



中期経営計画  
-Expanding Value-

---

2014.4 - 2017.3

2014年5月  
株式会社レオパレス21

**第1章 外的環境**

1-1	外的環境(住宅着工動向)	3
1-2	外的環境(転入・転出の状況)	4
1-3	外的環境認識と取り組むべき課題	5

**第2章 中期経営計画の概要**

2-1	新中期経営計画のスローガン	7
2-2	前中期経営計画の振り返り	8
2-3	レオパレス21のビジネスモデル	9
2-4	組織図	10
2-5	定量目標	11
2-6	定量目標 セグメント別	13

**第3章 事業戦略**

3-1	理想の土地活用	16
3-2	賃貸事業戦略	17
3-3	建築請負事業戦略	19
3-4	シルバー事業戦略	21
3-5	ホテル・リゾート事業戦略	22
3-6	太陽光発電事業戦略	23
3-7	海外事業戦略と展開	24
3-8	新規事業への取り組み	25

**第4章 財務**

4-1	キャッシュフロー	27
4-2	資本政策	28
4-3	配当政策	29

**第5章 ガバナンス・CSR**

5-1	ガバナンス	31
5-2	CSR	32



# 中期經營計畫 -Expanding Value-

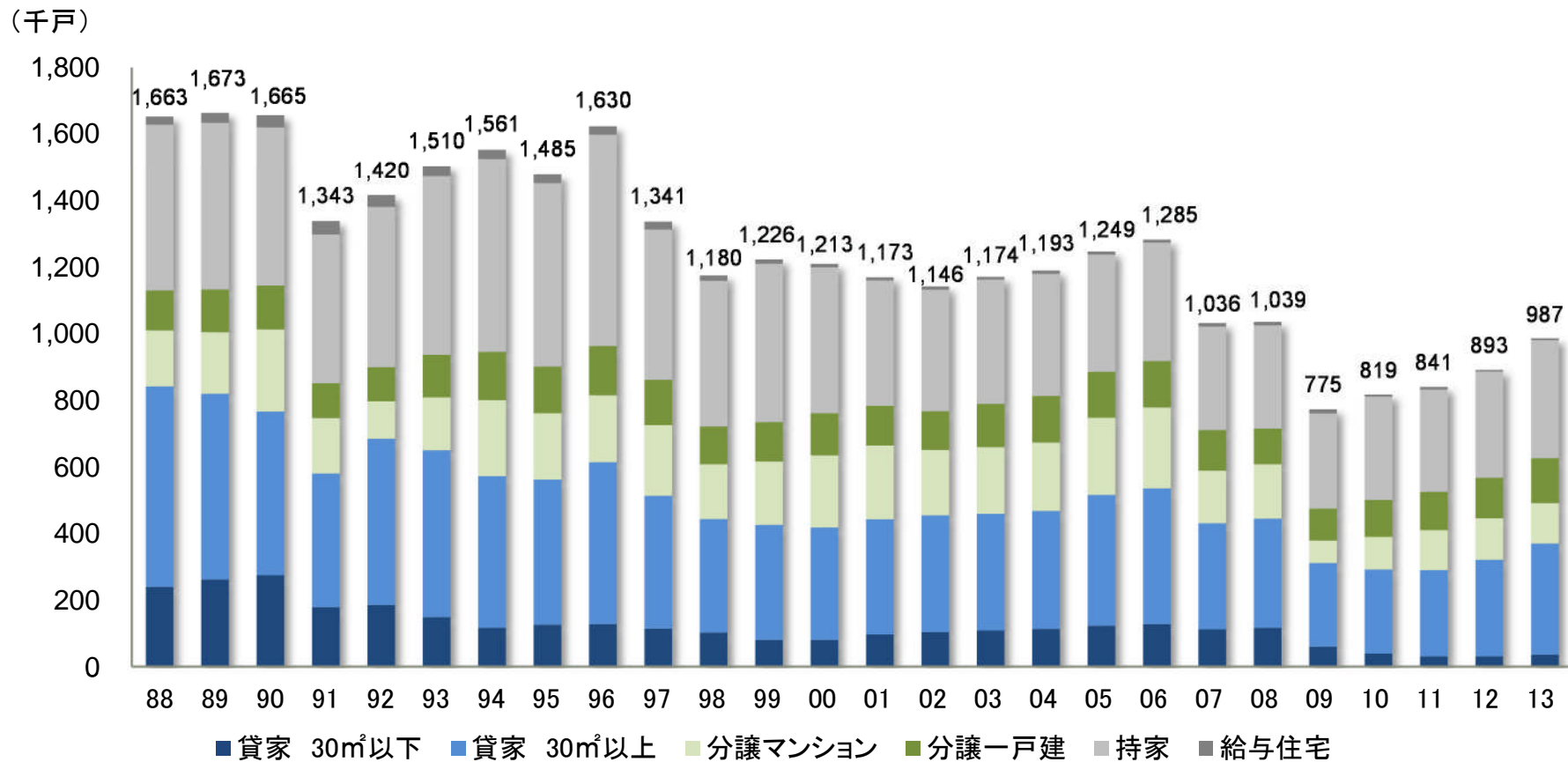
---

## 1. 外的環境

# 1-1: 外的環境(住宅着工動向)

リーマンショック後、新設住宅着工戸数は順調に増加。2013年度は消費増税の駆け込み需要等により前年度比+10.5%。1997年4月に消費税が3%から5%に増加した際には、駆け込み需要により前年度比+9.8%(1996年度)、反動減により-17.7%(1997年度)となった。

## 新設住宅着工戸数 (年度別)



# 1-2: 外的環境（転入・転出の状況）

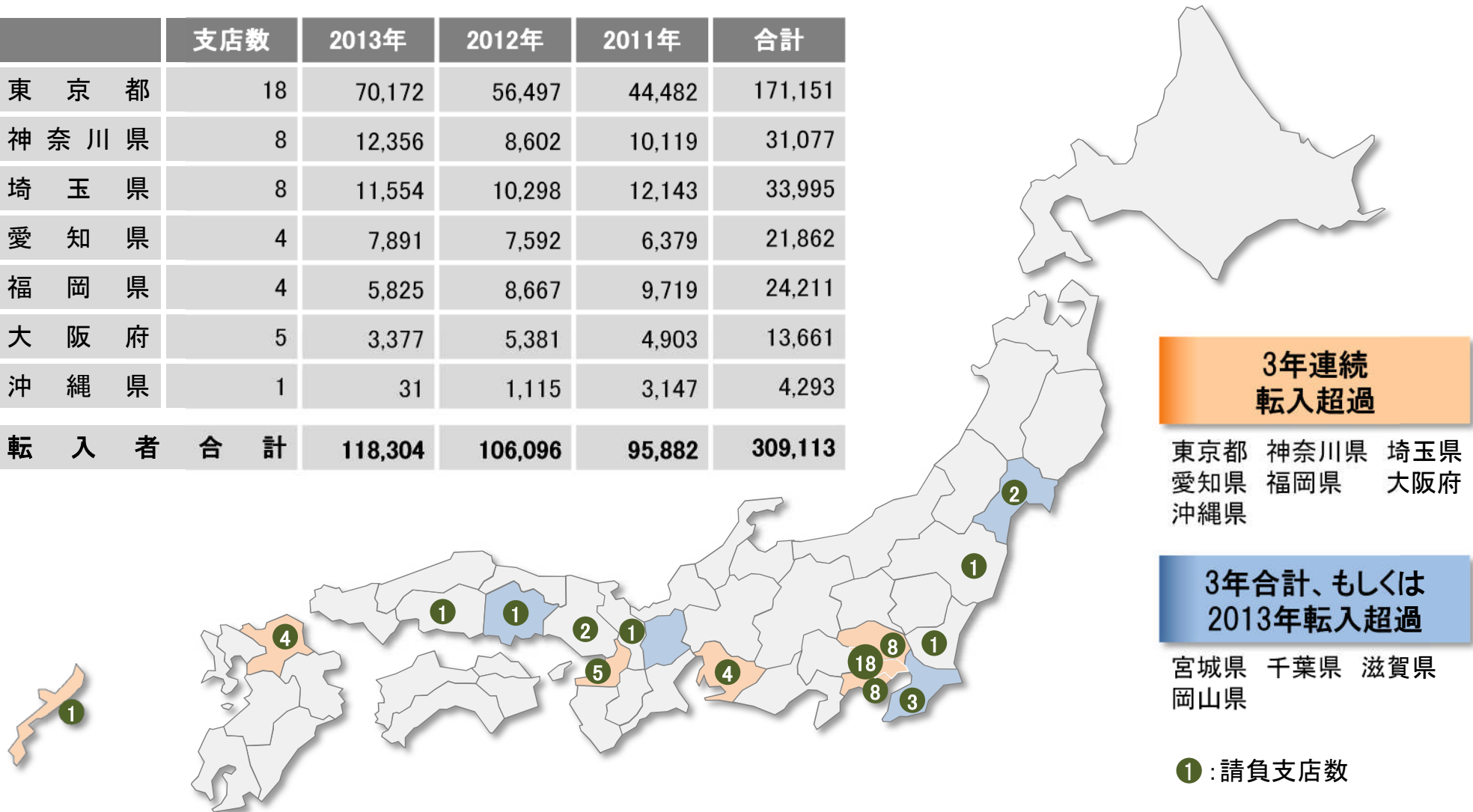
過去3年連続転入超過となった都道府県は7箇所。

当社は入居需要が見込めるエリアに請負支店（2014年5月現在：60支店）を配置し営業活動を行う。

## ■3年連続 転入超過:

(人)

	支店数	2013年	2012年	2011年	合計
東京都	18	70,172	56,497	44,482	171,151
神奈川県	8	12,356	8,602	10,119	31,077
埼玉県	8	11,554	10,298	12,143	33,995
愛知県	4	7,891	7,592	6,379	21,862
福岡県	4	5,825	8,667	9,719	24,211
大阪府	5	3,377	5,381	4,903	13,661
沖縄県	1	31	1,115	3,147	4,293
<b>転入者合計</b>		<b>118,304</b>	<b>106,096</b>	<b>95,882</b>	<b>309,113</b>



### 3年連続 転入超過

東京都 神奈川県 埼玉県  
愛知県 福岡県 大阪府  
沖縄県

### 3年合計、もしくは 2013年転入超過

宮城県 千葉県 滋賀県  
岡山県

① : 請負支店数

## 外的環境の認識

## 取り組むべき課題

### 人口動向



- 総世帯数は、2019年をピークに減少する一方、単身世帯割合はその後も増加する見通し。
- 単身世帯は、35歳未満が減少する一方、単身世帯の生産人口は2030年までほぼ横ばい。また、65歳以上は2035年まで増加する見通し。

- 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。
- 高齢化社会に合わせ、シルバー事業の拡大を図る(シルバー施設の開設)。

