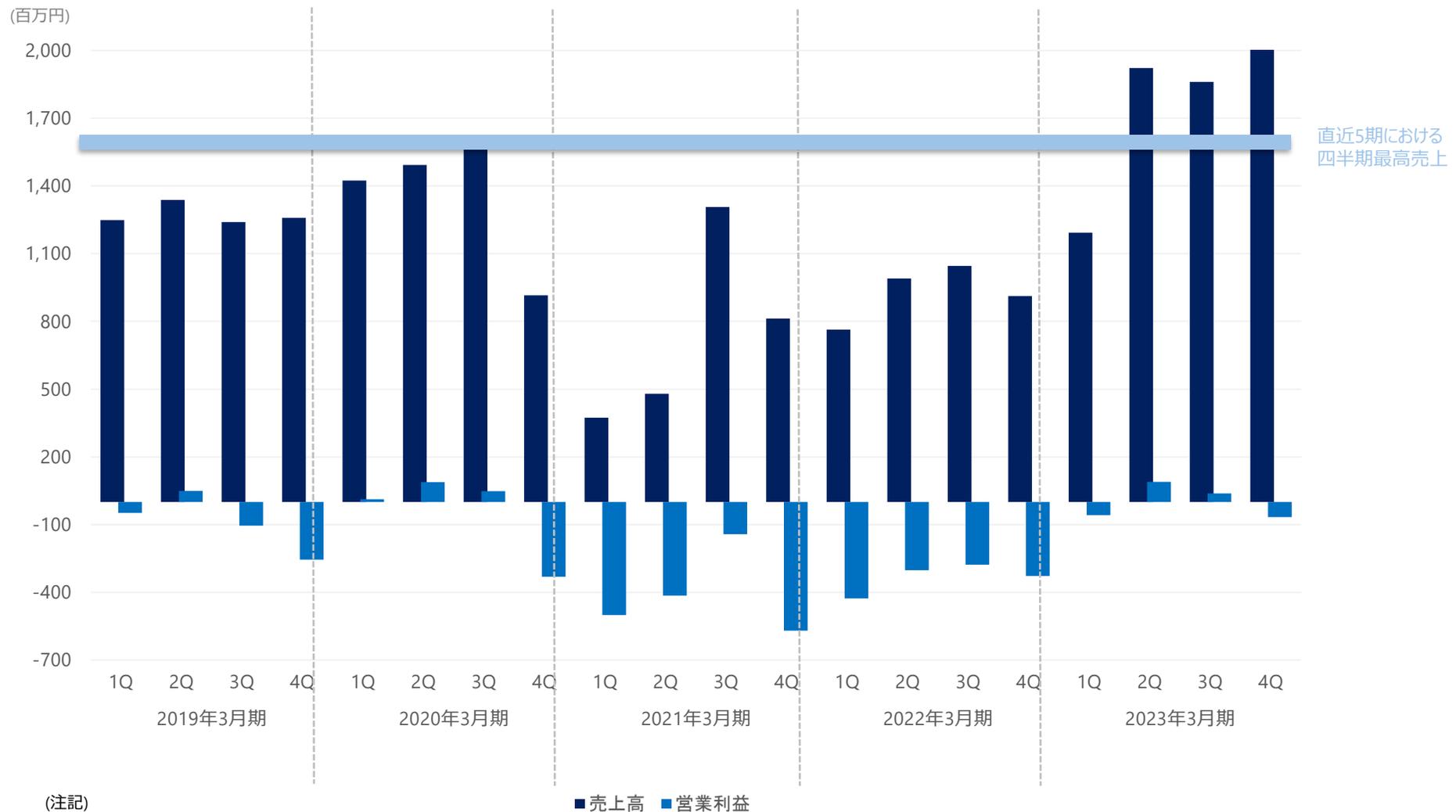
単位：百万円

	3/22期	3/23期	増減	コメント
現金及び預金	2,404	4,283	1,879	-
売掛金	616	1,839	1,223	RPのフィリピンビジネス買収による増加+720百万円
販売用不動産	5,953	5,857	▲ 96	-
その他流動資産	389	883	494	RPのフィリピンビジネス買収による増加+448百万円
流動資産合計	9,362	12,862	3,500	
建物	435	7,046	6,611	RPのフィリピンビジネス買収による増加+6,649百万円
工具、器具及び備品	348	225	▲ 123	減損損失
機械装置及び運搬具	-	61	61	-
土地	248	476	228	RPのフィリピンビジネス買収による増加+228百万円
使用権資産	-	2,040	2,040	RPのフィリピンビジネス買収による増加+2,040百万円
建設仮勘定	-	16	16	-
有形固定資産合計	1,031	9,867	8,836	
無形固定資産合計	6	29	23	
不動産信託受益権	611	316	▲ 295	減損損失
繰延税金資産	-	390	390	RPのフィリピンビジネス買収による増加+390百万円
その他	1,024	1,187	163	-
投資その他資産合計	1,635	1,893	258	
固定資産合計	2,673	11,790	9,117	
資産合計	12,035	24,653	12,618	

	3/22期	3/23期	増減	コメント
買掛金	-	390	390	RPのフィリピンビジネス買収による増加+390百万円
短期借入金	1,099	587	▲ 512	支配株主グループからの借入期日延長△300百万円、ホテル物件購入時の消費税ローン相当の借入返済△159百万円
1年以内返済予定の長期借入金	364	1,094	730	RPのフィリピンビジネス買収による増加+626百万円
リース債務	20	54	34	-
未払金	477	1,129	652	RPのフィリピンビジネス買収対価のうち契約上の支払い留保分+457百万円
店舗閉鎖損失引当金	-	151	151	-
その他流動負債	227	1,346	1,119	RPのフィリピンビジネス買収による増加+976百万円
流動負債合計	2,187	4,751	2,564	
社債	-	918	918	転換社債型新株予約権付社債の条件変更による普通社債化
転換社債型新株予約権付社債	900	-	▲ 900	同上
長期借入金	6,391	10,453	4,062	RPのフィリピンビジネス買収による増加+4,067百万円
リース債務	148	3,176	3,028	RPのフィリピンビジネス買収による増加+3,052百万円
資産除去債務	167	318	151	-
その他固定負債	2,049	2,126	77	-
固定負債合計	9,655	16,991	7,336	
資本金	1,829	12	▲ 1,817	新株予約権行使+1,094百万円、減資△2,911百万円
資本剰余金	2,163	2,528	365	新株予約権行使+1,094百万円、資本金からの振替+2,911百万円、欠損填補△3,640百万円
利益剰余金	-3,808	366	4,174	欠損填補+3,640百万円、当期純利益+534百万円
自己株式	-2	-2	0	-
株主資本合計	181	2,904	2,723	
新株予約権	10	5	▲ 5	-
純資産合計	192	2,910	2,718	
負債・純資産合計	12,035	24,653	12,618	
自己資本比率	1.6%	11.8%	10.2%	

