

Leopalace 21

～新たなるステージへの転換を目指して～

2010年 12月 個人投資家向け説明会
株式会社レオパレス21
(東証一部 8848)

本説明会及び参考資料にある内容には、将来に対する見通しが含まれている場合がありますが、実際の業績は様々な重要要素により、これら見通しと大きく異なる結果となりえることをご了承ください。

岩壁でございます。

本日は、当社、レオパレス21の会社説明会に、

ご参加頂きまして、誠にありがとうございます。

さて、名古屋と言えば名古屋城、徳川美術館ですが、

徳川家といえば・・・

「暴れん坊将軍」で徳川吉宗公を演じる松平健さんも、愛知県は豊橋の

ご出身だそうです。

松平さんには、現在レオパレス21のコマーシャルにご出演いただいております。

当社としても大変お世話になっているところでございます。

少しこちらのコマーシャルを、ご覧ください。

当社CM (1)個人のお客さま向け

(映像が流れます)

1

(映像を流す)

当社のアパートの入居者募集キャンペーンを告知する内容ですが、
松平さんに若者の役柄を演じていただくことで、
当社のアパートが色々な世代のお客さまに
ご利用いただけることをご説明しました。

(映像が流れます)

さて、愛知・名古屋と言えば中京工業地帯の中心地でもございます。

当社がご提供しておりますアパートは、当地ゆかりの自動車メーカー様をはじめ、

多くの企業様から、社宅としてご利用いただいております。

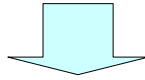
こちらのコマーシャルも、ご覧ください。

(映像を流す)

本日も説明する主な内容

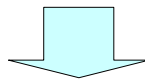
1, 事業内容

(=何をしている会社なのか?)



2, 現状と課題

(=最近の状況は? 今後への課題は?)



3, 中期経営計画

(=課題への対応策=戦略)

本日は、当社の事業内容について、簡単にご説明申し上げました後、最近の状況とそこから導かれた課題、そして今後の戦略について、あわせて30分ほどお話をさせていただく予定です。

その後、質疑応答のお時間を1時間ほどおとりさせていただきますので、ご質問等ございましたら、その際ご遠慮なくお知らせください。

では、早速ご説明に入らせていただきます。

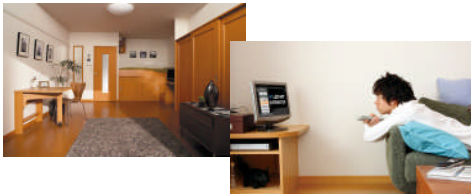
1, レオパレス21の事業内容

当社の事業とは・・・

Leopalace21

Leopalace21

部屋をお貸しし
管理も行います



お住まいをお探しの方々
＜個人・法人(寮・社宅)＞



アパートを建築し
管理も請け負います



Copyright Paylessimages, Inc. All Right Reserved

土地オーナー様

5

先ほどコマーシャルでもご覧顶きましたが、

レオパレス21の事業を、簡単にご説明しますと、

地主様の土地活用手段としてアパートを建築し、そこで収益を頂きます。

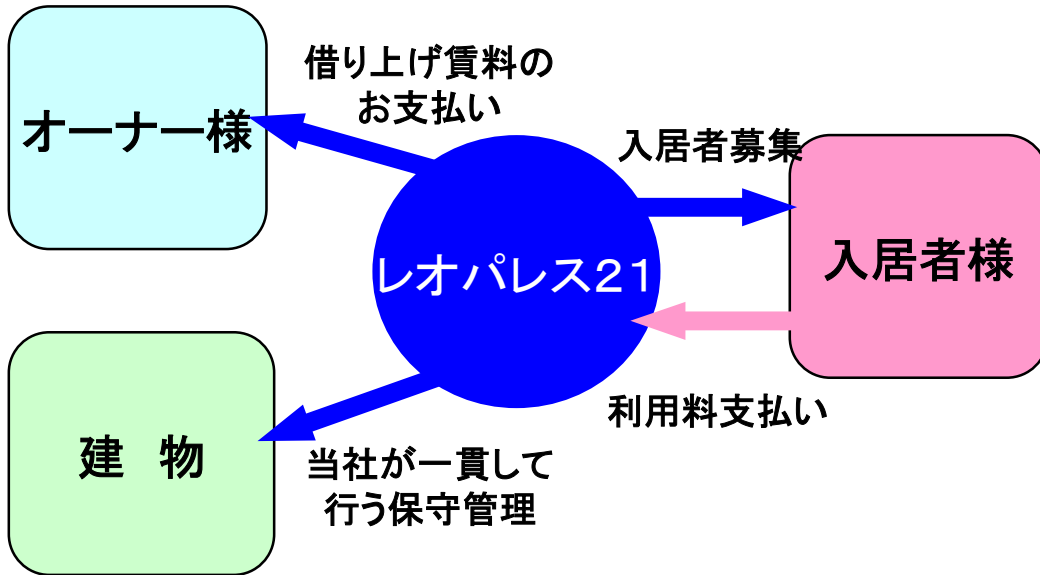
そして、建築後はアパートを借上げ、運営することでも収益を頂いています。

つまり、私たちにとっては、オーナー様と入居者様の双方が

お客さまとなります。

当社の特長 (1)オーナー様のメリット

30年の安定経営をお約束



6

日本では個人資産の7割が不動産とも言われており、

不動産の有効活用は相続対策上も非常に大切です。

私たちが日本で最初に生み出した「管理負担のない土地活用方法」は

多くの土地オーナー様のご要望にかなうものであったといえます。

また、一括借上げ賃料は空室の有無に関わらずお支払いするため、

安定的な収入を見込むことができるのも、

オーナー様にとっては大きなメリットであると存じます。

当社の特長 (2) 個人入居者様のメリット

- ✓ 受験の間の仮住まいに
- ✓ 学生時代の住まいに
- ✓ 転勤時/単身赴任時の住まいに
- ✓ 職業や居住地の変更にとまなう急な住まい探しに
- ✓ よりよい部屋を探す、あるいは購入までのつなぎに



**カバンひとつですぐに入居できるお部屋を、
全国規模で提供している「頼もしい大家さん」**

7

個人の入居者様にとってのメリットは、

「カバンひとつですぐに入居できるお部屋」を「全国でご提供している」

ことにあります。

学生さんや新社会人の住まいとしては、もちろん、

就職活動や、企業の長期出張などの短期滞在用にもご利用頂いています。

当社の特長 (3) 法人契約者様のメリット

- ✓ 出張にともなう宿泊先を安定的に確保したい
- ✓ 全国の工場や拠点近くにまとまった数の社宅を確保したい
- ✓ 社員間の不公平感をなくして社宅や独身寮を整備したい
- ✓ 社宅管理に関する事務負担を減らしたい
- ✓ 宿泊や社宅に関するコストを減らしたい

