

# KEEP A TIGHT REIN

—改革の手綱は緩めない—

アニュアルレポート 2012

2012年3月期

賃貸事業

建築請負  
事業

不動産に関する  
「ワンストップ サービス プロバイダー」

ホテル・  
リゾート事業

シルバー・  
その他事業

## プロフィール

レオパレス21は、単身者向けを中心にアパートを建築する「建築請負事業」、建築後のアパートを運営する「賃貸事業」の2つをコア事業とし、両事業が融合した独自のビジネスモデルを構築しています。

さらに、「ホテル・リゾート事業」、「シルバー・その他事業」を手がけ、不動産に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。国内の賃貸住宅需要にかげりがみられる現在では、エリア戦略に基づき適正規模でのアパート建築を進める一方で、高齢者施設及び店舗・商業施設の受注を開始するとともに、「賃貸事業」の収益性強化により、既存アパート(ストック)からの収益を安定的に獲得することができるストック型ビジネスモデルの構築を推進しています。

# 目次

## 2 レオパレス21 競争優位性



## 4 レオパレス21 新戦略



## 6 ビジネスモデルの変遷

## 8 10年間の連結財務ハイライト

## 10 ステークホルダーの皆様へ

第39期の業績結果、課題、  
中計見直しについて、  
ポイントをご説明します。



## 12 社長インタビュー

安定収益体質へ向けた構造改革、  
中計の進捗状況、今後の重点施策、  
長期ビジョン等について  
ご説明します。



## 16 特集：中期経営計画 -Creating Future-

当初の目標数値と現状、改訂の経緯、  
新中計の内容についてご説明します。

## 22 事業概要：

- 22 At a Glance
- 24 賃貸事業
- 26 建築請負事業
- 28 ホテル・リゾート事業
- 29 シルバー・その他事業

## 30 CSRに基づく経営体制

## 36 連結財務諸表

## 40 会社概要

### 見直しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されているレオパレス21の現在の計画、戦略、業績見直し等、既存の事実でない内容は、将来に関する見直しであり、リスクや不確定要因を含んでいます。実績がこれらの内容と乖離する要因となりうるものとして、レオパレス21の事業領域をとりまく経済情勢、市場におけるレオパレス21の商品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、厳しい競争市場においてレオパレス21が引き続き顧客に受け入れられる商品・サービスを提供できる能力、為替レートの変動等があります。ただし、これらに限定されるものではありません。



都市型アパート「レオパレス21」を1985年に発売して以来、着実に管理戸数を積み上げ、現在では日本全国で約56万戸の管理戸数を誇っています。そのほとんどが単身者向けのワンルームアパートであり、一人暮らしの学生、会社員はもちろん、出張などの短期滞在用として主にご利用いただいていることから、契約の約半数は社宅や寮としての法人利用となっています。

### ■ 管理戸数

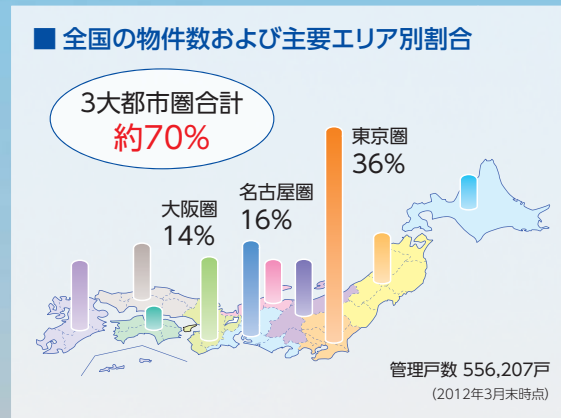
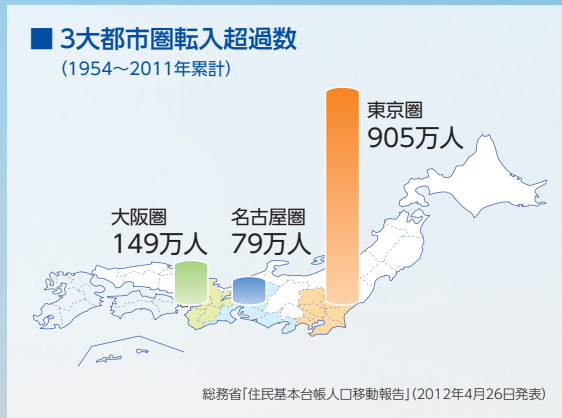
# 556,207戸

(2012年全国管理戸数ランキング第2位)

出典：全国賃貸住宅新聞



レオパレス21の管理物件は3大都市圏に集中しており、東京圏で全体の36%、名古屋圏で16%、大阪圏で14%、合わせて約70%が3大都市圏の物件です。人口の転入超過が続く3大都市圏を中心に、人が集まるところに管理物件を集中させることで高い入居率を維持しています。



■ 物件エリア別割合  
3大都市圏合計  
約70%





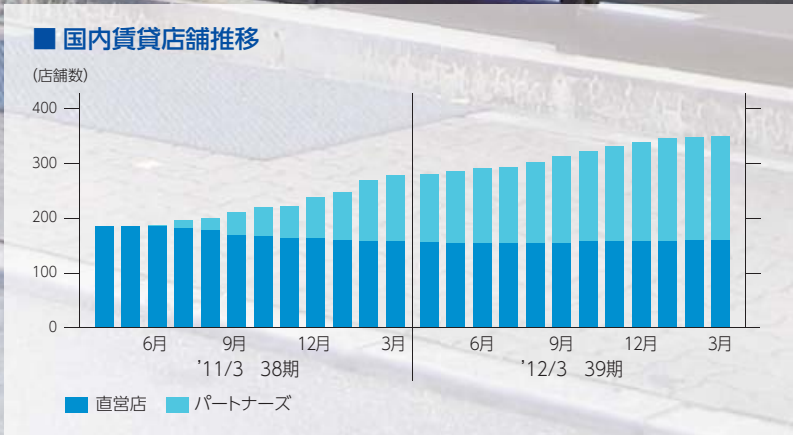
レオパレス21 パートナーズ

入居者  
募集中

レオパレス21  
パートナーズ

■ 新チャネル戦略  
**190** 店舗  
(レオパレスパートナーズ店舗数)

入居者獲得の新チャネルとして2010年6月にスタートさせた加盟店制度「レオパレスパートナーズ」は、2012年3月末時点で加盟店数190店まで急拡大しました。この制度の導入によって、集客窓口増加による入居率向上を目指すとともに、直営店の増加を抑えることで販売管理費の削減などを図っています。



## ■ 物件価値向上策

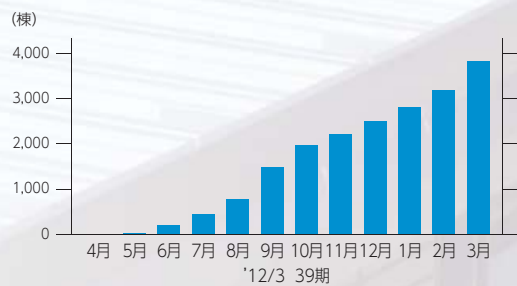
## 太陽光発電システム

3,825棟

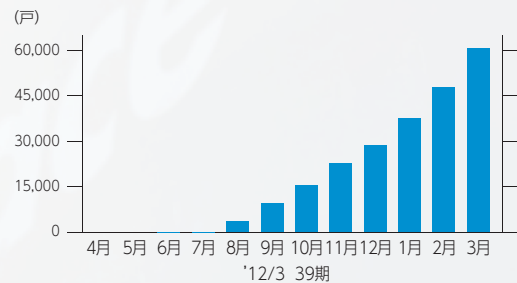
(設置率:18.6%)

入居率改善には、賃貸物件そのものが魅力的であることが必要です。入居者からのニーズに応え、“選ばれる”物件にするために、24時間・365日の安全・安心を実現するホームセキュリティシステムや、地球環境の安全・安心に配慮した太陽光発電システムの導入など付加価値の高い設備の導入を進めています。

■ 太陽光発電の設置数(累計)



■ ホームセキュリティシステムの設置数(累計)



## ■ 物件価値向上策

## ホームセキュリティシステム

60,667戸

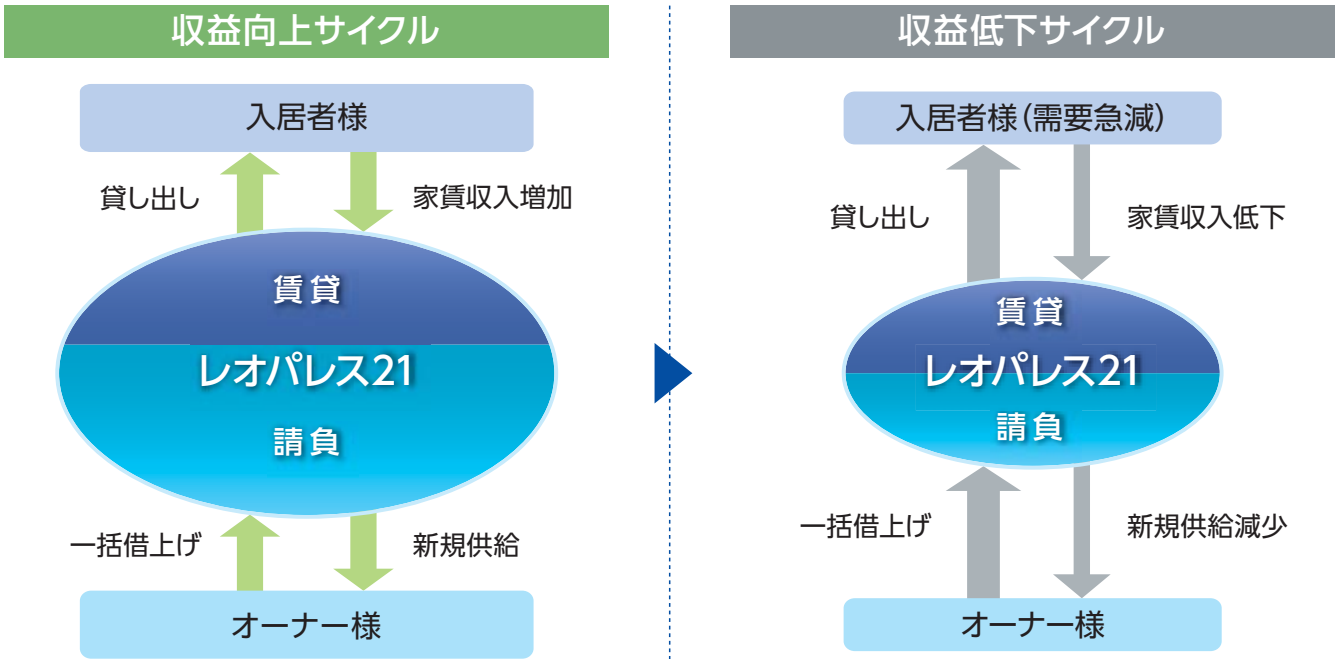
(設置率:10.9%)





# ビジネスモデルの変遷

## 従来のビジネスモデル

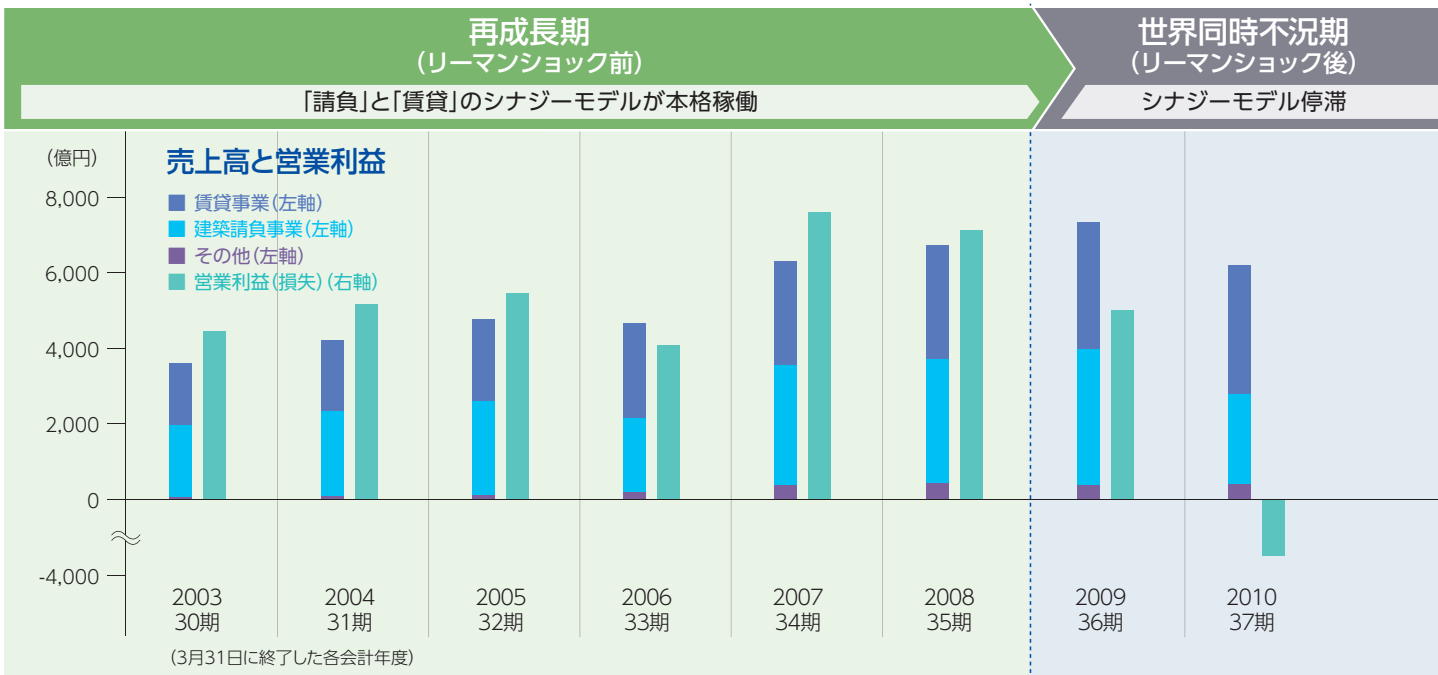


バブル崩壊後の再成長期には、単身赴任者向けや社員寮としてのアパート需要が増大しました。当社は、このニーズを着実にとらえると同時に、「一括借上げシステム」により空室リスクを気にする土地オーナー様の不安を解消することで、大幅に新規供給を増やし、請負事業を成長させてきました。賃貸事業も法人ニーズの好調な伸びに支えられ、利用室数とともに、家賃収入を増加させることができました。この間は、請負事業主導で、賃貸事業でも成長をもたらす「収益向上サイクル」を実現していました。

