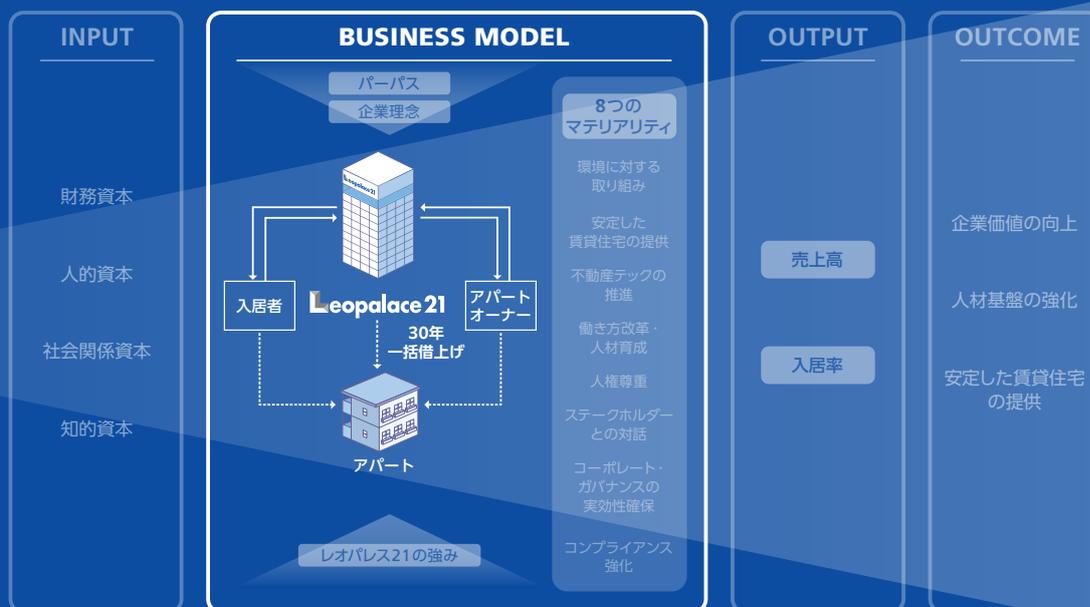


# Business Strategy

## 事業戦略

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 社宅戦略のブレーン .....         | 41 |
| 外国籍顧客の獲得強化 .....        | 42 |
| レオパレス21のDXビジョンと戦略 ..... | 43 |
| 構造改革 .....              | 45 |



# 社宅戦略のブレーン

当社は、お客様企業の社宅に関する課題解決に取り組む「パートナー」であり、社宅に関するあらゆるファーストコールを受ける存在である「社宅戦略のブレーン」としての地位確立を目指しています。

## 社宅戦略のブレーンとしての法人営業方針

当社は、賃貸事業を社会インフラと捉え、法人や個人のお客様に対して安定した賃貸住宅を提供しています。特に法人契約においては、銀行でいう「メインバンク」のように、企業の社宅に関するあらゆる課題に対して総合的に解決する「社宅戦略のブレーン」としての役割を強調し、単なる出入り業者ではなく、信頼される「パートナー」としての立ち位置を目指しています。

そのためには、経営層に当社の活用価値をご理解いただき、しっかりとタッグを組むことが最大のポイントと考えており、業務の効率化とコスト削減を実現することを通じて一歩一歩実績を積み重ねることを重視しています。具体的には、社長や営

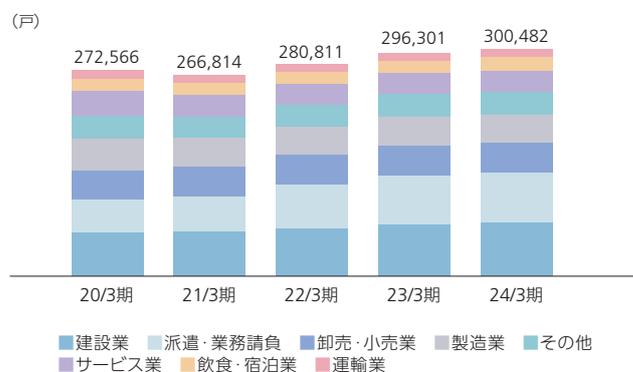
業部門長が中心となってトップ営業を行い、顧客企業との信頼関係を強固にしています。また、長期的なパートナーシップを築くため、首都圏を中心に営業本部を増設し、営業体制の強化も進めています。さらに、個別顧客の特性やニーズを踏まえた個社別戦略を徹底し、顧客企業の社宅に関する課題を総合的に解決するソリューション営業を展開しています。

