



2022年5月13日

各位

会社名 株式会社マリオ
代表者名 代表取締役社長 福田 敬司
(コード：3494 東証スタンダード)
問合せ先 社長室長 松橋 英介
(TEL 03-3226-7841)

中期経営計画策定のお知らせ

当社は2022年9月期から2026年9月期までの5ヶ年を対象とした中計経営計画を策定致しましたので、お知らせいたします。

昨年12月に公表した「新市場区分の上場維持基準への適合に向けた計画書」において、①着実な成長戦略の実行、②IR活動の強化、③流動性の向上の3つをテーマに中期経営計画策定の策定を行う旨を公表しておりました。今回は、上記の内容を踏まえつつ、特に成長戦略に重きを置いて策定しております。

今回の中計のテーマは「一步前へ！」であります。既存事業の深化は継続しながら、新規事業に取り組むことを今回の計画の柱としておりますので、当社全体の方向性を表すものとして表現しております。

概要は以下のとおりです。詳細に関しては、後日、決算説明会等でご説明いたします。

中期経営計画概要

■ Vision (ビジョン)

Connecting Real Estate Value to sustainable society and customers.

不動産のサービスで、サステナブルな社会に貢献する。

■ 中計のテーマ

「一步前へ！」

新中計では既存事業の深化だけでなく、新規事業に取り組む所存です。今までの当社の殻を破り、「一步前へ！」という気持ちで事業に取り組んでまいります。

■ 経営戦略

- (1) 既存事業の収益率向上だけでなく、新規事業領域への進出により、売上・利益の成長を図る

- A) これまでの当社の成長戦略であったバランス・シートの拡大から、売上・利益の成長を加えた両軸の経営に重点を移し、時価総額の拡大を図る。
 - B) 既存事業（不動産関連）での周辺領域への進出を図る。
 - C) 当社の強みを活用した既存事業以外での新規事業も検討する。
- (2) 今後1～2年は守りの経営、3～4年目は攻めの経営
- A) 現在の不動産市況は高騰しすぎており、買い場ではないとの判断から、今後1～2年はCash比率を向上させる。
 - B) 短期的にはコスト削減、不稼働資産の売却に努める。
 - C) また、新規購入物件を抑制しながらも、賃料アップのためのValue Up、更には、新規事業の基盤構築に注力する。
 - D) 3、4年目は新規事業の立ち上がり、不動産売買の積極化に努める。
 - E) 当社の成長を加速させるために、M&A（株式譲渡および事業譲渡）を検討する。ただし、外部環境等を踏まえながら慎重に判断する。
- (3) 経営改革、ガバナンス強化、意思決定プロセスの変更
- A) 組織体制を大幅に変更し、意思決定の迅速化を図る。
 - B) 強化7項目の設定。責任所在の明確化を図り、実効性をもたせる。
 - ①収益及び事業拡大、②対外コミュニケーション（IR等）の強化、③財務基盤の強化、④内部統制の強化、⑤経営管理体制の強化、⑥人事戦略（世代交代）の構築、⑦（一人当たり）生産性の向上

■ KGI / KPI

	22 / 9 期	24 / 9 期	26 / 9 期
売上高	21 億円	31 億円	50 億円
経常利益	0.7 億円	4 億円	10 億円
当期利益	0.5 億円	2.6 億円	6.7 億円
EPS*	32 円	160 円	370 円
BPS*	2490 円	2700 円	3200 円
ROE	1.3%	6%	11.6%

* 小数点以下四捨五入

以上

本件に関するお問い合わせ先
株式会社マリオン 社長室 電話 03-3226-7841



中期経営計画

(FY2022-FY2026)

株式会社マリオン
(東証スタンダード : 3494)

一歩前へ！

既存事業の深化だけでなく、
新規事業に取り組む所存です。
今までの当社の殻を破り、
「一歩前へ！」という気持ちで
事業に取り組んでまいります。



目指す姿 (Vision) P. 3

定量目標 (2022~2026年) P. 4

現状分析 P. 5

課題認識 P. 7

基本戦略 P. 8

収益構造 P. 9

事業別定量目標 P.10

成長戦略 P.11

事業戦略 P.12

資本政策 (株主還元等) P.21

経営インフラの再構築 P.22

Vision

Connecting Real Estate Value to sustainable society and customers.

不動産のサービスで、
サステナブルな社会に貢献する。

2026年

目指す姿に向けて
実施すること

○ 不動産特定共同事業法に基づくトークンの実現
への準備

地方公共団体とのネットワークを生かした地方創生

2022年

○ サステナビリティ領域の物件取得及び証券化

5年後 . . .

売上高
50億円

経常利益
10億円

ROE
11.6%

	2021年9月期 (前期)	2022年9月期 (中計1年目)	2024年9月期 (中計3年目)	2026年9月期 (中計5年目)
売上高	18億円	21億円	31億円	50億円
経常利益	3億円	0.7億円	4億円	10億円
当期純利益	0.8億円	0.5億円	2.6億円	6.7億円
EPS*	57円	32円	160円	370円
BPS*	2,458円	2,490円	2,700円	3,200円
ROE	2.3%	1.3%	6.0%	11.6%

