

## TOP MESSAGE トップメッセージ

「食と住」の原点から、  
「正道」を歩むホスピタリティ  
カンパニーへ。

次の50年を拓く成長ストーリー

代表取締役社長

中村 幸治

## TOP MESSAGE

## トップメッセージ

## ● 創業の精神と連続最高益の原動力

当社は1979年、「当社の寮に入居された学生様に安心安全な住まいで温かくておいしい家庭料理を提供し、そのご家族の皆様にも安心を届けたい」という“下宿屋の心”を原点に歩み始めました。まだ当社が創業間もない頃から、地主様等との信頼を一つひとつ積み重ね、その「信用創造」を原動力に事業所の開発開業を進めてきた歴史。これこそが、全国約5万室の寮と2万室を超えるホテルネットワークという、現在の「強固な事業基盤」の礎となっています。

宿泊機能に特化して参入する競合他社に対し、当社の競争優位性は、創業より受け継がれてきた経営理念「顧客第一を会社の心とする」の実践と、「一食専心」の精神に裏付けられた独自の「食へのこだわり」をはじめ、食・住・癒やしを一体で提供する付加価値サービスにあります。これを支える現場の最前線で心のこもった温かいおもてなしを体現する社員たちの「人の力」、さらには短期的な経済効率よりもお客様の快適さを最優先する「独自サービスの開発力と継続的実行力」、すなわち「独自の開発力」こそが、当社の地に足のついた持続的な成長を支えてまいりました。

2025年度は、食材費や光熱費をはじめとするコスト上昇に加え、地政学リスクに伴う訪日客の動向変化、さらには災害に関する誤情報の流布による旅行マインドの一時的な冷え込み等、不透明な外部環境に直面した一年でした。しかしながら、このような厳しい状況下においても、当社グループの「食と住」の本質的な強みが逆風を跳ね返し、強固な事業基盤はその真価を発揮いたしました。高水

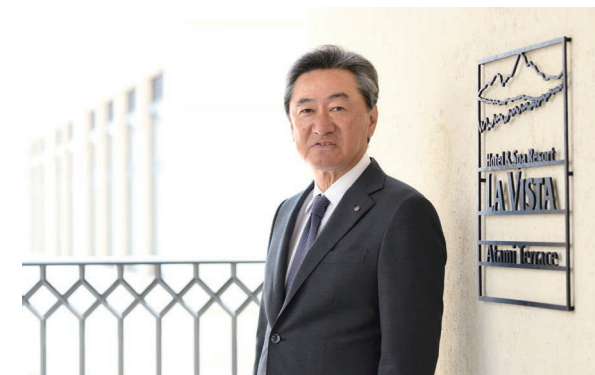
準の期初稼働率でスタートした寮事業では、安定的な成長を維持。ホテル事業においては、インバウンドの潮目の変化に対して迅速かつ柔軟な販売施策へと軌道修正を図り、底堅い国内需要と多様な地域からのインバウンド需要を着実に取り込むことで見事にリカバーを果たしました。さらに、資本効率化と開業コストの早期回収を目的に推進している不動産流動化事業においても、セールス&リースバックを戦略的に実行し、加えて当社グループ会社が着実に役割を全うした結果、グループ連結で過去最高益の更新を達成することができました。これまでの歩みを支え、力強いご声援をいただき続けているステークホルダーの皆様にも、あらためて心より深く感謝申し上げます。

## ● 新リース会計基準適用と国内外の事業所開発促進

当社はこれまで、賃貸借契約を活用して管理運営室数を飛躍的に増やす「アセットライト経営」を推進してきました。

2027年度から新リース会計基準が適用され、バランスシート上でリース資産・負債のオンバランス化が進みますが、当社はこの変化を、財務戦略を次の一手へ進化させる契機と捉えています。現在のインフレ局面においては、リブランド物件の活用（既存の学生寮・社員寮や既存ホテルの取得および当社への運営者変更による固定費の抑制）を含め、物件を一部保有するメリットもあります。

一方で、マリオットグループやヒルトングループをはじめ



とするグローバルホテルチェーンは、マネジメント・コントラクト（運営委託方式）を中心とした事業モデルを展開し、高い資本効率を実現しています。当社としても、財務健全性の目安である「Net D/Eレシオ1倍程度」を財務規律として維持しつつ、事業用資産のリースと所有のバランスを慎重に見極めながら、中長期的な企業価値の向上を追求してまいります。

この財務戦略の進化の先に見据えるのが、グローバル市場への挑戦です。寮事業・ホテル事業、ともに国内市場はまだまだ出店拡大の余地が十分あるものの、いずれ少子高齢化により市場の拡大はピークを迎えます。そのため、次なる成長の布石として、日本の4～5倍の学生人口を抱え、有力大学周辺で賃料が上昇傾向にある米国の学生寮事業への参入に向けた市場リサーチを開始しました。将来的に、ジャパニーズテイストを打ち出したユニークなスチューデントハウジングをグローバル展開していくと

## TOP MESSAGE

## トップメッセージ

いう、新たな成長ストーリーの可能性を慎重かつ大胆に探っています。

### ● 人材と組織のイノベーション —— 属人的な強みを超え、「正道」を組織 に根付かせる

現在、当社グループは社員総数1万8,000名規模の組織へと成長しました。私たちが持続的な成長を実現するうえで最も重要な経営資本は、「人」であり、その根底にあるのが、社訓に掲げる「顧客第一を会社の心とする」精神です。

この精神は、一朝一夕で身に付くものではありません。長年にわたり受け継がれてきた企業文化として組織に根付き、現場で働く一人ひとりの判断や行動に息づいています。だからこそ、お客様一人ひとりに寄り添う温かいサービスを実現でき、他社には容易に模倣できない競争力を生み出しています。

一方、組織がここまで大きくなった今、経営トップとして最も重要な課題だと考えているのは、この強みを「その人にしかできない」属人的な知見にとどめるのではなく、組織全体の力へと昇華していくことです。当社には優れた発想力や現場力を持つ人材が数多く存在します。

その知見や価値観を誰もが実践できる仕組みとして継承していかなければなりません。

その基盤となるのが、当社が長年積み重ねてきた独自の研修・教育・人材育成カリキュラムです。これは単なる研

修制度ではなく、「共立メンテナンスらしいサービスとは何か」「お客様にどう向き合うべきか」という価値観そのものを伝承する仕組みであり、当社の競争力を支える重要な無形資産です。正社員、契約社員に加え、パート・アルバイトや派遣社員まで、お客様と接するすべての人材が同じ価値観を共有し、一貫した品質でサービスを提供できる組織を実現することが、今後の成長には欠かせません。

AIやDXへの取り組みも、この考え方の延長線上にあります。デジタル投資の目的は人を減らすことではありません。定型業務をテクノロジーに委ねることで、社員がお客様との対話や心のこもったおもてなし等、人にしか生み出せない価値の創造に専念できる環境を整えることです。人

とテクノロジーがそれぞれの強みを発揮することで、より質の高いサービスを提供できると考えています。

このようにして、社員一人ひとりがいきいきと働き、成長し続けられる企業風土を醸成していくために、私たちが育成したいのは、マニュアル通りに動くのではなく、お客様にとって、何が最善かを自ら考え行動できる「圧倒的な当事者意識を持つ人材」です。こうした人材への投資はコストではなく、企業の持続的な成長を牽引する最も確実な「未来への先行投資」だと考えています。その意識改革を進めるため、2026年度は年度テーマとして、「正道」を掲げました。これは、己の行動を律し、誠実で正しい行動を貫くという私たちの決意です。企業は個々の集合体です。社員一人



## TOP MESSAGE

## トップメッセージ

ひとりが、お客様の満足のために現状を超えようと挑戦し続けることで、属人的な強みを越えた組織の成長を実現していきます。

## ● 社会的価値と経済的価値の融合が生み出す持続可能性

当社グループは、社会貢献活動に取り組むだけでなく、本業を通じて社会課題を解決し、その成果を事業の成長へとつなげるからこそが、サステナビリティの本質であると考えています。この考えに基づき、11項目のマテリアリティ（重要課題）を特定し、サステナビリティ経営を推進して

います。

その代表的な取り組みが、寮事業で展開する「RA（レジデント・アシスタント）プログラム®」です。学生寮を単なる住まいではなく、人とのつながりや主体性を育み、社会で活躍する力を養う場とすることで、社会への貢献と事業の成長を同時に実現しています。

学生様自らが主体となってコミュニティづくりに取り組む経験は、次世代を担う人材の育成という社会的価値を生み出すとともに、当社グループへの共感や信頼を育み、将来にわたる当社独自の商品サービスのブランド選好へとつながっていきます。また、ホテル事業では、当社が展開する地域の中학생・高校生様を対象とした職業体験プログラムや学校様への出張授業等を通じて、地域社会における教育支援に取り組んでいます。

ホスピタリティビジネスの魅力を伝え、将来の担い手を育むことは、地域社会への貢献であると同時に、業界全体の持続可能性にも寄与する取り組みであると考えています。

環境やガバナンスの取り組みについても、本業と一体となって着実に推進しています。

環境面では、高効率な省エネルギー設備の導入や食材管理の高度化による食品ロス削減等、事業活動を通じた環境負荷の低減を徹底しています。また、ガバナンス面においては、中長期的な企業価値向上を支える基盤として、コーポレート・ガバナンスの高度化を推進しています。2026年度より執行役員制度を導入し、経営の「監督」と「執行」の役割を明確に分離することで、迅速な意思決定と実効性の高いガバナンス体制を整えました。さらに、指

名委員会・報酬委員会の機能強化や取締役会における投資判断基準の議論を深化させ、資本コストを意識した投資規律の定着を図ることで、持続的な企業価値の向上を目指しています。

私たちは、「事業成長を通じて社会に貢献する」という創業以来の理念をこれからも大切にし、社会的価値と経済的価値の好循環を広げることで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

## ● 人とデジタルが生み出す、新たな顧客価値

先ほども申し上げた通り、当社グループのデジタル戦略は、人を置き換えることではありません。デジタルの力で業務を効率化し、人にしか生み出せない価値を最大限に発揮できる環境をつくることにあります。現在、推進しているのは、宿泊の自社予約サイトである公式アプリ『Dormy's』の刷新にあわせて導入した高速チェックインシステムです。自動精算機との連携により、これまでフロントで行っていた手続きを大幅に簡素化し、お客様の利便性向上と現場業務の効率化を同時に実現しました。創出された時間をお客様との対話や、一人ひとりに寄り添ったおもてなしへと振り向けることで、当社独自のユニークなサービス、そのクオリティをさらに高めていきます。

また、OTA（オンライン・トラベル・エージェンシー）に過度に依存することなく、お客様とのダイレクトな接点を強化し、顧客体験（CX）の向上にも注力しています。



## TOP MESSAGE

## トップメッセージ

2026年4月時点で、会員数200万人を超える公式アプリ『Dormy's』をさらに進化させ、自社ポイント制度を軸に、お客様との継続的な関係を深めることで、自社予約比率の向上を図っています。

こうした取り組みは、収益性の向上に加え、お客様一人ひとりのニーズをより深く理解し、それぞれに最適なサービスを提供するための重要な基盤となります。今後は、生成AIの普及により、お客様のホテルの探し方や予約行動は大きく変化すると考えています。当社では、その変化を見据え、AIO(AI検索最適化)の研究・活用を推進し、AIを活用した検索環境においても、お客様が当社グループの各商品ブランドに直接たどり着き、安心して選んでいただける環境を整えていきます。人の力とデジタルの力を融合することで、当社グループならではの顧客価値をさらなる高みに導き、持続的な成長につなげてまいります。

## ● 市場の評価に対する問題意識と企業価値の最大化

私は、現在の株式市場における当社の株価バリュエーションに対して、明確な問題意識を抱いています。当社は3期連続で過去最高益を更新し、PBR 1.52倍超、ROE 15.3%台といった主要な経営指標はいずれもプライム市場平均を上回っています。一方で、現在の株価収益率(PER)は12.29倍近辺に留まっております。

昨今のテクノロジーセクターへ資金が集中する市場環

境を勘案いたしましても、高い利益成長、揺るぎないブランド力、そして高い顧客満足度に支えられた当社の本質的な企業価値や中長期の成長ポテンシャルは、現在のバリュエーションに未だ十分に反映されていない水準にあると捉えています。

この現状に甘んじることなく、中長期的にPERをコロナ前の水準である「18~20倍」へと回帰・向上させることは、最優先の経営アジェンダであり、強い決意をもってその実現に邁進してまいります。

