

アニュアルレポート2016

2016年3月期



**GLOBAL
VISION**
for
**EXPANDING
VALUE**

EXPANDING VALUE
Leopalace 21

企業理念

「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、お客様の喜びを、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。

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」を手掛けています。

また、「国際事業」においては、アジアを中心にグローバル展開を進めています。

このようにレオパレス21は、国内外において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。

ホテル・
リゾート
事業

国際事業

シルバー
事業

賃貸事業

国内で培った不動産ノウハウを アジアを中心にグローバル展開

建築請負事業

その他事業
(太陽光発電、
少額短期保険)

編集方針

当レポートは、アニュアルレポートとCSRレポートの内容を統合した統合レポートとして発行しています。全てのステークホルダーの皆様を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、2016年3月期(2015年4月1日～2016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、発行時点における最新の情報も可能な限り記載したほか、読み手の理解を促進するた

めに当社の事業に関連するマクロ経済のデータやこれまでの推移が分かるデータ集の掲載も行っています。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。

今回のレポートでは、当社が現在取り組んでいる中長期における価値創造、コーポレート・ガバナンスの実効性強化への取り組みに説明の力点をおいています。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。

目次

レオパレス21とは

価値創造の仕組みとその成果、ビジネスモデルの構造とその変貌に加え、代表取締役社長によるメッセージで会社の最もコアとなる情報をお伝えします。

レオパレス21の価値創造	4
10年間の連結財務ハイライト	6
ビジネス構造の変遷	8
ステークホルダーの皆様へ	10

ビジネスモデルと競争優位性

当社の最大の差別化要因である特徴あるビジネスモデルについてご説明すると同時に、競合他社との競争に勝ち抜くための優位性についてご説明します。

ビジネス環境と競争優位性	16
当社のビジネスモデル	24

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、業績見通し等、既存の事実でない内容は、将来に関する見通しであり、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。

価値創造の取り組み

特集:

賃貸事業戦略	28
建築請負事業戦略	32
国際事業戦略	36
シルバー事業戦略	38
女性活躍推進戦略	40

事業概要

At a Glance	42
賃貸事業	44
建築請負事業	46
シルバー事業	48
ホテル・リゾート事業	49
その他事業	50
トピックス	51

企業価値を支える取り組み

ガバナンス対談: レオパレス21の企業価値 向上に向けて	52
コーポレート・ガバナンス	58
リスク情報	62

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	64
---	----

レオパレス21事業計画と CSR活動	66
-----------------------	----

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	68
良質なサービスと豊かな暮らし の提供	69
快適な職場環境の構築と多様な 人材育成	71
地域社会への貢献	74
地球環境にやさしい社会の実現	76

データ編

連結財務諸表	78	レオパレス21の沿革	88
レオパレス21 データ集	82	会社概要	90

レオパレス21の価値創造

レオパレス21は住まいに関する社会的課題を取り込み、不動産に関するトータルソリューションプロバイダーとしての競争優位性を活かして課題を解決する価値を提供していきます。

ビジネス環境

- 少子高齢化
- 都市への人口集中
- 暮らしの多様化
- 人・物・貨幣のグローバル化
- 環境配慮への責任の増大
- コーポレートガバナンス・コードの策定

住まいに関する社会ニーズ

- 暮らしや家族形態の多様化に
 応える住まい
- 一人暮らし、シニア層、
 外国人などが社会とつながりを
 持ちやすい住まいの在り方
- 土地の有効活用
- 安全で安心な暮らしを促す
 住まい
- 環境に配慮した住まい

シルバー
事業

ホテル・
リゾート
事業

国際事業

その他事業
(太陽光発電、
少額短期保険)

EXPANDING

5つのCSR基本活動方針

- 良質なサービスと豊かな暮らしの提供
- 地域社会への貢献
- 快適な職場環境の構築と多様な人材育成

企業理念

企業倫理憲章

賃貸事業

VALUE

レオパレス21
の競争優位性

建築請負事業

ステークホルダーへの 提供価値(Value)

- 安全・快適で個人の好みにカスタマイズできる住居空間の提供
- オーナー様のニーズをくみ取った土地活用のご提案
- 豊かな老後を過ごせる安心・快適な介護施設の提供
- 海外リゾート空間の提供
- 海外への赴任をトータルサポート

- 地球環境にやさしい社会の実現
- 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

コーポレート・
ガバナンス

コンプライアンス

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) (百万円)	2007 34期	2008 35期	2009 36期	2010 37期
売上高	¥ 631,608	¥ 672,973	¥ 733,235	¥ 620,376
賃貸事業	277,163	302,731	334,560	342,316
建築請負事業	316,117	327,540	359,154	237,062
シルバー事業	5,345	11,173	7,952	8,812
ホテル・リゾート事業	7,140	6,071	5,610	6,734
その他事業	25,842	25,456	25,956	25,451
売上原価	474,713	511,053	589,833	570,749
販売費及び一般管理費	80,887	90,516	93,244	79,354
営業利益(損失)	76,007	71,402	50,156	△29,727
賃貸事業	7,031	3,036	△1,538	△47,875
建築請負事業	74,614	73,267	70,112	29,744
シルバー事業	308	1,261	△1,538	△1,994
ホテル・リゾート事業	△2,628	△1,116	△805	△1,324
その他事業・調整額	△3,318	△5,046	△16,072	△8,278
EBITDA(営業利益+減価償却)	80,566	76,565	55,939	△23,432
当期純利益(損失)	37,358	342	9,951	△79,075

会計年度末: (百万円)	2007 34期	2008 35期	2009 36期	2010 37期
総資産	¥ 454,819	¥ 493,956	¥ 467,300	¥ 396,511
純資産	185,784	170,155	146,442	70,979
有利子負債	53,159	49,710	44,188	61,318

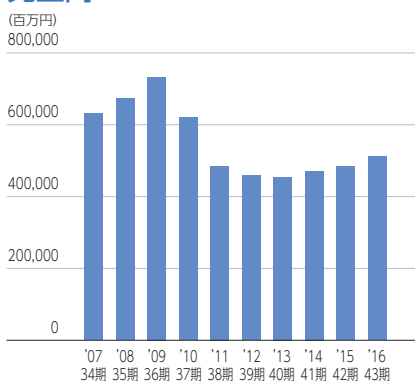
キャッシュ・フロー: (百万円)	2007 34期	2008 35期	2009 36期	2010 37期
営業キャッシュ・フロー	¥ 63,308	¥ 11,745	¥ 62,843	¥ △12,990
投資キャッシュ・フロー	△15,930	148	△10,048	△8,889
財務キャッシュ・フロー	△17,018	△26,779	△33,885	15,281

1株当たりデータ: (円)	2007 34期	2008 35期	2009 36期	2010 37期
1株当たり純資産	¥ 1,054.99	¥ 1,036.43	¥ 967.40	¥ 466.76
1株当たり当期純利益(損失)	234.68	2.15	63.54	△521.91
1株当たり配当金	50.00	80.00	30.00	-

指標: (%)	2007 34期	2008 35期	2009 36期	2010 37期
管理戸数(戸)	388,500	442,025	506,742	551,773
期中平均入居率	92.84	92.36	88.51	82.25
受注高(百万円)	362,493	463,044	337,883	250,247
自己資本比率	37.0	33.4	31.3	17.9
株主資本利益率(ROE)	24.8	0.2	6.4	△72.8
総資産利益率(ROA)	8.6	0.1	2.1	△18.3
配当性向	21.3	3,720.9	47.2	-
負債比率	0.3	0.3	0.3	0.9
従業員数(人)	7,409	8,678	9,926	8,582

- (注) 1. 株主資本利益率(ROE) = 当期純利益 / 期中平均株主資本 × 100
 2. 総資産利益率(ROA) = 当期純利益 / 期中平均総資産 × 100
 3. 負債比率 = 有利子負債 / (純資産 - 非支配株主持分)
 4. 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「当期純利益」と表記

売上高



営業利益と営業利益率



総資産とROA

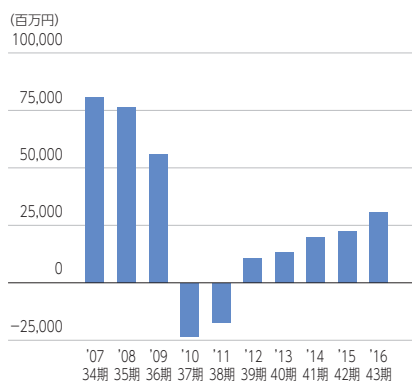


	2011 38期	2012 39期	2013 40期	2014 41期	2015 42期	2016 43期
¥	484,390	¥ 459,436	¥ 454,222	¥ 471,089	¥ 483,188	¥ 511,424
	356,606	380,307	383,574	388,768	399,316	410,552
	107,821	62,913	53,369	63,135	61,312	74,160
	7,785	8,845	9,482	10,171	10,608	10,798
	6,491	6,228	6,657	7,571	8,951	11,427
	5,686	1,142	1,137	1,442	2,999	4,485
	448,392	403,572	396,508	401,510	407,433	422,604
	59,605	51,278	50,299	55,906	60,992	67,823
	△23,607	4,585	7,413	13,673	14,763	20,996
	△30,094	5,248	8,687	15,567	20,532	22,760
	11,971	4,309	2,747	2,954	210	3,339
	△1,509	△855	△742	△610	△606	△1,354
	△1,974	△1,663	△1,005	△1,118	△1,289	△697
	△1,999	△2,453	△2,272	△3,119	△4,084	△3,051
	△17,155	10,632	13,097	19,666	22,499	30,611
	△40,889	1,588	13,335	15,229	14,507	19,432
¥	298,274	¥ 264,783	¥ 261,649	¥ 287,459	¥ 308,274	¥ 326,890
	33,040	33,831	58,151	104,860	126,473	146,211
	43,858	51,654	49,026	37,227	44,487	50,824
¥	△28,337	¥ △3,174	¥ 6,069	¥ 15,584	¥ 15,715	¥ 22,104
	13,143	△3,537	△6	△6,929	△17,550	△11,087
	△15,890	7,245	9,148	8,848	1,747	1,374
¥	195.91	¥ 199.73	¥ 274.80	¥ 398.78	¥ 481.05	¥ 556.06
	△261.03	9.40	74.50	67.17	55.19	73.92
	-	-	-	-	-	10.00
	571,656	556,207	546,204	548,912	554,948	561,961
	80.09	81.16	82.94	84.58	86.57	87.95
	80,338	50,019	73,006	81,139	87,395	86,439
	11.1	12.8	22.2	36.5	41.0	44.7
	△78.7	4.8	29.0	18.7	12.5	14.3
	△11.8	0.6	5.1	5.5	4.9	6.1
	-	-	-	-	-	13.5
	1.3	1.5	0.8	0.4	0.4	0.3
	7,114	6,165	6,277	6,758	7,339	7,846

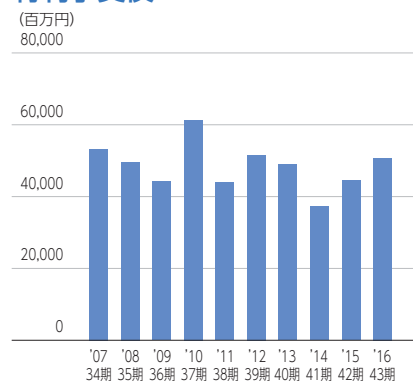
純資産とROE



EBITDA

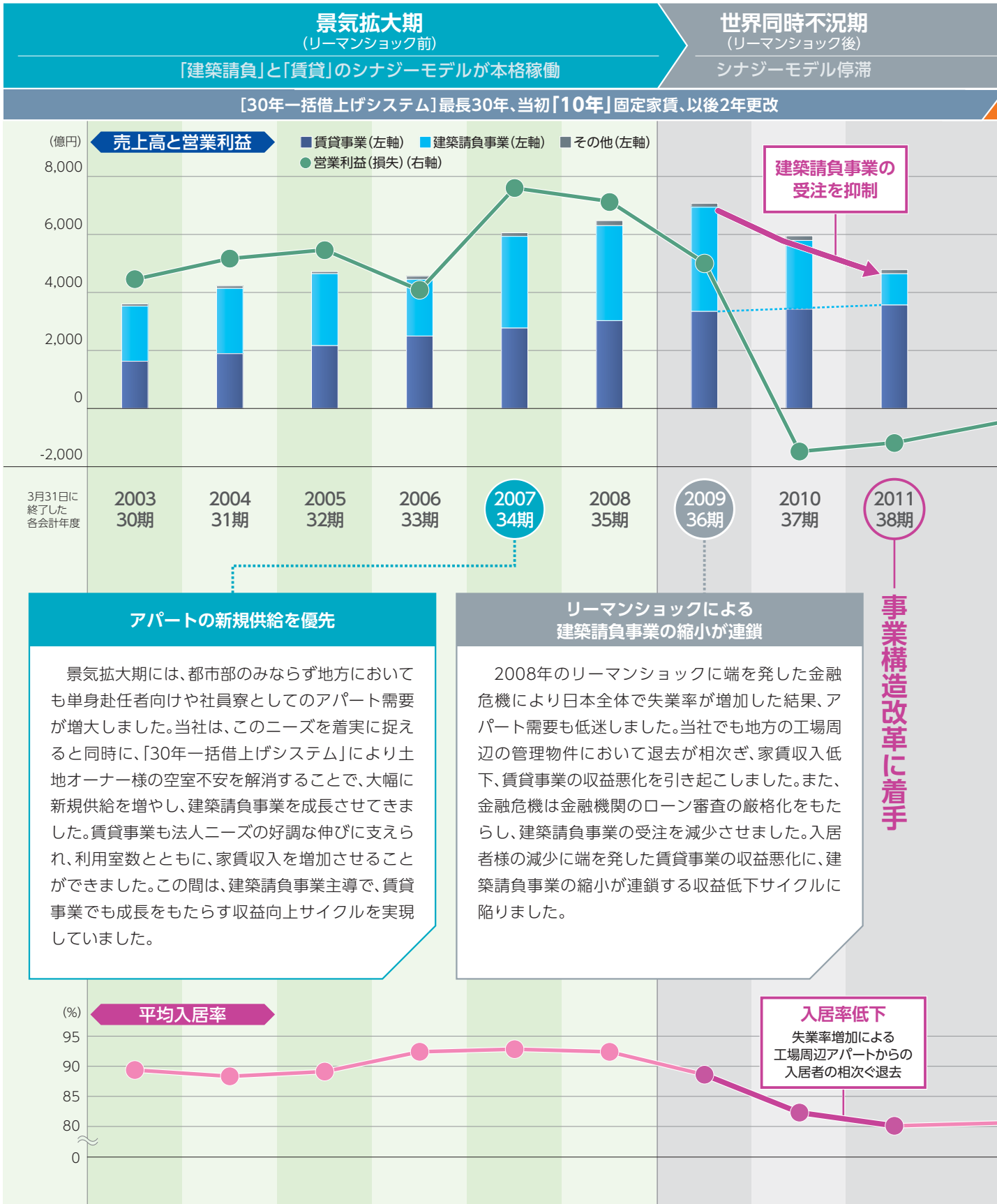


有利子負債



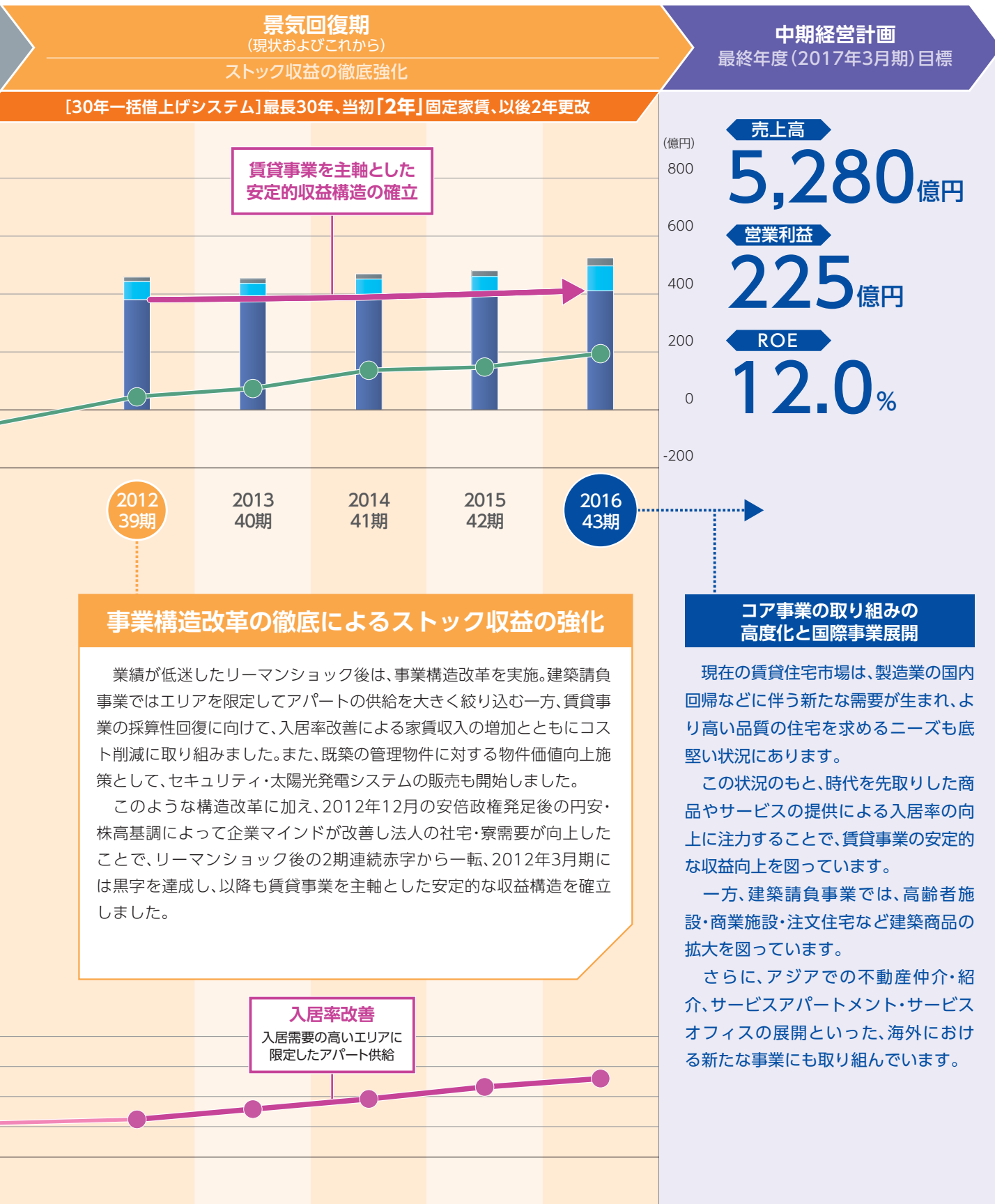
ビジネス構造の変遷

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つつ、国際事業の展開などにより、安定的な収益体質へ転換することで発展を目指します。



ステークホルダーの皆様へ

GLOBAL VISION

GLOBAL VISION



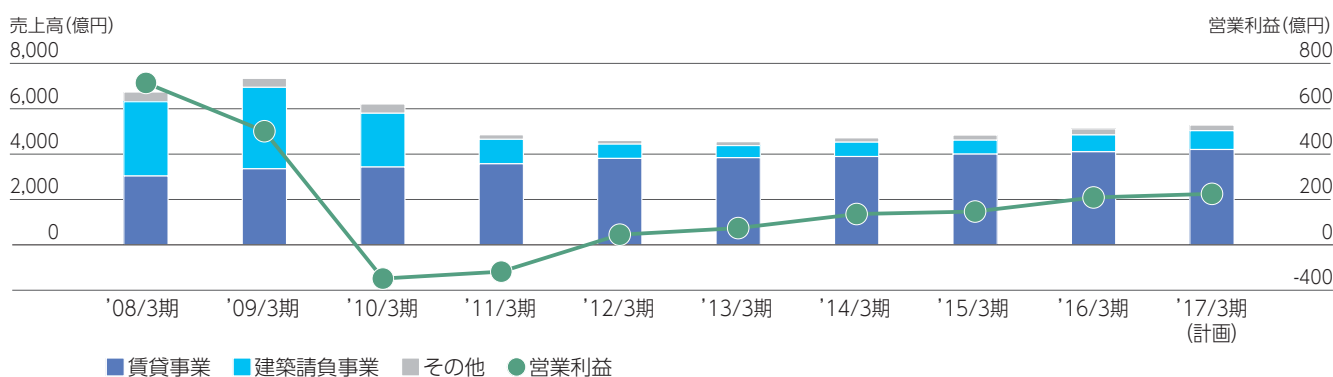
日本国内で築いた
住まいのプロフェッショナルとしての
信頼と実績を、グローバルにも展開し、
国内外の人々が健康に暮らせる
オフィス・住居の提供を通じて、
企業価値の向上を図っていきます。

2016年3月期は営業利益ベースで6期連続の増益を確保しました

2016年3月期は、主力である賃貸事業が入居率の改善に伴って収益を拡大したことから、前期を上回る業績を収めることができました。建築請負事業では、都市部での競争が激化したことによって受注計画を達成することができず、売上も計画値に及びませんでした。賃貸事業の収益貢献によって、全体では売上高5,114億円、営業利益

209億円となり、6期連続の増益を達成することができました。当社にとって、2008年のリーマンショックによるダメージは大きいものでしたが、その影響を完全に払拭し、それを乗り越えたことによって、今後考えられる様々なリスク要因に対応できるような構造改革が進んだと考えています。

業績推移



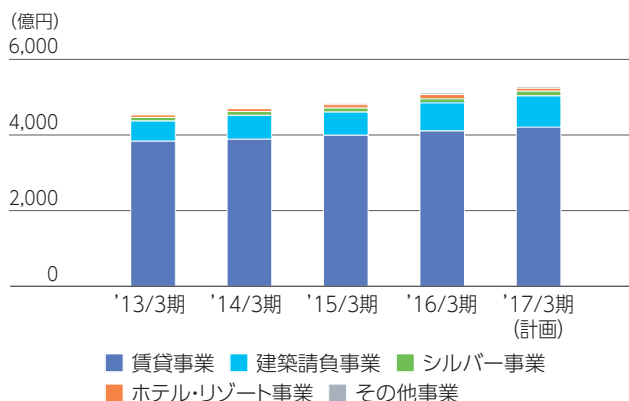
中期経営計画2年目は順調に進捗しました

中期経営計画の2年目を振り返りますと、賃貸事業においては、最も重要な指標である入居率が引き続き上昇し、ほぼ計画通りの数字となりました。さらに、物件の価値向上策として行ってきた施策が奏功し、付帯収入が増加するなどした結果、2年目の目標を超過して達成することができました。計画超過の背景には、現行の中期経営計画を策定した時と比較して企業の採用意欲が増加し、その結果として法人向けのアパート需要が伸びたことも理由に挙げられます。

建築請負事業については、都市部の競争激化によって受注計画に狂いは生じましたが、一方で、建築するアパートの工業化や資材発注の見直しなど原価改善は着実に進めることができました。2017年3月期以降は建築請負事業の営業体制が若手社員の戦力化などによって増強されることから、今後の収益拡大につながる重要な進化であったと考えています。