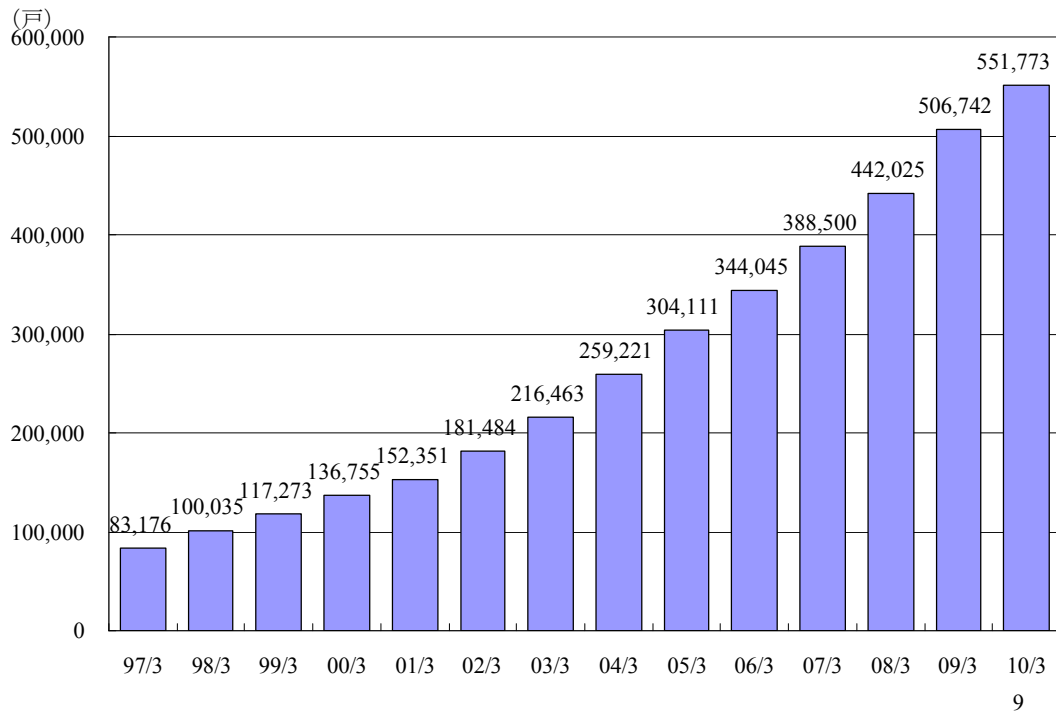
**出張時の宿泊先から寮・社宅まで、
コスト削減と事務負担の軽減の両立を実現する
「頼れるパートナー」**



また、工場や店舗の近くにまとまった数の社宅を確保したいとお考えの企業様には、「全国に」「ほぼ均質なお部屋を」ご用意できる当社の物件は、社員間の不公平なく、社宅や独身寮を整備できる点をご評価いただいています。

手続きを一元管理できる利便性の高さや、固定費削減の観点から、当社をお選びいただく企業様も、多くいらっしゃいます。

管理戸数の推移



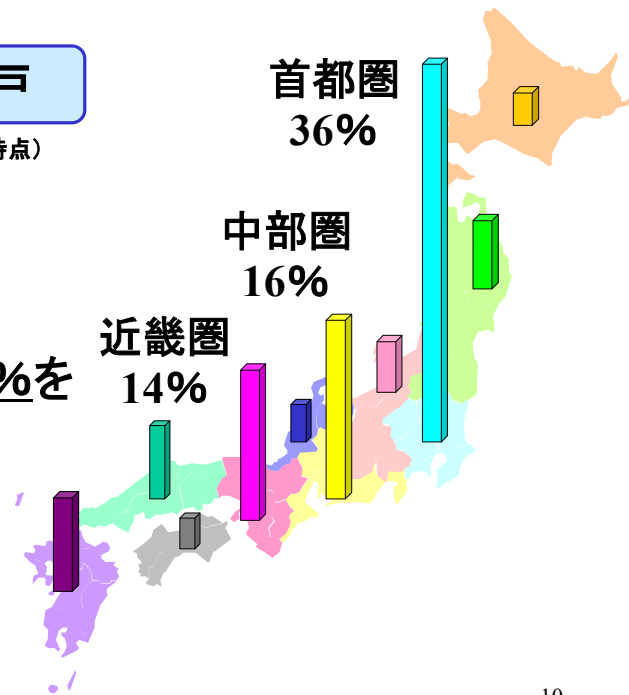
このように、オーナー様と入居者様の双方にメリットのある仕組みを
ご提供した結果、当社の管理戸数の数、そしてオーナー様の数は
右肩上がりでのびてきました。

全国に約56万室の管理物件

全国戸数 562,923戸

(2010年9月末時点)

