



WEALTH
MANAGEMENT

中期経営計画説明会 レポート

1. Top Message
2. 企業理念
3. これまでの歩み
4. 前中期経営計画（2017年3月期～）について
5. 「中期経営計画2022」について



サマリー

- **中期経営計画策定のタイミングで「企業理念」と「4つのCREDO（信条）」を制定**
 - ・ 快適な時間と空間づくり、すなわち、良い「ものづくり」と「おもてなし」を実現することで、ホテルのお客様はもちろん、弊社のパートナーである投資家の皆さまにも「感動」と「安定的な繁栄」を提供します。
- **3つのステージを経て、事業確立、拡大期へステップ**
 - ・ 前身企業との2013年7月の株式交換により、現在のウェルス・マネジメントグループがスタート。これまでの6年間に於いては、1stステージにて「経営の立て直し」を行い、2ndステージ「事業の転換」にて不動産金融事業とホテル運営事業を柱とする会社に変貌。2016年4月を始めとする前中期経営計画期間より事業確立、拡大期へステップ。
- **順調に拡大を遂げた前中期経営計画期間（2017年3月期～）**
 - ・ 掲げた4つの主要の目標をクリアし、業況も着実に伸長。
 - ・ 「1. 価値創造型の不動産会社」、「2. 多様なタイプのホテル展開が可能なホテル運営会社」、「3. プレティック型の独立系アセットマネジメント会社」の3つの強みを確立。
- **飛躍的な拡大を目指す「中期経営計画2022」**
 - ・ インバウンドマーケット拡大、関連ビジネス拡充見込み、低金利など事業環境は良好
 - ・ J-REIT創設を目指し、資産循環ビジネスへの転換を図り、国内有数の受託資産の獲得を目指す。
 - ・ 東証1部上場基準を満たす基盤づくりを遂行。
 - ・ 循環型ビジネスモデルの確立、ホテルアセットの事業力強化、経営基盤安定化の基本戦略を実行。
 - ・ 不動産金融事業は、ビジネスモデルを確立し、グループ受託資産の積み上げ、外部成長（J-REIT）を目指す。
 - ・ ホテル運営事業は、既に進行中の6案件の着実な進行に加え、新規受託獲得と収益力強化に取り組む。
 - ・ 資本市場活用、財務レバレッジをフル活用した財務戦略。魅力的な会社として人材獲得、人事制度構築を遂行。
 - ・ 適正な株主構成、株式流動性向上を目指す施策、安定的な配当に加え、トータル・シェアホルダーズリターン等の指標の検討。
 - ・ 売上140億円、経常利益40億円、EBITDA45億円を3年後の数値目標として飛躍的な拡大を目論む。

1. Top message

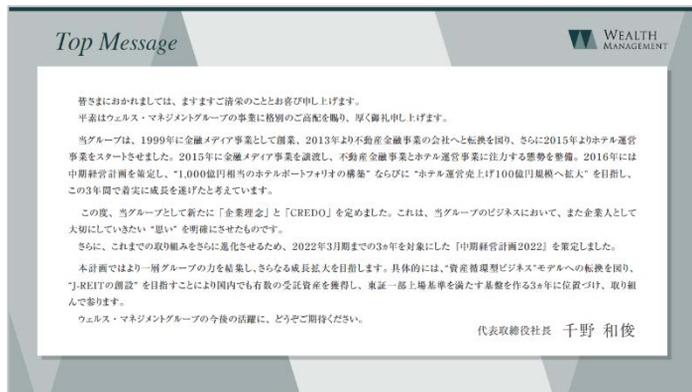


ウェルス・マネジメントの代表取締役の千野です。本日はご多用中のところ、私どもの中期経営計画説明会にお集まりいただき誠にありがとうございます。

こうして、機関投資家の皆さまへ直接ご説明する場を持つのは初の試みですが、どうぞよろしくお願いいたします。

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



説明に入る前に、まず私のキャリアをお話します。

私は大学卒業後、約25年間、三菱地所グループに在籍し様々なプロジェクトに参画しました。その中でも、1998年に当時の大蔵省主導で制定された資産流動化法の編纂過程で、不動産証券化協会（現在のARES）の前身に当たるシンジケーション協議会に外部委員として参画したことは、それ以降の私のキャリアを形成するうえで、大きなターニングポイントとなりました。