## ● 地に足をつけ、次の50年の企業価値を拓く

中期経営計画「Rise Up Plan 2028」は4年目を迎え、売上高・営業利益ともに目標進捗率は9割を超えています。前期にはドーミーイン国内100棟という節目を迎えましたが、これは私たちにとってあくまで通過点に過ぎません。計画の達成、さらにはその先を見据えながら、次の成長ステージに向けた歩みを着実に進めています。

私がステークホルダーの皆様にもっとお伝えしたいのは、レジデンス領域(寮事業・シニアライフ事業)とホテル領域(ドーミーイン事業・リゾート事業)という、性質の異なる二大ビジネスモデルが非常にうまく噛み合った、当社独自の「ハイブリッド・ポートフォリオ」の強さです。

ホテル事業は、インバウンド需要を取り込みながら高い収益性で成長を牽引する「攻めのエンジン」である一方、地政学リスクや感染症等外部ショックの影響を受けやす



い側面も有しています。

しかし、長期契約をベースとする寮事業は、さまざまな外部環境の変化を経験する中でも、98%台という高い稼働率を維持し、安定したキャッシュ・フローを創出する「守りのエンジン」として、当社の経営基盤を力強く支えています。

この「攻め」と「守り」が相乗効果を発揮するポートフォリオを有しているからこそ、当社は景気や事業環境が大きく変化する局面においても揺らぐことなく、確実な持続成長を遂げることができるのです。

本計画では、5カ年総額2,400億円の投資を通じて、将来の成長を牽引する領域へ資本を最適に配分してまいります。

具体的には、高い成長が期待できるホテル事業への1,750億円(ただし、開業後に不動産流動化で早期回収後、リース運営に転換)、そして安定収益を支える寮事業への200億円を合わせた計1,950億円を新規開発へ投じ

## TOP MESSAGE

## トップメッセージ

るほか、既存施設の魅力を高め顧客満足度を向上させるための大規模リニューアルに350億円、ホテルのフロントサービスの省力化と利便性向上を加速させるDX・IT投資に100億円を配分します。ホテル領域への重点投資によりトップラインの拡大を図りつつ、安定成長を続ける寮事業への継続投資を両立することで、事業ポートフォリオのバランスを最適化してまいります。

現在、本計画が掲げる最終定量目標である売上高2,800億円、営業利益280億円の達成は、すでに十分に射程圏内に入っております。当期(2027年3月期)は、売上高2,770億円、営業利益260億円を見込んでおり、不動産流動化等の特殊要因を除いた本業の実質的な営業利益では12.7%増益という高い成長にチャレンジする計画です。

計画達成後は、さらなる飛躍に向けて新たな成長ドライバーを本格化させてまいります。レジデンス領域では、首都圏をはじめとした大規模集積地と全国の国立大学様、企業様にフォーカスしたさらなる面展開に加え、少子高齢化に対応した多世代共生型レジデンスの開拓という、エリアとライフステージの二つの軸の拡大。これには、北海道ボールパークをはじめとする「住まいの再定義」を通じた地域創生プロジェクトにも取り組んでまいります。ホテル領域では、『ドリーミン』を基盤に、『御宿 野乃』や『ドリーミンEXPRESS』といった高付加価値・高効率ブランドのドミナント戦略を推進し、「国内400棟体制」への拡大を目指します。また、他の追随を許さないクオリティを追求する共立リゾートの80棟体制へのチャレンジに加え、近未来への懸け橋となる当社独自のスチューデントハウジ

ングとドリーミンのグローバル展開にも着手してまいります。これらの成長エンジンを力強く回していくことで、創業50周年の節目を迎える2030年に「売上高3,000億円、営業利益300億円」を掲げる長期ビジョン「トリプルスリー(3&3&3)」を通過点として実現し、その先の次の50年を拓く新たな企業価値を創造してまいります。

「顧客第一を会社の心とする」「食と住のサービスを通じ、広く社会の発展に寄与する」という創業の精神に立ち返り、地に足をつけ、正道を歩むことで、足元はもとより中長期的な「株主価値の最大化」に邁進してまいります。株主・投資家の皆様におかれましては、今後ともより一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



共立メンテナンスのあゆみ～原点～

## 過去も未来も変わらない「顧客第一」という言葉の真意

すべては、我が子と思う  
“下宿屋の心”から始まった。

共立メンテナンスの創業者であり、現・代表取締役会長の石塚晴久は、若き日、プロの料理人を志して放浪の旅に出たのち、縁あって食堂や社員寮の受託事業の世界に足を踏み入れました。

そのなかで彼は、「企業様の寮を学生様の下宿として活用できないか」との着想から、学生寮事業に携わるようになります。そして、自身が考案した学校名を冠する「〇〇学校寮」と名付ける仕組みは、学生様・保護者様・学校様の三者すべてにとって安心と信頼を提供するものとして、業界内で着実に広がっていきました。しかし、当時勤めていた会社が自社の社名を冠した学生会館への転換を打ち出したとき、石塚は強い疑問を抱きます。

「学校様が“指定寮”として私たちに託してくださった意味、そして『自分が通う学校の寮だからこそ安心できる』という学生様の想いを、自社都合で変えてしまっている



か」。たとえ提供するサービス内容が同じでも、「指定学校寮」の看板を外すことは、学校様・寮生様・そのご家族様の信頼を裏切ることになる。「お客様に本当に喜ばれるサービスを提供するには、自分でやるしかない」。その信念を貫くために、石塚は1979年、自らの手で株式会社共立メンテナンスを設立しました。

初めて親元を離れ、慣れない土地で新生活を始める学生様を迎え入れるなかで、共立メンテナンスの寮として、何よりも大切にしてきたのは、「親代わりに、しっかりと世話をしたい」という“下宿屋の心”でした。

その想いを最前線で体現しているのが、日々学生様に寄り添う「寮長・寮母」です。例えば食事ひとつをとっても、寮生様一人ひとりの顔を見ながら「おはよう」「おかえりなさい」と声をかけ、温かいご飯を丁寧に手渡す。その一つひとつの所作には、最後の一品まで決して手を抜かない、寮長・寮母のまごころが込められています。この寮長・寮母の心が共立メンテナンスの企業文化として根づいていきました。

... 社名「共立メンテナンス」に  
込められた想い ...

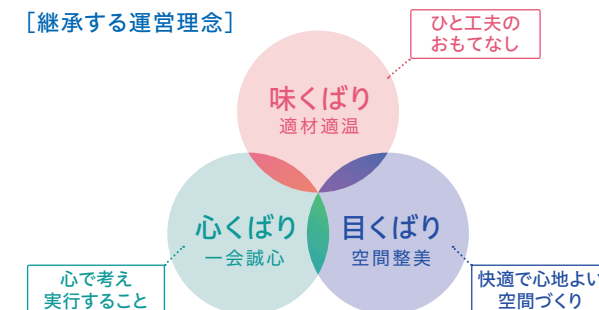
お客様を本当の家族のように思いやり接する姿勢。それこそが、“下宿屋の心”を通して脈々と受け継がれてきたDNAです。

こうした企業姿勢に加え、「創業時、私たちが応援してくださったすべての方々とともに、この会社を通して世の中にしっかりと存在したい」という強い想いを込めて命名されたのが、「共立メンテナンス」という社名でした。

「共立」とは、お客様と共に、社会と共に、応援してくださるすべての方々と共に立つこと。「メンテナンス」とは、語源である「生計を維持する（生業を立てる）」という言葉に由来し、お客様や社員をはじめ、共立メンテナンスにかかわるすべての方々の、日々の営みを支えること。

建物（ハード）ではなく、そこに集う方々の「人生（ライフ）」を支える会社でありたい。私たちの社名には、そんな創業からの変わらぬ決意と、未来への誇りが込められています。

## [継承する運営理念]



培ってきた強み

# 学生寮のノウハウをコアとした新規事業の創出

## 顧客第一

### 顧客ニーズを捉えた 独自の事業コンセプト

私たちは、単なる利益追求の多角化ではなく、時代ごとの社会課題に対し、常に「お客様の目線」から新しい「仕組み」を開発し、自らを進化させてきました。

1979

創業

1980

5棟の学生寮からスタート

外国語専門学校様の女子専用寮（木造2階建て・四畳半・28室）の運営から、当社の歩みが始まる。ここで培われた「ぬくもりある家庭料理」と「安全・安心・快適な環境」という「食と住」の原点が、すべての事業のコアとなった。

1985

1部屋から借りられる「社員寮」

自社寮の維持管理は企業様にとって大きな固定費リスクとなったバブル期。そこで当社は、必要な時に、必要な数だけ、窓口ひとつで契約できる革新的な社員寮を開発。



1993

1泊から泊まれる寮＝ドーマーインの誕生

企業様の「短期の出張でも寮のように快適に過ごしたい」というお声に応え、「1泊から契約できる2食付き社員寮」としてホテル認可を取得。これが、ビジネスホテル『ドーマーイン』の原型。



1993

法人向け保養所事業から発展したリゾートホテル

契約企業様の福利厚生の実現を図るため、法人向け保養所事業の営業を開始。その後、一般顧客への宿泊販売を行うリゾート事業へと事業規模を拡大。



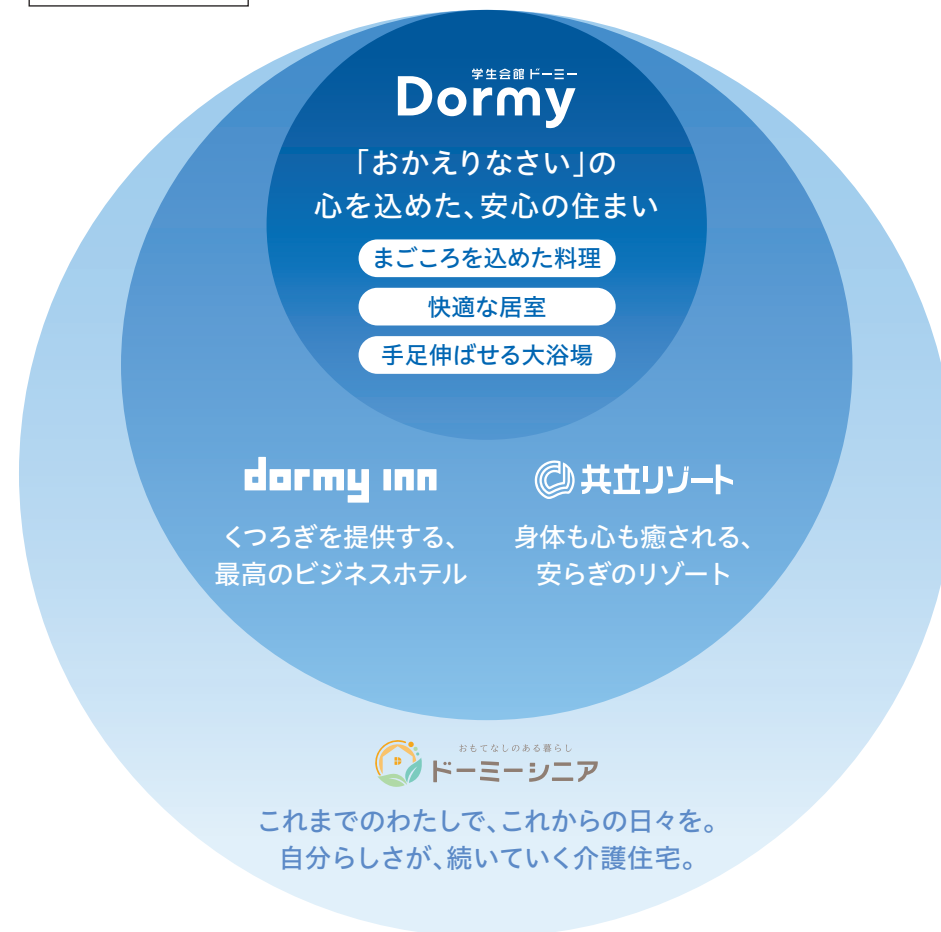
1996

社会課題に対応した高齢者向けの住まい

「建物（ハード）」はそのまま、社会ニーズのトレンドに合わせて、対象とする顧客（ソフト）を柔軟に切り替える。この独自の「ドーマーシステム」を応用し、高齢化社会の到来を見据えてシニアライフ事業へ参入。



## 事業ドメイン



私たちが提供するものは、単なる建物という空間ではありません。建物の構造（ハード）を標準化しているからこそ、社会の縮みや変化に合わせて「中身（ソフト）」を柔軟に切り替え、お客様のあらゆるライフステージに一生涯寄り添い続けることができます。「食と住」を通じたこの生涯の伴走こそが、お客様の人生を豊かに彩るという私たちの使命の体現であり、当社の高い投資効率と圧倒的な持続可能性の秘訣なのです。

