



『中期経営計画2024』について 動画レポート

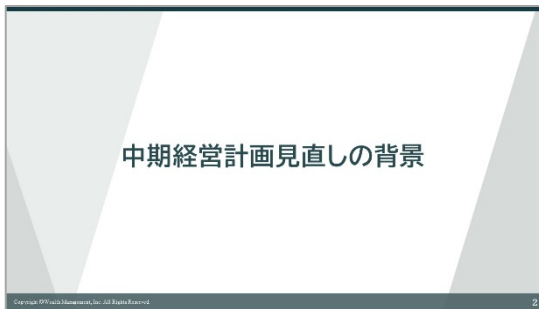


動画はこちら▶ https://www.cmstream.com/pir/?conts=wealthmngt_202106_4Klp&adm=1

目次

- 中期経営計画見直しの背景について
- 現状認識について
- 「中期経営計画2024」について
- 事業戦略(1)-不動産事業戦略
- 事業戦略(2)-アセットマネジメント事業戦略
- 事業戦略(3)-ホテル運営事業戦略
- その他運営戦略について
- 「中期経営計画2024」で目指す経営指標について
- おわりに

中期経営計画見直しの背景について



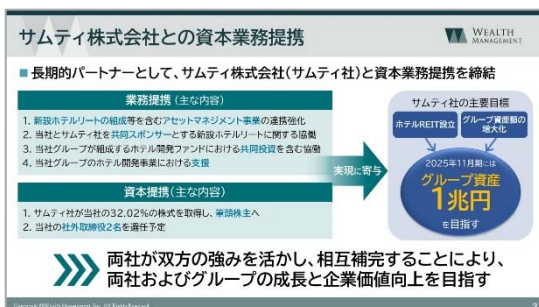
A: 本日はウェルス・マネジメント株式会社、千野社長に、2021年6月15日に発表された『中期経営計画2024』についてお話を伺いたいと思います。千野社長、どうぞよろしくお願いします。

千野: よろしくお願ひします。

A: まず中期経営計画見直しの背景についてお聞かせください。

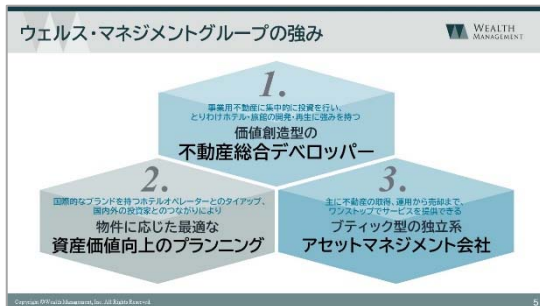


千野: 大きくは3点ございます。1つは前中期経営計画の期間中にコロナのパンデミックが発生したということです。それにより中期経営計画2年目の業績が大きく毀損したということが背景にあります。2つ目はREITの上場がそのパンデミックにより見通しがつかなくなったということがあります。パナソニックホームズ社との提携も解消になり、REITの準備もパンデミックのためにずいぶん遅延してしまったということが2つ目の要因です。



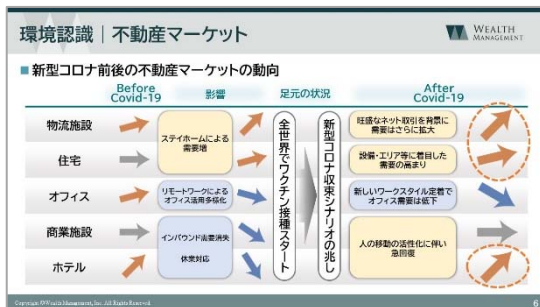
3つ目ですが、これは皆さまにご報告のとおり、つい先だってサムティ株式会社との間で新たな資本業務提携契約をいたしました。それにより同社が当社の筆頭株主になりました。同社はすでにREITを1つ持っており、2つ目のホテルREITを立ち上げる構想について当社と目線、目標が一致した点がございます。資本業務提携をすることによって今後の当社の中期経営計画も大きく変わってくるということが大きな背景にあります。

