



2021年9月1日

各位

会社名 **株式会社ADワークスグループ**
代表者名 代表取締役社長 CEO 田中 秀夫
(コード番号：2982 東証第一部)
問合せ先 常務取締役 CFO 細谷 佳津年
電話番号 03-5251-7641

新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書

当社は、2022年4月に予定されている株式会社東京証券取引所（以下、東京証券取引所といいます。）の市場区分の見直しに関して、本日プライム市場を選択する申請書を提出いたしました。当社は、移行基準日時点（2021年6月30日）において、当該市場の上場維持基準を充たしていないことから、下記のとおり、新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書を作成しましたので、お知らせいたします。

記

1. 当社の上場維持基準の適合状況及び計画期間

当社の移行基準日時点におけるプライム市場の上場維持基準の適合状況は、東京証券取引所が基準日時点で把握している当社の株券等の分布状況等をもとに算出した、「株主数」「流通株式数」「流通株式比率」「1日平均売買代金」は適合しておりますが、流通株式数時価総額については、52億円と適合しておりません。しかしながら、当社がプライム市場に移行することは、当社の事業価値を向上させ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現において、必須であるとの考えから当社は、流通株式時価総額に関し、上場維持基準を充たすための施策に取り組んでまいります。

なお、計画期間については、下記計画書に記載した当社の具体的な取り組みを掲げた「ADWGグループ第1次中期経営計画」（2021年12月期～2023年12月期：2021年5月13日公表）の達成結果が公表される2024年12月期といたします。

2. 上場維持基準の適合に向けた取り組みの基本方針、課題及び取り組み内容

プライム市場上場維持基準の充足に向けた時価総額の上昇にかかる当社の具体的な取り組みについては、添付の『ADワークスグループ 新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書』に記載のとおりです。

以上

ADワークスグループ
新市場区分の上場維持基準の
適合に向けた計画書

2021年9月1日

株式会社ADワークスグループ

1. 基本方針	2
① 上場維持基準適合に向けた基本方針	3
② 時価総額と超過利潤の相関	4
③ 当社の超過利潤の定義	5
2. 基本方針の検証	6
① PERアプローチ	7
② PBRアプローチ	8
③ 時価総額向上を目的とする超過利潤の拡大は、WACCの低減も重要要素	9
3. 課題及び取り組み内容	10
① 課題及び取り組み内容	11
② 目指す将来と「第1次中期経営計画」	12
③ 「第1次中期経営計画」の基本方針	13
④ 基本方針に対応した重点施策	14
参考 i 重点施策とクロスSWOT	15
参考 ii 重点施策の相関関係	16

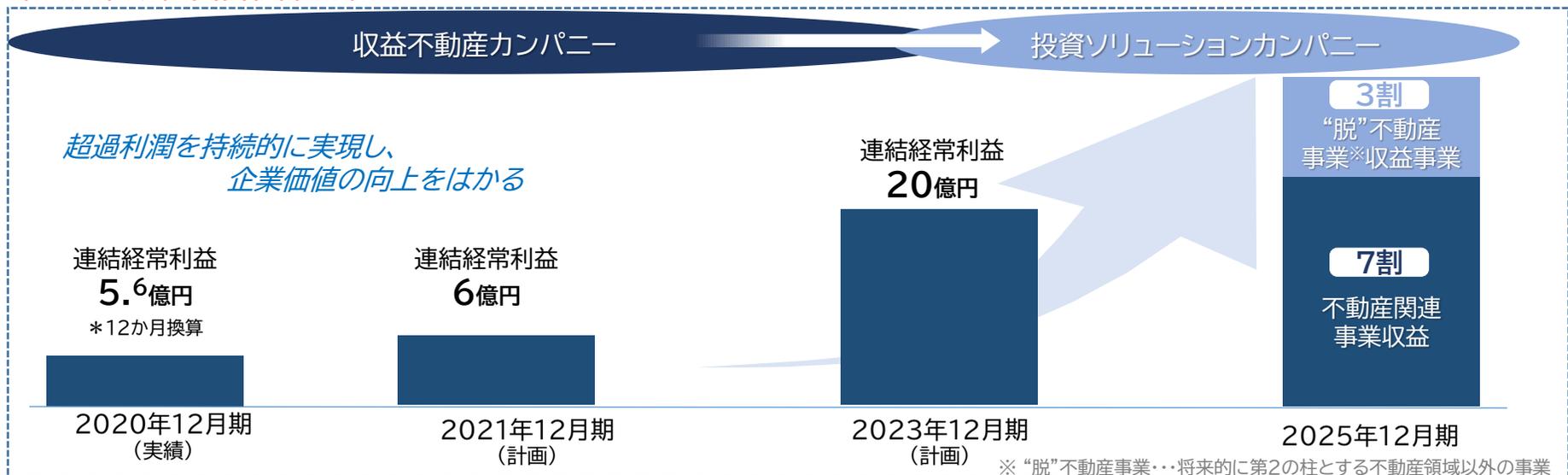
1. 基本方針

1. 上場維持基準適合に向けた基本方針

流通時価総額の増大に向け超過利潤経営の実践



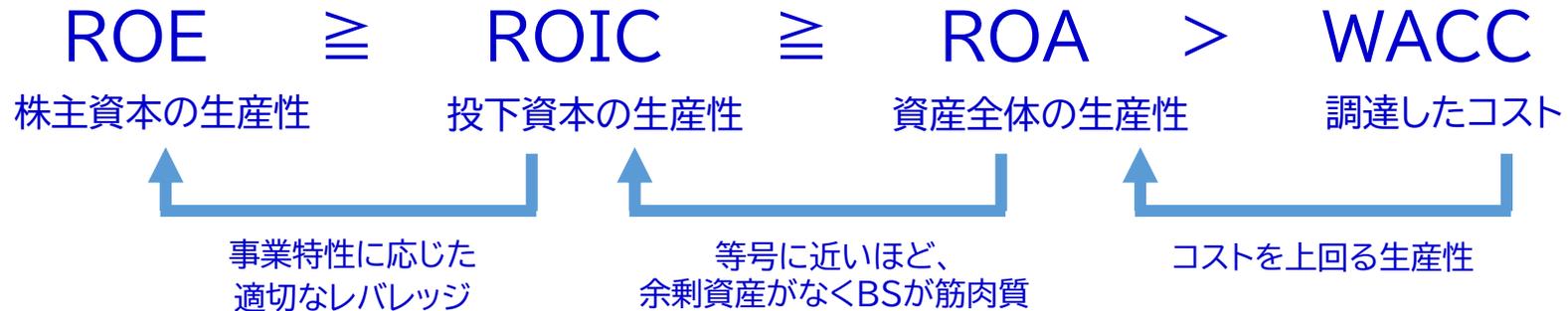
※ 第1次中期経営計画(P5)



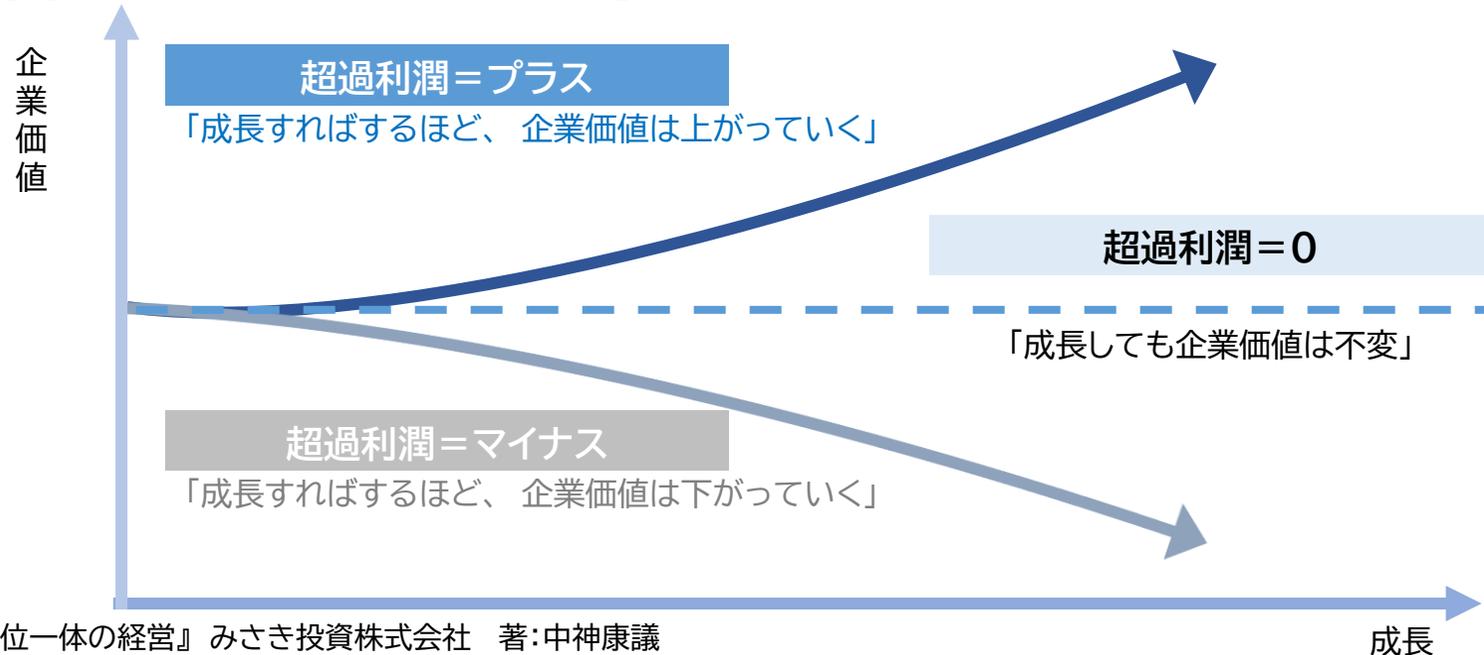
2. 時価総額と超過利潤の相関

みさきの黄金比[®]