培ってきた強み

## 顧客第一を実現するための成長基盤の確立

## 競争優位性

共立メンテナンスには、創業以来、独自に培ってきた3つの強みがあります。  
日々変化する事業環境の中でも、当社にしか創り出すことができない価値を生む  
揺るぎない原動力として、絶えず研鑽を続けています。

顧客第一

食へのこだわり

食材の  
調達力献立の  
開発力現場の  
再現力

人の力

現場起点  
の企画力人材の  
開発力人材の  
採用力

独自の開発力

独自の  
判断基準事業の  
展開力市場の  
開拓力

独自のオペレーション

挑戦

発展

創業

学生寮  
事業開始

1980

社員寮  
事業開始

1985

進化

ホテル  
事業開始

1993

株式店頭登録  
シニアライフ  
事業開始

1996

東証2部  
上場

2000

東証1部  
指定替え[リゾート]  
ラピスタ

2007

[ドリーミン]  
EXPRESS  
PREMIUM

2009

[ドリーミン]  
ドリーミンLei  
御宿 野乃

2014

[寮]  
アーバン  
テラス

2016

[寮]  
アーバン  
テラス

2019

新型コロナウイルス  
感染症拡大

2020

中期経営計画  
Rise Up Plan  
2028施設開発  
迅速かつ安定的な事業展開

寮 …… 150棟

寮 …… 338棟  
ドリーミン …… 9棟  
リゾート …… 5棟  
シニアライフ …… 3棟寮 …… 419棟  
ドリーミン …… 39棟  
リゾート …… 19棟  
シニアライフ …… 4棟寮 …… 488棟(1990年度比 3.3倍)  
ドリーミン …… 86棟(2000年度比 9.6倍)  
リゾート …… 41棟(2000年度比 8.2倍)  
シニアライフ …… 8棟(2000年度比 2.7倍)

## 共立メンテナンスの強み 01

## 食へのこだわり

## 楽しみと栄養バランスを兼ね備えた食の提供のために

## ■ 基本的な考え方

当社は「食は生命の源」という考えのもと、安全・安心を第一に、直営キッチンによるおいしく健康的なお食事を提供することにこだわり、お客様の笑顔を創造してきました。管理栄養士と調理師を中心としたチームが適切な食材選定を行いながら、事業の特色に応じて、日々の活力となる「家庭的な料理」、地域色を活かした「ご当地料理」、日本の食文化を継承する「四季折々の料理」等、楽しみと栄養バランスを兼ね備えた食事を提供しています。今後は、事業拡大に対応する支援体制の強化に加え、次世代を担う食のプロフェッショナル『フーズスペシャリスト』の育成プログラムにさらに磨きをかけ、当社独自の食文化の継承と発展を目指します。そして当社のマテリアリティである「食の安全・安心」「健康志向」「食品廃棄物の削減」の実現に向けた取り組みをいっそう加速するとともに、食物アレルギー対応や地産地消の推進等、食を取り巻く社会課題の解決にも積極的に取り組んでいきます。

## ■ 当社ならではの3つの強み

寮・ホテル・介護住宅等に展開する「直営キッチン」で均一かつ高品質な食事を提供するため、当社は現場を支える「事業所支援体制」を徹底して強化してきました。その基盤となるのが、創業以来、一貫して培ってきた3つの強みです。これらを通じて、当社ならではの食文化を継承しています。

## 献立の開発力

管理栄養士と調理師を中心とした研究体制のもと、おいしさと栄養バランスに優れた日替わりメニューや地域特性を捉えた独自の献立を創出する。

## 現場の再現力

調理基準書による品質管理と、現場でのまごころを込めた料理を掛け合わせ、全国どの拠点でも変わらないおもてなしの味を届ける。

## 食材の調達力

全国の網羅的なネットワークにより、安全な食材の安定調達と、一括購買による高いクオリティおよび適正コスト化を両立。

## ● 当社の「食」を創造する基盤

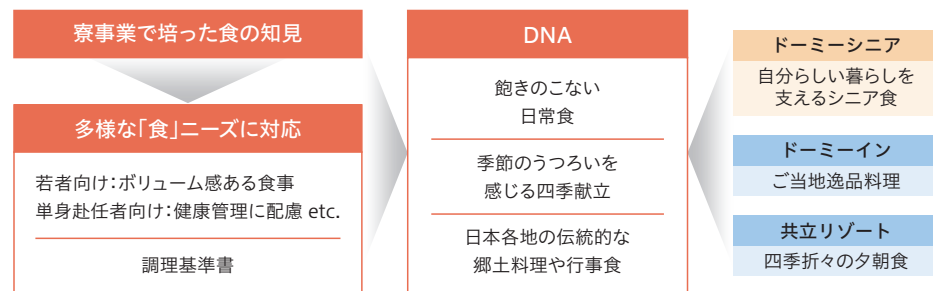


## 共立メンテナンスの強み 01

## 食へのこだわり

## ■「献立の開発力」 多様な食への最適化

管理栄養士と調理師を中心としたチームが、健康に配慮した栄養バランス、おいしさ、楽しさを妥協なく追求し、事業の特色に応じたメニューを開発しています。その基盤にあるのが、寮事業で培った膨大な食の知見です。若者の新生活を支えるボリューム感、単身赴任の社会人が求める健康管理等、多様なニーズに応えるため、全国どの事業所でも質の高い食事提供ができるよう、毎日食べても飽きのこない献立ノウハウを現場とともに構築してきました。このDNAを、ドーミーインのご当地逸品料理や共立リゾートの四季折々の夕朝食、さらにドーミーシアの自分らしい暮らしを支えるシニア食へと応用し、ライフステージや利用目的に応じた最適な食を提供しています。



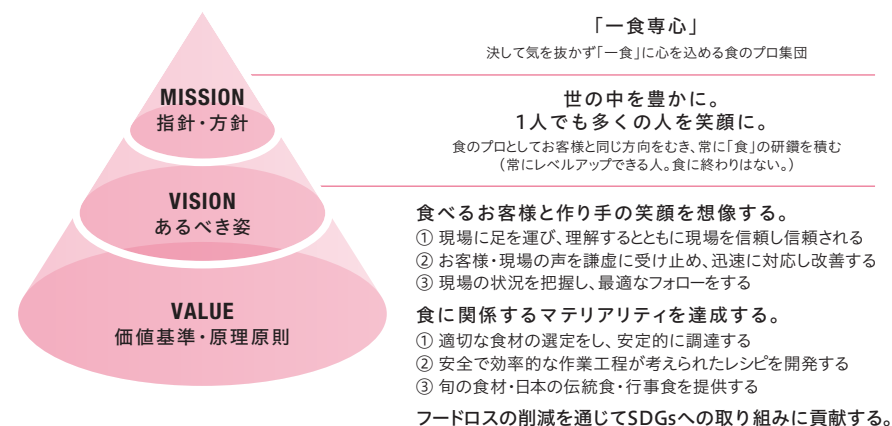
## ■「現場の再現力」 全国で変わらぬ品質の実現

全事業所の直営キッチンにおいて、高い安全性の確保とまごころを込めた料理の提供を両立することで、安心感やぬくもりといった他社にはない付加価値を届けています。

当社の強みは、各キッチンの設備や動線を考慮した現場で実践しやすい献立設計と、厨房機器の選定にまで踏み込んだ現場支援体制にあります。現場に即した調理基準書とHACCPに準拠した厳格な衛生管理を安全・安心の基盤としながら、食材の計画的な活用による食品廃棄物の削減にも取り組んでいます。

## メニュー開発力を支える人材基盤

「一食専心」の志を次世代へ継承し、当社の強みである「食」の品質をさらに高めるため、食のプロフェッショナル育成の基盤づくりを推進しています。2022年度にはコース別人事制度に『フーズスペシャリスト』を導入し、専門キャリアのロードマップを明確化しました。さらに、長年の経験に基づく知恵と技術を体系化し、独自のミッション・ビジョン・バリューを策定。この強固な育成基盤と適切なリーダーシップにより、社員一人ひとりの能力を最大化し、次世代を担う後継者の輩出と持続的な組織力の強化を実現していきます。



また、この基盤の上に、出汁のとり方や適切な温度での提供、心地よい接客といった現場社員へのきめ細やかな教育・研修を重ねています。

これにより、全国どの事業所でも変わらない安全・安心を維持しながら、家庭的な味わいと温かなおもてなしを安定的に届ける体制を構築しています。この「現場の再現力」こそが、当社の確固たる信頼とブランド価値を築く重要な基盤です。

## 共立メンテナンスの強み 01

## 食へのこだわり

## ■「食材の調達力」 レジリエンスを備えた調達体制

全国の指定仕入れ業者様との連携を大切にし、「良質かつ適正コスト」で「継続的な安定調達」を重視しながら、毎日必要な食材を各事業所へ確実に届ける体制を構築しています。近年の食材費高騰への対応としては、スケールメリットを活かした集中購買により中間コストを抑制。食材の安定的な確保に向けては、トレーサビリティ体制を整備するとともに、調達環境の変化にも柔軟に対応できる代替食材への迅速な切り替えに取り組みました。さらに、今後の事業拡大を見据え、お取引先様との共創による新たな流通モデルの構築も推進しています。

## 品質と安全の徹底管理

## ● 寮事業

## 現場の調理環境と顧客ニーズに合致した柔軟な食事提供

事業所ごとに異なるニーズや厨房設備、人員体制に配慮し、現場の調理担当者と密に連携しながらメニューを開発しています。作業効率やオペレーション負荷を考慮し、限られた環境下でも栄養バランスとおいしさを両立した高品質な食事の提供に努めています。また調理責任者が日頃培った知識や経験、アイデアを共有・発信できる機会を設け、その内容を実際の寮食メニューへ反映しています。こうした現場発の創意工夫こそが、メニューの充実に向けた源泉です。



## ● ホテル事業

## 現場マネジメントとリスク管理体制の構築

料飲部門の運営責任者が定期的に現場を巡回し、自ら現場に入り、オペレーション上の課題把握や衛生・食材管理の確認、接客品質の向上等、多面的な視点からフィードバックを実施しています。またパート・派遣社員を含む全社員を対象とした衛生講習や感染症リスクの高まる時期に応じた監査を強化することで、品質管理を徹底しています。さらに営業前後のミーティングによる意思疎通に加え、縦横のレポートラインを密接に連携させることで、強固なガバナンス体制を構築し、現場の声を吸い上げる仕組みを実現しています。



## ■「食」の品質を支える試食会の実施

新たに開業する事業所の試食会を実施し、提供する料理の味や品質、盛り付け等を確認しています。フーズ本部や各事業の責任者が意見を交わしながら改善を重ね、開業時から高い品質を実現するとともに、当社ならではの「食」のさらなる向上につなげています。



## ● シニアライフ事業

## 専門性を高める調理研修の多層化と栄養ケアマネジメント

高度な専門知識が求められる介護食では、2021年度より外部講師を招き、管理栄養士・栄養士・調理師向けの座学と調理実務研修を実施しています。実務研修では、各事業所が日頃提供する食事を題材に、「より食べやすく」「より飲みこみやすくする」ための技術や知識を習得し、その内容を現場で反映しています。2026年度からは初級・中級研修へ体系化し、今後は栄養ケアマネジメントの実践につなげ、一人ひとりに寄り添った食事提供を目指します。



## ● 定期調理場衛生検査の実施

全事業所を対象に、外部委託による「定期調理場衛生検査」を実施しています。

| 調査概要   |                      |
|--------|----------------------|
| 実施     | 年に1回(4月～翌年3月に順次実施)   |
| 検査の流れ  | 準備→検査→結果報告→改善活動→改善報告 |
| 検査項目数  | 43項目100チェック(目視監査)    |
| 検査結果報告 | 常務会および食品衛生委員会        |

## 「最優秀衛生調理場賞」表彰式開催

100点を獲得した事業所を「最優秀衛生調理場賞」、99点・98点を獲得した事業所を「優秀衛生調理場賞」として表彰。安全・安心に配慮した食事提供に尽力いただいた感謝を改めて伝えるため、食品衛生委員長が事業所へ赴き、表彰式を開催しました。

