

# 中期経営計画2026

---

2022年5月12日

株式会社コスモスイニシア

証券コード：8844（東証スタンダード）

## 中期経営計画 2021 振り返り

- 新たなステージの第一歩と位置づけ、増収・営業増益をめざしたが、主に宿泊事業において感染症の影響が生じたことにより、財務目標を取り下げた
- 一方、レジデンシャル事業・ソリューション事業において事業成長と収益性向上を実現したほか、新たな商品・サービスの創造など、さらなる成長へつながる取り組みも進めた

## 中期経営計画 2026 基本方針

- 中長期の成長実現を目的に計画期間を5か年とし、営業利益100億円・営業利益率6%・自己資本比率30%を最終年度の経営目標とする
- 「事業・財務基盤の強化」「新たな事業創造」「ESG経営の実践」により、前中期経営計画で未達となった業績の回復・向上と、将来のさらなる成長をめざす
- 安定的な経営を支える現在の事業ラインアップを継続強化するとともに、戦略的に拡大を進めてきたリノベーションマンション販売・収益不動産等販売をドライバーとして事業成長を加速する

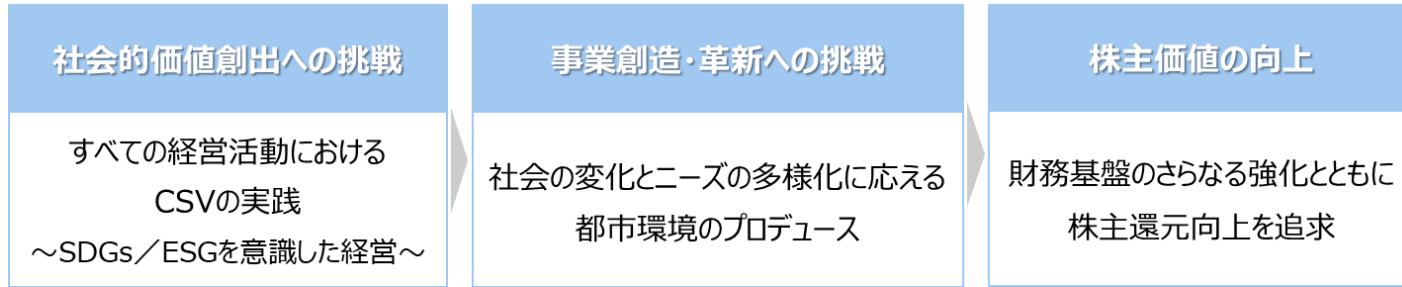
## 1. 前中期経営計画の振り返り

# 1. 前中期経営計画振り返り（当初計画）

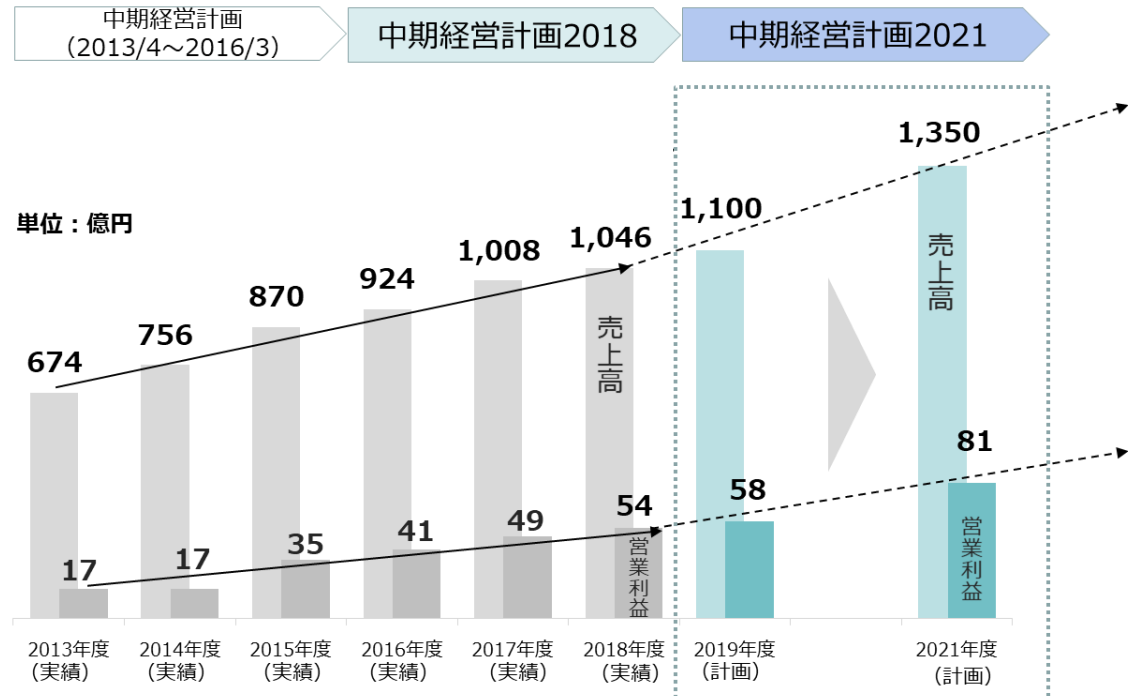
## ■ 新たなステージの第一歩と位置づけ、増収・営業増益をめざした

### 【中長期経営方針】

～さらなる飛躍をめざし新たなステージへ～

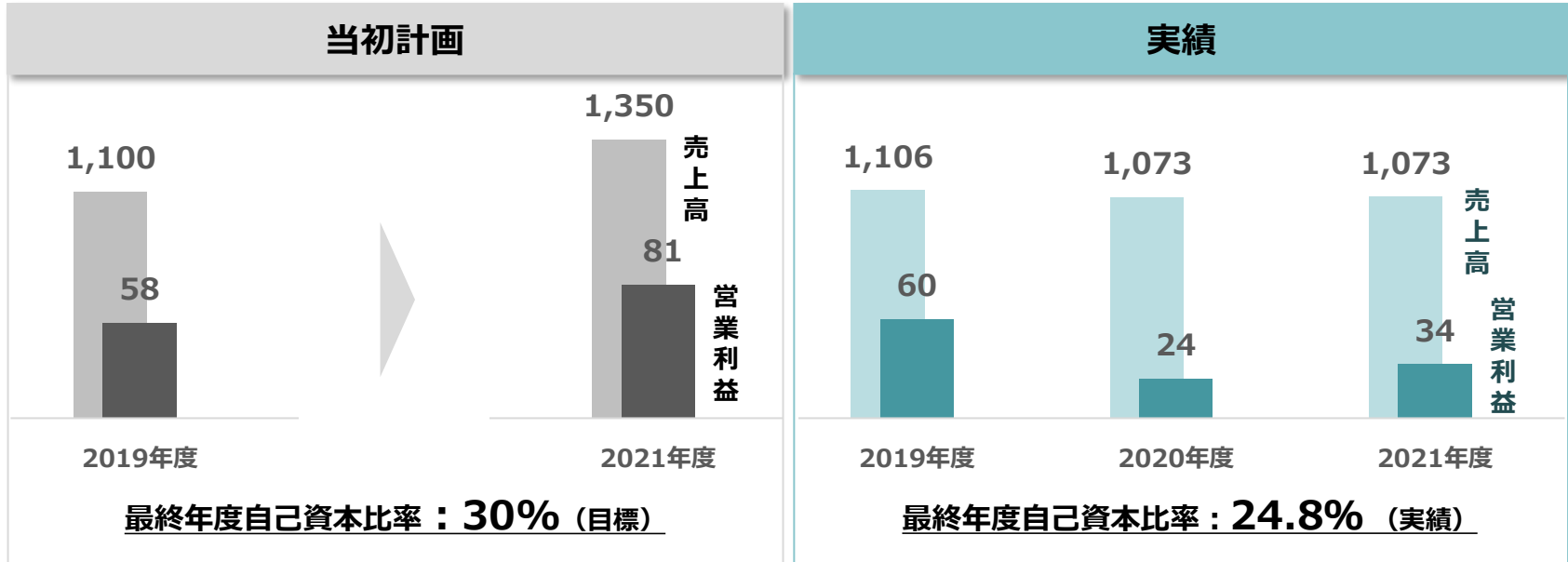