2008年のリーマンショックに端を発した金融危機により日本全体で失業率が増加した結果、アパート需要も低迷しました。当社でも法人契約物件を中心に退去が相次ぎ、家賃収入低下、賃貸事業の収益悪化を引き起こしました。また、金融危機は金融機関のローン審査の厳格化をもたらし、同時に、入居率の改善のため借上げアパートの供給を抑制し、請負事業の受注を減少させました。入居者様の減少に端を発した賃貸事業の収益悪化に、請負事業の縮小が連鎖する「収益低下サイクル」に陥りました。

「一括借上げシステム」 最長30年、当初「10年」固定家賃、以後2年更改

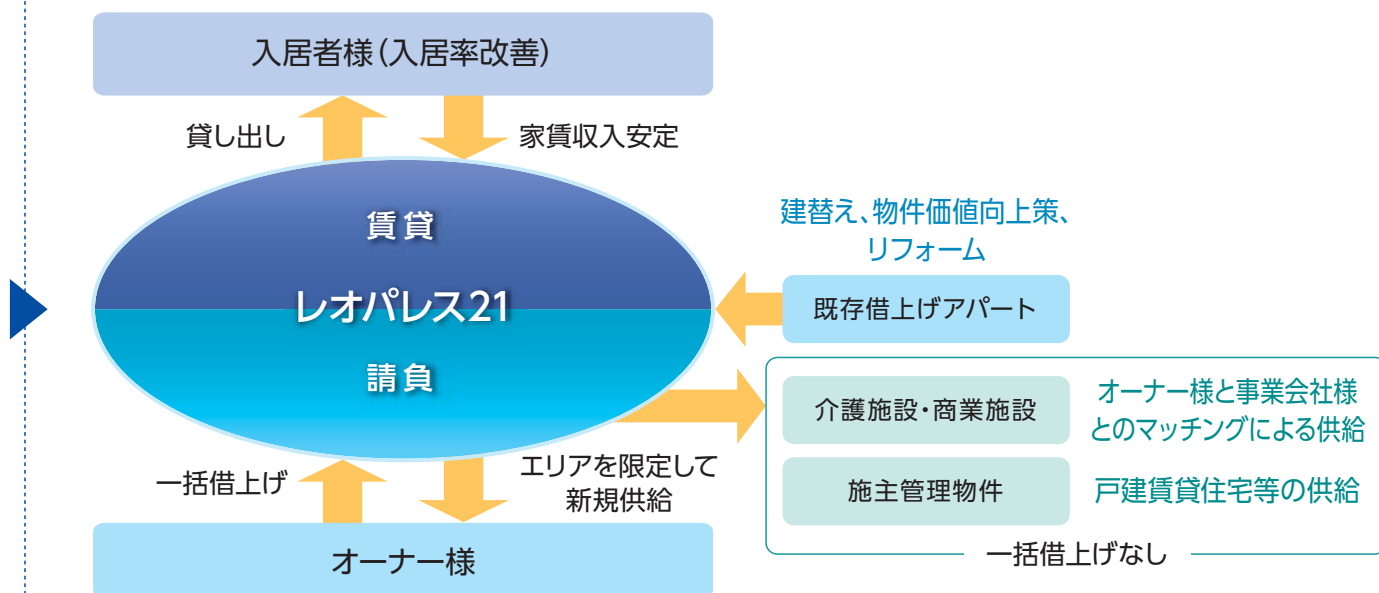
## ▼ マクロ環境と業績推移





## 今後のビジネスモデル

### 収益安定サイクル



現在のマクロ環境をみると、景気の先行きは不透明でアパート需要全体としての回復は望みが薄い一方で、人気の高いエリアや付加価値の高い物件の需要は回復の兆しがあります。このような環境のもと、当社では、エリアを限定した新規供給と、セキュリティ・太陽光発電システムといった時代を先取りした付帯設備を標準化することで請負事業の受注拡大を図っています。同時に、魅力あるアパートを増やすことで、高い入居率に基づく安定した家賃収入確保による賃貸事業の収益向上を目指しています。請負事業においてはこれらの施策に加え、新たにオーナー様と事業会社とのマッチングによる介護施設・商業施設の受注活動も行い、今後は、請負、賃貸の両事業で安定した収益が見込める「収益安定サイクル」を実現していきます。

〔一括借上げシステム〕 最長30年、当初〔2年〕固定家賃、以後2年更改

### 景気回復期 (現状およびこれから)

ストック収益の徹底強化

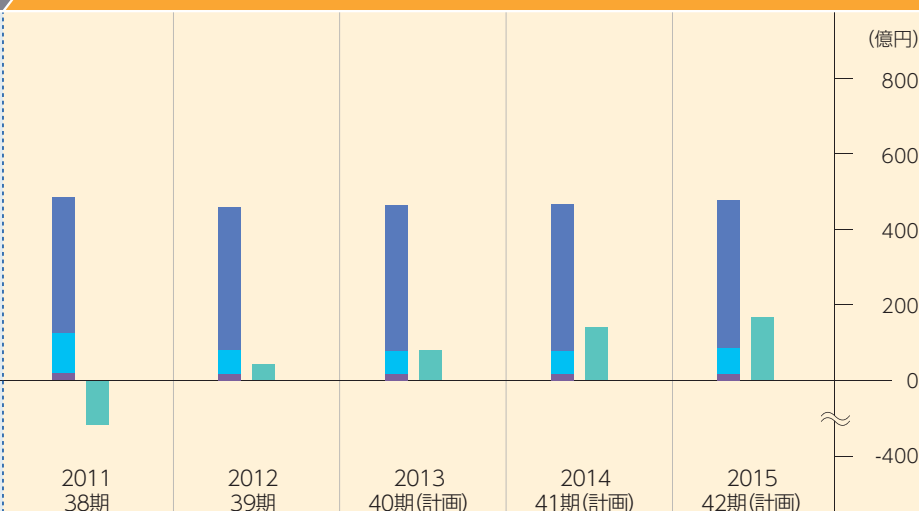
新中期経営計画  
最終年度(2015年3月期)  
目標

▶売上高  
**4,765億円**

▶営業利益  
**169億円**

▶ROE  
**20.0%**

※ 詳細はP.16の「特集」をご覧ください



# 10年間の連結財務ハイライト

会計年度: (3月31日に終了した各会計年度)  
(単位:百万円)

	2003 30期	2004 31期	2005 32期	2006 33期
売上高	¥ 360,368	¥ 422,224	¥ 476,266	¥ 465,386
賃貸事業	162,766	188,863	216,590	249,695
建築請負事業	190,216	225,011	248,032	195,202
ホテル・リゾート事業	5,927	5,759	7,281	8,339
シルバー・その他事業	1,458	2,590	4,361	12,149
売上原価	268,856	313,084	357,546	353,928
販売費及び一般管理費	46,986	57,468	64,038	70,683
営業利益(損失)	44,525	51,670	54,682	40,775
賃貸事業	9,404	7,428	7,243	8,079
建築請負事業	41,484	54,153	57,051	39,452
ホテル・リゾート事業	△2,736	△3,849	△3,928	△2,667
シルバー・その他事業	△1,235	△3,516	△2,640	△393
EBITDA	49,232	56,922	60,538	45,340
当期純利益(損失)	20,464	20,960	33,262	△16,582

会計年度末: (単位:百万円)

総資産	¥ 410,340	¥ 421,163	¥ 453,434	¥ 412,803
純資産	68,308	81,419	149,798	133,622
有利子負債	183,047	162,665	108,786	64,513

キャッシュフロー: (単位:百万円)

営業キャッシュフロー	¥ 26,422	¥ 35,032	¥ 40,348	¥ 56,971
投資キャッシュフロー	△20,958	△13,363	△8,978	△11,266
財務キャッシュフロー	△1,010	△30,129	△20,959	△47,946
フリーキャッシュフロー	5,464	21,669	31,370	45,705

1株当たりデータ: (単位:円)

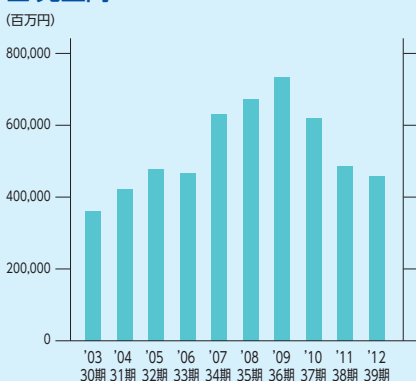
1株当たり純資産	¥ 492.06	¥ 585.82	¥ 941.06	¥ 839.44
1株当たり当期純利益	160.56	150.91	220.79	△104.17
1株当たり配当金	15.00	15.00	15.00	15.00

指標: (単位:%)

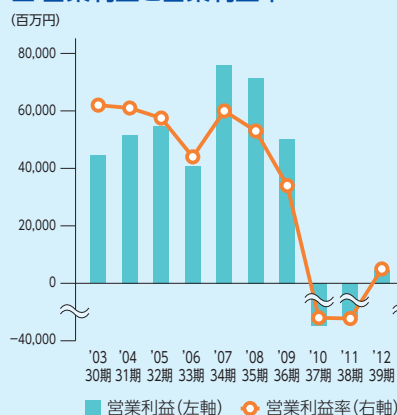
自己資本比率	16.6	19.3	33.0	32.4
株主資本利益率(ROE)	35.8	28.0	28.8	△11.7
総資産利益率(ROA)	5.2	5.0	7.6	△3.8
配当性向	9.3	9.9	6.8	-
負債比率	2.7	2.0	0.7	0.5
従業員数(単位:人)	4,385	5,702	6,457	6,868

- (注) 1. 2004年3月期から2006年3月期の「純資産」は、各時点の「株主資本」を表示しており、少数株主持分を含めていません。  
2. EBITDA=営業利益+減価償却  
3. 株主資本利益率(ROE)=当期純利益/期中平均株主資本×100  
4. 総資産利益率(ROA)=当期純利益/期中平均総資産×100  
5. 負債比率=有利子負債/(純資産-少数株主持分)

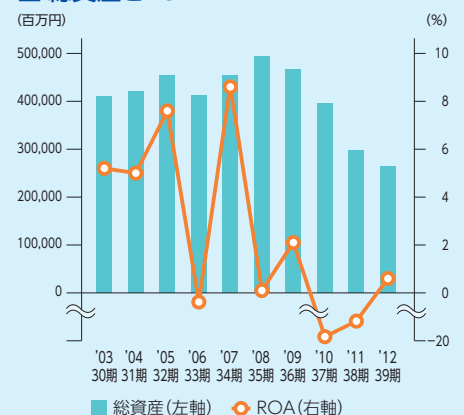
## 売上高



## 営業利益と営業利益率

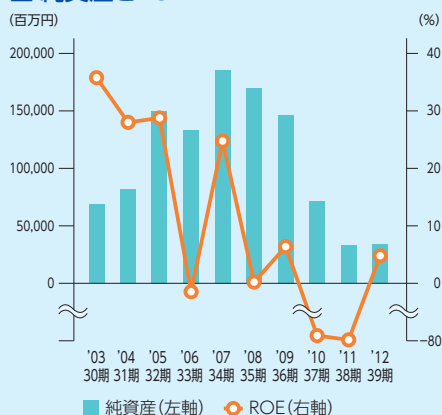


## 総資産とROA

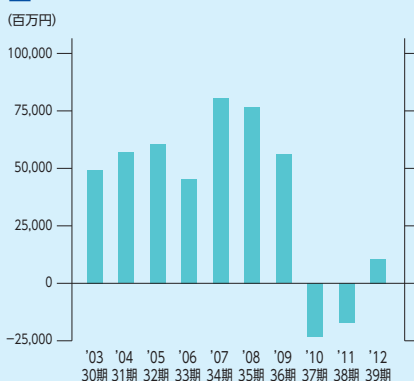


	2007 34期	2008 35期	2009 36期	2010 37期	2011 38期	2012 39期
¥ 631,608	¥ 672,973	¥ 733,235	¥ 620,376	¥ 484,390	¥ 459,436	
277,163	302,731	334,560	342,316	356,606	380,307	
316,117	327,540	359,154	237,062	107,821	62,913	
7,140	6,071	5,610	6,734	6,491	6,228	
31,187	36,629	33,908	34,263	13,472	9,987	
474,713	511,053	589,833	570,749	448,392	403,572	
80,887	90,516	93,244	79,354	59,605	51,278	
76,007	71,402	50,156	△29,727	△23,607	4,585	
7,031	3,036	△1,538	△47,875	△30,094	5,248	
74,614	73,267	70,112	29,744	11,971	4,309	
△2,628	△1,116	△805	△1,324	△1,974	△1,663	
1,091	645	△12,829	△6,776	△1,222	△892	
80,566	76,565	55,939	△23,432	△17,155	10,632	
37,358	342	9,951	△79,075	△40,889	1,588	
¥ 454,819	¥ 493,956	¥ 467,300	¥ 396,511	¥ 298,274	¥ 264,783	
185,784	170,155	146,442	70,979	33,040	33,831	
53,159	49,710	44,188	61,318	43,858	51,654	
¥ 63,308	¥ 11,745	¥ 62,843	¥ △12,990	¥ △28,337	¥ △3,174	
△15,930	148	△10,048	△8,889	13,143	△3,537	
△17,018	△26,779	△33,885	15,281	△15,890	7,245	
47,378	11,893	52,794	△21,879	△15,193	△6,712	
¥ 1,054.99	¥ 1,036.43	¥ 967.40	¥ 466.76	¥ 195.91	¥ 199.73	
234.68	2.15	63.54	△521.91	△261.03	9.40	
50.00	80.00	30.00	—	—	—	
37.0	33.4	31.3	17.9	11.1	12.8	
24.8	0.2	6.4	△72.8	△78.7	4.8	
8.6	0.1	2.1	△18.3	△11.8	0.6	
21.3	3,720.9	47.2	—	—	—	
0.3	0.3	0.3	0.9	1.3	1.5	
7,409	8,678	9,926	8,582	7,114	6,165	

