

アニュアルレポート2015

2015年3月期

# INNOVATION for EXPANDING VALUE



EXPANDING VALUE  
**Leopalace 21**

## 「新しい価値の創造」

一、  
時代のニーズをしっかりと見据えながら、  
柔軟な発想と活力のある全員参画のチームワークで当社にしかできない新しい価値を創造します。

二、  
お客さまの喜びを、自らの喜びとし、  
常に商品、サービス、技術を進化させ企業として成長し続けます。

三、  
業界のリーディングカンパニーとして、  
より快適な暮らしと豊かな社会づくりに貢献し、社会全体に新しい価値をもたらします。

### 目次

#### Who we are

プロフィール	1
10年間の連結財務ハイライト	2
ステークホルダーの皆様へ	4

#### What our strategy is

ビジネス環境と競争優位性	10
当社のビジネスモデル	16
ビジネス構造の変遷	20

#### 特集:

賃貸事業戦略	22
建築請負事業戦略	24
海外事業戦略	26
シルバー事業戦略	28
太陽光発電事業戦略	29

#### 対談:

レオパレス21のコーポレート・ガバナンスについて	30
コーポレート・ガバナンス	34
リスク情報	38

#### What our businesses are

事業概要	
At a Glance	40
賃貸事業	42
建築請負事業	44
シルバー事業	46
ホテル・リゾート事業	47
その他事業	48
トピックス	49

#### How CSR supports our management

レオパレス21とCSR	
バリューチェーンと取り組むべきCSR課題	50
レオパレス21事業計画とCSR活動	52
CSR基本活動方針	
ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション	54
良質なサービスと豊かな暮らしの提供	55
地域社会への貢献	58
快適な職場環境の構築と多様な人材育成	60
地球環境にやさしい社会の実現	62

#### Financial Section & Corporate Data

連結財務諸表	64
レオパレス21 データ集	68
レオパレス21の沿革	74
会社概要	76

# 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つをコア事業とする不動産会社です。

「賃貸事業」の収益性強化により、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するとともに、「シルバー事業」、「ホテル・リゾート事業」、「その他事業」を手掛け、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。



## 編集方針

昨年従来からのアニュアルレポートとCSR報告を統合したレポートとして発行しています。当レポートでは、全てのステークホルダーの皆様へ経営戦略や重点施策および事業概況などをご報告し、さらにCSR活動についてもご理解いただくことを目指しています。

報告対象期間は、2015年3月期(2014年4月1日～2015年3月31日)であり、報告対象範囲は、レオパレス21とその国内外の連結子会社としています。さらに、発行時点で最新の情報も可能な限り記載することを目指しており、コーポレートガバナ

ンス・コードのように外部の新たな指針に対する取り組みなどについてもご説明しています。さらに、これまでの推移が分かるようにデータ集の記載も行っています。また、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとなるよう、分かりやすい説明を心掛けています。

当社は現在、「新しい価値の創造」を企業理念として掲げ、「コア事業を基軸とし、新たな事業領域への挑戦」を基本方針とした施策に取り組んでいます。当レポートを通して、当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。

## 参考にしたガイドラインなど

- ・ISO26000
- ・GRI(Global Reporting Initiative)
- 「サステナビリティ・レポート・ガイドライン 第4版」

### 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の事業領域を取り巻く経済情勢、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。

# 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)	2006 33期	2007 34期	2008 35期	2009 36期
売上高	¥ 465,386	¥ 631,608	¥ 672,973	¥ 733,235
賃貸事業	249,695	277,163	302,731	334,560
建築請負事業	195,202	316,117	327,540	359,154
シルバー事業	2,433	5,345	11,173	7,952
ホテル・リゾート事業	8,339	7,140	6,071	5,610
その他事業	9,715	25,842	25,456	25,956
売上原価	353,928	474,713	511,053	589,833
販売費及び一般管理費	70,683	80,887	90,516	93,244
営業利益(損失)	40,775	76,007	71,402	50,156
賃貸事業	8,079	7,031	3,036	△1,538
建築請負事業	39,452	74,614	73,267	70,112
シルバー事業	257	308	1,261	△1,538
ホテル・リゾート事業	△2,667	△2,628	△1,116	△805
その他事業	△4,346	△3,318	△5,046	△16,072
EBITDA(営業利益+減価償却)	45,340	80,566	76,565	55,939
当期純利益(損失)	△16,582	37,358	342	9,951

会計年度末: (単位:百万円)	2006 33期	2007 34期	2008 35期	2009 36期
総資産	¥ 412,803	¥ 454,819	¥ 493,956	¥ 467,300
純資産	133,622	185,784	170,155	146,442
有利子負債	64,513	53,159	49,710	44,188

キャッシュ・フロー: (単位:百万円)	2006 33期	2007 34期	2008 35期	2009 36期
営業キャッシュ・フロー	¥ 56,971	¥ 63,308	¥ 11,745	¥ 62,843
投資キャッシュ・フロー	△11,266	△15,930	148	△10,048
財務キャッシュ・フロー	△47,946	△17,018	△26,779	△33,885

1株当たりデータ: (単位:円)	2006 33期	2007 34期	2008 35期	2009 36期
1株当たり純資産	¥ 839.44	¥ 1,054.99	¥ 1,036.43	¥ 967.40
1株当たり当期純利益(損失)	△104.17	234.68	2.15	63.54
1株当たり配当金	15.00	50.00	80.00	30.00

指標: (単位:%)	2006 33期	2007 34期	2008 35期	2009 36期
管理戸数(単位:戸)	344,045	388,500	442,025	506,742
入居率	92.41	92.84	92.36	88.51
受注高(単位:百万円)	322,253	362,493	463,044	337,883
自己資本比率	32.4	37.0	33.4	31.3
株主資本利益率(ROE)	△11.7	24.8	0.2	6.4
総資産利益率(ROA)	△3.8	8.6	0.1	2.1
配当性向	-	21.3	3,720.9	47.2
負債比率	0.5	0.3	0.3	0.3
従業員数(単位:人)	6,868	7,409	8,678	9,926

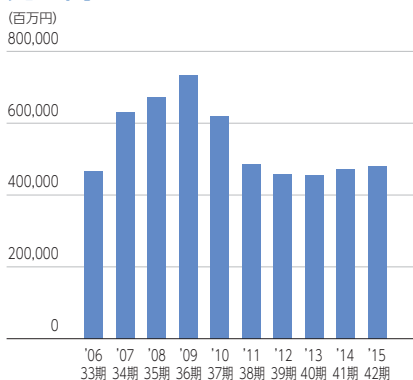
(注) 1. 2006年3月期の「純資産」は、「株主資本」を表示しており、少数株主持分を含めていません。

2. 株主資本利益率(ROE) = 当期純利益 / 期中平均株主資本 × 100

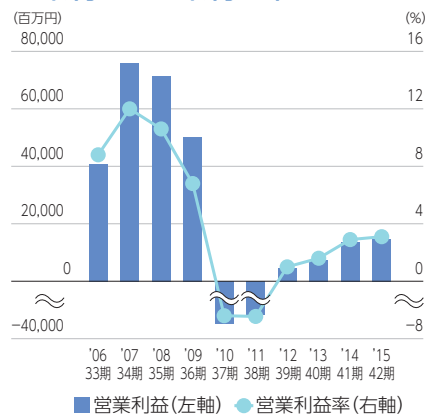
3. 総資産利益率(ROA) = 当期純利益 / 期中平均総資産 × 100

4. 負債比率 = 有利子負債 / (純資産 - 少数株主持分)

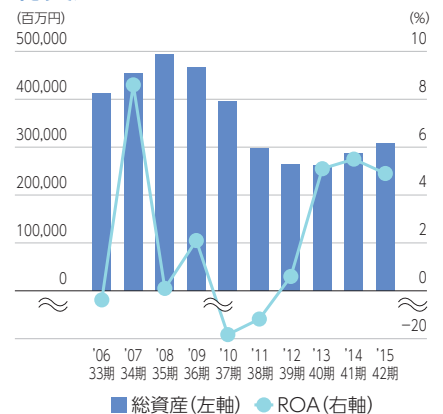
## 売上高



## 営業利益と営業利益率



## 総資産とROA

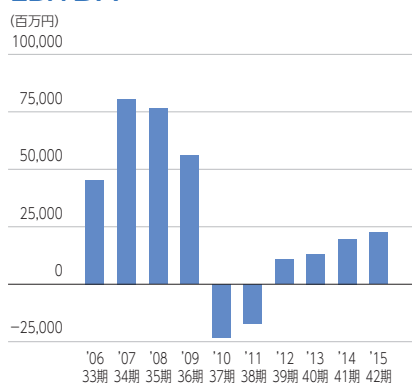


	2010 37期	2011 38期	2012 39期	2013 40期	2014 41期	2015 42期
	¥ 620,376	¥ 484,390	¥ 459,436	¥ 454,222	¥ 471,089	¥ 483,188
	342,316	356,606	380,307	383,574	388,768	399,316
	237,062	107,821	62,913	53,369	63,135	61,312
	8,812	7,785	8,845	9,482	10,171	10,608
	6,734	6,491	6,228	6,657	7,571	8,951
	25,451	5,686	1,142	1,137	1,442	2,999
	570,749	448,392	403,572	396,508	401,510	407,433
	79,354	59,605	51,278	50,299	55,906	60,992
	△29,727	△23,607	4,585	7,413	13,673	14,763
	△47,875	△30,094	5,248	8,687	15,567	20,532
	29,744	11,971	4,309	2,747	2,954	210
	△1,994	△1,509	△855	△742	△610	△606
	△1,324	△1,974	△1,663	△1,005	△1,118	△1,289
	△8,278	△1,999	△2,453	35	137	31
	△23,432	△17,155	10,632	13,097	19,666	22,499
	△79,075	△40,889	1,588	13,335	15,229	14,507
	¥ 396,511	¥ 298,274	¥ 264,783	¥ 261,649	¥ 287,459	¥ 308,274
	70,979	33,040	33,831	58,151	104,860	126,473
	61,318	43,858	51,654	49,026	37,227	44,487
	¥ △12,990	¥ △28,337	¥ △3,174	¥ 6,069	¥ 15,584	¥ 15,715
	△8,889	13,143	△3,537	△6	△6,929	△17,550
	15,281	△15,890	7,245	9,148	8,848	1,747
	¥ 466.76	¥ 195.91	¥ 199.73	¥ 274.80	¥ 398.78	¥ 481.05
	△521.91	△261.03	9.40	74.50	67.17	55.19
	-	-	-	-	-	-
	551,773	571,656	556,207	546,204	548,912	554,948
	82.25	80.09	81.16	82.94	84.58	86.57
	250,247	80,338	50,019	73,006	81,139	87,395
	17.9	11.1	12.8	22.2	36.5	41.0
	△72.8	△78.7	4.8	29.0	18.7	12.5
	△18.3	△11.8	0.6	5.1	5.5	4.9
	-	-	-	-	-	-
	0.9	1.3	1.5	0.8	0.4	0.4
	8,582	7,114	6,165	6,277	6,758	7,339

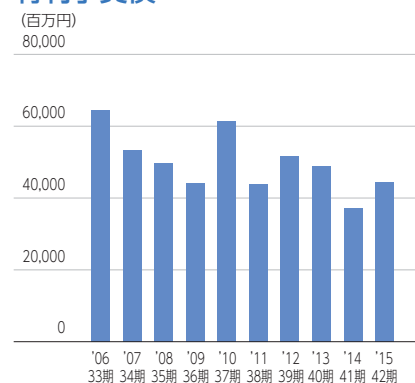
## 純資産とROE



## EBITDA



## 有利子負債



## ステークホルダーの皆様へ

社員一人一人が既成概念にとらわれない自由な発想のもと、各々の担当領域でイノベーションを起こすことで、中期経営計画の目標達成とその先の成長を実現していきます。

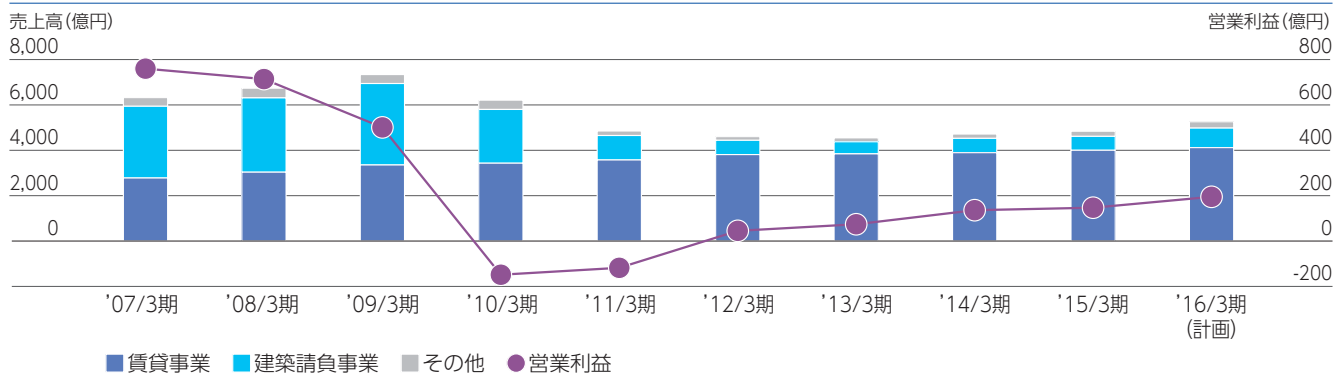


## 聖域なき事業構造改革によって強化された事業基盤のもと、 新たな成長を目指した取り組みを進めています。

当社は単身世帯向けのアパートを建築する建築請負事業、その運営を土地オーナー様から受託する賃貸事業をコア事業として経営を行ってきました。特に、独身寮などで住宅を必要とする法人向けに強みを持っていました。しかし、リーマンショック後の法人需要の落ち込みなどから2期連続の営業損失を計上。その後は聖域を設けず事業構造改革を推進し、利益なき成長とならないように軸足

を建築請負事業から賃貸事業に移してきました。その結果、2014年3月期には営業利益が100億円を超える規模にまで回復させました。当社を取り巻く市場環境も好転を見せたことから、昨年4月に中期経営計画「Expanding Value」をスタートさせ、この1年間は成長に向けた取り組みに邁進してきました。

### 業績推移



## 中計初年度は、コア事業を主軸とした取り組みによって、 着実な成果を得ることができました。

昨年4月にスタートさせた中期経営計画は1年目が終了しました。コア事業の一つである賃貸事業が、企業の業績回復による法人需要の高まりを上手く捉えることができた結果、収益のベースとなる通期の平均入居率がほぼ計画通りとなりました。一般契約件数も過去最高の23万件を突破しており、賃貸事業は堅調だったといえるでしょう。

もう一つのコア事業である建築請負事業は、相続税改正など外部環境の改善を受けて、受注を伸ばしましたが、計画には及びませんでした。また採算面では、労務コストのアップや工程長期化により、計画を下回る業績となりました。

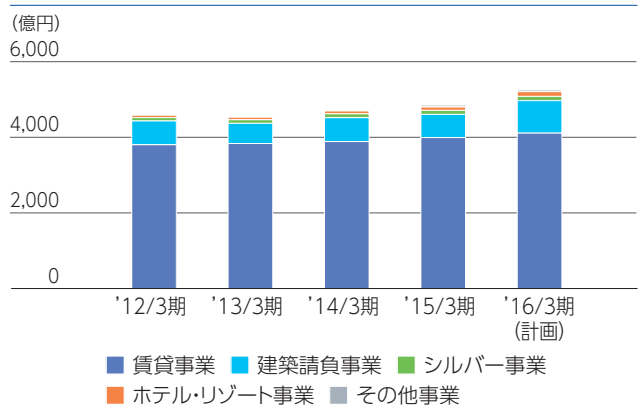
このほか、シルバー事業は新規開設が順調で、既存施設の稼働率も向上しており、ホテル・リゾート事業も計画した稼働を超えています。

計画初年度については、これまで進めてきた経営基盤強化が、着実に収益に結び付いてきていると評価しています。

### 達成できた主要なポイント

- 法人需要の取り込み等による入居率の向上
- 木造注文住宅会社もりぞうの子会社化
- 東南アジアへのさらなる進出

### セグメント別売上高



## 中計2年目は計画全体の成否を左右する重要な年であり、 コア事業を主軸としつつ、目標達成に向けて邁進します。

このように中期経営計画「Expanding Value」の初年度は、順調なスタートを切ることができました。ただし、これに安心することはできないと考えています。というのも、1年目が順調であっても、2年目に中だるみすると、3年目の目標達成にダメージを与えますし、さらには次の新たな計画の目標設定にも影響を及ぼすからです。

そこで、2016年3月期に注力していくことについてご説明したいと思います。まず、賃貸事業については、稼働率向上に向けた取り組みを着実に推進していくことと考えています。このために、引き続き法人需要の取り込みを進めるほか、一般の契約者向けには「お部屋カスタマイズ」のような顧客視点に立ち、借りたくなる部屋・サービスを拡充していきます。

建築請負事業では、企業業績の回復で法人入居者の需要が堅調なだけにその追い風を逃さず、受注確保に努めたいと考えています。現在、この事業で懸念しているのは、ヒト

の問題です。労務費が高騰しているのに対応して、海外、ベトナムからの実習生の研修・受け入れを支援し、新たな建築工務店の開拓などを進めています。さらにはアパートの設計見直しなどで部材を工業化し、現場での作業負担を減らすことによりコストを削減する工夫も進めていきます。

2016年3月期については今のところ、企業業績の回復は続いており、雇用環境の改善や賃金の上昇傾向も見られるなか、引き続き入居需要の高まりは続くと考えています。さらに、円安の影響で盛んにいわれている製造業の国内生産への回帰が実現すれば、地方部における入居率の改善も期待できることから当社を取り巻く市場環境は好転していくことが見込まれ、計画の達成は当社の取り組み次第であると腕を撫しています。そこで、社員一人一人には、既成概念にとらわれない自由な発想のもと、各々の担当領域でイノベーションを起こすことで、中期経営計画の目標達成とその先の成長を目指してもらいたいと考えています。

## シルバー事業、ホテル・リゾート事業を持つからこそ、 提供できる付加価値を追求していきます。



コア事業以外について見ていきますと、成長事業と位置付けているシルバー事業は、2016年3月期も拡大策を推進します。当事業においては、2015年4月に介護保険制度が改正され、介護報酬の引き下げが行われたのは、マイナス要因ではありますが、現時点でも施設が不足しているこ

とを考えると、今後も積極的に新規施設の開所を進めていくべきだと考えています。中計では、3年間で29施設の開所を目指しており、目標達成に向けて努力を続けます。シルバー事業は、施設建設を行う建築請負事業の動きとも連動しており、建築請負事業でシルバー事業向けの受注確保を図っていくことが重要です。

一方で、ホテル・リゾート事業は、今あるものを増やしていくのではなく、コア事業である賃貸事業や建築請負事業のお客様である土地オーナー様、入居者様、法人取引企業様にご旅行、出張、福利厚生としてご利用いただくことを考えています。

このように、これらの2つの事業、特にシルバー事業は、当社がアパートの賃貸事業、建築請負事業というコア事業を持っているからこそ、シナジーが発揮され、成長を目指せると考えています。



## 最高品質の注文住宅会社を傘下に収め、この分野での成長実現と他事業とのシナジー発現を追求していきます。

ご説明させていただいたように、賃貸事業、建築請負事業の2つのコア事業などは、これまで進めてきた基盤強化によって着実に地力をつけていることから、比較的順調に推移すると見ています。

一方で、将来を考えたときに、今から新規事業に対して果敢に挑戦しておく必要があると認識しています。そのターゲットは、注文住宅の建築請負と海外事業の2つと考えています。

このうち、注文住宅の建築請負については、2015年3月に最高級の注文住宅会社である「もりぞう」を子会社化しました。「もりぞう」は、日本古来の木曾ひのきを使った和風建築で非常にグレードの高い家づくりをしてきた会社です。これまでも、2014年4月から業務提携を行っていますが、今回傘下に収めることで一層連携を強化していきます。

これまで、当社の注文住宅についてお客様は、アパートをつくる会社の住宅というイメージがあったのかもしれない

ませんが、「もりぞう」を取り込んだことで、当社が建築する住宅の品質イメージを大きく向上させることができたと考えています。同時に、受注バリエーションの拡大やオーナー様との接点強化を図っていききたいとも考えています。



## カンボジアでサービスアパートメント事業を開始します。

次に、成長の核となる海外事業についてご説明させていただきます。当事業では、日系企業の駐在員などの方が、海外赴任されるための設備やサービスを備えたサービスアパートメントの開発や運営を行っていく考えです。

サービスアパートメントの第1弾はカンボジアです。2017年1月に竣工し、4月に運営開始を予定しています。



発展著しいカンボジア プノンペンの街並み

今後の展開ですが、進出を検討している国の現状では日本から進出した企業が自社社員を駐在させるための住居として満足いくものがあまりなく新規参入の余地があると聞いています。中でも当社が海外に拠点を置く地域では、カンボジアのほかにも、ベトナムやミャンマーなどでも同様のニーズがあると見ており、これらの地域でサービスアパートメント事業を展開していきます。

一方で、海外事業に関連したM&Aとして、法人向けの海外出張などの手配業務に強い「ウイングメイト」を2014年10月に子会社化しました。これにより、法人営業における新たな武器を持つことができるとともに、ホテル・リゾート事業の販売チャネルの強化にもつながると見ています。

このように、海外事業についても成長が見込める分野で着実な取り組みを続けています。

## 本業を通じたCSRとして、当社の得意な分野や事業を通じた社会貢献にも引き続き取り組んでいきます。

ここまで、成長戦略を中心とした中期経営計画の施策をご説明させていただきましたが、中計の目標達成のためには、これらの施策を土台から支えるCSR活動も重要であると考えています。

近年、持続可能な社会に向けて、企業の役割としてCSR活動の中でも本業を通じた活動をどのように進めていくべきかが問われています。ここでは、レオパレス21においての本業を通じたCSRの事例についてご説明させていただきたいと思います。



当社は近年、海外での賃貸事業展開を積極化しています。これは、実はある法人取引企業様からの要望がきっかけとなっています。これまで日本国内をベースにした事業活動を展開してきましたが、この要望をきっかけに、日本で培ったノウハウを活かして現地で不動産仲介業を展開することは、当社や要望のあった法人取引企業様のみならず、そのノウハウが移転される現地社会においてもメリットがあるというWin-Winの関係性を構築できると思いついて、現地のニーズに合った交流を行いながら、事業展開を推進しています。

その具体例が、人材の育成です。現在は、ベトナムにおいて実習生の研修を行い、研修後の実習生を国内の工務店で受け入れています。2020年の東京オリンピックに向けて、国内の建築現場では人手不足が続いていますが、その問題解消となると同時に、日本での現場経験を積んだ実習生は将来的には本国ベトナムでの施工現場を支える貴重な人材となると期待しています。同様の取り組みは、シルバー事業でも行っており、フィリピンで研修を行った人材を、介護施設「あずみ苑」で採用しています。

## 社外取締役を2名に増員するなど、コーポレートガバナンス・コードの原則を意識した取り組みを強化しています。

東京証券取引所と金融庁が上場企業向けに策定した企業統治の規範であるコーポレートガバナンス・コードなど、企業のコーポレート・ガバナンス体制に対する世の中の関心の高まりは強く意識しています。

当社では、これまでも2006年にコンプライアンス委員会を設置し、法令遵守体制の強化を図ったのを皮切りに、執行役員制度の導入(2007年)、CSR委員会の設置(2008年)、リスク管理委員会の設置(2008年)、監査会議の設置(2010年)、社外取締役の招聘(2010年)など、一連のガバナンス改革を推進してきました。さらに、昨年4月には「コーポレート業務推進本部」を設置し、事業部間の連携による事業推進体制を構築する仕組みを整えています。その

結果として、「取締役会の機能強化」「経営の品質向上」「事業連携の強化」を図り、ガバナンスを充実させてきました。

それをベースに、今回のコーポレートガバナンス・コードに対しては、定められた5つの基本原則を検証し、最終的な目標である企業価値向上につながるような取り組みはどうあるべきか、どのように実行すべきかを検討しています。

その一環として、2015年6月に開催する株主総会において、社外取締役2名を選任する決議をご提案しています。新たに就任を予定している笹尾氏は、経営経験をお持ちの方であり、その経験からの知見をご提供いただくと同時に、女性経営者としての立場から当社の多様性確保に向

けた貴重なご意見を期待しています。

また、社外取締役の再任をお願いする田矢取締役についてはこれまで同様、取締役会以外の場においても積極的に企業価値向上に向けたご提案を頂戴していきたいと考えています。

また、お二人以外の取締役については「取締役の研修」を

行ったり、「取締役会の自己評価」を進めたりするなど取締役会の実効性確保に向けた取り組みを進めています。さらに、コーポレートガバナンス・コードのほかの原則に関しても、各原則が定められた背景や狙いをしっかり理解した上で、必要な対応を進めていく考えです。

## 利益の積み上げにより利益剰余金をプラスにし、 早期の復配を目指します。

最後に、株主価値向上策についてお話しさせていただきます。当社はリーマンショックによる経営不振の影響が大きく、すでに6年間無配を継続しています。社内でも構造改革のために懸命の努力を続けてきましたが、同時に株主様にもご迷惑をかけたことを深く心に留めています。