現状認識について

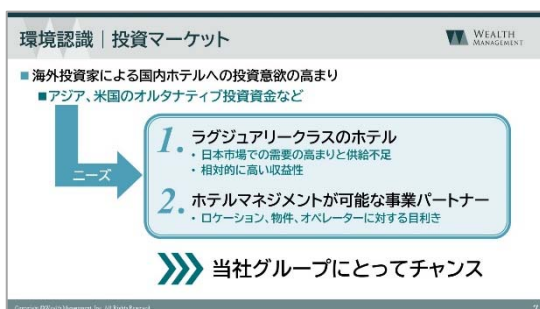


A: 中期経営計画のお話の前にウェルス・マネジメントの強みと、それが新型コロナウイルス感染症拡大によってどのような状況にあるのか、千野社長のご意見をお聞かせください。

千野: 当社のグループの強みですが、3つの側面を持っています。1つは「価値創造型の不動産の総合デベロッパー」であるという点。2つ目につきましては、「物件に応じた最適な資産価値向上のプランニング」ができる、いわゆるホテルのマネジメントができる会社ということでもあります。3つ目は「プティック型の独立系アセットマネジメント会社」として、不動産の取得から運用まで一気通貫でサービスを提供できる、ということに強みがございます。



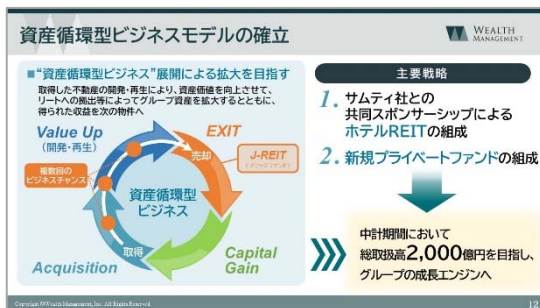
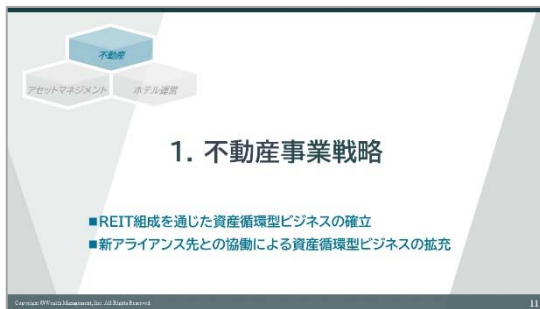
不動産マーケットの認識ですけれども、パンデミックにより不動産セクターについては、その収益性、成長性が大きく二極化されました。ご存じのとおり物流施設や住宅など、あまりパンデミックの影響の無いものにつきましては、今も堅調に成長を続けておりまして、REIT市場でも大変な人気になっております。片や、このパンデミックの間に人が無くなったセクターとしましては、主にリテール、商業施設ですね、それからホテル、オフィスとなっています。特にホテル、リテールについては人流が著しく制限された関係で大きな差ができてしまいました。



それに伴いまして、今後の不動産マーケットに対する投資家の見方ですけれども、アメリカについては昨年の12月ぐらいからワクチンの普及が急加速に進んでいます。もう60%近い方がワクチンの接種を完了いたしました。それによって今アメリカ国内では、国内のホテル需要、旅行需要がものすごい高まりを持っています。こういうことが、お隣の中国でも起きています。その波が日本にも来るということです。これを受け、不動産の投資家は、ホテルマーケットがワクチンにより急回復することを期待しています。そういう状況の中、国内外のさまざまな投資家の方々からそういうオポチュニティを探しに、当社への引き合いが増えています。

もう1つは、ただ単にホテルを買うということだけではなく、ホテルのオペレーションそのものを知っているところ。ホテルの経営そのものを知っている会社、こういう会社を投資家の方々から所望しているということが、今までとは大きな違いになっていると言えると思います。

