# アパマンショップホールディングス

8889 ジャスダックスタンダード

Company Research and Analysis Report FISCO Ltd. http://www.fisco.co.jp

2011年11月14日(月)

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

企業調査レポート 執筆 客員アナリスト 佐藤 譲

# ■本業への回帰で回復基調が鮮明化

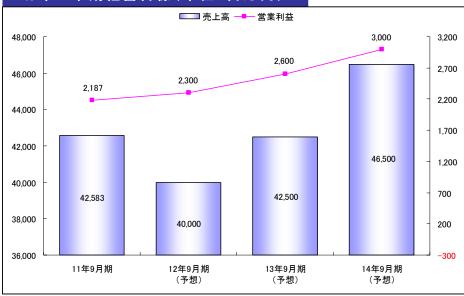
住宅用賃貸斡旋業務で日本最大級のアパマンショップを展開する持ち株会社である。2008年秋に起きたリーマンショック後の経営危機から脱するため、不動産投資ファンド事業を大幅に縮小するなど、全社的な構造改革を実施。2011年9月期で負の遺産の処理をほぼ一巡し、コア事業である賃貸斡旋、プロパティ・マネジメント事業等で進めてきた収益改善施策が効果を見せはじめてきたため、業績は回復軌道に乗ったとみられる。

同社の強みは、日本の全都道府県に張り巡らされた900を越えるアパマンショップの情報ネットワーク網と100万件を越える賃貸物件を保有する商品供給力、ブランド力だ。また、社長自らが年間600回を超える全国行脚を行い、現場の声を聞きながら常にFC店舗の経営指導を進めていること、また、最近では人気アイドルグループのAKB48をCMで起用するなど商品キャンペーンの企画力に秀でていることなども集客力の強さに繋がる点として見逃せない。人口の減少に伴い業界全体の成長が見込みづらいなかで、同社の持つ強固な情報力、経営トップの行動力や斬新な商品企画力などは、同社が収益拡大を実現していくための重要な推進力となっていこう。

# **■ Check Point**

- 2011年9月期で負の遺産の処理がほぼ一巡
- ・キャンペーン企画力、全国の店舗網、ウェブ戦略に強み
- 3ヵ年目標の最終年度で営業利益30億円へ

### 3ヵ年の中期経営目標(単位:百万円)





# ■会社沿革

### IT化による情報力の差別化で事業を拡大

現代表取締役社長の大村浩次氏が1998年10月に大手賃貸管理業経営者数人と不動産賃貸仲介業界の質的向上やIT化を目指して、統一のブランドのもとに全国の不動産賃貸店舗をフランチャイズチェーン化するために、月に一度テーマを決め、研究に取り組み始めたのが会社創立の起源となっている。「ネットワークを通じ業界の質的向上に貢献する」「加盟店皆様の収益向上に貢献する」を経営理念として掲げ、1年後の1999年10月にアパマンショップネットワークを東京都新宿区に設立。また、社長の出身地でもある福岡市に支店を開設し事業を本格的にスタートさせた。

不動産賃貸業界のなかで成長を実現するためには、IT化による情報力の差別化を進めることが最も効果的であるとみて、99年に「情報誌発刊システム」「マップシステム」「ウェブ日報分析システム」などを相次いで開発し、業務に取り入れてきた。2000年以降のインターネット市場の拡大により、不動産業界でも賃貸物件の探索にITを活用するという流れができ始めたことも追い風となって、2000年2月には直営およびフランチャイズ加盟店が100店舗、同年5月に200店舗、そして同年9月には300店舗を突破するなど、急速なペースで店舗展開が進行した。2001年3月には大阪証券取引所(ナスダック・ジャパン、現ジャスダック市場)に上場を果たし、その後も現在912店舗と順調に店舗数を増やしている。

一方で、2001年9月に不動産ファンドの運用・管理業務を開始したほか、2005年9月には韓国(現在は撤退)に進出するなどアジア市場(中国、タイ、マレーシアなど)にも一部進出を果たしている。また、2002年10月には質の高い不動産物件情報を提供するため、2005年11月にはシステム開発会社のシステムソフト<7527>を子会社化。プロパティ・マネジメント事業(賃貸管理事業)においても、2006年9月に日本地建グループに加え、2008年3月にインボイスRM(現アパマンショップサブリース)を子会社化して管理戸数を一気に増やすなど、関連事業の強化を図るために積極的にM&Aを行ってきた。