今年度の数値目標として、法人契約で約9,000室の利用増加を設定しています。当社の中長期的な目標として入居率90%超の早期達成を目指しており、そのためにも、「社宅戦略のブレーン」としての地位確立を目指した取り組みを進めていきます。

## 法人契約の順調な拡大

当社では、お客様企業の「社宅戦略のブレーン」としての地位確立を目指しており、その取り組みによって法人契約の利用戸数とその構成比を上昇させてきました。2024年3月末の実績では、法人契約として、42,335社、300,482戸の契約を結んでおり、過去最大規模の利用戸数となっています。中でも、派遣・業務請負、飲食・宿泊業が業種別にみた場合に堅調に伸びています。特に、飲食・宿泊業は、コロナ規制の緩和から社宅需要が増加したことで大幅な増加となっています。一方で、比率の大きい建設業は建築分野が伸び悩みの状況にあるため、新たに土木分野に注力することで建設業全体をカバーしたいと考えています。

法人業種別利用戸数



### VOICE

### それぞれの業種の景気動向を見極め、営業活動を行います。

法人営業推進室 グループマネージャー 松村 由紀

社宅の需要は、それぞれの業種の景気動向によって変動があり、その変動サイクルを踏まえた営業活動が重要と考えています。そのため、当社では、これまで注力してきた派遣、建設、飲食、小売などに加え、新たに物流を注力すべき業種に指定し、営業活動を行います。

物流業界は、いわゆる「2024年問題」に直面しており、人材確保、働き方改革が求められています。そうした環境で、企業にとっては、従業員の住宅をどう手配するかが大きな課題となっており、単身者向け、家具・家電付き、敷金礼金無しの当社のサービスは物流業界における社宅問題解決にも大きく貢献できると考えたことから、注力すべき特定業種に加えています。地域面では、潜在的な顧客企業の多い首都圏での営業を強化しています。



# 外国籍顧客の獲得強化

当社では、日本での慣れないお部屋探しに不安を抱える外国籍のお客様に対して、お部屋探しから入居後までの一貫したサポートを提供しています。

## 外国籍利用者が利用戸数全体の約10%を占める

日本における労働力不足などを背景に、外国籍の労働者の流入は増加傾向にありました。当社においてもまた、過去10年以上にわたり、外国籍顧客の比率は上昇トレンドを描いてきました。その後、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、いったん落ち込みましたが、感染拡大が収束したこと、入国制限が緩和されたことなどの要因が相まって、再び外国籍顧客は増加傾向を示しています。

2024年3月末時点における外国籍の利用戸数は、個人契約の約2.4万戸に法人契約の約2.3万戸を合わせ、約4.7万戸となっており、当社物件の利用戸数全体の9.7%に相当しています。これは、当社では法人に次ぐウエイトとなっています。今後も、日本における労働者不足は継続すること、外国籍労働者の待遇改善としてよりよい物件が求められていることなどを背景に、需要は拡大するとみており、外国籍顧客の獲得に注力していきます。

利用戸数の推移



## レオパレス21の強み

レオパレス21では、外国籍の利用拡大に向けて、入口となるお部屋探しサイトについて、5カ国語対応を行っています。さらに、東京、名古屋、岡山、大阪、福岡の5カ所に外国籍専用の営業拠点であるIFC (International Front Center)を設立し、入居者に対しては、5カ国語での電話対応を行っています。入居者が部屋を見つけやすく、不安なく暮らせるサービス体制の構築が当社の強みとなっています。

