2022年８月５日

各　位

会 社 名　株 式 会 社 カ チ タ ス
代表者名　代表取締役社長　新井　健資
（コード：8919　東証プライム市場）
問合せ先　取締役管理本部長　横田　和仁
（TEL. 03-5542-3882）

「ESGレポート2022」発行のお知らせ

当社は、カチタスグループのESG（環境・社会・ガバナンス）及び SDGs（持続可能な開発目標）に向けた取り組みを情報開示すべく「ESGレポート2022」を発行いたしましたのでお知らせいたします。

当社グループは、日本の社会課題である「空き家問題」「地域活性化」を事業の成長を通じて解決しております。とりわけ、「地方×築古×一戸建て」という他社では取り扱いが難しい事業領域で事業を行い、当社グループにしか解決できない社会課題と位置づけ、新たな価値の創出に挑戦しています。

当社は2020年11月に「ESGレポート」の第１版発行して以来、投資家の皆様からいただいたフィードバックを反映して更新をしてまいりました。この度、第３版となる「ESGレポート2022」では当社のビジネスモデルが価値を創造するプロセス、長期的な目線で環境や社会に与えるインパクト及び事業の成果としての財務情報を含めることで統合志向を組み込んだレポートといたしました。

今後も当社グループでは、ESG、SDGsを含む、日本の社会課題を、事業を通じて解決すべく、グループ各社が連携し、社員が一丸となってお客様満足度の向上と企業価値の最大化、社会への貢献を目指してまいります。

「ESGレポート2022」は下記URLからPDF版をご覧いただけます。
日本語版
https://ssl4.eir-parts.net/doc/8919/ir_material_for_fiscal_ym3/121666/00.pdf

注：英語版については2022年９月までを目途に開示を予定しております。

以上

ESG Report 2022

家に価値タス
カチタス

2022/8/5

INDEX

01 価値創造ストーリー

経営理念 3
パーパス 4
カチタスグループの価値創造プロセス 5
カチタスの軌跡 6

02 トップメッセージ

トップメッセージ 8

03 中期経営計画

第2次中期経営計画の振り返り 12
第3次中期経営計画（2022年度～2024年度） 13

04 マテリアリティ（重要課題）

マテリアリティ（重要課題） 15
中古住宅の流通促進による「環境負荷」の軽減 16
TCFD（気候変動等財務情報タスクフォース）提言に基づく開示 17
第4の選択肢の提供による「空き家問題」の解決 23
地元で暮らす、働くという生活を通じた「地域活性化」の促進 24

05 コーポレートガバナンス

取締役会の構成と実効性の向上 31
取締役会による業務執行の監督 31
独立社外取締役へのインタビュー 33
事業運営モニタリングの徹底 35
報酬制度によるガバナンスの強化 36
社内のコンプライアンス意識の醸成 37

06 財務情報

財務ハイライト 40
現預金と連動する会計処理が中心のシンプルかつ明瞭な会計処理 42
IR活動を通じた投資家との積極的な対話の姿勢 42

07 参考情報

お客様に聞く「カチタスが提供する価値」のハナシ 44
顧客保護への取組み 44
外部評価機関からの高い評価 45



01

価値創造ストーリー

経営理念

未来への扉を。

「家に価値タス」ことを通じて、地域とお客様に。

私たちは、「家に価値タス」活動を通じて、地域とそこに暮らす人々の生活にひとつでも多くの「未来への扉」を提供し、
土地開発を前提とした新築中心の日本の住まい方から、既存の家を再生して住みつなげるという新しい住まい方を提唱して、地域の活性化・発展を支援し続けていく。

カチタスが提供する価値

顕在ニーズと潜在ニーズを満たし、
住み続けてからも安心な住宅を提供する

ご購入いただくお客様

カチタスが提供する価値

他社とは違う視点で住宅の価値を見出し、
早い対応で、手離れが良く、安心できる買い取りを実現する

ご売却いただくお客様

ステークホルダー

事業活動を通じて社会貢献と収益を両立し、
安定的な成長を実現することで投資いただいた期待に応える

株主の皆様

家に価値タス カチタス

仲介会社様

互いの強みを活かすことで、
買い取りも販売も補完しあえるパートナーとなる

仕入れから販売まで一気通貫した仕事を通じ、
意欲と実績と能力に応じて成長できる環境を提供する

従業員

施工会社様

頻度と精度の高い発注を通じて経営を安定させ、
互いによい仕事をするためのパートナーとなる

事業を通じて関わる皆様にさまざまな形で「価値をタス」ため、「期待通り」ではなく、「期待を超える」レベルで商品・サービス・満足を提供していく「カチタススタンダード」を創っていきます。



パーパス

この街に、ひとつでも多くの喜びを。

私たちは、中古再生住宅のパイオニアとしての誇りと責任をもって、中古住宅業界を先導し、「無駄なく家を住み繋ぎ、地域を大事にする」住まい方ができるよう、住宅市場を変えていく。
お客様からは「カチタスに売ってよかった」「カチタスで買ってよかった」と最高の笑顔をいただき、お取引先とは「カチタスとずっと付き合いたい」と深い絆でつながり、従業員一人ひとりがカチタスの一員であることを誇りに思う会社にしていく。
そのために、昨年よりも、昨月よりも、昨日よりも一棟でも多くのいい仕入れをし、一棟でも多くのいい商品を企画し、一棟でも多くの販売をしていくことで、ひとつでも多くの幸せな暮らしを支援していく。

当社が「提供する価値」についていただいたコメント

当社は四半期ごとに社員が日常業務でステークホルダーからいただいた「提供価値」に対するコメントを収集しており、その度に数千の「感謝のお言葉」が集まります。
当社の社員が、日頃から自分たちが「提供する価値」と「ステークホルダーからの感謝」を感じながら業務に従事しています。

ご購入いただくお客様

- 新築のモデルルームを見に行き、値段と月々支払額を聞いたところ、払えない値段を言われたため、中古住宅を検討しました。外観には少し古さが残っているものの、内装は新築そっくりにできており、値段も新築の半額以下だったので、カチタスの住宅に決めました。無理して新築にしなくて本当に良かったです
- 新築と迷っていましたが半分の金額で買えて、月々の支払が3万円台で住める中古住宅を推してくれて良かったです。リフォーム済みのきれいな住宅にオプションでエアコンとテレビアンテナも付けたので入居してすぐ快適な生活を送れています

ご売却いただくお客様

- 10年程前から実家を空き家にしていました。自分も歳を取り、管理を続けることが難しくなってきました。カチタスに家を見てもらった際に、親が大切にしていた庭や家を褒めてもらえてとても嬉しかったです。親が大切にして来た家なので価格よりも、家を綺麗にしてもらい、新しい人に住み繋いでもらえることがとても素晴らしいことだと思う
- 相続で取得したものの処分に困っていました。大きな仏壇等もあり仲介会社からは売主自身で残置物を撤去しないと売却できないと言われましたが、カチタスは残置物もそのままで売却できたのでとても助かった
- 相続で取得したものの空き家として放置していました。自分が幼い頃に住んでいた家を解体して更地にするのが寂しい気がして手を付けれなかったです。こんなにスムーズに売却できるなら5年も空き家を管理せずに済んだのに…。カチタスのことを知人にも紹介します

仲介会社様

- カチタスほど最新の市場動向や税制改正に敏感な会社はない　※お褒めのお言葉をいただきました。地場の仲介会社様は最新の情報をキャッチアップできていないケースもあるため、カチタスの強みの一つであると実感しました

施工会社様

- 安定して住宅を仕入れ、発注してくれるおかげで、職人の手が空かずにありがたい。また、リフォームした住宅が売れるのは非常に嬉しいし、これからもカチタスと一緒に売れる家づくりを考えて、カチタスとともに会社が大きくなっていきたい
- カチタスの住宅はいつも早くお客様が決まってびっくりする。リフォーム中にも契約し、リフォームが仕上がっていく過程を見たお客様が喜ぶ姿を施工中に見られるのは嬉しい

カチタス　2Q全社キックオフ（2022年7月）従業員アンケートより抜粋

カチタスグループの価値創造プロセス

カチタスを取り巻く環境

メガトレンド

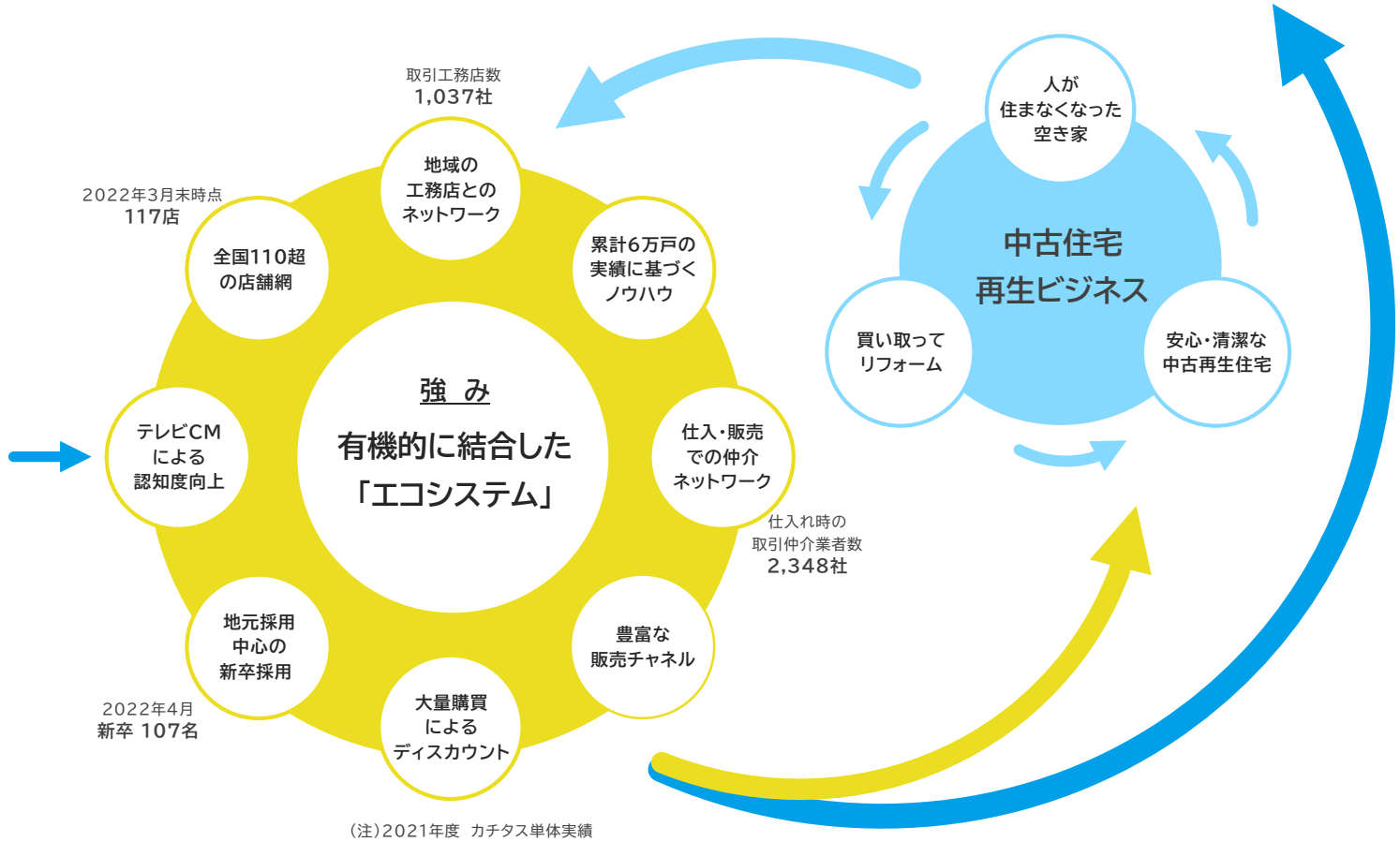
- 気候変動
- 技術革新
- 資源不足
- 人口動態
- 少子高齢化
- ヘルスケア

カチタスグループが解決する社会課題

- 空き家問題
- 地方経済の縮小（産業の空洞化、人口減少）
- 手ごろな価格で良質な住宅の不足
- 地球温暖化

持続的な企業価値向上によるパーパスの実現

この街に、ひとつでも多くの喜びを。



（注）2021年度 カチタス単体実績

創出価値

社会価値

- 空き家問題
  販売件数 6,120件
  （2021年度 連結実績）
- 手ごろな価格の住宅不足
  平均販売価格
  カチタス 1,501万円
  リプライス 2,093万円
  （2021年度 単体実績／税抜）

環境価値

- 地球温暖化
  新築住宅と比べてCO_2排出量は約1/4、木材使用量は約1/7

経済価値

3ヶ年の年平均成長率
（2019年度～2021年度連結実績）

売上高	営業利益
8%増	13%増

カチタスの軌跡

沿革

1978年9月	群馬県桐生市に資本金1,000万円で石材業を目的に株式会社やすらぎを設立
1988年12月	宅地建物取引業の免許を取得し、不動産の売買、代理業を開始
1998年8月	民事執行法改正に伴い、不動産競売物件を落札し、リフォーム後に販売する事業形態（中古住宅再生事業）を確立
2004年2月	株式会社名古屋証券取引所セントレックス市場に上場
2012年3月	プライベートエクイティファンドである株式会社アドバンテッジパートナーズによる当社株式に対する公開買付の実施
2012年7月	株式会社名古屋証券取引所セントレックス市場上場廃止
2013年7月	社名を株式会社カチタスへ商号変更
2016年3月	株式会社リプライスの株式を全部取得
2017年4月	株式会社ニトリホールディングスと資本・業務提携契約を締結
2017年12月	東京証券取引所市場第一部に上場
2021年4月	カチタスの累計販売戸数が6万戸を突破
2021年5月	リプライスの累計販売戸数が1万戸を突破
2022年4月	東京証券取引所プライム市場に上場

Before



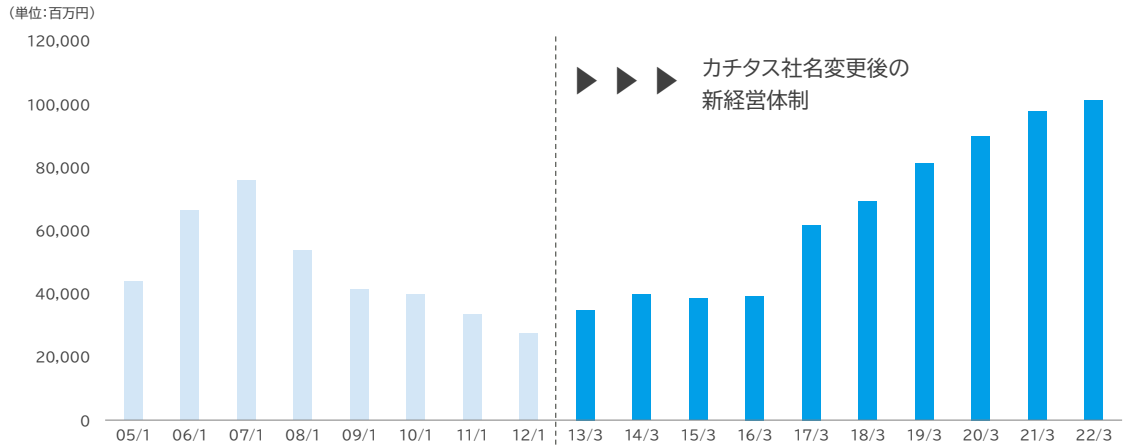


After

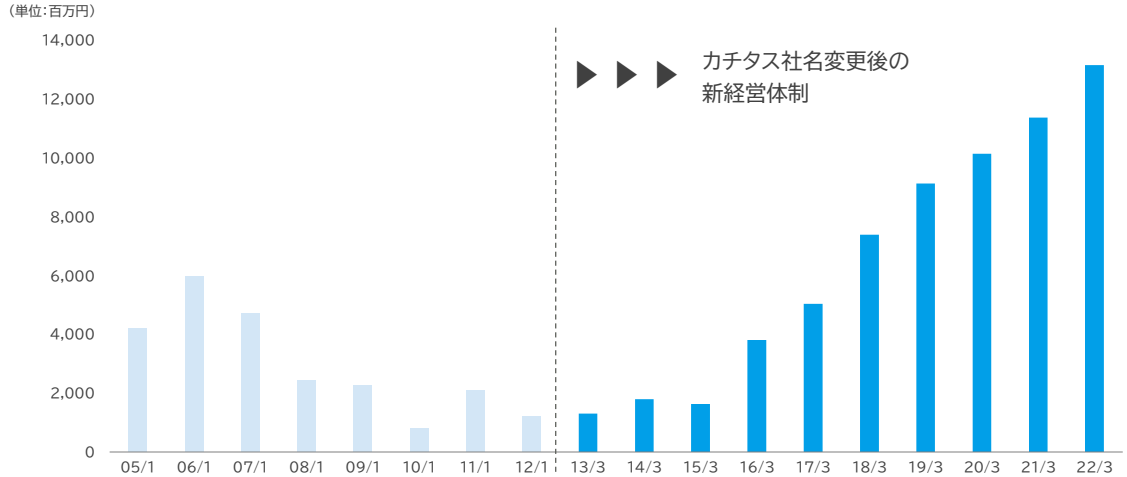




売上高の推移



営業利益の推移





02

トップメッセージ

私たちは、地方の中古住宅を再生して販売するという事業を通じて日本の社会問題を解決し、社会に貢献する会社だと自負しております。
具体的には、増加する空き家問題の解決、手ごろで高品質な住宅（アフォーダブルハウジング）の提供、人口減少が進む地方での地域経済活性化及びスクラップ＆ビルドする新築住宅に比べてCO_2の排出量が少なく地球環境にやさしい等が言えます。

これは、「社会にとってなくてはならない存在でありたい」と、社会課題の深堀りからビジネスプロセスを見直した結果だと考えております。
今後も社会が抱える課題を解決することに着眼しつつ、その課題を解決と事業成長を両立してまいります。

カチタスの事業はESGとの親和性。取り組む主な課題とは。

増加する空き家

全国の空き家数は2018年には約849万戸あると言われており、約7件に1件は空き家という割合です。
空き家となる主な原因は、相続により取得した方が「故人の家財整理が進まない」という理由から放置してしまったり、「使用感が残る家はそのままでは買い手が付きにくい」という理由から売却に出しても長期間売れ残ってしまったりということが原因となります。

