

新中期経営計画

Creating Future

2012.4 – 2015.3

2012年5月11日
株式会社レオパレス21

目次

1. 新中期経営計画「Creating Future」の概要	p2
2. 前中期経営計画の振り返り	p3
3. アクションプラン	p4
4. 組織図	p6
5. 定量目標	p7
6. 事業別戦略	p11
7. 財務	p35
8. ガバナンス、CSR	p40

本説明資料にある内容には、将来に対する見通しが含まれてますが、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。

1. 新中期経営計画「Creating Future」の概要

計画策定の経緯:

2010年5月に、2011年3月期を初年度とする3か年中期経営計画を発表。
基本方針の方向性には変更ないものの、現下の事業環境と当社グループの成長性を盛り込んだ、新たな中期経営計画を策定

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」

- (1) スtockビジネス(賃貸事業部門)を中心に据えた収益体質の確立
- (2) コア事業を主軸としたグループ収益の最大化
- (3) ノンコア事業の収益管理体制の構築
- (4) 低コスト構造の維持と、戦略的コストの選択と集中
- (5) 新たな社会価値を創出する施策の実行と、新事業の創出による成長の追求

期間: 2013年3月期 から 2015年3月期の3か年

Creating Future

レオパレス21は、未来志向でお客様とともに新しい価値を創造してまいります。

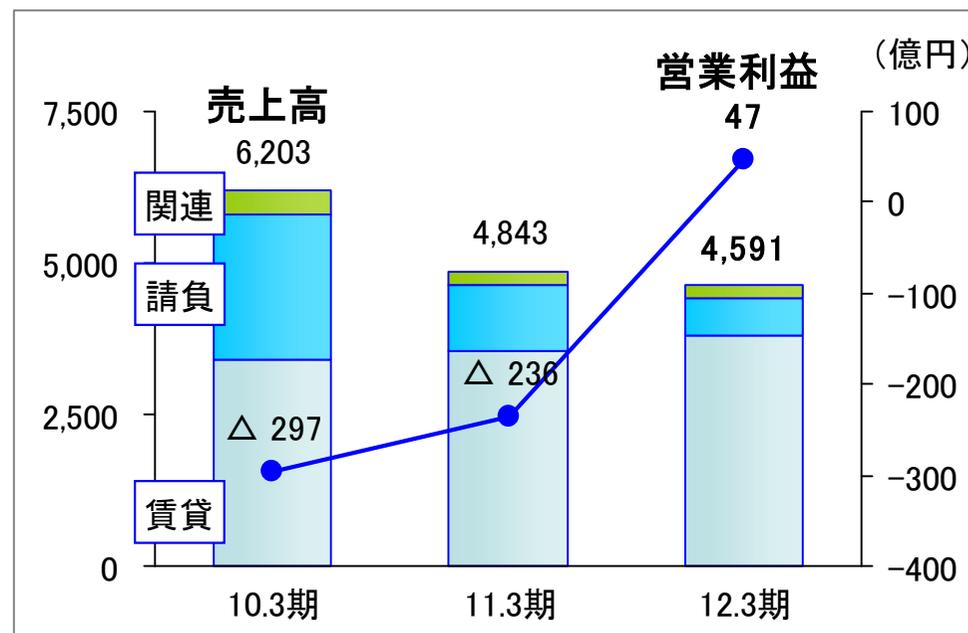
2. 前中期経営計画の振り返り

出来たこと

- ・前期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

新たな取組み

- ・FC制度(パートナーズ)の導入
- ・賃貸原価の削減
- ・物件価値向上施策
(太陽光発電システム、セキュリティシステム)
- ・一括借上アパート以外(施主管理アパート、高齢者施設、店舗)の受注・建築



取り組むべき課題

- ・個人入居者の獲得、長期入居の促進
- ・空室損失引当金戻入れ(残高192億円)を除いた賃貸事業の黒字化
- ・供給物件の多様化(一括借上アパート以外の受注拡大)

3-1. アクションプラン

	テーマ	アクション
2011年3月期 2012年3月期	黒字回復	<ul style="list-style-type: none">➤収益改善に向けた各種施策の実行➤原価・販管費の削減
2013年3月期	成長に向けた土台作り	<ul style="list-style-type: none">➤コア事業の競争力強化➤既存事業の新規領域への取組み
2014年3月期 2015年3月期	新たな成長ステージ	<ul style="list-style-type: none">➤コア事業の継続的成長➤新規事業への取組み

3-2. アクションプラン（事業別）

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
賃貸 (p12-)	収益体質の確立 <ul style="list-style-type: none"> ➢ チャンネル強化 ➢ 空室損失引当金戻入を除いた営業黒字とする体制の確立 	高収益事業としての更なる展開 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 管理戸数は最大57万戸、管理物件の競争力向上 ➢ 入居者向けサービスの強化 ➢ セキュリティ設置35%（2012年3月末10%）(p27) ➢ 400店舗体制（2012年3月末357店） 	
	新規領域への取組み <ul style="list-style-type: none"> ➢ 一括借上アパート以外(高齢者施設・店舗)の受注拡大 ➢ 高入居率が見込めるエリアでの受注拡大 	新たな収益基盤となる商品・事業領域の確立と展開 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 建築バリエーションの拡大（省エネ・高齢者向け・店舗等） ➢ 太陽光発電システム設置30%（2012年3月末18%）(p26) 	
請負 (p19-)	顧客の囲い込み <ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客の囲い込み（利用促進、事業部連携） 	収益の最大化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営・管理体制の効率化、連携強化による収益の最大化 	
	コストの選択と集中 / 成長戦略への取組み <ul style="list-style-type: none"> ➢ 低コスト構造は維持するものの、戦略的なコストは投入（人件費・広告宣伝費・販売促進費） ➢ 新規事業（「未来プロジェクト」）への取組み 		
関連 (p28-)			
全体			

定量目標

- 全体
- セグメント別

5-1. 定量目標 全体

(億円)

	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	4,594	4,639	4,674	4,765
営業利益	45	80	141	169
経常利益	23	61	122	151
純利益	15	55	110	135
純資産	338	428	580	765
自己資本比率	12.8%	17.0%	23.1%	29.5%
ROE	4.7%	14.3%	21.8%	20.0%
EPS (円)	9.0	29.2	54.2	62.4
ROA	0.6%	2.2%	4.4%	5.2%

5-2. 定量目標 セグメント別

	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
(億円)				
 賃貸 売上高	3,803	3,866	3,890	3,915
営業利益	52	95	150	161
平均入居率	81.2%	83.0%	85.0%	85.8%

(賃貸事業の詳細:p12)

 請負 売上高	629	602	611	674
営業利益	43	30	35	51
総受注高	500	768	801	789

(請負事業の詳細:p19)

 ホテル・ リゾート 売上高	62	66	67	68
営業利益	△ 16	△ 10	△ 7	△ 6

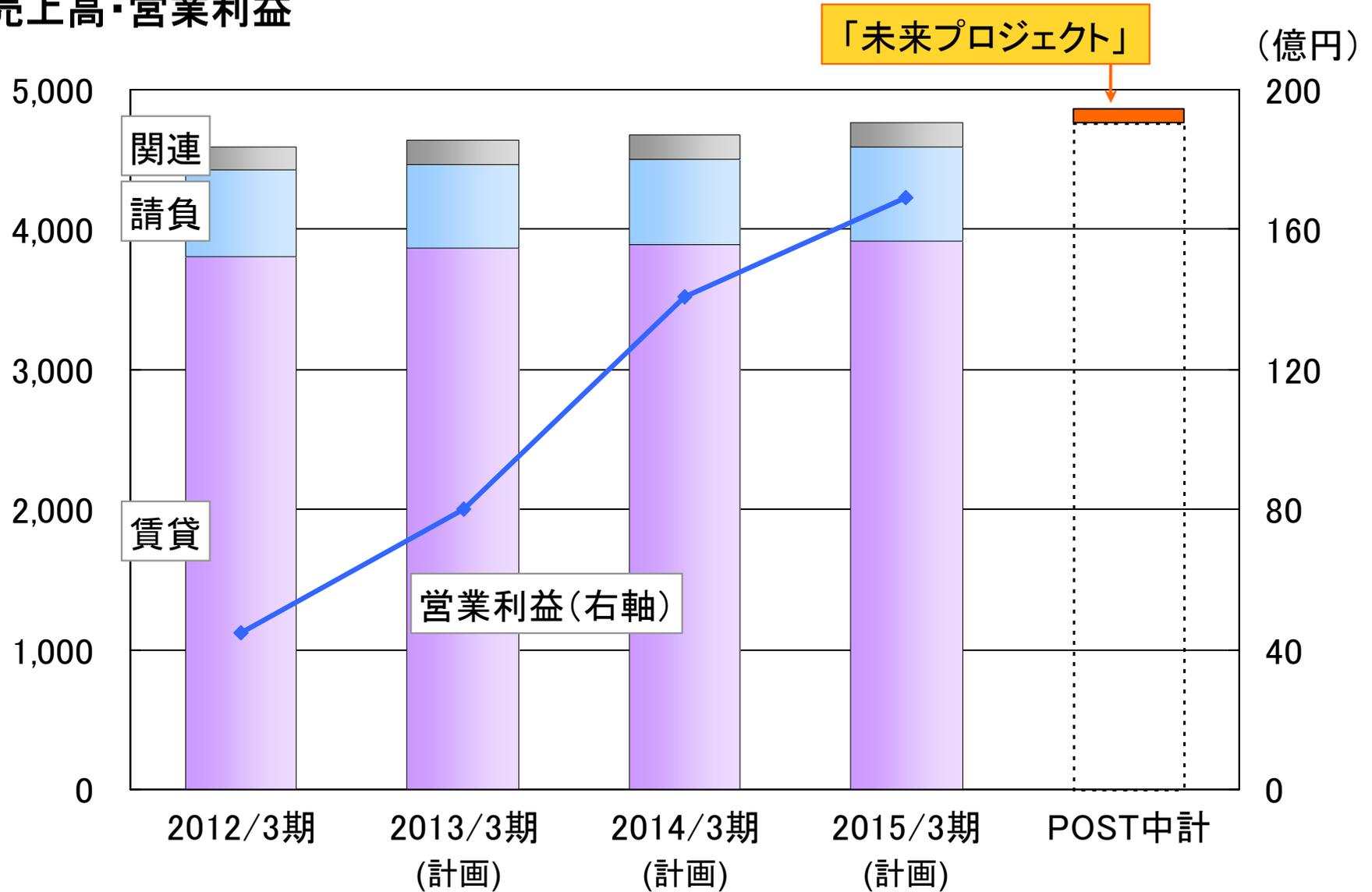
(ホテル・リゾート事業の詳細:p28)

