



# 中期経営計画2022

(証券コード:3772)

ウェルス・マネジメント株式会社

2019年4月11日

# 目次

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Top Message .....            | 03 |
| 企業理念 .....                   | 04 |
| これまでの歩み .....                | 06 |
| 前中期経営計画(2017年3月期～)について ..... | 07 |
| 『中期経営計画2022』について .....       | 12 |
| ウェルス・マネジメントグループについて .....    | 20 |
| Appendix .....               | 29 |
| 免責事項 .....                   | 42 |

皆さまにおかれましては、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

平素はウェルス・マネジメントグループの事業に格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当グループは、1999年に金融メディア事業として創業、2013年より不動産金融事業の会社へと転換を図り、さらに2015年よりホテル運営事業をスタートさせました。2015年に金融メディア事業を譲渡し、不動産金融事業とホテル運営事業に注力する態勢を整備。2016年には中期経営計画を策定し、“1,000億円相当のホテルポートフォリオの構築”ならびに“ホテル運営売上げ100億円規模へ拡大”を目指し、この3年間で着実に成長を遂げたと考えています。

この度、当グループとして新たに「企業理念」と「CREDO」を定めました。これは、当グループのビジネスにおいて、また企業人として大切にしていきたい“思い”を明確にさせたものです。

さらに、これまでの取り組みをさらに進化させるため、2022年3月期までの3ヵ年を対象にした『中期経営計画2022』を策定しました。

本計画ではより一層グループの力を結集し、さらなる成長拡大を目指します。具体的には、“資産循環型ビジネス”モデルへの転換を図り、“J-REITの創設”を目指すことにより国内でも有数の受託資産を獲得し、東証一部上場基準を満たす基盤を作る3ヵ年に位置づけ、取り組んで参ります。

ウェルス・マネジメントグループの今後の活躍に、どうぞご期待ください。

代表取締役社長 千野 和俊

## —— 企業理念 ——

私たち、ウェルス・マネジメント・グループは、  
快適な時間と空間づくりを通して、  
日本の魅力と文化を、「体験価値」として提供し、  
あらゆるお客様に感動と安定的な繁栄をお届けすることで、  
豊かな社会の発展に貢献します。