一方、当社が渾身の力を込めて進めてきた構造改革は実を結びつつあり、2011年3月期にマイナス465億円だった連結の利益剰余金は2015年3月期にはプラスに転じました。さらに、当期のROEは12.5%と3期連続で10%を超える水準にまで回復しています。2015年6月の株主総会に付議した「資本準備金の減少および剰余金の処分」により欠損金を補填することで、復配に向けた環境整備を図ります。復配の時期や規模、さらに今後の配当政策などについて社内で検討を進め、遠くない将来に明らかにしたいと

考えています。

ただし、長期的に見た株主価値向上策は、配当だけではありません。特に、現在進めている成長戦略の中には、リターンを見込めるものも含まれており、そのリターンを実現させることこそが、株主価値向上につながるケースも考えられます。従って、株主価値向上に必要な資金需要も踏まえた上で、配当政策を策定させていただきたいと考えています。

現在、レオパレス21は、構造改革の長い道のりを経て、全社一丸となって成長に向けた取り組みに邁進しています。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも倍旧のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



2015年6月  
代表取締役社長

深、山、世

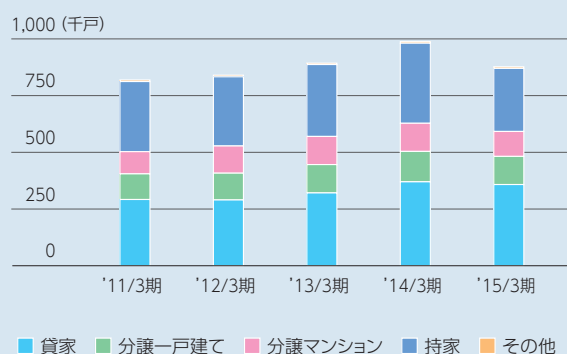
# ビジネス環境と競争優位性

## ビジネス環境 1

### 貸家の新設住宅着工は落ち込むも小幅

新設住宅着工は、リーマンショックによる景気低迷の影響を受け、2009年3月期から2010年3月期にかけて大きく落ち込みました。その後、住宅投資に向けた政策支援などが実施され、徐々に回復してきました。しかし、2015年3月期の新設住宅着工は、前期に実施された消費税率引き上げに伴う駆け込み需要に対する反動減で10.8%減少し、貸家の着工も3年ぶりに減少しました。しかし、減少幅は着工全体よりも小幅で、前期比3.1%減の358,340戸となりました。

新設住宅着工戸数(利用関係別戸数)



## 競争優位性 1

## 日本最大級の賃貸住宅管理会社

賃貸管理業では、“入居者争奪戦を制する者が賃貸管理業を制する”ため、激しい競争が行われています。当社は、単身世帯向けのワンルームタイプを主軸に据え、家具・家電を標準装備として、一人暮らしの学生や会社員をはじめとした顧客のニーズに応えることで成長を続けてきました。さらに、出張などの短期滞在用ニーズにも対応し、契約の約半分は社宅・独身寮などの法人利用です。今や55万戸超の管理戸数を有する日本最大級の賃貸管理会社となっています。

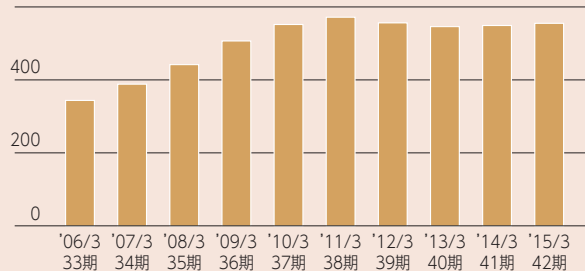
## 管理戸数

554,948戸

(2015年3月末現在)

## 管理戸数の推移

600 (千戸)

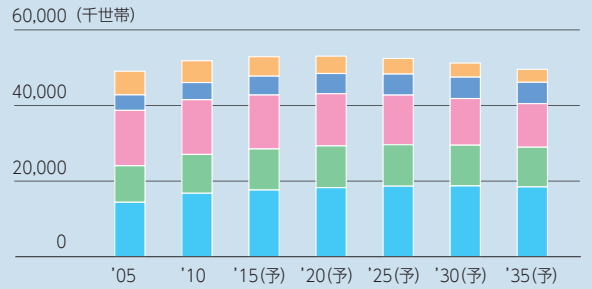


## ビジネス環境 2

### 単独世帯の増加傾向は続く

日本の人口に関連した予測では、世帯数の緩やかな減少が予測される一方で、単独世帯はしばらく増加していく見通しです。この予測で単独世帯は、世帯数が減少に転じる2025年以降も2030年までは増加し、2035年には2010年の1,678万世帯から167万世帯増の1,845万世帯となります。また、世帯数の合計に占める比率も2010年の32.4%から2035年には37.2%まで4.8ポイント上昇すると予測されています。

#### 世帯数の推移



■ 単独世帯 ■ 夫婦のみ ■ 夫婦と子 ■ ひとり親と子 ■ その他

※ 2010年度 総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」(2013年1月推計)より



#### 市場でのポジショニング (当社調べ)

部屋タイプ

ワンルーム

当社

滞在期間  
長期

D<sub>2</sub>社

S社

D<sub>1</sub>社

短期

ファミリータイプ



競争優位性 **2**

## 単身世帯向けに特化し、強みを活かす

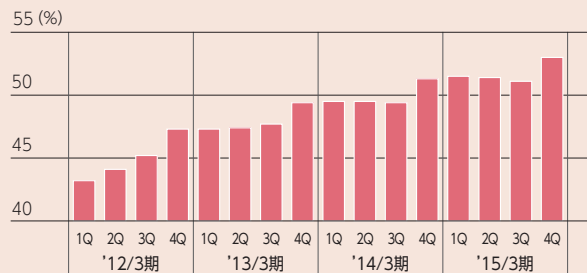
レオパレス21では、早い時期から都市型アパート中心の事業展開を図り、特に従来とは格の違う単身世帯向け住宅に注力してきました。そこで積み上げた単身世帯の求めるデザイン・仕様・管理などに関するノウハウを存分に活かした物件づくり、物件管理を30年以上にわたって行ってきました。その取り組みと独身寮や単身赴任向けの社宅などに質の高い住宅を求める大手企業などとのニーズが合致し、当社における法人契約の比率は2015年3月末には53.0%まで増大しています。

## 法人契約比率

# 53.0%

(2015年3月末現在)

## 当社における法人契約比率



## 当社が提供するお部屋の設備例

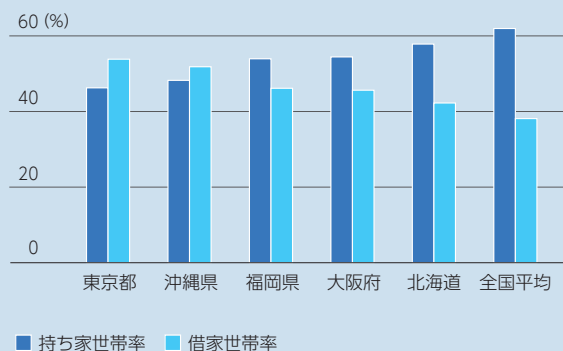


## ビジネス環境 3

### 借家比率は、大都市圏が高め

住宅総数を所有の関係で見ると、最新(2013年)の調査では、持ち家が61.7%、借家が35.5%となっており、持ち家の比率は1973年の調査以降60%前後で推移しています。地域別に見ると、大都市圏では持ち家比率が低く、借家比率が高くなっています。持ち家比率が低い都道府県を見ると、1位東京都、3位福岡県、4位大阪府、7位愛知県、8位神奈川県などとなっており、借家の需要は大都市圏が中心となっているといえます。

持ち家世帯率と借家世帯率



※「住宅・土地統計調査」(2013年 総務省統計局)より

TOKYO





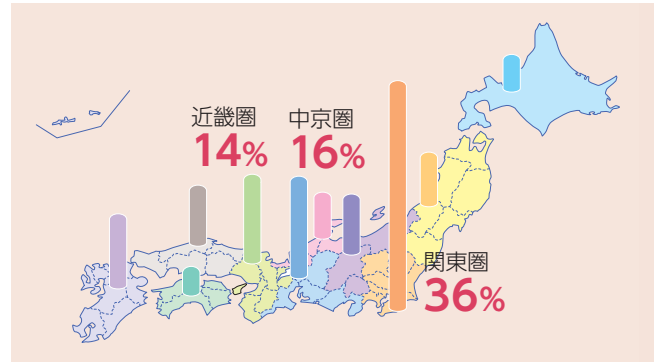
競争優位性 **3**

## 顧客ニーズの高い大都市圏を中心に展開

レオパレス21は、単身世帯向けという自社の特徴を活かすために、地域戦略において、“選択と集中”を行っています。具体的には、単身者向け住宅のニーズが高い3大都市圏を中心とした拠点展開を行っています。全管理物件のうち、関東圏で全体の36%、中京圏で16%、近畿圏で14%を展開しており、これらを合わせると約70%が3大都市圏に集中しています。人口の転入超過が続く3大都市圏を中心に管理物件を集中させることで安定した入居率を維持しています。

全国の物件の主要エリア別割合  
3大都市圏合計

約 **70%** (2015年3月末現在)



NAGOYA



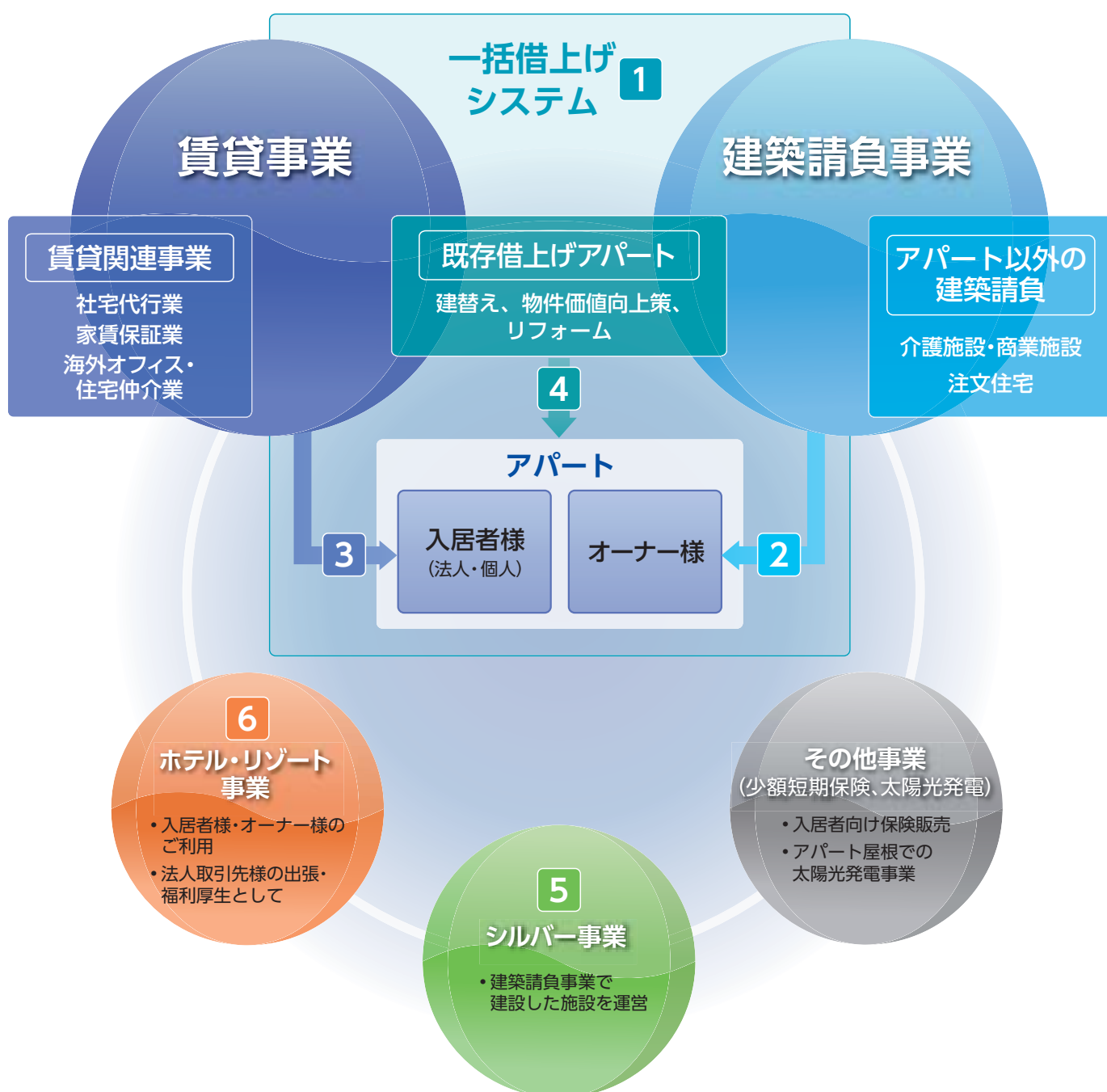
OSAKA



# 当社のビジネスモデル

## 「30年一括借上げシステム」をベースに独自のビジネスモデルを構築

レオパレス21は、1985年に都市型アパート「レオパレス21」の本格販売を開始して以来、アパートの賃貸管理業において、常に業界をリードする存在です。その最大の強みは、長年蓄積したナレッジによって磨き上げられたビジネスモデルの卓越性にあります。われわれのビジネスの成功は、アパートの稼働率の高値安定が最大のカギとなりますが、様々な取り組みによってそれを維持し、当社の強みをより一層強固なものとしています。



## 1 業界初の一括借上げシステム構築



### オーナー様への提言内容

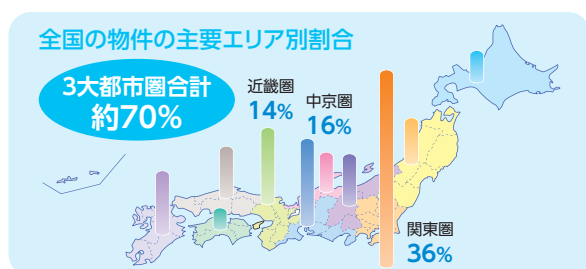
- ・有効な土地活用の提案
- ・アパート建築による相続税の節税効果、および固定資産税・都市計画税の軽減

当社アパートのオーナー様は、個人オーナーが多く、資産運用の手段の一つとしてアパート経営を考えています。大規模デベロッパーがハイリスクハイリターンを狙うのに対して、個人オーナー様は、空室による賃料ゼロのリスクを嫌い、ローリスクミドルリターンを理想としています。

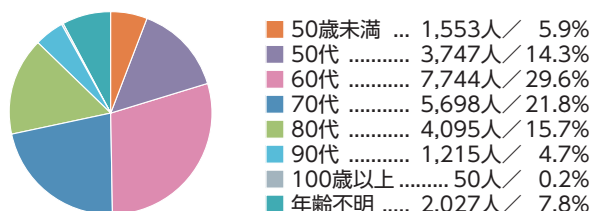
そこで当社は、オーナー様のリスク軽減策として、最長30年間にわたり、賃貸住宅の建築から管理運営までアパート・マンション経営をトータルでサポートする業界初の「30年一括借上げシステム」を構築しました。

これは、当社が空室の有無にかかわらず、一定期間固定の賃料をオーナー様に支払うことに加え、入居者様からの賃料の回収や管理業務・修繕の代行などを行うことでオーナー様のご負担を軽減し、安定収入の確保に貢献するシステムです。このシステムは想定を大幅に超える空室が発生した場合には当社に損失をもたらしますが、地域とお客様のニーズに合った物件を供給していくことや、内外装や設備など様々な面での物件の魅力向上や契約形態の多様化などの工夫を続けることで、リスクを軽減し、損失回避できる仕組みを構築しています。

## 2 エリアを限定して新規供給



レオパレス21 アパート個人オーナー 年齢別属性 (2015年3月末現在)



個人名義合計	26,129人
法人名義合計	1,290人
オーナー数合計	27,419人

ビジネスを成功させる上で、自社の持つ資源の力を最大限発揮させるような資源配分の“選択と集中”は欠かせません。このため、当社では1985年に都市型アパート「レオパレス21」の本格販売を開始して以降、得意分野の単身者向けアパートのニーズが最も高い都市部にエリアを限定し、この部分に新規供給を集中させるという地域戦略での“選択と集中”を行うことで、自社の持つポテンシャルを最大化しています。

ちなみに、これらのアパートを保有するオーナー様を年齢別に分析すると、60歳以上が72%、70歳以上でも42%を占めており、遠くない将来に相続を控えた高齢層が中心となっています。

### 3 入居者様獲得のチャネル戦略



賃貸事業は、オーナー様の貸し手ニーズと、入居希望者様の借り手ニーズを引き合わせるマッチングビジネスでもあります。当社のように多数の管理物件を持つケースで、多数の借り手と貸し手とのマッチングを円滑に進行させていくには、両者が会う場を質的にも量的にも拡大する必要があります。そこで新チャネルの開発に加え、既存のチャネルの活用方法についても工夫を凝らしています。

具体的には、点在する入居希望者様を実際の入居者にしていくために、直営店やパートナーズなどの実物店舗に加え、もはや単身世帯のお部屋探しの定番ともなりつつあるWEBでのチャネル展開を拡大しています。さらに、お部屋探し相談会などによる個人需要の掘り起こし、独身寮などを求める法人向けご提案、大学・専門学校などに対するご説明による学生需要の開拓など潜在顧客全てに対する取り組みで、入居希望者様を取り逃がさない万全のチャネル戦略を展開しています。

### 4 既存物件の価値向上策



日本における住宅政策は、長期利用が可能な高品質な住宅の供給を拡大する方向に向かっており、賃貸住宅においても住宅の価値を高めることは重要な課題になっています。一方で賃貸住宅の空き家率は20.0%（2013年度総務省「住宅・土地統計調査」）となっており、空室を回避して稼働率を維持していくには、物件そのものが入居者様に選ばれるような魅力的な物件であることが、今まで以上に求められています。

このために、当社は特に入居者様のニーズが高い「快適」「環境・防災」「安全・安心」の分野にフォーカスした商品開発や既存物件の価値向上策を推進しています。

中でも、既存物件の価値向上においては、大手の警備会社との提携による安全・安心に配慮したセキュリティシステムや、環境保全に貢献できる太陽光発電システムの導入、経年した物件の魅力向上させる「お部屋カスタマイズ」などの施策を進めており、選ばれる物件づくりを進めています。



## 5 シルバー事業と建築請負事業の連携



シルバー事業については、日本における今後の高齢人口増ということから単独での成長を見込んでいますが、それだけではなく、当社が展開するコア事業と連携することでシナジーが期待できる事業として認識しています。

当社のシルバー事業は、介護施設「あずみ苑」を中心に展開していますが、この介護施設は建築請負というコア事業と同様に首都圏およびその近郊である関東での事業展開を行っており、さらに中京圏での展開も始めたところです。このため、土地オーナー様に対して单身者向けアパートではご提案できないようなケースでも、高齢者向け施設としてならご提案可能なケースもあり、土地活用のワンストップサービス提供の一環として、不可欠な事業であると考えています。

また、今後は法人契約を結ぶお客様の福利厚生に関するご提案の一つとしてのニーズも見込まれ、多面的に建築請負事業との連携を想定しています。

## 6 ホテル・リゾート事業とコア事業の連携



レオパレス21では、現在進めている中期経営計画において、ホテル・リゾート事業では量的な拡大は狙わないとしており、当社が展開するコア事業との連携において、側面的に成長を支援していくものと考えています。

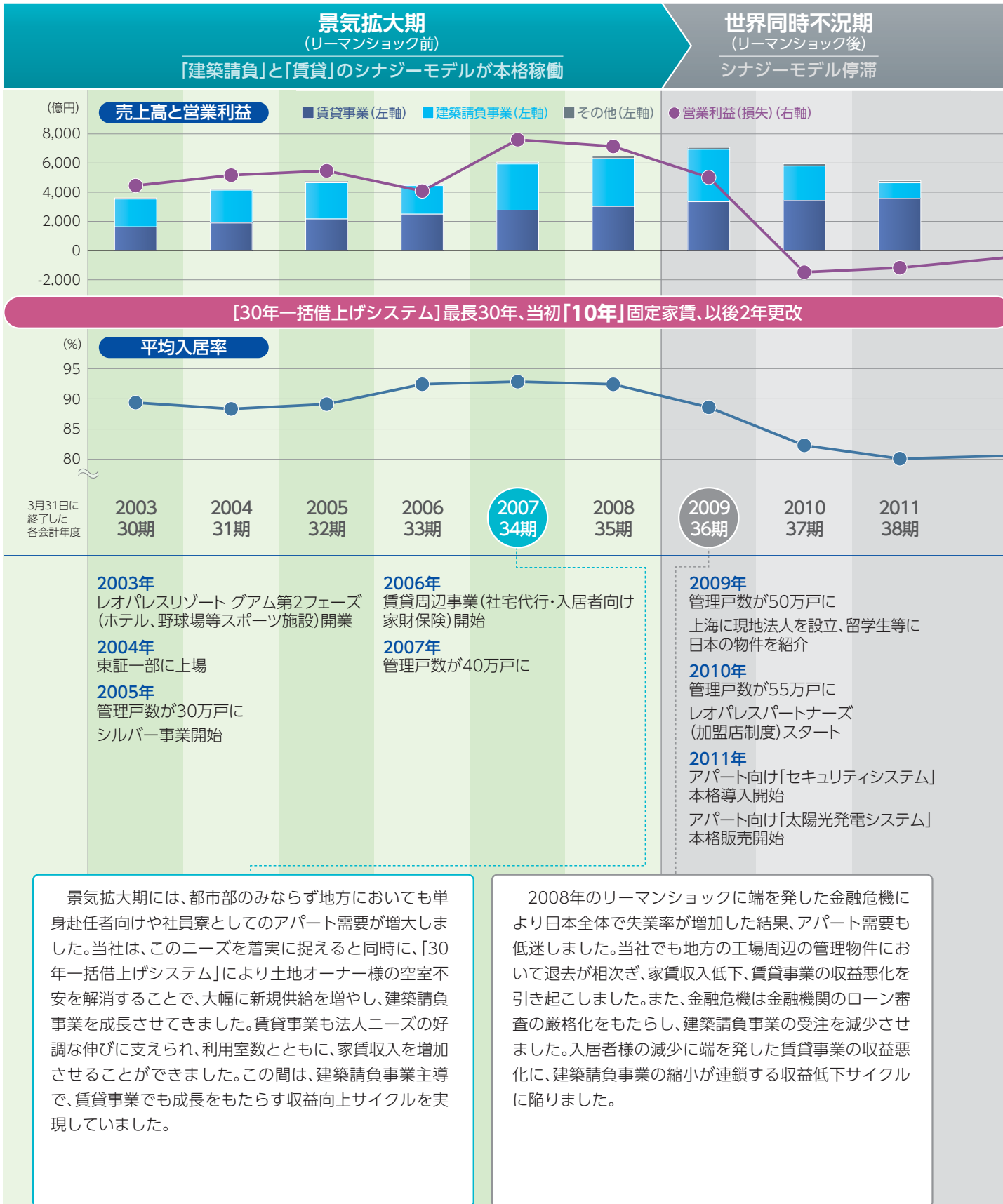
すなわち、ホテル・リゾート事業は、当社のコア事業における顧客に対するサービスとホスピタリティ提供の場として活用されることを想定しています。

国内のレオパレスホテルズは、賃貸住宅をご利用いただいている法人取引企業様の出張や研修での活用を考えています。一方、海外のグラムリゾートは入居者様ご自身やオーナー様のご旅行、法人取引企業様での福利厚生施設としての活用を想定しています。これらの活用により、当社のサービスやホスピタリティに対する好感度を高め、より長期にわたるお付き合いをいただけるような販促的な役割を期待しています。

今回M&Aを行った「ウイングメイト」は、法人向けの海外出張などの手配業務に強く、ホテル・リゾート事業の法人営業においても、新たな販売チャネルとして期待しています。

