

■ 会社概要 (2010年3月31日現在)

会社名 株式会社レオパレス21
本社 東京都中野区本町二丁目54番11号
 電話 03-5350-0001(代)
代表取締役社長 深山 英世
設立 1973年8月17日
資本金 556億4,066万円
発行済株式総数 1億5,954万株
事業内容 アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理及び販売、リゾート施設の開発・運営、ホテル事業、ブロードバンド通信事業、介護事業、他
従業員 連結8,582名 単体7,739名
宅地建物取引業者免許 国土交通大臣免許(9)第2846号
建築工事業許可 国土交通大臣許可(特-20)第11502号
土木工事業許可 国土交通大臣許可(特-21)第11502号
一級建築士事務所登録 東京都知事登録 第36122号
貸金業登録 関東財務局長登録(8)第00581号
加盟団体 社団法人日本住宅建設産業協会
 日本貸金業協会
 社団法人プレハブ建築協会

■ 役員 (2010年6月25日現在)

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

■ グループ編成 (2010年3月31日現在)

株式会社レオパレス21

■ アパート建築請負事業

トーヨーミヤマ工業(株)
(住宅部材製造販売業)

■ 賃貸事業

(株)レオパレス・リーシング
(社宅代行・不動産仲介業)

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)

■ ホテルリゾート事業

Leopalace Guam Corporation
(ホテル・リゾート業/グアム)

(株)レオパレストラベル
(旅行業)

■ その他事業

(株)レオパレス・ファイナンス
(金融業)

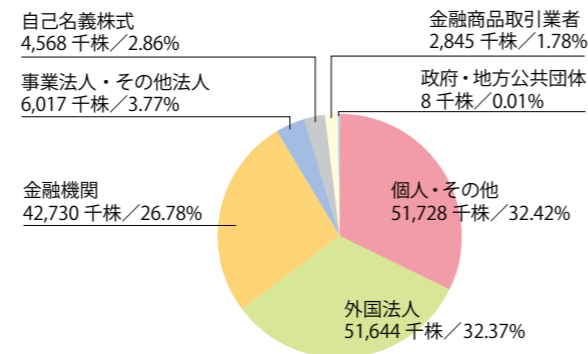
レオパレス少額短期保険(株)
(少額短期保険業)

(株)レオパレス・スマイル
(事務代行業(特列子会社))

注: 上記以外に、許認可会社(間接100%出資)が2社あります。

- 国内連結子会社
- 海外連結子会社
- 持分法適用関連会社

■ 所有株式数別の株式分布状況 (2010年3月31日現在)



■ 大株主の状況(上位10名) (2010年3月31日現在)

| 株主名 | 株数 | シェア |
|--|-------------|--------|
| 深山 祐助 | 18,135,774株 | 11.37% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口) | 8,783,300株 | 5.51% |
| 日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口) | 8,549,500株 | 5.36% |
| (株)レオパレス21 | 4,568,887株 | 2.86% |
| バンクオブニューヨーク・ジーシー・クライアント アカウントジェイビーアール ティーアイエスジーエフイー エイシー 専任代理人 (株)三菱東京UFJ銀行 | 4,089,086株 | 2.56% |
| 資産管理サービス信託銀行(株)(年金信託口) | 3,975,700株 | 2.49% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口9) | 3,775,100株 | 2.37% |
| レオパレス21 取引先持株会 | 3,125,100株 | 1.96% |
| (株)三井住友銀行信託口 | 3,098,500株 | 1.94% |
| トーヨーカネツ(株) | 2,745,900株 | 1.72% |

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
TEL.03-5350-0001(代) FAX.03-5350-0058

Investors Guide

For the year ended March 2010



株式会社レオパレス21

証券コード: 8848

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

経営環境の激変への柔軟かつ的確な対応を目指し、 ビジネスモデルの再構築を推し進めてまいります。



代表取締役社長
深山 英世

株主・投資家の皆様には、日頃より格別なるご支援を賜り厚く御礼申し上げます。このたび、2010年2月5日をもって代表取締役社長に就任いたしました深山英世でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

2011年3月期(第38期)は、引き続き厳しい事業環境下での経営が予想されます。そうした中、当社は、2010年5月に3ヵ年(2011年3月期～2013年3月期)の経営計画を発表いたしました。前期に策定した計数目標を大幅に見直すとともに収益面を重視した内容となっております。

さて、私の経歴は1977(昭和52)年の入社以来33年となりますが、そのうちの14年間、約半分を賃貸営業で過ごしております。私が賃貸を担当するきっかけとなったのは、現在のビジネスモデルである「請負と賃貸のシナジーモデル」が完成し、本格的に賃貸を事業化する必要が生じ、その役を担うために賃貸事業部門に特化する必要があったからでございます。就任当時の1996(平成8)年11月の管理戸数は約8万室でした。現在の管理戸数が約55万室ですから、約7倍となり、隔世の感があります。

ここまで巨大なストックとなった賃貸アパートの運営管理は、もはや従来手法では、難しいと考えています。数年前より賃貸の収益管理の高度化、精度アップに取り組んでまいりましたが、金融危機に伴う対処療法を終えて、いよいよ2011年3月期は、抜本的なビジネスモデルの組換えをする初年度となります。

予てより、株主・投資家の皆様方には当社の将来ビジョンについて、様々なご意見を頂戴しておりますが、当社といたしましては、今後の経営は従来ビジネスの延長線上で進化させていくだけではすまないものと認識しております。経営の軸足をストックビジネスに移していく方向であり、それゆえに産みの苦しみを覚悟しなければならないものと考えております。

私の使命は、当社を再び成長路線に乗せることに尽きます。業績の回復には今しばらく時間を要する可能性がございますが、当社が社会から必要とされる企業として持続的な成長を果たし、株主・投資家の皆様のご期待に応えることができるよう、役職員一同、不退転の決意で変革に取り組んでまいります。

株主・投資家の皆様におかれましては、今後とも当社の経営にご理解、ご支援を賜りますよう、衷心よりお願い申し上げます。

企業理念 住まいを通して「新しい価値の創造」を目指す。

1. アパート事業を「土地の有効活用」と「良質の住宅供給」という2つのテーマを同時に実現できる社会的事業(CSR経営)と捉える。
2. 「賃貸あつてのアパート経営」という基本的考え方を社業として実践する。
3. 新しいことへの挑戦を基本姿勢とし、創意工夫による独創的な商品を開発・提供する。
4. 顧客第一主義の営業と、スピード重視・組織的な攻めの経営を実践する。

基本方針

中期経営計画 ビジョン

【コーポレート・ビジョン】

1. 「土地の活用」と「住まい」に関するソリューションと市場ニーズに即した多様な商品・サービスを提供するトータル・サポート企業を目指す。
2. マーケットリーダーに相応しい業容・財務内容を具備するとともに、「企業市民」として社会的責任に応えられる「企業品質」を醸成し、信頼と評価に値する「企業ブランド」を構築する。

中期経営計画 基本方針

「請負事業と賃貸事業の収益バランスを取った安定的な収益体質への転換」

ストックビジネス(賃貸事業部門)に軸足を移した新たなビジネスモデルへ事業構造の改善を図り、収益の安定化と成長路線の回復を目指す。

1. スtockビジネスに軸足を移し、収益バランスの改善を図る

賃貸事業収益を最大化させるために「新エリア戦略」に基づき、建築請負事業と賃貸事業の収益バランスを取ることで、持続的かつ安定的な事業構造を構築します。

2. 新たな収益管理体制の確立を見据えた組織改革とガバナンスの再構築

責任と権限の明確化を図り、内部統制を強化すべく「事業構造改革本部」新設し、賃貸事業の視点からコア事業全体の収益バランスをとる収益管理体制の確立を図るべく、事業構造改革を推進して参ります。

3. 低コスト構造への転換

収益性の高い請負事業を戦略的に最適化し、コスト構造の抜本的な見直しを行います。具体的には、連結販管費について2010年3月期793億円(売上高比12.8%)を、2013年3月期527億円(同比9.6%)に縮減します。

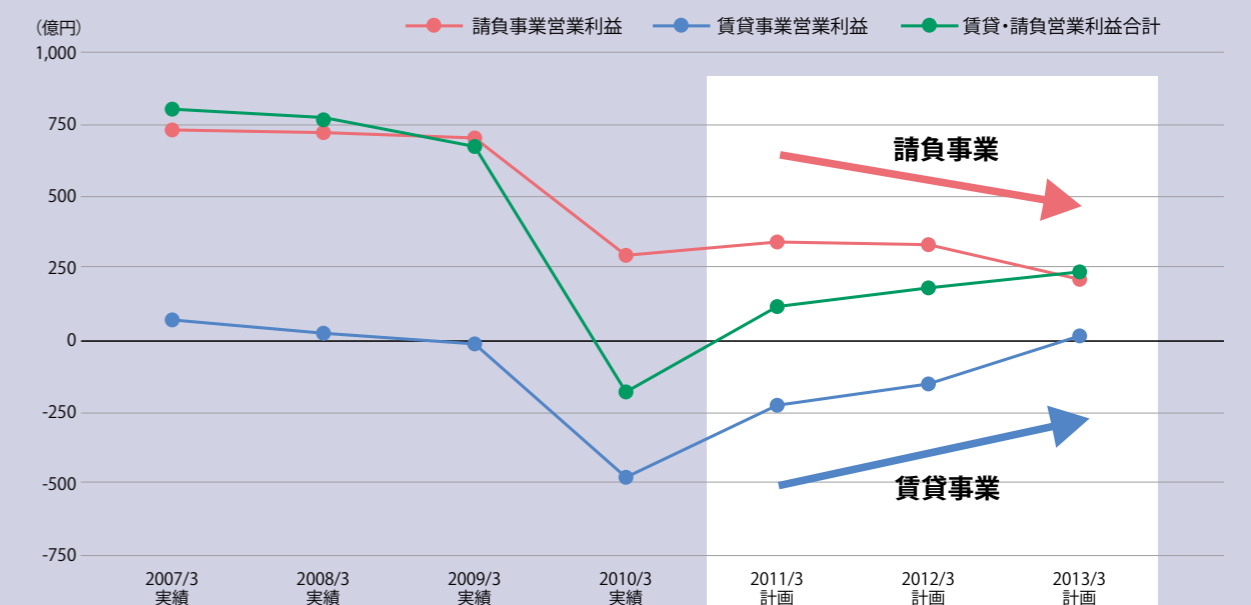
4. 「経営資源のコア事業への集中」を視点とした関連事業の運営

コア事業との関連性(シナジー)に基づいた優先順位に従って関連事業の運営を行い、連結収益と効率の最大化を図ります。

5. 財務の安定化

「もたざる経営」を継続してバランスシートの圧縮、有利子負債の圧縮およびキャッシュフロー重視の経営を行います。

中期経営計画におけるコア事業の営業利益バランス



中期経営計画の全体像

『中期経営計画』では、「人口動態」に基づく“ワンストップ戦略”と「人口移動」に基づく“新エリア戦略”により、入居者の最大化を可能とする、きめ細やかなマーケティング手法へとシフトしていきます。

当社はこれまで、「人口動態」と「人口移動」というマクロ指標を中期経営計画の基礎とすることで、確実性の高い戦術・戦略の方向性を抽出してきました。この手法は今回の中期経営計画でも継続していますが、より確実性を高めるために、今回から「人口移動」指標の分析方法に一部改良を加えています。

「人口動態」に基づく戦略

「人口動態」は、「少子・高齢化」という大きなトレンドを示しています。35歳未満の単身世帯数が減少する一方で、晩婚化なども背景に35歳以上の未婚の男女、30代から40代のカップルやファミリー層など、新たな需要層も浮かび上がっています。

こうした人口動態の変化を受けて、当社は、従来の1Kタイプによる若年単身者層をメイン・ターゲットとした戦略から、大型1Kやファミリータイプの商品の開発・供給により新たな需要層を総合的に取り込んでいく“ワンストップ戦略”（商品のフルラインナップ化）を推し進めています。

「人口移動」に基づく戦略

2009年度の「人口移動」の状況を見ると、移動者総数は247万人となっています。景気低迷による雇用環境悪化等から人の流れが停滞し、前年比減少しているものの、人口移動（転入者）の主体は圧倒的に三大都市圏にあり、同エリアの転入者数は全国合計値の63%のシェアを占めています。中でも、各エリアの主要都市が中心となっています。

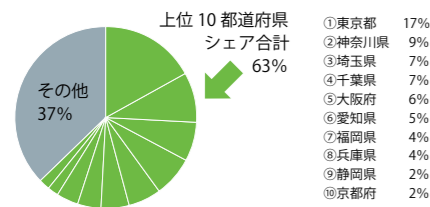
当社はこれまで、「人口移動」の状況判断において、「転入者数」を主要な指標とし、その変化を見ることで重点的に供給していくエリアや営業力を強化していくエリアの選定を行ってきました。

また、「雇用者数」という視点から人口移動の状況を見ると、2009年までの10年間で雇用者数は129万人増加しており、この内訳として首都圏が109万人、中京圏（静岡県を含む）が25万人、関西圏（滋賀県・和歌山県を含む）が5万人増加しており、三大都市圏の雇用吸収力が非常に大きいことがわかります。

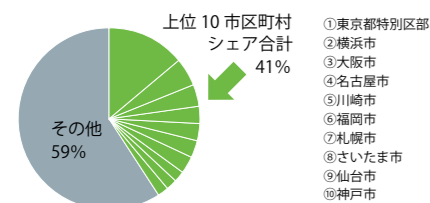
しかし金融危機以降、大量かつ急激な派遣社員の「雇止め」が発生するなど雇用環境悪化の影響から当社の入居率が急低下する事態に陥りました。

こうした状況を踏まえ、今後は、更にきめ細やかな中長期戦略の展開を目指し、「雇用者数」などの新たな指標を取り入れ、賃貸事業部門において入居者確保の確実性の視点に立って重点エリアの選定を行っていく「新エリア戦略」を推し進めていきます。

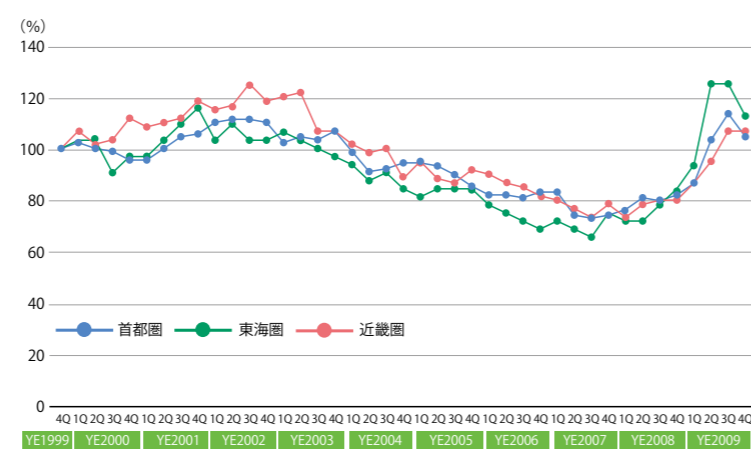
【2009年度 都道府県別転入者シェア】



【2009年度 市区町村別転入者シェア】



【完全失業者数の増減率推移】(YE1999 4Qを100とする)

