

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

ポラリス・ホールディングス株式会社  
証券コード：3010

ポラリス・ホールディングス代表取締役社長の田口でございます。

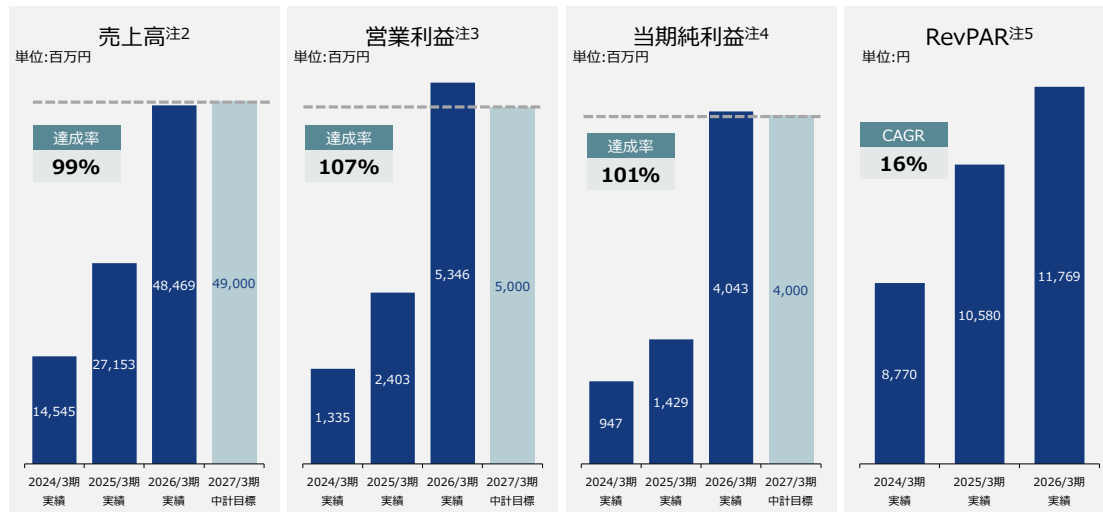
当社は、2024年5月に2027年3月期を最終年度とする3か年の中期経営計画を策定し、その計画のもと業績を伸ばしてまいりました。

この中期経営計画の目標値については、本日発表いたしました2026年3月期の決算のとおり、一年前倒しで概ね達成することができたと考えております。

この結果を踏まえ、当社は次の新たな目標を設定するため、このたび「中期経営計画2030」を策定いたしました。

## 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



- 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）。
- 注 2. 不動産売却益等の一過性の売上を除く数値。
- 注 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。
- 注 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。
- 注 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。

最初に前回の中期経営計画を振り返ります。

2026年3月期は売上高484億円、営業利益53億円、当期純利益40億円となりました。

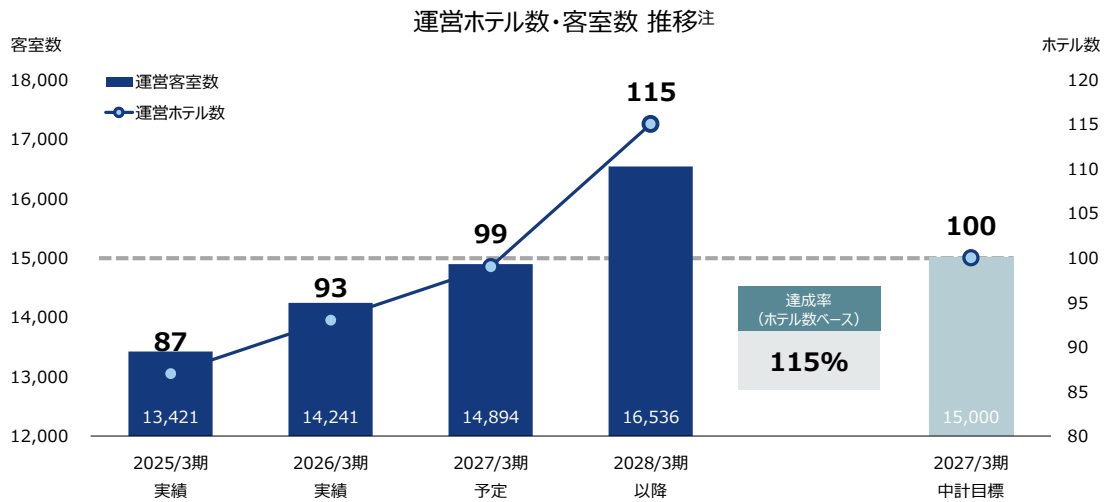
売上高以外の主要指標については、2027年3月期の目標を一年前倒しで達成しています。