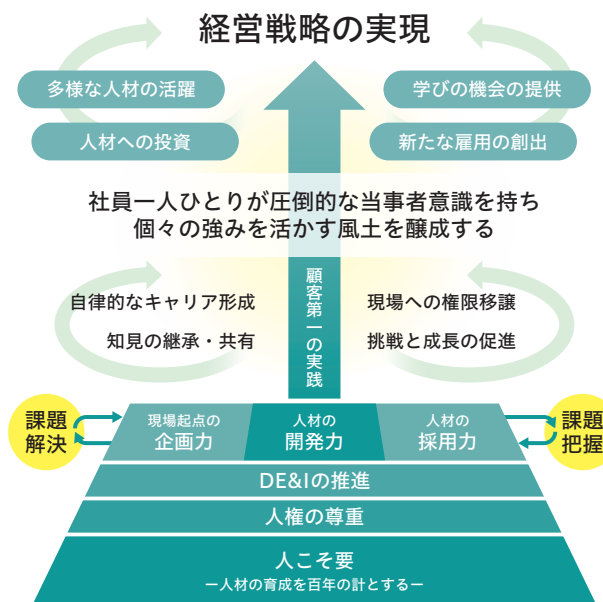


# 人の力

## 顧客第一の理念を具現化するための人材基盤

### ■ 基本的な考え方

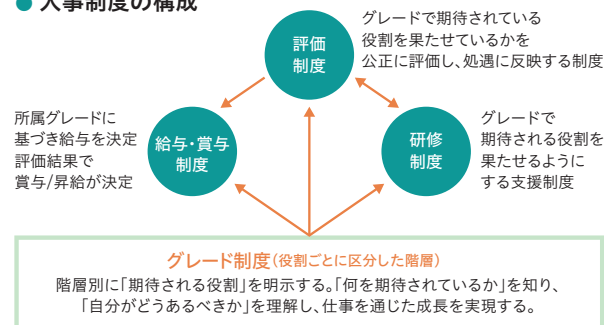
社訓に掲げる経営方針のひとつに「人こそ要」という考えがあります。これは、人材の育成を百年の計と捉え、人の成長こそが企業の持続的な発展を支えるという、当社経営の根幹をなす価値観です。また「顧客第一を会社の心とする」という精神は、すべての判断・行動の起点であり、創業以来受け継がれてきた企業文化の中核です。顧客第一の精神を実現するのは、一人ひとりの社員の力であるとの考えのもと、当社は「人の力」と「組織の力」の最大化を図っています。その実現に向け、「人材」「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）」「人権の尊重」を重要課題と位置づけ、計画的に推進しています。具体的には、「現場起点の企画力」「人材の開発力」「人材の採用力」という3つの強みを基盤に、人材への継続的な投資を行うとともに、多様な背景を持つ社員が活躍できる「DE&I」の推進と「人権の尊重」を通じて、互いを尊重し合える企業文化を醸成しています。



### ■ 「現場起点の企画力」 理念を仕組みへと昇華

事業拡大に伴う組織成長と職種の多様化を支える人的資本の強化策として、コース別人事制度を導入しています。MBO（目標管理制度）を採用し、経営計画に合わせて社員一人ひとりに目標を分担する「業績目標」と経営理念の実践を重視した「行動評価項目」の2軸で運用しています。またパート社員や派遣社員から正社員への登用制度を設け、国籍・性別・雇用形態にとらわれない自律的な挑戦や行動が公正に評価される仕組みを構築しています。引き続き公平に昇進・昇給する制度を整備し、多様な人材の活躍と定着率向上を図っていきます。

#### ● 人事制度の構成



#### ● コース区分

| コース名    | 該当部署      |
|---------|-----------|
| 総合職     | 全部署       |
| スペシャリスト | フーズ本部     |
| ホテリア    | ホテル事業所    |
| ウェルフェア  | シニアライフ事業所 |

#### コース転換とは

キャリア形成を目的として、コースを変更することを「コース転換」といいます。コース転換者は、会社の人員状況や、本人の適性・意向に鑑み、総合的な判断により決定します。

### ■ 社訓の浸透による、現場への権限移譲

お客様のご要望は千差万別であり、画一的なマニュアルのみでは真の感動は生み出せません。そこで当社は、社訓をベースとした独自の行動指針を事業ごとに制定・浸透させています。この確固たる理念が現場の共通のレギュレーションとして機能しているからこそ、社員一人ひとりが自らの裁量で、目の前のお客様に寄り添った最適解を即座に判断・実行できる「自走型組織」を実現しています。



## 共立メンテナンスの強み 02

## 人の力

## ■「人材の開発力」 戦略的育成と自律的キャリアの融合

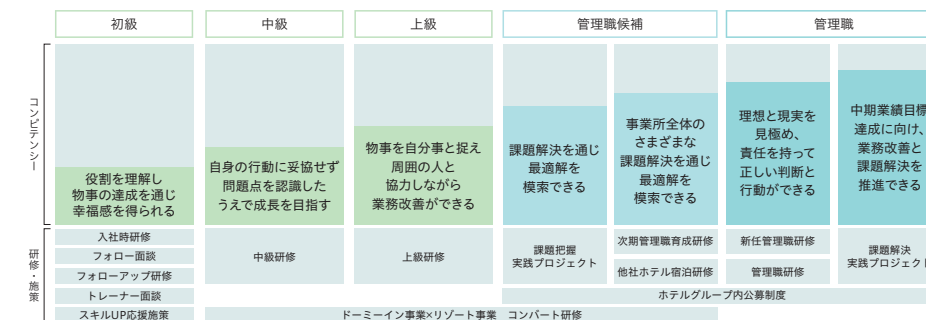
人事制度における各グレードに求められる役割やスキルを段階的に習得できるよう、職場での実践(OJT)と連動した階層別・年次別研修(OFF-JT)を実施し、自律型人材の育成を推進しています。さらに、このグレード別の育成に加え、中長期的な視点で組織を牽引する人材を輩出するための「次世代リーダー育成プログラム」を構築しています。

## ● 階層別研修の拡充と次世代リーダー育成プログラムの開発

| 研修名            | 2024年度実績                                                                                                                                                     | 2025年度実績                                                                                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 選抜研修<br>(管理職)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京理科大学大学院MOT(2年間) 管理職1名 2025年3月卒業</li> <li>・管理職向け外部研修派遣 トライアル1名</li> <li>・女性管理職向け外部研修派遣 トライアル2名</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京科学大学 産学協働プログラム 管理職2名、中堅社員3名</li> <li>・管理職向け外部研修派遣 7名</li> <li>・次世代リーダー向け外部研修派遣 トライアル 3名</li> </ul>                      |
| 選抜研修<br>(一般社員) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・若手社員向け外部研修派遣 トライアル1名</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中堅社員向け外部研修派遣 トライアル2名</li> <li>・若手・中堅社員向けオンライン研修 トライアル10名</li> </ul>                                                       |
| 階層別研修<br>年次研修  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中堅管理職研修 副部長層38名</li> <li>・初級管理職昇格研修 リーダー層71名</li> <li>・中堅社員昇格者研修 入社4～5年目中心27名</li> <li>・若手社員研修 入社1～3年目84名</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中堅管理職研修 副部長・リーダー層25名</li> <li>・初級管理職昇格研修 リーダー層70名</li> <li>・中堅社員昇格者研修 入社4～5年目中心17名</li> <li>・若手社員研修 入社1～3年目96名</li> </ul> |
| 入社時研修          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入社員研修280名(4月)</li> <li>・新入社員フォローアップ研修 217名(10～12月)</li> <li>・中途入社ガイダンス265名(隔月)</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入社員研修330名(4月306名、10月24名)</li> <li>・新入社員フォローアップ研修 264名(10～12月)</li> <li>・中途入社ガイダンス314名(隔月)</li> </ul>                     |

社員一人ひとりの「成長したいという熱意」を後押しする環境づくりに注力しています。研修運営においては、勤続年数や評価スコアに基づく研修参加基準を定め立候補者を募り、審査を経て受講する「評価連動型研修」を導入。この運用が研修参加のステータス性を高め、評価への意識浸透とエンゲージメント向上に寄与しています。今後は人的資本ポートフォリオに基づく投資の最適化を推進し、社員一人ひとりが圧倒的な当事者意識を持ち、個々の強みを活かす風土の醸成をさらに加速させる方針です。また、社員のキャリア志向や貢献意欲を把握するため、全社員対象の「キャリアアンケート」を年1回実施しています。社員の声を反映した学びの場として、資格取得を支援する「資格取得支援制度」や、働きながら学位取得を目指す「進学支援制度(通称:共立大学)」を設け、自律的なキャリア形成を支える仕組みを構築しています。さらに、公募による異動制度を通じて社員の意向を尊重し、組織を超えた適材適所の人材配置を推進する等、個々の強みを最大限に活かすキャリア支援を行っています。

## ホテルグループの育成プログラム



## ■ 自らの意志でキャリアを拓く

2021年入社後、『ラビスタ草津ヒルズ』でのフロント業務や『塩の湯温泉 蓮月』の開業に携わりました。その後、新入社員のトレーナーを務めたことをきっかけに、「現場スタッフを別の形で支えたい」「より広い視野とスキルを身につけたい」という思いが強くなり、総合職へのキャリアチェンジを決意。2024年からホテル業務管理部に所属。現場で培った経験を活かし、現在は経理業務の確認や新規システムの導入・展開等、ホテル運営を後方から支える業務に取り組んでいます。



宮田 帆風

# 人の力

## 「人材の採用力」 事業拡大を支える採用ネットワーク

当社には、年齢・国籍を問わずに活躍できるフィールドがあり、事業規模の拡大に伴い、新卒・中途にかかわらず必要な人材を積極的に採用し、新たな雇用を創出しています。

### 寮事業で培った 各学校様とのリレーション

学生寮の運営を通じて、全国の各学校様と長年培ってきた強固な信頼関係とネットワークは、当社の採用活動における唯一無二の基盤です。全国規模での安定的かつ効率的なリクルーティング活動を実現しています。

| 学校説明会<br>参加実績 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---------------|--------|--------|--------|
| 参加校数          | 116校   | 149校   | 170校   |

### 棟数の拡大が採用力を強める 「地域密着型リクルーティング」

ホテルの新規出店エリアにおいては、各ホテルを地域密着型の採用拠点とし、地元採用を強化しています。開発によって運営する棟数が増えるほど、独自の採用ルートが拡大・強化されていく持続可能なシステムを構築しています。

| 高校訪問実績 | 2024年度 | 2025年度 |
|--------|--------|--------|
| ドリーミン  | 165校   | 201校   |
| リゾート   | 42校    | 151校   |
| 計      | 207校   | 325校   |

支配人×人事部 訪問強化により訪問数1.7倍

## 「将来世代の職業観を育む」

全国の中高生に向けて、それぞれの事業所を舞台とした職業体験プログラムや、学校への出張授業といった地域に根差した活動を多角的に展開しています。この活動を通じて、子どもたちが働く喜びや職業観を育むための「教育支援」を積極的に進めるとともに、将来、ホスピタリティ業界を担う人材の裾野を広げています。

|      | 2024年度 | 2025年度 |
|------|--------|--------|
| 職場見学 | 6回     | 10回    |
| 職業体験 | 43回    | 70回    |
| 出張授業 | 7回     | 9回     |
| 講演   | 1回     | 1回     |
| 総計   | 57回    | 90回    |

## DE&I

### 多様な人材が長期的に安心して働ける職場づくり

当社は、社員が「仕事」と「育児・介護」を両立できるような環境を整えるため、一定期間の休業ならびに時短勤務や看護・介護休暇を希望する社員への対応を行っています。性別に関係なく育児休業が取得できる風土の醸成に取り組んでおり、事業所勤務社員を含む男性育児休業取得者数は年々増加しています。さらに柔軟な働き方を支援するため、育児短時間勤務制度の適用範囲を3歳未満から18歳未満に拡大しました。今後は場所にとられない働き方として、在宅勤務に関する規程の整備や育児、介護、留学等を理由として退職した社員が再入社できる制度の導入に向けて取り組んでいきます。



#### ● 育児休業取得率

| 項目 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|----|--------|--------|--------|
| 女性 | 100%   | 100%   | 100%   |
| 男性 | 51.4%  | 56.7%  | 76.3%  |

### 心理的安全性を高めるウェルビーイングの推進

寮生様向けのサービスとして導入した医療相談サービス「ファストドクター」を福利厚生として寮長・寮母も利用可能とする等、現場で働く社員が安心して業務に専念できる環境整備を進めています。

### 人権の尊重

当社では、人権・多様性の尊重および差別・ハラスメント等の禁止を定めたコンプライアンス・マニュアルを発信し、ハラスメント防止の義務化や懲戒処分の対象となる行為について就業規則に明記しています。また人権問題やハラスメントの早期把握・解決を図るため、外部の第三者を窓口とするコンプライアンス・ホットラインを設置し、新入社員研修や中途入社ガイダンス、新任管理職研修等を通じて周知徹底し、未然防止に努めています。2024年12月に国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「共立メンテナンスグループ人権方針」を策定しました。内容は以下よりご確認ください。

