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/

株式会社レオパレス21　統合レポート2024

Leopalace21



レオパレス21

統合レポート2024

2024年3月期

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C012538
www.fsc.org

VEGETABLE OIL INK

本冊子は適切に管理された木材や再生資源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 2024
Printed in Japan

Contents

目次、編集方針 1
統合レポート2024のポイント 2

01 レオパレス21の価値創造

パーパス、企業理念 3
長期ビジョン 4
社長メッセージ 5
社外取締役・社外監査役対談 11
価値創造プロセス 15
ビジネスモデル 17
数字で見るレオパレス21 18
レオパレス21の歩み 19
施工不備問題について 21

02 価値創造のための4つの経営資源

財務資本 24
CFOメッセージ 24
財務報告 26
人的資本 28
レオパレス21の人的資本経営 28
人材ビジョンとKPI 29
次世代リーダー育成 31
キャリアオーナーシップの拡充 32
ウェルビーイング経営 33
付加価値創造人材の獲得・維持 34
社会関係資本 35
アパートオーナー様 35
入居者様 36
約55万戸の家具・家電付き単身者向けアパート 37
全国の企業における社宅利用 38
知的資本 39
他社にはない、独自の賃貸ノウハウ 39

03 事業戦略

社宅戦略のブレーン 41
外国籍顧客の獲得強化 42
レオパレス21のDXビジョンと戦略 43
構造改革 45

04 サステナビリティ経営

サステナビリティマネジメント 48
レオパレス21のマテリアリティ 49
環境 51
環境マネジメント 52
TCFDへの取り組み 53
社会 58
安定した賃貸住宅の提供 59
人権尊重 61
ステークホルダーとの対話 62
コーポレート・ガバナンス 63
レオパレス21のコーポレート・ガバナンス 64
コーポレート・ガバナンス体制 65
経営体制の強化 66
実効性向上に向けた取り組み 69
リスク管理 70
コンプライアンス 71
取締役、監査役 73

05 データ編

財務ハイライト 75
賃貸事業ハイライト 77
非財務ハイライト 78
11年間の連結財務データ 79
データ集 81
ESGデータ 81
賃貸事業データ 85
シルバー事業データ 86
会社概要 87

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。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、さらにサステナビリティに関する取り組み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、2024年3月期(2023年4月1日～2024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。

参考にしたガイドラインなど

- VRF国際統合報告フレームワーク
- ISO26000
- GRIスタンダード

見通しに関する注意事項

当レポートに記載されている当社の現在の計画、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、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、市場における当社の商品・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当社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。

統合レポート2024のポイント

統合レポート2024は、当社の価値創造において基盤となる4つの経営資源(財務資本、人的資本、社会関係資本、知的資本)に焦点をあて詳しく解説しています。また、事業戦略においては、今後の社会環境の変化を見据えた社宅戦略、外国籍顧客獲得を継続して掲載するとともに、DX戦略がもたらす可能性を訴求しています。さらに、当社のマテリアリティに基づく、サステナビリティ経営の取り組みの掲載も充実させています。

当社は、施工不備問題が発覚した2019年3月期以降、企業風土改革、コンプライアンス・リスク管理体制の強化、事業構造改革に真摯に取り組んでまいりましたが、ここで改めて施工不備問題を振り返るとともに、現在の当社がどのように変化し、どこに向かおうとしているかが読み取れることを意識して作成いたしました。



経営資源

- 価値創造のための4つの経営資源... P24～39

事業戦略

- 社宅戦略のブレーン..... P41
- 外国籍顧客の獲得強化 P42

施工不備問題から現在

- 社外取締役・社外監査役対談..... P11
- 施工不備問題について P21
- 構造改革 P45

サステナビリティ経営

- サステナビリティ経営 ..... P48～74

社会環境の変化

2024年度に想定される変化

- 新型コロナウイルス感染終息傾向による来日者の増加
- 外国籍労働者、留学生の増加
- 少子高齢化の進展
- 物流業界の労働規制強化

2023年度に起きた経営に影響を与える外部環境要因の変化

- 新型コロナウイルスによる行動制限の緩和
- 資源価格等の高騰
- インフレの加速
- 急速な円安の進行

統合レポート2023のポイント

統合レポート2023は、「Cover Story」において、当レポートで強く訴求したい点をまとめるとともに、価値創造プロセス図を大幅に刷新いたしました。また、「戦略」においては、当社事業の競争優位性、入居率向上施策、構造改革などの事業戦略を掲載するとともに、2023年3月期から取り組み強化を開始した、エネルギー戦略、DX戦略、人的資本経営について特集で詳細に解説しています。

さらに、ステークホルダーへのインタビュー記事を増やし、ステークホルダーの顔が多く見える冊子となるように構成を工夫することで、ステークホルダーからの視点も得られるように作成しました。



私たちの存在意義＝パーパスを見つめなおし
企業理念を胸に抱いて日々行動することで
長期ビジョンの実現を目指します

パーパス

「住まい」をテーマに
新たな価値を創造し
より良い暮らしを提供する

企業理念

新しい価値の創造

長期ビジョン

社会インフラとしての賃貸住宅の提供を核とする事業の競争優位性を確保し、ステークホルダーとともに持続的に成長する

社長メッセージ



年内をめどに
施工不備問題を解消し、
「会社が主役」から
「社員が主役」の会社へと
変貌を遂げていきます

代表取締役社長

宮尾 文也

レオパレス21の社会的価値とこれまでの取り組み

現在の日本において、単身者向けの貸家は約540万戸といわれています。当社の管理している物件の戸数約55万戸は、その1割にあたります。さらに、企業が社宅として当社物件を利用しているものも約30万戸に上っています。いずれの点からみても、当社はなくてはならない社会的インフラを提供している企業であり、その社会的責任もまた非常に重いものであると自覚しています。にもかかわらず、2018年には施工不備問題が発覚し、会社そのものの存続を危うくする事態を招き、同時にオーナー様、従業員、株主など様々なステークホルダーに対し、多大な損害を生じさせることとなりました。

現在では、その根本的な原因となったトップダウン型の組織風土を抜本的に改革し、コンプライアンス最重視の姿勢を徹底すると同時に、痛みをともなう様々な事業構造改革を実施することで、会社の収益構造改善と体質改善を進めてきました。その結果、業績は施工不備問題以前の2017年度を上回る水準まで回復してきており、施工不備問題についても、2024年中に明らかな不備を解消できるところまできています。

今回は、業績結果と見通しの説明だけでなく、会社の体質改善や今後のレオパレス21グループの在り方なども含め、ご説明をさせていただきたいと考えています。

2023年度を振り返って

2023年度の業績は、売上高4,226億円、営業利益233億円、当期純利益420億円となりました。この結果、営業利益、最終利益ともに3期連続の黒字を達成できました。要因としては、入居率は計画を若干下回ったものの、家賃単価の上昇や販管費の抑制が効いたことにあります。

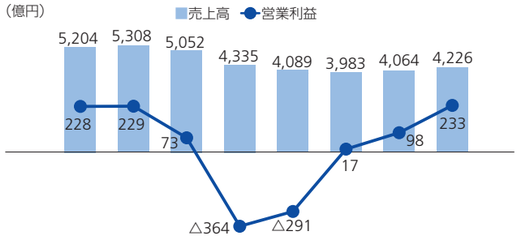
入居率が計画を下回った要因としては、成約案件の収益性を重視したプライシング戦略を採用したことによる影響とみています。プライシング戦略では、収益性重視のために、低収益なマンスリー契約の抑制を図っています。その結果、3月末の一般賃貸住宅の入居率が前年同期比2.16ポイント向上したのに対して、マンスリー契約の入居率は0.19ポイント下落しています。このマンスリー契約抑制の影響によって、全体の入居率が計画値を下回る結果となっています。

営業利益233億円という数字は、施工不備問題の公表直前期である2017年度の数値を若干上回るものです。2017年度は、リーマンショックからの影響で当社賃貸事業への集中を打ち出した以降で、過去最高益でした。

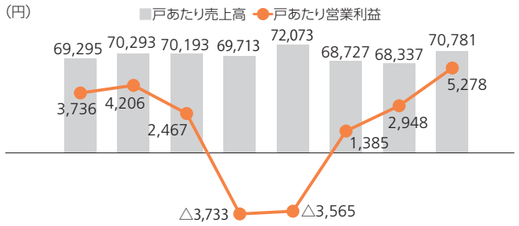
営業利益が2017年度と2023年度でほぼ同水準とお話ししましたが、売上高については2017年度が5,308億円、2023年度に関しては4,226億円と、約1,000億円減となっています。この7年間で、収益体質の改善が大幅に進んでおり、その主要因は従業員数が7,690名から3,853名と半減したことによる固定費削減です。入居率についても、2017年度と2023年度を比較してみると、2017年度は年間平均入居率が90%で、期末が93%～94%近くに達していたのに対して、2023年度は年間平均入居率が85%、期末が88%と5ポイント低い状況でした。2017年度は、期中の入退去を考えるとこれ以上は増やせないというぎりぎりの状況で上げた営業利益でしたが、2023年度はもう少し余裕のある中で、2017年度を超す営業利益を上げることができており、家賃単価の引き上げなどをはじめとする収益力強化も着実に進んでいると考えています。

今回、2023年度の利益が2017年度を超す数値となったことで、業績回復のハードルを一段階クリアすることができたと考えています。

業績推移



戸あたりの売上高、営業利益※



※戸あたり売上高(営業利益)＝賃貸セグメント売上高(営業利益)÷年間総契約済戸数

株価の推移と株主還元

当社に対する外部の見方を示す一つの指標である株価は、この1年間で2倍近くになっています。これは、様々な取り組みにより一旦どん底まで低下した収益力が回復しつつあることが評価されているものとありがたく感じています。しかし、2023年度の営業利益が2017年度並みとなる一方で、株価については、まだまだの状況で、こちらについては、施工不備問題からのダメージを払拭するには至っていません。今後は、施工不備問題については必ずや2024年中の明らかな不備解消を達成すると同時に、当社の信頼性回復につながるような情報の発信などを積極的に行っていきたいと考えています。

一方で、株主に対する還元としては、ようやく2023年度に復配を果たすことができました。また同年度に、財務健全性および株価水準を考慮したうえで、自己株式の取得を実行しました。今後は、基本的に配当を中心とした対応を進めていく方針で、2024年度についても、増益達成を基本に増配を進めていきたいと考えています。さらに、その後については施工不備問題解決のめどがついた来年度には、収益面を含めた中長期的な目標を設定し、その中で、配当政策も含めた中長期的な株主還元についてご説明できればと考えています。

施工不備問題の進捗

施工不備問題の発覚以降、物件の調査と不備の改修に取り組んでまいりました。空室の調査に加え、入居者様がご利用中の部屋についてはご協力依頼の書面の郵送、SMS、電話などを通じて入室許可による調査や一時的な住み替えのご協力を頂くことで、2024年4月末時点で、明らかな施工不備が認められ、「要改修等」とされた戸数94,284戸に対して、68,320戸で改修を完了することができました。

残るは、「要改修等」のうち、すでに調査により明らかな不備が判明した住戸14,018戸と、未調査住戸でこれまでの調査結果を踏まえ不備が予測される住戸約2,390戸を合わせた、約16,400戸の改修が必要と考えています。残る期間から逆算すると、月間2,000戸を超えるペースで改修工事を進めていく必要がありますが、そのためにこれまで以上の施工体制の拡充を図っています。

今後の当社の未来のためには、施工不備問題の解決が一丁目一番地です。着実に施工不備の改修を実施し、目標期限とした2024年末までに明らかな不備の解消を進めていきます。



施工不備の件数の推移（2024年4月30日現在）

シリーズ	全棟数	明らかな不備棟数	明らかな不備棟総戸数	要改修等	改修完了等
ネイル・6シリーズ※1	15,283	7,508	117,964	68,059	54,744
その他シリーズ※2	23,802	3,763	58,266	26,225	13,576
合計	39,085	11,271	176,230	94,284	68,320

※1 ネイル・6シリーズ…優先調査対象物件としていた商品シリーズ
「ゴールドネイル」「ニューゴールドネイル」
「ゴールドレジデンス」「ニューシルバーレジデンス」「ニューゴールドレジデンス」
「スペシャルスチールレジデンス」「ベタースチールレジデンス」「コングラツィア」
※2 その他シリーズ…それ以外の物件商品シリーズ
当社が調査の対象としている当社施工物件のうち、優先調査対象物件を除いた42シリーズの物件を指します。

今後の賃貸住宅の見通し

当社の将来を考える前提として、日本の人口動向を除外することはできません。皆さんもご存じの通り、日本は2018年をピークに、人口減少社会に入っており、2030年には人口が1億人を割ると推定されています。人口全体としては急速に減っていくわけですが、当社の賃貸物件が対象とする単身者の世帯数は、人口の減少よりも緩やかな減少となると予測されています。

さらに、減少が続くといえども、減少は地域ごとにまだら模様を呈しており、場所によっては、20%、30%と大幅に減少する地域もあれば、ほぼ変わらない地域もあるとみられています。当社は、首都圏など人口減少が少ない地域を主なターゲットとしていることで、当面の人口減少の影響は比較的小さいと考えています。

さらに、建築、介護など様々な産業で働き手が不足しており、外国人労働者の受け入れを進めている点では、当社のような単身者向け住宅はその受け皿として、十分なニーズがあるとみています。

これらを総合的に勘案したときに、当社が抱えている賃貸住宅の管理戸数も現在の55万戸から減ることは避けられない状況とみていますが、その減少幅は小さく、地域によっては今後戸数が増えるところもあるとみています。

建築請負の再開に関して

当社は、管理戸数55万戸を抱えていますが、これらの物件の中には、築年数25年を超えるものも増え始めています。これらの築年数の物件に関しては、オーナー様が自己で管理する物件に移行するなどのいくつかの選択肢が想定されており、当社における建て替えもその選択肢の一つです。当社としては、施工不備問題が解決に向かった今後は、アパート建築を行う開発事業の再開を視野に入れており、築年数の古い物件の建て替えは開発事業の有力なターゲットと考えています。

このような古い築年数の物件については、オーナー様の高齢化が進んでおり、世代交代が見える時期にきています。今後はオーナー様のご意向に配慮しながら、次世代の方に対しても、当社の賃貸管理のメリットなどをしっかりと伝えつつ、建て替えにおいても当社を指名していただけるように、新規営業と同じように重要な営業活動として、アプローチを進めていきたいと考えています。

地域支社制の導入

当社は、施工不備問題発覚後、不備の解消を目指した工事と並行して、施工不備問題の原因となったトップダウンの横行、縦割り組織による蛸壺的思考による部門間の連携欠如などの問題を解消するために社風の改革を推進してきました。

その社風改革の総決算として、地域支社制の導入を検討しています。地域支社内には、賃貸の営業、法人向け営業、物件管理、契約後のオーナーとのコミュニケーションを行う担当、設計、工事の人材を抱え、支社内で基本的に完結した事業運営ができる仕組みを想定しています。

これまでも地域制を模索していましたが、最終的な決定権は本社にゆだねられているのが実情でした。今後は、地域ごとに決めたトップに対しては、明確なルールを定めたうえで、大幅に決裁権限などを委譲し、地域ごとの収益を重視した取り組みを強化します。地域ごとの収益重視は、地域の状況に関係なしにトップの一声で動く弊害をなくし、今まで以上に自分たちで担当する物件個々の収益性に対する意識向上につながると同時に、収益向上に向けて社員が個々で考える組織への変貌にもつながるので、新たなレオパレス21の姿として、地域支社制はふさわしいと考えています。

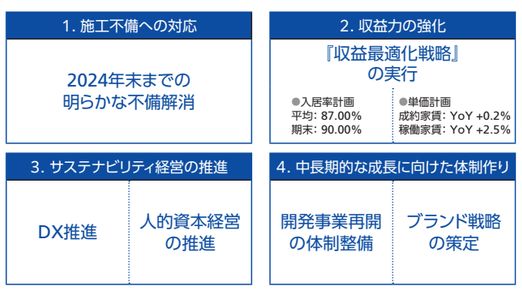
2024年度の見通し

2024年度は入居率と家賃単価の引き上げなどを主体とする収益最適化戦略により、売上高4,286億円、営業利益266億円と4期連続の増収増益を目指したいと考えています。

このうち、入居率については法人営業の強化、外国籍利用者の拡大などを中心に、年間平均入居率が87%、期末が90%と前期比で2ポイント向上を目指します。一方で、家賃単価の引き上げについては、収益性の悪い物件に対する家賃設定の見直しを徹底することで実現したいと考えています。ここまでで、見直しが進んだものの代表例としては、マンスリー契約があげられます。マンスリー契約は入居率を維持するなどの理由で相対的に安い家賃での契約が多く、収益改善の重しとなっていました。マンスリー契約の見直しでは、場合によっては解約となり、全体の契約件数が減ることで入居率低下につながっても、収益性を重視した契約見直しを断行したことが、家賃単価の引き上げにつながっています。この例を鑑み、ほかの契約に関しても同様に、単に入居率を重視するのではなく、家賃単価など収益性を考慮した見直しを進めていきます。

さらに、2024年度は、入居者獲得に関連したプロモーションに関しても見直しを進めたいと考えています。このプロモーションとしては、例えば、入居者に対する数か月間のフリーレントなどを想定しています。慣習的におこなってきたフリーレントに対して、その効果が実際に発揮されているのか、契約件数や契約年数などを踏まえ、メリットとデメリットを検証します。その検証結果と、現在様々なコストが上昇していることの影響を合わせ、最適なプロモーションのやり方の検討やコストの見直しを進め、最終的な収益改善につなげていきます。

2025年3月期 経営方針



サステナビリティ戦略

DX推進の取り組み

当社では、2024年度の経営方針として、年末を期限とした明らかな不備解消、「収益最適化戦略」の実行による収益力強化とならんで、サステナビリティ経営の推進を図っていきます。当社におけるサステナビリティ経営では、生産性向上に向けたDX推進、当社の持続的価値創造に不可欠な人材の強化につながる人的資本経営の推進に加え、環境に関する取り組みを進めていきます。

このうち、DXにおいては、これまで賃貸住宅契約では避けることのできなかった部屋の鍵渡しという作業に対してスマートフォンなどで施錠・解錠が可能なスマートロックにおきかえることで、鍵交換、鍵の引き渡しなどの作業がなくなるほか、部屋の内見などにおいても鍵が不要になります。スマートロックを導入すると、1戸あたりにかかる関連業務の時間を平均42分短縮することができると想定されています。すでに27万戸でスマートロックを設置しており、年間約18万時間分の作業が削減できたことになります。

さらに、DX推進に関連して、昨年11月に部屋探しから申し込み・契約までをカバーするコンタクトセンターが本格稼働しました。これにより、入居前のお部屋探しを担当するコンタクトセンター、入居開始の事務を取り扱う契約事務センター、入居中の困りごとなどに対応するサービスセンターの3つによって、個人契約のお客様の契約から入居開始、さらに入居後のサービスなどを非対面で実施できるようになりました。その結果、全国に展開する賃貸店舗を、109拠点から70拠点まで集約することができています。

環境に関する取り組み

サステナビリティ戦略における環境に対する取り組みの一つとして、管理する賃貸住宅に対して、CO_2排出量実質ゼロのLPガスを供給するサービス「レオパレスグリーンLPガス」を開始しています。これは、当社が出資するレオパレスグリーンエネルギーを通じて調達したLPガスを供給する仕組みを採用しています。供給するガスは、全てのバリューチェーンにおいて発生する温室効果ガスを、環境保全プロジェクトから得られたカーボンクレジットで相殺し、CO_2排出量を実質ゼロにしています。2023年1月から2024年3月までの累計供給量は約47万m^3となり、この供給によるCO_2排出抑制量は約3,000トンに達しています。現在では、先行して進めた「レオパレスグリーンLPガス」に続き、同様にCO_2排出量実質ゼロの電気供給サービス「レオパレスグリーン電気」についても2024年6月からサービスを開始しました。生活に不可欠なエネルギー源のグリーン化によって、環境に貢献していきたいと考えています。

奨学制度の創設

当社では、住まいの提供を通じた社会的価値創造の一環として、当社が管理する賃貸住宅を活用した社会貢献を検討してきました。今回は、その一つとして、学費高騰や奨学金の長期返済などの社会的課題に対し、当社物件の無償貸与などによる奨学制度「レオパレス21奨学制度」を創設しました。

この制度では、2025年4月に日本国内の大学、短期大学、専門学校へ入学する学生を対象にしており、当社物件の無償貸与もしくは、年間36万円の奨学金を支給します。支給期間は在籍する学校、学部、学科における正規の在学年数となっており、奨学金の場合でも返済義務のない給付型となっています。当社が管理する賃貸住宅を活用し、経済的事情に左右されることのない、自由な進路選択を支援することで、社会的課題解決の一助になればと考えています。

最後に

2019年5月に社長交代の記者会見を行ったときから、当社は単身者の住宅インフラ供給を担うという重要な社会的価値を提供している会社であり、絶対になくしてはならないという強い決意のもとで再建に取り組んできました。現在は、ようやくその再建が果たされつつあることを実感しています。

とはいえ、元の姿にもどったのでは、意味がありません。これまでの弊害だったトップダウンを脱し、「会社が主役」から、「社員が主役」の会社に変わることで、これまでにないアイデアを実現し、社会に提供する価値を向上させていくことが大切だと考えています。

ステークホルダーの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。



社外取締役・社外監査役対談

2024年末の改修終了は
施工不備問題解決の始まりであり、
その真価は請負再開時点に試されます



社外取締役 中村 裕

施工不備問題の背景とレオパレス21が解決すべき問題の本質

吉野： 今回、統合レポートを読まれる方に、現在のレオパレス21がどのように改革に取り組んでいるのか、その改革がなぜ必要だったのかを知ってもらうには、少し古い話からする必要がありそうです。その話をするのは、以前から当社との付き合いがあり、社外ながらも常勤監査役を務めている私がふさわしいと思うのでお話しさせていただきます。

レオパレス21という会社は、創業者のそれこそアイデアーつで急速に拡大してきた会社であり、その後、バブル崩壊、リーマンショックなどの危機によって、独立系のマンションデベロッパー、住宅メーカーが破綻するなか、自助努力によって、銀行の債務免除などを受けることもなく、それを乗り越えることができました。そのことは今でも十分に評価されてもよいと思います。その際の復活のカギは、営業第一主義のもとでの圧倒的なスピードにあったと考えています。経営悪化を食い止めるには、なによりもスピードが要求されます。当社の創業者を頂点にした縦型組織、上意下達の社風は、そういうスピードが要求される局面には合っていた、とさえいえるかもしれません。

しかしながら、そういうスピード重視の姿勢は何か問題があったときに立ち止まって考える姿勢を失わせますし、過去の成功は時に自分に対する過信につながってしまいます。今回の施工不備の問題は、不備そのものを解決して済むのではありません。その背景にある社風の問題、コンプライアンスに対する姿勢の問題、ガバナンスの問題など、会社にとって本質にかかわる重要な問題を解決する必要があるはずです。

中村： 私は、施工不備問題が発覚し、その対応が始まった後に社外取締役に就任しましたので、発覚当時のことは詳しく分かりませんが、外からレオパレス21の対応をみて、「これはまずいな」と正直思いました。

施工不備問題をきっかけとして、
社風、コンプライアンス、ガバナンスなどで
幅広く改革が進みつつあります



社外常勤監査役 吉野 二良

当時私は、住宅メーカーに勤務すると同時に、プレハブ住宅の業界団体であるプレハブ建築協会でCS品質委員会委員長を務めており、2005年に建物の構造計算書を偽造した、建築基準法上問題のあるマンションが見つかった際に、住宅を含めた建築業界では、建物の構造に関する問題が今後、ほかの会社にも広がるとの懸念からどの会社でも総点検のようなことをやっていましたが、どうやらレオパレス21ではそういうことをした様子がなかったからです。

正直、この問題はきっと大きくなると直感しましたが、実際にその通りになりました。その後内部に入って気づいたのは、やはり、創業者の存在が大きすぎること、営業第一主義で技術をおろそかにしがちであったこと、そして、他社との情報の交換がなく、問題が発生したときに、それが重大な問題なのか判断できないことなどです。現在取り組んでいる改革は、それらの過去のレオパレス21の負の側面を一掃し、施工不備の解決にとどまらず、抜本的に会社を変える取り組みだと認識しています。

吉野： 施工不備の解決に関する進捗状況については報告を受けており、今年中には終了のめどがたっています。これからは、施工不備問題の背景にあった会社の課題について、成果を上げ、「レオパレス21という会社は変わった」と感じてもらう局面に移っていくと思います。

施工不備問題が解決したかは、請負再開によってはじめて証明される

中村： 施工不備問題では“明らかな不備”の改修工事の終了は2024年末をめどにしていますが、実際に問題のあった案件を工事すればそれで終わりというわけではないと個人的には思っています。むしろ、真価が問われるのは、近い将来におとずれるアパート建築を行う請負事業を再開した時点だと

社外取締役·社外監査役対談



品質管理の徹底と
企業としての競争力との
バランスを今後
模索していくべきです

思っています。その時の工事で問題を起こさないことはもちろんのこと、建築した建物が問題なく何年も維持されていくことによって、はじめてレオパレス21は、施工不備問題を乗り越えたといえるのではないでしょうか。

不備がないように備えるという一方で、私の住宅メーカーでの長い経験からいうと、備えすぎ問題も抱えていると懸念しています。再発防止策にあげられたチェック体制は、いわゆるあるべき論で固められており、実際に全部を取り組むと、業界の常識ではやりすぎとさえいえるものになっています。それでは、今後、競争環境の中で建築請負事業を展開していくのは難しいでしょう。今後は、本当に必要なものとなくてもよいものを外部の目線に耐えうる基準でしっかり仕分けしながら、必要なものだけを残すことで、安全性と経済合理性を両立させていくことが大事です。請負再開の最初の案件はそのための肝、本当に必要なものとは何かを判断する試金石になると考えています。

問題の根幹であるコンプライアンス改革は、具体的レベルに落とし込み丁寧に推進

吉野: 施工不備問題の背景にあるとされたコンプライアンス改革の出発点は、2019年5月29日、西村あさひ法律事務所の弁護士による外部調査委員会の報告書に、施工不備の再発防止策として、企業風土の抜本的改革と、コンプライアンス·リスク管理体制の再構築が指摘された日にさかのぼります。それまでの会社の組織においても、リスク管理委員会やコンプライアンス委員会は存在していましたが、実質的には機能しておらず、その体制を再構築すべしという指摘になっており、企業風土の抜本的改革や建築請負事業の体制見直しと合わせた三つを柱にした50項目の見直しを進め、その見直しは一応終了しました。

この見直しは相当細かい点まで踏み込んだ内容となっています。一例をあげると、建築した物件の検査を行う部門がそれまで事業部の中にあり、いってみれば、アクセルとブレーキを踏む人間が同じであるという状況から、検査はコンプライアンス部門に移すことで、それらを分けることになりました。このようなコンプライアンス強化のためになら必要と思われる見直しを一つ一つ丁寧に進めることで、コンプライアンス、リスク管理重視の姿勢が浸透しつつあると思いますし、体制は大きく変わりつつあるなと感じています。

再発防止のためには仕組みを変えるだけでなく、本気で社風改革に挑む

中村: コンプライアンス改革によって、現状の当社は仕組みとして、施工不備のような問題が起きにくい体制になっていると思います。ただし、どんな組織や仕組みもそれを運用する人次第ということも言えます。そのためには、社風を変えることも仕組みを変えることと同じくらい重要です。当社の変えるべき社風といえば、過去に良しとされてきた、縦割り組織特有の周りのことは我関せずといった姿勢、営業第一主義、上からの命令は絶対服従というようなことかと思います。

これまで、内部通報制度の導入によって、おかしなことはおかしいと言える仕組みを構築するなど、誰もがものを言いやすい社風への改革に取り組んできました。実際に若い社員の言動をみていると、今までは上の言う通りやっていればいいと考えていたのが、明らかにそれではだめであり、それぞれの立場で考えながら走る、いわゆる自走が必要だと考え、実践する人が増えてきていると感じます。昔流の社風が一掃されたとはいえませんが、着実に変わりつつあるのは確かだと思います。

ガバナンス改革の取り組みと今後への期待

吉野: 変えるべきとされたポイントのうち、ガバナンス改革の取り組みについてもお話ししたいと思います。私は、2017年6月に社外監査役に就任していますので、施工不備問題発覚前後で経営陣が一新された前と後の状況を見ています。その立場からいうと、新体制になって、取締役会がそれまでの単なる報告会から、本当に議論をできる場に変わったと感じています。そうなることで、一つ一つの議案に関して、その内容を精査し、場合によっては条件付きで承認といって差し戻すようなケースも見受けられます。社外取締役のチェックがきちんと入ることで、ガバナンスで大事な経営の透明化は確実に進んでいると思います。

中村: 取締役会では、業務執行取締役(社内取締役)は、案件の報告·説明が主で、非業務執行取締役いわゆる社外取締役が発言すると、それに従うという傾向が散見されています。会社の正しい発展に寄与すると判断して上程した議案については、通すために積極的に発言し、説得していくことが必要です。そういう意味では、ガバナンス改革のためには、業務執行取締役の方々には、さらなる自走·自律を期待したいところです。

吉野: 社風の改革によって社員が自分で考え、判断する力を上げることを目指していますが、確かに、執行に携わるメンバーについても同じことが必要ですね。

持続的に社会に価値を提供するために

中村: 現在取り組んでいるように様々な解決すべき課題はありますが、レオパレス21という会社がもつ単身者向けの賃貸住宅供給は、社会的に価値が高いものだと思いますし、十分に競争優位性があるものだと思います。今後のテーマは、社会の変化と要請に応じつつ、自分たちのビジネスをどう変えていけるかだと思います。その一つとして、より社会のニーズを取り込みやすい仕組み、例えば、より地域に根差した経営体制(エリア支社制)等への移行も可能性の一つにあるかもしれません。