特にインバウンド需要の回復に加え、既存ホテルの収益改善、新規出店の積み上げが業績成長を牽引いたしました。

RevPARも継続的に改善しており、ホテル運営力の向上が成果として現れてきています

## 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



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。

出店についても順調に拡大しています。

2026年3月期末時点で、93ホテル約1万4千室を運営しています。  
さらに、すでに契約済みの案件を含めると、115ホテルまで拡大する見込みです。

前中計で掲げた100ホテルの目標を大きく上回るペースで成長しています。  
当社の柔軟な出店戦略が成果につながっていると考えています。

## 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

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



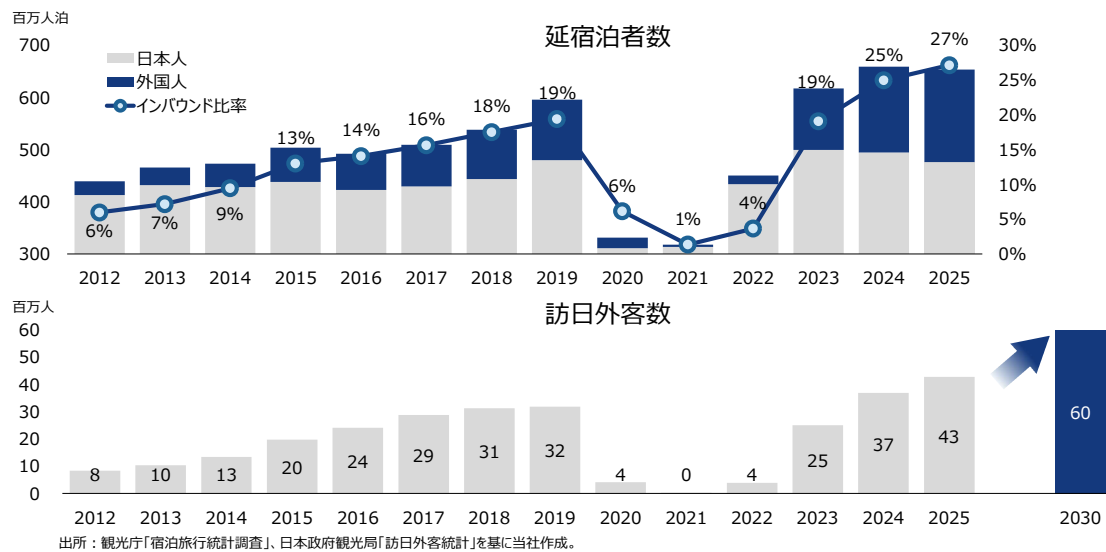
ミナシアとの経営統合後は、スピード感を持ってPMIを進めてまいりました。

ブランド統合、人事制度の改革、本社の統合、ロイヤリティプログラムの開始など、グループ全体の基盤構築を進めています。

単なる規模拡大ではなく、強いホテル運営会社へ進化するための土台づくりを進めてきました。

## 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



ここからは、当社が見ている市場環境についてご説明いたします。

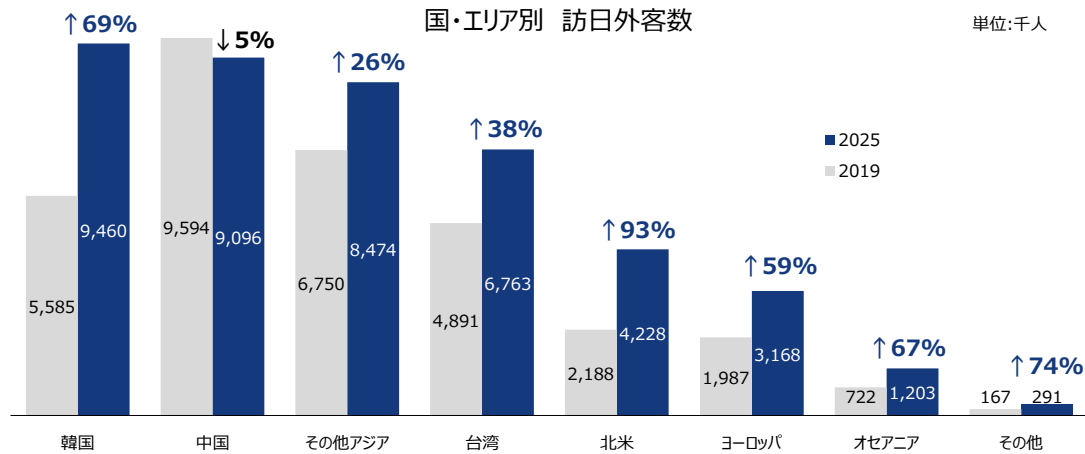
日本の宿泊市場は、インバウンド需要の拡大を背景に成長が続いています。

2025年の訪日客数は4200万人を超え、政府は2030年に6000万人という目標を掲げています。

インバウンド比率も過去最高水準に達しており、日本の観光市場にはまだ大きな成長余地があると考えています。

## 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

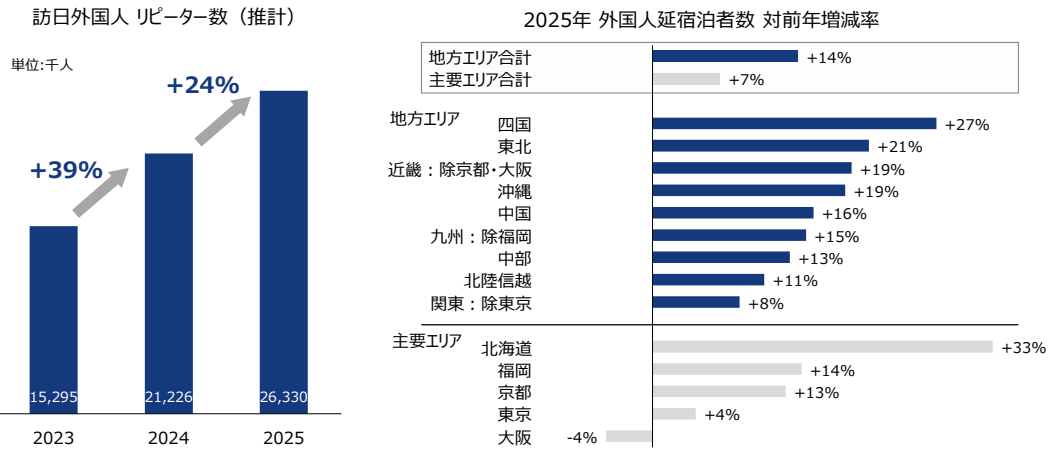


出所：日本政府観光局「訪日外客統計表」を基に当社作成。

インバウンド需要は、韓国、台湾、北米、ヨーロッパなど幅広い地域から訪日客が増加しています。

## 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



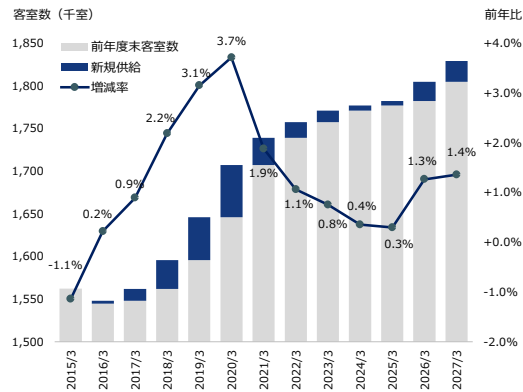
出所：日本政府観光局「訪日外客統計表」及び観光庁「インバウンド消費動向調査」を基に当社作成。  
訪日外国人のリピーター数は、宿泊旅行統計調査の延宿泊者数にインバウンド消費動向調査の訪日回数比率を乗じて推計。

