



平成 24 年 12 月 14 日

各 位

東京都中央区日本橋本町一丁目7番2号
常和ホールディングス株式会社
代表取締役社長 小崎 哲 資
(コード番号: 3258 東証第一部)
問合わせ先 専務取締役兼専務執行役員 山本正登
電話 03-3243-1913

常和グループ中期経営計画（2013～2015 年度）策定のお知らせ

このたび、当社グループでは、2013 年度から 2015 年度までの中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 本計画策定の背景と目的

当社グループは、オフィスビル賃貸事業を中心とする不動産事業、ホテル事業、ゴルフ事業の三つを柱としております。当社グループは、2008 年 9 月のリーマンショック以降の経済低迷下においても、賃貸主体のストック型ビジネスの展開により、安定成長を遂げてまいりました。

2011 年度以降は、新規投資に適した不動産市況が継続する中で、積極的に優良収益物件投資を推進し、資産ポートフォリオの拡充を図り、さらなる企業価値の向上を目指してきております。

当社グループでは、2012 年度で基盤固めを完了し、2013 年度以降、さらなる飛躍を遂げるために、中期経営計画（2013～2015 年度）を策定することといたしました。

2. 本計画の名称と期間

(1) 計画名称 HIGH GROWTH 2015 – 飛躍の3年

(2) 計画期間 2013 年度（2014 年 3 月期）～2015 年度（2016 年 3 月期）の3ヶ年

3. HIGH GROWTH 2015 で目指す姿

○基盤固めは 2012 年度で完成、2013 年度以降は、飛躍的な成長を遂げる3ヶ年に。

○2015 年度、経常利益・当期純利益の倍増（2012 年度予想比）を計画

4. 基本方針

○ストック型ビジネスモデルの完遂

- ・収入の極大化と費用の極小化による収益の極大化を目指す。
 - － 長期に自社物件を保有し、高稼働させるストック型ビジネスモデル
 - － 生産性の高いエリアに良質な資産ポートフォリオを保有
 - － 弛まぬコストダウンの追求

○厳格な基準に基づく優良収益物件投資

- ・積極的かつ着実に優良収益物件投資を推進し、ポートフォリオの拡充を目指す。
 - － 現在の不動産市況は、優良収益物件への投資のチャンス
 - － マーケット反転の兆しが見えるまでは積極的に投資を推進
 - － リスク&リターンをあらゆる角度から徹底分析し、物件を厳選
 - － 取得時点から収益が見込める既存物件の買収が基本

5. 数値目標

○ 基本方針を全力で推進し、3年後に経常利益、当期純利益の『倍増』を目指す。

(単位：億円)

	2011 年度実績	2012 年度予想*	2015 年度計画	(2012 年度比)
売上高	129	141	222	(1.6 倍)
営業利益	44	46	82	(1.8 倍)
経常利益	28	32	67	(2.1 倍)
当期純利益	15	20	40	(2.0 倍)

*2012 年 5 月 10 日公表。

6. 事業戦略

○不動産事業

- ・保有物件ポートフォリオの優位性をフルに活用
- ・テナントリレーションをさらに強化
- ・商業施設向けスペースのいっそうの活用、関連収益機会の捕捉
- ・計画的、的確な設備投資、修繕の実施
- ・効率的運営管理を不断に追求
- ・優良収益物件投資を推進し、保有ビル 40 棟を目指す
 - － 3 年間で 300 億円の優良収益物件投資を計画
- ・住宅用地の開発・分譲に注力

○ホテル事業

- ・全国ブランドホテルチェーンとしての店舗ネットワーク確立
 - － 保有・運営ホテル 20 店舗 4,000 室を目指す
 - － 3 年間で 200 億円の優良収益物件投資を計画
- ・「ホテルユニゾ」「ユニゾイン」ブランドの適切な使い分け
- ・20 店舗体制から先を見据えたインフラの整備
- ・営業力強化と弛まざる効率化の推進

○ゴルフ事業

- ・交通至便なパブリックコースとしての強みを最大限に生かし、いっそうの来場促進を図ることにより収入を極大化
- ・いっそうの効率化を推進し、経費の極小化を図り、高収益体質に

7. システム刷新、人材育成

○効率化、事務堅確化を図るべく、2013 年度にシステム刷新を計画

- ・業務プロセスの生産性向上を通じ、さらなる低コストオペレーションを実現

○将来の常和グループを支える人材を育成

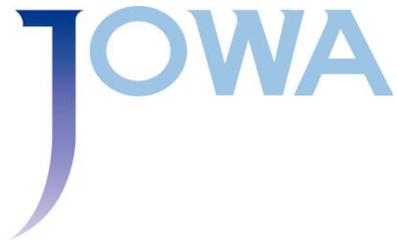
- ・10 年後、20 年後の常和グループを担う人材を一から育成
- ・育成プロセスを通じ、会社全体の活性化にも寄与