最終年度となる2017年3月期においては、賃貸事業、建築請負事業とも現行の方針を維持しながら、目標数値の達成を目指します。

セグメント別売上高



賃貸事業は、法人需要に加えて、学生入居者様の取り込みを強化します

2017年3月期の取り組みに関して、まずは賃貸事業についてご説明します。

賃貸事業での安定的な収益確保には、入居率の維持・改善が何よりも重要であり、2017年3月期も引き続き入居者様獲得のために必要な手を打っていきます。

そのために、これまで同様法人需要の取り込みを重視します。法人需要は会社によって、住居の形態、一度に準備すべき部屋数などが大きく異なりますが、これまで積み上げてきたノウハウと日本最大級の賃貸住宅管理戸数を持つスケールメリットを活かし、法人企業への提案力によって差別化を図り、需要獲得を目指します。また、財務省、防衛省など多くの職員を抱える公的機関への営業も強化していきます。

一方で、一定期間の入居が見込める学生入居者様の取り込みも進めます。学校法人専門の営業部隊を創設し、学校法人とのパイプ作りを行うと同時に、その学校に通う学生のニーズに合った提案をするなどして、入居者様獲

得を目指します。

さらに、グループ各社と協力するなどして、入居者様向けのサービスを拡充していきます。個人入居者様は、部屋のデザイン、仕様などに好き嫌いがある一方で、いったん気に入ると長期契約に結び付きやすい傾向があります。入居者様の求める最新のニーズを捉えながら、関連するサービスを拡充することで入居者様増加を目指していきます。



学校法人とのパイプ作りで学生入居者様の取り込み強化

建築請負事業は、営業チャネルの多様化による受注拡大を図ります

一方、建築請負事業の2017年3月期に関しては、原価改善、新たな営業チャネルの開拓と活用、営業戦力の強化充実という3つのポイントで受注と収益の拡大を目指します。

まず、原価改善については、これまで進めてきた工業化をより一層推し進め、人件費の高騰が続く施工現場に頼らないアパートの設計、建築を進めていきます。さらに、発注

の見直しによってもコスト削減を図っていきます。

新たな営業チャネル開拓としては、金融機関、税理士・司法書士といった「土」業とのビジネスマッチング契約を推進します。いずれも建築請負事業のお客様となる土地オーナー様と納税や相続などの場面で緊密に結び付いており、今までにない新たなチャネルとして彼らのもたらず情報を活用することで、受注獲得に結び付けたいと考えています。

さらに、賃貸事業へのシフトが進んだ結果、手薄になっていた営業力を強化します。2017年3月期は、ここ数年継続してきた新卒採用拡大によって増えた若手社員が研修を経ていよいよ戦力となる時期になってきていることに加え、近年の職場環境の改善などにより離職率が低下していることから経験を積んだ営業社員についても増加しています。このように若手、中堅の2つの階層が充実してきていることから、営業戦力の底上げにつなげ、受注拡大にも貢献させたいと考えています。



シルバー事業は、主力事業とのシナジーを意識すると同時に、早急な収益化を目指します

ここまでお話ししてきた賃貸、建築請負事業の2事業が当社の主力事業ですが、それ以外のシルバー事業、ホテル・リゾート事業については、賃貸や建築請負との連携などを意識し、シナジーを利かせながら、他社とは異なる事業展開を行っています。

まず、シルバー事業については、当社が建物の建築を得意とするという長所を活かし、建築請負事業との連携によって新規施設数を増やしています。シルバー事業はこれまで、一定数以上の施設を保有することでスケールメリットによって収益を確保することを考えていましたが、今後は個別の施設での収益状況に着目し、各施設で収益を上げるための施策を実施したいと考えています。

ホテル・リゾート事業に関しては、これまで以上に選択と集中を推進し、収益力を高めていく方針です。一方で、ホテル事業の目的の一つとして、賃貸、建築請負事業などのステークホルダーによる利用を考えており、このステークホルダーの利用が少ない施設に関しては売却も検

討しています。実際に2016年3月期も国内ホテルの売却を行いました。グアムで展開するリゾートホテルについては、これまで同様米軍演習時の宿泊施設として、1万室を超える利用を想定しており、今後も必要な施設の整備・充実に投資を行っていく計画です。



国際事業では拠点の拡充など積極的な施策を展開しています

新規事業の位置付けとなる国際事業については、国内の住宅関連市場に成長が見込めない中で、将来的な収益貢献を大いに期待しています。当社は、グローバルビジョンとして、EXPANDING ASIA「日本で築いた信頼と実績をもとにアジアにおいても『新しい価値の創造』を実現する」を掲げており、今後も新たな拠点の開設などを積極化してい



フィリピン・マニラのサービスオフィス

く方針です。現在、海外拠点として15拠点を展開していますが、まだまだ拠点増設に向けて動いています。

一方、すでにビジネスを開始した事例をご紹介しますと、昨年(2015年)10月にタイで邦人居住向けのサービスアパートメントを買収しましたが、こちらはすでに稼働率100%を達成し、非常に順調な滑り出しとなっています。これに続き、カンボジアでもサービスアパートメントの開設準備を進めており、こちらは来年(2017年)の運営開始を予定しています。このほかに、サービスオフィスをフィリピン・マニラとミャンマー・ヤンゴンで展開しています。

国際事業は、国ごとにニーズが異なり、展開していく事業については慎重に検討する必要がありますが、今後成長が期待できる事業として、最終利益の50%を国内外の不動産投資に充てたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス強化の一環として、指名報酬委員会を設置しました



ここまでお話ししてきたように、中期経営計画の目標達成に向け、成長戦略にまい進していますが、その一方でコーポレート・ガバナンスを重視し、その強化策についても取り組んでいます。

当社は、2006年にコンプライアンス委員会を設置したのを皮切りに、執行役員制度導入、CSR委員会設置、リスク管理委員会の設置、監査会議の設置、社外取締役の招聘など一連のガバナンス改革を進めてきていますが、その取り

組みの一つとして、昨年(2015年)11月に開催した取締役会において指名報酬委員会の設置を決めました。

この狙いとしては、企業価値を向上させるために必要な施策を迅速にかつ的確に推進していくためには、取締役会の機能強化を図り、「攻め」のガバナンスの体制を構築することが不可欠であると考えたことがあります。

指名報酬委員会においては、過半数を社外取締役とし、その仕組みのもとで指名や報酬を通じて、経営陣を活性化させ、積極的な企業価値向上策への後押しをすることで、会社全体の業績向上に結び付けられればと考えています。

さらに、指名報酬委員会の使命の一つとして、次の経営トップを誰にするかという問題がありますが、それに向けた事前の段階として、次世代経営幹部の候補育成については会社で準備していく必要があります。これまで当社はどうしても、個性の強い「わが道を行く」専門家タイプが多いという傾向がありましたが、その傾向を変えるために、今後は複数の事業でトップを経験し、さらにメインである賃貸事業に不可欠な法人営業における顔が良く、すなわち業界を問わず他社との交流ができる人材を育成していくべきと考えています。

女性の活躍を軸にダイバーシティ推進を意識した活動を展開しています

また、社外取締役の機能強化として、昨年(2015年)から社外取締役を2名体制としました。昨年新たに社外取締役に就任いただいた笹尾氏は、われわれが展開するシルバー事業において貴重な経験と知見をお持ちの方であると同時に、当社にとって初めての女性取締役でもあります。

笹尾氏には、就任にあたって、シルバー事業に関する助言をいただくと同時に当社のダイバーシティ推進に向けても様々なアドバイスを頂戴しています。当社は、女

性の活躍推進に対する目標として、2021年3月末までに女性管理職を現状の54名から150名程度まで引き上げること、勤続年数についても男性社員の80%以上(現在60.5%)にすることを掲げていますが、そのための具体的な取り組み、例えば全社的な意識啓発を目的とする「ダイバーシティフォーラム」に出席いただくなど、取締役会以外の場でも様々な形でご活躍いただいています。

2009年3月期以来7期ぶりの配当を行うことができました

株主還元に関しては、大きな変化がありました。リーマンショック後の経営再建のため、無配を続けていましたが、2016年3月期は2009年3月期以来7期ぶりの配当を行うことができました。この間、当社株式を継続的に保有いただいた株主様、その後ご支援いただいた株主様に対して、最低限ではありますが、会社としての使命をようやく果たせたのではないかと考えています。

今後の株主還元については、配当性向30%を当面の目

標として着実に配当できるよう、収益拡大と財務体質の強化を推進していきます。ただし、配当性向30%についてはあくまで当面の目標値であり、上限値とは考えていませんので、状況に応じて機動的な対応を図っていきたいと考えています。一方、自己株式の取得に関しては、現在中長期的な企業価値向上に向けた成長投資が必要な時期と考えているため、当面は実施すべき重点事項ではないと認識しています。

「新しい価値の創造」を企業理念にし、経営の基盤としてのCSRを推進

ここまでお話しさせていただいたように当社は現在、中長期的な企業価値向上を目指して、成長戦略を進めると同時に、それを支えるコーポレート・ガバナンスの強化、ダイバーシティの推進を行っています。一方で、社会的な課題解決をする存在としてのレオパレス21の行動もまた、社会から強く求められていることも認識しています。

当社は賃貸アパートの世界において、それまでなかったビジネスモデルを持った企業として成長を続けてきました。現在は、そのDNAをそのままに、「新しい価値の創造」を企業理念に掲げ、経営の基盤的な位置付けとしてCSRを認識しています。CSRに関連して、CSR基本活動方針で5つのテーマを設定していますが、これらは全て企業理念に直結しており、中期経営計画のみならず、その先の長期も見据えたレオパレス21の持続的成長を支える礎であると考えています。そこで、われわれは、CSR委員会によって定期的に自らの活動成果を確認し、理想に向かう現状が正しい道歩んでいるかどうかを自らに問うています。

日本社会は今後ますます高齢化が進むことは避けられず、そのような社会情勢の中では住まいに求められるものは今まで以上に大きくなることは間違いありません。われわれは住まいのプロフェッショナルとして、人々が健康に暮らせる住まいの実現に向けて様々な取り組みを続けていきます。



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

2016年6月
代表取締役社長

浮、心、世

ビジネス環境と競争優位性

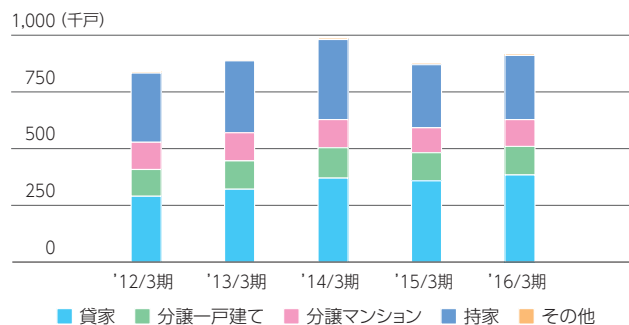
ビジネス環境 1

貸家の新設住宅着工は2期ぶりに増加



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。ただし、前期は消費税率引き上げ前の駆け込み需要からの反動減で持ち家着工が50年ぶりの低水準となり、貸家の着工も3年ぶりに減少しました。しかし2016年3月期には反動減の影響も消失して2期ぶりに増加し、前期比7.1%増の383,678戸でした。

新設住宅着工戸数(利用関係別戸数)



※ 国土交通省 新設住宅着工統計 2016年3月より

競争優位性 1
日本最大級の賃貸住宅管理会社

管理戸数

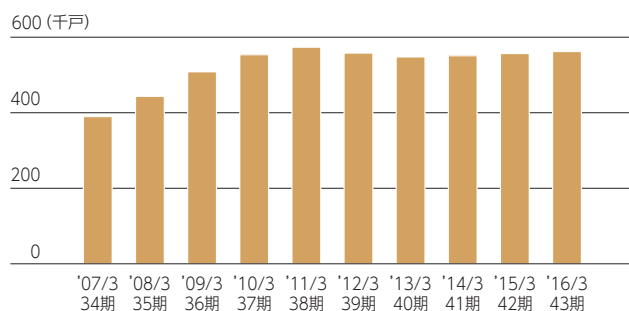
561,961戸

(2016年3月末現在)



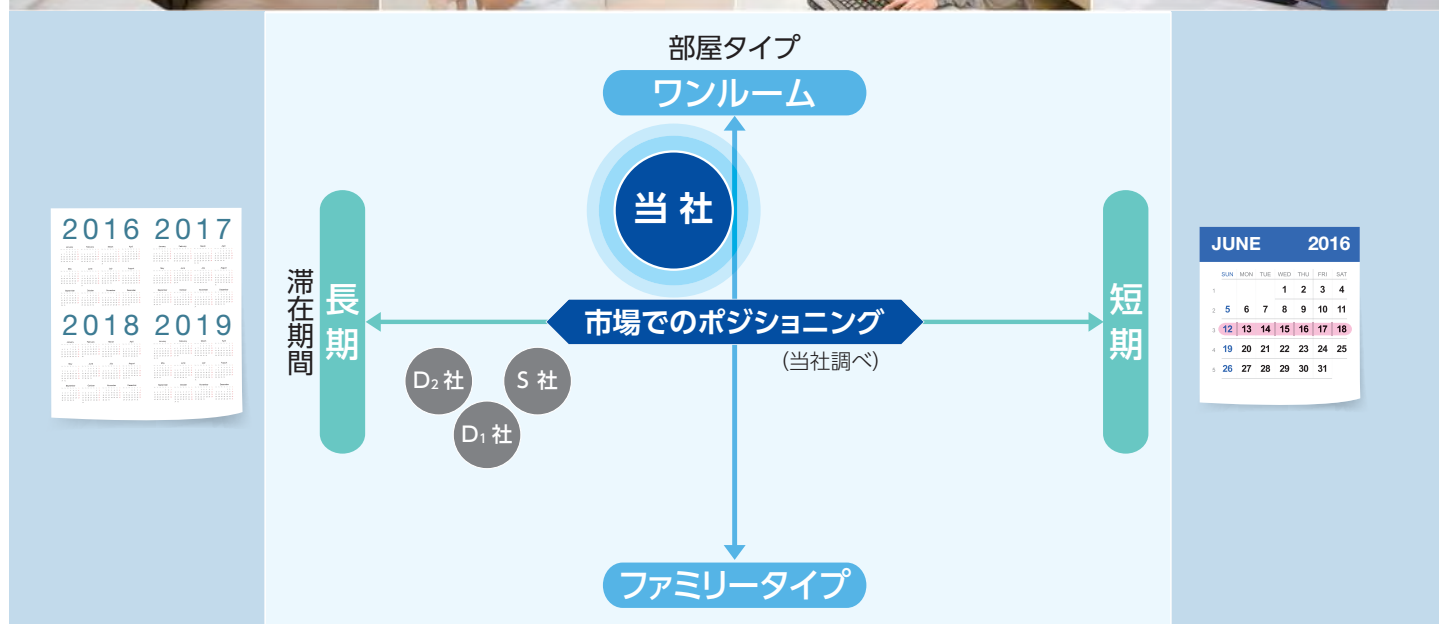
賃貸管理業では、“入居者争奪戦を制する者が賃貸管理業を制する”ため、激しい競争が行われています。当社は、単身世帯向けのワンルームタイプを主軸に据え、家具・家電を標準装備として、一人暮らしの学生や会社員をはじめとした顧客のニーズに応えることで成長を続けてきました。さらに、出張などの短期滞在用ニーズにも対応し、契約の約半分は社宅・独身寮などの法人利用です。今や管理戸数56万戸を超える日本最大級の賃貸管理会社となっています。

管理戸数の推移



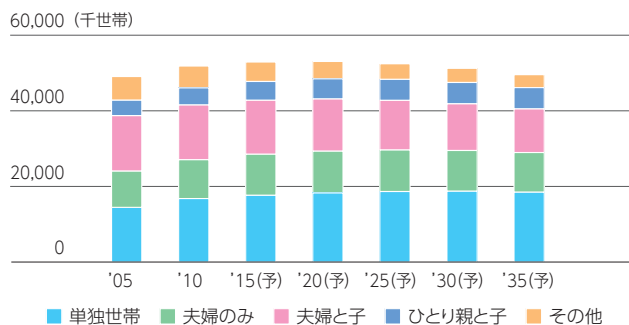
ビジネス環境 2

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



※ 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

競争優位性 2

单身向けに特化し、
強みを活かす

法人契約比率

54.5%

法人契約戸数

277,261戸

(2016年3月末現在)

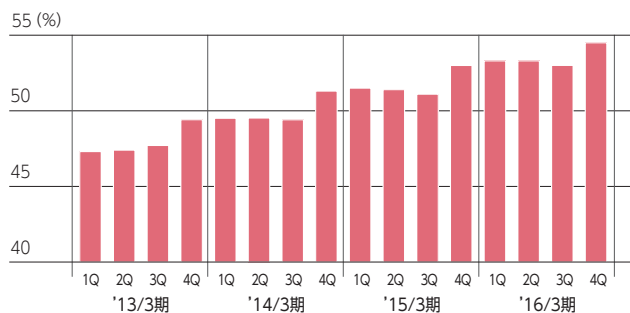


当社が提供するお部屋の設備例



レオパレス21は、早い時期から都市型アパート中心の事業展開を図り、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2016年3月末には54.5%まで上昇しています。

当社における法人契約比率



ビジネス環境 3

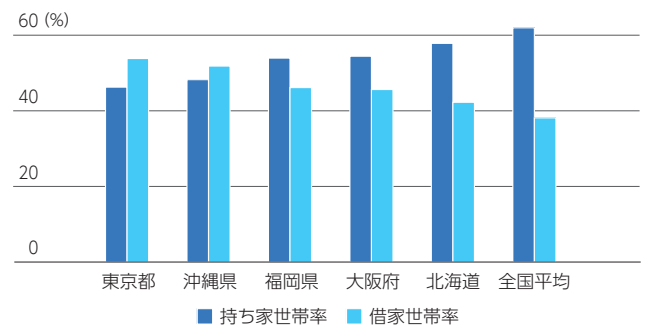
借家比率は、大都市圏が高め

TOKYO



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



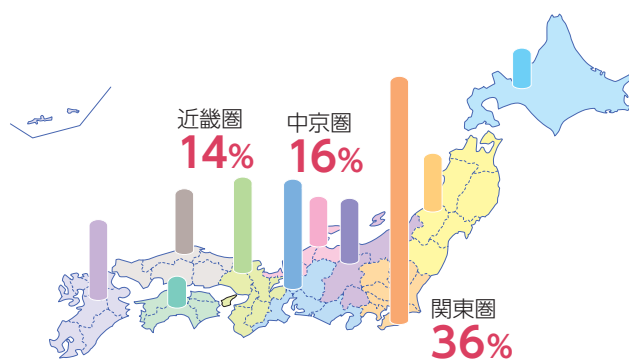
※「住宅・土地統計調査」(2013年 総務省統計局)より

競争優位性 3

顧客ニーズの高い3大都市圏を中心に展開

全国の物件の主要エリア別割合
3大都市圏合計約 **70%** (2016年3月末現在)

レオパレス21は、単身世帯向けという自社の特長を活かすために、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。



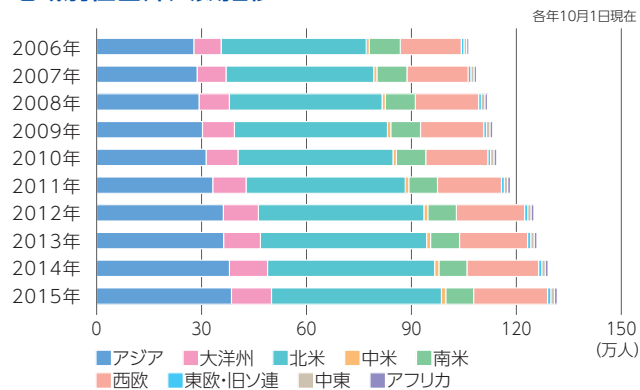
ビジネス環境 4

アジアにおける在留邦人数が堅調に増加



出生率が低迷し、人口減少社会に突入した日本に対し、東南アジア地域は人口増加と経済発展が続いており、日系企業の進出が増加しています。これまで進出が盛んだったタイ、マレーシア、シンガポールに加え、近年ではベトナム、カンボジア、ミャンマーなど新たな地域への進出も増加しています。このため、これらの地域を中心にアジアでの在留邦人数も着実に増加しており、最新調査では約38万人(前年比1.58%増)がアジア地域に永住もしくは長期滞在しています。

地域別在留邦人数推移



競争優位性 4

アジア地域でのプレゼンスを 確たるものに

アジアに
15 拠点
(2016年3月末現在)



新たに日系企業の進出が盛んになっているベトナム、カンボジア、ミャンマーなどを含むアジア地域では日本人駐在員が滞在して長期間業務を行えるようなインフラの整備がオフィス、住宅ともに進んでいません。レオパレス21では、この地域で積極的に海外支店や現地法人を開設し、住まい、オフィスで満足いただけるサービスを提供しています。今後は2016年3月時点で15ある拠点を適切に増やし、アジア地域でのプレゼンスを確たるものとしていきます。

レオパレス21の海外支店・現地法人

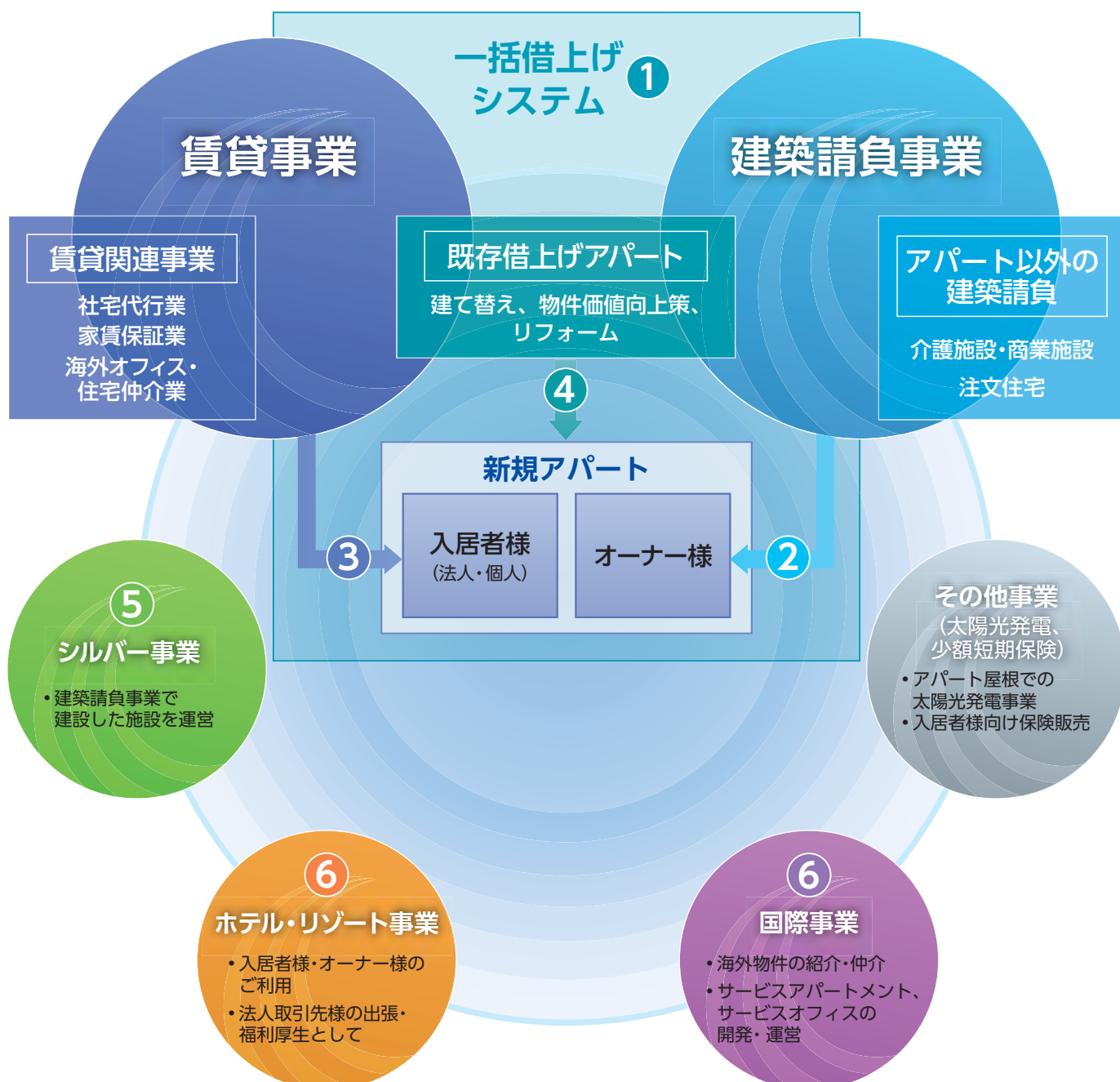
中国	北京、上海、大連、広州
韓国	プサン、ソウル*
台湾	台北
タイ	バンコク、シラチャー
ベトナム	ホーチミン、ハノイ
カンボジア	プノンペン
ミャンマー	ヤンゴン
フィリピン	マニラ
インドネシア	ジャカルタ

