

# 中期経営計画

- New Growth 2028 -

株式会社レオパレス21  
(証券コード：8848)

 Leopalace 21

# Contents

- 第1章 MVVC
- 第2章 中期経営計画の前提
- 第3章 中期経営計画の基本方針
- 第4章 事業戦略
- 第5章 財務戦略（3カ年数値計画）
- 第6章 非財務戦略（サステナビリティ経営）
- Appendix



- 1章 -

**MVVC**

## Mission

新しい価値の創造と  
笑顔あふれる暮らしの想造

## Vision

“住”自在に、人・企業・地域をつなぎ、  
あらゆる人の人生を輝かせる  
「ひとり暮らし」の未来をデザインする

## Core-Value (普遍的DNA)



## Credo（行動指針）

1	誰かの指示を待たない。 私たちは、自ら考え、自ら動く。
2	ただ「こなす」を仕事にしない。 私たちは、ワクワクしながら目指す姿を追い求める。
3	会社目線に陥らない。 私たちは、徹底的に顧客に向き合い、課題を解決しつづける。
4	社内の常識にとらわれない。 私たちは、社会や市場の変化を捉え、自らを進化させつづける。
5	情報の宝を眠らせない。 私たちは、関わるあらゆる人、社会のために、情報を最大限活用する
6	「やりっぱなし」にしない。 私たちは、行動の結果を評価し、改善しつづける。
7	会社は一つのチーム。 私たちは、互いに、立場を尊重し合い、感謝し合い、協力し合い、高め合う。
8	公明正大。 私たちは、胸を張り、堂々と正しいことを行う。



- 2章 -

# 中期経営計画の 前提

## 2020年3月期 - 2025年3月期 経営改革の振り返り

- プライシング戦略およびトップ営業による賃貸事業の収益力強化
- ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退、要員最適化・コスト適正化を含む事業のスリム化

	主要KPI	20/3期	25/3期	増減	要因
収益力強化	期中平均入居率	80.78%	85.56%	+4.78p	◆ プライシング戦略の実行による契約の質の改善  ◆ 既存法人顧客へのトップ営業
	成約家賃単価指数*1	97	107	+10	
	法人利用戸数*2	272,566戸	308,613戸	+36,047戸	
	法人構成比率*2	57.0%	64.6%	+7.6p	
構造改革	営業利益率	△8.4%	6.8%	+15.2p	◆ ITを駆使したオペレーションの効率化 ◆ 1,067名の希望退職実施  ◆ ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退
	連結従業員数*2	7,043名	3,909名	△3,134名	
	売上原価（百万円）	408,112	354,537	△53,574	
	販管費（百万円）	61,915	48,062	△13,852	
	自己資本比率	0.7%	37.5%	+36.8p	

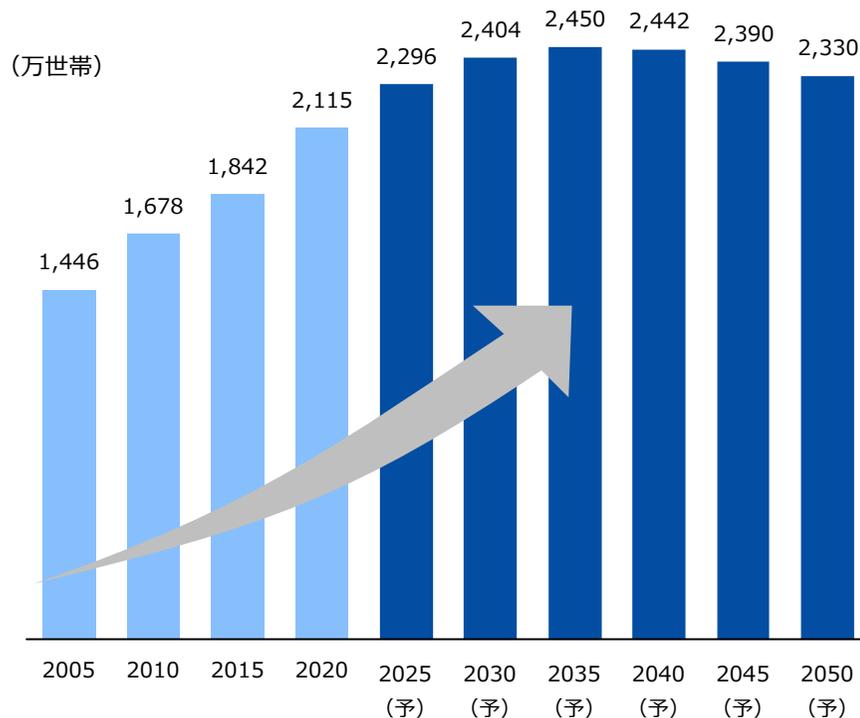
\*1 2017年3月期4月を100とした場合の指数

\*2 期末時点

当社の主要ターゲットである「単身世帯」は、今後も増加が見込まれており、賃貸事業の持続的な成長を支える外部環境が継続する見通し。

## ▶ 単身世帯数の推移\*1

単身世帯数は2035年にかけて増加を続け、その後はわずかに減少する見通し。



## ▶ 都道府県別 単身世帯割合 (2050年) \*2

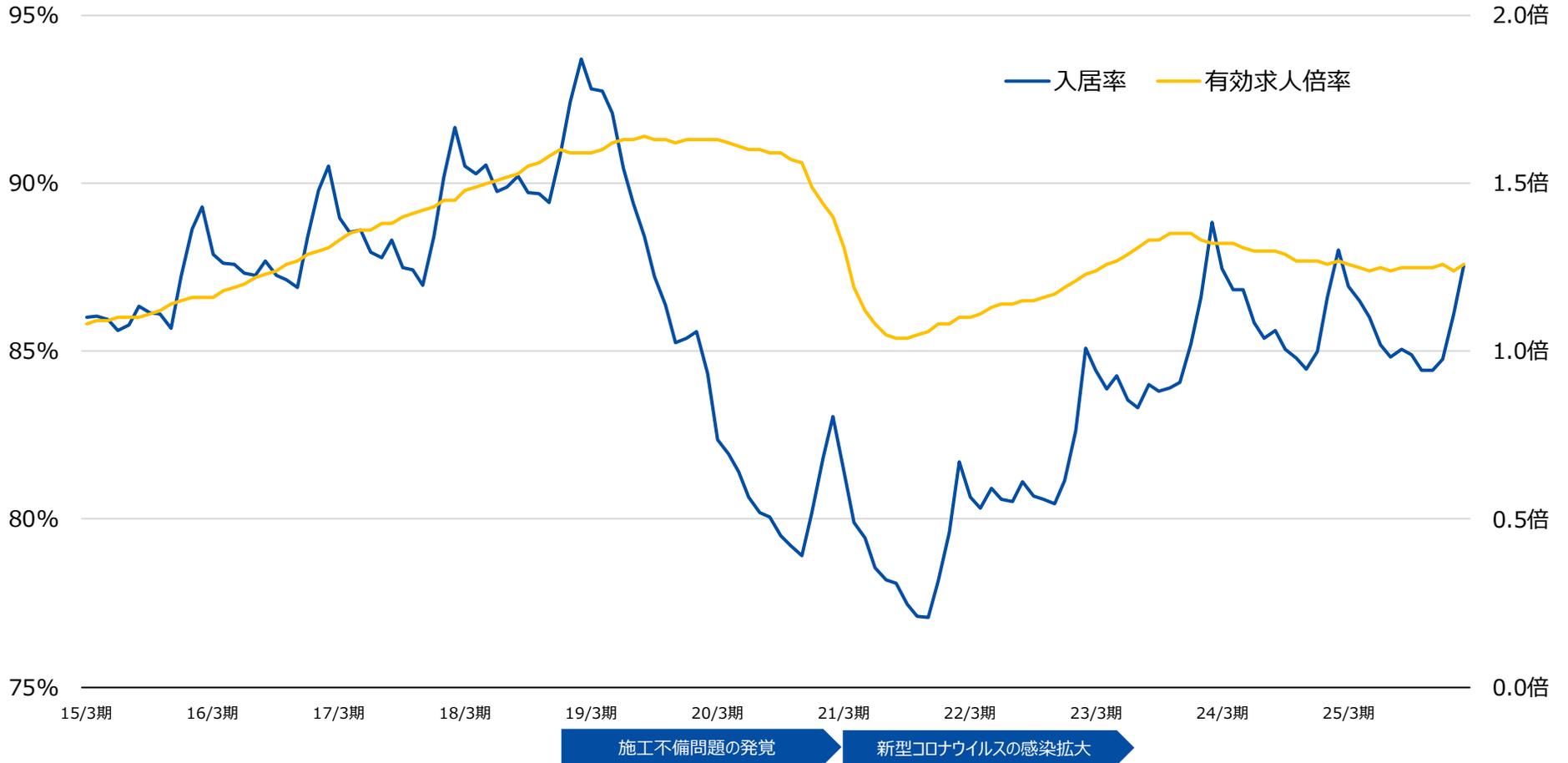
2020年と比較すると、2050年には全ての都道府県において、単身世帯割合が増加する推計。

	2020年	2050年		2020年	2050年		2020年	2050年
北海道	40.5%	45.7%	石川県	34.7%	40.2%	岡山県	35.6%	41.4%
青森県	33.1%	39.9%	福井県	29.7%	35.5%	広島県	37.3%	42.6%
岩手県	33.3%	39.9%	山梨県	32.6%	39.7%	山口県	36.5%	42.6%
宮城県	36.9%	43.1%	長野県	31.0%	37.3%	徳島県	35.6%	42.9%
秋田県	30.6%	37.8%	岐阜県	29.4%	36.2%	香川県	34.4%	41.1%
山形県	28.4%	34.5%	静岡県	31.9%	37.7%	愛媛県	37.5%	44.4%
福島県	33.1%	40.5%	愛知県	36.3%	42.0%	高知県	39.1%	44.7%
茨城県	32.6%	40.4%	三重県	33.0%	39.5%	福岡県	40.7%	46.4%
栃木県	32.9%	39.4%	滋賀県	31.9%	38.7%	佐賀県	30.3%	36.9%
群馬県	32.4%	39.3%	京都府	41.2%	47.0%	長崎県	34.4%	41.4%
埼玉県	34.0%	41.2%	大阪府	41.8%	47.4%	熊本県	33.9%	40.8%
千葉県	36.3%	43.0%	兵庫県	35.9%	43.1%	大分県	36.0%	42.1%
東京都	50.2%	54.1%	奈良県	29.3%	37.7%	宮崎県	35.8%	42.3%
神奈川県	39.2%	45.6%	和歌山県	32.5%	39.3%	鹿児島県	38.9%	45.4%
新潟県	30.9%	37.2%	鳥取県	32.2%	38.4%	沖縄県	37.4%	44.9%
富山県	29.7%	35.5%	島根県	33.2%	39.0%	<b>全国平均</b>	<b>38.0%</b>	<b>44.3%</b>

(全国平均は加重平均を用いて算出)

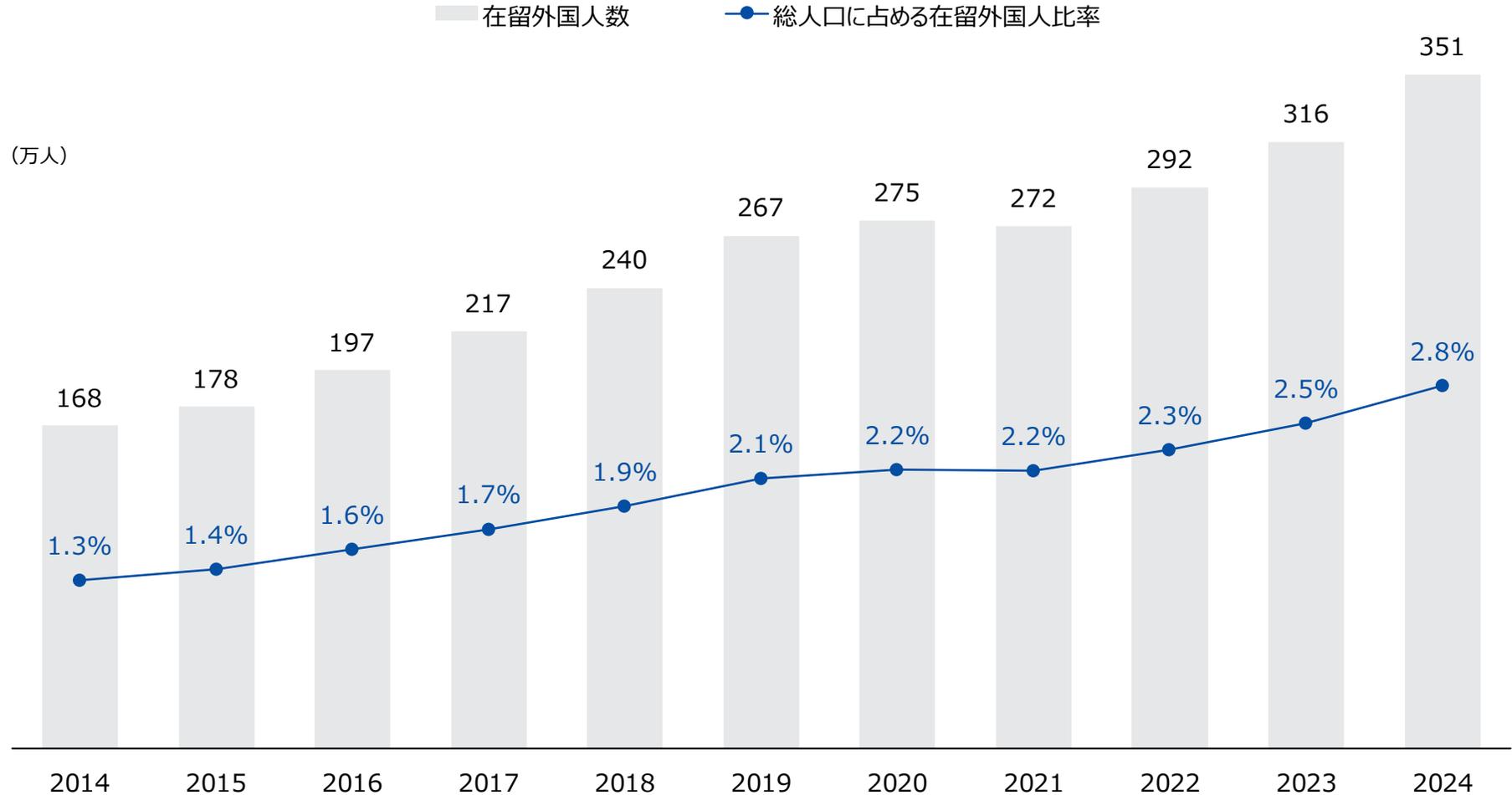
\*1 出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計） 令和6（2024）年推計」  
 \*2 出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計） 令和6（2024）年推計」  
 ※上記データをもとに当社にて作成