<https://www.kyoritsugroup.co.jp/sustainability/social/humanresources/rights/>

共立メンテナンスの強み 02

# 人の力

## Q. あなたにとっての「顧客第一」とは？

味くばり・心くばり・目くばりを  
モットーに、寮生様の踏み出す  
一歩を後押しすること。

寮母(ドーミー国分寺コミュニティハウス)  
千田 千恵



お客様の期待に応えるだけで  
なく、一歩先の満足と安心を  
提供すること。

支配人(ドーミーインPREMIUM銀座)  
田中 圭



寮や共立全体のサービスを  
通じたお役立ちを模索し続け、  
お客様の声に応えること。

学生第1事業部リーダー  
堤 理沙



チームの力を合わせ、お客様  
一人ひとりを笑顔にする最高の  
おもてなしを届けること。

料理長(ザ・ビーチタワー沖縄)  
比嘉 大樹



現場や本部の皆さんが安心して  
働けるような環境を数字の  
観点から作っていくこと。

経営管理部  
荒川 海人



スタッフ一人ひとりがお客様の  
目線に立っておもてなしをする  
ことが顧客第一につながる。

支配人(水の音)  
野口 ゆいこ

# Our spirit is to put customers first

「お客様に喜んでいただきたい」いつもこの想いを胸に、自身の仕事を通じて「顧客第一」実現を追求していきます。

一人ひとりの声を大切に、  
期待の一歩先を見据えた最善の  
暮らしの場を創造し続けること。

企画開発部  
山根 航平



スタッフを大事にすること。  
現場の充実がお客様へのよい  
対応につながると思っています。

ケアスタッフ(ドーミー目白台)  
三友 真理恵



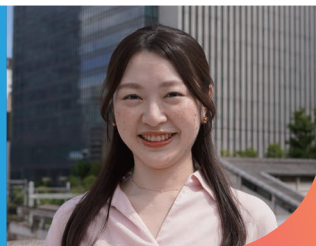
妥協なき食の安全とおいしさを  
追求し、お客様と作り手、  
双方の喜びに貢献すること。

フーズ管理部リーダー  
芹沢 菜由



数ある宿泊施設の中から私どもの  
ホテルを選んでいただいた  
大切な気持ちを裏切らないこと。

副支配人(ドーミーインPREMIUM小樽)  
金昇鉉(キム スンヒョン)



社員がいぎぎと活躍する  
環境をつくり、お客様満足を  
実現すること。

人事企画部リーダー  
橋本 朋美



お客様の立場で考え、何を求め  
られているのかを察し、一歩先  
の気配りを大切にすること。

料飲スタッフ(京都 御室花伝抄)  
野稻 陽人

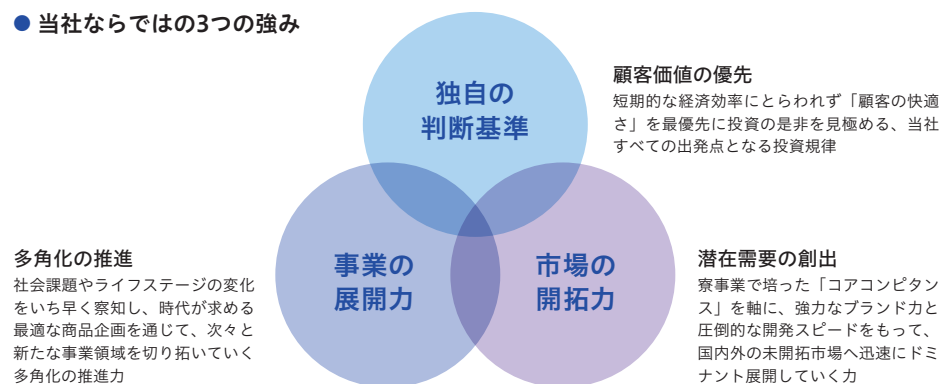
# 独自の開発力

## 継承されてきた「創造的思考」が、新たな感動価値を創造する

### ■ 基本的な考え方

当社が継承してきた「独自の開発力」とは、時代ごとの社会課題やお客様の「言葉にならないニーズ」を深く汲み取り、常にお客様の目線から新しい「仕組み」や「快適さ」を生み出し、自らを進化させてきた組織資本の本質です。学生寮・社員寮の共通基準の確立をはじめ、ビジネスホテルに大浴場やサウナを導入した『ドーミーイン』の革新、さらにはリゾート施設や高齢者向けの住まいへの展開等、業界の常識を根底から覆すイノベーションを培ってきました。絶えず変化するライフステージのニーズに応え、それぞれの事業において変わらない安心感とブランドへの深い愛着を形成していくこの創造的思考は、連動する3つの強みによって形作られています。まず、短期的な経済効率性にとらわれず、お客様の快適さを最優先する「独自の判断基準」がすべての出発点です。そして、社会の変化をいち早く察知し、ライフステージに寄り添った最適な商品企画で新たな事業領域を切り拓く「事業の展開力」。これらを支え、強力なブランド力と圧倒的な開発スピードをもって未開拓の市場をスピーディーに広げていく「市場の開拓力」。この3つの結集により、当社は社会課題の解決を次の成長へと変える強固な価値創造体制を築いています。

### ● 当社ならではの3つの強み

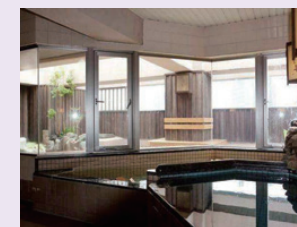


### ■ 「独自の判断基準」 目先の損得より、長期的な顧客価値

短期的な採算や効率のみを追求するのではなく、当社には「お客様が本当に喜ぶのであればまずはやってみよう」という長期志向の投資規律があります。これこそが、社訓にある「顧客第一を会社の心とする」を一切のブレなく実践している証です。この経営の判断基準と連動しているのが、日常の小さな気づきから「あったら喜ぶもの」を具現化する、現場発のアイデアがカタチになる風土です。全社員がお客様の「目に見えないご要望」に主体的に目をくぼる無数のクリエイティビティが、他社には真似できない唯一無二のイノベーションと、強いブランド愛着を生み出す原動力となっています。

### ■ 常識を覆した「大浴場」の設計思想とイノベーションの原点

寮事業で培ってきた「手足が伸ばせる大浴場」「心地よいベッド」「活力を生むおいしい朝食」という3つの提供価値をビジネスホテルへ転換する試みは、当時、業界の既存概念からは異端と捉えられました。実際に『ドーミーイン浅草』へ最初の大浴場を導入した際も、「ビジネスホテルには不要な無駄の多い設備だ」と周囲から懐疑的な目を向けられたのが事実です。しかし、目先の客室数（効率）ではなく、移動や仕事で疲弊したお客様の言葉にならないニーズに応えることを最優先した結果、圧倒的なリピート率を獲得。今や業界の新たなスタンダードを確立するにいたりました。



### ■ 現場発の「安心」の具現化



お客様の「人目を気にせず大浴場を利用したい」というお声をきっかけに、「すべてのお客様に大浴場を楽しんでいただきたい」と、2023年より女性向けの専用入浴着を全事業所へ導入しました。さらに、性別や体型を問わず着用できるオリジナル専用入浴着をメーカーと共同開発し、誰もが安心して寛げる環境づくりを進めています。

# 独自の開発力

継承されてきた「創造的思考」が、新たな感動価値を創造する

## ■「事業の展開力」 ライフステージに寄り添う事業の拡大

進学や就職を機に地元を離れる若年層を中心に、東京圏へ転入する人々が急増した時代背景のもと、当社は学生寮の共通基準を確立して「住まいの安心」という新たな市場を拓きました。その後、企業の福利厚生が問われる時代となると、地価高騰や採用変動のリスクを抑えた「賃貸式社員寮」という独自の仕組みを開発。自前で寮を保有・運営することが重荷となっていた企業の課題を解決し、新たな市場を創出しました。さらに、ビジネスホテルやリゾート施設、高齢者向けの住まいへと、時代とともに変化する人々のライフステージに寄り添いながら、常に先手を打った商品企画で新たな事業領域を切り拓いてきました。このように「食と住のサービスを通じ、広く社会の発展に寄与する」という経営方針のもと、社会課題の解決とライフステージに合わせた事業展開を両立し続けます。

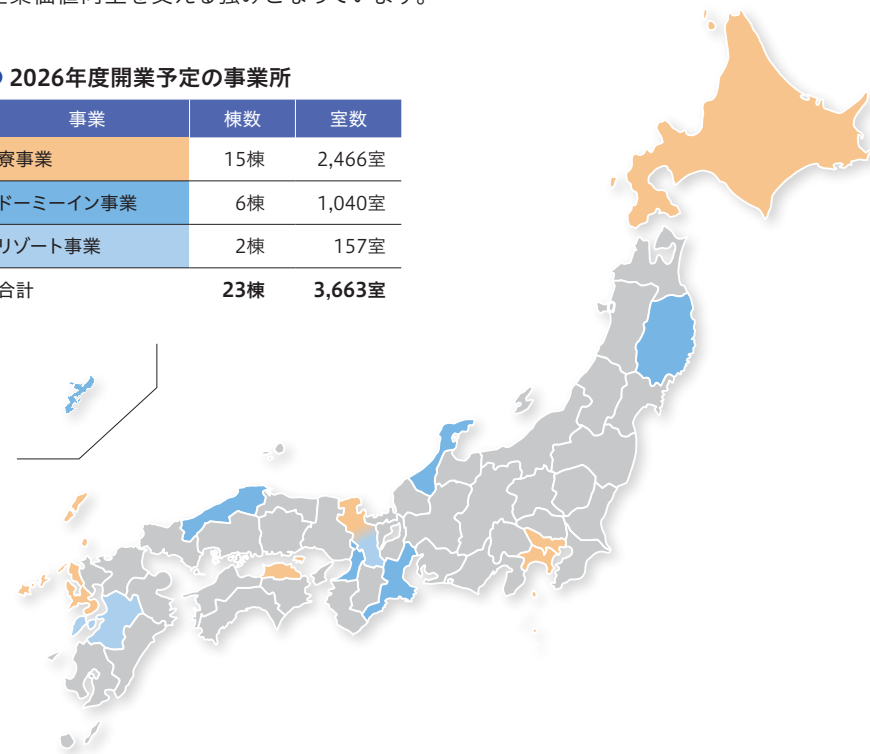


## ■「市場の開拓力」 時代の一步先を見据えた「新たな価値」の創出

寮事業で磨き上げたコアコンピタンスを柔軟に応用し、親和性の高い周辺領域へと事業をスピーディーに横展開してきました。この開拓力を支えるのが、各事業における「強力なブランドの創出」と、それを全国へ一気に浸透させる「圧倒的な事業所開発スピード」です。さらに、新築開発のみならず、既存物件の再生（リブランド）やアセットライトな手法を組み合わせることで、市場のトレンド変化を逃さない迅速なドミナント展開を実現しています。一つの事業で培ったブランド力と開発ノウハウを次の成長原動力へと循環させ、迅速かつ安定的に未開拓の市場を切り拓いていく。この強固な市場の開拓力こそが、当社の持続的な企業価値向上を支える強みとなっています。

### ● 2026年度開業予定の事業所

| 事業       | 棟数  | 室数     |
|----------|-----|--------|
| 寮事業      | 15棟 | 2,466室 |
| ドーマーイン事業 | 6棟  | 1,040室 |
| リゾート事業   | 2棟  | 157室   |
| 合計       | 23棟 | 3,663室 |



## 共立メンテナンスの強み 03

## 独自の開発力

## 特集:「RAプログラム®」が創出する社会的価値と経済的価値両立の好循環

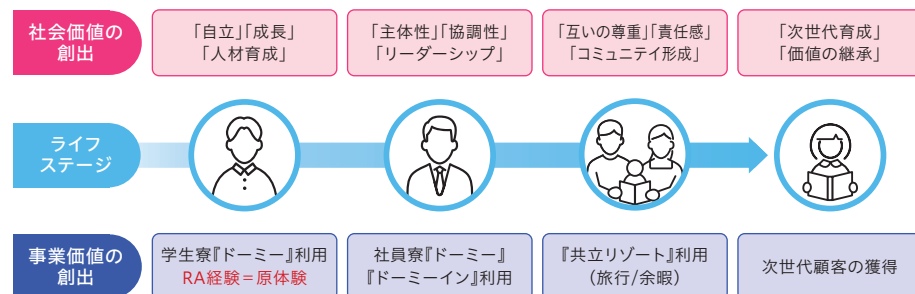
## ■「RAプログラム®」を通じた「経験価値」の創出

共立メンテナンスでは、学生寮において独自の「RAプログラム®」を導入しています。RA(レジデント・アシスタント)とは学生の立場で寮生様の身近な相談役となり、寮生様同士の交流の活性化を担う存在。寮を単なる住まいではなく、「社会を生き抜く力や絆」という新たな価値を提供する場と捉え、それらの「経験価値」が得られるコミュニティとして機能させる仕組みを創出しています。



