

P★L A R I S
HOLDINGS

2024年度から2026年度 中期経営計画

ポラリス・ホールディングス株式会社

証券コード：3010

2024年5月14日

経営理念

「変革・創造・挑戦」

当社グループがより多くのステークホルダーに「選ばれる企業」になるために、

- これまでの常識や既成概念にとらわれないための**変革**を行い、
- 新しい感性や自由な発想で**創造**し、
- 新しい効率的な経営に**挑戦**していくことを理念とします。



長期ビジョン

「ホテルオペレーターのTop Tier」として ステークホルダーから「選ばれる企業」へ

- お客様に**選ばれる企業**：お客様の満足を追求し、心地よい空間を提供します。
- 従業員に**選ばれる企業**：従業員の多様性を尊重し、働きやすい環境を共創します。
- 投資家・オーナー様に**選ばれる企業**：高い収益力と安定した財務体質を構築し、収益の安定成長を実現します。



スターアジアグループとの取組み施策（2020年3月期から2024年3月期まで）

1

機動的な資本政策による
財務基盤の強化
及び成長資金の確保

総額 **160億円**の
資金調達
エクイティ70億円
デット90億円

2

運営ホテル数と
客室数の拡大による
規模の経済の追及

3,109室⇒8,205室
(**2.6倍**超)

3

損益分岐点の
引き下げによる
安定収益の確保

運営委託型、固定+変動型ホテル割合
21%⇒**53%**へ

4

事業構造の変革・
成長等による
収益力の拡大

EBITDA
△1億円⇒41億円
(**42億円増加**)

5

コロナ禍による市況混乱と
回復を活かした
ホテル資産の取得と売却

売却によるキャピタル・ゲイン
約 **20億円**

6

債権者を通じた
優位的なM&A

レッドプラネットの買収による
海外運営ホテル
14ホテル (2,453室)
増加

7

国内子会社の再編と
不採算事業からの撤退
によるコスト削減

不採算事業
10店舗撤退
最大15社から4社へ
(**11社**リストラ)