*小数点以下四捨五入

不動産市況見通し

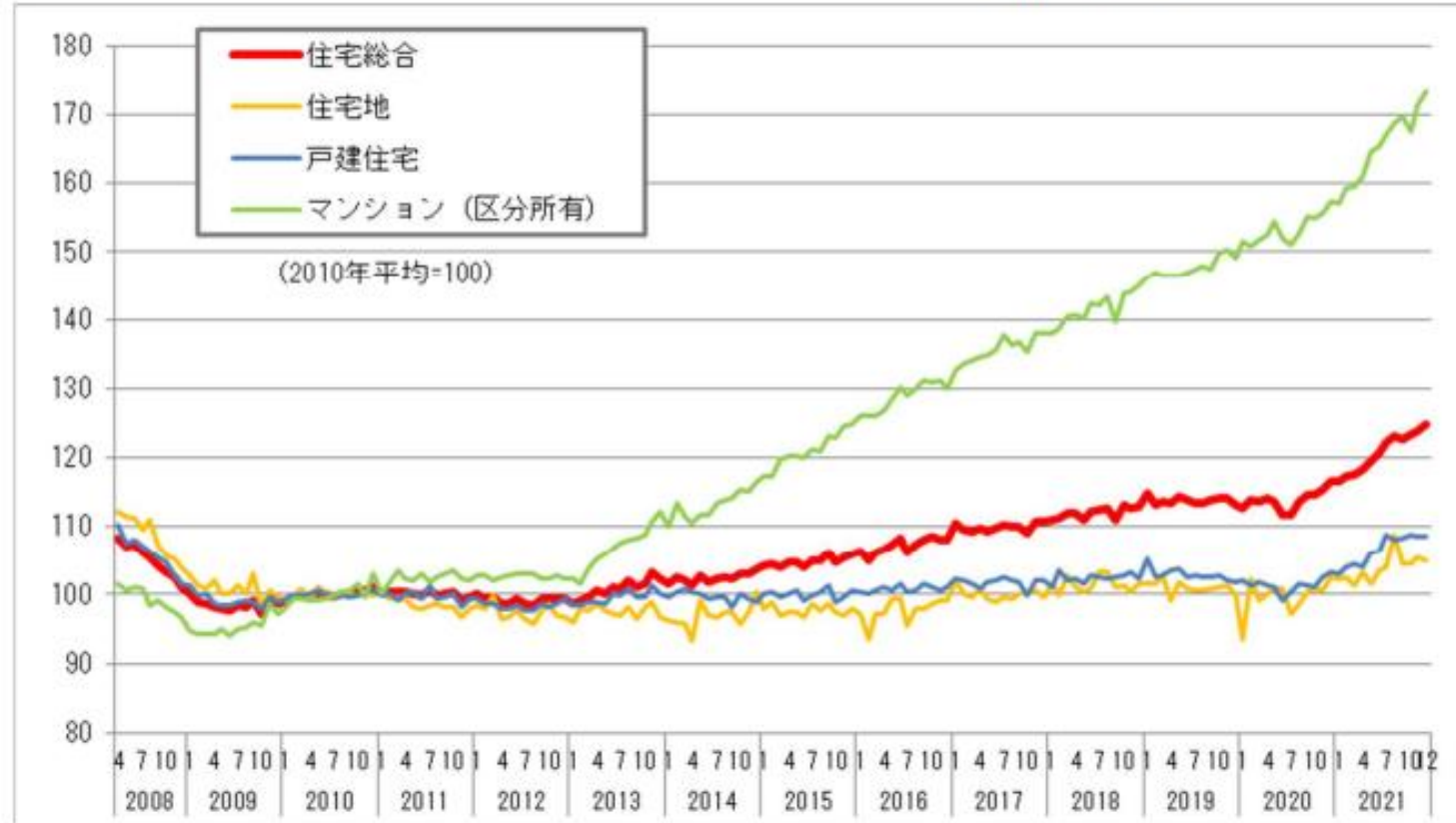
<現況>

- マンション価格の高騰、リーマンショック以降1.8倍
- カネ余り（マネーストック）および低金利による不動産投資拡大
- 日本の安定した経済、投資環境から、海外投資家の投資意欲旺盛（リーマンショック前水準）

<今後のリスク>

- コロナ対策関連融資の元本返済が始まり、中小企業を中心に影響が出る可能性
- 円の弱体化の進行
- スタグフレーションリスクの高まり

<不動産価格指数（住宅）（令和3年12月分・季節調整値）> ※2010年平均=100



出典：国土交通省 不動産価格指数（令和4年3月31日）

※不特法...不動産特定共同事業法

Strength(強み)

- ・ 不特法の変更型約款を保有する唯一の会社 (2022年5月現在)
- ・ 不特法商品で約17年間の実績とビジネスモデル特許の保有
- ・ 賃貸事業における地方公共団体とのネットワーク

Weakness (弱み)

- ・ 人財不足・高齢化
- ・ 知名度・ブランド力
- ・ 保有収益不動産の老朽化

Opportunity (機会)

- ・ 不動産クラウドファンディング市場の普及
- ・ サステナビリティの浸透
- ・ 日銀の低金利等の金融緩和政策の継続

Threat (脅威)

- ・ 国内外の金融・経済情勢による不動産市況の悪化
- ・ 不動産クラウドファンディング市場の競争激化
- ・ サイバー攻撃・新型コロナウイルスの長期化・環境問題 (温暖化等) ・ 自然災害等

■ 時価総額、流通株式比率の拡大

- 収益および事業拡大
- IR強化
- 一人当たり生産性の向上
- 責任の所在の明確化と実効性の確立

■ 市況に応じた展開

- 意思決定の迅速化
- 財政基盤の強化
- 社会課題・顧客ニーズに対応したビジネスモデルの変革
- マーケットイン志向

事業

1. 売上・利益の成長

- ・ バランスシートの拡大から、売上・利益の両軸の経営に重点
- ・ 既存事業領域の拡大
- ・ 新規事業への進出

2. 守りの経営と攻めの経営

- ・ 1～2年目は不動産市況の高騰を鑑み手元現預金の拡充に努め、新規物件購入の抑制をしながらも、新規事業の基盤構築に注力
- ・ 3～4年目は、不動産売買の積極化、新規事業の確立

