

2021年3月16日

各 位

会 社 名 アジア開発キャピタル株式会社  
代表者名 代表取締役社長 アンセム ウォン  
ANSELM WONG  
(コード：9318 東証第2部)  
問合せ先 IR推進執行役員 山内 沙織  
豊田 香織  
(TEL. 03-5534-9614)

## リバイバルプラン及び中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、今後の利益創出に向けた、リバイバルプランを公表するとともに、2022年3月期から2024年3月期（2021年4月～2024年3月）までを対象とする新たな中期3ヵ年経営計画を策定いたしました。概要につきましては、添付資料をご参照下さい。

添付資料：「企業価値を高めるリバイバルプラン」

※将来に関する記述等についてのご注意

本資料に掲載しております当社の計画、または見通しなど将来に関する事項は、当社が作成日時点において把握できる情報から得た判断に基づいております。実際の業績は、様々な要因により、異なる結果となる可能性がございますことを予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

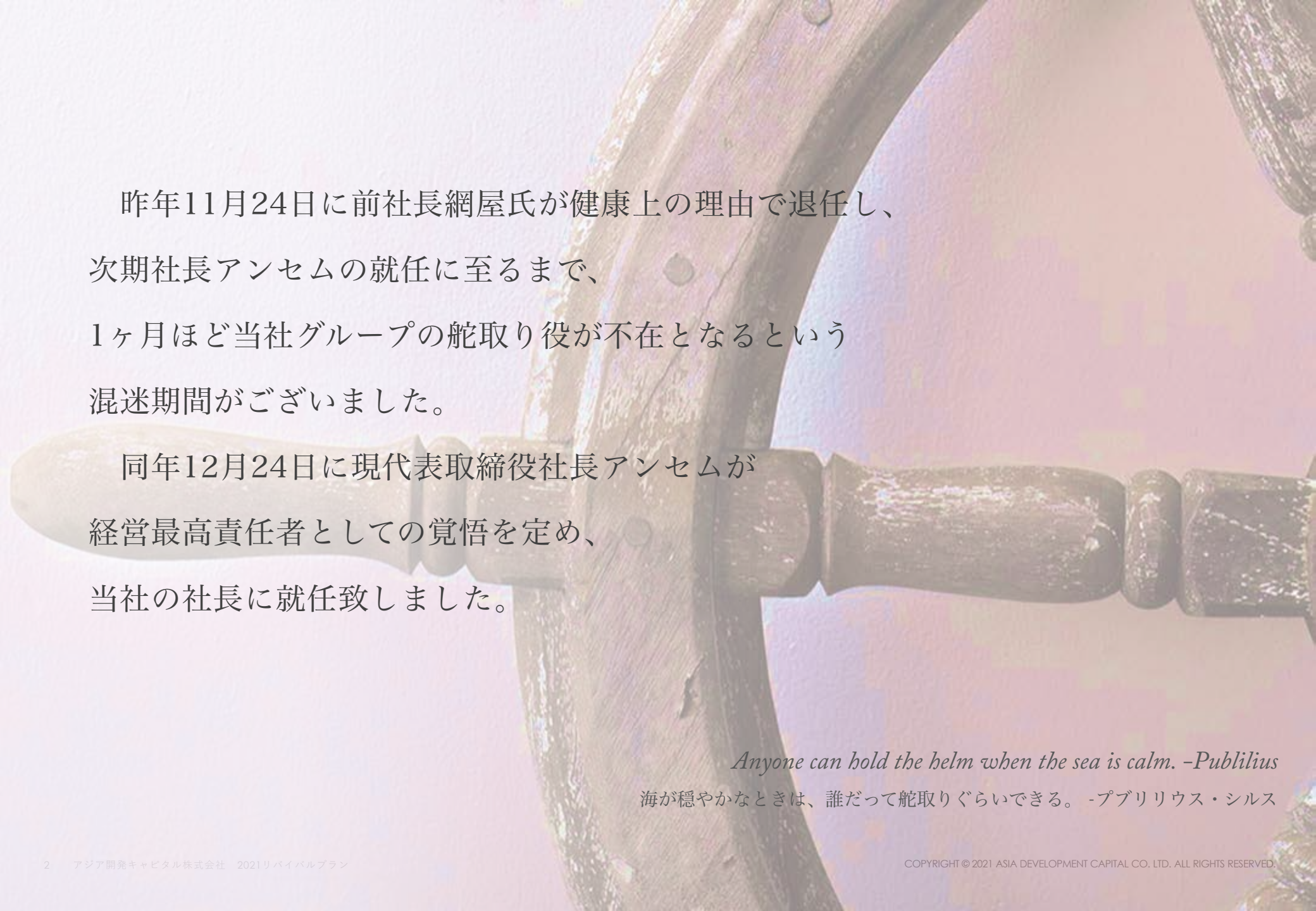
以上



# 企業価値を高める リバイバルプラン

会社名 アジア開発キャピタル株式会社  
代表者名 代表取締役社長  
アンセム ウォン ANSELM WONG  
(コード：9318 東証第2部)  
問合せ先 IR推進執行役員 山内 沙織





昨年11月24日に前社長網屋氏が健康上の理由で退任し、  
次期社長アンセムの就任に至るまで、  
1ヶ月ほど当社グループの舵取り役が不在となるという  
混迷期間がございました。

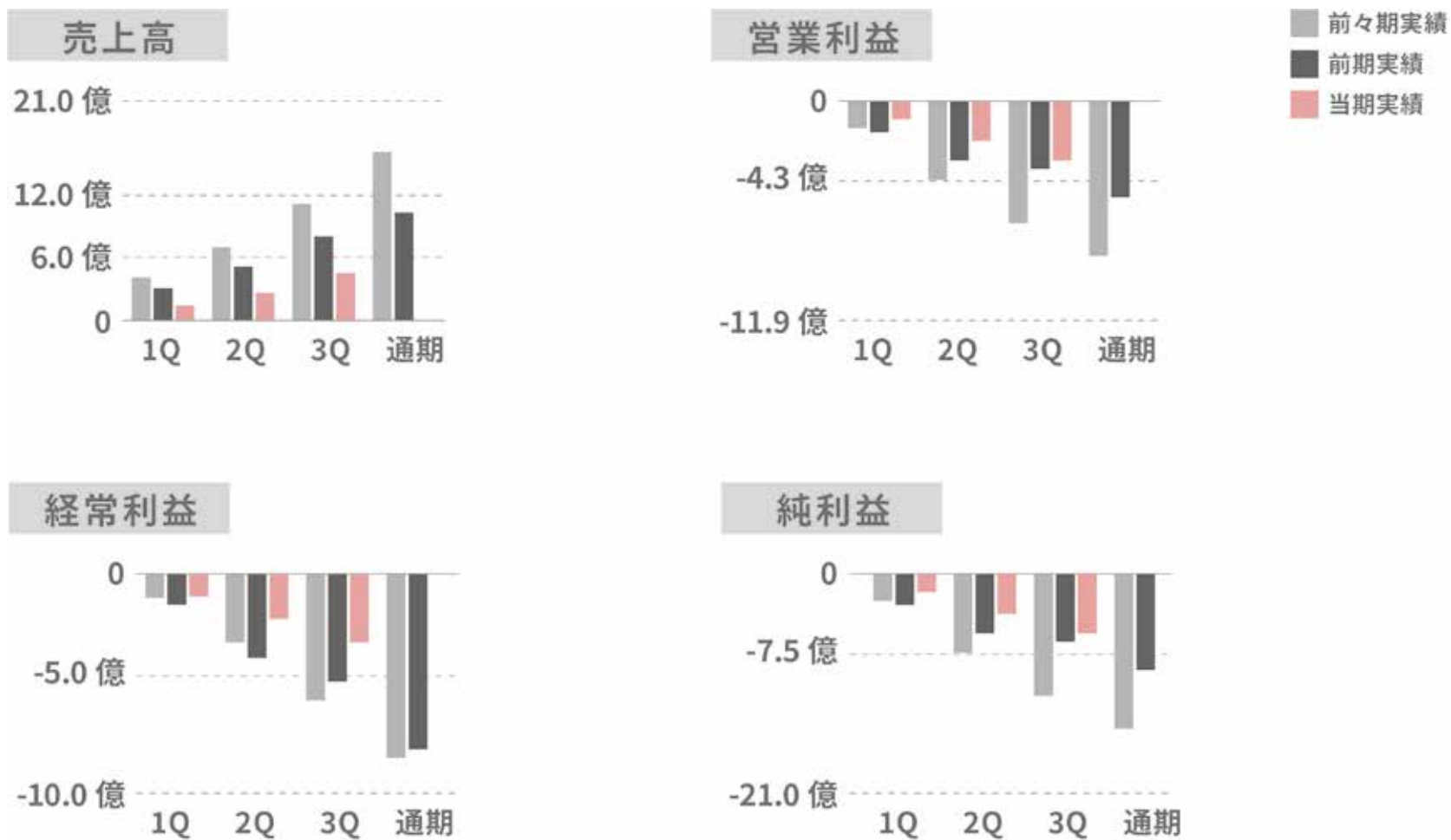
同年12月24日に現代表取締役社長アンセムが  
経営最高責任者としての覚悟を定め、  
当社の社長に就任致しました。