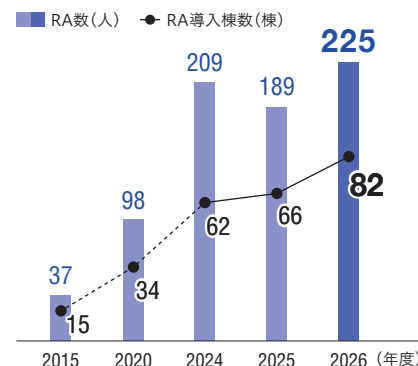
## ■ RAプログラム®がもたらす社会的価値と経済的価値の両立

多様な学生が暮らす寮は、まさに社会の縮図です。RAは対話による課題解決やイベント企画等の実践を通じ、社会で通用するスキルを身に付けます。ここで培われた主体性や協調性、他者を思いやる姿勢は、組織への貢献にとどまらず、家庭や地域社会等においても、人とのつながりを育み、よりよい社会の実現に寄与します。当社はこうした一人ひとりの成長を起点に、その価値が次世代へと受け継がれる好循環を創出しています。また学生時代のRA経験が「原体験」となり、将来的な『ドミーイン』や『共立リゾート』の利用につながる等、生涯にわたる関係性を構築します。この継続的な結びつきがブランドへの信頼を育み、長期的な企業価値の向上を支えています。



## ■ RAプログラム®を支える独自の仕組みを構築

RAプログラム®は長年にわたる継続的な支援と投資により維持・運営されており、専属のRA推進チームが各寮への伴走支援を行っています。年間1億円超の資金を投入して活動の質を担保し、2026年3月時点で約1,000名のRA経験者とのネットワークを築いてきました。さらに、全国で活躍するRAが一堂に集い、活動成果を発表する『RA SUMMIT』等のイベントを通じ、RAの成長促進と当社ブランドへの共感を育んでいます。こうした取り組みは、寮生様だけでなく、当社にかかわるあらゆるステークホルダーに多面的な価値をもたらし、強固なエンゲージメントの構築へとつながっています。



## ■『RA SUMMIT』に参加されたステークホルダーの声

## RAプログラム®が寮の活性化だけでなく学生自身の成長につながっていると強く実感

学生が想像以上の熱意を持ってRA活動に力をいれており、寮の活性化だけでなく、学生自身の成長にもつながっていることがよくわかりよかったです。RA SUMMITがあることで学生同士のモチベーション向上にもつながると思いました。(学校関係者)

■「あの日の感動を、次の世代へ。」  
RA出身社員が紡ぐ、成長のバトン

学生寮で過ごしたからこそ「寮で育まれる価値」の大きさを実感し、今度はその価値を自らの仕事として社会に届けたいと考え、当社に入社しました。当時、父や母のように温かく寄り添ってくださった寮長・寮母さんと、今ではRAの皆さんを支える立場として一人ひとりの成長に携われることに、やりがいを感じています。今後はRA経験を強みに、寮や学校の垣根を越えて全国の寮生リーダーが学び合う場を創出し、学生寮のリーダー育成文化を発展させることで、次世代人材の成長と、よりよい社会の実現に貢献していきたいと考えています。



有田 桃果

# 価値創造プロセス



# 経営資本

(2026年3月末時点)



## 財務資本

強固かつ柔軟な財務基盤を背景に、持続可能な成長に向けた戦略的投資と機動的な資本政策を実施しています。

総資産 **316,655** 百万円

純資産 **145,528** 百万円

現金および預金 **29,961** 百万円



## 製造資本

多様な宿泊および居住ニーズに応える運営資産を基盤とした、製造資本を強みとしています。

寮事業 総拠点数 **536** 棟 **46,147** 室

ホテル事業 総拠点数 **143** 棟 **22,290** 室

シニアライフ事業 総拠点数 **15** 棟 **1,002** 室



## 知的資本

40年以上にわたる独自の運営システムや顧客データの活用を通じて、高付加価値なサービスを提供する知的資本を蓄積しています。

全国規模の寮運営を基に、継承されたノウハウ

食と住の安全・安心を維持する  
規程・マニュアル・運営体制

RAプログラム®

※寮内における寮生様同士のコミュニケーションを活性化させる寮生リーダー『RA(レジデント・アシスタント)』を任命し、学びと成長の環境を育むプログラム



## 人的資本

現場力とホスピタリティを磨き上げた人材を活かし、多様な事業所運営を支える人的資本を強みとしています。

社員数

**18,399** 名

※株式会社共立メンテナンス  
グループの正社員・契約社員・  
パート社員含む

コンセプチュアル  
スキルを育成する  
教育研修  
プログラムを実施



## 社会・関係資本

地域社会やお取引先様との強固な信頼関係を築き、多様なステークホルダーと連携しながら、安全・安心な居住環境と持続可能なサービス提供を通じて社会・関係資本を育んでいます。

提携先学校数  
**1,766** 校

寮の入居者数  
**47,225** 名  
※2026年4月時点

RAプログラム®  
導入寮  
**66** 棟

ホテルの  
宿泊者数  
**1,031.1** 万名

高齢者向け住まい  
等の入居者数  
**737** 名

共生会  
(協力企業会員組織)  
会員社数  
**121** 社



## 自然資本

事業活動が自然資本に依拠している現状を認識し、持続可能な経営の実現に向けて、環境負荷低減に向けた方策を検討・導入していきます。

消費電力 **25** 万MWh

消費都市ガス **1,496** 万m<sup>3</sup>

水の使用量 **673** 万m<sup>3</sup>

※株式会社共立メンテナンス単体

# 財務戦略 CFO メッセージ

## 持続的な企業価値向上と、 変化に強い強靱な 財務基盤の構築

常務取締役 経営企画グループ担当

高久 学

### ● 業績の振り返りと見通し

2026年3月期は、緩やかな景気回復基調が続く中、食材費や人件費等の継続的なコスト上昇に加え、災害に関する風評による訪日需要の落ち込みや政治的問題による訪日客の減少等、さまざまな外部環境の変化の影響を受けました。

このような環境下において、寮事業では、4月に12事業所1,364室を新たに開業し、期初稼働率は97.4%という高水準でスタートしました。またインフレによる運営コストの上昇に対応すべく、コスト管理の徹底や販売価格の適正化に取り組み、安定的な成長を実現しました。

ホテル事業では、新たに5事業所を開業し、大阪・関西万博による宿泊需要増や年間4,200万人を突破したインバウンド需要等を的確に捉えつつ、販売価格の適正化を徹底したことが奏功し、高稼働・高単価を維持して推移しました。また、自社ポイント制度の導入やスマートチェックインの導入拡大等にも取り組み、お客様の利便性や労働生



産性の向上を推進しました。

この結果、2026年3月期は、売上高2,752億円、営業利益248億円、親会社株主に帰属する当期純利益187億円を計上し、段階利益において20%以上となる高い成長を実現し、3期連続で過去最高益を更新することができました。

今後の見通しにつきましては、国内経済は緩やかな回復基調のまま推移することが見込まれ、外国人の訪日需要は増加するものと想定される一方、中東情勢等の地政学リスクや物価上昇による影響について、十分に注視していく必要があると認識しています。

このような中、当社グループでは、さらなる成長に向けた新規事業所の開発や顧客満足度の維持・向上のための計画的な既存事業所の大規模リニューアル工事等を着実に推進するとともに、サステナビリティ戦略、人材戦略、DX戦略にも注力し、社会情勢の変化に対応しうる盤石な経営基盤の構築に取り組んでまいります。

2027年3月期は、寮事業において、4月に全国で合計13

事業所、2,401室を開業し、期初稼働率が98.5%（前年比+1.1ポイント）と好調なスタートを切ることができました。当社の強みである安心・安全をさらに多くのお客様に提供していくとともに、コストインフレーションに対応すべく、徹底したコスト管理を継続し、販売価格の適正化にも注力していきます。

ホテル事業においては、引き続き旺盛な国内需要に加え、インバウンドが増加傾向であり、ドリーミン事業、リゾート事業ともに前年を上回るRevPAR（客室単価に稼働率を乗じた係数）でのスタートとなりました。当期は合計8事業所の開業を予定しており、新たなエリアへも積極的に出店することで、全国へ広がるネットワークの構築と規模の拡大を進めます。また、メンバーシッププログラム『Dormy's』のアプリリニューアルをはじめとして、会員基盤の強化による集客費用の適正化や、スマートチェックインシステムの導入拡大等により、お客様の利便性と労働生産性の向上を図ることで、さらなる収益性の拡大につなげていきます。

これらを踏まえ、2027年3月期の業績見通しは、売上高2,770億円、営業利益260億円、経常利益260億円、親会社株主に帰属する当期純利益180億円を予想しています。

なお、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、一見すると前期比で減少する予測となっていますが、これは2026年3月期の特殊要因が影響しているためです。具体的には、大規模な不動産流動化の実施や減損損失の計上、税効果会計による税金費用の減少といった一過性の要因によるもので、この特殊要因を除いた実質的な比較においては、売上高は、前期比9.9%の増加、営業利益は12.7%の増加、経常利益は6.2%の増加、親会社株主に帰属する当期純利益は4.2%の増加となり、2027年3月期も、引き続き成長を見込んでいます。

## 財務戦略 CFO メッセージ

## ● 財務・資本政策の基本方針

当社は、「持続的成長の実現」と「財務健全性の維持・向上」の両立を、財務・資本政策の基本方針としています。これを実現するために、今後の成長投資に対しては、収益性とリスクの両面から精緻な評価を行いつつ、資本効率の最大化に取り組んでいます。

具体的には、ROEを重要な経営指標と位置付け、資本コストを上回るリターンを確保を意識しています。中期的な目標として、安定的に「ROE10%以上」とすることを掲げており、2026年3月期の実績は15.3%となりました。引き続き、事業ポートフォリオの検証やコスト構造改革、資本効率を意識した投資配分等を積極的に進めていきます。

一方で、成長投資を積極的に推進するなかでも、健全な財務基盤の維持は重要であるという認識のもと、Net D/Eレシオを財務健全性指標と位置付けています。現時点では「Net D/Eレシオ1.0倍以下」を適正基準と考えており、2026年3月期の実績は好業績に加え、転換社債の株式への転換行使もあったことから、0.62倍へと大幅に改善し、

適正基準をクリアしております。

今後も、安定的な財務基盤をベースに、成長投資を継続し、不動産流動化等による早期の資金回収も活用しながら、適切な財務バランスの維持に努めてまいります。

## ● 中長期的な企業価値創造戦略

当社は、間もなく創業50周年を迎えます。そしてこれからの50年、つまり100年企業へと向かうための足がかりとなる長期ビジョンとして、2023年に「KYORITSU GROWTH VISION」を掲げており、顧客満足度・従業員満足度・ブランド力・労働生産性のさらなる向上と新規開発エリアの拡大を図ることで、2030年に売上高3,000億円、営業利益300億円の達成を目指しています。

この長期ビジョンを実現するための具体策として、2024年3月期から2028年3月期までの5カ年を対象とする中期経営計画「Rise Up Plan 2028」を作成し、各種施策を着実に進めています。

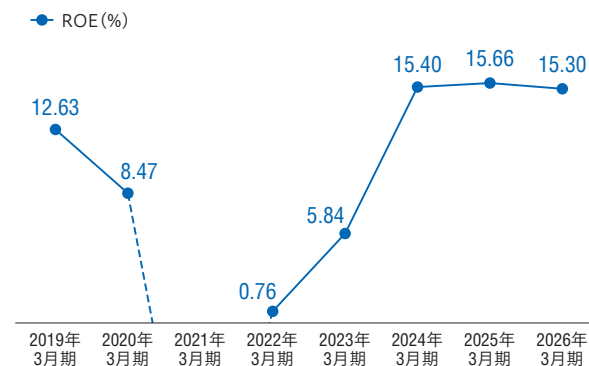
「Rise Up Plan 2028」では、「コロナからの回復 そして再成長へ」および「顧客満足度のさらなる追求とエリアの拡大」を骨子とし、外部成長としては、「新規開発による室数の増加」と「販売価格の適正化」によりトップラインを向上させること、内部成長としては、「DX活用による集客費用の適正化」と「DX活用による労働生産性の向上」により収益性の向上を図ることを主要な施策としております。これらと併せて、人材戦略、サステナビリティ戦略にも一体となって取り組んでいるほか、アクティブシニア向け施設を含めたシニアライフ事業の育成強化、海外事業の調査検討等、新しい領域への挑戦も進めています。