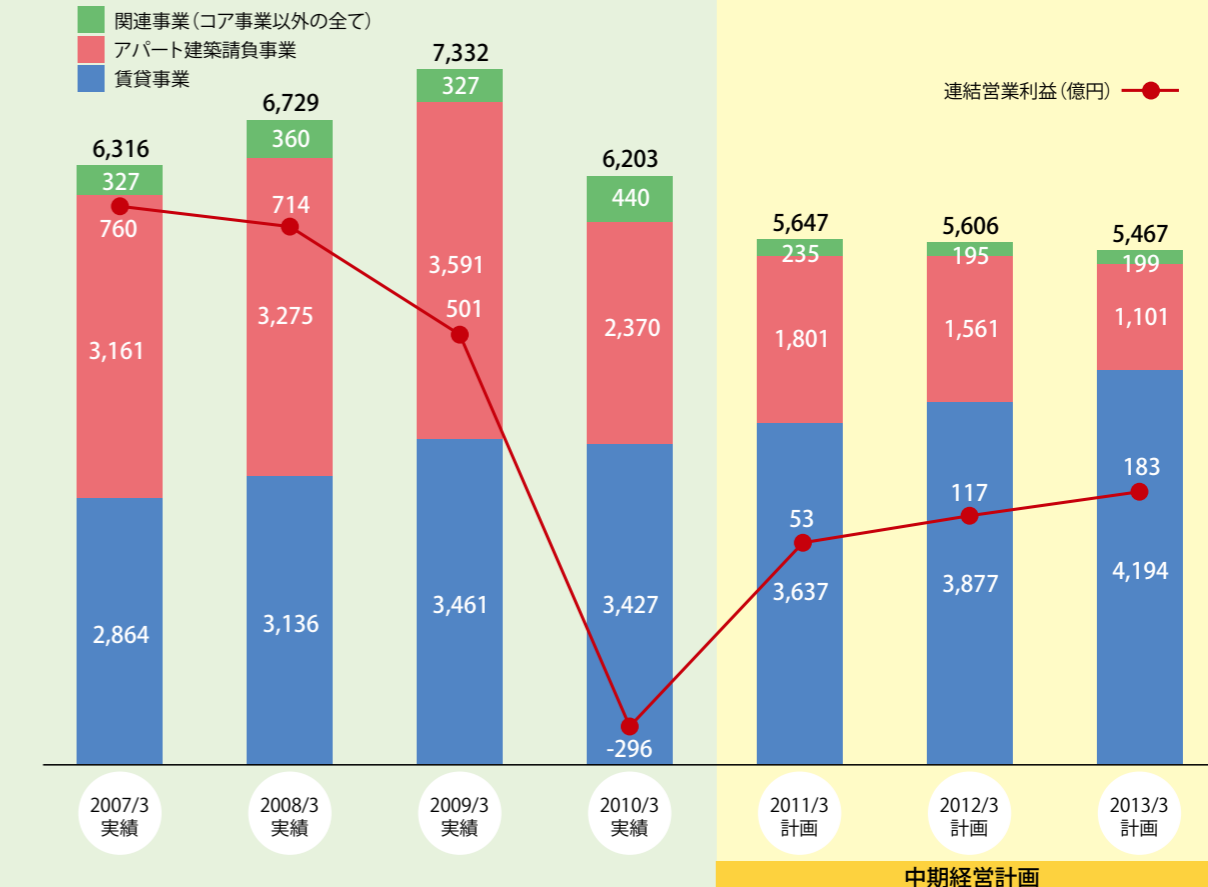
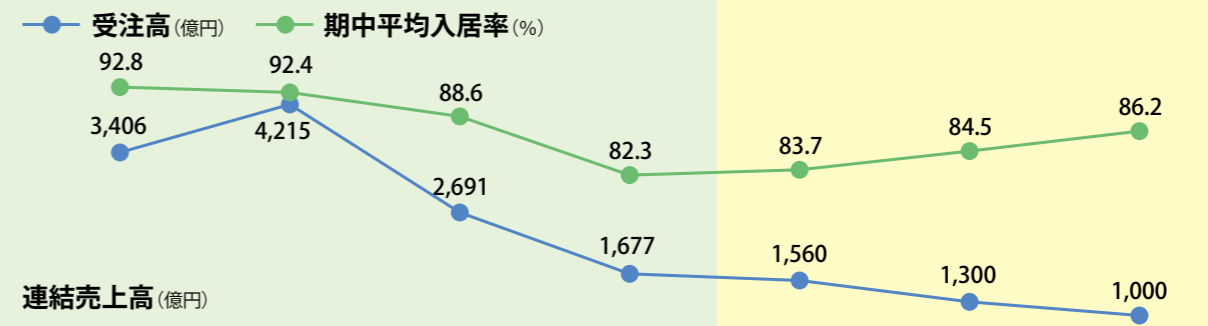


*左2つの円グラフの出所：総務省 2010年1月発表資料 *右グラフの出所：総務省 労働力調査

「中期経営計画」の事業別売上高および営業利益の推移

国内外の経済動向

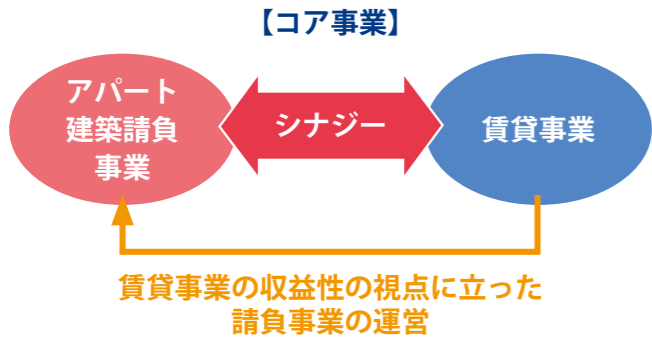
| | | |
|--------------------------|--------------------------------|---------------------|
| 2007年3月 トヨタ本社完成 | 2008年9月 リーマンブラザーズ経営破綻 | 2009年11月 ドバイショック |
| 2007年7月 サブプライムローン問題発生 | 2008年12月 製造業の生産調整に伴う派遣村問題発生 | 2010年2月 ギリシャ問題発生 |



※1: 2010/3に新セグメントを適用しており、それ以前も新セグメントに合わせて修正した数字となっております。
 ※2: 上記棒グラフの3事業の各数値はセグメント間取引消去前となっております。各数値の合計と連結売上高(グラフ上段の合計値)は一致しません。

全体戦略

コア事業に経営資源を集中し、賃貸事業を主軸とした収益基盤の構築へ。

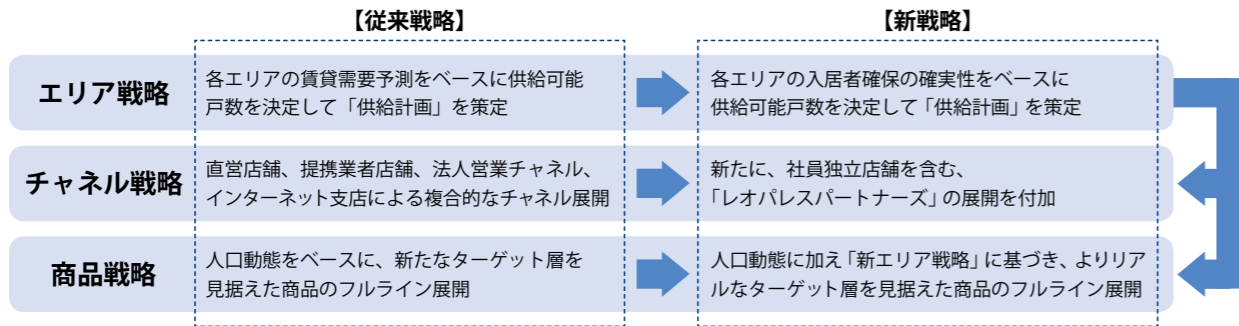


当社は事業領域の「選択」と「集中」を徹底して、新たなビジネスモデルの完成を目指します。金融危機以降の急激な景気の落ち込みと長期化を受け、2011年3月期からの中期経営計画では、定量的目標（計数計画）を抜本的に見直し、戦略の遂行に注力することとしました。

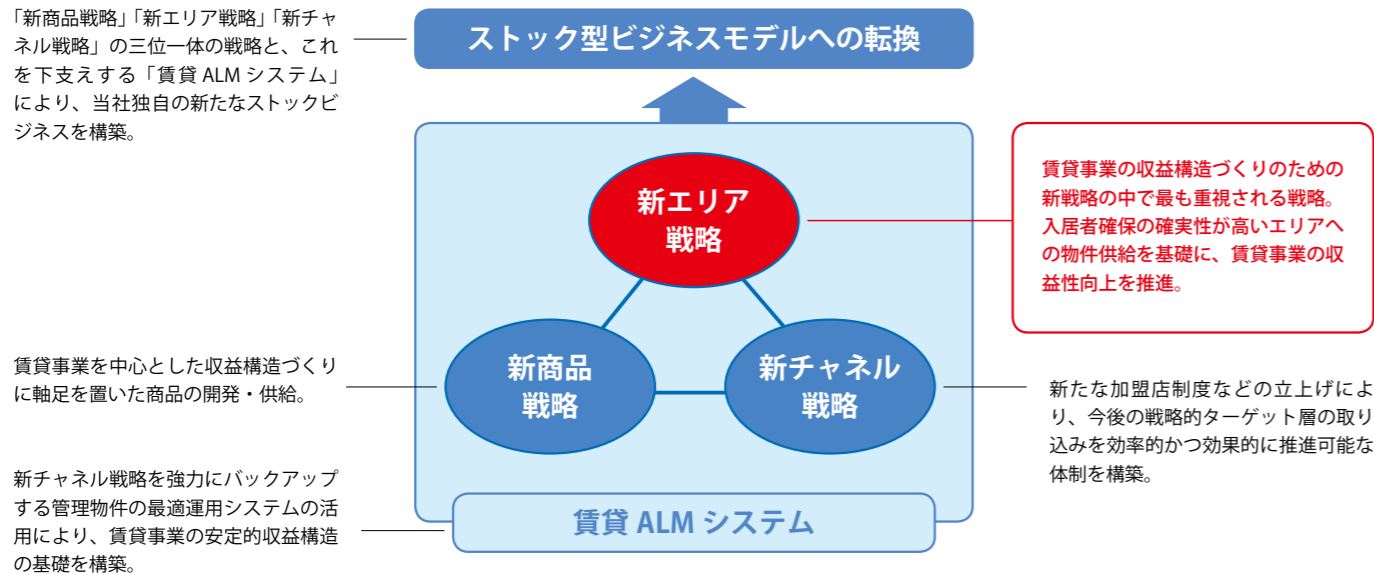
注力する具体的な取り組みとしては、コア事業におけるマーケティング精度を一層高めた3つの新戦略（新エリア戦略・新チャネル戦略・新商品戦略）への転換を図ることで、賃貸事業を中心としたストック型ビジネスモデルの構築を目指していきます。

コア事業の戦略転換と戦略フレーム

コア事業における戦略転換

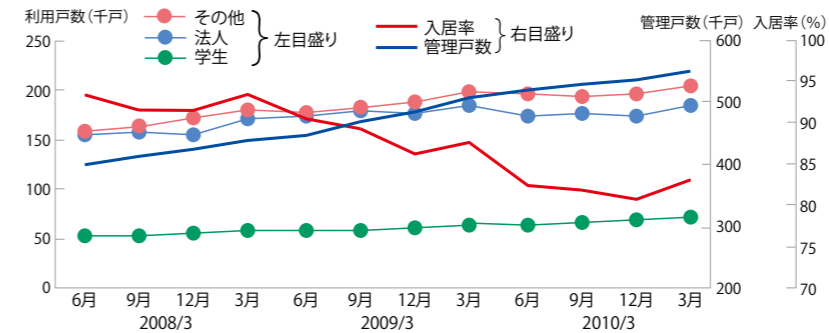


賃貸事業を中心としたコア事業の戦略フレーム



需給ギャップを埋めるための必要不可欠な戦略として「新エリア戦略」を始動。

【属性別の利用室数と管理戸数・入居率の推移】



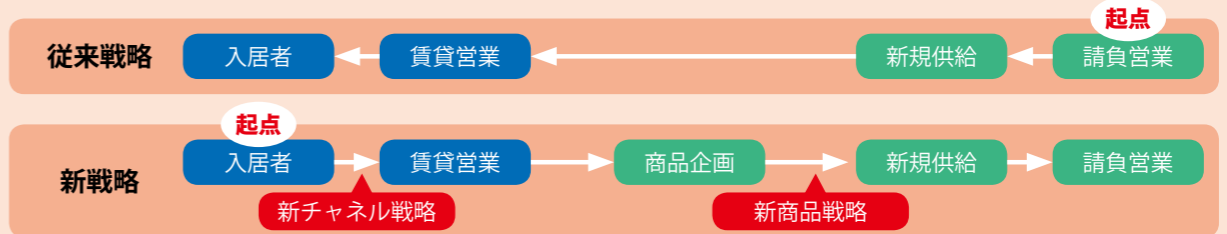
全体ストック(管理戸数)の拡大に伴って、3つの属性(法人、学生、その他)の利用室数は、ペースは緩やかながらも増加傾向にあります。しかし、全体ストックと入居者属性との間で生じた需給ギャップによって、2009年3月期以降、入居率が低下傾向を示しています。

賃貸事業の収益基盤を再構築するためには、この需給ギャップを埋め入居率を回復させることが必要であり、そのための不可欠な戦略として、当社は、「新エリア戦略」をスタートさせました。

「新エリア戦略」の概要

新エリア戦略の特徴

“プロダクトアウト” から “マーケットアウト” への転換。



従来のビジネスモデルでは、請負営業（アパート建築請負事業における土地オーナー様向けの営業活動）を起点にアパートの供給計画を立てていました。しかし、ストック型ビジネスへの転換を図るためには、今後供給していく物件が「入居者確保」の観点から十分に吟味されたものであることが重要となります。そこで、従来の請負営業を起点とした“プロダクトアウト”型の供給計画から、入居者（賃貸事業における入居者向け営業活動）を起点とした“マーケットアウト”型の供給計画へと、大きく転換することとしました。そのための新たな制度として、エリア毎にどのような属性の入居者をどの程度確保が可能かを分析する「客付け力」評価制度を新たに開発・導入しました。供給計画立案の流れを完全に逆転させることによって、「新チャネル戦略」と「新商品戦略」では、エリア毎の入居者のニーズに対応した物件が開発・供給される流れ（従来は供給された物件に対応した入居者を募集する流れ）が作られ、今後の入居率向上に大きく寄与していくことが期待されます。

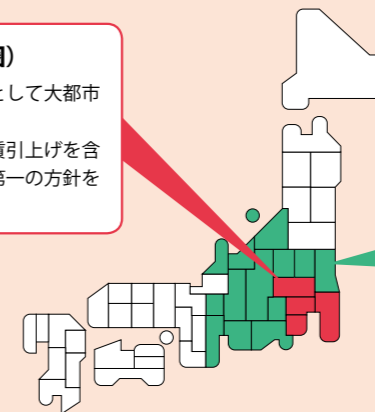
新エリア戦略における重点エリア

重点エリア① 大都市エリア（首都圏）

- 地価が高く利鞘が確保しやすいエリアとして大都市エリアを重視
- マーケット細分化による営業強化と家賃引上げを含むエリア収益責任者を設置して、収益第一の方針を徹底するエリア

