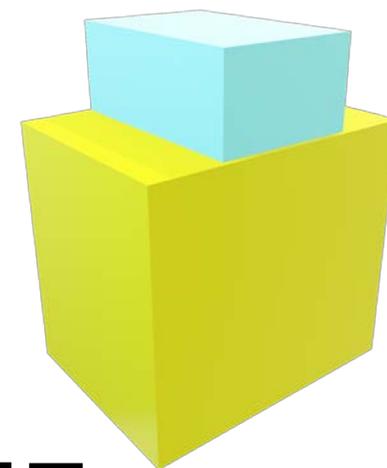




ARDEPRO

中期5カ年経営計画

(2023年7月期-2027年7月期)



2022年6月14日

目次

Part 1

本計画の策定にあたり

1. 当社の経営理念
2. 本計画の骨子

Part 2

本計画の全体像

1. 2021.7月期までの振り返り
2. 第2創業期の将来像
3. 主な経営数値目標
4. プライム市場変更に向けての課題
5. 成長のための資本政策
6. 成長のための人事戦略
7. 今後のガバナンス戦略
8. 株主還元方針
9. SDGsへの取り組み

Part 3

外部環境

1. 社会環境
2. 海外投資家の動向
3. 不動産環境・法的環境
4. 当社を取り巻く不動産マーケット環境

Part 1

本計画の策定にあたり

1. 当社の経営理念
2. 本計画の骨子

1. 当社の経営理念

三つの豊かさの追求

経済的な豊かさ

売上高ではなく、経常利益の増加を目指します。
豊かさを実現したら、周囲に「与えられる」ようになることを目指します。

身体的な豊かさ

健康であることに感謝する心も大切です。
身体と精神が健全であって初めて豊かさが実現します。

心の豊かさ

礼節を重んじる謙虚な心、加えて、経済的・身体的豊かさのバランスを
保ち、真の『心の豊かさ』を目指します。

理と利の追求を通し、
株主価値の極大化を図ります



CSR

社会的存在意義の実現

2. 本計画の骨子

不動産原点回帰からのREBORN 5年後にプライム市場へ
本ビジネスモデルにおいて、上場会社、
マーケットリーダーとして、**唯一無二**の存在を確立。

事業を通じた社会貢献

「日本の建物を【**再活**】し、社会に貢献する」
「**土地**を生み出し、**場**を創造する」

成長と安定の両立

純資産の増強による**自己資本比率**の維持、
そして東京証券取引所プライム市場へ市場変更

- 純資産を積上げ、取引金融機関の増加を目指す。
- 自己資本比率30%~40%を継続的に維持。
- スtockビジネスの拡充で、収益の安定性を高める。
- 成長と安定をベースに、プライム市場へ。

Part 2

本計画の全体像

1. 2021.7月期までの振り返り
2. 第2創業期の将来像
3. 主な経営数値目標
4. プライム市場変更に向けての課題
5. 成長のための資本政策
6. 成長のための人事戦略
7. 今後のガバナンス戦略
8. 株主還元方針
9. SDGsへの取り組み

1. 2021.7月期までの振り返り

100億円規模の大型物件を取り扱うことにより、回転率が悪化。
期ズレ等が生じたことで2018.7期～2019.7期の2期においては赤字転落。

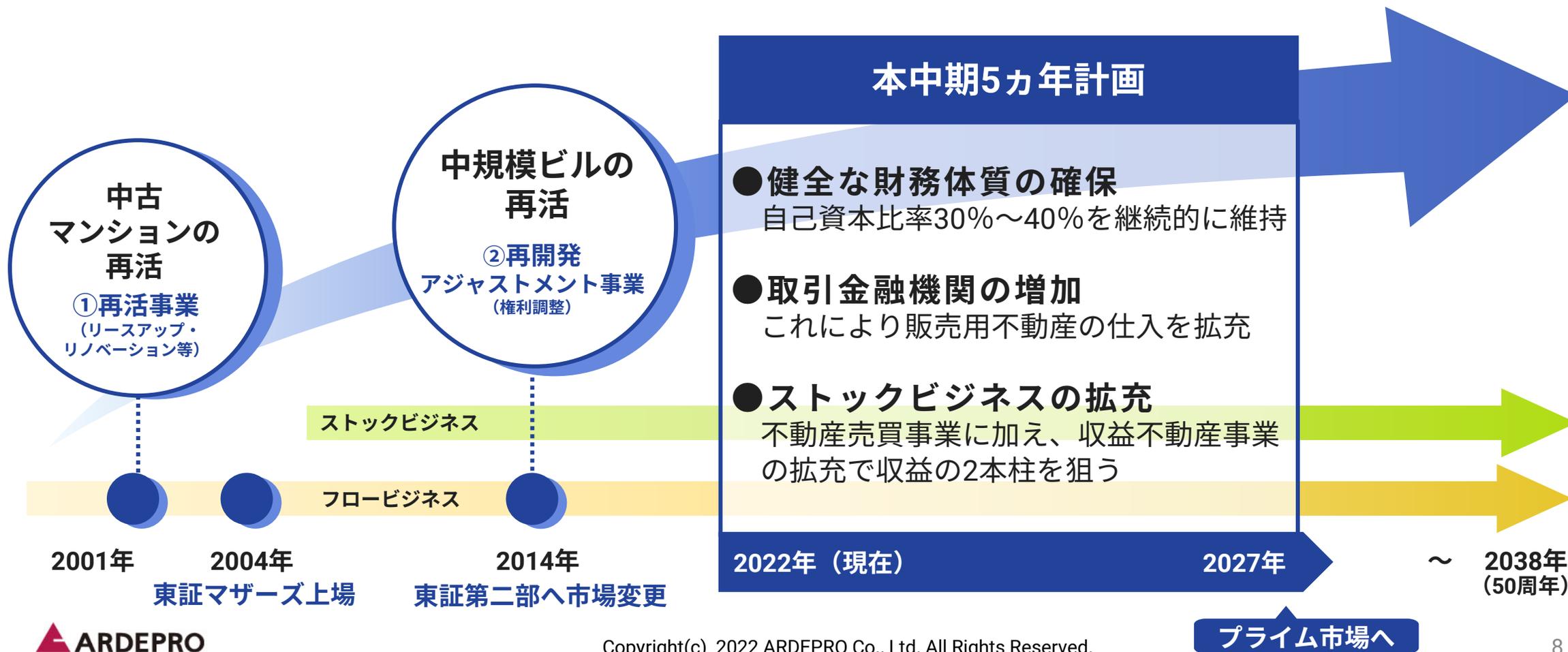
中小型物件中心の再活ビジネスへ原点回帰することで業績回復を図り、
2020.7月期には3期ぶりの黒字回復

