



**Leopalace 21**

# Creative Evolution

アニュアルレポート2017

2017年3月期

# プロフィール

レオパレス21は、単身者向けアパートの建築や不動産開発などを展開する「開発事業」、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・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。

## 「住まい」をテーマに、 新たな価値を創造し、提供することで、 社会に貢献する

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

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

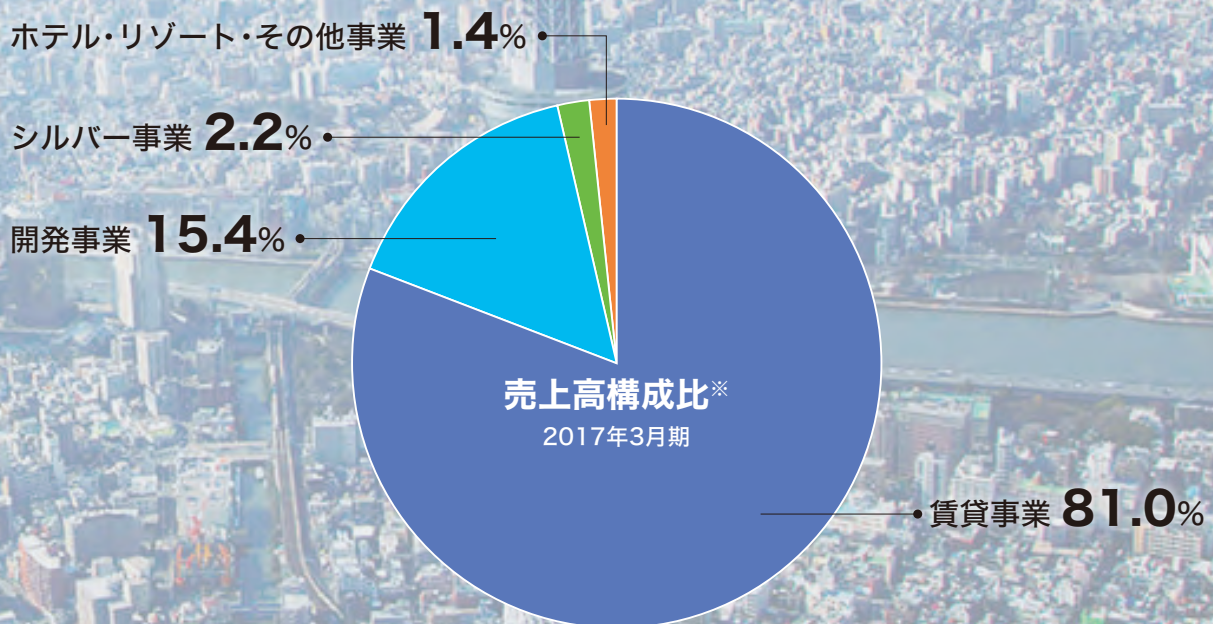
### 社是

常に変革し  
絶えず創造し  
更に価値を高め  
全て社会の為に

2016年12月16日 制定



## レオパレス21は、国内外において、4つの事業を通じ、 他にはない価値をお届けしています



※ 旧セグメントの数値を新セグメントに組み替えています。

## 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。

- 03 ごあいさつ
- 04 成長の軌跡
- 06 ビジネスモデルと強み

### 社会的課題への対応と価値創造

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。

- 08 レオパレス21の価値創造
- 10 社会的課題・ニーズに対応したレオパレス21の価値創造
- 18 10年間の連結財務ハイライト
- 20 連結財務ハイライト
- 22 ビジネス構造の変遷
- 24 中期経営計画の変遷

### 価値創造の取り組み

- 26 トップメッセージ
- 35 特集1: レオパレス21の挑戦
- 40 特集2: レオパレス21の働き方改革
- 42 事業概況
  - 42 At a Glance
  - 44 賃貸事業
  - 46 開発事業(建築請負事業+不動産開発事業)
  - 48 シルバー事業
  - 49 ホテル・リゾート・その他事業

### 企業価値を支える取り組み

- 50 ガバナンス対談: 企業価値向上に向けて
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 64 レオパレス21事業計画とCSR活動

### データ編

- 74 連結財務諸表
- 78 レオパレス21 データ集
- 84 会社概要

## 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に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、2017年3月期(2016年4月1日～2017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。

### 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、将来に関する見直しであり、リスクや不確定要因を含んでいます。実績がこれらの内容と乖離する要因となりうるものとして、レオパレス21の事業領域を取り巻く経済情勢、市場におけるレオパレス21の商品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、厳しい競争市場においてレオパレス21が引き続き顧客に受け入れられる商品・サービスを提供できる能力、為替レートの変動等があります。ただし、これらに限定されるものではありません。



# ごあいさつ

**「住まい」をテーマに、新たな価値を創造し、提供することで、  
“住まい”と明日のより良い生活に貢献します。**

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

2017年3月期における日本経済は、雇用・所得環境の改善が進む中で、緩やかな回復基調が続きました。住宅業界では、消費増税による反動減が和らぎ、節税対策でアパートなどの貸家が増加したこともあり、新設住宅着工戸数、貸家の新設着工戸数が2年連続の増加となりました。

このような環境のもと、中期経営計画の最終年度にあたる当期においては、入居者向けサービス拡充による入居率向上や、高齢者施設・商業施設・注文住宅など建築バリエーションの拡大、アジアにおける店舗ネットワークの構築などを通じ、収益最大化に取り組んできました。

その結果、当期の売上高は当初の計画には未達となりましたが、前期比1.8%増の5,204億円となりました。営業利益と経常利益は計画目標を達成し、前期比では営業利益が8.6%増の228億円、経常利益が12.3%増の223億円、親会社株主に帰属する当期純利益が3.9%増の204億円となりました。

また、株主還元についても、2016年3月期末に1株当たり10円と7期ぶりに配当を再開したほか、2017年3月期には中間配当も実現させ、年間の配当額を1株当たり前期比12円増の22円とさせていただき、配当性向は28.3%となりました。

当社は2018年3月期、新たに3カ年中期経営計画「Creative Evolution 2020」を発表しました。「企業価値の更なる向上に資するコア事業の継続的成長と成長分野の基盤構築」を基本方針に掲げて施策を推進し、初年度の売上高は5,400億円、営業利益は235億円、親会社株主に帰属する当期純利益は142億円を目指していきます。

当社は今後も、常に世の中の変化を捉え、人と住まいに関わる問題を解決することで、社会的価値を向上させるとともに、自社の企業価値も向上させていきます。

皆様におかれましては、今後ともご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2017年6月  
代表取締役社長

海、山、空、世

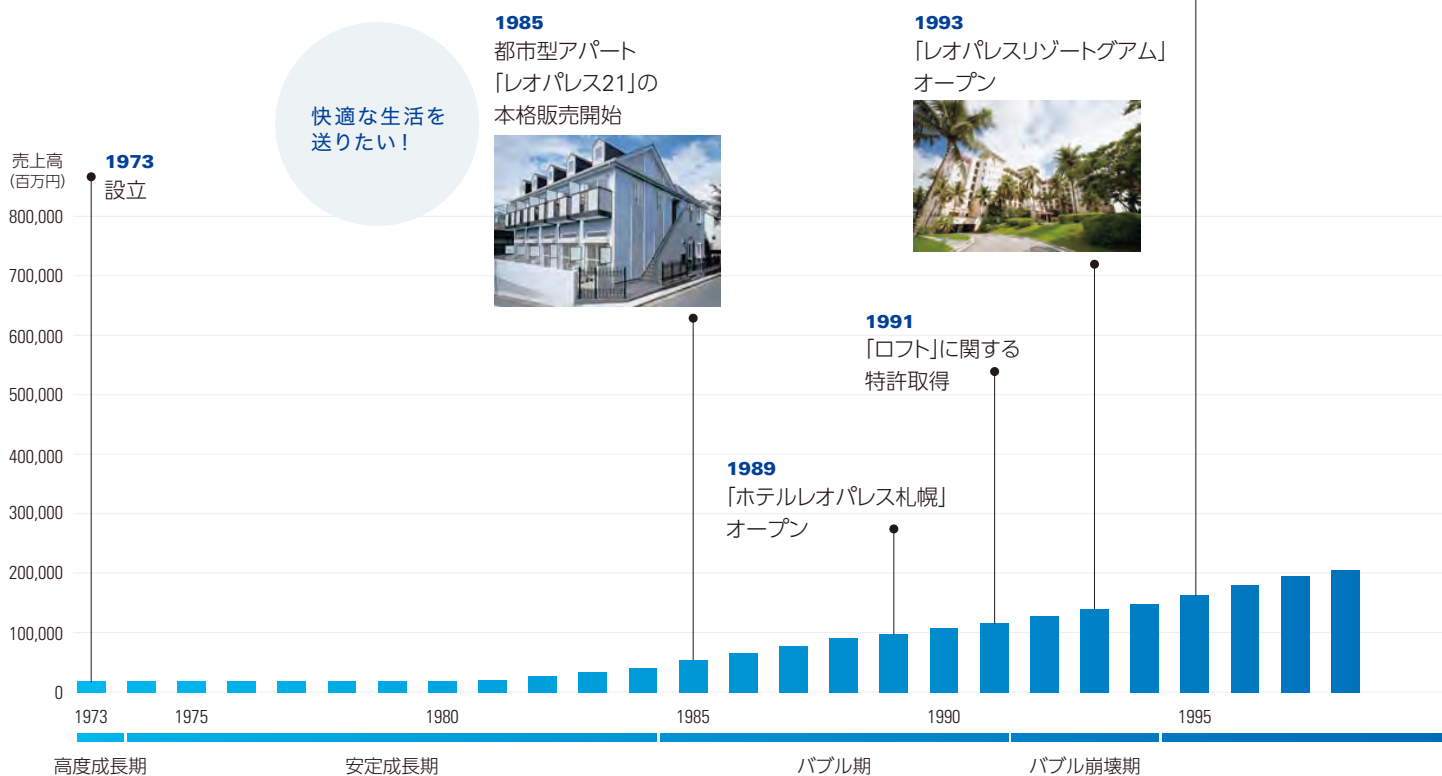
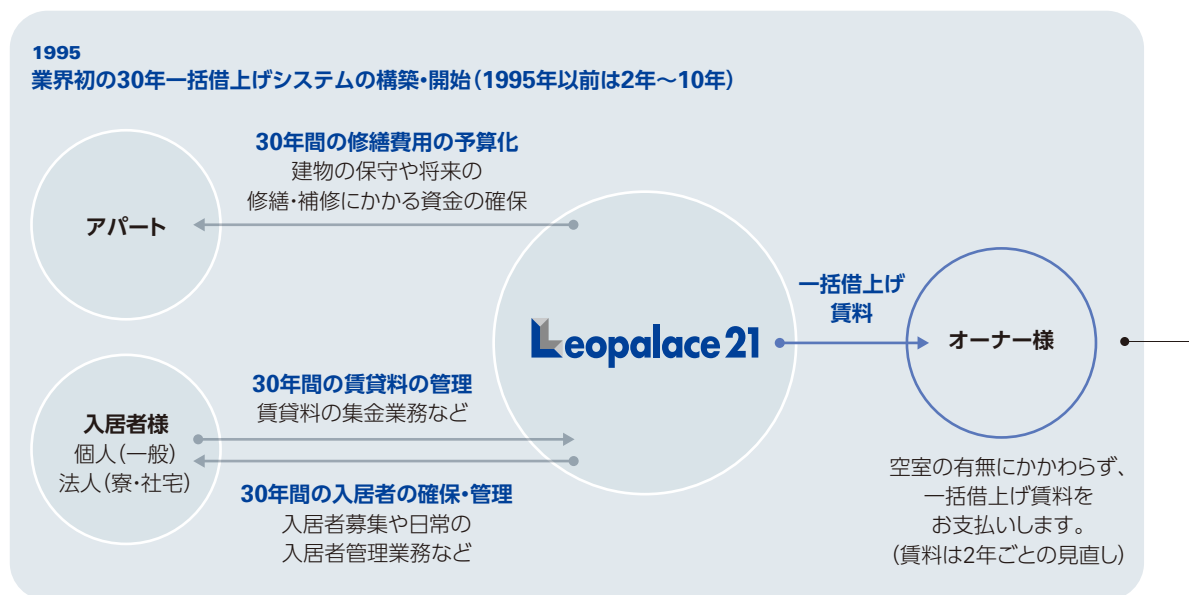


# 成長の軌跡

## 様々な業界初を創出し、社会に価値を提供しながら事業を拡大

1973年の設立以来、レオパレス21はこれまでに多くの“業界初”を創出し、住まいに関する様々な課題・ニーズに対応してきました。

その過程で育まれた強みを武器に、次のステージにおいても躍進していきます。





海外進出の歴史

2002

- 「レオパレスセンターソウル」開設

2006

- 「レオパレスセンター台北・釜山」開設

2007

- 「レオパレスセンター鐘路」開設

2009

- 中国(上海)に現地法人を設立、北京支店開設

2010

- 大連支店、広州支店開設

2012

- 韓国で「ウリレオPMC株式会社」設立

2013

- タイ、ベトナムに現地法人を設立

2014

- カンボジアに現地法人を設立
- ミャンマー支店開設

2015

- ハノイ支店開設
- 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

- ミャンマーでサービスオフィス運営開始、シンガポールに現地法人を設立、ベトナムでサービスアパートメント運営開始

2017

- カンボジアでサービスアパートメント運営開始(予定)

レオパレス21の4つの強み

革新力

商品創造力

コアコンピタンス  
不動産  
ノウハウ

客付力

規模

一人暮らしを  
とことん  
楽しみたい

1999

家具・家電付き  
「マンスリー  
レオパレス」販売開始



部屋を自由に  
衣替えしたい

2012

「お部屋カスタマイズ」  
(現「my DIY」)スタート



女性でも  
安心して住める  
部屋が欲しい

2011

アパート向け「セキュリティ  
システム」本格導入開始



2015

賃貸契約の  
電子化導入

部屋で  
インターネットを  
楽しみたい

2002

ブロードバンド通信事業開始

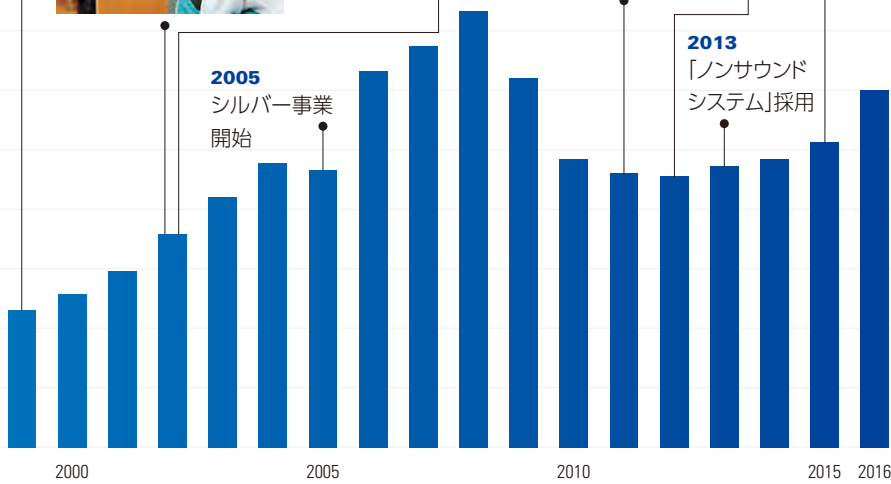


2005

シルバー事業  
開始

2013

「ノンサウンド  
システム」採用



3月31日に終了した  
各会計年度

景気拡大期

世界同時不況期

景気回復期

# ビジネスモデルと強み

## 4つの強みが牽引するレオパレス21独自のビジネスモデル

長年蓄積したナレッジによって磨き上げられた4つの強みによって、レオパレス21のビジネスモデルが推進されています。これらの強みを活かしながらコア事業である賃貸事業、開発事業を基盤として、それらとシナジーを創出するホテル・リゾート・その他事業に加え、今後はシルバー事業、国際事業に注力することで、当社のビジネスモデルをより一層強固なものにしていきます。

### 1 革新力

業界初一括借上システムの構築・開始  
レオパレスリゾートグアム オープン  
シルバー事業開始

### 2 商品創造力

家具・家電付マンスリーアパート販売開始  
アパートセキュリティシステム導入  
「my DIY」スタート  
スマートアパートの推進(IoT化)

### 4つの強み

### 3 客付力

入居者獲得チャネルの多様化  
業種毎のきめ細やかな法人営業  
土業専門家との提携による  
コンサルティング

### 4 規模

物件管理戸数業界3位!  
ワンルームでは管理戸数トップ!





# レオパレス21の価値創造

## 独自のビジネスモデルで住まいに関するさまざまな価値を創造

レオパレス21は、住まいに関する社会的課題やニーズを取り込み、不動産ノウハウをコアコンピタンスとした4つの強みを活かして、課題やニーズに応える価値を提供していきます。

### ビジネス環境、住まいに関する社会的課題・ニーズ



単独世帯が増加。



アパートの大量供給により空室率増加、賃料減少のリスクが増加。



全国で空き家が増加。



景気回復等により、企業の採用意欲が向上。



超高齢化社会の到来により65歳以上の高齢者が増加。

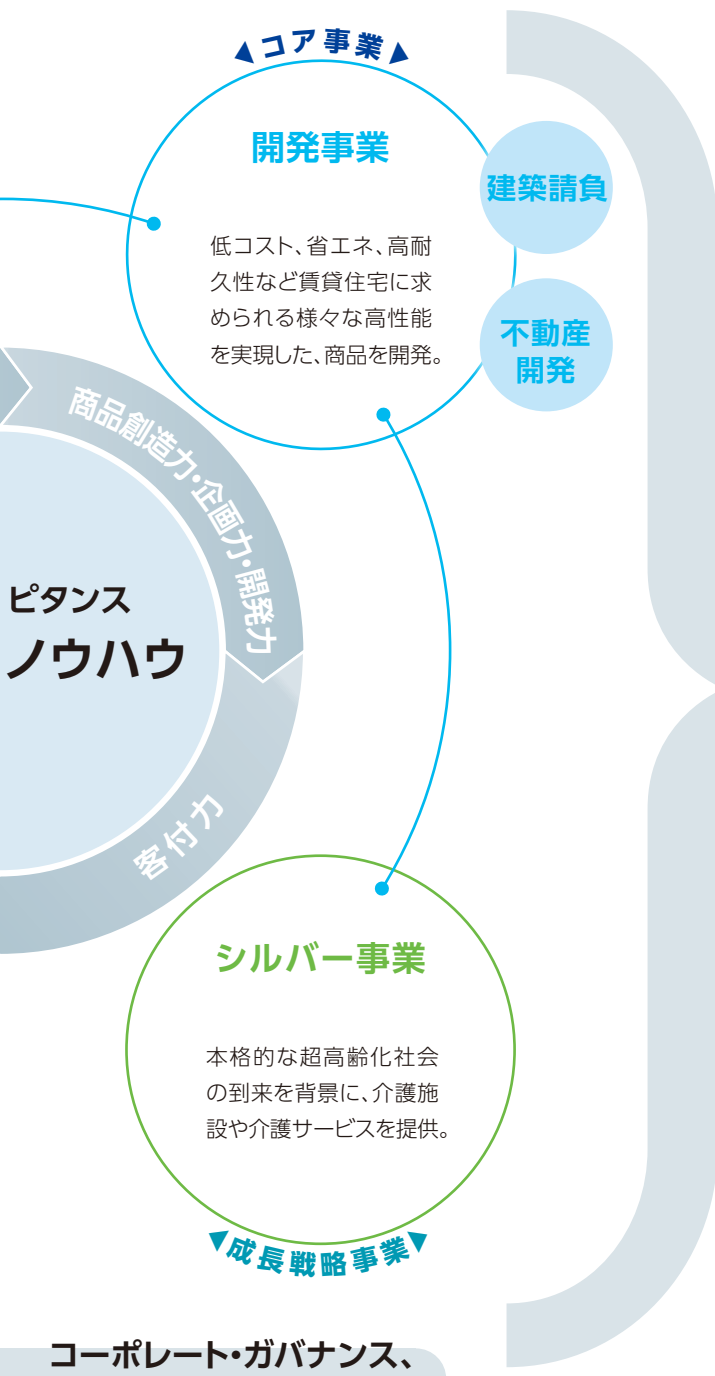


日系企業のグローバル展開が加速。



企業理念、企業倫理憲章、  
コンプライアンス、CSR





**ビジネス環境、住まいに関する  
社会的課題・ニーズ**



IoT化等、入居者向けサービスを拡大。



将来的に入居需要が見込める3大都市圏にアパート供給を限定。



オーナー様の不安を解消し、アパート以外の土地活用を提案。



企業に快適で住み心地のよい寮、社宅を、負担をかけずに提供。



豊かな老後を過ごせる安心・快適な介護施設の提供。



海外への赴任をトータルサポート。

コーポレート・ガバナンス、

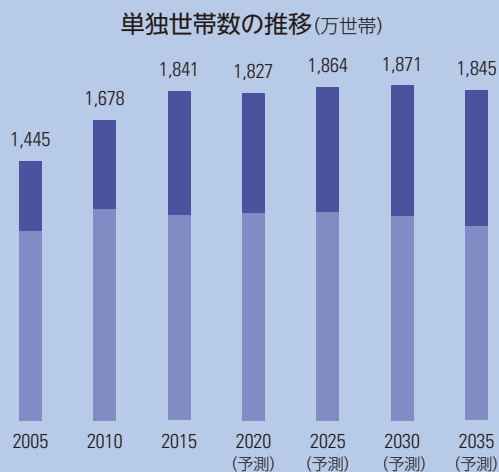
# 社会的課題・ニーズに対応したレオパレス21の価値創造

## コア事業における価値創造

単独世帯、全国で空き家が増加している環境から発生している事象を正確に捉え、レオパレス21はその競争優位性を生かし、価値を創造します。

### 外部環境

#### 結婚・世帯形成行動の変化等により 単独世帯が増加している



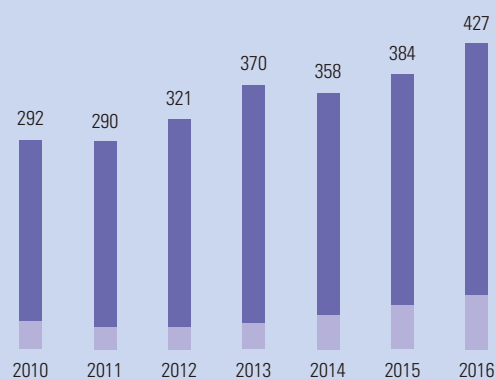
■ 19~64歳 ■ 65歳以上

※2013年 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」より

### 発生事象

#### 単独世帯に適した ワンルーム住居のニーズ増加

#### 新設住宅着工戸数(貸家)(千戸)

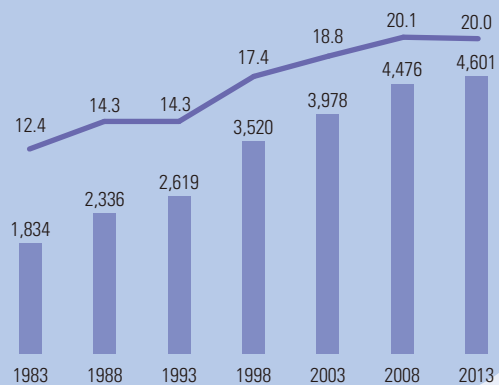


■ 30㎡以下 ■ 30㎡以上

※国土交通省「新設住宅着工統計」より

#### 貸家の大量供給により 全国に空き家が増加している

#### 日本の賃貸住宅の空き家数(千戸)と空き家率推移



■ 空き家数 ■ 空き家率

※2013年度 総務省「住宅・土地統計調査」より

#### 分析してみると 大都市圏に人口流入増

#### 人口転入超過 上位5都道府県

都道府県	2016年 転入超過人数
東京都	74,324
埼玉県	21,702
神奈川県	16,093
千葉県	13,163
愛知県	8,968

※総務省「住民基本台帳人口移動報告」より



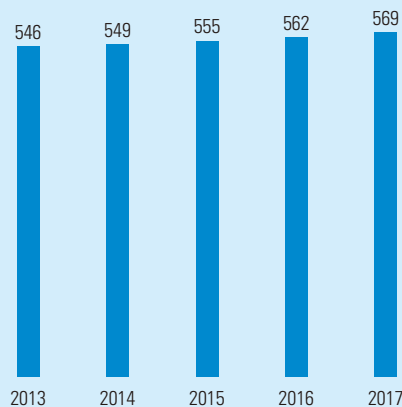
## レオパレス21の価値創造&競争優位性

家具・家電付きの  
ワンルームに特化



日本最大級の大家さん  
(全国管理戸数568,739戸)

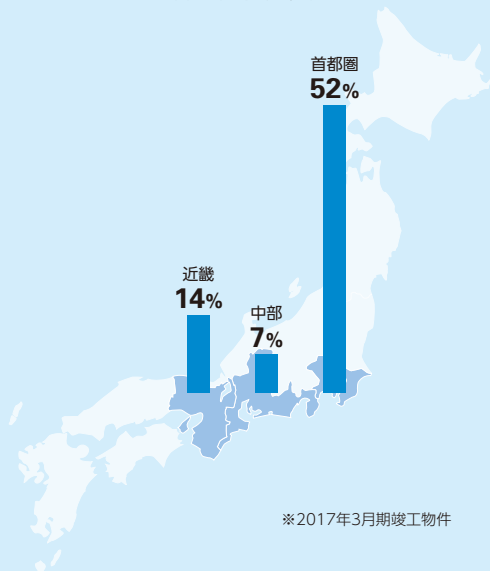
管理戸数の推移(千戸)



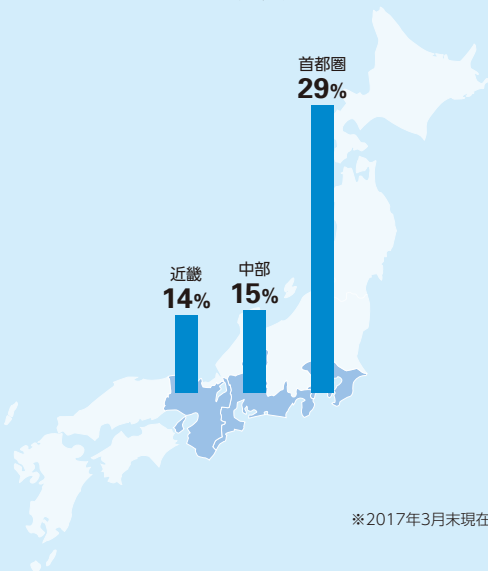
※3月末現在

### 大都市圏に集中

新規供給戸数



管理戸数



# 社会的課題・ニーズに対応したレオパレス21の価値創造

## コア事業における価値創造

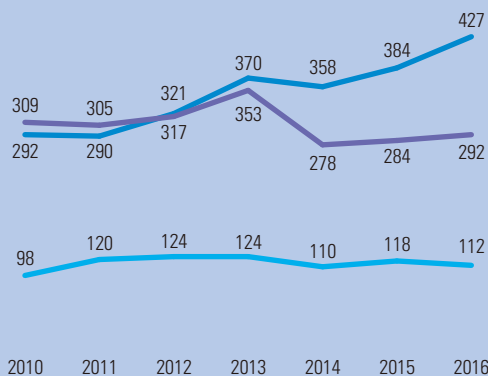
アパートの大量供給により、空室率増加、賃料減少のリスクが増加している、また、景気回復により、企業の採用意欲が高まっている環境から発生している事象を正確に捉え、レオパレス21はその競争優位性を活かし、価値を創造します。

