



2026 年 9 月 1 日

各 位

会社名 コロンビア・ワークス株式会社  
代表者名 代表取締役 中内 準  
(コード番号：146A 東証スタンダード市場)  
問合せ先 取締役 水山 直也  
(TEL:03-6427-1562)

### 中期経営計画(～2030 年)概要(補足テキスト)

人が本当に求めている街づくりを目指し、テーマ型不動産開発を展開するコロンビア・ワークス株式会社(所在地：東京都渋谷区、代表取締役：中内 準、以下「当社」)は、2026 年 8 月 12 日に 2026 年 12 月期第 2 四半期決算の発表と同時に、2030 年 12 月期を最終年度とする中期経営計画を開示いたしました。補足資料として説明文を作成いたしましたので、お知らせいたします。

#### ■開示資料 URL

中期経営計画(～2030 年)：

<https://columbiaworks.jp/wpc/wp-content/uploads/2026/08/aaf59b1b4b6ee8e82b9ae54d3c60c22d-2.pdf>



3

## エグゼクティブサマリー

2025年8月に開示した旧中期経営計画の最重要目標である営業利益75億円は、1期前倒しで達成する見通しとなりました。本計画では、次の5年で目指す姿とゴールとして『EPSを約2.2倍にする』ことを掲げております。

テーマ型開発で培った価値創出力と、ファンド型開発で積み上げた組成・運用の実績を礎に、外部資本を活用して成長するモデルへ舵を切ります。資本効率の向上と運営事業の拡大により、収益の再現性を向上させてまいります。

2030年度の経営目標は、EPSを最重要指標とし、26年度の約2.2倍である1,200円としています。あわせて、営業利益200億円(26年度比約2.6倍)、ストック営業利益32億円(26年度比約6倍)、ROE24%超(25年度実績23.5%)、PBR2.0倍超(26年7月時点1.3倍)を掲げています。

KPIとして、ROA(総資産経常利益率)10%以上、自己資本比率20~30%、AUM約4,000億円(26年度約1,000億円から4倍)、賃貸管理戸数9,000戸(26年度約3,500戸から2.5倍超)、客室数800室(26年度49室から約16倍)を設定しています(AUM・管理戸数・客室数は外部受託を含みます)。



## 旧中期経営計画(2025年8月開示)振り返り

重要指標として掲げた2027年12月期営業利益目標75億円は、2026年12月期の業績予想76億円により1期前倒しで達成する見込みです。運用資産(棚卸資産+AUM)2,500億円の目標に対し、2026年6月時点で1,276億円まで積み上がっており、その他のKPI(1件あたり単価、販売件数、連結従業員数、AUM、貸貸管理戸数、ストック粗利シェア等)も順調に進捗しています。

プライム市場への移行準備についても、2027年以降としていた計画を前倒しし、2026年6月から開始しております。

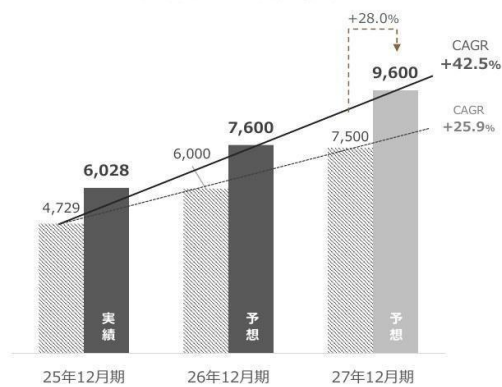
Review of the Previous Mid-Term Plan

## 旧中期経営計画(2025年8月開示)振り返り：上方修正

2026年12月期の期初計画では1期前倒しで達成を見込み、2027年12月期は旧計画比+28%の96億円を計画。  
2025年-2027年の営業利益CAGRは+42.5%。

COLUMBIA  
WORKS

25年12月期～27年12月期  
営業利益計画 vs 実績・業績予想  
※旧中期経営計画 ■実績・業績予想



|                      | 2025年12月期            |                      | 2026年12月期            |                      | 2027年12月期            |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| (百万円)                | 旧中期<br>経営計画          | 実績                   | 旧中期<br>経営計画          | 業績予想<br>(2026年8月)    | 旧中期<br>経営計画          | 業績予想<br>(2026年8月)    |
| 売上高                  | 39,618               | 37,084               | 49,000               | 55,400               | 62,400               | 70,000               |
| 不動産開発事業              | 37,827               | 34,771               | 46,500               | 52,500               | 59,000               | 66,000               |
| 不動産運営事業              | 1,791                | 2,313                | 2,500                | 2,900                | 3,400                | 4,000                |
| 売上総利益                | 7,275                | 8,656                | 9,800                | 11,600               | 12,000               | 14,850               |
| 売上総利益率               | 18.4%                | 23.3%                | 20.0%                | 20.9%                | 19.2%                | 21.2%                |
| 販管費                  | 2,546                | 2,627                | 3,800                | 3,800                | 4,500                | 5,250                |
| 営業利益                 | 4,729                | 6,028                | 6,000                | 7,600                | 7,500                | 9,600                |
| 営業利益率                | 11.9%                | 16.3%                | 12.2%                | 13.7%                | 12.0%                | 13.7%                |
| 事業利益<br>(西村+匿名組合出資益) | -                    | 6,028                | -                    | 7,854                | -                    | 9,600                |
| 当期純利益                | 2,750                | 3,464                | 3,200                | 4,200                | 4,000                | 5,000                |
| 当期純利益率               | 6.9%                 | 9.3%                 | 6.5%                 | 7.6%                 | 6.4%                 | 7.1%                 |
| EPS                  | 395.97 <sup>*1</sup> | 496.56 <sup>*2</sup> | 460.61 <sup>*1</sup> | 544.28 <sup>*3</sup> | 575.76 <sup>*1</sup> | 654.07 <sup>*4</sup> |

Copyright©Columbiaworks Inc.