各財務指標の目標	成果
総合力の向上	● ROA（資産効率）：18.4%、ROE（資本効率）：42.9%※ 不動産業界ではトップクラスを誇る
成長性の向上	● 売上高重視から利益重視へ方針転換。営業利益率15% 以上を目指し、2021.7月期の営業利益率は16.2%
収益性の向上	● 2019.7月期の赤字から一転し、2期連続黒字を達成 当期（2022.7期）においても黒字達成見込み
財務健全性の向上	● 自己資本比率は2期平均40%以上を達成 ● 金融機関からの借入コスト3%以下を目指し、2021.7期は2.9%に

※：2021年7月期時点

2. 第2創業期の将来像

本計画期間は**プライム市場への礎となる期間**と位置づけ、**2027年のプライム市場への市場変更を目指す。**



3. 主な経営数値目標

売上高より利益の拡大を重視し、利益の持続的・安定的成長を目指す。
40期までに100億円超の純資産の積み上げを図り、強固な組織作りを行う。

項目	2021年7月期（34期） 実績数値※1	2027年7月期（40期） 目標数値
売上高	182億円	約328億円
当期純利益※2	22億円	約27億円
純資産	57億円	約170億円
総資産	126億円	約370億円
ROE※3	42.9%	約16.0%
ROA	18.4%	約11.0%
自己資本比率	45.3%	約45.0%

※1：2022年7月期第1四半期決算から非連結決算に移行したため、2021年7月期（34期）実績は連結実績を記載

※2：繰越欠損金は本5ヵ年計画中の2024年7月期（37期）に解消見込みのため、以後法人税額が増加し、当期純利益の成長率は鈍化傾向に

※3：ROEに関しては自己資本比率の向上に反比例して低下する見込みも、15%以上は維持していく想定

4. プライム市場変更に向けての課題

中長期的な企業価値の向上、積極的な不動産投資による事業拡大及び継続的な株主還元施策により**流通株式時価総額**の向上を図り、**プライム市場**を目指す。

項目	プライム市場の基準	当社の数値	適合状況
株主数	800名以上	11,723名	適合
流通株式数	20,000単位	176,693単位	適合
流通株式時価総額	100億円以上	87億円	不適合
時価総額	250億円以上	166億円	不適合
流通株式比率	35.0%以上	52.4%	適合
収益基盤（最近2年間の利益合計）	25億円以上	46億円	適合
財政状況（純資産額）	50億円以上	57億円	適合

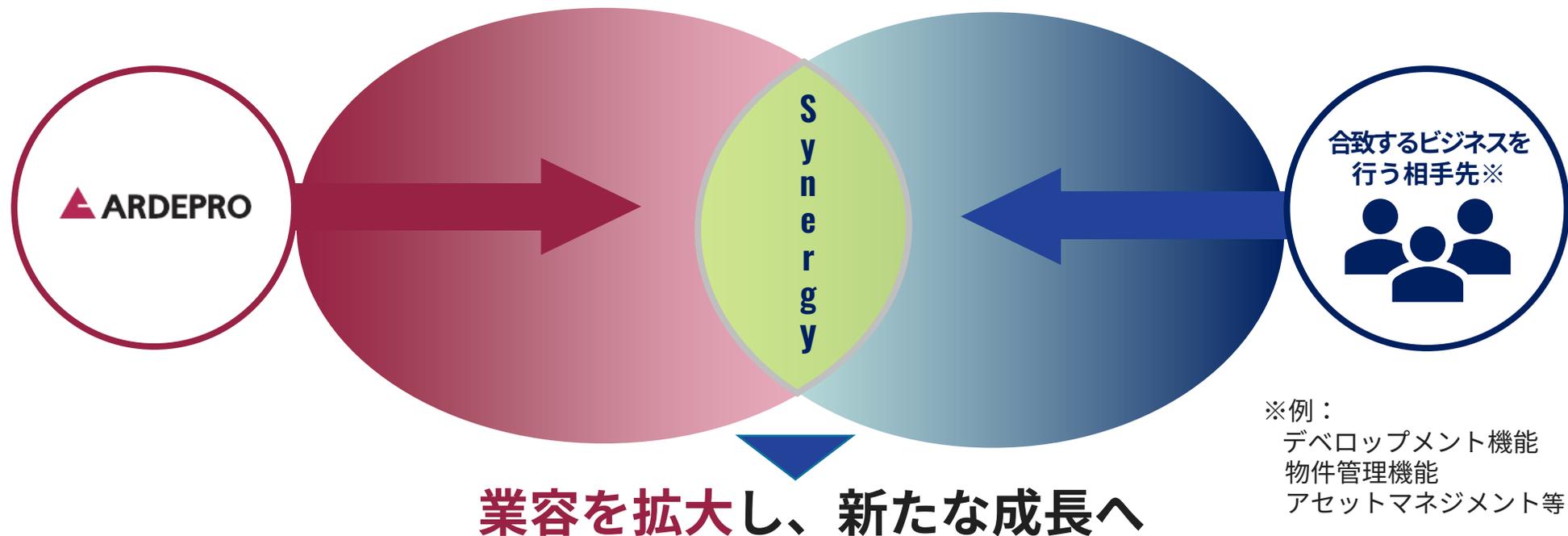
今後、更なる既存事業の価値向上を通じて純資産の積み上げを図ることで、取引金融機関を開拓し、販売用不動産の取扱いを増やし、事業の拡大・業績の向上により、基準の達成を目指します。

