

# 中期経営計画

---

2010年5月

株式会社レオパレス21

1. 中期経営計画の基本方針
2. 中期経営計画（2011/3月期～2013/3月期）策定の経緯
3. 中期経営計画の骨子
  - i. アクシヨンプラン
  - ii. 戦略実行のための新組織
  - iii. コスト削減策
  - iv. 数値計画（全体像） ー連結ー
  - v. 数値計画（セグメント別） ー連結ー
4. コア事業の戦略と具体策
  - i. 新エリア戦略
  - ii. 賃貸事業の戦略（新チャネル戦略、賃貸ALMシステム）
  - iii. 賃貸事業の数値計画
  - iv. 請負事業の戦略（商品戦略）
  - v. 請負事業の数値計画
5. 関連事業の戦略と具体策
  - i. 関連事業の具体策
  - ii. 関連事業の現状、及び施策
6. 財務戦略
7. CSR経営の推進

## 1. 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。

### 1 スtockビジネスに軸足を移し、収益バランスの改善を図る

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

### 2 新たな収益管理体制の確立を見据えた組織改革とガバナンスの再構築

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

### 3 低コスト構造への転換

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

### 4 「経営資源のコア事業への集中」を視点とした関連事業の運営

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

### 5 財務の安定化

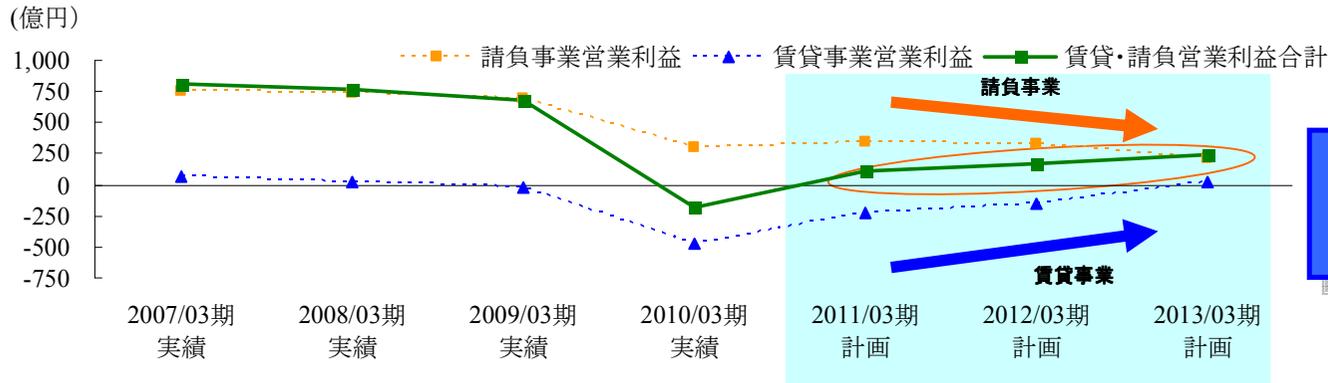
「もたざる経営」を継続してバランスシートの圧縮、有利子負債の圧縮およびキャッシュフロー重視の経営を行います。

## 2. 中期経営計画 (2011/3月期-2013/3月期) 策定の経緯

---

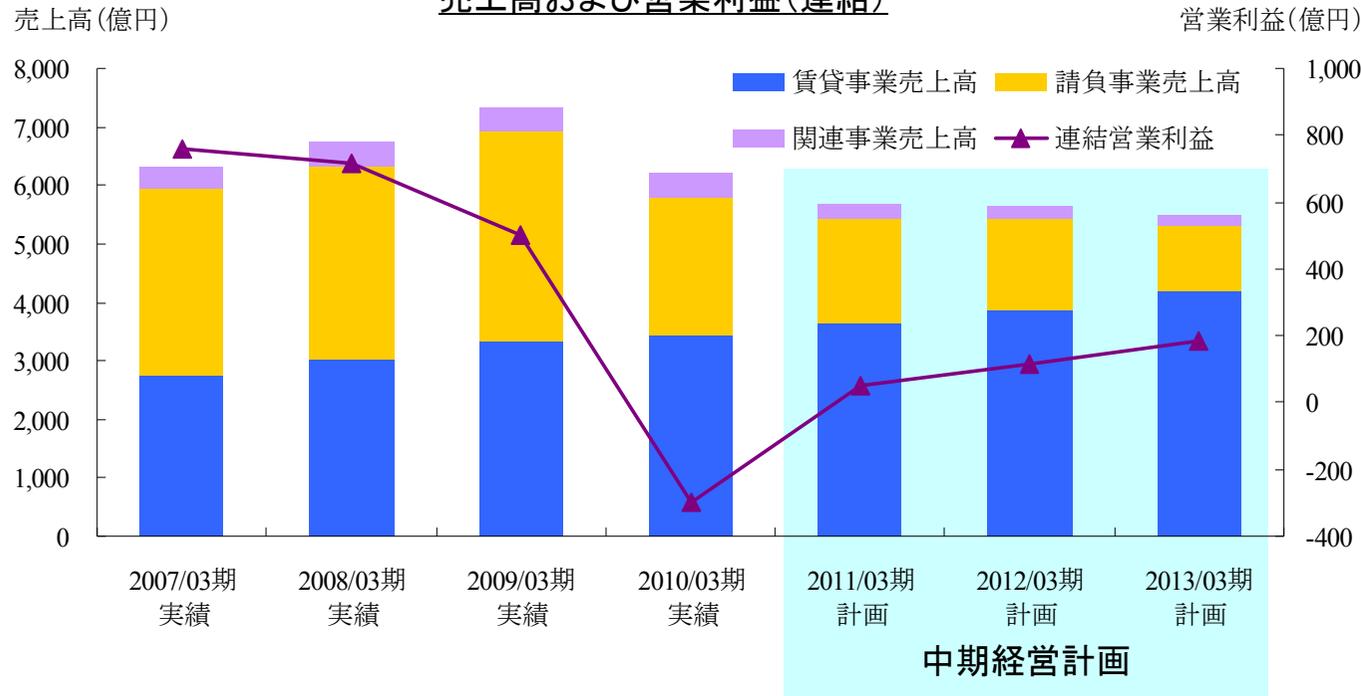
# 中期経営計画策定の経緯

請負事業・賃貸事業の営業利益(連結)



**<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」**

売上高および営業利益(連結)



世界的な金融危機の発生により、当社の建築請負事業部門では、ノンリコースローンの取扱い停止と金融機関のローン審査厳格化により受注契約のキャンセルが増加し、賃貸事業部門では、大手製造業を中心とした生産調整に伴う、大量、且つ急激な派遣社員の「雇い止め」が発生して入居率が急低下致しました。

現在の、国内経済環境は、景気持ち直しの傾向が明らかとなっておりますが、当社は、むしろ長期化するデフレ環境を厳しく直視すべきと考えます。

このため、当社は2010年5月に大幅に事業計画を見直し中期経営計画を策定のうえ、「事業構造改革」を推進してまいります。

### 3. 中期経営計画の骨子

---

- i. アクションプラン
- ii. 戦略実行のための新組織
- iii. コスト削減策
- iv. 数値計画(全体像) ー連結ー
- v. 数値計画(セグメント別) ー連結ー

