



Leopalace 21

CREATIVE EVOLUTION

アニュアルレポート2018

2018年3月期

プロフィール

レオパレス21は、単身者向けアパートの建築や不動産開発などを展開する「開発事業」、建築後のアパートを運営する「賃貸事業」の2つをコア事業とする不動産会社です。

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

また、「国際事業（「賃貸事業」内）」においては、アジアを中心にグローバル展開を進めています。

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

「住まい」をテーマに、新たな価値を創造し、

企業理念

「新しい価値の創造」

一、

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

二、

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

三、

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

社是

常に変革し

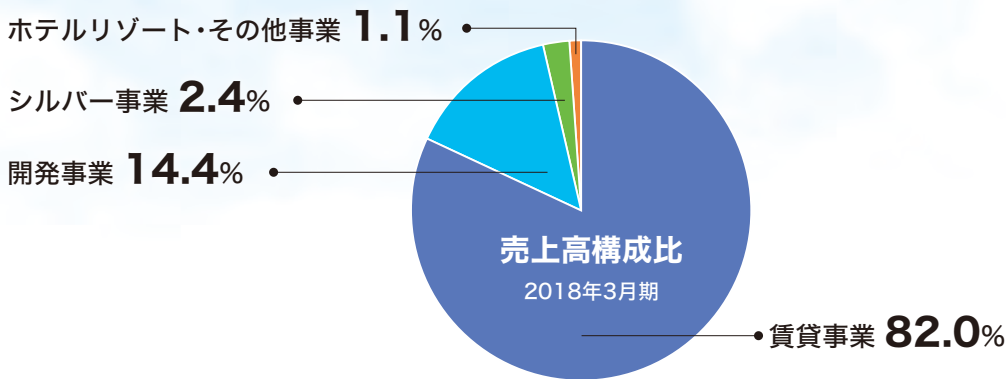
絶えず創造し

更に価値を高め

全て社会の為に

2016年12月16日 制定

レオパレス21は、国内外において、4つの事業を通じ、他にはない価値をお届けしています



提供することで、社会に貢献する

レオパレス21グループ「10の約束」

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

2018年4月6日 制定

目次

レオパレス21とは

- 03 ごあいさつ
- 04 成長の軌跡
- 06 育まれた強みとビジネスモデル

社会的課題の機会とリスクに関する取り組み

- 08 レオパレス21の長期ビジョン
- 10 社会的課題の機会とリスクに対するレオパレス21の取り組み
- 20 社会的課題の機会とリスクに関するマネジメントディスカッション
- 22 ビジネス構造の変遷

価値創造の取り組み

- 24 トップインタビュー
- 32 ステークホルダーに対する価値創造
- 34 オーナーSatisfactionの取り組み、
入居者Satisfactionの取り組み
- 36 カスタマーズボイス
- 38 特集 レオパレスの人財戦略
- 40 レオパレス21 社員座談会
- 44 事業概要
 - 44 At a Glance
 - 46 賃貸事業
 - 48 開発事業
 - 50 シルバー事業
 - 51 ホテルリゾート・その他事業

企業価値を支える取り組み

- 52 レオパレス21のESG経営
- 54 ガバナンス鼎談: 中長期的な企業価値向上に向けて
- 62 コーポレート・ガバナンス
 - 62 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み
 - 66 コンプライアンス
 - 67 リスクマネジメント
 - 68 取締役、監査役、執行役員
 - 71 ステークホルダーとの健全で
積極的なコミュニケーション
- 72 基本活動方針
 - 72 良質なサービスと豊かな暮らしの提供
 - 74 快適な職場環境の構築と多様な人材育成
 - 76 地域社会への貢献
 - 78 地球環境にやさしい社会の実現

データ編

- 80 10年間の連結財務ハイライト
- 82 連結財務ハイライト
- 85 非財務ハイライト
- 86 連結財務諸表
- 90 レオパレス21 データ集
- 96 会社概要

編集方針

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

報告対象期間は、2018年3月期(2017年4月1日～2018年3月31日)であり、報告対象範囲は、レオパレス21とその国内外の連結子会社としています。さらに、発行時点における最新の情報も可能な限り記載したほか、読み手の理解を促進するために当社の事業に関連するマクロ経済のデータやこれまでの推移が分かるデータ集の掲載も行っています。また、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとなるよう、分かりやすい説明を心掛けています。

今回のレポートでは、社会的課題の機会とリスクに関する取り組み、ステークホルダーに対する価値創造、コーポレート・ガバナンスの実効性強化への取り組みに説明の力点をおいています。当レポートを通して、当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。

参考にしたガイドラインなど

- ・ISO26000
- ・GRI(Global Reporting Initiative)
- [サステナビリティ・レポート・ガイドライン 第4版]

見直しに関する注意事項

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

ごあいさつ

コア事業の継続的成長、成長分野の基盤構築を推進すると同時に、「人づくり・組織づくり元年」として、組織体制の変革に着手します。

ステークホルダーの皆様におかれましては、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

中期経営計画の初年度となった当期は順調なスタートを切ることができたと考えています。アパート建築をめぐる環境変化で開発事業こそ計画未達に終わりましたが、賃貸事業は増収増益を継続し、国際事業をはじめとする成長事業では打つべき手を着実に打つことができました。

その一例として、賃貸事業では、IoTやAIを活用したサービスの向上に努めました。不動産開発では、不動産特定共同事業商品の組成が完了し、グループ傘下のレオパレス信託が「運用型信託会社」の免許を取得しました。国際事業では、カンボジアにサービスアパートメント、韓国にサービスオフィスを開業させることができました。

この度は、当社施工物件の一部における界壁施工の不備により、皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますこと、心より深くお詫び申し上げます。当社の管理体制の不備からこのような事態を起こしてしまったことを、経営陣一同大変重く受け止めております。現在、当社施工物件についての全棟調査を開始しております。調査で不備が判明した場合には、特定行政庁と協議をしながら迅速に補修工事を実施いたします。並行して、さらなる原因究明を行い、再発防止に向けた徹底的な品質管理体制の構築を行うとともに、調査及び補修工事についても全社一丸となって取り組み、信頼回復に全力で取り組んでまいります。

2019年3月期は、上述の補修工事を確実に完了させるとともに不動産開発の拡大で開発事業を成長させ、賃貸事業、国際事業などは引き続き堅調に推移していくよう必要な施策を推進します。また、「人づくり・組織づくり元年」として、ホールディングス制への移行をにらんだ組織体制の変革にも取り組んでいきます。

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

2018年6月
代表取締役社長

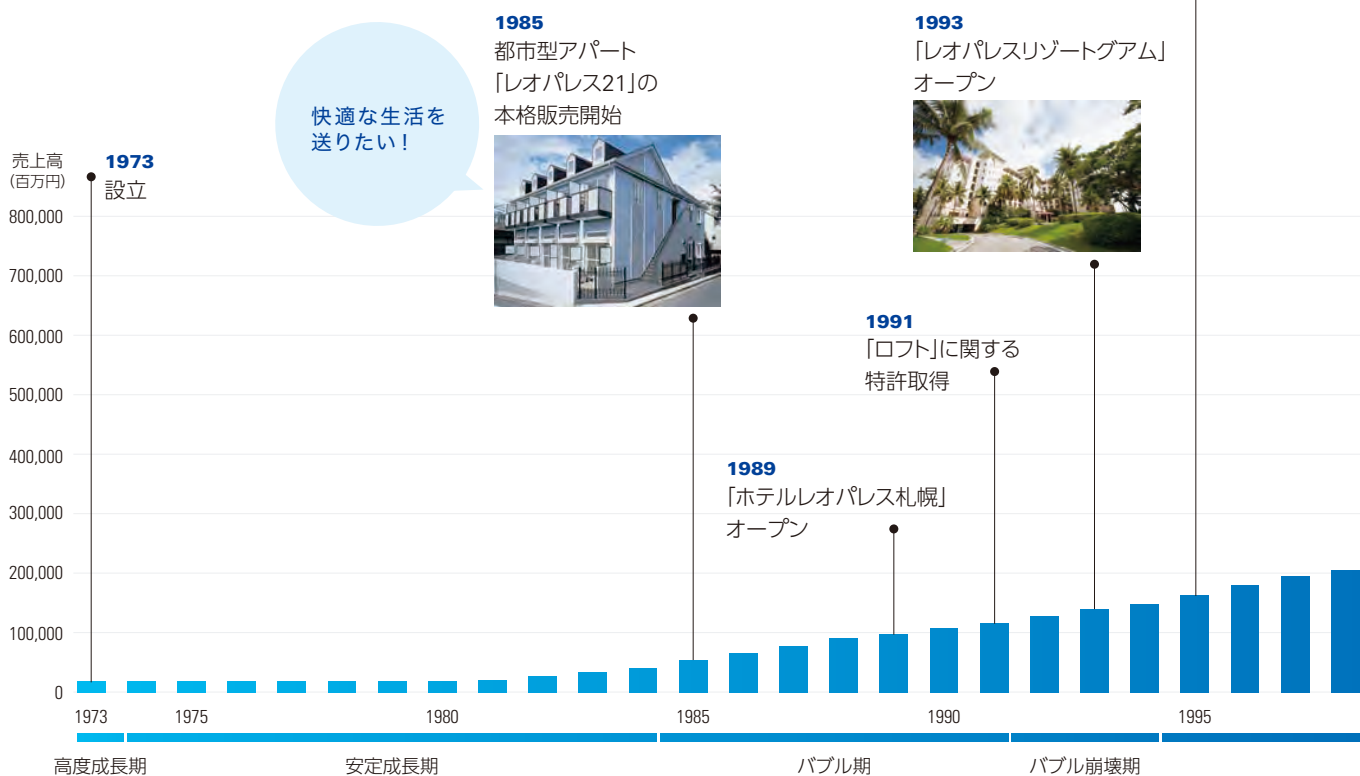
浮、山、世



成長の軌跡

様々な業界初を創出し、社会に価値を提供しながら事業を拡大

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。その過程で育まれた強みを武器に、次のステージにおいても躍進していきます。



海外進出の歴史

2002

- ・「レオパレスセンターソウル」開設

2006

- ・「レオパレスセンター台北・釜山」開設

2007

- ・「レオパレスセンター鐘路」開設

2009

- ・中国(上海)に現地法人を設立、北京支店開設

2010

- ・大連支店、広州支店開設

2012

- ・韓国で「ウリレオPMC株式会社」設立

2013

- ・タイ、ベトナムに現地法人を設立

2014

- ・カンボジアに現地法人を設立
- ・ミャンマー支店開設

2015

- ・ハノイ支店開設
- ・フィリピンに現地法人を設立、サービスオフィス運営開始
- ・タイでサービスアパートメント運営開始
- ・シラチャー支店開設
- ・インドネシアに現地法人を設立

2016

- ・ミャンマーでサービスオフィス運営開始、シンガポールに現地法人を設立、ベトナムでサービスアパートメント運営開始

2017

- ・エンプラス株式会社のグループ会社化
- ・カンボジアでサービスアパートメント運営開始

2018

- ・韓国(ソウル)でサービスオフィス運営開始

レオパレス21の4つの強み

1 規模

2 客付力

3 商品創造力

4 サービス力

一人暮らしをとことん楽しみたい

1999
家具・家電付き
「マンスリー
レオパレス」販売開始



部屋を自由に衣替えしたい

2012
「お部屋カスタマイズ」
(現「my DIY」)スタート



女性でも安心して住める部屋が欲しい



2017
スマートアパート化を推進
Leo Remocon
Leo Lock
順次採用

部屋でインターネットを楽しみたい

2002
ブロードバンド通信事業開始



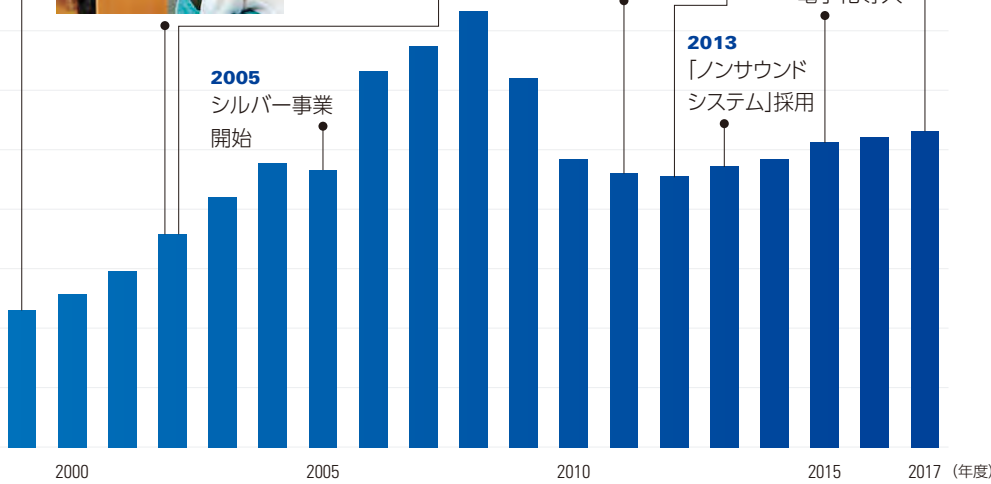
2011
アパート向け「セキュリティシステム」本格導入開始



2015
賃貸契約の電子化導入

2013
「ノンサウンドシステム」採用

2005
シルバー事業開始



景気拡大期

世界同時不況期

景気回復期

(年度)

育まれた強みとビジネスモデル

4つの強みが牽引するレオパレス21独自のビジネスモデル

長年蓄積したナレッジによって磨き上げられた4つの強みは、レオパレス21のビジネスモデルの駆動力となっています。これらの強みを活かしながらコア事業である賃貸事業、開発事業を基盤として、それらとシナジーを創出するホテルリゾート・その他事業に加え、シルバー事業、国際事業に注力することで、当社独自のビジネスモデルをより一層強固なものにしていきます。

1 規模

- 物件管理戸数業界3位* 管理戸数 **570,672**戸
- アパートオーナー数 約 **28,000**名
- 分布率(全国の市の数に対する物件のある市の割合) 約 **82%**
- 新築供給数(2017年度) **566**棟 **7,191**戸

(2018年3月末時点)

※全国賃貸住宅新聞「管理戸数ランキング」より

2 客付力

- 賃貸店舗数 **307**店(海外、FC含む)
- 入居率 **93.72%**
- 法人契約 契約戸数 約 **31**万戸 シェア **57.8%**
- 賃貸契約数(2017年度) 約 **41**万件

(2018年3月末時点)

レオパレス21の ビジネスモデル

成長戦略事業

賃貸

太陽光
発電

国際事業

賃貸事業

初期費用の負担を軽減した「賃貸契約」と、月単位で家具家電付のお部屋を提供する「マンスリー契約」を展開。



コア事業

ホテルリゾート・ その他事業

グアムでスポーツ施設やホテル、コンドミニウムなどを運営するレオパレスリゾート、国内で全国4箇所にレオパレスホテルズを展開。



各事業がシナジーを
レオパレス21独自の

4つの強みが の駆動力に

建築請負

不動産
開発

開発事業

低コスト、省エネ、高耐久性など賃貸住宅に求められる様々な高性能を実現した商品を開発。



コア事業

シルバー事業

本格的な超高齢社会の到来を背景に、介護施設や介護サービスを提供。



成長戦略事業

創出し価値を創造する
ビジネスモデル

3 商品創造力

●my DIY件数	約 4 万件
●家具家電完備割合	約 94 %
●インターネット完備割合	約 97 %
●Leo Lock採用率	対象物件 100 %

(2018年3月末時点)

4 サービス力

●外国言語対応	7 言語対応
●日本語コールセンター	対応時間帯 24 時間
●社宅代行請負数	205 社 61,800 戸
●セキュリティシステム導入数	約 30 万戸

(2018年3月末時点)

レオパレス21の長期ビジョン

**30年後も「住まい」に関する
新たな価値を創造し、
提供し続ける存在で
あるために**

都市型アパートの供給、海外リゾートホテルオープン、家具・家電付アパートの販売、シルバー事業の開始、日本で培った不動産ノウハウの海外展開等、創業からこれまでレオパレス21は、人と住まいに関するさまざまな社会的課題・ニーズに対応してきました。

長期目線で今後を見据えたときに、我々が属する不動産業界においても、引き続きさまざまな社会的課題が生じてくることは明確であり、これからもそれらの課題を解決し続けることでレオパレス21は発展していきます。

レオパレス21には、「常に変革し 絶えず創造し 更に価値を高め 全て社会の為に」という社是があります。社会的課題解決のために、この社是を一丸となって具現化し、日本のみならず、グローバルにおいても人と住まいに対して価値創造を展開していきます。



レオパレス21の重点課題

重点課題
(取り組み)

重点課題と
関連する
主なSDGs

人口減少への対応

- ・単身世帯の増加
- ・空き家の増加



人口減少に伴い発生する単身世帯、空き家の増加といった社会的課題への対応は、SDGsの上記2つが関連します。

高齢化への対応

- ・生産年齢人口の減少
- ・介護ニーズの増加



高齢化に伴い発生する生産年齢人口の減少、高齢者の増加といった社会的課題への対応は、SDGsの上記2つが関連します。

その他の重点課題

- 暮らしの多様性への対応



- 働き方と人材の多様性の促進



- 希薄化する地域社会へ事業を活かした貢献



- CO2排出量による環境負荷軽減

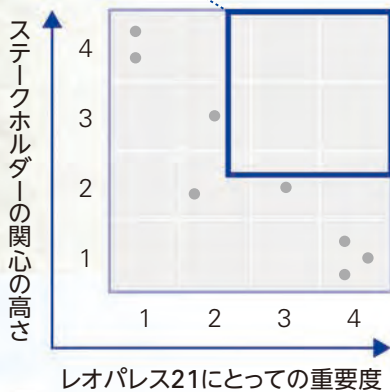


- ステークホルダーとの対話、開示の必要性



レオパレス21の取り組み

レオパレス21の重点課題



私たちが取り組む社会的課題

今後我々が積極的に解決していく社会的課題を特定するために、ステークホルダーの関心の高さ当社にとっての重要度の2軸でもって、マテリアリティマップに課題をプロットしました。さまざまな課題があふれるなかで、「人口減少」と「高齢化」の二つをレオパレス21が最優先にして取り組むべき課題と特定しています。特定した課題を解決することは、さまざまなステークホルダーに対する価値創造のみならず、「国連持続可能な開発サミット」で採択されたSDGsを実現することにもつながります。

社会的課題の機会とリスクに対する

レオパレス21のビジネスは、人と住まいに関わる問題を解決するものです。現在、我々が属する業界においても、“人口減少”と“高齢化”は大きな社会的課題であり、レオパレス21は、これらの課題への対応に重点的に取り組んでいます。課題から発生する事象を的確に把握し、機会とリスクに分類して、価値創造と価値保全に結びつく取り組みを実施しています。

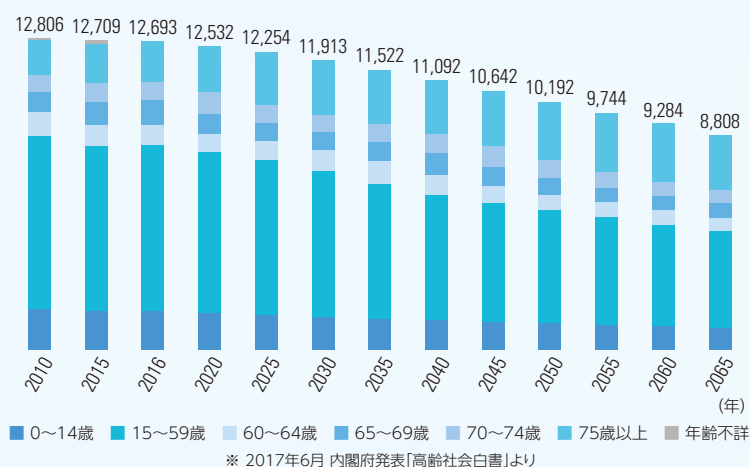
社会的課題

課題
1

人口減少

今後は少子化が加速します。日本の総人口は2055年には1億人を割り込み9,744万人、その後もさらに減少を続け2065年には9,000万人を切ると推計されています*。

日本の年齢区分別 将来人口推計(万人)

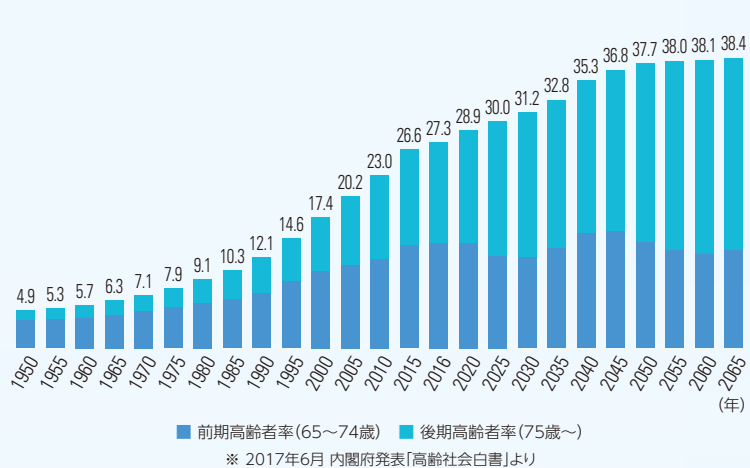


課題
2

高齢化

日本の高齢者比率はどんどん増え続け、2035年にはほぼ3人に1人が高齢者(65歳以上)、そして2065年には2.6人に1人が高齢者になると推計されています*。

65歳以上の人口の比率推移(%)



レオパレス21の取り組み

レオパレス21の対応

発生事象

単独世帯の増加

国立社会保障・人口問題研究所によると、今後2040年までの間において、総世帯数は減少の見通しだが、単独世帯数は今後も増える予想です。当社のターゲットである単身の生産年齢人口(15歳～64歳)の世帯数は1,000-1,200万世帯と今後20年近くは横ばいで推移する見通しです。

機会

- 単独世帯に適したワンルーム住居のニーズの増加
- ASEANに進出する日系企業の増加

P12-13

P18-19



リスク

- アパートの供給過剰
- 空き家の増加

P14-15

P14-15



企業のグローバル展開加速

グローバル化の進展に伴い、海外展開を加速する日本企業が増え続けています。海外在留邦人数調査統計(2017年要約版)の地域別調査によると「アジア」が日系企業全体の約69%(4万9,673拠点)を占め、2005年以降一貫して首位を維持しています。

外国人の増加

2018年1月に厚生労働省が発表した「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」によると、2017年10月末現在、日本における外国人労働者数は、技能実習制度の活用などから、前年同期比19万4,901人(18.0%)増の127万8,670人と、4年連続で過去最高を更新しました。

機会

- 介護ニーズの増加
- 外国人労働者・留学生の増加

P16-17

P18-19



介護ニーズの増加

厚生労働省が発表する「介護給付費実態調査」によると、介護サービスの利用者数が年々増加し続けていることから、介護サービス事業へのニーズは、今後ますます高まっていく事が予想されます。

リスク

- 生産年齢人口の減少
- 介護人材の不足

P18-19

P16-17



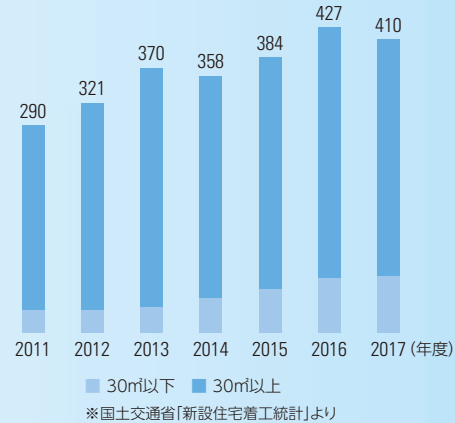
社会的課題 1 「人口減少」の **機会** に対する

人口減少における機会の側面

単独世帯に適したワンルーム マンション住居のニーズが増加

今後2040年まで、総世帯数は減少するものの、単独世帯数は増えるとの予想から、単独世帯に適したワンルーム住居に対するニーズが増加しています。国土交通省が公表している新設住宅着工戸数(貸家)の統計データによると、貸家全体としては、2017年度は前年比マイナスとなったものの、当社が注力する30m²以下の貸家戸数は、2011年以降ずっと増え続け、2017年度は約79,000戸となりました。

新設住宅着工戸数(貸家) (千戸)

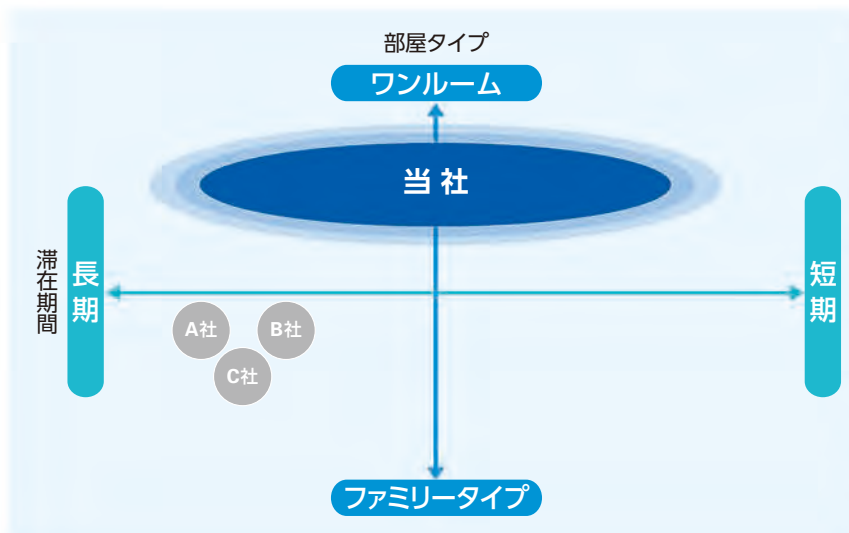


機会を捉えたレオパレス21の取り組み

単独世帯をターゲットに独自のポジションを確立

レオパレス21では、早い時期から都市型アパート中心の事業展開を図り、短期滞在ニーズへの対応、家具・家電付きといった、従来とは格の違う単独世帯向け住宅に注力し、そこで積み上げた単独世帯の求めるデザイン・仕様・管理などに関するノウハウを存分に活かした物件づくり、物件管理を30年以上

にわたって行ってきました。賃貸物件は、お部屋タイプ、利用者滞在可能期間がさまざまなものがありますが、競合もまじえた市場における当社のポジショニングは、ワンルーム特化、中期滞在者をターゲット、となっており(当社調べ)、比較的競合と被らない独自の地位を確立しています。



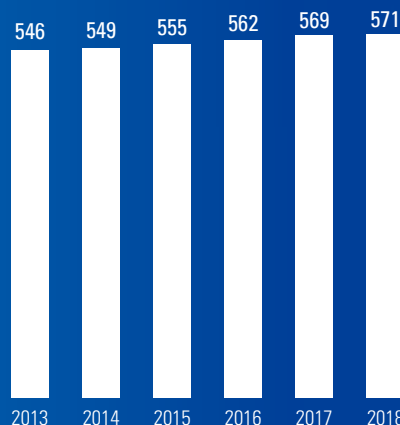
レオパレス21の取り組み

レオパレス21の競争優位性

長期的にマーケットメイクできる基盤を保持（全国管理戸数 約57万戸）

レオパレス21の競争優位性の一つは圧倒的な規模です。都市型アパート「レオパレス21」を1985年に発売して以来、着実に管理戸数を積み上げ、現在では日本全国で約57万戸の管理戸数を誇る規模にまで成長しました。中長期的に優位性を継続させるためには市場におけるプレゼンスが必要です。この圧倒的な管理戸数は、10年、20年先も当業界において当社がマーケットメイクできる存在であり続けるための基盤となります。

管理戸数の推移(千戸)



※3月末現在

レオパレス21の差別化戦略

時代に即した物件の価値向上策を推進

レオパレス21は、常に不動産業界で先駆けとなる商品・サービスの提供に取り組んでいます。特に入居者様のニーズが高い「快適」「環境・防災」「安全・安心」の分野にフォーカスした商品開発や既存物件の価値向上策を推進しています。「Leo Remocon」「Leo Lock」「顔認証システム」によるIoT化への対

応、誰でも使えるオープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」の設置、部屋を自分の好みに変えられる「my DIY」、環境保全に貢献できる太陽光発電システムの導入、大手の警備会社との提携による安全・安心に配慮したセキュリティシステムなどの施策を進めており、選ばれる物件づくりに邁進しています。

my DIY



STBデバイス Life Stick



Leo Remocon



オープン型宅配便ロッカー
「PUDOステーション」

レオパレス21

×



セキュリティシステム



Leo Lock

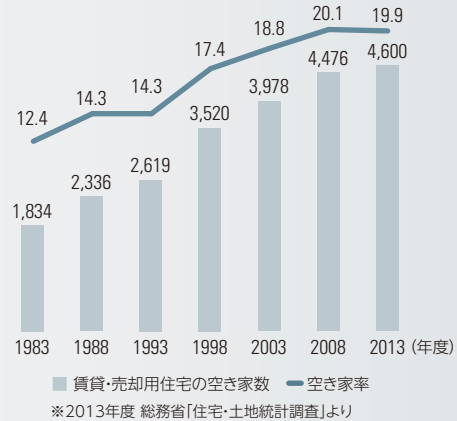
社会的課題 1 「人口減少」のリスクに対する

人口減少におけるリスクの側面

貸家の大量供給により 全国に空き家が増加

日本の賃貸住宅の新設着工戸数は、相続税改正や、日銀によるマイナス金利政策による低金利の長期化などを主な要因として伸び続けています。ただ、実際の入居需要を超えて次々と新しい賃貸住宅が建設される地域が全国で増えた結果、空き家数は一貫して増え続け、2013年の賃貸・売却用住宅の空き家数は約460万戸、空き家率は19.9%となっており、一部社会問題化しています。

日本の賃貸住宅の空き家数(千戸)と空き家率(%)推移



レオパレス21のリスク対応

人口流入の増加が多い大都市圏に物件集中

2008年のリーマンショックに端を発した金融危機により、アパート需要が低迷した結果、建築請負事業(現 開発事業)の受注が減少し、営業損失に陥りました。2011年3月期から実施した事業構造改革において、物件供給エリアの絞り込み、賃貸事業

へのシフトの強化(売上構成比43.9%→82.0%)、開発事業の建築商品のバリエーションの拡大などの取り組みを加速させた結果、安定的な収益体質への転換を確立いたしました。

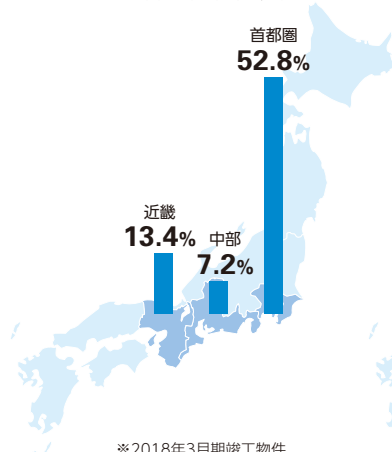
人口転入超過 上位5都道府県

都道府県	2017年 転入超過人数
東京都	75,498
千葉県	16,203
埼玉県	14,923
神奈川県	13,155
福岡県	6,388

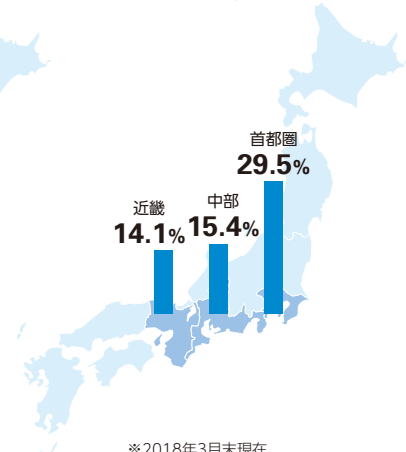
※総務省「住民基本台帳人口移動報告」より

大都市圏に集中

新規供給戸数



管理戸数



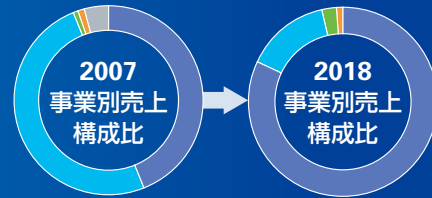
レオパレス21の取り組み

レオパレス21の事業構造変革

**建築請負の受注を抑制し、賃貸事業を
主軸とした安定的収益構造を確立**

ビジネスを成功させる上で、資源配分の“選択と集中”は欠かせません。レオパレス21の開発事業は、入居需要が多く見込める地域に注力する戦略をとっており、それを判断する指標の一つが、「住民基本台帳人口移動報告」にまとめられた都道府県別の転入・転出の状況です。2017年の転入超過人数上位の都道府県は、東京都、千葉県、埼玉県など首都圏を中心とした全国7都府県と判断しており、当社の新規供給戸数の7割以上、管理物件の約6割が三大都市圏に集中しています。このように人口の転入超過が続く大都市圏を中心に物件の新規供給、管理を集中させることで安定した入居率を維持しています。

事業構造改革の徹底により、
既存アパートの収益力を強化



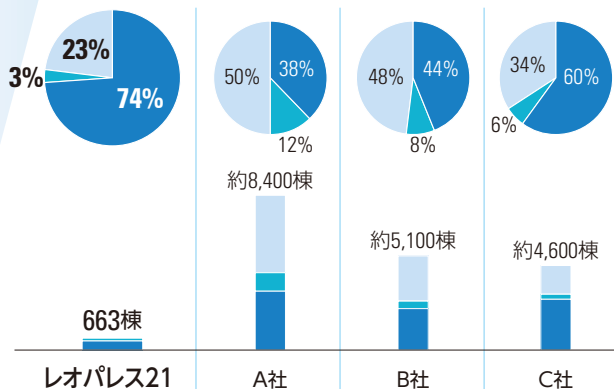
事業別	2007 事業別売上構成比	2018 事業別売上構成比
賃貸事業	43.9%	82.0%
建築請負事業 (現 開発事業)	50.0%	14.4%
シルバー事業	0.9%	2.4%
ホテル・リゾート事業	1.1%	1.1%
その他事業	4.1%	1.1%