◎資本生産性指標の理想的な関係 ※『三位一体の経営』P250



◎ 超過利潤と企業価値の関係 ※『三位一体の経営』P65



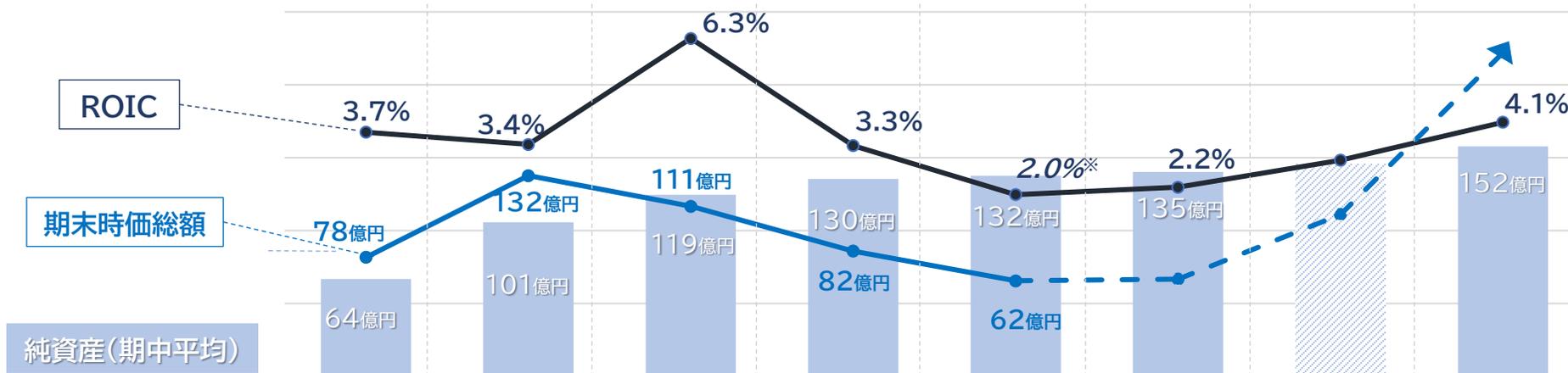
3. 当社の超過利潤の定義

※ 第1次中期経営計画(P9)

超過利潤 = ROIC - WACCがプラスの状態

▶ 超過利潤プラスの時は、時価総額は増加基調となり、超過利潤がマイナスの時は時価総額は減少基調に。

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2020年 12月期	第1次中期経営計画		
						2021年 12月期	-	2023年 12月期
当期利益(億円)	5.4	5.8	6.6	6.2	3.5*	3.9	-	13.0
純資産(億円)	64	101	119	130	132	135	-	152
ROIC(%)	3.7	3.4	6.3	3.3	2.0*	2.2	-	4.1
ROE(%)	8.8	7.1	6.0	5.0	2.7*	2.9	-	8.9
期末時価総額(億円)	78	132	111	82	62			
超過利潤	0.6P	0.2P	2.5P	-0.6P	-1.8P	-1.7P	-	0.9P



※2020年12月期の当期利益、ROE、ROICは12カ月換算

2. 基本方針の検証

※ 第1次中期経営計画(P9)

- 時価総額を算出するうえで代表的な数値であるPERにて検証
- 当社グループ中期経営計画における当期純利益を基にPERを乗じて時価総額を推計

2023年12月期の計画上の当期純利益 13億円

当社の現在のPER

18.8倍×13億円=244億円
17.0倍×13億円=221億円

時価総額
適合状況
○

※PER値はQUICKのデータ(会社計画値ベース)の2021年1~6月の最大及び最小値を使用しています

不動産セクター平均PER

18.5倍×13億円=240億円

時価総額
適合状況
○

※2021年6月末時点 PER値の出所:弊社調べ

東証市場一部平均PER

25.8倍×13億円=335億円

時価総額
適合状況
○

※2021年7月末現在 PER値の出所:東証

当社過去実績値PER

22.6倍×13億円=293億円

時価総額
適合状況
○

※2018年3月期 PER値の出所:弊社調べ

※ 第1次中期経営計画(P9)

- 時価総額を算出するうえで代表的な数値であるPBRからの検証
- 当社グループ中期経営計画における純資産を基にPBRを乗じて時価総額を推計

2023年12月期の計画上の純資産 152億円

当社の現在のPBR

$0.48 \text{倍} \times 152 \text{億円} = 73 \text{億円}$

時価総額
適合状況
×

※2021年6月末時点 PBR値の出所:弊社調べ

不動産セクター平均PBR

$1.2 \text{倍} \times 152 \text{億円} = 182 \text{億円}$

時価総額
適合状況
○

※2021年6月末時点 PBR値の出所:弊社調べ

東証市場一部平均PBR

$1.2 \text{倍} \times 152 \text{億円} = 182 \text{億円}$

時価総額
適合状況
○

※2021年7月末現在 PBR値の出所:東証

当社過去実績値PBR

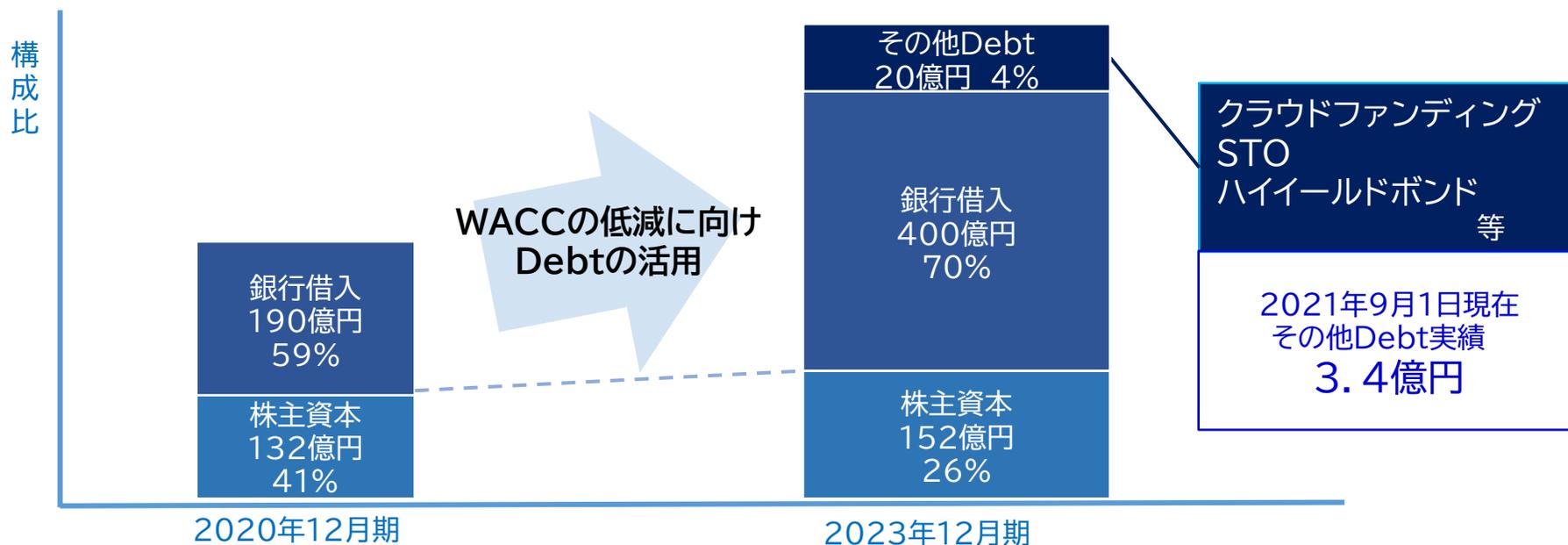
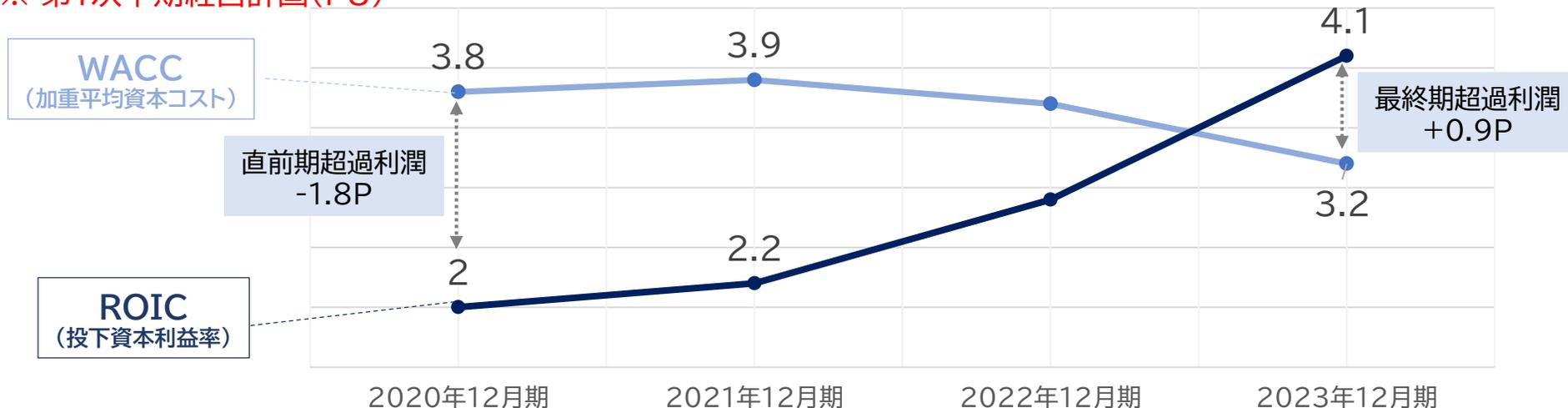
$1.3 \text{倍} \times 152 \text{億円} = 197 \text{億円}$

