



平成 25 年 9 月 19 日

各位

会社名 株式会社アルデプロ
代表者名 代表取締役社長 久保玲士
(コード番号 8925 東証マザーズ)
問合せ先 代表取締役社長 久保玲士
(TEL 03-5367-2001)

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、本日開催の臨時取締役会におきまして、当社創業 30 周年にあたる平成 29 年 7 月期を最終年度とする中期経営計画を策定いたしましたので、以下のとおりお知らせいたします。

記

1. 名称：中期経営計画「中古不動産再活事業」のリーディングカンパニーへ
2. 計画期間：第 27 期（平成 26 年 7 月期）から第 30 期（平成 29 年 7 月期）
3. 成長目標

この中期経営計画においては、3 年後の第 30 期（平成 29 年 7 月期）には、売上高 103 億 80 百万円、経常利益 15 億 37 百万円、当期純利益 15 億 36 百万円を達成することを成長目標としております。

【数値目標】

(単位：百万円)

	第 27 期 (平成 26 年 7 月期)	第 28 期 (平成 27 年 7 月期)	第 29 期 (平成 28 年 7 月期)	第 30 期 (平成 29 年 7 月期)
売上高	1,541	3,725	6,820	10,380
経常利益	218	513	1,002	1,537
当期純利益	217	512	1,001	1,536

当社は、平成 25 年 9 月 12 日に、第 27 期の通期の業績予想として売上高 15 億 41 百万円、経常利益 2 億 18 百万円、当期純利益 2 億 17 百万円の目標を設定し、発表いたしました。発表後も、現段階での当社の状況を分析するとともに、2020 年（平成 32 年）のオリンピック・パラリンピックの東京招致の正式決定を踏まえた首都圏を中心とする経済状況等、また、消費税の平成 26 年 4 月からの 8%への増税、平成 27 年 10 月からの 10%への増税への見込み、さらに、平成 27 年 1 月から実施される相続税の増税や人口減少と高齢化の進捗等の状況を踏まえて、中

期的な経営目標の策定を継続してまいりました。

当社は、「中古マンションマーケット」のリーディングカンパニーを目指すことを経営戦略として掲げて、平成 16 年 3 月 18 日に株式会社東京証券取引所マザーズ市場（以下「東証マザーズ市場」といいます。）に上場いたしました。その後、上場会社、非上場会社を問わず多くの企業が中古マンションの流通市場に参入し、この市場は社会的な認知を受けて来ており、パイオニアを自負している当社としても喜ばしいものと評価いたしております。

また、何よりも、この間、サブプライムローン問題やリーマンショック、さらに東日本大震災を経て、経営の急激な悪化を事業再生ADR手続きで克服し、直近の平成 25 年 7 月期においては債務超過を解消して、東証マザーズ市場での上場が維持できる見込みでございます。これはひとえに、株主様をはじめ金融債権者様、取引先様、従業員（現在のそして過去の）の皆様等多くのステークホルダーの皆様のご支援の賜物と考えております。

このような状況下、日本経済や不動産市況をめぐる環境を踏まえて、さらに、当社の現状についての「SWOT分析」と呼ばれる手法をもとに、当社独自の強みや課題・問題点についての足許の状況を確認し、以下のとおり中期経営計画を策定いたしました。

(1) 中期経営計画策定のためのマクロ的分析

【既存住宅の市場動向】

(件)

	H15 年	H16 年	H17 年	H18 年	H19 年	H20 年	H21 年	H22 年	H23 年
M S	188,064	198,326	218,395	231,531	280,197	305,881	288,500	346,871	420,830
戸 建	232,651	257,686	300,335	308,131	366,462	384,036	325,595	345,127	396,452
土 地	229,668	262,843	289,310	301,696	391,585	465,792	453,145	445,743	475,403
その他	35,504	40,609	47,152	56,874	73,914	81,352	77,684	76,063	77,473
合 計	685,887	759,464	855,192	898,232	1,112,158	1,237,061	1,144,924	1,213,804	1,370,163

(*) 上記の表は、指定流通機構（東日本不動産流通機構、中部圏不動産流通機構、近畿圏不動産流通機構、西日本不動産流通機構）に登録された種類別の物件数です。「一般社団法人不動産協会」発行の「日本の不動産業 2013」より抜粋して当社で作成。上記表中、MSとはマンションを意味します。

上記の「既存住宅の市場動向」によれば、平成 15 年の総登録件数 685,887 件から、途中、サブプライムローン問題やリーマンショックはあるものの、平成 23 年の総登録件数 1,370,163 件と約倍増しております。このようなことから、不動産市場を全体で見るとこのトレンドが大きく変化するものではない、と判断されます。