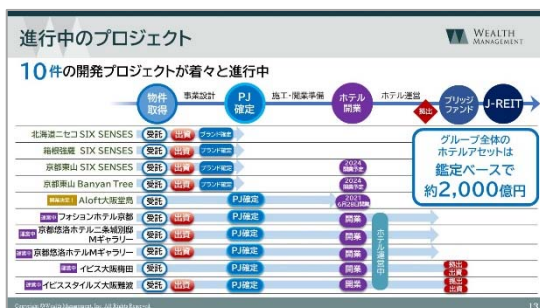
事業戦略(1)-不動産事業戦略



A: それでは事業戦略について1つずつ教えてください。まず1つ目は不動産事業についてお願いいたします。

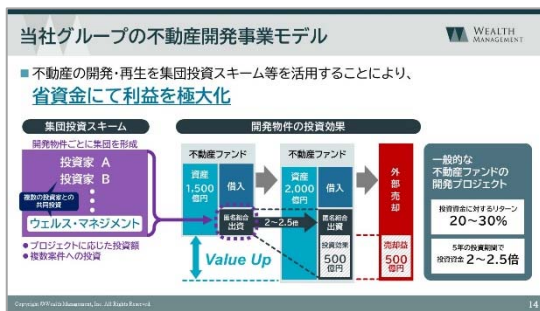
千野: まず不動産事業戦略につきましては大きく2つの柱があります。1つはREITの組成そのものであります。2つ目は新アライアンス先を獲得するということとなります。われわれが不動産を取得してからREITにその不動産を拠出するまで、こちらの図に書いてありますように幾つかのフェーズがあります。幾つかのフェーズでわれわれは不動産の開発をしたりバリューアップをしたりしています。その都度われわれは投資家の入れ替えを図っています。投資家の入れ替えを図るごとに複数回のビジネスチャンスが生まれるため、複数回のキャピタルゲインが得られるスキームになっています。この資産循環型のビジネスの確立には、とにもかくにもJ-REITを上場させるということが非常に重要な戦略になります。

それからわれわれは、中期経営計画期間中において総取扱高2,000億円を目指すわけですが、それに加え5,000億円のREITにさせるには新規プライベートファンドの組成が必達となります。そのために先ほどお話ししましたように、国内外の新しい投資家の方から新しいファンドへの出資の打診をいただいているということでもあります。



こちらが進行中のプロジェクトになりますが、皆さんご承知のとおり、開発のプロジェクトについてはご覧の10件になります。コロナのパンデミックの間においても開発のプロジェクトは着々と進行しています。これに札幌の案件を含めた11件、札幌はもうすでに開発が終わって稼働しているホテルですが、この1件を加えた11件のホテルアセットが鑑定ベースですでに約2,000億円あります。これをベースにこの中期経営計画を進めていくということになるかと思えます。

事業戦略(1)-不動産事業戦略



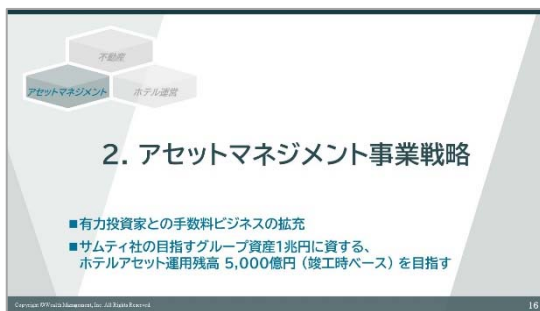
千野:次にこちらにありますのが当社グループの不動産開発事業モデルとなります。図の真ん中に不動産ファンドがありますが、ここについてはわれわれが複数の投資家から匿名組合の形で出資を募り、不動産ファンドに出資していただきます。そこに借入をアレンジして、いわゆるレバレッジをかけて、投資家の収益の極大化を図ることがビジネスモデルになっております。

そのレバレッジのかかり方ですけれども、この図にありますように投資家の投資資金に対するリターンがIRRで20%から30%になるように設計をしています。これは5年間の投資期間で投資家の投資資金が約2倍から2.5倍になるような設計となります。ここにありますように、完成形のわれわれのホテルの鑑定評価が約2,000億円であります。完成をするまでのコストの合計が、この図では仮に1,500億円としております。1,500億円のコストに対して500億円のリターンがあれば、投資資金の2倍から2.5倍になるということをこの図で表しています。