8

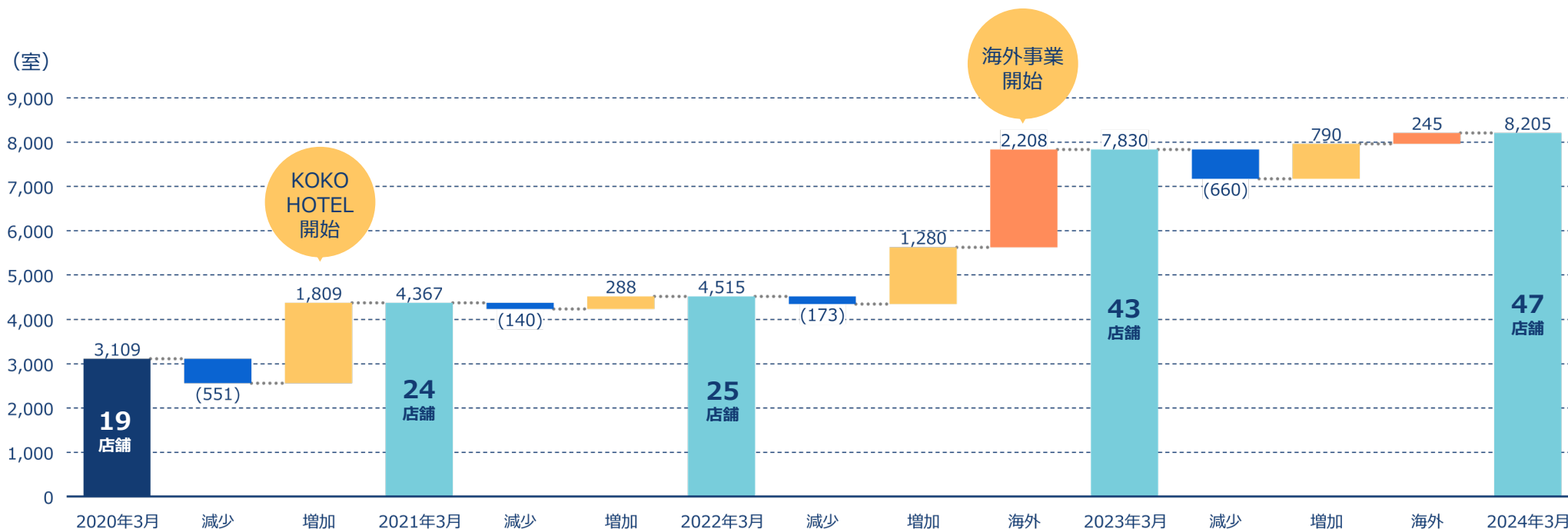
新しい独自ブランドの
立ち上げによる
収益の外部流出削減

独自ブランドである
19のKOKO HOTELの
ホテルを運営開始

ポラリスのターンアラウンド戦略の軌跡（2）

運営客室数、EBITDA(*)とともに2021年10月公表(**)の目標数値を超過

2020年4月以降、運営ホテル数を38店舗（6,620室）増加させる一方、不採算店舗10店舗（1,524室）から撤退



	2024年3月期目標値 (2021年10月公表)
運営客室数	6,396室
EBITDA	22.6億円



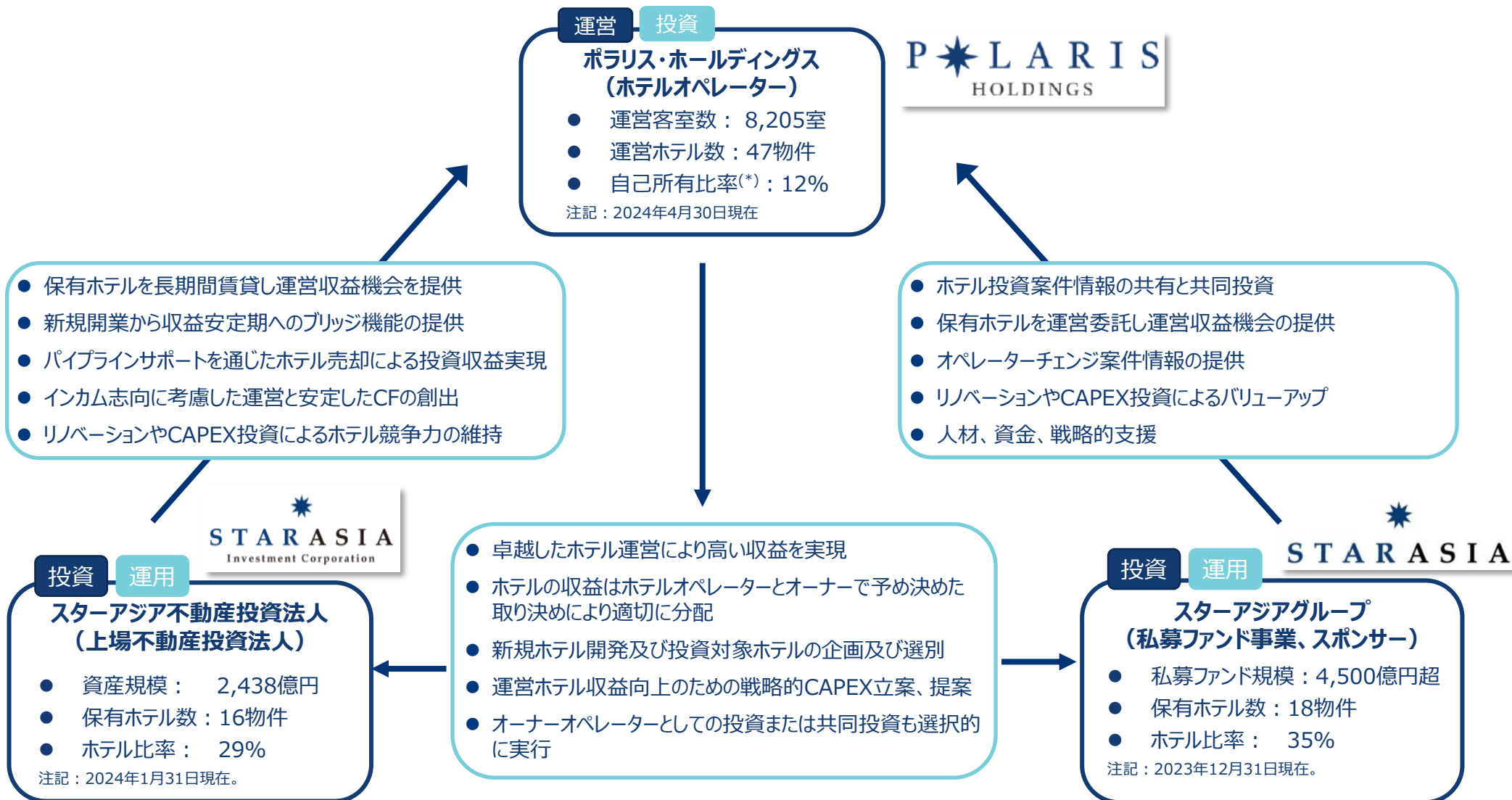
目標値超過

	2024年3月期実績
運営客室数	8,205室
EBITDA	38.0億円

(*): Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortizationの略で、税引前利益に支払利息、減価償却費を加えて算出される利益

(**): https://www.polaris-holdings.com/wp-content/uploads/2021/10/irnews20211022_jp.pdf

スターアジアグループのエコシステムの一員として、刻々と変動する資本市場及びホテルの需給環境の中で機動的に商機を掴み、これまでもこれからも急速に成長



(*)：国内運営客室数に占める当社所有ホテルの比率

資本市場及びホテル需給環境の変化を捉え、有利な条件でスターアジアグループ（スポンサー）との**共同投資**、スターアジア不動産投資法人（リート）への**ホテル物件売却**、**フレキシブルかつ多様な運営形態によるホテル運営の受託**

スポンサーとの共同投資

- スポンサーとの協働により、運営受託から売却まで一気通貫でオーナーにホテル不動産流動化を提案
- 改善が進む財務状況を活かし、ポラリスによる運営を前提としたホテル物件に対し、スポンサーとの共同投資

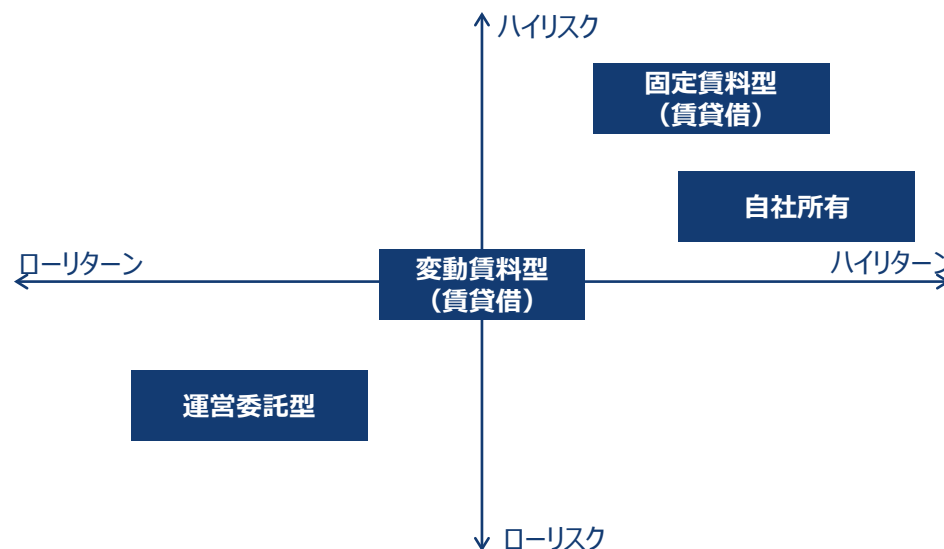
リートへのブリッジ機能提供

- 投資するホテル物件に関し、リートへのブリッジ機能として、一定期間稼働が安定するまで保有後、リートに譲渡することで売却益を確保しつつ、資金をリサイクル
- ホテル物件譲渡時に、リートとは長期賃貸借契約を締結することにより、長期的な運営収益を確保
- 都心アセットに加え、小規模・地方立地・開発案件等のアップサイドのあるホテルアセットも取得検討

 投資実績
2物件

フレキシブルかつ多様な運営形態

- ホテルオーナーの要望に沿った運営形態の提案
(固定賃料型、固定+変動賃料型、運営委託型、自社所有型)
- 安定した“Fee For Service”の運営委託型、リスクとリターンバランスのとれた変動賃料型を積極的に拡大予定
- 安定的な収益性が見込まれるホテルに関しては固定賃料型及び自社所有型の運営も検討



2027年3月期までの定量目標

2027年3月期に向けて**新たな目標**を設定し、成長戦略を継続

2025年3月期に**復配**を実現し、財務体質の安定性を維持しつつ**株主価値に配慮した施策**を実施

主な財務目標

連結売上高

250億円

連結営業利益

29億円

(営業利益率10%以上)

連結当期利益

25億円

株主資本
利益率 (ROE)

15%

営業利益
平均成長率(注)