### 外部環境

### 発生事象

貸家の大量供給により、  
空室率増加、賃料減少のリスクが増加している。

利用関係別一新設住宅(千戸)の戸数の推移



2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016

— 持家 — 貸家 — 分譲住宅(うちマンション)

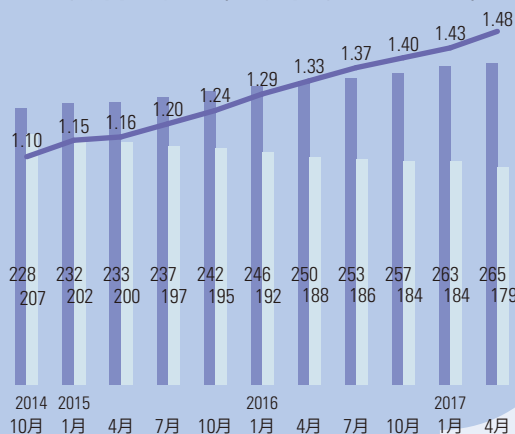
※国土交通省「住宅着工統計」より

アパート建築に不安を抱える  
潜在オーナー様増加



景気回復等により、  
企業の採用意欲が高まっている

有効求人倍率(季節調整値、パート含む)



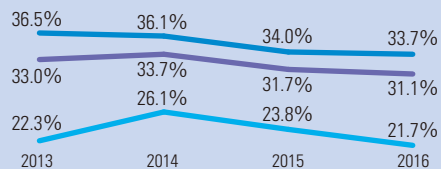
2014 10月 2015 1月 2015 4月 2015 7月 2015 10月 2016 1月 2016 4月 2016 7月 2016 10月 2017 1月 2017 4月

■ 有効求職者数(万人) ■ 有効求人数(万人) ■ 有効求人倍率(倍)

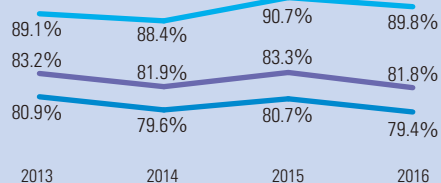
※厚生労働省「一般職業紹介状況」より

社宅・寮のニーズ増加

社有社宅率の推移



社宅入居率の推移

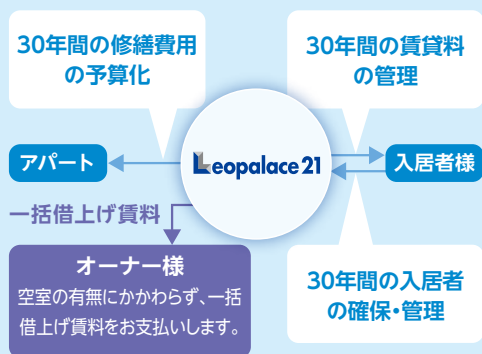


— 平均 — 製造業 — 非製造業

※労務研究所「旬刊 福利厚生」より

# レオパレス21の価値創造&競争優位性

## 業界初の一括借上げシステムの構築



## 入居者獲得チャンネル戦略



## 既存物件の価値向上策

部屋を自分好みに変えられる  
[my DIY]



STBデバイス[Life Stick]



[Leo Remocon]によるIoT化



セキュリティシステム

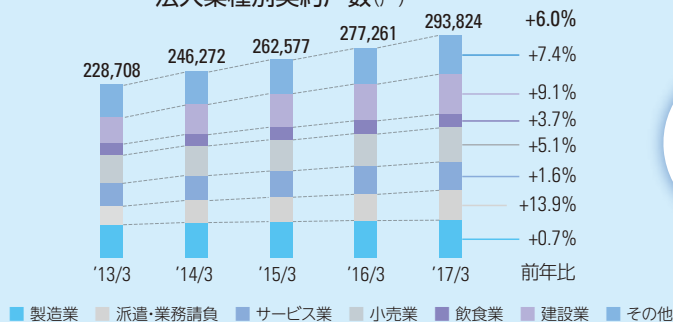
累計273,620戸



レオパレス21 × SECOM ALSOC

## 法人営業の強化(業種ごとにきめ細かい営業を展開)

法人業種別契約戸数(戸)



上場企業  
取引実績  
約80%

法人顧客  
利用割合  
56.4%

## 社会的課題・ニーズに対応したレオパレス21の価値創造

# カスタマーズボイス

レオパレス21はこれまで多くの方々に住まいに関するソリューションを提供してきました。

ここでは、実際に当社のサービスを受けられたアパートオーナー様、入居者様、また、社宅として当社物件を使用いただいている法人のお客様からの声をご紹介します。



### 思い出の場所のために、 将来を見据えた提案をいただきました

東京都

**野口 博巳 様**

教員だった叔母が60年前に買った古い一軒家を、私が引き継いで所有していましたが、準備資金もないですし、そこで何かを新しく始めようとは考えていませんでした。

しかし、レオパレス21さんから土地活用についてお話を聞き、「何かできることがあるかもしれない」と考えるようになりました。その後は納得できるまで話し合いを重ね、最終的にアパートを建てることに決めました。

アパートの建築にあたっては多くの課題がありました。レオパレス21さんの粘り強い、時に迅速な対応のおかげで無事に竣工することができました。かつての古い平屋が今は真新しいアパートに姿を変え、何だか信じられない気持ちです。レオパレス21さんには本当によく対応していただき、感謝の気持ちでいっぱいです。

↑ アパートオーナー様の声

入居者様の声 ↓



### 娘のために、納得感のある 部屋選びをさせてくれました

埼玉県

**須藤 宗一 様**

レオパレス21には、一人暮らしを始める娘の部屋探しでお世話になりました。

担当の宇野木さんは、なかなか部屋が決まらず困っていた私たちを明るく元気づけ、部屋の希望条件から娘の部活のことまで、色々聞いてくださいました。案内された物件も、条件に合う感じの良い部屋だったので、すぐに押さえました。

ところがその後、部屋が1階にあることで親戚に反対され、考え直す必要に迫られたため、宇野木さんに他の物件も案内してもらうことになりました。そして1日かけて比較し、娘と相談した結果、やはり始めに押さえた部屋に決めました。

あのとき宇野木さんに、一日中部屋探しに付き合っただけのおかげで、納得して部屋を選ぶことができました。ありがとうございました。





## コスト面、労務面での負担が大幅に軽減されました

株式会社AOKIホールディングス  
総務部 課長

杵淵 仁 様

かつて当社では、一般物件を借り上げて、ひと部屋に3、4人の社員を住まわせていました。しかし、プライバシーや音、設備の扱いに関する問題などにより、社員にストレスがかかっていました。

そうした状況の中、法人部の方から敷金礼金なし、1人1部屋、そして家具・家電付きというお話をいただきました。おかげで、費用の負担と経理の労務負担が大幅に軽減され、当社が抱えていた問題を全て解決することができました。もし従来型の社宅運営を続けていたら、負担は計り知れないものになっていたと思います。

社員には、家具・家電付きであることと、セキュリティの高さが好評です。会社も社員も本当に満足度の高い結果になり、切り替えてよかったですと実感しています。

### ↑ 法人のお客様の声 ↓



## 一般賃貸とは違う仕組みと対応面の良さが魅力です

タマホーム株式会社  
執行役員 総務部 部長

西田 伸也 様

2002年に社宅を導入して以来、その良さを実感しています。特に大きなメリットは、コストと業務負担が軽減されている点です。

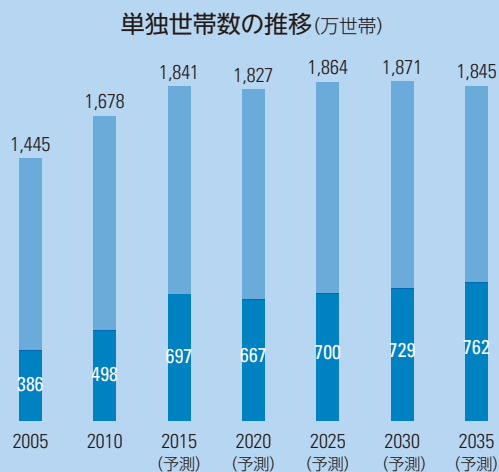
かつて当社では、全国への店舗展開に伴い、多くの社員が短期間の転勤を繰り返したことがありましたが、レオパレス21の社宅は敷金が不要なことから、費用を大幅に抑制することができました。また、何百もの物件を包括して契約するため、業務負担も軽減されています。社員も家具・家電付きで設備が充実していること、セキュリティ面が整備されていることに、非常に満足している様子です。その他、当社は社宅以外に、レオパレスホテルズを利用しており、こちらもリピーターがいるほど好評です。今後も社宅をはじめ、様々な形で連携していければと考えています。

# 社会的課題・ニーズに対応したレオパレス21の価値創造 成長戦略事業における価値創造

超高齢化社会の到来により、65歳以上の高齢者が増加している、また、日系企業のアジアへの展開が加速している環境から発生している事象を正確に捉え、レオパレス21はその競争優位性を活かし、価値を創造します。

## 外部環境

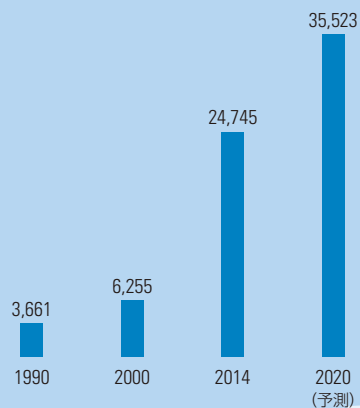
### 高齢社会の到来により 65歳以上の高齢者が増加している



■ 65歳以上 ■ 19歳～64歳(生産年齢人口)  
※2013年 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」より

### ASEAN地域では 高い経済成長が継続している

#### ASEAN地域のGDP推移(億ドル)

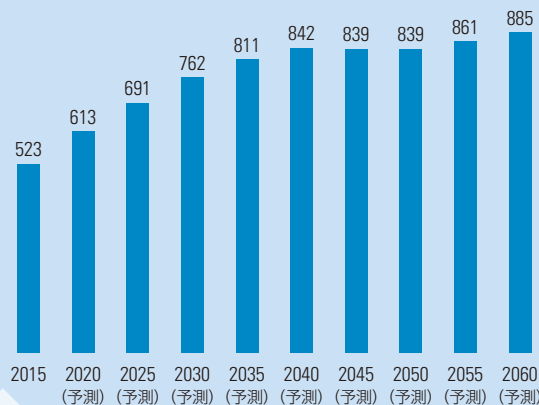


※IMF(World Economics Outlook)より

## 発生事象

### 介護施設のニーズ増

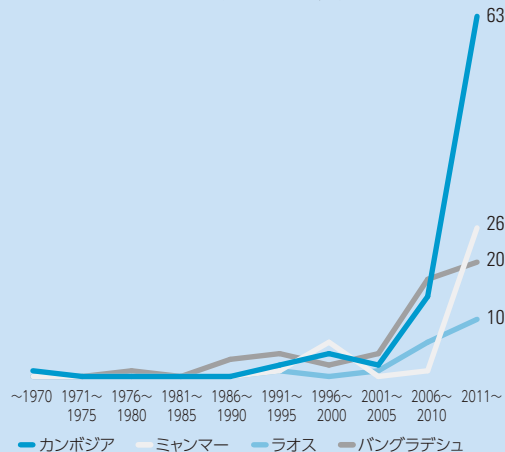
#### 要介護(要支援)度別の介護(予防)サービス受給者数の推移(万人)



※国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」、総務省「平成26年度人口推計」、厚生労働省「平成26年度介護給付費実態調査」より経済産業省が作成

### ASEANへ進出する日系企業増

#### ASEAN進出企業数(社)



※日本貿易振興機構(JETRO)「2015年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」

# レオパレス21の価値創造&競争優位性

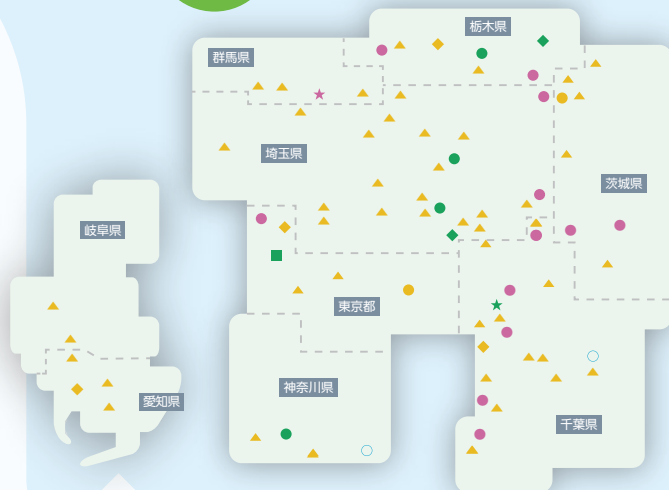
シルバー  
事業

介護施設の増加を計画

2017年4月1日

2019年3月末

78施設 → 86施設



国際事業

海外でサービスアパートメント事業に参入

全16都市に進出



# 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)	2008/35期	2009/36期	2010/37期	2011/38期
売上高		¥ 672,973	¥ 733,235	¥ 620,376	¥ 483,537
賃貸事業		302,731	334,560	342,316	355,752
建築請負事業		327,540	359,154	237,062	107,821
シルバー事業		11,173	7,952	8,812	7,785
ホテル・リゾート事業		6,071	5,610	6,734	6,491
その他事業		25,456	25,956	25,451	5,686
売上原価		511,053	589,833	570,749	448,392
販売費及び一般管理費		90,516	93,244	79,354	59,605
営業利益(損失)		71,402	50,156	△29,727	△24,460
賃貸事業		3,036	△1,538	△47,875	△30,865
建築請負事業		73,267	70,112	29,744	11,888
シルバー事業		1,261	△1,538	△1,994	△1,508
ホテル・リゾート事業		△1,116	△805	△1,324	△1,973
その他事業・調整額		△5,046	△16,072	△8,278	△2,002
EBITDA(営業利益+減価償却)		76,565	55,939	△23,432	△18,009
当期純利益(損失)		342	9,951	△79,075	△41,742

会計年度末: (百万円)		2008/35期	2009/36期	2010/37期	2011/38期
総資産	¥	493,956	467,300	396,511	298,274
純資産		170,155	146,442	70,979	32,187
有利子負債		49,710	44,188	61,318	43,858

キャッシュ・フロー: (百万円)		2008/35期	2009/36期	2010/37期	2011/38期
営業キャッシュ・フロー	¥	11,745	62,843	△12,990	△28,337
投資キャッシュ・フロー		148	△10,048	△8,889	13,143
財務キャッシュ・フロー		△26,779	△33,885	15,281	△15,890

1株当たりデータ: (円)		2008/35期	2009/36期	2010/37期	2011/38期
1株当たり純資産	¥	1,036.43	967.40	466.76	190.84
1株当たり当期純利益(損失)		2.15	63.54	△521.91	△266.48
1株当たり配当金		80.00	30.00	—	—

指標: (%)		2008/35期	2009/36期	2010/37期	2011/38期
管理戸数(戸)		442,025	506,742	551,773	571,656
期中平均入居率		92.36	88.51	82.25	80.09
受注高(百万円)		463,044	337,883	250,247	80,338
自己資本比率		33.4	31.3	17.9	10.8
株主資本利益率(ROE)		0.2	6.4	△72.8	△81.0
総資産利益率(ROA)		0.1	2.1	△18.3	△12.0
配当性向		3,720.9	47.2	—	—
負債比率		0.3	0.3	0.9	1.4
従業員数(人)		8,678	9,926	8,582	7,114

※ 賃貸事業の子会社における会計方針の変更に伴い遡及修正を行ったため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示しています。

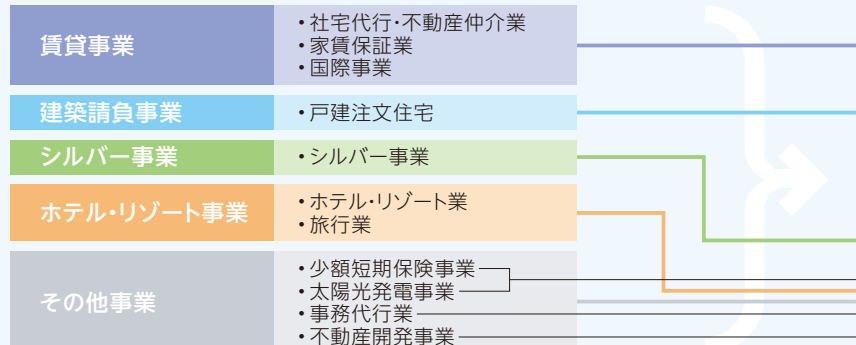
- (注) 1. 株主資本利益率(ROE) = 当期純利益 / 期中平均株主資本 × 100  
 2. 総資産利益率(ROA) = 当期純利益 / 期中平均総資産 × 100  
 3. 負債比率 = 有利子負債 / (純資産 - 非支配株主持分)  
 4. 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「当期純利益」と表記

## 事業ポートフォリオの変更

### 5事業から4事業に再編

事業環境の変化への対応、また、お客さまのニーズにより迅速に対応するため、事業ポートフォリオの再編を実施しました。これにより、迅速な意思決定が可能となり、社会的価値の向上と当社の企業価値向上を両立できる体制を構築していきます。

### 2017年3月期以前





	2012/39期	2013/40期	2014/41期	2015/42期	2016/43期	2017/44期
	¥ 458,220	¥ 454,285	¥ 470,883	¥ 483,247	¥ 511,513	¥ 520,488
	379,091	383,637	388,562	399,375	410,641	416,594
	62,913	53,369	63,135	61,312	74,160	74,566
	8,845	9,482	10,171	10,608	10,798	11,536
	6,228	6,657	7,571	8,951	11,427	7,244
	1,142	1,137	1,442	2,999	4,485	10,546
	403,572	396,508	401,510	407,433	422,604	427,820
	51,278	50,299	55,906	60,992	67,823	69,769
	3,369	7,477	13,467	14,822	21,085	22,898
	4,052	8,750	15,364	20,590	22,848	22,459
	4,290	2,748	2,951	211	3,340	5,051
	△855	△742	△610	△606	△1,354	△1,650
	△1,663	△1,005	△1,118	△1,289	△697	△768
	△2,454	△2,272	△3,119	△4,084	△3,051	△2,193
	9,416	13,161	19,460	22,558	30,700	32,235
	372	13,398	15,730	15,175	19,631	20,401
	¥ 264,783	¥ 261,649	¥ 288,165	¥ 308,882	¥ 327,609	¥ 337,828
	31,761	56,145	103,354	124,928	144,865	158,870
	51,654	49,026	37,227	44,487	50,824	49,918
	¥ △3,174	¥ 6,069	¥ 15,584	¥ 15,715	¥ 22,104	¥ 27,504
	△3,537	△6	△6,929	△17,550	△11,087	△8,653
	7,245	9,148	8,848	1,747	1,374	△14,048
	¥ 187.50	¥ 265.32	¥ 393.05	¥ 475.17	¥ 550.94	¥ 603.76
	2.21	74.85	69.38	57.73	74.68	77.61
	-	-	-	-	10.00	22.00
	556,207	546,204	548,912	554,948	561,961	568,739
	81.16	82.94	84.58	86.57	87.95	88.53
	50,019	73,006	81,139	87,395	86,439	87,139
	12.0	21.5	35.9	40.4	44.2	47.0
	1.2	30.5	19.7	13.2	14.6	13.4
	0.1	5.1	5.7	5.1	6.2	6.1
	-	-	-	-	13.4	28.3
	1.6	0.9	0.4	0.4	0.4	0.3
	6,165	6,277	6,758	7,339	7,846	7,695

2018年3月期以降

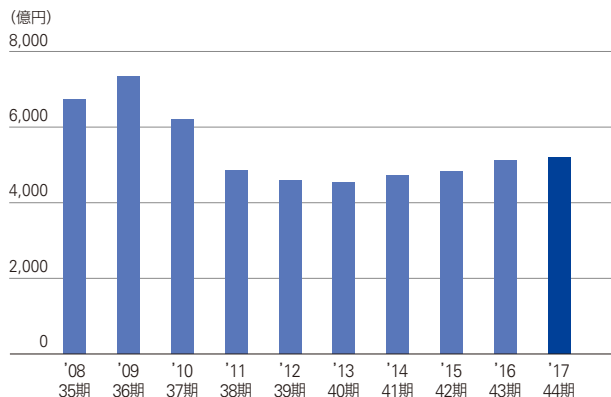
ご参考: 2017年3月期(百万円)

事業内容	事業名	2017年3月期(百万円)	
		売上高	営業利益
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社宅代行・不動産仲介業</li> <li>・家賃保証業</li> <li>・国際事業</li> <li>・少額短期保険事業</li> <li>・太陽光発電事業</li> </ul>	賃貸事業	421,342	23,009
<ul style="list-style-type: none"> <li>・戸建注文住宅</li> <li>・不動産開発事業</li> </ul>	開発事業	80,321	5,786
<ul style="list-style-type: none"> <li>・シルバー事業</li> </ul>	シルバー事業	11,536	△1,667
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテル・リゾート業</li> <li>・旅行業</li> <li>・事務代行業</li> </ul>	ホテル・リゾート・その他事業	7,287	△417

# 連結財務ハイライト

## 売上高

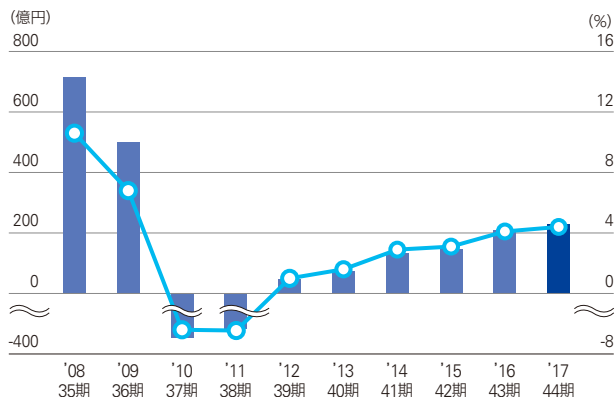
↑5,204億円  
前期比1.8%増



リーマンショックの影響による管理物件の入居率低下を背景に、2010年3月期に構造改革を断行し、建築請負事業の抑制と賃貸事業の収益強化を徹底しました。以降は、賃貸事業を中心に売上高は増加傾向です。建築請負事業についても、アパート建設需要の高まりから、2014年3月期以降は増加傾向です。2017年3月期には4期連続増収を達成しました。

## 営業利益

↑228億円  
前期比8.6%増



## 営業利益率

↑4.4%  
前期比0.3ポイント上昇

■ 営業利益(左軸) ○ 営業利益率(右軸)

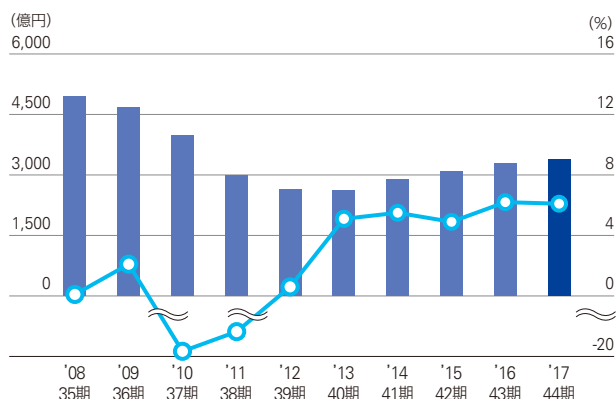
売上高同様、リーマンショックの影響から賃貸事業の収益が悪化し、2010年3月期、2011年3月期が赤字に転落しました。その後は、構造改革の進捗により利益回復が進み、2012年3月期以降、6期連続の増益を記録しています。また部門別でも、賃貸事業で5期連続、建築請負事業で2期連続の増益を記録しています。

## 総資産

↑3,378億円  
前期比3.1%増

## ROA

↓6.1%  
前期比0.1ポイント下落



■ 総資産(左軸) ○ ROA(右軸)

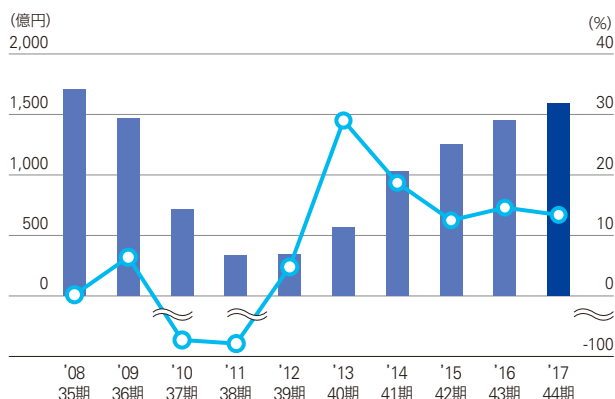
ROAは、最終損失を計上した2010年3月期、2011年3月期以降は、構造改革により、急回復しています。2013年3月期以降は約5%から6%台にほぼ右肩上がりで推移しています。2017年3月期のROAは、6.1%となりました。

## 純資産

↑1,588億円  
前期比9.7%増

## ROE

↓13.4%  
前期比1.2ポイント下落

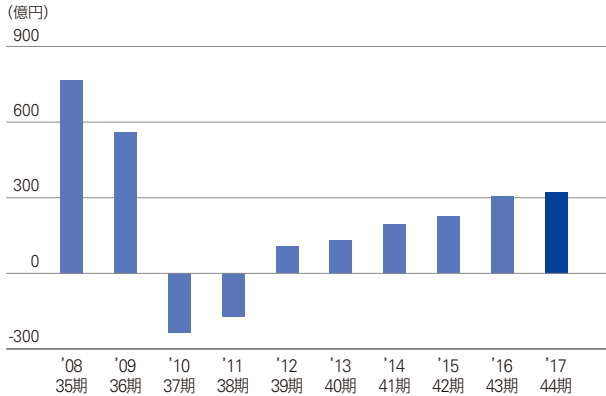


■ 純資産(左軸) ○ ROE(右軸)