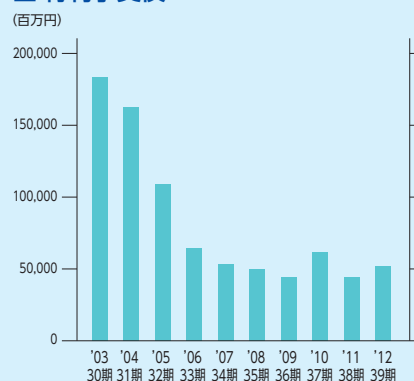
### ■ 純資産とROE



### ■ EBITDA



### ■ 有利子負債





ステークホルダーの皆様へ

聖域なき  
事業構造改革を  
推進します。

景気の先行きが見えない状況で、当社を含む住宅関連業界にとって厳しい事業環境ではありましたが、賃貸事業への軸足転換を図り、事業構造改革を推進することにより、黒字転換を果たすことができました。今後は、新中期経営計画に掲げた目標達成に向け、さらなる改革の推進と、成長戦略を実施していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。

レオパレス21グループの2012年3月期は、東日本大震災による景気後退から緩やかな回復に向かう中、欧州債務危機問題や原油高による海外での景気後退懸念などが波及し、先行き不透明な状況のまま推移しました。住宅業界においても、新設住宅着工全体では前期比2.7%増加でしたが、貸家の着工は不振で前期比0.7%減となりました。

このような環境下、当社グループは、賃貸事業への軸足転換に伴うアパート供給抑制策により、請負事業は減収となりましたが、賃貸事業は、56万戸の管理物件に対する付帯収入を拡大させ、売上確保を図りました。

その結果、売上高は、前年同期比5.2%減の4,594億3,600万円となりました。収益に関しては、賃貸原価の引き下げをはじめとする事業構造改革を推進した結果、営業利益45億8,500万円(前期は236億700万円の損失)、当期純利益15億8,800万円(前期は408億8,900万円の損失)と、3期ぶりの黒字化を達成しました。

しかしながら、これまで推進しておりました中期経営計画は、事業環境の悪化と当社の取り組みスピード(方向性・ポジショニング)の変化により、目標達成が難しくなったことから、新たに2013年3月期をスタートとする新中期経営計画「Creating Future」を策定し実施しております。

スタートとなる今期は、賃貸事業における収益構造を一層強化して、収益拡大を図り、2期連続の増益となる営業利益80億円、当期純利益55億円を目指します。

そのためには、私自らが陣頭指揮をとり、グループ一丸となって、さらなる事業構造改革に邁進し、同時に成長戦略への布石を打っていきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、倍旧のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2012年8月  
代表取締役社長

浮、山、草、世



# 社長インタビュー



ここまで進めてきた  
事業構造改革の  
成果を活かし、  
改革の手を緩めることなく、  
ストックビジネスを中心とした  
収益体質確立に  
邁進していきます。

## ■ 中期経営計画について

Q

2010年5月にスタートした前中期経営計画「Change for NEXT」について、  
総括してください。

A

事業構造改革が成果を挙げ、3期ぶりの黒字化を達成することができました。

前中期経営計画「Change for NEXT」(2011年3月期-2013年3月期)では、収益改善に向けた各種施策の実行、原価・販管費削減などのアクションプランによって、賃貸事業と請負事業の収益バランスをとった安定的な収益体質の確立を目指しており、そのために請負事業の規模を縮小させてでも賃貸事業の黒字化を優先しました。

計画の中で、原価・販管費の削減など社内で行えることは着実に実行してきましたが、リーマンショック以降の景気低迷は当初想定していた以上に厳しく、入居率も回復

がみられませんでした。そこで、請負事業の縮小、すなわち受注活動のさらなる絞込みを行うと同時に、賃貸原価の削減を前倒しで進め、前中期経営計画の見直しを実施することとなりました。

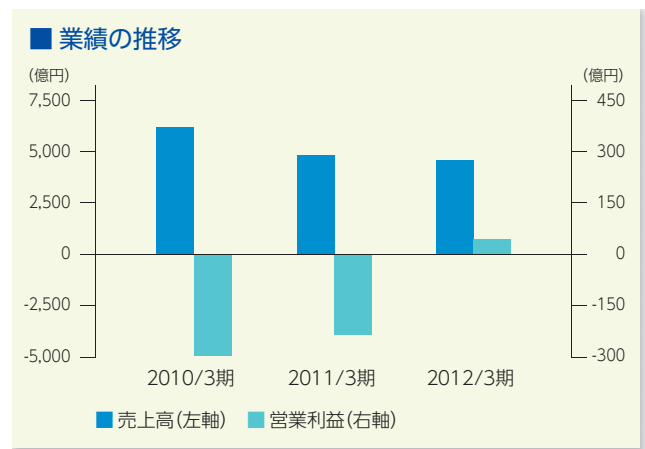
特に、2012年3月期は、2011年3月に発生した東日本大震災の影響によって4月以降退室が多く出たこともあり、スタート時点から厳しい1年となりました。しかし、「ストックビジネス(賃貸事業)への転換」を引き続き押し進めるための施策を進め、入居率も年間平均で1%改善さ



せることができました。

賃貸事業の収益改善のために重要だったのは、役職員一人一人の意識の変革を図ることでした。事業構造改革が成果を挙げたのも意識の現れです。これまで利益のドライバーはフローの請負事業でしたが今後の日本経済や賃貸住宅市場の行方を見据え、「今、重要なのは賃貸事業の黒字化であり、それなくしては、我々の今後はない」と理解させ、請負事業の大幅な受注減少に耐えながら、賃貸事業の黒字化を図りました。

その結果として、2012年3月期は営業利益45億円となり、3期ぶりに黒字化を達成することができ、前中計は一定の成果を取めたと評価しています。



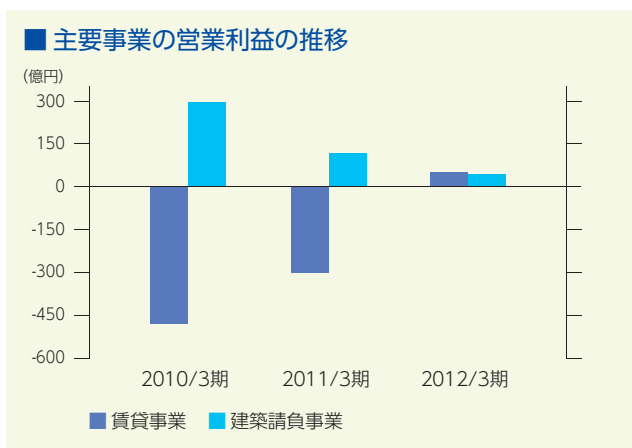
**Q** それでは、前中期経営計画からの引き続きの課題はなんでしょうか。  
**A** 個人入居者の獲得や長期入居の促進、賃貸事業の安定的な黒字体質の構築、供給物件の多様化が課題です。

2012年3月期は、事業構造改革を進めることで、3期ぶりの黒字化を達成することができました。そのために賃貸事業では集客力、我々が「客付け力」と呼んでいるものを強化する取り組みとして、FC制度「レオパレスパートナーズ」の店舗展開を積極化しました。また、魅力ある商品づくりのための物件価値向上施策として、太陽光発電システ

ムやセキュリティシステムの導入も推進しました。さらに、請負事業ではこれまでメインにやってきた一括借上げアパート以外に施主管理アパートや、高齢者施設・店舗施設といった事業用建物の受注・建築に取り組みました。そして、これらの施策は着実に成果を収めつつあります。

そこで、今後の課題となるのは、賃貸事業の黒字を単なる単年度のものとするのではなく、空室損失引当金戻入を除いたレベルでも安定的な黒字を実現することです。そのために事業部門でやるべき課題としては、賃貸事業では個人入居者の獲得や長期入居の促進、請負事業ではここ数年積極的な取り組みのなかった魅力ある商品の開発が挙げられると思います。

さらに、その先には、前中計で賃貸事業の黒字化という優先課題に集中した結果、十分な絵を描くことができなかった、新たな成長戦略を立案していくことも必要だと考えています。



Q

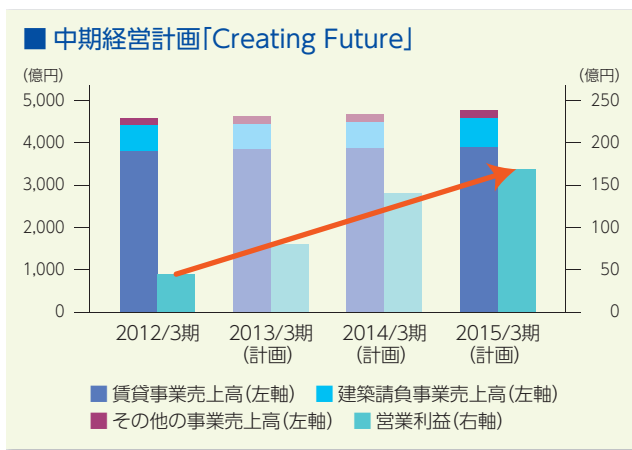
今回の中期経営計画「Creating Future」の目指す姿について、教えてください。

A

賃貸事業を中心としたビジネスを盤石なものとし、さらにその後の成長を探ります。

今回の基本方針は、前回から引き続き「両コア事業のバランスをとった安定的な収益構造の確立」です。

その方針に沿って、ストックビジネス(賃貸事業)を中心に据えた収益体質をいかに確立していくかが、テーマで



す。個別の事業施策に関しては、これまでの取り組みを継続して進めていき、やり残したことをこの3年間の中できちんとやっていくということが、基軸になっています。

先ほども申し上げましたが、その際にひとつ問題となるのは、賃貸事業の安定的な黒字化が実現された後の成長戦略はどうか、です。現在、ストックのベースとなる管理戸数56万室は増やさない方針ですが、物件の中には、築年数20年のものから新築のものまであります。当然のことながら、新しい物件の方が入居率は高い傾向にありますので、これからはストックの中身の入れ替え(建替えやリノベーション)が新たなビジネスとなります。

そのほかには、シルバー事業やリゾート事業などノンコア事業の収益体質強化の構築などについても考えていく必要があります。

## 2012年度の重点施策について

Q

「Creating Future」における今期(2013年3月期)のテーマはなんですか。

A

コア事業の競争力強化、既存事業の新規領域への取り組みの二つを推進し、「成長に向けた土台作り」を行います。

新たにスタートさせる中期経営計画「Creating Future」(2013年3月期-2015年3月期)では、3年後の2015年3月期に前期の3倍強にあたる営業利益169億円を目指しています。

この計画を推進していくための今期のテーマは、今後の「成長に向けた土台作り」です。そのためにまず、コア事業の競争力強化を目指し、FC「レオパレスパートナーズ」の研修による営業力てこ入れなどで販売チャネルを強化すると同時に、管理業務費用や支払い家賃の適正化による賃貸原価の改善を引き続き推進します。

つぎに、「既存事業の新規領域への取り組み」として、請負事業で、高齢者施設や店舗など一括借上げアパート以外の受注拡大を推進し、請負事業での新たな成長の足がかりを築きます。

同時に、低コスト構造は維持したままで、人件費・広告宣伝費・販売促進費などで必要なコストに関してはメリハリをつけた予算投入により成長戦略への取り組みも進めていきます。

これらの施策の実施で、「成長に向けた土台作り」をしっかり行いたいと考えています。

## 長期ビジョンについて

- Q** 今後、レオパレス21が目指すべき姿は？  
「新しい価値の創造」という企業理念に則り、時代のニーズを踏まえ、商品・サービス・技術を進化させ、社会全体に価値をもたらす企業になります。
- A**

当社は、住まいにこだわった事業展開をしてきました。今後も、そこからぶれることなく、住まいというストックを中心としたビジネスで成長していくことが、今後10年間程度のスパンでみた基本戦略だと考えています。

これまで当社は、ついつい、単価の大きい請負事業の中心にして考える癖がついており、事業計画でも建物をどんどん建てて、売上を増やしていました。管理物件が増えれば、賃貸売上も増えますよというような計画になりがちでした。

しかし、今後の日本経済、賃貸住宅の市場を見た場合に、そのような計画がうまくいくはずはありません。今後は、入居者様や、オーナー様の様々なニーズにこたえ、単にスペースを提供するのではなく、当社が創造した新たな価値を提供しビジネスにつなげていく必要があると思います。



その例が再生可能エネルギーのビジネスです。具体的な計画は、現在検討を進めていますが、当社の管理ストックに、太陽光発電システム等を設置して売電ビジネスが可能かどうかなど、さまざまなアイデアを練っています。

## 株主・投資家の皆様へ

- Q** 今後の復配に向けた考え方をご説明ください。  
株主に対する利益還元は経営の重要課題であり、
- A** 中期経営計画の着実な実行で、復配への道筋をつけていきます。

株主に対する利益還元は経営の重要課題と認識しており、そのためにも早期に復配を果たすことは大切と考えています。ただし、当社は前期ようやく3期ぶりに黒字化を果たした状況であり、まずは安定的な収益体制の確立を

優先すべきと考えています。復配に向けて最大限努力していきますが、そのための近道はなく、営業利益の積み上げで着実に利益剰余金を増やしていくほかはありません。



# 特集：中期経営計画 -Creating Future-

当社グループは、新中期経営計画「Creating Future」をスタートさせました。現在の事業環境を見据えた上でグループの目指すべき姿を明確にし、賃貸事業と建築請負事業というコア事業を主軸に強固な経営基盤を築き上げることを目標としています。

## 前中期経営計画の目標と実績について

前中期経営計画は、2009年度の国内経済状況をもとに、長期化するデフレ環境を考慮して計画されました。具体的な事業戦略としては①安定した経営基盤の強化を最優先課題と捉え、ストックビジネス(賃貸事業)に軸足を移して収益バランスの改善を図る②新たな収益管理体制の確立を見据えた組織改革とガバナンスの再構築③低コスト構造への転換④「経営資源のコア事業への集中」を

視点とした関連事業の運営⑤財務の安定化―を掲げました。これらの施策を通じて営業利益を改善させていく予定でしたが、景気動向などの事業環境が想定以上に悪化したため、当初の取り組みを前倒しで進めるとともに、建築請負事業のさらなる縮小を図り、今回の計画見直しに至りました。

### ●前中期経営計画「Change for NEXT」

(単位:億円)

	2010/3期	2011/3期		2012/3期	
	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	6,203	5,647	4,843	5,606	4,594
営業利益	(297)	53	(236)	117	45
当期純利益	(790)	30	(408)	52	15
自己資本比率(%)	17.9	20.8	11.1	23.8	12.8
ROE(%)	(72.8)	4.0	(78.7)	6.8	4.8
EPS*	(521.91)	19.14	(261.03)	34.32	9.40
総受注高	2,502	1,560	803	1,300	500
期中平均入居率(%)	82.3	83.7	80.1	84.5	81.2