時価総額
適合状況
○

※2018年3月期 PBR値の出所:弊社調べ

時価総額向上を目的とする超過利潤の拡大は、WACCの低減も重要要素

※ 第1次中期経営計画(P8)



3. 課題及び取り組み内容

2021年5月13日に中期経営計画に具体的な方針と施策を公表

当社は、上場維持基準の適合に向けた課題及び取り組みとして、2021年5月13日に『ADWGグループ第1次中期経営計画』(2021年12月期～2023年12月期)を公表いたしました。

当社がプライム市場に移行することは、当社の事業価値を向上させ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現においては、必須であるとの考えによりその要諦を本計画にて策定しております。

本計画の実行が、株主価値の向上となり、ひいては流通株式時価総額の基準の達成となることと考え各施策を進めてまいります。

詳細は別紙、『ADWGグループ第1次中期経営計画』をご覧ください。

※ 第1次中期経営計画(P9)

目指す将来に向けてブレイクスルーするための、重要な3ヶ年と位置付ける

SDGs経営の推進

- ▶ 主力の収益不動産販売事業は、「社会資本である不動産のポテンシャルを目利き力と商品企画力で最大化する」という社会的意義を有する
- ▶ 収益不動産販売事業の積極拡大をもって、不動産市場でのESG投資の広がりにも寄与し、まずはそれを通じてSDGs経営を推進する

「複利の経営」への転換

- ▶ これまでは、売上高や経常利益など「額」を増やす経営、また経常利益率など「率」を高める経営を押し進めてきた
- ▶ 投下資本が生み出す利益を重要視する「利回りの経営」、さらに再投資のリターンを長期継続する「複利の経営」に転換する

すべてを相関させ、株主価値の向上へ

「5年後3割」への通過点

- ▶ DXによる革新、CVCを通じた新たな価値創造、持株会社体制を活用したM&A・資本提携・業務提携を加速する
- ▶ “脱”不動産事業※収益の割合を「5年後3割」に到達させる長期目標に向け、通過点の3ヶ年として積極的に機会獲得を行う

「プライム市場」への上場

- ▶ 2022年4月に予定されている東京証券取引所による市場再編において、「プライム市場」への上場を目指す
- ▶ 基準に満たなければ経過措置を活用し、「第1次中期経営計画」を推進することでそのハードルを超えたい

※ “脱”不動産事業…将来的に第2の柱とする不動産領域以外の事業

※ 第1次中期経営計画(P6)

3つの基本方針をもとに、すべての戦略を整理・統合

I. 超過利潤

資本効率を高め、超過利潤を生み持続的に向上させる経営を目指す

- ▶ 現在、ROIC(投下資本利益率)がWACC(加重平均資本コスト)を下回る状況であるが、2023年12月期にこれを逆転させて超過利潤を生み、さらに持続的に向上させる

II. 外部資源

外部資源を積極活用し、創造性と先進性に富んだ組織力を育む

- ▶ DXなど高速展開する最新の知見を取り込むために、持株会社体制のもと、CVCによって先鞭を付け、M&A/資本提携/業務提携など外部資源の積極活用で変化に対応する

III. 顧客拡張

顧客の対象を拡張し、商品・サービスを広く提供する

- ▶ 個人富裕層顧客を主軸としつつ、顧客の裾野を上げネットも活用して幅広い投資需要に応えるとともに、個人だけでなく事業法人や機関投資家へと対象顧客を拡張する

基本方針に対応した重点施策

※ 第1次中期経営計画(P10)

【A】既存事業を太く強くする施策

① バリューチェーンの強化	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張
② 収益不動産残高の再拡充	I. 超過利潤	II. 外部資源	
③ REIT事業による事業基盤の増強	I. 超過利潤	II. 外部資源	
④ 開発事業による事業規模の拡充	I. 超過利潤	II. 外部資源	
⑤ 小口化不動産販売事業のコア事業化	I. 超過利潤	III. 顧客拡張	
⑥ 海外事業の「複合バリューチェーン」展開	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張

【B】“脱”不動産事業※を具現化する施策

※ “脱”不動産事業…将来的に第2の柱とする不動産領域以外の事業

⑦ 持株会社体制の活用	II. 外部資源
⑧ CVC (コーポレート・ベンチャー・キャピタル) 事業の活用	II. 外部資源

【A・B】共通施策

⑨ クラウドファンディングの活用	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張
⑩ フィービジネスなどノンアセット事業の強化・探索	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張
⑪ 「DX推進元年」	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張
⑫ 全施策を支える人事制度・報酬制度改革	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張

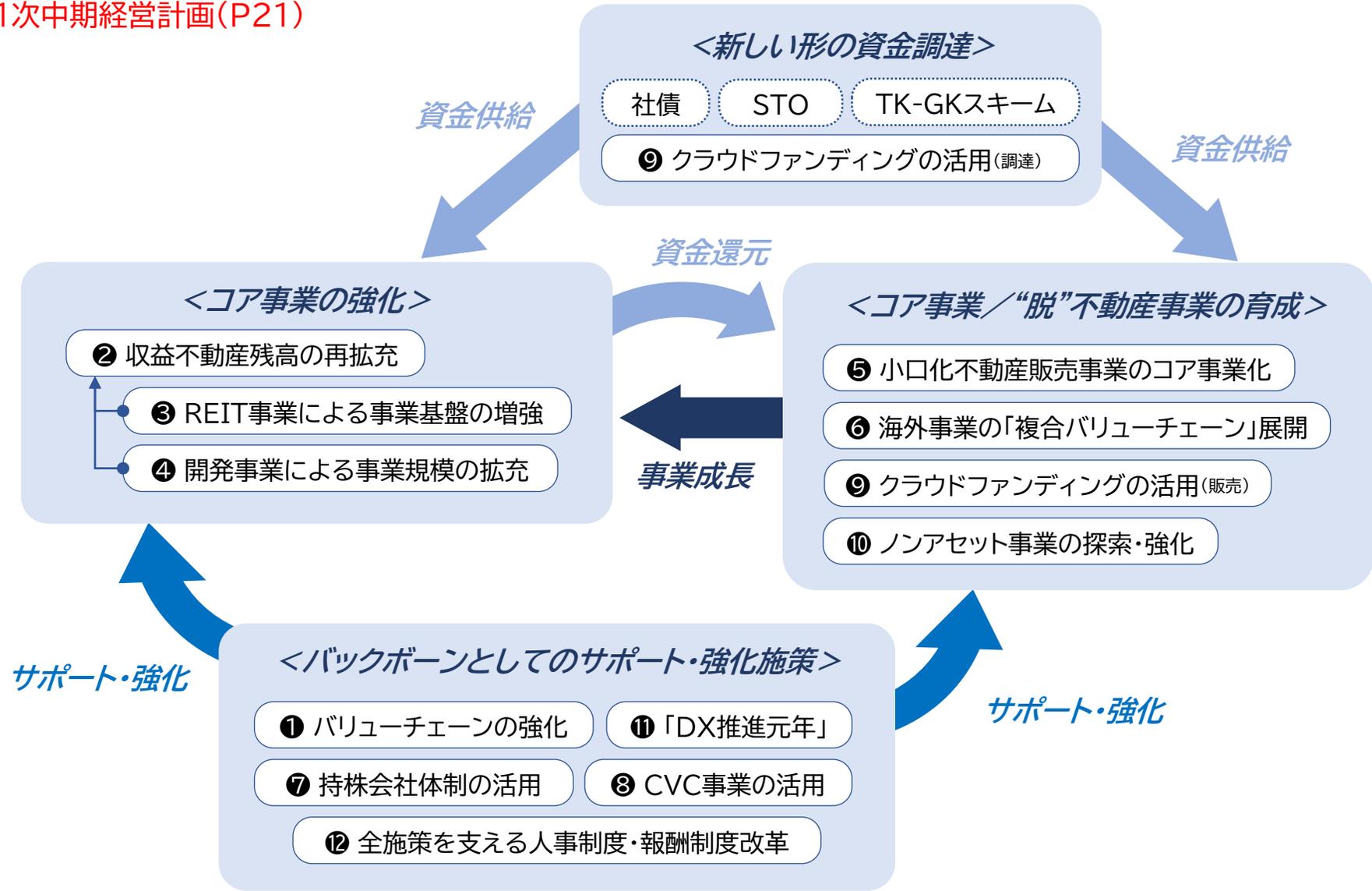
【参考 i】重点施策とクロスSWOT

※ 第1次中期経営計画(P20)

<div style="text-align: center;">内部要因</div> <div style="text-align: center;">外部環境要因</div>	【強み-Strength】	【弱み-Weakness】
【機会-Opportunity】	【強みS】を活かし【機会O】を捉える	【弱みW】をカバーし【機会O】を捉える
<ul style="list-style-type: none"> 世界的金融緩和による不動産の資産価値上昇 都市部への人口集中 直接金融の整備による個人投資家資金の不動産市場への流入 	<ul style="list-style-type: none"> ② 収益不動産残高の再拡充 ④ 開発事業による事業規模の拡充 ⑨ クラウドファンディング活用(販売) 	<ul style="list-style-type: none"> ③ REIT事業による事業基盤の増強 ⑨ クラウドファンディング活用(調達) ⑩ ノンアセット事業の探索・強化
【脅威-Threat】	【強みS】を活かし【脅威T】に備える	【弱みW】をカバーし【脅威T】に備える
<ul style="list-style-type: none"> 東証市場再編 法改正による不動産節税メリット消滅 日本国内の人口減少 新型コロナ・DX等による環境激変 	<ul style="list-style-type: none"> ① バリューチェーンの強化 ⑤ 小口化不動産販売事業コア事業化 ⑥ 海外事業「複合型バリューチェーン」 	<ul style="list-style-type: none"> ⑦ 持株会社体制の活用 ⑧ CVC事業の活用 ⑪ 「DX推進元年」 ⑫ 人事制度・報酬制度改革