重点エリア② 第2次産業エリア（中部・東海・北関東エリア）

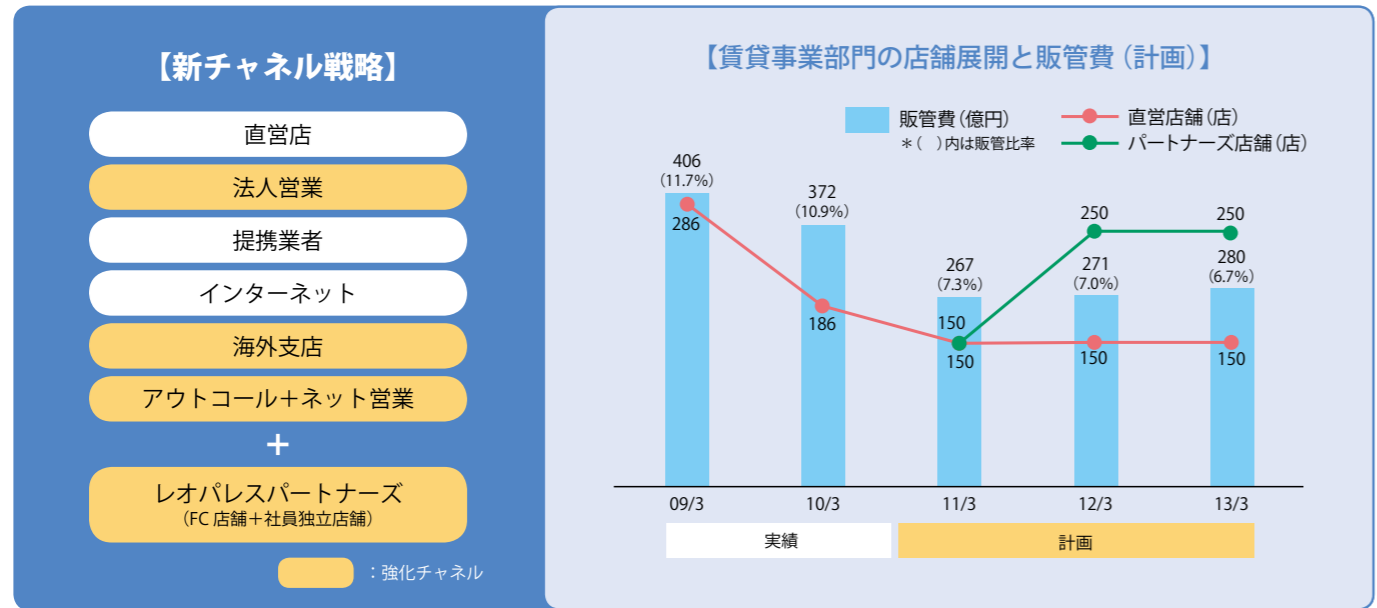
- 製造業・建設業を中心とした契約社員の雇用が急激に喪失したエリア
- 法人業種の幅を小売・サービス業といった第3次産業まで広げて潜在需要の開拓を推進し、入居率回復を優先課題として取り組むエリア



コア事業の戦略 ① 賃貸事業の新戦略

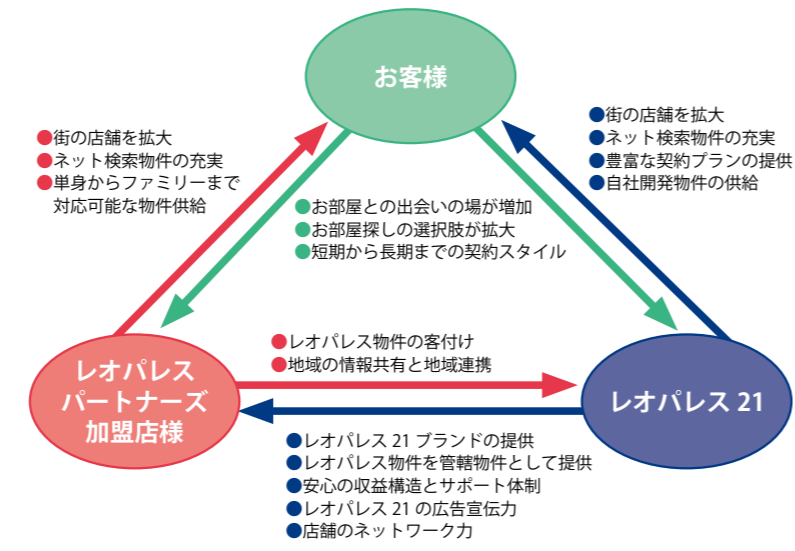
賃貸事業を中心とした収益構造づくりを重視した戦略フレームを展開し、安定性の高いストックビジネスの構築へ。

賃貸事業を中心とした収益構造づくりに向け、当社は今後、「新チャネル戦略」を推し進めていきます。最大のポイントは、2013年3月末には62万戸まで拡大することが予想される管理戸数（＝膨大なアパートストック）に対して、いかに固定費を増加させないで入居率を高めていくかという点にあります。そこで、当社は、独自の加盟店制度として新たに「レオパレスパートナーズ」をスタートさせました。加えて、従来のチャネルについても「法人営業」、「海外支店」、「アウトコール+ネット営業」などの強化を図り、入居率の向上と安定化を図っていきます。



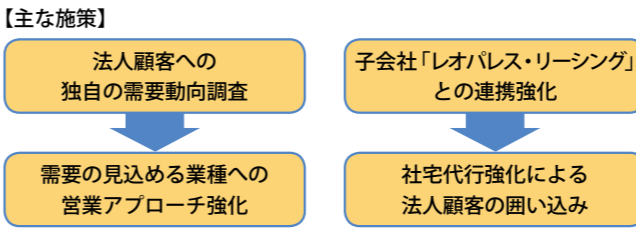
賃貸事業 活性化策①
レオパレスパートナーズ

2010年4月より、独自の加盟店制度「レオパレスパートナーズ」の運営を開始しました。同制度は、従来のフランチャイズ制度とは異なり、加盟店様・お客様・当社の3者がWin-Win-Winの関係となることを目指すものであり、社員独立制度も含めた画期的な賃貸新戦略です。直営店の増加を抑える一方でパートナーズ店舗を拡大させることにより、集客窓口増加による入居率の向上と、固定費の流動化、販管費の削減につなげていきます。

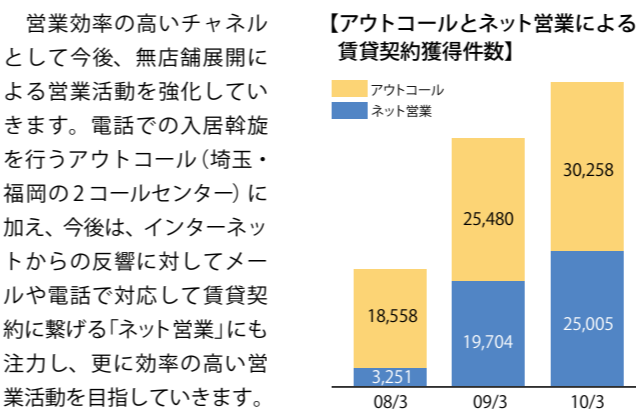


賃貸事業 活性化策②
法人営業

法人営業の展開においては、独自の需要動向調査を行い、今後の需要が見込まれる業種（サービス業・小売業・飲食業・製造業など）に対して、営業アプローチを強化していきます。また、社宅代行業を営む子会社「レオパレス・リーシング」との連携を強化し、法人顧客の利便性向上による囲い込み策を推し進めていきます。

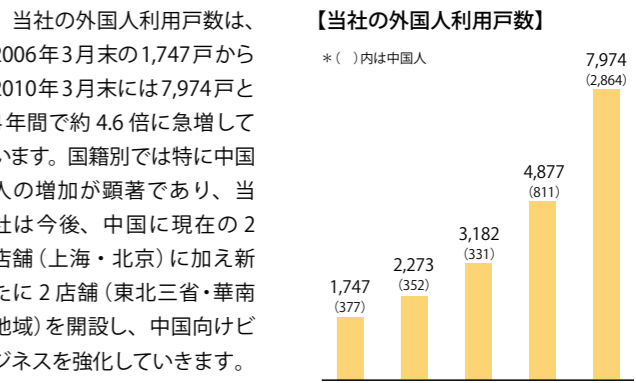


賃貸事業 活性化策④
アウトコール+ネット営業

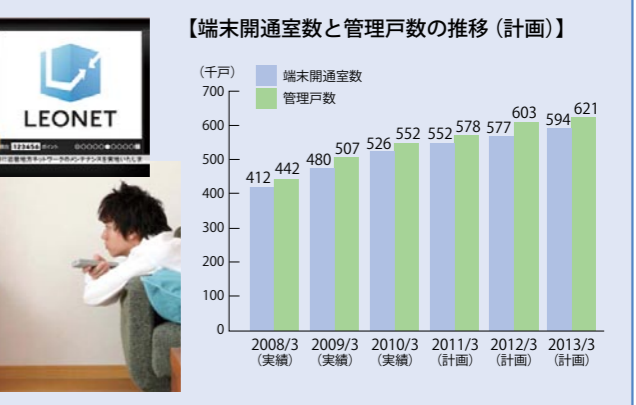
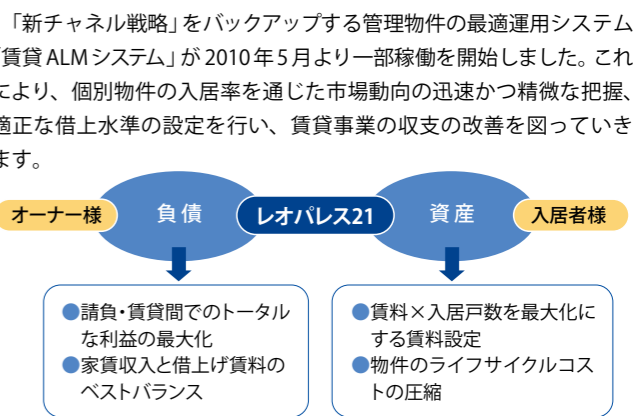


ブロードバンド事業
ブロードバンド事業は、「アパート・ストックを基礎に収益を生み出す事業」と定義し、賃貸事業の区分で事業を推進しています。当社では、当社管理アパートを中心とした入居者へ独自のブロードバンドサービス（Leopalace BB）の提供のため、STB（LEO-NET 端末）の設置を進めてきました。管理戸数の増加に伴って端末開通室数・加入者数ともに順調に増加しており、巨大なマーケットとなっています。加えて、当社シルバー施設への導入、ホテルや病院などへのシステムの外販などにより、その規模と対象を一層拡大していきます。

賃貸事業 活性化策③
外国人入居者へのアプローチ



賃貸事業 活性化策⑤
賃貸 ALM システム



コア事業の戦略 ② アパート建築請負事業の新戦略

商品戦略をはじめ、アパート建築請負事業の戦略では、賃貸事業における戦略展開を強力にバックアップすることが主眼。

アパート建築請負事業は、今後、賃貸事業を中心とした収益構造づくりに主眼を置いた「新エリア戦略」に基づいて、エリアに合致した商品の開発・供給を展開していくこととなります。この考え方の基で立案された「新商品戦略」では、特に今後の重点エリアと位置づけている大都市エリア（首都圏）に対応した商品として、都市型デザイナーズ賃貸マンション「VERDURE」（ヴェルデュール）、都市部の狭小地対応型商品「Leffect」（レフェクト）を新たに発売するなど、戦略にマッチした商品ラインナップの整備が進んでいます。



アパート建築請負事業 活性化策①

土地情報の管理強化

当社はこれまでの請負事業における営業活動を通じて、全国約120万件に及ぶ土地情報と業務情報（過去の営業活動内容など）を保有しています。これらをデータベース化したシステムが、2010年5月より一部稼働を開始しました。これにより当社は、今後の請負営業活動を支援する情報としての活用を進め、効率的かつ確かな営業につなげていきます。

【主な施策】

- 土地情報管理システム (2010年5月稼働)
- 約120万件の土地情報・業務情報をデータベース化し、一元管理
- 全社的な情報共有により、請負営業活動の支援情報として活用

アパート建築請負事業

営業体制の見直し

新規受注体制の強化策として、「請負営業専任職コース」を新たに設置しました。これは、営業成績に応じたメリハリのあるインセンティブを導入することで、請負営業社員のモチベーションを高めることを狙っています。

また、営業体制についても、2課体制から3課体制に変更しました。これは、案件を従来以上にきめ細やかに管理することを狙っています。

活性化策②

【主な施策】

- 「請負営業専任職コース」の設置
- 営業成績に応じたメリハリのあるインセンティブの導入
- 請負営業体制の変更
- よりきめ細やかな案件管理に向け2課体制から3課体制へ

アパート建築請負事業 活性化策③

ローン推進室の追加設置

「ローン推進室」は、アパート・賃貸マンションの建築を計画している土地オーナー様に対して、建築費用など資金面でもサポートしていくための専門部隊です。借入れのための手続きや書類の準備、さらには借入先金融機関の紹介などまで幅広いサポートを行っています。

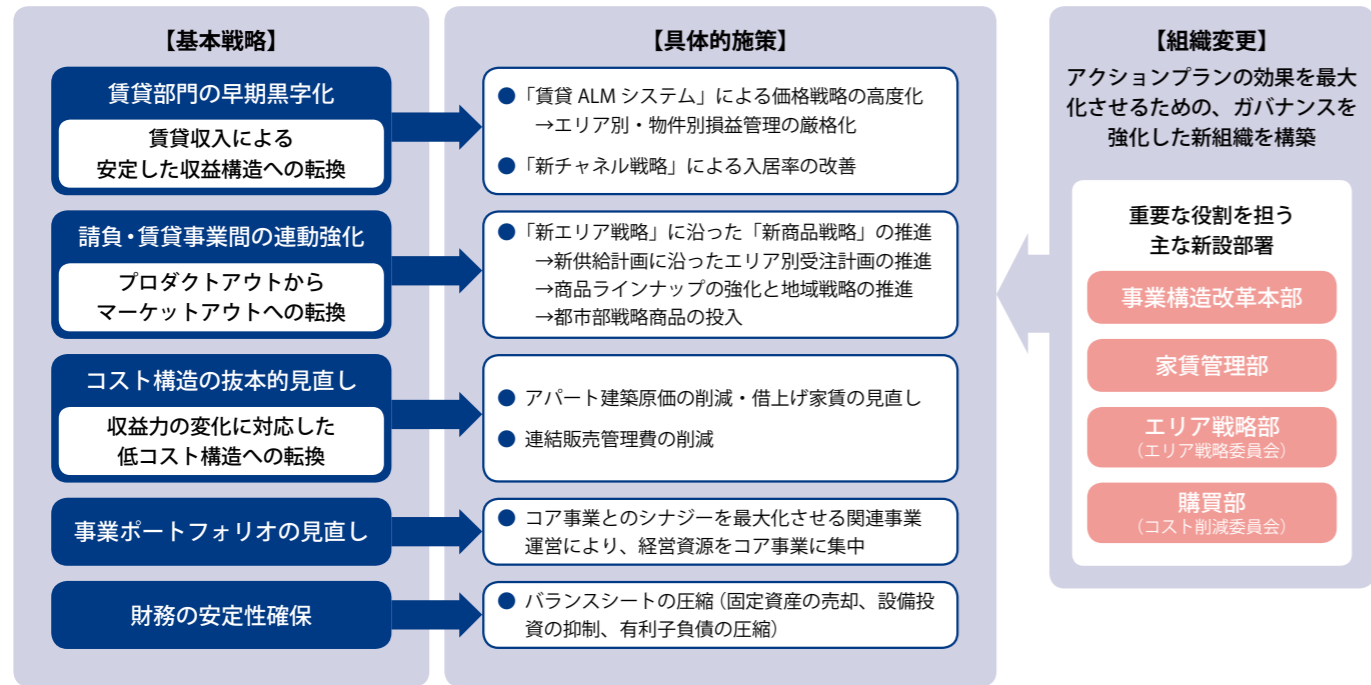
これまでは、4大都市圏に設置していましたが、その他の地方都市でもスピーディかつきめ細やかな対応を可能とすべく、新たに6カ所への追加設置を行い(2009年9月)、地方銀行との連携強化を進めています。