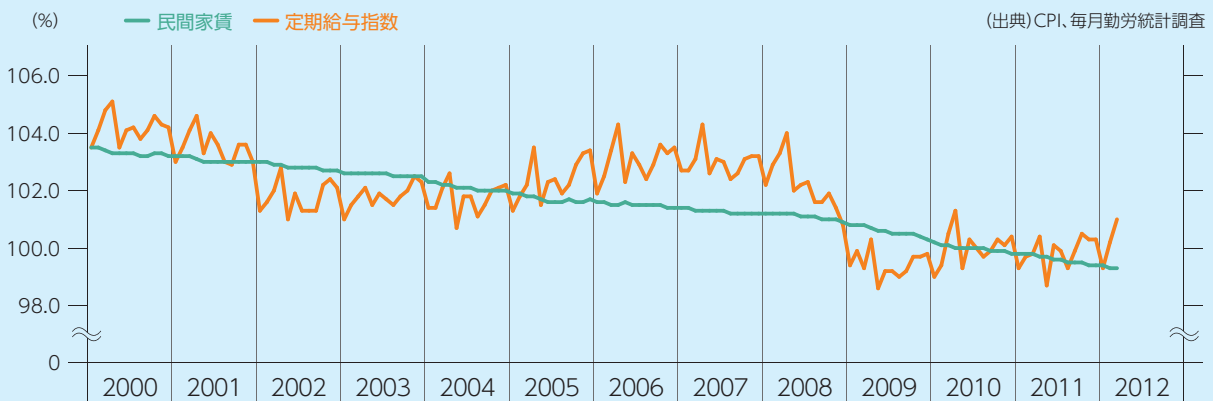
※ 1株当たり当期純利益

## 前中期経営計画修正の背景

### 賃貸住宅の家賃の下落傾向が継続

前中期経営計画では想定していなかった事業環境変化の一つは、家賃相場の急落です。長引く景気低迷により給与所得や世帯収入も下がり、賃貸住宅の家賃も下落が続いています。当グループではオーナー様との契約上、急落する家賃相場に迅速に対応することができず、さらなる原価削減が必要となりました。

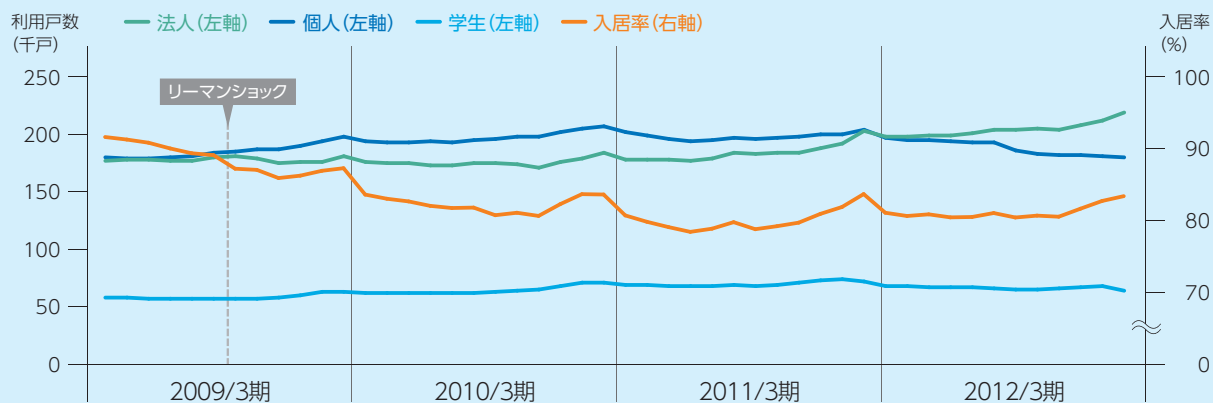
#### ● 民営家賃と定期給与指数



### 個人の契約数が回復せず、供給をより一層抑制

もう一つの想定外の変化は、入居率の回復の遅れです。法人については、法人営業の強化などにより利用室数が上昇し、2012年3月末時点で約22万戸となりました。個人についてもFC制度「レオパレスパートナーズ」創設による販売チャネル拡大などによって契約拡大を目指しましたが、デフレ(長引く景気低迷)の影響もあり、個人入居者が伸び悩み、結果として請負事業の縮小(供給のさらなる抑制)が必要となりました。

#### ● 属性別入居状況の推移



## 新中期経営計画「Creating Future」の数値目標について

新中期経営計画「Creating Future」では、計画の最終年度にあたる2015年3月期の業績目標を売上高4,765億円、営業利益169億円、当期純利益135億円としています。この計画は、デフレが続く現在の経済状況に鑑み、厳しい市場環境が続くことを前提としています。つまり、市場好転による売上高・利益増には過大な期待をせず、厳しい環境の中でも自社の経営体質強化の取り組みを今一層強化することで、営業利益、当期純利益とも大幅な回復を図ろうとしているということです。

新計画では、収益力回復に合わせて財務体質の強化も推進していきます。キャッシュフロー重視の経営を行うと同時に、持たざる経営という当社の原点への回帰を継続し、財務体質の健全性をさらに強化します。それにより、

営業活動によるキャッシュフローを2012年3月期実績のマイナス31億円から、2015年3月期にはプラス133億円まで改善させます。自己資本比率についても、2012年3月実績の12.8%から、2015年3月期には29.5%まで改善させます。

自己資本利益率(ROE)については、2012年3月期実績の4.8%から20.0%に、総資産利益率(ROA)については、同0.6%から5.2%にそれぞれ大幅な改善を目指します。

### ● 新中期経営計画「Creating Future」

	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
	(単位: 億円)			
売上高	4,594	4,639	4,674	4,765
営業利益	45	80	141	169
当期純利益	15	55	110	135
純資産	338	428	580	765
自己資本比率 (%)	12.8	17.0	23.1	29.5
営業キャッシュフロー	(31)	24	120	133
ROE (%)	4.8	14.3	21.8	20.0
EPS	9.40	29.20	54.20	62.40
ROA (%)	0.6	2.2	4.4	5.2
総受注高	500	768	801	789
期中平均入居率 (%)	81.2	83.0	85.0	85.8

## 新中期経営計画「Creating Future」の基本方針について

新中期経営計画では引き続き、賃貸事業と建築請負事業の収益バランスを考慮した安定的な収益構造の確立を目指します。そのために五つの基本方針を掲げ、事業ごとの取り組みを進めます。

賃貸事業では、入居率が今の水準でも収益を上げるこ

とができる体質へと変革させることを目指します。請負事業では供給エリアの絞り込みを進めると同時に、新たな事業領域(事業用建物の建築)や商品開発力の強化も推進していきます。

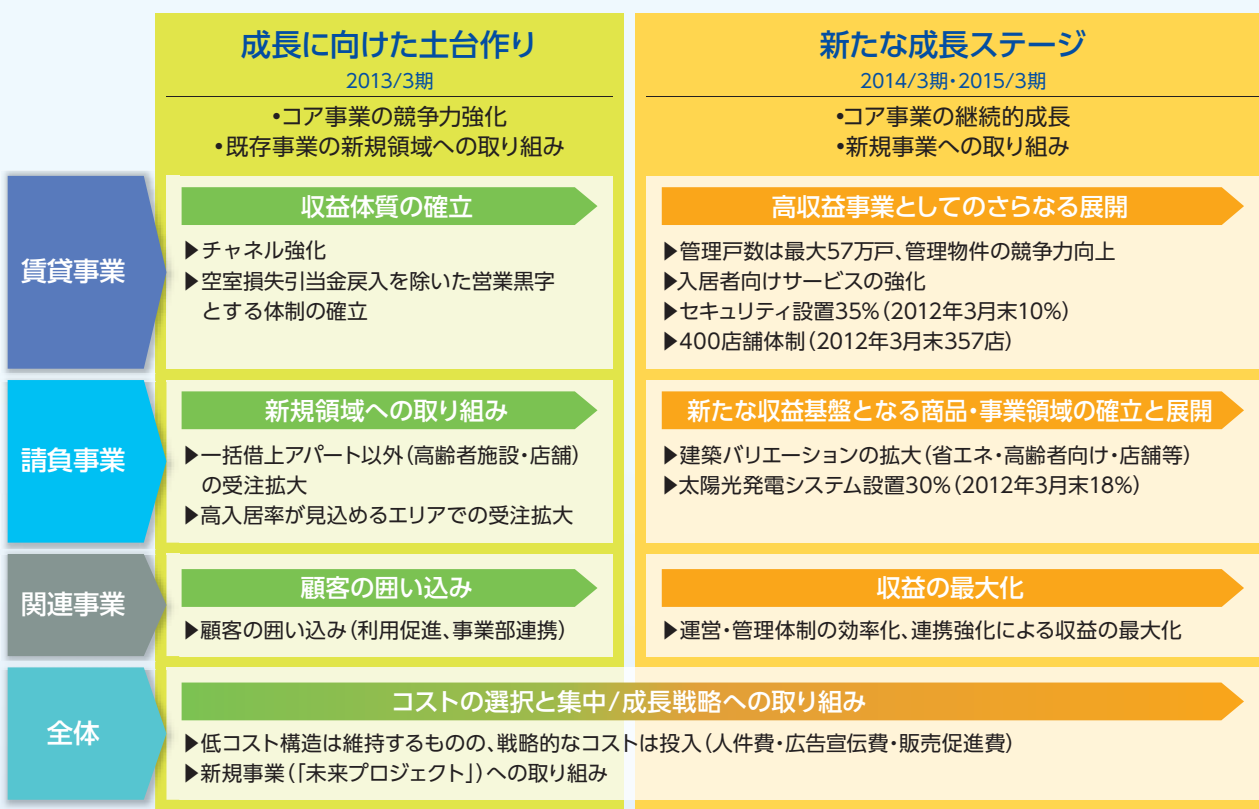
### 基本方針

#### 賃貸事業と請負事業の収益バランスを取った安定的な収益体制の確立

- (1) ストックビジネス(賃貸事業)を中心に据えた収益体質の確立
- (2) コア事業を主軸としたグループ収益の最大化
- (3) ノンコア事業の収益管理体制の構築
- (4) 低コスト構造の維持と、戦略的コストの選択と集中
- (5) 新たな社会価値を創出する施策の実行と、新事業の創出による成長の追求

Creating Future

### ● 事業別アクションプラン





## 各事業の計画と施策について

### 賃貸事業

#### コスト構造の改善で、営業利益大幅増を狙う

賃貸事業では、2015年3月期の売上高3,915億円、営業利益161億円を目指します。入居率の大幅な好転を見込まずとも、営業利益を改善させ目標を達成します。カギとなるのは、コスト構造の改善です。FC制度導入による固定費の変動費化および賃貸原価のさらなる圧縮を図ります。平均入居率は2012年3月期実績の81.2%から、2015年3月期には85.8%にまで引き上げることを目指します。

(億円)	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	3,803	3,866	3,890	3,915
売上総利益	386	452	516	533
営業利益	52	95	150	161
期中平均管理戸数(千戸)	566	553	554	560
平均入居率(%)	81.2	83.0	85.0	85.8

#### 顧客に選ばれる物件づくりと、FC展開、法人営業で営業力強化を推進

賃貸事業における事業戦略は、当社が「客付け力」と呼ぶ集客力の強化です。前中期経営計画で積極展開を始めた「レオパレスパートナーズ」への教育を強化し販売件数を増加させるほか、法人営業のさらなる強化、「お部屋カスタマイズ」といった長期入居促進のための施策を実行します。一方で管理コストの低減策は引き続き推進し、収益体質強化も図ります。

#### 賃貸戦略

1. 直営店・パートナーズ店展開
2. 法人営業
3. 入居者ニーズ取り込み
4. 外国人留学生への取り組み
5. 賃貸原価の低減推進

### ホテル・リゾート事業

#### 稼働率向上の取り組みを推進し、主要2事業の単年度黒字化が目標

ホテル・リゾート事業では、2015年3月期の目標として、売上高68億円、営業損失6億円を計画しています。国内ホテル事業、海外リゾート事業の両事業ともに、新たな価値、サービスを提供することで

稼働率の向上を図り、2015年3月期には単年度ベースの黒字化を目指していきます。

(億円)	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	62	66	67	68
営業利益(損失)	(16)	(10)	(7)	(6)

## 建築請負事業

### 売上高の伸びは引き続き抑制しながらも、総受注高については6割増の789億円を目指す

建築請負事業では、2015年3月期には、売上高674億円、営業利益51億円を計画しています。当中計期間中は、賃貸事業の収益体制確立のため、売上高の伸びを10%以下に抑制する一方で、高い入居率の見込める地域にターゲットを絞ったアパート供給や差別化商品の投入などにより、総受注高に関しては徐々に回復させていく方針です。2015年3月期は、2012年3月期と比べ、約6割増となる789億円を目指します。

(億円)	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	629	602	611	674
アパート	438	499	538	602
事業用建物	6	28	51	61
太陽光等	183	74	21	9
売上総利益	167	144	157	178
営業利益	43	30	35	51
総受注高	500	768	801	789

### 高稼働が見込める市場に絞ったエリア戦略と、時代を先取りした商品の市場投入を推進

建築請負事業では、完工後のアパートが高い稼働率(入居率)を確保できることを重視して受注します。今も入居率が高い都市部に注力するほか、狭小地対応、環境配慮型など顧客ニーズを捉えた商品や、2つのロフトを備えたアパートなど時代を先取りした商品展開を充実させていきます。さらに、今後の伸びが見込める高齢者施設や店舗・商業施設の請負建築を拡大します。

#### 請負戦略

1. エリア戦略に基づくアパート供給
2. 時代を先取りした商品展開
3. 高品質のアパート建築
4. 建替え
5. アパート以外の事業用建物の請負

## シルバー・その他事業

### 主力となるシルバー事業で、有料老人ホームの稼働率向上を目指す

シルバー・その他事業では、2015年3月期の目標として、売上高107億円、営業損失5億円を計画しています。シルバー事業については、売上高96億円、営業損失6億円の計画で、赤字幅縮小を目指しています。目標実現に向け、低い稼働率にとどまっている有料老人ホームの稼働率を向上させるほか、宣伝広告を有効活用するなどして集客力を高め、2015