ROEは、2010年3月期、2011年3月期にマイナスになった後、2013年3月期には29.0%となりました。これは収益寄与によるものよりも、負債比率が高かったために起きた一時的な現象です。その後は、収益拡大の一方で、有利子負債の圧縮により財務レバレッジが低下した結果、ROEは10%台を推移しており、2017年3月期は若干前期を下回りました。

EBITDA(営業利益+減価償却費)

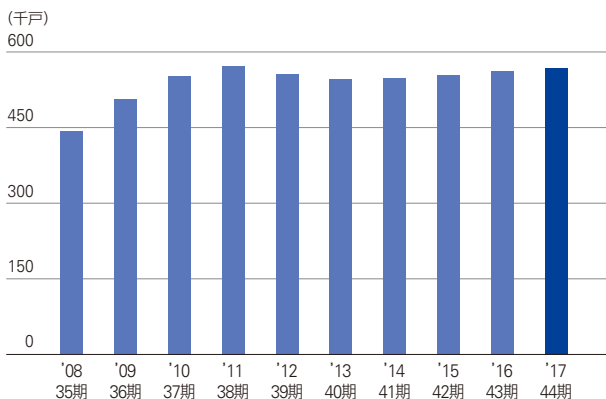
↑ **322** 億円  
前期比5.0%増



営業利益と減価償却を合わせたEBITDAは、2012年3月期以降着実に増加しています。要因としては、収益回復で営業利益の増加が継続しているのに加え、ここ数年はASEAN地域でのサービスアパートメント、太陽光発電システムなど新規事業への設備投資を積み増した結果、減価償却も増加しているためです。2017年3月期は6期連続増加となりました。

管理戸数

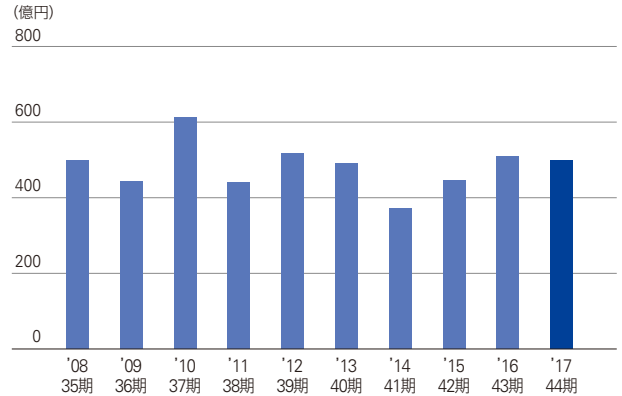
↑ **568,739** 戸  
前期比1.2%増



賃貸事業によるストック収益を収益の軸に置く当社は、管理戸数の拡大が収益基盤の強化につながると考えています。人口の転入超過が続いている三大都市圏を中心に、高い入居需要が見込めるエリアでの物件供給を進め、管理戸数の拡大に努めています。その結果、2017年3月期は4期連続で管理戸数が増加しています。

有利子負債(リース債務含む)

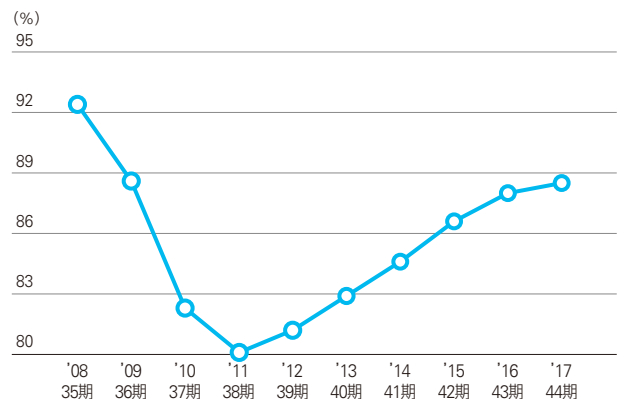
↓ **499** 億円  
前期比1.8%減



この10年ではピークとなる2010年3月期の613億円から、負債増額の圧縮もさることながら、返済能力も考慮した負債比率の引き下げに注力してきました。2015年3月期以降は増加傾向にありますが、これは新規事業への設備投資を中心にとりうるリスクと判断したためであり、負債比率は0.4倍程度を推移しています。

期中平均入居率

↑ **88.5** %  
前期比0.6ポイント上昇

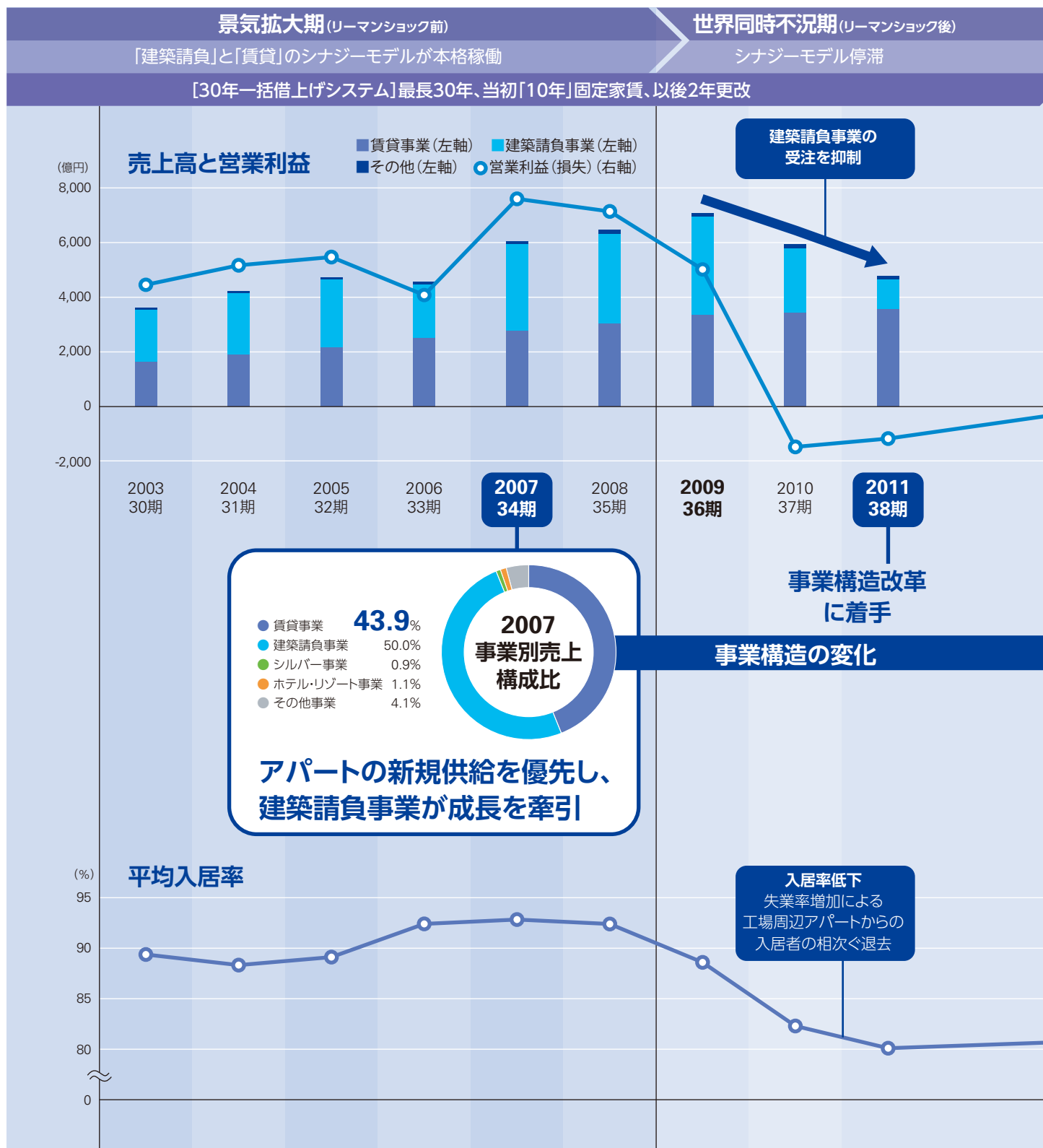


賃貸住宅の入居率は、入学、入社を控えた3月にピークを迎え、翌4月に落ち込み、その後徐々に上昇していくというサイクルを繰り返す傾向にあります。長期入居を促進するため、物件の価値向上やシーズンサイクルに影響されない施策を展開しており、期中平均入居率は徐々に上昇傾向にあります。その結果、2017年3月期は6期連続で上昇しました。

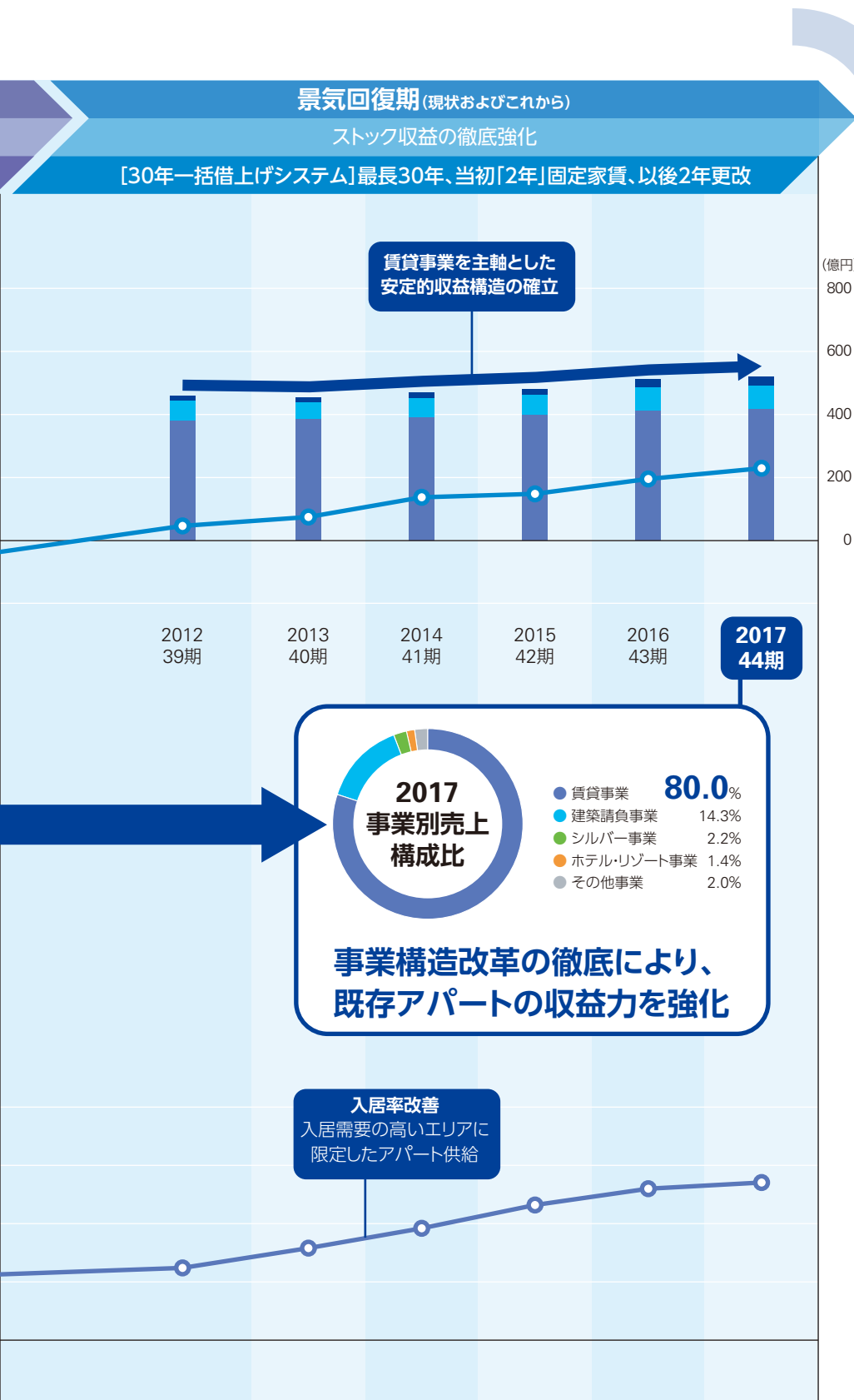
# ビジネス構造の変遷

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が、2011年3月期に実施した事業構造改革により、安定的な収益体質に転換しつつあります。

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、成長分野であるシルバー事業、国際事業の展開などにより、安定的な収益体質を継続させることを目指します。







# for NEXT STAGE

次のステージに  
向けて  
コア事業を  
基盤としつつ、  
成長事業に注力

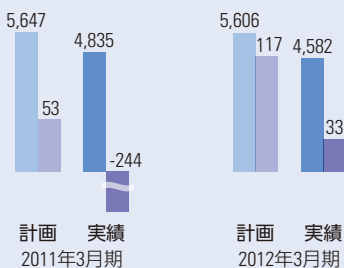
# 中期経営計画の変遷

## ポスト Change for NEXT

(計画期間: 2011年3月期～2013年3月期)

**総括** 事業環境が想定通りに推移せず、  
2年を経て改訂。

売上高 & 営業利益 (億円) ■売上高 ■営業利益



通期平均入居率 (%)



**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

### 達成できた点

- ・2012年3月期に3期ぶりの黒字達成
- ・賃貸事業の黒字化
- ・低コスト構造の構築

### 課題点

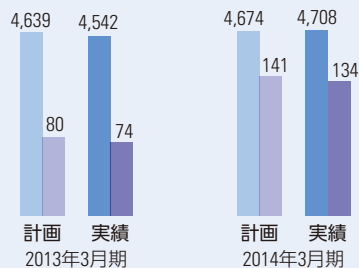
- ・個人入居者の獲得、長期入居の促進
- ・空室損失引当金戻入を除いた賃貸事業の黒字化
- ・供給物件の多様化(一括借上げアパート以外の受注拡大)

## Creating Future

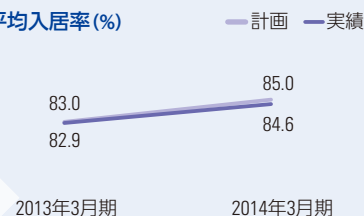
(計画期間: 2013年3月期～2015年3月期)

**総括** 事業環境が想定以上に良好となり、  
当初目標数値を2年目で  
おおむね達成できたことから途中改訂。

売上高 & 営業利益 (億円) ■売上高 ■営業利益



通期平均入居率 (%)



**基本方針**

賃貸事業と請負事業の  
収益バランスを取った  
安定的な収益体制の確立

### 達成できた点

- ・賃貸収益改善等による増益
- ・太陽光発電システム・セキュリティシステム等の物件価値向上施策の推進
- ・アパート以外(高齢者施設・商業施設)の受注・建築の推進

### 課題点

- ・個人入居者の獲得
- ・建築請負事業の採算性向上
- ・新規事業(海外展開等)の拡大
- ・シルバー事業の拡大

過去の中期経営計画の変遷をご紹介します。

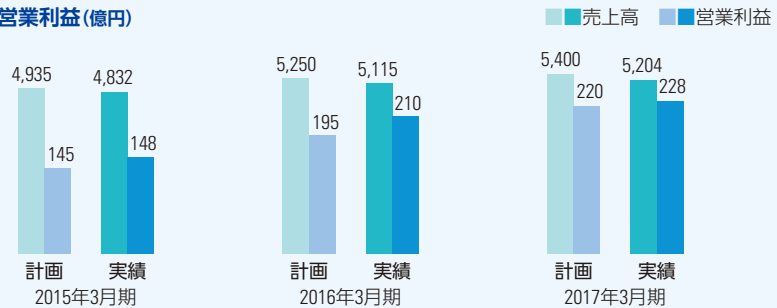
「ポスト Change for NEXT」「Creating Future」においては、事業環境が悪化、また、想定以上に良好となったことからそれぞれ計画期間の3年を待たずして改訂いたしました。直近の「EXPANDING VALUE」については、外部環境の認識をある程度正確に把握した上で、当社が取り組むべき課題を明確にしたことから、当初の計画をおおむね達成することができました。

# EXPANDING VALUE

(計画期間: 2015年3月期～2017年3月期)

**総括** 事業環境の正確な把握と課題の明確化により、  
3カ年の目標を全て達成。

売上高&営業利益(億円)



通期平均入居率(%)



**基本方針** コア事業を基軸とし、新たな事業領域への挑戦

## 達成できた点

- ・利益計画達成(ストック事業の基盤確立)  
3カ年営業利益: 計画560億円⇒実績588億円
- ・復配実行(2016年3月期より)

## 課題点

- ・成長領域の基盤確立(シルバー事業、国際事業)
- ・関係会社の利益貢献
- ・BSの改善(資産・資本の効率化)

# トップインタビュー

**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  
健康に暮らせる住まいの提供を通じて、  
企業価値の向上を図っていきます。**

1. レオパレス21の共通価値創造について
2. レオパレス21の企業風土について
3. 前中期経営計画について
4. 今後の市場動向について
5. 新中期経営計画について
6. 成長事業について
7. コーポレート・ガバナンスについて
8. 株主・投資家の皆様へ

## 1.レオパレス21の共通価値創造について



レオパレス21が発足してからこれまでの歩みを振り返りますと、社会の構造変化により生じた社会的な課題（単身世代増加、高齢社会到来）を、自社が有する不動産関連ノウハウを活かして解決することで、社会的価値を向上させるとともに、自社の企業価値も向上してこられました。レオパレス21の経営理念には共通価値の創造（社会的価値を解決することにより自社の企業価値を向上させる）の概念が包含されていたと思われま。昨年社是を策定されましたが、これらについてお考えを教えてください。

創業来、わが社のコアコンピタンスは不動産関連ノウハウであり、過去を振り返ってみますと、住まいに関するあらゆる“不”を解消するため、そのノウハウを活かした様々なサービスを展開し、ここまでできたと考えています。昨年作成した社是については、われわれがやってきたことを文字に表すと、こうなるということです。社員も増えてきていますし、ステー

ホルダーの方に対しても、わが社の経営上の方針を明確に打ち出す必要があると思い、策定しました。常に世の中の変化を捉えて、われわれがそれを創造し、会社のバリューを上げていく。これは社会のためにあって初めてできるのですよという意味で、4つの句で構成しています。



## 深山 英世

レオパレス21  
代表取締役社長



### 企業理念・社是

#### 「新しい価値の創造」

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

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

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

#### 社是

常に変革し  
絶えず創造し  
更に価値を高め  
全て社会の為に

2016年12月16日 制定

## 2.レオパレス21の企業風土について



深山社長は社長として4人目になられると思いますが、現在のレオパレス21の企業風土について教えてください。

2人目と3人目の社長はわずかな期間で交代しまして、創業者がこの会社の基盤を作りました。当時は完全なトップダウンの風土であり、創業者が世の中の空気を読んで新しいサービスを作って素早く世に提供していました。うまくいかなかったことはすぐにやめ、良かったことはどんどん推進していきました。今の当社のスピード感は、そこから受け継がれたすばらしい財産です。ただ、一方でトップダウンがゆえ



に、指示がおりてきてから動くということで、自分で物事を創造しようという気概を持った社員は非常に少なかったです。

当時と現在とで何が違うのかというと、現在は完全にボトムアップです。私は当時の風土に常に違和感を感じていました。お客様に最も近いところにいるのが現場の社員であり、それがゆえにお客様のニーズを一番理解しています。そのニーズを満たすサービスを素早く具現化してほしいと言いつつ、ようやくそのような風土が社内に醸成されてきたと感じています。

もう一つ当時と違う点は、以前は組織が縦割りでそれぞれがサイロ化されていたのですが、現在は各事業間に横串が刺さっている点です。当社では副社長をトップとして、その傘下に各事業部が入る事業体制を取っており、週1回のペースで横串会議を実施し、情報が共有されています。その会議ではアイデア段階での案件をいろいろと話し合うので、実行したときにお客様ニーズとかけ離れているということはほとんどありません。

## 3.前中期経営計画について



2014年4月にスタートさせた前中期経営計画「EXPANDING VALUE」が終了しました。前中期経営計画において、達成できたこと、そして課題として積み残したことを教えてください。

事業構造改革を続行し、前中期経営計画では、「質」を改善してきました。「質」とはということかということ、今までは売上が上がれば利益も増えるという考え方でしたが、売上とい

うより利益をどのようにして生み出すか、ということを中心に考えました。すると、売上原価などが思っていた以上に重しになっていたことに気づき、コストの見直しを重点的に実

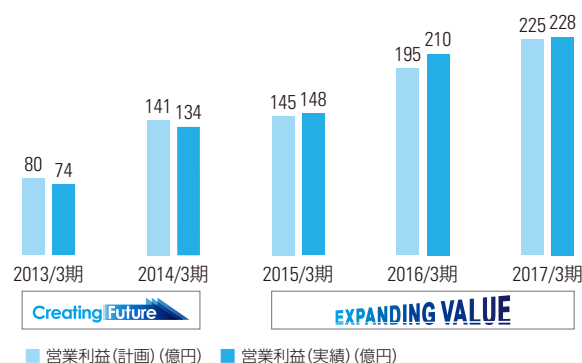
### 前中期経営計画の振り返り

#### 達成点

- 利益計画達成(ストック事業の基盤確立)  
3カ年営業利益: 計画560億円→実績588億円
- 復配実行(2016年3月期より)

#### 課題点

- 成長領域の基盤確立(シルバー事業、国際事業)
- 関係会社の利益貢献
- BSの改善(資産・資本の効率化)



施していくことになりました。結果、売上は目標に未達でしたが、利益は計画を達成しました。

それから課題についてですが、まず、グループ会社からの利益貢献が少なかったということです。新中期経営計画では、成長分野を明確にしていますが、それらが利益を創出するまでには時間を要しますので、グループ会社からの利益

貢献は欠かせないものです。また、資本と資産を効率化していかないと、会社の企業価値を上げていくには少し力不足です。今年度から始める中期経営計画ではそこを中心に進めています。そして安定した配当を出し、株主還元することで、株価も上昇し、株主様の期待にも応えられるのではないかと思います。

## 4. 今後の市場動向について



昨今は空き家問題、サブリース問題等、アパートの供給過剰を懸念する声がありますが、今後の市場動向をどのように考えていらっしゃいますか？

賃貸事業の環境に関してですが、今後、人口の少ないところにアパートを造ることは、なくなっていくと思います。当社は、私が社長に就任した2010年からやめています。昔、地方の企業に勢いがあった頃は、その企業城下町も盛り上がっており、アパートがどんどん建設され、人もたくさん入りましたが、そういったところの多くは、現在もぬけの殻になるなど、環境は180度変わりました。

また、日本においては、全体に人口が減っている中で、大都市へ人が移動する傾向がさらに顕著になってきていま

す。そのような状況を考えると、今後も地方ではアパートを新たに造ることはせずに、既存の管理物件の稼働をしっかりと上げていく方向です。当社はその考えに基づき、リーマンショック以降は三大都市圏を中心に展開しています。

シルバー事業の環境に関しては、2025年までに日本の65歳以上が人口の約30%に達する予定です。こうなると現在全国にある施設数だけでは全く足りず、今後も新規の施設ニーズは高まると想定され、当社もある程度の介護施設の新設に取り組んでいきます。

### 外的環境の認識、当社グループの取り組むべき課題・機会

#### 外的環境の認識

##### 人口動向

- 総世帯数は減少見込みだが、当社ターゲットである単身の生産年齢人口(15歳~64歳)は今後20年近く横ばいの見通し
- 三大都市圏では人口の転入超過が続いている
- 2025年までに65歳以上が人口の約30%に達する(「2025年問題」)

##### 賃貸・建築

- 2016年度の貸家新設住宅着工は前年度比+11.4%と好調に推移
- 日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加
- 2015年1月の相続税改正により基礎控除が引き下げられ、課税対象者が大幅に増加

#### 取り組むべき課題・機会

- 単身世帯数の増加に対応し、マーケット環境を的確に捉えた商品・サービスの開発強化
- 当社は賃貸需要が高い三大都市圏を中心にアパートを供給
- 高齢化社会に合わせ、シルバー事業の拡大と黒字化を図る(介護施設の新設)

- 物件供給数の増加に対応し、他社との差別化が重要
- 賃貸需要が高い三大都市圏に限定した供給
- 相続税課税対象者の増加により、アパート建築の需要は中長期的に増加

## 5.新中期経営計画について



2017年4月からの3カ年計画である、新中期経営計画「Creative Evolution 2020」について、基本方針、戦略、定量目標等について教えてください。

新中期経営計画「Creative Evolution 2020」では、コア事業の継続的な成長を目指しつつ、成長分野の基盤構築を図ることを基本方針としています。

のとおり、成長事業が収益化するまで、まだ時間を要しますので、グループ会社の頑張りに期待するところで、特に昨年7月にグループ化した不動産開発を展開するライフリビング株式会社に期待しています。

### 中期経営計画の骨子と戦略

#### 基本方針

- 企業価値のさらなる向上に資するコア事業の継続的成長と成長分野の基盤構築

#### 事業戦略(キャッシュ・フロー創出による価値創造)

- コア事業・・・ 物件供給と管理運営のバランス、集中化と多様化
- 成長事業・・・ 人口減を見据えた注力事業(シルバー事業・国際事業)黒字化達成

#### 財務戦略(バランスシート・マネジメントによる価値創造)

- ROIC(投下資本利益率)を主要指標として導入
- 保有資産の見直し(「資産と資本の効率経営」)
- 株主還元の充実

業績計画については、コア事業の成長率を年平均3%にする計画です。これは全く背伸びなしの計画で、収益の中身を前中期経営計画のものからさらに改善していく予定です。一方、成長事業(国際事業、シルバー事業)については、この中期経営計画期間を種まきの時期と位置付けます。3年目には黒字化し、次の中期経営計画でいよいよ収益貢献させる予定でいます。また、この3年間でグループ会社の収益を徹底的に伸ばしていこうと考えています。実は今回の利益計画数値は、グループ会社の割合を高めています。上述

### 業績計画

	2017/3期 (実績)	2018/3期 (計画)	2019/3期 (計画)	2020/3期 (計画)
売上高	5,204億円	5,400億円	5,560億円	5,750億円
営業利益	228億円	235億円	245億円	260億円
当期純利益 <sup>※1</sup>	204億円	142億円	150億円	160億円
調整後当期純利益 <sup>※2</sup>	184億円	184億円	190億円	200億円
ROIC <sup>※3</sup>	7.1%	-	-	8%~10%
調整後ROE <sup>※4</sup>	12.0%	-	-	12%維持