レオパレス21の差別化戦略

**新規供給数は劣後するものの
大都市圏での竣工割合は当社が優位**

建築請負の受注を抑制し、賃貸事業を中心としたビジネス構造に転換を図った当社のアパート新規供給数はサブリース大手と比較すると当然ながら劣後します。ただ、入居需要が多く見込める大都市圏での竣工割合はサブリース大手との比較において当社が優位となっています。

サブリース大手 エリア別アパート竣工棟数(2016年度実績)



■ 3大都市圏中心部 (首都圏+愛知県+京阪神)
 ■ 3大都市圏その他 (愛知県・京阪神を除く近畿・中部) ■ その他
 ※株式会社住宅産業研究所「17住宅メーカーの競争力分析」より

理想の土地活用を提案

アパートの供給過剰が社会問題化する中、入居需要が見込めない地域にアパート建築を提案することはありません。地域によって異なる土地活用のニーズに合わせ、高齢者施設、保育施設、店舗・商業施設、注文住宅など、レオパレス21は最適なプランをご提案し、理想の土地活用の実現をお手伝いします。

理想の土地活用のご提案事例

レオパレス21が提案する土地活用

- 保育施設
- 高齢者施設
- 注文住宅
- 店舗・商業施設
- その他

空地・空室管理、売却サポートなど、あらゆるニーズに対応した土地活用を提案

社会的課題2 「高齢化」の機会に対する

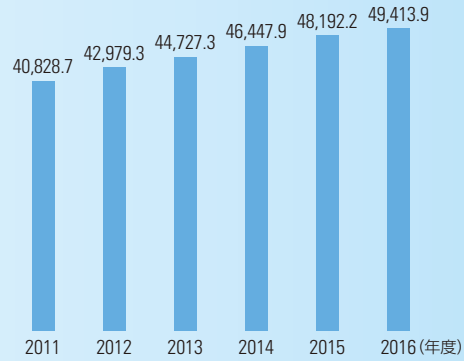
高齢化における機会の側面

介護施設利用ニーズ増

高齢化に伴い、介護の必要な高齢者数も年々増加することから、介護サービス事業は今後さらにニーズが高まっていくことが予想されます。厚生労働省の調査によると、介護サービスの利用者数は増加し続けており、2016年度のサービスの年間累計受給者数は49,413.9千人に上っています。中でもデイサービスやショートステイを含む居宅サービスの利用者数は毎年大幅に伸びています。

※「年間累計受給者数」は、各年度とも5月から翌年4月の各審査月の介護サービス受給者の合計である。

介護サービス利用者数の推移(千人)



※厚生労働省「介護給付費実態調査の概況」より

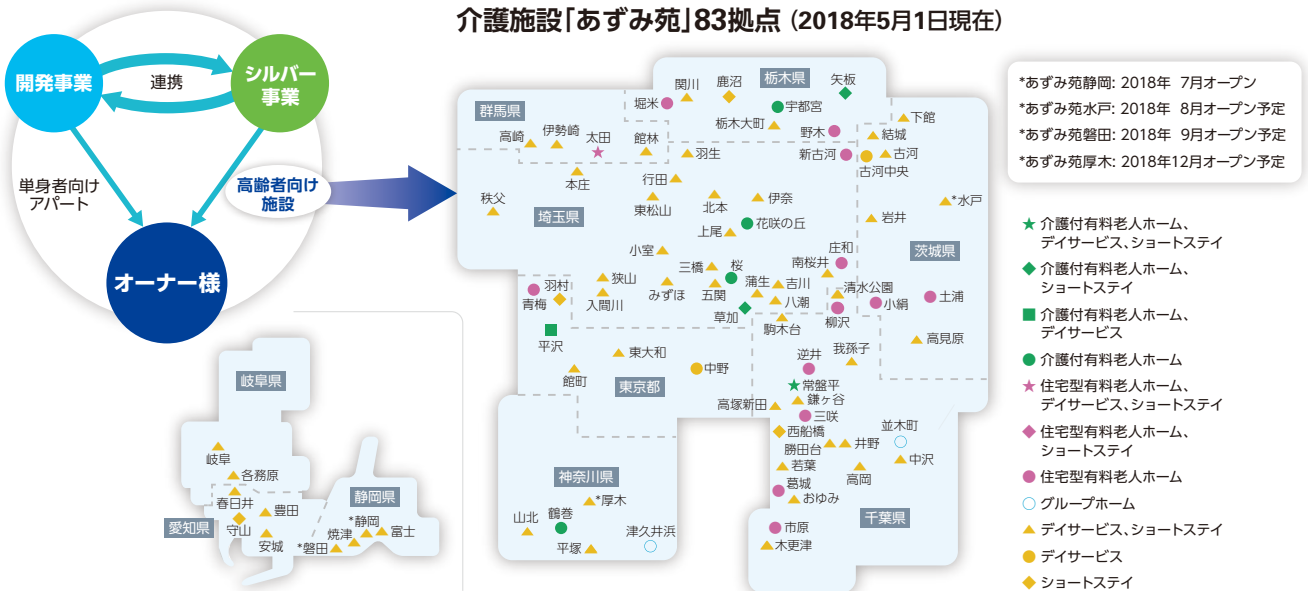
機会を捉えたレオパレス21の取り組み

開発事業との連携によるシナジー創出

成長戦略事業であるシルバー事業は、コア事業と連携することでシナジーが期待できます。シルバー事業の介護施設「あずみ苑」は、コア事業である開発事業と同様に、関東圏および中京圏で展開しています。土地オーナー様に対するご提案として、アパートではなく、高齢者向け施設としてならご納得

いただくケースもあり、土地活用のバリエーションの一環として、シルバー事業は、不可欠な事業であると考えています。また、今後は法人契約を結ぶお客様の福利厚生に関するご提案の一つとしてのニーズも見込まれ、多面的に開発事業との連携を想定しています。

介護施設「あずみ苑」83拠点 (2018年5月1日現在)



レオパレス21の取り組み

レオパレス21とは

社会的課題の機会とリスクに関する取り組み

価値創造の取り組み

企業価値を支える取り組み

データ編

レオパレス21の競争優位性

シルバー事業を成長戦略事業に

レオパレス21グループでは、シルバー事業を成長戦略事業と位置付け、施設数の増加を図っています。「デイサービス(日帰り)」「ショートステイ(短期入所)」「介護付・住宅型有料老人ホーム(入居)」「グループホーム(認知症の方が共同で生活)」のほか、「訪問介護」「訪問入浴介護」「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」「居宅支援」等のサービスも展開しています。2018年5月1日時点で83施設を運営しており、今後は累計87施設までニーズのある地域に増加させていく予定です。



レオパレス21の収益改善戦略

量の拡大と原価コントロールによる収益改善を図る

当社は、シルバー市場を成長市場と考えていますが、異業種の参入も多く、競争の激化によって収益性を高めるのが難しい状況にあります。当社の場合、他社と比較して、正社員の比率が高く、固定費が収益を圧迫し、より高い稼働率でないと収益を上げるのが難しい状況にありました。こういった状況

を鑑み、今中計期間中においては、施設の増加による量の拡充よりも、個々の施設単位で黒字化が達成できるように原価の見直しを進めています。また、ITの活用等、様々な原価コントロールによって施設ごとの収益改善(黒字化)を図っていきます。

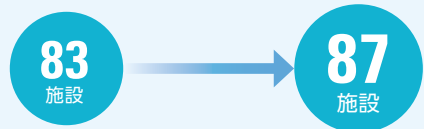
1

施設数の拡大

今後増える介護需要を捉えるべく、また、介護施設数不足という社会問題に対応すべく、施設数を拡大。

2018年5月1日

2020年3月末計画



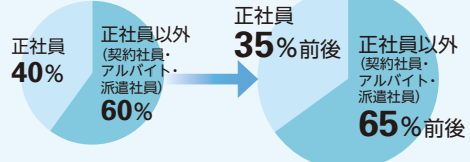
2

コスト構造の改革

人件費の適正化を進めることにより、収益確保を推し進める。

2016年3月期

2020年3月期計画



社会的課題2 「高齢化」のリスクに対する

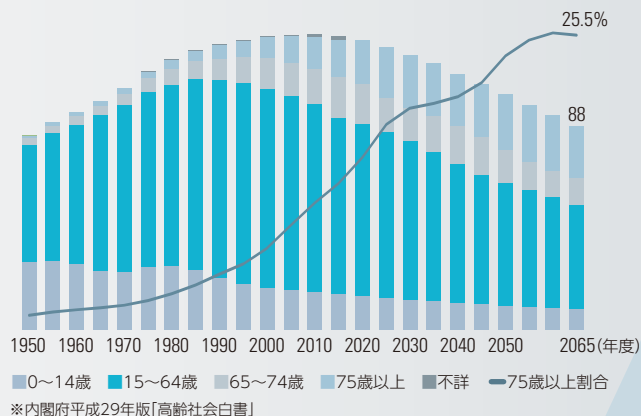
高齢化におけるリスクの側面

生産年齢人口が大幅に減少

少子高齢化の進行により、日本の生産年齢人口は1995年をピークに減少しています。14歳以下の推計人口も1982年から連続して減少が続いており、少子化に歯止めがかからない状況となっています。

今後、総人口は2030年には1億1,913万人、2060年には9,284万人へ減少し、生産年齢人口は2030年には6,875万人、2060年には4,793万人に減少する一方で、75歳以上の割合は2030年に19.2%、2060年には25.7%と上昇し続けることが見込まれています。

日本の人口の推移(百万人)



レオパレス21の海外戦略

賃貸事業の海外展開

レオパレス21は、ASEAN地域を中心に16カ所の拠点を置き、従来の外国人に日本国内物件を紹介する事業に加え、日本人や日系企業向けの現地不動産仲介・紹介業を実施しています。韓国では大手住宅管理会社と合併で「ウリレオPMC」を設立し、賃貸管理事業に参入し、順調に受託管理戸数を伸ばしています。

また、ASEAN地域への日系進出企業の増加に伴う、現地での快適な住まいに対するニーズの高まりを受け、高品質の建物・設備・サービスを備えたサービスオフィス、サービスアパートメントを運営しています。2017年12月にはカンボジアにサービスアパートメントを、2018年5月にはソウルにサービスオフィスを新たにオープンしました。

賃貸事業の海外展開(16拠点)



レオパレス21の取り組み

レオパレス21とは

社会的課題の機会とリスクに関する取り組み

価値創造の取り組み

企業価値を支える取り組み

データ編

レオパレス21のレジリエンス(対応力)

ASEAN地域への海外展開と日本における外国人労働者の活用

日本の生産年齢人口が減少する一方、ASEAN地域は人口増に加え労働生産性が伸びており、今後著しい成長が期待されています。

このようなビジネス環境を踏まえ、レオパレス21はASEAN地域において現地不動産仲介・紹介を実施している他、ベトナムにおいて、日本の工事現場労働者を教育するための技能実習を行うなど、ASEAN地域の人材を活用するための様々な取り組みを行っています。

アジアを中心とした海外展開

GLOBAL VISION

&

外国人労働者を日本で活用

外国人材活用

レオパレス21の海外人事サポート、海外人材活用

GROS(Global Relocation Operating Support)

レオパレス21は、2017年10月よりエンプラス株式会社をグループ会社化し、日本・海外間の人事異動のサポートサービス「GROS」を展開しています。

現在アジア圏に16拠点開設し、外国人社員受入れサポート、海外人事アウトソーシング、海外赴任トータルサポートなど、ワンストップで対応しています。

ASEAN地域の人材を活用

生産年齢人口の減少による人手不足が進む中、レオパレス21はベトナムにおいて技能実習を行い、研修後の実習生を国内の工務店で受け入れています。また、BPOの一環で、自社物件の図面をベトナムとカンボジアの現地法人で作成するなど、海外の人材活用に積極的に取り組んでいます。



※SA: サービスアパートメント



技能実習の様子

社会的課題の機会とリスクに関する

レオパレス21グループでは、取締役会において、社会的課題を解決するための戦略を含めた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。事業と経営環境の変化に機動的に対応することにより、企業価値の向上を図っています。

取締役会で議題に挙げた課題(コーポレート・ガバナンス P64をご参照)

当社は月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、社会的課題を解決するための戦略や投資基準、経営人材などさまざまなテーマについて議論した上で決定しています。

特に当社は、人口減少、高齢化などの社会的課題に対応するため、国内については低層アパート以外の建築物物の多様化・多角化を重要と考えており、海外については、国際事業を成長戦略事業と位置付けています。また、組織・人材育成についても重視しており、当社をけん引する企業化精神に富んだ人材と、変革を実現できる組織体制が不可欠と

考えています。そのような考えから、取締役会では、以下の課題を議題として取り上げています。



課題に対する取締役会での検討事項

① 投資基準(国内外の不動産投資・M&A)

- ・WACCをベースに投資活動の客観性・妥当性を図ることが必要
- ・海外投資についてはカントリーリスク等を織り込むとともに国別での投資枠を設定してリスク分散を図ることが必要
- ・海外投資については税制や為替リスク等にも十分配慮することが必要

② 組織・人材育成

- ・社員に広く普く実施する人材育成とは別に、次世代の経営層候補の選抜に加え、グループ会社の経営を担う等の実践トレーニングを実施することが必要
- ・カンパニー制により、権限と責任を次世代経営層が担うとともに、縦割りの弊害が生じない連携強化が必要
- ・現場とマネジメント層との意識・情報の共有化が必要

決定アクションプラン

- ① 投資案件管理のガイドライン策定
- ② ASEAN・国内での不動産投資案件:
ASEAN各国のカントリーリスクを勘案し、不動産投資を実行
- ③ エンプラス株式会社のグループ会社化:
2017年10月にグループ会社化し、日本初のリロケーションマネジメント※カンパニーとなる
- ④ アパート以外の開発専門店舗

⑤ 地域統括部の新設

⑥ カンパニー制への移行

2018年10月より試験運用を開始

※企業の人事異動を赴任国・渡航国両サイドの手続きをトータルでマネジメントするグローバル人事業務のアウトソーシングサービス。長期赴任だけでなく、新規採用時や中長期出張・研修等に関して発生する人の異動もサポートする。

59支店中 9支店



マネジメントディスカッション

「いかにレオパレスのあるべき姿を作れるかが重要です」

深山 忠広

取締役 副社長執行役員、営業総本部長、
コーポレート業務推進本部長(兼務)

中期経営計画では、コア事業を主軸とした持続的成長を掲げていますが、これまでのような大きな成長は見込めないと考えています。国内が少子高齢化となっている現状で、アパートを増やすことは現実的ではありません。コア事業は厳しい環境となりますが、その中で、いかにレオパレスのあるべき姿を作れるかが重要です。シルバー事業と国際事業を成長事業と位置づけていますが、特に国際事業においては、現地ではまだ当社の知名度が高くないこともあり、現地企業との共同企業体制度(JV)も含め、中期経営計画期間で種まきをしていきます。長期的にはグループ全体の営業利益の25-30%を国際事業で上げることで、成長とリスク分散を図っていきます。



「保有しているストックを今後どうしていくかが課題です」

児玉 正之

社外取締役

開発事業では、アパートに限らず高齢者施設等の商品の設計力や、付加価値が高くかつ低コストの商品が提供できるかが課題です。

また今後、オーナー様の高齢化に伴い事業承継、相続の問題が顕在化する中で、フローに加えストックマーケットにどう対処していくかが重要です。新規の開発が厳しい環境ですが、建て替えやリノベーションの提案を行うなど、ストックマーケットを掘り起こしていくことで、今後もビジネスチャンスは大いに残されていると思います。

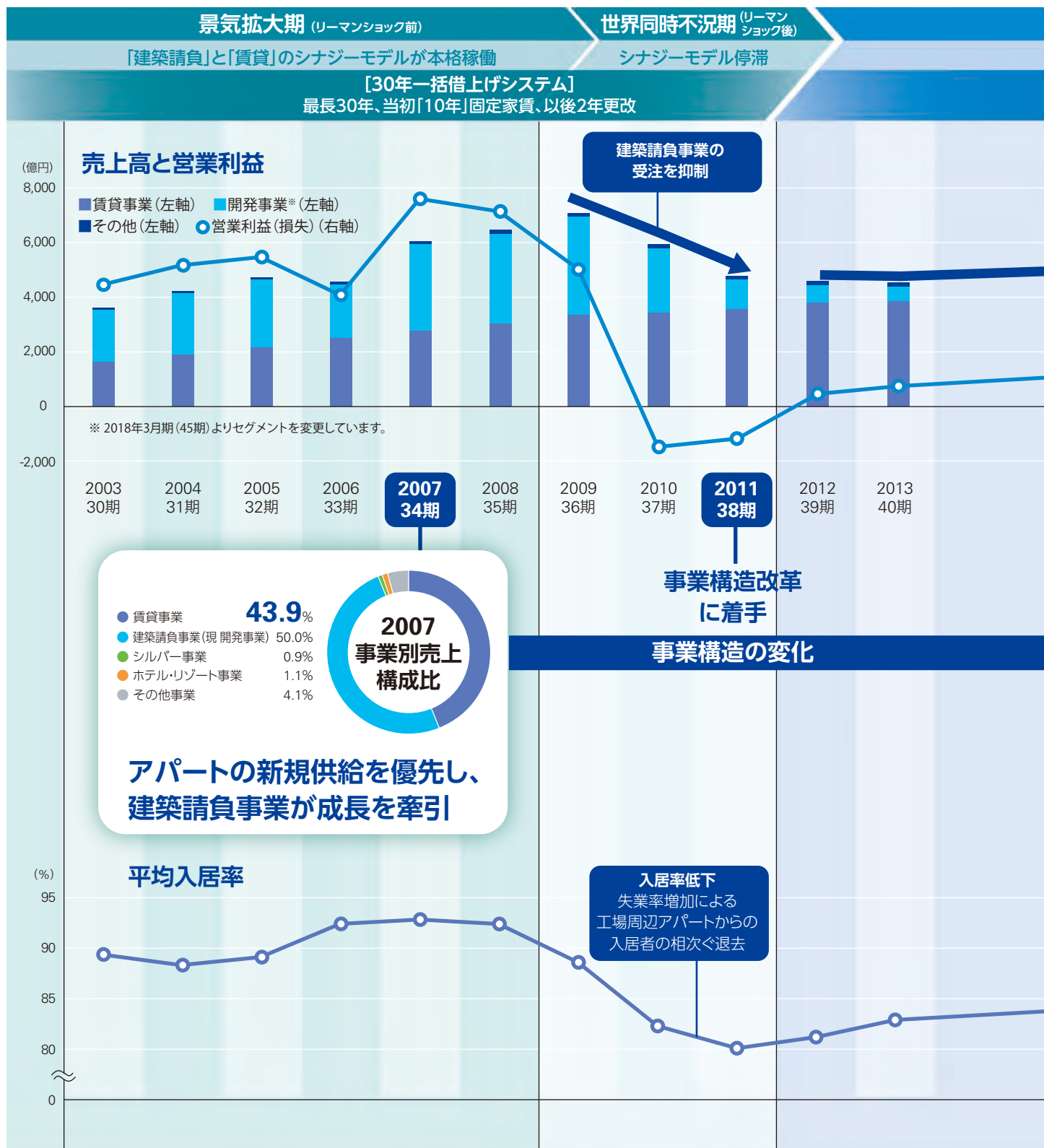
また、オーナー様に対して、事業承継等の視点に信託も含めたトータルな提案をしていくことが重要だと考えています。全てアパートである必要はなく、コンビニなど、ロケーションに応じた企画が重要です。当社がストックマーケットを十分に保有していることが、今後強みになってくると思います。

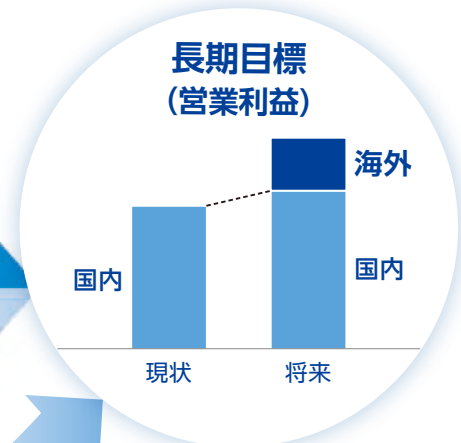
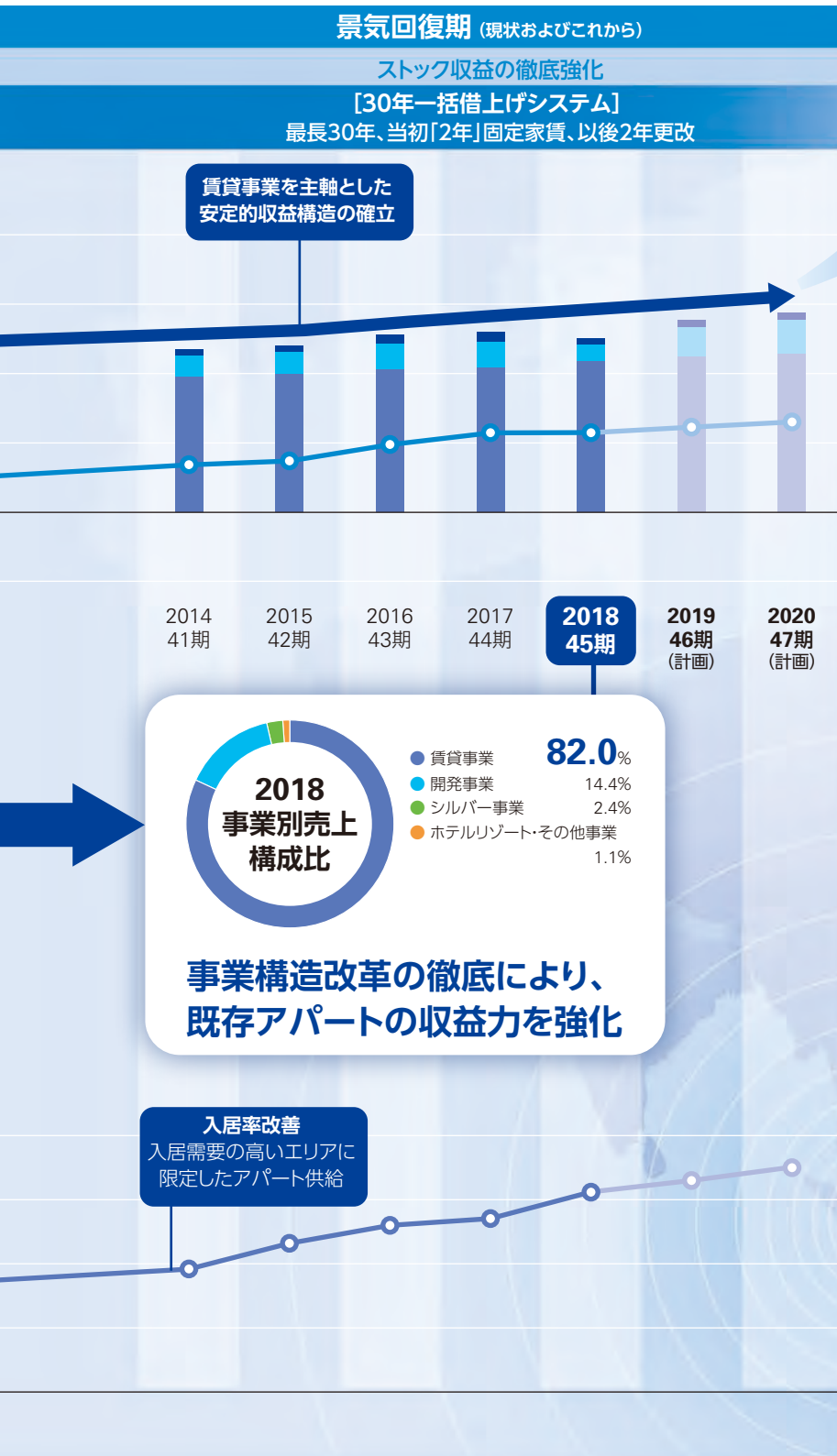


ビジネス構造の変遷

当社は、2008年のリーマンショックに端を発した金融危機により、建築請負事業（現 開発事業）の受注が減少し、営業損失に陥りましたが、2011年3月期に実施した事業構造改革により、安定的な収益体質に転換しました。

中期的には、賃貸事業、開発事業の収益バランスを取りつつ、成長分野であるシルバー事業、国際事業の展開などにより、規模の拡大と成長を目指します。





長期的には、
国内事業の拡大を
目指すとともに、
日本で培った
不動産ノウハウの
海外展開により、
全体の営業利益の25%程度を
海外で稼ぐ体制を
目指します。



トップインタビュー

中期経営計画初年度は、概ね計画を達成できました。
2019年3月期は、「人づくり・組織づくり元年」として、
長期的な成長を見据え、次世代経営人材の育成や、
試験的なカンパニー制の導入に取り組みます。

1. 計画・経営方針・ビジョンについて
2. 組織・ヒトについて
3. コーポレート・ガバナンスについて
4. 株主還元について
5. 当社施工物件の一部不備について

1. 計画・経営方針・ビジョンについて



2017年4月にスタートさせた中期経営計画「Creative Evolution 2020」の1年目が終了しましたが、その進捗について教えてください。

全体としては、目標数値を概ね捉えたかと思います。ただ、セグメント別では、良い・悪いがはっきりしましたので、今中計期間中に軌道修正をしていきます。努力で数字を補うという根性論ではなく、課題ははっきりしていますので、市場環境の変化を的確に捉え、対策を確実に実行していこうと考えています。

賃貸事業は想定以上に結果がよく、入居率は目標を1年前倒しで達成できています。中計2年目のスタート時においても好調で、今後さらに数値を積み上げられると考えています。

問題は開発事業で、特に建築請負がさまざまな要因から好ましくない状況になっていますが、それを、不動産開発事業、例えば子会社でデザイナーズアパート・マンションを展開するライフリビングや不動産特定共同事業商品等で補う施策をとってきました。ライフリビングのデザイナーズアパート・マンションは特許を使った独自の商品で競争力があると同時に、土地の活用という点に関しても、資産家の方々の投資商品として優れた商品です。不動産特定共同事業商品の「LOVIE」も、資産家の方々にとって、自分の資産と税を勘案し、やりくりするのに非常に適した商品であり、発売



深山 英世

レオパレス21
代表取締役社長

すると同時にすぐに完売しました。資産関係を把握させて頂いているということから、既存のアパートオーナー様がお客さまになるケースが多く、ニーズに沿ったご提案をできたことも好調の理由です。

シルバー事業は、計画以上に赤字幅が縮小しており、完全に軌道に乗っていると感じています。将来のマーケット拡大を見越し、この12年で新規施設の開設を増やしてきましたが、施設の拡大は一旦停止し、各施設の黒字化および適切な人員配置に注力します。

国際事業では、2017年12月、カンボジアにおいてサービスアパートメントを、2018年5月、ソウルにおいてサービスオフィスを開業することができました。海外戦略において、一番大切なことは、現場のマーケットをきちんと分析することです。各国で必要なものは微妙に違います。ただ、そんな中でも当社が展開する東南アジア圏の各国では、サー

ビスオフィスとサービスアパートの需要が高く、現在は、日系企業の方々が各国への赴任で使用することを想定しています。ただ、各国の国力・国民所得が上がってくれば、レベルの高い住まいのニーズが増えてくると思いますので、そうなった国から順番に現地の方々向けの商品開発を進めます。

また、今中計から導入したROIC経営も実践中です。資産と資本の効率化、保有資産の見直しを実行するとともに、投資に関するハードルレートとして加重平均資本コスト(WACC)を活用しています。特に上記の国際事業における東南アジア諸国への不動産投資等の展開においては、現場の責任者の采配に任せきりになるとばらばらな判断基準となり、お粗末な結果を招くことになるので、本部で各国のカントリーリスク等を勘案し、投資枠や投資基準の設定を行うようにしています。

中期経営計画の骨子と戦略

基本方針

- 企業価値のさらなる向上に資するコア事業の継続的成長と成長分野の基盤構築

事業戦略(キャッシュ・フロー創出による価値創造)

- コア事業・・・ 物件供給と管理運営のバランス、集中化と多様化
- 成長事業・・・ 人口減を見据えた注力事業(シルバー事業・国際事業)黒字化達成

財務戦略(バランスシート・マネジメントによる価値創造)

- ROIC(投下資本利益率)を主要指標として導入
- 保有資産の見直し(「資産と資本の効率経営」)
- 株主還元の実現



業績計画

	2018/3期 (計画)	2018/3期 (実績)	2019/3期 (計画)	2020/3期 (計画)
売上高	5,400億円	5,308億円	5,530億円	5,750億円
営業利益	235億円	229億円	245億円	260億円
当期純利益 ^{※1}	142億円	148億円	150億円	160億円
調整後当期純利益 ^{※2}	184億円	142億円	190億円	200億円
ROIC ^{※3}	—	7.5%	8%	8%~10%
調整後ROE ^{※4}	—	9.0%	11%	12%維持

※1 「親会社株主に帰属する当期純利益」を「当期純利益」と表記

※2 調整後当期純利益:当期純利益に法人税等調整額を加減算

※3 ROIC(投下資本利益率):税引き後営業利益(NOPLAT) / (有利子負債+純資産)

※4 調整後ROE:調整後当期純利益 / 期首期末平均純資産

セグメント別業績

(百万円)		2018/3期 (計画)	2018/3期 (実績)	前期比	計画比
賃貸	売上高	435,000	435,537	+14,195	+537
	営業利益	25,000	26,062	+3,052	+1,062
開発	売上高	85,000	76,587	△3,734	△8,412
	営業利益	5,000	3,663	△2,123	△1,336
シルバー	売上高	12,500	12,807	+1,270	+307
	営業利益	△1,900	△1,596	+71	+303
ホテルリゾート・その他	売上高	7,500	5,908	△1,379	△1,591
	営業利益	△1,500	△846	△428	+653
調整額	営業利益	△3,100	△4,353	△540	△1,253



「レオパレス21のビジネスは人と住まいに関わる問題を解決するもの」とのメッセージを掲げていらっしゃいます。現在のビジネス環境を鑑みますと、人口減少と高齢化という大きな社会的課題に直面していますが、レオパレス21はこれらの課題にどのように取り組み、解決されようとしているのでしょうか。

まず、人口減少、高齢化に対する当社内の取り組みですが、当然のごとく今後の労働力減少を見据え、雇用年齢の引き上げを実施しています。私は本年61歳になりますが、健康でいられば75歳ぐらいまでは活躍できると思っています。また、社員の健康維持を図るため、ヘルスケア推進室を本年5月に立ち上げました。このように人口減少、高齢化への社内の対応として、社員が長く働ける環境づくりをしています。

また、日本の人口減少、高齢化に伴い、働き手が少なくなる中で、日本における外国人労働者の数は増え続けています。こういった外国人の方々に当社は住まいを提供しているのですが、入居前後で日本の生活習慣を教えるセミナー

を開催したり、5カ国語対応のコールセンターを設け、困ったときに相談を受け、解決している体制を構築しています。外国人を受け入れますと表明している賃貸物件はございますが、当社ほど充実したサポート体制をとっているところは少ないです。

賃貸の観点からすると、長期的にみて、入居者の確保ができるかどうかが大切です。人口減少に対するリスクヘッジとして、当社は2011年から事業構造改革に着手し、アパートについては、人口流入増が見込める地域、つまり大都市圏に新規供給を集中させています。ただ、大都市圏で立地条件が良い土地は、競争がものすごく激しく、地主さまもい

ろいろ勉強されているので、その中で勝ち残るのは非常に消耗する部分もあります。そこで、当社はアパートだけではない、その土地にあった建築物を提案しバリエーションを増やすことや、当社が優良な土地を買い、建物を建てて投資家に売るといった開発にも注力しています。

また、競争が激しい地域において、他社で建てたアパートの管理を当社に委託されるケースも増えてきています。これは当社の手厚い物件管理サービスを気に入られてのことですが、こういった案件を徐々に増やし、建て替えの際に我々にご相談いただけるようになればと考えています。

人口減少、高齢化に対する取り組み	
当社内の取り組み	外部環境へのビジネス対応
<ul style="list-style-type: none"> • 雇用年齢の引き上げ • 社員の健康維持を図るためヘルスケア推進室を立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> • 外国人入居者への住まいの提供 • 外国人入居者が快適に暮らせるサービスの展開 • アパート供給は大都市圏に特化 • 建築バリエーションの拡大 • 他社物件の管理を受託

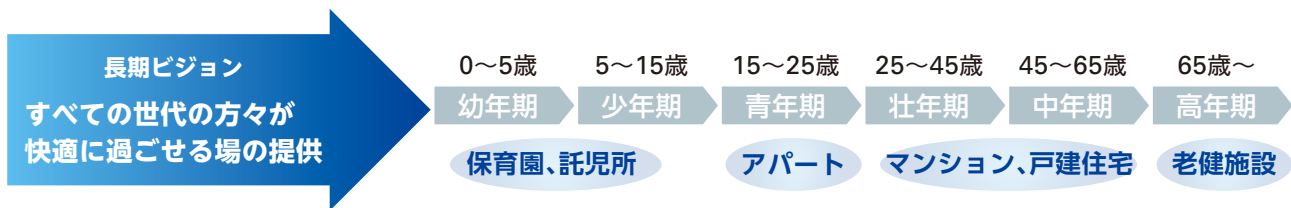


上述の社会的課題を解決するためには、長期の目線で未来を捉え、事業を遂行することが求められます。レオパレス21の長期ビジョンについて教えてください。

当社のビジネスは、人と住まいに関わる問題を解決するものであり、現在も長期的にも、当社の事業フィールドは住まいやオフィス、いずれにしても人が快適に、そこにいられる場所の提供となります。今のところ、TVコマーシャル等から、学生が住むアパートを提供している会社という認知のされ方が多いですが、現在、また今後、注力していくのはアパートだけではなく、生まれたての赤子からご老人の方々、つまりゆりかごから墓場までではないですが、人生のすべてのステージにおいて、快適に過ごせる住まいや場所の提供となります。その観点からすると、今受注している物件の中に、保育園や託児所が増えてきているのですが、ゆくゆくは保育事業も展