なお、事業規模が拡大しグループ会社数が増えたことを背景に、経営スピードの迅速化と責任権限の明確化を図るために、2006年7月にグループ事業を再編し持株会社体制に移行、商号をアパマンショップホールディングスに変更した。2011年9月末現在、傘下にアパマンショップネットワーク、アパマンショップリーシング、アパマンショップサブリースなど約22社の子会社を配置し、事業運営を行っている。



# ■事業概要

# 専業として業界トップの店舗網で国内最大級の実績

### (1) 斡旋事業

斡旋事業は、「賃貸斡旋フランチャイズ(FC)業務」「直営店舗展開」を 主に行っている。同社の特徴は、インターネットやTV、雑誌など多様なメ ディアを活用した広告戦略を積極的に展開していることで、特に来店者の9割 以上がインターネットを見て来店するなど、インターネットを活用した情報 提供力に定評がある。

10月末現在で直営店として首都圏と福岡を中心に70店舗、FC店舗では全都道府県に842店舗を有しており、専業では業界トップの店舗網を構築(2番手はエイブルで800店舗強)。また、取引不動産オーナーの約24万人、入居者集客数の約70万世帯、ウェブサイト公開物件数の約100万件超でも国内最大級の実績を誇っている。ウェブサイトには特に注力しており、情報量の多さ、使い勝手の良さ、物件の豊富さに加えて、ここ最近では芸能人やアニメキャラクターなども利用した様々なキャンペーン企画を打つなどして、注目度が一段とアップしている。

フランチャイズ本部では、不動産ビジネスの情報統合システム「アパマンショップトータルシステム(ATS)」の開発や賃貸物件検索サイト「アパマンショップ」の運営、情報誌「アパマンショップ」の発行業務、通信回線・家具家電・引越し・各種保険・保証業務取次ぎ等の関連サービスの提供などを行い、集客力・収益・業務効率の向上を図っている。また、直営店においては準管理業務(不動産オーナーから期日管理や退去時リフォーム等の業務を受託)も行っている。

売上収入は、直営店による賃貸斡旋手数料及び準管理業務収入、FC店からのロイヤリティ、加盟金、広告料、システム利用料のほか、関連サービス業務に伴う各種手数料収入からなる。主な子会社にはアパマンショップネットワーク、アパマンショップリーシング、エイエス・コミュニケーションズなどがある。

# 斡旋事業の概要





#### ■事業概要

# 賃貸管理は潜在的市場の大きい事業

### (2) プロパティ・マネジメント業務

プロパティ・マネジメント事業では、「アパマンショップ」ブランドと「アパマンショップ」の高いリーシングカを核として、「賃貸管理」と「サブリース」のサービスをアパマンショップリーシング、アパマンショップサブリースなどで手がけている。

売上収入としては、賃貸管理業務に伴う手数料とサブリース業務(不動産オーナーから賃貸物件を定額の家賃で一定期間借り上げ、同社が自ら貸主となって賃貸物件を運用すること)による賃料収入からなる。サブリース業務においては、入居率の良し悪しが収益性に直結することになる。

「賃貸管理」「サブリース」ともに不動産オーナーにからの委託を受けてプロパティマネジャーが入居希望者の審査・賃貸借契約代行・契約更新・滞納家賃の督促・入居者のクレーム処理・退居処理・室内リフォーム・建物保守等などの運営を行っている。現在、FC店舗も含めたグループ全体の合計管理戸数は約58万戸で、国内の借家住宅市場(約1,777万戸)の約3.3%を占めているに過ぎない。不動産オーナー自ら管理している物件はまだ約465万戸も残っており、潜在的市場の大きい事業と言える。

### (3) PI・ファンド事業

P(プリンシパル・インベストメント)・ファンド事業は、「投資不動産の運用」「バリューアップ」や「私募ファンドの運用」の3つのサービスを行ってきたが、リーマンショック以降の不動産投資ファンド市場の収縮によって多額の損失を計上したことで、現在は新規の投資は行っておらず、保有資産の処理を進めている段階にある。現在の売上収入は保有不動産から得られる家賃収入と不動産の売却収入からなっている。

#### (4) その他

その他の事業として、子会社のAS-SZKiで行っていた建設業務のほか、システムソフトのシステム開発事業、アパマンショップネットワークで手がける「アパマンショップホームプランナー」のフランチャイズ事業(資材販売等の各種サービス)、小倉興産で手がけるビルマネジメント事業などが含まれる。なお、建設業務に関しては2011年7月に鈴木工務店に事業譲渡している。

