



as a provider  
of social  
infrastructure

レオパレス21

# 統合レポート2021

2021年3月期

# 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

## Our Purpose

「住まい」をテーマに  
新たな価値を創造し  
より良い暮らしを提供する

## 企業理念

新しい価値の  
創造

一、  
時代のニーズをしっかりと見据えながら、  
柔軟な発想と活力のある全員参画のチームワークで  
当社にしかできない新しい価値を創造します。

二、  
お客さまの喜びを、自らの喜びとし、  
常に商品、サービス、技術を進化させ企業として  
成長し続けます。

三、  
業界のリーディングカンパニーとして、  
より快適な暮らしと豊かな社会づくりに貢献し、  
社会全体に新しい価値をもたらします。

## 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は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、2021年3月期(2020年4月1日～2021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、施工不備問題を早期に解決し、全国に57万戸ものアパートを保有する社会インフラ提供企業としての存在意義(パーパス)を高め、価値創造を図る施策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。

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

## 行動指針

### 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す。
- 6 主体性を尊重し、変革・挑戦を尊ぶグループ企業の風土をつくります。
- 7 公正・透明・健全な経営を行い、適正な成果の還元を行います。
- 8 環境変化を的確に捉え、ビジネスモデルを常に刷新し、成長し続けます。
- 9 高い倫理観をもって法令を遵守し、社会・経済の発展に貢献します。
- 10 地球環境の保護に努め、社会地域に根ざした企業活動を通じて、豊かな社会づくりに貢献します。

#### 参考にしたガイドラインなど

- IIRC 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。

## 統合レポート2021 発行にあたって

当社ステークホルダーの皆様には、日頃から格別なるご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

私は社長就任以来、当社物件の施工不備問題の解決を最優先とし、不退転の覚悟で取り組んでまいりました。しかしながら、2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大による影響が大きく、入居率が伸び悩み、業績回復に注力することから施工不備対応を一旦縮小することとしました。また、期初に掲げた抜本的構造改革は進捗しておりますが、3期連続の赤字決算となりましたこと、深くお詫び申し上げます。

現在では、抜本的構造改革の継続、入居率向上施策の推進、妥協なきコスト削減を実行しており、2022年3月期は営業黒字に転換させる計画であるほか、施工不備問題についても短期的な計画の達成を着実に積み重ねています。

当社には、28,000名のアパートオーナー様とともに創り上げた管理戸数57万戸という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いる実績があります。この社会インフラ維持の一翼を担っているという自覚のもと、実績をしっかりと守り、さらに発展させることが、当社の存在意義・社会的使命であって、その使命を果たすためには、施工不備問題の解決と業績の回復を両立させることが重要であると考えています。

問題解決と業績回復。そのためには、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。



代表取締役社長

宮尾 文也



# Contents

- 表2 Our Purpose、企業理念、  
行動指針、長期ビジョン
- 2 統合レポート2021 発行にあたって
- 4 価値創造の軌跡
- 6 価値創造プロセス
- 8 CEOメッセージ
- 14 競争優位の源泉
  - 15 アパート
  - 16 賃貸ノウハウ
  - 17 人材
  - 18 オーナー様、入居者様
  - 19 取引先業者様
- 20 ビジネスモデル
  - 21 ビジネス At a Glance
  - 22 成長戦略
  - 27 構造改革
  - 28 財務戦略
- 29 コーポレート・ガバナンス
  - 30 取締役会等における議論
  - 32 コーポレート・ガバナンス体制と取り組み
  - 34 経営体制の強化
  - 36 実効性向上に向けた取り組み
  - 38 コンプライアンス
  - 40 リスク管理
  - 42 取締役、監査役
- 44 マテリアリティ
  - 45 レオパレス21のマテリアリティマネジメント
  - 46 レオパレス21のマテリアリティ
  - 48 安定した賃貸住宅の提供
  - 49 新たな生活様式への対応  
～アフターコロナを見据えて～
  - 50 コーポレート・ガバナンスの実効性確保
  - 51 コンプライアンス強化
  - 52 ステークホルダーとの対話
  - 53 働き方改革・人材育成
  - 55 人権尊重
  - 56 環境配慮
- 58 10年間の連結財務ハイライト
- 60 財務ハイライト
- 63 非財務ハイライト
- 64 連結財務諸表
- 68 データ集
- 74 会社概要

# 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。

## 1985

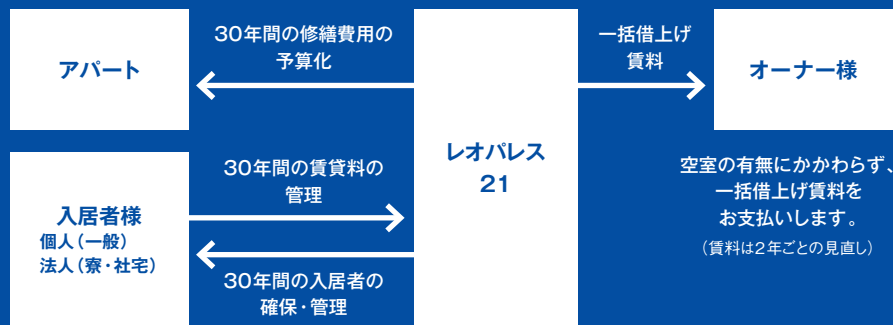
- 課題・ニーズ  
快適な生活を送りたい
- 提供する価値  
**都市型アパート「レオパレス21」の本格販売開始**



## 1995

- 課題・ニーズ  
安心してアパート経営をしたい

- 提供する価値  
**業界初の30年一括借上げシステムの構築・開始**  
(1995年以前は2年～10年)

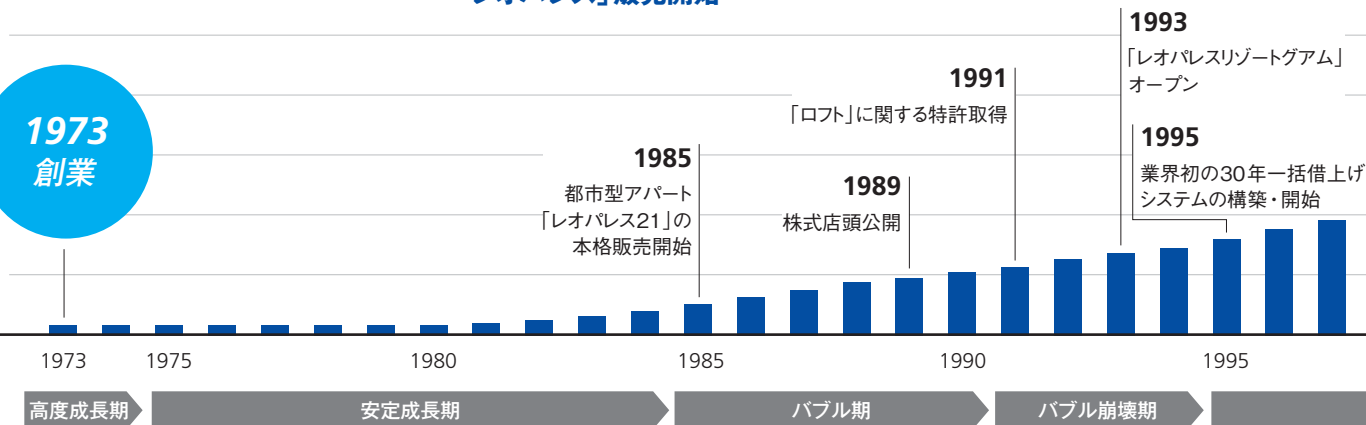


## 1999

- 課題・ニーズ  
手軽に転居したい・企業社宅として利用したい
- 提供する価値  
**家具・家電付き「マンスリーレオパレス」販売開始**



## 1973 創業



## 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



## 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



## 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**



## 2020

- 課題・ニーズ  
「アフターコロナ時代」の非対面对応
- 提供する価値  
**WEB契約**  
**の推進**



## 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**



### 1999

家具・家電付き  
「マンスリーレオパレス」  
販売開始

### 2004

東証一部上場

### 2000

社名変更  
「レオパレス21」

### 2002

ブロードバンド  
通信事業開始

### 2008

オーナー会員  
組織「クラスエル」  
サービス開始

### 2011

アパート向け  
「セキュリティシステム」  
本格導入開始

### 2012

「お部屋  
カスタマイズ」  
(現「my DIY」)  
スタート

### 2015

賃貸契約の  
電子化導入

### 2018

施工不備  
問題発覚

### 2017

アパートのIoT化を推進  
Leo Remocon /  
Leo Lock  
順次採用

### 2020

基本的な  
事業戦略  
再構築

「医療従事者  
応援プラン」  
の提供開始

WEB契約の  
推進

売上高  
(億円)

8,000

7,000

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

0

2000

2005

2010

2015

2020

(年度)