そのような形を変えていくときに必要なのは、最初に情報を収集する最前線の社員が、自分で考え、判断できるという自走力を付けることです。施工不備問題に始まった社風、コンプライアンス、ガバナンスの改革は、そういう意味で不備を解決するためだけでなく、未来のレオパレス21を描くための社員の人的資本強化につながっていくと信じています。

コンプライアンス改革では、
細かい点にまで
踏み込んだ取り組みを
進めています



価値創造プロセス

賃貸住宅を中心とする住まいの領域において、時代のニーズに応えたイノベーティブなサービスの提供によって社会的課題の解決を図り、新たな価値を創造すると同時に、レオパレス21の持続的な成長（経済的価値の拡大）を目指します。

社会的課題

- 少子高齢化の進展に伴う労働力人口の減少
- 雇用問題
- 人口動態
- デジタル技術革新
- 住環境の利便性向上
- 企業活動に関するチェック機能の強化
- 気候変動：循環共生型の社会の実現

INPUT

財務資本
- 自己資本：639億円
- 有利子負債：308億円

人的資本
- 連結従業員数：3,853名
- 賃貸営業人員数：1,006名

社会関係資本
- オーナー数：約26,600名
- 入居者数：約480,000名
- 取引業者数：約1,760社
- 管理戸数：約554,000戸

知的資本
- 一括借上げシステム
- アパート経営ノウハウ

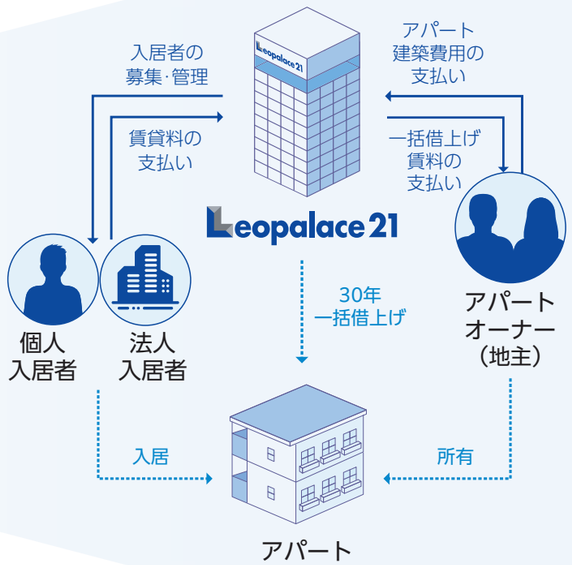
BUSINESS MODEL

パーパス

「住まい」をテーマに新たな価値を創造し
より良い暮らしを提供する

企業理念

新しい価値の創造



レオパレス21の強み

- 規模
- 商品力
- サービス力
- 客付力

8つのマテリアリティ

- 環境に対する取り組み
- 安定した賃貸住宅の提供
- 不動産テックの推進
- 働き方改革・人材育成
- 人権尊重
- ステークホルダーとの対話
- コーポレート・ガバナンスの実効性確保
- コンプライアンス強化

OUTPUT

売上高

2024年3月期
4,226億円

入居率

2024年3月期
期中平均
85.99%

OUTCOME

企業価値の向上
- 営業利益：233億円
- フリーキャッシュフロー：222億円
- EPS：130.91円

人材基盤の強化
- 従業員エンゲージメントの向上
- 働きがいのある職場の実現
- 多様な人材の活躍

安定した賃貸住宅の提供
- 上場企業の約74%が寮・社宅として利用
- 外国籍労働者・留学生の生活サポート
- 新社会人・新入学生への住まいの提供

長期ビジョン

社会インフラとしての賃貸住宅の提供を核とする事業の競争優位性を確保し、ステークホルダーとともに持続的に成長する

ビジネスモデル

アパートの建築・賃貸を融合させた
独自のビジネスモデルを構築しています。

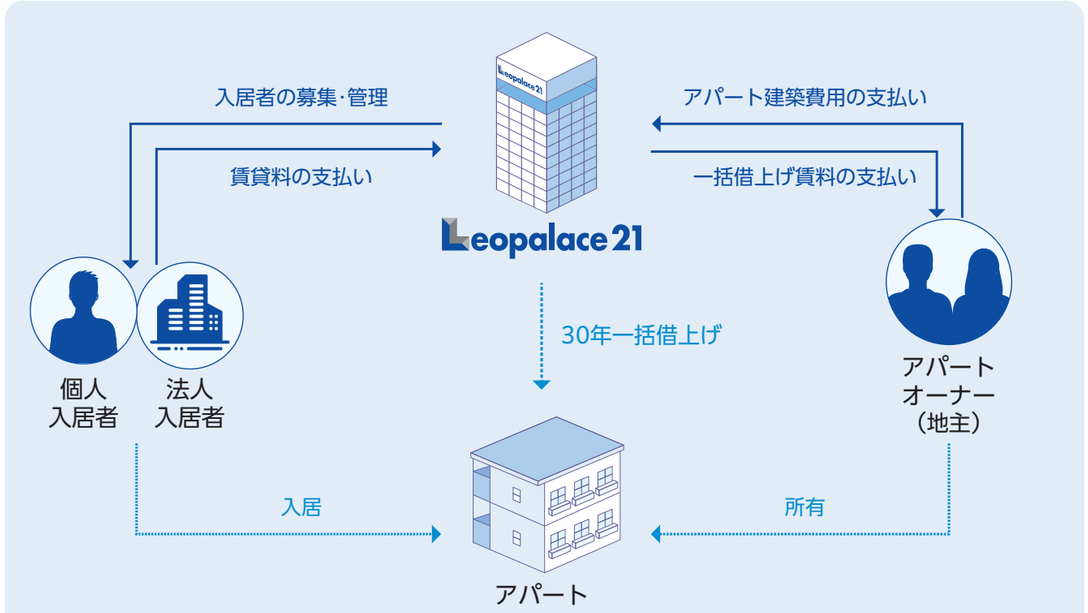
レオパレス21は、不動産ノウハウをコア・コンピタンスとし、アパートの建築、賃貸および管理を融合させた独自のビジネスモデルを構築しています。

ビジネスモデルは開発事業と賃貸事業の両輪で成り立っており、遊休地を所有する地主様からアパートの建築を請け負い、建築したアパートは、当社がオーナー様から一括して借上げ、入居者の募集や物件の管理など、全ての運営を行います。

当社が提供する物件のほとんどは単身者向けであり、家具・家電付き、インターネット環境が標準装備である点が特徴です。新生活を始める際、かばん一つですぐに入居が可能であり、引っ越しにかかる初期費用を抑えられる、家具や家電を処分する費用がかからない等のメリットがあります。

賃貸営業においては、単身者が多く居住し、経済成長などで転入者の多い、関東、関西、中京などの地域を重点としたエリア戦略に取り組んでいます。また、一度に大量の需要が発生する企業のニーズ、中でも社宅としてのニーズを満たすことができるような取り組みを強化しており、入居者様の約60%が法人契約となっています。

近年では、DX推進による顧客利便性の向上と業務効率化や、増加傾向にある外国人人材の取り込みなどに注力しており、独自のビジネスモデルを磨き続けています。



数字で見るレオパレス21（2024年3月31日現在）

売上高
4,226億円

営業利益
233億円

EBITDA
279億円

当期純利益
420億円

EPS
130.91円

自己資本比率
31.2%

管理戸数
554,373戸

上場企業の利用割合
約74%

入居率
期中平均 85.99%
期末 88.03%

オーナー数
約26,600名

スマートロック設置戸数
約27万戸
（2024年7月現在）

従業員数
連結 3,853名
単体 2,690名

レオパレス21の歩み

1973年の設立以来、レオパレス21はこれまでに多くの“業界初”を創出し、住まいに関する様々な課題・ニーズに対応してきました。



1973年
設立



1989年
株式店頭公開



1995年
業界初の30年一括
借上げシステムの開始



2004年
東京証券取引所市場
第一部に上場



2008年
管理戸数が50万戸を突破

施工不備問題について

当社は2018年に、当社施工物件の一部において、施工不備があったことを公表いたしました。以後、再び同じことを繰り返さないことを誓い、全社をあげて再発防止策に取り組むとともに、施工不備物件の改修に邁進してきました。

施工不備の概要

問題判明の経緯

施工不備問題は、2名のオーナー様からのご指摘により、当社が開発・販売した集合住宅2商品『ゴールドネイル、ニューゴールドネイル(以下ネイルシリーズといいます)』に対して、確認通知図書に記載されていた小屋裏界壁が施工されていないことが判明したのが、問題発覚のきっかけとなりました。

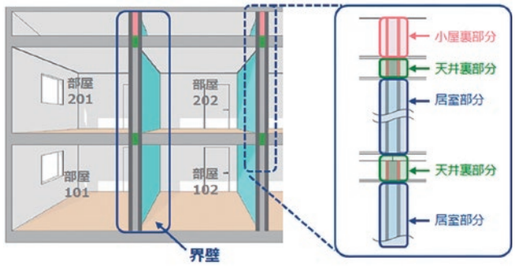
その後、ネイルシリーズ以外のシリーズについても調査を行った過程で、ネイルシリーズとは別の6商品『ゴールドレジデンス、ニューシルバーレジデンス、ニューゴールドレジデンス、スペシャルスチールレジデンス、ベタースチールレジデンス、コングラツィア(以下6シリーズといいます)』においても、図面と施工マニュアルの整合性の不備が確認され、界壁施工において建築基準法に抵触する可能性が高まりました。

調査・改修工事の実施

界壁施工不備物件の調査・改修工事の対応につきましては、特定行政庁と協議を行った上で、当社の費用負担と責任において実施することとなりました。なお、改修工事に伴う作業での室内への立ち入り等、居室の使用が制限される場合は、当該居室にご入居中のお客様のご都合に応じて仮住まいのご案内をしており、当該費用に関しましても当社負担としています。

界壁について

界壁とは共同住宅など各住戸の間を区切る壁を指します。「防火」「遮音」について建築基準法等、関係法令の技術的基準に基づく性能を満たし、小屋裏・天井裏まで達するように設ける必要があります。



2018年	4月	・当社が開発・販売した集合住宅の一部の小屋裏壁構成部において、確認通知図書に記載されていた小屋裏界壁が施工されていないことが発覚
	5月	・1996年～2009年に建てられた当社施工物件の一部に、建築基準法に違反の疑いのあるものが発見された
2019年	2月	・全棟調査の過程において、新たに法令違反が疑われる複数の不備が確認された
	3月	・界壁施工不備物件の調査・改修工事の対応についてさらに体制を強化
	5月	・全棟調査の過程において、既にリリース済みの不備とは異なる界壁の不備が確認された ・外部調査委員会による「施工不備問題に関する調査報告書」を受領
	7月	・施工不備について、建築基準法のほかに消防法または火災予防条例の基準に適合しないおそれがあることが確認された ・外部調査委員会より最終調査報告書を受領 ・外部調査委員会の調査状況報告書及び最終報告書の内容を踏まえ、施工不備に関する原因及び再発防止策等を決定
	10月	・施工不備物件の全棟調査の状況及び今後の改修工事の方針について公表
2020年	6月	・抜本的な事業戦略再構築の検討結果を踏まえた構造改革の実施を決議 ・当社施工不備物件の改修工事遅延及び今後の改修方針を公表
	12月	・当社施工不備物件の改修計画に関するお知らせを公表

施工不備の原因と背景

2019年2月27日に伊藤鉄男弁護士(西村あさひ法律事務所)を委員長とする外部調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。5月29日の外部調査委員会による調査及び調査結果を受けて、当社として界壁等の施工不備の根本的な原因は以下の三点に収斂されると考えています。

1.経営トップの意向ばかりを気にするような企業風土・法令軽視の企業風土

ア)設計部門や品質部門等が経営トップに意見を言えるような雰囲気ではなく、経営トップの意向ばかりを気にするような企業風土　イ)早期の商品化のためには法令適合性が二の次になってもやむを得ないという意識　ウ)法令適合性や施工品質よりも経営トップの経営方針に従う企業風土

2.建築基準法を含む法令遵守意識の欠如

ア)ネイルシリーズの小屋裏界壁の施工が不要であるという誤った解釈を採用　イ)建築確認申請の際に実態とは異なった確認申請図を作成　ウ)大臣認定との不適合を認識し得たにもかかわらず発泡パネルを採用　エ)新商品を開発する際に法適合性の確認を怠っていたこと　オ)新商品導入後の特定行政庁からの法令適合性に関する指摘を真摯に受け止めていないこと

3.施工管理体制及び工事監理体制の不備

ア)自主検査に依存した施工管理　イ)建築士のほとんどが工事監理に関与していなかったこと　ウ)主任技術者の不足による不十分な工程検査等の施工管理体制の不備　エ)建築士による現場での工事監理の懈怠等の工事監理体制上の不備

再発防止について

当社では、施工不備問題の再発防止策として、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. 建築請負事業体制の見直しを掲げ、徹底した取り組みを行ってきました。下に掲げる各施策は、2022年2月までに完了しています。

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.建築請負事業体制の見直し
・顧客本位の企業風土の醸成 ・コンプライアンスファーストの方針の定着 ・ステークホルダーとの対話の実施による企業風土改革の実現 ・法令違反等の報告体制の整備 ・企業風土改革のための教育研修の実施 ・人事制度の見直し(ジョブローテーションの強化)	・コンプライアンス統括部を設置 ・コンプライアンス統括部内に建築法務部を設置し、事業部外から新商品等の法令適合性の検討及び検査を行うこと ・コンプライアンス委員会の運営方法の見直し ・リスク管理方法の見直し ・新規事業等の開始及び内容の変更に対する法令適合等の確認 ・コンプライアンス担当者制度の見直し ・法令違反に関する疑問が生じた場合の対応方法の見直し ・リスク情報を吸い上げて検証する仕組みの構築 ・重要書類の保管・管理ルールの明確化	・新商品等の開発プロセスの改善 ・確認申請図作成段階のチェック体制の見直し ・工事監理体制の見直しによる適切な工事監理の実施 ・適切な施工管理の実施による施工品質の確保 ・コンプライアンス統括部建築法務部による検査の実施 ・コンプライアンス統括部建築法務部による研修の実施

※コンプライアンス統括部は現在コンプライアンス推進本部へと名称変更

今後について

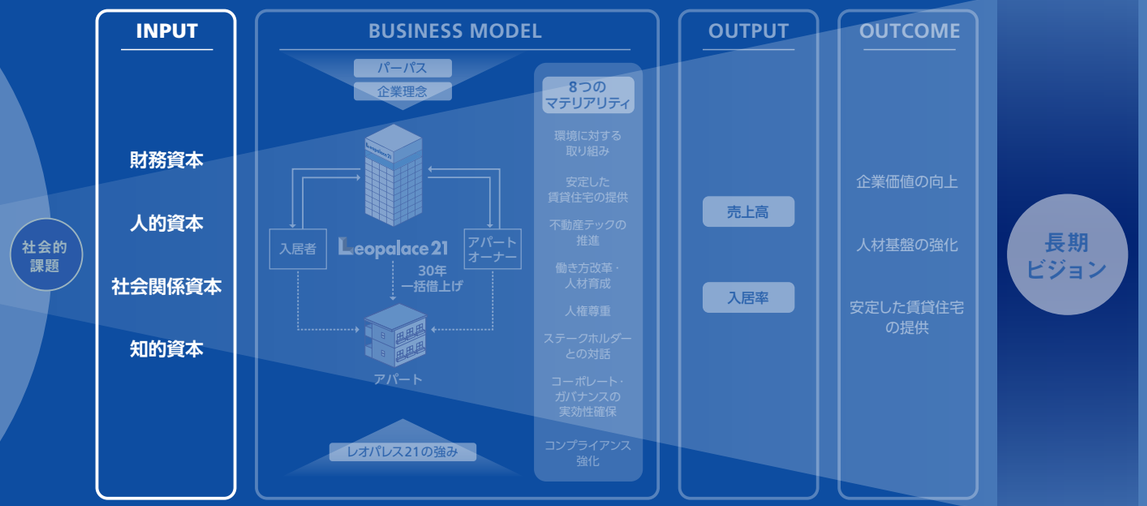
施工不備発覚後、当社が建築したアパートに対する全棟調査を実施しました。調査の結果、界壁施工不備物件の調査・改修工事の対応につきましては、特定行政庁と協議を行った上で、進めてまいりました。

現時点での課題として、入居者様の入室拒否・応答拒否、仮住まい先や転居にご納得いただけないケース、オーナー様が改修方法にご理解いただけないケース、他社の管理会社が管理されている物件のオーナー様および入居者様への対応が難航しているケースなど、様々な要因がございますが、引き続き粘り強く訪問や交渉を進め、難航する場合は調停など中立な第三者のご意見も参考に、2024年末までの明らかな不備解消に向け、全社を挙げ取り組んでまいります。

Four Management Resources for Value Creation

価値創造のための4つの経営資源

財務資本 24
CFOメッセージ 24
財務報告 26
人的資本 28
レオパレス21の人的資本経営 28
人材ビジョンとKPI 29
次世代リーダー育成 31
キャリアオーナーシップの拡充 32
ウェルビーイング経営 33
付加価値創造人材の獲得・維持 34
社会関係資本 35
アパートオーナー様 35
入居者様 36
約55万戸の家具・家電付き
単身者向けアパート 37
全国の企業における社宅利用 38
知的資本 39
他社にはない、独自の賃貸ノウハウ 39





価値創造のための4つの経営資源

財務資本 CFOメッセージ

「社員が主役」の会社へ
変貌し、新たな成長
ストーリーを描きます。

CFO(最高財務責任者)
執行役員 財務経理部長
神東 孝城

CFO就任にあたって

今年1月にCFOに就任しました。これまで金融機関で不動産投資および融資の経験を積んでまいりましたが、今回の就任に際し、私が考えるCFOの役割についてお話ししたいと思います。日本ではCFOの役割が財務管理に限定されがちですが、私はそれを超えた広範な責務を果たし、グローバル基準に則ったCFOとしての役割を全うすべきと考えています。財務基盤や内部統制の強化に加え、成長戦略の策定、投資家および銀行との関係構築・管理、そして業務部門や営業部門を含む経営全般に深く関与し、企業価値と株主価値の持続的な向上を目指すことがCFOの本来の使命であると確信しています。

当社は、施工不備問題を機に事業構造を抜本的に改革し、収益力を回復させ、施工不備問題が発覚する直前の最高益に近い水準まで回復することができました。自社に対して誇りを持っていますが、次なる目標は「業界トップクラスの企業」になることです。その実現には、堅実な倫理観と誠実さに基づき、共通の価値観を持つ洗練された企業文化が不可欠です。トップクラスの企業とは、四半期ごとの利益を追求するだけではなく、社員全員が自分の仕事に誇りを持ち、充実感を持てる組織であると考えています。私も就任以来、経営陣の一員として企業風土と価値観の再構築に積極的に取り組んできました。執行役員と社員が意識を変え、オーナーシップを持って倫理観を重視し、主体的に取り組むことが、良い会社からトップクラスの会社へと進化するための鍵だと確信しています。今後も、社員一人ひとりがこの企業文化の中でオーナーシップを持ち、どんなに小さな業務でも誇りを持って取り組み、誠実に正しい行動をとることで、株主価値を守り、ステークホルダーとの信頼関係を築いていきます。

社員の意識改革に向けて

社員の意識改革の一環として、1月に着任して以来、特定の会議では実務に携わった担当者が直接説明する新たな仕組みを導入しました。従来、当社では縦割り組織の影響で、部下が作成した資料をもとに役員が報告する形式が一般的でしたが、このアプローチを見直し、担当者自らが説明を行う体制へと変更しました。これにより、経営陣はより正確で現場に基づいた情報を直接得ることができるようになり、意思決定の精度が向上し、より現実的な判断が可能になったと考えています。

さらに、担当者自身も、自分の業務が会社の業績や内部統制の向上にどのように貢献しているかを明確に理解できるようになりました。その結果、責任感を持って伝え、より主体的かつ積極的に業務に取り組む姿勢が見られるようになりました。また、自分の仕事に対して誇りを持ち、より一層業務に臨むことができるようになったと感じています。

一見すると小さな変化かもしれませんが、実際には明確な進展をもたらしています。意識改革を「今日から変える」と掲げても、それだけでは意味がありません。小さな取り組みから着実に進歩を遂げることで、社員の意識改革を進めていきたいと考えています。

また、これまでにお会いした全ての社員、執行役員、社外取締役、そして監査役の皆様が、私が導入した新しい管理および経営手法に前向きに適応し、変革を受け入れてくださったことに、心からお礼申し上げます。皆様の姿勢には本当に感謝しており、誠実さを大切にしながら一緒に働けることを誇りに思います。皆様の協力と努力のおかげで、私たちの企業文化がさらに洗練され、共に成長していくための大きな力となっていることに、改めて感謝申し上げます。

成長ストーリーについて

2023年度の実績は堅調で、2024年度もさらに改善が見込まれています。これまでの成長ストーリーは、アパートの建築数を増やし、管理戸数を拡大するという既存のビジネスモデルに基づいていました。しかし、人口減少や高齢化が進む日本のマクロ環境、都市化の進展や消費者のニーズの変化、社会的・文化的な動向などを考慮すると、今後はこのモデルだけに依存するのではなく、新たなビジネスを創出して成長の柱を多様化する必要があります。

特に、柔軟な住居形態やリモートワーク対応の環境への需要が高まる中、私たちは顧客志向のサービスを一層充実させる必要があります。テナントのニーズに応じたパーソナライズされた住環境やカスタマイズ可能な設備を提供することで、顧客満足度を向上させ、持続可能な収益性と競争力を確保できると考えています。また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の導入を加速することで、業務効率の向上に加え、業務リスクの低減と内部統制の強化を図ることができると考えています。さらに、社宅サポートサービスや家賃保証事業などの既存のビジネスも積極的に推進し、これらの事業の可能性を徹底的に磨き上げて、当社の成長ストーリーの一部として確立していきたいと考えています。

また、持続的な成長を実現し、賃貸住宅不動産という当社のコア・コンピタンスを基にした革新的な事業を育成するためには、人材育成の方法を根本的に変革する必要があります。従来のローテーション制度に代わり、特定の分野における包括的かつ継続的なトレーニングを提供し、社員がその分野の専門家となることを目指すべきです。また、必要な分野において中途採用を通して専門家を積極的に採用し、既存の従業員がその分野で真のプロフェッショナルリーダーへと成長できるよう支援することも重要です。

「社員が主役」の実現がレオパレス21の未来のカギ

レオパレス21は今後10年間で成長ストーリーを基に新たな事業を展開し、賃貸事業をコアビジネスとしながらも、それに関連する多様な事業を展開する企業として成長することを目指しています。この目標を達成するためには、各事業が業界内でトップのポジションを確立することが不可欠です。

しかし、この成長ストーリーを実現するには、限られた経営陣だけでは不十分で、具体的なアイデアや構想を形にするため、多くの創造的な社員が必要です。このためには、高い倫理基準と誠実さに基づいた共通価値を実現し、多くの人々が「レオパレス21で働きたい」と感じる企業文化を築くことが不可欠です。

さらに、目標達成に向けた誠実な行動が適切に評価されるよう、社員の業績評価方法を見直す必要があります。正しい行動を評価することで、堅実な倫理基準に基づく企業文化を築き、持続可能な成長へのコミットメントを一層強化します。

また、女性社員の比率が40%に達しているにもかかわらず、管理職における比率が5%にとどまっている現状など、多様性の観点から解決すべき課題があります。人的資本の強化を目指して社員の能力向上に取り組むことも重要です。これにより、一人ひとりが最大限の能力を発揮できる仕組みを整える必要があります。これらの取り組みはまだ始まったばかりであり、実現には時間と努力が必要です。

それでも、私はレオパレス21の未来に対してポジティブな視点を持っています。「社員が主役」の企業を実現し、長期的な視野を持つステークホルダーから高く評価される企業となることを確信しています。今後、私は財務面でも非財務面でも、レオパレス21が「社員が主役」の企業となり、未来社会に価値を創造するために、全力を尽くしていきたいと考えています。



財務報告

当社の2023年度の業績は、増収増益となり、営業利益、純利益ともに3期連続の黒字を達成することができました。ここではその要因などについて詳しくご説明させていただきます。

2023年度の業績

2023年度の業績は、売上高4,226億円、営業利益233億円、当期純利益420億円の結果となりました。売上高については、ほぼ前年並みとなりましたが、構造改革の成果が発現した結果、営業利益、純利益ともに3期連続の黒字を達成できています。

売上高は、入居率が計画に対して、若干下回ったものの、成約家賃単価が前期比7.1%増、稼働家賃単価が前期比2.8%増と家賃単価を引き上げることができたことで、計画に対して9億円のプラスとなっています。入居率の低下は、家賃単価の低いマンスリー契約に対する家賃見直しを戦略的に進めたことによるものであり、当社が注力する法人契約に関しては2024年3月末時点の法人利用戸数が300,482 戸に達しており、期末時点としては2018年3月末に次ぐ高水準まで増加しています。

利益に関しては、売上原価として空室損失引当金10億円を繰り入れましたが、物件メンテナンスの単価を抑えることで計画比3億円減少させることができました。さらに、当期は、中途採用に対する採用が抑制されたことで販管費を計画比38億円削減することができました。この結果、営業利益は計画比で52億円増で、営業利益率も計画の4.3%から5.5%(2022年度実績は2.4%)まで引き上げることができました。

さらに特別利益として孫会社譲渡による子会社株式売却益6億円、特別損失として資材価格の高騰や外注工事比率の上昇に起因する補修工事関連損失27億円を計上したことにくわえ、法人税等調整額(益)265億円を計上した結果、純利益は計画比で300億円プラスの420億円(2022年度は198億円)となりました。

収益のベースとなる入居率に関しては、2023年度は年間平均入居率が85.99%、期末が88.03%と計画を若干下回る結果となりました。一方、家賃単価の上昇と人件費の抑制によって、売上高、営業利益は計画を上回ることができ、法人税等調整額の効果で純利益は大幅に増加しています。このように、売上高、営業利益ともに計画を上回る数値となっており、収益性の向上は順調に進んでいます。

(百万円)	前期比	23/3期 実績	24/3期 実績	24/3期 修正計画	計画比
売上高	+16,222	406,449	422,671	421,700	+971
売上原価	+673	353,163	353,836	354,200	△363
売上総利益	+15,549	53,285	68,835	67,500	+1,335
%	+3.2p	13.1%	16.3%	16.0%	+0.3p
販管費	+2,114	43,406	45,521	49,400	△3,878
営業利益	+13,434	9,879	23,313	18,100	+5,213
%	+3.1p	2.4%	5.5%	4.3%	+1.2p
経常利益	+12,949	6,526	19,476	14,100	+5,376
純利益	+22,251	19,810	42,062	12,000	+30,062

借入金300億円のリファイナンスと財政状態

2022年度、2023年度と収益が改善したことにより、財務の健全性も回復基調にあります。その指標である自己資本比率は2021年度の0.7%から、2023年度末には31.2%となりました。

ここまで財務健全性の回復が進んだことで、施工不備問題の発覚後、財務状況が厳しくなった2020年11月に実施したFortress Investment Group LLC(以下FIGといいます)の関連事業体である楓合同会社からの借り入れ(年利14.5%、300億円)に対する金利負担の軽減に取り組みました。こちらは、借入れから3年後の2023年11月2日以後には期限前弁済が可能であることから、リファイナンスや自己資金での返済を含め、あらゆる手段を検討し、議論を重ねてまいりました。

その結果として、複数社の提示の中から経済合理性を慎重に検討した結果、2023年12月に同じくFIGの関連事業体である枇杷合同会社との間で、改めて、総額300億円のローン契約を締結しました。新たなローン契約は、満期日を2025年11月4日とし、金利は借入実行日から満期日までの日数の半分の日数が経過する日までは年率5%、以後は年率5.5%と定め、当初と比較すると低い金利での借り換えを行うことができました。

借入金の総額に変更はないものの、2023年度では支払利息が7億5,000万円減少、2024年度では支払利息が28億2,500万円減少する見込みであり、財務状況の改善と収益性の向上につながるものと考えています。

キャッシュ・フローの状況

2023年度においては、賃貸事業収入の改善などによる営業キャッシュ・フローが増加したのに対して、投資を抑制することで、フリー・キャッシュ・フローの改善に努めました。

中でも営業キャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益170億円、減価償却費46億円、空室損失引当金の増加10億円などによって、前受金の減少10億円、補修工事関連支払50億円をカバーし、2023年度は214億円の収入（2022年度は105億円の収入）となりました。

一方で、投資キャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出2億円、連結の範囲変更を伴う子会社株式売却による収入11億円、定期預金の預入による支出9億円、定期預金の払戻による収入7億円などを計上した結果、前期並みの8億円の収入となりました。

財務キャッシュ・フローは、2020年にFIGの関連事業体である楓合同会社から借り入れた300億円に対する借り換えに加え、ファイナンス・リース債務返済による支出6億円、資金調達による支出9億円、自己株式取得による支出34億円、子会社の自己株式取得による支出9億円、非支配株主への配当金の支払9億円などを行った結果、71億円の支出となりました。

これらの結果、フリー・キャッシュ・フローは222億円となり、現金および現金同等物の期末残高は、681億円（前期末は528億円）となり、いずれも前期に比べ、改善しています。

2024年度の見通し

2024年度の最優先事項は、施工不備問題への対応です。2024年末までに明らかな不備の解消を目指しており、2024年8月末時点で今後予測される改修戸数約8,600戸の対応に注力します。