### 【中期経営計画2021 財務目標】



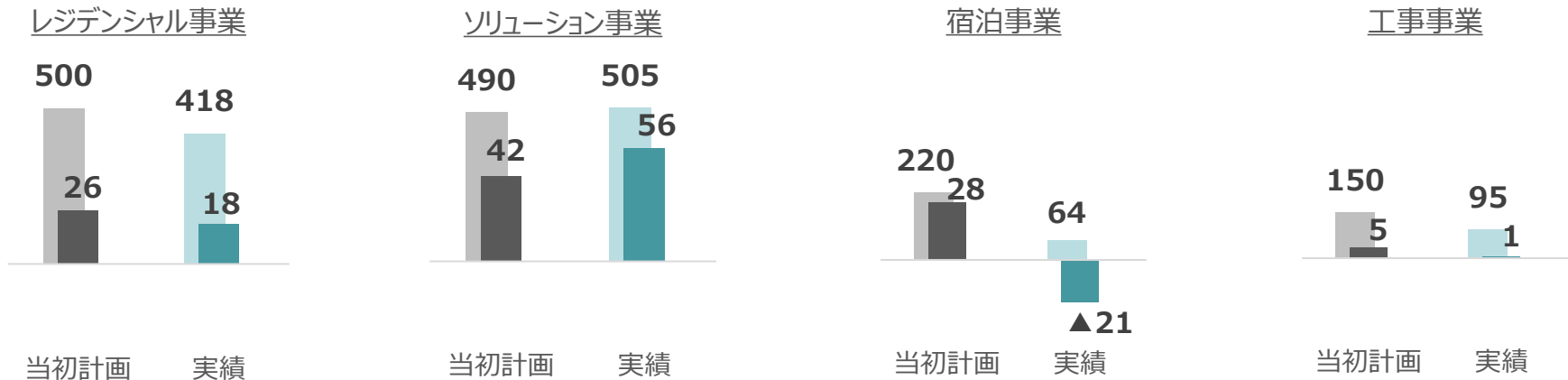
# 1. 前中期経営計画振り返り（計画・実績の対比）

- 2019年度は順調に進捗したが、主に宿泊事業において感染症の影響が生じたことにより、当初計画で掲げた財務目標を2020年度に取り下げた



(単位: 億円)

## <最終年度 セグメント損益>



(単位: 億円)

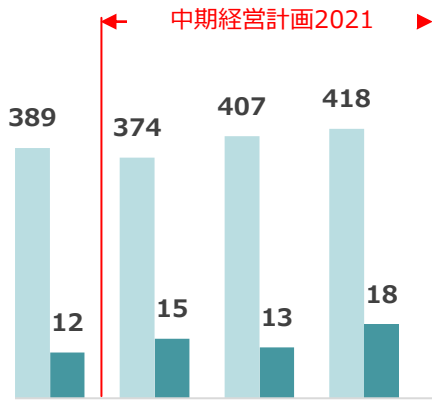
# 1. 前中期経営計画振り返り（セグメント別損益実績）

- レジデンシャル事業・ソリューション事業において事業成長と収益性向上を実現
- 宿泊事業・工事事業は感染症の影響等により業績が悪化

## <セグメント損益>

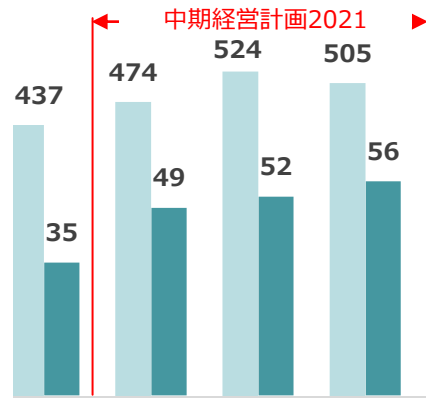
### レジデンシャル事業

■ 売上高 ■ 営業利益



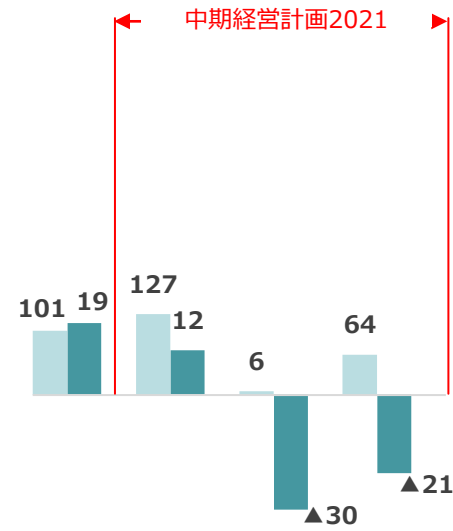
2018年度 2019年度 2020年度 2021年度  
(実績) (実績) (実績) (実績)

### ソリューション事業



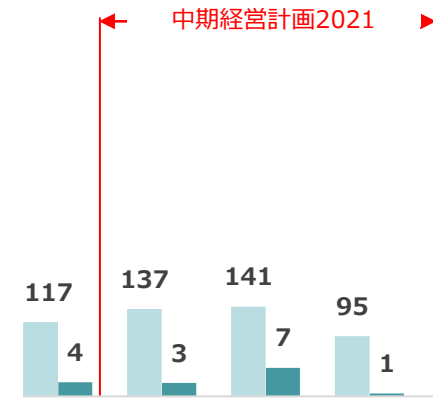
2018年度 2019年度 2020年度 2021年度  
(実績) (実績) (実績) (実績)

### 宿泊事業



2018年度 2019年度 2020年度 2021年度  
(実績) (実績) (実績) (実績)

### 工事事業



2018年度 2019年度 2020年度 2021年度  
(実績) (実績) (実績) (実績)

(単位：億円)