## 基本戦略

賃貸部門の早期黒字化  
賃貸収入による安定した  
収益構造への転換

請負・賃貸事業の連動強化  
プロダクトアウトからマーケット  
アウトへ転換する

コスト構造の抜本的見直し  
(収益力変化に対応したコスト構造)  
低コスト構造への転換

事業ポートフォリオ見直しの推進

財務の安定

## 課題と施策

- 価格戦略の高度化(賃貸ALMシステムによる実現)  
エリア別・物件別損益管理の厳格化
- 入居率の改善(新チャネル戦略)
  - ・レオパレスパートナーズ
  - ・アウトコール+ネット営業
  - ・海外支店      ・法人営業

- 新エリア戦略に沿った新商品戦略の推進  
新供給計画に沿ったエリア別受注計画の推進  
商品ラインナップの強化と地域戦略の推進  
都市部戦略商品(ヴェルデュール、レフェクト)の投入

- アパート建築原価の削減・借上げ家賃の見直し
- 連結販売管理費の削減



- 経営資源をコア事業に集中(コア事業とのシナジーを最大化させる関連事業運営)

- バランスシートの圧縮(固定資産の売却、設備投資の抑制、有利子負債の圧縮)

## ガバナンス強化

組織変更のポイント

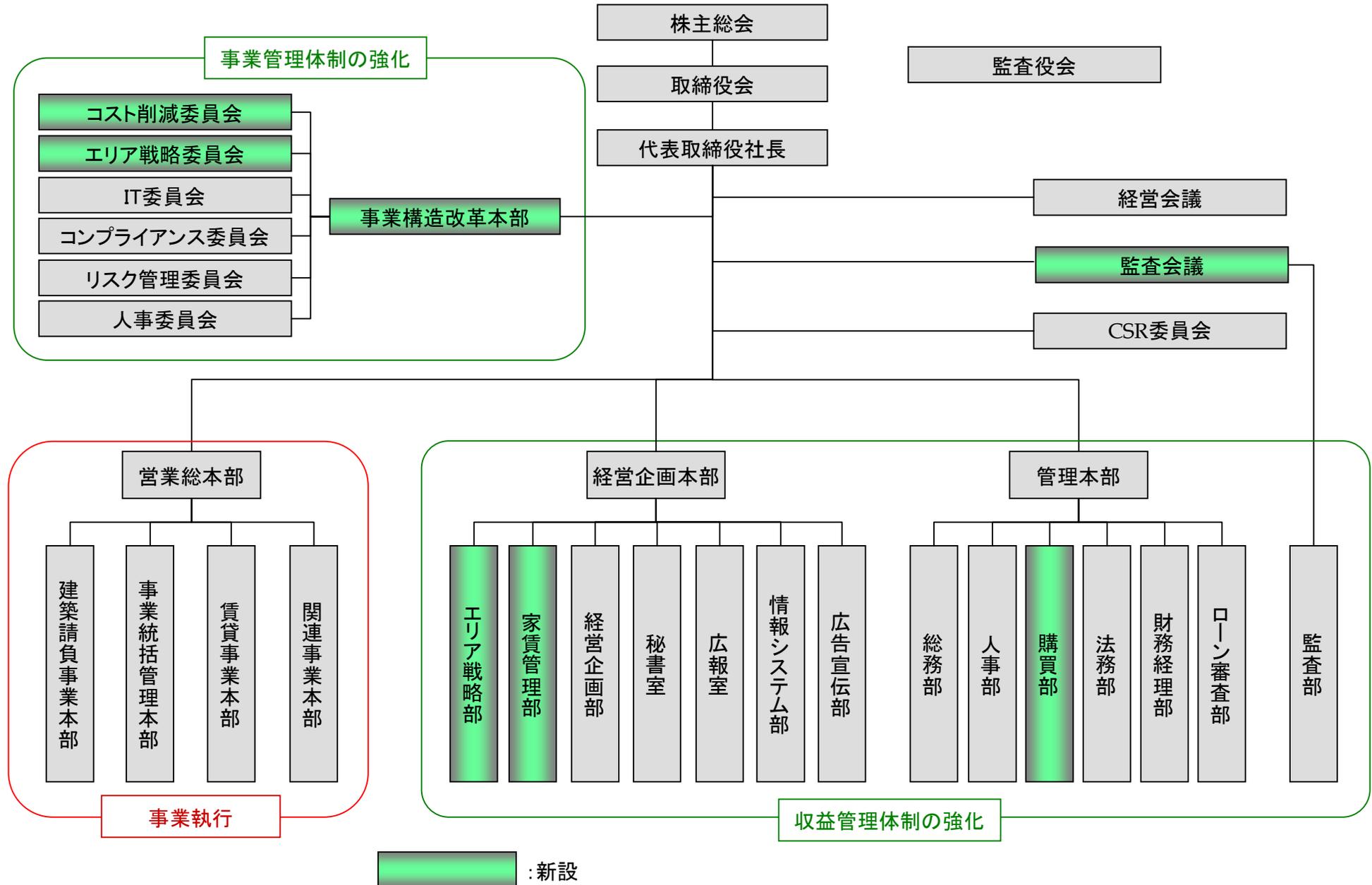
事業構造改革本部(新設)

家賃管理部  
(新設)

エリア戦略部  
(エリア戦略委員会)  
(新設)

購買部  
(コスト削減委員会)  
(新設)

# 戦略実行のための新組織



■ 高収益な請負事業を戦略的に縮小しても、利益創出を可能とする。

## 徹底的なコスト削減

- ・アパート建築の原価圧縮
- ・借上賃料の適正化
- ・賃貸事業の販売コストの削減
- ・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  
(対象39,300戸)  
→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

### 販売管理費の削減

- 販売管理費の削減  
2010/3月期793億円(売上高比12.8%) → 2013/3月期527億円(売上高比9.6%)へ

# 数値計画（全体像）－連結－

(億円)	2010/3月期(実績)	中期経営計画		
		2011/3月期(計画)	2012/3月期(計画)	2013/3月期(計画)
売上高	6,203	5,647	5,606	5,467
販売管理費	793	594	572	527
営業利益	△ 297	53	117	183
営業利益率	-4.8%	0.9%	2.1%	3.3%
経常利益	△ 338	34	98	164
経常利益率	-5.5%	0.6%	1.7%	3.0%
純利益	△ 790	30	52	92
純利益率	-12.7%	0.5%	0.9%	1.7%
総資産	3,965	3,540	3,319	3,236
純資産	709	736	788	880
自己資本比率	17.9%	20.8%	23.8%	27.2%
ROE	-72.8%	4.0%	6.8%	11.0%
EPS(円)	-521.91	19.14	34.32	60.72
EBITDA	△ 234	112	177	243
EBITDAマージン	-3.8%	2.0%	3.2%	4.5%
受注高	1,677	1,560	1,300	1,000
受注残高(請負工事進行基準)	1,836	1,596	1,336	1,236
期中平均管理戸数(千戸)	532	566	592	613
期中平均入居率	82.3%	83.7%	84.5%	86.2%