開できればと考えています。生まれたての赤子からご老人の方々まで、すべての世代の方々が過ごせる住まいの提案を通じて課題解決、サービスを提案していきます。

20~30年後かもしれませんが、このような全世代に対する住まいのサービス提供が日本で整えば、海外でも同じようにできると見据え、海外展開もしていく予定です。日本の人口減少の問題もありますので、海外でもこれから成長していくASEANを中心に取り込んでいこうとしています。日本と同じようなビジネスモデルが将来、現地でも具現化できると考えています。



長期ビジョン、また、現中期経営計画を達成させるための、2018年度の重点施策について教えてください。また、その施策を進めていくために、リスク要因(ビジネス環境、ヒトの問題など)があれば、それらについてもご説明いただけますか。

賃貸事業については、初年度で計画以上の数値を達成できているので、これを落とさないように取り組んでいきます。以前と比べアパートの供給を増やしておらず、空室となっている物件は、立地等の条件がよろしくないの、稼働

率をあげるために、その物件の良いところを把握し、うまくご提案するようにしていきます。

開発事業については、アパート以外の建物のご提案をするための体制を構築しています。開発拠点は全国に59拠点あ



るのですが、そのうち9拠点をアパート以外の建物を提案する店舗に衣替えしました。つまり、アパート以外のモノを提案する専門部隊の編成です。現在多い案件は、老健施設の建設依頼ですが、これは、当社がオーナー様のご相談にのり、場所的に老健施設の建設がふさわしいと判断し、施設運営業者を連れてきてマッチングさせ、施設の建設は当社が受注するというものです。今後もこのような建築バリエーションを増やし、さまざまな土地オーナー様等のニーズに応えていきます。

加えて、前期販売を開始した不動産特定共同事業商品のように、特に都心部での不動産開発及び、既存オーナー様の資産運用ニーズにお応えできるような出口戦略の多様化にも取り組みます。

国際事業については、ミャンマーオープンの開催により、現地でのレオパレス21グループの知名度向上等もあり、ASEAN地域における日系や外資系企業・駐在員への現地物件紹介、サービスアパートメントやサービスオフィスの開発・運営に成果が出ております。これを機に、各国のカントリーリスク等を勘案し、WACCを活用した不動産投資等も実施していきます。

シルバー事業については、施設数の目途がつき、今後はコスト構造改革となるわけですが、正社員比率を落とし、人件費の適正化を進めるからといって、サービスの質を落とす

ことは許されません。サービスの向上、また、均質化を図るために、当社では、シルバー事業の考え方の研修を常々本社で実施しています。各施設での研修となると、教える人のマネジメント能力や力量によって内容にばらつきが生じますので、正社員のみならず、契約社員やアルバイト、派遣社員を含めた全従業員の研修を必ず本社で実施しています。これによりサービスの標準化が実現できていると思います。

今期のリスク要因ですが、大きなものは経済環境の変化です。当社の賃貸事業の主要クライアントは法人企業であり、現状、偏りがないように全業種バランスよくするというテーマを実現できていますが、環境の変化によりある業種にダメージがくるのは避けられず、そうすると当社の賃貸事業にも影響が出ます。また、風評リスクも大きなリスクと捉えています。当社もこれだけの規模になりましたので、よろしくないことが発生しないとは言いきれません。ただ、間違いが発生した時には、それを隠すことなく、しっかり説明して正していかなければなりません。

逆に当社は良いこともたくさんしていますが、説明下手でこれまでそのあたりをうまくPRできておりませんでした。今後は、当社が世の中に貢献している活動等についてしっかりと戦略的に訴求していきたいと考えています。

2018年度の重点施策

賃貸事業	<ul style="list-style-type: none"> 現状レベルを維持するための取り組み強化
開発事業	<ul style="list-style-type: none"> アパート以外の建物のご提案 不動産開発の拡大
国際事業	<ul style="list-style-type: none"> ASEAN各国のカントリーリスクを勘案し、不動産投資を実行
シルバー事業	<ul style="list-style-type: none"> コスト構造改革推進 サービスの向上、均質化のための本社での研修実施

2. 組織・ヒトについて



ビジネス環境の変化の速さに迅速に対応するためなど、グループ構造が今のままで良いかの議論が必要かと思いますが、グループ組織の在り方について社長のお考えをお聞かせください。

コーポレートガバナンス・コードにも記載のとおり、社外取締役からも常々、次の経営人材の育成について質問を受けます。これについて、私は3年ほど前から意識をしはじめ、い

ろいろな事業部と懇親会、勉強会を開いてきました。その中で、皆、耳学問は身につけてきたのですが、経営を実践したことはありません。要は車の運転と同じで、免許は取得した

ものの、自分一人で公道を走ったことがない状態です。そこで、今期からは、部長クラスの間を子会社に執行役員として出すなど、経営人材の抜擢と育成を本格的に開始しています。今後は、次の人材として現在の次長や課長、有能な人間を抜擢し、さらに教育し、経験させ、優秀な成果をだす人は執行役員にと考えています。

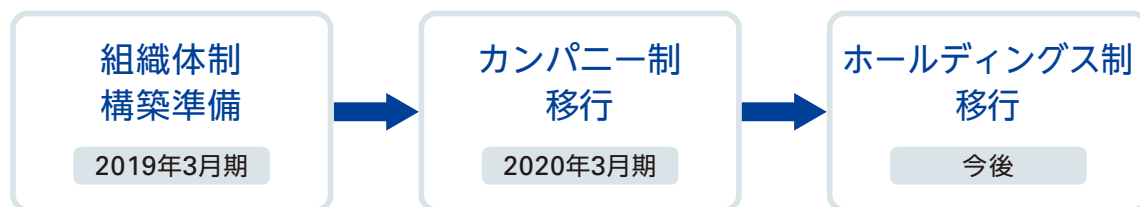
将来的には、持ち株会社化を検討しており、その前に本年の10月からカンパニー制の試験運用を始めます。要は本格的な経営人材の育成のために組織形態の変更を検討しているということです。もちろん子会社間の連携が弱まるといった持ち株会社化による弊害への対策も検討済みです。現在当社には部門の横連携を図る組織があり、それを持ち株会社化しても継続していくのですが、とはいっても当然そうなると自分の会社・事業部が最優先になってしまいます。それを評価の仕組みで防ぎます。自分の会社・事業部の成果を上げて90、残りの10は横串の評価、つまり、他のグループ会社や事業部とどれだけ連携し、グループ全体の最適化に貢献できたかを人事評価に取り入れることとしまし

た。これがあると機能すると考えています。

また、今年には本部と末端の現場との縦串が弱かったので、強化を図ります。具体的には、各地域における事業所が集まり、会議体を作ることでまとまり感を醸成します。そして地域が最適化するにはどうすればよいか、お客様の情報を交換しお互いの相乗効果を上げるためにどうするか、各地域のトップを決めて指導を始めました。



「人づくり・組織づくり元年」



これだけデジタルが発展している社会においても、企業の成長を支えるのは「人」つまり「人財」との考えを持つ企業は多いです。これに関連して、レオパレス21における人財戦略について教えてください。

中計2年目の2018年度は「人づくり・組織づくり元年」と位置づけました。人財については、これまでやれること、考え付くことは全てやってきました。本年度はそれをどう生かすかです。人財戦略としては、会社全体でやっていることと、経営人材層に向けてやっていることの2つありますが、まずは全体のレベルを上げていきます。その中で優れた人材を経営人材として作り上げていき、そこから本格化していこうと思っています。

数年前からレオパレス経営塾を開催しています。これま

では、会社がさらによくなるためにすべきことや、あなたが社長だったらどういう事業戦略をとるか、ということテーマにしています。これからは、私や、私以外も含め、実際の経営の経験を踏まえた講義をやっていこうと思っています。要は経営に携わったことのある人間がいろいろな場面で判断し、成功したこと、失敗したことをテーマにしようと思っています。他社や他業界の経営経験者の話を聞いた人はいると思いますが、自社の経営経験者の話となると意外と聞いている人間は限られます。社長としての判断、経営企画部

の判断、管理本部長がリスクに対してした判断等、ポジションによっていろいろあると思います。そういった身近な話です。結果しか見ていない人が多いので、どうしてそこまでたどり着いて判断したのか、実際身近なところで起こっている

と、あの時はどうしてこの判断をしたのか、そして結果失敗したか、成功したかが分かります。それは非常に参考になるのではないかと考えています。これは、執行役員より下の、next執行役員の方々に向けて実施していきます。

3. コーポレート・ガバナンスについて



2018年6月に改訂版コーポレートガバナンス・コードが公表されました。改訂された内容の一つに資本コストがございしますが、レオパレス21が想定する資本コストについて、お聞かせください。

株主資本コストおよびWACCは定期的に数値を確認し、投資家の皆様には最低限の還元ができますように、資本政策・還元策を実施していく予定です。

また、経営指標としてROICを導入（資産と資本の効率化、

保有資産の見直し）し、投資に関するハードルレートとしてWACCを活用しています。前述のとおり、特にASEANでの投資に関しては国ごとでの投資枠や投資基準の設定を行っています。



政策保有株式の縮減に関する方針・考え方などを開示すべきと改訂版ガバナンス・コード案にございしますが、レオパレス21が保有されている政策保有株式について教えてください。

現時点での政策保有株式は7銘柄で、うち上場しているのは3銘柄（トーヨーカネツ株式会社、株式会社ナック、セブン工業株式会社）となります。当社は、取引先や資本提携または業務提携先との関係維持強化のため、株式を取得することがさまざまな観点から有用と認められる場合にのみ、株

式を取得することがあり、上記銘柄については、その観点から保有しています。ただ、当該株式については、取締役会で中長期的な経済合理性を検証しており、この検証によって経済合理性に疑義がある場合には、保有継続の可否を検討することとしています。

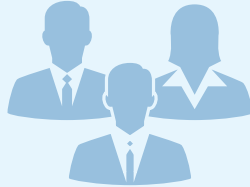


取締役会の機能の向上についても改訂案では大きく掲載されています。サクセッションプランの策定・運用に主体的に関与すること、経営陣の報酬について、客観性・透明性ある制度設計を策定しているか、などの内容が追加されていますが、これらについてのレオパレス21の現状の運営について教えてください。

当社の社外取締役は、私自身が「この人になってもらいたい」と思った方に会い、想いを伝えて就任してもらっており、皆さん経営者を経験しています。事業の内容は違っても、経営者は業績をあげ、方向性を決め、責任を取ります。現場での課題、マーケットが欲しがっていることを理解して方針を打ち出します。これらのことを経営者として実践してきた経験がある方と学者肌の方とでは、取締役会等における提言において大きな差が出ます。当社の取締役会においては、経営を経験した人たちが議論しているので、意見は活発に出ます。また、多数決を取っての決議はせず、全員一致でしかやりません。議論しつくして、皆が納得し、決定します。反

対意見が出た場合も、反対する根拠を掘り下げ、ここがリスクで、改善できれば納得できる、となり合意にいたることもあります。

議論する一番多いテーマは、投資と経営人材に関するもので、それに対するリスクの洗い出しができるという面でも、とても良いと思っています。やはり内部の人だけだと偏りが出てきます。当社の社外取締役は、あらゆる会議に出ており、当社のことをよく理解しています。投資を積極的にという考えは皆持っています。企業の成長のために、必要なものを理解した上で、リスクも計算し、有効なアドバイスを頂いています。

ガバナンスの強化（社外役員の充実）**持続的な価値創造のためのチェック機能の強化****社外取締役3名全員が企業経営経験者**社外取締役の
企業経営経験者比率**100%****あらゆる会議、委員会に社外取締役が出席**

- 取締役会(毎月)
- 経営会議(毎月)
- 執行役員会議(毎月)
- モニタリング会議(毎月)
- リスク管理委員会(毎月)
- コンプライアンス委員会(毎月)
- 経営戦略会議(毎月)
- 社外役員会(毎月)
- 全体会議(四半期毎)
- グループ経営幹部会(半期毎)

4. 株主還元について

2018年度の株主還元内容と今後の株主還元策について教えてください。

現中期経営計画では、総還元性向50%を目標に掲げています。「資産と資本の効率経営」を掲げた経営方針に基づき、保有資産の見直しを実施し、資産売却による手取り金は、成長投資に使用するほか、株主還元に充当する方針です。2017年度においては、配当金22円(配当性向

37.9%)、発行済み株式の4.08%にあたる1,076万株の自社株買い80億円を実施しました(総還元性向92.3%)。2018年度は、配当金は2017年度同様の22円(配当性向37%)、自社株買い上限80億円(総還元性向90.3%)を想定しています。

5. 当社施工物件の一部不備について

この度は、当社施工物件の一部における界壁施工の不備によりまして、皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。当社は2008年にISO9001を認証取得し、体系的な検査体制を構築いたしました。2009年には、社内検査の工程検査数を増加させ、2015年には第三者検査機関による竣工検査を開始

いたしました。このような検査体制を構築していたにもかかわらず、今回のような事態を起こしてしまったことを、大変重く受け止めています。現在、当社は、当社施工物件(集合住宅)約38,000棟についての全棟調査を開始しております。今後、調査体制を強化し、全棟調査の可及的速やかな完了を目指してまいり所存でございます。また、調査で不備が判明した場合には特定行政庁と協議をしながら迅速に補修工事を実施いたします。並行して、さらなる原因究明を行い、再発防止に向けた徹底的な品質管理体制の構築を行ってまいります。調査および補修工事についても全社一丸となって取り組み、信頼回復に全力で取り組んでまいりますので、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

2018年6月
代表取締役社長

ステークホルダーに対する価値創造

当社は、事業活動を通じてより快適な暮らしと豊かな社会づくりに貢献することが、お客様や株主の皆様をはじめとする、全てのステークホルダーに対する価値向上につながるものと考えています。また、ステークホルダーへの積極的な情報開示とコミュニケーションも重要と考え、健全でより良いパートナーシップの構築に努めています。

提供価値

個人投資家説明会やIRイベント、機関投資家との個別ミーティングなどを通じて、積極的に情報提供を行っています。



株主様

企業が中長期的に成長し、企業価値を高めていくには、ステークホルダーと信頼関係を築き、ステークホルダーの満足度を高めることが重要です。

ステークホルダーの皆様とともに

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、アパート入居者様、オーナー様、取引先様、地域社会、社員、株主様、債権者様などへのリソース提供や貢献の結果であると認識しており、これらのステークホルダーの皆様と積極的にコミュニケーションを取ることをCSR基本活動方針の一つに定めています。

また、当社は情報開示の必要性も認識しており、株主様を含む幅広いステークホルダーに向けた、タイムリーで透明性のある財務・非財務情報の開示に努めています。これからも様々なステークホルダーとのコミュニケーションにより、当社の企業活動によって新たな価値を創出していくことを目指します。

提供価値

当社アパートの体験フェア開催の他、あずみ苑でのボランティア受け入れ等により、地域の方と積極的にコミュニケーションを図っています。



地域社会



オーナー様

提供価値

オーナー様への定期訪問や資産運用サポートの他、オーナー会などのイベントの開催により、良好な関係構築を図っています。



入居者様

提供価値

入居者専用サイトによる情報提供、料理教室、外国人を対象とするマナー講習の開催などにより、入居者様をサポートしています。



取引先様

提供価値

各地域やアパート建築現場周辺でのクリーン・キャンペーンに、取引先様の皆様にもご参加いただくことにより、交流を深めています。



従業員

提供価値

社員研修やキャリア形成プログラムの他、資格取得支援制度を設けるなど、従業員のキャリアアップを支援する体制を構築しています。

オーナーSatisfactionの取り組み

レオパレス21は、オーナー様を対象とする会員組織「クラス エル」を通じて、オーナー様との情報共有やコミュニケーションを図っております。オーナー会の開催やライフステージサポートなどの各種サービスをご提供し、アパート賃貸経営のビジネスパートナーとしてだけでなく、人生のパートナーとしてともに歩んでおります。



オーナー会

オーナー会の開催

レオパレス21は、オーナー会を通じて、オーナー様との良好な関係構築を図るべく、四半期ごとの決算報告に加え、企業方針やその時々の特ピックスの伝達、更に懇親イベントも開催しております。オーナー様とのコミュニケーションを通じてご意見を頂戴し、それを経営に活かしてまいりま

す。その結果、2018年3月期の受注のうち既存オーナー様からのリピート率は約70%でした。

計画: 250回開催
実績: 424回開催、8,632名参加

ライフステージサポート

レオパレス21では、オーナー様を対象に資産形成・税務対策・生涯生活設計の3本を柱とする「ライフステージサポート」サービスを提供しています。契約・竣工後もオーナー様への定期訪問のほか資産のご相談やファイナンシャルプランの作成、ライフプランの見直し・設計など、個別相談にお応えしています。2018年3月期の定例個別相談会開催回数は177回でした。また、2018年5月、金融庁より免許を取得し、レオパレス信託株式会社を設立しました。6年ぶり、業界2社目の「運用型信託会社」であり、複雑化した時代のニーズに対応できる体制を作り上げました。



資産形成

ライフプラン設計
ご自宅・不動産
金融資産
セカンドオピニオン



税務対策

所得税
相続税
贈与税
固定資産税
セカンドオピニオン



生涯生活設計

コンシェルジュサービス
レオマイレージ
プログラム
特別ご優待サービス
会員限定イベント

未来サポート

レオパレス21は、オーナー会でのご意見を反映し、築年数の経った物件を所有するオーナー様の悩みをお聞かせいただき、解決策を提案する「未来サポート」サービスを提供しています。オーナー様の抱える個別の状況(家族構成・税務状況等)と物件を取り巻く環境を鑑み、専門家を交えた上で最適なご提案を差し上げるサポートです。アパートだけでなく、リノベーション、売却・買替えなど、オーナー様のお悩みに合わせた既存物件の活用法について、解決策をご提案します。

未来サポートによるご提案

アパート経営
のご継続

業態や用途の
変更

ご売却・買替え

入居者Satisfactionの取り組み



マナー講習

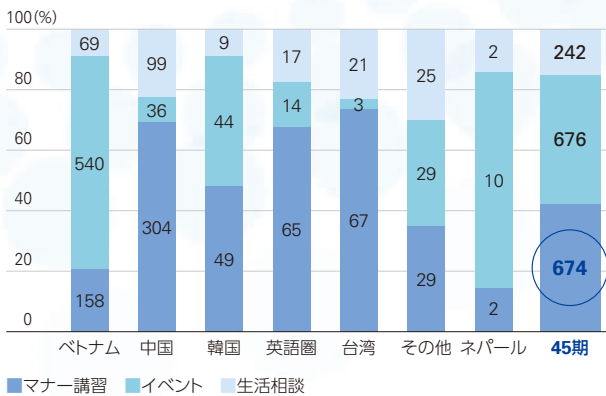
日本国内の外国籍の入居者様が年々増加する中、レオパレス21は2016年6月に開設した「グローバルサポートセンター(GSC新宿)」を拠点とし、外国籍の入居者様の受け入れ体制の強化に取り組んでいます。GSCは外国籍入居者様専用のサポート窓口となり、入居時の説明から入居中の様々なトラブルなど、生活全般のサポートを入居者の母国語で行います。

外国籍の入居者様へのマナー講習実施

GSCは、外国籍の入居者様に起因するトラブルを未然に防ぎ、隣人・近隣に住む方々とともに安心して快適に過ごせる環境整備を目的に活動しています。具体的な活動としては、コミュニティスペースを活用したマナー講習を実施し、交通マナーや防犯対策、マナー理解度チェック、ゴミ分別体験などを通して在日生活のサポートを図っています。マナー講習は入居者に限らず、同居人や知人も対象として開催しており、2018年3月期は209回実施し674名が受講しました。

また、入居後に騒音やごみ出しなどのマナーで近隣の住民等からクレームを受けた場合は、入居者宅を訪問して直接指導するほか、その後も継続的にモニタリングすることにより、トラブルの再発防止に努めています。

国籍別 来店目的割合

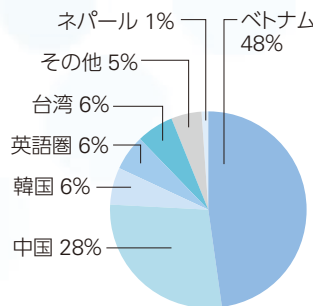


コールセンター、交流会によるフォロー

母国を離れて暮らし、慣れない日本での生活に不安やストレスを抱えがちな外国籍の入居者様のために、当社はGSCのコミュニティスペースで交流イベントを多数開催しています。イベント内容は新年会、キャリアサポート、ちぎり絵、ネイルチップ講習など多岐にわたります。レオパレス21はこれらのイベントを通じ、入居者様とコミュニケーションを取る機会を設け、信頼関係の構築とマナーの向上を図っています。

また、GSCのほか、コールセンターでの対応も行っており、英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、ベトナム語の5つの言語で、入居者様からの様々なご相談にお応えしています。

国籍別 来店者割合



	合計(人)	前年対比
ベトナム	767	+107.8%
中国	439	+20.9%
韓国	102	+175.7%
英語圏	96	+71.4%
台湾	91	+40.0%
ネパール	14	+366.7%
その他	83	-21.0%
総来店人数	1,592	+59.7%



社会的課題・ニーズに対応したレオパレス21の価値創造 カスタマーズボイス

レオパレス21は「賃貸事業」と「開発事業」を中心に、多くの方々へ時代に即したサービスを提供しています。ここでは、アパート・保育園・商業施設の各オーナー様、留学生受入機関様、介護施設利用者様の声をご紹介します。

商業施設
オーナー様
の声

愛着のある場所を守ることができました

京都府 田中 長兵衛 様

京都で220年以上続く奈良漬店を営んでいます。店舗の老朽化が進み、建て替えか売却かの選択を迫られる中、長く親しんだ土地で老舗の暖簾を守る道はないかと悩み、レオパレス21に相談しました。担当の山本さんには、こちらの希望を踏まえ様々なプランを提案いただき、1階が店舗と加工場、2階が自宅、3階以上がホテルという複合施設に行き着きました。長期のテナントとなるホテルに借り上げていただけたので、オーナーとして当面安心することができます。これからは、この場所を自分たちだけでなく、多くの方に使っていただき、社会貢献にもつなげていきたいです。



アパート
オーナー様
の声

常に将来を見通した提案をいただいています

東京都 平井 政好 様

レオパレス21とのお付き合いは、先代から続いているので20年以上になります。私の家は代々農家で、父も畑で野菜を作っていましたが、同時に貸家業も行っていました。父が貸家業をしていた時は、自分で管理しなければならず、苦勞している様子でしたが、今はすべてお任せできるので非常に助かっています。現在は5棟のアパートを所有しており、6棟目はレオパレス21の提案で認可保育所を建設中です。レオパレス21は世の中のニーズを先取りし、すぐに取り入れる点が優れていると感じます。今度の保育所の開園を通じて、少しでも社会貢献につながればうれしいです。



保育園
オーナー様
の声

認可保育園を開園しました

保育園 山下 正治 様

かつて畑を所有し農業を営んでいましたが、数年前、健康上の理由で作業を続けることができなくなりました。相続対策についても不安があったので、レオパレス21にご相談し、最終的に保育園を建てることに決めました。担当の大橋さんには、生産緑地の2022年問題に先んじた対策についてアドバイスをいただいただけでなく、保育園の開園に間に合わせるために、スケジュールの管理や区との折衝、施工管理のサポート、運営事業者とのビジネスマッチングによる様々な要件のクリアなど、あらゆることをしていただきました。おかげで無事に保育園が開園し、本当に感謝しています。



留学生
受入機関様
の声

説明から手続きまで現地で フォローしていただき助かっています

桜美林大学 濱 裕樹 様

私どもの科は、日本留学を希望する外国人留学生のための予備教育機関で、2週間の短期留学プログラムやサマーコースなど、様々なプログラムを提供しています。しかし、滞在にあたり、毎年留学生が部屋探しに苦労する点が悩みの種でした。そんな中、3年程前にレオパレス21にご相談したことからお付き合いが始まりました。レオパレス21は海外に支店があるので、現地で直接説明を受けた上で契約まで済ませることができます。日本到着後に、部屋のカギを受け取るだけですぐに住むことができます。日本到着後に、部屋のカギを受け取るだけですぐに住むことができる点もニーズに合っているようで、多くの留学生がレオパレス21の部屋を選んでいきます。



あずみ苑
利用者様
の声

催し物がたくさんあるので 毎日楽しみです

東京都 塩原 京子 様

あずみ苑には、平成25年7月に開所した時からお世話になっています。事前に見学した家族が、「新しいところだから、設備も整っていて良いと思うよ」とここを勧めてくれました。食事も美味しいですし、優しいスタッフの方にお会いできるので、これまでお世話になった施設の中で私はあずみ苑が一番好きです。イベントも多く、運動会や調理レクのほか、近所にある宝仙学園の生徒さんが職場体験や吹奏楽演奏会などで来てくださるので、毎日楽しく通っています。特に入浴サービスを受けられること、月に1度髪をカットしてもらえることが、私にとっての大きな楽しみです。





特集

レオパレスの人財戦略

持続的成長に不可欠な人的資本の高度化

当社は、強い人材を育成することが「強い組織」を作ることに繋がり、「より良い未来」を作ることに繋がるという考えのもと、人材開発制度を運営しています。

本制度は、社員全員のキャリアアップをサポートするべく、管理職に限らず、非管理職、若手社員向けのプログラムも充実させています。また、昨年からは公募型の集合研修や通信講座も提供するなど、社員の自己研鑽を支援するための取り組みを強化しています。

人材開発制度

当社では、現在の職務を適切に遂行することを目的とするプログラムに限らず、若手向けの能力開発プログラムも拡充させています。人材開発制度の運用により、今後も職務遂行能力のブラッシュアップと併せ、上位階層への円滑なステップアップを支援していきます。

特徴1: キャリアアップ支援を主眼とした制度運営

社員のキャリア形成はさまざまな人事制度・施策によってサポートされています。

当社では、社員が人材開発制度のプログラム(各種研修、資格取得支援等)を主体的・積極的に活用することが、個々人のキャリア形成を促進し、ひいては組織力を強化するという考えから、各プログラム内容を受講者の経験や力量に合わせて調整して提供し、気づきや学びが得られやすいよう工夫しています。

特徴2: キャリアアップとの連動

管理職昇格については昇格資格認定試験等を実施し、納得性のある昇格が実現するよう取り組んでいます。今後は、社員のキャリアに関する希望や能力開発への取組み状況など、さまざまな人材情報を活用し、公平かつ公正な人材運用が可能な人事制度全般の整備も進めていきます。

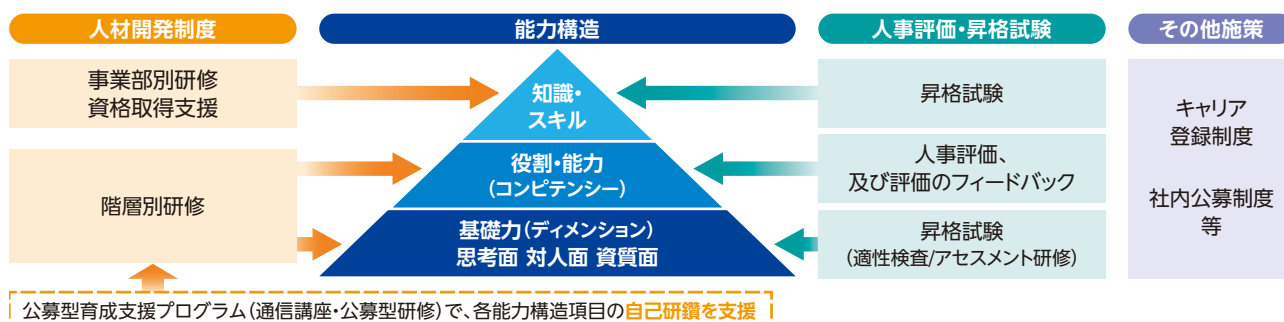
特徴3: 学習効果の定着支援

社員が研修中に気づいたことやプログラムで学んだことについて、研修後も考え実践することで、体得できるような仕組みを導入しています。

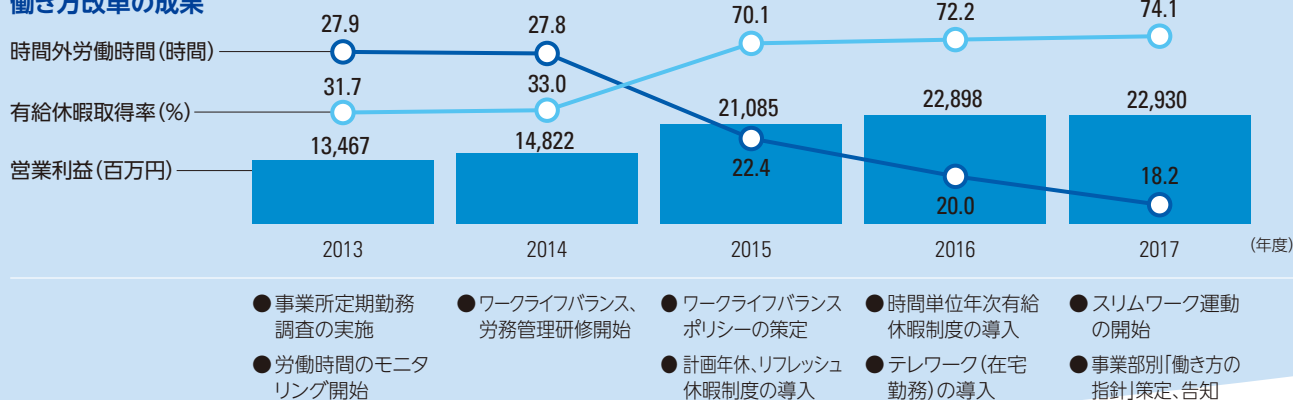
特徴4: 幅広く学習・自己研鑽の機会を提供

当社は、昨年より公募型講座「レオカレッジ」を開講し、学習意欲の高い社員を積極的に支援しています。「レオカレッジ」では、全国の主要拠点で集合講座を開講するとともに、通信講座も提供しており、活発な学びの場となっています。

当社の人材開発制度と人事制度・施策との関連図



働き方改革の成果



ワークライフバランス

当社では2017年5月に発表した中期経営計画の達成に向け、人材力強化策として、ワークライフバランスの推進を掲げています。2014年1月に「ワークライフバランス推進室」を発足させ、リフレッシュ休暇や時間単位年次有給休暇制度、テレワーク制度の導入など、社員の働きやすい職場環境の整備を進めてきました。

2016年11月からは新たに男性社員の育児休業取得促進にも取り組み、2017年3月には、NPO法人ファザーリング・ジャパンが設立した「イクボス企業同盟」に加盟しています。「イクボス企業同盟」は、職場で働く社員のワークライフバランスを考え、組織の業績も出しつつ自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司(「イクボス」)の育成を目的とする企業ネットワークです。これらの取り組みの結果、2016年10月1日から2017年9月30日までに配偶者が出産した

男性のうち、育児休業を開始した男性の育児休業取得率が25.5%と、前年の2.9%から大幅に改善し、政府が掲げた2020年までの目標値である13%を早期に過達しました。

こうした取り組みが評価され、当社は2017年10月、厚生労働省によって『プラチナくるみん』に認定されたほか、2018年2月、経済産業省・日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に2年連続で選定されました。



ヘルスケア推進室の設置

当社は、2018年5月、社長直轄組織である「ヘルスケア推進室」を新設しました。ヘルスケア推進室では、保健師や臨床心理士等の専門家が常駐し、従業員の健康支援を行います。2018年度は①心の健康づくり、②食生活の改善、③サークル活動の推奨、④禁煙・減煙運動の実施の4つの課題に対し、主に取り組んでいきます。

具体的な取り組み事項としては、下記の通りです。

①心の健康づくり

教育研修や休復職者への電話・メール・カウンセリングによるフォロー、職場復帰支援の充実などを図り、従業員がいぎいきと働ける環境構築を図ります。

②食生活の改善

管理栄養士による食生活コーチングを実施し、社員の食生活に対する知識醸成、生活習慣・体質改善を促進します。

③サークル活動の推奨

ゴルフ、陸上、野球(ソフトボール)、バレーボール、バスケットボール、バドミントン、テニス、サッカー、フットサル、ヨガなど、運動に関するサークル活動の推進を図り、社員の運動の機会を創出します。

④禁煙・減煙運動の実施

社員の喫煙率30%を目標とする禁煙・減煙プロジェクトを推進し、受動喫煙などの健康被害の未然予防に努めていきます。



レオパレス21
社員座談会

働き方改革の推進と 業務効率化に向けた取り組み



建築請負事業部 東京1-2支店
田辺 雅彦

時代のニーズについていける会社にするために、我々が変わらなければいけません。常に自分自身が成長し続けなければならないと思います。



法人営業統括部 東日本支店
遠井 祐美

社員の育成強化のため、一人一人に今後の目標とビジョンを持ってもらい、一緒に成長できるような環境づくりをしていきたいです。



PCR推進部 首都圏第1ブロック(PCR)
大島 有理

自身が理解していないと社員への指示もできないので、日々勉強をして色々な知識を取り入れ、生産性を向上させていきたいです。



賃貸管理統括本部 能力開発推進部
西塔 哲平

職場環境の整備と人材育成を進めるとともに、一人一人が経営者目線を持ち、収支に目を配れるような環境を整えていきたいです。



働き方改革によって、皆さんのこれまでの働き方どのような変化がありましたか？

田辺 私が2004年に入社して以来、この14年間で最も変わった点は、退勤時間を事前に設定するようになったことです。昔はできるまで働くという雰囲気でしたが、今は何時までに仕事を終わらせようという考え方になり、時間の使い方が大きく変わりました。一方で、仕事が終わらなかったとしても、決めた時間になれば帰って構わないという雰囲気になってしまっていますので、そこが改善点だと思っています。

遠井 私が入社した頃は、ほとんどの女性社員が結婚と同時に退職していましたが、今では結婚して二人の子供を産み、産休を取っている同期もいます。また、会社としても制度を生かせるような職場づくりをしていて、産休に入った社員をフォロー、カバーできる店舗づくりが非常に進んだと思います。

また、以前は社員同士が結婚する場合、夫婦が同じ店舗で働くことができず、転勤に伴う転居で女性が退職するケースが多かったのですが、今は夫婦で働き続けられる仕組みが出来て、配属先を同じ店舗や、同じ駅の逆側の店舗にするなどの配慮がされるようになりました。