四半期業績の推移

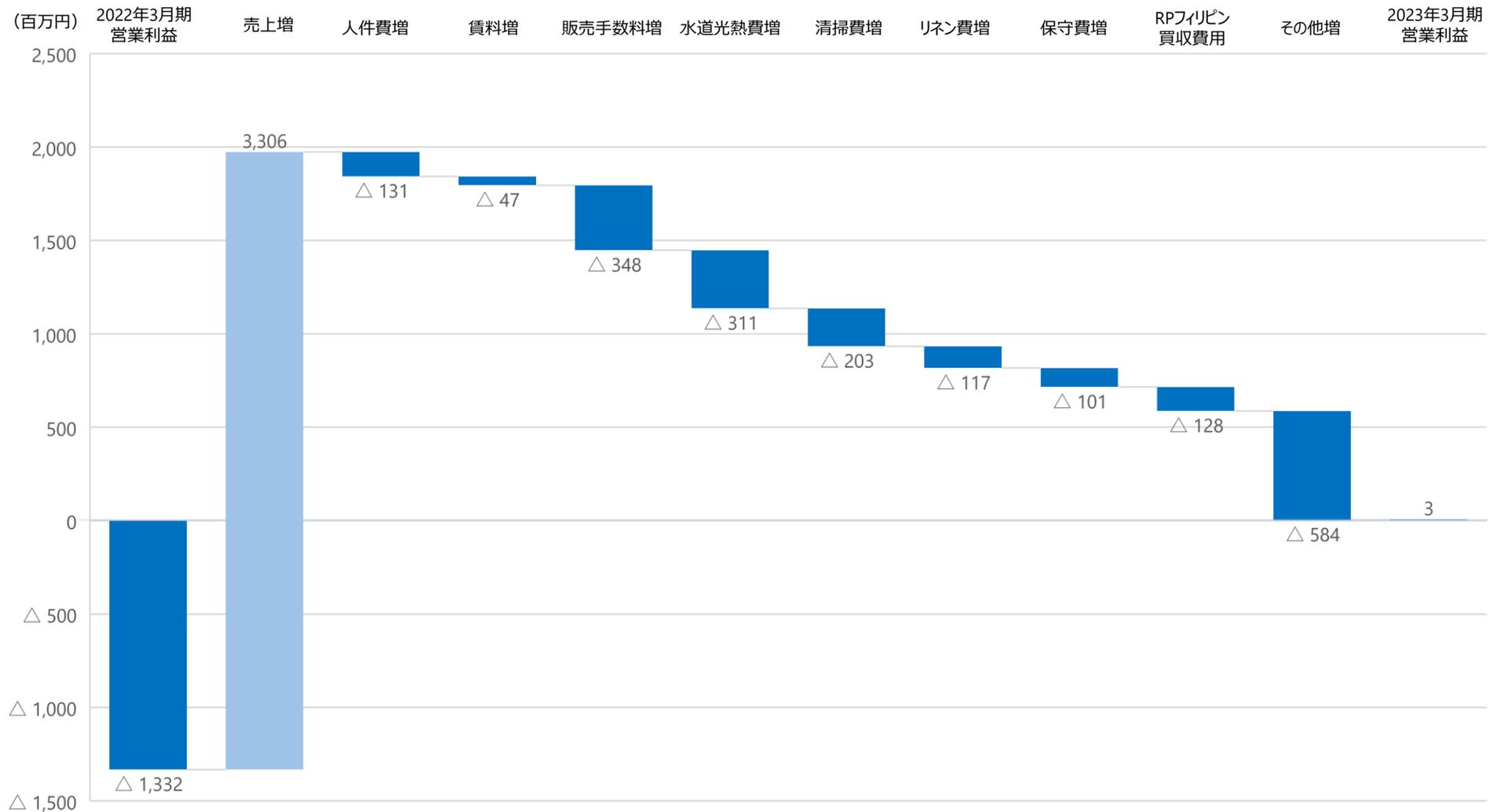
- 引き続き新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響があったものの、第2四半期以降は売上高および営業利益ともに大幅に改善しており、**売上高は直近5期における四半期毎の最高数値を更新**
- 既存店舗の収益回復に加え、運営委託型契約に基づく新規店舗の増大が売上高および営業利益に大きく貢献



(注記)
RPフィリピンの事業買収後の収支は2024年3月期に反映される為、
2023年3月期の売上高および営業利益には反映されていません

売上高／営業利益 増減分析

- 運営ホテル数の拡大もあり、売上高は前期比で大幅に増大
- 売上高の増大に伴い、人件費・支払賃料・販売手数料・水道光熱費が前期から上昇したものの、適切なコストコントロールの結果、相対的に上昇幅を低く抑えられたことにより、前期から大幅に収支が改善
- RPフィリピン買収費用である128百万円を考慮しても、2017年3月期ぶりに**営業利益の黒字化を実現**



2024年3月期業績予想

- 国内ホテル事業は、コロナ禍の沈静化に伴い、2024年3月期においても**売上高・営業利益ともに堅調な推移が予想**
- 海外ホテル事業に関して、**営業利益は黒字が予想**されるが、日本と比べ相対的に政策金利が高水準にあることから、金利負担等を考慮すれば経常利益・当期純利益ともに黒字化は来期以降と予想

単位：百万円

	FY 3/2023 (実績)	FY 3/2024 (予測)	前年対比
売上高	7,018	12,000	4,982
営業利益	3	800	797
経常利益	△ 216	100	316
当期純利益	534	40	△ 494