\*1:増資前(6,944,800株)の予想EPS  
\*2:期中平均株式数(6,977,076株)の実績EPS

\*3:自己株式取得前(7,716,600株)の予想EPS  
\*4:自己株式取得後(7,644,400株)の予想EPS

6

## 旧中期経営計画振り返り：上方修正

2026年12月期は期初計画時点で旧中計目標の1期前倒し達成を見込み、2027年12月期は旧計画比+28%の営業利益96億円を計画しています。旧中期経営計画における2025年12月期の営業利益計画値を起点とすると、2027年12月期計画までの年平均成長率(CAGR)は+42.5%に相当します。

2027年12月期の計画は、売上高700億円(不動産開発事業660億円・不動産運営事業40億円)、売上総利益148億円(売上総利益率21.2%)、営業利益96億円(営業利益率13.7%)、当期純利益50億円、EPS654.07円です。

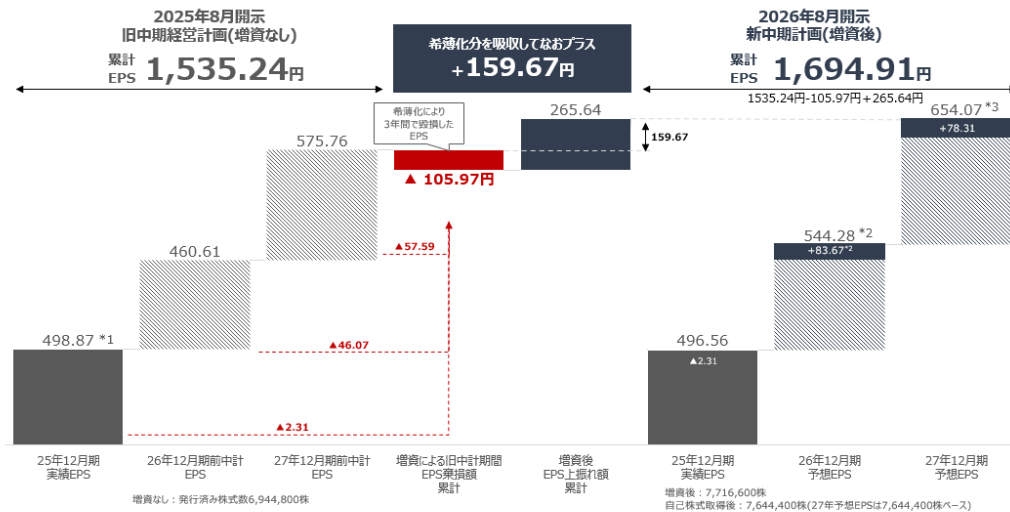
なお、2027年12月期のEPSは自己株式控除後株式数7,644,400株ベース、2026年12月期の予想EPS544.28円は自己株式控除前の発行済株式総数7,716,600株ベースの値です。

Review of the Previous Mid-Term Plan

## 旧中計の振り返り：累計EPSで見る希薄化の吸収

COLUMBIA  
WORKS

2025年12月に約11.1%の希薄化を伴う公募増資により、25～27年の3か年でのEPS毀損額は約106円と試算。増資後、3か年での上振れ額は約266円と、希薄化分を吸収してなお約160円の超過(毀損額の約1.5倍)。



Copyright©Columbiaworks Inc.

\*1 増資なしEPSは当期純利益3,464百万円÷増資前株式数(6,944,800株)で試算。顯示している実績EPSは期中平均(6,977,076株)で496.56円  
\*2 2026年6月から7月の自己株式取得による影響考慮せず  
\*3 自己株式取得後(7,644,400株)の予想EPS

7

### 旧中計の振り返り：累計EPSで見る希薄化の吸収

2025年12月に11.1%の希薄化を伴う公募増資を実施いたしました。増資による25～27年の3か年でのEPS毀損額は約106円と試算していますが、増資後の3か年での上振れ額は約266円となり、希薄化による毀損額を吸収してなお、約160円の超過(毀損額の約1.5倍)となる見込みです(自己株式取得による影響は考慮しておりません)。

累計EPSでは、増資なしを前提とした旧中期経営計画の1,535.24円に対し、増資後の新中期計画では1,694.91円を見込んでおり、希薄化を吸収してなおプラスとなっています。公募増資の説明責任として、今後も1株あたり価値の成長を数字でお示ししてまいります。



## 中期経営計画テーマ

不動産開発は、成長しようとするほどバランスシートが重くなる事業です。自己資金と借入で土地を仕入れ、建物を建て、引渡しまでの間、資産と資本は案件に固定されます。開発規模を拡大しようとするればより多くの資本が必要となり、増資に頼れば1株あたり価値の希薄化を招きます。この構造的なジレンマを断ち切るのが、本計画で掲げる「外部資本・パートナーを活用し、成長する開発モデル」への転換です。

起点となるのは「企画」です。当社がテーマ型開発で培ってきた価値創出力・企画力は、外部資本や事業パートナーを惹きつける源泉となります。開発リスクを取って高いリターンを求める投資家は確かに存在し、当社が組成するファンドへの出資意欲は旺盛です。投資家だけでなく、オペレーター、ブランド、テナントといったパートナーも、当社の企画に共感して集まってまいります。資本とパートナーを集める力の源泉は、バランスシートの大きさではなく、企画力にある—これが本モデルの出発点です。

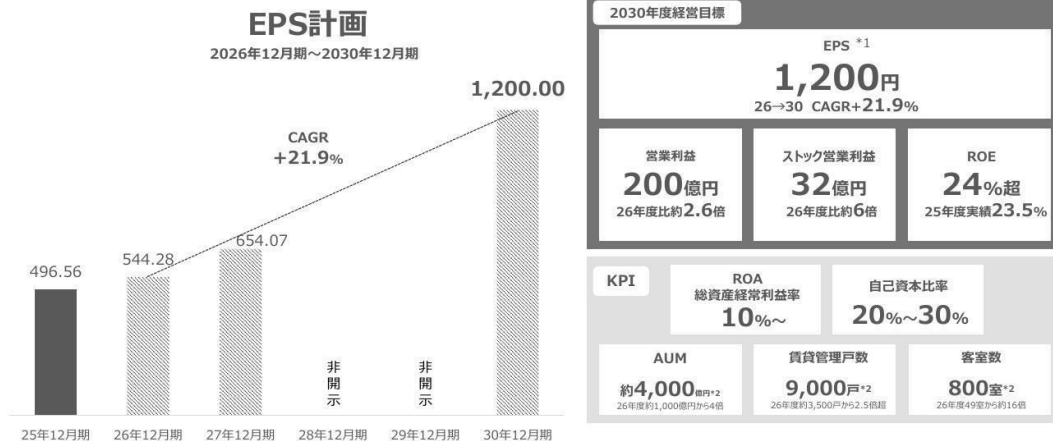
外部から集めた資本を活用し、アセットを持たずに開発するモデルでは、外部資本とともに組成したSPCがアセットを保有するため、自社開発と比べて当社のバランスシートの拡大を抑えながら、手掛けられる案件を増やすことが可能となります。開発利益を出資者と分かち合う分、1件あたりの当社利益は小さくなりますが、投下資本あたりの収益性はむしろ高まり、同じ自己資本でより多くの開発を、リスクを抑えながら進めることが可能となります。これは、海外の大手デベロッパーが成長の過程で採ってきた開発手法と同じ道筋です。

