

# 事業計画及び成長可能性 に関する事項



ルーデン・ホールディングス株式会社

**【事業の内容】**

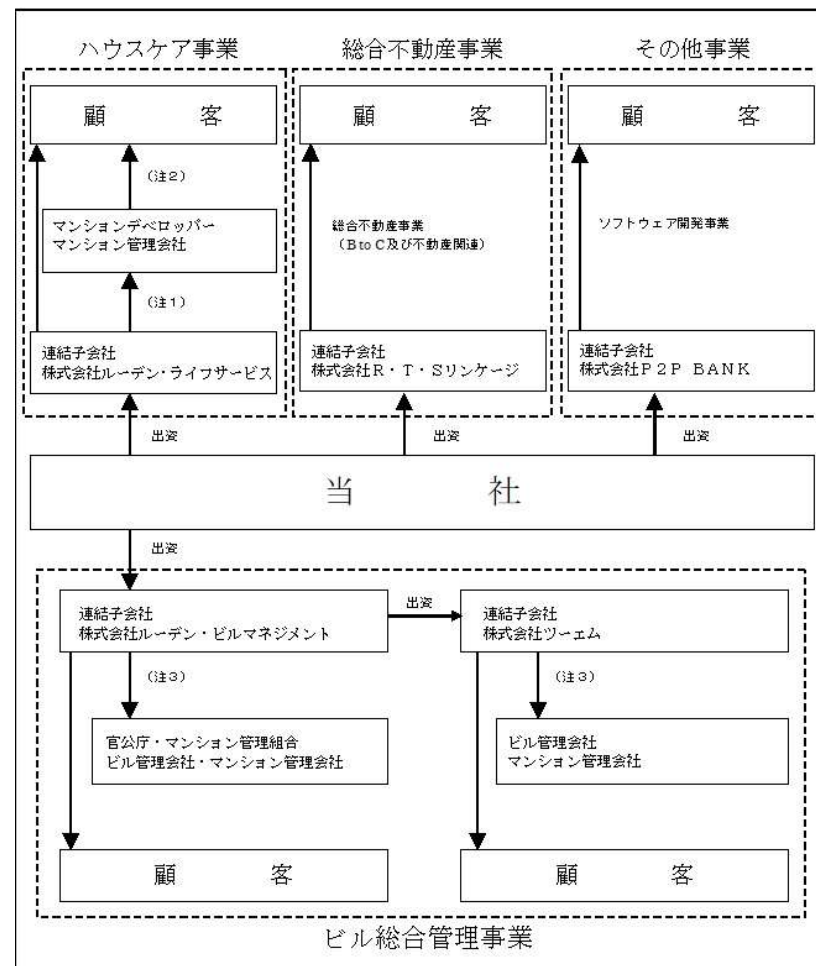
当社グループ(当社及び当社の関係会社)は、当社及び連結子会社5社並びに非連結子会社1社の計7社により構成されており、ハウスクエア事業、ビル総合管理事業、総合不動産事業及びその他事業を行うことで、生活に関わる様々なサービスを提供するトータルライフケアサービス(生活総合支援企業)を展開しております。

その主な事業内容と、各社の当該事業に係る位置付けは、次のとおりであります。

なお、当社は、有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当しており、これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

セグメント		事業内容
トータルライフケアサービス事業	ハウスクエア事業	連結子会社である株式会社ルーデン・ライフサービスは、新築住宅をターゲットとして、そのデベロッパー及び管理会社に対し、内覧会のプロデュースを行うとともに、入居されるエンドユーザーに対し、住居の壁や天井等の居住空間(浴室・洗面所・キッチンの水回り等含む)に当社独自のブランド「ルーデン・プレミアムセラフィックス」を用いた、安全性が高く、抗菌性(通常的生活環境にいる細菌69菌、真菌159菌を抑制)、防カビ効果、消臭効果に優れたコーティングを行っております。このコーティング剤は、光触媒と違い暗い室内でも多孔質のセラミック膜が、VOC対策、防汚性等にも機能を発揮します。既存住宅に対しては、管理会社の持つストック市場に対して様々なメニューを提案し、専有部及び共用部に対しサービスを提供しております。今後のデベロッパーの業界再編を視野に入れ、新築及び既存住宅に対応できるサービスを充実させております。
	ビル総合管理事業	連結子会社である株式会社ルーデン・ビルマネジメント及び株式会社ツエムは、事業用ビルの管理及びマンション管理(清掃管理・設備管理・保守管理・営繕管理等)のビルメンテナンスを行っております。また、首都圏及び都内23区内の公共施設の清掃・設備管理も委託されております。
	総合不動産事業	連結子会社である株式会社ルーデン・ビルマネジメント及び株式会社R・T・Sリンケージは関東を中心に一戸建の開発や区分マンションの売買、分譲用地の売買など不動産関連事業全般を行っております。
	その他事業	連結子会社であるP2PBANKは、ストレスチェック用途の「メンタルスコープ」の販売を予定しております。

**【事業系統図】 トータルライフケアサービス**



(注) 1.マンション専有部のメンテナンスに対する提携  
 2.マンション専有部のメンテナンスに関する後務の提供  
 3.マンション共有部のメンテナンスのアウトソーシング

当社グループ売上・利益に対するセグメント別構成金額（2020年度）

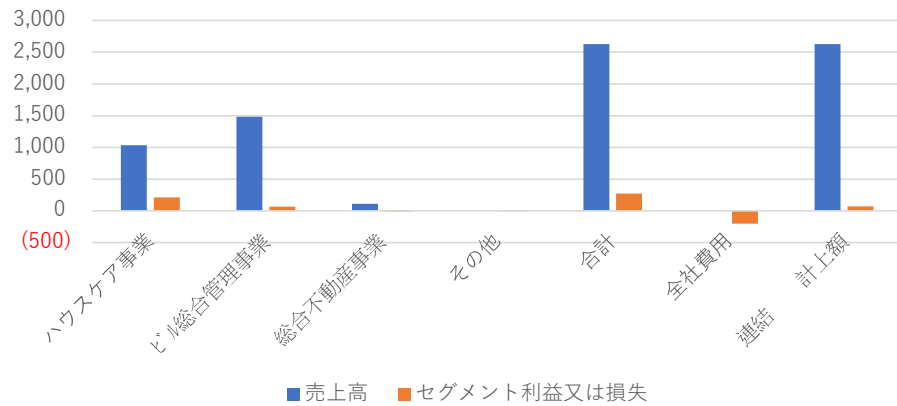
単位：百万円

	ハウスク ア事業	ビル総合 管理事業	総合不動 産事業	その他	合計	全社費用	連結 計上額
売上高	1,033	1,481	111		2,626		2,626
セグメント利益 又は損失	212	67	△7	△1	272	△201	70