単位：百万円

国内	
売上高	10,000
営業利益	600
経常利益	300
当期純利益	300

単位：百万円

海外	
売上高	2,000
営業利益	200
経常利益	△ 200
当期純利益	△ 260

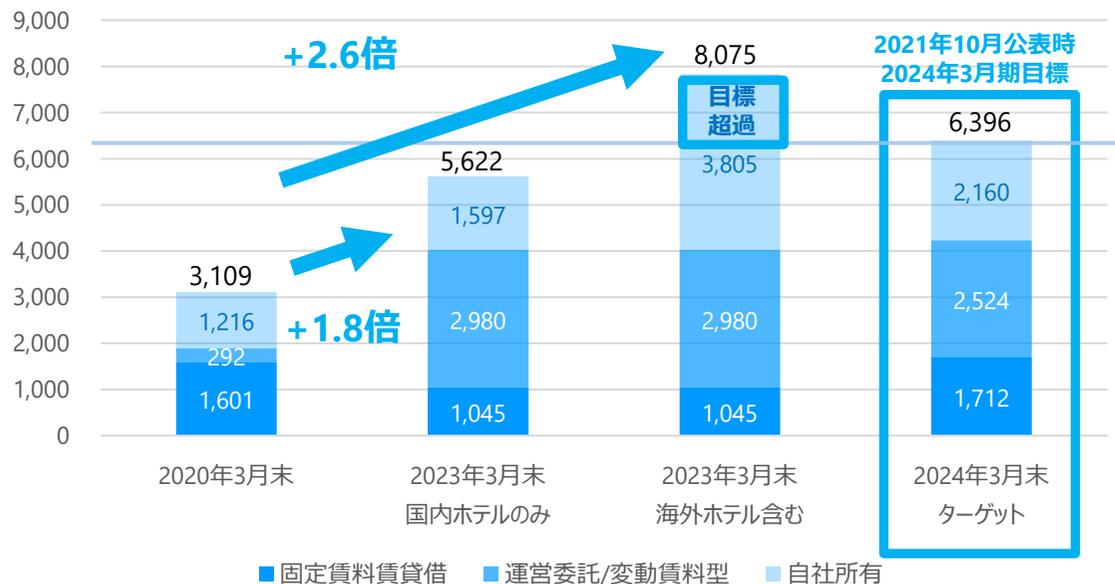
(注記)

- 上記業績予想には、前述のRed Planet Hotels Manila Corporationの株式売買に関する業績、および2023年5月22日付「仙台市のホテル運営受託契約締結に向けた経過に関するお知らせ」に記載の宮城県仙台市に所在する複数のホテルの運営受託に関する業績は反映していません
- 連結決算の処理上、海外子会社の会計年度は当社の会計年度と異なり、毎年1月から12月の決算数字を反映する為、2024年3月期の業績予想において、海外子会社は2023年1月から12月までの業績を反映しております
- 上記業績予想は、現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって予想数値と異なる場合があります

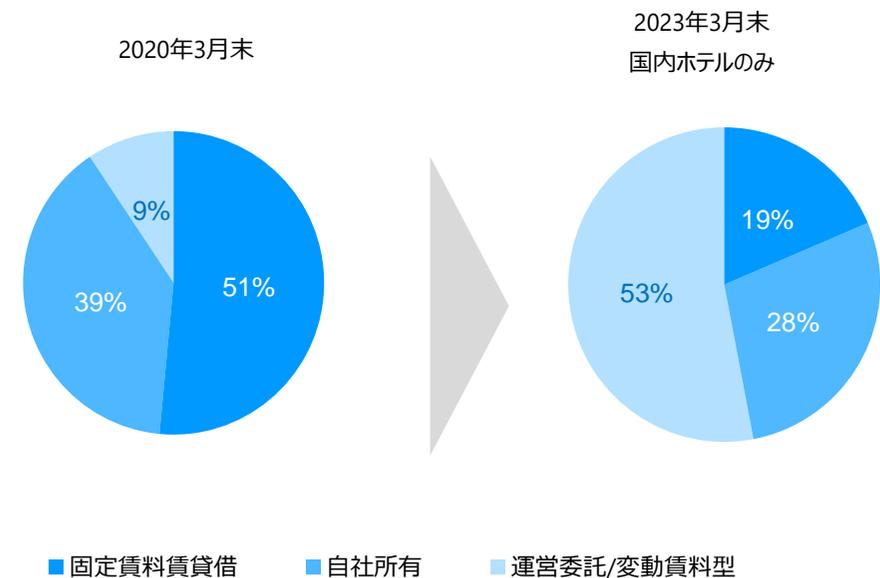
実行施策：運営プラットフォームの拡大と収益構造の改革

- スポンサーサポートにより、運営客室数は約3年間で**2.6倍**に成長 (国内のみで**1.8倍**)
- レッドプラネットのフィリピン事業の取得により、運営客室数の2024年3月末の目標を**大幅に前倒しでの達成**
- フィー収入型の運営委託契約による運営ホテルの増加、自社所有物件数の増加、および不採算店舗（計8店舗・864室）からの撤退により、固定賃料型の賃貸借契約による運営客室数の構成比はが51%から**19%に低下**
- 収益構造の変革および運営コスト削減により、**ダウンサイドに対する耐性を強化**

契約形態別運営客室数の推移



契約形態別運営客室数構成比の変化



実績：フィー収入型または変動賃料型での運営受託ホテル拡大

- 2021年3月期から2023年3月期にかけて高い競争力を有する**19ホテル(3,377室)**の新規出店を実現
- 15ホテル（2,801室）に関して、フィー収入型の運営委託契約または完全変動賃料型の賃貸借契約にて受託運営しており、固定賃料支払負担がないため、**オペレーターの運営リスクを低減しつつ安定収益をもたらす資本効率の高いポートフォリオを構築**

2021年3月期

賃貸借契約		自社所有・運営		運営委託契約				
Best Western 東京赤坂	Best Western 新横浜	フィーホテル 札幌大通	Best Western Plus福岡天神南	KOKO HOTEL 銀座一丁目	KOKO HOTEL 札幌駅前	KOKO HOTEL 福岡天神	KOKO HOTEL 広島駅前	KOKO HOTEL 鹿児島天文館
								
87室	108室	145室	236室	305室	224室	159室	250室	295室

2022年3月期

2023年3月期

運営委託契約	賃貸借契約 (変動賃料型)	運営委託契約							
KOKO HOTEL 築地 銀座	KOKO HOTEL 大阪 なんば	KOKO HOTEL Premier 金沢香林坊	KOKO HOTEL 大阪心斎橋	KOKO HOTEL 名古屋栄	KOKO HOTEL Premier 熊本	KOKO HOTEL Premier 日本橋浜町	KOKO HOTEL 神戸三宮	KOKO HOTEL Residence 浅草田原町	KOKO HOTEL Residence 浅草かつば橋
									