そこで、私たちは、お客様が家財整理に困っていれば家財が残ったそのままの状態でも買取を行っています。そして、買い取った住宅は内装や水回りのリフォームはもちろんのこと、外壁、屋根、庭及び駐車場までリフォームすることで、一般的な中古住宅では売りにくい住宅に付加価値を加えて流通を促しています。

この様に、私たちは売主様が感じている課題や、買主様が新居に求めるニーズの把握に努め、増加する空き家問題の解決に貢献しております。

アフォーダブルハウジング（手ごろな価格で高品質な住宅）

私たちが考えるアフォーダブルハウジングとは、単に安価な住宅を提供するのではなく、その住宅を購入した後の生活に余裕が生じる住まい方の提供することだと考えております。
私たちの物件を購入されるお客様の世帯年収は、200万円から500万円が最も多く、決して日々の暮らしに余裕がある方ばかりではございません。中には「自分たちの年収では住宅を購入することはできない」と思い込まれてしまい、住宅を購入するという選択肢を諦めていた方もいらっしゃいます。

私たちは今までの生活水準を変えずに、より良い住まい方を求めるお客様に、価値観やライフスタイルに合わせた住宅を提供できると自負しております。家を購入することは大きな喜びですが、あくまでも日々の住環境という一つの要素です。住宅購入して負担が増えてしまうことは本末転倒なので、支出を増やさないばかりか、少しゆとりができるような価格設定で、お客様一人ひとりの「より良い暮らし」を創造してもらえる家を提供したいと考えています。



地域活性化

日本では都市部に人口が集中し、地方部では高齢化、若者離れ、経済の空洞化等の社会問題が生じています。

私たちは、人口5万人から30万人の地方都市を中心に全国展開しております。
私たちは、社員を採用する際に、地元に貢献したい、地元の空き家問題を解決したいという社員を中心に採用を行っております。並びに、その地方の空き家を再生するためのリフォームは地元の工務店を通じて、職人に工事を依頼しています。
そして、私たちの住宅をご購入いただいたお客様が地方で生活を営むことになります。

この様に私たちは、地方で住宅を取り扱うことで、地方に新しい住民を呼び込むと共に地域経済を活発化することに寄与しています。私たちはこれからも「地域とそこに暮らす人々の生活」に寄り添い事業を営んでまいります。

課題解決するために、新たに公表した第3次中期経営計画に「サステナビリティ指標」を組み込む

より環境に配慮した住宅を提供するために断熱性能向上の取り組みを始める

中古住宅の耐震化と断熱性能を向上させるリフォームは、私たちが従来行っていたリフォームに追加で工事を行うことになるため追加のコストが発生することになります。

結果としてそのコストは、お客様にご提供する住宅の販売価格に影響を与えることになります。販売価格が従来より高くなった場合、お客様がより良い住まい方を求めたとしても価格が高額で住宅購入へのハードルが高くなるのではないかと考えていました。



しかし、私たちはお客様に「安心・清潔・実用的」な住宅を提供することを目標に掲げていることからも、耐震性能の向上は重要な取り組みだと考え、第2次中期経営計画期間にプロジェクトとして取り組み、全国的に耐震性能を向上させた住宅を提供することが可能となりました。
そして、この取り組みの結果、販売価格が上昇することとなりましたが、お客様は安心というより良い住まい方の選択の中で価値を受け入れていただくことが確認できました。

上記の経験も踏まえて、昨今の断熱性能の向上のニーズも中古住宅に先んじて取り入れることは、中古住宅買取再販業界のパイオニアとして取り組むべきとの使命感から第3次中期経営計画期間に取り組んでいくことといたしました。

特に、寒冷地のお客様が断熱性能を向上させるリフォームをご購入後にご自身で行う場合には数百万円もの費用が掛かると言われ、補助金を利用しても誰もが希望通りに施工できないのが現状です。
その様な実情を解消するために私たちの住宅では先んじて断熱性能を向上させた上でお客様により快適な住まい方をご提供できるように取り組んでまいります。

パートナー工務店との一層の関係強化

良い商品を一緒に作り上げるパートナー

私たちは、全国に1,000社を超えるリフォームパートナーと連携することで良い商品づくりを実現できています。

私たちだけではカチタスの事業を成立させることが出来ず、職人の皆様が私たちと一緒に心を込めたリフォームで品質の良い住宅に再生していただけるからこそのビジネスだと思っています。そのため、私たちは工務店と職人の皆様を「パートナー工務店」と呼び持続的かつ良好な関係を構築するように努めております。

第3次中期経営計画においては、よりパートナー工務店や職人の皆様に寄り添いながら取り扱い能力の拡充と、一層強固なパートナーシップを組み相互に成長しつつ、お客様に良質な住宅を持続的にご提供できるように取り組んでまいります。

事業の成長を支える人材とは。

地域や社会課題解決に熱い思いを持った仲間たち

私たちの事業成長のカギは、「営業人員数の増加」と「生産性の向上」です。そのため、優秀な社員を採用して、長く勤めて成長してくれることが最も重要だと考えています。

私たちの仲間になってくれる社員の多くは、自分が生まれ育った地域やその地域における空き家等に問題意識を持って、それを解決することに情熱がある社員です。
社会問題を解決するという使命を担っていることから、業務は日々試行錯誤の連続です。新卒1年目でも自分が担当する住宅を再生することに責任を持ちます。しかし、それは、1年目からでも多くの裁量を持つことでもあり、何よりも自分が担当した物件が1件の空き家という社会問題を解決したというやりがいにつながると感じています。

新卒採用を始めた2013年以降、今では営業社員の約半分が新卒入社からの社員に。社員の生産性向上のための教育方法

全国に店舗があるので営業社員の成長を均一にすることが重要だと考えています。
採用をする際の目線は、3年間で店長になれるポテンシャルを持っている社員としていますが、その厳しい採用基準を通過した新卒社員であっても、営業店舗のOJTに依存した教育だと成長速度に差が出てしまいます。

そこで、毎週木曜日には、全国の店舗をWEBで繋ぎ、新卒社員と先輩社員によるロールプレイングを実践するという「ロープレ道場」を行うことで、買取や販売、パートナー工務店との接し方等の実践研修を行っています。そのロールプレイングにより、全国の新卒社員が同じ気づきを得られる機会を設けています。
店長人材に関しては、eラーニングを導入し、より高いマネジメントが学べるように環境を整えています。

営業トップ20人の内、11人が女性。カチタスで女性が活躍できる理由。また、今後の管理職への登用への考え方

トップ営業マンに女性の営業社員が多いのは、仕入時には売主様に、販売時には買主様に寄り添ったコミュニケーションができることだと思います。
特に、中古住宅を仕入れることから事業が始まるのですが、私たちにとっては繰り返し行う中古住宅の仕入れとはいえ、売主様にとっては自分が幼いころから生まれ育った実家の売却になるので、その想いも汲み取ったコミュニケーションが大事だと感じています。
そのコミュニケーションが、女性社員の方が売主様に寄り添ってお話を聞き取ることが出来るため良い成果がでると分析しています。また、リフォームの工程でも家事をする動線を意識したリフォームができるのも女性ならではと分析しています。

私たちはお客様や住宅、チームメンバーに価値が足せる人がその役職に就くべきという考え方を持っています。
そのため、性別はもとより、新卒・中途、国籍等を登用の制限条件には考えていません。しかしながら、全社の従業員の比率からしても、営業トップの比率からしてももう少し女性の管理職が増えることが好ましいと考えているので、女性の管理職登用に向けて仕組みづくりを検討しているところです。

新型コロナウイルス感染症が猛威を振るう中、見つけることができたカチタスの強みとは

カチタスの家は生活必需品。景気の変動を受けづらく、安定的な需要を確認

私たちが提供する住宅は、メーカーハウスやタワーマンションの様な高価格帯の住宅ではなく生活必需品であり、生活必需品は景気の変動を受けづらいことを改めて認識しました。

景気が悪くなると高価格帯の住宅や贅沢品は買い控えが起こります。一般的には住宅は人生の三大支出の一つと言われるため、需要が減るのではないかと懸念しましたが、反対に増えました。これは、初めて住宅を購入する実需としての一次取得者層が私たちの顧客ターゲットだったからです。

買主様が住宅を購入するきっかけは「子どもが産まれて賃貸では手狭になった」「子供が大きくなって喧嘩するので賃貸だと隣の人に迷惑になるから戸建てに住む」という理由が多いです。人が産まれて育つという環境があれば、私たちの住宅のニーズはあるのだと再認識しました。

さらに、コロナ禍での自宅で過ごす時間の増加や郊外へ移り住みたいという需要が重なり、より多くのお客様からのお問合せをいただきました。

不測の事態すらもアイデアを実行するチャンスに

もともと予約制見学会というアイデアがありましたが、土日祝日にオープンハウスを行う販売手法から切り替えると販売に影響することを懸念して実行に移せませんでした。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、人々が他人と接触を避ける心理となったため、これを機に予約制見学会に挑戦しました。
結果として、予約制見学会による販売への影響はなく、むしろ営業社員の時間短縮による生産性の向上を図ることが出来ました。
私たちは想定外の事態すらもアイデアを活かすチャンスにできると自信を持つことができました。今回の経験を今後の事業成長の中で生じる不測の事態に対応したナレッジとして蓄積していこうと思います。

今あるものを活かす。そして臨機応変に対応できる現場力とサポート力

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、木材や住宅設備等の輸入品がサプライチェーンの分断により不足しました。特に、新型コロナウイルス感染症拡大の初期に顕著だったのはトイレでした。
そこで私たちは、新生活を始めるお客様の引っ越しの予定に影響が出ないことを第一に、1階を交換し、2階はプロのクリーニングを依頼し、納入次第交換するという対応を行いました。新築住宅とは異なり、今あるものを上手に活用できることを改めて実感できました。
また、この様なアイデアを実現できる営業メンバーの実行力と、それをサポートするMSIマネジメントセンターの対応力を頼もしく感じました。

10年後、そのときカチタスは。そして社会は。

「家を売るならカチタス、家を買うならカチタス」という世界観を作りたい

日本の中古住宅の流通量は、住宅流通市場全体の2割弱しかありません。欧米に比べると大きく下回っています。
私たちが目指している年間1万棟の販売が達成した時の世界観は、住宅購入の選択肢として中古住宅を選択することは当たり前という世界観になっていると思います。
そして、中古住宅再生事業のリーディングカンパニーとして、「家を買うなら安価で清潔な住宅を提供するカチタスに」、「売るなら思い入れのある住宅を住みつないでくれるカチタスに」ということが当たり前の社会を実現していきたいです。

そのためにも、引き続き耐震性能の向上や断熱性能の向上等に積極的に取り組み、中古住宅も安心・清潔・実用的であるとの認識を高め、お客様へより良い住まい方ができるように社員一同で尽力してまいります。

代表取締役社長　新井健資

03

中期経営計画



第2次中期経営計画の振り返り

定量計画

	計画時	達成状況
売上高	● 2021年度　1,100億円程度 ● 10%程度の年平均成長率	● 2021年度　1,012億円 ● 年平均成長率：8%
営業利益	● 2021年度　130億円程度 ● 10%超の年平均成長率	● 2021年度　131億円 ● 年平均成長率：13%

重点取り組み事項

	計画時	達成状況
戦略骨子	● エリアマーケティングの強化 ● 市場開拓の促進 ● 既存戦略等の継続強化	● 全国で旧耐震物件の新耐震適合化。商品力を向上 ● 成長が期待される市場は開拓の途上であるものの、粗利率の改善で営業利益の伸長に大きく寄与 ● 新卒採用と店長級人材の育成は計画通り進捗 ● 借入を無担保化し、負債調達がしやすい財務体質を実現

耐震化プロジェクト

低コストの中古住宅を探されるお客様の中には、地震による倒壊に不安を抱き、なかなか購入に踏み出せない方もいらっしゃいます。そこで、当社では住宅の建物検査・調査に取り組む企業と連携して、「旧耐震基準」の物件を「新・新耐震基準」に適合させるリフォームを開始しました。新・新耐震基準に適合した物件を購入する際には税制優遇を受けられるため、お客様の負担を軽減する側面もあります。

この取り組みを通じて当社は、お客様が安心して住める住宅を今後も提供してまいります。



金具の設置による補強



耐力壁の設置

耐震基準とは

日本では、建築基準法によって建築物の耐震強度の基準を定めており、これを耐震基準と呼びます。
1981年5月以前の基準は「旧耐震基準」と呼ばれており、耐震性能は「震度5程度の中規模地震で倒壊しない」性能を定めています。
その後2度にわたり起こった大きな地震をきっかけに、耐震強度の基準は見直されました。現在の耐震基準である「新・新耐震物件」では「震度6強~7程度の地震を受けても倒壊しない」ことが求められています。

予約制見学会

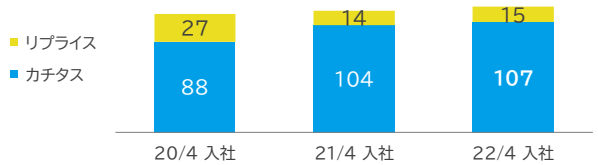
新型コロナウイルス感染症拡大前は、当社の販売物件に営業社員が待機し、ご来場されたお客様をその都度ご案内する「オープンハウス」を開催しておりました。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、不特定多数の人との接触を減らす目的で、「完全予約制見学会」を採用しました。「完全予約制見学会」は当社ホームページやSUUMO・アットホームなどのポータルサイトを通してお問い合わせいただいたお客様のみを、当該物件にご案内する販売手法です。

「完全予約制見学会」の導入によりお客様の来場予約がなければ物件のご案内をしないため、当社営業社員の移動時間や待機時間を短縮することでき、営業活動の生産性が改善されております。

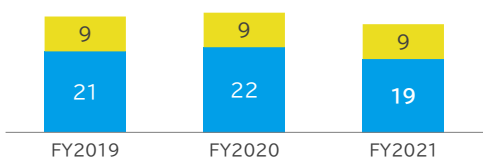
新卒採用の強化と店長級人材の育成

当社グループは新卒採用を中心に採用を強化し、営業社員を増加に注力してまいりました。
並びに、その営業社員をマネジメントする店長級人材の育成も強化してまいりました。
第2次中期経営計画期間中の新卒採用の人数と店長級人材の輩出人数は以下の通りです。

新卒採用の推移



店長級人材の育成・登用



注1：営業社員のみを集計　注2：店長級から上位職位への昇格を除く

第3次中期経営計画（2022年度～2024年度）

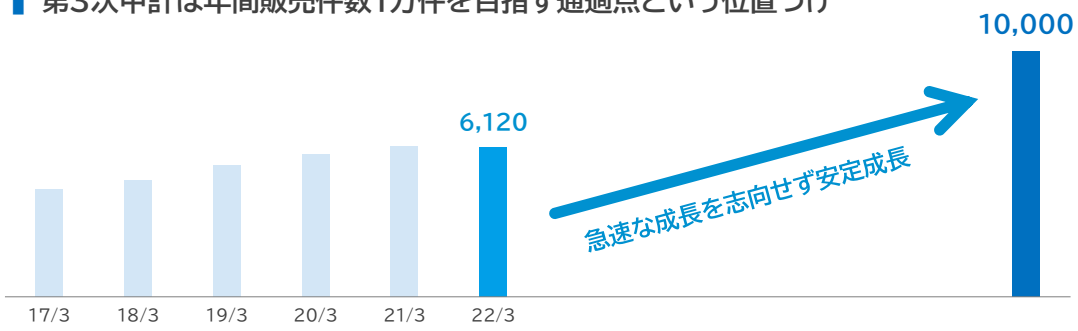
定量目標

（単位:百万円）	FY2021 実績		FY2024 計画	年平均成長率（CAGR）
売上高	101,269	・・・	134,000	10%
営業利益	13,127	・・・	17,500	10%
ROA	22%	・・・	20%	–
配当性向（調整後当期純利益ベース）	37.8%（30.1%）	・・・	40%	–

重点取り組み事項

① 新卒中心の採用・各種制度拡充を通じた従業員のリテンション強化・店長以上の人材の育成・輩出の継続
② BPRを通じた業務全体の最適化やシステム導入の検討による生産性の向上
③ 住宅供給の重要なパートナーである工務店と大工の取り扱い能力の拡充
④ 既存事業の成長加速に向けたM&Aの検討強化

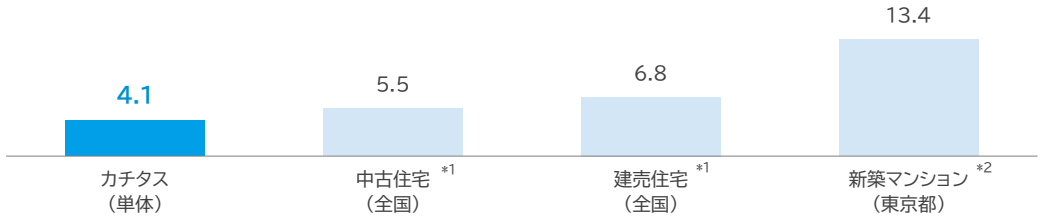
第3次中計は年間販売件数1万件を目指す通過点という位置づけ



サスティナビリティに関する取り組み

住宅ローン年収倍率を5倍以下を維持する

当社の販売物件をご購入いただくお客様の住宅ローン年収倍率は4.1倍となっております。新築マンションや建売の戸建て住宅と比べても家計に占める負担が少ないことから、良質な住宅を手ごろな価格でご購入してお住まいいただくことができます。今後も地域のお客様により良い住まい方を提供してまいります。



*1 出典:住宅金融支援機構（2020年度集計表）所要資金を世帯年収で除した数値
*2 出典:株式会社東京カンテイ プレスリリース「新築マンション年収倍率」（2021年10月28日）

販売件数を増やすことで空き家問題を1件でも多く解決する

当社が仕入れる物件の81.8%が空き家の住宅を仕入れています（2022年3月期実績）。
売上高の成長と同等程度の販売件数の増加を目指し、より多くの空き家問題の解決に寄与してまいります。