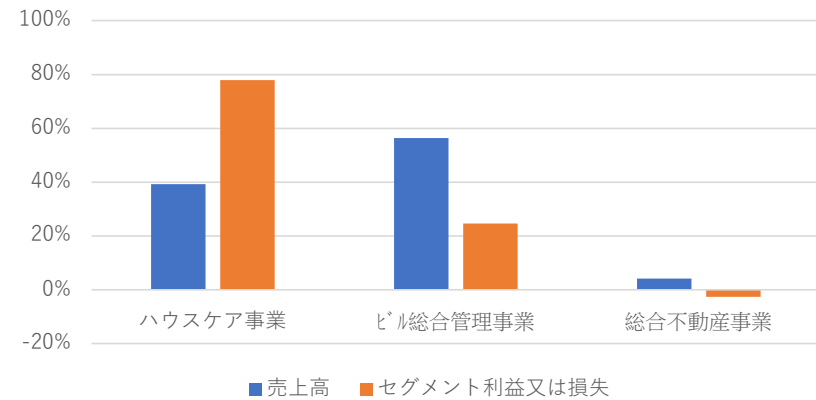
当社グループ売上・利益に対するセグメント別構成比

	ハウスク ア事業	ビル総合管 理事業	総合不動 産事業
売上高	39%	56%	4%
セグメント 利益又は 損失	78%	25%	△3%

売上・利益に対するセグメント別金額



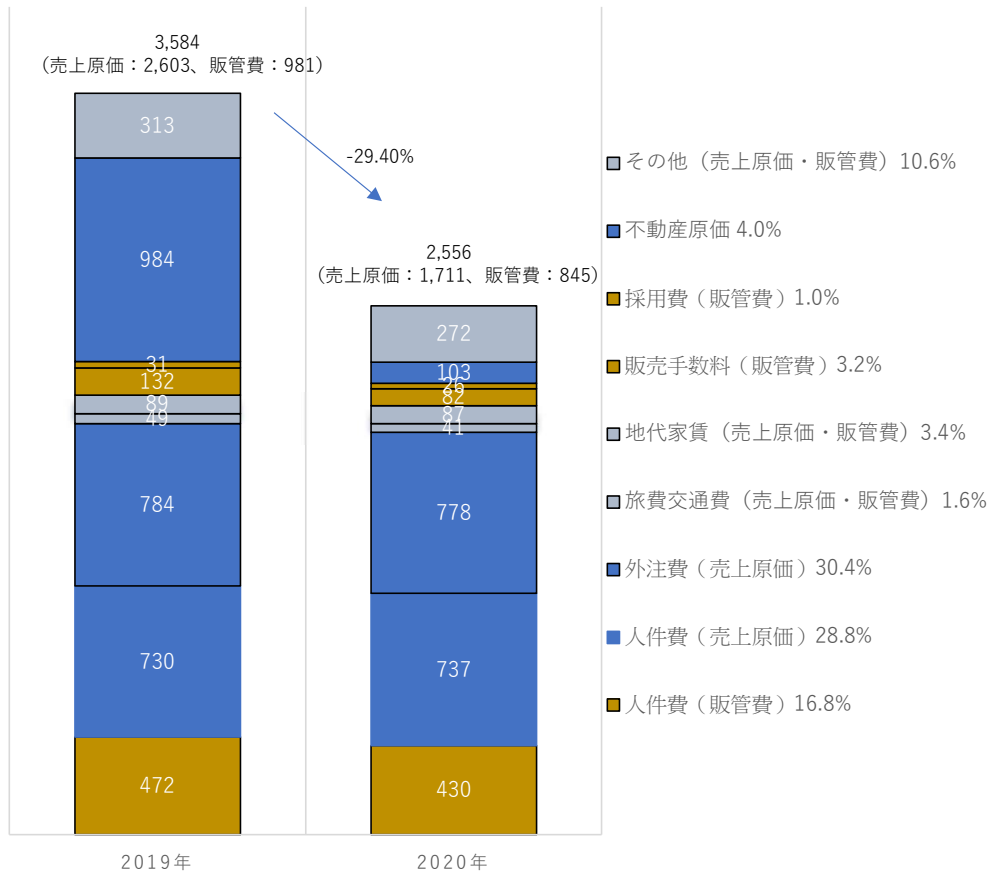
売上・利益に対するセグメント別構成比



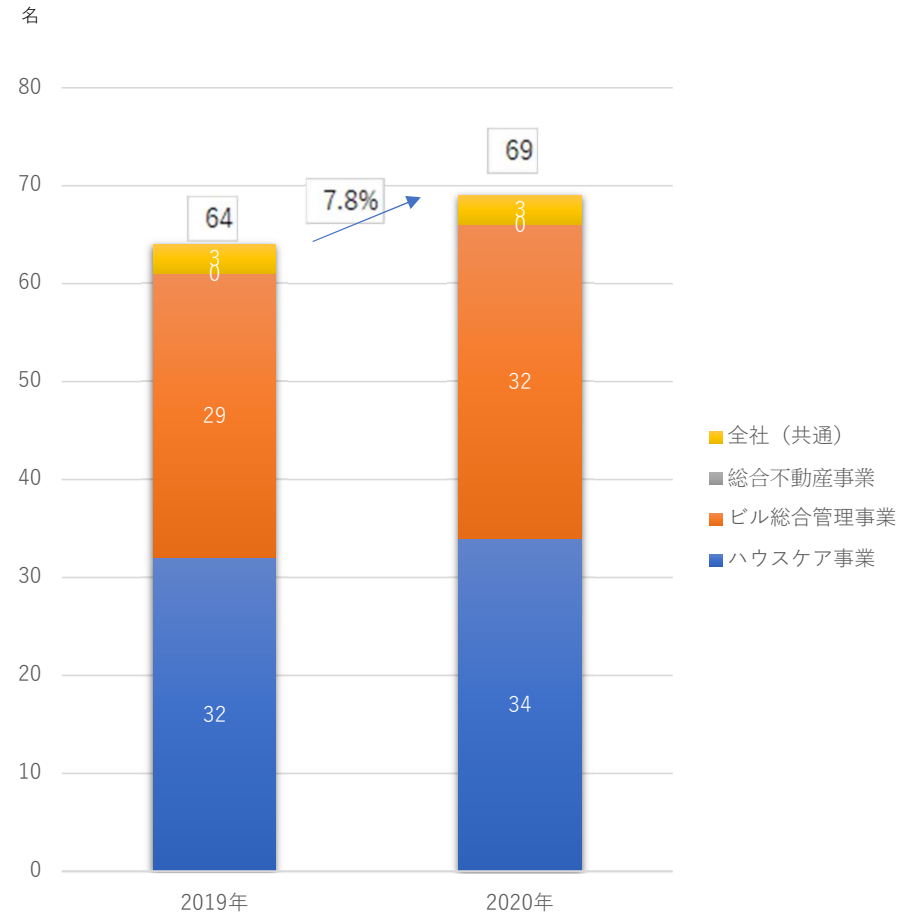
# コスト分析

営業費用は、不動産売上に大きく影響される。他で多いのは人件費と外注費

営業費用推移（前年比）  
百万円



従業員推移（前年比）

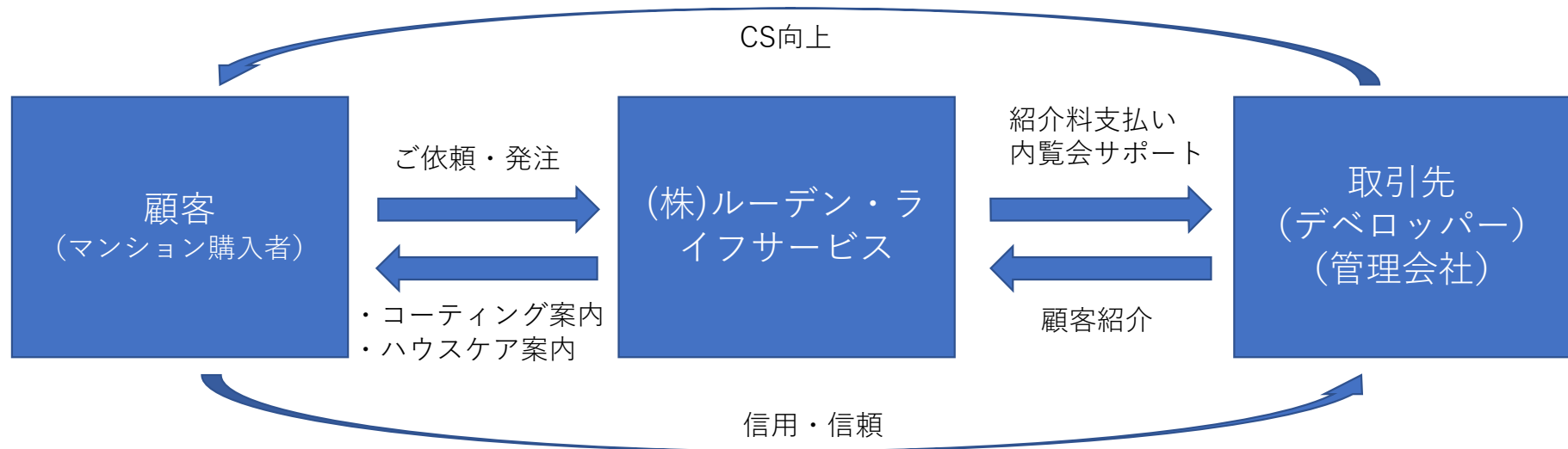


## ハウスクエア事業 ビジネスモデル

弊社はマンション(戸建て)デベロッパーや管理会社と業務提携をし、顧客に満足度向上につながる付加価値サービスを提供し、コーティングを販売するとともに、内覧会のお手伝いをさせていただきます。共にWIN WINの関係性を築ける仕組みを確立

### 【取扱商品:コーティング】

- ・防カビコーティング
- ・フッ素コーティング
- ・面材コーティング
- ・玄関床コーティング
- ・クロスコーティング
- ・フロアコーティング
- ・クッションフロアコーティング



## ハウスクエア事業 ビジネスモデル ①新築(取引先:主としてデベロッパー)

### ハウスクエア事業

・新築内覧会・引渡し時に、各種サポート業務を実施し、お客様がこれから長くお住まいになるマンション(戸建て)のお部屋内の設備の操作方法や簡単なメンテナンス方法をお知らせし、快適なマンションライフを過ごしていただけるよう、ハウスクエアサービスを提供しています。