年3月期の稼働率を、2012年3月期比15.5ポイント増の91.9%とすることを目指します。

(億円)	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	88	91	94	96
営業利益(損失)	(8)	(8)	(7)	(6)
デイサービス 稼働率(%)	62.7	66.2	68.4	70.2
ショートステイ 稼働率(%)	96.6	96.7	96.7	96.7
有料老人ホーム 稼働率(%)	76.4	84.7	89.1	91.9

## 事業概要:

# At a Glance

### 事業内容

#### 賃貸事業



一括借上した管理物件の賃貸や管理などを行っています。賃貸サービスの中では、利用料は月払いで初期費用の負担を軽減した「賃貸契約」と、利用料は一括前払いで全室家具・家電付き、水道・光熱費不要の「マンスリー契約」を展開しています。

主要子会社・関連会社：株式会社レオパレス・リーシング(社宅代行・不動産仲介業)  
プラザ賃貸管理保証株式会社(家賃保証業)  
レオパレス21ビジネスコンサルティング(上海)有限公司  
(コンサルティング業)  
株式会社LIXILリニューアル(メンテナンス業)

#### 建築請負事業



アパートなどの建築請負を行っています。近年は、建築後に自社が一括借上して賃貸および管理を行う賃貸物件に加え、建築請負のみを行う物件を拡大すると同時に、商業施設や介護施設などアパート以外の請負も拡大しています。また、ロフトをいち早く取り入れるなど、入居者目線に沿った商品開発にも力を入れています。

#### ホテル・リゾート事業



海外子会社レオパレスグアムコーポレーションを通じて、グアム島でゴルフ場や野球場などのスポーツ施設やホテル、コンドミニウムなどのリゾート施設を運営しています。また、国内では全国8カ所でホテル事業を行っています。

主要子会社・関連会社：LEOPALACE GUAM CORPORATION(ホテル・リゾート業/グアム)  
株式会社レオパレストラベル(旅行業)

#### シルバー・その他事業



「あずみ苑」の名称により関東58カ所で「有料老人ホーム」や「デイサービス」、「ショートステイ」、「グループホーム」の運営、訪問介護・居宅介護支援などの地域社会に根差した介護事業を行っております。また、子会社を通じて賃貸入居者様向けに家財の少額短期保険を提供しています。

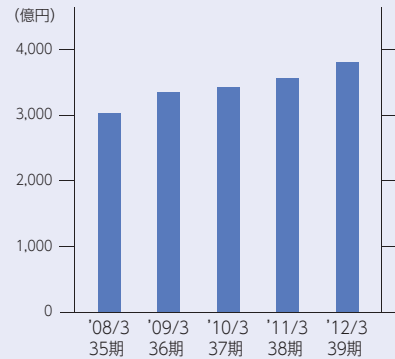
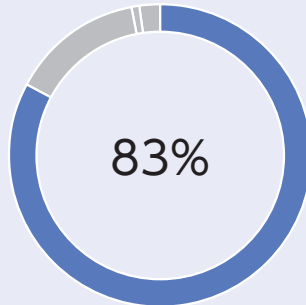
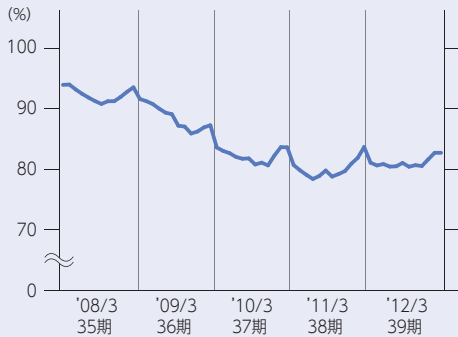
主要子会社・関連会社：レオパレス少額短期保険株式会社(少額短期保険業)  
株式会社レオパレス・スマイル(事務代行業/特例子会社)

Key Data

売上高構成比

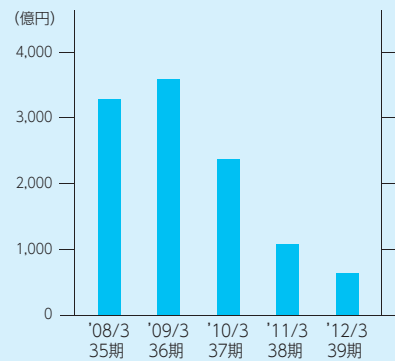
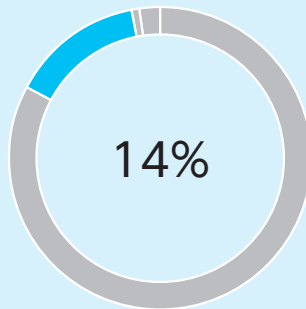
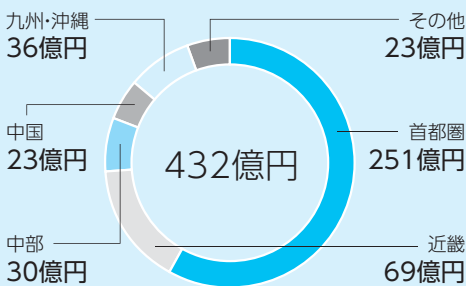
売上高推移

■ 入居率



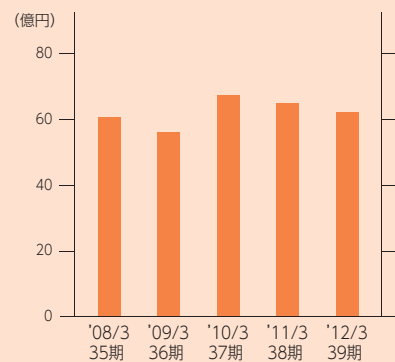
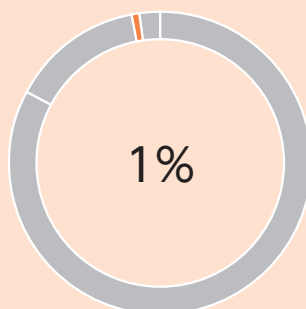
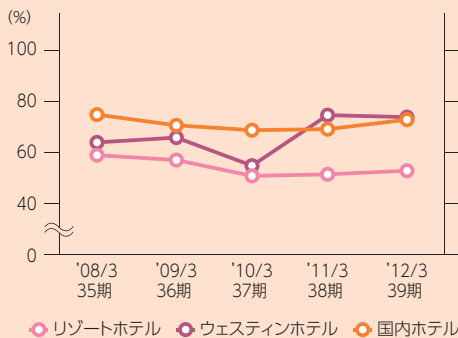
▼  
24P

■ アパート竣工売上高 (2012年3月期)



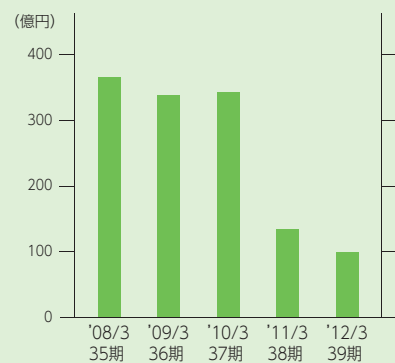
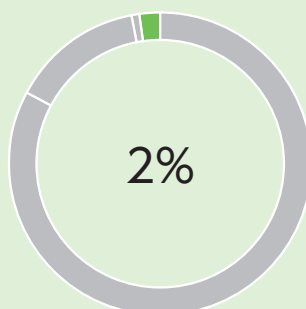
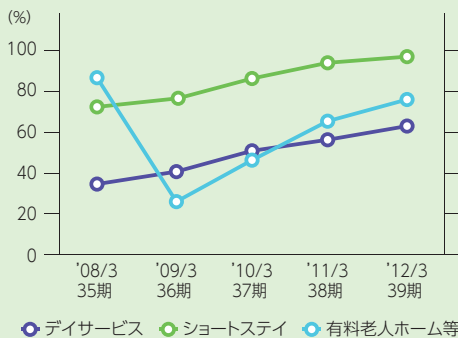
▼  
26P

■ グラム・国内ホテル稼働率 (年平均)



▼  
28P

■ シルバー施設稼働率 (年平均)



▼  
29P



## 事業概要: 賃貸事業



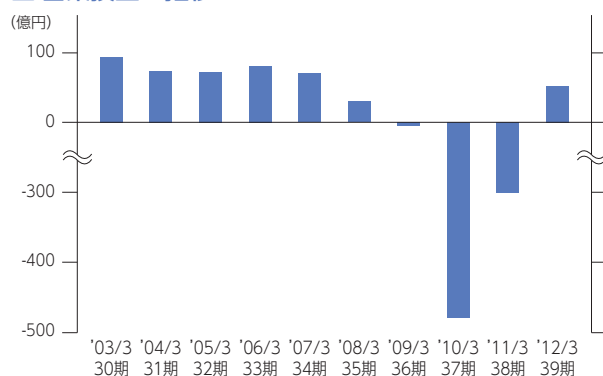
### 業績

賃貸事業の2011年度は、売上高3,803億7百万円(前期比6.6%増)、営業利益52億48百万円(前期は300億94百万円の損失)となりました。当期は、加盟店(レオパレスパートナーズ)の拡大による集客窓口の増強、法人営業の強化に加えて、安定した入居需要が見込めるエリアに絞り込んだ物件供給による管理戸数の抑制などを図りました。その結果、期末の管理戸数は、55万6,000戸(前期末比1万5,000戸減)、期末の入居率は83.40%(前期末比マイナス0.29ポイント)、期中の平均入居率は81.16%(前期比プラス1.07ポイント)となりました。

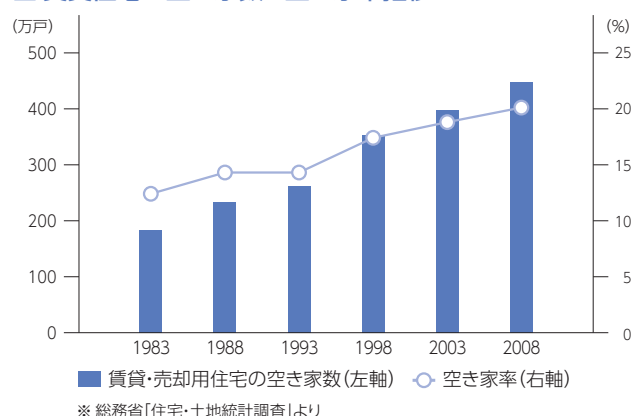
### 事業環境および課題

賃貸住宅市場は、人口減少や空き家の増加などを要因としてすでに飽和状態にあり、今後全国的な需要回復を望むのは難しい状況にあるとみています。このため、当社グループの賃貸事業においては、全国的な人口減少傾向の中でも伸びが見込める地域への物件供給や、差別化商品の投入などによって厳しい競争環境においても入居者を獲得できるような取り組みが重要になってきます。このため、販売チャネルの強化や物件価値向上施策による入居者の増加を図ると同時に、相場賃料を踏まえた借上家賃の適正化、定型的な物件管理業務の見直し等によるコスト削減を進めていく必要があります。

■ 営業損益の推移



■ 賃貸住宅の空き家数と空き家率推移



## 戦略

### 直営店・パートナーズ店展開：

都市圏では直営店、地方・郊外ではFCのパートナーズ店を中心に拡大を図ります。2012年度中に、直営店を13店舗、パートナーズ店舗を30店舗新規オープンし、400店舗体制を確立すると同時に、パートナーズに対する研修強化で営業力を底上げします。

### 法人営業：

法人営業専門の営業体制を構築し、提携法人向けには専用サイト「LAMシステム」を開設・運営することで、既存取引先の深堀りと新規取引先の開拓を行い、法人営業を強化します。

### 入居者ニーズの取り込み：

著名インテリアデザイナーによる家具等のセレクトや好みの壁紙が選べるといった「お部屋カスタマイズ」や、女性のニーズが高い「セキュリティシステム」などの差別化商品・サービスを投入し、長期入居の促進や入居率の向上を図っていきます。

### 外国人留学生の取り込み：

海外支店（中国4店舗、韓国3店舗、台湾1店舗）やコールセンターに加え、提携学校向けの専用サイト「LAMスクール」を活用し、留学生需要の取り込みを強化します。

### 賃貸原価：

物件清掃など定型業務を見直し、管理業務費用の削減を図ると同時に、近隣の相場賃料等を踏まえた支払い家賃の適正化を図り、管理コストの削減を進めます。

## 主要商品・サービス

### お部屋カスタマイズ：

賃貸物件であっても自分好みにカスタマイズできる画期的なサービスです。インテリアデザイナーの提案する



「デザイナーズプラン」と入居者が自分好みの壁紙にカスタマイズできる「マイコレプラン」の2プランを用意しています。

### マンスリー契約：

最短30日からの短期の利用が可能な賃貸契約です。家賃・家具付きの物件で、毎月の水道・光熱費は不要になっており、長期出張や研修などのニーズに適しています。

### LEONET：

レオパレス21賃貸アパート専用のブロードバンドサービスです。入居者は、専用チューナーと部屋に備え付けのテレビを使って、インターネットの利用が可能となっています。



### セキュリティ設備：

「24時間、365日の安全・安心」をテーマに、全国展開する大手警備会社2社と提携し、新築物件は無論のこと、既存



（既築）の管理物件にセキュリティ設備を設置しています。

## 事業概要:

# 建築請負事業

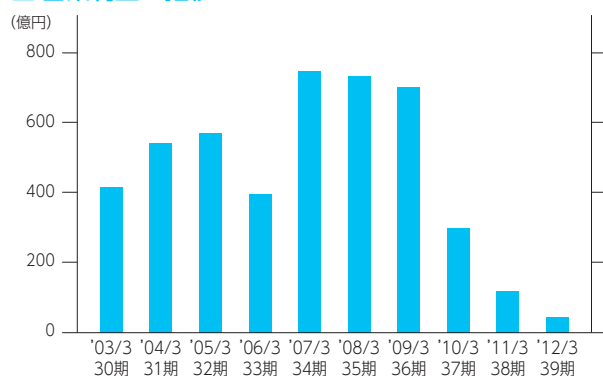


## 業績

請負事業(アパート建築請負事業)の2011年度は、売上高629億13百万円(前期比41.7%減)、営業利益43億9百万円(前期比64.0%減)となりました。当期は、賃貸事業の収益改善を優先するため、確実な入居需要が見込まれる地域に特化した受注活動を行ったほか、自社でアパートの管理を行わない「施主管理物件」の販売、物件価値向上にもつながる太陽光発電システムの設置等を推進しました。この結果、2011年度の受注高\*は500億19百万円(前期比37.7%減)、期末の受注残高は544億98百万円(前期末比54.7%減)となりました。