### 経済動向



- 2015年1月1日以降の相続について、相続税の基礎控除が引き下げられ、課税対象者が大幅に増える見通し。
- 2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けたインフラ需要の高まりにより、経済波及効果が見込まれる。
- 東アジア諸国の著しい経済成長とともに、日系企業の進出が増加。

- 経済動向の変化に対応し、各事業における諸施策の実行を図る。
- 東アジア諸国で日系企業向けの不動産事業を展開する。

### 自然動向



- 原子力発電の再稼働までに時間を要す見通しで、再生可能エネルギーの役割が増す。
- 住環境に対する安全および安心への意識は今後も引き続き高い。

- 屋根借り太陽光発電事業により安定した電力供給に貢献する。
- セキュリティシステム、防犯カメラの設置を促進し、安全な住環境の創出に貢献する。



## 中期経営計画 -Expanding Value-

---

### 2. 中期経営計画の概要

## 2-1: 新中期経営計画のスローガン

前中期経営計画「Creating Future」(2013年3月期～2015年3月期)を発表した2012年5月より景気動向や事業環境が変わっていることから、最終年度の2015年3月期の終了を待たずに新中期経営計画を策定。

### ◀ 基本方針 ▶

「コア事業を基軸とし、新たな事業領域への挑戦」

# EXPANDING VALUE

時代が求める次の価値へ、その活動領域を拡げてまいります。

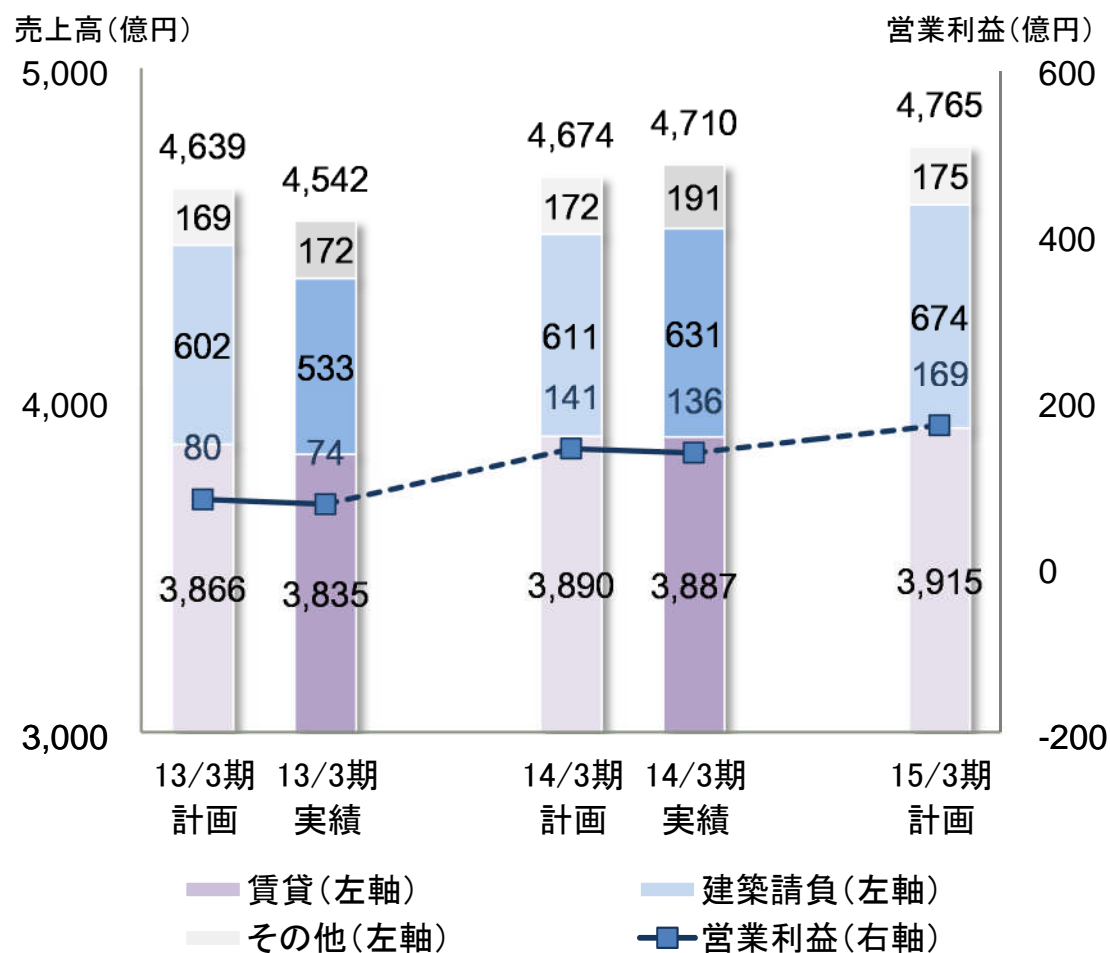
2015年3月期～2017年3月期の3カ年



## 2-2: 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の基本方針である「賃貸事業と建築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」は達成。

### 前中期経営計画の計画・実績



### 達成できた点

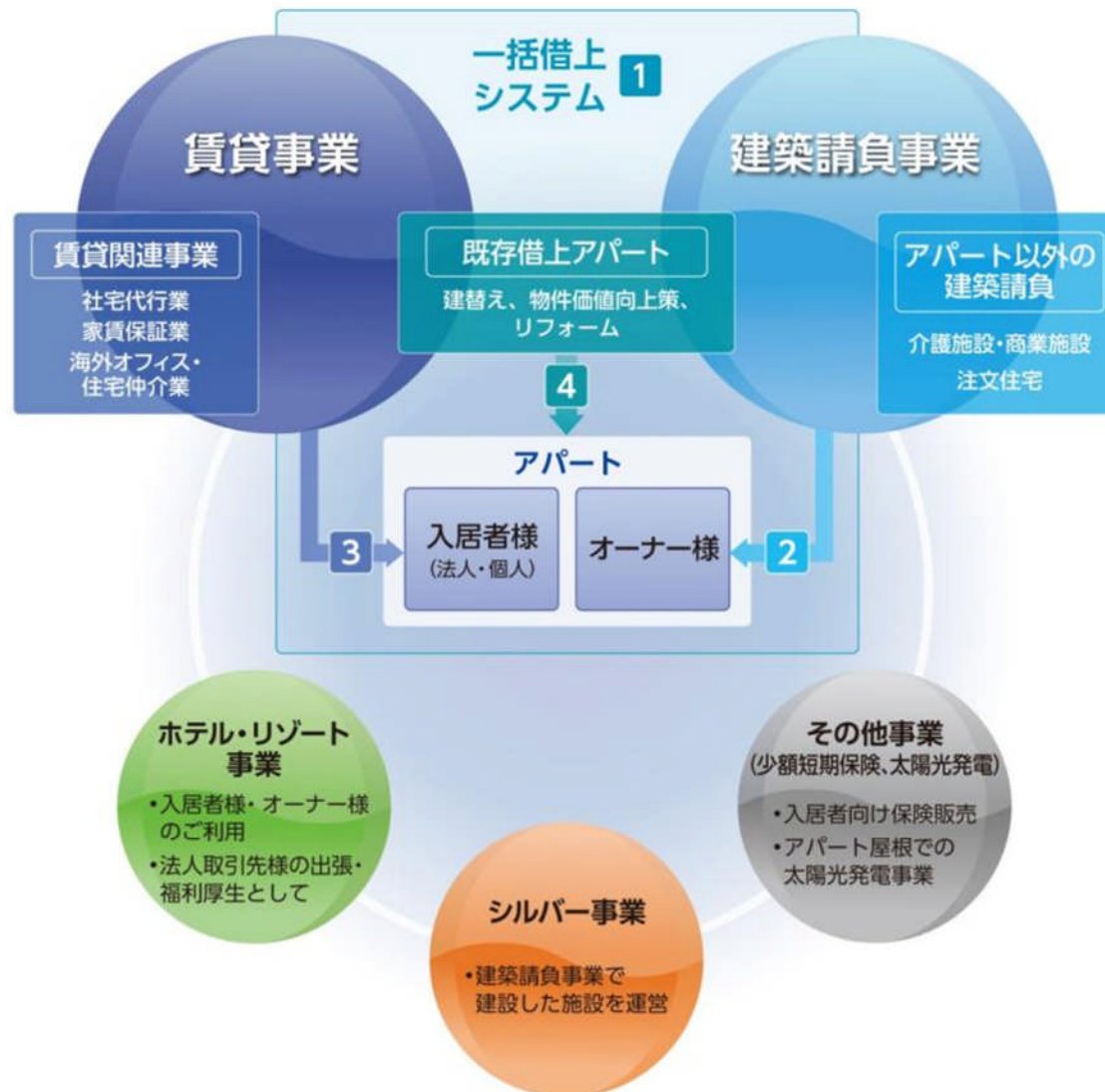
- ・賃貸収益改善等による増益
- ・太陽光発電システム・セキュリティシステム等の物件価値向上施策の推進
- ・アパート以外(高齢者施設・商業施設)の受注・建築の推進

### 課題

- ・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

## 2-3: レオパレス21のビジネスモデル

コア事業である賃貸事業と建築請負事業では、建設したアパートを一括借上し、賃貸管理を一貫して行う。ホテル・リゾート事業、シルバー事業、その他事業はコア事業顧客の利用もあり、シナジー効果を生む販促的な役割も担う。