当社グループでは計画期間において繰延税金資産の取崩を見込んでおり、経営指標は一時的な損益を除外した正常収益により測ることとします。

※1 「親会社株主に帰属する当期純利益」を「当期純利益」と表記

※2 調整後当期純利益:当期純利益に法人税等調整額を加減算

※3 ROIC(投下資本利益率):税引き後営業利益(NOPLAT) / (有利子負債+純資産)

※4 調整後ROE:調整後当期純利益 / 期首期末平均純資産

また、当社はROIC経営を導入していくことにしました。投下資本を使って、どれだけ効率的に利益を創出できるか、つまり「PL重視」から「BS重視」に変革し、新たなステージに突入します。これを意識しないと企業価値を上げられないと考え、ROIC経営をやろうと決めて、今回の新中期経営計画にも入れることにしました。グループ会社を含む経営幹部からスタートして、その考えを全員に周知させているところです。

## 6.成長事業について

### シルバー事業



シルバー事業の具体的戦略について教えてください。

前中期経営計画では新規施設を造り続けると申し上げましたが、いったんそれは中止することとし、今ある既存施設の内容を充実させていくことに決定しました。新しい施設

(ハード)を造り続けていくと、どうしても力がそちらに削がれてしまうので、サービス(ソフト)の改善のスピードが上がらなくなります。



現在、従業員のうち正社員が40%となっているのですが、ここが収益面で一番の課題になっていて、この中期経営計画の最終年度には35%ぐらいまで下げる予定です。同業他社では、正社員は20%ぐらいで、5人の従業員のうち、正社

員は1人という割合です。こうした人員構成の適正化によって人件費のコストが抑えられ、黒字化が視野に入ります。そこでいったんリセットし、その後は新しい施設を少しずつ加えていくということを次の中期経営計画で進めていきます。

## シルバー事業

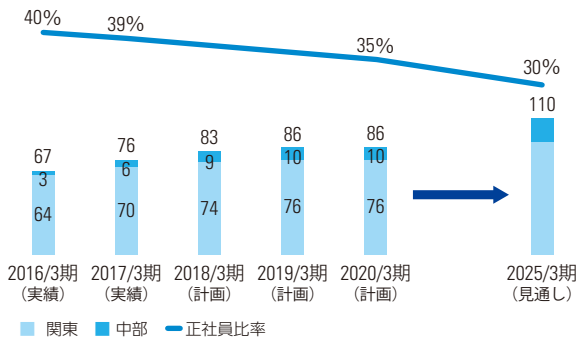
### 外的環境

- 2025年までに65歳以上が人口の約30%に達する  
〔2025年問題〕

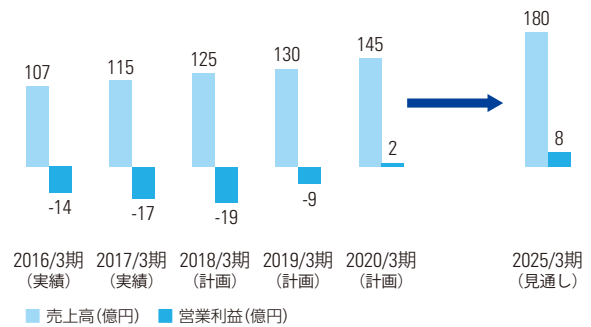
### 課題・機会

- シルバー事業を成長戦略事業と位置付け
- 損益分岐点に到達するまでの開設赤字が続くため、今中計期間では新規施設は2019年3月期開業までの受注(累計86施設)にとどめる
- 様々な原価コントロールにより既存施設の収益力を改善

### 施設数・正社員比率



### 定量目標



## 国際事業



国際事業の具体的戦略について教えてください。

海外展開の基盤として、店舗についてはネットワークが構築できたので、新中期経営計画では、不動産の収益物件を作っていくことが最大の目標です。現在、サービスアパートメントは仕掛中の物を含めて3件、サービスオフィスは2件と、実績としてはまだ5件しかない状況です。カンボジアのアパートは2017年9月から運用開始を予定しています。ただ、現在は、自社で開発した物件ではないものを仲介している状況ですが、企業からは日本式の住み慣れた部屋が良いというニーズが多くあります。海外赴任する人を送り込む会社側としても、行ってもらう以上はきちんとしたところで生活してもらいたい、というところはあるのですが、そこはまだ不十分です。そこをわれわれが開発することによって、お手伝いすることを目標にしています。

前中期経営計画では拠点展開という畑を作り、今回の新

中期経営計画は種まきを行い、そしてポスト新中期経営計画では果実を採る長期的なビジョンで進めてまいります。





## 国際事業（セグメントは賃貸事業）

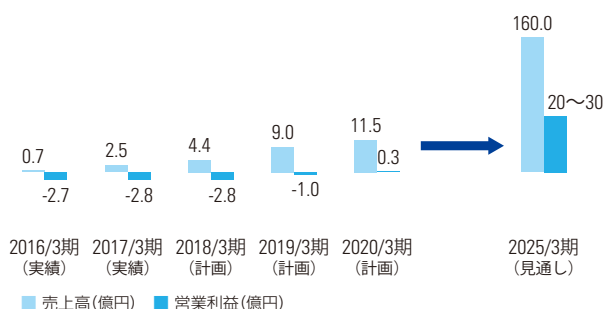
### 外的環境

- ASEANへの進出企業の増加

### 課題・機会

- 高品質の建物・設備・サービスの提供
- 仲介業はフロア型のため、収益不動産の管理運営を拡大（一定期間でのEXIT方針）

### 定量目標

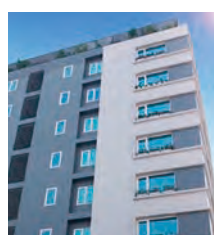


### サービスアパートメント概要



#### タイ・シラチャーSA

運営開始: 2015年11月  
概要: 地上8階 72部屋  
稼働率: 87.5% (2017年3月末現在)



#### ハノイSA

運営開始: 2016年8月  
概要: 地下1階地上10階 56部屋  
稼働率: 92.9% (2017年3月末現在)



#### プノンペンSA

運営開始: 2017年夏予定  
概要: 地下1階地上14階 56部屋

## 7.コーポレート・ガバナンスについて

### 社外取締役の増員について



昨年6月から、新たに社外取締役として児玉氏が就任されました。レオパレス21がこれまで社外取締役を増員されてきた経緯と期待されている役割について教えてください。

2008年まで、当社には社外取締役が一人もいませんでした。私の社外取締役を入れる基準として、東証が言うから、決まりだからといって人数だけ揃えるという考えはありません。社外取締役は、どこかから推薦されて選ぶものではないと考えているので、自分がこの人に社外取締役になってもらいたいと思えば、自分で出向いて直接お願いしています。

田矢氏は、株式会社経営共創基盤という企業再生の会社の方で、当社が再生する段階で来ていただき、その後ずっと社外取締役として継続して就任していただいています。

また、当社は人材教育を徹底して進めていく必要がありました。以前は教育に力を入れておらず、ついて来れない人は要らないという考え方で、年に1,000人ぐらい大量に

採っていましたが、その大半は数年で辞めていった時期もありました。

笹尾氏は、株式会社リクルートに入社した後に、転職して介護事業会社の社長をされたりと、人をどのように育てていくかをずっと考え、実践してこられた方です。特に、社長として陣頭指揮を執られた東電パートナーズ株式会社では介護事業を専門に携わり、事業を立て直したという実績も持ちです。彼女が発言する内容は、「人をどのように育てますか」「女性を活用しないとダメですよ」「当社には女性社員がいるけれど、活用されていません。このポテンシャルをもっと上げていけば、まだまだ良い会社になりますよ」というようなことです。

たまたま世の中でそういうことが話題になっていますが、

当社は世の中で言われていることだからやっているわけではなく、自分で必要だと思っているので、笹尾氏に来ていただいたのです。

また、昨年から当社に来ていただいている児玉氏は、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社の時代に、かなりの実力経営者としての実績を残した方で、この方がリタイアしたときには社外取締役をお願いしたいと以前から思っていました。危機管理についてもよく分かっているらしく、この中期経営計画についても、細かい数字までチェックし、計画が綿密にできているかどうかまで確認しておられます。

当社には、学者風のお飾り的な社外取締役はいません。会議も喧々諤々なので長いですが、最後は落ち着くところに落ち着きます。それもガバナンスということです。自分の既成概念について人から指摘されると反発する人もいますが、人の意見を聞くことも持ち合わせなくてはなりません。自分の立てた数字について、どういう方法で組み立てた数字ですかと聞かれた場合など、客観的に見て、こういう組み立てでいけばできる、と言えるところまで検証することは、良い機会になるので、経営者本人にとっても良いことです。感覚だけで進めてはだめなので、そういうところを当社の社外取締役は非常に厳しくチェックしてきます。



### ガバナンスの強化（社外役員の充実）

#### 持続的な価値創造のためのチェック機能の強化

社外取締役3名全員が企業経営経験者

社外取締役の  
企業経営経験者比率

100%



社外取締役・監査役比率を徐々にアップ

取締役会・監査役会に  
おける  
社外役員の割合

33%



※ 2017年7月に社外役員が5名から6名へ（社外比率40%）

### 取締役会の運営について



レオパレス21の社外取締役は全員が元々ビジネスの最前線で活躍されていた方ばかりで、取締役会等においても企業価値向上に資する有益な提言をされると思われますが、実際に3人の社外取締役から発信された提言内容についてお聞かせください。

海外に投資をしましょう、と言い始めたのは田矢氏です。ある一定の利回りが得られれば、そこに新たに投資をする人が出てきます。ただ、持っているとバランスが悪くなるので、売却し、そしてまた投資します。海外は見えない部分もあり、リスクが高い部分もあります。しかしそれを恐れては何もできないので、現地に拠点を置くことによって、情報収集して間違いのないようにする。そして一定の基準の投資利回りがあれば、増やすべきではないかと、田矢氏からアドバイスをいただきました。そして物件を売却し、管理

だけ当社で行っておけば安定収入になります。情報収集拠点ですが、機動的に動けることと、情報収集の面を考えて、シンガポールに置いています。

また、国際事業に必要な人材については、外部から採用し始めています。銀行でASEAN方面での海外勤務の経験があり、その辺りの事情に詳しい人材を、部長もしくは執行役員クラスで3、4人入れています。まだ足りないのが今後も入れていく予定です。

## 指名報酬委員会について



レオパレス21の指名報酬委員会は社長以外の全員が社外取締役となりますが、その狙いや、当委員会において留意されていること、次世代経営陣の育成状況等について教えてください。

社外取締役から、人物が見たいので面接をさせていただきたいと要望があり、執行役員を決める際は面接を行っています。われわれの中で派閥人事のようなことをしても、今時それは流行らないので、きちんと品定めするべきだということで、そうしました。

その他、われわれの報酬に関する全てについて、いろいろと意見をいただいています。そこで何が議論されているかという、年功型に合わせた昔のような給料の決め方は時代に合わないということです。自分の会社の企業価値を上げるために、インセンティブが働くような報酬体系にすべきだが、立て付けはどのようになっているかなど、きめ細かく見ていただいています。

人材の能力開発については学問的なものとか、いろいろな知見を増やしていくとか、マネジメントとはこうあるべきだとか、いろいろな講師を招いて講習を行っています。ただ、勉強して頭に入れても、実践しなければできないものなので、執行役員以下の部長、副部長には、実践トレーニングを行う必要があると思っています。そのため、今後は子会社で実際にマネジメントをさせてみようと思っています。自分がマネジメントをしてみると、いろいろなものが分かってくると思いますので。自動車免許に例えると、今は仮免許で、では運転しようとなるとちょっと怖い、という状態だと思います。横に人がいて「こうなさい」

「ああしなさい」と口を出すのは自動車教習所の世界だったらいいでしょうが、公道に出るとなると、それはちょっとおじけづく、という場合は、実際にそういうところへ行ってみるといいのが、一番良い勉強になると思います。これまで学んだことが、そこで生きてくるでしょうし、その段階に来ているのかもしれないと思っています。

## アラインメントの強化（業績重視の報酬体系）

### 価値創造に向けた役職員一人一人の行動の一致

#### レオパレス21役員

- 業績連動比率の引き上げ（賞与・SO報酬）【改定】  
標準25% → 40%（社長は47%）
- 中期経営計画インセンティブの設定【新規】

#### グループ会社役員

- 業績連動賞与・SO報酬の設定【新規】

#### グループ従業員

- ポスト・職務主義の人事制度（2015年3月期より実施中）
- 業績連動賞与（2012年3月期より実施中）
- 従業員持株会加入率73.3%（2017年5月10日現在）

## 8.株主・投資家の皆様へ



2016年3月期は7期ぶりの復配実施、2017年3月期は中間配当も実現となりましたが、今後の株主還元策や資本政策について教えてください。

総還元性向50%を2020年3月期の目標としています。自社株買いも含めて50%ということなので、これは最低線としてぜひ実現したいと考えています。また、キャッシュもだいぶ積み上げられる状態になっているので、ただ内部留保を増加させるのではなく、有効に再投資することと株主還元を使うことをバランスを取ってまいります。

最近、M&Aの案件も昔に比べて集まってくるようになりました。当社がM&Aの方針として打ち出しているということが、知れ渡ってきているのだと思います。M&Aは、本業とシ

ナジーが取れるかどうかという点が一つの基準になります。当社の資本が入ることによって、さらにその会社も当社も良くなるという相乗効果が見込めるもの、という前提条件で検討しています。

2017年6月  
代表取締役社長

浮、山、草、世



# 特集1：レオパレス21の挑戦

## 成長事業を大きく飛躍させるために

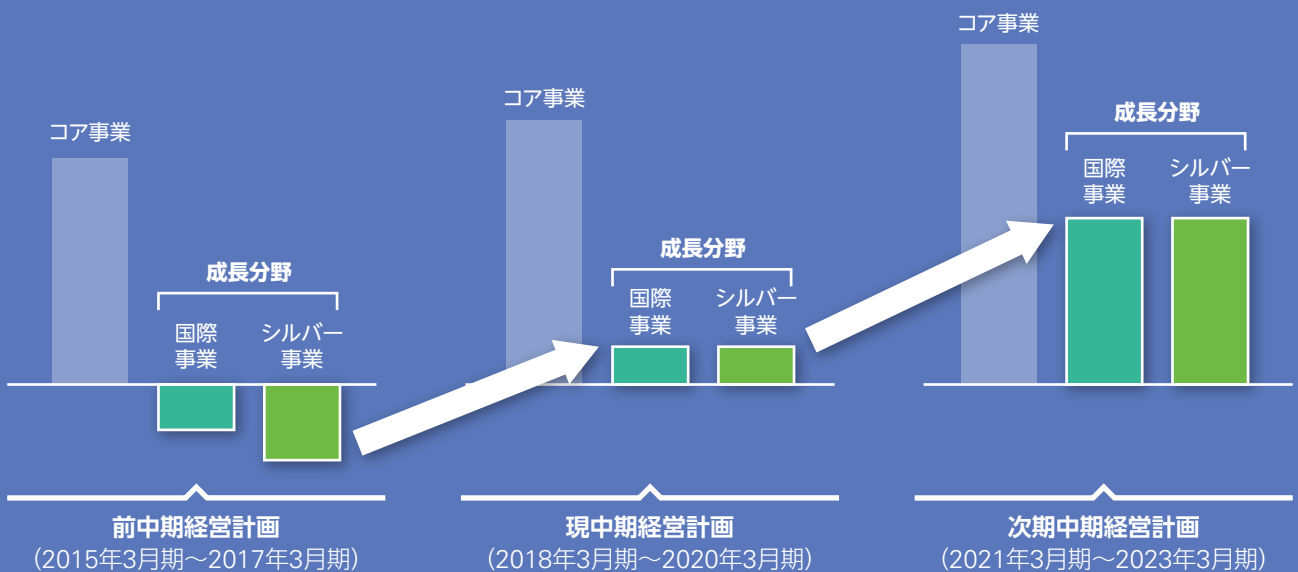


**国際事業  
戦略**



**シルバー事業  
戦略**

国際化、高齢化が進む社会において、レオパレス21はその課題やニーズを捉え、対応する価値を提供することで、長期的な成長をめざします。



レオパレス21とは

社会的課題の対応と価値創造

価値創造の取り組み

企業価値を支える取り組み

データ編

# 特集 ①：国際事業戦略 日本で培ったノウハウを基に 国際事業を拡大

国際事業

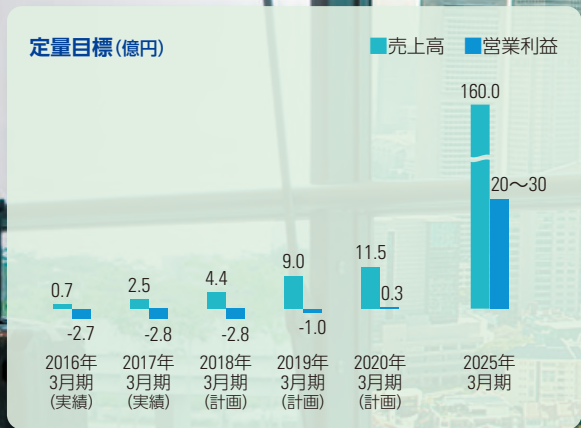
ビジネス環境

著しいASEANの発展

ニーズを捉えた  
取り組みの成果

1

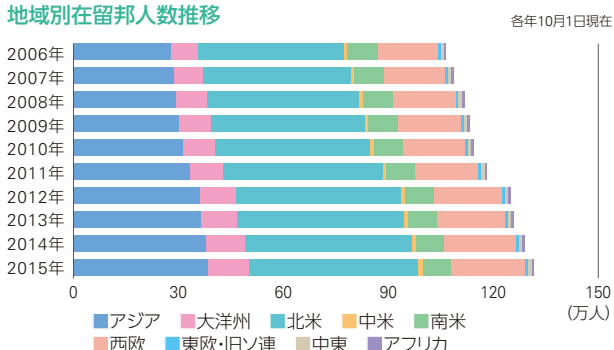
シンガポールに情報収集拠点を開設



人口増に加えて労働生産性の伸びなどにより、現在ASEANの発展が期待されています。日本国内では少子高齢化の進展により大きな発展が望めないため、多くの日本企業が今後著しい成長が見込める同地域に進出しており、在留邦人数も年々増加しています。近年では、海外に進出する日系企業のおよそ70%の進出先がアジアであり、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、ミャンマーなどの地域への進出も増加しています。

レオパレス21はこのようなビジネス環境を踏まえて、日本で培った不動産関連のノウハウを基に、外国人に日本国内物件を紹介するこれまでの事業に加え、ASEAN地域において日本人や日系企業向けの現地不動産仲介・紹介業を実施しています。2017年3月期においては、不動産投資案件の情報収集拠点としてシンガポールに現地法人を設立しました。ASEAN地域の様々なビジネスの情報が集積するシンガポール現地法人を拠点として、当社は今後、大きな成長が望める同地域でのビジネス拡大を図っていきます。

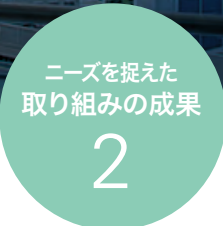
地域別在留邦人数推移



出典：海外在留邦人数調査統計 地域別在留邦人数推移







**サービスアパートメント・サービスオフィスの運営、  
ワールドビジネスサポートの展開**

ASEAN地域への日系進出企業の増加に伴い、現地では快適な住まいに対するニーズが高まっています。レオパレス21はこのニーズを捉え、同地域において高品質の建物・設備・サービスを提供しています。フィリピン、ミャンマーでのサービスオフィスの展開に加え、タイ、ベトナム、カンボジア※においてはサービスアパートメントを運営しています。また、日系企業の海外への赴任をトータルでサポートするワールドビジネスサポートを展開しています。

※カンボジアのサービスアパートメントは2017年9月オープン予定



**ASEAN地域の各拠点での管理物件の拡大**

日本国内同様、ASEAN地域においても管理物件を拡大させ、ストックビジネスの拡充を図ります。

**サービスアパートメント・  
サービスオフィスのトラックレコードを積み上げ、  
ファンド・REIT化、または、投資家へ売却し、  
物件管理のみを実施**



# 特集①：シルバー事業戦略 独自の哲学により、 介護が必要なお客様に価値を提供



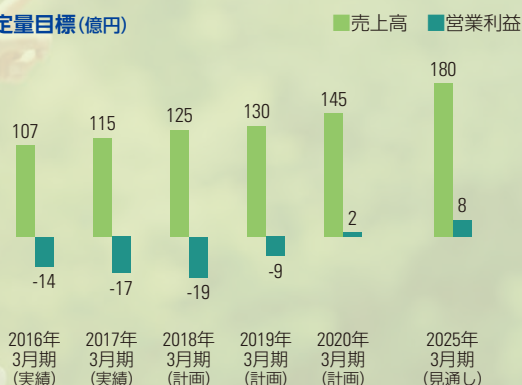
## シルバー事業 戦略

ビジネス環境

ニーズを捉えた  
取り組みの成果

1

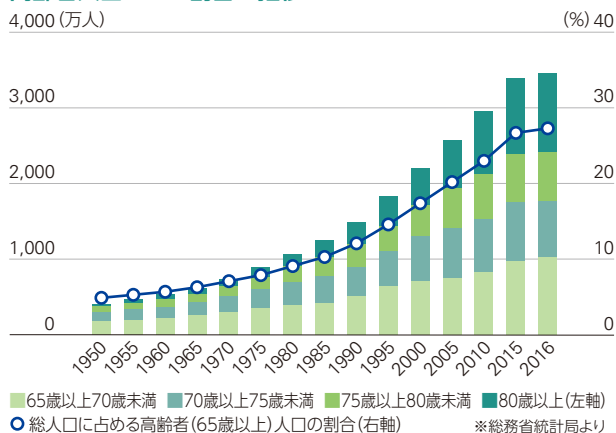
定量目標(億円)



## 2025年までに65歳以上が人口の約30%に

2025年は、巨大な集団である「団塊の世代」が後期高齢者となり、少子高齢化問題にさらに拍車がかかる状態になるといわれています。少子高齢化は、今後、首都圏をはじめとする都市部で急速に進むと見込まれています。そこでは「認知症の高齢者の増加、介護の問題、医療の問題、社会保障費の問題、住まいの問題」など、多様な問題が、「2025年」を機に一気に表面化してくるといわれています。

### 高齢者人口および割合の推移



## シルバー事業を成長戦略事業に

今後の外部環境を勘案し、レオパレス21グループでは、シルバー事業を成長戦略事業と位置付け、施設数の増加を図っています。「デイサービス(日帰り)」「ショートステイ(短期入所)」「介護付・住宅型有料老人ホーム(入居)」「グループホーム(認知症の方が共同で生活)」のほか、「訪問介護」「訪問入浴介護」「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」「居宅支援」等のサービスも展開しています。2017年4月1日時点で78施設を運営しており、今後は累計86施設までニーズのある地域に増加させていく予定です。



### デイサービス・ショートステイ

- 日帰り、短期入所で食事や入浴、レクリエーション、機能訓練等のサービスを提供しています。



### 介護付・住宅型有料老人ホーム

- 常駐スタッフが介護サービスを提供する「介護付」、デイサービスや訪問介護等、居宅サービスも利用できる「住宅型」を運営しています。



### 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。



あずみ苑

AZUMI EN



「あずみ苑」ネットワーク

	拠点数
デイサービスおよびショートステイ	54
有料老人ホームを含む拠点	22
グループホーム	2
合計	78

※2017年4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

ニーズを捉えた  
取り組みの成果

2

原価コントロールによる収益改善を図る

施設の増加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に原価の見直しを進めています。2019年3月末時点で86施設にまで拡充する一方、量の拡大によるスケールメリットに頼らず、様々な原価コントロールによって施設ごとの収益改善(黒字化)を図っていきます。



今後の目標

1

施設数の拡大

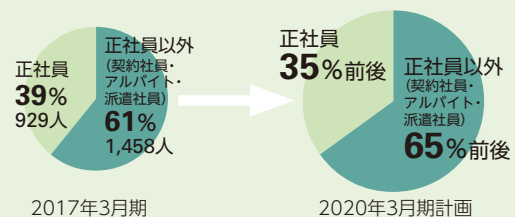
今後増える介護需要を捉えるべく、また、介護施設数不足という社会問題に対応すべく、施設数を拡大。



2

コスト構造の改革

人件費の適正化を進めることにより、収益確保を押し進める。



## 特集②：レオパレス21の働き方改革 長期的に価値を生み続けるための 働き方改革



法律の施行

国を挙げての働き方改革



レオパレス21の  
取り組みの成果

1

「準なでしこ」に選定!