*Anyone can hold the helm when the sea is calm. -Publius*

海が穏やかなときは、誰だって舵取りぐらいできる。 -プブリリウス・シルス

当社グループは、2020年3月期まで14期連続して経常損失を計上しており、  
2021年3月期第3四半期連結決算においては320百万円の営業損失を計上しています。

## 四半期毎の業績推移






財政状態の改善および  
収益力の強化が当社経営の  
**最重要課題**

明日は今日より辛いかもしれない。でも明後日は晴れるかもね。

-ジャック・マー（馬雲）



社長の交代及び執行役員の就任を行うとともに、  
当社グループの事業の総点検と  
経営課題の分析を実施してまいりました。

*Learn From Yesterday, Live For Today, Hope For Tomorrow. -Albert Einstein*  
過去から学ぼう。今日を生きよう。明日に対して希望を持とう。-アルバート・アインシュタイン

# 1 利益追求の不徹底

## 問題点

### どんぶり勘定経営

ザル勘定の放漫財政

大雑把で計画性のない金遣い

赤字体質から脱却するという執念の欠如

## 解決策

### 企業の存在目的 上場の意義を再考

「人や社会を幸せにする経営」  
に原点回帰

経営指標を大切にする

隔週各事業のキャッシュポジ  
ション・財務状況、目標値の報  
告・共有

## 目指す姿

### 利益性改善

グループの存続・持続的  
成長

ROE（自己資本利益率）  
12%

## 2 危機意識の欠如

### 問題点

#### 経営の傲慢さ

「赤信号みんなで渡れば怖くない！」という短絡的、短視点的な経営

勝ち抜くための強いリーダーシップ・チーム組織力の決定的な欠如

### 解決策

#### 組織の健全化・意識改革

弊害又は機能していない役員・社員を大幅に整理

「学び続ける KEEP LEARNING」という経営理念を組織全体に浸透させ、企業価値創造の源泉とする

### 目指す姿

#### 妥協なき経営

持続的な企業価値創造を目指した経営の実践

強いリーダーシップのもと、機動的に動くチーム組織



### 3 共有ビジョンや共通の経営計画の欠如

#### 問題点

羅針盤の役割を果たす  
経営計画や会社方針の欠如

成り行き航海のような経営

場当たりの資金補給や従業員の補充

組織内コミュニケーション不足  
による情報共有不足

#### 解決策

具体的目標の設定と  
ブレインストーミング

定性的(質的)と定量的(数值的) 目標を持ち、プライム市場への市場替えに向けた経営理念、ビジョン、経営計画（本リバイバルプラン含む）の策定

従業員向け株式報酬制度の導入により、従業員の株主目線を実現、社内課題には徹底的なブレインストーミング・討論を実施

#### 目指す姿

具体的経営計画の設定

船長の役割を担う代表取締役社長が、強い覚悟と責任を持って組織を牽引

2021年3月期第4四半期(21年1月～3月期)の営業黒字化を達成できるよう最善を尽くし、別途整理・撤退事業に関わる特別損失を計上し、過去の膿を出し切る

プライム市場への市場替え

# 成長戦略及びコスト戦略の考えの下、 実行してまいります

|   |              | やること                                       | やらないこと                       |
|---|--------------|--|------------------------------|
|    | <b>成長戦略</b>  | 中長期の成長戦略に沿った<br>本質的な企業価値向上の<br>ための施策       | 将来の価値毀損につながる<br>一時施策         |
|    | <b>コスト戦略</b> | 継続的な収益力強化に<br>つながる<br>不要なコスト削減・<br>収益体質の改善 | 短期的なPL・BSを整えるための<br>無理なコスト削減 |
|  | <b>短期対応</b>  | 環境変化を見据えた<br>機動的な施策実行                      | 短期施策への偏重                     |

当社グループ社員が一丸となって努力した結果、  
本年2月15日の決算発表でお伝えした通り、  
昨年12月の売上は急増し、  
グループの赤字幅が大幅に縮小致しました。



*Discipline is the invisible bridge between goals and accomplishments. -Jim Rohn*

