

旅に笑顔を。人生に彩りを。



# 中期経営計画2030

## (2026年度～2030年度)

polaris 150  
150の旅の拠点から、旅をもっと面白く

2026年5月13日

ポリス・ホールディングス株式会社

証券コード：3010

# 目次

- **当社の目指すビジョン**
- **中期経営計画2026の振り返り**
  - ・ 業績指標
  - ・ 新規出店
  - ・ PMI
- **経営環境の認識**
  - ・ 宿泊マーケット
  - ・ インバウンド動向
  - ・ インバウンド宿泊需要の地方への拡大
  - ・ ホテルの需給環境
- **成長戦略の全体像**
  - ・ 当社の成長ストーリー
  - ・ 当社の成長ドライバー
  - ・ 当社の強み
- **出店**
  - ・ 新規開発の環境変化と当社の戦略
  - ・ 多様なブランド展開
  - ・ ターゲットセグメントのシフト
- **運営**
  - ・ 収益性向上の重点領域
  - ・ マーケティング戦略
  - ・ AI活用戦略
  - ・ 人材基盤の構築
- **投資**
  - ・ ホテル投資事業の戦略
- **海外事業（レッドプラネット）**
- **中期経営計画2030**
  - ・ 業績目標（売上高）
  - ・ 業績目標（のれん償却前営業利益）
  - ・ 新規出店目標
  - ・ 業績目標の前提
  - ・ 株主還元・資本効率性
  - ・ 数値目標サマリー
  - ・ キャピタルアロケーション方針
- **Appendix**
  - ・ 会社概要
  - ・ ミッション・ビジョン
  - ・ 株式情報・株主の状況
  - ・ 国内運営ホテルマップ
  - ・ 関係会社一覧
  - ・ スターアジアグループとの協業
  - ・ 海外運営ホテルマップ（フィリピン）
  - ・ 国内ホテル - エリア・契約形態ミックス
  - ・ サステナビリティ基本方針
  - ・ （ご参考）契約形態の比較
  - ・ （ご参考）のれん償却費について
  - ・ （ご参考）繰越欠損金と繰延税金資産について（税効果会計）
- **本資料に関する注意事項**

# 当社の目指すビジョン

当社のビジョン	旅を面白くする、ホスピタリティカンパニーへ
2030年の ビジョン	<p style="text-align: center;"><b>polaris 150</b> - 150の旅の拠点から、旅をもっと面白く -</p>

日本の観光・宿泊市場は、日本固有の観光コンテンツが今後も世界中の旅行者を惹きつけ、持続的な成長を続けると我々は信じています。そして、旅の価値は単なる「宿泊」から「体験」へと大きくシフトしていきます。

当社はこの変化を成長機会と捉え、旅の価値を高めるべく、多様なプロダクトを揃え、宿泊者にとって価値のある選択肢を増やすことで、ホテル展開を加速させます。そして、ホテルのマネジメント力を磨き、ホテルオペレーターとしての信用を築き上げ、ホテルの運営プラットフォームの拡大を加速してまいります。

多様なブランドと上質なサービスを通じて、ゲスト一人ひとりに最適な選択肢を提供し、旅の体験をより面白く、より豊かなものへと進化させていきます。

日本の観光・宿泊市場の成長とともに、ポラリスは持続的な成長を実現してまいります。今後の展開にぜひご期待ください。

## 当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

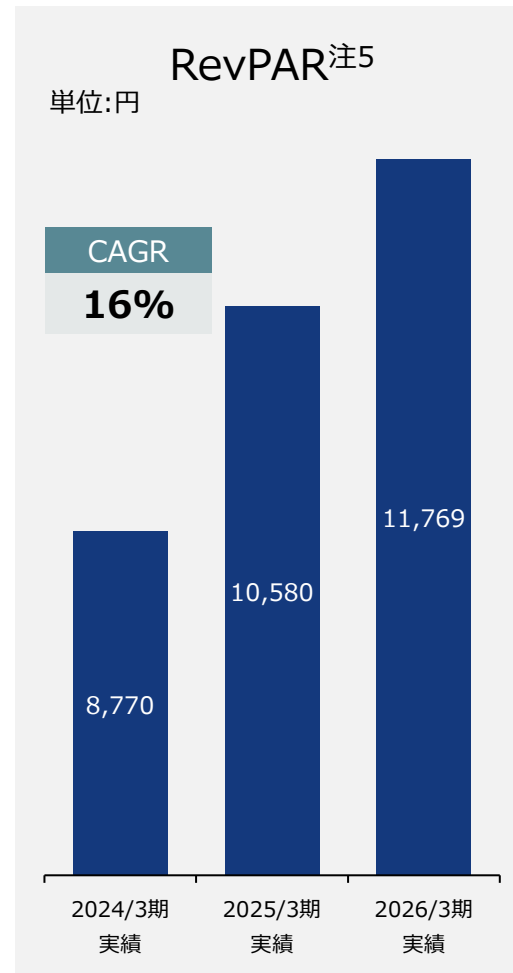
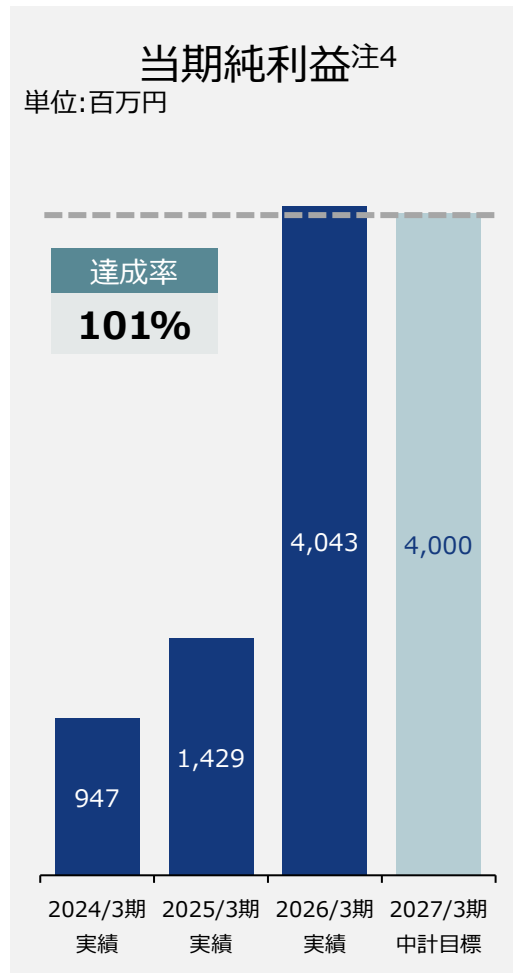
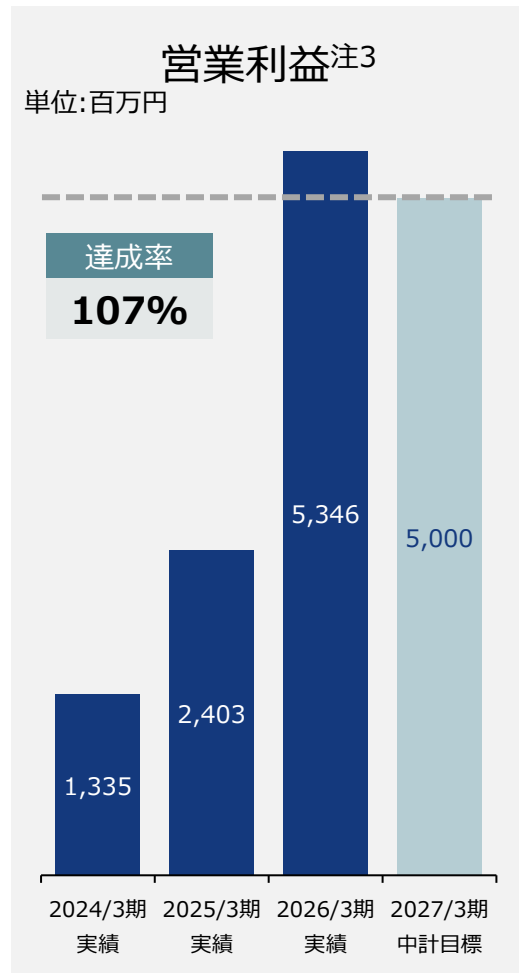
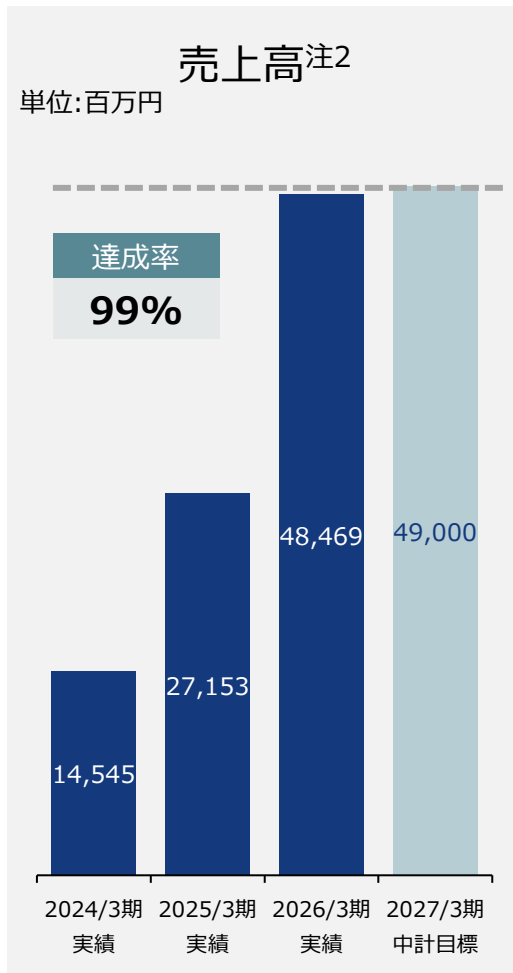
海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# 中期経営計画2026<sup>注1</sup>の振り返り - 業績指標

売上高を除く各指標について、2027年3月期の目標を1年前倒しで達成



当社の目指すビジョン

中期経営計画2026の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業 (レッドプラネット)

中期経営計画2030

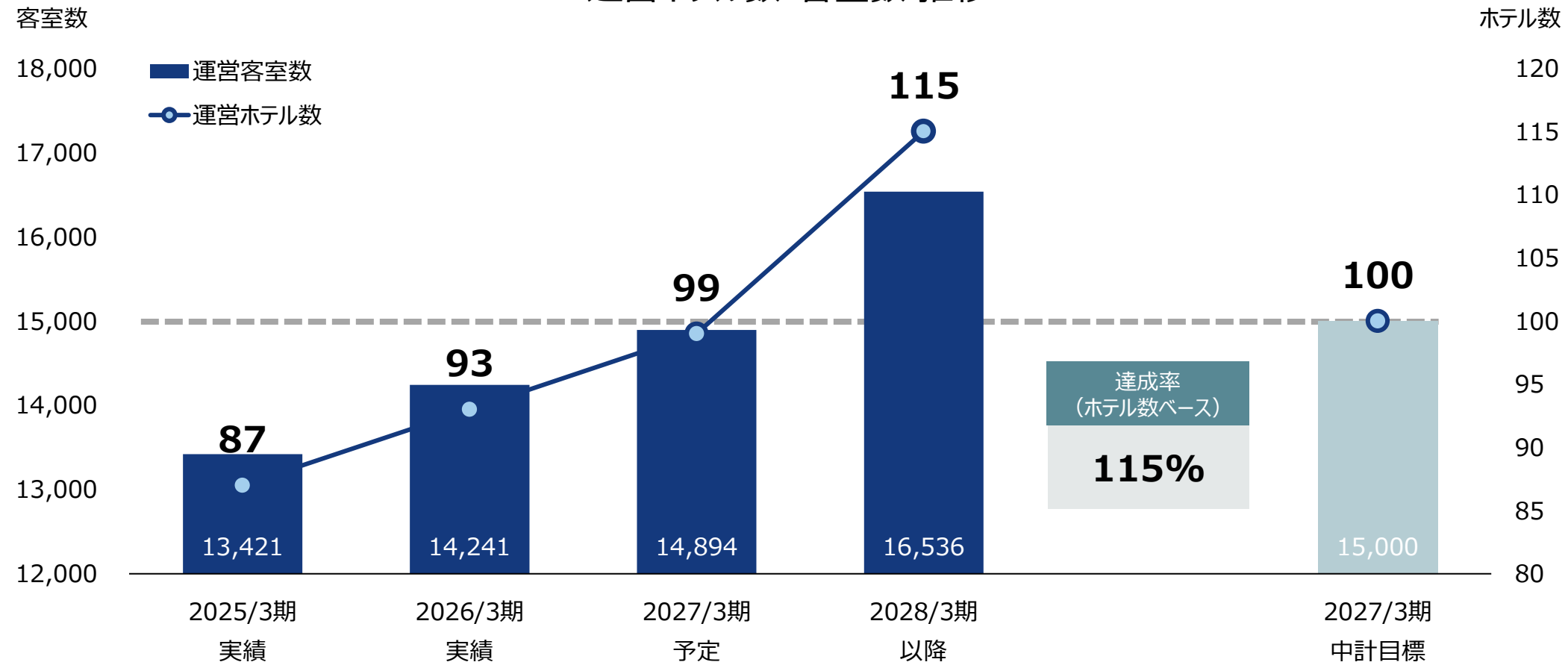
Appendix

注 1. 2024年5月発表、2025年1月改定の中期経営計画（対象期間：2025年3月期から2027年3月期まで）。  
 2. 不動産売却益等の一過性の売上を除く数値。  
 3. 不動産売却益等の一過性の利益、のれん償却費を除く数値。  
 4. 不動産売却益等の一過性の利益、のれん償却費、繰延税金資産の計上に伴う法人税等調整額の影響を排除した数値。  
 5. 2023年4月から2026年3月まで営業を継続していたホテルで、東北復興支援施設であるバリュー・ザ・ホテルを除く。

# 中期経営計画2026の振り返り - 新規出店

2027年3月末の目標をほぼ達成、2028年3月期以降の開業予定を含めると、目標を大きく上回る

運営ホテル数・客室数 推移注



注 2027/3期予定、2028/3期以降については2026年5月時点で契約済・開示済のホテルのみの数値であり、契約済未開示及び契約に向けて交渉中のホテルは含まない。

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り**
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業 (レッドプラネット)
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 中期経営計画2026の振り返り - PMI