現在、女性のみならず、男性の働き方についての意義・行動改革を含めた政府主導の働き方改革が本格始動しています。現在法案がまとめられており、施行は2019年度となる見込みです。

### 9分野で改革の方向性を明示

1 非正規の処遇改善	同一労働同一賃金を導入
2 賃金引き上げ	最低賃金を年率3%程度上げ、時給1,000円に
3 長時間労働の是正	罰則付きの残業上限を設定、インターバル規制も導入(努力義務)
4 転職・再就職支援	転職者受け入れ企業の助成拡大、情報提供を強化
5 柔軟な働き方	テレワークを拡大、兼業・副業を推進
6 女性・若者の活躍	学び直しの機会拡充、就職氷河期世代の支援
7 高齢者の就業促進	65歳以降の継続雇用や定年延長へ助成拡充
8 子育て・介護と仕事の両立	保育士や介護職員の賃金・待遇を改善
9 外国人材受け入れ	政府横断で総合的に検討開始

レオパレス21は、従来進めてきた働き方改革を、国を挙げての取り組みによって加速させ、中長期的な成長を支える人材育成に励んでいきます。

当社は、経済産業省と東京証券取引所が共同で進める「準なでしこ」に選定されました。時間外労働の削減や高い有給休暇取得率等のワークライフバランス、また、女性管理職育成のための研修に力点を置いていることなどが評価されたことによるものです。

1. 時間外労働の削減・有給取得率の改善
2. 女性活躍推進研修の実施
3. テレワーク(在宅勤務)の導入
4. 男性社員の育児休業取得促進
5. ダイバーシティフォーラムの実施





働き方改革の現場から

— レオパレス21での育児休暇取得について 私は2回の育児休暇を経て、現在時短でIR業務を務めています。職場の理解もあって、育児休暇取得に対する不安はありませんでしたが、スムーズに復職できるよう、休暇中も新聞や自社HPのチェックはもちろん、上司・同僚とのコミュニケーションを通じ、常に新しい情報を仕入れることを意識していました。



経営企画部 IR推進室  
左古 つかさ

— 仕事と家庭を両立するために、どのような工夫をされていますか？ 限られた時間の中で優先順位をつけて、効率よく仕事が進められるよう努めています。また、家庭の事情で急に外出する場合を想定し、同僚と仕事の共有を徹底し、業務が滞らないようにしています。



賃貸営業 神奈川西営業部  
大和支店店長 弦本 昌彦

— 男性管理職の育児休暇取得について 私は賃貸事業の営業店の店長を任されているのですが、育児休暇取得のきっかけになったのが、出産後、妻の体調が優れず、妻一人に負担させてはいけないと決意したことでした。ただ、私が不在の間、店長業務をどのように補っていくかという点がものすごく不安でした。

— 育児休暇中の支店運営について 育児休暇を3週間取得させていただいたのですが、その店長不在の間において、部下たちに「自分たちがしっかりしなければ」という気持ちが芽生え、業務を滞らせることなく、支店運営をしていただきました。この制度は部下の育成の一助にもなると思いました。

— 現在の業務について 現在私が所属するコーポレート業務推進部では、全社横断的な業務の改善や新たな施策の立案、企業セミナーの開催などを行っています。先日は、女性幹部の方を対象とする初の女性専用セミナーを開催し、各社の皆様から制度や取り組みについてお話をうかがい、非常に刺激を受けました。



コーポレート業務推進部  
理事統括部長 早島 真由美

— 部下の育成について心掛けている点 男女の分け隔てなくチャレンジさせることを心掛けています。また、失敗することを恐れずチャレンジすることが大事だと思うので、常に少し高めの仕事を任せるようにしています。当社では、男性も女性も同じステージに立つことができるため、多くの女性が活躍しています。

レオパレス21の  
取り組みの成果  
2

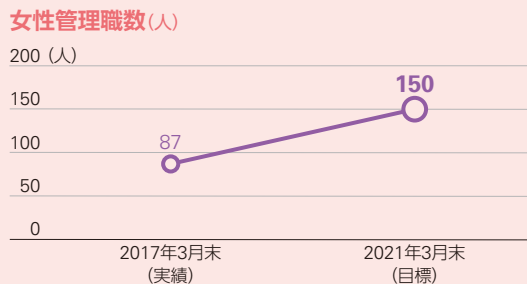
今後の目標

「健康経営優良法人2017(ホワイト500)」に選定!  
「イクボス企業同盟」に加盟!

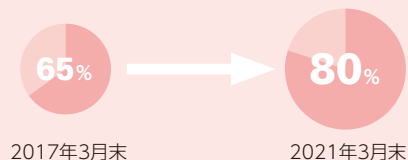
当社は、経済産業省・日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2017(ホワイト500)」に選定されました。専門家の活用による健康支援や、社員の健康状態をチェックできる健康フォーラムの開催、ワークライフバランスの推進が評価されました。また、職場で働く部下やスタッフのワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も出しつつ自らも仕事と私生活を楽しむことができる「イクボス」を育成しようとする「イクボス企業同盟」に加盟しました。



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  
女性の平均勤務年数の割合を80%以上とする





## 事業概要

## At a Glance

## 賃貸事業

➡42p



## 事業内容

一括借上した管理物件の賃貸や管理などを行っています。利用料を月払いとする「賃貸契約」と一括前払いとする「マンスリー契約」を展開し、自社店舗、フランチャイズ店舗、協力不動産業者などによる入居者確保とサービスの充実による入居者満足度向上で稼働率向上を推進。アパートの屋根を借りて、売電収入で収益を上げる太陽光発電事業も展開しています。

## 主なグループ会社

開発事業 (建築請負事業+)  
不動産開発事業

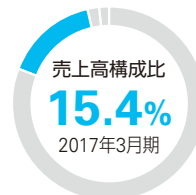
➡44p



アパートなどの建築請負や不動産開発を行っています。当社の得意とするワンルームの中心顧客である女性目線による企画商品、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、さらには注文住宅や一棟売りのレジデンスなど建築の多様化を図っていく方針です。

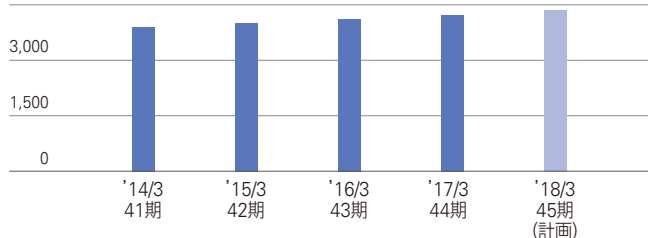
子会社である株式会社もりぞうでは、木曾ひのきを用いた注文住宅を、同じく子会社であるライフリビング株式会社では、デザインマンション「Branche」シリーズをそれぞれ展開しており、土地活用に最適なメソッドを提供しています。

## 主なグループ会社

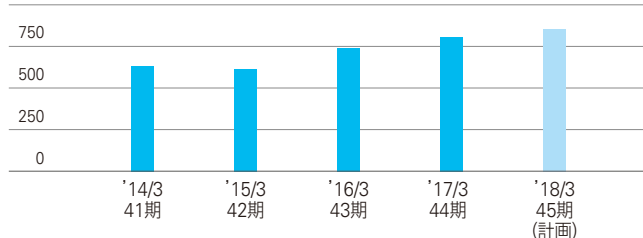


## 売上高推移 2017年3月期実績、2018年3月期計画は新セグメントに組み替え

4,500(億円)



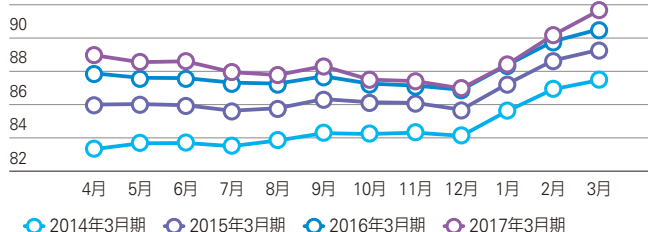
1,000(億円)



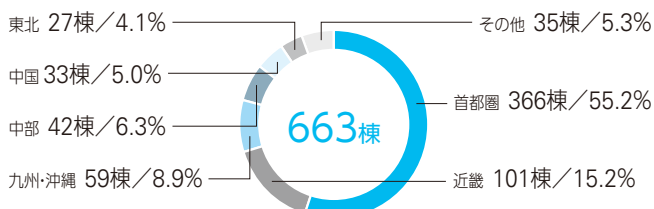
## Key Data

## 入居率

92(%)



## 一括借上アパート完工棟数 (2017年3月期)



663棟

## シルバー事業

➡46P

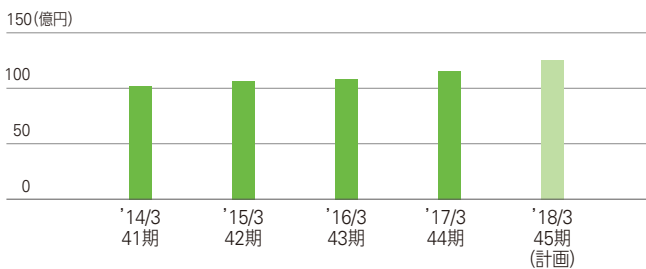


「あずみ苑」の名称により関東圏を中心に78カ所(2017年4月1日現在)で「有料老人ホーム」や「デイサービス」「ショートステイ」「グループホーム」の運営、訪問介護・居宅介護支援などの地域社会に根差した介護事業を行っています。中でも通所型と呼ばれる「デイサービス」「ショートステイ」の運営に注力しています。

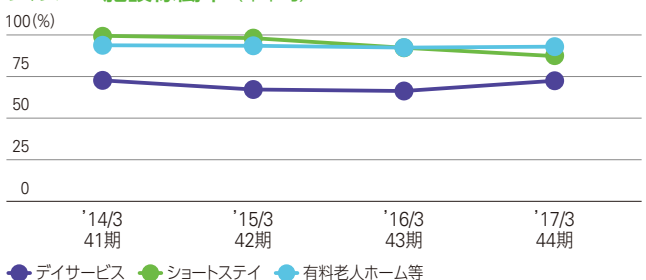
### 主なグループ会社



介護事業



### シルバー施設稼働率 (年平均)



## ホテル・リゾート・その他事業

➡48P



ホテル・リゾート・その他事業では、国内ホテル事業、グアムでのリゾート事業、事務代行業などの事業を行っています。

### 主なグループ会社



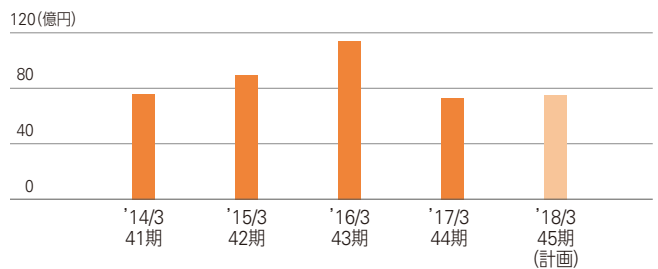
リゾート事業



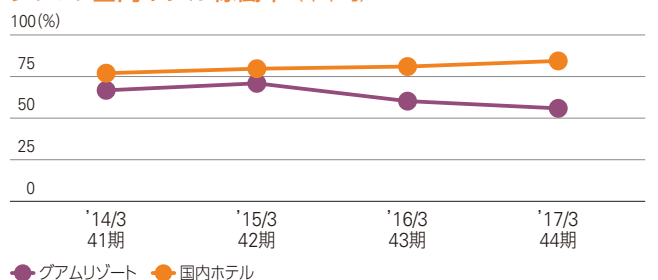
旅行事業



特例子会社



### グアム・国内ホテル稼働率 (年平均)



# 事業概要

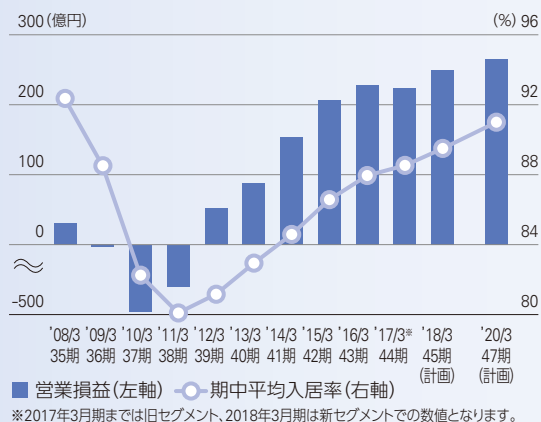
## 賃貸事業



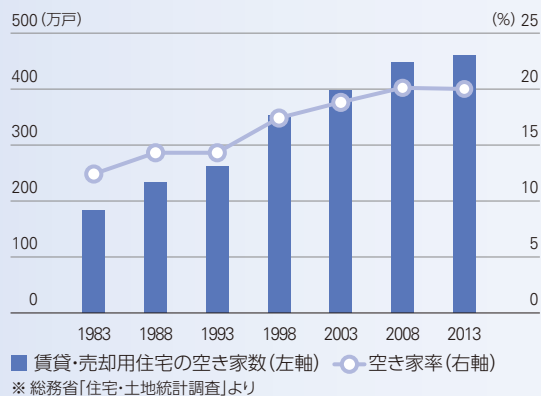
### SWOT分析

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンルーム管理戸数No.1</li> <li>家具・家電付き、インターネット完備、IoT化</li> <li>法人契約シェア約55%</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>個人契約数の伸び悩み</li> </ul>
<b>強み</b>	<b>S</b>	<b>W</b>	<b>弱み</b>
<b>機会</b>	<b>O</b>	<b>T</b>	<b>脅威</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>単身の生産年齢人口は今後20年近く横ばいの見通し</li> <li>三大都市圏で人口の転入超過が続いている</li> <li>人手不足による企業の採用増</li> <li>ASEAN地域へ進出する日系企業の増加</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少</li> <li>日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加</li> <li>ASEAN地域の地政学リスク</li> </ul>	

### 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



## 業績

賃貸事業の2017年3月期は、売上高4,213億42百万円(前期比1.5%増)、営業利益231億72百万円(前期比0.4%増)でした。安定的な収益確保のために、長期入居を促進する物件価値向上策を推進しました。さらに、法人の寮・社宅需要の取り込み、外国人入居者サポート体制の充実などを図りました。その結果、管理戸数は568,739戸(前期末比6,778戸増)、期末の入居率は91.66%(前期末比+1.13ポイント)、期中平均入居率は88.53%(前期比+0.58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、低金利環境の長期化や相続税の節税対策としてのアパート建設需要などを背景に、貸家の新設着工戸数は2年連続で増加していますが、一方で、日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加しており、全国的な需要回復は難しい状況にあります。当社は、このような環境のもとで、将来的にも高い入居率が見込めるエリアへの重点的な物件供給、ワンルーム、家具・家電付きなどといった当社独自の強みを活かした付加価値サービスの提供による差別化戦略が重要と考えています。さらに、退室の抑制を図ると同時に、管理物件の適正な保守・管理、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の取り組みを進めていく必要があります。



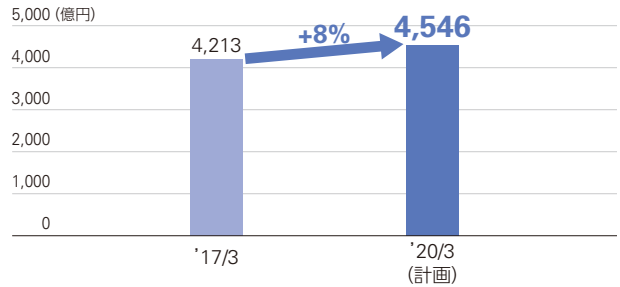
## 新中期経営計画(2017~2019年度)の概要

賃貸事業の新中期経営計画における事業環境を見ると、総世帯数については減少するものの当社がターゲットとする単身の生産年齢人口(15歳から64歳)については今後20年近く横ばいで(P.10参照)あり、また、ターゲット地域とする三大都市圏の人口は転入超過が続いています。(P.10参照)さらに、人手不足による企業の採用増が続き、寮・社宅のニーズは増加(P.12参照)することが見込まれます。

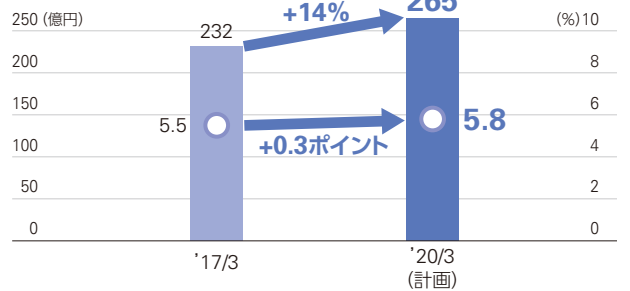
このような環境の中で、レオパレス21は、約57万戸の管理戸数を有す強みを活かし、企業のようなニーズに対応したワンストップソリューションを提供する企業として存在感を高めていきます。同時に、長期入居促進や退室抑制、外国人留学生の取り込み、女性入居者の入居拡大を図ります。

さらに、ASEAN地域を中心に、高品質の建物、設備、サービスを備えたサービスアパートメントの提供を行うなど、国際事業を拡大していきます。

### 売上高



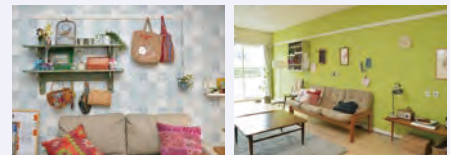
### 営業利益



## 主要商品・サービス

### 「my DIY」:

賃貸物件であっても自分好みにカスタマイズできるサービスです。無料で壁紙1面が変更できる「my DIY」は契約件数32,240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がります。



### 業界初の賃貸契約電子化:

お客様の利便性向上のため、2015年11月より全国の賃貸店舗レオパレスセンターにタブレット端末を導入し、業界初となる賃貸契約の電子化を開始しています。押印・保管等の業務が不要となるため、当社もお客様も利便性向上につながるとともに、省資源化というメリットが挙げられます。



### スマートアパートの推進:

スマートフォンを使い、遠隔で家電の操作が可能な「Leo Remocon」を導入しました。外出先からのエアコン操作などが可能になりました。このサービスは、2016年10月以降に完成した新築全住居に対して標準装備します。また、2017年4月からは鍵の開け閉めもスマートフォンを通じて実行できるスマートロック「Leo Lock」の導入も開始しています。



### 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27万戸を突破しました。また、防犯カメラの設置にも注力し、設置棟数は10,000棟を突破しました。



## 事業概要

# 開発事業 (建築請負事業 + 不動産開発事業)



### SWOT分析

- 高い遮音性など、高品質・高付加価値の商品提供
- 分離発注や工業化を推進し、建築コストを削減
- アパートのほか、高齢者施設、商業施設、注文住宅など建築の多様化を推進
- 低層アパート以外のノウハウ蓄積中

強み

機会

- 相続税改正により課税対象者が大幅に増加
- 貸家新設住宅着工は好調に推移

S W

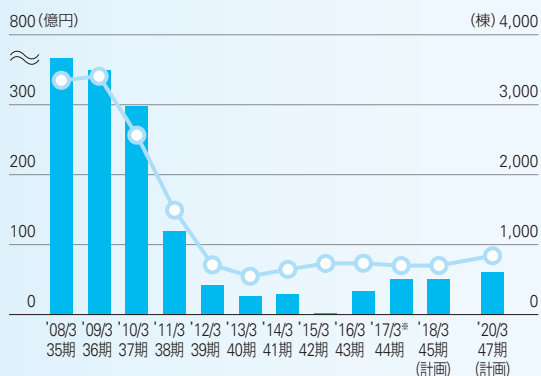
O T

弱み

脅威

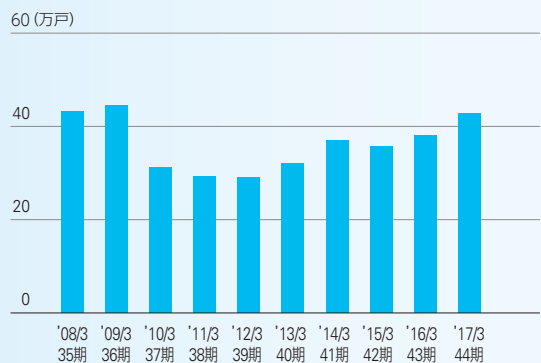
- 東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた建築需要の高まりおよび建築コスト増加
- 日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加

### 営業利益と建物竣工棟数の推移



■ 営業利益 (左軸) ○ 建物竣工棟数 (右軸)  
 ※2017年3月期までは旧セグメント、2018年3月期は新セグメントでの数値となります。

### 貸家新設着工戸数の推移



※国土交通省「新設住宅着工統計」より

## 業績

開発事業の2017年3月期は、総受注高871億39百万円 (前期比0.8%増)、売上高803億16百万円 (前期比8.3%増)、営業利益57億58百万円 (前期比72.4%増) でした。

当事業では、人口流入が続き、将来的にも高い入居率が見込める三大都市圏に絞った受注活動、高品質かつ最先端の戦略商品投入、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、理想の土地活用を実現する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開発事業を取り巻く事業環境は、改善傾向にあります。さらに、低金利環境の長期化や相続税の節税対策としてのアパート建設需要も活性化しており、貸家の新設着工戸数は2年連続で増加しています。ただし、日本の賃貸住宅の空き家数が一貫して増加しているのもまた事実であり、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、三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による商品開発や、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。



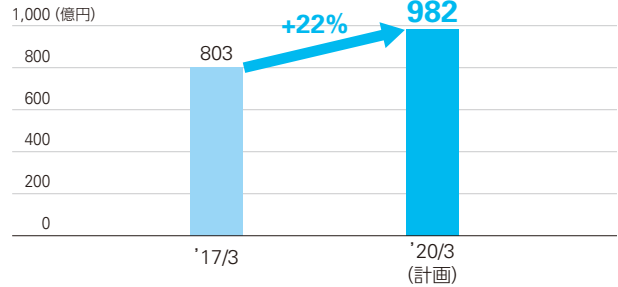
## 新中期経営計画(2017~2019年度)の概要

開発事業の新中期経営計画における事業環境を見ると、貸家の新設着工は好調に推移する一方で、賃貸住宅の空き家数は一貫して増加しています(P.10参照)。さらに、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に関連した建設需要の高まりで、人件費・資材費を中心に建築コストが上昇しています。

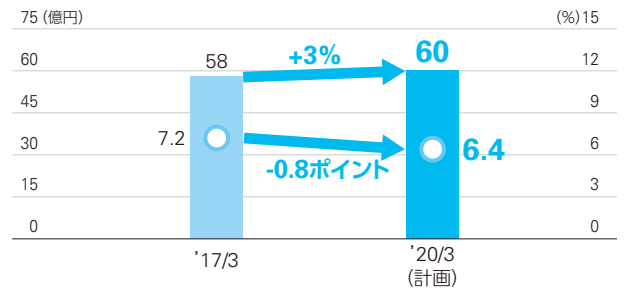
このような環境の中、レオパレス21は、お客様に選ばれる会社となるため、高品質・高付加価値の商品・サービス提供を継続します。賃貸住宅の供給は入居需要の高い大都市圏に限定し、特に首都圏での物件供給を加速化していきます。一方、専用住宅、商業施設や高齢者施設、複合型建物など賃貸住宅以外の多様化を図っていきます。

一方で、上昇する建築コストについては、資材の分離発注や、ベトナム人技能実習生の受け入れなどの削減努力を推進していきます。

### 売上高



### 営業利益



## 主要商品・サービス

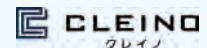
### 「MIRANDA(ミランダ)」:

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



### 「CLEINO(クレイノ)」:

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



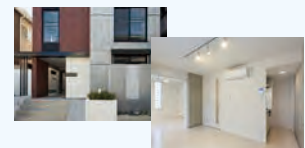
### 「大雅-TAIGA-」(株式会社もりぞう):

最高級の本曾ひのきを用いた自由設計による注文住宅です。素材である本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。



### 「Branche(ブランシェ)シリーズ」(ライフリビング株式会社):

デザイン性と機能性を重視した50坪前後の狭小地や変形地にも効率的に建築できるコンパクトな賃貸マンションです。通常10mの建物高さにおいて、一般的な工法では3階までとなるところを、特許「TEN-FOUR CUBE工法」により4階建てのマンション建築を実現しました。



## 事業概要

# シルバー事業



### SWOT分析

- 関東・中部で78施設運営
- デイサービス、ショートステイ、有料老人ホームなどを展開、様々なニーズに対応

- 人件費の負担が大きい

強み

S W

弱み

機会

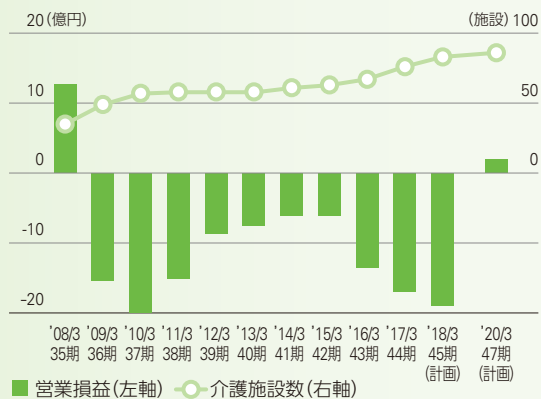
O T

脅威

- 2025年までに65歳以上が人口の約30%に達する

- 介護保険制度見直しによる介護報酬引き下げ

### 営業損益と介護施設数の推移



## 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2017年3月期の売上高は115億36百万円(前期比6.8%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2億96百万円損失が拡大して、16億50百万円の損失でした。当社は、シルバー事業を成長戦略事業と位置付けており、ここ数年施設数の増強を進めており、2016年4月から2017年4月にかけて、新たに11施設を開設し、2017年4月1日時点で、78カ所の施設を運営しています。

## 事業環境および課題

シルバー事業を取り巻く事業環境としては、日本の超高齢社会への突入により、要介護の人口が増加し、関連マーケットが拡大するというトレンドは今後も続くことが予想されます。その一方で、施設数も増加しており、介護従事者の人材確保難もあわせて、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、当社では稼働率の引き上げや効率的な運営などを通じて、原価をコントロールし、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・中部圏で78カ所(2017年4月1日現在)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利用するデイサービスや短期間の宿泊が可能なショートステイなどのサービスを実施しています。



# 事業概要

## ホテル・リゾート・その他事業



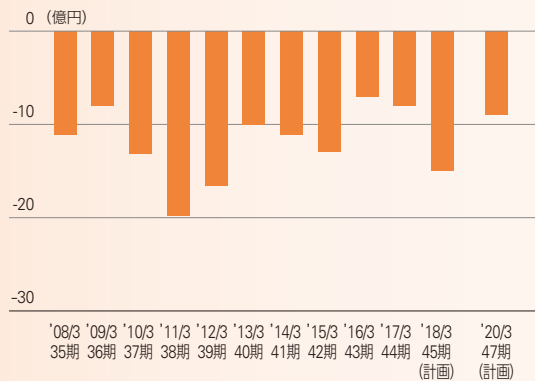
### SWOT分析

- ステークホルダー利用による事業シナジー
- ステークホルダー以外の一般顧客へのマーケティング不足

<b>強み</b>	<b>S</b>	<b>W</b>	<b>弱み</b>
<b>機会</b>	<b>O</b>	<b>T</b>	<b>脅威</b>

- 日本国内は景気拡大とインバウンド需要によりホテル業界は活況
- グアムは日本人渡航者が安定し、韓国マーケットが著しい伸長を示している
- 円高局面では訪日外国人数が減少
- 定期的な更新投資負担

### 営業損益の推移



※2017年3月期までは旧セグメント、2018年3月期は新セグメントでの数値となります。

### 業績

ホテル・リゾート事業およびその他事業を合わせた2017年3月期の売上高は72億89百万円(前期比36.5%減)、営業損益は前期比59百万円損失が拡大して、7億52百万円の損失でした。ホテル事業は期中に旭川、岡山の国内ホテルとウエスティンリゾートグアムを売却しました。

### 事業環境および課題

ホテル・リゾート事業は、アパートオーナー様および賃貸事業での取引法人への利用促進を通じた稼働率の向上で業績安定化を図っています。

### 主要商品・サービス

#### レオパレスホテルズ:

国内4カ所(札幌・仙台・名古屋・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。





## ガバナンス対談：企業価値向上に向けて



### 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

### 児玉 正之

レオパレス21 社外取締役  
元あいおいニッセイ同和損害保険株式会社  
代表取締役副会長

企業が持続的成長を果たすためには、実効性あるガバナンス体制の構築が欠かせません。レオパレス21はこれまで違う分野の知見を持った方々を社外取締役として招聘してきました。今回は、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、社外取締役3名による鼎談を実施しました。