* 2015年4月よりソウル江南、ソウル鐘路を統合

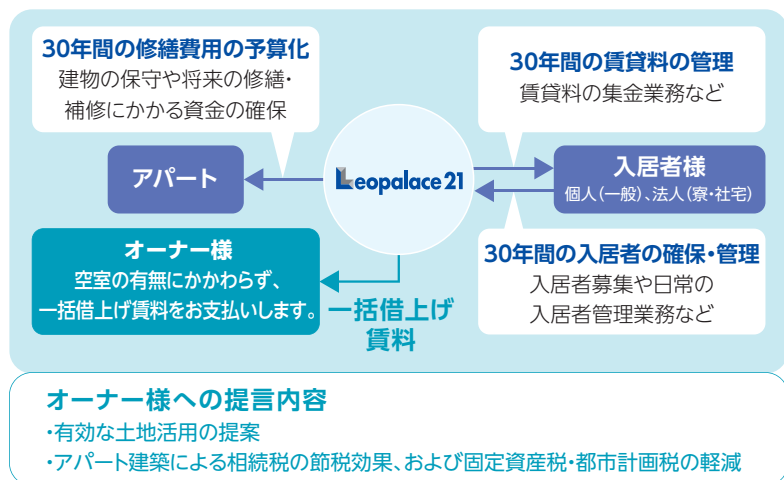
当社のビジネスモデル

「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。コア事業である賃貸事業、建築請負事業を基盤として、それらとシナジーを創出するシルバー事業、ホテル・リゾート事業に加え、今後は国際事業にも注力することで、当社の強みをより一層強固なものにしていきます。



1 業界初の一括借上げシステム構築

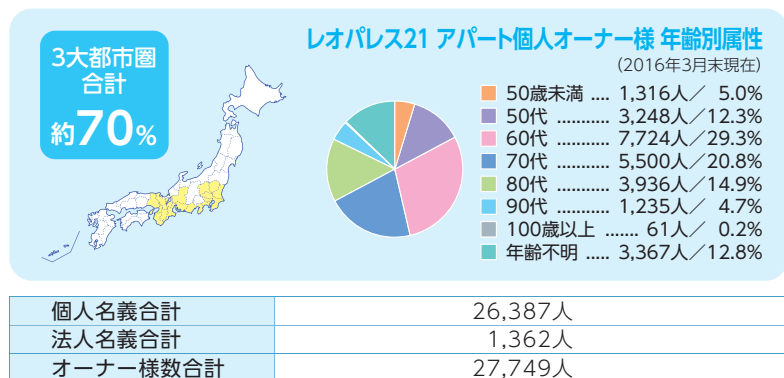


当社アパートのオーナー様は、個人オーナーが多く、資産運用の手段の一つとしてアパート経営を考えています。大規模デベロッパーがハイリスクハイリターンを狙うのに対して、個人オーナー様は、空室による賃料ゼロのリスクを嫌い、ローリスクミドルリターンを理想としています。

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、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



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歳以上が約70%、70歳以上でも約40%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



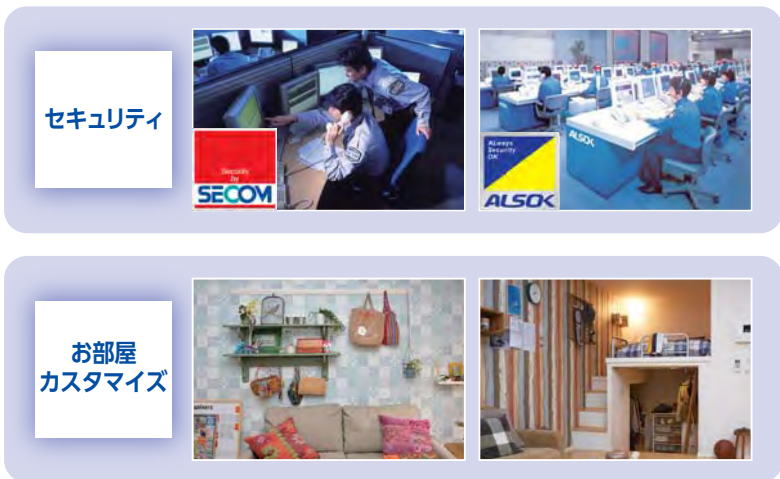
賃貸事業は、オーナー様の貸し手ニーズと、入居希望者様の借り手ニーズを引き合わせるマッチングビジネスでもあります。このマッチングを円滑に進行させていくために、当社では、新チャネルの開発に加え、既存のチャネルの活用方法についても工夫を凝らしています。

具体的には、入居希望者様に実際に入居していただくた

めに、直営店やパートナーズなどの実店舗に加え、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、万全のチャネル戦略を展開しています。



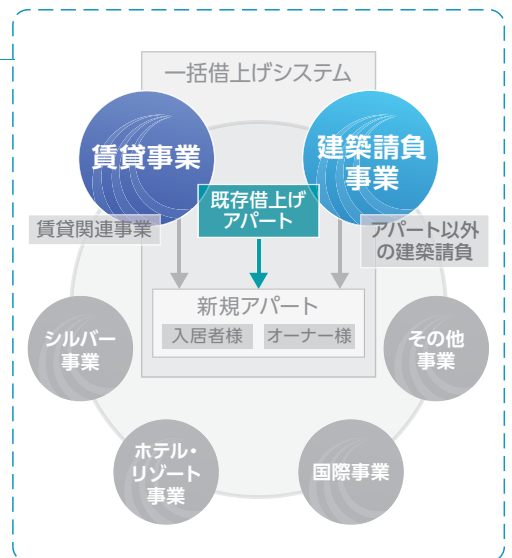
4 既存物件の価値向上策



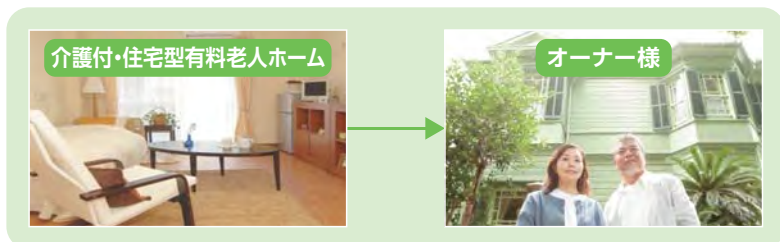
日本における住宅政策は、長期利用が可能な高品質な住宅の供給を拡大する方向に向かっており、賃貸住宅においても住宅の価値を高めることは重要な課題になっています。

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を上向させる「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。

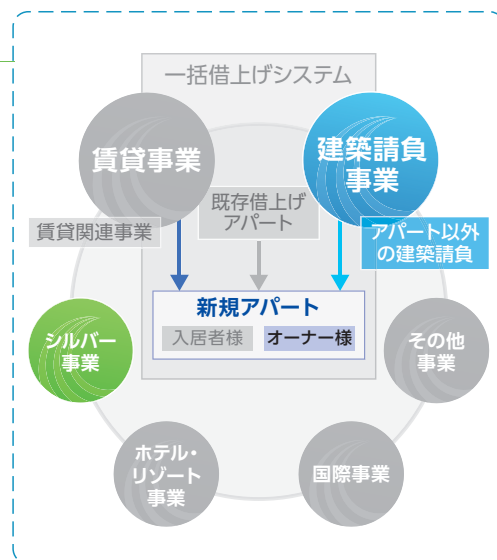


5 シルバー事業と建築請負事業の連携



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めると同時に、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、コア事業の建築請負と同様に首都圏および関東、また、中京圏で事業展開を行っています。このため、土地オーナー様に対して単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 国際、ホテル・リゾート事業とコア事業の連携



国際事業では、日本で培った不動産に関するノウハウを基に、海外で賃貸事業を展開すると同時に、コア事業を中心としたお客様に対して、海外出張や海外赴任をサポートしたり、海外不動産の仲介を実施したりするワールドビジネスサポート (WBS) を開始しました。WBSでは、海外出張・赴任に欠かせない航空券手配、ビザ取得や海外物件のご紹介などを多面的にサポートします。また、ベトナムおよび日本政府が推進している外国人技能実習制度に協力し、日本国内の社会的課題である職人不足への解決に寄与しています。

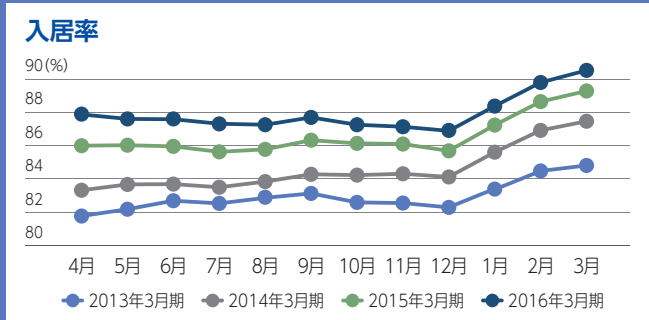
ホテル・リゾート事業は、当社のコア事業における顧客に対するサービスとホスピタリティ提供の場として活用されることを想定しています。

国内のレオパレスホテルズは、コア事業のお客様の出張や研修で活用いただき、海外のグアムリゾートは、入居者様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活用いただいています。

これにより、お客様に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。

入居率の向上に向けたレオパレス21の戦略

賃貸事業の収益拡大は入居率を上げることに伴います。
この入居率向上に向け、4つの施策を重点的に実行しています。



- 戦略1 客付け力の最大化
- 戦略2 法人営業のさらなる強化
- 戦略3 入居者様向けサービスの拡大
- 戦略4 物件価値の向上施策

戦略1 客付け力の最大化

リアル+バーチャルの融合による客付け力の最大化



直営店とパートナーズで全国をカバー

レオパレス21自身が運営する直営店189店舗(国内182店舗、海外7店舗)、それ以外のパートナーズ130店舗、提携不動産会社約28,000店舗を通じて、賃貸営業を行っています。3つを合わせたリアル店舗網(海外店舗を除く)で全国をカバーしています。実店舗では賃貸を希望するお客様のニーズにきめ細かく応え、借り手の満足度向上に努めています。

専用サイトを通じて24時間いつでも全国の物件情報を提供

近年、不動産の物件探しもスマートフォンで手軽にという入居者様が学生・若年層を中心に増えています。この動きに対応し、実店舗を通じたリアルなチャネルに加え、WEBサイトなどを通じたバーチャルなチャネルでの情報発信を強化しています。専用サイトでは、24時間いつでも全国の最新物件情報を提供しています。

戦略2 法人営業のさらなる強化

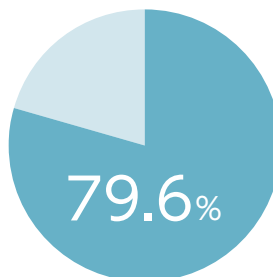
全国上場企業の約80%が当社物件を利用

当社の賃貸事業における契約戸数の約半数は法人利用です。顧客企業の業種は、製造業、派遣・業務請負、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80%が当社物件を利用しています。このように多くの法人顧客に利用いただいていることは、当社の提供する物件・サービスが高く評価されている証左と考えています。

業種ごとの対応できめ細かい営業を展開

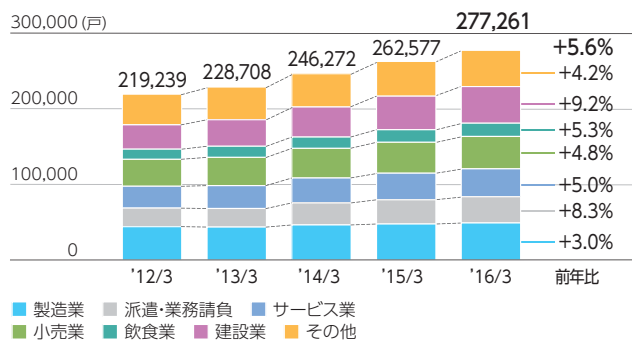
当社は、このように顧客企業が多業種にわたることから、主要業種ごとの営業部体制をとっています。業種ごとの体制とすることで顧客の特性を熟知し、契約形態や契約期間、契約戸数など個々の法人企業のニーズに最適なプランの提案を可能にするなど、きめ細かい営業を展開しています。

上場企業の当社利用実績 (2016年3月末現在)



※ 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 ENEOSウイング様

2013年、JXエネルギー(株)と鈴与商事(株)の持株会社であるJ&Sフリートホールディングス(株)の100%子会社として発足(サービスステーション約400店舗展開中)。事業内容は、石油製品、自動車用品、保険の販売から、オートリース、車検整備など多岐にわたっています。

レオパレス21様に社宅をお願いすることになった理由は、「家具・家電付」で若年層の入社や転勤時における負担を大幅に軽減できるからです。当社は全国にサービスステーションや営業所を構えていますが、働くスタッフは高校を卒業したばかりの若者も多く、入社時には親元から離れ、初めて一人暮らしをすること自体に不安を抱えています。そんなとき、「家具・家電付」のアパートは非常に助かります。

さらに入居する従業員だけでなく、われわれ管理側にもメリットがあります。特に、契約や管理をしていく上での金銭的、労務的負担を、レオパレス21様であれば大幅に軽減できることは大きなメリットです。

また、レオパレス21様の方々への対応力は、目を見張ります。通常であれば社宅の契約が済めば仕事は終わりなのですが、常に心を配ってくださり、社宅業務以外にもニーズを引き出し、満たしてくれます。今後も、継続して利用させていただく価値が大いにあると考えています。



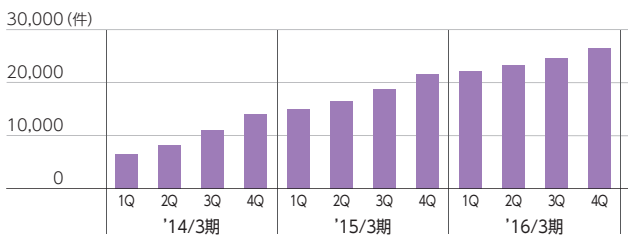
株式会社 ENEOSウイング
管理本部 人事部長
曾根 秀雄 様

戦略3 入居者様向けサービスの拡大

「お部屋カスタマイズ」：顧客視点でのサービスで契約件数2万件突破



「お部屋カスタマイズ」累計契約件数

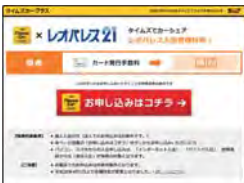


入居率向上には、空き部屋である期間を可能な限り短縮すること、すなわち長期入居していただくことが重要です。当社の「お部屋カスタマイズ」では、入居者様に自分の部屋に対する愛着を持ってもらえるよう、通常賃貸住宅では行っていない部屋のカスタマイズを可能にしています。壁紙などを希望に合わせてカスタマイズできる仕組みを取り入れることで、最終的には長期入居を促すのが狙いとなっています。2012年にスタートしたこのサービスは大変好評で、これを利用した契約件数は現在26,542件に達しています。

取引法人様とのコラボ企画：大手企業と連携し様々なサービスを提供



グリーン株式会社の子会社である株式会社レッスンパスと業務提携し、フィットネスレッスンの提供開始



パーク24株式会社との提携によるカーシェアリングサービスの提供



「MY PAGE」を通じた宅配クリーニングサービスの提供

当社では、当社のお客様でもある大手企業と連携し、入居者様向けに様々なサービスを提供しています。例えば、グリーン株式会社とはその子会社が展開するフィットネススタジオのレッスンを定額制で利用できるサービスを提供しており、パーク24株式会社との提携では同社の展開するカーシェアリングが利用できます。このほか、入居者様が利用可能なWEBサイト「MY PAGE（入居者専用サイト）」を通じて宅配クリーニングが利用できるなど、大手企業との連携で暮らしに関連した様々なサービスを提供しています。

学校法人とのコラボ企画：就業体験の機会創出で学校との関係強化



産学連携の取り組み

当社は、学生入居者様の開拓のために学校法人専門の営業部を設置しています。この営業部では、学校との関係強化が、紹介などを通じて間接的に学生入居者様獲得につながると見て、産学連携や地域貢献の取り組みを積極的に推進しています。2016年3月期は地方活性化を狙いとした産学官連携（計4回）、学校が行う学生のキャリア形成を支援する産学連携（計90回）、当社の人事部が行うインターンシップへの参加呼びかけなどを通じて、学校法人との関係強化を図りました。

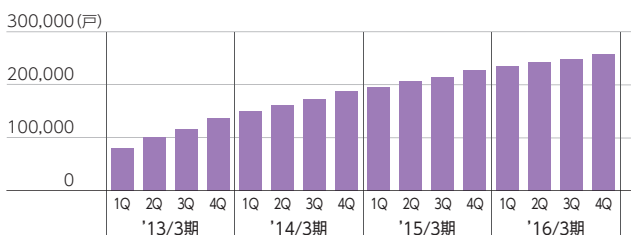
戦略4 物件価値の向上施策

ホームセキュリティ：入居者様に24時間365日の安全・安心を提供



お客様にとって魅力的な住宅というのは、デザインや間取り、室内設備だけに限りません。単身者向けが中心とな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入居者様にとって大きな魅力となります。当社は、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。現在全体の45.7%にあたる、256,900戸でシステム導入が進んでおり、今後もその動きは継続させ、安全・安心に関心の高い入居者様に魅力ある住宅づくりを目指していきます。

セキュリティシステム設置戸数



リフォーム・建て替え：物件の魅力を維持



築20年の2DKタイプ(4世帯)を1Kタイプ(10世帯)へリフォーム



築20年の2DKタイプ(4世帯)を1Kタイプ(6世帯)、1DKタイプ(2世帯)へリフォーム

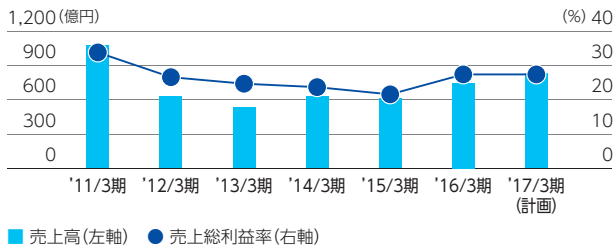


どんな住宅も竣工して年月がたつと設備の老朽化や陳腐化は避けられず、そのまま放置していたのでは住まいとしての魅力は減少してしまいます。そうすると入居者が減り稼働低下につながります。当社では、常に建物やその内部設備の状態に気を配り、適切な時期がくると設備の交換、リフォーム、さらには建て替えなどを行い、築年数が経った物件でも常に魅力的であるような維持管理を行っています。その際には、常にお客様の声を意識しながらリフォームを進めており、特に当社独自の付加価値空間や意匠性の優れた外観デザインは高い評価を受けています。われわれは、工事前よりも魅力的であることを意識しながら、物件の価値向上につながるリフォームを行っています。

土地オーナー様の需要を踏まえ、時代のニーズを反映した戦略的商品を数々投入

アパートの建築請負は総合ハウスメーカーとの競争が激化していますが、土地オーナー様のニーズを捉えた4つの施策遂行で競争優位を構築しています。

売上高と売上総利益率



戦略1 エリア限定営業

戦略2 土地オーナー様のニーズを捉えたコンサル営業

戦略3 高品質かつ最先端の戦略商品投入

戦略4 建築バリエーションの拡大

戦略1 エリア限定営業

人口が多く、建て替え時期の近い物件が多い3大都市圏に集中

レオパレス21は、単身世帯向けの物件を中心に展開するという自社の特長を活かすために、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関東圏、中京圏、近畿圏の3大都市圏に集中した拠点展開を行っています。

この結果、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、これらの3大

都市圏を合わせるとその比率は約70%に達しています。

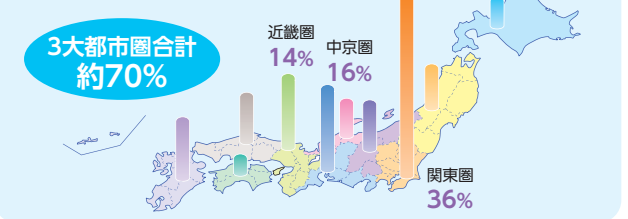
人口の転入超過が続いているという状況に加え、これらの地域の物件は築年数を経て、建て替え時期にきているものが数多いという状況にもあり、3大都市圏に管理物件を集中させることは、当社の“選択と集中”にかなっていると考えています。

築35年以上の民営借家数(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

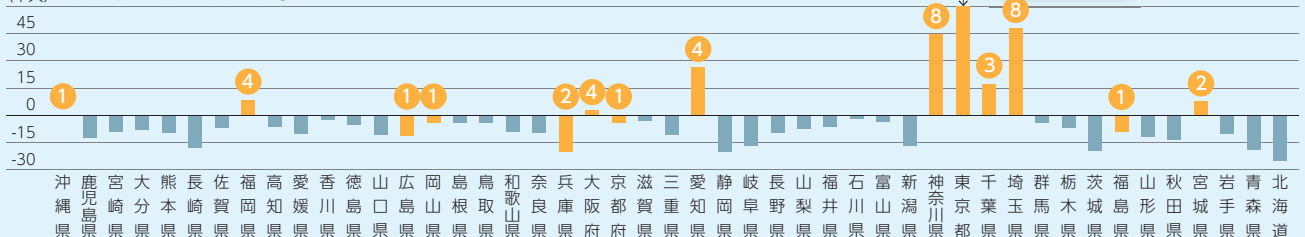
全国の物件の主要エリア別割合



3カ年転入超過数(2013年~2015年)

(千人) ※総務省「住民基本台帳人口移動報告」

● レオパレス21の支店数
■ レオパレス21の支店がある都道府県



戦略2 土地オーナー様のニーズを捉えたコンサル営業

税制度に精通したアパート建築プランの提案

建築請負のお客様の中には、個人としての土地所有者が多く、財産継承のための節税対策としてアパート経営を考える方が少なくありません。日本の税制度では、未利用地の状態とアパートなどが建った状態とでは支払うべき相続税が変わってきます。当社は税制度に精通し、個々の土地オーナー様の事情に合った最適なプランの提案を行うことでニーズの掘り起こしをしています。

土地オーナー様のメリットを考えたコンサルティング提案



税理士、司法書士等とのビジネスマッチング

アパート建築を考える個人の土地オーナー様は、自分の財産を守るべく、金融機関に加え、税理士、司法書士といった「土」業の方との日常的なつながりを持っています。当社は、これら納税や相続などの場面で土地オーナー様と結び付いている「土」業の方などとビジネスマッチング契約を結び、このルートからの情報を基にした新たな営業チャンネルで物件開拓を行っています。



カスタマーボイス



東京都
和田 克己 様
健太朗 様

レオパレス21様とお付き合いは、そろそろ15年になります。最初はまったくその気はなかったのですが、熱心な営業にほだされ、相続した土地にアパートを建設することになりました。そのときは建築だけでなく、近隣の住民との交渉も手伝ってもらえたことが印象に残っています。その後もお付き合いは続き、現在4カ所でアパート経営を行っていますが、2件目以降は所有地ではなく、新たに土地を買って始めたものです。

ここまでレオパレス21様にお願いしてきた決め手は、単にアパートを売り込むのではなく、こちら側の将来を見据えた人生設計の視点でどうすべきかという提案をしてくれることです。おかげで大きく人生が変わったと実感しています。

最初のきっかけは、母親が亡くなって相続問題が発生したときです。訪問してきたのが若い営業マンで、第一印象ではこの若い二人に我が家の大切な財産を預けようとはとても思いませんでした。考えを変えたのは説明の際の「当社は空室のみで全部家賃を払います」の言葉。それ以降現在では、5棟目を建設するまでになりましたが、その間にも営業マンが常に納得のいく説明をしてくれ、背中を押してくれました。まさに、当家の繁栄の礎を築いてくれたことに「ありがと」という言葉で感謝を伝えたいです。この先は10棟建設を目指しています。国際事業を展開し始めているということなので、ぜひ海外物件実現の際には携わりたいものだと考えています。



茨城県
武藤 完勝 様

戦略3 高品質かつ最先端の戦略商品投入

外部からの視線を遮り、防犯性を向上させたハイクオリティアパート

当社では入居者様の安全・安心に対するニーズに応えて、大手警備会社との業務提携によるアパート向けセキュリティシステムを導入していますが、それに加えて、建物そのものの防犯性能を高める取り組みも行っています。低階層のアパートでは、特に1階の居住性が問題になり

ますが、当社は手摺りの高さを1.7メートルに設定し、外部からの視線を遮ることで入居者のプライバシーを保護する「ハイポジションバルコニー」を装備したアパート「L-SEction」を販売するなど高品質なアパートの開発を進めています。

1階の居住性を高めた「L-SEction」



壁式プレキャストコンクリート商品「Burliant」



業界最高水準の遮音性を実現した設備の開発・導入

一昔前の当社のアパートでは、「レオパレス21の物件＝壁が薄い」というイメージがあり、プライバシーを重視する入居者様には敬遠される理由となっていました。しかし、その後、高遮音床「ノンサウンドフロア」「高遮音界壁」「防音配水管」などの設備を開発、これらを組み合わせ

「ノンサウンドシステム」をアパートの標準仕様とすることで、業界最高水準の遮音性を実現しています。今や、どのアパートよりも快適に過ごせるアパートとして、遮音性能は当社商品の差別化にもつながっています。

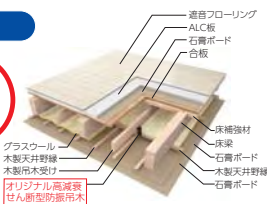
遮音性能向上「ノンサウンドシステム」

ノンサウンドフロア

上階から下の階に伝わる衝撃音を低減。従来より2ランク～3ランク遮音性能が向上。

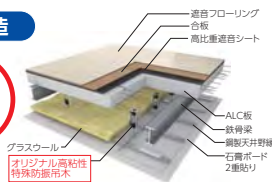
木造

木造V仕様
1/2に
低減!



