

廣岡 哲也 (ヒロオカ テツヤ)

株式会社フージャースコーポレーション代表取締役



## 3割の増収増益を目指す

### ◆ 3つのブランド、3つの事業取り組みでバランス経営を目指す

当社の長期的なビジョンとしては、顧客の立場で、顧客が今欲しい商品を、タイムリーにきちんと提供できるオーソドックスな正統派ディベロッパーを目指して行く方針である。マンション大量供給の時代は過ぎ去り、選別化の時代に入って来た。顧客が妥協をしなくなってきたという傾向が、売れ行きの低迷にも象徴されている。しかし、本当に買いたい人はたくさんいると感じているのが実感である。

設立は平成6年12月、まもなく8年を迎える。資本金2億3,587万5千円、従業員63名中3分の2が女性、取締役5名中2名が女性、全管理職の40%が女性となっている。その背景として、住宅の意思決定権者は大半が女性であるということがある。また、新卒、中途、女性営業マンのバランスがちょうど3分の1ずつという構成となっている。社内での商品企画段階において、社員そのものが顧客層と重なり合うことで、多様化する価値観を具現化する企業体として、タイムリーにストライクの商品企画ができる人員構成である。

業界の平均的な供給状況は70m<sup>2</sup>台の長方形3LDKの大量供給である。当社では、多様化する顧客のライフスタイルや価値観に合わせ、それぞれコンセプトを固めた商品を提供すべく「デュオヒルズ」「デュオ」「ウィズ」という三つのブランド展開を行っている。今後より一層、顧客のニーズに合わせてブランドを増やすことが、当社としての進化の要件であると考えている。

経営戦略としては、バブル崩壊後の企業として、倒産しない会社、継続性の高い企業にしたいということが原点である。企業の成長に合わせていたずらに借入金を増やし、自社分譲のみに特化するのとは避けたい。同時に、いたずらに人を増やし固定費を増やすことについても危機意識を抱いている。そうした基本理念の下、現在「自社分譲」「共同事業」「販売代理」の三つの事業取り組みを展開している。

販売代理は、会社としてのリスクがない代わりに成長も緩やかである。一方で自社分譲は、急成長が可能であるが、リスクも大きい。そこで、当社が自社分譲と同様に特に注力しているのが共同事業という形態である。

共同事業は、資金や信用はあり、本業以外での収益を期待している優良ゼネコン等と行っている。当社にとっての一番のメリットは、土地代の資金を、その先方のパートナー企業が調達するという点である。当社の負担は、手形払いの工事代金同等額分であるため、完成前にキャッシュフローで支出するのは、実際は工事代金の1割から2割程度である。キャッシュフローの流れが大変良い。期末時点で区切った時のBSに借入金という残高で膨らまないという点も魅力である。一種のオフバランス化ととらえ、特に都心型事業を中心に、より一層この共同事業に注力していきたい。都心には比較的高層エリアが多く、工期が長い。土地代比率も高く、相対的に資金効率が悪い点のため、都心型事業で共同事業を行うことによって、当社のバランスシートを健全な状態にしておくことが可能となる。

収益モデルとして、売上を20億円、事業利益率を12%と仮定すると、自社分譲の場合、そのまま20億円が当社の売上となり、事業利益2億400万円を得ることができる。しかし同時にリスクも存在することとなる。販売代理の場合は、販売代理手数料を4%と想定した場合、800万円のみが当社の売上および事業利益として計上される。共同事業の場合は、折半ずつの出資ということになるが、パートナー分の売上10億円分の販売代理手数料として4%を足した10億400万円が当社の売上となる。事業利益は10億円の12%の1億200万円とパートナー分の販売代理手数料400万円を足した1億600万円となる。共同事業は、大型案件等でBSを痛めることなく、なおかつキャッシュフローが健全な状態で、当社が売主となって事業展開を図ることができるという点で、大変注力している事業取り組みである。