 シルバー・ その他 売上高	99	103	105	107
営業利益	△ 8	△ 7	△ 6	△ 5

(シルバー事業の詳細:p29)

5-3. 定量目標

売上高・営業利益



事業別戦略

- 賃貸事業
- 請負事業
- 物件価値向上施策（太陽光発電システム、セキュリティ）
- 関連事業
- グループ会社
- 新規事業

6-1. 賃貸事業 数値計画

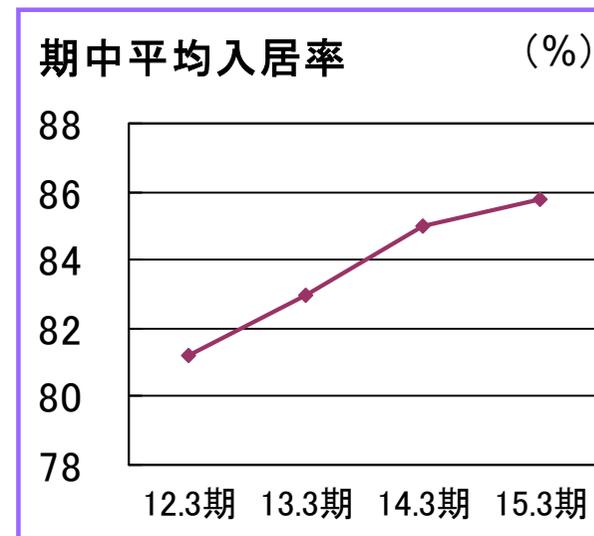
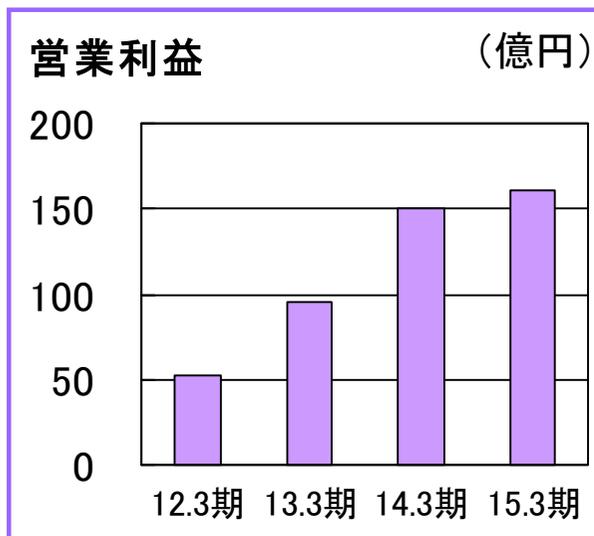
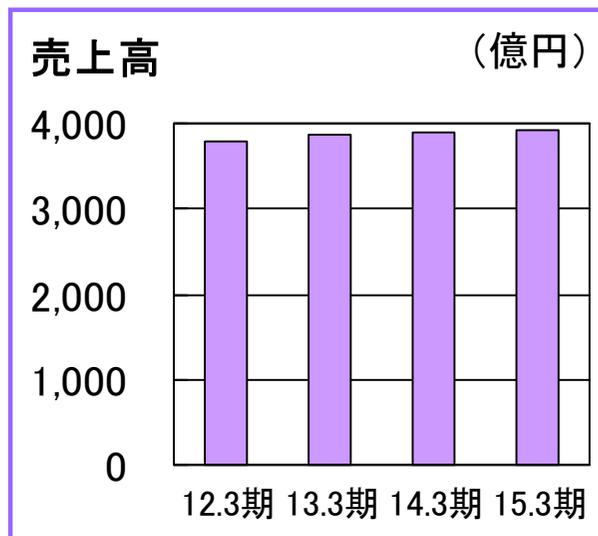
賃貸



賃貸事業

(億円)	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	3,803	3,866	3,890	3,915
売上総利益	386	452	516	533
営業利益	52	95	150	161
平均入居率	81.2%	83.0%	85.0%	85.8%

*空室損失引当金戻入れは年間25億円の戻入れを見込む (p18)



1. 直営店・パートナーズ店展開 (p14)

直営店を13店、パートナーズを30店新規オープン→400店舗体制へ

2. 法人営業 (p15)

全国上場企業の約77%が当社の部屋を利用、今後も営業を強化

3. 入居者ニーズ取込み (p16)

- ①お部屋カスタマイズ
- ②セキュリティシステム

4. 外国人留学生への取組み (p17)

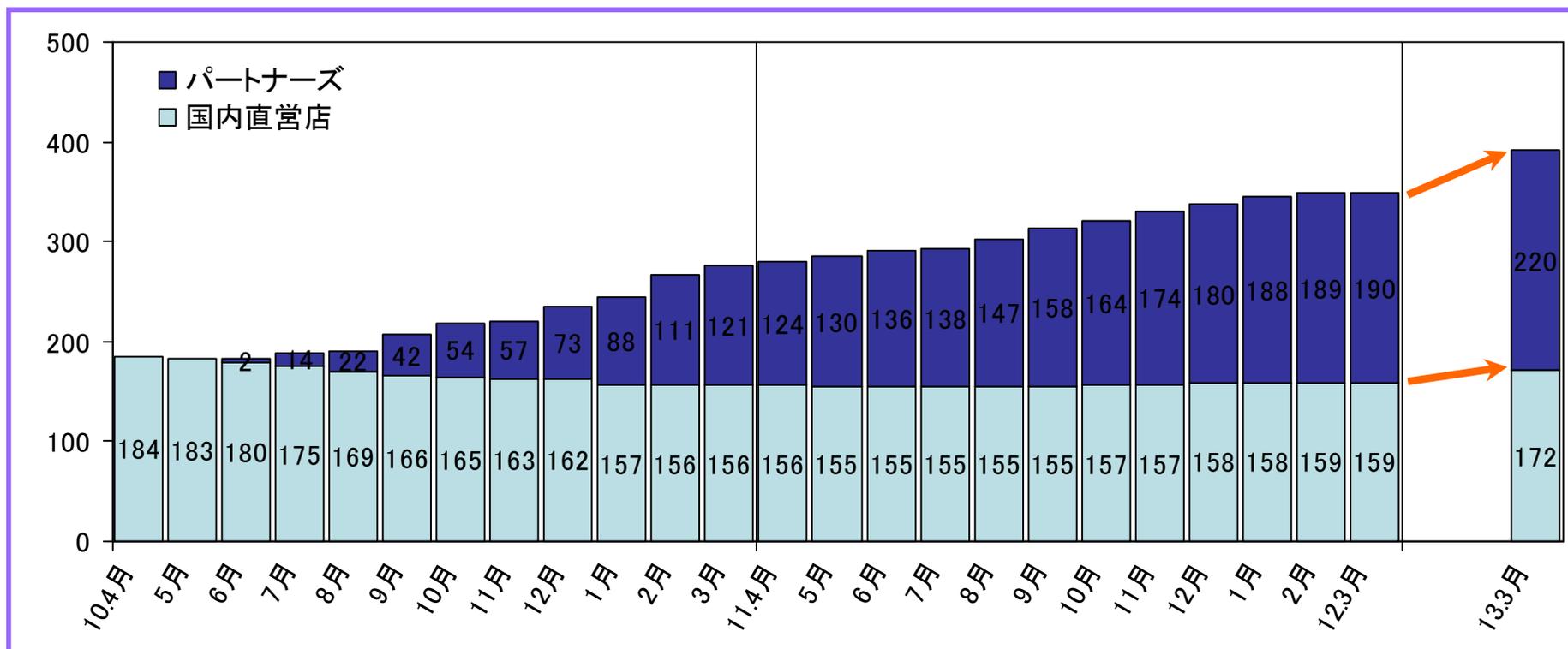
外国籍留学生13.8万人のうち79.5%が民間宿舎・アパートを利用
→需要は底堅く当社の伸びしろは大きい

5. 賃貸原価 (p18)

- ①空室損失引当金
- ②管理コスト等の削減

6-1-1. 直営店・パートナーズ店展開

賃貸



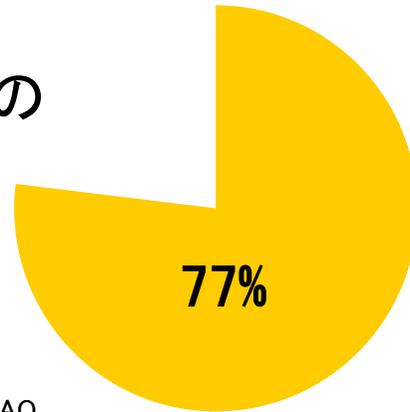
- ・ 今後も直営店(都市圏)、パートナーズ店(地方・郊外圏)を拡大
- ・ 2013年3月期の出店計画：

国内直営店159店 + 13店増加	172店	
パートナーズ店190店 + 30店増加	220店	計392店
		(+海外8店=400店)
- ・ パートナーズに対する研修の強化 ⇒ 営業力の底上げ

上場企業の当社利用実績

(2012年3月末現在)

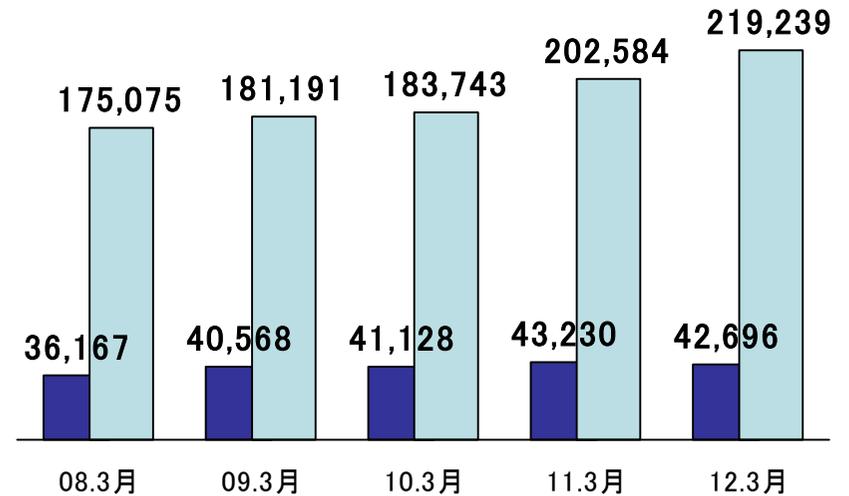
全国上場企業*の
約77%が
当社を利用



*東証1部・2部、地方上場、JASDAQ、マザーズ、ヘラクレスに上場されている企業

法人利用実績

■ 法人社数 □ 利用室数



- ・法人営業専門の営業体制を構築
(相手企業様にとっての窓口一本化)
- ・各企業グループ本社機能への営業強化
- ・提携法人様専用サイト「LAMシステム」運営