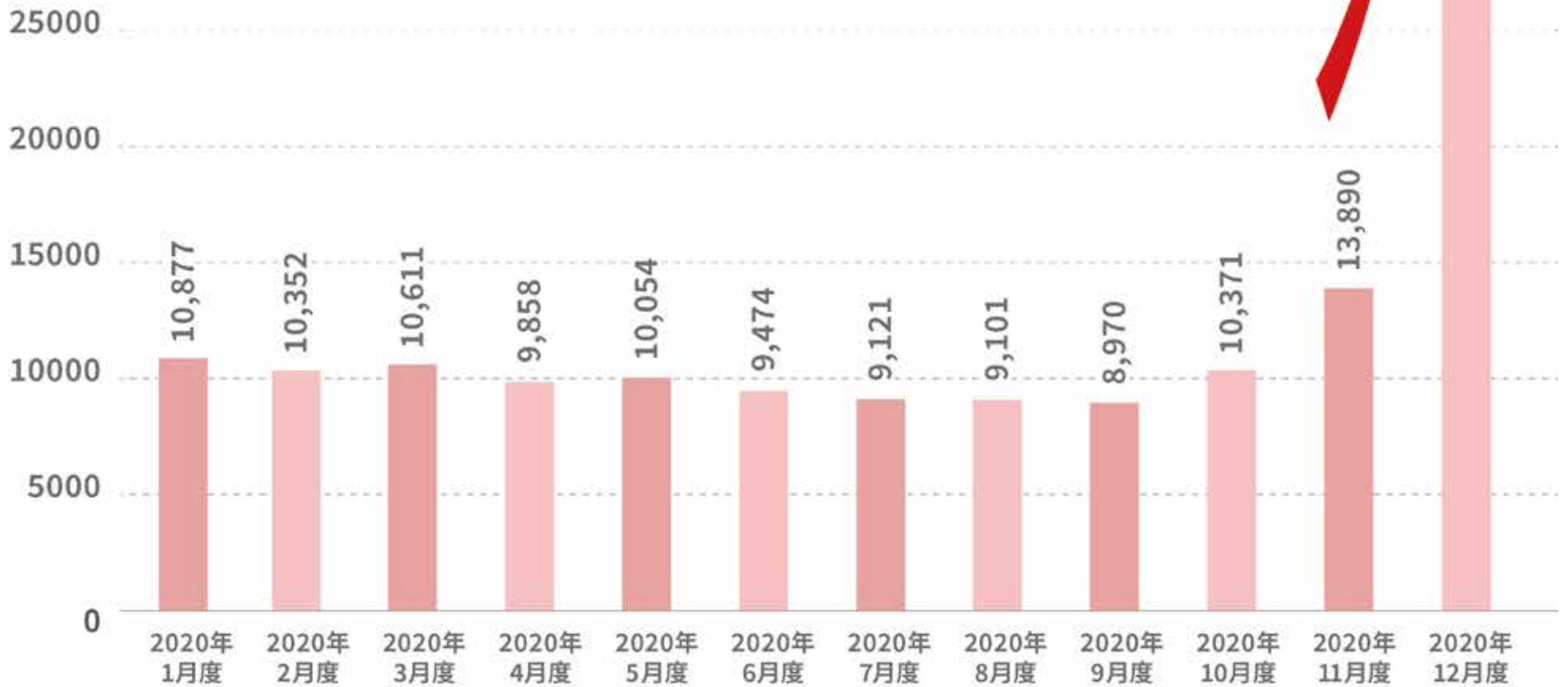
規律とは目標と達成の間の架け橋である。 -ジム・ローン

# アジア開発キャピタル株式会社

## 売上推移

2020.01-2020.12

単位=千



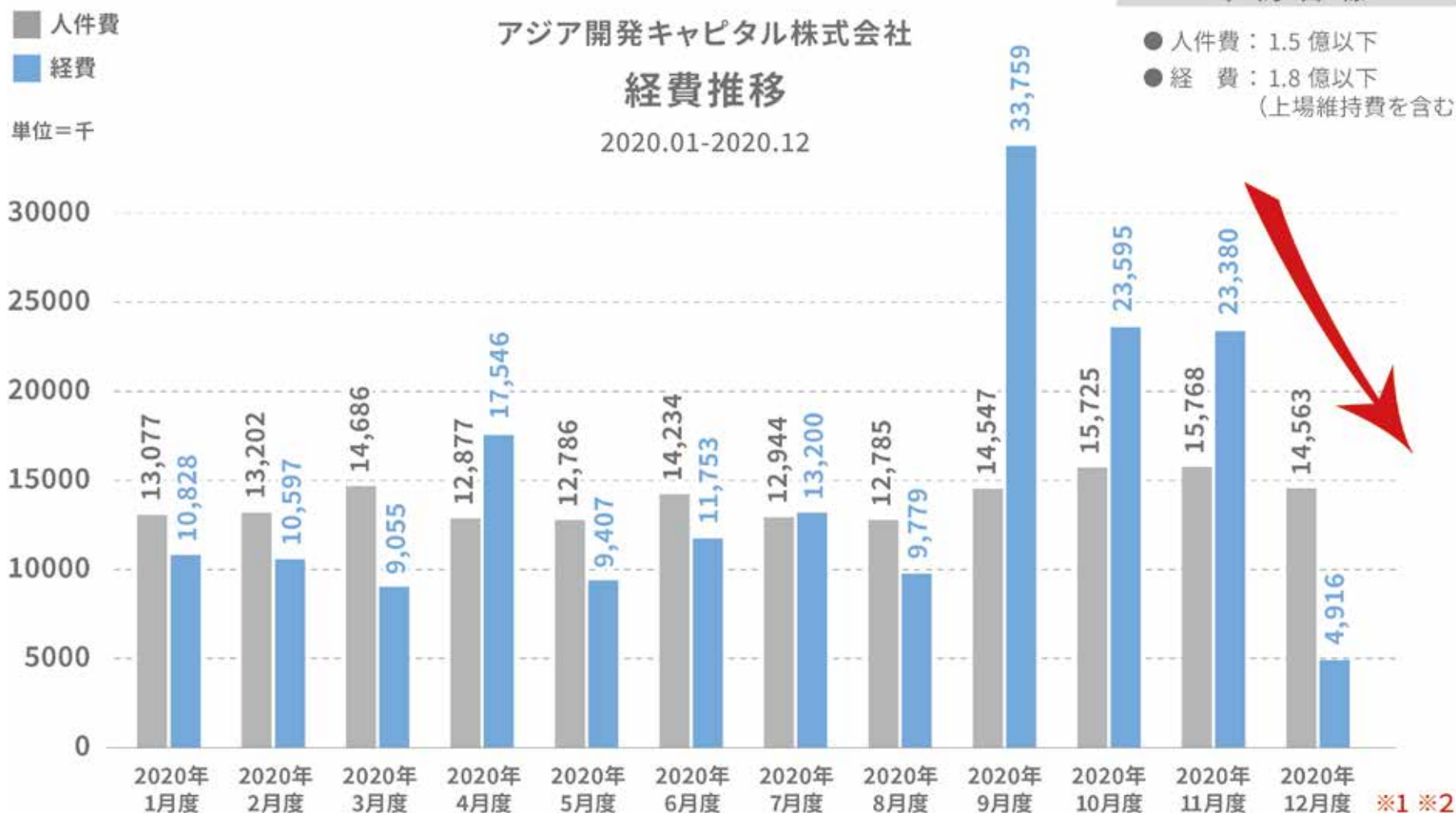
年間目標

- 人件費：1.5 億以下
- 経費：1.8 億以下  
(上場維持費を含む)

アジア開発キャピタル株式会社

経費推移

2020.01-2020.12



※1 従業員給与は年棒を13分割し、月額給与として1/13を12ヶ月分支給。残りの1/13の未払年棒は固定賞与という名目で12月に支給。

※2 2021年2月度以降は退任した網屋取締役等の月額人件費（住宅手当含む）が削減されます。

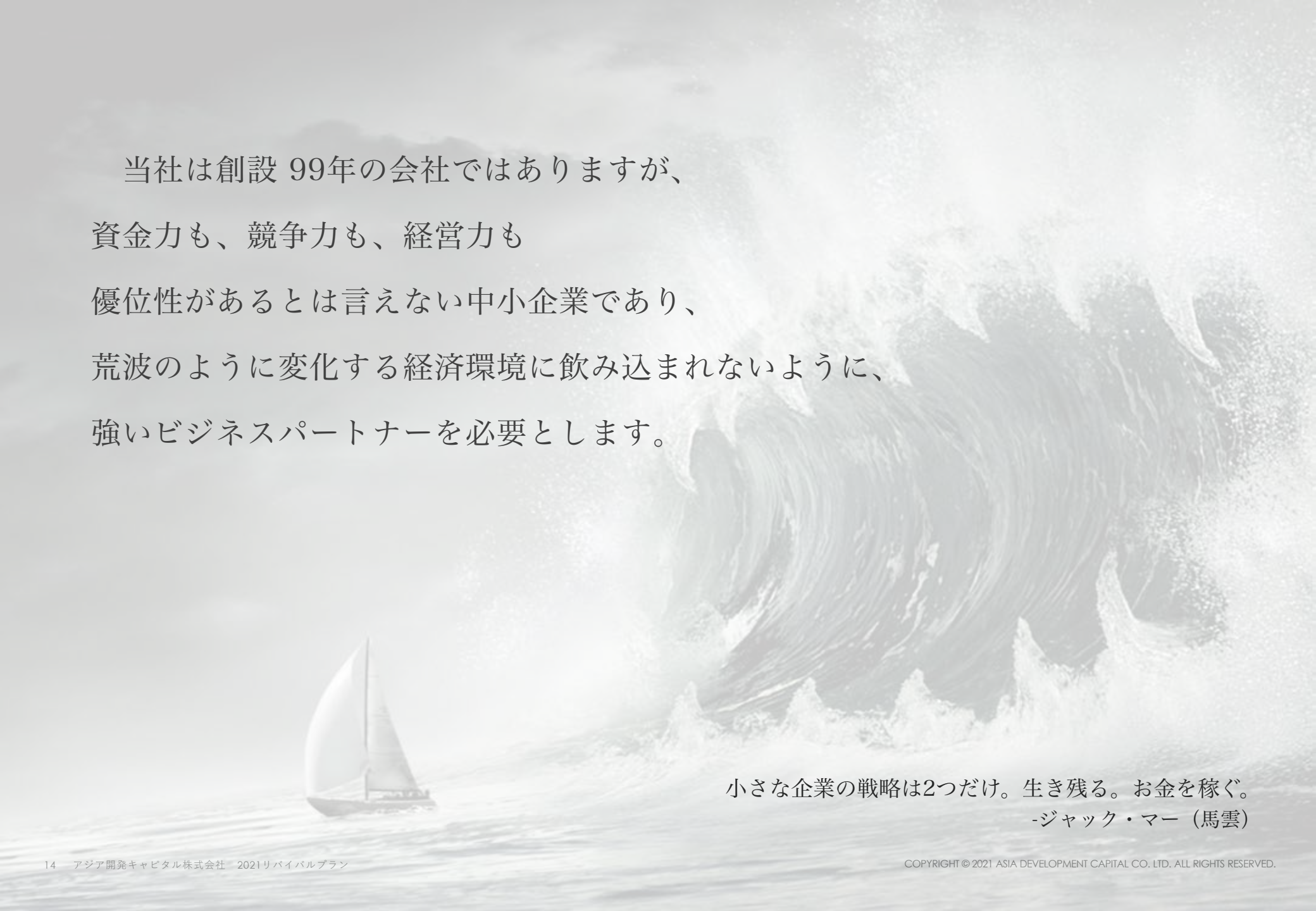
## リバイバルプランの公表

新経営陣は、2018年に旧経営陣が策定した中期経営計画の実現が困難であると判断し、株主や多くのステークホルダーの信頼を回復すべく、計画値未達の原因について振り返り、実現可能なリバイバルプラン（注）を発表するに至りました。