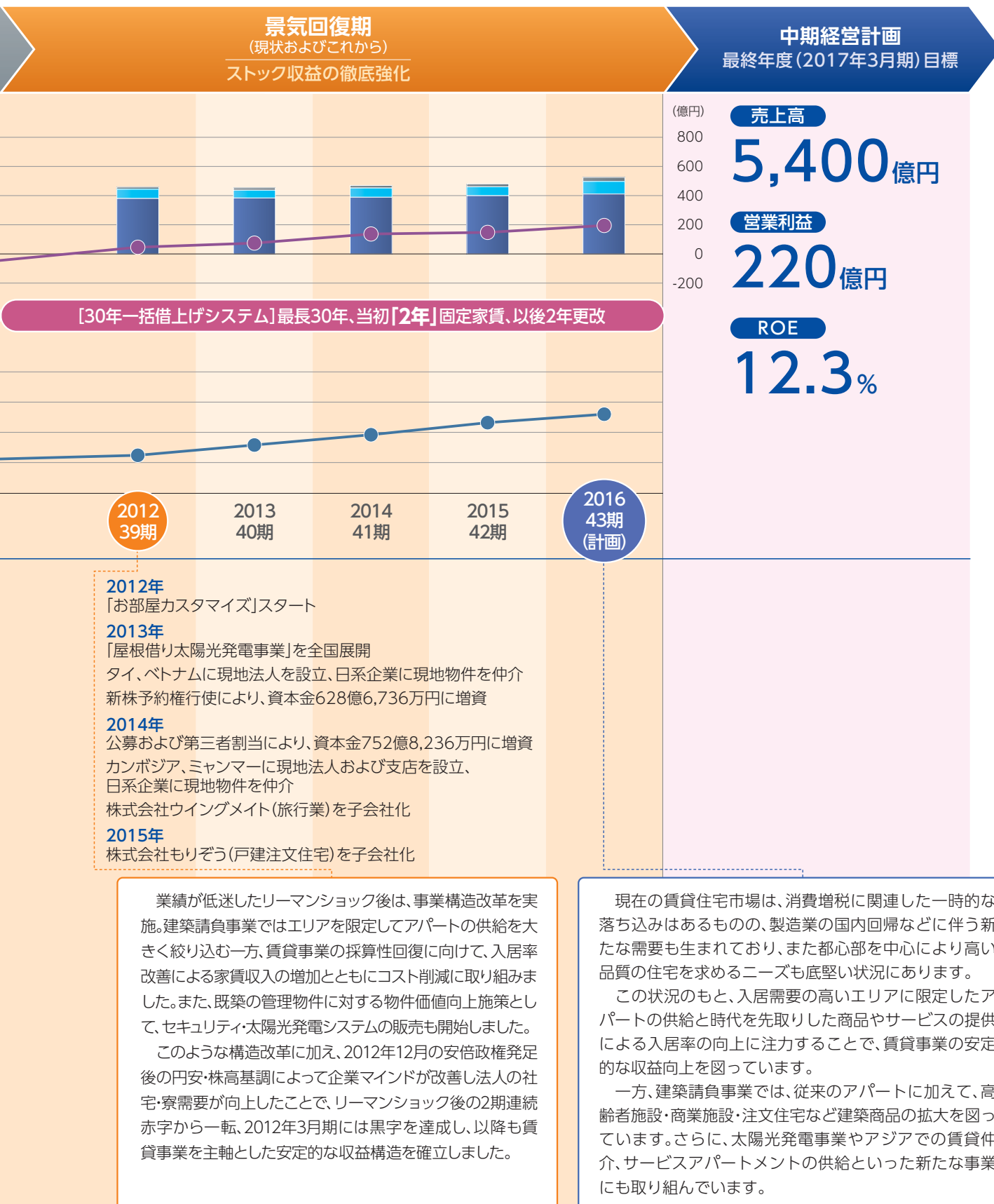
# ビジネス構造の変遷

## マクロ環境と業績推移



当社は、景気拡大期において、アパートの新規供給を大幅に増やし、建築請負事業中心に成長してきましたが、2008年のリーマンショックに端を発した金融危機により、建築請負事業の受注が減少し、営業損失に陥りました。

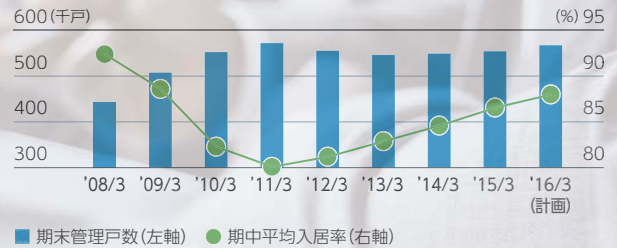
景気回復期である現在およびこれからは、賃貸事業、建築請負事業の収益バランスを取り、安定的な収益体質へ転換することで発展を目指します。



## 特集：賃貸事業戦略

賃貸事業においては、入居率確保が収益のカギとなります。このために、法人向けでは長期入居が見込める社宅、独身寮などの需要開拓を進め、個人向けでは住みたくなる部屋づくりといったサービス拡充を進めています。

### 期末管理戸数と期中平均入居率



### 法人営業のさらなる強化

#### 業種ごとの対応できめ細かい営業を展開

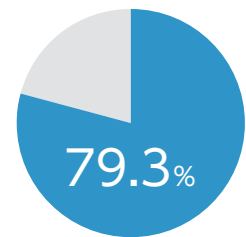
当社賃貸事業における契約戸数の約半数は法人利用となっています。顧客企業の業種は、製造業、派遣・業務請負業、サービス業、小売業など多業種にわたっており、全国の上場企業の約8割が当社物件を利用しています。

当社は、これらの状況を踏まえ、主要業種ごとの営業部体制をとり、顧客の特性に合わせたきめ細かい営業を展開しています。また、契約形態や契約期間、契約戸数など法人企業のニーズに最適なプランをご提案することができること、一度当社と契約すると全国の物件を見つけることができることなどのメリットを訴求し、法人営業をさらに強化しています。

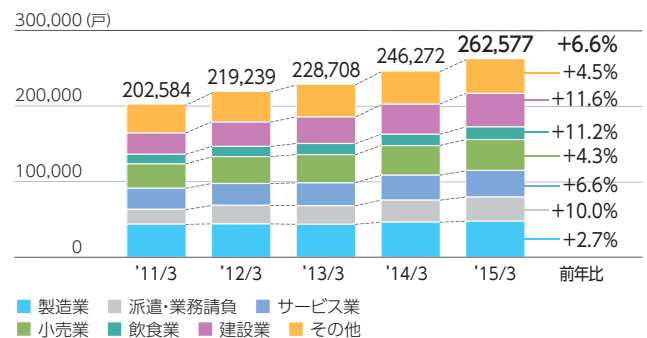
### 上場企業の当社利用実績

全国上場企業の  
79.3%が当社を利用

※ 東証1部・2部、地方上場、新興市場  
に上場されている企業



### 法人業種別契約戸数



## カスタマーボイス



### 株式会社幸楽苑 様

ラーメン、そばなどを中心とする外食チェーン。1954年に創業し、現在では国内で518店舗、海外で5店舗を展開しています。

お付き合いのきっかけは、従業員の自己申告書にあった寮に対する不満を解消しようと制度の見直しを図った時でした。それまでは300戸ほどの3LDKのアパートを総務が管理し、1物件3人入居の状態でしたが、個室を希望するニーズが高いことが分かったので、単身者向けを得意とするレオパレス21様をお願いすることにしました。見直し後には従業員の80%が住まいに関して満足・大変満足という回答で、会社側もとても満足しています。また、契約にあたってご提案いただいた「法人限定プラン」によって、総務の業務負担軽減にもつながっています。これらは、直接数字には表れませんが、労務負担が軽減される分、従業員と会社に目を向けることが可能になり、人材育成と会社としての飛躍に大きなプラスαになっていると考えています。

現在当社は、国内1,000店舗を目指しており、レオパレス21様の物件の多さと手配力は大きな味方と考えています。



幸楽苑 取締役社長  
新井田 傳 様

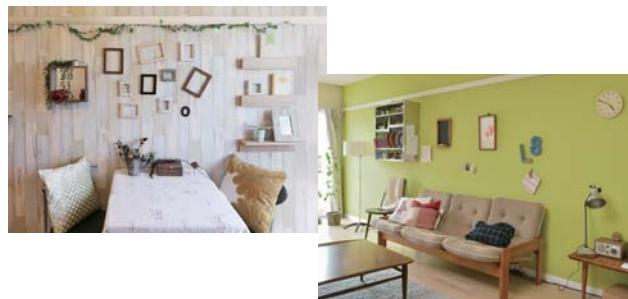


## 入居者向けサービスの拡充による長期入居促進

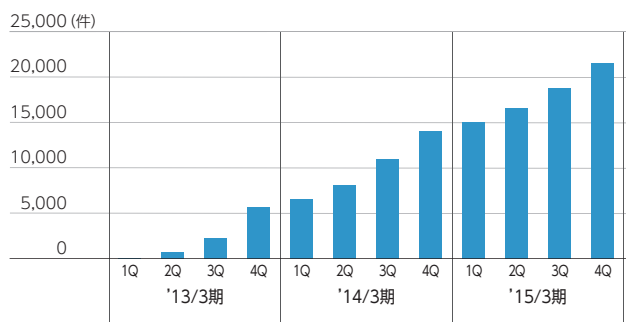
### 顧客視点での商品開発を推進し、「お部屋カスタマイズ」の契約件数2万件突破

個人のお客様に長期入居していただくには、その部屋に長く住み続けたいと思ってもらえることが必要です。業界のトップランナーである当社は、これまで一貫してそのような顧客視点で魅力ある商品・サービスのご提供に取り組んできました。その中で最近好評を得ている取り組みの一つが、「お部屋カスタマイズ」です。

「お部屋カスタマイズ」では、通常賃貸住宅では行っていない部屋のカスタマイズが可能です。壁紙などを希望に合わせてカスタマイズできる仕組みを取り入れることで、自分の部屋への愛着を増していただき、長期入居を促すのが狙いとなっています。これを利用した契約件数が現在2万件を突破するなど大変好評であり、今後も新たな商品開発に取り組んでいきます。



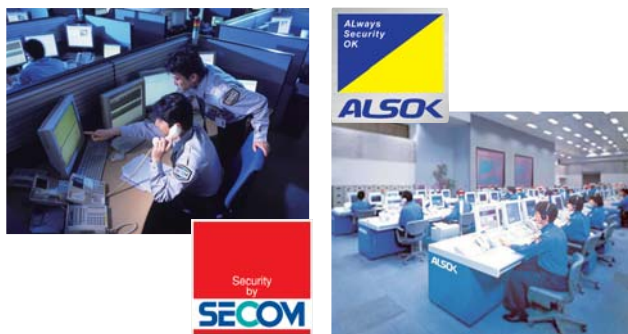
#### 「お部屋カスタマイズ」累計契約件数



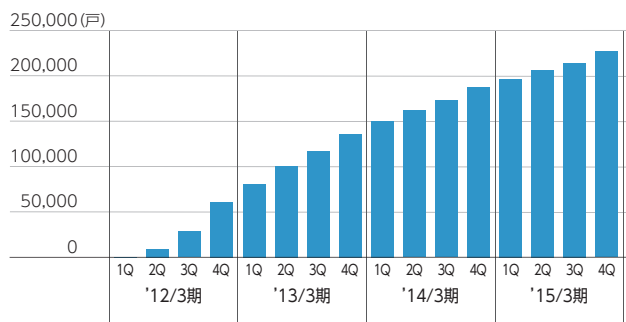
### 24時間365日安全・安心を実現するホームセキュリティの設置

お客様にとって、魅力のある住宅というのは、デザインや間取り、室内設備だけに限りません。単身者向けを中心とする当社のようなアパートでは、住んでいて安全・安心を実感できるようなセキュリティ面の充実も、住まいにおける大きな魅力といえます。このため当社は、このセキュリティ面に関して、大手警備会社と業務提携を行い、アパート向けセキュリティシステムを導入しています。

現在、当社の管理物件のうち、このセキュリティシステムを導入した物件は全体の40.9%にあたる226,801戸にまで増加しています。今後もこの動きは続けていく予定であり、セキュリティの充実によって、安全・安心に対して特に関心の高い女性の入居者増、長期入居を狙っています。



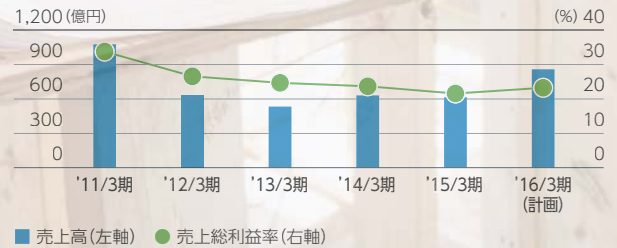
#### セキュリティシステム設置戸数



## 特集：建築請負事業戦略

リーマンショック後の需要落ち込みに合わせ、建築請負事業の受注を抑制していましたが、市場環境の好転に合わせ、商品力の強化や建築バリエーションの拡大によって、今後は年間1,000億円の売上を目指していきます。

### 売上高と売上総利益率



## 建築請負事業を取り巻くマーケット環境

### 首都圏などを中心に都心部では転入超過

建築請負事業は、旺盛な入居需要が見込める地域に注力する戦略をとっています。その入居需要を判断する指標の一つが、「住民基本台帳人口移動報告」にまとめられた都道府県別の転入・転出の状況です。

過去3年間連続して、転入が超過しており、最も旺盛な入居需要が見込める地域は、東京都、神奈川県、埼玉県など首都圏を中心とした全国6都県と判断しています。これに次ぐのは過去3年間の合計もしくは直近の1年間で転入超過となった4府県です。これらの地域を中心に建築請負事

業の拠点を60カ所(2015年3月末現在)配置し営業活動を行っています。

また、アパートを含む貸家の統計によると、築35年以上経過した貸家は当社営業エリアである四大都市圏で貸家全体の14.5%にあたる126.5万戸に上っています。

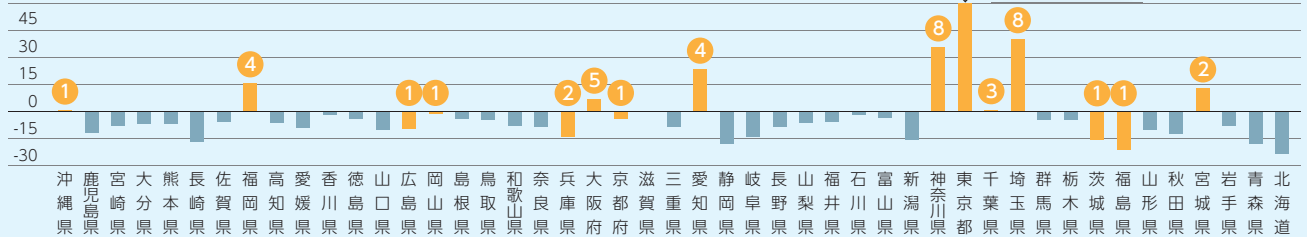
### 築35年以上の民間借家数(戸数、全体に対する割合)

1980年以前(築35年以上)		
東京23区	283,500	15.5%
主な政令都市	429,900	14.9%
その他市町村	551,600	13.8%
四大都市圏合計	1,265,000	14.5%
全国総合計	2,193,400	15.0%

※2013年住宅・土地統計調査

### 3カ年転入超過数(2012年～2014年)

(千人) ※総務省「住民基本台帳人口移動報告」



## 商品力強化

### 今後の賃貸住宅ニーズに応えた「快適な空間づくり」を推進

賃貸住宅に対しても、求める要求水準は高まっています。プライバシーが特に重視される現在では、遮音はもはや標準的な設備・仕様になりつつあります。「レオパレス21の物件は壁が薄い」と言われたのは遠い昔で、今では床、壁、配管など様々な箇所での遮音の工夫を進めています。さらには、女性目線を活かした商品企画や建築バリエーションの拡大などによって商品力の強化を進めています。

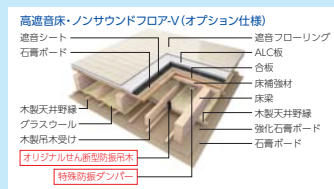
#### 女性目線を取り入れた商品企画機能の充実

これまでの商品については、女性目線からの工夫や設備に欠けるところがありました。このため、当社では商品企画を担当する女性だけのチームをスタートさせました。その結果として、居室内にパウダースペースや壁面収納など女性ならではの視線による設備・仕様を持つ商品が生まれ始めています。



#### 業界最高水準の遮音性を実現した設備の開発・導入

2013年4月以降に販売するアパートには標準仕様として、防音排水管と高遮音界壁に加えて、高い遮音性を誇る遮音床「ノンサウンドフロア」を採用しました。この「ノンサウンドフロア」は、一般的な木造建築と比較し、2ランク以上の遮音性能を実現しています。さらに2013年7月にはこの「ノンサウンドフロア」を鉄骨賃貸住宅でも標準装備。このように、住まいの質にとって重要な音の問題を改善し、商品力の強化につなげています。



#### 建築バリエーションの拡大

建築請負事業では、賃貸事業の入居率確保を前提にしたアパート受注を想定しています。このため、建築請負事業の受注拡大には、これまで注力してこなかった分野である高齢者施設、店舗・商業施設などに加え、注文住宅の建築請負も建築バリエーションを拡大し、土地オーナー様への提案強化につなげています。



## 特集：海外事業戦略

縮小が不可避な国内市場に依存した事業構造では、自社のビジネスも縮んでしまうと考えており、当社は長年蓄積した賃貸管理、請負に関連したノウハウを活用して、賃貸管理市場が未成熟な海外での事業展開を進めていきます。



従来  
外国人に  
日本国内物件を紹介



今後の展開  
日本人・日系企業に  
現地不動産を仲介

### 出店計画 20拠点 (2017年3月期)

- 日本国内物件を紹介・契約する拠点
- 現地不動産を仲介する拠点
- 両事業を展開する拠点

### ベトナムで日本の工事現場労働者を教育

2020年の東京オリンピック、大都市再開発などによって、建築現場での現場作業員が供給不足の状況にあります。

このような状況において、現場作業員の要因確保は当社のような建築現場を抱える会社にとって死活問題です。このため当社ではベトナムにおいて、第1回となるベトナム人実習生の研修を行い、研修後の実習生を国内の工務店で受け入れています。

今後も人材不足の状況は続くと考えており、2回目の研修、受け入れも実施していく予定です。



ベトナムでの研修の様子

## 韓国合併会社「ウリレオPMC」を設立

当社は、韓国の住宅管理大手「ウリ管理」株式会社と合併会社「ウリレオPMC」を設立し、韓国での企業型住宅賃貸管理事業をスタートさせています。

「ウリレオPMC」の設立は、これまで韓国における賃貸住宅で主流となっていた売買（キャピタルゲイン）主体が賃貸（インカムゲイン）主体へと移行し、賃貸住宅の契約形態も一時金を預けるチョンセ契約から毎月賃料を支払うウォルセ契約に移行しつつあるという背景のもと、企業型住宅賃貸管理のノウハウが求められているのに応えたものです。2015年3月末時点で452戸の管理を受託しています。

今後は、韓国で展開しているコンサルティング事業（賃貸仲介事業）と「ウリレオPMC」の賃貸管理事業のシナジー効果を狙うとともに、将来的な建築請負事業も視野に入れつつ、事業を展開していく予定です。



### ◆ 韓国合併会社「ウリレオPMC」 ◆

韓国大手住宅管理会社ウリ管理（管理戸数36万戸）と合併会社を設立

韓国ではまだ例のない、企業による体系化された賃貸管理サービスを提供

2014年2月の現地法制定により本格的な営業活動を開始し、2015年3月末現在で452戸の管理を受託

## カンボジアでサービスアパートメント事業着手

当社は、カンボジアでサービスアパートメントの建設に着手しました。海外第1号としてカンボジアを選んだのは、この国において、当社の持つノウハウを活かすチャンスが十分にあると考えたためです。

カンボジアには約1,800\*人の邦人が住んでおり、進出日系企業数は142\*社、東南アジアの中心に位置していることや人口増加等により、製造業を中心に在留邦人数は年々増加しています。一方で、日本人の駐在員が長期滞在するための居住環境は整備されているとはいえません状況にあります。

このような経緯からカンボジアで事業を開始しましたが、アジア圏ではほかにも同様のニーズを持つ国はまだあると見ており、今後は順次対象国を拡大していく方針です。

\* 外務省／海外在留邦人数統計 2013年10月時点



### カンボジア日本人商工会正会員数



出所：カンボジア日本人商工会

# 特集：シルバー事業戦略

レオパレス21は、地域社会への密着をキーワードに「グループホーム」や「デイサービス」、「介護付・住宅型有料老人ホーム」の運営をはじめとするシルバー事業の拡大を図っています。



## グループホーム

- 認知症の高齢者を受け入れ、きめ細かい介護を行っています。
- 施設はプライバシーを守ることできる完全個室が特長となっています。



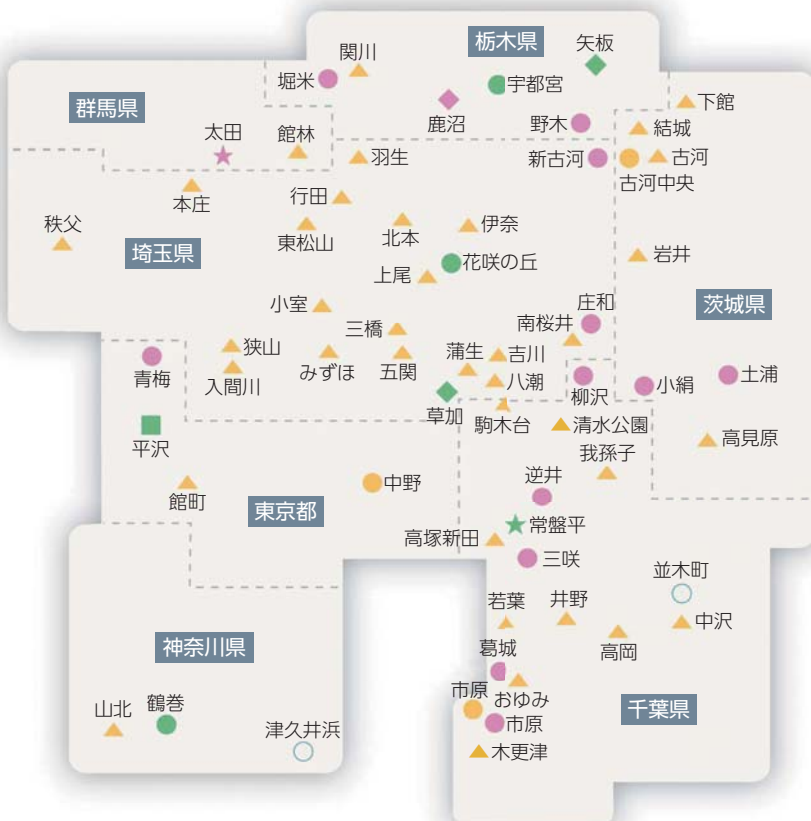
## デイサービス・ショートステイ

- 日帰り、1泊2日から利用できる短期滞在型でサービスを提供しています。
- 有料老人ホームとの併設に加え、通所型の施設拡充を進めています。



## 介護付・住宅型有料老人ホーム

- 常駐スタッフが介護サービスを提供する定住型の居住施設です。



### 「あずみ苑」ネットワーク

	拠点数
グループホーム	2
デイサービスおよびショートステイ	40
有料老人ホームを含む拠点	21
合計	63

※2015年3月末現在

- ★ 介護付有料老人ホーム、デイサービス、ショートステイ
- ◆ 介護付有料老人ホーム、ショートステイ
- 介護付有料老人ホーム、デイサービス
- 介護付有料老人ホーム
- ★ 住宅型有料老人ホーム、デイサービス、ショートステイ
- ◆ 住宅型有料老人ホーム、ショートステイ
- 住宅型有料老人ホーム
- グループホーム
- ▲ デイサービス、ショートステイ
- デイサービス

## 特集：太陽光発電事業戦略

地球温暖化は、人類共通の課題です。レオパレス21は、自社管理アパートに太陽光パネルを設置するなどの様々な施策で太陽光発電事業へ参画し、自然エネルギーの活用による温暖化防止対策に取り組んでいます。

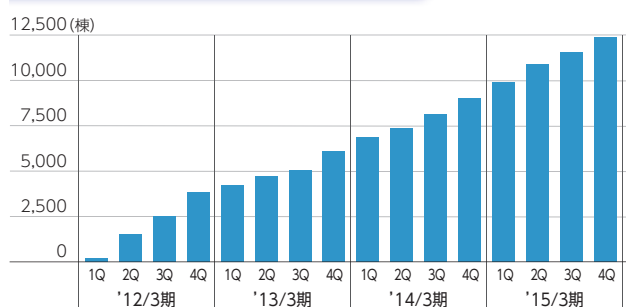
### 太陽光発電システム

# 12,356棟 (172.4MW)

(設置率：約55%)



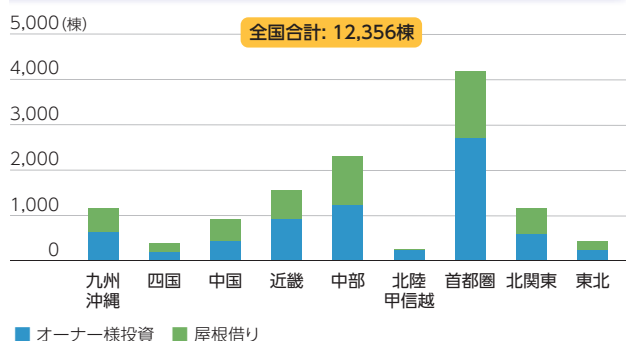
太陽光発電システム設置棟数(累計)



当社は、地球温暖化に取り組むと同時に、新規事業の目玉としても、太陽光発電システムに注目しています。オーナー様の投資による太陽光パネル設置ビジネス(建築請負事業)、当社管理物件の屋根を借りて太陽光発電を行い、発電した電力を電力会社に売電する屋根借り太陽光発電事業(その他事業)、遊休地を活用したメガソーラーの設計施工事業(建築請負事業)の3つを展開しています。

現在、注力しているのは、自社グループでの屋根借り太陽光発電事業です。この事業は、2013年12月にスタートさせましたが、すでに3,969棟に達しています。今上期にはさらに500棟ほど設置を進め、64MWの発電を目指します。

太陽光発電システム エリア別設置状況(2015年3月末)



### 太陽光発電事業への取り組み(2015年3月末現在)

取り組み		開始時期	'14/3期時点		'15/3期時点	
1	オーナー様投資による太陽光パネル設置	2011年 3月	6,629棟	(79.7MW)	7,129棟	(89.1MW)
2	屋根借り太陽光発電事業	2012年 9月	2,372棟	(46.1MW)	5,227棟	(83.3MW)
a	SPC型等提携事業	2013年 2月	1,258棟	(24.6MW)	1,258棟	(24.6MW)
b	レオパレス21グループによる発電事業*	2013年12月	1,114棟	(21.4MW)	3,969棟	(58.7MW)
3	遊休地を活用したメガソーラー	2013年 9月	千葉県富里市	(1.7MW)	千葉県富里市	(1.7MW)
		合計	9,001棟	(125.8MW)	12,356棟	(172.4MW)