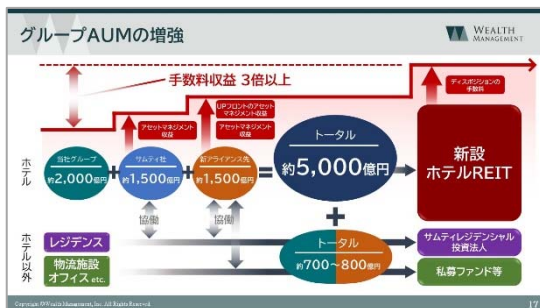
次にこちらの図ですけれども、先ほど1,500億円の資産が2,000億円になる、500億円のリターンが複数の投資家の方々に配当されるということを申し上げましたけれども、当社が仮に30%出資した場合のことを説明しております。30%というのは、あまり具体的な根拠はないのですが、連結をしない範囲内で仮に30%とした場合は、500億円のうち約150億円がわれわれのリターンとして返ってきます。その場合、3年から5年でこのプロジェクトを行うこととなりますが、1年あたり30億円から50億円のキャピタルゲインが当社に入ります。この不動産事業がわれわれの大きな成長エンジンになるということになります。

事業戦略(2)-アセットマネジメント事業戦略



A: 続いてアセットマネジメント事業について教えてください。

千野: アセットマネジメント事業戦略ですけれども、こちらの図にありますとおり、1つは有力投資家との手数料ビジネスの拡充を図る。これは新しいファンドをつくるということですね。それからもう1つは、ホテルのアセットの運用残高を、竣工時ベースで5,000億円の規模を目指すということになります。

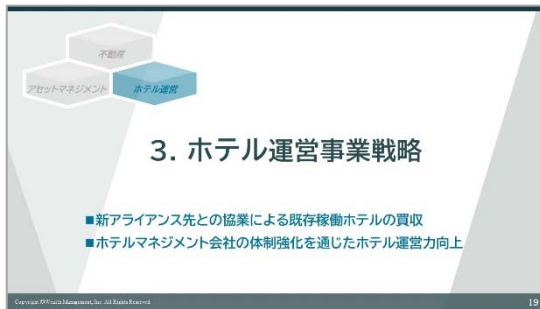


こちらの図にありますのがグループAUMの増強のイメージ、計画のイメージです。先ほどのとおり、われわれはすでに鑑定ベースで2,000億円のホテルアセットを所有しております。サムティ社は約1,500億円のホテルのアセットを所有しています。5,000億円にするためには新たに新アライアンス先と1,500億円の物件の取得をしなければなりません。という意味では、この新アライアンス先を開拓する、もちろんお話をいただいている先がたくさんあるのですけれども、そういう先と、この1,500億円をやっていくことが大きな目標になります。



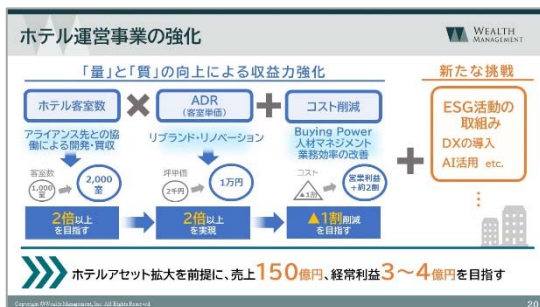
それから図の下にホテル以外、レジデンス、物流施設とありますけれども、先ほど現状マーケットの認識でもお話いたしましたとおり、ホテルについては急拡大でマーケットが回復するだろうと見ていますが、今後、ウィズコロナの時代が長く続いたとしても、レジデンス、それからいわゆるインターネットでいろいろ配達される物流、これについては引き続き根強い人気があると当社は考えています。そのためにトータルで700億円から800億円を、新しいアライアンス先とファンドを組成いたしまして、これをサムティ・レジデンシャル投資法人、もしくは私募ファンド等に売却していくことでAUMの増強策を図っていきたいと思っています。

事業戦略(3)-ホテル運営事業戦略



A:最後に、ホテル運営事業について教えてください。

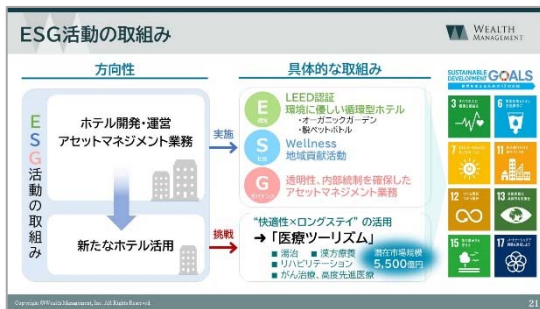
千野:最後にホテル運営事業戦略でございますが、これも2つございます。1つは新アライアンス先との協働による既存の稼働ホテルの買収。先ほど説明いたしました1,500億円のファンドによる既存稼働ホテルの買収ということになります。もう1つはホテルマネジメント会社の体制強化を通じたホテルの運営能力の向上、となります。