断熱性能の向上をコストを抑えて実現するためのリフォーム手法を検討する

お客様が当社の住宅を選んでいただく理由は、良質な住宅を手ごろな価格で購入することが出来ることが大きな理由になります。そのため、新築住宅のように高品質な省エネ性能を追求した場合には、当社の販売価格が高額になってしまうことから、お客様のニーズと合致しない可能性があります。一方、地球温暖化や気候変動に対応した断熱性能の向上は重要な使命であると認識しております。
お客様のニーズに合う価格で、断熱性の向上を図るリフォーム手法を検討してまいります。


内窓の設置事例


断熱材の設置事例

04

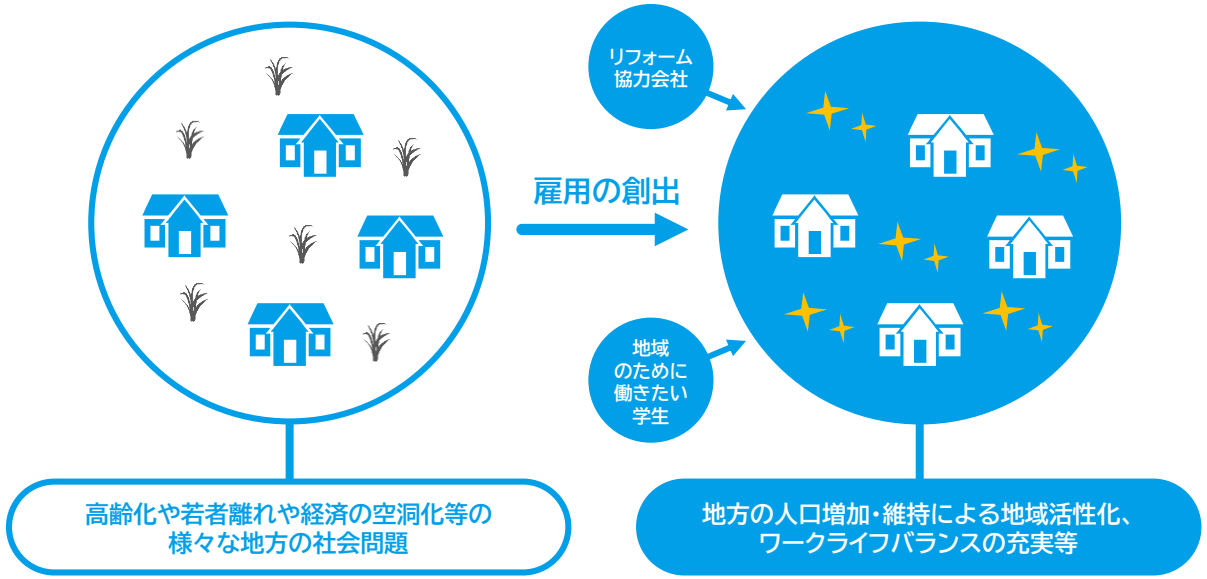
マテリアリティ（重要課題）



当社は、事業の成長と共に社会課題を解決することが重要であると考えています。その中で当社はマテリアリティを下記のように定め、事業活動の成長と社会課題の解決、持続的に成長可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。

全国の空き家は849万戸と大きな社会問題

空き家による景観の悪化治安への不安



空き家を再生して流通させることで空き家問題を解決

年収200万円～500万円で家を持てる

	マテリアリティ	具体的な取り組み	SDGs目標
E	Ⅰ.中古住宅の流通促進による「環境負荷」の軽減	Ⅰ-1. 新築至上主義によるスクラップ&ビルドからの脱却	
		Ⅰ-2. サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現	
S	Ⅱ.第4の選択肢の提供による「空き家問題」の解決	Ⅱ-1. 「地方×築古×一戸建て」に「価値を足す」ことによる「空き家問題」の解決	
	Ⅲ.地元で暮らす、働くという生活を通じた「地域活性化」の促進	Ⅲ-1. アフォーダブルハウジング（値段等が手ごろな住宅）の提供	
		Ⅲ-2. 働きがいのある職場環境の整備	
		Ⅲ-3. 女性の活躍の促進	
		Ⅲ-4. 地域のパートナー工務店との協業による相互成長	
G	Ⅳ.持続的成長に向けた「ガバナンス強化」	Ⅳ-1. 取締役会の構成と実効性の向上	
		Ⅳ-2. 取締役会による業務執行の監督	
		Ⅳ-3. 事業運営モニタリングの徹底	
		Ⅳ-4. 報酬制度によるガバナンスの強化	
		Ⅳ-5. 社内のコンプライアンス意識の醸成	
	Ⅴ.透明性の高い会計処理と積極的な対話姿勢	Ⅴ-1. 現預金と連動する会計処理が中心のシンプルかつ明瞭な会計処理	
		Ⅴ-2. IR活動を通じた投資家との積極的な対話の姿勢	

中古住宅の流通促進による「環境負荷」の軽減

新築至上主義によるスクラップ＆ビルドからの脱却

第二次世界大戦後の深刻な住宅不足を解消するため、政府は住宅の大量供給を実現すべく、新築住宅の建設を推進する住宅政策を講じました。その後の高度成長期においては、「住宅を建てれば売れる」とまで言われる環境となり、中古住宅を取り壊して新築を建てるスクラップ＆ビルドが日本の住宅供給の主流となりました。

その風潮は未だに根強く残っているものの、日本の人口が緩やかに減少する局面では、新築住宅を建てるのではなく、中古住宅をリフォームして住みつなぐという住まい方こそが環境への負荷を減らす、地球に優しい住宅の在り方だと考えています。

カチタスの中古住宅の再生ビジネス



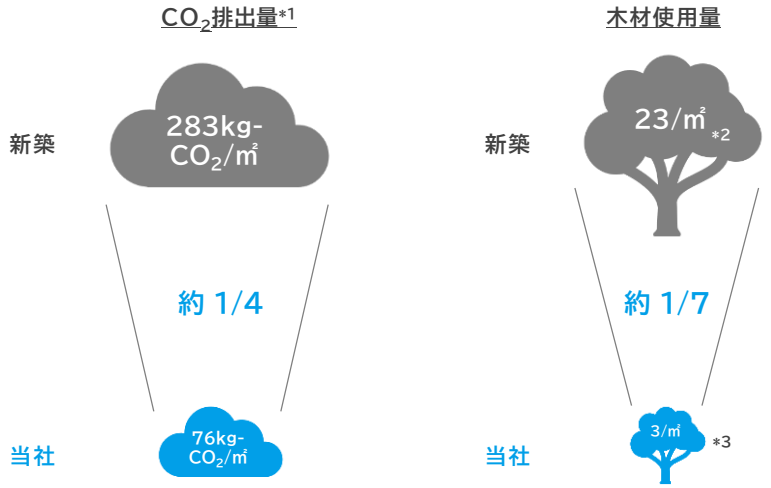
スクラップ＆ビルドの新築



新築とのCO$_2$排出量、木材使用量の比較

新築住宅に比べて中古住宅のCO$_2$排出量は約1/4、木材使用量は約1/7。

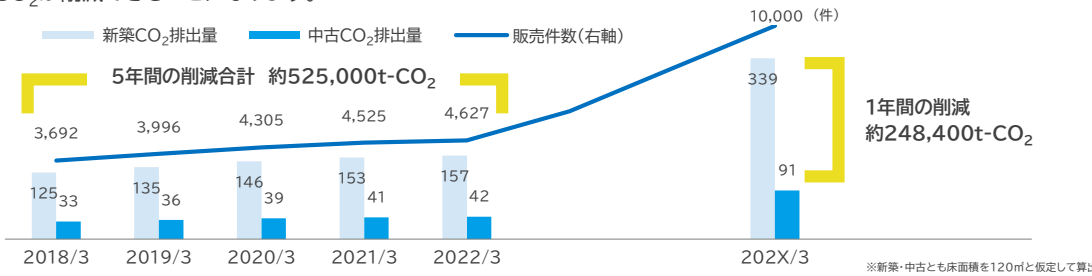
世界の森林面積は減少し、CO$_2$の排出で地球温暖化が進む中で、新築ではなく当社の住宅を選ぶだけで、地球環境に優しい住宅にお住まいいただけます。



*1 出所：「住宅の建設・改修・解体に起因するCO$_2$排出量の2050年までの予測」 表4 床面積当たりのCO$_2$排出量より「戸建・木造」
*2 出所：林野庁「森林・林業・木材産業の現状と課題（2021年3月）」 3.木材産業の現状と課題
*3 出所：2018年12月に施工した当社の標準的な物件のリフォーム実績

CO$_2$排出量の比較

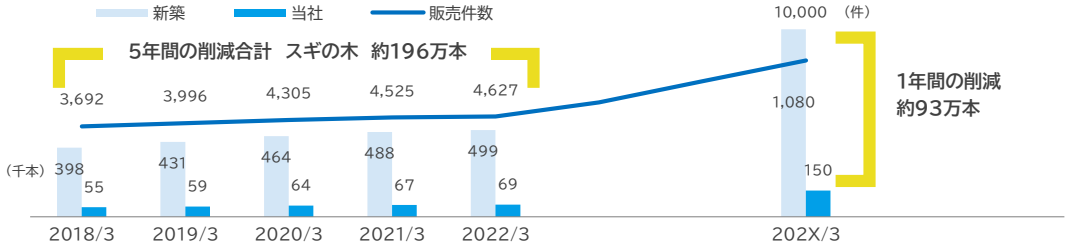
CO$_2$排出量は新築住宅に比べて5年間の累計で約52万t-CO$_2$が削減できています。また、将来的に当社が1万件を販売した際には1年間で約25万t-CO$_2$が削減できることになります。



※新築・中古とも床面積を120㎡と仮定して算出

木材使用量の比較

木材使用量は新築住宅に比べて5年間の累計で約196万本の杉の木が削減できています（約1,960ヘクタールの森林＝東京ドーム約418個分）。また、将来的に当社が1万件を販売した際には1年間で約93万本のスギの木が削減できることになります。なお、直近では木材の需要が高まり、価格が高騰したり調達自体が出来なかったりという課題が生じておりますが、新築住宅メーカーに比べて木材使用量が少ないため相対的に影響を受けづらく安定的な事業運営が可能となっております。



出典：農林総合研究センター 森林研究所「人工林の管理」、埼玉県農林部森づくり課「木造公共建築物整備の手引」より当社試算

TCFD（気候変動等財務情報タスクフォース）提言に基づく開示

当社は、「この街に、ひとつでも多くの喜びを。」をパーパスとし、中古住宅再生事業のパイオニアとして今後も業界を先導していくことを目指しています。また、企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、持続可能な社会の実現と企業の持続的成長を両立していくことが重要な経営課題であるとの認識のもと、サステナビリティに関する取組みを推進しています。

近年、気候変動が原因の一つとされる異常気象や自然災害が頻発しています。IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第5次報告書では、「20世紀半ば以降の温暖化の主な要因は、人間の活動による影響の可能性が極めて高い」という科学的見解が示され、「パリ協定」の採択以降、世界各国が脱炭素の実現に向けて政策を大きく移行しています。
当社グループにおいても、気候変動問題の重要性を認識し、当社グループのビジネスへの影響を分析し対応していくことが重要であると考え、2022年1月に「TCFD」提言への賛同を表明しました。「TCFD」提言に基づく情報開示を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を進め、いただいたご意見を踏まえて今後も分析をさらに精緻化し取組みを深化させてまいります。

当レポートでは、「TCFD」提言により開示が推奨されている「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示致します。

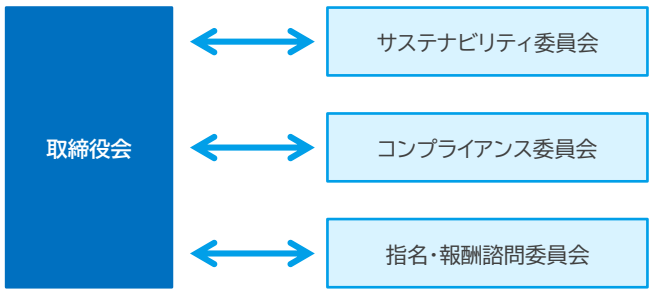
ガバナンス	気候変動リスク及び機会に関する組織のガバナンス
戦略	組織のビジネス・戦略・財務計画に対する気候変動リスク及び機会に関する実際及び潜在的な影響
リスク管理	組織が気候変動リスクを識別・評価・管理するために用いるプロセス
指標と目標	気候変動リスク及び機会を評価・管理するのに使用する指標と目標

1. ガバナンス

当社は、サステナビリティに関する取組みを継続的かつ組織的に推進するため、2022年4月28日開催の取締役会における決議に基づき、新たに「サステナビリティ委員会」を設置しました。

本委員会は、当社のサステナビリティ活動に関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリングを行ってまいります。また、環境分野に関する重要課題として気候変動に伴うリスクや機会について審議し、各部署における戦略や対応を統括いたします。

本委員会は取締役会による監督のもと、代表取締役社長を委員長とし、取締役及び執行役員により構成されます。四半期に一度以上開催され、審議結果は取締役会に報告いたします。





2. 戦略

気候関連に伴うリスクと機会には、低炭素な社会へ移行していく過程での政策や市場、技術等の変化によって生じる「移行リスク」と、地球温暖化にともない慢性的な気温上昇や急性的な自然災害の激甚化によって生じる「物理的リスク」に大別されます。

当社では、「移行リスク・機会」が大きいシナリオとして①2℃シナリオを設定し、IPCC第5次報告書のRCP2.6 シナリオや経済産業省の「グリーン成長戦略」、国土交通省の「新たな住生活基本計画」等を参照いたしました。一方、「物理的リスク・機会」が大きいシナリオとして②4℃シナリオを設定し、IPCC第5次報告書のRCP8.5 シナリオを参照いたしました。

分析の事業範囲は、当社とグループ会社のリプライスといたしました。また、分析期間は2050年までを想定し、2030年までを中期、2031年以降を長期として、相対的な事業への影響度の大きさを大・中・小の3段階で分析いたしました。

① 2℃シナリオ	IPCC RCP2.6 「グリーン成長戦略」 「新たな住生活基本計画」	世界中で気候変動に対する厳格な対策が徹底され、地球温暖化を抑えることに成功し、2050年の平均気温は18世紀の産業革命前に比べて2℃前後以内にとどまる。「移行リスク・機会」が大きいことが想定される。
② 4℃シナリオ	IPCC RCP8.5	温暖化に関する様々な注意喚起にも関わらず、各国の足並みが揃わず、厳格な対策は導入されないことにより、温暖化はさらに進行し、今世紀末の平均気温は18世紀の産業革命前に比べて4℃上昇し、自然災害が激甚化、頻発化する。物理的リスク・機会が大きいことが想定される。

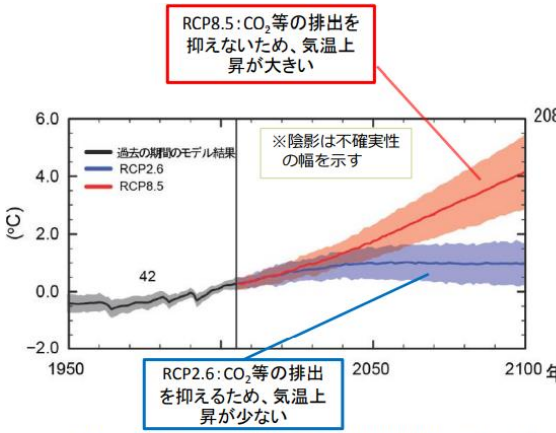


図. 1986-2005年平均に対する世界平均地上気温の変化
CMIP5の複数モデルにより
シミュレーションされた時系列(1950年から2100年)

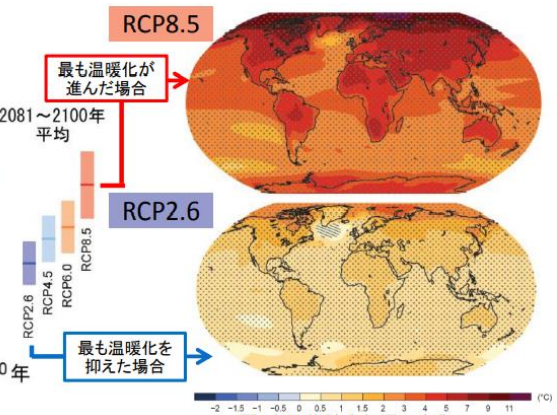


図. 年平均地上気温の変化
(1986-2005年平均からの偏差)
2081～2100 年におけるRCP2.6と
RCP8.5のシナリオによるCMIP5複数モデル平均の分布図

出所：環境省「IPCC第5次評価報告書の概要」

分析結果

① 2℃シナリオ ▸ 移行リスク・機会による事業への影響と対応策

移行リスクとして事業への影響度が大きいと想定されるのは、省エネルギー規制の強化にともない省エネ基準適合のためのリフォーム費用が増大し、コストアップの影響を販売価格に転嫁した際にお客様の住宅購入資金に掛けうる予算とのミスマッチが生じることです。ただし、省エネリフォームは居住後の光熱費の削減にもつながるため、関連業者や工務店等と効率的な方法を研究するとともに、省エネ技術の進展による機会をいち早くとらえてビジネスの拡大を図っていく必要があると分析いたしました。なお、省エネリフォームで最も重要な断熱性能の向上に関する対応は、2022年5月に公表した第3次中期経営計画の重点施策として、全社的な対応を行ってまいります。

また、炭素税導入により化石燃料由来の光熱費上昇が事業に影響を与えると分析いたしました。そのため、事業活動においては、当社グループが販売用として所有する住宅及び当社グループの事業所で使用する電力を再生可能エネルギー由来の電力利用に切り替えており、今後は営業車のHV化やEV化を順次進めてまいります。お客様への引き渡し後の住宅については、省エネリフォームにより光熱費の低減をはかるとともに、太陽光電池や蓄電池技術の進展による創エネの機会があると認識しております。

一方、移行機会として事業への影響度が大きいのが、サーキュラーエコノミー（循環型経済）の進展です。既存住宅を新築住宅に建て替えることによる環境負荷の増加を避け、既存住宅を再生して住みつなげるという当社グループのビジネスに対する消費者の嗜好は高まるものと分析しています。国土交通省の「新たな住生活基本計画」においても、「脱炭素社会に向けた住宅循環システムの構築と良質な住宅ストックの形成」として既存住宅流通の活性化と長寿命化が目標に掲げられています。住宅ストックの圧倒的多数を占める築古の戸建住宅を、リフォームにより低廉な価格で提供し住みつなぐという当社グループのビジネスの成長機会は大きいと考えられます。瑕疵保険付き住宅の推奨等、消費者の納得感や安心感をさらに高めることにより、当社グループのビジネスの拡大を図っていく所存です。