\*2.b.「レオパレス21グループによる発電事業」の施工収益は連結消去

※詳細は「CSR基本活動方針 地球環境にやさしい社会の実現」(62-63ページ)をご参照ください。

# 対談: レオパレス21のコーポレート・ガバナンスについて

当社に求められるコーポレート・ガバナンスの在り方、コーポレートガバナンス・コードへの対応、同コードにも定められた社外取締役の2名以上選任についてなどガバナンスに関連したテーマで、社外取締役の田矢徹司氏と代表取締役社長の深山英世が対談しました。

**深山 英世**

レオパレス21 代表取締役社長

×

**田矢 徹司**

レオパレス21 社外取締役  
株式会社経営共創基盤  
(取締役 マネージングディレクター)

## 当社に求められるコーポレート・ガバナンスの在り方

グローバルレベルで通用するコーポレート・ガバナンスの仕組みが必要になってきていることを切実に感じています

すでに十分なガバナンス体制を確立している

**深山:** 当社のビジネスの主力はまだ国内にあるものの、成長の源泉を海外に求める一方で、外国人株主の構成比が5割を超える段階にまできています。そこで、様々な取り組みで経営のグローバル化への対応を行っていますが、その一つとして、グローバルレベルで通用するコーポレート・ガバナンスの仕組みが必要になってきていることを切実に感じています。

当社はこれまでも取締役会の機能強化、経営の品質向上、事業部間の連携強化による執行体制の強化等を進め、独自のガバナンス強化策を推進していますが、新たに何をすべきか、常に検討を進めています。

**田矢:** レオパレス21では近年急速にガバナンス体制強化が進んだと見ています。特に、取締役会の諮問機関である各委員会が整備され、実効的に機能することによって、すでに十分なガバナンス体制を確立していると思います。

ガバナンスに関しては今後、その時々で変わる時代の変化や新たなニーズに対応した施策を着実に進めていくということで問題ないと考えます。



## 当社でも進むコーポレートガバナンス・コードへの対応

**深山:** 新たな潮流ということであれば、今年の3月5日にコーポレートガバナンス・コード(企業統治指針)が決まりました。当社でも、決定に至るまでのプロセスから関心を寄せており、決定後はどのように取り組んでいくべきか具体的な対応策の検討に入っています。

ただし、ここで挙げられた内容のうちいくつかは、当社で取り組みを開始しています。例えば、女性の活躍推進など多様性の確保については、すでにワークライフバランス推進のための行動計画を実行に移しています。

このように、すでに対応したこと、これから対応すべきことが混在しています。そこで、コーポレートガバナンス・コードの内容を全てカバーするために、新たに何をすべきか、またどのようにその取り組みを説明すべきかについては、順次明らかにしていく方針です。

**田矢:** 今回、コーポレートガバナンス・コードが制定され、上場企業としての基準が明確になったことは、歓迎すべきと考えています。形式要件である社外取締役の追加という明示的な事項はありますが、当社はこれまで、公募増資や株主の多様化等を通じて、株主に対する意識を高めてきており、すぐに対処すべき事項はほとんどないといえるでしょう。

もちろん「経営の透明性向上」や「株主との対話促進」等については、一層の充実に向けて取り組む事項ではあるとは思いますが、このような指針が出たことに過剰に反応し、拙速に形式的に「コンプライ」(遵守)することが最優先事項ではなく、当指針の原則や狙いの真意を十分に理解しながら、必要なものについては「エクスプレイン」(説明)することで、実態ベースに基づき充足していくことが肝要ではないでしょうか。

例えば、女性の活躍推進など多様性の確保については、すでにワークライフバランス推進のための行動計画を実行に移しています

必要なものについては「エクスプレイン」(説明)することで、実態ベースに基づき充足していくことが肝要

## 取締役会の議論を企業価値向上につなげるためには

**深山:** コーポレートガバナンス・コードにもあるように、取締役会にはトップマネジメントが適切なリスクをとれるような環境整備を期待しています。当社のスピードという持ち味を消さないで企業価値向上につなげていくために、必要な議論や助言をいただくことを社外取締役である田矢取締役にはお願いしています。

どれだけその企業にコミットできるかも、取締役会の議論の質向上には不可欠な要素

**田矢:** 必要な議論や適切な助言を進めるためには、何よりも情報が必要です。私は、就任時に意思決定に必要な情報は全て開示していただけることを条件とさせていただきます。そのような条件を付けた以上、無責任な発言はできません。そこで私は、取締役会だけでなく、議案策定のプロセスにも参加し、途中の段階でも何が行われているかを把握するようにしています。

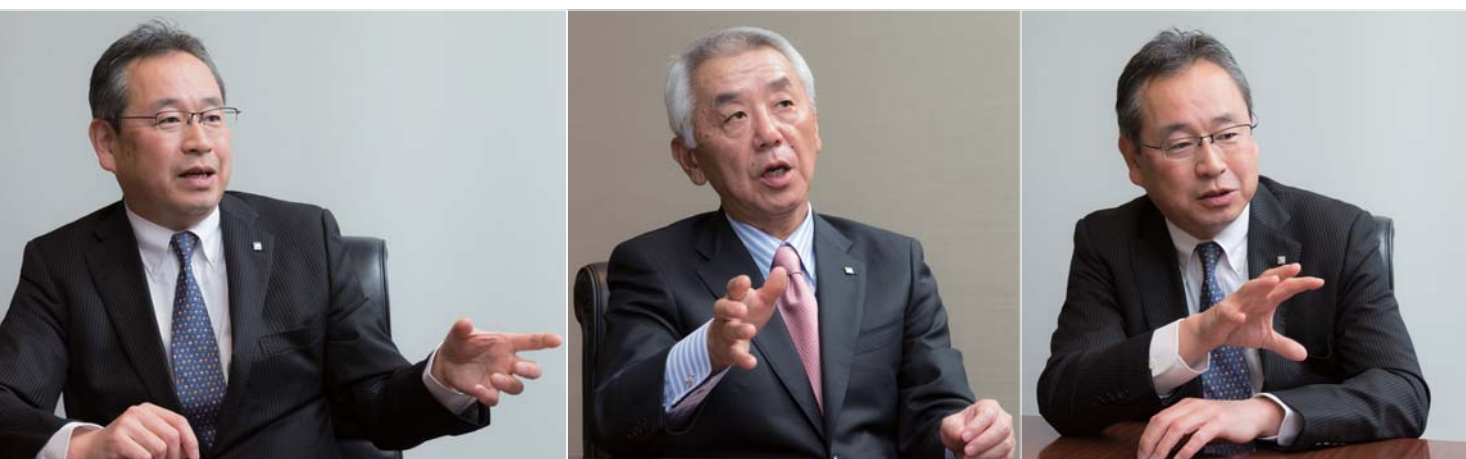
完全にまとまった形の議案を、ただ賛成、反対するだけでは取締役会は形骸化してしまいます。自身の知見を活かして貢献するためには、適切な修正による改善が望ましい場合も多くあります。また、議案には、社外の関係者も巻き込まれているケースも多く、反対することによるリスク・コストも最小限にする必要があります。

そういう意味では、月1回決まった日時しか出席できない社外取締役というのでは、スピード感のある経営を進めていくには向いていないと考えています。独立的な立場からの視点というだけでなく、どれだけその企業にコミットできるかも、取締役会の議論の質向上には不可欠な要素ではないでしょうか。

## 当社が社外取締役に対して求める資質や行動とは

**深山:** 当社は最初に社外取締役を選任すると決めた時に、どのような人物が当社にふさわしいかを検討し、豊富な知識・経験に基づく、客観的なご意見を持つ方であることはもちろんですが、それに加えて、会社のブレーキ役を果たしうるといふ人物であるということを経験としました。

当社は元来、営業が強い会社であり、経営の意思決定においても意見が偏り



がちです。そこで、外部視点によって、軌道を修正するためのご意見を頂戴できると非常にありがたいと思います。田矢取締役にはその責務を十分に果たしていただいていると考えています。

外部視点によって、軌道を修正するためのご意見を頂戴できると非常にありがたい

**田矢:** ブレーキ役を期待するというお話でしたが、レオパレス21でその役割を果たしているのは、社外取締役の私だけではありません。社外監査役、会計監査人や弁護士などの第三者が関与したガバナンス体制がきちんと構築されています。また、昨年設置したコーポレート業務推進本部によって社員の意見を吸い上げ、組織に横串を通す仕組みが整備され、ボトムアップにも力を入れています。このように多面的な努力で、スピードを殺さず適切な抑制が利く仕組みになっています。

## 株主還元策について

**深山:** 取締役会での重要な議案として、株主還元をどうするかがあります。無配を続けていましたが、収益体質の強化と配当原資の蓄積への道が見えてきたので、今後の議論になると考えています。

**田矢:** 2014年度は上場企業の株主還元が約13兆円と過去最高を記録しており、当社も早期の復配が求められています。ただし、株主還元方針を決めるにあたり、成長を目指すという方向性の中で、配当することが現時点で最適な株主還元策なのか、株主の本当に望むものは何かを、株主との対話を通じて判断する必要があります。必要があると思います。

株主の本当に望むものは何かを、株主との対話を通じて判断する必要がある



# コーポレート・ガバナンス

レオパレス21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おり、その体制整備に加え、体制が機能するような経営組織や経営システムの整備、情報開示などを行っています。

## コーポレート・ガバナンスの考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの構築・強化を最も重要な経営課題の一つと位置付けており、全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、効率的で、公正、かつ透明性の高い経営を目指すことを企業活動の基本的な考えとしています。

この考えに基づき、意思決定に対する牽制機能の強化、株主や取引先等との良好な関係の構築など、経営組織体制や経営システムの整備に努めています。

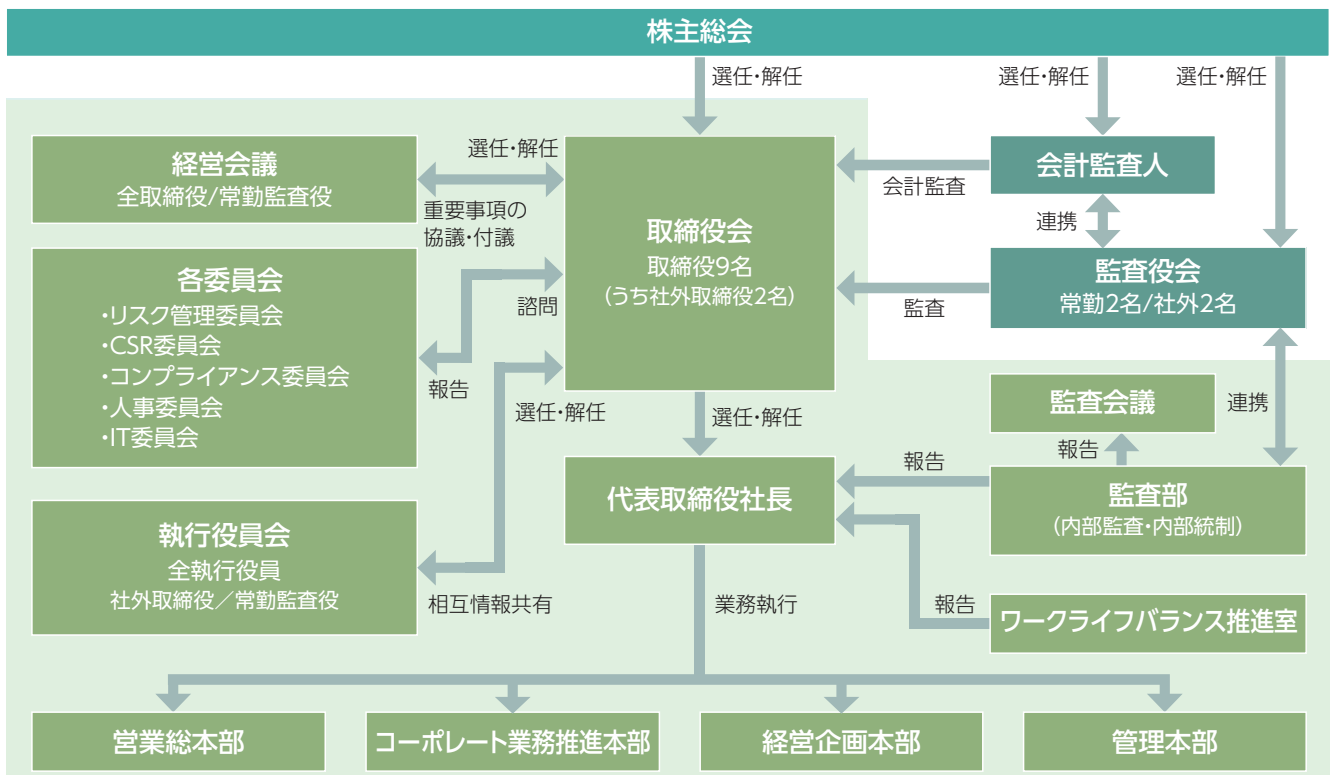
具体的には、取締役会を設置し、事業ならびに経営環境の変化に機動的に対応して、適切かつ迅速な意思決定により業績向上を図ると同時に、取締役の業務執行の監督機関として監査役会を設置し、経営監視機能の強化に努めています。さらに、取締役会の諮問機関である委員会を通じて、コンプライアンス体制およびリスク管理体制の確立にあ

たっています。

2015年3月期より事業部間の連携を高める組織としてコーポレート業務推進本部を設置し、これまでの営業総本部、経営企画本部、管理本部と合わせて四本部制としています。責任と権限の明確化を図るとともに、一層の体制強化・ガバナンス強化に努めています。

また、当社は経営企画部広報・IRグループを通じて、積極的な情報開示活動を推進しています。ホームページでの情報開示の充実を図るとともに、個人投資家説明会やIRフェアへの参加による情報開示活動を進めています。国内在住のアナリストや機関投資家向けには定期的な説明会を実施しているほか、経営トップなどが必要に応じて北米・アジア・欧州へ投資家訪問を実施しています。

## コーポレート・ガバナンス体制図



## ガバナンス体制と取り組み

### 取締役会

意思決定機関である取締役会は、社外取締役2名を含む9名の取締役で構成され、月1回の定例取締役会のほか、必要に応じて随時機動的に取締役会を開催し、経営に関する重要事項を決定するとともに業務遂行状況をチェックしています。また、経営会議を定期的で開催し、業務執行方針およびその実施に関して協議、対策の検討を行っています。

### 監査役会

取締役の業務執行の監督機関として監査役会(常勤監査役2名および非常勤監査役2名)を設置し、監査計画に基づき、重要な意思決定のプロセスや取締役業務の執行状況を把握するため取締役会等の重要会議に出席するとともに、業務状況調査や代表取締役社長との定期的な意見交換等を通して監査の実効性を上げる体制をとっています。

### 社外取締役／社外監査役

当社は、社外取締役および社外監査役の選任により、取締役会の意思決定および業務執行の適法性を監督する機能を強化して経営の透明性・公正性の確保を図るとともに、その経歴を通じて培った豊富な知識・経験ならびに経営者としての見識に基づく客観的な立場からの提言および監督機能を強化する役割を期待しています。また、当社は、社外取締役および社外監査役4名全員を独立役員として東京証券取引所に届け出しています。

### 社外取締役の取締役会への出席状況

田矢 徹司	取締役会 16回中16回
-------	--------------

### 社外監査役の取締役会・監査役会への出席状況

藤原 浩一	取締役会 16回中16回
	監査役会 9回中 9回
中村 正彦	取締役会 16回中16回
	監査役会 9回中 9回

### 内部監査

代表取締役社長に直属する部署として内部統制機能と内部監査機能を統括した監査部を設置して関係会社を含めた監査を実施するとともに、健全な内部統制を維持するため

に監査会議を設置し、経営活動のモニタリングやリスクマネジメントを行い、ガバナンス強化を実施しています。

### 会計監査

公認会計士監査は太陽ASG有限責任監査法人に依頼しており、会社法監査と金融商品取引法監査について監査契約を締結しています。公認会計士監査の状況については、定期的に監査役会に報告されています。

### 役員報酬

取締役の報酬等は、基本報酬、ストックオプションおよび賞与の3種類で構成され、以下の方針に基づき決定しています。監査役の報酬等は、株主総会で決議された総額の範囲内で監査役が相互に協議して決定しています。

#### (基本報酬)

取締役の役位ごとに、その担当部門の性質、業務範囲および業績達成度等を総合的に勘案して決定します。

#### (ストックオプション)

株価変動のメリットとデメリットを株主と共有し、会社業績の向上を目的として株式報酬型ストックオプションを導入しています。支給額につきましては、会社業績および株価を勘案し、支給の有無を含め内規に基づいて計算した金額とします。なお、社外取締役にはストックオプションを支給しません。

#### (賞与)

会社業績等の定量的要素、経営基盤の強化等の定性的要素を鑑み、各取締役の貢献度等を総合的に勘案して、支給の有無と支給額を決定します。なお、社外取締役には賞与を支給しません。

### 取締役、監査役の報酬額

(百万円)

	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額		
		基本報酬	ストック オプション	賞与
取締役(社外取締役を除く)7名	277	277	—	—
監査役(社外監査役を除く)2名	32	32	—	—
社外役員3名	20	20	—	—

※上記には、2015年3月31日をもって辞任した取締役1名、2015年6月27日をもって退任した監査役1名を含んでいます。

## コンプライアンス体制およびリスク管理体制

当社の内部統制システムの基本方針では、法令遵守と社会倫理の遵守を企業活動の原点と定め、適宜問題点の把握と改善に努め、さらなる内部統制体制の充実・強化に努めています。

コンプライアンス体制に関しては、企業倫理憲章および内部通報制度の制定をはじめ、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体制強化を図っています。コンプライアンス委員会は、代表取締役社長を委員

長とし、弁護士等の社外専門家を含めた委員で構成され、ガバナンス強化策の一環として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係る施策を企画立案するとともに、監視体制の強化、問題点の把握と改善に努めています。コンプライアンスに係る施策を各事業部の業務執行現場で積極的に実行する体制として、各事業部および各部署はコンプライアンス担当者を選任し、その役務にあたっています。

### コンプライアンスに関する具体的取り組み(2015年3月期)

内容	テーマ
コンプライアンス研修	「コンプライアンスの基本」「情報管理」「契約書管理」など
E-learning	「ハラスメント」「情報管理」など
コンプライアンス小冊子配布	「情報管理」など

リスク管理体制に関しては、全社的なリスクを統括的に把握・管理するため、取締役会の諮問機関としてリスク管理委員会を設置して体制強化を図っています。リスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とし、弁護士等の社外専門家を含めた委員で構成され、リスク管理状況の確認を行うとともに、研修等を企画実行し、リスクの低減および

未然防止に努めています。各部門は担当する業務に関し、リスクを抽出・分析し、リスク対策を立てて管理し、これをリスク管理委員会に報告します。リスク管理委員会では、各部門のリスク管理について、適正な管理となるよう協議・指導を行っています。

## 取締役 (2015年6月26日現在)



上段左から 取締役(社外)/田矢 徹司、取締役/三池 嘉一、取締役/原田 博行、取締役(社外)/笹尾 佳子  
下段左から 取締役/武田 浩、取締役/深山 忠広、代表取締役社長/深山 英世、取締役/関谷 謙、取締役/田尻 和人

## 執行役員 (2015年6月26日現在)



上段左から 執行役員/水野 靖、執行役員/大石 基善、執行役員/宮尾 文也、執行役員/鮫島 健一郎、執行役員/蘆田 茂、執行役員/池田 修  
下段左から 執行役員/松永 英樹、常務執行役員/持田 直道、常務執行役員/阿部 聡、常務執行役員/佐藤 不二雄、執行役員/篠崎 正司

# 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、当連結会計年度末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受け取る住居人からの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) 有形固定資産および有価証券

当社グループが保有している有形固定資産、有価証券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。

## (4) 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。

## (5) 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、賃貸事業部門の業績に影響を与える可能性があります。

## (6) 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、ホテルリゾート関連事業に係るレオパレスリゾート会員権の預託金があり、1993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。



### (7) 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、当社の連結および単体の純資産、連結および単体の有利子負債額、単体営業損益の項目が当該財務制限条項に抵触した場合には、金融機関の請求により、当該借入れ並びに社債その他の借入れについて期限の利益を喪失し、当社の事業運営に影響を及ぼす可能性があります。

### (8) 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。

### (9) 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。

## 事業概要

## At a Glance

## 賃貸事業

42P

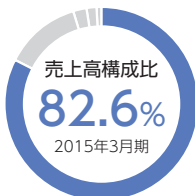


## 事業内容

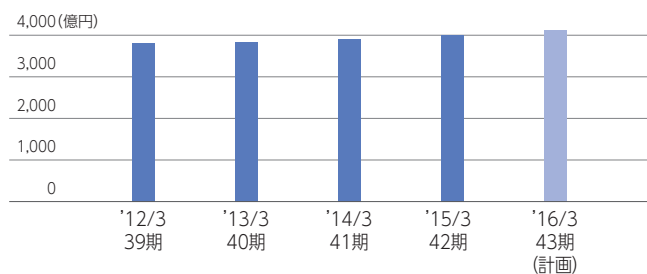
一括借上した管理物件の賃貸や管理などを行っています。利用料は月払いで初期費用の負担を軽減した「賃貸契約」と、利用料は一括前払いで全室家具・家電付き、水道・光熱費不要の「マンスリー契約」を展開しています。自社店舗、フランチャイズ店舗、協力不動産業者などを活用した入居者確保と入居者満足度を高めるサービスの充実で稼働率向上を図っています。

## 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)
- レオパレス21(上海)プロパティマネジメント有限公司(不動産仲介業)
- LEOPALACE21 VIETNAM CO., LTD.(不動産仲介業)
- Leopalace21(Thailand) CO., LTD.(不動産仲介業)
- Leopalace21(Cambodia) Co., Ltd.(不動産仲介業)
- ウリレオPMC株式会社(賃貸管理サービス業)



## 売上高推移



## 建築請負事業

44P

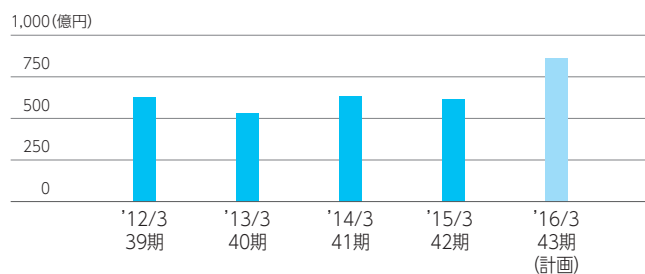
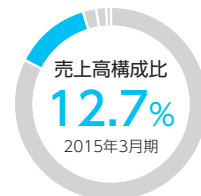


アパートなどの建築請負を行っています。女性目線による企画商品、初めて一人暮らしをする若年層向け商品など商品力の強化を進めています。また、アパート以外に、商業施設や介護施設の建築請負も拡大しており、さらには注文住宅の建築請負も拡大していく方針です。

注文住宅の建築請負の拡大のために、高級注文住宅を展開する株式会社もりぞうを傘下に収め、共同開発商品を販売開始するなど、建築バリエーションを増やしています。

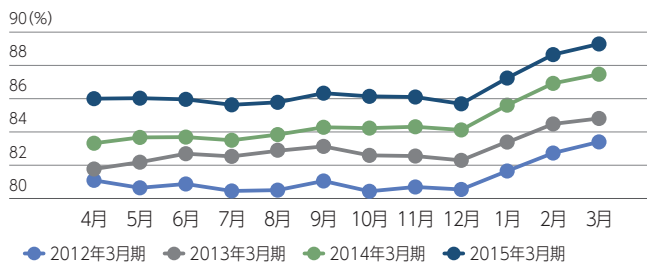
## 主要子会社・関連会社

- 株式会社もりぞう(戸建注文住宅)

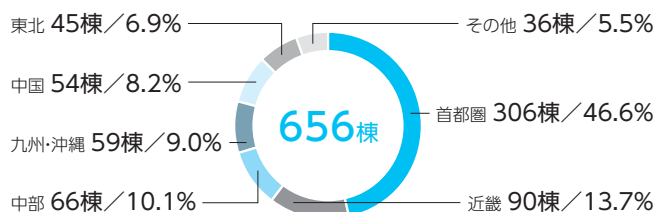


## Key Data

## 入居率



## 一括借上アパート完工棟数(2015年3月期)



## シルバー事業

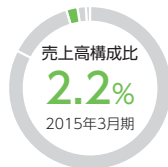
46P



「あずみ苑」の名称により関東63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います。

### 主要子会社・関連会社

- 株式会社アズ・ライフケア(シルバー事業)



## ホテル・リゾート事業

47P



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、コンドミニア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7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)
- 株式会社ウイングメイト(旅行業)



## その他事業

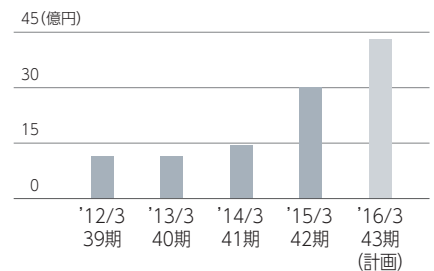
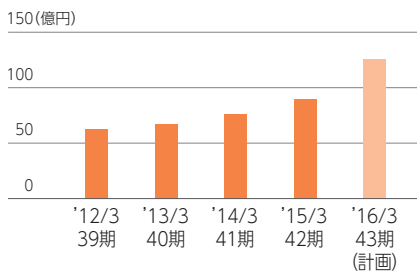
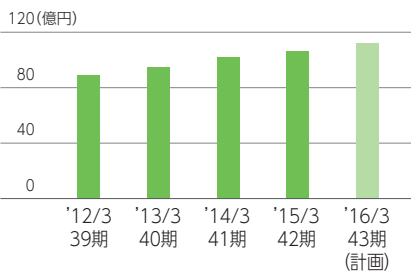
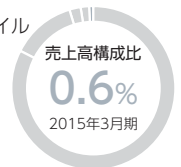
48P