## <セグメント利益率>



# 1. 前中期経営計画振り返り（取り組みトピックス）

■ 各事業セグメントにおいて、新たな商品・サービスの創造等、さらなる成長につながる取り組みを進めた



サービス付き新築マンション  
『グランコスモ ザ・リゾート沖縄豊崎』



新築分譲住宅・リノベーション事業を  
『INITIA』へ統合



住まいの総合ギャラリー  
『イニシアラウンジ三田』



郊外型リノベーションマンション  
『湘南タワーズ』



シェアレジデンス『nears川崎』

2021年度 ○

2020年度 ○

2019年度 ○



アウトドアリゾート『ETOWA KASAMA』



中規模新築ビルの新ブランド  
「cross-c bldg. (クロスシーベル)」



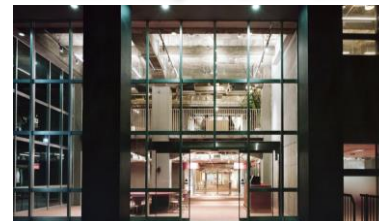
レンタルオフィス『MID POINT大森』



「APARTMENT HOTEL MIMARU」  
ポケモンルーム



「旅好きが選ぶ！外国人に人気の日本のホテル2020」  
TOP20に3施設がランクイン『MIMARU東京 赤坂』ほか



『Recruit Kudanshita New Office』



## **2. 中期経営計画2026 基本方針と経営目標**



- 前中期経営計画で未達となった業績の回復と向上にむけて、事業・財務基盤を強化
- 新たな事業創造とESG経営の実践を通して、企業価値のさらなる向上をめざす

【Mission（存在意義）】

# Next GOOD

お客さまへ。社会へ。一步先の発想で、一步先の価値を。

【中期経営計画2026 重点テーマ】

事業・財務基盤の強化

新たな事業創造

ESG経営の実践

<外部環境認識>

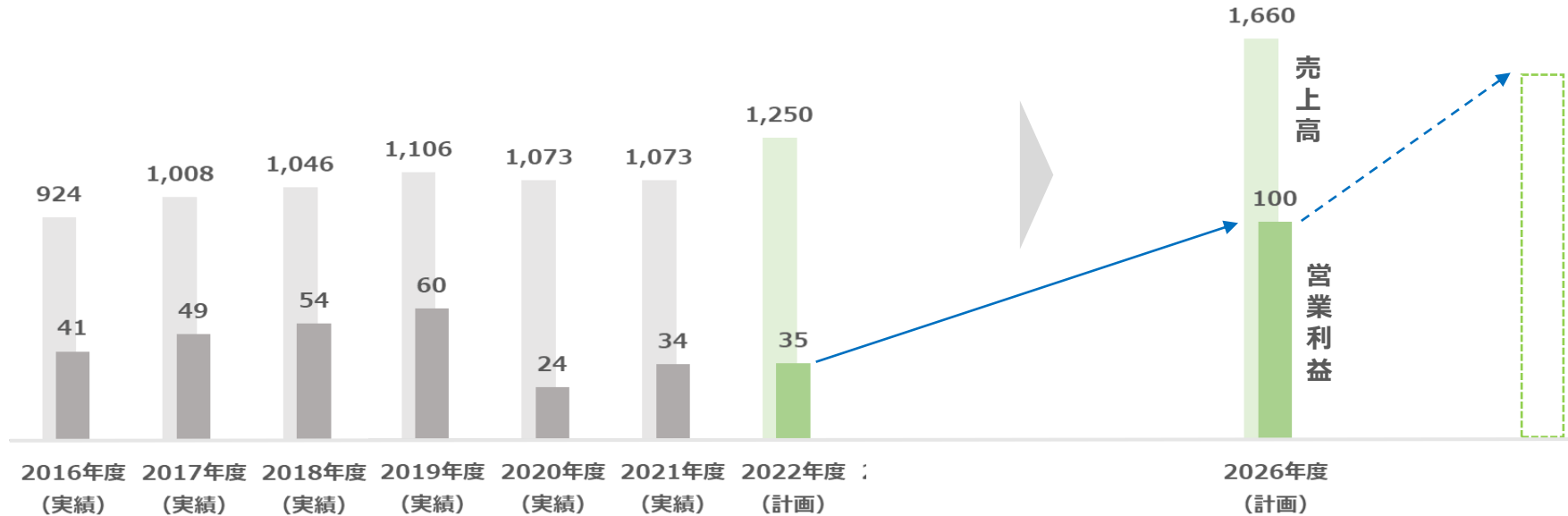
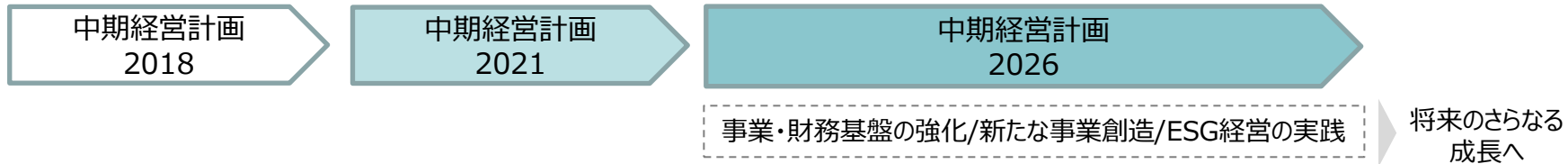
- 国際的な政治情勢や金融動向など、先行き不透明な事業環境
- 国内の人口・世帯数減少および少子高齢化加速
- 新型コロナウイルスにより、都市生活ニーズの多様化・変化が加速
- 訪日外国人の中長期的な増加
- ESG・サステナビリティへのさらなる関心の高まり

<当社の強み>

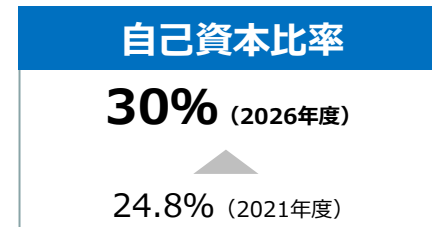
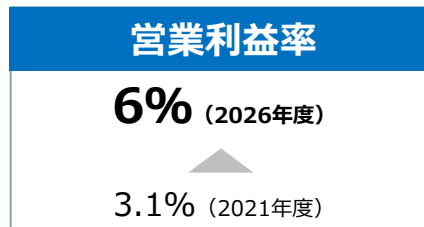
- 分譲マンション10万戸超の供給実績
- 多様な不動産アセットの加工力や空間デザインのノウハウ
- 不動産運営コンテンツ・サービスなどの開発ノウハウ
- 価値創造と生産性向上に向けた当社らしい働き方改革「WSI(※)」  
※WSI : Work Style Innovation

## 2. 中期経営計画2026（経営目標）

- 中長期の成長実現を目的に計画期間を5か年とし、営業利益100億円・営業利益率6%・自己資本比率30%を最終年度の経営目標とする
- 「事業・財務基盤の強化」「新たな事業創造」「ESG経営の実践」により、将来のさらなる成長をめざす