その後、2001年に三菱地所投資顧問という会社の設立メンバーとして取締役を約6年ほど務め、不動産を中心としたファンドを6本運用するとともに、各銀行のアンダーパフォーミングローンファンドを2本、計8本、約3,000億円程度の資産を受託しました。

その後、2006年に同社を退職して独立し、リーマン・ブラザーズのグローバルファンドなどのアセットマネジャーとして彼らの資産を運用し、ツカサのウィークリーマンションの再生などを手掛け、現在のホテル・マイステイズの設立なども行いました。それらを含むこれまでの受託金額は約2,000億円程度、現在まで合計して5,000億円程度のAMのキャリアがあります。

2. 企業理念

企業理念


—— 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。

Copyright ©2019 Wealth Management, Inc. All Rights Reserved.
04

さて、まず弊社グループの企業理念をご説明したいと思います。

今回の中期経営計画を策定するタイミングで、あらためて企業理念を制定しました。これは今まで当社が一貫して思っていたこと、我々の事業活動の意義を社内外に対して明文化したものです。

ご周知のとおり、わが国は四季折々の風情が豊かであり、二千有余年にわたる歴史、相撲、能、狂言など独特な文化を持っており、何よりも豊富な食材の宝庫である山海で囲まれました世界でも希有な観光立国であると認識しています。

そのわが国の財産を弊社グループが、少し大上段ではありますが、ホスピタリティーに関わる事業を通じて世界に発信していくことにより社会的役割を果たしていきたいという思いで、この企業理念を採用しました。

そのためには、「快適な時間と空間づくり、すなわち、良い“ものづくり”と“おもてなし”がまず必要と考えており、それらをしっかり実現させることで、ホテルに来ていただくお客さまはもちろんのこと、弊社のパートナーである投資家の皆さまにも「感動」と「安定的な繁栄」を提供できると考えています。

企業理念 WEALTH MANAGEMENT

FOUR CREDO

1	2	3	4
約束を守る 集団	人も資産も 「もてなす」 会社	「体験価値」の 創造と マネジメント	「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

Copyright ©2019 Wealth Management, Inc. All Rights Reserved. 05

そして、このような企業理念をもとに、弊社として大切にしたい信条をここに4つのクレドとしてまとめました。

ご覧の通り、弊社グループは資産運用会社という観点から、まずは「約束を守る集団」でありたいということです。

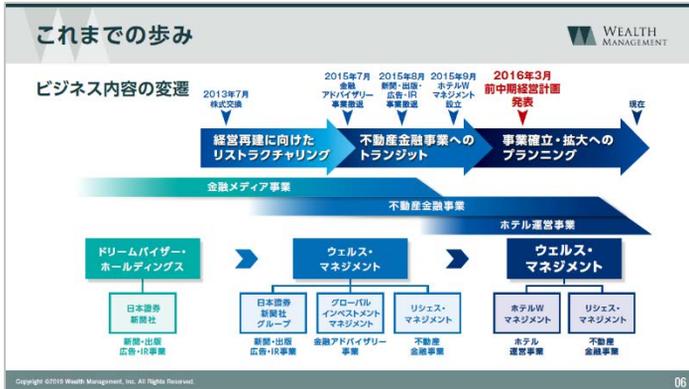
それから先ほども申し上げました、「人も資産も、もてなす会社」でありたいということ。ここでいう「人」とは、我々が提供するサービスをご利用されるお客さまそのものであり、「資産」というものが投資家の皆さまに投資していただいた資金で手掛けた我々のプロジェクトだと考えています。