鉄骨造

鉄骨標準
1/3に
低減!

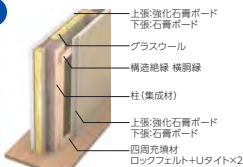


高遮音界壁

隣戸間の壁構造を見直し、遮音性能を高め、木造でTLD-45、鉄骨でTLD-50の遮音等級を実現。

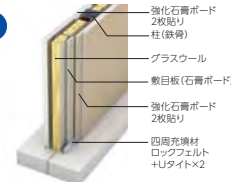
木造

一般生活音が
かすかに聞こえる
レベルの
TLD-45



鉄骨造

一般生活音が
ほとんど聞こえない
レベルの
TLD-50



防音配水管

排水騒音対策として防音配水管を採用。排水騒音が通常のVU管に比べて平均15dB低減、「図書館や深夜の郊外」並みの静けさを実現。

通常の
配水管に比べ
15dB
低減!







戦略4 建築バリエーションの拡大

それぞれの土地に合わせた最適プラン提案で理想の土地活用を実現

レオパレス21は、管理戸数561,961戸を誇り、日本最大級の賃貸住宅管理会社ではありますが、建築請負ビジネスに関してはその対象を賃貸住宅(アパート)建築に限定しているわけではありません。当社のこれまで積み上げてきたノウハウ、実績によって、アパート以外にも注文住宅、介護施設をはじめとした高齢者施設、外食チェーンやコン

ビニエンスストアなど店舗・商業施設、さらにはメガソーラーや駐車場に至る様々な建築請負に対応できる体制となっています。土地オーナー様のニーズを満たすそれぞれの土地に合った最適プランをご提案することが可能であり、土地オーナー様にとっての理想の土地活用実現をサポートしています。

理想の土地活用

 <p>アパート</p>	<p>多様化する入居者ニーズに合ったアパート商品を提案。アパートは一括借上げし、賃貸管理業務を一貫して行う。</p>	<p>増加する高齢者に対応し、土地オーナー様と介護事業者様を結ぶマッチング事業を展開。</p>	 <p>高齢者施設</p>
 <p>賃貸併用住宅</p>	<p>自由設計の専用住宅や、自宅の一部に賃貸住宅を併せ家賃収入が得られる賃貸併用住宅を建築。</p>	<p>ロードサイドや駅周辺に外食チェーン、コンビニ、ドラッグストア等を建築。アパート複合のテナントビルも提案。</p>	 <p>店舗・商業施設</p>
<p>その他 メガソーラーや駐車場など、あらゆるニーズに対応した土地活用を提案。</p>			

レオパレス21
が提案する
土地活用

最高級の木曾ひのきを使用した自由設計住宅「大雅—TAIGA—」

レオパレス21は、国産材の中でも最高級とされる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を2015年3月に傘下に収めています。当社では、高級志向の強いアパートオーナー様をターゲットにして、「もりぞう」との共同開発による注文住宅「大雅—TAIGA—」を開発、販売しています。

この「大雅」は、最高級の木曾ひのきを用いた自由設計をベースとしており、素材である木曾ひのきの耐久性に加え、建物の劣化を防ぐ換気システムを備えています。さらに、躯体には制震ダンパーをバランス良く配置して、耐震性強化の工夫を凝らしてもおり、最高の素材、設備による100年の住まいを提唱しています。



日本で培ったノウハウを基に、 国際事業を拡大していきます

日本人や日系企業向けにサービスアパートメントやサービスオフィスを提供するほか、
海外赴任者へのトータルサポートを行っていきます。



快適環境のアパート、オフィスを提供し、日系企業の海外進出をサポート

法人の転入数が多い、タイ、カンボジアではサービスアパートメントを開業

カンボジアなど急速な経済発展の途上にあり、近年になって日本企業の進出が目立つ地域では駐在員が長期滞在するための居住環境が整備されていないケースが多く見受けられます。当社は、日本国内で培ったノウハウを活用したサービスとして、2015年10月にタイで全72室のサービスアパートメントをオープンさせ、今後カンボジアやベトナムでサービスアパートを運営する予定です。



シラチャーのサービスアパートメント



カンボジアオフィスのスタッフ

フィリピン、ミャンマーにはサービスオフィスを開業

近年になり日本企業の進出が目立つ地域では、駐在員の居住環境だけでなく、オフィス環境も整備されておらず、特に進出企業が社屋を建設する前段階において、少人数が働くオフィス環境が整っていないケースが多く見られます。そこで、当社はそれらの悩みを抱える進出企業向けにミーティングスペースやレセプションを備えたサービスオフィスをフィリピン、ミャンマーにオープンさせました。



マニラのサービスオフィス



ミャンマーオフィスのスタッフ

海外赴任に関する様々な事柄をサポート

海外進出をトータルサポート

当社では、国際事業の新たなサービスとして、海外赴任に関する諸々をトータルでサポートするワールドビジネスサポート(WBS)を開始しました。WBSでは、海外不動産物件の紹介に加え、航空券手配やビザ取得、ホテル手配などビジネス・トラベル・マネジメント、日本国内での空き家の管理、転貸、売却、海外への引っ越しなど幅広い業務をサポートしています。



外国人技能実習制度に協力し、ベトナム人を受け入れ



当社は、国際事業の一環として、外国人技能実習生の受け入れにも積極的です。2015年7月の協力工務店によるベトナム技能実習生第1期18名の受け入れに続き、これまで50名の受け入れをサポートしてきました。実習生は、ベトナムでの実技研修、日本語・専門用語研修の後、日本での語学研修をへて協力工務店での技能実習を行っています。当社では今後も継続して実習生受け入れをサポートしています。

成長を期待し、施設拡充と採算性向上を進めています

シルバー事業は成長戦略事業であり、今後2年間で施設数を約5割増加させます。さらに、経営改善による採算性向上も進めています。



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のできる完全個室が特長となっています。



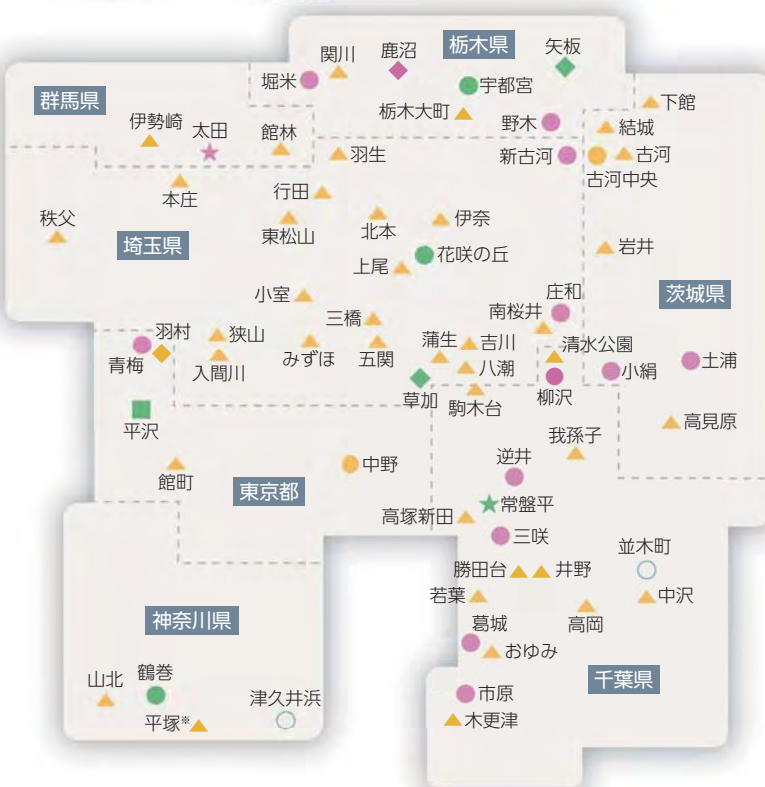
デイサービス・ショートステイ

- 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

- 常駐スタッフが生活支援や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 岐阜: 2016年7月オープン
 ※あずみ苑 平塚: 2016年8月オープン
 ※あずみ苑 豊田: 2016年9月オープン

「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	47
有料老人ホームを含む拠点	21
合計	70

※2016年6月1日現在

- ★ 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
- ◆ ショートステイ



独自哲学で介護が必要な利用者様に価値を提供

現状の課題：競争が厳しい中で、個々の施設の収益性が低い

当社は住まいに関するワンストップサービスプロバイダーという考えに基づき、高齢者の住まいや暮らしをサポートするシルバー事業に積極的に取り組んでいます。日本社会の高齢化が進展していることから、シルバー市場は成長市場と考えられていますが、異業種の参入も多く、競争の激化によって収益性を上げていくのは難しい状況にあります。さらに、当社は他社と比較して、新入社員や正社員の比率が高いため固定費が収益を圧迫しており、より高い稼働率でないと収益を上げるのが難しい状況にあります。



今後の対策：施設増設の一方で、スケールメリットに頼らず、施設ごとで収益改善を

当社では、シルバー事業に対する取り組みとして、施設の増設による量の拡充に加え、個々の施設単位で黒字化が達成できるような原価の見直しを進めています。2016年3月末時点の総施設数は67施設ですが、今後2年間は施設開設を加速し、2018年3月末時点で104施設にまで拡充する計画です。一方で、量の拡大によるスケールメリットに頼らず、様々な固定費の見直しを中心とした原価コントロールによって施設ごとの収益改善（黒字化）を確保していきます。



サービスの質を標準化させ、それをビジネスモデルとして収益性向上を



笹尾 佳子 社外取締役

株式会社リフルート（現株式会社リフルートホールディングス）から介護会社東電パートナーズ株式会社の経営者となり、20億円の赤字会社を2年で黒字化した実績を持つ。

当社のシルバー事業の良いところは、事業を効率のみで測るのではなく、本当に困っている高齢者、例えば認知症や介護が困難な方など普通であれば入居をお断りするような方々を、必ず受け入れるスタンスがあることです。ただし、どんな事業でも赤字のままでは継続することはできません。私が東電パートナーズを黒字化した経験をもとにして助言できるとしたら、素晴らしいスタンスはそのままに、サービスの質を標準化し、ビジネスモデルとして確立することで収益性を上げることは可能では、ということです。すでにいろいろな知識や経験が積み重なっているはずなので、それをナレッジ化、ノウハウ化して浸透させれば、収益化も早いのでは、と感じています。

企業価値向上には女性の活躍は欠かせません

4月に「女性活躍推進法」が施行されるなど、女性活躍に向けた施策は待ったなしです。業界水準より高い目標設定で施策を強力に後押ししています。

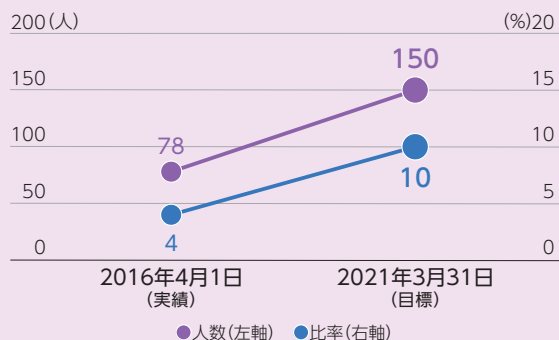


雇用のダイバーシティ(多様性)に力を入れ、女性活躍に向けても施策を実施

女性管理職を倍増させる行動計画を立案、推進

人口減少社会に入った日本においては、女性の活躍は喫緊の課題であり、これは当社にも共通するテーマとなっています。このため、当社は今年4月に施行された「女性活躍推進法」に基づき、女性活躍推進のための行動計画を立案し、「女性採用比率」と「女性管理職比率」の向上を目指しています。中でも、2016年4月1日現在78名の女性管理職については、2021年3月末までに150名まで増やし、比率についても業界水準を上回る10%以上とする目標を掲げています。

女性管理職比率



仕事と家庭の両立を支援し、働きがいのある職場環境へ

当社における女性活躍推進においては、結婚や出産といったライフイベントを迎える20代後半の就業継続に課題があり、また昇進に対して消極的であるという現状が壁となっています。当社ではこの事態を改善すべく、様々な施策を進めています。具体的には、「時間単位有給休暇制度の新設」や短時間勤務者を中心とした「テレワーク（在宅勤務）の導入」、妊娠や出産、配偶者の転勤などのライフイベントと仕事との両立に関する相談窓口として「ワーキングサポートダイヤルの設置」などの取り組みを行っています。

また、今後はキャリア形成支援として「育休復帰面談の実施」「女性活躍に関する研修」を予定しており、さらに働きがいのある職場環境の整備を推進しています。



女性活躍推進の意識啓発を目的としたフォーラムを開催

レオパレス21は、女性活躍推進には制度的な整備に加え、職場で働く男性、女性双方の意識を変える必要があると考え、女性活躍推進に向けた意識啓発を目的とした「ダイバーシティフォーラム」を開催しています。2015年12月および2016年4月のフォーラムでは、「女性活躍推進法」に関する講演や女性の活躍に関するパネルディスカッションを開催し、社外取締役の笹尾佳子、CSR活動のコンサルティングを受けているサステナビリティ会計事務所の伊東亜弥子様や、女性活躍推進の第一人者として知られる三菱UFJリサーチ & コンсалティングの矢島洋子様から貴重なご意見をいただきました。



ロールモデルとして、誰もが活躍できる環境づくり



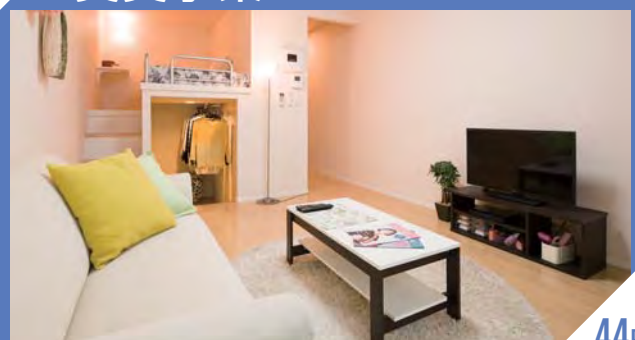
賃貸事業部 法人営業統括部
清水 優子 副部長

女性活躍推進のために個人的に気をつけていることは、既存の部下だけでなく、育児休業中の部下にも定期的に連絡をとり、戻ってきやすい環境づくりを心掛けていることです。また、管理職だからこそ見える風景や魅力など自分の経験を通じて伝え、私がロールモデルとなり、誰もが管理職を目指せるよう、今後も努めていきたいと考えています。

事業概要

At a Glance

賃貸事業



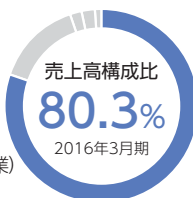
44P

事業内容

一括借上げ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、水道・光熱費不要の「マンションリー契約」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様確保と入居者様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)
- LEOPALACE21 REAL ESTATE(CAMBODIA) Co., Ltd.(不動産事業)
- LEOPALACE21 PHILIPPINES INC.(不動産仲介業)
- PT. Leopalace21 Properti Manajemen(不動産仲介業)
- PT. Leopalace Duasatu Realty(不動産事業)
- ウリレオPMC株式会社(賃貸管理サービス業)



建築請負事業



46P

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。

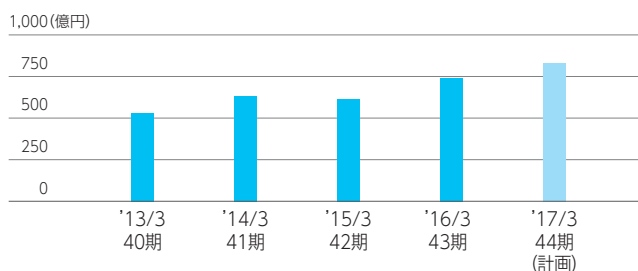
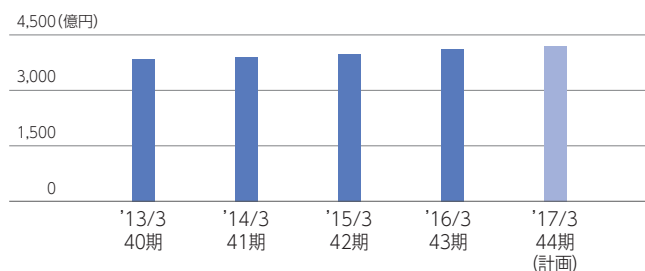
注文住宅の建築請負の拡大のために、高級注文住宅を展開する株式会社もりぞうを傘下に収め、共同開発商品を販売開始するなど、建築バリエーションを増やしています。

主要子会社・関連会社

- 株式会社もりぞう(戸建注文住宅)

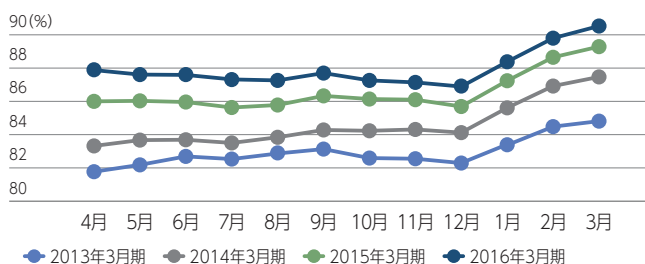


売上高推移

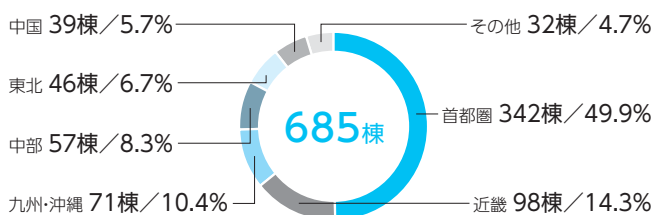


Key Data

入居率



一括借上アパート完工棟数 (2016年3月期)



シルバー事業



48P

ホテル・リゾート事業



49P

その他事業



50P

「あずみ苑」の名称により関東圏を中心に67カ所(2016年3月末)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)

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6カ所でホテル事業を行っています。

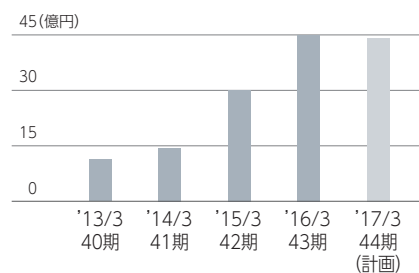
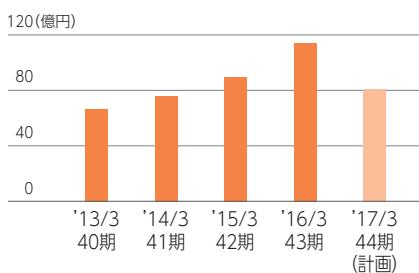
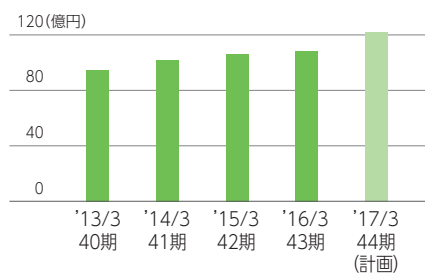
主要子会社・関連会社

- 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)

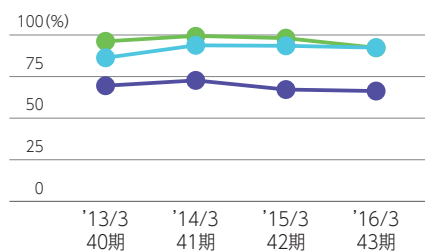
その他事業では、太陽光発電事業、少額短期保険業を中心とした事業を行っています。太陽光発電事業は、アパートの屋根を借りて、自社の資金で発電パネルを設置し、売電収入で収益を上げる事業(屋根借り太陽光発電事業)に注力しています。

主要子会社・関連会社

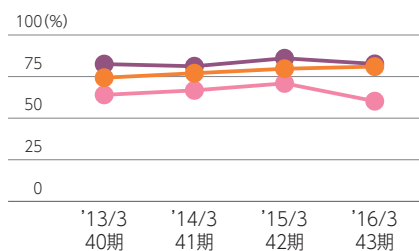
- あすか少額短期保険株式会社(少額短期保険業)
- 株式会社レオパレス・パワー(太陽光発電事業)
- 株式会社レオパレス・エナジー(新電力会社/PPS)
- 株式会社レオパレス・スマイル(事務代行業/特例子会社)