景気拡大期

世界同時不況期

景気回復期

### 2008

リーマンショック勃発

### 2011

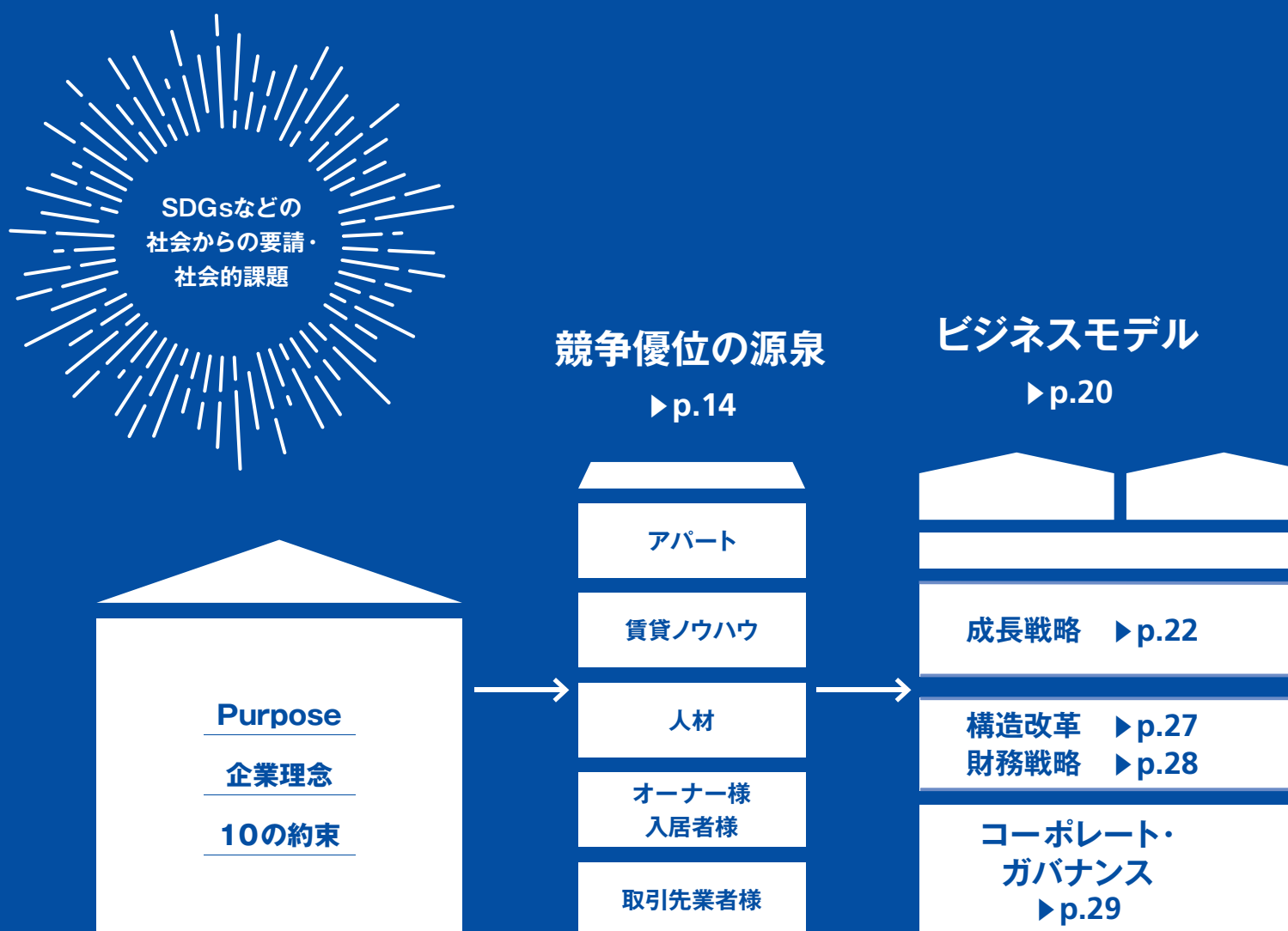
東日本大震災発生

### 2020

新型コロナウイルス感染症  
の流行

## 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、新たな社会的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）を両立させていきます。



## マテリアリティ

▶ p.44

安定した賃貸住宅の提供

新たな生活様式への対応  
～アフターコロナを見据えて～

コーポレート・ガバナンスの  
実効性確保

コンプライアンス強化

ステークホルダーとの対話


働き方改革・人材育成

人権尊重

環境配慮

## 長期ビジョン

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



当社の掲げる  
パーパスを踏まえ、  
様々な改革に  
取り組んでいます。

代表取締役社長 宮尾 文也

## レオパレス21のパーパスとは

社会的課題解決を目指したSDGs活動の盛り上がりなどもあり、企業はこれまで以上に自社の存在意義(パーパス)を明確にすることが求められています。

当社は三大都市圏を中心に全国で、単独世帯を主ターゲットとした賃貸住宅約57万戸の管理・運営を行っています。これをベースに、当社のパーパスは、社会全体の約2,000万ある単独世帯向けに、安心・安全な暮らしの基盤となる良質な住まいを提供することだと考えています。

1999年からは一時利用に便利な家具・家電付きの「マンスリーレオパレス」の提供を開始しました。住まいに必要な基本設備である家具・家電を備えた賃貸住宅を57万戸という規模で全国展開することによって、単独世帯の転居をエコロジカルな側面からも容易にするという点でも大きな役割を果たしていると考えています。一方で、30年一括借上げシステムを採用し、アパートの建築・管理・運営をサポートすることで相続税対策・資産継承に悩む土地オーナー様へアパート経営という選択肢を提供したこともまた価値あることだと考えています。

当社は、入居者様、オーナー様の両方にメリットのあるビジネスモデルのもとで、今後も安心・安全な暮らしの基盤となる良質な住まいを提供し続けてまいります。



## 2020年度における施工不備問題への取り組み

私が社長に就任して2年間が経過しました。就任以来の最優先課題である施工不備問題解消に関しては、これまでを振り返ると、2019年10月に全棟調査がほぼ終了し、その後は改修工事を進めてきました。問題が明らかになって以来、改修工事を優先してきましたが、この間に入居率低下による業績悪化で、財務面でも大きなダメージを受けたことから、その後の改修は当社が存続することを前提に本業の立て直しを進めながら行うこととし、2020年7月以降は工事体制を縮小しています。

実際の改修状況ですが、2020年9月～12月の4か月は新型コロナウイルス感染拡大により工事にも影響がありましたが、期間中の改修目標である約2,000戸に対して2,183戸の改修を完了しました。その後の2021年1月～6月までの6か月には期間中の改修目標である約6,000戸に対して、6,002戸完了(2021年6月末時点)となっています。

## 2020年度の業績

2020年度は、新型コロナウイルス(COVID-19)感染拡大による影響で厳しい1年となりました。COVID-19によって、首都圏を中心に2度の緊急事態宣言が発出されるなど、人の移動が制限されたために、新規入居者の獲得が大変困難な環境におかれまして。顧客別にみると、当社の主力となる法人顧客は、人事異動の抑制、新卒採用数の減少、出張・研修の取り止めによる利用ニーズの減少がみられました。また、個人や学生は、大学のオンライン授業の普及によって学生からの需要が減少し、外国籍顧客においてもCOVID-19の水際対策によって入国制限が行われ、新規入国者が減少したことで当社の需要も打撃を受けました。これらの影響によって、2021年3月期の平均入居率は4.85%程度押し下げられたと分析しています。

これに対してWEB接客・WEB契約を推進したのに加え、仲介業者と協業し外販営業を進めるなどしてきましたが、入居率の低下に歯止めはかからず、期中平均入居率は78.89%(前年実績は80.78%)となりました。

この結果、2020年度の業績は、売上高4,089億円、営業損失291億円、親会社株主に帰属する当期純損失236億円となりました。2021年度は総じて事業環境の困難な1年であり、これまでより一層厳しい事業構造改革を行っています。

## 2020年度における事業構造改革の進捗状況

2020年度には、「選択と集中」を柱にした事業構造改革を断行しました。その基本戦略として、従来の事業多角化を志向した戦略から、賃貸事業における収益力強化を志向する戦略へ大きく方針転換を図っています。

具体的には、創業来初の希望退職制度による人員適正化を実施。希望退職制度には1,067名が応募し、そのほか手当等の見直しなどにより、人件費は年間86億円程度の削減効果がありました。このほか、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退、国内ホテル事業からの撤退、賃貸用レジデンス17棟の譲渡を行い、リノベーションマネジメント事業・SA(サービスアパートメント)事業を行っていた子会社のエンブラスを譲渡、ウイングメイトを清算。海外事業は、ベトナム現地法人の譲渡やタイ現地法人が所有するSAの譲渡を行いました。

さらに、投資有価証券の売却を進めた結果、政策保有株式はゼロとなっています。そのほか、顧問・相談役制度の廃止、株主優待の廃止なども行いました。売却対象としていたグアムリゾートについてはCOVID-19の影響によりグアムへの往来が制限されておりますが、感染流行の終息を見据えて活動を続けてまいります。

事業多角化を志向した戦略から、  
賃貸事業における  
収益力強化を志向する戦略へ  
大きく方針転換を図っています。



## 財務戦略

施工不備問題に起因する業績不振により、債務超過が懸念される厳しい財務状況となったことから財務戦略の一環として、2020年11月にフォートレス・インベストメント・グループ(FIG)より資金調達を実施しました。

資金調達の内容は総額572億円で、その内訳は第三者割当増資約120億円、当社連結子会社レオパレス・パワーの優先株発行約150億円、新株予約権付きローン約302億円です。今回の資金調達の結果、FIGの関連会社である「千鳥合同会社」が25%を保有する株主となっています。調達した資金は改修工事費用、子会社の借入金の返済、社債償還資金に充てることとしております。

期中の資金調達もあり、期末の純資産は32億円となりましたが、子会社による優先株発行による調達が非支配株主持分として計上された結果、純資産から非支配株主持分を控除する東京



証券取引所の基準では81億円の債務超過となっています。

また、2021年度の財務戦略の一環として、今年6月には発行可能株式総数の変更を、8月には資本金の額の減少(減資)を実施しています。

発行可能株式総数の変更では、現在の発行済み株式数に新株予約権の潜在株式数を加えると発行可能株式数5億株の98%に達することから、発行可能株式総数を7億5,000万株まで引き上げました。引き上げによって、将来の機動的な資金調達が可能になると考えます。また、減資では、資本金812億円のうち、811億円を資本剰余金への振替により減少させ、1億円としています。