※株主数、流通株式数、流通株式時価総額、時価総額および流通株式比率は、2022年6月1日時点の数値を掲載しております。（株価については終値算定）

5. 成長のための資本政策（資本・業務提携、M&A戦略）

本中期5ヵ年経営計画の成長戦略に合致する
相手先との資本提携、業務提携、M&A等を推進し、業容の拡大を目指す。

資本提携、業務提携、M&A等（当社のビジネスモデルとシナジーが得られる相手先を模索）



6. 成長のための人事戦略（若返りと成長）

企業の安定的な成長のため、男女等の差別なく、**積極的**に人材を採用。

1

企業継続を念頭に置き、
少数精鋭の形態を
維持しつつ、
若返りを図る。

2

今後、中途採用だけ
でなく、新卒採用も。
50周年には、
「学生が入社したい企業」への
ランクインを目指す。

3

一人当たりの売上高、
利益額におけるランキングの
トップ・上位を維持・継続

4

女性管理職・取締役の登用

7. 今後のガバナンス戦略①（プライム市場変更に向けての課題）

昨年6月にCGコードに追記されたプライム市場上場会社の実現すべき原則について、本計画期間中に順次対応していき、株主との建設的な対話の構築を目指す。

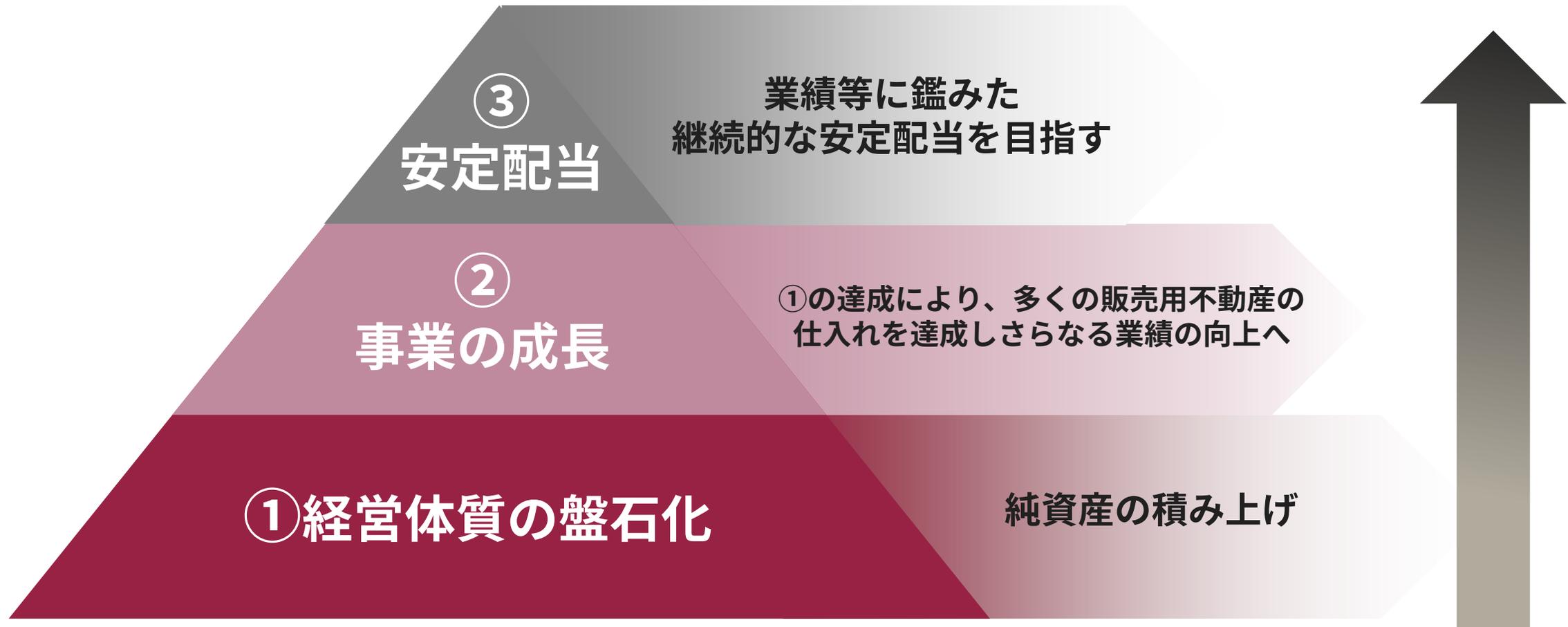
補充原則	内容	対応	現状及び今後の対応方針
1-2④	<p>上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り（議決権電子行使プラットフォームの利用等）や招集通知の英訳を進めるべきである。</p> <p>特に、プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべきである。</p>	×	<p>現在、当社では海外投資家の比率が相対的に低いことから、議決権行使プラットフォームを利用しておらず、招集通知の英訳も対応しておりませんが、今後対応を検討してまいります。</p>
3-1②	<p>上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。</p> <p>特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。</p>	△	<p>現在、適時開示・決算短信サマリーにおいては英文開示を行っております。今後は決算説明補足資料等その他IR資料においても、英文開示の充実を図ってまいります。</p>

7. 今後のガバナンス戦略②（プライム市場変更に向けての課題）

補充原則	内容	対応	現状及び今後の対応方針
3-1③	<p>上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。</p> <p>特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。</p>	×	<p>現在、当社ではサステナビリティを巡る取組については方針を示しておりませんが、今後開示方法を検討してまいります。</p>
4-10①	<p>上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。</p> <p>特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。</p>	×	<p>現在、当社では指名委員会・報酬委員会は設置しておりませんが、将来的に設置を検討してまいります。また、取締役7名中3名が独立社外取締役となっており、過半数に達していないため、取締役の構成についても再検討を進めてまいります。</p>