レオパレス21では、ワークライフバランスを意識した、働きがいのある職場環境づくりの構築を進めています。

当コーナーでは、各部署で活躍している社員の方に、働き方がどのように変化したか、また、業務の効率化がどのように進んでいるかについて、具体的に語っていただきました。

大島 私が入社した頃は、男性が育児休暇を取るという概念自体がない時代でした。当時、私は店舗で営業を担当しており、休日出勤の日もありました。それが今は一つの時代が終わったかのように、全く違う時代に生きています。まずゴールの時間を決め、そこから逆算し、明日に回せることは明日にして、優先順位を決めて働いています。デメリットとしては、時間が来たら「明日でもいいかな」と多少妥協することがあるので、今後はその点を少し変えていきたいです。

西塔 私は入社以来ずっと賃貸管理を担当し、物件や商品管理、オーナー様や入居者様、時には近隣住民様、ステークホルダーの方への対応を行ってきました。当時は仕事が終わるまで働くという風潮でしたが、今は効率を意識し、限られた時間の中でどのように生産性を上げるかというふうに考えなければならないので、一人一人が考える癖がつかしました。それによって個人の考える力が伸びましたし、いわゆるトップダウンではなくボトムアップが進んできたと感じています。

川崎 入社当時はレオパレスセンター横浜店の業務を担当し、遅くまでパソコンに向き合っていました。上場前の時期で、社内は非常に盛り上がりを見せていました。私はそこで経理処理、入金処理、本社への業務連絡などを行っていました。その3年後に法人営業部へ異動になり、営業担当をしていました。入社当時と今では本社と現場の関係性が変わったように思います。当時はメッセージを送るだ



コーポレート業務推進本部
コーポレート業務推進統括部
川崎 優理

お客様と接している現場のメンバーが取得したお客様の声・活動・ニーズなどの情報を顕在化し、具現化させていきたいです。



商品技術統括部 企画設計第1ブロック
滝本 香織

自分の携わってきた業務だけでなく、他の部署の業務についても知ることで、自分たちの商品づくりに役立てていきたいと思っています。



国際事業統括部 国際営業部
高山 雄二

国際事業は当社の成長戦略の一つなので、黒字化が目下の使命です。また、海外での認知度も向上させていきたいです。



ワークライフバランス推進室
松浦 泰子

レオパレス21には、社内公募制度や資格取得の支援制度もあるので、皆が活用できるように進めて、より良い会社を作りたいです。

けの本社、やらなければいけない現場、という関係性でしたが、今は本社が現場の声をきちんと聞き、グループ全体でイノベーションを起こしていこうという風土ができました。また、以前は本社と現場に隔たりが感じられましたが、徐々に組織が変わり、様々な部署ができました。私はもとも、現場の人間でしたが、2015年に本社へ異動いたしました。本社へ異動した際、副社長から「現場と本社の架け橋でありなさい、双方の意見をきちんと聞いて、それを活かせるよう行動しなさい」とお言葉をいただきました。様々な場面でグループ全体に対し、経営陣から発信されているメッセージが、この環境とスピード感に繋がっていると思います。私自身も入社当時と今ではモチベーションが変わりました。

滝本 ▶ 私は入社以来、企画設計課で仕事をしています。入社当時は残業が多く、休日出勤もあり、今とはかなり違いました。今は休日出勤もないですし、技術職なのでテレワークも積極的に取り入れています。たとえば、私が所属する課で日頃行っている業務の中で、お客様にアパートをプランニングする仕事にテレワークを導入していますが、自宅で作成したものを会社へデータで送り、会社でチェックするという流れが、何の問題もなくできています。入社すれば通勤に時間を取られてしまうので、そういった点でも効率化されて良くなったと思います。その他、時短の方が自宅で作業ができるような環境づくりも積極的にしていますし、女性も働きやすくなってきていると感じます。

高山 ▶ 私が入社した時には、水曜日は18時退社で、上司の方から「早く帰ったほうがいいよ」と言われるような風土がすでにでき上がっていました。国際事業部には、忙しい時期とそうでない時期とがあり、忙しい時期は22時に帰

る日もありましたが、最近はそのようなことはありません。ただ、担当する国の現地時間に合わせて仕事をしているため、国によっては時差の都合で遅くなることもありますが、その場合は非管理職が早めに帰り、管理職である我々が少し残るといった方法をとっています。

また最近、会議の際に導入したラインワークスが、生産性向上に非常に役立っています。以前は海外とのやり取りの際、会議室に集まってプロジェクターをセットして行っていたのですが、ラインワークスを導入してからは会議室もプロジェクターも不要で、自分の机でイヤホンをして海外とのやり取りを音声で10~20人で行っています。資料もプリントアウトせずにPC上で見ます。以前は資料準備で開始時間が遅くなったり、定時に上がれない時がありましたが、導入したことによって会議の時間を前倒しするなど、時間短縮に繋がりました。

松浦 ▶ 私は入社当時、社内システムの構築やインフラの整備、設計、PCの配備などを行う本社のIT部門に所属していました。残業も多く、システムの入替え時期には夜間や休日に作業をすることもありました。その後、二度の育児休暇を経て復帰し、現在はワークライフバランス推進室という、働き方改革やダイバーシティを推進する部署にいます。今は会社の制度が充実してきており、育児休暇を3年取得することができますし、時間単位で子供の看護休暇も取れるので、私自身制度に助けられている部分が多いです。

当室は女性、LGBT、障がい者、高齢者など様々な人が同じフィールドで働きやすい環境づくりを進めています。残業時間も昔に比べれば減っていますが、今後はどれだけ生産性を高めて業務に取り組めるかが課題です。制度があっても風土のために使えないということも多いと思うので、風土から変えていきたいと思っています。社長がホーム



ページ上でワークライフバランスや女性活躍推進について発言していますし、ヘルスケア推進室が新設されるなど、会社全体が変わって来ていると感じています。

AIの導入などによって、顧客満足度とともに社内の生産性の向上を推進しています。

遠井 法人営業部では、全員に配られている社用携帯によって、外出中でもお客様からの連絡事項を確認できるシステムが4年前にできました。また、お客様を放置するということが起こらないよう、チーム制でお客様の情報を共有し、どちらかが対応できるような仕組みを構築するなど、顧客満足度を向上させた上で、社内の生産性の向上も推進しています。もともと現場から、外出中の顧客対応方法について改善してほしいという声があったので、システム部に話を持っていった結果、改善されることになりました。このシステムを入れたおかげで生産性が上がっています。

川崎 私は5月からAI課兼Fintech課という部署に配属されました。AIやフィンテックなど最新のテクノロジーを活用し、より生産性を向上しようという部署です。賃料の最適化や、物件の検索など、私たちの日常の業務にAIをはめ込み、新たに創出された時間で人が生産性の高い活動に時間を割けるようにすることを目的に取り組んでいます。まだまだ勉強不足ですが、ご協力いただいている企業様に色々なお話を伺いながら日々頑張っています。

西塔 これからもシステム化は進んでいくと思いますが、やはりお客様への交渉などは、人にしかできないことです。効率的に仕事を進め、空いた時間を人にしかできない創造的な仕事に費やすことが必要だと思います。AIの導

入は当部でも進んでおり、今まではコールセンターでお客様からのお電話に対応していましたが、今はレオサポートというシステムを使い、お客様にコメントを入力いただき、それに対しAIが正解を導き出す仕組みも取り入れ対応しています。このように人の仕事とAIの業務を区分けして、社員の働き方を向上させています。

滝本 最近ニュースにもなりましたが、建物の設計について考える際、敷地の条件などを入れることで、適した建物が導き出せるようなシステムが開発されています。今後はAIにできることはAIに任せ、その代わりに私たちは接客の場面で活躍するなど、相乗効果になるよう、うまく取り入れていきたいです。

田辺 各事業部でAIの導入が進んでいますが、今携わっているソリューション営業においては、お客様自身が気づいていない悩みを探し当て、解決をしなければならぬ仕事になり、これは人間にしかできないものだと思います。

川崎 コーポレート業務推進本部では、最先端の技術を活かして業務の効率化を図るとともに、ソリューション営業の推進も行っています。単純な業務は様々な技術が対応することで、私たちにしかできないソリューション営業の時間を創出したいと考えています。お客様の本当の課題に耳を傾け、お役に立つことで、企業価値を上げていきたいと思っています。人間の仕事と分業ができればAIは脅威ではないと感じています。優秀な社員の方々が社内でも単純作業に時間を費やしていることの方がもったいないと思いますので、どんどんAIなど有益な技術を活用していきたいと思っています。



事業概要

At a Glance

賃貸事業

46P

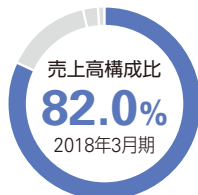


■ 事業内容 ■

一括借上げした管理物件の賃貸や管理などを行っています。利用料を月払いとする「賃貸契約」と一括前払いとする「マンション契約」を展開し、自社店舗、フランチャイズ店舗、協力不動産業者などによる入居者確保とサービスの充実による入居者満足度向上で稼働率向上を推進。アパートの屋根を借りて、売電収入で収益を上げる太陽光発電事業も展開しています。

■ 主なグループ会社 ■

社宅代行	家賃保証	韓国 賃貸管理	入居者家財保険
入居者斡旋	ベトナム 不動産仲介	タイ 不動産紹介	カンボジア 不動産紹介
インドネシア 不動産紹介	フィリピン 不動産紹介	投資コンサルティング	
発電事業	新電力会社		
土地信託・不動産管理信託	リロケーションマネジメント		



開発事業

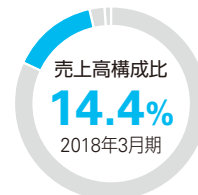
48P



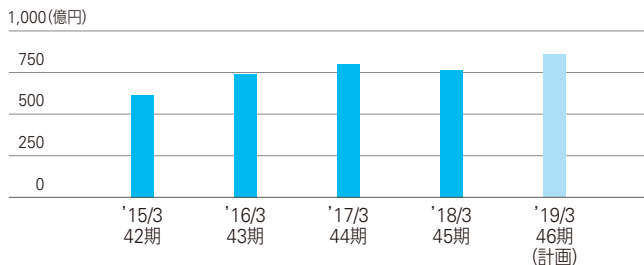
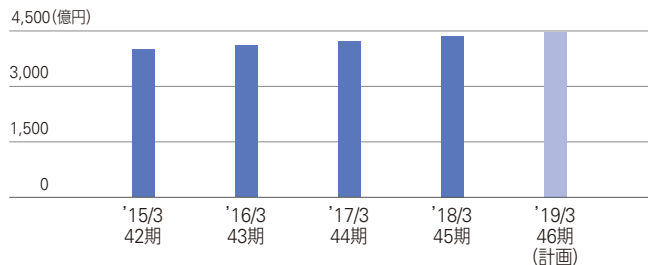
アパートなどの建築請負や不動産開発を行っています。当社の得意とするワンルームの中心顧客である女性目線による企画商品、若年層向け商品など商品力の強化を進めています。また、アパート以外に、商業施設や高齢者施設の建築請負も拡大しており、さらには注文住宅や一棟売りのレジデンスなど建築の多様化を図っていく方針です。子会社である株式会社もりぞうでは木曾ひのきを用いた注文住宅を、同じく子会社であるライフリビング株式会社ではデザインマンション「Branche」シリーズをそれぞれ展開しており、土地活用に最適なお提案を行っています。

■ 主なグループ会社 ■

戸建注文住宅	不動産開発
--------	-------

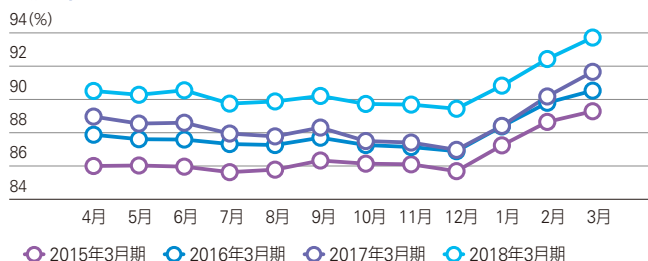


■ 売上高推移 2017年3月期以降は新セグメントに組み替え

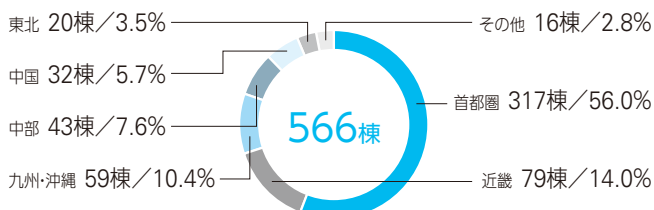


■ Key Data ■

入居率



一括借上アパート完工棟数 (2018年3月期)



シルバー事業

50P



「あずみ苑」の名称により関東圏を中心に83カ所（2018年5月1日現在）で「有料老人ホーム」や「デイサービス」「ショートステイ」「グループホーム」の運営、訪問介護・居宅介護支援などの地域社会に根差した介護事業を行っています。中でも通所型と呼ばれる「デイサービス」「ショートステイ」の運営に注力しています。

ホテルリゾート・その他事業

51P

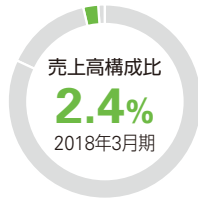


ホテルリゾート・その他事業では、国内ホテル事業、グアムでのリゾート事業、旅行事業、事務代行業などの事業を行っています。

主なグループ会社



介護事業



主なグループ会社



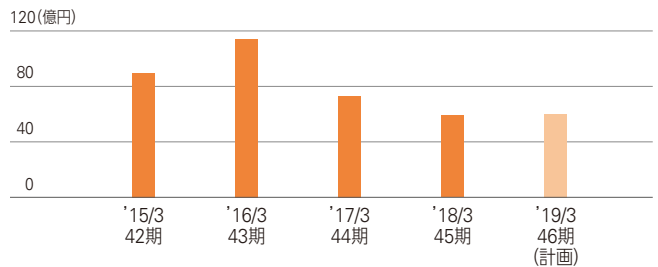
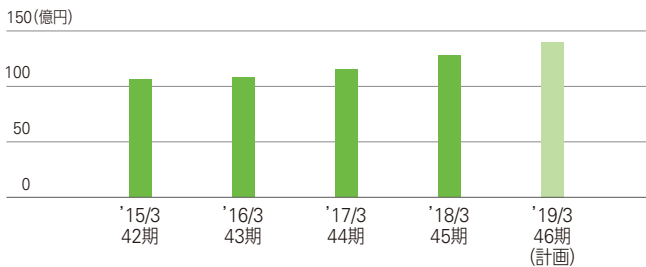
リゾート事業



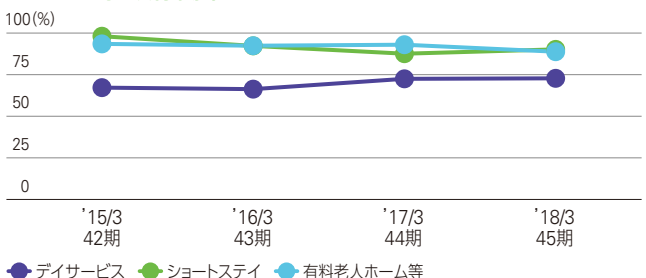
旅行事業



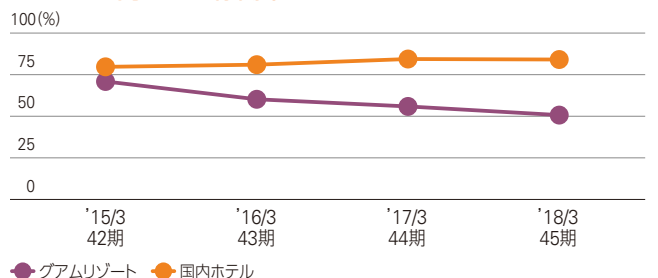
特例子会社



シルバー施設稼働率 (年平均)



グアム・国内ホテル稼働率 (年平均)



事業概要

賃貸事業



SWOT分析

- ワンルーム管理戸数No.1
- 家具・家電付き、インターネット完備、IoT化
- 法人契約シェア約58%

- 個人契約数の伸び悩み

強み

S W

弱み

機会

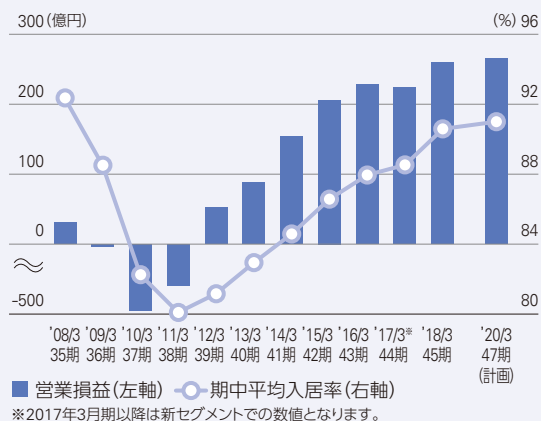
O T

脅威

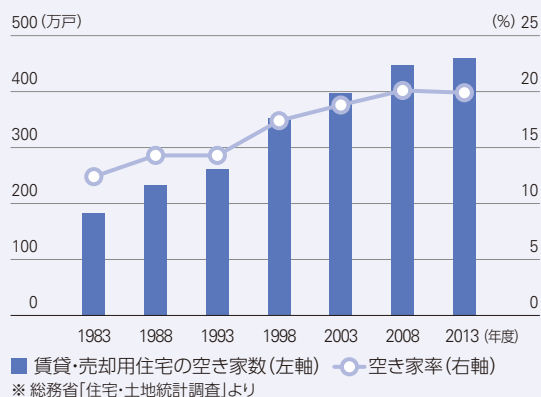
- 単身の生産年齢人口は今後20年近く横ばいの見通し
- 三大都市圏で人口の転入超過が続いている
- 人手不足による企業の採用増
- ASEAN地域へ進出する日系企業の増加

- 人口減少
- 日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加
- ASEAN地域の地政学リスク

営業損益と期中平均入居率の推移



日本の賃貸住宅の空き家数と空き家率



業績

賃貸事業の2018年3月期は、売上高4,355億37百万円(前期比3.4%増)、営業利益260億62百万円(前期比13.3%増)でした。法人の寮や社宅の需要取り込み、外国人入居者サポート体制の充実などにより、安定的な入居率の確保を図りました。同時に、入居者の満足度を向上させるアパートのIoT化を推進しました。その結果、管理戸数は570,672戸(前期末比1,833戸増)、期末の入居率は93.72%(前期末比+2.06ポイント)、期中平均入居率は90.59%(前期比+2.06ポイント)となりました。

事業環境および課題

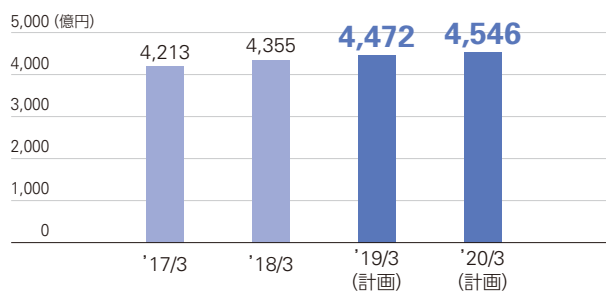
賃貸住宅市場は、相続税対策需要の一巡やアパートローンの融資環境変化に伴い、貸家の新設着工戸数は3年ぶりに減少しましたが、当社のターゲットとする30平方メートル以下の物件は増加が続いています。一方で、日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加しており、全国的な需要回復は難しい状況です。当社は、このような環境のもとで、将来的にも高い入居率が見込めるエリアへの重点的な物件供給や当社独自の強みを活かした付加価値サービスの提供による差別化戦略が重要と考えています。さらに、退室の抑制を図ると同時に、管理物件の適正な保守・管理、相場賃料を踏まえた貸出し家賃と借上げ家賃の適正化、定型的な物件管理業務の見直し等の取り組みを進めていく必要があります。

中期経営計画(2017~2019年度)関連施策の進捗

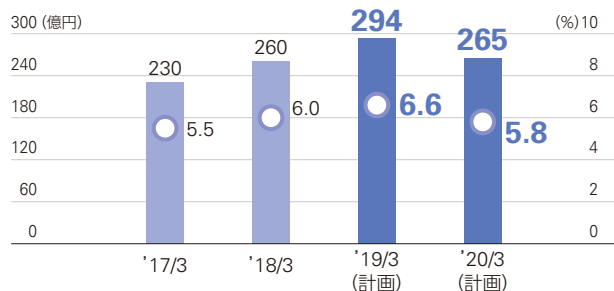
賃貸事業の中期経営計画における事業環境を見ると、当社がターゲットとする単身の生産年齢人口(15歳から64歳)については今後20年近く横ばいであり、また、ターゲット地域とする三大都市圏の人口は転入超過が続き、さらに、人手不足による企業の採用増が続き、寮・社宅のニーズは増加することが見込まれます。このような環境の中で、レオパレス21は、約57万戸の管理戸数を有する強みを活かし、企業の様々なニーズに対応したワンストップソリューションを提供する企業として存在感を高めていきます。同時に、長期入居促進や退室抑制、外国人留学生の取り込み、女性入居者の入居拡大を図ります。

2018年3月期はこの考えに基づく試みとして、AIを活用した賃料査定や物件検索、コールセンターサービスなどを開始しました。また、新たに、民泊特区となっている大田区で民泊物件の提供を開始しました。さらに、ASEAN地域を中心に、国際事業を進捗させました。

売上高



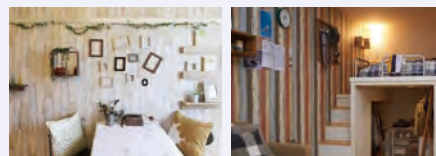
営業利益



主要商品・サービス

「my DIY」:

賃貸物件であっても自分好みにカスタマイズできるサービスです。無料で壁紙1面が変更できる「my DIY」は契約件数39,594件を突破しました。当期は各種コンテストを実施し、より一層お部屋に愛着を持ってもらうことを目指しました。



業界初の賃貸契約電子化:

お客様の利便性向上のため、2015年11月より全国の賃貸店舗レオパレスセンターにタブレット端末を導入し、業界初となる賃貸契約の電子化を開始しています。押印・保管等の業務が不要となるため、当社もお客様も利便性向上につながるとともに、省資源化というメリットが挙げられます。



スマートアパートの推進:

スマートフォンを使い、遠隔で家電の操作が可能な「Leo Remocon」を導入しました。外出先からのエアコン操作などが可能になりました。このサービスは、2016年10月以降に完成した新築全住居に対して標準装備します。また、鍵の開け閉めもスマートフォンを通じて実行できるスマートロック「Leo Lock」は、2017年10月以降の完成物件から標準装備としました。



セキュリティ設備:

「24時間、365日の安全・安心」をテーマに、全国展開する大手警備会社2社と提携して管理物件にセキュリティ設備を設置しています。設置戸数は29万戸を突破しました。2017年6月には「防犯優良賃貸」の認定を取得しています。



事業概要

開発事業



SWOT分析

- 高い遮音性など、高品質・高付加価値の商品提供
- 分離発注や工業化を推進し、建築コストを削減

- 低層アパート以外のノウハウ蓄積中

強み

S W
O T

弱み

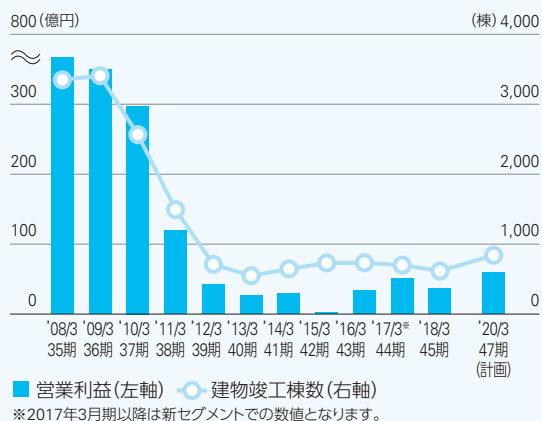
機会

脅威

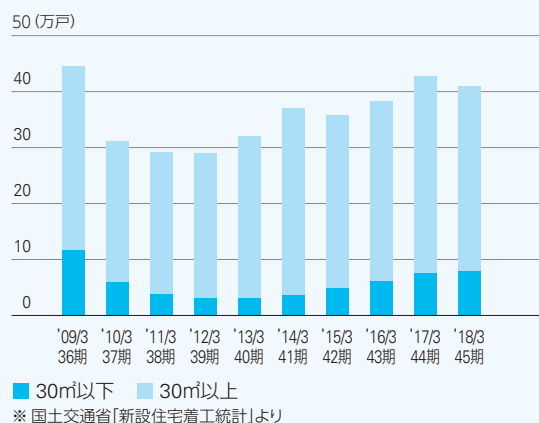
- 相続税改正により課税対象者が大幅に増加
- 30m²以下の貸家新設住宅着工は好調に推移
- アパートのほか、高齢者施設、商業施設、注文住宅など建築の多様化を推進

- 東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた建築需要の高まりおよび建築コスト増加
- 日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加

営業利益と建物竣工棟数の推移



貸家新設着工戸数の推移



業績

開発事業の2018年3月期は、総受注高759億5百万円(前期比13.3%減)、売上高765億87百万円(前期比4.6%減)、営業利益36億63百万円(前期比36.7%減)でした。

当事業では、人口流入が続き、将来的にも高い入居率が見込める三大都市圏に絞った受注活動、高品質かつ最先端の戦略商品投入、競争力強化と入居者イメージの一新を図るブランドの展開、理想の土地活用を実現する建築バリエーションの拡大、商品価格や仕入れルートの見直しなどによる採算性の向上に取り組んでいます。しかしながら当期は、アパート建築やアパートローンを巡る報道の影響から受注が不振で、収益も減少しました。

事業環境および課題

企業収益や雇用・所得環境の改善の動きがみられる一方で、アパート建築やアパートローンを巡る報道により、開発事業を取り巻く事業環境は、一時的な逆風となっています。その結果、貸家の新設着工戸数は3年ぶりに減少に転じました。一方、当社の得意とする30平方メートル以下の物件は増加しています。ただし、日本の賃貸住宅市場は、全国で見ると飽和状態にあります。このような環境下で当社は、高い入居率が見込めるエリアを見極め、三大都市圏の中でもより詳細な供給計画に基づいて受注を拡大していきます。

商品面では入居者目線による商品開発や、耐震性能の強化や遮音対策・防犯対策により「商品力」を強化します。

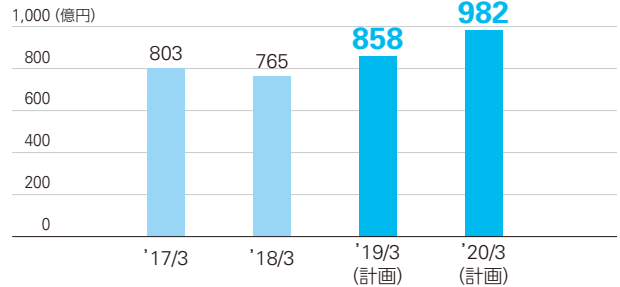
中期経営計画(2017~2019年度)関連施策の進捗

開発事業の中期経営計画における事業環境を見ると、30m²以下の貸家の新設着工は好調に推移する一方で、賃貸住宅の空き家数は一貫して増加しています。この結果、市場における競争激化は避けられない状況にありますが、レオパレス21は、お客様に選ばれる会社となるため、高品質・高付加価値の商品・サービス提供を継続します。

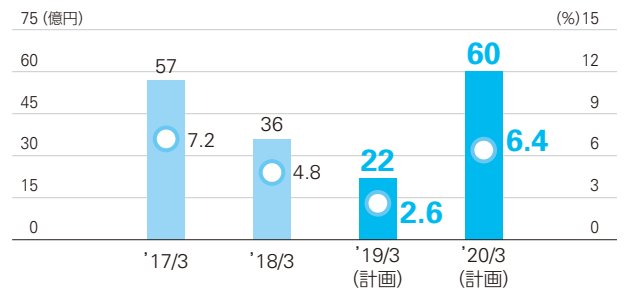
当期においては、都内の賃貸マンション「LOVIE」を対象に、不動産特定共同事業商品の募集を開始したほか、お客様の資産承継のサポートやコンサルティングサービス強化を目的としたレオパレス信託を設立しました。レオパレス信託は2018年5月金融庁により「運用型信託会社」の免許を取得しました。

2019年3月期からは、アパート以外の開発物件を開拓するために、一部支店を社会福祉施設や商業施設など非アパート専門支店に転換するなどの施策を実施し、仙台第2支店を閉鎖するなど支店の最適配置を推進します。

売上高



営業利益



主要商品・サービス

「MIRANDA(ミランダ)」:

コンセプトを「Decorative(装飾的)」として、住む人に対して、「驚き」や「輝き」を感じさせるような新たな発想を詰め込んでおり、独自の付加価値を加えた空間提案型の賃貸住宅ブランドとなっています。



「CLEINO(クレイノ)」:

徹底した市場調査をもとに、空間設計や設備・仕様を見直し、入居者の暮らしやすさを改善すると同時に、住む人のアイデアに合ったスタイルに対応できる可変性の高さを実現しています。



木曾ひのきを用いた注文住宅(株式会社もりぞう):

最高級の木曾ひのきを用いた自由設計による注文住宅です。素材である木曾ひのきの耐久性に加えて、劣化を防ぐ換気システム、耐震性強化の工夫などによって、「100年の住まい」を提唱しています。



「Branche(ブランシェ)シリーズ」(ライフリビング株式会社):

デザイン性と機能性を重視した50坪前後の狭小地や変形地にも効率的に建築できるコンパクトな賃貸マンションです。通常10mの建物高さにおいて、一般的な工法では3階までとなるところを、特許「TEN-FOUR CUBE工法」により4階建てのマンション建築を実現し、賃料の大幅アップが見込める構造としました。



事業概要

シルバー事業



SWOT分析

- 関東・中部で83施設運営
- デイサービス、ショートステイ、有料老人ホームなどを展開、様々なニーズに対応

- 人件費比率が高い

強み

S

W

弱み

機会

O

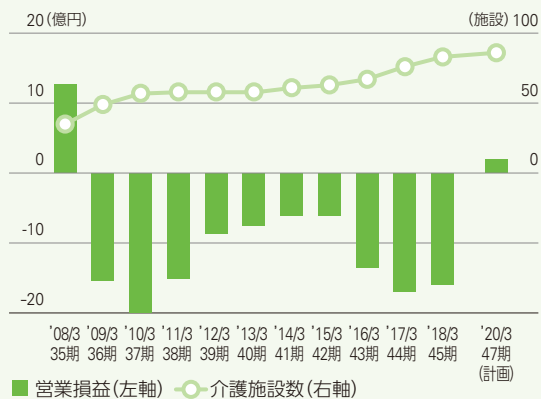
T

脅威

- 2025年までに65歳以上が人口の約30%に達する

- 介護保険制度見直しによる介護報酬引き下げ

営業損益と介護施設数の推移



業績

当社グループが展開する介護施設「あずみ苑」によるシルバー事業の2018年3月期の売上高は128億7百万円(前期比11.0%増)でした。稼働率に改善がみられたことなどから営業損益は前期比71百万円損失が改善し、15億96百万円の損失でした。当社は、シルバー事業を成長戦略事業と位置付け、ここ数年施設数の増強を進めました。2017年4月から2018年4月にかけて、新たに7施設を開設し、2018年5月1日時点で、83カ所の施設を運営しています。

事業環境および課題

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

主要商品・サービス

「あずみ苑」:

当社グループが経営する「あずみ苑」は関東圏・中部圏で83カ所(2018年5月1日現在)に展開しています。各施設では、家族的な雰囲気の中で暮らしをサポートする有料老人ホーム、きめ細かな介護で生活をサポートするグループホーム、在宅で生活している高齢者が日帰りで利用するデイサービスや短期間の宿泊が可能なショートステイなどのサービスを実施しています。



事業概要

ホテルリゾート・その他事業



SWOT分析

●ステークホルダー利用による事業シナジー

●ステークホルダー以外の一般顧客へのマーケティング不足

強み

S W
O T

弱み

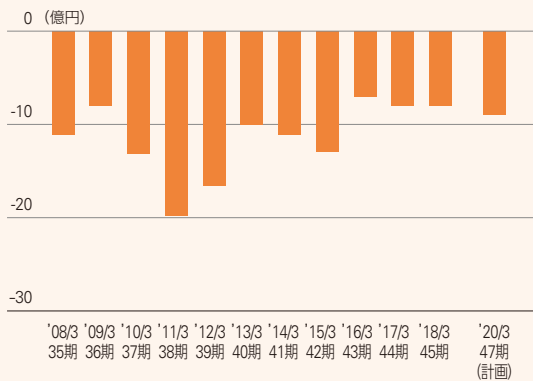
機会

脅威

- 日本国内は景気拡大とインバウンド需要によりホテル業界は活況
- グアムは日本人渡航者が安定し、韓国マーケットが著しい伸長を示している

- 円高局面では訪日外国人数が減少
- 定期的な更新投資負担

営業損益の推移



※2017年3月期以降は新セグメントでの数値となります。

業績

ホテル・リゾート事業およびその他事業を合わせた2018年3月期の売上高は59億8百万円(前期比18.9%減)、営業損益は前期比4億28百万円損失が拡大して、8億46百万円の損失でした。ホテル事業は期中に札幌で新館をオープンさせ、客室数を86室から195室に倍増させました。海外では、昨年8月の北朝鮮のミサイル発射報道の影響でグアムの稼働が低下しました。

事業環境および課題

ホテル・リゾート事業は、アパートオーナー様および賃貸事業での取引法人への利用促進を通じた稼働率の向上で業績安定化を図っています。

主要商品・サービス

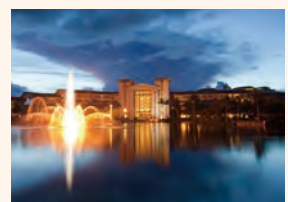
レオパレスホテルズ:

