

株式会社 レオパレス21

〒164-8622 東京都中野区本町2丁目54番11号

電話:03-5350-0001(代)

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

レオパレス21
統合レポート2022

2022年3月期



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

©Leopalace21 Corporation 2022
Printed in Japan

Leopalace21

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



編集方針

当レポートは、統合レポートとして発行しています。ステークホルダーの皆様へ経営戦略や重点施策および事業概況などをご報告し、さらにサステナビリティに関する取り組みについてもご理解いただくことを目指しています。報告対象期間は、2022年3月期(2021年4月1日~2022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、全国に約56万戸ものアパートを管理する当社の強み、その強みを活かして解決させたい社会的課題の説明に力点を置いています。当レポートが当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。

参考にしたガイドラインなど

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

見直しに関する注意事項

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



代表取締役社長

宮尾 文也

統合レポート2022 発行にあたって

当社は今年8月に50周年を迎えました。これはひとえに当社ステークホルダーの皆様の支えがあってこそのことと、厚く御礼申し上げます。

創業以来、「新しい価値の創造」を企業理念として掲げ、常に業界のトップを走り続けられるよう、ワンルームアパートに様々な技術を組み合わせ、快適な住まいとは何かを追求してまいりました。その結果、当社には2万6千名を超えるアパートオーナー様とともに創り上げた管理戸数約56万戸という住まいに関する社会インフラがあり、これらを上場企業の約8割にのぼる会社で寮・社宅としてご利用いただいております。

2018年に発覚した施工不備問題を発端に、2021年3月期には新型コロナウイルス感染拡大による影響を受け業績が悪化、2021年3月期末には東証基準での債務超過に陥りました。しかし、抜本的構造改革を着実に遂行することで2022年3月期には4期ぶりに当期純利益を黒字化、1年間で東京証券取引所の基準による債務超過を解消することができました。

業績が回復し新たなステージに立った今、当社事業の持続性、レジリエンスの強化を念頭に、より中長期的な企業価値向上を図るべく、「社会から必要とされる企業になるためには何が必要か」を自問し、サステナビリティ経営に軸足を移してまいりたいと考えております。また、その意識を我々経営陣だけでなく、全役職員一人ひとりに意識付けることが重要だと考えます。

そのためには、ステークホルダーの皆様との対話が必要不可欠であり、この統合レポートが皆様との対話のきっかけになることを切に願っています。

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

Contents

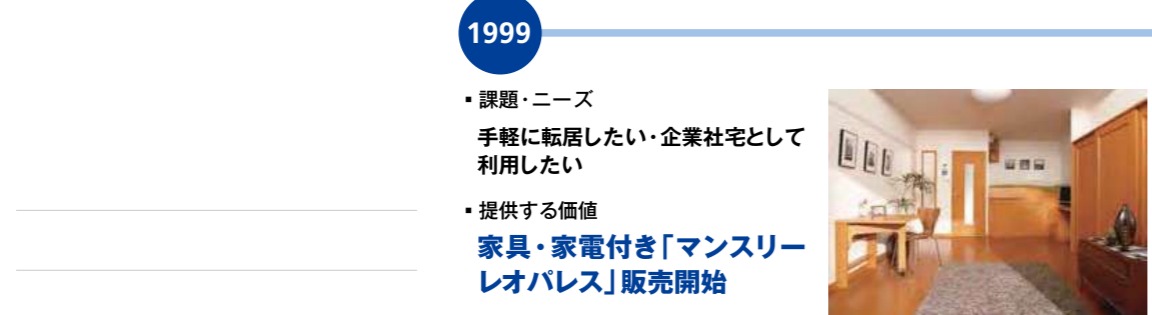
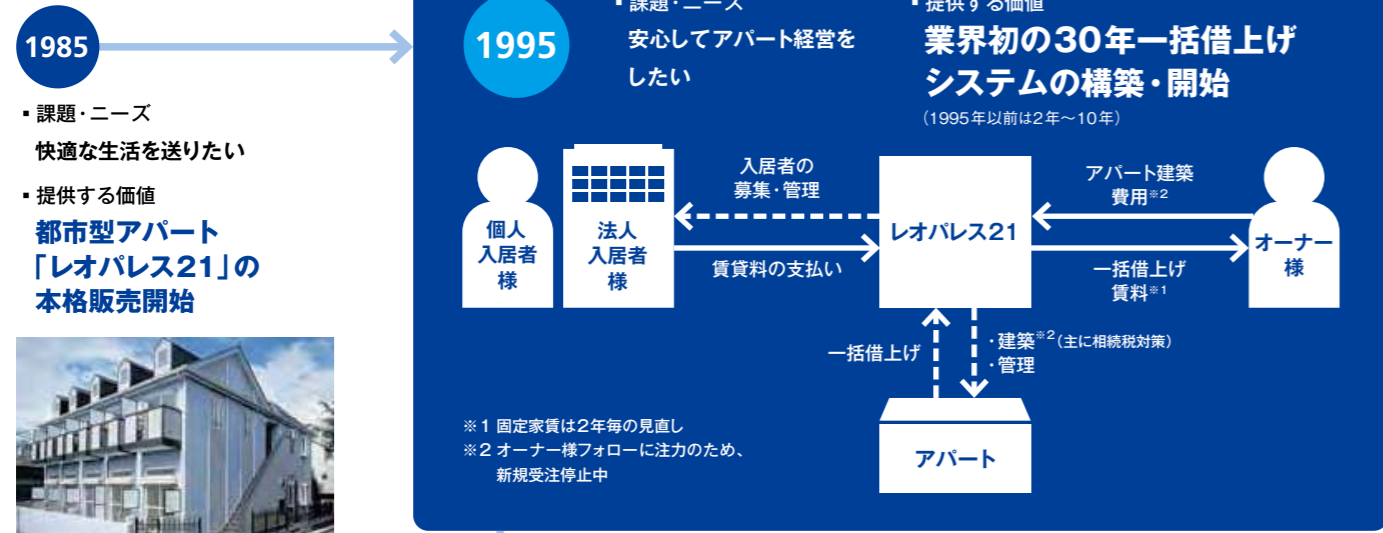
表2 Purpose、企業理念、長期ビジョン	46 マテリアリティ
2 統合レポート2022 発行にあたって	47 マテリアリティマネジメント
4 Cover Story	48 マテリアリティ一覧
4 価値創造の軌跡	50 安定した賃貸住宅の提供
6 価値創造プロセス	51 不動産テックの推進
8 社長メッセージ	52 働き方改革・人材育成
13 経営管理本部長メッセージ	54 人権尊重
17 競争優位の源泉	55 ステークホルダーとの対話
18 アパート	56 コーポレート・ガバナンスの実効性確保
20 賃貸ノウハウ	57 コンプライアンス強化
22 人材	58 環境に対する取り組み
24 オーナー様、入居者様	62 データ編
25 取引先業者様	62 10年間の連結財務ハイライト
26 ビジネスモデル	64 財務ハイライト
27 ビジネス At a Glance	67 非財務ハイライト
28 成長戦略	68 データ集
32 構造改革	74 会社概要
33 コーポレート・ガバナンス	
34 コーポレート・ガバナンス体制	
35 経営体制の強化	
38 社外取締役に求める役割と成果	
40 実効性向上に向けた取り組み	
41 リスク管理	
42 コンプライアンス	
44 取締役、監査役	



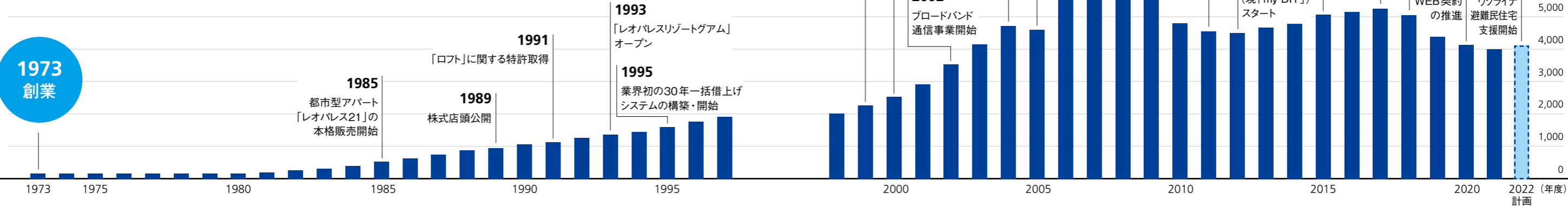
価値創造の軌跡

様々な業界初を創出し、 社会に新しい価値を提供してきました

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



1973
創業



高度成長期 → 安定成長期 → バブル期 → バブル崩壊期 → 景気拡大期 → 世界同時不況期 → 景気回復期

2011

- 課題・ニーズ: 女性でも安心して住める部屋が欲しい
- 提供する価値: アパート向け「セキュリティシステム」本格導入開始

2017

- 課題・ニーズ: 利便性の高い住まいに住みたい
- 提供する価値: アパートのIoT化を推進 Leo Remocon / Leo Lock 順次採用

2002

- 課題・ニーズ: 部屋で動画配信・インターネットを楽しみたい
- 提供する価値: ブロードバンド通信事業開始

2012

- 課題・ニーズ: 部屋を自分好みに変えたい
- 提供する価値: 「お部屋カスタマイズ」(現「my DIY」)スタート

2022

- 課題・ニーズ: DX推進・感染症対策
- 提供する価値: 不動産テックの推進

2008 リーマン・ブラザーズ経営破綻
2011 東日本大震災発生
2020 新型コロナウイルス感染症の流行
2022 ロシアによるウクライナ侵攻

Cover Story

競争優位の源泉

ビジネスモデル

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ

データ編

価値創造プロセス

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



社長メッセージ



「不断の構造改革」
「サステナビリティの推進」
「施工不備対応」を
推進していきます

代表取締役社長
宮尾 文也

2021年度の業績

2021年度の業績は、売上高3,983億円、営業利益17億円、親会社株主に帰属する当期純利益が118億円となりました。これは、3期ぶりの営業黒字であり、最終利益も補修工事関連損失引当金の戻入れや繰延税金資産の計上などもあって、黒字化することができました。また、利益剰余金の増加やその他の包括利益累計額の増加などによって、自己資本に新株予約権を合わせた額が14億円となり、東京証券取引所の基準による債務超過の状態を脱することができました。2021年度はスタート時の経営課題として、黒字化と債務超過の解消という2つをテーマに掲げて取り組んでいましたが、単年度ベースではあるもののどちらの課題も解決することができ、まずはほっとしています。

今回の黒字化に貢献したのは、徹底したコスト削減、いわゆる構造改革の推進です。その中身としては、店舗体制の見直し、希望退職制度の実施による人員の見直しなどの効果が大きかったわけですが、これは単年度でできたわけではなく、前の年から準備してきたものが、ようやく実を結んだということもあります。また、事業面というとオーナー様に対する借上げ家賃の適正化や管理原価の見直しなども徹底できたことが、営業利益の黒字化を果たすにあたり大きな効果がありました。

入居率の状況

業績のベースとなるアパートの入居率に関しては、2020年度がボトムになりました。2021年度の平均入居率は81.2%となり、80%を超えるまで回復させることができています。

その背景としては、大きく次のような要因があったとみています。1つ目は、施工不備問題のレピュテーションを払拭するため、耐火性能の実証実験による安全性のデータを収集し、そのデータを法人クライアントに対して説明を始めたことから、当社物件に対する安心感が広がったことです。具体的には2020年秋頃から、法人クライアントの総務担当者やその上の役員クラスの方々に安全性の内容や実証実験の結果をご説明しています。界壁の不備を改修することとは別に、界壁の不備があったとしても一定の部分であれば特に延焼はしないことから、身体への危険はないという第三者の意見書を丁寧に説明することで安心感の醸成となり、ひいては当社物件への入居につながった面があるとみています。

2つ目の要因としては、2021年1月頃から本格化した仲介業者との連携があげられます。それまでは、仲介業者もレオパレスは施工不備問題があり、仲介に二の足を踏むようなところがあったと思います。こちらでも安全性に対する説明をきちんと行うことで、仲介業者がレオパレスの案件を仲介しても大丈夫だという安心感が広がり、その結果、実績として積みあがってきたと考えています。

2021年度における施工不備問題への対応状況

施工不備問題に関しては、2021年度がスタートする時点で、当社の基本方針としては企業再生に全力投球することとし、施工不備の改修については安全性の面で優先順位の高いものから進めることにしました。施工不備は大きな経営課題ではありますが、会社の経営状況を鑑みて、2021年度はかなり抑え気味の対応としました。今後は企業再生の状況をみながら、改修のスピードアップを図る必要があります。

このようにやり方を変更したのは、そもそも施工不備が明らかになった時点での内容の把握や整理の仕方が悪かったのではないかとこの反省もあります。当時は、安全性に対する実証データなど科学的根拠に基づかずに、不備があるものすべてを急いで直すと宣言してしまった結果、対象案件も膨大になる一方で、優先度が高いものから順番にということも難しくなっていました。その反省を生かしたことで、2021年度は着実に優先順位の高いものから進めることが徹底できたのではないかと考えています。

賃貸住宅を取り巻く事業環境

賃貸住宅を取り巻く事業環境は、基本的に日本という国の人口動態と密接に関連しています。すなわち、日本で進展する少子高齢化と人口減少の影響を避けて通れないということです。

一方で、人々の移動によって、今まで以上に住宅ニーズが生まれ、かつ住宅の耐久年数を考えると建て替えの時期にきている住宅が多いというのも事実です。また、当社のターゲットである単身者の世帯数は、少子高齢化や人口減少の影響をダイレクトに受けるファミリーの世帯数と比較するとその減少幅は小さい傾向にあります。さらに、今後の日本の人口減少社会で介護、製造、農業などさまざまな産業を維持していくには、外国人労働者の受け入れは避けて通れないとみています。

これらの要因を合わせると、10年レベルのスパンで考えた場合は、当社のような単身者向けの物件には一定の需要が発生し、急速なダウントレンドは生じないと想定しています。

2022年度の経営方針に関して

3期ぶりの黒字化を達成したことで、中期的な目線でものごとを見ていく必要があると考え、2024年度までの3年間に対する数値計画を策定しました。計画では、最終年度となる2024年度に売上高4,293億円、営業利益252億円、親会社株主に帰属する当期純利益194億円を見込んでいます。この目標達成に必要な平均入居率は91.3% (2021年度実績は81.2%)と想定しています。

初年度となる2022年度は、今なすべきことを経営方針としてまとめ、「不断の構造改革」「サステナビリティの推進」「施工不備対応」の3本柱を掲げています。

まず、「不断の構造改革」に関しては、2020年6月に公表した構造改革で打ち出した不採算事業の譲渡・撤退、賃貸事業への集中などを完遂する予定です。すでに2021年度において、賃貸営業原価、賃貸管理原価、建築・不動産原価の低減などによって、年間415億円の原価・販管費削減を実現していますが、この手を緩めず一層のコスト削減を進めていく考えです。

つぎに、「サステナビリティの推進」については、関連するテーマとして「ガバナンスの強化」「DX化の推進」「グリーン化の推進」の3つを挙げています。このうち「DX化の推進」では、「DX戦略」も策定し、公表しました。これまで当たり前人がやってきた業務の中で、交渉やコミュニケーションといったどうしてもシステムで代替できない部分以外に関しては、DX化によって、大胆に無人化、システム化を推進していきます。世の中の流れも、契約書などこれまで対面での契約が不可欠だったものが、デジタルで可能になりつつあることなども含めて、この部分は取り組みのスピードを上げる必要があると考えています。

「グリーン化の推進」については、当社の管理する物件を対象として、CO₂排出量の削減に取り組めます。というのは、われわれのようなビジネスにおいては、事業者として排出している量をコントロールするのはもちろんのこと、広い目で見ただけでは入居者の方々、あるいは取引先の方々の活動についても、どうマネジメントができるかという視点で考える必要があるためです。具体的な目標設定やその他詳細については、引き続き検討を進めてまいります。

経営方針における3つ目のテーマ「施工不備対応」については、2022年度には、前年のほぼ倍にあたる約6,000戸の改修を行うことをすでに公表しています。これには、施工体制の強化が必要なので、スタート時から少しずつ改修できる戸数を増やし、最終的には月間700戸以上を改修するというようなやり方で進めていく予定です。

今後の財務戦略に関する方針

財務面では、2022年3月末時点で東証基準の債務超過を解消することができました。今後も、収益構造が改善しつつあり、営業利益の回復が見込めることから、再び債務超過に陥る可能性は低いと考えています。ただし、現在のこの財務状況は、地下水路からようやく大きな海の入り口に立っただけであり、やらなくてはいけないことがたくさんあります。

中でも、株主の方の期待に応えるべく、検討を開始していくべきことが復配です。少なくとも上場会社で

ある以上、というよりも株式会社である以上、配当というのは果たすべき義務だと考えています。ただ、今の財務体質のまま配当を行うと、とたんに債務超過に転じる脆弱な財務基盤であることも事実です。したがって、現在は、財務戦略における当面の目指す姿として、きちんと株主配当を行うことや、デットの見直しをするというテーマを定め、それを実現するために必要な財務基盤構築を進めていく考えです。その財務基盤構築の過程において、復配については可能であれば、3カ年計画の最終年度といわず、状況が整い次第行いたいと考えています。

あらためて感じたレオパレス21の存在意義

ここ数年の厳しい環境の中で、様々な犠牲を払いながら改革を断行した結果、ようやく出口が見えつつあります。この間の様々な取り組みの中で、あらためて当社の存在意義を再認識しています。

その1つは、日本全国で均質な賃貸住宅を提供する稀有な存在ということです。社長就任時の記者会見でも話しましたが、当社の物件は全国の市という行政単位のうち8割以上に存在しており、その総戸数は56万戸にもなります。このような大量かつ全国に広範に点在する物件を管理していること、そのこと自体が「社会インフラ」の一つであり、大きな価値、存在意義を持つものだと自覚しています。

もう1つは、当社のビジネスモデルの根幹でもある、単身者向けアパートを展開しているという点です。海外からの留学生、実家を出て大学などに通う学生、転勤で一人暮らしをするビジネスマン、みな良質な単身者向け物件を必要としています。そのようなニーズに応えていること自体が大きな社会的価値を生み出しているものと認識しています。

このような私たちの存在意義ややりがいの後押しするようなお話を聞く機会がありました。当社の物件を利用いただいている人材派遣会社様から、「仕事を受注しても、派遣する人材の住む場所が準備できないと、注文にこたえることはできない。だから自分の会社が成長するためにはレオパレスにいてもらわないと困るんだ」とのお言葉をいただきました。同様の言葉は、ゼネコンをはじめとする様々なお客様からもいただいています。多くの企業、とくに全国展開しているような企業にとっては、自分たちの会社の業績を伸ばしていくうえで、当社のように全国的に展開しており、一定の質と量を提供できる会社が必要だと思っていただいているのです。



われわれは、このようなありがたい声を耳にするたびに、当社の存在自体が社会システムの中に組み込まれているということを自覚し、だからこそ、これまでの過ちを繰り返すことなく、より社会に有用な存在になるべく取り組んでいく必要があります。

未来に向けたメッセージ

社長就任からずっと厳しい状況が続く中で、ようやく改革の成果が黒字化という形で現れてきましたが、まだ安全圏というレベルに達していないのも事実です。これからより一層の改革を進めていくために、あらためて、ステークホルダーの皆様には感謝とご協力をお願い申し上げます。

まず、株主の皆様には、財務基盤を盤石にし、安定した成長軌道を描けるようにまさに今努力している最中ですので、配当を含めた還元にはもう少しお時間をいただきたいと考えています。

つぎに、物件オーナーの皆様には、経済的価値だけでなく、社会的価値を高めるために協働しているという意識を共有させていただきたいと思います。これからの社会において、賃貸住宅のオーナーになるということは、もちろん一定のリターンは見込めるものの、大儲けできるようなビジネスではありません。物件オーナーの皆様には、アパートという資産を提供することで、地域コミュニティに貢献するという社会的価値に目を向けていただきたいと考えています。

最後に、従業員に関しては、希望退職などの厳しい試練を乗り越えてもらった結果として、会社が回復の過程に乗ることができ、感謝の念に堪えません。この感謝には会社での新たなチャレンジ、やりがいのある職場づくりという形で応えていくつもりです。

まだまだ厳しい状況は続きますが、黒字化・債務超過の解消など、ようやく明るい兆しも見えてきました。すべてのステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも当社の経営にご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年9月
代表取締役社長
宮尾 文也

経営管理本部長メッセージ



収益力の強化と
財務基盤の安定化を、
3カ年で達成します

取締役 執行役員
経営管理本部長
竹倉 慎二

2021年度を振り返って

2021年度の経営成績は、売上高3,983億円、営業利益は17億円となりました。当期純利益は118億円となり、4期ぶりとなる純利益の黒字化を達成しました。また、自己資本と新株予約権の合計が14億円となり、社長メッセージで宮尾が申し上げたように東京証券取引所基準の債務超過は解消されております。

再建途上の重要な過程にあった2021年度を振り返りますと、期初に詳細な計画を立て、今まで手付かずだった課題とも向き合いながら、コストの削減を徹底しました。

販管費の削減のため、各事業部より選抜したメンバーに執行役員を加えた社内タスクフォースを立ち上げ、業務の見直しと店舗の統廃合を実行しました。業務の見直しでは、全国の各店舗が担っていた契約業務などを、首都圏と大阪の拠点に集約、契約社員で対応できるよう変更し、合理化を進めました。創業来初の希望退職制度による人員適正化後、2018年に約7,000人だった正社員数は、2022年6月末の時点ではほぼ半減しています。

その上で、施策として2020年12月に施行された賃貸住宅管理業法に則った、借上げ家賃の適正化を実行いたしました。物件の経年などの実情を見ながら、周辺家賃相場との乖離が見られる場合には、アパートオーナー様との話し合いを経て、賃料の見直しを進めました。

これらの施策を展開した結果、2021年度の販管費は、2018年度と比較して245億円の削減、原価との合計は2020年度と比較し2021年度は415億円の削減となり、黒字化に大きく貢献しました。

今後3年間の戦略に関して

2022年度から2024年度までの経営方針と財務戦略について、大きな方針としては、「不連続の構造改革」「サステナビリティの推進」「施工不備対応」という、当社グループの重要課題と誠実に向き合い、前に進めることを徹底していきます。特に、構造改革の柱でもある収益力強化と財務基盤の安定化は、この3年間で必ず達成すべきテーマだと認識しています。

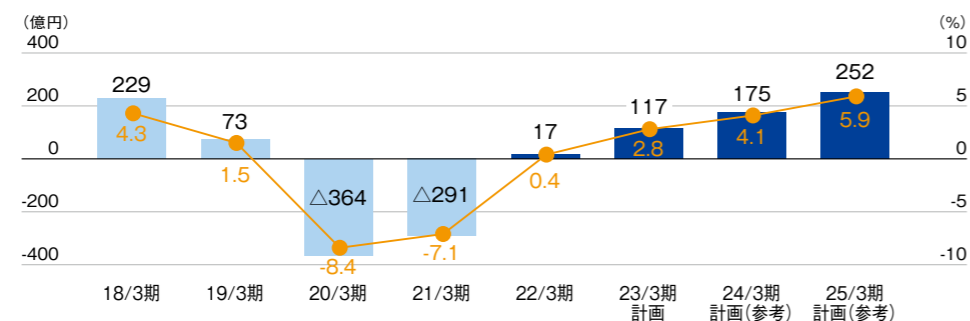
収益力を回復させるカギは、2018年度より急速に低下した入居率を、再び向上させるための戦略にあります。まず2021年度より、新規の法人顧客獲得に注力していた営業戦略を改め、既存の法人顧客に対して利用戸数の拡大を提案する戦略に転換しました。このアプローチは顕著な成果を上げ、入居率が回復基調に転じました。2022年度も既存法人顧客の深耕を継続し、トップラインの伸長を図ります。

事業レベルでの収益改善によって、現在は著しく毀損しているバランスシートの改善も早急に実現したいと考えています。具体的には自己資本比率を、2023年度末までに23%、2024年度末までに30%以上に高めるという目標を設定しています。その手段は、事業活動からの収益による内部留保であり、新たな増資や外部資金調達は予定していません。当社が展開する賃貸管理のストックビジネスは、本来上振れや下振れが起こりにくい性質のものであり、計画通りに推移すると見込んでいます。

また、上場企業として配当ができていない現状は、大きな問題だと捉えています。そこで2022年度から2024年度の期間は、資本の強化を図るとともに、復配の実施に向けて検討を進めてまいります。