それらを“もてなす”ために、非日常空間と異次元のサービスを我々は創造します。

そして皆さまの期待に応える、つまり「付加価値をつける」ことで、皆さまの期待に応えたいという気持ちを込めました。

そして最後に、皆さまに味わっていただける、素晴らしい「体験価値」を創造し続け、弊社も社員も成長したいという思いを込めております。

3. これまでの歩み



さて、当社について簡単に触れておきたいと思います。

当社の前身は、ドリームバイザー・ホールディングスという金融メディアを主業とする会社です。約6年前の2013年の夏に、同社とウェルス・マネジメントが株式交換をした時点から現在の当社グループがスタートしました。

そこから約6年間、大きく3つのステージを歩んできました。

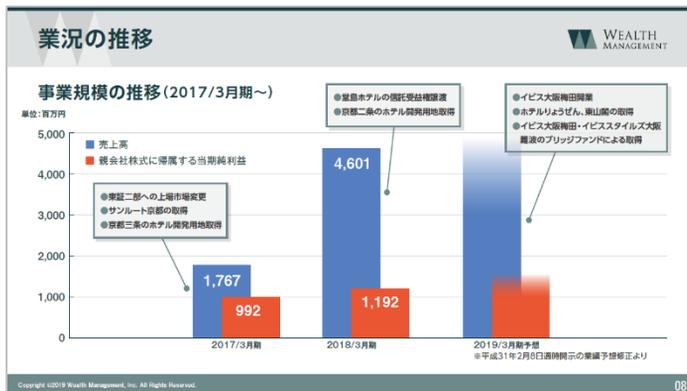
まず、1stステージでは、「経営の建て直し」を行い、2ndステージでは「事業の転換」を図りました。具体的には前身の会社の事業から撤退し、「不動産金融事業」と「ホテル運営事業」を柱とする現在の姿になりました。

さらに最後のステージで、先の中期経営計画を発表し、2016年4月からの約3年間で新しいウェルス・マネジメントグループの歩みを着実に進めてきました。

4. 前中期経営計画（2017年3月期～）について



それでは、2017年3月期から3年間に展開した、先の中期経営計画を簡単に振り返りたいと思います。

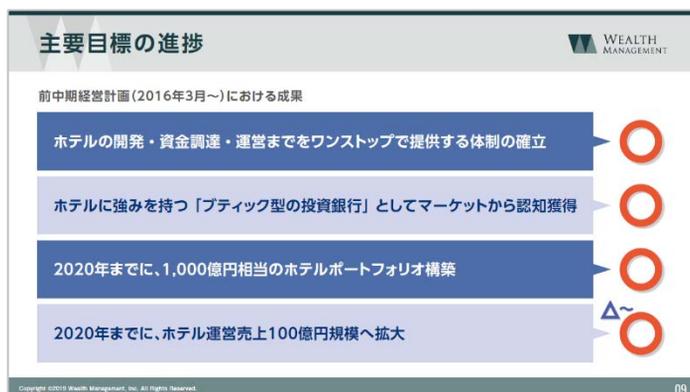


まず、業況です。

ご覧のように先の中計期間中は売上高・利益ともに相応の水準を維持しています。

前期の2019年3月期については、2月に親会社株主に帰属する当期純利益を10億2,000万円と業績予想を上方修正しました。

さらに3月に開示しましたようにイビススタイルズ大阪難波の不動産信託受益権の譲渡に関して取り込む利益を現在精査しているところであり、判明次第、速やかに開示をさせていただきますが、この3年間、順調に業績を伸長させてきたと考えています。



次に先の中計で掲げました主要目標の進捗と成果を振り返ってみたいと思います。先の中計では4つの目標を掲げました。まず1つ目は「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」です。これにつきましては、順調にプロジェクトを獲得できています。京都三条において、この26日にオープンする「京都悠洛ホテルMギャラリー」。これがワンストップで行った最初の事例になりますので、是非ご覧ください。

次に「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を獲得する」点ですが、これについては、昨年度、2件のM&Aによりホテルを取得しました。いわゆる投資銀行業務としてこの2つを取得したことによって、利益にも貢献する訳です。その観点でも認知が相応に進んでいると考えております。