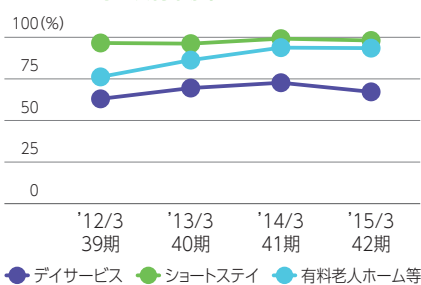
その他事業では、少額短期保険業、太陽光発電事業を中心とした事業を行っています。太陽光発電事業は、アパートの屋根を借りて、自社の資金で発電パネルを設置し、売電収入で収益を上げる事業(屋根借り太陽光発電事業)に注力しています。

### 主要子会社・関連会社

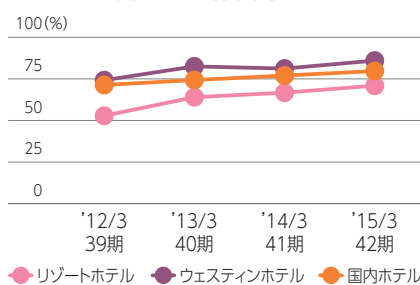
- あすか少額短期保険株式会社(少額短期保険業)
- 株式会社レオパレス・パワー(太陽光発電事業)
- 株式会社レオパレス・エナジー(新電力会社/PPS)
- 株式会社レオパレス・スマイル(事務代行業/特例子会社)



### シルバー施設稼働率 (年平均)



### グアム・国内ホテル稼働率 (年平均)



## 事業概要

## 賃貸事業



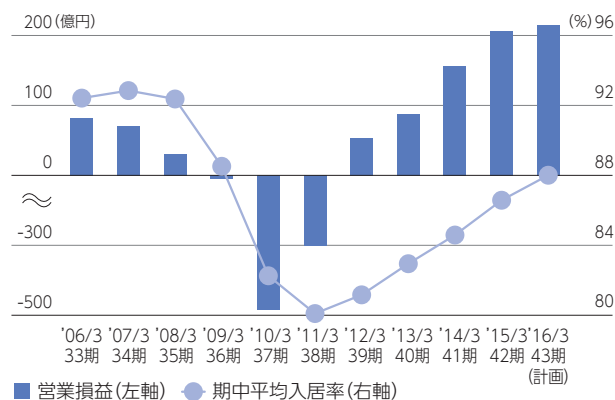
## 業績

賃貸事業の2015年3月期は、売上高3,993億16百万円(前期比2.7%増)、営業利益205億32百万円(前期比31.9%増)でした。安定的な収益確保のために、直営拠点などの店舗網を活用した入居者確保、「お部屋カスタマイズ」・ホームセキュリティ装備など入居者向けサービス拡充による長期入居促進、法人営業のさらなる強化、留学生の取り込み、定型業務の見直しによる管理コスト削減等を図りました。その結果、管理戸数は554千戸(前期末比6千戸増)、期末の入居率は89.29%(前期末比+1.82ポイント)、期中平均入居率は86.57%(前期比+1.99ポイント)となりました。

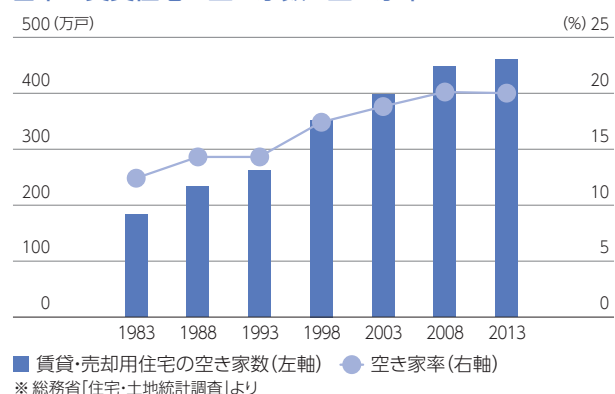
## 事業環境および課題

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見ています。このため、当社グループの賃貸事業においては、ワンルーム、家具・家電付きなど当社独自の強みを活かしながら、サービスの差別化を徹底し、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をしていきます。また、安定した入居率を確保するためにも退室の抑制を図ると同時に、相場賃料を踏まえた借上げ家賃の適正化、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。

## 営業損益と期中平均入居率の推移



## 日本の賃貸住宅の空き家数と空き家率



## 戦略

### 長期入居促進・退室の抑制:

安定した入居率を確保するためには、入居者を増やすだけでなく、退室者を減らすことも重要です。そのために、退室予定者には予め連絡し、住み替えのご提案をしています。また「お部屋カスタマイズ」や「MY PAGE (入居者専用サイト)」等、サービス面でも工夫していきます。

### 法人営業:

1つの業種に偏らないような営業体制を構築し、景気の影響に左右されにくいポートフォリオにします。また、提携法人向けには専用サイト「LAMシステム」を開発・運営することで、既存取引先の深掘りと新規取引先の開拓を行い、法人営業を強化します。

### 女性入居者の取り組み:

当社の入居者属性を見ると、女性の割合はわずか30%

です。防犯対策や女性でも住みやすいお部屋づくりをすることで女性入居者を取り込み、入居率のさらなる向上を目指します。例えば収納がたっぷりあるお部屋、料理が楽しめるお部屋等、一人暮らしの女性をターゲットにしたサービスを充実させます。

### 外国人留学生の取り組み:

海外拠点(中国4拠点、韓国2拠点、台湾1拠点、ベトナム2拠点、タイ1拠点、カンボジア1拠点、ミャンマー1拠点)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、留学生需要の取り組みを強化します。

### 海外事業の展開:

今までは海外に拠点を出して日本にあるお部屋の紹介をしていましたが、今後は賃貸管理業の海外展開や現地での仲介業務も行い、日本での法人営業とのタイアップを図ります。

## 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。無料で壁紙1面が変更できる「お部屋カスタマイズ」は契約件数21,000件を突破しました。お部屋に愛着を持ってもらい、長期入居促進につなげます。



### 「MY PAGE(入居者専用サイト)」:

取引企業とコラボレーションして制作した入居者向けの専用サイトです。インターネット利用が可能な「LEONET」、オンラインショッピング、お掃除サービス、宅配クリーニングなどの各種サービスの利用が可能なのに加えて、当社から様々なサービス、キャンペーン情報を発信しています。



### 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。家具・家電付きの物件で、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。



### 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社と提携して管理物件にセキュリティ設備を設置しています。設置戸数は22万戸を突破しました。また、防犯カメラの設置にも注力し、設置棟数は5,500棟を突破しました。



# 建築請負事業



## 業績

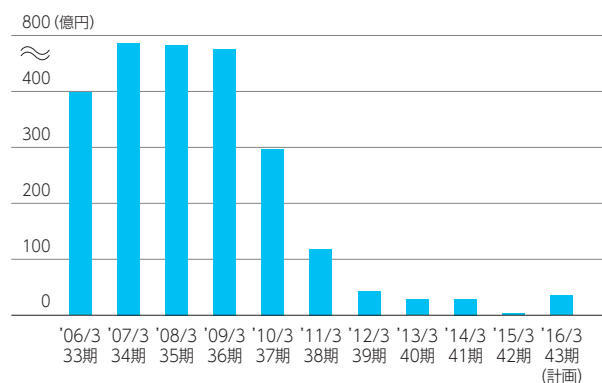
建築請負事業の2015年3月期は、総受注高873億95百万円(前期比7.7%増)、売上高613億12百万円(前期比2.9%減)、営業利益2億10百万円(前期比92.9%減)でした。

当事業では、高い入居率が見込めるエリアに絞り込んだアパート供給、遮音性能を向上させた「ノンサウンドシステム」の採用、女性や若年層向けの設備を充実させた商品開発、多様な土地活用ニーズに応えられる建築バリエーションの拡大、施工体制の再構築による利益率の向上に取り組みましたが人手不足や建築資材の高騰が収益を圧迫しました。

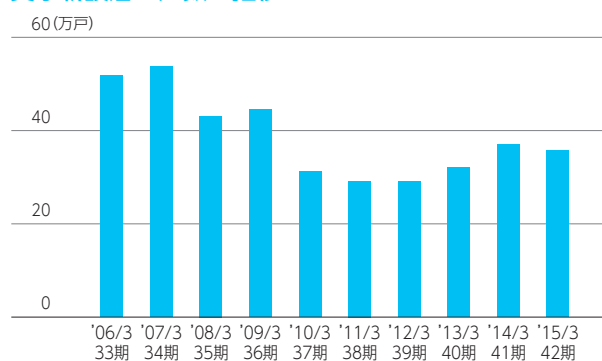
## 事業環境および課題

国内景気および当社業績の回復を受けて建築請負事業を取り巻く事業環境は、改善傾向にあります。一方、貸家の新設着工戸数は2007年3月期の53万7,943戸をピークに減少を続けている通り、賃貸住宅市場は全国で見ると飽和状態にあります。このような環境下で当社は、高い入居率が見込めるエリアを見極め、3大都市圏の中でもより詳細な供給計画に基づいて受注を拡大していきます。商品面では入居者目線、特に女性目線を重視した商品開発や、遮音対策・防犯対策により「商品力」を強化します。

## 営業利益の推移



## 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

### エリアを限定した積極的なアパート供給:

築浅物件の入居率は高く、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拡大します。入居需要に基づく営業体制を確立するため、2015年3月末時点で、前期末比6支店を増やしました。

### 商品力の強化:

高遮音床「ノンサウンドフロア」、「高遮音界壁」「防音排水管」を組み合わせ、業界でも最高水準の遮音性を実現した「ノンサウンドシステム」を標準仕様として騒音対策に積極的に取り組みます。「レオパレスの物件＝壁が薄い」というイメージを払拭し、快適に過ごせる高品質のアパート建築を目指します。

### 新商品による市場の拡大:

女性目線で企画した商品を投入し、女性入居者を増やします。また、若年層の初めての一人暮らしをターゲットにした商品の販売を開始しました。

### 太陽光発電システムの販売:

2013年3月期より屋根借り太陽光発電事業に軸足を移しましたが、引き続き物件価値向上施策として取り組みます。

### 建築バリエーションの拡大:

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。また、木曾ひのきを用いた注文住宅を展開する株式会社もりぞうとの共同開発商品「大雅-TAIGA-」を発売し、あらゆる土地活用ニーズに応えられる商品ラインナップを展開します。

## 主要商品・サービス

### 「MIRANDA(ミランダ)」:

コンセプトを「Decorative (装飾的)」として、住む人に対して、「驚き」や「輝き」を感じさせるような新たな発想を詰め込んでおり、独自の付加価値を加えた空間提案型の賃貸住宅ブランドとなっています。



### 「CLEINO(クレイノ)」:

徹底した市場調査をもとに、空間設計や設備・仕様を見直し、入居者の暮らしやすさを改善すると同時に、住む人のアイデアに合ったスタイルに対応できる可変性の高さを実現しています。



### 「大雅-TAIGA-」:

最高級の木曾ひのきを用いた自由設計による注文住宅です。素材である木曾ひのきの耐久性に加えて、劣化を防ぐ換気システム、耐震性強化の工夫などによって、100年の住まいを提唱しています。



## 事業概要

## シルバー事業



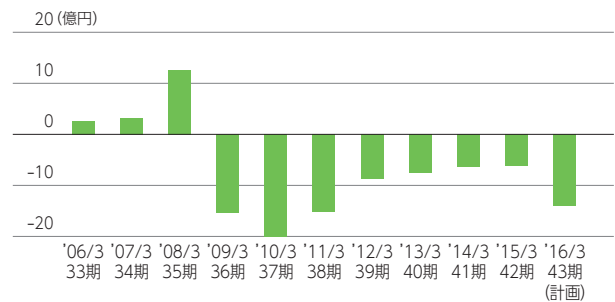
## 業績

当社グループが展開する介護施設「あずみ苑」によるシルバー事業の2015年3月期の売上高は106億8百万円(前期比4.3%増)、営業損益は前期比4百万円改善して、6億6百万円の損失でした。

## 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、それに伴い施設数も増加しており、同業他社間での競争が激化しています。このような環境の中、確実に需要を取り込むためにも新規施設の展開を検討するほか、既存施設においてはサービスの工夫、充実により黒字化の早期実現を目指します。

## 営業損益の推移



## 戦略

今後はシルバー事業をコア事業(賃貸事業、建築請負事業)と同じく営業総本部に設置し、成長戦略事業と位置付けます。既存施設の稼働率が安定しているなか、業績向上のため建築請負事業との連携により新規施設の開設を進めます。

## 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63カ所を展開しています。各施設では、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の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。





## 事業概要

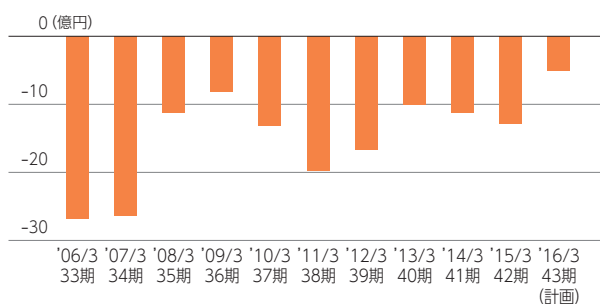
## ホテル・リゾート事業



## 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2015年3月期の売上高は、賃貸事業の取引企業などへの利用促進のアプローチが奏功した結果、89億51百万円(前期比18.2%増)となりましたが、償却負担が重く、営業損益は前期と比べ1億70百万円損失が増加し、12億89百万円の損失でした。

## 営業損益の推移



## 事業環境および課題

日本から海外への旅行者数の増加に伴い、グアムリゾートを取り巻く環境も好転しています。また国内では、アジア諸国(韓国・中国・台湾)からの観光客の取り込みが順調な上、景気の回復とともに国内需要、特に出張ニーズが増加しています。

## 戦略

グアムリゾートは「ゴルフリゾート」としても知名度を高め、シルバー層の長期滞在を促します。また、アジアからの旅行者の取り込みにも力を入れます。国内ホテルは施設内にあるイベントホールを活用し、スポーツ団体や企業研修での利用を促します。これら施設は株主様をはじめ、オーナー様、入居者様、取引企業様にご利用いただき、コア事業(賃貸事業、建築請負事業)の販促的役割を担います。

## 主要商品・サービス

## レオパレスホテルズ:

国内7カ所<sup>\*</sup>(札幌・旭川・仙台・新潟・名古屋・岡山・博多)に展開しています。レストランは自社運営、またランドリー施設を無料でご提供し、長期・短期両目的で利用できるホテルを目指しています。

<sup>\*</sup> 2015年7月にホテルレオパレス新潟を売却予定



## レオパレスリゾート グアム:

レオパレスリゾートは、国際基準を満たしたスポーツ施設を完備しており、水泳では「JOC認定(水泳)競技強化センター」に、ゴルフ場は「日本ゴルフ協会強化指定ゴルフコース」に認定されています。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

## その他事業



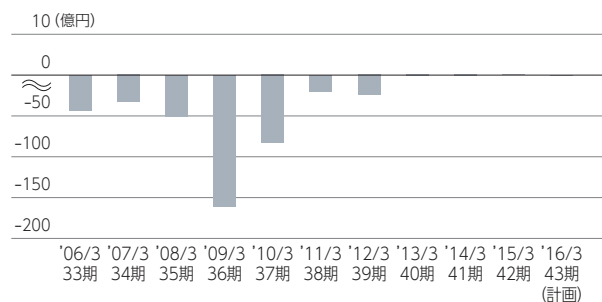
## 業績

少額短期保険業、太陽光発電事業を含むその他事業の2015年3月期の売上高は、29億99百万円(前期比108.0%増)、営業利益は31百万円(前期比77.3%減)でした。

## 事業環境および課題

2012年7月施行の「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」により、太陽光、風力等の再生可能エネルギーを用いて発電された電気を電力会社が一定期間、固定価格で買い取ることが義務付けられています。設備費用の変動を考慮し買取価格は毎年見直され、太陽光発電に関しては年々減少しています。従って、早期設置による経済的なメリットも大きくなります。

## 営業損益の推移



## 戦略

2013年3月期より発電子会社レオパレス・パワーを通じた自社による太陽光発電事業を本格化し、2013年11月に発表した公募増資による調達資金の一部を活用して当社アパートの屋根に太陽光発電設備の設置を進めています。買取価格が20年間にわたり保証されるため、安定した収益の獲得を目指します。

## 主要商品・サービス

## 太陽光発電システム:

当社アパートの屋根は一般住宅に比べて面積が広く、大半が平らであるため、太陽光発電設備の設置に適しています。また、自社設計による企画商品のため、新たな耐加重調査等の必要がなく、余分なコストがかかりません。

また、太陽光発電設備の設置によるアパートへの影響にも十分配慮しています。パネルを設置する際、屋根に穴をあけないよう、当社で開発した「掴み金物」で屋根の山型部を挟み固定し、その上にパネルを設置します。こうすることで、雨漏りの心配をなくします。



掴み金物

# トピックス: ステークホルダーに向けた情報開示

当社では、株主・投資家を含むステークホルダーとの相互理解を深め、信頼関係を構築するために適切かつ積極的な情報開示を進めています。その一環として、個人投資家を対象とする説明会開催やIRサイトを通じた情報開示を行っています。

## 個人投資家向けのIR説明会

当社では、個人投資家の皆様に、当社の事業・戦略・業績などへのご理解を深めていただくことを目的とした「IRイベント」を全国の主要都市で開催しています。このほか、東京証券取引所や野村インベスター・リレーションズ株式会社が主催する個人投資家向け説明会にも積極的に参加し、個人投資家の皆様とのコミュニケーションを強化しています。2015年3月期には、これらの説明会・イベントに計13回主催・参加しており、今後も継続していく考えです。

### 過去のIRイベント (2015年3月期)

2014年 6月12日	個人投資家向けイベント in 福岡
2014年 7月 3日	個人投資家説明会 (東京)
2014年 7月23日	個人投資家説明会 (柏)
2014年 8月 8日	個人投資家説明会 (大阪)
2014年 8月24日	「個人投資家のためのIRフォーラム2014」出展
2014年 8月29日	個人投資家説明会 (札幌)
2014年 9月11日	個人投資家説明会 (大阪)
2014年 9月12日	個人投資家説明会 (京都)
2014年11月28日	個人投資家向けイベント in 仙台
2014年12月16・17日	「野村IRフェア2014」出展
2015年 1月16日	個人投資家向けイベント in 名古屋
2015年 2月27日	個人投資家説明会 (北九州)
2015年 3月13・14日	「東証IRフェスタ2015」出展

### 今後のIRイベント (2016年3月期) (予定)

2015年 6月 6日	個人投資家説明会 (広島)
2015年 6月12日	個人投資家向けイベント in 名古屋
2015年 7月16日	個人投資家説明会 (東京)
2015年 7月22日	個人投資家説明会 (岡山)
2015年 8月 4日	個人投資家説明会 (大阪)
2015年 9月12日	個人投資家説明会 (金沢)
2015年12月11・12日	資産運用フェア2015 (仮) (東京)



## IRサイトのご案内

当社では、広く投資家の皆様を対象にして、当社の経営に関する最新の情報を開示する投資家情報(IRサイト)を設けています。ここでは、社長の深山による社長メッセージ、中期経営計画などの経営方針に加え、財務・事業情報、株式情報などを掲載し、個人投資家の皆様には専用ページを設けて分かりやすく当社をご説明しています。このほか、IRライブラリでは、「事業報告書」「中期経営計画資料」「プレゼンテーション資料」など過去に公開した情報についてもご覧いただけます。

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

### トップページ



### 投資家情報 (IRサイト)



#### 経営方針

経営方針についてご説明します。

#### 個人投資家の皆様へ

業績や投資のメリットなどをご紹介します。

#### 財務・事業情報

主要財務データなどがご覧になれます。

#### IRライブラリ

IR資料がご覧になれます。

#### 株式情報

株式情報についてご説明します。

## IRサイトの内容充実が評価され、各賞を受賞

IRサイトは、個人投資家はもちろん、国内機関投資家、海外投資家などにとっても重要な情報源であり、当社ではすべての投資家のニーズを満たすべく内容充実を図っています。その試みが評価され、大和インベスター・リレーション

ズによるインターネットIR表彰で2年連続優良賞(2013年、2014年)を受賞したほか、モーニングスター株式会社主催の「Gomez IRサイトランキング」でも3年連続銅賞を獲得しています。

## レオパレス21とCSR

## バリューチェーンと取り組むべきCSR課題

バリューチェーンを通してレオパレス21の主要な商品である「アパート」の流れを俯瞰し、各プロセスごとに、CSR課題と関係する主要なステークホルダーを整理いたしました。


**建築請負  
設計・施工**

**建築請負、設計・施工におけるCSR課題**

建築請負事業は、レオパレス21の2つのコア事業の1つです。土地オーナー様の大切な土地を最大限に有効活用するため、アパートや介護施設、店舗等の設計・施工を行っています。このプロセスでは、建物の品質確保を筆頭に、以下のCSR課題が挙げられます。

- 建物の品質保証
- 現場の安全確保
- 環境への配慮
- CSR調達
- 人材育成

**<主なステークホルダー>**

- 土地オーナー様
- お取引先
- 地球環境
- 社員


**賃貸営業  
(カウンター)  
法人営業**

**賃貸営業(カウンター)、法人営業におけるCSR課題**

建物が完成した後は、レオパレス21の2つのコア事業の1つである賃貸事業がビジネスを担います。賃貸事業では全国各地の店舗にてお部屋を探しに来られた個人や、法人のお客様に賃貸物件をご案内する、賃貸営業・法人営業を行っています。このプロセスでは以下のCSR課題が挙げられます。

- コンプライアンスへの配慮や、プライバシー保護
- お客様対応における品質向上
- 人材育成

**<主なステークホルダー>**

- 入居者様
- 社員



お客様  
ご入居



#### お客様のご入居と暮らしの支援におけるCSR課題

暮らしの多様化に対応すべく、遮音性や耐震性等、ニーズを捉えた商品開発に注力しています。また、セキュリティシステムや「お部屋カスタマイズ」等の入居者様向けサービスの拡充を図っています。このプロセスでは以下のCSR課題が挙げられます。

- 良質なサービスの提供
- ニーズを捉えた商品開発
- コンプライアンスへの配慮や、プライバシー保護
- お客様対応における品質向上
- 人材育成

#### <主なステークホルダー>

- 入居者様
- 社員



賃貸管理



#### 賃貸管理におけるCSR課題

全国にあるアパートや建物の管理業務にあたっては、オーナー様の大切な資産を守り、入居者様の快適な暮らしを継続してサポートすることはもちろん、当社の事業やサービスを持続可能な形で継続・発展し続けるために、あらゆるステークホルダーの皆様とのより良い関係づくりに励んでいます。このプロセスでは、以下のCSR課題が挙げられます。

- 環境への配慮
- 快適な暮らしをサポートするための品質確保
- 地域社会との良好な関係

#### <主なステークホルダー>

- 入居者様／土地オーナー様
- 地球環境・地域社会

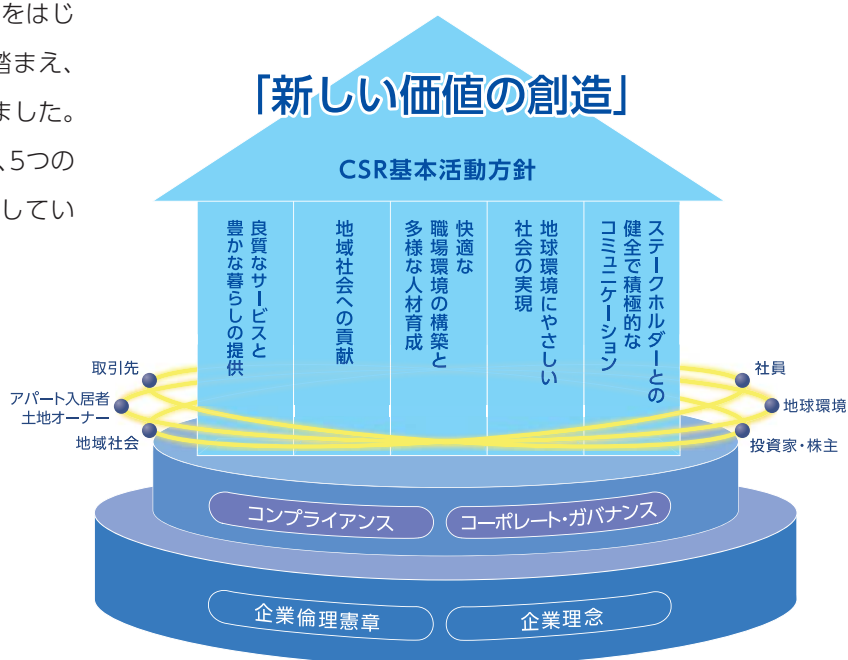
# レオパレス21事業計画とCSR活動

レオパレス21は、企業理念である「新しい価値の創造」という企業理念のもと、あらゆるステークホルダーのご期待に応え、時代のニーズに沿った持続可能な社会づくりに貢献していきます。