- ・既存取引先の深耕継続
- ・新規取引先の開拓(専任課の新設)

提携法人様専用サイト 「LAMシステム」

企業の社宅規定などを掲載した専用お部屋探しフォームから、各社の従業員が希望のお部屋をリクエストできる専用サイト。



6-1-3. 入居者ニーズ取込み

賃貸

「賃貸の新しい提案は、いつもレオパレスから」(入居者向けサービス拡充)

- ① 長期入居促進、 ② 差別化による入居率向上

お部屋カスタマイズ

①「デザイナーズプラン」

インテリアデザイナー・山口麻希子さんが監修した基本デザインからカスタマイズ



②「マイコレプラン」

無料で自分好みの壁紙にカスタマイズ

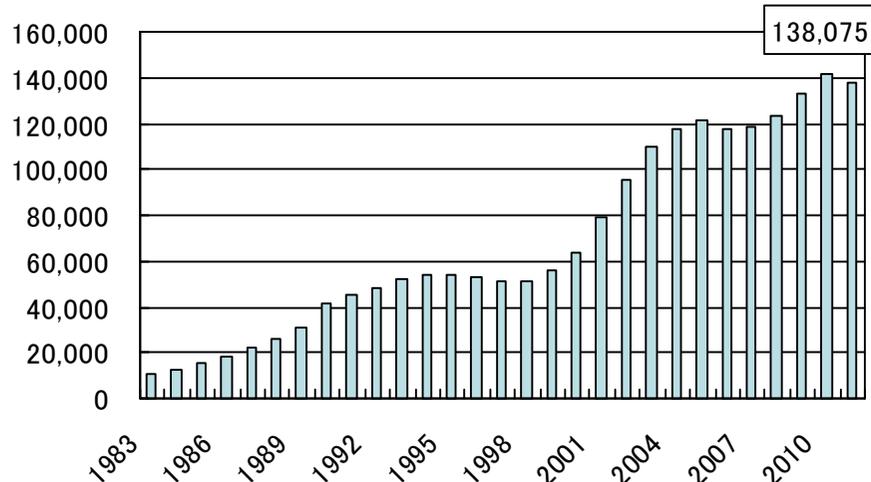
セキュリティシステム

- ・新築物件には標準装備
- ・女性入居者の獲得を図る
- ・法人顧客の多くはセキュリティを重視



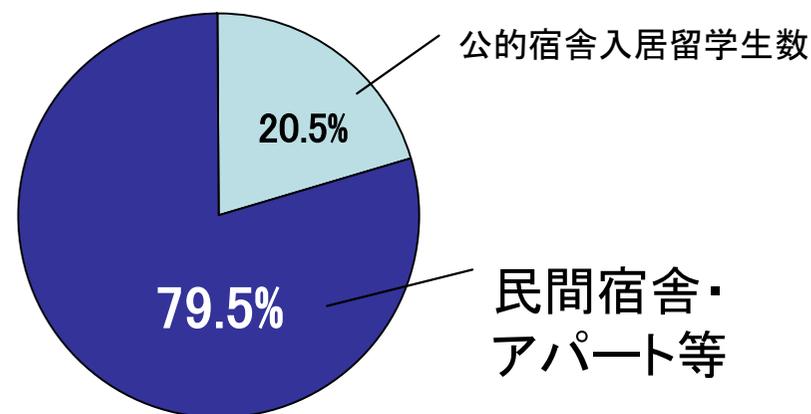
6-1-4. 外国人留学生への取組み

外国人留学生数の推移



留学生宿舎の状況

(2012年5月1日現在)



出所:平成23年度外国人留学生在籍状況調査結果

- ・ 海外支店、コールセンター、LAMスクールにより、増加傾向の留学生の取込みを強化
- ・ 文部科学省が推進する、留学生30万人計画「STUDY in JAPAN」へ賛同
- ・ 提携学校様専用サイト「LAMスクール」運営
- ・ レオパレス21 海外店舗 (2012年5月現在)

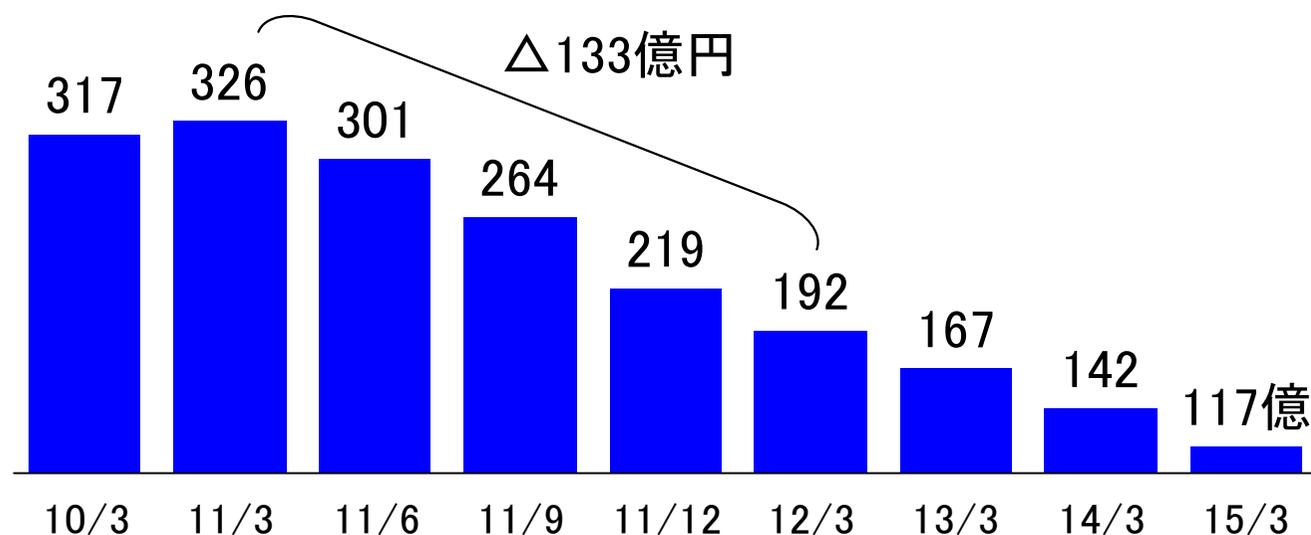
中国	4店舗	韓国	3店舗
台湾	1店舗	国内海外課	9課

提携学校様専用サイト「LAMスクール」

学校法人を通じた学生の部屋検索システム。外国人留学生が渡日前に日本国内の部屋を契約することも可能。



①空室損失引当金



- ・(1) 対象物件の収益改善、および(2) 支払家賃固定期間残存期間の経過により、残高が減少(原価の戻入れ)
- ・計画期間中は、2012年3月期末対象物件の平均残存期間に基づき、残存期間の経過分として年間25億円の戻入れを盛り込む

②管理コストの削減

- ・管理業務費用の見直し(定型業務の見直し)
- ・支払家賃の適正化(相場賃料を踏まえた調整)

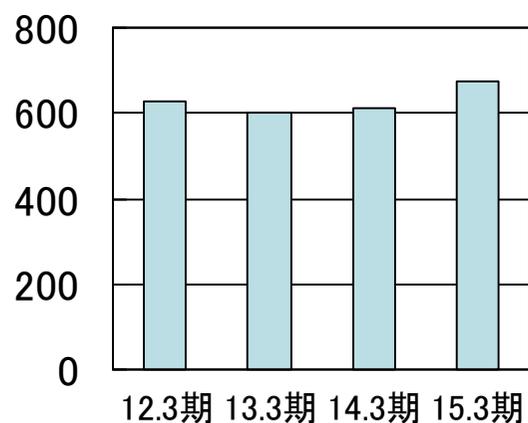
6-2. 請負事業 数値計画

請負

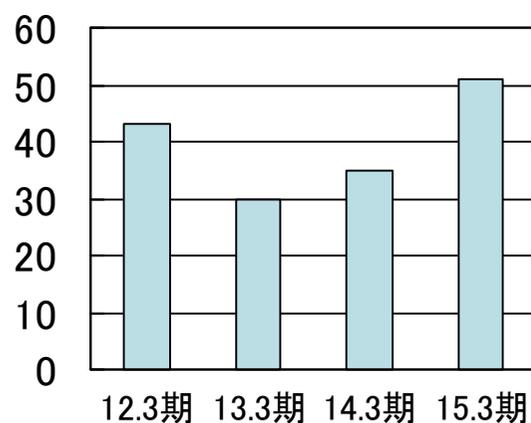


(億円)	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	629	602	611	674
①アパート	438	499	538	602
②事業用建物	6	28	51	61
③その他(太陽光等)	183	74	21	9
売上総利益	167	144	157	178
営業利益	43	30	35	51
総受注高	500	768	801	789

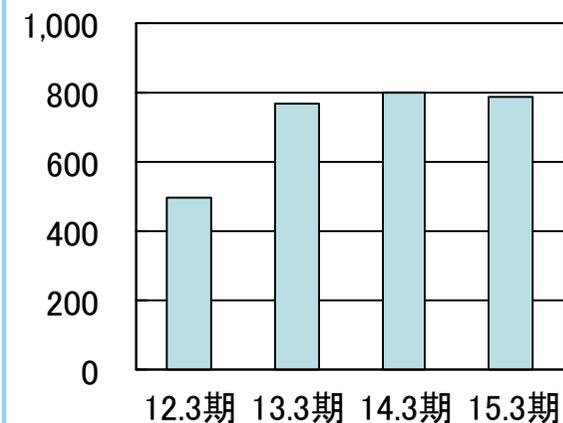
売上高 (億円)



営業利益 (億円)



総受注高 (億円)



1. エリア戦略に基づくアパート供給 (p21)

都市部築浅物件は高稼働のため、今後もアパートを供給

2. 時代を先取りした商品展開 (p22)