## FOUR CREDO

1

約束を守る  
集団

2

人も資産も  
「もてなす」  
会社

3

「体験価値」の  
創造と  
マネジメント

4

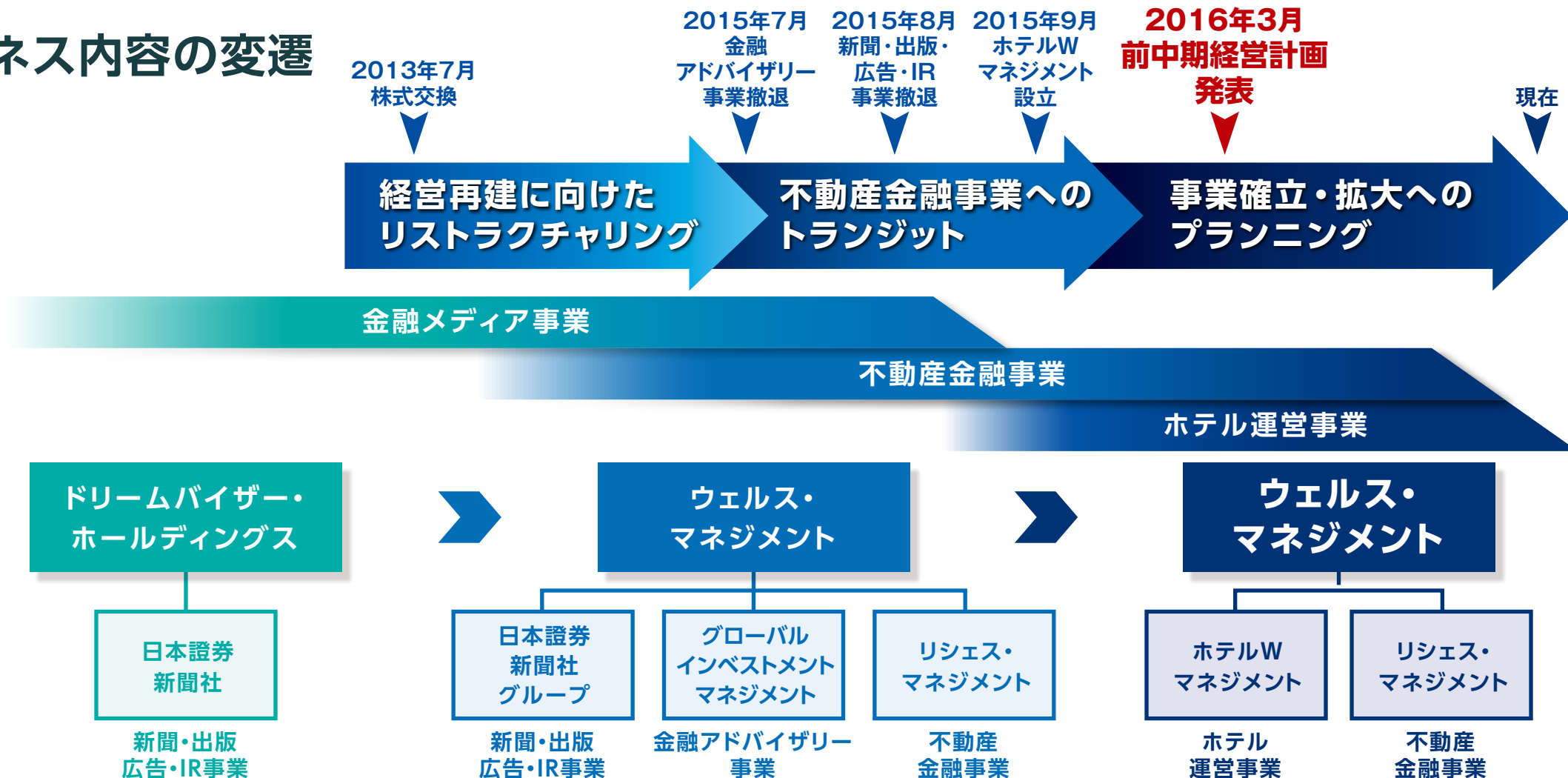
「やりがい」と  
「成長」という  
企業文化

※CREDO(クレド)：

「信条」「志」「約束」を意味し、企業活動の拠り所となる価値観や行動規範を簡潔に表現した文言

# これまでの歩み

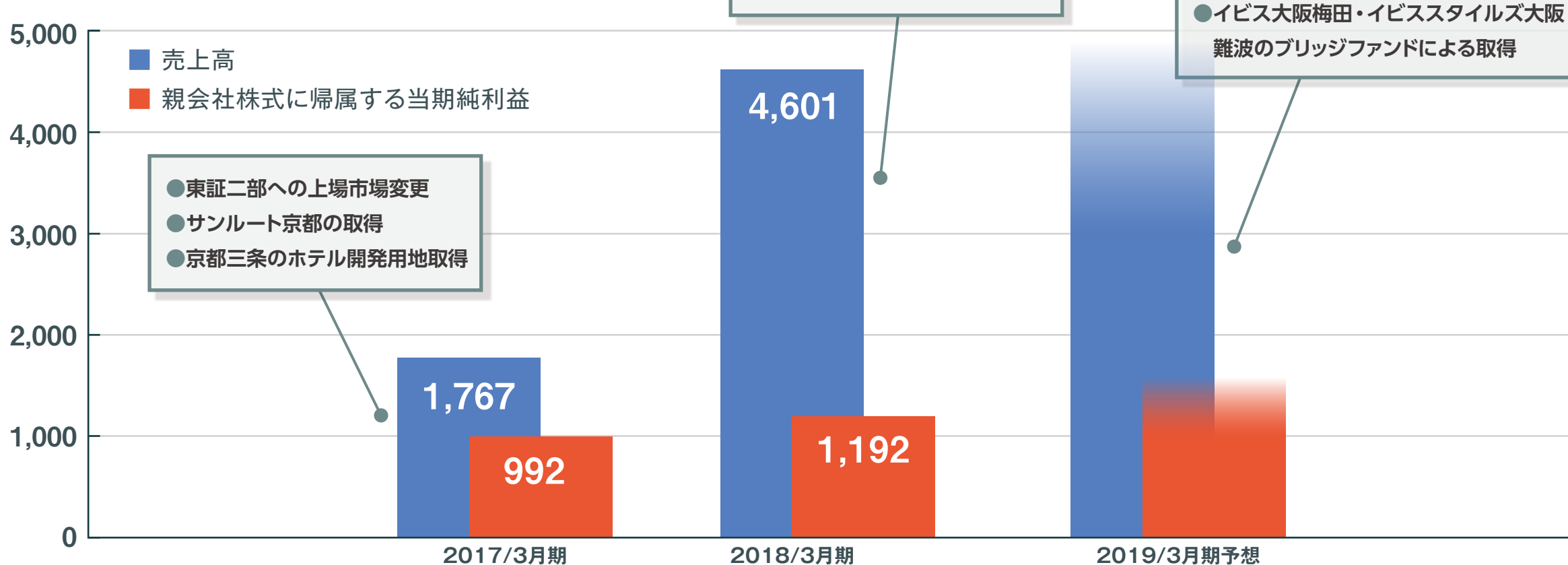
## ビジネス内容の変遷



# 前中期経営計画(2017年3月期～) について

## 事業規模の推移(2017/3月期～)

単位: 百万円



※平成31年2月8日適時開示の業績予想修正より



前中期経営計画(2016年3月～)における成果

ホテルの開発・資金調達・運営までをワンストップで提供する体制の確立



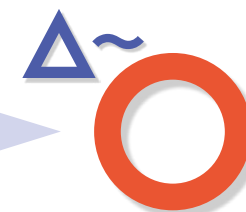
ホテルに強みを持つ「ブティック型の投資銀行」としてマーケットから認知獲得



2020年までに、1,000億円相当のホテルポートフォリオ構築



2020年までに、ホテル運営売上100億円規模へ拡大



1

ホテル・旅館の再生、開発に強みを持つ、

**価値創造型の不動産会社**

2

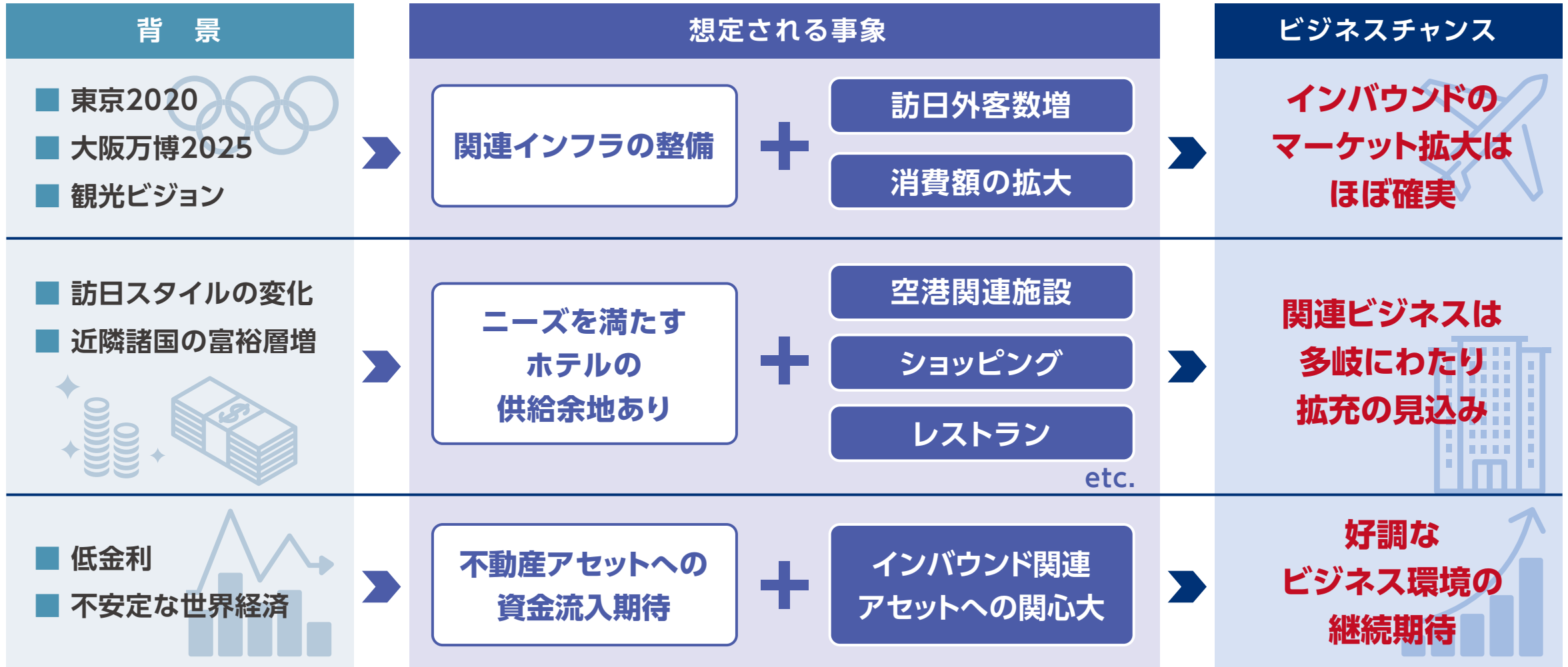
国際的なブランドを持つホテルオペレーターとのタイアップにより、  
バジェットタイプからラグジュアリータイプのホテルまで、

**収益の最大化を図るホテルオペレーション**

3

国内外の様々な投資家とのつながりにより、  
コア型からオポチュニスティック型投資まで対応する、

**ブティック型の独立系アセットマネジメント会社**



※P.29以降のAppendixをご参照ください。

# 『中期経営計画2022』 について

2020年3月期から2022年3月期までの3カ年計画である

## 『中期経営計画2022』をスタート

- 目 標**
- **J-REIT**創設を目指すことによって  
**資産循環型ビジネス**への転換を図り、  
**国内有数の受託資産**を獲得する
  - **一部上場基準**を満たす基盤づくりを進める

## 次の成長に向けて以下を具体化

### ビジネスモデルの確立

資産価値を向上させた不動産を、  
当社が組成するリートへ拠出する  
サイクルを回すことによって、  
受託資産の積上げと外部成長を目指す  
資産循環型ビジネス



### 事業力強化

ホテルアセットは、  
グローバルブランドの  
ホテルオペレータとの連携により、  
自前のホテル運営を展開



成長



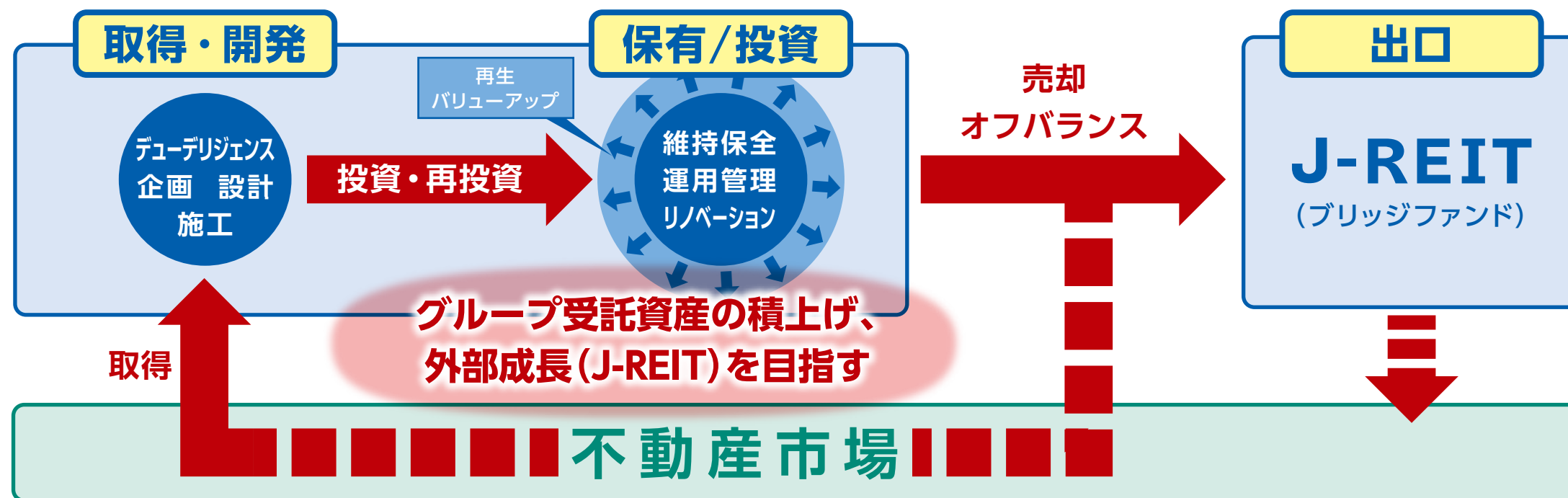
### 経営基盤の安定化



## 事業戦略

### 1. 循環型ビジネスの実現による不動産金融事業の進化・拡充

【イメージ図】 ウェルス・マネジメントグループ



## 2. 新規運営受託獲得活動の本格展開と既存ホテル運営事業の収益力強化

現在進行中のホテルプロジェクト(PJ) ～開業に向けて着実に取り組みを実施～

2020年3月期

2021年3月期

2022年3月期以降

4/26 OPEN!!