【参考 ii】重点施策の相関関係

※ 第1次中期経営計画(P21)



ADWGグループ
第1次中期経営計画

《2021年12月期～2023年12月期》

“Breakthrough2023”
～ 超過利潤へ向けての革新 ～

2021年5月13日

株式会社ADワークスグループ

ADWGグループ
第1次中期経営計画
《2021年12月期～2023年12月期》

1. 株主・投資家の皆様へ	2
2. 「第6次中期経営計画（エー・ディー・ワークス）」との相関	3
3. 目指す将来と「第1次中期経営計画」	4
4. 「第1次中期経営計画」の基本方針	6
5. 数値計画と指標	7
6. 基本方針に対応した重点施策	10
【A】既存事業を太く強くする施策	
① バリューチェーンの強化	11
② 収益不動産残高の再拡充	12
③ REIT事業による事業基盤の増強	13
④ 開発事業による事業規模の拡充	13
⑤ 小口化不動産販売事業のコア事業化	14
⑥ 海外事業の「複合バリューチェーン」展開	15
【B】“脱”不動産事業を具現化する施策	
⑦ 持株会社体制の活用	16
⑧ CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）事業の活用	17
【A・B】共通施策	
⑨ クラウドファンディングの活用	18
⑩ フィービジネスなどノンアセット事業の強化・探索	18
⑪ 「DX推進元年」	19
⑫ 全施策を支える人事制度・報酬制度改革	19
参考 i 重点施策とクロスSWOT	20
参考 ii 重点施策の相関関係	21
参考 iii 重点施策と事業会社	22
7. 株主還元策	23

1 株主・投資家の皆様へ

ここに、ADWGグループ（持株会社であるADワークスグループと傘下の事業会社とのグループ）の「第1次中期経営計画」をお届けするにあたり、このたびの計画策定とその推進に向けた経営としての意思を、改めて表明させていただきます。

2020年12月期の実績は、新型コロナの影響を受け、経常利益は実質的に対前期比約4割の減益（12ヶ月換算）と、大きく業績を落とす結果となりました。こうした想定外の状況と、持株会社体制となって決算期が変わったことを加味し、前身のイー・ディー・ワークスによる「第6次中期経営計画」を仕切り直し、ADWGグループとして最初の中期計画を策定し直すことといたしました。

事業環境が劇変しております。たとえばDXなどは新型コロナによって一気に加速し、当社グループも含めその対応が必須となるほか、そもそも経済社会が構造的に変化する兆しを見せており、そうした中で事業構造をどう変えてゆくのか、重要な命題として向き合わねばなりません。

またSDGsへの対応、あるいは東京証券取引所による市場再編など、企業として走りながら答えを出してゆかねばならないテーマが数多くあります。

副題として掲げた“**Breakthrough2023**”とは、こうした「突破せねばならないいくつもの壁」を真正面から見据え、それを超えることで成長を遂げたい、そして超過利潤を生み出し持続的にそれを拡大できる企業グループに革新したいという、経営者としての強い意志を込めたものです。

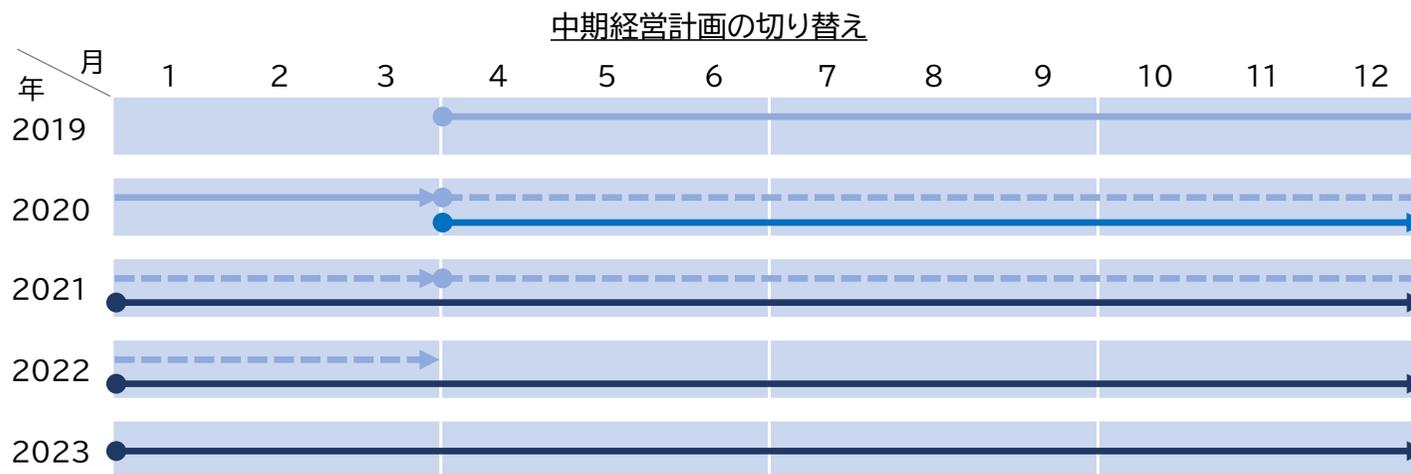
「しなやかに変化し、独創の価値を生み出す」という企業理念を、自らの行動で示し、株主・投資家の皆様に当社グループの企業価値の向上を実感いただけるよう、本計画を全力で推進してまいります。

代表取締役社長CEO 田中 秀夫

「第6次中期経営計画（エー・ディー・ワークス）」との相関

「第6次中期経営計画（エー・ディー・ワークス）」を仕切り直し、新たなスタートとする

- ▶ 「第6次中期経営計画（エー・ディー・ワークス）」は、3ヶ年の初年度である2020年3月期のみ消化(●→)したところで、持株会社化に伴う新体制の決算期を12月末日に変更したため、その時点で残り2ヵ年(●---→)の部分に3か月のズレが発生
- ▶ 9カ月の変則決算である2020年12月期(●→)は、新型コロナの影響により二重のイレギュラー業績となる
- ▶ 今般こうした状況を仕切り直し、持株会社体制でのフルイヤーとなった2021年12月期を起点とする3ヶ年(●→)を改めて「第1次中期経営計画」の期間とする



●→ 「第6次中期経営計画（エー・ディー・ワークス）」

●→ ADWGグループ 2020年12月期

●→ ADWGグループ「第1次中期経営計画」

3 目指す将来と「第1次中期経営計画」

目指す将来に向けてブレイクスルーするための、重要な3ヶ年と位置付ける

SDGs経営の推進

- ▶ 主力の収益不動産販売事業は、「社会資本である不動産のポテンシャルを目利き力と商品企画力で最大化する」という社会的意義を有する
- ▶ 収益不動産販売事業の積極拡大をもって、不動産市場でのESG投資の広がりにも寄与し、まずはそれを通じてSDGs経営を推進する

「複利の経営」への転換

- ▶ これまでは、売上高や経常利益など「額」を増やす経営、また経常利益率など「率」を高める経営を押し進めてきた
- ▶ 投下資本が生み出す利益を重要視する「利回りの経営」、さらに再投資のリターンを長期継続する「複利の経営」に転換する

すべてを相関させ、株主価値の向上へ

「5年後3割」への通過点

- ▶ DXによる革新、CVCを通じた新たな価値創造、持株会社体制を活用したM&A・資本提携・業務提携を加速する
- ▶ “脱”不動産事業※収益の割合を「5年後3割」に到達させる長期目標に向け、通過点の3ヶ年として積極的に機会獲得を行う

「プライム市場」への上場

- ▶ 2022年4月に予定されている東京証券取引所による市場再編において、「プライム市場」への上場を目指す
- ▶ 基準に満たなければ経過措置を活用し、「第1次中期経営計画」を推進することでそのハードルを超えたい

※ “脱”不動産事業・・・将来的に第2の柱とする不動産領域以外の事業

収益不動産カンパニー

投資ソリューションカンパニー

ADWGグループ
Value Chain
(P11参照)



連結経常利益
5.6億円
*12か月換算

2020年12月期
(実績)

連結経常利益
6億円

2021年12月期
(計画)

連結経常利益
20億円

2023年12月期
(計画)

3割
“脱”不動産
事業※収益

7割
不動産関連
事業収益

2025年12月期

第1次中期経営計画

長期目標

SDGs経営

複利の経営

5年後3割

プライム市場

“Breakthrough2023”

※ “脱”不動産事業・・・将来的に第2の柱とする不動産領域以外の事業

4 「第1次中期経営計画」の基本方針

3つの基本方針をもとに、すべての戦略を整理・統合

I. 超過利潤

資本効率を高め、超過利潤を生み持続的に向上させる経営を目指す

- ▶ 現在、ROIC(投下資本利益率)がWACC(加重平均資本コスト)を下回る状況であるが、2023年12月期にこれを逆転させて超過利潤を生み、さらに持続的に向上させる

II. 外部資源

外部資源を積極活用し、創造性と先進性に富んだ組織力を育む

- ▶ DXなど高速展開する最新の知見を取り込むために、持株会社体制のもと、CVCによって先鞭を付け、M&A/資本提携/業務提携など外部資源の積極活用で変化に対応する