なお、当社は2020年11月に施工不備対応に関する資金の確保などを目的として、米国のファンドであるフォートレス・インベストメント・グループ(FIG)より300億円の新株予約権付き融資を受けています。現在、FIGからは企業価値の向上に資する様々なアイデアをいただいています。近い将来、当社が新株予約権を行使する可能性はあるものの、この資金は原則としてできるだけ早期に返済すべき債務と考えています。

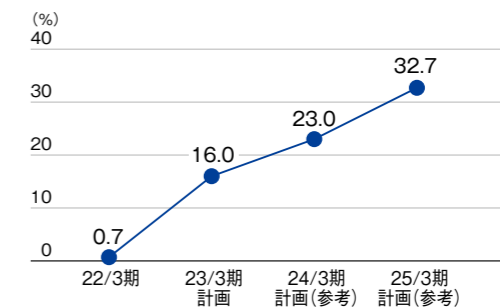
営業利益・利益率推移



中長期的な成長に向けた財務戦略について

冒頭で私は、最終損益の黒字化に貢献した大きな要因は販管費と原価の削減であり、施工不備問題が明らかになる2018年度と比較して販管費は245億円を低減できたと説明しました。そして今、投資家の皆様から問われているのは、売上高に占める現在の販管費と原価の比率を、組織としてリバウンドの少ない妥当な水準で維持できるかという点だと思っています。だからこそ、コスト構造の

自己資本比率推移



適正化を常に意識し、現状維持に限界が来ている費用を鑑み、大切な社員への賞与も復活させながら、社内タスクフォースなどの枠組みをしっかりと機能させ、今後3年間で構造改革の各施策を実直に進めていく所存です。そして、中長期的な視点から、筋肉質な企業体を維持します。

また、収益力強化の観点から、賃貸管理物件のバリューを高める仕組みづくりも必要だと認識しています。その第一弾が、2022年6月から設置を開始したスマートロックです。スマートフォンなどで玄関扉の解錠ができるスマートロックは、内見の際や入居契約後に鍵を受け取るための来店が不要であり、入居者様の利便性が格段に高まります。そして、オートロック機能によるセキュリティの向上によって、既築物件の価値向上につながります。加えて、感染症対策に有効な非対面化など、社会的な要請とも合致しています。賃貸仲介業者様にとっても当社店舗への電話連絡や鍵の貸与などの工数が不要になること、外国籍の方は成田空港などからお部屋への直行入居も可能なことから、業務の生産性向上に寄与できると自負しています。今後は2024年5月までに、当社管理戸数の約8割に相当する44万戸への導入を目指します。

今後は、異業種企業とのアライアンスにより、賃貸管理物件で使用している電力・ガスなどのエネルギーに関連するCO₂排出量削減の取り組みに着手する予定です。対象となるのは、当社が管理する約56万戸であり、具体的なCO₂削減目標についても公表する予定です。この試みは、とりわけSDGsの実践意欲が高いミレニアル世代・Z世代の方々の支持につながるものであり、企業ブランド価値の再構築に有効と考えています。また、アパートオーナー様にとっても所有物件の価値を向上させ、その結果、賃貸アパート経営を安定させるものです。この施策を通じ、スコップ3のCO₂排出量削減を図りたいと考えています。

今後3カ年で、構造改革のロードマップが順調に推移すれば、2024年度以降は、当社の管理する賃貸物件の規模をいかにして維持していくかが、重要なテーマになるでしょう。2021年度の1年間で、当社管理物件の数は6,300戸ほど減少しています。そのほとんどは、マスターリース期間の満了による契約終了ですが、築25年～30年が経過し専有面積が極めて狭く、採算の取れない物件が多く含まれています。したがって、期間満了による管理戸数の減少は、当社の利益構造が改善する一つの要因にもなっています。2024年度以降は並行して、建て替えや新規の物件開発にも積極的に経営資源を投入してまいります。そしてトータルでは、一定規模の物件数を保持していく必要があると認識しています。

経営管理本部長の役割について

財務面を中心とした経営管理を統括する私が最優先すべきミッションは、「二度とコンプライアンス問題を発生させない」ことだと捉えています。近い将来に想定しているケースの一つの例として、2022年8月から、社内のアイデアを募り、社内起業を後押しする制度をスタートさせています。本業に付帯するまたは、今までに経験のなかった新しい事業を開始する際にリスクを無くしておくこと、新事業を育成する過程では、コンプライアンス、つまり法務面の裏付けをきちんととったうえで、思う存分チャレンジができる体制を整えなければなりません。会社のためにも、そして起業した者のためにも、二度と問題が発生しない枠組みの下でビジネスを育てていきたいと思っています。

ファイナンスの面では、前述しましたように、本業からの利益によって内部留保を積み増し、施工不備解消とともに2024年度までには安定した財務基盤を構築します。中長期的には私たちの世代が、事業の規模や稼ぐ力、各種財務指標の強化、社会の役に立つ力など、全ての面で強固な経営基盤を築き上げ、次の世代にバトンを渡したいという想いを抱えています。

2021年度は大規模なコスト削減を断行したわけですが、これからは社員が将来への希望を見出しながら、ワクワクして仕事ができる環境づくりに注力します。このテーマについては、社長の宮尾をはじめ、他の取締役とも頻りに意見交換をしているところです。先ほど説明しました社内起業のバックアップ制度も、新しい業務の環境を実現する手段の一つに位置付けています。加えて、若手社員をグループ会社の役員や執行役員に登用できるような人事制度を数年以内に整備し、運用を始める考えです。これにより、社員の納得感とモチベーションが、格段に高まるのではないかと期待しています。

2022年9月
取締役 執行役員
経営管理本部長
竹倉 慎二



競争優位の源泉

【レオパレス21の競争優位の源泉とは】

管理戸数約56万戸、約50年にわたり構築した賃貸ノウハウ、柔軟な発想を活かした人材力、オーナー様・取引先業者様とのパートナーシップなど、レオパレス21は競争優位性のある資本を有しています。



アパート

**单身者向け物件
管理戸数 業界No.1**

1 特徴

全国**56**万戸の
ワンルーム特化

1 特徴

均一な
間取り

2 強み

法人契約済戸数

約**28**万戸

上場企業
約**80%**が
寮・社宅として利用

3 優位性

原則として
家具・家電
インターネット付き

1 アパートの特徴

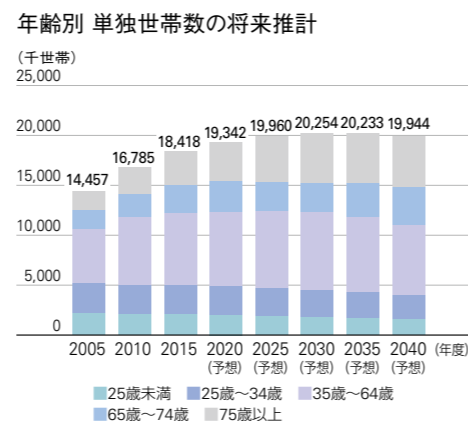
日本最大規模の家主

平成30年(2018年)の「住宅・土地統計調査」(総務省統計局)によると、日本全国の普通世帯5,400万世帯のうち、借家に居住する世帯は約1,900万世帯であり、35%は賃貸住宅に住んでいる計算になります。また、日本全国の貸家総数約1,900万世帯のうち、当社の主力アパートと同程度の面積である29㎡以下の貸家は約540万世帯となっています。この数値をベースに計算すると競合カテゴリー(29㎡以下の貸家)における当社管理戸数シェアは約10%(56万戸/544万世帯=10.3%)となります。

街の不動産屋から公団まで、賃貸住宅を提供している事業者は数多くありますが、一つの企業で約56万戸を提供している当社は、民間では日本最大規模の家主であるといえます。

当社の得意とするワンルーム物件は、主に単独世帯をターゲットとしています。日本は少子高齢化の中、人口減少が予想されていますが、2019年に国立社会保障・人口問題研究所がまとめた「日本の世帯数の将来推計」によると、単独世帯については、2030年まで増加を続け、その後、緩やかに減少に転じるという予測ができています。中でも、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1,000万~1,200万世帯と今後20年近く横ばいの見通しです。

当社は、単独世帯を中心とするワンルームアパートの市場において、最大規模を誇ると同時に、そのマーケットも日本の人口動態のトレンドと異なり、今後の増加が予測されています。最大規模と成長市場、この2つが当社にとって最大の強みにつながると考えています。



2 アパートの強み

さまざまな業種の上場企業の約80%が利用

当社と契約する企業は、建設業、派遣・業務請負、小売業、製造業と業種を問いません。また、全国上場企業の約80%が当社物件を利用しています。このように幅広い業種に利用され、企業に偏らないことで、お客様企業にとって安心して利用できる環

境を確保しています。また、当社にとっても、一部の業種や企業の業績の好不調に左右されず、安定した契約件数を確保できることにつながっています。

当社が選ばれる理由

- 1 窓口の一本化
日本全国どこでも住まいの提供が可能であることから、依頼する企業は当社に窓口を一本化することができ、負担の軽減に繋がります。
- 2 全国同水準
提供するアパートのグレード、間取り、主要な設備などを地域ごとに変えることなく、同一水準としていることで、社員様間の社宅に関する不公平感を軽減できます。
- 3 経費の削減
当社1社で大量の需要をまかなえることから仲介手数料の削減など、お客様企業の様々な経費の削減が可能になります。

3 アパートの優位性

家具・家電付き物件の提供によるCO₂排出量の抑制

当社が提供する家具・家電付き物件は環境面でも強みを発揮しています。一人暮らしを始める際、家具家電が付いていない物件に引っ越し場合は、入居者の方は生活に必要な家具家電一式を買い揃えますが、当社の家具・家電付き物件に引っ越し場合は、家具家電の購入が不要、かつ処分も不要、また、引っ越しの際の荷物運搬量も軽減することが可能です。これらの環境面での貢献について今回新たに可視化したところ、2022年3月期は約6万5千トンのCO₂排出量を抑制できていたことがわかりました。

当社では、年間約38万件(2022年3月期実績)の賃貸契約がありますが、入居者の方の滞在年数の平均と当社が家具家電を買い替える年数を勘案すると、そのうち、約9万9千件について、家具家電のリユースで優位性を確保できていると見なすことができました。約9万9千件の契約分の家具家電の製造過程で排出されるCO₂、廃棄過程で排出されるCO₂、また、引っ越し荷物軽減によるCO₂排出量の抑制について公的な公表値などに基づいて算定した結果、年間6万5千トンのCO₂排出を抑えられている計算となりました。これは、国立環境研究所が公表している家庭における一人当たりの年間CO₂排出量※に換算すると3万5千人分に相当します。また、当社の事業活動を通じたCO₂排出量(スコープ1,2)が2022年3月期で1万5千トンですので、その分の排出量を上回って、家具・家電付き物件の提供、すなわち本業を通じた事業活動によって環境面に貢献できていることとなります。

算定に用いた考え方および算定結果については、第三者による保証を得ています。

※当社調べ(出所:国立環境研究所の「日本の温室効果ガス排出量データ(1990~2020年度)確報値」)



賃貸ノウハウ



時代の変化をとらえ進化させた
他社にはない独自の賃貸ノウハウ

ノウハウ1 商品創造力



家具・家電 完備割合 約 95%	インターネット 完備割合 約 98%	業界最大規模 スマートロック 設置物件数 44 万戸を計画 <small>※2024年5月までに設置予定</small>
-------------------------------	---------------------------------	---

ノウハウ2 ニーズを満たすサービス力



日本語コールセンター 対応時間帯 24 時間	外国語対応 6 言語対応	セキュリティ システム導入数 約 31.5 万戸
直営店舗 109 店舗 <small>※海外6店舗含む</small>	時節に応じた プランのご提供 例:医療従事者応援プラン ウクライナ避難民住宅支援	建物定期点検 100 項目 <small>※建物の仕様により異なる</small>

ノウハウ3 最先端テクノロジーを生かした客付力



賃貸WEB契約件数 累計約 3.9 万件 <small>※2020年4月からの累計</small>	直接契約における 個人契約電子率 70% 超 <small>※賃貸契約のみ</small>	Leo-sign (電子契約) 全法人契約の 34% で採用 <small>※賃貸契約のみ</small>
--	---	--

※2022年3月末時点

賃貸ノウハウの強み

「不動産テック」をあらゆるサービスに継続導入

DX化を見据えたサービス向上の取り組みとして、不動産とITを融合した「不動産テック」の導入を推進してきました。2015年の法人向け電子契約「Leo-sign」導入に続き、クラウド型防犯カメラ、Leo Lockの新築物件への導入などを進め、契約に関連

する業務にもWEB契約などの「不動産テック」を取り入れてきました。今後もサービス向上につながる「不動産テック」を継続的に導入することで、賃貸ノウハウにおける強みを強化してまいります。



スマートロックを業界最大規模の44万戸に順次導入

当社は、鍵を持ち歩かずにスマートフォンなどで玄関扉の解錠ができる「スマートロック」の導入を開始します。2022年6月以降に入居が決まった物件から優先的に設置を開始し、2024年5月までの2年間で、当社が管理する賃貸物件の約8割に相当する44万戸の賃貸管理物件への導入を進めてまいります。スマートロックを導入することで、これまでお客様の負担になって

いた鍵渡しのための来店をなくすことができ、感染症対策などについても有効と考えています。当社は管理物件における賃貸物件の契約関連手続きのオンライン化を推進しており、今回のスマートロック導入で、ほぼすべての手続きがオンライン化できると考えています。



複数の認証手段による解錠が可能

スマートフォンで スマホアプリを起動し、画面をタップして解錠。	ICカードで 登録したICカードや、モバイルFeliCa機能搭載のスマホをかざして解錠。	暗証番号入力 設定したパスコードを、テンキーで入力して解錠。

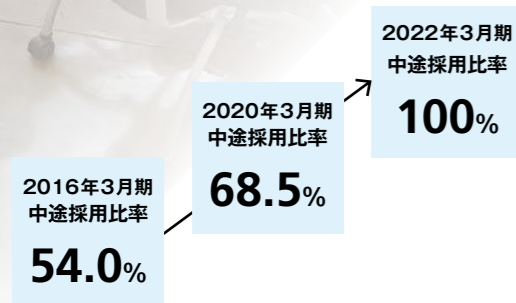
※FeliCaは、ソニーグループ株式会社またはその関連会社の登録商標または商標です。FeliCaは、ソニー株式会社が開発した非接触ICカードの技術方式です。

人材



多様な人材を受け入れ、
柔軟な発想力で新時代を創造

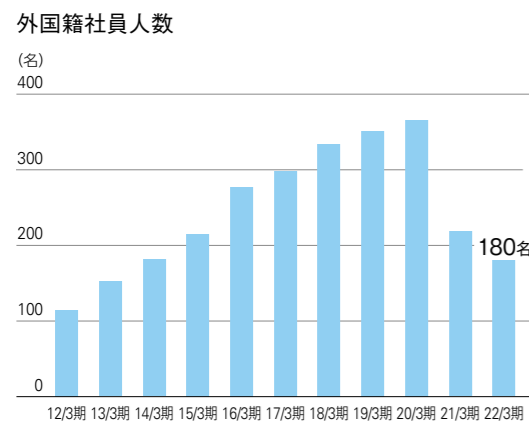
新卒を中心とした採用活動から中途採用強化へ



1985年に都市型アパート「レオパレス21」を発売して以来、短期滞在プラン、家具・家電付き物件など、それまでにない商品・サービスを提供してまいりました。これらは、社員が新卒で入社し、ゼロから経験を積んでいく過程において生み出されたアイデアによる貢献が大きかったと考えています。

一方で、近年は、賃貸事業を主軸とする事業ポートフォリオの変化に伴い、新卒を中心とした採用活動から中途採用強化へ軸足を移し、2016年3月期に54.0%だった中途採用比率が、2020年3月期には68.5%まで上昇しています。新卒採用を見送った2022年3月期は、中途社員の比率が100%になりました。中途採用の拡大により、他業種や他社での経験を当社のビジネスに持ち込み、その発想、スキル、知見などを生かした新たなイノベーションを生み出す力としたいと考えています。

外国籍社員採用による多様性の確保、顧客ニーズへの対応



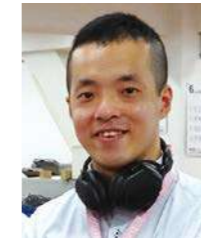
当社は、「多様な価値観を有する幅広い層の人材」が、新しい価値の創造に寄与し、成長に大きく貢献すると考えています。また、日本国内における外国籍労働者や留学生の増加を受け、お客様と多言語での対応が求められています。その実現に必要とされる多様な人材を確保するために、外国籍社員を積極的に採用してまいりました。その後、国際事業に関連する子会社を譲渡・清算したことが背景となり、2021年3月期、2022年3月期は大幅に外国籍社員数が減少しています。国際事業の縮小により、内需中心の事業構造に変化していますが、今後も一定数の外国籍社員の採用を続けることで、多様性の確保と同時に、外国籍顧客のニーズへの対応に役立てていければと考えています。

社員の声

レオパレス・スマイルでやっているすべての業務ができる人になりたい

特例子会社 株式会社 レオパレス・スマイル 井上 貴史

レオパレス・スマイルに入社して7年目になりますが、入社時には、書類の断裁を主に行うシュレッダー班という作業班に所属していました。その後、異動になり、現在は、印刷班に所属しています。印刷班では、オーナー様に配る書類、物件報告書など重要な書類を印刷したり、季節ごとの宛名印刷で、データをもって印字したハガキを作成したりといった業務を主にやっています。そのほかに、名刺やIDカードなど、特殊な種類の印刷も行っています。



レオパレス・スマイルの良さは、なんといってもアットホームなところです。その雰囲気があるので、仕事の中での話し合いがスムーズで、ここはこうしたほうがいいよねとか、作業効率を上げるためにもコミュニケーションを取ろうなどといったことが気軽にできています。今までの経験では、そういう場があまりなかったので、いい感じで仕事ができる素晴らしい職場だと思っています。

現在は印刷班ですが、作業班はほかにもいろいろあります。今後は、ローテーションでほかの班に異動して、さまざまな業務を担当し、レオパレス・スマイルでやっているすべての業務ができるような人になりたいと考えています。

上司の方の公私両面にわたるサポートに助けられています

特例子会社 株式会社 レオパレス・スマイル 古谷 幸大

レオパレス・スマイルに入社したきっかけは、高校の顧問の先生から紹介いただいたことです。先生には候補となる会社を複数あげてもらいましたが、同僚に若い方が多かったこと、職場の雰囲気がいいと感じたことなどから、当社への入社を決めました。



入社後、最初はメーリング業務を主に担当しました。その後、オンデマンドの印刷機が導入されたことをきっかけに、印刷業務も担当するようになり、実際に印刷機を回す仕事もやっていました。現在は、オフィス支援班として、レオパレス21本体の業務に関連して、パソコンでの入力作業や人事総務部とのやりとり、電話の業務などを行っています。

レオパレス・スマイルのよい点は、上司が社員に対して、仕事だけでなく、プライベート面での様々な困りごとなどの相談にのってくれたり、サポートしてくれたりすることです。私自身もいろいろ相談に乗っていただき、大変助かっています。

オフィス支援班の担当する業務は日々新しい内容が増えていきます。その業務をやりきることで、グループへの貢献を果たすと同時に、リーダー的な役割を果たして、みなさんの仕事がやりやすい環境づくりに貢献していきたいと考えています。

社員の声

外国籍のお客様の、お部屋探しから入居後の生活までサポート

International Front Center新宿 店長 劉 愷欣

私のいるIFCは、略さずというとInternational Front Centerです。ここは、海外のお客様に専門に対応している部署であり、外国籍のお客様の、お部屋探しから鍵の引き渡し、入居されてからの生活サポートまでを行っています。当社に直接関係ないことであっても、生活に必要なインフラ、例えばガスの開栓などでガス会社に外国語がわかる担当者がいない場合などは、当社がそのサポートをすることもあります。

現在のお客様の状況は、中国とベトナムの方が増えています。新型コロナウイルス感染拡大前は、ベトナムのお客様が5割を占めていましたが、今は、中国とベトナムでそれぞれ4割くらい、英語圏のお客様で2割くらいです。このような状況に対応して、中国語、あとは広州でよく使われる広東語の対応ができるスタッフがいるほか、韓国人、ベトナム人の社員が在籍しています。英語については、ベトナム語に加え英語も話せるスタッフや、中国語と英語が話せるスタッフが在籍しています。

IFCは、私の店舗を含めて、7店舗しかありませんが、外国籍の方が当社物件を契約するのに重要な役割を果たしていると思います。



IFC新宿 店長 劉 愷欣



IFC新宿のスタッフ

オーナー様、入居者様



オーナー様とは目標を共有

全国26,500名のオーナー様とともに

当社の賃貸アパート経営は超長期にわたる土地活用のプロジェクトです。プロジェクトを順調に運営していくためには、全国約26,500名のオーナー様と目標を共有し、信頼関係を築くことが重要だと考えています。

当社では現在、建築に関わる部門では、施工不備問題の早期解決にリソースを集中しており、新築物件の受注活動を停止しています。しかしながら、将来的な物件新築やオーナー様のお困りごとフォローのために、現在も全国に65の支店を設置し、オーナー様との良好な関係の維持・構築に力を注いでいます。

オーナー様の声

入居者を守る、オーナーの財産を守るという意識が素晴らしい

レオパレス21との付き合いはもう30年間になります。お付き合いしてよかったと感じた時は、一番大変だった、家族に不幸があったときです。相続に関する問題などわからないこと、不安なことだらけで正直パニックになっていましたが、レオパレス21の担当者が親身になり、的確なアドバイスをしてくれたおかげで、財産を守ることができました。建物を守るだけでなく、入居者を守る、オーナーの財産を守るという意識が素晴らしいと思います。



三ツ木 まさみ 様



入居者様に安心・快適を

Customer's voiceを通じたお客様との対話

店頭接客の品質向上と、お客様の声を全社で共有することによる社員エンゲージメントの向上および顧客本位の風土の醸成を目的に、「Customer's voice」を毎月1回、社内配信しています。ご来店時にお客様向けにアンケートを実施、いただいた回答の中から特に優れた接客「優秀接客賞(個人・店舗)」、当月の「ピックアップ賞」、改善すべき事項を、実際のお声とともに紹介しています。

利用者様の声

引越しの荷物が少なく済むほか、経済的で住みやすい

建築施工管理の仕事をしているので出張が多く、レオパレスのお部屋をよく利用していました。最も良かった点は、設備や備品が一通りセットされていて、荷物だけ持って行けば、すぐに生活できる環境が整っていることです。退室時に家具を処分する必要がなく、荷物も少なく済むメリットも大きかったです。短期出張でホテルに滞在したこともありましたが、レオパレスだと自炊できるのでその方が経済的だと友人にもすすめています。最近は入居後の問い合わせもベトナム語でできるので、母国語で話せる安心感もあります。海外の方が日本での住まいを探す際、SNS上でのコミュニティがあれば、より便利だなどと思います。



Nguyen Trung Hieu 様

取引先業者様



協力業者様との協働による価値提供

施工不備問題の早期解決、アパートの品質維持に向けた協力業者様との協働



建築・設備工事に関わる取引業者

約**400**社



巡回清掃業者

約**100**社



室内清掃業者

約**80**社



物件メンテナンス業者

約**1,050**社

取引先業者様の声

『グローバル人材の育成』に力を入れ、レオパレス21と同じモチベーションで成長します

弊社はレオパレス21がアパート事業を発足させた頃から、室内清掃業務や建物外部の清掃を中心に業務を行っています。

レオパレス21の建物を選んでいただけるよう、清掃に従事する社員には、基本業務の遂行だけでなく定期的実施している勉強会を通じてノウハウの蓄積や好・悪事例を社内共有することで清掃作業の技術向上に努めています。

また、インバウンド需要に伴い外国籍労働者の雇用を促進し、異文化・多様性の中で一定のパフォーマンスを出せる人材育成に力を入れ、レオパレス21の社員と協働し、同じモチベーションで成長してまいります。



株式会社フジモト 代表取締役 藤本 悟史 様

レオパレス21とともに、オーナー様、入居者様に安心を提供します

弊社は創業以来、千葉県を中心に室内メンテナンス、営繕工事を行ってまいりました。

オーナー様の大切な資産をお預けいただけますよう、また、ご入居者様に安心で快適な暮らしをご提供できますよう日々精進しています。

日々の業務につきましては、レオパレス21のご担当者様と密に連携するようにしています。その中でどのようにすればお客様へより良いサービスを提供できるのかをアドバイスいただき、高い志を持ったご担当者様のおかげで、心強く業務にあたることができます。