国内4カ所(札幌・仙台・名古屋・博多)に展開しています。レストランは自社運営、またランドリー施設を無料でご提供し、長期・短期両目的で利用できるホテルを目指しています。



レオパレスリゾート グアム:

レオパレスリゾートは、国際基準を満たしたスポーツ施設を完備しており、水泳では「JOC認定(水泳)競技強化センター」に、ゴルフ場は「日本ゴルフ協会強化指定ゴルフコース」に認定されています。リゾートとしてのご利用だけでなく、スポーツ選手の合宿先としてもご利用いただいています。



企業価値を支える取り組み

レオパレス21のESG経営

レオパレス21は、「新しい価値の創造」という企業理念のもと、あらゆるステークホルダーのご期待に応え、時代のニーズに沿った持続可能な社会づくりに向けてESG活動を推進しています。

持続可能な社会の実現

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



レオパレス21のCSR基本活動方針

当社は、ステークホルダーのニーズや社会・環境的課題、および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、5つのCSR基本活動方針を策定し、着実に取り組みを実行しています。事業を支えるコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスを基盤に、この基本方針に則したCSR活動を推進することにより、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。




レオパレス21のESGの取り組み

長期ビジョンの実現










SDGsは幅広い分野の課題の取り組みを目指しており、当社が事業を通じて社会に貢献する取り組みに重なる部分が数多くあります。当社は、独自に定めた5つのCSR活動基本方針に、それぞれ該当するSDGsへの貢献を組み入れた上で、ESG(環境・社会・ガバナンス)の枠組みでの活動を推進し、長期ビジョンの実現を目指します。

ガバナンス Governance




- ガバナンス鼎談 P54
- ガバナンスの基本的な考え方 P62
- ガバナンス強化の歩み P63
- ガバナンス3つの特徴 P63
- 実効性ある取締役会の構築に向けて P64
- 役員報酬 P65
- 取締役会の実効性評価 P65
- コンプライアンス P66
- リスクマネジメント P67
- 取締役、監査役、執行役員 P68

CSR基本活動方針	貢献を目指すSDGs目標		
ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション P71	目標17	持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する	

社会 Social

CSR基本活動方針	貢献を目指すSDGs目標		
良質なサービスと豊かな暮らしの提供 P72	目標10	国内および国家間の格差を是正する	
	目標11	都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする	
	目標13	気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る	
快適な職場環境の構築と多様な人材育成 P74	目標3	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する	
	目標5	ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワメントを図る	
	目標8	すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)を推進する	
地域社会への貢献 P76	目標4	すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する	
	目標10	国内および国家間の格差を是正する	
	目標11	都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする	

環境 Environment

CSR基本活動方針	貢献を目指すSDGs目標		
地球環境にやさしい社会の実現 P78	目標3	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する	
	目標7	すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する	
	目標13	気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る	

ガバナンス鼎談：中長期的な企業価値向上に



田矢 徹司

レオパレス21 社外取締役
株式会社経営共創基盤
取締役 マネージングディレクター

兎玉 正之

レオパレス21 社外取締役
元あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
代表取締役副会長

事業環境の変化が激しく、先の見えにくい時代において、企業が持続的成長を果たすためには、外部の目線を経営に取り入れることが欠かせません。レオパレス21には異なる分野の知見を持った社外取締役が就任しています。今回、レオパレス21の中長期的な企業価値向上に向けたガバナンスの在り方について、社外取締役3名による鼎談を実施しました。

ビジネス環境とレオパレス21の対応

～レオパレス21が解決に取り組む社会的課題について～

兎玉▶ 少子高齢化や労働人口の減少といった、レオパレス21に限らず日本全体に関わる社会的課題が存在しています。こうした大きな課題が横たわる環境のなかで、相続税改正や日銀のマイナス金利政策に伴う低金利を主因として、どんどんアパートが供給され、需要の先取りが起ころしました。それによる弊害が現在浮かび上がっています。

また、地域格差も大きな課題として浮かび上がってきています。この問題に関しては、この数年間で将来的に当社にどういった影響を与えるのかを考え、大都市圏での開発を進めるなど、厳しい環境ではありますが一定の方向性をもって活動できていると感じています。

さらに、現在、既存物件の老朽化がどんどん進んでいます。年に何千棟も供給していた時代が約10年続いて、物件の価値が下落していくリスクが存在しています。さらに、近年IT化など新技術の開発が進んでいますが、新規物件にしか組み込まれていないことも問題になってきています。これらを今後どのように補っていくかも課題になっていくでしょう。

田矢▶ 人口減少等の大きな課題に伴うアパートの供給過剰問題について、当社が認識し始めたのはリーマンショックの頃でした。それまでは拡大志向が強かったのですが、需要に合わせて供給を調整していく方向に舵を切ったのは当社

向けて



笹尾 佳子

レオパレス21 社外取締役
日本国土開発株式会社
執行役員(働き方改革担当)

企業価値向上に向けた ガバナンスの在り方について 社外取締役3名が 鼎談を実施しました。

が最初だと認識しています。レオパレス21は、時代やステークホルダーのニーズに応じて新しいものを導入していくのが早い会社です。

ただ、次に課題としてあがってくるのが車の両輪である「賃貸と開発」の「開発」の部分になります。賃貸中心に舵を切ったのはよいが、供給が無ければ賃貸の成長は限界に達してしまいます。つまり、賃貸とのコラボを視野に、どのように取り組むか、シルバー事業や国際事業にこれまで培ったノウハウをどのように活かし、次の成長につなげていくか、これらが課題となります。

また、新しいことに取り組もうとすると、それに対応できる人材が必要になってきます。これからは、事業のM&Aだけではなく、“人材”のM&Aも盛んになっていくと考えられ、当社

としても経験豊富なベテラン人材をどんどん取り込んでいこうとしています。

笹尾 レオパレス21は大都市圏での賃貸事業にビジネスモデルを一気にシフトしました。それを軸に法人営業等に注力することで、現在の高い収益性が構築されたと思います。一方、短期間でシルバー事業や国際事業の収益力を向上させなければならぬことと、賃貸事業は現在9割以上の高い入居率ですが、これをどう維持していくかが課題として考えられます。また、市場での競争が激しくなってしまうと、生産性はどうしても下がります。この生産性の問題を如何に解決していくかということも重要です。

～レオパレス21の強みと克服すべき課題について～

児玉 コア事業の商品の競争力は高く、加えて、ほぼ自社で客付けができることが大きな強みです。2018年3月期の入居率は90.59パーセントで、これを支えているのは、法人営業力であり、この部分も当社の強みの一つだと考えています。ただ、これだけ入居率が高まってくると、さらに需要が

旺盛になっても供給できる物件がないというのが今後の課題になると思います。また、開発事業については、アパート以外の介護施設や店舗といった商品の設計力やコストを含めた「力」をどのようにつけていくかが課題です。

また、圧倒的な管理戸数も課題で、今後はこのストックを

どうしていくかが重要です。新規の開発は厳しい環境にありますが、このストックをうまく活用していくことで、ビジネスのチャンスは大いに残されていると思います。

加えて、不動産特定共同事業法に基づいた投資対象不動産を開発したのですが、ロケーションの良さもあり、極めて短期間で販売できた事例ができました。これによって開発のノウハウもある程度蓄積できましたので、いい不動産を取得し、うまく開発できれば、さらにビジネスを広げていけると考えています。

企業風土、社風が当社の強みの源泉であり、我々社外取締役三人はこれらを保持していこうと話しています。



田矢 レオパレス21の強みといいますと、社是の部分によく表れていると思います。「常に変革し絶えず創造し」という一節がありますが、これはオープンイノベーションの考え方です。もともと、レオパレス21は、他社と提携してというより、すべて自社で完結しようというクローズドな企業でした。それがここ数年で、社会環境の変化等を受けて、ガバナンス面でも同様ですが、オープンイノベーションの考え方を取り込むまでに至りました。実際、最近発表しているIoT絡みの新しい取り組みがまさにこれに関連しています。つまり、当社の強みは、価値向上につながる新しいものを瞬時に取り入れる、変化に柔軟に対応できるマネジメント力なのではないかと思うのです。加えて、文化的な強みも持っている企業だと思います。よく、オープンイノベーションに取り組もうとする企業はありますが、過去のしがらみから上手くいかない例が多いです。当社はあまり過去のしがらみにとらわれない社風ですから、その点も強みとして働くのではないのでしょうか。

逆にレオパレス21の弱さに焦点を当てると、アパートとい

うコアな商材を保有していますが、他の収益源を発掘できていない点が挙げられるでしょう。この点に関して、今後M&A等で法人との事業を活性化させていく必要があります。

児玉 私も企業風土、社風が当社の強みの源泉だと思います。当社は規模としてはかなり巨大になりましたが、社内手続きが少ない会社です。ある程度の規模で歴史のある企業は手続きに関してかなり時間をかけますが、当社は昔から一貫して最小限の手続きにしています。ただ、それは裏を返せば弱点でもあるともいえますが。

今回のガバナンス強化では、そういった企業風土の良さを無くさないように進めていくことがひとつの課題であろうし、我々社外取締役三人がいつも話しているのは、この企業風土や文化を保持していこうということです。

笹尾 当社の強みは、目標達成意欲が高く、一度決めたことをやり抜くところだと思います。今までは、本社や各事業部本部の方々が現場からお客さまのニーズを上手く吸い上げ、良い商品サービスを作り、迅速に展開したため短期間での規模拡大ができました。ただ、今後は市場環境が変化し競争も激化していくと思いますので、これまでのように全て本社や本部が手を加えるというのは難しくなるでしょう。ですから、現場で活躍する社員の方々がお客様のニーズや微かな変化を感じ取りつつ、会社全体の視点から上手く調整し、少しずつ形作っていくことが必要になると思います。



お客さまのニーズや微かな変化を感じ取りつつ、会社全体の視点からうまく調整し、少しずつ形作っていくことが必要です。

～レオパレス21が抱えるリスクとその対応について～

児玉 リスク対応にはより広い視野が求められます。単発のリスクに対しても全体のバランスを考慮して対応していく必要が出てきています。レオパレス21は小売業と類似して、比較的宣伝広告を重視してきましたが、リスク管理の広報部門が無いという指摘をさせていただきました。すると、昨年すぐに関連部署が設置され、これにより、風評被害など色々なリスクが発生した際は、適宜適切スピーディーにステークホルダーに

対して情報の開示をしていく、その体制はできたと思います。今後は、違ったかたちで良い情報を市場に如何に提供していくかが鍵になります。たとえばIR活動がそうですが、マーケットに率先して情報を出していくことでリスク回避ができるのではないかと思います。いわば、攻めのリスク管理をしていく、それができる企業になってきたのではないかと考えています。

田矢 やはりレオパレス21の良い点として挙げられるのは、スピーディーさだと思います。リスクに関しても非常に敏感で、かつ様々なリスクに晒されている環境ではありますが、しっかりと向き合っており、情報が上がってきやすい体制も良い点だと思います。実際、助言があるとすぐに体制を整えようとする勢いがありますから、取り組み方としては非常に先進的です。一方、大きな経営リスクとして、当社はモノカルチャーで出来ている企業ですから、比較的トップの判断が重視されるのですが、その判断が本当に正しいのか、リスクが存在しないのか検証が必要だということです。この点について、マネジメントは理解していて、経営経験のある我々三人の社外目線を活用しながら経営判断の検証を行おうとしており、リスクに対する感度は高いと言えます。

笹尾 当社報道に対する事実は深く受け止め、真摯に迅速に対処し、信頼回復に努めなければいけないと思っています。一方で、当社の良いところや力を入れているところも地道に伝えていって、信頼を獲得することがリスクマネジメントのひとつになると考えています。実際、良い点が多々あるにもかかわらず、なぜマスコミとのコミュニケーションを取らないのだろうと不思議に思うことがありました。現在は体制が整ってきた段階ですが、もっと積極的に打って出るべきだと思います。同様に、当社は本当に多種多様なCSR活動を行っていますが、どういった活動をしているのかまったく見えない状況でした。ですから、当社のCSR方針を明確に打ち出してストーリーを立てて発信をしていく必要があると思います。

レオパレス21のコーポレート・ガバナンスについて

～レオパレス21における社外取締役の役割について～

児玉 ありていにお話しすると、中期経営計画の進捗チェック、コンプライアンスや経営の監視・監督をしっかり行うことがあげられます。とはいえ、最も大事なことは、「ブレーキ」だけではなく、成長のためのリスクテイクをどのようにジャッジしていくのかということです。それがなければ企業価値の向上は望めませんので、社外取締役が担う最も大きな役割だと思います。経営トップにはっきり意見を言えるのは社外取締役の役割で、言うなれば「緊張と協調」というような環境を我々が作っていく意識を常に持たなくてはなりません。目先の議案やテーマにだけ焦点を合わせるのではなく、一步離れた視点を持ち、提言していく必要があります。

中計は、企業の持続的成長に必要不可欠です。また、企業価値の向上という観点からもやり切らなければならないので、その工程のチェックは社外取締役にとって必須です。さらに一步進んで、将来の長期的な方向性の視点に立って議論することが重要だと思います。

田矢 形式的なところで言うと、業務執行の方々がきちんとモチベーションを保持できる環境を整えられるかが、当社の価値創造に結びつくと思うので、例えば幹部人事であったり、報酬体系であったり、インセンティブ構築に対して適切なアドバイスを与えていくことが我々のひとつの役割であり、実際にそれを進めてきました。

もうひとつは、我々三人はこの業界の人間ではないです

が、会社の経営経験がありますので、今後、市場が成熟した状況でどうやって価値創造を図れるかという点などにおいて、ディスカッションの相手であったり見極めをサポートするのが役割であると思っています。



市場が成熟した状況で価値創造を図れるかという点において、サポートするのが我々の役割だと思います。

笹尾 ガバナンス・コード上の社外取締役としての監督機能はもちろんですが、私の専門が女性活躍推進を含むダイバーシティ経営の推進や、今まで経営経験があるシルバー事業に関して、社外取締役として関わることで企業のブランド価値を上げていきたいと考えています。そのために、たとえば、女性活躍推進やダイバーシティ経営が進んでいる企業などの情報収集を行っています。そして、ワークライフバランス推進室のメンバーと情報を共有し、今当社に足りないものを明確にし「業界の先駆者になるためにはレオパレス21の強みはこの点であるからこういった戦略をとれば良いかもしれない」というようなプレストをさせていただき、さらには、広報チームとも連携をとりながら、私は現場の方々のサポート役ができるように動いています。

取り組みを推進した結果、当社は女性活躍、ワークライフバランス推進に関してはトップクラスになっていると思います。ただ、さらに強化していくためには業界トップの動向や先

進企業のやり方をただ取り入れていくのではなくて、レオパレス21の風土や強みに合わせて、どのように組み合わせしていくかではないでしょうか。

～取締役会の運営状況について～

児玉 コーポレートガバナンス・コードには73の原則があり、それぞれに順守する、しないならその理由を述べるといったものがあります。当社はほぼ全項目順守しており、取締役会や情報提供の在り方については、きわめて高いレベルにあると判断しています。たとえば、投資案件を含めたさまざまな案件を議論し、モニタリングするルール作りに関しては、かっちりとしたものができつつあるのかなと思います。ですので、この土台をもとに、どういう議論をしていくか、方向性を出していくかということが課題としてあると思います。

田矢 KPIの見直し等も議論として上ったことがあります。当社のビジネスモデルが開発や賃貸ということで、開発はもともとは請負だったものですから、バランスシートを使わない経営だったわけです。それが、新しいことをやる、例えばシルバー事業ですとか海外でも新規事業のM&Aでもそれなりにバランスシートを使わなくてはならない。このように戦略的に大きく方向転換したときは、KPIを見直さないと、投資家との対話がおかしくなってしまうわけです。そういうなかで、タイミングよくROICをKPIのひとつの目標にされたのは、戦略の方向性に合致させたということです。



海外展開を図る戦略についての議論の中で、新たな視点を提供させていただくことがあります。

また、グローバルに投資をやっていこうとなった際に、投資基準を明確にしなくてはならないとか、戦略に応じて、それに必要な基準やKPIを作っていくうえで、多少なりとも協力させていただいていると思います。さらに、ノウハウの横展開という観点から、法人のお客さま向けサービスの一環として、日本でのノウハウを活かし、海外で何かできないかということであったり、そのような議論をするうえで、新たな視点を提供させていただくことがあります。

笹尾 意見を申し上げることで、取締役会の議論の内容が深みを増し、精緻化されることがよくあります。例えばある案件について、社外取締役の視点から「これは、既存事業とどういうシナジー効果があるのか明確にしてほしい」といったことや、メリットばかりの議論が多いときに、「デメリットやリスクを明確にしてほしい」、また、KPIに関しても「分かりにくいのもっとシンプルにして欲しい。また、それらが現場にしっかり浸透しているのか?」とか、そういう意見を発することで取締役会での議論が当社の企業価値向上に結び付くものとなるように、留意しています。



意見を申し上げることで、取締役会の議論の内容が深みを増し、精緻化されることがよくあります。

児玉 取締役会の前に議案内容等についてのレクチャーが、社外取締役に対して行われるのが通常だと思いますが、当社は全くそういうものが無いです。その代わりに、定例会議、執行役員会議、モニタリング会議、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、経営戦略会議、それから当然、取締役会、全体会議が四半期に1回と、半期に1回グループ経営幹部会があり、それらに出席するよう要請があります。取締役会前のレクチャーがない代わりに、それらの会議でしっかりと情報を取ってくださいということなのでしょう。

ただ、会議に出ていれば全てを理解できるわけではありません。さらなる会社理解と社外取締役全員の情報レベルを合わせるという観点から、社外取締役会議を開始しました。取締役会が終わった後、雑談がてら情報共有しませんか?と問い出したのがきっかけです。

一年経ったあたりで、社外監査役と常勤監査役、監査部長に参加していただくことになり、そのメンバーで取締役会の後、社外役員会議をやろうということになり、内規も作成しました。

そこで何をやっているかということ、まず監査部長に参加していただいているので、定期的に監査報告をしてもらって、現

場、支店レベルで何が起きているか、説明を受けています。また、その時々テーマに応じて各部門から出席いただいて、全員で説明を聞きながら意見交換をしています。この前は、介護事業は今後どうなるのかということで介護部門の方に来ていただいて、まずプレゼンをしてもらって、その後皆さんと質疑応答を行いました。これらと、先ほどの会議を合わせてほぼすべての情報を得ることができるという仕組みです。

笹尾 以前議論した内容は、埼玉にあったカスタマーセンターを新潟に集約すると聞いたので、カスタマーセンターはお客様の声が一番先に届く部署なので、現状を説明してもらおうということでした。それぞれの機能がどうなっていて、今度の集約でどうなるのかとか、退職者は出なかったのかとか、カスタマーセンターにかかってきたクレームを全員で確認するというものでした。

さまざまな会議に出席し、上記のような議論を毎回展開しておりますので、自然と情報が入手できている感覚です。

児玉 だから逆に言うと、一線は画しておかないと同化しちゃうかもしれませんね。我々も日ごろから気を付けるようにしているのですが、つい「執行役員的な発言だったな」と反省することも多いです。ただ、あえて執行的なアドバイスをすることで出席していただいた方にも忌憚なくお話ししていただけないと思うので、その点は上手くいっているのではないかなと思います。社外取締役会議で出た課題に関しては、私が代表して、社長もしくは副社長に先に情報共有しておいて、当該役員や責任者に我々の意見として伝わるよう、数カ月一度ですが、言うようにしています。そういう意味では適度な「緊張と協調」の関係が築けているのではないかなと思います。

～役員報酬について～

田矢 私が社外取締役に就任したころは、リーマンショックの後で、報酬カットに焦点が当てられていたころでした。そこから、この会社の役員報酬に対する考え方というのは、リーマンショック後に負担をかけたステークホルダーである株主やアパートのオーナーとの関係をどう正常化し、深化させていくかという流れにあったと思います。当然、株主に対しては、自社株買い・配当などの株主還元を行ってきました。そうしてようやく成長モードに移行し、執行役員の方々の報酬も、結果にコミットして頂き、達成した割合に応じて変動させる、このように変化させてきました。

報酬制度については、まだそれほど複雑な構造ではなく、あくまで事業計画に対するコミットと達成率に応じて多少、メリハリをつける段階で、単年度と中期計画での結果を見据えていく体系になっています。

児玉 田矢さんがおっしゃったように、リーマンショックを

経験したあと、ようやく企業としてのかたちが出来てきました。今後幅広くステークホルダーにどう還元を行っていくか、次期中計もスタートする中、役員報酬に業績連動報酬導入議論で、あれもこれもと指標を入れても役員の方々に正確に説明できるのか、理解できるのかという問題が出てきて、比較的シンプルなかたちになりました。

今後、評価システムの高度化を行い、株主をはじめとしたステークホルダーにより理解していただける取り組みを実施していく予定です。



今後は、役員報酬の仕組みを高度化させ、ステークホルダーに理解していただく取り組みを実施していく予定です。

人財戦略について

～人財育成、女性活躍、働き方改革について～

笹尾 人財に対する取り組みは非常に力を入れています。一人当たりの研修費用もかなり高く、営業職、顧客満足度向上のスキルアップ研修をはじめ、職種別、階層別、コンプライアンス、女性活躍推進研修などを行っています。さら

に、藤沢に自社所有のビルで研修施設を建てられるなど力の入れ方が全く違うと感じます。また、東洋経済のCSRに関するランキングで人材活用において、33位と日本においてもトップクラスに高い評価を得ています。

女性活躍推進に関しましては、本質的にワークライフバランス、働き方改革をベースとしていまして、一気に時間外労働が減りましたし、有休取得率も7割以上、さらに昨年は男性の育休取得率が25%以上にまでアップしました。この数値は日本企業のなかでもトップクラスだと思いますし、業界では珍しい「プラチナくるみん」も取得しています。今年は選定されませんでした。去年は「準なでしこ」に選定されましたし、健康経営ホワイト500にも選定されています。

こういった状況となりましたので、現在は、いろんな企業の方から人財育成についてのヒアリングを受けることが多くなりました。

このように変革したきっかけは、深山社長に、ガバナンスの効いた経営がしたい、良い会社にしていきたいという思いが強かったことと思います。

田矢 もともと、社風的にはホワイトではなくて、どっちかというブラックだったものをいきなりホワイトに変えていくとしたから、そういう姿勢が劇的な改善数にも表れていると思いますね。

児玉 昨年の取締役会で、CSRのポイントでここが低いという相談を受けまして、それはやり方がうまくないからだと、男の育休は、ターゲットがはっきりしているのだから、対象者に呼びかければいいのではないかと発言しました。そうすると、早速やりましょうと、1年経ってみたら25%以上なんていう凄まじい数値になっていたのです。

笹尾 ましてや不動産業ですから、普通はありえないです。やろうと思ってもできないでしょう。あとは、社長が部長をしていたときに、女性の方で頑張っておられる方がいて、その方に長く働いてもらうためにはどうしたら良いかということに苦心されていて、その体験が大きかったようです。

人財の採用についても力を入れています。リクルーターとしてかなりの人数を投入するなど、採用に関する人と費用をかなり投入しています。それに伴い、応募者が凄く増えていて、2万人のなかから300人程度を選んでいるというような状況です。かつては離職率が非常に高かったので、

新卒も大量に採用していましたが、現在はかなり離職率が下がっており、それほど大量に採用する必要もなくなってきました。

児玉 離職率に関して言うと、新卒1年目が非常に改善されています。かつての当社は離職率がかなり高い状態でした。そのころと比較すると、現状はおそらく他社と比べても良い水準になっていると思います。現在、大企業でも1年目の離職率に苦しんでいますから、当社の数値が改善されたのは、導入研修からの仕組みがしっかりと構築できてきた結果だと思います。

それだけの人財に関するすべての問題に対して、人事部門がチャレンジしているのです。例えば、厚生労働省のこの認定を、これとこれにチャレンジする。そのためにここを変えるというような、当社は具体的に課題を決める、実行するそうした行動力が凄いですね。



現在は、いろんな企業の方から人財育成についてのヒアリングを受けることが多くなりました。

笹尾 これだけのワークライフバランスの改善をしても、業績が落ちていないことが凄いです。残業も月に3-40時間だったものが20時間を下回り、有休も取得率30%程度だったものが70%以上になり、それで業績も上がっているというのが素晴らしいです。

児玉 たしかにワークライフバランスの改善は着実に前進しています。また、上手にITシステムを使い、業務改善を図っていますね。たとえば賃貸契約の電子化や、OCRでの書類の読み取りなど、現場でのIT化が進んでいます。また、これはスタートさせただけですが、AIを使った家賃相場の算出にも取り組んでいます。これらを超一流ベンダーの高価なシステムを使うのではなく、ベンチャー企業と組んでコスト等に関して効率よくやっています。

～外国人財の登用について～

笹尾 人財というと、人口減少という観点から外国人労働者の確保も重視しています。具体的な取り組みで言いますと、ベトナムの技能実習生を積極的に採用しています。現

地の研修センターなども確保しながら、日本に来た時に即戦力として上手く活躍できるようにしています。まだまだ人数はそれほど多くないですが。

見玉▶ 外国人の新卒者採用を強化しており、2018年は10名を超える採用が出来ました。現場の要請もあり、増加しているブラジル人入居者へのサポート強化から、今年は

ポルトガルの新卒者も採用しました。今後増加が見込まれる在留外国人の方へのサポート強化、将来は事業展開を進めているASEANで活躍出来る人財としても期待できます。

～次世代経営人財の育成について～

田矢▶ 結局のところ、良い人財は取り合いになってしまうので、なかなか外部に求めるのが難しい。ですから、人財を育てなくてはならないのですが、そもそも「経営人財」が何なのかということだと思います。まず、「決める」のが経営だと考えると、決めるための情報と経験が必要ですよね。そう

であれば、情報収集ができ分析ができて、ロジカルな思考をし、決定できるというのが必要です。なんでもトップダウンで決める企業の場合、下が決めなくなってしまう。今まで決めてこなかった人に決定してもらおうとしても、それは当然できませんよね。ですから、決める経験をしっかりしておかないといけないということです。

また、単一事業のみしか経験していないと、新しいことをやるために必要な知識がどうしても偏ってしまいます。ですので、さまざまな事業を経験させ、知識の蓄積を広く、深くさせなければなりません。

この2つを軸として、今後当社では経営人財の育成をしていきたいと考えています。



さまざまな事業を経験させ、知識の蓄積を広く、深くさせなければなりません。

～レオパレス21のESG活動について～

見玉▶ 当社は良い部分をたくさん持っているのに、それを一元化してアピールをする力が弱いと思います。例えば、当社は物件を建設するのに大量に資材を使うわけですが、子会社のもりぞうなどは、環境に配慮し、木の伐採の仕方から、端材の使い方までかなり工夫してやっています。このように、もっとアピール出来るところがたくさんあります。私は、当社が環境ISOを取得すればと思います。

環境ISOの取得は難しいけれども、それらをうまくまとめて外部にアピール、つまりマーケットに発信すればマーケットや投資家からも評価される企業になると考えています。

田矢▶ 私は環境貢献することで企業価値を上げるのが目的であって、環境貢献それ自体が目的ではないと考えています。そうすると、当社のビジネスのなかで如何に環境に貢献することで利益を出せるか、削減できるかを軸として考えるべきではないかなと思います。先ほど出たテクノロジーの導入がまさにその軸での考え方で、価値向上に向けた取り組みを進めていくうえで、結果的に環境に貢献していることを目指すのがいいのかなと考えています。

笹尾▶ ESGの観点からすると、当社は売上が130億円にもなるシルバー事業を展開しているわけですが、その施設



よい取り組みを実行し続け、それらをうまくまとめて対外的にアピールできればすごく評価される企業だと思います。

であるあずみ苑をレオパレス21が運営していることがあまり世間に知られていません。こちらも認知度が低いのですが、働く意思と能力を有する障がいを持つ人に、働きがいのある職場と働くチャンスを与えることを目的として設立された、特例子会社のレオパレス・スマイルというのがありまして、これもしっかりとした事業実績があって、補助金に頼らない運営をしています。このようにグループ内にESG的な事業としてシルバー事業と特例子会社があるので、これを一つの軸としながら既存事業とシナジーを出しながら、地域や社会に貢献していくことが大事だと思います。何のためにレオパレス21がシルバー事業をしているのか、特例子会社を持っているのか、もっとアピールしていくべきだと思います。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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ひと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、ならびに持続的な成長を果たすことを目指しております。また、すべてのステークホルダー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方としております。

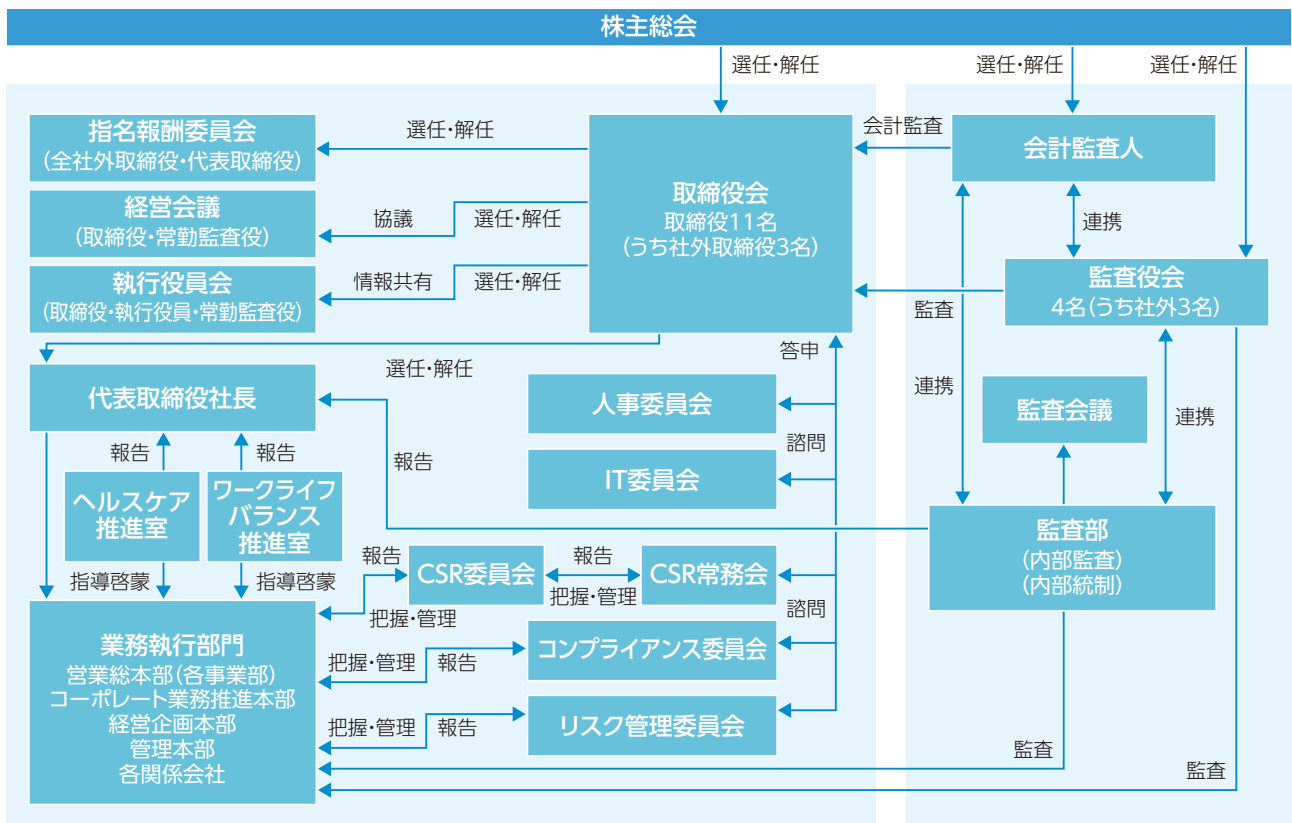
この考えに基づき、適切かつ迅速な意思決定の実行、意思決定に対する監視機能の強化、コンプライアンス体制の確立、内部統制システムの充実・強化およびステークホルダーとの良好な関係の構築など、経営体制や経営組織、経営システムの整備に努めております。

取締役会は、経営の意思決定の迅速化と業務執行の円

滑化を実現するために、取締役会の開催前に業務執行全般に関する重要事項を協議する経営会議を開催しております。また、会社経営に関する情報の相互共有を目的とした執行役員会を開催し、円滑な業務の執行および業務執行における連携強化を図っております。

さらに取締役会は、当社における主要な経営課題を検討するために各委員会を設置しております。具体的には、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」、CSR課題に取り組むための「CSR常務会」および「CSR委員会」、法令順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」、人材活用を協議するための「人事委員会」、IT環境を整備するための「IT委員会」、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」を設置しております。

2018年6月28日現在

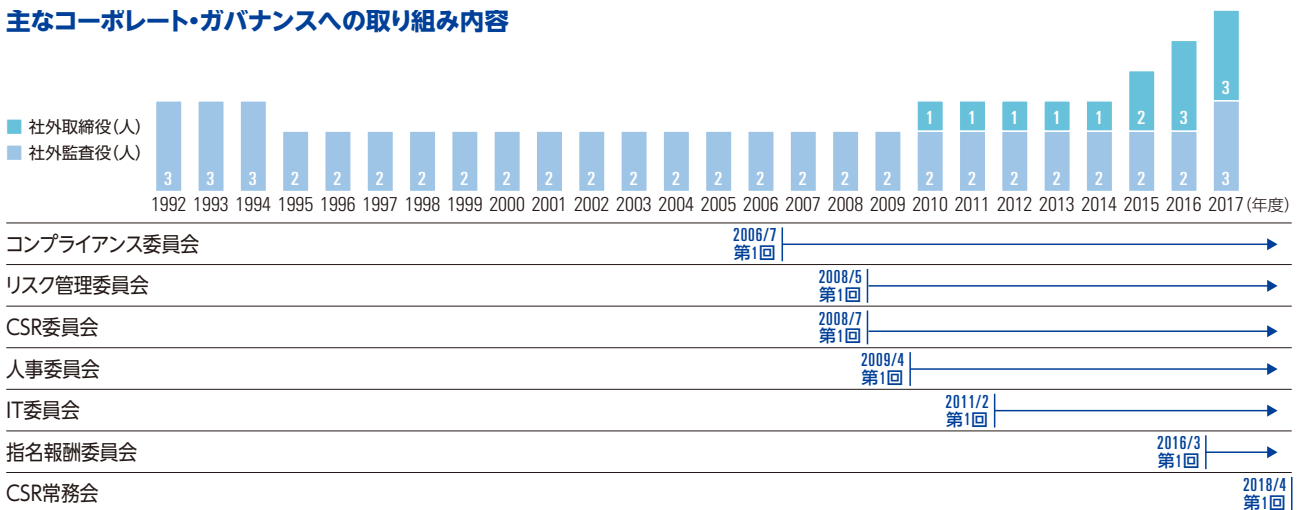


ガバナンス強化の歩み

当社は、企業理念の実現と経営計画の達成、中長期的な企業価値の向上、ならびに持続的な成長を実現させるため、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んできました。社外の視点を経営に活かす観点から、25年以上も前から社外監査役を選任し、当社の企業経営にも大きな影響を与えたリーマンショック直後には、社外取締役を選任しました。その後、さらなる経営の監督機能を強化するため