### 京都悠洛ホテルMギャラリー

【所在地】京都市東山区

【部屋数】144室



### 【PJ名】五条案件

【所在地】京都市下京区

【部屋数】70室予定

FAUCHON

### 【PJ名】りょうぜん案件

【所在地】京都市東山区

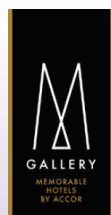
【部屋数】60室予定



### 【PJ名】二条案件

【所在地】京都市中京区

【部屋数】25室予定



### 【PJ名】堂島案件

【所在地】大阪市北区

【部屋数】300室予定



### 【PJ名】東山閣案件

【所在地】京都市東山区

【部屋数】150室予定

検討中



## 財務戦略

1. **資本市場を活用した資金調達**の検討
2. **財務レバレッジをフル活用**した不動産投資の実施

## 人事戦略

1. 「働き甲斐があり、働きやすい職場」と「成果に報いる人事制度」の構築
2. カテゴリーの異なるホテルの経営・運営に対応した人材確保と人事制度の構築

## 資本戦略

1. 戦略的資本提携先の開拓を通じた**適正な株主構成の再構築**
2. **株式の流動性向上を目指す施策**の検討・実施

## 配当戦略

1. 利益水準に応じた**安定的な配当**の実施
2. **トータル・シェアホルダーズリターン(TSR<sup>※</sup>)**等の指標の検討

※株主総利回り(一定期間における株価上昇率＋配当率)

# 中期経営計画2022 — 計数計画 —

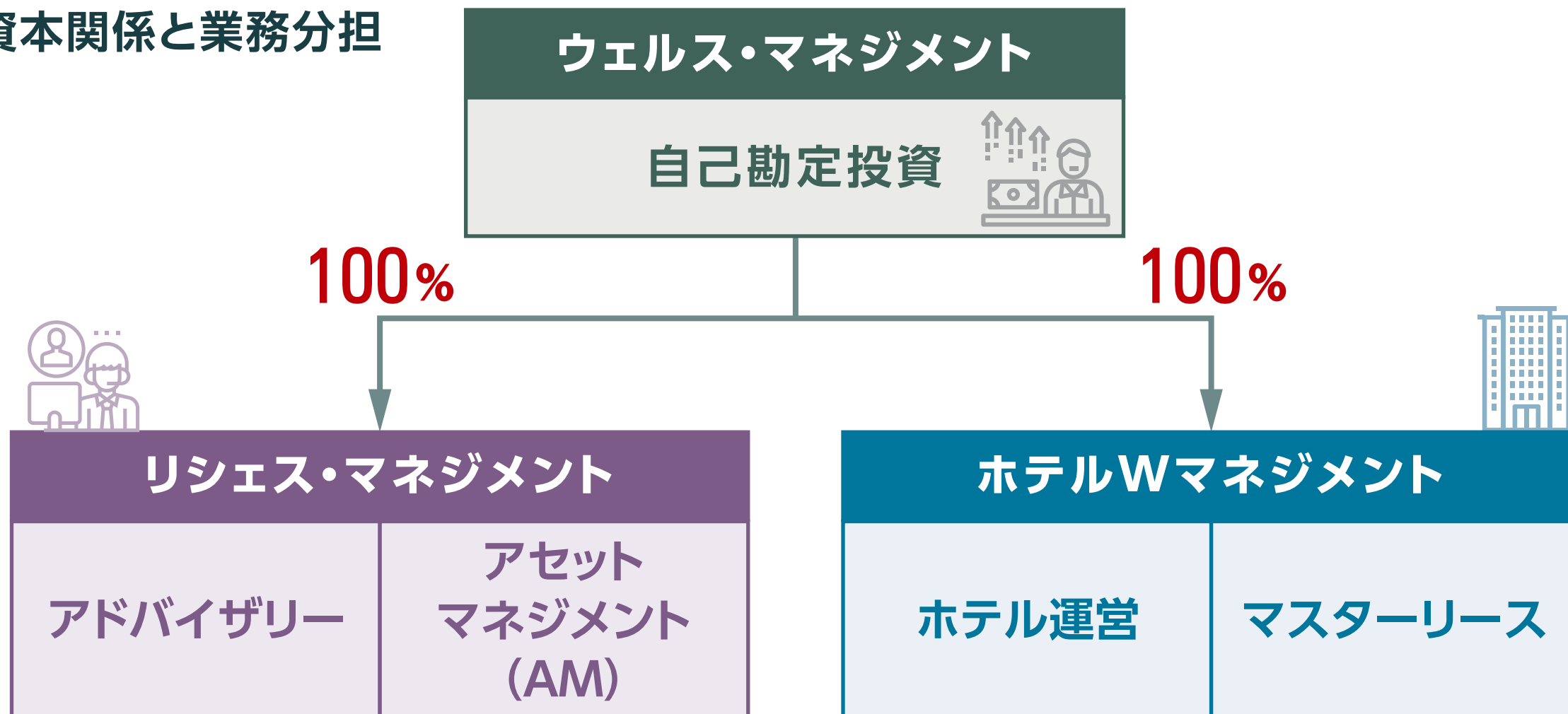
『中期経営計画2022』の各年度における数値目標は以下の通り

|                     | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 |
|---------------------|----------|----------|----------|
| 売上高                 | 90億円     | 100億円    | 140億円    |
| 経常利益                | 30億円     | 35億円     | 40億円     |
| EBITDA <sup>※</sup> | 35億円     | 40億円     | 45億円     |

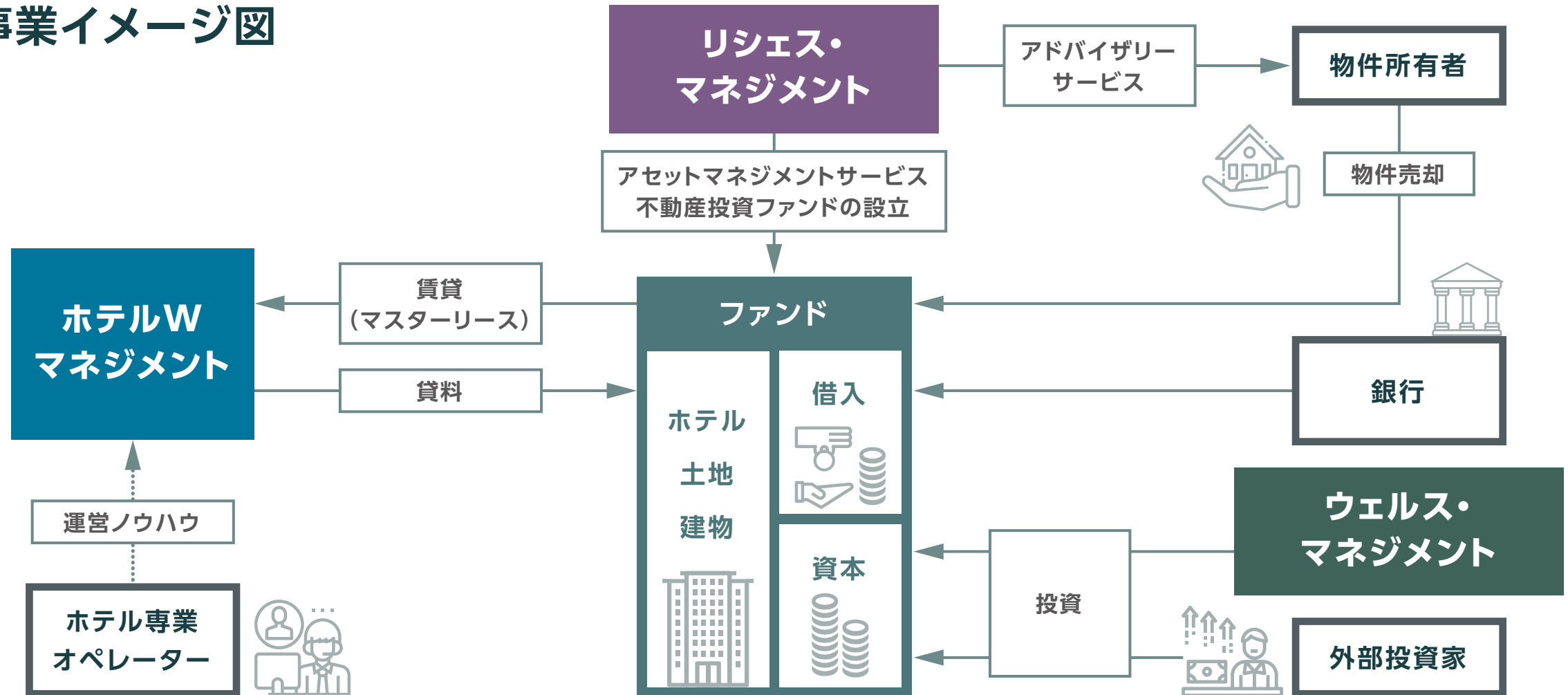
※ 経常利益(利払前) + 減価償却費

# ウェルス・マネジメントグループ について

## 資本関係と業務分担



## 事業イメージ図



## グループ事業の紹介

### ウェルス・ マネジメント

#### 自己投資 ・ 共同投資

投資案件の状況に  
合わせ、当社単独も  
しくは他社様との共  
同投資により、直接  
不動産に投資を行  
います。

### リセス・マネジメント

#### 不動産金融事業

#### アドバイザリー サービス

投資案件の発掘か  
らデューディリジェ  
ンス、取得、売却ま  
でのトータルアドバ  
イスを提供します。

#### アセット マネジメント サービス

不動産投資の入  
口から出口までを  
ワンストップでサ  
ポートするプラッ  
トフォームの提供  
を行います。

### ホテルWマネジメント

#### ホテル運営事業

#### ホテル運営

レベニューマネジ  
メント・現場管理  
等、ホテル運営に関  
する様々なサービ  
ス提供、ホテルへの  
投資・開発のコン  
サルティングを行  
います。