3大都市圏が**約70%**。
名古屋を中心とする
中部圏は、全体の16%
占めています



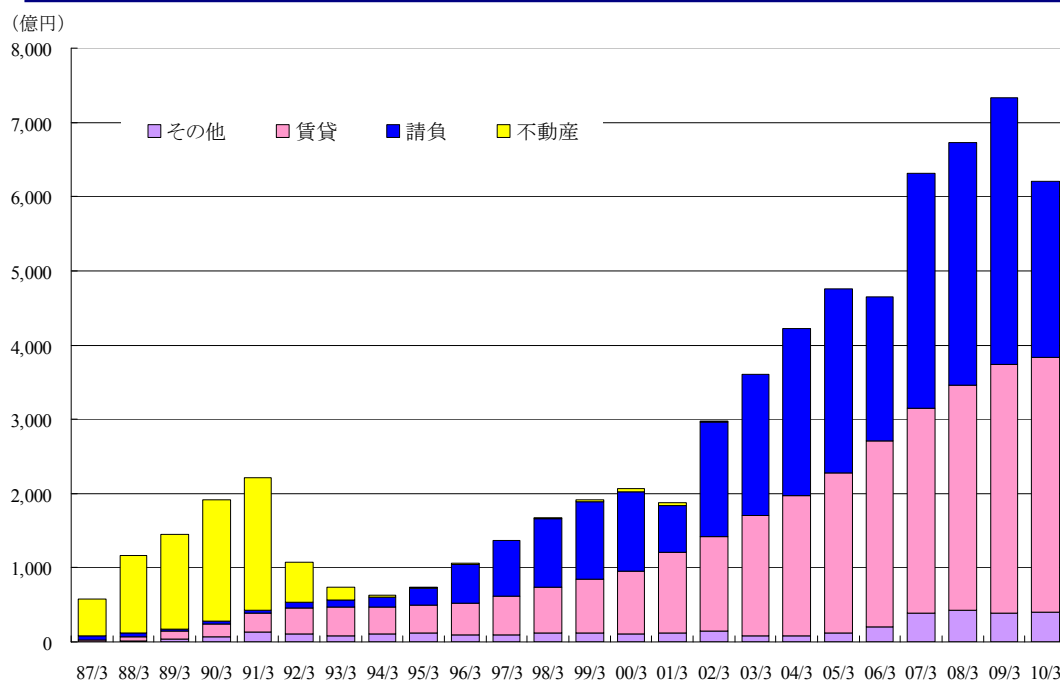
10

また、物件も全国に広がっています。

当社の管理しているアパートの総数は全国で約57万戸。

そのうちの約16%が、名古屋を含む中部圏に集中しています。

部門別売上高の推移



当社の事業は、基本的に「三方よし」、つまり、土地のオーナー様にとっても、

短期の住まいをお探しの個人様・企業様にも、

そしてもちろん私どもにもメリットのあるしくみです。

こうした方々の需要は、衰えることはありません。

言い換えれば、日本社会から求められている事業であるからこそ、

当社は、ここまで順調な成長を続けてくることができたと考えております。

したがって、当社の基本的な事業につきましては、

今後も変化はありません。

しかしながら、2008年後半に発生した世界的な金融危機を機に、

事業環境が急変しておりこれを受けた戦略の見直しが必要となっております。

これについて、少しご説明申し上げたいと思います。

2, レオパレス21の現状と課題

業績についてご説明する前に、当社の収益構造についてお話いたします。

建物を建てて貸す。その意味において、

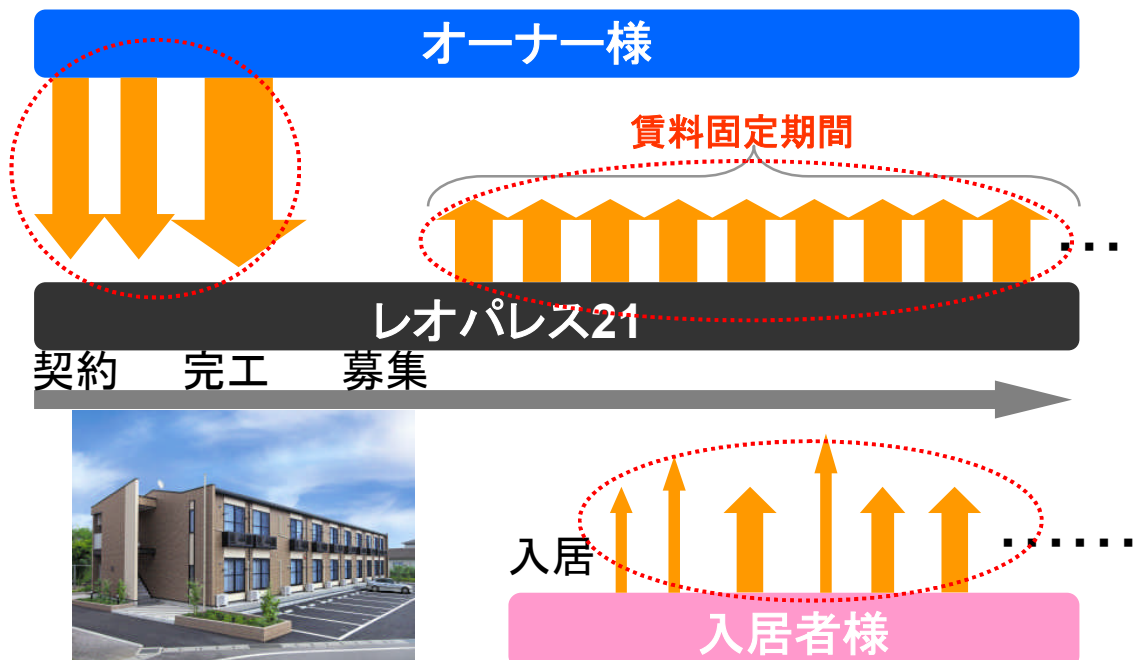
当社の「請負事業」と「賃貸事業」は対等の関係にあります。

ただし、利益を稼ぎ出す速さにおいては、違いがあります。

スライド13ページを、ご覧ください。

アパート建設と資金受領時期(イメージ図)

Leopalace21



13

こちらはあくまでイメージ図ですが、「アパート建築請負事業」と「賃貸事業」、当社の中核をなす2つの事業における入金の流れを図に表してみました。

オレンジの矢印がお金の流れを示しています。

請負事業、つまり、オーナー様の土地にアパートを建てる事業の場合は、通常、契約から1年程度で工事が完成することから、「現金になるのが早い」という特長があります。

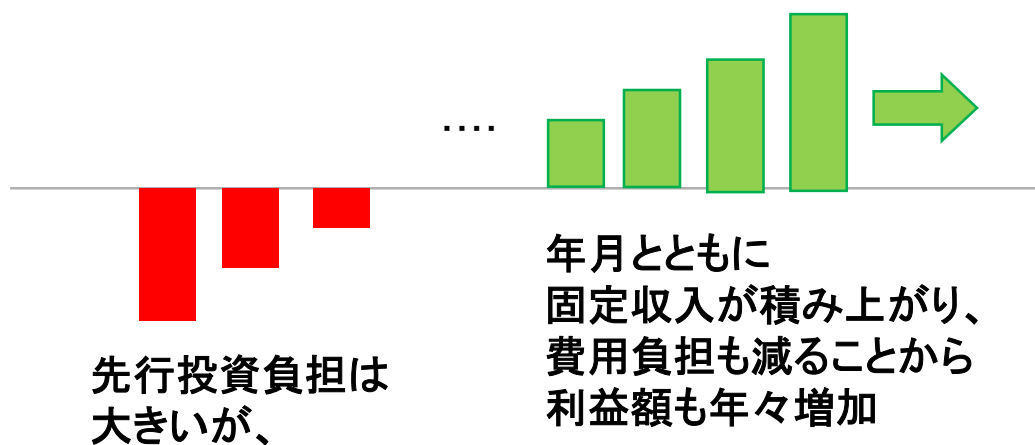
これに対し、賃貸事業の場合は事情が少し異なります。

図の矢印をよくご覧ください。当社がオーナー様にお支払いするお金が一定であるのに対し、入居者様から当社に入るお金は少しかぼこしています。

当社の場合、アパート完成後の一定期間(10年)については、

入居者様から支払われる賃料に「関係なく」、一定額の借上げ賃料をオーナー様にお支払いしているため、このような図になります。

賃貸事業の利益推移(イメージ図)