厳しい財務状況となったことから財務戦略の一環として、2020年11月に資金調達を実施しました。

## 2021年度における事業の見通し

2021年度は、再建、業績回復に向けて「入居率の向上」を最優先に、「1.エリア戦略の推進」「2.法人企業による部屋利用残の回復(既存顧客の深耕)」「3.賃貸仲介業者との関係強化」の3つを柱とした施策を進めます。

「1.エリア戦略の推進」では、全国を7エリアに分け、それぞれCEOに相当する責任者を配置しています。エリア責任者は、エリア毎の特性を捉えた上で、家賃設定・プロモーションなど最適なエリア戦略で入居率向上を目指すと同時に、担当エリアの物件の収支管理を行い、売上・利益両方の向上を目指して入居率および物件収支改善に取り組みます。

「2.法人企業による部屋利用残の回復(既存顧客の深耕)」については、新規お取引先獲得から既存顧客による部屋利用戸数拡大に向けた戦略に転換します。施工不備問題により不安を抱える企業様には、燃焼実験の結果で安全性が確認された物件についての説明や、個社別の営業戦略の立案・推進、トップ自らによる営業の拡大などを進めていきます。

さらに、「3.賃貸仲介業者との関係強化」として、従来1割程度しかなかった仲介業者を通じた賃貸契約比率を、FIG傘下のビレッジハウスの紹介による仲介業者を活用して大幅に引き上げています。直営店舗の統廃合と同時に進めることで、契約に関するコストの最適化と契約機会の拡大を図ります。こちらに関しては、従来は期末の3月対比で低下する傾向にあった期初入居率が2021年4月から8月はおおむね横ばいで推移するなど一定の成果を挙げています。

これらの施策により、2022年3月期の期末入居率を85.92%(前年度末は81.72%)、平均入居率を81.65%(前年実績は78.89%)に引き上げ、2021年度の業績は売上高4,029億円、営業利益20億円と営業利益ベースでの黒字転換を図りたいと考えています。

## 2021年度の新たな改革

2020年度に断行した「選択と集中」を柱にした事業構造改革を土台に、2021年度は、「社内タスクフォース」による聖域なきコスト見直しと、アパートオーナー様への借上げ家賃適正化協議の二本柱とする改革に取り組みます。

社内タスクフォースは、2021年4月に組織を立ち上げ、各事業部より横断的に選抜されたメンバーによって、ありとあらゆるコストについて1件1件見直しをかけ、コスト管理を徹底し、収益力の強化を図っています。

一方、2020年12月に施行されたサブリース新法を受け、少なくとも施工不備問題発覚後は凍結していた借上げ家賃の適正化にも着手しました。経済情勢や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、オーナー様との賃貸借契約に基づく借上げ家賃の見直しを進めています。2021年4月支払い分より固定家賃の変更時期を迎えるオーナー様から順次、家賃適正化に向けたご説明・協議を開始しております。

社内タスクフォースによる原価・販管費削減と合わせ2020年度対比で371億円のコスト削減効果を見込んでいます。



「社内タスクフォース」による聖域なきコスト見直しと、オーナー様への借上げ家賃適正化を進めていきます。

## 再発防止を含めたガバナンス、コンプライアンスの強化

抜本的な事業構造改革を推進し、業績回復を目指していますが、業績悪化の原因となった施工不備問題の再発防止も引き続き重要であると考え、ガバナンスの強化および社員のコンプライアンス意識向上を図っています。

まずガバナンスにおいては、取締役会の構成は社外取締役を過半数とすることとし、社内取締役3名と社外取締役5名(うち3名は独立社外取締役)を選任しています。これに加え、社外取締役4名と代表取締役社長による指名報酬委員会の運営、取締役会・監査役会の実効性評価の実施など、取締役会の機能強化・モニタリングを実施しています。さらに、リスクマネジメント体制についても、潜在的なリスクへの管理を徹底する仕組みを整備しており、再発防止策は50項目中44項目が完了し、6項目の取り組みを継続しています。

一方、コンプライアンス意識向上に関しては、再発防止策の中でも「コンプライアンスファースト」を掲げ、コンプライアンス推進本部を4本部体制の中の1つとしています。毎年5月29日を『変革の日 5.29』に制定。制定後2年目となる本年度は、変革の日をきっかけとした従業員意識調査「変革の日 5.29 再発防止アンケート」を実施、社内イントラにて私からのメッセージを発信しました。再発防止を誓う日として、意識づけを継続的に行ってまいります。また、全従業員向けに実施している「業務の取り組み方に関する意識調査」では、法令違反やハラスメント行為が減少し、日々の業務の風通しが改善しており、意識向上の成果が、アンケートからも読み取れるようになっています。

## ステークホルダーに向けて

当社のビジネスモデルは、アパートオーナー様とのパートナーシップなしには成り立ちません。現在は再建に向けて、ご期待に沿わないお願いをすることもあります。長期的には必ずWin-Winの関係となるように取り組んでまいりますのでぜひご理解をいただきたいと考えています。従業員に関しても、業績回復後にはその貢献に対して必ず報いていきますので、引き続きの努力をお願いしたいと思います。

そして、株主様には株価も低迷し、無配を継続するなど多大なご迷惑をおかけしておりますが、当社の持つ社会的な意義、創出している社会的価値は必ずや経済的な価値につながるものでもありますので、業績回復までもうしばらく長い目でみていただくと幸いです。

まだまだ厳しい状況は続きますが、入居率の回復など明るい兆しも見えつつあります。皆様におかれましては、今後とも当社の経営にご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