III. 顧客拡張

顧客の対象を拡張し、商品・サービスを広く提供する

- ▶ 個人富裕層顧客を主軸としつつ、顧客の裾野を上げネットも活用して幅広い投資需要に応えるとともに、個人だけでなく事業法人や機関投資家へと対象顧客を拡張する

ポイントは既存事業の拡大と、並行した“脱”不動産事業※収益への布石

※ “脱”不動産事業・・・将来的に第2の柱とする不動産領域以外の事業

- ▶ DX推進・CVC・M&Aなどの先行コストとして、計画期間である3ヶ年合計で7億円を計上(投融資除く)
- ▶ 一方、それらによる想定収益はあえて織り込まず、実現に応じてアップサイドの伸びしろと位置付ける

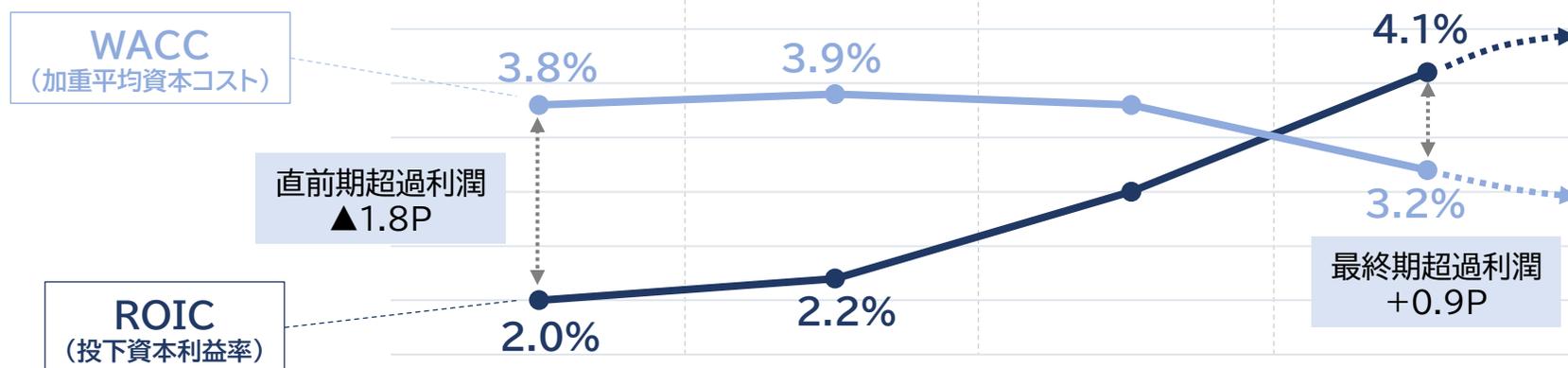
【PL】	(単位:億円)	2020年12月期 (実績) *12ヶ月換算	第1次中期経営計画	
			2021年12月期	2023年12月期
		224	230	306
売上高		224	230	306
EBITDA		10.1	11.0	27.0
経常利益		5.6	6.0	20.0
税前利益		5.7	6.0	20.0

【BS】	(単位:億円)	2020年12月期 (実績)	第1次中期経営計画	
			2021年12月期	2023年12月期
		246	250	500
収益不動産残高		246	250	500
総資産		358	362	622
純資産		132	135	152

2023年12月期でROICがWACCを逆転、超過利潤を生み始める状態に

- ▶ 前ページ数値計画は、2023年12月期からの超過利潤の創出をコミットする前提で策定
- ▶ 既存事業のみを軸とした計画であり、ノンアセット事業等の拡充は超過利潤の増大余地と位置付ける

(単位:%)	2020年12月期 (実績) *12ヶ月換算	第1次中期経営計画		
		2021年12月期	-	2023年12月期
A: WACC(加重平均資本コスト)注1	3.8	3.9	-	3.2
B: ROIC(投下資本利益率)注2	2.0	2.2	-	4.1
B-A: 超過利潤	▲1.8P	▲1.7P	-	+0.9P



注1：WACC：株主資本コスト8%、有利子負債コスト1.5%、税率35%として算出

注2：ROIC：NOPAT(営業利益×(1-実効税率)) / (平均株主資本+平均有利子負債)

超過利潤創出と並行してROE上昇基調に変え、時価総額の向上を目指す

- ▶ 純資産を増強してきたことにより、結果的にROEが低下、それと比例して時価総額も低下傾向が継続
- ▶ 資本効率向上による超過利潤の創出(前ページ)に並行し、ROEを上昇傾向に向け、時価総額の向上を目指す

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2020年 12月期	第1次中期経営計画		
						2021年 12月期	-	2023年 12月期
当期利益(億円)	5.4	5.8	6.6	6.2	3.5 [※]	3.9	-	13.0
純資産(億円)	64	101	119	130	132	135	-	152
ROE(%)	8.8	7.1	6.0	5.0	2.7 [※]	2.9	-	8.9
期末時価総額(億円)	78	132	111	82	62			



※2020年12月期の当期利益、ROEは12カ月換算



基本方針に対応した重点施策

【A】既存事業を太く強くする施策

① バリューチェーンの強化	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張
② 収益不動産残高の再拡充	I. 超過利潤	II. 外部資源	
③ REIT事業による事業基盤の増強	I. 超過利潤	II. 外部資源	
④ 開発事業による事業規模の拡充	I. 超過利潤	II. 外部資源	
⑤ 小口化不動産販売事業のコア事業化	I. 超過利潤	III. 顧客拡張	
⑥ 海外事業の「複合バリューチェーン」展開	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張

【B】“脱”不動産事業※を具現化する施策

※ “脱”不動産事業…将来的に第2の柱とする不動産領域以外の事業

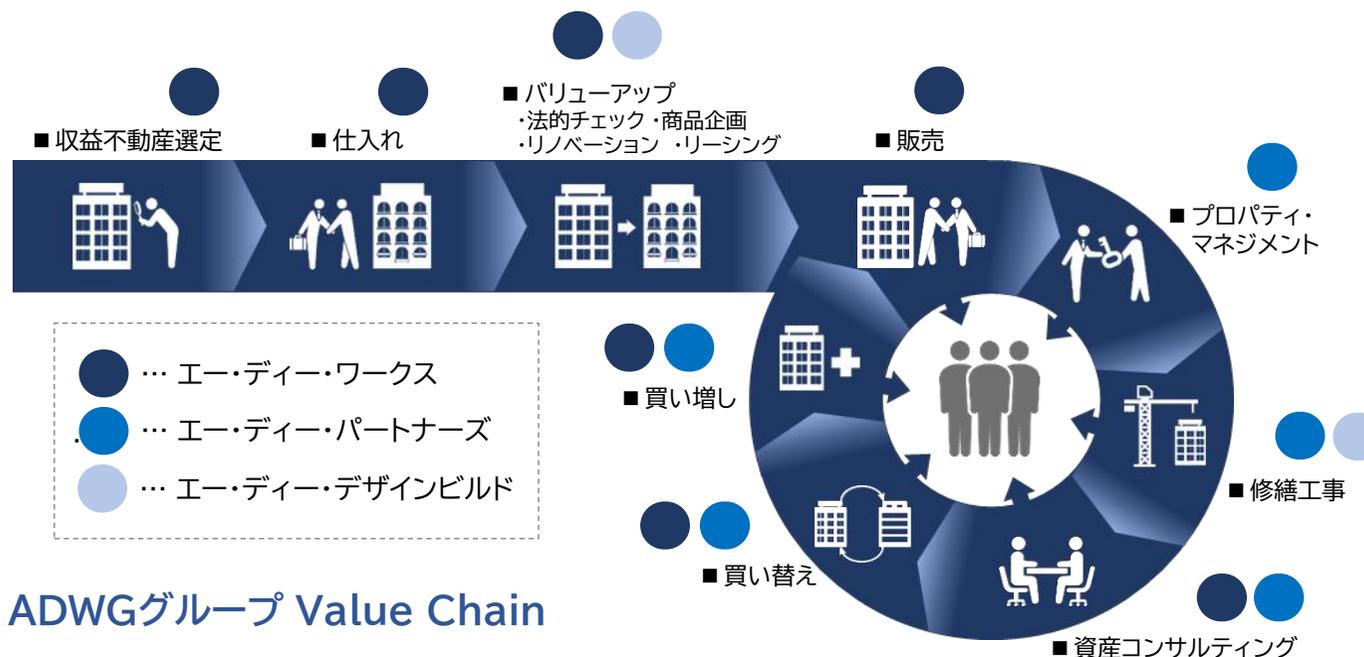
⑦ 持株会社体制の活用	II. 外部資源		
⑧ CVC (コーポレート・ベンチャー・キャピタル) 事業の活用	II. 外部資源		

【A・B】共通施策

⑨ クラウドファンディングの活用	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張
⑩ フィービジネスなどノンアセット事業の強化・探索	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張
⑪ 「DX推進元年」	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張
⑫ 全施策を支える人事制度・報酬制度改革	I. 超過利潤	II. 外部資源	III. 顧客拡張

① バリューチェーンの強化

- ▶ コア事業である「収益不動産ソリューション事業」のビジネスモデルは、各事業会社による様々な「価値」によって成り立っており、それを「連鎖」させることで、顧客から安心して資産を預けてもらえる当社グループ独自のものである
- ▶ エー・ディー・ワークスが物件選定/仕入れ/バリューアップ/販売を、エー・ディー・パートナーズがプロパティ・マネジメントをはじめ各種顧客対応を、エー・ディー・デザインビルドがバリューアップ工事/修繕工事を、それぞれ提供する
- ▶ 各事業会社が専門性とコスト効率を追求すると同時に、事業会社間の相互連携を向上させることにより、バリューチェーンをさらに強化し競争力を高める
- ▶ またバリューチェーンの強化は収益不動産残高拡充戦略(P12)と一体不可分であり、事業戦略と財務戦略をシンクロさせることにより、強い成長エンジンとなる