## CSR基本活動方針

当社では、時代の変化に伴うステークホルダーのニーズや社会・環境的課題、およびISO26000をはじめとする各種ガイドラインなどへの対応を踏まえ、2013年に新たなCSR基本活動方針を策定しました。事業を通じたCSR活動のさらなる発展のため、5つの基本活動方針を定め、着実に取り組みを実行していきます。

事業を支えるコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスを基盤とし、この基本方針に則したCSR活動の推進により、あらゆるステークホルダーとともに「新しい価値の創造」を目指していきます。



	バリューチェーンとCSR活動の関係性				CSR基本活動方針	ISO26000中核主題置き換え
	建築請負	賃貸・法人営業	お客様ご入居	賃貸管理		
1	○	○	○	○	ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション	ステークホルダー・エンゲージメント
2	○	○	○	○	良質なサービスと豊かな暮らしの提供	消費者課題
3	○			○	地域社会への貢献	コミュニティ参画
4	○	○	○	○	快適な職場環境の構築と多様な人材育成	人権 労働慣行
5	○			○	地球環境にやさしい社会の実現	環境

## CSRマネジメント

当社のCSRマネジメントは、経営企画本部長を委員長とするCSR委員会のメンバーがまとめ役となり、グループ会社や各事業部・各部署と連携を取りながら、それぞれの取り組みを行っています。CSR委員会は年4回開催し、CSR基本活動方針に沿った取り組み内容の進捗状況の確認や、今後の方向性などを話し合い、CSR推進に向けた取り組みを行っています。

### Stakeholder's Voice

当社は2009年から、本業である「住まいの提供」を通じたCSR活動を実施してきました。その後、CSRや企業統治への関心の高まりを受け、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスを基盤とした新たなCSR基本活動方針を2013年に策定しました。

当社の事業を通じて、「住まい」に関わる様々な社会課題への解決策を見出すことが、持続可能な社会づくりへの貢献につながると考えています。今後も、当社が策定したCSR基本活動方針に沿った活動を推進、実行していきます。



取締役 専務執行役員  
CSR委員長

関谷 譲

## 中期経営計画目標とCSR活動の関係性

レオパレス21のCSR活動は、2014年5月に策定された中期経営計画「Expanding Value」の3つの目標を支える役割を担っています。CSRという非財務活動にも目標

(KPI)を定め、着実に推進することが、中期経営計画の各経営施策を発展させることに貢献します。

### 中計目標①

コア事業のバランスが取れた  
持続的成長と  
グループ収益の最大化

### 中計目標②

新たな社会価値を創出する、  
新規領域や新規事業への  
取り組み

### 中計目標③

低コスト構造の維持と、  
戦略的コストの  
選択と集中

主なCSR活動	中期計画とCSR活動の関係性			KPI (主要成果指標)
	中計目標① コア事業のバランスが 取れた持続的成長と グループ収益の最大化	中計目標② 新たな社会価値を創出 する、新規領域や新規 事業への取り組み	中計目標③ 低コスト構造の維持 と、戦略的コストの 選択と集中	
・多様なステークホルダーとの コミュニケーション	○	○		・オーナー会開催数
・安全・安心で良質なサービスの提供 ・顧客へのさらなるサービスの向上	○	○	○	・セキュリティシステム設置戸数 ・防犯カメラ設置棟数
・ステークホルダー参加の清掃活動		○		・清掃活動の実施回数、参加者数
・ワークライフバランスの推進 ・多様性の配慮(女性管理職比率、 外国人社員比率の向上など)		○		・社員研修参加者数 ・時間外労働時間
・太陽光発電事業 ・事業活動における環境への配慮		○	○	・太陽光発電システム設置棟数 ・CO <sub>2</sub> 排出量削減効果

## CSR基本活動方針

## ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション

事業活動を通して、ステークホルダーの皆様との積極的な情報開示と対話を行い、健全でより良いパートナーシップを構築しています。

## 社会的背景: 対話と開示の必要性

株主を含めた幅広いステークホルダーとの積極的な対話と透明性のある情報開示が社会的に求められています。金融庁が2015年3月に確定したコーポレートガバナンス・コードにおいても、会社の持続的な成長と中長期的な

企業価値の創出は、株主、地域社会、従業員、取引先、顧客や債権者などのリソースの提供や貢献の結果と認識してステークホルダーとの適切な協働に努めるべきと提唱しています。

## 目標と実績

主な活動	2015年3月期目標	2015年3月期実績	2016年3月期目標
オーナー会開催数	330回	193回	250回
個人投資家説明会開催数	15回	17回 <span style="background-color: #90EE90; border-radius: 50%; padding: 2px;">達成</span>	16回

## レオパレス21の主要なステークホルダー

## 入居者様

- ・MY PAGE (入居者専用サイト)
- ・女性入居者向けお料理教室
- ・入居者アンケート
- ・入居者モニター



## 土地オーナー様

- ・各担当者によるフォロー体制
- ・アパートオーナー会
- ・イベントやセミナーの開催



## 取引先

- ・クリーン・キャンペーン (P58)

アパート  
入居者土地  
オーナー

## 社員

- ・社員研修 (P60・61)



取引先

Leopalace21

社員

## 地域社会

投資家/  
株主

## 地域社会

- ・体験フェア
- ・マルシェ企画 (P59)

投資家/  
株主

- ・決算説明会
- ・機関投資家との個別ミーティング
- ・IRイベントへの出展





## CSR基本活動方針

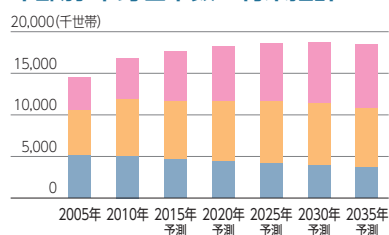
## 良質なサービスと豊かな暮らしの提供

社会の多様化とともに賃貸住宅へのニーズもますます多様化するなか、新しいライフスタイルの提案を通じて、入居者様に快適で住みやすい住空間を提供していきます。

## 社会的背景: 暮らしの多様性

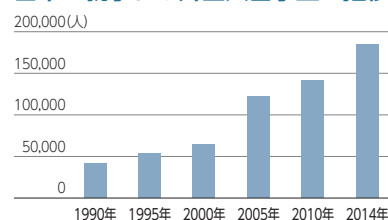
少子高齢化と時代の変遷による家族構成の変化に伴い、単独世帯がますます増えています。それと同時に、近年外国人人口が増加し、日本で就学する外国人留学生数も1990年と比べて3倍以上になります。そのような人口の推移に伴い、賃貸住宅へのニーズの多様化も一層進んでいます。

## 年齢別 単身世帯数の将来推計



※ 2010年度 総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」(2013年1月推計)より

## 日本で就学する外国人留学生の推移



※ 独立行政法人日本学生支援機構「平成26年度外国人留学生在籍状況調査結果」、2015年2月  
※ 2014年においては、日本語教育機関に在籍する留学生も含めた留学生徒も計上している。

## 目標と実績

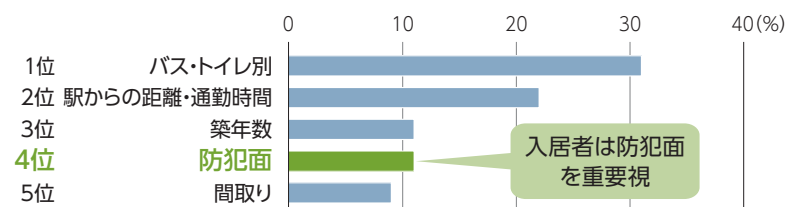
主な活動	2015年3月期目標	2015年3月期実績	2016年3月期目標
安全・安心で良質なサービスの提供、顧客へのさらなるサービスの向上	セキュリティシステム累計設置戸数 220,000戸	226,801戸 <b>達成</b>	240,000戸
	防犯カメラ累計設置棟数 4,500棟	5,505棟 <b>達成</b>	7,000棟
	入居者専用サイト「MY PAGE」における入居者サービスをさらに24件拡充	10件	20件

## 「安全で安心」な住まいの提案

## セキュリティシステムの防犯強化と安心の提供

一人暮らしをする際、家賃以外の大切な要素として「防犯面」が重視されています。当社では、2011年より新築および既存アパートに、侵入者や不審者を監視・記録する防犯カメラの本格導入を開始し、設置棟数は全国で5,505棟となっています。またセコム・ALSOKの2社と提携し、セキュリティシステムの新築アパートへの標準設置および既存物件への導入を進めています。2015年3月末の設置戸数は226,801戸(設置率40.9%)となりました。

## 一人暮らしをするとき、家賃以外に重要視するポイント



資料: 2010年10月 COBS ONLINE 回答者432名

## Stakeholder's Voice



総合警備保障株式会社  
HOME ALSOK営業部  
田中 勇樹 様

抑止効果が高い防犯カメラは、防犯面だけでなく、集合住宅でのトラブルに多いゴミ問題も解決! レオパレス21様と「24時間365日 安全・安心」を合言葉に皆様の住みやすい住宅環境の提供をしていきたいと思っております。

## 自分らしい住まいの提案

### ■ 女性にも人気の「お部屋カスタマイズ」

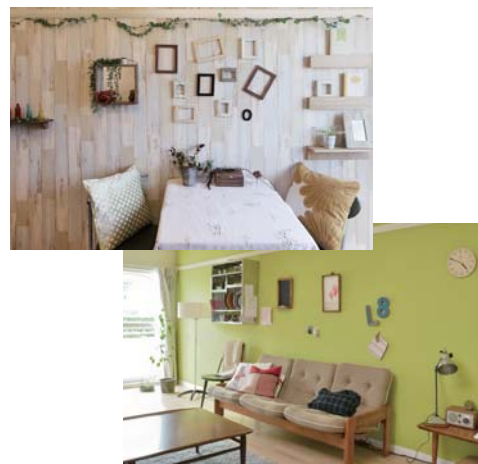
#### 自分らしさの実現による一人暮らしサポート

賃貸物件でも、自分らしいお部屋で暮らしたい、そうしたご希望にお応えするため、当社の賃貸物件を自分好みにカスタマイズできる「お部屋カスタマイズ」サービスを、2012年5月より開始しています。

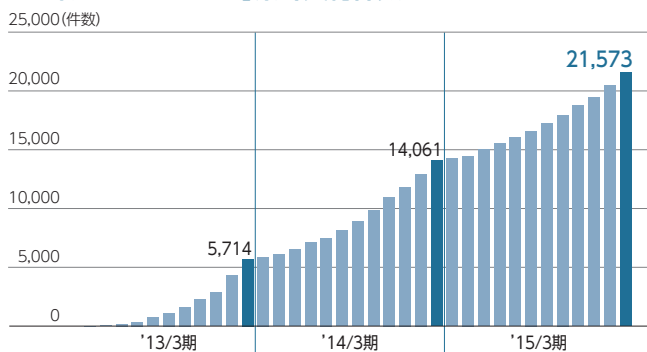
入居様は1面の壁紙を100種以上の中から選ぶことができ、画鋲・棚の取り付け・落書きも可能です。当社入居様様の男女割合7:3に対し、「お部屋カスタマイズ」契約者の男女割合は5:5となっており、特に女性の入居様に人気です。

サービスに関連した各種コンテスト等を開催しており、名古屋モード学園生や大阪モード学園生が株式会社サンゲツの素材を使ってレオパレス21の部屋で「名古屋らしい部屋」「大阪らしい部屋」を表現するコラボレーション企画を実施しました。

都市部を中心に一人暮らしする女性が増えるなか、自分らしさを表現できるサービスとして今後も内容の充実を進めていきます。



「お部屋カスタマイズ」累計契約件数



### ■ コミュニティスペースL+ (Lプラス)

#### 女性の入居者様対象イベント開催

「L+ (エルプラス)」とは、レオパレス21に関わる全てのお客様が、L+を利用することで「生活に一つのプラスを」という想いを込めてオープンしたコミュニティスペースです。

現在、仙台、大阪、新宿で展開しています。昨年の代表的なイベントとしては「L+仙台」で、2014年8月にネスレ日本株式会社とタイアップした入居者様限定のお料理教室を開催しました。ネスレ日本のアドバイザーシェフを講師に迎え、レオパレス21のキッチンでできる美味しくて簡単な料理を教えていただきました。

2015年1月には、新設された「L+新宿」で、眠りと美容に関するお話や、快眠に必要な寝具の選び方などを外部講師から講義いただき、とても好評でした。「L+新宿」では、留学生を対象とした懇親会も開き、一人暮らしの入居者様の生活が豊かになり、近隣の入居者様の方々とも交流できる場所を提供しています。



## 良質なサービスで顧客満足度を向上

### ■ 外国人入居者様向け

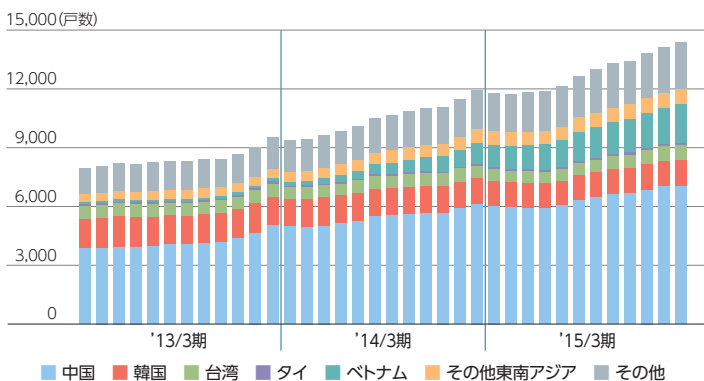
#### スムーズな入居と生活サポート

現在契約済戸数が全個人・学生の契約済戸数の6.2%である外国籍の入居者様向けには、原則として母国語での対応を心掛けています。賃貸ウェブサイトを英語、中国語、韓国語、ポルトガル語で表示し、コールセンターではベトナム語を加え対応しています。

2015年3月期は、契約内容の注意事項、入居・退出時のマナーなどを記載したサービスガイドを作成(上記5カ国語対応)。留学生を対象とした懇親会を全国38会場で開催し、集客数は482人でした。

また、中国、韓国、台湾、ベトナム、タイ、カンボジア、ミャンマーに海外拠点を設けており、来日前に現地にて、お部屋探しや契約ができる体制を整えています。外国人スタッフの配置も積極的に進め(2015年3月末175人)、来日される方々のため、便利なお部屋探しや快適な暮らしのサポートを続けていきます。

#### 主要外国人契約戸数



### Stakeholder's Voice

賃貸管理統括部  
賃貸管理部  
マイスター事務局  
副部長

柳鶴 直仁



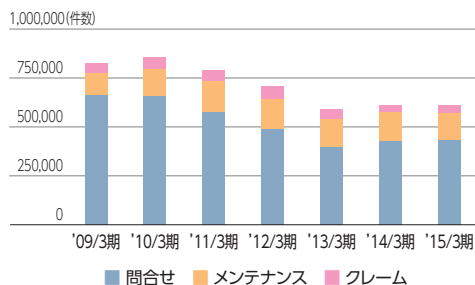
外国籍のお客様に日本の文化・習慣をご理解いただき、安心して快適な住環境の提供を目的とした懇親会を開催しました。ゴミ分別方法や住生活マナーの講習は特に好評で、日本の生活における不安を解消する懇親会として、今後も取り組んでいきます。

#### 入居後のサポートを万全に

レオパレス21では、ご入居後の様々な「困った！」や緊急のトラブルにも迅速に対応できる体制を整えています。サービスセンターでは、専門のコミュニケーターがお客様のご要望を正確にヒアリングし、それに合わせた対応を心掛けています。問い合わせ内容を分析し、ホームページの「よくあるご質問」を随時追加・更新することにより、お客様の疑問や不安を解消し満足度を高め、安心して快適なアパート生活を提供します。

また、入居者専用サイト「MY PAGE」を2013年4月より立ち上げ、入居者様からのリクエストに応えるコンシェルジュサービスなど、賃貸住宅の常識を破る豊富な入居者様向けサービスを取り揃えています。

#### サービスセンター入電件数推移



## CSR基本活動方針

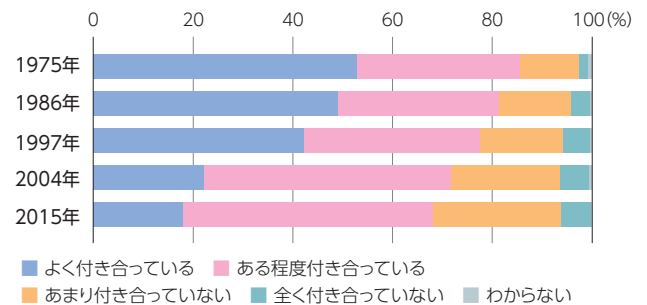
## 地域社会への貢献

安心して暮らせる街をつくるため、住まいを提供する企業として、身近なところから地域の皆様とともに活動を続けています。

## 社会的背景: 地域社会のつながりの希薄化

都市集中化と地方過疎化の進行によって地域のつながりがますます希薄化するにつれ、お年寄りの孤独死や子どもを狙う犯罪の増加など、様々な課題が浮かび上がってきています。特に、有事の際においては地域のコミュニケーションの重要性が認識されている一方、対策があまり進んでいないのが現状です。住民同士の助け合いや連携の促進を図るにあたり、住まいや暮らしの在り方が重要な役割を担っています。

## 近所付き合いの程度の推移



※ 内閣府「社会意識に関する世論調査」、各年版より作成。

※ なお1997年以降、選択肢の設問が変更されていますが、この図は、新しい設問の方に調整しました。

## 目標と実績

主な活動	2015年3月期目標	2015年3月期実績	2016年3月期目標
ステークホルダー参加の清掃活動	・全社一斉: 4回開催(1,000棟/回)	・全社一斉: 3回開催(2,458棟)	・全社一斉: 4回開催
	・建築現場周辺: 2,000現場、10,000人参加	・建築現場周辺: <b>達成</b> 2,437現場、12,294人参加	・建築現場周辺: 3,200棟、16,000人参加

## クリーンキャンペーン

## クリーンキャンペーンによる住み良い地域づくり

地域で事業を営む当社のスタッフがそれぞれの街や地域への愛情を育むために、またステークホルダーの方々との交流を深めるために、当社は街の清掃活動を続けています。社員はもとよりオーナー様やそのご家族、そしてアパート建築現場では取引先様である地元工務店の皆様などにご参加いただき、近隣住民の方とのコミュニケーションを図っています。



クリーンキャンペーン	2015年3月期実績
全社一斉(3回)	2,458棟にて3,203人参加
建築現場周辺	2,437現場にて12,294人参加

## 本業を活かした多様なチャネルによる取り組み

当社では「こども110番の家」への協力を継続して行っています。「こども110番の家」は、子どもたちが危険に遭遇したり、困り事があるとき安心して立ち寄れる民間協力の拠点として、各種被害防止の面からも有効であるとされています。当社直営の賃貸支店全180店舗のうち134店舗が登録、パートナーズにおいては53店舗が登録しています。介護施設「あずみ苑」では、61施設の登録が完了しました。

その他、当社が運営するホテルレオパレス旭川では、北海道警察からの要請により、DVシェルターとして一時避

難先を提供する取り組みを始めました。除雪作業支援も継続して行い、これからも地域社会の一員として地域の方々の暮らしを見守り、サポートしていきます。

2015年3月期「こども110番の家」登録件数

賃貸店舗	187店舗
ホテル	全7施設
あずみ苑	61施設
合計	255の施設と店舗が登録済

## マルシェ企画

「マルシェ」とはフランス語で「市場」を意味し、フランスの市場は、新鮮な食材を買い求めに集まったご近所の井戸端会議の場でもあります。レオパレス21では介護施設「あずみ苑」やアパートの駐車場でオーナー様が作った野菜等の販売会を行い、オーナー様、入居者様、外国籍入居者様や地域住民の方々とのコミュニケーションの場を提供する目的でマルシェ企画を開催しました。2015年3月期は3回のマルシェを当社と交流のある多くの関係者のご協力のもとで開催し、大好評を得ることができました。地域住民の方々とのさらなる交流の活性化を目指して、これからも企画を継続していきます。



## Stakeholder's Voice

ホテル・リゾート統括部  
リゾート営業部 企画課  
次長

ブラコ 理可



新しく始めた事業部横断研修で私のチームが挙げたアイデアが採用され、企画に至りました。マルシェでは、参加する全ての方々(売り手・買い手・協賛企業)にメリットがあり、新鮮な野菜と「楽しさ」を提供でき、とても賑やかで楽しいイベントが開催できたと思います。

シルバー事業部 運営部  
マネージャー

伊佐 友善



介護施設「あずみ苑」の要介護高齢者が107人も参加する初めてのイベントとしてマルシェを開催しました。安全面のマネジメントは細心の配慮が必要でしたが、予想を超える数の一般のお客様が入場され、野菜はあっという間に売れてしまいました。各運営を担った施設職員のエンパワメントにもなった良い企画だったと思います。

## CSR基本活動方針

## 快適な職場環境の構築と多様な人材育成

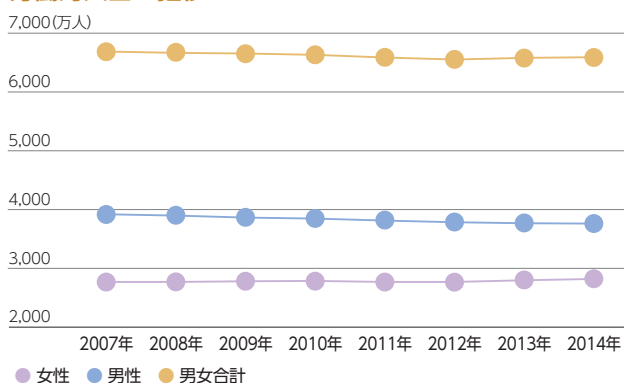
企業理念「新しい価値の創造」の担い手である「人材」を重要と考え、社員一人一人が多様な個性と能力を発揮できるよう、働きやすく快適な職場環境の構築を目指しています。

## 社会的背景: 働き方と人材の多様性

少子高齢化に伴う労働力人口の減少をはじめ、女性の社会進出などを背景に働き方が多様化しています。2007年と比較すると2014年は100万人の労働力人口の減少が見られます。しかし、前年比10万人減少した男性と比べて女性労働力人口は前年比20万人増加しています。

同時に、女性を含めた「多様な価値観を有する幅広い層の人材」が、多様化する社会ニーズに対応すべく、イノベーション創出等を通じ、企業の持続可能な成長に貢献することが期待されています。

## 労働力人口の推移



※ 総務省統計局「第1就業状態の動向 1就業状態別人口」(2014年)

## 目標と実績

主な活動	2015年3月期目標	2015年3月期実績	2016年3月期目標
ワークライフバランスの推進、多様性の配慮	計画的な社員育成の実施(社員研修者)3,200人	2,739人	3,420人
	時間外労働削減に向けた取り組みの実施(時間外労働時間前期比削減率)7%削減	時間外労働時間前期比2%削減	有休取得率70%

## 多様な人材育成

## 女性の海外研修

今後発展の見込まれる海外拠点で活躍できる女性社員、また女性管理職者の育成のため、約1カ月の海外研修プログラム、「Expanding Women's Career (女性のキャリアを拓けよう)」を実施しました。

コーポレート業務推進本部が年齢、現在の役職や職務を問わず2015年2月に公募をかけたところ、多数の志の高い女性から応募がありました。最終的に7人が選ばれ、未来の海外赴任者輩出を念頭に2015年5月に、タイ、ベトナム、カンボジアで研修を行いました。参加者たちは、語学、異文化そして営業研修に奮闘、充実した時間を過ごしました。

## Stakeholder's Voice

海外事業統括部 海外営業部 海外開発課

金子 八千代

(賃貸事業部 センター・パートナー  
営業統括部 高田馬場支店より公募)



入社4年目でベトナムでの研修参加の機会に恵まれ、日系企業の訪問や現地仲介業務を通じ、日本とは異なる文化や商習慣に触れることができ、新たなビジネスチャンスがあることを体感できました。

今回の研修は、国を超えたビジネス感覚を身に付けるためにはすごく良い経験になりました。

## 事業部横断研修

2015年3月期から「縦割り組織の改善」の一環として、事業部間業務の相互理解、交流、またワークライフバランス、労働管理課題などを再認識し、組織全体の強化発展を図るために事業部横断研修がスタートしました。

全3回の横断研修を実施し、延べ430人のレオパレス21の中核を担う各部代表者が情報共有・意見交換・そして部署を超えた新しい取り組みの提案をしました。研修第3回には26のエリア別チームが参加し、新しい取り組み施策のプレゼンテーションを行うという充実した研修となりました。

## 社員研修制度

当社通例研修制度は大きく分けて「階層別研修」と「事業部別研修」があります。階層別研修では、当社の社員なら誰にでも求められる知識や能力の習得を段階的に行います。事業部別研修では、専門性を磨くことにより、お客様満足度の向上を目指しています。

### 社員研修制度

	2014年3月期実績	2015年3月期実績	2016年3月期計画
研修プログラム数	3	7	10
参加人数	460人	2,739人	3,420人
1人当たり研修費用	76,326円	77,087円	約90,000円
受講延べ日数	70日	163日	408日

## Stakeholder's Voice

コーポレート業務推進本部  
コーポレート業務推進統括部  
理事統括部長

早島 真由美



コーポレート業務推進本部は事業部間の連携強化を図り、組織力を引き上げるべく2014年4月に設立されました。多様化した時代のニーズに対応できる強い組織をつくるために事業部横断研修を立ち上げました。研修で発表され採用された、マルシェ企画(p.59)や自社所有物件のリノベーション等、複数の施策はすでに実現しています。