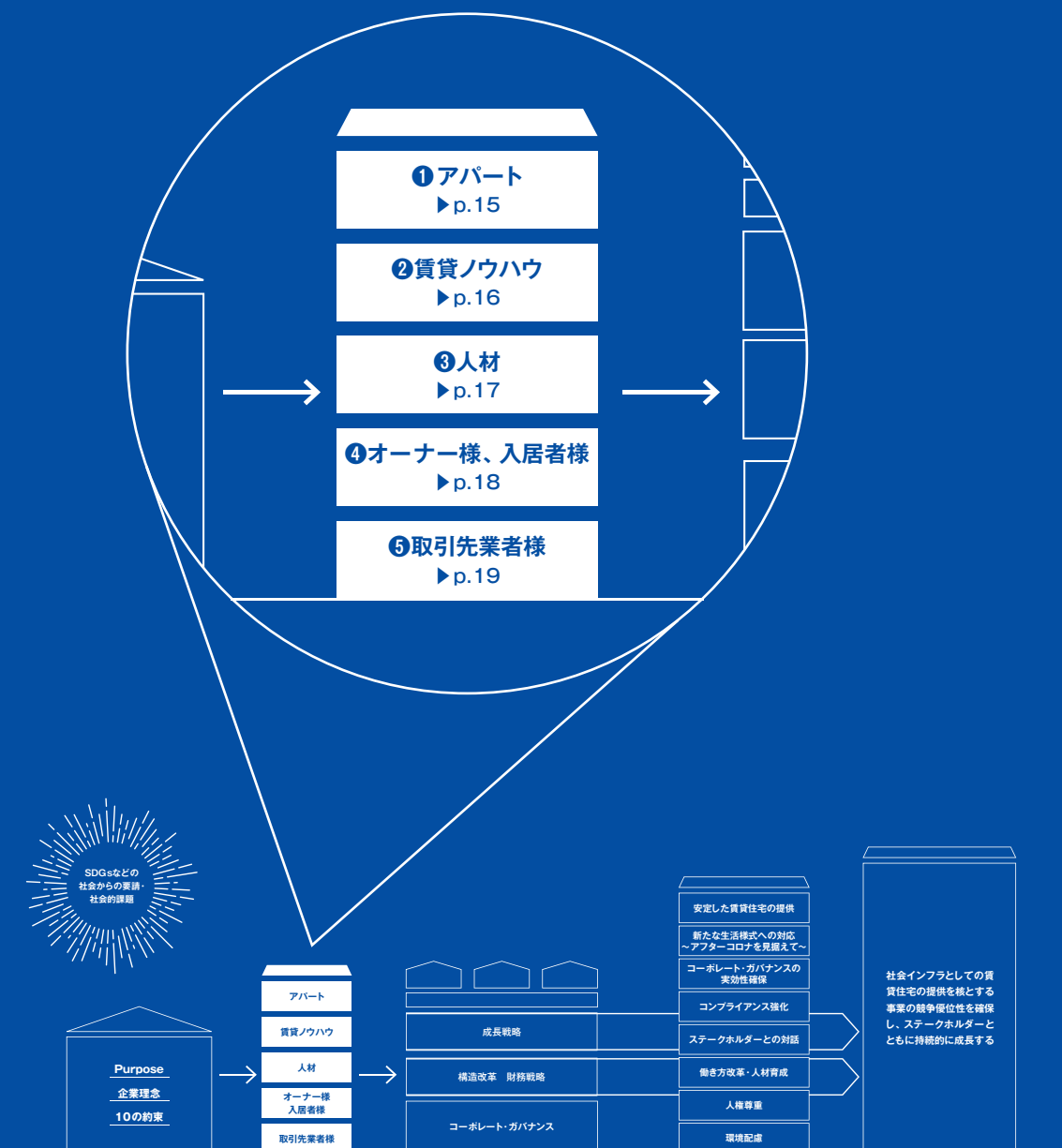
2021年9月  
代表取締役社長  
宮尾 文也



# 競争優位の源泉

## [レオパレス21の競争優位性]

管理戸数57万戸、40年強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。





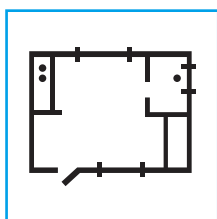
競争優位の源泉①

# アパート

単身者向け物件  
管理戸数  
業界No.1



全国**57**万戸の  
ワンルーム特化



均一な  
間取り



原則として  
家具家電・  
インターネット付き



法人契約済戸数

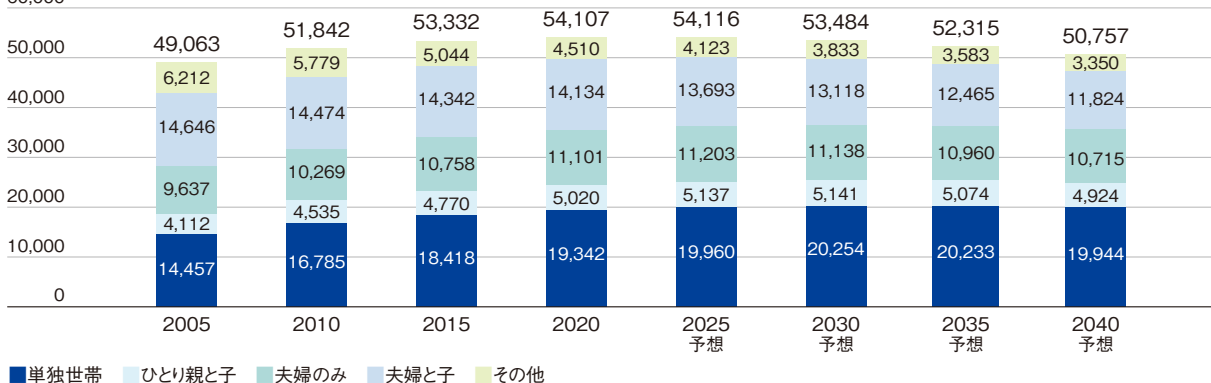
約**27**万戸

上場企業  
約**80%**が  
寮・社宅  
として利用

## 日本国内の人口減少局面にあっても、単独世帯数は今後も増加予想

家族類型別一般世帯数の将来推計

(千世帯)



※国立社会保障・人口問題研究所の2018年推計より

競争優位の源泉②

# 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

## 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%**

Leo Lock  
対象物件採用率

(2017年10月以降  
完成物件が対象)

**100%**

※ スマートフォンでの施錠・解錠  
や確認が可能な電子キー

my DIY  
累計

約**5.0**万件

※ 無料で壁紙一面を変更できる  
サービス

## 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

防犯カメラ

約**1.5**万棟

直営店舗

**111**店舗

巡回清掃

月**4**回

物件定期点検

**1**年に1回

社宅代行請負数

**220**社  
約7.9万戸

## 最先端テクノロジー を生かした客付力

WEB接客  
(WEB内見・  
WEB面談)  
累計

約**1.6**万件

賃貸WEB契約  
累計

**1.7**万件

AI物件検索  
(自動物件提案)

Leo-sign  
(電子契約)  
全法人契約の

**39%**で採用

※ 部屋探し依頼を取り込み、ご希望条件に合わせて自動で物件  
情報を配信

※ 2021年6月末時点

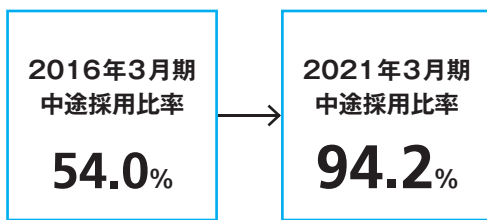
### 競争優位の源泉③

# 人材



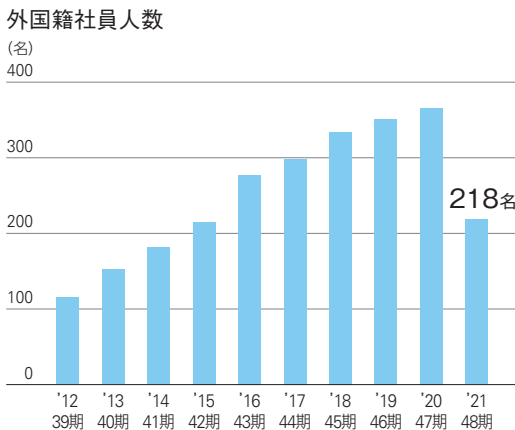
多様な人材を受け入れ、  
柔軟な発想力で新時代を創造

## 新卒を中心とした採用活動から中途採用強化へ



当社は、1985年当時には画期的な都市型アパート「レオパレス21」を発売して以来、短期滞在プラン、家具・家電付きアパートなど、それまでになかった商品・サービスを提供してきました。また、30年一括借上げシステムを構築し、アパートの建築から賃貸管理までワンストップで請け負う事業モデルを確立しました。その発案には社員が新卒で入社し、経験を通して当社の強みを理解しているからこそそのアイデアが貢献していました。最近では賃貸事業を主軸に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ています。中途採用を推進することで組織構成員に多様性を持たせ、様々なアイデアや発想、スキル、知見などを生かしイノベーションを生み出す力を高めてまいります。

## 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、当社の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の方々や留学生の増加を受け、お客様との多言語での対応が求められています。その実現に必要な多様な人材を確保するために、外国籍社員を積極採用してきました。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月末は218名と前年に比べ減少しました。内需中心の事業を展開する企業ではありますが、今後も一定数の外国籍社員の採用を続け、多様性の確保、顧客ニーズへの対応を行ってまいります。



## 競争優位の源泉④

# オーナー様、入居者様

オーナー様とは目標を共有

入居者様に安心・快適を

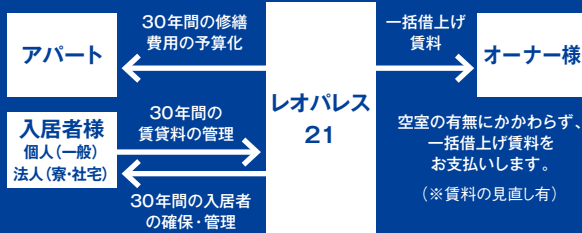
## 全国28,000名のオーナー様とともに

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、オーナー様との信頼関係が重要です。

## 30年一括借上げを軸とした全国展開

地主様の土地にアパートを建築し、建築したアパートは当社が30年間借上げてお客様に貸し出し、オーナー（地主）様には当社から賃料を30年間お支払いするというサブリースのビジネスモデルを構築しました。

### 30年一括借上げシステム



## 「Class-L (クラスエル)」の運営

これまで、オーナー様に任意にご加入いただく会員組織として「Class-L」を運営し、サービスをご提供してまいりましたが、2021年4月より年会費無料、当社の全オーナー様組織としてリニューアルいたしました。オーナーライフをより豊かにお楽しみいただけるよう多彩なサービスをご用意することで、オーナー様のライフステージをサポートするパートナーとして、オーナー様とご家族様にご満足いただけるサービスメニューをご提供しています。

## 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。



法人の  
お客様の声

今後は物件の増加やペット可物件の提供など、幅広いニーズに対応する商品を目指しています。

当社は転勤が多く、従業員は単身者が多いため、社宅比率が高いのが特徴で、レオパレス21とはずいぶん前から付き合いがあります。経費を削減できることや、4月の新卒社員用の部屋手配時は一括して迅速に提案いただける点、ご担当者のフットワークが軽く柔軟に動いてくださる点も助かっています。また、特に鍵の受け渡しの際は、コンプライアンス面でもしっかり対応されているなど感じています。

一方、需要に対するミスマッチを解消するため、今後は物件の増加やペット可物件の提供など、幅広いニーズに対応する商品があると更に利用が増えると思います。



株式会社クリのアオキ  
総務部 部長  
長谷川 大介 様



競争優位の源泉⑤

# 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**550**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

サプライヤー  
ボイス

#### 協力業者とレオパレス、 一枚岩で頑張りましょう

営繕工事をメインに約25年にわたるお付き合いがあります。管轄エリアは関東、中部、九州の一部と広範囲なため、請負う物件数だと上位になると思います。様々な取り組みの中で、双方で意見を出し合い、営繕サービス構築のお手伝いをさせて頂いてきました。安定的にお付き合いできるところが安心で、業者に優しい体制を構築して下さっているところを心強く感じています。協力業者として精一杯盛り上げる準備はできていますので、一枚岩となって頑張っていきたいと思います。



株式会社ジェス  
代表取締役社長  
松村 貴史 様

#### 「アパートコンシェルジュ」の自覚とともに 物件管理に取り組みます

弊社は、レオパレス21がアパート事業を発足した当初から建物共有部の清掃業務を行っております。入居者様に素敵な住環境を提供できるように、オーナー様の大切な資産を安心してお預けいただけるように、丁寧な作業を心掛けております。弊社では定期的なスキルアップ研修やレオパレス21の社員様との打合せを通して、お客様の声に真摯に応えられる人材育成に注力しております。これからも『アパートコンシェルジュ』の自覚をもってレオパレス21と協働して物件管理に取り組んで参ります。



株式会社エム・シー・エス  
代表取締役  
遠藤 三千代 様

# ビジネスモデル

## [レオパレス21のビジネスモデルとは]

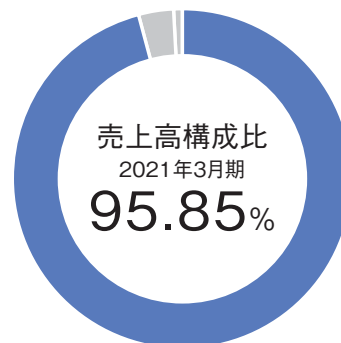
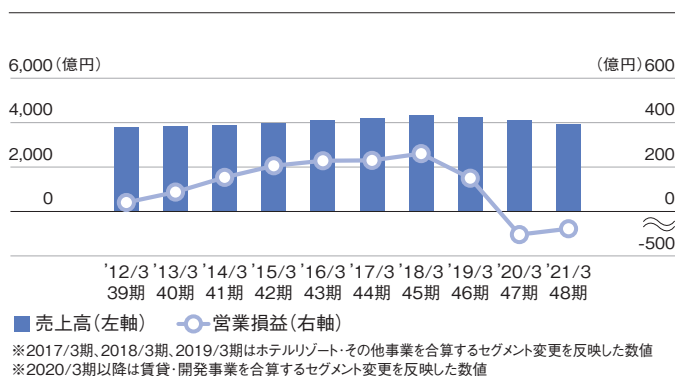
不動産ノウハウをコアコンピタンスとし、賃貸を中心とするコア事業、戦略的  
 であるシルバー事業を融合させた独自のビジネスモデルを構築しています。