※ 受注高については、当期において過年度受注分を含む長期滞留契約の一括解約処理を行ったことなどにより、受注高純額がマイナスとなり、従来通りの純額記載では期中における受注活動の結果を適切に表すことができないため、解約高差引前の金額を受注高として記載しています。

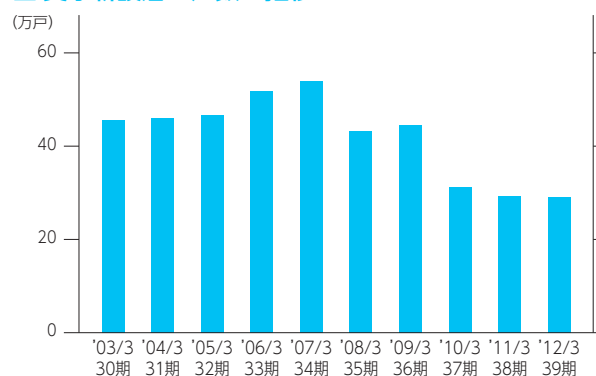
### ■ 営業利益の推移



## 事業環境および課題

請負事業を取り巻く事業環境は、国内景気が引き続き不透明な状況にあるのに加え、新設住宅着工が減少基調にあるなど厳しい環境が続いています。貸家の住宅着工は、2006年度の53万7,943戸をピークに減少を続けており、ここ数年は年間30万戸の着工にとどまっています。さらに、一時は非常に高い需要が見込めたものの、リーマンショック以後需要が激減した製造派遣向けの賃貸住宅のように特定ニーズを見込んだ住宅の需要にも大きな変動が起きています。このような厳しい環境下においても収益を確保していくために、高い入居率が見込めるエリアの見極め、差別化可能な商品の開発が重要になっています。

### ■ 貸家新設着工戸数の推移



※ 国土交通省「新設住宅着工統計」より



## 戦略

### エリア戦略に基づくアパート供給：

建築後5年未満の物件に関しては、全国での入居率が約90%と高い水準にあり、中でも3大都市圏などでは、非常に高い需要が今後も見込めるため、この地域を中心としたアパート供給を進めます。

### 時代を先取りした商品展開：

高い入居率が見込める都市部での建築を想定した狭小地対応住宅、太陽光発電や蓄電池を採用した環境配慮型住宅、居室と同様のスペースを収納として利用可能な2つのロフトスペースを持つ住宅など差別化商品の品ぞろえ強化を推進します。

### 高品質のアパート建築：

制震ブレースによる「耐震性」、遮音壁・遮音フローリングによる「遮音性」、壁についた汚れを雨などの水滴が自然に洗い流す「セルフクリーニングサイディング」などによって、入居者が安全・安心・快適に過ごすことができる高品質のアパート建築を目指します。

### 建替え：

建築後15年以上を経過した物件に関して、建替え需要を掘り起こします。アパートの所有者に、トイレ、洗面台等の水回り、キッチンのサイズアップ、セキュリティ仕様など物件の魅力を向上させる建替えが入居率アップにつながることを訴求し、建替え需要獲得を図ります。

### アパート以外の事業用建物の請負：

今後需要が高まる高齢者施設や、店舗・商業施設などアパート以外の事業用建物の請負を拡大していきます。

## 主要商品・サービス

### 「DUAL-L (デュアルエル)」：

当社グループの強みであるロフトを活かした賃貸住宅です。ロフトを2カ所設置することにより、最大で居室と同様の面積を確保し、入居者の多様なライフスタイルに対応します。



### エコの家・「Sky-stage (スカイステージ)」：

環境配慮型商品「Lecoモデル」の第3弾。1階住戸には中庭、2階住戸には大型バルコニーを設け、太陽光発電システム、蓄電池等の「アクティブ・エコ」に加え、採光、通風といった自然の力を有効活用する「パッシブ・エコ」を実現します。



### 太陽光発電システム：

当社グループは、地球環境の安全・安心を重要テーマと考えており、クリーンエネルギーの拡大につながる太陽光発電システムを新築物件に加え、全国の既存管理物件についても導入することを推進しています。



## 事業概要:

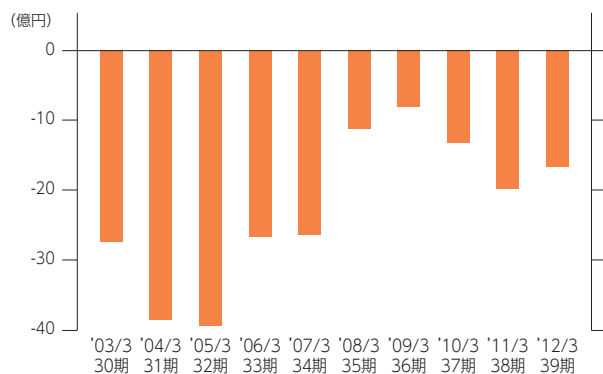
# ホテル・リゾート事業



## 業績

ホテル・リゾート事業(グアムリゾート施設および国内ホテル)の2011年度の売上高は、東日本大震災の影響で、日本人観光客の減少が見られたことなどから、62億28百万円(前期比4.1%減)、営業損益は前期と比べ、3億11百万円改善して、16億63百万円の損失でした。

### ■ 営業損益の推移



## 事業環境および課題

グアムリゾート施設に関しては、東日本大震災の影響は消失し、2010年度並みまで観光客の戻りが見られています。一方、国内ホテルはビジネスホテルの増加により競争が激化しています。今後は、国内ホテル・グアムリゾートともに、年間を通じて安定的な稼働率で早期黒字化を目指します。

## 戦略

グアムリゾートでは、カルチャー教室の定期開催等によりシルバーマーケットをターゲットにした企画を推進します。また、コンドミニウム・デュープレックス(平屋住宅)は地元の富裕層や米軍向け賃貸住宅としての利用を促進します。国内ホテルは、他事業部門とのシナジー効果として、特に賃貸法人営業部門との協業により、ビジネスユースでの利用・リピーターを増加させます。

## 主要商品・サービス

### レオパレスホテルズ:

国内8カ所(札幌・旭川・仙台・新潟・名古屋・四日市・岡山・博多)に展開しています。レストランは自社運営、また



VOD(ビデオオンデマンド)を宿泊者に無料で提供する等、一歩先の快適なご滞在を頂けるホテルです。

### レオパレスリゾートグアム:

レオパレスリゾート内に併設された「パン パシフィック・スポーツセンター」では、グアムの美しい自然の中に国際基準を満たした、さまざまなスポーツ施設を完備しております。リゾートとしてのご利用だけでなく、スポーツ選手の合宿先としてもご利用いただいています。



## 事業概要:

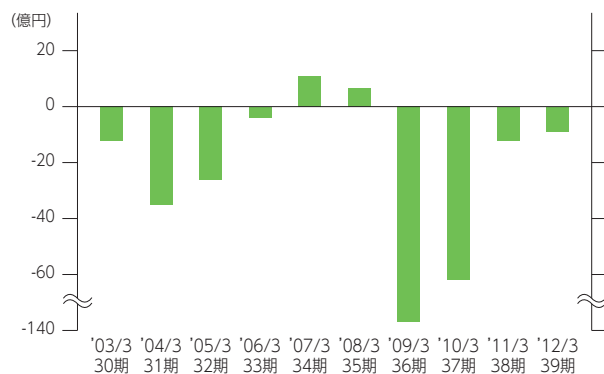
# シルバー・その他事業



## 業績

当社グループが展開する介護施設「あずみ苑」などによるシルバー事業の2011年度の売上高は、88億45百万円（前期比13.6%増）、営業損益は前期比6億54百万円改善して、8億55百万円の損失でした。

### ■ 営業損益の推移(シルバー事業)



## 事業環境および課題

シルバー事業を取り巻く事業環境は、要介護の人口が増加し、マーケットが拡大する一方で、介護費用の頭打ち傾向と施設の人件費負担の重さが増すことで、厳しい状況にあります。当社グループの課題としては、稼働率向上による、早急な収益回復があげられます。

## 戦略

「あずみ苑」は、現在の規模を維持したままで、稼働率向上による収益改善を目指します。中でも稼働率が低く、苦戦している有料老人ホームの稼働率向上を目指します。募集広告など広告宣伝の積極化によって、集客率を上げると同時に、これまで進めてきた管理費削減については引き続き実行していきます。

## 主要商品・サービス

### あずみ苑

当社グループが経営する「あずみ苑」は関東に58カ所を展開しています。ここでは、高齢者のお住まいと介護サービスのご提供を行っています。施設では、家族的な雰囲気の中で暮らしをサポートする有料老人ホーム、きめ細かな介護で生活をサポートするグループホーム、在宅で生活しているご高齢者が日帰りでの利用や臨時に宿泊が可能なデイサービス・ショートステイなどのサービスを実施しています。





# CSRに基づく経営体制

## CSRに関する基本的な考え方について

当社は、人間が生活するための最も基本的なインフラである住宅を提供するという社会的責任を負っています。この責任を果たし、企業市民として持続可能な社会づく

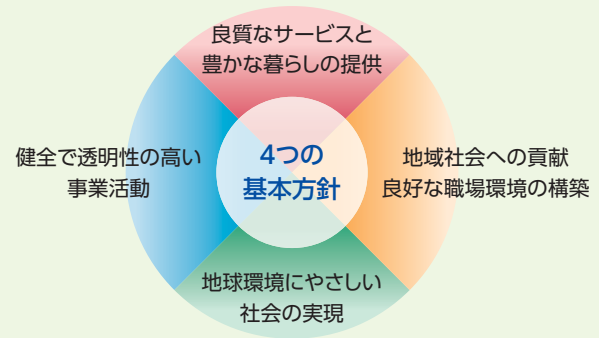
りに貢献するために、CSRに対する4つの基本方針を定め、その方針に基づいた様々な取り組みを進めています。

### CSR宣言

私たちは、企業市民として、お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーのご期待に応え、共に発展することを目指すとともに、持続可能な社会づくりに貢献します。

### CSRの基本方針

私たちは企業市民としての自覚を持ち、持続可能な社会づくりに貢献していくために4つの基本方針を定めています。



## 健全で透明性の高い事業活動

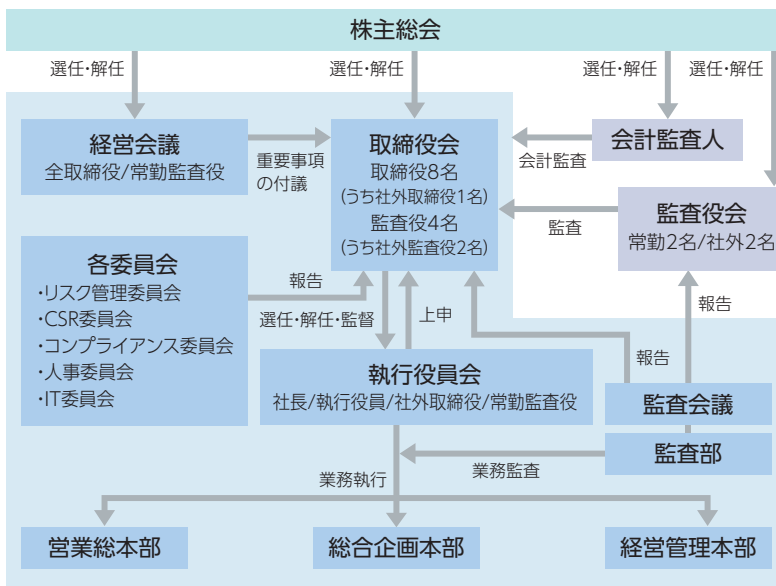
### コーポレート・ガバナンス

当社は、コーポレート・ガバナンスの整備、強化を最も重要な経営課題の一つと位置付けています。すべてのステークホルダーにとってより高い企業価値を実現するために、効率的で公正かつ透明性の高い経営を目指しており、年々ガバナンス体制を強化しています。

意思決定機関である取締役会が適切かつ迅速な意思決

定により業績向上を図ると同時に、取締役の業務執行の監督機関として設置した監査役会では経営監視機能の強化に努めています。三本部体制を採用し、責任と権限の明確化を図るほか、さらに取締役会の諮問機関として「コンプライアンス委員会」を設置しています。取締役には企業経営に対する見識の高い社外取締役を採用するなど、継続的にコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

### ■ コーポレート・ガバナンス体制



### ■ コーポレート・ガバナンスと内部統制体制整備の変遷

2006年	企業倫理憲章の制定 内部統制システムの構築 ・コンプライアンス委員会の強化 ・リスク管理委員会の新設 ・法務部の新設 ・内部通報制度の制定 ・経営会議の設置
2007年	内部統制システムに係わる監査の実施基準の制定 執行役員制度の導入
2008年	CSR委員会の新設
2010年	内部監査室を監査部として拡大・強化 監査会議の新設 社外取締役の就任
2011年度に実施した取締役会等開催回数と社外取締役の出席率 取締役会：20回、100% 経営会議：12回、92%	



## 取締役および監査役 (2012年6月30日現在)



後列左から 監査役(社外) / 中村 正彦、監査役(社外) / 藤原 浩一、取締役 / 関谷 譲、取締役(社外) / 田矢 徹司、取締役 / 山元 文明、  
常勤監査役 / 渡邊 真也、常勤監査役 / 岩壁 真澄

前列左から 取締役 / 木村 鋼、取締役 / 宮田 博之、代表取締役社長 / 深山 英世、取締役 / 深山 忠広、取締役 / 三池 嘉一

### 社外取締役インタビュー

#### Q: 社外取締役として期待される役割について、 どうお考えでしょうか

個々の事案について利害関係のない立場から、経営判断におけるブレーキの機能を果たすことが一つの役割だと考えています。私が社外取締役に就任した2年前は、経営が非常に厳しい状況に置かれていたこともあり、事業構造改革を後押ししてほしいという期待もあったのではないのでしょうか。企業再生に関する経験は少ないので、そうした部分で貢献できたと思っています。

#### Q: 期待される役割を果たすために、 レオパレス21に求めることは何でしょうか

必要な情報を提供していただくことです。社外取締役に就任する際、きちんと情報にアクセスできるかどうかを確認しました。現在、日常的な意思決定のための会議や委員会などにも出席させていただいており、そうした環境は整っているという実感があります。社外からの意見を積極的に聞こうとする経営陣の姿勢を感じます。