また、リピーターの増加により、需要は東京、大阪、京都だけではなく、地方都市でも広がっています。

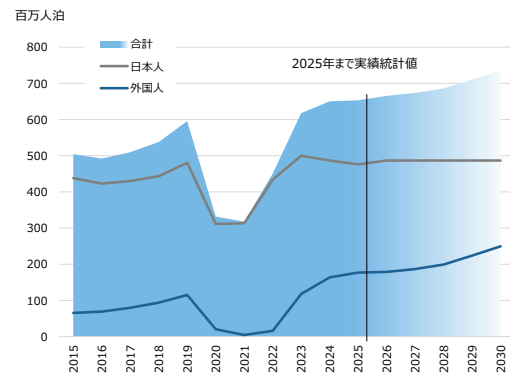
## 経営環境の認識 – ホテルの需給環境

- 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

ホテル・旅館の客室数推移<sup>注1</sup>



延宿泊者数推計<sup>注2</sup>



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）。

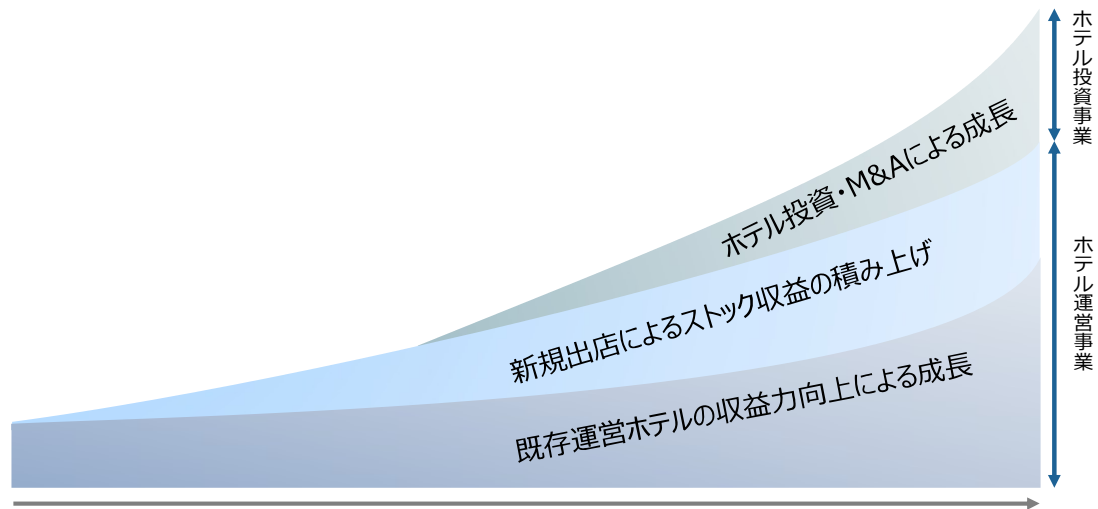
注 2. 日本人延宿泊者は2025年実績から横ばいとし、訪日外国人数は2030年に6,000万人に達すると想定した当社の独自計算による延宿泊者数推計。

一方、ホテルの供給については、開発コストの上昇により、新規供給は以前ほど増えにくい環境になっています。

つまり、需要は伸びる一方で、供給は限定的という良好な需給環境が継続するとみています。

## 成長戦略の全体像 - 当社の成長ストーリー

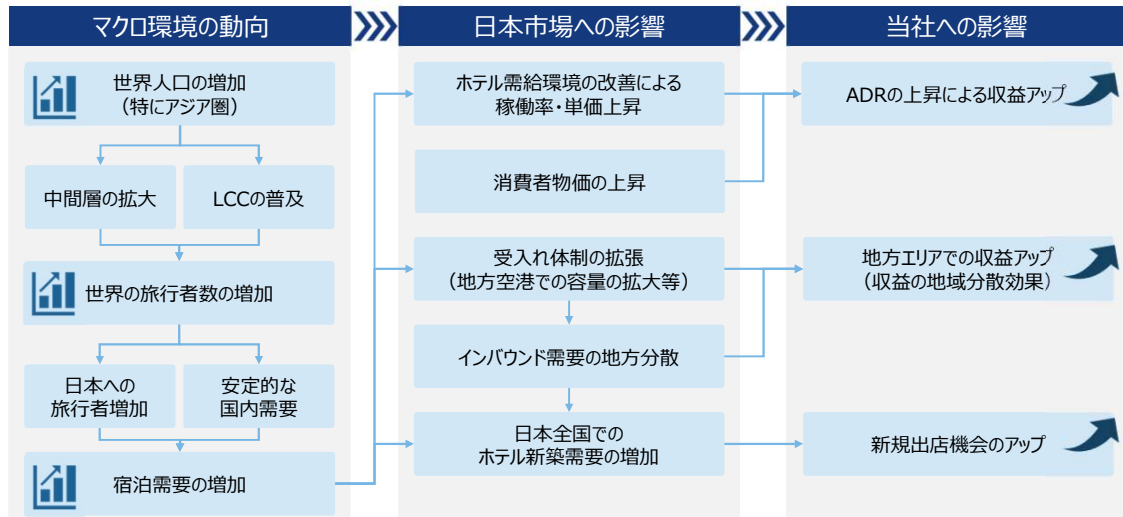
引き続き宿泊需要の拡大は継続する想定だが、外部環境の成長のみに依存しない、多層的なストック収益モデルの構築により飛躍的な成長を目指す