## ミナシアとの経営統合はスピード感をもって様々な取組を実行し、運営規模の拡大に向けて組織基盤を強化

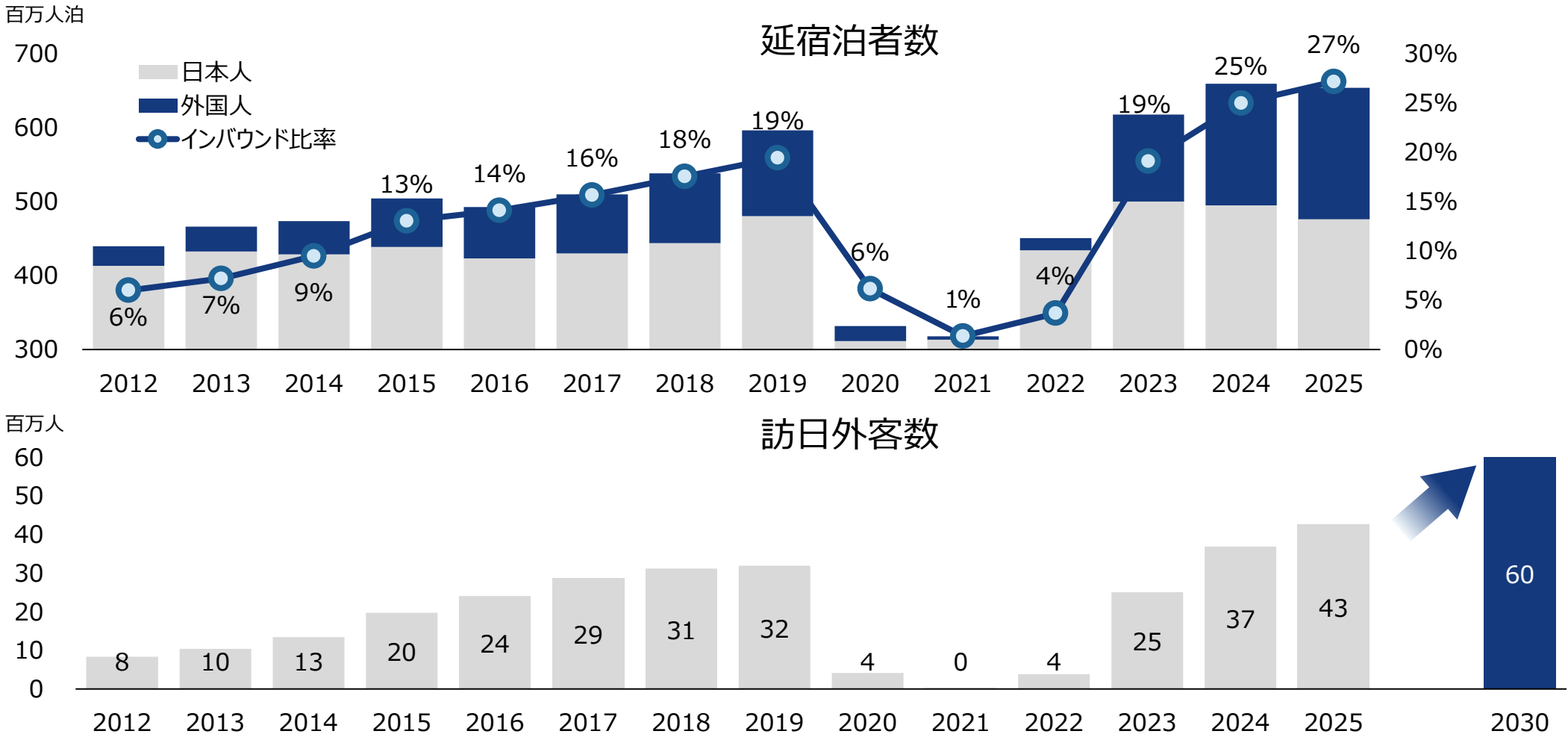
- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り**
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

これまでの取組み	
会社のベクトル	ミッション・ビジョン・バリューの再構築
	コーポレートアイデンティティの刷新
組織・制度	マネジメント体制の変更
	部署統合・新設による組織再編
	本社オフィス統合による業務効率化
	人事制度設計の改革
	各種業務プロセス・システム統合
マーケティング	KOKO HOTELブランドへの統合及び刷新
	新ロイヤリティプログラムの開始



# 経営環境の認識 - 宿泊マーケット

- インバウンドの増加が寄与し、インバウンド比率は過去最高水準
- 政府目標の訪日客6,000万人の達成に向けて市場拡大余地を残す

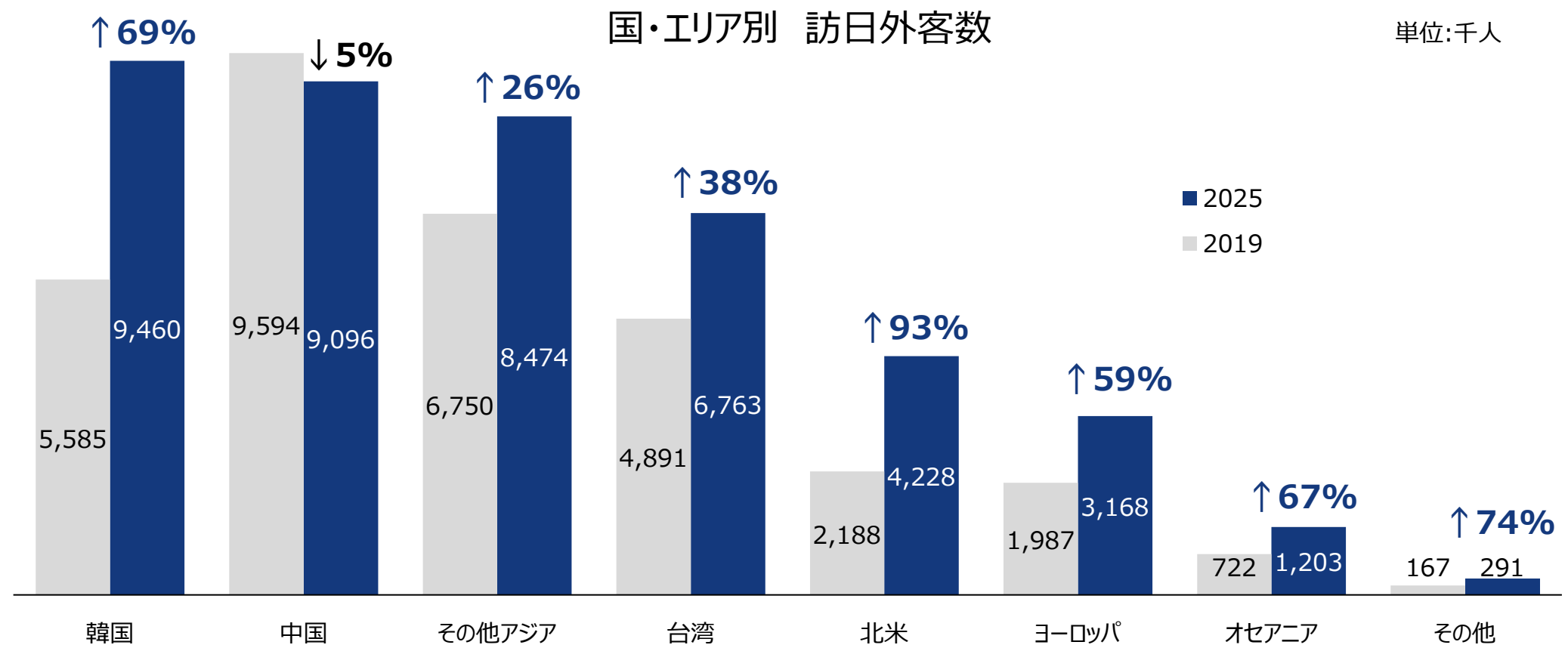


出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」、日本政府観光局「訪日外客統計」を基に当社作成。

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識**
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 経営環境の認識 – インバウンド動向

- コロナ前と比較しても、中国を除く全てのエリアからの訪日客が大幅に増加
- 特定の国・エリアのみに依存しないエリア分散が進展



出所：日本政府観光局「訪日外客統計表」を基に当社作成。

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識**
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 経営環境の認識 - インバウンド宿泊需要の地方への拡大

- リピーターの訪日外国人は年々増加していると推定される
- リピーターの目的地は地方エリアへ拡大し、地方エリアの成長が期待される

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

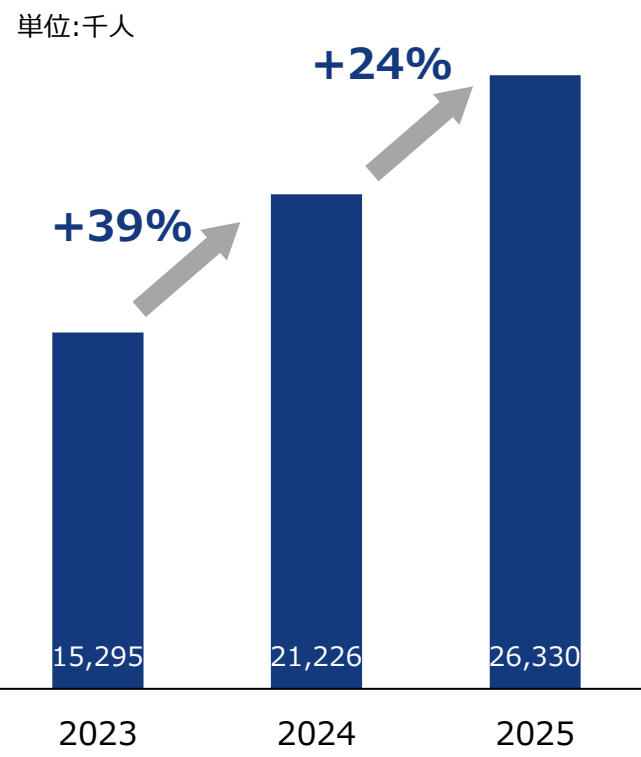
投資

海外事業（レッドプラネット）

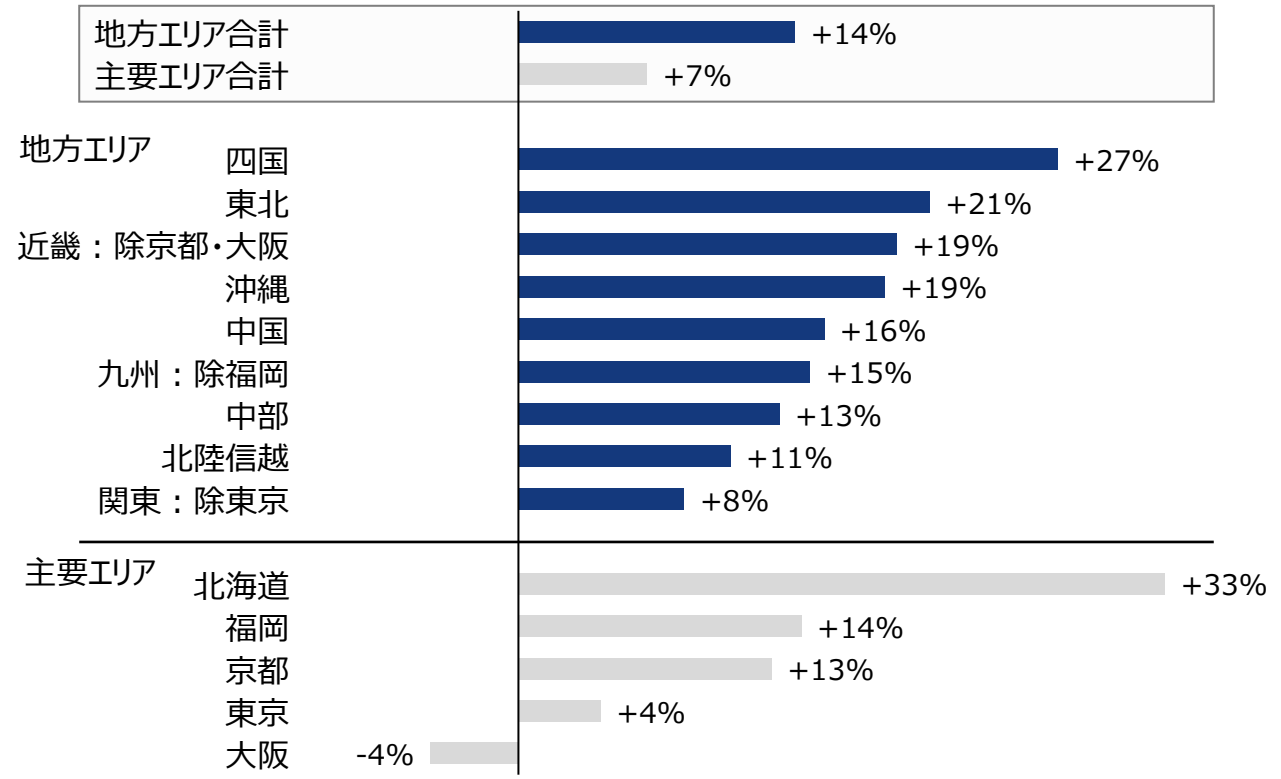
中期経営計画2030

Appendix

訪日外国人リピーター数（推計）



2025年 外国人延宿泊者数 対前年増減率



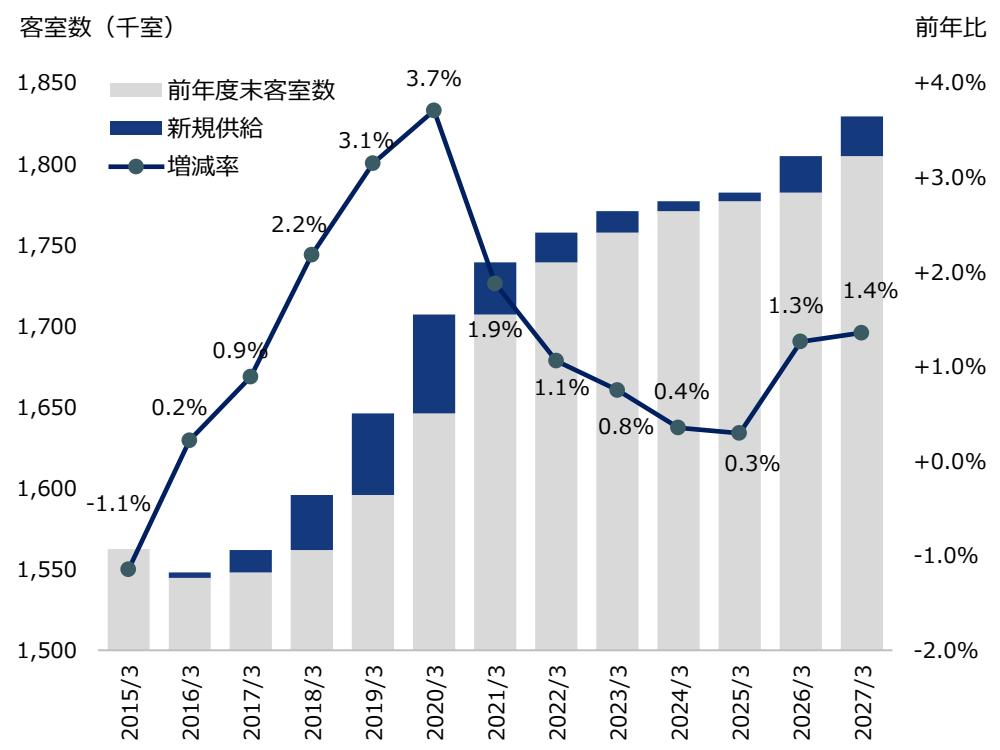
出所：日本政府観光局「訪日外客統計表」及び観光庁「インバウンド消費動向調査」を基に当社作成。  
訪日外国人のリピーター数は、宿泊旅行統計調査の延宿泊者数にインバウンド消費動向調査の訪日回数比率を乗じて推計。

# 経営環境の認識 – ホテルの需給環境

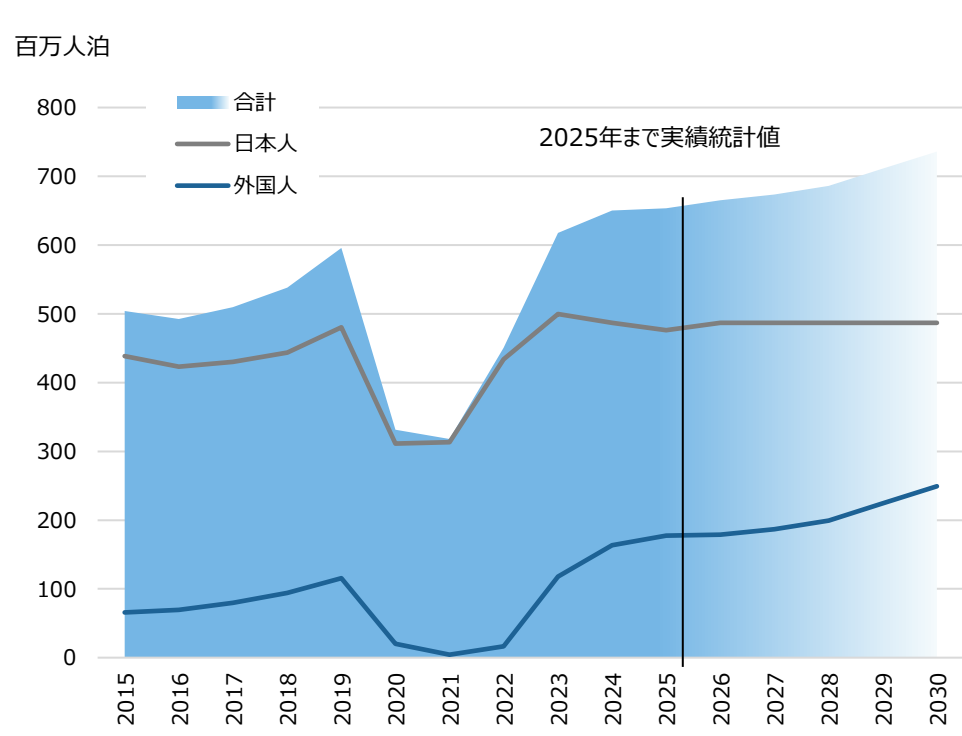
- 開発コストの上昇により、今後のホテル供給ペースは緩やかになると想定
- 一方、インバウンド需要の拡大は継続し、タイトな需給環境は継続すると想定