(注) 2022年3月期から2024年3月期  
(2021年4月～2024年3月まで)を対象とする  
新たな中期3ヶ年経営計画

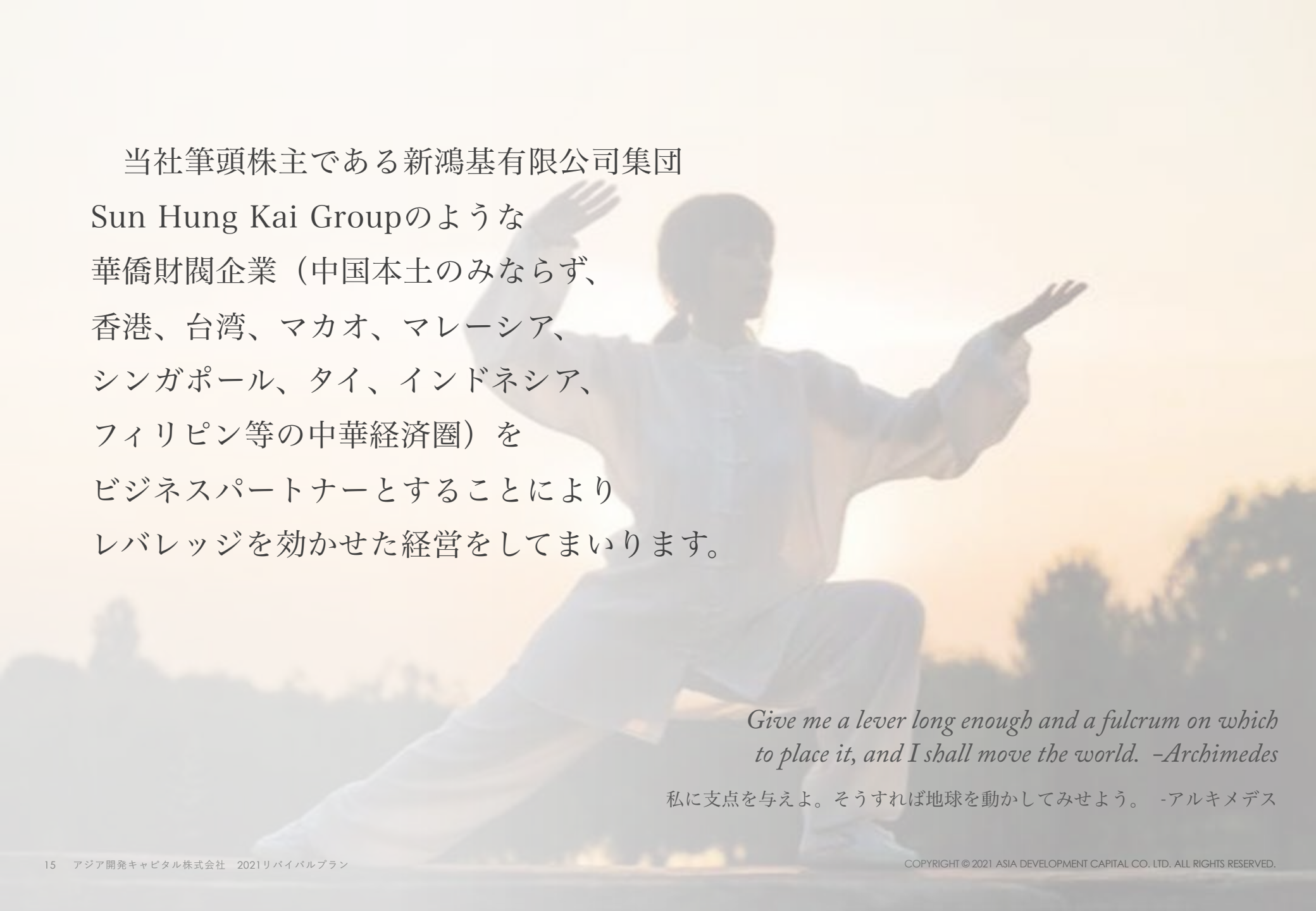
*Trust takes years to build, seconds to break, and forever to repair.*

信頼を築くは一生、壊すは一瞬。



当社は創設 99年の会社ではありますが、  
資金力も、競争力も、経営力も  
優位性があるとは言えない中小企業であり、  
荒波のように変化する経済環境に飲み込まれないように、  
強いビジネスパートナーを必要とします。

小さな企業の戦略は2つだけ。生き残る。お金を稼ぐ。  
-ジャック・マー（馬雲）



当社筆頭株主である新鴻基有限公司集団  
Sun Hung Kai Groupのような  
華僑財閥企業（中国本土のみならず、  
香港、台湾、マカオ、マレーシア、  
シンガポール、タイ、インドネシア、  
フィリピン等の中華経済圏）を  
ビジネスパートナーとすることにより  
レバレッジを効かせた経営をしてまいります。

*Give me a lever long enough and a fulcrum on which  
to place it, and I shall move the world. -Archimedes*

私に支点を与えよ。そうすれば地球を動かしてみせよう。 -アルキメデス





# STANDING ON THE SHOULDERS OF GIANTS

巨人の肩に立つ

*If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants. -Isaac Newton*

私が遠くを見ることができたのは、巨人たちの肩に乗っていたからです。 -アイザック・ニュートン

華僑商法  
地縁血縁主義

西洋式管理  
合理主義

アジア開発キャピタル  
の  
M&A戦略

日本式  
経営哲学

華僑ネットワークを活用し、企業の競争力を高める  
安全性・収益性・将来性が高い企業と資本提携・業務提携・技術提携

# アジアの経済を支える 華僑財閥



参考資料：日経ビジネス-華僑の総資産・世界で100兆円以上  
<https://business.nikkei.com/atcl/interview/15/238739/021200132/>

| 会社名   | 本拠地    | コア事業            | 中国での投資事例  |
|---|--------|-----------------|---|
| バンコク銀行<br>(Bangkok Bank)                      | タイ     | 金融              | 1986年に中国進出。銀行業、生命保険とクレジット業務   |
| TCCグループ<br>(TCC Group)                        | タイ     | 酒造              | 2000年に中国進出。ビール、白酒を展開。中国大陸の酒造メーカーを買収することでシェア拡大<br>チベット、青海以外の中国全地域に約300社超の傘下企業を持つ。「正大飲料」、「正大製菓」、「正大食品」、「ト蜂蜜花」(スーパー)、「正大粽芸」(1990年から続いているCCTVバラエティ番組)など、中国での著名ブランドがある                       |
| チャロン・ポカバン・グループ<br>(Charoen Pokphand Group)    | タイ     | 農産物、小売り、電信      | アモイ、泉州、重慶、成都、蘇州でショッピングモールを経営。2016年、30億元を投じた同社の中国国内最大のショッピングセンターが天津で開業<br>台湾系の「永和大王」と中国地場系のファストフードチェーン店「宏状元」を買収。2010年、安徽省で独資食品加工工場(快樂蜂食品有限公司、Happy Bee Foods Processing Anhui Co.Ltd)を設立 |
| SMグループ<br>(SM Group)                          | フィリピン  | 小売り             | 1994年に北京でパークソン百貨店を開業し、中国全土で58店まで拡大  |
| ジョリビー<br>(Jollibee Group)                     | フィリピン  | ファストフード         | 1984年に杭州でシャングリラホテルを開業してから中国全土で50軒余りに拡大したほか、北京、上海では同グループの高級ホテルブランドであるケリーホテルも構えている  |
| ライオン・グループ<br>(Lion Group)                     | マレーシア  | 小売り             | 1994年に國浩不動産中国有限公司を設立。北京、上海、南京、天津のオフィス、高級住宅に投資を集中。2011年に成都で18億ドルを投じて同社の中国最大のオフィスビルを開発  |
| クオック・グループ<br>(Kuok Group)                     | マレーシア  | ホテル、製糖          | 2014年中国系のWing Hang Bankを買収することで中国に進出し、中国全土で120支店に拡大   |
| ホンリョン・グループ<br>(HongLeong Group)               | マレーシア  | 不動産、金融          | 1993年に上海進出。中国全土で265店を持ち、健康器具、紅茶の生産・販売を展開  |
| オーバーシー・チャイニーズ銀行<br>(Bank Of Overseas Chinese) | シンガポール | 金融              | 上海で益海嘉里有限公司を設立し、中国業務展開。中国全土400余りの都市をカバーする2,000販売拠点をもち、「金龜魚」、「胡姬花」の食用油ブランドが中国で人気。対中投資約60億ドル  |
| オシム・インターナショナル<br>(OSIM International)         | シンガポール | 健康器具、紅茶         | 中国で製紙と林業会社をそれぞれ20社持っているほか、上海、寧波、瀟陽、成都で不動産開発も行っており、寧波国際商業銀行も設立した。対中投資総額100億ドル超   |
| ウィルマー・インターナショナル<br>(Wilmar International)     | シンガポール | 農産品加工、食品        | 不動産、農業投資のほか、食品の生産・販売も行う。対中投資約300億ドル   |
| シナルマス・グループ<br>(Sinar Mas Group)               | インドネシア | 金融、不動産、農産品加工、食品 | 福建省での港建設、観光リゾート開発に約100億香港ドルを投じた。そのほか、不動産開発、ショッピングモール、ホテルなどの事業も展開  |
| サリム・グループ<br>(Salim Group)                     | インドネシア | 食品、自動車          |   |
| リップポー・グループ<br>(Lippo Group)                   | インドネシア | 不動産、金融          |   |