【主な施策】

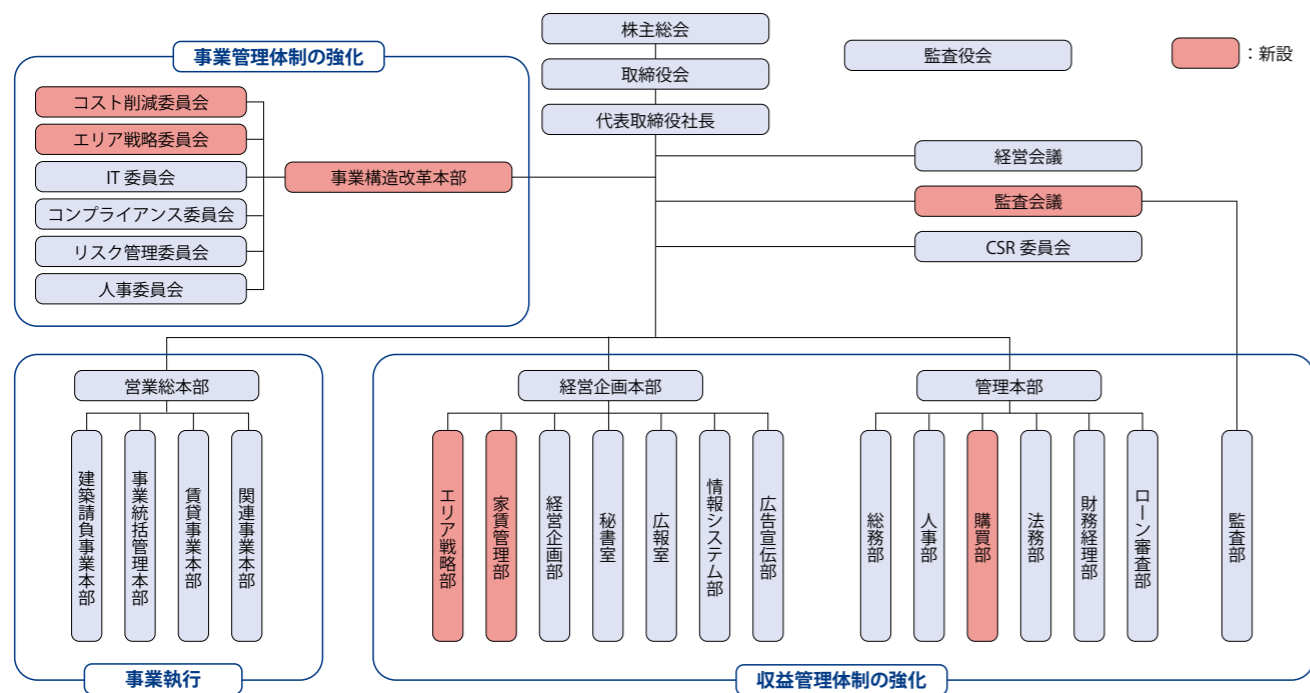
- ローン推進室を追加設置
- 従来：4カ所/東京・名古屋・大阪・福岡
- 新設：6カ所/仙台・高崎・船橋・静岡・京都・広島

具体的なアクションプラン

2011年3月期を初年度とする3カ年の中期経営計画では、ストックビジネス(賃貸事業)に軸足を移した新たなビジネスモデルへの事業構造の改善に向け、各種施策を初年度に集中的に実施します。



戦略実行のための新組織



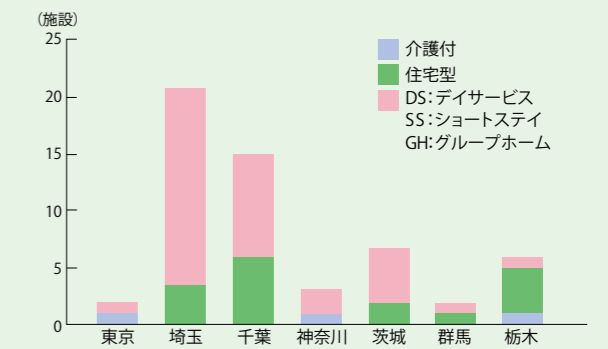
関連事業の戦略

| | 事業名 | 現状分析 | 今後の施策 |
|----------|-----------------|--|---|
| 優先的注力 | (株)レオパレス・リーシング | ワンルームが主力紹介物件であり、ファミリー層向け物件では他社との差別化ができていない | ファミリー向け物件の供給開始とともに、法人顧客囲い込みのための基盤づくりに注力 |
| | レオパレス少額短期保険(株) | 賃貸事業と連動した事業基盤の拡大、及び安定的なキャッシュ・フローの確保が可能 | 販売体制については現状を維持し、早期の収益化を図る |
| モニタリング強化 | シルバー事業 | 施設の稼働率が低く、運営部門の収益が低迷 | 新規の施設建築受注を停止し、既存施設の稼働率向上に注力 |
| | 国内ホテル事業 | 景気後退、及び法人需要減少により、ホテル業界全体の事業環境は悪化 | 稼働率の向上、及びコスト削減に注力 |
| | リゾート事業 | 景気悪化の影響を受け、2008年10月以降のグアム入島者数は減少 | 総合的なリゾート施設を活かした営業強化、及びコスト削減の実行 |
| 撤退縮小検討 | 不動産事業 | 地価は調整局面、政府による景気対策は期待できるが、需要は当面低迷することが見込まれる | 販売在庫の処分を先行、新規の土地仕入れは行わない |
| | (株)レオパレス・ファイナンス | 不動産業者向け担保ローンの市場環境悪化により貸倒れが発生 | 担保評価を厳正化して与信管理を徹底、アパート建築における「つなぎ融資」の実行 |

シルバー事業 当面は、開所済み56施設の運営収支改善に注力。

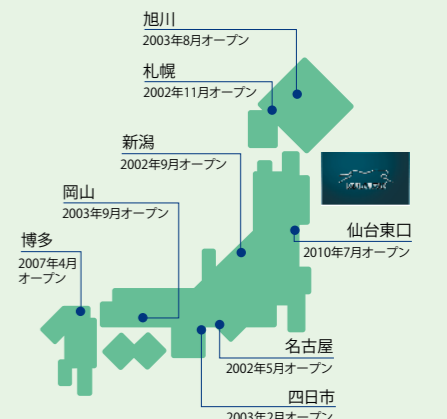
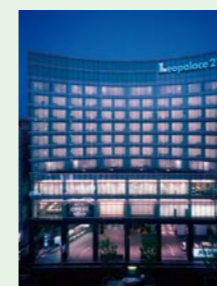
少子高齢化の中、当社は2005年に「シルバー事業部」を立ち上げ、介護施設の建築請負及び運営を行っています。2010年3月現在、56施設が開所済みとなっていますが、当面の間は新規開所を抑制し、運営収支の改善に努める計画です。

【シルバー施設の展開状況(2010年3月末現在)】



国内ホテル事業 今後も法人の出張ニーズの取り込みに注力。

北は北海道・旭川から南は九州・博多まで、主要な都市部を中心に全国8拠点で「ホテルレオパレス」を展開しています。2010年7月には、ホテル仙台東口がオープンする予定です。国内ホテル事業では、今後も引き続き、法人の出張ニーズの取り込みを行っていきます。



関連事業の戦略

リゾート事業

総合リゾート施設の強みをフル活用した営業展開。

当社 100% 子会社である LEOPALACE GUAM CORPORATION (レオパレス・グアム・コーポレーション) を通じて展開しているリゾート事業は、「レオパレス・リゾート」と「ウェスティン・リゾート」の2ブランドにて、スポーツ施設などを備えた総合リゾート施設として展開しています。

この強みを活かした営業活動による稼働率の向上とコスト削減等による収益性の向上に努めていきます。



レオパレス・リゾート



ウェスティン・リゾート



陸上競技場・サッカー場



競泳用プール



ローンテニスコート



クラブハウス

不動産事業

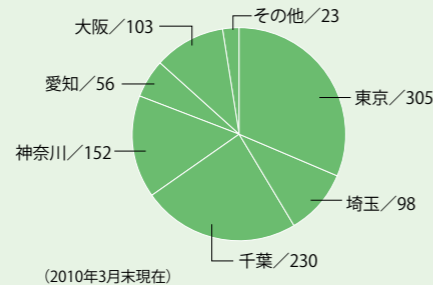
新規投資を凍結し、所有資産の稼働率向上に専念。

住宅事業では、住宅分譲事業と不動産開発事業を展開しています。

住宅分譲事業は、新規土地仕入を停止し、販売在庫が処分でき次第、撤退する予定です。

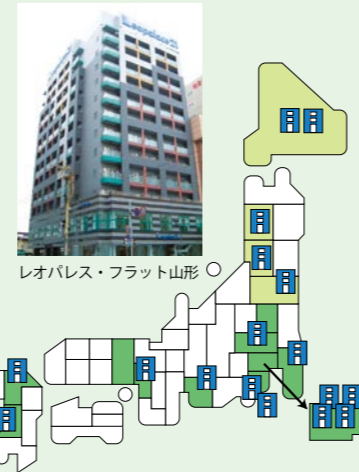
また、不動産開発事業については、これまでの戦略的な不動産投資により、2010年3月末現在、全国に17カ所の高層アパート「レオパレス・フラット」を所有していますが、当面は新規投資を凍結し、稼働率の向上に専念する方針です。

【住宅・土地販売実績(件)】



(2010年3月末現在)

* 緑色の都道府県は住宅販売実績があるエリア
* ㊦のマークは、「レオパレス・フラット」



レオパレス・フラット山形

CSR 戦略

企業市民として持続可能な社会づくりに貢献する CSR 経営を推進。

- ライフスタイルに合わせた様々なプランを提供
- アパート管理の24時間受付

実際の事業活動を通じた CSR 経営の観点から、商品面では入居者の多様なニーズに対応した多彩なラインナップを取り揃えると同時に、幅広い土地のオーナーのニーズに対応した商品開発にも注力しています。また、入居者の快適な暮らしをサポートするため、24時間体制のサポートダイヤルのほか、4ヶ国語対応の外国人専用ダイヤルを運営しています。2008年12月には、品質管理規格 ISO9001 (2008年発行最新版) の認証を本社及び全支店で一括取得しています。



良質なサービスと豊かな暮らし

- 義援金・救済募金活動
- 活力ある職場環境づくり
- クリーンキャンペーン
- スポーツ振興
- こども110番
- 団体献血の実施

人々の暮らしに係わる事業を営む企業として、国内外の被災地域に対する義援金・救済募金活動、アパート・オーナー様と共に実施する地域の清掃活動、全国のレオパレスセンターで「こども110番」に登録して地域の安全と安心に協力する活動など、地域社会への貢献に積極的に携わっています。また、障がい者のための特例子会社を設立するなど、良好な職場環境作りにも注力しています。



地域社会への貢献
良好な職場環境

健全で透明性の高い事業活動

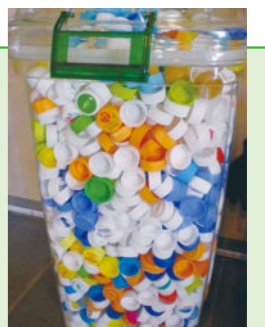
4つの基本方針

地球環境にやさしい社会の実現



- 積極的な IR 活動
- コンプライアンス体制の構築

事業展開のプロセスの中に「企業倫理憲章」を制定し、法令遵守と社会倫理の遵守を企業活動の原点とすることを徹底しています。コンプライアンスホットラインの設置、コンプライアンスマニュアルの全役員への配布、コンプライアンス教育研修の継続的な実施など徹底した取り組みを行っています。また、企業の透明性確保、タイムリーな情報発信を目指して、各種 IR ツールの発行やイベントの実施、IR サイトの充実など積極的な IR 活動を展開しています。