8. 概要資料

本計画の概要につきましては、別添資料「HIGH GROWTH 2015 ー飛躍の3年」をご参照ください。

以 上

(別添資料)



常和ホールディングス株式会社

Jowa Holdings Company, Limited

HIGH GROWTH 2015 — 飛躍の3年

中期経営計画(2013~2015年度)



2012年12月14日

東証一部 3258

Index

1. 常和グループが目指す姿	P 2
2. 経済環境認識	P 3
3. 経営の基本方針	P 4
4. 数値目標	P 5
5. 事業戦略	P 6
6. インフラ整備	P14
7. 資金調達	P15

1. 常和グループが目指す姿

1-1 HIGH GROWTH 2015で目指す姿

賃貸主体のストック型ビジネスの展開による安定成長

2011年度以降、積極的に優良収益物件投資を推進

- ▶リーマンショック(2008/9)以降の経済低迷下においても、賃貸主体のストック型ビジネスの展開により、安定成長を実現。
- ▶2011年度以降、新規投資に適した不動産市況が継続する中、積極的に優良収益物件投資を推進し、資産ポートフォリオを拡充。
 - － 不動産事業 都心を中心に賃貸ビルを取得
2011/3末 10物件 → 2012/12/14現在 25物件
 - － ホテル事業 厳選立地で着実に展開
2011/3末 8ホテル → 2012/12/14現在 新規計画中の3ホテルを含め、12ホテルへ拡大。



基盤固めは2012年度で完成 2013年度以降は、飛躍的な成長を遂げる3ヶ年に

2015年度、経常利益・当期純利益の倍増(2012年度比)を計画

2. 経済環境認識

2-1 国内マクロ経済、事業環境

国内ビジネスの活性化は当面期待薄

- ▶ 少子高齢化が進展。潜在成長力は低迷。
- ▶ デフレ、恒常的円高 → 空洞化、国内労働人口の逡減

当社グループを取り巻く事業環境は、厳しい状況が継続

【賃貸オフィスビル業界】

- ▶ 空室率は高止まり、賃料低下傾向は継続し、いまだ回復に至らず。
- ▶ 都心を中心に再開発が進展。新築オフィスビルの供給はピークアウトしたとは言え、当面は供給継続。
- ▶ 国内経済の回復には時間を要すると見込まれ、不動産市況もしばらく厳しい状況が続くものと認識。

【ビジネスホテル業界】

- ▶ 国内経済の低迷にもかかわらず、ホテル客室数は増加。
- ▶ 東日本大震災から1年超経過、稼働率は改善するものの、客室単価は低水準で推移。

【ゴルフ場業界】

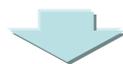
- ▶ 市場規模、ゴルフ人口ともに、減少傾向。
- ▶ コースの淘汰は進んでおらず、需給はさらに緩和。ゴルフ場間の価格競争はいつそう激化。

金融緩和環境は継続

- ▶ 国内外の厳しいマクロ経済環境を反映し、金融市場は、引き続き緩和基調が継続する見込み

ストック型ビジネスモデルの完遂

- 長期に自社物件を保有し、高稼働させるストック型ビジネスモデル
- 生産性の高いエリアに良質な資産ポートフォリオを保有
- 弛まぬコストダウンの追求



収入の極大化＋費用の極小化＝収益の極大化

厳格な基準に基づく優良収益物件投資

- 現在の不動産市況は、優良収益物件への投資のチャンス。
- マーケット反転の兆しが見えるまでは積極的に投資を推進。
- リスク&リターンをあらゆる角度から徹底分析。
 - － 長期高稼働による経済合理的なリターンが見込める物件を厳選。
- 取得時点から収益が見込める既存物件の買収が基本。
 - － 優良な開発案件があれば、ホテルを中心に開発も実施。



積極的かつ着実に推進し、資産ポートフォリオを拡充

4. 数値目標

4-1 2015年度数値目標

基本方針を全力で推進し、3年後に経常利益、当期純利益を『倍増』

経常利益 2012年度 32億円* →2015年度 67億円

当期純利益 2012年度 20億円* →2015年度 40億円

(単位:億円)