3. サステナビリティ分野への積極参入

- ・ サステナビリティ領域物件へ取組
- ・ 地方創生に寄与する事業展開

経営インフラ

4 経営改革、ガバナンス強化、意思決定プロセスの変更

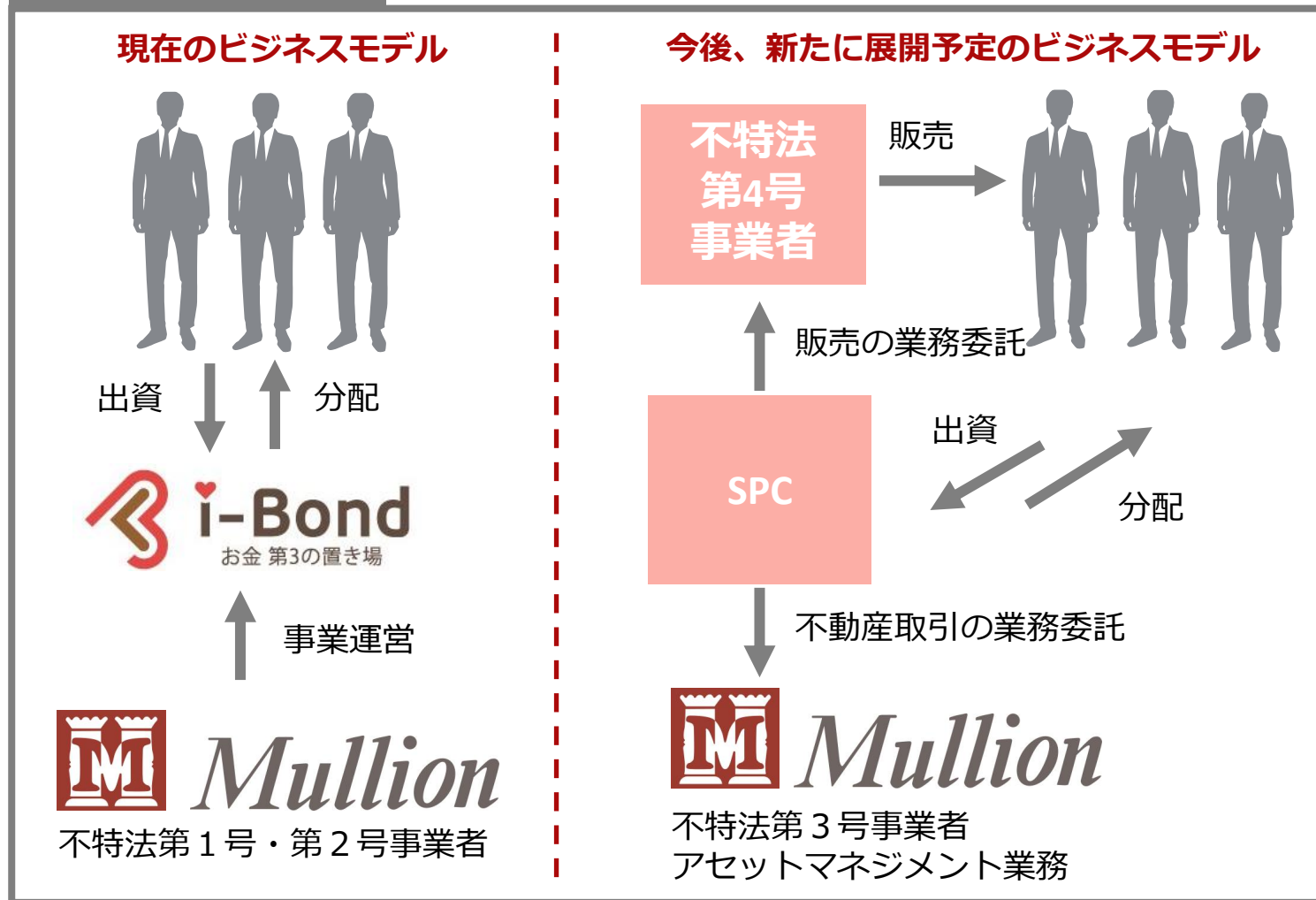
- ・ 組織体制を大幅に変更し、意思決定を迅速化、責任の所在の明確化を図る

貸貸事業



不動産証券化事業

現在、不特法第1号～第4号事業、電子取引業務（第1号および第2号）の許可を保有



事業別の定量目標



	2022年9月期 (中計1年目)	2024年9月期 (中計3年目)	2026年9月期 (中計5年目)
不動産賃貸事業			
売上高*	15億円	16億円	19億円
経常利益*	2.4億円	4億円	4.5億円
賃貸戸数目標 (駐車場合む、第三者所有物件の賃貸管理受託を除く)	1,206件	1,300戸	1,650戸
地方公共団体入居戸数目標	217戸 (2022年4月末時点)	260戸	400戸
不動産証券化事業			
売上高*	—	4.3億円	8.3億円
経常利益*	—	0.5億円	4億円
i-Bond の出資残高目標 (第1号事業)	50億円	100億円	150億円
AUM (受託資産残高) の目標 (第3号事業)		100億円	200億円
新規事業 / その他			
売上高*	0.2億円	11億円	24億円
経常利益*	0.1億円	1.75億円	3.5億円

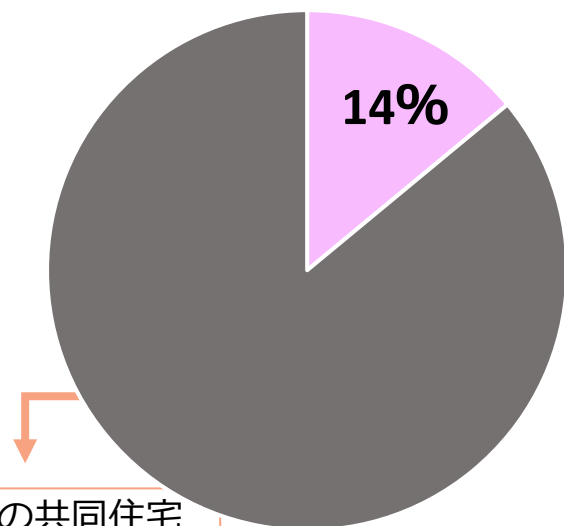
*小数点以下四捨五入、内部消去前、物件売却益除く

1. サステナビリティ領域 不動産への進出

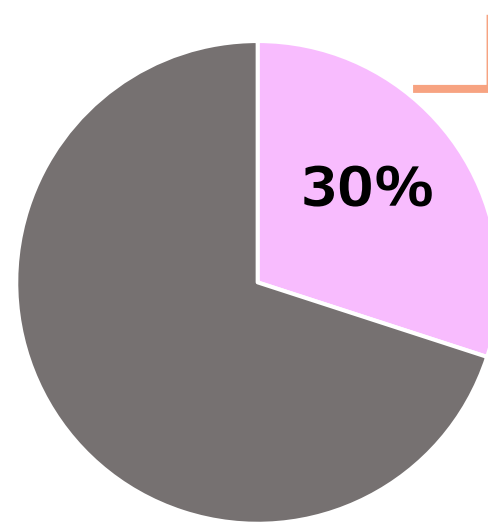
2. 地方公共団体との更なる関係拡充

3. 既存事業の深化と新規事業の立ち上げ

(1) サステナブルな社会に資する不動産を2026年9月期までに、保有または受託資産残高（AUM）の物件構成比**30%**を達成する。



2021年9月末現在



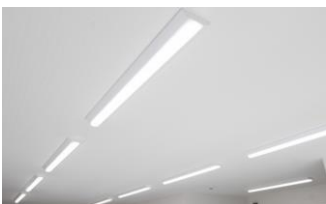
2026年9月末予定

- ① サービス付高齢者住宅
- ② 有料老人ホーム
- ③ 医療ビル等
- ④ 共同住宅（ZEH*）
- ⑤ 首都圏および大都市を除く地方都市の共同住宅（一般）
- ⑥ 再生可能エネルギー等の施設
- ⑦ 保育所等
- ⑧ 地方公共団体JV案件
- ⑨ シェアリング等
- ⑩ その他