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識**
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

ホテル・旅館の客室数推移注1



延宿泊者数推計注2

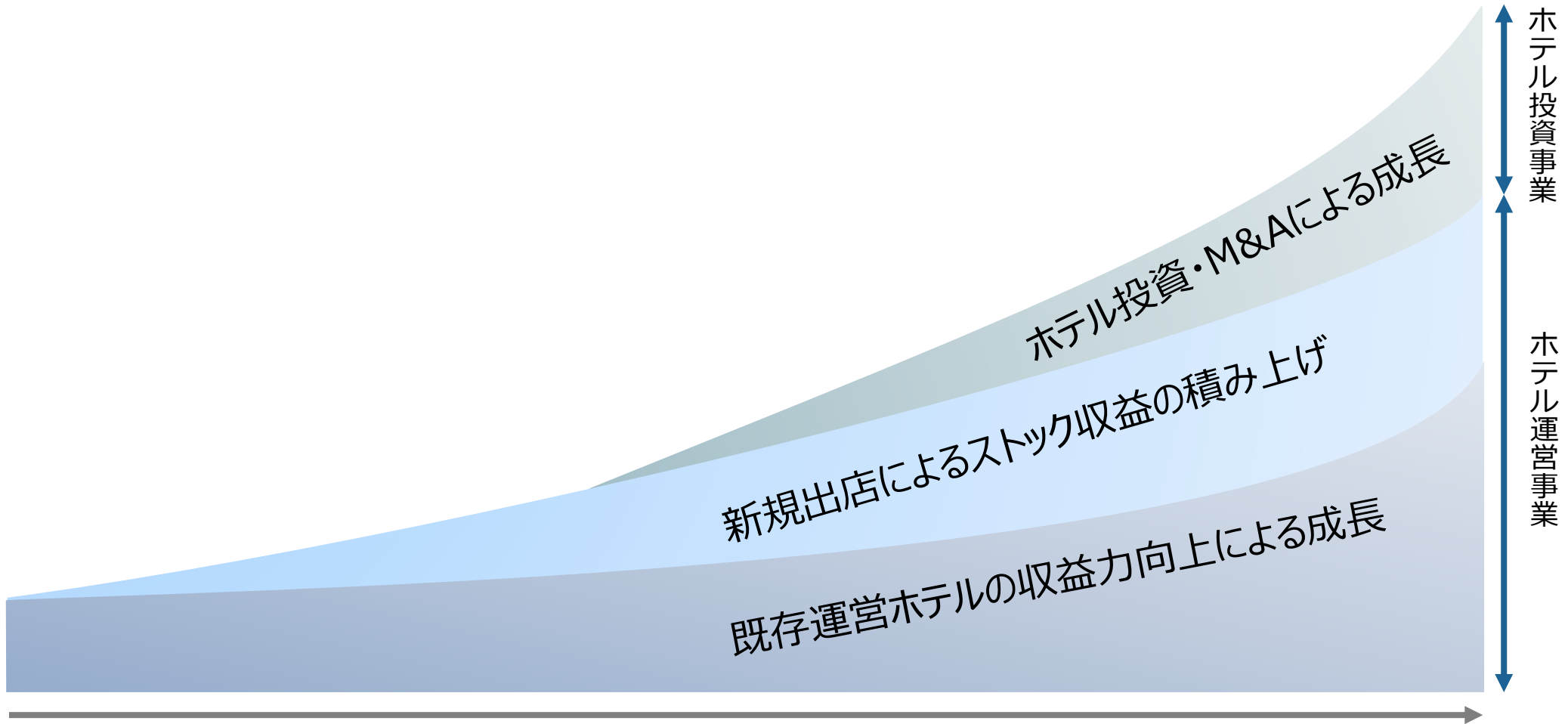


注 1. 厚生労働省「衛生行政報告例 統計表」より当社作成。2025・2026年度については、月間ホテルアンドレストラン2025年12月号掲載情報より推計したもの（客室数・開業時期が未定・非公表のものを除く）。

注 2. 日本人延宿泊者は2025年実績から横ばいとし、訪日外国人数は2030年に6,000万人に達すると想定した当社の独自計算による延宿泊者数推計。

# 成長戦略の全体像 - 当社の成長ストーリー

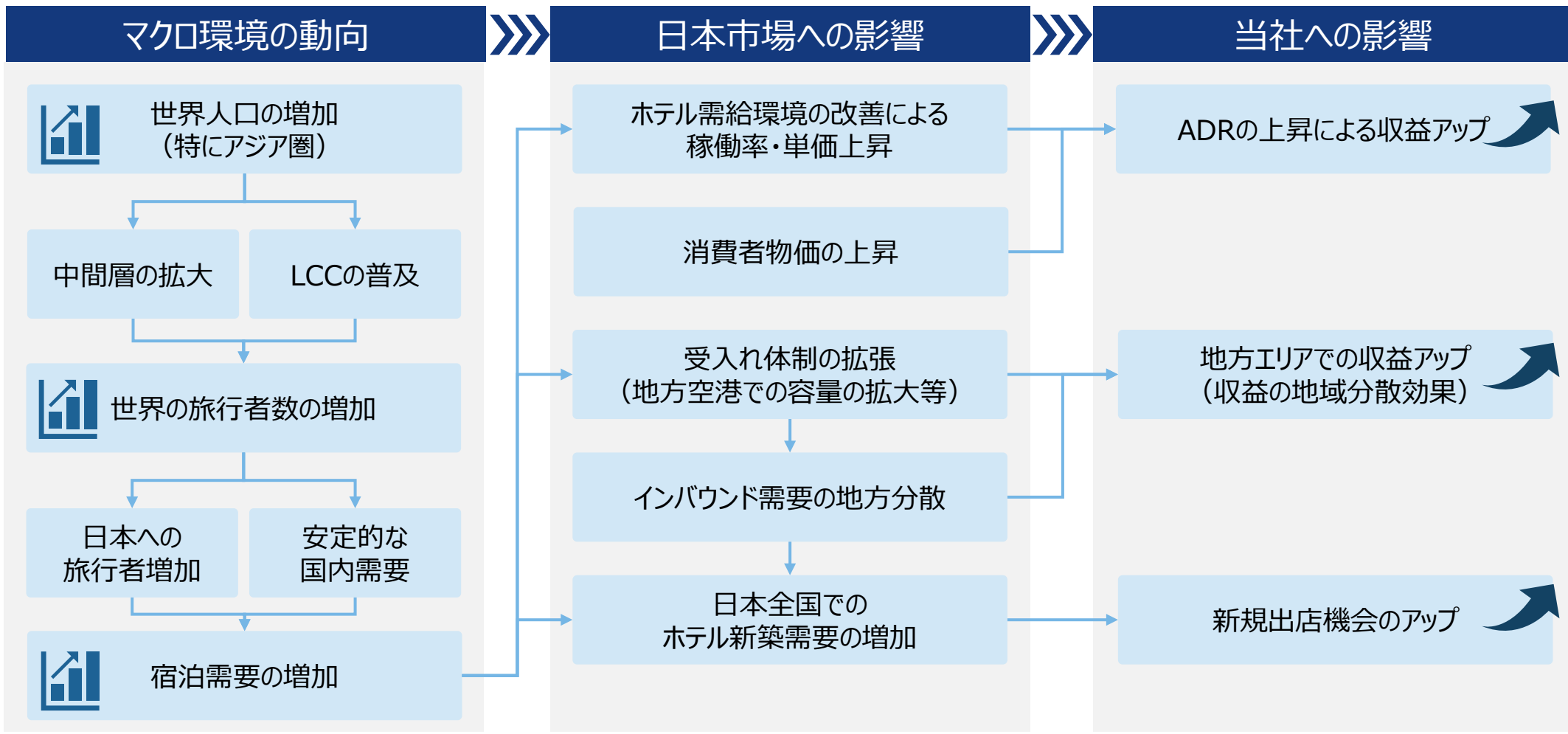
引き続き宿泊需要の拡大は継続する想定だが、外部環境の成長のみに依存しない、多層的なストック収益モデルの構築により飛躍的な成長を目指す



- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像**
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 成長戦略の全体像 - 当社の成長ドライバー

- 世界的な旅行人口の増加を背景に日本の観光関連産業は成長分野
- 当社にとって既存ホテルの収益拡大や新規出店数の増加余地はまだまだ大きい



- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像**
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業 (レッドプラネット)
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 成長戦略の全体像 - 当社の強み

- 出店、運営、投資において柔軟な思考で成長を実現できることが強み
- スターアジアグループによる強力な成長支援も当社独自の強み

出店	柔軟な出店力	運営	チェーンメリットの発揮	投資	機動的なホテル投資
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 柔軟な出店方針により資本効率の高い出店を実現</li> <li>• ブランド、出店エリア、契約形態などオーナーのニーズに沿った提案をすることで多くのホテル新規案件を獲得</li> <li>• スターアジアグループを含む豊富な情報ネットワークによる案件機会の獲得</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 強力なチェーン本部機能が、ホテルの現場運営をサポートし、収益を最大化</li> <li>• 販売・送客面においてもチェーンメリットを活かしたセールス・マーケティング活動を実施</li> <li>• 様々なホテルタイプをマネジメントする能力をもとにホテルをバリューアップ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運営事業では投資を抑えたアセットライト戦略で出店を積み上げ、ストック収益を拡大</li> <li>• ホテルオーナーとリスクをシェアすることでホテルマーケットの変動リスクを低減するポートフォリオを構築</li> <li>• 運営事業をメインとしながらも機動的にホテルアセットへの投資、M&amp;Aを実行</li> </ul>



## スポンサー（スターアジアグループ）による強力な成長支援

不動産投資に強みを持つスポンサーである、スターアジアグループが当社の成長を強力にサポート

ホテル運営案件機会の提供

ホテル不動産への投資案件機会の提供

M&A等の投資案件機会の提供

経営陣の派遣

機動的な成長資金の支援

国内外の機関投資家との関係構築

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# 出店 - 新規開発の環境変化と当社の戦略

- コロナ禍以降、開発コストの上昇が続き、新規開発の環境が変化
- 柔軟性のある当社の戦略が奏功し、当社の新規出店ペースは業界トップクラス

## ホテル開発を取り巻く環境変化

## 当社の戦略

<p><b>建築費・土地価格の上昇</b></p> <p>収益性が低い低・中価格帯ホテルの新規開発難易度が上昇</p> <p>開発事業者は事業採算性が高いプロジェクトを選好して開発</p>	<p>出店ホテルタイプ・ブランドの多様化</p>	<p>より高単価を獲得できる高付加価値型ホテルのブランドラインナップを拡張し、提案することで、新規運営機会を拡大</p>
<p><b>インバウンド需要の地方への波及</b></p> <p>リピーター増加もあり、主要都市以外へのインバウンド訪問客が増加</p>	<p>リブランド案件の積極的な取り込み</p>	<p>スピーディーに開業可能な、既存ホテルのオペレーター変更案件（リブランド）を積極的に検討し、新規運営機会を拡大</p>
	<p>柔軟な出店エリア戦略</p>	<p>主要都市への出店拡大に加え、中長期的に需給ギャップが見込まれる地方都市、温泉地、リゾート地への出店を拡大</p>
	<p>レジャー需要を意識した商品設計</p>	<p>ファミリー需要の受け皿となる多人数型ホテル、ツイン・トリプル客室比率を高めたルームミックスのホテルを拡大</p>

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

**出店**

運営

投資

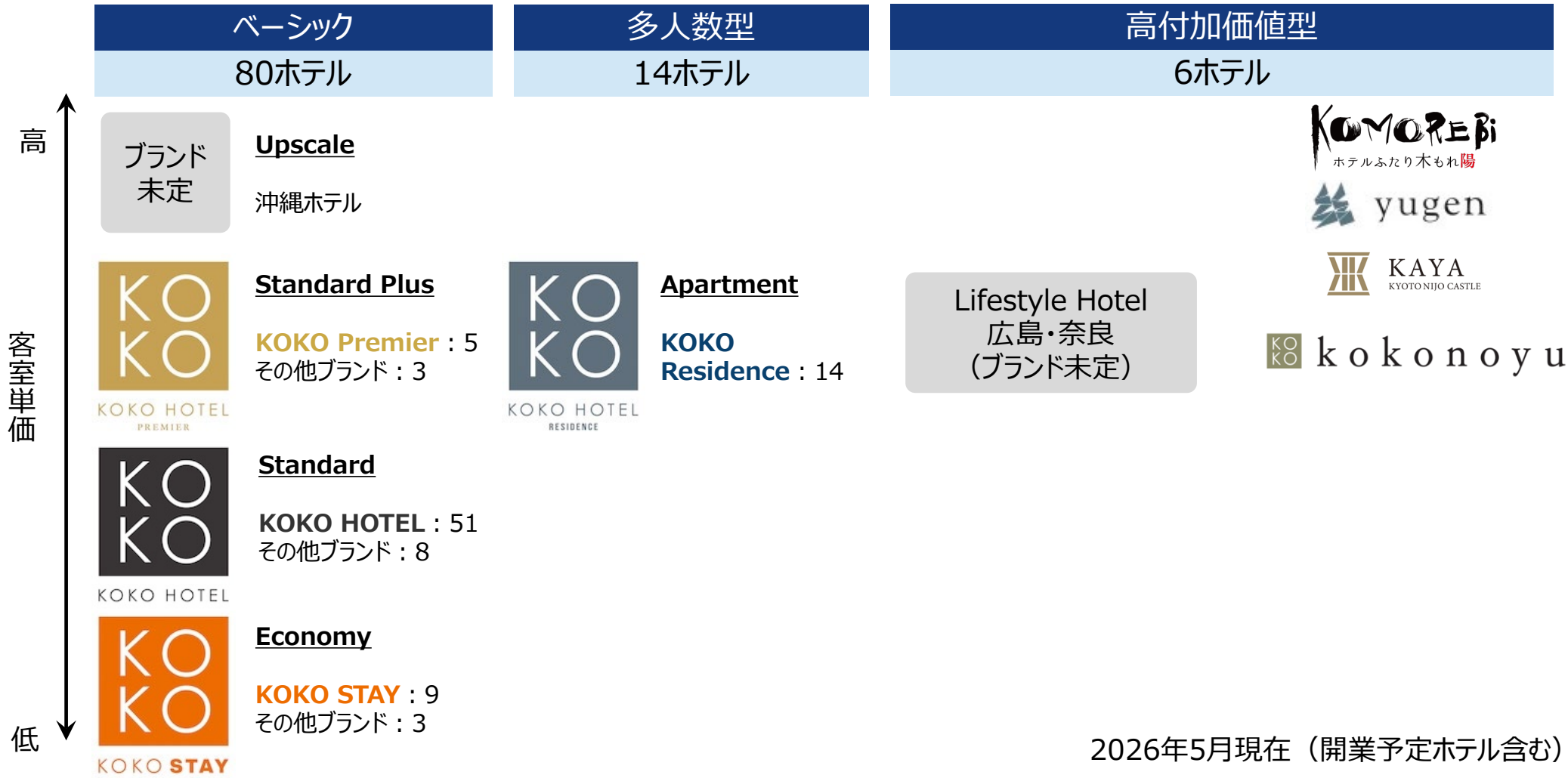
海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# 出店 - 多様なブランド展開