こちらの図にありますのがホテル運営事業の強化となります。これにつきましては量と質の向上による収益力の強化を図っていきます。1つは量ですけれども、先ほどの1,500億円のファンドを使いましてホテルの買収をしていくことによって客室を2倍以上にすることを目指していきます。それから質の向上ですけれども、これは当社の専門性である開発能力、再生能力、これらを生かしましてリブランド、リノベーションをやっていくということになります。これによりましてホテルの宿泊単価を(ビジネスホテルの)2,000円から(ラグジュアリーホテルの)1万円に上がるよう、これは最低でも2倍以上を実現することになります。

プラス、複数のホテルを運営することによって共同購買を実施するということがバイイングパワーにつながる。それから複数のホテルを同じホテル会社が運営することによって人材マネジメント、いわゆる人事で再配置をすることによって業務の効率の改善を図るということになります。これによりましてホテル(運営会社)の売上高を150億円、利益3~4億円を目指したいと思います。

事業戦略(3)-ホテル運営事業戦略



千野:それから新たな挑戦ですけれども、1つはESGの取り組み、それから2つ目はデジタルトランスフォーメーションの導入、3つ目はAIの活用等を通じて、さらなるホテル運営事業の強化を図りたいと思っております。

こちらの図ですが、ESGの活動の取り組みの具体的なものをイメージいたしました。すでにわれわれはSIX SENSESと3つのホテル開発を進めております。SIX SENSESとホテルの開発を進めるに当たりましては、彼らのブランドサティスファクションを達成するためにLEED認証を取得しなければいけません。ここにありますようにLEED認証とは環境に配慮された建築物でなければなりません。これによって認証プログラムを取得できるということになります。



サステナビリティですけれども、これはウェルネス、それからサステナビリティを重視したホテル運営ということになります。SIX SENSESのプロジェクトの中にはWatsu pool、これは水の中で究極の水中リラクゼーションを体験していただくんですけど、こういう専門のプールを造っている。それからハンモックを使ったフライングヨガ、それから有機農法によるオーガニックガーデン、それから廃プラスチックの試みをやっているウォーターボトルの再利用等々がございます。

それから、さらに新たなホテル活用のチャレンジとして、われわれはラグジュアリーホテルを通じて、ここにありますように医療ツーリズムを将来展開したいと考えています。これについては湯治、漢方、リハビリテーション等は、すでにSIX SENSESのウェルネスのプログラムの中に入っております。プラス、潜在市場規模が約5,500億円といわれているがん治療とか高度の先進医療の分野にもチャレンジしていきたいと考えています。

その他の運営戦略について

| 財務・資本・配当・人事 | |
|-------------|--|
| ■ 財務 | 1. 資本市場を活用した資金調達の検討(上場メリットの享受) 2. アライアンス先との協働による資金調達の実施(含む共同投資) |
| ■ 資本 | 3. 筆頭株主の保有比率も勘案した資本政策の検討・実施 4. 流動株式比率向上策の検討・実施 |
| ■ 配当 | 5. 利益水準に応じた安定的な配当の継続実施 6. 当社グループの成長戦略とバランスを取った配当の実施 |
| ■ 人事 | 7. プロ人材とポテンシャル人材のバランスが取れた人材採用によるヒエラルキーの構築 8. 働き方改革に伴う多様な人事制度の整備 |

A:事業以外の戦略も発表されています。主要なものについて教えてください。

千野:こちらの図にあります財務・資本・配当・人事までの4つの戦略をご覧ください。特にわれわれのビジネスの拡大のためには資金調達が不可欠だと考えております。そこにつきましては、資本市場を活用した資金調達の検討、それからアライアンス先との共同投資が必要だと考えています。資本市場を活用した資金調達につきましては、エクイティファイナンス等も検討していきたいと考えております。

それから配当ですが、トータル・シェアホルダーズ・リターンを当社は前面に出しております。これにつきましては、株価、配当、それから優待、この3つを皆さまに享受していただく政策を今後も引き続き取っていきたいと考えております。