施工不備問題への対応を進める一方で、収益面では4期連続の営業黒字達成など増収増益に向けた取り組みを推進します。家賃水準が低い契約の見直しによって稼働家賃単価の引き上げを図ると同時に、入居者獲得のための費用対効果を見直すなど「収益最適化戦略」を実行し、入居率と稼働家賃単価両方の引き上げを目指していきます。その結果として、売上高は4,286億円（前期比59億円増）を計画しています。

家賃については、すでに成約家賃の単価は、施工不備問題発覚前までの水準には回復しており、入居1戸あたりの利益単価は過去最高水準となっていますが、収益性の低い物件の契約見直しなどによって、成約家賃単価で前期比0.2%増、稼働家賃単価で前期比2.5%増の単価引き上げを目標としています。収益性を維持しつつ、入居率も平均入居率87%、期末入居率90%を目指していきます。

売上面では家賃単価の引き上げと入居率の引き上げによる増収を目指すのに対して、利益面については引き続き選択と集中によるコストコントロールに取り組みます。売上原価ではメンテナンス費用が増加するものの、管理戸数の減少により家賃原価や関係会社の原価も減少することから、売上原価の総額は減少する見通しです。一方で、販管費に関しては、DX化の推進によるシステム投資費用の増加、従業員に対するベースアップと人的投資などにより費用は増加する見通しとなっています。これらを合わせて、営業利益は前期比32億円増の266億円、営業利益率は6.2%といずれも増加・上昇する見込みです。最終利益については、第4四半期に繰延税金資産の取り崩しを見込んでおり、145億円を想定しています。

株主還元に関しては、2023年度には6年ぶりの復配を実現し、年間5円の配当を実施しましたが、2024年度はさらなる業績向上を想定し、年間10円の配当を計画しています。その後についても、業績動向、財務状況などを総合的に勘案して、継続的かつ安定的な配当を実施したいと考えています。

（百万円）	25/3期 計画	
	通期	前期比
売上高	428,600	+5,928
売上原価	352,700	△1,136
売上総利益	75,900	+7,064
%	17.7%	+1.4p
販管費	49,300	+3,778
営業利益	26,600	+3,286
%	6.2%	+0.7p
経常利益	24,900	+5,423
純利益	14,500	△27,562

レオパレス21の人的資本経営

当社は、人的資本経営のさらなる推進に向け、従業員生涯価値（ELTV）の指標を採用し、4つの戦略と数値目標を設定しました。これにより、「人を活かし、会社を育て、社会を潤す」というビジョンを実現していきます。

人材戦略担当者メッセージ



人事部長　佐藤 岳

Q レオパレス21の人的資本経営（人材戦略）の考え方についてご説明ください。

当社の企業理念である「新しい価値の創造」を実現するためには、常に新しい価値を生み出す意欲と能力を持った人材が必要です。私たちは、そんな「付加価値を創造できる人材」を大切に考え、その育成や支援、そして維持に全力を注いでいます。

社長の宮尾も、社員に向けて次のようなメッセージを伝えています。「これまで皆さんは、与えられた仕事に全力で取り組み、素晴らしい成果をあげてきました。今後、われわれが目指すのはどういった会社なのか。それは、『社員が主役の会社』です。「社員が主役」になることで、一人ひとりが自律的に物事を進め、新たな付加価値を社会に提供することができるでしょう。そのために、教育や制度、環境に投資し、皆さんがさらに成長できるような土壌を整えていきます。そして、その投資が企業価値の向上という形で結果をもたらすことを期待しています。」

当社は、過去の施工不備問題を乗り越え、「再生」のプロセスを準備する段階にあります。従業員一人ひとりがその力を存分に発揮できるように、まずは“働きがい”を実感できる環境の整備に力を入れています。また、各自のキャリアやライフスタイルに合わせた柔軟な“働きやすさ”の実現にも取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、従業員が最大限に力を発揮できる環境を整えることで、新たな付加価値の創造が可能となります。つまり、「会社と従業員が互いに影響し合い、共に成長していく関係」を築くことこそが、私たちが目指す人的資本経営の姿です。

Q 人的資本経営の目指す姿と現状とのギャップについては、どのように認識されていますか。

当社は近年、施工不備への対応に多くのリソースを注いできたため、新卒採用に十分に取り組むことができませんでした。その結果、若手社員の割合が中堅社員に比べて少ないという現状です。これからは、若手を増やして組織全体を活性化させていきます。同時に、中堅以降の社員も共に成長し、活躍できる環境を整えることが大切だと考えています。年齢はただの数字であり、実力があれば誰もが評価される――そんな職場を目指して、全社員の“働きがい”を高めていきます。

Q 目指す姿とのギャップを埋めるための取り組み（施策）を教えてください。

具体的な取り組みとして、まず若手社員の増強に力を入れています。24年度の新卒採用では、目標の50名に対して67名を採用することができました。さらに、25年度には100名の採用を目指しており、現時点でそれを超える規模での獲得が見込まれています。

また、全社員の“働きがい”をさらに高めるために、株式報酬制度を導入いたしました。この制度により、社員一人ひとりが経営目線を持ち、会社の成長と自分自身の成長をより強く結びつけて感じられるようになり、主体的な行動を促進できると考えています。

Q 人材戦略の中期的なビジョンをお聞かせください。

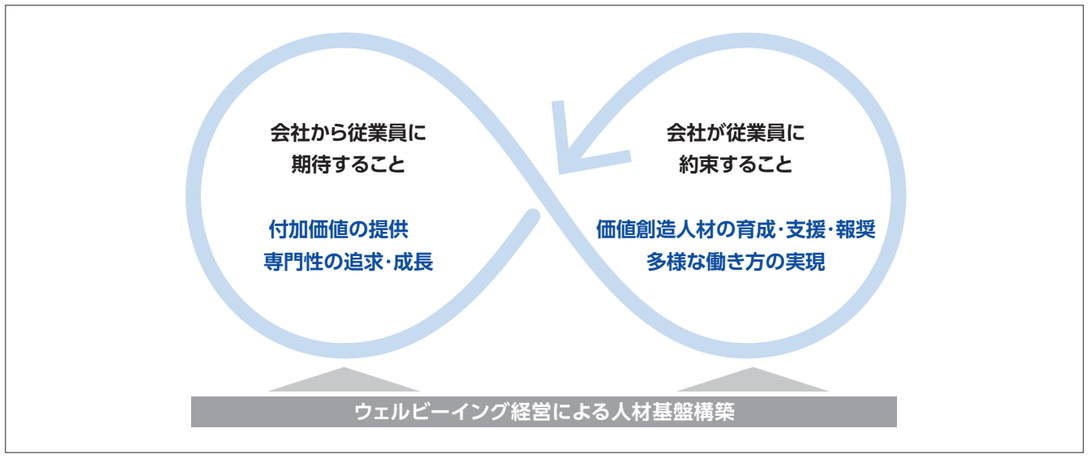
今期から、新たに導入したELTV（次項に記載）のフレームワークに基づき、関連するKPIを設定しました。これからは、利益への貢献をしっかりと見える化しながら、持続可能な成長を力強く推進していきます。

現在、役員と人事部が「人」について熱心に議論を交わしているPeople会議では、単なる施策の検討を超えて、組織カルチャーの変革にも取り組む予定です。かつて損なわれた企業ブランドを再生し、近い将来には「人材が最大限に活躍できる企業」と胸を張って言えるように、全従業員が目的を持って力を発揮できる職場環境を目指していきます。

人材ビジョンとKPI

人材ビジョンと人材育成方針を基に当社の人的資本経営のあるべき姿を策定いたしました。人的資本経営を推進させるため、ELTV（従業員生涯価値）の考え方を採用し、ELTVを構成する各要素に関連するKPIを設定し、その達成に向け各種施策に取り組んでいます。

人材ビジョン	人を活かし、会社を育て、社会を潤す
人材育成方針	■会社に関わる人と組織を「人材」資本として捉え、大切に育てていきます ■従業員一人ひとりの働く意欲を引き出し、それぞれの人生を豊かにします ■会社の理念に共感し、ともに前進し価値を創造し続ける人を応援します



中長期戦略の実現（顧客・社会への貢献）

当社グループの継続的な成長には人材育成が必要不可欠であり、人的資本経営の取り組みは最重要テーマの一つとして捉えています。「会社と従業員が互いに影響し成長する関係を築く」ことを当社独自の人的資本経営の姿として据えており、「付加価値提供人材の支援」および「多様な働き方の実現」により、“働きがい”と“働きやすさ”を高め、その両方が高位の水準にある「プラチナ企業」となることを目指していきます。働きやすく働きがいのある環境を整えることで従業員満足度（Employee Satisfaction）を向上させ、お客様の満足度（Customer Satisfaction）向上につなげ、企業としての社会的責任（Corporate Social Responsibility）を果たしていく所存です。

また、人材育成方針に沿った各種施策により、「ELTV（従業員生涯価値）」の最大化を目指していきます。当社が継続的に成長するためには、会社の理念に共感する従業員を採用し長くいきいきと働いてもらうのはもちろんのこと、従業員一人ひとりが会社にもたらす価値を高めていくことが重要であると考えています。ELTVの概念は人的価値貢献、平均勤続年数、従業員数の3つを向上させることにより従業員が会社に提供する価値が高まり、その総和が会社として社会に対する提供価値となるというものです。当社は人材資本に対する積極的な投資をさらに進め、従業員が主体的に働き、社会に対して新しい価値を創造し提供できる環境を整えていきます。

レオパレス21人的資本経営の在り方

付加価値を提供する人材の支援と多様な働き方の実現が会社にもたらす利益の最大化
（Employee Lifetime Valueの最大化）

Employee Lifetime Valueと各KPI

ELTV = （人的価値貢献 − 人的投資コスト）× 平均勤続年数 × 従業員数

Employee Lifetime Value

■関連KPI
・HRビジョン浸透度
・複数部署経験者比率
・資格登録者の人数
・DX関連資格登録者比率
・後継者候補準備率
・次世代リーダー輩出数
・1人当たり営業利益

■関連KPI
・人件費当たり売上高
・1人当たり研修投資額
・選抜研修回数/時間

■関連KPI
・360度コンプラ指数
・採用後部署配属満足度
・エンゲージメントスコア（eNPS・Geppoスコア）
・ウェルビーイングスコア
・次世代リーダー定着率
・キャリアオーナーシップ度

■関連KPI
・女性正社員比率
・女性管理職登用率
・男性育休取得率
・年代別採用人数
・資格者別採用人数
・障がい者登用率
・外国籍人材率

ELTVを最大化するための4つの戦略と数値目標

次世代リーダー育成

教育研修の従業員参加総時間

23/3期	24/3期	25/3期（目標）
4,096時間	8,159時間	15,871時間

管理職人材輩出延べ人数

23/3期	24/3期	25/3期（目標）
686名	758名	830名

キャリアオーナーシップの拡充

キャリア研修受講者数

23/3期	24/3期	25/3期（目標）
−	92名	100名

男性社員による育児休業等、育児目的休暇の取得率

23/3期	24/3期	25/3期（目標）
35.7%	71.4%	80%

ウェルビーイング経営の推進

エンゲージメントスコア［eNPS］

23/3期	24/3期	25/3期（目標）
−	△71	△67

喫煙率

23/3期	24/3期	26/3期（目標）
31.9%	29.3%	25%

定期健診後の二次検査受診率

23/3期	24/3期	25/3期（目標）
27.1%	74.8%	80%

付加価値創造人材の獲得

採用人数（新卒採用/キャリア採用）

23/3期	24/3期	25/3期（目標）
−／54名	67名/105名	100名/150名

（注）シルバー事業部の介護施設（あずみ苑）採用を除く

離職率

23/3期	24/3期	25/3期（目標）
11.1%	9%	10%以内

次世代リーダー育成

次世代リーダー育成は、当社が継続的に成長し、また新しい価値を創造していくにあたって重要なミッションの一つと認識しています。取り組みは社員のモチベーション向上やキャリア開発の機会提供にもつながっており、今後もこれらを継続・拡大し、会社として持続的な成長を実現していきます。

若手優秀層選抜 リーダー育成プログラム

未来の経営幹部となることを期待される若手非管理職を全社で約100名選抜し、一般的なビジネスモデルやバリューチェーンを他社事例から学び、自社の場合でどのようなことができるかをグループディスカッションにより気づきを得るプログラムとなっています。

並行して、自身の行動や動機に関するモニタリング・分析を行い、次世代を担う存在としての意識変革につなげていくことを目的としています。



階層別後継者候補数

役職	候補者数
マネージャー	134
グループマネージャー	32
部長	15

管理職トランジションプログラム

管理職各階層への昇格試験を次なる階層に向けてのトランジションするための機会として、自身を客観的に見つめ直す研修などを実施することによって、成長を促すプログラムとなっています。プログラムの参加者からは9割以上が有意義だったとの結果が得られています。

戦略的な管理職育成・抜擢制度

年齢や経験を問わず、優秀な人材については早期に登用できる制度としてアクティング制度を設けています。管理職登用には試験合格と在籍年数が必要となりますが、一定の評価を取得している社員については管理職登用しながら、管理職昇格試験を受験できる制度となり、新入社員でも成果や能力次第で最速6年で管理職となることができます。また、付加価値人材の早期活躍を支援するため、キャリアアップチャレンジ制度「Leo:Revo」を今期より導入しています。管理職昇格試験受験者として「次世代枠」「多様性枠」「キャリア枠」を設け、若手や女性、外国籍の方、キャリア採用の方など多彩な人材登用により更なる人材基盤強化を目指していきます。

Next Generations
[次世代枠]
Diversity Promotors
[多様性枠]
Career-Up Challengers
[キャリア枠]



経営幹部養成プログラム

今後の執行役員候補として選抜した社員に、外部の講座を受講させるプログラムです。経営判断のセオリーや思考プロセスを、様々な他社事例・過去事例をもとにケースミーティングを実施し分析・判断のトレーニングを3か月間に12回という短い期間で経験させ視座を高めることが狙いとなります。

また、他社の経営幹部や役員候補が受講するため、他流試合を通して自らの現在地を知り、視野を広げることも狙いの一つとなっています。

キャリアオーナーシップの拡充

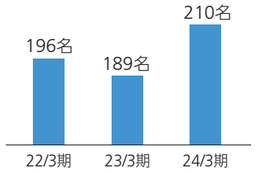
社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、キャリアプランの実現に向けて自律的に行動し成長していくことが、当社ビジョンの達成に不可欠だという考えのもと、人事制度や教育研修などを通して社員の自律的なキャリア開発支援を行い、キャリアオーナーシップの拡充に取り組んでいます。

キャリアデザイン研修プログラム

キャリアデザイン研修では、今後のキャリアプランを主体的に考え、キャリアプラン実現への行動を促すための研修を行っています。ライフステージによって変容するキャリアへの考え方に対応するため、年代別のキャリアデザイン研修プログラムにも注力しています。ミドル・シニアキャリア研修では、自身が今まで培ってきた強みや価値観を明確にし、キャリア自律へ向けて、具体的な目標・アクションプランの設定についての研修を実施しています。若手キャリア開発研修では、若手社員が300名ほど参加し、VUCA時代における自律的なキャリア開発の必要性と理想の働き方を見つける研修を実施いたしました。



エキスパートキャリア人員推移



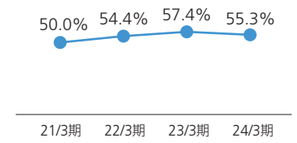
複線型人事制度

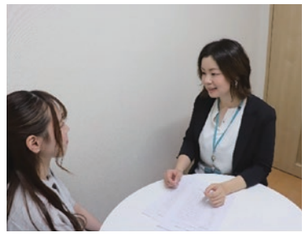
キャリアに関する考え方が多様化する中で、当社では、社員のキャリアプランの幅を広げるため、複線型人事制度を導入しています。特定の業種・部門においてトッププレイヤーを目指す「エキスパートキャリア」と複数の業務を経験し、マネージャーとしての役割を担うことを目指す「マネジメントキャリア」を設けています。個人のキャリア志向に沿ったキャリアプランの選択により働きがいの向上を目指しています。また、社員個人のキャリアプランをシステムに登録し、定期的に上司との面談で擦り合わせることで、会社からの支援や配慮をタイムリーに受けられる体制も整備しています。

キャリアに関する意識調査

当社では、キャリア開発施策の成果を測るため、年1回、当社に所属する正社員を対象に「キャリアに関する意識調査」アンケートを実施し、キャリアオーナーシップ度を計測しています。アンケートでは「キャリアに関する不安」や「業務や働き方に対する納得感」、「描いているキャリアと現実とのギャップ」について確認をしており、アンケート結果は集計・分析し、キャリアオーナーシップ度向上のための施策の立案に活用しています。

キャリアオーナーシップ度推移





社内キャリアコンサルタント相談窓口の設置

従業員個人の家庭環境やライフプランに寄り添い、キャリアに関する悩み・課題に個人単位で相談を受けるため、社内キャリア相談窓口を設置しています。上司や外部機関のキャリアコンサルタントとは異なり、キャリアコンサルティングの資格を有している人事部の従業員が相談窓口になることで、当社の人事制度や社内事情、組織構造を把握しつつ、キャリア全般の知見を有する立場での相談が可能な体制を整えています。

ウェルビーイング経営

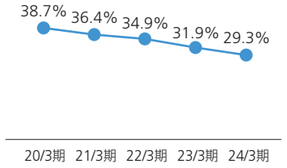
当社は、企業理念である「新しい価値の創造」を実現するための土台として従業員の心身の健康が重要であると考え、2017年から健康経営に取り組んでいます。2023年からは健康の保持増進に加え、従業員同士での活き活きとしたつながりから創造される職場の活性化や顧客・取引先・株主等あらゆるステークホルダーとの良好な相互関係の実現に向けた「ウェルビーイング経営」を目指しています。

ウェルビーイング経営推進の取り組み

代表取締役社長自らが最高責任者となり、人事部をウェルビーイング推進部門と位置付け、各事業所や衛生委員会との連携も図りながら各種施策を実施し、2017年以降連続で「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されています。重点課題として、「健康診断に関わる支援」・「禁煙推進」・「メンタルヘルス支援」の3つを定め、従業員一人ひとりのウェルビーイングを実現していきます。

2024 健康経営優良法人
Health and productivity

喫煙率



レオパレス21禁煙宣言

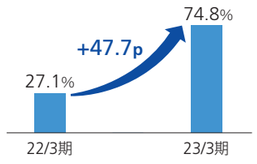
当社の喫煙率は、2017年度の40%をピークに、年々減少傾向で推移しています。喫煙者および周囲の従業員に喫煙が及ぼす健康被害を看過できないと考え、2024年5月1日付で『レオパレス21禁煙宣言』を発布し、これまでの禁煙施策に加え、敷地内全面禁煙（喫煙所撤廃）、労働時間内禁煙、就業規則に喫煙禁止に関する項目を追加しました。今後も、積極的な禁煙推進により、2026年度までに喫煙率23%を目指します。

定期健康診断の二次検査受診率向上の仕組みづくり

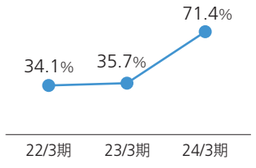
従業員の平均年齢が上昇し、健康診断の有所見率も上昇傾向にあるものの、受診勧奨を行ってもなかなか受診率が改善しない状態が続いてきました。

そこで、2023年から、毎月部長層に部署ごとの受診率と配下の従業員の受診状況を共有、部下の健康管理に主体的に働きかけを行い、受診率を人事評価に組み込む仕組み作りを行いました。結果、二次検査の受診率が50ポイント近く上昇しています。引き続き、上司と共に受診勧奨を行うことで、二次検査の受診が当たり前になる風土を醸成していきます。

二次検査受診率



男性育休取得率



男性育休取得率向上に向けた取り組み

2023年度、当社は男性育児休業取得率を前年度比で35.7ポイント増の71.4%と大幅に向上させました。2024年度も、目標である80%達成に向けて、男性社員への意識啓発や上司の理解促進を図る施策を積極的に展開し、更なる環境整備を進めていきます。

付加価値創造人材の獲得・維持

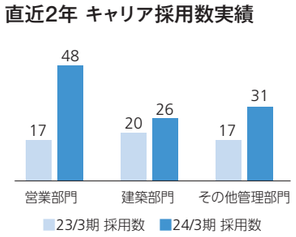
少子高齢化による労働人口の減少、優秀人材の獲得競争が激化するなか、当社が安定して成長し続けるために、人材採用においては新卒・キャリアの両軸で活動しています。今後も事業推進に寄与する人材の採用活動を継続し、会社として持続的な成長を実現していきます。

新卒採用

昨年度より再開した新卒採用活動は、本年度67名の新入社員獲得として実を結びました。新卒採用は長期的な人材供給の確保だけでなく、若手人材ならではの柔軟な視点やアイデアが組織の活性化にとても重要だと考えています。また、企業のビジョンや理念に共感し入社する若手社員に、キャリアパスや成長機会を示しながら、育成・成長させることで、将来の幹部候補やリーダーとして育てることも新卒採用の目的です。適切な年齢構成を維持しつつ、組織の活性化を図るためにも、新卒採用は継続的に行っていきます。



直近2年 キャリア採用数実績



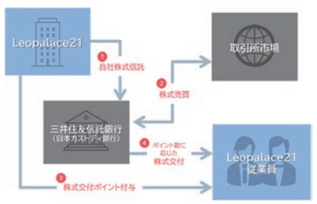
キャリア採用

かつてない人材不足と働く人の価値観の多様化が同時に進行するなか、当社がより成長し続けるためにも、キャリア採用は重要だと考えています。キャリア採用は、即戦力として活躍できる人材の確保だけでなく、経験豊富な人材を採用することで、その豊富な知識やスキルを活かし、当社のイノベーション力や競争力を高めていくことを目的としています。優秀な人材を取り合う採用市場の競争は激化していますが、この競争を勝ち抜き、当社に必要な人材を確保するためにも、求職者に訴求する企業としての魅力を確立（エンプロイヤーブランディング）し、より一層組織の価値向上に繋がるよう活動を行っていきます。

新入社員フォローアッププログラム

新入社員は入社後、一定の期間（2週間）集合型研修を受講します。入社後研修では当社の事業内容や取り組みをより具体的に学ぶだけでなく、社会人としてのビジネスマナーから仕事の進め方、思考力、マーケティング基礎、営業基礎などを学びます。また、配属後もしっかりとしたサポート体制を整えています。具体的には計3回のフォローアップ研修のほか、社内常駐の公認心理士によるフォロー面談を年2回実施します。新入社員がスムーズに職場に馴染み、業務を遂行できるよう仕事面・メンタル面の両面からサポートします。





成績優秀者に対する株式報酬制度

従業員に対する福利厚生制度を拡充することで、人材への投資および従業員のエンゲージメントを強化すること、更に、従業員が当社株式を保有することにより、株主や経営者と同一の視点を持って業績や株価上昇への意識を高め、当社の中長期的な企業価値向上を図ることを目的とする株式報酬制度を導入しました。当社が拠出する金銭を原資として信託を設定し、人事評価で高い評価を受けた従業員に対して付与されるポイントに基づき、信託会社を通じて当社株式を交付するインセンティブ・プランです。

社会関係資本

オーナー数
約26,600名

管理戸数
約55万戸

入居者数
約48万人

※2024年3月期末時点

アパートオーナー様

オーナー様の声

レオパレス21はオーナーの力強いパートナー



藤木 顯房(ふじき あきふさ) 氏

レオパレス21とのお付き合いは、品川区の物件がきっかけでした。私の母の代の話になりますから、もう37年にはなるでしょうか。私は賃貸住宅をたまたま複数所有しており、ほかの会社とのお付き合いもあります。母に聞いた限りでは、付き合い始めの時は、どうしても、レオパレス21でなければならないという理由は特にはありませんでしたが、その後、レオネットのような入居者にとってとても便利なシステムを次々に提案して頂き、物件の付加価値をさらに上げて頂きました。また、営業担当の方が非常に誠実な対応で接して下さったりという事で、今ではレオパレス21とお付き合いして良かったと感じています。

そして、長いお付き合いの中で、賃貸住宅経営(特に日常管理)のノウハウを豊富に持つプロフェッショナルで構成されるレオパレス21は、我々オーナーにとって非常に力強いパートナーであると考えるようになりました。

今年中には、施工不備の問題も解決すると聞いています。そうすると、次は新築物件の建築再開です。レオパレス21の手がけた初期の物件はそろそろ築40年を超え、確実に建て替えが必要な時期にきているはずです。私の所有する物件もまた、築29年を経て、建て替えの時期に来ています。これまでの信用回復に向けた努力を近くで見てきた私としては、ちょうど建て替えの時期にきた所有物件をほかの業者ではなく、是非、レオパレス21にお願いしたいと考え、現在その打ち合わせが進んでいます。私の物件は、建築を再開するにあたり、再開第一号とまではいきませんが、かなり初期のものになるようです。建物が完成し、入居が開始できるようになった暁には、是非、"新生レオパレス21"の姿をアピールするものとして、活躍してほしいと思っています。そして、心から社員が胸を張ってレオパレス21の社員です、と言えるような復活を遂げてほしいと思っている次第です。



入居者様

「Customer's Voice」とは?

2021年3月から開始した取り組みとなっており、賃貸店舗(来店、オンライン相談)やコンタクトセンター(オンライン相談)にて対応したお客様から頂いた「声」を全社で共有することで、従業員エンゲージメントや接客品質の向上、顧客本位の風土の醸成を目的としています。コンタクトセンターの開設に伴い2024年3月より、Web上にて契約手続きを完結されたお客様へもアンケートの配信を行っています。

「お客様の声」の社内配信

実際に頂いた「お客様の声」は毎月社内展開しています。ポジティブなお声だけではなく、ネガティブなお声も展開することで、本質的な達成を目指しています。ポジティブなお声については積極展開し、該当店舗の従業員のエンゲージメントの向上、また、好事例として共有することで全社的な対応品質の向上を目指しています。また、ネガティブなお声については、お客様から頂いた貴重なご意見として共有することで、問題点の特定とその改善につなげることを目指していきます。

実際に頂いた「お客様の声」

賃貸店舗へご来店　コンタクトセンターでのオンライン契約

40代 社会人　契約手続きのためご来店

点数の設定が10点では足りないほどとても親切にかつ丁寧にご対応くださいました。

この度は内見から契約まで時間を空けずに速やかな手続きに運ぶことができ、誠に感謝しております。状況を的確に見極め、よりスムーズな手続きへ案内くださったこと、ただただ感謝です!!

