統合レポート
2020
2020年3月期

株式会社レオパレス21

ステークホルダーの皆様へ



28,000名のアパートオーナー様と
ともに創り上げた
管理戸数57万戸という
社会インフラを
しっかりと守り発展させることが
当社の存在意義・社会的使命と
考えております。

宮尾 文也

2020年3月期の業績は、施工不備対応および施工不備対応に伴う入居率の悪化を主因に2期連続の大幅な赤字決算となりました。ステークホルダーの皆様に、多大なるご心配とご迷惑をお掛けし、心より深くお詫び申し上げます。

当社は、こうした状況を踏まえ、抜本的な事業戦略再構築の検討を行い、この6月に**「1. 事業基盤の再構築（選択と集中）」「2. 構造改革」「3. 社会的信頼の回復」**の3つを柱とする事業計画（中長期戦略）を策定いたしました。

「1. 事業基盤の再構築（選択と集中）」においては、これまでの事業多角化を志向した戦略から、「選択と集中」により改めて賃貸事業をコア事業とし、その収益力強化を志向する戦略へ方針を転換いたしました。

「2. 構造改革」においては、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退を推進することに加え、希望退職の募集による要員最適化・コスト削減を実施いたしました。また、経営責任の明確化・ガバナンス改革として役員数を削減、役員報酬の減額等を実施しております。

なお、事業環境・経営課題を踏まえて取締役会のスキルセットを見直し、この2月には2名、6月には1名の社外取締役を新たに迎え、経営体制・ガバナンス体制の強化を図っております。

「3. 社会的信頼の回復」においては、構造改革の断行および賃貸事業の収益力強化による業績の回復ならびに施工不備問題の確実な遂行により、ステークホルダーの皆様の信頼回復に努めてまいります。

重要課題に位置付ける施工不備問題に関しては、これまで全社をあげて早期解決に取り組んでまいりましたが、問題が長期化する中で、十分な施工体制を維持できなかったことにより、改修工事が遅延いたしました。施工不備問題の対応を確実に遂行するためには業績の回復が不可欠であることから、希望退職の募集を含む人的・物的資源の再配置を実施することとし、2020年7月以降施工規模・施工体制を縮小しております。

施工不備問題の再発防止策については、「企業風土の抜本的改革」「コンプライアンス・リスク管理体制の再構築」「建築請負事業体制の見直し」の3つの方針に基づき改善を進めております。一連の問題を風化させることのないよう、自らの姿を振り返り、再発防止を誓う日として5月29日を『変革の日 5.29』に制定いたしました。

当社は、28,000名のアパートオーナー様とともに創り上げた管理戸数57万戸という社会インフラをしっかりと守り発展させることが存在意義・社会的使命と考えております。

今年度は構造改革を確実に断行し、加えてコア事業である賃貸事業の収益力を向上させることにより、業績を回復しステークホルダーの皆様の信頼を回復する重要な1年となります。しっかりと業績を回復軌道に乗せるとともに、施工不備問題の解決に向け邁進することにより、中長期的な企業価値を高めてまいります。

皆様におかれましては、今後とも当社の経営にご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年9月
代表取締役社長
宮尾 文也

目次

To Restore

業績・信頼の回復に向けて

表2 ステークホルダーの皆様へ
04 社是、企業理念、レオパレス21グループ「10の約束」プロフィール
06 レオパレス21の中長期戦略
14 施工不備問題に関するご報告
20 トップメッセージ
26 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み
28 経営体制の強化
30 実効性向上に向けた取り組み
32 コンプライアンス
34 リスク管理
36 社外取締役メッセージ
40 取締役、監査役
42 事業概要
42 At a Glance
44 賃貸事業
47 開発事業(賃貸セグメント)
48 シルバー事業
49 その他事業









編集方針

当レポートは、統合レポートとして発行しています。全てのステークホルダーの皆様に経営戦略や重点施策および事業概況などをご報告し、さらにESG活動についてもご理解いただくことを目指しています。

報告対象期間は、2020年3月期(2019年4月1日～2020年3月31日)であり、報告対象範囲は、レオパレス21とその国内外の連結子会社としています。さらに、発行時点における最新の情報も可能な限り記載したほか、読み手の理解を促進するために当社の事業に関連するマクロ経済のデータやこれまでの推移が分かるデータ集の掲載も行っています。また、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとなるよう、分かりやすい説明を心掛けています。

今回のレポートでは、新たに策定した中長期戦略、施工不備問題への対応の説明に力点をおいています。当レポートが当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。

Trust

経営基盤強化の取り組み

50 レオパレス21のESG経営

52 G:コンプライアンス体制強化（施工不備問題の再発防止）

53 G:オーナー様からの信頼回復

54 S:施工不備対応

55 S:新たな生活様式「with コロナ」への対応

56 S:働き方改革・人材育成

59 E:環境会計

60 E:環境に対する取り組み

データ編

62 10年間の連結財務ハイライト

64 連結財務ハイライト

67 非財務ハイライト

68 連結財務諸表

72 レオパレス21 データ集

78 会社概要



参考にしたガイドラインなど

・ISO26000
・GRIスタンダード

見通しに関する注意事項

本統合レポートに記載されているレオパレス21の現在の計画、戦略、業績見通し等、既存の事実でない内容は、将来に関する見通しであり、リスクや不確定要因を含んでいます。実績がこれらの内容と乖離する要因となりうるものとして、レオパレス21の事業領域を取り巻く経済情勢、市場におけるレオパレス21の商品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、厳しい競争市場においてレオパレス21が引き続き顧客に受け入れられる商品・サービスを提供できる能力、為替レートの変動等があります。ただし、これらに限定されるものではありません。

社是

常に変革し

絶えず創造し

更に価値を高め

全て社会の為に

2016年12月16日 制定

「住まい」をテーマに、新たな価値を創造し、

企業理念

「新しい価値の創造」

一、

時代のニーズをしっかりと見据えながら、
柔軟な発想と活力のある全員参画のチームワークで当社にしかできない新しい価値を創造します。

二、

お客さまの喜びを、自らの喜びとし、
常に商品、サービス、技術を進化させ企業として成長し続けます。

三、

業界のリーディングカンパニーとして、
より快適な暮らしと豊かな社会づくりに貢献し、社会全体に新しい価値をもたらします。

レオパレス21グループ「10の約束」

1　絶えざる変革により、新しい価値を創造し、広く社会に貢献します。
2　公平・公正を旨とし、親しまれ、信頼される企業グループを目指します。
3　お客さまの声に耳を傾け、ニーズを捉え、お役に立つことを第一に考えます。
4　絶え間ないイノベーションにより、スピーディーに、価値ある商品・サービスを提供し続けます。
5　個性・価値観を尊重し、働きやすく、能力を発揮できる職場環境をつくります。
6　主体性を尊重し、変革・挑戦を尊ぶグループ企業の風土をつくります。
7　公正・透明・健全な経営を行い、適正な成果の還元を行います。
8　環境変化を的確に捉え、ビジネスモデルを常に刷新し、成長し続けます。
9　高い倫理観をもって法令を遵守し、社会・経済の発展に貢献します。
10　地球環境の保護に努め、社会地域に根ざした企業活動を通じて、豊かな社会づくりに貢献します。

2018年4月6日 制定

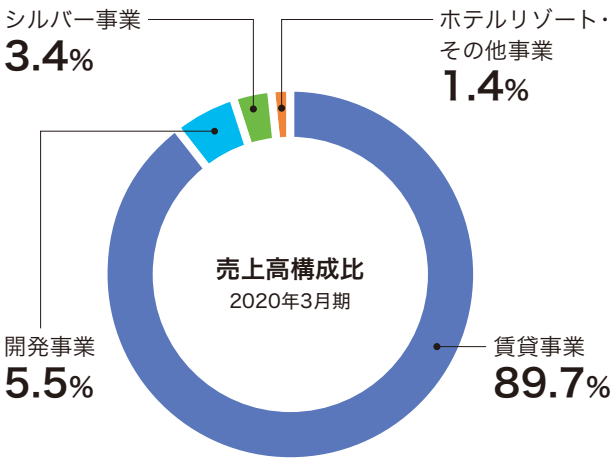
提供することで、社会に貢献する

プロフィール

レオパレス21は、単身者向けアパートの建築や不動産開発などを展開する「開発事業」と建築後のアパートを運営する「賃貸事業」をコア事業とする不動産会社です。

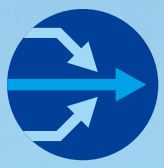
「賃貸事業」の収益性強化により、収益を安定的に獲得することができるストック型ビジネスモデルの構築を推進するとともに、戦略的事業として「シルバー事業」を手掛けています。

このようにレオパレス21は、不動産に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。



レオパレス21の中長期戦略

施工不備対応および施工不備対応に伴う入居率の悪化を主因に、2期連続の大幅な赤字となった状況を踏まえ、抜本的な事業戦略の見直しを行い、これまでの事業の多角化を志向した戦略から、「選択と集中」により改めて賃貸事業をコア事業としその収益力強化を志向する戦略へ方針を転換いたしました。また、企業価値の向上に向けた抜本的な体質改善のため、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退などを柱とする構造改革を実施し、業績回復を確固としたものにいたします。



事業基盤の再構築（選択と集中）

- これまでの事業多角化を志向した戦略から、賃貸事業における収益力強化を志向する戦略へ方針転換



構造改革

- ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退を推進
- 希望退職の募集による要員最適化・コスト削減を実施
- 経営責任の明確化・ガバナンス改革
  取締役・執行役員数削減、役員報酬減額、顧問・相談役制度廃止



社会的信頼の回復

- 構造改革および賃貸事業の収益力強化による業績回復
- 施工不備問題解決の確実な遂行

1. 抜本的な事業戦略再構築

抜本的な事業戦略再構築として、賃貸事業をコア事業、シルバー事業を戦略的事業と位置付けています。法人営業の人員増強、ITの積極活用によるオペレーションの効率化などにより、コア事業と位置付ける賃貸事業の強化に注力します。シルバー事業では、賃貸事業でのシニア層顧客の獲得強化に向け、ニーズ開発等でシナジーの創出を図ります。開発事業は賃貸セグメント内に統合し、施工不備対応に注力すべく新規受注を停止し、規模を縮小しています。その他事業に区分されるホテルリゾート事業と国際事業は、譲渡・撤退を推進します。このように「選択と集中」により、改めて賃貸事業をコア事業に据え、その収益力を強化します。また、全社で希望退職募集による人員最適化を実施し、より筋肉質な事業基盤の構築に取り組んでまいります。

コア事業	賃貸事業	**強化** 入居率改善に向け、法人営業の人員を増強 IT(Web/AI・IoT等)を積極活用し、オペレーションを効率化
	開発事業 (賃貸セグメント)	**縮小** 施工不備対応に注力すべく、開発事業の新規受注を停止
戦略的事業	シルバー事業	**維持・継続(シナジー強化)** 賃貸事業でのシニア層顧客の獲得強化に向け、ニーズ開発等でシナジーを創出
ノンコア事業	ホテルリゾート事業 国際事業 (その他事業)	**譲渡・撤退** 国内ホテル事業から撤退(ホテル名古屋を売却) リゾート(グアム)事業から撤退 国際事業から撤退 賃貸事業とのシナジー創出余地が僅少な子会社は撤退
全社		**組織のスリム化 / ガバナンス改革** 約1,000名の希望退職の募集を実施(実績:1,067名) 取締役・執行役員数削減、役員報酬減額、顧問・相談役制度廃止

レオパレス21の中長期戦略

2. 短期/中長期のロードマップ

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより引き続き赤字決算の見通しですが、2022年3月期以降は法人営業の強化、ITを活用した営業効率の向上、外国籍やシニアといった新しいターゲット層向けの施策の強化等により、賃貸事業の入居率改善を図ります。シルバー事業は、継続的なオペレーションの改善による収益の増加、高齢者ニーズに対応した賃貸住宅サービスの開発・展開に取り組みます。開発事業は規模を縮小するものの、三大都市圏を中心とした既存オーナー様の建替需要への対応を推進します。このように賃貸事業における収益力強化を中心とする施策を通じて、2023年3月期には施工不備発覚以前の利益水準を目標に回復を目指します。

	短期(21/3期・22/3期)	中長期(23/3期以降)
全社方針	**構造改革** ノンコア事業の譲渡・撤退 約1,000名の希望退職募集実施	**賃貸事業における収益力強化、更なる挑戦** 賃貸事業でITを駆使したオペレーション効率化やエリア戦略、新しいターゲット層(外国籍、シニア)向け施策を強化 上記に向け、開発事業(建替対応)・シルバー事業と連携強化
賃貸事業【強化】	法人営業の人員増強 ITを活用した営業効率向上	外国籍顧客・シニア層の獲得強化 スマートロックや電子契約等による賃貸管理業務の効率化 東名阪等の賃貸ニーズの高いエリアでの管理戸数の増強
開発事業【縮小】 (賃貸セグメント)	オーナー様対応/施工不備対応に注力	三大都市圏を中心とした既存オーナー様の建替需要対応
シルバー事業 【維持・継続】	継続的なオペレーション改善による収益増加 高齢者ニーズに対応した賃貸住宅サービスの開発・展開 上記に向けた生活相談、生活支援サービス(配食、掃除、安否確認・見守り等)の整備・拡充	
ホテルリゾート、国際 (その他事業) 【譲渡・撤退】	譲渡もしくは撤退	

3. 収益計画

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、営業損失98億円、親会社株主に帰属する当期純損失80億円の計画としています。2022年3月期は、法人営業の強化、IT(AI/IoT)を活用した営業効率の向上等により賃貸事業の入居率を改善し、営業利益113億円、親会社株主に帰属する当期純利益99億円の計画です。2023年3月期には、施工不備問題発覚以前の利益水準へ回復させ、営業利益235億円、親会社株主に帰属する当期純利益191億円の計画としています。

連結業績・計画

(百万円)	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 計画※1	22/3期 計画(参考)※1	23/3期 計画(参考)※1
売上高	530,840	505,223	433,553	**431,100**	451,700	475,200
売上総利益	96,077	76,235	25,441	**43,000**	63,100	76,300
	18.1%	15.1%	5.9%	**10.0%**	14.0%	16.1%
販管費	73,147	68,844	61,915	**52,800**	51,900	52,800
営業利益	22,930	7,390	△36,473	**△9,800**	11,300	23,500
	4.3%	1.5%	△8.4%	**△2.3%**	2.5%	5.0%
経常利益	22,354	7,063	△36,341	**△10,200**	10,700	23,000
	4.2%	1.4%	△8.4%	**△2.4%**	2.4%	4.8%
純利益※2	14,819	△68,662	△80,224	**△8,000**	9,900	19,100

※1 21/3期・22/3期・23/3期の繰延税金資産算出における課税所得見積期間は、保守的に1年として計算
※2 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「純利益」と表記

セグメント別業績・計画

(百万円)		18/3期 実績※1	19/3期 実績※1	20/3期 実績※1	21/3期 計画	22/3期 計画(参考)	23/3期 計画(参考)
賃貸	売上高	512,125	485,381	412,746	413,900	434,800	460,100
	総利益	19.1%※2 97,696	15.9%※2 77,305	6.2%※2 25,432	10.4%※2 43,000	14.3%※2 62,100	16.3%※2 75,000
	営業利益	29,659	13,991	△26,041	3,600	23,300	34,300
シルバー	売上高	12,807	13,922	14,620	14,500	14,900	15,000
	総利益	△105	598	929	600	1,000	1,100
	営業利益	△1,596	△846	△547	△700	△700	△800
その他※3	売上高	5,907	5,919	6,186	2,700	2,000	100
	総利益	2,042	2,094	1,585	△500	0	200
	営業利益	△846	△1,346	△996	△2,200	△1,300	0
調整額※4	営業利益	△4,287	△4,407	△8,888	△10,500	△10,000	△10,000

※1 抜本的な事業戦略再構築に伴いセグメント変更を行ったため、18/3期実績、19/3期実績、20/3期実績の数値は遡及修正を反映済
※2 売上高総利益率(売上総利益/売上高)
※3 ホテルリゾート・その他事業は21年3月期以降その他事業に変更
※4 20年3月期下期および21年3月期以降は、施工不備応援に係る人件費を調整額に計上しており、調整額が増加

レオパレス21の中長期戦略

4. 賃貸事業の中長期戦略

賃貸事業においては、業界のリーディングカンパニーとして、社会全体により快適な暮らしを提供することを中長期のビジョンとしています。外国人労働者の増加、単身世帯の増加・高齢化といった事業環境の変化を捉え、社会に求められる「質」×「量」の住宅供給を推進してまいります。

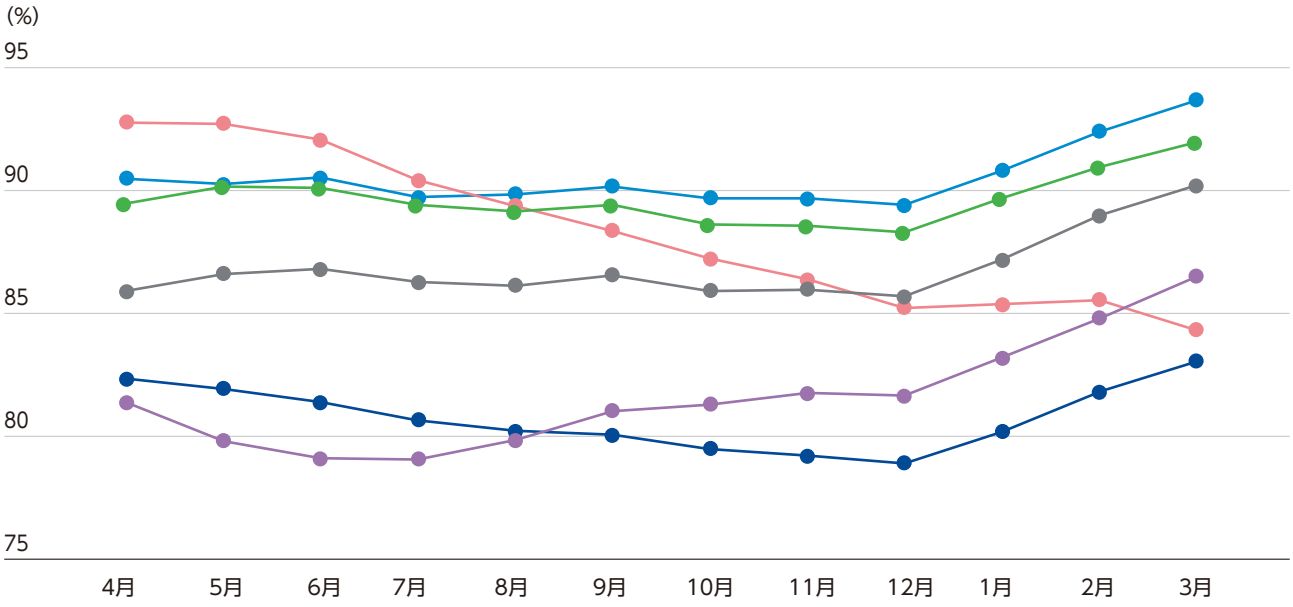
賃貸事業	現状	短期(21/3期・22/3期)	中長期(23/3期以降)
ターゲット顧客	学生・法人が中心	外国籍顧客の獲得強化	シニア層の獲得強化 (シルバー事業とのシナジー創出)
物件・サービス	単身者向けワンルーム (家具家電付き)	外国籍顧客向け商品・利用形態の導入 IoTデバイス活用による利便性の向上	シニア向け商品の開発 (見守りサービス等) 東名阪エリアにおける管理戸数の増強
組織・オペレーション	店舗での対面を中心とした接客	法人営業の人員増強 IT(AI/IoT)を活用した営業効率の向上 P46	ダイナミックプライシングを用いた家賃設定
開発事業 (賃貸セグメント)	施工不備対応による人的資源の不足 金融機関の新規融資受付の停止	オーナー様対応/施工不備対応に注力	施工不備対応・融資再開の進捗に応じて、規模を拡大

■賃貸事業の各指標

(百万円)	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 計画	22/3期 計画(参考)	23/3期 計画(参考)
売上高※3	512,125	485,381	412,746	**413,900**	434,800	460,100
売上総利益 (売上高総利益率)※1、3	97,696 (19.1%)	77,305 (15.9%)	25,432 (6.2%)	**43,000** **(10.4%)**	62,100 (14.3%)	75,000 (16.3%)
営業利益※3	26,062	14,987	△20,828	**3,600**	23,300	34,300
管理戸数(期末)	570,672戸	574,798戸	575,798戸	**574,315戸**	573,841戸	574,064戸
平均入居率	90.59%	88.34%	80.78%	**81.63%**	86.87%	89.67%
直営店舗数(期末)	189店	189店	189店	**168店**	–	–
法人営業課数(期末)	59課	54課	52課	**66課**	–	–
単体従業員数(期末)	3,247名	3,291名	2,742名	**2,600名**	2,400名	2,400名
うち、営業	1,546名	1,494名	1,339名	**1,100名**	1,000名	1,000名
開発事業 売上高※2	63,636	46,138	19,173	**12,900**	10,600	23,600
建築請負	58,807	42,784	14,815	**8,500**	9,100	17,700
不動産事業	4,828	3,354	4,358	**4,400**	1,500	5,900

※1 売上高総利益率(売上総利益/売上高)
※2 開発事業 売上高は単体の金額
※3 抜本的な事業戦略再構築に伴いセグメント変更を行ったため、18/3期実績、19/3期実績、20/3期実績の数値は遡及修正を反映済

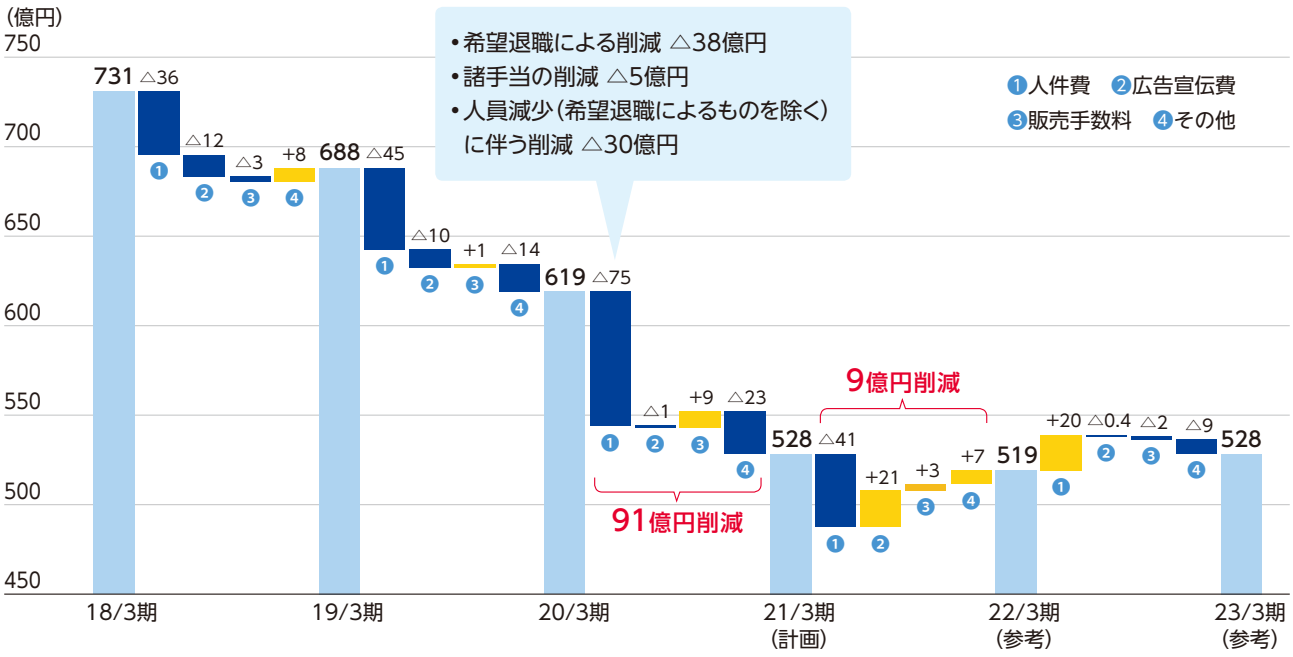
■入居率計画



●18/3期	期末入居率実績 **93.72%**	平均入居率実績 **90.59%**
●19/3期	期末入居率実績 **84.33%**	平均入居率実績 **88.34%**
●20/3期	期末入居率実績 **83.07%**	平均入居率実績 **80.78%**

●21/3期(計画)	期末入居率 **86.52%**	平均入居率 **81.63%**
●22/3期(参考)	期末入居率 **90.23%**	平均入居率 **86.87%**
●23/3月(参考)	期末入居率 **91.99%**	平均入居率 **89.67%**

