

# 中期経営計画

—第四次オリンピック作戦—  
2025年4月-2029年3月



2025.5.8

株式会社リログループ



# 目次

1. 第一次～第三次オリンピック作戦振り返り ——— P2
2. 新中期経営計画「第四次オリンピック作戦」 ——— P11
3. Appendix ————— P29



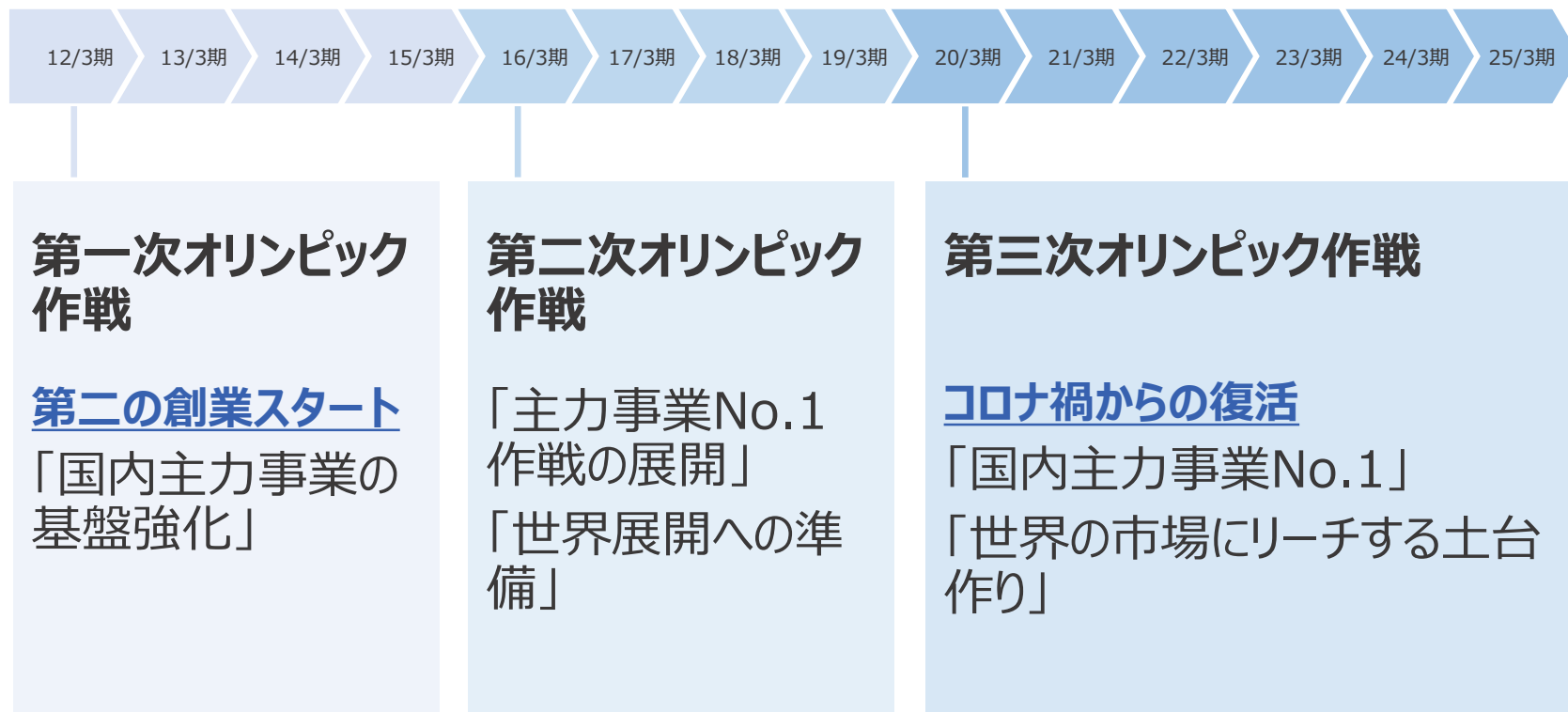
# 目次

## **1. 第一次～第三次オリンピック作戦振り返り**

2. 新中期経営計画「第四次オリンピック作戦」

3. Appendix

# 第一次～第三次オリンピック作戦振り返り（テーマ）



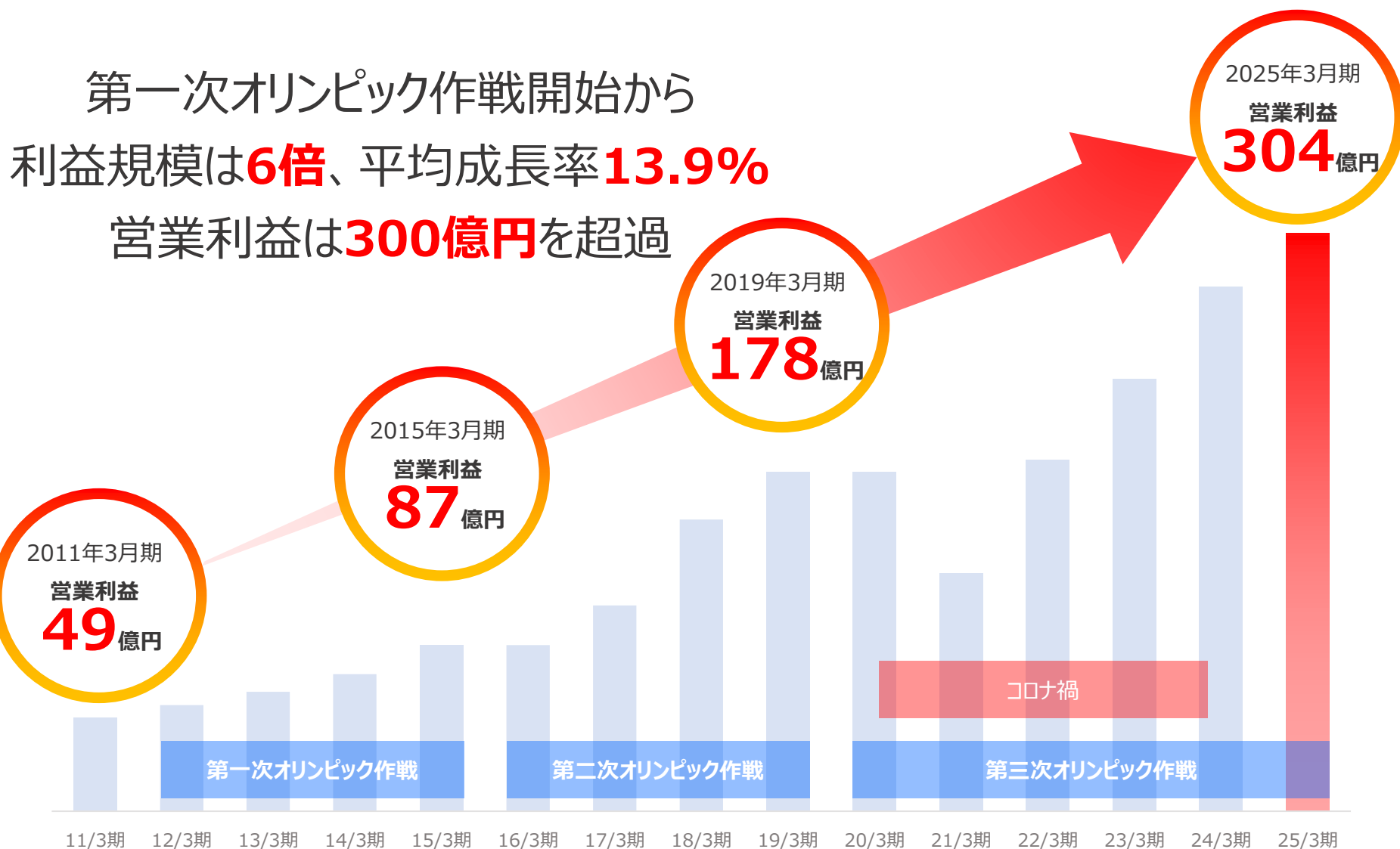
## ビジョン

『世界規模で展開する「生活総合支援サービス産業」の創出』

『グローバル・リロケーションカンパニー No.1』

# 第一次～第三次オリンピック作戦振り返り（利益規模）

第一次オリンピック作戦開始から  
利益規模は**6倍**、平均成長率**13.9%**  
営業利益は**300億円**を超過



# 第一次～第三次オリンピック作戦振り返り（経営指標）

コロナ禍に加えて、2024年3月期の減損損失の影響でROE・自己資本比率が一時的に悪化したものの、2025年3月期には大きく回復

		(億円)							第三次OP 年率成長率	25/3期 当初目標	25/3期 開示計画
		19/3期 JGAAP	20/3期 JGAAP	21/3期 JGAAP	22/3期 IFRS	23/3期 IFRS	24/3期 IFRS	25/3期 IFRS			
収益性	売上収益	2,509	3,130	3,336	1,131	1,237	1,326	1,429	-	2,000	1,400
	営業利益	178	178	124	205	227	276	304	9.3%	-	300
	売上収益営業利益率	7.1%	5.7%	3.7%	18.1%	18.4%	20.8%	21.3%	-	-	21.4%
	税引前利益	191	112	157	218	259	▲194	529	18.5%	355	510
	親会社の所有者に帰属する当期利益	130	38	94	157	209	▲278	433	22.2%	-	400
	EPS（円）	87.20	25.35	61.88	103.45	136.62	▲181.93	286.85	22.0%	-	262.67
資本効率	調整後ROIC ※1	17.5%	13.1%	7.4%	12.0%	12.1%	14.8%	20.2%	-	-	15.0%
	ROE	27.8%	7.4%	17.5%	33.6%	33.9%	▲51.9%	81.1%	-	-	20.0%
財務健全性	調整後ネットD/エレシオ ※2	0.4倍	1.0倍	1.0倍	1.2倍	1.0倍	1.6倍	0.4倍	-	-	1.0倍以内
	自己資本比率	34.7%	22.5%	23.5%	18.1%	21.3%	13.3%	22.5%	-	-	30.0%