企業の採用活動の活性化に伴い、当社物件に対する需要は拡大。  
 コロナ影響が緩和され、採用市場は活況であり、  
 寮・社宅としての利用が多い当社管理物件の需要は、今後さらに拡大していく見通し。



出典：e-Stat「一般職業紹介状況 有効求人倍率（実数、季節調整値）」をもとに当社にて作成  
 (<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450222&tstat=000001020327&cycle=1&tclass1=000001228445&tclass2val=0>)

日本人の生産年齢人口が減少を続ける一方で、在留外国人数は増加傾向。  
在留外国人が日本の総人口に占める割合は、2070年には10%に達すると見込まれる。

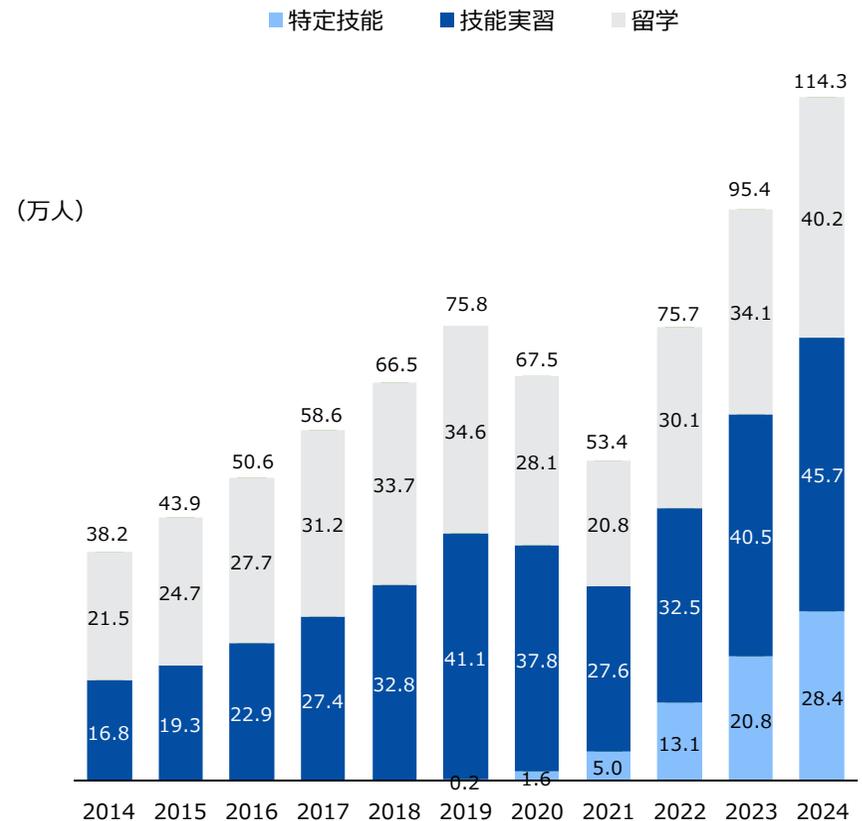


出典：総務省統計局「II. 各年10月1日現在人口〔全国：年齢（各歳）、男女別人口〕」「都道府県：年齢（5歳階級）、男女別人口」2014年（平成26年）～2024年（令和6年）をもとに当社にて作成  
(<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.html>)

労働力不足や留学生の増加を背景に、外国人の入国・在留が拡大。  
 当社管理物件は外国籍入居者が約10%を占めており、今後も追い風となるマーケット環境が継続する見通し。

▶ 外国人新規入国者数の推移\*1

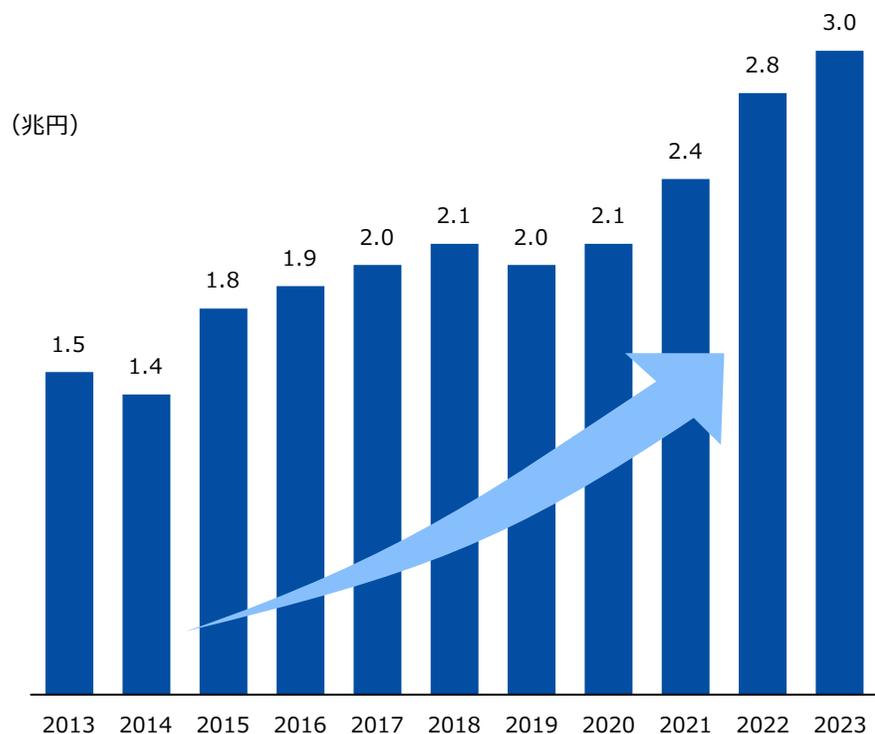
▶ 在留外国人数の推移\*2



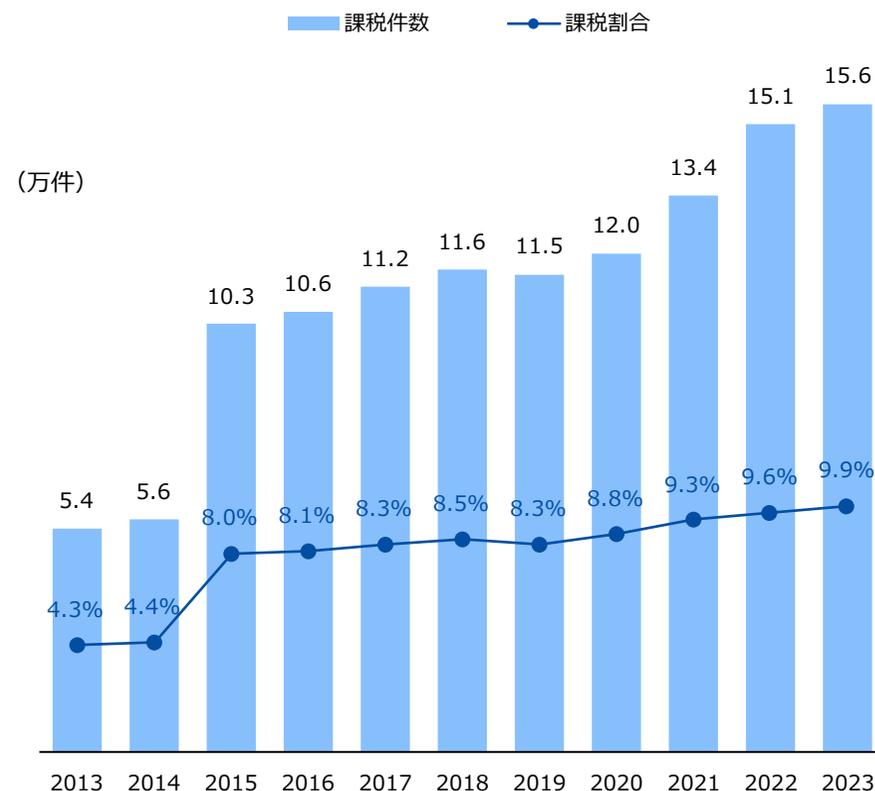
\*1 出典：出入国在留管理庁「令和6年入国者数等」([https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13\\_00051.html](https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00051.html))、e-Stat「出入国管理統計」(<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003288049>)  
 \*2 出典：出入国在留管理庁「令和6年末在留外国人数」([https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13\\_00052.html](https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00052.html))、e-Stat「在留外国人統計」(<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0004019020>)  
 ※上記データをもとに当社にて作成

税制改正や高齢化の進行を背景に、相続税額および課税件数は年々増加傾向。  
相続対策の重要性が高まることにより、土地活用に対する需要も拡大傾向。

## 相続税額の推移



## 課税件数と課税割合の推移



出典：財務省「相続税・贈与税に係る基本的計数に関する資料」([https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/summary/property/e07.htm](https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/property/e07.htm))  
 国税庁「令和5年度 2 直接税」(<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/sozoku2023/sozoku.htm>)  
 国税庁「令和5年分 相続税の申告実績の概要」([https://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2024/sozoku\\_shinkoku/index.htm](https://www.nta.go.jp/information/release/kokuzeicho/2024/sozoku_shinkoku/index.htm))  
 ※上記データをもとに当社にて作成



- 3章 -

# 中期経営計画の 基本方針

## 正常化に向けた 業績回復期

### 外部環境

- ◆ 新型コロナウイルス感染拡大
- ◆ サブリース新法の公布
- ◆ 世界的なインフレによる物価上昇

- 要員最適化・コスト適正化
- 賃貸事業における収益力強化
- 2018年に発覚した施工不備物件における明らかな不備の解消

## エリア支社制に向けた 事業基盤の強化

### 外部環境

- ◆ AI技術革新
- ◆ 外国人採用の増加
- ◆ 特定技能制度の改正

- 適正管理戸数と賃料の策定
  - 開発事業の再開
  - AI家賃査定への導入
- 財務基盤の強化
  - 入居率向上
  - 稼働家賃単価の向上

## 高度に安定した 持続可能な事業活動

- ◆ 単身世帯数の増加
- ◆ 相続税問題
- ◆ 新リース会計基準の適用

- 収益拡大に向けた組織の構築
  - エリア支社制の導入
  - 適正コストの維持
- サステナビリティ経営
  - 環境配慮への取り組み
  - 人的資本経営の推進