1 お部屋探しサイト  
5カ国語対応

2 外国籍専用  
IFCを設置

3 電話対応  
5カ国語

### VOICE

#### 短期から長期契約まで、柔軟に選択できることも魅力です。

PM営業推進部 コンタクトセンター海外課 マネージャー 張 浩

当社のお部屋が外国人に選ばれている理由は多岐にわたります。1つ目は、家具や家電が完備されているため、引っ越し時の初期費用や手間を大幅に削減できることやインターネットを入居日から利用できる点です。2つ目は、24時間対応の多言語サポートを提供しており、言語の壁を感じずに安心して生活を始めることができることです。こうした利点に加え、短期から長期まで柔軟に契約期間が選べるため、留学や短期の仕事で滞在する外国人にとって非常に便利です。昨今、アジア地域からの留学生や特定技能の就労者が増加傾向で、ビジネス関連では、多国籍企業やスタートアップのプロジェクトでの滞在が増加しています。さらに、ワーキングホリデー制度を利用する若者や、家族滞在・永住権を取得する外国人も増加するなど、長期滞在向けの住居需要が高まっています。

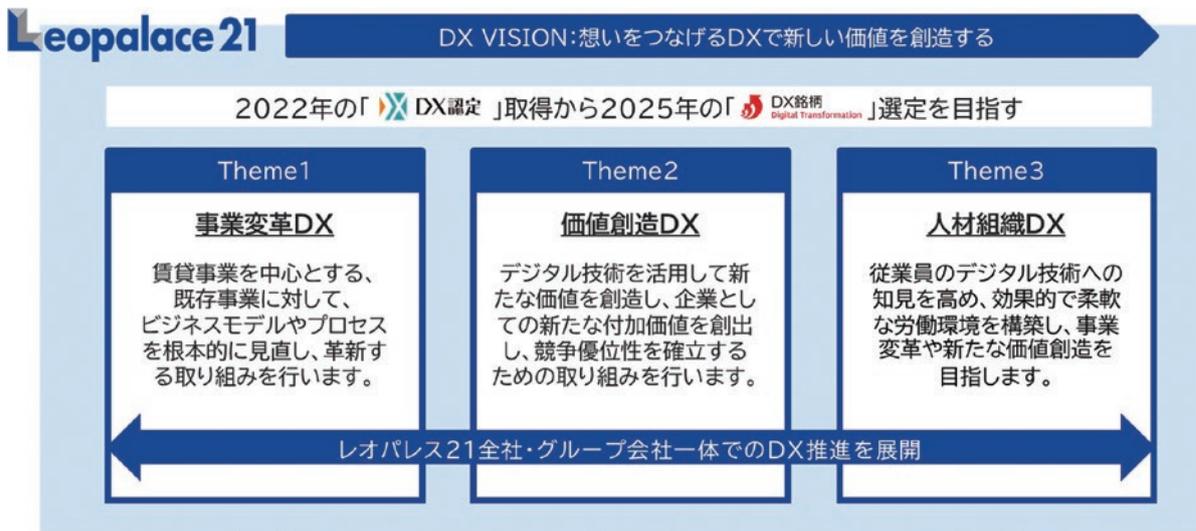


# レオパレス21のDXビジョンと戦略

当社は、DXを通じて持続可能で柔軟なビジネス基盤を構築し、社会の変化に迅速に対応することを目指しています。DXは、デジタル技術を活用してビジネスプロセスを革新し、競争力を高める取り組みです。これにより、顧客体験の向上、業務効率の最大化、新たなビジネスモデルの創出を目指します。