### レオパレス21の社外取締役に就任した経緯について

**児玉** 私には企業経営の経験があり、かつ、当社のことを比較的よく知っているということと、社外から全く新しい目で当社を見てほしいという深山社長の思いがあって社外取締役に就任しました。前職は損害保険会社で副会長職だったわけですが、一番大変だったのは、損害保険協会の会長をしていた時に、損害保険の支払い漏れ、不払いや取りすぎ問題が発生した時でした。その時、コンプライアンスが重視される世の流れの中で、お客様本位の会社にどうやって変えていこうかとかなり考えさせられ、会社の風土を変えるのに大変なエネルギーを使いました。その経験がガバナンスや

コンプライアンス、リスク管理を重視することにつながっていると思います。

**田矢** 私が就任したきっかけは、リーマンショックを受け業績が急速に悪化した際に事業モデルの見直しも含め検討しなければならぬ状況で外部アドバイザーとして関与したことでした。事業計画を見直す中で、実行フェーズにおいても外部の目を入れるべきだという要請があり、最初の社外取締役に就任しました。



## 企業価値向上に向けた ガバナンスの在り方について 社外取締役3名が 鼎談を実施しました。

### 笹尾 佳子

レオパレス21 社外取締役  
長谷川ホールディングス株式会社 執行役員  
長谷川ソーシャルワークス株式会社 代表取締役社長

**笹尾** 当社がダイバーシティ経営として女性活躍推進を押し進める中、深山社長が女性の社外取締役を探していて、かつ、私に事業会社の経営経験があったことから、社外取締役

に就任しました。レオパレス21はここ数年、人材育成に非常に力を入れているので、その分野に熱意があること、また、介護事業に明るいことも、私が選ばれた要因だと思います。

### 取締役会の運営状況について

**児玉** 比較的自由にものが言える雰囲気があります。そういう意味では、取締役会は改革を着実に進めているのではないかと思います。

**田矢** 取締役会の雰囲気を作るのは、議長でもある社長の運営方針と参加メンバーですが、良いバランスで、それが促進されているのではないかと思います。

**笹尾** 例えば、私たちが経営課題に対して意見を言うと、変わり方が非常に早いです。良いと思ったことはすぐにアクション・プランになっていくので、こういう会社もあるのかと驚いています。正しいと思ったらどんどん変わっていく、そんな気がします。

## レオパレス21の強みと克服すべき弱点について

### <強みについて>

**児玉** 強みは、先ほど笹尾さんがおっしゃったとおりで、非常にスピード感があり、意思決定が早いところです。世の中では大企業病という言葉もありますが、当社にはそういうところが全くありません。われわれの意見も含め、良い意見だと思えば即実践・実行するなど、極めてフットワークが良い会社だと思います。

**田矢** 私も同じく経営のスピード感が強みだと感じていますが、最近少し感じ始めていることは、新しいものに取り組もうという意欲が高いところです。一般に日本の大企業は、外部から提案されたことには拒否反応が強く、ましてベンチャー企業からの提案に対して取り上げることは少ないと思っていますが、成長企業にある「良いものは検討する」という体質があり、意思決定の速さと相まって良い形で動いていると思います。

**笹尾** レオパレス21の目標設定をした時の実行力と推進力にはものすごいものがあります。単に売上や利益に対してだけではなく、さらに風土や組織を変える力もあります。例えば、営業活動とは違う側面になりますが、有給休暇の



レオパレス21の目標設定をした時の実行力と推進力にはものすごいものがあります

取得率が数年前は30%程度だったところが、今は72%なのです。日本の一部上場企業でこれほど変わるところはないですし、時間外労働についても今はかなり減っている状況です。業績も安定して上がっているので、これは素晴らしいことだと思っています。

### <克服すべき弱点について>

**児玉** 会社がまだ成長途上のようなところがあるので、基盤といった部分で少し脆弱なところがあると思います。例えば、企業は様々なリスク管理をしなければならぬわけですが、風評リスクなどが発生したときに、それに対処する体制がありませんでした。そこで、今年4月に新しく広報部を設置しました。このように弱い部分を少しずつ盤石にしていくことが求められると思います。

**田矢** 私は人材の層が薄いと感じています。当社ではコア事業が明確化されており、そこで育った社員が人材の中心になっています。しかしフェーズが変わり、新規のM&A等、新しいことに取り組み、新しいものを育てていく際に、その人材が不足していると思います。現在、新規分野を中心に外部人材の導入を始めていますが、まだまだ層は薄く、内部人材の育成も大きな課題の一つです。

**笹尾** レオパレス21は既存事業のビジネスモデルが非常に良いので、グランドデザインを描きながら推進するということを目指した方が良いのではと思います。具体的な目の前の目標にはどんどん進んでいくのですが、大きな絵を描いて進むということが少し苦手なように感じます。

## リスクマネジメントについて

**児玉** もちろん議論していますが、先ほどの人材の話と同様、急激に成長していく中で、まだいくつか弱いところがあるので、それを早くあぶり出していくことが大事だと思います。

**田矢** 組織としては、過去にリスクとして直面したことを受けて、リスク管理委員会を作りました。われわれもリスク管理委員会のメンバーですし、外部の専門家も入れながら、形としては作っています。しかし、まだまだ改善していかなければならない部分もあり、児玉さんがおっしゃるように発展途上

だと思います。枠組みはできているので、環境の変化に応じて活性していく意識が重要です。

**笹尾** 当社には良いところがたくさんあるのですが、自らの良さを自覚していないところがあります。商品もIoTなど新しいことにどんどん取り組んでいるのですが、それを世の中に対しアピールすることをあまりしていません。また、働き方に関しても革新的なことをしているにもかかわらず、うまくPRしていないところがあります。社会の目を理解しなが

ら、誠実にきちんとPRしていけば、いろいろなことが回避できるのではないかと思います。

## 新中期経営計画「Creative Evolution 2020」について

### <人口減少が進む中でのレオパレス21のコア事業の進め方>

**児玉** 賃貸事業と開発事業の2つのコア事業はレオパレス21にとって生命線です。少子高齢化の問題があるにしても、一方で大都市圏内の人口は増えていることから、今後は地域戦略として、選択と集中ではないですが、力を入れるところとそうでないところをより明確にさせることだと思います。また、チャンネル戦略も必要です。それに、先ほどお話にも出たように、レオパレス21には非常に良い商品があるので、もう少しそれを上手にPRしていくといいと思います。それから、当社は業界において最大規模のストックを持っています。このストックと戦略がうまくかみ合えばまだまだ戦えるでしょうし、リフォームなど、いろいろなニーズが出てくると思います。それがうまく相まったところで、新規も取れていくはずですよ。

**田矢** マクロ環境でいうと、競争も激しくなり、マーケットは成熟していく状況にあります。今はまだ拡大していますが、これがいつまでも続くわけではない、ということをご認識として私たちマネジメントは共有しています。ただ、そうはいっても市場のパイ自体は大きいので、既存物件の建て替



勝ち残っていくには、差別化や効率化、営業力やマーケティングなど総合力が問われてきます

えも含め、ストックを活用することが大きなテーマだと思います。淘汰が始まる中で、そこで勝ち残っていくには、差別化や効率化、営業力やマーケティングなど総合力が問われてきます。まさに今、そこに向かって手を打っていることを示すものが、この新中期経営計画であり、方向性としては間違っていないと思います。

**笹尾** 商品、サービスのIoT化や、電子化に伴う業務の効率化も進んでいく中で、レオパレス21における働き方も変化して時間当たりの生産性が非常に高い会社になり、事業を推進しながら業界内でもトップクラスの、新しい働き方のできる会社になっていけば、それは差別化になるのではないかと考えています。

## 成長事業に期待する点と改善すべき点

### <シルバー事業を発展させるために>

**児玉** シルバー事業は間違いなく成長領域です。とりわけ当社が力を入れようとしている首都圏について見れば、近い将来に高齢化率が2倍近くに上昇します。ですから、チャンスは非常に大きいのですが、それを掴むために最も大事なものは、人材だと思います。なかなかこの業種に人が来ない。



ロボットなどをうまく活用しながら、利用者にやさしく、かつ働きやすい環境を作ることが重要ではないでしょうか

そのような中で利用者を集めるには、もう少しロボットなどをうまく活用しながら、利用者にやさしく、かつ働きやすい環境を作ることが重要ではないでしょうか。そうすることで、首都圏ではむしろ利用者が集まりやすいのではないかと思います。地方の方では介護事業は淘汰されていくのかもしれませんが、大都市圏ではまだまだ成長領域です。

**田矢** シルバー事業はコア事業と違い、市場としては成長していますが、非常に利益率が低い分野である点が問題です。競争は激しく利益率も薄い事業環境下、儲かるオペレーションを創り上げた企業しか残れない事業ですが、当社はまだ必死に解を探っている状況で、もがき苦しんでいます。



一刻も早くスキームを作らないと、売上が上がったとしても儲かりません。オペレーションの部分を効率化させ、儲かる仕組みを作れるかどうか、この点が一番の課題です。

**笹尾** シルバー事業は成長事業ですし、事業自体にCSRの意味合いもあるので、どんどん推進してほしいと思っています。この新中期経営計画期間中に赤字から黒字にするという大きなミッションを持っているので、ぜひ黒字にさせていただきたい。そして黒字化のノウハウを構築して、次の中期経営計画では、さらなる成長ステージにつなげていただきたいと思います。私が同業の東電パートナーズにいた時は、倒産寸前でしたので、経営の危機感を醸成することが大事でした。その後は社員一人一人の目標を明確にし、情報をオープンにし、一人一人の方のモチベーションを上げることで、私が就任して2年で黒字化を達成させることができました。

#### <国際事業を成功させていくための要素>

**田矢** 国際事業の対象はアジアですので、市場は大きく伸びるポテンシャルを秘めています。それを成功させる要素として重要なのは人材です。M&Aも同じですが、それを誰がやるのか、というときに人材がいなくてできません。それから、シルバー事業と同様に、儲かる仕組みを作れるかどうかということも重要です。そしてもう一つ必要になってくる要素が、リスク管理です。最近、大手一部上場企業が海外の会社を買収して苦しんでいる事例が多く見られます。多くの経験とリソースを持つ企業ですら罠に引っかかっているわけですから、他山の石として経営していかなければなりません。



国別のリスクを早く把握すること、ローカルの間で良い人を早く採用し、育成することが課題だと思います

**児玉** 私は当社がASEANに絞って海外に進出している点は、正解だと思っています。ASEAN地域での1人当たりのGDPは、現在まだ1,000ドル~3,000ドル程度なので、今後10,000ドルぐらいまでものすごい勢いで伸びていくことが予想されます。事業も、サービスアパートメントやサービスオフィスを軸に、日系ならびに外資系企業を取り込んでおり、また、現地から留学生を日本の賃貸事業につないでいるところも非常に良いと思います。ただ、まだ一つ一つが小さい。このビジネスモデルで早く大きな収益を上げられる体制を作ること、また、リスク管理については、国別のリスクを早く把握すること、そして現地のビジネスを広げるために、ローカルの間で良い人を早く採用し、育成することが課題だと思います。ただ当面は、いかにスピード感をもって入居率を上げながら収益を取りにいけるかということが重要です。

**笹尾** 国ごとに慣習もやり方も違うので、国ごとのネットワークを築くことも非常に大事ではないかと思っています。また、レオパレス21は投資の面でも堅実なのですが、M&Aも含めて大きな投資をしながら一気に行く、という方法もあるのではないかと考えています。

## これまでのPL重視から、BS改善を念頭に置いた資産・資本の効率的活用への取り組みについて

**田矢** レオパレス21は、より質の高いアセットの入れ替えを推進しています。直近ではウェスティンリゾート・グアムの売却、国内ホテルの売却などを行う一方で、新規で国内ホテルを造ったり、アパートだけではなくて単身向けマンション



投資家が求めるROEやROICなどの指標を意識した経営をしなければなりません

の買収をしたりするなど、アセットの入れ替えを行っています。この方向は、今後も継続されるということで間違いないと思います。これを投資家目線で考えると資産効率・投資効率を改善させることを意味しています。結果として上がってくる利益については、成長と株主還元にはバランスよく振り分けることも重要です。このことを経営として意思決定に反映されるために投資家が求めるROEやROICなどの指標を意識した経営をしなければならないと思います。バランスシートを意識しながら成長していくこと。新中期経営計画はそこを目指します。



## 今後の持続的成長のために必要な人材

**児玉** 今後さらに成長するためには、とにかく多種多様な人を採用すること、また、不足している人材があれば外部から招聘することが必要です。経営が苦しくても、最低限の人数は採り続けなければならないと思います。どこの会社もそうですが、苦しいときは5年ぐらい採用を思い切り絞ります。しかし、その人たちがちょうど中堅になったとき、穴が開いて世代間のつながりが途絶えてしまいます。特殊な能力を持った人は、外部から採用できますが、コア事業に中途採用で人を入れても、なかなかうまく埋まりません。そこをいかにクリアしていくか、ということが課題です。また、事業が広がっていく中で、教育体系をもう一度作り直す必要があると思います。当社は人の教育に熱心な会社ではありますが、もう少し広めの教育が必要になってくると思います。

**田矢** 研修体制については、ここ数年かなり予算を取っていて、新卒からマネジメントレベルまで研修を強化させています。この会社は営業の会社であり、年度ごとに予算を組んで、それをクリアすることには長けていますが、それによって、社員の目線が目先になってしまいます。このような状況において不足している人材は、もう少し中長期的に、上から物を見れる人だと思います。

**笹尾** おっしゃるとおりで、もう少し経営マインドを持った人を育成しなければならないのではないかと考えています。そのための教育体系が必要ではないでしょうか。事業会社の社長を経験させたり、他社に幹部として出向させたり、海外事業に出したりするなど、鍛え育てていくことが非常に大事ではないかと思っています。

## 「準なでしこ」への認定等、ダイバーシティの取り組みについて

**笹尾** 当社はダイバーシティの観点から、女性活躍推進を積極的に進めています。通常の企業では、女性活躍推進というと、女性管理職を増やすよう社長が号令をかけて、数だけを増やすことになりがちです。しかし本当の意味の女性活躍推進とは、誰もが働きやすい風土を作り、仕事の仕方を変えて、その上で女性を育成して管理職に上げるというものです。レオパレス21にはそのようなところにも先見性があり、単に女性を管理職に上げるだけではなく、日本でも稀なワークライフバランス推進室という部署を作り、そこに8名もの人員を配置しています。普通の会社では2、3名のところが当社には8名もいるのです。そして、全国を回りながら、時間外勤務が減っているか、職場に対する社員の不満はないか、ということ調査しているのです。そして1年ぐらいかけて整えた上で、女性活躍推進のイベントを開催しながら社員のモチベーションを上げていく、という非常に新しい取り組みを行っています。これらの取り組みについては、積極的にPRしようとして申し上げて、WEBサイトに掲載しました。このことも外部からの評価につながったと思います。業績も良いですし、取り組み内容も他社に負けないトップクラスのものなので、そこが業界としても評価されたのではないかと思います。研修については、今回リーダークラスの女性社員を対象とした女性のキャリ



女性社員に対し「昇進したい」という意欲についてアンケートを取ったところ、30パーセントと、日本全体の平均値より高い結果が出ました

ア意識醸成研修を約20回実施し、それも評価されて「準なでしこ」に選定されました。今後はさらになでしこ銘柄の選定を狙っていますが、単にそのためだけではなく、本当の意味で女性が活躍する会社にするための実績を作っているというお話をしています。また、当社で女性社員に対し「昇進したい」という意欲についてアンケートを取ったところ、数パーセントが普通であるところを、当社は30パーセントと、日本全体の平均値より高い結果が出ました。そういう意味では当社は向上心のある女性が多いといえます。

## 株主還元策、ステークホルダーとの協働について

**児玉** 当社はこれまでの歴史において、何度か破綻の危機を迎えても、不死鳥のごとくよみがえってきました。リーマンショックの後も同様で、ようやく自己資本も充実してきましたし、株主還元として復配もできるようになりました。今の世の中では、株主還元がさらに求められる流れになっていますが、当社の持っている資産を見直すことで、そこから株主に還元できる機会はいくらでも出てくると思います。そのようなことを前向きに打ち出し、株主の理解、評価を得ていくことが大事です。一方で、従業員を含めたステークホルダーに対しても価値を提供できるよう、取り組みを加速させていくべきだと思います。

**田矢** 先ほどの内容と重なりますが、ようやく安定したキャッシュ・フローを生み出せる状況になってきました。この状況での経営者は、ESG(環境・社会・ガバナンス)を意識しつつ、企業価値を向上させる成長と株主への還元へ事業が

ら生み出されるキャッシュを振り分けていく必要があります。その点において、配当性向、株主還元策を含め当社の経営の意識は高いと思います。

**児玉** ただ、配当はもう少し上げる必要があるのではと思います。最低でも35~40パーセントぐらいは配当性向を上げていかなければなりませんし、総還元性向のところでは5割は必要があると思います。

**笹尾** トップクラスの企業は手厚い株主還元をしているので、そこに少しでも近づいていきたいと思いますが、成長投資もしていかなければなりません。深山社長としてはできるだけ成長投資がしたいという意向が強く、言ったことは責任を持って実行していくという素晴らしい実行力をお持ちです。バランスをうまく考えながら、株主や市場にコミュニケーションをしていくことが最も大事ではないかと思います。

## コーポレートガバナンス・コード『会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、取引先、地域社会などの様々なステークホルダーからのリソースの提供や貢献の結果であり、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである』を実現するための社外取締役の立場からの提言

**児玉** 私たちに求められているのは、リスクテイクを支える役割ではないでしょうか。プレーキを踏むのは簡単です。しかし新たに成長投資をするときに、リスクテイクできる環境を作ることが私たちの任務でしょうし、リスクをしっかり見ていくことが大事だと思います。そうでなければこれからの成長はなかなか見込めません。

**田矢** 企業が中長期で成長していくには、ステークホルダーと中長期的な信頼関係を築くことが重要です。そのためには働いている方、オーナー様も含めて皆の満足度を高めることが、結果として企業価値につながるということだと思います。一つのステークホルダーだけを見るのではなく、全てのステークホルダーに向けて、うまくバランスを取っていくことが大事だと思います。

**笹尾** 私は、既存の事業を深掘りしていく中で、もっとステークホルダーと良好なコミュニケーションを取るべきだと思います。それからもう一つ、企業価値を高めるためのアドバイスをする際に気を付けているのは、評論家のようなアドバイスでは意味がないということです。事業の主体者の状況を理解しながら、どのようにすればうまくいくかを意識しながら具体的な意見を言うようにしています。



アドバイスをする際に気を付けているのは、評論家のようなアドバイスでは意味がないということです

## 次世代経営陣育成について

**児玉** このテーマはどの企業でも最大の課題ですが、まずは人事部が経営陣を育成するための世代別プログラムを作ることが大事だと思います。また、当社にはグループ会社が多数ありますが、様々な分野で活躍できるようなチャンスを社員に積極的に与えないと、経営感覚を持った中堅幹部は生まれてきません。グループ関連会社の幹部や、場合によってはトップに抜擢することにより、若手から将来の経営層を作っていくことが大きな課題です。

**田矢** 経営人材は、それなりの地位と経験を経なければ育たないと思います。一度も重要な経営判断をしたことがない人が組織の長になっても運営できるわけがありません。それなりの地位と権限、経験を積ませるためには、児玉さんがおっしゃったとおり、プログラムを組み、世代ごとに育てるルートを作っていかなければならないと思います。外部から経営人材を採ることは、多様化という点からも検討すべきで



経営人材は、それなりの地位と経験を経なければ育たないと思います。一度も重要な経営判断をしたことがない人が組織の長になっても運営できるわけがありません

すが、内部で育てていないということは育成という点で失格です。特に、これほどの規模のグループの社長であるためには、もう少し小さな規模での経験を積んだ人材を育てていくことが必要です。

**笹尾** 指名報酬委員会もうまく運営されてきたので、そろそろ経営者幹部をリストアップして、その人たちをどのように育成していくかを話し合う時期に近づいてきているのではないかと思います。

## CSR活動について



今行っている活動をもっと少し膨らませ、さらに上手にPRすれば、外部に対する効果が上がると思います

**児玉** 当社はかなりCSR活動に取り組んでいますが、PRの仕方が下手なのではないかと思います。特に、「地域社会の貢献」と「地球環境にやさしい社会の実現」については、当社は実践できていると思います。屋根貸し太陽光発電によって再生可能エネルギーを作っていますし、営業車のガソリンの使用量を激減していますし、紙の使用量もカラーで10%、一般の紙で5%削減しています。これらの成果を数字で表し、当社が環境にやさしい企業だということを、もっと外部に打ち出すべきだと思います。

また、現場で取り組まれている物件周辺のグリーンキャンペーンは、今後さらに、現場の人や新入社員だけではなく、既存社員も年に1、2回は総出で参加してはどうでしょうか。この活動は見えることなので、地域社会に訴えやすいですし、参加した社員の満足度も上がります。今行っている活動

をもっと膨らませ、さらに上手にPRすれば、外部に対する効果が上がると思います。

**田矢** 私は当社の職場環境が、ここ数年間で著しく改善されている点に注目しています。個別の指標で見ても、離職率は下がっていますし、残業時間も劇的に減って賞与は逆に増えていますし、驚くほど変化を見せています。このようなことが短期間に実行できているということは、素晴らしいことです。

**笹尾** 他の事業会社は、普通これほどは変わりません。レオパレス21は、職場環境もダイバーシティも、非常に素晴らしい取り組みをしていますが、今後はさらに、シルバー事業のような成長注力事業が利益の出る体制になればと思っています。例えば当社は認知症ケアに力を入れようとしていますが、地域包括ケアに貢献していくため、認知症の講習会を開いたり、認知症ケアのリーダーを育てるため、オレンジリングの保有者を増やしたりするなど、やり方はいろいろあります。シルバー事業を軸に進めていけば、当社のCSRに関するイメージがより高まるのではないかと思います。

## コーポレート・ガバナンス

# 持続的成長に向けたガバナンス強化

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化により、企業理念の実現、経営計画の達成、中長期的な企業価値の向上を目指します。

### ガバナンス強化の歩み

レオパレス21は、「新しい価値の創造」を企業理念に掲げておりますが、2016年12月には「常に変革し 絶えず創造し 更に価値を高め 全て社会の為に」という社是を策定しました。

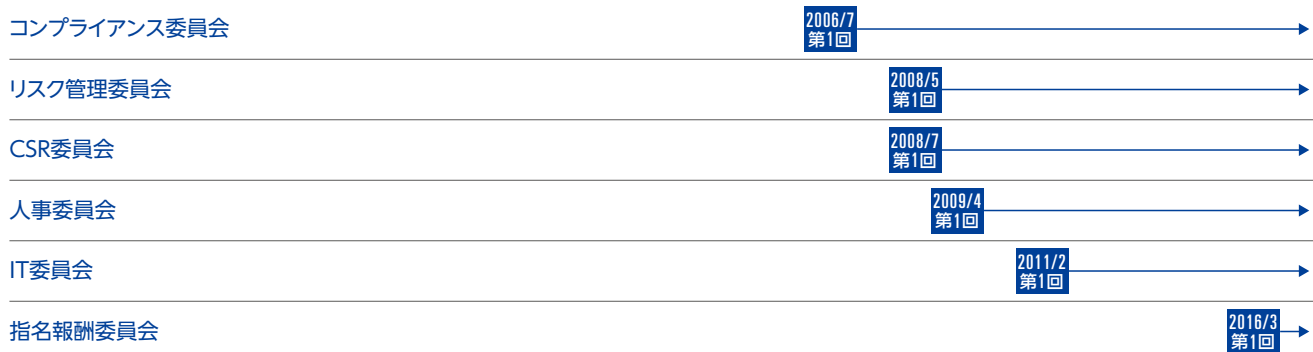
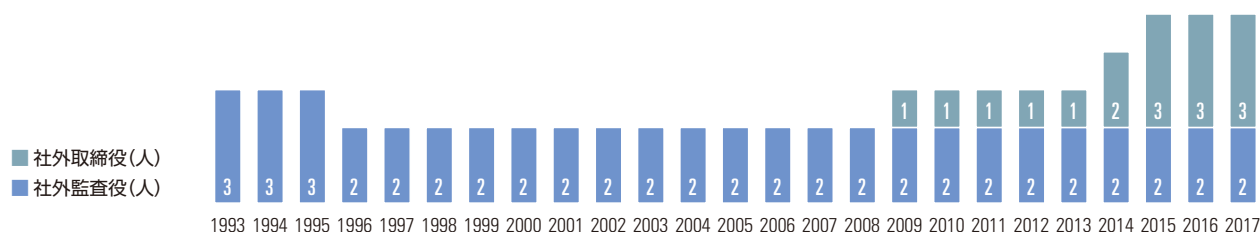
この企業理念と社是の具現化に邁進し、より快適な暮らしと豊かな社会づくりに貢献していくことにより、お客様や株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの価値を向上できるものと考えています。

これを実現させるためには、効率的で、公正、かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築が欠かせず、当社はその整備・強化を最も重要な経営課題の一つと位置付けています。組織形態は監査役会設置会社であり、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役を選任し、経営監督機能を強化するとともに、当社における主要な経営課題を検討するために、各委員会を設置しています。

住環境の創造を通じて社会に貢献していく当社のガバナンス体制として、具体的には、取締役会は客観的視点に立つ社外役員が3分の1を占める構成とし、特に社外取締役は、様々な業界での企業経営経験で培った実践的・専門的な視点を活かして、適切な意思決定と経営監督の実現を図っています。

また、委員会については、役員の人選や報酬決定を協議するための「指名報酬委員会」をはじめ、事業運営上のリスクに対処するための「リスク管理委員会」、CSR課題に取り組むための「CSR委員会」、法令遵守体制を整備し運用するための「コンプライアンス委員会」、人材活用を協議するための「人事委員会」、IT環境を整備するための「IT委員会」を設置し、社外の有識者を含めた委員によって協議しています。

### ■主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容





## レオパレス21のガバナンス 4つの特徴

### 1 社外取締役3名全員が 企業経営経験者

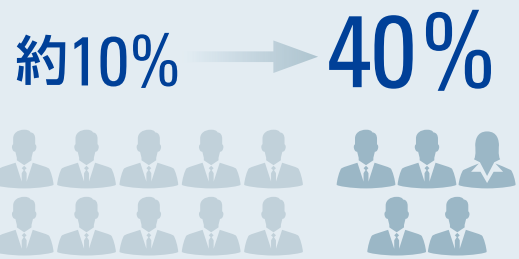
社外取締役の企業経営経験者比率



当社の社外取締役は、経営コンサルティング会社のパートナー、元介護事業会社経営者、元損害保険会社経営者と、3名全員が企業経営経験者であり、経営会議、取締役会等において、様々な幅広い視点からの提言・監督を実施しています。