自身の事業部しか知らず視野が狭くなってしまっていた社員も、各事業部との交流を通じ知識や新たな考えに触れることで、会社全体として顧客満足度向上のために何ができるか、考えるきっかけにつながりました。今後も事業部横断研修を通じ、「新しい価値の創造」に努めていきます。

## 働きやすい職場づくり

### ワークライフバランス推進室の活動進捗

当社は、ワークライフバランスの推進を重要課題と据え、多様な働き方の推進や労働時間の短縮などの取り組みを進めています。

2014年1月に社長直轄のワークライフバランス推進室を設置、労務管理面での意識改革を図るとともに、社員一人一人が能力を最大限に発揮できる職場環境の実現へ向けて活動しています。

2015年3月期は総労働時間(平均)を管理職で前期比-4.7時間、非管理職で前期比-3.5時間削減することができました。また、当社では2012年より継続

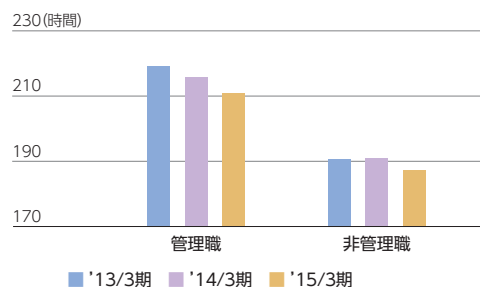


して厚生労働省から子育て支援が充実している企業として認定され、「くるみんマーク」を取得しています。

#### ■ 行動計画(2015年3月~2017年3月)

- 目標① 従業員が子育てのため時間を確保できるようにする措置の実施
- 目標② 年次有給休暇取得促進のため措置の実施
- 目標③ 看護休暇および介護休暇の拡充および一部有給化

### 総労働時間(月間平均)比較



女性社員比率	28.4%
女性管理職比率	4.1%
育児休業取得者数	79人
短時間勤務制度利用者数	87人

※単体

## CSR基本活動方針

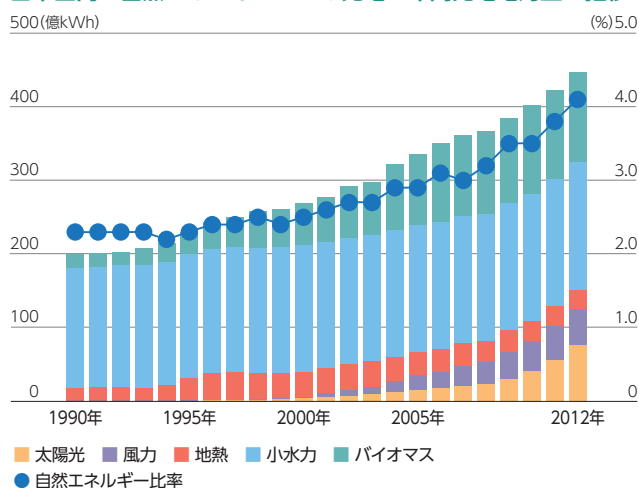
## 地球環境にやさしい社会の実現

事業活動が地球環境に与える影響の大きさを認識し、環境にやさしい住まいづくりを追求し続けるとともに、企業活動全体で環境負荷の低減を実現しています。

## 社会的背景: クリーンエネルギーへの需要の高まり

太陽光や太陽熱、水力、風力、地熱などのエネルギーは、クリーンエネルギー、または「利用する以上の速度で自然に再生する」という意味で「再生可能エネルギー」と呼ばれています。発電時に温室効果ガスを排出しないため、地球温暖化防止対策として普及促進が期待されています。2013年度、我が国の温室効果ガス排出量は14億800万トンで、京都議定書基準年の1990年と比べて10.8%増加しており、クリーンエネルギー、特に主役である太陽光エネルギーへの注目が高まっています。産業用の発電としては、ビル施設・工場の屋上や遊休地などへの設置が主に行われています。

## 日本国内の自然エネルギーによる発電の年間発電電力量の推移



## 目標と実績

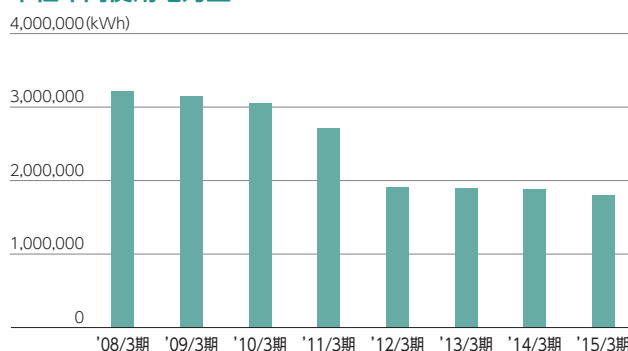
主な活動	2015年3月期目標	2015年3月期実績	2016年3月期目標
太陽光発電事業、事業活動における環境への配慮	太陽光発電年間設置数3,000棟 (38,371千kWh、CO <sub>2</sub> 排出量削減効果12,068t-CO <sub>2</sub> )	3,405棟 <b>達成</b> (44,669千kWh、CO <sub>2</sub> 排出量削減効果14,048t-CO <sub>2</sub> )	535棟 (8,093千kWh、CO <sub>2</sub> 排出量削減効果2,545t-CO <sub>2</sub> )
	複合機入れ替えによる消費電力やCO <sub>2</sub> 排出量削減	複合機入れ替えに伴うCO <sub>2</sub> 排出減423t-CO <sub>2</sub> 446機入れ替え済	残40機の入替え
	軽四輪自動車導入によるガソリン消費量削減	2013年3月期比 0.3t-CO <sub>2</sub> /台の削減	普通車80台を順次軽四輪自動車へ切り替え

## 事業活動による環境負荷の低減

当社の事業活動における環境負荷の低減に取り組んでいます。2015年3月期は昨年同様クールビズやエコグリーンカードの実施、軽四輪自動車導入の促進や当社運営施設のLED化などを推進しました。

本社そして会社全体の使用電力もモニタリングを行い、事業活動が環境に与える影響の大きさを認識し、積極的な取り組みを継続していきます。

## 本社年間使用電力量





## 軽四輪自動車の導入

2015年3月期は、97.4%の割合で軽四輪自動車導入が進み、2013年3月期に比べ58%増加しました。1台当たりの年間ガソリン消費量を2013年3月期比で143L削減、CO<sub>2</sub>に換算するならば1台当たり年間0.3t-CO<sub>2</sub>の削減を達成しています。

## 施設のLED化

入居者に快適な暮らしを提供しつつ、省エネ活動を実施しています。新築アパートはLED照明の全面設置を標準とし、既存アパートにおいては、改装の際に建物の共有部分におけるLED照明への変換を進めています。

## 太陽光発電事業の推進

当社は2011年から、①オーナー様投資による太陽光パネル設置、②屋根借り太陽光発電事業、③遊休地を活用したメガソーラー設計施工の3つの施策により、太陽光発電事業に積極的に取り組んでいます。

2015年3月期の合計発電容量は172.4 MW、棟数にして12,356棟となりました。これからも安全で持続可能なエネルギーとして太陽光発電への取り組みを継続して推進していきます。



## 環境データに対する独立第三者の保証報告書



### 独立第三者の保証報告書

2015年6月9日

株式会社レオパレス 21  
代表取締役社長 深山 英世 殿

株式会社サステナビリティ会計事務所  
代表取締役 福島隆史

#### 1.目的

当社は、株式会社レオパレス 21（以下、「会社」という）からの委嘱に基づき、「アニュアルレポート 2015」の「地球環境にやさしい社会の実現」章の「目標と実績」項のうち「2015年3月期実績」に記載された環境パフォーマンスデータに対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、環境パフォーマンスデータが、会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。環境パフォーマンスデータは会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。

#### 2.保証手続

当社は国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 ISAE3000 に準拠して本保証業務を実施した。当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。

- ・算定方針について担当者への質問
- ・算定方針の検討
- ・算定方針に従って環境パフォーマンスデータが算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施

#### 3.結論

当社が実施した保証手続の結果、環境パフォーマンスデータが会社の定める算定方針に従って算定されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。

会社と当社との間に特別な利害関係はない。

以上

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)	増減
<b>資産の部</b>			
現金及び預金	¥ 74,767	¥ 75,221	¥ 454
売掛金	5,490	6,254	764
完成工事未収入金	1,651	1,714	63
営業貸付金	1,429	1,135	△294
前払費用 <sup>*1</sup>	6,679	3,656	△3,023
繰延税金資産	4,147	4,447	299
未収入金	1,584	3,013	1,429
その他	6,795	7,018	223
貸倒引当金	△221	△199	22
流動資産合計	102,324	102,263	△61
建物及び構築物(純額)	57,073	59,899	2,825
機械装置及び運搬具(純額)	3,950	15,115	11,164
土地	81,800	83,289	1,488
その他 <sup>*2</sup>	9,677	11,126	1,448
有形固定資産合計 <sup>*3</sup>	152,503	169,430	16,927
無形固定資産合計	6,601	8,894	2,293
投資有価証券	7,257	6,832	△425
固定化営業債権	1,420	1,297	△123
長期前払費用 <sup>*1</sup>	3,719	3,416	△303
繰延税金資産	12,152	14,654	2,502
その他	3,600	3,445	△154
貸倒引当金	△2,153	△2,085	68
投資その他の資産合計	25,996	27,561	1,565
固定資産合計	185,100	205,887	20,786
繰延資産	34	123	89
<b>資産合計</b>	<b>¥ 287,459</b>	<b>¥ 308,274</b>	<b>¥ 20,815</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「一括借上げ前払家賃」であり、当連結会計年度では、前払費用のうち2,183百万円、長期前払費用のうち2,499百万円となります。

※2 当連結会計年度におけるその他の有形固定資産の主たるものは、リース資産7,880百万円です。

※3 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	¥ 57,830	¥ 57,007
国内ホテル	13,410	12,885
本社等事業所	23,910	24,714
グアムリゾート		
レオパレスリゾート	23,783	27,111
ウェスティングアム	13,773	15,111
レオパレスリゾート(千米ドル)	\$ 225,674	\$ 224,901
ウェスティングアム(千米ドル)	130,693	125,353

(百万円)	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)	増減
<b>負債の部</b>			
買掛金	¥ 2,685	¥ 2,803	¥ 117
工事未払金	12,128	14,049	1,920
短期借入金等	3,500	24,525	21,025
リース債務	1,575	2,355	779
未払金	16,001	18,466	2,465
前受金 <sup>※1</sup>	45,051	40,781	△4,269
未成工事受入金	5,242	6,930	1,688
完成工事補償引当金等	814	1,104	290
その他	5,561	5,504	△57
流動負債合計	92,560	116,521	23,960
社債	920	3,960	3,040
長期借入金	27,077	7,196	△19,880
リース債務	4,154	6,450	2,295
空室損失引当金 <sup>※2</sup>	9,352	5,280	△4,072
退職給付に係る負債	10,050	9,351	△699
長期預り敷金保証金 <sup>※3</sup>	8,492	8,019	△472
長期前受金 <sup>※1</sup>	27,628	22,198	△5,430
その他	2,362	2,823	461
固定負債合計	90,037	65,279	△24,757
負債合計	182,598	181,801	△797
<b>純資産の部</b>			
資本金	75,282	75,282	—
資本剰余金	51,501	51,501	—
利益剰余金	△15,788	427	16,216
自己株式	△3,660	△3,660	△0
株主資本合計	107,334	123,550	16,216
その他の包括利益累計額合計	△2,504	2,904	5,409
新株予約権	18	18	—
少数株主持分	13	0	△13
純資産合計	104,860	126,473	21,612
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥ 287,459</b>	<b>¥ 308,274</b>	<b>¥ 20,815</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：マンスリー利用料20,026百万円、前受賃料16,794百万円、家具・家電メンテナンス費用1,753百万円

長期前受金：マンスリー利用料10,141百万円、建物修繕費用10,992百万円、家具・家電メンテナンス費用1,063百万円

※2 賃貸事業において、一括借上げ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4,091百万円と修繕一時金2,539百万円です。

## 連結損益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月 1日 至 2015年3月31日)	増減
売上高	¥ 471,089	¥ 483,188	¥ 12,099
売上原価	401,510	407,433	5,922
売上総利益	69,579	75,755	6,176
販売費及び一般管理費	55,906	60,992	5,086
広告宣伝費	3,291	3,657	365
販売手数料	3,038	2,725	△313
給与等	25,768	28,666	2,898
賃借料	2,329	2,425	96
減価償却費	1,605	1,765	160
租税公課	3,117	4,227	1,109
その他	16,754	17,524	770
営業利益	13,673	14,763	1,090
営業外収益	301	491	189
為替差益 <sup>*1</sup>	10	52	42
その他	291	438	146
営業外費用	2,399	1,830	△569
支払利息	1,574	1,143	△430
支払手数料	550	461	△89
持分法による投資損失	—	8	8
その他	274	216	△57
経常利益	11,574	13,424	1,849
特別利益	0	6	6
特別損失	793	534	△259
減損損失 <sup>*2</sup>	778	224	△554
その他 <sup>*3</sup>	14	309	295
税金等調整前当期純利益	10,781	12,896	2,114
法人税、住民税及び事業税	768	1,016	247
法人税等還付税額	△31	△0	31
法人税等調整額	△5,181	△2,613	2,567
法人税等合計	△4,444	△1,597	2,847
少数株主損益調整前当期純利益	15,226	14,494	△732
少数株主損失(△)	△3	△13	△10
当期純利益	¥ 15,229	¥ 14,507	¥ △721

※1 当社の連結子会社Leopalace Guam Corporation (LGC)は、当社からの借入金債務を有していたため、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した。ただし、2013年3月26日付のLGCに対する債権の株式化 (DES) を実行し、為替変動の影響を極小化しました。

※2 各連結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	¥ 778	¥ 161
ホテル	—	62
合計	¥ 778	¥ 224

※3 当連結会計年度の特別損失その他の主たるものは、固定資産除却損309百万 (前連結会計年度では13百万円) です。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月 1日 至 2015年3月31日)	増減
税金等調整前当期純利益	¥ 10,781	¥ 12,896	¥ 2,114
減価償却費	5,993	7,736	1,742
空室損失引当金の増減額(△は減少)	△4,597	△4,072	525
為替差損益(△は益)	△10	△52	△42
減損損失	778	224	△554
売上債権の増減額(△は増加)	△193	△734	△541
長期前払費用の増減額(△は増加)	10,067	3,774	△6,292
仕入債務の増減額(△は減少)	△2,513	4,924	7,437
未成工事受入金の増減額(△は減少)	1,346	1,114	△232
前受金の増減額(△は減少)	△8,718	△9,572	△854
預り保証金の増減額(△は減少)	△533	△529	3
未払消費税等の増減額(△は減少)	△519	982	1,501
その他	4,187	105	△4,081
法人税等の支払額	△486	△1,081	△595
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	15,584	15,715	131
有形固定資産の取得と売却	△5,477	△15,302	△9,825
無形固定資産の取得による支出	△963	△998	△34
投資有価証券の取得と売却	△196	△15	180
定期預金の預入による支出	△700	△600	100
定期預金の払戻による収入	400	500	100
その他	7	△1,134	△1,141
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	△6,929	△17,550	△10,620
短期借入れと短期借入金返済	△11,874	—	11,874
長期借入れと長期借入金返済	△2,942	△585	2,357
株式の発行による収入 <sup>※1</sup>	24,708	—	△24,708
その他	△1,042	2,333	3,375
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	8,848	1,747	△7,100
現金及び現金同等物に係る換算差額	265	441	175
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	17,768	354	△17,413
現金及び現金同等物の期首残高	56,381	74,150	17,768
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 74,150	¥ 74,504	¥ 354

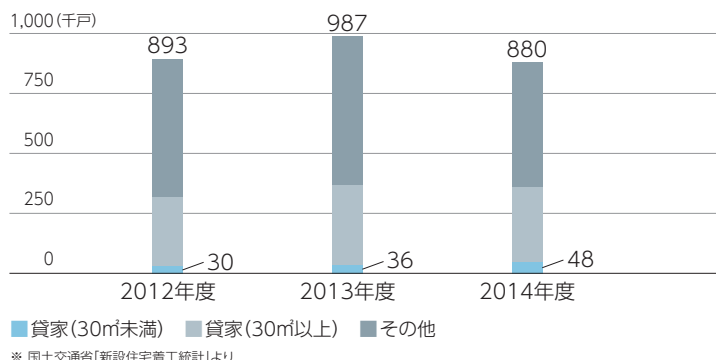
※1 2013年12月12日の公募および2014年1月7日の第三者割当による合計5,000万株の新株式発行によるものです。

# レオパレス21 データ集

## 外部環境

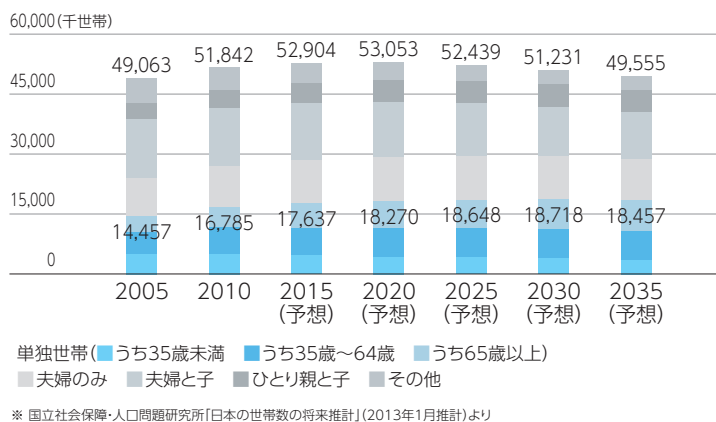
### 新設住宅着工戸数

2014年度の貸家の着工戸数は3期ぶりに減少し、前期比3.1%減の35万8,340戸となりました。ただし、単身者向けを中心とした30平方メートル未満は、前期比32.9%増の4万8,150戸でした。



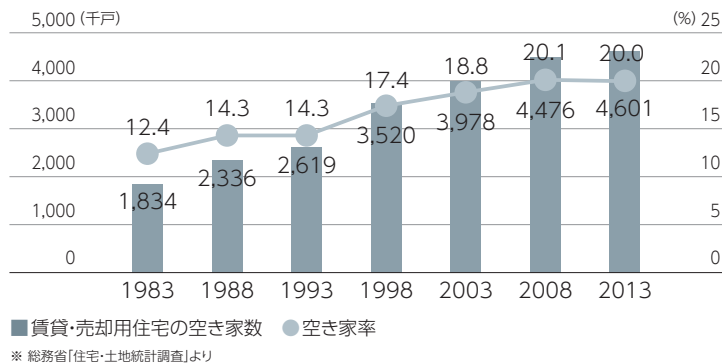
### 世帯数

日本国内の世帯数は、少子高齢化という人口トレンドを背景に、2020年以降は減少が予測されています。その一方で、単独世帯、中でも当社のターゲットである生産年齢人口(15歳～64歳)の世帯については、今後も横ばいの見通しです。



### 日本全国の空き家数

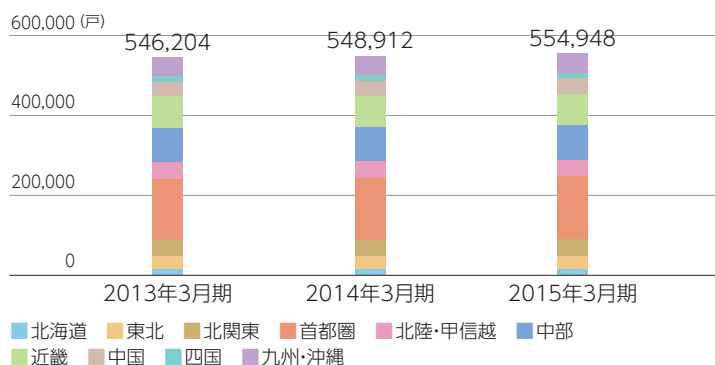
人口の都心集中等を背景にして、特に地方での空き家数が増加しています。最新の2013年度「住宅・土地統計調査」によると、賃貸・売却用物件の5軒に1軒にあたる460万1,000戸が空き家となっています。



## 賃貸事業 関連データ

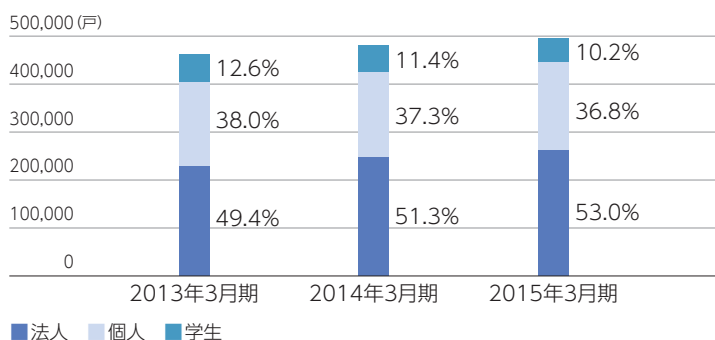
### 管理戸数

賃貸事業の収益基盤となる賃貸住宅管理戸数は、2015年3月期末時点で55万4,948戸となり、2期連続で増加しました。地域別に見ると、注力エリアである関東、中部、近畿で全体の約70%を占めています。



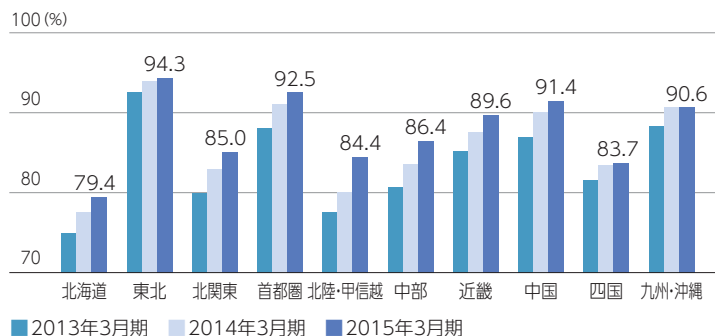
### 属性別契約戸数

長期かつ安定的な収益が見込める法人向けを対象とした営業を強化しています。その成果から、2015年3月期末の法人契約戸数は前期比6.6%増の26万2,577戸となり、構成比は53.0%で2期連続5割を超えています。



### エリア別期末入居率

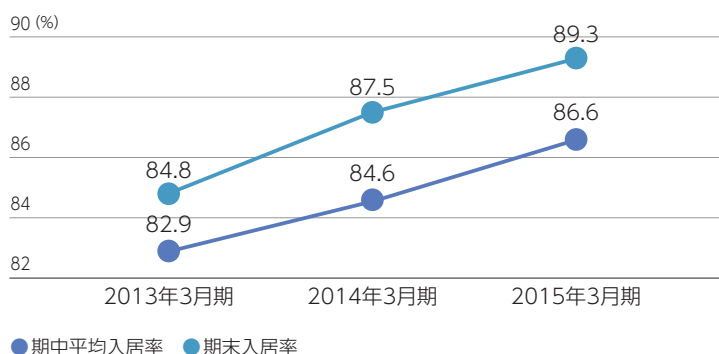
リーマンショックによる低迷を完全に脱し、2015年3月期末時点での入居率は、前期比で1.8ポイント改善して89.3%でした。中でも東北、首都圏、中国、九州・沖縄の入居率は90%を超える高い水準となっています。



## 賃貸事業 関連データ

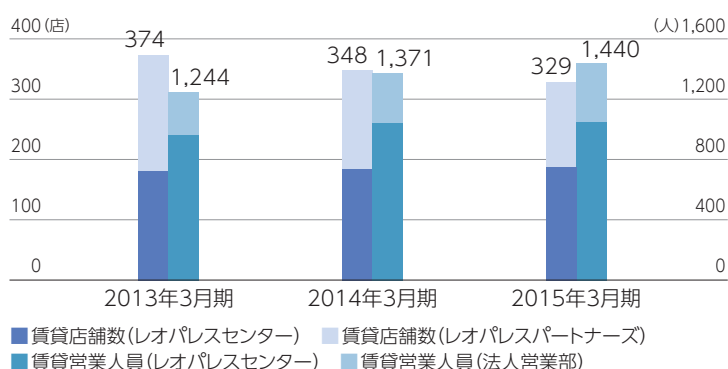
### 期中平均入居率、期末入居率

期末の入居率同様、期中の平均入居率も回復を続けています。2015年3月期の期中平均入居率は86.6%であり、4期連続の増加となりました。これは長期賃貸契約が増加し、入居期間の長期化などが進んだためです。



### 賃貸店舗数、賃貸営業人員

賃貸事業において直営店舗とFC店舗でバランスのとれた体制構築を進めています。一方で、営業人員は一貫して増強しており、2015年3月期末時点では前期比5.0%増の1,440人にまで増加しました。