3つ目は「2020年までに1,000億円相当のホテルポートフォリオを構築」という点です。この1,000億のポートフォリオの構築については、現在進めているホテルプロジェクトのターミナルバリュー合計で1,000億は突破しているという理解をしています。

最後に「ホテル運営の売上100億円規模へ拡大」です。こちらについては、今、ご説明したように、開発中、アンダーコンストラクションのプロジェクトが多々あります。これらの進行によって、自動的に子会社のホテルWマネジメントが賃貸を受託するというスキームになっているため、現状は100億円に届いていませんが、この期間中で取得したアセットが竣工することにより、100億円の売上が達成可能と考えています。

ウェルス・マネジメントグループの強み



- 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

Copyright ©2019 Wealth Management, Inc. All Rights Reserved. 10

さて、当社の強みを説明したいと思います。この3年間で我々の強みも明確になったと自負しています。

まず1つ目の強みは「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」ということです。2つ目は「国際的なブランドを持つホテルオペレーターとのリレーションを持って、バジェットからラグジュアリータイプのホテルまで展開可能なホテル運営会社」であるということです。3つ目は「ブティック型の独立系アセットマネジメント会社」であるということです。こちらに書いてあるように、当社のアセットマネジメント業務の投資家様については、コアの商品からオポチュニスティックな投資まで選んでいただくことが出来、幅広い投資家の方に対応させて頂いています。

以上のように我々は3つの顔を持った企業であるということが言えると思います。



次に現在の不動産金融マーケットの環境認識です。これはアナリストの皆さんの前で恐縮ですが改めて認識を確認しますと、ご承知のとおり、これから来年2020年東京オリンピック・パラリンピック、それからその5年後の大阪の万博と、世界の目が日本にかなり向けられる大きなプロジェクトが目白押しです。

日本政府も観光を成長産業の1つとして捉まえていますし、加工貿易の日本で、唯一資源になるのが観光だと、考えています。その観点から、政府が2020年に4,000万人、2030年には6,000万人の外国人旅行者数を確保するという事は決して高い目標ではないと我が社も考えています。これが実現すると、それに伴って富裕層を含むさまざまな外国人の方の訪日が予想されます。多様なニーズが産まれると予想され、我々はその需要を満たすものを提供できると考えています。例えば今、我々が進めているグレードの高いラグジュアリー型のブティックホテル、このようなものがますますマーケットから注目をされることになると考えています。

さらにショッピング関連施設および外国人の方々の舌を十分満足させられるような多彩なレストラン、そのような施設が内包される空港関連施設、このようなものの関連ビジネスの拡大は急ピッチで進んでいくと考えています。

また投資環境ですが、世界的な低金利傾向を受けて、順調に不動産の金融マーケットも成長していますが、この傾向はまだしばらく続くと考えています。特に低金利環境の中、不動産、中でもホテルをはじめ、インバウンド関連のアセットに対する投資の関心は、各国からの投資家からも非常に強く感じています。そのために、我々のビジネスが拡充していくチャンスは十分、これからの期待しています。

一連の関連資料が、巻末の30ページからございますので、ご参照ください。

5. 「中期経営計画2022」について



さて、以上、先ほど中計の3年の成果とわれわれの強み、環境などをお話ししましたが、それをベースに新たに新中期経営計画を策定いたしました。



ご覧のとおり、2020年3月期から3カ年計画をスタートさせています。目標は大きく2つ掲げました。1つは「J-REITの創設を目指すことにより資産循環型ビジネスへの転換を明確に図ること。それによって国内有数の受託資産（AUM）を獲得すること」。