188室	100室	207室	211室	204室	205室	223室	141室	47室	42室

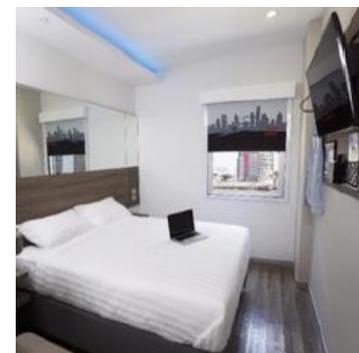
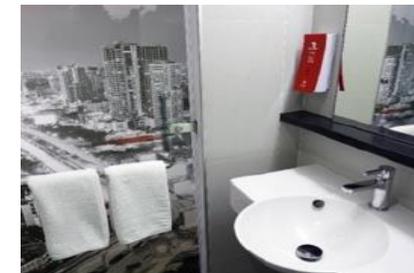
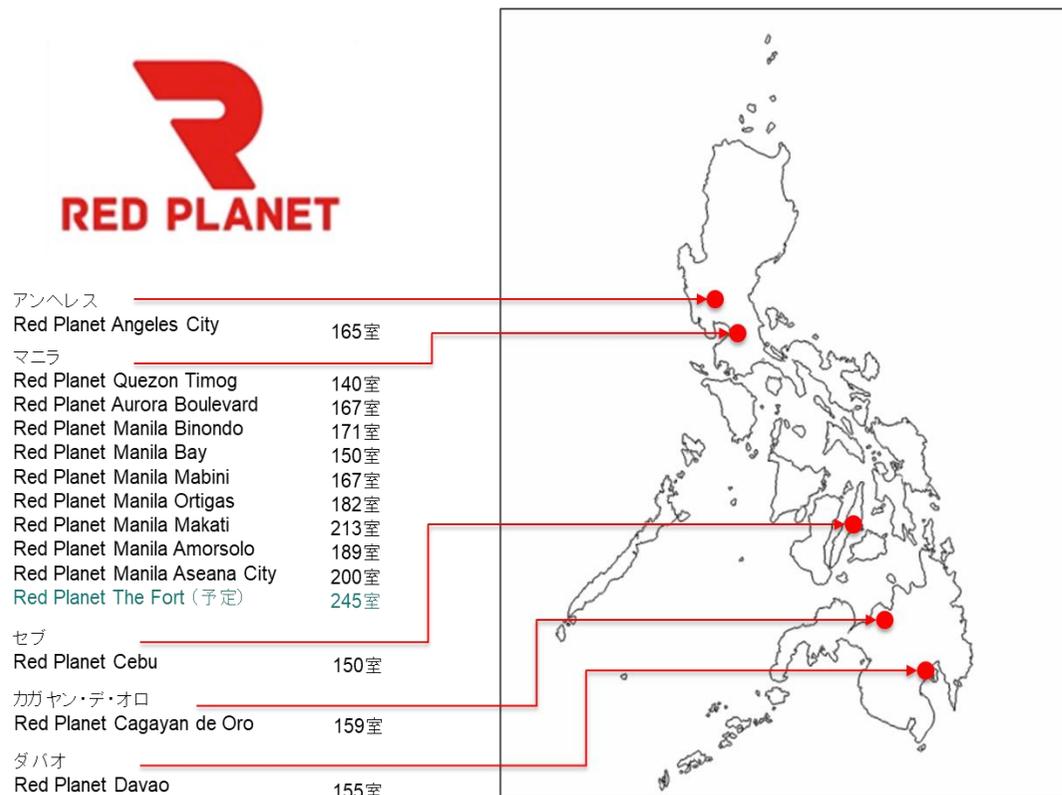
実績：スポンサーとのリレーションを活用した運営プラットフォームの拡大①

- コロナ禍でホテル物件の取引市場が軟調になったことを逆に好機と捉え、スポンサーとの協働を通じて、ホテル3物件の取得を目的とする匿名組合出資を実行
- Best Western Plus福岡天神南とフィノホテル札幌大通について、当初は長期固定賃料型の賃貸借契約に基づくホテル運営を行っていたが、物件の取得に伴い、**固定賃料支払い債務の大幅な削減に成功**
- いずれも鑑定価格を下回る価格で取得しているため、**潜在的な含み益の実現が期待**

	KOKO HOTEL 築地 銀座	Best Western Plus 福岡天神南	フィノホテル 札幌大通
			
取得時期	2021年4月	2021年4月	2021年12月
取得価格	非開示	2,730百万円	3,180百万円
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> • 売主の関連会社が運営していたホテル物件を、当社とスポンサーとの共同で購入（ポリリス持分 6.9%、スポンサー持分 93.1%） • 当社は共同所有者兼運営者としてフィー収入型の運営委託契約により運営を受託すると同時に不動産の含み益を確保 	<ul style="list-style-type: none"> • 長期固定賃料型の賃貸借契約を締結し、当社が運営していた第三者所有のホテル物件を、当社がオーナー・オペレーターとして購入 • 購入と同時に締結済みの賃貸借契約を解除し、固定賃料支払い債務を大幅に削減し、更に不動産の含み益を確保 • 外資系大手金融機関より、取得資金の一部として、物件評価に基づくローンにより借入調達 	

実績：スポンサーとのリレーションを活用した運営プラットフォームの拡大②

- フィリピン共和国において『Red Planet』ブランドの宿泊特化型ホテルを オーナー・オペレーターとして保有運営する企業グループの株式の100%を取得し、完全子会社化したことにより、**13ホテル (2,208室)** のホテルポートフォリオを取得 (Red Planet Hotels Manila Corporationは今期中に取得予定)
- 「Red Planet」ブランドは、エコノミーまたはミッドスケールクラスにおいてアジア有数のホテルブランドであり、統一したブランドスタンダードの下、ハードおよびソフトの両面から高品質のサービスを提供しており、加えて独自の顧客ロイヤリティプログラムを運用するなど高い競争力を誇り、また先進的なITプラットフォームを活用する等、セールスマーケティング等の販売面のみならずコスト面からも効率的な運営が強み
- 同対象企業グループは当社調べによれば同国において**運営客室数で第二位の規模**を誇り、一定の顧客基盤に加え、スケールメリットを活かした運営効率の高いホテル運営事業を展開
- 対象企業グループの子会社化に伴い、**負ののれん発生益1,461百万円を特別利益として計上**



実績：財務基盤の強化と成長資金の確保①

- 長期化するコロナ禍においても、更なる運営ホテルの拡大および安定的な経営を念頭に、スポンサーとも協働しながら、様々な調達手法を通じた運転資金および成長資金を確保
- 2023年3月末時点で、現金及び預金で約42億円、および約29億円の株主資本を確保し、財務基盤の強化を推進