② 収益不動産残高の再拡充

- ▶ 一定量の優良な収益不動産残高を保有することにより、不動産の相場と顧客ニーズとの双方を睨みながらコントロール可能な販売を展開し必要な収益を確保すると同時に、保有する収益不動産から得る賃料収入によって収益の安定化を生み出す重要戦略であり、引き続き当面の成長戦略のコアとする
- ▶ ここ数期における収益不動産残高が230億円前後と横ばい傾向となっているが、改めてギアを上げ、2023年12月期末500億円規模を目指す
- ▶ バリューチェーンの強化(P11)にもあるように、本件施策推進のためにはエー・ディー・ワークス、エー・ディー・パートナーズ、エー・ディー・デザインビルドの3事業会社のノウハウおよび連携が必須
- ▶ REIT事業(P13)、開発事業(P13)、クラウドファンディングによる調達(P18)と密接に関連

収益不動産残高を拡充する規模感

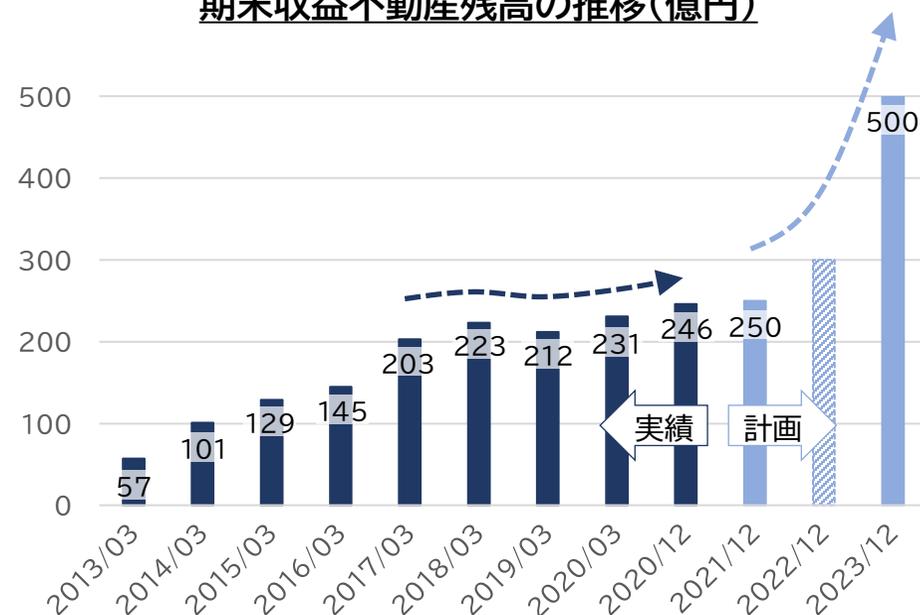
2020年12月末(実績) 246億円

2021年12月末(計画) 250億円

⋮

2023年12月末(計画) 500億円

期末収益不動産残高の推移(億円)



③ REIT事業による事業基盤の増強

- ▶ REIT事業への参画によって、収益不動産の仕入から販売に至る事業基盤を増強し、金融機関からの資金調達力を含めた収益不動産事業の規模拡大(P12)を図る
- ▶ 2020年12月1日付けで「REIT準備室」を設置 
- ▶ 2022年中に、私募REIT組成を目指す
- ▶ REITの組成に伴うフィー収入の獲得や、REIT運用に伴うプロパティマネジメントやバリューアップ工事など、当社グループのノウハウを活かしながらノンアセット事業収益を確保する(P18)、という点においても一定のメリットがある
- ▶ 本件施策推進のためにはイー・ディー・ワークス、イー・ディー・パートナーズ、イー・ディー・デザインビルドの3事業会社のノウハウおよび連携が必須

④ 開発事業による事業規模の拡充

- ▶ 当社グループの収益不動産販売事業は、主に都市部におけるオフィス系・住宅系・商業系の優良不動産を流通物件(中古物件)として購入するところからスタートするが、開発事業はこうした中古物件購入と比べてワンランク大きな規模での取り組みとなり、それによって収益不動産残高拡充(P12)に寄与する
- ▶ 開発事業とREIT事業とは相乗関係にあり、開発による規模拡大とREITによる事業基盤増強とを相互補完的に具現化する
- ▶ 2020年12月1日付けで、国内収益不動産を扱う投資不動産事業本部内での役割機能を明確化 
- ▶ 本中期経営計画期間中に、「20~40億円規模の開発案件を、年に2棟のペースで取り扱う(JV含む)」状態を目指す
- ▶ 本件施策推進のためにはイー・ディー・ワークス、イー・ディー・パートナーズ、イー・ディー・デザインビルドの3事業会社のノウハウおよび連携が必須

⑤ 小口化不動産販売事業のコア事業化

- ▶ 不動産特定共同事業法にもとづく小口化不動産販売事業は、法律施行から四半世紀以上も経過しながら、本格的な市場の発展はまさにこれからであり、個人投資家層の裾野の拡充も含め、将来的にたいへん有望なマーケットであると認識
- ▶ 当社グループは「ARISTOシリーズ」として2018年よりスタートし、同年「ARISTO京都」、2019年「ARISTO青山」、2020年「ARISTO高円寺」および「ARISTO虎ノ門」と、順調に展開
- ▶ またそれに応じて、顧客層および顧客パイプラインも順調に増強



ARISTO京都



ARISTO青山



ARISTO高円寺

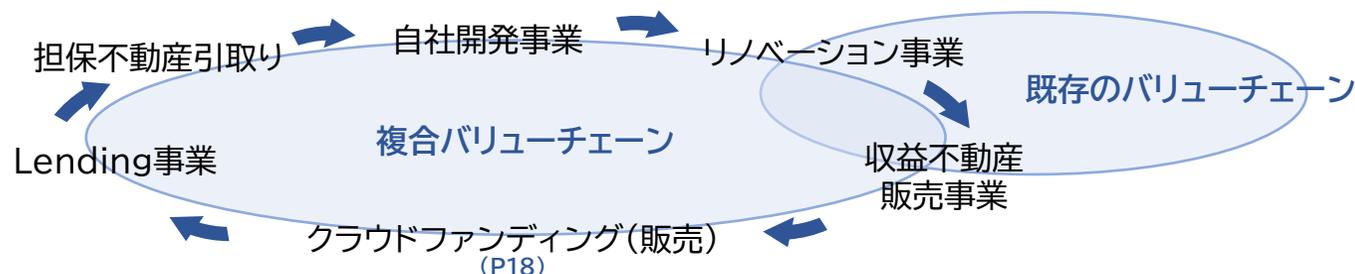


ARISTO虎ノ門

- ▶ 小口化不動産販売事業を当社グループのコア事業としてを次の柱に育てるべく、2021年1月1日付けで、それまで国内収益不動産事業を扱う投資不動産事業本部の中にあつた部門を「資産運用事業本部」として独立 **済**
- ▶ 2020年3月に任意団体として発足した不動産特定共同事業者協議会が、2021年4月20日、発足時の理事3社(青山財産ネットワークス、エー・ディー・ワークス、サンフロンティア不動産)で「一般社団法人不動産特定共同事業者協議会」を設立、その中でエー・ディー・ワークス社長の田中秀夫は理事/副会長に就任 **済**
 - 理事企業として、市場の健全な拡大・発展と投資家の保護及び投資機会の提供に貢献し、小口化不動産の資産価値向上に寄与したい考え

⑥ 海外事業の「複合バリューチェーン」展開

- ▶ 米国ロサンゼルスにおける収益不動産販売事業は、国内のバリューチェーンを移植・応用する形で2013年に開始、累計65棟を販売し、当社グループのコア事業に成長、獲得したトラックレコードとノウハウは大きな価値を有する
- ▶ 一方、2019年より、住宅購入債権および住宅建設債権に対して貸し付けを行う「Lending事業」を開始、それを投資商品化し国内においてクラウドファンディングのプラットフォームで販売する(P18)など、新たな展開が進行中 **済**
- ▶ 今後はさらに、貸付債権の担保不動産および自社開発不動産の投資商品化を加え、不動産の目利き・リノベーションのノウハウ・販売ルートといった経験値を複合し、国内の投資資金を米国で活用する「複合型バリューチェーン」としての展開を準備中



米国ロサンゼルス リノベーション事業



Long Beach Project



Manhattan Beach Project

米国ロサンゼルス 自社開発事業



Burnside Project
＜完成予想パース＞

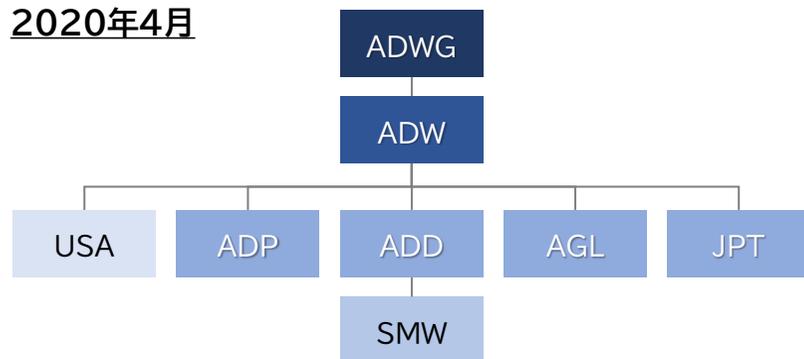


Normandie Project
＜完成予想スケッチ＞

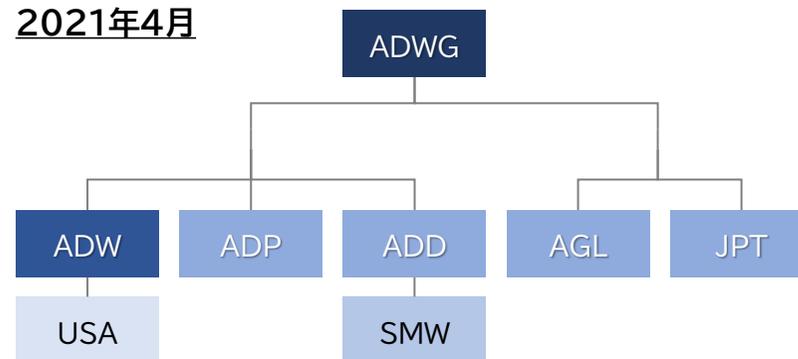
⑦ 持株会社体制の活用

- ▶ 2020年4月、以下4点を狙いとして持株会社体制に移行 **済**
 - ① M&A、業務提携、資本提携の積極的な活用
 - ② リスクを取った“攻め”と、手堅く堅実な“守り”の同時追求
 - ③ 少数精鋭・柔軟さ・迅速さの持続
 - ④ ①②③を活かす、時代を先取りした人事制度・報酬制度の導入(P19)
- ▶ 2021年4月1日付けで、持株会社のもと国内事業会社を並立に再編成(下「組織体制図」参照) **済**
- ▶ 上記①～④に関し、これまで以上にメリハリの利いた施策を積極的に打っていくほか、海外も含めた事業会社の再編成、新たな領域の事業会社の設立・M&A・資本提携などを企図する