そして運営でストック収益を積み上げます。当社のモデルは、開発した物件を売却して終わりではありません。開発段階では開発進行管理のCMフィー、ファンドからはアセットマネジメントのAMフィー、竣工後は賃貸管理のPM・BMフィーや施設の運営フィーと、事業の各段階でフィー収益が発生し、ストックとして積み重なっていきます。不動産運営事業によるストック収益の積層は、開発事業特有の四半期業績のブレを緩和し、収益の質を高めることで、資本コストの低下にもつながってまいります。

この3つは独立した施策ではなく、一つのサイクルです。企画が資本とパートナーを集め、外部資本が開発の規模を拡大、開発がフィーとストックを生み、その実績がさらに次の資本を惹きつける。サイクルが回るほどに、資本効率は高まり、収益の再現性も高まっていきます。なお、一気にファンド型へ転換するわけではありません。利益率の高い自社開発は継続し、資本効率の高いファンド型開発を組み合わせ、その比率を段階的に変えてまいります。

## 中期経営計画財務目標

営業利益に代わりEPSを最重要指標に据える。2030年12月期の経営目標はEPS1,200円(26年比約2.2倍)・営業利益200億円(同約2.6倍)。



## 中期経営計画財務目標

営業利益に代わり、EPS を最重要指標に据えます。2030 年 12 月期の経営目標は EPS1,200 円(26 年比約 2.2 倍、CAGR+21.9%)、営業利益 200 億円(同約 2.6 倍)です。

なお、営業利益を重視しない、ということではございません。営業利益 200 億円という目標も同時に掲げております。営業利益は EPS1,200 円を実現するための重要な構成要素として位置づけを整理し直したものでございます。

EPS の株式数基準について補足いたします。2026 年 12 月期の予想 EPS544.28 円は自己株式取得前の発行済株式総数 7,716,600 株ベース、2027 年 12 月期の 654.07 円は自己株式控除後株式数 7,644,400 株ベースでございます。成長率をご覧ください。544.28 円を起点に 2026 年から 2030 年で EPS 約 2.2 倍・CAGR+21.9%とご理解ください。

EPS1,200 円は、成長投資に伴う支払利息の増加と税負担を保守的に見込んでおり、金利は緩やかな上昇の継続を前提としております。なお、ファンド型開発の拡大により営業外の匿名組合出資益が増える構造であり、利益の質・段階利益の構成は今後も丁寧に説明してまいります。

2028 年・2029 年の単年度計画は、開発事業は案件単価が大きく、期ズレで業績が振れやすいため、開示がかえってミスリードとなる可能性があります。マイルストーンとして 2027 年 12 月期(営業利益 96 億円・EPS654.07 円)と 2030 年 12 月期(営業利益 200 億円・EPS1,200 円)をお示しし、進捗は毎期の決算と KPI(ROA・自己資本比率・AUM・管理戸数・客室数・ストック営業利益)でご確認いただけます。2026 年から 2030 年の営業利益 CAGR は約 27.4%でございます。

ROE24%以上と ROA10%以上、自己資本比率 20～30%の関係は、 $ROE = ROA \times \text{財務レバレッジ}$ で説明できます。回転率の向上とストック収益の積み上げにより ROA(総資産経常利益率)10%以上を目指し、自己資本比率 20～30%のレンジを規律とすることで、ROE24%以上と財務健全性を両立いたします。

また、本計画は外部資本(JV・SPC)を活用して開発規模を拡大する戦略であり、大型のエクイティ調達への依存度は構造的に低下いたします。仮に将来資本調達を検討する場合も、希薄化を上回る EPS 成長が見込めることを慎重に判断いたします。

# 成長戦略の前提となる事業環境認識：インフレ・金利上昇

開発事業はインフレによる賃料上昇の追い風を受ける一方、原価上昇で売上総利益率は低下する見通し。  
収益性の高い運営事業の成長により、連結売上総利益率20%前後を維持する。



| インフレによる影響                                            | 事業への影響                                                                                          | 不動産開発事業における対応                                                                                                                                                                                                             | 不動産運営事業による貢献                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>販売価格 =</div> <div>賃料収入 ↑</div> <div>利回り ↑</div> | <div>インフレにより賃料が上昇<br/>(エリアにより上昇率に濃淡あり)</div> <div>金利上昇に伴うスプレッド縮小により<br/>物件利回りは理論的に上昇圧力が発生</div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・相対的に魅力の高い物件を厳選して仕入れ<br/>希少性プレミアムによりマクロ影響を低減</li> <li>・賃料上昇が確認できるオフィス開発の比重を高める<br/>オフィスの需要と供給バランスによりオフィス賃料が上昇傾向</li> <li>・物件の付加価値を高め賃料を相場以上に引き上げ<br/>賃料プレミアムによりマクロ影響を低減</li> </ul> | <div>売上総利益率の高い不動産運営<br/>事業の成長により連結売上総利<br/>益率への影響を抑制</div> <div>連結売上総利益率を2～3pt押し上<br/>げ、20%前後の水準を維持</div> <div>さらにAIシステム投資による定型<br/>業務効率化により収益性向上</div>     |
| <div>原価 = 建設費 ↑</div> <div>売上総利益率 ↓</div>            | <div>インフレにより建築資材価格は高止まり</div> <div>人手不足により労務費も上昇<br/>⇒開発事業の売上総利益率は低下</div>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・原価コントロールによる粗利率低下を抑制<br/>代替品の調達や効率の良いリユースアップによりコストを削減</li> </ul>                                                                                                                   | <div>—— インフレ恩恵 ——</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・賃料収入 ↑<br/>開発中物件や固定資産からの賃料水<br/>準はインフレに伴い上昇</li> <li>・賃貸管理 ↑<br/>賃料上昇に伴い管理手数料が上昇</li> </ul> |
| <div>販管費<br/>開発利益率</div>                             | <div>インフレにより地代家賃や人件費等コスト増<br/>は想定されるが影響は軽微</div>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・案件の大型化による営業レバレッジ<br/>開発案件が大型化しても販管費(人件費などの固定費)は<br/>ほぼ一定のため、規模拡大により利益率を改善</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・賃貸管理 ↑<br/>賃料上昇に伴い管理手数料が上昇</li> </ul>                                                                               |
| <div>支払利息 ↑</div> <div>税引き前利益率 ↓</div>               | <div>金利上昇により支払利息は増加<br/>⇒開発事業の各段階利益率は低下</div>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・棚卸資産回転率の向上による在庫金額の圧縮<br/>在庫金額の圧縮により総資産に対する借入金の平均残高<br/>比率も減少する見込み</li> <li>・取引金融機関の分散<br/>特定銀行の方針変更により左右されない調達体制を構築</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテル運営 ↑<br/>インフレにより富裕層をターゲットとした<br/>高級化路線による単価上昇</li> <li>その他外部受託の強化等により<br/>運営事業の成長を加速</li> </ul>                  |