中期経営計画の進捗につきましては、最終年度の定量目標に対する2026年3月期の実績として、売上高は目標の98.2%に達し、営業利益は88.5%まで迫っております。営業利益率においては9.0%とあと1.0ポイントの位置につけており、ROEは15.3%、EPSは221.8円、Net D/Eレシオは0.62倍と、主要KPI3項目はすでに目標値をクリアし、極めて順調に推移しています。外部環境は依然として先行き不透明であり、決して予断を許さない状況ですが、中期経営計画の達成が射程圏内に入ってきたと考えています。

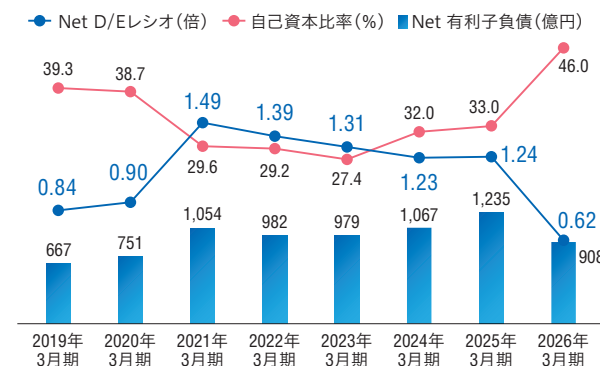
また、当社は創業以来「顧客第一を会社の心とする」という経営理念のもと、「食と住のサービスを通じ、広く社会の発展に寄与する」という経営方針を掲げ、実践してきました。そして「よい朝のために。」というコーポレートスローガンを掲げ、食と住を通して心からのくつろぎや安らぎをご提供し、すべての方が生き活きたした「豊かな人生」をおくり、希望と活力にあふれた新しい1日を迎えていただけるよう、「よい朝」をつくる活動を実践しています。

中期経営計画の達成や長期ビジョンの実現に加え、これらの活動を継続的に取り組み、進化させることで、持続可能な経済的価値と社会的価値の向上を図ってまいります。

ROEの推移



Net D/Eレシオと関連指標の推移



## 財務戦略 CFO メッセージ



## ● キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーションについては、中期経営計画の5年間の営業キャッシュ・フローを1,250億円(税引後・配当後)と見込んでいます。これに不動産流動化による550億円と金融機関様からの調達600億円を加え、総額2,400億円を原資とする計画です。この資金をもとに、当社の2大エンジンであり安定成長を続ける「寮事業」と、成長率の高い「ホテル事業」における新規開発投資に1,950億円、既存施設の大規模リニューアル投資に350億円、そしてお客様の利便性向上と業務効率化を目的としたDX・IT投資に100億円を充当する方針です。

なお、新規開発投資や大規模リニューアル投資においては、建築コストの上昇が大きな課題となっていますが、設計面での工夫や施工業者の開拓、リブランド案件の検討、比較的投資効率の高い『御宿 野乃』シリーズの展開等、多角的なアプローチをすることで、収益性の検証を精緻に行いながら、スピードを緩めずに投資を実行していきます。

成長投資の重点分野としては、より高い成長性が期待できるホテル事業が中心となりますが、寮事業においても引き続き成長投資を継続してまいります。

## ● 収益性の向上と資本政策

現時点における当社の資本コストは、8～9%程度と認識しており、先述の中期目標である「ROE10%以上」という基準はエクイティスプレッドを創出するための不可欠な指標として重要視しています。2026年3月期は、主にホテル事業におけるインバウンド需要の増加という追い風のもと、お客様の利便性向上への取り組みや販売価格の適正化が奏功し、収益性の改善が進展して、ROE15.3%となりました。今後も、安定的にROE10%以上をベースラインとし、本計画に掲げる各施策の推進を通じて、さらなる収益性の向上と資本効率の改善を追求していきます。

また、適時適切な情報開示と積極的なIR・PR活動を通じて、成長戦略を発信しつつ、機関投資家や個人投資家の皆様との対話を重ね、当社に対する理解を深めていただくことで、市場からの信頼を高め、資本コストの低減にも積極的に取り組んでまいります。

## 投資および株主還元と資金調達

## 投資および株主還元



方針 再成長に向け5年総額2,400億円の投資を実施

内容

- 新規事業所開業における設備投資  
・1,950億円(寮事業200億円・ホテル事業1,750億円)  
・再成長のための新規事業所の開発投資
- 大規模リニューアル・350億円  
・顧客満足度の維持・向上を目的とした大規模リニューアル
- DX・IT投資・100億円  
・顧客満足度向上と労働生産性向上のためのDX投資

配当性向 20%以上 「業績連動・収益対応型配当により株主の皆様へ利益還元する」という観点、「長期にわたり安定して着実に株主の皆様へ報いる」という基本スタンスに基づき、安定的かつ継続的な増配を目指す

資金調達  
合計2,400億円

金融機関調達  
(元本・CB償還分含む)  
600億円

不動産流動化  
(セール&リースバック)  
550億円

営業CF  
(税引後・配当後)  
1,250億円

## 財務戦略 CFO メッセージ

## ● 株主還元方針

当社の成長を支えてくださる株主の皆様への利益還元は、経営の最重要課題の1つと認識しています。株主還元については、「業績連動・収益対応型配当により株主の皆様へ利益還元する」との観点、ならびに「長期にわたり安定して着実に株主の皆様へ報いる」という方針に基づき、安定的かつ継続的な増配を目指しています。今後も財務バランスを勘案しながら、現状の目標である「配当性向20%」を下限として、最適な株主還元を検討していく方針です。現時点においては、今後の成長性に鑑み、株主資本を基準とするDOE(株主資本配当率)よりも、純利益を基準と

する配当性向を重視するほうが、株主総利回り、すなわちTSRの向上に寄与すると考えています。

中期経営計画の期間中は、新規開発等の成長投資に積極的に資金を振り向け、中長期的な企業成長を図る一方で、足元においても着実な成長により利益実額を増加させ、1株当たり利益、すなわちEPSを高め、増配していくことで、TSRの向上を実現していきます。

2026年3月期の配当金につきましては、過去最高益となった好調な業績を反映し、前期から1株当たり8円増配の年間46円、前期比21.1%の増配とし、配当性向は20.7%となりました。2027年3月期につきましては、2026年3月期の特殊要因の影響で、親会社株主に帰属する当期

純利益は若干減少しますが、安定的な還元水準を維持すべく、前期と同額となる年間配当46円、配当性向23.2%を計画しています。

また、個人投資家の皆様には、当社施設のファンになっていただけるよう、株主優待制度の拡充にも取り組んでいます。2025年度より株主優待券の増額や利用期間の延長、ならびに電子チケットへの移行を実施したほか、3年以上継続保有されている株主の皆様への長期保有株主優待券や、平日に通常料金の約30%割引となるリゾートホテル優待等もご用意しております。

## ● ステークホルダーへのメッセージ

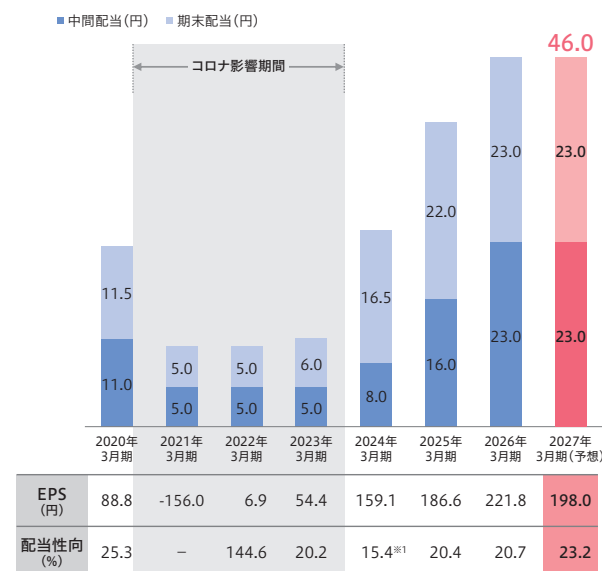
当社グループは、これまですべてのステークホルダーの皆様への温かいご支援に支えられ、歩みを進めることができました。この場を借りて厚く御礼を申し上げます。

当社では経営理念の一つに「繁栄を願い、あわせて共益をはかること」を掲げ、ステークホルダーの皆様との共存共栄は事業活動における大前提である、との認識を持っており、この理念を忘れることなく、今後とも事業活動を推進してまいります。

足元の外部環境は、コストインフレの継続、為替や国際情勢に起因する需要の変動等、不確実性が益々高まっていますが、あらゆる環境変化に対応できる筋肉質な経営体質を維持し、安定成長が見込まれる「寮事業」と成長著しい「ホテル事業」の両輪をさらに強化しつつ、新たな商品やサービスの開発も進めてまいります。

引き続きステークホルダーの皆様からのご助言を頂戴しながら、持続的な企業価値の向上に邁進していきますので、今後とも変わらぬご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

## 配当



※1 2024年3月期における特殊要因である、持分法による投資利益50.2億円および減損損失20.1億円の影響を除いた場合の配当性向は20.3%  
※2024年4月1日付で、普通株式1株につき2株の割合で行った株式分割を考慮した配当額、EPSを記載

## 株主優待

- 「株主優待券」(7月・12月)
- 「長期保有株主優待券」(7月)
- 「リゾートホテル優待」(7月・12月)



| ご所有株式数             | 株主優待券     | 長期保有株主優待券 <sup>※2</sup> | リゾートホテル優待 <sup>※3</sup> |
|--------------------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| 100株以上～200株未満      | 2,000円分   | 2,000円分                 | 1枚                      |
| 200株以上～500株未満      | 4,000円分   | 4,000円分                 | 2枚                      |
| 500株以上～1,000株未満    | 8,000円分   | 6,000円分                 |                         |
| 1,000株以上～2,000株未満  | 16,000円分  | 10,000円分                | 3枚                      |
| 2,000株以上～5,000株未満  | 30,000円分  | 20,000円分                | 10枚                     |
| 5,000株以上～10,000株未満 | 50,000円分  | 40,000円分                |                         |
| 10,000株以上          | 120,000円分 | 60,000円分                |                         |

※2 「長期保有株主優待券」は3月31日時点で当社の株式を3年以上継続保有されている株主様が対象  
※3 「リゾートホテル優待」の割引率(目安)は下記の通りとなります。詳細は当社コーポレートサイトにてご確認ください  
平日(および一部特定期間): 通常料金の約30%割引  
休前日・特日等: 通常料金の約10%割引

2030年に目指す社会実現に向けて

KYORITSU  
GROWTH VISION 2030

共立メンテナンスグループでは、2030年に目指すべき長期ビジョン『For The Next Future 3&3&3』の実現に向け、2023～2027年度の5年間に取り組むべき中期経営計画を策定しました。この中期経営計画への取り組みを通じ、当社グループのミッションと持続的な成長の実現に向け、社会価値の向上と株主価値の向上を両輪に据えた経営を実践していきます。

2018～2022年度

KYORITSU  
JUMP UP  
PLAN

2023～2027年度

KYORITSU  
Rise Up  
Plan

2030年

KYORITSU GROWTH VISION  
For The Next Future

3 &amp; 3 &amp; 3

2030年の目指す姿

創業50周年の節目に顧客満足度・従業員満足度・ブランド力・  
労働生産性のさらなる向上と新規開発エリアの拡大

売上高 3,000億円  
営業利益 300億円

## 中期経営計画 「Rise Up Plan 2028」

コロナからの回復  
そして再成長へ顧客満足度のさらなる追求と  
エリアの拡大

当社グループのミッションと持続的な成長の実現に向け、  
社会価値の向上と株主価値の向上を両輪に据えた経営を実践

社会価値の向上

基本方針

お客様や従業員を含む  
すべてのステークホル  
ダーの持続的な満足度  
の向上

2028年3月期目標

サステナブルな社会  
の実現に向けた取り組  
みを積極的に推進

|    |       |
|----|-------|
| 環境 | 人材    |
| 食  | ガバナンス |



株主価値の向上

基本方針

持続的な成長の実現に  
向け将来の環境変化に  
対応した健全で強固な  
事業基盤の確立

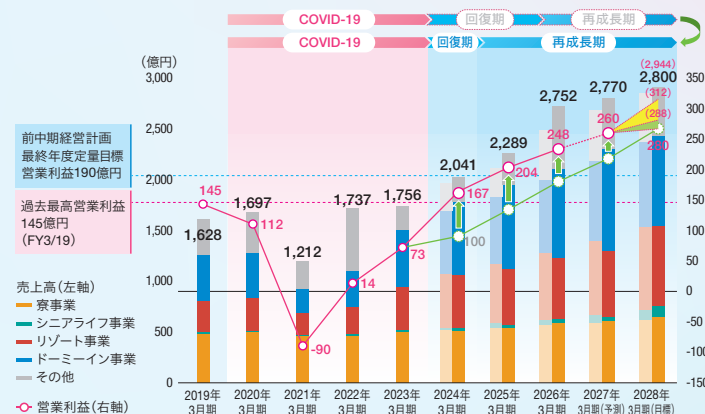
2028年3月期目標

|                   |      |
|-------------------|------|
| ROE               | 10%  |
| EPS <sup>※1</sup> | 200円 |