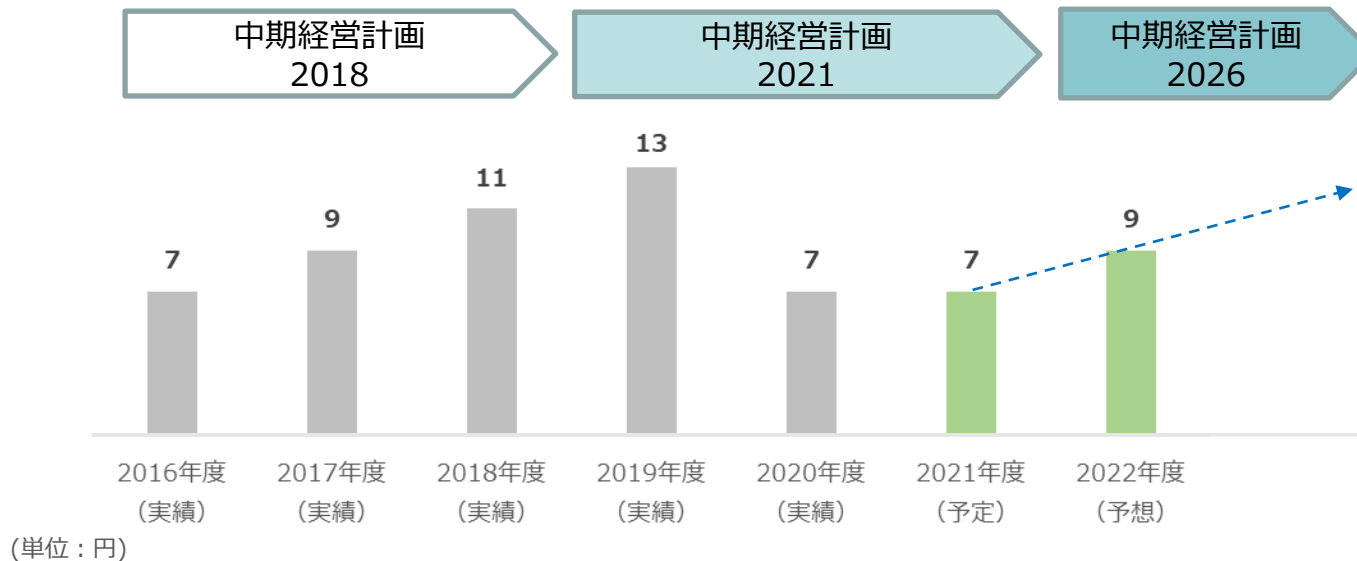
(単位：億円)



### ■ 事業成長、財務基盤の強化、持続的な増配により株主価値のさらなる向上をめざす

事業成長	事業基盤の強化にむけた投資の拡充と、新たな事業創造への挑戦により、成長を加速
財務基盤の強化	利益成長により内部留保を充実させ、最終年度における自己資本比率30%をめざす
持続的な増配	前中期経営計画期間において、感染症の影響により一時減配となった1株当たり配当金について、本計画期間での持続的な増配をめざす

<1株当たり配当金の推移>



- 宿泊事業における開示情報の拡充と、全体の事業内容の明確化を目的に、下表のとおり、報告セグメント内の名称・区分を一部変更する

変更前	変更後	【備考】
レジデンシャル事業	レジデンシャル事業	
新築マンション	新築マンション・一戸建販売	・新築マンション・一戸建を統合
新築一戸建		
リノベーションマンション等	リノベーションマンション販売	・名称を変更
不動産仲介その他	その他（不動産仲介・海外事業等）	・名称を変更
ソリューション事業	ソリューション事業	
投資用不動産等	収益不動産等販売	・名称を変更
不動産賃貸管理等	不動産賃貸管理・運営	・名称を変更
不動産仲介その他	その他（不動産仲介等）	・名称を変更
宿泊事業	宿泊事業	・施設販売と同運営を区分
	ホテル施設販売	
	ホテル施設運営	
工事事業	工事事業	

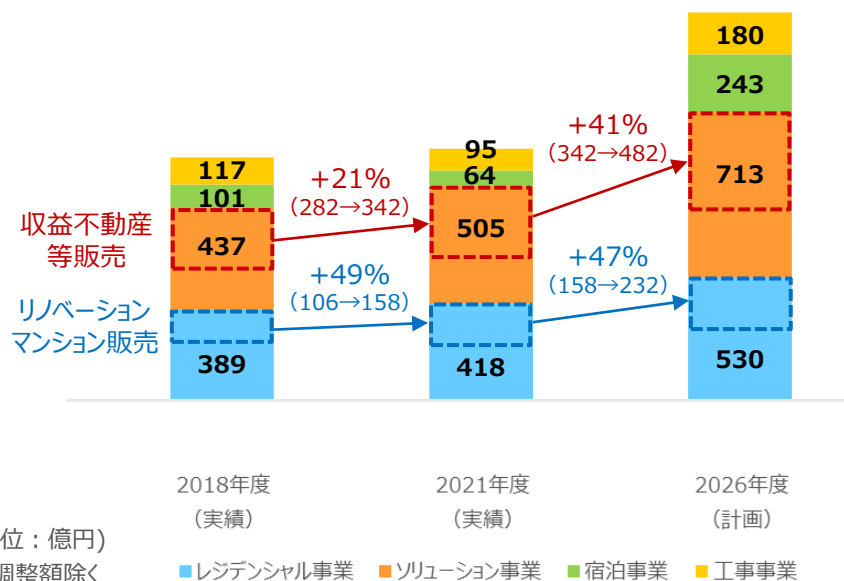
### 3. 中期経営計画2026 主要な取り組み

- ①成長と安定を両立する事業ポートフォリオの構築
- ②セグメント別戦略
- ③新たな事業創造
- ④DXへの取り組み強化
- ⑤ESG経営の実践

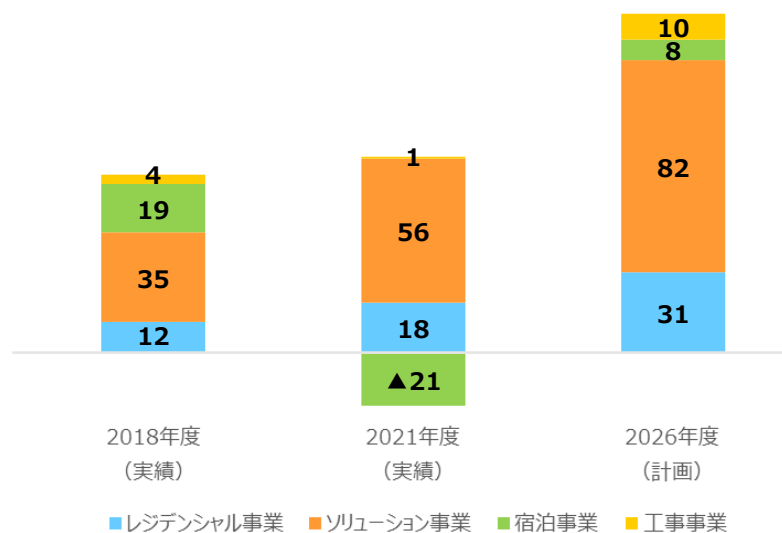
# ① 成長と安定を両立する事業ポートフォリオの構築

- 安定的な経営を支える現在の事業ラインアップを継続強化するとともに、戦略的に拡大を進めてきたリノベーションマンション販売・収益不動産等販売をドライバーとして事業成長を加速する
- 宿泊事業について、仕掛中施設の開業・稼働向上と着実な施設販売を進めるとともに、インバウンド市場の回復・再拡大に応じて、本計画では読み込んでいない新規案件への投資再開も検討する
- 不動産に対するニーズの多様化を念頭においた高付加価値戦略と、その実現に向けたバリューチェーンの強化やデジタル活用により収益性の向上をめざす

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



(単位: 億円)  
※調整額除く

(単位: 億円)	2018年度 (実績)	2021年度 (実績)	2026年度 (計画)
上記合計	1,044	1,081	1,666
調整額	2	▲8	▲6
連結売上高	1,046	1,073	1,660

(単位: 億円)	2018年度 (実績)	2021年度 (実績)	2026年度 (計画)
上記合計	69	54	131
調整額	▲15	▲21	▲31
連結営業利益	54	34	100