# プロパティ・マネジメント業務の概要





### コア事業への集中で2期連続の増益と回復基調が継続

11月8日に発表された2011年9月期の連結業績は、売上高が前期比10%減の42,583百万円、営業利益が同30.8%増の2,187百万円、経常利益が同79.1%増の859百万円、当期純利益が3,126百万円の損失(前期3,058百万円の黒字)となった。不動産ファンドの収束及び保有不動産の売却などを主因に、売上高こそ4期連続の減収となったものの、営業利益はコア事業である賃貸斡旋事業やプロパティ・マネジメント事業の収益改善効果や販売管理費の抑制などによって、2期連続の増益と回復基調が続いた格好だ。

営業利益は前期比514百万円の増益となったが、この内訳をみると斡旋事業、プロパティ・マネジメント事業の粗利益増加でそれぞれ926百万円、6百万円の増益、販売管理費の減少により611百万円の増益要因となった一方で、コア事業以外の売上減により1,030百万円の減益要因となった。また、営業外収支は前期比135百万円悪化した。有利子負債の削減が進んだことで金融収支は前期比346百万円改善したものの、負ののれん償却額が608百万円減少したのが響いた格好だ。

当期純利益に関しては、特別損失として賃貸用不動産等の減損損失4,149百万円、保有不動産の売却損1,563百万円など特別損失として6,598百万円を計上したことで、2期ぶりに赤字に転落したが、当期でファンド保有の不動産物件は全て処分され、負の遺産はほぼ解消されたとみている。このため、2012年9月期以降は不動産価格の一段の下落が無い限り、多額の特別損失が発生する可能性は極めて小さくなったと言えよう。

部門別の概況に関しては以下のとおり。

#### (1) 斡旋事業

2011年9月期の売上高は前期比0.3%減の8,158百万円、営業利益は同92.6%増の1,802百万円となった。不動産市況の低迷を背景に売上高こそ伸び悩んだものの、営業利益は急回復をみせた。これは直営店舗で不採算店舗のスクラップ・アンド・ビルドを実施し、1店舗当たりの収益性改善を進めたほか、ここ数年、第三の収益源として注力してきた関連サービス収入(インターネット回線及び家具・家電の販売取次ぎ等)の売上げが着実に拡大してきた効果によるものだ。また、FC加盟店の売上げ促進、収益性改善を進めるため店舗指導や訪問研修などの充実を図っていることも利益増に寄与しているものと思われる。

さらに、新たな収益に繋がるものとして2年ほど前から取り組んできた準管理 戸数の契約件数も、2011年9月末時点で前年同期比52%増の98,482戸と順調に拡 大してきている。準管理とは期日管理や退去時リフォーム等のみ対応するサー ビス形態のことで、同契約件数の増加によって、2年後の更新事務手数料や退去 時の原状回復工事受注、付帯商品販売などの直接収入増に繋がるだけでなく、 取り扱い物件件数の増加や賃貸斡旋件数の増加、他業者仲介による手数料受領 など間接的な売上げ増に繋がるものとして期待される。

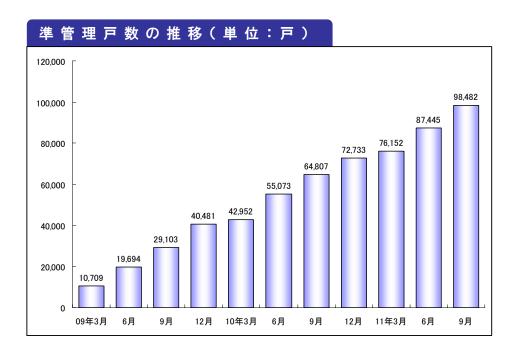
### 直営店1店舗当たり収益 (単位:百万円)