#### マスタ リース

包括的な物件活用  
のサポート及び賃  
料の固定化を実現  
します。

## ウェルス・マネジメント株式会社

|           |                                                                                                                                                               |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 本 社 所 在 地 | 東京都港区赤坂1丁目12番32号 アーク森ビル33階                                                                                                                                    |
| 資 本 金     | 8億8,001万円(平成31年3月31日現在)                                                                                                                                       |
| 上場証券取引所   | 東京証券取引所市場第二部(証券コード: 3772)                                                                                                                                     |
| 役 員       | 代表取締役社長 千野 和俊<br>取締役 今田 昭博<br>取締役(社外) 田中 宏明<br>取締役(社外) 本荘 修二<br>取締役(社外) 日野 正晴<br>取締役(社外) 西江 章<br>常勤監査役 奥山 泰<br>監査役(社外) 小澤 善哉<br>監査役(社外) 森島 義博<br>監査役(社外) 太田 将 |
| 決 算 期     | 3月                                                                                                                                                            |
| 事 業 内 容   | 不動産金融事業、ホテル運営事業                                                                                                                                               |

### 代表者略歴

#### 千野 和俊

2001年、三菱地所投資顧問の設立メンバーとして取締役を務め、同社の経営に参画。同社で、6つの不動産ファンド及び2つのNPLファンドを運用し、その受託総額は3,000億円に上る。

2006年に現リシエス・マネジメント株式会社を起業。リーマンブラザーズのグローバルファンド、米系ペンションファンドにおけるAMとしての実績を含め、現在までに受託総額は累計2,000億円に上る。



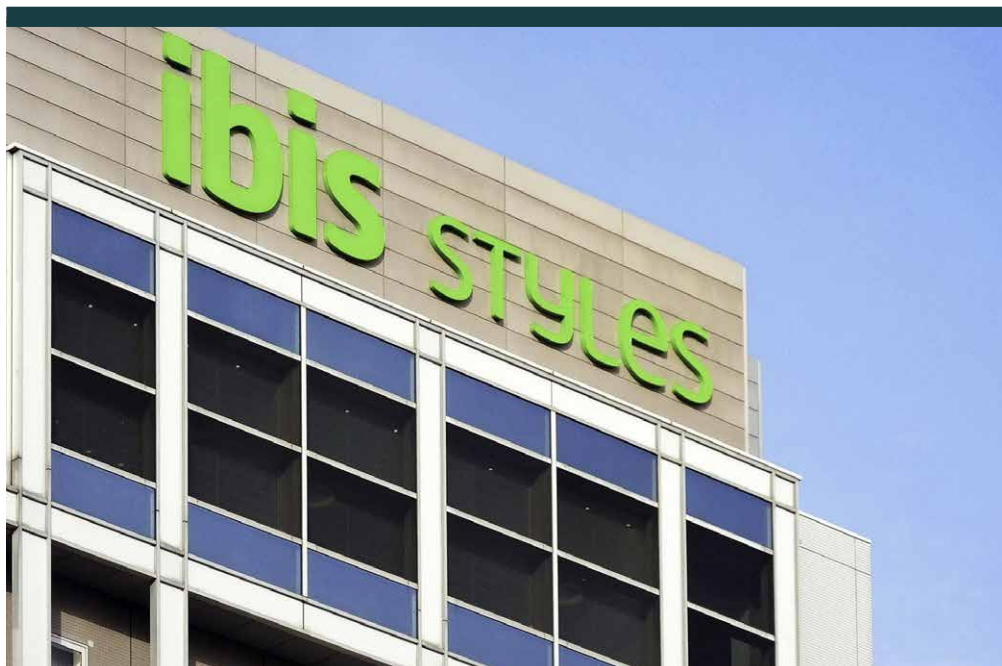
## リシエス・マネジメント株式会社

|           |                                                                                              |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 本 社 所 在 地 | 東京都港区赤坂1丁目12番32号 アーク森ビル                                                                      |
| 資 本 金     | 6,300万円(平成31年3月31日現在)                                                                        |
| 役 員       | 代表取締役社長 千野 和俊<br>取締役 今田 昭博<br>取締役 三原 大介<br>取締役 増田 典宏<br>監査役 田中 宏明                            |
| 登 録 ・ 免 許 | 宅地建物取引業(東京都知事(3)第86765号)<br>第二種金融商品取引業／<br>投資助言・代理業(関東財務局長(金商)第579号)<br>貸金業(東京都知事(5)第30512号) |

## 株式会社ホテルWマネジメント

|           |                                                    |
|-----------|----------------------------------------------------|
| 本 社 所 在 地 | 大阪府中央区宗右衛門町2番13号                                   |
| 資 本 金     | 2,400万円(平成31年3月31日現在)                              |
| 役 員       | 代表取締役社長 近持 淳<br>取締役 増田 典宏<br>取締役 小松 雅尚<br>監査役 奥山 泰 |





## イビススタイルズ大阪難波

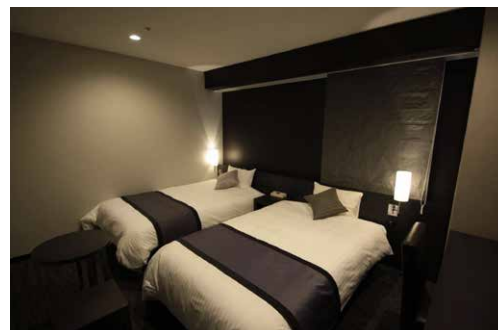
ibis Styles Osaka Namba

株式会社ホテルWマネジメントが運営するイビススタイルズ大阪難波 (ibis Styles Osaka Namba) は、大阪有数の観光名所・道頓堀まで徒歩1分と絶好のロケーションにあります。戎橋、心斎橋筋商店街等も徒歩数分であり、また、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン®や海遊館などの有名な観光スポットにも容易にアクセスできる、利便性の高いホテルです。

【所在地】〒542-0084 大阪市中央区宗右衛門町2-13

【アクセス】大阪メトロ日本橋駅2番出口から徒歩5分、  
なんば駅14番出口から徒歩8分

【設備】室数：計343室  
部屋タイプ：シングル(セミダブル含む)、ダブル、ツイン、トリプル、フォース、  
和室、宴会場・会議場  
飲食施設：朝食会場(和洋食ビュッフェ)、その他テナントレストラン等あり  
インターネット：全館無料Wi-Fi 立体駐車場あり





## イビス大阪梅田

ibis Osaka Umeda

2018年11月1日グランドオープン!!

イビス大阪梅田 (ibis Osaka Umeda) は、オフィスや商店街、飲食店が数多く立ち並ぶにぎやかな梅田地区の中心に位置しています。JR大阪駅と梅田駅から徒歩4分で、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン®、大阪城、海遊館、梅田スカイビル、グランキューブ大阪、コングレコンベンションセンターなど、主要ランドマークへのアクセスにも優れているうえ、京都、奈良、神戸にも近いとても利便性の高いホテルです。

【所在地】〒530-0018 大阪府大阪市北区小松原町1-5

【アクセス】JR大阪駅、各線梅田駅から徒歩4分

【設備】室数：計181室  
部屋タイプ：ダブル、ツイン  
飲食施設：COOKPARK (カフェ・バー)  
営業時間 7:00～23:00 (22:30ラストオーダー)  
インターネット：全館無料Wi-Fi





## 京都悠洛ホテルMギャラリーbyソフィテル M Gallery by Sofitel

2019年4月26日グランドオープン!!

京都悠洛ホテルMギャラリーbyソフィテルは日本初上陸のアコーホテルズラグジュアリーブティックホテルです。京都で1番の繁華街、三条の中心部という絶好のロケーションに位置しています。三条駅と三条京阪駅から徒歩2分、JR京都駅までは15分という距離で、主要観光地へのアクセスも抜群です。