<p>2020年7月 第1回転換社債及び 新株予約権発行</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 転換社債型新株予約権付社債15億円、新株予約権15億円（いずれも行使価額123円、現在122.5円）を発行し、新規ホテルの開業準備資金、借入金の返済、成長資金を調達 ・ 2021年10月30日以降社債権者からの請求により社債の金額100円につき110.8円で繰り上げ償還できる条項が付されていたところ、2022年12月に引受先との合意に基づき、転換社債を以下の条件に変更 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 償還期日を2023年7月28日から2024年6月30日に延長 ➢ 償還期日における償還金額を金額100円につき110.8円に変更 ➢ 転換社債型新株予約権は放棄
<p>2021年5月 スポンサーによる コミットメントラインの提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期化するコロナ禍による影響を踏まえ、スポンサーグループと上限900百万円のコミットメントライン契約を締結
<p>2021年10月 第三者割当増資及び 新株予約権発行</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者割当により2,800百万円の新株式（32,557,500株発行）および3,127百万円の新株予約権（行使価格：86円、最大36,357,600株発行）の発行により、最大で約59億円の成長資金を調達するとともに債務超過を解消 ・ 調達資金を活用し、フィノホテル札幌大通を取得 ・ 新株予約権行使により既に約2,180百万円を調達済み ・ 2024年3月期までの達成目標とする運営ホテル数の確保を大幅に前倒しで達成した事から、2022年9月に資金用途の変更により、1,161百万円を運転資金として確保
<p>2022年3月 スポンサーによる コミットメントラインの提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期化するコロナ禍による影響を踏まえ運転資金確保のため、スポンサーグループから300百万円の借入を実行
<p>2023年3月 スポンサー及び外部金融機 関による追加資金提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期化するコロナ禍による影響を踏まえ運転資金確保のため、スポンサーグループから400百万円、外部金融機関から200百万円の借入を実行

実績：財務基盤の強化と成長資金の確保②

2020年7月
新株予約権発行
及び
2021年10月
新株予約権発行
に関する権利行使状況

■2020年新株予約権

当初

- 新株予約権の行使期間：2020年7月31日から2023年7月28日まで
- 新株予約権個数：121,951個
- 新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数：普通株式12,195,100株

現在(2023年5月末時点)

- 新株予約権個数：116,951個
- 新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数：普通株式11,695,100株

行使済み新株予約権個数：5,000個 (増加普通株式数：500,000株、増加資本金/資本準備金(合計)：61,500,000円)

■2021年第1回新株予約権

当初

- 新株予約権の行使期間：2021年11月25日から2024年11月22日まで
- 新株予約権個数：325,575個
- 新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数：普通株式32,557,500株

現在(2023年5月末)

- 新株予約権個数：12,895個
- 新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数：普通株式1,289,500株

行使済み新株予約権個数：312,680個 (増加普通株式数：31,268,000株、増加資本金/資本準備金(合計)：2,689,048,000円)

■2021年第2回新株予約権

当初

- 新株予約権の行使期間：2021年11月25日から2024年11月22日まで
- 新株予約権個数：38,001個
- 新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数：普通株式3,800,100株

現在(2023年5月末)

- 新株予約権個数：38,001個
- 新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数：普通株式3,800,100株

行使済み新株予約権個数：0個 (増加普通株式数：0株、増加資本金/資本準備金(合計)：0円)

当社グループの取り組み①（2023年3月期）

- コロナ禍においても財務基盤の強化および成長資金の確保を着実に推進
- 当社が掲げる成長戦略の一環である運営ホテルの収益最大化と損益分岐点の引下げを念頭に、当社スポンサーグループのリレーションを活用しながら、運営客室数の大幅な拡大を達成

取り組み課題	実行施策とその効果	
財務基盤の強化および成長資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期化するコロナ禍による影響を踏まえた運転資金確保のため、スポンサーグループから400百万円、外部金融機関から200百万円の借入を実行 ・ 新株予約権の権利行使に伴う普通株式の発行により約2,200百万円の資金を調達（同額を資本金および資本剰余金に計上） 	
運営ホテルの収益最大化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 客室販売戦略及び料金戦略の立案、実行を通じた売上・利益の最大化を目的とするレベニュー・マネジメントチームを設立し、5名の専属スタッフを本社に配置 ・ 宿泊需要の改善を積極的に捉えるレベニュー・マネジメントの結果、2022年3月期対比、宿泊単価（ADR）が66.4%上昇 	
損益分岐点の引き下げ	<p data-bbox="309 826 607 1007">フィー収入型ホテル数の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ フィー収入型の運営委託契約による運営ホテルの増加により、運営ホテルの販売可能客室数あたりの賃料支払額が、2022年3月期対比、19%削減 ・ 固定賃料の支払い義務を負う賃貸借契約による運営客室数の構成比が19%に低下（2020年3月期は51%）
	<p data-bbox="309 1023 607 1235">オーナー・オペレーターモデルの推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホテル物件の取引市場の低迷を好機と捉え、フィリピン共和国において『Red Planet』ブランドの宿泊特化型ホテルをオーナー・オペレーターとして保有運営する企業グループの株式100%の取得を通じた完全子会社化により、13ホテル（2,208室）のホテルポートフォリオを取得 ・ 今後ホテル物件の取引市場の動向を見極め、特に価格低迷時には割安で購入できる機会を追求しつつ、価格高騰時には物件売却による潜在的な売却益の具現化を検討
	<p data-bbox="309 1262 607 1347">運営コストの削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ シフト効率化とマルチタスク化によりホテル一棟あたりのスタッフ数を最適化。運営規模の拡大と併せ販売可能客室あたりの人件費を21%削減
スポンサーとのリレーションを活用した運営プラットフォームの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年3月期から運営ホテル客室数が国内だけで約1.8倍、海外を含めると2.6倍に拡大 ・ 今期新規受託したホテル8棟（1,280室）は、スターアジア・グループを所有者とするフィー収入型の運営委託契約に基づく新規受託 	