※1：調整後ROIC＝税引後営業利益÷調整後投下資本（有利子負債－現預金－多段階リース＋資本合計 / 2期平均）

※2：調整後ネットD/エレシオ＝調整後ネット有利子負債（有利子負債－現預金－転貸方式リース債務）÷株主資本等合計

# 第一次～第三次オリンピック作戦（借上社宅管理事業）

## 成果

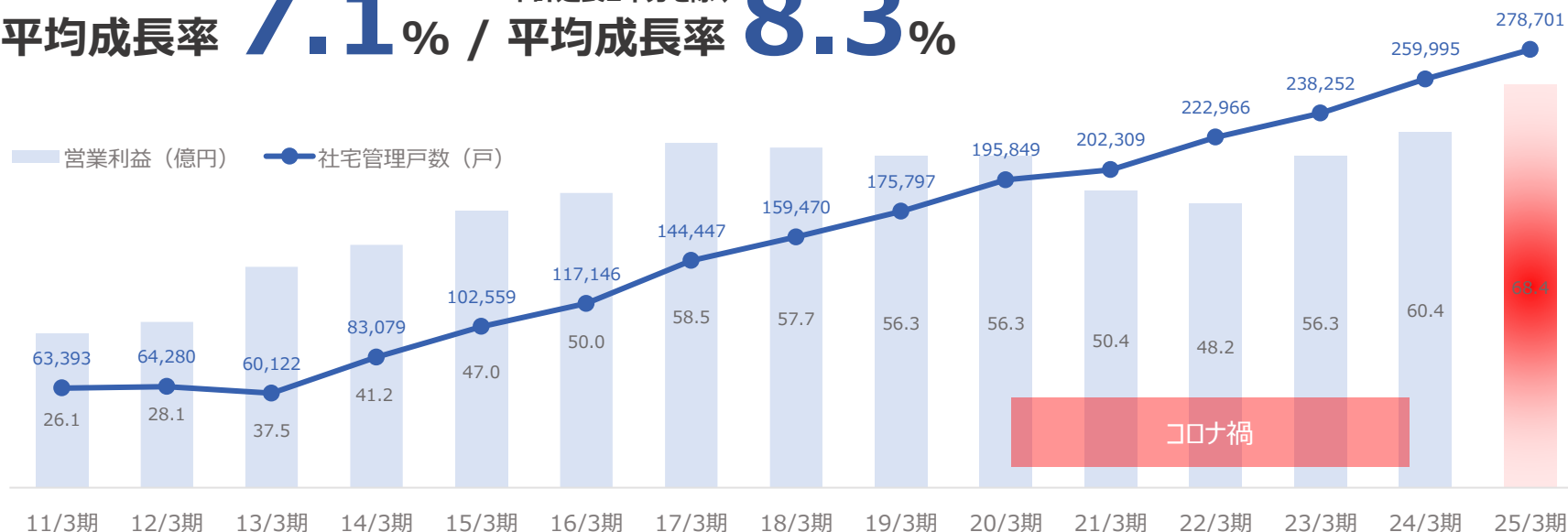
- 転貸方式を活用した管理手法を強みに、社宅や留守宅、家具付き賃貸などストック基盤が拡大
- 利益規模、管理戸数ともにNo.1（当社推計）を達成
- システム構築により戸当たり費用の低減がスタート

## 課題と発見

- 企業の多様化する働き方への対応
- システム化による効率化は当初計画を見直し
- 人件費の高騰

コロナ禍の影響による  
中計延長2年分を除く

平均成長率 **7.1%** / 平均成長率 **8.3%**



※：セグメント変更前の営業利益は概算値

# 第一次～第三次オリンピック作戦（賃貸管理事業）

## 成果

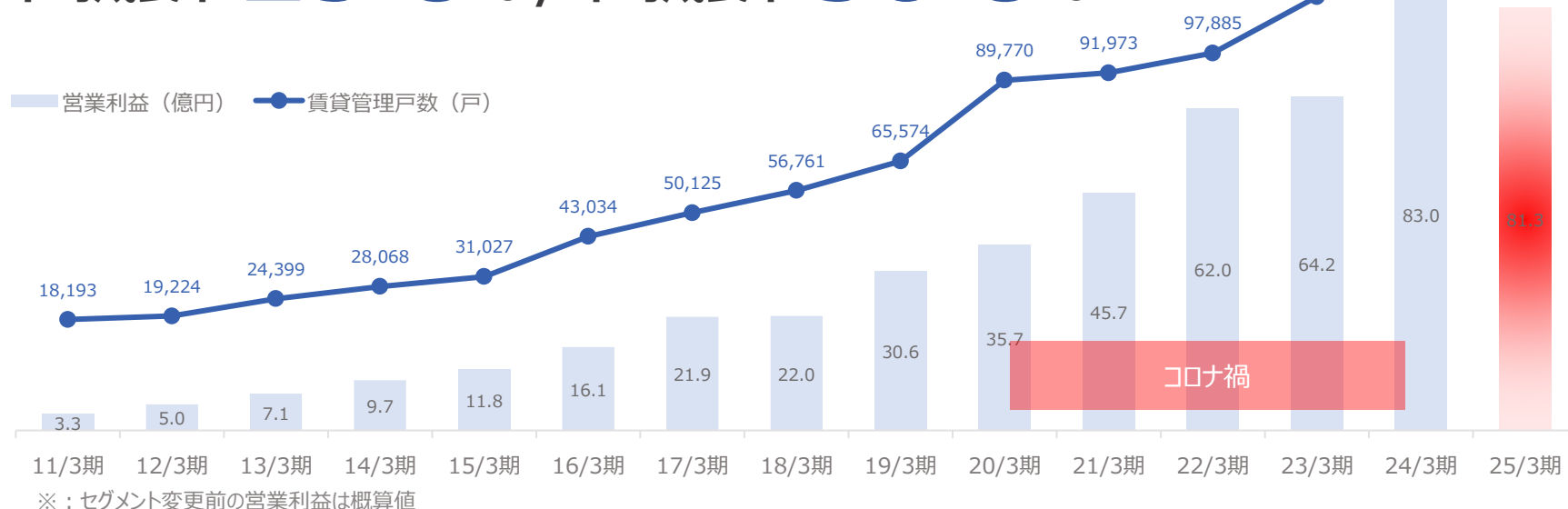
- 全国7ブロック展開が加速。50社超がグループ入り
- 東都モデルの横展開が成功。各社グループ入り後、利益規模が数倍に拡大
- 事業承継の受け皿として成長

## 課題と発見

- 家賃高騰や入居率の高止まりにより、管理戸数積み上げに逆風
- 地主オーナーの減少と投資家オーナーの増加
- アセットモデルのコントロール開始

コロナ禍の影響による  
中計延長2年分を除く

平均成長率 **25.8%** / 平均成長率 **30.8%**





# 第一次～第三次オリンピック作戦（海外赴任支援事業）

## 成果

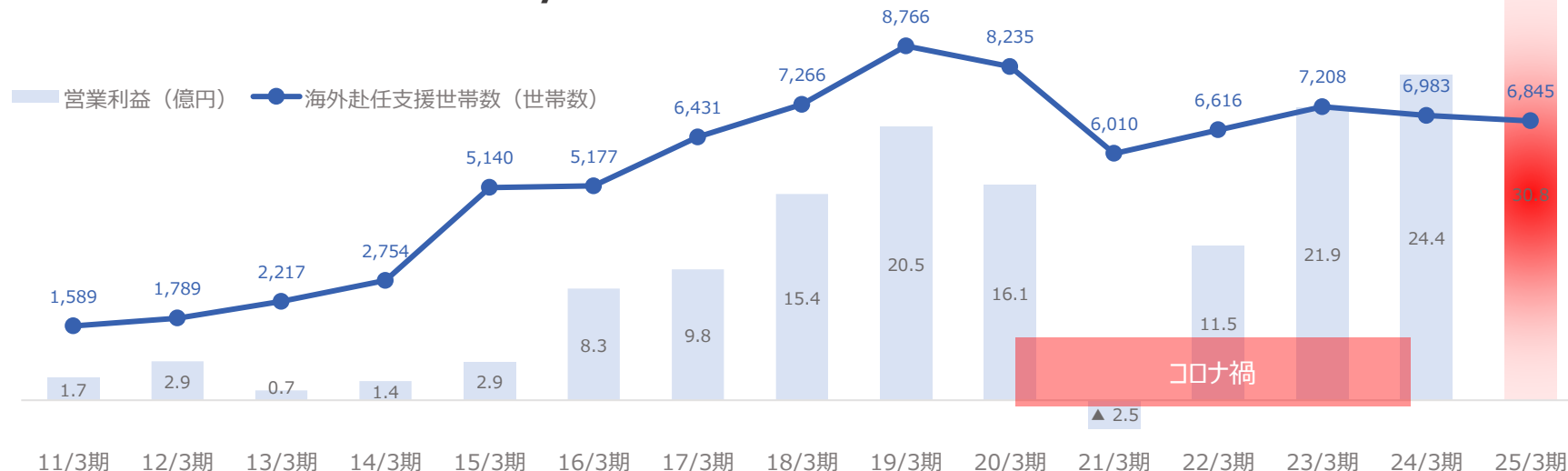
- 大手企業の海外サポート子会社や外資系海外給与指数提供会社がグループイン、この分野で唯一無二の地位確立
- 海外現地でのサポートを拡充（REDAC）