和の要素を取り入れた隠れ家のような空間で、心に残る旅のひとつをお過ごしいただけます。

【所在地】〒605-0009 京都府京都市東山区三条通大橋東入大橋町84

【アクセス】京阪電鉄本線「三条」駅徒歩2分／地下鉄東西線「三条京阪」駅徒歩2分

【設備】室数：計144室

部屋タイプ：ダブル、ツイン

館内施設：54TH STATION GRILL (レストラン)、1867 (バー)、フィットネス

インターネット：全館無料Wi-Fi 完全禁煙



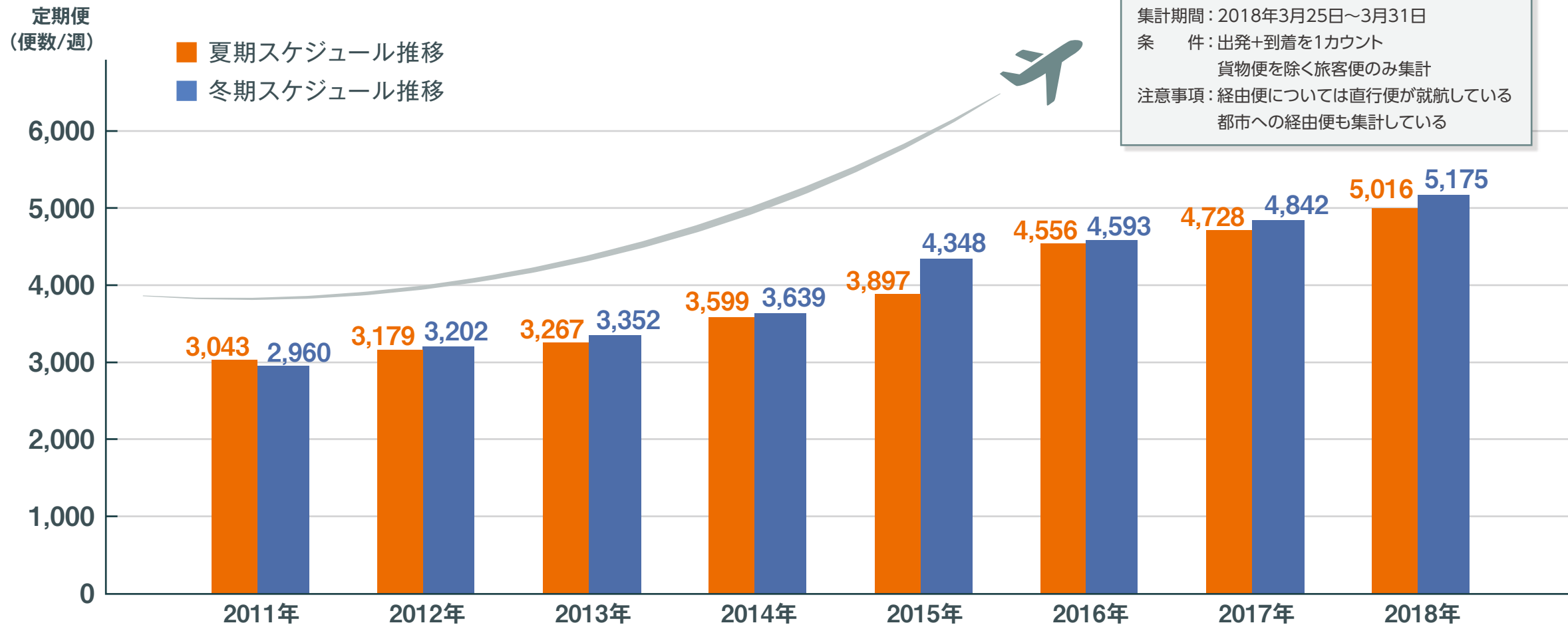
# Appendix

|  | 2012年<br>政府策定目標 | 2017年 政府策定目標          |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|
|                                                                                   | 2016年までに        | 2020年までに              | 2030年までに                |
| 訪日外国人旅行者数                                                                         | 1,800万人         | 4,000万人<br>2015年の約2倍  | 6,000万人<br>2015年の約3倍    |
| 訪日外国人旅行消費額                                                                        | 3兆円             | 8兆円<br>2015年の2倍超      | 15兆円<br>2015年の4倍超       |
| 地方部※での<br>外国人延べ宿泊者数                                                               | 2,400万人泊        | 7,000万人泊<br>2015年の3倍弱 | 1億3,000万人泊<br>2015年の5倍超 |
| 外国人リピーター数                                                                         | 1,000万人         | 2,400万人<br>2015年の約2倍  | 3,600万人<br>2015年の約3倍    |

※三大都市圏(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県)以外の地域

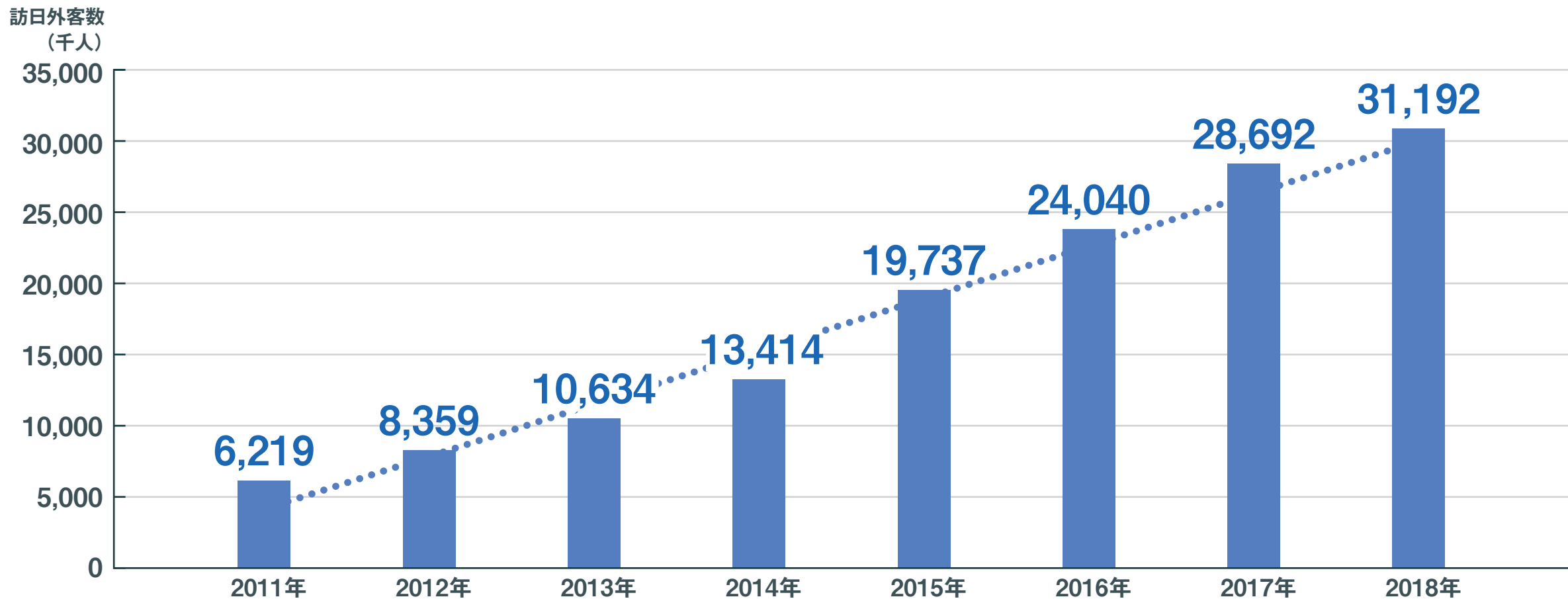
出典) 観光庁 明日の日本を支える環境ビジョン 概要「観光立国推進基本計画」

# インバウンド — 国際線就航の状況 —



出典) 国土交通省 2018冬期スケジュール 国際線定期便の概要

## 年別訪日外客数推移

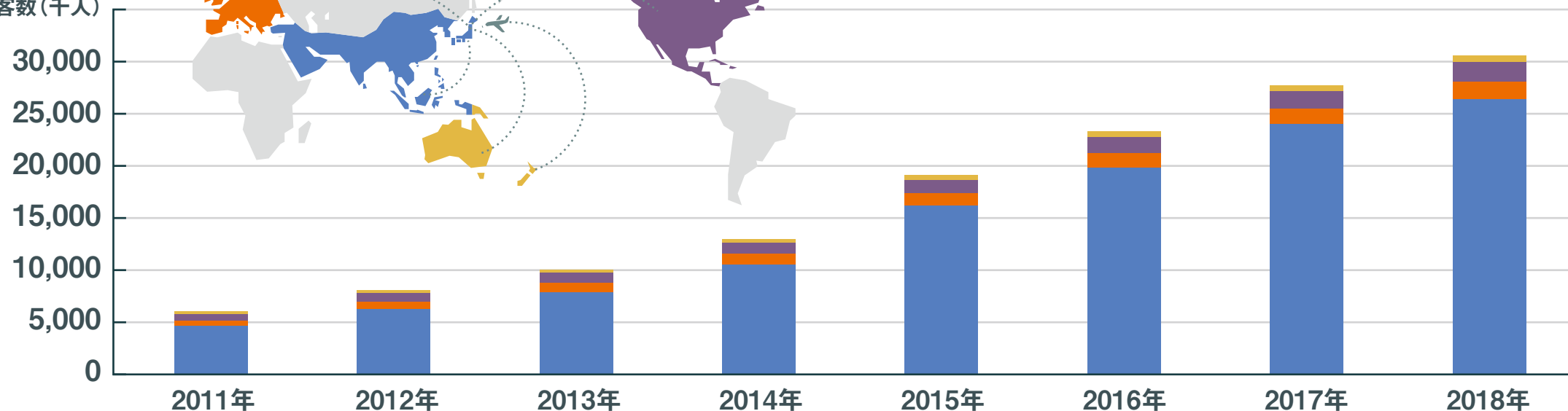


出典) 日本政府観光局 年別訪日外客数の推移(2003~2018)



## 地域別内訳

訪日外客数(千人)