	09/9	10/9	11/9
売上高	49.3	53.7	54.5
営業利益	7.1	11.2	13.4
営業利益率	14.5%	20.8%	24.7%

# 関連サービス業務収入 (単位:百万円)

	09/9	10/9	11/9
直営店	410	437	517
FC店	149	466	633
合計	559	903	1.151





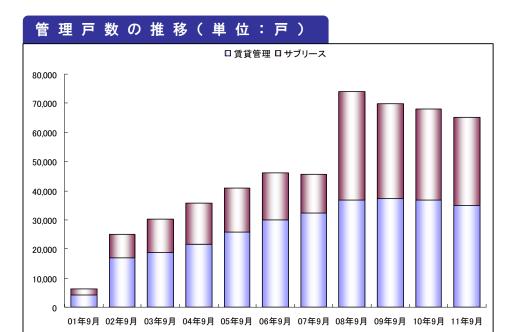
# 入居率の向上と不採算物件の減少で収益率が向上

### (2) プロパティ・マネジメント業務

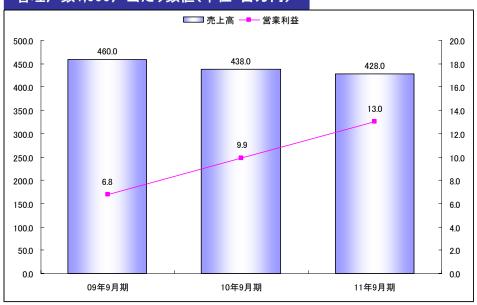
2011年9月期の売上高は前期比6.5%減の27,889百万円、営業利益は同26.9%増の851百万円と2期連続で減収増益となった。売上高の減少要因は、不採算物件の解約や保有不動産物件の売却に伴う管理移管等を政策的に進めてきたことが主因で、当期は加えて7月に建設事業譲渡に伴うAS-SZKi子会社の連結除外、並びにサブリース契約の一部解除があったことも影響した。この結果、2011年9月末の契約件数は賃貸管理、サブリース合わせて65,077戸と前年同期比で4.4%の減少となり、3期連続の減少となった。

一方、収益性が改善した要因としては不採算物件の減少に加えて、アパマンショップで展開する各種キャンペーンを利用した退去時リフォーム等のリノベーションのほか、インターネット回線、地上デジタル放送の未対応物件への設置提案等、入居率を高める施策を相次いで打ってきたことで入居率の向上を進めてきた効果がでているものと思われる。このため、1,000戸当たりの売上高でみても前期比で2%減の428百万円と僅かながら減少にはなっているものの、営業利益は逆に同31%増の13百万円と大幅に改善している。なお、管理戸数に関しては保有不動産の売却が一巡し、新規管理獲得に向けた営業活動も再開したことから、今後は再び拡大傾向を辿る見通しだ。





# 管理戸数1,000戸当たり数値(単位:百万円)



# 収益悪化の最大要因は前期でほぼ全ての処分が完了

#### (3) PI・ファンド事業

2011年9月期の売上高は前期比34.0%減の3,714百万円、営業利益は同69.4%減の215百万円となった。2007年9月期には100億円を超える営業利益を稼いだ同事業だが、リーマンショック以降の不動産ファンド市場収縮のなかで、同社にとっても収益悪化の最大の要因となっていた。ファンド保有の不動産物件に関しては2011年9月期で全て処分した格好となり、今後はグループ保有不動産における家賃収入の増加を推進していく方針だ。



### (4) その他事業

その他の事業としては、7月に事業譲渡したコントラクション事業(売上高は前期比30.2%減の2,070百万円、営業利益は同234.1%増の148百万円)、システム開発・その他事業(売上高は前期比1.2%減の1,971百万円、営業利益は同629.3%増の40百万円)があり、それぞれ売上高は減収となったものの、経費削減効果などによって営業利益は増益となった。

### 保有不動産の推移

	09年9月期	10年9月期	11年9月期			
グループ保有不動産						
物件数(件)	214	203	124			
簿価(百万円)	32,511	28,597	21,121			
家賃収入(百万円)	2,340	2,192	1,914			
連結ファンド保有不動産						
物件数(件)	28	12	0			
簿価(百万円)	19,867	9,373	0			
家賃収入(百万円)	1,598	1,623	497			
合計						
物件数(件)	242	215	124			
簿価(百万円)	52,378	37,970	21,121			
家賃収入(百万円)	3,938	3,815	2,411			