## 課題と発見

- グローバルリロケーションカンパニーはフロー割合が高く、不動産収益に依存
- 世界の多極化と経済の混乱

コロナ禍の影響による  
中計延長2年分を除く

平均成長率 **23.1%** / 平均成長率 **27.4%**



※：セグメント変更前の営業利益は概算値

# 第一次～第三次オリンピック作戦（福利厚生事業）

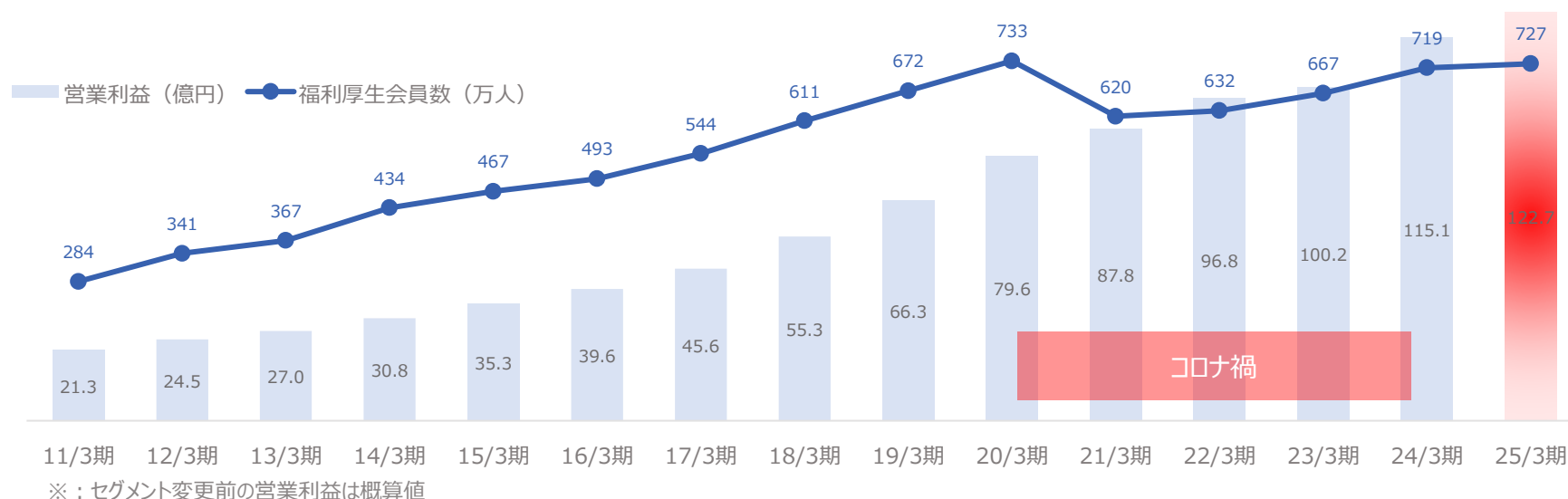
## 成果

- 高いストック性とシステム投資による第二の成長カーブで高成長を継続、高い利益率を実現
- 時代背景に合わせたアップセルメニューの追加
- 福利厚生は本業の成長のための人材投資という位置付けに変化

## 課題と発見

- 事業基盤を活用して成長してきたCRM事業の環境変化

平均成長率 **13.3%** / コロナ禍の影響による  
中計延長2年分を除く 平均成長率 **15.7%**

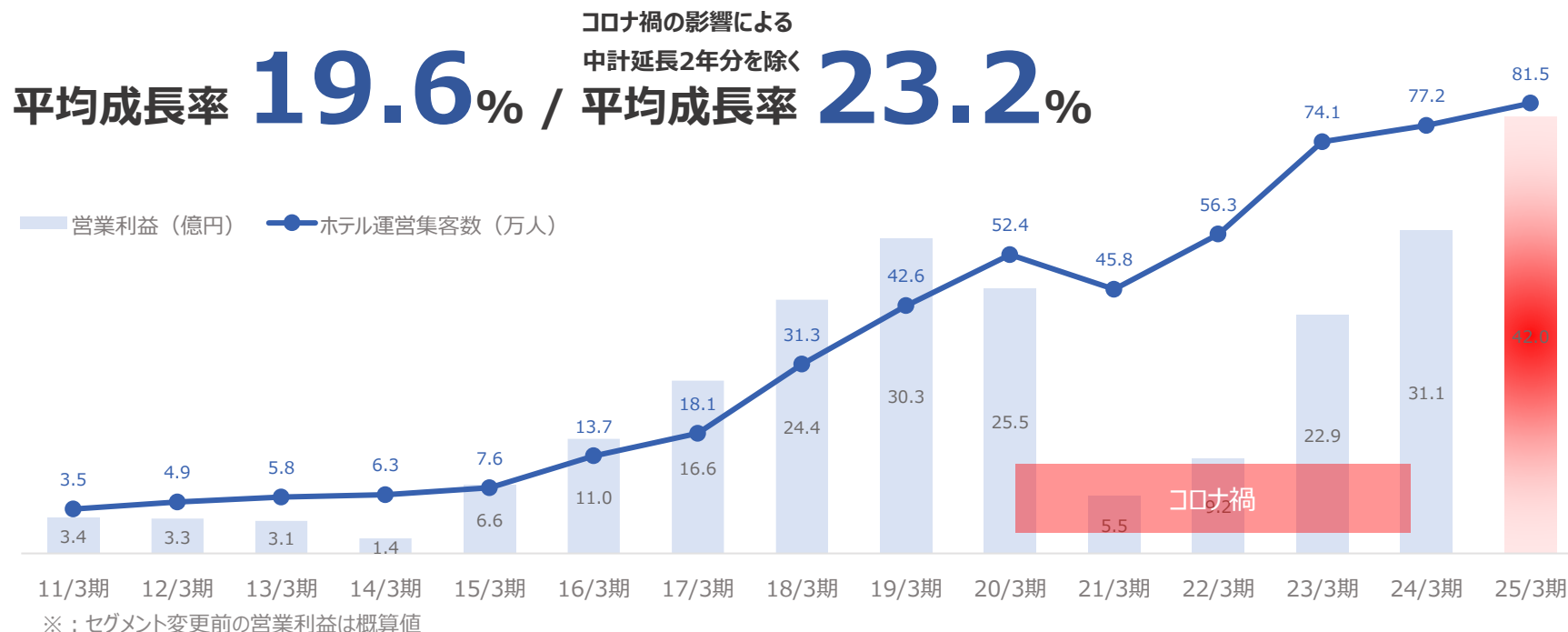


## 成果

- 中小型のホテル・旅館・保養所の再生という強みを活かし、アセットモデル（購入→運営→再生→アセット売却→運営は継続）を確立
- タイムシェアのオーナー数は1.7万名を突破（アクティブシニア市場への足掛かりに）

## 課題と発見

- 地方における人手不足の加速





# 目次

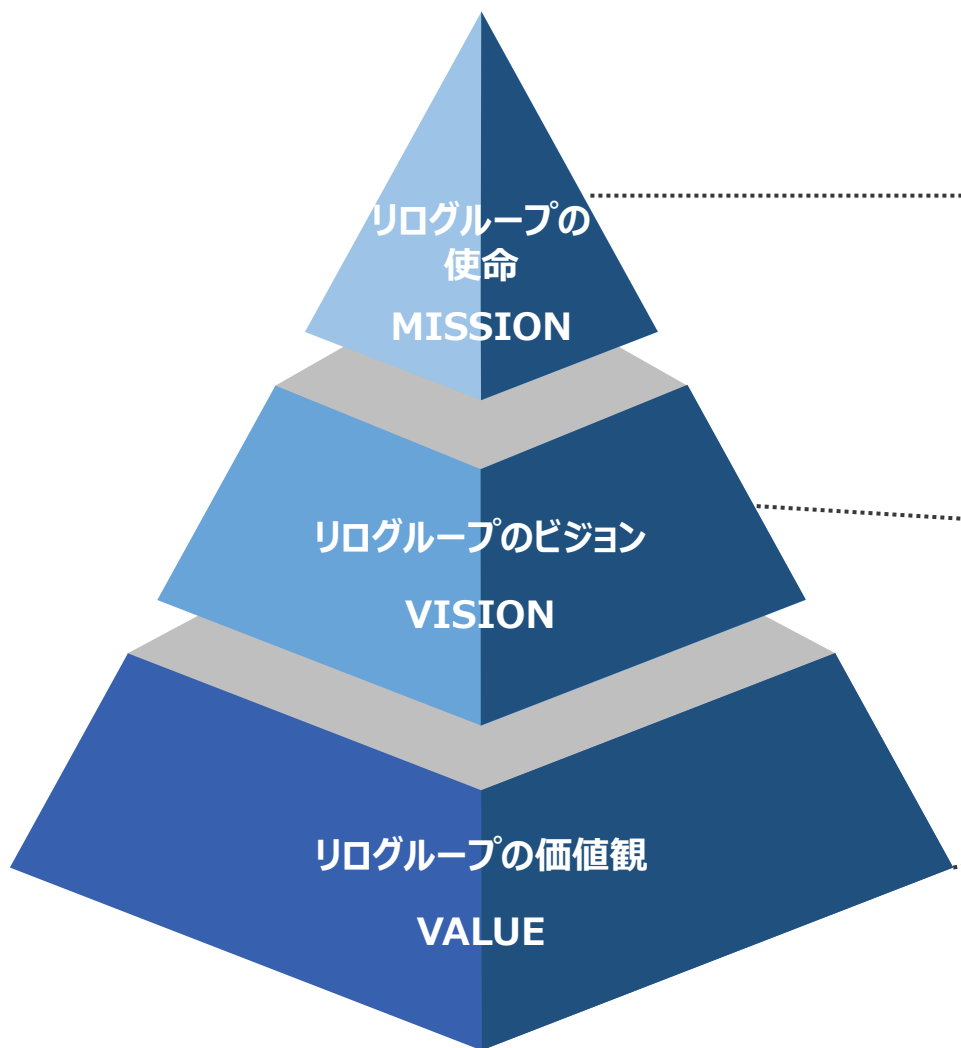
1. 第一次～第三次オリンピック作戦振り返り

## **2. 新中期経営計画「第四次オリンピック作戦」**

3. Appendix

当社グループは創業以来、様々な課題を抱えている日本企業をサポートすることにより成長を続けております。





- 日本企業が世界で戦うために本業に集中できるよう、本業以外の業務をサポートすること
- 真のサムライパワーを発揮できるよう、日本企業の世界展開を支援すること
- これから始まる日本の大転換をサポートすること