引き続き、こちらのイメージ図もご覧ください。

先ほどご説明しました賃貸事業の性質を考えれば、

賃貸事業の利益は、こちらのイメージ図のように「徐々に積み上がる」はずですが、

当社の場合は、先にグラフでご紹介しましたように、

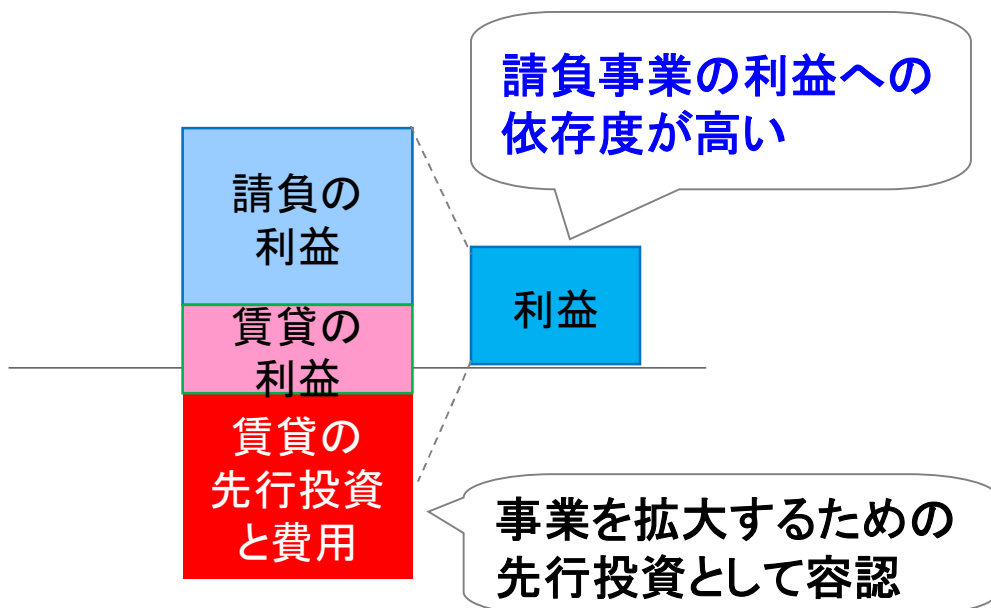
新しい物件を次々と建てていることに伴い、入居者の募集や管理を行う店舗や、

人員などの「先行投資」がかなりかかっていたところがございます。

この結果、物件がどんどん完成する中では、「固定家賃」と「先行投資」が

収益を恒常的に圧迫し、賃貸事業の収益化はかなり遅れていましたが・・・

リーマンショック前の収益構造(イメージ図)