30%

その他の定量目標

運営客室数

10,000室

運営ホテル数

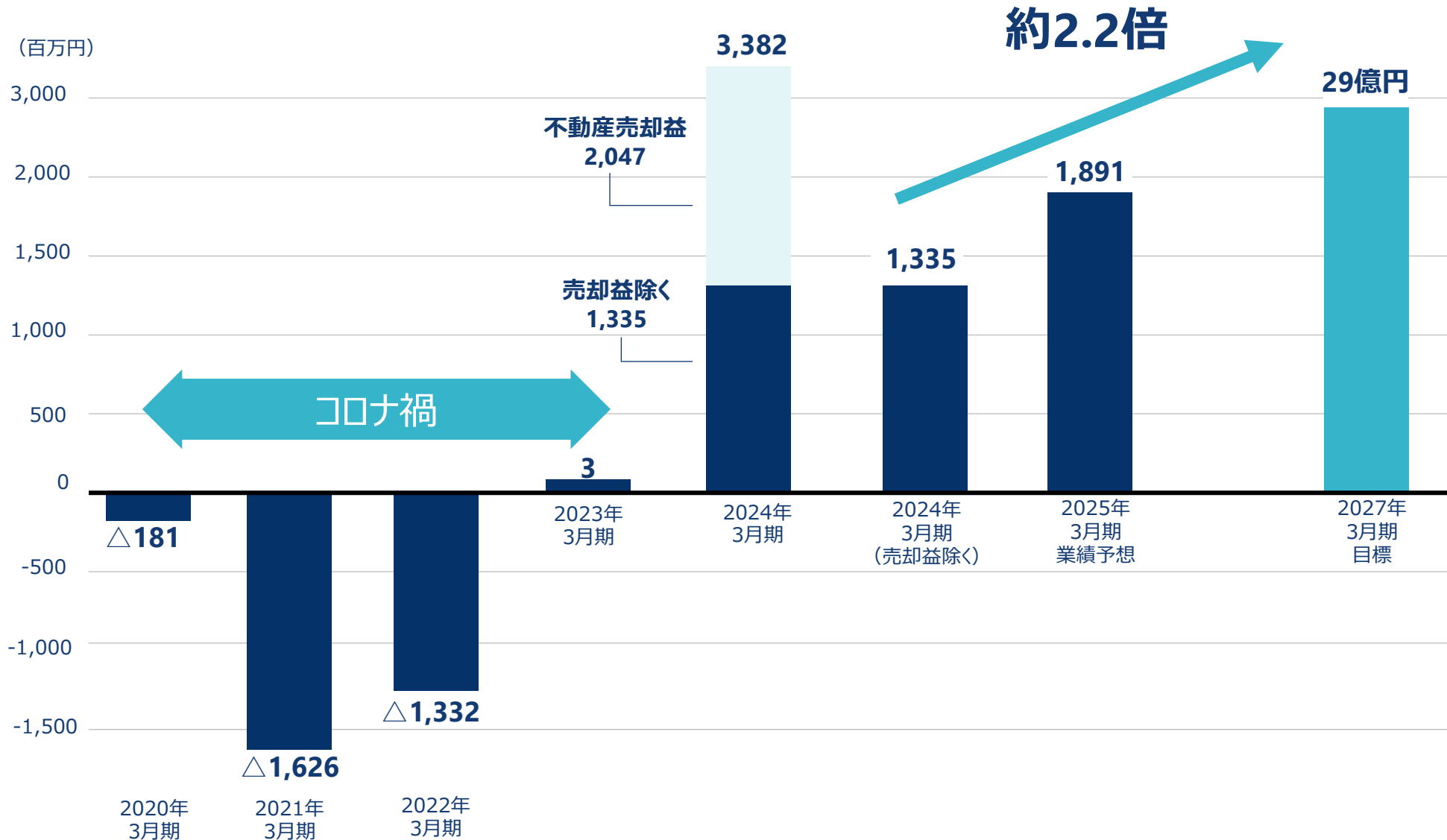
60店舗

配当による株主還元

配当性向 **30%**

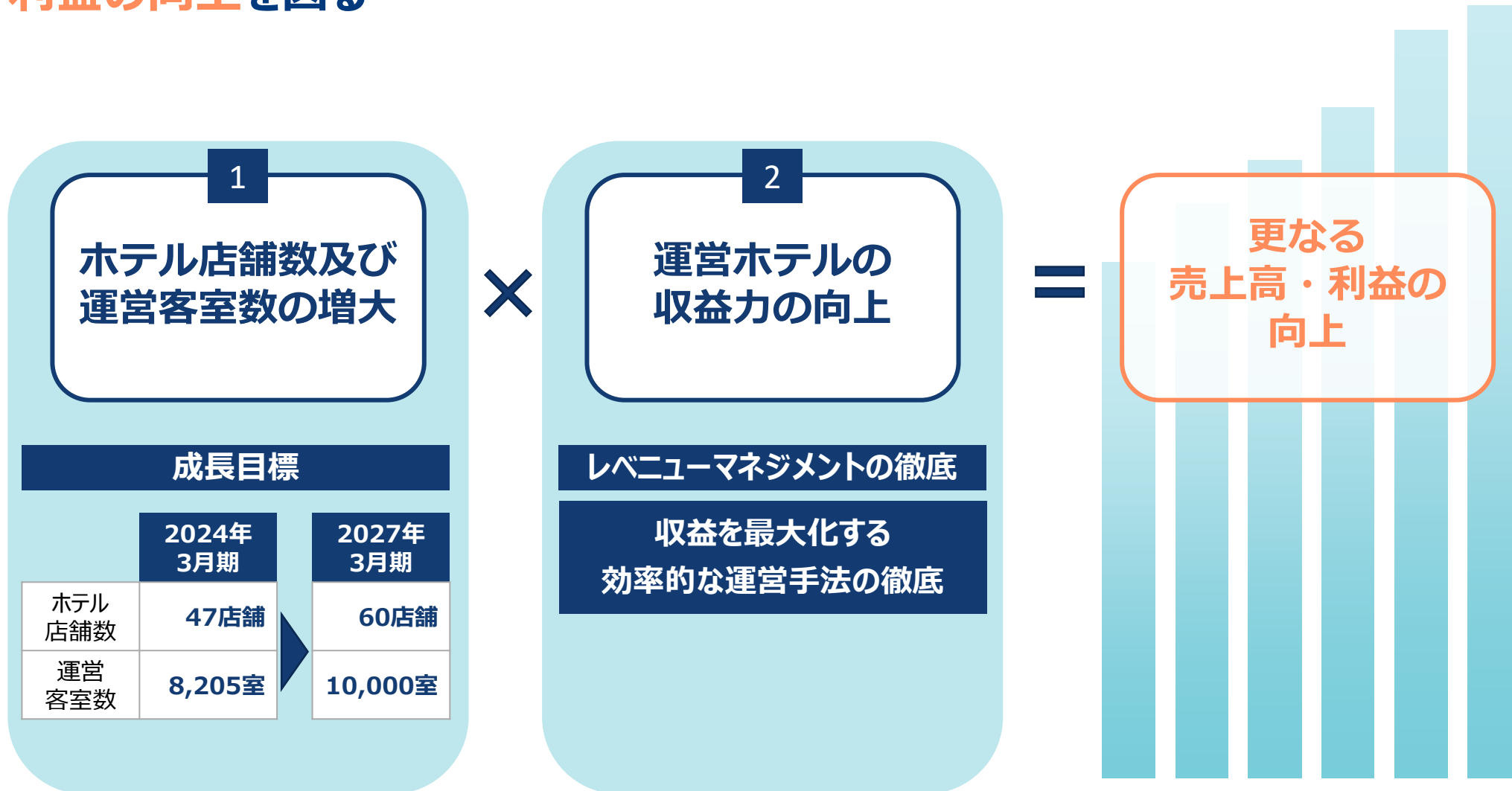
2027年3月期までの成長目標(営業利益)

コロナ禍を経て構築した事業ポートフォリオの収益性と安定性を軸に、**安定的に高い成長を継続**



目標達成に向けた成長ドライバー

ホテル店舗数及び客室数の増大と収益力の向上を進め、**更なる売上高・利益の向上**を図る

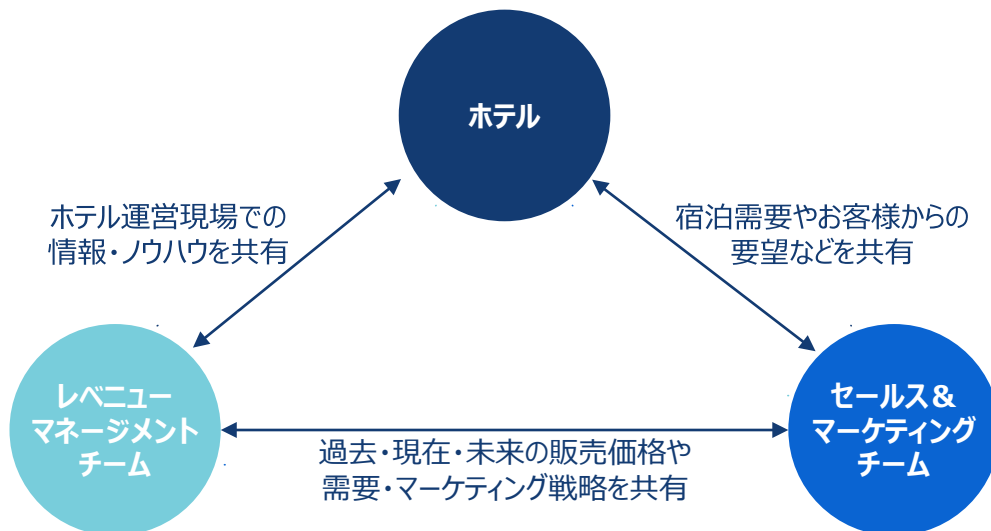


収益力の向上

レベニューマネジメントの徹底、損益分岐を意識したコスト抑制と卓越したホテルマネジメントによる収益の最大化

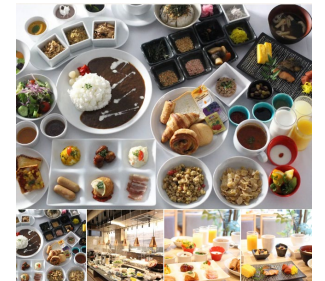
レベニューマネジメントの徹底

- 本部のレベニューマネジメント専門チームがホテル現場、セールス、マーケティングチームと連携しながら、マーケットの需要の変化に即した、精緻なレベニューマネジメントを実践
- Instagram等のSNSを活用したKOKO HOTELブランドのPR、チェーンでのプロモーションの実施、ブランディングの強化により認知度向上を図る