- KOKO HOTELを基軸に多様なニーズに対応するブランドポートフォリオを構築
- 多様なブランドを展開することで、新規受託の可能性を高める狙い



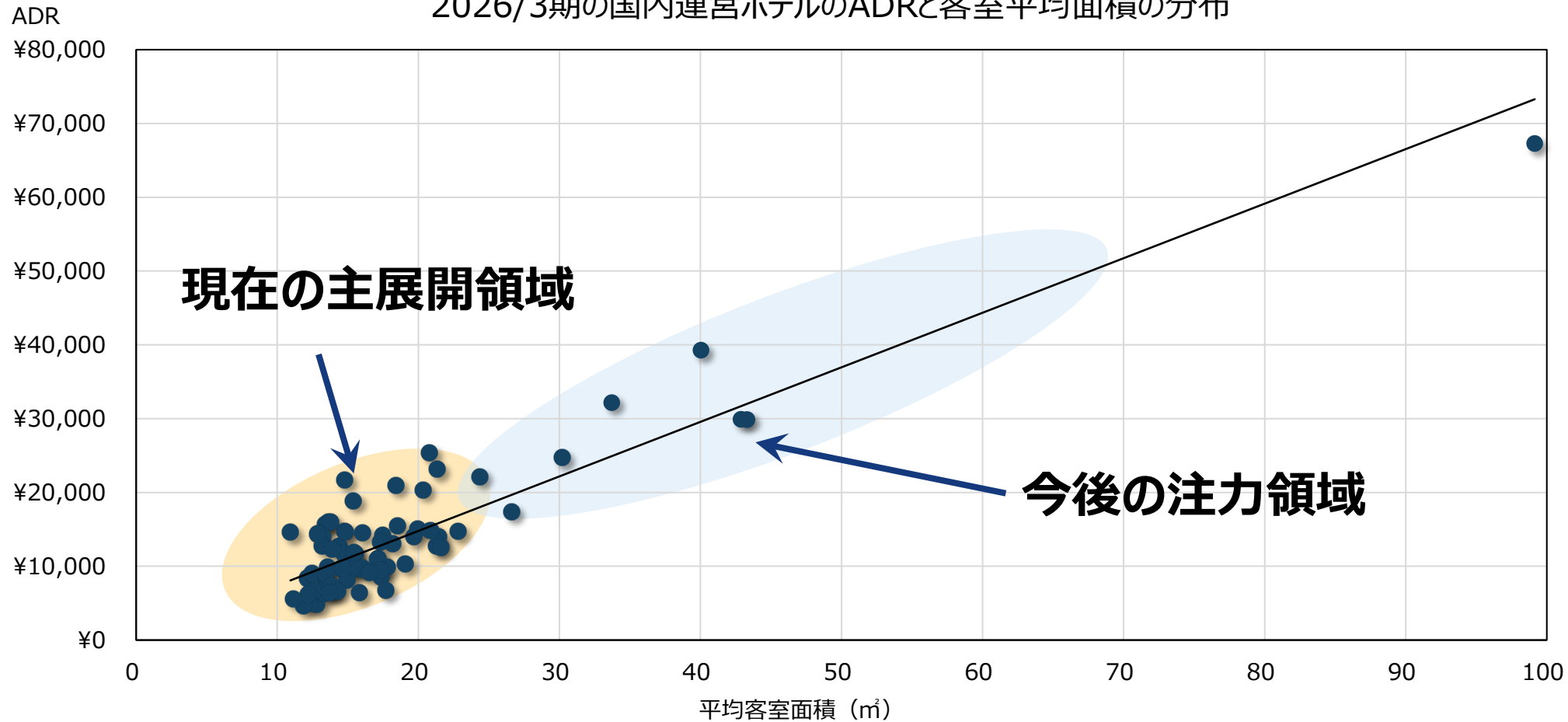
2026年5月現在 (開業予定ホテル含む)

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店**
- 運営
- 投資
- 海外事業 (レッドプラネット)
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 出店 - ターゲットセグメントのシフト

- インバウンド需要の拡大を背景に、レジャー需要のシェアが高まると想定
- ホテルタイプ・ブランドの多層化により、高単価のセグメントにも積極的に注力

2026/3期の国内運営ホテルのADRと客室平均面積の分布



当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

**出店**

運営

投資

海外事業 (レッドプラネット)

中期経営計画2030

Appendix

# 運営 - 収益性向上の重点領域

既存運営ホテルの収益性・競争力を高めるため3つの重点領域にフォーカス

## 重点領域と主要な取り組みテーマ

### マーケティングの強化

チェーンメリットの追求

ブランド認知度の向上

リピーターの囲い込み

直接予約比率の向上

### AI活用の推進

収益向上に資するAI・データ活用

AIを活用したバックオフィス業務の効率化

販売活動におけるAI・データの活用

接客におけるAIの活用

### 人材基盤の構築

成長を支える人材の育成

多様な人材の確保とリソース最適化

体系的な育成と未来を描けるキャリア開発

長く働ける職場環境の構築

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

**運営**

投資

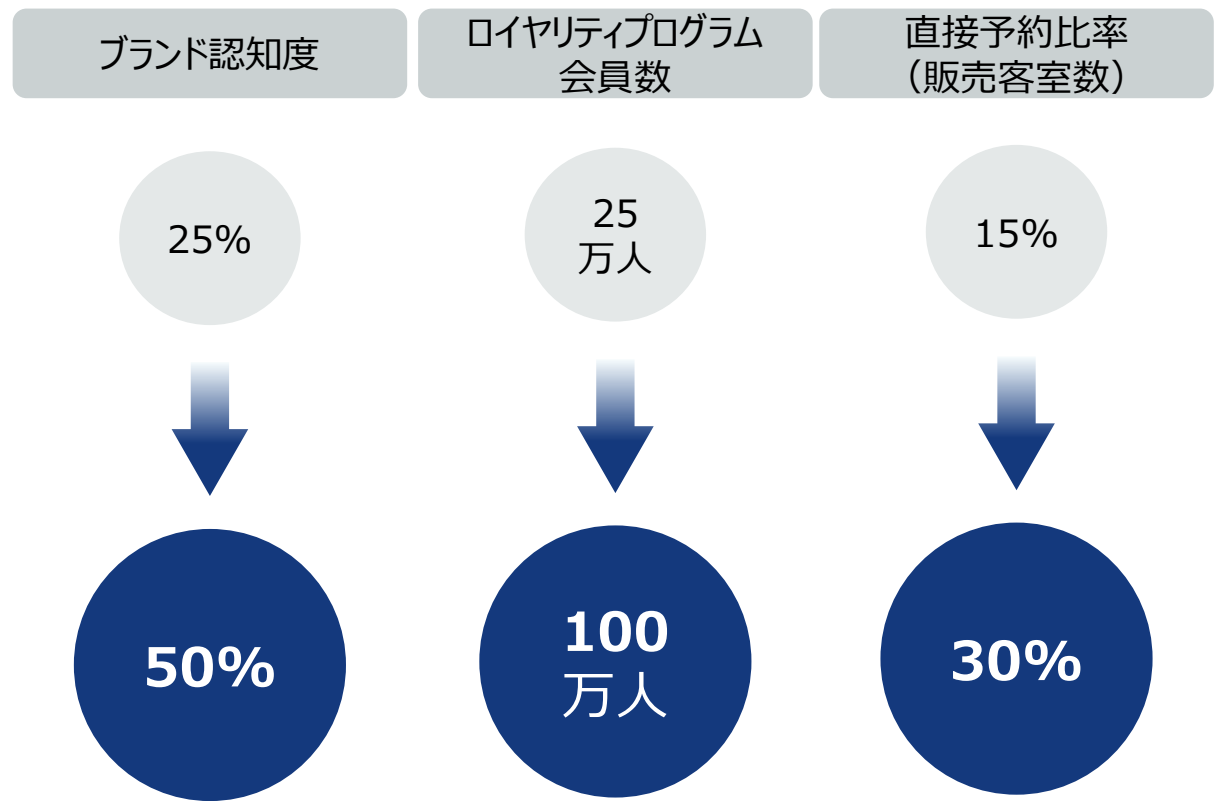
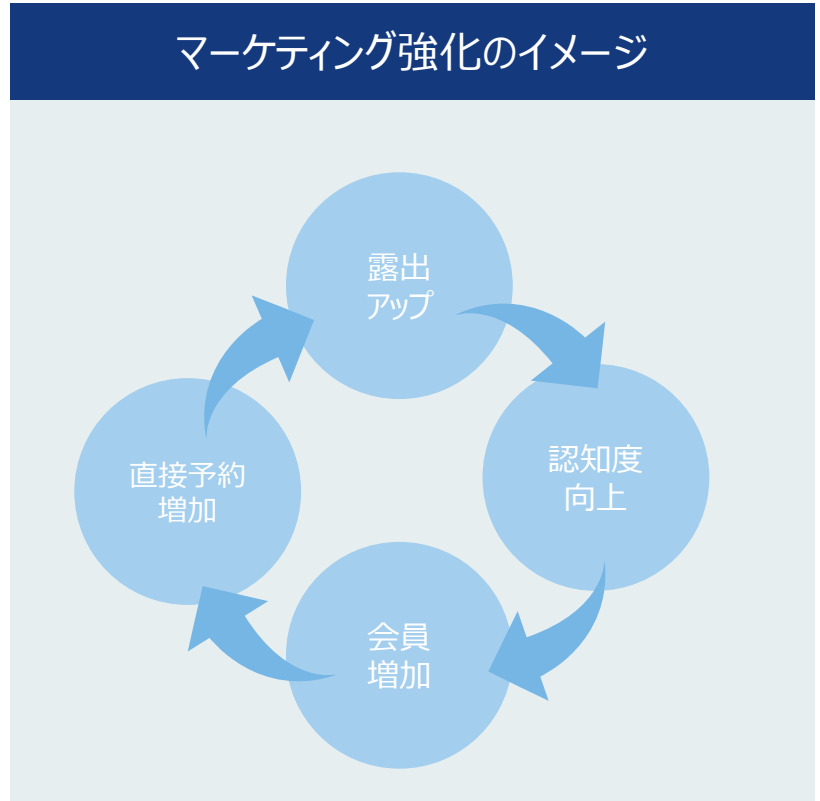
海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# 運営 - マーケティング戦略

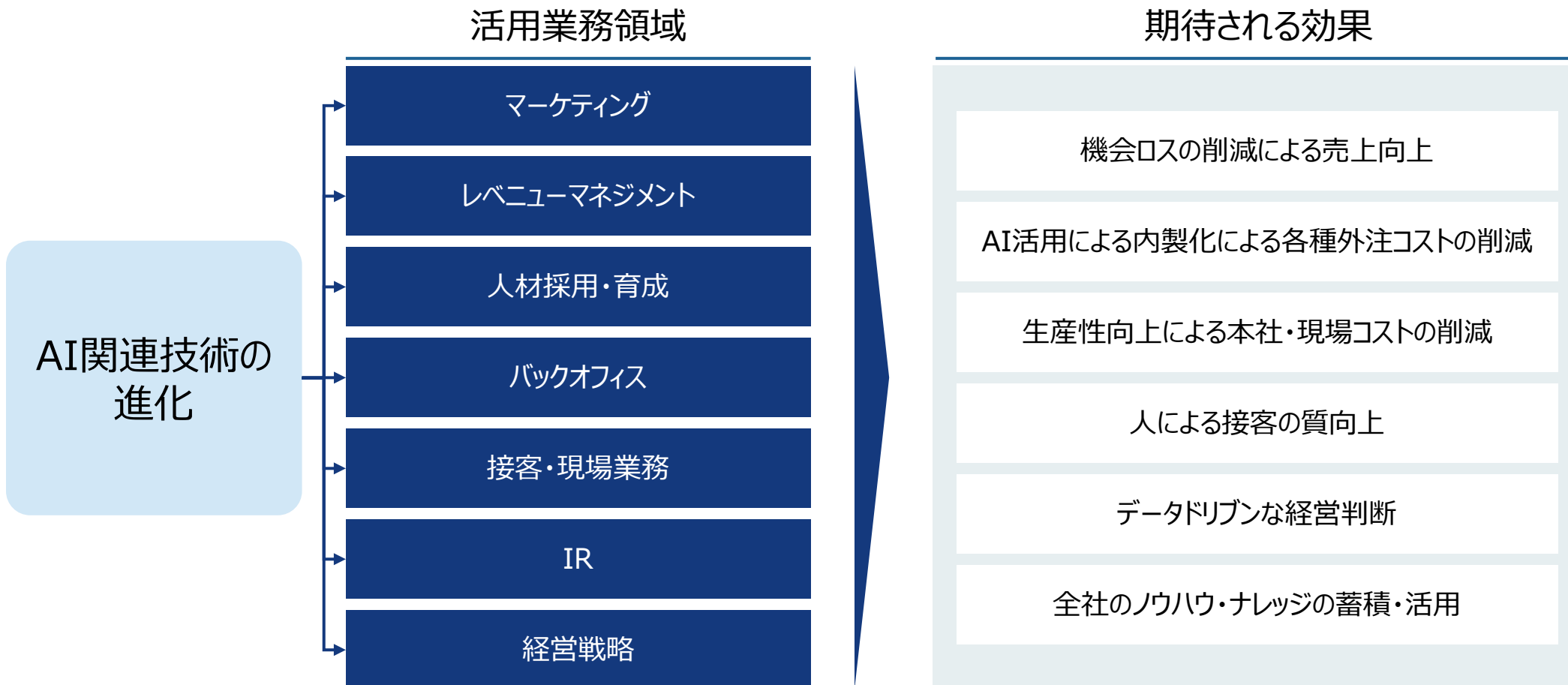
- 旗艦ブランドであるKOKO HOTELSのブランド認知度を高めることにフォーカス
- その他のブランドも包含するロイヤリティプログラムを設立しチェーンメリットを強化



- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営**
- 投資
- 海外事業 (レッドブラネット)
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 運営 - AI活用戦略

- 進化を続けるAI関連の技術・サービスについては積極的に活用する方針
- 単なるコスト削減・効率化に留まらず、当社の競争力に昇華することを目指す



当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

**運営**

投資

海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# 運営 - 人材基盤の構築

- 運営ホテル数の拡大に向けて人材の確保、定着は重要な経営課題
- チェーンホテルとしての強みを活かし、持続的な人材基盤を構築

	採用・確保	育成	定着
主要な施策	多様な人材の確保と チェーン内でのリソース最適化	体系的な育成と 未来を描けるキャリア開発	エンゲージメントを高め、 長く働ける職場環境の構築
	新卒・外国人スタッフの積極採用	トレーニング制度の拡充	MVVの浸透と バリューに基づく適正な評価
	チェーンの強みを活かした 本部主導型の採用	キャリアパスの整備と 次世代リーダーの育成	定期的エンゲージメント 調査に基づく継続的な制度改善
	社内公募・異動による 人材配置最適化	継続的な人事制度設計の見直し	柔軟な働き方を可能にする制度と 健康経営の推進

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026  
の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営**
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 投資 - ホテル投資事業の戦略