- ①狭小地対応「LEFFECT J-Style」
- ②環境配慮型住宅「Lecoモデル」
- ③2つのロフトスペースを設置した「DUAL-L」

3. 高品質のアパート建築 (p23)

耐震性能、遮音性、セルフクリーニングサイディング

4. 建替え (p24)

今後の建替え需要は増加

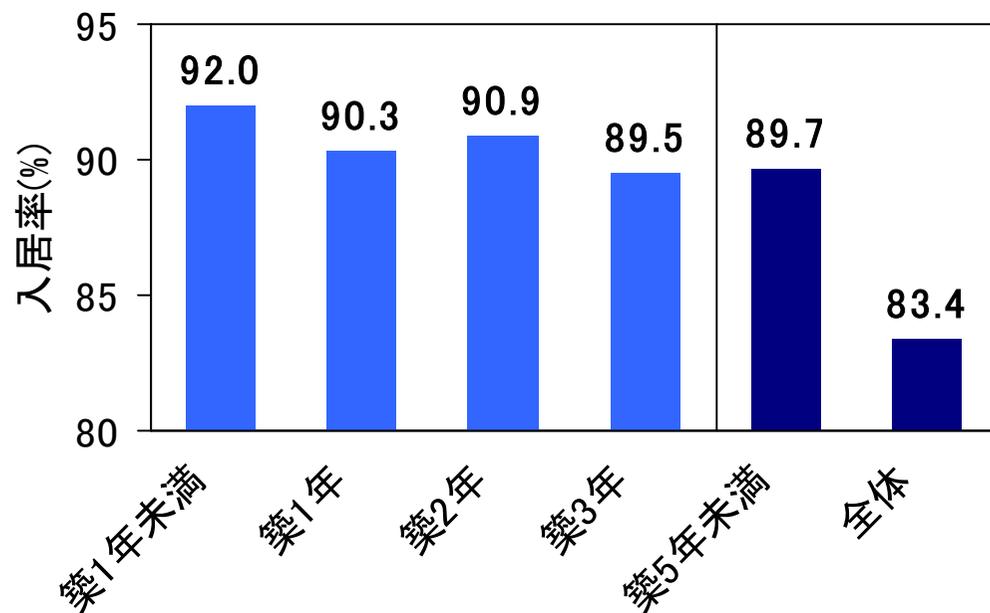
5. アパート以外の事業用建物の請負 (p25)

今後需要が高まる高齢者施設や、店舗・商業施設の請負建築を拡大

6-2-1. エリア戦略に基づくアパート供給

請負

築年別 入居率 (2012年3月末)



築5年未満(県別)

	入居率	管理戸数
神奈川県	95.5%	1.2万戸
大阪府	94.3	1.0
東京都	94.2	1.4
埼玉県	93.7	1.5
兵庫県	93.1	0.7
全国	89.7	19.6

- ・築5年未満物件は全国で入居率約90% (19.6万戸)
- ・今後も高入居率が見込めるエリア(都市部)にアパートを供給

6-2-2. 時代を先取りした商品展開

請負

狭小地対応 LEFFECT J-Style

高い入居率が見込める都市部での建築を想定。

車一台分強ほどの奥行きしかない狭小地にも対応可能。



隣り合う住戸のプランを反転して配置、上下階4戸のバルコニーを田の字型にレイアウト。

環境配慮型住宅 Leco モデル

クリーンエネルギーニーズに対応し、太陽光発電や蓄電池を採用した環境配慮型住宅「Lecoモデル」を販売開始。

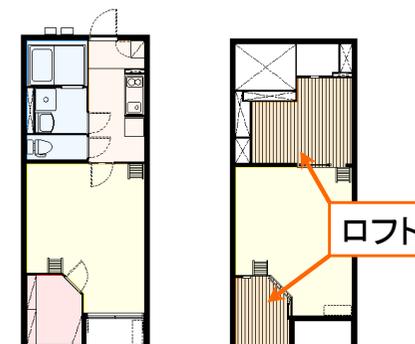
現在、賃貸住宅「Li-stage」、
「Sky-stage」、戸建住宅
「Wi-stage」を販売中。



賃貸住宅「Sky-stage」は中庭を設置、採光、通風を取り入れるパッシブ・エコを実現。

2つのロフトスペース DUAL-L

2つのロフトスペース「デュアル・ロフト」とクローゼットにより、居室と同等のスペースを収納として利用可能。

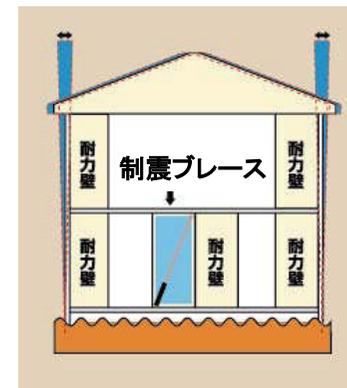


耐震性

- ・東日本大震災で一棟も倒壊せず
当社物件は耐震等級2相当(建築基準法の1.25倍の強度)で設計、東日本大震災では一棟も倒壊していない。

・制震ブレース

制震ブレースを採用することで、耐震等級3に匹敵する建物強度に。



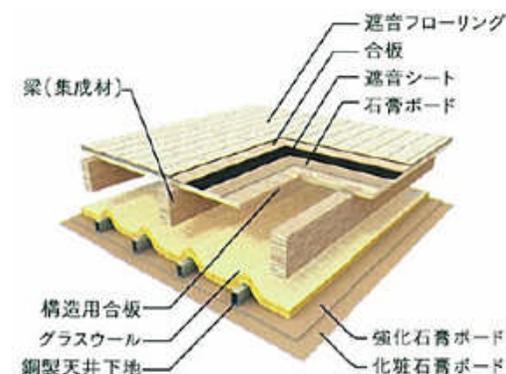
遮音性

・遮音壁構造

音響透過損失(TLD)値を向上させる「遮音壁」を導入。(新商品DUAL-L)

・遮音フローリング

2階以上に遮音フローリングを採用、足音が響きにくい仕様に。



セルフクリーニングサイディング

セルフクリーニング機能付サイディングを採用、壁についたよごれを雨などの水滴が自然に洗い流す。



住宅型式性能認定 劣化対策等級2を取得

「劣化対策等級」は、建物の柱や梁、壁などの構造躯体の材料に着目し、劣化を軽減するための対策を評価。

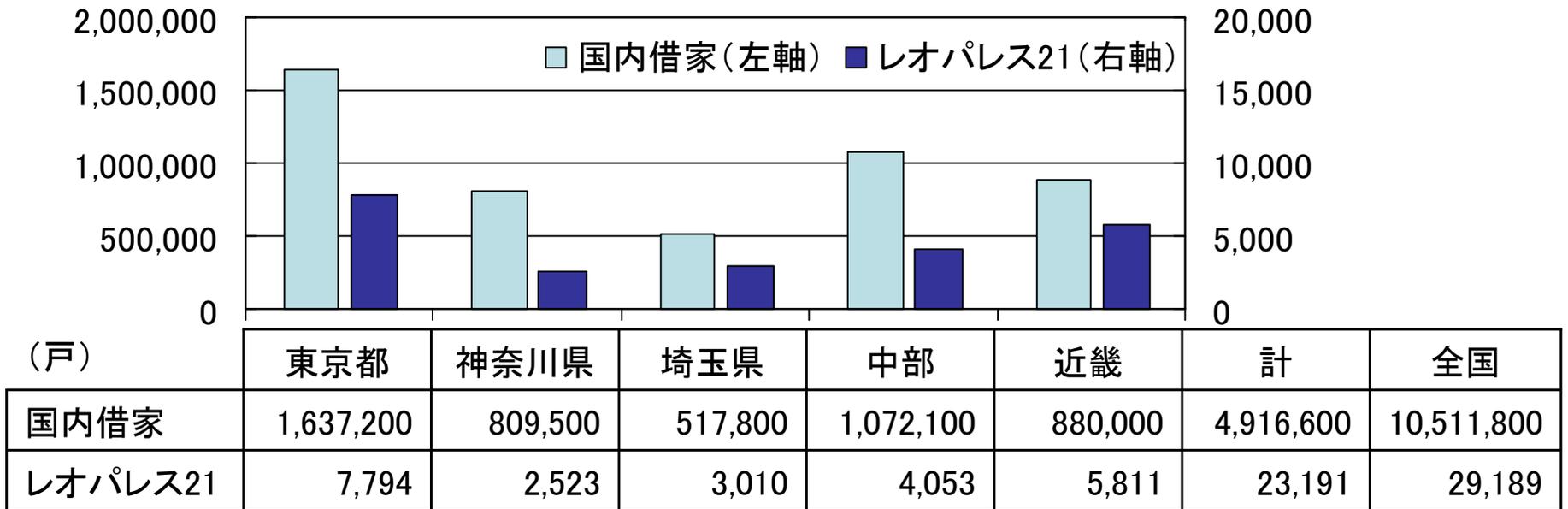
2等級は、50-60年程度まで長持ちするように対策が講じられていると評価。

6-2-4. 建替え

請負

築15年以上の建替え候補 国内借家およびレオパレス21管理物件

(総務省 2008年度
住宅・土地統計)



BEFORE



建替えプラン例

トイレ・洗面台独立
室内洗濯機置場
キッチンサイズUP
セキュリティ仕様
インターバルコニー
遮音フローリング仕様



AFTER

高齢者施設



- 土地オーナー様から建築を請負い、運営をする介護事業者様を紹介。
- 58施設を運営するシルバー事業「あずみ苑」でのノウハウを活かす。
- 第1号は2012年2月に東京都世田谷区で竣工（有料老人ホーム）。