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)

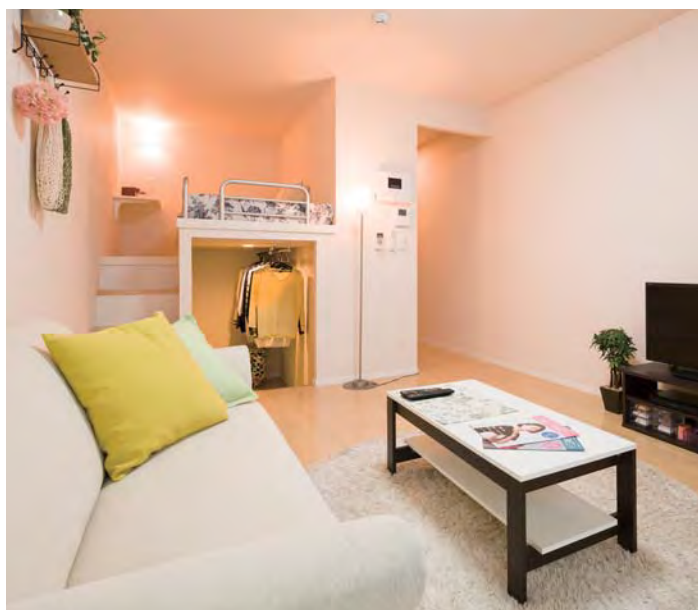


● デイサービス ● ショートステイ ● 有料老人ホーム等

● グアムリゾート ● ウェスティングアム ● 国内ホテル

事業概要

賃貸事業



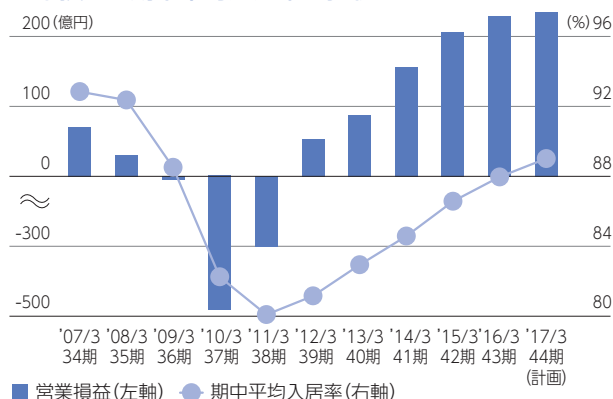
業績

賃貸事業の2016年3月期は、売上高4,105億52百万円(前期比2.8%増)、営業利益227億60百万円(前期比10.9%増)でした。安定的な収益確保のために、「お部屋カスタマイズ」・入居者専用サイトなどのサービスの拡充による長期入居促進、セキュリティシステムの設置拡大による女性・法人需要の取り込み強化、外国人契約の拡大のためのサポート体制整備などにより入居率の安定的な確保を図りました。その結果、管理戸数は561,961戸(前期末比7,013戸増)、期末の入居率は90.53%(前期末比+1.24ポイント)、期中平均入居率は87.95%(前期比+1.38ポイント)となりました。

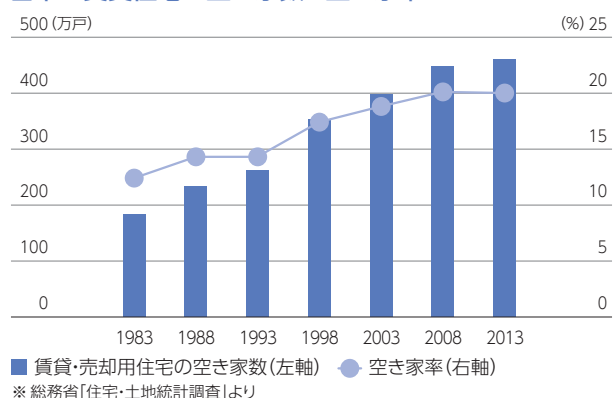
事業環境および課題

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。

女性入居者様の取り組み:

当社の入居者様属性を見ると、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様を取り込み、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2拠点、カンボジア1拠点、ミャンマー1拠点、フィリピン1拠点、インドネシア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。

国際事業の展開:

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26,000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様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25万戸を突破しました。また、防犯カメラの設置にも注力し、設置棟数は7,800棟を突破しました。



事業概要

建築請負事業



業績

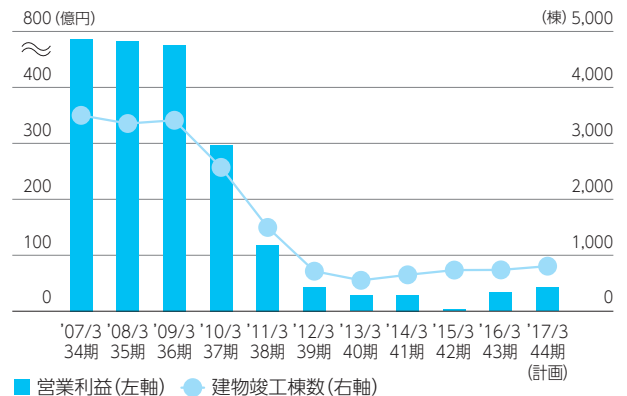
建築請負事業の2016年3月期は、総受注高864億39百万円(前期比1.1%減)、売上高741億60百万円(前期比21.0%増)、営業利益33億39百万円(前期比で31億28百万円の増加)でした。

当事業では、高い入居率が見込める都市部へのアパート供給、耐震性・遮音性に優れた高品質な商品の投入、競争力強化と入居者イメージの一新を図る新ブランドの展開、「理想の土地活用」に基づく建築バリエーションの拡大、商品価格や仕入れルートの見直しなどによる採算性の向上に取り組み、当期は大幅な増益を果たすことができました。

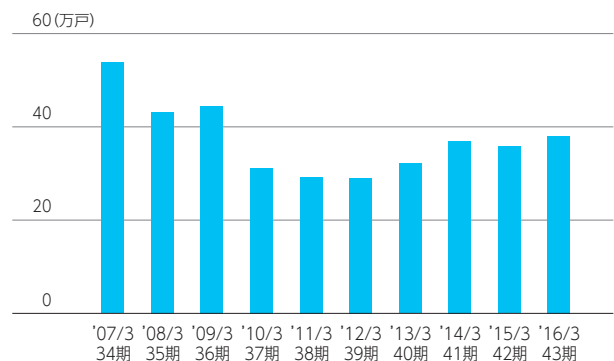
事業環境および課題

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、耐震性能の強化や遮音対策・防犯対策により「商品力」を強化します。

営業利益と建物竣工棟数の推移



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、首都圏39支店をはじめとして全国で60支店を展開しています。

商品力の強化:

高遮音床「ノンサウンドフロア」、高遮音壁、「防音配水管」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。また、外部からの視線を遮ることで1階部分の防犯性を高めた「L-SEction」や、高い耐震性を持つ「Burliant」などを販売しています。

新ブランドの展開:

業界トップクラスの遮音性、安全・安心のセキュリティ、家具・家電付など当社アパートの持つ付加価値を備えたスペックはそのままにして、より高い意匠性を打ち出した新ブランド「ミランダ」「クレイノ」を立ち上げました。新ブランドの追加で、競争力強化と入居者イメージの一新を目指しています。

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)」:

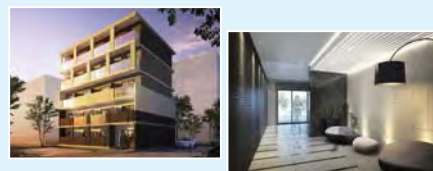
徹底した市場調査をもとに、空間設計や設備・仕様を見直し、入居者様の暮らしやすさを改善すると同時に、住む人のアイデアに合ったスタイルに対応できる可変性の高さを実現しています。

「Burliant(バリアント)」:

コンクリートのパーツを工場生産することで工期を約2カ月短縮し、現場の作業工程も縮小できたことで現場労務量を軽減しました。また、壁式プレキャストコンクリート工法を採用し、震度7でも倒壊しない耐震性に加え、高い耐風圧性能と水密性を実現しています。

「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2016年3月期の売上高は107億98百万円（前期比1.8%増）でした。新規施設の開設費用がかさんだことから、営業損益は前期比7億48百万円損失が拡大して、13億54百万円の損失でした。

事業環境および課題

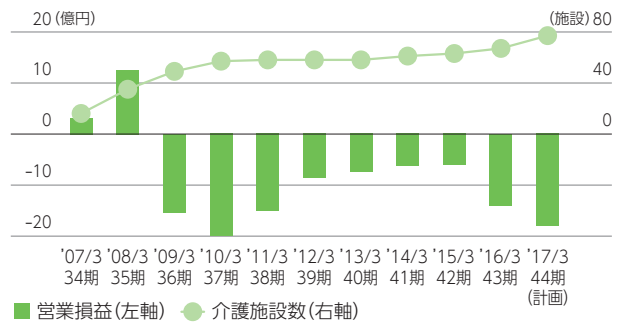
シルバー事業を取り巻く事業環境は、要介護の人口が増加し、マーケットが拡大する一方で、それに伴い施設数も増加しており、同業他社間での競争が激化しています。このような環境の中、確実に需要を取り込むためにも新規施設を積極的に展開すると同時に、既存施設においてはサービスの工夫、充実により黒字化の早期実現を目指します。

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」は関東圏・中京圏で67カ所（2016年3月末現在）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。

営業損益と介護施設数の推移



戦略

シルバー事業は、当社における成長戦略事業と位置付けています。既存施設の稼働率が安定している中、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、同時に原価のコントロールにより採算確保を目指します。



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2016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を継続するなどした結果稼働率が向上し、114億27百万円(前期比27.7%増)となりました。営業損益は、稼働率向上で改善を見せましたが、依然償却負担が重く、前期比5億91百万円損失減少の6億97百万円の損失でした。なお、期中に国内ホテルのうち新潟を7月に売却しました。

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。

主要商品・サービス

レオパレスホテルズ:

国内6カ所(札幌・旭川・仙台・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。

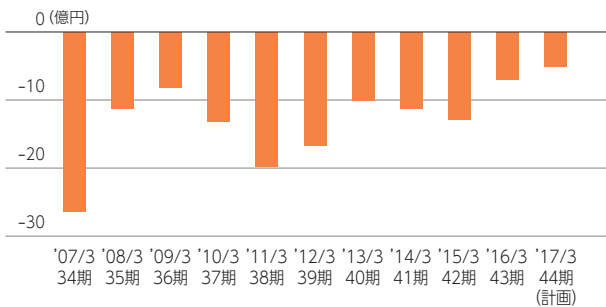
レオパレスリゾート グアム:

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。

※ウェスティンリゾートグアムは2016年4月に売却いたしました。



営業損益の推移



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。

事業概要

その他事業



業績

太陽光発電事業、少額短期保険業を含むその他事業の2016年3月期の売上高は、44億85百万円(前期比49.5%増)、営業利益は3億37百万円(前期比979.3%増)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。

主要商品・サービス

太陽光発電システム:

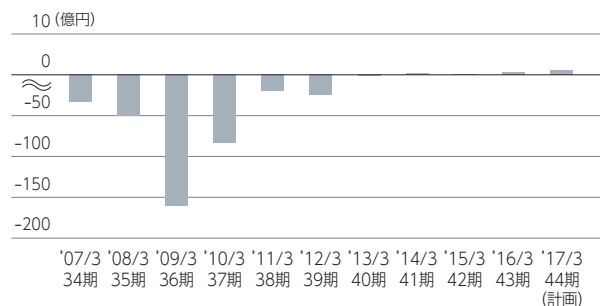
当社アパートの屋根は一般住宅に比べて面積が広く、大半が平らであるため、太陽光発電設備の設置に適しています。また、自社設計による企画商品のため、新たな耐加重調査等の必要がなく、余分なコストがかかりません。

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

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。

トピックス: IR活動、株主様への還元

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おり、その一環として、個人投資家を対象とする説明会を開催しています。また、株主様への還元やご優待にも注力しています。

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。

2016年3月期は、これらの説明会・イベントを計14回主催・参加しました。2017年3月期も、同様に説明会・イベントを計画しており、今後も個人投資家向けの情報開示を積極化していく考えです。



7期ぶりに配当を再開

当社は事業活動によって創出した利益を配当として株主の方に還元することを利益配分の方針としています。2016年3月期は7期ぶりに配当を再開し、1株当たり期末10円の普通配当を実施します。なお、2017年3月期は年間22円の配当を計画しています。

株主還元の基本方針

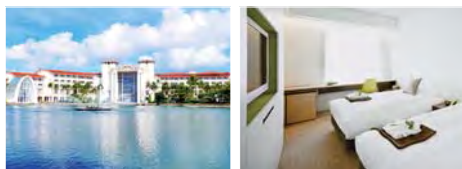
- ◆ 配当性向30%を中長期目標とし、業績に連動した利益還元を行い、かつ安定的な配当の維持に努める
- ◆ 不動産投資・海外事業展開・M&A・システム投資・研究開発等の成長投資を通じて、1株当たり利益(EPS)を増大させることをもって株主価値向上を図る

配当予想

	15/3期 実績 (2015年3月31日)	16/3期 実績 (2016年3月31日)	17/3期 予想 (2017年3月31日)
中間配当	0.00円	0.00円	10.00円
期末配当	0.00円	10.00円	12.00円
年間配当(合計)	0.00円	10.00円	22.00円
配当金総額	0百万円	2,628百万円	5,783百万円
配当性向	0.0%	13.5%	31.3%

株主様ご優待について

当社は、年2回(中間期末、期末)の権利確定日に株主名簿に掲載されている株主様を対象とした株主優待を実施しています。株主優待の内容は、当社が保有するレオパレスリゾートグアムの無料宿泊券と国内グループホテルの50%宿泊割引券です。なお、保有期間3年以上の株主様については、通常の株主優待に加えて、無料宿泊券、50%宿泊割引券を追加しています。



ご優待内容

保有期間	ご所有株式数	ご優待内容
保有期間 3年未満	(1) ご所有株式数 100株以上999株まで 保有の株主様	<ul style="list-style-type: none"> ・レオパレスリゾート グアムの無料宿泊券 2枚 ・国内ホテルの50%宿泊割引券 2枚 合計4枚綴り 一律1冊
	(2) ご所有株式数 1,000株以上 保有の株主様	<ul style="list-style-type: none"> ・レオパレスリゾート グアムの無料宿泊券 2枚 ・国内ホテルの50%宿泊割引券 8枚 合計10枚綴り 一律1冊
保有期間 3年以上	(3) ご所有株式数 100株以上999株まで 保有の株主様	<ul style="list-style-type: none"> ・レオパレスリゾート グアムの無料宿泊券 3枚 ・国内ホテルの50%宿泊割引券 3枚 合計6枚綴り 一律1冊
	(4) ご所有株式数 1,000株以上 保有の株主様	<ul style="list-style-type: none"> ・レオパレスリゾート グアムの無料宿泊券 3枚 ・国内ホテルの50%宿泊割引券 12枚 合計15枚綴り 一律1冊

ガバナンス対談:

レオパレス21の企業価値向上に向けて

深山 英世

レオパレス21 代表取締役社長

笹尾 佳子

レオパレス21 社外取締役
シダックスビューティケア
マネジメント株式会社
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)

レオパレス21は、事業運営経験のある社外取締役の知見を活かし、中長期的な企業価値向上を目指して業務を遂行しています。このたび、レオパレス21の企業価値向上に向けたガバナンスの在り方について、当社代表取締役社長の深山と社外取締役2名が対談を実施しました。

レオパレス21の中長期的な企業価値向上に必要なガバナンスとは？

深山: 以前の取締役構成は、社内の人間が多く、業界のことはよく分かっていましたが、外のことをあまり知らず、バランスが取れている者が少ない状態でした。その弊害として、世の中が変わっているのに自分たちは違う方向に行こうとしていた時代もありました。

2010年から田矢氏が、また昨年(2015年)笹尾氏が社外取締役に就任し、非常に層が厚くなってきた

と思います。ただ、このお二人で満足しているわけではなく、違った分野の知見をお持ちの方を招聘することによって、さらに層を厚くしていきたいと考えています。昨年、東証のガバナンス・コードが施行され、社外取締役2名以上などと記載されていますが、決してこれに合わせているわけではなく、社外の視点は経営には欠かせないと心から思い、社外の方を招聘しています。

社外取締役のお二人をどのようにして探したのか？

深山: 社外取締役を選ぶために、どこか外部の紹介会社に頼むということは一切行っていません。こういう方が欲しい、こういう意見をしてくれる方が欲しい、という前提で動いていますので、私が知っている人で、この人が良いと思った人に直接自分からお

話ししています。

実は笹尾氏も、シルバー事業のことは知っていたり、会社の人材育成などに詳しくたりする女性がどなたかいませんか、ということで当社顧問からご紹介いただきました。

社外取締役として、レオパレス21の中長期的な企業価値向上のためにどのように貢献したいか？

シルバー事業や女性活用に関してアドバイスができればよいと考えています。



笹尾: 私の今までの専門分野は、事業会社の経営および人材育成、女性活用なので、事業経営の部分ではシルバー事業をお支えしたい、ご支援したいと思っています。女性活用に関しても、アドバイスができればいいなと思っています。社外取締役とは、事業に対するモニタリングが主な業務なのですが、今までの知見や専門分野に関しては、より良くなるようにご意見申し上げることもあります。

例えば、今後レオパレス21が成長する中で、人材育成の部分では、マネージャー層に対してコンセプチュアル・スキルという概念化能力、課題解決力をもっと強めた方がよいといったお話をいろいろなところでしています。そういうご提案の影響もあるかもしれませんが、人事制度において今回イノベーター評価が生まれていたりですとか、成長に向けた変化が見られるようになりました。

深山: アドバイスというより、いろんな事を気付かせてもらっています。

田矢氏は、会社を運営されていますし、笹尾氏は先ほどおっしゃったように、事業会社の経営や人材育成に関するスペシャリストです。このような方々をどんどん社外取締役として招聘し、層を厚くしていきたいと思っています。

田矢: 私がレオパレス21の社外取締役に就任した当時は、事業構造改革の真ただ中で、そこから一緒にやらせていただきました。当時はブレーキかアクセルかといった会社の状態が、明らかにここ1年半ぐらいで雰囲気が変わってきて、どのようにして次に成長するかが大きなテーマになっています。ですから、私に求められているものも、ブレーキ役とアクセル役というよりは、成長というのは当然リスクも抱え



成長過程におけるリスクに気付かせること、それが私の大きな役割の一つです。

るもので、それを気付かせるというところが大きな役割の一つとしてあると思います。

成長、アクセルを踏む手伝いをしながら、地雷をいかに潰していくかを考えるというのが大きな仕事だと思っています。

この会社の素晴らしいところは、意思決定が早いところ。このスピードで海外に拠点をつくって

いくところは、すごいことですが、次に重要になってくるのは、横串をどう通すかということです。というのは、国を出たのはいいのですが、日本のスタンダードを進めていくと、国ごとに全く違うことが起こるリスクがあるからです。そうしたリスクを横串で見えていき、しっかりリスクを管理する術を構築するお手伝いをしたいと思います。

意思決定に寄与した取締役会での社外取締役からの意見



国際事業におけるリスクに気付かせてもらったり、シルバー事業における雇用の多様化といったアドバイスを頂いたりしています。

シルバー事業は成長分野として扱っているけれど、本当に今の状態で良いのかももう少し分析する必要があるのではないかと、例えば人の雇用の多様化をもう少し進めてコストを下げるべきだなどのご意見を頂きました。こうした貴重なアドバイスを受け止め、問題点を把握し、改善に向けて取り組みを進めています。

深山: 現在15の海外拠点を将来20とする目標を掲げていますが、あくまで定量的な目標です。リスクは無視して数だけ揃えようという気はありません。海外でのマンション建築については、ニーズはあると思いますが、今かどうかというのがあります。私は最近海外によく行くようになりましたが、こんなものどう考えても売れっこない、というものを扱っている日本の大手会社もあります。私だったらもう少しリスクを分散してやると思いますが。事業計画を立て、海外でいくらという目標を立ててしまうと、仕方ないので土地を買い、マーケティングを十分しないままに実行してしまうという例がたくさんあります。先ほど田矢氏がおっしゃった地雷というのはまさにそれだと思います。地雷がどこに潜んでいるのか、それに気付くということが大事ですよ。

また、笹尾氏からも有益なアドバイスをたくさん頂いています。笹尾氏はシルバー事業が専門で、最近も取締役会や経営会議の議題で出てきたとき、

シルバー事業の問題点について

笹尾: シルバー市場は成長市場と捉えられていますが、異業種からの参入が非常に多く競争が激化しており、M&Aも活発化されています。そのため、もともと収益性がそれほど高くない業態なのですが、さらに悪化していて、きちんと経営していかないと、淘汰されてしまう時代に入っています。



シルバー事業において、たくさん持っている長所を、ナレッジ化、ノウハウ化して浸透させれば、すぐ良くなると思います。

レオパレス21の場合は、成長事業ということで積極的に拡大されたので、そのせいもあって少し収益性が落ちている状況なのではないかと思います。やはり、一つ一つのサービスレベルを一定以上に維持しながら、さらに拡大させて収益性を上げるという、結構難易度が高いのですが、このことに挑戦する必要があるかとは思いますが。

ただ、レオパレス21のシルバー事業の良いところは、認知症や介護が困難な方などの普通だったら入居をお断りをするような高齢者の方々を、きっとレオパレスマインドだと思うのですが、必ず受け入れるスタンスがあるんですね。ですので、マネジメントの面でご苦労されている部分も結構あると思うのですが、そこは活かしながら、サービスの質を標準化させ、さらにそれをビジネスモデルとして収益性を上げるということを意識していくとよいと思います。

きっといっぱい良いものを持っていらっしゃるんで、それをナレッジ化、ノウハウ化して浸透させれば、すぐ変わっていくのではないかと思います。今も良いですが、地元での評判がもっともっと良くなれば、人が採用しやすくなると思います。

ホテル・リゾート事業の今後の在り方について

田矢: ホテル・リゾート事業というのは、ある意味レガシーコストというのでしょうか。箱モノであって、そう簡単に撤退できません。かつ、売却すればよいというものでもありません。

その中で、例えばビジネスホテルを一部売却したり、入れ替えたりしながら、プロフィットセンター化をどう図るのか、ということで取り組まれているところです。プロフィットセンター化できれば、次の選択肢として、バリューを上げて売却するのか、または、違った目線で考えると、次の成長戦略になるかもしれません。2014年に旅行会社を買収したりもしましたが、その会社とのシナジーが利くかもしれないとか、今はトライアルをしている段階なので、私からすると、まだ見切りをつける段階ではないと思っています。

今はトライアルをしている段階なので、まだ見切りをつけるべきではないと思います。



指名報酬委員会で意思決定することについての留意点

深山: 正當に人を評価することが、一番の要だと思っています。そういう意味で、例えば、私が気に入っている人間を登用するとか、そういうことがないよう、委員会は私と社外取締役2名で構成されています。実際の運営について、社外取締役の提案で、役員候補として推薦された人間を、それぞれの目で確かめましょうということになりました。候補者一人一人から、会社に何を期待するのか、課題についてどう思っているのかを委員の前でプレゼンしてもらうことに