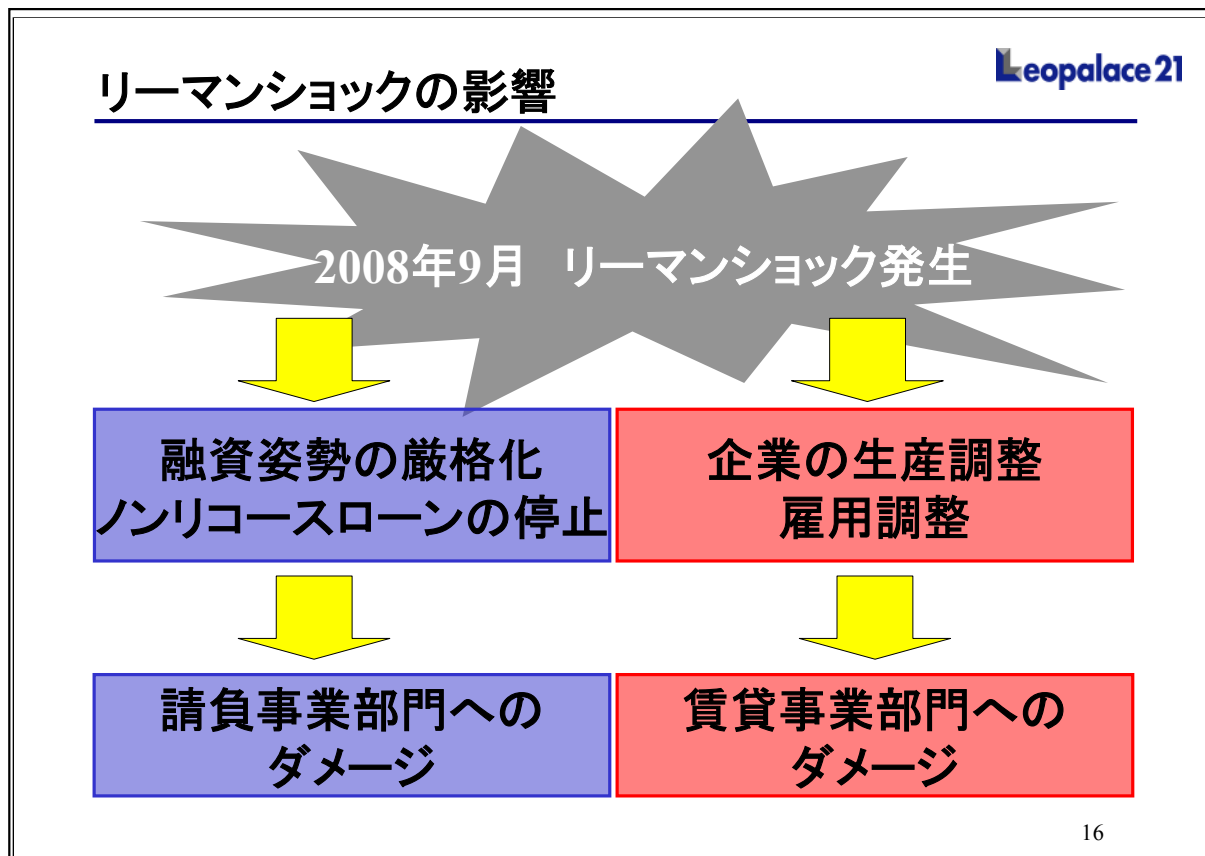
15

・・・請負事業の収益がこれを補っていました。

つまり、請負事業に収益を依存する構造となっていたのです。

それでも、リーマンショック前までの当社においては、

入居率も高い状態で維持できていたため、物件をどんどん建てることで業績を伸ばしてきました。

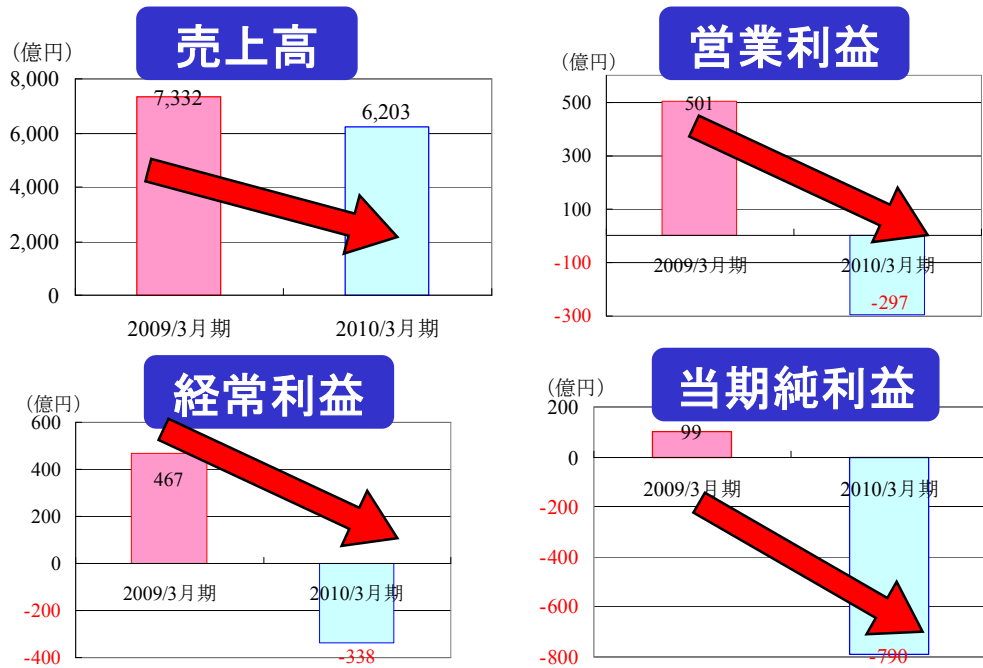


しかし、リーマンショックを受けて、2008年秋以降には、

皆様もご存知の通り、大手製造業様の生産調整、そして大量かつ急激な派遣社員の「雇い止め」が発生しました。

これを受け、製造業の社宅需要に大きく依存していた当社の入居率は急激に低下しました。

2010/03期の業績概要



17

入居率は、建物を建てるオーナー様、そしてオーナー様に融資をする金融機関も重視している指標です。

このため、入居率の低下は請負事業部門の受注にも影響をおよぼしました。

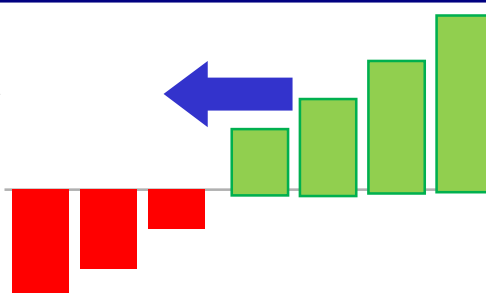
その結果、当面の稼ぎ頭である請負事業の収益が減少。

一方で、既に受注した物件の完成にともなって、賃貸事業の初期費用は

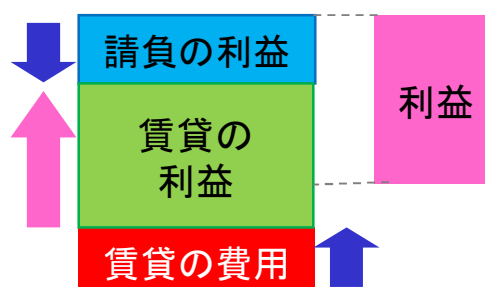
引き続き増加したため、前期は大幅赤字決算を余儀なくされる結果となりました。

当面の課題

- ✓ 賃貸事業の収入を増やし、費用を減らすことによって収益化時期を早める
(収益体質の改善)



- ✓ 受注動向に業績が左右されやすい請負事業への依存度を減らす



当社はこれまで高成長を続けてきましたが、近年、その成長は、特に利益面では、請負事業という「一時収入」に頼るところが多くなっていました。

しかし本来、私たちの本当の強みは、全国に57万戸もの物件を管理し、そこから家賃収入、つまり「固定収入」を得ることができる「賃貸事業」にあります。

これまで収益化が遅れておりましたが、

賃貸事業の収入を増やす努力と費用を減らす努力を徹底することで、早期に賃貸事業の収益体質を改善していくことがまず何より重要です。

あわせて、短期的には業績に厳しい影響をもたらしますが、

私たちが今後も安定した成長を続けていくために、業績が受注件数に左右される請負事業への依存を減らしていきたいと考えております。

中期経営計画の基本方針

**「請負事業と賃貸事業の収益バランスを取った
安定的な収益体質への転換」**

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

19

「固定収入」で稼ぐ事業、これを私どもはストックビジネスと呼んでおります。
今年度からの3か年中期経営計画では、このストックビジネスに軸足を移し、
「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」
を果たしてまいります。

3, 中期経営計画(課題への対応策)