# ビジネス At a Glance

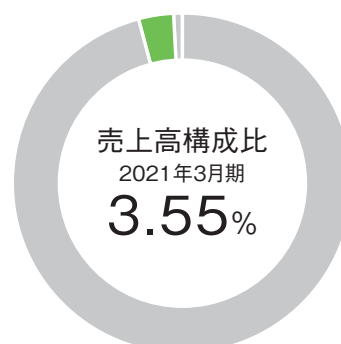
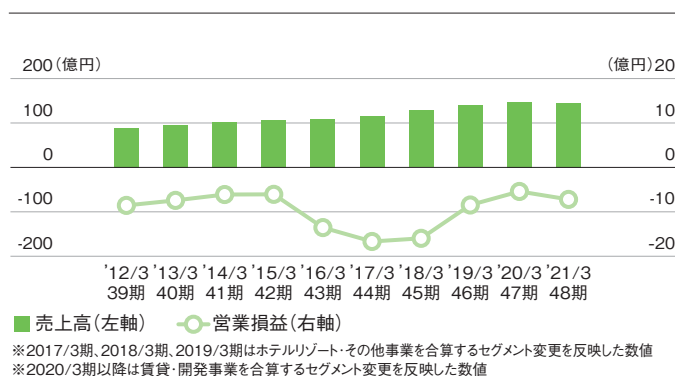
## コア事業 (貸貸事業)

売上高と営業利益



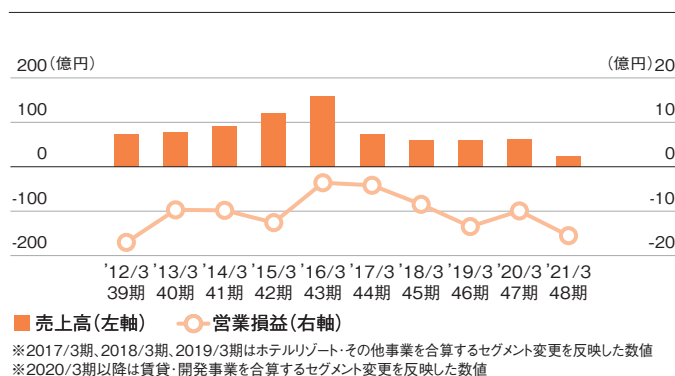
## 戦略的事業 (シルバー事業)

売上高と営業利益



## ノンコア事業 (その他事業)

売上高と営業利益



# 成長戦略 — 安定的な入居率確保のために —

## 入居率向上施策 ① エリア戦略

全国一律からエリアごとに最適な営業を目指す戦略に切り替え、法人・個人ともに契約件数および契約済戸数の増加を目指していきます。

**中日本プロパティマネジメント部 部長 竹野 文晃**  
エリア環境の変化を的確に捉えたうえで、スピーディーな営業を展開し、エリア収支の最大化を図ります。

**東日本プロパティマネジメント部 部長 石塚 義盛**  
各エリア分析と情報をスピーディーに対応し収益改善と共に地域密着にてレオパレスファンの創出に努めます。

**関西プロパティマネジメント部 部長 深瀬 雅人**  
地域性と時代に合ったニーズに応える営業展開を行い、チーム力で関西エリアの物件稼働率を早急に改善します。

**首都圏第2プロパティマネジメント部 部長 福満 真也**  
エリアポテンシャルを最大限発揮できるよう地域特性に応じた戦略立案、施策展開を行い、収支改善を推進します。

**九州プロパティマネジメント部 部長 林 和寛**  
プロジェクトの成功に向け、雑念にとらわれず、万里一空の精神で挑んでまいります。

**常務執行役員 首都圏第1プロパティマネジメント部 部長 佐々木 竜也**  
顧客数の多い首都圏エリアの物件収益の最大化を実現することで、当社全体の業績向上につなげます。

**中四国プロパティマネジメント部 部長 平原 勇治**  
エリア分析から地域に合う施策をスピーディーに実施しニーズを捉え顧客へ価値を届けてまいります。

### エリア責任者の配置

**全国を7エリアに分割。各エリアにエリア戦略を担う責任者を配置**

当社はこれまで全国一律の営業戦略を実施してきましたが、地域の実勢に合ったきめ細かい地域戦略の実行が入居率向上には効果的と考え、全国を7エリアに分割。各エリアにCEOの役割を担う責任者を配置し、エリアごとの特性を生かした戦略に責任を負う体制に変革しました。

### エリアごとの戦略・プロモーション

**各エリアの特性に応じた戦略・プロモーションを実施**

地域ごとに入居者の特性・ニーズが異なることから、各エリアのターゲットに対して必要な戦略・プロモーションを行うなど最適なパフォーマンスの創出を図ります。本部主導ではなく、各エリアでお客様とどのように接し、情報を吸い上げ実行に移すか、スピード感を持って対応することが今回の戦略の肝となります。

### エリアごとの収支管理

**エリアごとに収支管理を実施し、独立採算的発想で収益向上に取り組む**

各エリアの特性に応じた営業戦略を実行することに加え、収支管理もエリアごとに行います。原状回復、清掃費などの管理コストを含めた収益をどう改善していくかの責任も負い、売上・利益の向上を意識した入居率改善により収益全体の底上げを図ります。



## 入居率向上施策 ②既存顧客の深耕(法人)

トップ営業の推進、個社別戦略の実施、社宅代行業者との関係強化によって、法人需要の掘り起こしを図り、契約戸数の回復を目指します。

法人部門  
責任者  
メッセージ

### 従来のアプローチを抜本的に改革

従来のアプローチを抜本的に改革した戦略を実行します。原点に戻り、企画部門と営業部門とが連携し、「トップ営業」をはじめ、顧客毎のニーズに応じた個別施策を展開します。

施工不備問題により失った信頼を回復すべくコミュニケーションを強化、更に「社宅戦略のブレーン」となる地位を確立し、社宅利用シェアの拡大を図るとともに部屋利用残の回復を果たします。



法人営業部長  
法人営業企画部長(兼務)  
持田 直道

### トップ営業の実行

#### 「社宅戦略のブレーン」 としての地位確立を目指す

法人向け営業戦略では、経営陣によるトップ営業を推進し、お取引先様とのパイプを強固なものにします。原点に戻り、「社宅戦略のブレーン」になるべく顧客の課題解決を図りながらWin-Winの関係を構築します。

### 個社別戦略の策定・推進

#### 顧客の特性・ニーズに合った戦略を策定・推進することで部屋利用の促進を目指す

エリア戦略同様、これまで一律の戦略によって行われていた法人向けのアプローチを顧客の業種、地域、特性などきめ細かく分析し、抱える問題・ニーズに沿った「個社別戦略」を策定し、Win-Winの関係を構築します。

### 社宅代行業者との関係強化

#### 自社完結型から移行し、社宅代行業者との協業体制への戦略推進

これまで自社完結型で営業活動を行っていましたが、新しい領域の開拓のため代行会社と協業し、未取引先企業への部屋利用推進を図ります。今後、一層の関係強化によって更なる契約件数の上積みを目指します。

## 成長戦略 — 安定的な入居率確保のために —

### 入居率向上施策 ③ 仲介業者との関係強化(個人)

仲介業者との関係強化を推進して、全国に広がる潜在顧客層の掘り起こしを行います。  
この施策を通じて、個人向けの契約数拡大につなげていきます。



#### フォートレス傘下企業との連携・協業の推進

### フォートレス傘下で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

入居率向上施策の一貫として、当社が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3,800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3,000社の仲介会社を通じて、入居希望に対応してきましたが、自社運営店舗による対応が中心となっていました。今回の協業開始で、ビレッジハウスの提携店舗を通じて当社物件の仲介が可能になることで、潜在顧客層のすそ野が拡大し、ひいては契約件数の拡大が期待できます。

仲介業者契約件数

**7,646**件

前年同期比

約**40%**増

※ 2022年3月期1Q実績

## 外国籍顧客の獲得強化や外国人労働者に向けて

当社では、年々増加傾向にある外国人留学生や外国人労働者をはじめとする外国籍顧客の需要が拡大傾向にあることを重視し、顧客獲得に向けた強化策を推進しています。

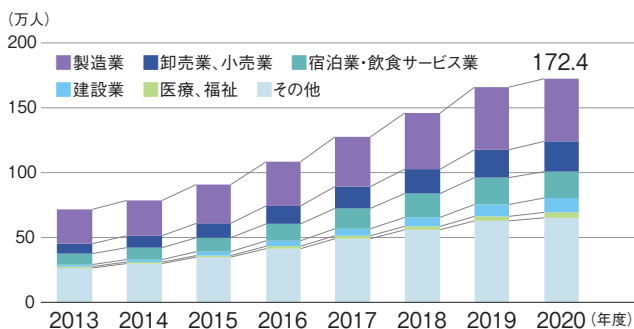


### 外国籍顧客獲得の取り組み①

#### 労働力不足を背景に、今後も外国人労働者数は増加傾向

外国人留学生の在籍人数は総じて年々増加しており、国内の労働力不足を背景にした外国人労働者数も新型コロナウイルス感染拡大の影響があった2020年度の伸びは若干鈍化したものの、増加傾向にあることから、外国籍顧客向けの賃貸需要は底堅く推移するとみています。