収益を最大化する効率的な運営手法

- エリア特性を活かした喫食提供・アウトソーシング
 - ✓ 1Fの飲食テナントとの連携による朝食提供のアウトソーシングによるコストマネジメント
 - ✓ 飲食テナントからの家賃収入を併せて確保
- 立地特性を活かした人材マネジメントの効率化
 - ✓ 駅徒歩近辺な好立地や都心部へのドミナント戦略による雇用確保
 - ✓ 近接ホテルとの支配人共通化(エリア支配人配置)による効率的マネジメントの実践
 - ✓ シフト効率化とマルチタスク化によるスタッフ数の最適化 人件費の削減



国内ホテル店舗数及び運営客室数と新規出店計画

2024年3月以降、既に3店舗・753室の新規出店が確定しており、更に拡大を目指す

ホテル店舗数 : 33店舗
運営客室数 : 5,752室

※2024年3月期末時点

2024年3月期
47物件

2026年3月期
51物件

2027年3月期
60物件

北海道

- KOKO HOTEL 札幌大通
- KOKO HOTEL 札幌駅前
- ベストウェスタンプラスホテルフィノー千歳

近畿

- KAYA 京都 二条城 BWシグネチャーコレクションbyベストウェスタン
- シュアステイプラスホテル by ベストウェスタン新大阪
- ベストウェスタン大阪塚本
- ベストウェスタンプラスホテルフィノー大阪北浜
- ベストウェスタンホテルフィノー大阪心斎橋
- KOKO HOTEL 神戸三宮
- KOKO HOTEL 大阪なんば
- KOKO HOTEL 大阪心斎橋
- KOKO HOTEL 大阪心斎橋
- **KOKO HOTEL 大阪日本橋 なんば(2025年春)**

九州

- ベストウェスタンプラス福岡天神南
- KOKO HOTEL 福岡天神
- KOKO HOTEL Premier 熊本
- KOKO HOTEL 鹿児島天文館

中国

- KOKO HOTEL 広島駅前

沖縄

- **KOKO HOTEL 那覇前島 (2027年春)**

東北

- KOKO HOTEL 仙台勾当台公園
- KOKO HOTEL 仙台駅前West
- KOKO HOTEL 仙台駅前South
- バリュー・ザ・ホテル仙台名取
- バリュー・ザ・ホテル石巻
- バリュー・ザ・ホテル樺葉木戸駅前
- バリュー・ザ・ホテル東松島矢本

関東

- ベストウェスタンホテルフィノー東京赤坂
- ベストウェスタンホテルフィノー新横浜
- KOKO HOTEL Residence 浅草かつば橋
- KOKO HOTEL Residence 浅草田原町
- KOKO HOTEL Premier 日本橋浜町
- KOKO HOTEL 銀座一丁目
- KOKO HOTEL 築地 銀座
- **KOKO HOTEL 海浜幕張 (2026年春)**