出所：「世界華人企業発展報告2017年」、各種報道を基に三井物産戦略研究所作成



## 当社と Beida Jade Bird Group、Sun Hung Kai Groupは 互いに包括的業務提携による 長期的なパートナーシップ関係にあります

当社は中国、香港の巨大2グループと、双方の企業価値向上と相互の協力関係強化を図るため、包括的業務提携を締結し、より一層、関係強化、協業推進をしてまいります。そしてこの2グループの強大な背景とパートナーシップを活かし、当社はその巨大2グループの日本投資部門の役割を果たし、投資相手先の選定、投資の実行、投資先企業の価値向上に注力し、当社グループの事業拡大に邁進いたします。

現在、財政状態の改善、及び収益力の強化が経営の最重要課題となっている当社は、BJBグループ、SHKグループの様々なシナジー効果を最大限活用し、当社グループのコア事業である投資業をより安定的に進めてまいります。そしてこれらにより、当社

BJBグループ



SHKグループ



の経営課題解決や総合的な事業基盤の拡大、各グループ事業の成長につなげてまいります。

これらを確実に実行していくにあたり、より強固なパートナーシップをBJBグループ、SHKグループと確立するため、この度、BJBグループを代表する北京北大青鳥環宇科技股份有限公司（Beijing Beida Jade Bird Universal Sci-Tech Co., Ltd.）、SHKグループを代表する新鴻基有限公司（Sun Hung Kai & Co. Limited）の双方と包括的業務提携の基本合意書を締結いたしました。今後より強いパートナーシップのもとで、諸準備を双方で協力し、進めてまいります。



Corporate Partner

Beijing Beida Jade Bird Universal  
Sci-Tech Company Limited



青鸟环宇  
JADE BIRD UNIVERSAL

北大青鸟集团  
BEIDA JADE BIRD GROUP

## 北京大学青鳥集団

Beijing University Jade Bird Group

北京大学青鳥集団（Beijing University Jade Bird Group、BJBグループ）は、中国の最高学府である北京大学や清華大学の出資により派生した校弁企業集団の一つである。

北京大学100%出資の投資企業である北大資産経営有限公司の傘下の主要4グループの中の一つで、上場企業も含め、数多くの企業からなるコングロマリットを形成している。北京北大青鳥集団は1,500億円を超える総資産を有し、ITシステム開発事業を中心に、教育、電子機械製造業、出版・放送事業、医療事業、不動産開発、投資事業等を営んでいる。



**北京大学:** 北京市所在、1898年創立の国立大学。世界大学ランキングでは常に上位に入る大学である。世界に誇る研究者や先端技術の蓄積を背景に、大学系企業においても中国国内トップの実績がある。中国のIT分野におけるリーディングカンパニーである北京大学青鳥集団を含む4つの企業集団を形成している。

### BJB グループ関連図



# 北京北大青鳥寰宇科技股份 有限公司

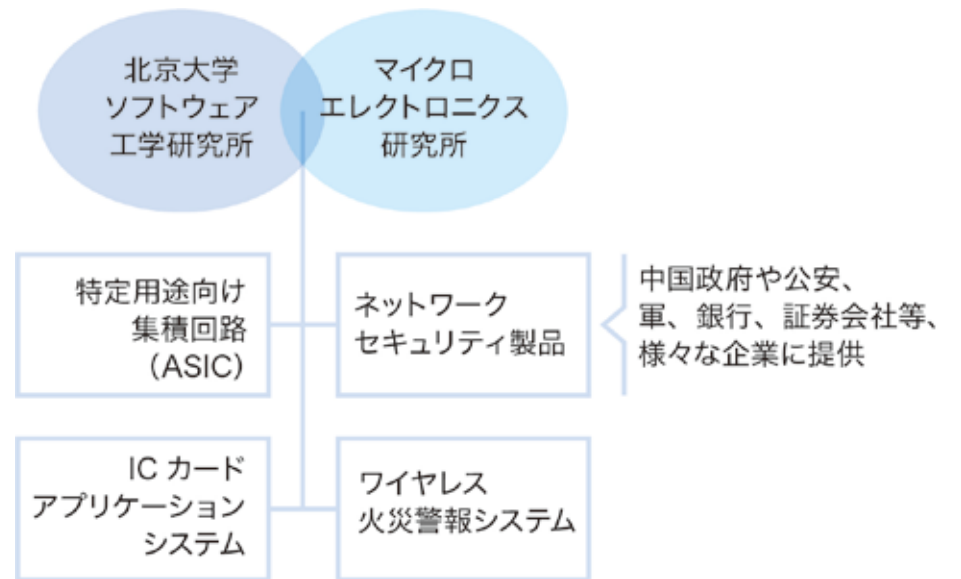
Beijing Beida Jade Bird Universal  
Sci-Tech Company Limited


北京北大青鳥環宇科技股分有限公司（Beijing Beida Jade Bird Universal Sci-Tech Co., Ltd.）は、中国の金融システムの70%のシェアを持つ中国屈指のソフトウェア開発企業である。

2000年3月29日に設立され、設立当初は香港において外国企業として登録された。2000年7月27日には中国本土企業として初めて香港市場に上場した。

ソフトウェア開発の他、観光業や株式投資等、幅広い分野の事業を展開しており、北京大学背景の人脈及び情報網を活用して中国国内外の優良投資案件を集積し、投資を実行している。

## ソフトウェア開発





社会に出たら、  
周りの人と頭のよさを比べないでください。  
誰がもっと計算できるかということではなく、  
誰が学ぶ力が高いか、  
誰が周りの人の長所を見つけられるか  
ということを比べてください。

-ジャック・マー（馬雲）  
北京大学国際MBA卒業式にて



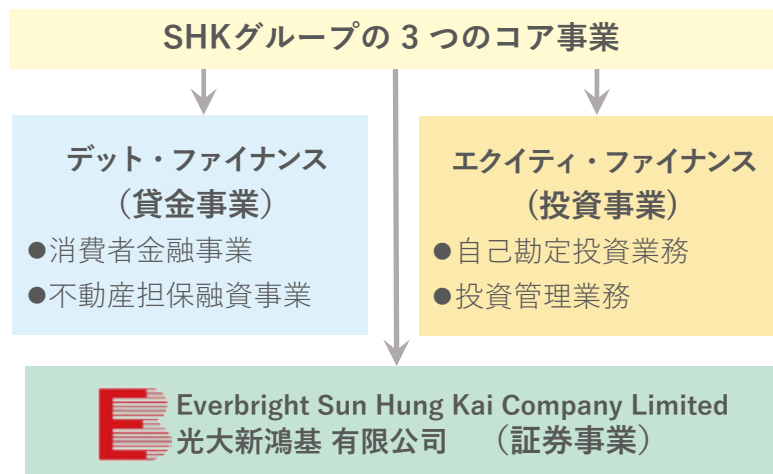


Corporate Partner  
Sun Hung Kai & Co. Limited

新鴻基有限公司（Sun Hung Kai & Co. Limited、SHK社）は、1969年に香港で設立され、1980年代後半から1990年代にかけて、世界的な経済・金融危機の影響を大きく受けた。