『世界規模で展開する  
「生活総合支援サービス産業」の創出』

- 一、全社員経営参加のもとで個人を尊重し団結し全社員の繁栄を追求しなければならない
- 一、顧客にはできる限り最高のサービスを提供しなければならない
- 一、卓越した地位とあらゆる面で一流一番最大最善を追求しなければならない



## 第四次オリンピック作戦 テーマ

### 日本の大転換に必要な課題解決カンパニーになる

- BtoBのアウトソーシング事業は人手不足のソリューションとして福利厚生の充実に貢献
- BtoCの賃貸管理事業・観光事業は後継者不足が加速する業界における事業承継の受け皿として貢献

# 第四次オリンピック作戦（取り組むべき重点課題）

「人材投資」、「労働力不足」、「シニア・相続」の3つを強く意識しながら、新規事業の開発や戦略的な投資、既存事業の強化に挑んでまいります。





## 第四次オリンピック作戦 最終期2029年3月期目標

売上収益

**2,000**億円

営業利益

**500**億円

2029年3月期  
営業利益目標  
**500**億円

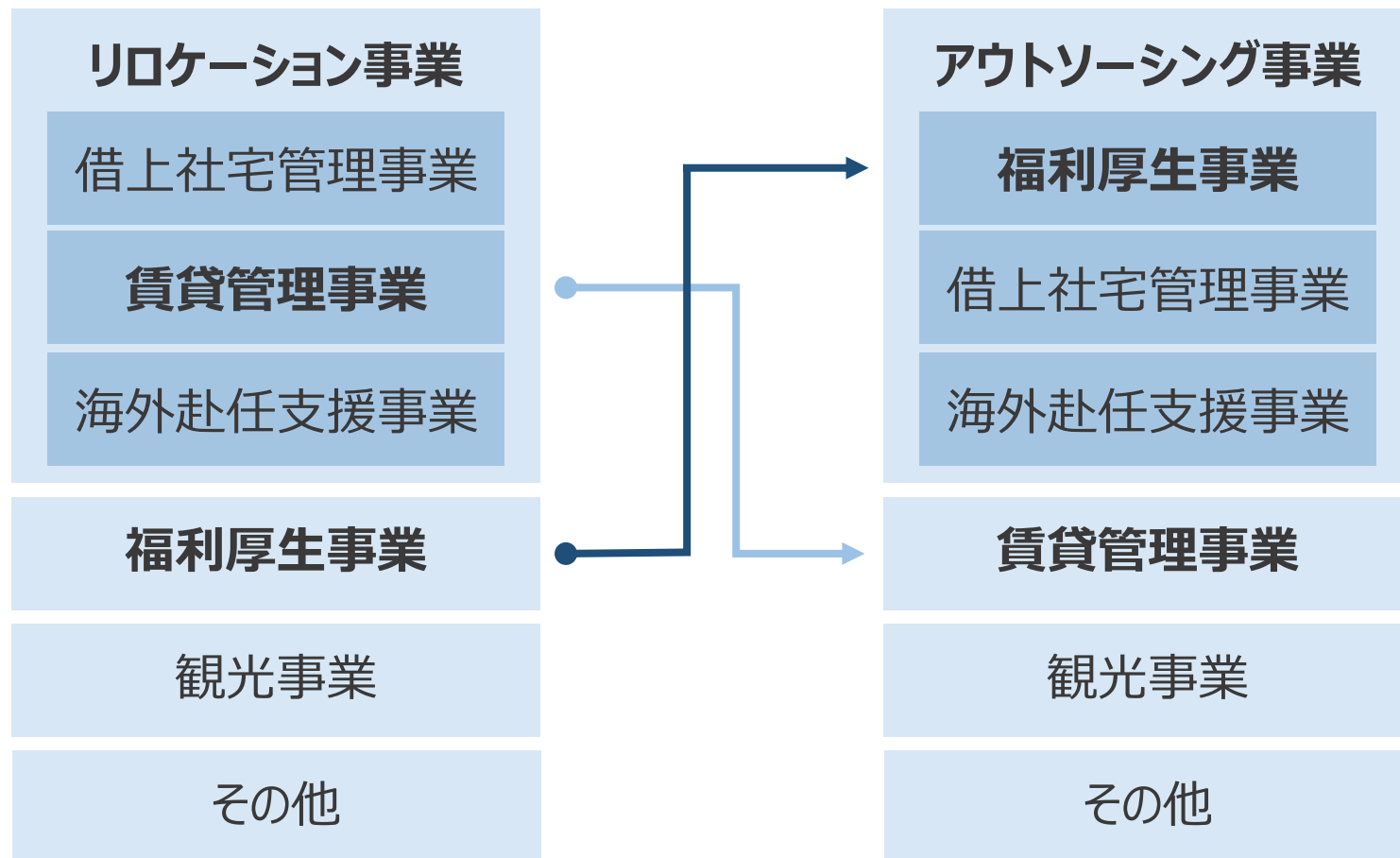
2011年3月期  
営業利益  
**49**億円

コロナ禍

11/3期 12/3期 13/3期 14/3期 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 26/3期 27/3期 28/3期 29/3期

# 第四次オリンピック作戦（セグメント変更）

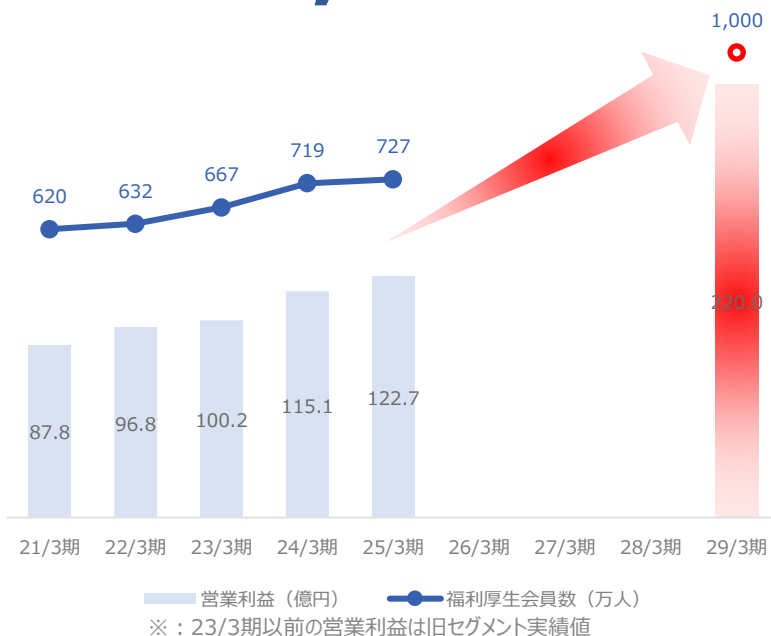
新中計のテーマを踏まえ、BtoB事業である福利厚生事業、借上社宅管理事業、海外赴任支援事業を『**アウトソーシング事業**』へ変更いたします。