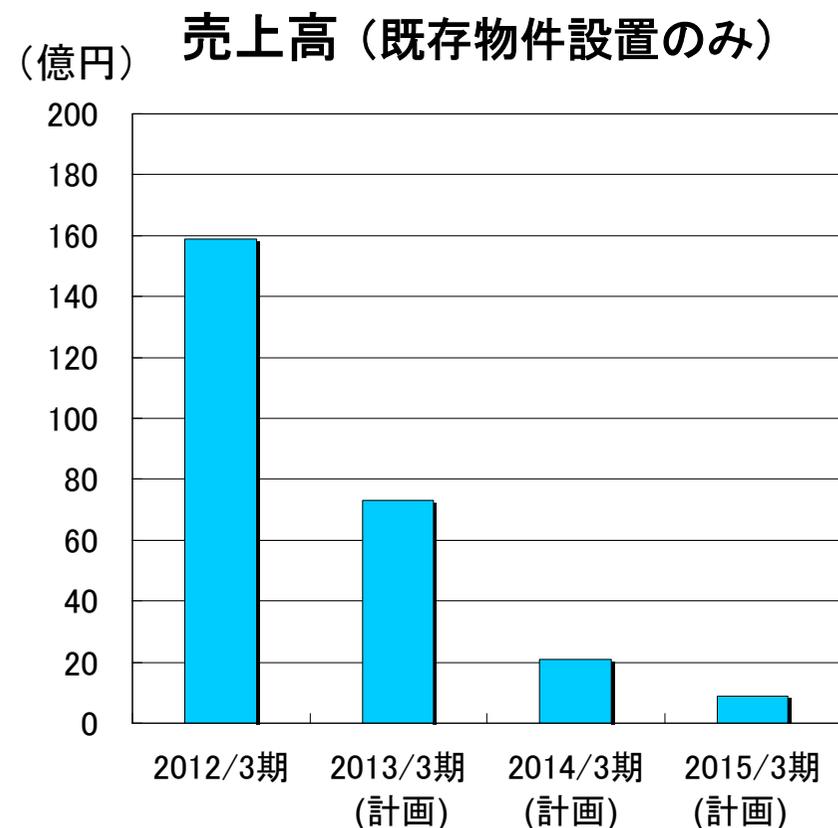
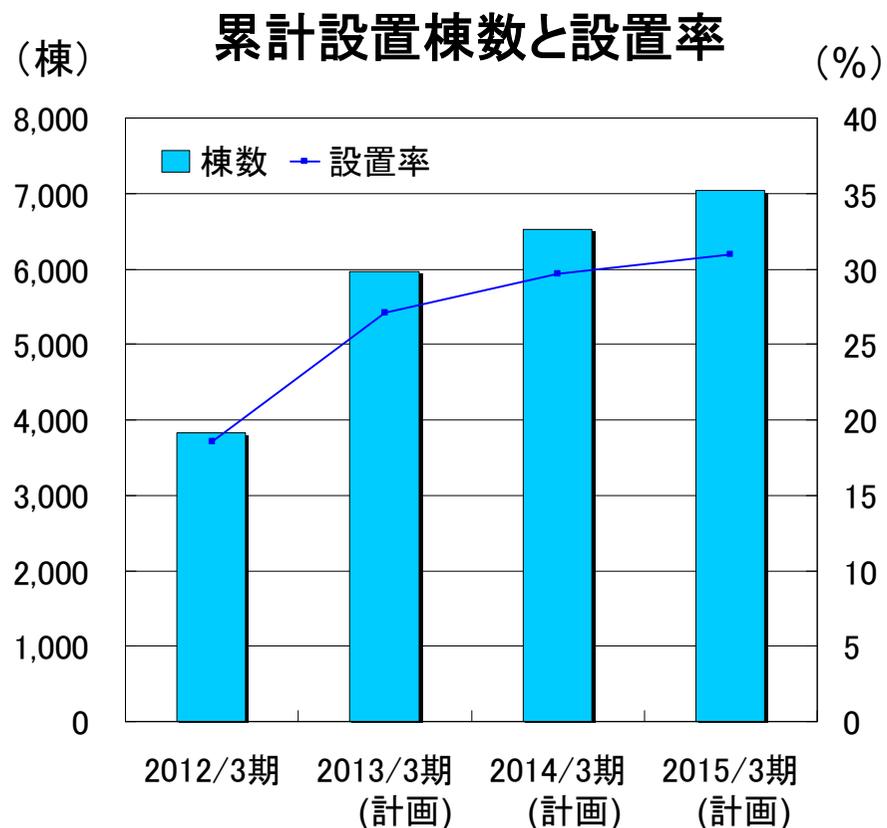
店舗・商業施設



- 外食チェーン、コンビニ、ドラッグストア等店舗を求めている事業者様を土地オーナー様に紹介。
- 賃貸事業にて取引のある法人企業様4.7万社とのネットワークを活かす。
- 1-2階を店舗にして、上層階は賃貸住宅にするという、店舗・賃貸住宅複合型も提案。

6-3-1. 物件価値向上施策(太陽光発電システム)

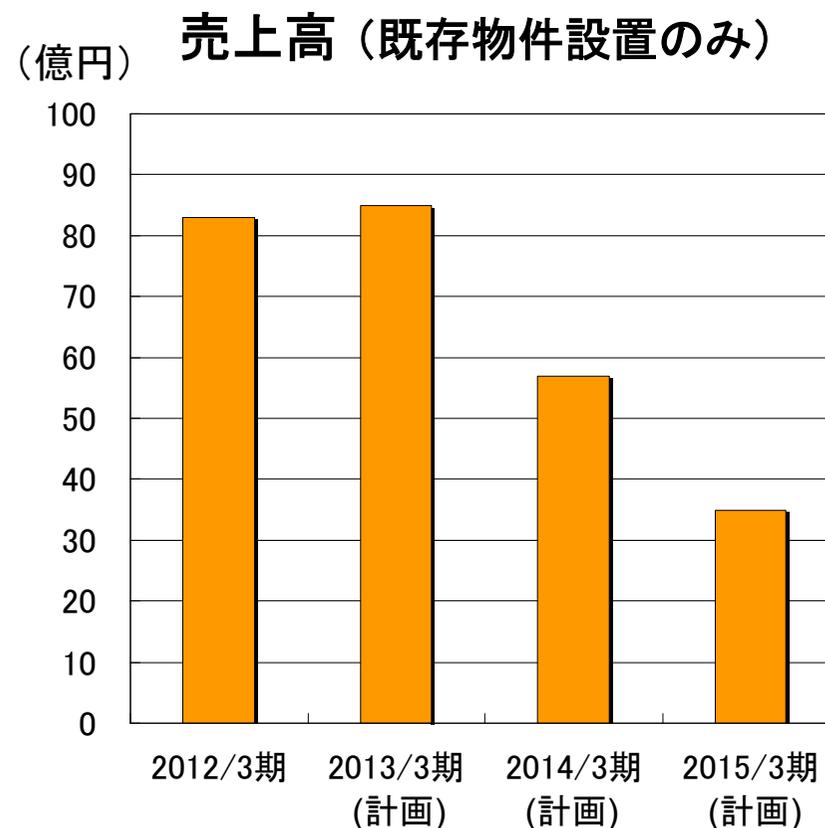
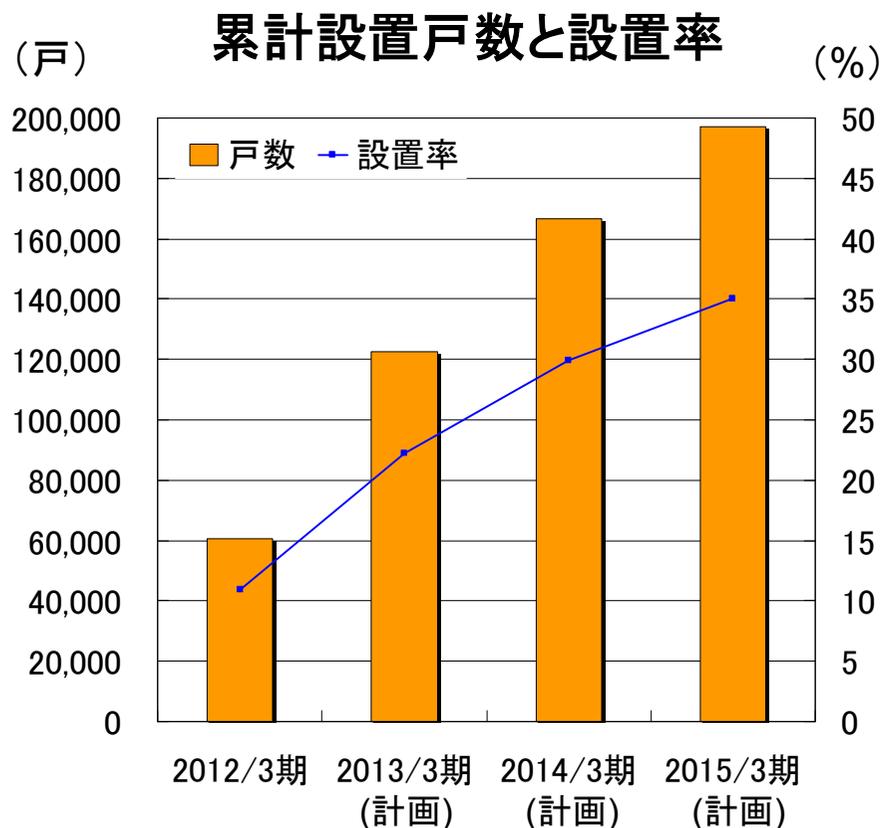
太陽光発電システム



- ・ 2012年3月期より本格的に実施し、年間3,814棟設置。
- ・ 2015年3月期までに、累計約7,000棟の設置(設置率30%)を計画。

6-3-2. 物件価値向上施策(セキュリティシステム)

セキュリティシステム



- ・ 2012年3月期より実施、東日本大震災の影響で開始が遅れたにもかかわらず、6万戸設置(設置率10.9%)と結果を残せた。
- ・ 2015年3月期までに、累計19万戸(設置率35%)を計画。
- ・ 将来的に、全物件にセキュリティシステム標準装備を目指す。

6-4-1. ホテル・リゾート事業

関連



国内8ホテルを運営

旭川、札幌、仙台、新潟、
名古屋、四日市、岡山、博多

グアムにてリゾート施設を運営



(億円)	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	62	66	67	68
営業利益	△ 16	△ 10	△ 7	△ 6



売上高	22	23	23	23
営業利益	△ 0.3	△ 0.4	△ 0.1	0.2
減価償却費	5.2	4.3	3.7	3.3
稼働率	72.5%	73.8%	74.1%	74.6%



(百万ドル)				
売上高	57	63	66	66
営業利益	△8	△1	2	3
減価償却費	15	15	13	12
Leopalace Resort 稼働率	52.8%	70.1%	73.7%	73.7%
Westin Resort Guam 稼働率	74.2%	74.0%	74.5%	74.8%