### 1 業界初の一括借上システムの構築・開始

最長30年間にわたり、賃貸住宅の建築から管理運営まで、オーナー様のアパート経営をトータルでサポートする業界初の一括借上システムを構築。

### 2 エリアを限定して新規供給

単身者向けアパートのニーズが最も高い都市部にエリアを限定し、新規供給を集中。

### 3 入居者獲得のチャネル戦略

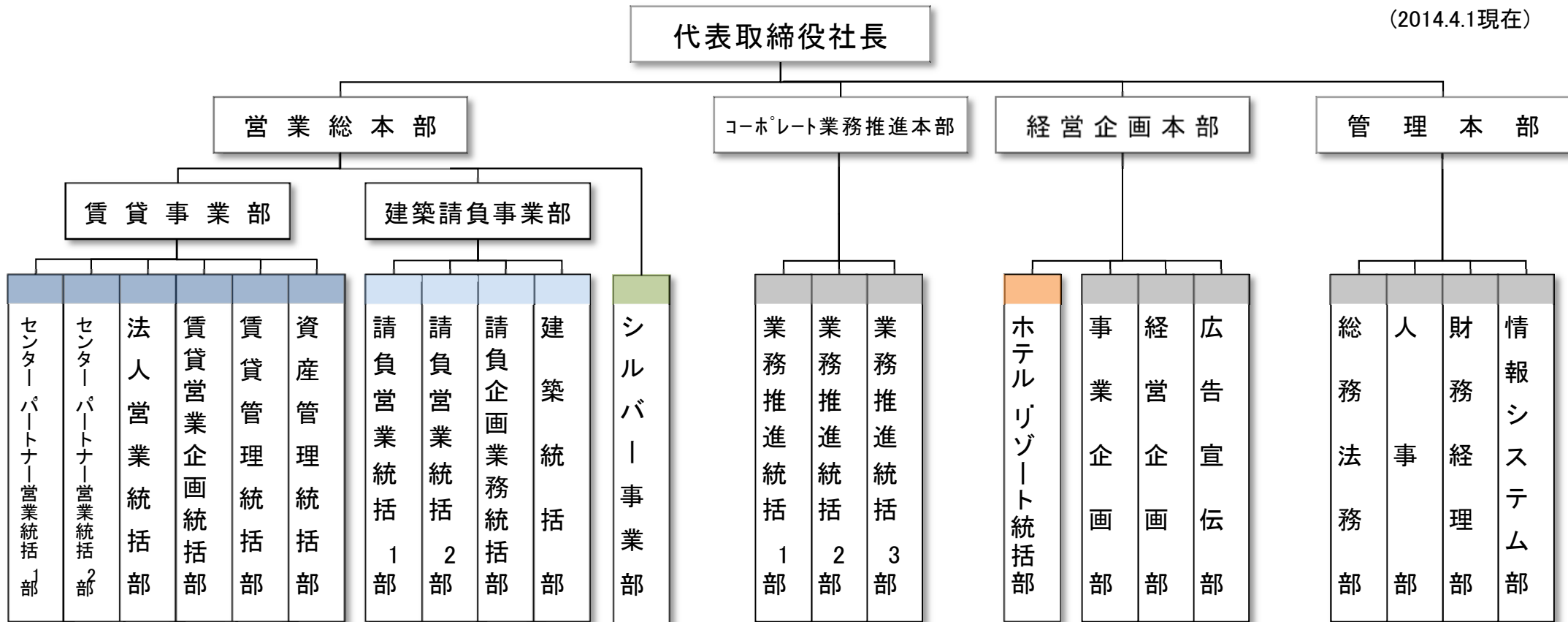
直営店、パートナーズ、提携不動産会社などの実物店舗、Webなど幅広いチャネルを展開し、入居者獲得の機会を最大化。

### 4 既存物件の価値向上策

セキュリティシステムや太陽光発電システムの導入、物件の魅力を向上させる「お部屋カスタマイズ」などの施策によって、既存物件の価値向上を図る。

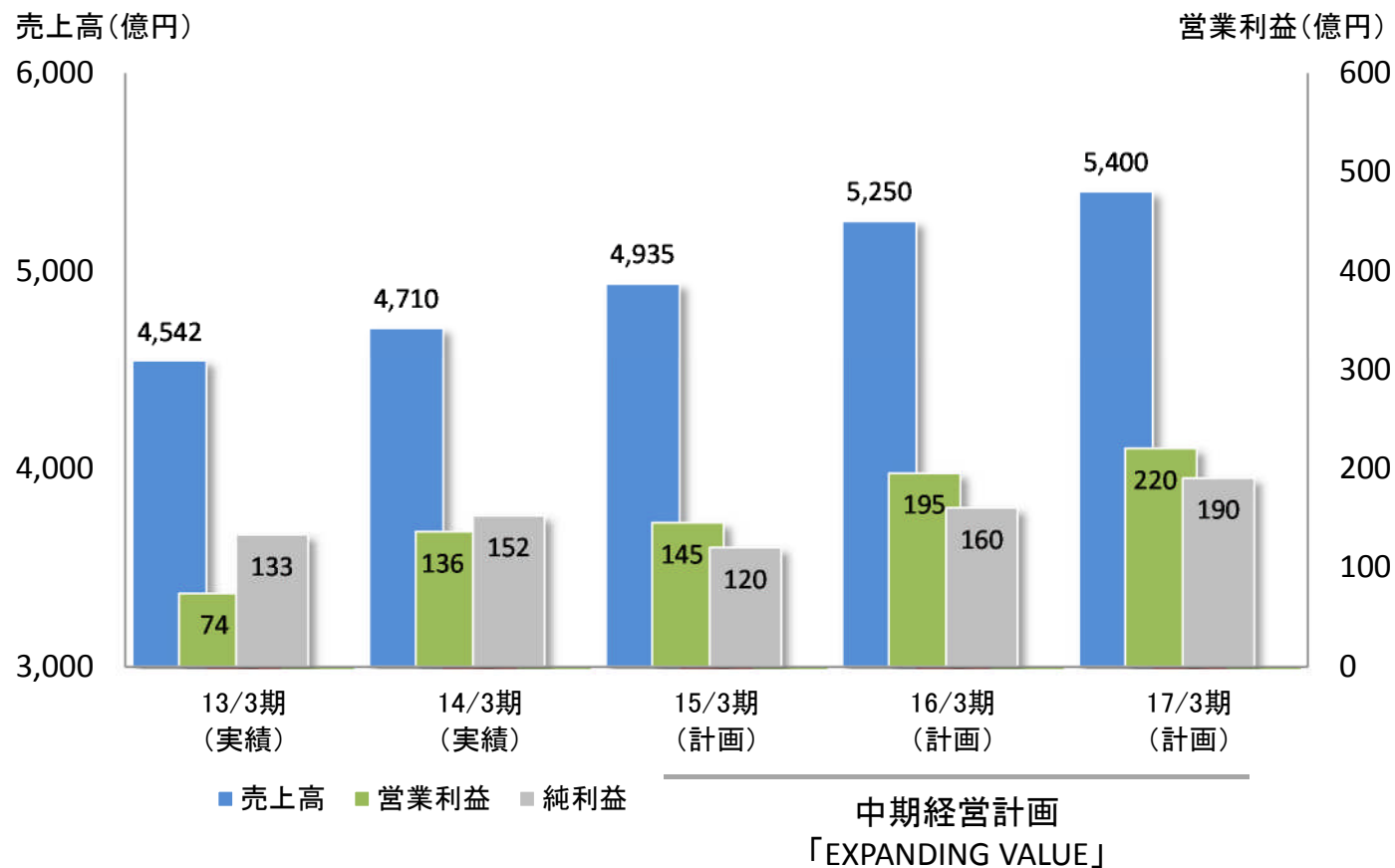
# 2-4: 組織図

(2014.4.1現在)



コア事業を基軸とした業績向上により、中期経営計画最終年度は2014年3月期対比で売上高+14.9%、営業利益+52.9%、純利益+23.7%を計画。

## 連結業績



\*2015年3月期以降では税効果会計は見込んでいない

## 2-5-2: 定量目標

中期経営計画最終年度は自己資本比率 48.0%、ROE 12.3%、EPS 71.7円、ROA 6.0%を計画。

(億円)

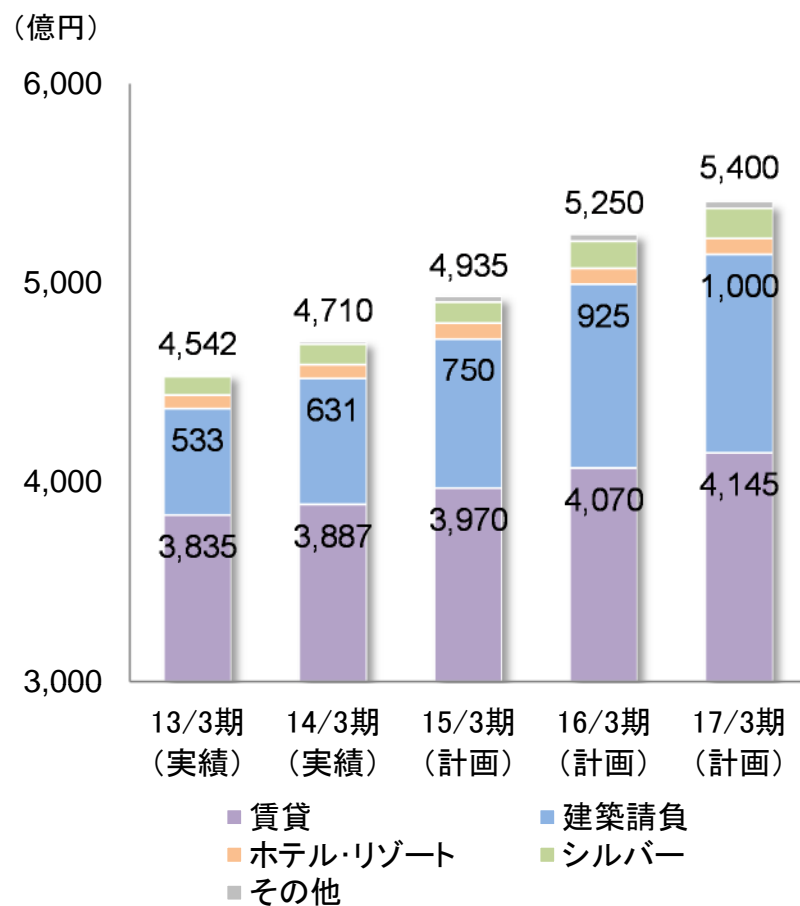
	2013/3期 実績	2014/3期 実績	2015/3期 計画	2016/3期 計画	2017/3期 計画
売上高	4,542	4,710	4,935	5,250	5,400
営業利益	74	136	145	195	220
経常利益	110	115	130	180	210
純利益	133	152	120	160	190
自己資本比率	22.2%	36.5%	41.0%	45.0%	48.0%
ROE	29.0%	18.7%	10.0%	12.0%	12.3%
EPS (円)	74.5	67.2	45.5	61.9	71.7
ROA	5.1%	5.5%	4.2%	5.5%	6.0%