福利厚生プラットフォームの拡大により、全てのステークホルダー（会員、サプライヤー、当社従業員等）の満足度・流通額を拡大してまいります。

## 2029年3月期(第62期)数値目標

営業利益 **220** 億円  
福利会員数 **1,000** 万人



### 方針・アクションプラン

#### ストック基盤の拡大

- 福利厚生会員数：1,000万人
- 中小企業の人材投資・集客支援サービス
- 非正規社員向けサービス

#### アップセル対策・商品強化

- 福利厚生代行サービス+α
- カフェテリアプラン拡充

#### 新たなマーケット開拓

- 退職者・アクティブシニア向け
- 外国人人材向けサービス

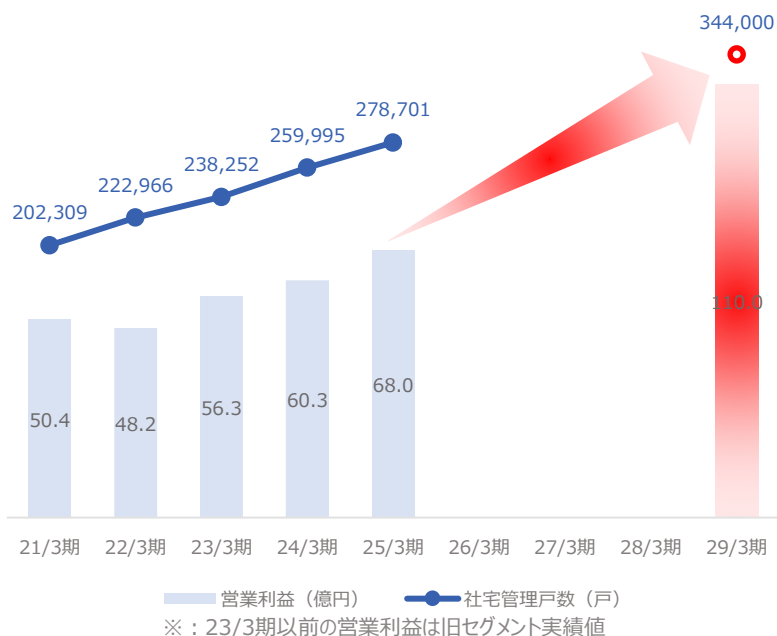
# 第四次オリンピック作戦（借上社宅管理事業）

不動産事業者の利便性の向上に資するデジタルプラットフォーム構築に挑戦し、全てのステークホルダーと共により良い未来を創造してまいります。

## 2029年3月期(第62期)数値目標

営業利益 **110** 億円

社宅管理戸数 **34.4** 万戸



## 方針・アクションプラン

### ストック基盤の拡大

- 社宅管理戸数 : 34.4万戸
- 留守宅管理戸数 : 1.3万戸
- 家具付き賃貸戸数 : 8.3万戸

### 本業成長のための人材投資支援

- 中小企業向けリコの社宅管理
- 社宅規定コンサルティングサービス

### 新サービス開発

- リコのEV駐車場
- リコの個人版転貸
- 店舗・事務所管理

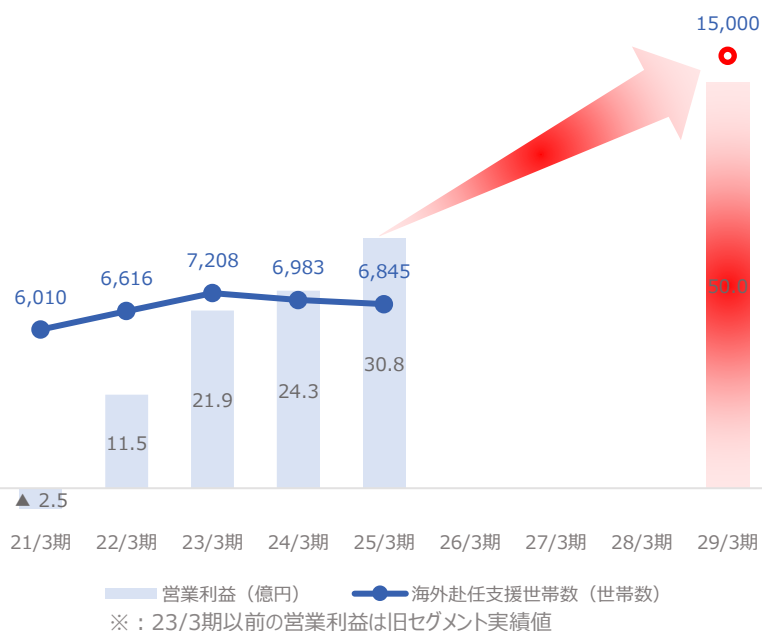
# 第四次オリンピック作戦（海外赴任支援事業）

国境を越えたビジネスパーソンの移動に関する総合的なBtoBビジネスを展開し、「海外人事丸ごとお任せ」のソリューションサービスを提供してまいります。

## 2029年3月期(第62期)数値目標

営業利益 **50** 億円

海外赴任支援世帯数 **1.5** 万世帯



## 方針・アクションプラン

### シェア拡大

- 海外赴任支援世帯数 : 1.5万世帯
- インバウンド支援世帯数 : 1.5万世帯
- 海外出張送客数 : 6.0万世帯

### 海外赴任者のサービス拡充

- Core&Flexリロケーションの普及
- 海外現地サービスの拡充

### 新サービス開発

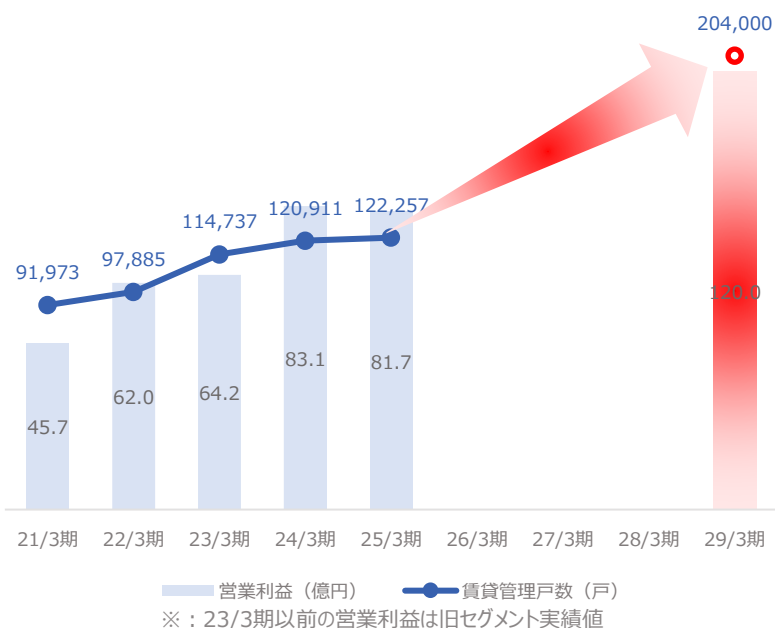
- サービスコンテンツの内製化
- 指数・データコンサルティング

賃貸経営と不動産に関わる困りごとを解決し、「日本の住文化を豊かにし、住まいを通して人々を幸せにする」ことを実現してまいります。

## 2029年3月期(第62期)数値目標

営業利益 **120** 億円

賃貸管理戸数 **20.4** 万戸



### 方針・アクションプラン

#### ストック基盤の拡大

- M&A加速、事業承継基盤拡大
- 不動産業界への受託営業強化
- 住まいの駆け付け+管理契約受託

#### 不動産会社向けサービス強化

- リ口の成長モデル型支援
- BPOサービス

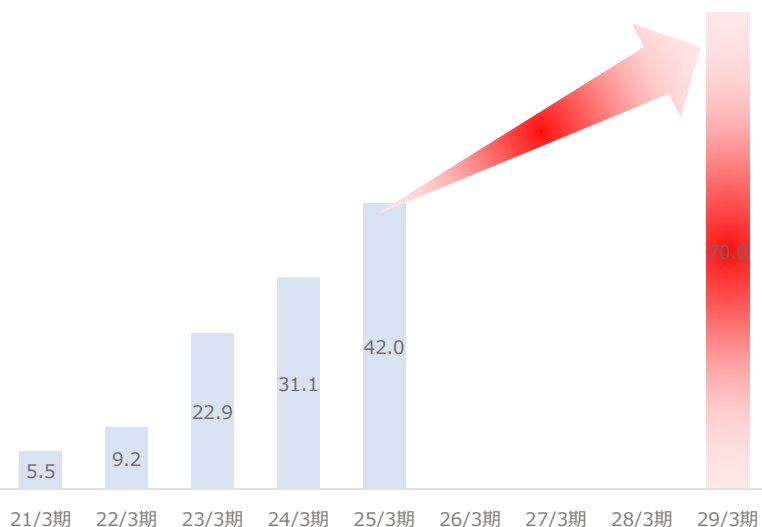
#### コンサルティング企業集団への変容

- 地主系オーナーだけではなく、投資家オーナーを取り込み
- 不動産オーナーの相続対策

観光領域における課題解決カンパニーとして、「人と地域をつなぎ、リゾートの未来を照らす」の理念のもと、新たな価値の創造・地方創生に取り組んでまいります。

## 2029年3月期(第62期)数値目標

営業利益 **70** 億円



※：23/3期以前の営業利益は旧セグメント実績値

### 方針・アクションプラン

#### 労働力不足・地方創生への取り組み

- ホテル再生、事業承継基盤拡大
- 中小規模ホテル・旅館向けBPOサービス
- DX導入支援

#### シニア層の囲い込み

- 退職者向け福利厚生サービス
- タイムシェア会員の取り込み

#### 新サービス開発

- ホテル・施設のFM&PM
- リゾートマンションの再生

# 第四次オリンピック作戦（重点課題への取り組み例）

セグメントの枠を超えた連携により、事業シナジーの最大化および新規事業の開発に取り組んでまいります。

キーワード：人材投資



**中小企業向け社宅管理サービス**

本業成長のための人材投資

キーワード：労働力不足



**中小企業向け出張手配・精算BPOサービス**

福利厚生代行サービスに付帯



キーワード：労働力不足

キーワード：シニア・相続

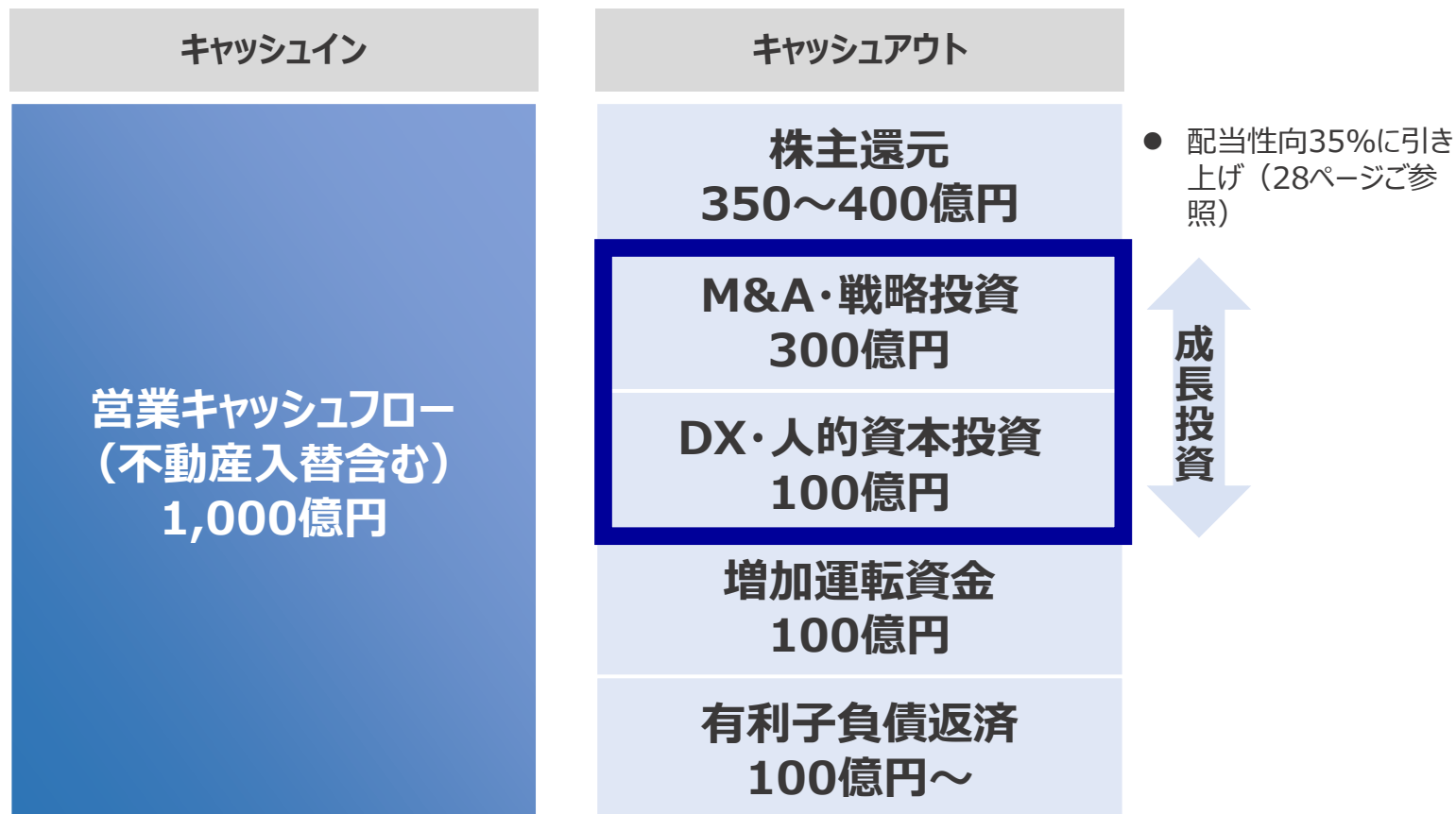


**不動産業者BPOサービス** 不動産業者に展開  
**オーナーサイト開発** クラブオフ優待+相続提案

**ホテルBPOサービス** 福利サプライヤーに展開  
**退職シニアの囲い込み・会員化・退職金運用**

## 企業価値の向上に向けた最適なキャピタルアロケーションを検討

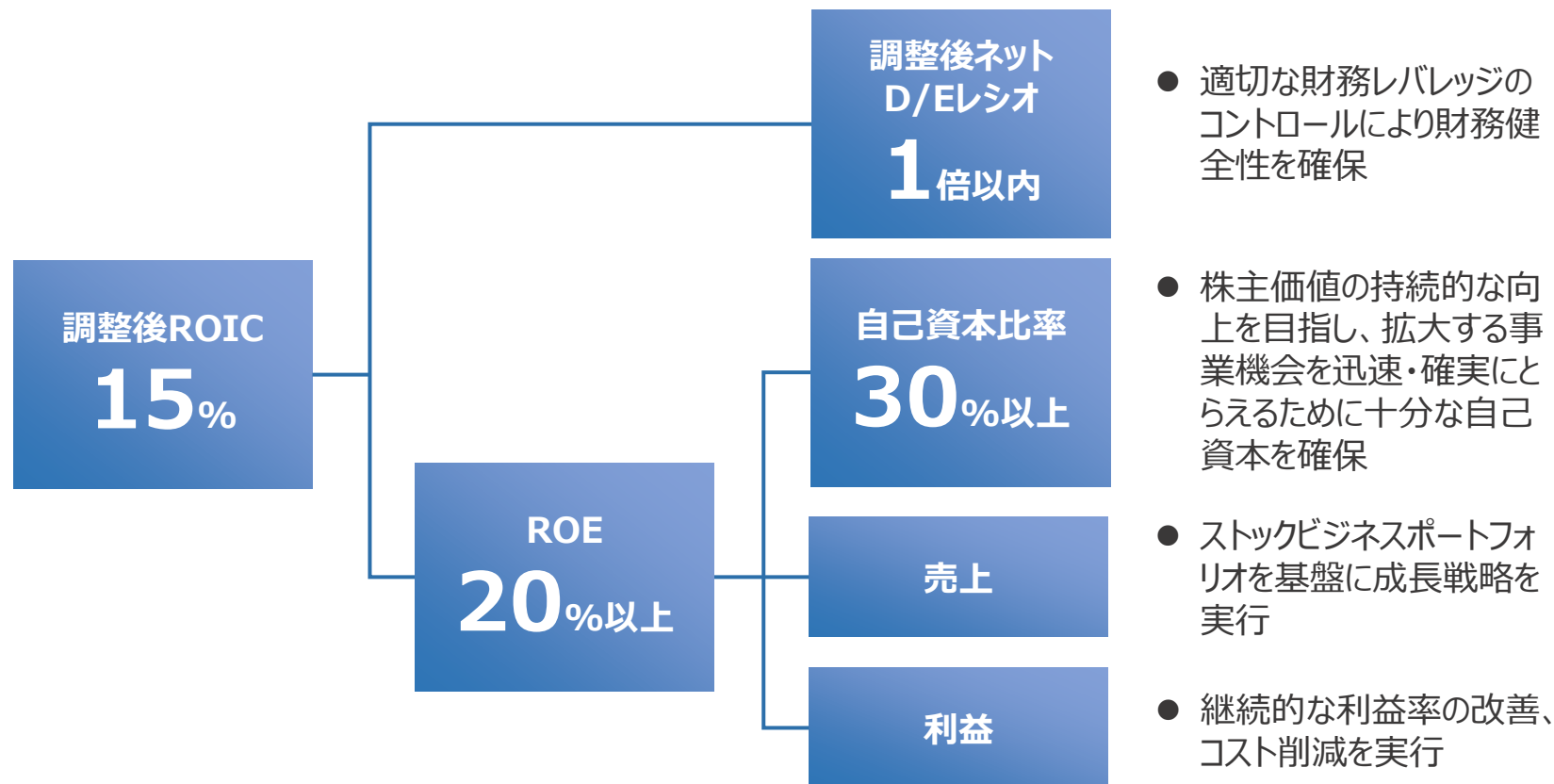
- ROE、自己資本比率、調整後ROIC、調整後ネットD/Eレシオを意識し、財務健全性を確保
- 運転資本や手元資金の精査を行い、株主還元と安定的な経営、継続的な成長を両立していく



- 継続的な成長、利益率の改善、コスト削減、運転資本の見直し等により、営業CFの増加に向け取り組む
- 財務健全性を確保しつつ、有利子負債を活用

# 第四次オリンピック作戦（財務指標）

財務健全性を確保すべく自己資本比率30%を維持しつつ、継続的な成長・進化を遂げ、ROE20%以上、調整後ROIC15%の水準を維持してまいります。



※調整後ROIC = 税引後営業利益 ÷ 調整後投下資本（有利子負債 - 現預金 - 多段階リース + 資本合計 / 2期平均）

※調整後ネットD/Eレシオ = 調整後ネット有利子負債（有利子負債 - 現預金 - 転貸方式リース債務） ÷ 株主資本等合計

## 第四次オリンピック作戦の4年間累計で300億円のM&A投資枠を設定

- 各セグメントの方針に基づき、周辺事業や企業のインハウス、デジタル要素の獲得を目指す
- 当社グループが有するノウハウや顧客層を活用し、新たな事業領域へ進出



### 第一次オリンピック作戦

**12**件、**56**億円

### 第二次オリンピック作戦

**21**件、**108**億円

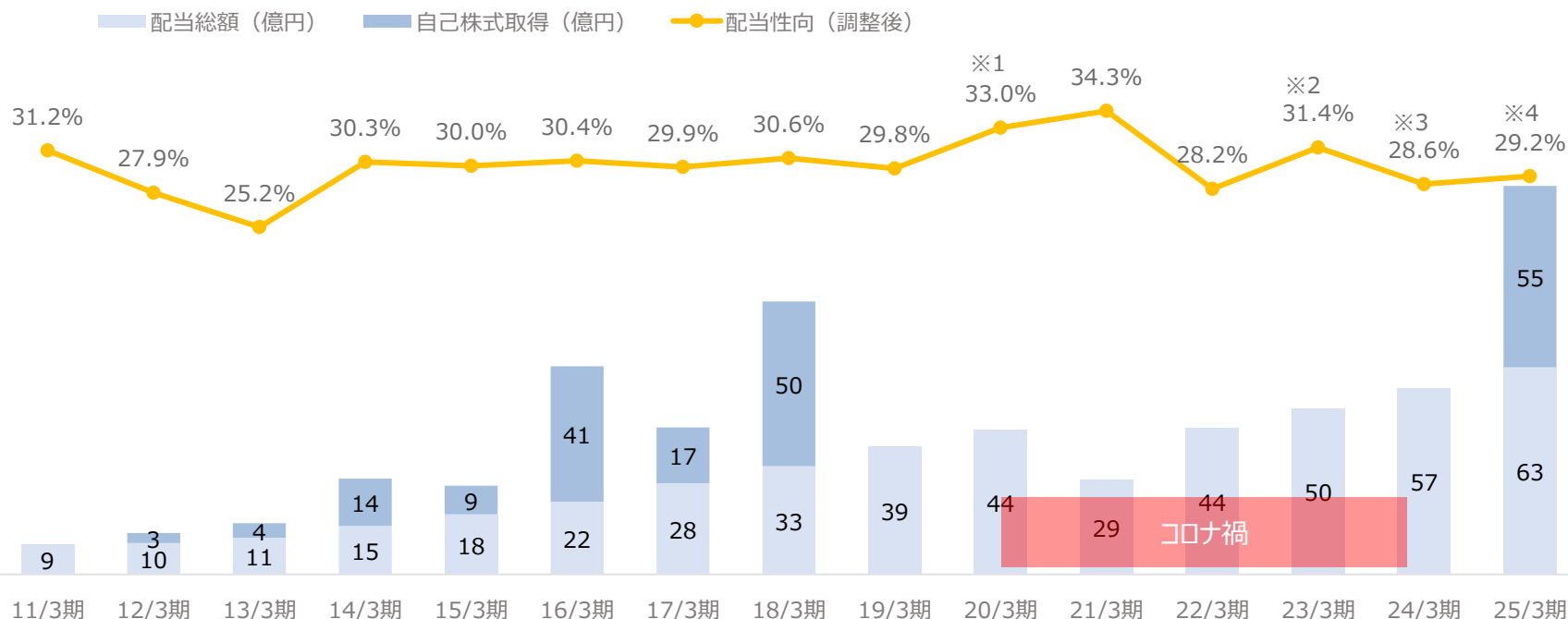
### 第三次オリンピック作戦

**20**<sup>※</sup>件、**223**<sup>※</sup>億円

※：SIRVA-BGRSを除く

## 配当性向を30%から35%に引き上げ、株主還元の充実へ

- 一過性の特殊要因による影響を調整し、35%前後の配当性向を目安に業績連動に応じた配当を実施
- 配当による株主還元を基本とし、利益成長により1株当たりの配当金の増加を目指す
- 自己株式取得は手元資金や株価、業績など総合的に勘案して検討・実施



※1：減損損失▲95億円を調整

※2：非継続事業から生じた当期利益49億円を調整

※3：減損損失▲476億円を調整

※4：持分法による投資の売却益187億円及び持分法による投資損益31億円を調整



# 目次

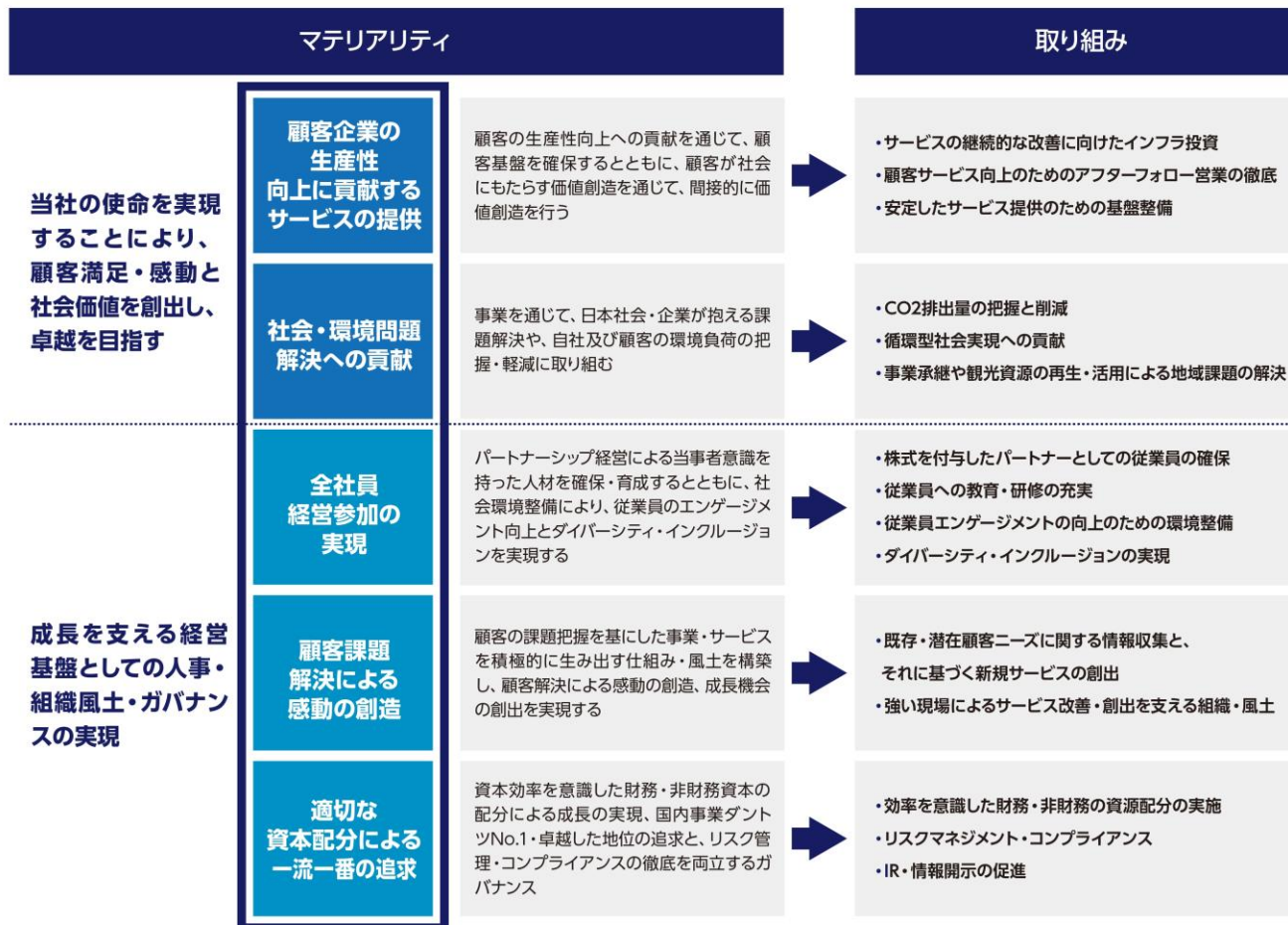
1. 第一次～第三次オリンピック作戦振り返り
2. 新中期経営計画「第四次オリンピック作戦」

## **3. Appendix**

<p>リログループの存在意義</p> <p>PURPOSE</p>	<p><b>社会が抱える問題の解決者として、全社員が団結し全てのステークホルダーの繁栄（持続可能な社会）に貢献いたします</b></p> <p>当社は、創業時「転勤者の留守宅問題を解決しよう！」という使命からスタートし、「企業の人事・総務ご担当者」、「転勤者」や「中小企業」、「地方の中小規模のホテル・旅館」、「現地に赴任されたばかりの赴任者」等が直面していた課題を次々とビジネスにして、解決してまいりました。今後も、社会が抱える「問題解決者・課題解決カンパニー」として、当事者意識を持つ計算不能な面白い集団であり続け、大転換を迎えた日本企業の発展に貢献いたします。</p>
<p>リログループの使命</p> <p>MISSION</p>	<p><b>日本企業が世界で戦うために本業に集中できるよう、本業以外の業務をサポートすること</b></p> <p><b>真のサムライパワーを発揮できるよう、日本企業の世界展開を支援すること</b></p> <p><b>これから始まる日本の大転換をサポートすること</b></p>
<p>リログループのビジョン</p> <p>VISION</p>	<p><b>『世界規模で展開する「生活総合支援サービス産業」の創出』</b></p> <p>日本の大転換により生ずる、新たな課題・ニーズに対するソリューションを提供することで、各事業の成長を加速させるとともに、これまで築いたストックによる事業基盤（ストックビジネスポートフォリオ）を活かし、課題解決の領域を広げます。</p>
<p>リログループの価値観</p> <p>VALUE</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>一、全社員経営参加のもとで個人を尊重し団結し全社員の繁栄を追求しなければならない</li><li>一、顧客にはできる限り最高のサービスを提供しなければならない</li><li>一、卓越した地位とあらゆる面で一流一番最大最善を追求しなければならない</li></ul>

# 第四次オリンピック作戦（マテリアリティ）

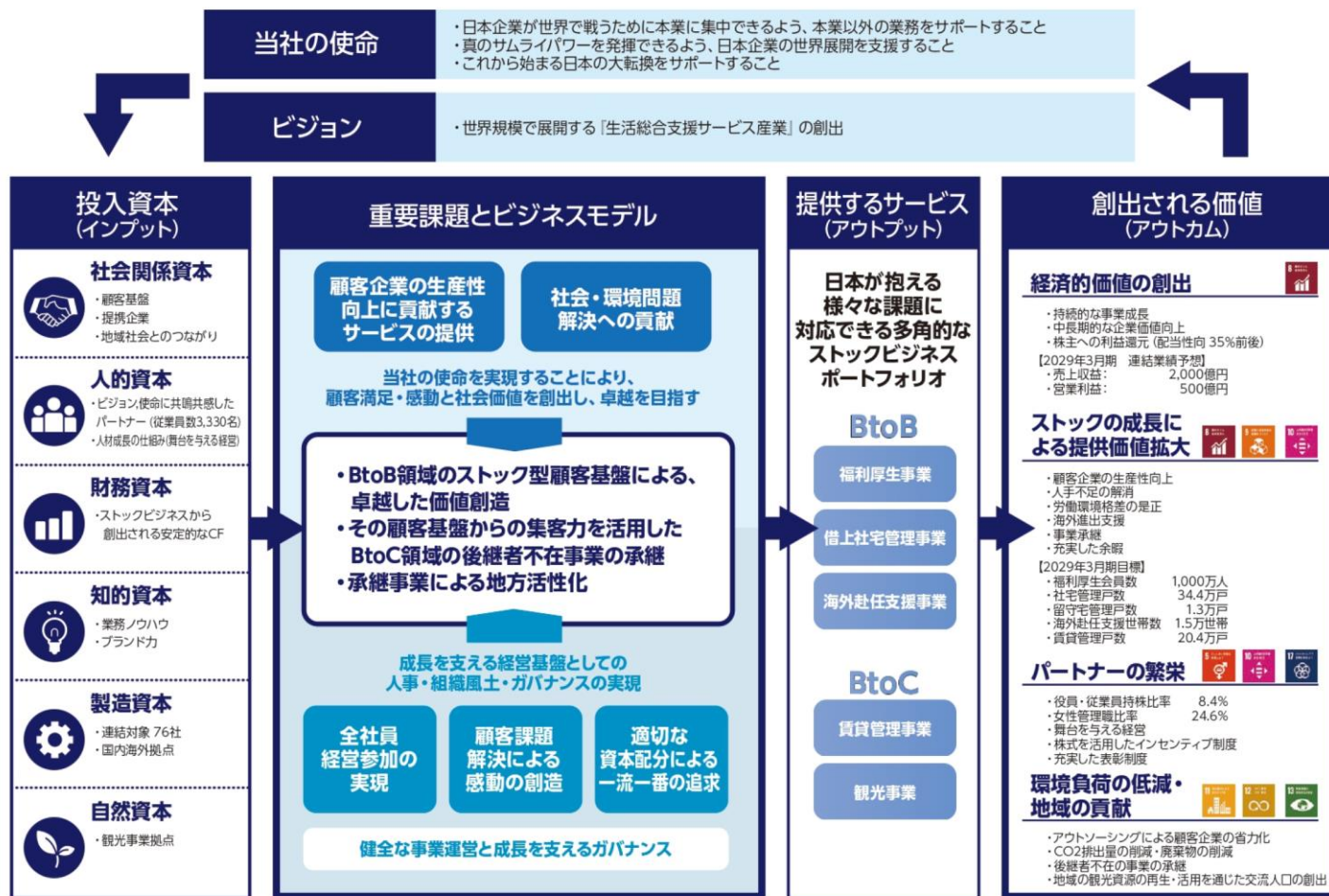
当社グループが事業活動を通じて社会に与える影響や、持続可能な社会の実現のため対応すべき社会課題から、5つの重要課題（マテリアリティ）を特定。様々な社会課題の解決を通じ、企業価値の向上に取り組むことで、全てのステークホルダーの持続的な成長、ひいては永続的繁栄を目指してまいります。





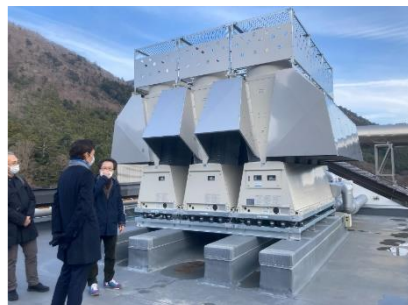
# 第四次オリンピック作戦（価値創造プロセス）

特定したマテリアリティを踏まえ、持続可能な社会の実現に向け、価値創造プロセスを策定。創業者精神を受け継ぐビジネスモデルで、社会課題の解決を図るとともに、企業価値の向上に取り組んでまいります。



※数値は全て2025年3月現在

SDGsの目標のうち、当社グループの事業に直接的に関連する10の目標について重点的に取り組んでまいります。



## 重油使用率100%削減に向けた取り組み

観光事業の施設において重油燃料ボイラーを2026年までに、順次、環境負荷の少ない設備へと移行しCO2の排出量を削減してまいります。



## 脱プラスチックの取り組み

観光事業の施設において2025年までにプラスチック使用率50%削減を目標に掲げ、脱プラスチックに努めてまいります。



## 企業の健康経営課題を解決

福利厚生事業では、福利厚生代行サービスで人々を支援しております。また、健康に関する様々な事業活動を通じ、世の企業そして、その従業員の健康づくりに貢献し、企業の健康経営課題を解決しております。



## 地域社会活動の取り組み

リログループでは全国に拠点を設け、地域社会との共生・貢献を実践しています。今後も災害時支援やボランティア、地域清掃活動を通じて、地域社会への貢献に取り組んでまいります。

## 人的資本の方針

### 「パートナーシップ経営」の推進

当社グループは創業以来、創業者が掲げた夢とロマン（ビジョン）に共鳴共感した社員という名の同志（パートナー）を採用し、その夢とロマンの実現に挑み、会社と自身の繁栄を目指す「パートナーシップ経営」と性別・国籍・社歴等に関係なく志のある人材には活躍できる環境を用意し、成長を促していく「舞台を与える経営」を経営理念として掲げております。これらはリログループの事業を推進する上で重要な人材を育成する基盤であり、永続してこの強みを発揮していけるよう取り組んでまいります。

舞台を与える経営

グループ内公募制度

次世代リーダーシップ育成

多様な研修・Eラーニング

キャリア形成支援

私たちの宝物

育児支援・復職後支援

従業員持株会・貸付制度

エンゲージメント向上

株式報酬制度

グローバル人材採用・育成

ハラスメント防止

経済圏の拡大に伴い難しくなる会社間のコミュニケーションやベンチャーマインドの維持に努め、横の連携を最大化いたします。

## 面白き集団の 形成

### 未来創造ファンド

若手を中心とした海外研修を開催。2024年度は14名がアメリカを数日間訪問し、グローバル展開の下地を構築。

### グループ間コミュニケーション

新人や若手のコミュニケーションの場を提供。また、観光事業のホテル施設で若手役員を中心とした研修を実施。

### 自己研鑽・資格取得サポート

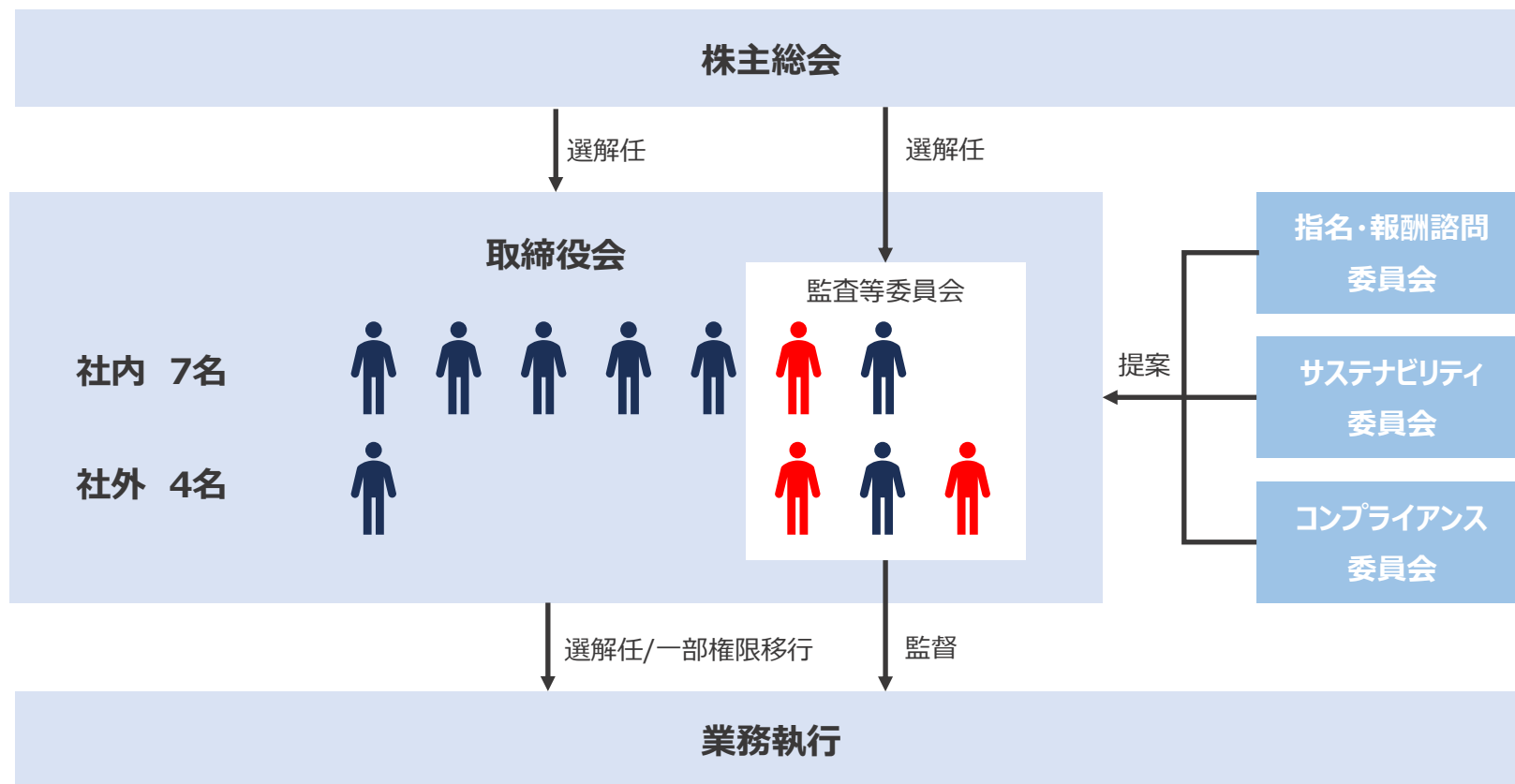
Will（意志）によってSkillを習得する支援として研修や資格取得費用をサポート。

### 研修・座談会

外部講師に加え、役員他、内部の講話・座談会等を開催。新規事業へ意欲や当事者意識を醸成。

# 第四次オリンピック作戦（ガバナンス）

監査等委員会設置会社への移行により、取締役会のモニタリング機能を強化いたしました。そして、権限委任により経営の意思決定を迅速化し、更なる企業価値の向上を図ってまいります。





本資料は、当社が発行する有価証券への投資を勧誘するものではありません。

また、本資料は2025年3月時点のデータに基づいて作成されております。本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また今後、予告なしに変更されることがあります。

本資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、複製または転送等を行わないようお願いいたします。