	2011年度 実績	2012年度 業績予想*	2013年度 目標	2014年度 目標	2015年度 目標	(2012年 度比)
売上高	129	141	203	221	222	(1.6倍)
営業利益	44	46	61	74	82	(1.8倍)
経常利益	28	32	49	62	67	(2.1倍)
当期純利益	15	20	28	36	40	(2.0倍)

* 2012年5月10日 公表

5. 事業戦略

5-1 不動産事業 (1) 数値目標、基本方針

2015年度目標 売上高145億円、営業利益73億円

基本方針

- ▶テナントリレーションの強化、サービス向上による収入極大化と経費削減により、持続的に収益成長を目指す。
- ▶優良収益物件投資を推進し、現在の保有・賃貸ビル25棟に対し40棟を目指す。
－3年間で300億円の優良収益物件投資を計画。

数値目標

	2011年度 実績	2012年度 計画
売上高	82	90
営業利益	43	43



2013年度 目標	2014年度 目標	2015年度 目標	2012年度 計画比
144	155	145	+61.1%
59	72	73	+69.8%

(単位:億円)

(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。

5-1 不動産事業 (2) アクションプラン ①

保有物件ポートフォリオの優位性をフルに活用

- ▶ 空室率は2012/9末4.8% (うち首都圏オフィスビル3.3%)と、市場平均に比べ、はるかに優良な水準。
- ▶ さらにニーズを発掘し、稼働率の向上に全力を傾注、賃料収入の安定的拡充を目指す。
- ▶ 優良テナントとの長期契約化を推進し、安定的賃料収入を確保。

テナントリレーションをさらに強化

- ▶ これまでに培ってきた多くの顧客との強固な信頼関係は当社の特徴であり、強み。
- ▶ 保有ビル増加に伴い顧客基盤も拡大。顧客へのオフィス戦略の提案力をさらに向上させ、オフィス増床、統合、移転等のニーズに肌理細かに対応。
- ▶ オフィスニーズ以外にも、広範なニーズに即応。ビジネスマッチングも含めた総合提案により、信頼関係をいっそう強固なものに。

商業施設向けスペースのいっそうの活用、関連収益機会の捕捉

- ▶ 地域生活との調和、利便性向上に資する商業施設テナントを誘致し、保有資産の付加価値向上を図る。
- ▶ 駐車場等、関連収益機会を確実、広範に捕捉。

5-1 不動産事業 (2)アクションプラン ②

計画的、的確な設備投資、修繕の実施

- ▶コストをミニマイズしつつ、保有資産価値を維持向上。

効率的運営管理を不断に追求

- ▶保有物件の着実な増加によるスケールメリット、ノウハウの蓄積を活かし、さらにコストを削減。

優良収益物件投資を推進し、保有ビル40棟を目指す

- ▶積極的に優良収益物件投資を推進し、現在の保有物件数25棟から3年後40棟を目指す。
 - ー3年間で300億円の優良収益物件投資を計画。
 - ーリターン水準を睨み、Bグレード物件を中心に取得推進。立地、規模次第で、S、Aグレードの取得も。
- ▶取得後は、直ちに「収益極大化」「費用極小化」のサイクルに組み入れる。
 - ーテナントとの良好な関係を早期に構築し、「信頼の和」を拡大。

住宅用地の開発・分譲に注力

5-2 ホテル事業 (1) 数値目標、基本方針

2015年度目標 売上高71億円、営業利益22億円

基本方針

- ▶ 全国ブランドチェーンとしての店舗ネットワークを確立。
 - － 保有・運営ホテル20店舗 4,000室を目指す。
 - － 3年間で200億円の優良収益物件投資を計画。
- ▶ きめ細かな価格政策、稼働率向上策の徹底による持続的な収益成長を目指す。
- ▶ 経費削減による、さらなる収益力の強化。

数値目標

(単位:億円)

	2011年度 実績	2012年度 計画
売上高	43	45
営業利益	12	12



2013年度 目標	2014年度 目標	2015年度 目標	2012年度 計画比
53	60	71	+57.8%
14	16	22	+83.3%

(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。

全国ブランドホテルチェーンとしての店舗ネットワーク確立

- ▶未進出の全国主要都市への展開を推進。
 - －「ユニゾイン」ブランド導入による出店可能エリア拡大を積極利用。
- ▶都内・大都市圏での店舗ネットワーク拡充。
- ▶既存ホテルの買収と新規開発を併進。現在の9店舗1,692室から20店舗4,000室を目指す。
 - －3年間で200億円の優良収益物件投資を計画。