6-4-2. シルバー事業

関連

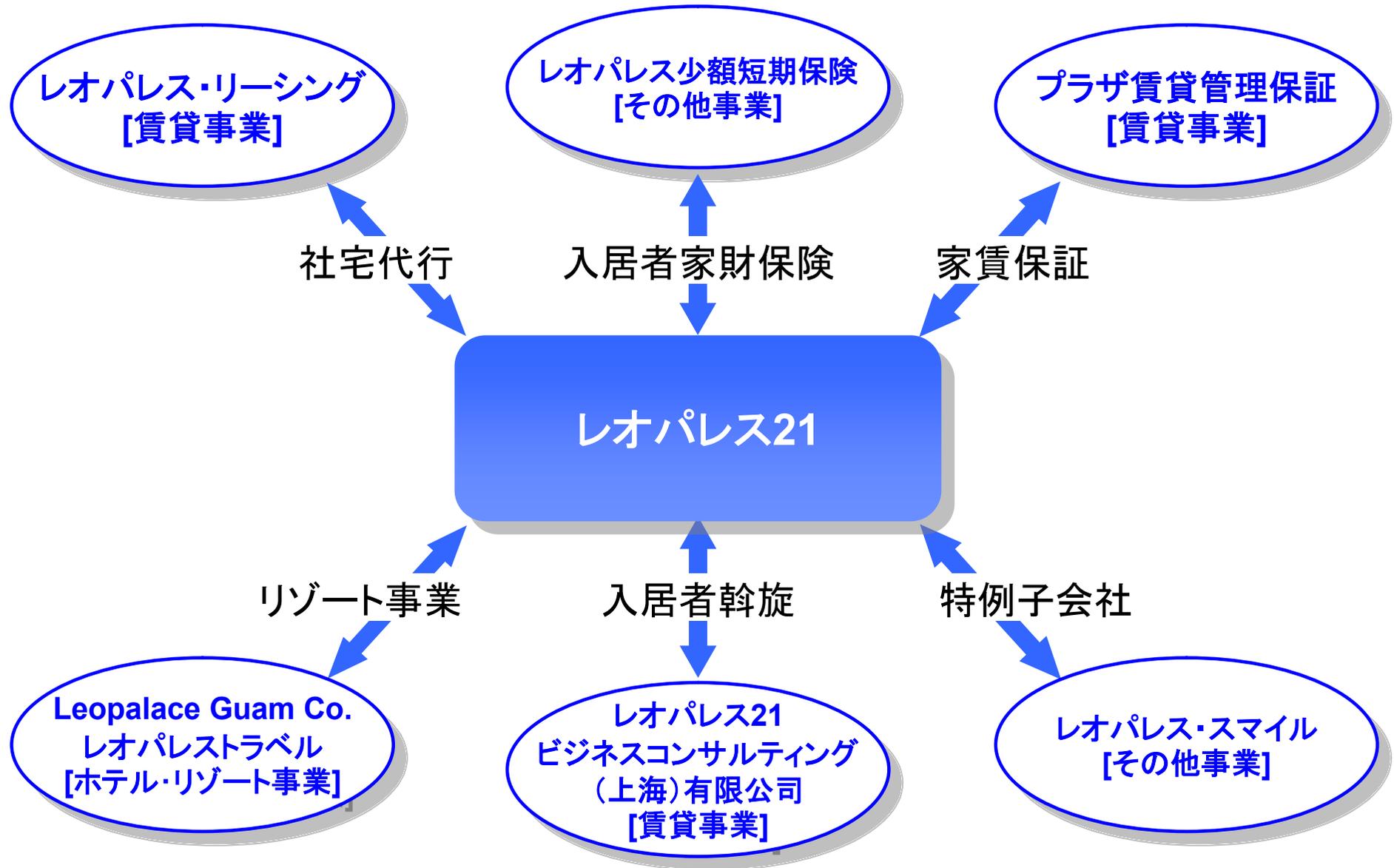


関東1都6県にて58ヶ所の介護施設「あずみ苑」を運営



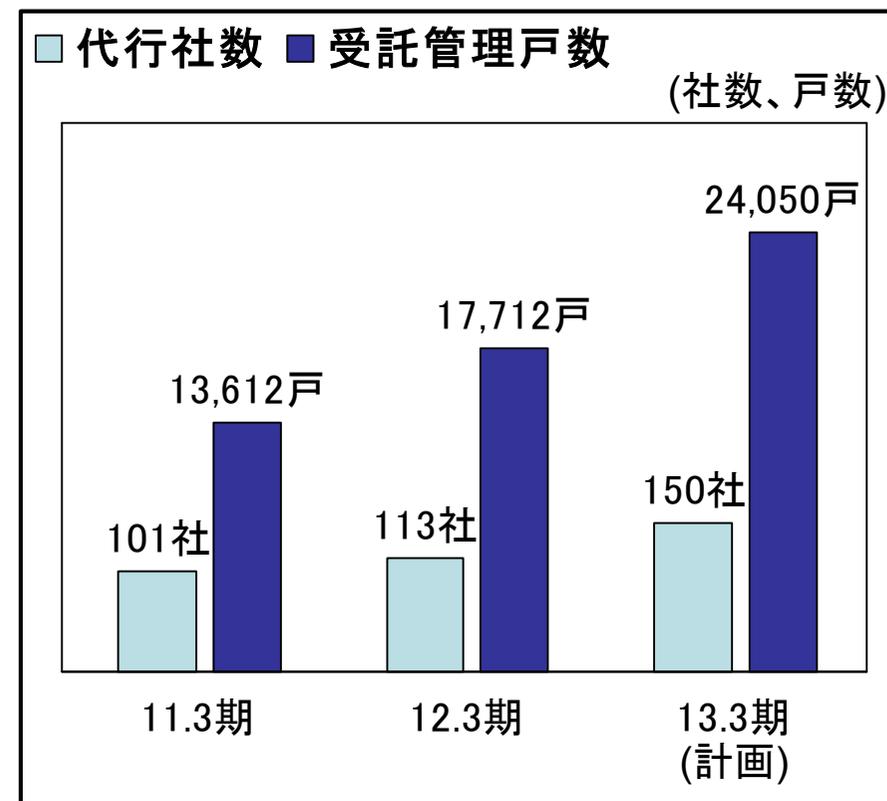
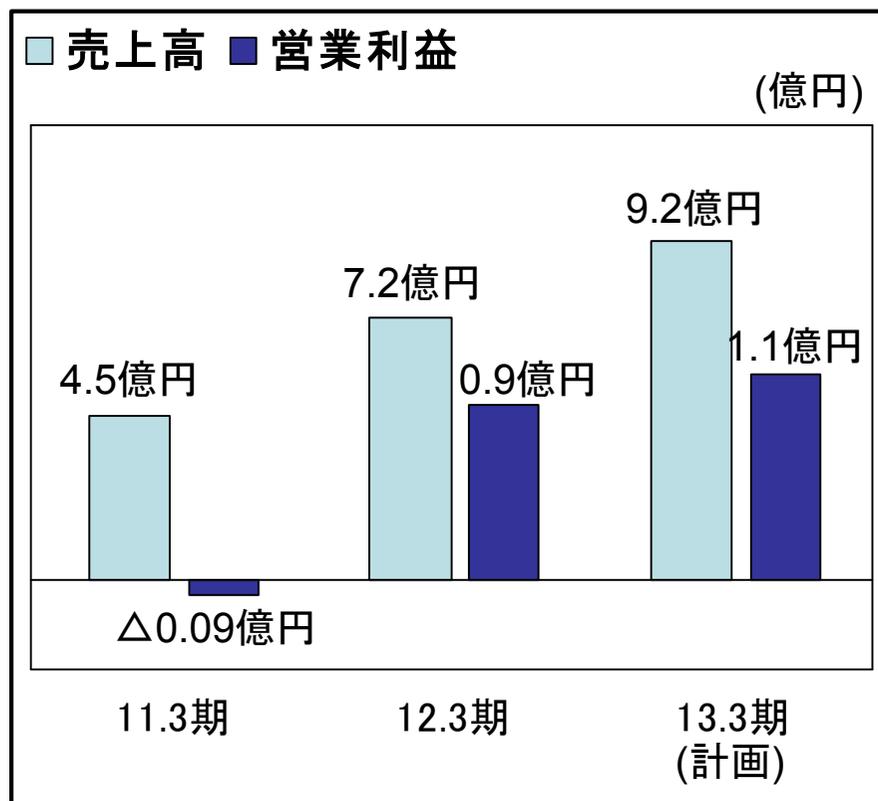
(億円)

	2012/3期 実績	2013/3期 計画	2014/3期 計画	2015/3期 計画
売上高	88	91	94	96
営業利益	△ 8	△ 8	△ 7	△ 6
デイサービス稼働率	62.7%	66.2%	68.4%	70.2%
ショートステイ稼働率	96.6%	96.7%	96.7%	96.7%
有料老人ホーム稼働率	76.4%	84.7%	89.1%	91.9%