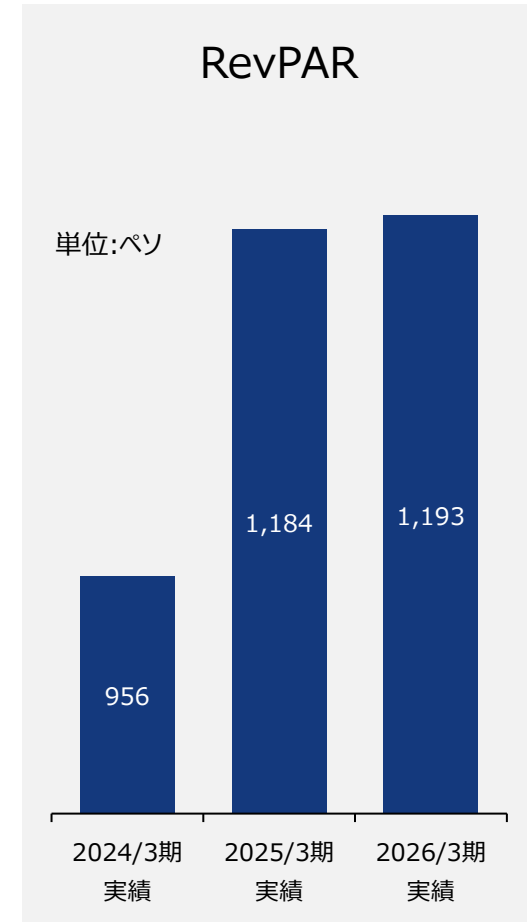
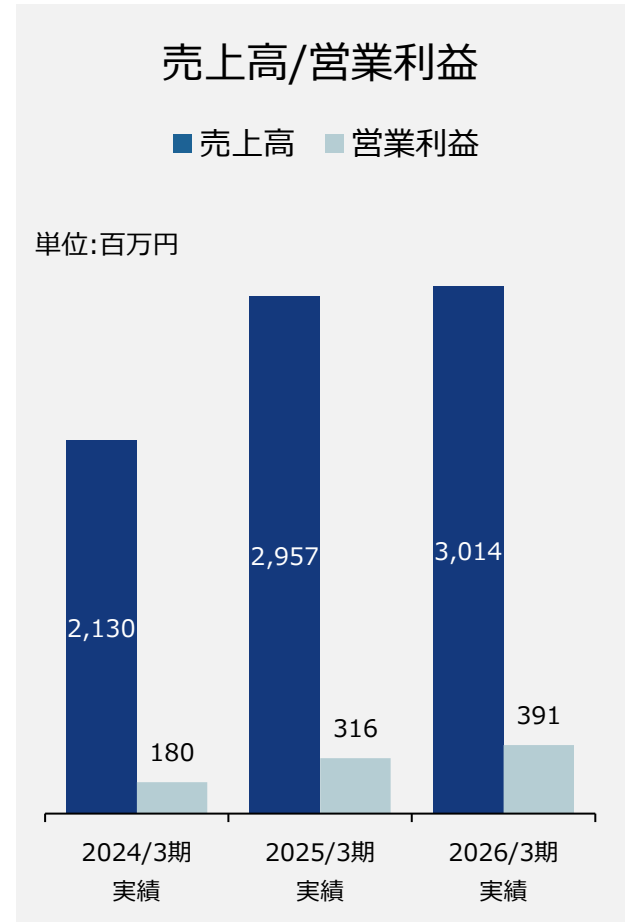
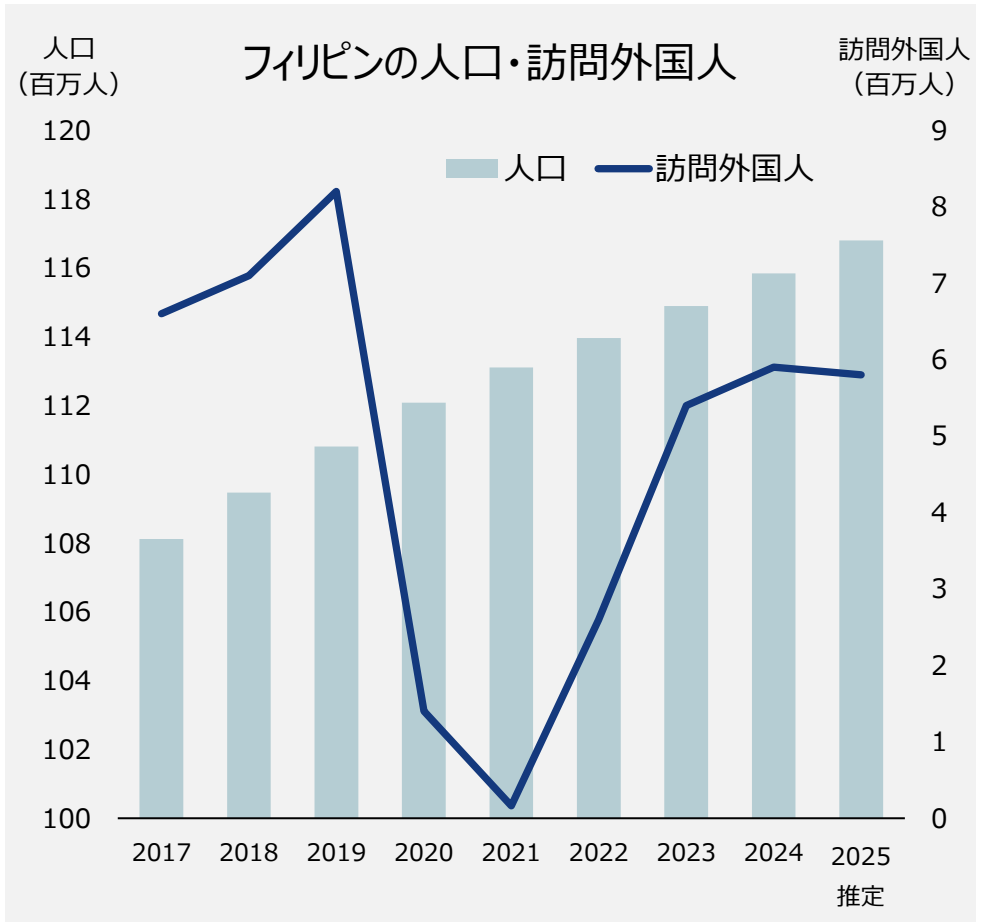
- ホテル運営事業の営業CFをホテル投資事業の投資資金に充当
- スターアジアグループとの共同投資又は単独での投資案件を厳選
- 同業オペレーター等のM&Aによる非連続な成長も積極的に検討

	ホテル用不動産への投資		M&A
	共同投資（セームポート出資）	単独投資	
概要	スポンサー又は第三者と共同でホテル用不動産への投資	当社単独でのホテル用不動産への投資	会社売買又は事業譲渡等による事業投資
投資対象	日本国内におけるホテル用不動産で当社で運営が可能な案件		ホテルオペレーター又はホテル関連事業を営む会社
想定投資金額	～10億円程度	～30億円程度	案件規模に応じて変動
メリット デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資額を少額に抑えて投資が可能</li> <li>• 共同投資者とリスク・リターン設計を調整することでローリスクで投資可能</li> <li>• 投資・売却等の判断を当社単独ではできない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社単独で投資・売却の判断が可能であり、中長期保有が可能</li> <li>• 当社で不動産収益・売却益を享受可能で収益性が高い</li> <li>• 投資金額が比較的大きくなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 短期間で規模及び収益の拡大が可能</li> <li>• 運営ノウハウ、スケールメリットの向上が可能</li> <li>• 案件次第で投資金額が比較的大きくなる</li> <li>• 案件数はホテル投資案件と比較して少ない</li> </ul>
投資実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOKO HOTEL 築地 銀座（2億円・売却済）</li> <li>• <b>KOKO HOTEL 大阪なんば 千日前（5億円・投資実行中）</b></li> <li>• <b>KOKO HOTEL Premier 東京ベイ幕張（10億円・投資実行中）</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOKO HOTEL 札幌大通（売却済）</li> <li>• ベストウエスタンプラス福岡天神南（売却済）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• レッドプラネットグループ（2023年3月期）</li> <li>• ミナシア（2025年3月期）</li> </ul>

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資**
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 海外事業（レッドプラネット）

- フィリピンは日本と異なり、人口増加中の成長マーケット
- 新規出店により、フィリピンにおける運営規模拡大を狙う

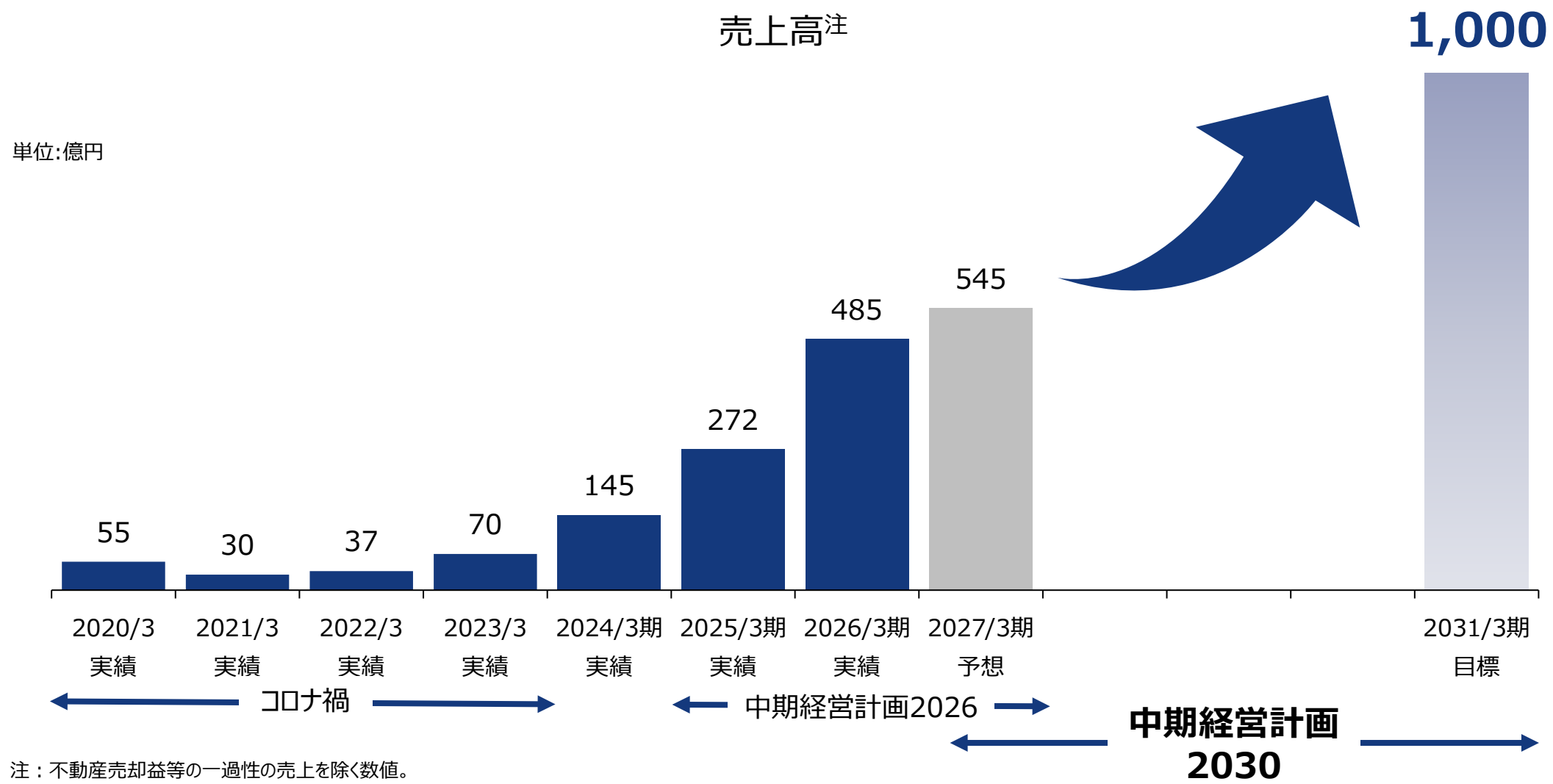


出所：人口は、World Bank, World Development Indicators「Population, total (Philippines)」  
訪問外国人は、Philippine Department of Tourism

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）**
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 中期経営計画2030 – 業績目標（売上高）