項目		事業への影響	影響度	期間
移行リスク	政策・規制	**省エネルギー規制強化** 省エネ基準に適合させるため、中古住宅のリフォーム費用が増加しお客様の住宅購入予算とのミスマッチが起こる可能性がある。ただし、省エネリフォームは居住後の光熱費の削減にもつながるため、効率的な方法を研究するとともに、補助金やローンの活用を検討する。2022年5月に公表した第3次中期経営計画の重点施策として全社的な対応を行っていく。	大	中期
		廃棄物処理に関する規制強化 リフォームの際に発生する廃棄物処理費用の増加が見込まれるものの、中古住宅を建て替える新築住宅より廃棄物は少なく、中古住宅の再生という当社グループのビジネスにおける影響度は小さい。工務店と協力し廃棄物を低減し、リサイクル率を高める対応を検討する。	小	中期
	炭素税導入	**炭素集約度の高い建材、部材等の調達コストの上昇** リフォームの際に使用する建材や部材費用の増加が見込まれるが、新築住宅を建設するより使用建材は少なく、中古住宅の再生という当社グループのビジネスにおける影響度は小さい。 建材や住宅設備の関連会社や工務店と協力し炭素コストを低減する調達方法を検討する。	小	中期
		燃料や電気使用コストの上昇（事業活動） 事業活動に伴う化石燃料由来の光熱費が増加する可能性がある。再生可能エネルギー由来の電力利用や営業車のHV化やEV化を推進する。	小	中～長期
		燃料や電気使用コストの上昇（居住後） お客様の居住後の光熱費が増加する可能性がある。省エネリフォームにより光熱費の低減を図るほか、再生可能エネルギー由来の電力利用や太陽光パネルの設置等を検討する。	中	中～長期
移行機会	技術	**省エネ技術の進展** 省エネ技術の進展により省エネリフォーム費用が低減し、効率的な中古住宅の省エネ性能向上が見込まれる。また、太陽光電池や蓄電池の技術の進展により、中古住宅においても創エネの機会増大が見込まれる。関連業界や工務店との連携によりいち早くビジネス機会をとらえ当社グループのビジネスの拡大を図っていく。	中	中～長期
	消費者・市場	**サーキュラーエコノミー（循環型経済）の進展** サーキュラーエコノミーの進展により、既存住宅をスクラップ&ビルドする新築住宅に建て替えすることによる環境負荷の増加を避け、既存の家を再生して住みつなげるという当社グループのビジネスに対する消費者の嗜好は高まることが見込まれる。国土交通省の「住生活基本計画」においても、既存住宅流通の活性化と長寿命化が目標に掲げられており、消費者の納得感や安心感を高めることにより、当社グループのビジネスの拡大を図っていく。	大	中～長期

＊期間　中期：～2030年、長期：2031年～2050年
＊影響度　小：年1億程度、中：年3億程度、大：年10億程度

② 4℃シナリオ ▶ 物理的リスク・機会による事業への影響と対応策

物理的リスクとして事業への影響度が大きいと想定されるのは、高温多湿による住宅寿命の低下です。日本の住宅は木造建築が多く高温多湿な環境ほど住宅が劣化しやすいため、将来的に高温多湿な気候に変動することで住宅の劣化は早期化する可能性があります。その結果、中古住宅の仕入れ機会が減少する可能性があります。その結果、新築住宅への嗜好が高まる可能性がありますが、レジリエンス性を高める効率的なリフォーム方法を検討するとともに、既存住宅のメンテナンス需要の増加をとらえた事業展開を検討していく必要があると分析いたしました。

また、気温上昇により、お客様の居住後の空調利用頻度が増え、空調費用が増加することが想定されます。2℃シナリオの場合と同じく、断熱性能の向上や最新設備の導入等効率的な省エネリフォームを推進してまいります。

一方、物理的機会として、気温上昇や豪雨・台風の増加といった環境に対しても、安全で快適な生活が継続できる耐久性の高い住宅への嗜好が高まることが想定されます。当社は、建物の躯体劣化状況や雨漏り履歴の有無、リフォーム協力会社と防蟻業者と弊社による「三者立会い」調査の実施等入念な仕入れ前調査を実施し、傷みに応じたリフォームを施して再生した上で再販しています。また、当社の仕入れ物件の約4割は旧耐震基準の戸建住宅ですが、そのうち約8割は新・新耐震基準に改修をして再販しています。

当社グループの買取・販売実績累計7万戸超から得たノウハウと全国130超の店舗網のナレッジ共有により、中古住宅の耐久性の高さを追求し当社グループのビジネスの拡大を図っていく所存です。

項目		事業への影響	影響度	期間
物理的リスク	慢性	**高温多湿による住宅寿命の低下** 日本の高温多湿な気候が、さらなる気温上昇や湿気の上昇に変動した場合には現在より住宅が痛みやすくなり、中古住宅の仕入れ機会が減少するほか、新築住宅への嗜好が高まる可能性がある。工務店と協力しレジリエンス性を高める効率的なリフォーム方法を検討するとともに、既存住宅のメンテナンス需要の増加をとらえた事業展開を検討する。 一方、現在の豪雪地域が温暖化に伴い雪の量が減少した場合には、積雪の減少に伴い住宅寿命が長期化し、中古住宅再生の事業機会が増加する可能性がある。	中	中～長期
		屋外作業の効率低下 夏季の気温上昇に伴い、リフォーム現場での熱中症リスクや工期の遅延リスクが高まる可能性がある。ただし、リフォームは屋内での作業が中心のため、新築の住宅建設の場合より屋外作業は少なく、中古住宅の再生という当社グループのビジネスにおける影響度は小さい。工務店と協力し、生産性の高いリフォーム作業の方法や工期の確保を検討する。	小	中～長期
		空調コストの増加 気温上昇により、お客様の居住後の空調利用頻度が増え、空調費用の増加が見込まれる。断熱性能の向上や最新設備の導入等、省エネリフォーム費用が増加し、お客様の住宅購入予算とのミスマッチが起こる可能性がある。関連業界や工務店との協力により効率的な省エネリフォーム方法を検討する。	小	中～長期
	急性	**自然災害の増加** ハザード地域の拡大により、中古住宅の仕入れ地域が減少する可能性がある。災害履歴の確認とハザードマップの調査等仕入前調査によるリスク低減を図るとともに、豪雨や台風による損壊を防ぐリフォームの方法を検討していく。 ただし、当社グループは宅地の開発・造成等を伴わず昔からの住宅地を取り扱うことが多いため、新築のために開発・造成された宅地に比べて自然災害の影響を受けにくいと考えられる。	小	中～長期
物理的機会	市場	**レジリエンス力の高い商品への嗜好** 気温上昇や豪雨・台風の増加といった環境に対しても、安全で快適な生活が継続できる耐久性の高い住宅への嗜好が高まると見込まれる。当社は、建物の躯体劣化状況や雨漏り履歴の有無、リフォーム協力会社と防蟻業者と弊社による「三者立会い」調査の実施等の入念な仕入れ前調査を実施し、傷みに応じたリフォームを施して中古住宅を再販している。連結累計7万戸超の買取・販売実績から得たノウハウと全国130超の店舗網でのナレッジ共有により、さらに耐久性の高さを追求し当社グループのビジネスの拡大を図っていく。	中	中～長期

＊期間　中期：～2030年、長期：2031年～2050年
＊影響度　小：年1億程度、中：年3億程度、大：年10億程度

3. リスク管理

当社は、気候変動に伴うリスクと機会をサステナビリティ経営における重要課題として認識し、四半期に一度以上開催される「サステナビリティ委員会」において審議いたします。「ESG/サステナビリティ推進室」が事務局として必要な情報を収集し、「サステナビリティ委員会」は、本情報開示で掲げた当社グループの事業に対するシナリオ分析に基づき戦略をブラッシュアップし、対応の進捗を統括いたします。

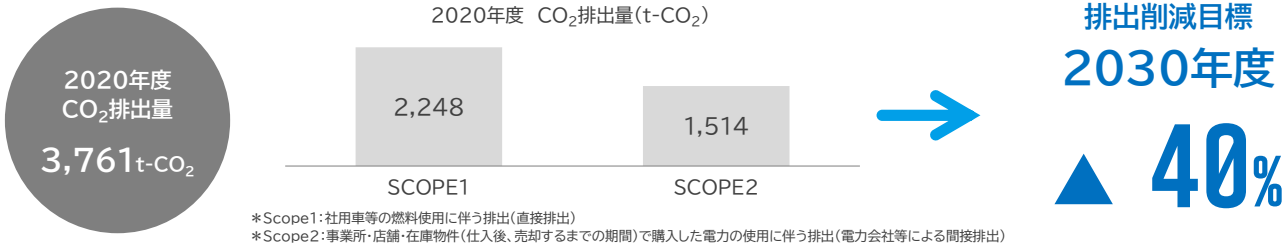
審議結果は取締役会に報告するとともに、中期経営計画等の経営戦略にも反映しております。シナリオ分析において重要課題と判断した中古住宅の断熱性に関する施策は、2022年5月に公表した第3次中期経営計画の重点施策として、全社的な対応を行ってまいります。

4. 指標と目標

気候変動に伴うリスク及び機会を評価管理する指標として、Scope1、2のCO_2排出量を算出いたしました。

当社グループでは、事業所・店舗・在庫物件で利用する電力について、2021年11月より、順次再生可能エネルギー由来の電力へと切り替えています。また、営業車を順次HVやEVに切り替えていく所存です。これらの取組みにより、2030年度までにCO_2排出原単位を40%削減することを目標としています。

また、Scope3の算出を進め、順次公表してまいります。

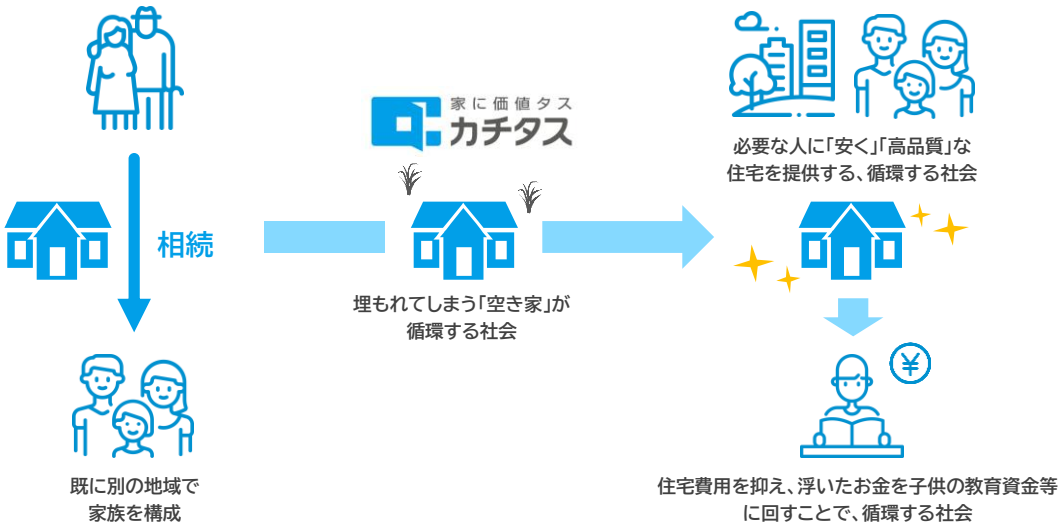


＊Scope1：社用車等の燃料使用に伴う排出（直接排出）
＊Scope2：事業所・店舗・在庫物件（仕入後、売却するまでの期間）で購入した電力の使用に伴う排出（電力会社等による間接排出）



サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現

今ある資源・資産の循環によるサーキュラーエコノミー



1物件当たりの経済的インパクト

1物件当たり		
毎年の固定資産税：5万円×10年	50万円	*1
生活品等を処分する費用	30万円	*2
将来発生する建て壊し費用	120万円	*3
新築に比べて安価になった金額	1,400万円	
当社が空き家を1物件再生する経済的インパクトの金額	**1,600万円**	

1物件に係る受益者数

（買取時の受益者）	2.8人	*4
1人の被相続人に対する相続人人数		
（販売時の受益者）	3.3人	*5
住宅の平均居住人数		
受益者数合計	**6.1人**	

2022年3月期 基本情報

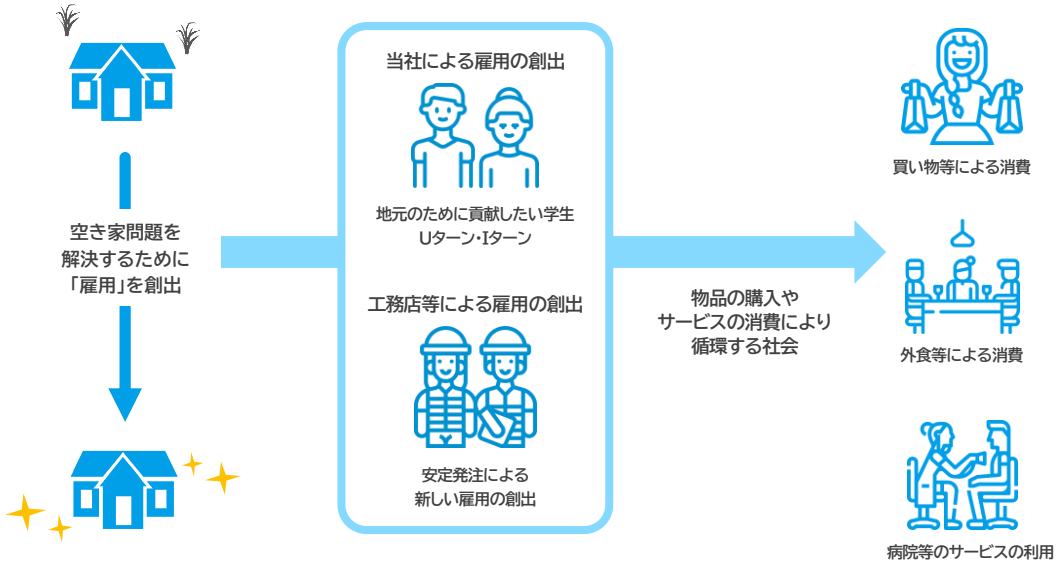
1年間の販売件数	6,120件
経済的インパクト	**97,920百万円**
受益者数の合計人数	**37,332人**

10,000件販売時の経済的インパクトと受益者数

経済的インパクト	**160,000百万円**
受益者数の合計人数	**61,000人**

*1：国土交通省：空き家所有者実態調査（2019年）より当社算定
*2：国土交通省：遺品整理のサービスをめぐる現状に関する調査結果報告書
*3：国土交通省：我が国の住宅ストックをめぐる状況についてより当社算定
*4：財務省：相続税・贈与税に係る基本的計数に関する資料
*5：住宅市場動向調査報告書（2019年） 中古戸建住宅

地域での雇用の創出による地域でのサーキュラーエコノミー



直接的な雇用の創出

従業員数	668名	*1
勤労者世帯の消費支出	259,414円/月	*2
地域経済活性化のインパクト	**2,079百万円/年**	
2022年4月入社新卒社員数	107名	
20代の消費支出	130,318円/月	*3
地域経済活性化のインパクト	**167百万円/年**	
直接的なインパクトの合計	**2,246百万円/年**	

間接的な雇用の創出

取引工務店	1,037社	*4
（工務店工賃及び住宅設備費用を含む）		
1取引工務店当たりの従業員数	3名	*5
勤労者世帯の消費支出	259,414円/月	*2
間接的なインパクトの合計	**9,684百万円/年**	

*1 2022年3月末時点（当社単体実績）
*2 総世帯・勤労者世帯・勤労者世帯以外の世帯
*3 2015年度の総務省統計（34歳以下の単身世帯生活費平均額）を参照
*4 2022年3月期 実績（年間1件以上の発注又は施工を行っている工務店数（防蟻除く））
*5 当社が年1回行っている「第4回 全国一斉 工務店ヒアリング集計結果」より取引工務店の従業員数の中央値より

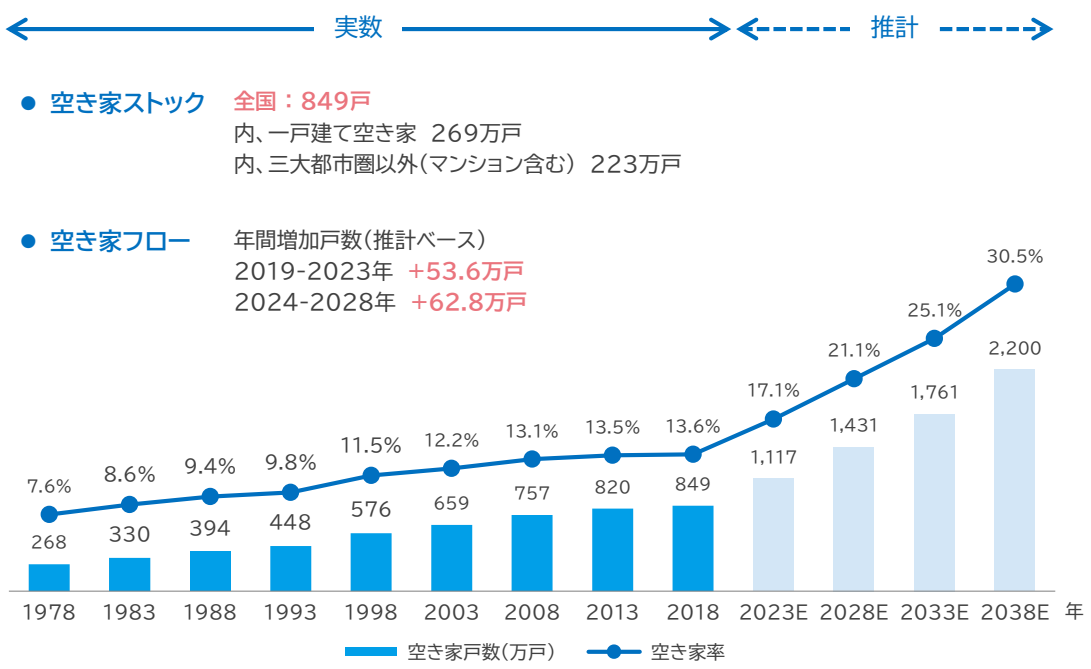
第4の選択肢の提供による「空き家問題」の解決

「地方×築古×一戸建て」に「価値を足す」ことによる「空き家問題」の解決

日本全国の空き家は毎年増え続け、2018年現在では849万戸（国内の住宅総数に占める空き家の割合 は13.6%）となっており、社会問題となっています。
当社は、地方×築古×一戸建ての住宅を中心に取り扱っており、その多くが相続されて誰も住んでいない物件です。一般的な中古住宅の流通が都心×築浅×マンションに集中していることに比べて、当社は日本で増え続けている地方の一戸建ての空き家問題を解決しています。今後も「無駄なく家を住みつなぎ、地域を大事にする」住まい方ができるよう、事業活動を通じて社会問題を解決していきます。