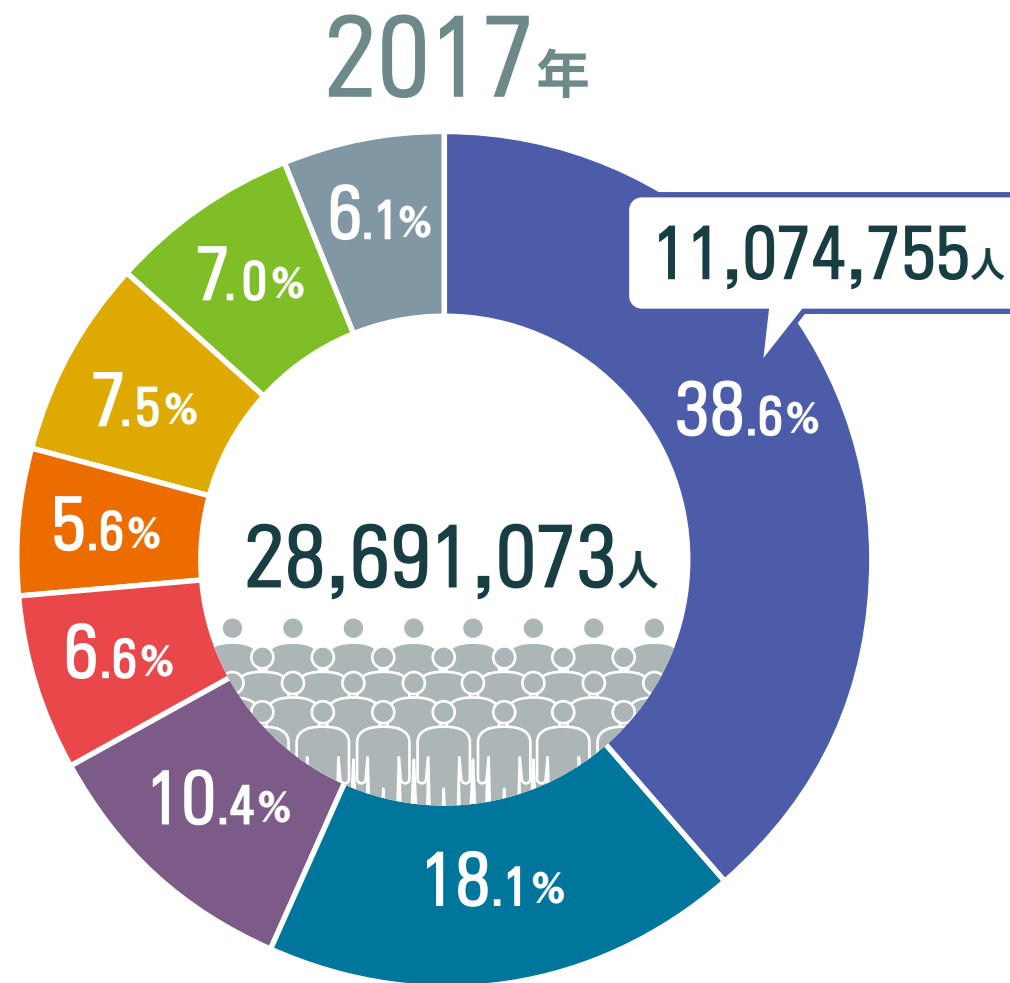
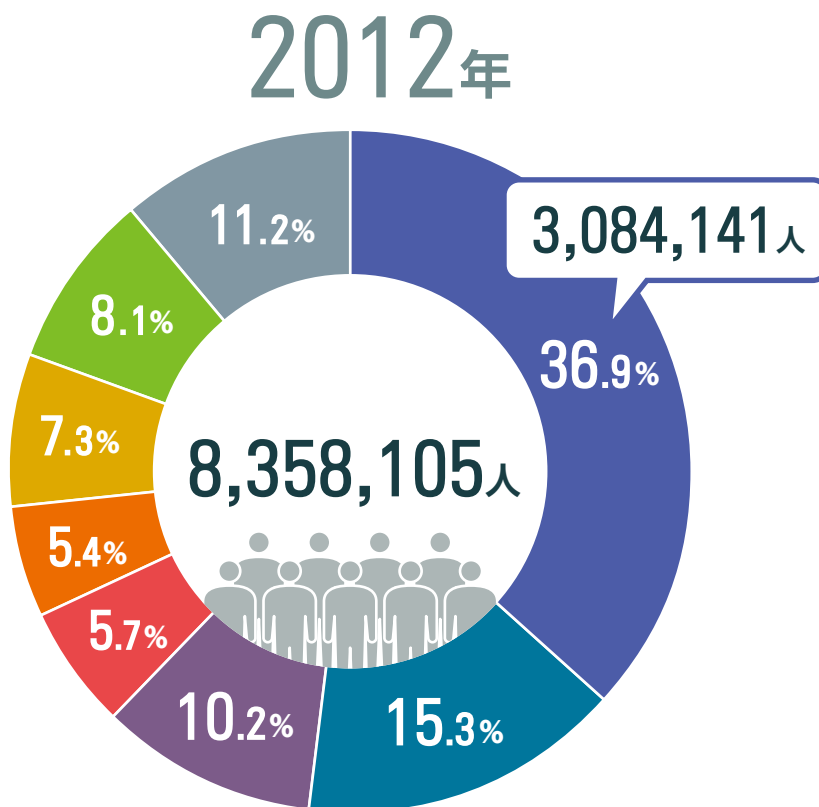


オセアニア  
北アメリカ  
ヨーロッパ  
アジア

出典) 日本政府観光局 地域別の内訳(2016~2018)

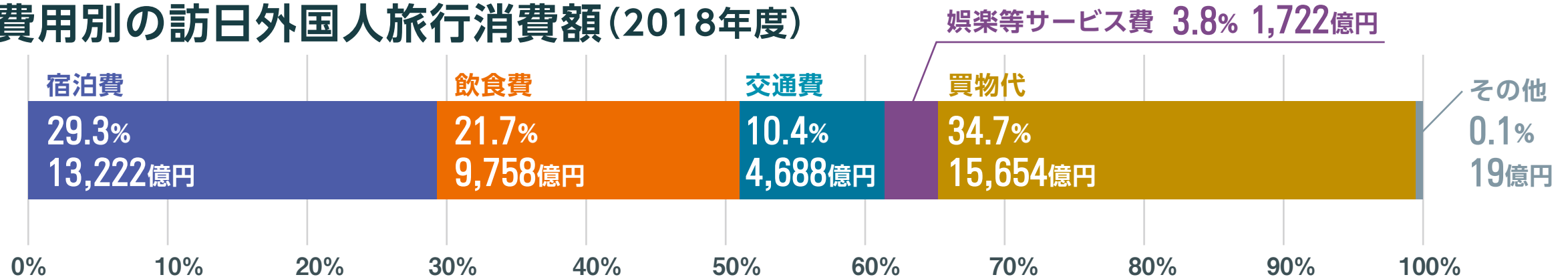
## 訪日外客数(リピート率)

- 1回目
- 2回目
- 3回目
- 4回目
- 5回目
- 6～9回目
- 10～19回目
- 20回以上



出典) 日本政府観光局 訪日回数内訳2012、2017

## 費用別の訪日外国人旅行消費額(2018年度)



## 都道府県別訪日外国人訪問率(TOP10)、平均泊数・1人当たり旅行中支出額

| 訪問地(都道府県) |     |      |     | 訪問率(%) | 平均泊数(泊) | 1人当たり旅行中支出(円/人) |
|-----------|-----|------|-----|--------|---------|-----------------|
| 1         | 大阪府 | 39.1 | 2.8 | 64,408 |         |                 |
| 2         | 東京都 | 37.2 | 4.3 | 97,047 |         |                 |
| 3         | 千葉県 | 29.6 | 0.3 | 14,277 |         |                 |
| 4         | 京都府 | 26.8 | 1.5 | 25,345 |         |                 |
| 5         | 福岡県 | 12.0 | 2.4 | 56,360 |         |                 |

| 訪問地(都道府県) |     |      |     | 訪問率(%)  | 平均泊数(泊) | 1人当たり旅行中支出(円/人) |
|-----------|-----|------|-----|---------|---------|-----------------|
| 6         | 北海道 | 11.7 | 5.1 | 109,607 |         |                 |
| 7         | 奈良県 | 8.8  | 0.5 | 8,485   |         |                 |
| 8         | 沖縄県 | 7.5  | 3.8 | 69,027  |         |                 |
| 9         | 愛知県 | 6.7  | 2.7 | 45,492  |         |                 |
| 10        | 兵庫県 | 6.4  | 1.1 | 21,742  |         |                 |

出典) 観光庁 観光統計2018(年間)