今後もレオパレス21の企業理念である「新しい価値の創造」を念頭に、より一層の協力体制にて業務を遂行してまいりますので、よろしくお願い致します。



株式会社豊和 代表取締役社長 高澤 豊昭 様

ビジネスモデル

【レオパレス21のビジネスモデルとは】

不動産ノウハウをコアコンピタンスとし、アパートの賃貸および管理を中心とする賃貸事業と、介護付き・住宅型有料老人ホームなどの運営を行うシルバー事業を融合させた独自のビジネスモデルを構築しています。

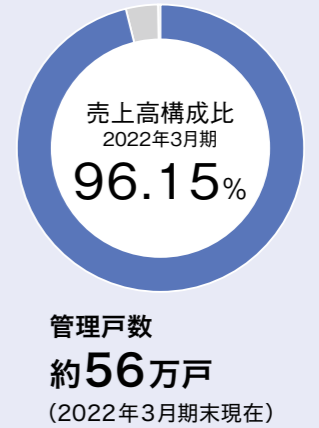


ビジネスモデル

ビジネス At a Glance

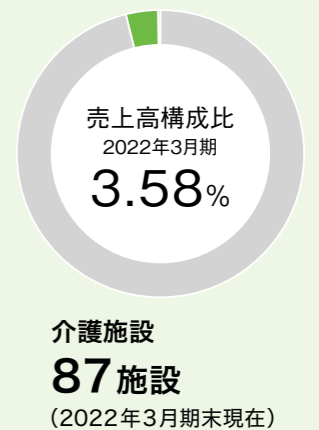
賃貸事業

建築請負したアパート等の一括借上げによる賃借物件の賃貸および管理を中心に、その他アパート等の営繕工事、賃貸関連諸サービスおよびブロードバンドサービス、アパート等建築工事の請負等を行っています。借り方は契約期間が1年以上の「賃貸契約」と30日間から利用できる「マンスリー契約」の2種類からお選びいただけます。



シルバー事業

本格的な高齢化社会の到来を背景に、地域社会に密着した「グループホーム」や「デイサービス」、「ショートステイ」、「介護付き・住宅型有料老人ホーム」の運営を行い、訪問介護・居宅介護支援なども行っています。



その他事業

グアム島においてゴルフ場やホテルなどを運営するレオパレスリゾートグアムを展開しています。今後は、新型コロナウイルス感染症の影響を見極めつつ、早期の売却を予定しています。



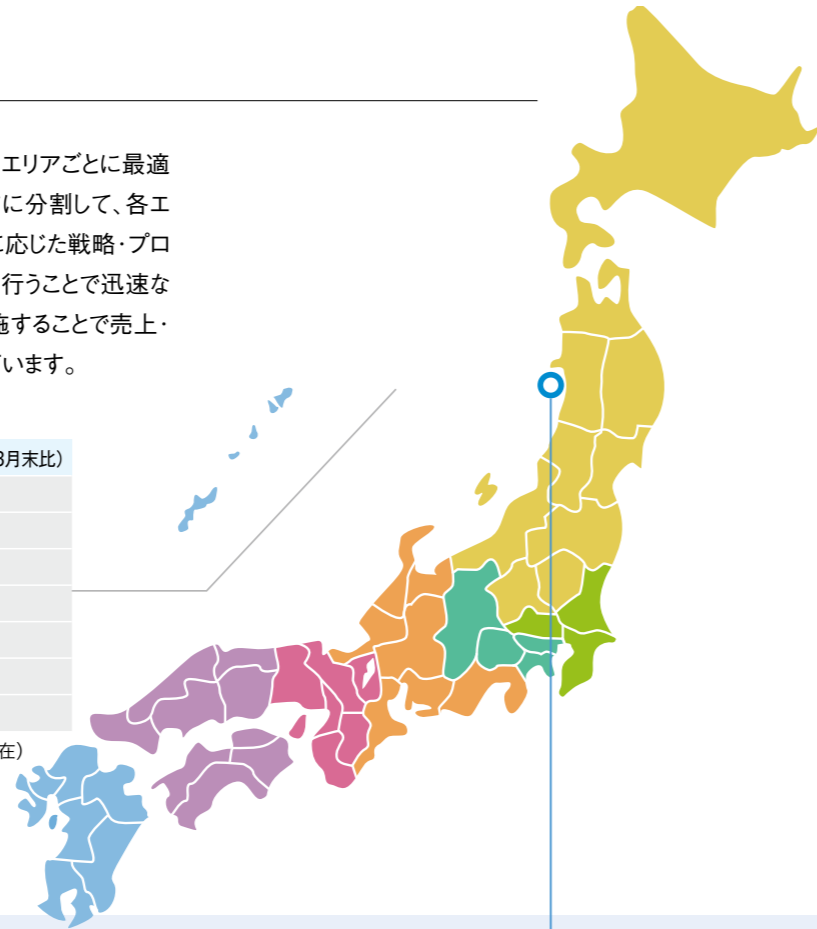
成長戦略 ～入居率向上施策～

施策① エリア戦略

当社では、入居率向上に向けて、全国一律の営業からエリアごとに最適な営業を目指す戦略に切り替えています。全国を7エリアに分割して、各エリアにエリア戦略を担う責任者を配置。各エリアの特性に応じた戦略・プロモーションを実施しています。エリア単位での意思決定を行うことで迅速な対応が可能になると同時に、エリアごとに収支管理を実施することで売上・利益向上への意識を高め、収益全体の底上げを目指しています。

部署	入居率増減(2021年3月末比)
東日本プロパティマネジメント部	+3.4p
首都圏第1プロパティマネジメント部	+4.6p
首都圏第2プロパティマネジメント部	+3.2p
中日本プロパティマネジメント部	+4.0p
関西プロパティマネジメント部	+3.6p
中四国プロパティマネジメント部	+1.6p
九州プロパティマネジメント部	+1.7p

(2022年3月末現在)



事例 秋田県洋上風力発電事業の需要取り込み



東日本プロパティ
マネジメント部
部長 竹野 文晃

エリア別の営業戦略を導入した成果として、昨年は東北エリアで成果を得ることができました。その中でも、けん引役となったのは、秋田県沖で建設が進む洋上風力発電の発電設備に関連する需要の取り込みです。この案件では、単に入居率が向上するだけでなく、家賃アップを実現することもできました。

需要取り込みに成功した大きな要因の一つは、地元の仲介業者に対する業者営業の強化です。全国展開する当社は、人口動態などマクロレベルの需要予測は得意ですが、地域におけるスポット需要の把握についてはやはり、地元の仲介業者に一日の長があります。今回も、発電設備が設置される能代市の仲介業者様のご紹介によって、最初の契約にこぎつけ、その契約を広げていくことに成功しています。

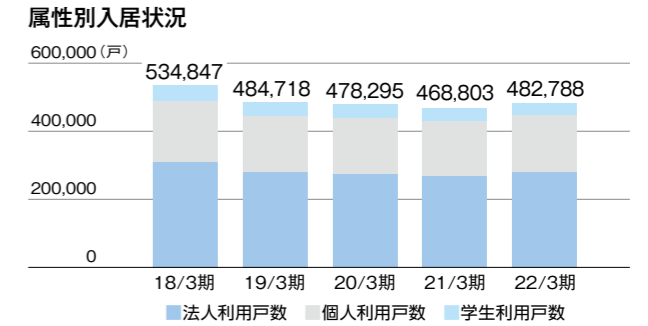
今後も洋上風力は再生可能エネルギーの拡大に合わせて、増設が期待されており、ほかのエリアでも関連の需要取り込みを図ると同時に、地域の仲介業者との関係強化によりそのエリア独自の需要の取り込みも図っていきたいと考えています。



東日本プロパティ
マネジメント部
副部長 松淵 康二

施策② 社宅戦略のブレインの地位確立(法人)

当社の入居者様を属性別にみると、法人利用が約60%を占めています。収益の基盤となる賃貸物件の入居率向上を目的として、法人顧客との取引拡大、中でも、既存顧客の深耕を進めています。当社を取り巻く環境の中で、顧客企業の課題に応えることができるであろう5業種(派遣・建設・運輸・飲食・流通)の専門部隊を2022年度に設立しました。1社1社のニーズに応じた個別施策を展開し、今後も入居率の向上に繋げる考えです。

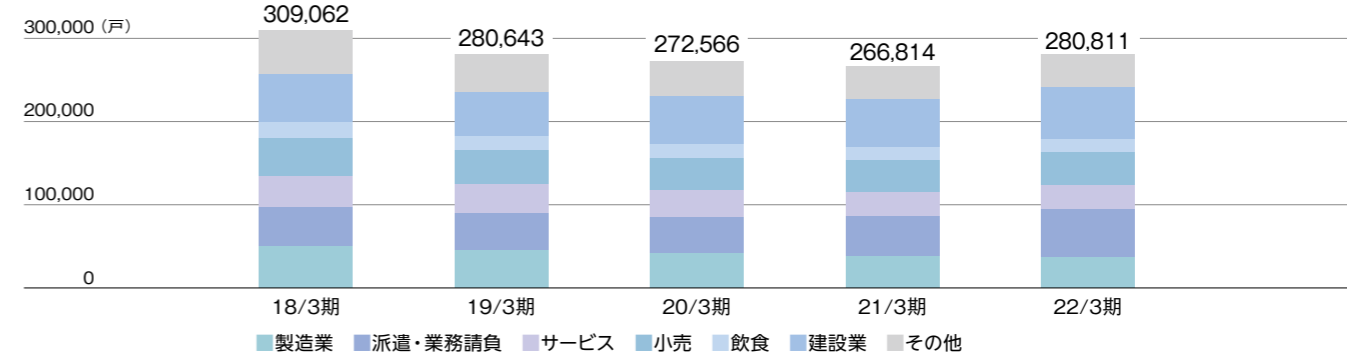


トップ営業などの推進で、顧客の「社宅戦略のブレイン」としての地位を確立

業種に片寄ることなくご利用いただいていることが、当社法人営業の強みの一つです。既存顧客の深耕を図るにあたり、個別戦略に加えて、トップ営業の実行を徹底しています。具体的には、首都圏を中心に営業本部を5本部から8本部へ増設し、顧

客企業向けのアプローチ方法を業種、地域、特性などきめ細かく分析し、社宅だけではなく抱える課題・ニーズに沿った「個別戦略」を策定します。それにより、顧客企業の「社宅戦略のブレイン」としての地位の確立を目指します。

業種別契約戸数の推移



法人のお客様の声

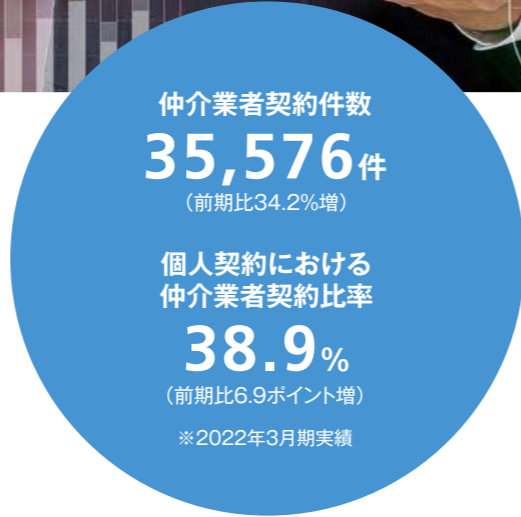
企業特性に応じたプラン提案によりお取引を拡大

株式会社丸和運輸機関 総務部 総務課長 永松 賢 様



2004年からの付き合いになるが、その最大の理由は担当者のレスポンスの速さと対応力です。利用室数は当初1桁台でしたが現在では200室以上利用しています。運輸業である当社の特性上、急な異動がよくあります。また、社員の部屋探しを各営業所の責任者が決めるため、レオパレス以外の物件を利用することもありますが、丸和の特性を鑑みたくて最適なプランをご提案いただけたため、優先的にレオパレス物件を選ぶように社内で指示出しができ、社宅管理における業務の簡略化と同時にコスト削減が実現しました。まさに社宅戦略のブレインです。外国籍社員の採用時にも、レオパレスは全国どの物件でも外国籍社員が安心して住むことが可能なため、必要な時に手配を依頼することができます。社宅の手配管理はすべてレオパレスに任せることが理想なので、1LDK等の間取りや設置備品の有無等、多様なニーズに対応できる物件のバリエーションが増えると嬉しいですね。

施策③ 仲介業者との関係強化(個人)



フォートレス傘下企業との連携・協業の推進

賃貸住宅管理会社のビレッジハウスと連携・協業し、物件紹介を行う仲介業者への営業活動を強化

当社では、入居率向上施策の一環として、資金支援を受けたフォートレス・インベストメント・グループ傘下で、賃貸住宅管理のビレッジハウスとの連携・協業を推進しています。ビレッジハウスは、低価格の賃貸住宅の管理業務を全国で展開しており、同社の提携仲介店舗網は約4,000店となっています。

これまで当社は自社運営の店舗のほか、提携する約5,000社の仲介業者を通じて、入居希望に対応してきましたが、自社店舗による対応が中心となっていました。ビレッジハウスの提携店舗を通じた当社物件の仲介により、潜在顧客層のすそ野を拡大し、ひいては契約件数の拡大を図っています。その結果、2022年3月期の仲介業者による契約件数は35,576件(前期比34.2%増)、個人契約に占める仲介業者契約比率は38.9%(前期比6.9ポイント増)と大きな成果を収めることができました。

今後も自社営業は「トップ営業の実行」「営業体制の強化」

「個社別戦略」を通じた法人向けにフォーカスしていく方針です。一方で、個人向けの営業は、国内仲介業者との連携・協業、WEB集客の強化、外国籍顧客をターゲットとしたIFC拠点の活用を3つを中心としていく考えで、中でも国内仲介業者との連携・協業に関しては、連携・協業先となる企業を増やすことで、契約件数をアップさせると同時に、仲介業者契約比率も引き上げていきたいと考えています。

施策④ 外国籍顧客の獲得強化

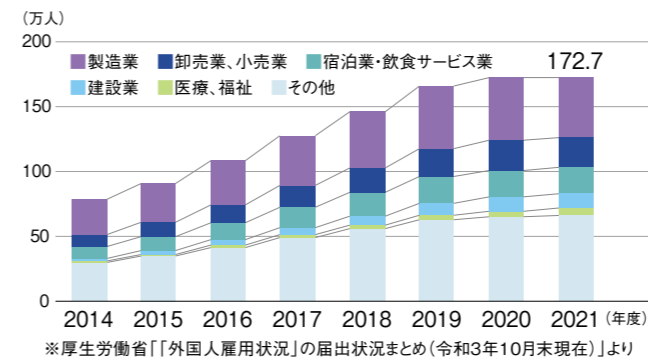


外国籍顧客獲得の取り組み①

労働力不足から外国人労働者数は増加傾向。ポストコロナで外国人留学生も再び増加へ

日本国内の人口トレンドが減少に向かっていることから、労働力不足を解消するために、外国人労働者は増加傾向にあります。外国人留学生に関しても、新型コロナウイルス感染拡大の影響があったこの2年間を除くと増加傾向でした。今後、ポストコロナの時代には外国人留学生も再び増加が見込まれています。

外国人労働者数



外国籍顧客獲得の取り組み②

賃貸サイトの多言語対応、非対面での契約の拡大

2022年3月の日本政府による入国制限の緩和を受け、技能実習生や留学生をはじめ、外国籍の方々の入国が再開しています。まずは、外国人の登録支援機関とのアライアンス強化により、特定技能人材に焦点を当て、利用戸数の増加を図ってまいります。具体的には、登録支援機関様と共同で特定技能人材の就業対象とされる12業種の既存法人顧客向けセミナーを開催し、外国籍人材採用の今後の課題の共有を図っています。そうすることで、顧客企業様の事業展開を側面からサポートし、顕在的ニーズはもとより、潜在的ニーズの顕在化にも取り組んでいます。既存顧客の取引深耕は新規顧客獲得よりも効率的な戦略だと考えます。また、多言語で入居者対応ができる賃貸店舗により、積極的に留学生の申し込みを受け付けるとともに、仲介業者や留学センターとも連携して、今後入国する留学生の方の需要に応えてまいります。

構造改革

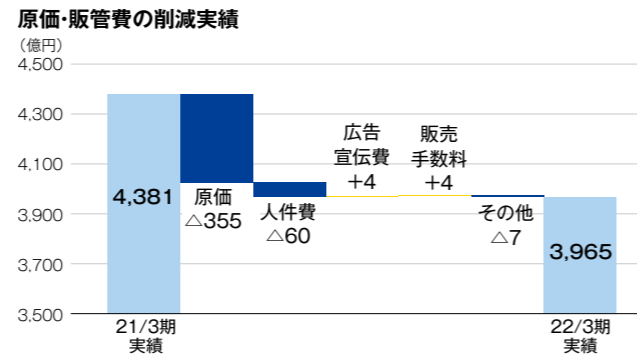


収益構造改善に向けて、中核事業である賃貸事業への集中を図っており、賃貸事業においても、原価削減を中心とした抜本的な体質改善に向けた構造改革を推進しています。

構造改革①

2022年3月期の取り組み

当社では、低迷する業績の回復のために、原価削減を中心とした体質改善に向けた抜本的な取り組みを推進してまいりました。2022年3月期には、賃貸店舗数削減およびコールセンター外注化などによる販管費の削減に加え、オーナー様へお支払いする家賃の適正化、業務フローの見直しによる効率化などに特に注力してまいりました。その結果、賃貸営業原価で約159億円、賃貸管理原価で約65億円、建築・不動産原価で約109億円などを合わせて、415億円の原価および販管費の削減を進めることができました。



構造改革②

東証基準の債務超過解消および今後の計画

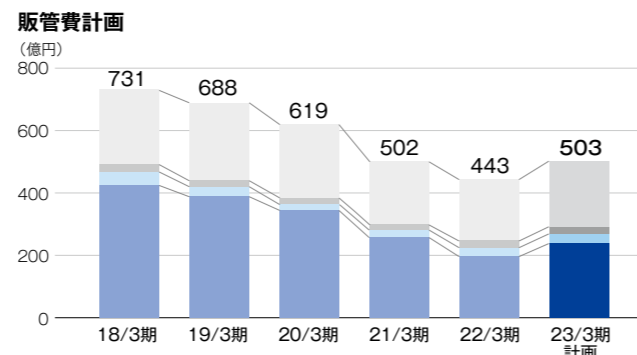
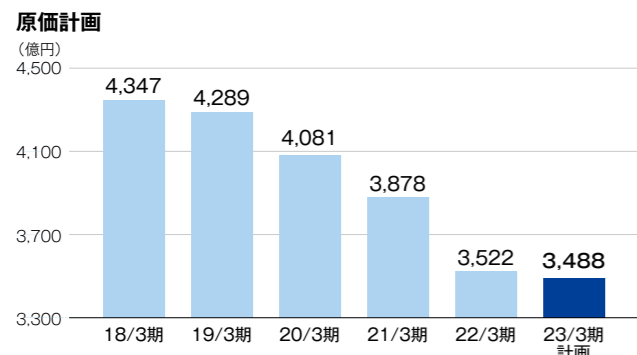
当社では、2021年3月期において、81億円の東証基準での債務超過の状況となっていました。その後、2020年4月に公表した「抜本的な事業戦略の再構築」で掲げた方針を継続し、中核事業である賃貸事業への経営資源集中を図り、同時に、抜

本的な体質改善のための構造改革を継続してまいりました。その結果、2022年3月期には14億円の資産超過となり、東証基準での債務超過を解消することができました。今後も構造改革を継続することで、財務面での安定を図ってまいります。

2023年3月期以降のコスト削減策

当社の「抜本的な事業戦略の再構築」は道半ばであり、2023年3月期以降も構造改革を推進してまいります。2023年3月期においては、将来に備えた管理物件の予防メンテナンスを実施することから、賃貸管理原価は増加するものの、オーナー様への借上げ家賃適正化は継続し、賃貸営業原価の削減を図ります。前期

同様、新規受注を停止している建築・不動産原価がほぼ横ばいになるのを含め、2023年3月期はさらに34億円の原価削減を見込んでいます。これに加え、販管費では、業務効率化によるコスト削減に取り組み、コスト構造の適正化を図ってまいります。



コーポレート・ガバナンス

【レオパレス21のコーポレート・ガバナンスとは】

独立社外取締役を4名選任し、適切かつ迅速な意思決定の実行、監視機能・コンプライアンス体制の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、堅牢な経営システムの整備に努めています。



コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの整備・強化を最も重要な経営課題の一つと位置づけ、このコーポレート・ガバナンスの強化によって、当社の企業理念の実現と経営計画の達成、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長を果すことを目指しています。

また、ステークホルダーの皆様にとってより高い企業価値を実現するため、効率的で、公正かつ透明性の高い経営を目指すことを企業活動の基本的な考えとしています。

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

取締役会は、経営の意思決定の迅速化と業務執行の円滑化を図ることを目的として、取締役会の開催前に業務執行全般に関

する重要事項の協議を行う「経営会議」、円滑な業務の執行および業務執行における連携強化を目的として、会社経営に関する情報の相互共有を行う「執行役員会」を設置しています。

また、ガバナンスの要諦である役員「指名」と「報酬」に関する諮問・答申機関として、「指名報酬委員会」を設置しています。

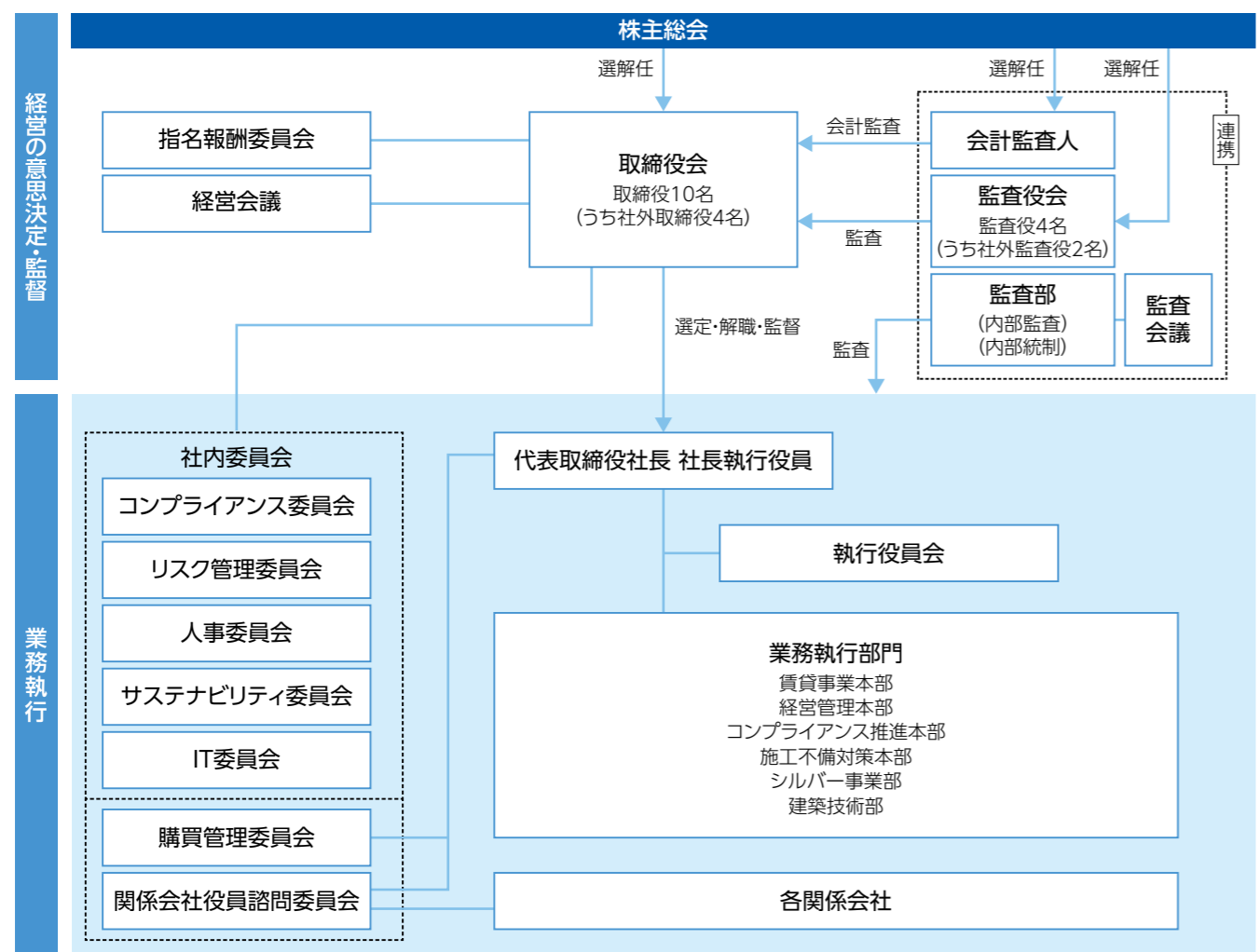
このほか、法令遵守体制を整備し運用するための「コンプライアンス委員会」、事業運営上のリスクに対処するための「リスク管理委員会」、人材活用を協議するための「人事委員会」、サステナビリティ推進に取り組むための「サステナビリティ委員会」、IT環境を整備するための「IT委員会」を設置し、取締役会が諮問する経営課題について検討・答申を行っています。