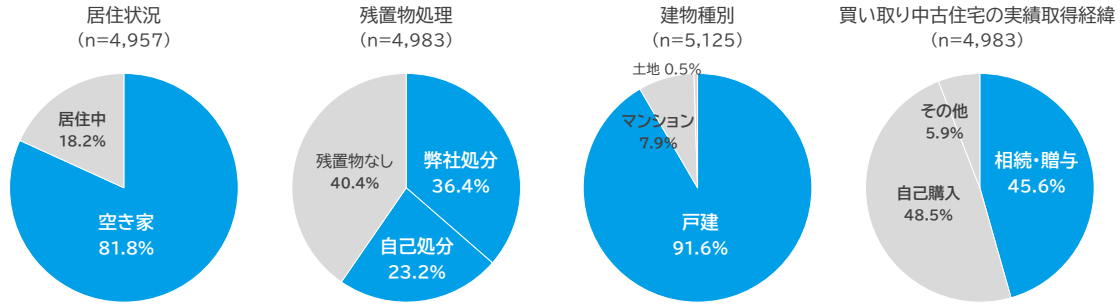
当社は日本全国に点在する空き家を仕入れており、2022年3月期においては4,054件の空き屋を仕入れて再生した上で販売を行っております。また、空き家となった理由は介護施設に入ることにより空き家になる場合や、相続したものの相続人は既に別の住居を所有している等が原因で空き家となっております。 今後も当社の取り扱い可能なキャパシティを増やすことで空き家問題の解決を図ってまいります。

空き家戸数・率予測

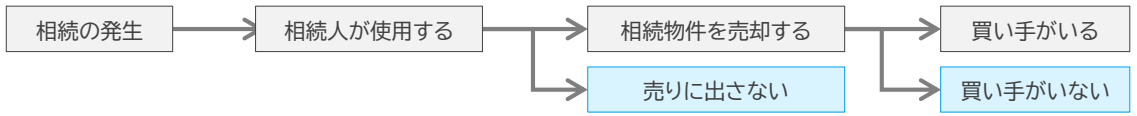


出所：実数値については総務省資料「平成30年住宅・土地統計調査 住宅数概数集計」、推計値については株式会社野村総合研究所「2040年の住宅市場と課題～長期的展望と新型コロナウイルスによる短期的影響の分析～」の＜シナリオ①：除却率が2008年-12年度の水準に戻る＞に基づき当社作成

カチタスが取り扱う空き家



空き家が発生するメカニズム



空き家の取得理由（n=3,912）	
相続	54.6%
新築注文・購入	24.1%
中古購入	14.0%
贈与	3.3%
その他・不明	4.0%

空き家にしておく理由（n=1,097／複数回答）	
物置として必要	60.3%
解体費用が高い	46.9%
更地でも使い道ない	36.7%
住宅の質の低さ	33.2%
将来使う可能性	33.1%

家財整理が進まず物置状態の空き家となる

中古で現況の戸建ては買い手が少なく空き家となる

出所：国土交通省「令和元年空き家所有者実態調査」より当社作成

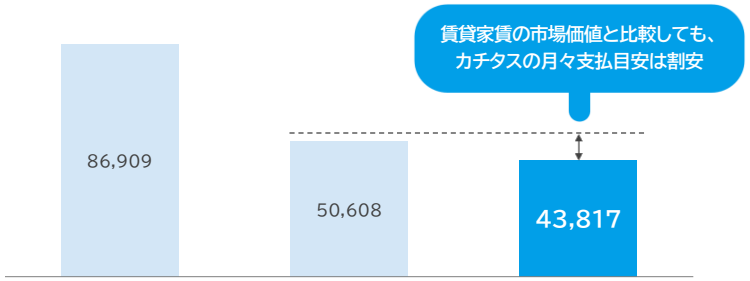
地元で暮らす、働くという生活を通じた「地域活性化」の促進

アフォーダブルハウジング（値段等が手ごろな住宅）の提供

当社グループは、人々の日々の生活の三大要素で「衣・食・住」の中における「住」の領域において、品質の良い住宅を手の届く価格で提供することで、人々の暮らしの底支えをしています。

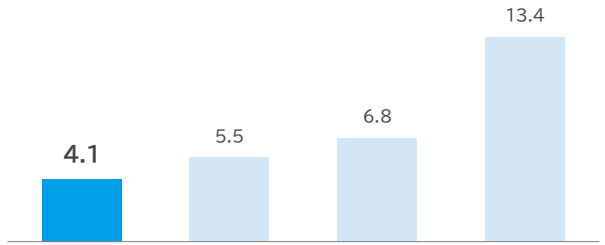
当社が提供する住宅は、近隣で賃貸の家賃と同等かそれ以下の価格で提供しており、買主の生活に追加の負担なくお買い求めいただいています。また、住宅ローンの年収倍率は、2022年3月期の実績で4.1倍となっており、新築の建売住宅に比べても負担が少ない金額になっています。

1. 賃貸住宅家賃との比較



1. *1 地方新築とカチタス単体の金額は取引平均価格を全額借入・自己資金0円・35年返済・固定金利1.0%・ボーナス払い無しで計算した金額
*2 家賃は月額、単身世帯は除く
*3 出所：総務省「平成30年住宅・土地統計調査 確報集計」

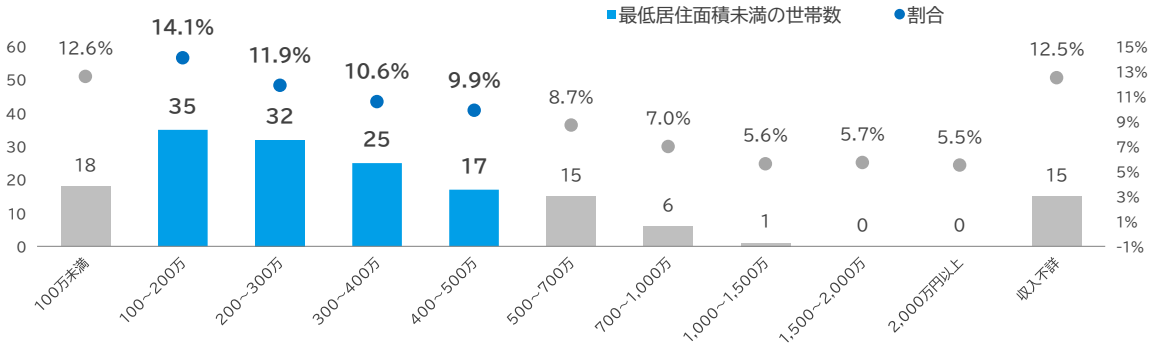
2. 住宅ローン年収倍率による比較



2. *1 出典：住宅金融支援機構（2020年度集計表）所要資金を世帯年収で除した数値
*2 出典：株式会社東京カンテイ プレスリリース「新築マンション年収倍率」（2021年10月28日）

民間借家における年間収入と最低居住面積未満の世帯数・割合の関係

年間収入別の家賃負担は、低所得世帯ほど家賃負担の割合が高くなっています。
当社の再生住宅をご購入いただいたお客様の主な世帯年収は、200万円から500万円となっており、地方における人口分布としては最も多い層となります。当社の再生住宅は、現在お住まいの近隣の賃貸住宅よりも広い住宅になることが多く、さらに水周りの住宅設備も新しい状態になっていることからも、より良い住まい方を追加の負担なく提供しています。



出典：国土交通省住宅局「社会資本整備審議会 住宅宅地分科会 新たな住宅セーフティネット検討小委員会」（2016年7月）

借家（公営住宅を除く）に居住する世帯の状況

国土交通省の調査によると、低所得世帯ほど最低居住面積未満の住環境で生活している世帯が多く、アフォーダブルハウジングの供給によりより良い住まい方を多くの人々に提供できると考えております。
当社の再生住宅の供給能力の向上により、より多くのお客様に当社の品質が良く、お手頃な住宅を提供できることから、今後もより多くのお客様に再生住宅を提供できるように尽力してまいります。



出典：国土交通省住宅局「社会資本整備審議会 住宅宅地分科会 新たな住宅セーフティネット検討小委員会」（2016年7月）

働きがいのある職場環境の整備

地方の大学を卒業した学生が、地元地域のために働きたいという希望があったとしても、条件面で地元地域から離れて働く学生が増えています。
当社は、地域に根差した採用活動を行っており「地元のために働きたい」という優秀な学生が抱える

- 地元で就職先となる候補が少ない
- 学校で学んだ「地方創生」「空き家問題解決」「地域活性化」を発揮できる場が少ない

という課題を解決しながら、雇用の創出と働きがいを提供しています。

頑張りがしっかり評価される制度の設計

当社は、「年間」「四半期」「月間」で、優秀な成果を上げたチーム・個人を表彰する「表彰制度」を設けています。
目標達成度や、業務の成果、業績への貢献度によりインセンティブを支給しています。インセンティブは、個人主義にならないように「チーム」「エリア」「全社」の目標とも連動し、チーム意識を高める設計となっています。
また、優れたリフォーム企画を立て、お客様にご満足いただける住まいを提供した担当者及びその事例を「リフォーム企画価値タス賞」として表彰しています。

フレキシブルな人事異動の実施

当社は、全国に100店舗以上の店舗網を有しており、1店舗当たりの社員数は4人～5人で運営しています。
少人数での店舗運営のため、メンバーどうしの相性が合わないこともあります。その様な際にも、四半期ごとフレキシブルに人事異動を行うことで最適な人員配置ができる様に工夫しています。
また、ベテランの店長から「店舗マネジメントよりもカチタスの業務そのものが好きなのでメンバーに戻りたい」という希望が出ることがあります。その様な希望にも柔軟に対応し、メンバーに戻りながら一人のプレイヤーとして活躍することができる風土が構築できています。

モチベーション測定のためのサーベイの導入

当社グループでは、株式会社リンクアンドモチベーションが提供するモチベーションクラウドを導入し、半年に一度サーベイを実施し、社員のモチベーションの測定を行っています。
今後も定期的な測定を通じて社員のモチベーションを向上させ、「地元のために働きたい」という社員の働きがいを向上すべく取り組んでまいります。

地域に根差した採用活動と配属

当社は「地元のために働きたい」「地域活性化に貢献したい」という学生を中心に採用活動を行っています。
東京圏や関西圏等の大都市圏で採用して地方に配属するのではなく、学生の出身地又は出身大学と同じ地域での配属が約8割となっています。
また、入社前に配属アンケートを実施し、学生の働きがいのある地域で働けるように、モチベーションの管理を行っています。





研修制度の充実

当社では社員数の増加と育成による生産性（社員1人あたりの売買件数）の向上が安定的な成長を実現するための重要な課題であると考えております。
当社は新卒採用が採用活動の中心であり、新人社員の研修は、集合研修と店舗でのOJTを柱に進めております。

また、全国に点在する店舗の営業手法・リフォーム品質を標準化するため全営業社員（契約社員・パートを含む）を対象として、定期的な全社研修を実施しております。研修の全体像は右の通りです。



	新入社員	一般社員	店長	課長以上
全社	TV朝会・人権啓発・宅建士資格取得PJ等			
	新卒基礎研修	カチタスビジネスカレッジ（eラーニング）		
	中途新人研修			
営業	OJT	選抜リフォーム強化研修		
	ロープレ道場		新任店長研修	
	オンラインLIVE研修		店長研修	

TV朝会

毎週木曜日の朝、全国の全拠点をオンラインでつなぎ、社長・部室長等から業績動向と法制度改正等に係る注意点等の共有を行っています。
リフォーム品質向上にかかる取組みとして、直近で発生した不具合の事例に基づくリフォーム工事施工時の注意点とリフォーム好事例の共有を継続的に実施しております。社員の理解度確認のため、会議後にアンケートを実施し、必要に応じて再共有の実施や個別の疑問点への回答を行っております。
なお、2022年3月期のTV朝会の実施回数は、全46回、計約56時間です。
アンケート回答者は営業店舗に所属する全社員（契約社員・パート社員を含む）で、アンケート回収率は全ての回で100%（休職者は除く）です。



選抜リフォーム強化研修

課長が推薦する店長候補を対象に、商品企画部の専任担当者を講師として、リフォーム企画力向上のため少人数による研修を実施しています。
座学研修～カチタス物件での実地研修までの幅広い内容を少人数で行うことで、より密度のあるスキルアップの場となっています。
2022年3月期の実施回数は2回、受講者は11名です。

安全と健康

当社は、当社社員（契約社員・パート社員を含む）が安全に業務を遂行することが出来るのは、企業の持続的発展および生産性の向上において重要な課題と認識しております。
2022年度3月期の労働災害は、すべて交通事故です。営業社員が自社物件に移動するための自動車での長距離移動が、労働災害の主な原因となっております。その事実を認識し、安全で快適な職場づくりに向けて努めてまいります。
事故の発生状況等については右の通りです。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
業務上の社員死亡事故件数	0件	0件	0件
休業1日以上の労働災害発生数（内、交通事故件数）※1	4件（3件）	5件（5件）	2件（2件）
定期健診受診率※2	96.44%	95.83%	95.92%
ストレスチェック受診率※2	62.12%	49.63%	50.96%

※1 通勤災害は除く
※2 対象範囲：全社員（契約社員・パート社員を含む）

女性の活躍の促進

当社の社員の女性比率は40.3%。管理職に登用されている女性社員は、管理職全体の20.3%となっております（2022年4月1日時点）。
新卒採用においても女性からのエントリーが多く、その結果、新入社員の約半数が女性という状況が継続しています。居住用の住宅を販売することから、家事をする人の目線や動線を意識したリフォーム企画ができることからも女性が活躍しています。

女性の活躍の実績

営業社員売買年間ランキング
（2022年3月期実績）

55%

当社営業トップ20人のうち
11人が女性

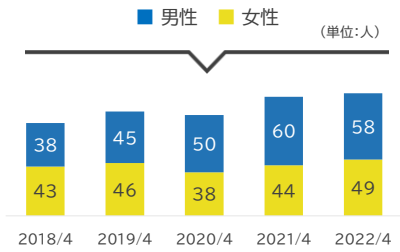
女性社員比率
（2022年4月1日時点）

40.3%

（正社員の女性比率は37.1%）

リフォーム・住宅に興味のある
女性社員が在籍

新卒社員の男女比率



新卒採用者の女性比率が
高い

女性管理職比率
（2022年4月1日時点）

20.3%

不動産業平均は15.3%
女性管理職の比率が高い

平均勤続年数の男女比率
（2022年3月31日時点）

99%

大企業平均は66%
女性と男性の差が小さい

MSCI日本株女性活躍指数の
構成銘柄に選定

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

3年連続でMSCI日本株女性
活躍指数に組み入れ

※ カチタスの営業及び管理部門を含む管理監督者を集計
※ 出典：帝国データバンク
「女性登用に対する企業の意識調査（2021年）」

MSCI指数への組入れ、および本資料におけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数。名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社へのスポンサーシップ、保証、広告宣伝には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

2030年 女性の登用目標

トップ営業に女性が多いことからも示唆される通り、当社の中古住宅再生事業は女性が活躍できる事業であると考えており、事業成長の観点からも女性の採用・登用を推進してまいります。
当社は、人物本位の登用を実施していることから、女性の定着を促進することで、管理職に占める女性比率は、正社員に占める女性比率に近づいていくと考えております。
当社が掲げる女性採用と管理職への登用の定量的な目標は以下2点です。

正社員の女性比率

37%以上

管理職への登用者
に占める女性比率

30%以上



地域のパートナー工務店との協業による相互成長

当社は、仕入れた物件のリフォームは地元のパートナー工務店に施工を依頼しています。
都市部に比べて地方は、公共工事や新築工事、大型ビルやマンションの建設が少ないため、工務店へ依頼する仕事が減少しています。その中で、当社は地方において、住宅のリフォームという仕事を創出しています。
なお、当社が依頼するリフォーム工事は、上述の大型の工事に比して、低層の戸建て住宅、屋根がある環境、大型の重機を用いない工事であることから安全な工事となっております。

パートナー工務店との相互成長を目指してKRP会を開催

月に1回の頻度で地域毎に10社～20社にお集まりいただき「カチタスリフォームパートナー会（KRP会）」を開催しています。 KRP会は「カチタスの事業方針の説明」「良ナレッジ・ミスナレッジ共有」「工務店表彰」「懇親会」等のプログラムで実施しています。

当社の営業社員は新卒採用で入社した若手社員も多く、建築の知識はパートナー工務店にアドバイスを受けながらリフォームの企画を行っています。そのため当社は、パートナー工務店とのリレーションやパートナーシップが事業成長に欠かせない重要な要素であると考えています。
パートナーとして相互理解を図るためにも、代表取締役社長をはじめとした経営陣がパートナー工務店と直接対話する機会を設けることが重要であると判断して、この取り組みを継続しています。