### 2 社外役員の割合を 徐々にアップ

社外役員比率



1993年から社外監査役を選任するとともに、2009年からは社外取締役を招聘し、2017年7月現在におきましては、社外取締役3名、社外監査役3名の計6名が社外役員として就任しており、創業からその割合をアップさせてきました。

### 3 指名報酬委員会のメンバーが 社長以外全員社外取締役

指名報酬委員会メンバー



強固な経営基盤を築く上で、役員の人選や報酬決定は非常に重要な要素となり、それらを身内の論理で決定するのはよろしくありません。当社の指名報酬委員会は、社長以外の全員が社外取締役であり、客観的かつ透明・公正な人選、報酬決定を実施しています。

### 4 機関投資家、アナリスト、 株主の声を経営に反映

株主・投資家

経営陣

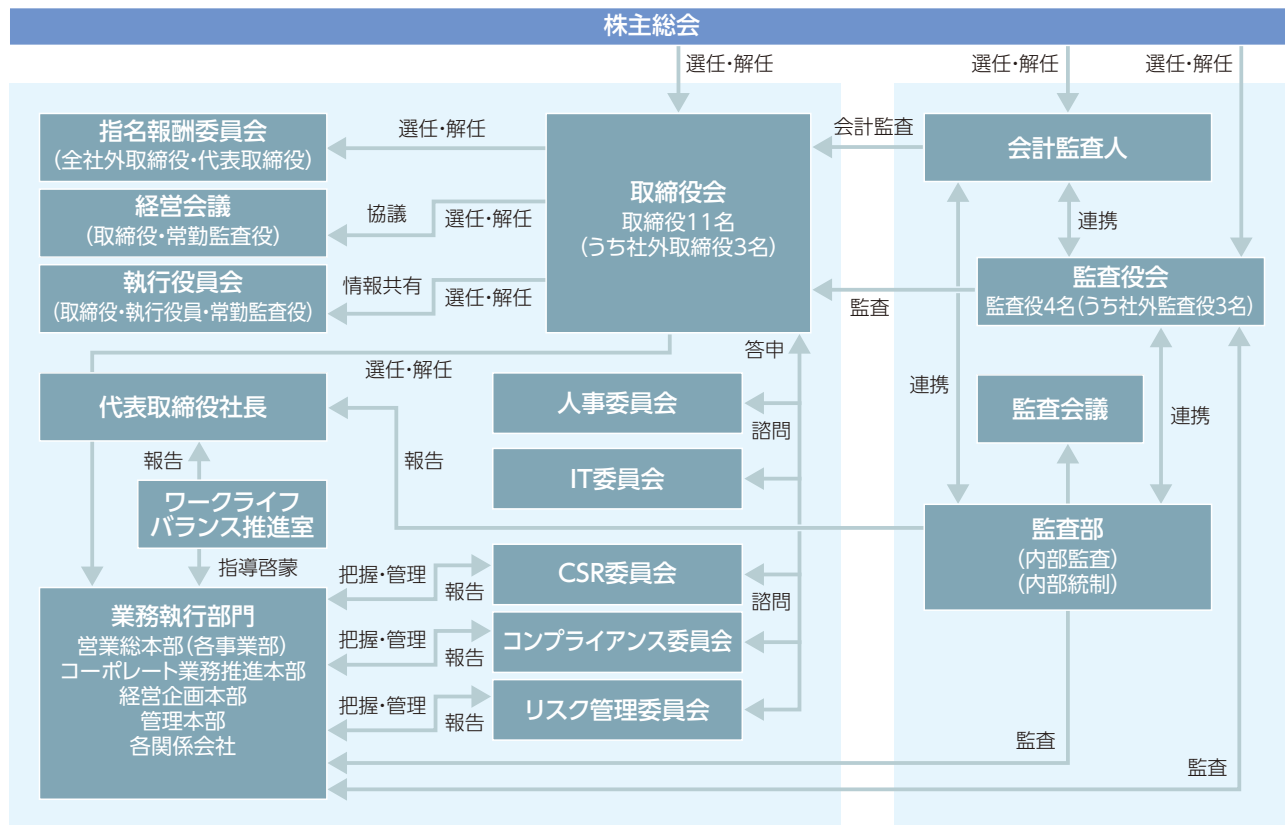


IR推進室は、資本市場と経営層の掛け橋の役割を担っており、投資家、株主等との対話は年間200回以上を実施しています。当社が実現したいビジョンや戦略を真摯にお伝えするとともに、投資家等の意見を集約し、経営層にフィードバックすることで、企業経営の好循環を構築しています。

## コーポレート・ガバナンス

# コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

2017年6月29日現在



## ガバナンス体制

### 取締役会 (2017年3月期 16回開催)

取締役会は、経営の機動性確保と監督機能の充実を両立させることに重点を置き、現在社外取締役3名を含む11名の取締役で構成しています。企業価値向上のためには、適切な取締役選任が重要と考えており、報酬決定と共に社外取締役を委員とした指名報酬委員会で審議することを決定プロセスに組み込んでいます。

取締役会の議長には代表取締役社長が就任しており、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のモニタリングと取締役の職務執行の監督を行っています。

### 監査役会 (2017年3月期 9回開催)

監査役会は、取締役の職務執行の監督強化に重点を置き、現在社外監査役3名を含む4名の監査役で構成されています。監査役会での監査計画に基づき、取締役会等の重要会議への出席や業務状況調査、監査部や会計監査人、社外取締役との適切な連携などを通して監査の実効性を高める体制をとっています。監査役会の決議は、十分な資料に基づき審議された後に、監査役の過半数をもって行います。また、監査役会は、代表取締役社長と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査上の重要議題等について意見を交換するなど、代表取締役社長との相互認識を深めるように努めています。

## 指名報酬委員会(2017年3月期 3回開催)

指名報酬委員会は、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を決定しています。経営計画の達成と中長期の企業価値向上を果たすための最善の選任および報酬決定を行うために、指名報酬委員会は、社外取締役3名および代表取締役社長で構成されており、過半数を占める社外の目線を活かし、透明性と公正性を重視しながら、入念なる審議を行っています。役員への登用の際には、指名報酬委員会構成者が各候補者と面談し、資質を見定める仕組みも構築しています。

## 経営会議(2017年3月期 12回開催)

経営会議は、業務執行の全般に関する重要事項を協議し、経営の意思決定の迅速化と業務執行の円滑化を図っています。経営会議は、全取締役、常勤監査役で構成され、代表取締役社長が主催し、原則として毎月1回開催し、必要があるときは随時開催しています。経営会議の具体的な協議事項は、取締役会に付議する事項、経営全般に関する重要な事項、重要な業務運営に関する承認事項、その他代表取締役社長より諮問された事項などがあります。必要に応じて、その他の関係者を出席させることができます。

## 役員報酬

### 公平性と透明性を確保するため指名報酬委員会で審議

取締役の報酬等は、基本報酬、ストックオプション、単年度賞与および中期経営計画期間賞与の4種類で構成し、多様なレンジにおいて業績向上と企業価値向上に資する報酬体系とすることを基本的な方針として、指名報酬委員会の審議を経て決定しています。

## リスク管理委員会(2017年3月期 12回開催)

リスク管理委員会は、当社グループの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設置されており、当社グループのリスク管理を行っています。リスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とし、弁護士等の社外専門家を含めた委員で構成され、リスク管理状況の確認を行うとともに、研修等を企画実行し、リスクの低減および未然防止に努めています。各部門は担当する業務に関し、リスクを抽出・分析し、リスク対策を立てて管理し、これをリスク管理委員会に報告します。

## IT委員会(2017年3月期 4回開催)

IT委員会は、業務効率改善を目的とした当社グループのIT投資を最適化する目的で運営されています。四半期ごとに開催されており、管理本部長が委員長に就任しています。委員会では、AI、IoT等の活用により、現状の改善・拡張を中心としたコンピュータライゼーションから、新たな創造をもたらすデジタルイノベーションに移行すべく、エコシステム、イノベーション、オープンデータ等の取り組みを進めていくなどの新中期経営計画におけるIT運用方針などについて議論しています。

### ■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) 8名	370	312	58	—
監査役(社外監査役を除く) 3名	31	31	—	—
社外役員5名	54	54	—	—

※上記には、2016年6月29日をもって退任した監査役1名、2017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。

## 社外役員

### 社外の視点でガバナンスの実効性を確保

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6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	取締役会 13回中13回

#### 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16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 シンタックスビューティーケアマネジメント(株) 代表取締役 2017年4月 長谷川ホールディングス(株)執行役員(現任) 長谷川ソーシャルワークス(株)代表取締役(現任)
取締役会への出席状況	取締役会 16回中16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9回中9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(現株式会社ホールディングス) 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9回中9回

#### 吉野 二良 (社外監査役)

選任理由	上場会社の執行役員や監査役として培った豊富な経験と専門知識を活かし、客観的な立場で当社経営に対する適切な監督を行っていただくため。
経歴	1978年 4月 大東京火災海上保険(株)入社 2001年 4月 あいおい損害保険(株) 京葉支店長 2012年 4月 あいおいニッセイ同和損害保険(株) 常務執行役員 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株) 執行役員 2013年 6月 同社 常勤監査役 2017年 6月 当社監査役(現任)
取締役会・監査役会への出席状況	2017年6月に就任のゆえ、取締役会・監査役会へは未出席

## コンプライアンスおよびリスク管理

### 法令と社会倫理の遵守を企業活動の原点と定め、問題点の把握と改善に努めます。

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。

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。



**取締役** (2017年5月1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** (2017年5月1日現在)



上段左から: 執行役員/谷本 一紀、執行役員/水野 靖、執行役員/佐々木 竜也、執行役員/市川 良幸  
下段左から: 執行役員/松永 英樹、常務執行役員/持田 直道、常務執行役員/大石 基善、執行役員/篠崎 正司、執行役員/池田 修



上段左から: 執行役員/和田 稔、執行役員/斜木 克彦、執行役員/新井 清、執行役員/原 英俊  
下段左から: 執行役員/蘆田 茂、常務執行役員/佐藤 不二雄、専務執行役員/阿部 聡、常務執行役員/伊東 弘美、執行役員/鮫島 健一郎

レオパレス21とは

社会的課題への対応と価値創造

価値創造の取り組み

企業価値を支える取り組み

データ編

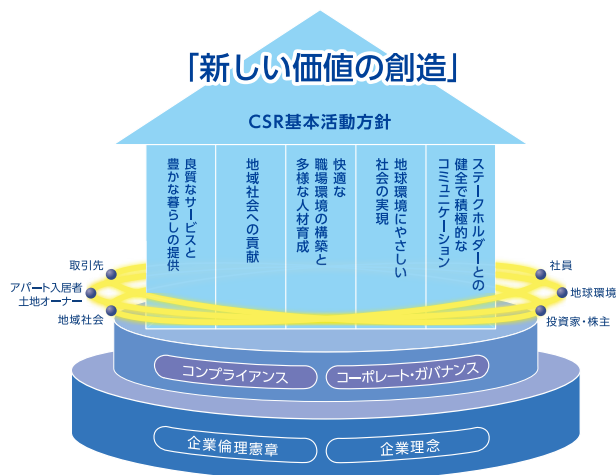
# レオパレス21 事業計画とCSR活動

レオパレス21は、「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、取締役会に定期的に報告しています。

### Stakeholder's Voice

環境・ソーシャル・ガバナンス(ESG)への意識的な取り組みが従来にも増して企業に強く求められるようになってきました。環境・ソーシャルの分野については四半期開催のCSR委員会で進捗確認をしています。目標未達項目



取締役 専務執行役員  
CSR委員長

関谷 譲

のみ担当部門から報告を受けるなど運用面でメリハリが効くようになりました。今後とも国連SDGsなど社会からの期待をしっかりと受けとめ、社会により良い貢献を果たしていきます。

CSR基本活動方針	ISO26000中核主題等とのつながり
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	コミュニティへの参画およびコミュニティの発展
地球環境にやさしい社会の実現	環境
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

## 持続可能な開発目標 (SDGsへの取り組み)

2015年9月、国連サミットにて、人間、地球および繁栄のための2030年までの行動計画として、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs) が全会一致で採択されました。当社は、社会のニーズ・要請に応え、CSR基本活動方針に沿った取り組みを通して、課題の解決に貢献することを目指します。



CSR基本活動方針	貢献を目指すSDGs目標		
良質なサービスと豊かな暮らしの提供	目標4	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する	
	目標11	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市および人間居住を実現する	
快適な職場環境の構築と多様な人材育成	目標5	ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女児の能力強化を行う	
	目標8	包摂的かつ持続可能な経済成長およびすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する	
地域社会への貢献	目標11	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市および人間居住を実現する	
地球環境にやさしい社会の実現	目標7	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する	
	目標13	気候変動およびその影響を軽減するための緊急対策を講じる	
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	目標12	持続可能な生産消費形態を確保する	

## CSR基本活動方針

# 良質なサービスと豊かな暮らしの提供

社会の多様化とともに賃貸住宅へのニーズもますます多様化する中、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。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。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。

## 取り組み事例のご紹介

### 1 > スマートアパートの推進

#### スマートロック「Leo Lock」の導入

当社は、株式会社グラモが展開するスマートロックをレオパレス21仕様にカスタマイズした「Leo Lock」を共同で開発しました。2017年4月より受注した10月の完成物件より順次搭載することで、当初年間約1万戸への導入を予定しています。ネットワーク連携型スマートロックと家電制御機能を搭載した賃貸住宅としては国内最大規模となる見込みです。「Leo Lock」機能では、鍵のシリンダー交換や受け渡し、紛失時の対応等の管理業務を遠隔で行うため、入居者様の利便性向上に加え、管理コストを大幅に削減可能です。また「Leo Remocon」との連動で、施錠、開錠を遠隔で確認し、鍵の開け閉めで室内電灯を自動的に点灯、消灯することや家電制御が可能です。



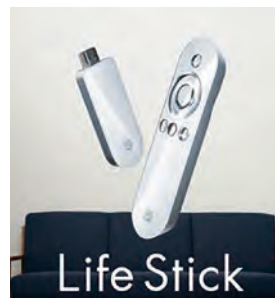
#### 「Leo Remocon」を新築全戸に標準搭載

2016年10月完成物件より順次搭載している「Leo Remocon」は、スマートフォンを用いた赤外線リモコン対応家電の遠隔操作や、室内の温度・湿度・明るさの情報を表示する機器です。入居者様に専用アプリを提供し、「Life Stick」対応等の独自機能をご利用いただけます。



#### 「Life Stick」を用いた新たなサービスの提供

入居者様向けインターネットサービス「LEONET」の基盤上において、新しく開発したAndroid TV対応のSTBデバイス「Life Stick」を2016年7月より全国56万戸のレオパレス21物件に導入しています。天気などの生活情報の提供、Wi-Fiアクセスポイント機能など、スマートデバイスによる消費者のライフスタイルの多様化に合わせたサービスの提供を目指しています。

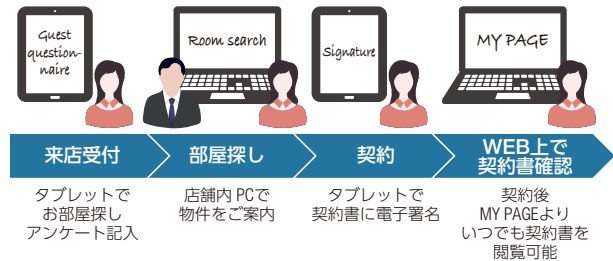




## 2> 賃貸契約の電子化の推進

2015年1月に法人、2015年11月に個人の入居者様向けに賃貸業界初の電子契約サービスを開始しました。法人向けの累計契約件数は29,878件、登録企業は778社に及びます。また、個人向けの累計契約件数は、電子対応可能な契約の73.5%となる62,291件となりました。(2017年3月末現在)

### ■ 賃貸契約の流れ(個人)



### 「攻めのIT経営銘柄2017」に選定

当社は、2017年5月に経済産業省と東京証券取引所が新たな価値の創造、経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なIT利活用に取り組んでいる上場企業として、「攻めのIT経営銘柄2017」に選定されました。当社のサービスである「業界初の賃貸契約電子化」および「賃貸住宅のIoT化」などの取り組みを通じ、他社との差別化を図りながら、今後もITを活用したさらなる顧客サービスを拡充していきます。



## 3> 外国人入居者様に向けた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するため、契約・入居・退出時の注意事項などをお伝えする入居のマナー講座や留学生を対象とした懇親会を2017年3月期は全国47会場で実施し、集客数は620人でした。外国人スタッフの配置も積極的に進め(2017年3月末171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。



### CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	2017年3月期目標		2017年3月期実績	自社評価	2018年3月期目標
入居者へ付加価値サービスを展開	新たな入居者サービス導入 入居者向けイベントの実施	20件 20件	11件 33件	○	12件 36件
法人との提携	法人とのタイアップ企画	18件	32件	◎	40件
産学(巨)連携による学校・学生へのサポート	イベント開催	18件	8件	×	18件
留学生を対象とした懇親会開催		70会場	47会場	×	70会場
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)	9.5%以下	8.8%	◎	8.5%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 防犯カメラ累計設置棟数	270,400戸 9,700棟	279,609戸 10,223棟	◎	287,634戸 12,058棟

◎=達成率120%以上、○=達成率100%-120%未満、△=達成率70%-100%未満、×=達成率70%未満

## CSR基本活動方針

# 快適な職場環境の構築と多様な人材育成

企業理念「新しい価値の創造」の担い手である「人財」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に、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

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す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。

## 取り組み事例のご紹介

当社では、「レオパレス21 グループ健康経営宣言」を制定し、積極的な「健康経営戦略」を進めています。

### 1 > 健康経営優良法人2017(ホワイト500)に選定

当社は、2017年2月に経済産業省・日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2017(ホワイト500)」に選定されました。「健康経営優良法人認定制度」とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



#### 主な取り組み

#### 専門家活用による健康支援

本社に「健康管理室」を設置し、保健師による健康診断二次健診の受診勧奨や保健指導を通じた疾病の未然予防、重症化予防に取り組んでいます。また、ストレスチェックを通じた職場改善活動やラインケア研修などを実施しています。



管理職向け女性活躍推進研修

#### 健康フォーラム

肌年齢や脳年齢測定器等の「スマートヘルスチェック」を活用し、自身の健康状態をチェックできるイベントを年に数回開催しています。当イベントでは、「健康」に関する講演、ヨガ・呼吸法、保健師による健康相談などを実施しています。



女性社員向け研修

#### ワークライフバランスの推進

2014年1月に「ワークライフバランス推進室」を発足し、労働時間のモニタリングや事業所定期勤務調査等を通じて長時間労働者の大幅な削減を達成しています。また、夏季・冬季に計5日間の計画年休取得と取得時期を限定しない3日間の有給休暇（リフレッシュ休暇）取得により、2017年3月期は有給休暇取得率72.2%と2年連続で70%を超えています。



女性社員向け研修

## 2> 「準なでしこ」に選定

当社は、2017年3月に経済産業省と東京証券取引所が共同で進める「準なでしこ」に選定されました。なでしこ銘柄は、2017年より開始され、東証一部上場企業の中から、業種ごとに、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性活躍推進に優れた企業を評価する事業です。今年からは、「なでしこ銘柄」以外に「準なでしこ」が各業種1社の合計25社が選定され、レオパレス21は不動産業として選定されました。今後も女性活躍およびワークライフバランス向上につながる施策を通じて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。

### Stakeholder's Voice



管理本部副本部長  
取締役常務執行役員

原田 博行

ワークライフバランス推進室は、業界特有の長時間労働における課題改善を目指すために立ち上げた社長直轄の組織です。取り組みを通じ、外部評価の向上のみならず、社員の働き方の価値観が労働時間の長さから生産性に変化したこと、また離職率の著しい減少が働き方改革の大きな成果となりました。今後も引き続き、社員が働く価値を見出せるような労働環境整備に取り組んでいきます。

## 3> 「イクボス企業同盟」に加盟

当社は、NPO法人ファザーリング・ジャパンが設立した「イクボス企業同盟」に2017年3月に加盟しました。

本同盟は、職場で働く部下のワークライフバランスを考えたしながら、組織の業績も出しつつ自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司を育成し、管理職の意識改革を行う企業ネットワークです。



## 4> 社員研修制度

当社の通例研修制度は「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

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
参加人数	2,739人	3,220人	6,510人
1人当たり研修費用	77,087円	81,218円	51,397円

## CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	2017年3月期目標	2017年3月期実績	自社評価	2018年3月期目標
働き方の多様化への対応	有休取得率 70%	72.2%	○	70%
計画的な研修の実施	社員研修参加人数 5,064人	6,510人	◎	5,184人
コンプライアンス研修	E-ラーニング受講率 90%以上	82.3%	△	コンプライアンス ホットライン 通期受付件数:110件
多様な人材雇用	障がい者雇用率 2.29%以上	2.27%	○	2.40%以上
障がい者分野への貢献	職場見学数 250人 実習受け入れ数 355人 社外講演数 3回	375人 242人 2回	○	250人 245人 3回

## CSR基本活動方針

# 地域社会への貢献

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

## 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。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、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。

## 取り組み事例のご紹介

### 1 > いつでも荷物を受け取れる宅配便ロッカーの設置

「PUDOステーション」はオープン型の宅配便ロッカーで、フランスのネオポスト SHIPPING 社と日本のヤマト運輸株式会社が共同で設立した Packcity Japan 株式会社が運営しています。受け取り側は、送付先に PUDOステーションを指定し、到着後にパスワードを入力するだけで荷物を受け取ることができます。当社では、2016年に9月に「レオパレ

スRX 中野坂上」に初めて導入し、2017年3月現在、12棟に設置しています。ロッカーは近隣住民の皆様にご利用いただけることから、入居者様の利便性向上だけでなく地域への貢献にもつながります。2018年3月末までに累計100棟の設置を目指しています。

## ご利用の流れ

### PUDOステーションを受取場所に指定する

#### 利用可能な荷物

- ・PUDOステーションに入る荷物：縦横高さ3辺計100cm以内、重さ10kg以内
- ・常温商品のみ（貴重品除く）



### PUDOステーションで荷物を受け取る





## 2> スポーツ振興

当社は、施設の提供を通し多くのプロアスリートの支援を行っています。協賛を通じた競技のさらなる発展と、スポーツ振興による社会貢献を目指していきます。公益財団法人日本水泳連盟日本代表チームや公益社団法人日本ウエイトリフティング協会への協賛のほか、当社が事業を拡大しているASEAN地域での知名度向上に向け、男子プロゴルフトーナメント「レオパレス21ミャンマーオープン」のタイトルスポンサーとして2年連続協賛しています。また、レオパレスリゾート・グアムにてグアム政府観光局主催「グアム知事杯女子ゴルフトーナメント」を開催しています。



小宮満莉花 選手  
(第15回優勝)

藤田光里 選手

村田理沙 選手

## 3> 「壱岐ウルトラマラソン 2016」に特別協賛

当社は、2016年10月に長崎県で初開催となった「壱岐ウルトラマラソン 2016」にオフィシャルスポンサーとして特別協賛しました。同大会は、2015年に壱岐島が日本遺産第1号に認定されことを記念したもので、壱岐市の魅力をアピールするとともに、観光振興、地域振興に寄与することを目的としています。今後も、スポーツ振興による、地域コミュニティへの貢献という形で、地方創生や地域活性化に取り組んでいきます。



### CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	2017年3月期目標	2017年3月期実績	自社評価	2018年3月期目標
グリーンキャンペーン・清掃活動	建築現場清掃実施棟数 参加人数5人/物件	5.1人/物件	○	5人/物件
	全社一斉グリーンキャンペーン開催数 4回	3回	△	4回
	参加人数 延べ3,780人	延べ1,939人	△	延べ3,780人
	国内ホテルの清掃活動回数 24回	21回	△	24回
寄付募金	国連の難民支援機関UNHCRの支援 800,000円	624,672円	△	800,000円
	オーナーを通じた募金活動 660件レオマイル交換	858件	◎	760件
	ボランティアバンダーによる寄付活動 1,520,000円	1,649,867円	○	1,600,000円
こども110番への登録	国内ホテル 全ホテル登録継続	全ホテル登録	○	終了
	登録店舗数 190店舗	191店舗	○	終了
	あずみ苑 新規開設時に登録	76施設	○	終了

## CSR基本活動方針

# 地球環境にやさしい社会の実現

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

## 基本的な考え方: CO<sub>2</sub>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。当社では、環境負荷低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。

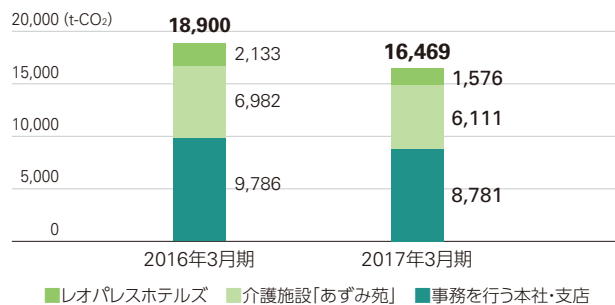
## 取り組み事例のご紹介

### ➤ 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。2017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。

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。なお、当社管理物件に設置されている太陽光発電によるCO<sub>2</sub>削減貢献量は55千t-CO<sub>2</sub>(うち自社所有19千t-CO<sub>2</sub>)と推計されますが、40年生スギ約6百万本(うち自社所有約2百万本)の年間吸収量に相当します。(林野庁試算を参考に換算)

### 電気ガス使用由来のCO<sub>2</sub>排出量



## CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	2017年3月期目標	2017年3月期実績	自社評価	2018年3月期目標
太陽光発電の普及	自社所有の太陽光発電によるCO <sub>2</sub> 削減貢献量 23,000t-CO <sub>2</sub>	19,235t-CO <sub>2</sub>	○	23,000t-CO <sub>2</sub>
植樹体験	グアムツアープログラムの一環として植樹体験を実施、森林保全・CO <sub>2</sub> 削減を図る	—	—	参加者100人
廃棄資料の再利用	保管期限切れ文書5,125箱の再生 再生紙トイレトーパー 36,000ロール購入	980箱 38,972ロール	○	2,199箱 42,000ロール

## CSR基本活動方針

# ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション

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

### 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、当社の企業活動によって新たな価値を創出していくことを目指します。

### レオパレス21の主要なステークホルダー



### CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	2017年3月期目標	2017年3月期実績	自社評価	2018年3月期目標
オーナー様との良好な関係構築	オーナー会開催数 250回	231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+全国賃貸店舗	28回	○	28回
積極的なIR活動	個人投資家説明会、フェア等実施数 20回	21回	○	22回