中部

- KOKO HOTEL 名古屋栄
- KOKO HOTEL Premier 金沢香林坊
- ベストウェスタンプラス名古屋栄

海外（フィリピン）ホテル店舗数及び運営客室数

子会社のレッドプラネットホテルはフィリピンで14店舗を運営・保有する

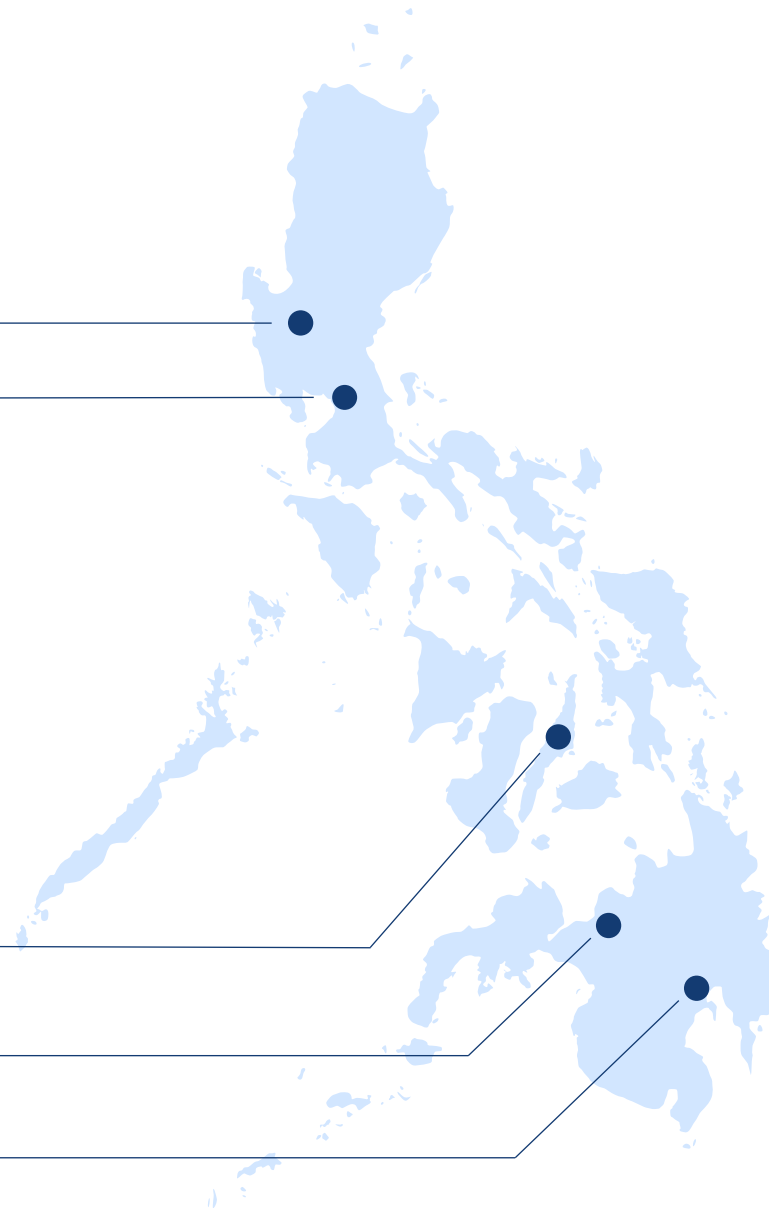
同国2位(*)のリミテッドサービスホテルチェーン

ホテル数 : 14店舗

合計客室数 : 2,453室



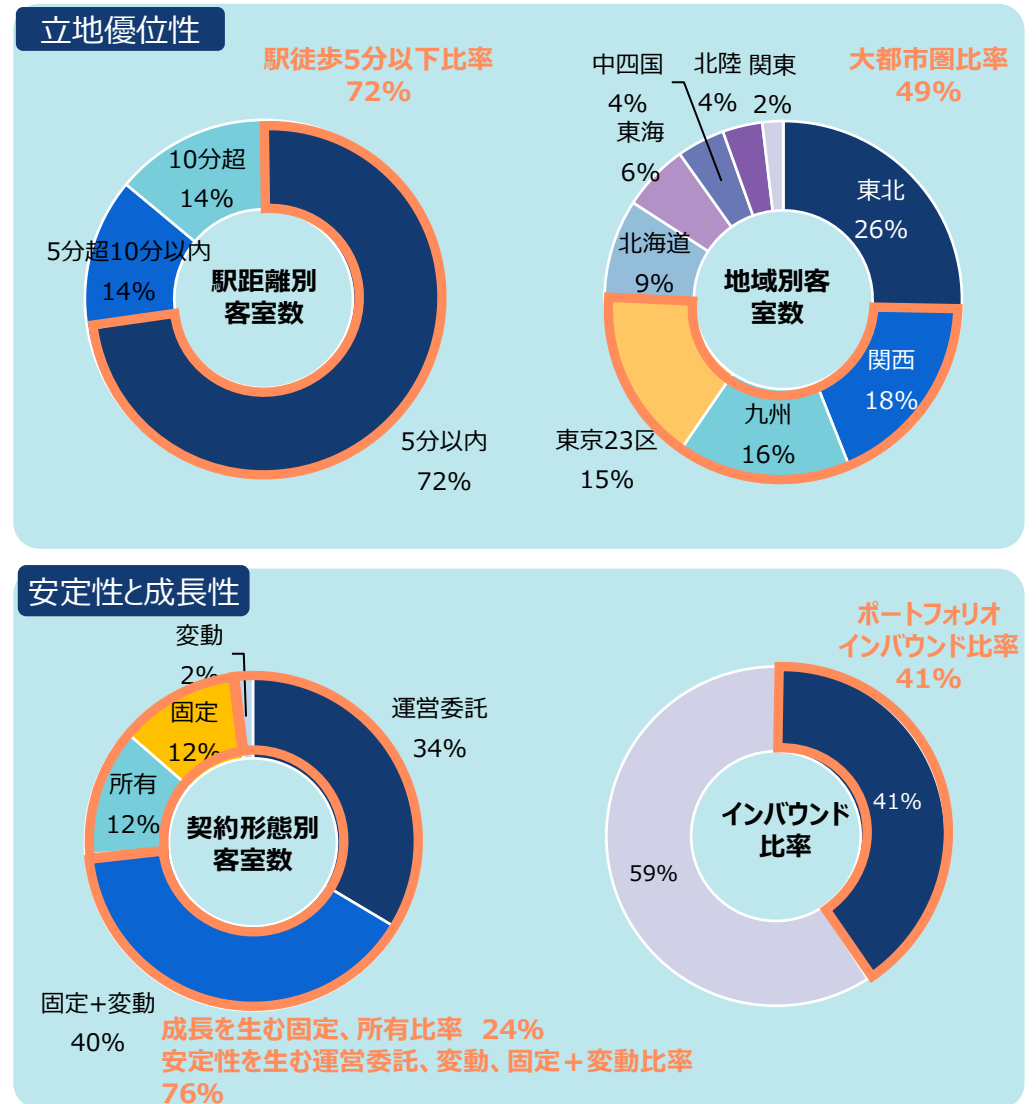
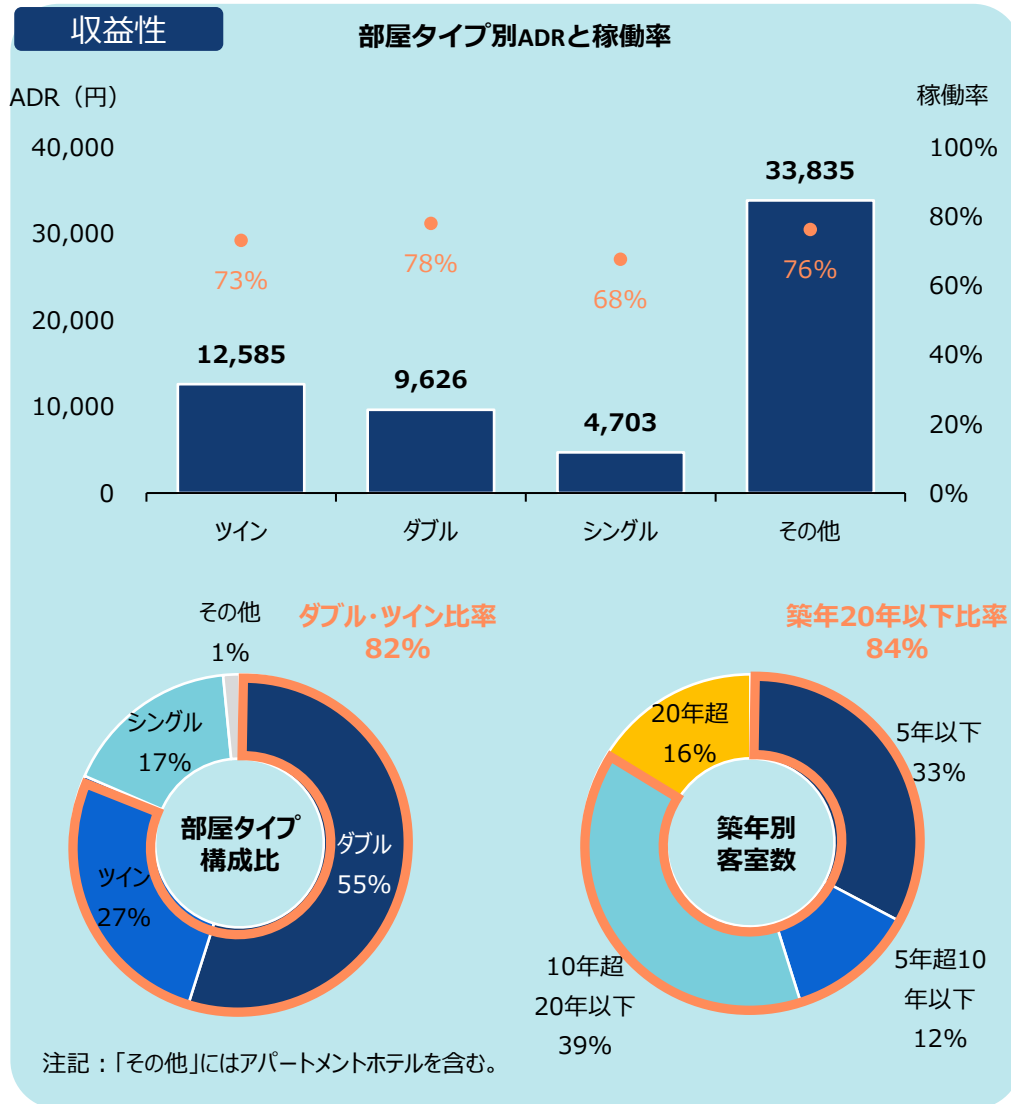
- Red Planet Angeles City — 165室
- Red Planet Manila Ortigas 182室
- Red Planet Cubao Aurora Boule' 167室
- Red Planet Manila Aseana City 200室
- Red Planet Manila Amorsolo 189室
- Red Planet Manila Mabini 167室
- Red Planet Manila Bay 150室
- Red Planet Manila Binondo 171室
- Red Planet Manila Makati 213室
- Red Planet Quezon Timog 140室
- Red Planet BGC The Fort 245室
- Red Planet Cebu — 150室
- Red Planet Cagayan de Oro — 159室
- Red Planet Davao — 155室