## 成長戦略の前提となる事業環境認識：インフレ・金利上昇

開発事業はインフレによる賃料上昇の追い風を受ける一方、建築資材価格の高止まりや労務費上昇により売上総利益率は低下する見通しです。相対的に魅力の高い物件の厳選仕入れ、賃料上昇が確認できるオフィス開発の比重引き上げ、物件の付加価値向上による相場以上の賃料設定、原価コントロールにより、マクロ影響を低減してまいります。

あわせて、売上総利益率の高い不動産運営事業の成長が連結売上総利益率を2～3pt 押し上げるため、連結では 20%前後の水準を維持する計画です。金利上昇による支払利息の増加に対しては、棚卸資産回転率の向上による在庫金額の圧縮と、取引金融機関の分散により対応してまいります。

金利の前提と感応度について補足いたします。2026 年 12 月期は計2回・0.5%程度の利上げを前提に、金利負担と販売時の利回り上昇を計画に織り込み済みでございます。仮に政策金利＋0.25%が全借入に及ぶと機械的に試算いたしましても影響は年間約 1.5 億円であり、営業利益計画の約2%にとどまり、実際にはプロジェクトファイナンス中心で物件売却時に返済されるため平均残高はこれより小さく、影響は限定的と考えております。

## 成長戦略の前提となる事業環境認識：賃料動向

レジデンスは賃料上昇が都心から周辺区へ波及しており、エリアを見極めて継続開発。  
オフィスは都心の需給逼迫を捉えて拡大方針、ホテルはインバウンド需要を背景にエリア需給を見極める。

### 都内の賃料上昇状況



#### レジデンス



方針：主軸

#### 動向

分譲価格の高騰を背景に賃貸需要が拡大。  
賃料上昇は都心から城南・城東など周辺区へ波及

#### 当社戦略

波及エリアでレジデンスを継続開発。  
売却後もPM・BM受託により管理戸数を積み上げ

#### オフィス



方針：拡大

#### 動向

都心5区は空室率の低下と賃料上昇が継続。中  
小規模ハイグレードビルは供給が限定的

#### 当社戦略

需要の厚い都心の駅近立地に厳選し、中小規模のオフィス開発・バリューアップ型開発を強化

#### ホテル



方針：拡大

#### 動向

インバウンド需要の拡大でADR・RevPARが上昇。  
都心・観光集積エリアは高稼働が継続

#### 当社戦略

交流を生む都市型ライフスタイルホテル『NOCTIS』を開発。売却に加え、運営受託により運営収益を獲得。

### 成長戦略の前提となる事業環境認識：賃料動向

レジデンスは、分譲価格の高騰を背景に賃貸需要が拡大し、賃料上昇が都心から城南・城東など周辺区へ波及しています。当社は波及エリアで継続開発し、売却後もPM・BM受託により管理戸数を積み上げます(方針：主軸)。

オフィスは、都心5区で空室率の低下と賃料上昇が継続しており、中小規模ハイグレードビルは供給が限定的です。需要の厚い都心の駅近立地に厳選し、中小規模のオフィス開発・バリューアップ型開発を強化します(方針：拡大)。

ホテルは、インバウンド需要の拡大でADR・RevPARが上昇しています。交流を生む都市型ライフスタイルホテル『NOCTIS』を開発し、売却に加え運営受託により運営収益を獲得します(方針：拡大)。



## 成長戦略の前提となる事業環境認識：工期長期化

建設業の 2024 年問題や技能労働者の不足、資材価格高騰等により、開発工期は数年前の約 2 年から 3 年超へ長期化しています。工期の長期化は、IRR の低下、金利負担期間の増加、マーケットリスク（賃料・売買市況・建築費）への露出長期化という 3 つのリスクをもたらします。

当社は、約 1 年で回転するバリューアップ型・ファンド型（開発型 SPC）に注力することで、マーケットリスクへの露出期間を約 3 分の 1 に短縮します。回転数の増加により、資金回収までの期間を短縮し、資本効率の向上を図ります。自社単独の不動産開発は、案件を選別のうえ継続します。これにより平均回転率は上昇する見込みです。

なお、建設費の高騰は構造的な問題と認識しており、期初から保守的な原価見積りとバッファを計画に織り込んでおります。

01

02

03 新中計

財務目標

事業環境

成長戦略：重点施策

資本コスト経営

04

Growth Strategy | Key Initiatives

成長戦略サマリー：重点施策

開発は新たな付加価値創出により高成長を維持しながら、ストック収益の拡大とM&Aで利益の再現性を高める。  
M&A実行時の寄与は織り込みせず、本中期経営計画はオーガニック成長を前提。