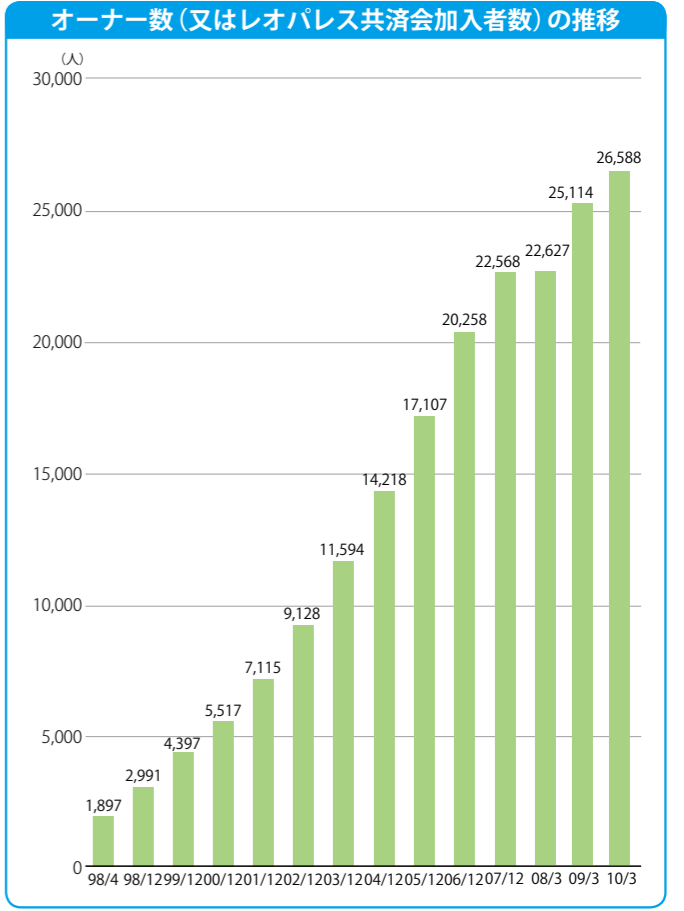
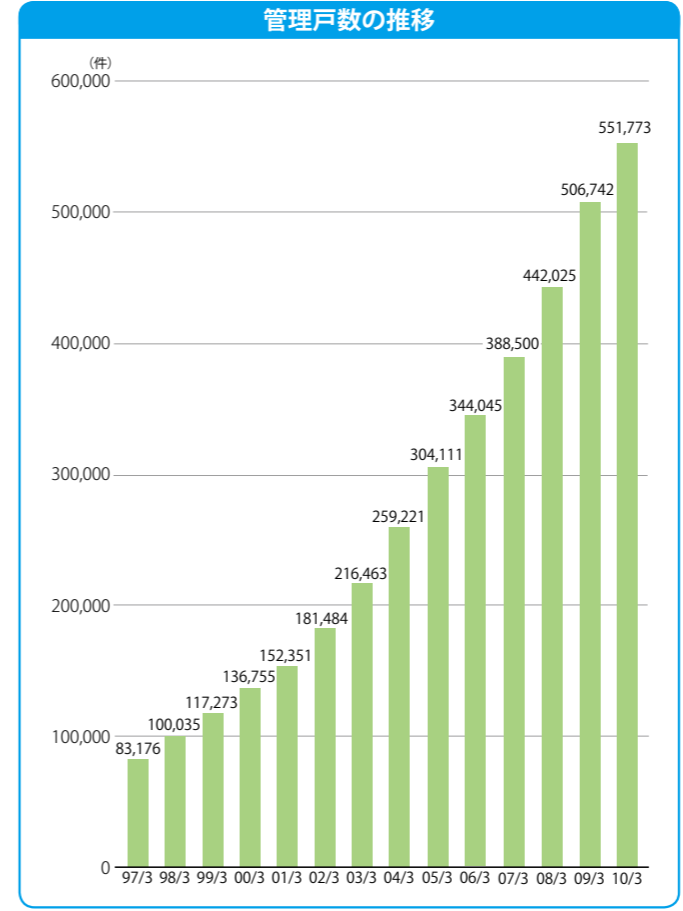
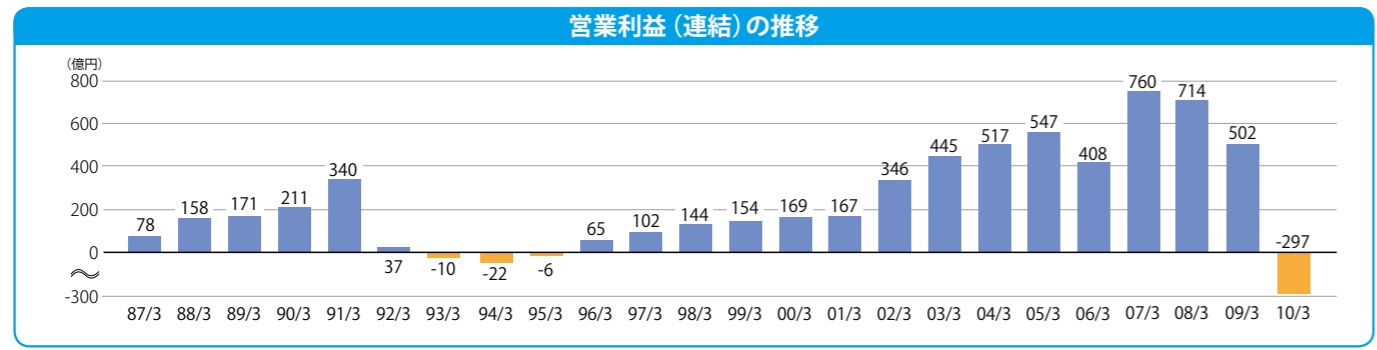
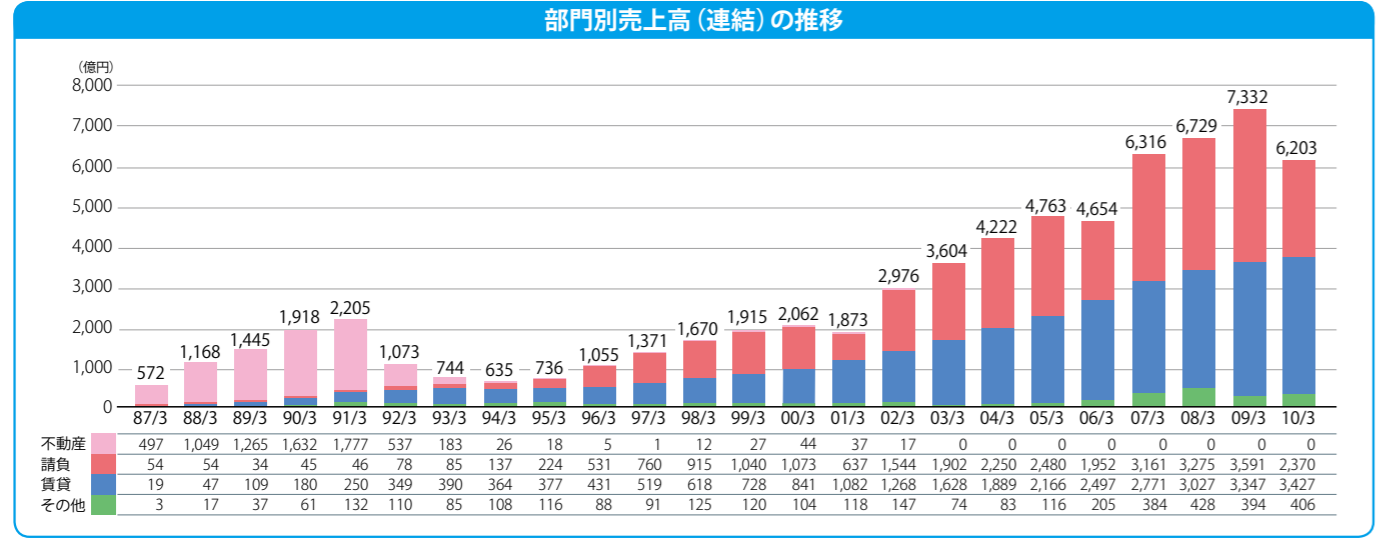
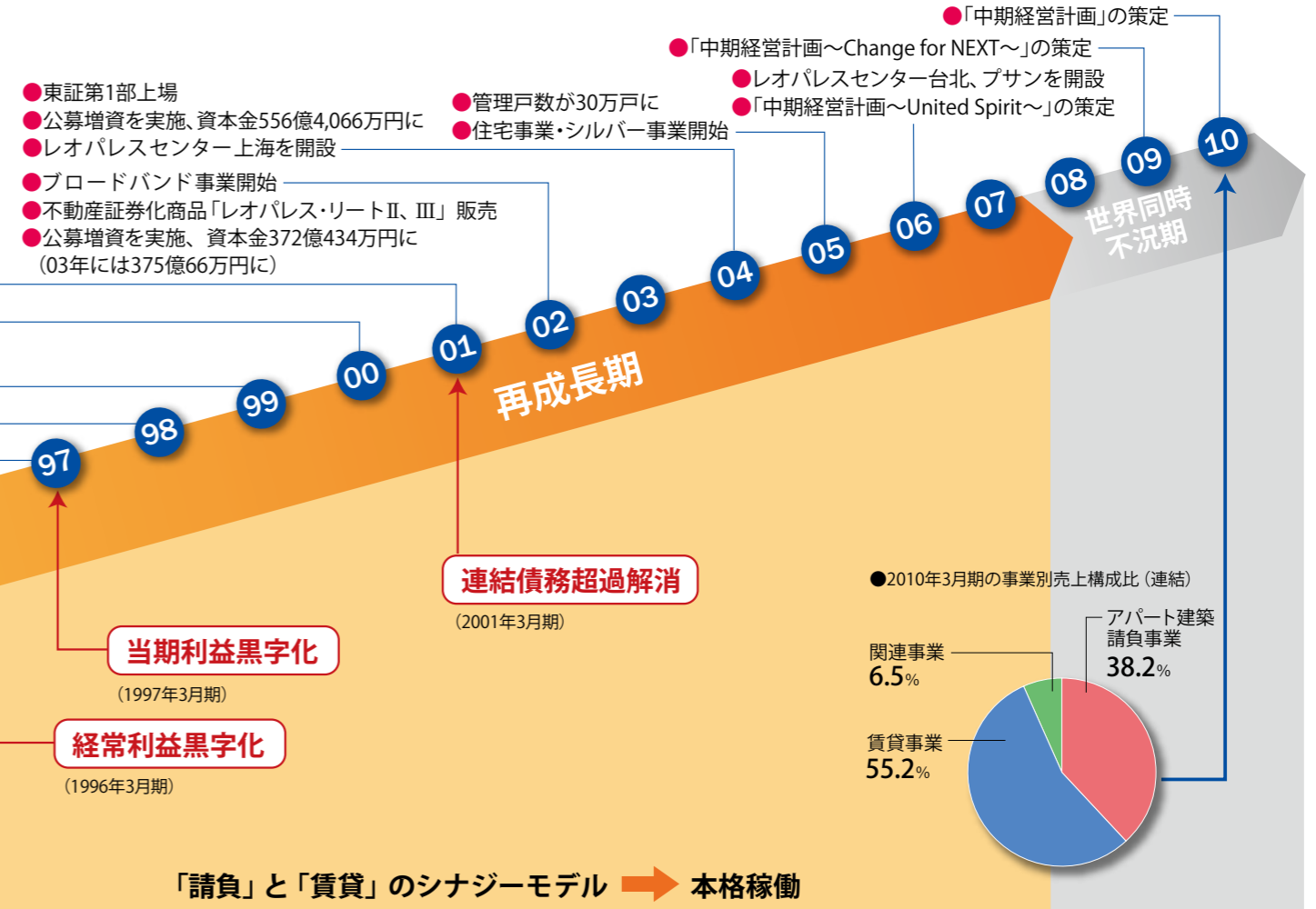
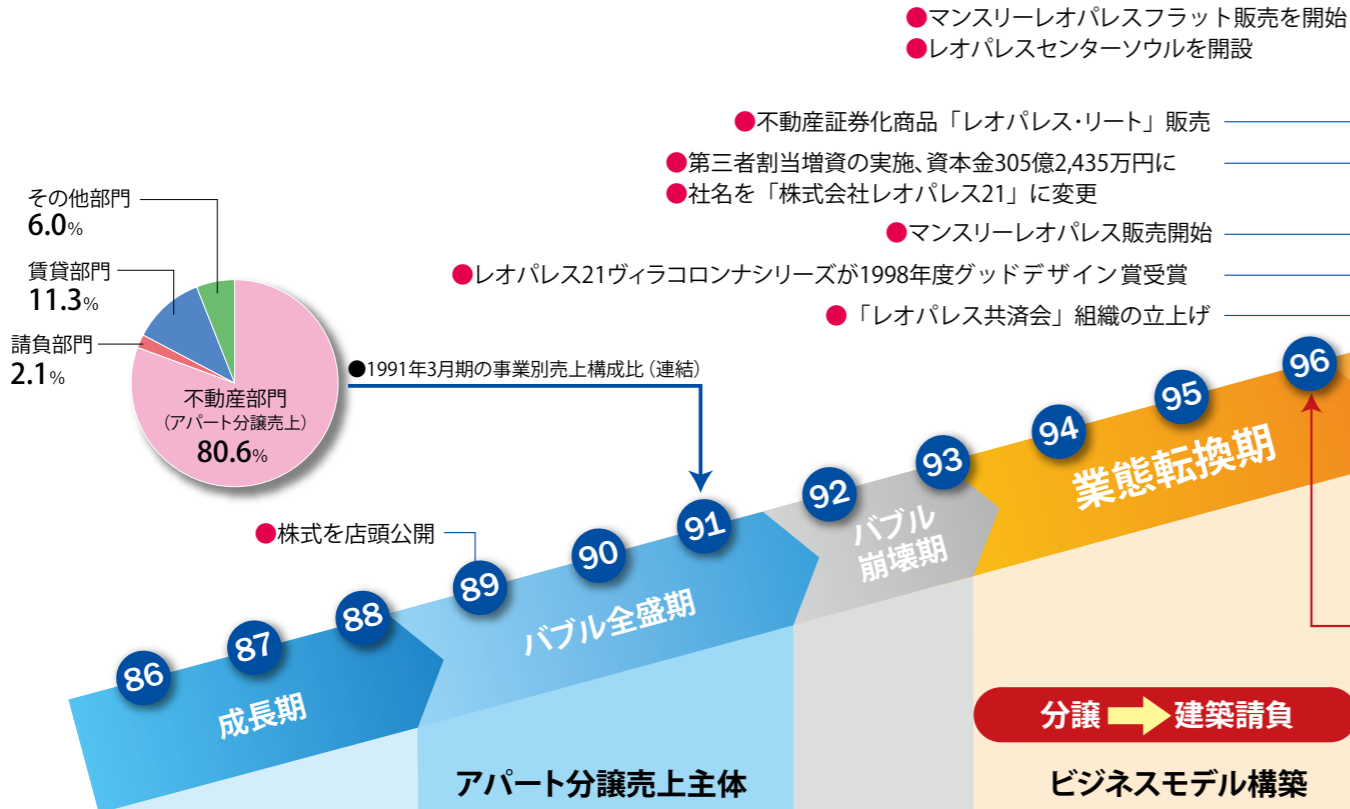
- 「チャレンジ25キャンペーン」への参画
- エコキャップ運動への参加
- モデル棟や自社マンションでの太陽光発電パネルの実験

温暖化防止のプロジェクト「チームマイナス6%」から「チャレンジ25キャンペーン」へ引き続き参画しています。当社アパート駐車場ではカーシェアリングを展開し、500台の専用車を設置しています。また、エアコンには3時間で自動的に電源が切れる装置を付けるなど、全国55万室のスケールメリットを活かした取り組みを行っています。

当社の概要 -1: 当社の歩み

Outline-1: Company History

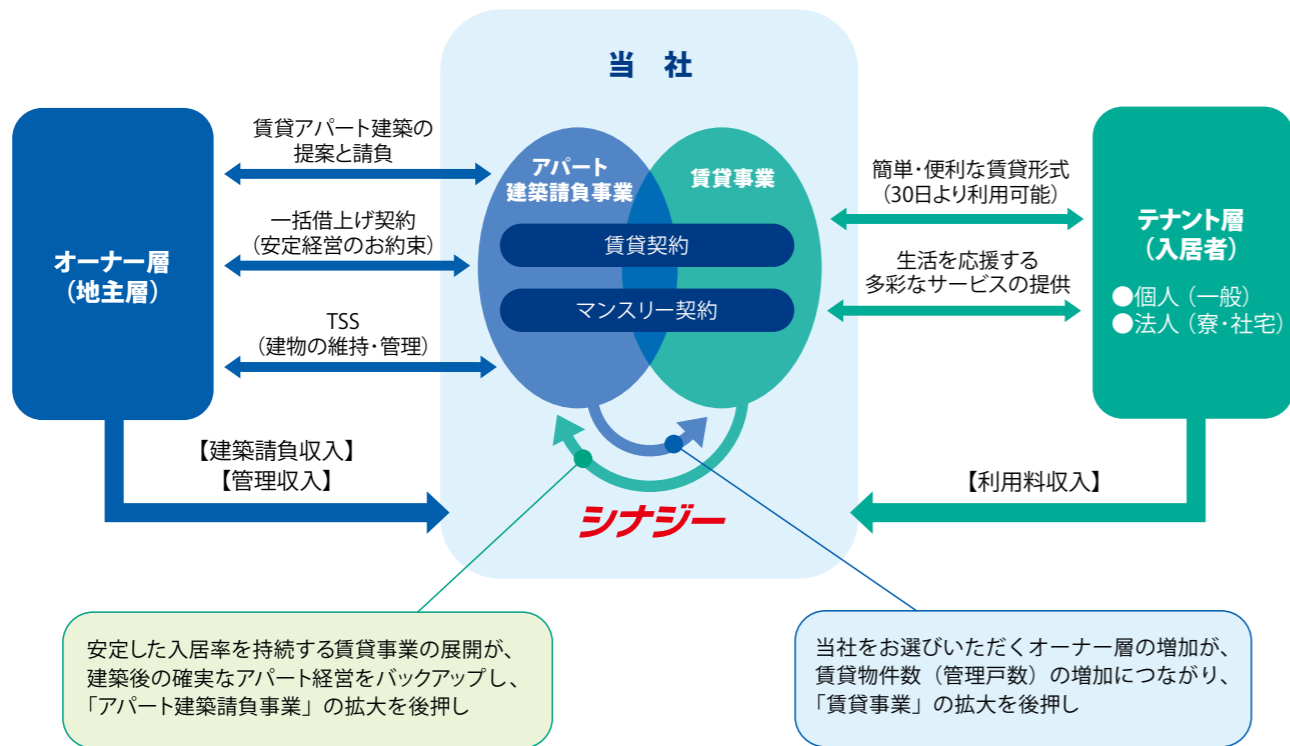
(●の沿革はすべて歴年ベース。実績数値はすべて年度ベース。)