1. 請負事業の受注を需要に基づいて絞り込む
2. 賃貸事業の収益性を高める
3. 全社をあげたコスト削減

ストックビジネスへの転換のために何をするか。

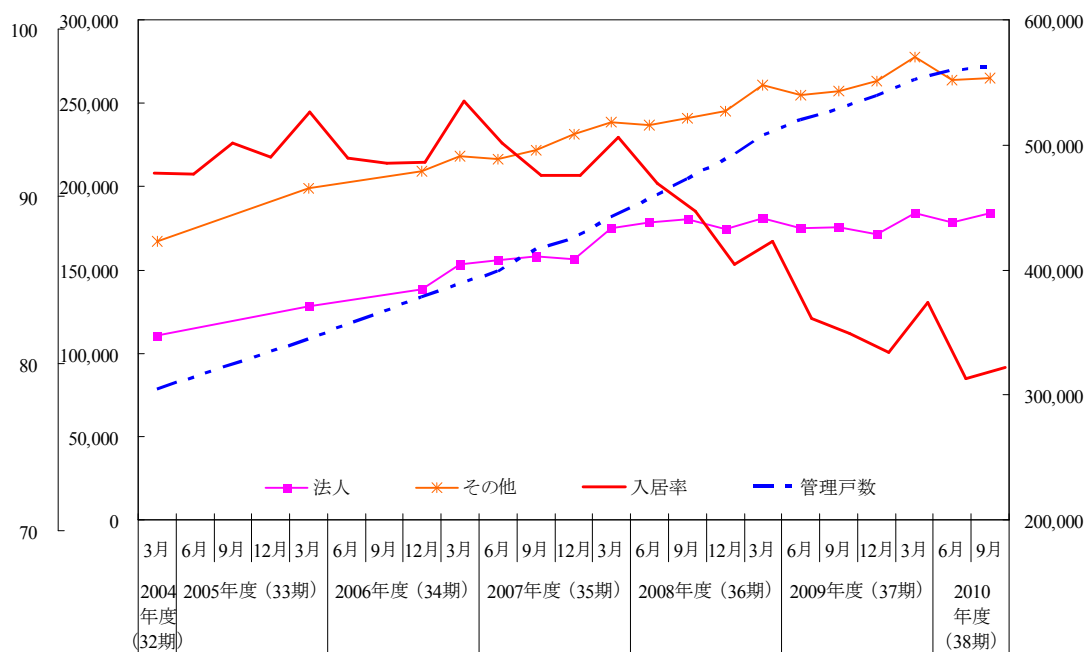
ポイントは3点です。

- (1) 請負事業の受注を絞り込む
- (2) 賃貸事業の収益性を高める(コストを下げる、収入を増やす)
- (3) 全社をあげたコスト削減

それでは順にご説明しましょう。

請負事業の受注を絞り込む

(1) 入居済戸数が増加しても入居率が低下



まず、請負事業の受注を絞り込むことが、なぜ必要なのかについてご説明します。

こちらの図を見ていただくとおわかりの通り、

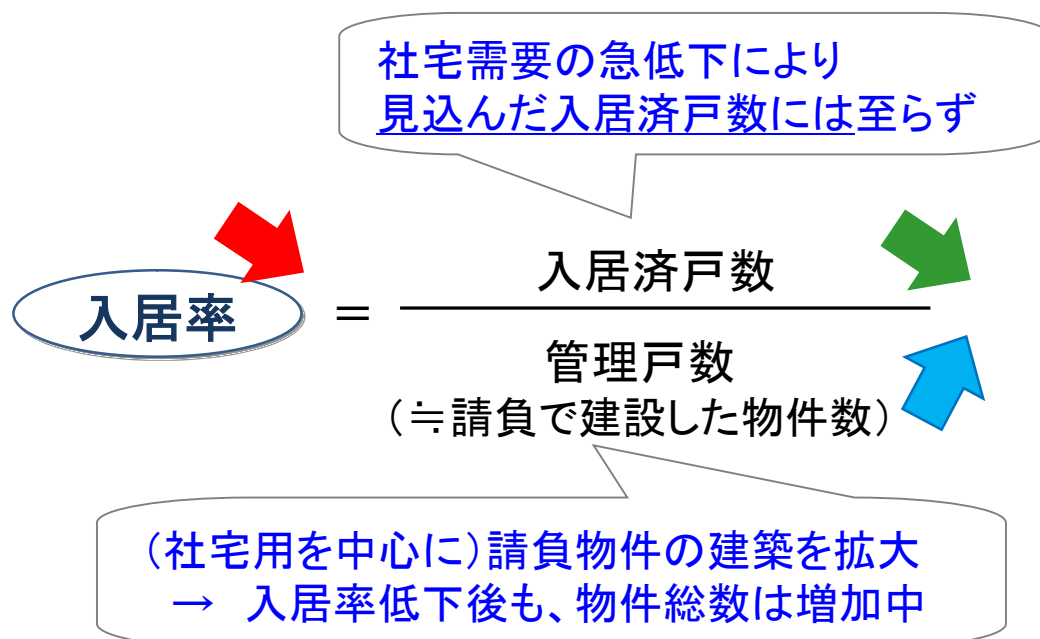
当社の入居者数自体は、リーマンショック以前から現在に至るまで、

変わらず増加基調にあります。

(ピンクの線とオレンジの線をご確認ください)

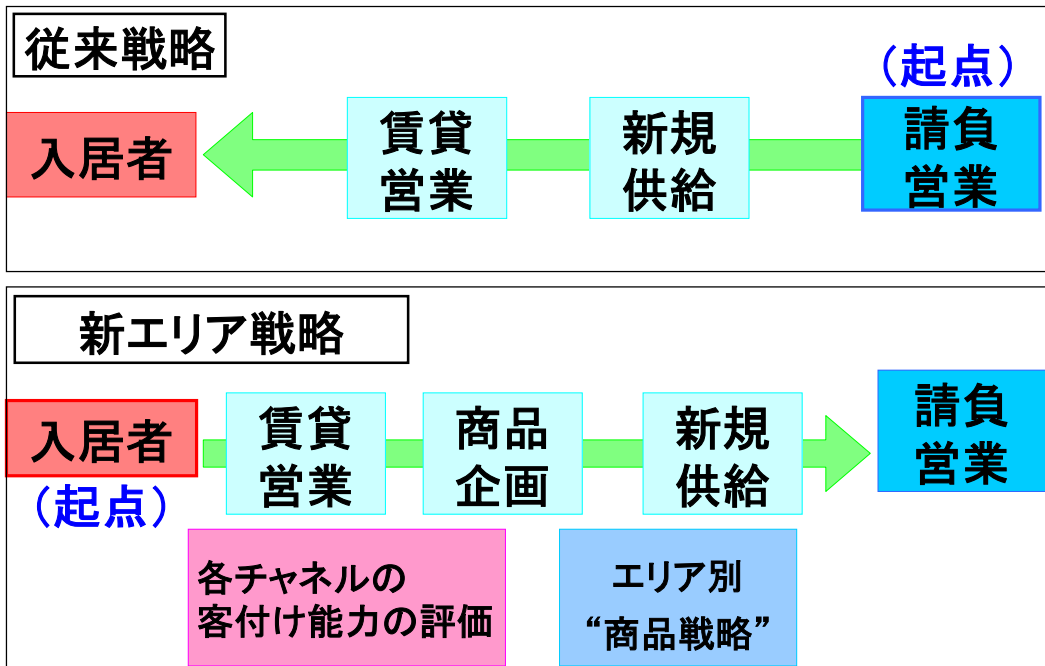
それでも入居率が低下してしまう理由は・・・

請負事業の受注を絞り込む
(2) 入居率が下がる理由



…アパートが毎月完成することにもなう「分母」の増加のほうが、「分子」である入居済み戸数の増加よりも大きいことにあります。
「入居済み戸数」について急速な回復が見込みにくい中では、
これまで以上に「本当に入居者を獲得できるのか」という観点から
より厳格に、立地や商品を選んでいかななくてはなりません。

(3) 新エリア戦略~プロダクトアウトからの転換~



24

そこで私たちは今、

従来の請負営業を起点とした“プロダクトアウト”の発想を見直し、

“賃貸営業を起点として”立地や商品を選んでいく

「新エリア戦略」を実行しております。

(1) 賃貸事業の収益性を高めるために

収入を増やす

- ✓ 法人向けトップ営業強化
- ✓ 個人向けキャンペーン強化
- ✓ 物件ごとに競争力のある賃料を算出する仕組みの導入
(賃貸ALMシステム)
- ✓ 外国人利用者の獲得

費用を下げる

- ✓ 直営店舗の削減と
レオパレスパートナーズ
(加盟店制度)の前倒し展開
(=入居者獲得コストの変動費化)