担当外でも内容を把握し情報を共有して対応してくださり、なんの不安も抱かずに手続きを待つことができ、とても安心できました。

上記の素晴らしさが、店舗へお伺いしないと味わえないと考えましたが、初めのお電話の良さがすぐの訪店へつながったと思います。

30代 社会人　ご家族の部屋探しのためご来店

妹の物件選びに付き添いで行ったのですが、妹だけでなく私にもわかりやすいように説明していただきました。いくつか条件のいい物件を探していただき、それぞれの良い点や周りの環境など、思ってた以上に詳しく説明していただき、住むアパートのイメージが浮かびやすかったです。

話しやすく、不明に思った点は質問しやすい雰囲気でした。

かたすぎず、丁度いい距離感で話せたので良かったと思います。

コンタクトセンターにてお部屋探し対応

内見に行くことが難しい状況でありましたが担当の方の説明で疑問点の解消や大事な手続きについて知れたことが良かったです。

コンタクトセンターにてお部屋探し対応

こちらの都合に合わせてもらえ、自宅で行えるのが、とても良い。スマホの機種に合わせた説明動画は非常に良い。

約55万戸の家具·家電付き単身者向けアパート

当社ビジネスの根幹を支える資本は家具·家電、インターネット標準装備の単身者向けアパートです。単身者向けとしては、日本最大規模のスケールであり、社会インフラとしての機能を守り発展させることを使命としています。

全国55万戸の均一物件を提供

当社は従来、賃貸事業と建築事業を事業の二本柱としており、オーナー様の所有している土地に、当社が企画した標準化された間取りのアパートを建築し、そのアパートの管理を行う仕組みをとってきました。

また、当社が管理する全国55万戸の物件のほとんどは、部屋の仕様が均一化されています。全国展開する企業様にとっては、地域格差のない物件を提供することは社員様の平等な処遇にとって非常に重要な要素となっています。



家具·家電、インターネット標準装備のワンルーム

当社が全国で提供するワンルームは、ほとんどの物件に家具·家電が設置されています。

新生活を始める際、カバン一つですぐに入居が可能であり、引っ越しにかかる初期費用を抑えられ、家具や家電を処分する費用がかからない等のメリットもあります。

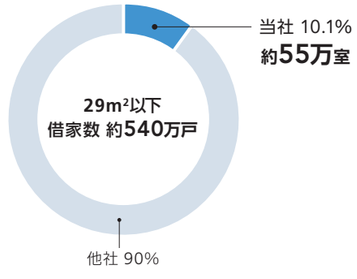
これに加え、インターネットを標準装備することで、出張などの短期滞在、進学など一定期間の居住を前提とする入居者層の獲得において優位性を示しています。



※お部屋に設置してある家具·家電の例

主力商品の市場シェアは約1割

2018年の「住宅·土地統計調査」(総務省統計局)によると、日本全国の居住世帯のある住宅約5,564万戸のうち貸家は約1,900万戸といわれています。この貸家総数約1,900万戸のうち、当社の主力アパートと同程度の面積である29m²以下の貸家は約540万戸とみられています。これらの数値をもとにして、該当カテゴリー(29m²以下の貸家)における当社管理戸数シェアを算出するとそのシェアは約10%となります。賃貸住宅を提供している事業者は数多くありますが、一つの企業で約55万戸を提供している当社は、民間では日本最大規模の家主であるといえます。



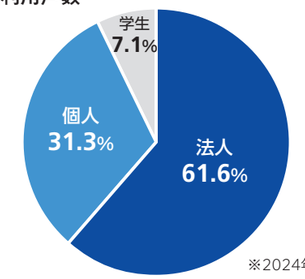
全国の企業における社宅利用

全国に約55万戸の賃貸住宅を展開する事で、法人における社宅提供者の役割を果たし、その利便性の高さから、社宅に関するパートナーとして、多くの法人顧客の皆様にご利用頂いています。

当社アパートの約6割が法人利用

当社では、顧客層を法人、個人、学生の3つに分類しています。中でも法人利用については、安定的な利用が見込めることなどから、法人契約獲得に注力してきました。現在は、「社宅戦略のブレーン」の地位獲得を目指した戦略により、運輸、建設など人手不足が深刻な特定業種への営業強化、個社別戦略の徹底などを進めており、法人利用は全体の過去最高の61.6%に達しており、最大の顧客層となっています。なお、2024年3月末時点の法人利用戸数30万482戸は、過去最高である2018年3月末時点の30万9,062戸に次ぐ2番目の水準となっています。

属性別利用戸数



※2024年3月期末時点

上場企業の74%が当社アパートを利用

企業が直接的に事業に関係ない資産圧縮の一環として、社宅の廃止を進めた結果、当社は受け皿の一つとして、法人契約を拡大してきました。現在では、当社と契約する企業様は、建設業、派遣·業務請負業、小売業、製造業と業種などを問わず、全国上場企業の74%が当社物件を利用しています。

多くの上場企業に幅広く利用されている要因としては、日本全国どこでも住まいの提供が可能であり、その窓口が一本化されていること、提供するアパートのグレード、間取り、主要な設備などが全国均一であること、仲介手数料の削減など経費削減につながることなどがお客様企業にとって大きなメリットであると評価されているためと考えています。

当社アパートを利用する企業様の業種は幅広く、特定の企業に偏らないことで、お客様企業にとって安心して利用できる環境を確保すると同時に、当社にとっても、一部の業種や企業様の業績の好不調に左右されず、安定した契約件数を確保できることにつながっています。

上場企業の74%が
当社アパートを利用
※2024年3月期末時点

当社が選ばれる理由～社宅担当の負担軽減～

1 窓口の一本化

日本全国どこでも住まいの提供が可能であることから、お客様企業は当社に窓口を一本化することができ、負担の軽減につながります。

2 全国同一水準

提供するアパートのグレード、間取り、主要な設備などを地域ごとに変えることなく、同一水準としていることで、社員様間の社宅に関する不公平感を軽減できます。

3 経費の削減

当社1社で大量の需要をまかなえることから仲介手数料の削減など、お客様企業の様々な経費の削減が可能になります。

価値創造のための4つの経営資源

知的資本

他社にはない、独自の賃貸ノウハウ

1985年に都市型アパート「レオパレス21」を販売開始して以来、家具・家電付き、インターネットの標準装備、スマートロックの導入、オンライン相談から契約など、多様なサービスを先行導入してきました。

入居前～入居後をサポート

当社では、DXを駆使し、お客様の入居前から入居後にいたるまで利便性向上に努めています。入居前時点では、部屋探しから契約までをカバーするコンタクトセンターを2023年に開設し、部屋の内見から契約までのフローをすべてオンラインで完結できる仕組みを構築するとともに、法人顧客に向けては社宅の部屋探しをAIがサポートするEcoSystemを立ち上げました。入居のタイミングでは、契約の事務処理を契約事務センターが行っています。また、スマートロックの設置や契約書の電子対応によるペーパーレス化などを推進しています。入居中には、すべてのカテゴリーの問い合わせにAIが対応するチャットボット、問い合わせ内容をAIがヒアリングしテキスト化するボイスボットなどAIを駆使すると同時に、法人契約における請求から解約までの各種情報を一元監視する法人WEBシステムを構築しています。これらの取り組みによって、お客様の利便性向上を図ると同時に当社のコスト削減も図っています。

	お部屋探し	入居開始時	入居中
IT	• **オンライン契約** 内見～契約まで全てオンラインで来店不要 • **EcoSystem** 社宅の部屋探しをAIがサポート	• **スマートロック** 鍵受け取りの為の来店が不要 • **電子契約(個人)/Leo-sign(法人)** 契約書の電子対応によりペーパーレス化を実現	• **チャットボット** 全カテゴリのお問い合わせにAIが対応 • **ボイスボット** お問い合せをAIがヒアリングしテキスト化 • **法人WEBシステム** 請求～解約など各種情報を一元管理
拠点	**コンタクトセンター** 2023年10月1日開設・ 2023年11月1日本格稼働 お部屋探しから申込・契約まで対応	**契約事務センター** 契約に関する事務処理を対応	**サービスセンター** 入居者のお問い合せに 24時間365日対応

スマートロックの設置

当社は、賃貸管理物件の入居者様の利便性向上と不動産テックの推進を目的に、2022年6月から「スマートロック」の設置を順次進めています。2024年7月末時点で、1社が設置する戸数としては業界最大水準である、約27万戸への設置が完了しています。スマートロックの設置により、入居者様は鍵の受け取りのために店舗へ立ち寄ることなく新生活を開始することができます。また、当社にとっては労働生産性の向上にもつながっており、物理鍵に関する業務は、1戸あたり約42分かかっていましたが、スマートロックの導入により、2024年3月期は合計で約14万時間の削減を実現しています。

なお、2024年の繁忙期(1～3月)における新規入居の約9割が、スマートロック設置物件への入居となりました。

顧客利便性の向上

お部屋探しの内見や入居時に鍵を受け取るための来店が不要になることで、お客様の移動時間や手間を削減することができます。

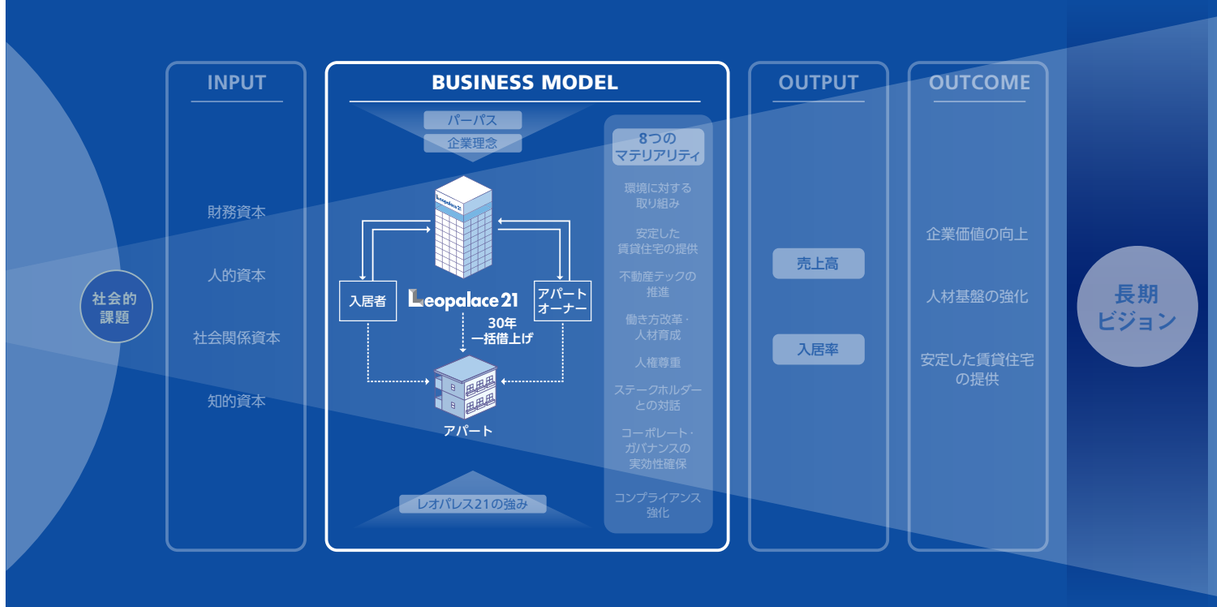


- 店舗への立ち寄り無しで新生活を開始
- スマホアプリ・ICカード・テンキーで解錠可能
- オートロック機能でセキュリティ強化
- 鍵の紛失リスク軽減

Business Strategy

事業戦略

社宅戦略のブレーン 41
外国籍顧客の獲得強化 42
レオパレス21のDXビジョンと戦略 43
構造改革 45



事業戦略

社宅戦略のブレーン

当社は、お客様企業の社宅に関する課題解決に取り組む「パートナー」であり、社宅に関するあらゆるファーストコールを受ける存在である「社宅戦略のブレーン」としての地位確立を目指しています。

社宅戦略のブレーンとしての法人営業方針

当社は、賃貸事業を社会インフラと捉え、法人や個人のお客様に対して安定した賃貸住宅を提供しています。特に法人契約においては、銀行でいう「メインバンク」のように、企業の社宅に関するあらゆる課題に対して総合的に解決する「社宅戦略のブレーン」としての役割を強調し、単なる出入り業者ではなく、信頼される「パートナー」としての立ち位置を目指しています。

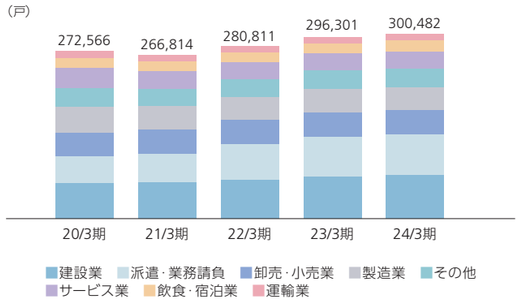
そのためには、経営層に当社の活用価値をご理解いただき、しっかりとタッグを組むことが最大のポイントと考えており、業務の効率化とコスト削減を実現することを通じて一歩一歩実績を積み重ねることを重視しています。具体的には、社長や営業部門長が中心となってトップ営業を行い、顧客企業との信頼関係を強固にしています。また、長期的なパートナーシップを築くため、首都圏を中心に営業本部を増設し、営業体制の強化も進めています。さらに、個別顧客の特性やニーズを踏まえた個社別戦略を徹底し、顧客企業の社宅に関する課題を総合的に解決するソリューション営業を展開しています。

今年度の数値目標として、法人契約で約9,000室の契約増加を設定しています。当社の中長期的な目標として入居率90%超の早期達成を目指しており、そのためにも、「社宅戦略のブレーン」としての地位確立を目指した取り組みを進めていきます。

法人契約の順調な拡大

当社では、お客様企業の「社宅戦略のブレーン」としての地位確立を目指しており、その取り組みによって法人契約の利用戸数とその構成比を上昇させてきました。2024年3月末の実績では、法人契約として、42,335社、300,482戸の契約を結んでおり、過去最大の利用戸数となっています。中でも、派遣・業務請負、飲食・宿泊業が業種別にみた場合に堅調に伸びています。特に、飲食・宿泊業は、コロナ規制の緩和から社宅需要が増加したことで大幅な増加となっています。一方で、比率の大きい建設業は建築分野が伸び悩みの状況にあるため、新たに土木分野に注力することで建設業全体をカバーしたいと考えています。

法人業種別利用戸数



VOICE

それぞれの業種の景気動向を見極め、営業活動を行います。

法人営業推進室 グループマネージャー **松村 由紀**

社宅の需要は、それぞれの業種の景気動向によって変動があり、その変動サイクルを踏まえた営業活動が重要と考えています。そのため、当社では、これまで注力してきた派遣、建設、飲食、小売などに加え、新たに物流を注力すべき業種に指定し、営業活動を行います。

物流業界は、いわゆる「2024年問題」に直面しており、人材確保、働き方改革が求められています。そうした環境で、企業にとっては、従業員の住宅をどう手配するかが大きな課題となっており、単身者向け、家具・家電付き、敷金礼金無しの当社のサービスは物流業界における社宅問題解決にも大きく貢献できると考えたことから、注力すべき特定業種に加えています。地域面では、潜在的な顧客企業の多い首都圏での営業を強化しています。



事業戦略

外国籍顧客の獲得強化

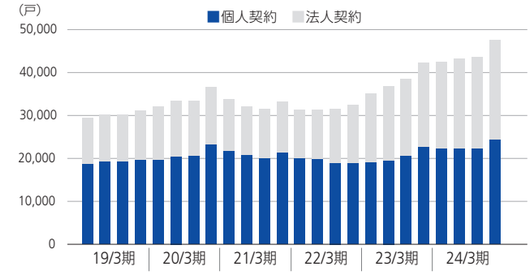
当社では、日本での慣れないお部屋探しに不安を抱える外国籍のお客様に対して、お部屋探しから入居後までの一貫したサポートを提供しています。

外国籍利用者が利用戸数全体の約10%を占める

日本における労働力不足などを背景に、外国籍の労働者の流入は増加傾向にありました。当社においてもまた、過去10年以上にわたり、外国籍顧客の比率は上昇トレンドを描いてきました。その後、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、いったん落ち込みましたが、感染拡大が収束したこと、入国制限が緩和されたことなどの要因が相まって、再び外国籍顧客は増加傾向を示しています。

2024年3月末時点における外国籍の利用戸数は、個人契約の約2.4万戸に法人契約の約2.3万戸を合わせ、約4.7万戸となっており、当社物件の利用戸数全体の9.7%に相当しています。これは、当社では法人に次ぐウエイトとなっています。今後も、日本における労働者不足は継続すること、外国籍労働者の待遇改善としてよりよい物件が求められていることなどを背景に、需要は拡大するとみており、外国籍顧客の獲得に注力していきます。

利用戸数（個人契約）の推移



レオパレス21の強み

レオパレス21では、外国籍の利用拡大に向けて、入口となるお部屋探しサイトについて、5カ国語対応を行っています。さらに、東京、名古屋、岡山、大阪、福岡の5カ所に外国籍専用の営業拠点であるIFC (International Front Center)を設立し、入居者に対しては、5カ国語での電話対応を行っています。入居者が部屋を見つけやすく、不安なく暮らせるサービス体制の構築が当社の強みとなっています。

1 お部屋探しサイト 5カ国語対応

2 外国籍専用 IFCを設置

3 電話対応 5カ国語

VOICE

短期から長期契約まで、柔軟に選択できることも魅力です。

PM営業推進部 コンタクトセンター海外課 マネージャー **張 浩**

当社のお部屋が外国人に選ばれている理由は多岐にわたります。1つ目は、家具や家電が完備されているため、引っ越し時の初期費用や手間を大幅に削減できることやインターネットを入居日から利用できる点です。2つ目は、24時間対応の多言語サポートを提供しており、言語の壁を感じずに安心して生活を始めることができることです。こうした利点に加え、短期から長期まで柔軟に契約期間が選べるため、留学や短期の仕事で滞在する外国人にとって非常に便利です。昨今、アジア地域からの留学生や特定技能の就労者が増加傾向で、ビジネス関連では、多国籍企業やスタートアップのプロジェクトでの滞在が増加しています。さらに、ワーキングホリデー制度を利用する若者や、家族滞在・永住権を取得する外国人も増加するなど、長期滞在向けの住居需要が高まっています。

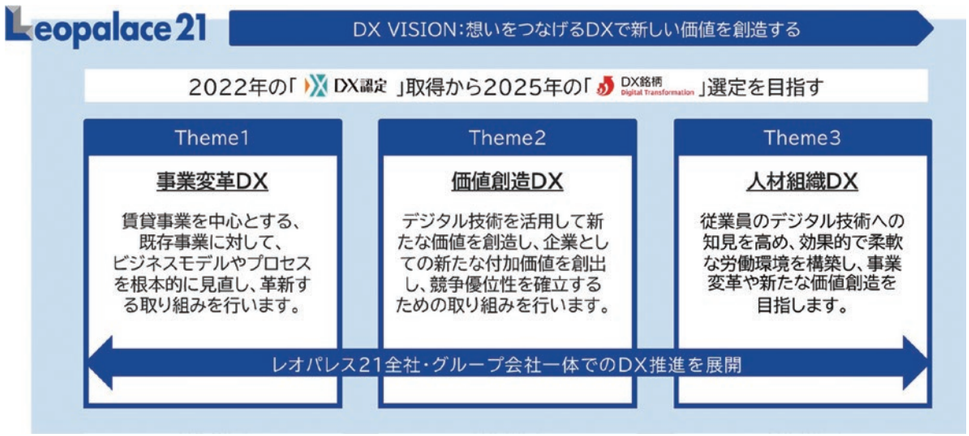


レオパレス21のDXビジョンと戦略

当社は、DXを通じて持続可能で柔軟なビジネス基盤を構築し、社会の変化に迅速に対応することを目指しています。DXは、デジタル技術を活用してビジネスプロセスを革新し、競争力を高める取り組みです。これにより、顧客体験の向上、業務効率の最大化、新たなビジネスモデルの創出を目指します。

DX推進のテーマと取り組み

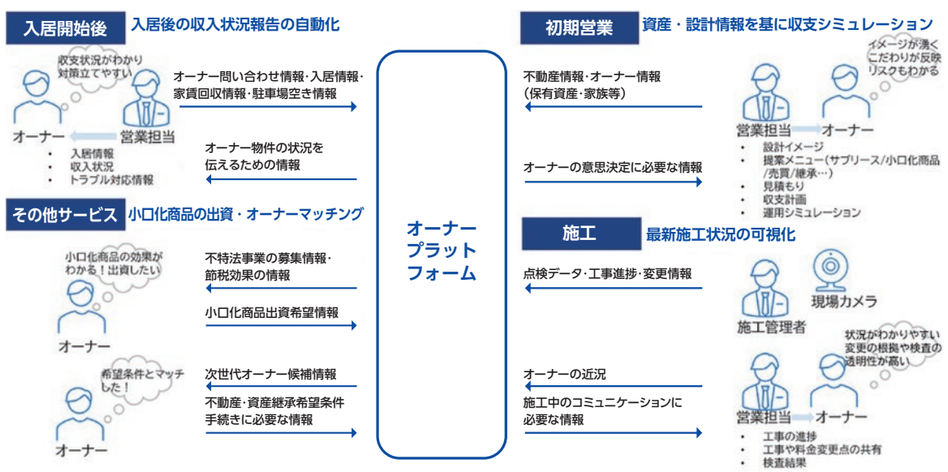
2022年の「DX認定」取得から2025年の「DX銘柄」選定を目指し、当社は全社一体となって以下の3つのテーマに基づいてDXを推進しています。



事業変革DXの取り組み

事業変革DXでは、「顧客から選ばれ続ける賃貸事業への進化」を目的とし、データドリブン経営や商品のクオリティ担保・付加価値向上、ビジネスパートナーとのリレーション強化に取り組んでいます。

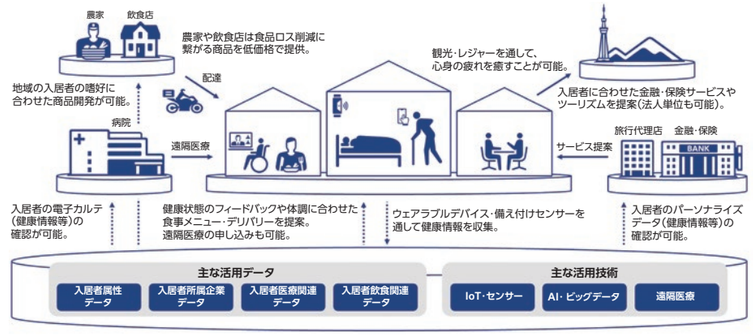
事業変革DXの取り組み例



価値創造DXの取り組み

価値創造DXは、既存の賃貸事業を基礎としてデジタル技術を活用し、企業としての新たな付加価値を創出するとともに、競争優位性を確立するための取り組みを行います。外部パートナーとのオープンイノベーションや最新デジタル技術を活用し、新サービスの開発を進めていきます。

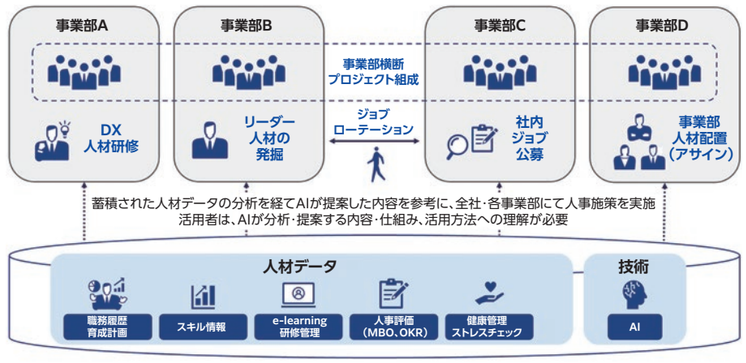
入居者が安心で快適に過ごせる環境を提供することが、当社の競争力を強化するだけでなく、自社外でのビジネスへの展開の検討を加速していきます。



人材組織DXの取り組み

DXの推進において、当社は新しい組織構造の構築と人材育成に重点を置いています。取り組みの1つとして、DXリーダーの育成プログラムを導入し、次世代のリーダーを育成しています。

また、多様な人材の確保とDE&I(多様性・公平性・包摂性)の推進にも注力しており、社内外から優秀な人材を積極的に採用し、多様なバックグラウンドを持つメンバーが協力し合う環境を整えています。DE&Iの推進を目的とした研修なども定期的に実施し、全従業員が多様性の重要性を理解し、尊重する文化を醸成しています。女性や障がいのある方々など、さまざまな視点を持つ人材の活躍を支援するための取り組みの強化を通じて、次世代のデジタル人材を育成していきます。



今後の展望

当社ではDXを推進する領域として3つのテーマを特定し、各領域における施策を推進することに加え全体的なシナジー効果を上げるよう取り組みを進めます。

最終的なゴールは、各ロードマップで定めた「ありたい姿」だけでなく、持続可能で柔軟なビジネス基盤を確立し、急速に変化する社会に迅速に対応できる企業となることです。次に、新たな技術やパートナーシップの導入を進めて、新市場を創出するためには、社会に根付いている規制・基準・社会通念等の外部環境をマネジメントすることが必要であり、外部環境の構築の経験や知見が不足することに対しては社外専門家リソースを活用する予定です。

これらの取り組みにより、当社はDXの推進を通じて業界内でのリーダーシップを確立し、持続可能な成長を実現していきます。

構造改革

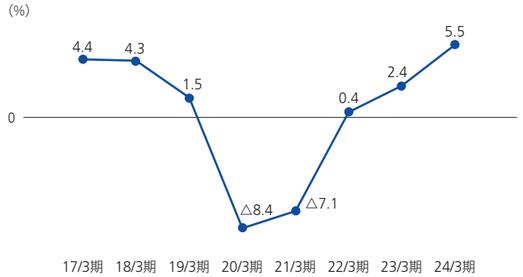
構造改革により筋肉質な収益構造へ

コスト抑制やコア事業である賃貸事業の収益力強化等、抜本的な構造改革に継続して取り組むことにより、財務体質の改善と筋肉質な収益構造への転換を実現しました。

営業利益率は施工不備問題の発覚直前を上回る水準に

施工不備問題の発覚、新型コロナウイルス感染拡大の影響等により、2020年3月期および2021年3月期は2期連続の営業損失となりましたが、構造改革の実行により、2022年3月期より営業利益はプラスに転じました。既存プランの見直しを含む契約の質の改善、原価や販管費の見直し等によるコストコントロールの効果により、2024年3月期の営業利益率は施工不備問題の発覚直前期である2018年3月期を超える水準まで上昇しました。

営業利益率

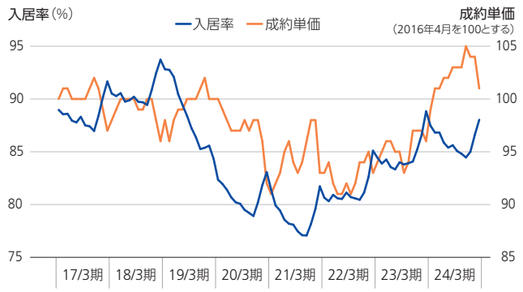


プライシング戦略による成約家賃単価の改善

成約家賃単価は、入居率改善に向け2023年3月期上期まで低い水準で推移していたものの、下期からのプライシング戦略への転換、2024年3月期は募集家賃のプライシング戦略をエリア特性に合わせて柔軟に対応し、旺盛な法人需要を背景に、各種施策が功を奏し、施工不備問題の発覚直前期である2018年3月期を上回る形で推移しました。

2025年3月期は、収益最適化戦略の実行(入居率の向上・適正なプライシング)により、収益の最大化を図ります。

入居率・成約家賃単価(指数)



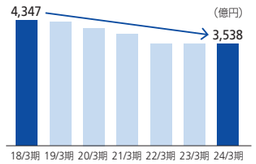
コスト最適化により売上原価・販管費が減少傾向

2020年3月期の新規受注の停止により、開発事業における売上原価が減少、また将来に向けた物件メンテナンスの抑制、管理戸数の減少、オーナー様への借上げ家賃の適正化等により、売上原価は2018年3月期から2024年3月期にかけて大幅に減少いたしました。

販管費については、2018年3月期から2024年3月期にかけて人件費が約196億円減少しています。2019年3月期より継続している全社的な販管費の抑制に加え、2020年8月に実施した1,067名の希望退職、2021年3月期から2022年3月期に賃貸80店舗の統廃合を行うなど、収益構造の改革を続けてきました。

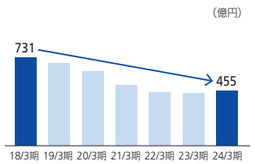
売上原価

809億円減↓



販管費

276億円減↓



賃貸事業特化による事業のスリム化

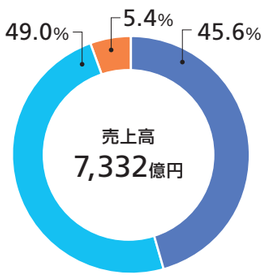
賃貸事業をコア事業と位置づけ、事業ポートフォリオの見直しを含む構造改革を推進しています。その他のノンコア事業は譲渡・撤退を推進し、中長期的に筋肉質な企業体を維持します。

セグメント売上高構成比率の変化

リーマンショック以降、中長期的に安定的な収益体質を目指し、賃貸事業を主軸としたストックビジネスへ切り替えを行いました。2009年3月期では45.6%であった賃貸事業の売上は、2018年3月期には82.0%になり、施工不備問題発覚以降は、アパートの新規請負受注を停止したことから、賃貸事業の売上比率がさらに上昇し、96.4%となりました。

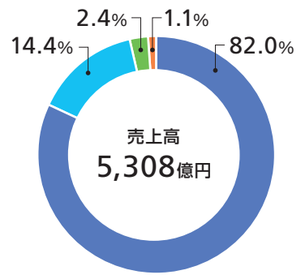
2009年3月期

リーマンショック前



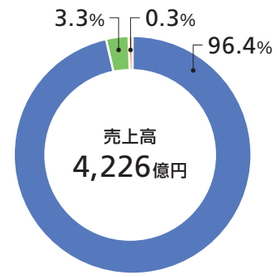
2018年3月期

施工不備問題の発覚直前



2024年3月期

施工不備問題の発覚以降



■賃貸 ■開発 ■シルバー ■その他

グループ会社構成の変化

ノンコア事業に関連するグループ会社の整理を進める一方で、CO_2排出量実質ゼロの「レオパレスグリーンLPガス」、「レオパレスグリーン電気」を提供するレオパレスグリーンエネルギーを新設しています。

2018年5月末

賃貸事業	レオパレス・リーシング 社宅代行	プラザ賃貸管理保証 家賃保証	あすか少額短期保険 入居者家財保険
	レオパレス・パワー 発電事業	レオパレス21ビジネス コンサルティング (上海) 有限公司 入居者斡旋	ウリレオPMC 韓国 賃貸管理
国際事業	Leopalace21 (Thailand) CO., LTD. タイ 不動産仲介・紹介	LEOPALACE21 VIETNAM CO., LTD. ベトナム 不動産仲介・紹介	Leopalace21 (Cambodia) Co., Ltd. カンボジア 不動産仲介・紹介
	LEOPALACE21 PHILIPPINES INC. フィリピン 不動産紹介	PT. Leopalace Duasatu Realty インドネシア 不動産事業	Leopalace21 Singapore Pte. Ltd. 投資コンサルティング事業
	エンプラス リロケーション マネジメント		
開発事業	もりぞう 戸建注文住宅	ライフリビング 不動産開発	レオパレス信託 土地信託・不動産管理信託
シルバー事業	アズ・ライフケア シルバー事業		
ホテルリゾート・ その他事業	Leopalace Guam Co. リゾート事業	ウイングメイト ビジネストラベル マネジメント	レオパレス・スマイル 特例子会社