2020年3月期

2026年3月期～2028年3月期

2029年3月期

持続可能な社会の為に  
**レオパレス21の続けること**

レオパレス21の価値創造で、賃貸住宅を中心とする住まいの領域において、イノベーティブで持続可能なサービスの提供を続け、社会に必要とされる企業であり続けます。

経済価値

基盤戦略

**エリア戦略の実行**  
 (入居率および稼働家賃単価の向上)

成長戦略

**開発事業の本格再開**  
 (管理物件ポートフォリオの最適化)

社会価値

基盤戦略

**DX・人的資本経営の推進**による  
 持続可能な組織体制の整備

成長戦略

**ZEH物件の供給**による  
 脱炭素社会への貢献



- 4章 -

# 事業戦略

家具・家電付き、インターネット環境標準装備のアパートを全国展開。  
上場企業の73%が当社アパートを寮・社宅として利用。

## ▶ 全国約55万戸の家具・家電付きワフルームを提供



薄型テレビ



ダブルカーテン



電子レンジ



洗濯機



ローテーブル



エアコン



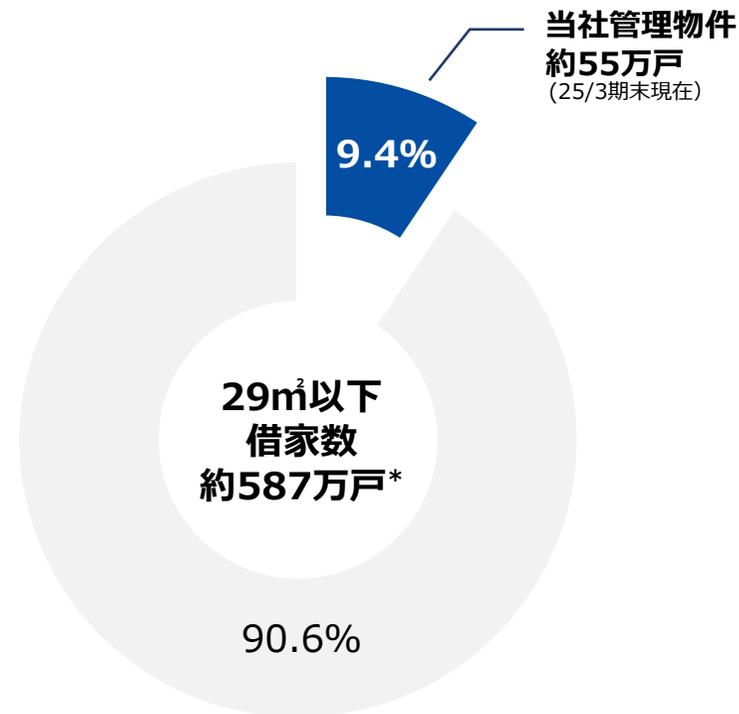
冷蔵庫



インターネット環境

## ▶ 市場シェア

当社管理物件と同程度の面積である29㎡以下の貸家は、約587万戸存在。  
当社の管理戸数は約55万戸であり、単身者向け賃貸住宅市場におけるシェアは9.4%に達する。



## ▶ 当社が寮・社宅として選ばれる理由

窓口の一本化

全国同一水準

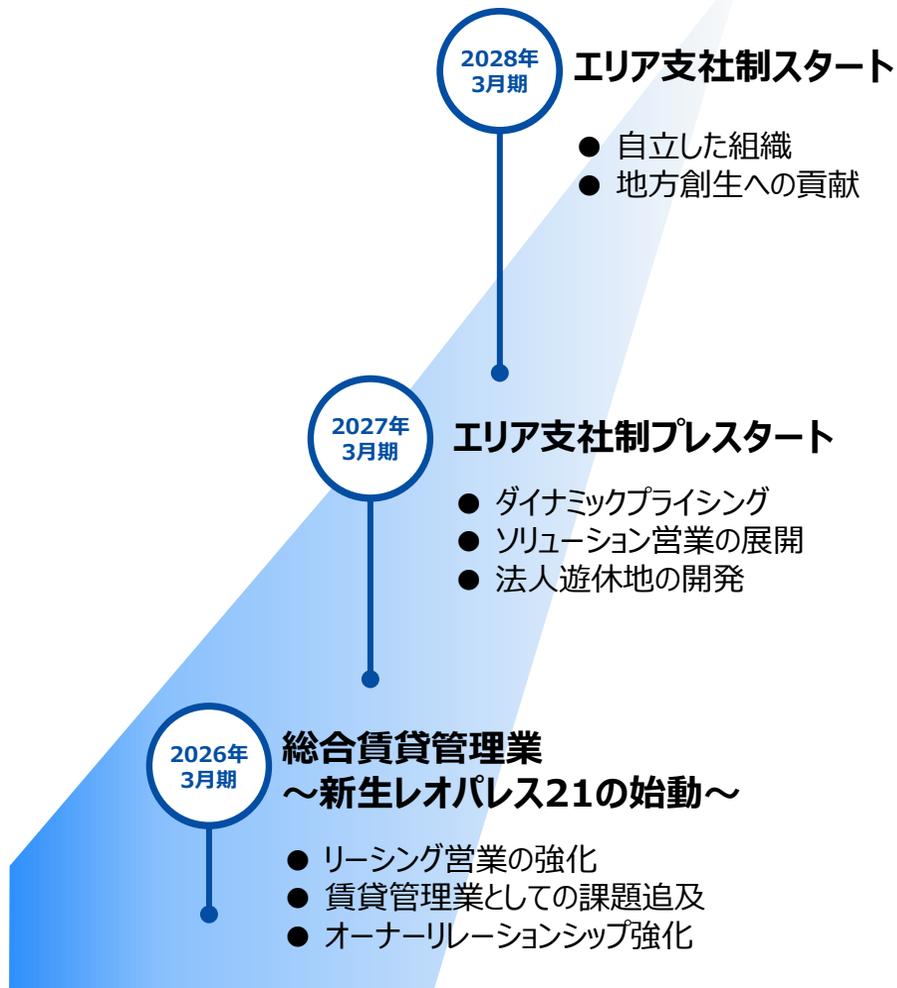
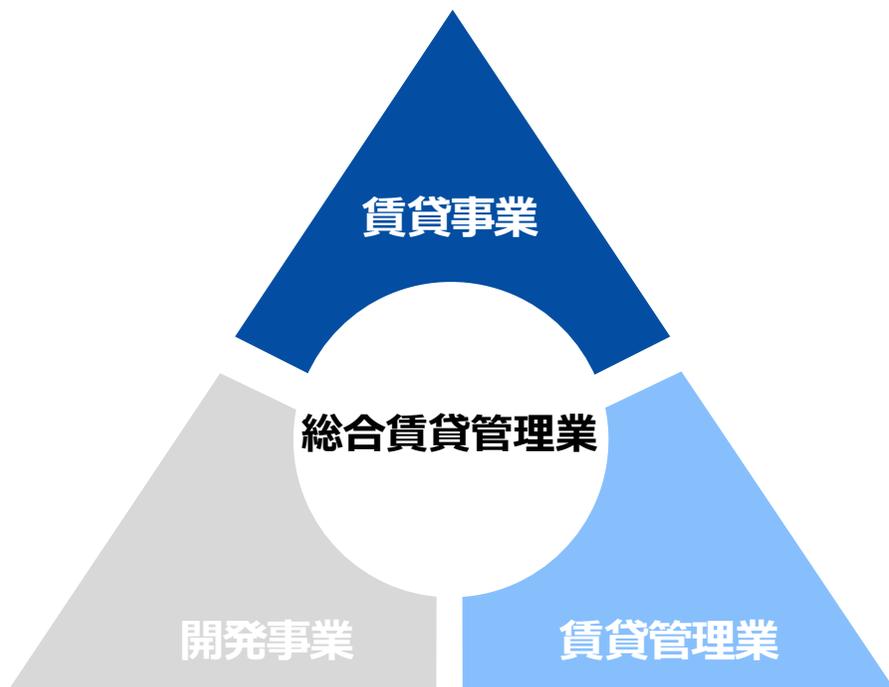
経費の削減