\*EBITDA=営業利益+減価償却費

# 数値計画（セグメント別）－連結－

(億円)	2010/3月期(実績)	中期経営計画		
		2011/3月期(計画)	2012/3月期(計画)	2013/3月期(計画)
売上高	6,203	5,647	5,606	5,467
賃貸事業	3,427	3,637	3,877	4,194
請負事業	2,370	1,801	1,561	1,101
関連事業	440	235	195	199
(連結消去)	△ 34	△ 29	△ 29	△ 29
営業利益	△ 297	53	117	183
営業利益率	-4.8%	0.9%	2.1%	3.3%
賃貸事業	△ 478	△ 226	△ 151	22
営業利益率	-14.0%	-6.2%	-3.9%	0.5%
請負事業	297	339	326	214
営業利益率	12.5%	18.9%	20.9%	19.5%
関連事業	△ 81	△ 31	△ 25	△ 21
営業利益率	-18.4%	-12.8%	-12.6%	-10.4%
(連結消去)	△ 34	△ 31	△ 35	△ 34

## 4. コア事業の戦略と具体策

---

- i. 新エリア戦略
- ii. 賃貸事業の戦略（新チャネル戦略、賃貸ALMシステム）
- iii. 賃貸事業の数値計画
- iv. 請負事業の戦略（商品戦略）
- v. 請負事業の数値計画

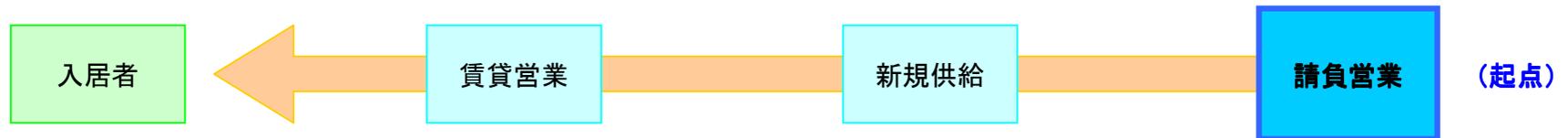
## ■ “プロダクトアウトからマーケットアウト”への転換

新エリア戦略とは、従来の請負営業を起点とした“プロダクトアウトの供給計画”を見直し、入居者への客付け能力を基準に、賃貸営業を起点とした“マーケットアウトの供給計画”へビジネスモデルを転換する基本戦略を示しています。

### 従来戦略

いい物件を供給 + いいサービスの提供による差別化（プロダクトアウト）

ビジネスモデルの中心は、請負営業が起点となり、賃貸需要予測をもとに、いかに請負営業を強化するかがポイントとなる。



### 新エリア戦略

入居者にいかに物件を訴求するか（マーケットアウト）

ビジネスモデルの中心は、賃貸が起点となる。まず各販売チャネルにおける賃貸営業の客付け能力を強化し、併せて、地域戦略に合った戦略商品を投入していくことがポイントとなる。



#### 各チャネルの客付け能力の評価

1. 直営店舗
2. パートナース店舗
3. 法人営業
4. 提携業者
5. インターネット
6. 海外支店
7. アウトコール

#### エリア別“商品戦略”

1. 都市中心部商品
  - ① ヴェルデュール
  - ② レフェクト
2. 全国商品
  - ① ラヴォ スペランツァ
  - ② レピード
  - ③ ラヴォ ファミリア

## ■ 新チャネル戦略「レオパレス・パートナーズ」の展開

賃貸事業の新事業戦略は、2013年3月末までに62万戸まで拡大する管理戸数の課題を避けることはできません。膨大なアパートストックのテナント付けは固定費を増加させずに契約済み戸数を伸ばしていく戦略が重要です。新たに「レオパレス・パートナーズ」(加盟店制度)を加えることによって、販売チャネルを拡大し契約済み戸数を増やしていくとともに、販管費の変動費化により、固定費負担を減らすことが可能です。

### 従来戦略

①直営店	186店舗
②法人営業	7拠点 (取引先41千社)
③提携業者	8千社
④インターネット	2千万アクセス/月
⑤海外支店	6店舗
⑥アウトコール	2拠点

\*2010年3月末現在

### 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

## ■「レオパレス・パートナーズ」展開により、入居率向上・販売管理費削減により収益性が向上

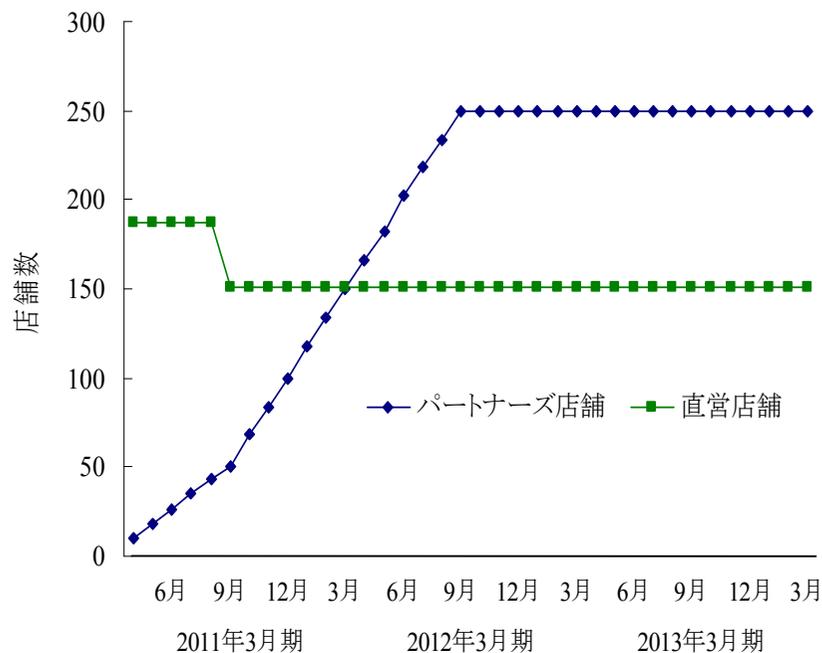
「レオパレス・パートナーズ」展開は、2012年度末までに250店展開を計画しており、直営店と合わせて約400店となる予定です。集客窓口増加による入居率の向上・安定化、市場動向の把握、拡大する管理戸数と固定費の課題を解決する有効な方法です。