当社グループの取り組み②（2024年3月期）

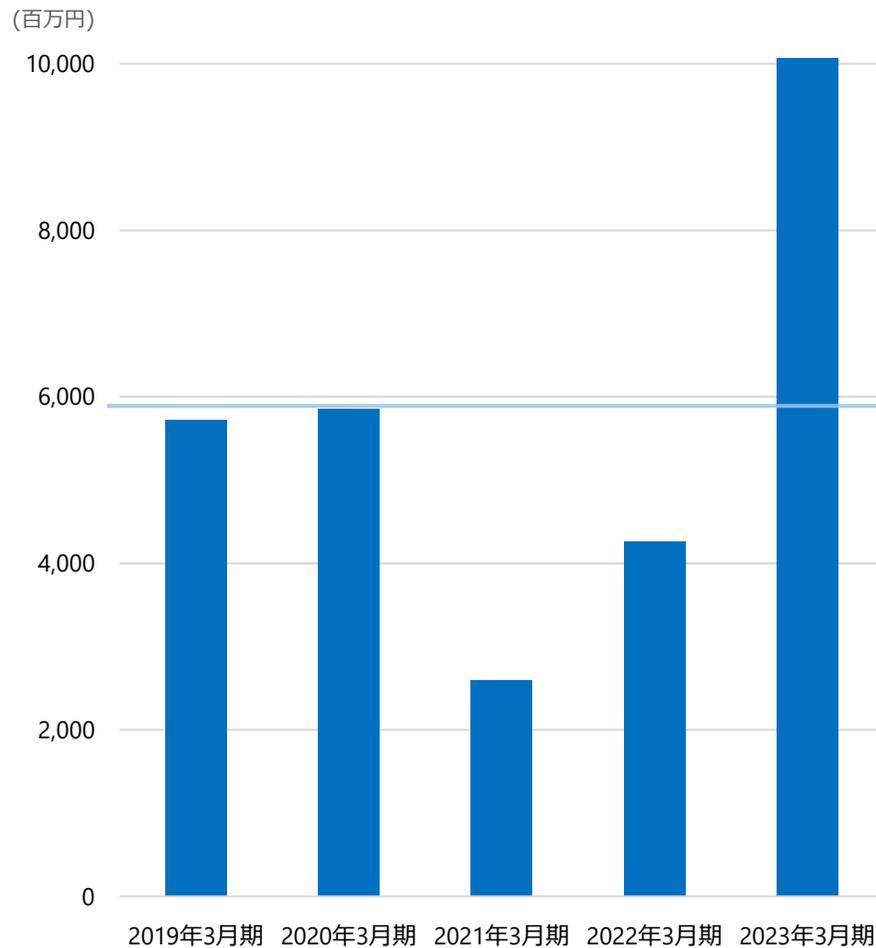
- 当社グループは、これまでの成長戦略を継続するとともに、今期も更に収益性の向上、目標とすべき経営指標の実現に向けた取り組みを実施し、企業価値の向上を実現してまいります

取り組み課題	実行施策
財務体質の強化	<ul style="list-style-type: none"> • 継続的な有利子負債の削減 • 自己資本比率の改善
積極的な店舗展開	<ul style="list-style-type: none"> • 2023年4月に第三者ホテルオーナーより京都市に所在する「KAYA 京都 二条城 BWシグネチャーコレクションbyベストウエスタン」の運営を新たに受託 • 今秋にはスターアジアグループより仙台の複数のホテルの受託を予定 • 加えて、Red Planet Hotels Manila Corporation（フィリピン共和国）の買収完了後は、買収対象企業が開発しているRed Planet Hotel Manila The FORT（245室、2023年10月開業予定）が新たに運営ホテルに加わる予定
ブランディング強化	<ul style="list-style-type: none"> • 自社のホテルブランドである「KOKOホテル」の認知度・ブランド力の強化に向けたブランドコンセプトの再定義 • 客室構成の最適化等を含む追加投資の実行による差別化、更なる利益成長に資するアクティブな戦略へのシフト • 業務内容の再整理、おもてなしの見直し等のオペレーションの更なる改善 • 海外ホテルとのシナジー創出
ポートフォリオの最適化	<ul style="list-style-type: none"> • ローコスト経営による損益分岐点の低下を継続するものの、ポストコロナにおいて収益機会が期待される案件については選別的にマスターリース契約も視野に入れ検討 • 長期固定賃料支払タイプから、固定賃料を抑え変動賃料を加えた契約とすることで、ダウンサイドリスク軽減を図ると同時に、収益向上時のアップサイドをより多く享受出来るスキームの検討 • ホテル物件の取引市場動向と、当社の財務状況を見極めつつ、オーナー・オペレーターモデルとアセットライトモデル（保有不動産の圧縮等財務面の負担を軽減し資本収益率を高める施策）のそれぞれの有効性を継続的且つ機動的に検証）
ESG・SDGs・サステナビリティへの対応強化	<ul style="list-style-type: none"> • 環境問題への対応や地域社会への貢献を通じての持続可能な社会の発展と、当社グループの中長期的な成長の両立を目指し、サステナビリティに関する様々な取り組みを推進 • 海外ホテルを含む内部統制システムを始めとするガバナンスの強化や、女性管理職の登用等ダイバーシティの推進 • コーポレートガバナンスの更なる充実

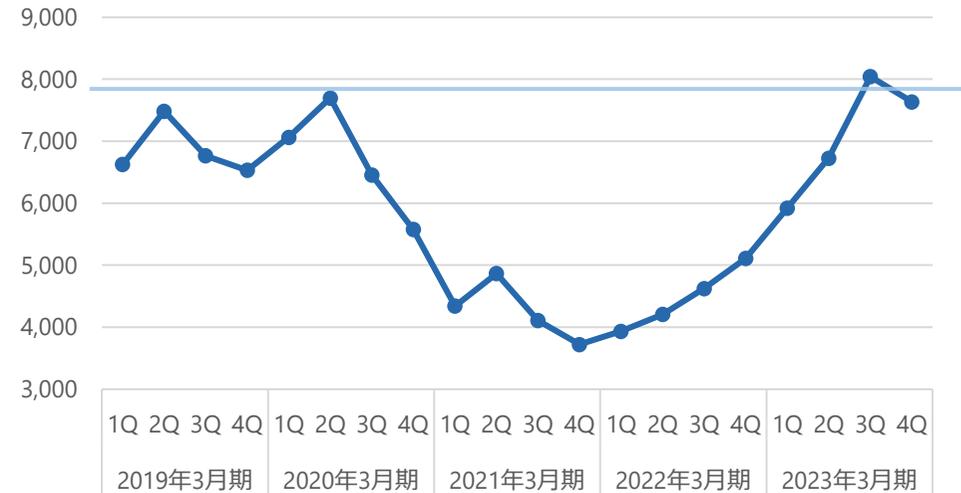
売上・客室単価（ADR）・稼働率の推移

- 政府による全国旅行支援および水際対策緩和に伴う訪日外国人旅客数の増加をうけた宿泊需要の改善を積極的に捉えるレベニュー・マネジメントの成果、運営ホテル数が前連結会計年度比20.0%増の30店舗、客室数が同比24.5%増の5,622室に増加したことにより、売上高・ADR・稼働率ともにコロナ禍前の**2019年3月期を含む直近5期の最高値を超過**