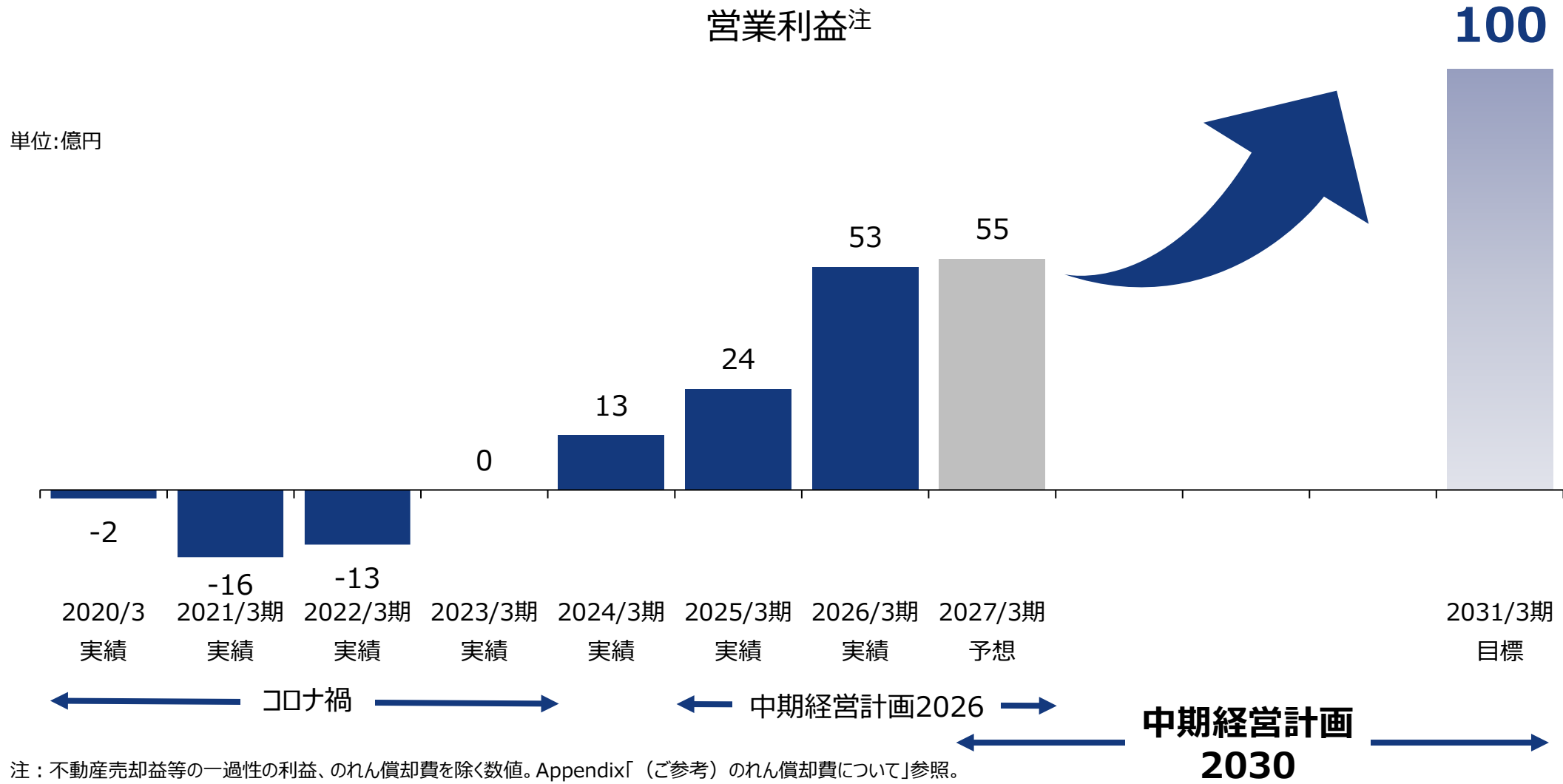
## 2031年3月期において2026年3月期比で約2倍の成長を目指す



- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030**
- Appendix

# 中期経営計画2030 – 業績目標（のれん償却前営業利益）

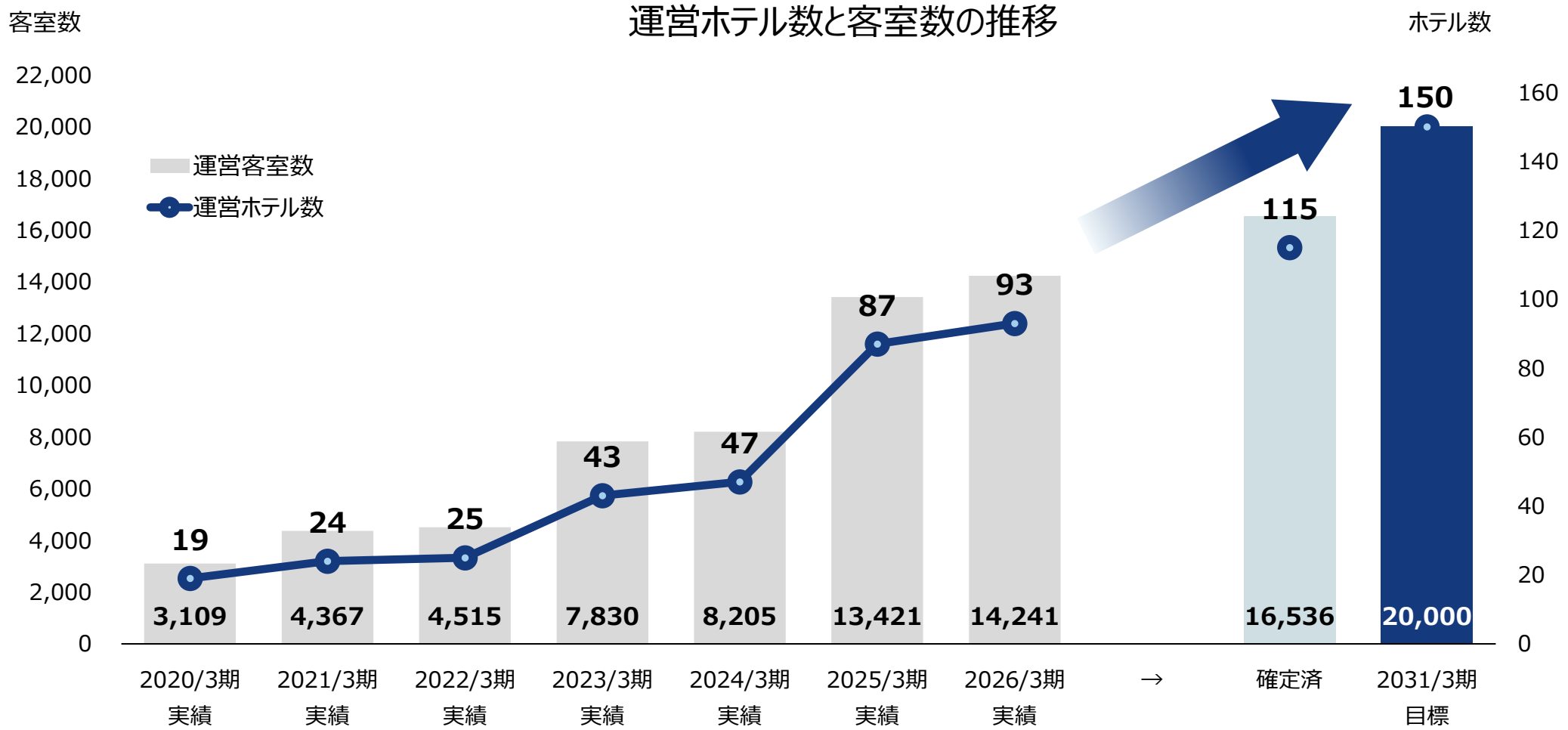
2031年3月期において売上成長により2026年3月期比で約2倍の成長を目指す



- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030**
- Appendix

# 中期経営計画2030 – 新規出店目標

150ホテル・20,000室規模（ホテル数で**1.6倍**）を目指す



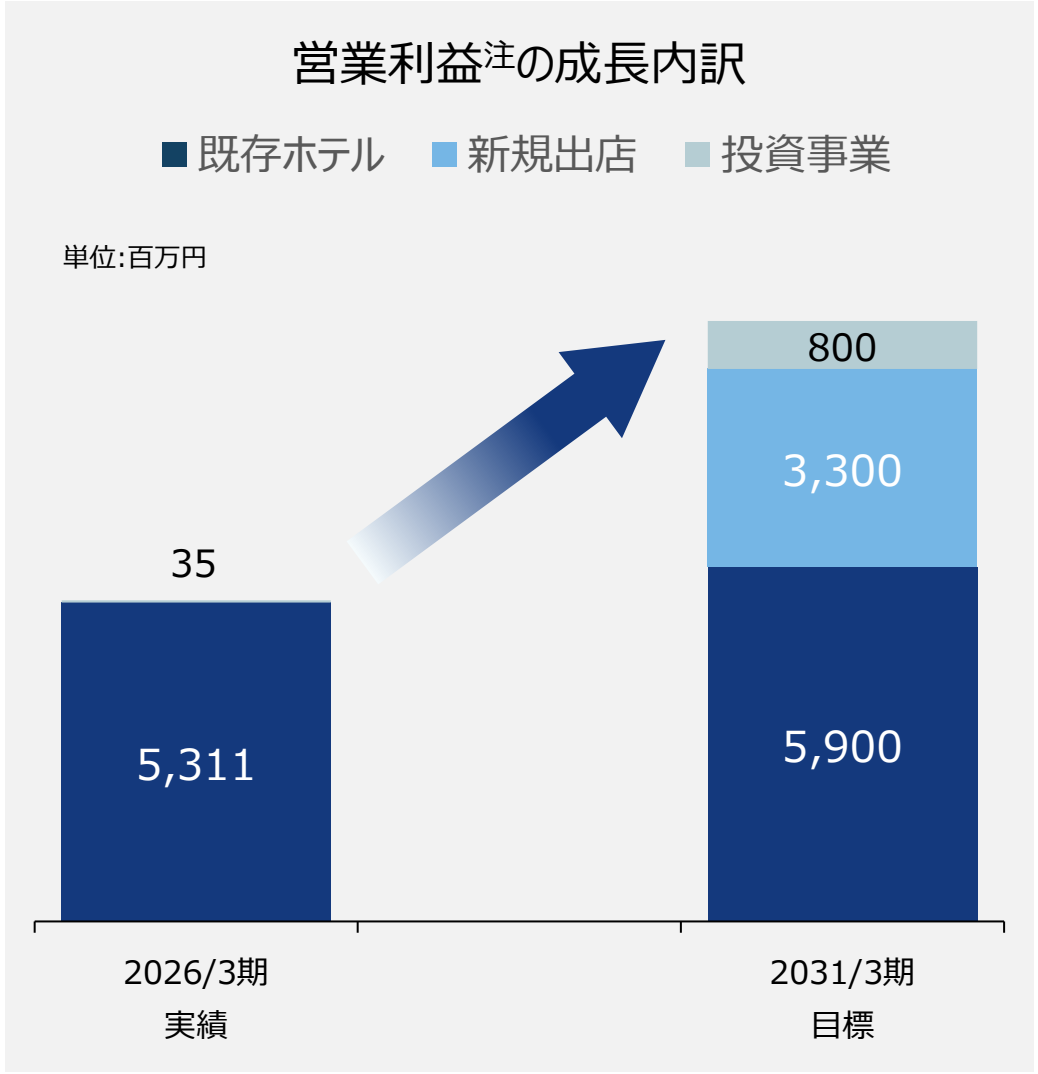
- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

注 確定済ホテルは2026年5月時点で契約済・開示済のホテルのみの数値であり、契約済未開示及び契約に向けて交渉中のホテルは含まない。

# 中期経営計画2030 – 業績目標の前提

## 営業利益<sup>注</sup>の成長は主に新規出店による収益の積み上げによるもの

営業利益<sup>注</sup>の成長内訳



主要な前提

- 既存ホテル**
  - 安定的な需給環境を前提にRevPARは年率3%成長する想定
  - 運営費用は直近の物価上昇を踏まえて年率3%程度上昇する想定
- 新規出店**
  - 2031/3月期で150店舗通期で運営する想定
  - 新築案件は開業時期によって収益実現タイミングが変動する可能性あり
- ホテル投資事業**
  - 現在投資中の案件は継続保有前提
  - 新規のホテルアセットへの投資を想定
  - M&Aについては想定には織り込まず

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業 (レッドプラネット)

**中期経営計画2030**

Appendix

注：営業利益はのれん償却費を除く数値。Appendix「(ご参考) のれん償却費について」参照。

# 中期経営計画2030 – 株主還元・資本効率性

- 株主還元は安定的な配当を目指すとともにEPS成長による中長期的な株価上昇を通じてTSR<sup>注1</sup>（株主総利回り）の向上を目指す
- ROEで10%を目標とし、継続的に高い資本効率性の維持を目指す

## 株主還元方針

業績連動かつ、安定的な配当の維持・向上を目指す

KPI：配当性向<sup>注2</sup> 30%

	2024/3期 実績	2025/3期 実績	2026/3期 実績	2027/3期 予想	中計2030 目標
配当性向	—	17.7%	25.4% (42.7%)	73.1% (39.7%)	30%以上
配当額	0円	3円	5円	5円	—

- 配当性向30%を目安に、安定的な配当の実施を目指す
- 直近年度は繰延税金資産の計上に伴うイレギュラー要因により30%を下回るが、法人税等調整額の影響を排除した配当性向は42.7%
- 持続的な成長に向けた投資と、株主還元のバランスを重視する

## 資本効率性

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に積極的に取り組む

KPI：ROE<sup>注2</sup> 10%

	2024/3期 実績	2025/3期 実績	2026/3期 実績	2027/3期 予想	中計2030 目標
ROE	67.4%	14.8%	15.2% (9.1%)	4.9% (9.1%)	10%以上
自己資本 (単位:億円)	69	283	322	326	—

- 資本コストを意識した経営の実践に向け、ROEを重要な経営指標として設定
- 高い資本効率性を維持しているが、直近年度は新株発行により低下
- 中長期的にROE10%以上を安定的に達成できる収益基盤の構築を目指す

注 1. TSR (Total Shareholder Return)：株主総利回り。一定期間における配当受取額と株価上昇による値上がり益の合計が、株式取得価額に対してどの程度の比率となったかを示す指標。

2. 配当性向及びROEの括弧内の数値は法人税等調整額の影響を排除した上で算定した数値

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# 中期経営計画2030 – 数値目標サマリー

売上高及び営業利益<sup>注1</sup>で年平均成長率10%超、2026年3月期比で約2倍の成長を目指す

単位:億円		2026年3月期 実績	中計2030 目標	中計2030目標 vs 2026年3月期実績		
				差異	成長率	CAGR
運営規模	運営ホテル数	93ホテル	150ホテル	57ホテル	+61%	+10%
	運営客室数	14,241室	20,000室	5,759室	+40%	+7%
業績指標	売上高	485	1,000	515	+106%	+16%
	営業利益 <sup>注1</sup>	53	100	47	+89%	+14%
株主還元	配当性向 <sup>注2</sup>	25.4% (42.7%)	30%以上	-	-	-
資本効率性	ROE <sup>注2</sup>	15.2% (9.1%)	10%以上	-	-	-

注 1. 営業利益は、のれん償却費を除く数値。Appendix 「(ご参考) のれん償却費について」参照。

2. 配当性向及びROEの括弧内の数値は2026年3月期のイレギュラー要因である繰延税金資産の計上に伴う法人税等調整額の影響を排除した上で算定した数値

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

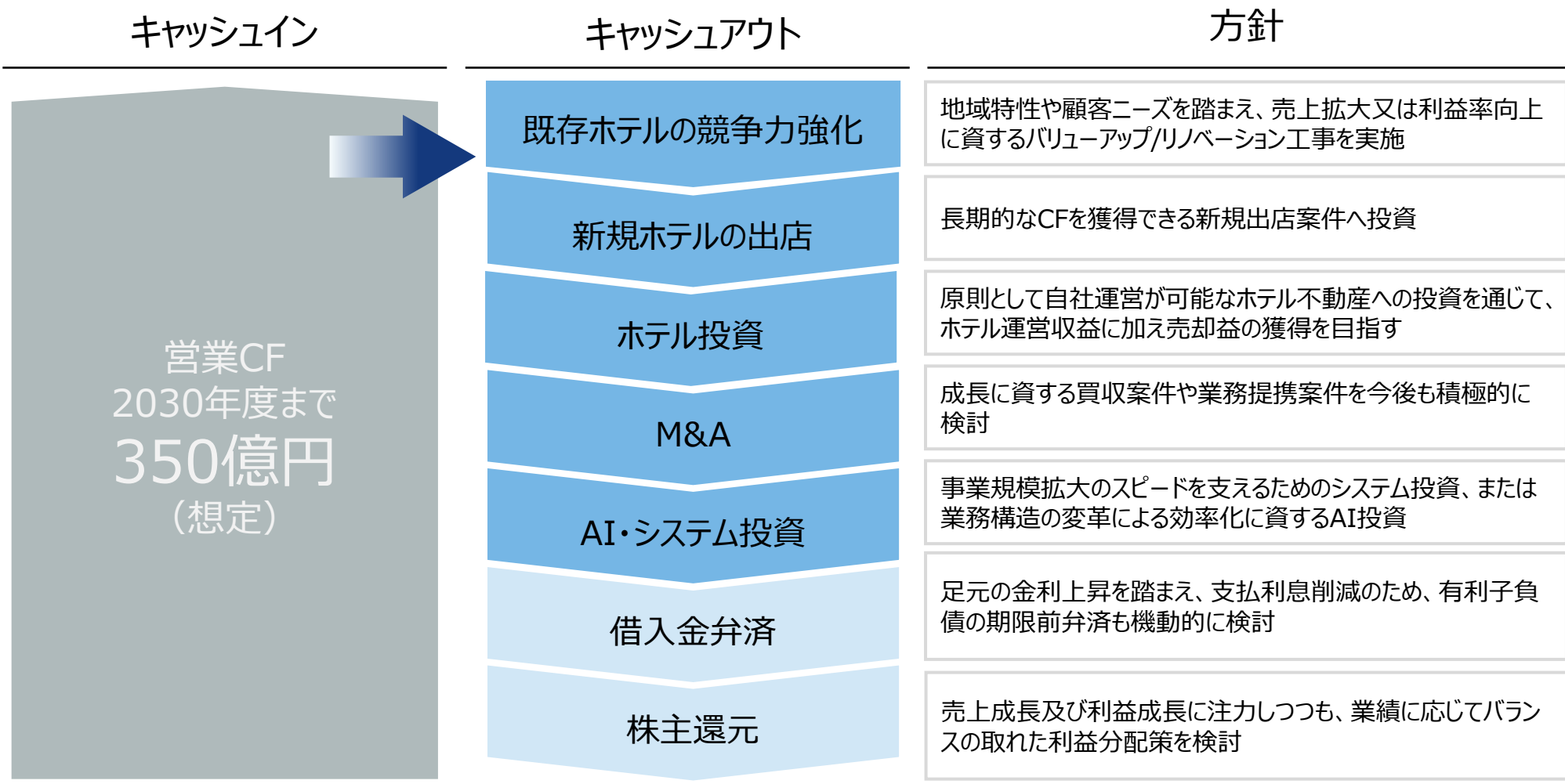
海外事業 (レッドプラネット)

**中期経営計画2030**

Appendix

# 中期経営計画2030 – キャピタルアロケーション方針

ホテル運営事業で創出される営業CFを活用し、成長投資と株主還元のバランスを見ながらキャッシュをアロケーションする方針



- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030**
- Appendix

# *Appendix*

商号	ポリス・ホールディングス株式会社
設立年月日	1912年9月20日
本社所在地	東京都中央区新川一丁目23番5号 ONE SHINKAWA
資本金	27百万円
純資産（連結）	32,156百万円
従業員（連結）	1,940名
事業内容	ホテル運営事業、ホテル投資事業
上場証券取引所	東京証券取引所（スタンダード市場） 証券コード 3010
会計監査人	誠栄有限責任監査法人

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

**Appendix**

## MISSION

# 旅に笑顔。人生に彩りを。

私たちは、地域の文化や人の温かさを大切に、心に残る滞在を通じてその魅力を伝えます。人と地域を笑顔でつなぎ、その笑顔の輪を世界へ広げていきます。

## VISION

# 旅を面白くする、ホスピタリティ・カンパニーへ

私たちは、ホテルを“旅を面白くする出発点”へと進化させ、地域の魅力を生かした体験と快適な空間で、新たな旅の楽しさと発見を届めます。

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

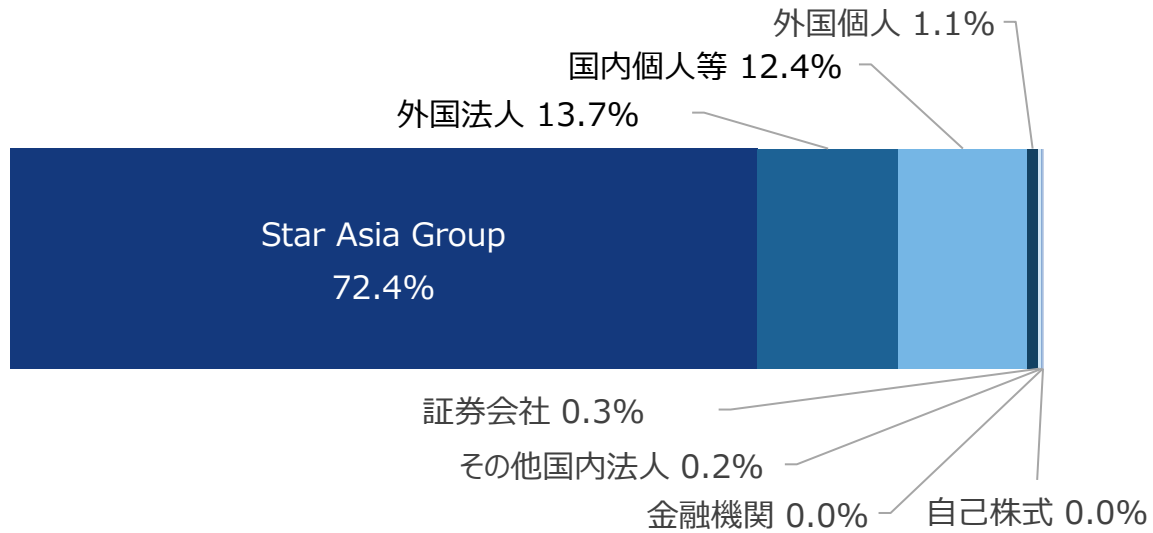
# 株式情報・株主の状況 2026年3月末現在

発行する株式の内容	普通株式
発行可能株式総数	496,000,000株
発行株式の総数	233,914,680株
総株主数	11,789名

## 主要株主

株主名	株式数	持株比率
SAJP VI 3.0 LP	105,820,691株	45.23%
Star Asia Opportunity III LP	39,976,962株	17.09%