8. 株主還元方針

本計画の主目的である「利益積み上げによる財務体質の強化」を最優先課題とし、事業成長に必要な内部留保を行いつつ、業績等に鑑みた安定的な配当を目標とする



9. SDGsへの取り組み

事業を通して、社会の重要な課題の解決に向けた取り組みを行う。

株式会社アルデプロは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています



取り組む課題	実施方法・活動事例	取り組みに関連するSDGs
再開発事業への参画による地域活性化への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 新たな事業の推進 地域の活性化に貢献する企業・テナントとの契約を推進 	11 住み続けられるまちづくりを
安定・透明な経営確保のためのリスクマネジメントの強化及びガバナンス体制の推進	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示の充実・公正性の確保 リスクマネジメントの強化 ガバナンス体制の構築・推進 	16 平和と公正をすべての人に
旧耐震物件の解消による安全・安心に配慮した災害に強靱なまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> 再開発アジャストメント事業の更なる推進 環境に配慮したデベロッパーへの売却 	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを
環境資源に配慮した不動産開発や企業活動を推進	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮したデベロッパーとの協業・売却 	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう
経営理念に沿った経営の効率化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念に沿った経営推進 従業員の豊かさをサポートする体制の構築・推進 女性従業員の更なる活躍を推進 	3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを

再開発アジャストメント案件による実例



before → after

都内では耐震性不足となるビルが多く存在する問題が顕在化

「環境に配慮したデベロッパー」へ売却、CO2排出量が少ないと言われている木材を利用したビルへと再生

Part 3

外部環境

1. 社会環境

人口減少、テレワーク需要による影響

2. 海外投資家の動向

3. 不動産環境・法的環境

再開発アジャストメント事業を後押しする外部環境

4. 当社を取り巻く不動産マーケット環境

1. 社会環境

人口減少、テレワーク需要による影響

1. 社会環境（人口減少及びテレワーク需要による影響①）

全国的な人口の減少に加え、テレワークという新しい働き方の登場に伴う**東京圏**※オフィス離れの恐れ

人口減少

日本全体の人口は少子高齢化に伴い年々減少傾向であり、2065年には2022年対比で**29.1%減少**※¹する試算。

テレワーク

- 2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症の流行により、テレワークを実施する企業が増加。
- 遠隔地でも働ける環境やコロナ禍に伴う景気の悪化を契機として、東京都特別区部（23区）では外国人を含む集計を開始した2014年以来初めて転出数が転入数を上回る結果※²に。

※：東京圏：東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県（順不同）

※1：国立社会保障・人口問題研究所 2021年版人口統計資料集 Ⅰ．人口および人口増加率 「表1-5 総人口、人口増加、性比および人口密度の将来推計：2015～65年」
（https://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2021.asp?fname=T01-05.htm）より当社試算

※2：総務省統計局 2022年1月28日発表「統計Today No181 東京都特別区部の転出超過の状況～住民基本台帳人口移動報告 2021年の結果から～」（<https://www.stat.go.jp/info/today/pdf/181.pdf>）

1. 社会環境（人口減少及びテレワーク需要による影響②）

ただし、転出先は**東京圏が大半**であることに加え、テレワーク実施企業の割合は本年1月に調査開始以来**過去最低**を記録していることから、オフィス回帰の動きも。

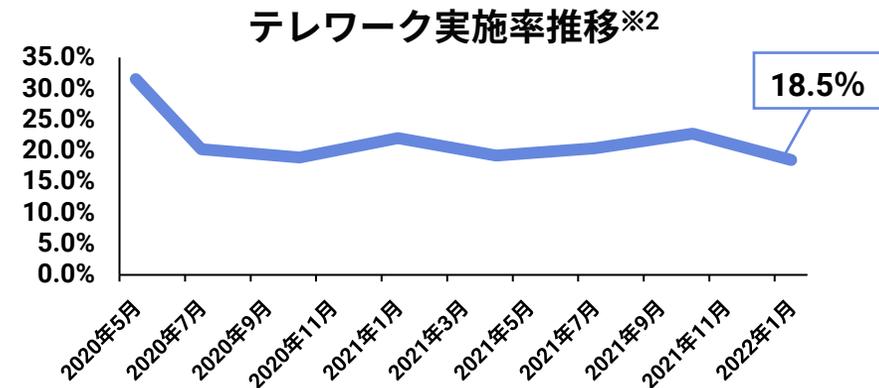
23区からの転出先

東京都特別区部の転出先
上位5市町村（2021年）※1

順位	23区からの転出先
1	横浜市
2	川崎市
3	さいたま市
4	川口市
5	市川市

23区からの転出数は転入数を上回っているものの、実際には東京に通勤しやすい横浜市、川崎市等の**東京圏が上位**を占めている。

オフィス出社への回帰



オフィス出社のニーズが高い中小企業や、オフィス出社に勤務体系を戻す企業も多いことから、テレワーク実施率は2022年1月には**ピーク時の31.5%から18.5%へ減少**し、**調査開始以来最低値**を記録。

東京圏一極集中の流れは変わらず、オフィス需要は依然高いと推測

※1：総務省統計局 2022年1月28日発表「統計Today No181 東京都特別区部の転出超過の状況～住民基本台帳人口移動報告 2021年の結果から～」 (<https://www.stat.go.jp/info/today/pdf/181.pdf>) を基に当社作成

※2：公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター 2022年1月27日発表「第8回 働く人の意識に関する調査 調査結果レポート」 (https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/8th_workers_report.pdf) を基に当社作成