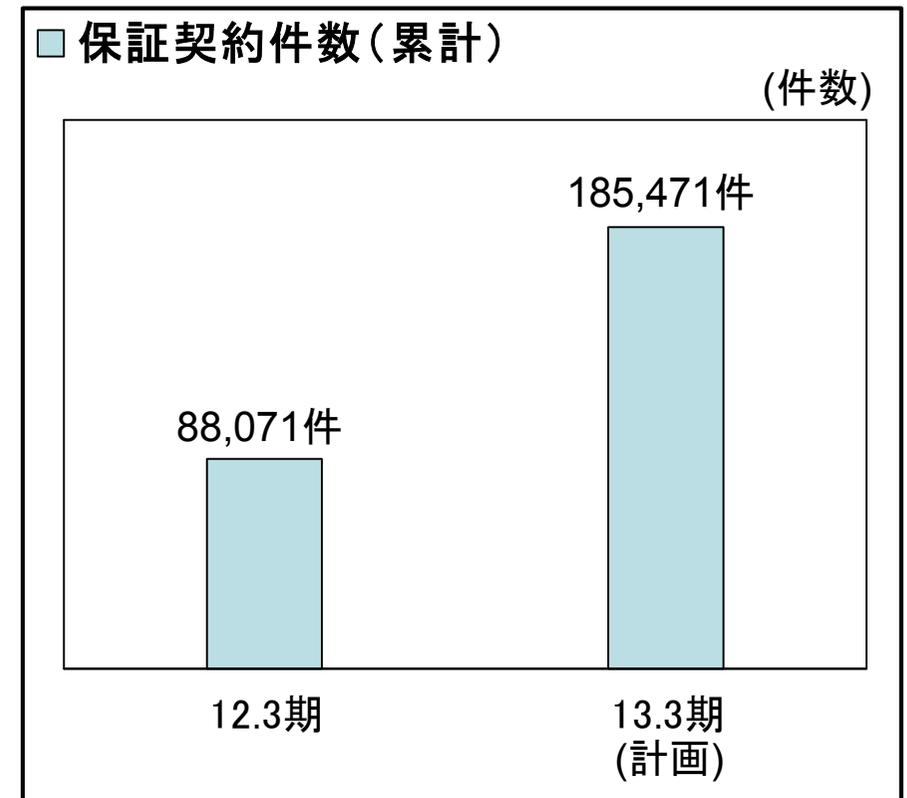
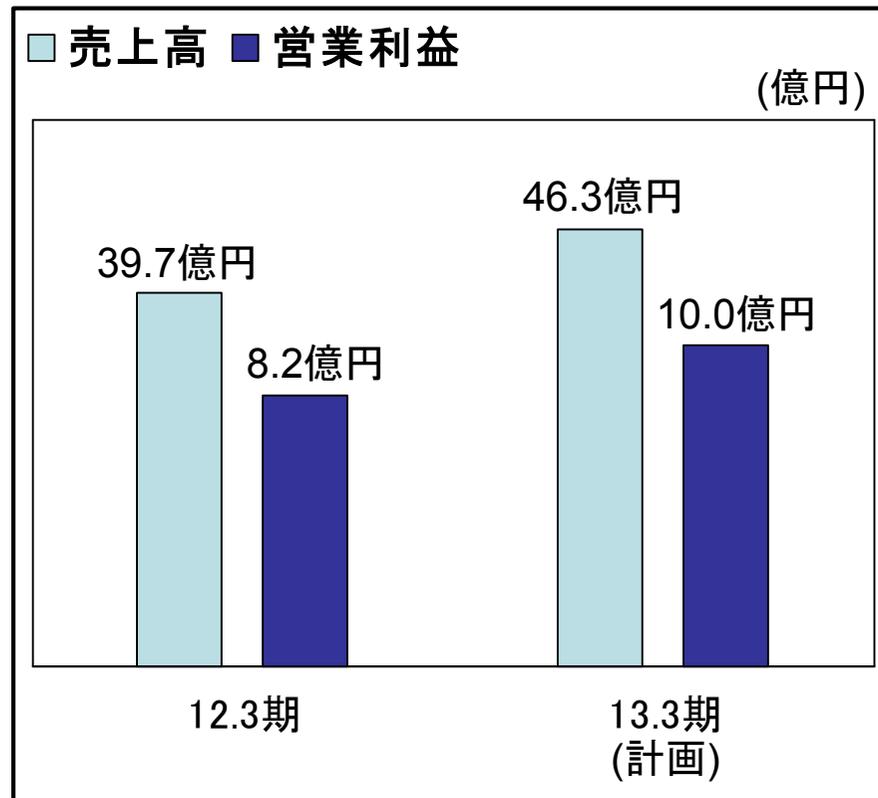
Leopalace Leasing

・事業内容: 社宅代行業 (賃貸事業セグメント)



PLAZA Guarantee

- ・事業内容: 家賃保証 (賃貸事業セグメント)

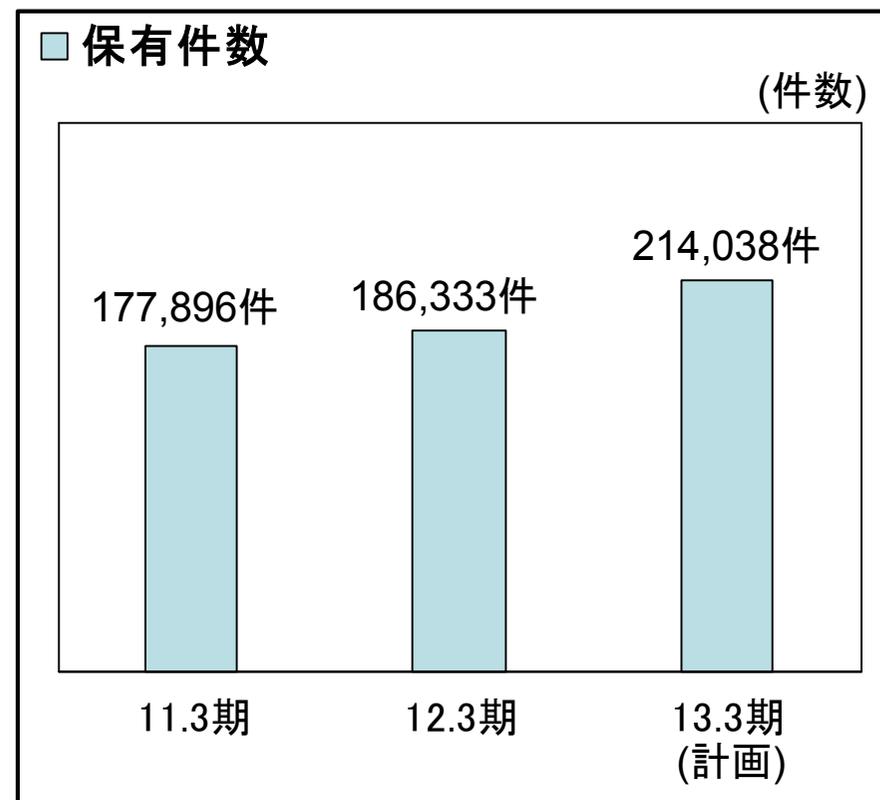
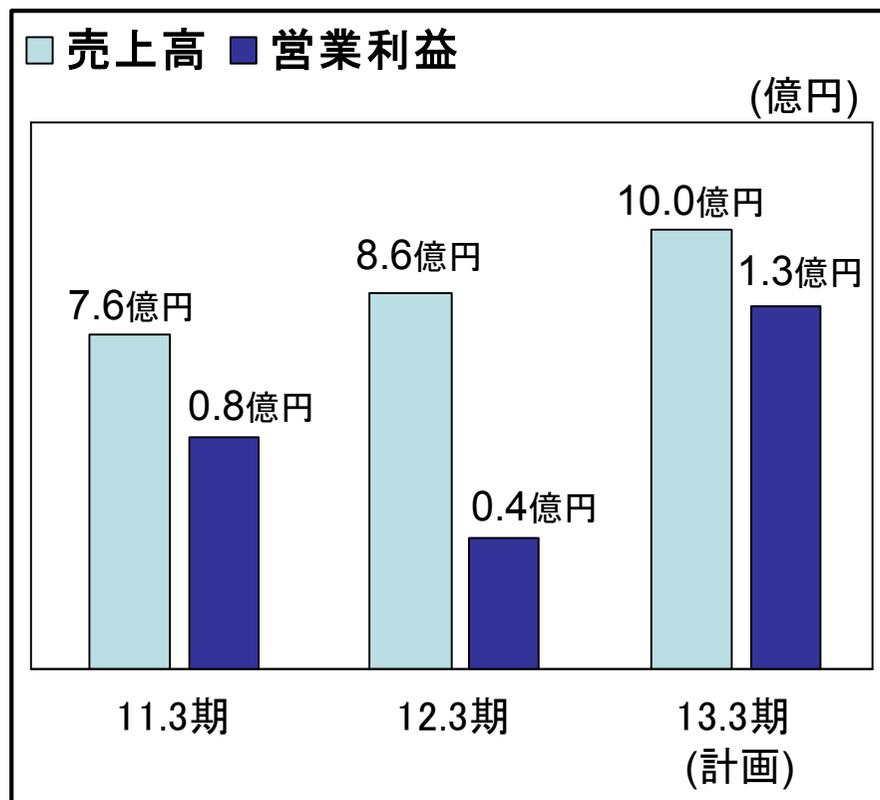


*12.3月期より家賃保証業務開始

*対象は個人での賃貸契約

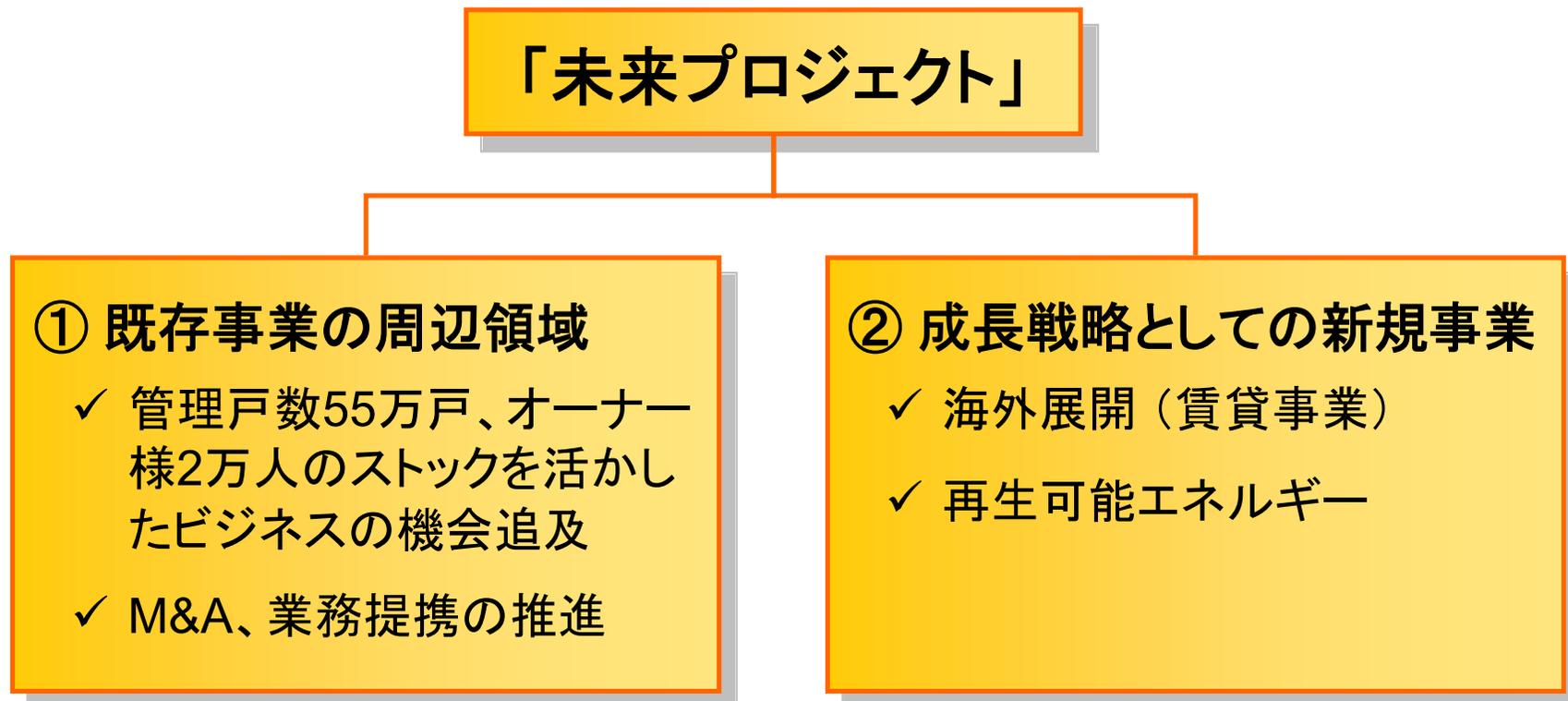
レオパレス 少額短期保険株式会社

- ・事業内容: 入居者家財保険 (その他セグメント)