第 183 回国会（常会）に提出された「平成 24 年度 土地に関する動向」によれば、土地取引について、売買による所有権の移転登記の件数でその動向をみると、平成 24 年の全国の土地取引件数は 120.4 万件（前年比 6.0%増）となり、9 年振りに増加に転じております。東京都における取引件数の変化率（前年同期比）は、平成 20 年第 2 四半期の△25.0%から平成 24 年第 4 四半期には 20.0%と大きく回復しております。また、全国の変化率も同期間において、△10.1%から 11.4%へと回復してきております。さらに、2020 年（平成 33 年）に開催予定の東京オリンピック・パラリンピックによる経済的波及効果については、一部では約 3 兆円とも見込まれておりますが、いずれにしても、東京圏の不動産取引は活発化するものと予想されます。

相続税の増税の影響については、国税庁の発表によれば、平成 23 年度の死亡者数が 125.3 万

人、左のうち相続税の課税対象者は 5.1 万人（相続件数に対する割合は約 4.1%）ですが、東京圏は 6%～7%と推定されています。この場合の申告財産は、11 兆 7,043 億円（うち土地；5 兆 3,781 億円（45.9%）、家屋・構築物；6,716 億円（5.7%））となっております。そして、平成 27 年 1 月からの相続税の増税による基礎控除の引き下げ等を勘案すると、課税対象者は東京圏では 20%程度にまで増加するともいわれております。

我が国では、60 歳以上の高齢者が宅地資産の約 60%、約 530 兆円の宅地資産を保有しており、多くの土地資産が高齢者によって保有されております。今後、少子高齢化が進んでいくと、30 歳代から 40 歳代の子育て世代等が宅地資産を取得しても、その後、相続や親等からの贈与によって、再び不動産を取得する可能性が高まってきます。そして、そのような場合には、積極的な活用がないままに不動産を所有することとなり、相続をきっかけとして有効活用されない不動産が増加するおそれがあります。

【相続不動産の利用状況等の調査報告】

	自分で住む(利用)	未利用	貸す
相続した住宅の利用状況	47.0%	16.8%	11.5%
相続した土地の利用状況	37.2%	32.2%	13.3%
相続可能性のある住宅の居留意向	39.3%	21.9%	8.1%
相続可能性のある土地の利用意向	30.7%	35.8%	11.4%

相続した住宅に住んでいない理由	既已取得している (63.5%)	仕事や家庭の事情に合わない (28.8%)
相続した土地を利用していない理由	土地の立地が仕事や家庭の事情にあわない (35.9%)	利便性が低いなど立地条件が悪い (23.8%)

（資料；国土交通省「人口減少・高齢化社会における土地利用の実態に関する調査」より抜粋）

そして、高齢者の単身・夫婦のみ世帯の増加に対応するため、高齢者円滑入居賃貸住宅、高齢者専用賃貸住宅、高齢者向け優良賃貸住宅を一本化して、平成 23 年に施行された「高齢者居住法」により本格的に普及したサービス付き高齢者住宅の登録状況は、平成 23 年末には、112 棟 3,448 戸であったものが、平成 25 年 3 月には 3,391 棟 109,239 戸と、1 年 3 ヶ月で棟数にして 30 倍、戸数にして 31 倍と劇的に増加しており、これは少子高齢化による介護の問題と相続による上記のような要因によるものと推測されます。

(2) SWOT分析

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 諦めないこと (理と利の追求 (*1)) (数々の危機を乗り越えて来た経験) ・ 低コスト構造 ・ 弁護士・会計士・税理士等とのネットワーク ・ M&Aや連結体制構築の経験 ・ 最小限の管理部門での業務運営力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業体制の圧倒的不足 ・ 金融機関とのネットワークの縮減 ・ 情報収集力の低下
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本銀行による量的・質的金融緩和対策 ・ 政府によるデフレ脱却策 ・ 東京オリンピック・パラリンピックの開催 ・ 法人税の減税 (見込み) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期的な人口の減少と高齢化 ・ 消費税の段階的引き上げ (見込み) ・ 相続税の増税

(*1) 理念の追求と利益の追求；創業以来の当社の経営理念を具現化したものです。

上記のSWOT分析についての個別的な施策

① 強み (Strength)・・・当社独自の強み

積極的に「強み」として伸ばすことで、当社をさらに発展させていけるものとなります。

② 弱み (Weakness)・・・当社独自の弱み

現状では「弱み」となっているが、ここを改善することで大きく変化することができます。

③ 機会 (Opportunity)・・・不動産業界全体にとっての機会

不動産業界にとってはチャンスであり、当社も積極的にこの「機会」を捉える必要がありますが、同業種或いは異業種からの参入も予想され競争は厳しくなるものと予想されます。従って、競争の優位性を確保するためには知恵や工夫が必要であり、そのためには当社の「強み」と「弱み」の改善の成果とを活かしていくことが課題となります。