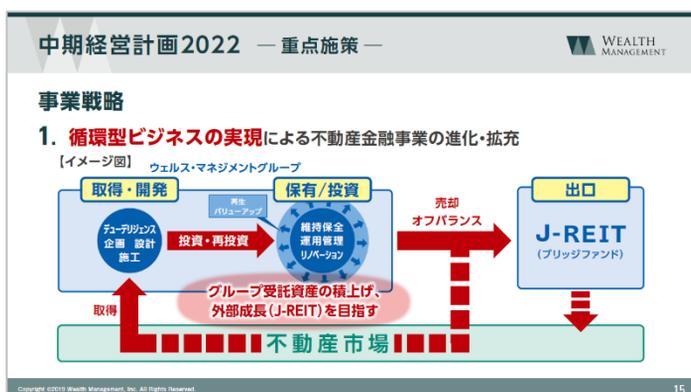
そして2つ目。「東証一部上場基準を満たす基盤づくりを進める」。当社はまだ二部上場です。まさに今、東証で一部上場基準の審査、ガイドラインの議論が進められていますが、その議論する中でも東証一部上場基準を満たす基盤づくりを進めるということをあえて目標に掲げました。



続いて、その目標に対しての基本戦略をご説明します。まず重要な柱である「ビジネスモデルの確立」をさせます。これは、これまでに培った当社グループのノウハウによって、取得した資産をバリューアップして、それを当社が組成するJ-REITへ組み込む。このサイクルを実現させることにより、資産循環型のビジネスモデルを確立させます。これによってグループのAUMの積み上げとREITの成長を図りつつ、相応規模の収益を計画的に実現することができると考えています。

2つ目は「事業力の強化」ですが、ホテルというオペレーショナルアセットは、ご承知のとおりオフィスビルやレジデンスに比べて運用の巧拙、これが非常に収益力を大きく左右します。我々は世界で展開するグローバルブランドのホテルオペレーターから今まで様々な運営ノウハウを得てきました。それ故、自前でホテルの運営を展開できる強みがある。これをこの3カ年間で一層強化し、今よりも安定した収益を獲得することを目指します。

つまり、ホテルの運営による安定収入をベースにして、資産循環の中で得られる利益、これを計画的に加えて経営基盤の安定化を図っていくという戦略です。



それではその基本戦略をベースにどう事業戦略を展開していくかについてご説明させていただきます。

事業戦略の1つ目につきましては、先ほど基本戦略で述べました資産循環型ビジネスの実現です。これはずばり中期経営期間中にJ-REITローンチさせることです。ここに書いてあります通り、バリューアップした資産を組成検討中のJ-REITに組み込み、還元された利益をまた次の取得に充てていくという取得と物件売却のサイクルを循環させていくということにより、グループのAUMの積み上げと外部成長を目指してまいります。



事業戦略の2つ目は「新規運営受託活動の展開と運営するホテルの収益力強化」です。冒頭でお話した企業理念にてお伝えしたとおり、我々の使命は日本の魅力を海外に発信することです。これについて、核となるものは我々が作り出す空間、ホテルそのものです。これについては、まず、立地が一番大事だと考えております。日本の魅力を発信するため、表現するために、不動産の立地、この点には極めてこだわります。国際的な観光都市に立地を求めるといことが重要であると考えています。しかもそこには重要な文化財、あるいは文化資産があるということが必須になると考えています。

さらにそうした場所で極上なサービスを提供し、体験価値を皆さんに経験していただくためにはホテルオペレーターブランドの選定が大変重要になります。こちらに記載の通り、我々はこの3年間で6つのプロジェクトを組成しました。1つはMギャラリーというフランスのアコー社の5スターのコレクションブランドです。このブランドは日本初上陸です。三条に加え、二条城の南側に位置する場所にアネックスとして、これも同じブランドで展開したいと思います。それからつい先日リリースしましたが、京都河原町五条にホテルサンルート京都、140室のホテルがあります。これを70室の、こちら日本初のフォションホテルとして、グルメをコンセプトにGrand Cafe Fauchonを売りとした、5スターのホテルを展開します。フォションホテルの1号店は昨年、フランスのマドレーヌ広場にできました。この2号店を京都五条にオープンさせます。それから3つ目はリリースのご案内のとおり、大阪の旧堂島ホテル。これについても、マリオットのAloftという、ライフスタイル提案型の新しいタイプのホテルを展開します。それから昨年M&Aで取得した、ホテルりょうぜん。これは築60年の非常に古い建物ですが、10月末をもって営業終了します。ご覧のとおりBanyan Treeと5スターのホテルを建設することを予定しております。また、これも昨年取得した、東山区の妙法院の前に立地するホテル東山閣ですが、これも築50年、非常に古い建物です。これも150室の予定でプランを今検討中です。