社外取締役の人数を増やし、現在は3名を選任していますが、全員独立役員要件を満たし、かつ、様々な業界において企業経営の経験を有しています。また、取締役会において、当社における主要な経営課題を検討するため、各委員会を設置してきました。なかでも2016年3月に設置した「指名報酬委員会」は、全委員4名のうち3名が社外取締役と過半数を占めており、社外の視点や知見をとりこんだ最善の選任および報酬決定を行っています。

主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容



レオパレス21のガバナンス 3つの特徴

1 社外取締役3名全員が企業経営経験者

社外取締役の企業経営経験者比率

100%

当社の社外取締役は、3名全員が企業経営経験者であり、経営会議、取締役会等において、様々な幅広い視点からの提言・監督を実施しています。

2 社外役員の割合を徐々にアップ

社外役員比率

約10% → **40%**

2018年6月現在、社外取締役3名、社外監査役3名の計6名が社外役員として就任しており、創業からその割合をアップさせてきました。

3 指名報酬委員会のメンバーが社長以外全員社外取締役

指名報酬委員会メンバー

当社の指名報酬委員会は、社長以外の全員が社外取締役であり、客観的かつ透明・公正な人選、報酬決定を実施しています。

コーポレート・ガバナンス

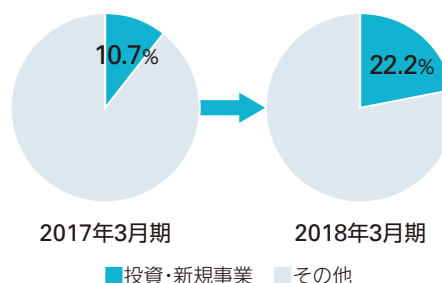
実効性ある取締役会の構築に向けて

取締役会(2018年3月期16回開催)

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3名を含む11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、報酬決定とともに社外取締役を委員とした指名報酬委員会で審議することを決定プロセスに組み込んでいます。取締役会の議長には代表取締役社長が就任しており、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、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。

取締役会での議案

取締役会においては、経営全般にわたるさまざまなテーマで議論を行っています。事業構造改革の推進により、経営基盤の盤石化が進み、攻めの経営ステージに移行しつつある昨今、議案内容は、M&Aや国内不動産関係のみならず、国外（ASEAN地域中心）への投資・新規事業に関するものが増えています。



取締役向けセミナー

今後の事業運営の遂行と企業価値の向上のためには、取締役をはじめとする経営人材が必要な知識の修得を深めることが欠かせません。当社では、この知識修得の機会を提供・支援するために、取締役向けセミナー

を開催しています。

2018年3月期においては、危機管理、人財育成、ワークライフバランス、ダイバーシティ、その他事業に関わるセミナーを開催しました。

内容	テーマ	出席者範囲
危機管理	危機管理広報について	取締役、監査役、執行役員、その他関係者
人財育成	イノベーションの起こし方	取締役、監査役、執行役員、その他関係者
ワークライフバランス	経営戦略としてのワークライフバランス	レオパレス21（グループ会社含む） 取締役、監査役、執行役員、 及び本社周辺の副部長以上の管理職
ダイバーシティ	ダイバーシティと働き方改革	レオパレス21（グループ会社含む） 取締役、監査役、執行役員、及び次長以上の 役職員、及び本社周辺の副部長以上の管理職
その他事業関連	2020年以降の不動産ビジネスチャンスとは	取締役、監査役、執行役員、その他関係者

役員報酬

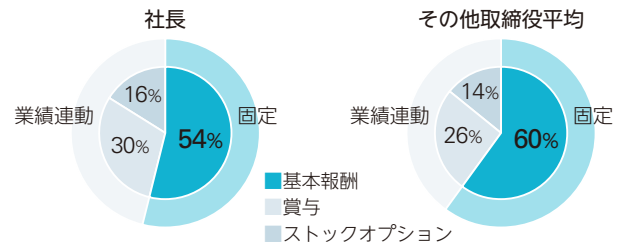
当社の取締役報酬は、経営計画の達成、中長期の企業価値向上を果たすために、取締役が最大限に職務遂行する動機となることを目的としております。そのため、固定報酬である基本報酬、および、業績連動報酬であるストックオプション、単年度賞与、中期経営計画期間賞与の4種類で構成し、それぞれ目的に合わせた報酬を支給しております。固定報酬と業績連動報酬の割合は、従来75:25程度でしたが、業績連動比率の引上げにより2018年3月期は社長が54:46、その他取締役平均が60:40となりました。

上記の目的を果たすために、個々の取締役の報酬が適正となるよう、指名報酬委員会の審議を経て決定する手順としております。尚、指名報酬委員会は社外取締役3名および代表取締役社長で構成しております。

■指名報酬委員会 年4回開催

開催回	審議内容
第1回委員会	・2017年度の執行役員の選任および報酬額について ・2017年度の監査役候補者の選任について
第2回委員会	・2017年度の役員報酬および2018年度の業績指標について
第3回委員会	・2017年度の執行役員の選任および報酬額について
第4回委員会	・2018年度の実績優秀者および執行役員の 新任および再任について

■役員報酬構成



※1 スtockオプション報酬額は役員報酬体系改定時(2017年5月)の構成価値に基づく
※2 中期経営計画期間賞与は含まない

■取締役、監査役報酬額

(百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	563	325	77	160	8名
監査役(社外監査役を除く)	19	19	—	—	2名
社外役員	71	71	—	—	6名

※ 上記には、2018年6月28日をもって退任の監査役1名を含んでいません。

取締役会の実効性評価

当社は、事業年度終了後において、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等について評価を実施しています。評価手法としては、取締役会構成者全員に対しアンケート方式による個別評価を行い、取締役会事務局が集計し分析を行い、取締役会へ報告し、係る議論を実施するものになります。2018年3月期の評価としましては、中期の経営戦略、次期経営層の育成などが当社にとって重要度が高く、それらに対する取り組みが向上している傾向がうかがえるものの、さらなる向上に向けた意見が見受けられました。また、KPI設定によるモニタリング、投資基準の策定、次期経営層育成策の策定を実施することができ

ました。これらの評価結果を踏まえ、2018年度の主な取り組みとして、中期的な期間での「各事業戦略に対する議論の強化」と「経営人材育成計画(サクセッション・プラン)」を実施することが決まりました。

■2018年3月期 取締役会の評価ポイント

KPI設定によるモニタリング	各事業部、関係会社のKPIを見直し、下期より見直し後のKPIによるモニタリングを実施。
投資基準の策定	「投資案件管理のガイドライン」を策定。下期より運用・モニタリング実施。
次期経営層育成策の策定	「経営人材育成計画(サクセッション・プラン)」を策定。19/3期より選抜型で開始。

コーポレート・ガバナンス コンプライアンス

レオパレス21グループでは、企業理念である「新しい価値の創造」に基づいた事業展開の実現に際して、そのプロセスの中に「企業倫理憲章」を制定し、代表取締役社長がその精神をグループ会社全役員に浸透継続的に伝達させることにより、法令遵守と社会理念の遵守を企業活動の原点とすることを徹底しております。

法令遵守と社会理念の遵守を企業活動の原点とするために

コンプライアンスホットライン

レオパレス21グループでは、役職員が法令違反や不正行為などを発見した場合に、相談や通報を受け付ける「コンプライアンスホットライン」を社内（法務部）及び社外（弁護士事務所）に設けています。

コンプライアンスホットラインは、公益通報者保護及び当社内部通報規程に則り、通報者の保護とともに、調査結果に基づいた適切な対応を行い、問題点の改善を行っております。また、会社に対する意見具申も受付し目安箱としての役割も果たしております。

尚、当社と継続的に業務上の取引をしているお取引先事業者の役職員の方が、当社における法令違反や不正行為などを発見した場合の相談・通報窓口として「取引先ホットライン」も合わせて設置し同様の対応を行っております。

教育研修

レオパレス21グループでは、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識向上・知識習得の強化に継続的に取り組んでおります。

新入社員や中途入社社員など、グループの役職員に対しコンプライアンスの考え方と当社グループの基本方針を理解すること等を目的とした集合研修を実施しております。また、所属部署内にコンプライアンスに関する施策等の周知及び推進を積極的に実行するコンプライアンス担当者を設置しており、その担当者を対象に、コンプライアンスの考え方を理解させ意識の向上、役割の把握等を目的とした集合研修を実施しております。

さらに、グループ全体でハラスメントを撲滅するため、ハラスメント防止に特化した外部講師による集合研修を階層別に実施しております。

そのほか、ハラスメント防止や情報の取り扱い、LGBTなど、時代のニーズに合わせたテーマでの啓蒙活動やEラーニング学習を適宜実施し、グループ全体のコンプライアンスの推進および企業倫理観の更なる向上を図っております。

社外ホットラインを担当しています

コンプライアンス体制の強化を目的に各ホットラインが設けられておりますところ、私ども丸の内総合法律事務所は、社外ホットライン窓口を担当しております。社外ホットラインでは、担当弁護士が



丸の内総合法律事務所

聞き取りを行ったうえで、コンプライアンス委員会事務局へ報告、調査等が行われ、コンプライアンス違反がある場合には適切に是正措置がとられることとなります（匿名通報も可能とし幅広いアクセスを確保しております）。今後も、グループのコンプライアンス向上に努めてまいります。

反社会的勢力への対応

レオパレス21グループは、企業倫理憲章に「反社会的勢力との関係の排除」を明記するとともに、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは一切関係を持たず、毅然とした対応を行っております。

贈収賄防止

レオパレス21グループは「贈収賄防止方針」を定め、事業を展開するあらゆる国・地域において贈収賄の防止に取り組みます。

コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント

レオパレス21グループでは、リスクの発見とその顕在化の防止、顕在化したリスクに対する措置等についての管理体制とともに、災害その他緊急事態が生じた際に、適切な指示、対応により混乱を回避し、業務の早期回復、業務継続・復旧を図るための体制を整備しています。

リスク管理規定

レオパレス21グループでは、全社的なリスクを統括的に把握・管理するため、取締役会の諮問機関としてリスク管理委員会を設置し、体制強化を図っています。リスク管理委員会は弁護士等の社外専門家を含めた委員で構成され、リスク管理状況の確認を行うとともに、研修等を企画実行し、リスクの低減および未然防止に努めています。

リスク管理委員会は、定例として毎月1回開催するほか、委員長の必要に応じて随時開催します。また、リスク管理状況については、管理本部長が四半期に1回、取締役会に報告します。

リスク管理委員会

委員長	代表取締役社長
副委員長 (リスク管理担当役員)	経営企画本部長及び 管理本部長

<各職員の役割>

●リスク管理担当役員

リスク管理担当役員である経営企画本部長は、①戦略的PR方針その他情報発信の方針策定、②レピュテーションリスクに関する対応方針の策定及びその対応、③危機広報対応の役割を担います。リスク管理担当役員である管理本部長は、①レオパレス21グループにおけるリスクの管理及び法的評価、②訴訟対応の役割を担います。

また、いずれのリスク管理担当役員も、リスク管理委員会事務局に対し、グループにおけるリスクについて、確認及び調査などを指示するほか、リスクのうち必要と認めたものについて、その内容及び対応策を代表取締役社長及びリスク管理委員会に報告します。

●事業部等の長

各事業部等の長は、管轄組織内においてリスクを発見したとき、またはリスクに関する報告を受けたときは、その内容と対策事項を代表取締役社長に報告します。

●各部及び関係会社の長

各部の長は部内、関係会社の長は社内におけるリスクの把握に努め、リスクの存在を認めるときは、直ちに必要な措置を講じます。また、リスクの内容及び講じた措置について、各部の長は事業部の長及びリスク管理担当者へ、関係会社の長は所管部の長及び所管部のリスク管理担当者に、それぞれ報告をします。

<リスクの分析及び評価>

事業部等及び関係会社の長は、把握したリスクについて、その影響度、発生可能性等を考慮してリスクを分析し、分析に基づいて対応策を検討します。リスク管理委員会は、分析結果及び対応策を評価し、必要に応じて再検討を指示しています。

ISO27001 (ISMS) の認証取得 (情報管理体制の強化)

レオパレス21 (情報システム部) は、お客様に信頼できるパートナーとして安心感を持っていただくため、ISO27001 (ISMS認証) を取得しました。これは、情報セキュリティに関する国際規格の1つで、情報セキュリティマネジメントシステムとも呼ばれます。

当認証を含め、レオパレス21グループは、全ての事業活動にかかわる情報資産に対し適切な管理対策を講じ、不正な侵入、漏えい、改ざん、破壊、不正な使用、利用妨害から確実に保護するよう努めます。また、是正する必要がある場合は、速やかに適切な処置を講じます。さらに、計画→実施→点検→見直しのサイクルを運用し、継続的にセキュリティレベルの向上を図ります。



コーポレート・ガバナンス

取締役、監査役、執行役員

取締役 (2018年6月28日現在)



代表取締役社長 社長執行役員

深山 英世

1977年 10月 当社入社
1990年 6月 取締役
1996年 1月 常務取締役
1996年 11月 賃貸事業本部本部長
2003年 4月 専務取締役
2009年 4月 経営企画本部長
2009年12月 代表取締役副社長
2010年 2月 代表取締役社長(現任)
2010年 6月 社長執行役員(現任)



取締役 副社長執行役員

深山 忠広

1985年 9月 当社入社
2003年 6月 取締役
2007年 5月 常務取締役
2011年 5月 取締役専務執行役員/
営業総本部長(現任)
2014年 4月 取締役副社長執行役員(現任)/
コーポレート業務推進本部長(現任)



取締役 専務執行役員

関谷 譲

1980年 4月 (株)住友銀行入行
2010年 4月 当社出向/執行役員/
管理本部副本部長
2010年 6月 取締役執行役員
2014年 4月 取締役専務執行役員(現任)/
経営企画本部長(現任)
2015年 4月 ホテル・リゾート事業部長



取締役 専務執行役員

武田 浩

1988年 4月 当社入社
2009年 4月 取締役執行役員/
請負事業部営業企画部長
2011年 5月 賃貸事業部資産管理統括部長
2013年 4月 常務執行役員/賃貸事業部長
2015年 6月 取締役専務執行役員(現任)
2016年 4月 建築請負事業部長(現任)/
営業総本部副総本部長(現任)



取締役 専務執行役員

田尻 和人

1975年 4月 (株)協和銀行入行
2013年 4月 当社入社/常務執行役員/
経営管理本部長
2013年 6月 取締役常務執行役員
2014年 4月 管理本部長(現任)
2016年 4月 取締役専務執行役員(現任)



取締役 常務執行役員

原田 博行

1980年 4月 (株)日産社入社
1985年 1月 当社入社
2004年 10月 人事部長
2007年 5月 執行役員
2013年 6月 取締役執行役員
2014年 1月 ワークライフバランス推進室長(現任)
2014年 4月 管理本部副本部長(現任)
2016年 4月 取締役常務執行役員(現任)
2018年 5月 ヘルスケア推進室長(現任)



取締役 常務執行役員

宮尾 文也

1983年 4月 中道リース(株)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
2013年 4月 執行役員
2016年 6月 取締役執行役員
2018年 4月 取締役常務執行役員
経営企画・IR担当(現任)



取締役 常務執行役員

伊東 弘美(新任)

1983年 4月 (株)協和銀行入行
2015年 4月 リそなビジネスサービス(株)入社
専務取締役
2017年 4月 当社入社 常務執行役員/
管理本部副本部長(現任)
2018年 6月 取締役常務執行役員(現任)



取締役(社外)
児玉 正之

1970年 4月 大東京火災海上保険(株)入社
2010年 4月 MS&ADインシュアランスグループHD(株)
代表取締役執行役員
2010年 10月 あいおいニッセイ同和損害保険(株)
代表取締役副会長
2011年 6月 同社 取締役副会長
2012年 6月 同社 特別顧問
2015年 6月 同社 退任
2016年 6月 当社 社外取締役(現任)



取締役(社外)
田矢 徹司

1987年 4月 (株)富士銀行入行
1998年 6月 メリルリンチ証券(株) 入社
2003年 4月 (株)産業再生機構
マネージングディレクター
2007年 4月 (株)経営共創基盤
取締役マネージングディレクター(現任)
2010年 6月 当社 社外取締役(現任)



取締役(社外)
笹尾 佳子

1984年 4月 (株)リクルート入社
2006年 4月 東京電力(株)入社
2007年 11月 東電パートナーズ(株)出向 常務取締役
2012年 6月 同社 代表取締役社長
2015年 6月 当社 社外取締役(現任)
2015年 6月 シダックスビューティーケアマネジメント(株)
代表取締役社長
2017年 4月 長谷川ソーシャルワークス(株)
代表取締役社長
2018年 5月 日本国土開発(株) 執行役員(現任)

監査役 (2018年6月28日現在)



常勤監査役
那須 篤則

1983年 6月 ジャパンライブ(株)入社
1987年 5月 当社入社
2007年 4月 賃貸事業部
借上審査課部長
2010年 7月 エリア戦略部部長
2012年 4月 監査部長
2015年 11月 (株)もりぞう監査役(現任)
2016年 6月 常勤監査役(現任)

常勤監査役(社外)
吉野 二良

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

監査役(社外)
中村 正彦

1966年 4月 国税庁 仙台国税局入局
2006年 7月 同庁 東京国税局
調査第四部長
2007年 8月 中村正彦税理士事務所
開設
同事務所代表(現任)
2010年 6月 当社監査役(現任)

監査役(社外)
湯原 隆男

1969年 4月 日本化学工業(株)入社
1971年 5月 ソニー(株)入社
2003年 6月 同社執行役常務/グループCFO
2008年 6月 (株)リコー 監査役
2011年 5月 (株)ゼンショー 常務取締役/CFO
2013年 6月 (株)モフィリア 監査役
2014年 6月 亀田製菓(株) 監査役(現任)
2015年 6月 当社監査役(現任)
2015年 12月 長谷川香料(株) 監査役(現任)

コーポレート・ガバナンス

執行役員 (2018年6月28日現在)



上段左から: 執行役員/和田 稔、執行役員/早島 真由美、執行役員/新井 清、執行役員/福島 範仁
下段左から: 執行役員/蘆田 茂、常務執行役員/佐藤 不二雄、専務執行役員/阿部 聡、執行役員/鮫島 健一郎、執行役員/斜木 克彦



上段左から: 執行役員/谷本 一紀、執行役員/水野 靖、執行役員/佐々木 竜也、執行役員/市川 良幸
下段左から: 常務執行役員/持田 直道、専務執行役員/大石 基善、常務執行役員/篠崎 正司、執行役員/池田 修

コーポレート・ガバナンス ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション

事業活動を通して、ステークホルダーの皆様との積極的な情報開示と対話を行い、健全でより良いパートナーシップを構築しています。

基本的な考え方: 対話と開示の必要性

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、顧客、取引先、地域社会、従業員、株主、債権者などへのリソース提供や貢献の結果であると認識しています。また当社では、株主を含めた幅広いステークホルダーに向けてタイムリーで透明性のある財務・非財務情報を開示するように努めています。これからもさまざまなステークホルダーと積極的な対話を行い、当社の企業活動によって新たな価値を創出していくことを目指します。

CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	SDGs	ISO26000中核主題とのつながり	2018年3月期目標		2018年3月期実績	自社評価	2019年3月期目標
オーナーとの良好な関係構築	11 持続可能な都市とコミュニティ	⑦コミュニティへの参画	オーナー会実施	250回	424回	◎	500回
就職活動中の学生むけキャリア形成活動支援プログラムの提供	8 働きがい、経済成長、雇用		イベント実施	30回	35回	○	29回
積極的なIR活動			投資家・株主向けイベント実施	22回	22回	○	22回

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

IR活動総括

レオパレス21の主なIR活動としては、WebサイトでのさまざまなIRツール公開をはじめ、アナリスト・機関投資家向け決算説明会や個別ミーティング対応、海外機関投資家訪問、施設見学会などを行っています。個人投資家に向けたIR活動も積極的に行っており、株主向け説明会、オーナー向け説明会開催のほか、Webサイト上で当社の沿革や市場動向、3カ年計画と数値目標、事業戦略など、個人投資家の皆さまに、当社をより分かりやすく知っていただくための情報を公開しています。

IR活動内容(2017年4月1日~2018年3月31日)	回数	人数等
アナリスト・機関投資家向け説明会	2回	122人
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	2回	8人
アナリスト・機関投資家ミーティング	146回	263社
海外機関投資家訪問	2回	25社
個人投資家説明会	27回	3,526人

広報活動(メディア懇親会、新聞全面広告等)

当社は2017年9月、新聞社の記者や雑誌の編集者、テレビ局のプロデューサーなどさまざまなメディア関係者を対象にメディア懇親会を開催し、合計58名に参加いただきました。また、新聞紙面に当社の広告を4回にわたり掲載しました。

IR受賞歴

当社は、大和インベスター・リレーションズ株式会社が選定する2017年「インターネットIR表彰」において「優良賞」を受賞しました。また、モーニングスター株式会社による「Gomez IRサイトランキング2017」においても銀賞を受賞したほか、IRグッドビジュアル賞実行委員会（一般社団法人日本IR協議会 株式会社バリュークリエイト）が審査・選定する「第5回IRグッドビジュアル賞」も受賞しています。



基本活動方針

良質なサービスと豊かな暮らしの提供

社会の多様化とともに賃貸住宅へのニーズも多様化する中、新しいライフスタイルの提案を通じて、入居者様に快適で住みやすい住空間を提供していきます。

基本的な考え方: 暮らしの多様性への対応

少子高齢化と時代の変遷による家族構成の変化に伴い、単独世帯がますます増えています。当社では、暮らしの多様化に伴う社会ニーズに応えるとともに、変化を機会と捉え時代に沿った商品やサービスの展開に繋げていきます。

取り組み事例のご紹介

1 不動産業界初、AIを活用した賃料査定システムの導入

当社は、AI inside株式会社と共同でAI insideの持つAI（人工知能）「Neural X」を活用した、賃料設定の意思決定サポートおよび物件運用の最適化を図る賃料査定システムを開発し、2018年2月1日より導入を開始しました。

システム導入により、これまでレオパレス21が蓄積してきた賃料設定データに加え、基礎情報、立地条件や周辺情報、大量なデータをディープラーニング（深層学習）技術

を用いて学習することで、本来持つ価値やレオパレス21独自の強みを反映した価格の算出が可能になり、賃料の適正化、賃料設定の戦略的な展開に加え、社員のワークライフバランス向上やコスト削減などを実現します。今後も、レオパレス21は、AIをはじめとする最新技術を積極的に取り入れていきます。

2 最新のIoTシステムを導入した介護施設「あずみ苑 富士」を開所

当社の子会社である株式会社アズ・ライフケアは、IoTシステムを導入、活用した介護施設「あずみ苑 富士」（デイサービス、ショートステイ）を2018年2月に開所しました。

離苑防止対策として「見守り防犯カメラシステム」を導入するほか、ベッド内に敷くだけで寝ている人の睡眠の状況を検知する「離床ベッドセンサー」、指の静脈が鍵の代わりになるドア施錠錠「静脈認証キー」など、静岡県内で最もIoTシステムを導入した介護施設※となります。IoTシステムの積極的な活用で、施設利用者の健康管理や安全強化のサービス向上、施設職員の負担軽減を実現していきます。

※レオパレス21調べ



あずみ苑 富士



見守り防犯カメラシステム



離床ベッドセンサー



静脈認証キー

CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	SDGs	ISO26000中核 主題とのつながり	2018年3月期目標		2018年3月期末実績	自社評価	2019年3月期目標
周辺環境に配慮した商品の立案・提案		⑥消費者課題	セキュリティシステム	8,025戸	9,763戸	○	6,667戸
			防犯カメラ	1,835棟	1,976棟		1,380棟
サービスセンター入電件数の減少			入居戸数に対する入電比率(月平均)	8.5%以下	8.3%	○	8.0%以下
産学(官)連携による学校・学生へのサポート	 		産学(官)連携企画	18回	16回	△	18回
宅急便ロッカーの設置	 		設置場所決定数	100カ所	74カ所	△	70カ所
増加する外国籍入居者様へのサポート体制構築	 	マナー講習・イベント	210回	263回	◎	マナー講習参加人数: 2,500人	

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

3 安心・安全な住まいの提供

当社は防犯性能の高い住宅を求める入居者様、オーナー様のニーズに応えるため、大手警備会社セコム株式会社、総合警備保障株式会社と連携し、管理物件の半数である29万戸にセキュリティシステムを導入しています。そのほか、業界で初めて賃貸物件にクラウド型防犯カメラサービスを導入し、防犯対策の強化を行っております。

また、当社の基幹商品「MIRANDA」「CLEINO」の全てのラインナップにおいて、公益財団法人全国防犯協会連合会および一般財団法人ベターリビングが創設した認定事業「防犯優良賃貸集合住宅認定事業（通称:防犯優良賃貸）」の認定を取得しています。



MIRANDA
ミランダ



CLEINO
クレイノ

「攻めのIT経営銘柄」に2年連続選定

経済産業省と東京証券取引所が選出する「攻めのIT経営銘柄2018」に選定されました。人口減少が進み人口流入が大都市圏に限定されている中、レオパレス21はご入居者のニーズを的確に捉えた商品・サービスの開発強化に努め、「賃貸物件初の顔認証システム」および「業界初のAI賃料査定システム」など、デジタル技術の活用において業界の先駆けとなる取り組みを通じ、他社との差別化推進を成長戦略に掲げています。



基本活動方針

快適な職場環境の構築と多様な人材育成

企業理念「新しい価値の創造」の担い手である「人財」を重要と考え、社員一人一人が多様な個性と能力を発揮できるよう、働きやすく快適な職場環境の構築を目指します。

基本的な考え方: 働き方と人材の多様性の促進

当社では、多様化する社会ニーズに対応すべく、「多様な価値観を有する幅広い層の人材」が新しい価値の創造に寄与し、当社の成長に大きく貢献してくれることを期待しています。その実現のためにも多様な人材が働きやすく、十分に能力を発揮できる職場づくりを目指しています。

取り組み事例のご紹介

1 健康経営優良法人2018(ホワイト500)に 最高位の5段階評価で選定

当社は、2018年2月に経済産業省・日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に選定されました。昨年に引き続き、2年連続の選定となります。



2 次世代認定マーク 「プラチナくるみんマーク」を取得

当社は、「次世代育成支援対策推進法」に基づいた行動計画を策定し、すべての基準を満たした上でより高い水準の取り組みを行った企業として、特例認定「プラチナくるみん」に認定されました。プラチナくるみん認定企業は、全国で153社(2017年8月時点)と少なく、くるみんマークに比べ、より優良な「子育てサポート企業」として認められています。



3 テレワーク推進で「奨励賞」受賞

当社は、一般社団法人日本テレワーク協会が主催するテレワーク推進賞にて、多様な人材が活躍できる社会への取り組みが認められ、2018年1月にテレワーク推進賞の「奨励賞」を受賞しました。

レオパレス21のテレワークにおける取り組み

テレワークを推進すべく、週4回の在宅勤務やモバイルワーク導入、契約のペーパーレス化に取り組んでいます。その結果、業務効率化によりお客様とのコミュニケーション時間が増えたほか、育児・介護との両立支援などワークライフバランスの向上につながりました。また、契約の95%をペーパーレス化したことによる経費削減や、資産管理部の時間外労働時間が前期比4.1時間削減されるなどの成果も出ています。

	在宅勤務	モバイルワーク (タブレット端末)
実施時期	2016年5月より	2016年4月より
実施場所	自宅	客先、移動中など
実施部門	在宅勤務に適する業務を行っている育児・介護短時間勤務正社員	資産管理部営業職など
対象人数	約60名、実施人数:37名	約250名
実施内容	定量的業務従事者(管理職含む)、週4日まで	営業・契約業務
評価の根拠	<ul style="list-style-type: none"> 開始前・開始後に予定及び実績を上長へ報告 定量的業務とすることにより上長による進捗及び成果の確認を当社時よりも詳細に把握することで評価をしやすいとする 	外回り営業部署のため、特に変更なし

CSR委員会における主な目標と管理一覧表

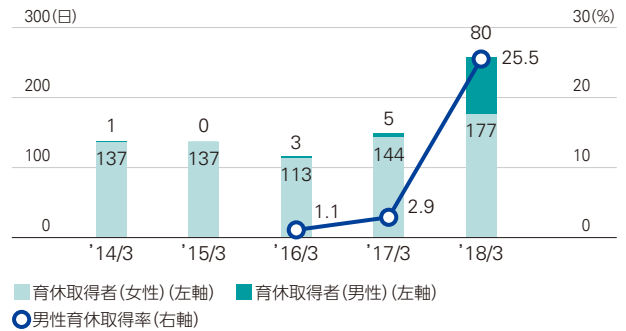
主な取り組み内容	SDGs	ISO26000中核 主題とのつながり	2018年3月期目標	2018年3月期実績	自社評価	2019年3月期目標
働き方の多様化への対応		②人権 ③労働慣行	有休取得率 70%	74.08%	○	70%
計画的な人材育成			社員研修参加人数 延べ5,184人	延べ6,217人	◎	延べ3,441人
多様な人材雇用			障がい者雇用率 2.40%	2.28%	○	2.30%
ダイバーシティフォーラム			実施 4回	4回	○	4回
健康フォーラム			実施 5回	5回	○	5回

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

4 男性の育児休業取得率、25.5%を達成

当社は、育児休業の取得を推進する「ウェルカムベビー登録制度」等により2016年10月1日から2017年9月30日までに配偶者が出産した男性のうち、育児休業を開始した男性の育児休業取得率が25.5%と、前年の2.9%から大幅に改善し、政府が掲げた2020年までの目標値である13%を早期に到達しました。今後もワークライフバランス向上につながる施策を通じて社員個人の能力や可能性を最大限に発揮できる職場環境の構築に取り組み、お客様の満足度向上を図っていきます。

育休取得状況



5 社長直轄組織「ヘルスケア推進室」を新設

当社は、社員が高い健康意識を持って心身ともに健康でイキイキと働ける職場環境づくりを実現するため、社長直轄の専門組織「ヘルスケア推進室」を2018年5月に新設しました。ヘルスケア推進室では保健師や臨床心理士等の専門家が常駐し、従業員の健康支援を行います。主な取

り組みとしては、心の健康づくりプロジェクトや食生活の改善プロジェクトの実施、サークル活動の推奨、禁煙・減煙運動の実施など、今まで以上に「健康」と「経営」の結びつきを深め、従業員の健康意識を高めることで、従業員のエンゲージメント向上を図っていきます。

No.	取り組み内容	詳細	目的・効果
1	心の健康づくりプロジェクト	・メンタル教育（アンガーマネジメント、ストレスコントロールなど）の実施 ・臨床心理士による休復職者へのカウンセリングフォローの強化	適切なストレス対処法の習得 円滑な職場復帰
2	食生活の改善プロジェクト	・管理栄養士による食生活コーチングを実施	食生活に対する知識醸成 生活習慣・体質改善
3	サークル活動の推奨	・バレーボール、バドミントン、テニス、フットサル、ヨガなどのスポーツ団体を20サークル発足予定	従業員の運動機会の創出 社内コミュニケーションの円滑化 ワークライフバランスの充実
4	禁煙・減煙運動の実施	・年2回社員向けアンケートを実施し、「非喫煙者の声」を公開 ・5月31日の世界禁煙デーに合わせた禁煙活動の実施 ・「禁煙・減煙月間」を年2回実施し、啓蒙活動を推進	喫煙率の低下 受動喫煙抑止

基本活動方針

地域社会への貢献

安心して暮らせる街をつくるため、住まいを提供する企業として、身近なところから地域の皆様とともに活動を続けています。

基本的な考え方: 希薄化する地域社会へ事業を活かした貢献

都市集中化と地方過疎化の進行によって地域の繋がりが希薄化するにつれ、お年寄りの孤独死や子供を狙う犯罪の増加など、様々な課題が浮かび上がってきています。当社では、大切なステークホルダーである地域の皆様と積極的に交流し、事業と社員を通じて地域へ貢献する取り組みを行っています。またその様な貢献により、地域の皆様から信頼され、愛される企業となることを目指しています。

取り組み事例のご紹介

1

埼玉県、埼玉県警察と「防犯のまちづくりに関する協定」を締結

当社は、2018年2月に埼玉県及び埼玉県警察と「防犯のまちづくりに関する協定」を締結しました。本協定は、子供や女性、高齢者を犯罪被害から守るとともに犯罪防止に向け、企業・県・県警の三者が連携して安全・安心な県民生活の実現を図ることを目的としています。当社で管理する物件への防犯カメラやホームセキュリティの導入、オーナー様向け防犯セミナーの実施、当社事業所内での防犯ステッカー貼付などの取り組みを通じ、地域社会の安全・安心を実現するために、埼玉県との連携を深めていきます。