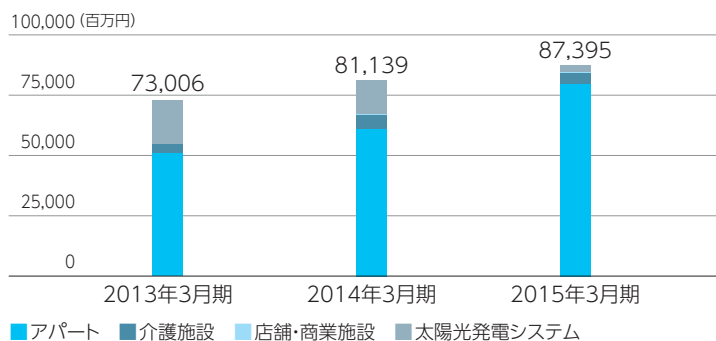
	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
セキュリティシステム設置戸数(累計、戸)	136,064	187,756	226,801
防犯カメラ設置棟数(累計、棟)	1,323	3,142	5,505
サービスセンター入電数(件)	590,867	609,877	608,294
(うち、問合せ)	394,075	428,293	433,589
(うち、メンテナンス関連)	143,476	144,059	137,740
(うち、クレーム)	53,316	37,525	36,965
インターネットからの入居反響件数(新規契約のみ)	60,840	53,463	56,692



## 建築請負事業 関連データ

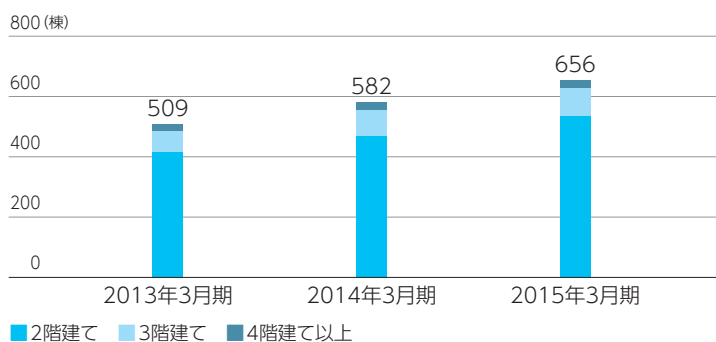
### 受注高

2015年3月期の受注高は、3期連続で増加し、前期比7.7%増の873億95百万円でした。アパート受注が前期比25.5%増と回復基調にあり、介護施設、店舗・商業施設など新分野の開拓も進みました。



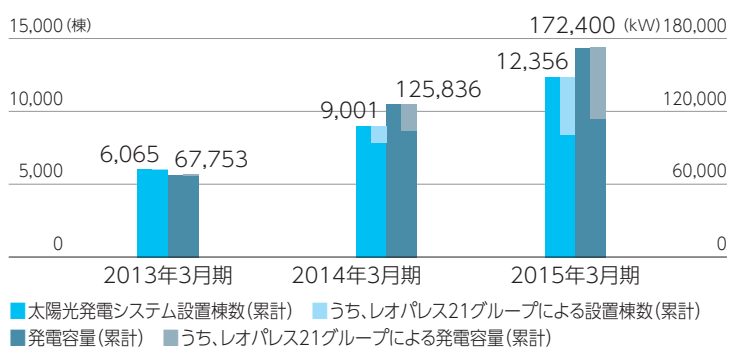
### 竣工アパート数

アパートの竣工数は、2015年3月期において前期比12.7%増の656棟でした。その内訳を見ると2階建てが依然主力です。一方で、3階建て以上の物件も20%程度を占め、物件の多様化が進んでいます。



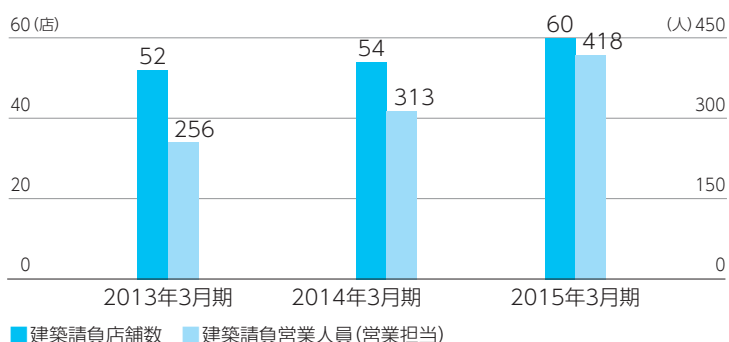
### 太陽光発電システム設置棟数、発電容量

建築請負事業では、収益拡大の一環として太陽光発電システムの設置を進めています。2015年3月期末時点での太陽光発電システム設置棟数は累計で12,356棟となり、発電容量も17万2,400kWに達しました。



### 建築請負店舗数、営業人員

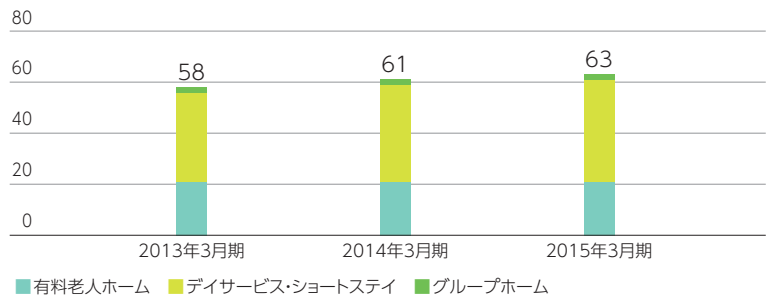
賃貸事業に軸足を移す事業構造改革が一段落し、アベノミクス効果による需要回復の追い風のあることから、建築請負を担当する店舗・人員を増強しています。



## シルバー事業 関連データ

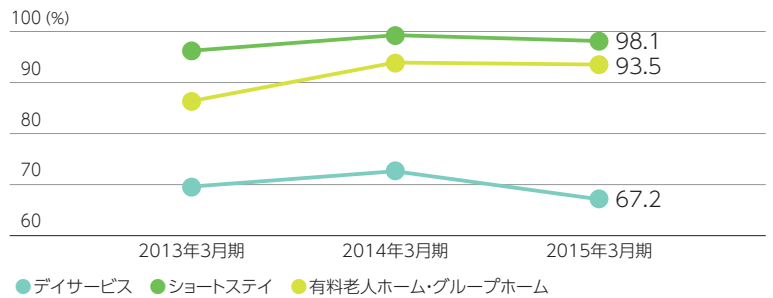
### 拠点数

シルバー事業は首都圏を中心に展開しており、拠点数は60程度で推移しています。2015年3月期は収益の見込めるデイサービス・ショートステイを新たに2拠点開設しました。



### 稼働率

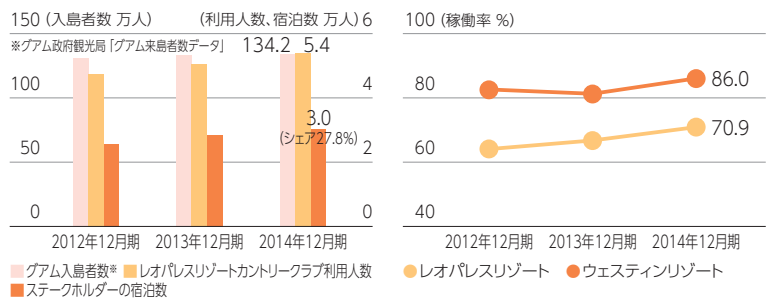
ショートステイ、有料老人ホーム・グループホームは90%を超える高い稼働率を維持しています。一方、デイサービスは従来休日としていた日曜日の営業開始により、2015年3月期は稼働率が減少しました。



## ホテル・ リゾート事業 関連データ

### レオパレスリゾート グラム

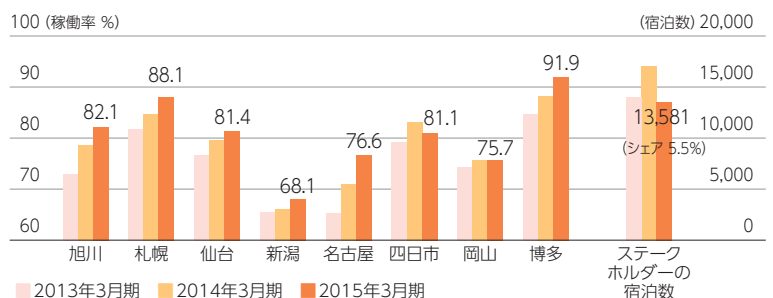
グラムで展開するリゾート施設であるレオパレスリゾート グラムでは、法人顧客などステークホルダーの利用促進策などによって、引き続き稼働率が向上しています。



### レオパレスホテルズ

国内でビジネスホテルを運営するレオパレスホテルズでも、ステークホルダーの利用促進を進めています。

※ ホテルレオパレス四日市は2014年8月に売却済み、ホテルレオパレス新潟は2015年7月に売却予定



## 社会性指標

### 外国籍社員数、外国籍管理職

当社は、成長戦略の一環としてASEANを中心とした海外での賃貸事業展開を進めています。このために、外国籍社員の採用数を増やしており、管理職も漸増ながら増加させています。

社員関連データ(単体)	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
社員数	5,390	5,781	6,149
平均年齢	36.2	35.9	35.8
女性社員比率	26.0	27.6	28.4
女性管理職比率	3.0	3.3	4.1
障がい者雇用率(連結)	2.07	2.07	2.04
外国籍の社員数	144	162	175
外国籍管理職比率	1.2	1.3	1.5
育児休業取得者数	70	77	79
短時間勤務利用者数	44	68	87
介護休業取得者数	1	15	3
労働災害発生件数	43	39	50

### 女性社員比率

持続可能な社会づくりに企業市民として貢献するための取り組みとして、外国人や女性を含む多様な人材登用を目指しています。女性社員比率については、2015年3月期で28.4%にまで上昇しています。


社員構成比(単体)	29歳以下	30歳~39歳	40歳~49歳	50歳~59歳	60歳以上	合計
合計	1,803	2,682	1,067	489	108	6,149
(うち、男性)	1,024	2,117	829	344	88	4,402
(うち、女性)	779	565	238	145	20	1,747

CSR取り組み	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
グリーンキャンペーン参加人数	15,534	13,203	15,497
(うち、既存物件周辺)	3,642	3,642	3,203
(うち、建築現場周辺)	11,892	9,561	12,294
こども110番への登録	193	235	255
(うち、レオパレスセンター)	135	133	134
(うち、レオパレスパートナーズ)	58	65	53
(うち、あずみ苑)	0	30	61
(うち、レオパレスホテルズ)	0	7	7
アパートオーナー会開催回数	138	211	193
物件見学フェア開催回数	1	5	5
エコキャップ回収個数	1,434,459	328,661	850,952
(ポリオワクチン提供人数)	1,793	411	1,064
国内ホテル体験学習受入人数	50	50	21
特例子会社レオパレス・スマイルの見学・実習受入	123	436	609

# レオパレス21の沿革

**1973** ▶

- ・設立



**1985** ▶

- ・都市型アパート「レオパレス21」の本格販売開始
- ・資本金1億3,200万円に増資


**1986** ▶

- ・資本金4億5,200万円に増資

**1987** ▶

- ・資本金7億6,000万円に増資
- ・資本金27億4,000万円に増資

部門別売上構成比



1991年3月期

- 賃貸部門 ..... 11.3%
- 建築請負部門 ..... 2.1%
- 不動産部門 ..... 80.6%
- その他部門 ..... 6.0%

一括借上げシステムが確立する  
以前はアパート分譲が主体

**1997** ▶


- ・「レオパレス共済会」組織の立ち上げ

**1998** ▶

- ・管理戸数が10万戸に
- ・「レオパレス21」1998 グッドデザイン賞を受賞

**1999** ▶

- ・家具・家電付き「マンスリーレオパレス」販売開始

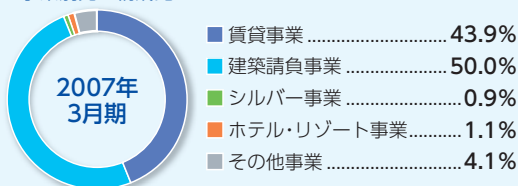


成長期	バブル全盛期	バブル崩壊期	業態転換期	景気拡大期
	アパート分譲売上主体		ビジネスモデル構築 (分譲→建築請負)	建築請負と賃貸のシナジーモデル→本格稼働
	<p><b>1988</b> ▶</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入居者を会員制にした独自の組織を発足</li> <li>・建物・入居者のオンラインコンピュータ管理開始</li> </ul> <p><b>1989</b> ▶</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金44億1,700万円に増資</li> <li>・株式を店頭公開</li> <li>・社名を「株式会社エムディアイ」(MDI)に改称</li> </ul> <p><b>1990</b> ▶</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金224億8,450万円に増資</li> </ul>		<p><b>1995</b> ▶</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人会員営業スタート</li> </ul>	<p><b>2000</b> ▶</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第三者割当により、資本金305億2,435万円に増資</li> <li>・社名を「株式会社レオパレス21」に改称</li> </ul> <p><b>2001</b> ▶</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産証券化商品「レオパレス・リート」発売開始</li> </ul>

業態転換期のビジネスモデル

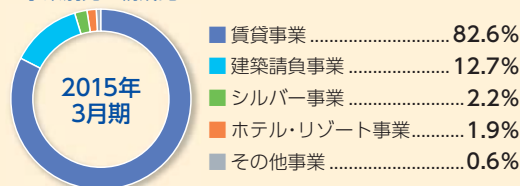


## 事業別売上構成比



一括借上げシステムの普及でアパート建築需要が急拡大し、建築請負事業が主体に転換

## 事業別売上構成比



アパートも数から質の時代に転換。高い品質を収益につなげる賃貸事業が主体に再転換

## 2002

- ・公募により、資本金372億434万円に増資
- ・ブロードバンド通信事業開始



- ・「レオパレスセンターソウル江南」開設
- ・「マンスリーレオパレスフラット」販売開始
- ・管理戸数が20万戸に

## 2008

- ・オーナー様会員組織「クラスエル」サービススタート

## 2009

- ・管理戸数が50万戸に
- ・「レオパレス21ビジネスコンサルティング(上海)」設立、北京支店開設

## 2010

- ・管理戸数が55万戸に
- ・レオパレスパートナーズ(加盟店制度)スタート
- ・第三者割当により、資本金565億6,286万円に増資
- ・上海法人大連支店・広州支店開設

世界同時不況期  
リーマンショック

東日本  
大震災

景気回復期

ストック収益の徹底強化

新たな成長ステージの確立

## 2004

- ・株式を東証一部に上場
- ・公募により、資本金556億4,066万円に増資

## 2005

- ・管理戸数が30万戸に
- ・住宅事業・シルバー事業開始

## 2006

- ・「レオパレスセンター台北・釜山」開設

## 2007

- ・管理戸数が40万戸に
- ・「レオパレスセンター鐘路」開設

## 2011

- ・アパート向け「セキュリティシステム」本格導入開始



- ・「太陽光発電システム」本格販売開始

## 2012

- ・「お部屋カスタマイズ」スタート



- ・発電事業子会社「株式会社レオパレス・パワー」設立
- ・韓国で「ウリレオPMC株式会社」設立
- ・第1回新株予約権行使完了、資本金583億1,441万円に増資

## 2013

- ・第2回新株予約権行使完了、資本金604億1,591万円に増資
- ・第3回新株予約権行使完了、資本金628億6,736万円に増資
- ・遮音性を高めた「ノンサウンドシステム」をアパートに標準装備
- ・タイ、ベトナムに現地法人を設立
- ・シルバー事業子会社「株式会社アズ・ライフケア」設立

## 2014

- ・公募および第三者割当により、資本金752億8,236万円に増資
- ・新電力会社(PPS)「株式会社レオパレス・エナジー」設立
- ・中国(上海)・カンボジアに現地法人を設立
- ・ミャンマー支店開設
- ・「株式会社ウイングメイト」の株式を取得(子会社化)

## 2015

- ・ハノイ支店開設
- ・「株式会社もりぞう」の株式を取得(子会社化)

# 会社概要

## 会社データ

(2015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	752億8,236万円
事業内容	アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理 および販売、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 7,339名 単体 6,149名

## 役員

(2015年6月26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	関谷 譲
	取締役	武田 浩
	取締役	田尻 和人
	取締役	三池 嘉一
	取締役	原田 博行
	取締役(社外)	田矢 徹司
	取締役(社外)	笹尾 佳子
監査役	常勤監査役	岩壁 真澄
	常勤監査役	山田 睦裕
	監査役(社外)	中村 正彦
	監査役(社外)	湯原 隆男

## 大株主の状況(上位10名)

(2015年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	38,281	14.31
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,838	6.30
3 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	7,270	2.72
4 MSIP CLIENT SECURITIES	6,199	2.32
5 レオパレス21取引先持株会	5,721	2.14
6 資産管理サービス信託銀行株式会社	5,669	2.12
7 GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	5,653	2.11
8 BNYM SA/INV FOR BNYM CLIENT ACCOUNT MPCS JAPAN	5,240	1.96
9 BBH FOR FIDELITY LOWPRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	4,891	1.83
10 株式会社レオパレス21	4,569	1.71

(注) 上記所有株式数のうち、信託業務にかかる株式数は次のとおりであります。

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	37,896千株
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,668千株
資産管理サービス信託銀行株式会社	5,669千株

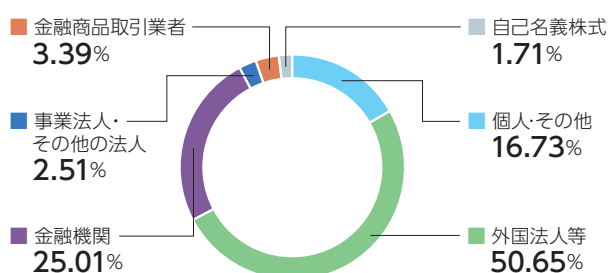
## 株式の状況

(2015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	267,443,915株
株主数	39,197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

(2015年3月31日現在)



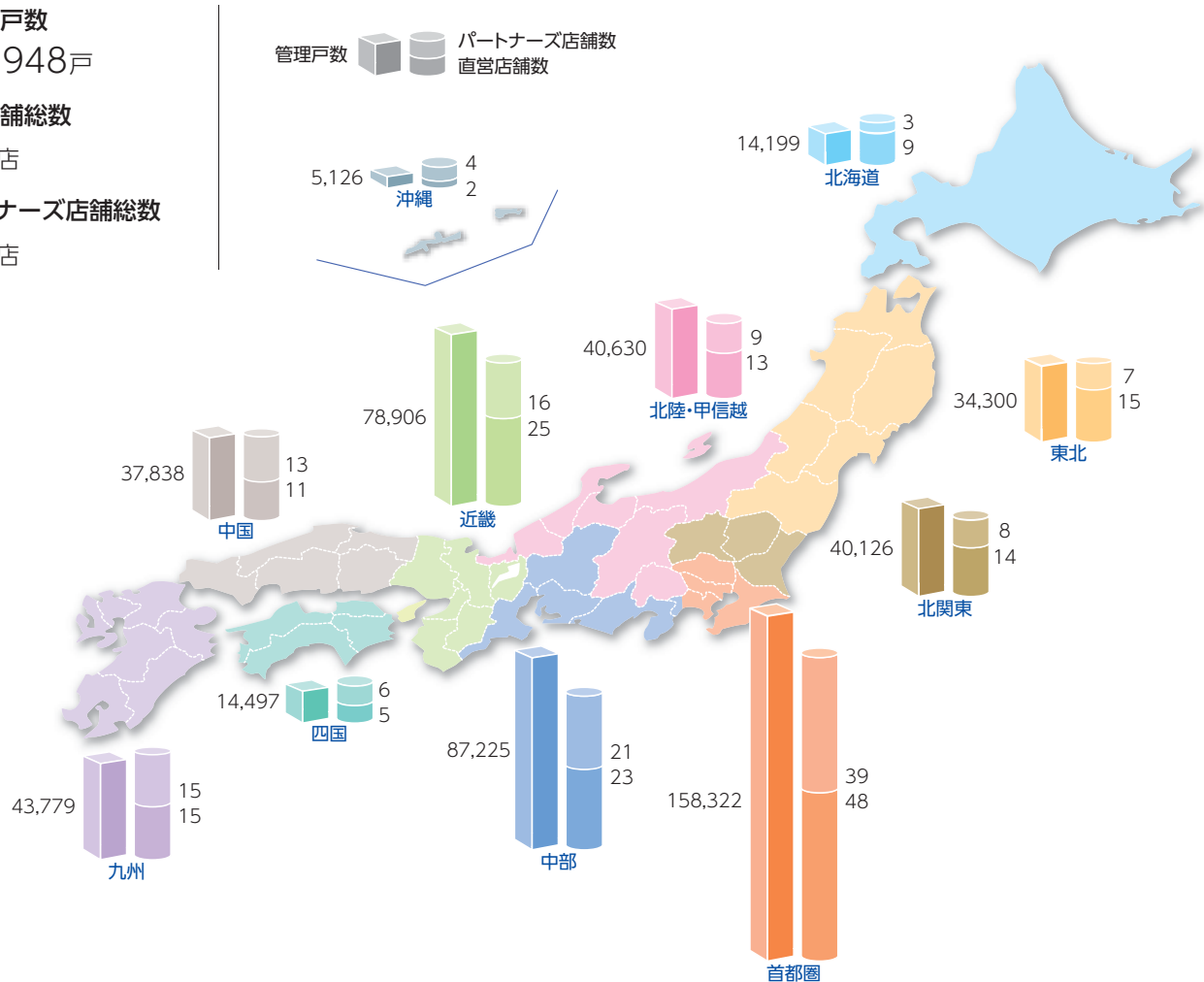
### 地域別管理戸数と賃貸店舗数

(2015年3月31日現在)

総管理戸数  
554,948戸

直営店舗総数  
180店

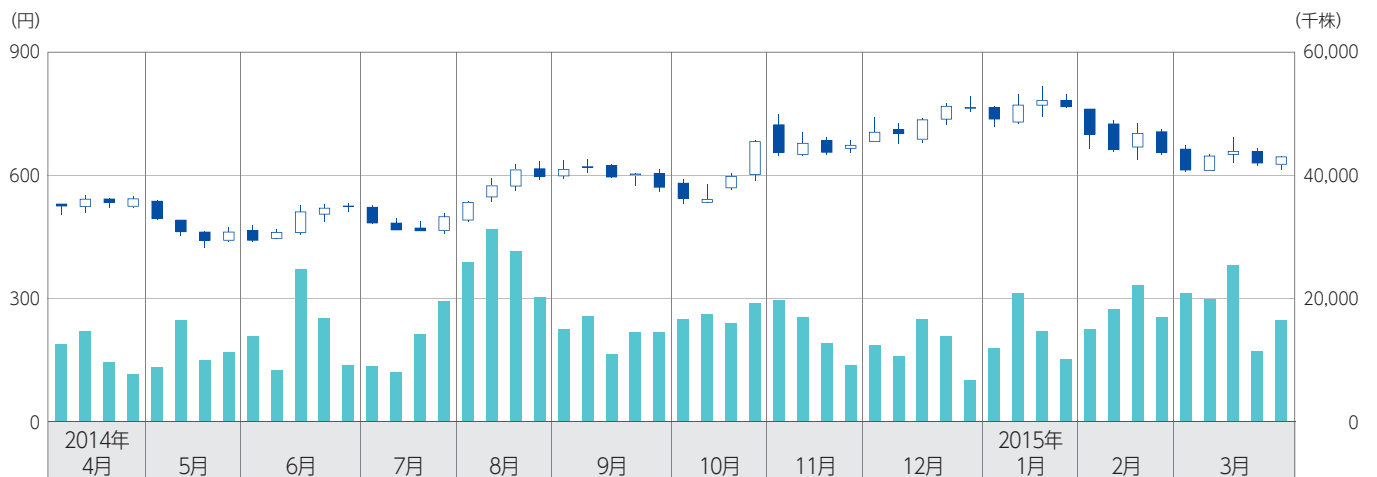
パートナーズ店舗総数  
141店



### 株価と出来高の推移

(2015年3月31日現在)

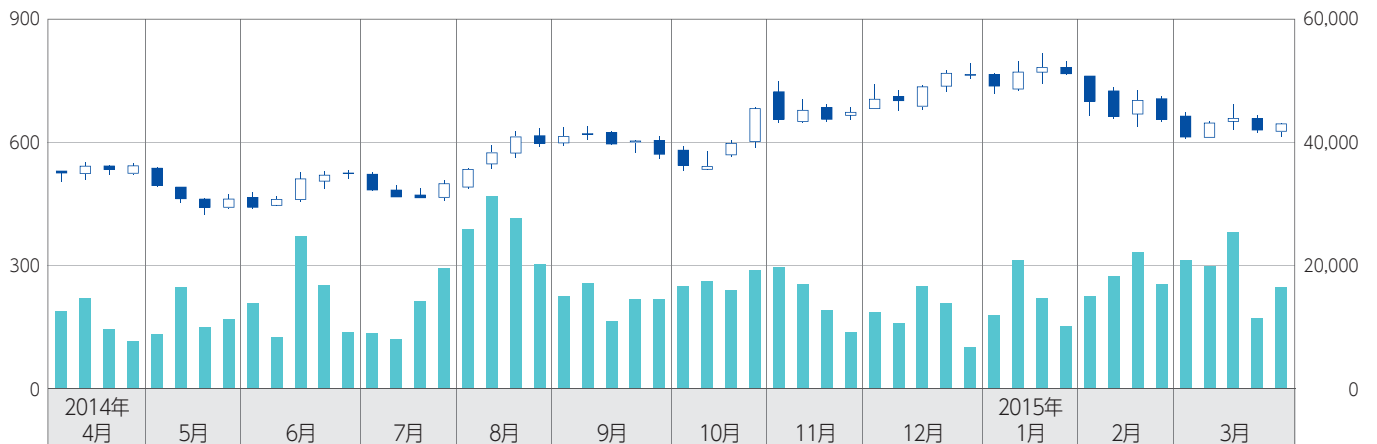
#### 株価の推移



#### 出来高の推移

(千株)

(円)



# 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/>