上場企業の73%が  
当社アパートを利用

賃貸管理業の基盤の再構築および賃貸事業の体制をより強化し、再成長軌道を描くことで、総合賃貸管理業としての地位を確立する。

## VISION

10年後を見据えた再成長手段の構築



企業の人的資本戦略のサポートを軸に、社宅戦略のブレーンとしての地位確立を推進。各地域の企業との関係性強化を図り、2030年3月期は法人利用率70%を目指す。

## 社宅戦略のブレーンの確立

### 1 トップ営業の推進

社長・役員を中心としたトップ営業を実施。個社別戦略を策定し、契約件数の増加を図る。

### 2 営業力の強化

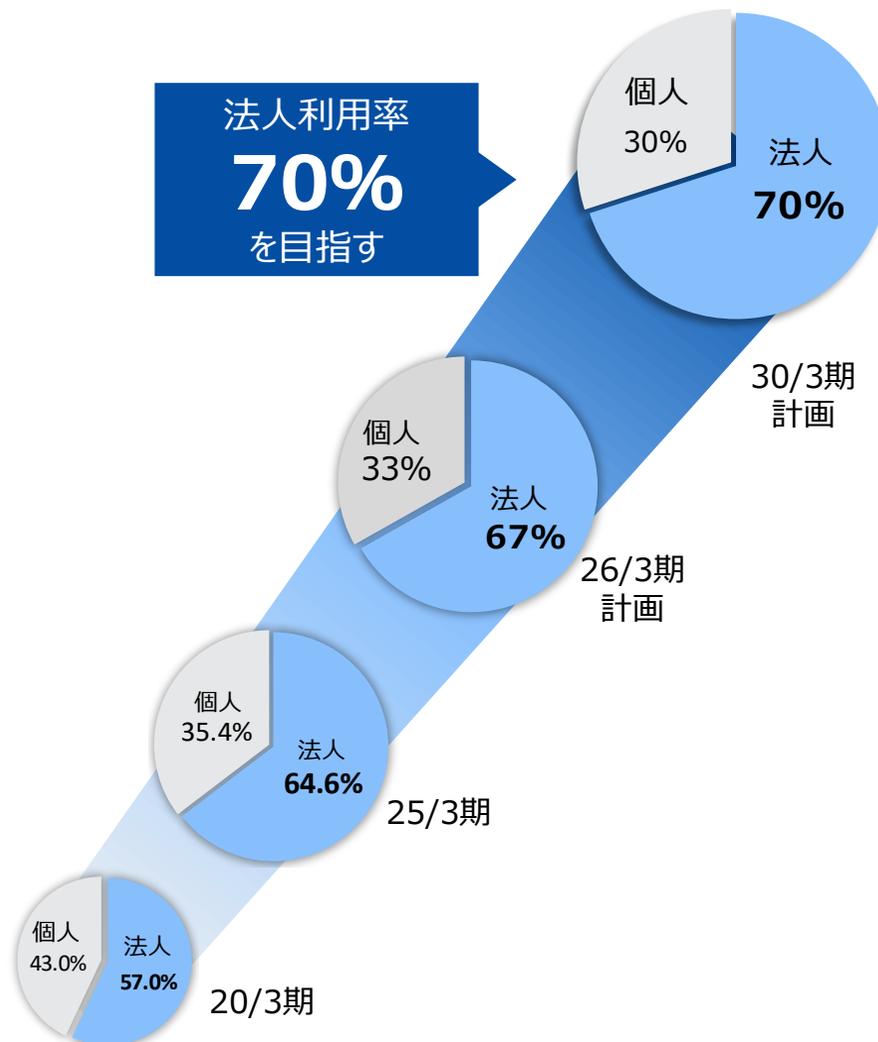
法人部から各地域へ顧客・人員を移管。新たにエリア制を採用し、営業力の強化。

### 3 地域密着企業との関係強化

商工会議所・自治体との連携により、地場企業との関係性を強化。寮・社宅の利用増加を目指す。

### 4 外国籍顧客の獲得強化

外国籍人材の採用に注力する顧客企業との関係性を強化。



個人契約の増加を目指し、自治体との連携、学生市場の開拓を推進。

## 学生市場の開拓

新たな営業方針のもと、生協と関係を再構築し、学生市場を開拓する。

## 留学生の獲得強化

日本語学校への営業を強化。増加傾向にある留学生の入居を促進。

## 個人契約の改善

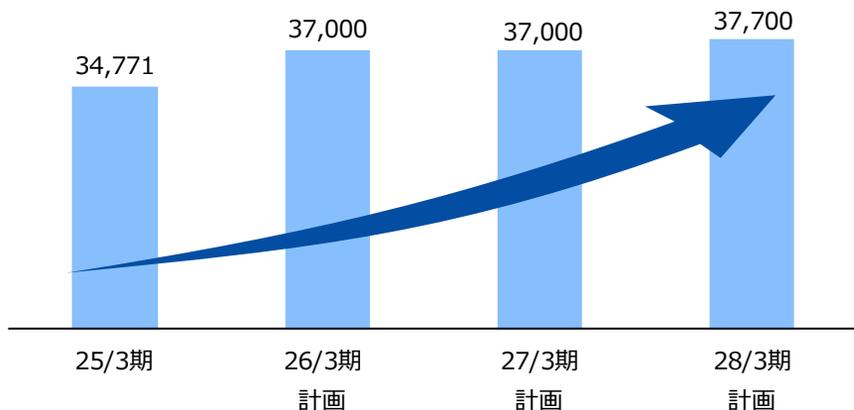
## 地方創生への貢献

自治体や企業との協業を通じて、外国人の住まいに関する課題を解決。

## ダイナミックプライシング

ターゲットとなる顧客やエリアを明確化し、入居率の底上げを図る。

### ▶ 新規成約件数の推移



### ▶ 企業との取り組み

#### Renxa

引っ越しに伴う、ライフラインの利用手続きの負担軽減、利便性向上を目的にRenxaと協業し、ライフラインなどの手続きを一括で代行するサービスを提供。

#### TRYT

医療・福祉業界における人手不足や厳しい労働環境などの課題解決に向けた支援強化を目的に、業務提携を締結。

今後も外国籍人材や留学生の需要拡大が見込まれる中、  
当社の強みとノウハウを活かし、自治体や企業と連携を通じて、外国籍入居者の獲得を図る。

## ソリューション営業を展開

法人顧客の人的資本戦略やSDGsなどの課題に対し、レオパレスならではの「ソリューション営業」を推進。

## 住まいを通じた福利厚生強化

単なる住まいの提供に留まらず、外国籍人材の定着支援など、付加価値サービスを提供。

## 外国籍 入居者の獲得

## 安定した住まいの提供

外国籍専用窓口「IFC」の設置やお部屋探しサイト・問い合わせ対応の多言語化など、万全なサポート体制を構築。

## パートナーシップ戦略

教育機関や支援団体と連携し、住まいを通じて外国籍顧客の課題解決を図る。

### ▶ 企業との取り組み



外国籍人材の運転免許切り替えサービスを提供するZIPLUSと協業することで、企業の福利厚生を強化し、人材定着を支援。



外国人材の受入促進に係る取り組みの充実を図るため、大阪府と「外国人材の受入促進に係る連携・協力に関する協定」を締結。



学校法人が抱える留学生に対する住まいの課題解決を目指し、家賃・敷金保証サービスを提供するQuantsと業務提携を締結し、住環境の整備を図る。



企業の外国籍人材の受け入れに関する課題と受け入れ後の住まいに関する課題の解決を目指し、業務提携を締結。

協力業者との連携強化や品質向上により、物件価値の維持と顧客満足度の向上を図る。

## 賃貸管理業の基盤再構築

### 協力業者との連携強化

協力業者と連携を深め、物件価値の維持・向上に向けた取り組みを共に推進。

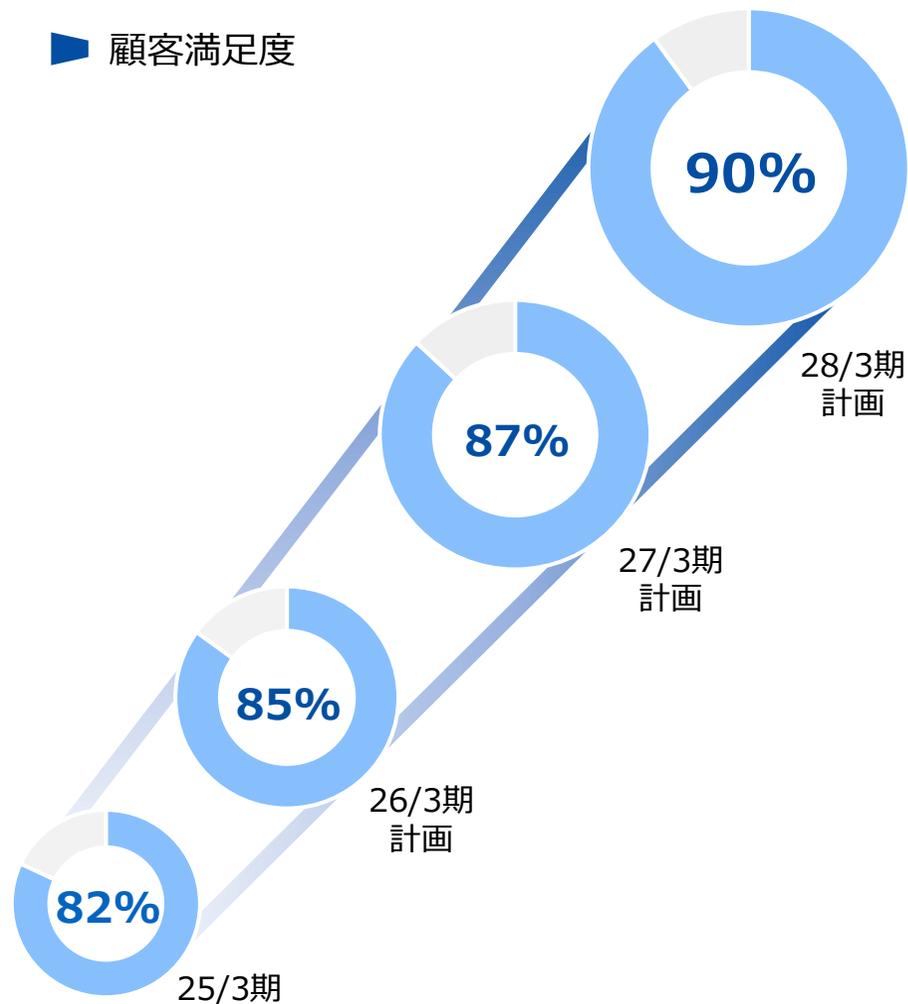
### 顧客満足度の向上

入居前点検を含む各種点検・顧客対応を強化し、快適な住空間提供を目指す。顧客アンケートを通じて継続的な業務改善に取り組む。

### オーナー様との関係構築

適切な建物維持管理運営によりオーナー様の将来を見据えた建物資産形成へのサポートを提供。

### ▶ 顧客満足度



プライシング戦略とコスト適正化を徹底し、1戸当たりの利益最大化を図る。  
2028年3月期は、期中平均入居率87.56%、期末入居率90.35%を目指す。

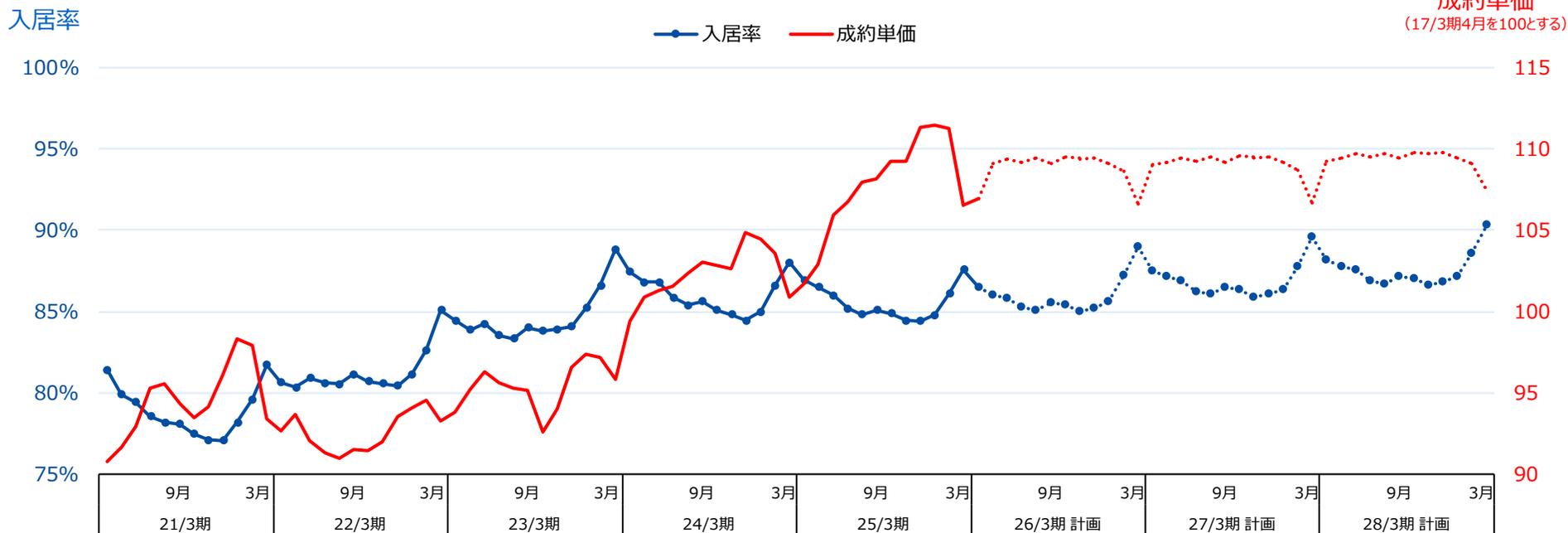
## ▶ 入居率

## ▶ 成約家賃単価（指数）

	25/3期	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画
期中平均	85.56%	85.95%	86.87%	87.56%
期末	87.57%	89.00%	89.60%	90.35%

	25/3期	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画
成約家賃単価（指数）	108	109	109	109

## ▶ 入居率・成約家賃単価の推移



2026年3月期より開発事業を本格再開。施工不備対応への体制を維持しつつ、老朽化が進む既存物件の建替えに加え、不動産開発や法人市場を通じて、新規物件の供給に積極的に取り組む。