(*):当社調べ、運営ホテル棟数に基づく順位

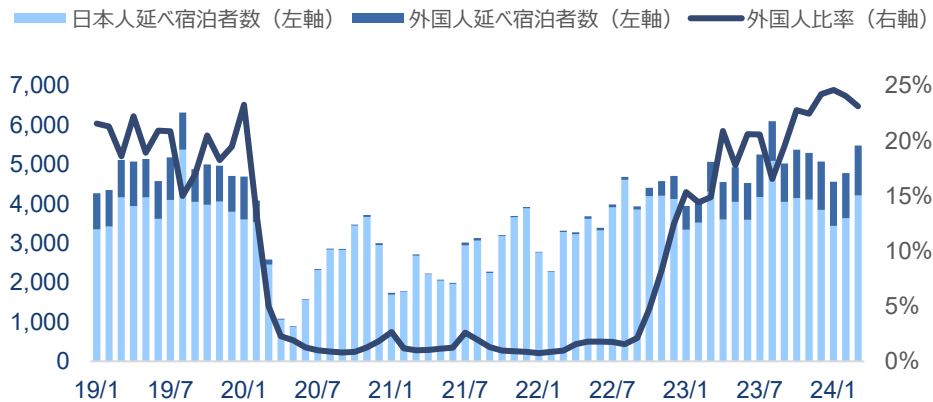
収益性・立地優位性・成長性を備えたポートフォリオ

ホテル需要に則した『選ばれるホテル』、増加するレジャー・インバウンド需要を効率的に取り込み可能なポートフォリオを構築



国内ホテルの宿泊需要は、国内外のレジャー需要及びビジネス需要を取り込み成長

2019年以降の全国延べ宿泊者数の推移(千人)



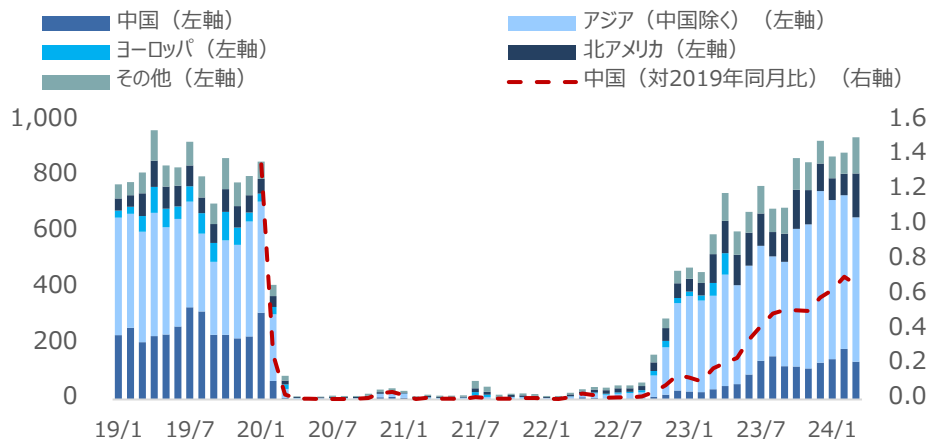
出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」より当社作成

出張・業務旅行の平均回数(対2019年同月比)推移



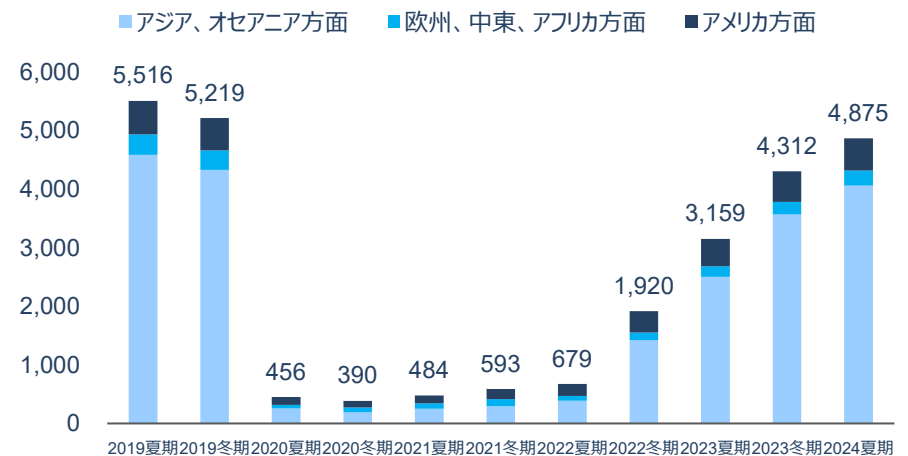
出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査(国内宿泊出張・業務旅行平均回数)」より当社作成

2019年以降の外国人延べ宿泊者数 国籍・出身地別の推移



出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」より本資産運用会社作成

2019年以降の国際旅客定期便の便数の推移

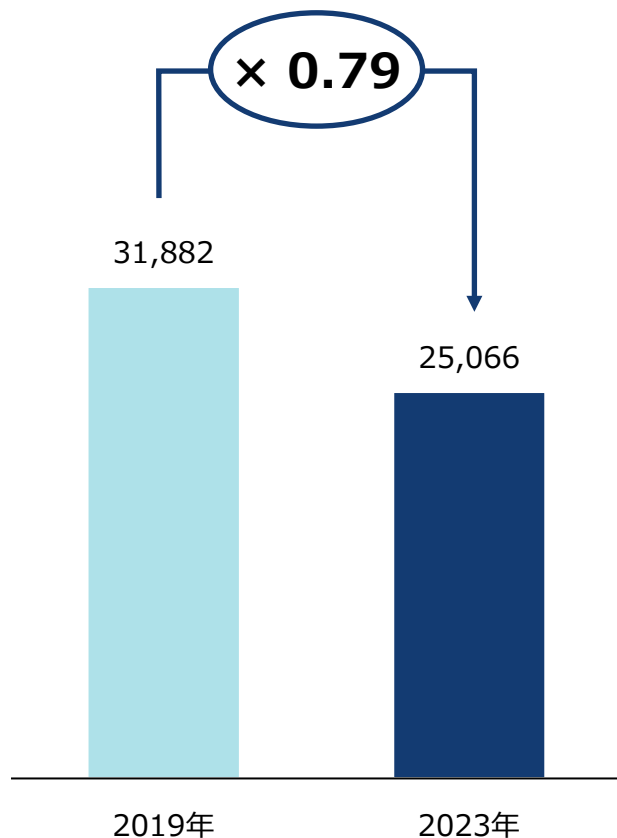


出所：国土交通省「2024年夏期スケジュール期間の事業計画の認可について」より当社作成

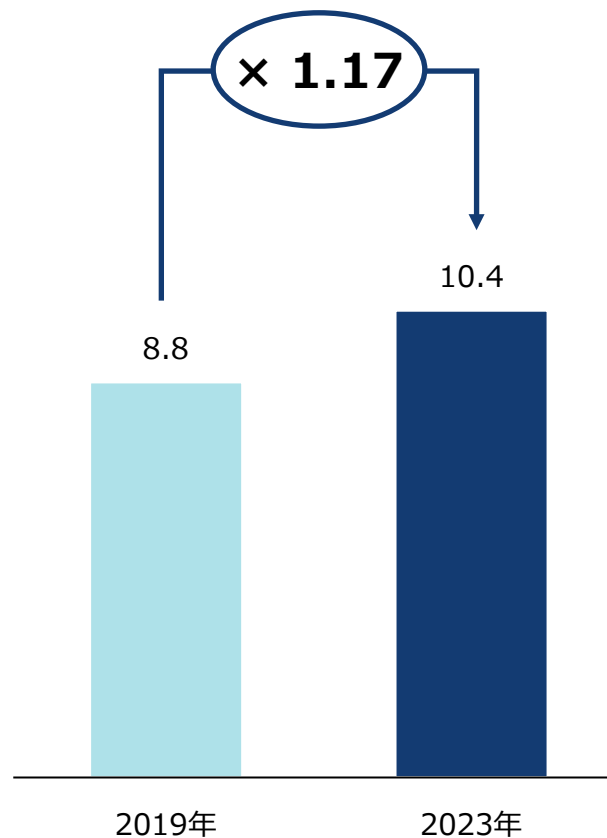
①中国からの訪日客数の回復、②宿泊日数の長期化、③旅行消費額の増大が今後のホテルマーケットの成長ドライバー