※ 新型コロナウイルスの感染拡大により2020年2月～7月は開催を中止しておりましたが、8月以降はテレビ会議の方法により再開しています。



KRP会の様子



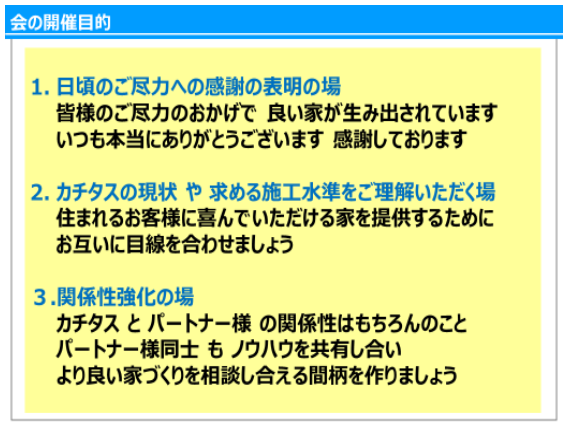
パートナー工務店の表彰の様子

パートナー工務店のアンケート内容の抜粋

アンケート項目	パートナー工務店からのコメント
社長メッセージについて	我々が丁寧、確かな仕事をすることで、お客様の満足と会社の発展につながるということを実感しました。社長のことを初めて見て話を聞きましたが、これからも定期的に聞きたいです。
社長メッセージについて	ビジョンに共感したのでリフォームパートナーとして申し込みしました。お客様の要望に応えるべく、パートナー工務店をまとめて先に進もうというビジョンに共感しています。
工事全般における注意点の説明	クレームとして発生する失敗事例が共有されることでリフォームの時に注意しなければならない部分がわかった。また、他のパートナー工務店の事例が見れて良かった。
工事全般における注意点の説明	パートナー防蟻会社として、「床下・害虫のプロ」とご紹介いただきました通り、建物を支える大事な箇所になりますので、責任と誇りを持ち、引き続き調査と施工を心がけてまいります。
パートナー工務店のご紹介	カチタスとの取引歴、施工の実績棟数共に他のパートナー工務店の皆さまが素晴らしい結果を出されていると思いました。私たちもコツコツ積み上げていきたいと思いました。
パートナー表彰について	今回の表彰でゴールドパートナー賞をいただきありがとうございました。 今後は一層努力してプラチナパートナー賞をいただける様に頑張りたいと思います。



コロナ禍のテレビ会議でのKRP会の様子



KRP会の目的説明のスライド

サプライヤーマネジメント

当社は、社会に対しても「価値を足す」ことを目指し、リフォーム資材及び住宅設備の調達において、環境負荷及び社会課題への配慮が必要であるとの認識のもと、以下の事項を調達基本方針として定めております。本方針をお取引先様に対しても周知することで本方針に基づく調達を推進してまいります。

法令と社会規範の遵守

- 各種関連法令及び社会規範の遵守

環境負荷の低減

- 省資源の推進及び環境・社会課題に配慮した外部認証材（FSC認証木材等）の積極採用、グリーン調達の推進
- 生物多様性の保全への配慮

人権尊重

- 当社及び取引先の社員を尊重し、差別・各種ハラスメント等の非人道的な扱い、不公正な処遇は行わない
- 児童労働、強制労働の禁止

公正取引

- 独占禁止法違反や下請け法違反、優先的地位の濫用等の公正な競争原理を阻害する法令違反行為又はそれらの疑いのある行為等の禁止
- 不当な利益や優遇措置の取得・維持を目的とする接待、贈答、金銭等の授受・供与の禁止

安全と健康

当社は、事業に関連するパートナー工務店が安心・安全にリフォーム業務を行っていただくことが、企業の持続的発展において重要な課題と認識しております。そのため、年に1度パートナー工務店に対して、当社の店長からヒアリングによる調査を実施しており、業務量、工事のキャパシティ、後継者の状況及び事故の有無等を調査しております。

なお、当社のリフォームの現場は主に2階建ての戸建て住宅であり、また屋内のリフォーム工事が中心であるため、重大事故は発生しにくいと考えております。

事故の発生状況等については以下の通りです。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
パートナー工務店における死亡事故件数	−	−	0件
パートナー工務店におけるケガを伴う事故発生件数	−	−	11件

※ 2022年3月期調査対象者数：575社

パートナー工務店の2022年3月期のケガを伴う事故の発生件数は11件です。これには、脚立からの落下や工具や釘などによる切り傷・刺し傷などの軽度のケガも含んでおります。リフォーム現場では、注意喚起のPOPを掲示するなど、パートナー工務店と共に安全な事業活動継続に向けて努めてまいります。



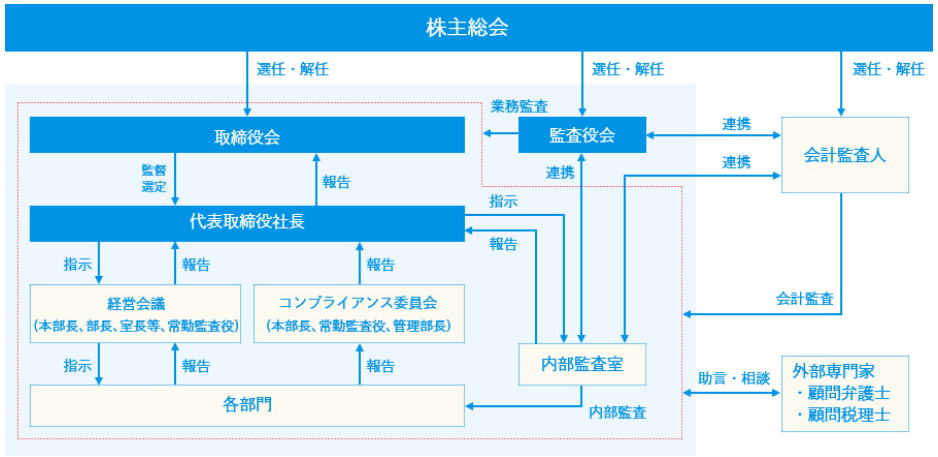


05

コーポレートガバナンス

取締役会の構成と実効性の向上

コーポレートガバナンス体制図



機関	構成員
取締役会	議長：新井健資(代表取締役社長) 社内取締役：新井健資、横田和仁、牛嶋孝之、白井俊之 社外取締役：熊谷聖一、佃秀昭、須藤実和 社内監査役：早瀬敏希、福田述 社外監査役：市川祐生、角田朋子
監査役会	議長：早瀬敏希(常勤監査役) 社内監査役：早瀬敏希、福田述 社外監査役：市川祐生、角田朋子
指名･報酬諮問委員会	議長：なし 社内取締役：新井健資、白井俊之 社外取締役：佃秀昭
コンプライアンス委員会	議長：新井健資 委員：新井健資、横田和仁、早瀬敏希、市川祐生、川島淳右、松本昌也、荒川典子、坂本澄枝、中西徳之
サステナビリティ委員会	議長：新井健資 委員：新井健資、横田和仁、相馬直志
経営会議	議長：新井健資 構成員 ： 新井健資、横田和仁、早瀬敏希、相馬直志、赤羽晃、亀山政行、中西徳之、田中俊之、工藤昇治、秋田善也、高橋徹郎、藤島健太郎、川島淳右、森川晶

取締役会による業務執行の監督

取締役会は、当社のパーパスの具現化を通じた企業価値の持続的な向上を実現するため、経営方針を審議･決定するとともに、業務執行におけるリスクを迅速に把握し、管理･監督しております。

上記の目的を踏まえ、必要な経験･知見･専門性を有する人材を取締役および監査役に配置しております。また監督強化の観点から取締役全7名中3名の独立社外取締役、多様性の観点から全役員11名中2名の女性役員を選任しております。

取締役会のスキルマトリックス

当社では、以下の通り取締役会のスキルマトリックスを定めております。当社の戦略と関連するスキル･経験等としては、住宅供給能力向上のための営業員の増加を実現する上で「人事」、生産性の向上を実現するうえで「営業･マーケティング」「ITデジタル」を必要なスキルだと認識しております。また、最大のリスクである引き渡し後の不具合発生を防ぐ目的で「法務･リスクマネジメント」「建築･業界経験」を重要なスキルと位置付けております。

		新井健資	横田和仁	牛嶋孝之	白井俊之	熊谷聖一	佃秀昭	須藤実和	早瀬敏希	市川祐生	福田述	角田朋子
		取締役							監査役			
スキル／経験等	会社経営	●	●		●	●	●					●
	人事		●	●	●		●					
	営業･マーケティング	●		●	●	●		●	●		●	
	法務･リスクマネジメント								●	●		
	ESG						●			●		
	会計･ファイナンス	●	●			●		●			●	●
	ITデジタル							●				
	建築･業界経験			●					●			●
プロフィール	業務執行取締役 (子会社業務執行取締役を含む)	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-
	業務執行取締役等のうち 新卒採用以外で入社した者	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-
	独立役員としての届出	-	-	-	-	●	●	●	-	●	-	●
	独立役員の在任年数	-	-	-	-	13	3	2	-	12	-	2
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	男	女
	年齢（2022年6月末時点）	53	54	38	66	70	58	58	49	51	45	51

※ スキルマトリックス表内の「●」印は、各役員に特に求めるスキル･経験等(1人につき3領域まで)について示したものです。

社外取締役の積極的な登用

当社は、それぞれが専門的な知識を有する独立社外取締役を招聘し、全取締役7名中3名（42.9%）が独立した立場から業務執行取締役の業務執行をモニタリングしております。社外取締役は事業会社の経営者や企業統治推進の有識者、会計領域、マーケティング等の幅広い経験と知識を有しているメンバーで構成されており、透明性の高い事業運営を心がけています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する評価のため、取締役及び監査役の全員を対象にアンケートによる調査を実施いたしました。評価の概要は以下の通りです。

（1）評価の実施時期

- 2022年3月アンケートの配布、回収
- 2022年4月取締役会の実効性評価結果の報告

（2）評価のプロセス

- 回答者 ：取締役全員、監査役全員
- 回答方式 ：無記名方式（5段階評価の選択式設問及び各設問への自由記入による回答）
- 評価対象期間 ：2022年3月期（第44期）に実施された取締役会
- 主な評価項目 ：① 取締役会の運営（検討期間、開催時間、開催頻度、改善状況等）
  ② 取締役会の議論の内容（決議・報告事項の資料の作成状況等）
  ③ 取締役会の構成（人数、専門性及び多様性等）
  ④ 取締役会の意思疎通（環境、雰囲気、議論の状況、課題や宿題への取り組み等）
  ⑤ ESG・SDGsの取り組み（開示の状況、取締役会の実効性評価等）

（3）2022年3月期の評価結果の概要

アンケートの結果、評価を行ったいずれの項目についても、総合的に評価が高く、回答全体を通してネガティブな評価が少なく、総じて高い評価となっております。

ご評価いただくコメントは、「業績の分析が十分に行われていること」「取締役会で提示された宿題を翌月には対応すること」「女性の社外取締役及び社外監査役が選任され構成が改善されていること」とのコメントがありました。一方で、一部役員からは、「中長期の成長戦略について協議時間を十分に確保すべき」「資料が膨大のため情報を吟味すべき」「ESG・SDGsに係る開示は統合報告書の作成やHPにおける開示の充実を図るべき」という意見もございました。

なお、過年度に行った取締役会の実効性評価では、「決議資料・報告資料の事前送付に関する課題」「取締役会の多様性を確保した構成に関する課題」「中長期の成長戦略に関わる協議時間の確保に関する課題」等が課題として指摘されておりました。これらの課題については、2022年3月期の実効性評価では「資料の配布が前倒しされた。暫定版を早期に送付されるので丁寧な対応になっている」「女性役員が加入して適切になった」「中期経営計画の議論は複数回にわたって議論され、前の回で議論された内容を踏まえて修正・工夫されている」との改善状況を評価するコメントがありました。

今後も本評価結果における課題について継続的に取り組み、取締役会の実効性の更なる向上を図ってまいります。

取締役会の実効性の向上

取締役会は、月次の事業運営のモニタリングの場、協議の場として有効に活用しています。

取締役会は、風通しの良い自由な発言ができる雰囲気で運営されており、社外役員からの業績モニタリングに係る質問が多くされています。取締役会が、まさしく投資家との対話を強く意識した運営が行われています。

また、社外役員の知見に基づくアドバイスも多く、タイムリーに事業運営に役立てています。

取締役会で社外役員からの質疑で回答できなかった内容や、宿題となった内容は、可能な限り翌月の取締役会までにフォローするように努めています。

取締役会の実効性評価で出たコメントの抜粋

アンケート項目	5段階評価	フリーコメント
議題の内容	大変満足	住宅業界は景気動向だけでなく、住宅政策や金融政策の変化を的確に捉え、経営の舵取りが必要となる。外部環境の分析も一層充実している。
議題の内容	普通	10年後のあるべき姿、長期成長戦略について、時間制限を設けずに徹底議論する合宿があるとよい。
決議までの期間	満足	決議事項に関する事前資料は詳細であり問題ない。但し、検討期間は若干短い。 また、議案によっては事前に電話等で説明した方が良いと思われる内容が稀にある。
役員の構成	大変満足	女性の社外取締役、社外監査役が増員され適切。
役員の構成	満足	投資家視点では不足する点もあろうかと思うが、現経営陣は常に課題を認識しており、改善に向けた取り組みも極めて前向きである。自社のステージに合わせ、市場の要望にも応え、十分な人数と構成比を考え実行してくれると確信している。
役員の構成	満足	現経営陣の体制以降、持続的成長が実現されており、市場からの評価も得られている。そのことが取締役の知識・経験・能力等が十分に確保されている証である。
ESG・SDGsの開示	大変満足	先進的、意欲的な活動を必要十分に行っていると考える。 ビジネスモデルがSDGsに合致する為、今後も取り組みを推進して頂きたい。
ESG・SDGsの開示	満足	統合報告書を含め、機関投資家の強い要望に応えられていない点については検討が必要と思われる。
新中計策定に向けた議論	大変満足	1回で終わらせるのではなく、時間の許す限り複数回にわたっての議論であり、前回の議論を踏まえた修正・工夫もなされ、十分な対応だと感じている。
新中計策定に向けた議論	満足	これまでよりも発展性のある議論が多く生じるようになったと感じる。一方、執行側からの説明時間が多く、ディスカッションの時間が少ないと感じる日があった。

独立社外取締役へのインタビュー（2021.1.13）



佃　秀昭 氏

独立社外取締役

2019年6月より当社独立社外取締役に就任
㈱ボードアドバイザーズ　代表取締役社長
マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院(MS)経営学修士取得



日本のガバナンス領域の第一人者。日本企業の取締役会と経営者をクライアントに、ガバナンス改革と経営改革を通じて企業価値向上を支援。
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」等、複数の政府有識者会議の委員。
スイス本社のエゴンゼンダー(リーダーシップコンサルティング会社)にて、日本法人社長、グローバル経営会議メンバーを歴任。

Q：カチタスのビジネスモデルをどの様に評価されていらっしゃいますか？

A：　カチタスはビジネスモデルそのものの社会的意義が強く、パーパスがビジネスモデルにビルトインされている。
日本では、人口が緩やかに減少しているなか、新築住宅を作っては空き家が増えている状況が続いているが、カチタスは地方都市の空き家となった中古住宅を仕入れ、リフォームし、販売し、好業績を上げている。社会的意義が強く、優れたビジネスモデルを確立している。
ESG/SDGsの重要性が高まるなか、カチタスの事業の社会的意義は、今後ますます高まるものと考えている。

また、戦略において評価しているのは営業社員が一気通貫して「買う人」と「売る人」を担当していること。家を手放す人の思い出を次の買い手に伝えることができることは、カチタスの事業において非常に重要だと感じており、ビジネスプロセスを見直して一気通貫の営業体制にした戦略的な判断は素晴らしいと評価している。

Q：取締役会に参加する中で取締役会の運営及び業務執行をどの様に評価されていらっしゃいますか？

A：　カチタスの取締役会の資料は非常に詳細で、財務情報・非財務情報を精緻に分析していると評価している。
これは日常的にPDCAが徹底されている証左であり、事業の細部まで『魂』が行き届いていることの証左でもある。

また、取締役会資料に市場全体の情報を織り込むべきと指摘すれば速やかにマーケット分析の情報を反映したり、中期経営計画の進捗の報告資料がMECEでない、直感的にわかりづらいと指摘すれば速やかに報告フォーマットを修正したりできる。これは業務執行の足腰が強いからこそできることと評価している。

一方で、現在の取締役会はマネジメント・ボードの色彩が強いが、今後はモニタリング・ボードの性格が強くなることを期待している。業務執行については執行を信頼して任せるので、取締役会ではより中長期的な成長戦略やカチタスのブランディングに向けての議論を増やすことが、更なる企業価値の向上に繋がるものと考えている。

Q：独立社外取締役としてカチタスでの役割として注意していることはどの様な観点でしょうか？

A：　一番の役割は利益相反管理・少数株主利益の保護だと考えている。
2つ目は、指名報酬諮問委員会のメンバーでもあることから将来的にはサクセッションプランも重要だが、短期的には現社長に不測の事態が生じた際のエマージェンシープランの整備が重要であると考えている。尤も、不測の事態においても上述の通り経営陣の足腰が強いので短期的な業績に与える影響は少ないだろう。

3つ目は、上述の通り、取締役会の場で中長期的な戦略議論がなされ、カチタスが持続的な成長を実現できるよう、経営陣と共に取締役会を更に高度化させることであると考えている。

Q：少数株主利益の保護という観点では、大株主としてニトリHDが34%保有していますが、影響はいかがでしょうか？

A：　まず、カチタスから見るとニトリHDはアライアンス戦略上の大株主と理解している。
大株主となった当時のアドバンテッジ・パートナーズの資本政策の中で安定株主としての戦略的パートナーと理解している。従って、大株主であるニトリHDとカチタスが両方上場していることで、直ちに利益相反が生じていると形式的に類推するのは正しくない。実際に、ニトリHDとのアライアンス関係は非常にいい関係であると理解している。

例えば、ニトリHDとの関連当事者取引は多くなく、取締役会での議論内容もニトリHDが成長過程で経験した知見の共有と言った内容が多いと感じている。カチタスもお客様目線と経済合理性の観点で意思決定しており、バランスの取れた業務執行ができている。とは言え、あくまでも現時点でのことなので、上述の通り利益相反管理や少数株主利益の保護の観点で社外取締役が独立した立場でモニタリング機能を果たすことが重要だと感じている。

Q：2020年3月に自己株式取得の相談をした際に、慎重に検討すべきと指摘いただいたのはどの様な背景でしょうか？

A：　新型コロナウイルス感染拡大により株式市場が混乱して一時的に下がっている状態で短視眼的に自己株式を取得するのが適切とは思えなかった。

自己株式取得は市場に株式数が飽和している状態であったり、平時に企業価値が不当に低く評価されたりしていると判断された時には行っても良いが、株式市場全体が混乱した2020年3月には適切な判断と思えなかった。