「ホテルユニゾ」「ユニゾイン」ブランドの適切な使い分け

- ▶開発新店舗における「ホテルユニゾ」「ユニゾイン」の基本モデル構築。
 - －建築から内装・家具・アメニティ・運営に至るまで、きめ細かな設定によるサービス品質の向上と高効率性を実現。
- ▶既存店のリブランディングも展望。
- ▶両ブランドの目指す方向性
 - －ホテルユニゾ:ハイグレードビジネスホテルとしてのさらなる進化と効率性の実現
 - －ユニゾイン:他ホテルにないコストパフォーマンスと居住性の実現



20店舗体制から先を見据えたインフラの整備

- ▶顧客サービス品質の向上・均質化のための従業員教育、研修の拡充
- ▶システムの見直しと新ホテルシステムへの切り替え
- ▶本部集約業務拡大により、顧客サービス品質を維持しつつ、現場での少人数運営と営業力強化を併進

営業力強化と弛まざる効率化の推進

- ▶保有ポートフォリオの優位性をフルに活かし、きめ細かな価格政策、稼働率向上策で収入を極大化
- ▶会員制度、広告宣伝手法の見直し
 - － 全国ブランドとして取り組み、自社販売力を強化
- ▶設備、サービス面での競争力維持・向上によるユニゾファンの拡充
 - － レディースフロアの改善等による顧客への訴求力向上
- ▶保有物件の着実な増加によるスケールメリット、ノウハウの蓄積を活かし、さらなる低コスト運営を実現。

5-3 ゴルフ事業 (1) 数値目標、基本方針

2015年度目標 売上高7.2億円、営業利益0.9億円

基本方針

- 交通至便なパブリックコースとしての強みを最大限に活かした収入極大化、コスト削減により、持続的に収益成長を目指す。
- 高収益体質のゴルフ場を目指す。

数値目標

(単位:億円)

	2011年度 実績	2012年度 計画
売上高	6.6	7.1
営業利益	0.6	0.7

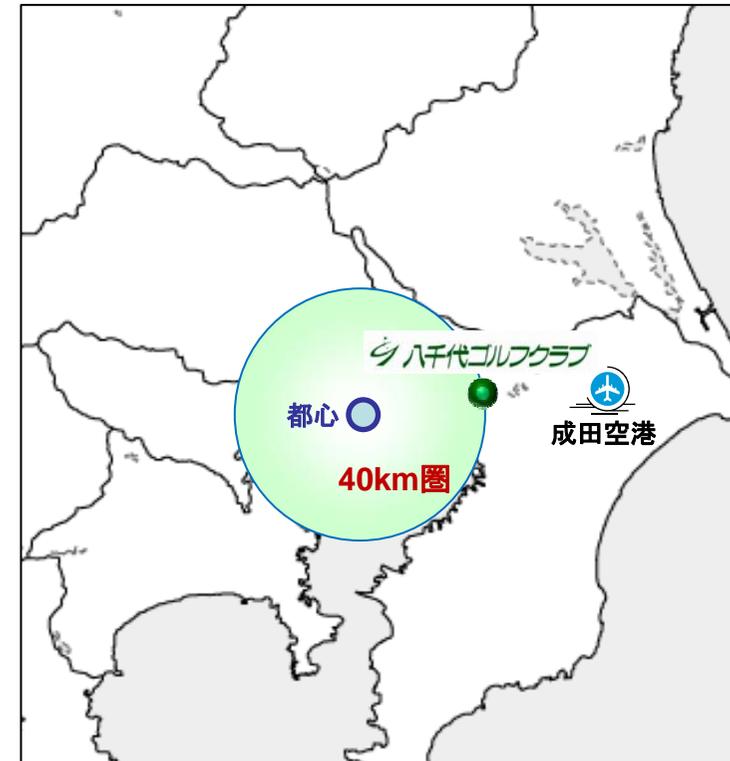


2013年度 目標	2014年度 目標	2015年度 目標	2012年度 計画比
7.1	7.1	7.2	+1.4%
0.8	0.8	0.9	+28.6%

(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。

都心から60分圏内の好立地をベースに、顧客基盤を拡大

- ▶ コンペ顧客の基盤拡大、来場促進
 - ー 好立地を生かした営業によるコンペ顧客の基盤拡大
 - ー ビルテナント、ホテル法人顧客、グループ取引金融機関の需要取り込み
- ▶ 「友の会」制度拡充による集客促進
- ▶ 女性顧客層の拡大
 - ー 「友の会」制度の活用、レディースコンペの開催
- ▶ サービス、コースクオリティの向上により、リピーター獲得
 - ー キャディの接客、技術レベルをいっそう向上。
 - ー 的確な設備投資によりコース、施設コンディションを維持向上
- ▶ コース・施設の品質を保ちながら、不断に経費削減を実施。