2020年4月



2021年4月



ADWG:株式会社ADワークスグループ / ADW:株式会社エー・ディー・ワークス / ADP:株式会社エー・ディー・パートナーズ / ADD:株式会社エー・ディー・デザインビルド / AGL:株式会社エンジェル・トーチ / JPT:株式会社ジュピター・ファンディング / SMW:株式会社澄川工務店 / USA:A.D.Works USA, Inc.

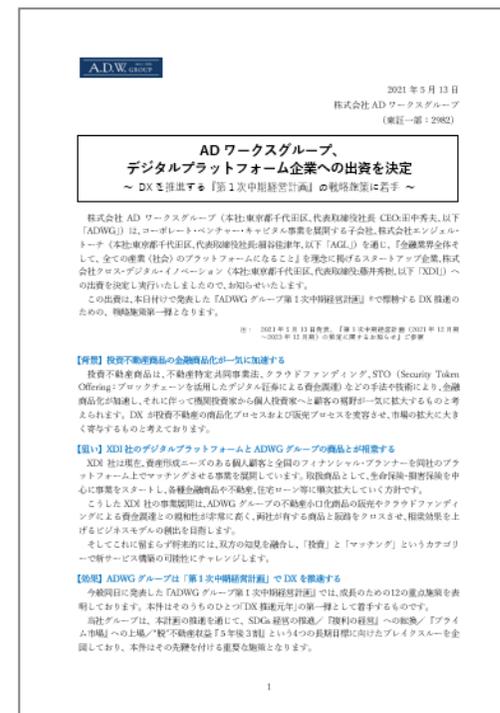
(各社の役割はP22参照)

⑧ CVC (コーポレート・ベンチャー・キャピタル) 事業の活用

- ▶ 2020年12月、旧(株)スマートマネー・インベストメントを「株式会社エンジェル・トーチ」とし、CVC事業への進出を決定 
- ▶ DXなど当社グループの事業を相乗的に成長発展させる可能性を獲得すべく、業種業界を限定せず、独自の技術・サービスを持つ国内外のスタートアップ企業等に対して投資を行う
- ▶ 既存事業を強化する視点もさることながら、“脱”不動産事業の具現化のための機会獲得を企図する
- ▶ なおクラウドファンディングによる資金調達(P18)において、資金使途として本件CVC事業を明示した運用も鋭意進行中 

【TOPIC : CVC事業活用第1号案件&DX推進第一弾】

- ◆ 2021年4月30日、CVC事業の第1号案件、そして「DX推進(P19)」の第一弾として、デジタルプラットフォーム企業、株式会社クロス・デジタル・インベーションへの50百万円の出資を決定し実行
- ◆ 同社は個人顧客とFPをマッチングさせるプラットフォーム事業を展開、当社グループの不動産小口化商品販売やクラウドファンディングによる資金調達との親和性が高く、両社が有する商品と販路をクロスさせ、相乗効果を上げるビジネスモデルの創出を目指す
- ◆ 将来的には双方の知見を融合し、「投資」と「マッチング」というカテゴリーで新サービス構築の可能性にチャレンジする



2021年5月13日発表リリース

⑨ クラウドファンディングの活用

- ▶ 調達：資本効率を高めるためにEquityよりもDebtを重視して、成長資金を調達する方針であり、REIT事業による事業基盤増強(P13)とあいまって、クラウドファンディングによる資金調達を機動的に組み合わせる
 - 2020年12月、新たな資金調達の実行部隊として「株式会社ジュピター・ファンディング」を設立 
 - 2021年2月より他社プラットフォームを活用しすでに約2億円の調達を実行 、今後は5千万円～1億円/月のペースで調達を継続予定
- ▶ 販売：米国事業としてすでに着手している、「米国ロサンゼルス圏における住宅ローン債権を金融商品化した資産運用ソリューション事業」において、クラウドファンディングのプラットフォームを活用した販売をトライアルで実施、2021年2月より半年間のファンド商品(計5千万円)として運用中 
 - 投資ソリューションに対するニーズの裾野の広がりを実感しており、今後の顧客拡張や新たな投資ソリューション商品組成に寄与するものと期待

⑩ フィービジネスなどノンアセット事業の強化・探索

- ▶ 業容拡大に比例して、管理物件棟数、オーナーとのリレーション数、売買物件情報量が増加するため、売買仲介やプロパティ・マネジメント、リノベーション工事等の、フィービジネスのチャンスも乗数効果を伴い増加することが期待できる
- ▶ 事業会社のうちイー・ディー・パートナーズ(プロパティ・マネジメント)やイー・ディー・デザインビルド(バリューアップ工事)については、バリューチェーンの強化(P11)において存在感を発揮する一方で、フィー収入を基本とするビジネスモデルであるため資本効率が平均値よりも高く、両社の収益力を強化することで、全体の資本効率向上を図ることができる(澁川工務店も同様)
- ▶ またREIT事業(P13)において、その運用に付随してAM収入、仲介手数料、PM収入、修繕工事収入等の各種フィー収入獲得が見込めるように、不動産ビジネスの新たな枠組みにおいて不動産周辺事業は常に収益獲得機会が期待できる
- ▶ さらに将来的には、CVC事業(P17)やDX(P19)を活用した“脱”不動産事業の機会獲得を通じ、資本効率の高い事業を模索する(なおM&Aを実施する際には、事業シナジーのみならず、相手先企業の資本構造を十分に検証する必要がある)
- ▶ いずれも計画への織り込みは限定的であり、アップサイドの余地を具現化することでより資本効率指標の向上につながる

⑪ 「DX推進元年」

- ▶ 2021年1月、期初において「DX推進元年」を宣言し、優先度の高い経営課題としての取組みを明確化 
- ▶ DXに関する社員全体のスキルレベルを底上げするべく教育に注力、基礎レベルを向上させ主体的に業務改善に取り組める状態を早急に作り上げる
- ▶ 同時並行で外部の知見も合わせた専任チームを編成し、おおむね次の4段階で取組み、業績に寄与するDXを目指す
 - ① 管理系(人事・経理等)業務フローのデジタル化・効率化
 - ② 事業系業務フローのデジタル化・効率化(各種データ連携・決裁フロー・契約関連等)
 - ③ デジタル技術導入による業務自体の革新
 - ④ DXによるビジネスモデル変革や“脱”不動産事業領域の機会探索