\*2015年3月期以降では税効果会計は見込んでいない

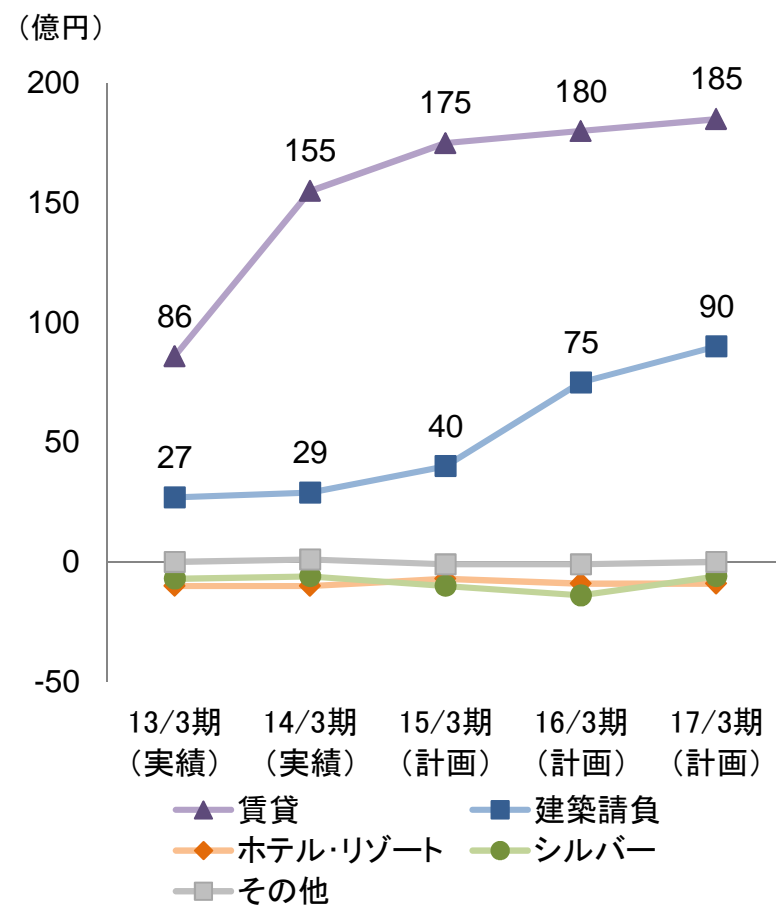
## 2-6-1: 定量目標 セグメント別

引き続き賃貸事業による安定的な収益を上げる一方、建築請負事業での売上高・営業利益増加を見込む。

### セグメント別 売上高



### セグメント別 営業利益



## 2-6-2: 定量目標 セグメント別

中期経営計画最終年度は賃貸事業売上高4,145億円、建築請負事業売上高1,000億円を計画。

(億円)

		2013/3期 実績	2014/3期 実績	2015/3期 計画	2016/3期 計画	2017/3期 計画
賃貸	売上高	3,835	3,887	3,970	4,070	4,145
	営業利益	86	155	175	180	185
建築請負	売上高	533	631	750	925	1,000
	営業利益	27	29	40	75	90
シルバー	売上高	94	101	105	135	150
	営業利益	△7	△6	△10	△14	△6
ホテル・リゾート	売上高	66	75	80	80	80
	営業利益	△10	△11	△7	△9	△9
その他	売上高	11	14	30	35	35
	営業利益	0	1	△1	△1	0
調整額	営業利益	△23	△32	△53	△35	△40



## 中期経営計画 -Expanding Value-

---

### 3. 事業戦略



## 3-1: 理想の土地活用

レオパレス21ではそれぞれの土地オーナー様に合わせた最適なプランを提案し、理想の土地活用を実現。

### アパート



多様化する入居者ニーズに合ったアパート商品を提案。アパートは一括借上し、賃貸管理業務を一貫して行う。

### 高齢者施設



増加する高齢者に対応し、土地オーナー様と介護事業者様を結ぶマッチング事業を展開。

レオパレス21が  
提案する  
土地活用

### 注文住宅



自由設計の専用住宅や、自宅の一部に賃貸住宅を併せ家賃収入が得られる賃貸併用住宅を建築。

### 店舗・商業施設



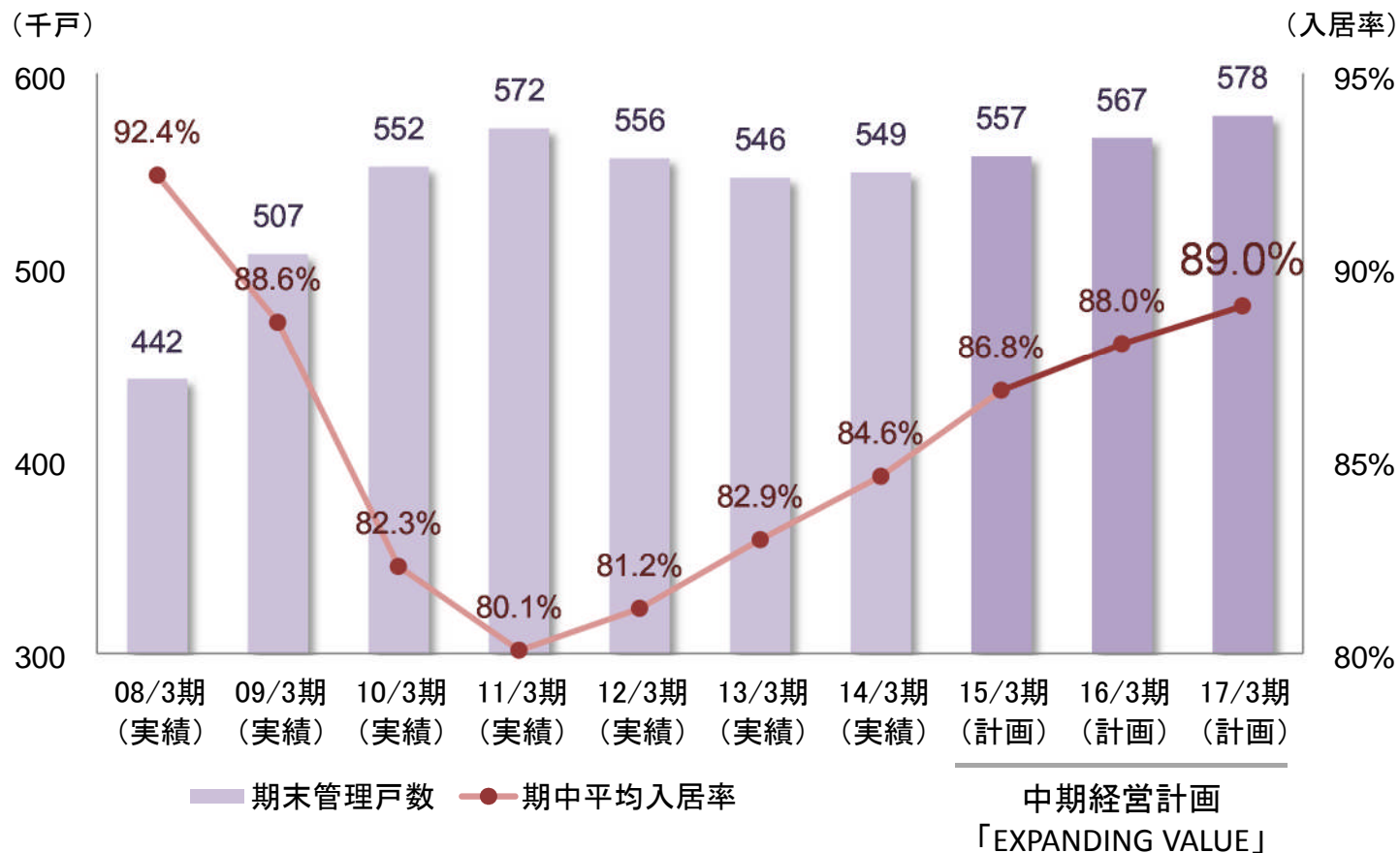
ロードサイドや駅周辺に外食チェーン、コンビニ、ドラッグストア等を建築。アパート複合のテナントビルも提案。

### その他

メガソーラーや駐車場など、あらゆるニーズに対応した土地活用を提案。

安定的な黒字化の定着のため、  
最終年度(2017年3月期)期中平均入居率89.0%を目指す

管理戸数・期中平均入居率



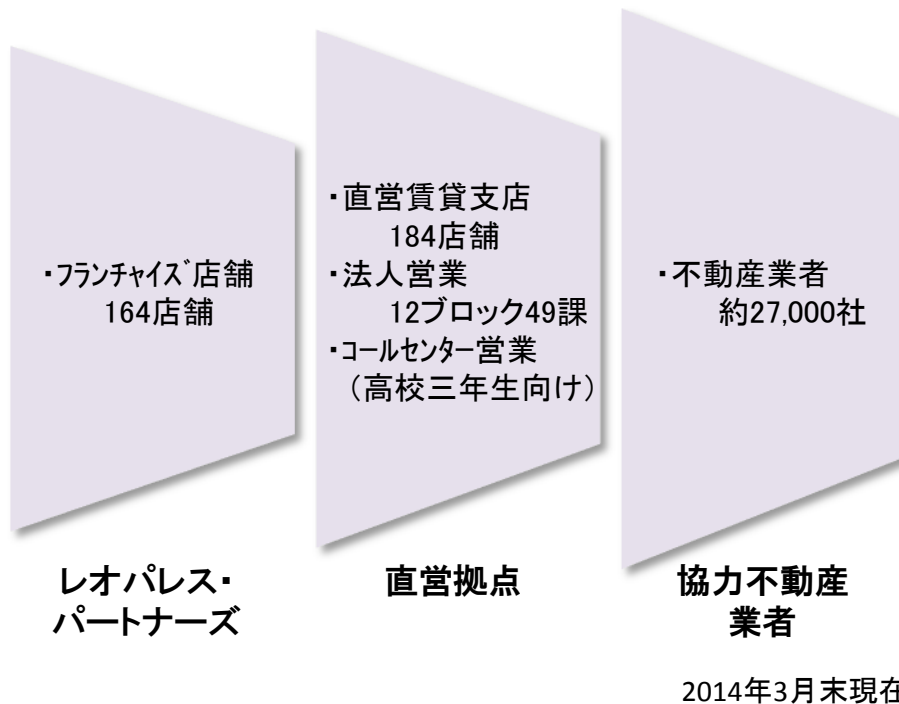
直営拠点、レオパレス・パートナーズ、協力不動産業者を活用した入居者確保とともに、入居者向けサービスの更なる拡充により長期入居を促進。



## 賃貸店舗網を活用した入居者確保

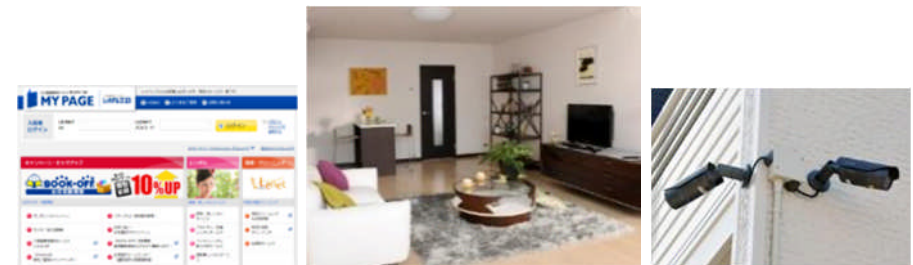
- 自社運営の直営拠点のほか、フランチャイズ店舗「レオパレス・パートナーズ」および不動産業者を活用