※調整額にはセグメント間取引消去のほか、各セグメントに配賦していない全社費用等が含まれております

- 新築分譲住宅およびリノベーションマンションのブランドを「INITIA」へ統合し、ブランド価値のさらなる向上を追求
- リノベーションマンション販売をドライバーとした事業成長と、10万戸超の分譲マンション開発で培ったノウハウと製販一貫体制を活かした付加価値の高い商品企画による収益性向上をめざす
- 新築マンションにおける全住戸ZEHの採用や地域コミュニティ形成、中古ストック再生等によりESG経営を実践する

	新築マンション	新築一戸建	新築タウンハウス	アクティブシニア向け分譲マンション	リノベーションマンション
ブランド名称	<b>INITIA</b>	INITIA FORUM	INITIA TERRACE	INITIA GRAN	<b>INITIA</b> & Renovation



住まいの総合ギャラリー  
『イニシアラウンジ三田』

「INITIA」ブランドの幅広い商品ラインアップをもとに、お客さまにとって最適な住まい・暮らし方を提案



ABINC認証取得の  
新築マンション『イニシア和光』

クラブハウス付き共用ガーデン「もりラボ」の設置など、自然を身近に心と体と頭を使って学び・楽しむ暮らしを提案



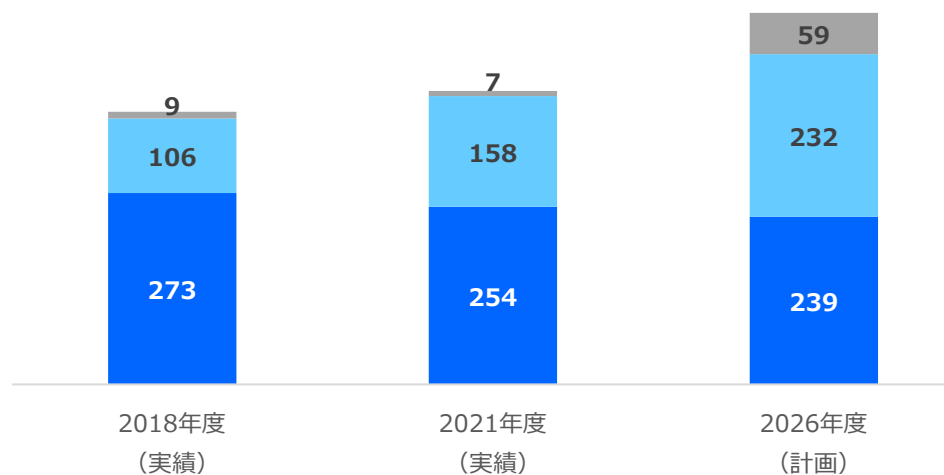
大人の二世帯に向けた  
リノベーションマンション  
『センチュリー中野南台』

DINKSやLGBTsカップルなど、幅広い大人の二世帯向けに株式会社IRISと共同で商品企画

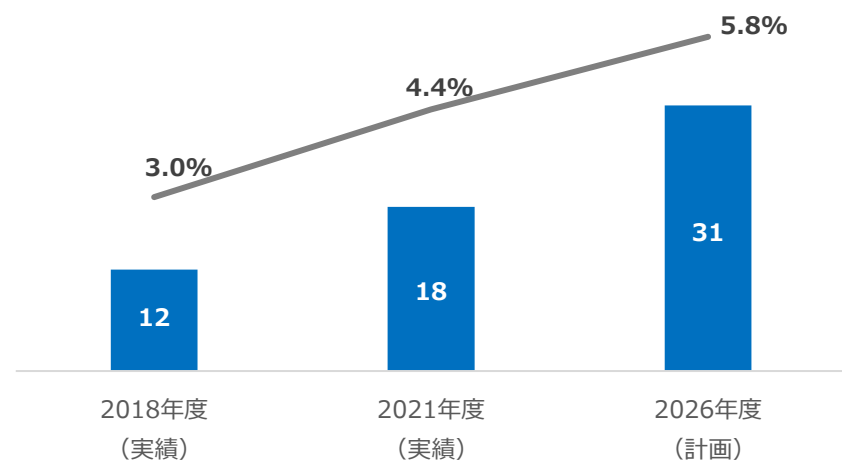
## ②セグメント別戦略（レジデンシャル事業）

セグメント内区分	売上高	収益性	戦略の骨子
新築マンション・ 一戸建販売	→	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 立地特性と多様化するニーズにマッチする商品企画とデジタルマーケティングの強化を通じて、<u>収益性向上</u>をめざす</li> <li>● 首都圏においては、総合ギャラリー『イニシアラウンジ三田』の活用をはじめとした仕入・販売の強化につながるエリア戦略を進める</li> </ul>
リノベーション マンション販売	↗	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10万戸超の既分譲マンションをはじめとする営業資産をもとに、<u>事業拡大と収益性向上</u>をめざす</li> <li>● 長年の分譲マンション開発で培った空間づくりのノウハウを活かし、多様化するニーズにこたえる付加価値の高い商品展開により、中古ストック再生の取り組みを強化</li> </ul>

<セグメント売上高>



<セグメント利益・率>



■ 新築マンション・一戸建販売 ■ リノベーションマンション販売 ■ その他（不動産仲介・海外事業等）

■ セグメント利益額 — セグメント利益率





## ②セグメント別戦略（ソリューション事業）

- 新築・中古を問わない多様なアセットタイプ<sup>①</sup>の収益不動産販売と、独自の不動産運営コンテンツとのシナジー効果により、さらなる事業拡大と収益性向上をめざす
- 中古ストック再生や、コミュニティ形成に寄与する不動産コンテンツの開発・展開等によりESG経営を実践する

	住宅	ビル
収益不動産 (新築)	<p>COSMOS GRACIA</p>  <p>『コスモグラシア川崎』</p>	<p>CROSS - C building</p>  <p>『クロスシー東日本橋ビル』</p>
収益不動産 (中古ストック再生)	<p>COSMOS REID</p>	<p>REID - C</p>

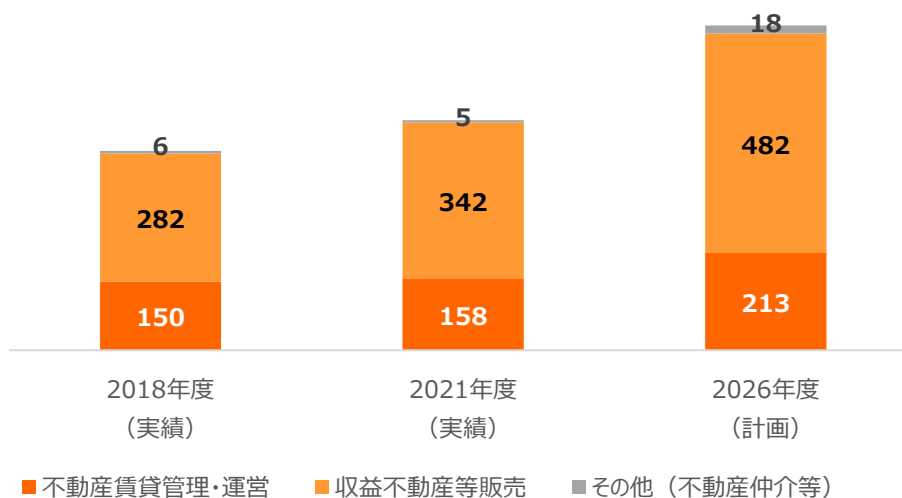
事業機会の創出  収益不動産の価値最大化

運営コンテンツ ほか	<p>SHARE RESIDENCE nears</p>  <p>『nears川崎』</p> <p>「“ゆるやかな隣人”のいる新しい暮らし」をコンセプトとする新しい形のシェアレジデンス</p>	<p>MID POINT</p>  <p>『MID POINT渋谷神泉』</p> <p>「職住近接」を実現するレンタルオフィス</p>
	<p>SELESAGE</p> <p>個人では取得しづらかった都心の優良不動産を1,000万円（1口500万円）からの小口で取得できる商品</p>	