集客窓口増加による  
入居率向上・安定化

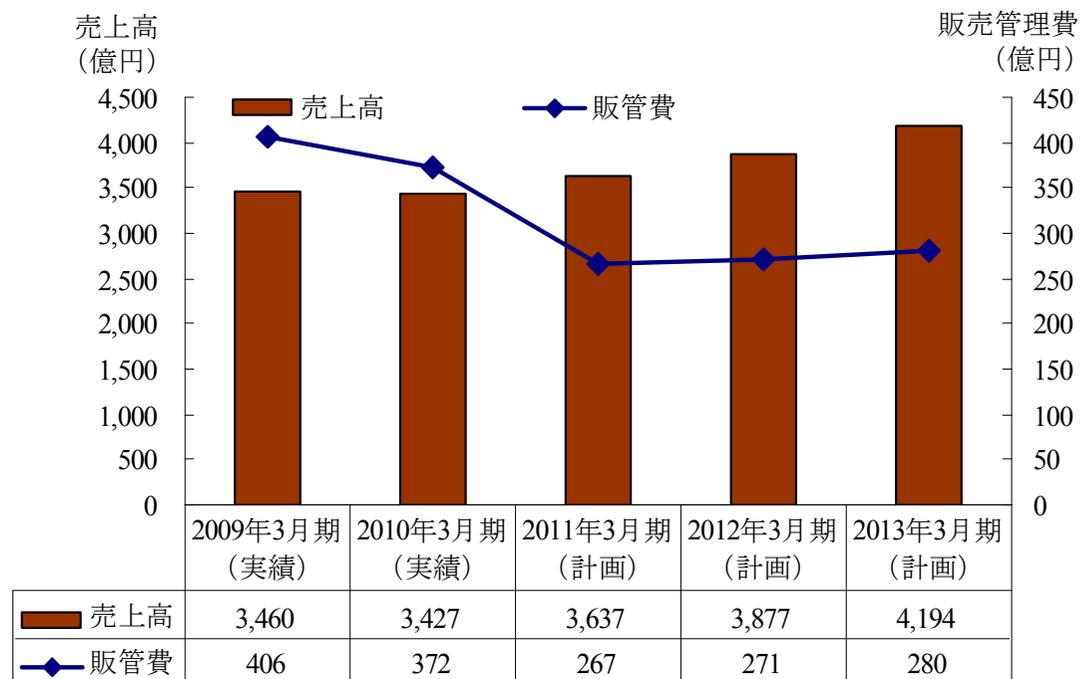
市場動向の把握による  
効果的な集客施策  
地域ニーズに合致した物件供給

直営店舗の増加を回避  
固定費の流動費化・販売管理費の削減

店舗展開計画



賃貸事業 売上高と販売管理費推移 (連結)



## ■中国向けビジネス

新たな試みとして、注目すべきチャネルが中国ビジネスです。

中国人の当社アパート利用は年々増加しており、国籍別で比較してももっとも伸び率が高く、今後の需要が期待できます。そのため、中国に現在の2店舗に加え、今後東北三省、華南地域に新たに2店舗を開設し、計4店舗となる予定です。

## ■アウトコールおよびネット営業

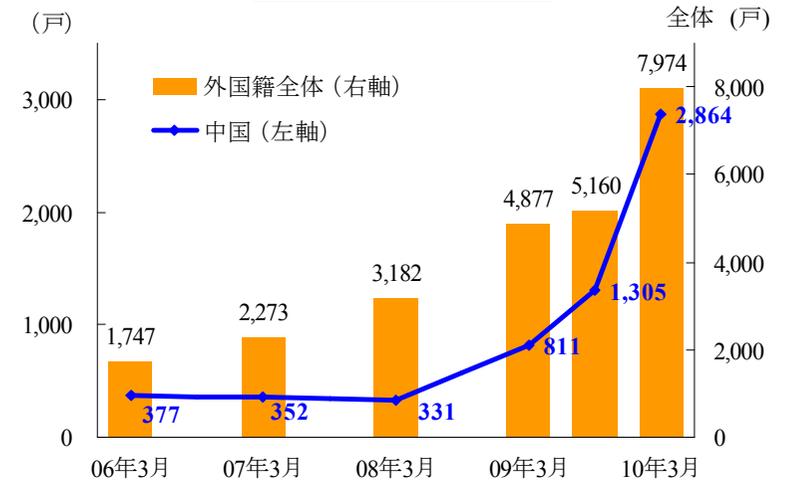
もうひとつの注目すべきチャネルは、無店舗展開による営業活動です。

まずアウトコールとは、当社から電話にて入居斡旋をおこなうアプローチであり、埼玉と福岡の2拠点、計9課で実施しています。

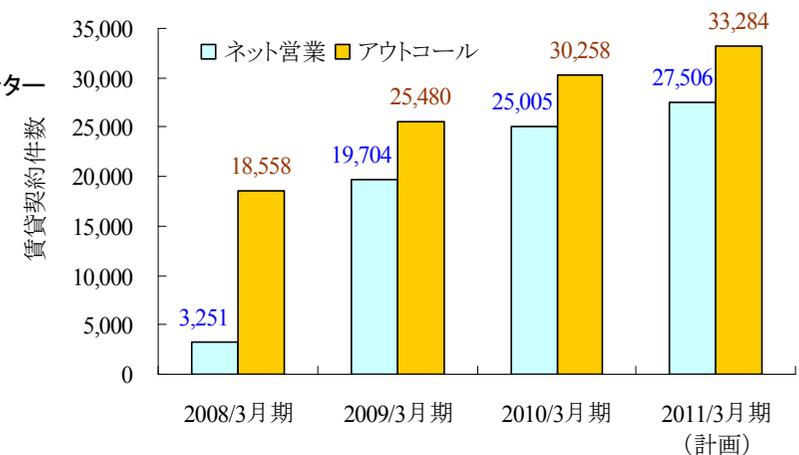
次にネット営業とは、インターネットからの反響をメールや電話にて対応し、賃貸契約へとつなげる営業活動であり、埼玉コールセンターの10課で実施しています。