### 充実した賃貸店舗網



## サービス拡充による長期入居促進

- 入居者向けサービスの拡大により、ソフト面で他社との差別化を図る



入居者専用サイト  
MY PAGE

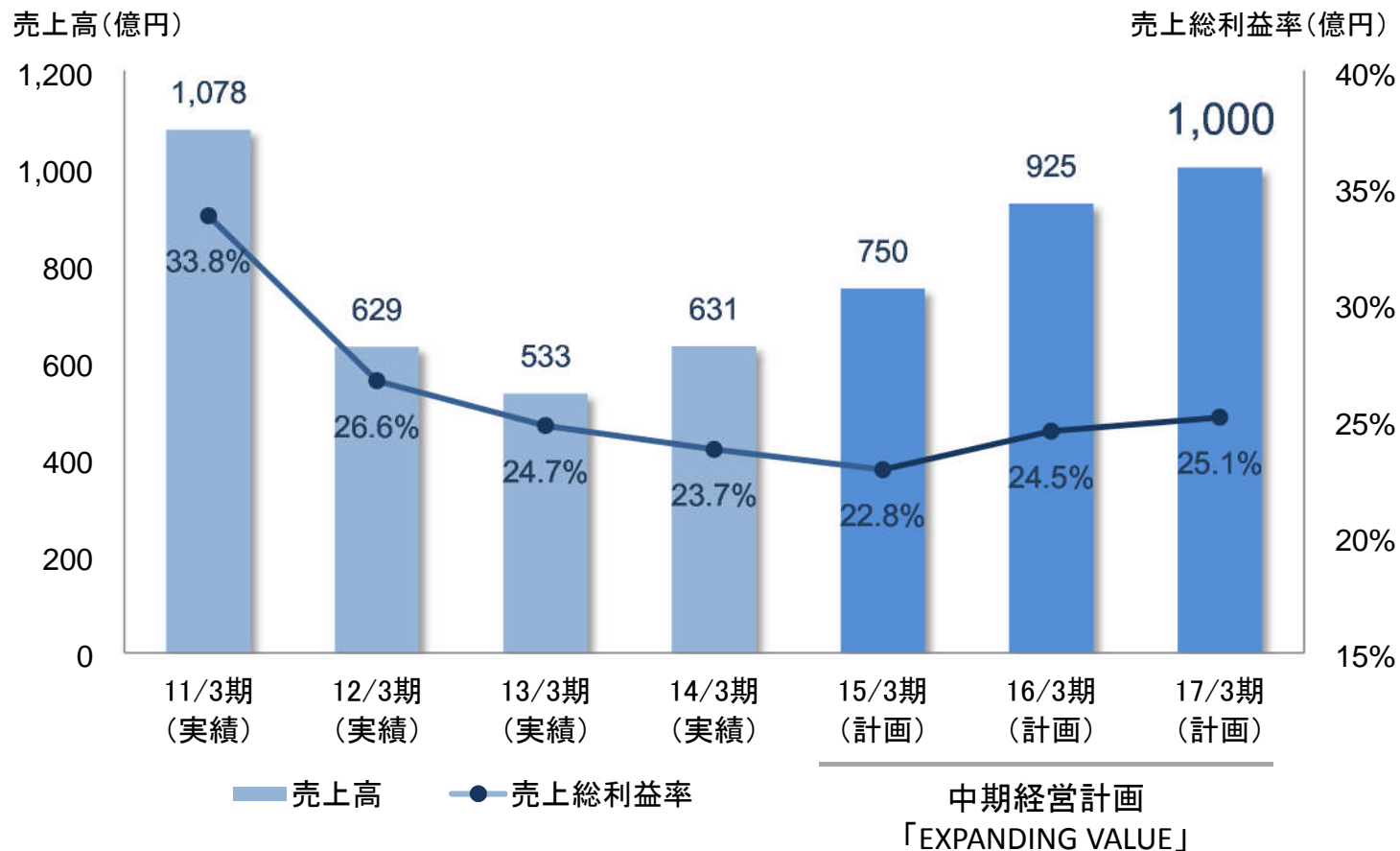
家具家電付き、  
インターネット

ホーム  
セキュリティ

入居者満足度向上

商品力強化、建築バリエーションの拡大により、  
2011年3月期と同等の売上高1,000億円を目指す

## 建築請負事業 売上高・売上総利益率



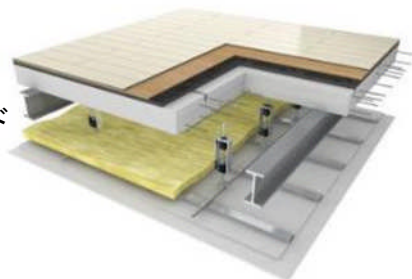
## 3-3-2: 建築請負事業戦略 施策

商品力の強化によりアパートの受注・建築を増加させ、高齢者施設・商業施設・注文住宅を充実させあらゆる土地活用ニーズに応えられる体制を構築。

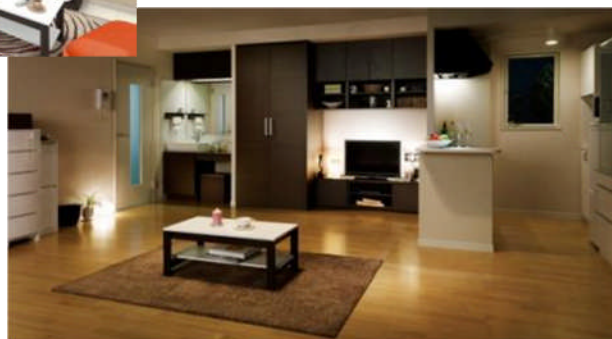
### 商品力の強化

- 時代とともに変化する入居者ニーズに対応するため、商品開発に注力

遮音性能を向上させた床・壁・配水管を合わせた「ノンサウンドシステム」を標準装備



若年層向け  
UNI・BIRTH  
(ユニバース)



女性目線の  
Arma-L  
(アルマーレ)

### 建築バリエーションの拡大

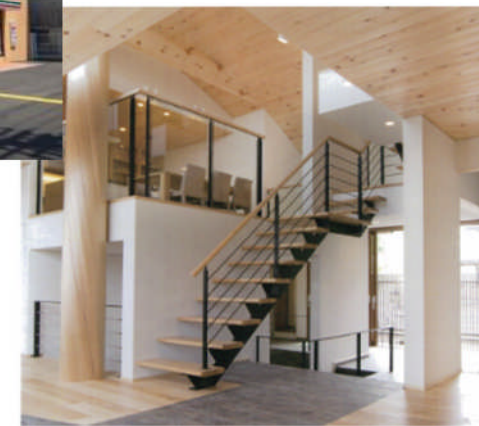
- アパートを中心に、高齢者施設・商業施設・注文住宅等の建築請負を拡大



高齢者施設



商業施設



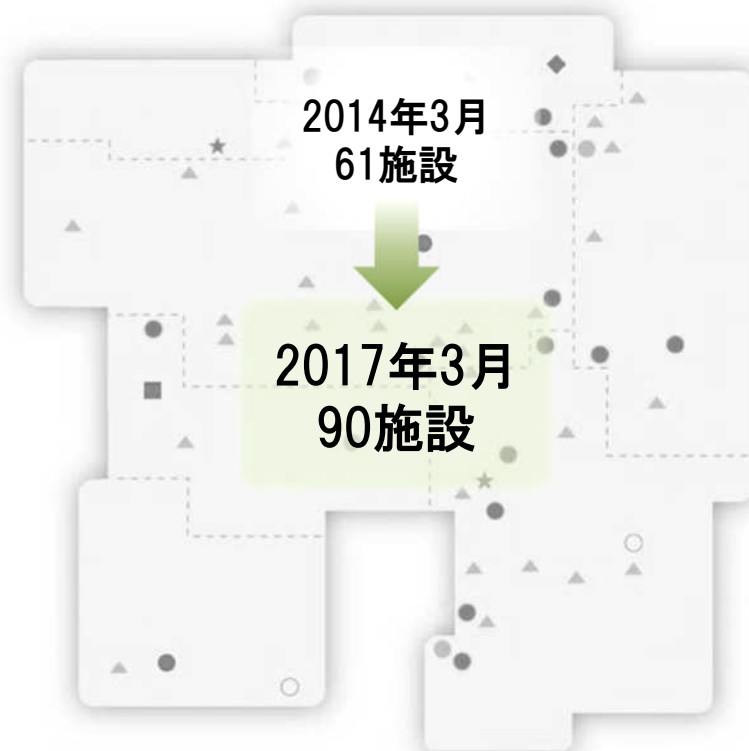
注文住宅

## 3-4: シルバー事業戦略

今後増え続ける高齢者人口に対応するため、  
シルバー事業を成長戦略事業と位置付け、新規施設の開設と黒字化を図る

### 新規開設

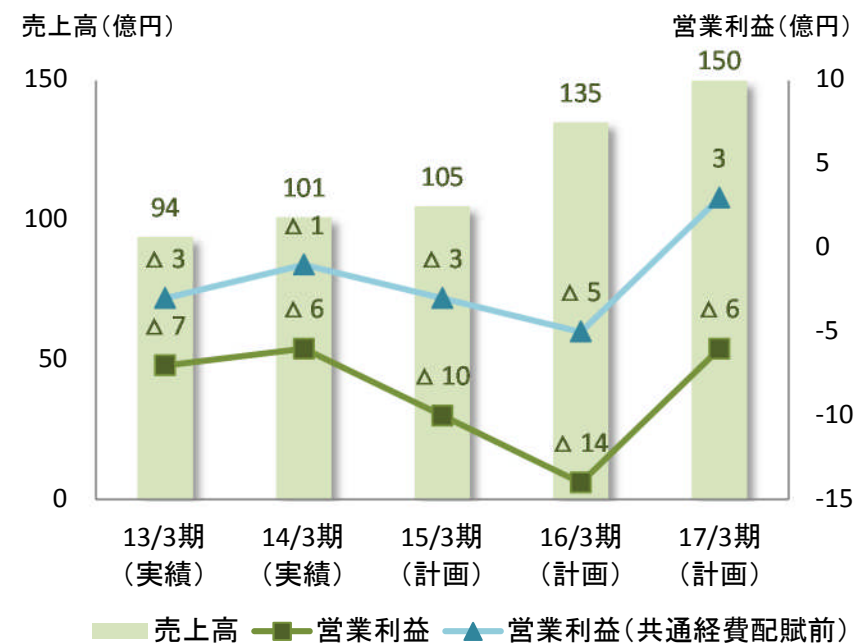
- 建築請負事業との連携により新規施設の開設を進め、早期黒字化を目指す



### 成長戦略事業と位置づけ

- 2014年4月よりシルバー事業部をコア事業と同じく「営業総本部」に設置
- 最終年度で共通経費配賦前営業利益が黒字転換
- 新規施設の開設による初期赤字で2015年3月期、2016年3月期は赤字が拡大

