

平成 24 年 3 月期～平成 26 年 3 月期 中期経営計画（新規）

平成 23 年 5 月 27 日

上場会社名 株式会社ラ・アトレ （コード番号：8885）
（URL <http://www.lattrait.co.jp/>）
代 表 者 代表取締役社長 岡本 英
問 合 せ 先 取締役管理部門担当 島田隆浩 TEL 03-5449-2121

1. はじめに

当社の企業理念は、「私たちは多くの人々により支えられて存在している社会の一員であることを自覚し、それらの人々との日々の出会いを通して“魅力ある価値”を創造します。そして、たゆみない質の向上と地球環境との共生をベースに、社会のニーズを先取りした“魅力ある商品・サービス”を創作し、多くの人々の豊かな魅力ある社会の実現に貢献します。」と定めております。

この企業理念のもと、当社は、創業時から、一つの事業に特化してナンバーワンを目指すのではなく、リスクを分散しながら成長し、オンリーワン企業になることをビジネスモデルとして目指してまいりました。その結果、一つの分野に特化しない「“脱・特化”型ビジネスポートフォリオ」によってリスクを分散するとともに収益の多様化を図り、同時に多様なモノづくりのノウハウを蓄積し、コンペティターとの差別化による独自のコア・コンピタンスを形成してまいりました。

具体的な商品創作として、新築物件の開発から中古物件の再生を手がけ、商品ラインナップについてもコンパクト、ファミリーマンション、戸建て、タウンハウス、オフィスに至るまで、首都圏エリアに特化するドミナント戦略のもとで9種類の業務を確立し展開してまいりました。

平成 19 年 3 月 22 日には、将来 6 年間にわたる中期経営計画である「ラ・アトレ グローアップ 1st & 2nd Stage」を公表し、9種類の業務をバランスよく発展させ、業績の拡大を図ることを目標として掲げておりました。

しかしながら、ここ数年来の急激な経済環境の変化（サブプライムローン問題、リーマンショック、金融不況等）を踏まえて戦略の見直しを進め、平成 21 年 5 月 26 日付の「平成 21 年 3 月期決算説明資料」において中期経営計画の見直しを発表し、平成 22 年 3 月期から平成 24 年 3 月期までの 3 年間で、「ラ・アトレリバイバル期間」として事業の再構築期間と位置づけました。「ラ・アトレリバイバル期間」においては、このような経営環境の激変時期に対応するために、中期的に従来の「“脱・特化”型ビジネスモデル」を柔軟に転換させ、期間リスク・資金調達負担の少ない事業へ一時的に経営資源を集中させることを

標榜いたしました。

ラ・アトレリバイバル期間の2期目に該当する前事業年度（平成23年3月期）は経営資源の選択と集中を進め、上記の中期的経営戦略に基づき、期間リスク・資金調達負担の比較的少ない「戸別リノベーションマンション販売業務」（※1）と「不動産管理事業」（※2）に注力いたしました。

- （※1）戸別リノベーションマンション販売業務は、流通している中古マンションを仕入れ、新築同様の内装（リノベーション）を施して販売する事業であります。当事業は仕入れから販売までの期間が平均3～4カ月と短く、資金回転効率が良いだけでなく、仕入れから販売までの期間が短いと物件の価格変動リスクも限定的であります。このような、既存の住宅をリノベーションし魅力的な商品に再生する不動産再生事業は、「住生活基本法」の求める良質な住宅ストックの形成、住宅市場の環境整備に貢献するものであります。
- （※2）不動産管理事業は、自社保有不動産（収益用固定資産）の管理を始め、マンションやオフィスビルの所有者の資産管理代行としての「アセットマネジメント業務」、入居者やテナントの誘致、交渉、サブリース、賃貸借業務の代行、賃料・管理費等の請求・回収、トラブル発生時の対応等の「プロパティマネジメント業務」を行っており、これらが安定した収益源として当社のコア・ビジネスの1つとなっております。

2. 今後3ヵ年の中期経営計画

（1）前事業年度の総括

前事業年度（平成23年3月期）においては、住宅着工戸数の回復、首都圏新築マンションの発売戸数の増加や好調な契約率、首都圏中古マンション市場における成約件数の回復等の明るい兆しが見え始めておりましたが、平成23年3月11日に発生した東日本大震災の影響で先行きに不透明感が生じてマンションの購入姿勢が慎重になるとともに、建築基準法改正前の耐震基準（旧耐震）の物件や液状化リスクの高い地域の物件に対する見方に変化も生じました。そのような中、当社は期間リスク・資金調達負担の比較的少ない「戸別リノベーションマンション販売業務」と「不動産管理事業」に経営資源を集中させました。

しかしながら、「戸別リノベーションマンション販売業務」においては、仕入物件を急激に増加させた結果、仕入の精度が低下し、一部の物件において収益性の低下が見られました。また、不動産市場における新築物件流通量が落ち込んだ影響で、中古マンション市場に参入する同業他社が大幅に増加しました。その結果、競争が激しくなり、利益率の低下を招きました。