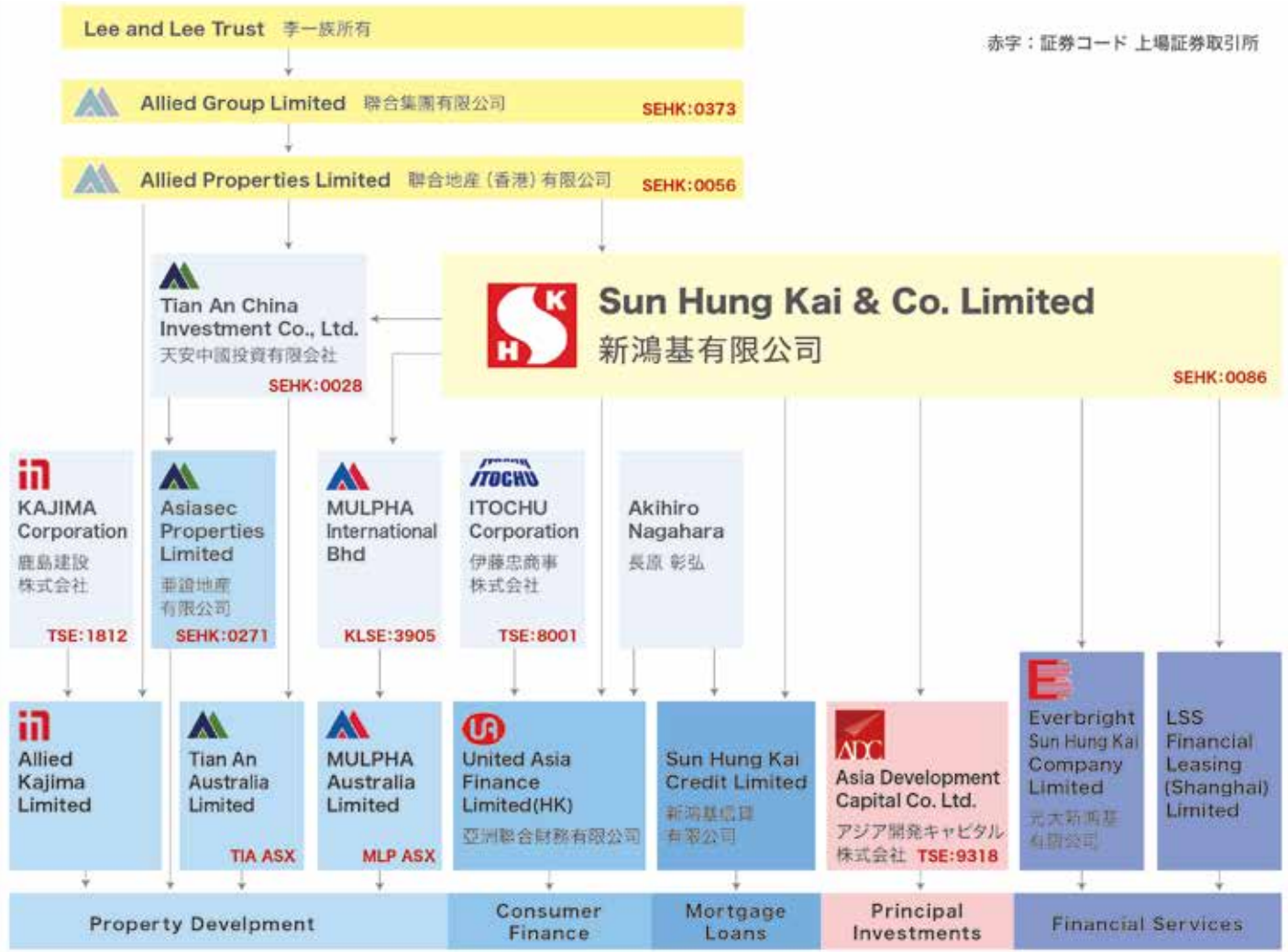
企業グループの再編により、1996年に聯合集团有限公司（Allied Group Limited、AGL社）が筆頭株主となり、Alliedグループの傘下で事業拡大と企業グループの安定化を実現した。

貸金事業、証券事業、投資事業をコア事業とし、香港最大の投資銀行であり、アジア屈指の金融企業グループである。



# SHK グループ相関図

赤字：証券コード 上場証券取引所





ALLIED PROPERTIES (H.K.) LIMITED

聯合地產(香港)有限公司

(Stock Code 股份代號: 56)



ALLIED GROUP LIMITED

(聯合集團有限公司)

(Incorporated in Hong Kong with limited liability)

(Stock Code: 373)

## 不動産開発業・投資業

SHK社の筆頭株主である聯合地產(香港)有限公司(Allied Properties (H.K.) Limited、APL社)は、SHK社を通じた不動産投資、及びノンバンク事業を展開している。中国本土での不動産開発・投資については、APL社が大株主となっている天安中国投資有限公司(Tian An China Investments Company Limited)が事業展開している。

聯合集團有限公司(Allied Group Limited、AGL社)は、APL社の筆頭株主であり、主に香港と中国で、消費者及び投資家向けの金融サービス、不動産賃貸、ホテルの運営・管理、投資を目的とした不動産開発及び販売を、主要な事業として活動している。



## 主なプロジェクト



メインダイニング「スパイラル」は世界最高のビュッフェレストランの一つとの評価を得ています。



天安中國投資有限公司

TIAN AN CHINA INVESTMENTS COMPANY LIMITED

(Stock Code 股份代號: 28)

## 不動産開発業・投資業

天安中国投資有限公司 (Tian An Investments Company Limited) は、1986年に設立され、翌1987年に香港市場に上場した。中国で最も革新的な都市である深圳に本社を置き、中国本土でマンション分譲をはじめ、オフィス・商業施設・工業団地の建設等を展開。約35年の実績を有する。

1997年にAlliedグループの傘下に入り、華北・華東・華南の主要都市を中心に大規模に開発を展開、独自のブランドを構築。

不動産開発分野では中国本土で屈指の企業集団で、2006年には日本のオリックス株式会社が同社株式の約10%を取得し資本参加をしていました。

## 主なプロジェクト



Beijing Tian An Park  
北京天安豪園



Dalian Jinma Road Site  
大連天安金馬中心



Dalian Tian An International Tower  
大連天安國際大廈



Shenzhen Tian An Cyberpark Headquarter  
深圳天安サイバーパーク

天安中国投资有限公司  
(Tian An Investments Company Limited) 展開事業



主なプロジェクト





亞證地產有限公司  
ASIASEC PROPERTIES LIMITED

## 不動産投資業・不動産リース業

亜証地産有限公司（Asiasec Properties Limited）は1973年にDan Form Holdings Company Limited（丹楓控股有限公司）として1973年に設立され、同じ年に香港証券取引所に上場しました。

2016年にDan Form Holdings Company Limited（丹楓控股有限公司）とその子会社は、Tian An China Investments Company Limited（天安中国投資有限公司）の完全子会社Autobest Holdings Limitedに買収され、天安グループ企業となり、2017年社名を亜証地産有限公司（Asiasec Properties Limited）に変更しました。

亜証地産有限公司（Asiasec Properties Limited）は主に不動産事業に従事する香港の投資持株会社で、同社の主要事業は不動産投資、不動産賃貸及び不動産管理です。

## 主なプロジェクト



## 不動産投資業・不動産リース業

Tian An Australiaは1985年に設立され、同年オーストラリア証券取引所に上場。

2013年以降は、中国本土で不動産開発・投資を行う天安中国投資有限公司（Tian An China Investments Company Limited）の力に支えられ、オーストラリアにて最も歴史があり、確かな実績のある不動産開発企業に成長しました。

オーストラリアの東海岸地域と西オーストラリア州のマンジュラ・ピール地域での不動産を中心に開発をしている。

主なプロジェクトには、Auburn Square、Bridgeview、Cascade Gardens、Emerald Square Burwood、Enfield、Oceanique、Point Grey、Seaspray、The Milton等の開発案件があります。

## 主なプロジェクト



Enfield



Auburn Square



Cascade Gardens



Emerald Square Burwood



## 不動産事業・ホテル開発・投資業

Mulpha International Bhdは、1974年設立、マレーシアの不動産開発で成長を遂げ、1983年マレーシア証券取引所へ上場。その後オーストラリアに積極的に進出し、シドニーのインターコンチネンタルホテルの買収やヘイマン島でのリゾート開発等、ホテル・ホスピタリティセクターを中心に大規模に事業を展開。近年ではロンドンの高級ホテルを取得している。

不動産投資、ホテル開発、病院事業に加え、建設・エネルギー関連事業も展開する。

Iskandar Malaysiaの住宅分譲プロジェクト（“Leisure Farm”、約7百万m<sup>2</sup>）ヘイマン・グレートバリアリーフ（One & Only Hayman Island）や、ニューサウスウェールズ州の高級リゾート、インターコンチネンタル・シドニー、インターコンチネンタル・サンクチュアリ・コブ（ゴールドコースト）を保有している。