### 部門別業績推移(単位:百万円)

	07年9月期	08年9月期	09年9月期	10年9月期	11年9月期
売上高					
斡旋事業	7,737	7,837	7,120	8,181	8,158
プロパティ・マネジメント	16,312	25,303	32,226	29,819	27,889
PI・ファンド	33,803	19,040	6,801	5,627	3,714
コンストラクション	4,233	4,841	4,534	2,965	2,070
その他	4,870	3,945	3,277	1,995	1,971
内部消去	-2,687	-1,749	-1,439	-1,282	<del>-1,219</del> 42,583
合計	64,270	59,218	52,520	47,307	42,583
営業利益					
斡旋事業	-2,177	-794	757	935	1,802
プロパティ・マネジメント	351	-155	477	670	851
PI・ファンド	10,219	3,142	-36	704	215
コンストラクション	139	15	126	44	148
その他	-975	-758	-198	5	40
内部消去	-1,510	-991	-906	-687	-870
合計	6,047	458	220	1,673	2,187
営業利益率					
斡旋事業	-28.1%	-10.1%	10.6%	11.4%	22.1%
プロパティ・マネジメント	2.2%	-0.6%	1.5%	2.2%	3.1%
PI・ファンド	30.2%	16.5%	-0.5%	12.5%	5.8%
コンストラクション	3.3%	0.3%	2.8%	1.5%	7.1%
<u>その他</u>	-20.0%	-19.2%	-6.0%	0.3%	2.0%
合計	9.4%	0.8%	0.4%	3.5%	5.1%



# ■同社の強み

### キャンペーン企画力による集客アップの効果は絶大

同社グループの強みとして、店舗数、賃貸物件数量、情報力以外にも、以下に紹介するキャンペーン商品導入などの企画力、FC店舗と本部の緊密な連携、ウェブサイト構築力などが挙げられる。

### (1) 企画力で集客力大幅アップ

同社では集客カアップを図るため、直近2年間で実に23件ものキャンペーン 企画を実施。最近では、地デジキャンペーン(契約者にオーナーから地デジテレビをプレゼント)で5万件の契約者を獲得したほか、人気アイドルグループのAKB48をCMで起用、関連グッズ(非売品)をプレゼントする企画(アパマン48キャンペーン)を実施したところ、電話やメール、来店者などトータルのアクセス者数が前年比で5割増、売上で2~3割増となる店舗がでるなど驚異的な効果をもたらしている。業界全体では5%のマイナス成長となっているだけに、こうしたキャンペーン企画による集客カアップの効果は絶大だ。同社ではこうしたキャンペーン企画の案を常時80~100件程度の候補から絞り込み実施している。

### (2) FC本部の緊密なサポートカ

また、FC店舗に対する経営改善指導として、FC本部からの現地訪問や会議の数は年間で延べ2万回を重ねる。1店舗当たり単純平均しても年間20回強となっている。会議の中身は、いかに賃貸契約を成約させられるかといった実務上のノウハウから、同一地域内における同業他社分析、収益性改善施策に至るまで多岐に渡り、2時間から長いときには半日程度かけて行っている。また、社長自らも年間600回は全国に飛び、現場の声を聴いて改善指導に当たっている。会議中に現地店舗からでた質問や改善策に対する回答も、その日のうちに解決するといったスピード感は同社の強みと言え、FC本部に対するFC各店舗からの信頼も厚い。

### (3) システム開発をグループ内に保有

同社の強みの一つであるウェブサイト作りに関しても、グループのシステム ソフトで30~40人が開発を行っているほか、自社でもウェブのデザインなどを 決めるウェブマスターやクリエイターなどを20~30人、その他外部委託で30人 と合計で100人規模の人員を割いて対応している。現在、普及が進んでいるス マートフォン、SNSへの対応も含めて常に使い勝手の良いウェブサイトを提供 するといった点において余念が無い。



#### ■同社の強み

人気アイドルグループの AKB48をCMで起用、関連グッズ(非売品)をプレゼントする企画(アパマン48キャンペーン)を実施したところ、電話やメール、来た者などトータルのアクセス者数が前年比で5割増、売上で2~3割増となる店舗がでるなど驚異的な効果

2011年8月1日(月)~2012年 3月31日(土)

ー人暮らしのキレイな女性を アパマンショップが発掘する として、近日中に応募受付が 開始されるキャンペーン







# ■中期的戦略

### 3ヵ年目標の最終年度で営業利益30億円へ

会社側では今回、2014年9月期までの3ヵ年中期経営目標も同時に発表した。 具体的には下表のとおりで、最終年度には売上高で465億円、営業利益30億円、経常利益20億円、当期純利益で10億円を目標に据えている。