したのです。そうすることで、執行役員・取締役の資格者としての要件が揃っているかといったこと以外のことが分かるようになります。

笹尾: 10年後にレオパレス21が求めている人材像を明確にして、その要件に合う方を見ていった方がよいと思います。私として意識していることは、客観的で公正であること、そして、社内外に納得感がないといけなと思うので、この人がなぜこういうポジ

ションになったか、きちんと説明できるようにしておかなければいけないことなので、深山社長がおっしゃったプレゼンを導入することになりました。このプレゼンのおかげで、現在のレオパレス21の経営層の良いところと課題がよく分かるようになったので、今後の経営方針等についても相談しやすくなり、とても良いと思っています。

田矢: 今回、私を指名報酬委員に選んでいただいた中で、一つだけお願いをしました。私は外部の人間であり、日常の活動はよく分からないのでミッション型

にしていきたい、ということで、各役員の方に今期の目標とといいますか、ミッションを明確にしてもらうことにしました。その方が第三者として評価しやすいからです。



各役員に今期のミッションを明確にもらうことにしました。

次世代の経営者育成について

深山: 次世代育成のための研修を、前期から外部講師を入れて始めました。そこで出てきた結果というのは、やはり今までずっとトップダウンで長くこの会社がやってきたせいで、自分で何をしなければならぬか考える力が弱いということでした。

課題を与えて、これをやれと言うと推進力が強いのですが、自分で何をしなければならぬかということが非常に弱いので、そこがこれからの課題です。

今期の取り組みとして、ステップアップした研修を実施していくことにしました。それと同時に、月に1回、業務終了後に、各事業部の次世代のライントップの人間と社内で交流会を行っています。そこで、ここ2、3年で喫緊の課題として強化することなどについての意見を言ってもらい、良ければ採用するというを行っています。

毎月の、各事業部との会合の名前は「未来創青塾」

と付けました。青はレオパレス21のコーポレートカラーです。私は若い時から、新しいものの立ち上げは全部自力でやりました。出来上がって軌道に乗ったら「次はこれだ」という感じで、常に新しいプロジェクトをやっていました。そういう意味で、生み出すとか、考えなければならない力というのは、今の人たちよりはあるのかもしれませんが。

現場から提案が上がってきて、それを経営陣が吟味し、やってみようと思決定して、現場に任せるということがこれまではありませんでした。現在は部門横断的な組織をつくり、やっとそういった仕組みが機能する素地が出来上がってきたところです。ですから、今後は社員一人一人が自力で考え提案していくことを通じて、次の経営を担っていけるような人材になると考えています。

CSR活動について

笹尾: レオパレス21は、非常に働きやすい職場になっています。時間外勤務が少なく、有給取得率も高く7割です。さらに、大手企業には珍しいのですが、今

年は1時間ごとに有給を取得できる制度もできました。女性にとっては非常に働きやすい職場なんですよね。

また、女性活躍推進法による目標設定で、レオパレス21は、2020年に女性管理職比率を業界水準よりも非常に高い10%にするという目標を掲げようとしています。ここがポイントなのですが、世の中の大手企業は、まず職場の環境づくり(ワークライフバランス)に力を入れていて、女性の意欲向上策として女性が活躍するということにあまり力を入れないので、女性管理職の率がなかなか上がらないと言われていました。ぜひ女性が、意欲向上をするために管理職で活躍するための育成なり、指導をしていただくと、そして、2020年には業界でトップク

2020年に女性管理職比率を業界トップクラスにすると、さらに企業価値が上がると思っています。



ラスの管理職比率にさせていただくと、さらに企業価値が上がるのではないかと思います。

株主還元策、ステークホルダーとの協働について

田矢: レオパレス21はようやく正常な状態に戻り、成長を目指すようになったわけですが、今の日本の会社に対する投資家の意識というのは、きちんと還元してほしいというところがあるので、ある意味、配当が不可避です。ただもう一つキーワードとなるのは、成長をどうするかということなので、ここで成長資金が必要になります。そうするといわゆる成熟型ではないので、当然成長にお金を回さなければなりません。そういう意味では今期の還元計画は、バランスが良いと思います。

笹尾: 配当性向30%以上を出すということは、きっと長期的に保有する株主ができるということなので、ある意味とても良いのではないかと思います。レオパレス21の社外取締役役に就任して、今まで外から見たイメージと、中に入った時のイメージが本当に180度違うんですね。ですから、配当性向30%にするというのも、その根拠をもっと積極的に社会や株主にPRした方がいいと思います。レオパレス21の良さをきちんと理解してもらおう努力をしていくと、社会や株主と良い関係になり、信頼性がさらに高まると思います。

田矢氏も、この2年でレオパレス21がとても変わ

ってきているとおっしゃっているのに、その変化が世の中に伝わっていない気がして、もったいないと最近よく思います。

深山: 印象が変わるのには、だいたい10年くらいかかるのではと思っています。なぜなら、昔放映したマンスリーレオパレスのイメージを打ち消すのに、相当時間がかかったからです。

社員持株比率は、2015年3月期末で16%だったのが、今かなり奨励していて、56.7%と6割近くの従業員が株を持っています。これは世の中の平均より高いはずで。ということは、従業員が自社に投資する気持ちになったということであり、以前に比べ、社内の求心力が高まってきているということの証左ではないでしょうか。



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、監査役会を設置して、経営監督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各委員会を通じて、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。2016年3月期

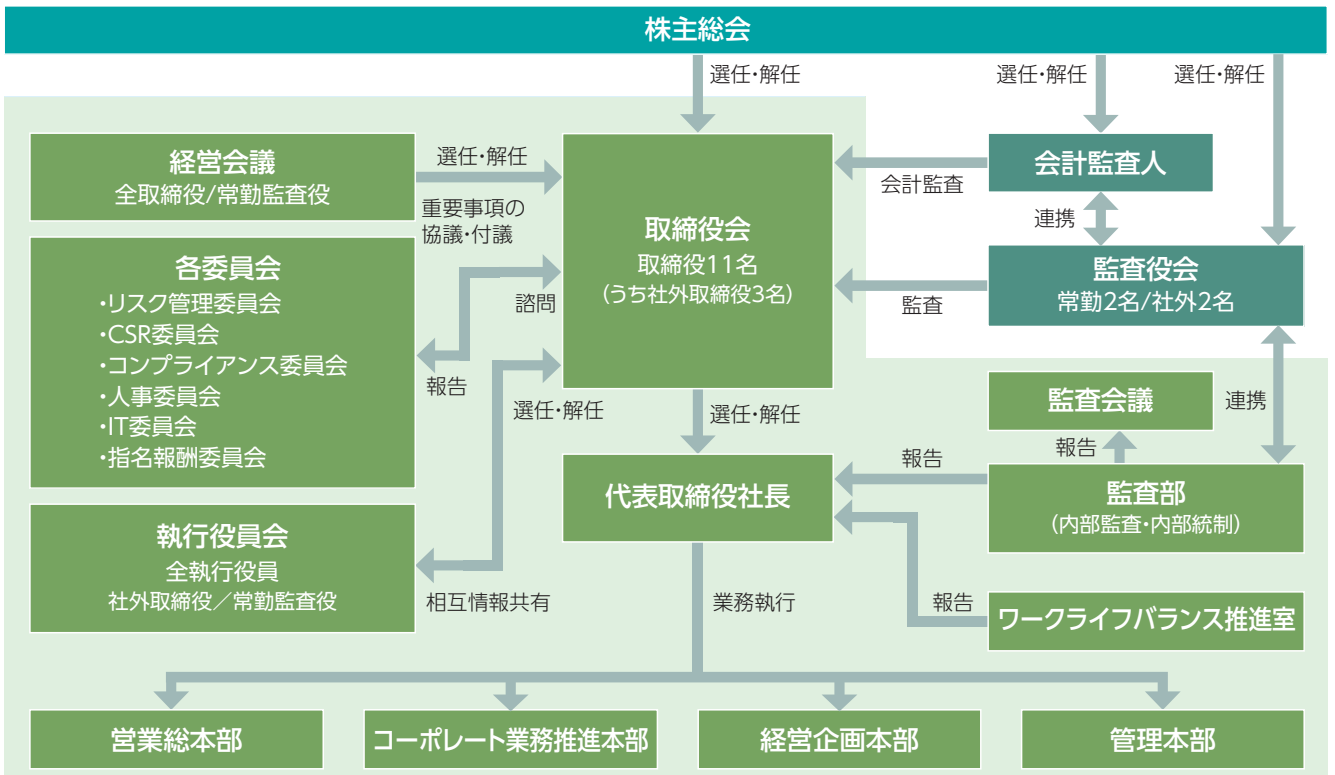
には役員の人選や報酬決定を協議する「指名報酬委員会」を新設しました。

業務執行体制としては、各事業部を統括する「営業総本部」、事業部の連携を高める「コーポレート業務推進本部」、経営戦略立案と監視を担う「経営企画本部」、事業運営をサポートする「管理本部」の四本体制とし、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。

このほか、経営企画部広報・IRグループを通じ、ホームページでの開示、個人投資家説明会やIRフェアへの参加、国内在住のアナリストや機関投資家向けの定期的な説明会の実施によって積極的な情報開示を推進。さらに、経営トップなどが必要に応じて北米・アジア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

(2016年6月29日現在)



ガバナンス体制と取り組み

(2016年6月29日現在)

取締役会

意思決定機関である取締役会は、社外取締役3名を含む11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。

指名報酬委員会

当社は、取締役および監査役ならびに執行役員の選任、またはこれら役員の報酬に関する方針を定めています。この方針に基づき、最善の選任および報酬決定を行うために、社外取締役3名および取締役社長で構成する指名報酬委員会を設置しています。選任と報酬決定に関しては、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会での審議を経て、決定する仕組みとしています。

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5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、社外監査役の選任理由・経歴等

児玉 正之 (社外取締役)

選任理由	上場会社の経営者としての豊富な見識を活かし、当社経営全般に対して提言いただくため。
経歴	1970年 4月 大東京火災海上保険(株)(現あいおいニッセイ同和損害保険(株)) 入社 2001年 6月 あいおい損害保険(株)(現あいおいニッセイ同和損害保険(株)) 取締役 2004年 4月 同社 代表取締役社長 2010年 4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株) 代表取締役執行役員 2010年10月 あいおいニッセイ同和損害保険(株) 代表取締役副会長 2015年 6月 同社 退任 2016年 6月 当社取締役(現任)
取締役会への出席状況	—

田矢 徹司 (社外取締役)

選任理由	経歴を通じて培われた高い見識および企業経営に関する深い知識、経験を活かし、独立、公正な立場から取締役会等において提言をいただくため。
経歴	1987年4月 (株)富士銀行(現みずほ銀行) 入行 2007年4月 (株)経営共創基盤 取締役マネージングディレクター 2009年9月 同社 代表取締役 2010年6月 当社取締役(現任) 2011年3月 (株)経営共創基盤 取締役マネージングディレクター(現任)
取締役会への出席状況	取締役会 16回中14回

笹尾 佳子 (社外取締役)

選任理由	事業会社の経営者としての高い見識および企業経営に関する深い知識、経験を活かし、独立、公正な立場から当社の業務執行の監督の役割を果たしていただくため。
経歴	1984年 4月 (株)リクルート入社 2000年 4月 (株)リクルートスタッフィング出向 2004年 4月 同社入社 マーケティングサポート1部部長 2006年 4月 東京電力(株)入社 2007年11月 東電パートナーズ(株)出向 常務取締役 2010年 7月 同社 代表取締役 2015年 6月 当社取締役(現任) 2015年 6月 シダックスビューティーケアマネジメント(株) 代表取締役(現任)
取締役会への出席状況	取締役会13回中13回

中村 正彦 (社外監査役)

選任理由	国税庁職員や税理士として培った豊富な経験と深い税務および財務会計の専門知識を活かし、客観的な立場で当社経営に対する適切な監督をしていただくため。
経歴	1966年4月 国税庁 仙台国税局 入局 1994年7月 同庁 武蔵野税務署副署長 2002年7月 同庁 東京国税局杉並税務署長 2006年7月 同庁 東京国税局調査第四部長 2007年8月 中村正彦税理士事務所開設 同事務所代表(現任) 2010年6月 当社監査役(現任) 2015年7月 (株)ホームネット 監査役(現任)
取締役会・監査役会への出席状況	取締役会16回中16回、監査役会10回中10回

湯原 隆男 (社外監査役)

選任理由	会社の監視機能強化と、各分野において高い見識を有しており、複数の企業において監査役の任についていることから客観的な立場から当社経営に対する適切な監督をしていただくため。
経歴	1971年 5月 ソニー(株)入社 2003年 6月 同社 執行役常務兼グループCFO 2007年12月 (株)ゼンショー(現株ゼンショーホールディングス) 常務執行役員 2008年 6月 (株)リコー 監査役(現任) 2011年 5月 (株)ゼンショー 常務取締役兼CFO 2013年 6月 (株)モフィリア 監査役(現任) 2014年 6月 亀田製菓(株) 監査役(現任) 2015年 6月 当社監査役(現任) 2015年12月 長谷川香料(株) 監査役(現任)
取締役会・監査役会への出席状況	取締役会13回中12回、監査役会7回中7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、指名報酬委員会の審議を経て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	280	280	—	—
監査役(社外監査役を除く)2名	32	32	—	—
社外役員5名	34	34	—	—

※上記には2016年6月29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。同委員会は、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の企画立案に加え、監視体制の強化、問題点の把握と改善に努めています。

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」「景品や表示に関する基本的なルール」など
E-learning	「契約・契約書に関する基礎的な知識」「マイナンバー」「セクシャルハラスメント意識度チェック」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。

取締役 (2016年6月29日現在)



上段左から 取締役(社外)/児玉 正之、取締役(社外)/田矢 徹司、取締役(社外)/笹尾 佳子、取締役/三池 嘉一、取締役/原田 博行、取締役/宮尾 文也
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 (2016年6月29日現在)



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

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利用が多く、法人契約の場合には出張などの短期滞在や社員寮などとして利用頂いています。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、当社グループは、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、空室増加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

当社グループが複数の金融機関との間で締結している借入れ及び社債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、連結の純資産、連結及び単体の営業損益・経常損益、太陽光発電事業におけるDSCR（デットサービスカバレッジレシオ）の各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、当社グループ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、それらをできる限り防止、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。

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じた当社の事業に関わる各ステークホルダーの皆様のCSR課題を解決するため、日々取り組みを続けています。

国際事業

良質なサービスの提供 (P69-70)
多様性の推進 (P71-73)
人材育成 (P73)

ホテル・リゾート事業

良質なサービスの提供 (P69-70)
人材育成 (P73)

賃貸事業

良質なサービスの提供 (P69-70)
お客様対応における品質向上 (P69-70)
人材育成 (P73)
地域社会との良好な関係 (P74-75)

建築請負事業

人材育成 (P73)
環境への配慮 (P76-77)

シルバー事業

人材育成 (P73)
地域社会との良好な関係 (P74-75)

その他事業

太陽光発電事業 (P77)

レオパレス21事業計画とCSR活動

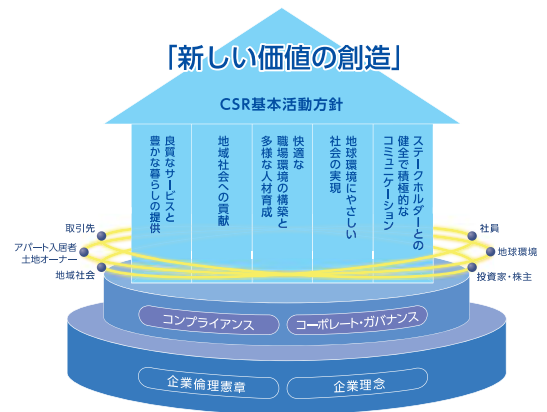
レオパレス21は、企業理念である「新しい価値の創造」という企業理念のもと、あらゆるステークホルダーのご期待に応え、時代のニーズに沿った持続可能な社会づくりに貢献していきます。

CSR基本活動方針

当社では、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5つのCSR基本活動方針を策定しました。

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。

事業と連動し時代の流れに伴って変化するCSR課題へ取り組むため、随時重要課題や重要業績評価指標 (KPI) を見直しています。2017年3月期は新しいKPIを設定し、今後各事業部へ展開していきます。



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、各事業部や各部と連携を取りながら、それぞれの取り組みを推進しています。CSR委員会は年4回開催され、5つのCSR基本活動方針に沿った取り組み内容について、各部門の設定する四半期ごとの定量目標に対する進捗状況を報告し、PDCAを回しています。

重要課題やKPIもCSR委員会により承認されます。

Stakeholder's Voice

当社では、近年の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。また、変化する社会要請により的確に応えることと、当社のCSR活動と事業計画が持続可能な社会の実現に向けて、相乗効果を発揮できることの重要性を認識し、随時CSR活動目標とKPIを見直すこととしています。今後も事業を通じて、「住まい」に関わる様々な社会課題への解決策を見出し、活動を推進していきます。



取締役 専務執行役員
CSR委員長

関谷 謙

CSR委員会 参加部門

コーポレート業務推進統括部
商品技術統括部
請負企画業務統括部
建築管理部
賃貸営業企画推進部
賃貸管理部
レオネット推進部
資産管理業務部
クラスエル事務局
シルバー事業部
ホテル運営部
リゾート営業部
人事部
総務部
法務部
監査部
経営企画部

CSR基本活動方針	ISO26000中核主題とのつながり
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
良質なサービスと豊かな暮らしの提供	消費者課題
快適な職場環境の構築と多様な人材育成	人権 労働慣行
地域社会への貢献	コミュニティ参画
地球環境にやさしい社会の実現	環境

2016年3月期の総括と次期の目標

CSR基本方針	主な取り組み内容	2016年3月期目標	2016年3月期実績	自社評価	2017年3月期目標
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	オーナー様との良好な関係の構築	オーナー会開催数 250回	257回	◎	250回
	学生向けキャリア形成活動支援プログラムの提供	キャリア形成プログラム実施数 35回	31回	○	35回+全国賃貸店舗
	積極的なIR活動	個人投資家説明会、フェア等実施数 16回	19回	◎	20回
良質なサービスと豊かな暮らしの提供	留学生を対象とした懇親会開催	60会場	82会場	◎	82会場
	MY PAGEの充実	MY PAGE入居者サービスを新たに20件開始	22件	◎	22件
	法人と個人のシナジーの創出	取引法人とのタイアップ企画を新たに60件実施	36件	△	36件
	サービスセンター入電件数の減少	入居戸数に対する入電比率(月平均) 10%以下	9.8%	◎	9.5%以下
	周辺環境に配慮した商品の立案提案	セキュリティ累計設置戸数 240,000戸 防犯カメラ累計設置棟数 7,000棟	セキュリティ累計設置戸数 256,900戸 防犯カメラ累計設置棟数 7,848棟	◎	セキュリティ累計設置戸数 270,400戸 防犯カメラ累計設置棟数 9,700棟
快適な職場環境の構築と多様な人材育成	計画的な研修の実施	社員研修参加人数 延べ2,450人	延べ3,220人	◎	延べ5,064人
	コンプライアンス研修	E-ラーニング受講率 90%以上	97.51%	◎	90%以上
	多様な人材雇用	障がい者雇用率 2.0%	2.06%	◎	2.12%
	働き方の多様化への対応	有休取得率 70%	70.1%	◎	70%
	障がい者分野への社会的貢献	職場見学・実習受け入れ人数 620人 社外講演数 3回	571人 3回	○	638人 3回
地域社会への貢献	クリーンキャンペーン・清掃活動	建築現場清掃実施棟数 延べ3,200棟	延べ2,240棟	△	参加人数 5人/物件
		全社一斉クリーンキャンペーン開催数 4回	4回	◎	4回、参加人数 延べ3,780人
		国内ホテルの清掃活動回数 26回	25回	○	26回
	こども110番への登録	国内ホテル 全ホテル登録	全ホテル登録	○	全ホテル登録継続
		賃貸店舗登録数 190店舗	182店舗	○	190店舗
		あずみ苑 新規開設時に登録	67施設	◎	新規開設時に登録
	寄附募金	東日本大震災の被災地の子供募金 150千円	121千円	○	150千円
		国連の難民支援機関UNHCRの支援 800千円	836千円	◎	800千円
		オーナーを通じた募金活動 615件レオメール交換	627件	◎	660件
		ボランティアベンダー 1,560千円	1,520千円	○	1,520千円
地球環境にやさしい社会の実現	太陽光発電の普及	設置棟数 535棟 発電容量 8,436kW	608棟 9,670kW	◎	グループの太陽光発電によるCO ₂ 削減貢献量 23,000t-CO ₂
	あずみ苑LED化	LED設置施設数 62施設	62施設	◎	全施設設置終了
	コピー機入れ替え	40機入れ替え 消費電力・CO ₂ 削減量のモニタリング	40機入れ替え 消費電力削減量70.4% CO ₂ 削減量 48.5%	◎	終了
	廃棄資料の再利用	保管期限切れ文書6,000箱の再生	3,584箱	△	5,125箱

◎:達成率100%以上、○:達成率80%-100%未満、△:達成率80%未満

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。

基本的な考え方: 対話と開示の必要性

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、顧客、取引先、地域社会、従業員、株主、債権者などへのリソース提供や貢献の結果であると認識し、ステークホルダーとの適切な協働に努めるべきと認識しています。また当社では株主を含めた幅広いステークホルダーに向けてタイム

リーで透明性のある財務・非財務情報を開示するように努めています。これからも様々なステークホルダーと積極的な対話を行い、よりの確に社会ニーズを捉え、当社の企業活動へ新たな価値を寄与していくことを目指します。

目標と実績

主な活動	2016年3月期目標	2016年3月期実績	2017年3月期目標
オーナー会開催数	250回	257回	250回
個人投資家説明会等開催数	16回	19回	新KPI IRイベント開催数 20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



女性入居者向けお料理教室

土地オーナー様

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



オーナー会

取引先

- ・クリーン・キャンペーン (P74)



全社一斉クリーン・キャンペーン

社員

- ・社員研修 (P73)



社員研修

取引先

Leopalace21

社員

地域社会

投資家/
株主

地域社会

- ・体験フェア
- ・あずみ苑ボランティア受け入れ (P75)



体験フェア

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
- ・キャリア形成活動支援プログラム



IRフェア

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中、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。

基本的な考え方: 暮らしの多様性への対応

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。当社では、暮らしの多様化に伴う社会ニーズへ応えるとともに、変化を機会と捉え時代に沿った商品やサービスの展開につなげていきます。

目標と実績

主な活動	2016年3月期目標	2016年3月期実績	2017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 240,000戸	256,900戸	270,400戸
	防犯カメラ累計設置棟数 7,000棟	7,848棟	9,700棟
	サービスセンター入電比率 月平均 10%以下	9.8%	新KPI 9.5%以下

自分らしい住まいの提案

コミュニティスペース【L+ (Lプラス)】

【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。

2016年3月期は、学生と当社の絆をより深いものにするため、産学連携プロジェクトを実施しました。コミュニティスペースをより人々が集いやすい場とするため、大阪のL+では近畿大学のビジュアルデザイン学科の学生、新宿のL+では首都大学東京の学生がデザインアートをコミュニティスペースに施してくださいました。

L+仙台では、カモ井加工紙株式会社が、マスキングテープを使った誰でも簡単にできるインテリアデコレーショ

ンの展示を行いました。

今後も、入居者様一人一人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の提供を目指していきます。



近畿大学の階段デザインアート (L+大阪)



カモ井加工紙のマスキングテープアート (L+仙台)