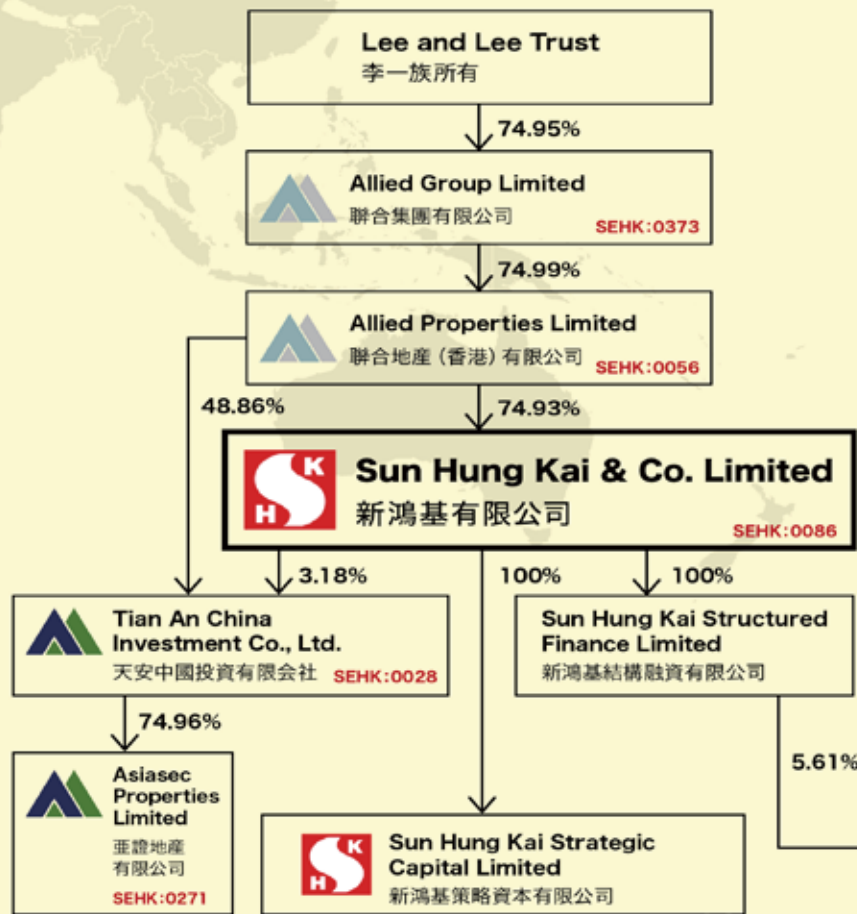
## 主なプロジェクト



2014年にリニューアルオープンしたヘイマン・グレートバリアリーフ（One & Only Hayman Island）はOne & Onlyグループとの強固なコネクションを活用し、オーストラリア随一の最高級リゾートホテルを実現。

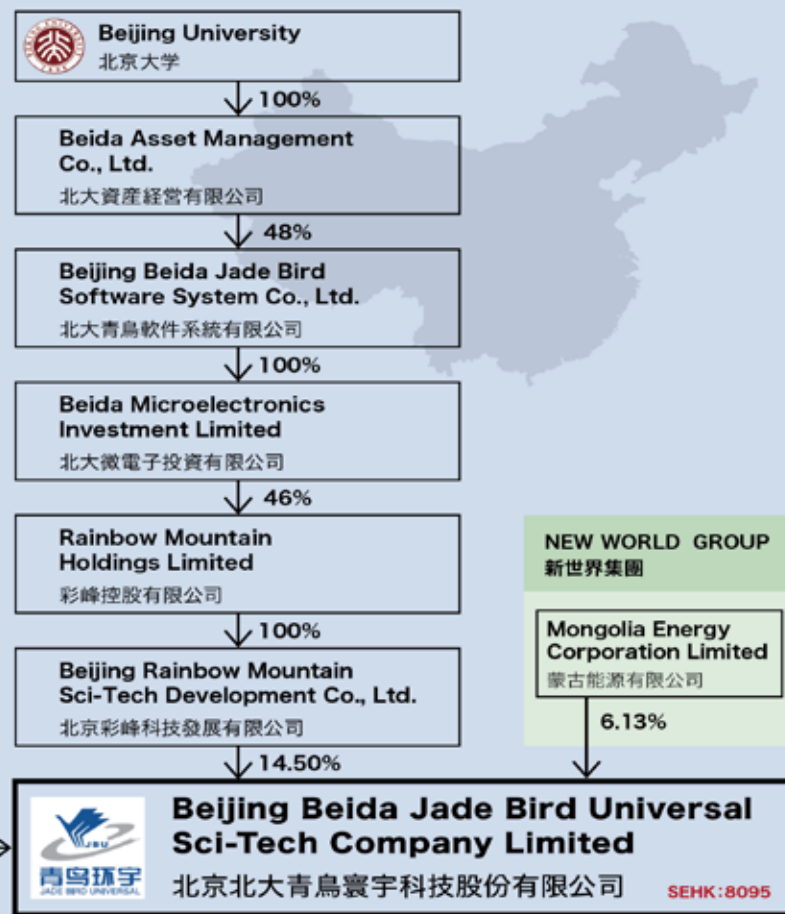
# SUNG HUNG KAI LEE FAMILY GROUP

新鴻基集團



# BEIJING UNIVERSITY JADE BIRD GROUP

北京大學青鳥集團



包括的業務提携





筆頭株主Sun Hung Kai & Co. Limited 並びにその関連企業とのシナジーが見込める事業、  
 「証券事業」、「投資事業」、「貸金事業」の3本柱を、グループ内事業の中核事業体として  
 投資を実行し、グループの拡大・グループ企業価値の向上を図ってまいります。



1+1 > 2 といふ  
シナジー効果  
といふ。

## ADCグループ 新体制関連図



アジア開発キャピタル株式会社  
Asia Development Capital Co. Ltd.

証券事業



ワンアジア証券株式会社  
One Asia Securities Co. Ltd.

投資事業



アジアインベストメントファンド株式会社  
Asia Investment Fund Co. Ltd.

貸金事業



アジアビジネスファイナンス株式会社  
Asia Business Finance Co. Ltd.



ワンアジア証券 株式会社  
One Asia Securities Co. Ltd.

ワンアジア証券株式会社の自己資本の健全化を行い、信用取引の売上拡大を可能とすることにより、利益の最大化を計画しております。

また、企業向け新規融資、ファンド出資等にも今後注力し、さらなる競争力と企業価値を向上してまいります。

2022年3月期は0.8億円、2023年3月期は1.0億円、2024年3月期は1.2億円の営業利益獲得を予定しております。



証券事業





アジアインベストメントファンド株式会社  
Asia Investment Fund Co. Ltd.

当社グループのコア事業である投資事業をアジアインベストメントファンド株式会社は担っております。

筆頭株主並びに関連会社グループのネットワークを活かし、それらとシナジーが期待される日本、及びアジア各国に上場する企業に積極的に投資を実行していきます。また、グループシナジーを活用したその他の商取引にも取り組んでまいります。

2022年3月期は0.69億円、2023年3月期は2.88億円、  
2024年3月期は5.69億円の営業利益獲得を予定しております。



## 投資事業





アジアビジネスファイナンス株式会社  
Asia Business Finance Co. Ltd.

従来の債権担保融資に加え、株式や不動産等の担保融資も取り扱う事としました。貸金事業範囲を拡大し、より質の高い機動的なサービスを提供してまいります。

また、収益不動産の取得等の不動産投資、株式投資分野にまで事業拡大していく計画です。

2022年3月期は1.54億円、2023年3月期は2.16億円、2024年3月期は2.40億円の営業利益獲得を予定しております。



貸金事業





## 社長の約束

1. 事業の収益性に対するこだわりを取り戻さなければなりません。収益力向上が当社の最重要経営課題だと認識し、全ての事業部門において高い目標を立て、成長を追い求め、さらなる高みを目指さなければなりません。このために、事業の大幅な再構築を行います。強い信念を持ち、揺るぎない気持ちをもって、厳しい決断と実行をしていくつもりであります。
  1. We have to regain our hunger for business, achieve improvements in all business divisions and set the bar higher. In response to this, we will restructure our businesses significantly. We will have to take tough decisions and execute them.
2. 2021年4月から始まる新しい年度では、単体の販管費（固定費、変動費）は3.8億円を超えません。この目標は妥協するつもりは一切ございません。このビジョンや目標達成に向け、役員、社員全員の方向性を統一し、意識改革を行うことで、生産性を上げ、これらを組織文化として浸透させたいと考えております。
  2. Our adjusted costs must not exceed 380 million yen in 2021. This is non-negotiable. We have largely put in place the programs to get there, now we will implement them with discipline.