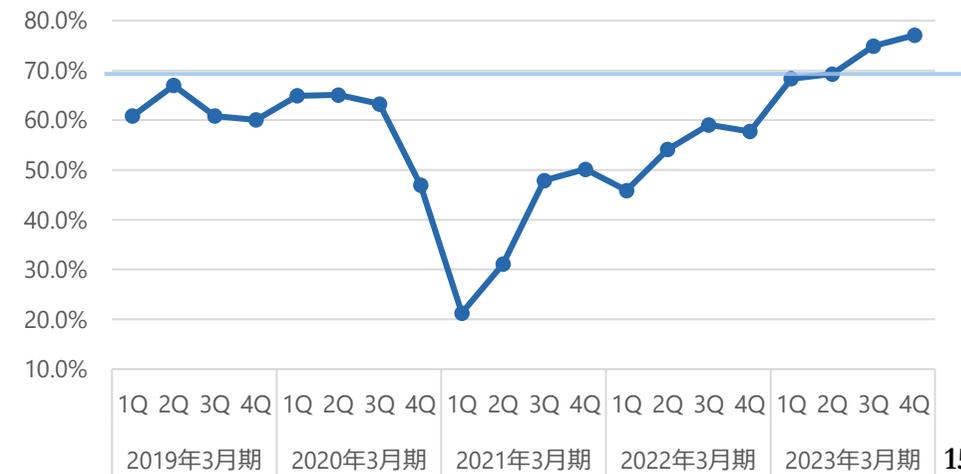
売上高



客室単価（ADR）



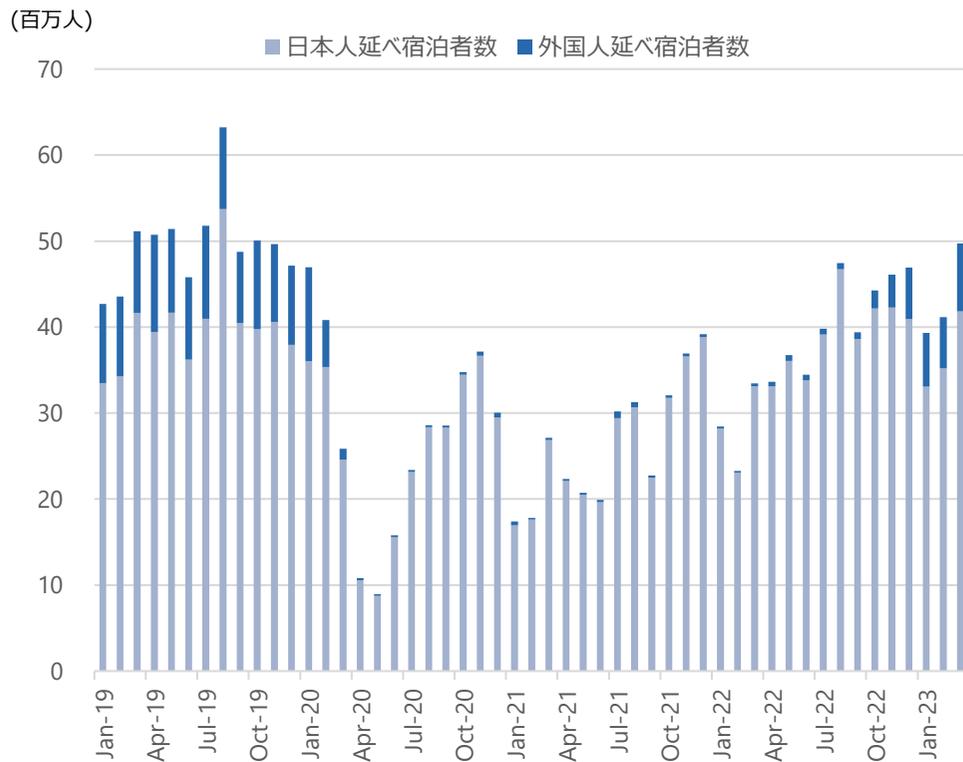
稼働率



ホテルマーケットの動向

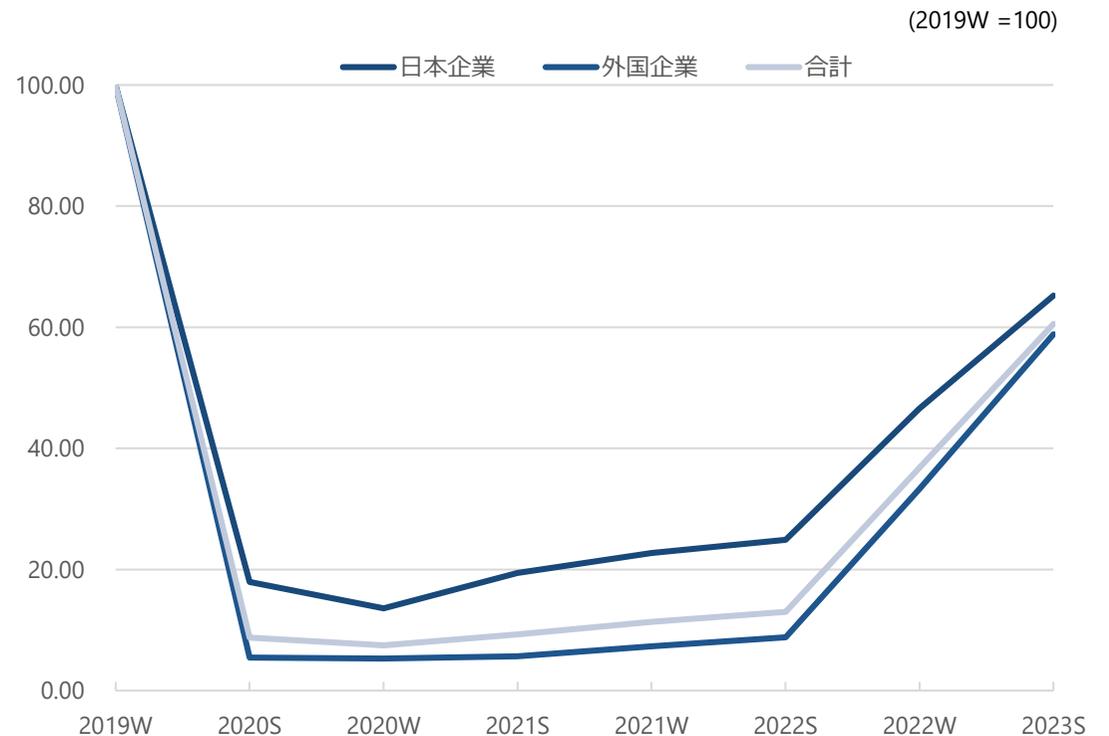
- 全国旅行支援や水際対策緩和の影響もあり、2022年夏頃から回復基調が顕著。2022年10月以降は日本人延べ宿泊者数が2019年同月の水準を超過して推移しており、また外国人延べ宿泊者数について、2023年3月には2019年同月比で**100.5%**まで回復
- 国籍別の国際線定期便（旅客便）数は以前として2019年冬の**60%程度**に留まっており、今後の水際対策緩和等により、さらなる回復が期待