(左から)埼玉県知事、レオパレス21 佐藤 厚、埼玉県警察本部長

2

「ふかやシティハーフマラソン」とのコラボレーションを実施

社会貢献の一環として、埼玉県深谷市で開催される「ふかやシティハーフマラソン」のコラボレーションを2年連続で実施しました。会場の企業ブースでは、壁紙の変更などのカスタマイズが可能な当社サービス「my DIY」を活用した展示を行ったほか、深谷市イメージキャラクターふっかちゃんが暮らす部屋のデザインに関するアンケートを実施しました。アンケート結果をもとに「my DIY」を活用したショールームを制作し、一般公開しました。



ふっかちゃんのお部屋

(左から)深谷市イメージキャラクターふっかちゃん、レオパレス21看板リスのレオパリスくん

CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	SDGs	ISO26000中核主題とのつながり	2018年3月期目標	2018年3月期実績	自社評価	2019年3月期目標
グリーンキャンペーン・清掃活動	11	⑦コミュニティへの参画	建築現場清掃実施棟数 参加人数: 5人/物件	5.19人/物件	○	5人/物件
			全社一斉グリーンキャンペーン 実施数: 4回、参加人数: 延べ3,780人	4回、延べ3,037人	○	3回
国連の難民支援機関 UNHCRの支援	寄付金 800,000円		500,035円	×	650,000円	
オーナー様を通じた 募金活動	レオマイル交換 760件		1,020件	◎	1,100件	
ボランティアメンバー による寄付活動	1,600,000円		1,736,986円	○	2,000,000円	
スポーツ振興	4			イベント実施: 3件 スポンサー: 3件	新規	イベント実施: 1件 スポンサー: 4件

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

3 スポーツ振興

当社は、施設の提供を通し多くのプロアスリートの支援を行い、協賛を通じた競技のさらなる発展と、スポーツ振興による社会貢献を目指してまいります。グアム・ASEAN地域でのゴルフーナメントや長崎県壱岐島のウルトラマラソン大会、公益財団法人日本水泳連盟日本代表チームや公益社団法人日本ウエイトリフティング協会への協賛のほか、新たに福岡ソフトバンクホークス株式会社と2018年度シーズンのチームスポンサー契約を締結しました。



(左から)ソフトバンクホークス 柳田悠岐選手、レオパレス21代表取締役社長 深山英世



壱岐ウルトラマラソン



レオパレス21ミャンマーオープン優勝者 ポール・ピーターソン選手

基本活動方針

地球環境にやさしい社会の実現

事業活動が地球環境に与える影響の大きさを認識し、環境にやさしい住まいづくりを追求し続けるとともに、企業活動全体で環境負荷の軽減を実現しています。

基本的な考え方: CO₂排出量による環境負荷軽減

COP21パリ協定において人間活動による温室効果ガスの排出量を実質的にはゼロにしていく長期目標が立てられました。当社では、環境負荷軽減への責任を積極的に果たすとともに、環境に配慮した付加価値のある製品・サービスの発展や資源の有効活用により、社会とともに持続的な成長を遂げる企業であることを目指しています。

取り組み事例のご紹介

1 事業活動による環境負荷の低減

当社の事業活動における環境負荷の低減に取り組んでいます。2018年3月期は前年同様ウォームビズやクールビズ、

エコグリーンカードの実施、廃棄資料の再利用、軽4輪自動車導入の促進や当社運営施設のLED化などを推進しました。

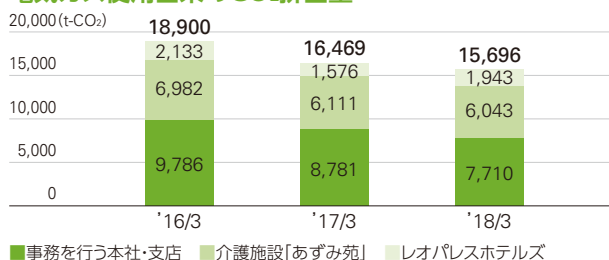
2 CO₂排出量(スコープ1、2、3)

環境保全活動には環境負荷のモニタリングが重要と考え、2018年3月期は電気ガス使用由来のCO₂排出量に加え、車両運行時ガソリン使用によるCO₂排出量も集計しました。ま

た、事業活動の上下流で発生するCO₂排出量を把握することで環境保全に注力すべきプロセスを特定することが重要との考えのもと、スコープ3の集計開示をスタートしました。

当社の事業活動としては、賃貸住宅で発生する電気ガス使用由来のCO₂排出量が多いことから、省エネタイプの賃貸住宅の提供が環境負荷削減に最も貢献する分野であることがわかります。また、この3年間でスコープ1、2（電気ガス使用由来、ガソリン使用由来）、スコープ3の全ての領域でCO₂排出量削減を実現できていることがわかりました。

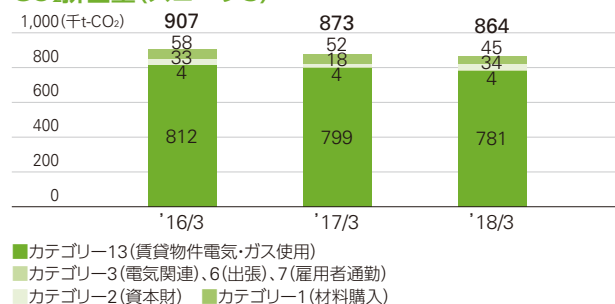
電気ガス使用由来のCO₂排出量



車両走行ガソリン由来のCO₂排出量



CO₂排出量(スコープ3)



CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	SDGs	ISO26000中核主題とのつながり	2018年3月期目標		2018年3月期実績	自社評価	2019年3月期目標
太陽光発電のCO ₂ 削減貢献量		④環境	削減量	23,000 t-CO ₂	24,590 t-CO ₂	○	23,000 t-CO₂
エコキャップの回収・寄付によるワクチン交換			エコキャップ	1,600,000個	1,221,360個	△	1,400,000個
			CO ₂ 削減値	12,600kg	9,618kg		11,025kg
			ポリオワクチン	2,000名分相当	1,527名分相当	1,750名分相当	
低炭素社会に貢献するZEH賃貸住宅の構築						新規	実施物件でZEH表示マークの取得
環境に貢献できるIoTの開発					新規	2件開発	
CO ₂ 排出量削減					新規	2017年3月期比5%削減	

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

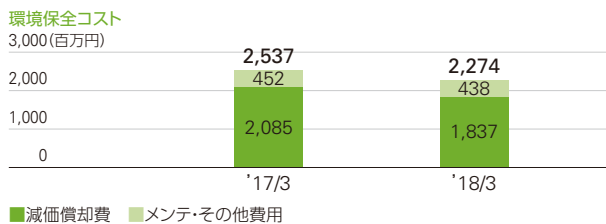
3 環境会計

当社では太陽光発電による環境負荷削減に積極的に取り組んでいます。自社所有の太陽光発電に環境会計を適用したところ、右記の結果となりました。

CO₂排出量を24,590t削減しており、林野庁試算を参考に換算すると40年生スギ約200万本の年間吸収量に相当します。経済的にも前期に引き続き黒字となっています。

環境会計(太陽光発電関係)

経済効果(売電収入)	3,008百万円	3,039百万円
環境保全効果	24,343t-CO ₂ 削減	24,590t-CO ₂ 削減



4 ZEH住宅の建設を通じた低炭素社会への貢献

当社の子会社である株式会社もりぞうは、最高級銘木の木曾ひのきでつくる「100年住み継ぐ家」を提供しています。もりぞうの住宅は、業界トップレベルの断熱性・気密性を保ち、光や風の自然の恵みを活用するデザインを採用した省エネ性能の高さを実現していますが、低炭素・循環型社会の構築による地球温暖化問題解決に向けて、太陽光発電システムなどの創エネ設備を搭載することで、「ゼロエネルギー住宅 (ZEH※)」の普及率を2020年までに50%にす

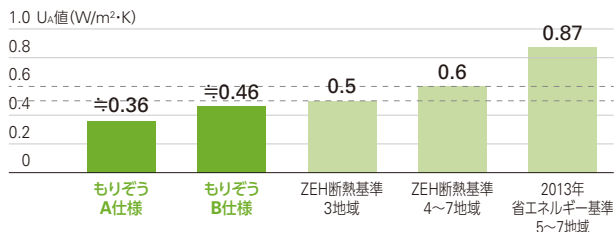


る目標を掲げています。今後も、環境を考慮した住宅づくりを通じて、人々の経済的・快適な暮らしの提供とともに、有限な自然環境を守る森づくりに貢献していきます。

※ ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス:住宅の年間の一次エネルギー消費量が正味 (ネット) でゼロになる家のことを指す。

もりぞうの家と各基準の性能の比較

家の断熱基準は、地域ごとに建物の外皮の断熱性能を示すU_a値で定められています。数値が小さいほど、断熱性能が高くなります。



※もりぞうではフリープランでの家づくりを行っているため、間取りや仕様によって断熱性能(U_a値)が多少異なります。

10年間の連結財務ハイライト

会計年度: (3月31日に終了した各会計年度) (百万円)	2009/36期	2010/37期	2011/38期	2012/39期
売上高	¥ 733,235	¥ 620,376	¥ 483,537	¥ 458,220
賃貸事業	334,560	342,316	355,752	379,091
建築請負事業(現 開発事業)	359,154	237,062	107,821	62,913
シルバー事業	7,952	8,812	7,785	8,845
ホテル・リゾート事業	5,610	6,734	6,491	6,228
その他事業	25,956	25,451	5,686	1,142
売上原価	589,833	570,749	448,392	403,572
販売費及び一般管理費	93,244	79,354	59,605	51,278
営業利益(損失)	50,156	△29,727	△24,460	3,369
賃貸事業	△1,538	△47,875	△30,865	4,052
建築請負事業(現 開発事業)	70,112	29,744	11,888	4,290
シルバー事業	△1,538	△1,994	△1,508	△855
ホテル・リゾート事業	△805	△1,324	△1,973	△1,663
その他事業・調整額	△16,072	△8,278	△2,002	△2,454
EBITDA(営業利益+減価償却)	55,939	△23,432	△18,009	9,416
経常利益	46,785	△33,831	△32,662	1,133
当期純利益(損失)	9,951	△79,075	△41,742	372

会計年度末: (百万円)	2009/36期	2010/37期	2011/38期	2012/39期
総資産	¥ 467,300	¥ 396,511	¥ 298,274	¥ 264,783
純資産	146,442	70,979	32,187	31,761
有利子負債	44,188	61,318	43,858	51,654

キャッシュ・フロー: (百万円)	2009/36期	2010/37期	2011/38期	2012/39期
営業キャッシュ・フロー	¥ 62,843	¥ △12,990	¥ △28,337	¥ △3,174
投資キャッシュ・フロー	△10,048	△8,889	13,143	△3,537
財務キャッシュ・フロー	△33,885	15,281	△15,890	7,245

1株当たりデータ: (円)	2009/36期	2010/37期	2011/38期	2012/39期
1株当たり純資産	¥ 967.40	¥ 466.76	¥ 190.84	¥ 187.50
1株当たり当期純利益(損失)	63.54	△521.91	△266.48	2.21
1株当たり配当金	30.00	-	-	-

指標: (%)	2009/36期	2010/37期	2011/38期	2012/39期
管理戸数(戸)	506,742	551,773	571,656	556,207
期中平均入居率	88.51	82.25	80.09	81.16
建築請負受注高(百万円)	337,883	250,247	80,338	50,019
自己資本比率	31.3	17.9	10.8	12.0
株主資本利益率(ROE)	6.4	△72.8	△81.0	1.2
総資産経常利益率(ROA)	9.7	△7.8	△9.4	0.4
配当性向	47.2	-	-	-
負債比率	0.3	0.9	1.4	1.6
従業員数(人)	9,926	8,582	7,114	6,165

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

(注) 1. 株主資本利益率(ROE) = 当期純利益/期中平均株主資本x100

2. 総資産経常利益率(ROA) = 経常利益/期中平均総資産x100

3. 負債比率 = 有利子負債/(純資産 - 非支配株主持分)

4. 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「当期純利益」と表記

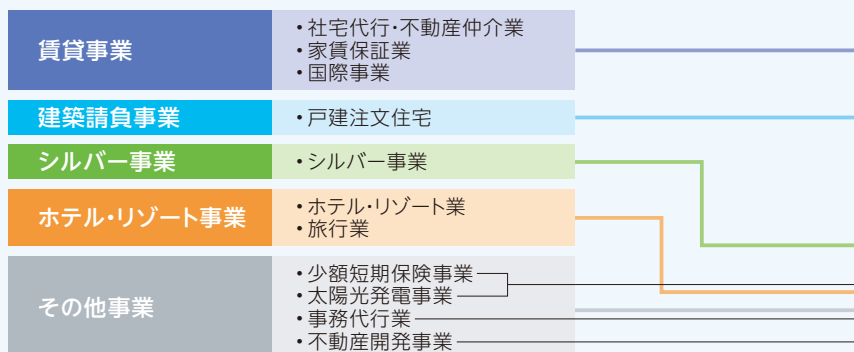
5. 2017年3月期、2018年3月期は新セグメントにて表示。当該年度のホテル・リゾート事業は、ホテルリゾート・その他事業・調整額とする。

事業ポートフォリオの変更

5事業から4事業に再編

事業環境の変化への対応、また、お客さまのニーズにより迅速に対応するため、事業ポートフォリオの再編を実施しました。これにより、迅速な意思決定が可能となり、社会的価値の向上と当社の企業価値向上を両立できる体制を構築していきます。

2017年3月期以前



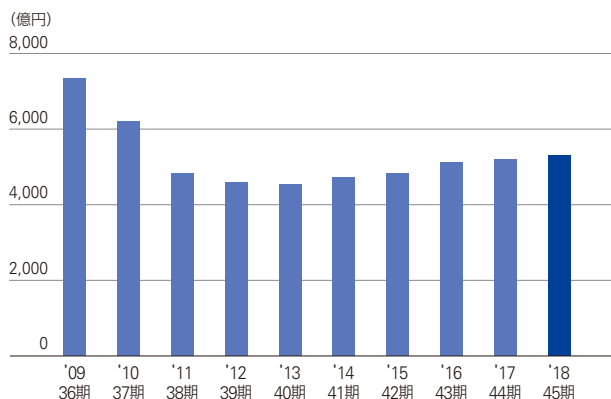
	2013/40期	2014/41期	2015/42期	2016/43期	2017/44期	2018/45期
	¥ 454,285	¥ 470,883	¥ 483,247	¥ 511,513	¥ 520,488	¥ 530,840
	383,637	388,562	399,375	410,641	421,342	435,537
	53,369	63,135	61,312	74,160	80,321	76,587
	9,482	10,171	10,608	10,798	11,536	12,807
	6,657	7,571	8,951	11,427	7,287	5,908
	1,137	1,442	2,999	4,485	-	-
	396,508	401,510	407,433	422,604	427,820	434,762
	50,299	55,906	60,992	67,823	69,769	73,147
	7,477	13,467	14,822	21,085	22,898	22,930
	8,750	15,364	20,590	22,848	23,009	26,062
	2,748	2,951	211	3,340	5,786	3,663
	△742	△610	△606	△1,354	△1,667	△1,596
	△1,005	△1,118	△1,289	△697	△4,230	△5,199
	△2,272	△3,119	△4,084	△3,051	-	-
	13,161	19,460	22,558	30,700	32,235	34,656
	11,154	11,368	13,483	19,909	22,355	22,354
	13,398	15,730	15,175	19,631	20,401	14,819
	¥ 261,649	¥ 288,165	¥ 308,882	¥ 327,609	¥ 337,828	¥ 337,257
	56,145	103,354	124,928	144,865	158,870	159,438
	49,026	37,227	44,487	50,824	49,918	53,829
	¥ 6,069	¥ 15,584	¥ 15,715	¥ 22,104	¥ 27,504	¥ 27,338
	△6	△6,929	△17,550	△11,087	△8,653	△2,336
	9,148	8,848	1,747	1,374	△14,048	△18,354
	¥ 265.32	¥ 393.05	¥ 475.17	¥ 550.94	¥ 603.76	¥ 630.84
	74.85	69.38	57.73	74.68	77.61	58.02
	-	-	-	10.00	22.00	22.00
	546,204	548,912	554,948	561,961	568,739	570,672
	82.94	84.58	86.57	87.95	88.53	90.59
	73,006	81,139	87,395	86,439	87,139	75,905
	21.5	35.9	40.4	44.2	47.0	47.2
	30.5	19.7	13.2	14.6	13.4	9.3
	4.2	4.1	4.5	6.3	6.7	6.6
	-	-	-	13.4	28.3	37.9
	0.9	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
	6,277	6,758	7,339	7,846	7,695	7,690

2018年3月期以降	事業内容	2018年3月期(百万円)	
		売上高	営業利益
<ul style="list-style-type: none"> ・社宅代行・不動産仲介業 ・家賃保証業 ・国際事業 ・少額短期保険事業 ・太陽光発電事業 	賃貸事業	435,537	26,062
	<ul style="list-style-type: none"> ・戸建注文住宅 ・不動産開発事業 	開発事業	76,587
<ul style="list-style-type: none"> ・シルバー事業 	シルバー事業	12,807	△1,596
<ul style="list-style-type: none"> ・ホテル・リゾート業 ・旅行業 ・事務代行業 	ホテルリゾート・その他事業	5,908	△846

連結財務ハイライト

売上高

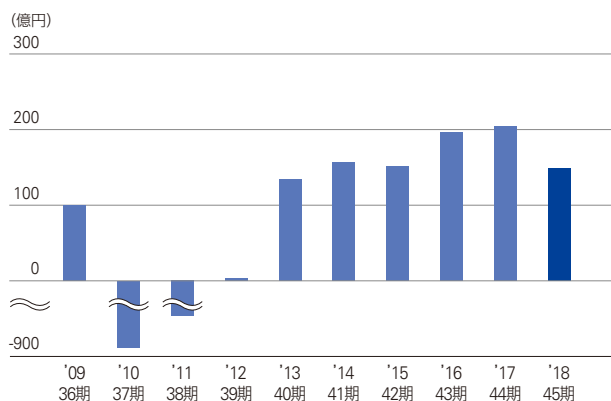
↑ **5,308** 億円
前期比2.0%増



リーマンショックの影響による管理物件の入居率低下、貸出家賃の低迷、アパートの新規供給の急減などを背景に、2010年3月期に構造改革を断行し、建築請負事業の抑制と賃貸事業の収益強化を徹底しました。以降は、賃貸事業を中心に売上高は増加傾向にあり、5期連続で増収となっています。

親会社株主の帰属する当期純利益

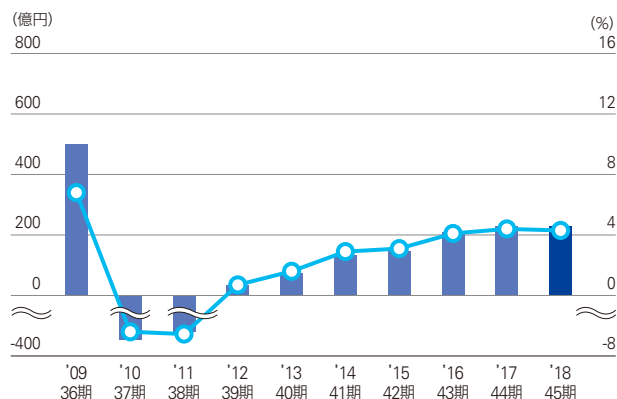
↓ **148** 億円
前期比27.4%減



営業利益同様、リーマンショックの影響から賃貸事業の収益が悪化し、2010年3月期から2期連続で赤字となりました。その後、全社的構造改革の進捗により利益回復が進み、2012年3月期には黒字転換し、増益基調を継続しています。2018年3月期は特別損失として減損損失を計上した結果、4期ぶりに減益となりました。

営業利益

↑ **229** 億円
前期比0.1%増

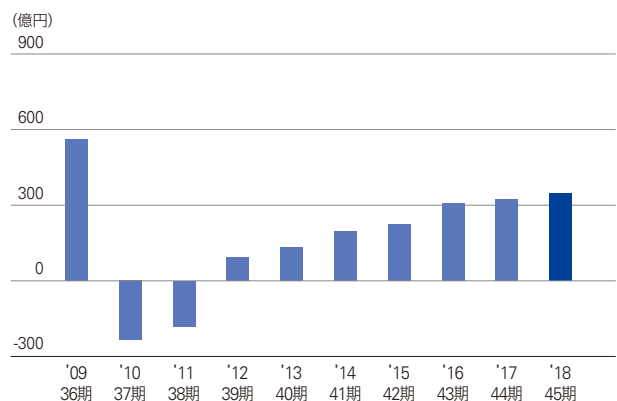


■ 営業利益(左軸) ● 営業利益率(右軸)

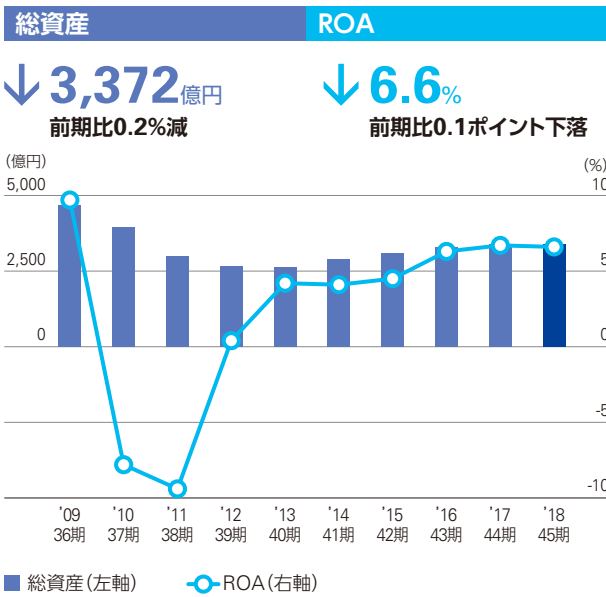
売上高同様、リーマンショックの影響から賃貸事業の収益が悪化し、2010年3月期から2期連続で赤字となりました。その後、賃貸事業の利益をベースとする全社的構造改革の進捗により利益回復が進み、2012年3月期以降、7期連続の増益を記録しています。また部門別では、賃貸事業が6期連続の増益を記録しています。

EBITDA(営業利益+減価償却費)

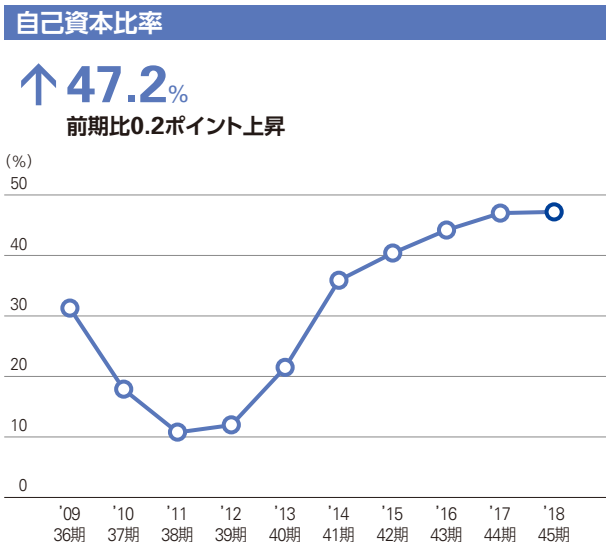
↑ **347** 億円
前期比7.5%増



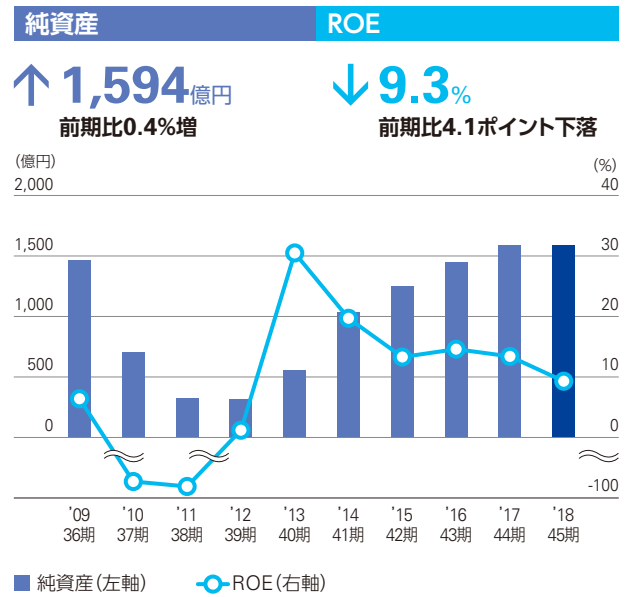
営業利益と減価償却を合わせたEBITDAは、2012年3月期以降着実に増加しています。要因としては、収益回復で営業利益の増加が継続しているのに加え、ここ数年はASEAN地域でのサービスアパートメントなどを中心とした新規事業への設備投資増加によって、減価償却も増加しているためです。2018年3月期は7期連続増加となりました。



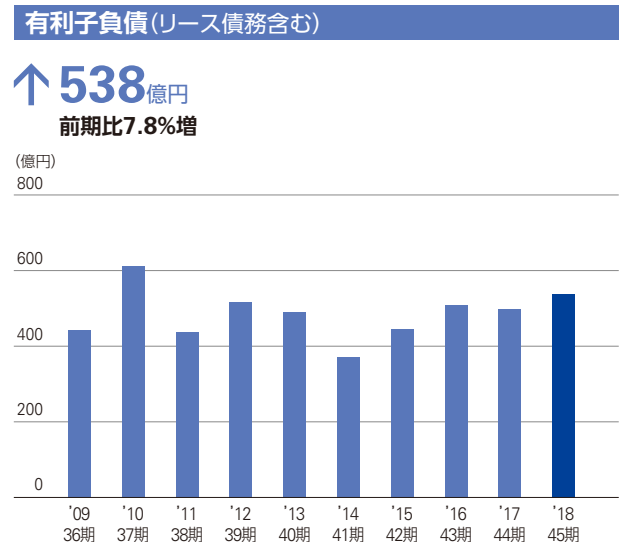
ROAは構造改革の成果が発現し黒字転換した2012年3月期以降、急回復しています。特に2013年3月期からは、約5%から6%台で推移しており、2018年3月期のROAは、6.6%となりました。



2期連続の赤字となった2011年3月期に自己資本比率は10.8%にまで落ち込みましたが、その後の収益回復に合わせて、自己資本比率引き上げに努め、財務健全性の確保を図りました。2018年3月期の自己資本比率は47.2%と十分健全な状況にあるとみて、今後は「資産と資本の効率経営」に基づく機動的な資本政策を実施していきます。



ROEは、構造改革による収益体質強化によって、収益を着実に拡大させる一方で、有利子負債圧縮による財務レバレッジ低下を進めてきました。その結果、2014年3月期以降のROEは10%台で推移してきました。2018年3月期は一時的な減損損失が増加した結果、最終利益が減少し、ROEも9.3%となりました。



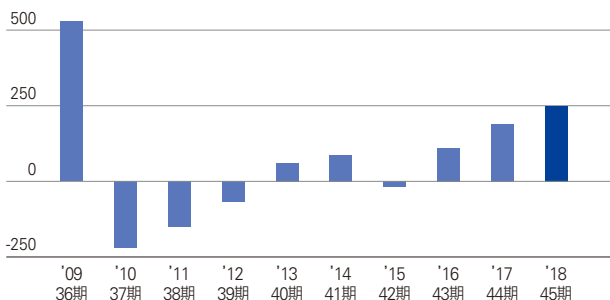
この10年ではピークとなる2010年3月期の613億円から、負債増額の圧縮もさることながら、返済能力も考慮した負債比率の引き下げ・抑制に注力してきました。その結果、2018年3月期の負債は538億円となり、負債比率も2期連続で0.3倍と低い水準にとどまっています。

連結財務ハイライト

フリー・キャッシュ・フロー

↑ **250**億円
前期比**32.6%**増

(億円)
750

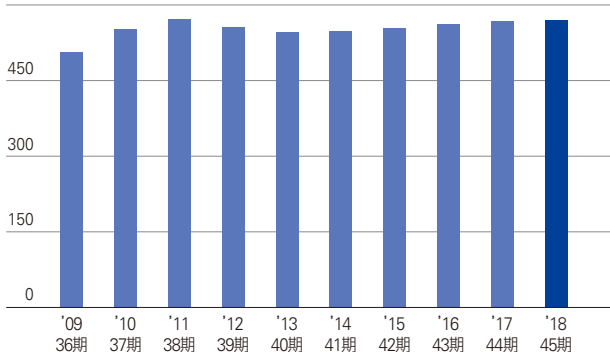


構造改革の成果で収益が改善し、税金等調整前当期純利益を中心として営業活動によるキャッシュ・フローを増加させる一方で、設備投資など投資活動によるキャッシュ・フローによる支出を抑制してきました。2018年3月期は固定資産の取得を推進する一方で、資産の見直しによる固定資産売却収入があり、フリー・キャッシュ・フローは250億円となりました。

管理戸数

↑ **570,672**戸
前期比**0.3%**増

(千戸)
600

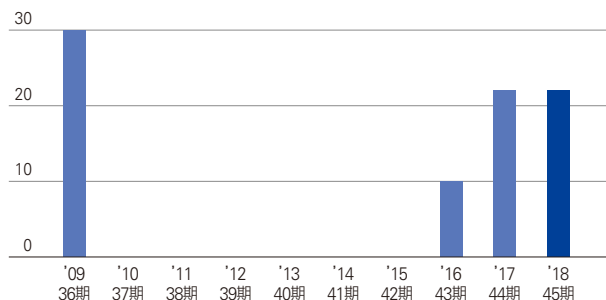


賃貸事業によるストック収益を収益の軸に置く当社は、管理戸数の拡大が収益基盤の強化に直結します。人口の転入超過が続いている三大都市圏を中心に、高い入居需要が見込めるエリアでの物件供給を進め、管理戸数の拡大に努めています。2018年3月期は自社所有のアパート約4,000室の売却がありました。管理戸数は微増しました。

1株当たり配当金

→ **22.00**円
前期比**同**

(円)
40

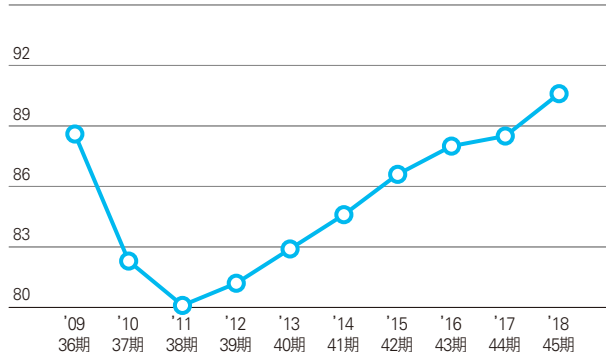


最終利益が赤字に転落した2010年3月期以降、黒字転換後も2015年3月期まで6期連続で無配でしたが、2016年3月期から配当を復活させました。なお、当社では配当による利益還元と中長期的な企業価値最大化に向けた投資やM&Aを通じて、1株当たり利益を最大化し、そのことによる株主価値向上を株主還元に関する基本方針としています。

期中平均入居率

↑ **90.6%**
前期比**2.1ポイント**上昇

(%)
95

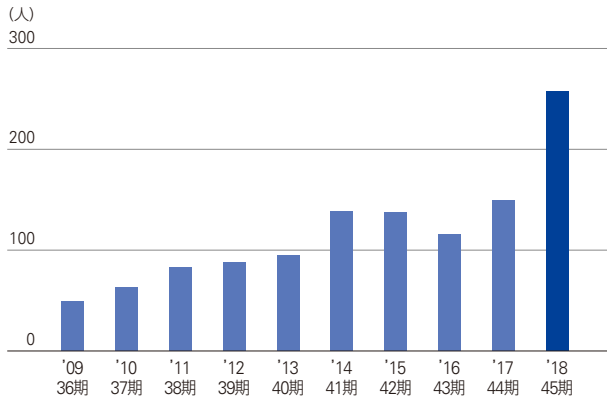


賃貸住宅の入居率は、入学、入社を控えた3月にピークを迎え、翌4月に落ち込み、その後徐々に上昇していくというサイクルを繰り返す傾向にあります。長期入居を促進するため、物件の価値向上やシーズンサイクルに影響されない施策を展開しており、期中平均入居率は徐々に上昇傾向にあり、2018年3月期は7期連続で上昇しました。

非財務ハイライト

育児休業取得者数

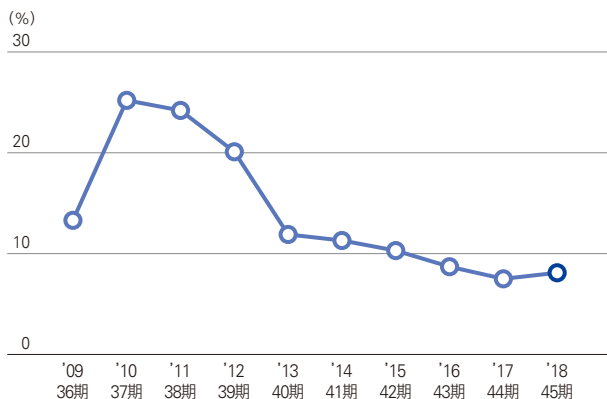
↑ **257人**
前期比72.5%増



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

離職率(在籍ベース)

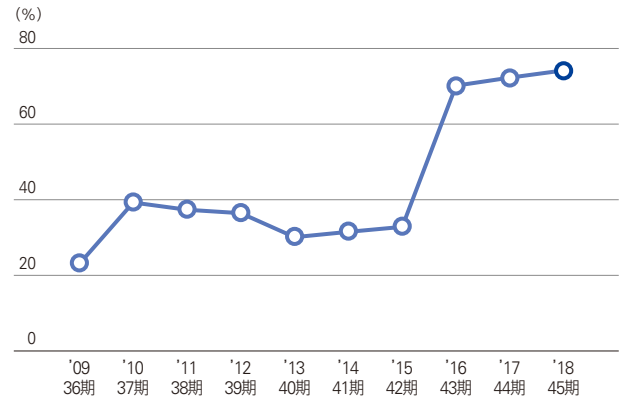
↑ **8.1%**
前期比1.0ポイント上昇



当社は、「人財」を重要と考え、社員一人一人が多様な個性と能力を発揮できるような社員研修制度などを整備しています。これに加え、業界特有の長時間労働における課題改善を目指すため、働きやすく快適な職場環境の構築を進めています。その結果、10年前の2009年3月期には13.3%だった離職率が、2018年3月期には8.1%にまで低下しました。