25

次に、賃貸事業についてですが、これは先ほどよりご説明しております通り

「収益性を高める」ためには、

費用(コスト)を下げつつ収入を増やすことが必要です。

収入を増やすためには、現在、ここに書いた様々な施策を進めております。

また、コストを下げる上で重要な役割を担うのが、

入居者獲得コストを「固定費」ではなく「変動費」にすることです。

(2) 新チャネル戦略: パートナーズ制度

新チャネル戦略

①直営店

②法人営業

③提携業者

④インターネット

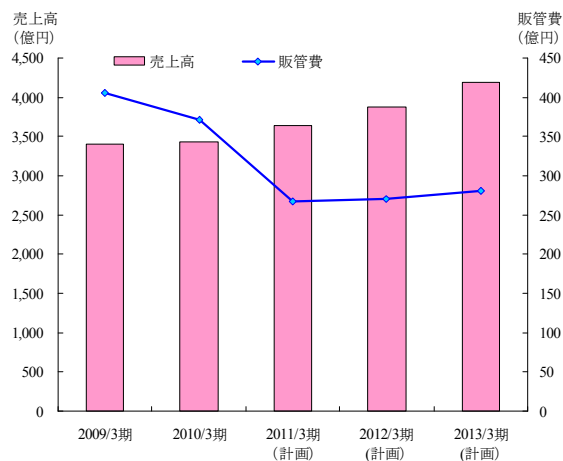
⑤海外支店

⑥アウトコール+ネット営業

⑦レオパレス・パートナーズ

■: 強化チャネル

賃貸事業 売上高と販管費推移(連結)



販管費を減らしながら売上を伸ばす

26

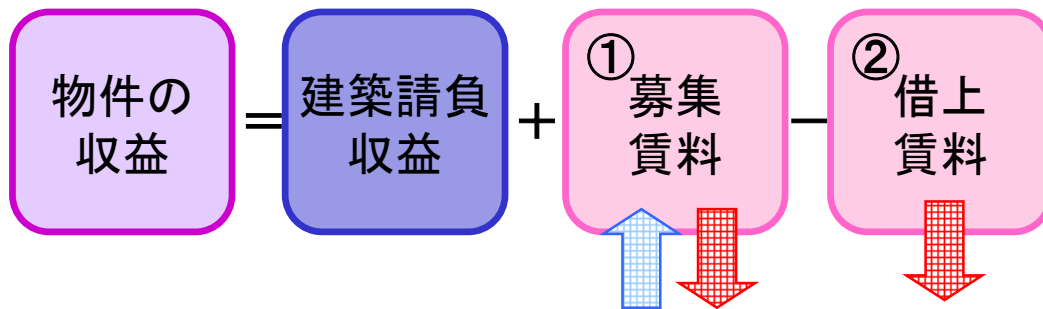
賃貸事業の収益性を高めるには、「費用を節約して収入を上げる」こと、つまり、直営店舗に頼らずに入居者を獲得する取り組みが欠かせません。

当社は現在、電話営業やウェブサイトを使った営業を強化するほか、新たにフランチャイズチャネル「レオパレスパートナーズ」の育成を急ピッチで進めています。

おかげさまで、「レオパレスパートナーズ」につきましては、

2010年9月末現在で42店舗、うち8店舗が社員の独立による出店と、当初の想定以上のペースで拡大しております。

(3) 「賃貸ALMシステム」で収益管理を徹底



- ① 戦略的な募集賃料の値上げ・値下げ
- ② 建築原価圧縮により借上賃料を削減

↓
物件毎の最適賃料の設定→収益の最大化

一方、収入をあげるための取り組みの要のひとつが「賃貸ALMシステム」です。

賃貸物件の家賃の設定というのは、皆様ご想像のとおり、

かなりデリケートでして周辺環境や家賃相場、物件の築年数に設備など、

さまざまな要因にあわせて変動させる必要があります。

当社は現在、今年6月に完成しました「賃貸ALMシステム」を活用して

物件をこうした条件ごとに細かく格付けし、それぞれの物件で

収益を最大化する家賃の設定を進めております。

徹底的なコスト削減

- ・アパート建築原価圧縮
- ・借上賃料の適正化
- ・賃貸事業の販売コスト削減
- ・販売管理費の削減

アパート建築請負受注

入居者募集

建築原価の圧縮

- 資材調達価格の低減

借上賃料の適正化

- 賃料固定期間
10年経過物件→
相場賃料を踏まえた調整

販売コスト削減

- パートナーズ展開による
固定費の削減

3カ年で販管費を265億円削減(販管費率△3.2%)

28

中期経営計画の優先課題の3点目です。

これまで業績を牽引してきた請負事業を戦略的に縮小しつつ

利益を出していくためには、全社的なコスト削減の徹底で、

スリムな体質を作る必要があります。

先にご紹介しました「販売コスト削減」と「借上賃料の適正化」に加え、

私たちは今、建築原価の圧縮と販売管理費の削減も進めております。

第2四半期に施策を追加

1. 請負事業の受注を需要に基づいて絞り込む

→ 入居率に影響しない「売切り型」商品を投入。
受注好調。

2. 賃貸事業の収益性を高める

→ 「賃貸コストの削減」と「賃貸サービスの向上」に関する施策を追加。

3. 全社をあげたコスト削減

29

以上、色々ご説明してまいりましたが、現在、中期経営計画の中で

私たちが重点的に進めておりますのは、

「請負事業の受注を絞り込む」「賃貸事業の収益性を高める」

「全社をあげたコスト削減」の3点です。

なお、請負事業につきましては、あくまで「入居率」の分母である管理戸数を

過剰に増やさないことが目的ですので、管理戸数に入らない「売切り型」の物件

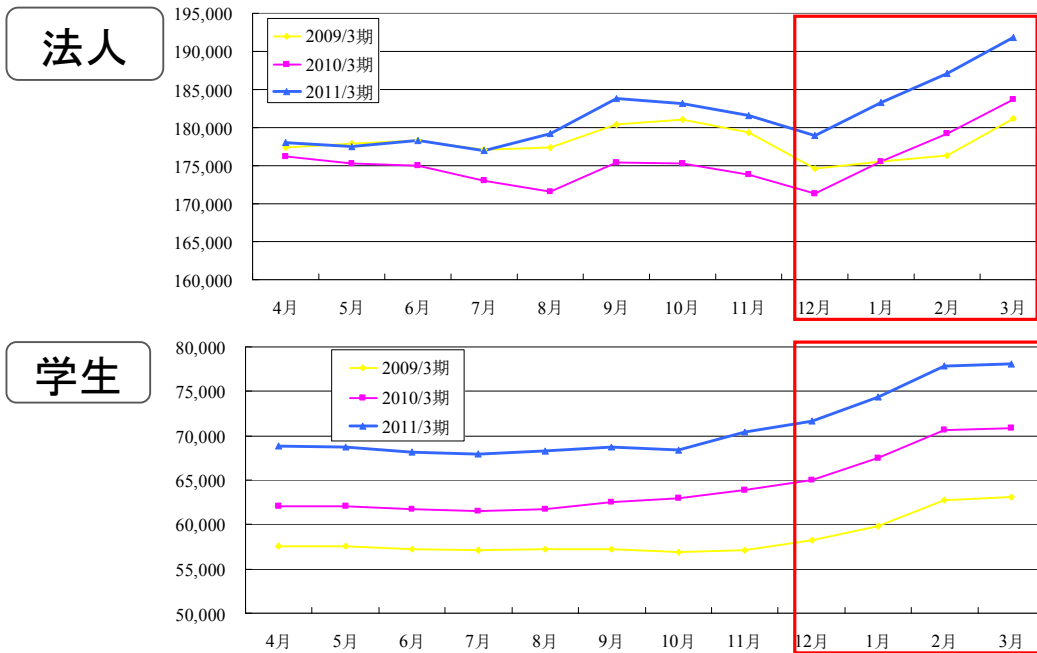
については一定の請負売上高を確保するためにも、

積極的に販売を進めており、受注も順調となっております。

また、賃貸事業の収益性向上を図る施策についても追加し、

第2四半期決算説明会の場で発表いたしております。

賃貸事業入居者数の推移(「シーズナリティ」)