COLUMBIA  
WORKS

不動産運営事業によるストック収益の拡大を重視し、M&Aを積極的に実行

継続強化  
【1】

不動産開発事業  
テーマ型開発の深化

テーマ型開発の知見を活かして新たな付加価値創出

①多様な付加価値領域へ展開  
狙い | 企画力を付加価値の高い領域へ過用し、  
開発利益率を維持・向上  
詳細 ▶ P.15

②他業種とのJV事業を加速  
狙い | ブランド×専門知見を掛け合わせ、単独では  
創れない付加価値を創出  
詳細 ▶ P.16

③ホテル事業の全国展開  
狙い | ホテルブランドの立ち上げノウハウを活かし、  
地方中核都市に特色のあるホテルブランドを立ち上げ  
詳細 ▶ P.17

重点  
【2】

不動産運営事業  
ストック収益の急拡大と成長モデル改善

①開発の回転 → 自社運営収益の積み上げ  
狙い | 開発規模の拡大に伴い積み上がる領域。開発の回転の上昇  
により拡大ベースを向上  
・開発物件は管理受託を前提に売却(回転率上昇→売却棟数増→管理戸数増)  
・バリューアップ型注力で保有期間の賃料収入増/ファンド型開発注力でAUM増

②外部受託強化(PM・BM・AM)  
狙い | 資本レスでフィーを稼ぐことでROE↑と資本コスト↓につなげる  
・子会社の営業強化によりグループ外からのPM・BM・AM受託を拡大  
・AUM・管理戸数・客室数を資本レスで積上げストック収益の基盤を強化

③AIプラットフォーム開発による生産性向上・成長モデル転換  
狙い | 定型業務の自動化(目標70%減)で、増員に頼らないレバ  
レッジの効く成長モデルへ 人は受託・契約の獲得に集中

新機軸  
【3】

M&A  
バリューチェーン構築

①M&Aによるバリューチェーン構築  
狙い | AUM・管理戸数・客室数と人材・業務基  
盤の時間を買い、ストック収益の積み上げを加速。  
・のれん償却後もEPSに貢献する案件のみ実行  
・案件ごとに1件ずつ判定して実行する

ターゲット  
・賃貸管理会社  
・AM会社  
・ホテルオペレーター  
・内装工事会社  
本中期経営計画はオーガニック成長を前提として  
いるため、M&A実行時には上振れを見込む  
詳細 ▶ P.21

Copyright©Columbiaworks Inc.

14

## 成長戦略サマリー：重点施策

成長戦略は、【1】不動産開発事業：テーマ型開発の深化(継続強化)、【2】不動産運営事業：ストック収益の急拡大と成長モデル改善(重点)、【3】M&A：バリューチェーン構築(新機軸)の3つで構成しています。

開発は新たな付加価値創出により高成長を維持しながら、ストック収益の拡大とM&Aで利益の再現性を高めます。なお、本中期経営計画はオーガニック成長を前提としており、M&Aによる業績寄与は本計画に織り込んでおりません。M&Aを実行した場合の業績への影響につきましては、取得費用・のれん・金利負担・PMI費用等を含め、案件ごとに個別に精査のうえ開示いたします。

## 【1】①不動産開発事業：多様な付加価値領域へ展開



テーマ型開発で培った、付加価値を創出する企画力を活かし、汎用建物と賃料水準が大きく異なる『用途特化型』領域へ開発を拡張する。

**今まで需要起点のマーケティングにより様々な事業を創出**

車・美容・健康・食・アート等  
エリア需要から企画した多様なテーマで、  
賃料相場対比+20~30%の賃料プレミアムを創出

**付加価値創出の源泉**

① 徹底したエリアマーケティング  
需要起点で「その場所で成立する事業」を  
特定する手法を確立

② 企画力 × 一貫担当体制  
仕入～企画～販売を一人が担い、  
利用者目線で需要を検証

③ 運営からのデータ還流  
グループ運営(賃貸管理・ホテル)で得た  
利用者データを次の企画に反映

**多様な高付加価値領域へ展開 | 用途に最適化した事業を開発する**

**富裕層向けレジデンス**

立地・デザイン・家具家電・サービス付き等の差別化で相場賃料対比で賃料プレミアム

**セットアップオフィス**

内装・什器付きで即入居可。  
相場賃料対比で高賃料・高稼働

**都市型ライフスタイルホテル**

デザイン性・ストーリー性・ローカルな体験価値など独自のコンセプトを売としたホテル

**リゾートホテル**

拡大するインバウンド・富裕層需要を捉える高単価・高付加価値型のリゾートホテル

Copyright©Columbiaworks, Inc.

15

### 【1】不動産開発事業：①多様な付加価値領域へ展開

テーマ型開発で培った企画力を活かし、汎用建物と賃料水準が大きく異なる『用途特化型』領域(富裕層向けレジデンス、セットアップオフィス、都市型ライフスタイルホテル、リゾートホテル等)へ開発を拡張します。

当社はこれまで、エリア需要から企画した多様なテーマで、賃料相場対比+20~30%の賃料プレミアムを創出してまいりました。付加価値創出の源泉は、徹底したエリアマーケティング、企画力×一貫担当体制、グループ運営から得た利用者データの還流の3点です。

12

01

02

03 新中計

財務目標

事業環境

成長戦略・開発：他業種とのJV事業

資本コスト経営

04

Growth Strategy | Real Estate Development

【1】②不動産開発事業：他業種とのJV事業

COLUMBIA WORKS

テーマ型開発で実証した付加価値創出手法をもとに、外部ブランドとの共同事業へ発展させる。

ブランドの世界観 × 当社の企画・開発・運営 —— 単独では創れない体験価値を、共同事業でつくる

これまで - 自社の企画力でテーマを開発

車・美容・健康・食・アート等

想定パートナー領域

ホテル・観光  
常駐のものも後々の目的に。

エンタメ  
エンタメの世界観に、没入する体験を

アート・カルチャー  
アートに囲まれて暮らす・没入する

ウェルネス  
健康志向の住まいも。ブランドと提携

モビリティ  
乗車と暮らすテーマを高度化

食・ガストロノミー  
食の体験を、住まいに滞在に結び込む

これから - ブランドを持つ企業とのJV

ブランド企業  
世界観・集客・専門知見

×

COLUMBIA WORKS  
用地・開発・運営体制

→

共同事業  
新しい体験創出

Copyright©Columbiaworks Inc.