社外取締役  
田矢 徹司

(株)産業再生機構の設立時に参画し、マネージングディレクターに就任。機構解散後、(株)経営共創基盤を設立。2010年に当社取締役に就任。

#### Q: 現在、レオパレス21の事業構造改革は どの程度進んでいるのでしょうか

社内外で軋轢が生じて頓挫してしまう事例もあるのですが、レオパレス21の場合は社長を含む経営陣がリーダーシップを発揮し、壁を越えることができたと考えています。事業会社ですから、構造改革が行われたかどうかではなく収益体制が改善されたかどうかが構造改革の成果になりますが、その点で大きく改善しました。経営陣が本気で構造改革に取り組んできた証拠ではないでしょうか。これからは、取り戻しつつある中長期で持続可能な経営状態をベースとし、成長の道筋を描いていく段階に入ることになると思います。

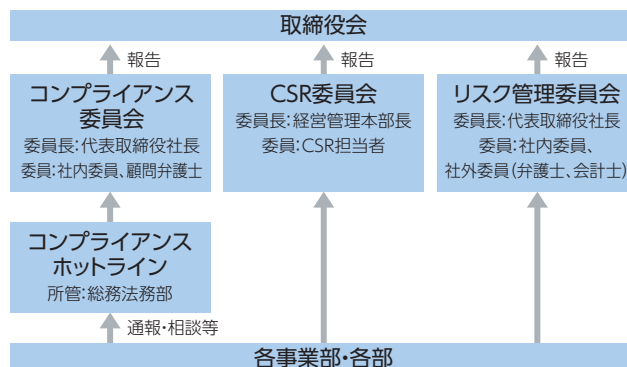
## CSR推進・コンプライアンス・リスク管理体制

当社は、法令遵守と社会倫理の遵守を企業活動の原点としています。特にコンプライアンス体制については、企業倫理憲章の制定、内部通報制度の確立、コンプライアンス委員会の設置によって強化を図っています。

コンプライアンス委員会は取締役会の諮問機関で、代表取締役社長が委員長、弁護士や社内委員らが委員を務めており、教育研修や情報管理体制の充実・強化など、コンプライアンスにかかわる様々な取り組みを推進しています。

CSR活動については取締役会直属のCSR委員会が推進を図っていますが、全社的なリスク管理についてはリスク管理委員会が統括する仕組みとなっています。内部監査体制につきましては、独立した内部監査部門である監査部に加えて監査会議を設置することで、より一層の機能強化を図り、内部統制システムに係る基本方針に基づき、その有効性の検証と評価、および改善を行っています。

### CSR推進・コンプライアンス・リスク管理体制



### コンプライアンスに関する具体的取り組み

内容	テーマ	開催時期・開催数
E-learning	「インサイダー取引」など	2007年～2012年・計18回
コンプライアンスニュースレターの発行	「セクシャル・ハラスメント」など	2006年～2011年・計18回
コンプライアンス研修(集合研修)	「暴力団排除条例と対応について」など	2011年11月～
コンプライアンス研修(グループ会社社員向け研修)	「内部通報について」	2011年9月・計6回
コンプライアンス研修(非管理職を対象とした研修)	「情報管理」「労働時間」「ハラスメント」	2010年4月～2011年3月・計7回 2011年4月～8月・計39回

## 良質なサービスと豊かな暮らしの提供

良質な住宅の供給、中でも良質な賃貸住宅の供給は現在もなお重大な社会的課題であり、当社は、賃貸住宅を供給する企業として、良質なサービスと豊かな暮らしを享受できるような住まいの提供に努めています。



● コールセンターのスタッフ

当社は住む人の多様なニーズ、また時代によって変化するニーズに対応した新しい商品を次々に開発しています。近年では、住む人がアパートの内装を自由に変えられる「お部屋カスタマイズ」サービスや、セキュリティを導入したアパートの提供を始めました。土地を活用したいというお客さまのために、高齢者向け施設の建築請負や、賃貸収入により住宅ローンを軽減できる賃貸併用住宅などのご提案も行っています。

また、全国129カ所(2012年6月末現在)に管理センターを開設し、毎日を快適に過ごすためのサポートもしています。埼玉県のリオパレスサービスセンターでは、24時間体制で全国からの電話相談を受け付けています。

## 地域社会への貢献、良好な職場環境の構築

地域社会の一員として地域に貢献すると同時に、社員が力を発揮できる職場環境づくりにも努めています。

東日本大震災においては、復興の一助となればと、義援金募集のほか仮設住宅の建設、災害救助法の適用による民間借上げ住宅の提供、賃貸住宅の被災者向け割引など、住まいを通じた支援活動を行いました。

このほか日常的な社会貢献活動として、地元の清掃活動に参加するクリーンキャンペーン、こども110番、献血への協力、自販機の売上の一部を福祉団体に寄付するボランティアベンダーなども行っています。

活力ある職場環境づくりに向けた取り組みとしては、「メンタルヘルスサポート」「永年勤続表彰制度」「リターン雇用制度」などの導入を図っています。出産・子育て支援、株式会社レオパレス・スマイルを設立しての障がい者雇用

の促進や、高齢者の採用なども積極的に進めています。障がい者の雇用率は、レオパレス・スマイル設立前の2008年4月1日時点では1.51%でしたが、2012年3月末時点には、2.05%まで上昇しました。



● レオパレス・スマイルの就業風景

## 地球環境にやさしい社会の実現

当社は、環境負荷を低減する企業活動を目指すだけでなく、当社のアパートを利用する多くのお客さまにも、省エネをはじめとする取り組みにご協力いただいています。



● 太陽光発電システム取付風景

環境負荷低減に向けた取り組みとしては、クリーンエネルギー需要に対応し、太陽光発電や蓄電池をはじめとする各種省エネ設備を採用した総合的な環境配慮型アパート「Leco(レコ)モデル」を販売しています。さらに太陽光発電システムについては、既存の当社管理アパートでの導入も進めています。また、自社管理アパートでは、節水栓・節水型シャワーヘッドを導入する取り組みも実施しています。

このほか、事業活動にともなう日常的な環境負荷低減への取り組みとして、クールビズ・ウォームビズの実施、アイドリングストップ、グリーン調達、直営ホテルでの割りばしの廃止などきめ細かい活動を行っており、こうした活動を通じて地球環境にやさしい社会の実現に協力しています。

CSRに関する活動の詳細に関しては、CSRレポート (<http://www.leopalace21.co.jp/IR/library/csr/index.html>) をご覧ください。



## リスク情報

当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があるリスクには、次のようなものがあります。ただし、当社グループの事業に関する全てのリスクを網羅したものではありません。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2012年6月28日)現在において当社グループが判断したものであります。

### (1) 売上高について

当社物件は単身者のご利用が多く、法人契約の場合には出張などの短期滞在用や社員寮などとしてご利用頂いています。従って、景気や企業業績などを背景とした雇用状況や出張ニーズなどの変動が、当社物件の利用状況に影響を与える可能性があります。

また、当社は、顧客との建物建築請負契約の締結をもって受注計上しておりますが、その遂行において顧客の金融機関借入、即ちローン利用可否は重要なファクターとなります。金融機関の貸出姿勢、土地担保評価や金利動向等の情勢が変化した場合には、売上高の変動を通して当社業績に影響が及ぶ場合があります。

### (2) 売上原価について

当社は、オーナー様との建物賃貸借契約に基づき対象物件の一括借上げを行い、当初契約時に定められた期間において、同じく定められた固定賃料をオーナー様にお支払いしています。従って、この期間中に当社が住居人から受け取る家賃収入に変動が発生した場合には、当社の収益性に影響が及ぶ可能性があります。

### (3) 利益について

当社グループは、海外において子会社を通じてホテルリゾート関連事業を展開しているため、為替変動の影響を受

けます。当社の連結子会社Leopalace Guam Corporationは、当社から設備資金調達を目的とした借入金債務を有しておりますが、アメリカドルの為替変動に伴い毎決算日の為替相場で換算することから為替差損益が発生しております。従って、今後も為替相場の変動によって当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

### (4) 有形固定資産および販売用不動産

当社グループが保有している有価証券、販売用不動産、固定資産及びその他の資産は、時価の下落等による減損または評価損の計上によって、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。また、ホテルリゾート関連事業などの設備更新・維持については、今後も継続的な投資を行う必要性があり、この結果減価償却費の変動に伴う業績への影響が生じる可能性があります。

### (5) 貸倒引当金および貸倒損失

当社グループは、ファイナンス事業を行っているため、アパートローンや不動産担保貸付金等の営業貸付金残高があります。また、住宅ローンや会員権ローン等を利用する顧客のために金融機関に対して債務保証を行っております。返済懸念先となったアパートローン等は、固定化営業債権として区別し、個別貸倒引当金を計上しておりますが、今後の回収不能の発生あるいは債務保証の履行によって、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

### (6) 空室損失引当金

当社は、空室拡大による損失リスクにあらかじめ備えるべく、合理的な見積可能期間内に発生が見込まれる損失の額に対して「空室損失引当金」を設定しております。空室損失引当金は、個別賃貸物件毎の設定家賃、世帯数及び個



別に算定された将来予測入居率に基づいて算出しているため、これらの計数が悪化した場合、引当額の増加につながり、賃貸事業の業績に影響を与える可能性があります。

#### (7) 長期預り敷金保証金

当社にはアパート修繕に備えるためのオーナー様からの長期預り金があります。これは主にレオパレス共済会の解散に伴う、各オーナー様からの将来の修繕費用の一部としての預り金であります。当社は、賃貸事業としてオーナー様から一括で借上げ運営管理をしているアパートの維持管理体制には万全を期しており、定期修繕費用についても綿密な長期計画に基づく予算化を行っておりますが、予想外の大規模修繕等が発生した場合には、当社の財政状態に影響を与える可能性があります。

また、グアムリゾート事業に係るレオパレスリゾート会員権の預託金があり、平成5年7月の開場以来、預託されているものであります。当社グループでは会員の利用向上のため、施設の充実や会員向けサービスの向上を図っておりますが、今後、予想外の預託金償還請求が発生した場合には、当社の財政状態に影響を与える可能性があります。

#### (8) 財務制限条項

当社が複数の金融機関との間で締結している借入れに係る契約には財務制限条項が定められております。従って、当社の連結もしくは単体の純資産、連結もしくは単体の有利子負債額、単体営業損益が当該財務制限条項に定める水準を下回ることとなった場合には、金融機関の請求により、当該借入れについて期限の利益を喪失する可能性があります。さらに、当社が当該財務制限条項に抵触する場合、社債その他の借入れについても期限の利益を喪失する可能性があります。

当社は事業計画の実行により業績改善を図るとともに、当該財務制限条項への抵触及びこれによる期限の利益喪失を回避するための施策を最大限継続的に行っていく所存ですが、万一、当社が上記借入れについて期限の利益を喪失する場合、当社の事業運営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

#### (9) 情報漏洩

当社グループは、お客様など取引先の同意や機密保持契約に基づいて入手した個人情報ははじめとして、多くの情報を保有しております。情報セキュリティ管理の実現のために必要な行動指針を定め、コンプライアンス委員会を主体として役員、社員への教育と徹底に努めておりますが、万一、何らかの情報漏洩が発生した場合には、当社グループの信頼性を損なうこととなり、業績に影響を与える可能性があります。

#### (10) その他

当社グループは、事業展開上、様々なリスクがあることを認識し、それらを出来る限り防止、分散あるいは回避するように努めております。

しかしながら、当社グループが事業を遂行するにあたり、経済情勢、不動産市況、金融・株式市況、法的規制や災害およびその他の様々な影響が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (平成23年3月31日)	当連結会計年度 (平成24年3月31日)	増減
<b>資産の部</b>			
現金及び預金	¥ 40,674	¥ 41,477	¥ 803
売掛金	6,259	4,541	△1,718
完成工事未収入金	2,117	1,004	△1,113
営業貸付金	4,311	2,419	△1,891
前払費用*1	23,878	18,997	△4,880
繰延税金資産	3,712	3,093	△619
未収入金	1,234	1,152	△82
その他	13,035	10,821	△2,214
貸倒引当金	△1,005	△446	558
流動資産合計	94,219	83,061	△11,157
建物及び構築物	59,191	55,116	△4,074
土地	84,851	82,105	△2,745
その他	6,242	4,790	△1,451
有形固定資産合計*2	150,284	142,013	△8,271
無形固定資産合計	7,588	7,079	△509
投資有価証券	6,534	6,489	△44
固定化営業債権	4,452	2,837	△1,615
長期前払費用*1	34,222	18,295	△15,927
繰延税金資産	2,269	3,318	1,049
その他	3,704	5,016	1,312
貸倒引当金	△5,077	△3,390	1,687
投資その他の資産合計	46,105	32,567	△13,538
固定資産合計	203,979	181,659	△22,319
繰延資産	75	61	△13
<b>資産合計</b>	<b>¥ 298,274</b>	<b>¥ 264,783</b>	<b>¥ △33,490</b>

※1 前払費用・長期前払費用の主たるものはオーナー様に対する「一括借上前払家賃」であり、当連結会計年度では、前払費用のうち17,077百万円、長期前払費用のうち17,747百万円がそれにあたります。

※2 主な有形固定資産の内訳は以下の通りです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産	¥ 66,443	¥ 62,688
国内ホテル	15,106	14,473
本社等事業所	24,597	24,301
グアムホテル		
レオパレスリゾート	20,300	18,735
ウェスティン	11,826	11,042

(百万円)	前連結会計年度 (平成23年3月31日)	当連結会計年度 (平成24年3月31日)	増減
<b>負債の部</b>			
買掛金	¥ 2,699	¥ 2,791	¥ 91
工事未払金	12,634	13,313	679
短期借入金等	35,062	46,265	11,202
リース債務	1,230	1,348	118
未払金	11,685	14,208	2,522
前受金 <sup>※1</sup>	97,154	79,073	△18,080
未成工事受入金	4,055	2,957	△1,098
完成工事補償引当金等	2,647	620	△2,026
その他	6,551	5,717	△833
<b>流動負債合計</b>	<b>173,719</b>	<b>166,295</b>	<b>△7,424</b>
社債	2,600	2,040	△560
長期借入金	2,227	0	△2,227
リース債務	2,738	2,000	△737
退職給付引当金	7,873	8,041	167
空室損失引当金 <sup>※2</sup>	32,605	19,207	△13,398
長期預り敷金保証金 <sup>※3</sup>	26,035	9,853	△16,181
長期前受金 <sup>※1</sup>	14,830	21,908	7,078
その他	2,602	1,605	△997
<b>固定負債合計</b>	<b>91,513</b>	<b>64,656</b>	<b>△26,856</b>
<b>負債合計</b>	<b>265,233</b>	<b>230,951</b>	<b>△34,281</b>
<b>純資産の部</b>			
資本金	56,562	56,562	0
資本剰余金	34,334	33,883	△450
利益剰余金	△46,552	△44,963	1,588
自己株式	△5,502	△4,959	542
<b>株主資本合計</b>	<b>38,842</b>	<b>40,523</b>	<b>1,681</b>
その他の包括利益累計額合計	△5,817	△6,719	△901
新株予約権	15	26	11
<b>純資産合計</b>	<b>33,040</b>	<b>33,831</b>	<b>790</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥ 298,274</b>	<b>¥ 264,783</b>	<b>¥△33,490</b>