#### シルバー事業 売上高・営業利益



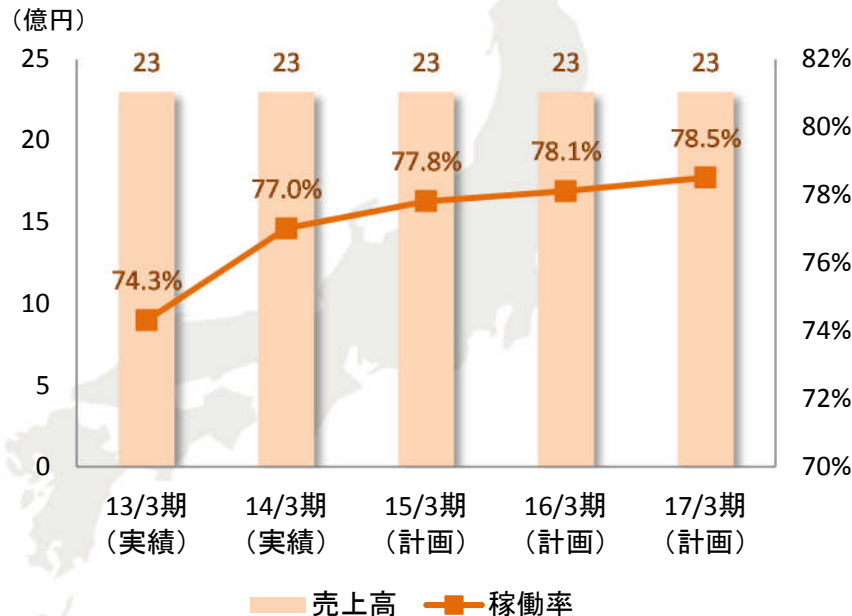
ステークホルダーへの最高のサービスと上質なホスピタリティの提供を目指すとともに、コア事業(賃貸事業、建築請負事業)の販促的役割を担う



## レオパレスホテルズ

- 法人取引先様の出張や研修等で多くご利用
- 国内主要都市(8箇所)に展開
  - ・旭川 ・仙台 ・名古屋 ・岡山
  - ・札幌 ・新潟 ・四日市 ・博多

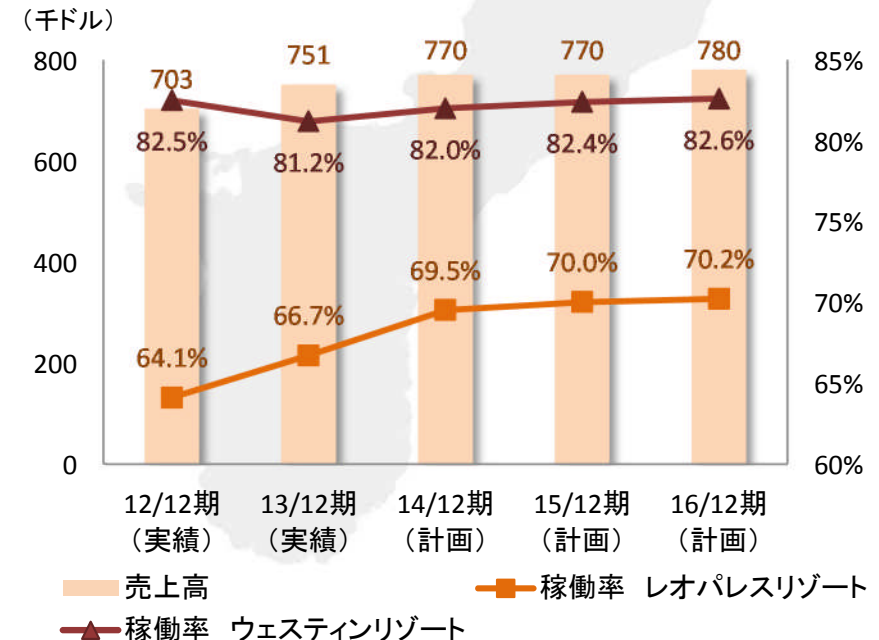
レオパレスホテルズ 売上高・稼働率



## グアムリゾート

- 入居者様・オーナー様のご旅行、法人取引先様の福利厚生施設等として多くご利用
- グアム島で2つの施設を運営
  - ・レオパレスリゾート グアム
  - ・ウエスティンリゾート グアム

グアムリゾート 売上高・稼働率



従来のフロー型太陽光発電事業に加え、  
発電子会社「レオパレス・パワー」を通じて自社による屋根借り太陽光発電事業を推進



## 太陽光発電事業への取組み (2014年3月末現在)

	取組み	開始時期	累計実績
1.	<b>オーナー様投資による太陽光パネル設置</b> アパートオーナー様がパネルを設置し、売電収入を得る	2011年3月	6,629棟 (79.7MW)
2.	<b>屋根借り太陽光発電事業</b> 「屋根貸しモデル」を活用し、アパートの屋根にパネルを設置	2012年9月	2,372棟 (46.1MW)
a.	<b>福島実証モデル事業</b> 発電子会社レオパレス・パワーを通じてパネルを設置し、実証事業を実施	2012年9月	67棟 (1.2MW)
b.	<b>増資資金活用等による発電事業*</b> 発電子会社レオパレス・パワーを通じてパネルを設置	2013年12月	1,047棟 (20.3MW)
c.	<b>SPC型等提携事業</b> SPCや事業法人が発電事業主体に	2013年2月	1,258棟 (24.6MW)
3.	<b>遊休地を活用したメガソーラー</b> 土地活用のひとつとして、メガソーラーを設計施工	2013年9月	千葉県 富里市 (1.7MW)
		<b>合計:</b>	9,001棟 (125.8MW)