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)	増減
<b>資産の部</b>			
現金及び預金	¥ 88,043	¥ 104,432	¥ 16,389
売掛金	6,779	6,547	△232
完成工事未収入金	1,992	2,355	362
営業貸付金	885	675	△209
仕掛販売用不動産	—	1,849	1,849
前払費用 <sup>*1</sup>	2,847	2,827	△20
繰延税金資産	6,377	8,636	2,259
未収入金	1,630	831	△798
その他	6,560	5,816	△743
貸倒引当金	△212	△186	25
<b>流動資産合計</b>	<b>114,904</b>	<b>133,786</b>	<b>18,882</b>
建物及び構築物(純額)	57,979	41,827	△16,152
機械装置及び運搬具(純額)	16,105	14,206	△1,898
土地	84,241	80,388	△3,852
その他 <sup>*2</sup>	13,710	18,844	5,134
<b>有形固定資産合計<sup>*3</sup></b>	<b>172,036</b>	<b>155,267</b>	<b>△16,769</b>
無形固定資産合計	9,334	11,642	2,307
投資有価証券	8,230	12,453	4,223
固定化営業債権	1,256	1,246	△10
長期前払費用 <sup>*1</sup>	3,686	3,820	134
繰延税金資産	16,734	17,486	752
その他	2,776	3,645	868
貸倒引当金	△2,023	△2,073	△49
投資その他の資産合計	30,661	36,579	5,917
<b>固定資産合計</b>	<b>212,033</b>	<b>203,489</b>	<b>△8,543</b>
繰延資産	671	552	△119
<b>資産合計</b>	<b>¥ 327,609</b>	<b>¥ 337,828</b>	<b>¥ 10,219</b>

※1 前払費用・長期前払費用の主たるものはオーナー様に対する「一括借上前払家賃」であり、連結会計年度では、前払費用のうち1,144百万円、長期前払費用のうち2,569百万円となります。

※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13,652百万円です。

※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	¥ 53,145
国内ホテル	12,563	10,913
本社等事業所	24,340	24,226
グアムホテル		
レオパレスリゾート	27,223	26,193
ウェスティン <sup>*4</sup>	14,561	—
レオパレスリゾート(千米ドル)	\$ 225,715	\$ 224,859
ウェスティン(千米ドル) <sup>*4</sup>	120,733	—

※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 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)	増減
<b>負債の部</b>			
買掛金	¥ 2,606	¥ 2,826	¥ 220
工事未払金	12,193	12,186	△7
短期借入金等	6,003	5,229	△774
リース債務	3,054	4,647	1,593
未払金	19,229	19,066	△163
前受金 <sup>※1</sup>	40,766	40,003	△762
未成工事受入金	5,026	5,381	354
完成工事補償引当金等	1,307	1,495	187
その他	7,261	6,688	△572
流動負債合計	97,449	97,524	75
社債	20,001	16,035	△3,966
長期借入金	14,106	13,267	△838
リース債務	7,659	10,739	3,079
長期前受金 <sup>※1</sup>	18,950	16,614	△2,336
長期預り敷金保証金 <sup>※2</sup>	7,516	7,152	△364
空室損失引当金 <sup>※3</sup>	3,802	3,183	△619
退職給付に係る負債	10,224	11,295	1,070
その他	3,032	3,146	113
固定負債合計	85,294	81,433	△3,860
負債合計	182,743	178,958	△3,785
<b>純資産の部</b>			
資本金	75,282	75,282	—
資本剰余金	45,235	45,235	—
利益剰余金	24,779	39,923	15,143
自己株式	△3,660	△3,660	△0
株主資本合計	141,636	156,779	15,143
その他の包括利益累計額合計	3,190	1,933	△1,257
新株予約権	18	136	118
非支配株主持分	20	20	△0
純資産合計	144,865	158,870	14,004
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥ 327,609</b>	<b>¥ 337,828</b>	<b>¥ 10,219</b>

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

前受金: マンスリー利用料16,883百万円、アパート家賃18,362百万円、家具・家電メンテナンス費用175百万円  
 長期前受金: マンスリー利用料6,790百万円、建物修繕費用9,791百万円、家具・家電メンテナンス費用32百万円

※2 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3,757百万円と修繕一時金1,924百万円です。

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

## 連結損益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2015年4月 1日 ) 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月 1日 ) 至 2017年3月31日)	増減
売上高	¥ 511,513	¥ 520,488	¥ 8,974
売上原価	422,604	427,820	5,215
売上総利益	88,909	92,668	3,758
販売費及び一般管理費	67,823	69,769	1,946
広告宣伝費	3,786	3,816	30
販売手数料	2,688	2,278	△410
給与等	33,093	35,029	1,936
賃借料	2,709	2,724	15
減価償却費	1,981	1,649	△332
租税公課	4,521	4,972	451
その他	19,043	19,298	254
営業利益	21,085	22,898	1,812
営業外収益	517	572	55
為替差益	—	36	36
その他	517	536	19
営業外費用	1,693	1,115	△577
支払利息	944	734	△209
支払手数料	171	46	△125
社債発行費	165	241	75
持分法による投資損失	9	6	△2
為替差損	267	—	△267
その他	135	87	△47
経常利益	19,909	22,355	2,445
特別利益	26	408	382
特別損失	785	1,142	356
減損損失 <sup>※1</sup>	616	589	△27
災害による損失	—	88	88
その他	168	464	295
税金等調整前当期純利益	19,150	21,622	2,471
法人税、住民税及び事業税	2,999	3,245	246
法人税等還付税額	△19	△3	16
法人税等調整額	△3,458	△2,031	1,426
法人税等合計	△478	1,210	1,689
当期純利益	19,628	20,411	782
非支配株主に帰属する当期純損失	△2	10	12
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 19,631	¥ 20,401	¥ 769

※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	¥ 605	¥ 589
全社	11	—
合計	¥ 616	¥ 589

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	増減
税金等調整前当期純利益	¥ 19,150	¥ 21,622	¥ 2,471
減価償却費	9,614	9,336	△277
空室損失引当金の増減額(△は減少)	△1,477	△619	858
為替差損益(△は益)	267	△36	△304
減損損失	616	589	△27
売上債権の増減額(△は増加)	32	633	600
長期前払費用の増減額(△は増加)	643	324	△318
仕入債務の増減額(△は減少)	△2,701	△883	1,818
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△1,903	296	2,200
前受金の増減額(△は減少)	△5,477	△3,141	2,335
預り保証金の増減額(△は減少)	△448	△407	41
未払消費税等の増減額(△は減少)	911	△6	△917
その他	4,207	3,633	△573
法人税等の支払額	△1,331	△3,839	△2,507
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>22,104</b>	<b>27,504</b>	<b>5,399</b>
有形固定資産の取得と売却	△8,387	12,426	20,813
無形固定資産の取得による支出	△754	△959	△205
投資有価証券の取得と売却	△1,421	△2,746	△1,325
子会社株式の取得による支出	—	△5,402	△5,402
定期預金の預入による支出	△1,100	△11,878	△10,777
定期預金の払戻による収入	600	1,200	600
その他	△24	△1,292	△1,268
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△11,087</b>	<b>△8,653</b>	<b>2,433</b>
短期借入れと短期借入金返済	223	△65	△288
長期借入れと長期借入金返済	△14,700	△1,187	13,513
その他	15,852	△12,795	△28,648
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>1,374</b>	<b>△14,048</b>	<b>△15,423</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△70	137	208
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	12,321	4,940	△7,381
現金及び現金同等物の期首残高	74,504	86,826	12,321
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 86,826	¥ 91,766	¥ 4,940

# レオパレス21 データ集

## 外部環境

### <新設住宅着工戸数>

2016年度の新設住宅着工戸数は2期連続の増加となりました。貸家の着工も2期連続の増加で、前期比11.4%増の42万7,275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25.5%増の7万6,428戸でした。

	2014年度	2015年度	2016年度
貸家	358	384	<b>427</b>
(うち30㎡未満)	48	61	<b>76</b>
その他	522	537	<b>547</b>
合計	880	921	<b>974</b>

※ 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おり、空き家は社会問題化しています。

	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、2017年3月期末時点で56万8,739戸となり、4期連続で増加しました。地域別では引き続き、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。

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
北海道	14,199	14,132	<b>14,088</b>
東北	34,300	34,843	<b>35,270</b>
北関東	40,126	40,381	<b>40,553</b>
首都圏	158,322	161,756	<b>165,590</b>
北陸・甲信越	40,630	40,643	<b>40,639</b>
中部	87,225	87,711	<b>88,086</b>
近畿	78,906	79,790	<b>80,715</b>
中国	37,838	38,439	<b>38,798</b>
四国	14,497	14,535	<b>14,671</b>
九州・沖縄	48,905	49,731	<b>50,329</b>
合計	554,948	561,961	<b>568,739</b>



### <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。2017年3月期末の法人契約戸数は前期比6.0%増の29万3,824戸となり、構成比は56.4%と4年連続で50%を超えています。

	2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	262,577	53.0	277,261	54.5	<b>293,824</b>	<b>56.4</b>
個人	182,142	36.8	183,008	36.0	<b>180,617</b>	<b>34.6</b>
学生	50,768	10.2	48,451	9.5	<b>46,857</b>	<b>9.0</b>
合計	495,487	100.0	508,720	100.0	<b>521,298</b>	<b>100.0</b>

### <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。2017年3月期の期中平均入居率は88.5%であり、6期連続の増加となりました。この主要因として、物件価値向上策の奏功などにより、入居期間の長期化が進んだことが挙げられます。

	2017年3月期 (%)		
	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
期中平均入居率	86.6	88.0	<b>88.5</b>

### <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、2017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91.7%となりました。北海道と北関東を除き、各エリアの入居率は90%を超える水準となっています。

	2017年3月期 (%)		
	2015年3月期末	2016年3月期末	2017年3月期末
北海道	79.4	81.8	<b>84.7</b>
東北	94.3	94.4	<b>94.1</b>
北関東	85.0	85.5	<b>87.2</b>
首都圏	92.5	92.8	<b>92.6</b>
北陸・甲信越	84.4	88.3	<b>90.0</b>
中部	86.4	89.1	<b>91.1</b>
近畿	89.6	90.6	<b>91.3</b>
中国	91.4	92.5	<b>93.8</b>
四国	83.7	87.0	<b>90.0</b>
九州・沖縄	90.6	90.7	<b>93.9</b>
全国	89.3	90.5	<b>91.7</b>

### <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、2017年3月期末時点では、前期比2.3%増の1,701人にまで増加しています。

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
賃貸店舗数(店)	329	319	<b>308</b>
うち、レオパレスセンター	188	189	<b>189</b>
うち、レオパレスパートナーズ	141	130	<b>119</b>
賃貸営業人員(人)	1,558	1,662	<b>1,701</b>
うち、レオパレスセンター	1,110	1,183	<b>1,174</b>
うち、法人営業部等	448	479	<b>527</b>

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
セキュリティシステム設置戸数(累計、戸)	226,801	256,900	<b>279,609</b>
防犯カメラ設置棟数(累計、棟)	5,505	7,848	<b>10,223</b>
サービスセンター入電数(件)	608,294	576,764	<b>530,804</b>
(うち、問合せ)	433,589	412,947	<b>373,062</b>
(うち、メンテナンス関連)	137,740	129,614	<b>125,734</b>
(うち、クレーム)	36,965	34,203	<b>32,008</b>
インターネットからの入居反響件数(新規契約のみ)	54,455	57,556	<b>45,673</b>

## 開発事業関連データ

### <受注高>

(百万円)

2017年3月期の受注高は、2期ぶりに増加に転じ871億39百万円でした。主力のアパートに加え、子会社「もりぞう」の戸建て住宅受注が堅調に推移しました。なお、期末の受注残は672億円でした。

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
建物関連			
アパート等	79,798	77,004	<b>79,424</b>
介護施設	4,343	2,872	<b>2,377</b>
店舗・商業施設	536	2,040	<b>562</b>
子会社もりぞうの注文戸建住宅	—	4,502	<b>4,763</b>
太陽光発電システム	2,715	18	<b>13</b>
合計	87,395	86,439	<b>87,139</b>

### <竣工アパート数>

(棟)

アパートの竣工数は、2017年3月期には前期比3.2%減の663棟でした。主力の2階建てが竣工数を減らす一方で、都心部でニーズの高い3階建てが増加しました。物件数の4分の1程度が3階建て、4階建てとなっています。

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
2階建て	537	513	<b>485</b>
3階建て	92	125	<b>154</b>
4階建て以上	27	47	<b>24</b>
合計	656	685	<b>663</b>

### <エリア別竣工アパート数>

(棟)

エリア別のアパート竣工は、需要が堅調であることから受注活動に注力している三大都市圏、中でも首都圏で引き続き竣工数を伸ばしました。しかしながら震災復興需要の一巡した東北に加え、中部、中国、九州・沖縄で竣工数を減らしています。

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
東北	45	46	<b>27</b>
北関東	28	20	<b>21</b>
首都圏	306	342	<b>366</b>
北陸・甲信越	5	5	<b>5</b>
中部	66	57	<b>42</b>
近畿	90	98	<b>101</b>
中国	54	39	<b>33</b>
四国	3	7	<b>9</b>
九州・沖縄	59	71	<b>59</b>
全国	656	685	<b>663</b>

### <太陽光発電システム設置棟数、発電容量>

(累計)

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きましたが、自社物件に太陽光発電システムを搭載可能な物件が一巡したことから、2017年3月期末時点での太陽光発電システム設置数はほぼ前期並みとなりました。

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
太陽光発電システム設置棟数(棟)	12,356	12,964	<b>12,987</b>
うち、レオパレス21グループによる設置棟数(棟)	3,969	4,493	<b>4,495</b>
発電容量(kW)	172,399	182,070	<b>182,465</b>
うち、レオパレス21グループによる発電容量(kW)	58,694	67,060	<b>67,099</b>

### <建築請負店舗数、営業人員>

近年、全国的にアパートの建築の需要は回復しつつあります。このような状況の中で、当社は高い需要の見込める地域に集中する戦略をとっています。

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
建築請負店舗数(店)	60	60	<b>60</b>
建築請負営業人員(営業担当)(人)	418	427	<b>381</b>

## シルバー事業関連データ

### <拠点数>

(拠点)

シルバー事業は首都圏を中心に60拠点程度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含め、拠点を増やしています。

	2015年3月期	2016年3月期	2017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	40	44	53
グループホーム	2	2	2
合計	63	67	76

### <稼働率>

(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。当社では、シルバー事業について、通所型とよばれるデイサービス、ショートステイに注力していますが、前者の稼働率が改善した一方、後者の稼働率は低下しました。

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
デイサービス	67.2	66.3	72.5
ショートステイ	98.1	92.3	87.6
有料老人ホーム・グループホーム	93.5	92.4	93.0

## 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、採算性の向上を図っています。

(稼働率 %)

	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期
グラム入島者数*(万人)	134.3	140.9	153.5
レオパレスリゾートカントリークラブ利用人数(万人)	5.4	5.2	5.0
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(万人)	3.0	4.4	4.7 (シェア30.0%)

\* グラム政府観光局「グラム来島者数データ」

	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期
レオパレスリゾート	71.0	60.2	55.9
ウェスティンリゾート*	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。  
ホテルレオパレス旭川および岡山は2016年8月に売却。

(稼働率 %)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
旭川*	82.1	79.1	75.0
札幌	88.1	87.9	90.4
仙台	81.4	78.0	78.1
新潟*	68.1	62.9	—
名古屋	76.6	80.5	80.9
四日市*	81.1	—	—
岡山*	75.7	73.3	75.9
博多	91.9	94.2	94.8
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(人)	13,581	11,648	11,168 (シェア7.1%)

## 社会性指標

### <ガバナンス>

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
社外取締役数	1	2	3
女性取締役数	0	1	1
役員報酬(百万円)	329	347	455
取締役(社外取締役を除く)	277	280	370
監査役(社外監査役を除く)	32	32	31
社外役員	20	34	54

### <従業員構成(単体)>

	2015年3月期			2016年3月期			2017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	6,149	4,402	1,747	6,413	4,491	1,922	6,541	4,551	1,990
就業人員数	5,668	4,193	1,475	5,961	4,274	1,687	6,086	4,335	1,751
臨時雇用者数	481	209	272	452	217	235	455	216	239
平均年齢	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	36歳3カ月	37歳4カ月	33歳10カ月
平均勤続年数	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	8年3カ月	9年5カ月	5年6カ月

### <ワークライフバランス(単体)>

	2015年3月期			2016年3月期			2017年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
総労働時間	192.8			184.2			178.4		
時間外労働時間	27.8			22.4			20.0		
短時間勤務取得者数	125	5	120	128	4	124	154	5	149
育児休業取得者数	137	0	137	116	3	113	149	5	144
有給休暇取得率	33.0%	23.9%	58.0%	70.1%	64.2%	85.1%	72.2%	68.4%	81.7%
離職率	10.3%			8.7%			7.5%		
新入社員	14.4%			10.9%			7.8%		

### <ダイバーシティー(連結(グアム除く)、障がい者雇用については本体+スマイル)>

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
障がい者雇用人数(期中平均)	116.9	123.5	137.2
障がい者雇用率(期中平均)	2.04%	2.05%	2.14%
定年者再雇用人数	25	28	27
外国籍社員人数	215	277	298
外国籍管理職人数	22	19	19
女性採用比率	55.1%	61.0%	61.4%
女性管理職人数	60	75	87
女性管理職比率	4.1%	4.9%	5.3%

### <資格取得支援>

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
資格取得支援利用者数	96	490	1,003
指定資格支援制度利用者数	—	364	875
語学力向上プログラム利用者数	—	21	21
宅建テキスト優遇販売利用者数	52	52	51
宅建報奨金支給利用者数	44	53	56

### <主な有資格者(2017年5月現在)>

宅地建物取引士	678
賃貸不動産経営管理士	316
損害保険募集人資格(基礎単位、火災保険単位)	1,372
建築士(1級、2級)	453
建築施工管理技士(1級、2級)	367
FP技能士(1級、2級)	142
測量士・測量士補	35
介護福祉士	496
介護支援専門員(ケアマネジャー)	184
訪問介護員(ホームヘルパー)(1級、2級)	375

### <労働安全衛生>

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
労災発生件数	49	28	37
休業災害	18	8	16
不休災害	31	20	21



## &lt;ステークホルダーとのコミュニケーション&gt;

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
オーナー会開催数	193	257	<b>231</b>
IRイベント(個人投資家説明会等)開催数	17	19	<b>21</b>
キャリア形成活動支援プログラム	—	31	<b>28</b>

## &lt;環境負荷と軽減&gt;

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
全社の年間CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	—	18,900	<b>16,468</b>
太陽光発電容量(kW)	172,399	182,070	<b>182,465</b>
太陽光発電によるCO <sub>2</sub> 削減量(t-CO <sub>2</sub> )	52,010	54,927	<b>55,047</b>

## &lt;地域貢献&gt;

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
グリーンキャンペーン人数	15,497	14,239	<b>14,143</b>
既存物件周辺	3,203	3,598	<b>1,939</b>
建築現場周辺	12,294	10,641	<b>12,204</b>
寄付金総額(千円)	2,254	2,577	<b>2,509</b>
こども110番登録件数	255	256	<b>271</b>
レオパレス・スマイル見学・実習受入人数	609	571	<b>571</b>



## 独立第三者の保証報告書

2017年6月16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 2017」データ集「環境負荷と軽減」記載の2017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

# 会社概要

## 会社データ

(2017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 7,695名 単体 6,542名

## 役員

(2017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 謙
	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	那須 篤則
	常勤監査役(社外)	吉野 二良
	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)

(2017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)	40,952	15.57
2 BNYML - NON TREATY ACCOUNT	12,002	4.56
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,788	4.10
4 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	6,063	2.30
5 レオパレス21取引先持株会	5,682	2.16
6 資産管理サービス信託銀行株式会社	4,920	1.87
7 TAIYO HANEI FUND,L.P.CEO & FOUNDING PARTNER BRIAN K HEYWOOD	4,876	1.85
8 BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND(PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	4,562	1.73
9 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	4,504	1.71
10 BBH FOR FIDELITY SMALL CAP STOCK FUND	4,169	1.58

(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)	40,050千株
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,470千株
資産管理サービス信託銀行株式会社	4,920千株

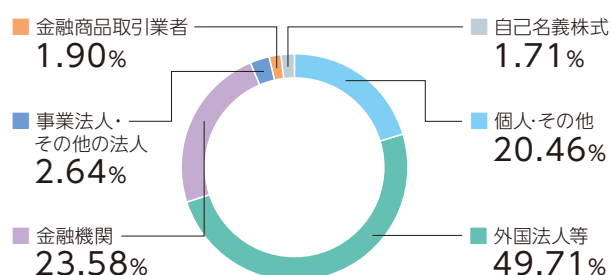
## 株式の状況

(2017年6月29日現在)

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	263,443,915株
株主数	64,976名(2017年3月31日現在)
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

(2017年3月31日現在)



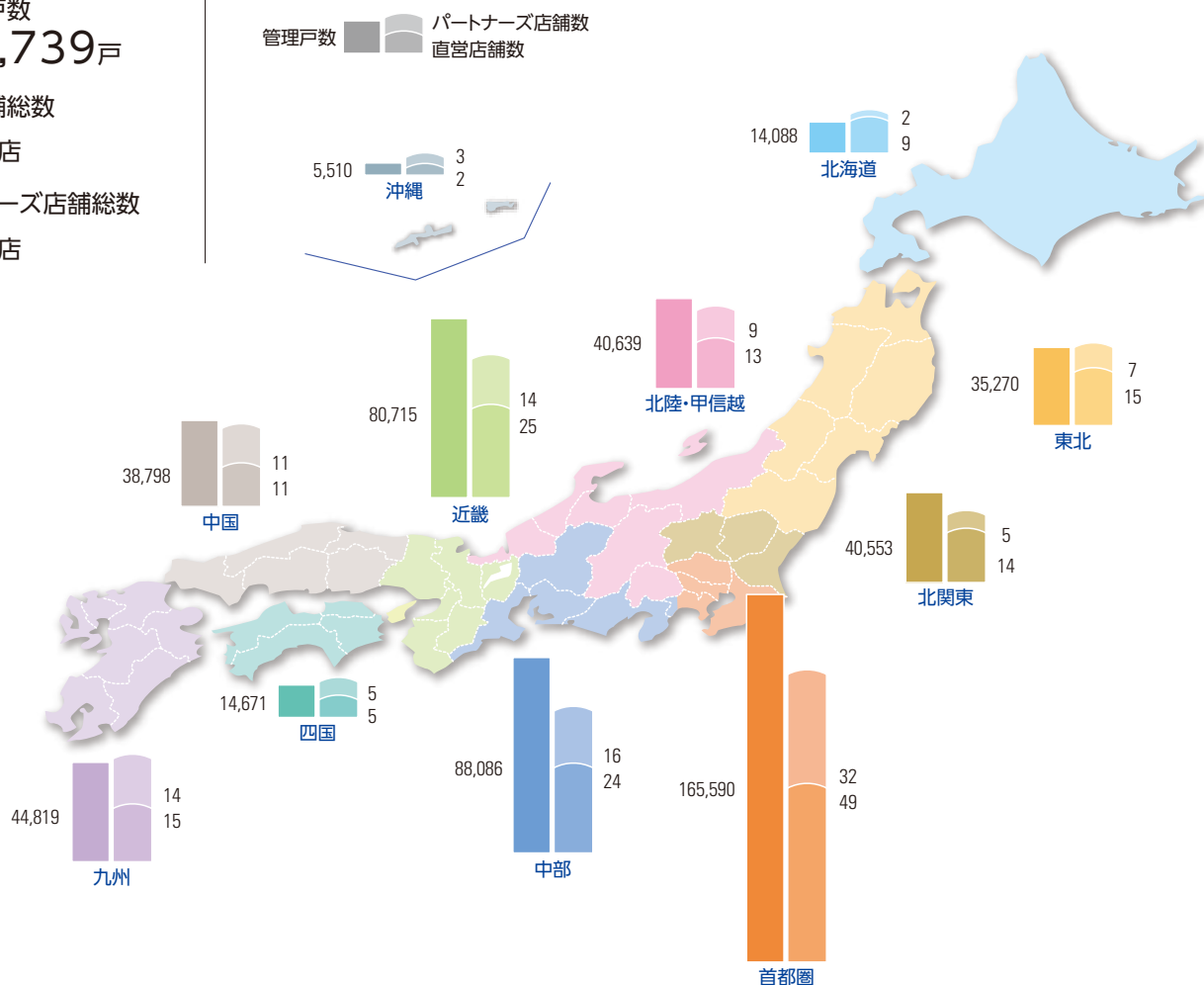
地域別管理戸数と賃貸店舗数

(2017年3月31日現在)

総管理戸数  
568,739戸

直営店舗総数  
182店

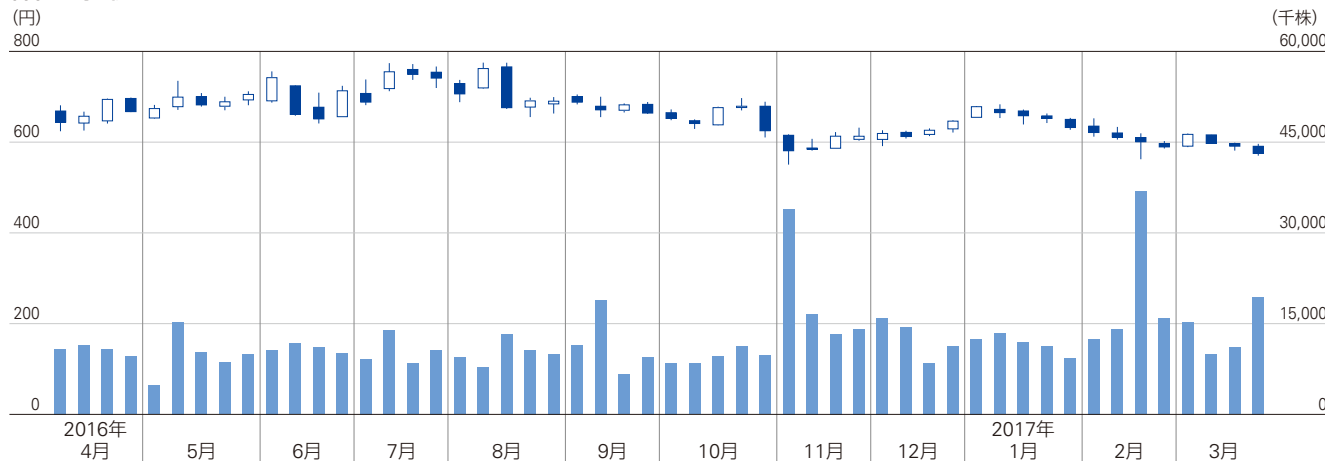
パートナーズ店舗総数  
118店



株価と出来高の推移

(2017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/>