## DX推進のテーマと取り組み

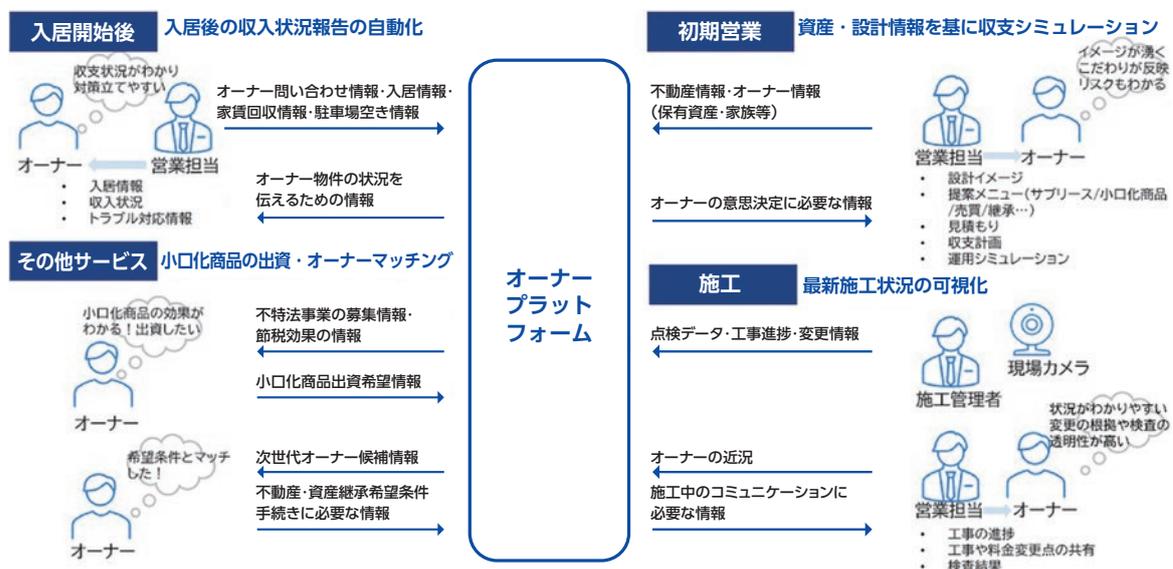
2022年の「DX認定」取得から2025年の「DX銘柄」選定を目指し、当社は全社一体となって以下の3つのテーマに基づいてDXを推進しています。



## 事業変革DXの取り組み

事業変革DXでは、「顧客から選ばれ続ける賃貸事業への進化」を目的とし、データドリブン経営や商品のクオリティ担保・付加価値向上、ビジネスパートナーとのリレーション強化に取り組んでいます。

### 事業変革DXの取り組み例



## 価値創造DXの取り組み

価値創造DXは、既存の賃貸事業を基礎としてデジタル技術を活用し、企業としての新たな付加価値を創出するとともに、競争優位性を確立するための取り組みを行います。外部パートナーとのオープンイノベーションや最新デジタル技術を活用し、新サービスの開発を進めていきます。

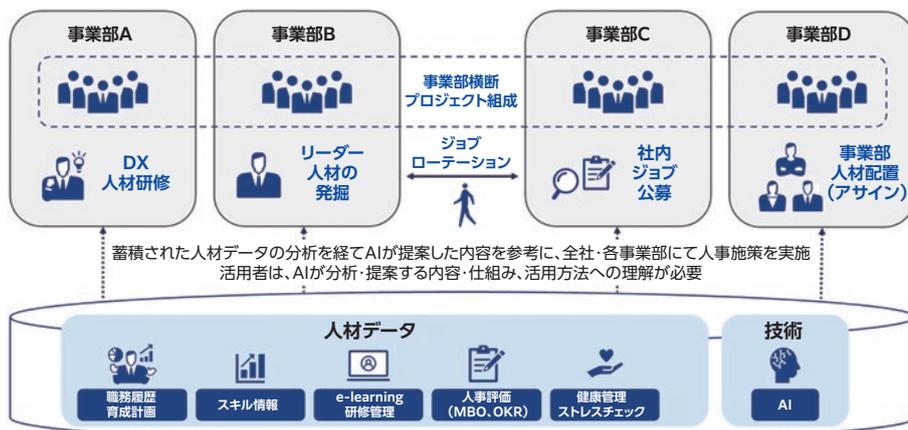
入居者が安心して快適に過ごせる環境を提供することが、当社の競争力を強化するだけでなく、自社外でのビジネスへの展開の検討を加速していきます。



## 人材組織DXの取り組み

DXの推進において、当社は新しい組織構造の構築と人材育成に重点を置いています。取り組みの1つとして、DXリーダーの育成プログラムを導入し、次世代のリーダーを育成しています。