こうした経営環境を背景に、既存ホテルの収益向上はまだまだ続くと見えています。当社は、外部環境の成長のみに依存しない多層的な成長モデルを構築しています。まず、既存ホテルの収益力向上が基本ですが、次に新規出店による取得収益の積み上げ、さらにホテル投資やM&Aによる非連続成長です。

## 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

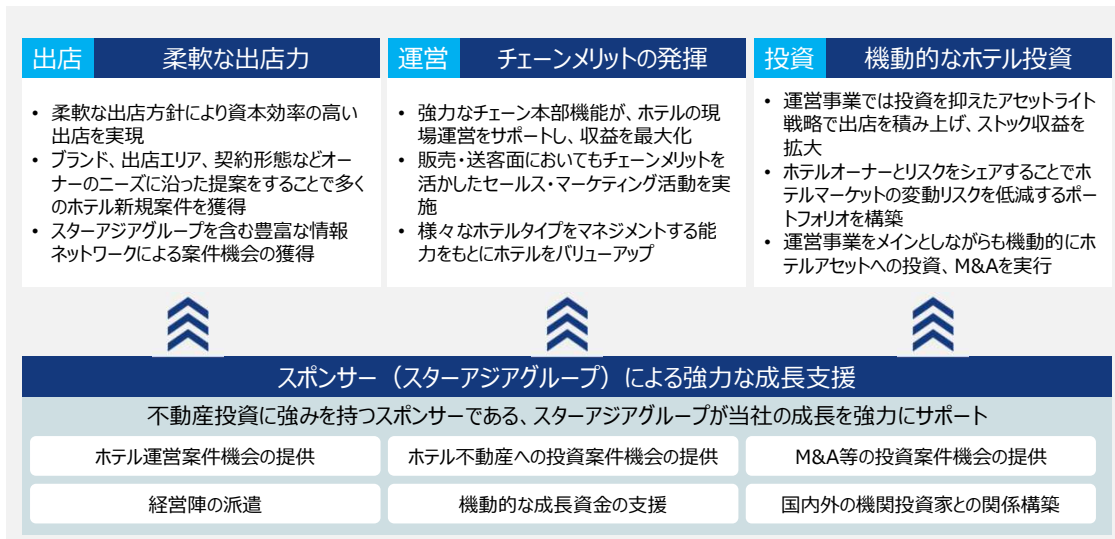


当社の成長ドライバーは、世界のマクロ環境と大きくリンクしています。世界人口の増加が、旅行人口の増加につながります。

そして、その中で日本という市場は、世界でも旅行の目的地として非常に人気があり、日本へのインバウンド旅行者はまだまだ増えていく。それが、ホテルのADRのアップ、地方エリアでの収益アップ、新規出店といった当社の成長につながっていきます。

## 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



では、その市場環境の中でポラリスの強みは何か。  
私たちは大きく3つあると考えています。

一つ目は柔軟な出店力です。当社はブランド、立地、契約形態を柔軟に組み合わせることで、多様な案件獲得を可能にしています。新築だけではなく、既存ホテルのリブランド案件も積極的に取り組んでいます。

2つ目は、チェーンホテルとしての運営力です。

当社はここホテルを中心にホテル運営を全国に拡大してきました。販売、マーケティング、レベニューマネジメントなど、チェーンメリットを生かしながら収益性向上を進めています。

そして3つ目が、機動的なホテル投資を実行できることです。運営事業だけではなく、ホテルアセットへの投資、M&Aによる成長手段を持っているのが当社の強みです。

そして、それらを支えるもう一つの強みが、スポンサーであるスターアジアグループとの連携です。スターアジアグループは、不動産投資に強みを持つスポンサーです。

当社は、ホテル運営案件、投資案件、M&Aの機会、成長資金など多面的な支援を受けています。

## 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	
<b>建築費・土地価格の上昇</b> 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  開発事業者は事業採算性が高い プロジェクトを嗜好して開発	出店ホテルタイプ・ ブランドの多様化	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
	リブランド案件の 積極的な取り込み	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
<b>インバウンド需要の地方への波及</b>  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	柔軟な出店エリア 戦略	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
	レジャー需要を意識 した商品設計	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

今後の出店戦略についてです。

現在、建築費は高騰しており、新規ホテルの開発環境は変化しています。その中で当社はリブランド案件の獲得、高付加価値ホテルの展開、地方エリアの進出を強化していきます。

## 出店 - 多様なブランド展開

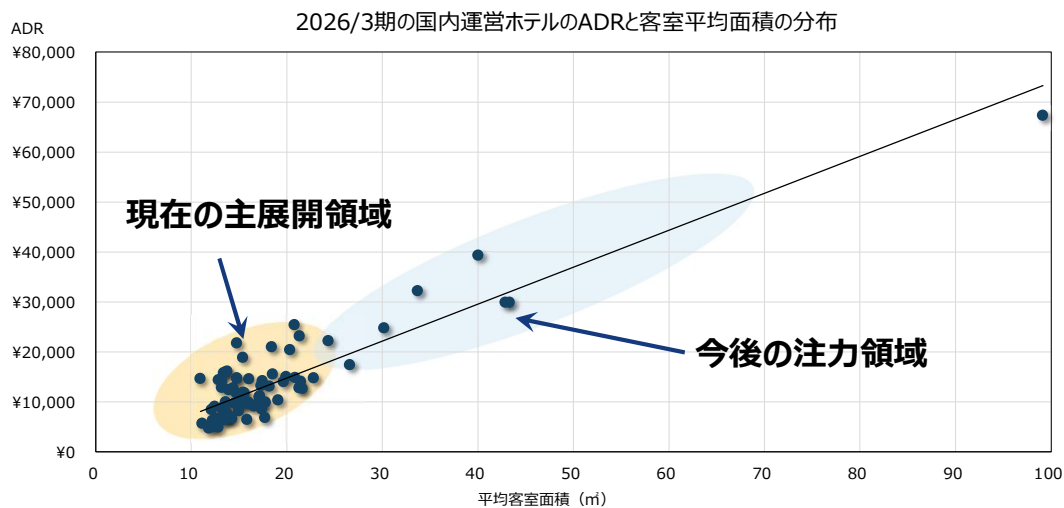
- KOKO HOTELを基軸に多様なニーズに対応するブランドポートフォリオを構築
- 多様なブランドを展開することで、新規受託の可能性を高める狙い