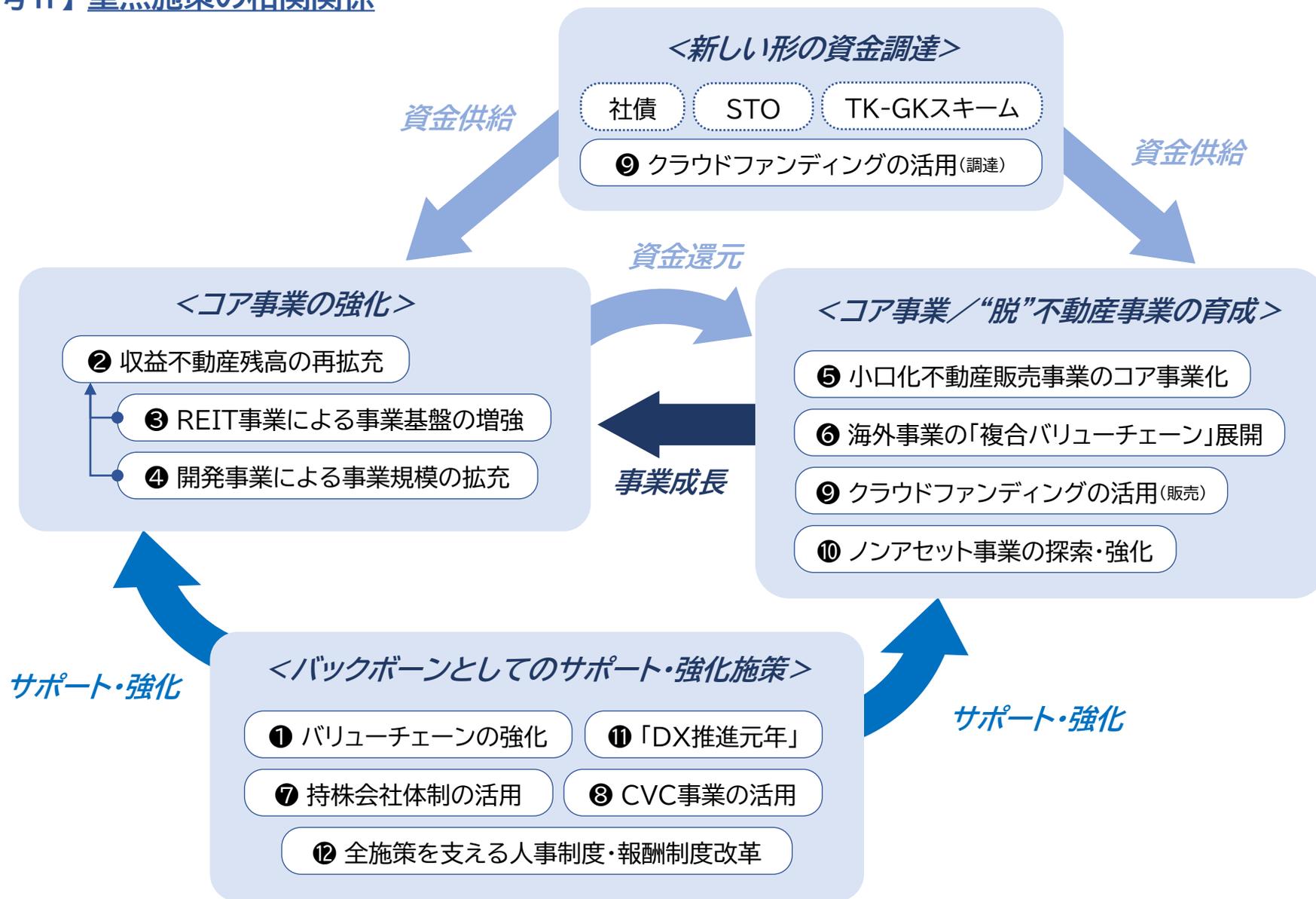
⑫ 全施策を支える人事制度・報酬制度改革

- ▶ 評価制度：2021年4月に報酬改定ルールの見直しを実施、市場価値連動型報酬制度、年功に関わらず若手社員を早期に昇格させる評価制度を導入 
- ▶ 人事制度全般：人事制度改革プロジェクトを立ち上げ、社員の成長を加速させることによる現在の事業ラインの強化、社員のキャリア転換を含めた新事業領域の具現化、それらをリードする高付加価値人材の活躍をバックアップするべく、抜本的な改革を前提とする人事制度の導入を目指す
- ▶ 参考：当社独自の報酬制度として以下3点をすでに導入、中長期的な業績向上に対するインセンティブを強化 
 - ① LTI 長期業績連動報酬
 - ☞ 2019年3月、経済産業省主催の「経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会」において、外部競争力重視の報酬設定の事例として取り上げられる
 - ② 新卒社員向け株式報酬制度
 - ③ 役員向けナスダック総合指数連動型ストックオプション

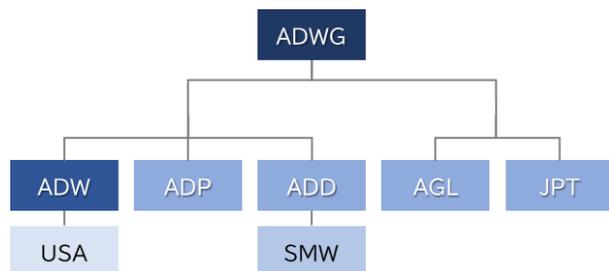
【参考 i】重点施策とクロスSWOT

<p style="text-align: center;">内部要因</p> <p style="text-align: center;">外部環境要因</p>	<p style="text-align: center;">【強み-Strength】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 不動産の目利きとトラックレコード • 商品の高い信頼<small>(順法性/誠実性)</small> • 海外事業の実績と展開 • 資本市場からの資金調達実績 	<p style="text-align: center;">【弱み-Weakness】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 新展開に備えた人事制度が未整備 • 他人資本による資金調達力不足 • 生産性/株主資本効率の向上余地 • “脱”不動産事業の新領域が未確定
<p style="text-align: center;">【機会-Opportunity】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 世界的金融緩和による不動産の資産価値上昇 • 都市部への人口集中 • 直接金融の整備による個人投資家資金の不動産市場への流入 	<p style="text-align: center;">【強みS】を活かし【機会O】を捉える</p> <ul style="list-style-type: none"> ② 収益不動産残高の再拡充 ④ 開発事業による事業規模の拡充 ⑨ クラウドファンディング活用<small>(販売)</small> 	<p style="text-align: center;">【弱みW】をカバーし【機会O】を捉える</p> <ul style="list-style-type: none"> ③ REIT事業による事業基盤の増強 ⑨ クラウドファンディング活用<small>(調達)</small> ⑩ ノンアセット事業の探索・強化
<p style="text-align: center;">【脅威-Threat】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 東証市場再編 • 法改正による不動産節税メリット消滅 • 日本国内の人口減少 • 新型コロナ・DX等による環境激変 	<p style="text-align: center;">【強みS】を活かし【脅威T】に備える</p> <ul style="list-style-type: none"> ① バリューチェーンの強化 ⑤ 小口化不動産販売事業コア事業化 ⑥ 海外事業「複合型バリューチェーン」 	<p style="text-align: center;">【弱みW】をカバーし【脅威T】に備える</p> <ul style="list-style-type: none"> ⑦ 持株会社体制の活用 ⑧ CVC事業の活用 ⑪ 「DX推進元年」 ⑫ 人事制度・報酬制度改革

【参考 ii】重点施策の相関関係



【参考iii】重点施策と事業会社



		① バリュチェーンの強化	② 収益不動産残高の再拡充	③ REIT事業による事業基盤の増強	④ 開発事業による事業規模の増強	⑤ 小口化不動産販売事業コア事業化	⑥ 海外事業「複合バリュチェーン」	⑦ 持株会社体制の活用	⑧ CVC事業の活用	⑨ クラウドファンディングの活用	⑩ ノンアセット事業の探索・強化	⑪ 「DX推進元年」	⑫ 人事制度・報酬制度改革
ADW エー・ディー・ワークス	・国内収益不動産の仕入・商品企画・販売、および海外事業の戦略企画を行う	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
USA A.D.Works USA, Inc.	・米国における事業統括会社として、PM会社や債券投資会社など3社を統括		◎		◎		◎		◎	◎	◎	◎	◎
ADP エー・ディー・パートナーズ	・販売した収益不動産の経営管理をサポートするプロパティ・マネジメントを展開する	◎	◎	◎	◎		◎			◎	◎	◎	◎
ADD エー・ディー・デザインビルド	・販売前の収益不動産のリノベーション、販売後の修繕工事を中心に展開する	◎	◎	◎	◎		◎			◎	◎	◎	◎
SMW 澄川工務店	・首都圏において、主に内装工事を中心に建設事業を展開する	○	○				◎			◎	◎	◎	◎
AGL エンジェル・トーチ	・CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)事業を推進、スタートアップ企業へ投資を行う	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
JPT ジュピター・ファンディング	・新たな資金調達手法を検討し、調達を実施する	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

■ 配当政策

- ▶ 中期的な視点に立ち、将来の事業展開に備えるための内部留保を確保した上で、業績に応じた配当実施を基本方針とする
- ▶ 直近の第1期は、業績や財務状況、9ヵ月間の変則決算であることなどを総合的に勘案し、一株当たり2.63円/配当性向38.8%の期末配当を実施

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期		2019年3月期	2020年3月期		2020年12月期
			期末	(中間)		期末	(中間)	
一株当たり当期利益(円)	1.99	2.51	1.84		2.01	1.69		6.77
一株当たり配当(円)	0.35	0.55	0.35	(1.65)	0.35	0.35	(1.65)	2.63
一株当たり純資産(円)	27.20	29.68	31.90		34.51	33.79		330.25
配当性向(%)	17.6	21.9	19.0	(89.7)	17.4	20.7	(97.6)	38.8
株主資本利益率(%)	1.3	1.9	1.1	(5.2)	1.0	1.0	(4.9)	0.8

※各期の決算短信発表時の数値に基づき算出
 ※2020年3月期以前の数値は、2020年4月の持株会社体制移行前の(株)イー・ディー・ワークスの実績
 ※2018年3月期及び2020年3月期の中間配当は、ライツ・オフリングによる資金調達等に対する「感謝配当」
 ※2020年12月期の「一株当たり」指標は、2020年4月に1:0.1の株式割当比率で持株会社体制に移行したこと
 に伴い、分母の株数がそれ以前の1/10相当となっている

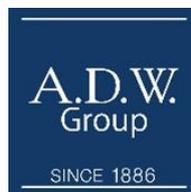
■ プレミアム優待ポイント(株主クラブ)

- ▶ 株主様とのコミュニケーションを目的として「株主クラブ」を設置、ニュースの配信や株主アンケートを実施
- ▶ 登録いただいた株主様の中で、1,000株以上所有する方に、様々な商品と交換可能なポイントを付与(毎年2回、6月末及び12月末の株主様に対して付与)

【ご参考:1回あたりの付与ポイント】

1,000株以上～3,000株未満	2,000ポイント
3,000株以上～5,000株未満	9,000ポイント
5,000株以上～7,000株未満	20,000ポイント
7,000株以上	25,000ポイント

※1ポイント=1円相当



本資料は当社グループについてご理解いただくために作成したものであり、当社への投資勧誘を目的としておりません。また、本資料に含まれる将来の見通しに関する部分は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したものであり、多分に不確定な要素を含んでおります。実際の業績等は、さまざまな要因の変化等により、これらの見通しと異なる場合がありますことをご了承ください。本資料に記載されたデータには、当社が信頼に足りかつ正確であると判断した公開情報の引用が含まれておりますが、当社がその内容の正確性・確実性を保証するものではありません。