#### 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

外国籍顧客の需要が拡大し、国籍が多様化していることから、入居者向けの賃貸サイトでは、英語、中国語のほか合わせて5カ国の言語にて、物件紹介・検索までできるほか、入居者が安心して来日できるよう来日前に非対面での契約を可能にする仕組みを構築しています。





# 成長戦略 —住まいとしての社会インフラを—

## アフターコロナ戦略

新型コロナウイルス感染症は、三密（「密閉」「密集」「密接」）を避けることが重要であり、このことはアフターコロナ戦略としても有効であることから、リモート契約への対応を推進しています。

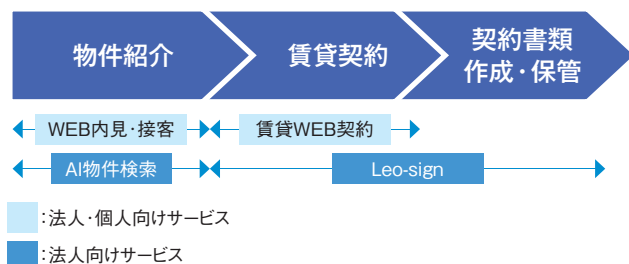


### アフターコロナ戦略①

#### WEB契約の推進

新型コロナウイルス感染拡大防止には、三密を避けることが重要であることから、対面が基本となる契約においても、WEB契約を推進していきます。既に2019年6月から運用を開始しており、この仕組みの普及拡大によるリモート対応を進めます。

契約プロセスのそれぞれの場面において先進的なITを導入。  
賃貸契約のスマート化を促進する。



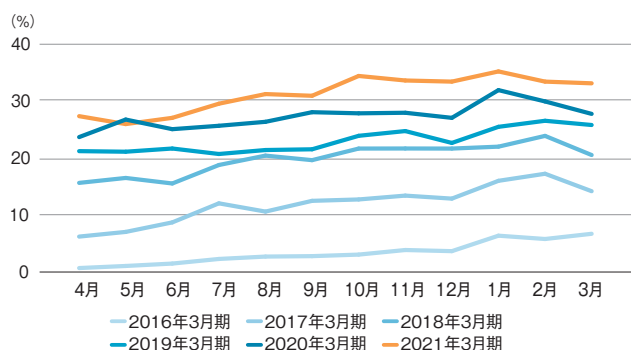
### アフターコロナ戦略②

#### Leo-sign (電子契約)

対面での契約同様、契約書に対してはんこを押すのが日本の商習慣として根強く残っていますが、アフターコロナを意識したオンライン業務の拡大として、Leo-signの採用拡大を目指します。2015年から導入を開始し、既に約3割超の法人契約に使用されており、より一層の採用拡大によってリモート契約を推進していきます。

※Leo-signは法人向けサービスです。

#### 電子契約比率





# 構造改革 — 営業利益黒字化と債務超過解消を目指す —

## 賃貸事業に集中する戦略へ方針転換し、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退や要員の最適化などの構造改革を強力に推進

構造改革の貫徹によって、2022年3月期には営業利益の黒字化を達成し、2023年3月期には純利益の黒字化達成と債務超過解消を目指していきます。

### 構造改革①

#### 2021年3月期の取り組み

2020年6月よりスタートさせた抜本的構造改革では、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退を推進し、国内ホテル・社有アパートの売却、エンプラス・ベトナム現地法人の譲渡、ウイングメイト・タイ現地法人の清算、投資有価証券の売却などを実施。同時に、創業以来初となる希望退職制度を実施し、要員最適化・コスト削減を推進しました。さらに、経営責任の明確化・ガバナンス改革として、経営陣の入れ替え、役員報酬減額、顧問・相談役制度の廃止などを断行しました。

- 国内ホテル事業からの完全撤退
- ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退(エンプラス・ベトナム現地法人譲渡、ウイングメイト・タイ現地法人清算)
- 資産売却の推進(投資有価証券の売却・社有アパートの売却)
- 要員の最適化(希望退職制度の実施)
- 経営責任明確化(役員報酬減額、顧問・相談役制度の廃止)

### 構造改革②

#### 社内タスクフォースチームの設置

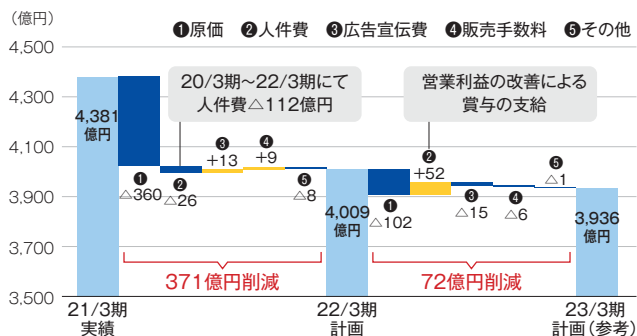
賃貸事業における収益構造改革においては、賃貸営業原価や建築・不動産原価を削減していくと同時に、全社的に聖域なきコストカットを実施します。このコストカットを実現していくために、社内タスクフォースを立ち上げ、専門のチームによる業務プロセス見

直しによって、徹底したコストダウンと管理を実行します。中でも、賃貸管理原価については清掃費や原状回復などの賃貸物件に関わる原価管理方法を合理的に見直すことで、年間50億円規模の削減を図ります。

#### 2022年3月期以降のコスト削減策

2021年3月期までの抜本的構造改革に継続して取り組み、中核事業である賃貸事業に経営資源を集中投下するとともに事業面および財務面でも安定化を図ります。

原価削減に加え、賃貸営業積極化で広告宣伝費、販売手数料が増加傾向にある販売管理費についても、積極的なコスト抑制策を断行します。業務プロセスの抜本的な見直しと徹底的なコスト抑制により、原価・販管費を削減し、2022年3月期は371億円、2023年3月期には72億円のコスト削減効果を見込んでいます。



# 財務戦略

— 安定した財務基盤の構築のために —

## 570億円の資金調達を実施し、施工不備対応と借入金返済の原資に充当

資金調達によって財務体質の改善を加速すると同時に、減資と発行可能株式総数の引き上げで資本政策の機動性及び柔軟性を確保し、安定した財務基盤の構築を目指します。

### 資金調達

#### フォートレス・インベストメント・グループより570億円の資金調達

当社は、昨年11月、米国のファンドであるフォートレス・インベストメント・グループに対して第三者割当増資(約120億円)、当社連結子会社レオパレス・パワーの優先株式発行(150億円)を行うと同時に、新株予約権付き融資(300億円)を受け、合計570億円の資金調達を実施しています。この資金により、施工不備対応に関する資金を確保すると同時に、返済期日を迎える借入金の返済と社債の償還を行いました。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2021年3月期末時点において、東京証券取引所の上場関係規則における債務超過であったことから、上場廃止基準に係る猶予期間内(“コロナ特例”を受け2023年3月期末までと通常より1年延長)に債務超過を解消できるよう持続的な収支の改善を図ります。



### 減資および発行可能株式総数の増加

#### 安定した財務基盤の構築に向け、今後の資本政策の柔軟性および機動性を確保

当社は将来の復配を見据え、2021年6月29日開催の定時株主総会の決議を経て、資本金の額の減少(減資)を行いました。今回の減資では、資本金812億円のうち811億円を減少させ、新たな資本金は1億円となります。減資においては、発行済株式総数の変更は行わないため、株主の所有株式数や1株当たり純資産額に変更は生じません。減少する資本金全額は、その他資本剰余金に振り替えます。

また、2020年の資本政策により潜在株式を含めた発行済株式総数は4億8,900万株となり、発行可能株式総数5億株に近づいていることから、今後の資本政策の柔軟性および機動性の確保を図るために、発行可能株式総数を2億5,000万株増やし、7億5,000万株に変更しています。

資本金減少の目的	今後の資本政策の柔軟性および機動性の確保を図るため
資本金額減少の要領	減少前の資本金81,282,359,829円 →減少後の資本金100,000,000円
資本金額の減少方法	発行済株式総数の変更は行わず、減少する資本金の額81,182,359,829円の全額をその他資本剰余金に振り替え

# 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]

新たに社外取締役2名を迎え、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。



# 取締役会等における議論



代表取締役社長 社長執行役員  
宮尾 文也

取締役 常務執行役員  
蘆田 茂

## 入居率向上策について

宮尾

入居率改善に向け、月次の収支管理報告が出来る体制の構築が先ず必要。前月の分析が出来なければPDCAのCAが働いていないことと同意義。トップラインだけに目を向けるのではなく原価・販管費も含めた収支管理の意識が今一度必要。

蘆田

各種施策に対して結果の確認ではなく、進捗に合わせたタイムリーな状況把握を可能にすべき。入居率向上のためには現場に要員不足を生じさせないよう、常に組織と人員配置の最適化を図るべき。また、施策実行と同時に広範囲にわたる徹底的なコスト削減が必要。

早鳥

敗因分析、市場価値分析が弱い。7エリアに分け収支の見える化をすることで原因分析が可能。翌月に軌道修正をし、その成果を問うべき。結果責任も明確にするべきであり、エリア責任者に担ってもらう。

渡邊

取締役会で指摘された事項が、業務執行部門ですみやかに履行されていないことが見受けられた。当月の課題に対する解決策をスピーディに策定し実行すべきである。

藤田

業務執行部門での会議体での議案進捗チェックリストを完了するまで追い続ける社風を育てる事が必要である。また、提案事項に期限と費用対効果が明確に示されることが少ない。期限・費用・人材・費用対効果は必要条件である。