訪日外国人の質的变化

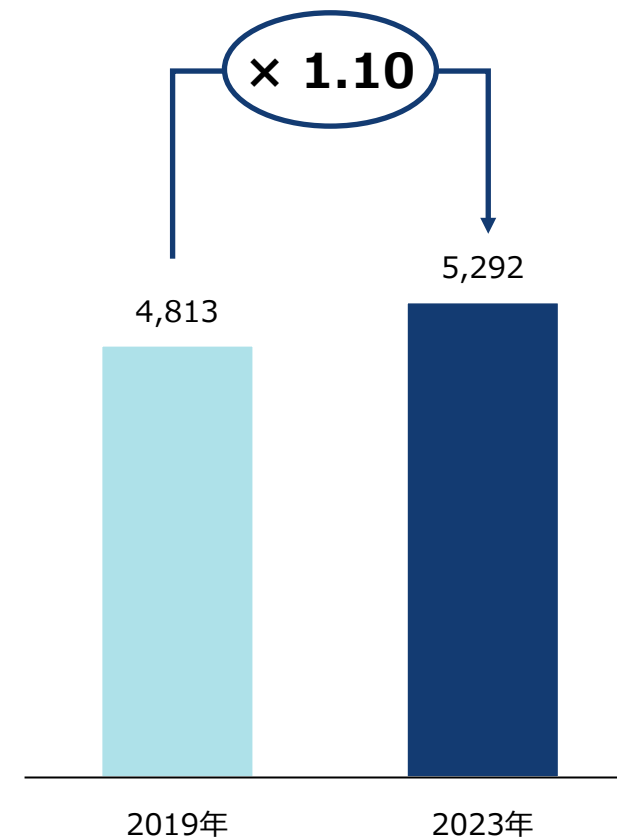
訪日外国人数(千人)



平均宿泊日数(泊)



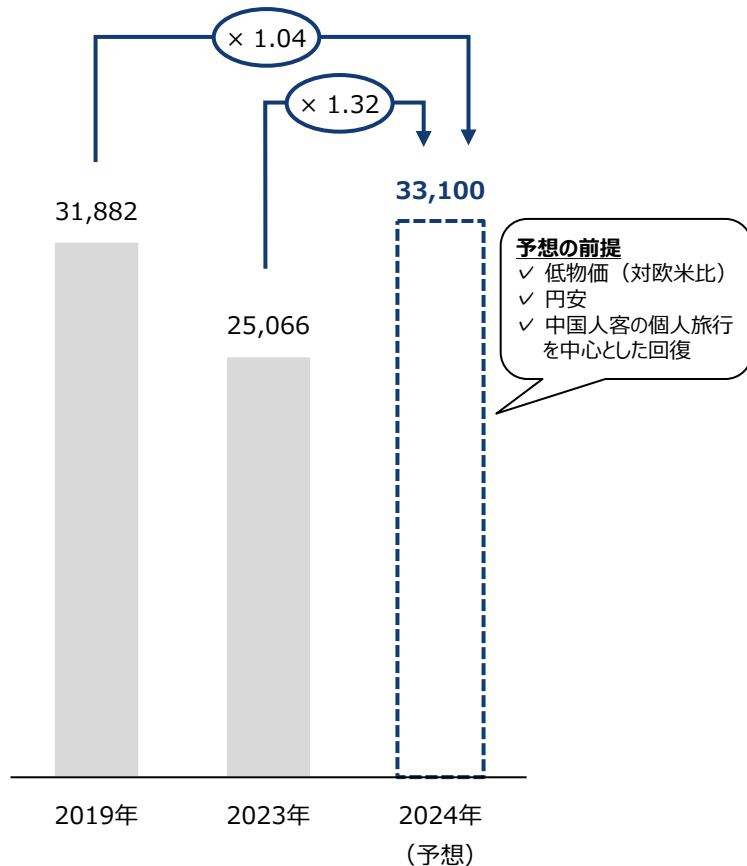
訪日外国人旅行消費(10億円)



訪日外国人客数の回復は継続し、コロナ前を上回る水準を達成。中国の戻りに加えて、アジアからの訪日客の増大が期待される

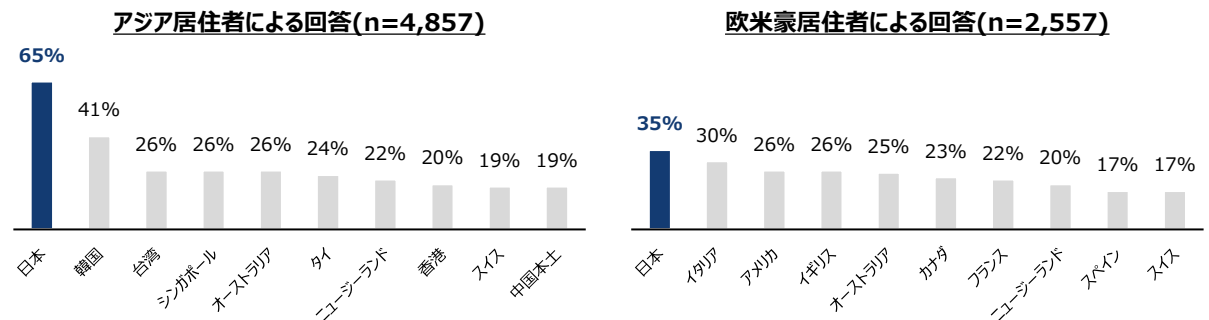
訪日外国人数の更なる増大可能性

訪日外国人客数推移(千人)



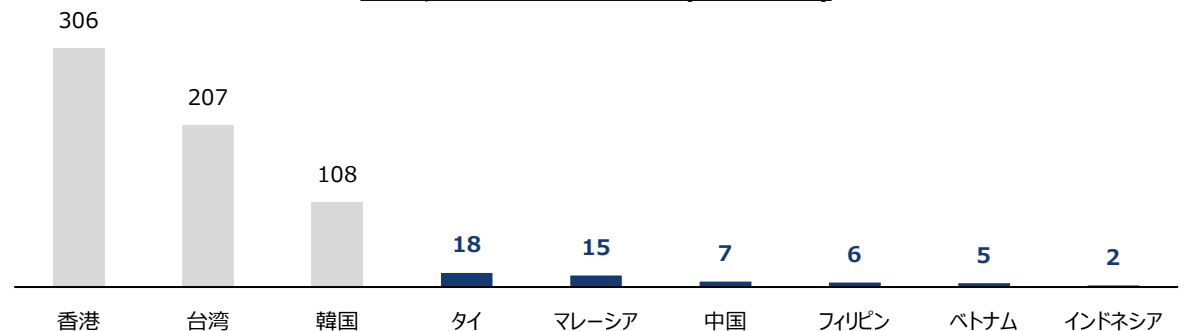
海外居住者の外国観光旅行意向調査結果(2023年7月実施)