### 中国人の当社利用室数



### アウトコールおよびネット営業による賃貸契約獲得件数

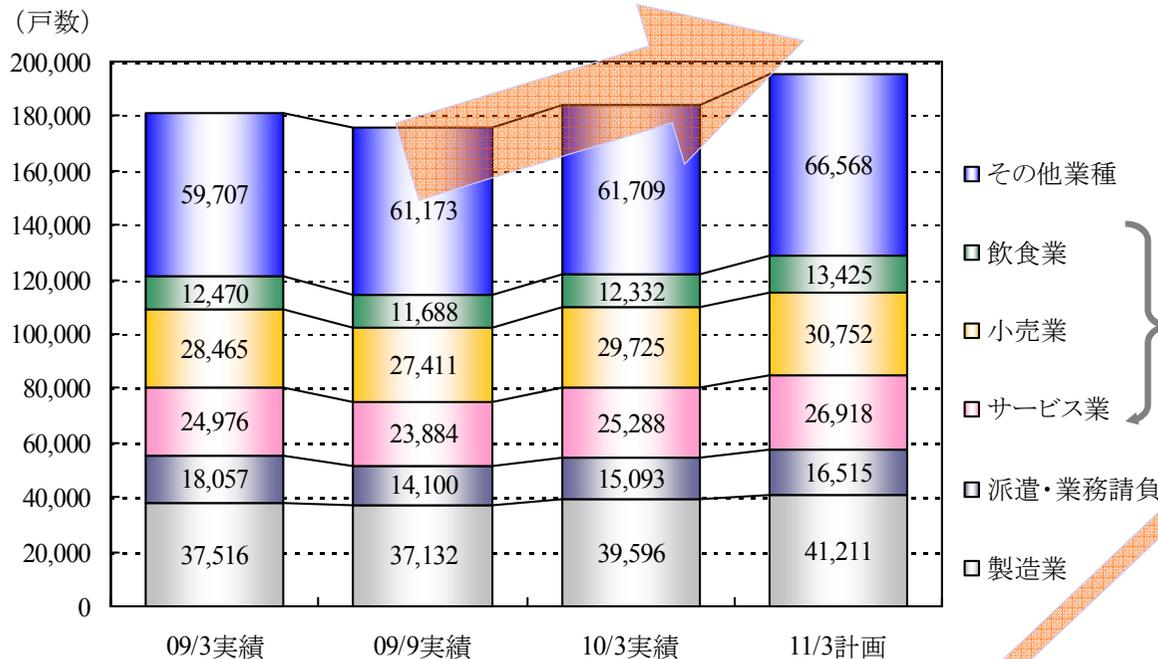


\*ネット営業は2008年2月より設立

## ■法人営業

- ① 成長業種の需要分析と業種分散化によるリスク管理の徹底
- ② 子会社レオパレスリーシングの活用による社宅代行強化

業種別利用戸数推移



◆ 法人の利用戸数は2009年9月以降減少から増加に

法人営業推進を継続  
入居率向上による収益拡大へ

法人顧客への独自の需要動向調査を実施

今後需要が見込まれる業界・業種...  
「サービス業」・「小売業」・「飲食業」・「製造業」

需要の見込める業種への  
営業アプローチ強化

[リスクヘッジ]  
法人顧客割合 = 全体の40%  
(個人・法人比率水準を維持)

社宅代行業[レオパレス・リーシング]  
との連携強化

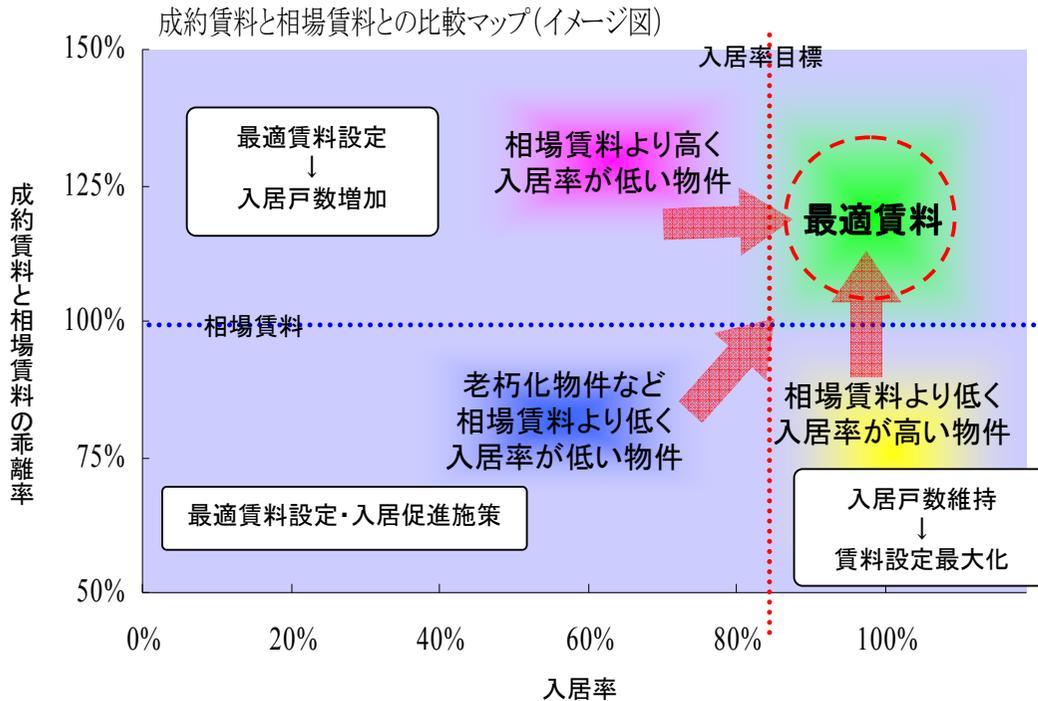
社宅代行サービスの提供...  
利便性を向上・法人顧客を囲い込み  
ファミリータイプ志向の顧客獲得

本社法人営業部門と社宅代行業の  
連携による営業力強化

## ■「賃貸ALMシステム」で新チャネル戦略をサポート

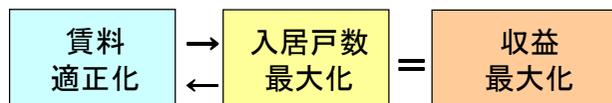
新チャネル戦略をバックアップする最適運用システムが、「賃貸ALMシステム」です。

賃貸ALMシステムでは、各物件を長期的目線で管理し、多角的分析により管理物件の最適運用を進めます。賃貸ALMの稼動(2010年5月予定)により、個別物件の入居率を通じた市場動向の迅速かつ精微な把握や適正な借上賃料水準の設定を行い、賃貸事業収支の改善を図ります。



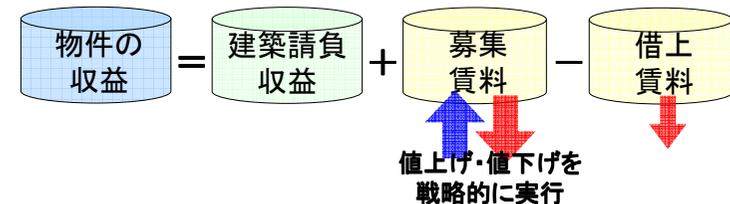
### 物件別に最適賃料設定...

物件毎に地域特性を考慮した最適賃料を設定して収益を最大化



## 最適賃料の設定を 賃貸ALMシステムによって実現

物件別...  
長期的な収益管理によるトータル収益の最大化



- 長期的目線での初期設定  
建築原価圧縮により一括借上賃料を削減
- 募集賃料改定  
市場動向に合わせた募集賃料の  
戦略的調整が拡大

## 最適賃料ポジションの見極め



賃貸事業収益の最大化

## ■ 空室損失引当金の計算方法の変更

賃貸ダウンサイドリスクの見積もりを、より戦略的に変更すべく、個別物件入居率の将来予測を精緻に反映させるシステムに変更する。

従来の計算方法

物件別入居率の過去実績に基づき将来予測

214億円

(10/3期 残高)