また、多様な人材の確保とDE&I(多様性・公平性・包摂性)の推進にも注力しており、社内外から優秀な人材を積極的に採用し、多様なバックグラウンドを持つメンバーが協力し合う環境を整えています。DE&Iの推進を目的とした研修なども定期的を実施し、全従業員が多様性の重要性を理解し、尊重する文化を醸成しています。女性や障がいのある方々など、さまざまな視点を持つ人材の活躍を支援するための取り組みの強化を通じて、次世代のデジタル人材を育成していきます。



## 今後の展望

当社ではDXを推進する領域として3つのテーマを特定し、各領域における施策を推進することに加え全体的なシナジー効果を上げるよう取り組みを進めます。

最終的なゴールは、各ロードマップで定めた「ありたい姿」だけでなく、持続可能で柔軟なビジネス基盤を確立し、急速に変化する社会に迅速に対応できる企業となることです。次に、新たな技術やパートナーシップの導入を進めて、新市場を創出するためには、社会に根付いている規制・基準・社会通念等の外部環境をマネジメントすることが必要であり、外部環境の構築の経験や知見が不足することに対しては社外専門家リソースを活用する予定です。

これらの取り組みにより、当社はDXの推進を通じて業界内でのリーダーシップを確立し、持続可能な成長を実現していきます。

# 構造改革

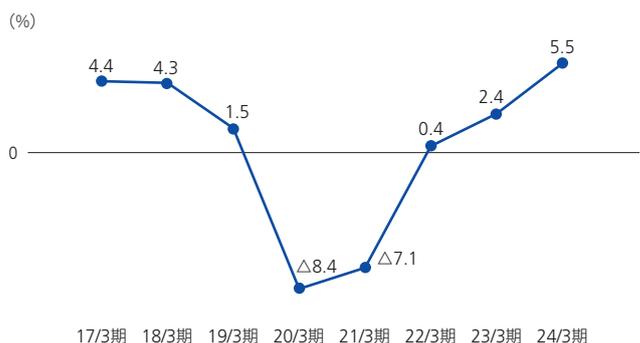
## 構造改革により筋肉質な収益構造へ

コスト抑制やコア事業である賃貸事業の収益力強化等、抜本的な構造改革に継続して取り組むことにより、財務体質の改善と筋肉質な収益構造への転換を実現しました。

### 営業利益率は施工不備問題の発覚直前を上回る水準に

施工不備問題の発覚、新型コロナウイルス感染拡大の影響等により、2020年3月期および2021年3月期は2期連続の営業損失となりましたが、構造改革の実行により、2022年3月期より営業利益はプラスに転じました。既存プランの見直しを含む契約の質の改善、原価や販管費の見直し等によるコストコントロールの効果により、2024年3月期の営業利益率は施工不備問題の発覚直前期である2018年3月期を超える水準まで上昇しました。

営業利益率

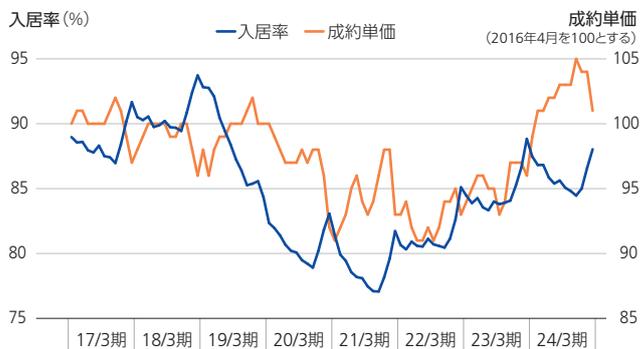


### プライシング戦略による成約家賃単価の改善

成約家賃単価は、入居率改善に向け2023年3月期上期まで低い水準で推移していたものの、下期からのプライシング戦略への転換、2024年3月期は募集家賃のプライシング戦略をエリア特性に合わせて柔軟に対応し、旺盛な法人需要を背景に、各種施策が功を奏し、施工不備問題の発覚直前期である2018年3月期を上回る形で推移しました。

2025年3月期は、収益最適化戦略の実行(入居率の向上・適正なプライシング)により、収益の最大化を図ります。

入居率・成約家賃単価(指数)