16

## 【1】不動産開発事業：②他業種との JV 事業

テーマ型開発で実証した付加価値創出手法をもとに、ブランドを持つ企業との共同事業へ発展させます。ブランドの世界観・集客・専門知見と、当社の用地・開発・運営体制を掛け合わせ、単独では創れない体験価値を創出します。

想定パートナー領域は、ホテル・観光、エンタメ、アート・カルチャー、ウェルネス、モビリティ、食・ガストロノミーです。

13

## 【1】③不動産開発事業：ホテル事業の全国展開

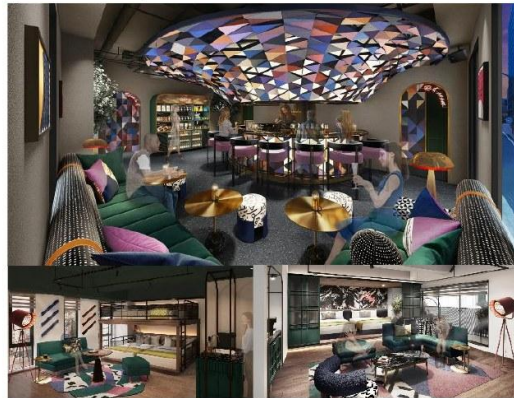
NOCTISで得たホテルブランドの立ち上げノウハウを活かし、ホテル事業の全国展開を行う。

### NOCTISで確立した「ノウハウ」 を、全国主要都市へ。

- 首都圏・中核都市でNOCTISを展開
  - 地方都市に特色のある他社ホテルオペレーターと事業展開
- ※ 展開都市は例示



### NOCTIS (首都圏・中核都市に展開予定)

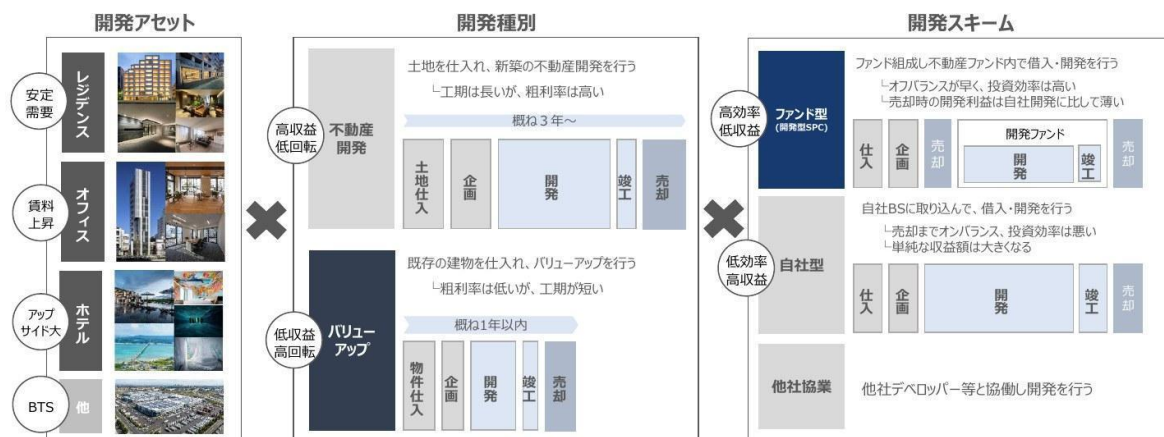


NOCTISの公式サイト

<https://noctishotels.com/akihabara-suehirocho/>

## 【1】不動産開発事業：③ホテル事業の全国展開

『NOCTIS』で得たホテルブランドの立ち上げノウハウを活かし、ホテル事業の全国展開を行います。首都圏・中核都市では2026年11月開業予定の第1号店(秋葉原)に続き『NOCTIS』を展開し、地方都市では特色のある他社ホテルオペレーターとの事業展開を進めてまいります。



## 【アセット】×【開発種別】×【スキーム】の柔軟な組み合わせで開発

開発アセット(レジデンス・オフィス・ホテル等)×開発種別(不動産開発・バリューアップ)×開発スキーム(ファンド型・自社型・他社協業)を市場環境に合わせて自在に組み替えることで、環境が変わっても安定して利益を伸ばせる体制を構築しています。

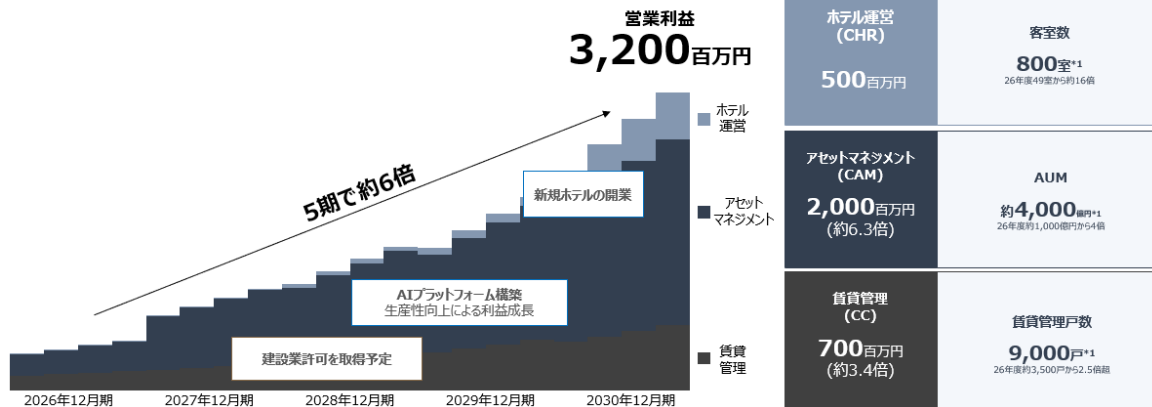
ファンド型は売却時の開発利益こそ自社開発対比で薄いものの、土地仕入れから1年程度で利益確定・資金回収でき、自社開発と比べて資金回収までの期間を約3分の1に短縮できます。回転数と案件数で利益総額を拡大するとともに、組成時のアップフロントフィー、運用期間中のAMフィー、売却後のPM・BM受託とフィー収益が積層いたします。自社単独開発をすべて置き換えるのではなく、高粗利の自社開発は案件を選別して継続する「段階的な移行」でござい

## 【2】不動産運営事業：ストック収益の成長目標

賃貸管理・アセットマネジメント・ホテル運営からなるストック営業利益を、2030年12月期に32億円・約6倍へ積み上げる。

**ストック営業利益 約6倍** 26年12月期 523 百万円 → 30年12月期 3,200 百万円

子会社3社(賃貸管理・AM・ホテル運営)のオーガニック成長の合算



Copyright©Columbiaworks Inc.