精緻化

- ◆ 過去実績が永遠に続くものとする想定計算
- ◆ 過去実績を重視する事により生じる実態とのタイムラグ
- ◆ 営業施策が反映されない将来予測

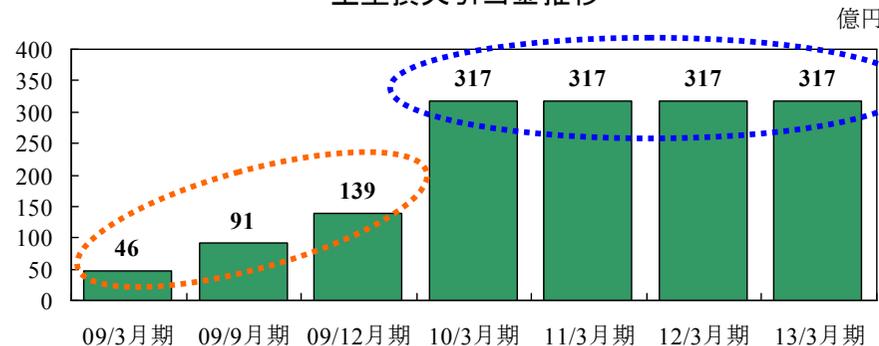
今後の計算方法

直近の入居状況 + 営業施策を踏まえた将来予測

317億円

(変更に伴う差額103億円を含む)

空室損失引当金推移



(入居率低下)

・物件別の収益最大化策による  
“逆ザヤ”物件の減少

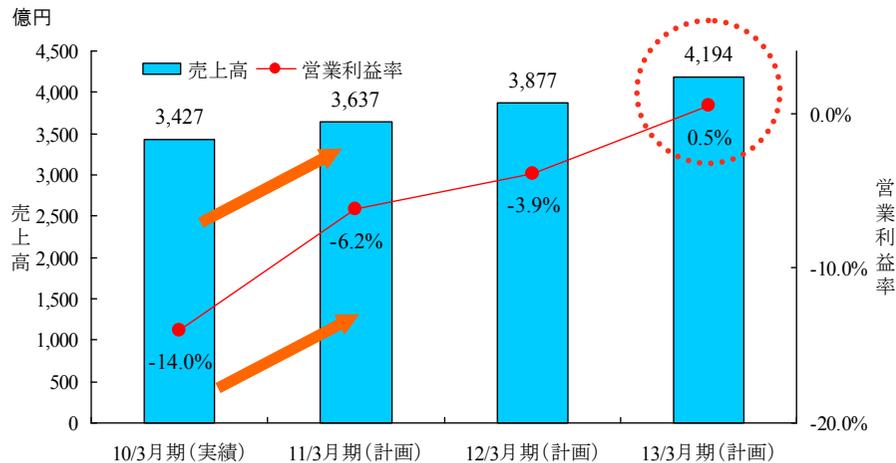
空室損失引当金の繰入・戻入を±0へ

賃貸事業の収支回復

# 賃貸事業の数値計画

新チャンネル戦略「レオパレス・パートナーズ」と「賃貸ALMシステム」により、3か年で契約済み戸数を9万戸増加させ、一方、販管費を約90億円削減してまいります。

賃貸事業部門 (億円)	2010/3月期(実績)	中期経営計画		
		2011/3月期(計画)	2012/3月期(計画)	2013/3月期(計画)
売上高	3,427	3,637	3,877	4,194
売上総利益	△106	41	120	302
売上総利益率	-3.1%	1.1%	3.1%	7.2%
販売費及び一般管理費	372	267	271	280
営業利益	△478	△226	△151	22
営業利益率	-14.0%	-6.2%	-3.9%	0.5%
管理戸数(期中平均・千戸)	532	566	592	613
契約済戸数(期中平均・千戸)	437	473	500	528
入居率	82.3%	83.7%	84.5%	86.2%
LPセンター数(海外支店含む)(期末)	192	156	156	156



■ 都市部への物件供給による入居率向上

■ 固定費の圧縮及び販管費の大幅な削減

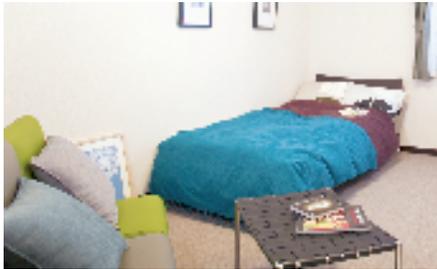
**営業利益を2013/3期に黒字化**

## ■ 商品ラインナップの強化と地域戦略

1K特化から、大型1K・ファミリータイプを市場投入し、フルラインナップへ。

レオパレス21

従来型1K レオパレス21シリーズ  
「Con Grazia」  
(19.87㎡～23.18㎡)



LEONEXT

長屋形式 レオネクストシリーズ  
「Lavo Speranza」  
(20.40㎡～41.40㎡)



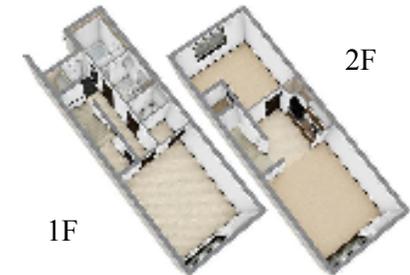
LEONEXT

大型1K レオネクストシリーズ  
「LEPIDO」  
(26.08㎡～51.51㎡)



LEONEXT

ファミリータイプ レオネクストシリーズ  
「Lavo Familia」  
(40.26㎡～56.45㎡)



中心部(都市部・商業地)

需要の高いエリアにつき供給を強化

郊外(ベッドタウン・地方都市)

30代以上の単身者を  
ターゲットにした  
アップグレードワンルーム

メゾネットタイプの  
ファミリーユース

新たなストックにより入居者ターゲットの拡大

## ■ 新エリア戦略(重点エリア)に基づく商品戦略の展開

当社初の都市型デザイナーズ賃貸マンションとして、LEONEXTシリーズの新商品「VERDURE」(ヴェルデュール)を、重点エリア(都市部)に投入してまいります。また、都市部の狭小地対応型商品として「Leffect」(レフェクト)を発売し、いままで活用が困難だった土地にも建築が可能な商品を用意しました。