### 【ハウスクエア説明】



【効率的な換気方法説明】



【お手入れ方法説明】



【結露・カビ対策】

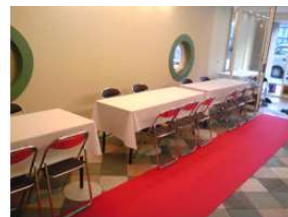


【設備の使用方法】

### 【内覧会サポート業務】



【受付・誘導】



【会場の演出(机・椅子その他)】



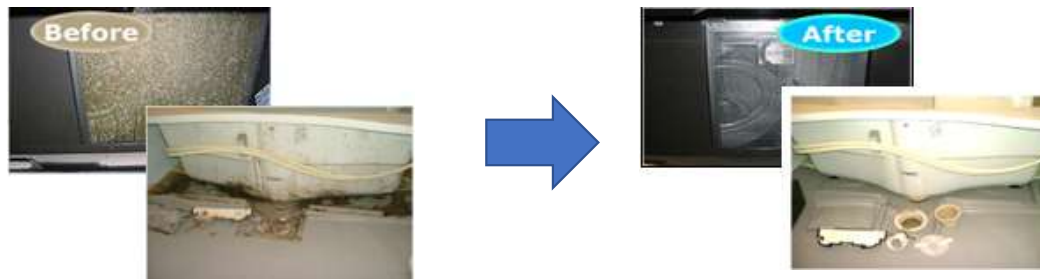
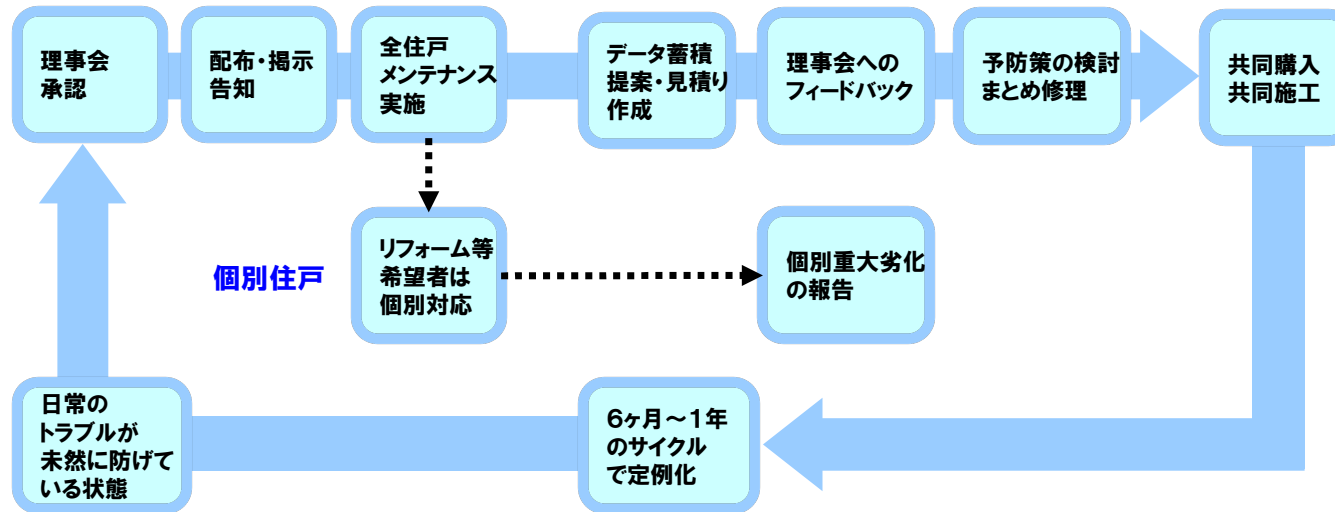
【スタンド花】

## ハウスクエア事業 ビジネスモデル ②既存(取引先:主として管理会社)

### 点検事業

・お客様が安心してお住みになって頂けるよう、お部屋内の点検等を実施しております。  
その中からクリーニングや美観維持のコーティングをご提案しております。

### マンション全体

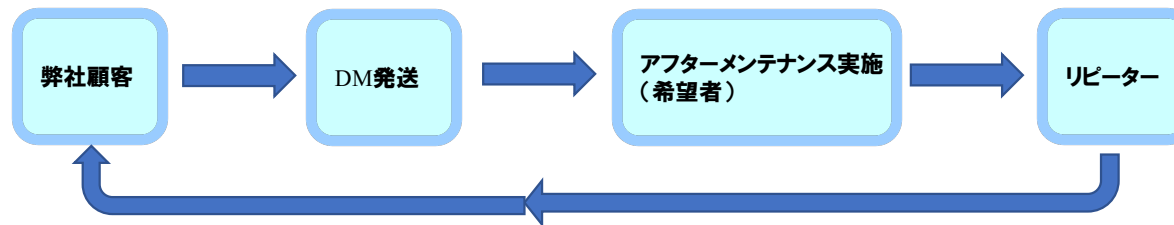


## ハウスクエア事業 ビジネスモデル ③アフターサービス(対象:自社顧客)

一度コーティングを実施して頂いた顧客には、定期的にDMを送り、アフターサービスを行っております。

→リピーターの獲得

※クリーニングの依頼や再コーティングのご依頼等、お客様のご要望に応じて対応しております。

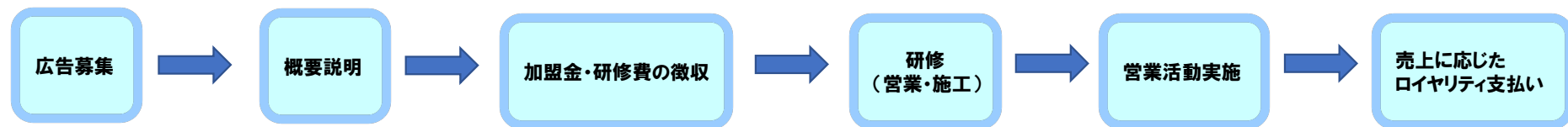


## ビジネスモデル ④代理店事業

代理店に加盟していただく事により、弊社営業のノウハウを教育・指導し、弊社の一員として営業活動を行っていただいております。

新築・既存・アフターサービス等、弊社スタッフとして活動していただきます。

→ 代理店人員を増やすことにより、売上の向上に寄与



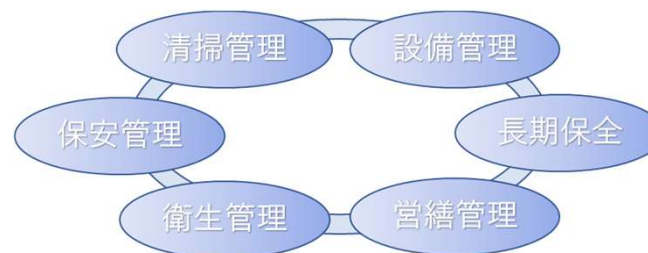


## 事業内容

### ビル総合管理事業部門

#### ビル総合管理事業

ビルを運営していくうえで重要な清掃管理や設備管理をはじめ、衛生や保安、営繕などの管理も含め、お客様のニーズに合わせた最適なサービスを提供。ビルの付加価値向上へとつながるサービスを展開します。



#### マンション管理事業

マンションという住環境では安らぎのある“住み心地の良さ”と、資産価値の維持・向上も大切な要素です。管理組合や居住者の方々のニーズにこたえるサービスを提供いたします。