有給休暇取得率

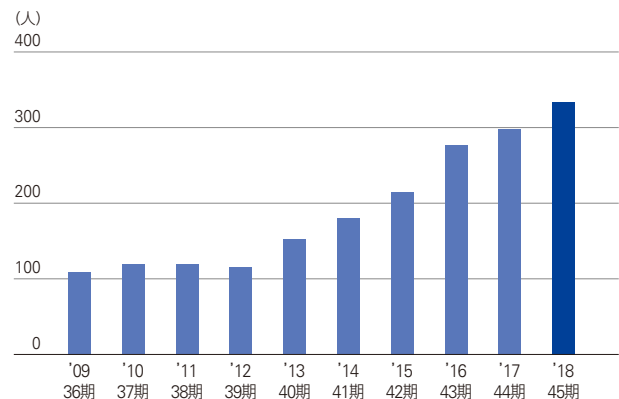
↑ **74.1%**
前期比1.9ポイント上昇



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

外国籍社員人数

↑ **334人**
前期比11.7%増



当社は、「多様な価値観を有する幅広い層の人材」が、新しい価値の創造に寄与し、当社の成長に大きく貢献すると考えています。その実現に必要な多様な人材を確保するために、外国籍社員の採用を積極化しています。2018年3月期には300人を超え、10年前の2009年3月期のほぼ3倍にまで増加しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)	増減
資産の部			
現金及び預金	¥ 104,432	¥ 106,543	¥ 2,111
売掛金	6,547	7,626	1,079
完成工事未収入金	2,355	1,957	△398
営業貸付金	675	389	△285
仕掛販売用不動産	1,849	2,571	721
前払費用 ^{※1}	2,827	3,544	716
繰延税金資産	8,636	8,494	△142
未収入金	831	1,027	195
その他	5,816	6,651	834
貸倒引当金	△186	△145	41
流動資産合計	133,786	138,661	4,874
建物及び構築物(純額)	41,827	42,705	878
機械装置及び運搬具(純額)	14,206	12,547	△1,658
土地	80,388	63,638	△16,750
その他 ^{※2}	18,844	24,453	5,608
有形固定資産合計^{※3}	155,267	143,344	△11,923
無形固定資産合計	11,642	10,988	△654
投資有価証券	12,453	17,999	5,546
固定化営業債権	1,246	1,264	18
長期前払費用 ^{※1}	3,820	3,831	10
繰延税金資産	17,486	18,268	781
その他	3,645	4,483	837
貸倒引当金	△2,073	△2,023	49
投資その他の資産合計	36,579	43,823	7,244
固定資産合計	203,489	198,156	△5,333
繰延資産	552	440	△112
資産合計	¥ 337,828	¥ 337,257	¥ △570

※1 前払費用・長期前払費用の主たるものはオーナー様に対する「一括借上前払家賃」であり、当連結会計年度では、前払費用のうち1,126百万円、長期前払費用のうち2,218百万円となります。

※2 当連結会計年度におけるその他の有形固定資産の主たるものは、リース資産16,028百万円です。

※3 主な有形固定資産の内訳は以下の通りです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産	¥ 54,299	¥ 34,549
国内ホテル	10,913	13,707
本社等事業所	26,582	29,004
グアムホテル		
レオパレスリゾート	26,193	26,426
レオパレスリゾート(千米ドル)	\$ 224,859	\$ 233,861

(百万円)	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)	増減
負債の部			
買掛金	¥ 2,826	¥ 4,245	¥ 1,418
工事未払金	12,186	7,832	△4,353
短期借入金等	5,229	6,930	1,701
リース債務	4,647	5,960	1,312
未払金	19,066	22,337	3,271
前受金 ^{※1}	40,003	39,964	△38
未成工事受入金	5,381	4,592	△789
完成工事補償引当金等	1,495	1,547	52
その他	6,688	6,801	△112
流動負債合計	97,524	100,212	2,688
社債	16,035	12,069	△3,966
長期借入金	13,267	16,643	3,376
リース債務	10,739	12,226	1,487
長期前受金 ^{※1}	16,614	15,853	△761
長期預り敷金保証金 ^{※2}	7,152	6,989	△163
空室損失引当金 ^{※3}	3,183	3,044	△138
退職給付に係る負債	11,295	7,338	△3,956
その他	3,146	3,441	295
固定負債合計	81,433	77,606	△3,827
負債合計	178,958	177,819	△1,139
純資産の部			
資本金	75,282	75,282	—
資本剰余金	45,235	45,235	—
利益剰余金	39,923	37,839	△2,083
自己株式	△3,660	△430	3,230
株主資本合計	156,779	157,926	1,146
その他の包括利益累計額合計	1,933	1,117	△815
新株予約権	136	284	147
少数株主持分	20	109	89
純資産合計	158,870	159,438	568
負債純資産合計	¥ 337,828	¥ 337,257	¥ △570

※1 当連結会計年度における前受金・長期前受金の主たるものは以下の通りです。

前受金: マンスリー利用料14,243百万円、アパート家賃19,609百万円、家具・家電メンテナンス費用14百万円

長期前受金: マンスリー利用料6,391百万円、建物修繕費用9,167百万円、家具・家電メンテナンス費用17百万円

※2 当連結会計年度における長期預り敷金保証金の主たるものはグアムリゾートにかかる会員権預託金3,725百万円と修繕一時金1,717百万円です。

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

連結損益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2016年4月 1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	増減
売上高	¥ 520,488	¥ 530,840	¥ 10,351
売上原価	427,820	434,762	6,942
売上総利益	92,668	96,077	3,409
販売費及び一般管理費	69,769	73,147	3,377
広告宣伝費	3,816	4,235	418
販売手数料	2,278	2,289	11
給与等	35,029	36,062	1,032
賃借料	2,724	2,769	44
減価償却費	1,649	2,679	1,030
租税公課	4,972	4,965	△6
その他	19,298	20,145	846
営業利益	22,898	22,930	31
営業外収益	572	674	101
為替差益	36	—	△36
その他	536	674	138
営業外費用	1,115	1,250	134
支払利息	734	783	49
支払手数料	46	42	△3
持分法による投資損失	6	0	△5
為替差損	—	137	137
その他	328	285	△43
経常利益	22,355	22,354	△0
特別利益	408	927	518
特別損失	1,142	8,131	6,988
減損損失 ^{※1}	589	7,594	7,005
その他	552	536	△16
税金等調整前当期純利益	21,622	15,150	△6,471
法人税、住民税及び事業税	3,245	856	△2,389
法人税等還付税額	△3	—	3
法人税等調整額	△2,031	△519	1,512
法人税等合計	1,210	337	△873
当期純利益	20,411	14,813	△5,598
非支配株主に帰属する当期純損失	10	△6	△16
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 20,401	¥ 14,819	¥ △5,581

※1 各連結会計年度の主な減損損失は以下の通りです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産(売却含む)	¥ 589	¥ 7,436
リース資産	—	118
休止固定資産(遊休地)	—	39
合計	¥ 589	¥ 7,594

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2016年4月 1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	増減
税金等調整前当期純利益	¥ 21,622	¥ 15,150	¥ △6,471
減価償却費	9,336	11,726	2,389
空室損失引当金の増減額(△は減少)	△619	△138	480
為替差損益(△は益)	△36	137	173
減損損失	589	7,594	7,005
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,297	△3,786	△5,083
売上債権の増減額(△は増加)	633	△252	△885
長期前払費用の増減額(△は増加)	324	369	45
仕入債務の増減額(△は減少)	△883	△1,105	△221
未成工事受入金の増減額(△は減少)	296	△789	△1,086
前受金の増減額(△は減少)	△3,141	△823	2,317
預り保証金の増減額(△は減少)	△407	△159	248
未払消費税等の増減額(△は減少)	△6	934	940
その他	2,336	383	△1,953
法人税等の支払額	△3,839	△1,902	1,936
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,504	27,338	△165
有形固定資産の取得と売却	12,426	2,902	△9,523
無形固定資産の取得による支出	△959	△818	141
投資有価証券の取得と売却	△2,746	△5,944	△3,197
定期預金の預入による支出	△11,878	△1,500	10,378
定期預金の払戻による収入	1,200	5,486	4,286
その他	△6,695	△2,463	4,231
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,653	△2,336	6,316
短期借入れと短期借入金返済	△65	1,205	1,270
長期借入れと長期借入金返済	△1,187	3,035	4,222
その他	△12,795	△22,595	△9,799
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,048	△18,354	△4,306
現金及び現金同等物に係る換算差額	137	△166	△304
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,940	6,480	1,540
現金及び現金同等物の期首残高	86,826	91,766	4,940
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 91,766	¥ 98,246	¥ 6,480

レオパレス21 データ集

外部環境

<新設住宅着工戸数>

2017年度の新設住宅着工戸数は3期ぶりの減少となりました。貸家の着工も3期ぶりの減少で、前期比4.0%減の41万355戸でしたが、単身者向けが中心となる30平方メートル未満では、引き続き好調で前期比3.1%増の7万8,796戸でした。

	2015年度	2016年度	2017年度
貸家	384	427	410
(うち30㎡未満)	61	76	79
その他	537	547	536
合計	921	974	946

※ 国土交通省「新設住宅着工統計」より

<世帯数>

日本国内の世帯数は、少子高齢化という人口トレンドを背景に、2025年以降は減少が予測されています。その一方で、単独世帯、中でも当社のターゲットである生産年齢人口(15歳～64歳)の世帯については、今後も増加する見通しです。

	2005年	2010年	2015年	2020年 (予想)	2025年 (予想)	2030年 (予想)	2035年 (予想)
単独世帯	14,457	16,785	18,418	19,342	19,960	20,254	20,233
(うち25歳未満)	2,178	2,060	2,021	2,009	1,879	1,781	1,681
(うち25歳～34歳)	2,971	2,999	2,987	2,830	2,795	2,705	2,558
(うち35歳～64歳)	5,444	6,745	7,157	7,479	7,774	7,809	7,577
(うち65歳以上)	3,865	4,980	6,253	7,025	7,512	7,959	8,418
夫婦のみ	9,637	10,269	10,758	11,101	11,203	11,138	10,960
夫婦と子	14,646	14,474	14,342	14,134	13,693	13,118	12,465
ひとり親と子	4,112	4,535	4,770	5,020	5,137	5,141	5,074
その他	6,212	5,779	5,044	4,510	4,123	3,833	3,583
合計	49,063	51,842	53,332	54,107	54,116	53,484	52,315

※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」(2013年1月推計)より

<日本全国の空き家数>

人口の都心部への集中などを背景にして、特に地方での空き家数が増加しています。最新の2013年度の「住宅・土地統計調査」によると、賃貸・売却用物件の空き家数は460万戸であり、5戸に1戸が空き家と社会問題化しています。

	1983年	1988年	1993年	1998年	2003年	2008年	2013年
賃貸・売却用住宅の空き家数(千戸)	1,834	2,336	2,619	3,520	3,978	4,476	4,600
借家(千戸)	12,951	14,015	15,691	16,730	17,166	17,770	18,519
空き家率(%)	12.4	14.3	14.3	17.4	18.8	20.1	19.9

※ 総務省「住宅・土地統計調査」より

賃貸事業関連データ

<管理戸数>

賃貸事業の収益基盤となる賃貸住宅管理戸数は、2018年3月期末時点で57万672戸となり、5期連続で増加しました。地域別では引き続き、関東(首都圏および北関東)、中部、近畿の伸びが顕著で、全体の約70%を占めています。

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
北海道	14,132	14,088	13,932
東北	34,843	35,270	35,434
北関東	40,381	40,553	40,321
首都圏	161,756	165,590	168,313
北陸・甲信越	40,643	40,639	40,095
中部	87,711	88,086	87,916
近畿	79,790	80,715	80,362
中国	38,439	38,798	38,945
四国	14,535	14,671	14,671
九州・沖縄	49,731	50,329	50,683
合計	561,961	568,739	570,672

<属性別契約戸数>

長期かつ安定的な収益が見込める法人向けを対象とした営業を強化しています。2018年3月期末の法人契約戸数は前期比5.2%増の30万9,062戸となり、構成比は57.8%と5年連続で50%を超えています。

	2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	277,261	54.5	293,824	56.4	309,062	57.8
個人	183,008	36.0	180,617	34.6	178,643	33.4
学生	48,451	9.5	46,857	9.0	47,142	8.8
合計	508,720	100.0	521,298	100.0	534,847	100.0

<期中平均入居率>

期末の入居率同様、期中の平均入居率も回復傾向にあります。2018年3月期の期中平均入居率は90.6%であり、7期連続の増加となりました。この主要因として、物件価値向上策の奏功などにより、入居期間の長期化が進んだことが挙げられます。

	2016年3月期			2017年3月期			2018年3月期		
							(%)		
期中平均入居率	88.0			88.5			90.6		

<エリア別期末入居率>

リーマンショックの影響を受けた低迷期を脱し、2018年3月期末時点の入居率は、前期比で2.0ポイント増加して93.7%となりました。北海道を除き、各エリアの入居率は90%を超える水準となっています。

	2016年3月期末			2017年3月期末			2018年3月期末		
							(%)		
北海道	81.8			84.7			87.1		
東北	94.4			94.1			94.5		
北関東	85.5			87.2			90.7		
首都圏	92.8			92.6			94.2		
北陸・甲信越	88.3			90.0			92.7		
中部	89.1			91.1			94.5		
近畿	90.6			91.3			93.8		
中国	92.5			93.8			93.1		
四国	87.0			89.9			91.8		
九州・沖縄	90.7			93.9			96.1		
全国	90.5			91.7			93.7		

<賃貸店舗数、賃貸営業人員>

賃貸事業においては、直営店舗とFC店舗でバランスのとれた営業体制構築を進めています。営業人員については一貫して適正化を推進しており、2018年3月期末時点では、前期比2.7%減の1,546人となっています。

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
賃貸店舗数(店)	319	308	307
うち、レオパレスセンター	189	189	189
うち、レオパレスパートナーズ	130	119	118
賃貸営業人員(人)	1,606	1,589	1,546

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
セキュリティシステム設置戸数(累計、戸)	256,900	279,609	296,564
防犯カメラ設置棟数(累計、棟)	7,848	10,223	12,778
サービスセンター入電数(件)	576,764	530,804	515,750
(うち、問合せ)	412,947	373,062	361,678
(うち、メンテナンス関連)	129,614	125,734	121,672
(うち、クレーム)	34,203	32,008	32,400
インターネットからの入居反響件数(新規契約のみ)	57,556	45,673	45,971

開発事業関連データ

<受注高>

(百万円)

2018年3月期の受注高は、アパート受注抑制策の影響から759億5百万円でした。ただ、建築バリエーションとしての店舗・商業施設の受注が好調で、前期比147.3%増の13億90百万円となりました。

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
建物関連			
アパート等	77,004	79,424	69,712
介護施設	2,872	2,377	706
店舗・商業施設	2,040	562	1,390
子会社もりぞうの注文戸建住宅	4,502	4,763	4,097
太陽光発電システム	18	13	0
合計	86,439	87,139	75,905

<竣工アパート数>

(棟)

アパートの竣工数は、2018年3月期には前期比14.6%減の566棟でした。主力の2階建てが竣工数を減らす一方で、都心部でニーズの高い3階・4階建てが増加しました。物件数の3割程度が3階建て、4階建てとなっています。

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
2階建て	513	485	376
3階建て	125	154	160
4階建て以上	47	24	30
合計	685	663	566

<エリア別竣工アパート数>

(棟)

エリア別のアパート竣工は、受注抑制策の影響から、東北、北関東、首都圏、北陸・甲信越、近畿、中国、四国で竣工数を減らしています。

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
東北	46	27	20
北関東	20	21	13
首都圏	342	366	317
北陸・甲信越	5	5	1
中部	57	42	43
近畿	98	101	79
中国	39	33	32
四国	7	9	2
九州・沖縄	71	59	59
全国	685	663	566

<建築請負店舗数、営業人員>

長期的視点からすると、全国的にアパートの建築需要は減少していくことが見込まれます。このような状況の中で、当社は高い需要の見込める地域に店舗・人員を集中する戦略をとっています。

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
建築請負店舗数(店)	60	60	60
建築請負営業人員(人)	616	566	530

シルバー事業関連データ

<拠点数>

シルバー事業は首都圏を中心に拠点を拡大してきましたが、当事業を成長事業と位置付けたことから、デイサービス・ショートステイの施設を中心に中部圏への進出も含め、拠点をさらに増やしています。

	(拠点)		
	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
有料老人ホーム	21	21	21
デイサービス・ショートステイ	44	53	60
グループホーム	2	2	2
合計	67	76	83

<稼働率>

有料老人ホーム・グループホームは、約90%と高い稼働率を維持しています。当社では、シルバー事業について、通所型とよばれるデイサービス、ショートステイに注力していますが、ともに稼働率は改善しています。

	(稼働率 %)		
	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
デイサービス	66.3	72.5	72.8
ショートステイ	92.3	87.6	90.2
有料老人ホーム・グループホーム	92.4	93.0	88.8

ホテル・リゾート事業関連データ

<レオパレスリゾート グアム>

グアムで展開するリゾート施設であるレオパレスリゾートグアムでは、法人契約顧客などステークホルダーの利用促進策などにより、採算性の向上を図っています。

	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期
グアム入島者数*(万人)	140.9	153.6	154.4
レオパレスリゾートカントリークラブ利用人数(万人)	5.2	5.0	4.7
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(万人)	4.4	4.7 (シェア30.0%)	5.5 (シェア53.4%)

* グアム政府観光局「グアム来島者数データ」

	(稼働率 %)		
	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期
レオパレスリゾート	60.2	55.9	50.7
ウェスティンリゾート*	82.6	—	—

* ウェスティンリゾートは2016年4月に売却。

<レオパレスホテルズ>

国内でビジネスホテルを運営するレオパレスホテルズでも、法人契約顧客の出張での利用などステークホルダーの利用促進を進めています。

※ホテルレオパレス新潟は2015年7月に売却。ホテルレオパレス旭川および岡山は2016年8月に売却。

(稼働率 %)	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
旭川*	79.1	75.0	—
札幌	87.9	90.4	83.6
仙台	78.0	78.1	77.8
新潟*	62.9	—	—
名古屋	80.5	80.9	79.6
岡山*	73.3	75.9	—
博多	94.2	94.8	94.9
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(人)	11,648 (シェア5.7%)	11,168 (シェア7.1%)	11,788 (シェア8.6%)

社会性指標

当社では、CSR担当役員を委員長とするCSR委員会を中心に、各事業部や各部と連携を取りながら、それぞれの取り組みを推進しています。CSR委員会は年4回開催され、5つのCSR基本活動方針に沿った取り組み内容を各部門の設定する四半期ごとの定量目標に対しての進捗状況を報告し、PDCAを回しています。重要課題やKPIもCSR委員会により承認され、取締役会へ定期的に報告しています。また、今期よりCSR委員会の上部組織としてCSR常務会を新設し、年2回の開催ではCSR方針の策定、中長期目標の設定、年度計画の承認・進捗確認を行います。

<ガバナンス>

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
社外取締役数	2	3	3
女性取締役数	1	1	1
役員報酬(百万円)	347	455	655
取締役(社外取締役を除く)	280	370	563
監査役(社外監査役を除く)	32	31	19
社外役員	34	54	71

<従業員構成(単体)>

	2016年3月期			2017年3月期			2018年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
従業員数	6,413	4,491	1,922	6,541	4,551	1,990	6,494	4,509	1,985
就業人員数	5,961	4,274	1,687	6,086	4,335	1,751	5,998	4,265	1,733
臨時雇用者数	452	217	235	455	216	239	496	244	252
平均年齢	35歳11カ月	36歳11カ月	33歳7カ月	36歳3カ月	37歳4カ月	33歳10カ月	36歳11カ月	38歳0カ月	34歳5カ月
平均勤続年数	7年9カ月	8年11カ月	5年0カ月	8年3カ月	9年5カ月	5年6カ月	8年11カ月	10年2カ月	6年1カ月

<ワークライフバランス(単体)>

	2016年3月期			2017年3月期			2018年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
総労働時間	184.2			178.4			176.7		
時間外労働時間	22.4			20.0			18.2		
短時間勤務取得者数	128	4	124	154	5	149	188	12	176
育児休業取得者数	116	3	113	149	5	144	257	80	177
有給休暇取得率	70.1%	64.2%	85.1%	72.2%	68.4%	81.7%	74.1%	70.6%	82.5%
離職率(在籍ベース)	8.0%	6.5%	11.5%	7.1%	5.4%	10.9%	8.1%	6.3%	12.2%
新入社員	10.7%	14.8%	6.7%	7.5%	7.0%	7.9%	12.5%	14.6%	10.3%

<ダイバーシティ(連結(グアム除く)、障がい者雇用については本体+スマイル)>

	2016年3月期			2017年3月期			2018年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
障がい者雇用人数(期中平均)	148.0			158.6			159.7		
障がい者雇用率(期中平均)	2.05%			2.14%			2.17%		
定年者再雇用人数	28	26	2	27	25	2	22	19	3
外国籍社員人数	275	107	168	299	108	191	334	124	210
外国籍管理職人数	19	16	3	19	14	5	20	15	5
採用人数	1,081	511	570	915	436	479	722	327	395
採用比率	100.0%	47.3%	52.7%	100.0%	47.7%	52.3%	100.0%	45.3%	54.7%
管理職人数	1,538	1,463	75	1,622	1,535	87	1,707	1,603	104
管理職比率	100.0%	95.1%	4.9%	100.0%	94.6%	5.4%	100.0%	93.9%	6.1%

<資格取得支援>

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
資格取得支援利用者数	490	1,003	742
指定資格支援制度利用者数	364	875	651
語学力向上プログラム利用者数	21	21	16
宅建報奨金支給利用者数	54	56	75

<主な有資格者(2018年3月期)>

宅地建物取引士	747
賃貸不動産経営管理士	375
損害保険募集人資格(基礎単位、火災保険単位)	1,282
建築士(1級、2級)	446
建築施工管理技士(1級、2級)	360
FP技能士(1級、2級)	224
測量士・測量士補	35
介護福祉士	556
介護支援専門員(ケアマネジャー)	189
訪問介護員(ホームヘルパー)(1級、2級)	373

<労働安全衛生>

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
労災発生件数	28	37	44
休業災害	8	16	3
不休災害	20	21	41

<ステークホルダーとのコミュニケーション>

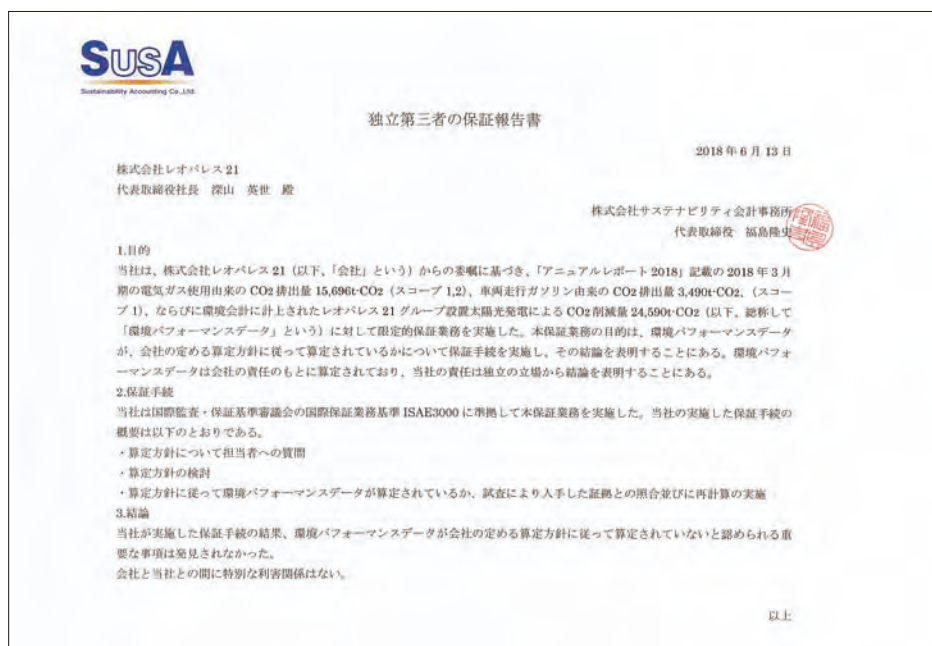
	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
オーナー会開催数	257	231	424
IRイベント(個人投資家説明会等)開催数	19	21	22
キャリア形成活動支援プログラム	31	28	35

<地域貢献>

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
グリーンキャンペーン人数	14,239	14,143	14,013
既存物件周辺	3,598	1,939	3,037
建築現場周辺	10,641	12,204	10,976
寄付金総額(千円)	2,577	2,509	2,378
レオパレス・スマイル見学・実習受入人数	571	571	444

<環境負荷と軽減>

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
電気ガス使用由来のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	18,900	16,469	15,696
事務を行う本社・支店	9,786	8,781	7,710
介護施設「あずみ苑」	6,982	6,111	6,043
レオパレスホテルズ	2,133	1,576	1,943
車両走行ガソリン由来のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	4,104	3,615	3,490
スコープ3のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	907,727	873,167	864,448
カテゴリ13(賃貸物件電気・ガス使用)	812,091	798,946	781,102
カテゴリ3(電気関連)			
カテゴリ6(出張)	3,926	4,337	4,409
カテゴリ7(雇用者通勤)			
カテゴリ2(資本財)	33,249	17,892	34,127
カテゴリ1(材料購入)	58,462	51,992	44,810
太陽光発電棟数(棟)	12,964	12,987	12,995
うち、レオパレス21グループ設置(棟)	4,493	4,495	4,494
太陽光発電容量(kW)	182,070	182,443	182,591
うち、レオパレス21グループ設置(kW)	67,060	67,100	67,100
太陽光発電によるCO ₂ 削減量(t-CO ₂)	54,927	55,040	55,084
うち、レオパレス21グループ設置(t-CO ₂)	20,231	24,343	24,590



会社概要

会社データ

(2018年3月31日現在)

会社名	株式会社レオパレス21
本社	東京都中野区本町2丁目54番11号 TEL.03-5350-0001(代)
設立	1973年8月17日
資本金	752億8,236万円
事業内容	アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理 および販売、リゾート施設の開発・運営、ホテル 事業、ブロードバンド通信事業、介護事業、他
従業員数	連結 7,690名 単体 6,494名

役員

(2018年6月28日現在)

取締役	代表取締役社長	深山 英世
	取締役	深山 忠広
	取締役	関谷 謙
	取締役	武田 浩
	取締役	田尻 和人
	取締役	原田 博行
	取締役	宮尾 文也
	取締役	伊東 弘美
	取締役(社外)	児玉 正之
	取締役(社外)	田矢 徹司
取締役(社外)	笹尾 佳子	
監査役	常勤監査役	那須 篤則
	常勤監査役(社外)	吉野 二良
	監査役(社外)	中村 正彦
	監査役(社外)	湯原 隆男

大株主の状況(上位10名)

(2018年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	39,202	15.54
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,056	3.98
3 THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	7,279	2.88
4 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	6,825	2.70
5 レオパレス21取引先持株会	5,592	2.21
6 THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	5,166	2.04
7 THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	4,896	1.94
8 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,755	1.88
9 TAIYO HANEI FUND, L. P.	4,719	1.87
10 STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	4,184	1.65

(注)1. 上記所有株式数のうち、信託業務にかかる株式数は次のとおりであります。

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) 38,367千株

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 9,793千株

2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

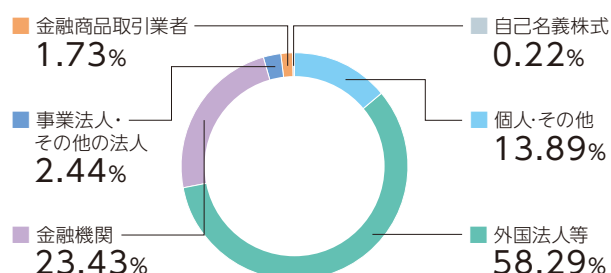
株式の状況

(2018年3月31日現在)

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	252,682,515株
株主数	44,404名
上場市場	東京証券取引所 市場第一部
株式名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

株主構成

(2018年3月31日現在)



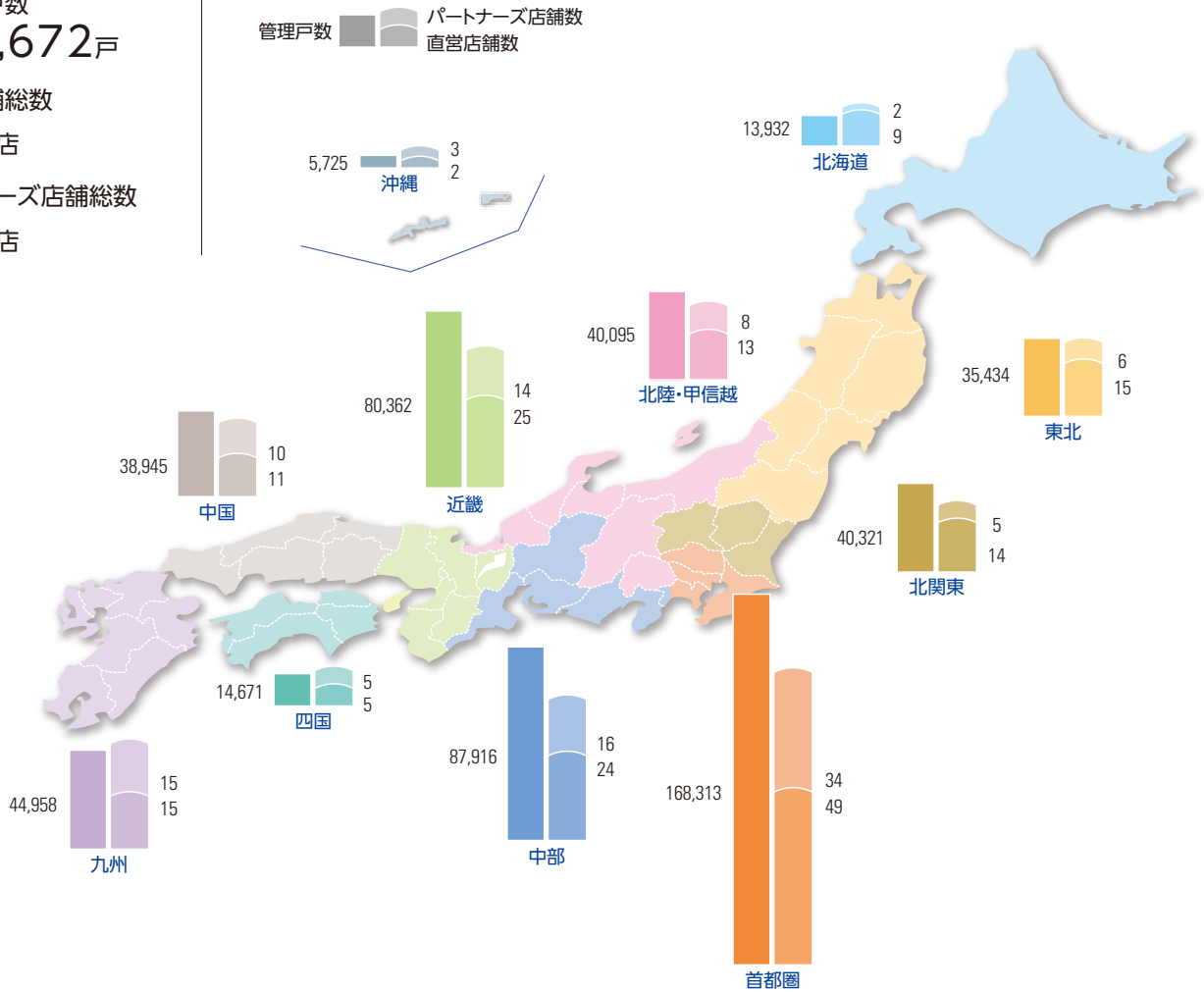
地域別管理戸数と賃貸店舗数

(2018年3月31日現在)

総管理戸数
570,672戸

直営店舗総数
182店

パートナーズ店舗総数
118店

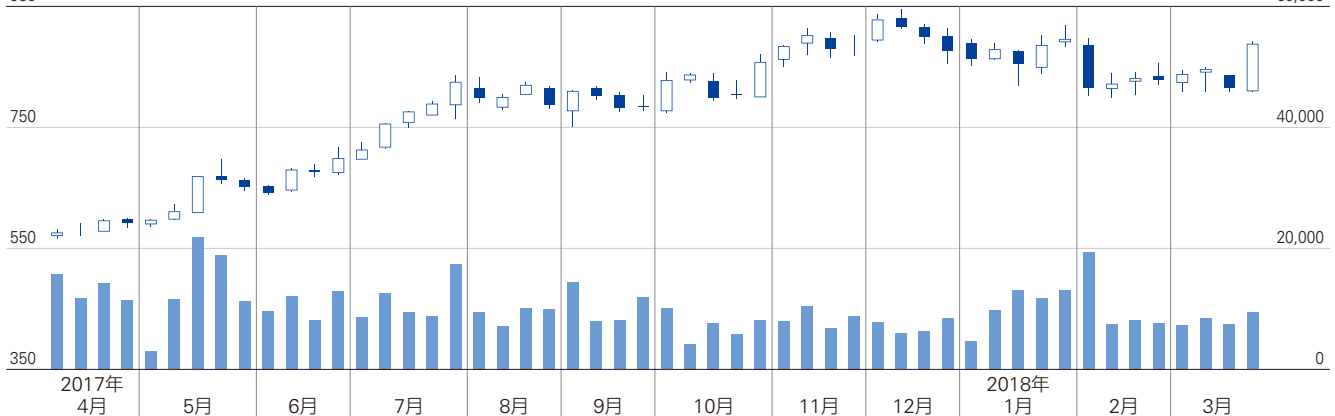


株価と出来高の推移

(2018年3月31日現在)

株価の推移
(円)

出来高の推移
(千株)



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)

<http://www.leopalace21.co.jp/>



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

©Leopalace21 Corporation 2018
Printed in Japan