※物件数の割合。尚、第三者所有物件の賃貸管理受託およびマスターリース、議決権50%以下の区分所有物件、不稼働物件は除く。

*ZEH（ゼッチ）とは、net Zero Energy House（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）の略語で、「エネルギー収支をゼロ以下にする家」という意味になります。つまり、家庭で使用するエネルギーと、太陽光発電などで創るエネルギーをバランスして、1年間で消費するエネルギーの量を実質的にゼロ以下にする家ということです。

(2) 所有不動産について電子ブレーカー、LED化等の省エネ化、緑化、太陽光パネルの設置等を実施する。



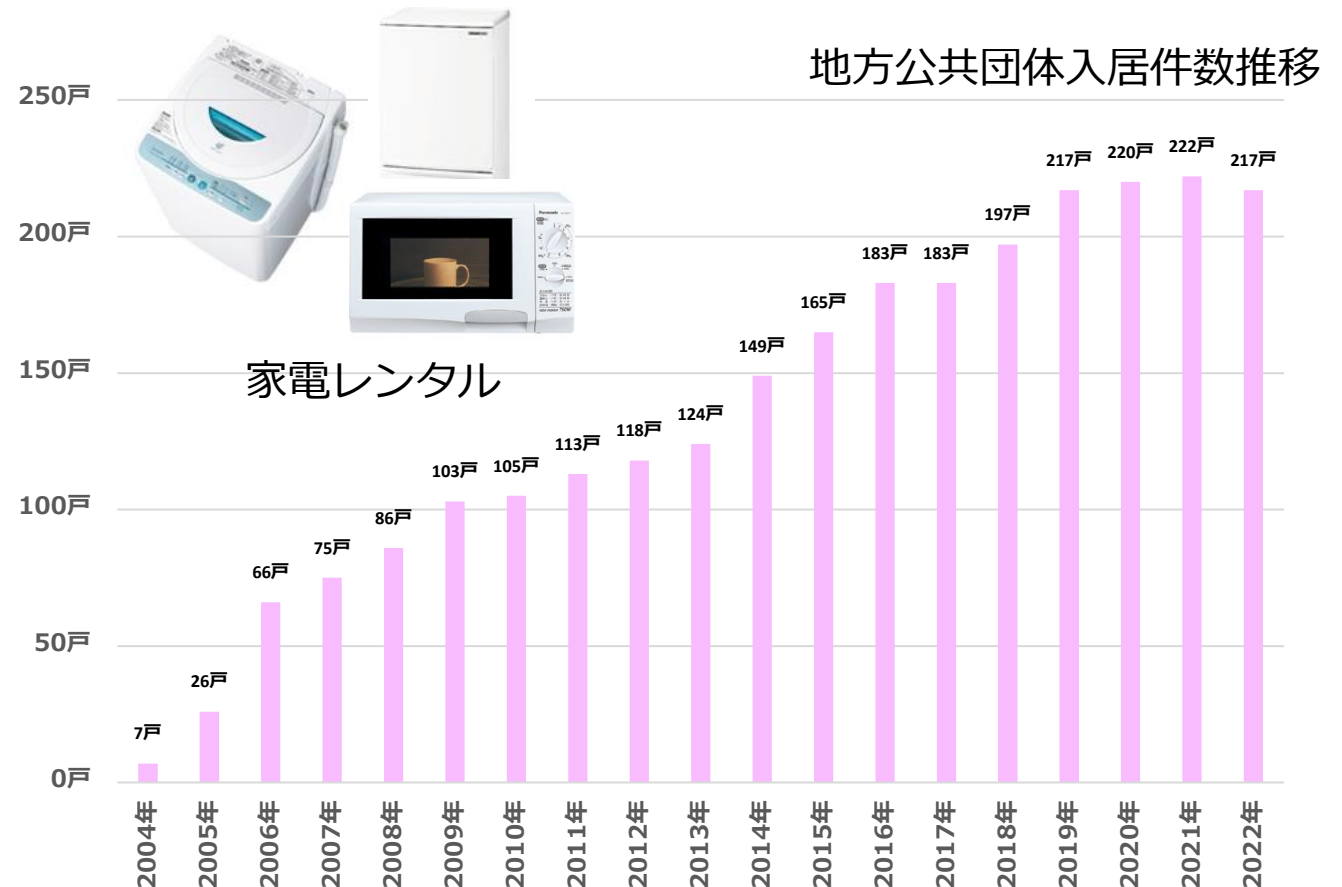
	21年9月末現在		2026年9月末予定
電子ブレーカー	13%	▶	70%
LED	5%	▶	70%
緑化	5%	▶	30%
太陽光パネル	10%	▶	30%