中村

収益目標と達成に向けた施策を月別に明確にし、目標達成・未達の原因と対策を分析することが必要。KPIとKGIを整理して監視。実現できる事業ポートフォリオを明確にし、具体的な実現ロードマップとテーマ毎の実行責任者を、次世代の経営幹部候補者を指名して、取り組むことが必要。

## 取締役会での議案

2020年3月期は取締役会43回、2021年3月期は取締役会25回の開催であった。

議案の内訳として、「役員体制・役員報酬」「施工不備・再発防止」に関する議案は減少した一方で、「事業・財務戦略」「構造改革」に関する議案は増加。

議案決議のほか、2021年3月期の取締役会では、月次で部単位の営業成績・プロジェクト進捗状況のモニタリングを実施。業績回復・経営再建に向けて活発な議論が取り交わされた。

### 事業・財務戦略

- 2020年3月期は「抜本的な事業戦略再構築」策定のための議論が中心となった。
- 2021年3月期は、賃貸事業の収益力強化、資本政策、資産売却など、「抜本的な事業戦略再構築」遂行のため、事業基盤の再構築と財務基盤の強化に向けた議案が増加。

### 構造改革

- 抜本的な構造改革を目指し、具体的施策の策定・実施のための議論を実施。
- ノンコア事業の一部譲渡、創業来初めての希望退職の実施、店舗の統廃合など、取締役会での議論・議決の結果、着実に進捗を見せた。





取締役 執行役員  
早島 真由美



社外取締役  
渡邊 顕



社外取締役  
藤田 和育



社外取締役  
中村 裕

## 抜本的事業構造改革について

宮尾

損益分岐点を如何に低下させるかの構造改革として、原価の見直しが必要。そのためには、業務フローの見直し、人事ローテーション、システム化が欠かせない。また、希望退職制度実施の結果、部署・人によってはオーバーワークに繋がっていないか注視しなければならない。

蘆田

取締役会にて社外取締役から様々な指摘を受けることは執行部門に緊張感が生まれ多くの気づきを与えている。人員配置の最適化と部署間をまたぐ類似業務の集約が必要。

早島

事業部毎に人員減少、コスト抑制の中で業務に優先順位をつけ、棚卸しを実施し、部門長、組織長は止める決断をすることが求められる。

渡邊

意識改革を徹底的に行う必要がある。好業績だった頃の発想を捨て、経営危機を乗り越える動機付けを繰り返し繰り返し行う事がとても重要。

藤田

すべての部分に現状肯定論からの発想が見受けられる。再建に必要なのは大胆な改革をすること。そのためには「意識(心)の壁」「物理的な壁」「制度の壁」を克服しないと真の企業再生を成し遂げての再建にはならない。

中村

業務執行部門で自立的・主体的に経営再建に向けた政策立案と実施が出来るよう、抜本的な構造改革の必要があると感じる。過去のしがらみのない経営幹部で意思決定できることが、一番の構造改革。まずは、足元の売上・利益に直接繋がる業務と、近い将来の成長戦略を進める業務以外の業務をリセットすることが必要。

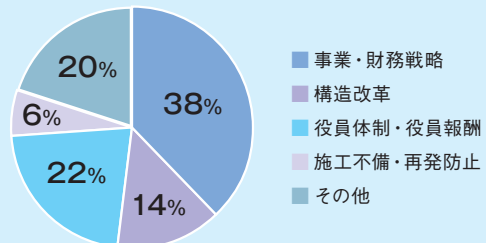
### 役員体制・役員報酬

- 2020年3月期に比べて議案数は減少したが、役員候補者選定に関する細則の改定、関係会社役員の選解任・報酬・処分に関する規律の見直し、顧問制度の廃止など、取締役会の実効性向上に向けた議論がなされた。

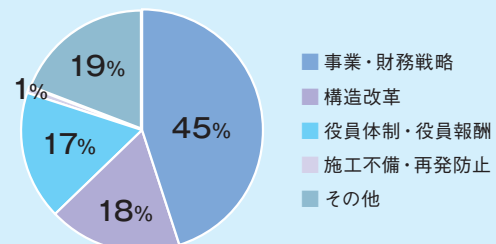
### 施工不備・再発防止

- 施工不備問題の発覚以来、継続して議論を行ってきたことで、体制の構築、方向性・ロードマップの策定については一定の目処。
- 2021年3月においては、施工不備問題については施工不備対策本部、再発防止についてはコンプライアンス推進本部が中心となって対応。
- 議案の割合としては減少したものの、取締役会における重要課題として継続してモニタリングを実施。

2020年3月期 取締役会 議案



2021年3月期 取締役会 議案



# 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および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

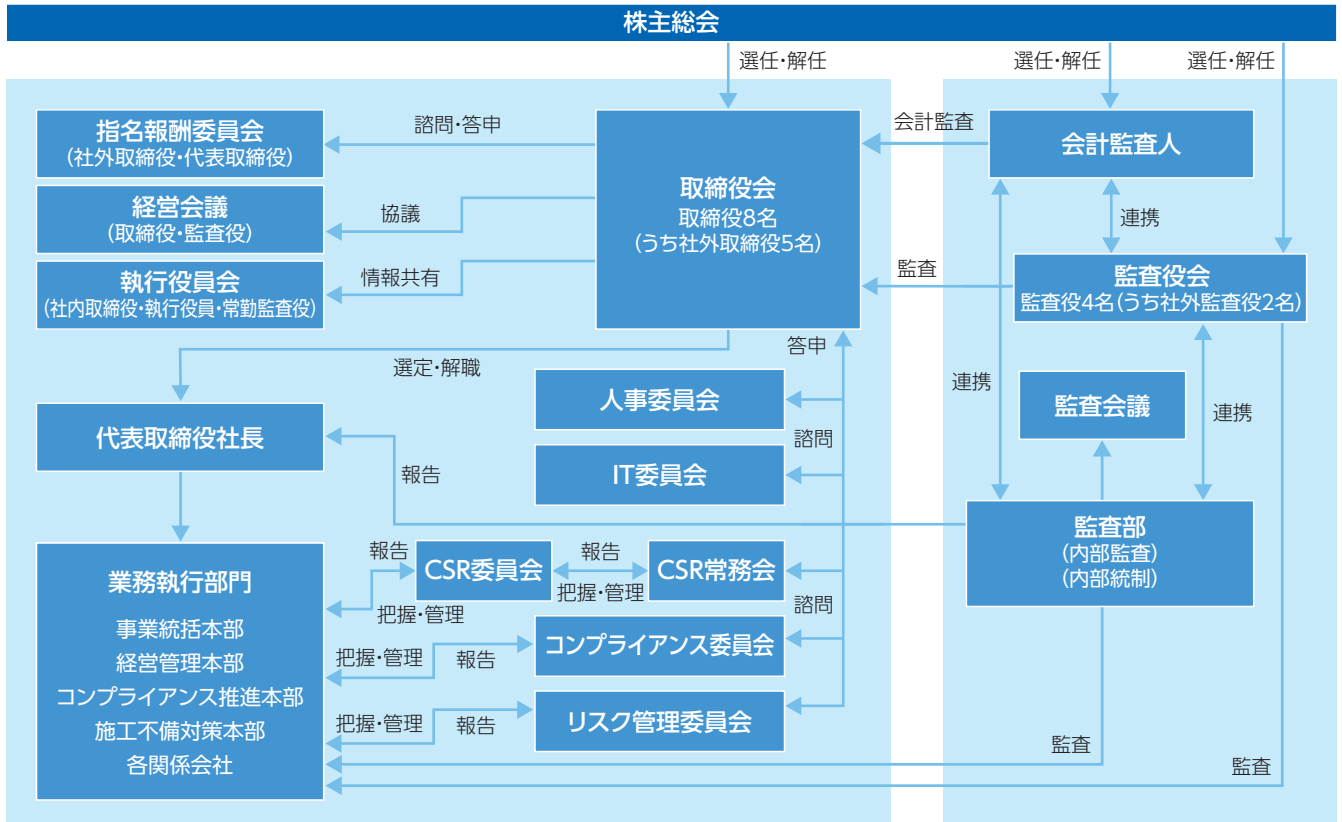
を図ることを目的として、取締役会の開催前に業務執行全般に関する重要事項の協議を行う「経営会議」、円滑な業務の執行および業務執行における連携強化を目的として、会社経営に関する情報の相互共有を行う「執行役員会」を設置しております。

また、取締役会は、当社における主要な経営課題を検討することを目的として「指名報酬委員会」、「リスク管理委員会」、「コンプライアンス委員会」、「人事委員会」、「IT委員会」、「CSR常務会」および「CSR委員会」などの委員会を設置し、取締役会が諮問する経営課題について検討・答申を行っております。経営組織は、「事業統括本部」、「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本部制としております。

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

コーポレート・ガバナンス体制

2021年6月29日現在



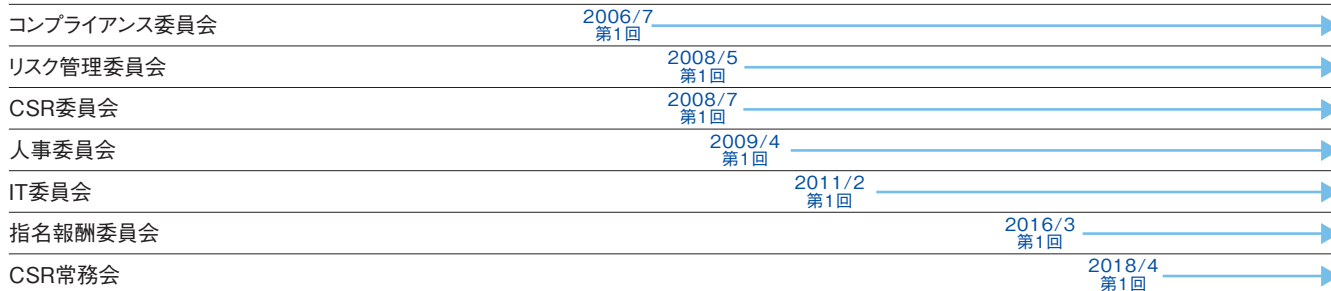
## ガバナンス強化の歩み

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および持続的な成長を実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んできました。社外の視点を経営に活かす観点から25年以上前より社外監査役を選任し、当社の企業経営にも大きな影響を与えたリーマンショック直後には、社外取締役を選任しました。