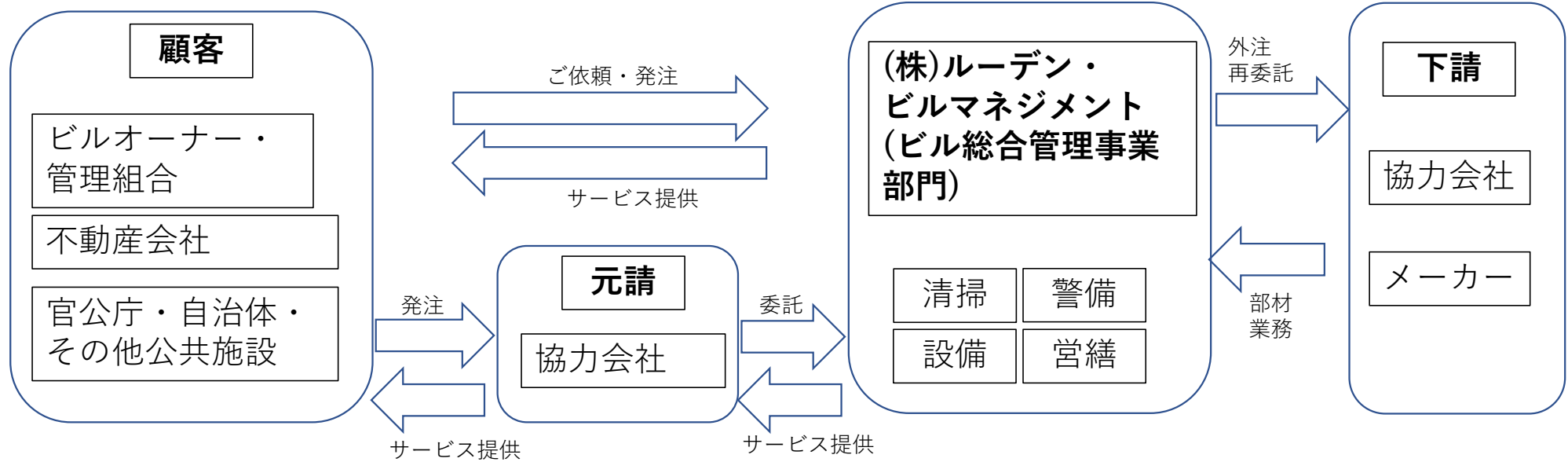
管理・コンサルティング業務

長期修繕計画の策定業務



ビル総合管理事業部門

事業内容(ビジネスモデル、収益構造)



顧客となるのは、民間ではビルオーナーや不動産会社、元請協力会社となっている大手ビル管理会社。官公庁、自治体は入札方式での業務受注。

自社部門及び協力会社への外注により各種サービスを提供。

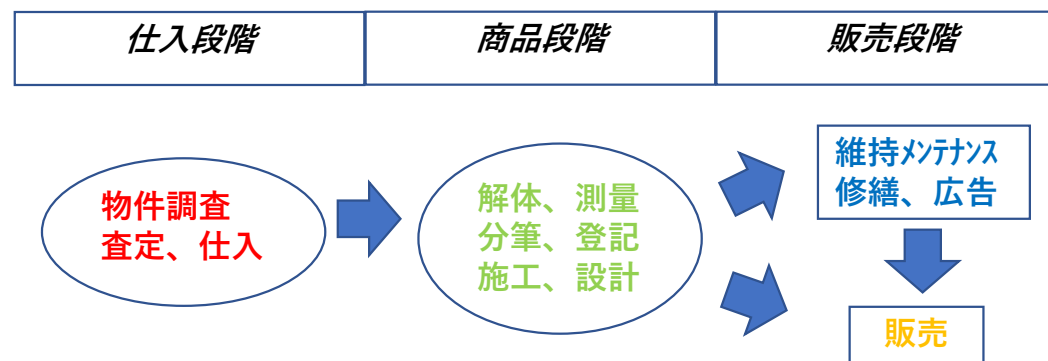
民間の清掃、警備、設備点検の業務やマンション管理は年間契約となり、業務の性質上、基本的に継続更新され売上のベースとなっている。そこに臨時の改修や営繕の工事、新規物件の案件を獲得し、売上を伸ばしている。

## 総合不動産事業 事業内容

総合的な不動産事業から建築問題解決の  
専門家企業を目指して！

土地購入から企画・設計・施工・販売・  
管理・アフターメンテナンスまで一貫体  
制で提供します。

不動産事業に関する豊富な実績を踏まえ、  
グループ全体の総合力を駆使しお客様の  
相談役となりよりよい住まいのご提供。



## ハウスクエア事業・市場環境

2021年度、当社取引先の新築マンション販売予定総戸数は約6,500戸(不動産経済研究所発表によると2020年度全国新築マンション販売戸数は約6万戸(表1参照)、新築マンションの約10%相当)

表1 マンション販売戸数推移

地区	年	2020年	対前年比	2019年	2018年
首都圏		27,228戸	▼12.8%	31,238戸	37,132戸
近畿圏		15,195戸	▼15.8%	18,042戸	20,958戸
その他		17,484戸	▼18.2%	21,380戸	22,166戸
全国計		59,907戸	▼15.2%	70,660戸	80,256戸
対前年伸び率		▼15.2%	—	▼12.0%	3.7%

コーティングを扱っている業者は数多くございますが、当社は取引先の顧客全員に案内ができるという強みがあります。その為、他の業者とは違い、この業界では全国のマンション購入者の約10%の顧客にコーティング案内ができるというのが強みです。

### 【新築】

一般的に新築は売れ行きにより売上が左右されますが、当社の場合、竣工前に契約した方、竣工後に契約した方全ての顧客にも案内できるのが、弊社の強みです。(100戸のマンションであれば100世帯に案内可能)  
エリア:取引のある新築マンション全域対応(沖縄以外全国)

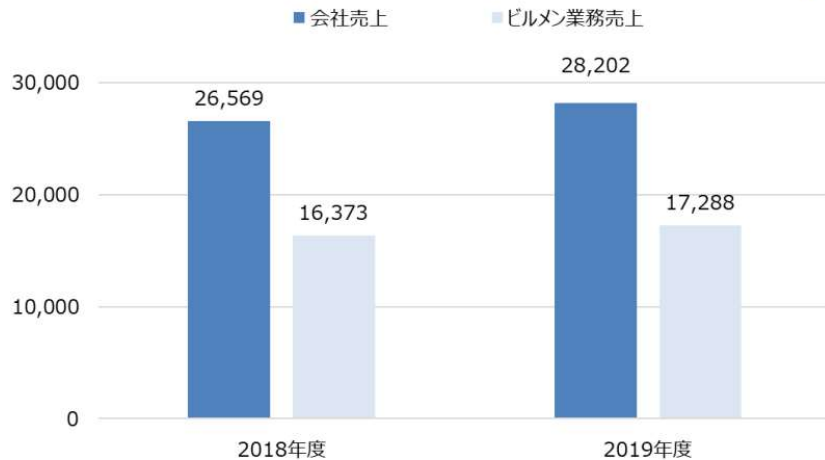
### 【既存】

管理会社は上位20社中6社と業務提携。  
上位20社で約400万戸の管理戸数がございます。新築とは異なり、ストック市場(すでに入居済みの顧客)は安定的に供給されるため、定期的な売上が見込めます。また戸数も多いことから、代理店にも協力いただき、年々営業機会を増やしてまいります。  
エリア:主に首都圏(1都4県)並びに関西周辺(大阪・兵庫・京都・奈良)