また、資金負担が比較的軽いとはいえ、在庫物件にはある程度の自己資金を投入する必要があります。運転資金の返済で手元資金が減少するという資金的制約がある中で在庫の増加に努力いたしましたが、必ずしも十分な商品数を確保することができませんでした。限られた商品在庫で一定の売上を確保するためには商品回転率を上げる必要があり、その結果、値引販売を余儀なくされたことも利益率の低下の一因となりました。

加えて、非経常的な要因として、高額帯物件であるたな卸資産の処分及び低価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）の適用に伴う損失（172 百万円）、キャッシュフロー獲得のための固定資産売却による特別損失（51 百万円）等も損失拡大の原因となり、その結果として、当期純損失を 341 百万円計上するに至りました。

当社はこのような収益性の低下に対応するため、前事業年度中において、仕入要員の増加（販売要員を仕入要員に配置換え）による仕入物件情報収集力の拡大を図るとともに、自社による販売比率を引き上げ、利益率の向上に努めました。

他方では、役員報酬の追加減額等の一般管理費の更なる削減、金融機関への借入返済スケジュールの変更など、資金確保のための施策もとってまいりました。

しかしながら、当該施策の中心は前事業年度の後半・終盤におけるものであったため、期中における効果は限定的であり、結果として赤字を計上いたしました。

（2）今後3ヵ年の中期経営計画の概要及び企業環境の背景

当社の今後3ヵ年の中期経営計画（平成24年3月期～平成26年3月期）は、前事業年度の中心事業であった、「戸別リノベーションマンション販売業務」と「不動産管理事業」に加え、リスクを抑えながらの新築マンション開発（他社とのアライアンスによるものを含む）を中心にしながら、新規事業も視野に入れて事業を展開してまいります。

戸別リノベーション販売業務においては、前事業年度から取り組んでいる「仕入物件情報収集力の拡大」や当社が従来から独自のノウハウを構築して得意としてきた「自社による販売」の比率を引き上げ、同時に組織再編による事業運営体制の強化で利益率の向上を図っていく所存であります（平成23年3月期売上総利益率実績8.9%。平成24年3月期目標12%）。その施策の1つとして、今期より子会社である「株式会社ラ・アトレレジデンシャル」に販売組織を編成し、当社グループ内での販売会社としての明確なビジョンを与え、当社の収益に貢献するように活用を進めたいと考えております。

また、新築の物件開発も進めており、リスク軽減と資金の長期滞留を抑えることができる「アライアンス・デベロップ・プロジェクト」を進めております。

アライアンス・デベロップ・プロジェクトとは、平成22年3月期に当社が金融機関とタイアップして手がけた「ラ・アトレ湘南藤沢プロジェクト」を発展させたものであり、過去からの当社のノウハウ・実績等（商品企画ノウハウ、販売ノウハウ、仕入実績、販売実績等）の蓄積といった企業環境の背景の下で生み出した、リスクヘッジしながら開発を手がけることができる新たなスキームであります。

具体的には、首都圏に進出ニーズのある地方の不動産会社やゼネコン（アライアンス先）と提携し、当社が採算に合うと判断した土地をアライアンス先に購入してもらい、当社は首都圏における実績を有するデベロッパーとして商品企画ノウハウ（設計プラン、デザイン、居住性能等）を提供するとともに、完成後は当社の持つ販売ノウハウ（独自のデータ分析や市場リサーチによる広告プロモーション、効果的な地域密着型の販売活動等、住宅ローンや税制等のアドバイザー業務等）を駆使して当社が責任販売を行う共同プロジェクトとして取り組んでおり、現在第1号案件として「(仮称) ラ・アトレ湘南台」が進行中です。

不動産管理事業においては、当社が設立以来手がけてきた安定フィービジネスであるプロパティマネジメント業務（サブリース業務）も引続き行うとともに、自社保有不動産（収益用固定資産）では、①中古ビルを取得しリノベーションやコンバージョン等のバリューアップを施して高収益にした物件、②旧耐震基準で築年数が相当程度経過して土地評価額よりも安価で購入できる1棟物件を取得し、一定期間は安定的な賃料収入を獲得し、将来は建替え、新たな開発プロジェクトとして手がける「ハイブリッド型固定資産運用」物件、③新しいビジネスシーズを研究するために特定の目的を持って保有する物件（例：高齢者住宅のノウハウを得るために、「高齢者向け優良賃貸住宅」の認定を受けている物件を取得）、等の目的を持って物件を取得・管理しております。自社保有不動産は前記に掲げた目的によって取得をしますが、物件毎の収益性・有効性等の分析により、必要性に応じてポートフォリオの入れ替えも行っております。

さらに、特に安定的な賃料収入が見込める固定資産を活用し、不動産特定共同事業法に基づく匿名組合「ラ・アトレ リノベ・プレミアムアセット」による資金調達も実現しております。