## 所有者別株式分布



## 各取締役の保有株式数

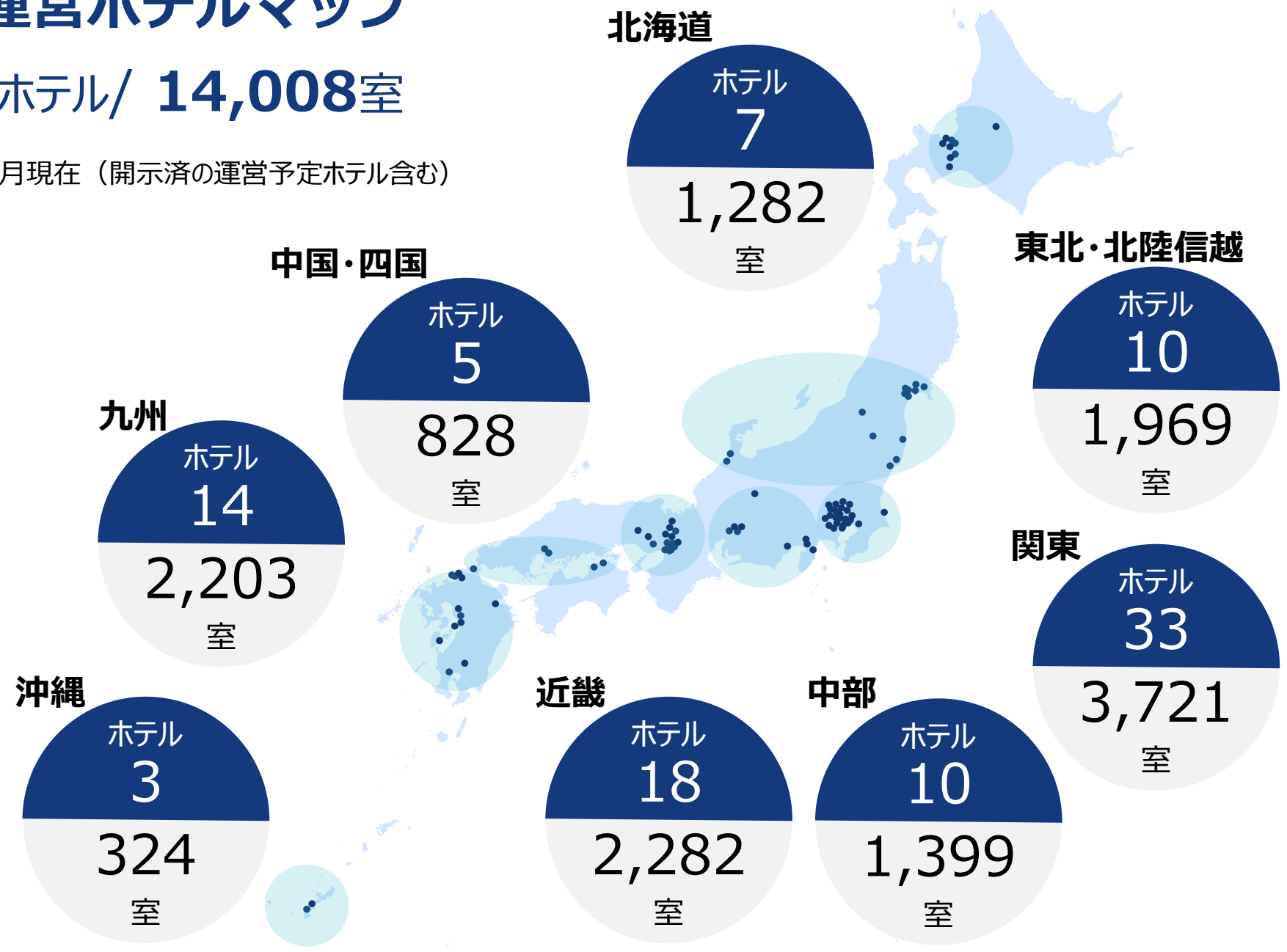
取締役会長	高倉 茂	149,400
代表取締役社長	田口 洋平	54,800
取締役兼最高執行責任者	下嶋 一義	20,000
取締役兼最高財務責任者	細野 敏	105,615
取締役	辻川 高寛	82,400
取締役	俵 健太郎	20,000
取締役	松崎 充宏	20,000
取締役	Joseph Altwasser	136,200
社外取締役	諸橋 隆章	38,000

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 国内運営ホテルマップ

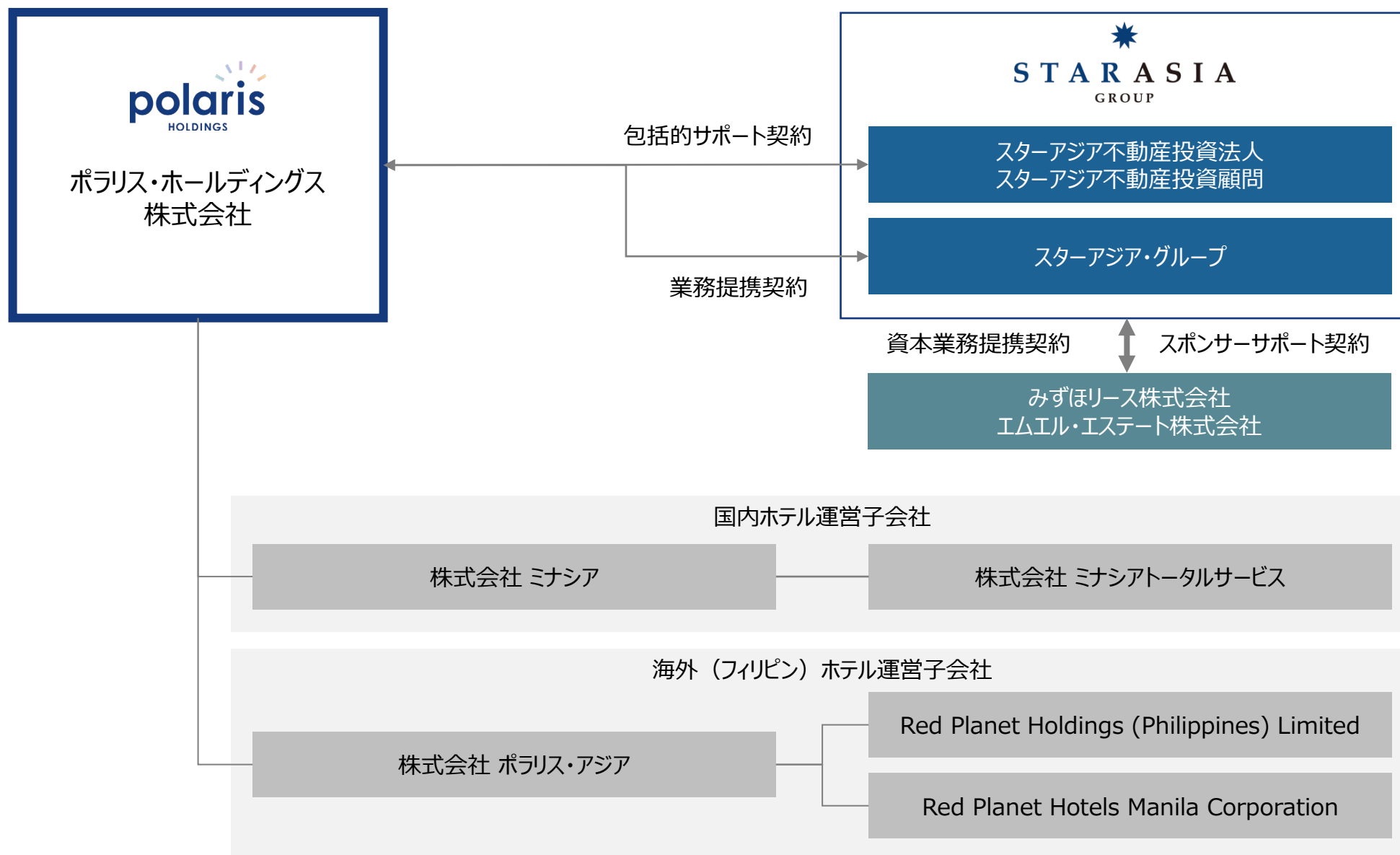
## 100ホテル/ 14,008室

2026年5月現在（開示済の運営予定ホテル含む）



- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix**

# 関係会社一覧



当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# スターアジアグループとの協業

運営 投資



- ホテルの運営機会の提供
- ポラリス運営ホテルの保有
- ポラリス運営ホテルの修繕、改装

- ホテルの運営機会の提供
- ホテルへの共同投資機会の提供
- 運営案件情報提供
- 資金及び人的・資本的支援

投資 運用

## スターアジア不動産投資法人 (上場不動産投資法人)

- 資産規模：3,335億円
- 保有ホテル数：22物件
- ホテル比率：40.3%

2026年1月31日現在

投資 運用

## スターアジアグループ (私募ファンド運営・スポンサー)

- 運営規模：約9,030億円
- ホテル物件を含む不動産や不動産関連の債権、証券化商品、現物不動産、企業等に投資を行う。

2025年12月31日現在



スポンサーサポート  
契約注



資本業務提携契約



注：みずほりーす株式会社の完全子会社であるエムエル・エステート株式会社との間の契約

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix

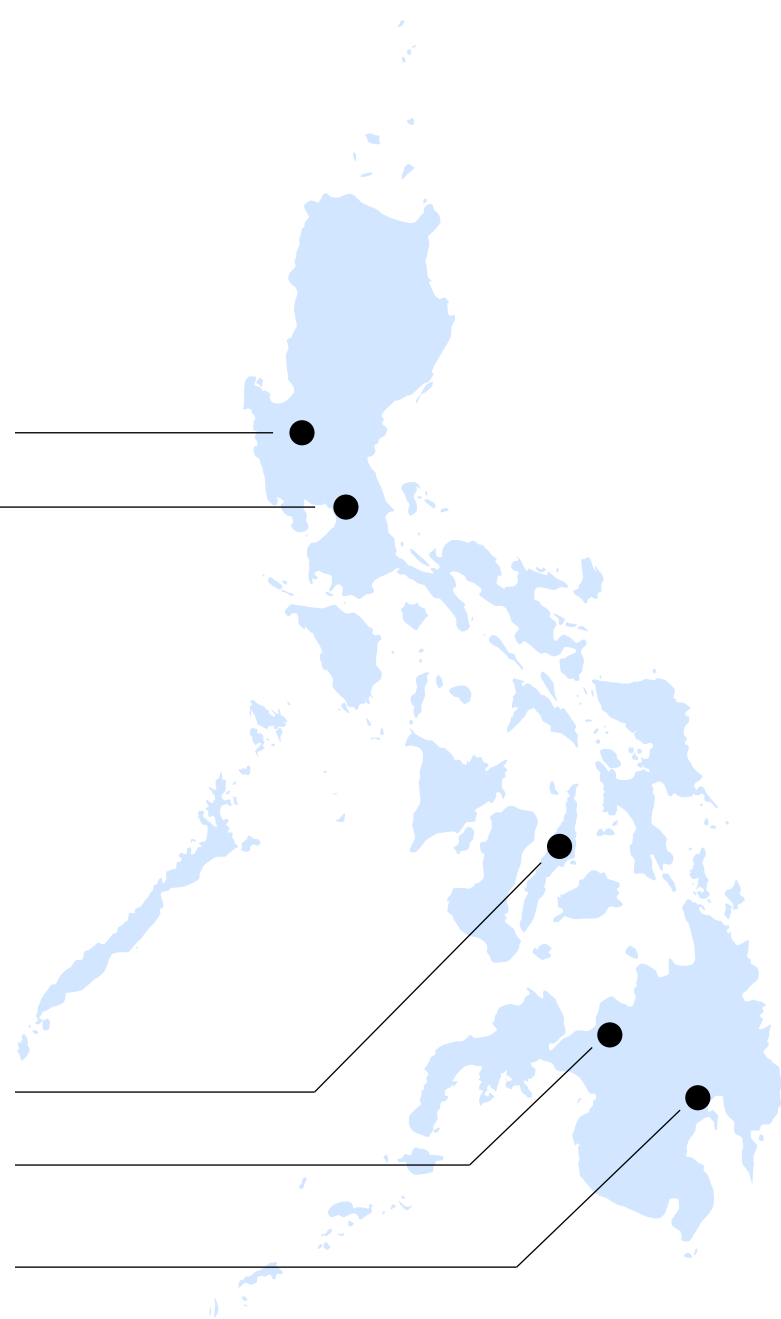
# 海外運営ホテルマップ（フィリピン）

## 15ホテル / 2,528室

2026年5月現在



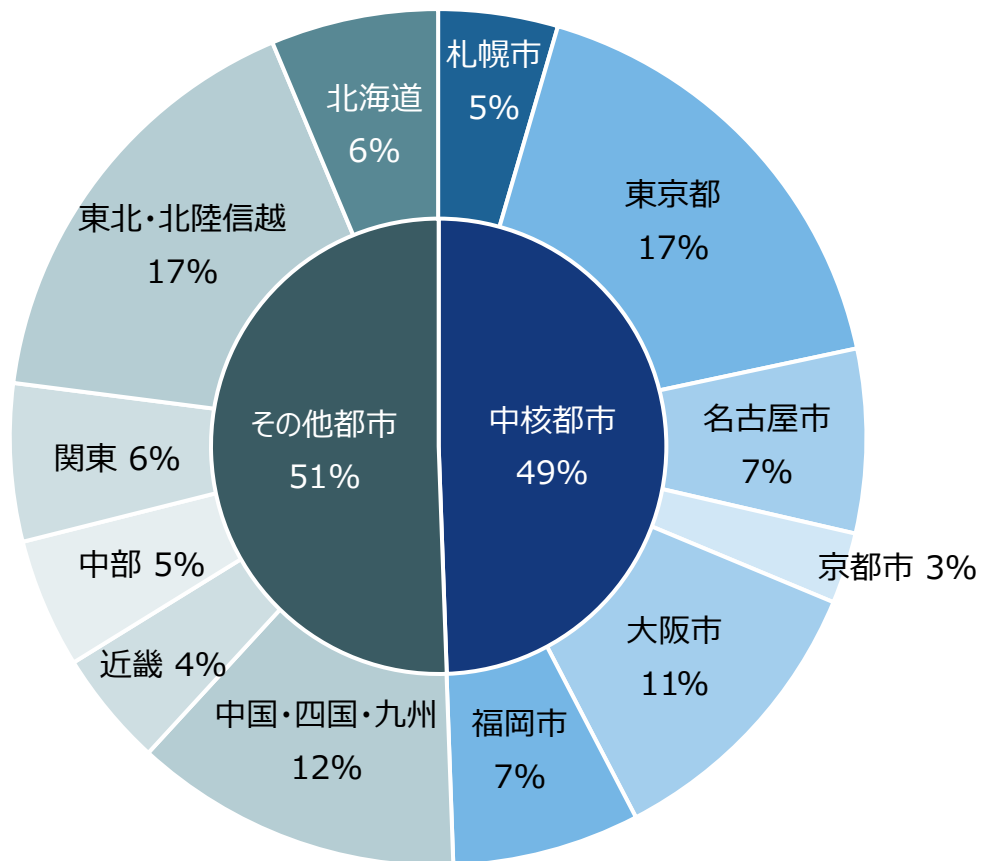
- Red Planet Angeles City 165室
- Red Planet Manila Ortigas 182室
- Red Planet Cubao Aurora Boulevard 167室
- Red Planet Manila Aseana City 200室
- Red Planet Manila Amorsolo 189室
- Red Planet Manila Mabini 167室
- Red Planet Manila Bay 150室
- Red Planet Manila Binondo 171室
- Red Planet Manila Makati 213室
- Red Planet Quezon Timog 140室
- Red Planet BGC The Fort 245室
- Red Planet Cavite 75室
- Red Planet Cebu 150室
- Red Planet Cagayan de Oro 159室
- Red Planet Davao 155室