## 既存物件戦略

- オーナー様との関係強化
- 期間満了物件の建替え

## 不動産開発

- 不動産ファンドの開設
- ランドセット販売の促進
- 地方創生への貢献

## 法人市場の開拓

- 金融機関とのパートナーシップ構築
- 法人保有遊休地の開発支援

## 2028 VISION

# 管理物件の ポートフォリオ最適化

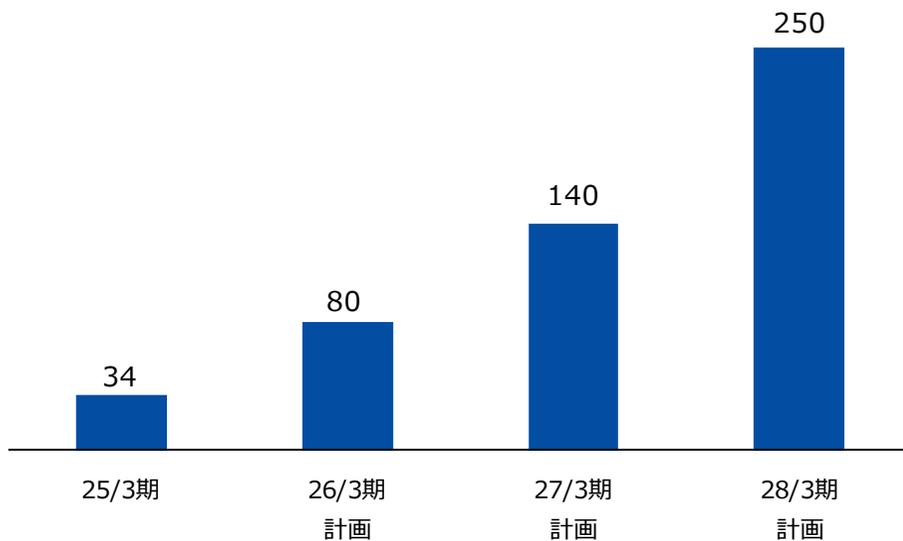
- 平均築年数の引き下げ
- 収益性のある管理物件の確保

建替えとランドセット販売等により、2028年3月期には受注棟数250棟を計画。  
管理戸数の減少ペース抑制と平均築年数の引き下げを推進。

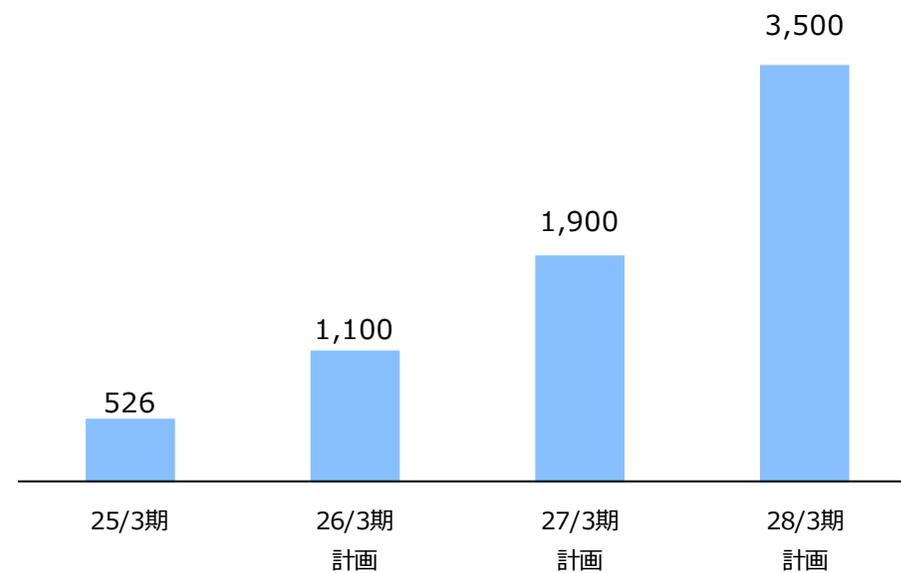
## ▶ 管理戸数の推移



## ▶ 受注棟数



## ▶ 受注戸数



## ▶ シルバー事業

地域社会に密着した「グループホーム」「デイサービス」「ショートステイ」「介護付き・住宅型有料老人ホーム」を85施設運営。訪問介護・居宅介護支援なども提供。

方針

稼働率の向上と運営の安定化により、早期の黒字化を実現。



売上高構成比

3.2%

2025年3月期

## ▶ その他事業

グアム島においてゴルフ場やホテルなどを運営するレオパレスリゾートグアムを展開。

方針

譲渡・撤退の方針。  
稼働向上により採算性を改善。



売上高構成比

0.3%

2025年3月期



- 5章 -

# 財務戦略 (3力年数值計画)

## 「攻め」の営業活動への転換による、持続的な増収増益

「守り」から「攻め」の経営へ転換し、人的資本やDX推進を中心とした成長投資を実施。入居率と稼働家賃単価の更なる向上により、3カ年を通して増収増益の計画。

28/3期 営業利益 計画

**413億円**

## 賃貸事業の成長による安定的な株主還元の実現

賃貸事業の成長によって創出したキャッシュを活用し、安定した株主還元を実施。成長投資と株主還元のバランスを図りながら、安定的な配当の継続を目指す。

28/3期 配当性向 計画

**30%**

入居率および稼働家賃単価の向上により、3カ年を通して増収増益の計画。

新中期経営計画							
(百万円)	25/3期 実績	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画	3カ年 増減率 (25/3→28/3)	CAGR (年平均成長率)	要因
売上高	431,831	441,400	456,300	468,000	+8.4%	+2.7%	■売上高 入居率および稼働家賃単価の向上により、 右肩上がり推移
原価	354,537	355,300	362,100	368,900	+4.1%	-	■売上原価 物件価値の維持・向上を図り、 予防メンテナンスをさらに強化
売上総利益	77,293	86,100	94,200	99,100	+28.2%	+8.6%	
%	17.9%	19.5%	20.6%	21.2%	+3.3 p	-	
販管費	48,062	53,700	55,700	57,800	+20.3%	-	■販管費 賃貸営業の人員数増加、開発事業再開に伴う 人員拡充により、人件費が増加
営業利益	29,231	32,400	38,500	41,300	+41.3%	+12.2%	■営業外費用 2025年3月にみずほ銀行ヘリファイナンスを実行し、 支払利息が軽減
%	6.8%	7.3%	8.4%	8.8%	+2.0 p	-	
経常利益	26,936	30,900	37,300	40,100	+48.9%	+14.2%	■純利益 28/3期までは繰越欠損金の活用により税負担は 軽微となる一方、繰延税金資産の取り崩しにより 法人税等調整額を計上見込み
純利益	17,861	18,100	22,100	23,900	+33.8%	+10.2%	

\* 2028年3月期から適用予定の新リース会計基準は考慮せず。

効率性・収益性・安全性に関する各指標は、いずれも高水準を維持して推移する見通し。

	25/3期 実績	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画	
<b>効率性</b>	ROE	24.6 %	21 %	21 %	<b>20 %</b>
	ROIC	19.7 %	19 %	19 %	<b>18 %</b>
<b>収益性</b>	EPS	56.22円	56.97円	69.56円	<b>75.23円</b>
	EBITDA (百万円)	32,734	35,400	41,000	<b>43,300</b>
<b>安全性</b>	DEBT/EBITDA倍率	0.97 倍	0.9 倍	0.8 倍	<b>0.7 倍</b>

\*ROE = 当期純利益 ÷ 期中平均自己資本

\*ROIC = NOPAT(税引後営業利益) ÷ 期中平均投下資本(有利子負債 + 株主資本)

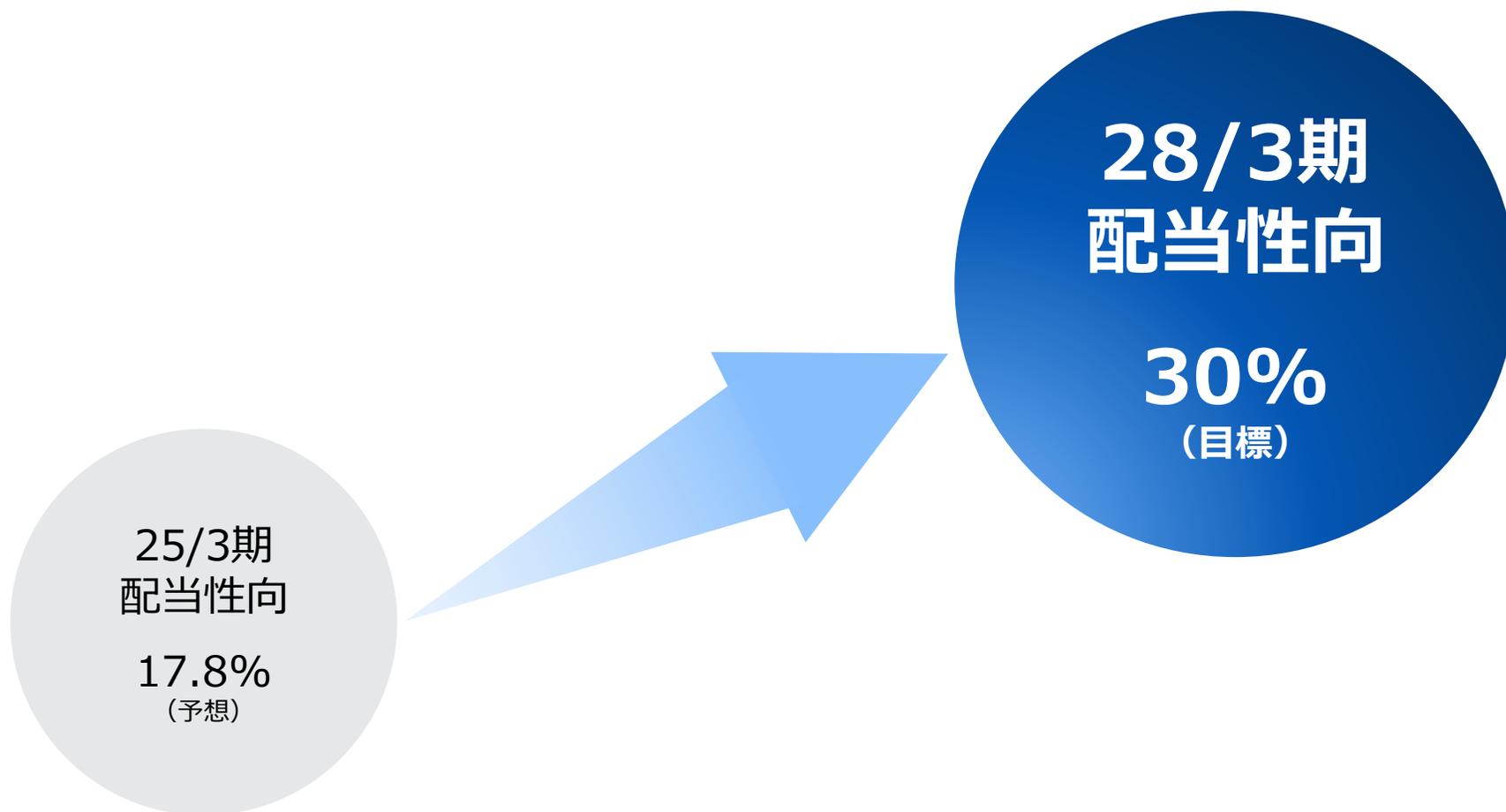
\*EPS = 当期純利益 ÷ 発行済株式数 (期中平均)

\*EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

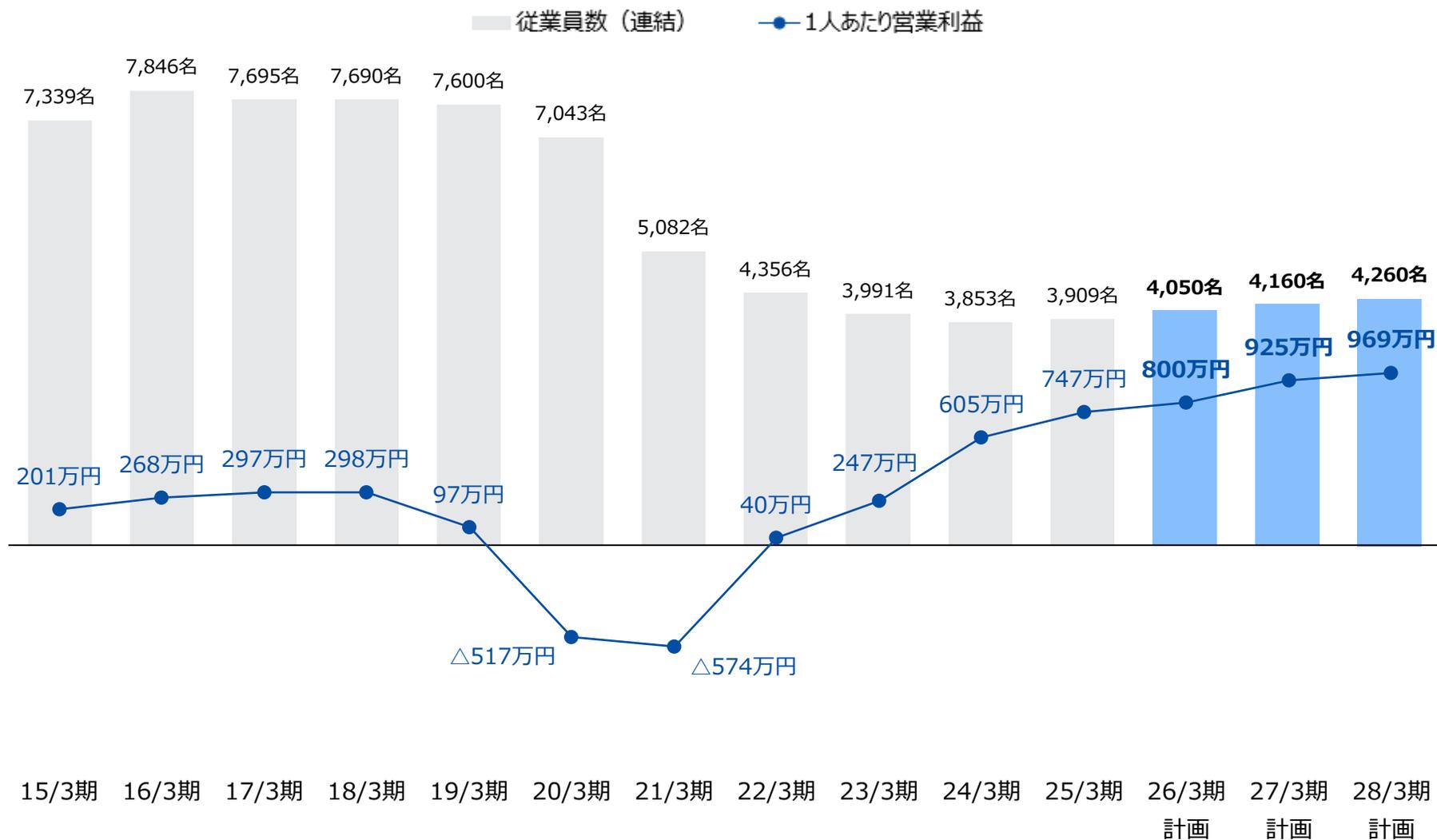
\*DEBT/EBITDA倍率 = 期末有利子負債 ÷ EBITDA

\* 2028年3月期から適用予定の新リース会計基準は考慮せず。

業績動向・財務状況等を総合的に勘案し、継続的かつ安定的な配当の実施を図る。  
2028年3月期の配当性向の目標を**30%**と定め、株主還元の強化に努める。



10年間で従業員数は半分ほどに減少したものの、構造改革やDX推進により生産性が向上。



\* 1人あたり営業利益 = 連結営業利益 ÷ 期末連結従業員数



- 6章 -

# 非財務戦略 (サステナビリティ経営)

## マテリアリティ

- 環境に対する取り組み

## 取り組み

- Scope1、2のCO<sub>2</sub>排出量削減(2030年度に2016年度対比46%削減)
- レオパレスグリーンエネルギープロジェクトを通じたCO<sub>2</sub>排出量削減(計画戸数 600,000戸)
- 環境配慮型物件の推進

- 安定した賃貸住宅の提供
- 不動産テックの推進
- 働き方改革・人材育成
- 人権尊重
- ステークホルダーとの対話

- 多彩な人材の戦略的獲得・活躍支援(新卒採用 100名、キャリア採用 200名)  
(Leopalaceキャリア自立プログラム修了者数 1,500名)
- コンプライアンスと倫理観の醸成
- ウェルビーイング経営の推進