良質なサービスで顧客満足度を向上

業界初、電子契約サービスの開始

法人・個人の入居者様向けに、賃貸業界初の電子契約サービス「Leo-sign」を開始しました。賃貸契約締結の際、見積書の提示、契約書の取り交わし、駐車場等のオプション契約手続きなど契約業務の一連の流れを全て電子化することで、お客様のご負担を減らすとともに、社内の業務効率化にもつながっています。

従来必要であった書類の作成や保管等にかかる各種業務も軽減され、ペーパーレス化により省資源化にもつながります。

入居後のサポートを万全に

当社は、ご入居後の様々な「困った！」や緊急トラブルに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からの問い合わせ内容を的確に分析し、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年より立

Stakeholder's Voice



株式会社LIXILピバ 総務人事部 課長 猪俣 明夫様

弊社では月平均10件程度、多い月では50件以上の新規契約が発生します。

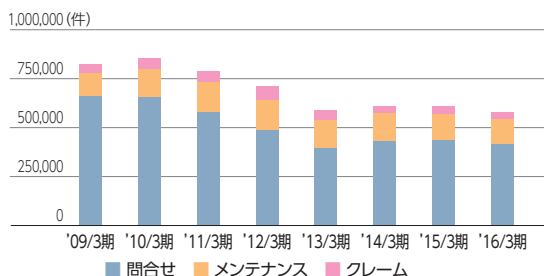
「Leo-sign」を導入してからは見積もりから捺印までスピーディーに進められ、資源的・時間的コストの削減が可能となりました。

株式会社江戸一 人事部 部長 高橋 昭好様

当社は転宅を伴う異動が多いこともあり、書類の手続きが大きな負担でした。そのような中、「Leo-sign」を提案いただき、手続きの簡略化と通信費コストの削減にもつながり、日々便利さを実感しています。

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、賃貸住居の常識を破る豊富な入居者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



外国人入居者様向け スムーズな入居と生活サポート

外国籍の入居者様の暮らしやすさを多角的に支援しています。

賃貸WEBサイトおよびコールセンターでは英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、ベトナム語に対応。契約・入居・退出時の注意事項などをお伝える入居のマナー講座や留学生を対象とした懇親会を2016年3月期は全国82会場で開催し、集客数は1,306人でした。参加された90%以上の方から「よく理解することができた」と好評を得ました。

また東南アジアを中心に海外店舗を設け、来日前からお部屋探しや契約ができる体制を万全に整えています。外国人スタッフの配置も積極的に進め(2016年3月末277人)、来日される方々の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。

Stakeholder's Voice

茨城大学 阿見キャンパス

日本で学ぶ留学生の数はおよそ14万人です。大学はいろいろな文化的背景を持つ留学生が集まります。

今回、インドネシアやタイから来日した留学生に対して、生活マナー講座を実施していただきました。「母国ではこうだけど、日本では違うかも？」という場面などが多々あり、「相互理解」を後押ししてくれるこの講座は、キャンパスで留学生と交流する日本人学生にとっても、大きなメリットになったと確信しています。

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。

基本的な考え方:働き方と人材の多様性の促進

国土交通省の統計では、少子高齢化に伴い2060年の労働人口が2010年比の半分まで落ち込むと推定されます。国籍や性別にかかわらず、優秀な人材を確保することは企業の持続的成長の重要な基盤であるといえます。また当社では、多様化する社会ニーズに対応すべく、女性を含

めた「多様な価値観を有する幅広い層の人材」が、新しい価値の創造に寄与し、当社の成長に大きく貢献してくれることを期待しています。その実現のためにも多様な人材が働きやすく、十分に能力を発揮できる職場づくりを目指しています。

目標と実績

主な活動	2016年3月期目標	2016年3月期実績	2017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) 延べ2,450人	延べ3,220人	延べ5,064人
	有休取得率 70%	70.1%	70%

適正な人事評価

公正で適正な人事評価の実施に向けて、全社員が半期ごとに評価面談を受けています。人事評価は、能力・取組姿勢・業績の3つの要素を基に一次評価が行われ、他評価者による二次評価、相対評価調整、最終評価、役員評価を経て

最終総合評価が決まります。短時間勤務の社員や休職期間がある社員には、就労時間、就労期間に応じた目標設定を行い、適正な評価の実施に努めています。

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

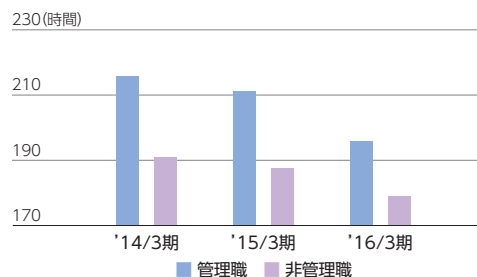
当社は、ワークライフバランスの推進を重要課題と捉え、2014年1月に社長直轄のワークライフバランス推進室を設置し、多様な働き方を推進しています。

従来の「半日有給休暇取得制度」に加え、「リフレッシュ休暇制度」を2015年4月に導入したことにより、2016年3月期の有休取得率は70.1%と2015年3月期の33.0%から大幅に改善しました。

2016年4月からは、1時間単位で有休を取得することが可能な「時間単位有休制度」を導入することにより、さらなる働き方の多様化につなげます。また、育児・介護従事

者を対象に、「テレワーク制度」も導入し社員個人の能力や可能性を最大限に発揮できる職場環境の構築に取り組んでいきます。

■総労働時間(月間平均)比較



女性の活躍推進施策

当社では、女性の活躍推進を経営戦略の一環として捉えています。2016年4月に施行された女性活躍推進法の後押しを受けて、人事部とワークライフバランス推進室の協力体制のもと、様々な施策を講じています。

2016年3月期は女性活躍推進の土台を構築すべく、女性役員と女性社員がライフイベントに応じた働き方や、キャリア形成について話し合える場「THE DANKAI」や、社員の意識啓発を目的とし、四半期ごとに開催する「ダイバーシティーフォーラム」などを実施しました。(詳細はP41参照)

各種集計数値の分析により特定された当社の女性活躍推進における課題に基づき、2017年3月期はワーキングサポートダイアルの新設、育児休業社員の復帰時面談の実施、管理職を対象とした女性社員育成に関する研修の実

施、女性社員を対象としたキャリア形成に対する意識醸成のための研修の実施に取り組んでいきます。

また、女性活躍推進法に伴い、以下の2つを当社の定量目標として掲げ、公表しています。

1. 2021年3月末までに女性管理職を150名とする
2. 男性の平均勤続年数に対する女性の平均勤続年数の割合を80%以上とする。

女性採用比率	61.0%
女性社員比率	39.0%
女性管理職比率	4.9%
女性育児休業取得率	100.0%
女性時間短縮制度利用人数	124人

※2016年3月末現在
単体。詳細はデータ集へ

女性の活躍推進における外部評価

当社は、2015年8月に埼玉県から「多様な働き方実践企業」として、「ゴールド認定」を受けました。埼玉県では、女性の活躍による埼玉経済の活性化を目指す「埼玉版ウーマノミクスプロジェクト」を推進しており、その一環として、仕事と子育ての両立を支援するために様々な取り組みを

している企業を県が認定しています。

また当社は、2013年3月期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。



障がい者雇用の促進

当社では、多様な人材活用の推進、また障がいのある人にも働きがいのある職場を提供するため、障がい者の雇用に取り組んでいます。

2009年には障がい者雇用の拡大を目指して特例子会社レオパレス・スマイルを設立し、現在25人の障がいのあ

る社員を雇用しています。

2016年3月期は、シルバー事業単体で障がい者雇用率2.06% (年間平均) を達成し、2017年3月期からは、2018年の法定雇用率の見直しに向けて、さらなる取り組みを続けていきます。

労働安全衛生

当社では、社員が安全で健康に働ける職場づくりを目指しています。産業医1人を含めた10人の委員で構成される衛生委員会を毎月22の事業所で開催し、社員の健康に役立つ情報を発信、また労働衛生に関わる残業時間の進捗などの報告を行っています。2016年3月期における

社員の健康診断実施率は99.9%、労働災害件数は単体で28件でした。2017年3月期の衛生委員会のスローガンは、「健康が 企業を支える 原動力」と決定され、社員がさらにいきいきと健康に働ける職場の提供に努めていきます。

	2016年3月期
労災発生件数	28
休業災害	8
不休災害	20

多様な人材育成

当社では、新たな成長の実現のために人材育成に力を入れています。具体的には、「事業部横断研修」により組織全体の強化を図るとともに、「人材開発制度」を通じて社員一人一人の能力開発をサポートしています。さらに2016年3月期より、社内研修施設として「湘南人材開発センター」の運用も開始しました。人材開発制度としては、以下のような施策を実施しています。

社員研修制度

当社の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。

■社員研修実績の推移

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
参加人数	460人	2,739人	3,220人
1人当たり研修費用	76,326円	77,087円	81,218円

資格取得支援制度

宅地建物取引士、一級建築士、一級建築施工管理技士、FPの資格など、各部門ごとの業務に直結した各種公的資格の取得を支援しています。

語学(英語)力向上プログラム

TOEICのスコアによって報奨金を支給しています。

事業部横断研修

人材開発制度に加え、2015年3月期から縦割り組織の改善の一環として、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。

2016年3月期は3回の横断研修を実施し、延べ280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。事業部間業務の相互理解や交流、またワークライフバランス、労働管理課題などを再認識する場にもなっています。

■階級別研修

資格階層	資格階層別研修
経営層ステージ	① Executive Learning 研修
管理職層	② ワークアウトプロジェクト
部門経営ステージ	③ 実力管理者養成研修 ④ 実力管理者養成フォロー研修
職場責任ステージ	
チーム責任ステージ	⑤ 職場リーダー養成研修
業務責任ステージ	
非管理職層	⑥ 新入社員研修→フォロー研修→新人卒業研修
業務担当ステージ	
新入社員ステージ	

■事業部別研修

資格階層	賃貸営業	建築請負営業
経営層ステージ		
管理職層	⑦ 営業力強化研修	⑨ 営業力強化研修
部門経営ステージ		
職場責任ステージ		
チーム責任ステージ	⑧ 店頭接客研修(実践編)	⑩ 若手社員フォロー研修
業務責任ステージ		
非管理職層		
業務担当ステージ		
新入社員ステージ		

目的別研修

メンタルヘルス研修、コンプライアンス研修、ワークライフバランス研修、女性活躍研修等、目的に応じて必要な研修を定期的に行っています。

Stakeholder's Voice

提案力や営業手法等の研修を営業社員へ実施するなど、現場任せでない教育制度を導入しています。あらゆる階層の社員に共通の研修を実施することでルールや手法を統一することができ、営業の組織力強化を通じて成果が見え始め、離職率の低下にもつながっています。今後は研修を一過性にせず、検証をルーティン化することで研修効果の最大化を図っていきます。



人事部長 石倉 達志

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。

基本的な考え方:希薄化する地域社会へ事業を活かした貢献

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。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。

当社では、大切なステークホルダーである地域の皆様と積極的に交流し、また事業と社員を通じて地域へ貢献する取り組みを行っています。またそのような貢献により、地域の皆様から信頼され、愛される企業となることを目指しています。

目標と実績

主な活動	2016年3月期目標	2016年3月期実績	2017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	全社一斉: 4回開催(2,552棟)	全社一斉: 4回開催 新KPI 全社一斉参加人数 延べ3,780人
	建築現場周辺: 延べ3,200棟、延べ16,000人参加	建築現場周辺: 延べ2,240棟、延べ10,641人参加	新KPI 建築現場周辺 5人/1物件

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。



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。当社直営の国内賃貸支店全182店舗のうち132店舗が登録、パートナーズにおいては50店舗が登録しています。レオパレスホテルズが引き続き6施設の登録、介

護施設「あずみ苑」では、2016年3月期から5施設が追加され、全67施設の登録が完了しました。

その他、当社が運営するレオパレスホテルズでは、食材を地元で購入する地産地消(ホテル仙台)の実施や、除雪作業支援(ホテル札幌)を継続して行い、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。

「こころの元気」を合言葉に地域社会と交流

関東・中部エリアを中心にレオパレス21グループが運営する約70カ所の介護施設「あずみ苑」では、施設利用者様と地域の人々との交流を積極的に図るため、定期的に地域ボランティアの方々に来苑していただいています。

埼玉県北足立郡伊奈町「あずみ苑伊奈」では2015年12月にクリスマスコンサートとして伊奈町立南中学校吹奏楽部の生徒さんたちが30名ほど来苑し、演奏を聞かせてくれました。施設利用者の方々も、懐かしい曲目に心が癒され、演奏の後の団欒では生徒さんたちも、施設利用者の方々も世代を超えて交流を深めていました。「また来てね!」「また来ます!」と握手をしながら別れを惜しむ姿もありました。

マジックショー、フラダンス、ギターの演奏、地域交流会等、あずみ苑では皆様の「こころの元気」をサポートするため、レクリエーションを通して地域社会とのつながりを大切にしています。

Stakeholder's Voice

当施設の地域にある三浦幼稚園さんや民謡を演奏して下さる杉淵会さんには、ボランティアとして毎年お越しいただいています。



あずみ苑 津久井浜
施設長
高橋 るみ子

園児さんには、他者との関わりを好まない利用者様も積極的に声をかけ、笑顔で頭をなでたりされています。園児の可愛い歌とダンスには利用者様だけでなく職員も癒されています。



伊奈町立南中学校吹奏楽部による
クリスマスコンサート



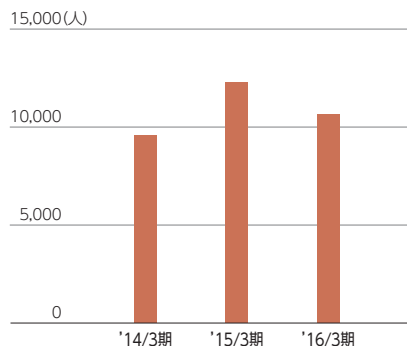
三浦幼稚園による歌と踊り



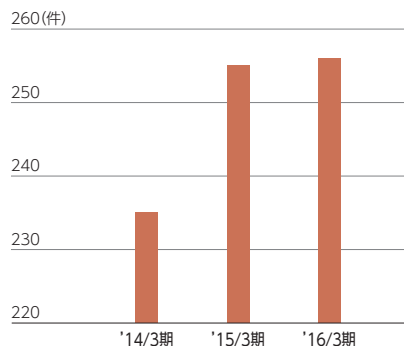
杉淵会による民謡

社会貢献の見える化

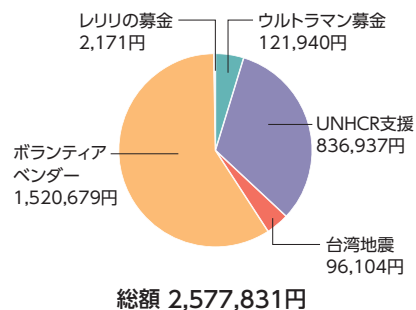
■建築現場清掃参加人数



■子ども110番 登録件数累計



■募金・寄付総額内訳 (2016年3月期)



主要な支援・提携NGO

- 日本赤十字社
- 日本ユニセフ協会
- 国連UNHCR協会
- キャップの貯金箱推進ネットワーク
- 認証NPO法人乳房健康研究会
- 障害者雇用企業支援協会
- 世界自然保護基金ジャパン

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軽減を実現しています。

基本的な考え方:CO₂排出量による環境負荷軽減

COP21パリ協定において人間活動による温室効果ガスの排出量を実質的にはゼロにしていく長期目標が立てられました。取り組みを定期的に計測・報告し、かつ国際的な検証をしていくための仕組みづくりが合意されるなど、企業のコミットメントの重要性が増しています。当社としても、グ

ループCO₂排出量の集計精度を精査した後、CO₂削減目標を環境KPIとして設定していきます。環境負荷軽減への責任を積極的に果たすとともに、環境に配慮した付加価値のある製品・サービスの提供や資源の有効活用により、社会とともに持続的な成長を遂げる企業であることを目指しています。

目標と実績

主な活動	2016年3月期目標	2016年3月期実績	2017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535棟 (8,093千kWh、CO ₂ 排出量削減効果2,545t-CO ₂)	608棟 (9,276千kWh、CO ₂ 排出量削減効果2,917t-CO ₂)	新KPI グループの太陽光発電によるCO ₂ 削減貢献量 23,000t-CO ₂
	コピー機 残40機の入替え	コピー機 40機入れ替え済	

事業活動による環境負荷の低減

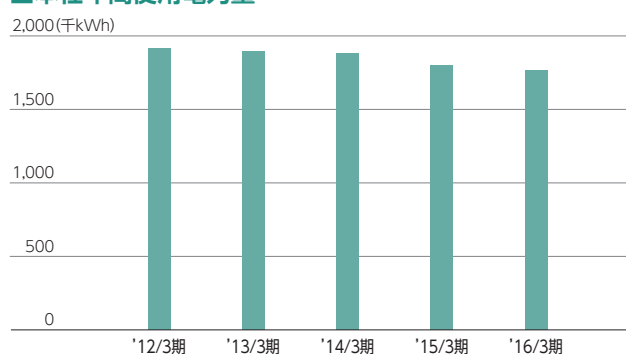
当社の事業活動における環境負荷の低減に取り組んでいます。2016年3月期は前年同様クールビズやエコグリーンカードの実施、廃棄資料の再利用、軽4輪自動車導入の促進や当社運営施設のLED化などを推進しました。

クールビズは、本社をはじめ当社施設、および当社グループ全施設*で実施しており、節電対策に努めています。

本社の使用電力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ます。2016年3月期の本社の電力使用量は1,763千kWhでした。

*サロンの、コンピュータールーム、ホテル、ブームリゾートおよび海外店舗は除く

■ 本社年間使用電力量



紙の再利用

保管期限切れ文書を再利用する試みを続けています。2016年3月期は、本社とサロンにおける重要書類をトイレットペーパーとして再生し、30,532ロール分となりました。これは、グループの全社員の約1カ月のトイレットペーパー使用量となります。

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。ホテル事業、シルバー事業においてもLED化を進めています。2016年3月期は、ホテル博多、また46のシルバー施設におけるLED設置を行いました。

	LED化などによる年間使用電力削減実績
ホテル札幌	前年比 -248千kWh
ホテル名古屋	前年比 -383千kWh

コピー機の入替え

2015年3月期から2016年3月期にかけて40機のコピー機の入替えが終了し、全社における486機全てのコピー機の入替えが終了しました。

これにより、70.4%の消費電力の削減、また48.5%のCO₂排出量を削減することができました。



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。

2016年3月期をもって、太陽光発電システムの設置はほぼ完了することができました。太陽光発電による合計発電容量は182.1MW、棟数にして12,964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を継続して活用し、太陽光発電等によるCO₂排出削減への取り組みを継続していきます。



連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)	増減
資産の部			
現金及び預金	¥ 75,221	¥ 88,043	¥ 12,821
売掛金	6,254	6,779	524
完成工事未収入金	1,714	1,992	278
営業貸付金	1,135	885	△249
前払費用 ^{*1}	3,656	2,847	△808
繰延税金資産	4,447	5,659	1,212
未収入金	3,013	1,630	△1,383
その他	7,018	6,560	△458
貸倒引当金	△199	△212	△12
流動資産合計	102,263	114,185	11,922
建物及び構築物(純額)	59,899	57,979	△1,919
機械装置及び運搬具(純額)	15,115	16,105	989
土地	83,289	84,241	952
その他 ^{*2}	11,126	13,710	2,583
有形固定資産合計 ^{*3}	169,430	172,036	2,606
無形固定資産合計	8,894	9,334	439
投資有価証券	6,832	8,230	1,397
固定化営業債権	1,297	1,256	△40
長期前払費用 ^{*1}	3,416	3,686	270
繰延税金資産	14,654	16,734	2,079
その他	3,445	2,776	△669
貸倒引当金	△2,085	△2,023	61
投資その他の資産合計	27,561	30,661	3,099
固定資産合計	205,887	212,033	6,145
繰延資産	123	671	547
資産合計	¥ 308,274	¥ 326,890	¥ 18,616

※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「一括借上り前払家賃」であり、当連結会計年度では、前払費用のうち1,315百万円、長期前払費用のうち2,723百万円となります。

※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9,417百万円です。

※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	¥ 57,007	¥ 55,882
国内ホテル	12,885	12,563
本社等事業所	24,714	24,340
グアムホテル		
レオパレスリゾート	27,111	26,761
ウェスティン ^{*4}	15,111	14,431
レオパレスリゾート(千米ドル)	\$ 224,901	\$ 221,886
ウェスティン(千米ドル) ^{*4}	125,353	119,656

※4 ウェスティンリゾートは2016年4月に売却。

(百万円)	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)	増減
負債の部			
買掛金	¥ 2,803	¥ 2,606	¥ △196
工事未払金	14,049	12,193	△1,855
短期借入金等	24,525	6,003	△18,522
リース債務	2,355	3,054	698
未払金	18,466	19,229	762
前受金 ^{※1}	40,781	38,701	△2,079
未成工事受入金	6,930	5,026	△1,903
完成工事補償引当金等	1,104	1,307	203
その他	5,504	7,261	1,757
流動負債合計	116,521	95,384	△21,136
社債	3,960	20,001	16,041
長期借入金	7,196	14,106	6,910
リース債務	6,450	7,659	1,208
空室損失引当金 ^{※2}	5,280	3,802	△1,477
退職給付に係る負債	9,351	10,224	873
長期預り敷金保証金 ^{※3}	8,019	7,516	△503
長期前受金 ^{※1}	22,198	18,950	△3,247
その他	2,823	3,032	209
固定負債合計	65,279	85,294	20,014
負債合計	181,801	180,679	△1,122
純資産の部			
資本金	75,282	75,282	—
資本剰余金	51,501	45,235	△6,266
利益剰余金	427	26,125	25,698
自己株式	△3,660	△3,660	△0
株主資本合計	123,550	142,982	19,431
その他の包括利益累計額合計	2,904	3,190	286
新株予約権	18	18	—
非支配株主持分	0	20	20
純資産合計	126,473	146,211	19,738
負債純資産合計	¥ 308,274	¥ 326,890	¥ 18,616

※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17,730百万円、アパート家賃17,577百万円、家具・家電メンテナンス費用887百万円

長期前受金：マンスリー利用料8,352百万円、建物修繕費用10,404百万円、家具・家電メンテナンス費用193百万円

※2 賃貸事業における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計上しております。

※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3,891百万円と修繕一時金2,213百万円です。

連結損益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2014年4月 1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月 1日 至 2016年3月31日)	増減
売上高	¥ 483,188	¥ 511,424	¥ 28,236
売上原価	407,433	422,604	15,171
売上総利益	75,755	88,820	13,064
販売費及び一般管理費	60,992	67,823	6,831
広告宣伝費	3,657	3,786	128
販売手数料	2,725	2,688	△36
給与等	28,666	33,093	4,426
賃借料	2,425	2,709	283
減価償却費	1,765	1,981	215
租税公課	4,227	4,521	294
その他	17,524	19,043	1,519
営業利益	14,763	20,996	6,233
営業外収益	491	517	25
為替差益	52	—	△52
その他	438	517	78
営業外費用	1,830	1,693	△136
支払利息	1,143	944	△199
支払手数料	461	171	△289
持分法による投資損失	8	9	0
為替差損	—	267	267
その他	216	300	83
経常利益	13,424	19,820	6,396
特別利益	6	26	19
特別損失	534	785	250
減損損失 ^{※1}	224	616	392
その他	309	168	△141
税金等調整前当期純利益	12,896	19,061	6,164
法人税、住民税及び事業税	1,016	2,999	1,983
法人税等還付税額	△0	△19	△19
法人税等調整額	△2,613	△3,347	△734
法人税等合計	△1,597	△368	1,229
当期純利益	14,494	19,429	4,935
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△13	△2	11
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 14,507	¥ 19,432	¥ 4,924