## 業界動向(ビル総合管理事業)

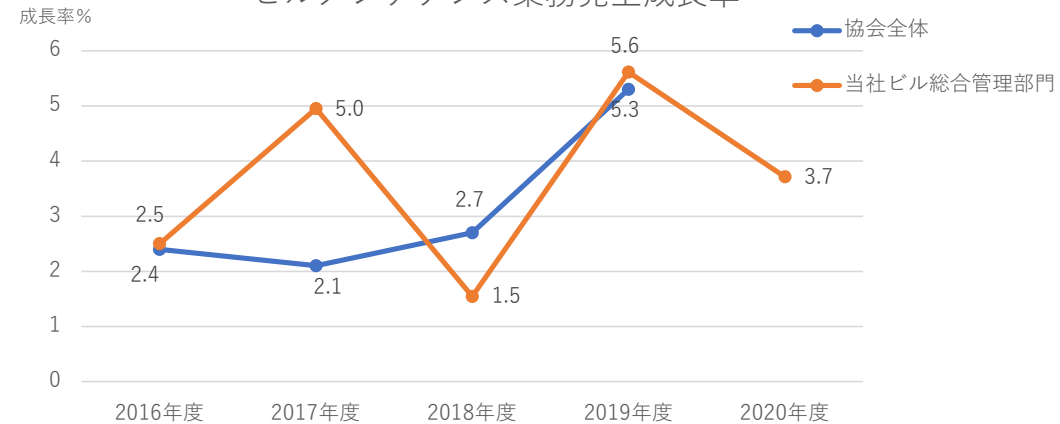
図表 2-1-1-1 回答企業の売上高合計

単位：億円



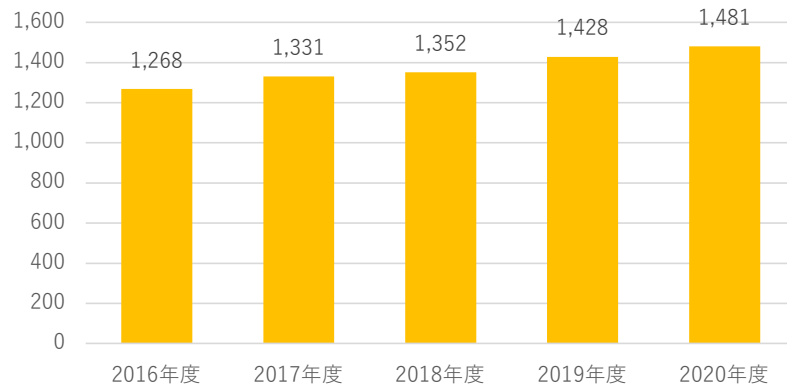
引用：ビルメンテナンス情報年鑑2021(第51回実態調査報告書) 全国ビルメンテナンス協会

ビルメンテナンス業務売上成長率



全国ビルメンテナンス協会 ビルメンテナンス情報年鑑2018～2021より作成

当社ビル総合管理事業部門売上高(単位：百万円)



全国ビルメンテナンス協会の加盟企業に対する実態調査への回答企業の年間売上高と当社セグメントとの比較。

加盟企業売上高の合計額は2018年度約2兆6569億円、2019年度約2兆8202億円、ビルメンテナンス業務の売上額は2018年度約1兆6373億円、2019年度約1兆7288億円で増加傾向にある。

加盟企業の年商規模の割合は1～5億円が33.7%と最も多く、次いで20億円以上が18.2%、10億円～20億円の割合は13.2%となっている。  
(ビルメンテナンス情報年間2021)

協会加盟企業の売上成長率はコロナ禍以前は5年間2～5%を維持。当社セグメントは協会全体以上～並の成長率で推移。コロナ禍下でも売上高増加傾向を維持。

## 事業計画・ハウスクエア事業(事業の進捗状況及び今後の見通し並びにその前提条件)

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
新築物件売上	777	756	624	740	760	800
既存物件売上	249	366	359	350	370	500
売上累計	1,026	1,122	983	1,090	1,130	1,300

現状のビジネスモデルは、3年前よりストック市場に注力をし、管理会社とのアライアンスに力を入れてまいりました。その結果、新規取引先も増加傾向にあります。しかしながら2020年春先からのコロナウイルスの影響により、各取引会社が居住者宅へ訪問するストック市場営業に対して非常に慎重な姿勢を取っている状況です。代理店を2023年までに目標の20名体制に持って行く予定ですが、現状コロナウイルスの影響で足止めを食らっている状態です。コロナウイルスが落ち着けば年間を通じて専有部点検数が増加、コンスタントに売上利益に貢献できる状況となります。

※コロナ影響:ストック市場営業一部ストップ(物件数の低下)又は申込件数の低下などがあげられます。

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
代理店売上	44	117	190	220	250	300
代理店人数	7	9	11	14	17	20

東西の主要取引先の地方物件においては新築物件の販売状況は好調ですが、首都圏及び近畿圏における販売状況は芳しくありません。引渡以降の個別契約を確実に売上に結び付けられるよう取引先との連携を密にして対応してまいります。

既存ビジネスにおいては、コーティングのアフターメンテナンス(過去当社にてコーティングを注文して下さったお客様)からの売り上げ増を図ります。

新規ビジネスは、ホテル並び商業施設・その他へのコーティング展開を検討し、実行出来る部隊を構築して参ります。

戸建てへの展開もマンションと同様に実施中であります。

## 事業計画(ビル総合管理事業部門・成長戦略)

### 売上規模拡大戦略

#### 1.事業エリアの拡大

現在23区内中心の事業エリアを子会社ツエムの得意とする調布エリアをはじめ、1都3県に拡大し、新規案件獲得を目指す。

#### 2.管理対象の拡大

現在メインの対象になっているオフィスビル、マンションに加え、物流施設担当営業部門を新設。大型物流倉庫の管理案件の獲得を目指す。

#### 3.提供サービスの拡大

従来の清掃業務や営繕業務に、日常清掃時の消毒作業業務の追加や、オフィスビル・商業ビルの壁面や手すり、ドアノブ等への抗ウイルスコーティング施工の提案、受注による顧客単価増を目指す。