そして、ブランドについては、KOKO HOTELを基軸にしなが、プレミアム、レジデンス、ライフスタイルホテルなど、多様なブランドを展開していきます。

## 出店 - ターゲットセグメントのシフト

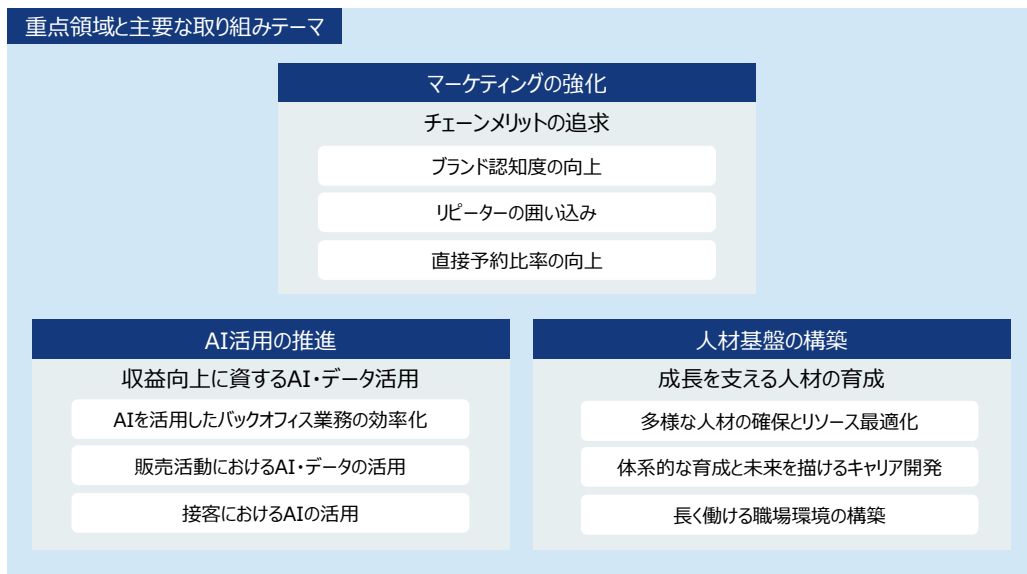
- インバウンド需要の拡大を背景に、レジャー需要のシェアが高まると想定
- ホテルタイプ・ブランドの多層化により、高単価のセグメントにも積極的に注力