* 第三者所有物件の賃貸管理受託およびマスターリース、議決権50%以下の区分所有物件は除く。

* 物件数の割合。尚、各導入可能な物件を分母とする。

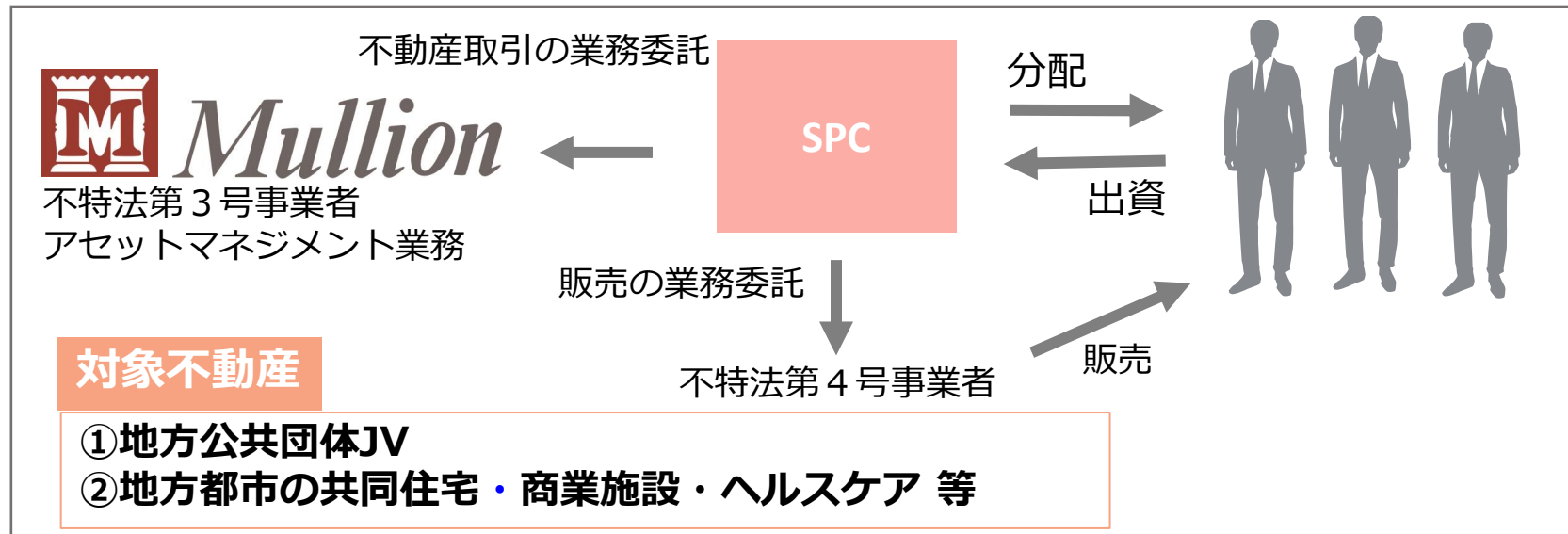
(1) 地方公共団体の取引件数（2022年4月末現在217件）を2026年9月までに**400戸**を達成する

- 地方公共団体から国（各省庁）への出向者は増加傾向にあるため、更なる件数増加および関係強化を図り、地方創生に寄与する事業展開を目指す。
- 霞ヶ関周辺へのマイクロバス運行と家電レンタルを実施中。



(2) 地方創生に資する不動産の証券化を行う。

- ・現在の地方公共団体の抱える問題点として、人口減少、少子高齢化、地域衰退により
①空き家対策②遊休地活用 など不動産の再生が急務となっている。
一方で、新型コロナウイルスにより、地方再生の機運は高まっている。
- ・不動産賃貸事業において築いた地方公共団体との関係性を活用し、地方都市の地域再生・創生化（観光、地域資源、ヘルスケアなど）のために不特法に基づく証券化スキームの提案を積極的に行う。



既存事業 の深化

(1) i-Bondの出資残高を2026年9月までに150億円を達成する。

- ・ デジタル広告の強化
- ・ 対面営業の強化（ファイナンシャルプランナーや法人への営業対象拡大）



32億円
(実績)

2021年9月末現在

50億円
(予定)

2022年9月末

100億円
(予定)

2024年9月末

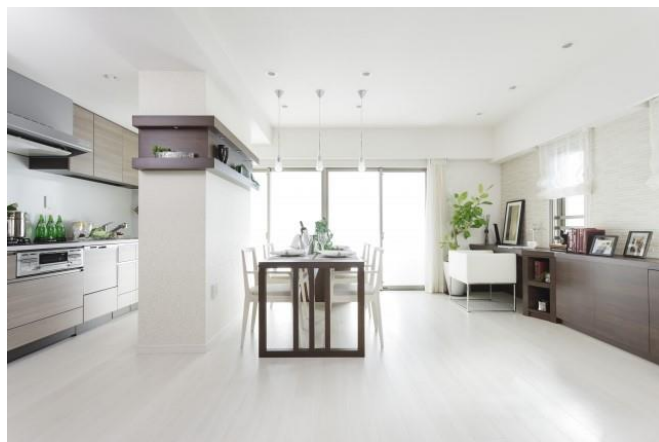
150億円
(予定)

2026年9月末

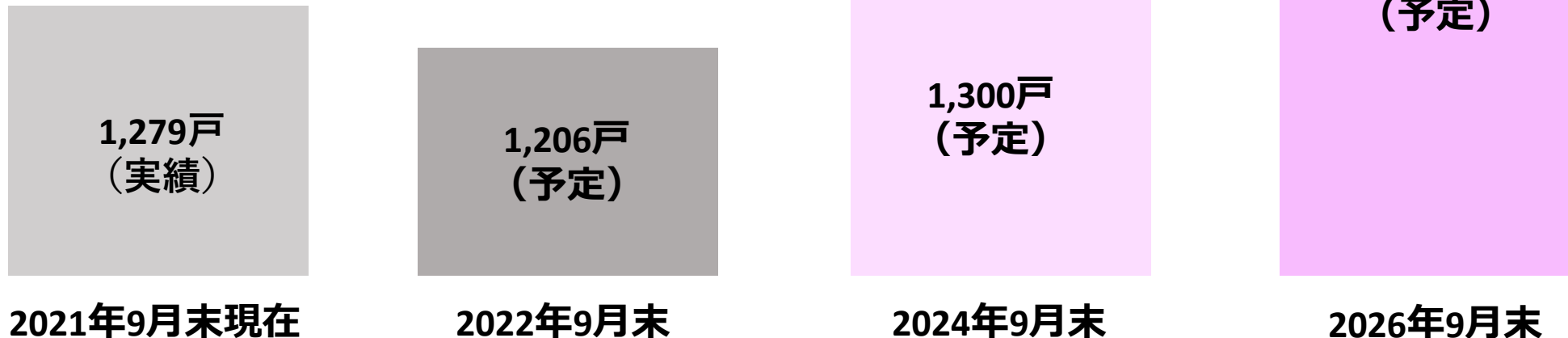
既存事業 の深化

(2) 賃貸戸数を**2026年9月までに1,650戸** (※) を達成する。

※第三者所有物件の賃貸管理受託戸数は除き、マスターリースは含む



- ・現在の不動産市況は高騰しており、買い場ではないとの判断から、保有収益不動産の入居率の増加、および共用部及び専有部のバリューアップを計画的に実施し、賃貸収入等の売上増加を目指す。