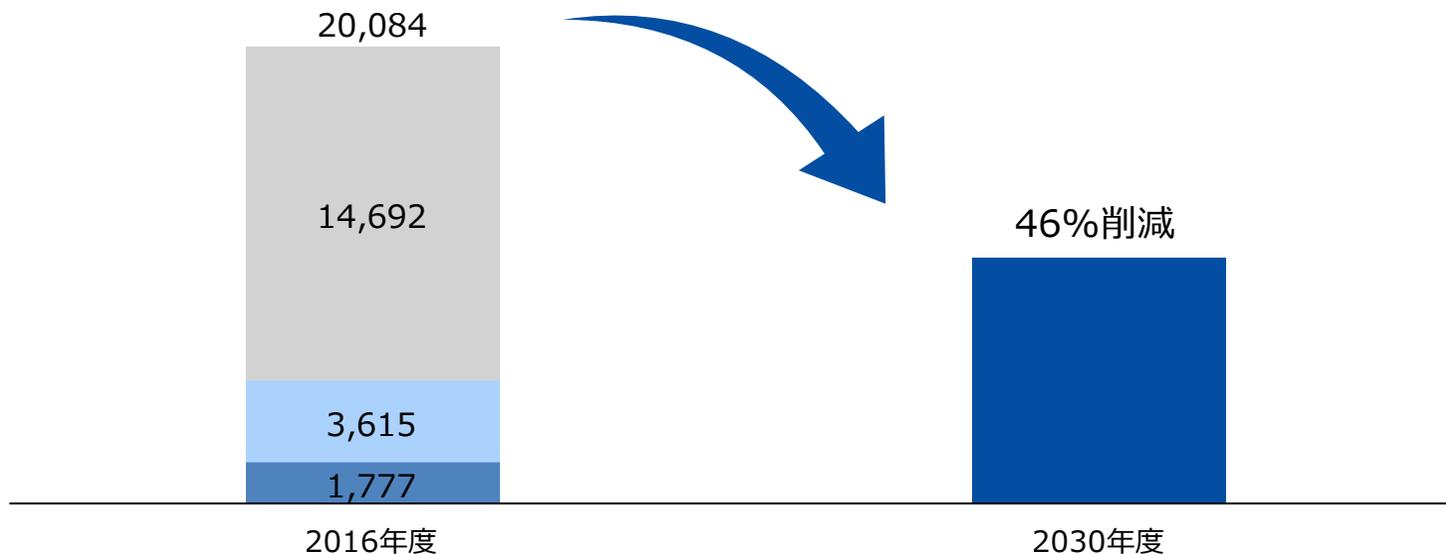
- ステークホルダーとの対話
- コーポレート・ガバナンスの実効性確保
- コンプライアンス強化

- 顧客満足度調査の実施
- サクセッションプランの実施
- 取締役会の実効性評価

2030年度までに、2016年度（2017年3月期）対比で46%削減の計画。

(t-CO<sub>2</sub>)

■ スコープ1(ガス使用由来) ■ スコープ1(車両走行ガソリン由来) ■ スコープ2(電気使用由来)



## Scope1+2、3の実績

	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期*	24/3期
スコープ1+2 (t-CO <sub>2</sub> )	20,084	19,186	18,075	16,796	11,564	10,518	11,341	11,747
スコープ1+2 17/3期対比	-	-4.5%	-10.0%	-16.4%	-42.4%	-47.6%	-43.5%	-41.5%
スコープ3 (t-CO <sub>2</sub> )	873,167	864,448	786,510	692,463	693,388	748,745	540,558	491,433

\* スコープ2は23/3期からマーケット基準による算定値

\* 25/3期は算出中

LGLPガス・LG電気の提供により、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの賃貸住宅経営が可能に。



## レオパレスグリーンLPガス（LGLPガス）

2023年1月より、「レオパレスグリーンLPガス」の提供を開始。「LPWA<sup>\*1</sup>サービス」の導入により、入居者の安全性と利便性の向上、ガス供給業者の業務効率化を実現。

<sup>\*1</sup> LPWA : Low Power Wide Area

**実績**  
(25/3期まで)

提供戸数（ガス・電力計） : 155,931戸  
CO<sub>2</sub>排出抑制量 : 53,864t

**計画**

計画戸数（ガス・電力計） : 600,000戸<sup>\*2</sup>

## レオパレスグリーン電気（LG電気）

2024年6月より、「レオパレスグリーン電気」の提供を開始。アストムエネルギー株式会社が供給する「レオパレスグリーン電気」は、「マンスリー契約」・「水光熱費込みプラン」を対象に提供を開始。

<sup>\*2</sup> 計画戸数：LGLPガス400,000戸とLG電気200,000戸の合計

環境配慮に向けた現在の取り組み（CO<sub>2</sub>排出量削減・省エネ配慮・廃材削減）に加えてZEHを推進。  
 ZEH水準の省エネ性能仕様は2026年3月期内に検討完了し、  
 2029年3月期には建築請負契約におけるZEH比率50%<sup>\*1</sup>を目指す。



### 現在の取り組み

#### 構造用耐力面材

廃木材・未利用木材を主原料とした構造用耐力面材を採用。

廃木材\*2を焼却した場合のCO<sub>2</sub>排出量

**1.81t**

廃木材\*2をリサイクルした場合のCO<sub>2</sub>排出量

**0.32t**

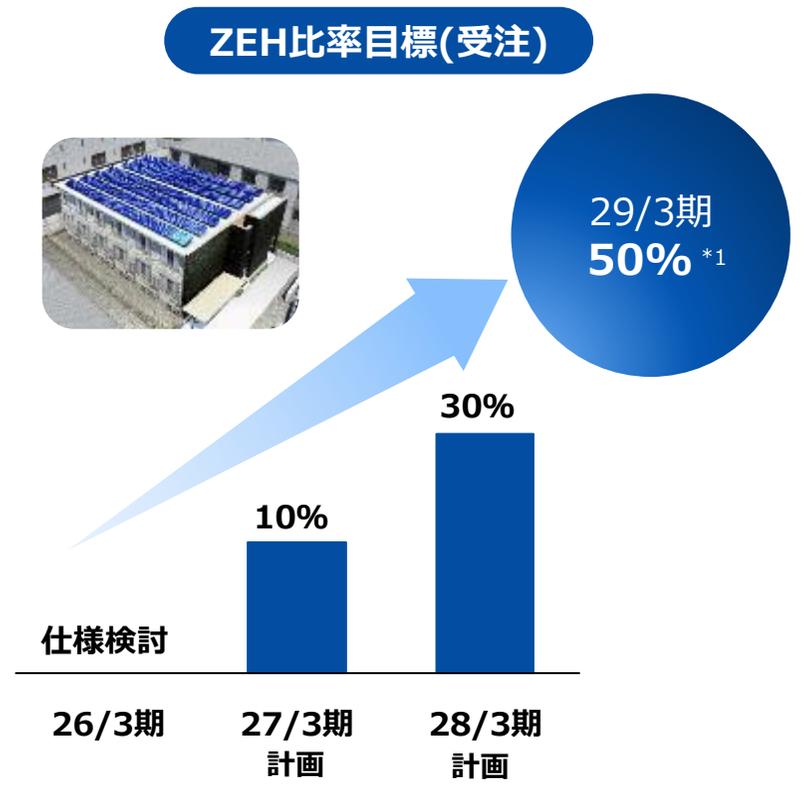
#### 断熱建具

開口部には、断熱仕様玄関ドア・ペアガラス窓を採用。

玄関扉芯材(断熱材) ペアガラス(CG画像)

#### プレハブダクト

工場加工のダクト材を採用。廃材削減に寄与。



\*1 ZEH Orientedを含む  
 \*2 再生木質ボード1棟分の原料として使用する量



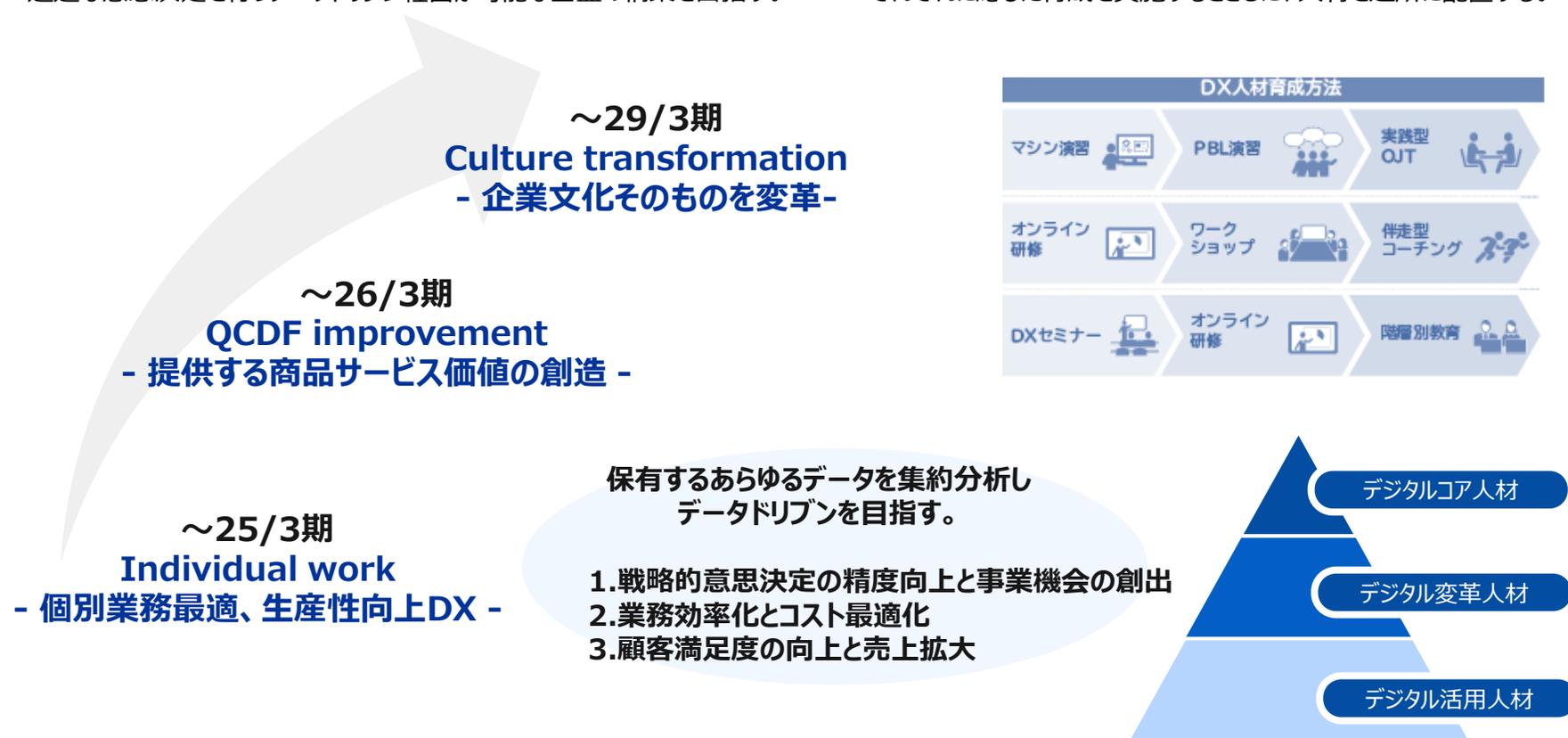
お客様への価値創造を拡大し、従業員が主役になる会社をデジタルを使い実現

事業変革に向けた取り組み

事業変革から企業文化そのものの変革に至るために必要となる、迅速な意思決定を行うデータドリブン経営が可能な基盤の構築を目指す。

デジタル人材の育成

デジタル人材を3つのレベルに分けて定義し、それぞれに応じた育成を実施するとともに、人材を適所に配置する。



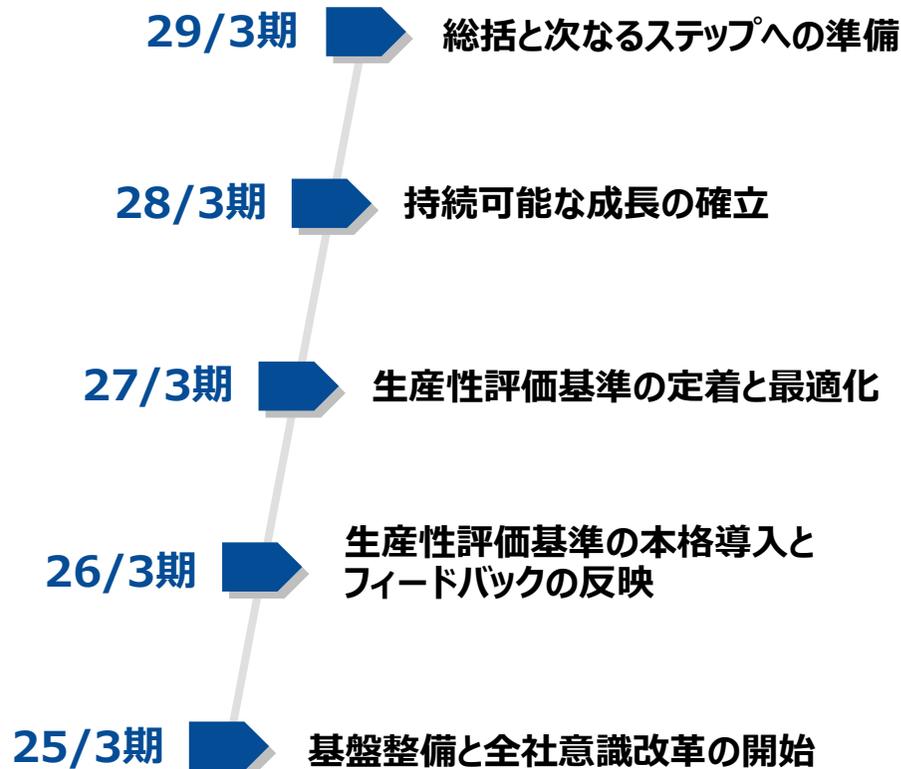
## 人材育成方針

社長自らが先頭に立って人的資本経営・ウェルビーイング経営を推進しており、人材ビジョンと6つのテーマを軸に、個人の更なる成長と企業文化の定着を目指す。



## 組織カルチャー変革に向けたロードマップ

組織カルチャーの変革を実現し、持続可能な成長と多様性推進、女性活躍推進、売上利益の向上を目指す。



\* 2025年5月8日付「厚生労働省『人材の確保・定着に成功した企業の取組事例集』に、レオパレス21の取り組みが掲載」

## INPUT

- リーダー育成とサクセッション
- 多彩な人材の戦略的獲得
- 従業員エンゲージメント
- コンプライアンスと倫理観の醸成
- 多様性の推進
- ウェルビーイング経営の推進