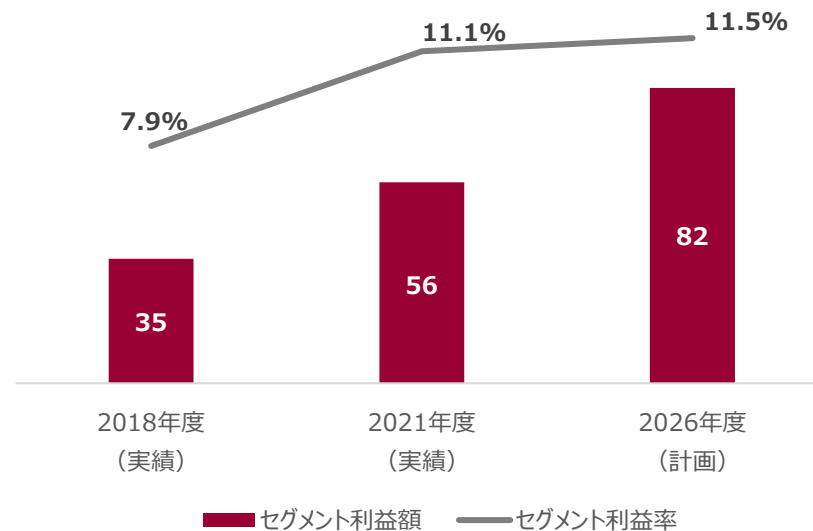
## ②セグメント別戦略（ソリューション事業）

セグメント内区分	売上高	収益性	戦略の骨子
収益不動産等販売	↗	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新築と中古ストック再生双方の強化、取扱いアセットタイプの拡充により、<u>事業拡大をめざす</u></li> <li>● 独自の不動産運営コンテンツや「共同出資型不動産セレサージュ」などの多様な販売チャネルを取り入れることで、<u>収益性向上をめざす</u></li> </ul>
不動産賃貸管理・運営	↗	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住宅サブリースの<u>収益性向上を進めると共に</u>、オフィスビル等の賃貸管理・運営の<u>事業拡大をめざす</u></li> <li>● レンタルオフィス「MID POINT」やシェアレジデンス「nears」等<sup>1</sup>に続く、独自の不動産運営コンテンツの開発と展開に注力し、収益不動産販売に関連した受託機会の増加も図る</li> </ul>

<セグメント売上高>



<セグメント利益・率>



- 家族・グループでの中長期滞在ニーズにこたえる都市型アパートメントホテル「MIMARU」のブランド力のさらなる向上をめざす
- 仕掛中施設の開業・稼働向上と着実な施設販売を進めるとともに、インバウンド市場の回復・再拡大に応じて、本計画では読み込んでいない新規案件への投資再開も検討する
- 積極的な外国人採用や、公的不動産をアウトドアリゾートとして有効活用した「ETOWA」の展開等により、ESG経営を実践する

### アパートメントホテル

### アウトドアリゾート

#### MIMARU

#### MIMARU SUITES

#### ETOWA



『MIMARU東京 上野EAST』



『MIMARU SUITES 京都四条』



『ETOWA KASAMA』



#### <トリップアドバイザー2020受賞>

「旅好きが選ぶ！外国人に人気の日本のホテル2020」TOP20に3施設がランクイン

- 6位：MIMARU東京 八丁堀
- 10位：MIMARU東京 上野稲荷町
- 12位：MIMARU東京 赤坂



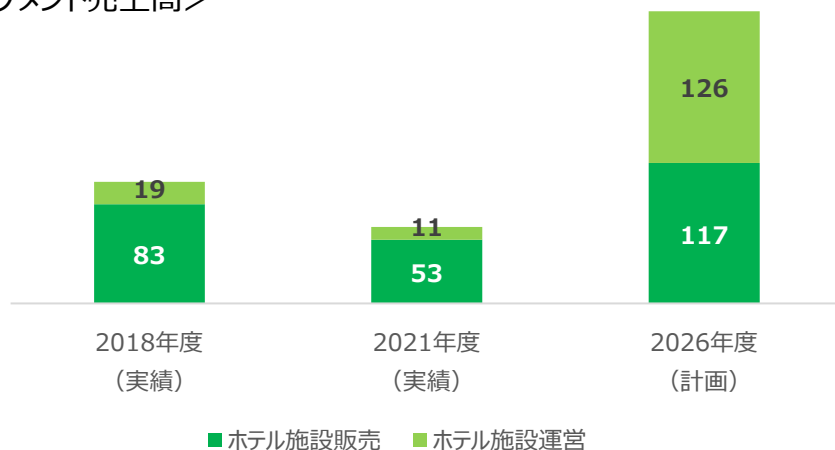
<トリップアドバイザー2021受賞>  
「2021 トラベラーズチョイス ベスト・オブ・ザ・ベスト ホテル」にて8位にランクイン

- MIMARU東京 上野EAST

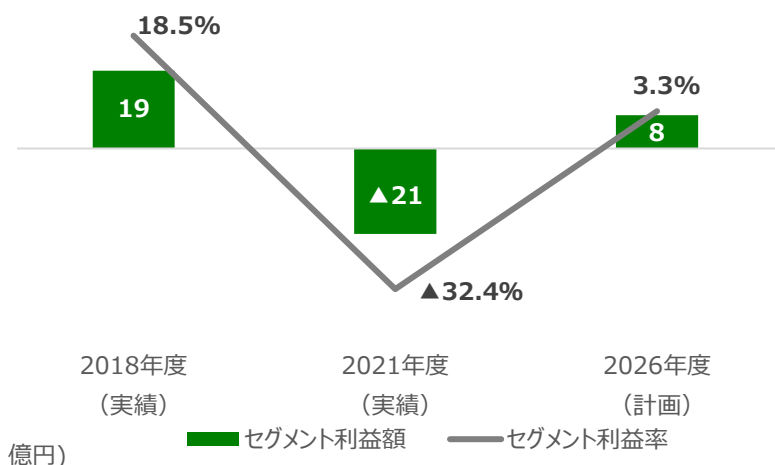
## ②セグメント別戦略（宿泊事業）

セグメント内区分	売上高	収益性	計画算定的前提 / 戦略の骨子
ホテル施設販売	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本計画は、以下の前提にて算定               <ul style="list-style-type: none"> <li>① 当中期経営計画期間中は新規案件への投資は行わない前提</li> <li>② 2021年度末時点の棚卸資産について本計画期間中の販売を見込むが、そのうち約半数については保守的に最終年度の販売とし、販売損益が概ね均衡となる前提</li> </ul> </li> <li>● インバウンド市場の回復・再拡大が期待される中、その回復状況を注視し、施設販売の前倒し・収益性向上をめざすとともに、新規案件への投資再開についても検討する</li> </ul>
ホテル施設運営	↗	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年4月に感染症影響前の水準へ稼働が回復する前提にて算定</li> <li>● 当面は国内需要の獲得に注力するとともに、インバウンド市場の回復・再拡大に向けて、仕掛中施設の開業・稼働向上と収益性向上をめざす</li> </ul>