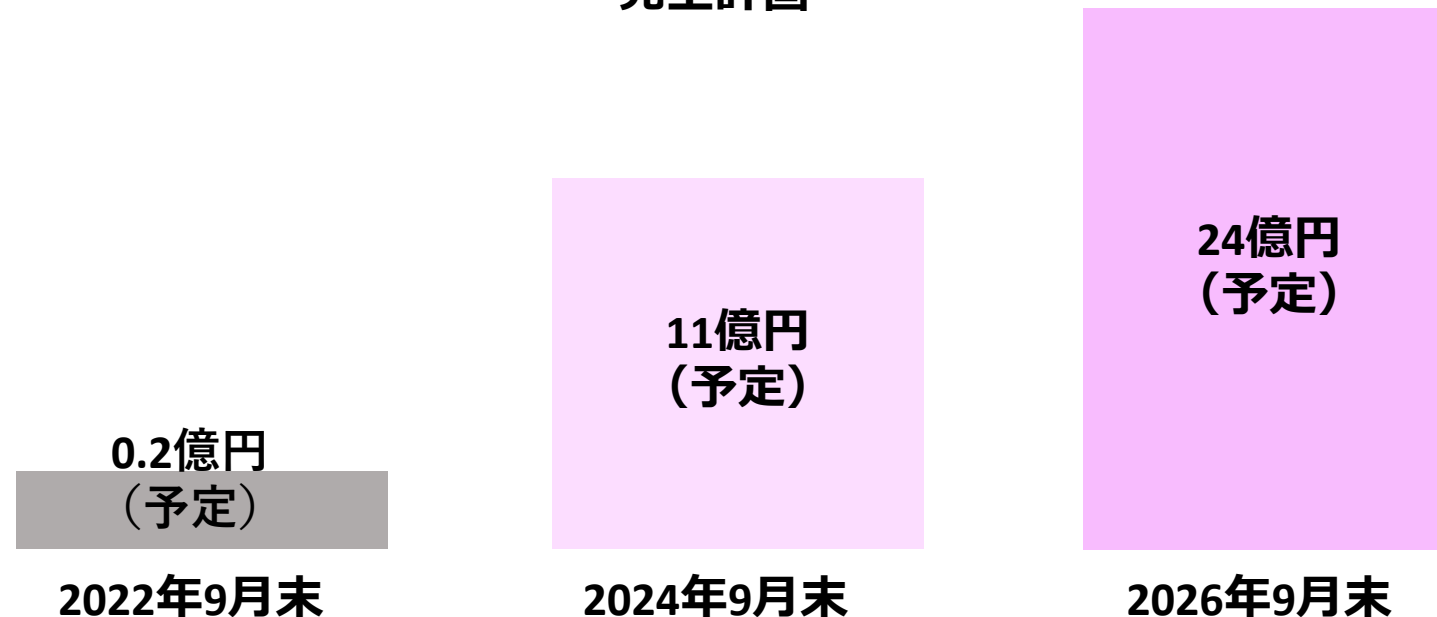


新規事業

(3) 新規事業の立ち上げ **売上24億円、経常利益3.5億円**を達成する

- ① 不動産取引に関する手数料： 売買仲介、買取再販、ソリューション等。
- ② M&A : 当社の業容を補完する事業会社のM&Aに取り組む。株式交換等を活用。