また、インバウンド需要拡大を背景に、より高単価なセグメントにも積極的に進出していきます。

## 運営 - 収益性向上の重点領域

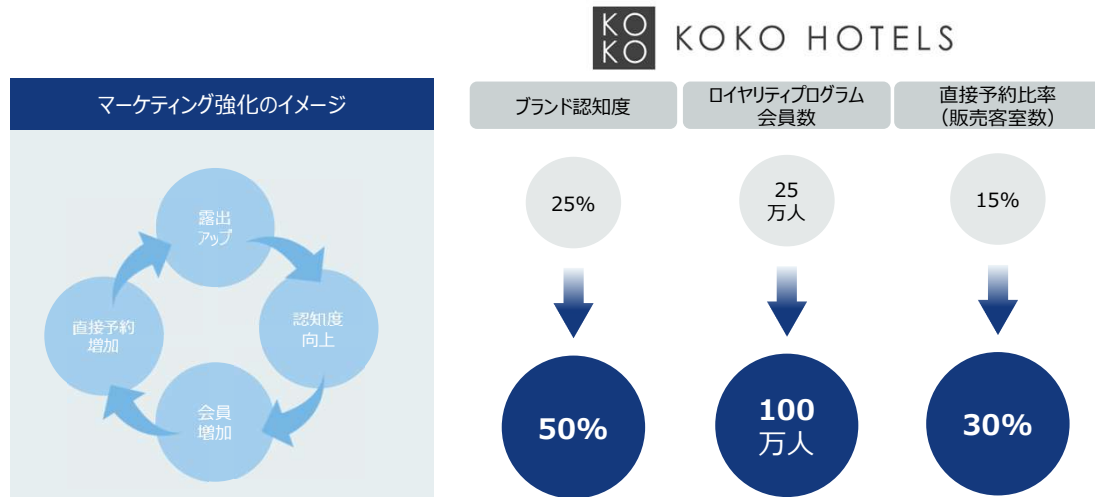
既存運営ホテルの収益性・競争力を高めるため3つの重点領域にフォーカス



そして、運営面では3つの重点領域に取り組みます。

## 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

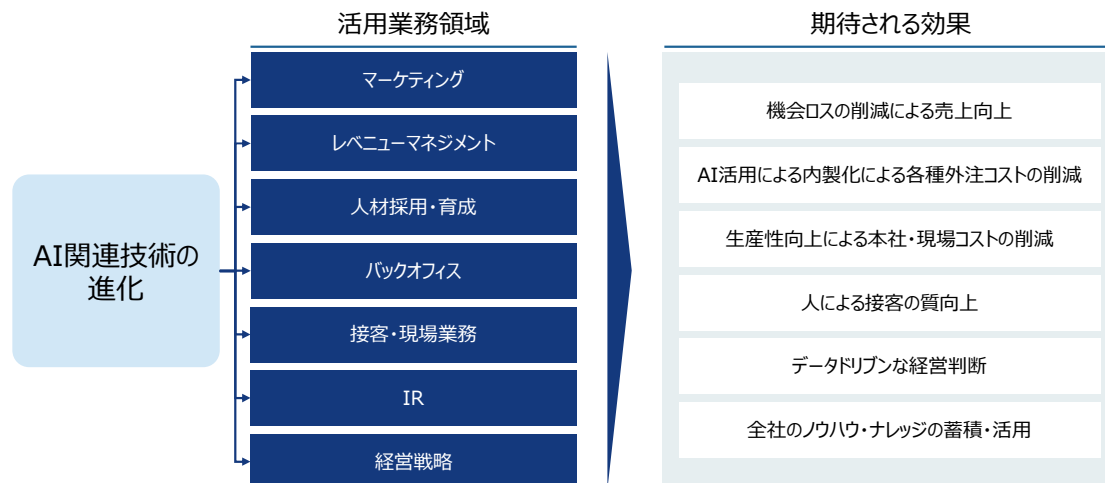


1つ目は、マーケティング。

KOKO HOTELブランドの認知度向上とロイヤリティプログラムの強化によって、直接予約の比率を高めていきます。

## 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



2つ目は、AI活用です。

販売、レベニューマネジメント、採用、バックオフィスなど、幅広い領域でAIを活用し、生産性向上と競争力強化を進めます。

## 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

そして3つ目は、人材基盤の構築です。

ホテル業界では、人材確保が重要なテーマです。

当社では、新卒、外国人採用の強化、育成制度の拡充、働きやすい環境整備を進め、持続的な成長を支える組織を作っていきます。

## 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

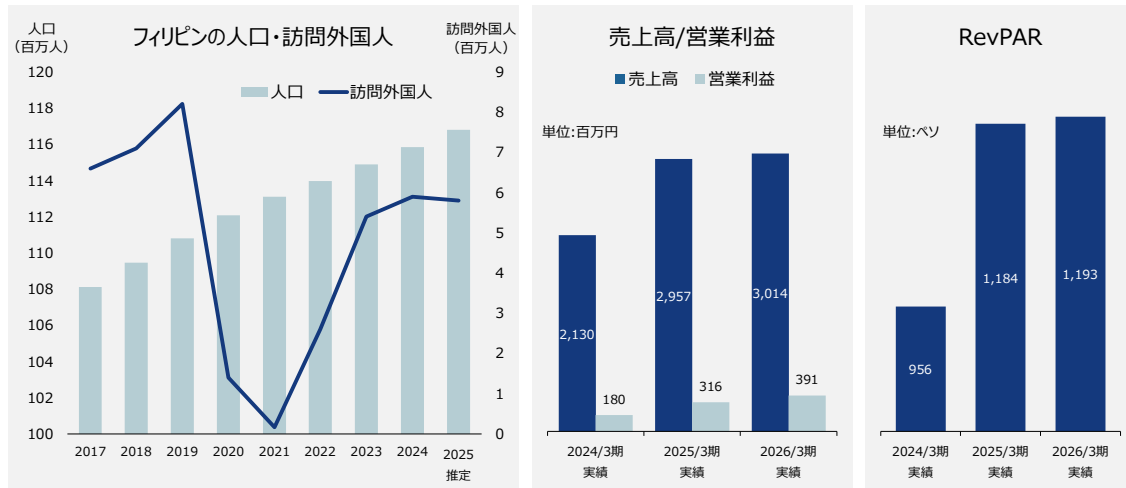
	ホテル用不動産への投資		M&A
	共同投資（セームポート出資）	単独投資	
概要	スポンサー又は第三者と共同でホテル用不動産への投資	当社単独でのホテル用不動産への投資	会社売買又は事業譲渡等による事業投資
投資対象	日本国内におけるホテル用不動産で当社で運営が可能な案件		ホテルオペレーター又はホテル関連事業を営む会社
想定投資金額	～10億円程度	～30億円程度	案件規模に応じて変動
メリット デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資額を少額に抑えて投資が可能</li> <li>• 共同投資者とリスク・リターンを調整することでローリスクで投資可能</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>• KOKO HOTEL 大阪なんば 千日前（5億円・投資実行中）</li> <li>• KOKO HOTEL Premier 東京ベイ幕張（10億円・投資実行中）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOKO HOTEL 札幌大通（売却済）</li> <li>• ベストウェ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>

また、当社は運営だけではなく、ホテル投資事業にも取り組んでいます。

ホテル運営事業で創出されたキャッシュフローをホテル投資事業へと充当し、スポンサーとの共同投資、当社単独でのホテルアセットへの投資、そしてM&A。さらなる成長のために投資事業をより強化してまいります。