\*公募増資資金による設置は、2015年3月期で完了予定



## 3-7: 海外事業戦略と展開

東南アジアを中心に展開し、インバウンド・アウトバウンドを強化するとともに国内法人企業様との関係を強化する

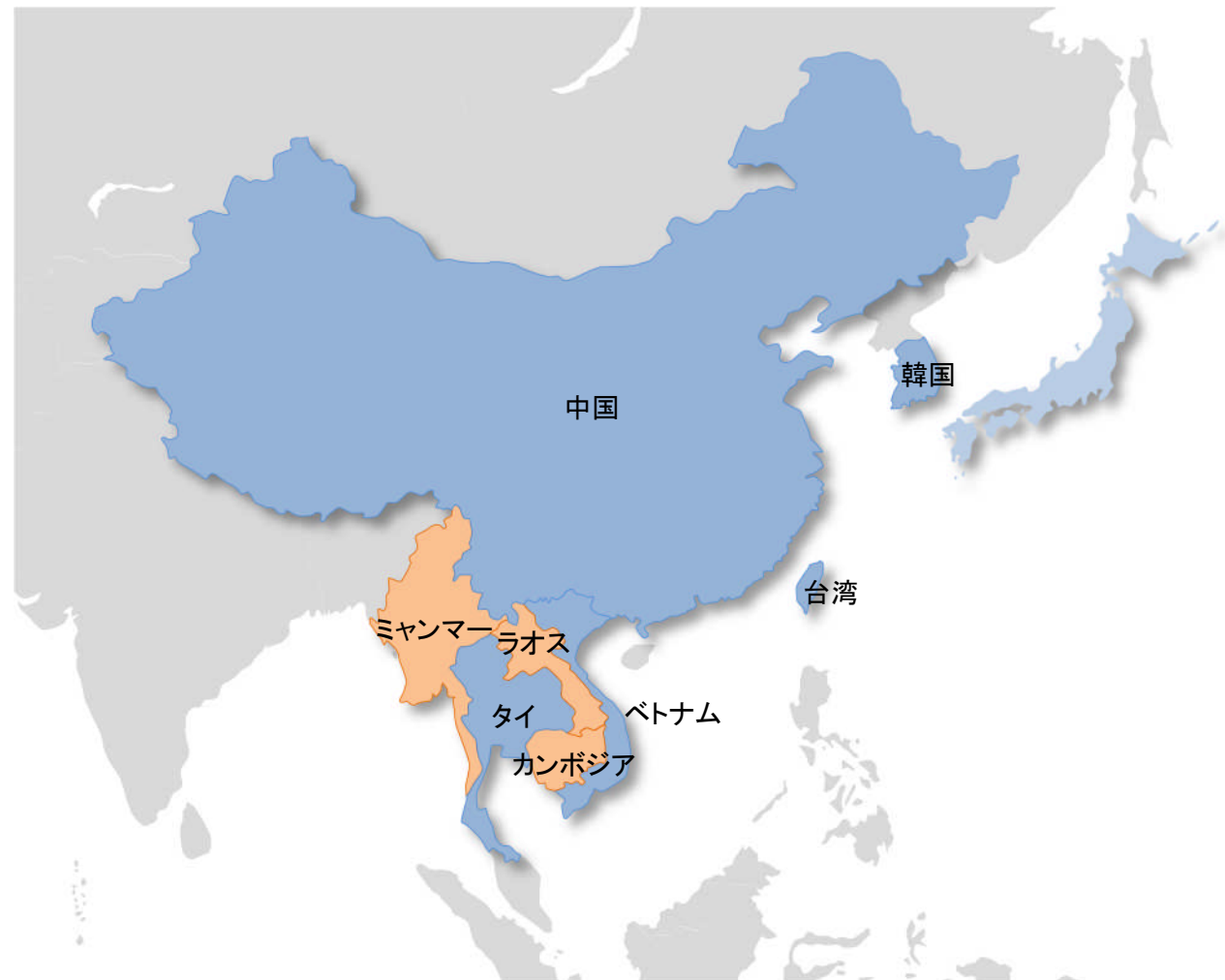
### 現在進出拠点

中国	北京、上海、大連、広州
韓国	プサン、ソウル江南、ソウル鐘路
台湾	台北
タイ	バンコク
ベトナム	ホーチミン

### 今後進出予定

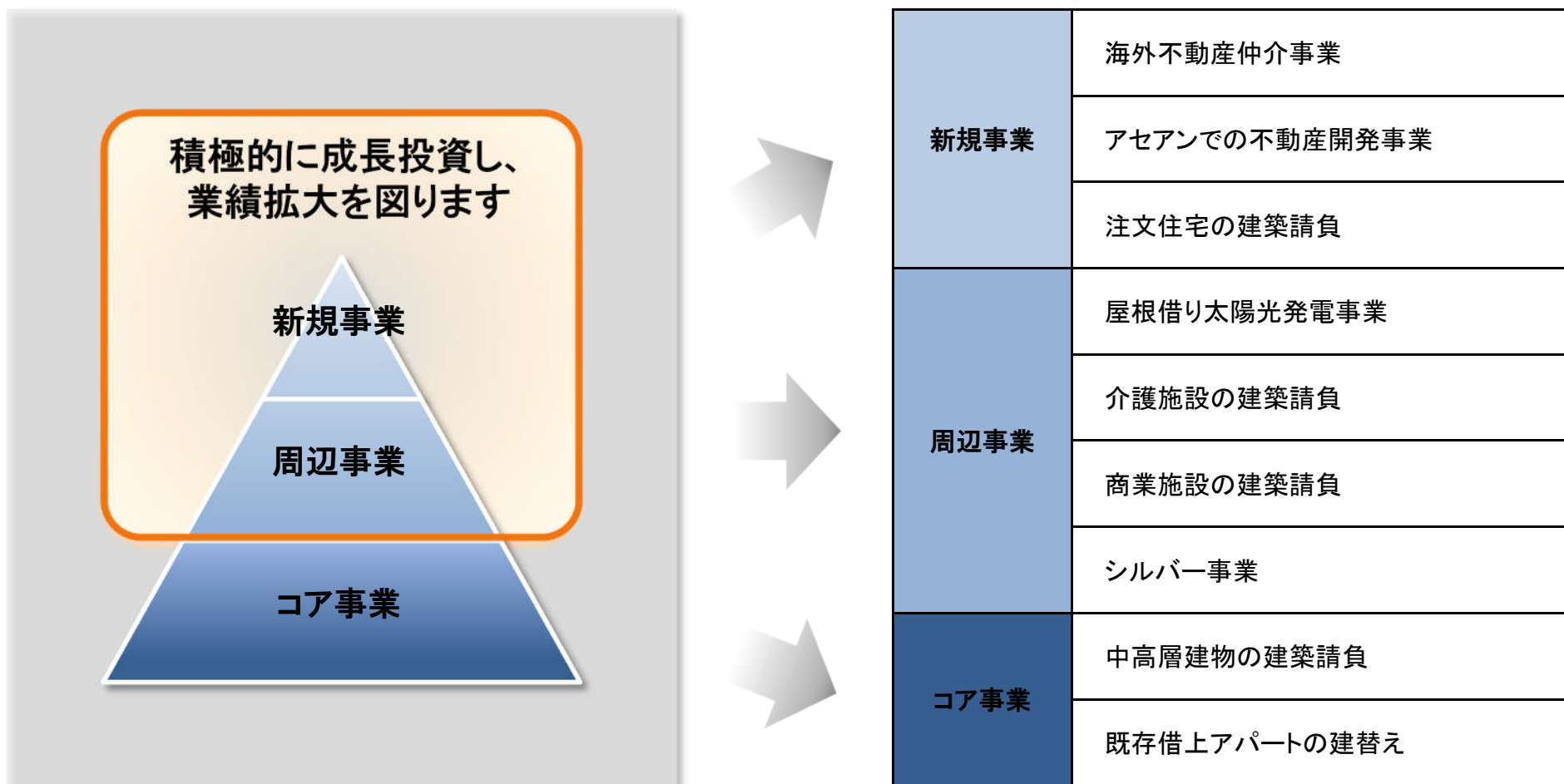
ミャンマー
ラオス
カンボジア
その他...

最終年度出店数 20拠点



### 3-8: 新規事業への取組み

コア事業(賃貸事業、建築請負事業)に関連する各事業ならびに新規事業に対し、積極的に成長投資をしてまいります。





中期経営計画  
-Expanding Value-

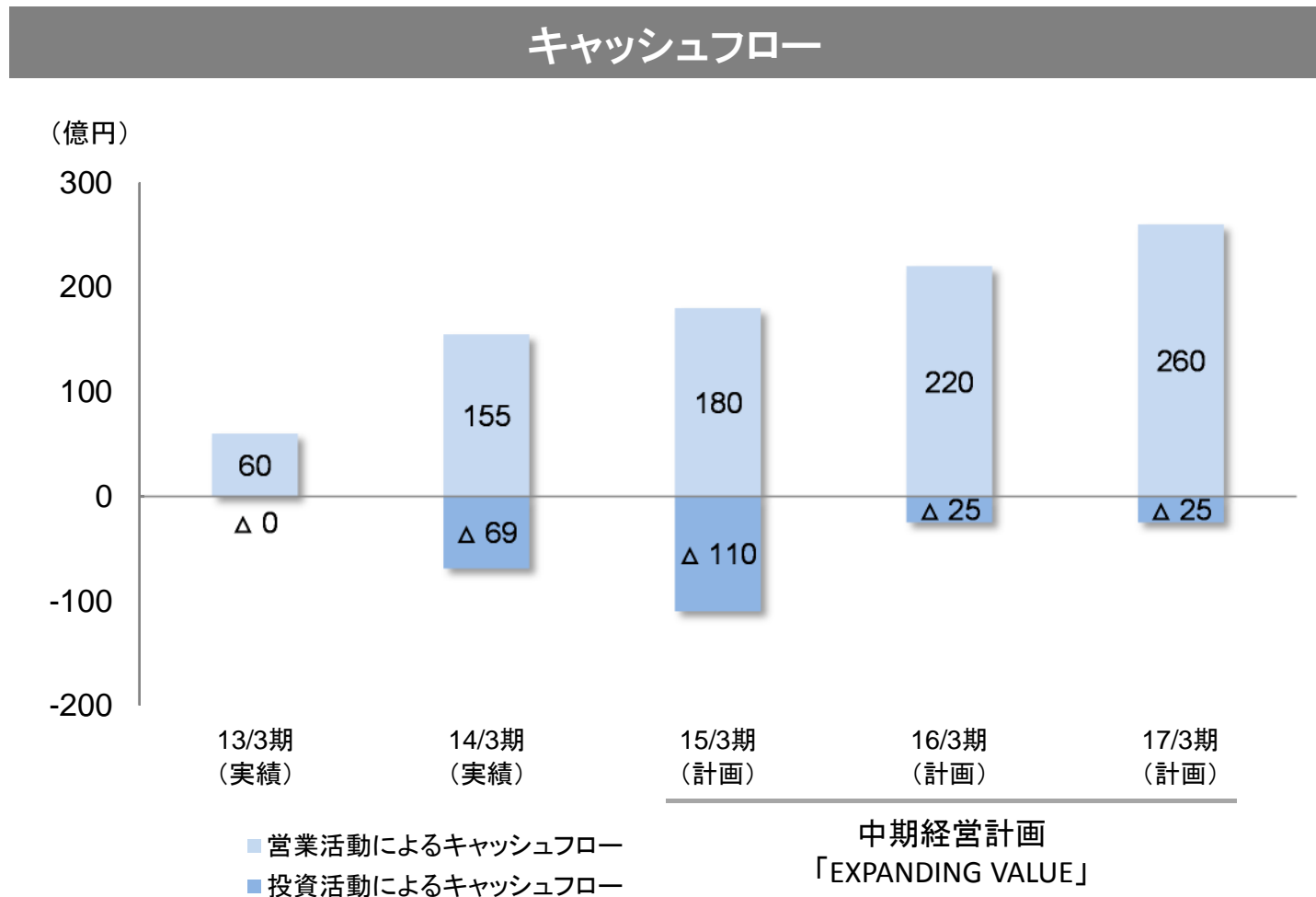
---

4. 財務

## 4-1: キャッシュフロー

営業活動によるキャッシュフローは事業収益と共に増加を見込む。

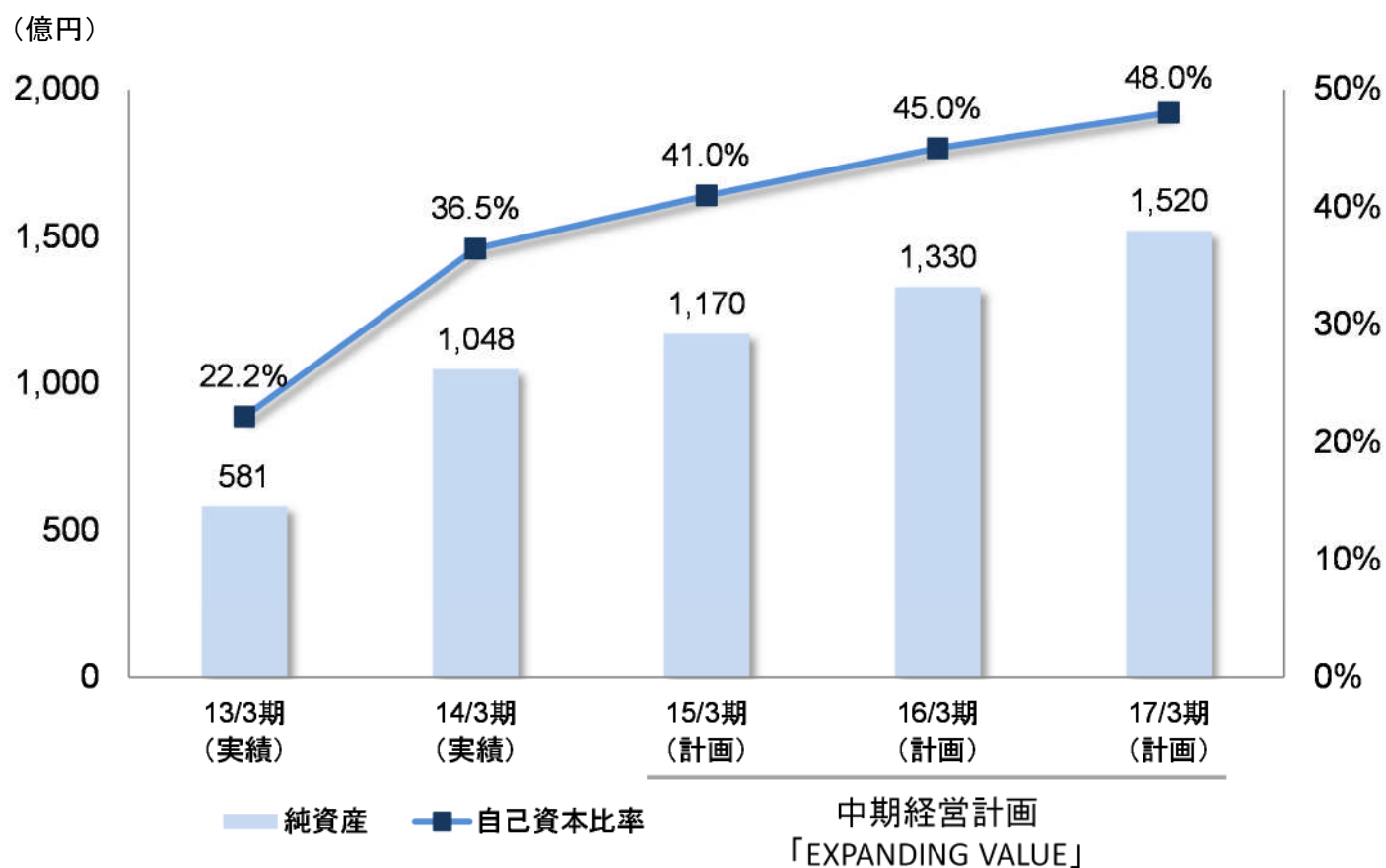
2014年3月期、2015年3月期は太陽光発電事業への投資により投資活動によるキャッシュアウトが増加。