## 旅館・ホテルの営業施設・客室推移

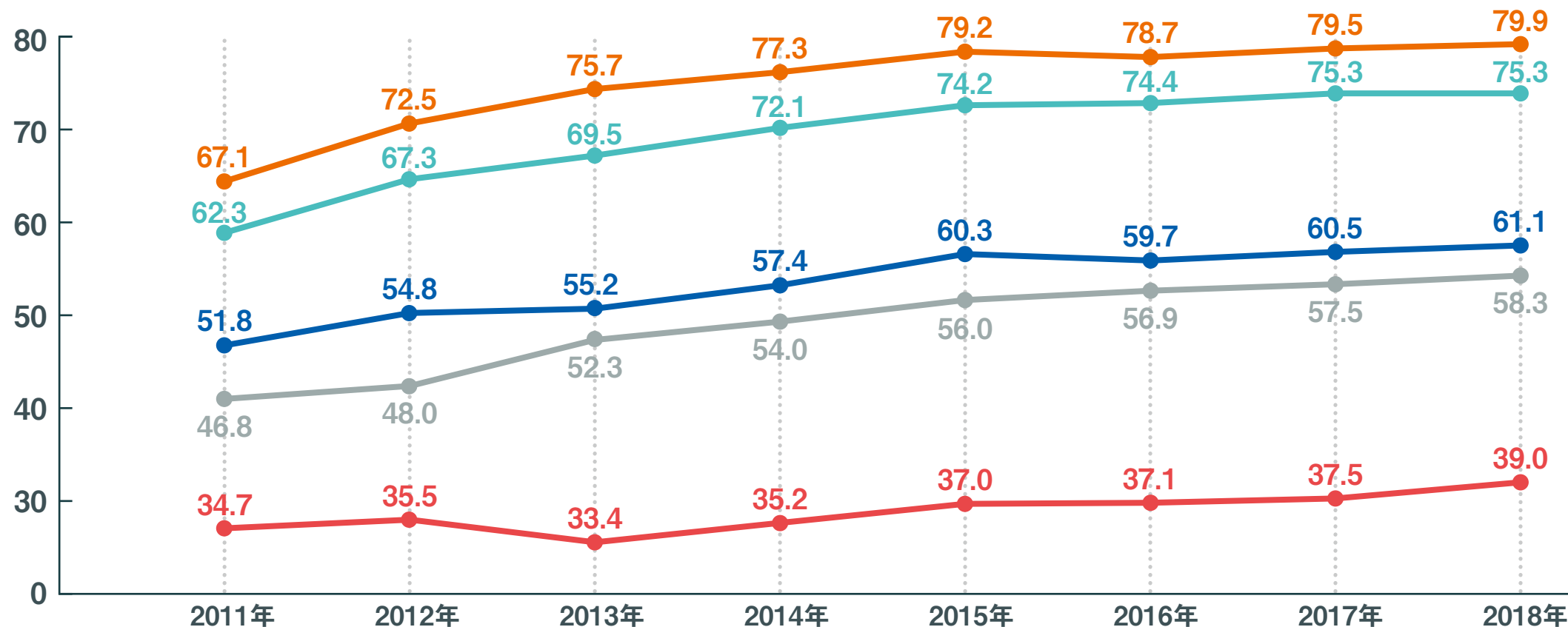
|     | 2014 年 |        |     |        | 2017 年 |        |     |         | 増 減   |         |     |        |
|-----|--------|--------|-----|--------|--------|--------|-----|---------|-------|---------|-----|--------|
|     | 旅館     |        | ホテル |        | 旅館     |        | ホテル |         | 旅館    |         | ホテル |        |
|     | 施設数    | 客室数    | 施設数 | 客室数    | 施設数    | 客室数    | 施設数 | 客室数     | 施設数   | 客室数     | 施設数 | 客室数    |
| 北海道 | 2,391  | 45,691 | 689 | 63,674 | 2,195  | 42,142 | 702 | 66,817  | ▲ 196 | ▲ 3,549 | 13  | 3,143  |
| 千葉  | 1,203  | 22,811 | 174 | 28,744 | 1,138  | 21,698 | 190 | 33,706  | ▲ 65  | ▲ 1,113 | 16  | 4,962  |
| 東京  | 1,194  | 45,204 | 675 | 98,644 | 1,306  | 58,583 | 718 | 110,641 | 112   | 13,379  | 43  | 11,997 |
| 愛知  | 985    | 27,762 | 292 | 27,718 | 874    | 30,573 | 301 | 28,769  | ▲ 111 | 2,811   | 9   | 1,051  |
| 京都  | 693    | 9,946  | 216 | 23,650 | 652    | 9,151  | 269 | 27,038  | ▲ 41  | ▲ 795   | 53  | 3,388  |
| 大阪  | 759    | 18,981 | 371 | 57,147 | 732    | 18,405 | 498 | 71,193  | ▲ 27  | ▲ 576   | 127 | 14,046 |
| 兵庫  | 1,189  | 15,938 | 421 | 27,771 | 1,091  | 15,126 | 434 | 29,578  | ▲ 98  | ▲ 812   | 13  | 1,807  |
| 奈良  | 395    | 5,538  | 58  | 3,667  | 340    | 4,788  | 66  | 4,409   | ▲ 55  | ▲ 750   | 8   | 742    |
| 福岡  | 621    | 10,395 | 393 | 39,475 | 539    | 9,454  | 418 | 42,470  | ▲ 82  | ▲ 941   | 25  | 2,995  |
| 沖縄  | 562    | 7,456  | 363 | 32,611 | 613    | 8,882  | 396 | 35,823  | 51    | 1,426   | 33  | 3,212  |

※厚生労働省「衛生行政報告例」をもとに、ウェルス・マネジメントにて編集

## 国内宿泊タイプ別客室稼働率推移

単位: %

● 全体 ● 旅館 ● シティホテル  
● リゾートホテル ● ビジネスホテル



出典) 観光庁 観光統計宿泊旅行統計調査 平成30年1月～12月分(年の速報値) 報道発表資料

## 世界主要都市のホテル宿泊費

(千円)

|             | 東京 | ニューヨーク |         | ロンドン |      | パリ  |        |
|-------------|----|--------|---------|------|------|-----|--------|
| リッツカールトン    | 73 | 140    | \$1,285 | 126  | £872 |     |        |
| ハイアット       | 62 | 50     | \$452   |      |      | 161 | €1,310 |
| インターコンチネンタル | 41 | 60     | \$544   | 50   | £332 | 35  | €278   |
| シャングリ・ラ     | 80 |        |         | 82   | £568 | 121 | €988   |
| マンダリンオリエンタル | 75 | 140    | \$1,148 | 123  | £850 | 140 | €1,145 |
| ペニンシュラ      | 55 | 50     | \$1,100 |      |      | 117 | €950   |
| フォーシーズンズ    | 77 | 60     | \$1,198 | 95   | £661 | 143 | €1,163 |

1USD=110円

1GBP=145円

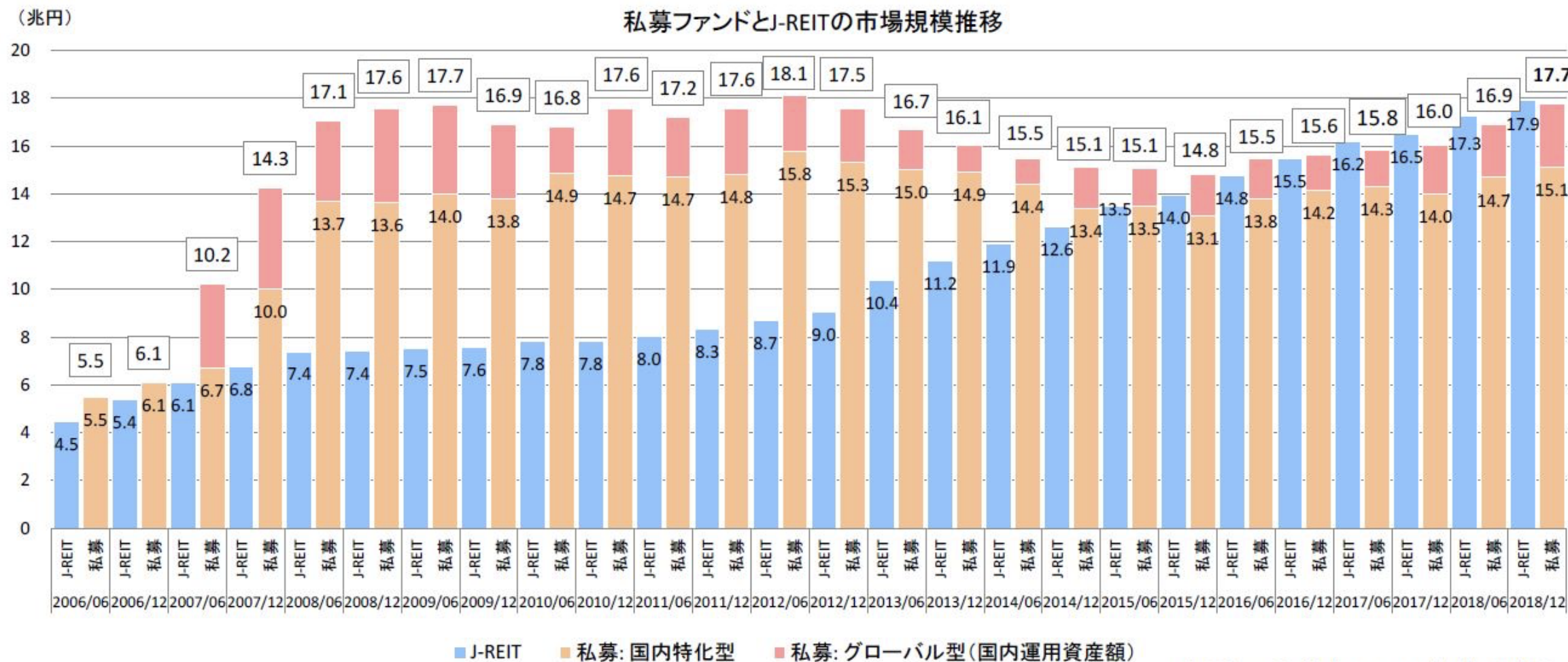
1EUR=123円

※参考

|            |    |
|------------|----|
| 帝国ホテル      | 46 |
| ホテルオークラ    | 41 |
| ホテルニューオータニ | 45 |