Verdureイメージ外観図



Verdureエントランスイメージ図



Verdure内観図

都市型デザイナーズ賃貸マンション レオネクストシリーズ  
「VERDURE」



Leffectイメージ外観図

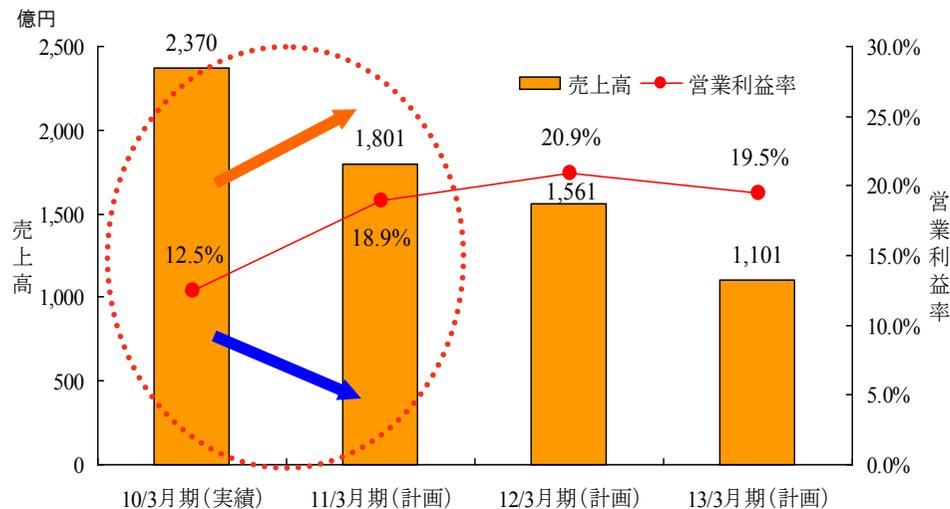


Leffect内観図

狭小地対応型 レオネクストシリーズ  
「Leffect」

# 請負事業の数値計画

請負事業部門 (億円)	中期経営計画			
	2010/3月期(実績)	2011/3月期(計画)	2012/3月期(計画)	2013/3月期(計画)
売上高	2,370	1,801	1,561	1,101
売上総利益	638	611	565	399
売上総利益率	26.9%	34.0%	36.2%	36.3%
販売費及び一般管理費	340	272	239	184
営業利益	297	339	326	214
営業利益率	12.5%	18.9%	20.9%	19.5%
受注高	1,677	1,560	1,300	1,000
受注残(請負工事進行基準)	1,836	1,596	1,336	1,236
竣工棟数(棟)	2,565	2,380	2,034	1,446
(1棟単価、百万円)	92	76	77	76