【コアとなるビジネスモデル】

当社の基本的な強みである「請負と賃貸のシナジーモデル」が、更に進化。

土地活用の有機的な結合を目指した「請負と賃貸のシナジーモデル」は、20年の歴史を経て、「高収益プロパティ・アセット・マネジメント」への転換を遂げ、ストック・ビジネスのスケールメリットを最大限に享受し得るビジネスモデルに変貌しました。



「賃貸あつてのアパート経営」という発想から、請負事業と賃貸事業が融合した独自のビジネスモデルを構築

当社は、アパートの建築と賃貸管理は不可分の事業と考え、「賃貸あつてのアパート経営」という基本方針に基づいて事業を構築しています。オーナー様の立場から考えると、アパート建築の決断に当たっての最大の心配事は「長年にわたって充分な入居者を確保し続けることができるか」ということです。そこで当社は、自らの手で賃貸事業を運営し、安定した入居率を維持できる体制を構築し、その上でオーナー様に「一括借上げシステム」を提供。オーナー様のアパート経営の不安を解消し、安心して当社にアパート建築を依頼できる仕組み、すなわち「請負と賃貸のシナジーモデル」を実現しています。

このように、請負と賃貸を融合した独自の仕組みを持つことにより、当社の事業運営は極めて高い安定性を実現しています。

オーナーメリットと入居者メリットの両立により、業界内で極めて強い競争力を発揮

当社のお客様は、土地を所有するオーナー層と入居を希望するテナント層の両方です。「請負と賃貸のシナジーモデル」の強みは、この双方のメリットを最大化する様々な仕組みから生まれています。

オーナー層に対しては、一括借上げシステムや共済制度などにより、入居者の募集・管理だけでなく、建物の維持・管理までを総合的に支援する当社独自の「アパート経営トータルシステム」を築き上げています。

また、テナント層に対しては、デザイン性や機能性に優れた賃貸物件の開発・提供に加え、家具・家電付の部屋など、現代の多様なライフスタイルに対応した賃貸形式（「賃貸契約」「マンスリー契約」）を提供しています。

この双方に大きなメリットをもたらす当社のビジネスモデルは、極めて強い競争力を発揮しています。

業務提携による学生向け賃貸市場の拡大と、法人営業強化による入居率向上

新たな需要拡大策を積極的に展開することで、入居率の一層の向上に努めています。

まず、学生の入居者困り込み策として、2005年より通信教育講座事業で多数の学生会員を有する企業と販促提携を始めています。また、クレジットカード会社との業務提携により、通常は全額一括して前払いする必要がある「マンスリー契約」を家賃感覚で毎月分割払いすることができ、新生活を始める学生の負担を軽減する仕組みを開発し、需要拡大を図っています。

さらに、大型1Kやファミリータイプなど商品ラインナップの拡充を武器に、法人取引の更なる拡大を目指して、2009年4月より各店舗単位での地域別法人営業から、窓口を一本化した法人営業体制に変更し、各企業グループの本社機能に対する直接営業を推進してまいります。

【当社の請負・賃貸シナジーモデルの特徴】

ワンルーム (30㎡未満) が当社請負部門の主力商品

賃貸住宅経営では、20年～30年の長期を見据え、時代のニーズを的確に捉えることが重要となります。当社は、賃貸物件の入居者の多くを占める「単身者」をメイン・ターゲットとした商品を中心に開発。ワンルーム (1K、30㎡未満) を主力商品として展開しています。これに加え、今後は、大型1K、ファミリータイプ、賃貸併用住宅などの新たなラインナップを取り揃え、新たな入居者ターゲットの拡大と需要の創造を図ってまいります。オーナー様への提案に当たっては、もちろん、綿密なエリア・マーケティングにより需要が見込める地域に絞った物件開発を行っています。

長期居住目的の「賃貸契約」と短期一時利用目的の「マンスリー契約」が賃貸部門の2大主力商品

賃貸部門では、利用期間で見ると大きく「長期」と「短期」の2つの利用方法に対応した商品を提供しています。前者は、月々払いで仲介手数料不要の「賃貸契約」により、長期居住目的に対応し、後者は、一括前払いで家具・家電付、水道・光熱費不要の「マンスリー契約」により、様々な一時利用目的にも対応しています。

近年の利用者ニーズの多様化に対応して、当社は居住目的に加え、一時利用目的の視点からの利便性や快適性を追求した商品開発にも取り組んでいます。

企業の寮、出張利用、個人の多目的一時利用でマンスリーの利用形態が拡大中

近年拡大傾向にあるマンスリーでの利用を目的別に分類して見ると、「居住利用」と「一時利用」が約6:4の割合となっています。前者は一般の部屋利用、社員や学生の寮、単身赴任などで、後者は出張が最も多い他、研修・受験・講習、引越や家の増改築のためのつなぎ、観光など様々です。マンスリーでの利用形態は、こうした多様なニーズに対して当社が的確に対応してきたことで拡大してきました。



「レオパレス21シリーズ」外観



室内



ユニットバスは便利な浴室乾燥機付



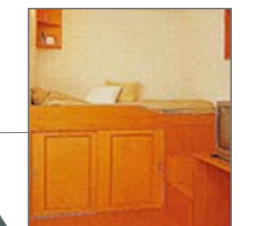
電気調理器付キッチン



電子レンジ



冷蔵庫



ベッド



ブロードバンドも楽しめるテレビ



テーブル&イス (テーブルは折畳式)



エアコン

ペット対応仕様設備 (一部)

リードフック ペット出入り口付き洋室扉

セキュリティ関連設備

オートロックゲート TVモニター付インターホン

カードキー 防犯ガラス (1階のみ)

*未設置物件も有

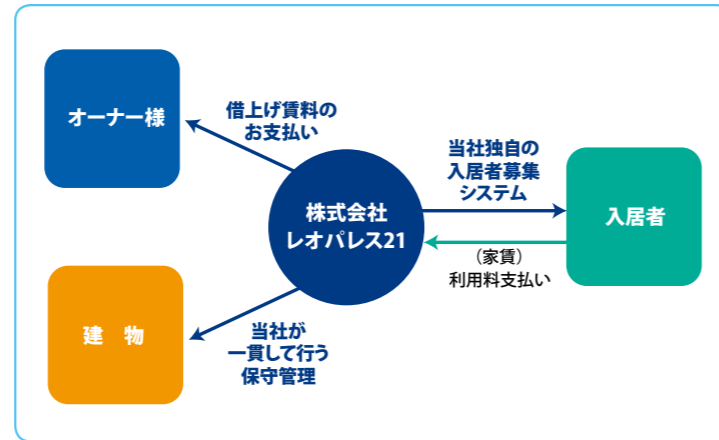
当社の概要-3：コア事業の特徴と強み

Outline-3: Characteristics and Competitiveness of Core Business

特徴と強み-1 「一括借上げシステムとトータル・サポート・システムによる維持管理のバックアップ体制」

独自の供給計画を背景に、30年の安定経営をお約束

「賃貸あつてのアパート経営」を基本に、当社は業界に先駆けて、30年の安定経営をお約束する「一括借上げシステム」を導入しております。まず全国を、約1,025地区に細分化して、立地の市場性や地区入居希望者のニーズといったマーケティングに基づき供給計画（受注計画）を立案します。この計画に基づいた提案を土地オーナー様に行い、建築から運営管理に至る「アパート経営のトータル・サポート」を展開しております。最長30年にわたる賃料収入を確実にする「一括借上げシステム」と維持管理を確実なものとする「TSS」（トータル・サポート・システム）をはじめとするサポートシステムが当社アパート事業の要です。



一括借上げシステムを支える3つの独自性

多彩な募集システム

確実な入居者確保がなければ、アパート経営は成立しません。当社では綿密なマーケティングによる市場性の調査に基づき、自社並びに提携不動産業者を活用した募集が可能です。全国の店舗、インターネット、専門情報誌など多彩な媒体を通じて確実な入居者確保に繋がっています。また入居希望者も、いつでもどこでも全国規模でのお部屋探しが可能です。

斬新な賃貸形式

当社の商品は、従来の長期居住目的の利用だけでなく、短期滞在にも対応した独自のシステムです。これに加え、水道・光熱費不要、家具・家電付など革新的な手法を実現。個人や法人の多様なニーズに対応することで、他社の追随を許さない幅広い需要層を獲得しています。

確実な管理・運営

当社では、建物管理から入居者の管理まで、オーナー様に代わって代行しています。また、きめ細やかなアフターケアによって建物の資産価値を高く維持し、従来は「レオパレス共済会」により、アパート・メンテナンスを制度化していましたが、2007年4月より、現在のTSS（トータル・サポート・システム）を導入し、不測の事態から、オーナー様の生涯設計をお守りしています。

*TSS（トータル・サポート・システム）：アパート建物の計画メンテナンス制度

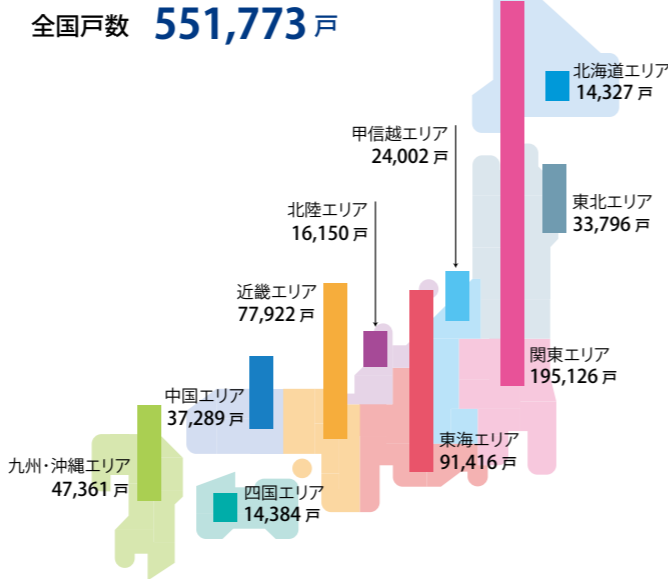
特徴と強み-2 「全国を結ぶ物件、店舗のオンライン網」

全国に広がる当社の一括借上げ物件

当社が建築を請負い、管理を行っている一括借上げ物件は、北は北海道から南は沖縄に至る全国各地にわたっています。全国に、55.1万室に及ぶこれらの物件は全て、綿密な市場調査により需要が見込めるエリアに開発されたもので、入居希望者のニーズに確実にお応えできる体制です。単独企業でこれだけのワンルーム物件を全国に展開している企業は当社を置いて他にありません。



●エリア別管理戸数 (2010年3月末現在)



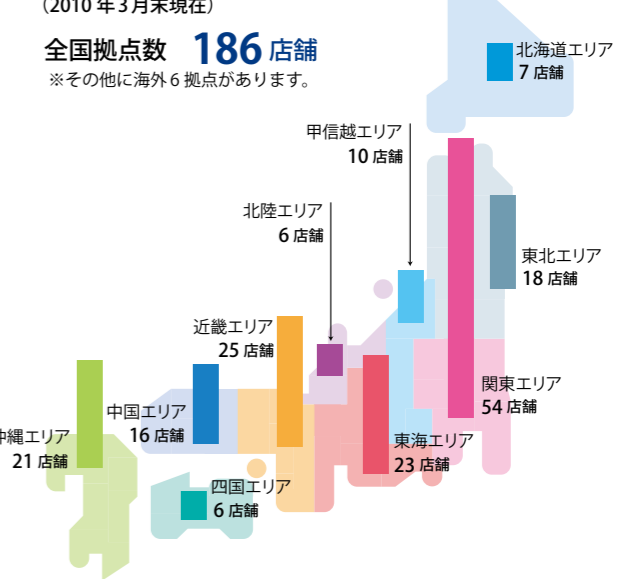
直営店と加盟店による新たな店舗網を構築中

全国に展開しているレオパレスセンター（直営店）では、オンラインネットワーク網により全国の物件情報をリアルタイムで検索することが可能です。例えば、東京に居ながらにして北海道や九州など他のエリアの最新情報を検索し、即時に申込み、契約を行うことが出来ます。全国拠点網とそれを結ぶオンライン網の複合ネットワーク展開が、法人、個人のあらゆるニーズに即時に対応することを可能にしています。

2010年4月からは、新たな戦略としてレオパレスパートナーズ（加盟店）の運営を開始しました。これにより、直営店を中心とした店舗展開から、加盟店とのバランスをとった店舗展開へ移行し、固定費を圧縮しながら集客窓口を増加させ、入居率の向上を目指していきます。

この戦略のもと、2010年3月末の直営店（国内）は、前期末比100店舗減の186店舗となっており、2011年3月末には150店舗となる予定です。一方、加盟店は2011年3月末に150店舗を目標に全国への拠点開設を推し進めています。

●エリア別レオパレスセンター数 (2010年3月末現在)



特徴と強み-3 「日本全国いつでもどこでもリアルタイムなWeb検索が可能」

全国展開だからパワーを発揮するオンライン検索

当社はWeb上でも全国の物件情報をリアルタイムに検索し、その場で申込・契約まで行えます。全国に55.1万室の物件を展開し、いつでもどこでも、携帯電話からでも、希望物件を「リアルタイム検索」できる機能を持っている企業は当社だけです。