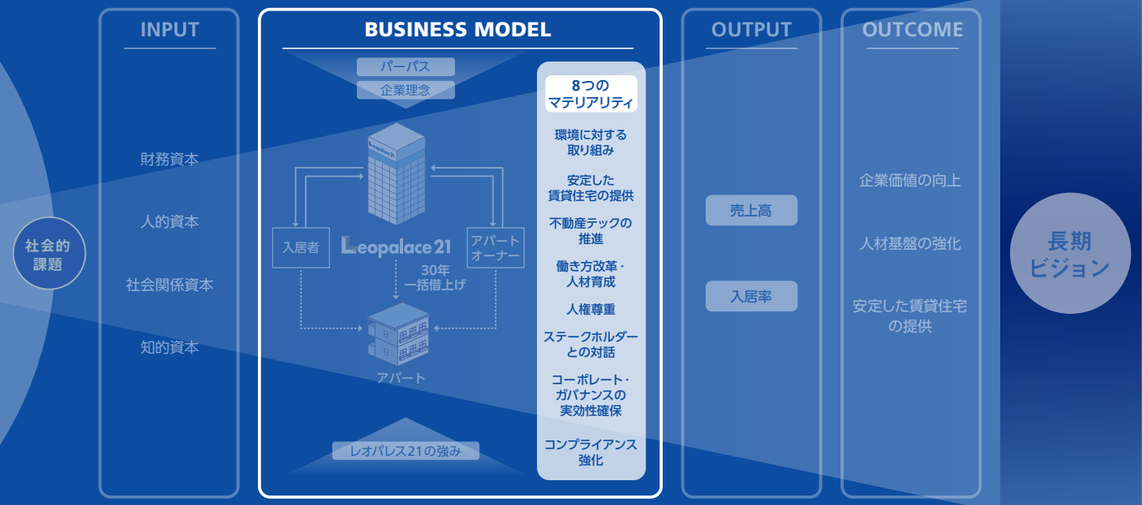
2024年3月末

賃貸事業	レオパレス・リーシング 社宅代行	プラザ賃貸管理保証 家賃保証	あすか少額短期保険 入居者家財保険
	レオパレス・パワー 発電事業	レオパレス21ビジネス コンサルティング (上海) 有限公司 入居者斡旋	レオパレス グリーンエネルギー 環境
国際事業	Leopalace21 Singapore Pte. Ltd. 投資事業統括		
シルバー事業	アズ・ライフケア シルバー事業		
その他事業	Leopalace Guam Co. リゾート事業	レオパレス・スマイル 特例子会社	

Sustainability Management

サステナビリティ経営

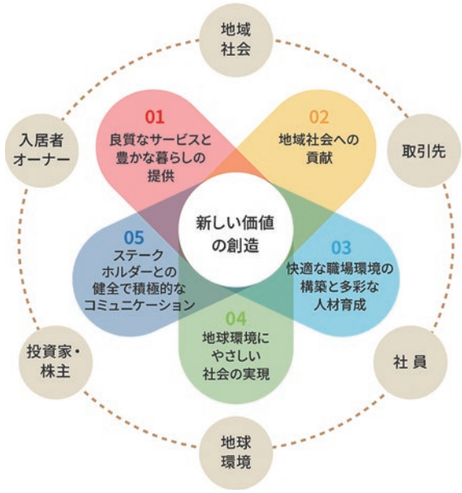
サステナビリティマネジメント 48
レオパレス21のマテリアリティ 49
環境 51
　環境マネジメント 52
　TCFDへの取り組み 53
社会 58
　安定した賃貸住宅の提供 59
　人権尊重 61
　ステークホルダーとの対話 62
コーポレート・ガバナンス 63
　レオパレス21のコーポレート・ガバナンス ... 64
　コーポレート・ガバナンス体制 65
　経営体制の強化 66
　実効性向上に向けた取り組み 69
　リスク管理 70
　コンプライアンス 71
　取締役、監査役 73



サステナビリティマネジメント

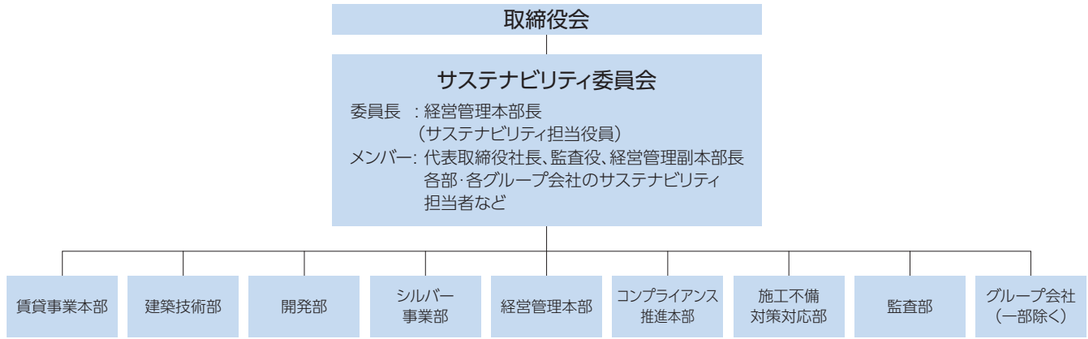
サステナビリティ基本活動方針

当社は、時代の変化に伴うステークホルダーのニーズや社会・環境的課題、ISO26000をはじめとする各種ガイドラインなどへの対応を踏まえ、2013年にCSR基本活動方針（2022年にサステナビリティ基本活動方針に名称変更）を策定しました。事業を通じたサステナビリティ活動のさらなる発展のため、5つの基本活動方針を定め、着実に取り組みを実行していきます。事業を支えるコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスを基盤とし、この基本方針に則したサステナビリティ活動の推進により、あらゆるステークホルダーとともに「新しい価値の創造」を目指していきます。



サステナビリティ推進体制

当社グループでは、取締役会の傘下にサステナビリティ委員会を設置し、取締役会が諮問するサステナビリティ経営に関する取り組みを事業の一環として推進すべく、3カ月毎に委員会を開催しています。サステナビリティ委員会はサステナビリティ担当役員を委員長とし、各部署のサステナビリティ担当者で構成され、サステナビリティ基本活動方針に沿った取り組み内容の進捗状況の確認や、今後の方向性などを話し合い、サステナビリティ推進に向けた取り組みを行っています。



推進体制における各役割

取締役会

取締役会は基本的な経営戦略や経営計画を決定する機関であり、気候変動対応に関してはサステナビリティ委員会およびリスク管理委員会での審議に基づき方針を決定し、かつ委員会の活動内容の報告を受け、監督します。

サステナビリティ担当役員

取締役会において気候関連課題を含む環境関連方針の決定等に際し、議論を主導し、サステナビリティ委員会への諮問の中心的役割を果たします。

サステナビリティ委員会

社内関連部署および各グループ会社を代表する委員が事業活動の一環として取り組んでいる環境・社会・ガバナンスの領域に関連する各マテリアリティの活動状況を報告することを通じて、グループ全体でサステナビリティ推進状況を共有します。また、気候変動を含む環境活動の数値目標の設定や、その達成状況の管理を実施し、重要事案については取締役会へ報告し、気候変動がもたらすリスクについてはリスク管理委員会と連携して取締役会に答申します。

レオパレス21のマテリアリティ

社会とともに、当社が持続的な成長を果たすための重要課題として、8つのマテリアリティを特定しています。また、マテリアリティは2030年を想定して特定していますが、各マテリアリティに対する単年度KPIも設定し、対応策の定量的な進捗も把握・管理しています。

マテリアリティ	関連するSDGs	KPI(2024年3月期)
環境に対する取り組み E		• スコープ1、2のCO_2排出量削減(2030年度に2016年度対比46%削減) • ペーパーレスの推進(紙使用量:前期比15%削減) • レオパレスグリーンエネルギープロジェクトを通じたCO_2排出量削減(40,000t-CO_2)
安定した賃貸住宅の提供 S		• 入居率向上施策の遂行(期末:90.40%、期中平均:86.56%) • 外国籍入居者の獲得(個人契約 12,000件)
不動産テックの推進 S		• スマートロックの設置(2024年3月までに24万戸への導入)
働き方改革・人材育成 S		• リーダー育成とサクセッション • 多彩な人材の戦略的獲得 • 従業員のエンゲージメント向上 • コンプライアンスと倫理観の醸成 • 多様性の推進(D&I) • ウェルビーイング経営の推進
人権尊重 S		• 外国籍介護スタッフに向けた研修実施(12回/月1回) • 特例子会社による社員定着率の維持(84%)
ステークホルダーとの対話 S G		• 機関投資家との対話(100社) • 金融機関との対話(200回) • オーナー様説明会の開催(180回) • 企業価値向上に資する広報戦略(リリース配信:24回) • 社内報の配信(60回) • 顧客満足度調査(グループ会社)の実施
コーポレート・ガバナンスの実効性確保 G		• 取締役と従業員間の対話(24回) • 2024年末までに明らかな不備の解消
コンプライアンス強化 G		• 内部通報制度の運用(受付件数:80件) • コンプライアンス教育(Eラーニング実施:9回)

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティを特定する枠組みとして、まず当社に関連する社会的課題を抽出し、次にその課題が当社にとって「機会」となるか「リスク」となるかを見極めました。マテリアリティはESGの区分けにて整理しています。「施工不備対応」については、当社独自のマテリアリティとして設定していましたが、公表している施工不備解消計画を確実に遂行し、かつ同様の問題の再発を防止するために、ガバナンスの領域で2つのマテリアリティに関連するKPIを設定し、引き続き重要課題として取り組んでいきます。

Step 1 当社に関連する社会的課題を抽出

Step 2 2024年3月期における「機会」「リスク」の見極め

Step 3 ESGの区分けによりマテリアリティを整理

Step 4 サステナビリティ委員会で承認

指標と実績 A:実績≧95%、B:75%≦実績<95%、C:実績<75%

環境に対する取り組み

評価指標	達成時期	数値目標	2022年3月期	2023年3月期	評価	2024年3月期	評価	備考
スコープ1、2のCO_2排出量削減	2030年度	2016年度対比△46% スコープ1,2のCO_2排出量:20,084 t-CO_2(2016年度実績)	△47.6%	△43.5%	–	△41.5%	–	
レオパレスグリーンエネルギープロジェクト	毎年	CO_2削減量 2024年3月期: 40,000 t-CO_2	–	–	–	3,238t-CO_2	C	2024年3月期からKPIに採用

安定した賃貸住宅の提供

評価指標	達成時期	数値目標	2022年3月期	2023年3月期	評価	2024年3月期	評価	備考
期末入居率および期中入居率	毎年	期末入居率: 85%台後半~90%台前半 期中入居率: 81%台後半~86%台半ば	期末: 85.1% 期中平均: 81.22%	期末: 88.83% 期中平均: 84.66%	A	期末: 88.03% 期中平均: 85.99%	A	

不動産テックの推進

評価指標	達成時期	数値目標	2022年3月期	2023年3月期	評価	2024年3月期	評価	備考
スマートロックの設置戸数	2025年3月末	2023年3月末: 10.9万戸 2024年3月末: 24万戸 2025年3月末: 31万戸	–	2023年6月16日に10万戸突破を公表	B	2024年1月10日に20万戸突破を公表	A	

働き方改革・人材育成

評価指標	達成時期	数値目標	2022年3月期	2023年3月期	評価	2024年3月期	評価	備考
リーダー育成とサクセッション	毎年	次世代リーダー育成プログラム 年4回実施	–	–	–	12回	A	2024年3月期からKPIに採用
		マネジメント力強化研修　年3回実施	–	–	–	9回	A	同上
		経営幹部養成プログラム　年1回実施	–	–	–	1回	A	同上
		教育研修の従業員参加時間　9,000時間	4,265時間	4,096時間	–	8,159時間	B	同上
多彩な人材の戦略的獲得	毎年	2024年入社新卒採用　50名	–	–	–	67名	A	同上
		2024年3月期キャリア採用　146名	28名	54名	–	105名	C	同上
従業員のエンゲージメント向上	毎年	ストレスチェックによる高エンゲージメント者割合　10.0%	–	–	–	11.3%	A	同上
		離職率　5%~10%	16.0%	11.1%	A	9.0%	A	
多様性の推進(D&I)	毎年	女性管理職比率(単体ベース)　5.5%	6.5%	5.5%	A	5.4%	A	
		男性社員の育児休業等、育児目的休暇の取得率(単体ベース)　40%	34.1%	35.7%	–	71.4%	A	2024年3月期からKPIに採用
		男女間賃金格差 具体的数値目標なし	–	正規従業員:69.1% 非正規従業員:63.6% 全体: 55.4%	–	正規従業員:68.3% 非正規従業員:45.0% 全体: 50.1%	–	同上
ウェルビーイング経営の推進	毎年	禁煙対策の推進 喫煙率 2025年3月期　25%以下	34.9%	31.9%	–	29.3%	A	
		定期健診後の二次検査受診率 80%以上(2026年3月期)	45.4%	27.1%	–	74.8%	B	
		メンタルヘルス対策 パルスサーベイ(2023年8月導入) 回答率およびアラート者対応	–	–	–	93.8%	B	2024年3月期からKPIに採用
		運動習慣比率　50%以上	42.2%	32.6%	C	34.3%	C	同上
		健康経営度調査の偏差値　60以上	–	53.7	B	58.0	A	同上

人権尊重

評価指標	達成時期	数値目標	2022年3月期	2023年3月期	評価	2024年3月期	評価	備考
外国人介護スタッフに向けた研修実施(実施回数)	毎年	通期12回(月1回)	12回	12回	A	12回	A	
特例子会社による障がい者雇用		雇用率: 2.3%	2.7%	2.8%	A	2.7%	A	
		定着率: 84%	–	–	–	84.1%	A	2024年3月期からKPIに採用

ステークホルダーとの対話

評価指標	達成時期	数値目標	2022年3月期	2023年3月期	評価	2024年3月期	評価	備考
オーナー会開催	毎年	2022年3月期・2023年3月期: 90回 2024年3月期: 180回	47回	88回	A	172回	A	
金融機関との対話		200回	–	143回	C	147回	C	
顧客満足度調査		レオパレスリーシング: 年1回実施と課題抽出フォローアップ	–	1回	A	1回	A	
		プラザ賃貸管理保証: 年1回実施	–	1回	A	1回	A	
		あすか少額短期保険: 満足度90%以上	–	92%	A	92%	A	

コーポレート・ガバナンスの実効性確保

評価指標	達成時期	数値目標	2022年3月期	2023年3月期	評価	2024年3月期	評価	備考
企業価値向上に資する広報戦略	毎年	プレスリリース:24件	5件	17件	–	30件	A	2024年3月期からKPIに採用
機関投資家との対話		面談社数: 100社	103社	122社	A	97社	A	
社内報の配信		60回	75回	68回	A	101回	A	
取締役と従業員間の対話		2022年3月期: 4回 2023年3月期: 12回 2024年3月期: 24回	26回	15回	A	59回	A	

コンプライアンス強化

評価指標	達成時期	数値目標	2022年3月期	2023年3月期	評価	2024年3月期	評価	備考
内部通報制度の運用	毎年	従業員数 x 1.3%で目標件数設定	77件	90件	A	80件	A	
コンプライアンス教育		Eラーニング実施回数　9回	–	–	–	9回	A	2024年3月期からKPIに採用



Environment

環境

サステナビリティ経営

環境 51
環境マネジメント 52
TCFDへの取り組み 53

環境マネジメント

独自のマネジメントシステムを構築し、気候変動への対応やCO_2排出量実質ゼロの「レオパレスグリーンLPガス」の供給など、地球環境に配慮した事業活動に取り組んでいます。

環境マネジメントシステム

地球環境問題は人類共通の課題であり、当社グループでは自社の事業活動やその結果生まれる製品・サービスが環境に及ぼす負荷を減らすことを目的に、Plan-Do-Check-Actionを循環させることによって継続的な改善を図っています。

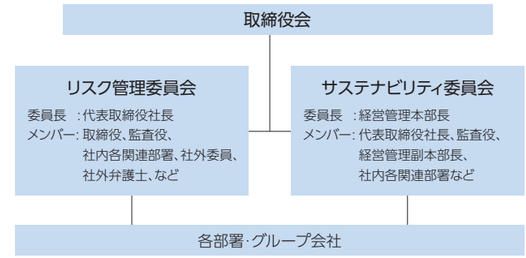


環境マネジメント体制

当社グループでは、取締役会の傘下にサステナビリティ委員会を設置し、取締役会が諮問するサステナビリティ経営に関する取り組みを事業の一環として推進しています。取締役会は、サステナビリティ経営の重要な課題として位置づける気候関連課題について検討・諮問を行うことで、当課題について監督を行っており、2024年3月期は、後述するレオパレスグリーンエネルギープロジェクトの目標設定の承認等を行いました。サステナビリティ委員会はサステナビリティ担当役員を委員長とし、各部署のサステナビリティ担当者で構成され、当社のマテリアリティの一つ「環境に対する取り組み」を推進するための施策の審議・検討を行っています。

また、気候変動関連リスクに対する対応策はp.54のリスク管理にあるように、サステナビリティ委員会およびリスク管理委員会を中心に、関係部署と連携して検討・立案し、実行していきます。効果検証を含めたモニタリングも関係部署にて適宜実施し、その結果をサステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて報告し、その後、取締役会にも共有される仕組みです。

環境マネジメント体制図



TCFDへの取り組み

当社グループは、気候変動を環境に影響を及ぼす重要な課題の一つとして認識しており、2021年10月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明するとともに、同年11月に情報収集を目的として、TCFDコンソーシアムに参画しています。

ガバナンス

p.48に示すサステナビリティ推進体制をご参照ください。

戦略

異なるシナリオ下（下表参照）における財務影響および事業インパクトを評価するとともに、気候変動リスク・機会に対する当社戦略のレジリエンスや対応策を検討し、今後の事業戦略にもつなげることを目的として、下記のステップに沿ってシナリオ分析を実施しています。

賃貸事業が売上の90%以上を占めることから、シナリオ分析の対象範囲は賃貸事業セグメント（アパートの建築・賃貸・管理）としています。また、当社はSDGsに沿って2030年までのマテリアリティを特定・公表していることから、シナリオ分析の時間軸も2030年を想定し、実施しました。

参照シナリオ

区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5℃から2℃	脱炭素社会の実現へ向けた政策・規制が実施され、世界全体の産業革命前からの気温上昇幅が1.5℃から2℃未満に抑えられるシナリオ。移行リスクは高いが、物理リスクは4℃シナリオと比較すると低く抑えられる。	- IEA World Energy Outlook 2021 Net Zero Emissions by 2050 Scenario - IPCC RCP2.6、SSP1-1.9
4℃	新たな政策・規制は導入されず、世界のCO_2排出量は継続的に増加する。移行リスクは低いが、物理リスクは高くなる。	- IEA World Energy Outlook 2021 Stated Policies Scenario - IPCC RCP8.5、SSP5-8.5

（注）IEA World Energy Outlook 2021、IPCC第5次・6次評価報告書を参考に自社のシナリオ分析に基づき作成

シナリオ分析ステップ

Step1	Step2	Step3	Step4
重要な気候関連リスク・機会の特定、パラメータの設定	気候関連シナリオの設定	各シナリオにおける財務インパクトの評価	気候関連リスク・機会に対する戦略・更なる対応策の検討
・気候関連リスク・機会の抽出 ・重要性の高いリスク・機会の評価 ・重要性の高いリスク・機会に関連するパラメータの設定	・Step1の情報等をふまえ、既存シナリオの内、関連性の深いシナリオを特定 ・気候関連シナリオ（社会像）の設定	・重要と考えられる気候関連リスク・機会に関し、Step2で設定した各シナリオにおける財務上のインパクトを定量的・定性的に評価	・気候関連リスク・機会に対する当社戦略の策定 ・更なる対応策の検討

シナリオ分析を実施し、次ページのようなリスクと機会を特定しました。スコープ1,2の削減目標を設定するなど、炭素税に起因するコスト増への取り組みは着手済みであり、今後はZEHアパートの開発を本格開始するなど、各リスク・機会への更なる対応策を審議し、適切に対応していきます。

区分		分類	内容	事業/財務影響	
				1.5℃から2℃	4℃
リスク	移行リスク	政策・規制	炭素税等の規制強化に伴う運用コストの増加	中	中
		技術	新築物件における建築コストの増加	大	大
		市場	新築物件における建築コストの増加	大	大
		評判	環境対応の遅れによる法人顧客からの取引忌避	中	中
	物理リスク	急性	気象災害発生に伴う売上減少	小	小
		慢性	猛暑日増加に伴う工期の延長によるコストの増加	中	中
機会		製品及びサービス	環境配慮型アパートの需要増加に伴う売上増加（建築）	小	小
			環境配慮型アパート提供による売上増加（賃貸）	小	小
			環境対応事業に取り組む法人の事業所新設による売上増加（賃貸）	中	中
		レジリエンス	水害や洪水被害発生時の復旧需要（建築）	中	中

影響度
大：売上高に対する影響額50億円以上 / 事業運営に重大な影響を及ぼすもの
中：売上高に対する影響額5億円以上50億円未満 / 事業運営に影響を及ぼすもの
小：売上高に対する影響額5億円未満 / 事業運営に軽微な影響を及ぼすもの

リスク管理

取締役会の傘下にリスク管理委員会を設置し、全社的なリスクを統括的に把握・管理する仕組みを構築しています。リスクは6つの大分類に基づき、評価・対応を進めています。気候変動に関するリスクはリスク分類の中の「外的要因」に位置付けられており、サステナビリティ委員会にて特定もしくは、定期的に見直した気候変動関連リスクはリスク管理委員会にも適宜連絡し、全社的なリスクとして共有を図っています。気候変動関連リスクに対する対応策はサステナビリティ委員会およびリスク管理委員会を中心に、関係部署と連携して検討・立案し、実行していきます。効果検証を含めたモニタリングも関係部署にて適宜実施し、その結果をサステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて報告し、その後、取締役会にも共有される仕組みです。

リスク分類表

外的要因	1.外的環境変化リスク 2.カントリーリスク 3.災害リスク	コンプライアンス	1.法令違反・訴訟リスク 2.コンプライアンスリスク
戦略・ガバナンス	1.戦略リスク 2.経営者リスク 3.委託先・子会社管理リスク	オペレーション	1.業務リスク 2.情報管理リスク 3.人的リスク 4.システムリスク
財務	1.市場リスク 2.流動性リスク 3.デフォルトリスク	レピュテーション	マスコミ報道、評判、風説、風評などがきっかけとなり、損失を被るリスク

管理体制における各役割

- **取締役会**

取締役会はサステナビリティ委員会とリスク管理委員会から気候変動に関するリスク管理の状況と対応について報告を受け、監督します。

- **リスク管理委員会**

全社的なリスクを把握・管理する中で、各部から報告を受けた気候変動関連リスクはサステナビリティ委員会と適宜共有します。また、サステナビリティ委員会から連絡を受けた気候変動関連リスクを把握します。

- **サステナビリティ委員会**

気候変動関連リスクはサステナビリティ委員会にて管理・運用し、適宜見直しを行います。また、内容は適宜リスク管理委員会と共有し、四半期毎に取締役会にも報告します。

TCFDへの取り組み

指標と目標

当社グループでは、2016年度より事業活動を通じて排出されるCO₂排出量の集計と開示を開始しており、各年度の集計結果についてはホームページや統合レポートにて開示してまいりました。

当社関連施設からのCO₂排出量のうち、スコープ1,2(自社で使用するガス・ガソリン・電気由来)に該当する排出量を「2030年度に2016年度対比26%削減」することを2020年に目標として掲げ、2021年度末時点においてすでに目標を達成いたしました。

本業の構造改革の推進による賃貸店舗の削減や、ノンコア・不採算事業の撤退等による事業の整理・合理化が、結果としてCO₂排出量大幅削減の大きな要因の一つとなりました。スコープ1,2については2022年度より削減目標値を2016年度対比46%削減に変更し、一層の削減に取り組みます。

今後は、環境保全に更なる貢献を果たすべく、スコープ3(事業活動の上流・下流で間接的に発生するCO₂排出量)の把握・削減にも取り組んでいきます。当社のスコープ3は入居者様による電気・ガス使用に由来するものが大半となっているため、現状は管理物件の照明器具をLEDにするなどの対応を行っています。今後は入居率の上昇とともにスコープ3のCO₂排出量の増加が予想されるため、ZEHアパートの開発・販売、「レオパレスグリーンエネルギー」プロジェクトを通じた、管理物件におけるCO₂排出量実質ゼロの電気・LPガスの提供などにより、更なるスコープ3の削減にも取り組んでいきます。

Scope1,2の削減目標

2030年度に2016年度対比46%削減

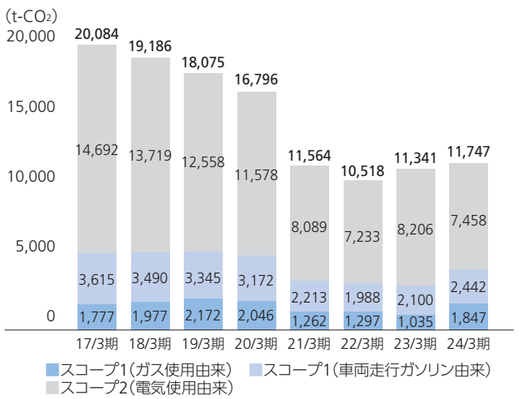
※目標値を2022年度より変更

Scope1,2,3の実績

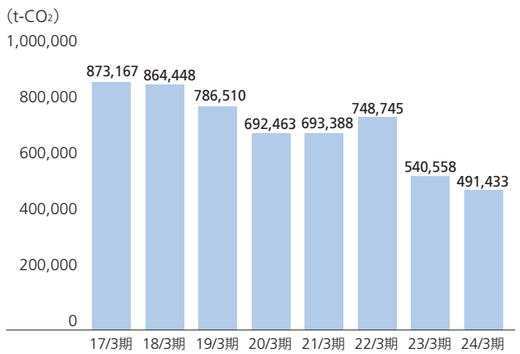
項目	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期※	24/3期
スコープ 1	5,392	5,467	5,518	5,218	3,475	3,285	3,135	4,289
スコープ 2	14,692	13,719	12,558	11,578	8,089	7,233	8,206	7,458
スコープ 3	873,167	864,448	786,510	692,463	693,388	748,745	540,558	491,433

※スコープ2は23/3期からマーケット基準による算定値としている。

Scope1,2



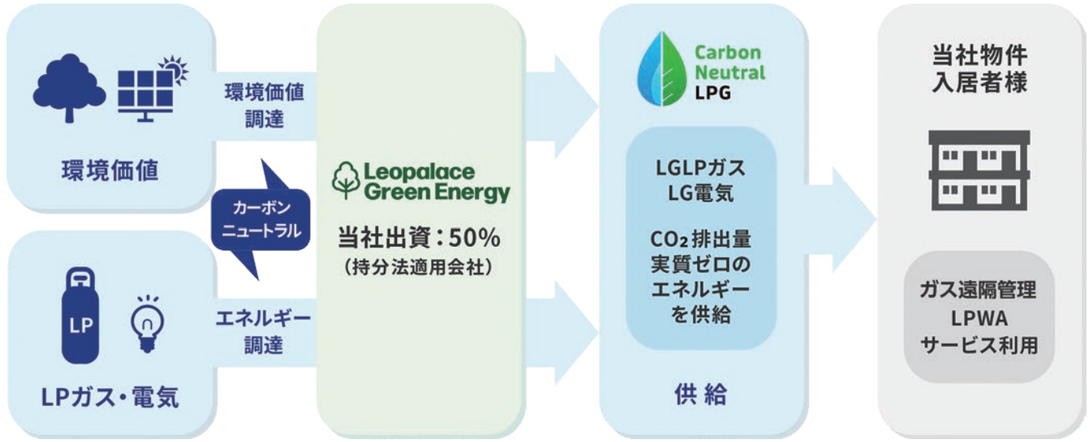
Scope3



「レオパレスグリーンエネルギー」プロジェクト

当社では、温室効果ガス削減に向けて、企業レベルでの削減の取り組みが進んでいるのに対応し、エネルギー戦略の一環として、CO₂排出量実質ゼロのLPガスとグリーン電気の導入を推進するなど賃貸住宅に対するGX(グリーントランスフォーメーション)の取り組みを強化しています。

レオパレスグリーンエネルギープロジェクト



レオパレスグリーンLPガス(LGLPガス)の供給開始

地球温暖化対策への貢献と入居者様の利便性・安全性の向上、不動産テックの推進を目的として、レオパレスグリーンエネルギー株式会社を設立し、関連企業と協力して、当社が管理する賃貸住宅を対象に、2023年1月からCO₂排出量実質ゼロの「レオパレスグリーンLPガス(LGLPガス)」の供給を開始しました。また、非化石証書を活用した、実質再生可能エネルギーの「レオパレスグリーン電気(LG電気)」についても、2024年6月から提供を開始し、2025年3月までに約75,000戸を目標に拡大していく予定です。

「LGLPガス」は、LPガスの生産から消費までの輸送を含めた全てのバリューチェーンにおいて発生する温室効果ガスを、生産者が世界で取り組んでいる環境保全プロジェクトから得られたカーボンクレジットで相殺(カーボン・オフセット)し、LPガス使用によるCO₂排出を実質ゼロにすることができる仕組みとなっています。一方で、「レオパレスグリーン電気」は、非化石証書(発電時に二酸化炭素を排出しないという価値を証書化したもの)とセットにすることで、CO₂排出量を実質ゼロにした実質再生可能エネルギーです。

「LGLPガス」の供給とあわせて、ガスメーターを遠隔操作可能な「LPWAサービス」を導入していきます。このサービス導入により、入居者様にはガス開栓のWEB申し込み、WEB請求、24時間のガス利用監視などエネルギー利用における利便性と安全性の向上を実現すると同時に、LGLPガス供給事業者には業務の効率化を提供できることから、入居者様、ガス供給業者両者にメリットのあるサービスの提供を図ることができます。

TCFDへの取り組み

CO_2排出抑制効果について

2023年1月より、当社管理物件においてLGLPガスの供給を開始し、2024年3月末までの累計供給量は約47万m^3となりました。その結果、CO_2排出抑制量は約3,000tを超えました。

これは、マイバッグの持参などによりレジ袋の使用機会を約9,800万回削減することや、マイボトル持参により350mlプラスチックカップ使用の機会を約4,200万回削減する効果※に相当します。