DX・専門教育

キャリア開発

戦略的採用

HRBP設置

## OUTPUT

宅建士・賃貸士 資格保持者数



建築士・施管士 資格保持者数



Leopalaceキャリア自律プログラム 修了者数\*



採用人数(新卒採用:キャリア採用)



# ELTV

従業員が  
生涯に生み出す  
価値の総和

## OUTCOME

“IT×専門性”  
ひとり暮らし  
賃貸ネットワークを  
更に拡大

“想いを形に”  
新規事業創出で  
社会に更なる  
価値を提供

## ウェルビーイング経営

事業所別ウェルビーイング推進担当者の設置、健康管理アプリ導入など従業員への健康投資により健康増進、活き活きとしたつながりから創造される職場の活性化・優秀な人材獲得・人材の定着・企業ブランド価値の向上

\* Leopalaceキャリア自律プログラム：自社開発の年代別キャリア研修受講者



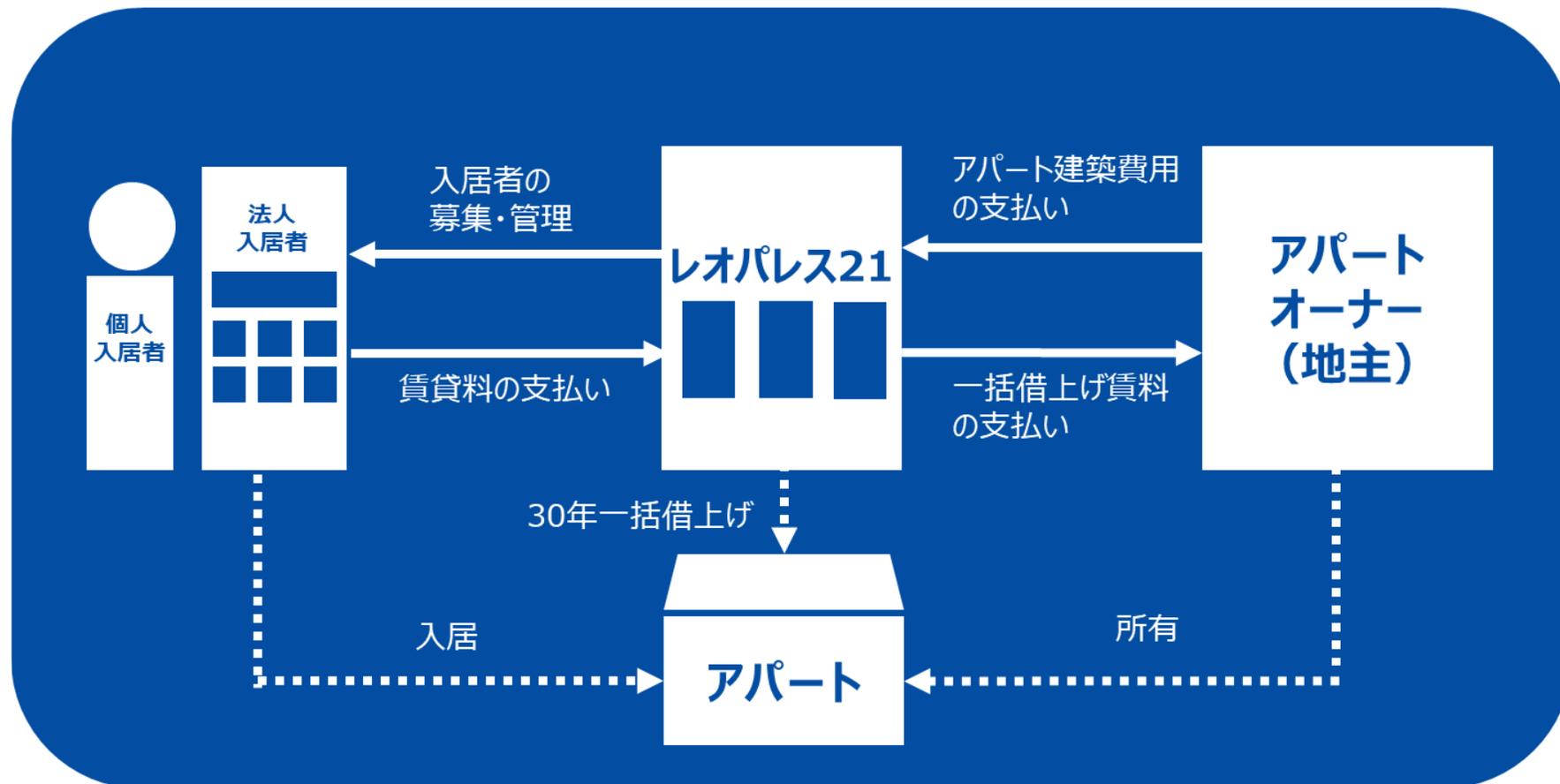
# Appendix

(2025年3月末現在)

設立	1973年8月17日
資本金	1億円
代表者	代表取締役社長 宮尾 文也
従業員数	(連結)3,909名 (単体)2,723名
発行可能株式総数	750,000,000株
発行済株式総数	329,389,515株 (他、潜在株式数159,748,700株)
株主数	36,860名



遊休地を所有する地主様からアパート建築を請け負う開発事業と、建築したアパートを30年一括で借り上げ、入居者の募集、物件の管理を行う賃貸事業の両輪のビジネスモデル。  
 2019年3月期の施工不備問題発覚以降、アパートの新規請負受注は停止していたが、2026年3月期より本格再開。



## 入居者様および建物所有者様のご協力が得られた明らかな不備のすべてについて、調査および改修などの対応が完了

明らかな不備棟の総戸数176,240戸の対象物件のうち175,282戸を調査し、調査完了率は**99.5%**。  
また、明らかな不備が判明した79,171戸のうち77,638戸の改修等対応を完了し、対応完了率は**98.1%**。

(2025年3月末現在)

	明らかな不備棟数	明らかな不備棟総戸数			明らかな不備総戸数		
		①	調査完了戸数 ②	要調査戸数 ③ (①-②)	④	改修完了等対応完了戸数⑤	要改修戸数 ⑥ (④-⑤)
自社管理物件	8,389	140,877	140,838 (99.9%)	39	59,364	58,811 (99.1%)	553
他社管理物件	2,882	35,363	34,444 (97.4%)	919	19,807	18,827 (95.1%)	980
<b>合計</b>	<b>11,271</b>	<b>176,240</b>	<b>175,282 (99.5%)</b>	<b>958</b>	<b>79,171</b>	<b>77,638 (98.1%)</b>	<b>1,533</b>

- ・自社管理物件：レオパレス21が施工した物件で、入居者募集から建物管理までレオパレス21が自社で行っている物件
- ・他社管理物件：レオパレス21が施工した物件で、レオパレス21以外の他社の管理会社等で入居者募集から建物管理までを行っている物件

当社は引き続き入居者様および建物所有者様の要望に対応できる体制を維持し、特定行政庁との協議の上、入居者様および建物所有者様の個別の事情に配慮した丁寧な対応を行い、各物件の状況に応じた対応計画に基づき、改修等を進めてまいります。

# 11年間の連結財務データ（損益計算書）

（百万円）	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
売上高	483,247	511,513	520,488	530,840	505,223	433,553	408,959	398,366	406,449	422,671	431,831
売上原価	407,433	422,604	427,820	434,762	428,988	408,112	387,872	352,289	353,163	353,836	354,537
売上総利益	75,814	88,909	92,668	96,077	76,235	25,441	21,086	46,077	53,285	68,835	77,293
%	15.7%	17.4%	17.8%	18.1%	15.1%	5.9%	5.2%	11.6%	13.1%	16.3%	17.9%
販管費	60,992	67,823	69,769	73,147	68,844	61,915	50,269	44,302	43,406	45,521	48,062
営業利益	14,822	21,085	22,898	22,930	7,390	△36,473	△29,182	1,774	9,879	23,313	29,231
%	3.1%	4.1%	4.4%	4.3%	1.5%	△8.4%	△7.1%	0.4%	2.4%	5.5%	6.8%
経常利益	13,483	19,909	22,355	22,354	7,063	△36,341	△34,170	△2,151	6,526	19,476	26,936
純利益	15,175	19,631	20,401	14,819	△68,662	△80,224	△23,680	11,854	19,810	42,062	17,861

\* 2017年3月期に子会社において会計方針の変更をしたため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示。

# 11年間の連結財務データ（セグメント別損益計算書）

（百万円）	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
売上高	483,247	511,513	520,488	530,840	505,223	433,553	408,959	398,366	406,449	422,671	431,831
貸貸事業	399,375	410,641	416,594	435,537	426,388	388,939	391,964	383,043	391,438	407,489	416,918
開発事業	61,312	74,160	74,566	76,587	58,992	23,806	-	-	-	-	-
シルバー事業	10,608	10,798	11,536	12,807	13,922	14,620	14,524	14,258	13,941	14,007	13,726
その他事業	11,950	15,913	17,791	5,908	5,919	6,186	2,469	1,064	1,069	1,175	1,186
営業利益	14,822	21,085	22,898	22,930	7,390	△36,473	△29,182	1,774	9,879	23,313	29,231
貸貸事業	20,590	22,848	22,459	26,062	14,987	△20,828	△19,385	7,719	16,887	30,386	38,059
開発事業	211	3,340	5,051	3,663	△995	△5,181	-	-	-	-	-
シルバー事業	△606	△1,354	△1,650	△1,596	△846	△559	△720	△789	△1,208	△621	△803
その他事業	△1,257	△360	664	△846	△1,346	△1,000	△1,551	△1,668	△2,706	△2,391	△2,608

\* 2017年3月期に子会社において会計方針の変更をしたため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示。  
 \* 2018年3月期にホテル・リゾート事業とその他事業を統合。2014年3月期～2016年3月期はホテル・リゾート事業およびその他事業の合算を表示。  
 \* 2021年3月期より、開発事業と貸貸事業を統合、ホテルリゾート・その他事業はその他事業へ名称を変更。

（百万円）	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
現金及び預金	75,221	88,043	104,432	106,543	84,536	60,501	54,863	45,523	53,560	68,627	88,408
総資産	308,882	327,609	337,828	337,257	291,790	196,953	161,708	145,430	166,548	205,000	216,625
有利子負債	44,487	50,824	49,918	53,829	48,047	36,137	35,409	33,045	31,849	30,879	31,630
自己資本	124,910	144,827	158,713	159,044	80,915	1,303	△8,494	1,068	24,115	63,904	81,269
純資産	124,928	144,865	158,870	159,438	81,338	1,589	3,277	11,034	32,922	71,679	88,268
営業CF	15,715	22,104	27,504	27,338	△7,212	△51,639	△40,816	△4,460	10,545	21,422	25,899
投資CF	△17,550	△11,087	△8,653	△2,336	7,379	39,533	11,829	886	906	851	△604
財務CF	1,747	1,374	△14,048	△18,354	△15,181	△12,048	23,571	△5,886	△2,819	△7,119	△6,404
FCF	△1,834	11,017	18,850	25,001	167	△12,106	△28,986	△3,574	11,452	22,273	25,295