<セグメント売上高>



<セグメント利益・率>



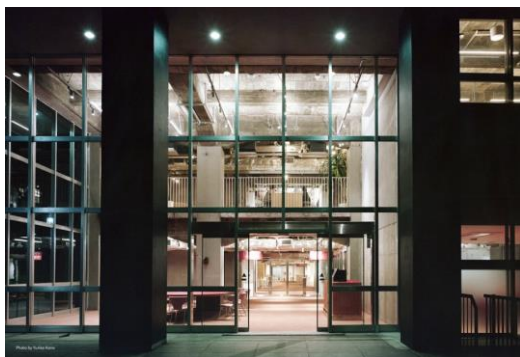
(単位：億円)

(単位：億円)

	2018年度 (実績)	2021年度 (実績)	2026年度 (計画)
期末棚卸資産※売上高換算	389億円	241億円	0億円
期末アパートメントホテル稼働施設数・客室数	8施設・361室	17施設・793室	28施設・1,470室



- 国内・海外のデザインアワード等で多くの受賞実績がある、空間設計・デザイン力のさらなる強化
- ファシリティ領域（オフィス移転・内装工事等）、建築領域（建築・リノベーション工事・マンションギャラリー設営工事等）における事業拡大・収益性向上をめざす
- 環境配慮型商品の活用等、環境負荷の低い事業展開への取り組みによりESG経営を実践する



『Recruit Kudanshita New Office』  
株式会社リクルート九段下新オフィス「九段坂上KSDビル」リノベーション〈設計(一部)・施工〉



『TOKYO SPORT PLAYGROUND SPORT×ART』  
〈設計・施工〉（デザイン監修：ナイキジャングループ合同会社）



「iF DESIGN AWARD 2022」とは1953年からドイツで開催され2022年には57か国の地域から10,000を超える応募があるなど、世界的にも注目されている世界三大デザイン賞のひとつ。

### 『Recruit Kudanshita New Office』

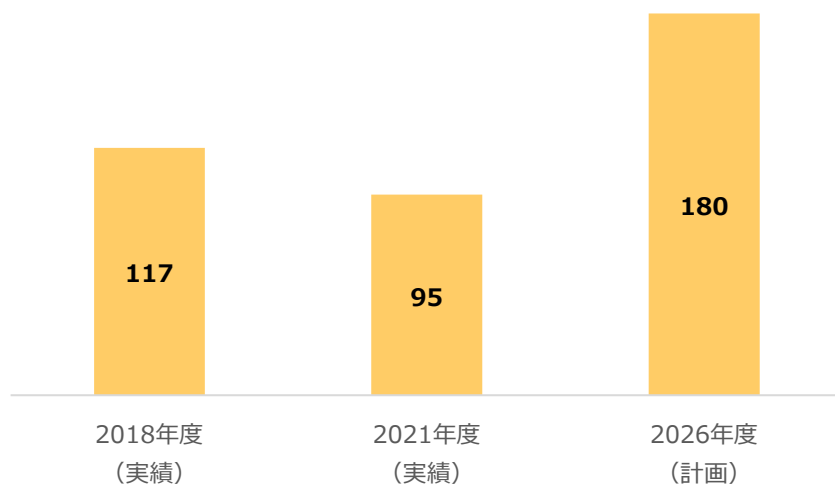
- 第34回「日経ニューオフィス賞」『ニューオフィス推進賞』
- 『2021年度グッドデザイン賞』
- 第16回「日本ファシリティマネジメント大賞」『優秀FM賞』
- 「DFA Design for Asia Awards 2021」『Merit Award』
- 「Architecture Master Prize」『Honorable Mention賞』
- 「iF DESIGN AWARD2022」（Interior Architecture部門）

### 『TOKYO SPORT PLAYGROUND SPORT×ART』

- 「Architecture Master Prize」『Honorable Mention賞』
- 「iF DESIGN AWARD2022」（Architecture部門）

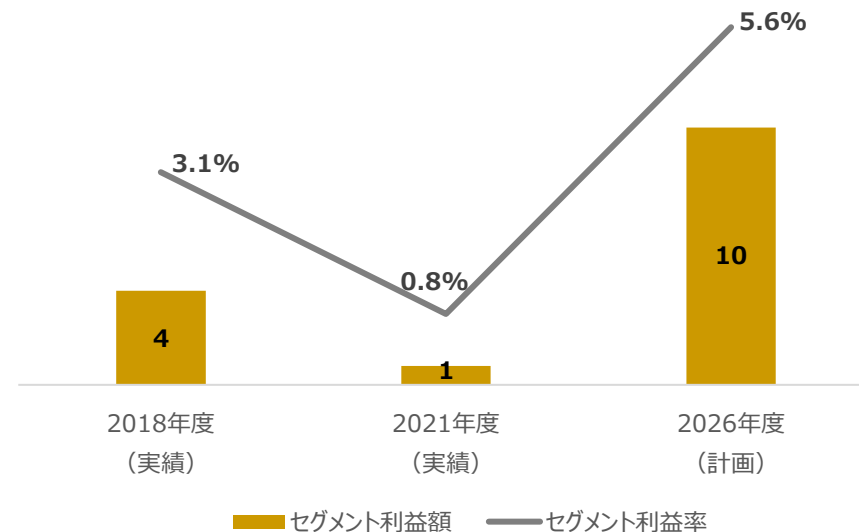
売上高	収益性	計画算定の前提 / 戦略の骨子
↗	↗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 感染症影響による受注環境の悪化は一時的なものであり、<u>受注環境は回復するとの前提で算定</u></li> <li>● 空間設計・デザインと、コンサルティング・マネジメントの総合力を強化し、ファシリティ領域と建築領域の<u>事業拡大と収益性向上をめざす</u></li> </ul>

<セグメント売上高>



(単位：億円)

<セグメント利益・率>



(単位：億円)

## 【海外事業】

- 豪州（シドニーエリア）で展開している分譲住宅開発事業の深耕・拡大をめざす
- 国内で培ったノウハウを活用できる事業について、市場の成長性が高い地域への進出・展開も検証

＜豪州（シドニーエリア）での分譲住宅開発事業＞

エリア	事業	報告セグメント	事業の経緯 / 戦略の骨子
豪州 NSW州シドニー	分譲住宅開発	レジデンシャル事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1990年にリゾートホテル運営事業への参画のため現地法人を設立</li> <li>● 2014年に分譲住宅開発事業を開始し、現在は現地パートナーとのJVにて4プロジェクトを推進中</li> <li>● 現地の事業基盤と国内で培った開発ノウハウを活かし、事業拡大をめざす</li> </ul>