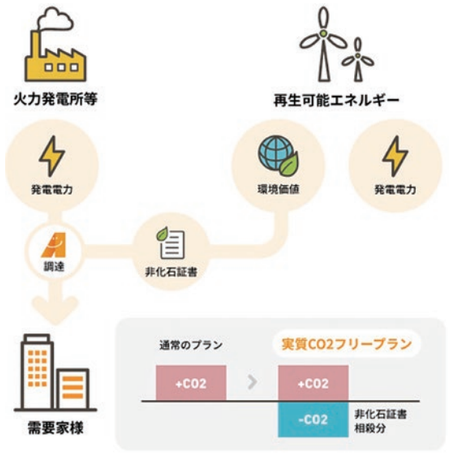
※出典:「3R 原単位の算出方法」(環境省)に基づいて算出

レオパレスグリーン電気(LG電気)の供給開始

2024年6月より、非化石証書を利用してCO_2排出量をオフセットした「LG電気」の提供を開始しました。アストモスエネルギー株式会社が供給する「LG電気」は、「マンスリー契約」「水光熱費込みプラン」を対象にしています。

「LG電気」は、非化石証書とセットとすることにより、CO_2排出量を実質ゼロにした実質再生可能エネルギーです。2025年3月までに75,000戸への「LG電気」提供を目指しており、これが実現すれば、年間約81,993tのCO_2排出量が抑制される※見込みです。

※ 1部屋あたりの年間使用量2,496.0kWh、CO_2排出係数0.000438t-CO_2と仮定した場合



今後の展望

「LGLPガス」については、2025年までに約40万戸への供給を目指しています。約40万戸に「LGLPガス」と「LG電気」を供給すると、年間約36万トン(杉の木換算2,570万本分相当) のCO_2排出量削減に貢献でき、入居者様の住戸でのガス、電気のエネルギー利用(年間約36万トン)と相殺(カーボン・オフセット)することで、CO_2排出量実質ゼロの賃貸住宅を実現することができます。

これは業界最大規模※の取り組みであり、地球規模での温室効果ガス削減・排出抑制により地球環境の保全に寄与し人と自然の共存につながる、持続可能な開発目標(SDGs)にも関連しています。

※単独の企業・個人が管理する賃貸住宅において(2022年9月現在、当社調べ)



Society

社会

サステナビリティ経営

社会 58
安定した賃貸住宅の提供 59
人権尊重 61
ステークホルダーとの対話 62

安定した賃貸住宅の提供

少子高齢化・人口減少が進むなか、当社は、賃貸住宅の提供を通じて社会インフラの整備に貢献しています。全国に約55万戸の賃貸住宅を展開することで、法人における寮・社宅の提供者としての役割を果たすとともに、個人、学生に対しても安定した賃貸住宅提供を行っています。また、災害時には、復旧にあたる人員や被災者の方々への住まいの提供も行っています。

学生を対象に「レオパレス21 奨学制度」を創設

大学や専門学校への進学は、学生の皆様にとって人生の新しい一歩となりますが、近年の学費高騰や長く続く経済低迷などの影響により、高等教育への経済的なハードルは上がり続けています。このため、学生の奨学金への依存度が高くなっているとともに、卒業後の長期にわたる返済負担が、生活していくうえで本人の大きな重荷になることが、昨今社会問題化しています。

このように学生をとりまく経済状況が厳しくなるなか、当社は、未来を担う優秀な学生を応援し、社会問題の解決を目指すために、大学・短期大学・専門学校に2025年4月入学予定の学生を対象とした奨学制度を新設しました。本制度では①当社管理物件への無償入居、もしくは②給付型奨学金の支給を選択することが可能です。2023年10月から募集を開始し、2025年4月から支給を開始します。

募集対象者は、大学、短期大学、専門学校に進学を希望する高校2年生で、国籍、世帯収入による基準や学部指定などはありません。



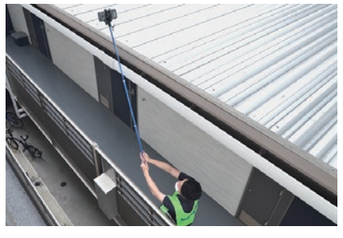
	①当社管理物件への無償入居	②給付型奨学金の支給
支援内容	120万円/年を上限とする物件の無償提供	36万円/年（月額3万円）の給付
支援期間	在学年数（最大6年）	
支援対象	大学、短大、専門学校の新入学生	

物件点検の強化

当社が管理する賃貸建物は、原則年1回の建物定期点検を行うことで、オーナー様、入居者様に安心・快適にご利用いただけるよう努めています。その建物定期点検において、2021年4月より、従来50項目であった点検項目を見直し、より細分化した100項目におよぶ点検部位のチェックを実施しています。点検結果から得られる膨大な判定データを活かし、その判定部位のより詳細な解析を行う事ができます。建物の不具合の早期発見と劣化状況の早期把握だけではなく、経年で蓄積された判定データを活用する事で、将来に備えた管理物件の予防メンテナンス促進にも注力できます。

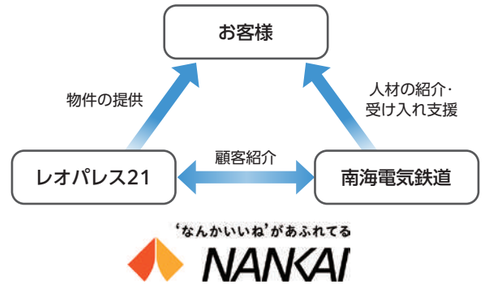
建物メンテナンスについては、修理・修繕費用を平準化する「建物メンテナンス契約（BM）」をオーナー様にご契約いただいています。入居者の安心安全な生活を第一に考えた、最も適切なタイミングと手法で建物メンテナンス工事を実施することで、築年数が古い物件でも安心・快適に生活していただけるよう、物件価値の維持向上に力をいれています。





南海電気鉄道株式会社と企業の外国人人材受け入れに関する業務提携を締結

2024年2月1日、南海電気鉄道と企業の外国人人材受け入れに関する業務提携を締結しました。南海電鉄が同社の海外IT人財紹介サービス「Japal」を通じて、外国人人材の受け入れ支援や企業への人材紹介を行い、当社は管理物件を外国人人材の寮・社宅として提供するサービスを行います。当社はこれまでも多言語コールセンターを完備し、「住まい」を通じて多くの外国籍の方々をサポートしてきましたが、今回の提携によって、企業の外国人人材受け入れとその住まいを一体化したサポートを提供し、持続可能なまちづくりの実現に対する一層の貢献ができると考えています。



障がい者向けグループホームとして株式会社IRISへ物件貸出

障がい者向けグループホーム事業を展開する株式会社IRISに対して当社管理物件を提供し、2023年12月に大阪市内での第一号物件の提供を開始しました。今後はIRISの需要に応じて、提供物件の拡大を検討していきます。

近年、行政による障がい者の自立サポートが進んだことでグループホームの需要は高まり、グループホーム利用者数は2021年2月時点で約14万人と年々増加傾向にある一方で、グループホーム自体の供給不足が社会的課題として顕在化しています。当社は、安定した賃貸住宅の提供を通じて地域への貢献を目指しており、今回のような管理物件の提供によって、グループホームの供給不足解消に役立つことを期待しています。

IRIS

第一交通産業グループとの提携による、能登半島地震被災者支援

2024年1月1日に発生した能登半島地震の被災者支援を目指し、タクシー事業を展開する第一交通産業グループと提携しました。第一交通産業グループは、今回の地震によって住まいや職場を失った方々に対する復興支援として、被災者を対象としてタクシー乗務員を中心にした正社員約100名の採用を掲げています。当社は、今回の第一交通産業グループの採用人員に対して、管理する賃貸住宅の確保・提供を行います。地震などの大規模な災害発生時は、多くの場合で被災者の住まいが倒壊するような事態が発生するケースが想定されますが、当社は全国に55万戸を展開する賃貸住宅の提供を通じて、災害からの復興支援をサポートしていきます。

総合生活産業 第一交通産業グループ DAICHI

株式会社大林組と災害時の物件提供に関する協定を締結

昨今、全国各地で地震や台風など多くの自然災害が発生する中、社会インフラの復旧作業に従事する方々の被災地での生活拠点の確保は、復旧活動における大きな課題となっています。その第一歩としては、復旧資機材や従事者、支援者の輸送に必要な道路などの社会インフラの修復を行う、ゼネコンの迅速な活躍が不可欠です。

これに関連して、当社は大手ゼネコンの一つである大林組と災害発生時における物件の賃貸借に関する協定を締結しています。この協定では、大規模災害時、復旧・復興活動を行う大林組の従業員等に対して、当社が所有する管理物件の提供を行う取り決めとなっています。今後は、ほかの企業に対しても同様に、ニーズに合わせた住宅提供を検討していきます。

大林組

人権尊重

当社グループは、「住まい」をテーマに新たな価値を創造し、より良い暮らしを提供するパーパスを意識しながら、日々の事業活動に携わるなかで、すべての人の人権を尊重した行動を実践します。人権の尊重は事業活動の基礎であり、人権の保護は企業が果たすべき重要な責務と考えます。企業倫理憲章とCSR調達ガイドライン、サステナビリティ基本活動方針に基づくマテリアリティにも取り上げている「人権尊重」という原則を補完し明確にするものとして、レオパレス21グループ人権方針を定めました。

レオパレス21グループの人権方針
https://www.leopalace21.co.jp/sustainability/esg/humanrights/policy/index.html

人権尊重への取り組み

障がい者雇用促進

「多様な背景や価値観を有する幅広い層の人材」に活躍の場を提供することが、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。障がい者の雇用についても2009年8月に特例子会社であるレオパレス・スマイルを設立し、すべての方に働きがいのある場を提供し、法定雇用率を達成したうえで定着率にも着目した取り組みを進めています。

外国籍介護スタッフに向けた研修の実施

介護業界が抱える慢性的な人手不足問題への解決策として外国籍スタッフを増員するとともに、スタッフの技能向上を目的とした研修を実施しています。介護業務に必要な日本語の学習を進めるなど介護現場で必要なコミュニケーション能力の上達だけでなく、介護関連の資格取得、日本語能力試験を視野にいれた漢字や敬語の取得など、長期にわたり日本で活躍できる人材の育成を目指しています。

ハラスメント撲滅宣言

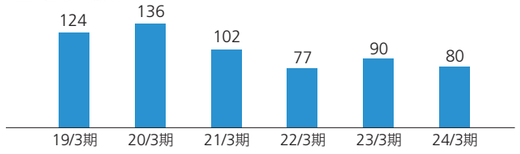
2020年4月に、健全な職場環境を保持し、職場における信頼関係を向上させ、働きやすく活気あふれる会社を目指すため、基本方針を策定し、「ハラスメント撲滅宣言」を行いました。この宣言に従い、コンプライアンス関連の研修において、ハラスメント防止を目的とした研修を実施し内部通報の相談窓口を設置しました。また、全役職員を対象としたハラスメント実態調査アンケートも実施しています。

2024年に実施したハラスメントアンケートで、相談窓口として「ホットラインは信用できる」と回答した役職員は73%で、3年前と比較すると24ポイント上昇しました。その主な理由として、次の意見が挙げられました。

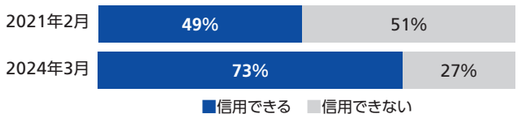
・透明性が増した。変えようとする姿勢が感じられる。
・匿名性や相談社員への配慮がしっかりされている。
・窓口の存在が、安心して、意見を発信できる環境となっている。

信頼できない理由としては、利用したことがないので分からない等の回答がありました。

内部通報件数(件)



ハラスメントアンケート:ホットラインは信用できるか



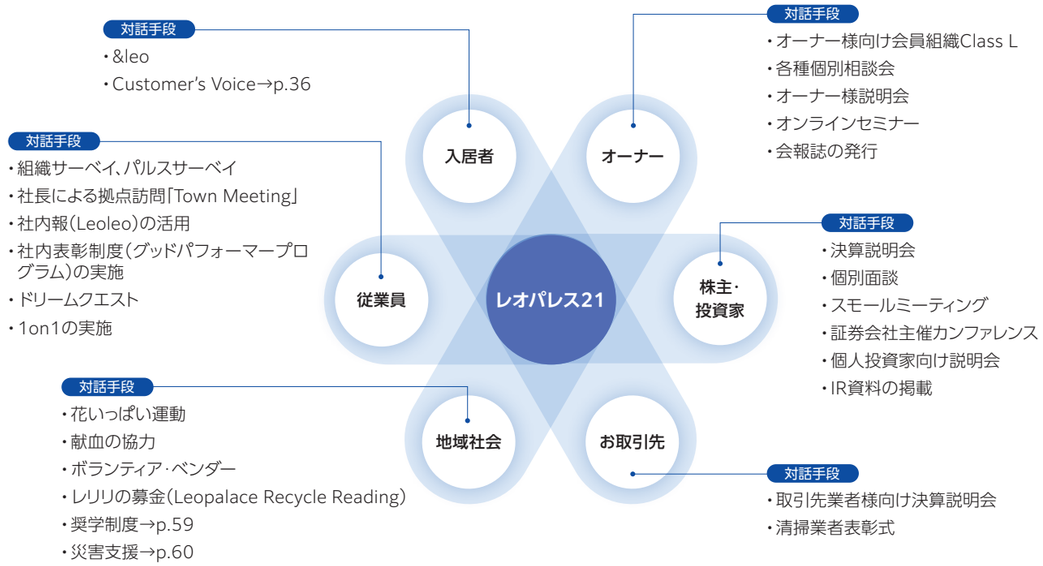
ハラスメント撲滅宣言
https://www.leopalace21.co.jp/sustainability/esg/compliance/efforts/harassment/index.html

カスタマーハラスメントへの対応

当社が目指す顧客ファーストの実現とお客様にご満足いただけるサービスの提供を続けていくために、2023年6月に「カスタマーハラスメントへの行動指針」を制定しました。社会通念上相当な範囲を超える言動により、従業員の通常の業務遂行の妨げとなり、ほかのお客様への対応に悪影響を及ぼすことが確認された場合は、行動指針に沿った対応を行うこととしました。

カスタマーハラスメントへの行動指針
https://www.leopalace21.co.jp/sustainability/esg/compliance/efforts/customer-harassment/index.html

ステークホルダーとの対話



Pick up

株主・投資家との対話

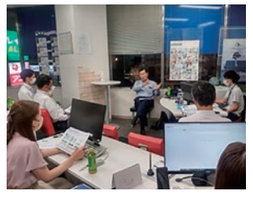
持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る為、IR担当役員を責任者とするIR専門部署を設け、株主・投資家との対話を促進しています。株主や投資家の皆さまからのご意見は、定期的に経営陣に報告するとともに、必要に応じて社内の関連部署へ共有しています。

対話の実施状況(2023年度実績)

活動	回数	内容	対応者
決算説明会	4回	四半期毎に、アナリスト・機関投資家向けに決算発表当日WEBにて実施。資料、書き起こしは当社IRサイト内にて公開。	代表取締役社長 IR担当役員
個別面談	71回	国内外の機関投資家や証券アナリストとの個別取材に対応。	代表取締役社長 社外取締役 IR担当役員 IR専門部署
スモールミーティング	8回	当社をカバーするセルサイドアナリスト等によるスモールミーティングに対応。	代表取締役社長 IR担当役員
証券会社主催カンファレンス	1回	証券会社主催の投資家向けカンファレンスに出席し、海外機関投資家との個別ミーティングを実施。	IR担当役員 IR専門部署
個人投資家向け説明会	0回	個人投資家向けIRイベントへの出展や説明会の実施。	代表取締役社長 IR担当役員 IR専門部署
IR資料の掲載	—	各種IR関連資料を当社ホームページ内に掲載。	—

社長による拠点訪問「Town Meeting」

代表取締役社長が各拠点を訪問し、従業員と直接対話することで組織全体のコミュニケーションを強化しています。各拠点の従業員が日頃から考えていることを直接社長に伝えられる場であり、悩みや課題に素早く対応することで働きがいを向上させることが期待されます。各拠点訪問でのQAや対話内容は、後日社内報を通じて全従業員向けに発信しています。







Governance

ガバナンス

サステナビリティ経営

コーポレート·ガバナンス 63
レオパレス21のコーポレート·ガバナンス ... 64
コーポレート·ガバナンス体制 65
経営体制の強化 66
実効性向上に向けた取り組み 69
リスク管理 70
コンプライアンス 71
取締役、監査役 73

レオパレス21のコーポレート·ガバナンス

強化サイクルの循環により、中長期的な企業価値向上に寄与する
レオパレス21ならではのコーポレート·ガバナンス

中長期的な企業価値の向上

当社の企業理念の実現、経営計画の達成

コーポレート·ガバナンス強化のサイクル

- 適切かつ迅速な意思決定の実行
- 意思決定の実行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
- ステークホルダーの皆様との良好な関係構築

取締役のスキル

意思決定能力　**執行監督能力**

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、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一つと位置づけており、このコーポレート・ガバナンスの強化によって、当社の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および持続的な成長を果たすことを目指しています。また、ステークホルダーの皆様にとって、より高い企業価値を実現するため、効率的で、公正かつ透明性の高い経営を目指すことを企業活動の基本的な考えとしています。

この考えに基づき、適切かつ迅速な意思決定の実行、意思決定の実行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の皆様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図ることを目的として、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」に加え、2023年10月より経営会議への議案上程前の事前審査を導入し議案の精度を高めています。また、円滑な業務の執行および業務執行における連携強化を目的として、会社経営に関する情報の相互共有を行う「執行役員会」を設置しています。

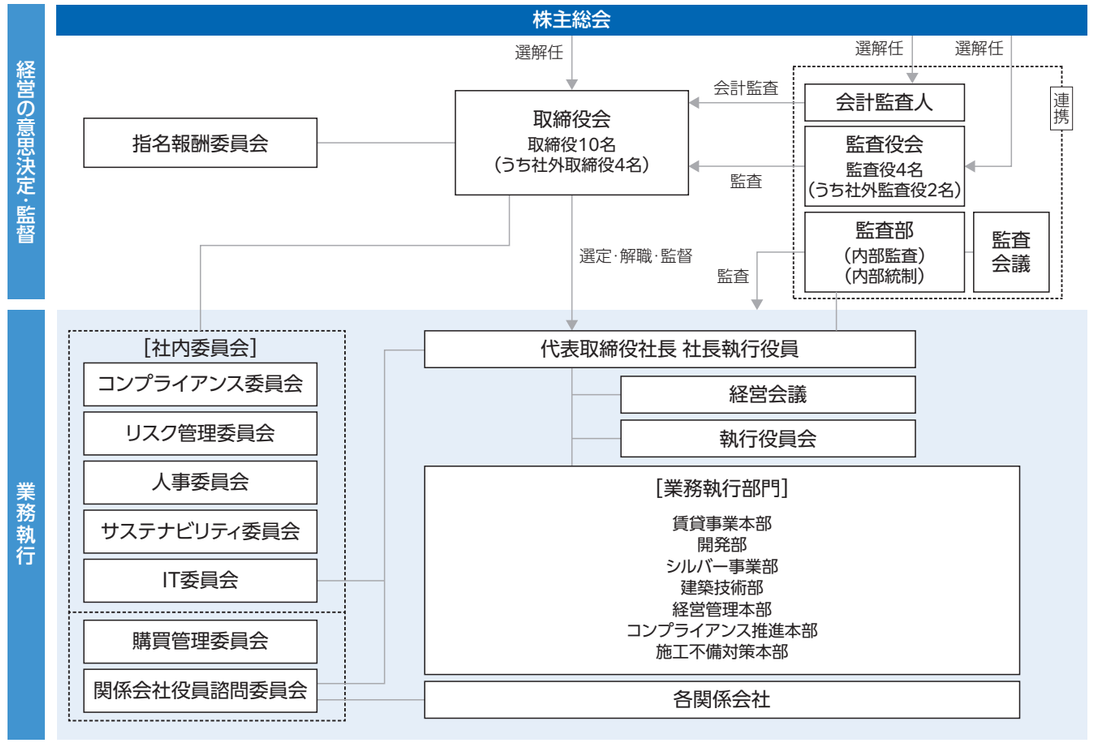
取締役会においては、当社における主要な経営課題を検討することを目的として各委員会を設置し、取締役会が諮問する経営課題について検討を行い、答申を行っています。

具体的には、役員の人選や報酬決定を協議するための「指名報酬委員会」、法令遵守体制を整備し運用するための「コンプライアンス委員会」、事業運営上のリスクに対処するための「リスク管理委員会」、人材活用を協議するための「人事委員会」、サステナビリティ推進に取り組むための「サステナビリティ委員会」、IT環境を整備するための「IT委員会」を設置しています。

業務執行体制としては、当社コア事業の賃貸事業を統括する「賃貸事業本部」、経営戦略立案と監視を担い、事業部の連携を高め、事業運営をサポートする「経営管理本部」、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」、施工不備に対する対応を行う「施工不備対策本部」の四本部制としております。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いきます。

コーポレート・ガバナンス体制

2024年6月27日現在



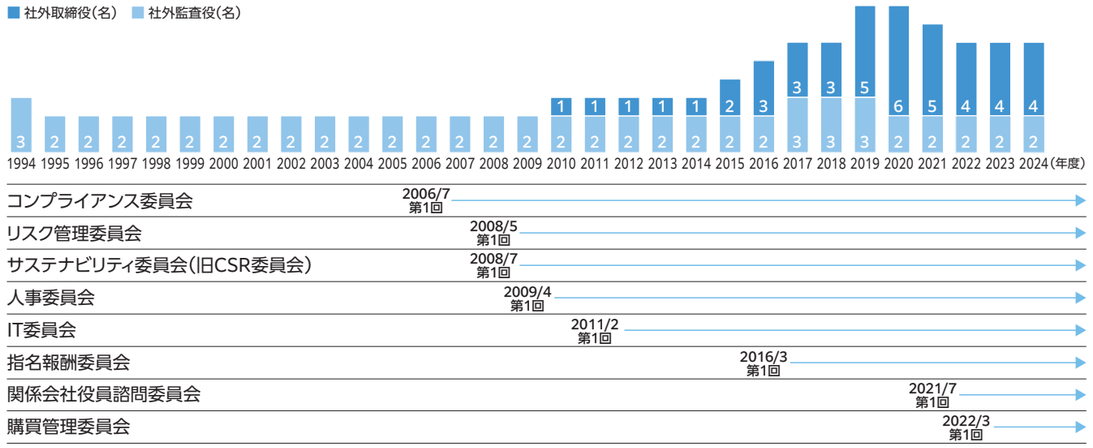
経営体制の強化

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および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年以上前より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ています。

その後、経営の監督機能を一層強化するため社外取締役を増員し、現在は、取締役の3分の1を超える4名の独立社外取締役を選任しています。施工不備問題の反省を踏まえ、業務執行取締役も見直し、6年前の8人から4人にスリム化いたしました。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、各種委員会を設置し、適宜諮問しています。

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	コンプライアンス委員会	リスク管理委員会	人事委員会	サステナビリティ委員会	IT委員会
代表取締役社長	宮尾 文也	◎	◎	◎	○	○	◎	◎	○	○
取締役	早島 真由美	○	○	○		○	○	○		○
取締役	持田 直道	○	○	○			○	○		
取締役	竹倉 慎二	○	○	○		○	○	○	◎	◎
取締役	山下 明男	○	○		○					
取締役	劉 勁	○	○		○					
社外取締役	渡邊 顯	○	○		○	◎	○			
社外取締役	中村 裕	○			◎	○	○			
社外取締役	柴田 拓美	○			○	○	○			
社外取締役	石井 歓	○			○	○	○			
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	下吹越 一孝	(注2)	○							
執行役員	−	1名	1名	7名		2名	5名	5名	4名	2名
従業員	−					4名	8名	5名	7名	5名
関係会社	−								4名	
社外有識者 他	−					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、取締役·その他経営幹部の指名·報酬については、特に独立性·客観性、および説明責任の強化が必要であると考え、独立社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会を設置し、適切な関与·助言を得ています。指名報酬委員会は独立社外取締役4名、非業務執行取締役2名および社内取締役1名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、独立性·客観性を高めています。

メンバー	委員長：独立社外取締役 委　員：独立社外取締役3名、代表取締役社長、非業務執行取締役2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などの評価を踏まえ、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。
24/3期 開催回数	6回
主な審議内容	取締役、執行役員、監査役の選任について協議を行うとともに、取締役、監査役、執行役員の人事·報酬·評価制度の見直しについて審議しました。 取締役、執行役員の評価については、各自が自己申告した評価内容に対し、指名報酬委員会の場で協議したうえで、評価を最終決定するプロセスを採用しており、自己申告した評価結果が変更される事例もあります。また、業績と評価の連動をより明確にするため、半期ごとに評価を実施し、昇格·降格についても都度審議を行っています。

役員報酬

当社は、取締役の報酬等の額又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います。業務執行取締役に対する報酬の構成は、単年度経営計画の目標達成率に応じて変動する「業績年俸」および株主配当を実施する場合のみ支給する「インセンティブ報酬」との2種類で構成されています。インセンティブ報酬は金銭報酬および非金銭報酬等で支給可能としています。

非業務執行取締役に対する報酬の構成は、その職務を鑑みて固定報酬としての「基本報酬」のみを支払うこととしています。報酬体系の策定に当たっては、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮し、各取締役の職責や係るリスクを勘案して報酬テーブルを策定し、これに基づいて決定するようになっています。

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。事業環境などを踏まえたうえで随時取締役会のスキルセットを見直しています。2022年6月29日より取締役の総数を10名、うち独立社外取締役を4名とすることで、3分の1以上が独立社外取締役となっています。

当社が取締役に求める専門性·経験および知見は非常に幅広いため、多くの取締役には複数要素を満たす人材を選任しています。中でも社外取締役に関しては、「企業経営」「構造改革」「品質管理」「コンプライアンス·リスクマネジメント」への知見を重視した選任となっています。これらのスキルを活かすことで、今後、当社が構造改革を継続し、業績回復、信頼回復を目指すうえで、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

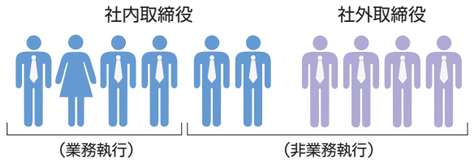
		属性						レオパレス21が特に求めるスキル					
	氏名	地位	業務執行	社外性	指名報酬委員会	年齢	ジェンダー	企業経営	構造改革	営業·マーケティング	コンプライアンス·リスクマネジメント	品質管理	財務·ファイナンス
1	宮尾 文也	代表取締役社長 社長執行役員 取締役会議長	業務執行		委員	64歳	男性	○	○		○		○
2	早島 真由美	取締役 常務執行役員	業務執行			51歳	女性		○	○	○		
3	持田 直道	取締役 執行役員	業務執行			61歳	男性		○	○			○
4	竹倉 慎二	取締役 執行役員	業務執行			52歳	男性			○	○		○
5	山下 明男	取締役	非業務執行		委員	62歳	男性	○	○				○
6	劉 勁	取締役	非業務執行		委員	40歳	男性		○	○			○
7	渡邊 顯	取締役	非業務執行	独立社外	委員	77歳	男性	○	○		○		
8	中村 裕	取締役	非業務執行	独立社外	委員	65歳	男性				○	○	
9	柴田 拓美	取締役	非業務執行	独立社外	委員	71歳	男性		○		○		○
10	石井 歓	取締役	非業務執行	独立社外	委員	70歳	男性	○	○				○

（注）各取締役の年齢は2024年6月27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4名を含む10名の取締役で構成しています。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、報酬決定と共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います。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います。



取締役会の実効性評価

当社は、各事業年度終了後、主に経営課題の改善を目的とし、取締役会が果たすべき機能などについて評価を行っています。

回答の透明性を確保し客観性が高い実効性評価を実現するため、外部機関がアンケートの実施、回収および集計を行い、外部機関からの助言を得たうえで取締役会事務局が集計・分析した内容を取締役会に報告する運用に変更いたしました。

前年度に引き続き、当社取締役会は概ね有効に機能しており実効性が評価できることが確認されました。

2024年3月期の重点課題	
1. 賃貸事業の収益力改善 2. リスク・危機管理体制の強化 3. 施工不備問題の解消	
評価ポイント	**改善すべきポイント**
• 形式的な内容ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていること • 内部統制システム構築の基本方針に基づき、子会社を含めたその構築、運用状況の監督、監視を行なっていること • 社外取締役が取締役会の監督機能を果たしていること	• 経営陣の後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われるよう監督すること • 取締役会事務局が必要な情報を網羅した取締役会資料を適時適切に提供すること

2025年3月期の重点課題
1.会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創造に関し十分な議論を行うこと 2.社内取締役が経営の監督者であることを意識し全社的な視点に基づく発言を適切に行うこと

会計監査人の異動

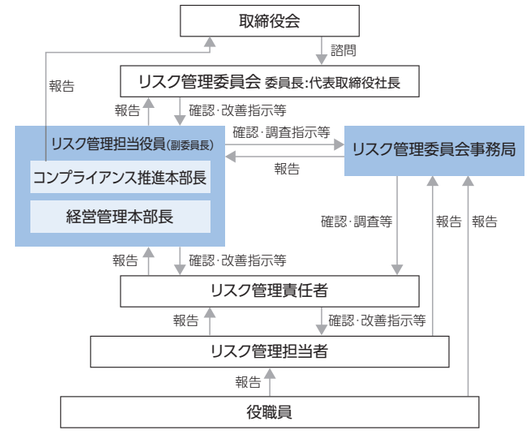
当社の会計監査人である太陽有限責任監査法人は、2024年6月27日開催の第51期定時株主総会の終結の時をもって任期満了となりました。この任期満了に伴い、専門性、独立性、品質管理体制及び規模等を総合的に勘案した結果、EY新日本有限責任監査法人を新たな会計監査人として選任しています。

リスク管理

リスク管理体制

当社グループでは、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て、全社的なリスク管理を行っています。リスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とし、経営管理本部長とコンプライアンス推進本部長を副委員長とし、弁護士などの社外専門家を含めた委員で構成されています。リスク管理状況の確認や改善指導を行い、リスクの低減および未然防止に努めています。