2020年12月25日公表の社長メッセージより抜粋



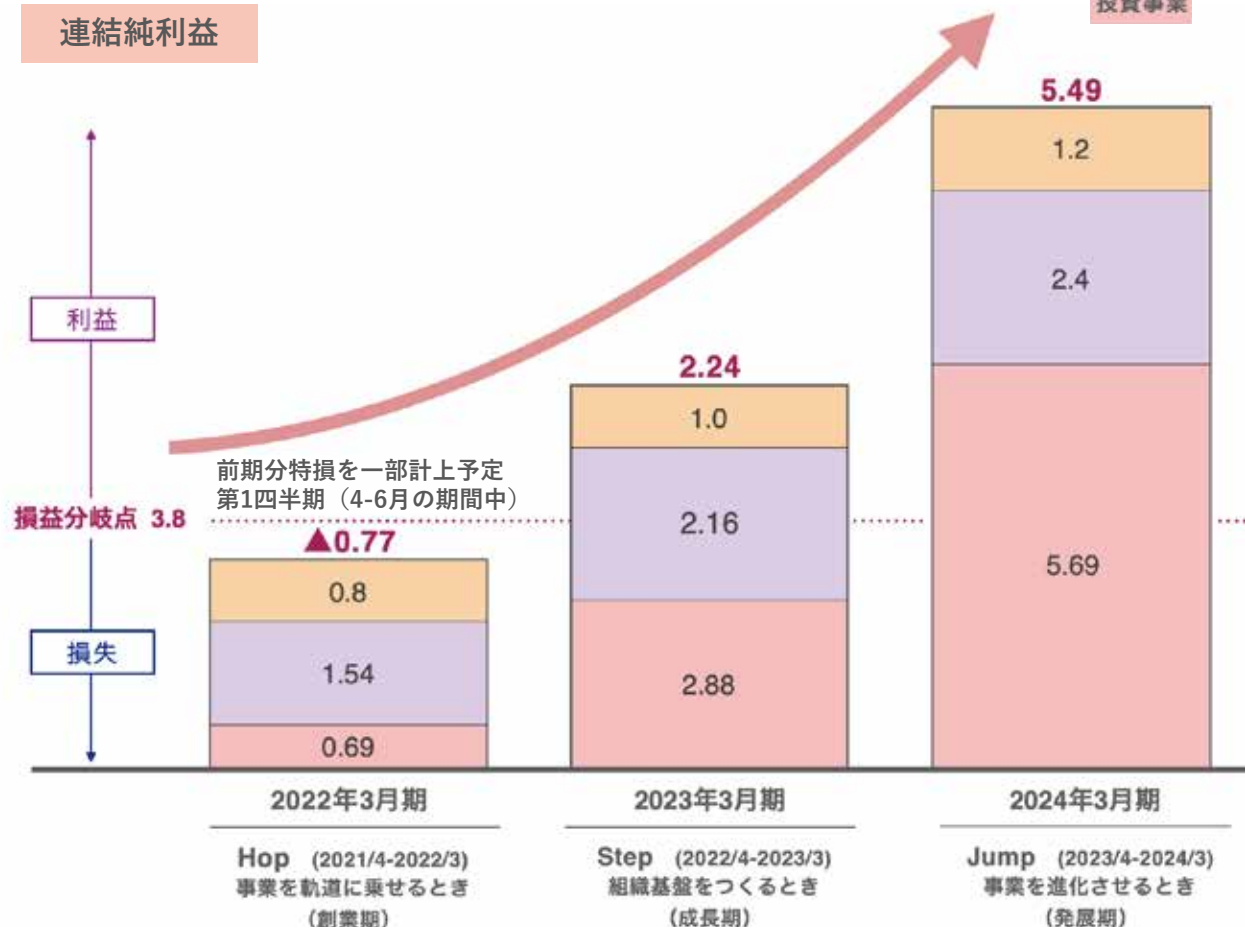
## 中期計画3ヶ年計画

今期（第4四半期 21年1月-3月）中の営業黒字化に最善を尽くし、当社設立100周年を迎える2022年2月7日まで（第3四半期 21年10月-12月）に連結純利益の黒字化を目指す。

単位：億円

証券事業  
貸金事業  
投資事業

### 連結純利益



### Hop 資金調達ができる基礎の構築

- 収益力の向上
- 成長領域の明確化
- 筆頭株主とのシナジー効果

### Step 資金調達による競争力の強化

- 成長に向けた資金調達
- 着実な投資事業の拡大
- 筆頭株主とのシナジー効果

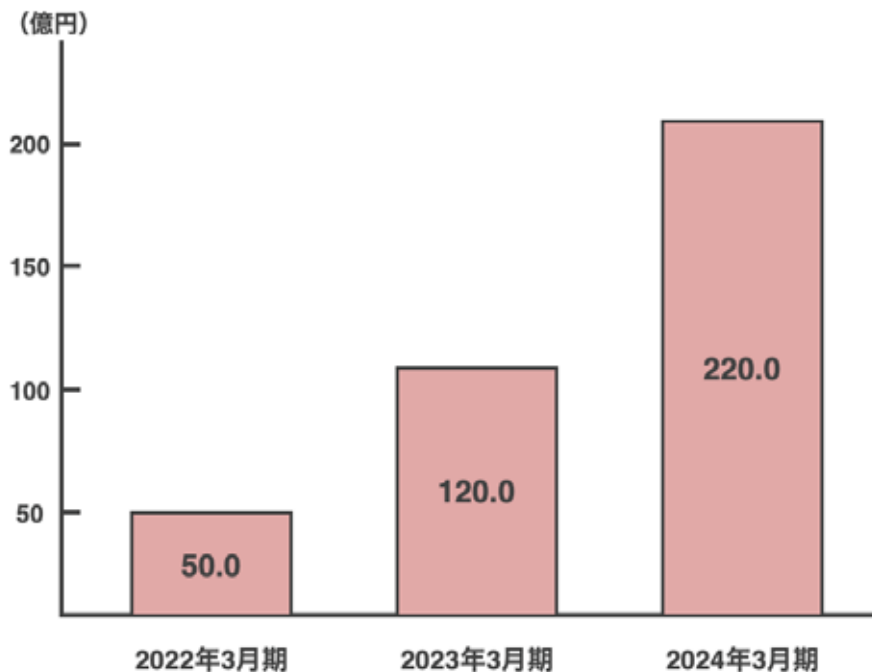
### Jump 資金調達による

#### 全体事業規模の拡大

- 質・量共に高いレベルの成長
- 均衡の取れた事業構成の構築
- 筆頭株主とのシナジー効果

## 中期計画3ヶ年計画

### 連結純資産




上記の資金調達の定義：新株・新株予約権・社債等の発行による資金調達（Equity Finance・Debt Finance）、買収対象企業との株式交換（Equity Swap）、買収対象企業のキャッシュ・フローや資産の担保による融資（Leveraged Buyout）を含む

現経営陣はさらなる資金調達（既存の新株予約権の行使を含む）なきグループの黒字化は不可能だと強く認識し、財務基盤の強化（資金調達・収益力向上）を最重要経営課題と位置付けしております。

過去数年の経験より、本邦の金融機関からの資金調達は当面難しく、既存の筆頭株主、並びにその関連企業からの資金調達が最も有力な手段であることを認識しております。

以上の資金調達、財務基盤強化を着実に実現していくために、当社の収益力の向上と、その安定化が喫緊の課題となっています。資金調達需要があるときに限らず、積極的、効果的に投資家（筆頭株主及び関連企業を含む）、並びに各関係諸機関と建設的な対話を実施、より円滑な企業価値向上に努めていきたいと考えております。

そのために、情報開示プラットフォーム（当社のホームページ）をリニューアルする予定です。株主及びステークホルダーと建設的なコミュニケーションを取るよう努め、中長期的な企業価値向上を目的として、情報を隠蔽せず、積極的に開示し、当社の透明性を確保するために株主などの利害関係者への説明責任を積極的に果たしてまいる所存です。



Finally, there is one thing that's particularly important for me: The lessons we learn from pain will always make us stronger. If things do not get easier, we need to get stronger.

Best wishes,  
*Anselm Wong*

Chief Executive Officer  
Asia Development Capital Ltd.

---

最後に、私にとって特に重要なことが一つあります。

「痛みから学ぶ教訓は、常に私たちを強くしてくれます。物事が上手く進まない時は、私たち自身をもっと強くならなければなりません。」

雲の上はいつも晴れだと信じています。  
皆様のご多幸をお祈り申し上げます。

アジア開発キャピタル株式会社  
代表取締役社長  
アンセム ウォン



# アジア開発キャピタル株式会社

Asia Development Capital Co. Ltd.

社名

アジア開発キャピタル株式会社

代表取締役社長

アンセム ウォン

ビジョン

## 幸せの種を蒔く

Don't judge each day by the harvest you reap  
but by the seeds that you plant.

-Robert Louis Stevenson

その日にどれだけ収穫できたかということで  
毎日を判断しないで、  
どれだけ種をまけたかということで判断しなさい。

by ロバート・ルイス・スティーヴンソン

(注)

設立年月日

1922年2月7日

上場日

1963年7月29日

(注) 当社グループはビジョンを浸透させる為、  
SEEDS Projectを始動致します。詳細は後日公表させていただきます。