2. 海外投資家の動向

2. 海外投資家の動向①

現在、主に下記4つの理由を背景に、日本不動産は**安全で割安な投資先**として世界中の機関投資家から次々に買い進められている。

1. 約20年ぶりの円安



外国為替市場で円安が加速、
20年ぶりの1 \$ 130円※近辺へ

2. 「超」低金利



アメリカでは急速な
金融引締め政策が進行するも、
日本では低金利政策を継続

3. 海外の歴史的な 不動産価格の高騰



不動産価格の高騰・金利の急激な
上昇により海外では
不動産が「買いづらい」状況に

4. 政治的安定



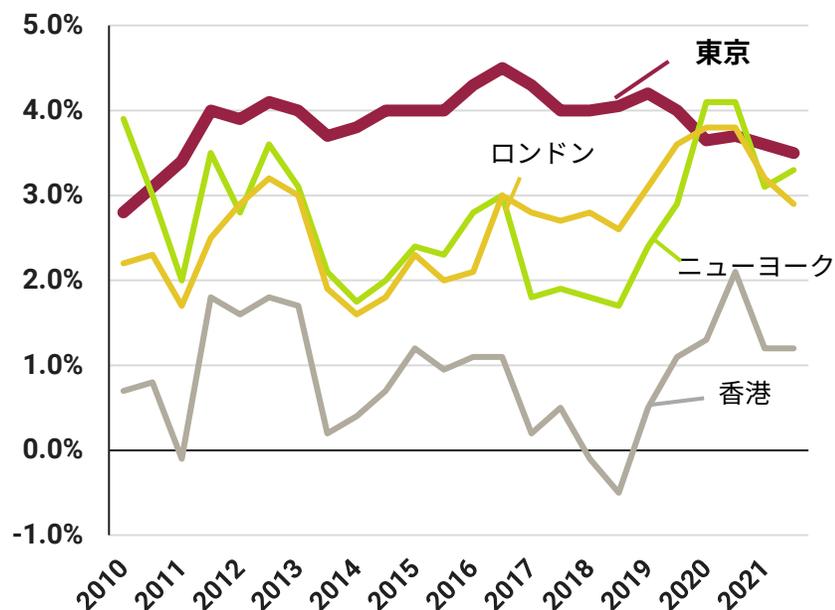
世界で地政学リスクが高まる中、
日本は法律や税制等の急激な変化
が起こりづらく安定している

※2022年6月7日時点

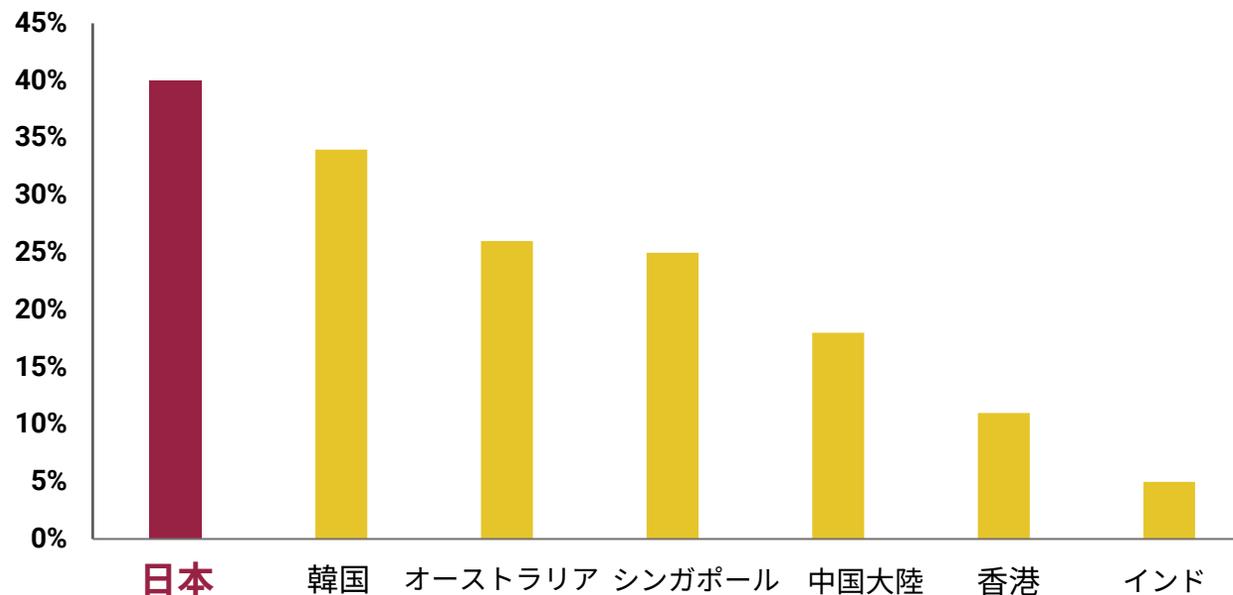
2. 海外投資家の動向②

また、利回りの良さ等からグローバル投資家が2022年に運用資産を拡大する意向を示した投資先の「1位」に日本が選ばれ、日本の不動産市場は存在感を増している。

各都市の主要ビルの想定キャップレート（還元利回り）と10年債利回りとの差（イールドギャップ）※1



投資先別に見た前年比10%以上の運用資産拡大を計画している回答者の割合※2



※1：日本経済新聞 電子版 2022年2月8日 「「割安」不動産に外資が照準 低金利日本、利回り安定」 (<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO79945290X00C22A2EE9000/>)より当社作成