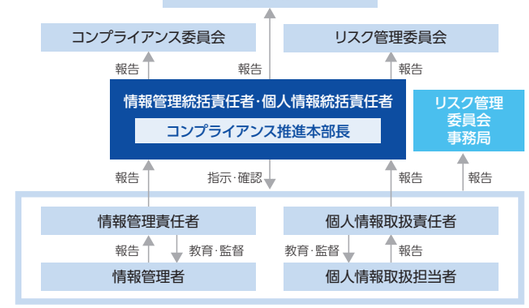
各部門は担当する業務に関し、リスクを特定・分析・評価した後、リスク対応策を立てて管理し、これをリスク管理委員会に報告します。リスク管理委員会では、各部門のリスク管理について、適正な管理となるよう協議・指導を行っています。また、リスク管理の対応状況については、コンプライアンス推進本部長が四半期に1回、取締役会に報告します。



情報管理体制

当社グループでは、保有する全ての情報資産を経営に欠かせない重要な資産と位置付け、厳格な管理と運用に努め、情報セキュリティに関する基本方針を定めています。また、適正かつ円滑に推進するために、組織と責任の範囲を明確化した運営体制を確立させ、情報資産に接する全ての従業員に対して、この方針を教育し、情報資産の適正な利用を推進しています。

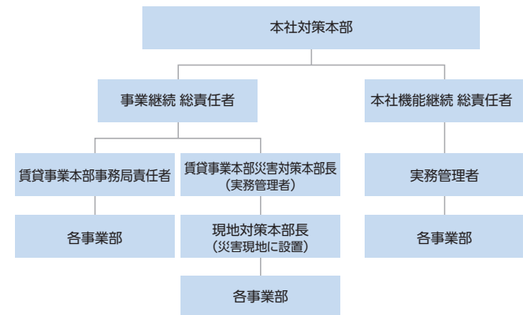
情報セキュリティに問題点が発見され、重大な影響を及ぼすと判断した場合は、リスク管理委員会あるいはコンプライアンス委員会に対して必要な報告を行います。



事業継続計画（BCP）

国内外で地震、台風・集中豪雨等の災害や、テロや政情不安等による大規模なデモ・紛争・内乱、感染症等の不測の事態が発生することにより、当社の事業に重大な被害損失を与える可能性があります。これらのリスクに備え、BCP（事業継続計画）の策定や定期的な見直し、災害を想定した訓練を行っています。

重要な事業を中断させない、中断しても短い期間で復旧させるために、「社内被害」と「事業被害」を速やかに把握し、復旧活動・被害拡大抑止に向けた適切な対応を行うことでリスク低減に努めていきます。



コンプライアンス

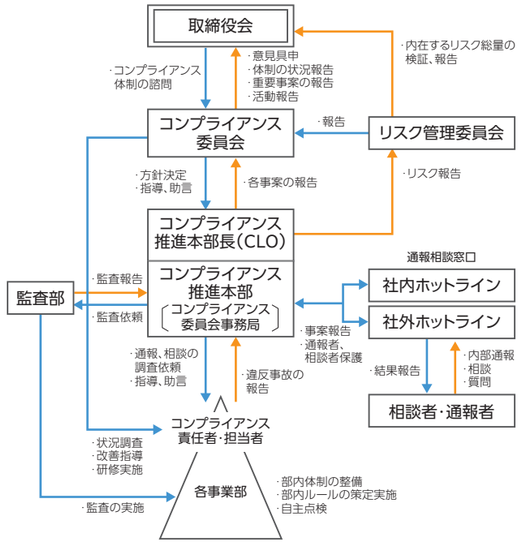
当社グループは、法令遵守と社会倫理の遵守が事業遂行における最も重視すべき方針（コンプライアンスファースト）であることを企業活動の原点とし、コンプライアンス意識の継続的浸透とコンプライアンスの高度化に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

当社は、取締役会の諮問機関として社外取締役が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、年12回開催し、当社グループのコンプライアンス体制強化を図っています。特に、施工不備問題発覚を発端に、企業風土の抜本的改革に取り組んでおり、再発防止策については、当初計画を完了した後も風化させることなく、継続的な取り組みを実施し、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等、当社グループのコンプライアンスに係る施策を企画・立案するとともに、コンプライアンス規程に基づく監視体制を強化し、問題点の把握と改善に努めています。

日常のコンプライアンスに関連する推進機関としては、コンプライアンス推進本部を設置しています。同本部は、コンプライアンス推進に係る企画・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・新商品などの法令適合性の検証を行っています。さらに、各部門や関係会社にはコンプライアンスの責任者を任命し、コンプライアンスに係わる施策を業務執行現場で積極的に実行する自走式のコンプライアンス推進の実現に向けた体制を構築しています。

コンプライアンス体制図



各部門、関係会社における自走式のコンプライアンス推進

コンプライアンス施策は各部門の責任者・担当者が積極的に実行し、違反発生時には迅速に対応します。対応には証拠資料の収集、顧客確認、違反社員への事実確認、行政への報告が含まれます。対応状況は「コンプライアンス違反発生時の報告書」に追記し、コンプライアンス推進部に報告します。コンプライアンス担当者は、ルール遵守の徹底を図り、違反の発見時には即報告できる環境を整備し、報告による不利益な扱いを禁止しています。

発生時の対応の流れ

発生報告	分析・調査	再発防止策の策定	モニタリング	教育の実施
コンプライアンス担当者は、所定の書式にて発生報告書を作成し、コンプライアンス推進部およびコンプライアンス責任者へすみやかに提出する。	コンプライアンス責任者主導により、事実確認および発生原因の調査・分析を実施する。	コンプライアンス担当者は再発防止策を策定し、コンプライアンス責任者は、その内容についてコンプライアンス担当者と協議し、指導・助言を行う。	策定した再発防止策の実施状況について定期的にモニタリングを行う。対応や確認した内容の詳細については、必ず記録の作成を行う。	コンプライアンス推進に関わる教育の実施およびコンプライアンスに関する施策の周知を行う。

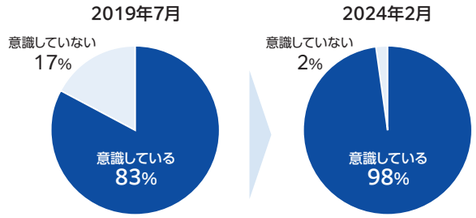
各社員の声を反映したコンプライアンス研修

役職員一人ひとりの意識向上・知識習得の強化のため、コンプライアンスの基本概念の理解のほか、ハラスメント防止や個人情報の取り扱いなど時代のニーズに応じたテーマで、集合研修やEラーニング等を活用したコンプライアンス研修を、階層別および役割別の特性に応じて定期的に実施しています。また、各種法改正等に伴い適宜情報発信を行うなど、定期的・継続的にコンプライアンスと倫理観の更なる向上を図っています。

また、コンプライアンスの推進が企業価値を高めるといった考え方を浸透させるために、人事評価制度において、コンプライアンス推進の取り組みや行動を評価する仕組みや、多面 的フィードバックを定期的に実施するなど、全役職員のコンプライアンス意識の醸成に努めてまいりました。

2019年7月に、コンプライアンスファーストを経営方針とする旨の社長メッセージが配信されました。その年に実施したアンケートでは「コンプライアンス」を意識していると回答した役職員が83%でしたが、2024年2月のアンケートでは98%が意識していると回答しており、業務の中でコンプライアンスを意識し、何かしらの取り組みを行っている役職員が多くいることが確認できました。

コンプライアンス意識調査



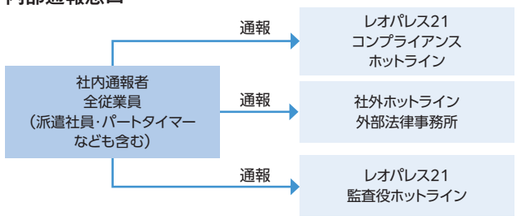
コンプライアンスの相談窓口

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」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。また当社と継続的に取引をしている取引先企業様に対しては「取引先ホットライン」を設置しています。

社内ホットラインでは「電話・電子メール・封書・面談」、社外ホットラインでは「電話・電子メール・封書」での受付、監査役ホットラインでは「電子メール・封書」、取引先ホットラインでは「受付フォーム」での受付を行っており、各窓口とも受付時間などに制限のない「電子メール」や「受付フォーム」での通報受付も行うことで、通報者がいつでも通報できる体制を整えています。

2024年3月期の内部通報受付件数は80件（前期90件）となりました。全従業員を対象に毎年実施しているアンケートでは「コンプライアンスホットライン」の認知度は94%（前期92%）となっており、コンプライアンス上問題となり得る行為について疑義の段階で相談が行われる環境となるよう、内部通報制度の理解・周知を図っています。

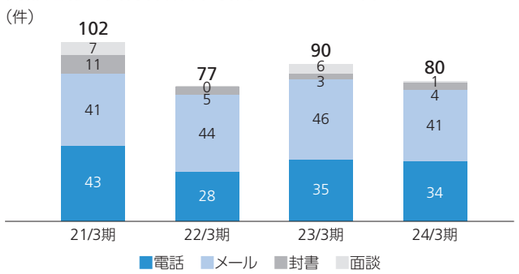
内部通報窓口



取引先ホットライン



内部通報の受付件数（取引先ホットライン含む）



※取引先ホットラインは当社ホームページの受付フォームで受付しているため、件数はメールに算入。

取締役、監査役

社内取締役（2024年6月27日現在）



業務執行

代表取締役社長 社長執行役員
施工不備対策本部長

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）
6月 事業統括本部長
2022年 5月 施工不備対策本部長（現任）



業務執行

取締役 常務執行役員
賃貸事業本部長

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
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）
7月 管理本部長
2021年 5月 経営管理本部 副本部長
2022年 5月 取締役 常務執行役員（現任）
賃貸事業本部長（現任）



業務執行

取締役 執行役員
賃貸事業本部副本部長
法人営業部門長

持田 直道

1985年 4月 三井銀行（現 三井住友銀行）
入行
2007年 6月 当社入社
取締役 経営企画本部長
2009年 4月 取締役 執行役員
賃貸事業部 第3営業部長
ブロードバンド推進部長
2010年 4月 関連事業本部長
6月 執行役員
2011年 5月 法人営業統括部長
2013年 4月 賃貸事業部 副事業部長
2014年 4月 常務執行役員
2015年 7月 建築請負事業部 副事業部長
2020年 6月 ㈱レオパレス・リーシング
代表取締役社長
2021年 5月 理事
法人企画部長
2022年 5月 執行役員
賃貸事業本部 副本部長
（現任）
6月 取締役 執行役員（現任）



業務執行

取締役 執行役員
経営管理本部長
コンプライアンス推進本部長
CLO（最高法務責任者）

竹倉 慎二

1996年 4月 当社入社
2014年 4月 西日本第1請負営業部長
2018年 5月 東日本第3請負営業部長
2020年 6月 東日本第2ウェルスマネジ
メント部長
施工不備問題 緊急対策
プロジェクト担当
10月 経営企画部長
2021年 4月 執行役員
2022年 5月 経営管理本部長（現任）
コンプライアンス推進本部長
CLO（最高法務責任者）（現任）
6月 取締役 執行役員（現任）



非業務執行

取締役

山下 明男

1984年 4月 日本開発銀行（現 日本政策
投資銀行）入行
2006年 1月 モルガン・スタンレー証券
（現 モルガン・スタンレー
MUFG証券）入社
2008年 6月 フォートレス・インベストメ
ント・グループ・ジャパン合同
会社入社
マネージング・ディレクター
（現任）
2013年 3月 同社 在日代表（現任）
2021年 6月 当社 取締役（現任）
2022年 1月 PJC Investments㈱
取締役（現任）
㈱アコーディア・ゴルフ
取締役（現任）
2023年 9月 ㈱そごう・西武 取締役（現任）



非業務執行

取締役

劉 勁

2010年 4月 モルガン・スタンレー
MUFG証券入社
2011年 4月 RBS証券入社
2012年 5月 フォートレス・インベストメ
ント・グループ・ジャパン合同
会社 入社
2020年 4月 FHK㈱取締役（現任）
12月 フォートレス・インベストメ
ント・グループ・ジャパン合同
会社 マネージング・ディレク
ター（現任）
2021年 6月 当社 取締役（現任）
2022年 1月 PJC Investments㈱
取締役（現任）
㈱アコーディア・ゴルフ
取締役（現任）
2023年 9月 ㈱そごう・西武 代表取締役
（現任）

社外取締役（2024年6月27日現在）



非業務執行

社外取締役

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
㈱角川グループホール
ディングス（現 ㈱
KADOKAWA）社外監査役
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 取締役（現任）
2022年 6月 ㈱KADOKAWA
社外取締役（監査等委員）



非業務執行

社外取締役

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 取締役（現任）



非業務執行

社外取締役

柴田 拓美

1976年 4月 野村證券㈱入社
1997年 7月 野村インターナショナル
PLC（ロンドン） 社長
1998年 7月 野村證券㈱ 取締役
2000年 4月 野村ヨーロッパ・ホール
ディングスPLC 社長
2005年 4月 野村アセットマネジメント㈱
代表取締役社長 CEO
2007年 7月 野村ホールディングス㈱
代表取締役副社長 COO
2013年 7月 日興アセットマネジメント㈱
代表取締役会長
2014年 1月 日興アセットマネジメント㈱
代表取締役社長 COO
2020年 6月 Fiducia㈱ 代表取締役
社長（現任）
2022年 4月 ㈱テラフーズ代表取締役
（現任）
6月 当社 取締役（現任）
7月 ナノサミット㈱社外取締役
（現任）
2023年 5月 ㈱シーズ社外取締役（現任）
6月 PJC Investment㈱社外
取締役（現任）



非業務執行

社外取締役

石井 歓

1977年 4月 日本開発銀行（現 ㈱日本
政策投資銀行） 入行
2008年10月 ㈱日本政策投資銀行
常務執行役員
2010年 1月 ㈱日本航空 管財人代理
2011年 8月 福岡地所㈱ 代表取締役社長
2017年 6月 日本ビストンリング㈱
社外取締役
2018年 4月 事業構想大学院大学 客員
教授
6月 ㈱西日本新聞社 取締役
2019年 4月 事業構想大学院大学 特任
教授（現任）
2021年 6月 テラスマイル㈱ 経営顧問
（現任）
2022年 6月 当社 取締役（現任）
PJC Investments㈱
代表取締役（現任）
㈱アコーディア・ゴルフ
代表取締役 社長 CEO（現任）

監査役（2024年6月27日現在）



社外常勤監査役

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
2011年 4月 あいおいニッセイ同和損害
保険㈱ 執行役員（千葉本部
長委嘱）
2012年 4月 同社 常務執行役員（地域営
業推進本部長委嘱）
MS&ADインシュアランス
グループホールディングス㈱
執行役員
2013年 6月 MS&ADインシュアランス
グループホールディングス㈱
常勤監査役
2017年 6月 当社 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
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
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
7月 当社 監査役（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 ㈱クレディセゾン 常勤
監査役
2019年 6月 当社 取締役
2020年 7月 当社 監査役（現任）



社外監査役

下吹越 一孝

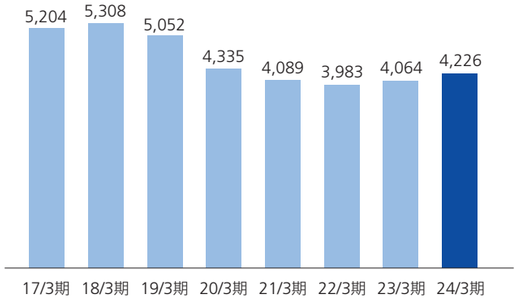
1979年10月 監査法人朝日会計社
（現有限責任あずさ監査法人）
入社
1983年 8月 公認会計士登録
1985年 7月 日本経営計画㈱
（現㈱アルマ）入社
1992年 9月 ㈱ベンデル経営研究所 代表
取締役（現任）
下吹越公認会計士事務所
所長（現任）
1993年 6月 税理士登録
2007年 1月 ベンデル税理士法人 代表社員
2009年 6月 ㈱フォティーンフォティ技術
研究所（現㈱FFRI セキュリ
ティー） 監査役
2015年 8月 ㈱JPコンサルタンツ・グループ
代表取締役（現任）
2016年 6月 ㈱FFRI（現㈱FFRI セキュリ
ティー） 取締役・監査等委員
2017年12月 ベンデル税理士法人 社員
税理士（現任）
2023年 6月 当社 監査役（現任）

財務ハイライト

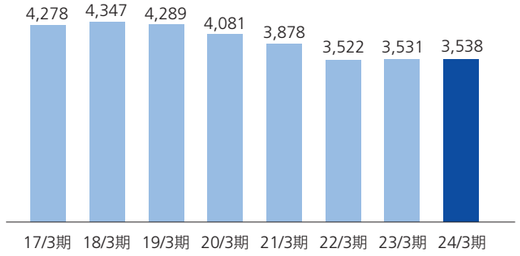
2019年3月期に発覚した施工不備問題を発端に、2021年3月期には新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け業績が悪化、債務超過に陥りましたが、構造改革の継続により黒字に転換、2024年3月期の自己資本比率は31.2%まで回復しました。

（億円）

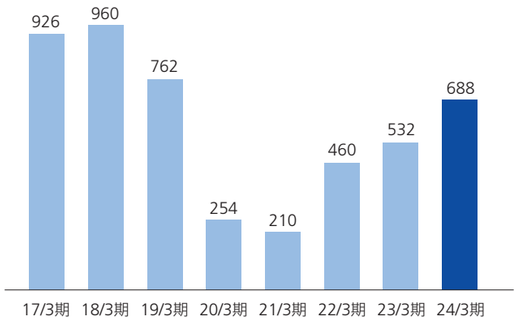
売上高



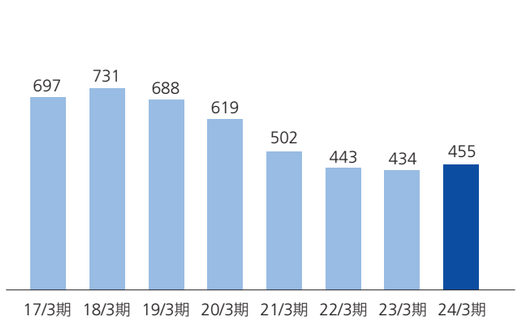
売上原価



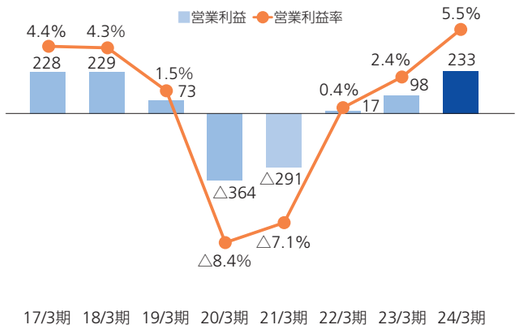
売上総利益



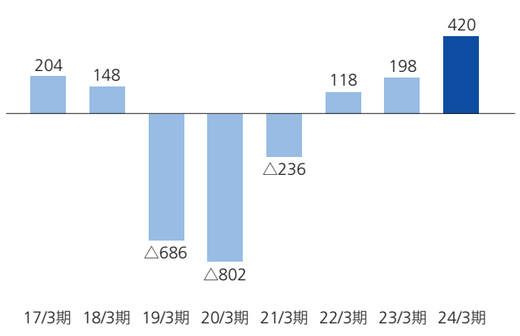
販売費及び一般管理費



営業利益

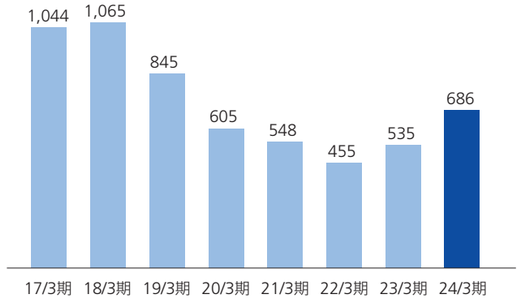


当期純利益

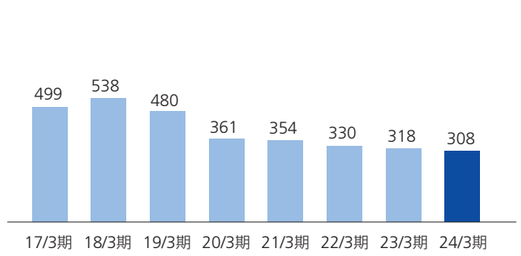


（億円）

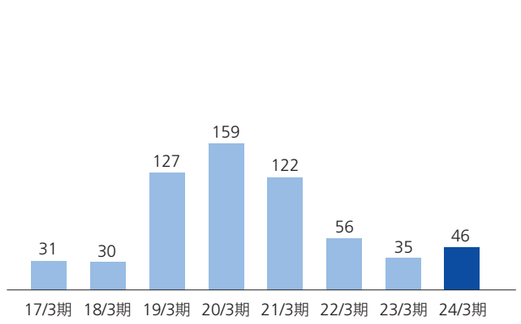
現金及び預金残高



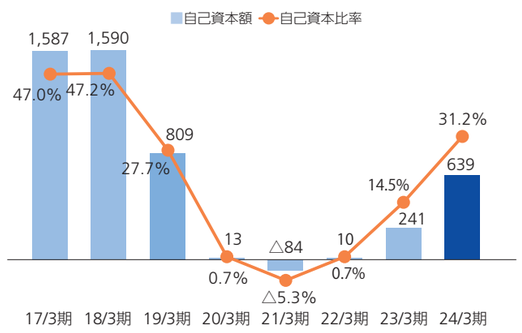
有利子負債



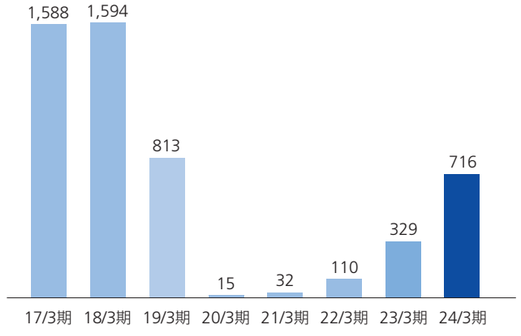
空室損失引当金



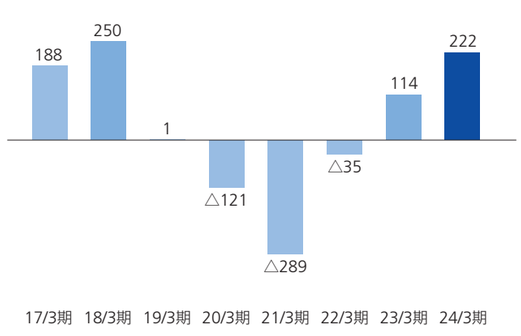
自己資本



純資産



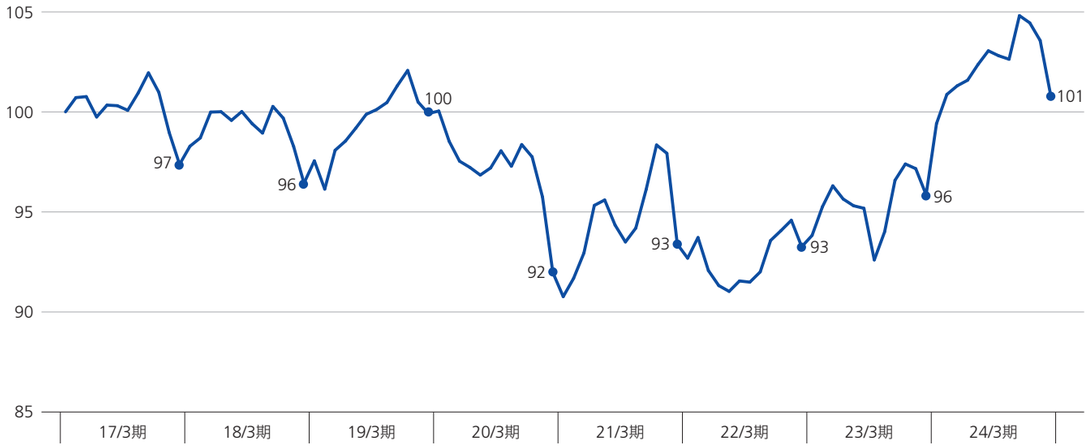
フリー・キャッシュ・フロー



賃貸事業ハイライト

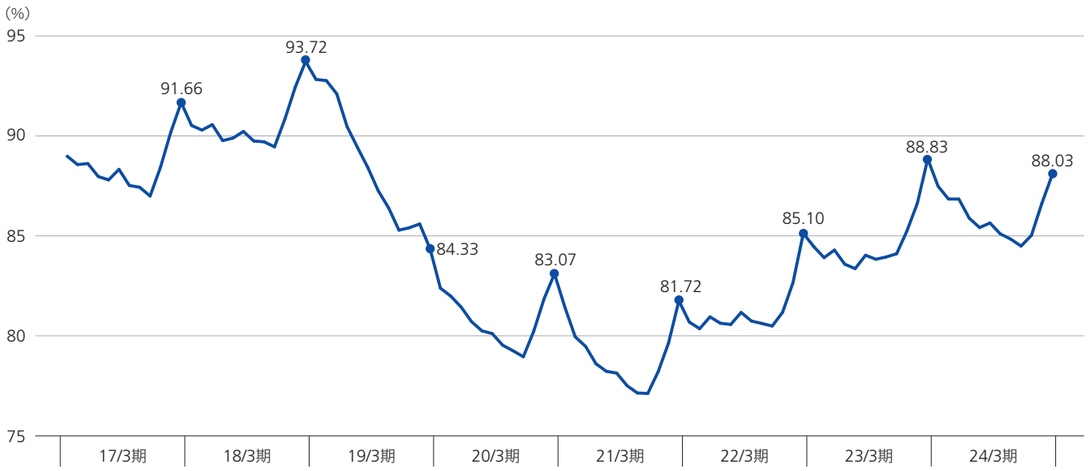
コロナ禍における入居率回復の為、2020年3月期から2022年3月期までは低い水準の家賃での成約が続いていました。2022年3月期以降は入居率向上施策の実施や、募集家賃のプライシングをエリア特性に合わせて柔軟に対応したことにより、2024年3月期の成約家賃単価は、施工不備問題発覚前の2018年3月期を上回って推移しました。

成約家賃単価（指数）



※16/4月(17/3月期)を100とする

入居率

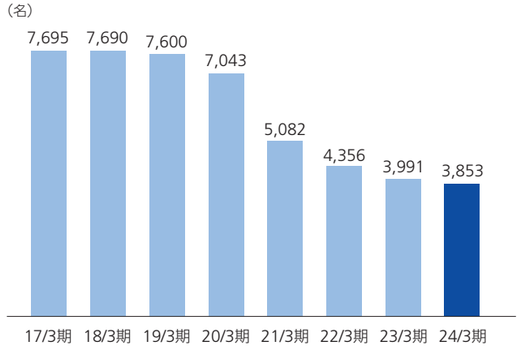


※入居率=各月末時点での「契約済戸数／管理戸数」

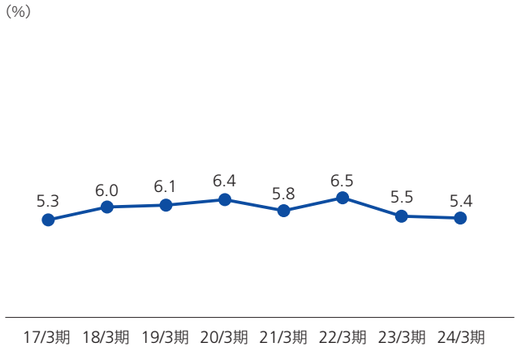
非財務ハイライト

2020年8月には希望退職制度を実施するなど、従業員数は約半数まで減少しました。そのような中、多様な背景や価値観を有する幅広い層の人材が活躍できるよう、働きやすく快適な職場環境の構築を進めています。