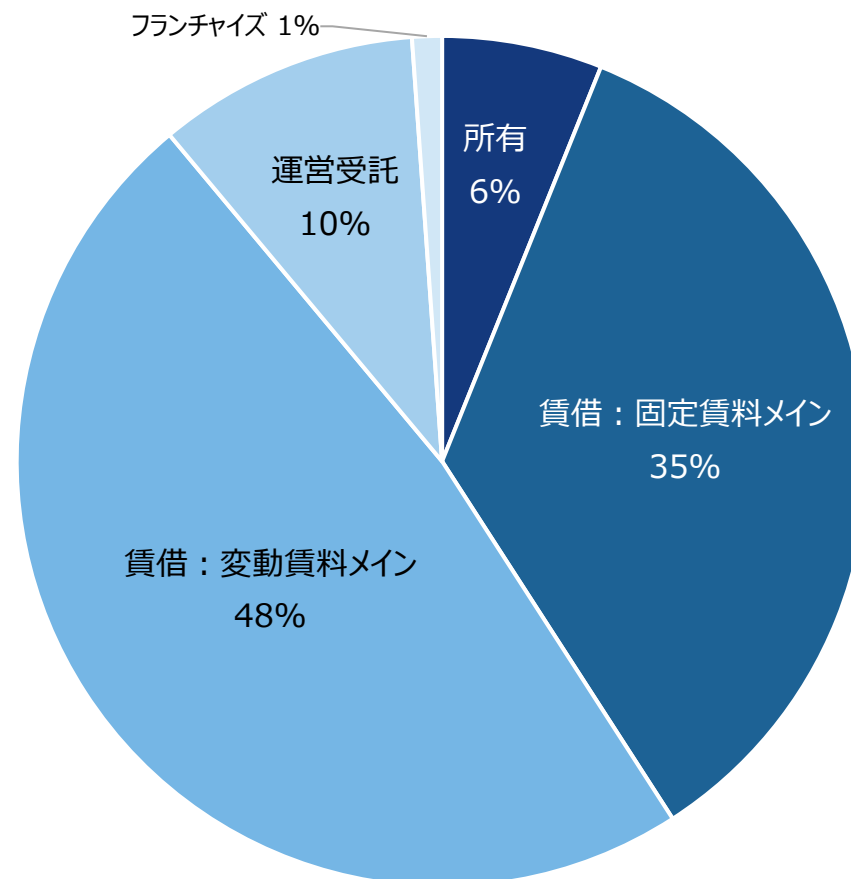
- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業（レッドプラネット）
- 中期経営計画2030
- Appendix**

# 国内ホテル - エリア・契約形態ミックス

展開エリア別客室数シェア  
2026/5 運営中



契約形態別客室数シェア  
2026/5 運営中



当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# サステナビリティ基本方針

## 持続可能性を経営の中心に、ESGの観点からサステナビリティ経営を推進

### 環境 (Environment)

#### ▶ 気候変動へのアクション

当社グループは、事業活動に伴うエネルギー使用や温室効果ガス排出が環境に与える影響を認識し、その削減に取り組みます。

#### ▶ 資源の有効活用と環境負荷の低減

当社グループは、水資源の保全、廃棄物の削減、リユース・リサイクルの推進などを通じて、事業活動における資源の効率的な利用を進めます。

### ガバナンス (Governance)

#### ▶ 連合としての強固で柔軟なガバナンス体制

当社グループは、ポラリスとミナシア、それぞれの強みや文化を尊重しながら、連合体としての意思決定の透明性・迅速性・実効性を高めていきます。

### 社会 (Social)

#### ▶ 地域連携と地域価値の創出

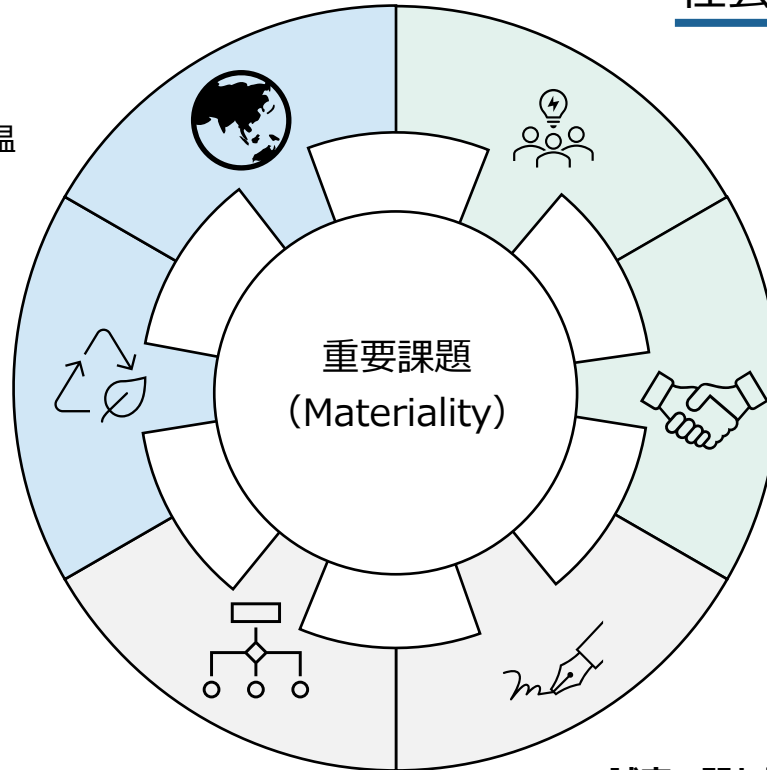
当社グループは、事業を展開する各地域の文化・産業・人とのつながりを大切にし、地域社会と共に成長するホテル・不動産運営を目指します。

#### ▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループは、人材を「コスト」ではなく「価値創造の源泉」と捉え、国籍、性別、年齢、価値観、働き方の違いを尊重し、多様な人材が互いを認め合い、能力を最大限に発揮できる組織づくりを推進します。

#### ▶ 誠実で開かれた経営と情報開示

当社グループは、法令遵守を前提とし、ステークホルダーとの信頼関係を基盤とした誠実な経営を行います。



当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業 (レッドプラネット)

中期経営計画2030

Appendix

# (ご参考) 契約形態の比較

	所有型	賃借型		運営受託型 (業務受託)
		固定賃料メイン	変動賃料メイン	
概要	建物を所有して運営をおこなう	予め決めた固定賃料のみ、もしくは一定の基準売上を超えた場合は歩合賃料を支払う	運営利益に連動する変動賃料のみ、もしくは変動賃料に加えて相対的に低額の固定賃料を支払う	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業主体は不動産オーナー</li> <li>当社は運営を受託し、売上又は運営利益に連動した報酬を受け取る</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>建物所有コストを超過した利益が全て当社利益となり利益率が高い</li> <li>売却の際は売却益を計上可能</li> </ul>	運営利益が予め設定した賃料を超過した場合は、ほぼ当社の利益となる	業績に連動して支払い賃料が変動するため、業績悪化時の赤字リスクが低い	赤字リスクは委託者（不動産オーナー）が負担し、業績悪化時でも当社には赤字リスクがない
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>多額の投資金額が必要</li> <li>建物の維持保全のための継続的な投資が必要</li> <li>資産価値が減少した場合は売却損のリスク</li> <li>借入に係る金利上昇リスク</li> </ul>	ホテル運営利益が固定賃料額を下回った場合は赤字となり、業績悪化時には変動型と比較すると損失が拡大する	業績悪化時でも赤字リスクは少ないが、所有・固定型と比較すると利益率が低い	赤字リスクはないが、賃借と比較すると契約期間が短期、かつ中途解約が可能な契約が多く、中途解約リスクが高い
利益率	運営利益の70-80%程度	運営利益の30~40%程度	運営利益の15%程度	運営利益の10~15%程度
収益イメージ				

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

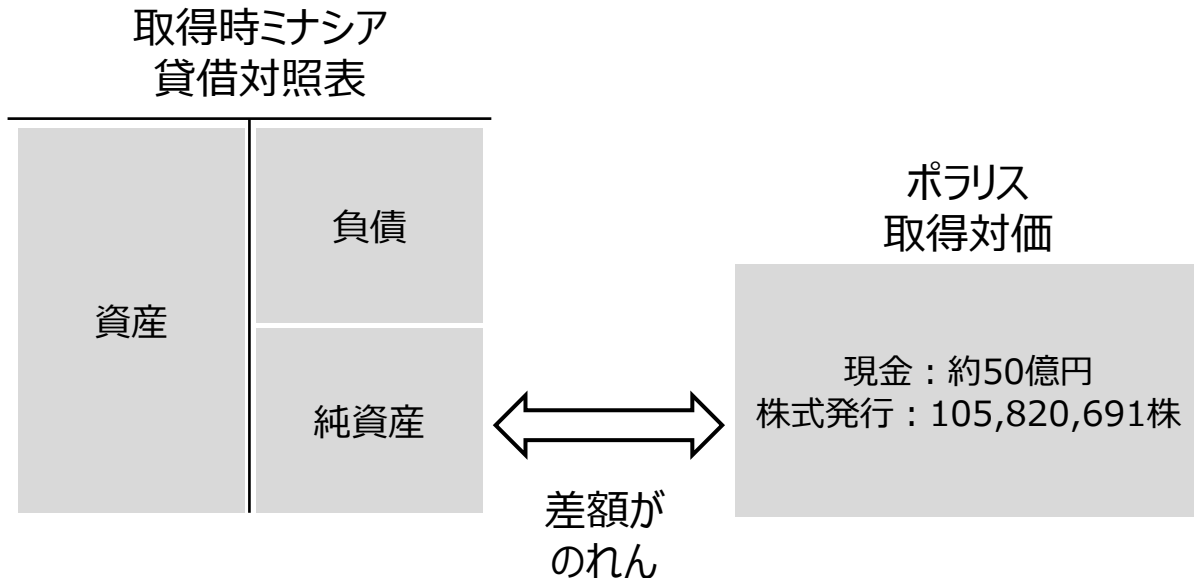
Appendix

# (ご参考) のれん償却費について

ミナシアの株式取得により「のれん」を無形固定資産に計上

## 当社では実質的な収益力を表す、のれん償却前の各種利益指標を重視

- 子会社化時のミナシアの純資産簿価と株式交換取引額（現金 + 新株発行）との差額261億円を計上
- 販売費及び一般管理費にのれん償却額計上（年間13億円、各四半期3.3億円）
- 現金支出を伴う費用ではない為、キャッシュフローに対する影響はなし
- 当社では、のれん償却前の営業利益を重要な経営指標と位置付ける



計上額 **261億円**  
2026年3月31日時点残高：244億円

償却額 **13億円/年**  
四半期あたり約3.3億円

償却期間 **20年間**

当社の目指すビジョン

中期経営計画2026  
の振り返り

経営環境の認識

成長戦略の全体像

出店

運営

投資

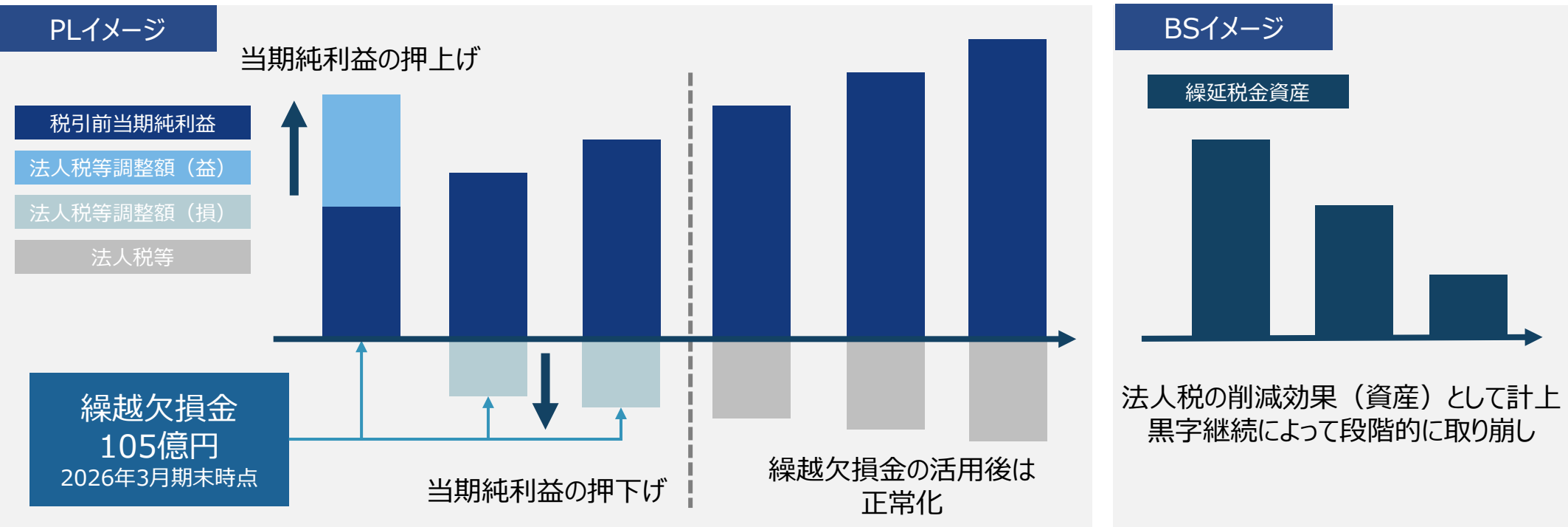
海外事業（レッドプラネット）

中期経営計画2030

Appendix

# (ご参考) 繰越欠損金と繰延税金資産について (税効果会計)

- コロナ禍の赤字により発生した多額の繰越欠損金を活用することで、当面の法人税等の納付額が削減される見込み
- 今後の当社業績が安定的と認定されたことから、将来の法人税等の削減効果を資産（繰延税金資産）として2026/3期のBSに計上、同時にPLで「法人税等調整額（益）」を計上するため、税引後当期純利益が一時的に増加
- 翌年度以降、黒字が継続した場合は繰延税金資産を取り崩して「法人税等調整額（損）」を計上するため、繰越欠損金の活用が終了するまで税引後当期純利益が表面的に押し下げられることとなる
- 企業会計と税務会計のズレを調整するために義務付けられた会計処理であり、2027/3期の税引後当期純利益が減益予想となる要因
- あくまで会計上の処理であり、「法人税等調整額」計上に伴うキャッシュの動きはない。



注：上記の図はあくまでイメージであり、実際の財務数値を表しているものではない。

- 当社の目指すビジョン
- 中期経営計画2026の振り返り
- 経営環境の認識
- 成長戦略の全体像
- 出店
- 運営
- 投資
- 海外事業 (レッドプラネット)
- 中期経営計画2030
- Appendix

# 本資料に関する注意事項

本資料は、株主・投資家の皆様への当社に関する情報提供のみを目的とするものであり、投資の勧誘を目的とするものではありません。

また、本資料で記載されている業績予想及び将来予想は、現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。そのため、一定のリスクや不確実性が含まれており、今後の事業環境や通常予測し得ないような特別事情の発生により、将来の予想と実際の業績が異なる場合があることをご承知おきください。

業界等に関する記述につきましても、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、完全性を保証するものではありません。株主・投資家の皆様が本資料をいかなる目的でご利用される場合においても、皆様ご自身の判断と責任において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を負いません。

また、当資料を無断で複写複製、転送等を行わないようお願いいたします。

## ●IRに関するお問い合わせ

ポラリス・ホールディングス株式会社 IR推進部

e-mail: [ir.dept@polaris-holdings.com](mailto:ir.dept@polaris-holdings.com)