新築マンション  
『OTTO (オット)』



新築タウンハウス  
『Longhouse (ロングハウス)』



新築タウンハウス  
『The Lawson Terraces (ザ・ローソンテラス)』



新築マンション・新築タウンハウス  
『Flo (フロー)』

＜その他進出・展開を検証する地域・事業＞

エリア	想定する事業 / 検証の骨子
米国 テキサス州ダラス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 底堅い賃貸住宅需要が見込まれるダラスエリアでの中古賃貸アパートメントのValue-Add（再生販売）事業</li> <li>● 日本国内での収益不動産販売で培った中古ストック再生ノウハウを活用した事業展開を検証</li> </ul>
ベトナム ホーチミン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口成長や経済成長が見込まれるベトナム・ホーチミンエリアでの分譲住宅開発事業</li> <li>● 日本国内での長年にわたる分譲住宅開発で培ったノウハウを活用した事業展開を検証</li> </ul>

#### 【新たな運営コンテンツの開発】

- アpartmentホテル、レンタルオフィス、シェアレジデンス、アウトドアリゾート等へ続く新たな運営コンテンツの開発を進め、収益不動産の価値最大化と運営受託による収益基盤の拡充をめざす



収益不動産



運営コンテンツ



- ・収益不動産の価値最大化
- ・運営受託収益の拡充

<開発済みの運営コンテンツ>

新たな運営コンテンツの開発促進



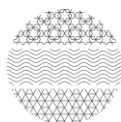
APARTMENT HOTEL  
MIMARU



MID POINT



SHARE RESIDENCE  
nearS



ETOWA  
KASAMA

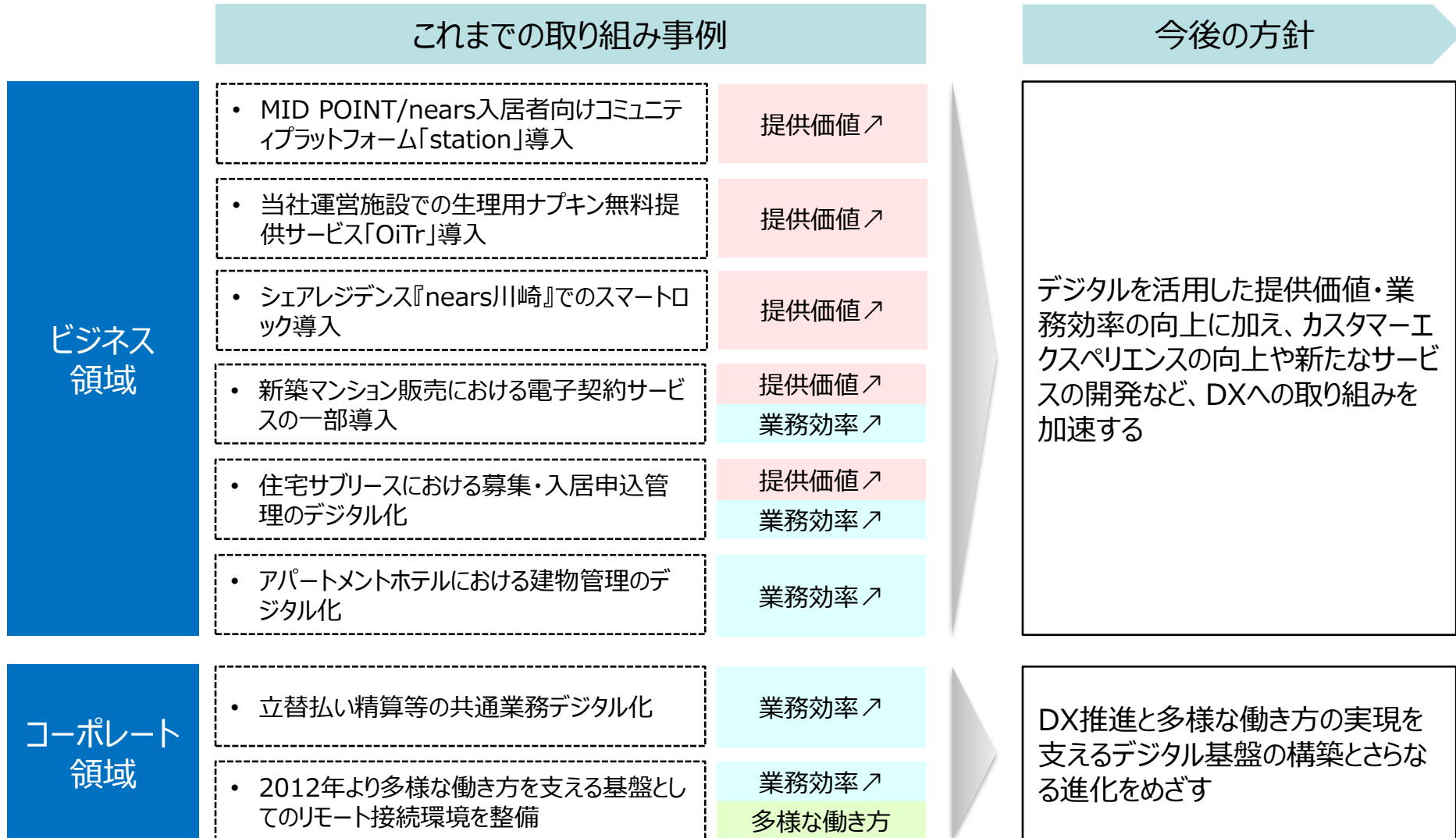


#### 【アセットマネジメント事業】

- ソリューション事業で培ってきた収益不動産の価値向上ノウハウを活用できるアセットマネジメント事業への展開を検証
- 収益不動産販売における仕入機会や販売チャネルの拡充とともに、不動産賃貸管理・運営の受託機会の拡張もめざす



- これまでのビジネス領域・コーポレート領域でのデジタル化に加え、DXへの取り組みを加速して経営・事業の革新と多様な働き方の実現をめざす



■ 社会的価値の高い事業運営を通じてESG経営を実践し、さらなる企業価値の向上をめざす

## 【ESG取り組み方針】

### Environment

環境負荷の低い建物・  
都市生活づくり

- 新築マンション全住戸ZEHの実現
- リノベーションマンション販売・収益不動産等販売における中古ストック再生の取り組みのさらなる強化
- 環境負荷の低い都市生活につながる商品・サービスの創造

### Social

人と人との温かなつながりに  
あふれる豊かな都市生活づくり

- コミュニティ形成、子どもの成長や子育てを支援する商品・サービスの創造
- 当社独自の働き方改革（WSI）のさらなる推進

### Governance

さらなる成長の基盤づくり

- 多様な事業ラインアップに対応し、継続的な事業成長を支えるリスク管理機能とコーポレートガバナンスの継続強化

## 【これまでの取り組み事例】



収益不動産  
『クロスー東日本橋ビル』  
ZEB ready取得



新築マンション『イニシア和光』  
ABINC認証取得



新築マンション『イニシア日暮里テラス』  
『イニシア日暮里アベニュー』入居者と  
町内会による地区防災の取り組み



新築マンション各物件にて  
すごしかたを街から考える活動「マチカツ」「健康経営優良法人2022」認定



優良な健康経営を行う企業

## 【本資料についてのご注意】

本資料は 2022年5月12日現在の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれております。

経済動向・事業環境などの不確定要因により、  
実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。

## 【お問い合わせ】

株式会社コスモスイニシア

経営管理本部 経営企画部門 経営企画部 （高橋 / 藤井）

MAIL : [info-ir@ci.cigr.co.jp](mailto:info-ir@ci.cigr.co.jp)

TEL : 03-5444-3210



ありがとうございました。

---

[www.daiwahouse.com](http://www.daiwahouse.com)

[www.cigr.co.jp](http://www.cigr.co.jp)