#### 4.M&Aによる事業の拡大

M&Aによる事業拠点の拡大、設備管理を中心とした業務力強化を視野に入れ、事業拡大を目指す。



## 事業計画(ビル総合管理事業部門・成長戦略)

### 収益構造改善戦略

#### 下請け企業から脱却

ビルオーナー・不動産会社からの直接のご依頼・受注案件割合を高め、収益率の高いビジネスモデルを構築する。

#### 人件費、管理費の見直し

清掃ロボの導入や管理、労務システムを検討し、様々な方向から人件費、管理費の削減を図る。

### 人材育成・確保

上記計画の実行のため、社員の業務知識、技術の向上、営業力の強化を目指す。業務受注に必要な資格取得の勧奨と手当の支給、社内外の講習会への積極的な参加により、人材を育成する。

## 今後の業績目標

ビル総合管理事業のセグメント売上高2020年度14億8千万円から、売上高2021年度16億円、2022年度17.3億円、2023年度18.5億円を業績目標とする。



## ビル総合管理事業（進捗状況）

※重視指標は総売上高

建物規模により、案件ごとの単価及び利益率にばらつきがあり、管理件数では経営状況を捉えきれないため、売上高を指標として用いる。

※利益計画の前提条件は、コロナ禍においても業界全体で2～5%の成長傾向が継続されること。

KPI

上半期売上高：82,387万円（対目標51.49%、前年同期比111.4%）

第3四半期売上高：119,701万円（対目標74.8%、前年同期比108.7%）

## 総合不動産事業 事業計画

### 売上利益拡大戦略

#### チャネルの拡大

仕入及び販売の拡充のため、新たな仲介業者との関係構築や弁護士・税理士・コンサルタント等の新規開拓を行うとともに、土地、戸建て、マンション等に固執することなく、事業環境の変化に柔軟かつ的確に対処する。

#### 販管費の削減

販管費を粘り強い交渉や他社比較等により、削減を図っていく。

### 人材確保・育成

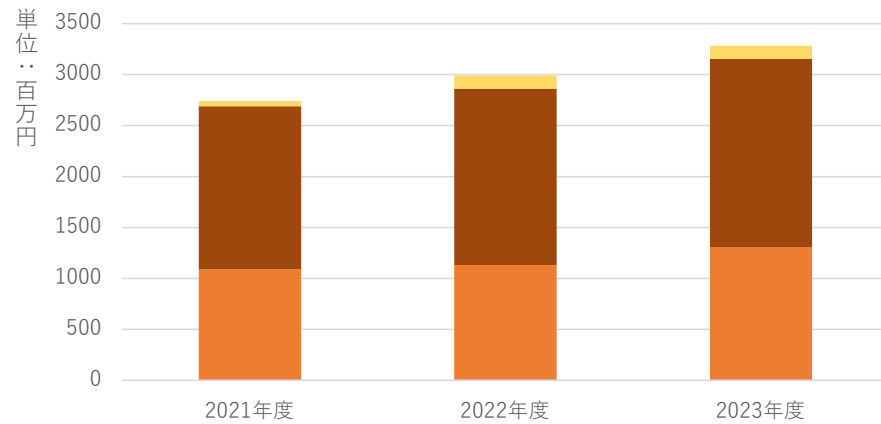
上記計画の実行のため、業務知識や営業あるいは仕入経験豊富な社員の確保や、その育成。また、それに伴う環境整備等行っていく。

## 今後の業績目標

総合不動産事業のセグメント売上高2020年度1.1億円から、売上高2021年度5千万円、2022年度1.3億円、2023年度1.3億円を業績目標とする。

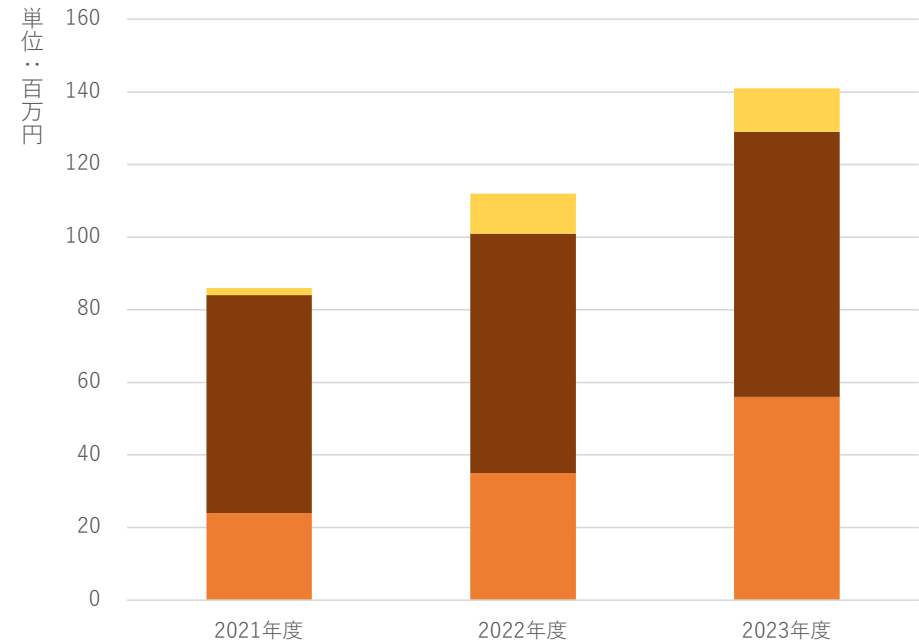
# ルーデン・グループ連結売上利益目標

ルーデン・グループ連結売上目標



■ ハウスクエア事業売上 ■ ビル総合管理事業売上 ■ 総合不動産事業売上

ルーデン・グループ経常利益目標



■ ハウスクエア事業経常利益 ■ ビル総合管理事業経常利益 ■ 総合不動産事業経常利益

## 今期の連結業績予想及び今後の業績目標

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益
2020年12月期				
(実績)	2,626	70	77	80
2021年12月期				
(予想)	2,740	85	86	67
2022年12月期				
(目標)	2,992	111	112	94
2023年12月期				
(目標)	3,285	139	140	102