コア事業に経営資源を集中することで、斡旋事業、プロパティ・マネジメント事業の売上げ拡大を進め、着実に収益を拡大させていく戦略だ。前述したように、PI・ファンド事業は実質凍結しており、負の遺産処理もほぼ一巡したことから、非コア事業が今後業績の足かせ要因となるリスクは極めて低く、一方でコア事業に関してはここ2~3年で打ってきた収益改善・拡大施策が結実化し始めているだけに、今回発表した業績の3ヵ年計画は、クリアする可能性が十分あると言えよう。

### (1) 斡旋事業

斡旋事業に関しては、全国47都道府県、海外3カ国(中国、タイ、マレーシア)で展開しているFC店舗展開を更に拡大し、2011年9月末時点の912店舗(直営店含む、うち海外5店舗)から早期に1,000店舗体制にする方針だ。

店舗数の拡大に加えて、前述したようにFC本部からの経営ノウハウの提供、 集客力アップに繋がるキャンペーンの提案・実施、関連サービス事業の拡充な どFC加盟店の収益拡大に繋がる施策を継続的に実施することによって、更なる 収益性の向上を目指していく。

### (2) プロパティ・マネジメント事業

プロパティ・マネジメント事業に関しては、安定的な収益が見込めるストックビジネスとしての位置づけで、全国展開を進めていく。前述した通り、現在FC加盟店舗も含めたグループ全体の合計管理戸数は約58万戸で、国内の借家住宅市場(約1,777万戸)の約3.3%を占めているに過ぎない。不動産オーナー自ら管理している物件もまだ約465万戸も残っており、こうした物件も現在の不動産業界の市場環境から判断すると、賃貸専門業者に管理を委託するケースが増えてくるとみられ、潜在的市場は大きいと言える。

こうした市場環境のなかで、同社はその圧倒的なブランドカやサービス提供 力などを背景に、今後も市場シェアを拡大していく可能性が高いとみられる。

#### (3) 財務数値目標

財務面では、今後3年間で有利子負債の圧縮を優先的に進めていく方針。具体的には、2011年9月末時点で382億円あった有利子負債を2014年9月末には323億円まで圧縮し、将来的には実質無借金レベルまで持っていく意向を持っている。これにより、自己資本比率も2011年9月期の11.8%から2014年9月期には16.4%まで上昇することが見込まれる。



#### ■中期的戦略

### 3ヵ年中期経営目標の数値(単位:百万円)

	11年9月期	12年9月期 (予想)	13年9月期 (予想)	14年9月期 (予想)
売上高	42,583	40,000	42,500	46,500
斡旋	8,158	8,900	9,500	10,300
プロパティ・マネジメント	27,889	27,300	29,500	32,700
その他	6,536	3,800	3,500	3,500
売上総利益	10,634	10,800	11,400	12,400
斡旋	5,060	5,500	6,100	6,700
プロパティ・マネジメント	3,706	3,700	4,100	4,500
その他	1,867	1,600	1,200	1,200
販売管理費	8,446	8,500	8,800	9,400
営業利益	2,187	2,300	2,600	3,000
経常利益	859	1,200	1,600	2,000
当期純利益	-3,126	400	600	1,000

# ■株主還元策について

# 出来る限り早い段階での復配を目指す

最後に、株主還元策と潜在株式数について簡単に触れておく。株主還元として現在無配となっている配当金について会社側では、出来る限り早い段階での 復配を目指したいとしているが、時期としては未定としている。ただ、現在の 収益動向から勘案すると来期以降には十分復配の可能性がでてこよう。



### ディスクレーマー(免責条項)

- 株式会社フィスコ(以下「フィスコ」という)は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪証券取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。
- "JASDAQ INDEX"の指数値及び商標は、株式会社大阪証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。
- 掲載される情報はフィスコが信頼できると判断した情報源をもとにフィスコが作成・表示したものですが、その内容及び情報の正確性、完全性、適時性について、フィスコは保証を行なっておらず、また、いかなる責任を持つものでもありません。
- 本資料に記載された内容は、資料作成時点において作成されたものであり、予告な く変更する場合があります。
- 本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。
- フィスコが提供する投資情報は、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。
- 本資料に掲載される株式、投資信託、債券、為替および商品等金融商品は、企業 の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少 することもあり、価値を失う場合があります。
- 本資料は、本資料により投資された資金がその価値を維持または増大することを 保証するものではなく、本資料に基づいて投資を行った結果、お客様に何らかの損 害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、責任を負いません。
- フィスコおよび関連会社とその取締役、役員、従業員は、本資料に掲載されている 金融商品について保有している場合があります。
- 投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご 自身の判断でなさるようにお願いします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ