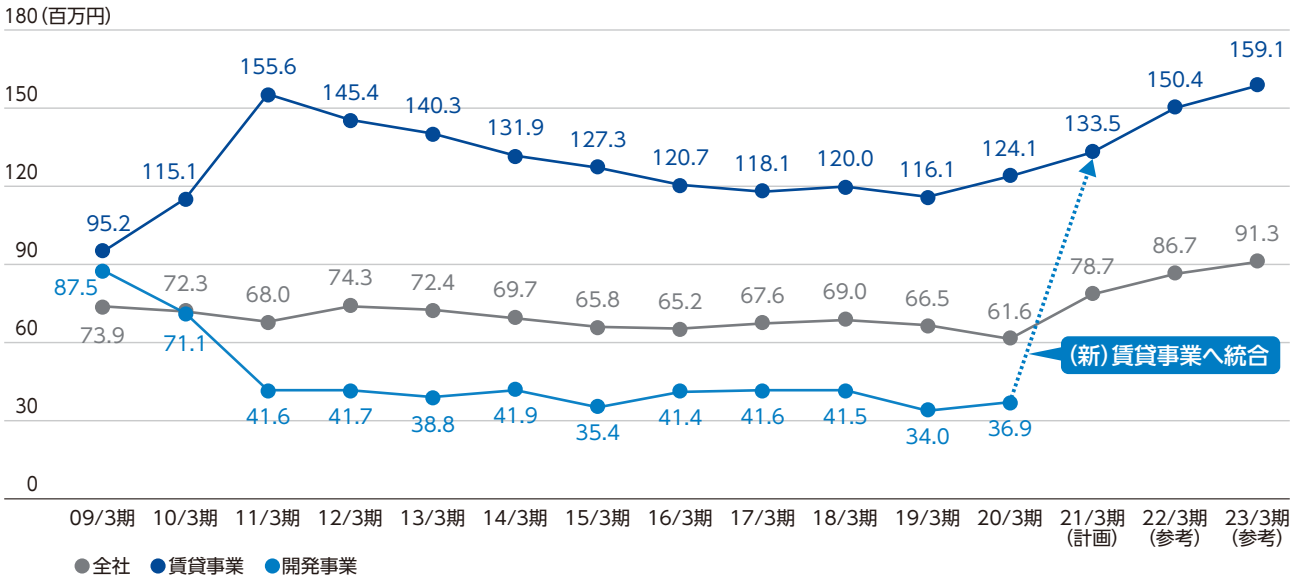
5. 販売管理費削減



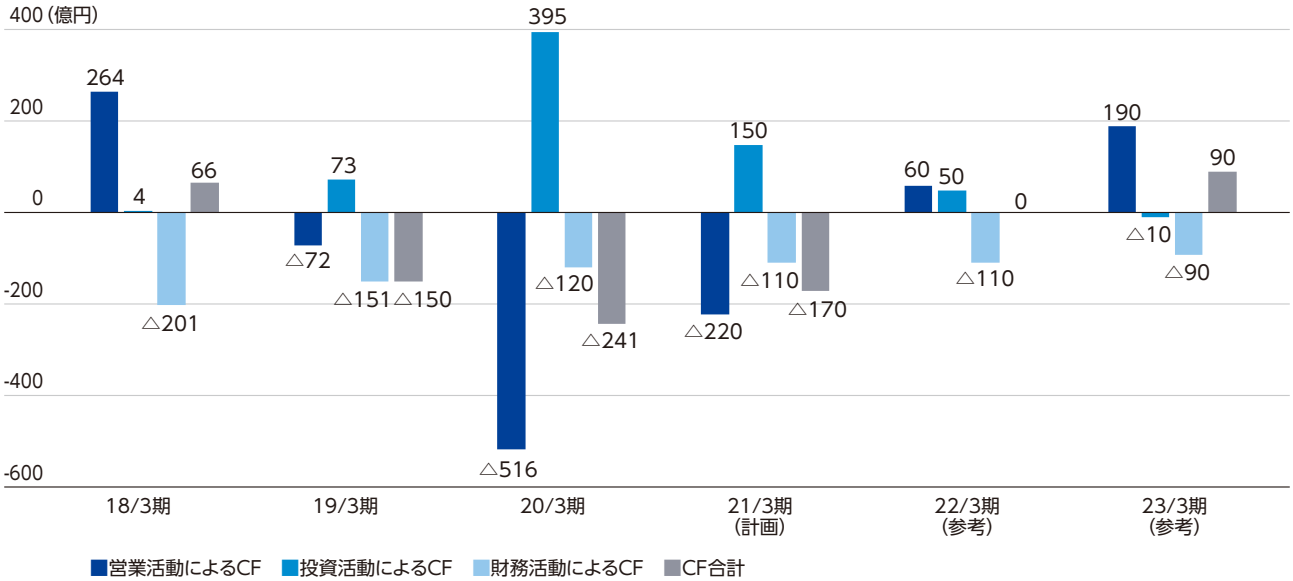
レオパレス21の中長期戦略

6. 人員の状況、生産性（1人当たりの売上高）推移

■生産性の各指標



7. キャッシュ・フロー計画



カスタマーボイス

今後もこのサービスを維持し、地方エリアの物件をさらに充実していただきたい

レオパレス21とは20年くらいのお付き合いになります。当社は全国に拠点があるため、全国に同じ品質で、一般的な水準以上の部屋を用意しているレオパレス21ですと、安心して社員を各地に預けることができます。また必要な家具家電がすべて揃っているため、引っ越しに伴う金銭的なストレスが少ないと社員にも大変好評です。

物件探しから入退去の手続きについては、グループ会社のレオパレス・リーシングを通じてすべてお任せしており、常にレスポンスも早く対応いただけるので助かっています。今後もこのサービスを維持し、地方エリアの物件をさらに充実していただきたいです。



法人のお客様の声

株式会社IDOM
木岡 竜一 様

留学生受入機関様の声



神奈川工科大学
鈴木 勉 様

早期に改修工事を完了させ、今後もきめ細かいサービスを提供していただきたい

本校では、短期研修で来日する留学生のほか、国内の学生も毎年レオパレス21の部屋を借りています。部屋が清潔で、生活に必要な家具家電が揃っている上に、通常は行き届かない寝具の手配までしていただけるので、非常に助かっています。また無線LANも整備されており、日常的にパソコンを使う本校の学生には大変好評です。特に今は、新型コロナウイルス感染拡大防止のために、学生が全員オンラインで授業を受けている状況なので、レオパレス21のように通信環境が整っている住環境は貴重です。施工不備の箇所については早期に改修工事を完了させ、今後もきめ細かいサービスを提供していただきたいと思います。

賃貸アパートを全国規模で整えている強みを活かし、今後も地道に事業を続けて欲しい

アパートのオーナーとして、レオパレス21とは20年くらいお付き合いしています。アパートの入居率は外部環境の変化によって何かと影響を受けやすいのですが、レオパレス21は全国で事業を展開しており、リスクが分散できる点が資産運用の面で安心感につながっています。また、入居者募集から住人同士のトラブル解決などの細かい管理まで、すべてお任せできる点もオーナーとして非常に助かっています。レオパレス21のように賃貸アパートを全国規模で整えている会社は他にありません。その強みを活かし、施工不備の改修を進めるとともに、今後も地道に事業を続けてほしいと思います。



アパートオーナー様の声

ZaimaR 様

施工不備問題に関するご報告

当社施工物件の改修について

全体の改修状況は以下の表のとおり、改修着手率は54.3%、完了率は7.7%であり、以下の項目2に述べる3つの要因により進捗が遅延していますことをお詫び申し上げます。

1. 全体改修状況

(2020年8月31日時点)		優先調査対象物件			優先調査対象物件以外	総計
		ネイルシリーズ	6シリーズ	小計	その他シリーズ(42シリーズ)	
全体	施工物件棟数	913	14,370	15,283	23,802	39,085
調査・判定	調査対象棟数(現存なしを除く)	896	14,265	15,161	23,539	38,700
	判定済棟数	895	14,241	15,136	23,169	38,305
	判定率(対調査対象物件棟数)	99.9%	99.8%	99.8%	98.4%	99.0%
	明らかな不備棟数※1 ※2	851	6,790	7,641	5,985	13,626
	不備率(対判定済棟数)	95.1%	47.7%	50.5%	25.8%	35.6%
改修	着手棟数	848	5,675	6,523	871	7,394
	着手率(対明らかな不備棟数)	99.6%	83.6%	85.4%	14.6%	54.3%
	完了棟数※3	847	196	1,043	12	1,055
	完了率(対明らかな不備棟数)	99.5%	2.9%	13.7%	0.2%	7.7%

(ご参考) 募集再開戸数98,522戸(5月末比+14,378戸)

※1 小屋裏界壁の明らかな不備、天井・界壁・外壁の不備、耐火建築物の界壁の不備がある住棟を明らかな不備に計上
※2 上記のほか、判定済み38,305棟のうち16,457棟について、小屋裏等界壁に係る軽微な不備を確認
※3 完了棟数・完了率には部屋単位で改修工事が終わったものを含まないため、実際の進捗状況よりも遅れが生じる

2. 改修工事遅延の要因

1. 改修工事着工に係る各特定行政庁との協議完了の遅延

2. 工事管理者の不足及び施工業者の離脱

3. 新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言による改修工事の中断

3. 物件の調査および改修工事

界壁の有無および施工状況の確認、設計図書等との相違点を中心に、全棟調査を実施しました。改修工事については、明らかな不備のある物件から優先的に、建築基準法令および消防法令への基準不適合の解消に向けて実施しています。

全棟調査について

物件の調査は、弊社の調査チームに第三者の一級建築士が同行し、その場で確認するか、調査チームが撮影した写真データを第三者の一級建築士が確認する手順で実施しました。

改修工事状況

施工不備改修工事について

オーナー様や入居者様へのご迷惑を最小限に留めるよう配慮しながら、改修工事を進めてまいります。工事期間につきましては、1部屋あたり数日から1週間程度を要します。

実際の改修工事状況

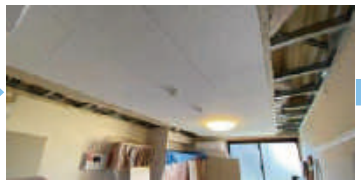
①室内の養生・保護シート張り



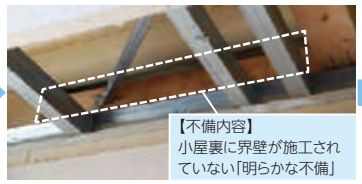
②天井材の一部を撤去



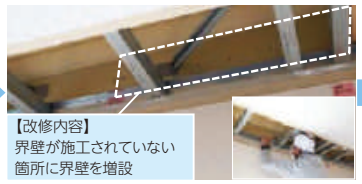
③作業用の開口部確保



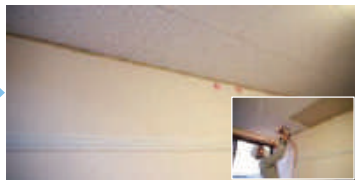
④開口部より不備状況の確認



⑤不備を是正し改修完了



⑥開口部を復旧し作業完了



4. 業績立て直しに集中するため、施工不備対応・体制を一旦縮小

当社業績は厳しい状況が続いており、2021年3月期の業績予想も当期純損失の計上を余儀なくされております。施工不備問題の対応を確実に遂行するためには業績の回復が不可欠であることから、構造改革の実施により、希望退職を含む人的・物的資源の再配置を実施することとしました。

これにより、2020年7月以降、施工不備対応に関わる施工規模・施工体制を一旦縮小せざるを得ない状況となりました。

しかし、施工不備問題の解決を当社の重要課題と位置付ける方針に変更はなく、今後は構造改革を通じ安定して施工不備問題対応を実施できる体制を整えながら、着実に問題解決に向けて前進することにより信頼回復を図ってまいります。

施工不備問題に関するご報告

再発防止策の施策と進捗状況について

当社は、外部調査委員会から施工不備問題に関する調査報告書を受け、2019年5月29日に再発防止策に関する方針を決定し、2019年8月に具体的な再発防止の内容を決定・発表しました。当社は再発防止への取り組みを経営上の最重要課題として進めており、2020年8月末時点で、施策のうち60%が完了しています。

外部調査委員会設置・報告　2019年2月27日設置　2019年5月29日最終報告

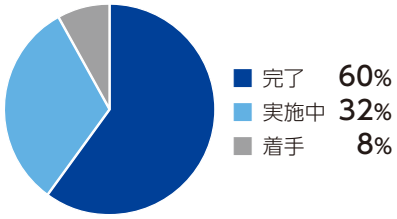
コンプライアンス統括本部設置※	再発防止策方針決定	施策内容決定・発表	各施策実施
2019年4月	2019年5月29日発表	2019年8月	2019年8月～現在

再発防止策の進捗　2020年8月末現在

	完了	実施中	着手	合計
1. 企業風土の抜本的改革	10	6	0	16
2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築	6	5	1	12
3. 建築請負事業体制の見直し	14	5	3	22
合計	30	16	4	50

「施工不備問題」再発防止に向けた取り組みについて進捗を発表
https://www.leopalace21.co.jp/saihatsuboushi/

2019年8月に発表した施策のうち
92%(50項目中46項目)を実施



※2020年6月にコンプライアンス統括本部はコンプライアンス推進本部に、コンプライアンス統括部はコンプライアンス推進部に組織名称変更

コンプライアンス推進本部長メッセージ

再発防止策の策定から一年以上が経過しましたが、依然として、リスクを顕在化できなかった企業風土の払拭がコンプライアンス推進本部長としての私の最大の責務と考えます。そのために、この一年で、社員が経営陣に対して意見を具申できるシステムを構築して、風通しの良い社風づくりと、リスクが顕在化する前に把握できるよう、リスク管理規程を見直し、研修も実施しました。また、再発防止策を着実に推進するだけでなく、問題を風化させぬよう、社員一人一人の意識づけのために、毎年5月29日を『変革の日 5.29』として制定しました。目指すは、「自由闊達な意見交換から生まれる風通しのよい社風」。トップダウンからボトムアップへ。経営陣は現場の潜在リスクの把握に努め、現場はバッドニュースを臆することなく上層部に即座に報告する。そのため社員一人一人の倫理観や責任感を醸成し、社員の人格に敬意を払い、多様な価値観を尊重する人材づくりに、これからも努めてまいります。



コンプライアンス推進本部長
CLO(最高法務責任者)
早島 真由美

1. 企業風土の抜本的改革

経営陣への目安箱の設置、地域スモール会議の実施、継続的なコンプライアンス研修や社長からのコンプライアンスに関する発信、人事評価制度の改定など、企業風土の変革について種々の施策を実施しています。

また、施工不備問題を風化させず、再発防止を誓う日として、5月29日を『変革の日 5.29』に制定しました。

実施項目の抜粋

完了

コンプライアンスファーストに関する定期的な発信（2019年7月～）

2019年7月に全グループ従業員向けに社長からのコンプライアンスファーストを経営方針とする旨のメッセージ動画を配信。その後も様々なタイミングでメッセージを配信。

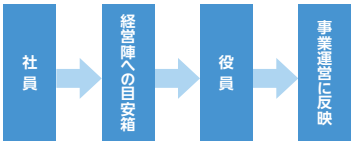


宮尾社長メッセージ動画

完了

経営陣への目安箱の設置（2019年7月～）

各役職員から経営層へ具申出来る仕組みとして「経営陣への目安箱」を設置。20/3期は合計286件の投稿。



経営陣への目安箱

完了

地域スモール会議の開催（2019年7月～）

各役職員と経営陣との対話の場として実施。7月～12月に全37会場にて開催し、延べ参加者は2,310名。



地域スモール会議の様子

完了

「再発防止策」の取り組み状況を社外へ公開（2019年8月～）

再発防止策の取り組み状況について、社外へ正式リリース。

完了

「顧客本位の企業風土」を考える作文募集の実施（2019年10月～）

各役職員より作文の応募を実施。応募件数は62件。

完了

コンプライアンスファーストへの取り組み姿勢に対する人事評価の導入（2019年10月～）

人事評価査定において、「コンプライアンス」に対する取り組み姿勢の評価基準を高めた。

完了

報告ルールの周知徹底（2019年11月～）

コンプライアンス規程の変更を行い、報告ルートの変更を行う。各事業部内での職制上位ラインへの報告ルートの設定、およびコンプライアンス推進部へも同時報告をするルールを制定。

施工不備問題に関するご報告

2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築

2019年4月に本部組織としてコンプライアンス推進本部を設置し、2019年10月、2020年1月には潜在的なリスクを洗い出すため、外部講師による研修を実施しました。さらに「コンプライアンス推進部ポスト」設置によって、より多くの潜在リスクを吸い上げる仕組みの構築を行いました。今後も各取り組みに関し、ブラッシュアップを図りながら継続してまいります。

実施項目の抜粋

実施中

コンプライアンス委員会の運営方法の見直し（2019年6月～）

コンプライアンス委員長を社外取締役より互選で選任することとし、社外の客観的な視点をもって委員会運営を行う体制に変更。

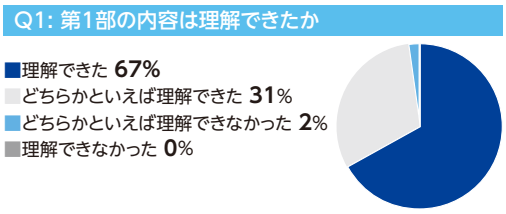
実施中

リスク管理方法の見直し（2019年10月～）

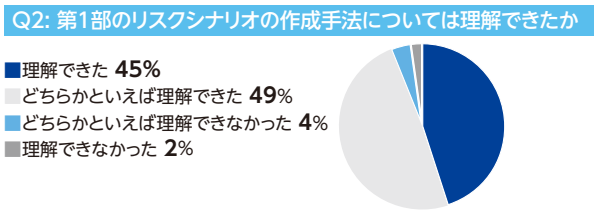
2020年1月、2019年10月に実施した外部講師による第1回研修に続き、第2回研修を実施。各部で洗い出した潜在的なリスクを分析・評価し、重大リスクを決定した。各部におけるリスクの分析・評価結果および策定した対応計画はリスク管理委員会へ報告。

研修後のアンケート結果

Q1: 第1部の内容は理解できたか



Q2: 第1部のリスクシナリオの作成手法については理解できたか



実施中

クレーム対応マニュアルの整備（2019年10月～）

①顕在的なリスクと認められる場合には、各事業部からコンプライアンス推進部へ報告を義務付けるルールを整備。
②コールセンターに入電する入居者様等のクレームおよび施工不備関連・オーナー様訪問の折衝時のクレーム等について、コンプライアンス推進部へ情報共有を行うルールを制定。

実施中

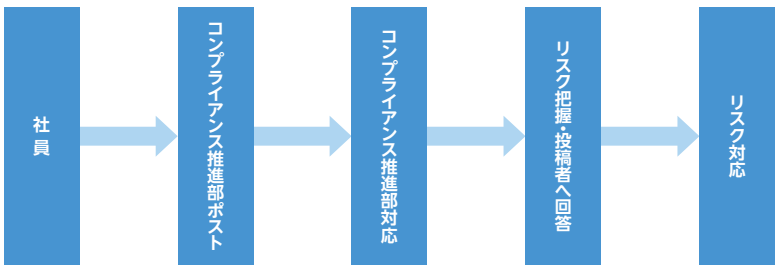
社内への情報発信を行うルールを策定（2019年11月～）

コンプライアンス委員会の実施内容について、社内への情報発信を行うルールを策定。社内へ実施状況を開示。

完了

コンプライアンス推進部ポストの設置（2019年12月～）

より多くの潜在リスクを吸い上げる仕組みの構築を行うため、コンプライアンス推進部内に「コンプライアンス推進部ポスト」を設置。



コンプライアンス推進部ポストの運用フロー

3. 建築請負事業体制の見直し

商品の法適合性を含む詳細検討を行う体制の再構築や、立会い確認による監理工程の追加など、商品の完成までの工程の見直し、チェック管理体制の強化等を中心に着手、実施しました。2021年3月期はさらなる体制の強化を中心にブラッシュアップを図ってまいります。

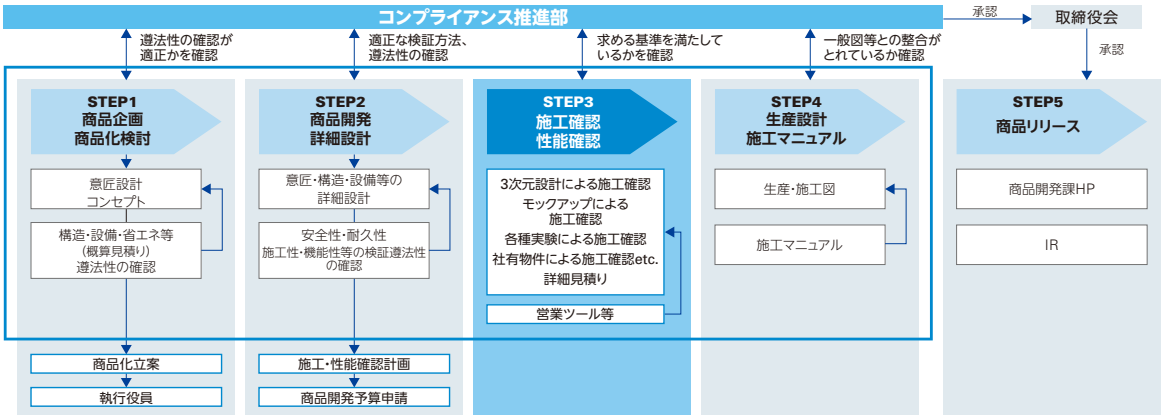
実施項目の抜粋

完了

商品の法適合性を含む詳細検討を行う体制を再構築（2019年8月～）

開発プロセスを大きく5つのプロセスに分け、プロセス毎に社内の独立機関であるコンプライアンス推進部の承認を必要とするルールを設定。

変更後の新商品開発プロセス



※商品リリース後にデザイン変更、および、使用材料、認定・告示仕様の変更を行う場合においては、コンプライアンス推進部の承認を経た上で決裁権限規程に基づいて決裁承認を得るものとする

着手

設計図書作成時における齟齬発生の防止対策（2019年7月～）

外部専門業者の力を借り、品質基準書の再構築（旧施工マニュアル）に取り組んでいるほか、管理者によるチェック体制の強化を実施。

実施中

トリプルチェック体制の強化・保管体制の見直し（2019年8月～）

施工業者検査・現場担当者検査・コンプライアンス推進部検査課または外部検査機関検査の3部門によるトリプルチェック体制の強化、およびチェックリスト内容、検査記録・書類等保管体制の見直しを実施。

完了

立会い確認による監理工程を追加（2019年10月～）

工事監理体制強化のため、重要工程において立会い確認による監理工程を追加し、全8工程の立会いにて運用を開始。また、ガイドライン・チェックリストを刷新し、外部コンサルティングによる工事監理の集中研修を実施のほか、全国にて座学研修と現場でのOJT研修を実施。

実施中

検査項目と運用ルールを制定（2019年10月～）

コンプライアンス推進部建築法務課による工事監理検査実施のため、検査項目と運用ルールを制定、運用を開始。

トップメッセージ



社長就任から1年

―施工不備対応に注力し、企業風土の抜本的改革を推進―

私が昨年5月に社長に就任して、1年余りが経過しました。この1年間は最優先課題である施工不備問題にしっかり向き合うことに専念しました。具体的には、昨年5月29日に再発防止策を公表以後は、その再発防止策の推進と二度とこのようなことが起きないようにということを従業員に根付かせること、この2つに重点的に取り組みました。

昨年5月に公表した施工不備問題に関する再発防止策では、**1. 企業風土の抜本的改革、2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築、3. 建築請負事業部体制の見直し**という3つの柱を立てました。

この3つの中でも、私は、今回のような問題が二度と起きないようにするために一番大事なことは、企業風土の抜本的改革であると考えています。施工不備への対応ということでいえば、どのように改修するかといった技術的な話題にフォーカスしてしまいがちですが、そうすると、直接その工事に携わっていなかった従業員、例えば経理や営業の従業

員は無関係・無関心となってしまいます。また、今回の問題が発生したのは25年前の話ですが、従業員の中には25年前に当社に勤務していない、さらにいえば、生まれてもいないものもいるわけで、これらの従業員にとっては他人事になってしまいます。今まさに、当社にとって未曽有の危機であるにもかかわらず、その危機感を共有できなくては、今後の改革も進まないと考えたのです。

このため、従業員全員が当事者意識を持ち、改革を進めていくために、より風通しが良く、ボトムアップ型の提案が活発に行われる企業風土とすることを目指しました。というのも、問題発生時の風土を助長したのは、当社創業以来のトップダウン型の経営も要因の一つとしてあったのではないかという指摘が外部調査委員会からあり、私もそれに納得したからです。

このため、企業風土改革の一貫として、マネジメントに対する意見具申ができるようなポスト（経営陣への目安箱）を作り、企業価値向上やコンプライアンスに関する投稿ができる制度を作りました。その結果、少しずつ風通しが良くなってきたことを体感しています。また、私も含めて役員が各地に出向いて、従業員と会話をする地域スモール会議も実施しており、そこでの体験も含めて、顔が見える経営体制、逆にいえば、経営にものがいえるように変わってきていると思います。さらに、従業員の意識調査を定期的に実施し、“コンプライアンスファースト”の方針の定着をはじめ、望ましい企業風土が醸成されているかを確かめる仕組みも強化しています。

これらの施策を通じて、企業風土が変わっていることを実感していますが、これが一過性のものにならないよう、5月29日を『変革の日 5.29』と定めました。この5月29日とは、2018年に6シリーズの施工不備を発表、2019年には外部調査委員会の最終報告書と提言を受け、「施工不備に関する原因および再発防止策」について公表した日です。この日を反省の日とすることで、過去を風化させないことがなによりも再発防止のための抑止力になるのではないかと考えています。

施工不備問題への対応

—全棟調査は完了し、段階的に改修工事を推進—

施工不備問題に対する対応として、最初に着手した全棟調査については、2019年10月末時点でほぼ完了し、その後は改修工事と居室の募集再開に取り組んできました。2020年8月末現在における優先調査対象物件の改修工事着手率は85.4%、完了率は13.7%となっています。この改修工事着手率は改修を必要とする建物に対して、実際に工事を始めた比率であり、一方で、完了率は建物1棟の全ての部屋で改修工事が完了した数字となっています。

工事着手率に比べて、完了率が低いのは、入居者様がいらっしゃる建物で工事に着手すると、その部屋の工事が進まず、なかなか完了とならないことも一つの要因です。例えば、10部屋ある建物で、9部屋の工事が終わっても、残る1部屋の工事を終えるまでは完了となりません。このようなこともあり、工事に取り掛かってはいるけれども、なかなか完了しないという状態になっています。

工事が終了しないと新規の募集ができない、募集ができないと新たな工事を行うための資金が不足するというジレンマの中で、当社が施工不備問題の対応を確実に遂行するためには業績の回復が必要不可欠であるとして、2020年7月以降、施工規模・施工体制を一旦縮小することとしました。この結果、全物件の改修工事が完了する時期は、当初想定よりも延びますが、施工不備問題の解決を当社の重要課題と位置付ける方針に変わりはありません。今後は、施工の一部に関しては内製化を図るなど迅速に効率よく工事ができるような体制を整えながら、改修を進めていきます。また、時期は遅れますが、改修のスケジュールについては全てのステークホルダーの皆様にとって関心の高い事項であることから、実施体制整備の目処が見えてきた段階で、都度公表し、責任を持って問題解決にあたることを示し、信頼回復を図っていきます。



賃貸事業をコア事業とし
その収益力強化を
志向する戦略へ
方針を転換します。

2019年度の業績について

―施工不備問題を主因として、2期連続の赤字―

2019年度の連結業績は、施工不備に起因した事業収益の悪化により、売上高4,335億円(前期比14.2%減)、営業損失364億円(前期は営業利益73億円)でした。さらに、改修工事費用の損失負担見込額など243億円、減損損失76億円および繰延税金資産の取り崩しによる法人税等調整額(損)214億円を計上したことなどにより、純損失は802億円(前期比115億円の損失増加)と2期連続の赤字決算となりました。

今回の収益悪化の最大の要因は、入居率を維持できなかったことです。期末入居率85%を目標にしていましたが、優先調査対象物件の募集保留や新型コロナウイルス感染拡大により入居率が低迷し、2020年3月期末の入居率は83.07%(前期末比1.26p減)、期中平均入居率は80.78%(前半期比7.56p減)となりました。

ただ、1年を通じた入居の需要期である第4四半期(1月～3月)には、入居率が4.16p上昇しました。これは過去15年間の中でもベスト3に入る上昇幅であり、入居率は着実に改善しているのではないかと感じています。一方で、第3四半期(10月～12月)の入居率が80%を切っており、これが年間の入居率、さらには、収益に大きく影響を及ぼしました。また、施工不備問題の影響で、建築の受注ができても着工が困難になったという事情もあり、こうした開発事業の不振も相まって期初の予想を下回る業績となりました。

多額の損失計上により純資産が大幅に目減りしており、前期末の自己資本比率は0.7%にまで落ち込んでいます。この状況から一日でも早く業績回復を図るために、抜本的な事業戦略再構築を実施し、「選択と集中」や希望退職の募集を柱とする構造改革を決断したものです。

抜本的な事業戦略再構築について

―賃貸事業をコア事業とし、「選択と集中」を推進―

当社は今年6月、今後の社会的信頼回復と業績低迷からの脱却のために、「抜本的な事業戦略再構築」を踏まえ、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退の方針および希望退職の募集を柱とした構造改革の実施を公表しました。

この改革では、これまでの事業の多角化を志向した戦略から、賃貸事業をコア事業としその収益力強化を志向する戦略へ方針を転換します。今後2022年3月期までの2年間は「構造改革」によって、「選択と集中」を徹底し、その後はコア事業である「賃貸事業における収益力強化、更なる挑戦」を

テーマにした施策に取り組みます。賃貸事業を今後強化する事業、シルバー事業を維持・継続する事業とする一方で、建築を行う開発事業は縮小、ホテルリゾート事業、国際事業などは譲渡もしくは撤退し、事業の「選択と集中」を推進します。

主力となる賃貸事業での収益力強化に向けた具体的な取り組みとしては、「法人営業の人員増強」「外国籍顧客・シニア層の獲得強化」に加え、「ITを活用した営業効率向上」等を進めます。当社物件で入居者の6割を占める法人契約に注力し、人員増強や、契約戸数上位企業への積極的な営業などを図り、入居率の回復、ひいては収益力強化に努めます。

一方で、ノンコア・不採算事業であるホテルリゾート事業、国際事業については、ホテルレオパレス名古屋やグアムリゾートホテル等、資産の売却を進め、事業の譲渡・撤退を行います。これまで、これらの事業は、賃貸事業とのシナジーの追求や経営多角化として進めていましたが、施工不備対応を優先するために譲渡・撤退を進め、賃貸事業への集中を強めていきます。

ノンコア・不採算事業の
譲渡・撤退を進めます。



さらに、現状の事業規模にあった販売管理費とするために、人件費削減を図ります。このために、創業以来初となる1,000名規模の希望退職を募集しました。希望退職によって、売上高販売管理費率を前期の14%程度から、11%程度にまで抑制していきたいと考えています。

これらの施策を通じて、2022年3月期は営業利益113億円、親会社株主に帰属する当期純利益99億円、2023年3月期には営業利益235億円、親会社株主に帰属する当期純利益191億円と施工不備問題発覚以前の利益水準へ回復させる計画です。

この抜本的な事業戦略再構築を通じて、事業基盤の再構築、構造改革を推進していくと同時に、施工不備対応を実施できる体制を整備し、対応を確実に実行することで、大きく毀損した社会的信頼の回復を目指していきます。

ESGについて

—人材に関するテーマをマテリアリティに設定—

ESGに対する取り組みについては、企業価値向上のために真に必要なマテリアリティを設定し、それに対して注力することが重要です。現在の当社では、今回の施工不備問題を解決し、同じような問題を二度と起こさないこと、これが当社独自のマテリアリティだと考えています。

この施工不備問題への対応というマテリアリティに取り組むと同時に、当社が掲げているCSRの基本方針である「良質なサービスと豊かな暮らしの提供」を支える従業員の働き方改革、意識改革など人材に関するテーマをマテリアリティとして特定しています。

今回の構造改革の中で、1,000名規模の希望退職を実施する一方で、人材がマテリアリティであるというのは一見矛盾するように感じますが、構造改革のその先に、当社が持続的に成長していくにはやはり、従業員の働き方がカギになると考えています。

今回の施工不備問題に対する反省も含めて、従業員一人一人がきちんと考えて行動し、PDCAを回せるような組織が必要であり、そのためには、生産性の高い働き方につながる働き方改革、さらに、仕事への真摯な取り組み姿勢につながる意識改革に取り組む人材が必要ではないかと考えています。

このために、人材戦略として、人事評価と研修制度の充実を図っています。まずは、当社が求める人材像、あるいは

管理職に求めるものを設定し、その人材像を実現するためには、どのようなスキルや経験が必要かを分析して、そのための研修を行います。そして、目標を達成した人材を評価するという仕組みを確立しようと考えています。

一方で、スペシャリストを対象とした人材戦略も進めていく計画です。当社は、管理職だけでなく、設計、施工管理、財務・経理、情報システムなど幅広い分野のスペシャリストを必要としています。これらの人に対しては、組織をマネジメントする力とは別の能力を評価し、会社への貢献が最大化できるような評価制度、研修制度も構築していく考えです。
P51



ガバナンスについて

―社外取締役による監視体制を強化―

今回の施工不備問題に取り組む中で、やはり何より外部からの監視を強めることが重要と考え、社内取締役の人数を減らすと同時に、社外取締役を増やし、その比率を大幅に増強しました。現体制では、9名の取締役のうち、3分の2の6名が社外取締役です。

今回の社外取締役については、構成比を3分の2とするだけでなく、どのようなスキルを持つ人に社外取締役をお願いするか、人選を強く意識しました。当社の現状を見た場合、新たな社外取締役に最も必要なスキルは、建築に関する知見、企業再生の経験、それに加えて、コンプライアンスを徹底していくために法律の専門知識であると考え、それぞれの分野から1名ずつ新たに社外取締役に就任していただきました。

新任の社外取締役3名のうち、中村取締役は、住宅メーカーで長く品質・CSを専門になさっていましたし、藤田取締役は、住宅設備メーカーで企業再生に関わり最終的にはトップを務められました。さらに、渡邊取締役は、これまで10社程で社外取締役、社外監査役を務め、法律の専門家であると同時に、社外役員のプロでもあります。さっそく、これらの方からは、事業戦略再構築に対して、計画通りにいかなかったときのシナリオをどう考えているのか、といった厳しいご意見を頂戴しています。

今回の増員により、これまでお願いしていた児玉取締役、田矢取締役、古賀取締役に加え、3分の2が社外取締役となることで、取締役会での意思決定の透明化を図ると同時に、それぞれの豊富なキャリアや様々な知見に基づいた、ときには厳しい意見を頂戴しながら、取締役会の実効性を強化し、ガバナンス強化を図っています。

一方で、現状の当社では、執行部門がどう考え、どう計画し、どう実行しているかという現場感がわからないと迅速な意思決定ができず、改革が停滞してしまいます。このため、社外取締役には、最終案をモニタリングするだけでなく、その前の段階でも執行部門における議論に入っていただくような仕組み作りを進めています。P36

長期ビジョンについて

―社会インフラとしての賃貸住宅事業を持続可能にするために―

現在は施工不備問題の解決と収益改善に向けた取り組みが最優先となりますが、その後も当社が持続していくためには、同時に中長期的にどのような考えで事業を行っていくのかというビジョンを用意しておく必要があると考えています。

日本は人口減少段階にあり、空き家問題が発生はしてい

るものの、当社がターゲットとしている単身者向けの賃貸住宅を必要とする単身世帯は、10年後も1,000万人を下回らないという予測がでています。この予測に基づけば、当社の提供する単身者向け住宅の需要はまだまだ根強いと推測されます。一方で、これまで以上に残ったパイを争う競争は激化していることは確実ですので、他にはない設備やサービス、こういったものを駆使して、競争優位を構築するのに加えて、どのようにして生産性を向上させていくかが重要と考えています。

当社は現在、2万8,000名のオーナー様の資産を受託し、50万人近い入居者様が住む住宅インフラを提供する事業を行っています。すなわち、オーナー様や入居者様に対する責任は重く、地域経済への寄与は当然の責務と考えています。そのためには、単身者向けの賃貸住宅というビジネスの中で、競争優位性をしっかり確保しつつ、安定的にこの事業を営んでいくということを念頭において、これまで築いてきたこの社会インフラをどう磨き上げるかについて考えていく必要があると思います。

—最後に—

確かに厳しい状況に直面してはいますが、当社が50年にわたる歴史の中で築き上げてきた賃貸住宅という社会インフラとそのインフラ構築のための当社の努力は、いまだ当社の中に底力として残っていると信じています。それゆえ、施工不備対応の完遂により、元に戻るのではなく、さらなる高みを目指し、様々な改革を推進していきます。

ステークホルダーの皆様には、何卒ご理解を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

2020年9月
代表取締役社長
宮尾 文也

施工不備対応の完遂により、
元に戻るのではなく、
さらなる高みを目指し、
様々な改革を推進していきます。



コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

レオパレス21グループでは、コーポレート・ガバナンスの整備・強化を最も重要な経営課題のひとつと位置付けており、適切かつ迅速な意思決定の実行、意思決定に対する監視機能の強化、コンプライアンス体制の確立、内部統制システムの充実・強化およびステークホルダーとの良好な関係の構築など、経営体制や経営組織、経営システムの整備に努めています。

取締役会は、経営の意思決定の迅速化と業務執行の円滑化を実現するために、取締役会の開催前に業務執行全般に関する重要事項の協議を行う「経営会議」と、会社経営に関する情報の相互共有を行う「執行役員会」を設置し、円滑な業務の執行および業務執行における連携強化を図っています。さらに取締役会は、当社の主要な経営課題を検討することを目的として「指名報酬委員会」「リスク管理委員会」「コンプライアンス委員会」「人事委員会」「IT委員会」「CSR常務会」および「CSR委員会」を設置し、経営課題について検討・答申を行っています。

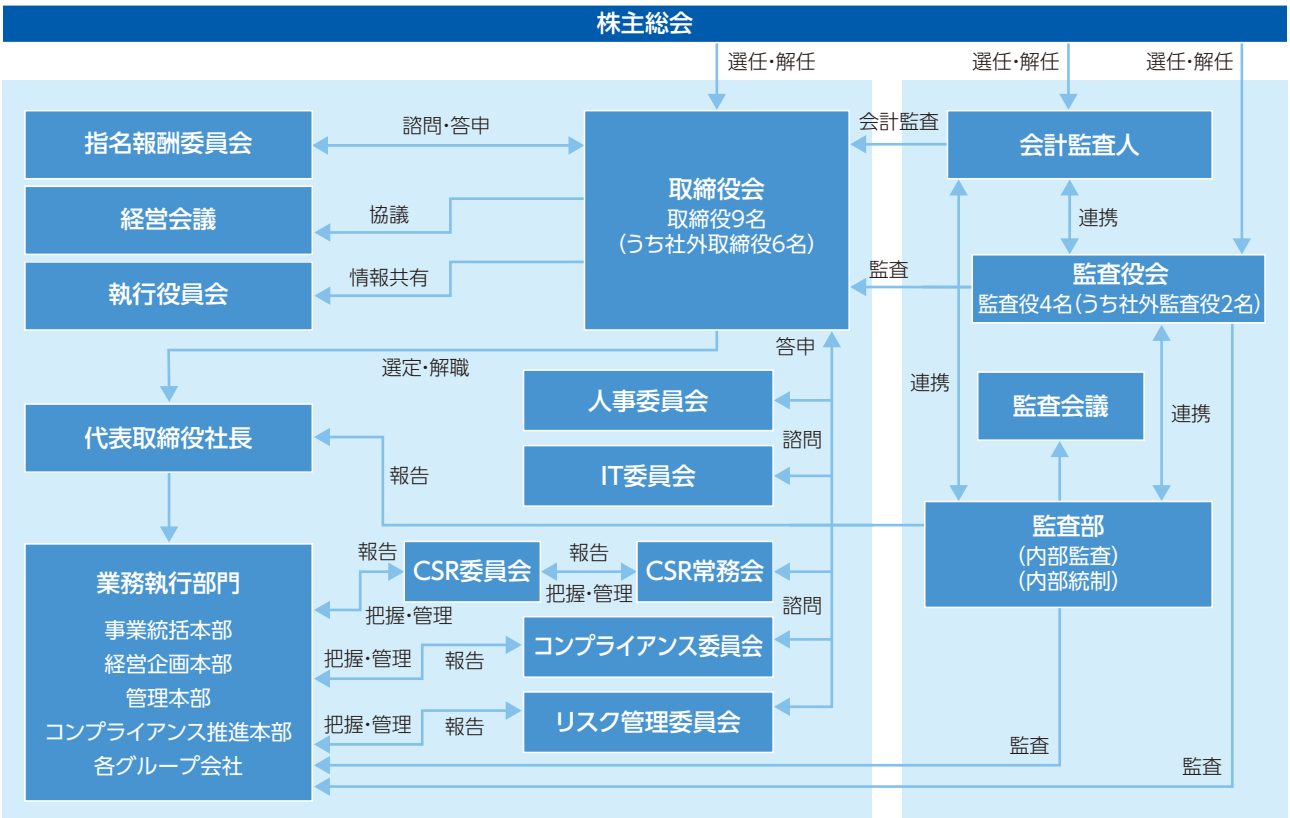
業務執行体制としては、各事業の遂行と連携を統括する「事業統括本部」、経営戦略立案と監視を担い、事業部の連携を高める「経営企画本部」、事業運営をサポートする「管理本部」、法令遵守体制の整備と監視を担う「コンプライアンス推進本部」の4本部体制としています。

事業運営の監督機能の充実も重要な経営課題と認識しており、取締役の業務執行の監督機関である監査役会の設置や、社外取締役の選任、内部監査機能を担う監査部の設置により、経営監視機能の強化に努めています。

これらの体制により、責任と権限の明確化を図るとともに、一層のコーポレート・ガバナンスの強化に努めてまいります。

■コーポレート・ガバナンス体制

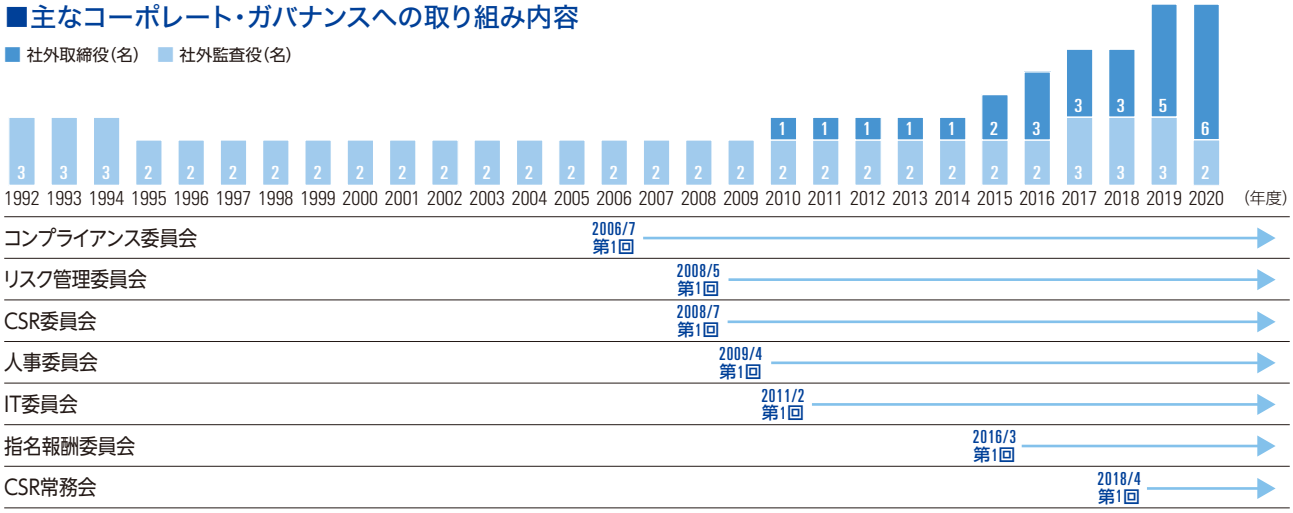
2020年7月22日現在



ガバナンス強化の歩み

当社は、企業理念の実現と経営計画の達成、中長期的な企業価値の向上、ならびに持続的な成長を実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んできました。社外の視点を経営に活かす観点から、25年以上も前から社外監査役を選任し、当社の企業経営にも大きな影響を与えたリーマンショック直後には、社外取締役を選任しました。その後、さらなる経営の監督機能を強化するため社外取締役の人数を増やし、現在は6名を選任していますが、企業経営、企業再生・事業改革、法務などの経験を有しており、バランスの取れた人員構成となっています。また、取締役会において、当社における主要な経営課題を検討するため、各委員会を設置してきました。なかでも2016年3月に設置した「指名報酬委員会」は、全委員7名のうち6名が社外取締役と過半数を占めており、取締役会に対して社外の視点や知見を取り込んだ最善の選任および報酬などに関する審議結果を答申しています。

■主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容



■各設置機関の構成員等

役名	氏名	取締役会	経営会議	執行役員会	指名報酬委員会	リスク管理委員会	コンプライアンス委員会	人事委員会	IT委員会	CSR常務会	CSR委員会
代表取締役社長	宮尾 文也	◎	◎	◎	○	◎	○	◎	○	○	○
取締役	蘆田 茂	○	○	○		○	○	○	○	◎	◎
取締役	早島 真由美	○	○	○		○	○	○	◎	○	
社外取締役	児玉 正之	○			◎	○	○				
社外取締役	田矢 徹司	○			○	○	◎				
社外取締役	古賀 尚文	○			○	○	○				
社外取締役	藤田 和育	○			○	○	○				
社外取締役	中村 裕	○			○	○	○				
社外取締役	渡邊 顯	○			○	○	○				
監査役	鮫島 健一郎	(注)2	○	○		○	○	○	○		○
監査役	村上 喜堂	(注)2									
社外監査役	吉野 二良	(注)2	○	○		○	○	○	○		
社外監査役	湯原 隆男	(注)2									
執行役員	ー			8名		8名	2名	4名	3名	6名	
従業員	ー			3名		11名	2名	4名	8名	3名	18名
社外有識者 他	ー					2名	2名				2名

(注) 1. ◎は議長又は委員長、○は構成員を表しております
2. 取締役会には全ての監査役が出席し、取締役の業務執行を監督しております

経営体制の強化

指名報酬委員会について

当社は、役員の選解任・報酬等に関する公正性、妥当性について審議し、経営の透明性確保および説明責任の向上を図るため、取締役会の諮問機関として、指名報酬委員会を設置しています。当委員会は、代表取締役社長と社外取締役で構成され、独立性および中立性を確保するため、委員長と代表取締役以外の委員をすべて社外取締役から選任しています。

メンバー	委員長：社外取締役 委　員：代表取締役、社外取締役5名
目的	役員の指名および報酬決定に係る妥当性の確保
役割	代表取締役、取締役、監査役、および執行役員の人事、ならびに代表取締役、取締役、監査役、および執行役員の報酬構成・報酬水準について会社の業績等の評価を踏まえ、客観的視点から審議を行います。またその結果を取締役会に報告することとしています。
20/3期 開催回数	11回
主な審議内容	取締役、監査役の人事、役員の報酬決定を審議しました。特に前期（20/3期）においては、代表取締役の選定、社外取締役を過半数とする方針、これに基づいた社外取締役候補者の人選について、深い審議を行いました。

新任社外取締役の選任理由

構造改革を確実に断行し、業績を回復することにより、株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様の信頼を回復するため、当社は2020年2月の臨時株主総会において、藤田氏、中村氏を、また、2020年7月の定時株主総会において、渡邊氏を新任社外取締役として選任しました。3名は、企業再生・品質管理・法務といった、今後レオパレス21が改革を遂行する上で、欠かせないスキルを有しています。

氏名	選任理由
藤田 和育	東洋シヤッター株式会社において私的整理ガイドラインに基づく会社再建計画案の企画立案に主体的に関わり、その後同社の代表取締役として再建7カ年計画を実施し、3年短縮して再建を完了させるなど、経営者としての経歴を通じて培われた高い見識および企業経営に関する深い知識、経験を有しております。抜本的な構造改革の断行、施工不備問題により毀損した当社の社会的信用および業績の早期回復に向けた取り組みにおいて、その事業再生および建築・技術に関する経験および知見に基づく貢献が期待でき、独立、公正な立場から取締役会等において業務執行の監督の役割を果たしていただけるものと判断し、社外取締役に選任いたしました。
中村 裕	パナソニックホームズ株式会社の出身であり、同社において入社時から一貫して品質管理および環境管理の業務に携わり、同社の品質管理および環境管理を業界トップレベルにまで引き上げた実績を有しています。また、住宅業界における複数の団体において要職を務めた経験も有しております。同氏は過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与した経験は有しておりませんが、これらの経歴を通じて培われた高い見識ならびに品質管理および環境管理の分野に関する深い知識、経験を有しております。抜本的な構造改革の断行、施工不備問題により毀損した当社の社会的信用および業績の早期回復に向けた取り組みにおいて、その建築・技術に関する経験および知見に基づく貢献が期待でき、独立、公正な立場から取締役会等において業務執行の監督の役割を果たしていただけるものと判断し、社外取締役に選任いたしました。
渡邊 顯	弁護士としての専門的な知識および他社での社外取締役としての経歴を通じて培われた高い見識および企業経営に関する深い知識、経験を有しております。以上のことから、抜本的な構造改革の断行、施工不備問題により毀損した当社の社会的信用および業績の早期回復に向けた取り組みにおいて、その法務コンプライアンスに関する経験および知見に基づく貢献が期待でき、独立、公正な立場から取締役会等において業務執行の監督の役割を果たしていただけるものと判断し、社外取締役に選任いたしました。

役員のスキル

当社の取締役会は、ガバナンス体制を強化し、機動的かつ迅速に課題解決することを目指しています。事業環境を踏まえ、取締役会のスキルセットを見直し、2020年7月より取締役の総数を12名から9名に削減し、適切な取締役会を構成しています。当社の取締役が有する専門性・経験および知見は下記のとおり非常に幅広いですが、2021年3月期は、構造改革を確実に断行し、加えてコア事業である賃貸事業の収益力を向上させるために、2021年3月期に特に重視するスキルは、下記スキルマトリクス表の青枠内となります。現在の取締役は、これらいずれかのスキルを1つ以上、多い者で4つ有しており、今後、当社が構造改革を遂行し、業績回復、信頼回復を目指す上で、大きく貢献してくれるものと期待しています。

スキルマトリクス

		属性					専門性・経験および知見									
	氏名	地位 業務執行	社外性	指名報酬 委員会	年齢	ジェンダー	企業経営	企業再生 事業改革	営業 マーケティング	品質管理	法務	会計税務	ファイナンス	IR	グローバル	監査
1	宮尾 文也	代表取締役社長 社長執行役員 取締役会議長		委員	60歳	男性	○							○	○	
2	蘆田 茂	取締役 常務執行役員			56歳	男性	○		○			○				
3	早島 真由美	取締役 執行役員			47歳	女性	○		○		○					
4	児玉 正之	取締役	筆頭 独立 社外	委員長	72歳	男性	○		○					○		
5	田矢 徹司	取締役	独立 社外	委員	56歳	男性	○	○			○	○	○		○	
6	古賀 尚文	取締役	社外	委員	72歳	男性	○							○		
7	藤田 和育	取締役	独立 社外	委員	74歳	男性	○	○	○	○				○		
8	中村 裕	取締役	独立 社外	委員	61歳	男性				○						
9	渡邊 顯	取締役	独立 社外	委員	73歳	男性	○	○			○					○

2021年3月期に特に重視するスキル

(注) 2020年7月22日時点

実効性向上に向けた取り組み

取締役会について

取締役会は、経営の機動性確保と監督機能の充実を両立させることに重点を置き、現在社外取締役6名を含む9名の取締役で構成しております。企業価値向上のためには、適切な取締役選任が重要と考えており、報酬決定とともに社外取締役を委員とした指名報酬委員会で審議することを決定プロセスに組み込んでおります。

月1回の定例取締役会のほか、必要に応じて随時機動的に取締役会を開催しており、経営に関する重要事項を決定するとともに業務遂行状況のモニタリングと取締役の職務執行の監督を行っております。



社内取締役　　社外取締役

取締役会での議案

2019年3月期は取締役会21回の開催があり、議案数は124議案でした。2020年3月期は取締役会33回、144議案と大幅に開催回数・議案数が増加しております。主な議論内容は「事業戦略・業績」「役員選任・役員報酬」「施工不備・再発防止」の3項目が、前期と同様に高い比率を占めております。

事業戦略・業績

- 2019年3月期は国際事業の拡大、グループ会社の事業計画など、新たな収益源の構築に向けたものが主な議案でした。
- 2020年3月期は業績の低迷により新規事業に関する議案は減少しましたが、「抜本的な事業戦略再構築」に向けて議論を行い、「抜本的な事業戦略再構築の検討結果を踏まえた事業計画」を策定しました。

役員選任・役員報酬

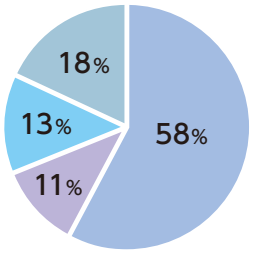
- 従前より役員選任、役員報酬に関する議論を行ってきましたが、2020年3月期は取締役に求められるスキルマトリクスなど、取締役会の機能強化に向けた議論が増加しました。

施工不備・再発防止

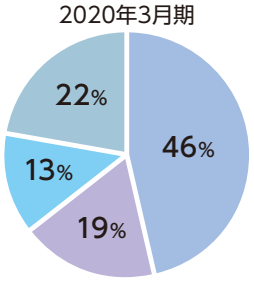
- 施工不備・再発防止に関する議論は前期より継続して行っております。
- 2020年3月期は取締役会での議論のほか、品質管理に関する知見を持つ取締役を中心に、執行部門と定期的に打ち合わせを実施しています。

取締役会における議案内容

2019年3月期



2020年3月期



取締役会の実効性評価

2020年3月期終了後、主に経営課題の改善を目的として、取締役会が果たすべき機能等について評価を行いました。評価手法としては、取締役会構成者全員に対しアンケート方式による個別評価を行い、取締役会事務局が集計し分析を行い、取締役会へ報告し係る議論を行いました。2020年3月期の評価としましては、当社取締役会および当社ガバナンス体制は概ね有効に機能したことを確認しました。具体的には、前期における取締役会評価の結果に基づき、コンプライアンス改革・リスク管理体制の再構築を行い、経営戦略に関する議論を深め、抜本的な事業戦略の再構築の検討を行い、事業計画の策定に至りました。毀損したブランドの再構築、サクセッションプラン、女性キャリア支援の推進につきましては、一部実施したものの、十分ではなく、当期も引き続き取り組む課題と認識しております。今回実施した取締役会評価においては、事業計画の実行を至上命題として、構造改革の確実な断行および賃貸事業の収益力強化、施工不備問題の解決に向けた取り組みを、取締役会として進捗確認するとともに適宜議論し、意思決定と必要に応じた軌道修正を行うことが重要との認識を共有しました。

	2020年3月期の評価	2021年3月期の課題
評価ポイント	• コンプライアンス改革・リスク管理体制の再構築を実施 • 経営戦略に関する議論を深め、抜本的な事業戦略の再構築の検討を行い、事業計画を策定	• 構造改革の確実な断行 • 賃貸事業の収益力強化 • 施工不備問題の解決に向けた取り組み
改善ポイント	• 毀損したブランドの再構築 • サクセッションプラン • 女性キャリア支援の推進	

役員報酬

当社は、取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定について、多様なレンジにおいて業績向上と企業価値向上に資する報酬体系とすることを基本的な方針としております。その内容は、固定報酬としての「基本報酬」、株価変動のメリットとデメリットを株主と共有して中長期的な会社業績の向上および企業価値の向上を目的とする「ストックオプション」、単年度経営計画の達成を目的とする「単年度賞与」および中期経営計画の達成を目的とする「中期経営計画期間賞与」の4種類で構成されております。

前述の目的を果たすために、個々の取締役の報酬が適正となるよう、指名報酬委員会の審議を経て決定する手順としております。指名報酬委員会は、社外取締役および代表取締役社長で構成され、委員長は社外取締役である児玉氏が務めております。なお、施工不備問題に対する経営陣の責任を明らかにするため、指名報酬委員会にて社外取締役が客観的に検証した結果、2019年2月より役員報酬を減額しておりますが、2021年3月まで役員報酬の減額を継続します。代表取締役が60%、その他社内取締役が45～55%、常勤監査役が35%、執行役員が35～45%の減額となります。また、当社施工物件の不備公表時点で業務執行取締役の任にあった代表取締役社長、執行役員（当時は取締役専務執行役員）の2名については役員報酬を追加減額し、代表取締役社長は90%の減額（追加30%）を実行しています。

顧問・相談役制度の廃止

取締役会の決議により、相談役および顧問の契約は、2020年6月末日をもって解約し、顧問・相談役制度を廃止しました。

コンプライアンス

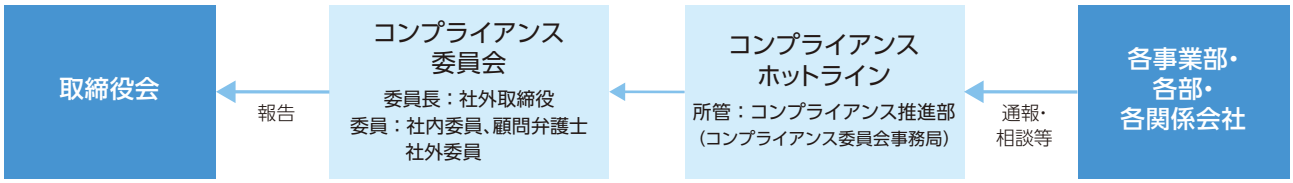
当社は“コンプライアンスファースト”を揺るぎない方針として組織に定着させるため、あらゆる事業・商品の法令適合性の検証のほか、情報管理体制の構築・運用も行う「コンプライアンス推進部」を設置しており、内部統制が強くはたらく組織づくりを進めています。

コンプライアンス体制

施工不備問題を契機に、当社グループのコンプライアンス・リスク管理体制を抜本的に見直し、堅固な体制を再構築すべく、コンプライアンス推進部を設置しています。コンプライアンス推進部は、新たな体制構築の企画・立案をするほか、当社グループにおける新規事業・新サービス・新商品等の法適合性の検証等を行っています。コンプライアンス推進部が主導して、設計部門や建築部門をはじめとした各部署、各関係会社との情報共有や、現場のリスク情報が広く会社で共有される仕組みの再構築、また、コンプライアンスに関する知識および意識向上のための研修等の取り組みを積極的に行い、経営の土壌となる“コンプライアンスファースト”を徹底する組織風土の醸成に努めます。

コンプライアンスの相談窓口

レオパレス21グループでは、役職員が法令違反や不正行為などを発見した場合に、相談・通報を受け付ける「コンプライアンスホットライン」窓口を社内（コンプライアンス推進本部）・社外（弁護士事務所）・監査役（監査役会）に設けています。また業務上の取引をしているお取引先様に対しては「取引先ホットライン」を設置しています。さらに、当社役職員より幅広く情報、相談等の投稿を受け付け、潜在リスクを発見する体制をとることで事案が発生した場合でも会社に与える影響を最小限に留めるため、コンプライアンス推進部ポストの運用を開始しました。





コンプライアンス
ホットライン
（内部通報制度）



取引先
ホットライン



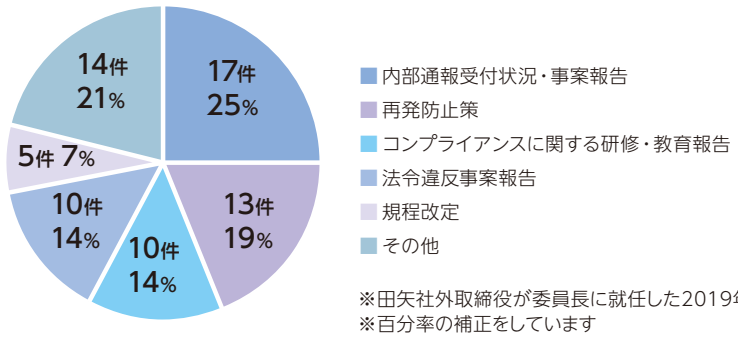
コンプライアンス
推進部ポストの設置

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、社外取締役の中から委員長を選任し、弁護士等の社外専門家を含めた委員で構成され、ガバナンス強化策の一環として教育研修や情報管理体制の充実・強化などコンプライアンスに係る施策を企画立案するとともに、監視体制の強化、問題点の把握と改善に努めています。



■コンプライアンス委員会審議内容



※田矢社外取締役が委員長に就任した2019年6月以降の委員会（2019年6月～2020年3月、計10回）
※百分率の補正をしています

ハラスメント撲滅宣言

健全な職場環境を保持し、職場における信頼関係を向上させ、働きやすく活気あふれる会社を目指すため、ハラスメント撲滅に向けた基本方針を策定し、会社の責任として以下のとおり「ハラスメント撲滅」を宣言します。

ハラスメント撲滅宣言

1.当社は、ハラスメント行為を許しません
2.当社は、ハラスメント行為を見過ごしません
3.当社は、ハラスメント行為を根絶するため、真剣に取り組んでまいります

また「ハラスメント撲滅宣言」を実効性あるものとすべく、以下の取り組みを行います。

ハラスメント撲滅のための取り組み

1.ハラスメント撲滅に向けた基本方針の策定

2.「人権意識」の啓発

※ハラスメントは人権侵害であるため、社内の「人権意識」の向上を図ります
※相手の立場に立って考え行動ができるように各自の意識の向上を図ります

3.ハラスメント防止の研修等の実施

4.ハラスメント行為者に対する処分の厳格化

※賞罰委員会（委員長は管理本部長）にて審議の上、処分を決定
※役員についても指名報酬委員会（委員長は社外取締役）にて審議の上、取締役会にて処分を決定

5.相談窓口の機能化

※ハラスメントにあたるかどうか微妙な場合も含め、広く相談に対応し、事案に対処します。公平に、相談者・行為者双方について、プライバシーを守ります

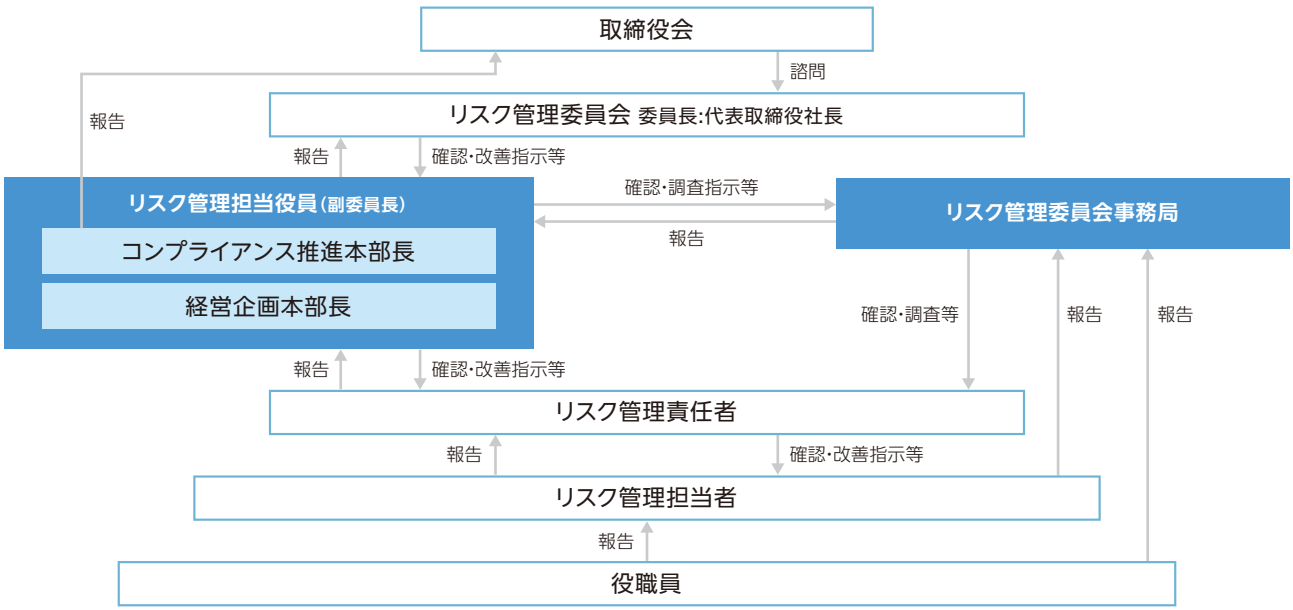
リスク管理

リスク管理体制の再構築

レオパレス21グループでは、全社的なリスクを統括的に把握・管理するため、取締役会の諮問機関としてリスク管理委員会を設置し、体制強化を図っています。リスク管理委員会は、当社代表取締役社長が務める委員長と経営企画本部長およびコンプライアンス推進本部長が務める副委員長、弁護士等の社外専門家を含めた委員で構成され、リスク管理状況の確認を行うとともに、研修等を企画・実行し、リスクの低減および未然防止に努めています。各部門は担当する業務に関するリスクを抽出・分析した後、リスク対応計画を策定の上管理し、これをリスク管理委員会に報告します。

リスク管理委員会は、定例として毎月1回開催するほか、委員長が必要に応じて随時開催し、各部門のリスク管理について、適正な管理となるよう協議・指導を行っております。また、リスク管理状況については、コンプライアンス推進本部長が四半期に1回、取締役会に報告します。

■リスク管理体制図



リスク管理方法の見直し

顕在化したリスク(インシデント)に加えて、潜在的なリスクを管理するため、2019年10月および2020年1月に外部講師を招き各部・各関係会社の長等を対象に、リスクマネジメント研修および勉強会を実施しました。

研修では、リスクマネジメントに関する基礎知識を中心に学習し、当社の目指すべきリスクマネジメント活動を認識するとともに、全社統一のリスクアセスメント手法(リスク特定・分析・評価)の習得を目的とした勉強会をワークショップ形式で行い、新しいリスク管理方法を周知しました。

各部・各関係会社において、特定したリスクの分析・評価結果および策定した対応計画はリスク管理委員会へ報告され、今後も対応状況について同委員会へ定期的に報告を行うことで、実効性の高いリスク管理に努めます。

リスク管理に関する教育研修の実施

リスク感度の向上等を目的として、グループ会社を含む全役職員を対象に教育研修を2019年10月および2020年1月に実施し、リスクとインシデントの違いやリスク感度を高めるための手法・考え方、業務の中でリスクを特定するための具体的な手法・考え方、リスクを特定した際の対応方法等について学習しました。

また、2020年8月にはリスク管理担当者およびリスク管理責任者を対象としてそれぞれの役割の理解等を目的とした教育研修を実施しました。

今後も全役職員のリスク感度向上を促すためにE-Learningの実施やサイトへの教材掲載等を継続して行い、リスク情報の報告・共有を徹底することでリスクの顕在化を防止するとともに企業風土の改善を図ってまいります。

第1回リスクマネジメント研修

第1部 リスクマネジメント基礎研修

目的	① リスクとは何かについて理解する ② リスクマネジメントの基礎知識を習得する
対象者	役員、監査役、各事業部の長、各部の長、各関係会社の長 等　第1部参加者 86名



第2部 潜在リスクの洗い出しワークショップ

目的	① リスクアセスメント手法（リスクの洗い出し、リスクシナリオ作成）を習得する ② 潜在リスク管理手法を習得する
対象者	各事業部の長、各部の長、各関係会社の長 等　第2部参加者 56名



日時：2019年10月4日（金）15:00～17:30　　場所：本社 地下会議室

第2回リスクマネジメント研修

「リスクアセスメント手法」を習得する

前回研修	1. リスク特定	発生した場合、当社・事業部への影響を無視できないものをリスクとして洗い出す
今回研修	2. 現状対策の検討	リスクの大きさを決めるための判断材料とする
	3. リスク分析・評価について	リスクの優先順位をつけ、リスク対応の対象を明らかにする
	4. リスク対応	リスクの対応策を決定する



日時：2020年1月14日（火）15:00～17:00　　場所：本社 地下会議室　　参加者：各部・各関係会社の長 54名

社外取締役メッセージ



私は共同通信で45年間、記者と経営の両方を経験し、共同通信の社長も3年程務めたので、その知見と人脈で主に広報、危機管理、IRの問題についてお手伝いをしています。今回の施工不備については、2019年に社外取締役に就任して以来、記者時代に培った人脈を駆使して関係省庁との調整に取り組みました。1年かけて信頼関係を構築していき、関係省庁の方々には大分理解を深めていただけたのではないかと感じています。

また、リスク管理については情報戦なので、どれだけのリスクがどこにあるという情報を集めるのが難しいところですが、社員全員が広報マンとして耳をそばだて、レオパレス21にとってマイナスなこと、プラスなことをチェックして、悪いニュースは広報のトップである社長の耳にいち早く入るような仕組みを作ることがリスク管理の基本だと考え、アドバイスしています。

レオパレス21の部屋は全国に57万戸あり、そのほとんどが家具家電付きです。この点でレオパレス21は全国の企業の宿舎確保に大いに貢献しており、今や公的な社会インフラの一つになっています。

これまでの企業風土には確かに古い体質の部分がありましたが、宮尾社長をはじめとする経営陣が新たな改革を進めており、今後は上場会社としてふさわしい体質に変わっていくだろうと思います。

レオパレス21のビジネスモデルは、オーナー様にとっても良いですし、入居されるお客様にとっても良いという、不動産会社として他にないビジネスモデルです。この代わりになる会社は他にないですし、このビジネスモデルを持つ当社の存在意義は大きいと従業員の皆さんにも強調したいところです。

今は大変だと思いますが、このビジネスモデルを守り、さまざまなステークホルダーの皆様に理解していただくための状況作りをすることも、私の役目ではないかと思っています。



私は公務員を5年ほど経験し、その後東洋シヤッターに入社しました。東洋シヤッターで生産、営業などほとんど全ての部署を歩んだ後、役員と社長を務めました。

これまでの経験を当社でどのように活かしていくかは、自分でも未知数なところがありますが、メーカー出身者として、私は現場で働く社員が最も大事だと考えています。

今回起きた施工不備問題については、突然起きたことではなく、20年以上前から起きていたけれども、それに対し問題意識を持ってこなかった結果なのだと思います。

私が勤めていた東洋シヤッターのようなメーカー企業では、製品の欠陥が原因で事故になれば命取りになるので、欠陥が見つかった時点でリコールします。しかし、当社はこれまで、このようなことが発生するという前提で経営されていなかったために、今回のような問題が起きたのではないでしょうか。今後は、どんなに小さなミスでも社員からマネジメント層に吸い上げる仕組みを作ることにより、再発を防げると思います。

その仕組みづくりのためには、まず経営トップから執行役員も含めたマネジメント層が現場の隅々まで話を聞いて歩き、現場の社員が何を感じていて、何に困っているかを肌で感じることが大事です。

社員は、自分が会社経営に参画できているという感覚を持つことによって、言われたことをやらされるより、気持ちにおいても能力においても約1.5倍の差が出るといいます。これまで当社は、経営陣が現場の社員の話を直接聞く機会を、あまり設けてこなかったのではないでしょうか。

現場についてより深く知るために、私自身これから全国の基幹拠点を回り、社員の話を聞いていく予定です。そして、社員がそれぞれに感じていることが、本社にきちんと伝わるような仕組みづくりをお手伝いしていきたいと思っています。

社外取締役メッセージ



私はパナソニックホームズで38年間、品質や環境、IT・情報セキュリティなどの管理統制の部門を経験しました。建物を建て、そこに長く住んでいただく、また資産として価値を持続させる事業であることは、レオパレス21にも共通することであり、私がこれまで経験してきたことを活かせると思っています。

特に、施工不備問題の適正かつ迅速な改修を支援すること、そして品質管理体制を確立することを主なミッションと認識しています。

まずは、施工不備問題の対応ですが、改修工事については、建築基準法に違反している部分がコアなところですが、実際に現場調査をする中で、それ以外の事象が顕在化し、今回対応すべき対象ではないものも含めて広く改修対応しなければならないという認識になっていたように感じました。

そこで、まずは建築基準法に違反している箇所に焦点を絞り、その改修工事の完了を最優先に取り組むこと。またコスト管理についても、戸毎の予算決算を行い、改修工事の合理化を継続的に進めることによって、経営状況が厳しい中、最小のコストで一室でも多くの改修工事が進められるように、対策本部の皆さんと一緒になって進めています。

経営再建・信頼回復において、施工不備問題対応は最優先マスト課題として、会社をあげてやりきらなければなりません。品質は経営の結果です。結果を良くする・正しくするための管理が、品質管理と理解していただければと思います。品質管理は、問題を起こさないように、事前（ことまえ）で、手立てをするのが本筋です。施工不備問題がなぜ起きたかという反省を全社員、特に経営層が真摯に受け止め、商品開発・営業・設計・施工・アフターなど全ての仕組みと契約を正しい姿に再構築することも、待ったなしです。

レオパレス21はアパート経営にサブリース方式を導入し、オーナー様と一体になったビジネスモデルを構築した先駆的な会社です。しかし、これまで順調に伸びてきた中で、2年前に施工不備問題が発覚。その対応に苦慮し、結果として経営状況が危機的状況になっている現状を打破する経験が、新たなレオパレス21を作り上げる糧になるはずです。当社には、優秀な社員が多いと感じています。経営層と社員が一体となって、目の前の難課題を解決し、新たな成長戦略の筋道にのせることで、業績を回復して、オーナー様、そして株主様に安心していただけるよう、全力で支援していきます。



私は弁護士として専門知識を持つほか、複数社の再建にも直接関わってきました。今回当社の施工不備問題によって毀損した社会的信用と業績の早期回復に向け、これまで培った知識と経験を活かし、その再生にエールを送りたいという思いを持っています。

当社は施工不備問題によって失われた信用を取り戻し再発を防止するため、防止策の一つに「コンプライアンスファーストの方針の定着」を打ち出しています。トップがコンプライアンスを重視し、経営陣をはじめ社員への意識浸透を図ることは非常に重要なため、ぜひ真剣に取り組んでいただきたいと思います。そして、社員全員がベクトルを同じ方向に持ち、それぞれが自分の持ち場で前向きに、誠実に仕事に取り組むことが、今後の信頼回復につながるものと思います。

なぜなら、会社再建は、皆さんには未体験のゾーンですから、その意味では誰も処方箋を持ち合わせていないのです。だから自分で考えなければなりません。誰かが何とかしてくれると甘えていてはいけません。

そして、社員一人一人が自ら目標に向け5年計画、10年計画を立て、具体的なタイムスケジュールとして落とし込むことが必要です。日々設定したノルマを達成できているかを振り返り、達成できていないのであれば、その原因について考え、気づくことが大事です。この振り返りと気づきを絶えず繰り返すことで、大きな目標でも達成することができる、まさに為せば成るのです。

当社は今回信用を大きく毀損しましたが、この問題を受け経営陣が入れ替わったことで、旧来の路線を変更し新たなモデルを作るチャンスを得たと考えることもできます。私はこの再構築を前向きな気持ちで捉え、経験を活かして当社を全力で支えていきます。

取締役、監査役

社内取締役 (2020年7月22日現在)



代表取締役社長 社長執行役員
事業統括本部長

宮尾 文也

1983年 4月 中道リース㈱入社
1990年 6月 当社入社
2000年 9月 経理部次長
2008年 7月 リゾート事業本部部長
2010年 7月 経営企画部長
2012年 7月 理事
2013年 4月 執行役員
2016年 6月 取締役執行役員
2017年 5月 経営企画部・広報部 担当
2018年 4月 取締役常務執行役員/経営企画・IR担当
2019年 5月 代表取締役社長(現任)/社長執行役員(現任)
2019年 6月 事業統括本部長(現任)



取締役 常務執行役員
経営企画本部長
施工不備問題緊急対策本部長(兼務)

蘆田 茂

1988年 4月 当社入社
2003年 11月 経理部次長
2010年 4月 経営企画部部長
2012年 5月 事業企画部長
2013年 4月 理事
2014年 4月 執行役員
2019年 6月 取締役常務執行役員(現任)/施工不備問題緊急対策本部長(現任)
2020年 7月 経営企画本部長(現任)



取締役 執行役員
管理本部長
コンプライアンス推進本部長CLO(兼務)

早島 真由美

1996年 4月 当社入社
2009年 4月 賃貸事業部 賃貸第3営業部 東日本法人営業部営業副部長
2010年 7月 賃貸事業部 東日本第2法人営業部長
2014年 4月 コーポレート業務推進統括部長
2015年 4月 理事
2018年 4月 執行役員
2019年 6月 取締役執行役員(現任)/コンプライアンス統括本部長CLO(最高法務責任者)
2020年 6月 コンプライアンス推進本部長CLO(最高法務責任者)(現任)
2020年 7月 管理本部長(現任)

社外取締役 (2020年7月22日現在)



取締役(社外)

児玉 正之

1970年 4月 大東京火災海上保険㈱(現あいおいニッセイ同和損害保険㈱)入社
2001年 6月 あいおい損害保険㈱(現あいおいニッセイ同和損害保険㈱) 取締役
2002年 4月 同社 常務取締役
2003年 4月 同社 専務取締役
2004年 4月 同社 代表取締役社長
2010年 4月 同社 代表取締役副会長
2010年 4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス㈱ 代表取締役執行役員
2010年 10月 あいおいニッセイ同和損害保険㈱ 代表取締役副会長
2011年 6月 同社 取締役副会長
2012年 6月 同社 特別顧問
2015年 6月 同社 退任
2016年 6月 当社 社外取締役(現任)



取締役(社外)

田矢 徹司

1987年 4月 ㈱富士銀行(現㈱みずほ銀行)入行
1998年 6月 メリルリンチ証券㈱入社
2003年 4月 ㈱産業再生機構 マネージングディレクター
2007年 4月 ㈱経営共創基盤 取締役マネージングディレクター
2009年 9月 同社 代表取締役CEO代行
2010年 6月 当社 社外取締役(現任)
2011年 3月 ㈱経営共創基盤 取締役マネージングディレクター
2019年 12月 ㈱経営共創基盤 代表取締役CFO マネージングディレクター(現任)



取締役(社外)

古賀 尚文

1971年 4月 一般社団法人共同通信社入社
2007年 6月 同社 常務理事 経営本部長 兼社長室長
2010年 6月 ㈱共同通信社 代表取締役専務
2011年 6月 同社 代表取締役社長
2014年 6月 同社 常勤相談役
2016年 3月 共同ピーアール㈱ 取締役会長(現任)
2019年 6月 当社 社外取締役(現任)

社外取締役 (2020年7月22日現在)



取締役(社外)

藤田 和育

1965年 4月 大阪府庁入庁
1970年 11月 東洋シヤッター㈱入社
1999年 10月 同社 業務管理部長
2000年 6月 同社 取締役事業推進部長兼購買部長
2002年 6月 同社 代表取締役社長
2006年 4月 同社 代表取締役社長兼執行役員社長全般統括
2010年 6月 同社 特別顧問
2011年 6月 同社 退職
2011年 9月 Management Consulting Partner㈱設立、同社 代表取締役社長(現任)
2020年 2月 当社 社外取締役(現任)



取締役(社外)

中村 裕

1981年 4月 ナショナル住宅建材㈱(現パナソニックホームズ㈱)入社
2002年 10月 同社 品質・環境推進部長
2006年 10月 同社 品質・環境・IT部長
2011年 4月 同社 理事 品質・環境本部長
2012年 4月 同社 上席理事 品質・環境本部長
2018年 4月 同社 品質・CS担当 上席主幹
2019年 3月 同社 定年退職
2020年 2月 当社 社外取締役(現任)



取締役(社外)

渡邊 顯

1973年 4月 弁護士登録
2006年 11月 ㈱ファーストリテイリング 社外監査役
2007年 6月 前田建設工業㈱ 社外取締役
2007年 6月 ㈱角川グループホールディングス(現㈱KADOKAWA) 社外監査役(現任)
2010年 4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス㈱ 社外取締役
2013年 3月 ダンロップスポーツ㈱ 社外取締役
2015年 10月 アジアパイルホールディングス㈱ 取締役(現任)
2018年 9月 法律事務所Comm & Path パートナー(現任)
2019年 6月 前田道路㈱ 社外取締役(現任)
2020年 7月 当社 社外取締役(現任)

監査役 (2020年7月22日現在)



常勤監査役(社外)

吉野 二良

1978年 4月 大東京火災海上保険㈱(現あいおいニッセイ同和損害保険㈱)入社
2012年 4月 あいおいニッセイ同和損害保険㈱ 常務執行役員 MS&ADインシュアランスグループHD㈱ 執行役員
2013年 6月 MS&ADインシュアランスグループHD㈱ 常勤監査役
2017年 6月 当社 常勤監査役(現任)

常勤監査役

鮫島 健一郎

1984年 4月 ㈱日経ハウス入社
1986年 2月 当社入社
1999年 4月 賃貸事業部 レオパレスワールド新宿 店舗管理課部長
1999年 10月 賃貸事業部 本店 企画課部長
2009年 4月 執行役員/賃貸事業本部 業務部長
2010年 2月 賃貸事業部企画業務部長
2012年 4月 情報システム部長
2012年 7月 理事
2014年 4月 執行役員
2019年 7月 管理本部 情報システム担当
2020年 6月 理事 監査役室長
2020年 7月 常勤監査役(現任)

監査役(社外)

湯原 隆男

1969年 4月 日本化学工業㈱入社
1971年 5月 ソニー㈱入社
2003年 6月 同社 執行役常務/グループCFO
2007年 12月 ㈱ゼンショー(現㈱ゼンショーホールディングス) 常務執行役員
2008年 6月 ㈱リコー 監査役
2011年 5月 ㈱ゼンショー 常務取締役/CFO
2013年 6月 ㈱モフィリア 監査役
2014年 6月 亀田製菓㈱ 監査役(現任)
2015年 6月 当社 監査役(現任)
2015年 12月 長谷川香料㈱ 監査役
2019年 12月 長谷川香料㈱ 社外取締役(現任)

監査役

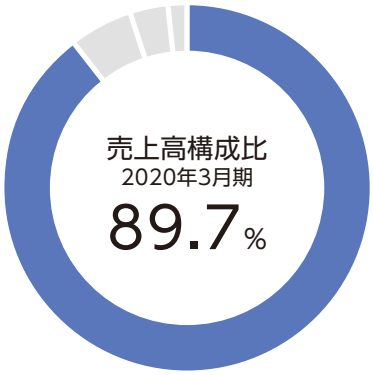
村上 喜堂

1972年 4月 大蔵省入省
1993年 7月 東京国税局 総務部長
1998年 7月 国税庁 調査査察部長
2000年 6月 国税庁 課税部長
2003年 6月 国税庁 次長
2005年 10月 東日本高速道路㈱ 専務取締役
2011年 6月 ㈱フレディセゾン 常勤監査役
2019年 6月 当社 社外取締役
2020年 7月 当社 監査役(現任)

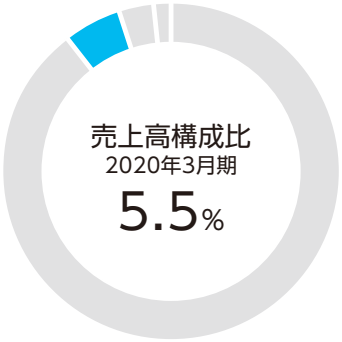
事業概要 At a Glance

～2019年度

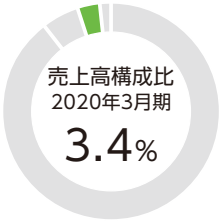
賃貸事業



開発事業



シルバー事業



ホテルリゾート・その他事業



賃貸

シルバー

その他

2020年度～

コア事業 賃貸事業

→44P





- 入居率改善に向け、法人営業の人員を増強
- IT（Web/AI・IoT等）を積極活用し、オペレーションを効率化
- 外国籍顧客・シニア層の獲得強化
- スマートロックや電子契約等による賃貸管理業務の効率化
- 東名阪等の賃貸ニーズの高いエリアでの管理戸数の増強

コア事業 開発事業（賃貸セグメント）

→47P



- 施工不備対応に注力すべく、開発事業の新規受注を停止
- 三大都市圏を中心とした既存オーナー様の建替需要対応

戦略的事業 シルバー事業

→48P



- 賃貸事業でのシニア層顧客の獲得強化に向け、ニーズ開発等でシナジーを創出

ノンコア事業 その他事業

- ホテル・リゾート事業：早期に譲渡の方針
- 国際事業：譲渡もしくは撤退の方針

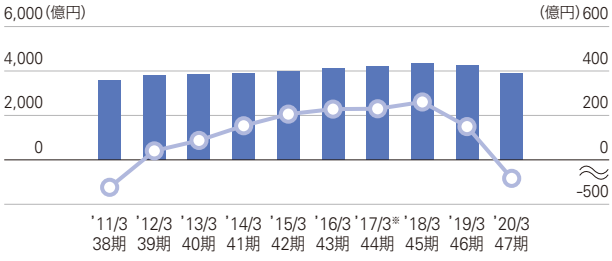
→49P

事業概要 賃貸事業



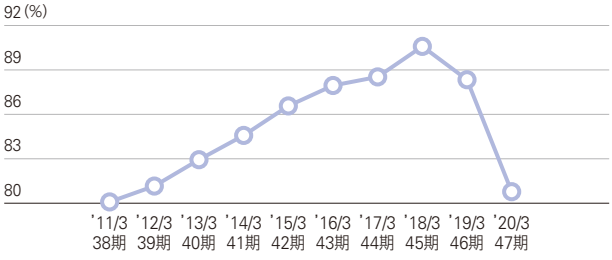


売上高と営業利益

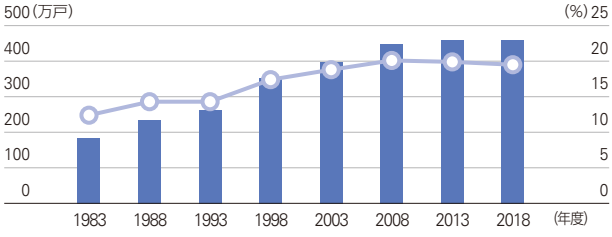


※2017年3月期以降は新セグメントでの数値となります

期中平均入居率



日本の賃貸住宅の空き家数と空き家率



※ 総務省「住宅・土地統計調査」より

業 績

賃貸事業の2020年度3月期は、売上高3,889億39百万円(前期比8.8%減)、営業損失は208億28百万円(前期は営業利益149億87百万円)でした。界壁等の施工不備の全棟調査を優先させたことや施工体制の整備が遅れたことなどにより補修工事完了と入居者募集の再開が遅れ、さらに、新型コロナウイルス感染症の影響により繁忙期である年度末にかけて就職や転勤に伴う入居需要が抑制されたことで、入居率は83.07%(前期末比1.26p減)、期中平均入居率は80.78%(前期比7.56p減)となり、ともに落ち込みを余儀なくされました。また、当期末の管理戸数は575,798戸(前期末比1,000戸増)でした。

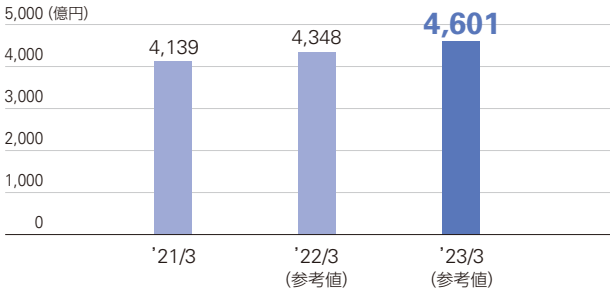
事業環境および課題

貸家の新設着工戸数は3年連続で減少しました。また、当社のターゲットとする30平方メートル以下の物件の着工戸数も2年連続で減少し、かつ、日本の賃貸住宅の空き家数は引き続き増加しているため、全国的な需要回復は難しい状況です。当社は、このような環境のもとで、将来的にも高い入居率が見込めるエリアへの重点的な物件供給や当社独自の強みを活かした付加価値サービスの提供による差別化戦略が重要と考えています。

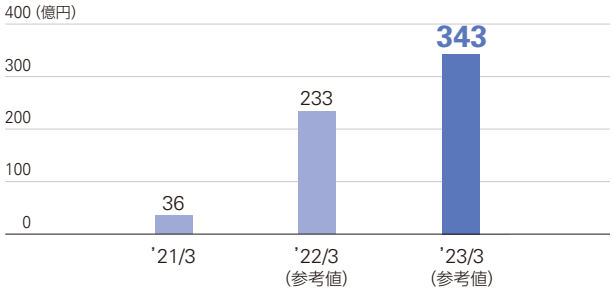
中長期戦略

中長期戦略では、事業基盤の再構築をテーマとし、これまでの事業多角化を志向した戦略から、賃貸事業における収益力強化を志向する戦略へ方針転換しています。賃貸事業を取り巻く中期的な市場環境は、企業による社有社宅制度の採用が大幅に減少して借上社宅などに移行していること、また、日本国内での労働力不足を補うために改正出入国管理法が施行され、2019年以降の5年間で最大約35万人の外国人労働者受け入れが計画されていることなどから、法人企業および外国籍顧客における賃貸需要は底堅いとみています。このため、賃貸事業は、短期的には「法人営業の人員増強」や「ITを活用した営業効率向上」によって、入居率の低下に歯止めをかけます。さらに、中長期的には、外国籍顧客・シニア層の獲得強化やスマートロック、電子契約等による賃貸管理業務の効率化、東名阪等の賃貸ニーズが高いエリアでの管理戸数の増強などの施策によって、社会に求められる「質」×「量」の住宅を供給し、施工不備問題発覚以前の利益水準への回復を目指していきます。

売上高目標



営業利益目標



主要商品・サービス

「賃貸契約」：

一般的な賃貸契約であり、当初1年以上の契約、以降は2年毎に契約更新をする利用形態。1年以上利用する賃貸物件をお探しの方向けのサービスです。全物件仲介手数料が不要であり、初期費用を抑えることができます。利用料は毎月お家賃としてお支払いいただきます。



「マンスリー契約」：

最短30日からの短期の利用が可能な定期借家契約です。全室家具・家電付きの物件に鞄ひとつで入居を開始いただけます。毎月の水道・光熱費は不要になっており、長期出張や研修などのニーズに適しています。利用料はご利用期間分を一括してお支払いいただく前払いシステムです。



「my DIY」：

賃貸物件であっても自分好みにカスタマイズできるサービスです。無料で壁紙1面が変更できる「my DIY」は契約件数48,716件（2020年6月末時点）となりました。ご利用の男女割合は5:5、当社入居者全体の男女割合（7:3）と比較し女性のご利用が多いのが特徴です。



スマートアパートの推進：

スマートフォンを使い、遠隔で家電の操作が可能な「Leo Remocon」を2016年10月以降に完成した新築全住居に対して標準装備しています。また、鍵の開け閉めもスマートフォンを通じて実行できるスマートロック「Leo Lock」は、2017年10月以降の完成物件から標準装備としました。



事業概要 賃貸事業

重点施策

ITを活用した営業効率向上

「抜本的な事業戦略再構築」の中で、賃貸事業における収益力強化を志向する戦略へ方針転換をしていますが、その中でも特に、2021年3月期・2022年3月期の2年間は、「ITを活用した賃貸事業の営業効率向上」を重点施策として掲げています。重点施策を現実のものとすべく、3つの取り組みについてご紹介します。

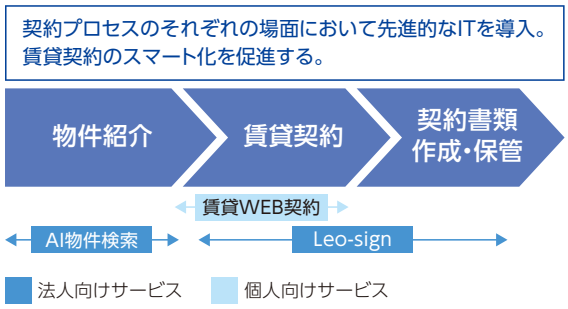
賃貸WEB契約

2019年6月より開始し、2020年3月期は契約件数392件。2020年8月末までで累計833件の契約実績があります。通常は店舗にご来店いただき、重要事項等の説明を行いますが、それをTV電話で行います。Leo Lock搭載物件(全国7,760戸)では鍵受け渡しのための来店も不要となるサービスです。

当社は現在、希望退職制度の実施により社員数が減少する中で、賃貸事業の生産性向上のため賃貸直営店舗の削減を実施しておりますが、賃貸WEB契約を推進することによりさらなる省力化が可能になります。

賃貸WEB契約は全レオパレス管理物件で対応しており、賃貸契約・マンスリー契約ともにニーズがあります。また、法整備後は法人向けサービス「Leo-sign」(契約書の電子化)との併用により、一層の効率化が見込まれます。

現在、年間20,000件の契約実績を目指しており、この数値は2021年3月期のCSR活動KPIとして設定し、新しい生活様式「withコロナ」への対応として特に重点的に取り組んでおります。P55





Leo-sign(電子契約書)

2015年1月から導入している法人向け賃貸契約の電子化サービスです。2020年6月末時点で全法人契約のうち、26.9%(8,407件)にて採用されています。

非対面で賃貸契約が可能であり、書類の郵送時間が削減できることから依頼から入居までスピーディーな対応が実現、先方社内の承認者設定、捺印がWEB上で完結。双方がテレワークでも書類締結が可能であり、「withコロナ」時代のオンライン業務、ペーパーレスのニーズの高まりにマッチしています。また、ペーパーレスにより紙の使用を削減できることから環境負荷低減にも貢献しています。

法令上マンスリー契約は不可であり、賃貸契約のみ対応しています。契約文書のオンライン化により、社員および法人のお客様の業務負担軽減効果が大きく、今後、導入企業の増加が期待できます。

AI物件検索(自動物件提案)

2018年9月より運営を開始しています。部屋探し依頼を取り込み、お客様のご希望条件に合わせて自動で物件情報を配信するサービスであり、イタンジ株式会社のノマドクラウドを活用しています。

法人のお客様からの部屋探し依頼の約2割をAIによって提案しており、成約率7割弱と人的紹介と遜色がない精度で活用できています。

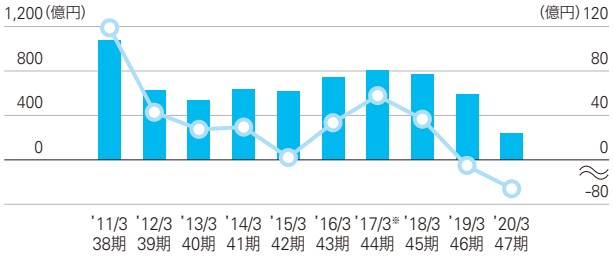
当社物件検索システム、ナビタイム、LINEとの連携を実施。2019年10月より賃貸店舗にも導入を拡大し、作業時間とコストの削減を目指します。



事業概要　開発事業（賃貸セグメント）

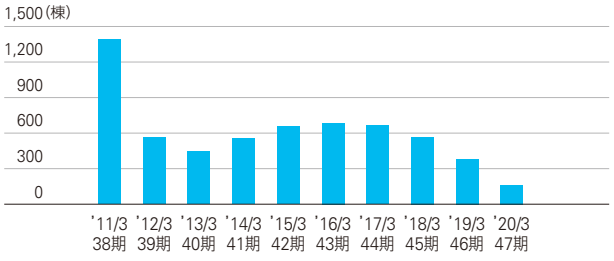


売上高と営業利益

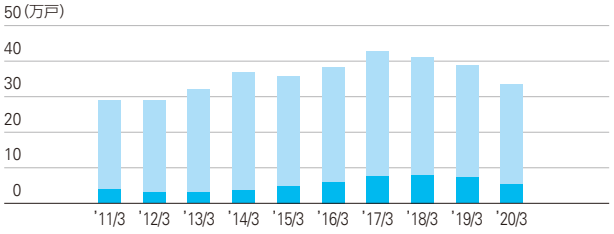


※2017年3月期以降は新セグメントでの数値となります

アパート竣工棟数



貸家新設着工戸数



※ 国土交通省「新設住宅着工統計」より

業 績

開発事業の2020年3月期は、売上高238億6百万円（前期比59.6％減）、営業損失51億81百万円（前期と比べ41億85百万円損失増加）となりました。総受注高は78億14百万円（前期比87.9％減）となり、前期末の受注残高は276億96百万円（前期末比55.6％減）でした。これは、大都市圏での競争激化やアパートローンの融資環境変化等に加え、界壁等の施工不備問題を背景に新規受注を停止していることによるものです。

事業環境および課題

貸家の新設着工戸数は3年連続で減少しました。また、当社のターゲットとする30平方メートル以下の物件の着工戸数も2年連続で減少し、かつ、日本の賃貸住宅の空き家数は引き続き増加しているため、全国的な需要回復は難しい状況です。一方で、三大都市圏への人口流入は依然続いており、外国人留学生の数も増加傾向にあるなど、賃貸需要が見込めるエリアも存在しています。当社は、このような環境のもとで、将来的にも高い入居率が見込めるエリアへの注力や当社独自の強みを活かした付加価値サービスの提供による差別化戦略が重要と考えています。

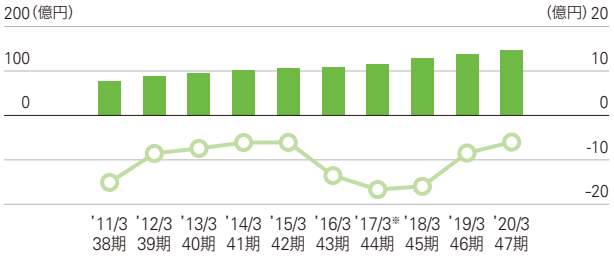
中長期戦略

中長期戦略では、事業基盤の再構築をテーマにし、これまでの事業多角化を志向した戦略から、賃貸事業における収益力強化を志向する戦略へ方針転換しています。この方針に基づき、従来の開発事業の建築請負営業部門を賃貸事業に移管する組織改編を実施し、賃貸事業と開発事業を統合した（新）賃貸事業に変更しました。また、賃貸事業部傘下にオーナー様との紐帯強化・信頼回復を目的としてウェルスマネジメント部を新設しています。以前の開発事業においては、施工不備に対応する人的資源の不足が発生し、金融機関の新規融資受付が停止されていることから、短期的にはウェルスマネジメント部でのオーナー様対応や施工不備対応に注力してまいります。中長期的には、施工不備対応・融資再開の進捗に応じて、法人需要や外国人労働者向けなど今後も底堅い需要が見込める三大都市圏を中心とした既存オーナー様の建替需要に対応するなどして規模拡大を図り、賃貸事業における収益力強化に貢献してまいります。

事業概要 シルバー事業

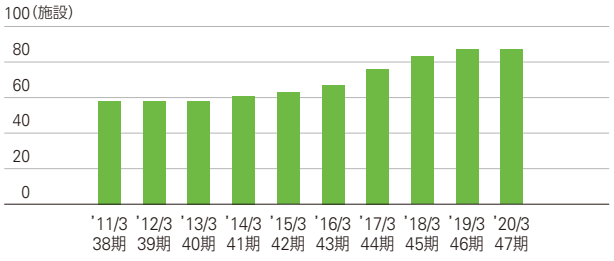


売上高と営業損益

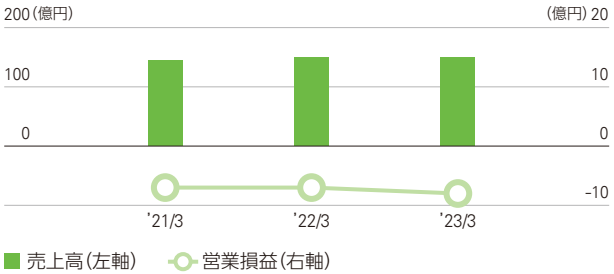


※2017年3月期以降は新セグメントでの数値となります

介護施設数



売上高及び営業損益目標



業 績

介護施設を運営するシルバー事業の2020年3月期の売上高は146億20百万円(前期比5.0%増)でした。既存施設の稼働率が上昇し始めたことにより全体の採算性が改善し、営業利益は前期比2億86百万円改善し、5億59百万円の損失でした。2020年3月期は新規施設の開設はありませんでしたが、CS向上に向けた取り組みにより、主力となるデイサービスを始め、すべてのサービスで稼働率を上昇させることができました。

事業環境および課題

シルバー事業を取り巻く事業環境としては、日本の超高齢社会への突入により、要介護の人口が増加し、関連マーケットが拡大するというトレンドは今後も続くことが予想されます。その一方で、施設数も増加しており、介護従事者の人材確保難もあわせて、同業者間での競争が激化しています。このような環境の中、当社では引き続き、稼働率の引き上げや効率的な運営などを推進して原価をコントロールし、早期黒字化実現を目指します。

主要商品・サービス

「あずみ苑」:

当社グループが経営する「あずみ苑」は関東圏・中部圏で87カ所(2020年3月31日現在)に展開しています。各施設では、アットホームな雰囲気の中で暮らしをサポートする有料老人ホーム、きめ細かな介護で生活をサポートするグループホーム、在宅で生活しているご高齢者が日帰りで利用するデイサービスや短期間の宿泊が可能なショートステイなどのサービスを実施しています。



事業概要 その他事業

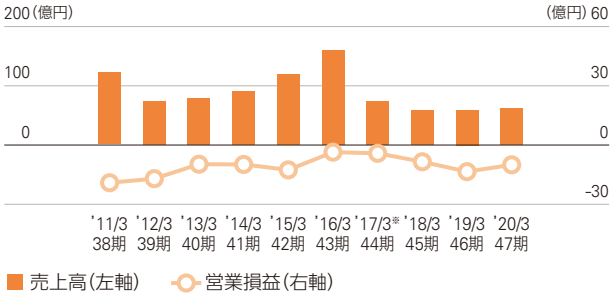


業績および今後の方針

ホテルリゾート事業およびその他事業を合わせた2020年3月期の売上高は61億86百万円(前期比4.5%増)、営業損益は前期比3億46百万円改善して、10億円の損失でした。「資産と資本の効率経営」の下、所有する札幌・仙台・名古屋・福岡(博多)の4ホテルのうち、札幌・仙台・福岡の3ホテルを2019年10月に売却しました。

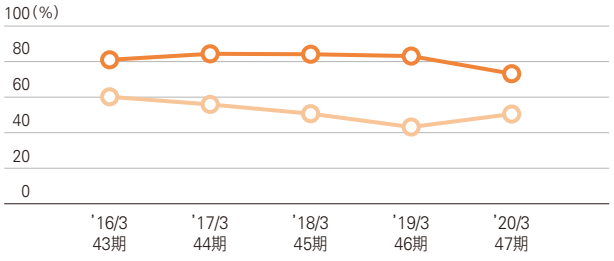
抜本的な事業戦略の再構築により、ノンコア事業は譲渡・撤退を推進するという全社方針のもと、ホテルリゾート事業は、残る名古屋のホテルについても2020年9月に売却しました。さらに、グアムでのリゾート事業についても、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染状況およびその影響を見極めつつ、早期に譲渡の方針としています。

売上高と営業損益

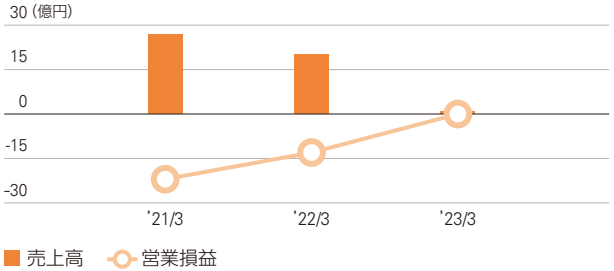


※2017年3月期以降は新セグメントでの数値となります

ホテル稼働率 (年平均)



売上高及び営業損益目標



主要商品・サービス

レオパレスリゾート グアム：

レオパレスリゾートは、国際基準を満たしたスポーツ施設を完備しており、水泳では「JOC認定(水泳)競技強化センター」に、ゴルフ場は「日本ゴルフ協会強化指定ゴルフコース」に認定されています。また、メダリオンルームはJTBのホテルグレードにおいて、最高ランクの「Lグレード」に認定されました。





レオパレス21のESG経営

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、あらゆるステークホルダーのご期待に応え、時代のニーズに沿った持続可能な社会づくりに向けてESG活動を推進しています。

持続可能な社会の実現

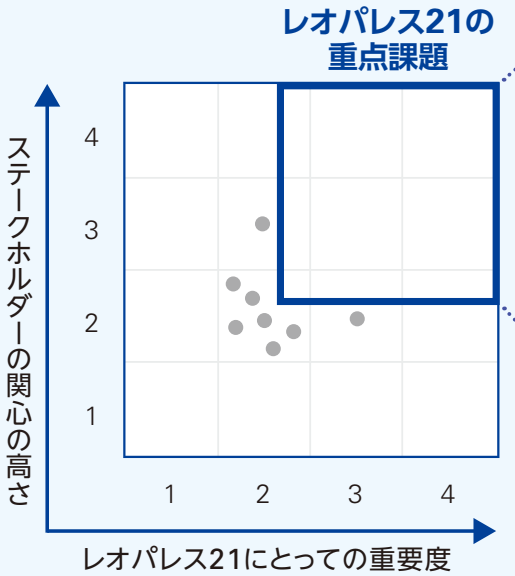
持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）とは、2015年9月の国連サミットで採択された2016年から2030年までの国際目標で、格差の問題、持続可能な消費や生産、気候変動対策など、先進国を含む全ての国に適用される普遍的な17の目標と169のターゲットから構成されています。当社は、社会のニーズ・要請に応え、CSR基本活動方針に沿った取り組みを通して、課題の解決に貢献することを目指します。



SDGsの課題解決への貢献等を踏まえ、マテリアリティを新たに特定

今後当社が積極的に解決していく社会的課題を特定するために、ステークホルダーの関心の高さと当社にとっての重要度の2軸により、マテリアリティ・マップに課題をプロットしました。そして、プロットした多くの課題の中から、特に優先して取り組むべきものをマテリアリティとして特定し、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の3つに分類しました。さらに、各マテリアリティにはKPIを設定し、課題解決に向け具体的取り組みを推進しています。

特定した課題の解決に取り組むことで、さまざまなステークホルダーに対する価値創造のみならず「国連持続可能な開発サミット」で採択されたSDGsの実現にもつなげていきます。



当社は、特定したマテリアリティをESG（環境・社会・ガバナンス）の枠組みに整理するとともに、独自に定めた5つのCSR活動基本方針を、該当するマテリアリティに組み入れました。各マテリアリティについてはKPIを設定し、具体的な取り組みを推進していきます。

レオパレス21のCSR基本活動方針

1. 良質なサービスと豊かな暮らしの提供
2. 地域社会への貢献
3. 快適な職場環境の構築と多様な人材育成
4. 地球環境にやさしい社会の実現
5. ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション

分野	マテリアリティ	CSR基本方針	KPI	関連するSDGs
G ガバナンス	コンプライアンス体制強化（施工不備問題の再発防止）	5	経営陣への目安箱投稿数：200件	16
		3、5	コンプライアンスホットライン受付件数：100件	16
	オーナー様からの信頼回復	5	オーナー様向け「定例個別相談会」開催数：80回	11 16

分野	マテリアリティ	CSR基本方針	KPI	関連するSDGs
S 社会	施工不備対応	1	募集停止の空室数削減：約30,000戸まで削減（2021年3月末時点）	11 16
	新たな生活様式「withコロナ」への対応	1	賃貸WEB契約件数：20,000件	11 16
	働き方改革・人材育成	3	有給休暇取得率：85%	4 8
			生産性向上：1人当たり売上高78.7（百万円）	
			キャリア開発支援：265名に対して若手キャリア開発研修を実施	
			階層別教育プログラム実施：Ⅱ等級（一部Ⅲ等級含む）に対し学習プログラムを実施	
			障がい者雇用率：2.30%遵守	
			外国人介護スタッフに向けた研修の実施：9回	

分野	マテリアリティ	CSR基本方針	KPI	関連するSDGs
E 環境	環境会計	4	スコープ1、2のCO_2排出量削減：2030年度に2016年度対比26%削減	13

レオパレス21のESG経営



コンプライアンス体制強化（施工不備問題の再発防止）

KPI

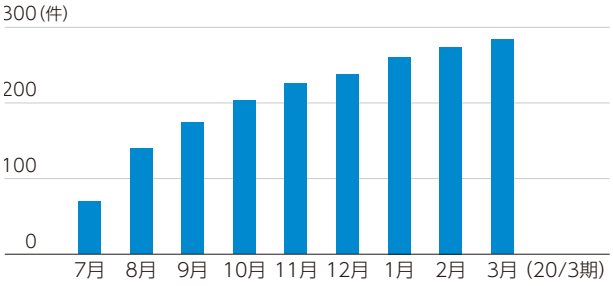
・経営陣への目安箱投稿数　200件
・コンプライアンスホットライン受付件数　100件

レオパレス21の取り組み

経営陣への目安箱

社員が提案したいことを直接経営陣へ具申できる仕組みとして、2019年7月より「経営陣への目安箱」の運用を開始しました。目安箱への投稿内容は、「企業価値向上」「企業風土改善」「職場環境改善」など7つのカテゴリに分けられ、経営陣へ上申した後、取締役・社外取締役・執行役員間で協議を行った上で、事業運営に反映させています。

■目安箱投稿数（累計）



※目安箱の設置は2019年7月

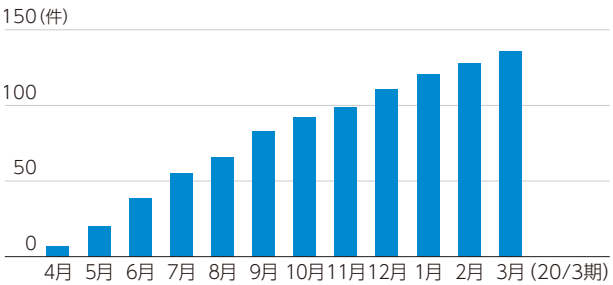
コンプライアンスホットライン

役職員が法令違反や不正行為などを発見した場合に、相談や通報を受け付ける「コンプライアンスホットライン」を社内（法務部）および社外（弁護士事務所）に設けています。

コンプライアンスホットラインは、公益通報者保護および当社内部通報規程に則り、通報者の保護とともに、調査結果に基づいた適切な対応を行い、問題点の改善を行っています。

なお、コンプライアンスに対する理解を深められるよう、コンプライアンスホットラインについて記載したカードを全役職員が常に携行しています。

■ホットライン受付件数（累計）





オーナー様からの信頼回復

KPI

・オーナー様向け「定例個別相談会」開催数　80回

レオパレス21の取り組み

オーナー様向け「定例個別相談会」

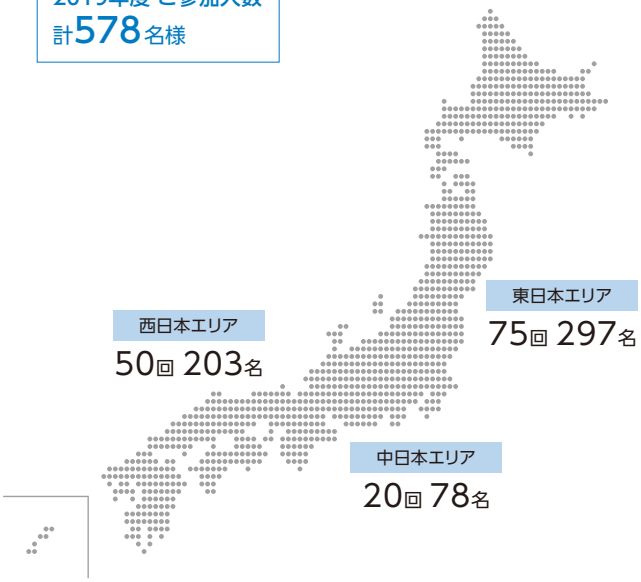
レオパレス21では、オーナー様のあらゆる資産のより良いライフプラン設計をサポートするための場として、全国各地で定例個別相談会を開催しています。個別相談会では税務や相続、資産についてのさまざまな疑問について、税理士等の専門家を交え相談できるため、踏み込んだ内容のご相談が可能です。

また、施工不備問題や経営状況などについて説明を求められた際は、都度、個別にご説明することで、オーナー様からの信頼回復に努めています。個別相談会とは別に、全国のレオパレスオーナー様と当社社員の交流の場として、オーナー様説明会も全国各地で定期開催してきました。

現在は新型コロナウイルスの感染拡大の影響で開催できていませんが、2019年度に開催した説明会では、施工不備問題と再発防止策、決算、事業展開について、社長をはじめとする当社役員よりオーナーの皆様へご説明しました。

オーナーの皆様からは、疑問や不安、興味・関心事項について、数多くのご意見をいただき、特に「施工不備問題・再発防止策」に関するご意見が約61%と過半数を占めました。今後も継続してオーナーの皆様のお声に耳をかたむけ、信頼回復とともに、良好な関係の構築に努めていきます。

2019年度 開催数
計145回
2019年度 ご参加人数
計578名様



レオパレス21のESG経営



施工不備対応

KPI

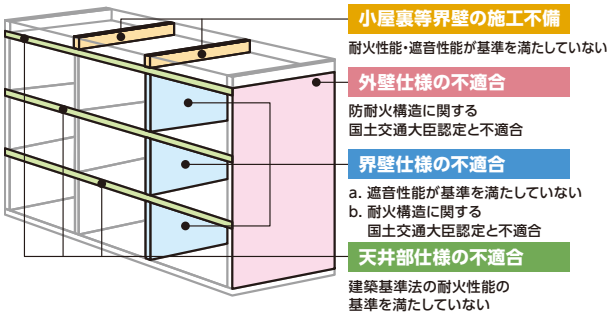
・募集停止の空室数削減　約30,000戸まで削減（2021年3月末時点）

レオパレス21の取り組み

募集停止アパートの入居再開に向けて

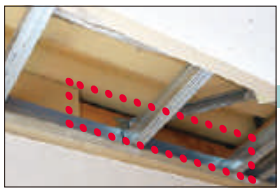
施工不備物件の新規入居募集停止により空室数が増加していますが、2020年3月末時点で募集を停止していた空室数約50,000戸を、2021年3月末までに約30,000戸に削減することを目標としています。

不備が確認された物件については、改修工事の完了後、順次募集を再開する一方で、耐火性の検証等により一定の防耐火性能が確認された部屋については、入居者様へ居住に特段支障がない旨を丁寧に説明した上で、新規の入居を再開し、入居率の向上を推進します。



明らかな不備の例

改修前



2階小屋裏の界壁が途中までしか施工されておりません。

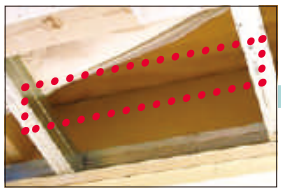
改修後



小屋裏全体に界壁となる石膏ボードを設置し、屋根材や梁との間に隙間ができないよう耐火パテで処理を行いました。火打ち金物の接合部には耐火パテを充填。隙間なく改修しています。

隙間等軽微な不備の例

改修前



1階住戸の天井裏です。界壁が2階の床材まで張り上げられておらず、隙間ができています。

改修後



界壁上部の2階床材との隙間を耐火パテで充填。隙間がなくなりました。



新たな生活様式「withコロナ」への対応

KPI

・賃貸WEB契約件数　20,000件

レオパレス21の取り組み

賃貸物件へのWEB申し込み受付システム

当社は2019年6月よりイタンジ株式会社が提供するWEB申し込み受付システム「申込受付くん」を導入し、お客様が来店せず契約することが可能な仕組みを構築しています。また2020年2月には「非対面鍵渡し（対象:Leo Lock設置物件）」の運用を開始し、契約から入居まで来店不要の賃貸契約も可能としました。

さらに2020年9月、「withコロナ」への対応として、全国の直営店での「WEB契約」の受付を開始しました。「WEB契約」サービスでは、オンラインでの入居申込書への記入や本人確認書類提出のほか、TV電話での重要事項説明を実施するため、お客様の契約手続きを非対面で行うことが可能です。

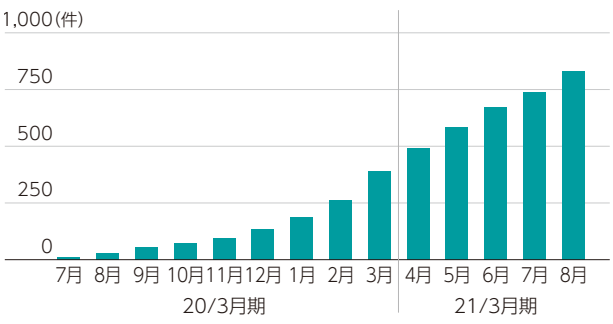
これまで「WEB契約」の受付は、「レオパレス21 新潟コールセンター」で対応してきましたが、全国の直営店舗に拡大することで、周辺環境など現地の詳細についての情報提供ができ、より店舗での対面に近いサービスが提供できるようになります。

「WEB契約」の実績は、2019年6月のサービス開始以降、2020年8月までで833件に上ります。今回のサービス拡充により、海外居住者の方への対応を含め年間20,000件の契約実績を目指していきます。

■来店不要の賃貸契約



■賃貸WEB契約件数（累計）



レオパレス21のESG経営



働き方改革・人材育成

KPI

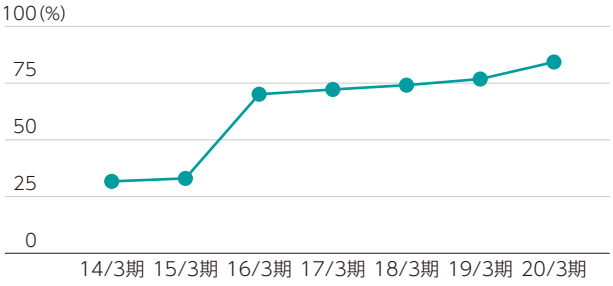
・有給休暇取得率 85%
・生産性向上　1人当たり売上高78.7(百万円)

レオパレス21の取り組み

有給休暇取得の推進

当社はワークライフバランスの推進を重要課題と捉え、その一環として有給休暇が取得しやすい仕組みづくり、職場環境づくりを進めています。具体的には社員の夏季・冬季計5日間の計画年休の取得と、取得時期を限定しない3日間の有給休暇(リフレッシュ休暇)取得を推進しているほか、半日有給休暇や時間単位有給制度も導入していることから、2020年3月期の有給休暇取得率は84.3%と、2014年3月期の31.7%から大幅に改善しました。

■有給休暇取得率の推移

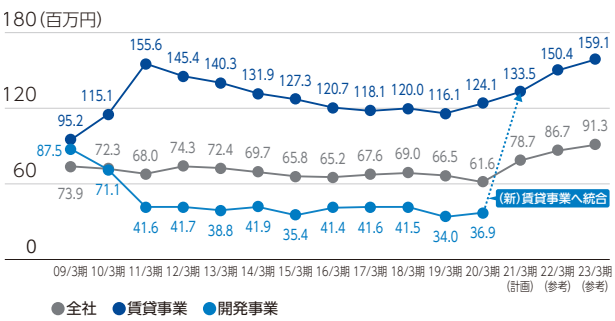


生産性向上に向けて

施工不備問題・新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて当社の業績は大きく落ち込んでいます。当期(21/3期)は希望退職制度の実施および自然減により社員数が減少する中で、業績の立て直しを図ることが必須なため、1人当たりの生産性向上は非常に重要な課題となります。

テレワークなどの柔軟な勤務制度の活用を推進することで、育児・介護等との両立を支援するだけでなく、各種研修の実施により社員一人一人の能力を向上させ、1人当たり売上高を伸ばすよう取り組んでいきます。

■1人当たり売上高推移





KPI

・キャリア開発支援　265名に対して若手キャリア開発研修を実施
・階層別教育プログラム実施　Ⅱ等級※1（一部Ⅲ等級含む）に対し学習プログラムを実施※2

※1 職能等級制度の初級に該当する等級
※2 2020年12月～2022年12月で計11回、21/3期は1回実施

レオパレス21の取り組み

キャリア開発支援

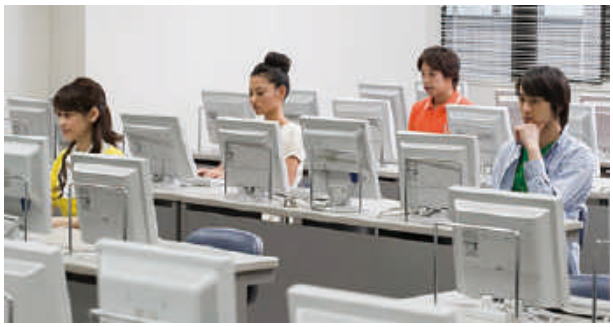
従業員の自律的なキャリア開発・キャリア形成を支援することを目的に、一人一人が将来のキャリアプランを考え、その内容に沿って上司と面談を行うキャリアプラン制度や社内求人を公開し、本人のキャリア志向に合致する部署への応募を可能とする社内公募制度などを運用しています。

従来、当社におけるキャリア開発支援研修は、若手・ミドル・シニアなど対象者ごとに分類し実施していますが、今年度は新型コロナウイルス感染拡大の状況を鑑み、首都圏の若手社員を対象に限定した研修を計画しています。



階層別教育プログラム

当社は社員一人一人が、自己実現のために主体的に能力開発に取り組み自律自走できる人材、組織を目指し、研修制度を運用しています。階層ごとに求められる能力を磨く「階層別教育プログラム」では、集合型の研修だけでなく、研修の事前・事後の課題やE-Learningを用い、継続的・段階的な能力習得を図っています。まずは職能等級制度の初級に該当するⅡ等級（一部Ⅲ等級）の社員を対象に、2020年度から2022年度にかけて、E-Learningを通じた研修を実施します。今後、その他の等級社員についても研修プログラムを拡大していく計画です。



レオパレス21のESG経営



働き方改革・人材育成

KPI

・障がい者雇用率　2.30%遵守
・外国人介護スタッフに向けた研修の実施　9回

レオパレス21の取り組み

障がい者の働き甲斐のために

レオパレス21では、障がい者雇用の拡大を目指して、2009年8月に株式会社レオパレス・スマイルを設立、同11月に特例子会社の認可を受けました。現在はレオパレスグループの各種郵便物の仕分け・発送作業などの委託業務を行っています。社会のノーマライゼーションの実現を目指し運営しています。



外国人介護スタッフ研修

当社は介護人材不足に対応するため、在日外国人のスタッフに対し、タブレットを利用した英訳可能な介護記録システムの導入、海外から来日するスタッフに対し当社アパートの家賃補助付き貸し出し、年に1度の帰国費用の負担など、さまざまなサポート体制を充実することで、外国人の雇用促進を図っています。

2020年8月末現在、当社はフィリピン人を中心に外国人介護スタッフを34名雇用しており、今後も採用を強化していきます。



外国人スタッフ研修風景



環境会計

KPI　・スコープ1、2のCO_2排出量削減　2030年度に2016年度対比26%削減

レオパレス21の取り組み

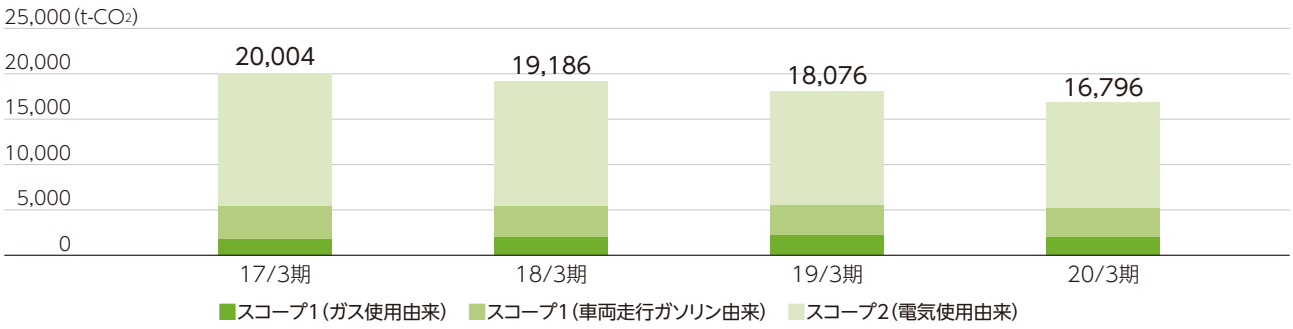
環境会計

日本政府は2020年以降の新たな温室効果ガス排出削減目標として、「2030年度に2013年度比26%削減（2005年度比24.5%削減）」を掲げています。当社も日本政府の目標にあわせ、当社関連施設から排出されるスコープ1、2（電気・ガス・ガソリン由来）のCO_2排出量を「2030年度に2016年度対比26%削減」とすることを目標に設定しました。

当社は2016年度よりCO_2排出量の集計と開示を開始、各年度の集計結果をホームページや統合レポートにて開示しています。集計のプロセス・結果については、情報の信頼性を高めるため、独立した第三者による保証を受けています。

今後も従業員一人一人が環境を意識しながら業務に取り組むとともに、社有車の削減や業務用品のグリーン調達を促進するなど全社をあげて環境保全活動に取り組みます。

■CO_2排出量（スコープ1、2）



レオパレス21のESG経営

環境に対する取り組み

レオパレス21の取り組み

CSR調達ガイドラインの運用

2019年9月にCSR調達ガイドラインを制定し、グループ全体で運用を進めています。当ガイドラインの中でも「環境への配慮」を項目として定め、SDGs達成に向けて環境負荷低減に努めることや、日本国内だけでなく、当社が事業を展開する国や地域における環境法規制を遵守することを掲げています。

また、当ガイドラインについて取引先様等を通じて当社のステークホルダーに説明をすることで、環境活動についての周知活動も行っています。

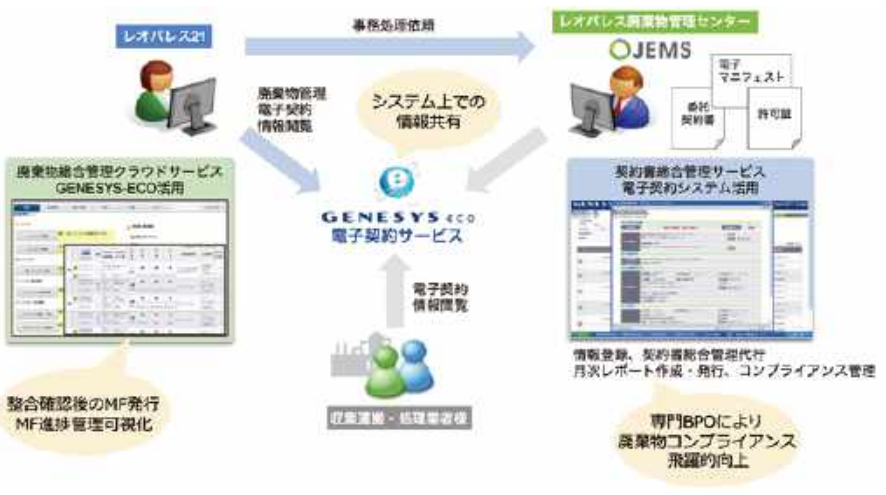
環境への配慮
（CSR調達ガイドラインから一部抜粋）

- 事業活動を行う国や地域における環境法規制を遵守する
- 持続可能な社会を構築するため、環境負荷低減に努める
- 廃棄物の削減と適正な管理に努める
- 周辺環境や生物多様性に配慮した事業活動を行う

レオパレス21グループ　CSR調達ガイドライン

廃棄物総合管理システムの導入

事業活動から生じる産業廃棄物については廃棄物処理法により、その適正な管理が求められています。当社では、株式会社JEMSが提供する廃棄物総合管理システムを2019年8月をもって工事課の全支店に導入しました。産業廃棄物処理業者が保有する許可証・処理業者と締結する廃棄物処理委託契約書・廃棄物の電子マニフェストをクラウドサービスを活用して総合管理しています。





データ編

62 10年間の連結財務ハイライト
64 連結財務ハイライト
67 非財務ハイライト
68 連結財務諸表
72 レオパレス21 データ集
78 会社概要

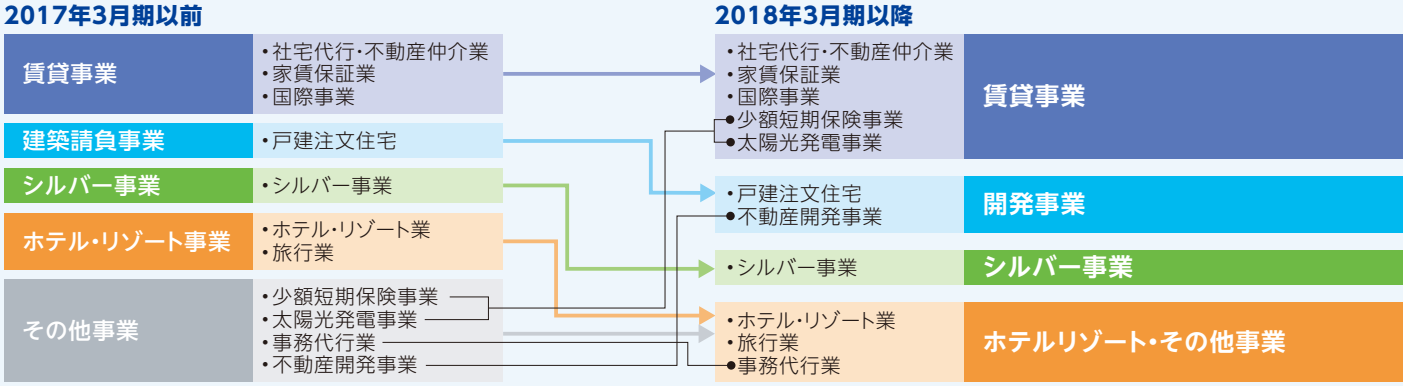
10年間の連結財務ハイライト

会計年度：(3月31日に終了した各会計年度) (百万円)	2011／38期	2012／39期	2013／40期	2014／41期
売上高	483,537	458,220	454,285	470,883
賃貸事業	355,752	379,091	383,637	388,562
建築請負事業(現 開発事業)	107,821	62,913	53,369	63,135
シルバー事業	7,785	8,845	9,482	10,171
ホテルリゾート・その他事業	12,178	7,370	7,795	9,013
売上原価	448,392	403,572	396,508	401,510
販売費及び一般管理費	59,605	51,278	50,299	55,906
営業利益(損失)	△24,460	3,369	7,477	13,467
賃貸事業	△30,865	4,052	8,750	15,364
建築請負事業(現 開発事業)	11,888	4,290	2,748	2,951
シルバー事業	△1,508	△855	△742	△610
ホテルリゾート・その他事業	△1,689	△1,702	△970	△981
調整額	△2,286	△2,415	△2,308	△3,256
EBITDA(営業利益+減価償却)	△18,009	9,416	13,161	19,460
経常利益	△32,662	1,133	11,154	11,368
当期純利益(損失)	△41,742	372	13,398	15,730
会計年度末：(百万円)				
総資産	298,274	264,783	261,649	288,165
純資産	32,187	31,761	56,145	103,354
有利子負債	43,858	51,654	49,026	37,227
現金及び預金残高	40,674	41,477	56,681	74,767
キャッシュ・フロー：(百万円)				
営業キャッシュ・フロー	△28,337	△3,174	6,069	15,584
投資キャッシュ・フロー	13,143	△3,537	△6	△6,929
財務キャッシュ・フロー	△15,890	7,245	9,148	8,848
1株当たりデータ：(円)				
1株当たり純資産	190.84	187.50	265.32	393.05
1株当たり当期純利益(損失)	△266.48	2.21	74.85	69.38
1株当たり配当金	–	–	–	–
指標：(%)				
管理戸数(戸)	571,656	556,207	546,204	548,912
期中平均入居率	80.09	81.16	82.94	84.58
建築請負受注高(百万円)	80,338	50,019	73,006	81,139
自己資本比率	10.8	12.0	21.5	35.9
株主資本利益率(ROE)	△81.0	1.2	30.5	19.7
総資産経常利益率(ROA)	△9.4	0.4	4.2	4.1
配当性向	–	–	–	–
負債比率	1.4	1.6	0.9	0.4
従業員数(名)	7,114	6,165	6,277	6,758

※　賃貸事業の子会社における会計方針の変更に伴い遡及修正を行ったため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示しています

(注) 1. 株主資本利益率(ROE)＝当期純利益/期中平均株主資本x100
2. 総資産経常利益率(ROA)＝経常利益/期中平均総資産x100
3. 負債比率＝有利子負債/(純資産－非支配株主持分)
4. 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「当期純利益」と表記
5. ホテルリゾート・その他事業について、2011年3月期～2016年3月期はホテル・リゾート事業及びその他事業を合算、2018年3月期にセグメント変更をしたため、2017年3月期に遡及して数値を新セグメント(ホテルリゾート・その他事業)で表示

事業ポートフォリオの変更



	2015／42期	2016／43期	2017／44期	2018／45期	2019／46期	2020／47期
	483,247	511,513	520,488	530,840	505,223	433,553
	399,375	410,641	421,342	435,537	426,388	388,939
	61,312	74,160	80,321	76,587	58,992	23,806
	10,608	10,798	11,536	12,807	13,922	14,620
	11,950	15,913	7,287	5,908	5,919	6,186
	407,433	422,604	427,820	434,762	428,988	408,112
	60,992	67,823	69,769	73,147	68,844	61,915
	14,822	21,085	22,898	22,930	7,390	△36,473
	20,590	22,848	23,009	26,062	14,987	△20,828
	211	3,340	5,786	3,663	△995	△5,181
	△606	△1,354	△1,667	△1,596	△846	△559
	△1,257	△360	△417	△846	△1,346	△1,000
	△4,116	△3,388	△3,812	△4,353	△4,407	△8,903
	22,558	30,700	32,235	34,656	20,336	△24,316
	13,483	19,909	22,355	22,354	7,063	△36,341
	15,175	19,631	20,401	14,819	△68,662	△80,224
	308,882	327,609	337,828	337,134	291,790	196,953
	124,928	144,865	158,870	159,438	81,338	1,589
	44,487	50,824	49,918	53,829	48,047	36,137
	75,221	88,043	104,432	106,543	84,536	60,501
	15,715	22,104	27,504	27,338	△7,212	△51,639
	△17,550	△11,087	△8,653	△2,336	7,379	39,533
	1,747	1,374	△14,048	△18,354	△15,181	△12,048
	475.17	550.94	603.76	630.84	331.87	5.34
	57.73	74.68	77.61	58.02	△278.58	△328.77
	–	10.00	22.00	22.00	–	–
	554,948	561,961	568,739	570,672	574,798	575,798
	86.57	87.95	88.53	90.59	88.34	80.78
	87,395	86,439	87,139	75,905	64,495	7,814
	40.4	44.2	47.0	47.2	27.7	0.7
	13.2	14.6	13.4	9.3	△57.2	△195.1
	4.5	6.3	6.7	6.6	2.2	△14.9
	–	13.4	28.3	37.9	–	–
	0.4	0.4	0.3	0.3	0.6	23.0
	7,339	7,846	7,695	7,690	7,600	7,043

2020年3月期（百万円）

	売上高	営業利益（損失）
	388,939	△20,828
	23,806	△5,181
	14,620	△559
	6,186	△1,000

2021年3月期以降

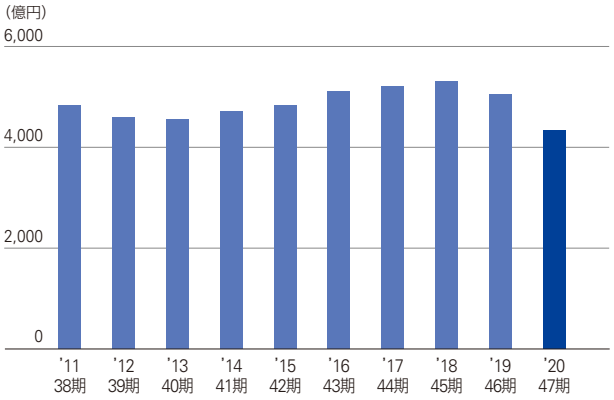
コア事業	賃貸事業 開発事業（賃貸セグメント）
戦略的事業	シルバー事業
ノンコア事業	その他事業

連結財務ハイライト

売上高

↓ 4,335億円

前期比14.2%減



2010年3月期以降、賃貸事業の収益力強化を徹底し、賃貸事業を中心に売上高は増加傾向が続いていましたが、施工不備問題に起因した入居率の低下に伴う賃料収入等の減少、アパート建築の新規受注停止の影響等により、2019年3月期から2期連続の減収となりました。

営業利益

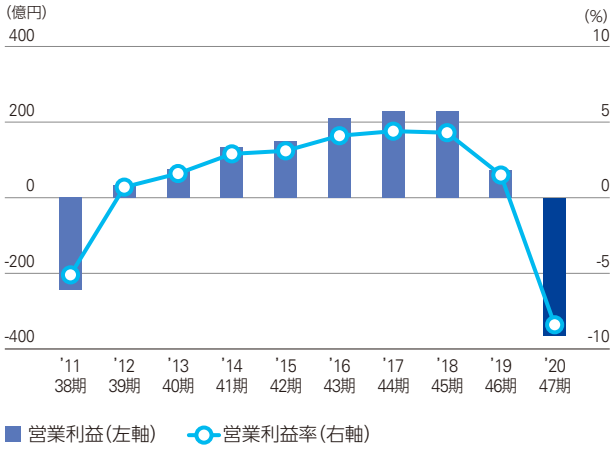
↓ △364億円

前期は73億円

営業利益率

↓ △8.4%

前期比9.9ポイント下落

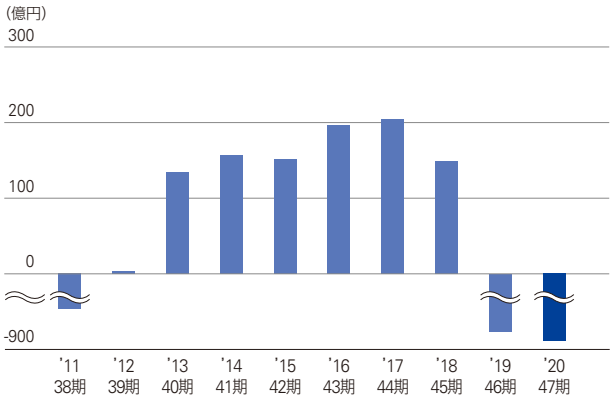


リーマンショックの影響から賃貸事業の収益が悪化し、2011年3月期は前期に続いて赤字となりました。その後、賃貸事業中心のビジネスモデルにシフトし、2012年3月期以降、7期連続の増益を記録しましたが、施工不備問題に起因した事業収益の悪化により、2019年3月期から2期連続の減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

↓ △802億円

前期は△686億円

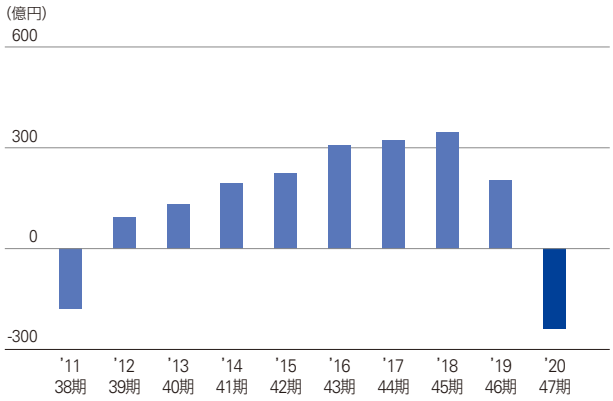


営業利益同様、リーマンショックの影響から賃貸事業の収益が悪化し、2011年3月期は2期連続で赤字となりました。その後、賃貸事業中心のビジネスモデルにシフトし、2012年3月期には黒字転換し、増益基調を継続していましたが、2018年3月期は減損損失を計上、また、2019年3月期からは施工不備問題により、3期連続の減益となりました。

EBITDA(営業利益+減価償却費)

↓ △243億円

前期は203億円

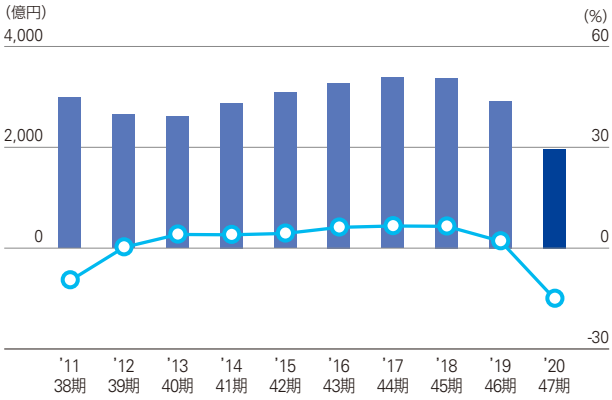


営業利益と減価償却を合わせたEBITDAは、収益回復で営業利益の増加が継続していたのに加え、ここ数年はASEAN地域でのサービスアパートメントなどを中心とした新規事業への設備投資増加によって、減価償却も増加していたため、2012年3月期以降着実に増加していました。しかしながら、2019年3月期からは施工不備問題発生により2期連続の減少しました。

総資産

↓ 1,969億円

前期比32.5%減



■ 総資産(左軸)

ROA

↓ △14.9%

前期比17.1ポイント下落

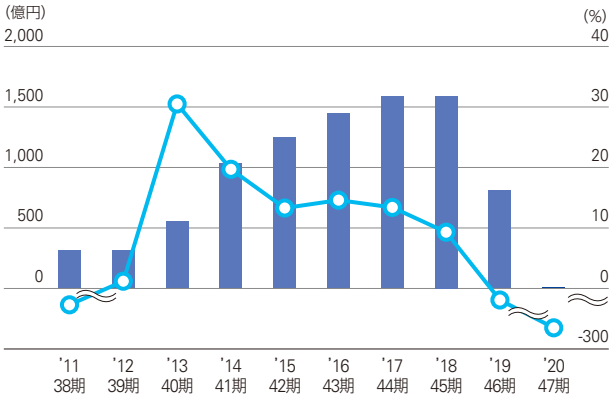
—○— ROA(右軸)

ROAは黒字転換した2012年3月期以降、急回復していました。特に2013年3月期からは、約4%から6%台で推移しており、2018年3月期のROAは6.6%となりましたが、2019年3月期からは施工不備問題の影響により利益が大幅に落ち込み、2020年3月期はマイナス14.9%となりました。

純資産

↓ 15億円

前期比98.0%減



■ 純資産(左軸)

ROE

↓ △195.1%

前期比137.8ポイント下落

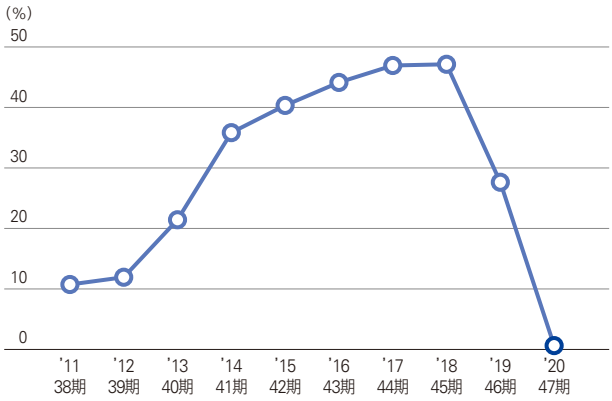
—○— ROE(右軸)

賃貸事業を中心に、収益を着実に拡大させた結果、2015年3月期以降のROEは10%前後で推移してきました。2019年3月期以降は施工不備問題の影響による利益の大幅な落ち込みによりROEも低下、2020年3月期は2期連続のマイナスとなりました。

自己資本比率

↓ 0.7%

前期比27ポイント下落

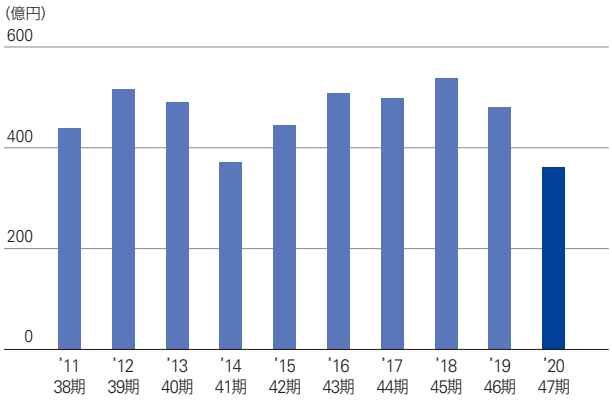


2期連続の赤字となった2011年3月期に自己資本比率は10.8%にまで落ち込みましたが、その後の収益回復に合わせて、自己資本比率引き上げに努め、財務健全性の確保を図り、2018年3月末の自己資本比率は47.2%となりました。しかしながら、2019年3月末から施工不備問題の影響により減少し、2020年3月末に当期純損失802億円を計上した結果、0.7%まで落ち込みました。

有利子負債(リース債務含む)

↓ 361億円

前期比24.8%減

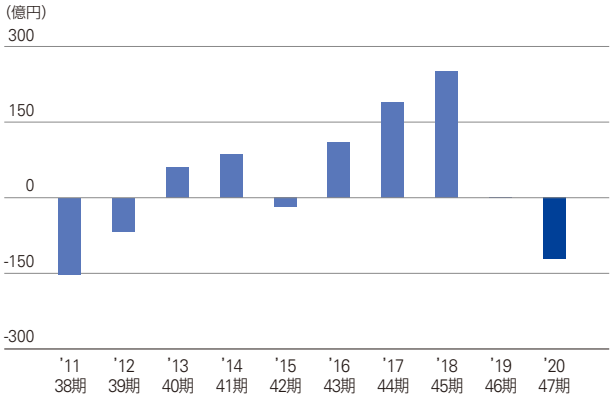


この10年、負債総額の圧縮もさることながら、返済能力も考慮した負債比率の引き下げ・抑制に注力してきました。その結果、2020年3月末の負債は361億円となり、低い水準に留まっています。

フリー・キャッシュ・フロー

↓ △121億円

前期は1億円

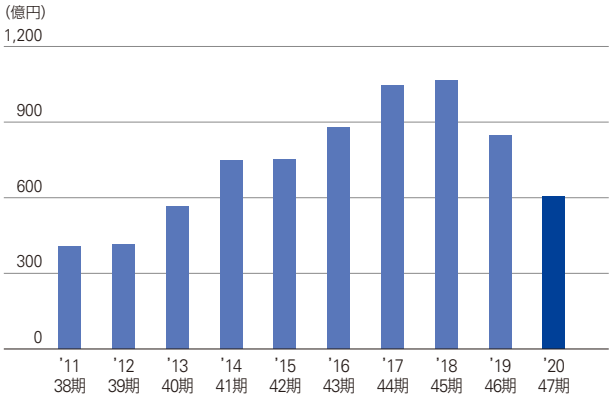


リーマンショック以降、税金等調整前当期純利益を中心として営業活動によるキャッシュ・フローを増加させる一方で、設備投資など投資活動によるキャッシュ・フローの支出を抑制してきましたが、2019年3月期から2期連続で営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスとなり、2020年3月期のフリー・キャッシュ・フローはマイナス121億円となりました。

現金及び預金残高

↓ 605億円

前期比28.4%減

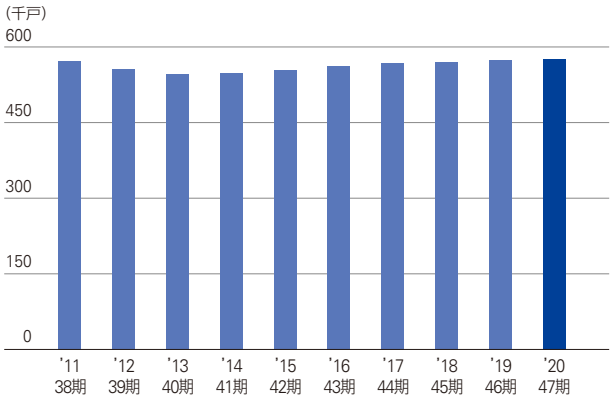


リーマンショック以降、営業活動によるキャッシュ・フローの増加と設備投資など投資活動によるキャッシュ・フローの支出を抑制するとともに、保有資産の売却を進めた結果、現金及び預金残高は増加していましたが、2019年3月期より営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスとなったこと等の要因から、2020年3月末の現金及び預金残高は605億円となりました。

管理戸数

↑ 575,798戸

前期比0.2%増

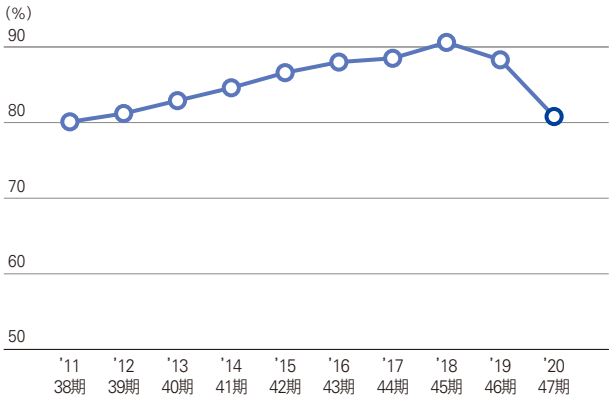


管理戸数の拡大が収益基盤の強化につながるため三大都市圏を中心に、高い入居需要が見込めるエリアでの物件供給を進めて管理戸数の拡大を図っていましたが、現在は量の拡大ではなく既存管理物件の入居率改善に注力しています。2020年3月末の管理戸数は前期比1,000戸増の575,798戸に留まりました。

期中平均入居率

↓ 80.8%

前期比7.5ポイント下落



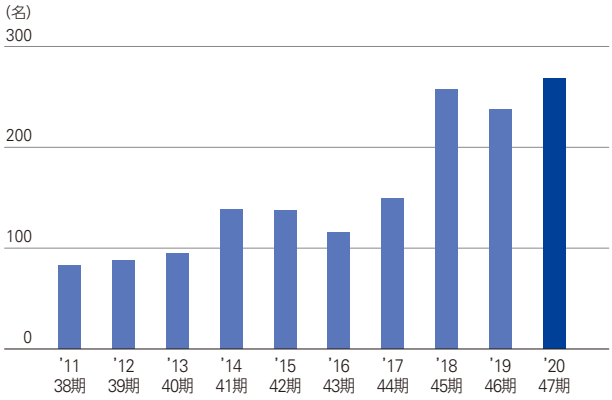
賃貸住宅の入居率は、入学、入社を控えた3月にピークを迎え、翌4月に落ち込み、その後徐々に上昇していくというサイクルを繰り返す傾向にあります。長期入居を促進するため、物件の価値向上やシーズンサイクルに影響されない施策を展開しており、期中平均入居率は徐々に上昇傾向にありましたが、施工不備問題の影響により、2019年3月期より2期連続で下落しました。

非財務ハイライト

育児休業取得者数

↑268名

前期比12.6%増

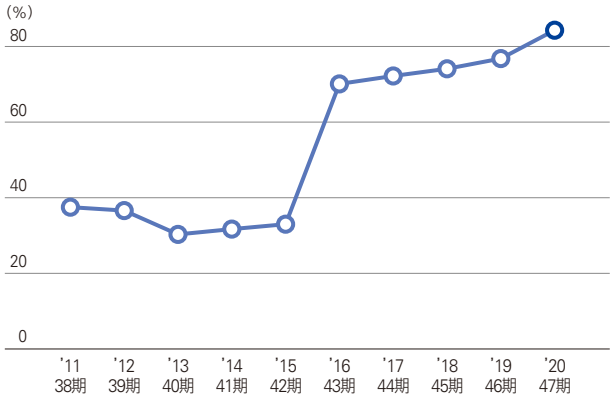


政府主導で、女性のみならず、男性の働き方についての意識・行動改革を含めた働き方改革が進んでいます。当社でも時間外労働の削減や高い有給休暇取得率等のワークライフバランスへの配慮に加え、育児休業が取得しやすい仕組みづくり、職場環境づくりを進めています。その結果、取得者数が年々増えると同時に、男性の取得者も増加しています。

有給休暇取得率

↑84.3%

前期比7.5ポイント上昇

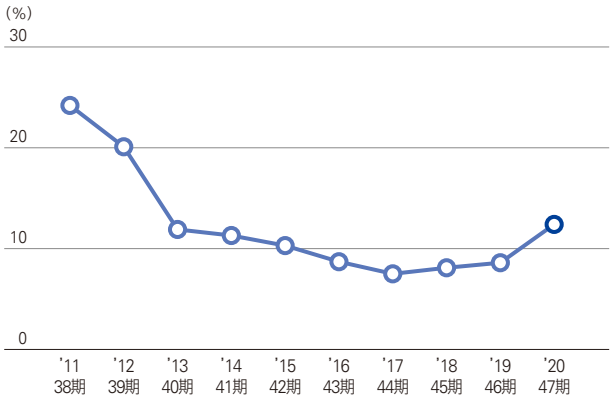


当社が進めている働き方改革の浸透によって、社員の働き方の価値観が労働時間の長さから生産性に変化しつつあります。また、夏季・冬季に計5日間の計画年休取得と取得時期を限定しない3日間の有給休暇(リフレッシュ休暇)取得を進めることにより、有給休暇取得率は2016年3月期以降飛躍的に上昇し、5期連続で70%以上の取得率となっています。

離職率(在籍ベース)

↑12.4%

前期比3.8ポイント上昇

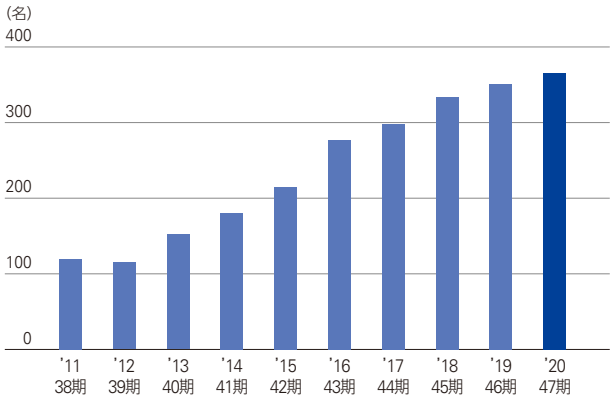


当社は、「人材」を重要と考え、社員一人一人が多様な個性と能力を発揮できるような社員研修制度などを整備しています。これに加え、業界特有の長時間労働における課題改善を目指すため、働きやすく快適な職場環境の構築を進めています。その結果、9年前の2011年3月期には24.2%だった離職率が、2020年3月期には12.4%となりました。

外国籍社員人数

↑366名

前期比4.3%増



当社は、「多様な価値観を有する幅広い層の人材」が、新しい価値の創造に寄与し、当社の成長に大きく貢献すると考えています。その実現に必要な多様な人材を確保するために、外国籍社員の採用を積極化しています。2020年3月末は366名となり、引き続き増加しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)	増減
資産の部			
現金及び預金	84,536	60,501	△24,034
売掛金	6,908	7,260	352
完成工事未収入金	1,709	532	△1,177
営業貸付金	256	132	△123
仕掛販売用不動産	5,554	2,797	△2,757
前払費用※1	2,952	3,053	100
未収入金	1,198	1,242	44
その他	7,784	12,949	5,164
貸倒引当金	△142	△164	△21
流動資産合計	110,757	88,304	△22,453
建物及び構築物(純額)	40,542	23,863	△16,678
機械装置及び運搬具(純額)	11,185	9,798	△1,387
土地	49,221	36,893	△12,328
その他※2	22,265	14,979	△7,286
有形固定資産合計※3	123,215	85,534	△37,680
無形固定資産合計	9,575	5,504	△4,070
投資有価証券	16,903	8,163	△8,740
固定化営業債権	214	225	10
長期前払費用※1	3,252	2,250	△1,001
繰延税金資産	23,650	1,297	△22,352
その他	4,835	6,354	1,519
貸倒引当金	△941	△905	35
投資その他の資産合計	47,914	17,385	△30,529
固定資産合計	180,705	108,424	△72,281
繰延資産	327	224	△103
資産合計	291,790	196,953	△94,837

※1 前払費用・長期前払費用の主たるものはオーナー様に対する「一括借上前払家賃」であり、連結会計年度では、前払費用のうち805百万円、長期前払費用のうち1,089百万円となります。

※2 当連結会計年度におけるその他の有形固定資産の主たるものは、リース資産7,197百万円です。

※3 主な有形固定資産の内訳は以下のとおりです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産	17,134	7,334
国内ホテル	13,034	1,401
本社等事業所	28,760	25,940
グアムホテル		
レオパレスリゾート	26,632	21,586
レオパレスリゾート(千米ドル)	239,926	198,347

(百万円)	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)	増減
負債の部			
買掛金	4,037	3,376	△660
工事未払金	4,715	1,245	△3,469
短期借入金等	7,804	6,573	△1,231
リース債務	5,320	4,344	△975
未払金	14,922	14,935	12
前受金※1	34,635	31,997	△2,638
未成工事受入金	3,651	1,783	△1,868
保証履行引当金等	1,486	1,317	△168
補修工事関連損失引当金	50,707	8,302	△42,405
空室損失引当金※3	8,826	11,715	2,889
その他	5,659	4,415	△1,244
流動負債合計	141,765	90,006	△51,759
社債	8,103	5,037	△3,066
長期借入金	18,318	15,650	△2,667
リース債務	8,501	4,532	△3,969
長期前受金※1	11,869	9,451	△2,418
長期預り敷金保証金※2	6,599	6,286	△312
空室損失引当金※3	3,902	4,191	288
退職給付に係る負債	8,213	8,701	487
補修工事関連損失引当金	—	47,945	47,945
その他	3,178	3,559	381
固定負債合計	68,687	105,357	36,670
負債合計	210,452	195,363	△15,088
純資産の部			
資本金	75,282	75,282	—
資本剰余金	45,148	45,148	—
利益剰余金	△38,635	△118,874	△80,238
自己株式	△655	△473	181
株主資本合計	81,140	1,083	△80,056
その他の包括利益累計額合計	△224	220	444
新株予約権	404	269	△135
少数株主持分	17	16	△0
純資産合計	81,338	1,589	△79,748
負債純資産合計	291,790	196,953	△94,837

※1 当連結会計年度における前受金・長期前受金の主たるものは以下のとおりです。
前受金：マンスリー利用料8,309百万円、アパート家賃17,901百万円、家具・家電メンテナンス費用5百万円
長期前受金：マンスリー利用料1,434百万円、建物修繕費用7,937百万円、家具・家電メンテナンス費用3百万円

※2 当連結会計年度における長期預り敷金保証金の主たるものはグアムリゾートに係る会員権預託金3,445百万円と修繕一時金1,424百万円です。

※3 賃貸事業において、一括借上契約による空室損失の発生に備えるため、個別賃貸物件毎の設定家賃および将来予測入居率に基づき、合理的な見積可能期間内に発生が見込まれる損失の額を空室損失引当金に計上しております。なお、四半期毎に洗い替えを行い、賃貸事業の売上原価にて繰入・戻入処理をしております。

連結損益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	増減
売上高	505,223	433,553	△71,669
売上原価	428,988	408,112	△20,876
売上総利益	76,235	25,441	△50,793
販売費及び一般管理費	68,844	61,915	△6,929
広告宣伝費	3,008	1,964	△1,043
販売手数料	1,978	2,111	132
給与等	32,931	28,654	△4,277
賃借料	2,727	2,899	171
減価償却費	2,731	2,582	△148
租税公課	5,221	5,958	736
その他	20,245	17,743	△2,501
営業利益	7,390	△36,473	△43,864
営業外収益	891	1,788	897
為替差益	148	—	△148
その他	742	1,788	1,046
営業外費用	1,218	1,656	437
支払利息	748	624	△123
持分法による投資損失	—	72	72
為替差損	—	157	157
その他	470	802	331
経常利益	7,063	△36,341	△43,404
特別利益	245	11,681	11,435
特別損失	72,148	33,353	△38,795
固定資産売却損	0	972	971
固定資産除去損	117	71	△45
減損損失※1	7,560	7,620	60
補修工事関連損失引当金繰入	50,707	21,501	△29,205
補修工事関連損失	4,079	2,894	△1,184
空室損失引当金繰入	9,684	—	△9,684
退職特別加算金	—	227	227
その他	—	65	65
税金等調整前当期純損失(△)	△64,840	△58,013	6,826
法人税、住民税及び事業税	756	726	△29
法人税等調整額	3,124	21,485	18,360
法人税等合計	3,880	22,211	18,331
当期純損失(△)	△68,720	△80,224	△11,504
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△58	△0	57
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△68,662	△80,224	△11,561

※1 各会計年度の主な減損損失は以下のとおりです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産(売却含む)	7,560	285
ホテル	—	5,097
海外サービスアパートメント	—	996
その他	—	258
のれん	—	982
合計	7,560	7,620

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	増減
税金等調整前当期純損失(△)	△64,840	△58,013	6,826
減価償却費	12,945	12,157	△788
空室損失引当金の増減額(△は減少)	9,684	3,178	△6,506
為替差損益(△は益)	△148	157	305
減損損失	7,560	7,620	60
補修工事関連損失	4,079	2,894	△1,184
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	895	413	△481
売上債権の増減額(△は増加)	1,310	1,095	△214
長期前払費用の増減額(△は増加)	571	878	307
仕入債務の増減額(△は減少)	△8,125	△1,922	6,202
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△940	△1,868	△927
前受金の増減額(△は減少)	△9,311	△5,032	4,278
預り保証金の増減額(△は減少)	△372	△383	△11
未払消費税等の増減額(△は減少)	△890	113	1,003
その他	41,171	△12,291	△53,462
法人税等の支払額	△800	△635	165
営業活動によるキャッシュ・フロー	△7,212	△51,639	△44,427
有形固定資産の取得と売却	2,341	28,455	26,114
無形固定資産の取得による支出	△1,083	△142	941
投資有価証券の取得と売却	△209	7,130	7,339
定期預金の預入による支出	△1,500	△68	1,431
定期預金の払戻による収入	8,126	—	△8,126
その他	△295	4,159	4,454
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,379	39,533	32,154
短期借入れと短期借入金返済	1,020	△222	△1,242
長期借入れと長期借入金返済	1,562	△2,767	△4,329
その他	△17,764	△9,059	8,704
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,181	△12,048	3,132
現金及び現金同等物に係る換算差額	△213	51	265
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△15,227	△24,102	△8,875
現金及び現金同等物の期首残高	98,246	83,019	△15,227
現金及び現金同等物の期末残高	83,019	58,916	△24,102

レオパレス21 データ集

外部環境

新設住宅着工戸数

2019年度の新設住宅着工戸数は前期比7.3%の減少しました。貸家の着工も2期連続の減少で前期比14.3%減の33万4,509戸となり、単身者向けが中心となる30平方メートル未満も、前期比27.8%減の5万2,640戸でした。

(千戸)

	2017年度	2018年度	2019年度
貸家	410	390	335
(うち30㎡未満)	79	73	53
その他	536	563	549
合計	946	953	884

※ 国土交通省「新設住宅着工統計」より

世帯数

日本国内の世帯数は、少子高齢化という人口トレンドを背景に、2025年以降は減少が予測されています。その一方で、単独世帯については、2030年までは順調に増加する見通しです。

(千世帯)

	2010年	2015年	2020年(予想)	2025年(予想)	2030年(予想)	2035年(予想)	2040年(予想)
単独世帯	16,785	18,418	19,342	19,960	20,254	20,233	19,944
(うち25歳未満)	2,060	2,021	2,009	1,879	1,781	1,681	1,584
(うち25歳～34歳)	2,999	2,987	2,830	2,795	2,705	2,558	2,429
(うち35歳～64歳)	6,745	7,157	7,479	7,774	7,809	7,577	6,968
(うち65歳以上)	4,980	6,253	7,025	7,512	7,959	8,418	8,963
夫婦のみ	10,269	10,758	11,101	11,203	11,138	10,960	10,715
夫婦と子	14,474	14,342	14,134	13,693	13,118	12,465	11,824
ひとり親と子	4,535	4,770	5,020	5,137	5,141	5,074	4,924
その他	5,779	5,044	4,510	4,123	3,833	3,583	3,350
合計	51,842	53,332	54,107	54,116	53,484	52,315	50,757

※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」(2018年)より

日本全国の空き家数

人口の都心部への集中などを背景にして、特に地方での空き家数が増加しています。最新の2018年度の「住宅・土地統計調査」によると、賃貸・売却用物件の空き家数は460万戸であり、5戸に1戸が空き家と社会問題化しています。

	1988年	1993年	1998年	2003年	2008年	2013年	2018年
賃貸・売却用住宅の空き家数(千戸)	2,336	2,619	3,520	3,978	4,476	4,600	4,604
借家(千戸)	14,015	15,691	16,730	17,166	17,770	18,519	19,065
空き家率(%)	14.3	14.3	17.4	18.8	20.1	19.9	19.5

※ 総務省「住宅・土地統計調査」(2018年)より

賃貸事業関連データ

管理戸数

賃貸事業の収益基盤となる賃貸住宅管理戸数は、2020年3月期末時点で57万5,798戸となり、7期連続で増加しました。地域別では引き続き、関東(首都圏および北関東)、中部、近畿の伸びが顕著で、全体の約70%を占めています。

(戸)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
北海道	13,932	13,909	13,866
東北	35,434	35,652	35,623
北関東	40,321	40,494	40,494
首都圏	168,313	170,358	171,080
北陸・甲信越	40,095	40,003	39,981
中部	87,916	88,194	88,086
近畿	80,362	80,861	81,011
中国	38,945	39,208	39,415
四国	14,671	14,691	14,736
九州・沖縄	50,683	51,428	51,506
合計	570,672	574,798	575,798

属性別契約戸数

長期かつ安定的な収益が見込める法人向けを対象とした営業を強化しています。2020年3月期末の法人契約戸数は、引き続き、施工不備問題の影響から前期比2.9%減の27万2,566戸となりましたが、構成比は57.0%と7年連続で50%を超えています。

	2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	309,062	57.8	280,643	57.9	272,566	57.0
個人	178,643	33.4	163,318	33.7	165,594	34.6
学生	47,142	8.8	40,757	8.4	40,135	8.4
合計	534,847	100.0	484,718	100.0	478,295	100.0

期中平均入居率

施工不備問題の影響から期末入居率、期中平均入居率ともに減少しました。2020年3月期の期末入居率は前期比1.2ポイント減少、期中平均入居率は前期比7.5ポイント減少しました。

(%)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
期中平均入居率	90.6	88.3	80.8

エリア別期末入居率

昨年に続いて、施工不備問題の影響から多くの地域で入居率が減少したものの、減少幅は縮小しています。最も大きく減少したのは中部地域で、前期比3.2ポイント減少でした。一方、昨年大きく減少した北海道地域は、前期比4.1ポイント上昇しました。

(%)

	2018年3月期末	2019年3月期末	2020年3月期末
北海道	87.1	69.0	73.1
東北	94.5	84.8	84.7
北関東	90.7	80.3	77.2
首都圏	94.2	86.0	84.9
北陸・甲信越	92.7	79.1	79.1
中部	94.5	85.1	81.9
近畿	93.8	83.1	81.5
中国	93.1	88.0	87.0
四国	91.8	84.3	83.4
九州・沖縄	96.1	87.6	87.4
全国	93.7	84.3	83.1

賃貸店舗数、賃貸営業人員

賃貸事業においては、直営店舗とFC(パートナーズ)店舗でバランスのとれた営業体制構築を進めています。営業人員については一貫して適正化を推進しており、2020年3月期末時点では、前期比10.4%減の1,339名となっています。

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
賃貸店舗数(店)	307	302	295
うち、レオパレスセンター	189	189	189
うち、レオパレスパートナーズ	118	113	106
賃貸営業人員(名)	1,546	1,494	1,339

付帯設備・サービス

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
セキュリティシステム設置戸数(累計、戸)	296,564	308,944	313,382
防犯カメラ設置棟数(累計、棟)	12,824	14,410	14,671
サービスセンター入電数(件)	515,750	387,398	382,518
(うち、問合せ)	361,678	254,334	266,644
(うち、メンテナンス関連)	121,672	106,508	92,762
(うち、クレーム)	32,400	26,556	23,112
インターネットからの入居反響件数(新規契約のみ)	45,971	30,009	16,360

開発事業関連データ

受注高

2020年3月期の受注高は、昨年に続いて施工不備問題の解決に注力したことなどによるアパート受注抑制の影響で前期より大きく減少し、78億14百万円でした。子会社もりぞうの注文戸建住宅受注高も減少し、25億26百万円でした。

(百万円)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
建物関連			
アパート等	69,712	56,859	4,852
介護施設	706	931	156
店舗・商業施設	1,390	1,934	280
子会社もりぞうの注文戸建住宅	4,097	4,771	2,526
太陽光発電システム	0	0	0
合計	75,905	64,495	7,814

竣工アパート数

2020年3月期のアパートの竣工数は、前期比57.2%減の163棟でした。受注抑制の影響により、木造、鉄骨、RCの全てが減少しました。竣工アパートの約7割が木造です。

(棟)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
竣工アパート	566	381	163
(うち、木造)	369	259	109
(うち、鉄骨)	185	116	50
(うち、RC)	12	6	4

エリア別竣工アパート数

エリア別のアパート竣工は、受注抑制策の影響から、東北、北関東、首都圏、中部、近畿、中国、九州・沖縄で竣工数を減らしています。

(棟)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
東北	20	25	2
北関東	13	9	4
首都圏	317	196	82
北陸・甲信越	1	0	2
中部	43	39	6
近畿	79	54	30
中国	32	18	17
四国	2	2	2
九州・沖縄	59	38	18
全国	566	381	163

建築請負店舗数、営業人員

長期的視点からすると、全国的にアパートの建築需要は減少していくことが見込まれ、高い需要が見込める地域に店舗・人員を集中する戦略をとっています。ただ、現在は、施工不備問題の解決を最優先に人員投入を実施しています。

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
建築請負店舗数(店)	60	35	29
建築請負営業人員(名)	530	475	105

シルバー事業関連データ

拠点数

シルバー事業を成長戦略事業と位置付け、日本の高齢化に対応すべく運営の安定化を図る計画です。2020年3月末の拠点数は昨年同様合計87拠点です。

(拠点)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
有料老人ホーム	21	21	21
デイサービス・ショートステイ	60	64	64
グループホーム	2	2	2
合計	83	87	87

稼働率

有料老人ホーム・グループホーム、ショートステイの稼働率は90%超と、高い稼働率を維持しています。当社では、通所型と呼ばれるデイサービス、ショートステイに注力しており、稼働率は年々改善しています。

(稼働率 %)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
デイサービス	72.8	72.6	72.8
ショートステイ	90.2	93.6	95.6
有料老人ホーム・グループホーム	88.8	91.6	92.4

ホテル・リゾート事業関連データ

レオパレスリゾート グアム

グアムで展開するリゾート施設であるレオパレスリゾート グアムでは、法人契約顧客など、ステークホルダーの利用促進策を実施していましたが、本年公表しました構造改革により撤退・縮小します。

	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期
グアム入島者数※(万人)	154.5	154.9	166.7
レオパレスリゾート カントリークラブ 利用人数(万人)	4.7	4.5	4.5
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(万人)	5.5 (シェア53.4%)	4.6 (シェア53.6%)	3.9 (シェア43.5%)

※ グアム政府観光局「グアム来島者数データ」

(稼働率 %)

	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期
レオパレスリゾート	50.7	43.2	50.5

レオパレスホテルズ

国内でビジネスホテルを運営するレオパレスホテルズでも、法人契約顧客の出張での利用などステークホルダーの利用促進を進めていましたが、本年公表しました構造改革により撤退・縮小しています。

(稼働率 %)	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
札幌	83.6	82.2	79.0
仙台	77.8	76.4	67.4
名古屋	79.6	78.8	58.5
博多	94.9	94.9	83.2
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(人)	11,788 (シェア8.6%)	11,707 (シェア7.4%)	12,581 (シェア8.7%)

社会性指標

当社では、CSR担当役員を委員長とするCSR委員会を中心に、各事業部や各部と連携を取りながら、それぞれの取り組みを推進しています。CSR委員会は年4回開催され、5つのCSR基本活動方針に沿った取り組み内容について、各部門の設定する四半期ごとの定量目標に対しての進捗状況を報告し、PDCAを回しています。重要課題やKPIもCSR委員会により承認され、取締役会へ定期的に報告し、CSR活動に取り組んでいます。また、今期においては、ESG関連の新たなマテリアリティを特定し、各マテリアリティのKPIを設定しました。

ガバナンス

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
社外取締役数	3	3	7
女性取締役数	1	1	2
役員報酬(百万円)	655	595	228
取締役(社外取締役を除く)	563	495	131
監査役(社外監査役を除く)	19	19	13
社外役員	71	80	83

従業員構成(単体)

	2018年3月期			2019年3月期			2020年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
従業員数	6,494	4,509	1,985	6,331	4,395	1,936	5,814	4,035	1,779
就業人員数	5,998	4,265	1,733	5,833	4,142	1,691	5,461	3,830	1,631
臨時雇用者数	496	244	252	498	253	245	353	205	148
平均年齢	36歳11カ月	38歳0カ月	34歳5カ月	37歳7カ月	38歳7カ月	35歳2カ月	38歳8カ月	39歳3カ月	36歳4カ月
平均勤続年数	8年11カ月	10年2カ月	6年1カ月	9年7カ月	10年10カ月	6年7カ月	10年6カ月	11年10カ月	7年6カ月

ワークライフバランス(単体)

	2018年3月期			2019年3月期			2020年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
総労働時間	176.7			173.0			166.3		
時間外労働時間	18.2			15.0			13.3		
短時間勤務取得者数	188	12	176	199	11	188	277	15	262
育児休業取得者数	257	80	177	238	55	183	268	37	231
有給休暇取得率	74.1%	70.6%	82.5%	76.8%	74.4%	82.6%	84.3%	83.1%	87.1%
離職率(在籍ベース)	8.1%	6.3%	12.2%	8.6%	7.2%	12.0%	12.4%	11.2%	15.1%
新入社員	12.5%	14.6%	10.3%	19.1%	18.2%	20.3%	22.1%	17.3%	28.3%

ダイバーシティ(連結(グアム除く)、障がい者雇用については本体+スマイル)

	2018年3月期			2019年3月期			2020年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
障がい者雇用人数(期中平均)	159.7			161.9			154.0		
障がい者雇用率(期中平均)	2.17%			2.23%			2.26%		
定年者再雇用人数	22	19	3	31	24	7	21	17	4
外国籍社員人数	334	124	210	351	144	207	366	143	203
外国籍管理職人数	20	15	5	25	20	5	26	20	6
採用人数	722	327	395	725	336	389	523	229	294
採用比率	100.0%	45.3%	54.7%	100.0%	46.3%	53.7%	100.0%	44.7%	55.3%
管理職人数	1,707	1,603	104	1,758	1,648	110	1,671	1,549	122
管理職比率	100.0%	93.9%	6.1%	100.0%	93.7%	6.3%	100.0%	92.7%	7.3%

資格取得支援

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
資格取得支援利用者数	742	368	266
指定資格支援制度利用者数	651	245	144
語学力向上プログラム利用者数	16	15	13
宅建報奨金支給利用者数	75	108	109

主な有資格者（2020年3月期）

宅地建物取引士	899
賃貸不動産経営管理士	537
損害保険募集人資格（基礎単位、火災保険単位）	994
建築士（1級、2級）	374
建築施工管理技士（1級、2級）	296
FP技能士（1級、2級）	283
測量士・測量士補	34
介護福祉士	705
介護支援専門員（ケアマネジャー）	178
訪問介護員（ホームヘルパー）（1級、2級）	373

労働安全衛生

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
労災発生件数	44	55	56
休業災害	3	14	21
不休災害	41	41	35

ステークホルダーとのコミュニケーション

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
オーナー様説明会開催数	424	517	381
IRイベント（個人投資家説明会等）開催数	22	19	5
キャリア形成活動支援プログラム	35	35	0

地域貢献

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
クリーンキャンペーン人数	14,013	6,142	2,309
既存物件周辺	3,037	—※	0
建築現場周辺	10,976	6,142	2,309
寄付金総額（千円）	2,378	3,754	3,708
レオパレス・スマイル見学・実習受入人数	444	417	111

※2019年3月期は管理センター170店舗で一斉に1回開催。

環境負荷と軽減

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
電気ガス使用由来のCO_2排出量（t-CO_2）	15,696	14,730	13,624
事務を行う本社・支店	7,710	6,185	6,343
介護施設「あずみ苑」	6,043	6,056	4,899
レオパレスホテルズ	1,943	2,489	2,381
車両走行ガソリン由来のCO_2排出量（t-CO_2）	3,490	3,345	3,172
スコープ3のCO_2排出量（t-CO_2）	864,448	786,510	692,463
カテゴリー1（材料購入）	44,810	31,263	10,898
カテゴリー2（資本財）	34,127	29,835	12,692
カテゴリー3（電気関連）	4,409	4,338	5,701
カテゴリー6（出張）			
カテゴリー7（雇用者通勤）			
カテゴリー13（賃貸物件電気・ガス使用）	781,102	724,543	663,171

SuSA

独立第三者の保証報告書

2020年9月23日

株式会社レオパレス21
代表取締役社長　宮尾　文也　殿

株式会社サステナビリティ会計事務所
代表取締役　福島隆史

1.目的
当社は、株式会社レオパレス21（以下、「会社」という）からの委嘱に基づき、「Integrated Report 2020」記載の2020年3月期の電気ガス使用由来のCO_2排出量 13,624t-CO_2、車両走行ガソリン由来のCO_2排出量 3,172t-CO_2、ならびにスコープ3のCO_2排出量（カテゴリー1,2,3,6,7,13 計）692千t-CO_2（以下、総称して「CO_2排出量」という）に対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、CO_2排出量が、会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。CO_2排出量は会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。

2.保証手続
当社は国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 ISAE3000 ならびに ISAE3410 に準拠して本保証業務を実施した。当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。
・算定方針について担当者への質問
・算定方針の検討
・算定方針に従ってCO_2排出量が算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施

3.結論
当社が実施した保証手続の結果、CO_2排出量が会社の定める算定方針に従って算定されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。

会社と当社との間に特別な利害関係はない。

以上

会社概要

会社データ (2020年3月31日現在)

会社名	株式会社レオパレス21
本社	東京都中野区本町2丁目54番11号 TEL.03-5350-0001(代)
設立	1973年8月17日
資本金	752億8,236万円
事業内容	アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理および販売、リゾート施設の開発・運営、ホテル事業、ブロードバンド通信事業、介護事業 他
従業員数	連結　7,043名 単体　5,820名

役員 (2020年7月22日現在)

取締役	代表取締役社長	宮尾　文也
	取締役	蘆田　　茂
	取締役	早島真由美
	取締役(社外)	児玉　正之
	取締役(社外)	田矢　徹司
	取締役(社外)	古賀　尚文
	取締役(社外)	藤田　和育
	取締役(社外)	中村　　裕
	取締役(社外)	渡邊　　顯
監査役	常勤監査役(社外)	吉野　二良
	常勤監査役	鮫島健一郎
	監査役(社外)	湯原　隆男
	監査役	村上　喜堂

大株主の状況 (上位10名) (2020年5月28日現在)

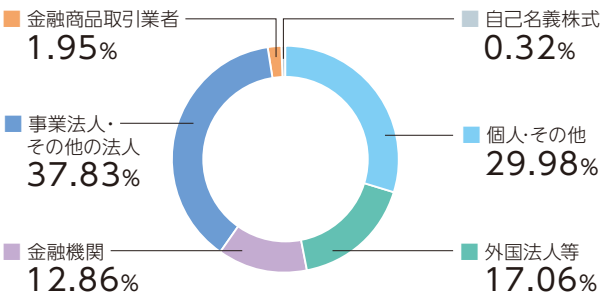
	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1	株式会社アルデシアインベストメント	48,683	19.94
2	株式会社シティインデックスイレブンス	21,904	8.97
3	株式会社エスグラントコーポレーション	16,456	6.74
4	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,640	3.13
5	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,283	2.16
6	レオパレス21取引先持株会	4,975	2.03
7	JP MORGAN BANK (IRELAND) PLC 380423	4,742	1.94
8	レオパレス21従業員持株会	4,013	1.64
9	UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	3,825	1.56
10	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,639	1.49

(注) 1. 2020年5月28日現在における日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)および日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)の信託業務の株式数については、当社として把握することができないため記載しておりません
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております

株式の状況 (2020年5月28日現在)

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	244,882,515株
株主数	58,902名
上場市場	東京証券取引所 市場第一部
株式名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

株主構成 (2020年5月28日現在)



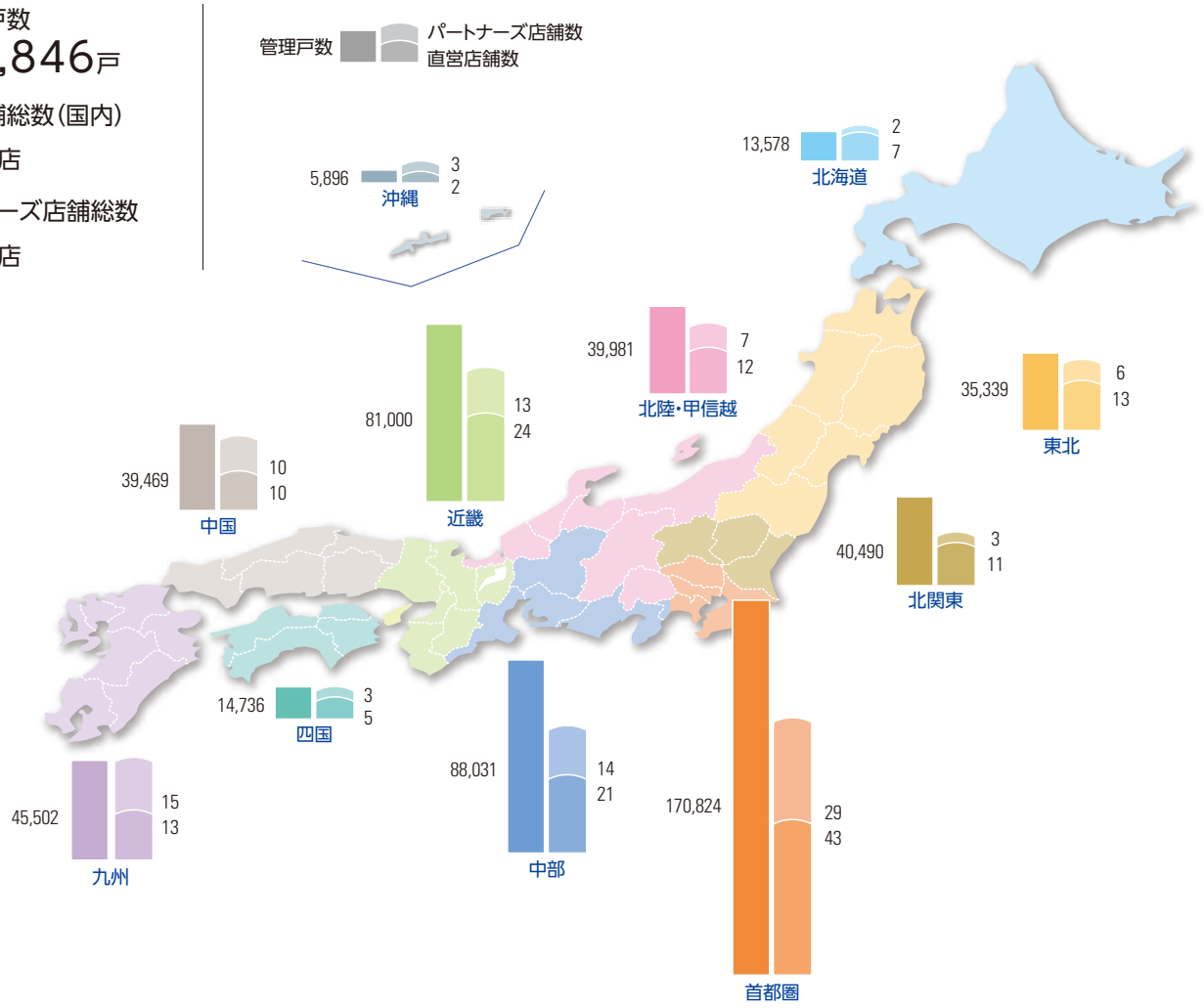
地域別管理戸数と賃貸店舗数

(2020年8月31日現在)

総管理戸数
574,846戸

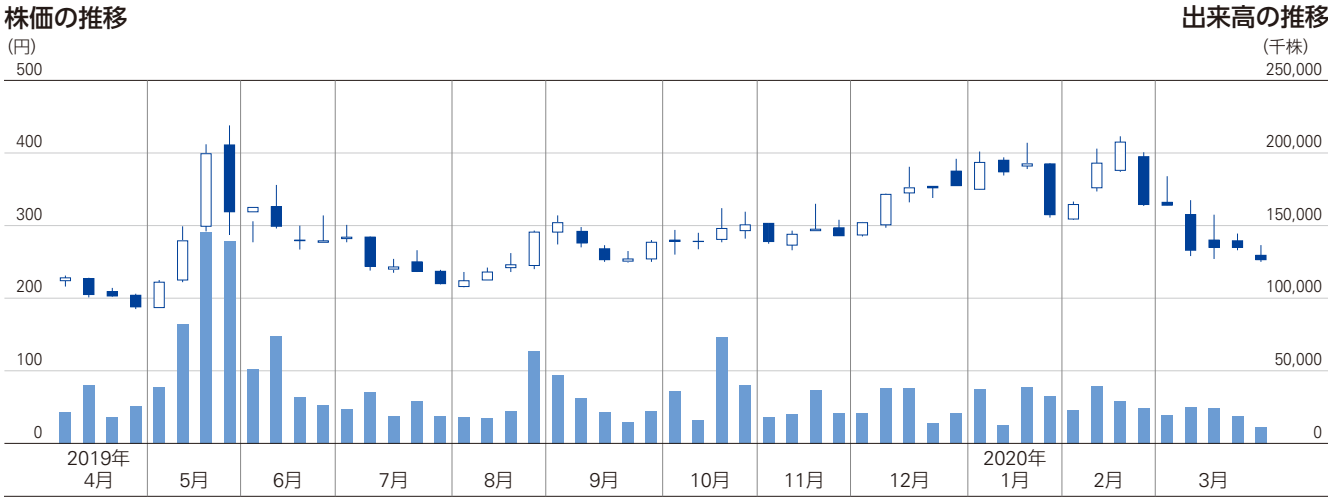
直営店舗総数(国内)
161店

パートナーズ店舗総数
105店



株価と出来高の推移

(2020年3月31日現在)



株式会社 レオパレス21

〒164-8622 東京都中野区本町2丁目54番11号
電話：03-5350-0001（代）
https://www.leopalace21.co.jp/





本冊子は適切に管理された木材を原料としてつくられた「FSC®認証紙」に、
環境にやさしい植物油インキを使い印刷しています。

©Leopalace21 Corporation 2020
Printed in Japan