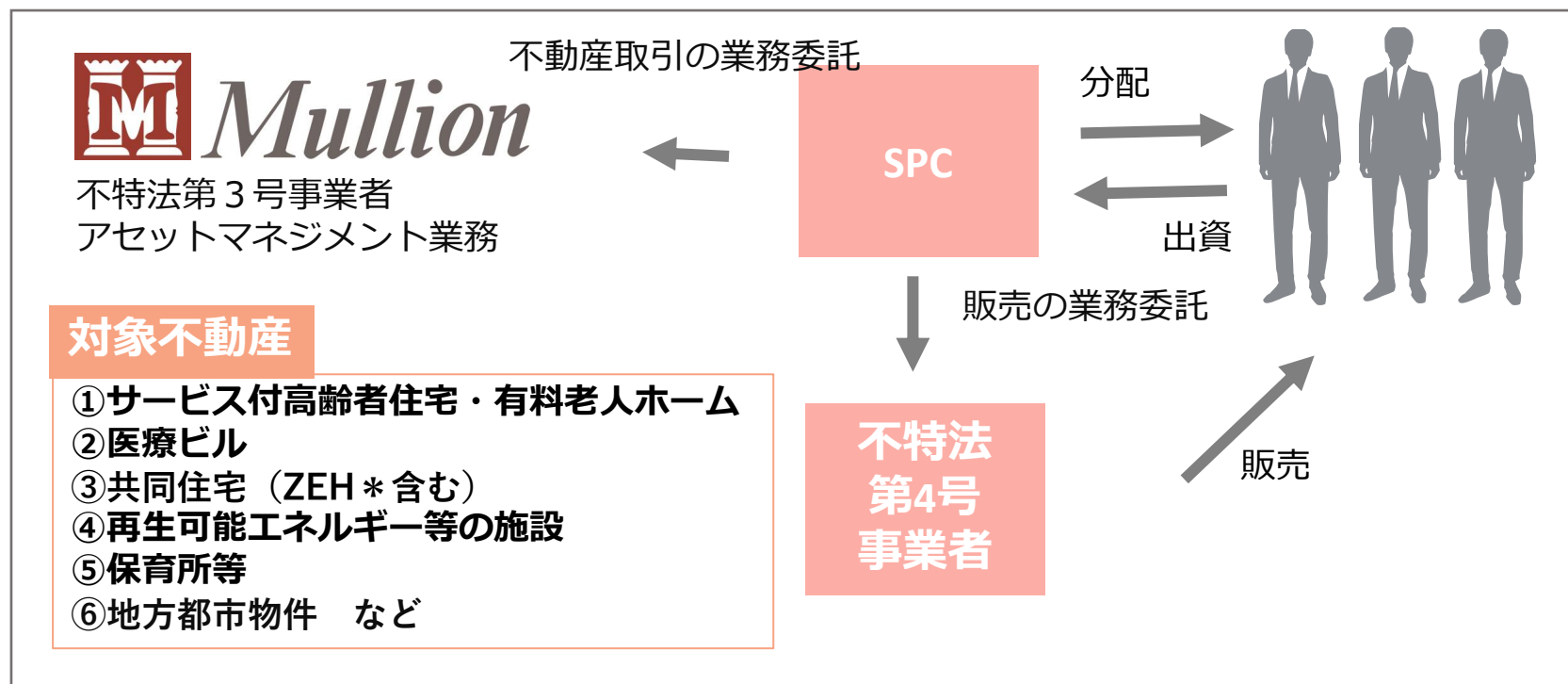
売上計画



新規
事業

(4) 新たにアセットマネジメント業務を展開し、2026年9月期までに受託資産残高 (AUM) **200億円**を達成する。

従来の不動産証券化事業 (第1号事業) は、収益不動産を取得するための資金調達手段のひとつであったが、アセットマネジメント業務 (第3号・第4号事業) は、業務受託による手数料ビジネスであり、収益に寄与する。



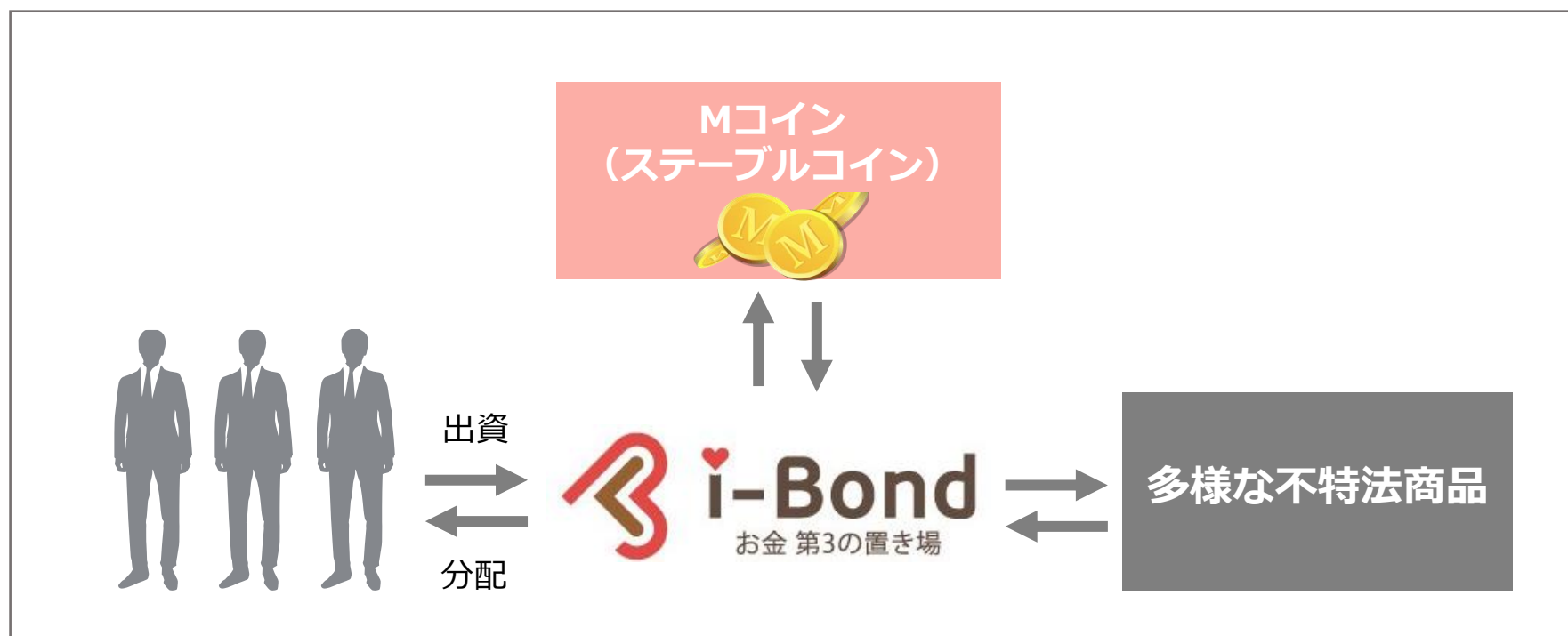
新規事業

(5) Mコインの実現に向けての準備

不特法商品の更なる発展形として、収益不動産を裏付けとしたトークン（Mコイン※）の開発を目指す。

※Mコイン…商標登録第6061333

※法改正かつ第三者対抗要件などの課題事項の解決が必要とされることから、当面は研究期間とする。



（1）スタンダード市場上場維持要件を早期に充足させる

- ①現時点でスタンダード市場上場維持要件に充足していないのは以下の2点。
 - a) 流通株式時価総額
 - b) 流通株式比率
- ②時価総額に関しては、積極的なIRを今後展開し、株価向上に努める（詳細は後述）。
- ③流通株式比率に関しては詳細検討中（決定次第、開示予定）。

（2）株主還元は配当性向20%を目安とする

- ①配当性向は20%を目安とする。
- ②短期的には余剰資金は新規事業立ち上げの資金とし、業績の拡大を最優先させる。
- ③中期経営計画の目標達成後は、配当性向の引き上げも検討する。

1. ガバナンス体制の強化

2. 組織体制の変更

3. コーポレート・コミュニケーション戦略

4. サステナビリティ戦略

ガバナンス強化ポイント

- 意思決定体制の変更
- レポーティング体制の強化、内部統制の強化
- システム化の推進によるヒューマンエラーの削減

(1) 体制変更と意思決定の役割を変更

- 組織体制に本部長制を制定。意思決定の迅速化と監視体制の強化を図る。
- 本部長制導入により代表取締役社長の直接管掌部署をなくすことでガバナンス強化を図る。
- 執行の監査機能強化のため、現在は委員会等設置会社ではないが、将来的には移行も検討する。