最後に、今後資本増強も含めた外部からの資金調達、組織・事業体制の柔軟な改革も視野に入れ、新規事業としても、構造変革（少子高齢化）に対応した住宅の提供、国の施策に合致した家庭向けの新たなエネルギーインフラである家庭用太陽光発電、蓄電池、家庭用エネルギー管理システム（HEMS）など、既存事業にシナジー効果がありかつリスク分散できるビジネスに取り組んでまいります。これら新規事業への取組みは、必要に応じて自社の経営資源だけではなくアライアンスやM&A等も視野に入れて積極的に取り組んでいきたいと考えております。

3. 今後の業績数値目標

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
平成 23 年 3 月期 (実績)	5,426	△142	△307	△341
平成 24 年 3 月期 (予定)	未定 (注)			
平成 25 年 3 月期 (目標)	6,000	270	180	180
平成 26 年 3 月期 (目標)	6,500	330	250	250

(注) 平成 24 年 3 月期の業績予想につきましては、東日本大震災の影響でマンションのリノベーションに用いる建材や住宅設備機器の流通・納入に乱れが生じており、当社仕入物件の商品化スケジュールに影響を及ぼしております。そのため、現時点では合理的な算定が困難なため、平成 23 年 5 月 13 日に開示させていただいた「平成 23 年 3 月期 決算短信」の通り、未定とさせていただきます。

なお、平成 25 年 3 月期以降は震災の影響が落ち着いてきていると想定されますので、その前提の下に上記数値目標を設定しております。

4. 各事業年度における計画達成のための具体的施策と前提条件

(1) 平成 25 年 3 月期

戸別リノベーションマンションを年間 132 戸販売することを目標としています。平成 23 年 3 月期において、戸別リノベーションマンションは年間 139 戸の販売実績（賃貸付プロジェクトを除く）があり、人員数も現行を維持する予定のため、当該目標は十分達成可能性のある数値と判断しております。

利益率については、売上総利益率 12%を目標としております。2. (2) に記載の通り、平成 23 年 3 月期の売上総利益率実績は 8.9%ですが、2. (1) に記載の通り、仕入要員の増員（配置転換）や当社が得意とする自社（当社子会社を含む）による販売比率の引き上げ等の組織再編を含む施策によって利益率の改善は可能と考えており、また平成 22 年 3 月期の利益率実績は 12.3%であることを鑑みても十分に合理性のある計画であると判断しております。

また、現在進行中の「アライアンス・デベロップ・プロジェクト」の「(仮称) ラ・アトレ湘南台」は、平成 24 年春に完成が予定されており、当該プロジェクトについては平成 25 年 3 月期に全戸売上計上することを想定しております。当該プロジェクトの利益率についても、周辺相場等から慎重に勘案してプロジェクト利益計画を立案しており、それを中期経営計画に反映させております。

不動産管理事業については、平成 23 年 3 月期の実績に基づいて数値を組み立てております。なお、平成 23 年 5 月 6 日に開示いたしましたとおり、販売用不動産として保有しつつも安定的な賃料収入を生み出している長期保有目的の賃貸マンション 1 棟を、平成 23 年 5 月末日をもって固定資産に振り替える予定であります。この変更が計画に与える影響は軽微であります。

また、必要に応じて物件ポートフォリオの入替等も行いますが、現時点で具体的に計画されているものはないため、業績数値目標には織り込んでおりません。

(2) 平成 26 年 3 月期

平成 25 年 3 月期において一定の利益を上げることによって当社の財務基盤が安定に向かい、人員を 1 割程度増員することを想定しています。その前提で、戸別リノベーションマンションを平成 25 年 3 月期比 18%増の 156 戸販売する計画を立てております。

利益率については、平成 25 年 3 月期と同様に考えております。


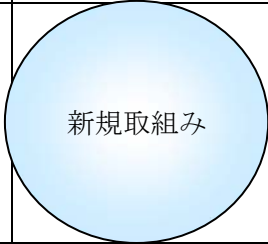

また、「アライアンス・デベロップ・プロジェクト」の追加または自社による「デベロップメント業務」の再開によって中小規模クラスの首都圏新築マンション開発案件を 1 棟手がけることを計画しております。当該プロジェクトの利益率については、過去の自社開発（デベロップメント）プロジェクトの利益率を参考にして計画を立てております。

不動産管理事業については、平成 24 年 3 月期と同様に考えております。

なお、本中期経営計画（平成 24 年 3 月期～平成 26 年 3 月期）において、資本増強も含めた外部からの資金調達計画や、家庭用太陽光発電や蓄電池等の新たな事業の取り組みは検討しておりますが、現時点で具体的に計画されているものはないため、業績数値目標には織り込んでおりません。

5. その他参考情報

<今後の事業展開計画>

	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期	平成 26 年 3 月期
戸別リノベーション			
不動産管理			
アライアンス・デベロップ・プロジェクト			
自社デベロップメント			
新規事業			