## 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

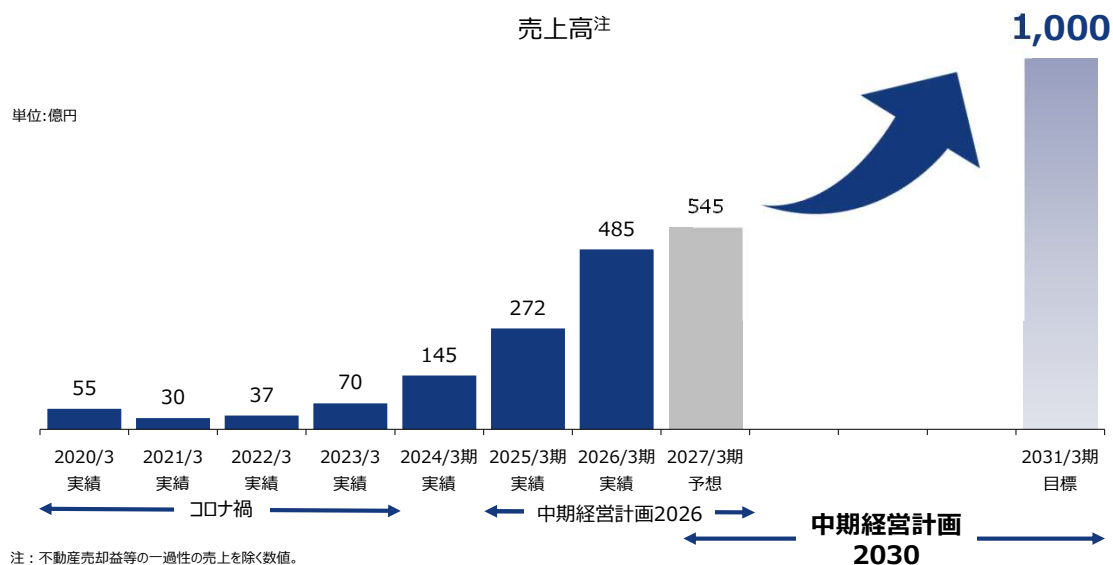


出所：人口は、World Bank, World Development Indicators「Population, total (Philippines)」  
訪問外国人は、Philippine Department of Tourism