経営組織は、「賃貸事業本部」「経営管理本部」「コンプライアンス推進本部」「施工不備対策本部」の4本体制としております。

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

コーポレート・ガバナンス体制

2022年6月29日現在



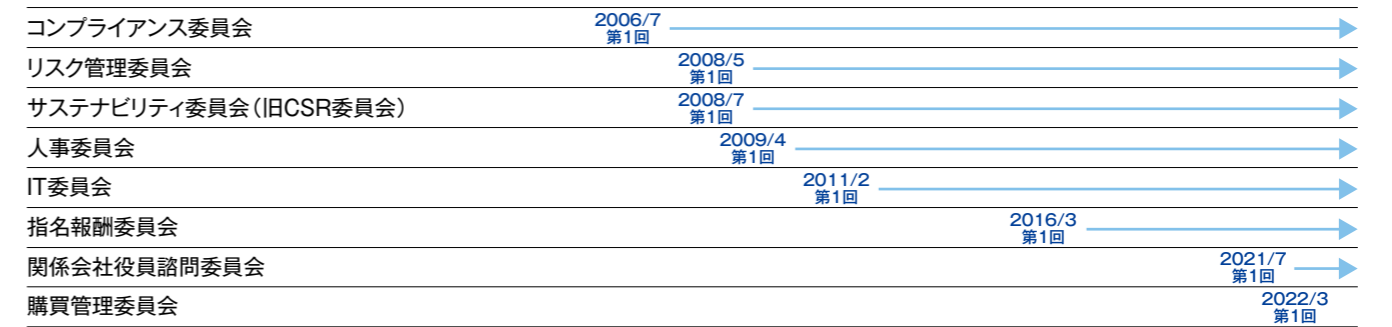
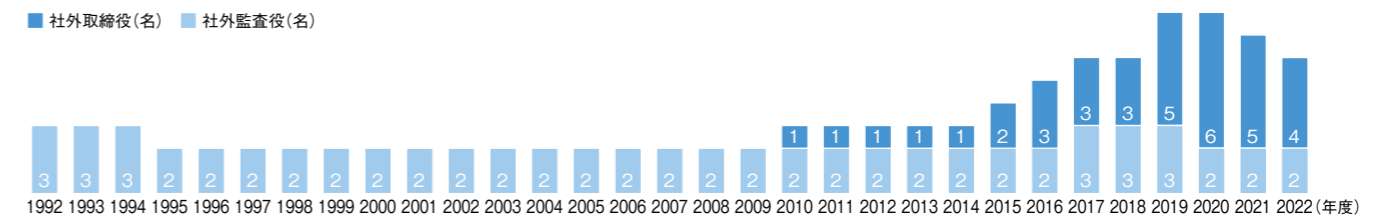
経営体制の強化

ガバナンス強化の歩み

当社は、企業理念の実現と経営計画の達成、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長を実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んでまいりました。社外の視点を経営に活かす観点から25年以上前より社外監査役を選任し、当社の企業経営にも大きな影響を与えたリーマンショック直後には、社外取締役を選任しました。

その後、経営の監督機能を一層強化するため社外取締役を増員し、現在は、取締役総数の3分の1を超える4名の独立社外取締役を選任しています。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、適宜諮問してまいりました。

主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容



各設置機関の構成員等

役名	氏名	取締役会	経営会議	執行役員会	指名報酬委員会	コンプライアンス委員会	リスク管理委員会	人事委員会	サステナビリティ委員会	IT委員会
代表取締役社長	宮尾 文也	◎	◎	◎	○	○	◎	◎	○	○
取締役	早島 真由美	○	○	○	○	○	○	○	○	○
取締役	持田 直道	○	○	○	○	○	○	○	○	○
取締役	竹倉 慎二	○	○	○	○	○	○	○	◎	◎
取締役	山下 明男	○	○	○	○	○	○	○	○	○
取締役	劉 勁	○	○	○	○	○	○	○	○	○
社外取締役	渡邊 顯	○	○	○	◎	○	○	○	○	○
社外取締役	中村 裕	○	○	○	○	◎	○	○	○	○
社外取締役	柴田 拓美	○	○	○	○	○	○	○	○	○
社外取締役	石井 欽	○	○	○	○	○	○	○	○	○
監査役	鮫島 健一郎 (注2)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
監査役	村上 喜堂 (注2)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
社外監査役	吉野 二良 (注2)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
社外監査役	湯原 隆男 (注2)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
執行役員	—	—	—	10名	—	2名	3名	6名	1名	2名
従業員	—	—	—	—	—	1名	2名	1名	11名	4名
関係会社	—	—	—	—	—	—	—	—	5名	—
社外有識者 他	—	—	—	—	—	2名	2名	—	—	—

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

指名報酬委員会について

当社は、役員を選解任・報酬などに関する公正性、妥当性について審議し、経営の透明性確保および説明責任を果たすため、取締役会の諮問機関として、指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員会は社外取締役、代表取締役社長および非業務執行取締役で構成しています。

メンバー	委員長：独立社外取締役 委員：独立社外取締役3名、代表取締役社長、非業務執行取締役2名
目的	役員指名および報酬決定に係る妥当性の確保
役割	代表取締役、取締役、監査役および執行役員の人事ならびに代表取締役、取締役および執行役員の報酬構成・報酬水準について会社の業績などの評価を踏まえ、客観的視点から審議を行います。また、その結果を取締役に報告することとしています。
22/3期開催回数	7回
主な審議内容	取締役、執行役員の選任について協議を行うとともに、取締役、監査役、執行役員の人事・報酬・評価制度の見直しについて審議しました。 役員報酬の見直しについては、具体的には、業績連動報酬の比率が固定報酬に対して低いことから、業績および個々の評価に連動する報酬比率を高めるべきであるとの意見があり、業績連動比率を見直しました。 また、従来、自己申告制をとっていた取締役、執行役員の評価項目については、各自が自己申告した評価項目に対し、指名報酬委員会の場で協議したうえで、評価項目を最終決定するプロセスに変更しました。協議内容によっては自己申告した評価結果が変更される事例もあります。取締役、執行役員の評価に関しては、協議を経て確定した評価項目にそって実施し、従来、年1回だった評価を業績への貢献をより明確にするため、年2回に変更し、昇格・降格についても都度審議を行っています。

役員報酬

当社の取締役報酬は、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、「基本報酬」「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種類で構成されています。指名報酬委員会の審議に基づき、今後は業績連動のインセンティブを強めるため、全額固定型の「基本報酬」を廃止し、業績達成度に連動する「業績年俵」を導入する予定です。また「賞与」と「ストックオプション」については、配当や自社株買いなどの株主還元を実施した場合のみ支給できる旨を定めるため、報酬制度改定を予定しています。

これまでの役員報酬減額割合について	
代表取締役	60%
その他社内取締役	40~45%
常勤監査役	35%
執行役員	35~40%

役員スキル

当社の取締役会は、ガバナンス体制を強化し、機動的かつ迅速に課題解決することを目指しています。事業環境などを踏まえたうえで随時取締役会のスキルセットを見直しています。2022年6月29日より取締役の総数を10名、うち独立社外取締役を4名とすることで、3分の1以上が独立社外取締役となっています。

当社が取締役に求める専門性・経験および知見は非常に幅

広いため、多くの取締役には複数要素に該当する人材を選任しています。中でも社外取締役に關しては、「企業経営」「企業再生・事業改革」「品質管理」「法務」「ファイナンス」への知見を重視した選任となっています。これらのスキルを活かすことで、今後、当社が構造改革を断行し、業績回復、信頼回復を目指すうえで、大きく貢献してくれるものと期待しています。

スキルマトリクス


氏名	地位	属性					専門性・経験および知見							
		業務執行	社外性	指名報酬委員会	年齢	ジェンダー	企業経営	企業再生事業改革	営業マーケティング	品質管理	法務	ファイナンス	監査	
1 宮尾 文也	代表取締役社長 社長執行役員 取締役会議長	業務執行		委員	62歳	男性	○							
2 早島 真由美	取締役 常務執行役員	業務執行			49歳	女性	○		○		○			
3 持田 直道	取締役 執行役員	業務執行			59歳	男性	○		○			○		
4 竹倉 慎二	取締役 執行役員	業務執行			50歳	男性	○		○		○			
5 山下 明男	取締役	非業務執行		委員	60歳	男性	○	○				○		
6 劉 勁	取締役	非業務執行		委員	38歳	男性	○	○				○		
7 渡邊 顯	取締役	非業務執行	独立社外	委員	75歳	男性	○	○			○		○	
8 中村 裕	取締役	非業務執行	独立社外	委員	63歳	男性	○			○				
9 柴田 拓美	取締役	非業務執行	独立社外	委員	69歳	男性	○					○		
10 石井 欽	取締役	非業務執行	独立社外	委員	68歳	男性	○	○				○		

(注)各取締役の年齢は2022年6月29日時点

社外取締役を求める役割と成果

当社は、意思決定に客観的な助言を得るとともに、経営の監督機能の強化を果たすために、独立社外取締役4名を選任し、ガバナンスの実効性を高めています。独立社外取締役に対する「当社が求める役割」と、独立社外取締役が「当社にもたらした成果」「新任取締役としての抱負」についてご紹介します。

社外取締役 渡邊 顯



求める役割

他社における社外取締役としての経験を通じて広げられた高い見識および企業経営に関する深い知識を通じ、取締役会の機能強化・運営におけるアドバイスをいただくことを期待しています。また、弁護士として培われた高い見識に基づく法務・コンプライアンス領域の面でも貢献していただくと判断しています。


当社にもたらした成果

社外取締役に就任して感じたのは、従来の取締役会が報告会であり、その結果、活発な議論もできない上に、必要な情報が足りていないので意思決定もできない状態でした。私が社外取締役に就任して以後は、議案書の内容から議論の仕方、準備にいたるまで様々な角度から厳しくコメントすることで、大きく改善が図られ、取締役会の実効性向上につながったのではないかと考えています。さらに、この過程において、執行部門が自分で考えることを徹底した結果、執行役員会においても、活発な議論が交わされるようになったと聞いています。

有する知見

- ・ 弁護士としての専門的な知識
- ・ 他社での社外取締役としての経験

社外取締役 中村 裕



求める役割

パナソニックホームズ株式会社の出身であり、同社において入社時から一貫して品質管理および環境管理の業務に携わり、同社のその領域における水準を業界トップレベルにまで引き上げた実績があります。そのため、施工不備問題の解決に向けた事業運営のサポート、当社管理物件のメンテナンス、品質向上に向けた管理体制の構築、ならびに気候変動に関する対応の分野でも貢献していただくと判断しています。


当社にもたらした成果

コンプライアンス委員会の委員長を務め、当社のコンプライアンス体制の強化・充実に取り組んでいます。また、私は住宅メーカーにおける品質管理および環境管理業務を長く経験したことを活かし、当社における新商品の開発・施工現場の管理など、問題を発生させない体制・仕組みの強化、および問題が発生した時の適切な対応・再発防止について様々なご提言をさせていただいています。また、仕事の質に関しても、計画した目標の達成に向けて、組織の垣根を越え、実績の確認と方策を毎月見直す活動をタスクフォースとして進めることを提言、販管費と原価の低減に取り組んでいただき、結果として、2022年3月期の利益の確保に貢献できたと考えています。

有する知見

- ・ 住宅メーカーにおける経験を通じた品質管理および環境管理の知見
- ・ 住宅業界における複数団体で要職を務めた経験

社外取締役 柴田 拓美



求める役割

独立、公正な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬などの決定について関与、監督をしていただくことを期待しています。また、グローバルで活躍された経験に基づき、俯瞰的に当社の企業経営を監視・監督し、助言いただくことを願って招聘しました。


新任取締役としての抱負

長い資本市場での経験を活かして、少数株主の利害を常に考えて行動したいと思います。もちろん回復途上の当社が、もっと社会に受け入れられ、もっと社会に貢献できる道を見出すお手伝いもします。大手証券会社グループ、大手資産運用会社2社の経営に携わったこと、海外経験もそれなりに長いこと、イギリスでは社外取締役がやることになっている上場企業会長・副会長の定期勉強会に参加していたこと、カナダとイタリアの公開会社の取締役を務めたこと、これらの経験を活かして当社のお役に立ちたいと希望しています。

有する知見

- ・ 証券会社、資産運用会社での経験を通じた経営者としての高い見識
- ・ 資産運用、ファイナンスに関する深い知識、経験

社外取締役 石井 欽



求める役割

当該知見を活かして専門的な観点から業務執行に対する監督、助言などをいただくことで、今後の事業戦略、財務戦略策定に向けた具体的なアドバイスをいただくこと期待するとともに、企業再生の経験を活かし、レピュテーションにより棄損した当社ブランドの再構築、再生に向けても積極的に発言いただくことを願って招聘しました。

新任取締役としての抱負

過去の経歴から特に企業再生に関する知識を買われたのではないかと自覚しています。その経験から、良い企業は、どのように動いて、だれが責任を取り、だれがモチベーションを担っているのかが明確で、うまく回る仕組みがあることを知っています。私の役割は、仕組みがうまく回るよう後押しをすることです。さらに、上場企業の社外取締役として、外してはいけない基本があると考えています。その基本とは、大株主も大事ですが、同じくらい少数株主も大切だということです。特に、当社の少数株主は、賃貸住宅のオーナー様である場合が多いため、基本を忘れずに行きたいと思っています。

有する知見

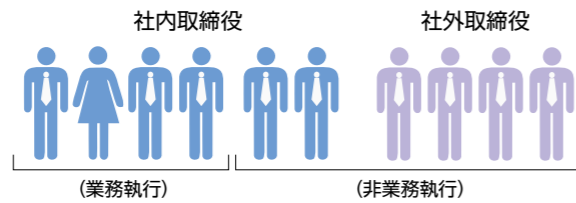
- ・ 投資銀行や事業会社の要職を歴任して培われた経営者としての高い見識
- ・ 日本航空管財人代理を務めるなどをして培われた企業再生に関する深い知識、経験

実効性向上に向けた取り組み

取締役会について

取締役会は、経営の機動性確保と監督機能の充実を両立させることに重点を置き、現在、社外取締役4名を含む10名の取締役で構成しています。企業価値向上のためには、適切な取締役選任と報酬決定が重要と考えており、社外取締役を委員とした指名報酬委員会で審議することを決定プロセスに組み込んで

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



取締役会の実効性評価

当社は、2022年3月期の事業年度終了後、主に経営課題の改善を目的とし、取締役会が果たすべき機能などについて評価を行いました。評価手法としては、取締役会構成者全員に対してアンケート方式による個別評価を実施し、取締役会事務局が集計・分析した内容を取締役会へ報告し、係る議論を行いました。その結果、2022年3月期は、当社取締役会および当社ガバナンス体制は概ね有効に機能した(取締役会の実効性は評価できた)ことが確認されました。

には、前年度における取締役会評価の結果に基づき、「経営再建に向けた構造改革の実行」「賃貸事業の収益力改善」「経営層と従業員のコミュニケーション強化」を実行しました。

今回実施した取締役会評価においては、事業計画の実行を至上命題として、「中期の経営戦略の策定」「賃貸事業の収益力改善」「リスク・危機管理体制の強化」に関して、取締役会において進捗確認を行うとともに、適宜議論し、意思決定と必要に応じた軌道修正を行うことが重要との認識を共有しています。

2021年度における経営課題改善の取り組みとして、具体的

2022年3月期の重点課題	
1. 経営再建に向けた構造改革の実行 2. 賃貸事業の収益力改善 3. 経営層と従業員のコミュニケーション強化	
評価ポイント	改善すべきポイント
・借上げ家賃の適正化 ・入居率の向上 ・社内タスクフォースによるコスト見直し ・営業利益、純利益の黒字化 ・経営層による支店訪問	・企業ブランド戦略を包括した新しいロードマップの策定 ・ノンコア・不採算事業からの撤退完了 ・危機管理体制の更なる強化

2023年3月期の重点課題
1. 中期の経営戦略の策定 2. 賃貸事業の収益力改善 3. リスク・危機管理体制の強化

リスク管理

リスク管理体制の再構築

当社グループでは、全社的なリスクを統括的に把握・管理するため、取締役会の諮問機関としてリスク管理委員会を設置し、体制強化を図っています。リスク管理委員会は、代表取締役社長が務める委員長と経営管理本部長、およびコンプライアンス推進部長、弁護士などの社外有識者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、研修などを企画・実行し、リスクの低減および未然防止に努めています。各部門は担当する業

務に関するリスクを特定・分析・評価した後、リスク対応計画を策定の上管理し、これをリスク管理委員会に報告します。

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

リスク管理委員会運営方法の見直し

2022年3月期は、リスク管理委員会の運営方法の見直しを行いました。委員会内でリスク対応の優先順位付けを行い、優先度の高いリスクから対応する運営へと変更しました。

併せて、従来は「報告型」の委員会運営だったものを「協議型」

に移行しました。背景としては、活発な意見を出すことで、より深掘りした方針を出すことを目的としています。優先的協議事案に対して、リスク軽減対策、リスク予防策など、リスク対策方針について、委員会の場で協議しています。

災害リスクへの対応 (56万戸の社会インフラを守るために)

当社は、賃貸事業をコア事業としており、建設・管理・運営する建物を、お客様にご利用いただくことにより成り立っています。このため、建物損壊やお客様への直接の被害を速やかに確認し、早急な対応策を講じることは当社の社会的使命です。

地震、台風・集中豪雨などの災害や、感染症などの事態に備えて、社内被害(社員の安否、事業所社屋の被害など)と事業被害(営業展開している各事業で管理・運営している建物の被害、入居者様・オーナー様の安否など)を速やかに把握し、復旧活動・被

害拡大抑止に向けた基礎情報を得ることを目的とする「災害対策指針」を2010年に制定し、随時改定しています。また、災害対策指針が当社のBCPの骨格ともなっています。

さらに、災害被害を未然に防ぐため、当社管理物件に入居されるお客様向けには法令に則り、ご契約時にハザードマップを配付するほか、防災グッズの販売も実施しています。ご契約時に入居後の生活についてのリスクをご説明し、事前に対応することは、社会インフラを提供する当社の責任だと自覚しています。



コンプライアンス

当社は「コンプライアンスファースト」を揺るぎない方針として組織に定着させるため、全社的に事業・商品の法令適合性の検証を行うほか、情報管理体制の構築・運用も行うコンプライアンス推進本部とその中核としてコンプライアンス推進部を設置しており、内部統制が強くはたらく組織づくりを進めています。

コンプライアンス体制

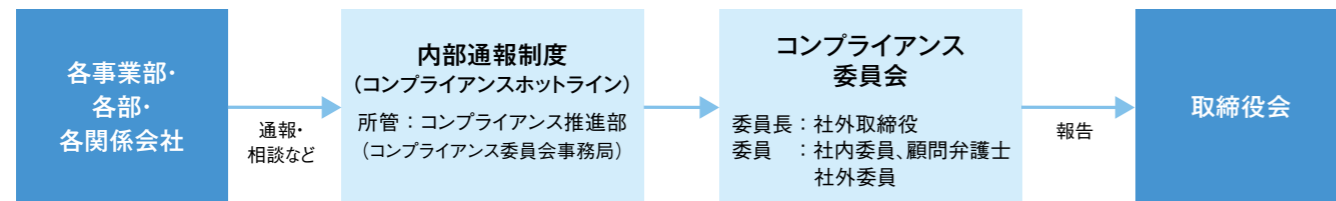
施工不備問題を契機に、当社グループのコンプライアンス・リスク管理体制を抜本的に見直し、堅固な体制を再構築すべく、コンプライアンス推進部を設置しています。コンプライアンス推進部は、新たな体制構築の企画・立案をするほか、当社グループにおける新規事業・新サービス・新商品などの法令適合性の検証を行っています。コンプライアンス推進部が主導して、設計

部門や建築部門をはじめとした各部署、各関係会社との情報共有や、現場のリスク情報が広くグループ内で共有される仕組みの再構築、また、コンプライアンスに関する知識および意識向上のための研修などの取り組みを積極的に行い、経営の土壌となる「コンプライアンスファースト」を徹底する組織風土の醸成に努めています。

コンプライアンスの相談窓口

当社グループでは、役職員が法令違反や不正行為などを発見した場合に、相談・通報を受け付ける「内部通報制度(コンプライアンスホットライン)」窓口を社内(コンプライアンス推進本部)・社外(弁護士事務所)・監査役(監査役会)に設けています。また業務上の取引をしているお取引先様に対しては「取引

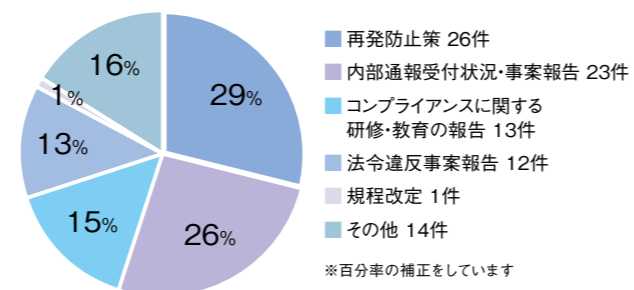
先ホットライン」を設置しています。さらに、当社役職員から幅広く情報・相談などの投稿を受け付け、潜在リスクを発見する体制をとることで事案が発生した場合でも早急に対応できるよう、コンプライアンス推進部ポストを設けています。



コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、社外取締役の中から委員長を互選により選定し、弁護士などの社外専門家を含めた委員で構成され、教育研修や情報管理体制の充実・強化などコンプライアンスに係る施策を企画・立案するとともに、監視体制の強化や問題点の把握と改善に努めています。2022年3月期には、この委員会において、再発防止策、内部通報の状況、コンプライアンスに関する研修・教育報告などが審議されています。

コンプライアンス委員会審議内容(2021年4月~2022年3月)



コンプライアンス研修

当社グループでは、全社員のコンプライアンス意識の向上を図るため、E-Learningなどを活用したコンプライアンス研修を実施しています。2022年3月期は、全役職員を対象に、「再発防止コンプライアンス教育に関する研修など(16回)

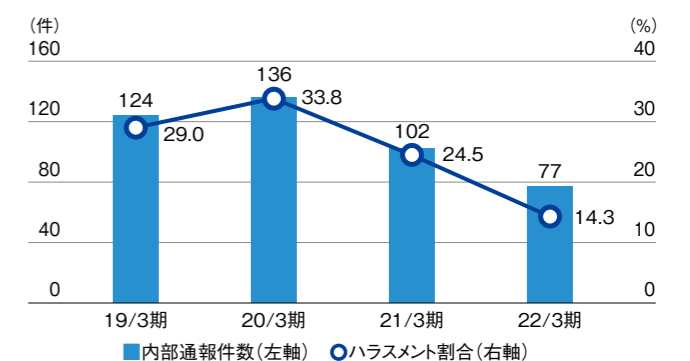
止アンケート」を実施したほか、リスクマネジメント学習を実施しました。そのほか、ハラスメント防止に関する研修を実施するなどして、全社員のコンプライアンス意識向上を図っています。

内容	対象	回数
コンプライアンスの重要性と「コンプライアンスファースト」意識の理解、認識のためのE-Learning	中途社員	随時
シルバー事業部向けのコンプライアンス研修	シルバー事業部のエリア長・施設長・副施設長	1回
「再発防止アンケート」	全役職員	1回
ハラスメント防止研修	上位管理職社員	1回
ハラスメント防止研修	管理職社員	1回
ハラスメント実態調査アンケート	全役職員	1回
コンプライアンス標語の募集	全役職員	1回
リスクマネジメント学習	全役職員	7回
情報管理に対する学習	全役職員	3回