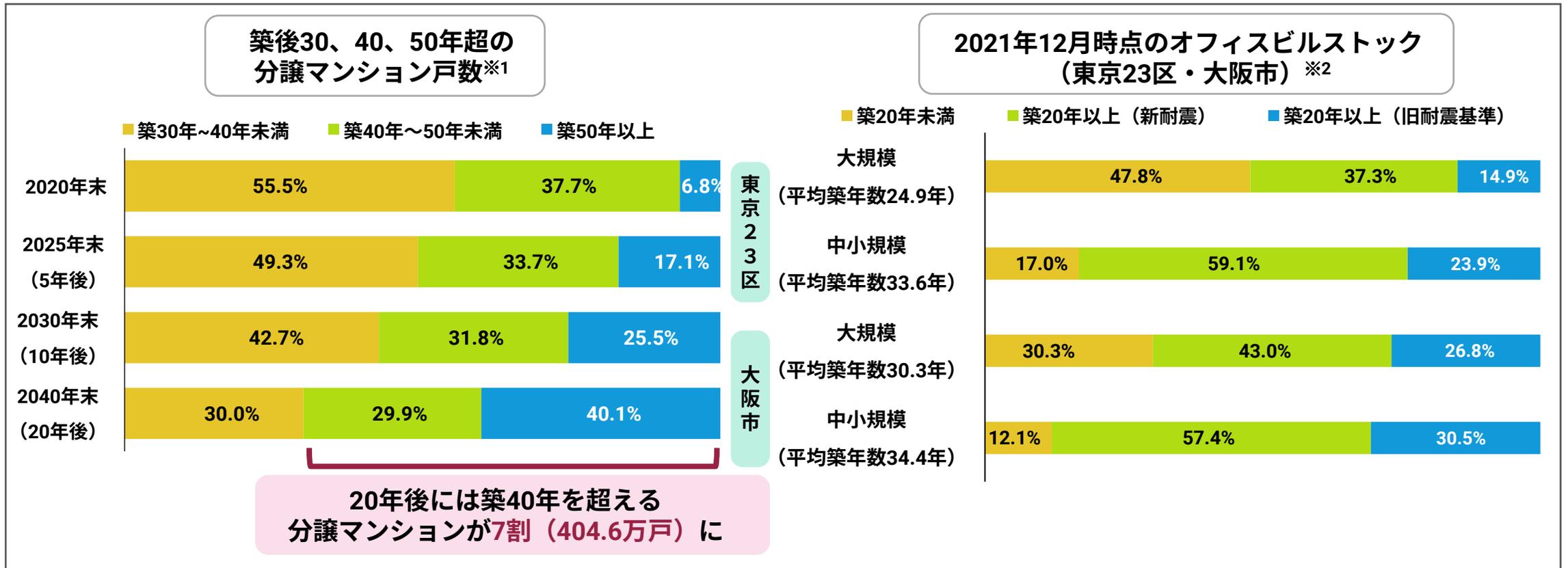
※2：JLL 2022年4月18日発表「投資家心理調査2022」レポートより当社作成 (調査対象：運用資産規模総額が2兆米ドル以上のグローバル投資家および各地域の投資家37社の投資トップリーダー)

3. 不動産環境・法的環境

再開発アジャストメント事業を後押しする外部環境

3. 不動産環境・法的環境①（建物の老朽化問題）

- ・旧耐震基準で建築されたビル・マンションが増加。
- ・耐震診断や補修に費用をかけられない所有者も存在。

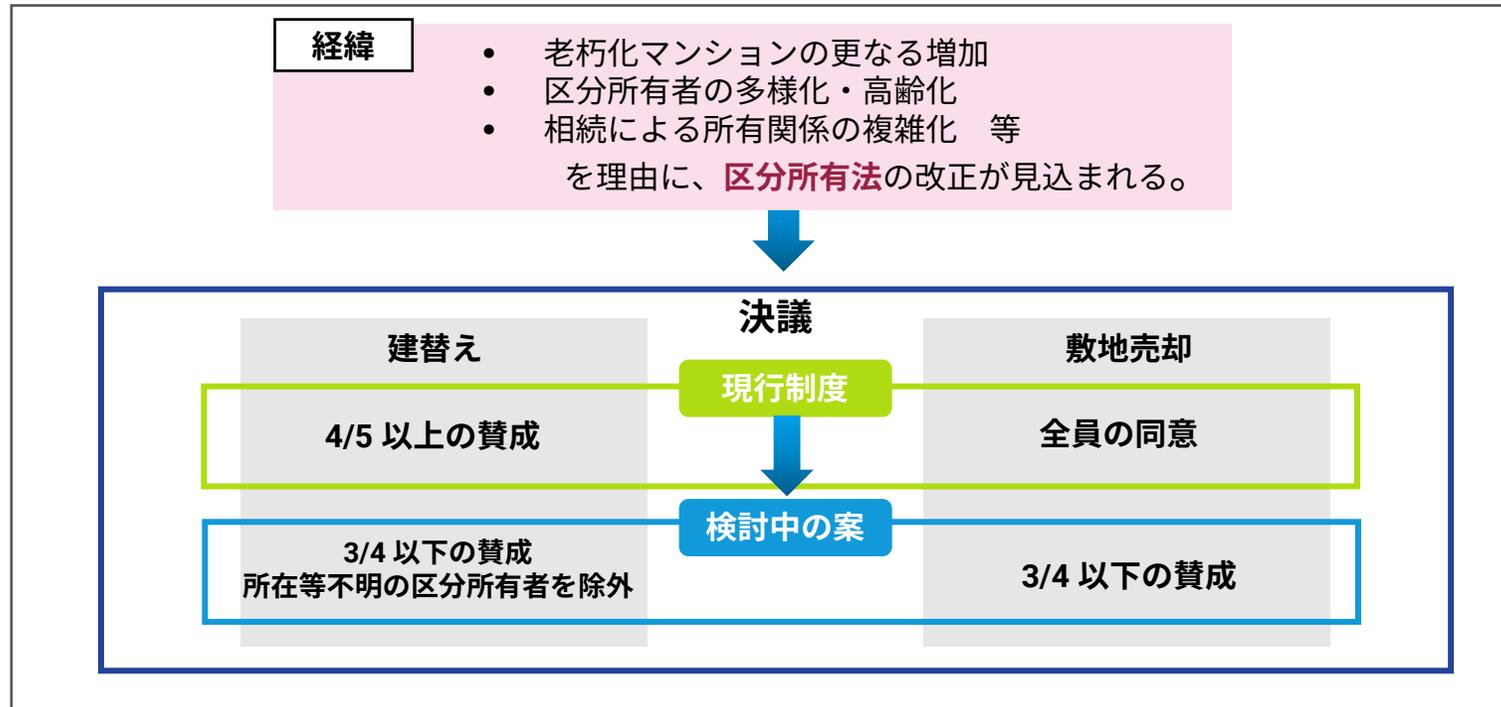


※1：国土交通省 マンションに関する統計・データ等「築後30、40、50年超の分譲マンション数（2021年6月21日更新）」(https://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_tk5_000058.html) を基に当社作成