このようにプロジェクトを具体化する時に、立地、それからブランド、これらには非常にこだわり、創りあげていくという努力をしています。

中期経営計画2022 — 重点施策 —



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

Copyright ©2022 Wealth Management, Inc. All Rights Reserved.

17

次に事業戦略を支える財務と人事について説明いたします。財務戦略としては、言わずもがなですが、「資本市場を活用した資金調達」を検討をしていきます。今後も成長に必要な資金は、場合によってはエクイティファイナンスも検討して調達したいと思えます。もちろん、プロジェクトに投資するエクイティ性の資金は自己資金、自己資本をベースに調達しますが、大きなプロジェクト等によって、場合によってはPO（公募増資）を行うことも視野に入れていきます。

それから、「財務レバレッジをフルに活用した不動産投資」、新中計の計画中にかなりの自己資本が積み上がることを想定しています。これによって金融機関からの調達能力も上がるのでは、と考えています。可能な限りデットでの資金調達を行うことによって、レバレッジをかけたプロジェクトを手掛けたいと考えています。

それから人材、人事ですが、われわれの事業を支えるのはまさに人材です。1つのホテルに約50人から100人の従業員がいることとなります。我々の展開するホテルはバジェットからラグジュアリータイプまで様々ですので、当然、運営ノウハウも異なります。そのためには多様な人材の確保が必要で、人材を確保していくためには社員のモチベーション向上が極めて重要だと認識しています。それを支えるための制度を構築し、施策の展開を行っていきたいと考えています。

中期経営計画2022 — 重点施策 —

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. **株主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・シェアホルダースリターン (TSR[®])** 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)

Copyright ©2018 Wealth Management, Inc. All Rights Reserved. 18

次に、資本戦略です。新中計がスタートする、この4月1日で、株式分割を実施しました。一定程度の流動性は上がったと思っていますが、弊社の株主構成は特定株主の保有比率が非常に高く、安定をしている一方、株主の流動性はまだ必ずしも高いとは言えない状況にあると認識しています。そのため、現時点では具体的な計画はしておりませんが、今後、市場の状況等を見つつ、さらなる分割なども必要であると考えています。また、特定株主の保有株につきましては、今後、新たな戦略的資本提携先や業務提携先の開拓により、新たな株主構成も考えたいと思っています。

最後に配当戦略ですが、これまでお話しした内容を着実に進め、しっかりと利益を出すということで株主の皆さまには安定的な配当を行っていきたいと考えています。ただし、私どもの会社はまだ20年の発展途上の会社ですので、利益については、ある一定程度、さらなる成長のための再投資に利用していくことも必要なため、株主総利回り、TSRを経営指標に位置づけることにしました。つまり配当だけではなく、例えば自社株買いでEPSを向上させて、株価上昇につながるということも含め、トータルで株主の皆さまに還元させていただくことを検討したいと思っています。

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 [®]	35億円	40億円	45億円

※ 経常利益(利払前) + 減価償却費

Copyright ©2018 Wealth Management, Inc. All Rights Reserved. 19

さて、これまでの内容を踏まえまして、中期経営計画2022の数値目標はスライドのとおり掲げました。不動産金融事業、ホテル運営事業を軸に、新中計の期間中は、売上高、利益ともに、右肩上がりの計画でございます。3年後に売上高140億円、EBITDAで45億円を掲げました。チャレンジングな目標であるとは思いますが、現時点で取り組んでおります開発案件等の想定利益に基づいて計算したものでございます。十分、達成可能だと考えております。

本日の私からの説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。今後ともウェルス・マネジメントの活躍にどうぞご期待いただけますよう、よろしくお願いいたします。以上でございます。