### 業績予想及び業績目標の前提条件・数値根拠等

当社グループでは今後とも販管費の削減を継続的に行ってまいります。  
また、事業別については下記に記します。

#### (ハウスクエア事業)

##### ① ディレクション事業（新築・既存マンション）

2021年度、当社取引先の新築マンション販売予定総戸数は約6,500戸であり、既存物件からの売上も含め約6.35億円のコーティング売上を見込んでおります。（外注売上除く）

##### ② 外注委託（代理店含む）

外注委託による売上を4.49億円と見込んでおります。

繁忙期における鍵物件、通常月に関してもストック市場中心に営業を委託してまいります。

##### ③ メンテナンス事業は売上6百万円を見込んでおります。

上記は今年度予定で、合わせて10.9億円。また、2022年度は11.3億円、2023年度は13億円の売上を想定しております。

#### (ビル総合管理事業)

##### ① 得意先拡大

営業部門強化により新規得意先（大手）獲得を図り、年間新規売上高8,000万円を目標とする。

また既存得意先に清掃業務以外（設備業務）の売り込みを行なう。  
地域性の活用及び効率性を考慮した受託現場を増やす。

##### ② 社員の育成

中堅社員から新入社員を中心に業務知識を向上させることにより、営業部門の強化をはかる。

これらの施策により、ビル総合管理事業の今期売上は16億円を見込んでおります。  
そして、2022年度は17.3億円、2023年度は18.5億円売上を予定しております。

(総合不動産事業)

マンション分譲事業又は中規模収益物件の売買事業を毎年1棟行うことを想定しております。しかし、今期はそのための仕入れが出来ておらず、1棟の販売は見込んでおりません。よって、今期の売上予算は現在保有している不動産の販売をメインに考え5千万円といたしました。また、人員の増強も必要不可欠であると考えております。当事業においては、マンション分譲事業又は中規模収益物件の売買事業を展開するうえで、資金の流動性が想定通りに進むことを前提としております。そして、2022年度及び2023年度はともに売上1.3億円を見込んでおります。

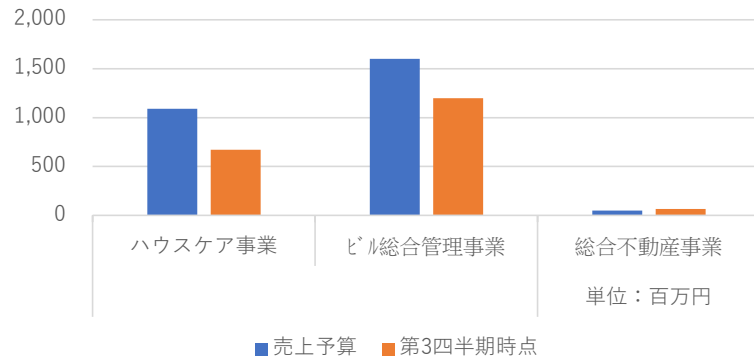
本年度セグメント別進捗状況

単位：百万円

	ハウスクエア事業	ビル総合管理事業	総合不動産事業
売上予算	1,090	1,600	50
第3四半期時点	672	1,197	66

なお、ハウスクエア事業の代理店進捗状況は2021年末目標14名に対し第3四半期終了時点で13名となっております。

セグメント別進捗状況表



その他事業として、株式会社 P2P BANK においてソフトウェア開発事業を行っております。

当事業は特許技術に裏付けされた様々な映像編集加工ソリューションをグローバルに展開し、脳トレーニングソフトの開発販売により、当社グループに寄与していきます。また、ハウスクエア事業の一部ではありますがエコ・マテリアル部門においては生活住環境における様々な問題解決(トイレの悪臭除去、落書き防止他)に特化した液剤の開発、施工を行っております。そして、鉄道会社に対して給排水設備の赤錆更生装置や尿石除去配管コーティングを試験導入しております。さらに、Ruden Singapore Pte.Ltd.においてルーデンコインの販売を行い、そして不動産プラットフォームの追加開発を検討しております。今後においても早期かつ継続的な利益化を追求してまいります。

(注) 上記に記載した予想数値は、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、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場合があります。

## 認識するリスク

項目	影響する事業セグメント	主要なリスク	顕在化の可能性 ／ 時期	顕在化した場合の影響度	リスク対応策
事業環境： 新築マンション市況	ハウスクエア事業	・新築マンション市場の供給が予測を大きく下回った場合、営業可能戸数の減少により、売上・利益が下振れする可能性	低／中長期	大	・中古マンション市場や代理店事業を強化し、新築マンションに依存しない事業展開を行うことで対応
事業環境： 業界	ハウスクエア事業	・当社グループのハウスクエア事業などの既存事業の属する住宅リフォーム業界や訪問販売を行っている事業者の中で、一部の業者の悪質な手法による消費者トラブルは後を絶たない状況であります。このため、業界に対するイメージの悪化から当社グループの営業活動に支障をきたし、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性	低／中長期	中	・営業社員に対し営業会議、各種研修などの場において法令遵守や営業マナーなどの実践的研修を徹底しており、また、施工トラブルの未然防止を図るため施工マニュアルを作成・配布しているとともに施工研修を実施
事業内容・提供サービス： 競合他社の状況について	ハウスクエア事業	・当社グループが行っている事業の一部は、特殊技能や許可を必要とする事業ではなく、新規参入は比較的容易であると考えられ、将来的にはマンションデベロッパーやマンション管理会社が参入してくる可能性	低／中長期	中	・提携会社とより緊密な関係を保ち、また、他社よりも優位なサービスを展開していくことで対応
その他： 新型コロナウイルス感染症	ハウスクエア事業 総合不動産事業	・新型コロナウイルス感染症の流行長期化により、度重なる緊急事態宣言の発令や外出自粛等により新築マンション市況の低迷や心理的影響による営業機会の喪失等につながる可能性	中／不明	不明	・複数の事業展開によりコロナ禍でも極端な業績悪化が生じない事業展開を行うことで対応。特にハウスクエア事業においてはアフターメンテナンスを強化

※なお、その他のリスクについては有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

※次回更新時期は2023年3月を予定しておりますが、2022年3月頃に3か年の売上・利益計画の進捗開示を行う予定です。