※1 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	¥ 161	¥ 605
ホテル、その他	62	11
合計	¥ 224	¥ 616

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2014年4月 1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月 1日 至 2016年3月31日)	増減
税金等調整前当期純利益	¥ 12,896	¥ 19,061	¥ 6,164
減価償却費	7,736	9,614	1,878
空室損失引当金の増減額(△は減少)	△4,072	△1,477	2,594
為替差損益(△は益)	△52	267	320
減損損失	224	616	392
売上債権の増減額(△は増加)	△734	32	767
長期前払費用の増減額(△は増加)	3,774	643	△3,131
仕入債務の増減額(△は減少)	4,924	△2,701	△7,626
未成工事受入金の増減額(△は減少)	1,114	△1,903	△3,018
前受金の増減額(△は減少)	△9,572	△5,386	4,185
預り保証金の増減額(△は減少)	△529	△448	80
未払消費税等の増減額(△は減少)	982	911	△71
その他	105	4,206	4,100
法人税等の支払額	△1,081	△1,331	△249
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,715	22,104	6,389
有形固定資産の取得と売却	△15,302	△8,387	6,915
無形固定資産の取得による支出	△998	△754	243
投資有価証券の取得と売却	△15	△1,421	△1,405
定期預金の預入による支出	△600	△1,100	△500
定期預金の払戻による収入	500	600	100
その他	△1,134	△24	1,109
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,550	△11,087	6,462
短期借入れと短期借入金返済	—	223	223
長期借入れと長期借入金返済	△585	△14,700	△14,115
その他	2,333	15,852	13,518
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,747	1,374	△373
現金及び現金同等物に係る換算差額	441	△70	△512
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	354	12,321	11,966
現金及び現金同等物の期首残高	74,150	74,504	354
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 74,504	¥ 86,826	¥ 12,321

レオパレス21 データ集

外部環境

■ 新設住宅着工戸数

2015年度の新設住宅着工戸数は2期ぶりに増加に転じ、貸家の着工についても2期ぶりの増加で、前期比7.1%増の38万3,678戸でした。単身者向けが中心となる30平方メートル未満の貸家は引き続き好調で前期比26.4%増の6万882戸でした。

	2013年度	2014年度	2015年度
貸家	370	358	384
（うち30㎡未満）	36	48	61
その他	617	522	537
合計	987	880	921

※ 国土交通省「新設住宅着工統計」より

■ 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。

	2005年	2010年	2015年 (予想)	2020年 (予想)	2025年 (予想)	2030年 (予想)	2035年 (予想)
単独世帯	14,458	16,784	17,637	18,270	18,648	18,718	18,456
（うち25歳未満）	2,178	2,060	1,952	1,885	1,760	1,645	1,515
（うち25歳～34歳）	2,971	2,999	2,721	2,531	2,441	2,311	2,147
（うち35歳～64歳）	5,444	6,745	6,956	7,175	7,440	7,464	7,172
（うち65歳以上）	3,865	4,980	6,008	6,679	7,007	7,298	7,622
夫婦のみ	9,637	10,269	10,861	11,037	10,973	10,782	10,500
夫婦と子	14,646	14,474	14,274	13,814	13,132	12,340	11,532
ひとり親と子	4,112	4,535	4,982	5,338	5,558	5,648	5,645
その他	6,212	5,779	5,150	4,594	4,127	3,743	3,421
合計	49,063	51,842	52,904	53,053	52,439	51,231	49,555

※ 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

■ 日本全国の空き家数

人口の都心部への集中などを背景にして、特に地方での空き家数が増加しています。最新の2013年度の「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。

	1983年	1988年	1993年	1998年	2003年	2008年	2013年
賃貸・売却用住宅の空き家数(千戸)	1,834	2,336	2,619	3,520	3,978	4,476	4,601
空き家率(%)	12.4	14.3	14.3	17.4	18.8	20.1	20.0

※ 総務省「住宅・土地統計調査」より

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、2016年3月期末時点で56万1,961戸となり、3期連続で増加しました。地域別では関東（首都圏および北関東）、中部、近畿の伸びが顕著で、全体の約70%を占めています。

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
北海道	14,229	14,199	14,132
東北	33,704	34,300	34,843
北関東	39,874	40,126	40,381
首都圏	155,568	158,322	161,756
北陸・甲信越	40,649	40,630	40,643
中部	86,642	87,225	87,711
近畿	78,153	78,906	79,790
中国	37,292	37,838	38,439
四国	14,483	14,497	14,535
九州・沖縄	48,318	48,905	49,731
合計	548,912	554,948	561,961

■ 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。2016年3月期末の法人契約戸数は前期比5.6%増の27万7,261戸となり、構成比は54.5%で3年連続50%を超えています。

	2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	246,272	51.3	262,577	53.0	277,261	54.5
個人	179,036	37.3	182,142	36.8	183,008	36.0
学生	54,802	11.4	50,768	10.2	48,451	9.5
合計	480,110	100.0	495,487	100.0	508,720	100.0

■ 期中平均入居率

期末の入居率同様、期中の平均入居率も回復傾向にあります。2016年3月期の期中平均入居率は88.0%であり、5期連続の増加となりました。この主要因として、長期賃貸契約の増加により、入居期間の長期化が進んだことが挙げられます。

	2014年3月期			2015年3月期			2016年3月期		
期中平均入居率	84.6			86.6			88.0		

■ エリア別期末入居率

リーマンショックの影響を受けた低迷期を脱し、2016年3月期末時点の入居率は、前期比で1.2ポイント改善して90.5%となりました。中でも東北、首都圏、中国の入居率は90%を大きく超える水準でほぼ空室なしの状況となっています。

	2014年3月期末			2015年3月期末			2016年3月期末		
北海道	77.5			79.4			81.8		
東北	93.9			94.3			94.4		
北関東	82.9			85.0			85.5		
首都圏	91.0			92.5			92.8		
北陸・甲信越	80.0			84.4			88.3		
中部	83.5			86.4			89.1		
近畿	87.6			89.6			90.6		
中国	90.0			91.4			92.5		
四国	83.4			83.7			87.0		
九州・沖縄	90.7			90.6			90.7		
全国	87.5			89.3			90.5		

■ 賃貸店舗数、賃貸営業人員

賃貸事業においては、直営店舗とFC店舗でバランスのとれた営業体制構築を進めています。一方、営業人員については一貫して増強しており、2016年3月期末時点では、前期比5.0%増の1,603人にまで増加しています。

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
賃貸店舗数(店)	348	329	319
うち、レオパレスセンター	184	188	189
うち、レオパレスパートナーズ	164	141	130
賃貸営業人員(人)	1,512	1,526	1,603
うち、レオパレスセンター	1,132	1,108	1,181
うち、法人営業部	380	418	422

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
セキュリティシステム設置戸数(累計、戸)	187,756	226,801	256,900
防犯カメラ設置棟数(累計、棟)	3,142	5,505	7,848
サービスセンター入電数(件)	609,877	608,294	576,764
(うち、問合せ)	428,293	433,589	412,947
(うち、メンテナンス関連)	144,059	137,740	129,614
(うち、クレーム)	37,525	36,965	34,203
インターネットからの入居反響件数(新規契約のみ)	53,019	54,455	57,556

建築請負事業関連データ

■ 受注高

2016年3月期の受注高は、4期ぶりに減少し、ほぼ横ばいの864億39百万円でした。主力のアパート、介護施設、太陽光発電の受注を減らしましたが、店舗・商業施設、子会社「もりぞう」の戸建て住宅が受注を下支えしました。

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
建物関連	67,446	84,679	86,421
アパート等	61,354	79,798	77,004
介護施設	5,516	4,343	2,872
店舗・商業施設	575	536	2,040
子会社もりぞうの注文戸建住宅	—	—	4,502
太陽光発電システム	13,693	2,715	18
合計	81,139	87,395	86,439

(百万円)

■ 竣工アパート数

アパートの竣工数は、2016年3月期には前期比4.4%増の685棟でした。その内訳は、主力の2階建てが竣工数を減らす一方で、3階建てと4階建て以上が増加し、全体の物件数の4分の1程度を占めるまでになりました。

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
2階建て	453	537	513
3階建て	77	92	125
4階建て以上	23	27	47
合計	553	656	685

(棟)

■ エリア別竣工アパート数

エリア別のアパート竣工は、3大都市圏の中でも需要が堅調であることから受注活動に注力している首都圏で大きく数を伸ばしました。このほかには、アパート需要の伸びが目覚ましい沖縄を含む九州・沖縄地域で数を増やしています。

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
東北	50	45	46
北関東	15	28	20
首都圏	274	306	342
北陸・甲信越	6	5	5
中部	42	66	57
近畿	77	90	98
中国	46	54	39
四国	1	3	7
九州・沖縄	42	59	71
全国	553	656	685

(棟)

■ 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。2016年3月期末時点での太陽光発電システム設置数は累計で12,964棟となり、発電容量も18万2,070kWに達しました。

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
太陽光発電システム設置棟数(棟)	9,001	12,356	12,964
うち、レオパレス21グループによる設置棟数(棟)	1,114	3,969	4,493
発電容量(kW)	125,836	172,399	182,070
うち、レオパレス21グループによる発電容量(kW)	21,494	58,694	67,060

(累計)

■ 建築請負店舗数、営業人員

近年、日本国内は緩やかながら景気回復傾向にあり、アパートの建築についても需要回復しつつあることから、建築請負を担当する店舗数を拡大し、営業を担当する人員についても増強を続けています。

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
建築請負店舗数(店)	54	60	60
建築請負営業人員(営業担当)(人)	363	418	427

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60拠点以上を展開してきましたが、当事業を成長事業と位置付けたことから、デイサービス・ショートステイの施設を中心に中部圏への進出も進め、2018年3月末までに104施設を目指します。

(拠点)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
有料老人ホーム	21	21	21
デイサービス・ショートステイ	38	40	44
グループホーム	2	2	2
合計	61	63	67

■ 稼働率

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、デイサービスとショートステイは、新規施設の開設に伴い稼働率が低下しました。

(稼働率 %)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
デイサービス	72.7	67.2	66.3
ショートステイ	99.2	98.1	92.3
有料老人ホーム・グループホーム	93.8	93.5	92.4

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、法人契約顧客などステークホルダーの利用促進策などにより、引き続き採算性が向上しています。

(稼働率 %)

	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期
グラム入島者数*(万人)	133.5	134.3	140.9
レオパレスリゾートカントリークラブ利用人数(万人)	5.1	5.4	5.2
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(万人)	2.8	3.0	4.4 (シェア33.8%)

* グラム政府観光局「グラム来島者数データ」

	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期
レオパレスリゾート	66.7	71.0	60.2
ウェスティンリゾート*	81.2	86.0	82.6

* ウェスティンリゾートは2016年4月に売却。

■ 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、法人契約顧客の出張での利用など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、ホテルレオパレス新潟は2015年7月に売却。

(稼働率 %)	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
旭川	78.7	82.1	79.1
札幌	84.8	88.1	87.9
仙台	79.6	81.4	78.0
新潟*	66.1	68.1	62.9
名古屋	70.9	76.6	80.5
四日市*	83.1	81.1	—
岡山	75.7	75.7	73.3
博多	88.3	91.9	94.2
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(人)	17,044	13,581	11,648 (シェア5.7%)

社会性指標

■ ガバナンス

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
社外取締役数	1	1	2
女性取締役数	0	0	1
役員報酬(百万円)	284	329	347
取締役(社外取締役を除く)	234	277	280
監査役(社外監査役を除く)	31	32	32
社外役員	19	20	34

■ 従業員構成(単体)

	2014年3月期			2015年3月期			2016年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
従業員数	5,782	4,184	1,598	6,149	4,402	1,747	6,413	4,491	1,922
就業人員数	5,279	3,964	1,315	5,668	4,193	1,475	5,961	4,274	1,687
臨時雇用者数	503	220	283	481	209	272	452	217	235
平均年齢	35歳11カ月	36歳8カ月	34歳0カ月	35歳10カ月	36歳8カ月	33歳8カ月	35歳11カ月	36歳11カ月	33歳7カ月
平均勤続年数	7年4カ月	8年4カ月	4年9カ月	7年6カ月	8年6カ月	4年11カ月	7年9カ月	8年11カ月	5年0カ月

■ ワークライフバランス(単体)

	2014年3月期			2015年3月期			2016年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
短時間勤務取得者数	88	4	84	125	5	120	128	4	124
育児休業取得者数	138	1	137	137	0	137	116	3	113
有給休暇取得率	31.7%	22.1%	58.9%	33.0%	23.9%	58.0%	70.1%	64.2%	85.1%
離職率	11.8%			10.3%			8.7%		
新入社員	19.2%			14.4%			10.9%		

■ ダイバーシティー(単体+日本国内連結子会社)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
障がい者雇用人数	112	120	125
障がい者雇用率	2.07%	2.04%	2.04%
定年者再雇用人数	20	25	28
外国籍社員人数	185	215	277
外国籍管理職人数	18	22	19
女性採用比率	51.6%	55.1%	61.0%
女性管理職人数	44	60	75
女性管理職比率	3.2%	4.1%	4.9%

■ 資格取得支援

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
資格取得支援利用者数	122	96	490
指定資格支援制度利用者数	—	—	364
語学力向上プログラム利用者数	—	—	21
宅建テキスト優遇販売利用者数	71	52	52
宅建報奨金支給利用者数	51	44	53

■ 労働安全衛生

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
労災発生件数	39	49	28
休業災害	8	18	8
不休災害	31	31	20

■ 地域貢献

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
グリーンキャンペーン人数	13,203	15,497	14,239
既存物件周辺	3,642	3,203	3,598
建築現場周辺	9,561	12,294	10,641
寄付金総額(千円)	1,832	2,254	2,577
こども110番登録件数	235	255	255
レオパレス・スマイル見学・実習受入人数	436	609	571
国内ホテル体験学習受入人数	50	21	45

■ ステークホルダーとのコミュニケーション

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
オーナー会開催数	211	193	257
IRイベント(個人投資家説明会等)開催数	12	17	19
キャリア形成活動支援プログラム	—	—	31

■ 環境負荷と軽減

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
本社の年間電力量(千kWh)	1,878	1,799	1,763
太陽光発電容量(kW)	125,836	172,399	182,070
太陽光発電によるCO ₂ 削減量(t-CO ₂)	37,963	52,010	54,927



独立第三者の保証報告書

2016年6月15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2016」データ集「環境負荷と軽減」記載の2016年3月期環境パフォーマンスデータ（以下、「環境パフォーマンスデータ」という）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

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





1988 ▶

- ・入居者を会員制にした独自の組織を発足
- ・建物・入居者のオンラインコンピュータ管理開始

1989 ▶

- ・資本金44億1,700万円に増資
- ・株式を店頭公開
- ・社名を「株式会社エムディアイ」(MDI)に改称

1990 ▶

- ・資本金224億8,450万円に増資

1995 ▶

- ・法人会員営業スタート

業態転換期のビジネスモデル

2000 ▶

- ・第三者割当により、資本金305億2,435万円に増資
- ・社名を「株式会社レオパレス21」に改称

2001 ▶

- ・不動産証券化商品「レオパレス・リート」発売開始



事業別売上構成比



■ 賃貸事業	43.9%
■ 建築請負事業	50.0%
■ シルバー事業	0.9%
■ ホテル・リゾート事業	1.1%
■ その他事業	4.1%

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



■ 賃貸事業	80.3%
■ 建築請負事業	14.5%
■ シルバー事業	2.1%
■ ホテル・リゾート事業	2.2%
■ その他事業	0.9%

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
- ・「マンズ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

2014

- ・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)
- ・フィリピンに現地法人を設立、サービスオフィス運営開始
- ・タイでサービスアパートメント運営開始
- ・シラチャー支店開設
- ・インドネシアに現地法人を設立

2016

- ・「レオパレス21ミャンマーオープン」タイトルスポンサー
- ・ミャンマーでサービスオフィス運営開始

会社概要

会社データ

(2016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 7,846名 単体 6,413名

役員

(2016年6月29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	宮尾 文也
	取締役(社外)	児玉 正之
	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	山田 睦裕
	常勤監査役	那須 篤則
	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)

(2016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)	42,389	16.12
2 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	10,583	4.02
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,883	3.75
4 MSIP CLIENT SECURITIES	5,931	2.25
5 レオパレス21取引先持株会	5,773	2.19
6 MELLON BANK, N.A. AS AGENT FOR ITS CLIENT MELLON OMNIBUS US PENSION	5,524	2.10
7 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,697	1.78
8 BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	4,619	1.75
9 JP MORGAN CHASE BANK 380634	3,976	1.51
10 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	3,892	1.48

(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) 41,781千株
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 9,805千株

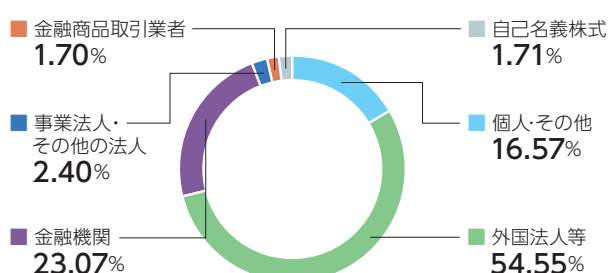
株式の状況

(2016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	48,476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

(2016年3月31日現在)



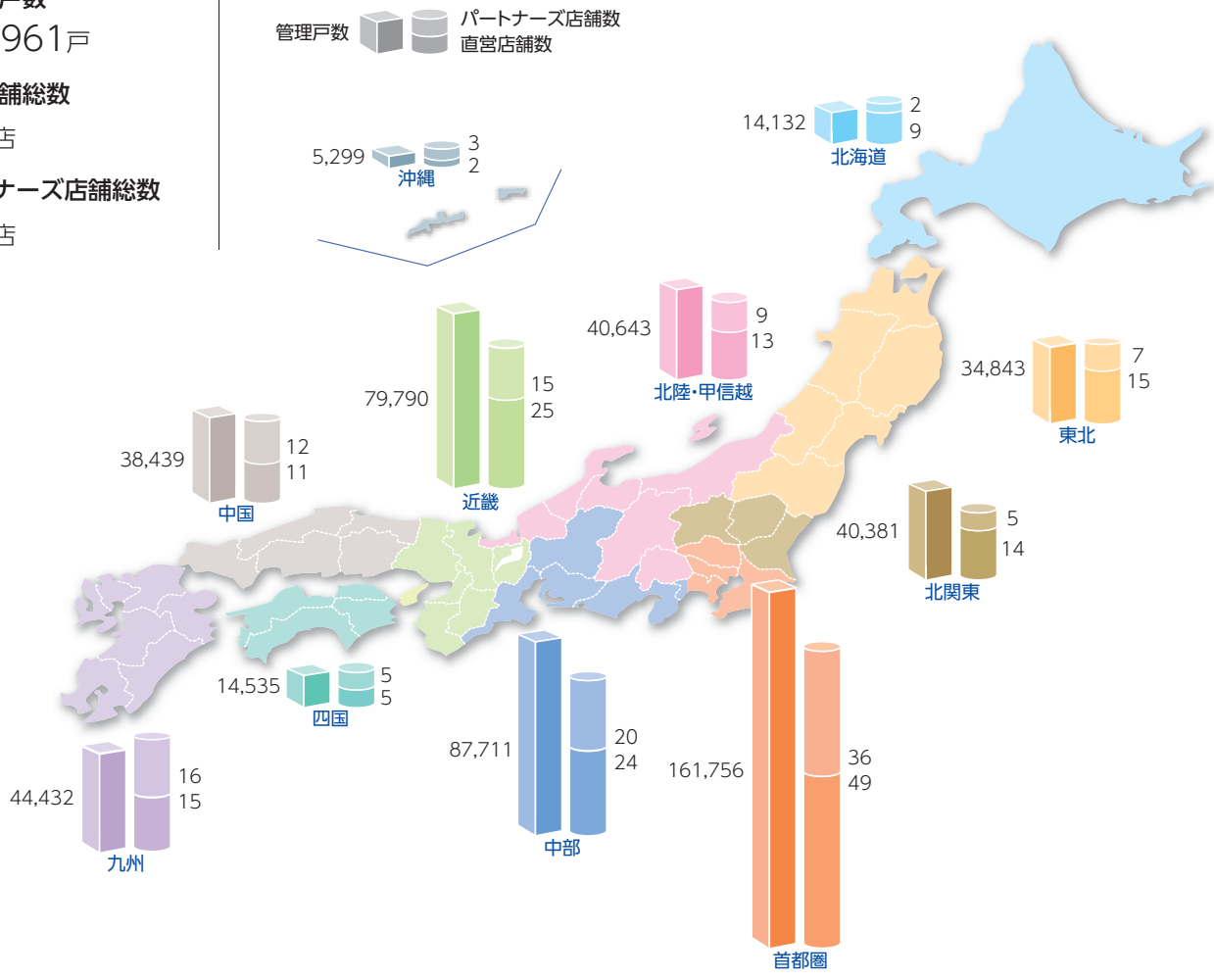
地域別管理戸数と賃貸店舗数

(2016年3月31日現在)

総管理戸数
561,961戸

直営店舗総数
182店

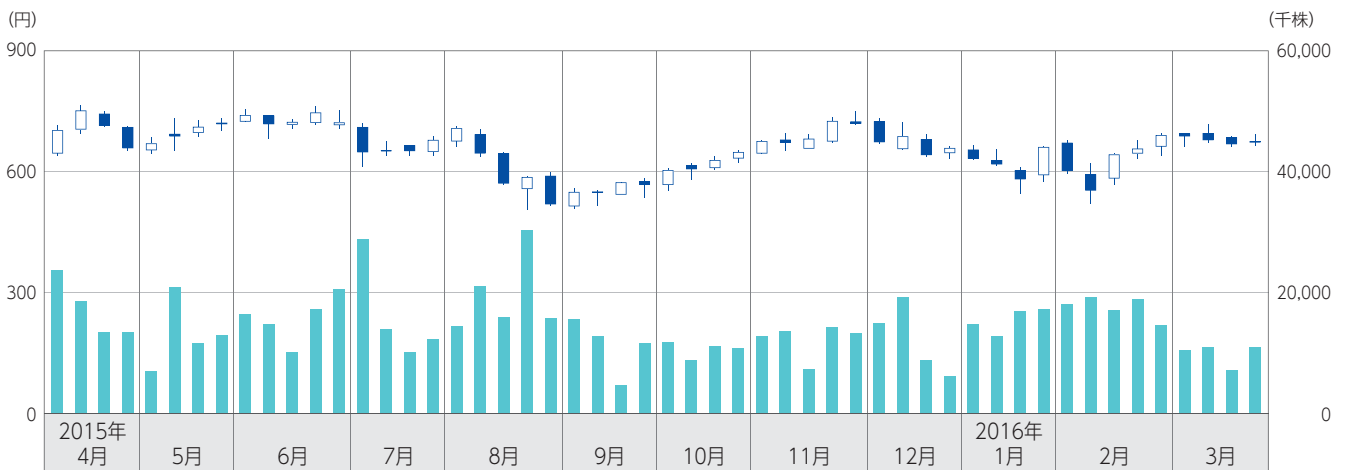
パートナーズ店舗総数
130店



株価と出来高の推移

(2016年3月31日現在)

株価の推移



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/>