延べ宿泊者数



(出典) 観光庁「宿泊旅行統計調査」をもとに当社にて作成。

国際線定期便（旅客便）国籍別動向



(出典) 国土交通省「世界の航空輸送の推移」をもとに当社にて作成。

参考：契約形態別の収益モデル

- 日本で主流の運営形態である長期固定賃料型の賃貸借契約は、コロナ禍等のマーケット低迷時はホテルオペレーターにとってリスクの高い運営形態だが、マーケットの好況時には運営委託契約との比較においては、損益分岐点を越えた利益がホテルオペレーターにて享受できるスキーム
- 当社グループはコロナ禍において、オペレーターにとってリスクの低い運営委託型もしくは変動賃料主体の賃貸借契約の運営形態を中心に運営ホテルの拡大を図り、安定した収益成長を実現
- 更に、所有物件については、市場回復時には運営委託契約もしくは変動賃料型の賃貸借契約を締結した上で、外部に売却し、運営収入を引き続き確保しつつ売却益の実現も検討可能

契約形態	固定賃料型	固定 + 変動賃料型	運営委託型	自社所有型
概要	<ul style="list-style-type: none"> ホテルオペレーターが所有者から建物を賃借し、ホテル収支に関わらず固定賃料を所有者に支払う ホテルオペレーターに帰属する利益または損失のポラリティが最も高い 日本で主流の運営形態 	<ul style="list-style-type: none"> ホテルオペレーターが所有者から建物を賃借し、ホテル収支に関わらず一定額の固定賃料と、収支に連動した変動賃料を所有者に支払う ホテル所有者とオペレーターとの間で運営収支にかかるリスクをシェア コロナ禍で日本でも増えている運営形態 	<ul style="list-style-type: none"> ホテルオペレーターがホテル運営業務を受託し、売上及び利益の一部を運営報酬としてオペレーターが収受する ホテル所有者に帰属する利益または損失のポラリティが最も高い 米国で主流の運営形態 	<ul style="list-style-type: none"> ホテル所有者が所有者兼運営者（オーナー・オペレーター）としてホテル物件を所有、運営 賃料や運営報酬の外部流出が無く、高い収益が期待され、所有者と運営者間の利益相反が無い一方、ホテルを購入する資金力が必要
オペレータのリスク・リターン	ハイリスク・ハイリターン型	ミドルリスク・ミドルリターン型	安定した“Fee-For-Service” (サービスの対価としてのフィー) 型	ミドルリスク・ハイリターン型 (オーナー・オペレーター)
ホテル収益とオペレーター収支の概念図				
運営ホテル一覧	<ul style="list-style-type: none"> ・BW大阪塚本 ・BW Plus ホテルフィノー千歳 ・BW Plus ホテルフィノー大阪北浜 ・BWホテルフィノー東京赤坂 ・BWホテルフィノー新横浜 ・VTH石巻 ・VTH檜葉木戸駅前 ・衣浦グランドホテル 	<ul style="list-style-type: none"> ・Sure Stay Plus ホテル新大阪 ・KOKO 大阪なんば（完全変動賃料） 	<ul style="list-style-type: none"> ・BWホテルフィノー大阪心斎橋 ・KAYA 京都 二条城 BW Signature Collection ・KOKO 銀座一丁目、KOKO 札幌駅前 ・KOKO 福岡天神、KOKO 広島駅前 ・KOKO 鹿児島天文館、KOKO 築地 銀座 ・KOKO Premier 金沢香林坊 ・KOKO 大阪心斎橋、KOKO 名古屋栄 ・KOKO Premier 熊本 ・KOKO Premier 日本橋浜町 ・KOKO 神戸三宮 ・KOKO Residence 浅草田原町 ・KOKO Residence 浅草かつば橋 	<ul style="list-style-type: none"> ・BW Plus 福岡天神南 ・フィノーホテル札幌大通 ・VTH東松島矢本 ・VTH仙台台取 ・VTH古川三本木

本資料は、2023年3月期決算短信〔日本基準〕（連結）に関する情報提供を目的として公表するものであり、投資勧誘を目的として作成されたものではありません

この資料に記載されている今後の予測・戦略等に関わる情報は、この資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲内で為した判断に基づくものです

しかしながら、現実には、通常予測しえないような特別事情の発生または、通常予測しえないような結果の発生等により、本資記載の見通しとは異なる結果を生じ得るリスクを含んでおります

当社と致しましたは、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、その積極的な開示に努めて参りますが、本資料記載の今後の予測・戦略等に関わる情報には潜在的なリスクや不確実性が存在しているため、本資料記載の今後の予測・戦略等に関わる情報のみ全面的に依拠されることはくれぐれもお控えになられるようお願い致します

なお、本件に関する詳細につきましては、2023年5月15日付「2023年3月期 決算短信〔日本基準〕（連結）」、「個別業績の前期実績値との差異及び個別決算における特別損失の計上に関するお知らせ」、「特別損失（減損損失及び店舗閉鎖損失引当金繰入額）の計上に関するお知らせ」、及び「特別利益（負ののれん発生益）の計上に関するお知らせ」を併せてご覧ください

いかなる目的であれ、当資料を無断で複写複製、または転送等を行わないようお願い致します