ハラスメント撲滅宣言

当社グループは、2020年4月に、健全な職場環境を保持し、職場における信頼関係を向上させ、働きやすく活気あふれる会社を目指すため、ハラスメント撲滅に向けた基本方針を策定し、会社の責任として「ハラスメント撲滅宣言」を行いました。この宣言に従い、コンプライアンス関連の研修において、ハラスメント防止を目的とした研修を実施しています。これに加えて、全役職員を対象としたハラスメント実態調査アンケートを実施しています。これらの取り組みを受けて、内部通報件数は、2020年3月期をピークに減少傾向で、中でもハラスメントに関する報告割合は減少傾向にあり、対策が進んだものと認識しています。

内部通報制度の中のハラスメント割合

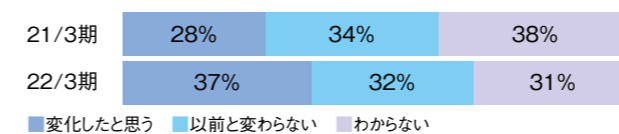


コンプライアンス意識の変化

企業風土の改革とコンプライアンスファーストの定着の取り組みを継続すると同時に、グループの全役職社員を対象に定期的な意識調査を実施しています。意識調査では、70%以上

の役職員が「コンプライアンス意識が向上した」と回答しており、企業風土の改革とコンプライアンス意識の醸成は着実に進んでいるとみています。

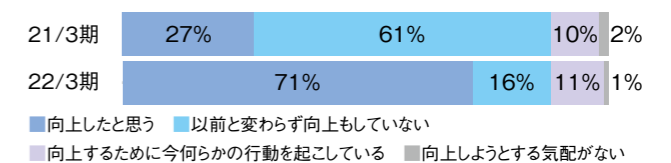
Q. 企業風土は良い方向に変化したと思いますか



企業風土が変化したと感ぜられる理由

- ・以前より皆が考えながら行動している
- ・コンプライアンス・リスクについて深く考えずに方針決定するという風土は着実に改善しつつある
- ・店舗全体で共有しやすい環境づくりが出来ているため
- ・当社都合ではなく顧客目線で考える社員が増えたと思う

Q. 施工不備問題が発覚する以前と現在は、あなたのまわりのコンプライアンス意識に変化はありましたか



企業風土の変化が感ぜられない理由

- ・現場の意見の吸い上げが少ない
- ・社員からの問題提起や要望を上にあげる風通しの良い社風が変わってきているが、走りながら考える状況は改善されていないと感じる
- ・実践的に顧客から変わったねと言われることがないと本当に変わったとはいえないと思う

取締役、監査役

社内取締役 (2022年6月29日現在)



宮尾 文也
代表取締役社長 社長執行役員
施工不備対策本部長

宮尾 文也

1983年 4月 中道リース(株)入社
1990年 6月 当社入社
2000年 9月 経理部次長
2008年 7月 リゾート事業本部長
2010年 7月 経営企画部長
2012年 7月 理事
2013年 4月 執行役員
2016年 6月 取締役 執行役員
2017年 5月 経営企画部 広報部担当
2018年 4月 取締役 常務執行役員
経営企画・IR担当
2019年 5月 代表取締役社長 社長執行役員(現任)
6月 事業統括本部長
2022年 5月 施工不備対策本部長(現任)



早島 真由美
取締役 常務執行役員
賃貸事業本部長

早島 真由美

1996年 4月 当社入社
2009年 4月 賃貸事業部 賃貸第3営業部
東日本法人営業部営業副部長
2010年 7月 賃貸事業部 東日本第2法人
営業部長
2014年 4月 コーポレート業務推進統括
部長
2015年 4月 理事
2018年 4月 執行役員
2019年 6月 取締役 執行役員
コンプライアンス統括本部長
CLO(最高法務責任者)
2020年 6月 コンプライアンス推進本部長
CLO(最高法務責任者)
7月 管理本部長
2021年 5月 経営管理本部 副本部長
2022年 5月 取締役 常務執行役員(現任)
賃貸事業本部長(現任)



持田 直道
取締役 執行役員
賃貸事業副本部長
法人営業部門長

持田 直道

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



竹倉 慎二
取締役 執行役員
経営管理本部長 経営企画部長
コンプライアンス推進本部長CLO

竹倉 慎二

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



山下 明男
取締役
代表取締役社長 社長執行役員
施工不備対策本部長

1984年 4月 日本開発銀行(現 日本政策
投資銀行)入行
2006年 1月 モルガン・スタンレー証券
(現 モルガン・スタンレー
MUFG証券)入社
2008年 6月 フォートレス・インベストメ
ント・グループ入社
マネージング・ディレクター
(現任)
2013年 3月 同社 在日代表(現任)
2021年 6月 当社 社外取締役
2022年 1月 PJC Investments(株)
取締役(現任)
アコーディア・ネクストゴルフ
(株) 取締役(現任)
(株)アコーディア・ゴルフ・
マネジメント 取締役(現任)
(株)アコーディア・ゴルフ
取締役(現任)
(株)アコーディア・ゴルフ
マネジメント 取締役(現任)
(株)Green Golf
Management 取締役(現任)
ネクスト・ゴルフ・マネジメ
ント(株) 取締役(現任)
2022年 6月 当社 取締役(現任)



劉 勁
取締役

2010年 4月 モルガン・スタンレー
MUFG証券入社
2011年 4月 RBS証券入社
2012年 5月 フォートレス・インベストメ
ント・グループ入社
同社 マネージング・ディレ
クター(現任)
2020年 12月 同社 マネージング・ディレ
クター(現任)
2021年 6月 当社 社外取締役
2022年 1月 PJC Investments(株)
取締役(現任)
アコーディア・ネクストゴルフ
(株) 取締役(現任)
(株)アコーディア・ゴルフ・
マネジメント 取締役(現任)
(株)アコーディア・ゴルフ
取締役(現任)
(株)Green Golf
Management 取締役(現任)
ネクスト・ゴルフ・マネジメ
ント(株) 取締役(現任)
2022年 6月 当社 取締役(現任)

社外取締役 (2022年6月29日現在)



渡邊 顯
社外取締役

渡邊 顯

1973年 4月 弁護士登録
2006年 11月 (株)ファーストリテイリング
社外監査役
2007年 6月 前田建設工業(株) 社外取締役
(株)角川グループホール
ディングス(現 (株)
KADOKAWA) 社外監査役
2010年 4月 MS&ADインシュアランス
グループホールディングス
(株) 社外取締役
2013年 3月 タンロップスポーツ(株)
社外取締役
2015年 10月 アジアパイルホールディ
ングス(株) 取締役(現任)
2018年 9月 法律事務所Comm&Path
パートナー(現任)
2019年 6月 前田道路(株) 社外取締役
(現任)
2020年 7月 当社 社外取締役(現任)
2022年 6月 (株)KADOKAWA
社外取締役(現任)



中村 裕
社外取締役

中村 裕

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



柴田 拓美
社外取締役

柴田 拓美

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



石井 敬
社外取締役

石井 敬

1977年 4月 日本開発銀行(現 (株)日本
政策投資銀行) 入行
2008年 10月 (株)日本政策投資銀行
常務執行役員
2010年 1月 (株)日本航空 空財人代理
2011年 8月 福岡地所(株) 代表取締役社長
2017年 6月 日本ビストン(株)
社外取締役
2018年 4月 事業構想大学院大学 客員
教授
6月 (株)西日本新聞社 取締役
2019年 4月 事業構想大学院大学 特任
教授(現任)
2021年 6月 テラスマイル(株) 経営顧問
(現任)
2022年 6月 当社 社外取締役(現任)
(株)アコーディア・ゴルフ
代表取締役社長 CEO(現任)
※2022年6月30日就任

監査役 (2022年6月29日現在)



吉野 二良
社外常勤監査役

1978年 4月 大東京火災海上保険(株)
(現 あいおいニッセイ同和損
害保険(株)) 入社
2011年 4月 あいおいニッセイ同和損害
保険(株) 執行役員(千葉本部
長委嘱)
2012年 4月 同社 常務執行役員(地域営
業推進本部長委嘱)
MS&ADインシュアランス
グループホールディングス
(株)執行役員
2013年 6月 MS&ADインシュアランス
グループホールディングス
(株)常勤監査役
2017年 6月 当社 社外常勤監査役(現任)



鮫島 健一郎
常勤監査役

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



湯原 隆男
社外監査役

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 執行役常務兼 グループ
CFO
2007年 12月 (株)ゼンショー(現(株)ゼンショー
ホールディングス) 常務執行
役員
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
兼 CFO
2013年 6月 (株)モフレリア 監査役
2014年 6月 亀田製菓(株) 監査役
2015年 6月 当社 社外監査役(現任)
12月 長谷川香料(株) 監査役
2019年 12月 当社 社外取締役(現任)



村上 喜堂
監査役

1972年 4月 大蔵省入省
1983年 6月 在香港総領事館 領事
1987年 2月 大蔵省 銀行局企画官
1998年 7月 国税庁 調査査察部長
2000年 6月 国税庁 課税部長
2003年 6月 国税庁 次長
2005年 10月 東日本高速道路(株) 専務
取締役
2011年 6月 (株)クレディセゾン 常勤
監査役
2019年 6月 当社 社外取締役
2020年 7月 当社 監査役(現任)

マテリアリティ

【レオパレス21のマテリアリティとは】

ESGの区分けに基づき整理したマテリアリティを特定し、課題への取り組みを進め、サステナビリティ経営の実現に向けた事業活動を行っています。



マテリアリティ

マテリアリティマネジメント

当社は、「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た活動を推進しています。

持続可能な社会の実現

当社では、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals :SDGs) と自社で行うサステナビリティ活動とを結びつけ、サステナビリティ経営の実現に向けた事業活動を行っています。また、2030年を想定したマテリアリティの特定と、単年度目標となるKPIを年度ごとに設定し、マテリアリティ解決に向けた活動を本業とともに推進しています。社会のニーズ・要請に応え、サステナビリティ活動を推進することで、社会的課題の解決に貢献することを旨とするともに、当社事業の持続可能性を高めてまいります。



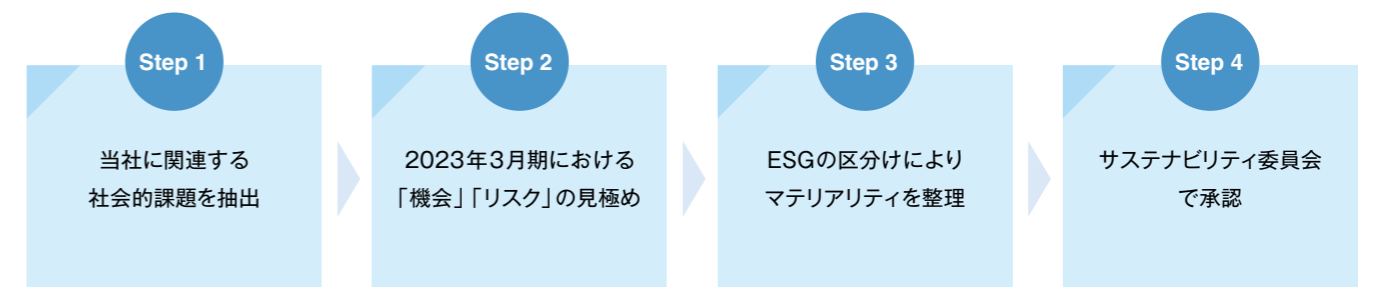
現在の当社および社会経済状況を踏まえ、マテリアリティを見直し

2023年3月期においても、現在の当社および社会経済状況を踏まえつつ、マテリアリティの一部見直しを行いました。具体的には、当社のサステナビリティ経営の柱となる「不動産テックの推進」を新たにマテリアリティとして特定し、KPIとしては「スマートロックの導入」を掲げています。

マテリアリティを特定する枠組みとして、まず当社に関連する社会的課題を抽出し、次にその課題が当社にとって「機会」とな

るか「リスク」となるかを見極めました。マテリアリティはESGの区分けにて整理しています。

「施工不備対応」については、当社独自のマテリアリティとして設定していましたが、公表している施工不備解消計画を確実に遂行し、かつ同様の問題の再発を防止するために、ガバナンスの領域で2つのマテリアリティに関連するKPIを設定し、引き続き重要課題として取り組んでまいります。



マテリアリティー一覧

当社は、「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への貢献を目指しています。この考えのもとで、時代の変化に伴うステークホルダーのニーズや社会・環境的課題、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た当社の重要課題として、マテリアリティを特定しています。

社会的課題	当社に関連する機会とリスク*
少子高齢化の進展に伴う労働力人口の減少	<ul style="list-style-type: none"> ○単独世帯数、外国人労働者・留学生等の増加による単独世帯用住居ニーズの増加 ○高齢者の増加 ○介護ニーズの増加 ●アパートの供給過剰 ●空き家の増加 ●介護人材の不足
雇用問題	<ul style="list-style-type: none"> ○生産年齢人口減少を埋める新たな雇用の担い手 ○働き方の多様化・多様性の尊重 ○働きやすさの追求 ○シェアオフィス需要の拡大 ●働き手不足
人口動態	<ul style="list-style-type: none"> ○三大都市圏への人口集中 ○三大都市圏以外における法人の継続的需要 ●新規アパート建築における競争激化
デジタル技術革新	<ul style="list-style-type: none"> ○EC普及による販売機会の増加 ○遠隔地居住者、外国人にとっての利便性 ●ICTの急速な進展によるシステム・サービスの陳腐化 ●リモートワークの一般化(転勤需要の減退) ●大学授業のオンライン化 ●サイバー攻撃の脅威
住環境の利便性向上	<ul style="list-style-type: none"> ○コロナ禍を経た住環境の変化 ○日常生活とICT技術の共存 ●建物の老朽化 ●ニーズの変化
企業活動に関するチェック機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○独立社外取締役の人数・比率の引き上げ ○取締役会の多様性 ○株主との対話の必要性
気候変動：循環共生型の社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ○省エネルギー住宅(ZEH)の普及 ○再生可能エネルギーの普及 ○2050年カーボンニュートラル社会の実現 ●社会全体における環境意識の高まり ●自然災害発生頻度の増加

*○:機会 ●:リスク

マテリアリティ	関連するSDGs	KPI(2023年3月期)
安定した賃貸住宅の提供		<ul style="list-style-type: none"> ・入居率向上施策の遂行(期末:88.44%、期中平均:85.05%) ・外国籍入居者の獲得(個人契約13,000件) ・建物点検の強化(点検100項目、36,000棟)
不動産テックの推進		<ul style="list-style-type: none"> ・スマートロックの設置(2024年5月までに44万戸への導入)
働き方改革・人材育成		<ul style="list-style-type: none"> ・外国籍介護スタッフに向けた研修実施(12回/月1回) ・360度評価の実施(実施対象人数:部長職以下の管理職 642名) ・計画的な人材育成(キャリア開発支援:628名、次期管理職育成研修:114名) ・有給休暇取得の推進(取得率:83%) ・健康経営の促進(喫煙率の低下:2024年までに喫煙率25%へ)
人権尊重		<ul style="list-style-type: none"> ・障がい者雇用(雇用率2.3%の遵守) ・特例子会社による社員定着率の維持(83%維持) ・レオパレス・スマイルへの業務創出(防犯カメラ、鍵再生、書類送付業務など)(スマイルへの業務委託率:100%)
ステークホルダーとの対話		<ul style="list-style-type: none"> ・カスタマーボイスの社内配信(12回/月1回) ・機関投資家との対話(100社) ・金融機関との対話(200回) ・オーナー様説明会開催(90回) ・社内報の配信(60回) ・顧客満足度調査(子会社)の実施(年1回)
コーポレート・ガバナンスの実効性確保		<ul style="list-style-type: none"> ・取締役と従業員間の対話(12回) ・2024年末までに明らかな不備の解消(2023年3月末までの改修戸数:6,000戸)
コンプライアンス強化		<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣への目安箱への回答促進(回答率:100%) ・内部通報制度の運用(受付件数:80件) ・内部通報信頼向上に向けた社内掲示(6回)
環境に対する取り組み		<ul style="list-style-type: none"> ・スコープ1、2のCO₂排出量削減(2030年度に2016年度対比46%削減) ・ペーパーレスの推進(紙使用量:前期比15%削減)

S

安定した賃貸住宅の提供

KPI

2023年3月期末目標

- ・入居率向上施策の遂行
(期末:88.44%、期中平均:85.05%)
- ・外国籍入居者の獲得
(個人契約13,000件)
- ・建物点検の強化
(点検100項目、36,000棟)

S

不動産テックの推進

KPI

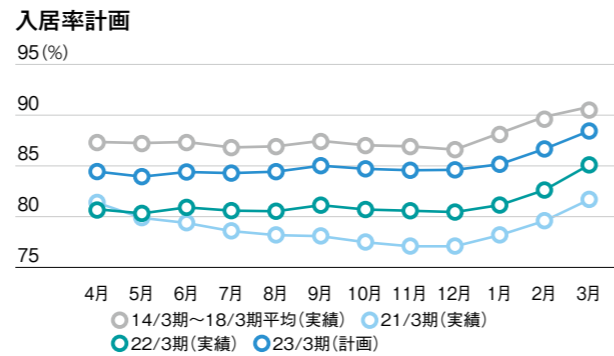
2023年3月期末目標

- ・スマートロックの設置
(2024年5月までに44万戸への導入)

レオパレス21の取り組み

入居率向上施策の遂行、外国籍入居者の獲得

安定した賃貸住宅の提供を行うには、入居率の向上が不可欠であり、当社では、法人・個人・学生・外国籍という顧客属性に合わせた入居率向上施策を推進しています。中でも、2023年3月期は入国が増加する外国籍労働者・留学生の獲得を事業戦略の目玉と位置付けており、需要の獲得により入居率を向上させるだけでなく、外国籍の方々でも安心して契約し、生活していただける住まいの提供を通じて、社会的課題の解決に向けても積極的に取り組んでまいります。そのために、多言語対応だけでなく、外国籍労働者の受け入れ機関との関係構築にも努めています。



建物点検の強化

当社が管理する建物は、原則年1回の点検業務を行うことで、オーナー様、入居者様に安心・快適にご利用いただけるよう努めています。その建物点検業務において、従来50項目であった点検項目を見直し、2021年7月より100項目の点検を行っています。

また、2023年3月期は、点検するだけでなく、将来に備えた管理物件の予防メンテナンスにも注力します。築年数が経った物件でも快適に生活していただけるよう、物件価値の向上に力をいれてまいります。



レオパレス21の取り組み

スマートロックの設置

鍵を持ち歩かずにスマートフォンなどで玄関扉の解錠ができる「スマートロック」を、当社が管理する賃貸物件の約8割に相当する44万戸を対象に2022年6月から導入を開始しています。これにより、お部屋探しの内見の際や入居契約後に、鍵を受け取るための来店が不要になり、時間や手間が省けるだけでなく、感染症対策に有効な非対面化も実現します。さらにオートロック機能などによりセキュリティ対策が向上するため、既築の賃貸管理物件の価値向上にもつながります。

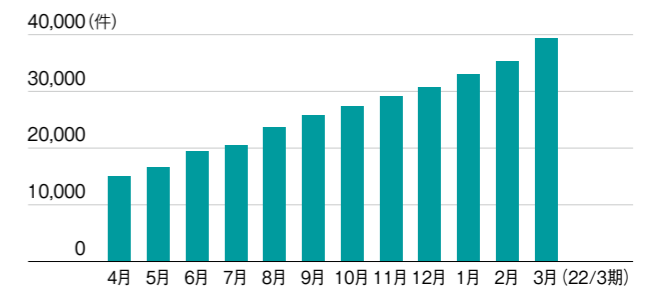
ご入居者様は、任意のパスコードを設定することで、手ぶらで外出することができますし、鍵を複製することなく同居人やご家族に簡単に鍵をシェアすることが可能になります。社員寮としてご利用いただいている企業様においては、従業員様の利便性向上による福利厚生の実現はもちろん、スペアキーの管理など、管理部門担当者様の業務負担軽減が見込まれます。

また、外国籍のお客様にとっては日本に入国した後、直接物件に向かうことができるため、不慣れた交通機関での移動時間を大幅に短縮することができ、安心かつ快適に日本での新生活をスタートすることが可能になります。

近年では、DX推進や感染症対策といった社会的要請への対応として、不動産賃貸業界においても非対面・非接触対応が求められています。WEB契約と合わせ、賃貸物件の契約に関わる全ての手続きのオンライン化を実現します。



賃貸WEB契約件数(累計)



S

働き方改革・人材育成①

KPI

2023年3月期末目標

- ・外国籍介護スタッフに向けた研修実施 (12回/月1回)
- ・360度評価の実施 (実施対象人数:部長職以下の管理職 642名)



レオパレス21の取り組み

外国籍介護スタッフに向けた研修実施

介護業界が抱える慢性的な人手不足問題への解決策として外国籍スタッフが増加していることに対応し、スタッフの技能向上を目的とした研修を月1回行っており、2022年3月期は合計12回の研修を実施しました。専用の教材を用い、実際の介護現場で起こる会話を通して、介護業務に必要な日本語の学習を進めるなど介護現場に必要なコミュニケーション能力の上達だけでなく、介護の資格取得、日本語能力試験を視野に漢字や敬語を習得するなど、長期にわたり日本で活躍できる人材の育成を目指しています。



360度評価の実施

当社は、公平性、透明性に基づく人事評価制度導入の一環として、360度評価による多面的評価制度を導入しています。2021年3月期から準備を始め、2020年12月からは、全社の部長職を対象として360度評価を導入しました。2022年3月期は、この制度を部長職以下の管理職、2023年3月期は役員含む管理職にまで対象範囲を広げて運用しています。



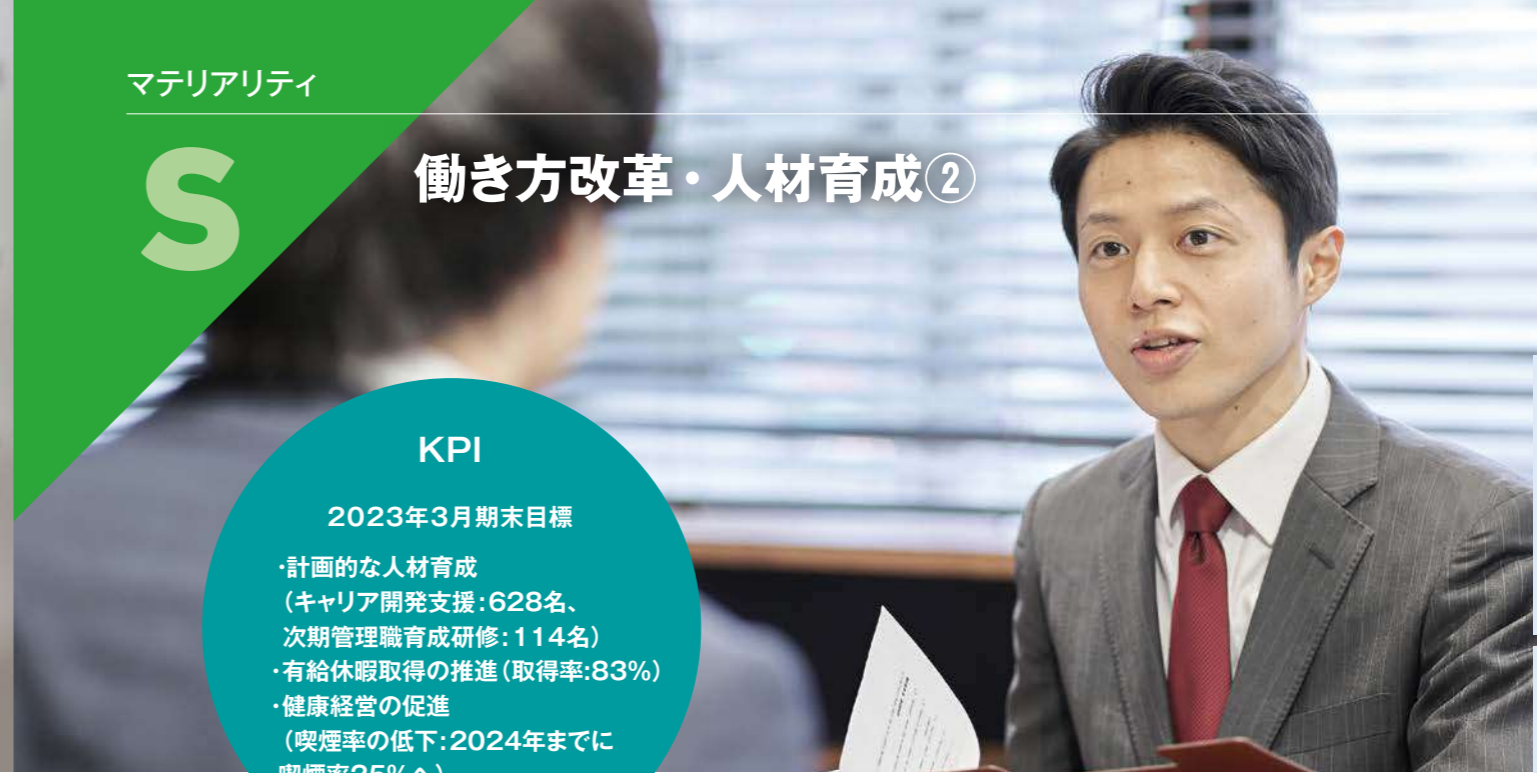
S

働き方改革・人材育成②

KPI

2023年3月期末目標

- ・計画的な人材育成 (キャリア開発支援:628名、次期管理職育成研修:114名)
- ・有給休暇取得の推進 (取得率:83%)
- ・健康経営の促進 (喫煙率の低下:2024年までに喫煙率25%へ)