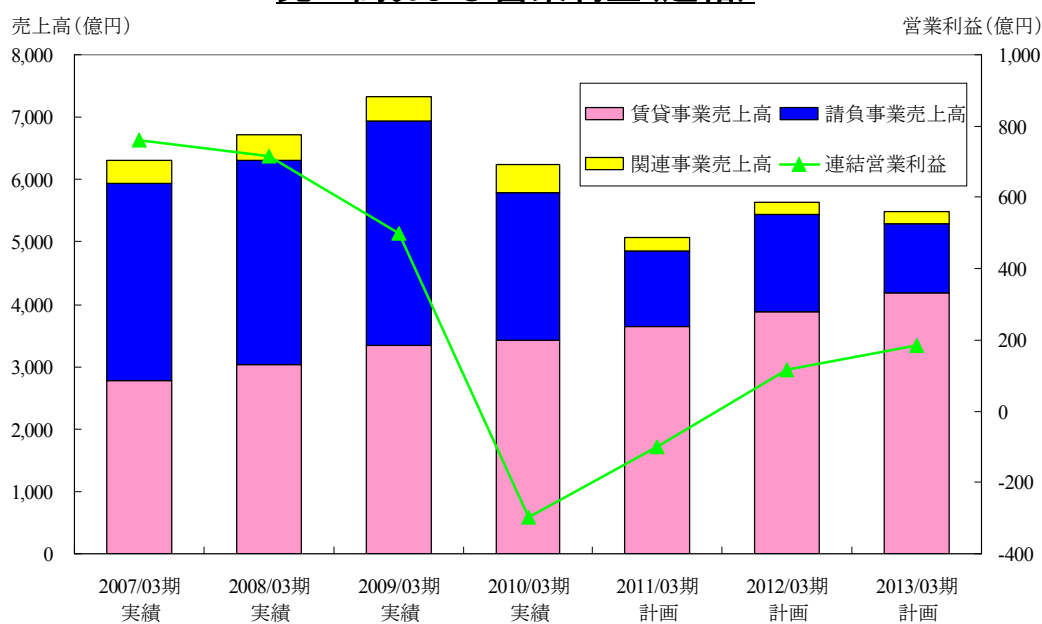
こうした様々な施策、特に入居者獲得策につきましては、

例年、当社の入居者数が増加する来年1月～3月にかけて効果を発揮して

くるものと見込んでおります。

売上・営業利益推移(計画値)

売上高および営業利益(連結)



現在、当社は「請負事業から貸貸事業へ軸足を移す」、

つまり、「高成長を前提とした」モデルから

「固定収入による安定した収益の成長」というモデルへの転換を

図っております。

したがいまして、連結業績の数値計画は、売上高は漸減しますが、

利益水準は、計画期間内で、着実に改善を図るものとなっております。

4, 住生活グループとの提携について

なお、先月(11月)19日に、「住生活グループとの資本・業務提携」
を公表させていただきました。

業務提携の内容

1. 賃貸物件の斡旋
2. 住宅資材の供給に関する協力
3. 当社の新商品に関する設計・開発の協業
4. 当社顧客に提供する各種サービスにおける協業

33

内容は、お手元にお配りしましたリリースの通りです。

今回の資本提携は、業務提携への第一歩を踏み出したというものであり、
詳しい提携内容はこれから検討していくところです。

グループの住生活リアルティ様が行う社宅代行業務において、

当社が提供可能な物件については他に優先して斡旋業務を行っていただく
ことによる早期の入居率向上や、

あるいは、住宅資材に強い企業グループ様との提携ですので、

当社管理物件の魅力を向上するなど、様々な面で提携の効果を出せるように
してまいりたいと思います。

5, 配当、株主優待

最後に、配当と株主優待についてご説明申し上げます。

配当について

当社は、株主の皆様に対する利益還元を
経営の重要課題と認識しております。
しかしながら、2010年3月期においては損失計上により
利益剰余金がマイナスとなりましたので、
誠に遺憾ではありますが、
期末配当を無配とさせて頂くことを決定いたしました。
今後の株主様への配当政策については、
現事業環境を踏まえて中期経営計画の進捗を見ながら、
都度決定して参りたいと考え、
現時点での決定はしておりません。
皆様のご理解をいただけましたら幸いです。

35

株主様への配当政策については、
残念ながら、現時点では中期経営計画の進捗を見ながら、
都度決定して参りたいと考えております。
早期に、「中期経営計画」達成の目処を立てて、
当社をご支援して下さる、皆様のご期待に、
一日も早くお応えすることができるよう、
全役職員一同、真剣に取り組んでまいりますので、
どうか皆様のご理解を、よろしくお願い申し上げます。

株主優待について(国内ホテル)

Leopalace21



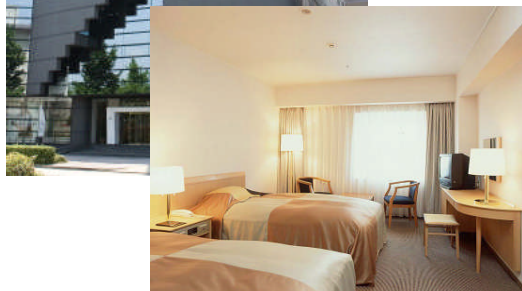
ホテルレオパレス名古屋(他国内7ヶ所)

名古屋市千種区内山3丁目4-4

TEL: 052-741-3335

50%割引宿泊チケット贈呈

★100株～999株:2枚 ★1,000株以上:8枚



36

株主優待につきましては、年に2回(9月末と3月末)に、

レオパレスリゾート・グアムの無料宿泊券(航空券は除きます)と

国内8箇所にあるレオパレスホテルの50%宿泊割引券を

ご所有株数に応じてお配りしております。

こちらの周辺では名古屋市千種(ちくさ)区にあります

ホテルレオパレス名古屋でご使用になれますので、ご家族の方が

お越しの際等にご使用くださいませ。

ご清聴ありがとうございました。

今後ともレオパレス21を

よろしくお願い致します。

本資料に関するお問い合わせ

株式会社レオパレス21 広報室

TEL:03-5350-0216

37

以上、簡単ではございますが、

レオパレス21の、会社説明を、終了させていただきます。

本日は、ご清聴、誠にありがとうございました。