カチタスは成長企業であり、自己株式取得のためではなく、事業成長のために販売用不動産の仕入れやカチタスの重要な資産である人材に資金を使うべきと考えた。自己株式を取得しなくても、事業の成長と投資家との建設的な対話を通じて企業価値の向上はできると期待している。

独立社外取締役へのインタビュー（2021.9.29）



熊谷　聖一 氏

独立社外取締役

2010年4月より当社独立社外取締役に就任



2018年11月　日本印刷㈱　代表取締役社長に就任。ペーパーレス化が進む印刷業界で新領域への取組により同社をV字回復に導く。
都市銀行での融資・不良債権処理と日本経営合理化協会でのコンサルティング業務、他社での社外役員の経験を通じて不動産業界に深い知見を持つ。当社の社外役員の中では唯一やすらぎ時代とAP時代、現体制を経験している。

*AP：株式会社アドバンテッジパートナーズは、日本のプライベートエクイティファンド。2012年にやすらぎ（現カチタス）の株式を100%取得し、再生を支援した。

Q：カチタスの前身であるやすらぎ時代から役員として就任されています。どの様な経緯で役員に就任されましたか？

A：　カチタスの前身であるやすらぎのオーナー社長から要請を受けて就任した。
当時のやすらぎは群馬県内で新築住宅分譲事業を行い、業績は横ばいだった。

私は、全国の中堅・中小企業に経営支援する「日本経営合理化協会」の役員を務めており、同協会員であるやすらぎから新規事業の相談を受けた。
私は「競売物件を取り扱い成長している企業が東京にはあるが地方にはない。地方の築古の戸建て住宅を取り扱うのは面白い事業なのでは」と助言したところ、わずか1年後には全国展開を目論むほどやすらぎはこの事業を成長させた。そこから今後も継続的な助言が欲しいと役員就任を要請され就任した。

Q：やすらぎ時代、AP時代、現体制へと移行する中で、ガバナンスや事業運営に変化はありましたか？

A：　すごい変化を遂げている。やすらぎ時代は上場していたとは言えオーナー社長が実質7割の株式を保有し、外部からの圧力もなく、社外役員である私以外は物申す役員や社員はおらずガバナンスが効いているとは言い難い状況だった。
その後、APの再生支援を受けてガバナンス・事業運営は大きく変わった。APは外部投資家への説明責任を果たす上で、事業運営の透明性を非常に重視する。また、役職の如何を問わず成長戦略について忌憚のない意見を出し、互いの意見を尊重し、決まれば一丸となって進むというAPの文化が現経営陣に引き継がれている。

現にカチタスの現経営陣は取締役会では社外役員に細大漏らさず報告しており、また私が自ら販売物件に出向く中で気づいた、経営陣にとっては耳の痛い意見も受け入れて施策に反映している。「売上・利益が持続的に成長している」「企業価値が向上している」「社員の働く環境が改善している」ことはガバナンス・事業運営改善の証左だと思う。

Q：独立社外取締役としてカチタスでの役割として意識していることはどの様な点でしょうか？

A：　「消費者目線」「社員目線」「少数株主目線」の3つの目線から経営を診ている。
消費者目線で意見するために、今は完全予約制なので気楽に立ち寄れないが以前はよく物件を見学していた。
また自分が3年目の社員だったら新井社長がどの様に見えるか、100株持つ株主だったらカチタスに対してどの様な意見をしたいかをいつも考えて発言している。

Q：非業務執行の取締役が増える中で、その中でのご自身の役割はどのようなものでしょうか？

A：　不動産業界への知見が他の社外役員との違いだと自負している。
銀行員として融資や審査、不良債権処理で不動産業界に深く関わり、経営を支援する立場でも多くの不動産企業へ関与してきた。カチタスの事業は不景気への耐性は強いものの、不動産業界は政策や金融の動向等の外部要因に業績を左右される。

私はリーマンショック時、史上最高益の翌年に瞬く間に倒産した不動産会社を目の当たりにした。私の過去の経験・知見に基づき、政策・金融機関の融資への姿勢・地方の雇用環境・地価の動向等の外部要因の変化の予兆に気づき、それを取締役会で活かすのが役割と考えている。

Q：取締役会で定期的にニトリとの関係についてご指摘いただいております。どのような背景でのご指摘でしょうか？

A：　カチタス経営陣は意識しないようにしても大株主のニトリを自ずと意識する。
「消費者目線」に立って、大株主の方を向き過ぎないように注意を促すのが私の役割と認識している。
例えば、カチタスの物件にニトリ製のキッチン導入が議論になったことがある。その際「ニトリの製品は性能は申し分ないが、消費者目線を最優先に検討すべき」と指摘した。

一方、企業価値を更に高めるためにはニトリの事業運営を模範すべき点も多く、白井取締役（ニトリHD社長）から経営陣が受けた助言への対応を促すのも私の役割である。市場環境・他社動向に基づく大局観の把握や、社員の成長を促進する制度、店舗別の損益管理等は白井取締役の助言からカチタスに定着した例である。

Q：株主から後継者に関する指摘があります。後継者の育成はどの様に考えていくべきでしょうか？

A：　交代は先だと思うが、後継者育成の取組を強化すべき。個人的な経験からも、後継者候補に特定の事業領域の運営を完全に任せることで、社長の役割を担える人物を育成するのが良いと思う。特定の事業を任せることで後継者候補は数字に強くなるし、後継者候補のやり切る能力の有無を会社が見定めることもできる。後継者候補2、3人と、別に頭角を現した社員がいれば指名委員会で共有されている状態が理想である。

事業運営モニタリングの徹底

商況会議の実施による細やかなモニタリング実施

毎週月曜日に部室長により、商況、クレーム内容、リフォームの遅延状況等をモニタリングする「商況会議」を実施しています。
商況の確認においては、低収益物件の理由の確認や、価格改定を行った物件のレビュー等も実施し、細やかにモニタリングしています。
クレーム内容の確認では、当社の累計取引件数6万件以上の実績から学んだノウハウを一層蓄積すべく、クレーム内容の発生原因や今後の発生可能性の確認を行っています。
その他の物件でも発生する可能性のある場合には、チェックリストに反映させたり、TV朝会で注意喚起のアナウンスを行ったりしながら、商品品質の向上のために活かしています。

TV朝会での経営と現場のコミュニケーション促進

当社は全国に100店舗以上の店舗網を有しているため、経営陣と店舗メンバーで直接のコミュニケーションを取る機会が少ない状態です。
また、経営からのメッセージを組織の階層を通じて伝えると、誤解が生まれたり伝達に時間が掛かったりするため、直接メッセージする機会を設けています。
毎週木曜日の朝9時からの1時間は、全店舗で作業の手を止めてTV朝会に参加することで、経営のメッセージをダイレクトかつタイムリーに伝達できるように取り組んでいます。
さらにTV朝会が一方通行の発信にならないように、理解度の確認や現場目線での改善提案、店舗からの要望等も含めて、アンケートを回収して相互のコミュニケーションが促進されるように取り組んでいます。
アンケートに記載された質問や要望への対応状況は、上述の商況会議の中でも確認して、現場からの声にどの様に対応したかについてもモニタリングしています。

営業現場と本部での相互チェックによるモニタリング

当社は、不動産を取り扱うプロの事業者として、お客様に安心して住宅のご購入手続きをいただくために、営業現場と本部によるチェック体制を構築しております。
住宅のご契約前には、重要事項説明書を宅地建物取引主任者が説明を行いますが、その重要事項説明書を本部において細かく確認を行う旨を定めております。
このチェック体制によりお客様に安心して住宅のご契約をいただくだけでなく当社としても宅地建物取引業としての説明義務違反を防止することが実現できております。
また、リフォームの内容についても営業現場のリフォーム企画の内容及び発注金額を、建築士の資格を有する複数人のメンバーで構成する商品企画部がチェックしております。
このチェック体制により、住宅の品質の確保と建築基準法に違反してしまう様なリフォームにならないことに加えて、高額なリフォーム発注に繋がるリスクを低減しております。

監査役監査と内部監査によるモニタリング

当社は、監査役による業務監査と内部監査室による内部監査により、営業店舗と営業現場の運営状況の確認と販売中物件の確認を行っております。
1年間の間に100店舗以上の全国の店舗に対して監査を実施し、約500件の物件に対してお客様の目線で確認を行っております。
お客様に安心して住宅をご購入いただき、快適な住まい方を提供するために、監査役と内部監査室が共同して客観的に運営と物件の品質の確保を底支えしております。

報酬制度によるガバナンスの強化

固定給を中心とした給与体系にすることによる長く働ける賃金制度の導入

当社のビジネスは、「地方」「築古」「一戸建て」という特殊な事業領域です。個別性が高く難易度の高い住宅のリフォームという事業内容のため、「長く働くことによるノウハウの蓄積」が重要となっています。
一方、地方の住宅市場は、1人の営業社員という単位だと、毎月安定的に成果を出すことが難しいマーケットです。そのため、過度なインセンティブは無理な営業活動や販促への誘因が生じやすいと判断し、固定給を中心とした給与体系としています。



取締役の報酬の決定方針

当社の取締役の報酬は、業績の安定的な成長と新たな企業価値の創造の対価を支給することを目的として設計しております。
取締役の報酬制度の設計は、優秀な経営人財を確保し、上場企業として持続的な発展に資することから重要な経営課題であると認識しております。
この様な認識のもと、2021年6月には、業務執行取締役に対して業績連動型の譲渡制限株式制度の導入を決定し、中長期的な企業価値向上に向けて報酬制度の設計の見直しを行っております。
なお、当社の業務執行取締役の報酬は、「固定報酬」「個人別業績に連動する金銭報酬」「業績連動報酬（譲渡制限付株式報酬）」により構成しており、個人別業績指標100%達成の場合における各報酬の比率の目安は以下の通りです（実際の比率は取締役により異なります。）。



役員の報酬決定プロセスを明確化

当社の取締役の報酬等の額は、2002年1月15日開催の臨時株主総会において年額300百万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。）と定めております。
その上で、役員の報酬については、社内役員及び社外役員により構成される任意に設置した指名・報酬諮問委員会を設けて協議を行った上で決定しています。



社内のコンプライアンス意識の醸成

TV朝会でのコンプライアンス意識の向上

TV朝会では、「報告の3原則」として「1.トラブルはすぐ報告」「2.悪いことから報告」「3.ウソはつかない」ということを毎週欠かさず全社員に伝える様にして、コンプライアンス意識の醸成を図っています。
また、ルールの周知が徹底されていない、理解が進んでいない等が原因で発生したルール違反についてTV朝会で改めてルールの周知を図ることで、コンプライアンス意識の向上に務めています。

毎週1回の全国の店舗を繋いだ TV会議

失敗事例やコンプライアンスのことも含めて連絡



報告の3原則

コンプライアンス意識の社内通知の徹底

1. トラブルはすぐ**報告**
2. **悪いことから**報告
3. **ウソはつかない**

毎月のコンプライアンス委員会の開催

ルールの周知が徹底されていない、理解が進んでいない等が原因で発生したルール違反の中でも特に重大な事案については、コンプライアンス委員会で協議しています。
コンプライアンス委員会には、代表取締役社長、管理本部長、営業部門部長職、常勤監査役、内部監査室長、管理部長が出席しており、加えて社外の客観的かつ専門的な目線を取り入れるために社外の委員を招聘したり、女性目線を取り入れるために女性の委員も招聘したりして多様な目線からコンプライアンスについて検討できるように構成しています。
コンプライアンス委員会での決定事項はTV朝会で広報を行うと共に、定期的に取締役会の報告事項として社内共有しています。

人権の尊重

国籍・人種等の差別問題発生防止のため、人権にかかわる研修資料を毎月全店舗に配信しています。また、研修の実施をモニタリングすべく閲読シートの回収も行い、理解の徹底を図っています。

腐敗防止・贈収賄防止

当社では腐敗防止と贈収賄防止を目的として、以下の2点を就業規則服務心得に定めております。
① 取引会社等に対して、不当な利益や優遇措置の取得・維持を目的とする接待、贈答、金銭などの授受・供与を行わないこと
② 国内外の公務員その他の政府関係者（政府に準ずる機関に勤める個人を含む）に対して優遇措置の取得・維持を目的とする、またはそのような疑義を招く接待、贈答、金銭などの供与を行わないこと
※ 2022年3月期の腐敗および贈収賄にかかるコンプライアンス違反：0件

内部通報制度

当社はコンプライアンス上の問題の早急な察知及び解決を目的として、公益通報者保護法に則り、全従業員が利用できる内部通報制度を導入しております。
この制度では、法令違反と企業倫理に違反する行為、セクハラ・パワハラ等コンプライアンスに違反する行為、これらの疑いがあるという情報に接した役員・従業員が、通報先責任者に直接情報提供を行うことができます。
通報先には社内相談窓口と社外相談窓口があります。通報時には電子メールや電話、書簡等が利用可能で、また匿名での通報も可能です。
通報事案に関する一切の情報を正当な理由なく、事案処理担当者以外に開示しない旨および通報者のプライバシー保護や通報を理由とした不利益な取り扱いの禁止などについては、コンプライアンス委員会規程とパワー・ハラスメント防止規程、セクシャル・ハラスメント防止規程で明文化しています。

内部通報制度については、新入社員研修および全社員が参加するテレビ会議で定期的に制度の概要と通報の方法を周知し、また全社員が利用する社内ポータルのトップページに通報窓口のリンクを設置しております。

- 社内相談窓口：コンプライアンス委員、人事総務部
- 外部相談窓口：株式会社アドバンテッジリスクマネジメントが運営するカウンセリングサービス

政治寄付

当社グループは、政治活動に関する寄付を原則として行わない方針です。政治団体の活動にかかわる支援を行う場合、政治資金規正法、公職選挙法の関係法令などに則り、適切に対応しております。
※ 2022年3月期政治献金総額：該当事項はありません。

内部監査制度

当社では、業務運営の健全性をチェックするために、代表取締役社長の直轄の組織として、内部監査室を設置し、内部監査担当者2名を配置しております。内部監査室と監査役は、それぞれが連携しあうことで企業経営の健全性をチェックする機能を担っております。
内部監査室は、「内部監査実施規程」に基づき内部監査計画を策定し、代表取締役社長の承認を得て子会社を含む全店舗の業務監査を実施しております。監査実施後、内部監査室は内部監査報告書作成のうえ代表取締役社長に報告を行い、またこの写しが被監査部署に送付され、内部監査室が改善状況のモニタリングを実施しています。また監査の実効性を高める取組みとして、監査結果はコンプライアンス委員会と監査役会にも共有されております。





06

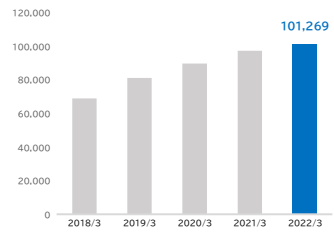
財務情報

財務ハイライト

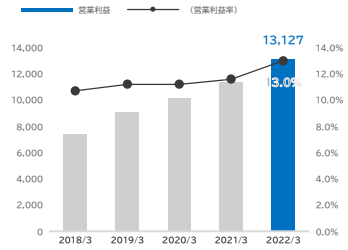
（単位：百万円）

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
売上高	69,202	81,356	89,978	97,735	101,269
（売上高成長率）	+11.9%	+17.6%	+10.6%	+8.6%	+3.6%
販売件数	4,773	5,352	5,801	6,155	6,120
売上原価	53,272	62,802	69,962	75,545	76,621
売上総利益	15,929	18,553	20,016	22,189	24,647
（売上総利益率）	23.0%	22.8%	22.2%	22.7%	24.3%
販売費及び一般管理費	8,555	9,448	9,894	10,845	11,519
営業利益	7,374	9,104	10,121	11,343	13,127
（営業利益率）	10.7%	11.2%	11.2%	11.6%	13.0%
経常利益	6,789	8,740	9,895	11,125	12,697
（経常利益率）	9.8%	10.7%	11.0%	11.4%	12.5%
当期純利益	4,548	5,926	5,190	7,440	6,845
（当期純利益率）	6.6%	7.3%	5.8%	7.6%	6.8%
調整後当期純利益	4,852	5,926	6,671	7,464	8,584
（調整後当期純利益率）	7.0%	7.3%	7.4%	7.6%	8.5%
1株当たり当期純利益	61.92	78.81	67.98	96.85	88.71
調整後1株当たり当期純利益	66.06	78.81	87.36	97.16	111. 25
1株当たり配当金額	13.00	26. 00	27. 00	29.50	33.50
（配当性向）	21.0%	33.0%	39.7%	30.5%	37.8%
（調整後配当性向）	19.7%	33.0%	30.9%	30.4%	30.1%
販売用不動産・仕掛販売用不動産	31,055	36,817	40,510	33,430	44,862
（棚卸資産回転率）	1.94	1.85	1.81	2.04	1.96
株主資本	15,321	19,273	22,623	28,091	32,562
純資産	15,370	19,348	22,737	28,243	32,752
総資産	38,365	47,406	53,435	55,520	62,644
自己資本比率	39.9%	40.7%	42.3%	50.6%	52.0%
有利子負債	17,474	20,750	22,000	19,250	18,500
D/Eレシオ	1.1	1.1	1.0	0.7	0.6
ROA	20.9%	21.2%	20.1%	20.8%	22.2%
ROE	34.2%	34.3%	24.8%	29.3%	22.6%
調整後ROE	36.5%	34.3%	31.8%	29.4%	28.3%
連結従業員数	656	715	778	808	866
（中古住宅再生事業）	585	635	693	735	784
（全社）	71	80	85	73	82