※1 2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割

## 定量目標

寮事業およびホテル事業を中心に着実な成長を遂げ、  
5年間の売上高平均成長率10%、営業利益平均成長率30%を目標とする



2028年3月期目標

|                   |         |
|-------------------|---------|
| 売上                | 2,800億円 |
| 営業利益              | 280億円   |
| 営業利益率             | 10%     |
| EPS <sup>※2</sup> | 200円    |
| ROE               | 10%     |
| Net D/Eレシオ        | 1倍以下    |

※2 2024年4月1日付で普通株式1株  
につき2株の割合で株式分割

## 外部成長

新規開発による居室および客室数の増加と販売価格の適正化を進め、  
トップラインの向上を図る

## 新規開発による室数の増加

## 開発計画の進捗

| 定員数<br>(千室) | 2028年3月期<br>中計目標 | 2026年3月期<br>実績 | 進捗率 | 2028年3月期<br>予想 | 進捗率  |
|-------------|------------------|----------------|-----|----------------|------|
| 寮           | 50.0             | 46.1           | 92% | 49.6           | 99%  |
| ドリーミン       | 20.0             | 17.8           | 89% | 20.0           | 100% |
| リゾート        | 5.5              | 4.4            | 81% | 4.9            | 89%  |

## 販売価格の適正化

## 販売価格の進捗状況

| ADR<br>(千円) | 2028年3月期<br>中計目標 | 2026年3月期<br>実績 | 進捗率  |
|-------------|------------------|----------------|------|
| 寮(月額賃料)     | 106.5            | 96.8           | 91%  |
| ドリーミン       | 12.9             | 16.6           | 129% |
| リゾート        | 56.6             | 48.4           | 86%  |

コストインフレ  
の状況

人件費、食材費、  
リネン費や清掃  
費等を抑制しな  
がら、適正価格  
の徹底を用いて  
吸収

## トップラインの向上

## 売上高の推移

| 売上高<br>(億円) | 2028年3月期<br>中計目標 | 2026年3月期<br>実績 | 進捗率  |
|-------------|------------------|----------------|------|
| 寮           | 620              | 579            | 93%  |
| ドリーミン       | 840              | 922            | 110% |
| リゾート        | 830              | 570            | 69%  |
| その他         | 510              | 680            | 133% |
| グループ計       | 2,800            | 2,752          | 98%  |

## 寮事業およびホテル事業の開業見込み

| 実績                                                                                                                 |  |                                                                                              |  |                                                                                                                                    |  | 意思決定済・事業化予定                                                                                                                                                                               |  |                                                                                  |  |         |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------|--|---------|--|
| 2024年3月期                                                                                                           |  | 2025年3月期                                                                                     |  | 2026年3月期                                                                                                                           |  | 2027年3月期                                                                                                                                                                                  |  | 2028年3月期                                                                         |  |         |  |
| +12棟 <sup>※1</sup> +1,037室 <sup>※1</sup>                                                                           |  | +8棟 <sup>※1</sup> +907室 <sup>※1</sup>                                                        |  | +13棟 <sup>※1</sup> +1,405室 <sup>※1</sup>                                                                                           |  | +15棟 <sup>※1</sup> +2,466室 <sup>※1</sup>                                                                                                                                                  |  | +11棟 <sup>※1</sup> +1,203室 <sup>※1</sup>                                         |  |         |  |
| 期末棟数                                                                                                               |  | 519棟                                                                                         |  | 526棟                                                                                                                               |  | 536棟                                                                                                                                                                                      |  | 543棟                                                                             |  | 554棟    |  |
| 期末定員室数                                                                                                             |  | 44,057室                                                                                      |  | 44,908室                                                                                                                            |  | 46,147室                                                                                                                                                                                   |  | 47,926室                                                                          |  | 49,129室 |  |
| リース比率                                                                                                              |  | 86.9%                                                                                        |  | 87.1%                                                                                                                              |  | 87.1%                                                                                                                                                                                     |  | 86.9%                                                                            |  | 86.7%   |  |
| [L]弘前、[L]仙台小松島<br>[L]仙台鉄砲町、[L]山形本町<br>[L]あすと長町、[L]大塚<br>[L]葛西グローバルハウス<br>[L]中野坂上、[L]相模大野<br>[L]大和南、[L]京都西院、[L]神戸山手 |  | [L]大森北、[L]堺海岸通り<br>[L]西葛西北口、[L]西葛西南口<br>[L]千種南、[L]大阪京橋<br>[L]グローバルハウス仁川<br>[L]KU ROKKO HOUSE |  | [L]札幌西11丁目、[L]札幌西18丁目<br>[L]高松、[L]仙台北川内Hills、[L]西大路五条<br>[L]壬生三条、[L]坂戸駅前<br>[L]名駅亀島アネックス、[L]徳島<br>岡山南方、[L]浦安3、[L]相模大野2<br>[L]東戸塚GR |  | [L]八王子大塚、[L]東海大Hills、[L]市谷加賀<br>Ritsumeikan Uji Dormitory、[L]山科東野<br>[L]国分寺コミュニティハウス、[L]高松西宝町<br>[L]長崎新大工町、[L]長崎平和公園<br>[L]創成イースト、[L]吉祥寺国際学生生会館<br>[L]牛込神楽坂、[L]アーバンテラス日吉高田<br>[L]両国、衣笠等持屋 |  | 北海道 - 東北 1棟<br>関東・甲信越 3棟 東海・北陸 1棟<br>近畿 5棟 中国・四国 1棟<br>九州・沖縄 -                   |  |         |  |
| +4棟 <sup>※1</sup> +750室 <sup>※1</sup>                                                                              |  | +1棟 <sup>※1</sup> +78室 <sup>※1</sup>                                                         |  | +4棟 <sup>※1</sup> +636室 <sup>※1</sup>                                                                                              |  | +6棟 <sup>※1</sup> +1,040室 <sup>※1</sup>                                                                                                                                                   |  | +6棟 <sup>※1</sup> +1,111室 <sup>※1</sup>                                          |  |         |  |
| 期末棟数                                                                                                               |  | 95棟                                                                                          |  | 96棟                                                                                                                                |  | 100棟                                                                                                                                                                                      |  | 106棟                                                                             |  | 112棟    |  |
| 期末定員室数                                                                                                             |  | 17,107室                                                                                      |  | 17,180室                                                                                                                            |  | 17,814室                                                                                                                                                                                   |  | 18,854室                                                                          |  | 19,965室 |  |
| リース比率                                                                                                              |  | 97.5%                                                                                        |  | 98.5%                                                                                                                              |  | 97.6%                                                                                                                                                                                     |  | 96.6%                                                                            |  | 95.9%   |  |
| EXPRESS 豊橋<br>野乃浅草別邸<br>[L]野乃別府<br>[L]青森                                                                           |  | [L]global cabin横浜中華街<br>(リニューアル)                                                             |  | 敦賀<br>EXPRESS 雲南<br>[L]野乃福井<br>[L]野乃熊本                                                                                             |  | 四日市<br>[L]千歳<br>小松<br>那覇(県庁前)<br>EXPRESS陸前高田<br>[L]梅田東                                                                                                                                    |  | Standard - -<br>Premium 1棟 222室<br>御宿 野乃 4棟 710室<br>EXPRESS 1棟 179室<br>リブランド - - |  |         |  |
| +1棟 <sup>※1</sup> +75室 <sup>※1</sup>                                                                               |  |                                                                                              |  | +1棟 <sup>※1</sup> +239室 <sup>※1</sup>                                                                                              |  | +2棟 <sup>※1</sup> +157室 <sup>※1</sup>                                                                                                                                                     |  | +2棟 <sup>※1</sup> +86室 <sup>※1</sup>                                             |  |         |  |
| 期末棟数                                                                                                               |  | 42棟                                                                                          |  | 42棟                                                                                                                                |  | 43棟                                                                                                                                                                                       |  | 45棟                                                                              |  | 47棟     |  |
| 期末定員室数                                                                                                             |  | 4,260室                                                                                       |  | 4,260室                                                                                                                             |  | 4,476室                                                                                                                                                                                    |  | 4,633室                                                                           |  | 4,719室  |  |
| リース比率                                                                                                              |  | 73.8%                                                                                        |  | 73.8%                                                                                                                              |  | 75.1%                                                                                                                                                                                     |  | 72.6%                                                                            |  | 71.2%   |  |
| [L]ラビスタ横須賀観音崎テラス                                                                                                   |  |                                                                                              |  | [L]ラビスタ熱海テラス                                                                                                                       |  | 京都 御室 花伝抄<br>ラビスタ南阿蘇                                                                                                                                                                      |  | 旅館タイプ - -<br>ラビスタ - -<br>リゾートタイプ 1棟 24室<br>リブランド 1棟 62室                          |  |         |  |
| 全社リース比率                                                                                                            |  | 88.7%                                                                                        |  | 89.2%                                                                                                                              |  | 89.0%                                                                                                                                                                                     |  | 88.5%                                                                            |  | 88.2%   |  |

※1 開発案件の棟数・室数の増加数を示している(期末稼働棟数・室数の前期末からの増加数を表しているものではない)

※[L]はリース案件、下線を引いている文字は不動産流動化可能な案件

## 内部成長

DX活用による集客費用の適正化と労働生産性の向上を進め、  
収益性の向上を図る

### DX活用による集客費用の適正化

- 自社サイト予約比率の状況
- メンバーシップとアプリの利用促進
- ホテル予約システムのリニューアル
- 総合法人会員プログラムの利用促進
- 自社企画商品の拡充

2026年3月期実績: **25.8%**  
(2020年3月期実績: 18%)

2028年3月期目標: **40%**



### DX活用による労働生産性の向上

- 人員および人件費の状況
- ホテルスマートチェックインおよび自動精算機を活用した省人化  
ドリーミン全棟への自動精算機導入を完了するとともに、スマートチェックインの活用を拡大し、サービス品質を向上
- 清掃および配膳ロボットの活用
- RPA活用やペーパーレス化等による省力化



収益性の向上

## 投資および株主還元と資金調達

今後のさらなる成長ステージの実現に向け、積極的な開発投資および大規模リニューアル・DX投資を計画。投資資金は、回復する営業キャッシュ・フローに加え、不動産流動化や金融機関様からの調達を活用。不動産流動化については、SMFLみらいパートナーズ株式会社様との「新包括基本協定」の締結により具体化。

### 投資および株主還元



### 方針

再成長に向け5年総額2,400億円の投資を実施

### 内容

- 新規事業所開業における設備投資  
・1,950億円(寮事業200億円・ホテル事業1,750億円)  
・再成長のための新規事業所の開発投資
- 大規模リニューアル・350億円  
・顧客満足度の維持・向上を目的とした大規模リニューアル
- DX・IT投資・100億円  
・顧客満足度向上と労働生産性向上のためのDX投資

配当性向  
20%以上

「業績連動・収益対応型配当により株主の皆様へ利益還元する」という観点、「長期にわたり安定して着実に株主の皆様へ報いる」という基本スタンスに基づき、安定的かつ継続的な増配を目指す

### 資金調達 合計2,400億円

金融機関調達  
(元本・CB償還分含む)  
600億円

不動産流動化  
(セール&リースバック)  
550億円

営業CF  
(税引後・配当後)  
1,250億円

SMFLみらいパートナーズ  
株式会社様  
新包括基本協定



## DX 戦略

デジタル技術を活用することにより、サービスの質を高めお客様の利便性および満足度の向上を図ることに加えて、業務の効率化による労働生産性および収益性の向上を図る

## 育成事業・海外事業展開

- 第三の柱として育成中のシニアライフ事業(高齢者住宅事業)を積極展開
- 新型コロナウイルス感染症の影響で中断していた海外進出については、新中期経営計画期間中において、寮事業、ドリーミン事業を中心に調査再開、事業性の検証ステージへ

## サステナビリティ戦略

グループを取り巻く環境の変化を見据え、当社グループのミッションに沿った4つの重要テーマと11項目のマテリアリティを設定し、中長期的な企業価値の向上と持続可能かつ「ヘルシー＆ハッピーピープル」な社会の実現を目指す

## 人材戦略

研修制度および人事制度の拡充・見直しによる従業員満足度の向上と、事業拡大のベースとなる優良な人材の安定確保

## 食に対する取り組み

当社のビジネスモデルの中心には「食」があり、「一食」に心を込める食のプロ集団が全事業のメニュー開発に取り組む