\*1 外部受託含む

19

## 【2】不動産運営事業：ストック収益の成長目標

賃貸管理・アセットマネジメント・ホテル運営からなるストック営業利益を、2026年12月期の523百万円から2030年12月期に3,200百万円（26年度比で約6倍）へ拡大します。内訳は、アセットマネジメント(CAM)2,000百万円(26年度比約6.3倍)、賃貸管理(CC)700百万円(26年度比約3.4倍)、ホテル運営(CHR)500百万円です。これは子会社3社のオーガニック成長の合算であり、M&Aによる上乗せは含んでおりません。

なお、賃貸管理(CC)は建設業許可を取得予定であり、改修工事収入への拡張を計画しています。

AUMは、①自社開発物件のファンド型組成(開発型SPC)と②外部からのAM受託の両輪で積み上げてまいります。2025年にアセットマネジメント事業が本格始動してから約1年で684億円まで拡大し、外部受託の実績も出始めております。開発から運営まで一貫して関与できる体制が評価されており、再現性のある成長要因と考えております。



## 【2】不動産運営事業：ストック収益拡大の3つの成長エンジン

ストック収益拡大の成長エンジンは3つです。第一に、開発の回転による自社運営の積み上げです。開発物件は子会社による管理受託を前提に売却するため、回転率の上昇が売却棟数の増加、ひいては管理戸数の増加につながります。第二に、外部受託の強化(PM・BM・AM)です。資本を使わずにストック収益を獲得できるため、ROEの向上と資本コスト低減の双方に寄与します。第三に、M&Aによる非連続な成長です。

さらに、AIプラットフォームを自社開発し、労働集約型だった運営事業の生産性を高めます。集計・債権債務管理・実績レポート・KPI管理等の定型業務の約70%を削減し、人は受託・契約の「獲得」に集中することで、増員に頼らないレバレッジの効く成長モデルへ転換します。

AIプラットフォームへの投資額は、現時点の販管費計画の範囲内で吸収可能な規模であり、効果は売上増に比例した増員が不要になることによる販管費率の低下が見込まれます。なお、ストック営業利益の成長には織り込んでおりません。

### 【3】M&A戦略：目的とターゲット

資本の投下先を「物件」から「ストック収益企業」へ拡張。AM・賃貸管理・ホテルオペレーター・内装工事会社を対象に、成長の時間を買うM&Aを積極的に検討する。本中期経営計画はオーガニック成長を前提としているため、M&A実行時には上振れを見込む。



### 【3】M&A 戦略：目的とターゲット

資本の投下先を「物件」から「ストック収益企業」へ拡張し、成長の時間を買う M&A を積極的に検討します。目的は、(1)AUM・管理戸数・客室数を非連続に獲得しストック積み上げを前倒しすること、(2)採用・育成に時間のかかる運営人材と確立されたオペレーションを獲得すること、(3)リターンの向上と業績ボラティリティの低減により PBR2.0 倍超の達成を早期化すること、の3点です。

ターゲットは、アセットマネジメント (AM) 会社、賃貸管理・PM 会社、ホテルオペレーター、内装工事会社の4領域です。内装工事会社は、内製化による粗利改善と新規管理受託への波及効果を狙うものです。



### 【3】M&A 戦略：投資規律と実行サイクル

M&A は、(1)利益成長に貢献すること(のれん償却後も EPS に貢献する案件のみ実行し、買っただけで利益が薄まる案件は避ける)、(2)企業価値向上に資すること(採算に合わない案件は実行しない)、(3)財務の健全性を保てる範囲で実行すること(自己資本比率が管理目標の下限 20%を下回らない範囲とし、無理な借入をしない)という投資規律のもと、案件ごとに1件ずつ精査して実行します。

なお、2025年に実施したサンクス沖縄のM&AでPMIの実績を積んでおり、取得後は、当社知見・AIプラットフォームの展開により取得先の収益性・生産性を引き上げ、創出キャッシュを返済と次の成長投資へ再分配する実行サイクルを回してまいります。



## 資本コストと株価を意識した経営

PBR2.0倍超の安定的な実現を目標とします。当社のPBRの実績レンジは1.2～2.1倍です。不動産開発業は、投下資本の先行、キャッシュフローの後倒し、持続性の読みにくさという事業特性によるディスカウント要因があると認識しており、これに対して3つの柱で取り組みます。

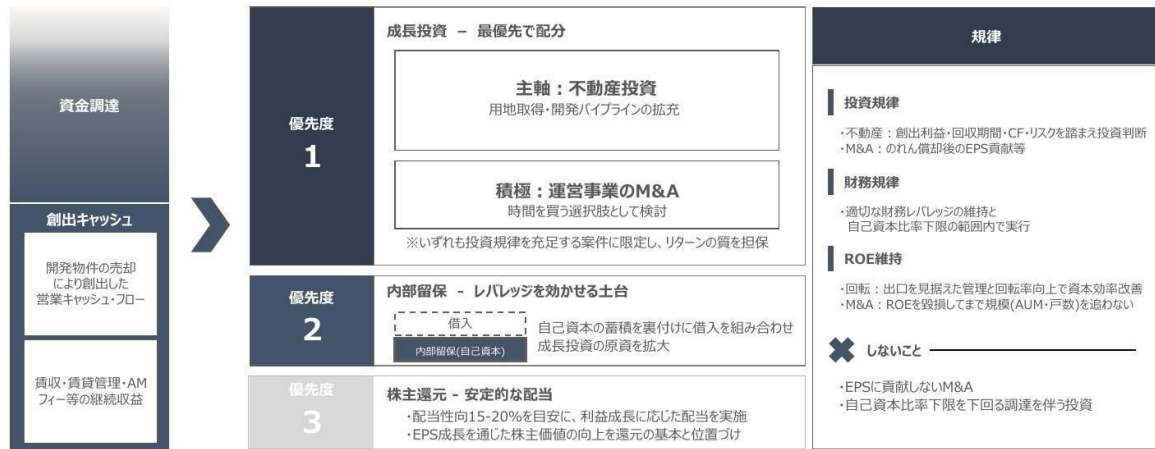
第一に、高ROE成長の維持です。出口を見据えた期間管理と回転率の向上、ストック収益の積み上げによりROAを高水準で維持し、適正な財務レバレッジを前提に持続的な高ROE経営(目標24%超、25年度実績23.5%)を実現します。