\* 有利子負債=借入金+リース債務

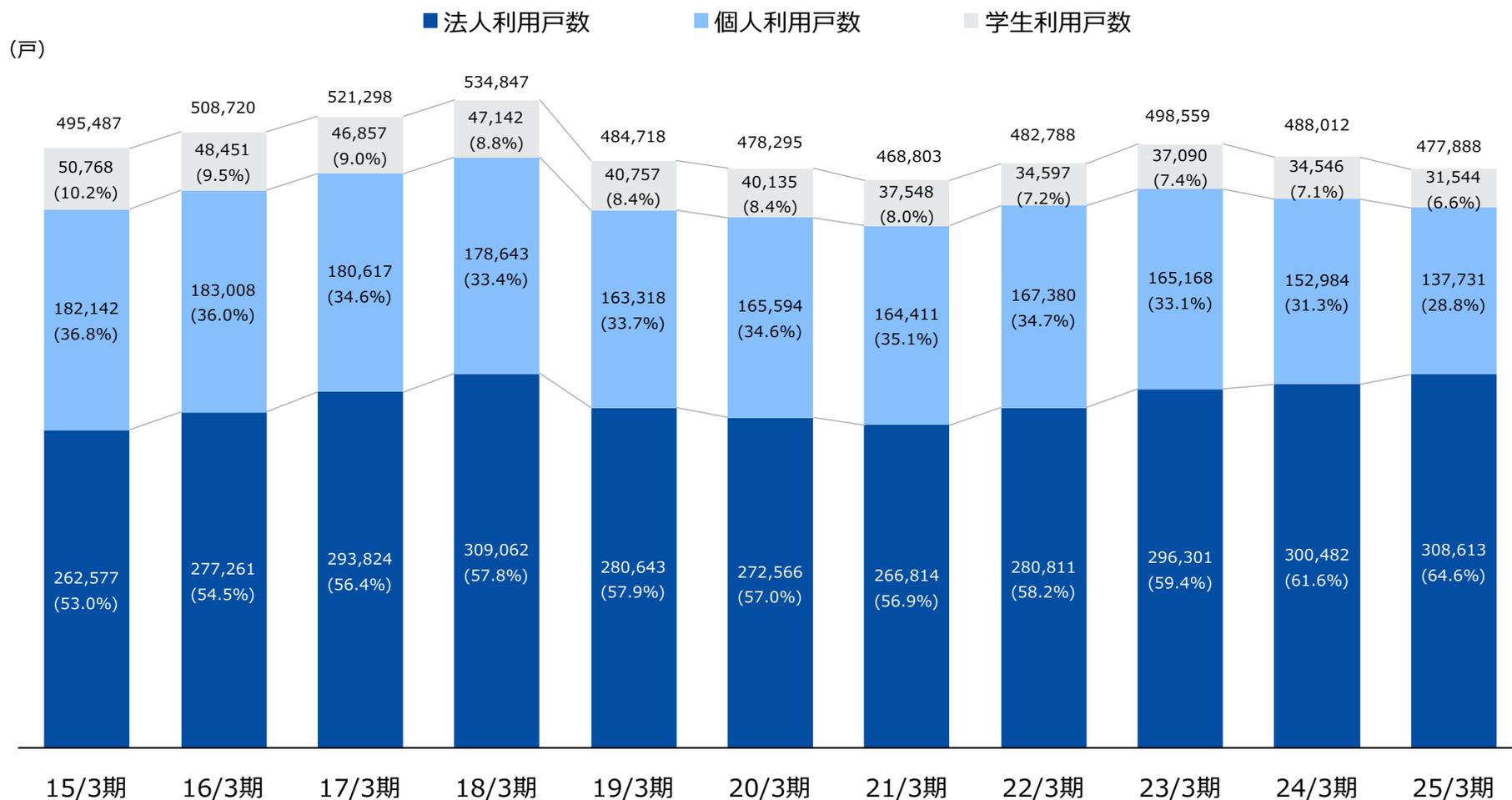
\* 2017年3月期に子会社において会計方針の変更をしたため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示。

# 11年間の連結財務データ（経営指標）

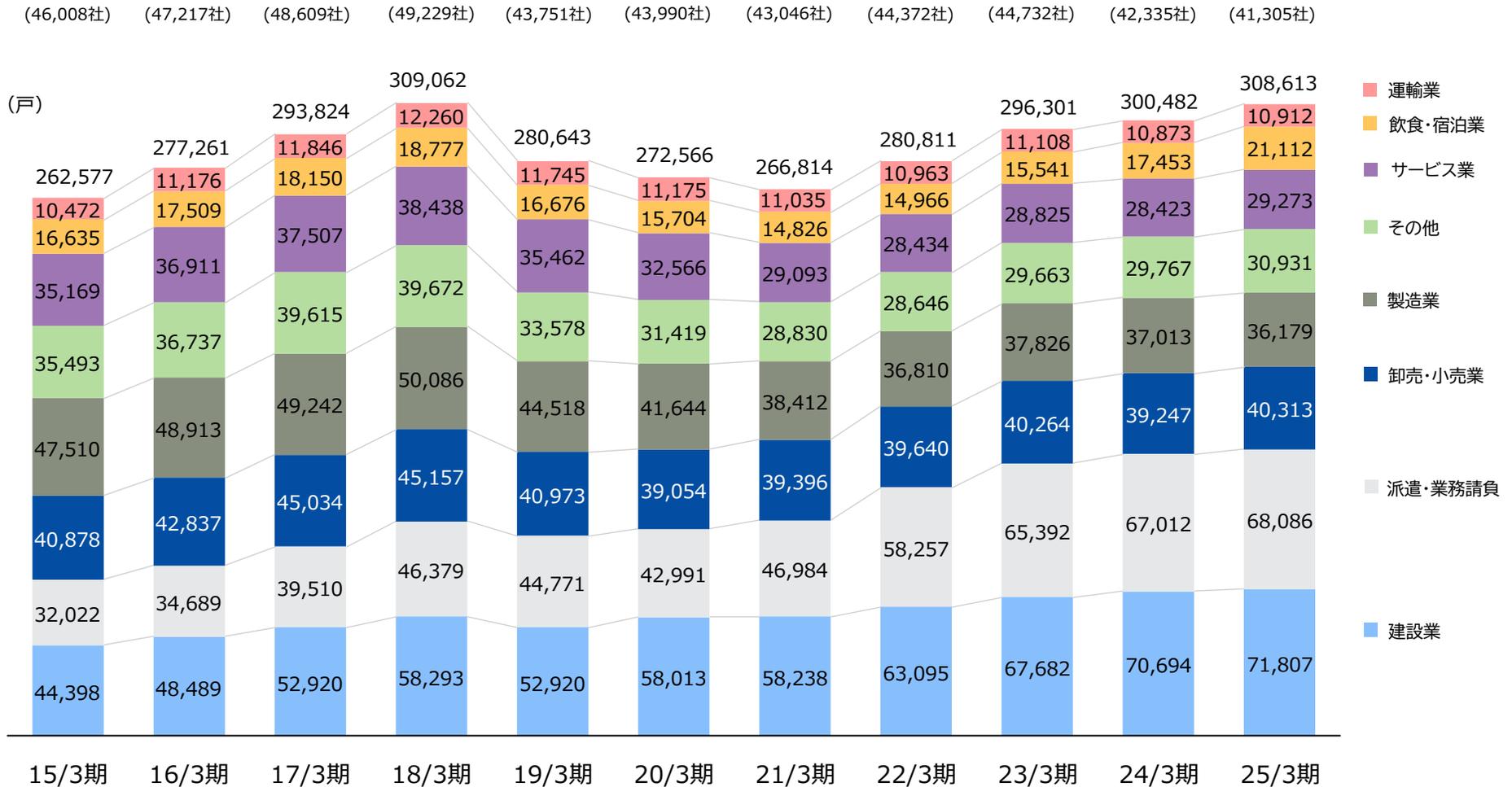
	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
EBITDA（百万円）	22,558	30,700	32,235	34,656	20,336	△24,316	△18,766	11,127	16,449	27,974	32,734
EPS（円）	57.73	74.68	77.61	58.02	△278.58	△328.77	△84.88	36.04	60.22	130.91	56.22
ROE（%）	13.3	14.6	13.4	9.3	△57.2	△195.1	-	-	157.3	95.6	24.6
ROIC（%）	5.8	7.1	7.2	7.1	3.7	△64.1	△66.0	3.5	12.4	17.0	19.7
自己資本比率（%）	40.4	44.2	47.0	47.2	27.7	0.7	△5.3	0.7	14.5	31.2	37.5
PBR（倍）	1.3	1.2	1.0	1.4	0.7	49.8	△5.9	62.2	4.9	2.6	2.3
1株当たり配当金（円）	-	10.00	22.00	22.00	-	-	-	-	-	5.00	10.0 (予想)
配当性向（%）	-	13.4	28.3	37.9	-	-	-	-	-	3.8	17.8 (予想)
配当利回り（%）	0.0	1.5	3.8	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.7 (予想)

\* 2017年3月期に子会社において会計方針の変更をしたため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示。

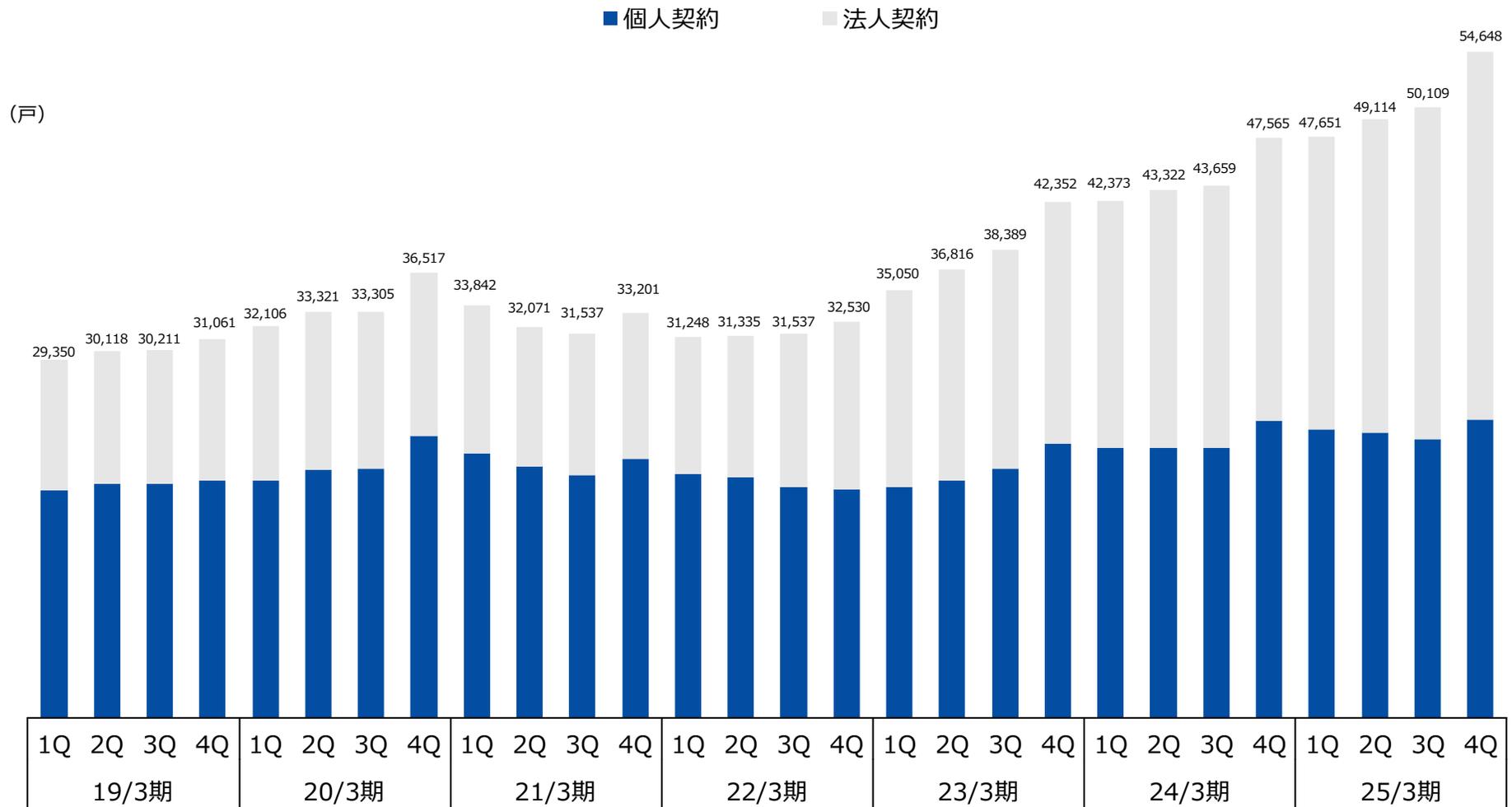
企業の採用活動の活発化に伴い、法人利用の構成比が増加傾向。



リーマンショック以降、特定の業種に依存しない比率を構成しつつ、  
建設業や派遣・業務請負などの好調な業種の需要を着実に取り込みながら営業活動を展開。



外国籍利用人数は増加傾向にあり、  
人手不足により外国籍人材の採用が加速する中、法人契約の増加が顕著。



## 投資家情報・サステナビリティに関するお問い合わせはこちら

株式会社レオパレス21 経営企画部 広報IR課

E-mail : [ir@leopalace21.com](mailto:ir@leopalace21.com)

- 本資料に記載された数値目標、将来に対する見通し等は、資料作成時点での当社判断であり、その正確性を保証するものではありません。市場環境等の様々な重要要素により、実際の業績は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。
- 本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご利用者自身の判断において行われるようお願いいたします。
- 当社の書面による承諾を得ることなく複製または頒布等を行わないようお願いいたします。