※2：ザイマックス不動産総合研究所 リサーチレポート「オフィスピラミッド2022」2022年1月12日掲載 (https://soken.xyamax.co.jp/wp-content/uploads/2022/01/2201-stock_pyramid_2022_2.pdf) を基に当社作成

3. 不動産環境・法的環境②（区分所有法の改正の見込み）

- 建替え決議の賛成割合が所有者不明の区分所有者を除く4分の3又はそれ以下での賛成で検討中。
- 建物の敷地売却決議が4分の3又はそれ以下の割合での賛成で検討中。

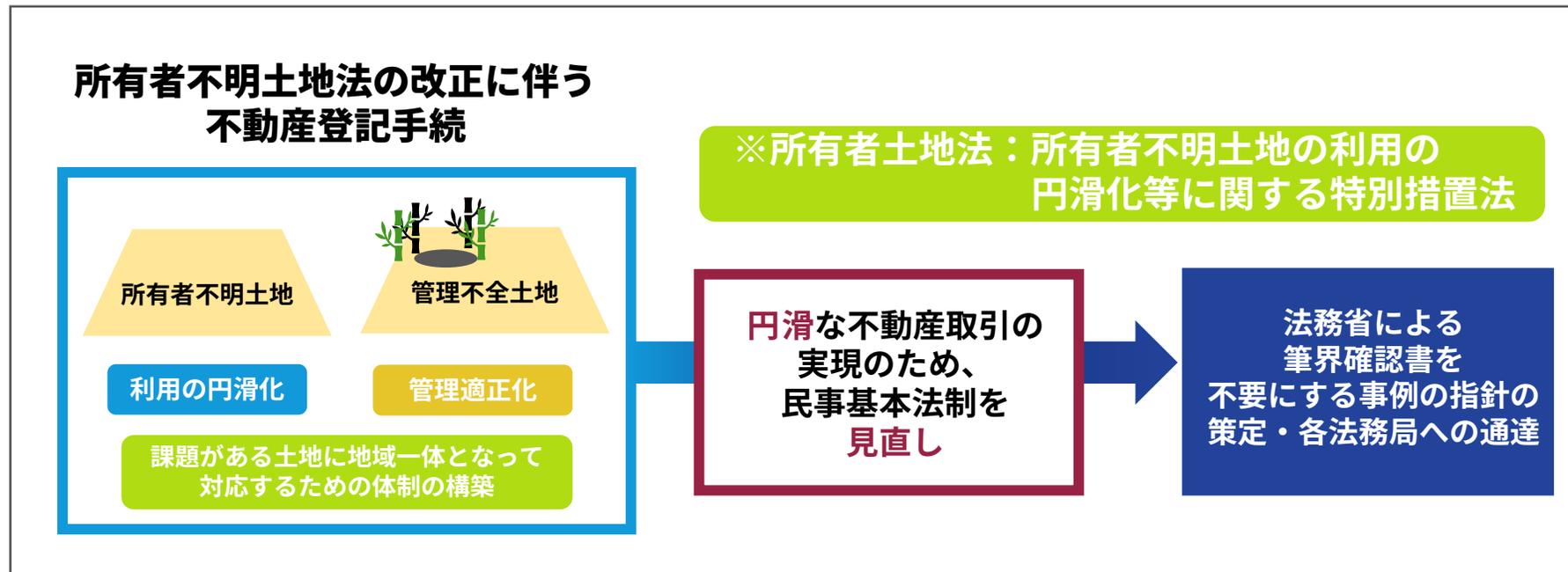


➡ 再開発アジャストメント事業に合致し有利に

出所：日本経済新聞 電子版 2021年12月10日「マンション建て替えやすく 賛同4分の3以下に政府検討 老朽物件増加に歯止め」 (<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO78324430Q1A211C2MM8000/>) を基に当社作成

3. 不動産環境・法的環境③ (所有者不明土地法の改正と法務局の不動産登記手続の方針)

管理不全の土地の管理適正化、不動産取引の円滑化等を行う方向での法改正に伴い、法務省が土地売却・分割等に伴う隣接地の筆界確認書を不要にする指針を策定し全国の法務局に通知する方針。