※各社公式ホームページより ウェルス・マネジメント調べ(2019年3月28日時点)

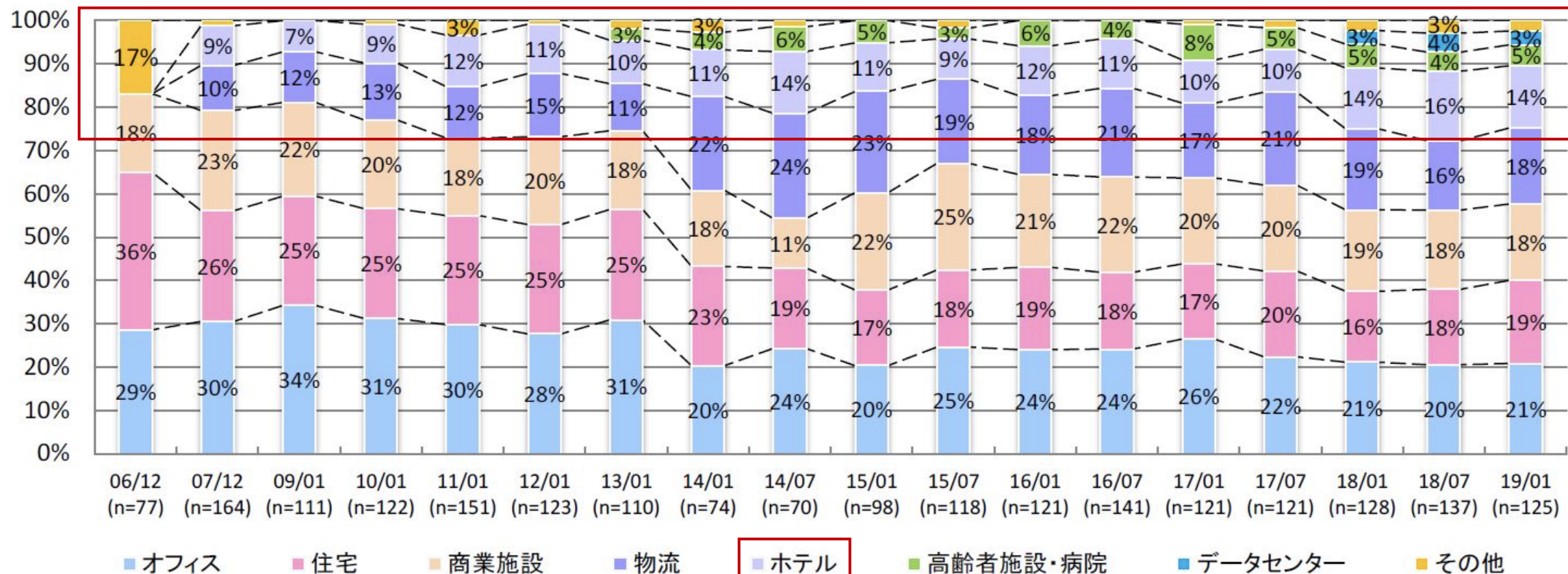
# 不動産ファンド — 市場規模推移 —



出所) 三井住友トラスト基礎研究所



## 投資対象物件タイプ〈不動産私募ファンドに関する実態調査 2019年1月 ～アンケート調査結果の概要～〉



※06/12は物流、ホテルはその他に含まれる ※アンケートにおいてデータ記載可能なファンドの集計結果

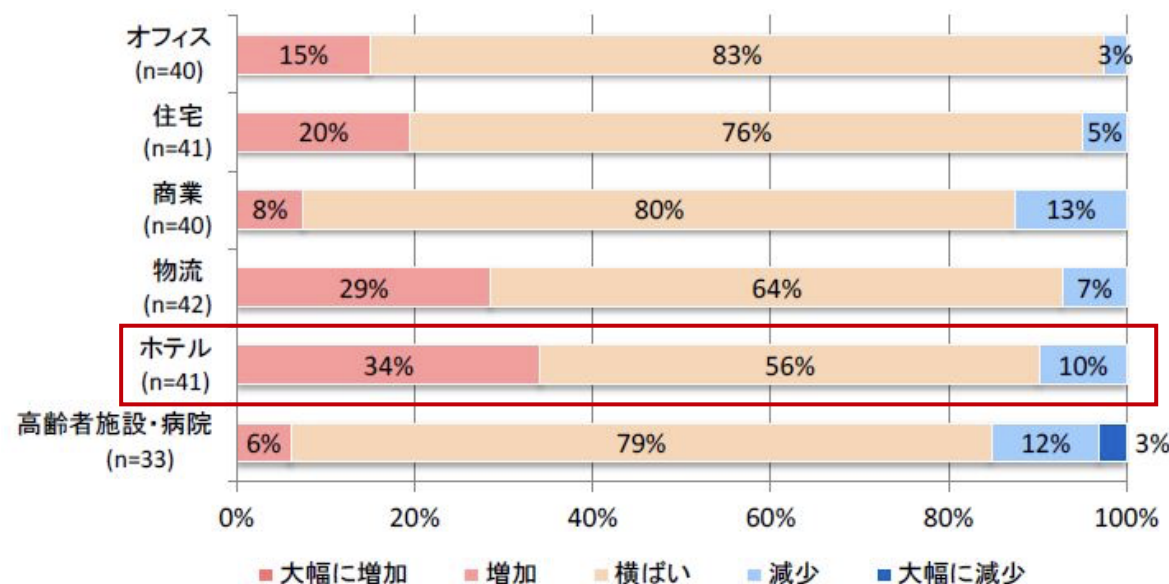
※グラフ中の「n」は有効回答数 ※06/12は物流、ホテルはその他に含まれる

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

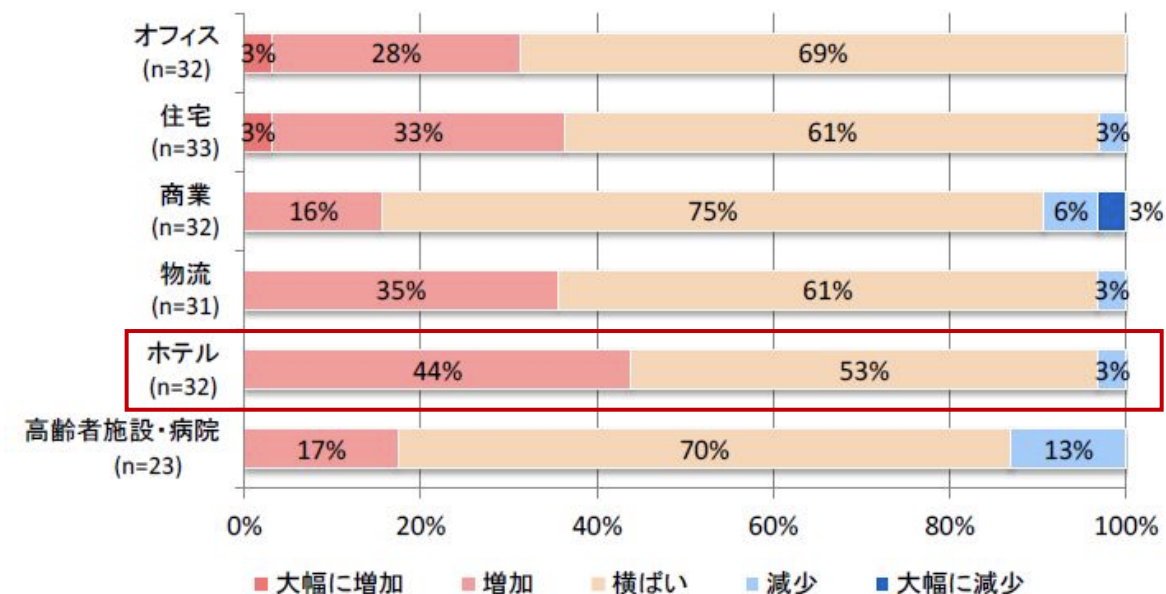


## 投資対象物件タイプ別 〈不動産私募ファンドに関する実態調査 2019年1月 ～アンケート調査結果の概要～〉

### 国内投資家の投資意欲



### 海外投資家の投資意欲



※グラフ中の「n」は有効回答数

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

## 免責事項

- 本資料は、今後の中期経営計画に関する情報の提供を目的としたものであり、投資の勧誘を目的としたものではありません。実際の投資に際しては、ご自身の判断と責任において投資判断を行って頂きますようお願い致します。

また、本資料の記述内容につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、安全性を保証するものではありません。本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。

- 本資料には、当社および連結子会社の計画など将来に関する記述が含まれております。

これらの将来に関する記述は、作成時点において入手可能な情報に基づいており、様々なリスクや不確実性が内在しています。従って、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性がありますことをご承知おき下さい。