(2) 内部統制の強化のためにDX化を進展

- 内部統制の強化と人的要因によるエラーの削減、プライバシー保護のためにシステム化を進める。
- 電子押印システムを導入し、案件管理（ワークフロー）と文書管理をシステム化（内製）する事で、内部統制の強化を図る。

改革の要点

(1) ガバナンス強化

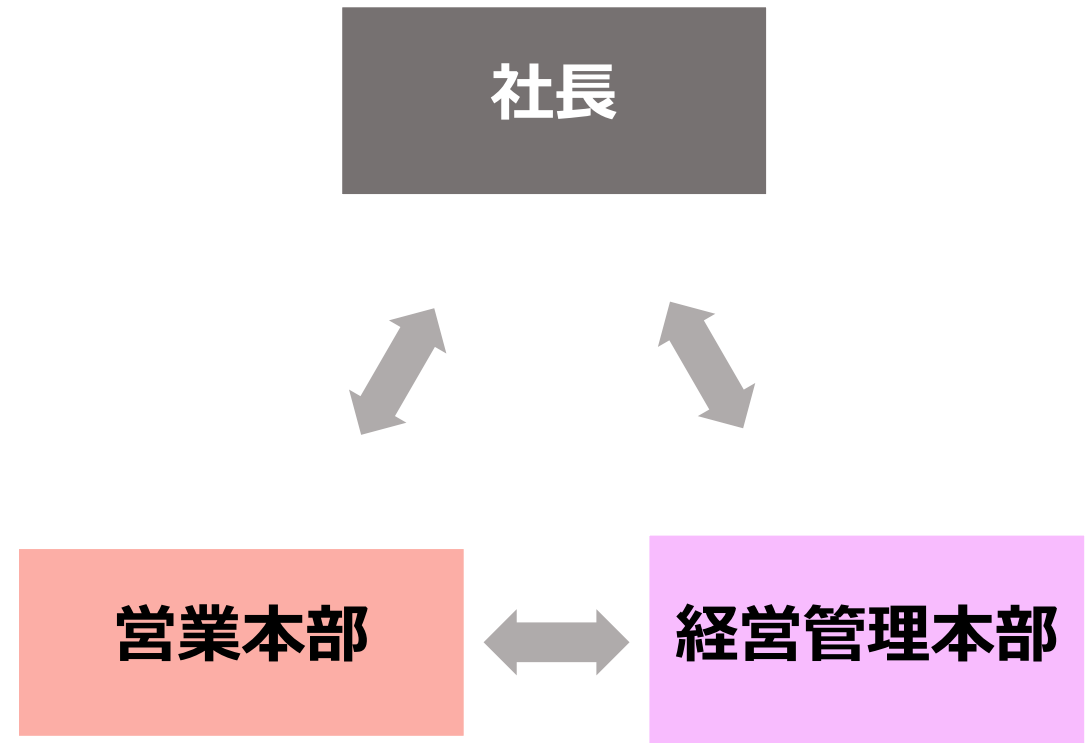
社長に各部がレポートする体制で、ガバナンスと内部統制体制が効きにくい状況を、各組織の機能と役割を明確化し、事業推進体制として本部制を採用する事で、内部統制の強化、ガバナンス強化と責任の所在の明確化を図る。

(2) 意思決定のスピードを重視

意思決定が、2週間に1度の経営会議と毎月の取締役会のみで、スピード感到に欠けていた。今回、業務の意思決定者を社長と各本部長にする事で、意思決定のスピードを速める。

(3) 責任の所在の明確化、事業執行の実現性を確立

各レベルでのミッションを決定することにより、責任の所在を明確化し、事業の執行の実現性を確立する。















(1) IR、i-Bondのマーケティング、PRを含めたコーポレート・コミュニケーション戦略を設定

- ① 当社の時価総額の関係上、今中期経営計画期間は個人投資家の拡大に注力
- ② これまでの反省（年2回の決算説明会のみ開催という消極的姿勢）を踏まえ、今後は積極的なIR活動の実施
- ③ 「信頼感」を醸成するようなコミュニケーション戦略により、株価上昇だけでなく、i-Bondの拡販も併せて目指し、シナジー効果を獲得

(2) 今期の具体的施策

- ① 個人投資家説明会の開催（今期は6月、7月）
 - ② PR動画による当社の認知度拡大
 - ③ ニュースリリースの本数増加
 - ④ コーポレート・サイト、i-Bondサービス・サイトの改修（近日公開）
- * 来年度以降は、今期の施策の反応を見たうえで、方針を設定する予定

ESG	重要課題	具体的な施策	関連するSDGs
E (環境)	1. 持続可能な環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・電子プレーカー導入による使用電力の削減 ・置き配サービス、宅配ボックスによる再配達減 ・防災グッズの無料配布による災害への備え ・電動マイクロモビリティポート設置による脱炭素化 ・緑化とLED設置の推進 	  
	2. 保有不動産を通じた多様な社会への貢献 3. ステークホルダーへの責任	<ul style="list-style-type: none"> ・一般財団法人マリオン財団への支援 (児童養護施設に対する助成事業への協力) ・サステナビリティ投資 (ZEBOND/グリーンBOND/ヘルスケアBOND/ 地方創生BOND)ボンドの組成、販売 ・国際署名キャンペーン「EqualityActJapan」による 「ビジネスによるLGBT平等サポート宣言」に賛同と不平等根絶の実践 	   
S (社会)	4. 魅力ある職場の実現	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的な人財の確保と育成 ・従業員の健康と職場環境の快適性の整備 	  
	5. 健全な成長を実現する事業活動の推進 6. 適時開示の実践	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の強化 ・リスクマネジメントの推進 ・株主・投資家との対話・情報開示 	 
G (ガバナンス)			



本資料に記載された見解、見通し、ならびに予測等は、資料作成時点での当社判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。市場環境等の様々な要因により、今後の業績は本資料の内容と異なるものとなる可能性があります。また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご利用者様ご自身の判断において行われるようお願い申し上げます。