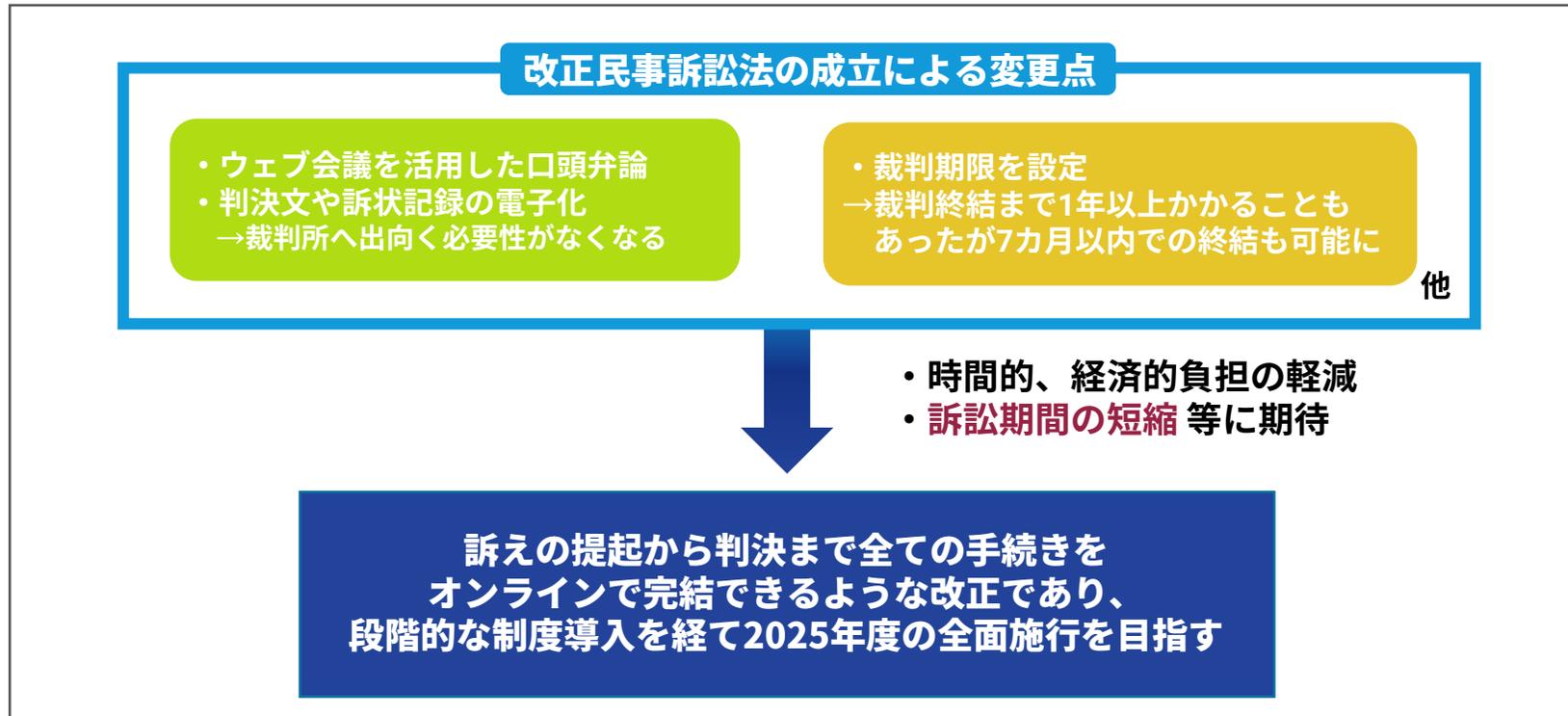
➡ 仕入・売却活動の**迅速化**が期待される

出所1：国土交通省「所有者不明土地の利用の円滑化を促進し、管理を適正化するための制度見直しに向けて～所有者不明土地法の見直しに向けた方向性をとりまとめ～」 「報道発表資料」及び「国土審議会土地政策分科会企画部会 所有者不明土地法の見直しに向けた方向性のとりまとめ」 2021年12月24日 (https://www.mlit.go.jp/report/press/tochi_fudousan_kensetsugyo02_hh_000001_00029.html)

出所2：日本経済新聞 電子版「所有者不明土地、隣接地の売買しやすく 法務省方針 境界確定の承認要件緩和」 2021年12月26日掲載 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA10AV80Q1A810C2000000/>)を基に当社作成

3. 不動産環境・法的環境④（改正民事訴訟法の成立）

2022年5月18日、民事裁判をデジタル化する改正民事訴訟法が成立。オンラインでの書面提出、事件記録へのアクセス、ウェブ会議による口頭弁論等が実現する予定。



➡ **権利調整の円滑な進行に寄与する可能性**

出所：日本経済新聞 電子版 2022年5月18日「民事裁判をIT化、改正民訴法成立 審理期間を原則7カ月」 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA180JZ0Y2A510C2000000/>)

4. 当社を取り巻く不動産マーケット環境

4. 当社を取り巻く不動産マーケット環境

東京都内の中心地では、開発用地が常に不足しており、各デベロッパーは用地の仕入・確保に苦勞している。

都内好立地物件を権利調整し、開発用地として物件化

各デベロッパーが開発用地を仕入れ、レジデンス、オフィス、商業ビル、ホテル等を建設

建替えができない旧耐震のビルは、東京都内に多数存在
ビルの老朽化は恒常的であり、今後も仕入案件は枯渇することはない。

入口

仕入候補は多数存在
今後も仕入物件の供給に心配なし

出口

デベロッパーからの需要は高い
売却候補は多数存在

WIN/WINで好循環化

当社は、都市再生、更に社会貢献の一翼を担う存在

本計画の遂行により、「理」と「利」を追求し、
株主価値の極大化を図ります。

理（理念）の追求

基本理念

CSR（企業としての社会的責任）の
実践による企業価値の極大化

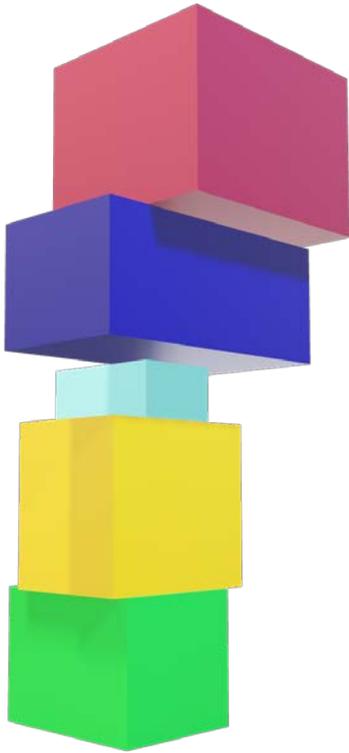
- コーポレート・ガバナンスの機能の充実を図ることにより、長期に投資していただける株主の方々に貢献する体制を構築します。
- コンプライアンス（法令遵守）精神の浸透および実践に努めます。
- 理念経営に重きをおくことにより、ゴーイングコンサーンを図ります。

利（利益）の追求

ビジネスコンセプト

売上高重視ではなく
利益重視の経営

- 仕入情報
一次情報をいち早く入手し、良質な物件の獲得にすばやく対応します。
- 在庫回転率
在庫回転年間2回転以上を目指します。
- 利益
行き届いたコスト意識とプロジェクト毎のファイナンス管理により業界でも高水準の経常利益率を達成し、売上高重視ではなく、利益重視の経営を目指します。



再活

不動産再活事業を推進します



この資料は当社に関する情報提供のために作成したもので、当社の有価証券への投資勧誘を直接的な目的としたものではありません。本資料は2022年6月1日現在のデータに基づいて作成されており、記載された予測等については資料作成時点での当社の判断により、掲載情報の正確性、完全性を保証、確約するものではありません。また本資料内容は予告なく変更される可能性があります。