「中期経営計画2024」で目指す経営指標について

| 経営指標 | | | |
|---------------------|----------|----------|----------|
| ■ 計数計画に基づく経営指標(KPI) | | | |
| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 |
| 取扱高 ※1 | 400億円 | 600億円 | 1,000億円 |
| 売上高 | 125億円 | 150億円 | 200億円 |
| 経常利益 | 55億円 | 65億円 | 75億円 |
| EBITDA ※2 | 65億円 | 75億円 | 85億円 |

※1 不動産事業に係る取扱案件総額+ホテル運営に係る売上高
 ※2 経常利益(利益) +減価償却費

【注釈】 EBITDA(イービティダ)とは
 ・利益、税金、減価償却(Expense Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)
 ・他人資本内債の返済(返済)に用いた利息とキャピタルコストを差し引いたものを示す財務指標の1つ

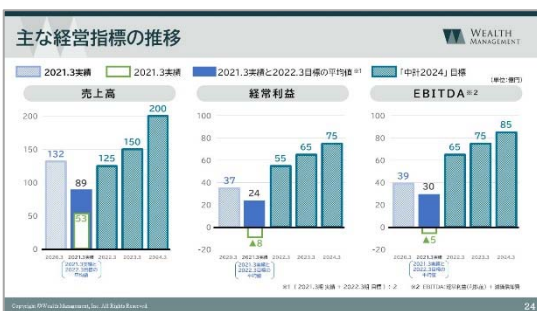
Copyright © Wealth Management, Inc. All Rights Reserved. 23

A:「中期経営計画 2024」で目指す経営指標について教えてください。

千野:こちらの図にありますのが、今回の『中期経営計画2024』で発表いたしました計数です。新たな経営指標として取扱高というものを新設いたしました。当社は売上高が過去、皆さまにご報告している決算報告の中で大きくぶれています。これの大きな要因は、当社の不動産の売り上げにつきましては、ファンドを通じて売り上げを決定しなければいけないところだと思います。例えば、ファンドがフル連結であるものにつきましては不動産の売却益そのものが不動産の売り上げになります。ただし持ち分で連結しているファンドにつきましては、持ち分の利益が売り上げになってきますので、不動産の売り上げそのものが売り上げに上がってこない。そのため不動産の売り上げが大きくても利益が持ち分で小さければその分しか上がってこないということで、非常に投資家の皆さま方からは分かりづらいと不評でありました。



ですので、われわれはファンドが売却する不動産そのものについての金額を取扱高という形で表記することにいたしました。もちろん売り上げの中にはホテル運営に関わるものも入るわけですが、圧倒的に大きいのが物件の売り上げということになりますので、ファンドの物件の売り上げを取扱高という形で新たな指標に設定させていただきました。ご覧のとおり、この中計の3年間でトータル2,000億円の取り扱いを目指すことによりまして、最終年度の経常利益を75億円、これを目指していきたいと考えております。



こちらが前期からの推移を示した主要経営指標の推移となります。分かりにくいのが、各棒グラフの左から2番目のブルーのラインでありますけれども、この青い棒グラフは前期実績と『中期経営計画2024』初年度の目標の平均値となります。これは、新型コロナウイルスのパンデミックによりまして前中計の目標が大幅に未達となりましたけれども、本来ならばこの2年間、いわゆるコロナのパンデミックの影響が及ぶ2年間で1年と仮に計測するという仮定の下に、この2年間の数値を2で割ったものをこの青い棒グラフで示しております。前年度から新中期経営計画の3年間に至る4年を階段状に右肩上がり成長させていくことを経営の目標といたしました。

おわりに



A: ありがとうございます。アフターコロナを見据えた「中期経営計画 2024」の内容、そしてそれに対する千野社長の思いなど、よく理解できました。ウェルス・マネジメントグループの今度の成長が楽しみです。千野社長、どうもありがとうございました。

千野: ありがとうございます。これからもどうぞウェルス・マネジメントの活躍にご期待ください。

『中期経営計画2024』動画および配布資料については下記を御覧ください。

https://www.cmstream.com/pir/?conts=wealthmngt_202106_4Klp&adm=1