Q：次に海外旅行したい国・地域（上位10地域）



人口から見たアジアからの訪日客の潜在力

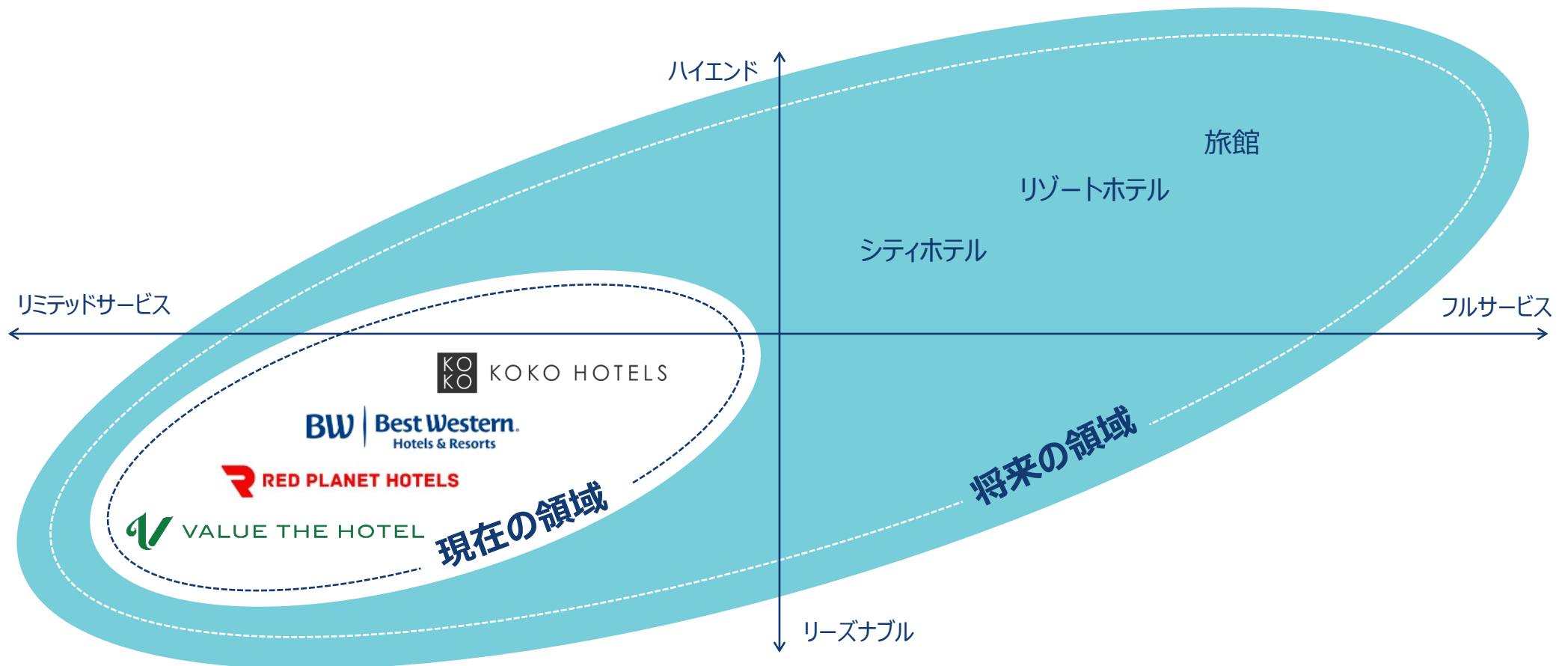
人口1,000人あたりの訪日客数(人・2019年)



出典：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」、JTB「2024年(1月～12月)の旅行動向見通し」、DBJ・JTB「アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査（2023年度版）」、及び総務省統計局と日本政府観光局(JNTO)「訪日外客統計」を基に当社作成

Appendix

宿泊特化型の運営ホテルタイプの拡大に加え、組織的な運営能力の向上を行い、リゾート、旅館、フルサービスホテルなど**新たなホテルタイプへも挑戦**
M&Aによる運営客室の拡大も検討



勤続年数をKPIとして定め、フレキシブルな採用方法の選択と教育プログラムの拡充を通じ、**優秀な人材の確保と育成**を実現し、採用・育成コストの最適化を図る

1

採用活動の新たな取り組み

- 新卒採用の開始
- R P O 導入による採用コストの効率化
- 待遇改善による魅力ある職場環境の整備
- インターンシップ制度や特定技能制度の積極的な活用

2

マネジメント力・専門性の向上を目的とする育成プログラム

- フレキシブルな受講が可能なオンライン研修やO J Tプログラム見直しなど実践的な教育ツールの導入
- ホテルスタッフ・管理職へのトレーニング・研修の充実を背景とした「原則プロパー昇格」体制へのシフト
- マネジメント研修を強化し部下から信頼されるリーダーの育成
- キャリア形成支援（外部の教育プログラムとの連携）
- 外国語研修の導入や海外ホテルとの人事交流

人財戦略～人財活用の基本施策

人事制度及び研修制度の拡充・見直しによる**従業員満足度（ES）向上**や、潜在能力の掘り起こしや適材適所によるリソースの有効活用によって、ひとりひとりが輝き**“ワクワク”する職場を実現する**

1

雇用環境の改善

- 人事評価の結果が公平に賃金へ反映される給与制度への見直し
- 女性管理職比率の向上
- 多様な雇用形態及び社内ローテーションの実施（人材交流）
- 社内公募による社内リソースの有効活用

2

従業員の定着（離職率の改善）

- 個々の能力や会社への貢献を可視化できる新評価制度の導入及び着実な運用
- 福利厚生制度の拡充（持株会制度の導入、社内イベントの充実）
- 従業員満足度（ES）のモニタリング

3

企業風土改革による魅力ある職場づくり

- グローバルな視点
- 個からチームへ
- 楽しく働ける職場づくり
- 部門間の交流イベントの実施



次の100年へ ～Towards the Next 100 Years～

当社は、大正元年（1912年）の創業以来100年以上の長きに渡り、様々な苦難を迎えながらも、今日に至るまで事業を継続してまいりました。これはひとえにお客様、従業員の方々、ステークホルダーの皆様、当社グループに関わる全ての方の支えがあったことに他なりません。



当社グループは、次の100年へ、中長期的に社会的価値を皆様と協創するため、**E（環境）S（社会）G（ガバナンス）**への取組みの必要性を認識し、その推進を図ってまいります。

ESG課題解決への取組みを通してお客様に安心してホテルをご利用いただけることを心掛けるとともに、安心安全な職場づくり、地域社会への貢献などを実現していきます。

SDGとの関係

課題

取組み

 <p>お客様</p>	 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全安心 ● 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ● 接客 ● ホテルの防災・防火対策 ● 食の安全
 <p>従業員</p>	 	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働安全性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全で安心して働ける職場づくり ● 社員エンゲージメント向上
 <p>社会・環境</p>	   	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会への貢献 ● 環境 	<ul style="list-style-type: none"> ● アメニティーバイキング ● 脱プラスチック ● 地域とのコラボレーション ● 町おこしイベントの実施
 <p>企業倫理</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス・コンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンスの充実 ● コンプライアンスの徹底 ● SDG研修の実施
 <p>多様性</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 人権の尊重 ● 多様性の尊重 ● 能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティの推進 ● 個人の能力開発

本資料は、当社の業績および今後の経営戦略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又は通常予測し得ないような結果の発生等により、本資料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。

当社といたしましたは、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に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いたします。

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

■お問い合わせ先

ポラリス・ホールディングス株式会社

電話番号：03-5822-3010

E-mail：ir@polaris-holdings.com