6-6. 新規事業「未来プロジェクト」

2012年4月より企画機能の強化として総合企画本部を新設し、新規事業の立案部署として事業企画部がスタート。

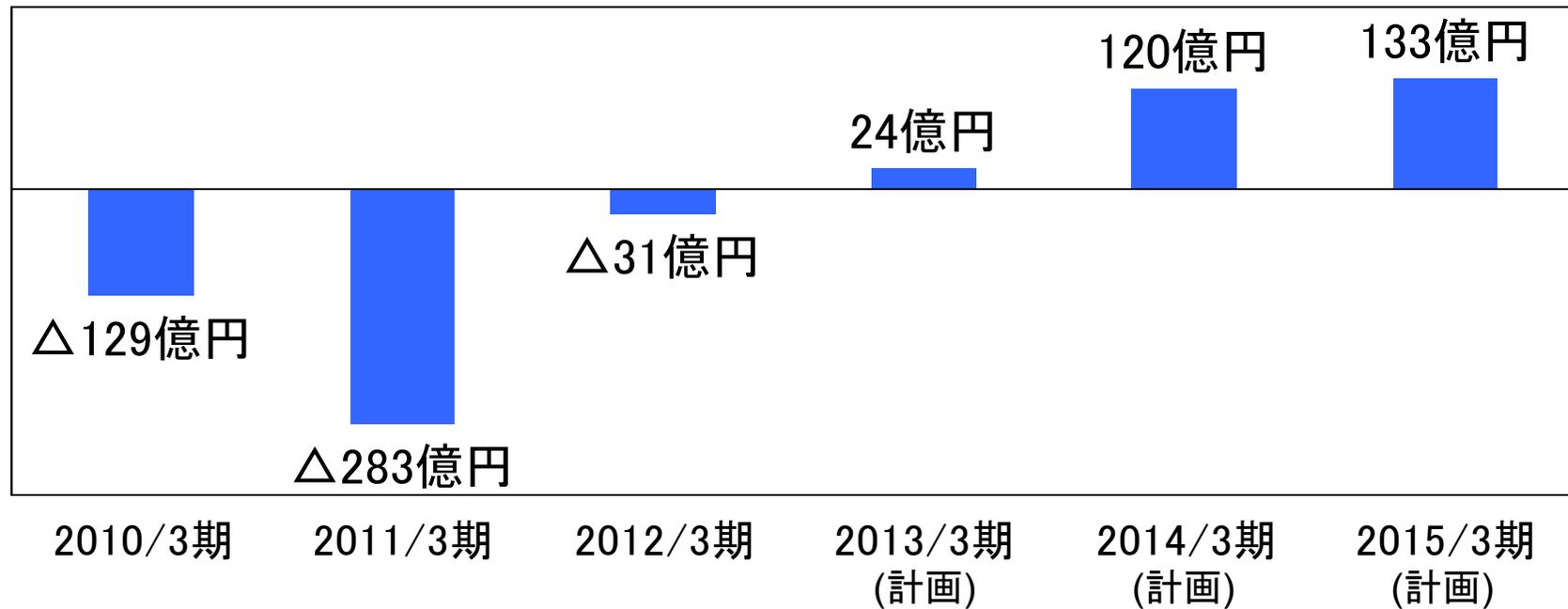


財務

- キャッシュフロー
- 資本戦略(新株予約権発行の概要)
- 設備投資等
- 配当方針

7-1. キャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフロー



- ・「持たざる経営への回帰」を標榜し、キャッシュフロー重視の経営を推進
- ・2013年3月期は営業キャッシュフローでの黒字回復が目標

7-2. 資本戦略

第三者割当による第1回～第3回新株予約権の発行

2012年2月27日に、第三者割当による第1回～第3回新株予約権（行使価額修正選択権付、行使許可条項付ターゲット・イシュー・プログラム「TIP」*）の発行が完了。

新株予約権の概要

	第1回	第2回	第3回	計
発行数	1,400万個	1,400万個	1,400万個	4,200万個
発行価額総額	309万円	299万円	289万円	898万円
行使価額	250円	300円	350円	—
資金調達額	35億円	42億円	49億円	126億円
行使請求期間	3年間	3年間	3年間	3年間
希薄化率	7.98%	7.98%	7.98%	23.94%

- * 行使許可条項付ターゲット・イシュー・プログラム「TIP」: 将来の株価上昇を見越し、3パターンの行使価額を定め段階的に新株式を発行することが可能。
また、権利行使に関して、当社の行使許可なくして行使できない仕組み。
- * 行使価額修正選択権: 当社取締役会の決議により行使価額の修正が可能。
(修正日の前取引日の終値の92%に修正、下限行使価額150円)
- * 割当先: ドイツ銀行ロンドン支店

7-3. 設備投資等

- 「持たざる経営」という基本方針を継続
- 第三者割当新株予約権 (p37) の権利行使により調達する資金 (126億円) を以下の使途で投資：
 - ① 基幹システム開発費用 50億円
 - ② 賃貸事業収益改善施策 50億円
 - 店舗展開、広告宣伝・販売促進投資等
 - 客付け力、商品企画・施工強化のためのM&A等
 - ③ 所有賃貸物件設備の投資 26億円
 - 老朽化した所有物件の価値向上施策
 - 建替え、リニューアル、太陽光・セキュリティ導入等

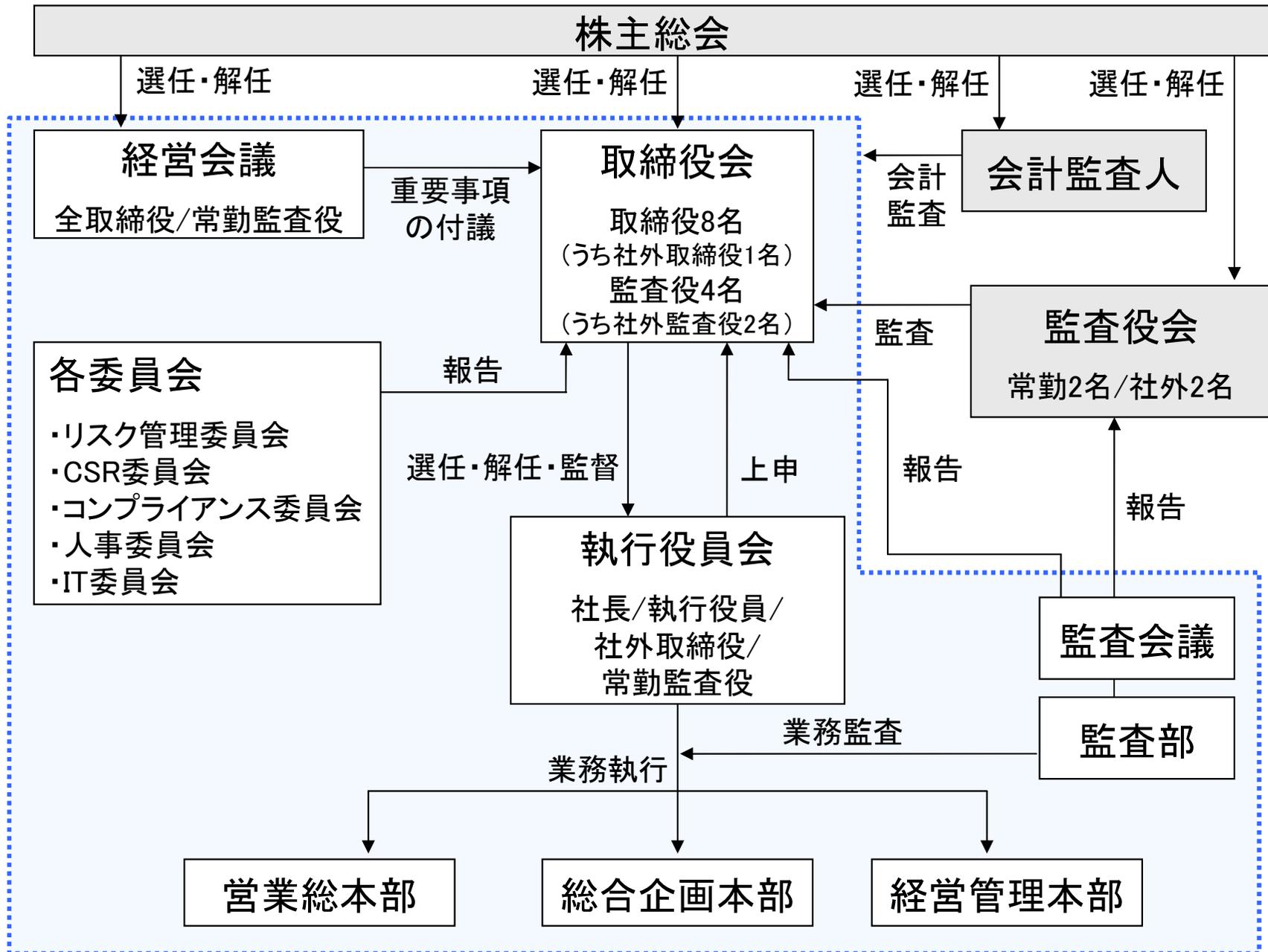
7-4. 配当方針

- ・株主に対する利益還元が経営の重要課題と認識
- ・一方、現在マイナスとなっている利益剰余金の回復を図る必要があり、そのため安定的な収益体制の確立を優先課題として取組む

ガバナンス体制、CSR

- ガバナンス体制
- CSR

8-1. ガバナンス体制



8-2. CSR

本業の「住まい」を通じたCSR

レオパレス21は企業市民としての自覚を持ち、持続可能な社会づくりに貢献していくために4つの基本方針を定めております。