レオパレス21の取り組み

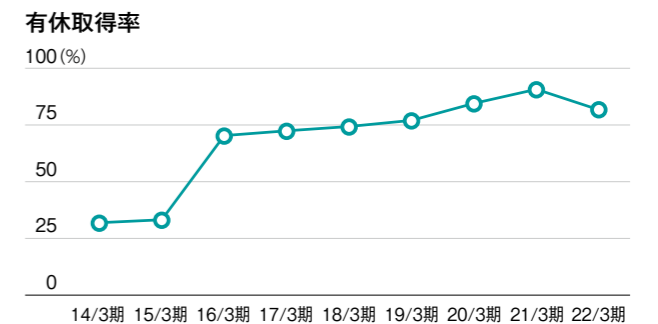
計画的な人材育成

適切なキャリア開発ができるよう、従業員は定期的に自身のキャリアプランを作成し、上長と面談する機会を設定しています。また、そのキャリアプランの実行をバックアップするために、人事総務部

が主体となり、キャリア開発支援や次期管理職育成研修を実施しています。何のために働くか、仕事を通じ何を達成したいかなど、一人ひとりが目標を明確に、志高く働ける職場づくりを目指しています。

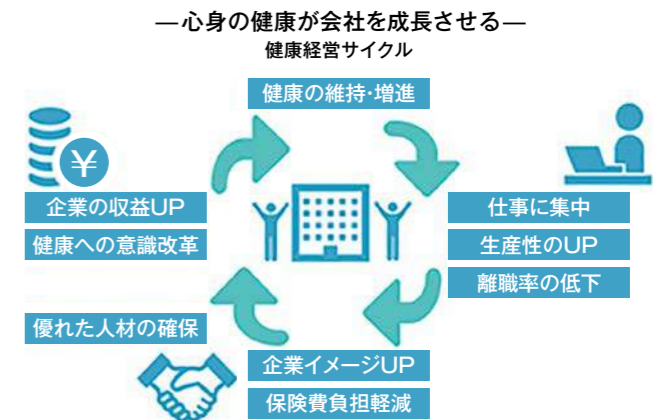
有給休暇取得の推進

当社はワークライフバランスの推進を重要課題と捉え、その一環として有給休暇が取得しやすい仕組みづくり、職場環境づくりを進めています。具体的には社員の夏季・冬季計5日間の計画年休の取得と、取得時期を限定しない3日間の有給休暇(リフレッシュ休暇)の取得推進や半日有給休暇や時間単位有給制度の導入に加え、子育て中や家族に要介護者を持つ従業員に対しては看護休暇・介護休暇制度も設けています。2022年3月期の有給休暇取得率は81.7%でした。



健康経営の促進

当社は、従業員一人ひとりの心と体の健康が「イノベーション」を生み出す原動力と捉え、従業員の健康を支援し、積極的な「健康経営戦略」を進めています。特に2018年からは保健師・臨床心理士の常駐化を実施し、2020年10月より「心の健康づくり計画」を策定・推進するなど、フィジカル面のみならずメンタル面の取り組みにも注力しています。また、従業員の喫煙者率が高いことから、2024年までに喫煙率を25%まで下げること为目标に禁煙運動も行っています。



S

人権尊重

KPI

2023年3月期末目標

- ・障がい者雇用（雇用率2.3%の遵守）
- ・特例子会社による社員定着率の維持（83%維持）
- ・レオパレス・スマイルへの業務創出（防犯カメラ、鍵再生、書類送付業務、賃貸図面トレース作業など）（スマイルへの業務委託率：100%）



レオパレス21の取り組み

障がい者雇用、特例子会社による社員定着率の維持

当社は、障がい者雇用の拡大を目指して、2009年8月に株式会社レオパレス・スマイルを設立、同11月に特例子会社の認可を受けました。現在はレオパレスグループの各種郵便物の仕分け・発送作業だけでなく、お客様向け重要書類の作成など幅広い業務の委託を行っています。障がい者の雇用については法定雇用率を遵守するだけでなく、障がい者の生活自立を実現できるよう、社員定着率の維持も重要な指標としています。



レオパレス・スマイルへの業務創出（防犯カメラ、鍵再生、書類送付業務、賃貸図面トレース作業など）

レオパレス・スマイルへの業務委託は多岐にわたります。防犯カメラの映像解析・加工、アパート鍵設備の再生作業、入居者様向けの書類送付業務、賃貸図面トレース作業など、従来、賃貸管理部門の社員が行っていた業務も現在はレオパレス・スマイル社員が行っています。障がい者雇用促進に向けた業務創出だけでなく、レオパレス・スマイルに委託することで賃貸管理部門社員の業務時間を大幅に削減することができ、グループ全体の生産性向上につながっています。



SG

ステークホルダーとの対話

KPI

2023年3月期末目標

- ・カスタマーズボイスの社内配信（12回/月1回）
- ・機関投資家との対話（100社）
- ・金融機関との対話（200回）
- ・オーナー様説明会開催（90回）
- ・社内報の配信（60回）
- ・顧客満足度調査（子会社）の実施（年1回）



レオパレス21の取り組み

カスタマーズボイスの社内配信

賃貸店舗にご来店いただいたお客様向けにアンケートを実施し、その結果を月に1回社内公開しています。また、ご回答の中から優れた接客「優秀接客賞（個人・店舗）」ととりわけ優れた接客事例として「今月のピックアップ賞」、改善すべき事項を選び、実際のお声とともに紹介することで、店頭接客の品質向上と、お客様の声を全社で共有することによる社員エンゲージメントの向上および顧客本位の風土の醸成を目指しています。2021年3月期から開始した取り組みになりますが、2023年3月期も継続して実施してまいります。

機関投資家との対話

IR専任部署が窓口となり、年間を通じて国内外の機関投資家・アナリストとの対話を実施しています。個別面談では、経営管理本部長がメインスピーカーとなりますが、社長が出席する面談もあるなど、市場の声を経営に取り入れるよう工夫しています。昨今はIR面談だけでなく、株主向けのSR活動やESG視点の面談も実施しており、短期的な業績のみならず、中長期的な企業価値向上に向けた投資家との対話も増加しています。

金融機関との対話

将来のアパート建築受注活動の再開を見据え、2023年3月期は金融機関とのコミュニケーションを積極的に行います。当社の財務状況・事業概況を一社一社丁寧にご説明することで、新たな関係性の構築やお取引の復活を目指します。

オーナー様説明会開催

以前から全国のオーナー様と当社社員の交流の場として、オーナー様説明会を各地で定期開催してまいりました。オーナー様への企業方針のご説明・相互理解の関係構築・維持により、信頼回復を図っています。2022年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響により開催できませんでした。代わりにWEBを通じて社長メッセージの配信などを行いました。2023年3月期は新型コロナウイルスの動きをみながら安心・安全な方法でオーナー様とのコミュニケーションの充実を図ります。

社内報の配信

当社社内報「Leoleo（レオレオ）」の歴史は20年以上にわたります。2010年より紙媒体からWEBに移行、情報配信頻度も自由になり、2022年3月期は60回の配信計画に対し、75回の配信を実現しました。経営企画部 広報広告課が所管部署となり、各部・グループ会社などに取材して記事を作成、配信した記事には「いいレオ!」ボタンやコメント記入欄があり、従業員間で双方向のコミュニケーションが取れるようにしています。

顧客満足度調査（子会社）の実施

サステナビリティ活動は当社グループ全体で取り組んでいます。本体のお客様とのコミュニケーションだけでなく、子会社のプラザ賃貸管理保証やレオパレス・リーシングにおいても年に1回顧客満足度調査を実施し、企業活動ならびにグループ全体でのサービス向上に取り組んでいます。

G

コーポレート・ガバナンスの実効性確保

KPI

2023年3月期末目標

- ・取締役と従業員間の対話(12回)
- ・2024年末までに明らかな不備の解消(2023年3月末までの改修戸数:6,000戸)



レオパレス21の取り組み

取締役と従業員間の対話

ガバナンスの実効性確保や再発防止策の一環で、取締役と従業員との対話の機会を設けています。2022年3月期は本社近辺の従業員とだけでなく、代表取締役やその他取締役が直接支店を訪問して社員と意見交換をしたほか、訪問先からWEBをつないで地域ごとに「Townミーティング」を合計26回開催しました。実施した内容は社内報で配信し、情報の共有と透明性の確保にも努めています。2023年3月期も同様に、Townミーティングを開催し、営業活動上の課題の収集だけでなく、働き方の改善、働き甲斐のある会社づくりを続けます。



2024年末までに明らかな不備の解消

当社は、物件オーナー様、関係行政機関様との協議を誠実に進めるとともに、入居者様への丁寧な説明を行い、ご了解をいただきながら、改修工事を進めています。新規の入居者募集を保留している明らかな不備棟の住戸の空室を優先に改修工事を進め、2022年6月末までに約51,000戸の改修工事を完了しました。2022年7月以降の計画としては、まず、2023年3月までに約6,000戸の改修工事を実施し、施工不備問題における明らかな不備を2024年末までに解消することを目指しています。

(2022年6月末現在)

シリーズ	全棟数	明らかな不備棟数	明らかな不備棟総戸数	要改修等	
				要改修等	改修完了
ネイル・6シリーズ	15,283	7,754	121,825	88,376	45,386
その他シリーズ	23,802	4,616	71,830	54,639	5,946
合計	39,085	12,370	193,655	143,015	51,332

G

コンプライアンス強化

KPI

2023年3月期末目標

- ・経営陣への目安箱への回答促進(回答率:100%)
- ・内部通報制度の運用(受付件数:80件)
- ・内部通報信頼向上に向けた社内掲示(6回)

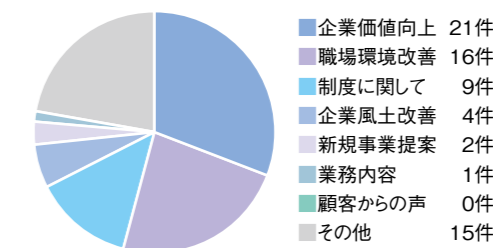


レオパレス21の取り組み

経営陣への目安箱への回答促進

社員の提案が直接経営陣へ届く仕組みとして、2019年より運用しています。投稿内容は、企業価値向上、企業風土改善、職場環境改善など複数のカテゴリに分けられ、2022年3月期も2021年3月期同様「企業価値向上に関する意見」が最多数となりました。投稿内容は経営陣が聞き置くだけでなく、それに対し100%回答することで、従業員と経営陣間の双方向のコミュニケーションを実現しています。

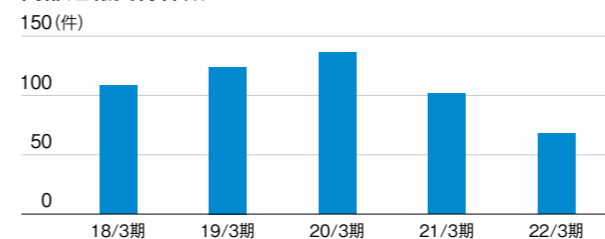
経営陣への目安箱投稿数 (2022年3月期)



内部通報制度の運用

内部通報受付件数については、内部通報制度が適正に運用されているかを測るために従業員数に一定割合をかけて目標を設定し、運用しています。2023年3月期は80件の受付を目標としています。

内部通報受付件数



内部通報信頼向上に向けた社内掲示

当社では、コンプライアンスホットラインという名称で内部通報制度を運用しており、通報者の目的に応じて「社内ホットライン」「社外ホットライン」「監査役ホットライン」の3つの窓口を設置しています。

2022年6月の改正公益通報者保護法施行に伴い、当社の内部通報規程が改定されました。今までより一層、通報者保護が強化されたことなど、改正のポイントを改めて社内掲示することで、信頼性のある制度運用を心掛けるほか、社内イントラネット上で内部通報についての専用ページを設けて制度の周知、活用促進を図っています。

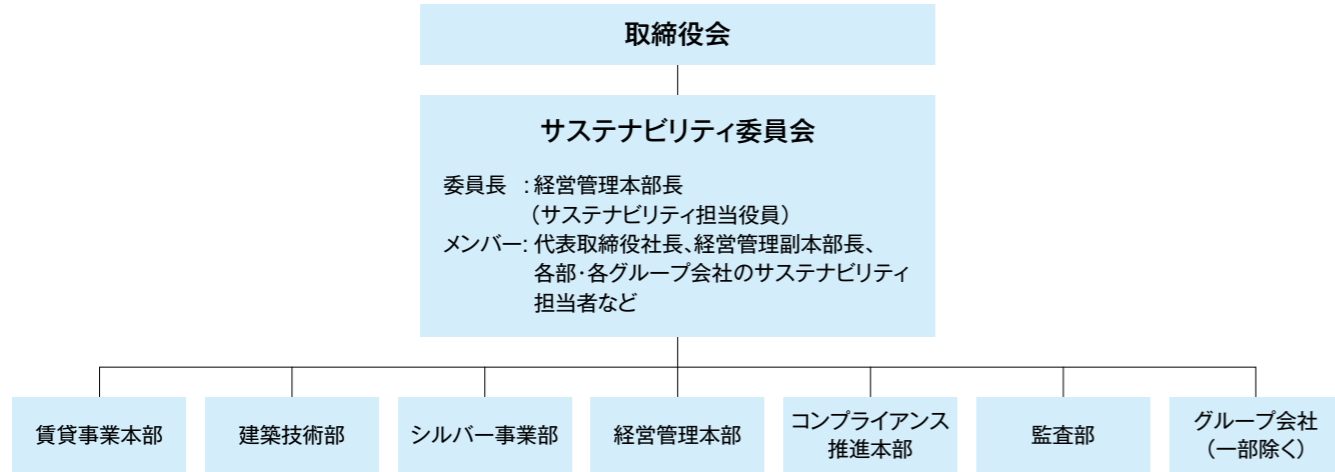
E

環境に対する取り組み

TCFD 提言
ガバナンス

当社グループでは、取締役会の傘下にサステナビリティ委員会を設置し、取締役会が諮問するサステナビリティ経営に関する取り組みを事業の一環として推進すべく、3カ月毎に開催しています。取締役会は、サステナビリティ経営の重要な課題として位置づける気候関連課題について検討・諮問を行うことで、当該課題について監督を行っており、2022年3月期はCO₂排出量削減に向

けた目標の設定の承認などを行いました。サステナビリティ委員会はサステナビリティ担当役員を委員長とし、各部署のサステナビリティ担当者で構成され、当社のマテリアリティの一つ「環境に対する取り組み」を推進するための施策の審議・検討を行っています。



推進体制における各役割

■ 取締役会

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

■ サステナビリティ担当役員

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

■ サステナビリティ委員会

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

TCFD 提言
戦略

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

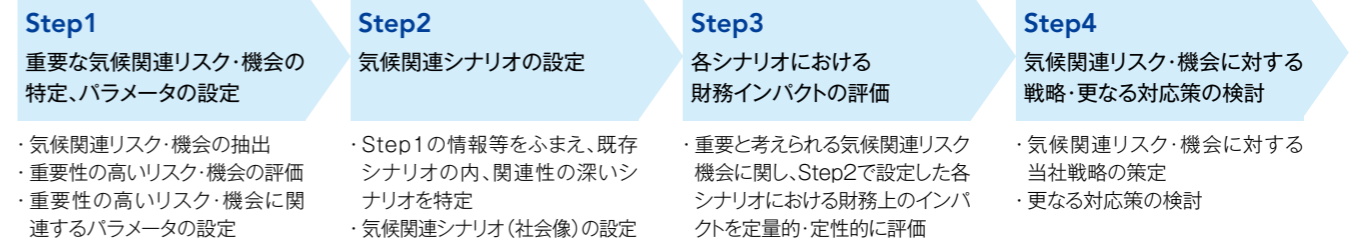
賃貸事業が売上の90%以上を占めることから、シナリオ分析の対象範囲は賃貸事業セグメント(アパートの建築・賃貸・管理)としております。また、当社はSDGsに沿って2030年までのマテリアリティを特定・公表していることから、シナリオ分析の時間軸も2030年を想定し、実施しました。

参照シナリオ

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

*1.5℃シナリオに明記されていないパラメータについては2℃シナリオを準用

シナリオ分析ステップ



特定したリスク・機会およびその事業/財務影響

シナリオ分析を実施し、下記のようなリスクと機会を特定しました。スコープ1,2の削減目標を設定するなど、炭素税に起因するコスト増への取り組みは着手済みであり、今後はZEHアパートの開

発を本格的に開始するなど、各リスク・機会への更なる対応策を審議し、適切に対応してまいります。

区分	分類	内容	事業/財務影響		
			1.5℃	4℃	
リスク	移行 リスク	政策・規制	炭素税等の規制強化に伴う運用コストの増加	中	中
		技術	新築物件における建築コストの増加	大	大
		市場	投資家による気候変動対応不十分企業としての低評価	大	大
	物理 リスク	評判	環境対応の遅れによる法人顧客からの取引回避	中	中
急性		気象災害発生に伴う売上減少	小	小	
機会	製品および サービス	慢性	猛暑日増加に伴う工期の延長によるコストの増加	中	中
		環境配慮型アパートの需要増加に伴う売上増加(建築)	小	小	
		環境配慮型アパート提供による売上増加(賃貸)	小	小	
	環境対応事業に取り組む法人の事業所新設による売上増加(賃貸)	小	小		
レジリエンス	水害や洪水被害発生時の復旧需要(建築)	中	中		

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

TCFD 提言 リスク管理

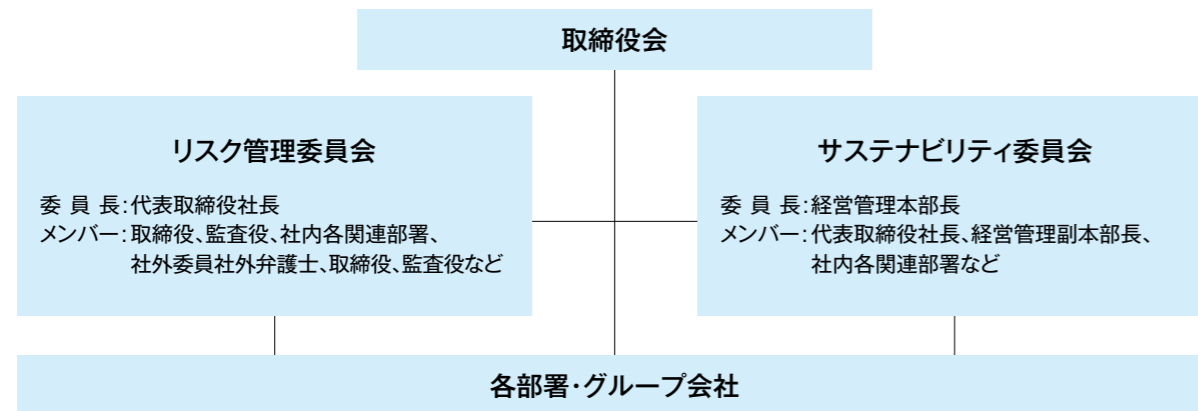
当社グループでは、取締役会の傘下にリスク管理委員会を設置し、全社的なリスクを統括的に把握・管理する仕組みを構築しています。リスクは6つの大分類に基づき、評価・対応を進めています。気候変動に関するリスクは、リスク分類の中の「外的要因」に位置付けられており、サステナビリティ委員会にて特定もしくは、定期的に見直した気候変動関連リスクは、リスク管理委員会にも適宜

連絡し、全社的なリスクとして共有を図っています。気候変動関連リスクに対する対応策はサステナビリティ委員会およびリスク管理委員会を中心に、関係部署と連携して検討・立案し、実行してまいります。効果検証を含めたモニタリングも関係部署にて適宜実施し、その結果をサステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて報告し、その後、取締役会にも共有される仕組みです。

リスク分類表

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

リスク管理体制



管理体制における各役割

- 取締役会**
取締役会はサステナビリティ委員会とリスク管理委員会から気候変動に関するリスク管理の状況と対応について報告を受け、監督します。
- リスク管理委員会**
全社的なリスクを把握・管理する中で、各部から報告を受けた気候変動関連リスクはサステナビリティ委員会と適宜共有します。また、サステナビリティ委員会から連絡を受けた気候変動関連リスクを把握します。
- サステナビリティ委員会**
気候変動関連リスクはサステナビリティ委員会にて管理・運用し、適宜見直しを行います。また、内容は適宜リスク管理委員会と共有し、定期的に取り締り会にも報告します。

TCFD 提言 指標と目標

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

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

本業の構造改革の推進による賃貸店舗の削減や、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退などによる事業の整理・合理化が、結果としてCO₂排出量大幅削減の大きな要因の一つとなりました。

スコープ1,2については2022年度より削減目標値を変更し、今後も更なる削減に取り組めます。

今後は、環境保全に更なる貢献を果たすべく、スコープ3(事業活動の上流・下流で間接的に発生するCO₂排出量)の把握・削減にも取り組んでまいります。当社のスコープ3は入居者様による電気・ガス使用に由来するものが大半となっているため、現状は管理物件の照明器具をLEDにするなどの対応を行っています。今後は入居率の上昇とともにスコープ3のCO₂排出量の増加が予想されるため、ZEHアパートの開発・販売、管理物件における再エネ利用などを通じ、より一層のスコープ3の削減にも取り組んでまいります。

Scope 1,2の削減目標

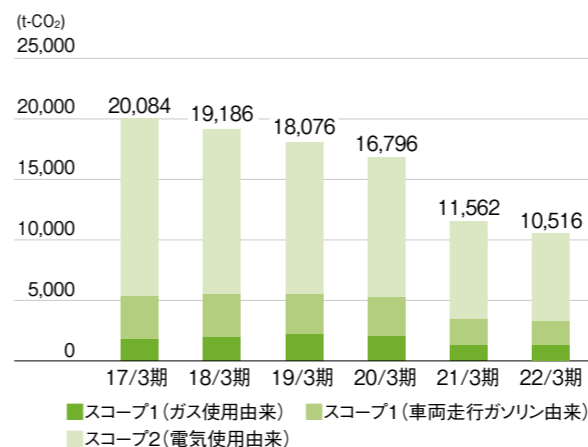
2030年度に2016年度対比46%削減

※目標値を2022年度より変更

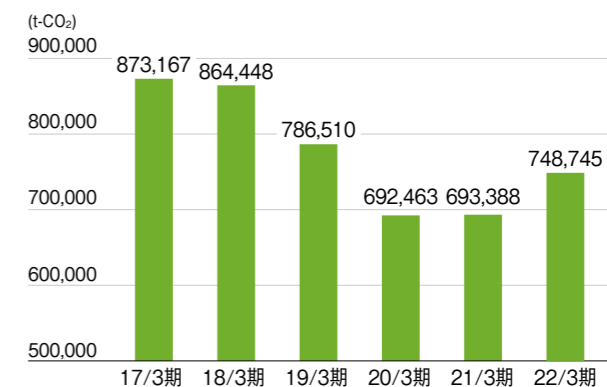
Scope 1,2,3の実績

項目	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期
スコープ1	5,392	5,467	5,518	5,218	3,473	3,284
スコープ2	14,692	13,719	12,558	11,578	8,089	7,232
スコープ3	873,167	864,448	786,510	692,463	693,388	748,745