### ◆ 中間決算概要

今中間決算は、売上高65億9百万円、経常利益3億87百万円である。今通期の予想は、売上高117億円（前

---

期比199%増)、経常利益7億40百万円(同54.5%増)である。

上半期引き渡し物件については、総戸数214戸のうち212戸を引き渡した。9月末時点で2戸の引き渡しが無了となったが、11月末時点では1戸の契約済み物件以外は引き渡し済みである。経営目標の「継続的な完成在庫ゼロ」については、ほぼ達成している。また、通期の引き渡し予定戸数617戸のうち、10月末時点で561戸と約90%の契約を完了しており、今期の数字は残50戸で達成する見通しである。

貸借対照表で見ると、販売用不動産の科目に今上期末の契約済み未引き渡し物件2戸分(54百万円)の金額が計上されている。2002年3月期はゼロ、2001年3月期は2戸分(39百万円)である。規模が大きくなっても、期末時点の完成在庫は限りなくゼロを目指していきたい。有形固定資産については、新しい会社ということで、あえて固定資産は持たないという方針である。2001年3月期13百万円、2002年3月期11百万円、2002年9月期15百万円という身軽な状態である。借入金の状況については、現在取引実績があるのは、都銀4行と商工中金で、大変円滑順調に推移している。その他の都銀・地銀とも取引開始の内諾等を得ており、金融状況は大変順調に推移している。当社は、とにかくきちんと良い商品を作り、売り切っていくことが肝要であると考えている。

マンション分譲事業は、市況としては厳しい環境化にあるが、工夫次第では大変将来性のある懐の深い事業であると強く認識している。この2、3年はあまりいたずらに新規事業を行うよりは、真摯にこのマンション事業に特化し、一定以上の地位を確保していくことを基本的に目指している。

来期については、20%の増収増益、売上高140億円、経常利益9億72百万円を計画しているが、社内的には30%の増収増益を目指したいと考えている。配当性向は15%以上を常に考えていく。また自己資本比率は20%程度を維持していく計画である。

中期戦略としての事業展開の方向性は、以下の4点である。

- (1) 「ウィズ」シリーズの取り扱い戸数およびエリアを拡大。来期は「ウィズ」シリーズで安定成長の基盤を作っていきたいと考えている。いわゆるオーソドックスなファミリーマンションを、立地を他社と変えることで、安定的な需要が見込めるといふ点、また顧客の価値観が家族重視型に一定しているため、社内での仕組み作りが容易であることからである。当シリーズを中心に2006年3月期までに1,000戸体制を作っていきたい。
- (2) 「デュオ」シリーズの細分化。マンションディベロッパーとしての進化のために、「デュオ」シリーズで引き続き感性を磨いていきたい。また「デュオヒルズ」は、意外にも他の新興ディベロッパーが扱わない分野であり、すきま的な商品となっていることから、数は追わないながらも継続的に取り組む方針である。
- (3) マンション分譲周辺事業への事業展開として、本年10月に管理会社を設立した。
- (4) 新たな収益事業への取り組みとして、オフバランスによる賃貸物件の保有等を行っていききたいと考えている。

事業形態については、大変市況が厳しくなっていく中で、確実に売れる自信のあるものだけを仕込んでいく方針である。経営数字の右肩上がりの成長を確保するために、自社分譲50%、共同事業40%、販売代理10%の比率で、売上額や利益額の調整をしながら事業経営をしていく。

## ◆ 質 疑 応 答 ◆

### 公庫廃止後の影響について伺いたい。

購入者の融資については、大変順調に行っており、ちょうど公庫が廃止され、金融機関のすみ分けが出来ているという実感を得ている。具体的には、「デュオヒルズ」には都銀各系、「デュオ」には地銀やノンバンク系、「ウィズ」には信用金庫が、それぞれ融資に大変積極的であり、公庫等自己資金の問題にはあまり苦労することなく、販売は順調に進んでいる。

(平成14年11月28日・東京)