■ 売上高は減少するものの、営業利益は概ね維持

■ 賃貸事業における安定的な収益が確保できる案件に特化して受注活動

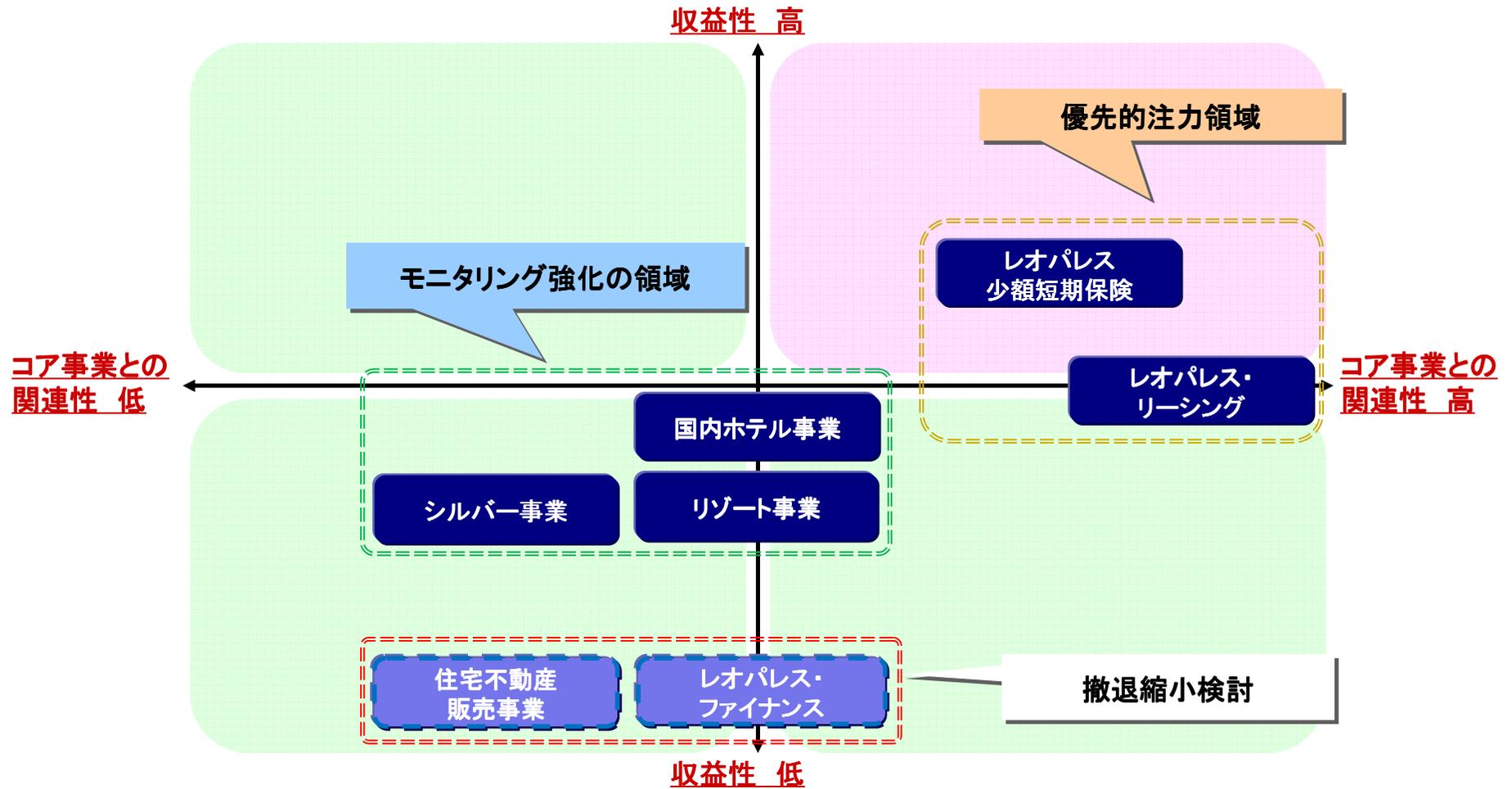
## 5. 関連事業の具体策

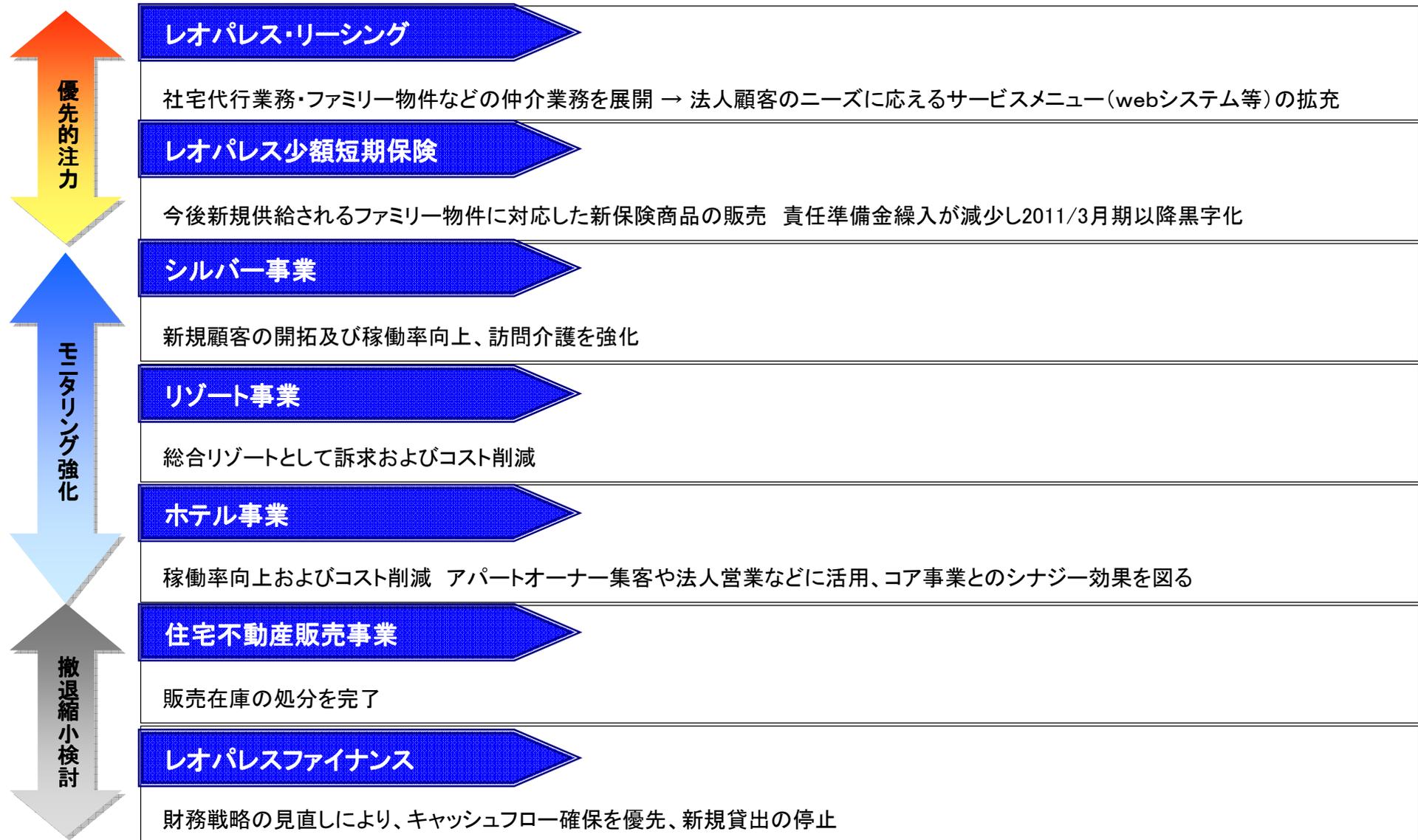
---

- i. 関連事業の具体策
- ii. 関連事業の現状、及び施策

# 関連事業の具体策

中期経営計画では、引続きコア事業に経営資源を集中し、関連事業は優先順位を明確化してまいります。





## 6. 財務戦略

---

## ■ 持たざる経営への回帰

不要・不急の設備投資の抑制

■ システム投資のみ  
(11/3期 37億円・12/3期 8億円・13/3期 1億円)

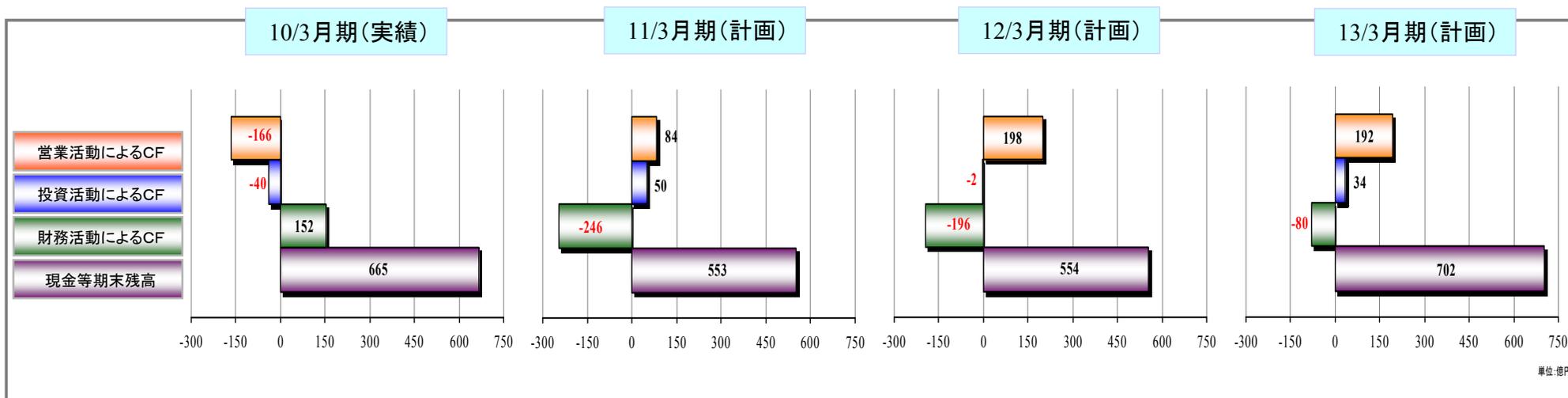
大型開発プロジェクトの全面凍結

■ 新たな費用発生を行わない

有利子負債の圧縮→財務体質の健全化を促進

## ■ キャッシュフローの見通し

### 要約キャッシュ・フロー計算書(単体)



### フリーキャッシュフロー(営業CF + 投資CF)

10/3期(実績) △207億円



11/3期(計画) 134億円



12/3期(計画) 196億円



13/3期(計画) 226億円

## 7. CSR経営の推進

---

## ■ 当社のCSR経営

企業市民として持続可能な社会作りに貢献 ⇒ 4つの基本方針

### ■ 良質なサービスと豊かな暮らしの提供

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

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



### ■ 地域社会への貢献 良好な職場環境

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

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



### ■ 健全で透明性の高い事業活動

- 積極的なIR活動
- コンプライアンス体制の構築

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



### ■ 地球環境にやさしい社会の実現

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

温暖化防止のプロジェクト「チームマイナス6%」から「チャレンジ25キャンペーン」へ引き続き参画しています。当社アパート駐車場ではカーシェアリングを展開し、400台の専用車を設置しています。また、エアコンには3時間で自動的に電源が切れる装置を付けるなど、全国55万室のスケールメリットを活かした取り組みを行っています。



CSRに基づく経営体制の充実・強化を図り持続的発展を目指す

本資料には、将来の業績予測に関する記述が含まれています。こうした将来の業績予測に関する記述は、将来業績を保証することを意図するものではなく、一定の前提条件と経営陣の現時点で入手可能な情報に基づく判断によるものです。従いまして、将来時点における実際の収益及び業績は、こうした将来の業績予測に関する記述と大きく異なる可能性があります。

以下の要因により、将来時点における当社の業績は、本資料内の業績予測に関する記述と大きく異なる可能性があります。

日本の景気動向、日本の不動産業の業績動向、他の不動産業者との競争環境、技術革新、規制環境、法律環境及びその他の当社の予測を超える様々な要因

本資料は当社が発行する証券への投資を勧誘することを企図した資料ではありません。本資料に含まれる情報に基づいて発生した損失・債務に関しては、当社は一切の責任を負わない旨をご了承下さい。