また、海外ではフィリピンでレッドプラネットブランドのホテルを展開しています。フィリピンは人口増加が続く成長市場であり、今後も運営規模拡大を進めてまいります。

## 中期経営計画2030 – 業績目標（売上高）

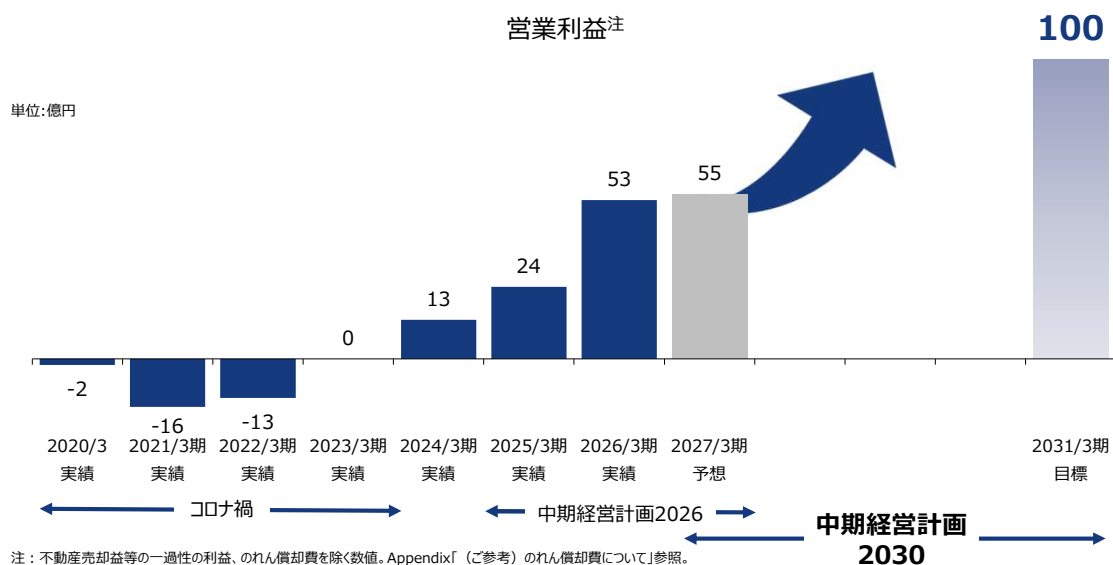
2031年3月期において2026年3月期比で約2倍の成長を目指す



それでは、中期経営計画2030の数値目標についてご説明いたします。  
今回の中期経営計画では、2031年3月期に売上高で1,000億円を目指します。

## 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

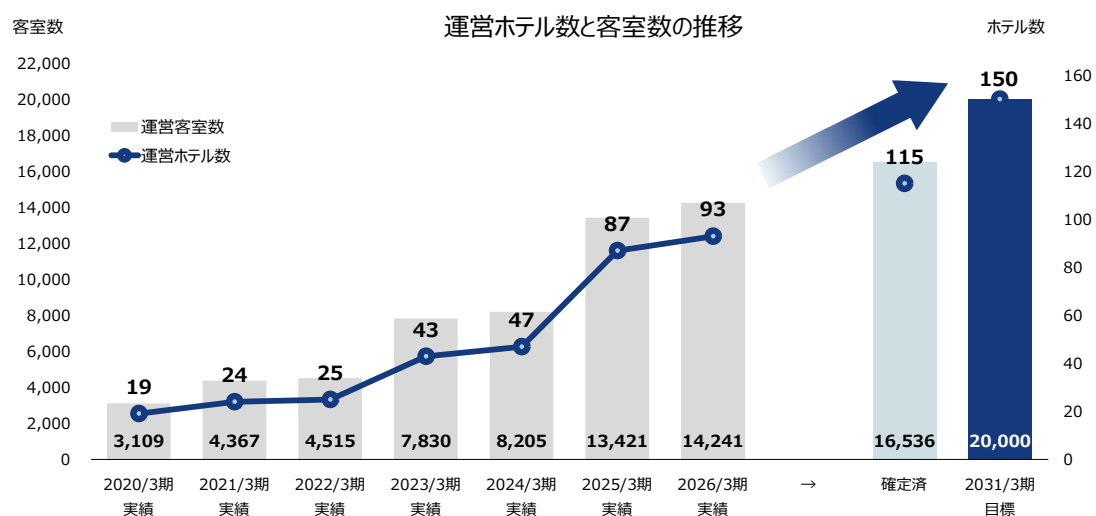


そして、営業利益では100億円を目指します。

2026年3月期と比較しまして、売上高、営業利益ともに約2倍の成長を目指します。

## 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



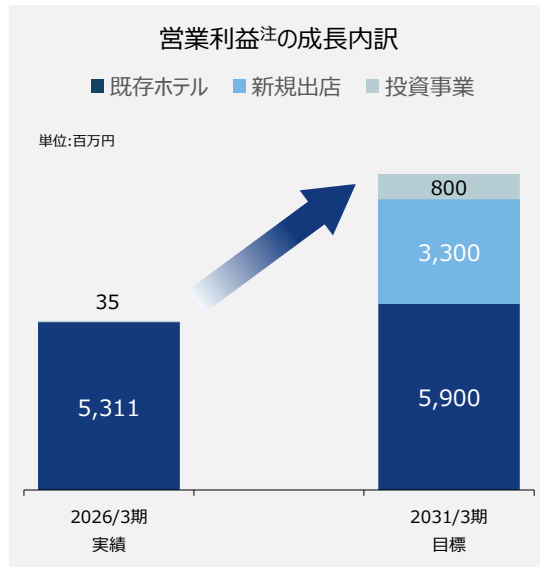
注 確定済ホテルは2026年5月時点で契約済・開示済のホテルのみの数値であり、契約済未開示及び契約に向けて交渉中のホテルは含まない。

運営ホテル数は150ホテル。客室数は2万室体制を目指します。

ここまでの成長を実現するために、既存ホテルの収益向上と新規出店の積み上げを両輪で進めていきます。

## 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



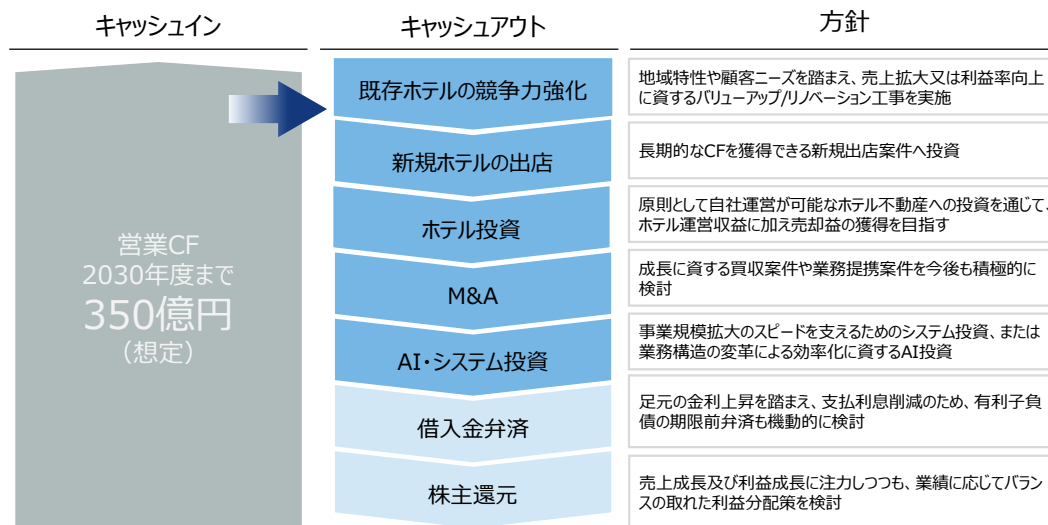
### 主要な前提

- |         |   |
|---------|---|
| 既存ホテル   | <ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な需給環境を前提にRevPARは年率3%成長する想定</li> <li>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</li> </ul>      |
| 新規出店    | <ul style="list-style-type: none"> <li>2031/3月期で150店舗通期で運営する想定</li> <li>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</li> </ul>         |
| ホテル投資事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>現在投資中の案件は継続保有前提</li> <li>新規のホテルアセットへの投資を想定</li> <li>M&amp;Aについては想定には織り込まず</li> </ul> |

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 – 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



続いて、キャピタルアロケーションの方針です。

基本的な考え方は、出店ホテル投資などの成長投資へのアロケーションを最優先としつつ、配当性向を意識した株主様への還元を実行してまいります。

市場環境、投資案件を見極めながら、機動的にキャッシュをアロケーションしてまいります。

## 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						資本効率性					
業績連動かつ、安定的な配当の維持・向上を目指す						「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：配当性向 <sup>注2</sup> 30%						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		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	ROE	67.4%	14.8%	15.2% (9.1%)	4.9% (9.1%)	10%以上
配当額	0円	3円	5円	5円	–	自己資本 (単位:億円)	69	283	322	326	–
<ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向30%を目安に、安定的な配当の実施を目指す</li> <li>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%</li> <li>持続的な成長に向けた投資と、株主還元とのバランスを重視する</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>					

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

株主還元と資本効率性の目標についてです。

当社は持続的な成長投資を進めながら、株主還元とのバランスも重視しています。配当については、配当性向を意識した株主様への還元30%以上を目安に、安定的な配当また、ROEは10%以上を重要KPIとして掲げ、資本効率を意識した経営を進めていきます。

## 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。

注 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

当社はこれまで、ホテル運営、新規出店、ホテル投資、M&Aによって、業界でもトップクラスのスピードで成長してきました。

今回の中期経営計画では、その成長スピードをさらに加速させ、持続的な成長基盤を構築していきます。

150の旅の拠点から旅をもっと面白く。このビジョンの実現に向けて、Polaris Holdingsは次の成長ステージへ進んでまいります。

今後ともPolaris Holdingsへのご支援をよろしくお願い致します。

## 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、本資料に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は負いません。

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

旅に笑顔を。人生に彩りを。