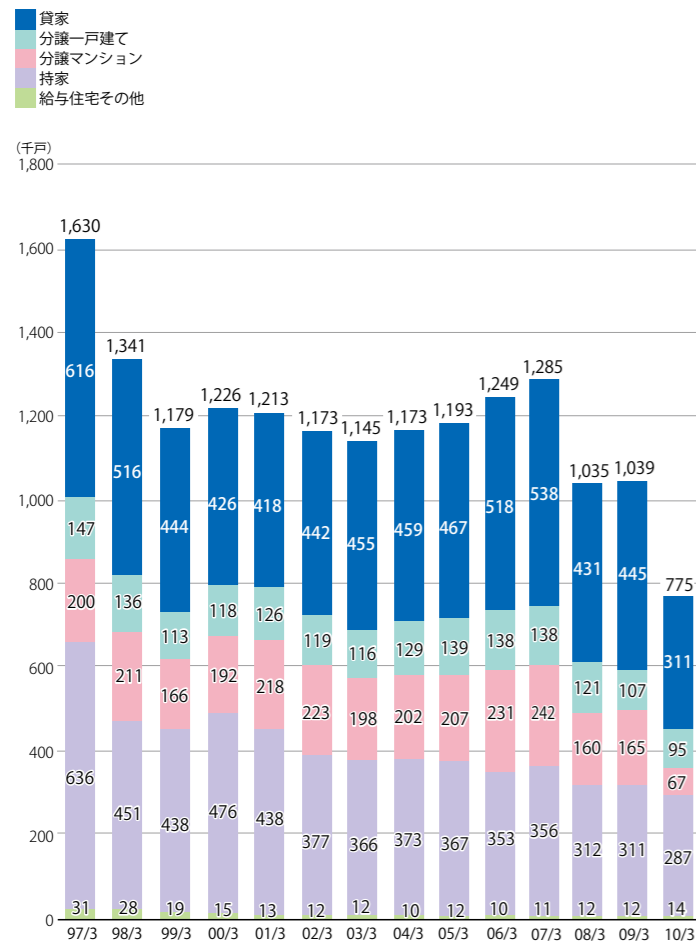
携帯電話でも可能

当社のリアルタイム検索は、携帯電話からのご利用も可能です。物件の検索や間取り図の閲覧から、クレジットカード決済まで、ほぼホームページ同様の機能を提供しています。



供給（住宅建築市場）

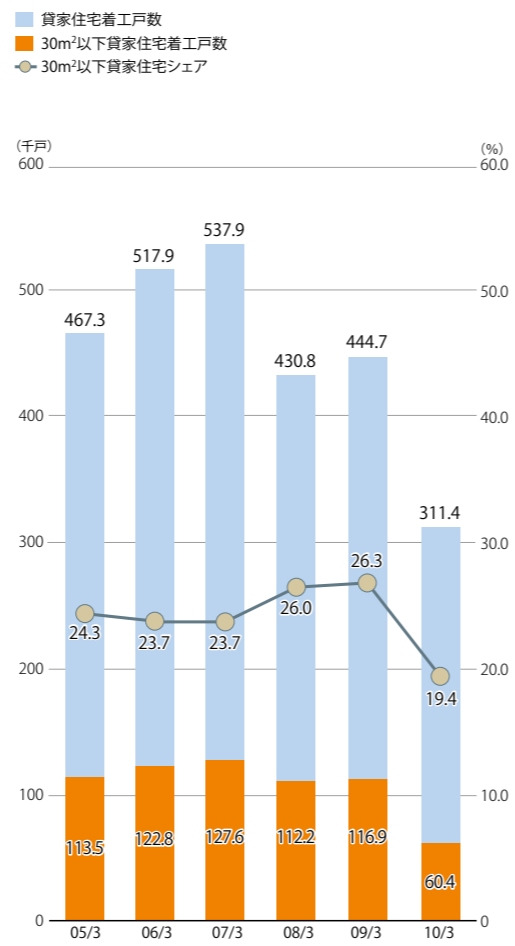
■新設住宅着工戸数（利用関係別）



注：平成21年度（2009年度）国土交通省「住宅着工統計」より

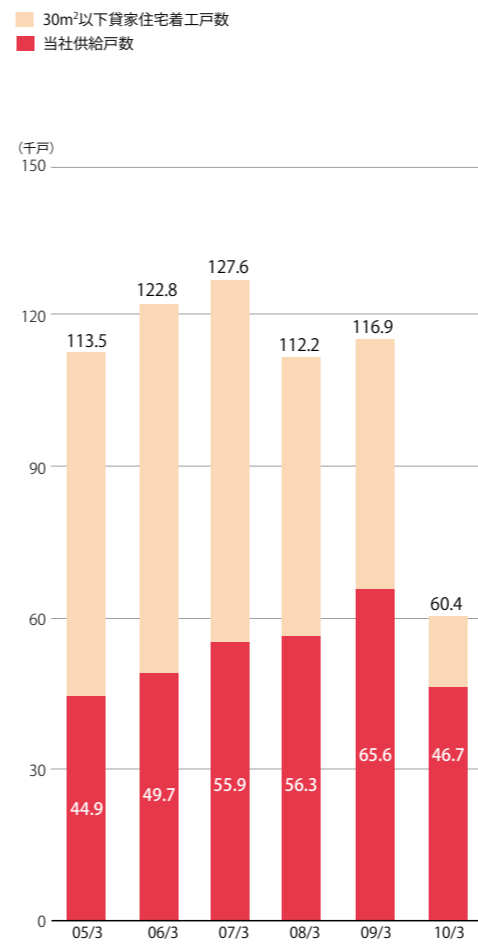
供給（賃貸住宅 建築市場）

■30㎡以下貸家住宅新設着工戸数



注1：平成21年度（2009年度）国土交通省「住宅着工統計」より
注2：数値はすべて年度ベース

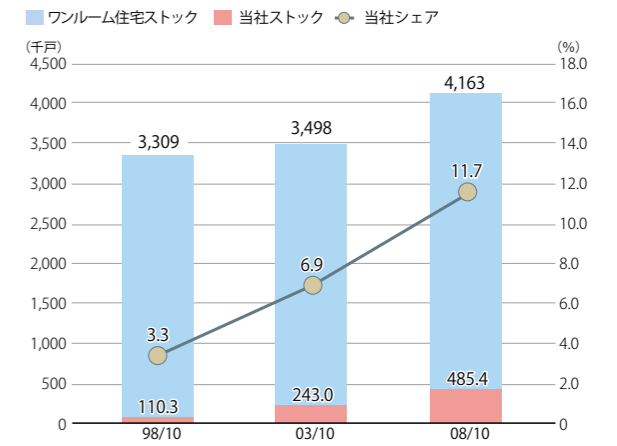
建築市場



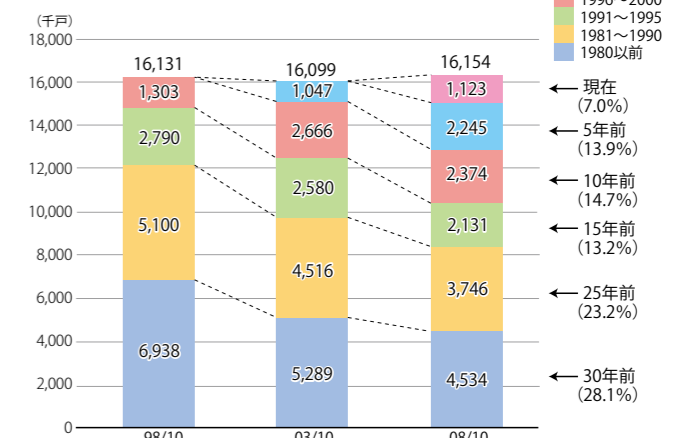
注：当社供給戸数は、実質供給戸数

ストックと建替え（賃貸住宅建築市場）

■ワンルーム住宅戸数と当社戸数・シェア推移



■借家住宅建築時期別推移



注（上掲グラフ2点とも）：平成20年（2008年）総務省「住宅・土地統計」より

住宅の供給状況（新設住宅着工）は、現在、過去10数年の間で最低水準

国土交通省の新設住宅着工統計によれば、過去10数年間の住宅全体の供給状況、新設住宅着工戸数は、1996年度（1997/3）の1,630千戸をピークに、その後の10年間は穏やかな回復基調を示しながら、1,200千戸前後で推移してきました。

しかし、2007年度（2008/3）は2007年6月に施行した改正建築基準法の影響、そして2008年度（2009/3）以降は世界的な金融危機の影響により、不動産市況は大幅に悪化し、2009年度（2010/3）の新設住宅着工戸数は、1,000千戸を割り込む水準まで落ち込んでいます。

大幅な戸数減少のなか、貸家住宅の構成比は高水準を維持

近年の新設住宅着工戸数の動向を利用関係別に見ると、2008年度（2009/3）までは、貸家住宅と持家は、市況悪化の中でも比較的落ち込みが緩やかで、構成比を伸ばしてきました。このうち、当社の主力マーケットである貸家住宅は、景気後退の影響を受けながらも構成比を伸ばしてきました。しかし、2009年度（2010/3）には不況長期化の影響が貸家住宅にも大きな影響を及ぼし、全新設住宅着工戸数に占める貸家住宅の構成比は40.1%と高い水準を維持しているものの、戸数は前年度比30.0%減と大幅に減少しました。

増勢ペースを維持してきた30㎡以下の貸家の着工戸数が2009年度に減速

貸家住宅の中でも当社の主力分野である30㎡以下の貸家物件は、ここ数年著しい増加ぶりをみせていました。2002年度（2003/3）に10万戸の大台を回復して以降、2008年度（2009/3）まで10万戸以上を維持し、貸家住宅着工件数全体に占める30㎡以下住宅のシェアも、25%前後の高い水準で推移してきました。

しかしながら、2009年度（2010/3）の大幅な落ち込みの中で、30㎡以下住宅の着工件数の減少が顕著となり、シェアは20%を割り込む状況となりました。

30㎡以下の貸家の着工戸数減少は、法人需要急減など一時的要因

新設住宅着工戸数が減少傾向を示す中で、30㎡以下のコンパクトな貸家住宅が比較的安定的に推移してきた理由は、若年層の単身世帯を中心に都市部で新しいライフスタイルを求める層が増加していることに加えて、企業の寮・社宅のアウトソーシングといった新たな需要が生まれていることがその背景にあります。

2009年度（2010/3）は、30㎡以下の貸家新設着工戸数が前年度までの半分程度まで落ち込みましたが、これは、企業収益の悪化による雇止めなどから法人需要が急激に落ち込んだことが大きな要因となっています。そうした中、2009年度（2010/3）の当社の供給戸数も、2004年度（2005/3）の水準まで減少しました。しかしながら、この需要減少は一時的なものであり、今後、景気回復に伴って徐々に回復傾向を示すことが予想されます。

増加するワンルーム住宅ストック

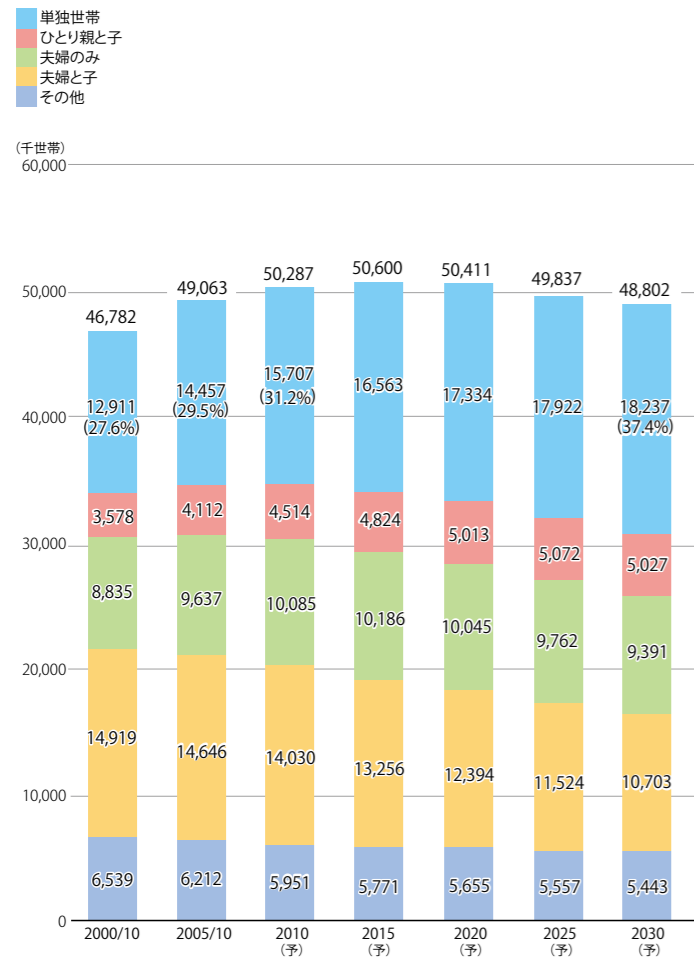
ワンルーム住宅のストックは着実な増加傾向を示しています。総務省が5年おきに行っている住宅・土地統計調査によりますと、2008年10月時点のワンルーム住居数は4,163千戸。10年前に比べ854千戸増加しました。伸び率では25.8%の増加と、同期間の住宅ストック全体の伸び率（14.6%）と比較しても際立っています。また、当社のマーケットストックシェアも、11.7%に拡大しています。

貸家の建替えマーケットは、貸家建築の巨大な潜在マーケットである

上のグラフは、貸家住宅全体の建築時期別の推移を示したデータですが、過去5年は、全体の戸数は横ばいながら、その5年間で、2000年以前（10年前以前）に建築された貸家が、約331万戸減失し、新たに約336万戸の新築物件に建て替わっており、今後の建替え需要の規模が、巨大なマーケットであることを示しています。

需要（賃貸市場）

■家族類型別一般世帯数の将来推計



注：平成17年度（2005年度）総務省「国勢調査」及び平成20年度（2008年度）人口問題研究所「世帯数と将来の推計」より

ワンルームに対するマーケットニーズは大きく、且つ長期的に確保されている

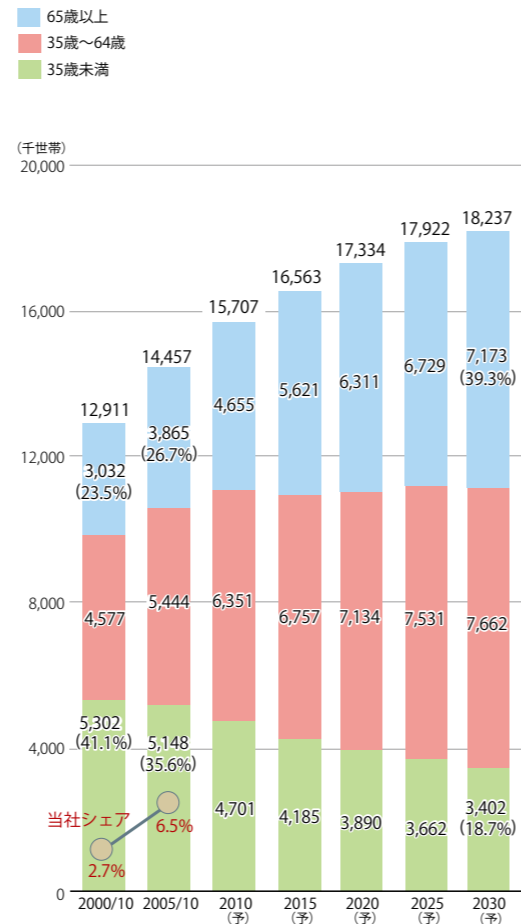
少子化が進行し、人口減少と高齢化が課題となる日本の人口問題を、世帯の家族類型別で見ると、単独世帯層は、2005年に1,445万世帯、構成シェアは29.5%となっていますが、2010年に1,570万世帯となり、構成シェアが31.2%を突破することが予想されています。更に2030年の推計では、約1,823万世帯、構成シェアが37.4%に達し、この間、一貫して増加しています。これは、日本の世帯構成が、速いスピードで、巨大な単独世帯層を形成していくことを意味しています。

この将来推計データから、当社のワンルームに対するマーケットニーズは大きく、且つ長期に亘って確保されていることが分かります。

また、当社では新たに40～50㎡のファミリータイプの品揃えも強化していますが、「夫婦のみ」の世帯は微減トレンドながら1,000万世帯の規模で推移することが予想されており、ここにも市場性を見出すことができます。

需要（住宅建築・住宅賃貸市場）

■単独世帯数の将来推計



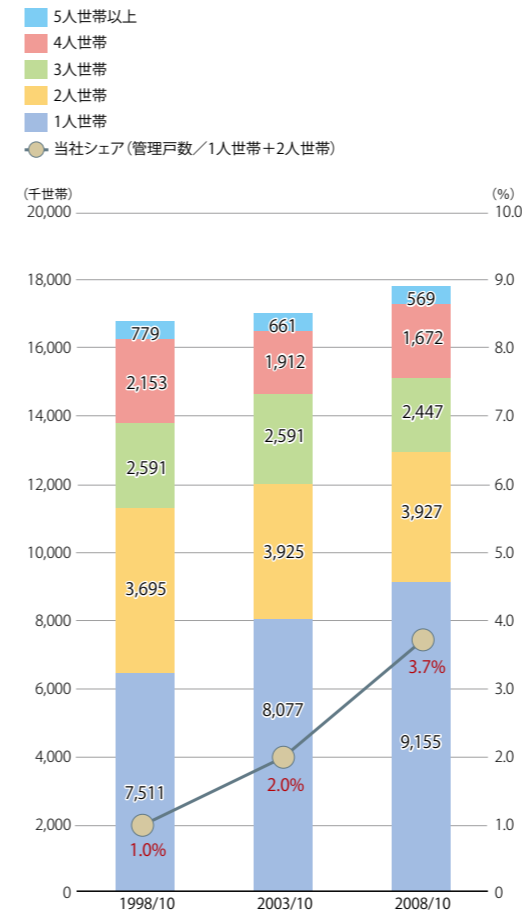
注：平成17年度（2005年度）総務省「国勢調査」及び平成20年度（2008年度）人口問題研究所「世帯数と将来の推計」より