④ 脅威 (Threat)・・・不動産業界全体にとっての脅威

不動産業界にとっては逆風とも言えますが、当社の「強み」と「弱み」の改善の成果とを活かして、当社にとっての「機会」として行くことで、当社独自の差別化に変えていくことが出来るものと考えております。

4. 中期経営計画の基本戦略・・・『新しいビジネスモデルの構築』

「中古マンション再活事業」から「中古不動産再活事業」のリーディングカンパニーへ

当社は、平成16年から日本全国への支店・営業所展開を行って最大40箇所の拠点を確保し、また、開発事業等にも事業領域を拡大しました。しかしながら、その後、サブプライムローン問題やリーマンショックの影響を大きく受けました。この反省と人口減少や少子高齢化を踏まえて本中期経営計画においては、事業エリアを基本的には首都圏並びに大都市近郊に限定する

とともに、開発事業については基本的には参入しないことといたします。

(1) 中古不動産再活事業の具体像

上記のマクロ的分析のとおり、少子高齢化や事業承継による相続の増加に伴い、資産の売買や資産の組換えの機会は増えます。このような状況下においては、不動産に精通していることに加えて、税務、会計そして法務の経験と知識が必須であることから、当社は、今後上記のSWOT分析で「強み」とした税理士・会計士・弁護士等とのネットワークを存分に活かしてまいります。

また、これらの事案が具体的に当社にもたらされる入口としては、個人富裕層やオーナー層に直接の接点のあるPM会社等が有力な業種として考えられます。当社は、過去において数社のPM会社を連結子会社としておりましたことから、その経験を踏まえてM&A等によりグループ会社化を図り、情報の入手から資産の売却や資産の組換え等の一連のプロセスを、当社グループ内で実施できる体制を構築して参りたいと考えております。

(2) SWOT分析を踏まえた具体的な施策

- ① 確固たる営業体制の構築（「弱み」を⇒「強み」へ）
- ② 金融機関からの借入ポジションの改善による運転資金の調達（「弱み」を⇒「強み」へ）
- ③ 増資による運転資金の調達（「弱み」を⇒「強み」へ）
- ④ 資本提携や業務提携によるシナジーの構築（「強み」を⇒さらに「強み」へ）
- ⑤ M&Aによるグループ力の発揮と連結体制の構築（「強み」を⇒さらに「強み」へ）

5. 各年度ごとの重点的な成長戦略

(1) 第27期（平成26年7月期）

① 確固たる営業体制の構築

政府のデフレ脱却を目指す種々の政策を商機と捉えて、営業部を新設し、その責任者としては不動産業界における長年の経験と幅広い人脈を有する保坂光二氏を執行役員として招聘いたしました。これにより、確固たる営業体制構築の緒は開けつつあると考えております。

② 金融機関からの借入ポジションの改善による運転資金の調達

匿名組合等を利用した不動産担保ファイナンスの実績を構築してまいりたいと考えております。これにより、運転資金の調達が可能となるものと考えております。

上記により、売上高15億41百万円、経常利益2億18百万円、当期純利益2億17百万円を見込んでおります。なお、過年度の税務上の繰越欠損金があるため、特別損益の発生を考慮しない場合は、法人税等の負担は法人住民税の均等割りのみとなります。以降の年度も同様であります。

(2) 第28期（平成27年7月期）

① 金融機関からの借入ポジションの改善による運転資金の調達

匿名組合等を利用して、金融機関からの不動産担保ファイナンスによる資金調達に加えて、コーポレートファイナンスによる借入の実績を構築していけるものと考えております。

② M&Aによるグループ力の発揮と連結体制の構築

中古不動産再活事業に付随する近接領域でのM&A等を積極的に実施してまいります。
上記により、売上高 37 億 25 百万円、経常利益 5 億 13 百万円、当期純利益 5 億 12 百万円を見込んでおります。

(3) 第 29 期（平成 28 年 7 月期）

① 資本提携や業務提携によるシナジーの構築

M&Aに加え、資本提携や業務提携による近接領域とのシナジーの構築をしてまいります。

② M&Aによるグループ力の発揮と連結体制の構築

中古不動産再活事業に付随する近接領域でのM&A等を積極的に実施してまいります。

上記により、売上高 68 億 20 百万円、経常利益 10 億 2 百万円、当期純利益 10 億 1 百万円を見込んでおります。

(4) 第 30 期（平成 29 年 7 月期）

中期経営計画の最終事業年度として、上記に掲げた具体的な施策を総合的に実施してまいります。なお、具体的な施策としてあげている増資による運転資金の調達につきましては、上記の各事業年度の途中であっても、当社の資金需要と資本市場の動向等により実施することがあります。

上記により、売上高 103 億 80 百万円、経常利益 15 億 37 百万円、当期純利益 15 億 36 百万円を見込んでおります。

* 上記予想は本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであります。実際の業績は、今後様々な要因によって予想数値と異なる結果となる可能性があります。

以上