※1 当連結会計年度における前受金・長期前受金の主たるものは以下の通りです。

前受金： マンスリーレオパレス利用料56,309百万円、アパート家賃15,339百万円、家具・家電保守メンテナンス費用5,706百万円  
 長期前受金： 建物修繕費用12,472百万円、家具・家電保守メンテナンス費用9,435百万円

※2 賃貸事業において、一括借上契約による空室損失の発生に備えるため、個別賃貸物件毎の設定家賃及び将来予測入居率に基づき、合理的な見積可能期間内に発生が見込まれる損失の額を空室損失引当金に計上しております。なお、四半期毎に洗い替えを行い、賃貸事業の売上原価にて繰入・戻入処理をしております。

※3 当連結会計年度における長期預り敷金保証金の主たるものはグアムリゾートにかかる会員権預託金4,620百万円と管理物件の修繕一時金3,792百万円です。

## 連結損益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自平成22年4月1日 至平成23年3月31日)	当連結会計年度 (自平成23年4月1日 至平成24年3月31日)	増減
売上高	¥ 484,390	¥ 459,436	¥ △24,954
売上原価	448,392	403,572	△44,819
売上総利益	35,998	55,864	19,865
販売費及び一般管理費	59,605	51,278	△8,327
広告宣伝費	3,303	2,615	△687
販売手数料	2,300	2,025	△274
給与等	25,887	22,806	△3,081
賃借料	3,471	2,860	△610
減価償却費	1,920	1,783	△136
租税公課	3,474	3,400	△74
その他	19,248	15,785	△3,462
営業利益又は営業損失(△)	△23,607	4,585	28,193
営業外収益	678	1,284	605
営業外費用	8,880	3,520	△5,359
支払利息	1,626	1,375	△251
支払手数料	926	632	△293
為替差損	5,561	580	△4,980
その他	766	932	165
経常利益又は経常損失(△)	△31,808	2,349	34,158
特別利益*1	4,988	1,729	△3,259
特別損失	6,297	2,726	△3,570
減損損失*2	2,227	2,610	382
その他	4,069	115	△3,953
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	△33,117	1,352	34,469
法人税、住民税及び事業税	207	205	△2
法人税等還付税額	△19	△13	6
法人税等調整額	7,583	△428	△8,012
法人税等合計	7,771	△236	△8,008
当期純利益又は当期純損失(△)	¥ △40,889	¥ 1,588	¥ 42,478

※1 各会計年度の主たる特別利益は以下の通りです。

前連結会計年度：固定資産売却益2,046百万円、賞与引当金戻入額2,605百万円

当連結会計年度：役員退職慰労未払金戻入額1,185百万円

※2 各会計年度の主な減損損失は以下の通りです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産	¥ 2,089	¥ 2,607
国内ホテル	39	0
休止資産（研修施設等2棟）	98	0
除却予定資産	0	3
合計	¥ 2,227	¥ 2,610



## 連結キャッシュフロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自平成22年4月1日) (至平成23年3月31日)	当連結会計年度 (自平成23年4月1日) (至平成24年3月31日)	増減
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	¥△33,117	¥ 1,352	¥ 34,469
減価償却費	6,451	6,046	△404
空室損失引当金の増減額(△は減少)	877	△13,398	△14,275
役員退職慰労未払金の増減額(△は減少)	0	△1,185	△1,185
為替差損益(△は益)	5,561	580	△4,980
減損損失	2,227	2,610	382
売上債権の増減額(△は増加)	7,820	3,867	△3,953
長期前払費用の増減額(△は増加)	20,253	20,616	363
仕入債務の増減額(△は減少)	△31,706	3,483	35,189
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△5,370	△1,098	4,272
前受金の増減額(△は減少)	13,440	△11,006	△24,447
預り保証金の増減額(△は減少)	△19,691	△16,385	3,306
未払消費税等の増減額(△は減少)	2,518	△1,081	△3,599
その他	4,026	2,990	△1,036
法人税等の支払額	△1,629	△567	1,061
<b>営業活動によるキャッシュフロー</b>	<b>△28,337</b>	<b>△3,174</b>	<b>25,162</b>
有形固定資産の取得と売却	11,388	△565	△11,954
無形固定資産の取得による支出	△1,897	△238	1,659
投資有価証券の取得と売却	973	△49	△1,023
定期預金の預入による支出	△3,713	△800	2,913
定期預金の払戻による収入	6,575	380	△6,194
その他 <sup>*1</sup>	△182	△2,264	△2,081
<b>投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>13,143</b>	<b>△3,537</b>	<b>△16,681</b>
短期借入れと短期借入金返済	12,970	16,213	3,242
長期借入金の返済による支出	△29,003	△7,238	21,764
その他	141	△1,729	△1,871
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>△15,890</b>	<b>7,245</b>	<b>23,136</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△455	△147	308
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△31,539	385	31,925
現金及び現金同等物の期首残高	72,031	40,492	△31,539
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 40,492	¥ 40,877	¥ 385

※1 長期金銭信託等による支出等

# 会社概要

## 会社データ

(2012年3月31日現在)

会社名	株式会社レオパレス21
本社	東京都中野区本町2丁目54番11号 TEL.03-5350-0001 (代)
設立	1973年8月17日
資本金	565億6,286万円
事業内容	アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸 管理及び販売、リゾート施設の開発・運営、 ホテル事業、ブロードバンド通信事業、 介護事業他
従業員数	連結 6,165名 単体 5,361名

## 役員

(2012年6月30日現在)

取締役	代表取締役社長	深山 英世
	取締役	深山 忠広
	取締役	宮田 博之
	取締役	山元 文明
	取締役	関谷 譲
	取締役	三池 嘉一
	取締役(社外)	木村 鋼 田矢 徹司
監査役	常勤監査役	渡邊 眞也
	常勤監査役	岩壁 眞澄
	監査役(社外)	藤原 浩一
	監査役(社外)	中村 正彦

## 大株主の状況(上位10名)

(2012年3月31日現在)

	株主名	株数	シェア
1	株式会社LIXILリアルティ	15,900,000	9.06%
2	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505019	12,245,600	6.97%
3	レオパレス21取引先持株会	6,934,700	3.95%
4	ゴールドマンサックスインターナショナル	6,829,000	3.89%
5	株式会社レオパレス21	4,569,120	2.60%
6	バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカウト ジェイピーアールディ アイエスジー エフイーエイシー	4,425,800	2.52%
7	クレディ・スイス・セキュリティーズ(ヨーロッパ)リミテッド メインアカウント	4,313,034	2.45%
8	CBNY DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	3,861,887	2.20%
9	モルガンスタンレーアンドカンパニーエルエルシー	3,365,613	1.91%
10	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,262,500	1.85%

## 株式の状況

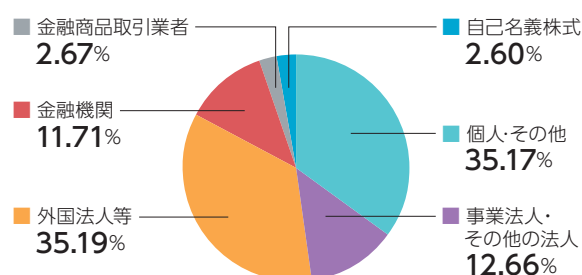
(2012年3月31日現在)

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	175,443,915株
株主数	35,585名
上場市場	東京証券取引所 市場第一部
株式名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 株主構成

(2012年3月31日現在)

### 株式数別分布状況



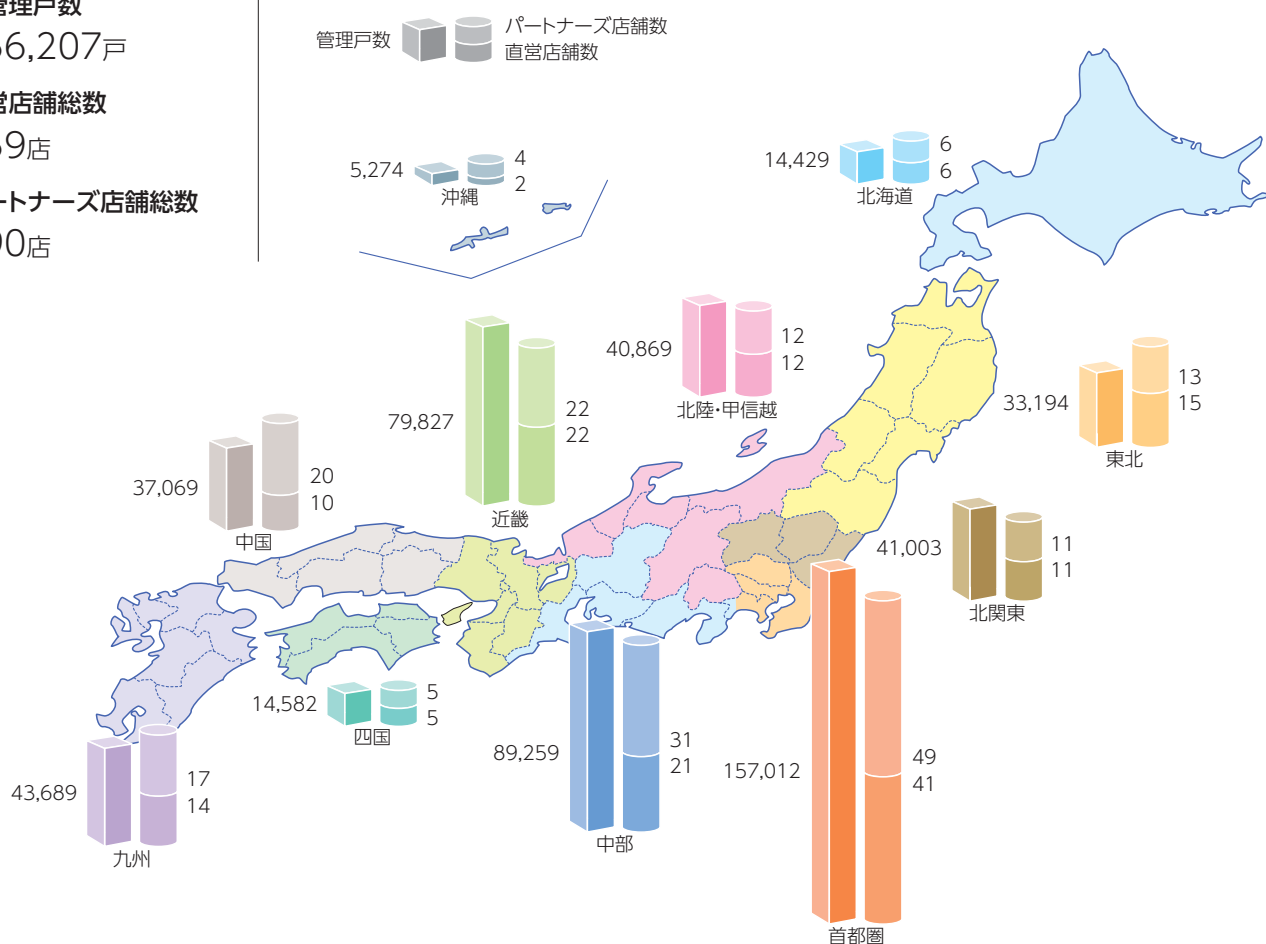
## 地域別管理戸数と賃貸店舗数

(2012年3月31日現在)

総管理戸数  
556,207戸

直営店舗総数  
159店

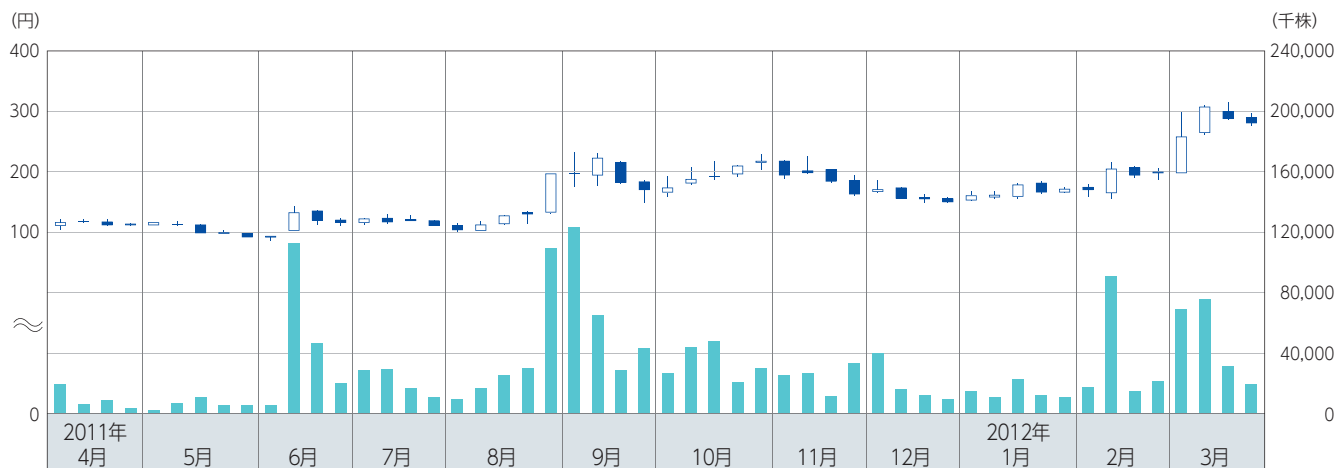
パートナーズ店舗総数  
190店



## 株価と出来高の推移

(2012年3月31日現在)

### 株価の推移



### 出来高の推移

## 株式会社 レオパレス21

〒164-8622 東京都中野区本町2丁目54番11号

電話:03-5350-0001 (代)

<http://www.leopalace21.co.jp/>



本冊子は適切に管理された木材を原料としてつくられた「FSC®認証紙」に、環境にやさしい植物油インキを使い印刷しています。

©Leopalace21 Corporation 2012  
Printed in Japan