## 4-2: 資本政策

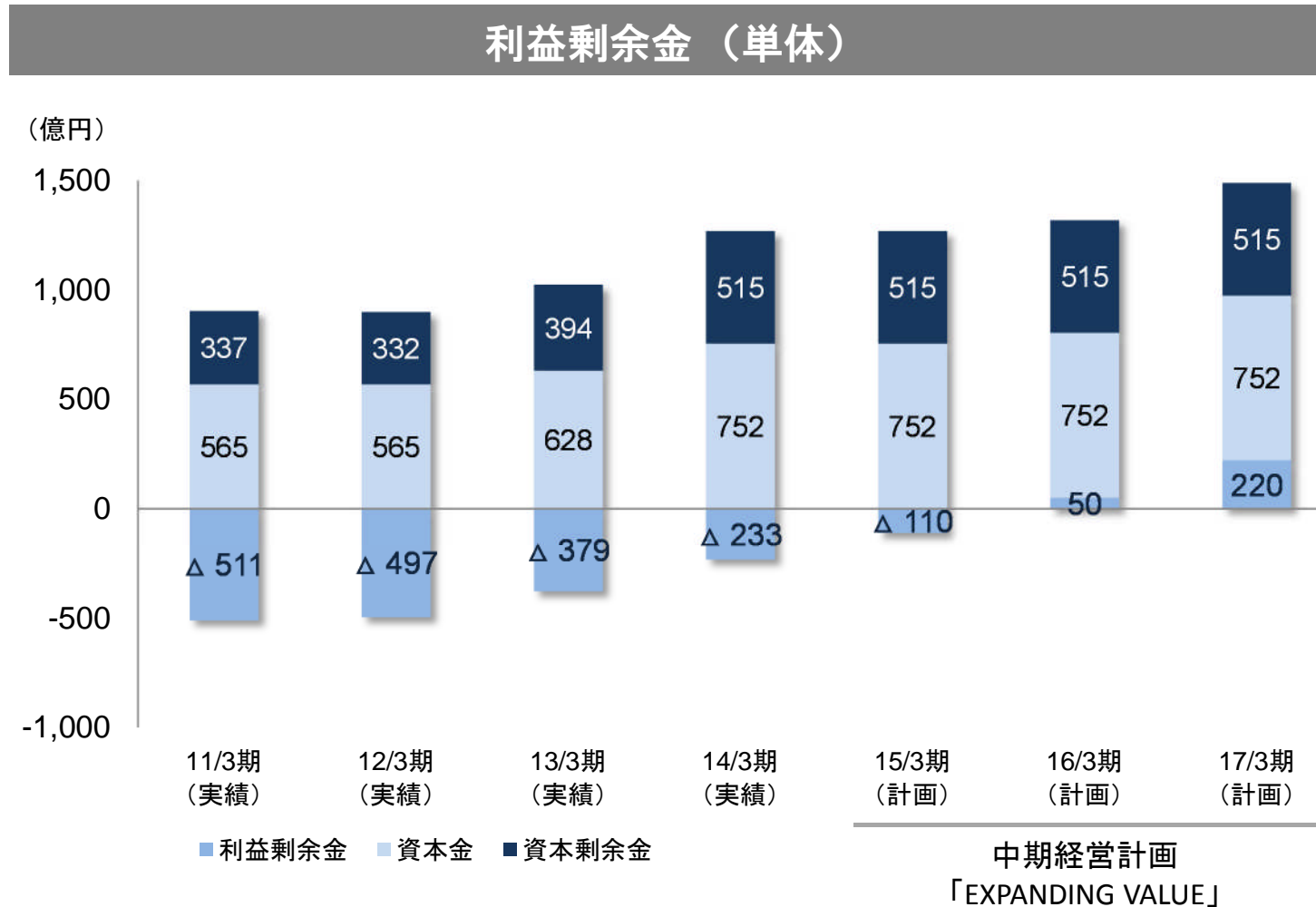
純資産については、毎期の利益計上により強固な水準まで積み上げを図る。  
新規事業への積極的取り組みに資本の再活用を行っていく。

### 純資産・自己資本比率



## 4-3: 配当政策

利益の積み上げにより配当原資である利益剰余金をプラスにし、早期の復配を目指す。





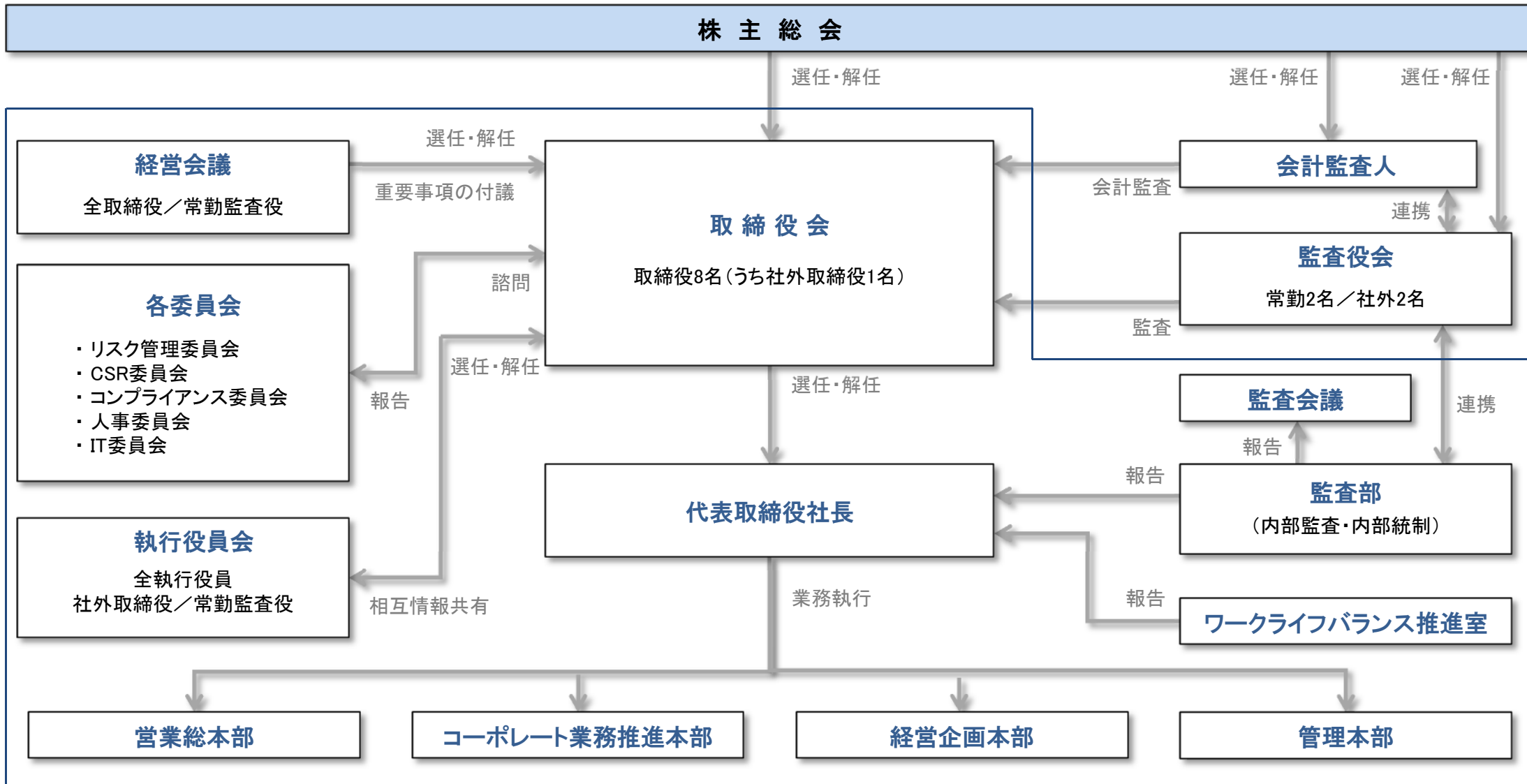
中期経営計画  
-Expanding Value-

---

5. ガバナンス・CSR

# 5-1: ガバナンス

レオパレス21は、コーポレート・ガバナンスの構築・強化を最も重要な経営課題のひとつと位置づけ、すべてのステークホルダーにとってより高い企業価値を実現するため、効率的で、公正、かつ透明性の高い経営を目指す。



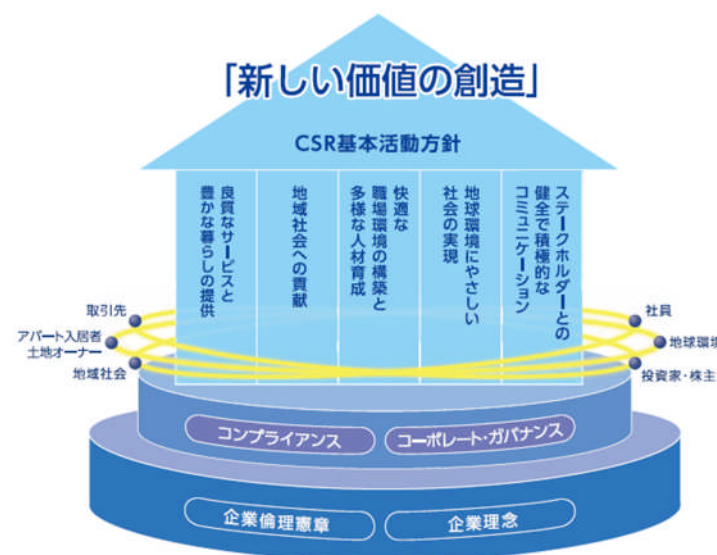


レオパレス21は、「新しい価値の創造」という企業理念のもと、企業市民として、お客様をはじめ、あらゆるステークホルダーの期待に応え、ともに発展することを目指すとともに、持続可能な社会づくりに貢献する。

## 主な取組み

- ・ライフスタイルに合わせた住環境の提供
- ・アパート管理の24時間受付
- ・ISO9001認証取得
- ・アパート周辺のクリーンキャンペーン
- ・太陽光発電システムの導入
- ・ワークライフバランスの推進
- ・外国人や女性を含む多様な人材の登用
- ・積極的なIR活動

## CSR基本活動方針



アパート管理の24時間受付



クリーンキャンペーン



太陽光発電システムの導入



積極的なIR活動

## 特記事項

本資料に記載されている現在の計画・戦略等、歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しです。これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づくものであり、リスクと不確実性を内包するものです。したがって、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合があります。

また、本資料に掲載する経営数値は、特に記載が無い限り、2014年3月末現在の数値を記載しております。