効率化、事務堅確化を図るべく、2013年度にシステム刷新を計画

- ▶グループ全体で経理、業務システムを見直し、効率化を推進
 - －年間約44百万円のコスト削減効果。
 - －システム刷新に伴う初期費用も、約1.7年間で回収。
- ▶グループ内システム間の連動を進め、オペレーションリスクを極小化
- ▶営業支援活動、経営サポート機能拡充にも貢献

将来の常和グループを支える人材を育成

- ▶10年後、20年後の常和グループを担う人材を一から育成
 - －2012年度から再開の新卒採用を継続
- ▶育成プロセスを通じ、会社全体の活性化にも寄与
 - －従業員のモラルアップ、組織力の向上

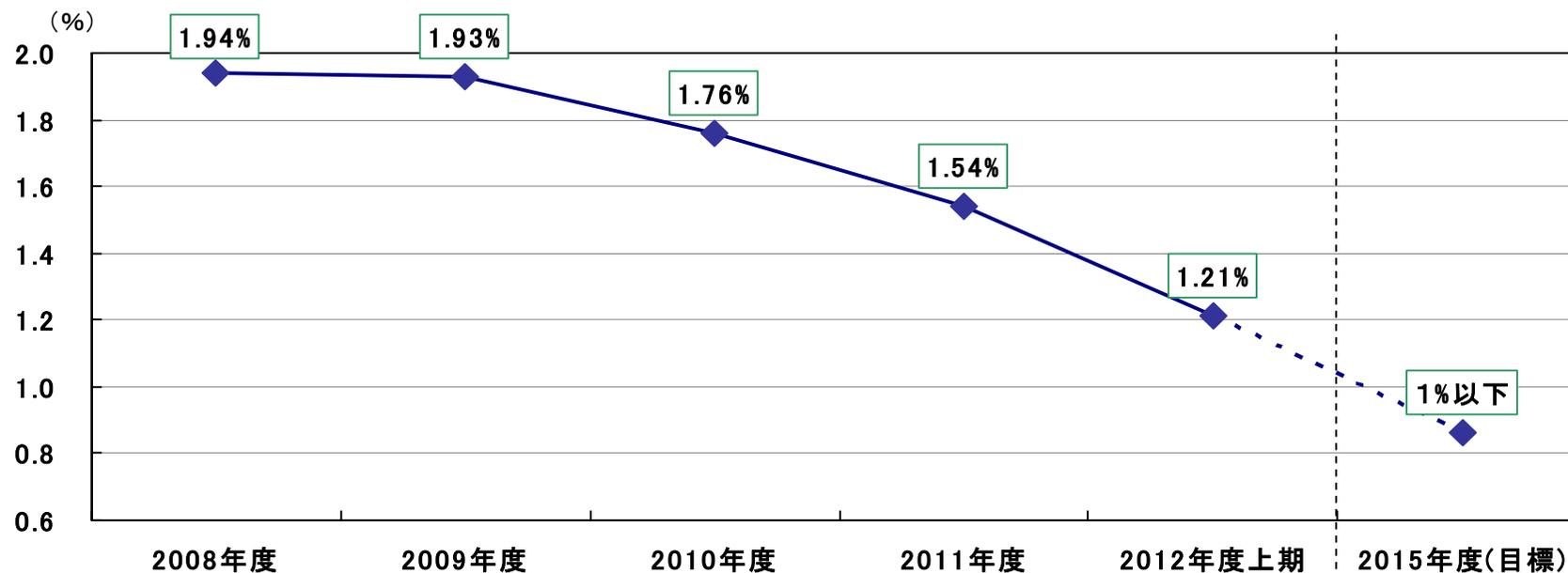
7. 資金調達

7-1 資金調達

強固な資金調達力をベースに、さらなる金利水準の低下に注力

- ▶ 当社の強みである強固な資金調達力をベースに、金利水準は最近2年間で大きく低下。
 - － 2012年度の平均調達金利は1.1%強の水準に。
- ▶ 今後もさらなる金利水準低下に注力。
 - － 現在の金融環境の継続を前提に、2015年度平均調達金利1%以下を目指す。

平均調達レートの推移



※平均調達レート: 支払利息 ÷ [(期首有利子負債 + 期末有利子負債) / 2]
※2015年度(目標)については、現在の市場金利をベースに算定

Disclaimer

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。



常に、真摯に、
「信頼の和」を築く
常和グループ

[お問い合わせ窓口](#)

常和ホールディングス株式会社

財務部 IRチーム

電話：03-3243-1913

FAX：03-3243-1920

URL：<http://www.jowa-hd.co.jp>