Scope 1,2



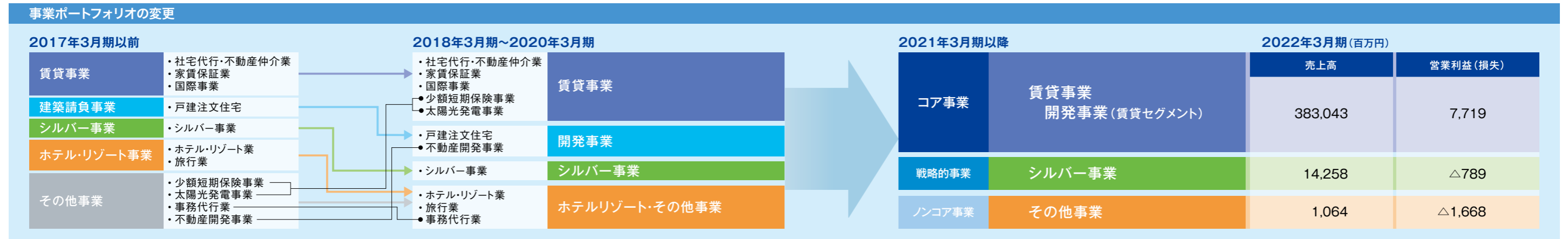
Scope 3



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)	2013/40期	2014/41期	2015/42期	2016/43期	2017/44期*	2018/45期	2019/46期	2020/47期	2021/48期	2022/49期
売上高	454,285	470,883	483,247	511,513	520,488	530,840	505,223	433,553	408,959	398,366
貸貨事業	383,637	388,562	399,375	410,641	416,594	435,537	426,388	388,939	391,964	383,043
開発事業	53,369	63,135	61,312	74,160	74,566	76,587	58,992	23,806	-	-
シルバー事業	9,482	10,171	10,608	10,798	11,536	12,807	13,922	14,620	14,524	14,258
ホテルリゾート・その他事業	7,795	9,013	11,950	15,913	17,791	5,908	5,919	6,186	2,469	1,064
売上原価	396,508	401,510	407,433	422,604	427,820	434,762	428,988	408,112	387,872	352,289
販売費及び一般管理費	50,299	55,906	60,992	67,823	69,769	73,147	68,844	61,915	50,269	44,302
営業利益(損失)	7,477	13,467	14,822	21,085	22,898	22,930	7,390	△36,473	△29,182	1,774
貸貨事業	8,750	15,364	20,590	22,848	22,459	26,062	14,987	△20,828	△19,385	7,719
開発事業	2,748	2,951	211	3,340	5,051	3,663	△995	△5,181	-	-
シルバー事業	△742	△610	△606	△1,354	△1,650	△1,596	△846	△559	△720	△789
ホテルリゾート・その他事業	△970	△981	△1,257	△360	664	△846	△1,346	△1,000	△1,551	△1,668
調整額	△2,308	△3,256	△4,116	△3,388	△3,626	△4,353	△4,407	△8,903	△7,524	△3,486
EBITDA(営業利益+減価償却)	13,161	19,460	22,558	30,700	32,235	34,656	20,336	△24,316	△18,766	11,127
経常利益	11,154	11,368	13,483	19,909	22,355	22,354	7,063	△36,341	△34,170	△2,151
当期純利益(損失)	13,398	15,730	15,175	19,631	20,401	14,819	△68,662	△80,224	△23,680	11,854
会計年度末：(百万円)										
総資産	261,649	288,165	308,882	327,609	337,828	337,257	291,790	196,953	161,708	145,430
純資産	56,145	103,354	124,928	144,865	158,870	159,438	81,338	1,589	3,277	11,034
有利子負債	49,026	37,227	44,487	50,824	49,918	53,829	48,047	36,137	35,409	33,045
現金及び預金残高	56,681	74,767	75,221	88,043	104,432	106,543	84,536	60,501	54,863	45,523
キャッシュ・フロー：(百万円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,069	15,584	15,715	22,104	27,504	27,338	△7,212	△51,639	△40,816	△4,460
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6	△6,929	△17,550	△11,087	△8,653	△2,336	7,379	39,533	11,829	886
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,148	8,848	1,747	1,374	△14,048	△18,354	△15,181	△12,048	23,571	△5,886
フリー・キャッシュ・フロー	6,063	8,654	△1,834	11,017	18,850	25,001	167	△12,106	△28,986	△3,574
1株当たりデータ：(円)										
1株当たり純資産	265.32	393.05	475.17	550.94	603.76	630.84	331.87	5.34	△25.83	3.25
1株当たり当期純利益(損失)	74.85	69.38	57.73	74.68	77.61	58.02	△278.58	△328.77	△84.88	36.04
1株当たり配当金	-	-	-	10.00	22.00	22.00	-	-	-	-
指標：(%)										
管理戸数(戸)	546,204	548,912	554,948	561,961	568,739	570,672	574,798	575,798	573,673	567,314
期中平均入居率	82.94	84.58	86.57	87.95	88.53	90.59	88.34	80.78	78.89	81.22
建築請負受注高(百万円)	73,006	81,139	87,395	86,439	87,139	75,905	64,495	7,814	5,927	2,792
自己資本比率	21.5	35.9	40.4	44.2	47.0	47.2	27.7	0.7	△5.3	0.7
自己資本当期純利益率(ROE)	30.5	19.7	13.3	14.6	13.4	9.3	△57.2	△195.1	-	-
総資産経常利益率(ROA)	4.2	4.1	4.5	6.3	6.7	6.6	2.2	△14.9	△19.1	△1.4
配当性向	-	-	-	13.4	28.3	37.9	-	-	-	-
負債比率	0.9	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.6	23.0	△4.4	23.2
従業員数(名)	6,277	6,758	7,339	7,846	7,695	7,690	7,600	7,043	5,082	4,356

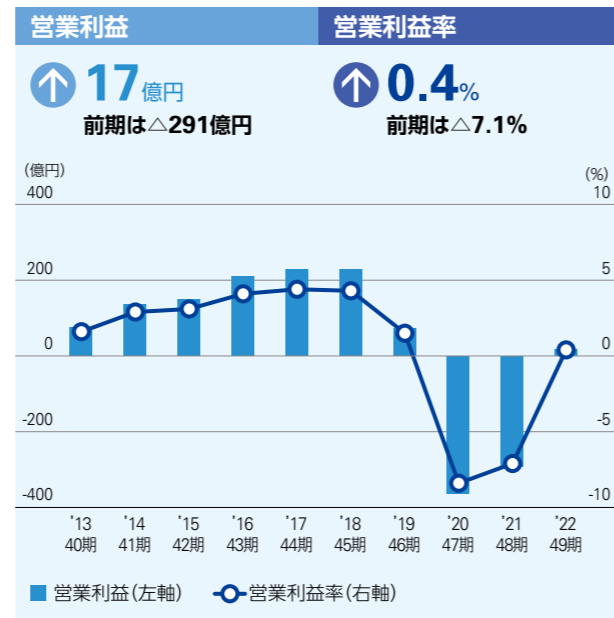
※ 貸貨事業の子会社における会計方針の変更に伴い遡及修正を行ったため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示しています
 (注) 1. 自己資本当期純利益率(ROE) = 当期純利益 / 期中平均自己資本 × 100
 2. 総資産経常利益率(ROA) = 経常利益 / 期中平均総資産 × 100
 3. 負債比率 = 有利子負債 / (純資産 - 非支配株主持分)
 4. 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「当期純利益」と表記
 5. ホテルリゾート・その他事業について、2011年3月期～2016年3月期はホテル・リゾート事業およびその他事業を合算、2018年3月期にセグメント変更をしたため、2018年3月期以降は新セグメント(ホテルリゾート・その他事業)で表示
 6. 2021年3月期より開発事業を貸貨事業に統合



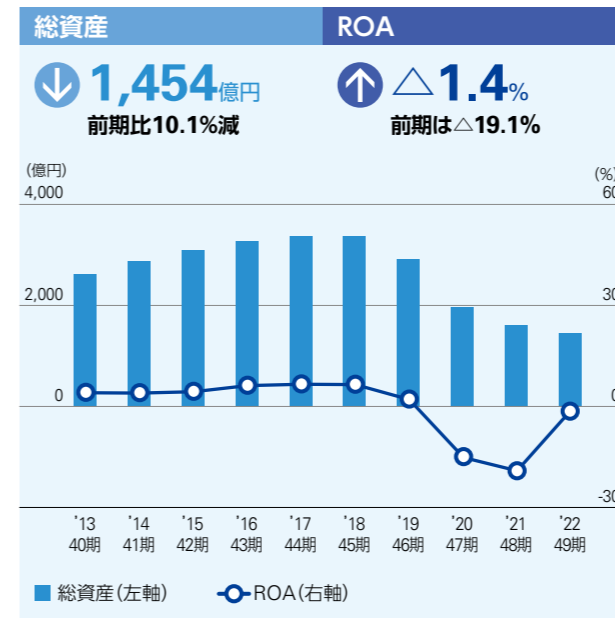
財務ハイライト



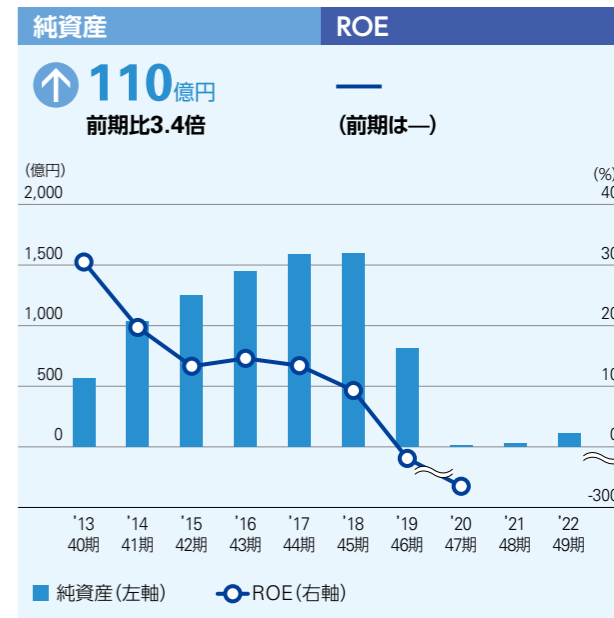
2010年3月期以降、賃貸事業の収益力強化を徹底したことから、売上高は増加傾向となり、2018年3月期にはピークを迎えました。しかし、その後、施工不備問題に伴い入居者の募集を停止したことにより入居率が低下、また、新型コロナウイルス感染拡大の影響等も続き、4期連続の減収となりました。



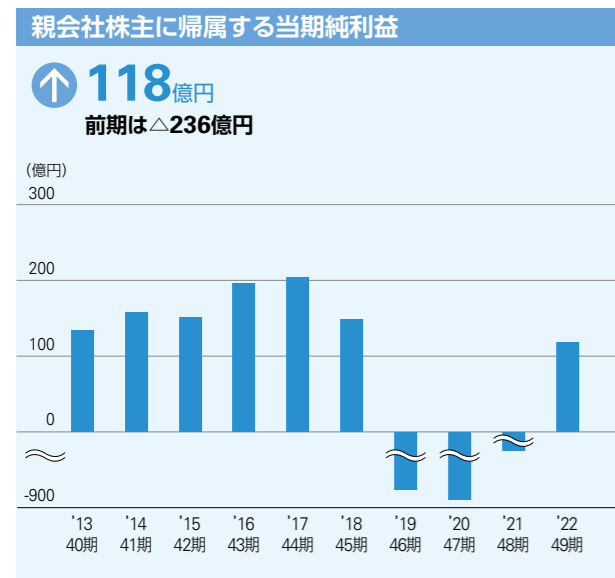
賃貸事業の収益力強化が成果を上げ始めた2012年3月期以降は、利益拡大傾向が続いていましたが、2020年3月期は施工不備問題、2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2期連続の営業損失となっていました。当期は、徹底的なコスト削減効果の発現により、3期ぶりに黒字化することができました。



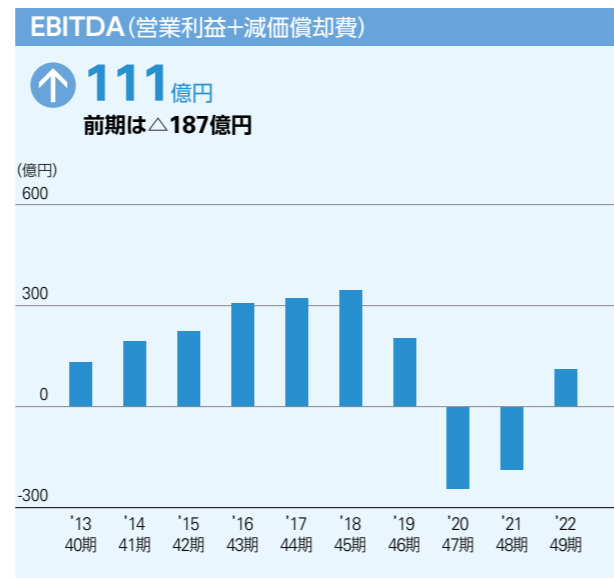
ROAは黒字転換した2012年3月期以降、急回復し、2018年3月期には6.6%となりました。その後、2019年3月期からは利益が大幅に落ち込み、2021年3月期にはマイナス19.1%となりましたが、コスト削減にともなう収益回復により、当期はマイナス1.4%まで持ち直しました。



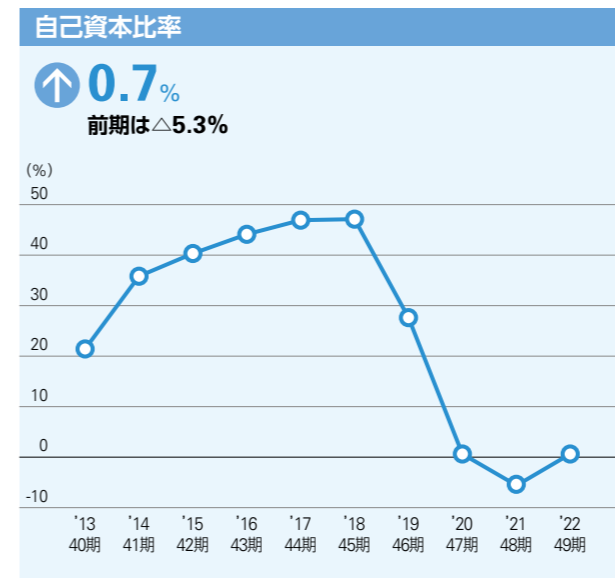
賃貸事業を中心に、収益を着実に拡大させた結果、2015年3月期以降のROEは10%前後で推移してきました。その後、利益の減少により、ROEは低い水準で低迷しています。



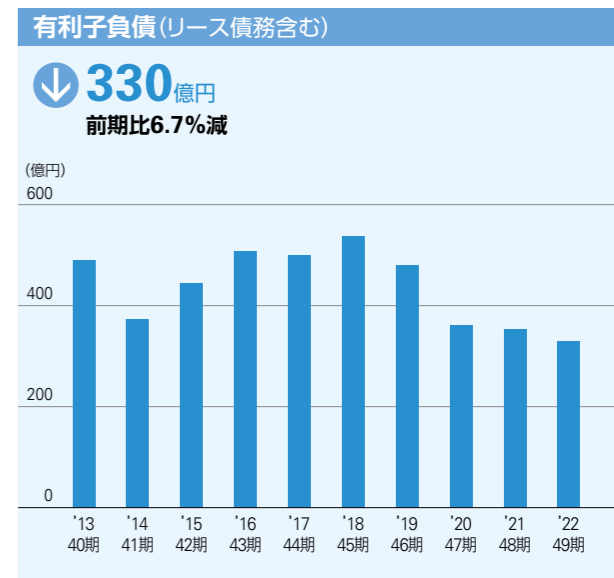
営業利益同様、賃貸事業の収益力強化が成果を上げ始めた2012年3月期以降は増益基調となっていました。2018年3月期は、自社保有アパート売却に伴う減損損失を計上。その後、2019年3月期からは補修工事関連損失引当金の計上、事業収益の悪化により、3期連続で最終赤字となりました。当期は、補修工事関連損失引当金戻入額の計上や繰延税金資産の計上などにより、4期ぶりに最終利益の黒字化を達成しました。



営業利益と減価償却を合わせたEBITDAは、2012年3月期から2018年3月期の期間は、収益回復による営業利益の増加と新規事業への積極的な設備投資による減価償却の増加で増加傾向でした。その後、2019年3月期からは営業利益が減少に転じたことなどから、2020年3月期、2021年3月期のEBITDAはマイナスでした。当期は、営業利益が3期ぶりにプラスに転じたことから、EBITDAも3期ぶりにプラスとなっています。

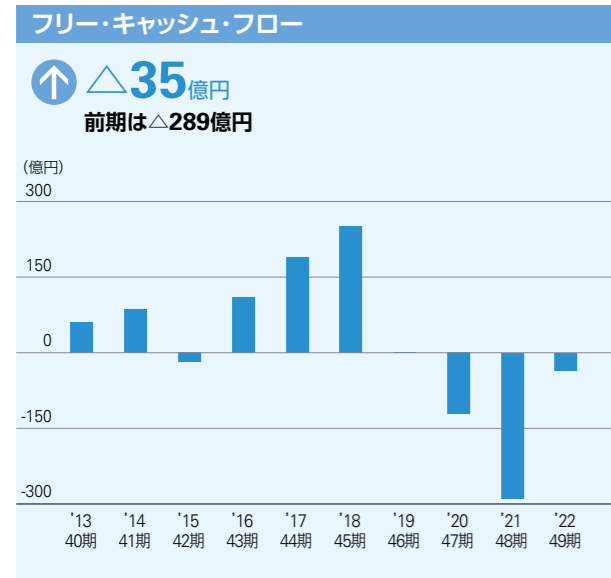


この10年間の自己資本比率は、収益回復に合わせて、財務健全性の確保を図り、2018年3月期には47.2%にまで引き上げました。しかし、2019年3月期以降は事業収益の悪化により再び減少に転じ、2021年3月期末にはマイナス5.3%となりました。当期は、収益認識会計基準の遡及適用による利益剰余金の減少があった一方、親会社株主に帰属する当期純利益11,854百万円の計上、為替換算調整勘定の増加があったことから、自己資本比率は2期ぶりにプラスに転じています。

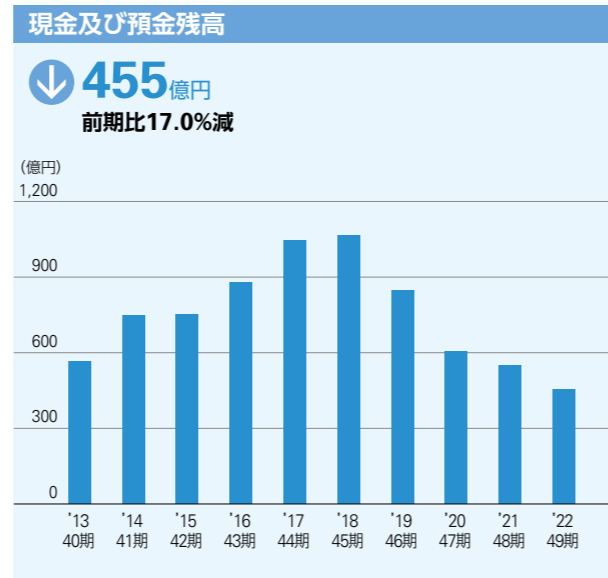


この10年、返済能力も考慮した負債比率の引き下げ・抑制に注力してきました。その結果、2022年3月期末の有利子負債は330億円となりました。

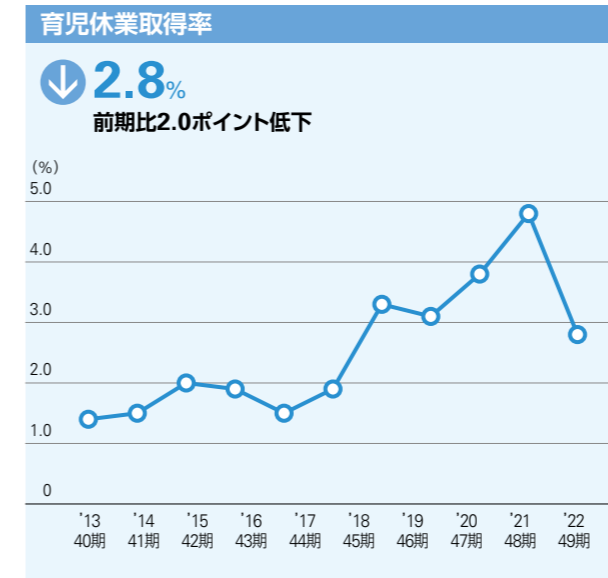
非財務ハイライト



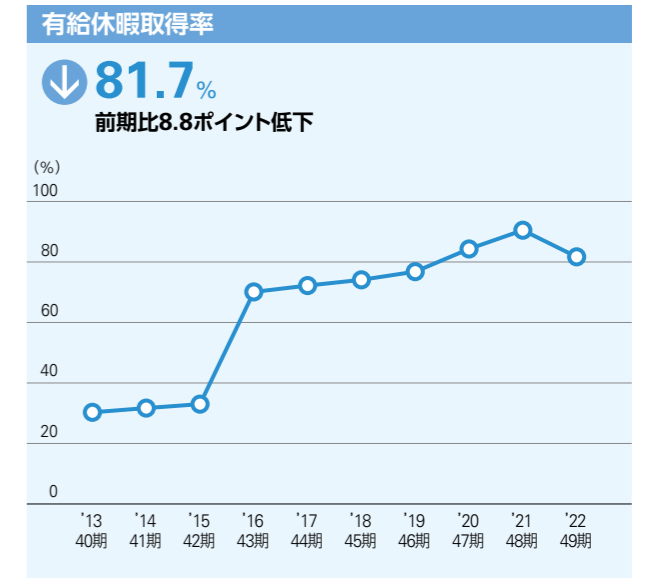
リーマンショック以降、営業活動によるキャッシュ・フローの増加と、投資活動によるキャッシュ・フローの支出抑制により、フリー・キャッシュ・フローの増加傾向が続いていました。しかし、2019年3月期以降、利益が減少した影響で2019年3月期から営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスに転じました。当期は収益の回復により、フリー・キャッシュ・フローは3期連続のマイナスながら、マイナス幅を大幅に縮小することができました。



営業活動によるキャッシュ・フローの増加と設備投資などの投資活動によるキャッシュ・フローの支出抑制、さらには保有資産の売却によって、2018年3月末まで現金及び預金残高は増加を継続していました。2019年3月期以降は、営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスとなったこと等の要因から、現金及び預金残高は減少傾向となっています。



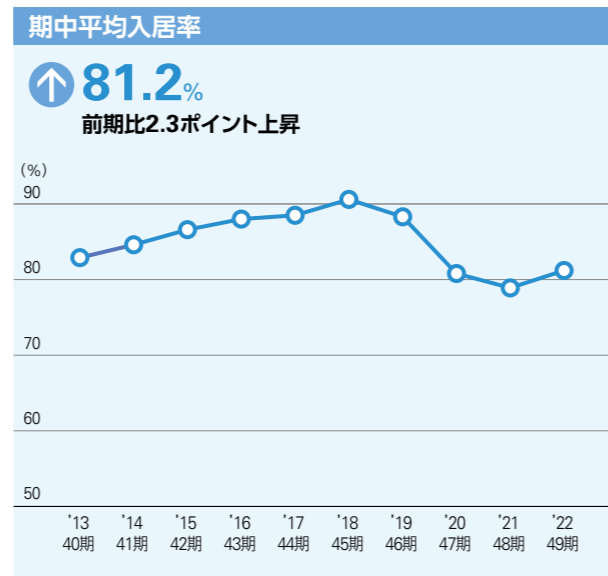
当社でも時間外労働の削減や高い有給休暇取得率等のワークライフバランスへの配慮に加え、育児休業が取得しやすい仕組みづくり、職場環境づくりを進めてきました。全従業員に占める育児休業取得者数を「育児休業取得率」として算出していますが、当社では女性の育児休業取得者数が男性に比べて多いこと、また、昨年度の退職者に占める女性の割合が高かったことが影響し、2022年3月期は2.8%と低下しました。