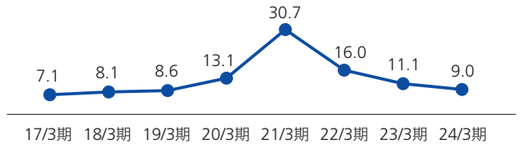
従業員数（連結）



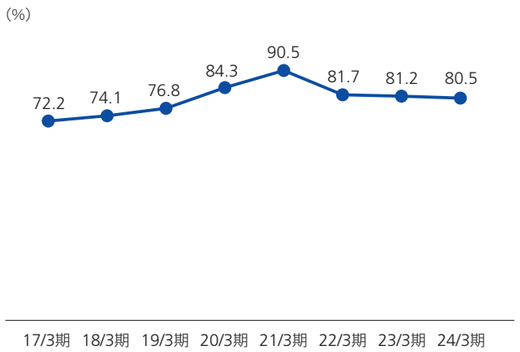
女性管理職比率（連結、グアム除く）



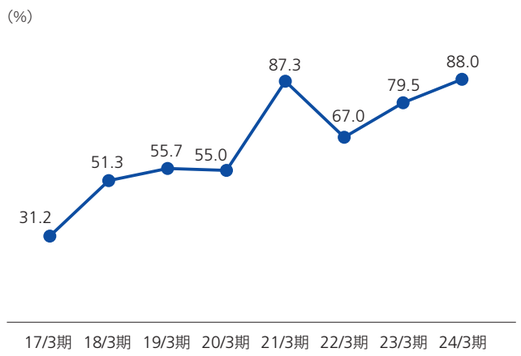
離職率（在籍ベース）（単体）



有給取得率（単体）

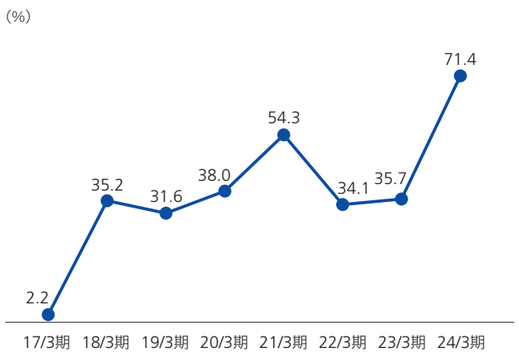


育児休業取得率（単体）



※育児休業取得率は起算月を4月として算出

男性育休取得率（単体）



11年間の連結財務データ

損益計算書：(百万円)	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	**2024年3月期**
売上高	470,883	483,247	511,513	520,488	530,840	505,223	433,553	408,959	398,366	406,449	**422,671**
賃貸事業	388,562	399,375	410,641	416,594	435,537	426,388	388,939	391,964	383,043	391,438	**407,489**
開発事業	63,135	61,312	74,160	74,566	76,587	58,992	23,806	–	–	–	**–**
シルバー事業	10,171	10,608	10,798	11,536	12,807	13,922	14,620	14,524	14,258	13,941	**14,007**
その他事業	9,013	11,950	15,913	17,791	5,908	5,919	6,186	2,469	1,064	1,069	**1,175**
売上原価	401,510	407,433	422,604	427,820	434,762	428,988	408,112	387,872	352,289	353,163	**353,836**
売上総利益	69,373	75,814	88,909	92,668	96,077	76,235	25,441	21,086	46,077	53,285	**68,835**
売上総利益率(%)	14.7	15.7	17.4	17.8	18.1	15.1	5.9	5.2	11.6	13.1	**16.3**
販売費及び一般管理費	55,906	60,992	67,823	69,769	73,147	68,844	61,915	50,269	44,302	43,406	**45,521**
営業利益	13,467	14,822	21,085	22,898	22,930	7,390	△36,473	△29,182	1,774	9,879	**23,313**
営業利益率(%)	2.9	3.1	4.1	4.4	4.3	1.5	△8.4	△7.1	0.4	2.4	**5.5**
賃貸事業	15,364	20,590	22,848	22,459	26,062	14,987	△20,828	△19,385	7,719	16,887	**30,386**
開発事業	2,951	211	3,340	5,051	3,663	△995	△5,181	–	–	–	**–**
シルバー事業	△610	△606	△1,354	△1,650	△1,596	△846	△559	△720	△789	△1,208	**△621**
その他事業	△981	△1,257	△360	664	△846	△1,346	△1,000	△1,551	△1,668	△2,706	**△2,391**
調整額	△3,256	△4,116	△3,388	△3,626	△4,353	△4,407	△8,903	△7,524	△3,486	△3,092	**△4,059**
EBITDA	19,460	22,558	30,700	32,235	34,656	20,336	△24,316	△18,766	11,127	16,449	**27,974**
経常利益	11,368	13,483	19,909	22,355	22,354	7,063	△36,341	△34,170	△2,151	6,526	**19,476**
当期純利益	15,730	15,175	19,631	20,401	14,819	△68,662	△80,224	△23,680	11,854	19,810	**42,062**
貸借対照表：(百万円)											
総資産	288,165	308,882	327,609	337,828	337,257	291,790	196,953	161,708	145,430	166,548	**205,000**
純資産	103,354	124,928	144,865	158,870	159,438	81,338	1,589	3,277	11,034	32,922	**71,679**
現金及び預金残高	74,767	75,221	88,043	104,432	106,543	84,536	60,501	54,863	45,523	53,560	**68,627**
有利子負債	37,227	44,487	50,824	49,918	53,829	48,047	36,137	35,409	33,045	31,849	**30,879**
キャッシュフロー計算書：(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,584	15,715	22,104	27,504	27,338	△7,212	△51,639	△40,816	△4,460	10,545	**21,422**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,929	△17,550	△11,087	△8,653	△2,336	7,379	39,533	11,829	886	906	**851**
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,848	1,747	1,374	△14,048	△18,354	△15,181	△12,048	23,571	△5,886	△2,819	**△7,119**
フリー・キャッシュ・フロー	8,654	△1,834	11,017	18,850	25,001	167	△12,106	△28,986	△3,574	11,452	**22,273**
1株あたりデータ：(円)											
1株当たり純資産(BPS)	393.05	475.17	550.94	603.76	630.84	331.87	5.34	△25.83	3.25	73.29	**201.15**
1株当たり当期純利益(EPS)	69.38	57.73	74.68	77.61	58.02	△278.58	△328.77	△84.88	36.04	60.22	**130.91**
1株当たり配当金(DPS)	–	–	10.00	22.00	22.00	–	–	–	–	–	**5.00**
経営指標：(%)											
自己資本当期純利益率(ROE)	19.7	13.3	14.6	13.4	9.3	△57.2	△195.1	–	–	157.3	**95.6**
投下資本利益率(ROIC)	6.1	5.8	7.1	7.2	7.1	3.7	△64.1	△66.0	3.5	12.4	**17.0**
総資産経常利益率(ROA)	4.1	4.5	6.3	6.7	6.6	2.2	△14.9	△19.1	△1.4	4.2	**10.5**
負債比率	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.6	22.7	10.8	3.0	1.0	**0.4**
自己資本比率	35.9	40.4	44.2	47.0	47.2	27.7	0.7	△5.3	0.7	14.5	**31.2**
配当性向	–	–	13.4	28.3	37.9	–	–	–	–	–	**3.8**
配当利回り	0.0	0.0	1.5	3.8	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	**1.0**
株主資本配当率(DOE)	0.0	0.0	1.9	3.8	3.5	0.0	0.0	–	–	0.0	**3.7**
株価指標											
時価総額(百万円)	132,384	168,222	181,861	153,780	224,129	54,119	65,138	50,396	66,536	117,592	**170,294**
株価(円)	495	629	680	575	887	221	266	153	202	357	**517**
株価収益率(PER)(倍)	7.1	10.9	9.1	7.4	15.3	△0.8	△0.8	△1.8	5.6	5.9	**3.9**
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.3	1.3	1.2	1.0	1.4	0.7	49.8	△5.9	62.2	4.9	**2.6**

※1 2017年3月期に子会社において会計方針の変更をしたため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示しています。
2 2018年3月期にホテル・リゾート事業とその他事業を統合。2014年3月期～2016年3月期はホテル・リゾート事業およびその他事業の合算を表示しています。
3 2021年3月期より、開発事業と賃貸事業を統合、ホテルリゾート・その他事業はその他事業へ名称変更しています。

データ集

ESGデータ

当社では、サステナビリティ担当役員を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に、各事業部やグループ会社と連携を取りながら、サステナブルな経営実現に向けた取り組みを推進しています。サステナビリティ委員会では、5つのサステナビリティ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。2022年3月期には、前期に特定したマテリアリティを、現在の当社および社会経済状況を踏まえつつ見直しを行い、各マテリアリティのKPIの設定を行っています。重要課題やKPIについては、原則四半期毎に取締役会へ報告し、サステナビリティ活動に取り組んでいます。

環境

環境負荷と軽減

(t-CO_2)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
スコープ1	5,392	5,467	5,518	5,218	3,475	3,285	3,135	**4,289**
スコープ2	14,692	13,719	12,558	11,578	8,089	7,233	8,206	**7,458**
スコープ1,2　合計	20,084	19,186	18,075	16,796	11,564	10,518	11,341	**11,747**
スコープ3	873,167	864,448	786,510	692,463	693,388	748,745	540,558	**491,433**
カテゴリー1（材料購入）	51,992	44,810	31,263	10,898	5,850	83	122	**61**
カテゴリー2（資本財）	17,892	34,127	29,835	12,692	9,621	5,041	2,068	**1,203**
カテゴリー3（スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動）	—	—	2,979	2,945	2,063	1,917	2,141	**2,362**
カテゴリー4、9（輸送、配送）	—	—	—	—	—	—	353	**497**
カテゴリー5（事業から出る廃棄物）	—	—	—	—	—	—	784	**1,098**
カテゴリー6（出張）	3,529	2,230	2,250	2,894	1,665	1,334	1,013	**1,390**
カテゴリー7（雇用者の通勤）	1,244	1,231	1,220	1,098	1,203	967	1,009	**1,056**
カテゴリー8（リース資産（上流））	—	—	—	—	—	—	—	**—**
カテゴリー10（販売した製品の加工）	—	—	—	—	—	—	—	**—**
カテゴリー11（販売した製品の使用）	—	—	—	—	—	—	—	**—**
カテゴリー12（販売した製品の廃棄）	—	—	—	—	—	—	—	**—**
カテゴリー13（賃貸物件電気･ガス使用）	798,946	781,102	724,543	663,171	672,987	739,403	533,067	**483,766**
カテゴリー14（フランチャイズ）	—	—	—	—	—	—	—	**—**
カテゴリー15（投資）	—	—	—	—	—	—	—	**—**
スコープ1,2,3 合計	893,251	883,634	804,586	709,259	704,950	759,263	551,898	**503,180**
スコープ1,2,3 合計 前年比（%）	—	△1.1	△8.9	△11.8	△0.6	+7.7	△27.3	**△8.8**
スコープ1,2,3 原単位（t-CO_2/億円）	171.6	166.5	159.3	163.6	172.4	190.6	135.8	**119.0**

※ 2023年3月期実績より集計方法を一部変更しています。

産業廃棄物

(t)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
産業廃棄物	38,330	32,739	24,895	15,588	9,004	1,887	2,519	**3,442**
解体工事に伴う排出	25,620	19,592	12,068	2,515	1,040	79	0	**0**
新築工事に伴う排出	12,710	13,147	10,330	4,244	1,329	48	16	**24**
改修工事に伴う排出	—	—	2,497	8,828	6,635	1,760	2,504	**3,418**
前期比（%）	—	△14.6	△24.0	△37.4	△42.2	△79.0	+33.5	**+36.0**

紙投入量

(A4換算枚数･百万枚)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
紙投入量	—	113	111	58	44	37	31	**40**
前期比（%）	—	—	△1.8	△47.7	△24.1	△15.9	△16.2	**+29.0**

社会

従業員構成（単体）

(名)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
従業員数（連結）	7,695	7,690	7,600	7,043	5,082	4,356	3,991	**3,853**
従業員数	6,542	6,494	6,331	5,820	4,172	3,589	2,804	**2,690**
臨時雇用者数（年間平均人員数）	1,536	1,559	1,544	1,517	1,241	1,233	1,209	**1,002**
平均年齢	36歳3カ月	36歳11カ月	37歳7カ月	38歳8カ月	39歳0カ月	40歳3カ月	40歳11カ月	**41歳5カ月**
平均勤続年数	8年3カ月	8年11カ月	9年7カ月	10年6カ月	10年6カ月	11年6カ月	13年4カ月	**13年10カ月**
新卒採用人数	261	275	164	18	0	0	0	**67**
キャリア採用人数	210	129	104	65	18	28	54	**105**
中途採用比率（%）	44.6	31.9	38.8	78.3	100.0	100.0	100.0	**61.0**
離職率（在籍ベース）（%）	7.1	8.1	8.6	13.1	30.7	16.0	11.1	**9.0**

ワークライフバランス（単体）

(時間)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
総労働時間	178.4	176.7	173.0	166.3	160.3	165.3	166.8	**169.2**
時間外労働時間	20.0	18.2	15.0	13.3	11.4	11.3	13.2	**16.4**
短時間勤務取得者数（名）	154	188	199	277	216	228	231	**236**
育児休業取得者数（名）	330	304	262	298	149	191	117	**81**
育児休業取得率（%）	31.2	51.3	55.7	55.0	87.3	67.0	79.5	**88.0**
男性社員による育児休業等、育児目的休暇の取得率（%）	2.2	35.2	31.6	38.0	54.3	34.1	35.7	**71.4**
エンゲージメントスコア	—	—	—	—	—	—	—	**△71**
年次有給休暇取得率（%）	72.2	74.1	76.8	84.3	90.5	81.7	81.2	**80.5**

※ 育児休業取得者数、育児休業取得率は起算月を4月として算出
サーベイツールGeppoによる調査結果（eNPS：従業員満足度指標。調査時点の一般企業平均は△67）

ウェルビーイング経営

(%)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
喫煙率	39.6	40.0	39.4	38.7	36.4	34.9	31.9	**29.3**
定期健診後の二次検査受診率	—	—	27.2	23.1	35.1	45.4	27.1	**74.8**

次世代リーダー育成

(名)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
教育研修の従業員参加総時間（時間）※1	32,047	20,296	15,581	3,738	9,838	4,265	4,096	**8,159**
若手リーダー輩出延べ人数※2	0	0	0	0	0	0	0	**85**
管理職人材輩出延べ人数※3	399	499	578	613	613	638	686	**758**

※1 階層別研修、選抜型研修、360度フィードバック研修、キャリア開発研修における従業員参加総時間
※2 若手非管理職社員に対する選抜育成プログラムの受講修了者数（2024年3月期より導入）
※3 管理職トランジションプログラムの受講修了者数（2016年3月期より導入）

研修

(名)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
キャリア研修受講者数※1	—	—	—	—	213	327	—	**92**
360度評価	—	—	—	—	—	621	642	**688**
E-Learning 実施数（回）	—	—	—	—	36	31	33	**38**
キャリアコーチング研修※2	—	—	—	—	427	617	60	**59**

※1 単一年度での年代別キャリア研修の受講者総数（2023年3月期は休止）
※2 2022年度で一巡しており、2023年度以降は過去の未受講者および新任管理職のみを対象

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＋特例子会社）

（名）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
障がい者雇用人数（期中平均）	132.8	140.8	138.0	128.9	107.9	103.1	90.2	**107.0**
障がい者雇用率（期中平均）（%）	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3	2.7	2.8	**2.7**
定年者再雇用人数	26	19	26	18	16	15	12	**10**
外国籍社員人数	189	207	220	213	171	144	116	**118**
外国籍管理職人数	14	15	18	18	16	13	11	**10**
女性正社員比率（%）	30.0	30.2	30.8	32.3	37.1	38.0	38.7	**39.0**
女性管理職比率（%）	5.3	6.0	6.1	6.4	5.8	6.5	5.5	**5.4**

女性リーダー、管理職の構成（単体）

（名）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
係長級	67	87	129	149	160	146	144	**136**
課長（マネージャー）級	77	91	95	97	55	46	35	**36**
部長級	2	3	2	1	1	1	0	**0**
取締役・執行役員	1	1	2	2	1	1	2	**2**

男女間賃金格差（単体）

（%）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
正規従業員	—	—	—	—	—	—	69.1	**68.3**
非正規従業員	—	—	—	—	—	—	63.6	**45.0**
全体	—	—	—	—	—	—	55.4	**50.1**

※ 女性活躍推進法の改正に基づき、2023年3月期より公表開始
※ 男女の賃金格差は男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しており、同一労働の賃金に差はなく、等級別人員構成の差によるものであります。

社会貢献活動関連データ

（名）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
献血参加人数	259	544	284	124	61	72	77	**68**
ボランティアベンダー寄付額（円）	1,623,326	1,736,986	1,824,728	1,966,138	1,553,215	1,041,085	699,189	**979,693**
ホンデリング寄付額（円）	22,066	11,439	1,875	4,635	7,239	7,052	5,289	**8,199**
レオパレス・スマイル見学・実習受け入れ人数	571	444	417	111	0	76	23	**78**

ステークホルダーとのコミュニケーション

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
オーナー様説明会開催数（回）	231	424	517	381	87	0	88	**172**
機関投資家との対話（社）	238	213	236	204	95	103	122	**97**

労働安全衛生

（件）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
労災発生件数	37	44	55	56	46	33	36	**50**
休業災害	16	3	14	21	19	14	15	**18**
不休災害	21	41	41	35	27	19	21	**32**

主な有資格者（連結）

（名）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
公認会計士	3	2	2	2	1	1	1	**1**
弁護士	1	2	5	6	4	5	5	**6**
宅地建物取引士	678	747	846	899	717	636	636	**543**
賃貸不動産経営管理士	316	375	506	537	408	403	397	**385**
建築士（1級、2級）	453	446	428	374	244	207	242	**168**
建築施工管理技士（1級、2級）	367	360	333	296	194	165	148	**137**
FP技能士（1級、2級）	142	224	271	283	204	190	212	**207**
測量士・測量士補	35	35	37	34	23	19	18	**16**
介護福祉士	496	556	690	705	720	687	695	**654**
介護支援専門員（ケアマネジャー）	184	189	186	178	205	185	148	**146**
訪問介護員（ホームヘルパー）（1級、2級）	375	373	398	373	345	308	289	**265**

ガバナンス

ガバナンス関連データ

（名）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
取締役人数	11	11	11	10	9	8	10	**10**
内、社外取締役（独立社外取締役）	3(3)	3(3)	3(3)	5(4)	6(5)	5(3)	4(4)	**4(4)**
独立比率（%）	27.3	27.3	27.3	40.0	55.6	37.5	40.0	**40.0**
女性取締役人数	1	1	1	2	1	1	1	**1**
外国籍取締役人数	—	—	—	—	—	1	1	**1**
監査役人数	4	4	4	4	4	4	4	**4**
内、社外監査役（独立社外監査役）	2(2)	3(3)	3(3)	3(3)	2(2)	2(2)	2(2)	**2(2)**
独立比率（%）	50.0	75.0	75.0	75.0	50.0	50.0	50.0	**50.0**

（回）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
取締役会開催回数	24	25	24	41	28	26	25	**19**
指名報酬委員会開催回数	3	4	2	11	7	7	8	**6**

（百万円）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
役員報酬	457	655	595	228	170	162	180	**202**
取締役（社外取締役を除く）	370	563	495	131	56	60	96	**112**
監査役（社外監査役を除く）	31	19	19	13	16	18	18	**20**
社外役員	54	71	80	83	97	82	65	**69**

コンプライアンス関連データ

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
コンプライアンス委員会開催回数（回）	12	12	12	12	12	12	12	**12**
内部通報受付件数（件）	68	109	124	136	102	77	90	**80**
従業員数に対する内部通報割合（%）※	0.9	1.4	1.6	1.9	2.0	1.8	2.3	**2.1**

※ 2020年5月9日付日本経済新聞によると、「内部通報の目安として、従業員100人あたり年間1件という考え方が定着しつつある」と報道されており、また、2011年から『CSR企業総覧』にて内部通報に関するデータを収集してきた東洋経済オンラインによると、「1年間で100人に1人が通報する」（=通報割合1%）が内部通報制度が機能している目安の一つとされています。

賃貸事業データ

賃貸事業の収益基盤となる賃貸住宅管理戸数は、2024年3月期末時点で55万4,373戸となりました。期末の入居率は、2021年3月期をボトムに、上昇に転じており、2024年3月期の期末入居率は88.03%となりました。

また、2016年4月を100とした場合の成約家賃単価の推移を指数として開示しています。長期かつ安定的な収益が見込める、法人を対象とした営業を強化したことから、2024年3月期の成約家賃単価は、高い水準で推移しています。

また、月単位の契約を結ぶマンスリー契約の見直しを行い、適正な価格帯への変更を行ったことにより、マンスリー契約の契約比率が低下し、契約期間を定めない、より安定的な賃貸契約の契約比率が上昇しています。

管理戸数

（戸）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	**2024年3月期**
北海道	14,088	13,932	13,909	13,866	13,550	13,390	13,209	**13,142**
東北	35,270	35,434	35,652	35,623	35,327	35,099	34,878	**34,528**
北関東	40,553	40,321	40,494	40,494	40,437	40,260	39,959	**39,446**
首都圏	165,590	168,313	170,358	171,080	170,320	167,446	164,392	**162,451**
北陸･甲信越	40,639	40,095	40,003	39,981	39,943	39,793	39,593	**39,139**
中部	88,086	87,916	88,194	88,086	87,756	87,030	86,275	**85,159**
近畿	80,715	80,362	80,861	81,011	80,859	79,796	79,123	**77,751**
中国	38,798	38,945	39,208	39,415	39,390	39,010	38,700	**38,431**
四国	14,671	14,671	14,691	14,736	14,736	14,714	14,644	**14,546**
九州･沖縄	50,329	50,683	51,428	51,506	51,355	50,776	50,458	**49,780**
合計	568,739	570,672	574,798	575,798	573,673	567,314	561,231	**554,373**

エリア別期末入居率

（%）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	**2024年3月期**
北海道	84.7	87.1	69.0	73.1	69.8	77.9	83.0	**84.3**
東北	94.1	94.5	84.8	84.7	83.0	85.1	87.9	**82.4**
北関東	87.2	90.7	80.3	77.2	77.3	82.0	87.1	**85.8**
首都圏	92.6	94.2	86.0	84.9	81.8	85.3	91.2	**91.7**
北陸･甲信越	90.0	92.7	79.1	79.1	80.6	83.1	88.0	**89.2**
中部	91.1	94.5	85.1	81.9	80.3	84.8	85.8	**84.6**
近畿	91.3	93.8	83.1	81.5	81.8	85.4	89.5	**88.8**
中国	93.8	93.1	88.0	87.0	86.5	88.0	88.6	**87.2**
四国	89.9	91.8	84.3	83.4	82.6	84.4	82.7	**79.4**
九州･沖縄	93.9	96.1	87.6	87.4	86.5	88.3	91.3	**89.5**
全国（期中平均）	88.5	90.6	88.3	80.8	78.9	81.2	84.7	**86.0**

属性別契約戸数

	2017年3月期		2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期		**2024年3月期**	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	**戸数**	**%**
法人	293,824	56.4	309,062	57.8	280,643	57.9	272,566	57.0	266,814	56.9	280,811	58.2	296,301	59.4	**300,482**	**61.6**
個人	180,617	34.6	178,643	33.4	163,318	33.7	165,594	34.6	164,441	35.1	167,380	34.7	165,168	33.1	**152,984**	**31.3**
学生	46,857	9.0	47,142	8.8	40,757	8.4	40,135	8.4	37,548	8.0	34,597	7.2	37,090	7.4	**34,546**	**7.1**
合計	521,298	100	534,847	100	484,718	100	478,295	100	468,803	100	482,788	100	498,559	100	**488,012**	**100**

賃貸店舗数および営業人員数

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	**2024年3月期**
賃貸拠点数（店）	308	307	302	295	239	206	204	**157**
直営	189	189	189	189	139	109	109	**72**
パートナーズ	119	118	113	106	100	97	95	**85**
賃貸営業人員数（名）	1,589	1,546	1,494	1,339	1,047	1,064	1,103	**1,006**

成約家賃単価（指数）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
2017年3月期	100	101	101	100	100	100	100	101	102	101	99	97
2018年3月期	98	99	100	100	100	100	99	99	100	100	98	96
2019年3月期	98	96	98	99	99	100	100	100	101	102	100	100
2020年3月期	100	99	98	97	97	97	98	97	98	98	96	92
2021年3月期	91	92	93	95	96	94	93	94	96	98	98	93
2022年3月期	93	94	92	91	91	92	91	92	94	94	95	93
2023年3月期	94	95	96	96	95	95	93	94	97	97	97	96
2024年3月期	**99**	**101**	**101**	**102**	**102**	**103**	**103**	**103**	**105**	**104**	**104**	**101**

※ 16/4月(17/3期)を100とする

月次入居率

（%）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
2017年3月期	88.97	88.55	88.60	87.95	87.78	88.31	87.50	87.41	86.97	88.41	90.18	91.66
2018年3月期	90.51	90.28	90.55	89.75	89.88	90.21	89.73	89.69	89.44	90.83	92.43	93.72
2019年3月期	92.82	92.76	92.10	90.45	89.41	88.40	87.24	86.38	85.26	85.38	85.57	84.33
2020年3月期	82.35	81.95	81.40	80.67	80.21	80.07	79.49	79.21	78.91	80.19	81.82	83.07
2021年3月期	81.40	79.91	79.43	78.56	78.18	78.09	77.46	77.09	77.07	78.16	79.60	81.72
2022年3月期	80.65	80.32	80.91	80.59	80.53	81.13	80.70	80.58	80.45	81.14	82.62	85.10
2023年3月期	84.44	83.88	84.26	83.55	83.33	84.00	83.80	83.91	84.08	85.23	86.61	88.83
2024年3月期	**87.46**	**86.82**	**86.82**	**85.86**	**85.39**	**85.62**	**85.07**	**84.81**	**84.46**	**85.00**	**86.60**	**88.03**

賃貸契約･マンスリー契約比率

（%）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	**2024年3月期**
賃貸契約	90.0	91.1	94.1	93.2	93.9	93.6	94.5	**96.8**
マンスリー契約	10.0	8.9	5.9	6.8	6.1	6.4	5.5	**3.2**

シルバー事業データ

日本の高齢化に対応した事業の一つとして、シルバー事業を展開しています。2024年3月末の拠点数は2023年3月期から減少し、合計85拠点となりました。また、シルバー事業では、有料老人ホーム、デイサービス･ショートステイ、グループホームを展開しています。ショートステイの稼働率は88.2%、有料老人ホーム･グループホームの稼働率は84.1%と、高い稼働率を維持しています。

拠点数

（拠点）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	**2024年3月期**
有料老人ホーム	21	21	21	21	21	21	21	**21**
デイサービス･ショートステイ	53	60	64	64	64	64	64	**62**
グループホーム	2	2	2	2	2	2	2	**2**
合計	76	83	87	87	87	87	87	**85**

稼働率

（%）

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	**2024年3月期**
デイサービス	72.5	72.8	72.6	72.8	67.1	65.9	62.5	**66.7**
ショートステイ	87.6	90.2	93.6	95.6	92.1	91.1	87.5	**88.2**
有料老人ホーム･グループホーム	93.0	88.8	91.6	92.4	93.0	89.4	84.9	**84.1**

会社概要

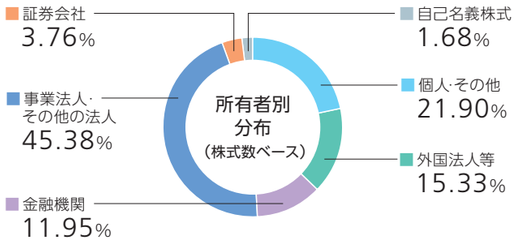
会社データ（2024年3月31日現在）

会社名	株式会社レオパレス21
本社	〒164-8622 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	1億円
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、ブロードバンド通信事業、介護事業 他
従業員数	連結　3,853名 単体　2,690名

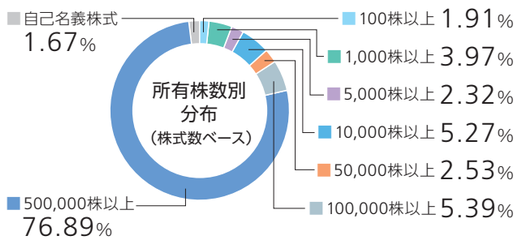
株式情報（2024年3月31日現在）

発行可能株式総数	750,000,000株
発行済株式総数	329,389,515株
株主数	41,552名
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
株式名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

株主の状況（2024年3月31日現在）



※百分率の補正をしています



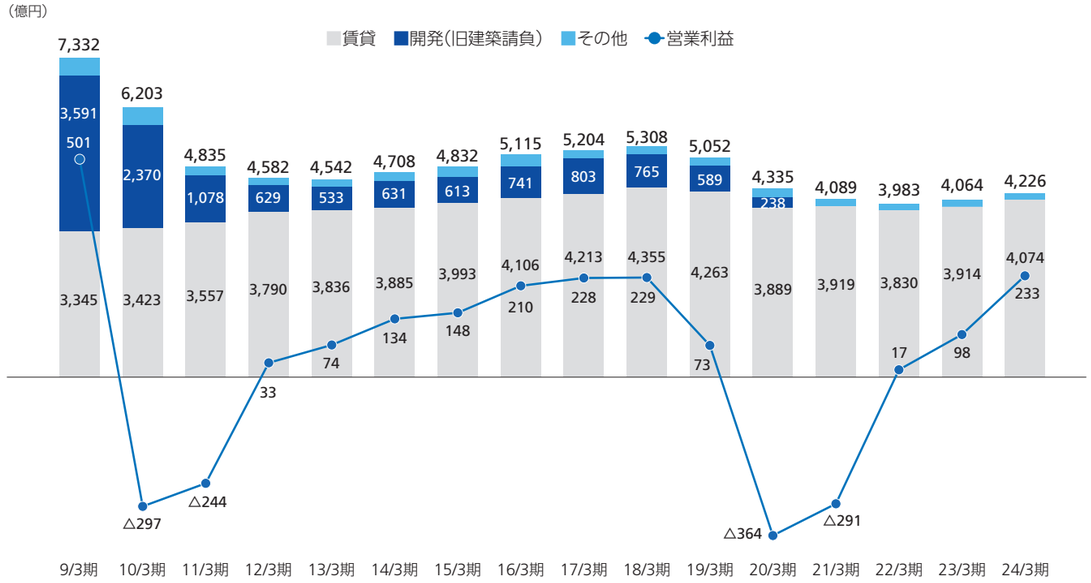
※百分率の補正をしています

大株主の状況（上位10名）（2024年3月31日現在）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 千鳥合同会社	84,507	26.09
2 株式会社UH Partners 2	50,581	15.61
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	22,984	7.09
4 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,912	3.67
5 光通信株式会社	8,606	2.65
6 MSIP CLIENT SECURITIES	7,497	2.31
7 レオパレス21オーナー持株会	6,988	2.15
8 MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	6,519	2.01
9 レオパレス21取引先持株会	5,532	1.70
10 レオパレス21従業員持株会	3,062	0.94

(注) 1. 上記所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりであります。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 10,499千株(うち、投資信託設定分10,346千株、年金信託設定分153千株)
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 3,836千株(うち、投資信託設定分3,592千株、年金信託設定分244千株)
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。
なお、自己株式には、従業員向け株式交付信託が所有する当社株式は含まれていません。

業績推移



株価と出来高の推移