### コスト最適化により売上原価・販管費が減少傾向

2020年3月期の新規受注の停止により、開発事業における売上原価が減少、また将来に向けた物件メンテナンスの抑制、管理戸数の減少、オーナー様への借上げ家賃の適正化等により、売上原価は2018年3月期から2024年3月期にかけて大幅に減少いたしました。

販管費については、2018年3月期から2024年3月期にかけて人件費が約196億円減少しています。2019年3月期より継続している全社的な販管費の抑制に加え、2020年8月に実施した1,067名の希望退職、2021年3月期から2022年3月期に賃貸80店舗の統廃合を行うなど、収益構造の改革を続けてきました。

売上原価

809億円減 ↓



販管費

276億円減 ↓



## 賃貸事業特化による事業のスリム化

賃貸事業をコア事業と位置づけ、事業ポートフォリオの見直しを含む構造改革を推進しています。その他のノンコア事業は譲渡・撤退を推進し、中長期的に筋肉質な企業体を維持します。

### セグメント売上高構成比率の変化

リーマンショック以降、中長期的に安定的な収益体質を目指し、賃貸事業を主軸としたストックビジネスへ切り替えを行いました。2009年3月期では45.6%であった賃貸事業の売上は、2018年3月期には82.0%になり、施工不備問題発覚以降は、アパートの新規請負受注を停止したことから、賃貸事業の売上比率がさらに上昇し、96.4%となりました。



### グループ会社構成の変化

ノンコア事業に関連するグループ会社の整理を進める一方で、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの「レオパレスグリーンLPガス」、「レオパレスグリーン電気」を提供するレオパレスグリーンエネルギーを新設しています。

#### 2018年5月末

|                   |  |   |  |
|-------------------|--|---|--|
| 賃貸事業              | レオパレス・リーシング<br>社宅代行                                | ブラザ賃貸管理保証<br>家賃保証                                 | あすか少額短期保険<br>入居者家財保険                                     |
|                   | レオパレス・パワー<br>発電事業                                  | レオパレス21ビジネス<br>コンサルティング<br>(上海) 有限公司<br>入居者斡旋     | ウリレオPMC<br>韓国 賃貸管理                                       |
| 国際事業              | Leopalace21<br>(Thailand) CO., LTD.<br>タイ 不動産仲介・紹介 | LEOPALACE21<br>VIETNAM CO., LTD.<br>ベトナム 不動産仲介・紹介 | Leopalace21<br>(Cambodia) Co., Ltd.<br>カンボジア<br>不動産仲介・紹介 |
|                   | LEOPALACE21<br>PHILIPPINES INC.<br>フィリピン 不動産紹介     | PT. Leopalace<br>Dusasatu Realty<br>インドネシア 不動産事業  | Leopalace21<br>Singapore Pte. Ltd.<br>投資コンサルティング事業       |
|                   | エンプラス<br>リロケーション<br>マネジメント                         |   |  |
| 開発事業              | もりぞう<br>戸建注文住宅                                     | ライフリビング<br>不動産開発                                  | レオパレス信託<br>土地信託・不動産管理信託                                  |
| シルバー事業            | アズ・ライフケア<br>シルバー事業                                 |   |  |
| ホテルリゾート・<br>その他事業 | Leopalace Guam Co.<br>リゾート事業                       | ウイングメイト<br>ビジネスホテル<br>マネジメント                      | レオパレス・スマイル<br>特例子会社                                      |

#### 2024年3月末

|        |  |   |                          |
|--------|--|---|--------------------------|
| 賃貸事業   | レオパレス・リーシング<br>社宅代行                          | ブラザ賃貸管理保証<br>家賃保証                             | あすか少額短期保険<br>入居者家財保険     |
|        | レオパレス・パワー<br>発電事業                            | レオパレス21ビジネス<br>コンサルティング<br>(上海) 有限公司<br>入居者斡旋 | レオパレス<br>グリーンエネルギー<br>環境 |
| 国際事業   | Leopalace21<br>Singapore Pte. Ltd.<br>投資事業統括 |   |                          |
| シルバー事業 | アズ・ライフケア<br>シルバー事業                           |   |                          |
| その他事業  | Leopalace Guam Co.<br>リゾート事業                 | レオパレス・スマイル<br>特例子会社                           |                          |