単独世帯層を年齢別に分類すると、当社コア事業のターゲットとして35歳未満に加えシルバー層が浮上

更に、上のグラフは、左上の「家族類型別一般世帯数の将来推計」のうち、単独世帯層を取り出して、年齢別で分類したデータですが、従来のワンルームネットワークを重視する、35歳未満の法人利用者層と、趣味や介護での活用方法が拡大している65歳以上のシルバーマーケットのターゲット層が浮かび上がってきます。

このうち、35歳未満の単独世帯層マーケットにおける、当社シェアは、2000年で2.7%、2005年で6.5%の水準にあります。

■借家に住む世帯数と当社シェア（1人世帯+2人世帯）



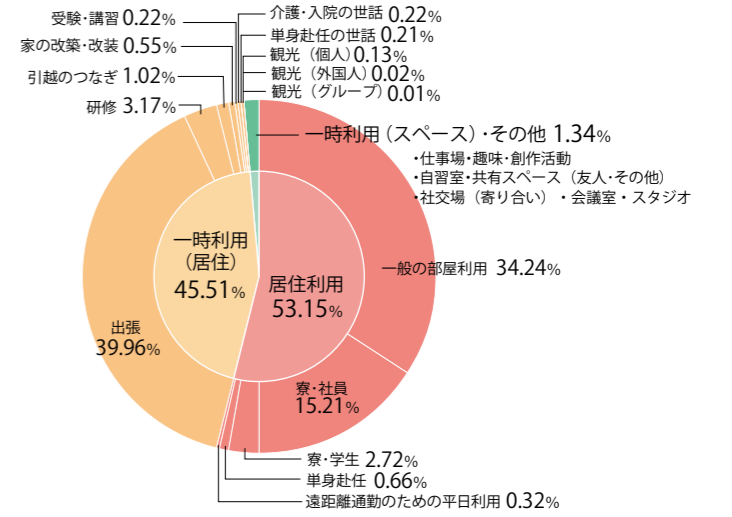
借家の居住者を世帯層別に分類すると、当社のメインターゲットである単独世帯および2人世帯の増加がみられる

上のグラフは、家族類型別一般世帯数の将来推計のグラフのうち、借家に住む世帯を世帯層別で分類したものです。当社のターゲットである単独世帯と2人世帯の割合が人口全体でみた場合よりもはるかに多いことがわかります。また、3人以上の世帯層はそれぞれ減少しているのに対し、単独および2人、とくに単独世帯の伸び率が大きく、今後も増加傾向にあります。

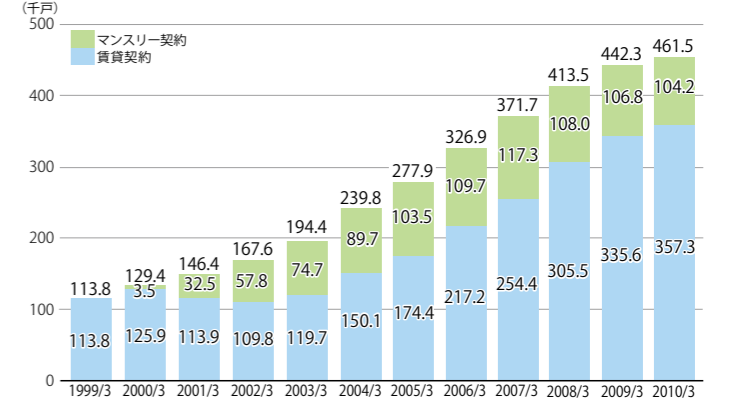
このうち、単独世帯および2人世帯に占める当社の管理戸数のシェアは、1998年で1.0%、2003年で2.0%、2008年で3.7%と増加しています。

利用（賃貸住宅）

■マンスリーの利用目的別構成比（2010年3月末現在）



■契約形態別入居戸数



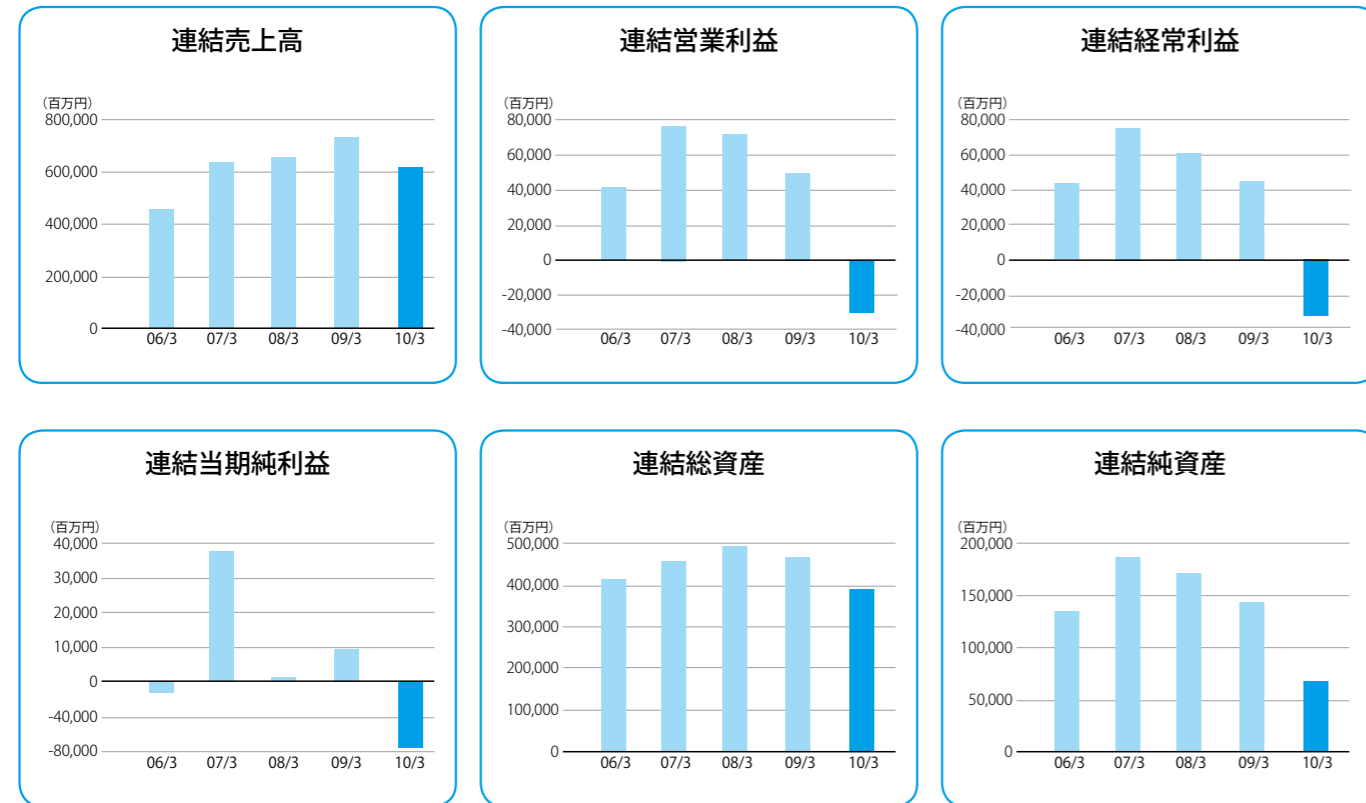
注：両グラフ共に当社資料より

マンスリーにより新たな市場を開拓

当社では長期入居者向け「賃貸契約」に加え、短期から長期まで様々な目的で利用できる「マンスリー契約」を導入することにより従来の賃貸市場以外の新しい市場を開拓しています。マンスリーの利用目的は「居住利用」と「一時利用」に分けられますが、居住利用では「一般の部屋利用」以外に「寮（社員や学生）」「単身赴任」「遠距離通勤のための平日利用」等へと利用目的が広がっています。また、「一時利用」でも、最も多い「出張」を筆頭に、引越しのつなぎや研修、受験・講習から観光まで多様な目的で利用されています。

多様なニーズを取り込みマンスリーの利用層は着実に増加

契約形態別の入居者数の推移を見ると、家具、家電、水光熱費付の「マンスリーレオパレス」をスタートさせた2000年3月期以降、マンスリーの販売戸数が急増し、市場ニーズにマッチしたことが見てとれます。更に、2002年3月期には入居期間を細分化した商品「マンスリーレオパレスフラット」を発売して、変化する市場ニーズに的確に対応し、2005年3月期以降、100千戸を超える高い水準で推移しています。

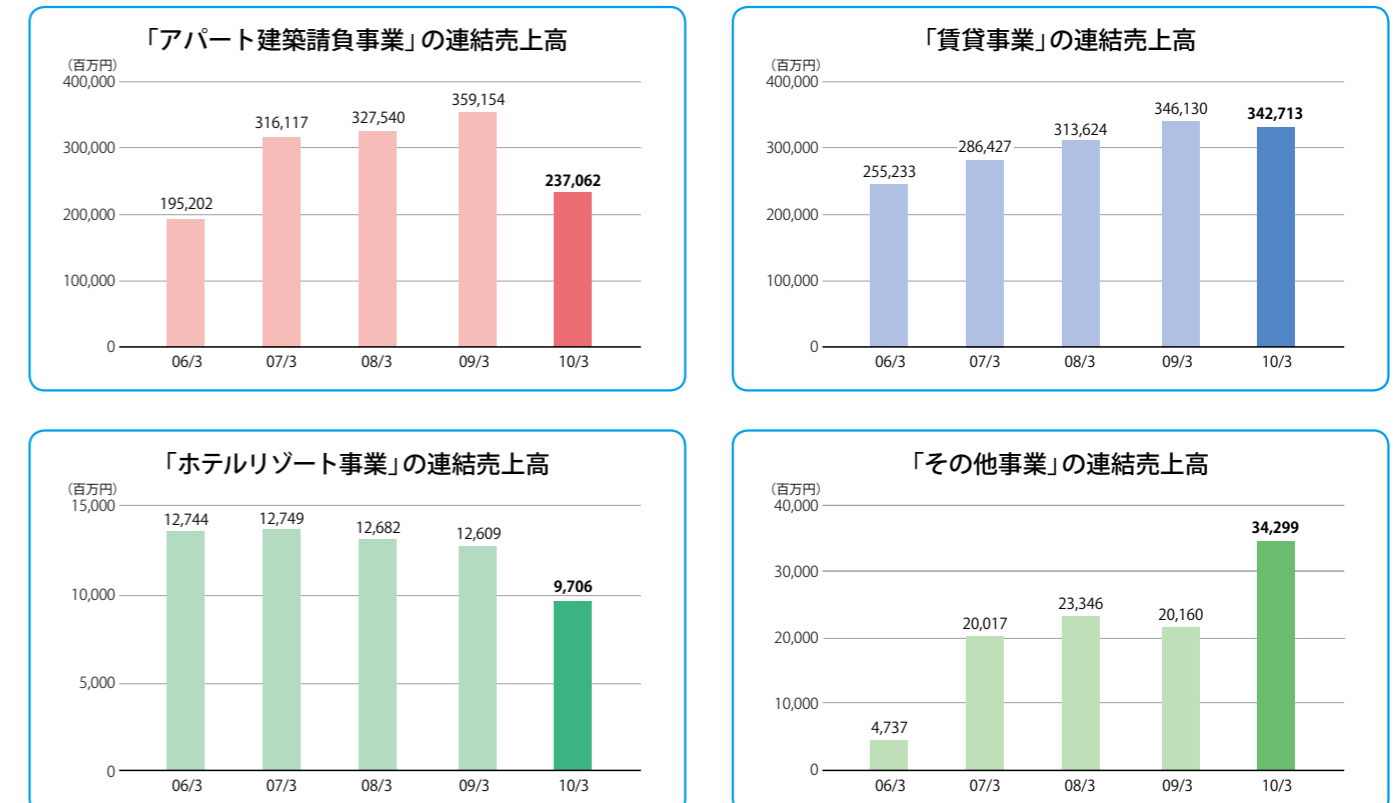


連結

| | (百万円) | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|---------|-----------------|
| | 2006/3 | 2007/3 | 2008/3 | 2009/3 | 2010/3 |
| 売上高 | 465,386 | 631,608 | 672,973 | 733,235 | 620,376 |
| 営業利益 | 40,775 | 76,007 | 71,402 | 50,156 | △ 29,727 |
| 経常利益 | 44,151 | 73,002 | 60,847 | 46,785 | △ 33,831 |
| 当期純利益 | △ 16,582 | 37,358 | 342 | 9,951 | △ 79,075 |
| 総資産 | 412,803 | 454,819 | 493,956 | 467,300 | 396,511 |
| 純資産 | 133,622 | 185,784 | 170,155 | 146,442 | 70,979 |
| 資本金 | 55,640 | 55,640 | 55,640 | 55,640 | 55,640 |
| 1株当たり純資産 (円) | 839.44 | 1,054.99 | 1,036.43 | 967.40 | 466.76 |
| 1株当たり当期純利益 (円) | △ 104.17 | 234.68 | 2.15 | 63.54 | △ 521.91 |

単体

| | (百万円) | | | | |
|----------------|----------|----------|----------|---------|-----------------|
| | 2006/3 | 2007/3 | 2008/3 | 2009/3 | 2010/3 |
| 発行済株式総数 (千株) | 159,543 | 159,543 | 159,543 | 159,543 | 159,543 |
| 1株当たり純資産 (円) | 835.15 | 1,052.81 | 1,005.07 | 991.25 | 471.21 |
| 1株当たり当期純利益 (円) | △ 209.23 | 248.45 | 19.85 | 58.21 | △ 519.68 |
| 1株当たり配当金 (円) | 15.00 | 50.00 | 80.00 | 30.00 | 0.00 |
| 配当性向 (%) | — | 20.12 | 403.02 | 51.54 | — |



※：10/3に新セグメントを適用しており、それ以前も新セグメントに合わせて修正した数字となっております。

■ 連結売上高構成

| | (百万円) | | | | |
|------------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| | 2006/3 | 2007/3 | 2008/3 | 2009/3 | 2010/3 |
| アパート建築請負事業 | 195,202 | 316,117 | 327,540 | 359,154 | 237,062 |
| 賃貸事業 | 255,233 | 286,427 | 313,624 | 346,130 | 342,713 |
| ホテルリゾート事業 | 12,744 | 12,749 | 12,682 | 12,609 | 9,706 |
| その他事業 | 4,737 | 20,017 | 23,346 | 20,160 | 34,299 |
| (消去又は全社) | (2,532) | (3,704) | (4,222) | (4,821) | (3,406) |
| 合計 | 465,386 | 631,608 | 672,973 | 733,235 | 620,376 |

■ 連結営業利益構成

| | (百万円) | | | | |
|------------|---------|---------|---------|----------|-----------------|
| | 2006/3 | 2007/3 | 2008/3 | 2009/3 | 2010/3 |
| アパート建築請負事業 | 39,452 | 74,614 | 73,267 | 70,112 | 29,744 |
| 賃貸事業 | 7,531 | 6,918 | 3,396 | △ 977 | △ 47,875 |
| ホテルリゾート事業 | △ 2,313 | △ 2,339 | △ 793 | △ 472 | △ 1,324 |
| その他事業 | △ 199 | 915 | △ 38 | △ 13,724 | △ 6,776 |
| (消去又は全社) | (3,695) | (4,101) | (4,430) | (4,782) | (3,496) |
| 合計 | 40,775 | 76,007 | 71,402 | 50,156 | △ 29,727 |