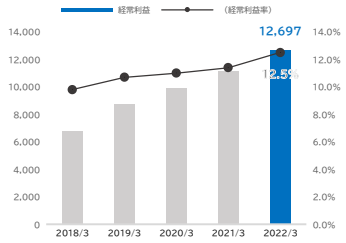
売上高



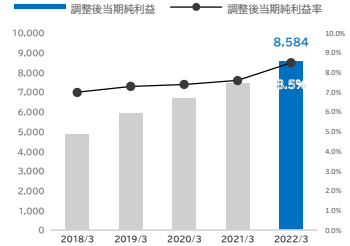
営業利益/営業利益率



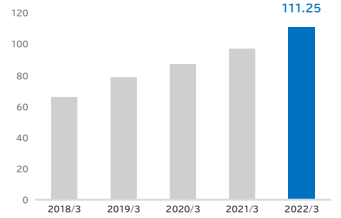
経常利益/経常利益率



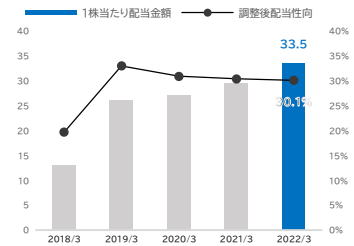
調整後当期純利益/調整後当期純利益率



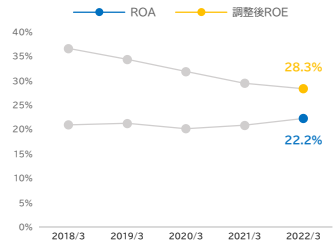
調整後1株当たり当期純利益



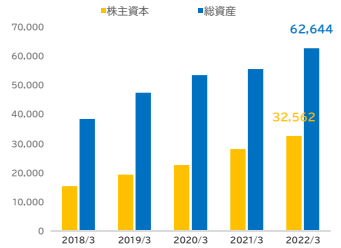
1株当たり配当金/調整後配当性向



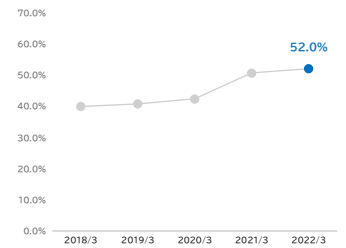
ROA/調整後ROE



株主資本/総資産



自己資本比率



*1 1株当たり純利益、調整後1株当たり当期純利益及び1株当たり配当金は、2017年9月22日及び2020年4月1日付の株式分割を考慮して算出しております。
*2 ROA = 営業利益 / 資産合計の期首期末残高平均
*3 ROE = 当期純利益 / 株主資本の期首期末残高平均
*4 調整後当期純利益（率）、調整後1株当たり当期純利益、調整後配当性向及び調整後ROEは、非経常的損益項目（通常の営業活動の結果を示していると考えられない項目、あるいは競合他社に対する当社グループの業績を適切に示さない項目）の影響を除外しております。

連結貸借対照表

（単位:百万円）

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
資産の部					
流動資産	36,037	45,058	51,346	53,467	60,773
現金及び預金	4,063	7,395	9,137	19,109	13,409
販売用不動産	21,154	25,652	28,659	19,656	25,440
仕掛販売用不動産	9,900	11,164	11,851	13,774	19,422
未収還付法人税等	-	-	582	13	671
その他	920	846	1,117	916	1,833
貸倒引当金	-2	-1	-2	-2	-3
固定資産	2,328	2,348	2,089	2,053	1,870
有形固定資産					
建物及び構築物	174	165	149	149	140
土地	551	524	516	528	527
その他	25	39	27	36	29
有形固定資産合計	752	729	693	714	697
無形固定資産					
のれん	991	793	595	396	198
その他	50	29	30	29	31
無形固定資産合計	1,042	822	625	426	230
投資その他の資産					
繰延税金資産	390	608	561	713	731
その他	159	201	221	207	217
貸倒引当金	-16	-14	-12	-8	-4
投資その他資産	534	796	770	912	943
資産合計	38,365	47,406	53,435	55,520	62,664
負債の部					
流動負債	9,191	7,964	11,336	8,615	11,252
買掛金	2,498	3,105	2,909	3,051	3,769
短期借入金	3,000	-	2,000	-	-
1年内返済予定の長期借入金	750	750	750	730	-
契約負債	-	-	-	-	453
未払法人税等	1,242	1,995	1,779	2,441	2,330
未払消費税等	-	-	2,034	48	2,409
賞与引当金	106	262	113	329	390
工事保証引当金	245	255	256	287	305
訴訟損失引当金	-	1	1	0	2
災害損失引当金	-	-	-	9	5
その他	1,347	1,593	1,492	1,716	1,585
固定負債	13,803	20,093	19,361	18,662	18,639
長期借入金	13,724	20,000	19,250	18,520	18,500
役員退職引当金	36	62	80	94	98
その他	42	31	31	47	40
負債合計	22,995	28,057	30,698	27,277	29,891
純資産の部					
株主資本	15,321	19,273	22,623	28,091	32,562
資本金	3,778	3,778	3,778	3,778	3,778
資本剰余金	3,640	3,640	3,640	3,640	3,649
利益剰余金	9,392	13,088	16,154	21,435	25,813
自己株式	-1,490	-1,233	-950	-763	-679
新株予約権	49	74	113	152	190
純資産合計	15,370	19,348	22,737	28,243	32,752
負債純資産合計	38,365	47,406	53,435	55,520	62,644

連結損益計算書

（単位:百万円）

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
売上高	69,202	81,356	89,978	97,735	101,269
売上原価	53,272	62,802	69,962	75,545	76,621
売上総利益	15,929	18,553	20,016	22,189	24,647
販売費及び一般管理費	8,555	9,448	9,894	10,845	11,519
営業利益	7,374	9,104	10,121	11,343	13,127
営業外収益	31	41	29	45	40
受取手数料	11	10	9	7	6
受取保険金	12	12	2	3	15
受取割引料	-	-	5	8	4
受取賠償金	-	-	-	13	-
その他	7	19	12	12	12
営業外費用	616	406	256	262	470
支払利息	183	196	189	208	173
シンジケートローン手数料	36	187	39	34	278
株式公開費用	364	-	-	-	-
その他	31	21	27	20	18
経常利益	6,789	8,740	9,895	11,125	12,697
特別利益	53	10	6	-	0
固定資産売却益	4	10	6	-	0
出資金譲渡益	11	-	-	-	-
保険解約返戻金	38	-	-	-	-
特別損失	7	25	2,027	51	2,385
固定資産除却損	7	4	0	0	0
減損損失	-	5	7	3	0
災害による損失	-	15	4	-	-
消費税等差額	-	-	2,014	48	2,385
税金等調整前四半期純利益	6,835	8,725	7,874	11,073	10,311
法人税、住民税及び事業税	2,223	3,016	3,198	3,786	4,129
法人税等還付税額	-	-	-562	-	-646
法人税等調整額	62	-218	47	-152	-17
法人税等合計	2,286	2,798	2,683	3,633	3,466
当期純利益	4,548	5,926	5,190	7,440	6,845
親会社株主に帰属する当期純利益	4,548	5,926	5,190	7,440	6,845

連結キャッシュフロー計算書

（単位:百万円）

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	-2,415	2,069	2,392	14,724	-2,490
たな卸資産の増減額（ - は増加）	-7,110	-5,762	-3,696	7,065	-11,432
投資活動によるキャッシュ・フロー	95	-20	-23	-21	-20
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,660	1,283	-625	-4,731	-3,189
現金及び現金同等物の増減額	-659	3,331	1,742	9,971	-5,700
現金及び現金同等物の期首残高	4,723	4,063	7,395	9,137	19,109
現金及び現金同等物の期末残高	4,063	7,395	9,137	19,109	13,409

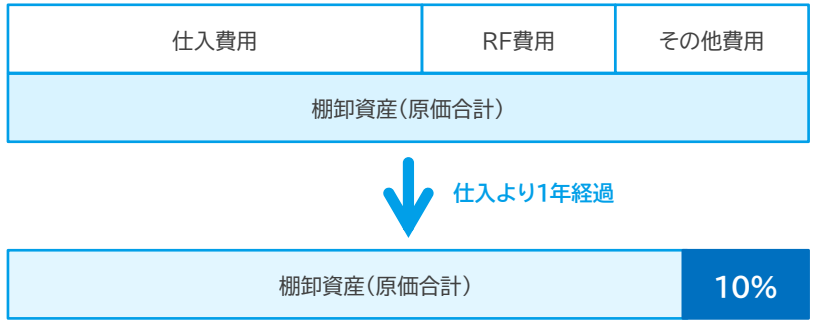
現預金と連動する会計処理が中心のシンプルかつ明瞭な会計処理

現預金と連動する会計処理

当社の売上計上や仕入計上は、現預金の入出金と連動して計上される会計処理となっています。
例えば、販売時においては、買主の約8割が住宅ローンを使って当社の物件を購入しています。
その物件購入代金は、買主が住宅ローンを組む金融機関から当社に直接入金されます。その入金が売上高となり、現預金と連動していることから、明瞭な会計処理となっています。なお、当社は与信リスクは負っていないため、会計上の見積りとなる勘定科目も少ない会計処理となっています。

長期在庫に対する引当としての評価損の計上

当社の貸借対照表の資産の大半は販売用不動産等です。
当社の販売用不動産等は、地価変動の少ない地方に有しているため、長期に所有することによる価値の変動リスクは都市部に比べて低くなっています。
しかしながら、当社は販売用不動産等を仕入れてから1年を超過した場合には、原価の10%を評価損として引当金計上をしています。
販売用不動産等の長期在庫についても会計上の手当てをすることで明瞭な会計処理に務めています。



物件そのものの粗利益ベースで赤字になる物件は全体の1%台。
引当処理後の物件粗利で赤字になる物件はさらに限定的。

引当処理
＝費用の先出し

＊長期在庫：仕入決済から1年が経過した在庫

IR活動を通じた投資家との積極的な対話の姿勢

当社は、IR専任の担当者を設置して、投資家との対話を重視して取り組んでいます。
当社のビジネスモデルは、シンプルでありながらも奥深く、また多くの投資家にとって、日常で馴染みが少ない地方マーケットでビジネスを行っていることから、投資家との対話によるビジネスモデルの理解浸透が重要であると考えています。
並びに、IR活動を通じた投資家からの声を、定期的にIR担当者から経営陣にフィードバックする場を設けており、投資家からの声を事業運営に活かすべく取り組んでいます。

ディスクロージャーポリシーの作成・公表	● ディスクロージャーポリシーを定め、当社ウェブサイト（https://katitas.jp/information/ir/disclosure.html）にて開示しております。
個人投資家向けに定期的説明会を開催	● 証券会社の支店等を利用して個人投資家向けの会社説明会を開催しております。（2022年3月期実績　計1回）
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	● 代表取締役社長が本決算及び第2四半期末の決算発表後に決算説明会を開催しております。
海外投資家向けに定期的説明会を開催	● 代表取締役社長が北米、欧州、アジアへ渡航し、現地での海外IRを実施し、決算や事業戦略についての説明を実施しておりましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、WEB会議を中心に1 on 1 ミーティング又はスモールミーティングを実施しております。 ● 本決算及び第2四半期決算の決算発表後に開催する決算説明会については、説明内容の書きおこしを行い、英文化したスクリプトの開示を行っております。
IR資料のホームページ掲載	● 当社ホームページにおいて、株主総会の招集通知・決議通知、決算短信、決算説明資料、有価証券報告書、プレスリリース資料等を適時に掲載しております。 ● 決算短信、決算説明資料、狭義の株主総会招集通知、コーポレートガバナンス報告書及び重要な適時開示資料等を英訳し、海外投資家向けに情報開示を行っております。
IRに関する部署（担当者）の設置	● 経営企画本部にIR担当者を設置しており、専用窓口（E-mail）を設けております。 ● 2022年3月期は、決算説明会等を除いて延べ約500の投資家とIR面談を実施し、投資家との面談を積極的に実施しております。
その他	● 当社グループの事業内容の理解の促進を図るべく、主に機関投資家向けの物件見学会を定期的に開催しております。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、証券会社のアナリストの協力を得て弊社販売物件の映像を用いた機関投資家向けのWeb見学会を1回開催しております。当該見学会には国内外より71名にご参加いただいております。なお2022年4月には、同様のWeb見学会を開催しております。 ● 2022年3月期も前年度に引き続きSR面談を実施し、9社の機関投資家の議決権行使部署等との面談を実施しております。

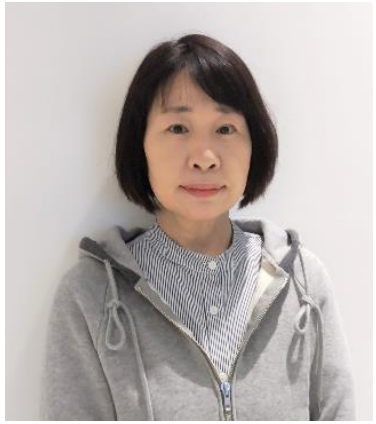
07

参考情報



お客様に聞く「カチタスが提供する価値」のハナシ

遠く離れた実家を相続し、手入れをできずにいましたがコロナ禍を機に売却。売却をして重荷が取れました。



栃木県塩谷郡　K 様

2021年5月にカチタス那須店に相続で取得したご実家を売却

両親が住んでいた栃木の実家を相続で取得し、カチタス那須店へ売却しました。私はその実家から車で2時間以上離れた県外に住んでいます。仕事や子育てもあり、遠く離れている分、固定資産税だけ払っておけば良いかと、手を付けられずにいました。

年に一回墓参りで栃木を訪れていましたが、新型コロナウイルス感染症の影響で、訪れる機会がなくなり、そのままではいけないと思い始めました。実際に自治体へ空き家相談をしましたが、「相談は受け付けているが、稼働していないのが実情」と言われ、更地にするにはお金もかかるし、手入れもしていないし…と悩んでいました。
時間があるときに、「空き家売却」などと検索し、売却サイトから査定申し込みを行いました。そもそも売れるのか不安でしたが、申し込み後すぐに、カチタスさんからご連絡をいただき、すぐに私と一緒に現地確認をしてくださいました。久しぶりの実家は、「空き家はこんなにも荒れてしまうのか」と驚くほどの状態でした。

その後、担当者の方の対応が非常に良く、カチタスさんへ売却を決断しました。固定資産税の支払いもなくなり、重荷が取れました。まだ住める家だろうなと思っていたので、次の方へ住みつないでいただけるということを、幸せに思います。

Before



After



顧客保護への取組み

引き渡し後の補修対応

当社グループが販売した住宅の引き渡し後に、当社グループに責任がある引き渡し後の住宅の不具合（契約不適合を含む）が発生した場合は、当社グループの負担で補修工事を行っております。また顧客保護とレピュテーションの向上を目的として、法的責任のない不具合についても当社グループで補修することが相当と判断された不具合は補修工事を行っております。引き渡し後に発生した補修費用をリフォームの品質指標として、苦情・不具合の明細と併せて週次で経営陣で共有する運営を行っております。

各年度の補修費用と売上高に占める比率は以下の通りです。
なお、営業現場から適切な報告と適正な補修対応が行われることを担保するため、補修費用が売上高に占める比率は現状と同等程度あるいは緩やかに低下することが望ましいと考えております。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
引き渡し後の補修費用	201百万円	299百万円	271百万円
対売上高比率	0.22%	0.31%	0.27%

営業活動の品質調査

当社では、顧客保護を目的に、本部スタッフ社員がご契約いただいたお客様へ営業社員とは別の本部社員から電話ヒアリングを実施しております。
これは、当社営業社員による営業活動が適法および適正に行われているか、契約書の内容とお客様の認識に齟齬がないかを確認しています。

この電話ヒアリングは、日中の通話が難しいお客様がいらっしゃることから、通話率80%を目安に運営しております。
お客様との通話率（お客様との通話数÷全契約数）の推移は以下の通りです。



	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
目標	80%	80%	80%
通話率	81.75%	85.00%	84.06%

外部評価機関からの高い評価

先進的なリフォーム事業者表彰経済産業大臣賞受賞（2015年度）

先進的なリフォーム事業者表彰 経済産業大臣賞

- 中古住宅のリフォームコストを最小化する等、顧客満足を高める仕組みを構築し、地方の戸建物件を中心に買取再販事業を展開していること。
- 空き家問題に対応するとともに、トップランナーとして独自の施工・品質基準を設け中古住宅流通市場の健全性向上に貢献していること。



ポーター賞受賞（2017年度）

PORTER PRIZE-2017 AWARD WINNER

- 「ポーター賞」は、「優れた競争戦略の実践」に焦点を当てた賞です。
- 製品、プロセス、経営手法にイノベーションを起こし、独自性がある戦略を実行した結果、高い収益性を達成・維持している企業を表彰しています。
- 地方の中古住宅を再生して、賃貸アパートの家賃と同程度の住宅ローンで手に入る価格で販売している点及び新築住宅の供給が少ない人口減少地域に良質な住宅を供給することで成長している点が評価されました。

受賞理由は、下記のURL又は上記のアイコンを ダブルクリックすることでご覧いただけます。
http://katitas.jp/information/ir/file/2017porter_prize_Jpn.pdf



社会課題解決を目的とする「ソーシャルローン」で 資金を調達（2021年度）

カチタスおよび中古住宅買取再生業界にとって、初めて（※1）のソーシャルローンを活用した資金調達です。

ソーシャルローンとは、「ソーシャルローン原則」（※2）に準拠し、社会的課題の解決・緩和に資する事業の資金を調達するために実行されるローンのことです。なお、本件は、株式会社格付投資情報センター（R&I）から「ソーシャルローン原則」及び、金融庁が定める「ソーシャルボンド・ガイドライン」への適合に係る意見書（※3）を取得しています。

カチタスグループは、「未来への扉を。『家に価値タス』ことを通じて、地域とお客様に。」という経営理念のもと、「安心・清潔・実用的」な中古住宅を提供すべく、中古住宅を自ら調査して仕入れ、リフォームし、販売までを一気通貫で行っています。カチタスの販売する住宅の平均販売価格は同エリアの新築の半額程度と、購入者は所得水準が高くなくても住居を確保できることにより、生活水準の質的向上に寄与しています。また、仕入れる物件の多くは空き家であり、空き家を再生して流通させることで、日本の社会課題である全国の空き家問題の解決に貢献しています。

※1：株式会社日本格付研究所（JCR）、株式会社格付投資情報センター（R&I）による公表資料確認ベース
※2：ソーシャルローン原則　英Loan Market Association（LMA）、香港に本部を置くアジア太平洋地域業界団体 Asia Pacific Loan Market Association（APLMA）、米Loan Syndications and Trading Association （LSTA）が、2021年4月発行した社会プロジェクトに使途を限定する融資の国際ガイドライン。
※3：株式会社格付投資情報センター（R&I）による評価レポートをご参照下さい（https://www.r-i.co.jp/rating/esg/sustainabilityfinance/index.html）

家に価値タス
カチタス