第二に、中長期のEPS成長の最重視です。配当性向を15～20%程度とし、利益の大部分を再投資することで、中長期のEPS成長(CAGR+21.9%)を最大化する資本配分を行います。

第三に、市場評価の向上です。事業戦略・資本政策に関する透明性の高いIRコミュニケーションと、市場期待の把握・経営へのフィードバックにより、資本コストの低減を図ります。

## 資金の使い道と規律

成長投資へ最優先で配分し、財務基盤の充実と安定的な株主還元を規律をもって両立。  
配分比率は固定せず、市場環境や投資機会に応じて機動的に判断する。



## 資金の使い道と規律

開発物件の売却により創出した営業キャッシュ・フローは、(1)成長投資(主軸：不動産投資、積極：運営事業のM&A)、(2)内部留保(レバレッジを効かせる土台)、(3)株主還元(配当性向15~20%を目安とした安定的な配当)の優先順位で配分します。配分比率は固定せず、市場環境や投資機会に応じて機動的に判断します。

一方で、EPSに貢献しないM&Aや、自己資本比率下限を下回る調達を伴う投資は行いません。



## IR・情報開示とガバナンス

開示と対話の両面で、資本コストと株価を意識した経営を実践します。情報開示では、業績変動要因や見通しの適時更新、計画差異要因の説明、マクロ環境の定期レビュー、決算短信・決算説明資料の英文開示に取り組みます。IR・対話では、個人投資家向けの認知拡大施策、機関投資家との1on1強化、証券カバレッジの拡大を進めます。また、企業価値向上を通じて上場基準の達成とプライム市場への移行を目指すとともに、ガバナンス強化を図ります。

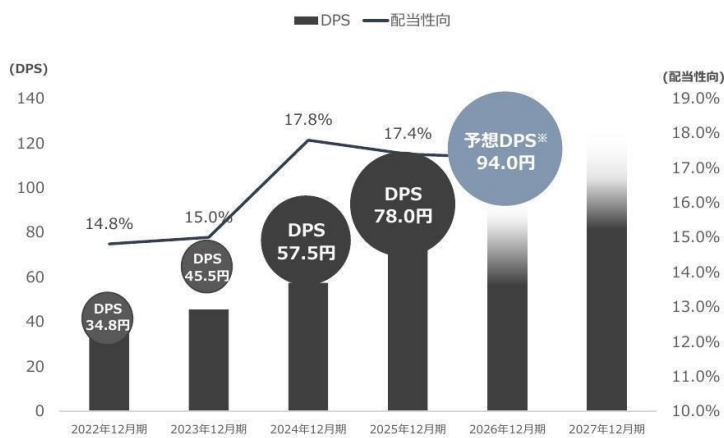
これらの活動は取締役会がKPIとしてモニタリングし、市場の期待を経営にフィードバックすることで資本コスト経営を担保します。

プライム市場への移行につきましては、2026年6月より準備を開始しており、2027年春頃の移行を目指しております。現時点での主な課題は流通株式時価総額と認識しており、業績成長を通じた企業価値の向上により、安定的に基準を充足する十分な余裕を確保してまいります。なお、市場区分の変更は東京証券取引所の承認を前提としており、変更要件を満たさない場合には、市場区分の変更が認められない可能性があります。

## 株主還元

26年12月期は、配当性向方針15～20%を前提に94.0円(配当性向17.3%)を予想。  
今後も、利益成長に合わせて配当額を決定。

## 配当実績推移



|         | EPS         | 1株あたり配当額        | 配当性向        |
|---------|-------------|-----------------|-------------|
| 22年12月期 | 234.9       | 34.8            | 14.8%       |
| 23年12月期 | 303.3       | 45.5            | 15.0%       |
| 24年12月期 | 346.0       | 57.5            | 17.8%       |
| 25年12月期 | 496.6       | 78              | 17.4%       |
| 26年12月期 | 544.3 (予想)  | 94.0 (予想)       | 17.3% (予想)  |
| 27年12月期 | 654.07 (計画) | 98.1-130.8 (計画) | 15-20% (方針) |
| ...     |             |                 |             |
| 30年12月期 | 1,200 (計画)  | 180-240 (計画)    | 15-20% (方針) |

## 株主優待

株主平等原則の観点から検討しておりません。

## 自己株式取得

新株予約権行使時の株式の交付、M&Aへの活用、株式報酬制度への活用を目的に2026年6月～7月に自己株式取得72,200株(発行済み株式総数比0.94%)。

Copyright© Columbia Works Inc.  
※表内のDPSは分割後の配当額に修正  
※配当性向は、配当総額を当期純利益で除して算出

27

## 株主還元

株主還元方針は配当性向 15～20%としています。2026 年 12 月期は、予想 EPS544.28 円を前提に配当性向 17.3%の 94.0 円を予想しております。2027 年 12 月期は計画 EPS654.07 円に対し 98.1～130.8 円(配当性向 15～20%)、2030 年 12 月期は計画 EPS1,200 円に対し 180～240 円(同)となる計算です。今後も利益成長に合わせて配当額を決定してまいります。

なお、株主還元は配当を基本とし、株主優待制度は現時点で導入を予定しておりません。自己株式取得については、新株予約権行使時の株式の交付、M&A への活用、株式報酬制度への活用を目的に、2026 年 6 月～7 月に 72,200 株(発行済株式総数比 0.94%)を取得しております。

配当性向を 15～20%としているのは、当社が資本コストを十分に上回る収益性が期待できる成長投資機会を有しており、利益の大部分を再投資することが中長期の株主価値最大化に資すると判断しているためでございます。市場環境や業績によって配当性向を再検討する可能性はございます。また、自己株式取得は恒常的な還元の枠組みとしてお約束するものではございませんが、資本コストと株価を意識した経営の中で、資本配分の選択肢として機動的に検討してまいります。

以上