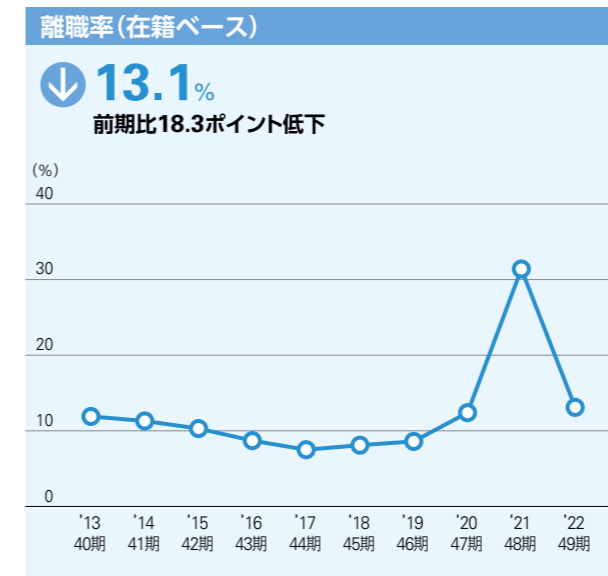
当社が進める働き方改革の浸透や、夏季・冬季に計5日間の計画年休取得と取得時期を限定しない3日間の有給休暇(リフレッシュ休暇)取得など制度の充実によって、70%以上の取得率を継続してきました。2021年3月期は、希望退職制度を実施したことにより退職前取得が増えた結果、一時的に取得率が高まりましたが、2022年3月期は前々期以前のレベルに落ち着きました。



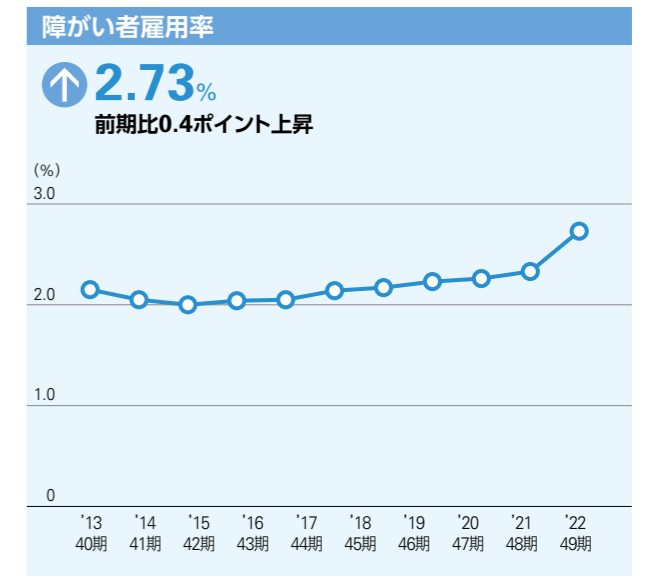
管理戸数の拡大が収益基盤の強化につながるため、三大都市圏を中心に、高い入居需要が見込めるエリアでの物件供給を進め、管理戸数の拡大を図ってきました。現在は量の拡大ではなく、既存管理物件の入居率改善に注力しています。2022年3月期末の管理戸数は前期末と比べ約6,000戸減の567,314戸となりました。



当社の賃貸住宅の入居率は、3月にピークを迎え、翌4月に落ち込み、その後上昇していくサイクルです。このサイクルによる落ち込みを解消するため、長期入居を促進する施策を推進し、期中平均入居率は徐々に上昇傾向にありました。その後、施工不備問題などの影響により、2019年3月期から3期連続で下落しました。当期は、法人顧客を中心に抑制されていた入居需要が回復傾向にあること、仲介業者との関係強化等の各種施策が奏功したことにより、4期ぶりに前期比プラスに転じました。



当社は、「人材」を重要と考え、社員一人ひとりが多様な個性と能力を發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。希望退職制度の実施により、2021年3月期は一時的に離職率が高まりましたが、2022年3月期は前々期以前のレベルに低下しています。



当社は、「多様な背景や価値観を有する幅広い層の人材」に活躍の場を提供することが、新しい価値の創造に寄与し、当社の成長に大きく貢献すると考えています。障がい者の雇用についても2009年8月に特例子会社であるレオパレス・スマイルを設立。すべての方に働きがいのある場を提供し、法定雇用率を達成したうえで雇用率が年々向上しています。

データ集

社会性指標

当社では、サステナビリティ担当役員を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に、各事業部やグループ会社と連携を取りながら、サステナブルな経営実現に向けた取り組みを推進しています。サステナビリティ委員会では、5つのサステナビリティ基本活動方針に沿った取り組み内容について、各部門の設定する定量目標に対しての進捗状況を報告し、PDCAを回しています。2022年3月期は、前期に特定したマテリアリティを、現在の当社および社会経済状況を踏まえつつ見直しを行い、各マテリアリティのKPIを設定しました。重要課題やKPIもサステナビリティ委員会により承認され、原則四半期毎に取締役会へ報告し、サステナビリティ活動に取り組んでいます。

ガバナンス

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
社外取締役数	7	6	5
女性取締役数	2	1	1
役員報酬(百万円)	228	170	160
取締役(社外取締役を除く)	131	56	60
監査役(社外監査役を除く)	13	16	18
社外役員	83	97	82

従業員構成(単体)

	2020年3月期			2021年3月期			2022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	5,814	4,035	1,779	4,169	2,671	1,498	4,454	2,400	2,054
就業人員数	5,461	3,830	1,631	3,864	2,499	1,365	3,561	2,241	1,320
臨時雇用者数	353	205	148	305	172	133	893	159	734
平均年齢	38歳8カ月	39歳3カ月	36歳4カ月	39歳0カ月	40歳0カ月	37歳3カ月	40歳3カ月	41歳6カ月	38歳1カ月
平均勤続年数	10年6カ月	11年10カ月	7年6カ月	10年6カ月	12年0カ月	7年10カ月	11年3カ月	13年1カ月	8年1カ月

ワークライフバランス(単体)

	2020年3月期			2021年3月期			2022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	166.3			160.3			165.3		
時間外労働時間	13.3			11.4			11.3		
短時間勤務取得者数	277	15	262	216	3	213	228	9	219
育児休業取得者数	268	37	231	246	47	199	122	23	99
有給休暇取得率	84.3%	83.1%	87.1%	90.5%	92.4%	86.1%	81.7%	79.6%	85.6%
離職率(在籍ベース)	12.4%	11.2%	15.1%	31.4%	35.9%	20.8%	13.1%	11.8%	16.0%
新入社員	22.1%	17.3%	28.3%	16.7%	18.2%	14.3%	22.6%	17.3%	29.3%

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)

	2020年3月期			2021年3月期			2022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)	154.0			107.9			103.1		
障がい者雇用率(期中平均)	2.26%			2.33%			2.73%		
定年者再雇用人数	21	17	4	22	15	7	19	12	7
外国籍社員人数	366	143	223	218	89	129	180	63	117
外国籍管理職人数	26	20	6	22	16	6	19	14	5
採用人数	523	229	294	329	149	180	275	115	160
採用比率	100.0%	44.7%	55.3%	100.0%	45.3%	54.7%	100.0%	41.8%	58.2%
管理職人数	1,671	1,549	122	1,061	987	74	815	753	62
管理職比率	100.0%	92.7%	7.3%	100.0%	93.0%	7.0%	100.0%	92.4%	7.6%

資格取得支援

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
資格取得支援利用者数	266	170	179
指定資格支援制度利用者数	144	69	78
語学力向上プログラム利用者数	13	6	7
宅建報奨金支給利用者数	109	95	94

地域貢献

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
クリーンキャンペーン人数	2,309	1,002	0
既存物件周辺	0	0	0
建築現場周辺	2,309	1,002	0
寄付金総額(千円)	3,708	1,998	1,073
レオパレス・スマイル見学・実習受入人数	111	0	76

労働安全衛生

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
労災発生件数	56	46	33
休業災害	21	19	14
不休災害	35	27	19

ステークホルダーとのコミュニケーション

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
オーナー様説明会開催数	381	87	0
機関投資家との対話	204	95	103

主な有資格者(2022年3月期)

宅地建物取引士	636
賃貸不動産経営管理士	403
損害保険募集人資格(基礎単位、火災保険単位)	500
建築士(1級、2級)	207
建築施工管理技士(1級、2級)	165
FP技能士(1級、2級)	190
測量士・測量士補	19
介護福祉士	687
介護支援専門員(ケアマネジャー)	185
訪問介護員(ホームヘルパー)(1級、2級)	308

環境負荷と軽減

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
電気・ガス使用由来のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	13,624	9,350	8,528
事務を行う本社・支店	6,343	4,647	3,499
介護施設「あずみ苑」	4,899	4,395	5,029
レオパレスホテルズ	2,381	307	0
車両走行ガソリン由来のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	3,172	2,212	1,988
スコープ3のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	692,463	693,388	748,745
カテゴリ1(材料購入)	10,898	5,850	83
カテゴリ2(資本財)	12,692	9,621	5,041
カテゴリ3(電気関連)			
カテゴリ6(出張)	5,701	4,931	4,217
カテゴリ7(雇用者通勤)			
カテゴリ13(賃貸物件電気・ガス使用)	663,171	672,987	739,403

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、2022年3月期末時点で56万7,314戸となり、2期連続の減少となりました。首都圏を含め、全地域で管理戸数が減少となりました。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
北海道	13,866	13,550	13,390
東北	35,623	35,327	35,099
北関東	40,494	40,437	40,260
首都圏	171,080	170,320	167,446
北陸・甲信越	39,981	39,943	39,793
中部	88,086	87,756	87,030
近畿	81,011	80,859	79,796
中国	39,415	39,390	39,010
四国	14,736	14,736	14,714
九州・沖縄	51,506	51,355	50,776
合計	575,798	573,673	567,314

エリア別期末入居率

エリア戦略、既存顧客の深耕(法人)、仲介業者との関係強化(個人)などの入居率向上施策の実施、また、コロナ影響の緩和により全地域で入居率が前年から改善しました。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
北海道	73.1	69.8	77.9
東北	84.7	83.0	85.1
北関東	77.2	77.3	82.0
首都圏	84.9	81.8	85.3
北陸・甲信越	79.1	80.6	83.1
中部	81.9	80.3	84.8
近畿	81.5	81.8	85.4
中国	87.0	86.5	88.0
四国	83.4	82.6	84.4
九州・沖縄	87.4	86.5	88.3
全国(期中平均)	80.8	78.9	81.2

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の継続的強化やコロナ影響が緩和されたことなどにより、2022年3月期は法人、個人の契約戸数が前期比プラスとなりました。一方で学生は、入国制限による留学生の減少から前期比マイナスとなりました。

	2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	272,566	57.0	266,814	56.9	280,811	58.2
うち、外国籍(%)	—	6.0	—	5.3	—	5.2
個人	165,594	34.6	164,441	35.1	167,380	34.7
うち、外国籍(%)	—	5.4	—	5.6	—	5.8
学生	40,135	8.4	37,548	8.0	34,597	7.2
うち、外国籍(%)	—	35.2	—	32.4	—	26.1
合計	478,295	100.0	468,803	100.0	482,788	100.0

賃貸店舗数、賃貸営業人員

仲介業者との関係強化の実施により、2022年3月期は、直営店舗であるレオパレスセンター、レオパレスパートナーズの店舗数を削減しました。営業人員については、これまでの人員減から増強へと方向転換させたこともあり、2022年3月期は1,064名となりました。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
賃貸店舗数(店)	295	239	206
うち、レオパレスセンター	189	139	109
うち、レオパレスパートナーズ	106	100	97
賃貸営業人員(名)	1,339	1,047	1,064

付帯設備・サービス

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
セキュリティシステム設置戸数(累計、戸)	313,382	314,776	315,196
防犯カメラ設置棟数(累計、棟)	14,671	14,749	14,758
サービスセンター入電数(件)	382,518	380,343	235,791
うち、問い合わせ	266,644	237,564	119,702
うち、メンテナンス関連	92,762	114,988	93,872
うち、クレーム	23,112	27,791	22,217
WEB契約件数(2020年4月からの累計)	—	13,697	39,338

10年間の月次入居率

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
2013年3月期	81.77	82.18	82.69	82.53	82.90	83.13	82.59	82.55	82.29	83.39	84.48	84.81
2014年3月期	83.32	83.67	83.69	83.50	83.84	84.28	84.23	84.31	84.12	85.61	86.92	87.47
2015年3月期	86.00	86.03	85.96	85.63	85.78	86.33	86.14	86.10	85.69	87.24	88.65	89.29
2016年3月期	87.88	87.61	87.59	87.32	87.26	87.70	87.26	87.14	86.89	88.38	89.80	90.53
2017年3月期	88.97	88.55	88.60	87.95	87.78	88.31	87.50	87.41	86.97	88.41	90.18	91.66
2018年3月期	90.51	90.28	90.55	89.75	89.88	90.21	89.73	89.69	89.44	90.83	92.43	93.72
2019年3月期	92.82	92.76	92.10	90.45	89.41	88.40	87.24	86.38	85.26	85.38	85.57	84.33
2020年3月期	82.35	81.95	81.40	80.67	80.21	80.07	79.49	79.21	78.91	80.19	81.82	83.07
2021年3月期	81.40	79.91	79.43	78.56	78.18	78.09	77.46	77.09	77.07	78.16	79.60	81.72
2022年3月期	80.65	80.32	80.91	80.59	80.53	81.13	80.70	80.58	80.45	81.14	82.62	85.10

※入居率=各月末時点での「契約済戸数(解約清算戸数除く)/管理戸数」

10年間の一般契約・マンスリー契約比率

月単位で契約を結ぶマンスリー契約の比率はこの10年間で低下傾向にある一方で、契約期間を定めない一般契約の契約比率は、2013年3月期は82.9%でしたが2022年3月期には93.6%と、より安定的な賃貸契約の比率が上昇しています。

	一般契約	マンスリー契約
2013年3月期	82.9	17.1
2014年3月期	85.8	14.2
2015年3月期	88.4	11.6
2016年3月期	89.8	10.2
2017年3月期	90.0	10.0
2018年3月期	91.1	8.9
2019年3月期	94.1	5.9
2020年3月期	93.2	6.8
2021年3月期	93.9	6.1
2022年3月期	93.6	6.4

受注高

施工不備問題発覚以降、新規物件の受注活動をストップし、オーナー様フォローに注力したため、アパート等の受注高は前期比95.2%減と大きく落ち込みました。

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
建物関連			
アパート等	4,852	2,546	123
介護施設	156	0	0
店舗・商業施設	280	0	0
子会社もりぞうの注文戸建住宅	2,526	3,381	2,669
太陽光発電システム	0	0	0
合計	7,814	5,927	2,792

ウェルスマネジメント店舗数、人員

2021年3月期の事業ポートフォリオ変更に伴い、オーナー様との紐帯強化・信頼回復を目的として賃貸事業部傘下にウェルスマネジメント部を新設し、従来の開発事業の建築請負営業部門の機能を移管。きめ細かなオーナー様フォローができるよう各地域に支店を配置しました。

	2022年3月期
店舗数(店)	65
営業人員(名)	214

シルバー事業関連データ

拠点数

シルバー事業を戦略的事業と位置付け、日本の高齢化に対応すべく運営の安定化を図る計画です。2022年3月末の拠点数は2019年3月期から変わらず合計87拠点です。

(拠点)

	2020年3月期	2021年3月期	2022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	64	64	64
グループホーム	2	2	2
合計	87	87	87

稼働率

有料老人ホーム・グループホーム、ショートステイの稼働率は約90%と、高い稼働率を維持しています。当社では、通所型と呼ばれるデイサービス、ショートステイに注力しており、2022年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響が継続してあったものの、稼働率は比較的安定しています。

(稼働率%)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
デイサービス	72.8	67.1	65.9
ショートステイ	95.6	92.1	91.1
有料老人ホーム・グループホーム	92.4	93.0	89.4

外部環境

新設住宅着工戸数

2021年度の新設住宅着工戸数は前期比6.6%の増加となりました。貸家の着工も5期ぶりに増加となり、前期比9.2%増の33万戸となりました。一方で、単身者向けが中心となる30㎡未満は、前期比6.9%減の5万戸でした。

(千戸)

	2019年度	2020年度	2021年度
貸家	335	303	331
(うち、30㎡未満)	53	53	50
その他	549	509	535
合計	884	812	866

※国土交通省「新設住宅着工統計」より

世帯数

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

(千世帯)

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

※国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」(2019年)より

日本全国の空き家数

人口の都心部への集中などを背景にして、特に地方での空き家数が増加しており、「住宅・土地統計調査」によると、賃貸用物件の空き家数は430万戸で、およそ5戸に1戸が空き家となっています。このような厳しい環境下で事業運営をするため、管理物件の付加価値向上は欠かせません。

	1988年	1993年	1998年	2003年	2008年	2013年	2018年
賃貸住宅の空き家数(千戸)	2,336	2,619	3,520	3,675	4,127	4,292	4,327
借家(千戸)	14,015	15,691	16,730	17,166	17,770	18,519	19,065
空き家率(%)	14.3	14.3	17.4	17.6	18.8	18.8	18.5

※総務省「住宅・土地統計調査」(2018年)より
※空き家率=賃貸住宅の空き家数/(賃貸住宅の空き家数+借家)

日本の将来推計人口

日本国内の人口は、2008年をピークに減少に転じています。2030年の人口は1億1,913万人となり、1億2,000万人を割り込む予測となっています。一方で、75歳以上のいわゆる後期高齢者の人口は2030年まで増加していく見通しとなっており、人口に占める75歳以上の割合も徐々に増加を続けています。

(万人)

	2010年	2015年	2020年	2025年(予想)	2030年(予想)	2035年(予想)	2040年(予想)
0歳~14歳	1,680	1,595	1,503	1,407	1,321	1,246	1,194
15歳~64歳	8,103	7,735	7,509	7,170	6,875	6,494	5,978
65歳~74歳	1,517	1,752	1,742	1,497	1,428	1,522	1,681
75歳以上	1,407	1,627	1,867	2,180	2,288	2,260	2,239
不詳	98						
合計	12,806	12,709	12,532	12,254	11,913	11,522	11,092
75歳以上割合(%)	11.0	12.8	14.8	17.8	19.2	19.6	20.2

※内閣府「高齢社会白書」(2022年)より

会社概要

会社データ (2022年3月31日現在)

会社名 株式会社レオパレス21
 本社 〒164-8622 東京都中野区本町2丁目54番11号
 TEL 03-5350-0001(代)
 設立 1973年8月17日
 資本金 1億円
 事業内容 アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理および販売、リゾート施設の開発・運営、ブロードバンド通信事業、介護事業 他
 従業員数 連結 4,356名
 単体 3,589名

役員 (2022年6月29日現在)

取締役 代表取締役社長 宮尾 文也
 取締役 早島真由美
 取締役 持田 直道
 取締役 竹倉 慎二
 取締役 山下 明男
 取締役 劉 勁
 取締役(社外) 渡邊 顯
 取締役(社外) 中村 裕
 取締役(社外) 柴田 拓美
 取締役(社外) 石井 歆
 監査役 常勤監査役(社外) 吉野 二良
 常勤監査役 鮫島健一郎
 監査役(社外) 湯原 隆男
 監査役 村上 喜堂

大株主の状況 (上位10名) (2022年3月31日現在)

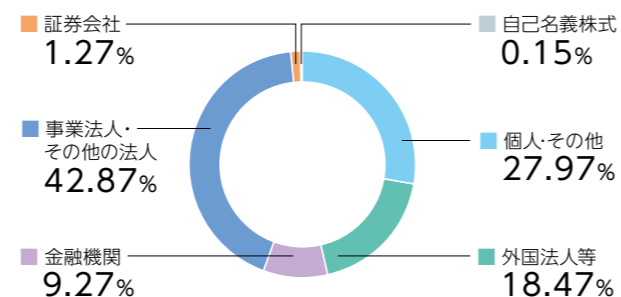
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 千鳥合同会社	84,507	25.69
2 株式会社アルデシアインベストメント	50,581	15.37
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,470	7.44
4 島田 則康	13,045	3.96
5 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	9,389	2.85
6 MSIP CLIENT SECURITIES	6,334	1.92
7 レオパレス21オーナー持株会	6,115	1.85
8 レオパレス21取引先持株会	5,706	1.73
9 GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	3,967	1.20
10 JP JPMSE LUX RE J. P. MORGAN SEC PLC EQ CO	3,859	1.17

(注) 1. 2021年6月29日開催の定時株主総会において定款の一部変更が行われ、発行可能株式総数は同日より250,000,000株増加し、750,000,000株となっております
 2. 2022年3月31日現在における日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は10,206千株であります
 3. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております
 4. 2022年4月7日付で提出された大量保有報告書および変更報告書により、2022年3月31日付で、株式会社UH Partners 2を存続会社、株式会社アルデシアインベストメントを消滅会社とする吸収合併が行われ、株式会社アルデシアインベストメントの所有する当社の全株式が株式会社UH Partners 2に承継された旨を確認いたしました

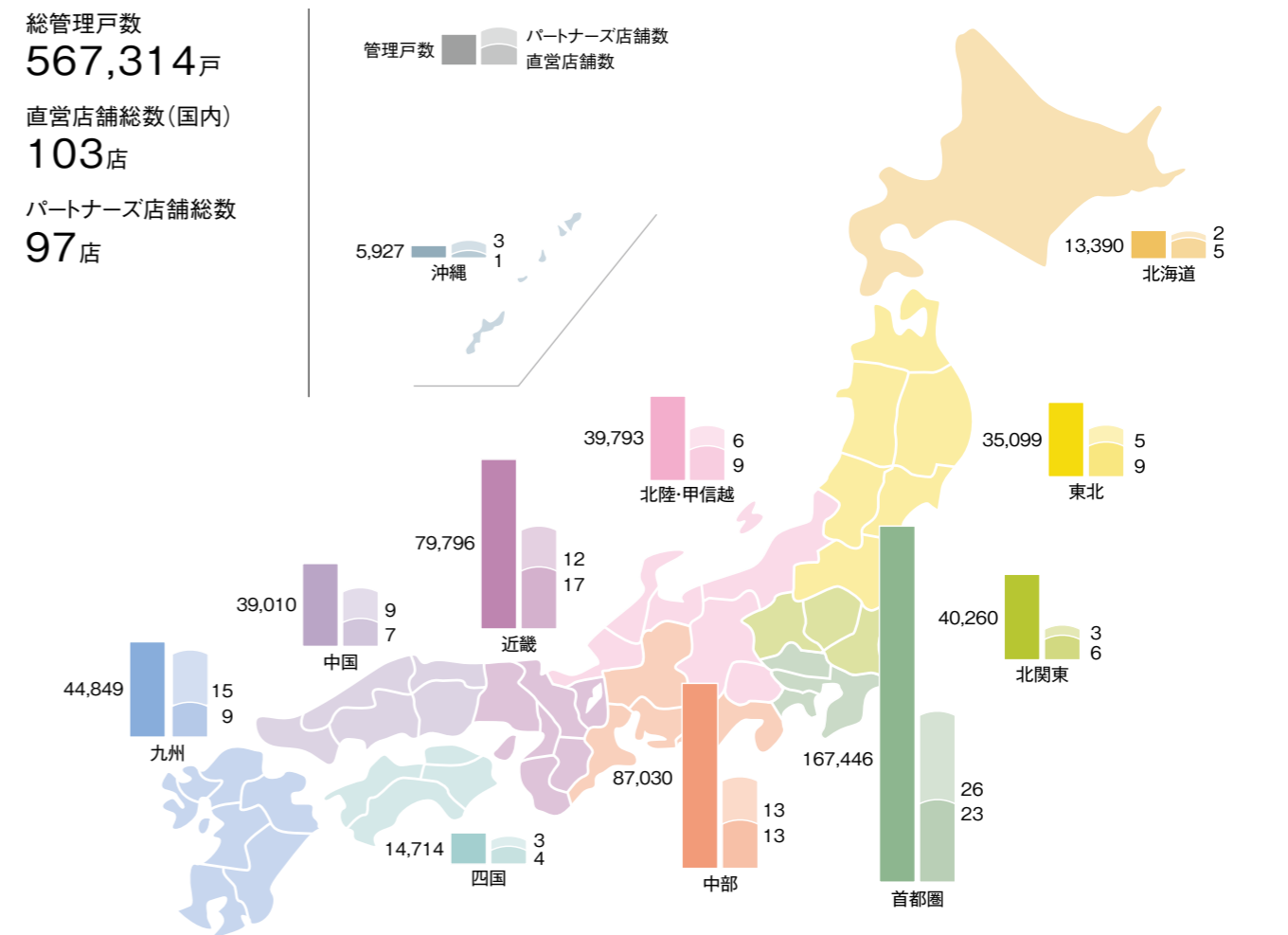
会社データ (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数 750,000,000株
 発行済株式総数 329,389,515株
 株主数 50,972名
 上場市場 東京証券取引所プライム市場
 株式名簿管理人 三井住友信託銀行株式会社

株主構成 (2022年3月31日現在)



地域別管理戸数と賃貸店舗数 (2022年3月31日現在)



株価と出来高の推移 (2022年3月31日現在)