その後、経営の監督機能を一層強化するため社外取締役の増員を行ってきました。現在は取締役総数の過半となる5名を選任しており、企業経営、企業再生・事業改革、法務などの経験を有しており、バランスの取れた人員構成となっています。また、取締役会において、当社における主要な経営課題を検討するため、各委員会を設置し、適宜諮問してきました。

### 主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容

■ 社外取締役(名) ■ 社外監査役(名)



### 各設置機関の構成員等

役名	氏名	取締役会	経営会議	執行役員会	指名報酬委員会	リスク管理委員会	コンプライアンス委員会	人事委員会	IT委員会	CSR常務会	CSR委員会
代表取締役社長	宮尾 文也	◎	◎	◎	○	◎	○	◎	○	○	○
取締役	蘆田 茂	○	○	○		○	○	○	◎	◎	◎
取締役	早島 真由美	○	○	○		○	○	○	○	○	
社外取締役	渡邊 顯	○	○		○	○	○				
社外取締役	藤田 和育	○	○		◎	○	○				
社外取締役	中村 裕	○	○		○	○	◎				
社外取締役	山下 明男	○	○		○	○	○				
社外取締役	劉 勁	○	○			○	○				
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	—			8名		6名	2名	4名	2名	8名	1名
従業員	—			3名		7名	2名	4名	5名		11名
社外有識者 他	—					2名	2名				

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

# 経営体制の強化

## 指名報酬委員会について

当社は、役員を選解任・報酬等に関する公正性、妥当性について審議し、経営の透明性確保および説明責任を果たすため、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。当委員会は、代表取締役と社外取締役で構成され、独立性および中立性を確保するため、代表取締役以外の委員をすべて社外取締役から選任しています。

メンバー	委員長：社外取締役(独立社外取締役) 委員：代表取締役、社外取締役3名(うち、独立社外取締役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等の評価を踏まえ、客観的視点から審議を行います。またその結果を取締役会に報告することとしています。
21/3期開催回数	7回
主な審議内容	取締役、監査役の人事、役員報酬を審議しました。特に前期(21/3期)においては、代表取締役の選定、社外取締役を過半数とする方針、これに基づいた社外取締役候補者の人選について、深い審議を行いました。

## 新任社外取締役の選任理由

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、社外取締役5名を選任しております。社外取締役は、取締役会など当社の重要会議に出席し、客観的な立場で企業価値向上に資する様々な助言を行っております。特に役員選任やその報酬額の決定は、客観的見地を踏まえた決定が重要と考えております。

氏名	選任理由
山下 明男	金融機関等の役職員としての豊富な業務経験と実績を有しております。また、不動産関連事業、不動産ファイナンス、都市再生ファンド、マネジメント・バイアウト、企業の再生案件等を数多く手がけており、こうした同氏の高い見識および企業経営に関する深い知識、経験を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、社外取締役に選任いたしました。
劉 勁	投資ファンドの役職員としての豊富な業務経験と実績を有しております。また、不動産関連事業や企業への投資および再生案件を数多く手がけており、こうした同氏の高い見識および企業経営に関する深い知識、経験を、当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、社外取締役に選任いたしました。



## 役員スキル

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、たうで随時取締役会のスキルセットを見直しています。2021年6月29日より取締役の総数を8名、うち社外取締役を5名指名することで、過半数が社外取締役、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、多くの取締役に複数年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」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、信頼回復を目指す上で、大きく貢献してくれるものと期待しています。

## スキルマトリクス

	氏名	属性					専門性・経験および知見									
		地位 業務執行	社外性	指名報酬 委員会	年齢	多様性	企業経営	企業再生 事業改革	営業 マーケ ティング	品質管理	法務	会計税務	ファイ ナンス	IR	グロー バル	監査
1	宮尾 文也	代表取締役社長 社長執行役員 取締役会議長		委員	61歳	男性	○							○	○	
2	蘆田 茂	取締役 常務執行役員			56歳	男性	○		○			○				
3	早島 真由美	取締役 執行役員			48歳	女性	○		○		○					
4	渡邊 顯	取締役	独立 社外	委員	74歳	男性	○	○			○					○
5	藤田 和育	取締役	独立 社外	委員	74歳	男性	○	○	○	○				○		
6	中村 裕	取締役	独立 社外	委員	62歳	男性				○						
7	山下 明男	取締役	社外	委員	59歳	男性	○	○					○			
8	劉 勁	取締役	社外		36歳	男性 外国籍	○	○					○			

(注)各取締役の年齢は2021年6月7日時点

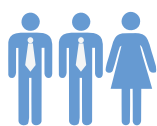
# 実効性向上に向けた取り組み

## 取締役会について

取締役会は、経営の機動性確保と監督機能の充実を両立させることに重点を置き、現在社外取締役5名を含む8名の取締役で構成しております。企業価値向上のためには、適切な取締役選任が重要と考えており、報酬決定とともに社外取締役を委員とした指名報酬委員会で審議することを決定プロセスに組み込んで

しております。

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



社内取締役



社外取締役

## 取締役会の実効性評価

2021年3月期終了後、主に経営課題の改善を目的として、取締役会が果たすべき機能等について評価を行いました。評価手法としては、取締役全員に対し、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、議論を行いました。2021年3月期の評価としましては、取締役会およびガバナンス体制は概ね有効に機能したことを確認しました。

「構造改革の確実な断行」、「賃貸事業の収益力強化」、「施工不備問題の解決に向けた取り組み」を実行してまいりました。

2022年3月期は事業計画の実行を至上命題として、「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」を取締役会として進捗確認するとともに適宜議論し、意思決定と必要に応じた軌道修正を行うことが重要との認識を共有しました。

具体的には、前期における取締役会評価の結果に基づき、

2021年3月期の重点課題		2022年3月期の重点課題	
1. 構造改革の確実な断行 2. 賃貸事業の収益力強化 3. 施工不備問題の解決に向けた取り組み		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		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退</li> <li>・資本政策など資金調達に関する方針・戦略の策定・実現</li> <li>・2021年6月までの改修計画の達成</li> <li>・入居者募集再開、改修工事内製化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施工不備問題に注力したことによる中期経営戦略策定の見送り</li> <li>・従業員のモチベーションアップ、パフォーマンス向上</li> <li>・入居率計画未達</li> <li>・施工不備に関するコストの可視化、資金管理(対応完了)</li> </ul>		

## 役員報酬

当社は、適正な取締役報酬を定めるために、藤田社外取締役を委員長とし、社外取締役および代表取締役社長で構成される指名報酬委員会の審議を経て決定する手順となっております。また、監査役の報酬については監査役会での審議を経て決定しています。2019年2月より役員報酬を減額しており、2021年2月12日に公表の通り、役員報酬減額幅の見直し(詳細は右図)を

行っています。

役員報酬減額について(2021年4月~2022年3月)	
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%

## 社外取締役メッセージ

今回の社外取締役就任は、私の所属する会社が当社のスポンサーになったことがきっかけです。当社は、顧客基盤がしっかりしている上にビジネスモデルも確立されている。そのような魅力的な会社である一方で、施工不備問題によって苦しんでいる現状もある。私は、ハンズオンで当社の持つポテンシャルを発揮させ、再建に向けて経営者の方々と一緒にやって行きたいと考えています。

当社と関わるようになるにつれ、顧客基盤、ビジネスモデル以外にも良さを感じています。それは、従業員の持つエネルギーです。日本の若い世代がゆとりなどといわれている中で、当社従業員の真面目にそして生き活きと仕事をする姿を見ると、きちんとしたやり方さえ導入すれば、再建は間違いないと考えています。

このために必要なのは、今までにない新しいノウハウや仕事に取り組むスピード感、リーダーシップだと考えています。これらの導入で、会社の課題点を迅速に解決し、急速に業績を回復させたいと考えています。

そして、もう一つ大切なことは、数字にコミットするということです。経営層からはじまり、担当者レベルに至るまで具体的かつ実行可能な数値目標を設定し、そこに全力でコミットして、達成して

いく必要があります。これまで当社は施工不備問題に関連した悪循環にはまっていたのですが、これからは月次の入居率を上げることをきっかけとする好循環を起こしていきたいと考えており、すでにその結果も出始めています。



社外取締役  
フォートレス・インベストメント・グループ・ジャパン 在日代表  
マネージング・ディレクター

山下 明男

私は、社外取締役に就任する前の昨年11月から経営陣、社員の皆さんと緊密に連携を取って働いてきました。この間強く感じているのが、当社にはまだまだ優秀な社員がたくさんいて、多くの社員が会社の復活を信じて、日々一生懸命働いているということです。私も、今まで以上に当事者意識を持ち、当社の一員となって、



社外取締役  
フォートレス・インベストメント・グループ・ジャパン  
マネージング・ディレクター

劉 勁

社員の皆さんと一緒に会社を再建していきたいと考えています。

私の役割ですが、数多くの企業や不動産の投資案件に携わってきた経験をもとに、仮説を立てて、ファクトを数字で浮き彫りにし、それを誰もが分かる言葉で説明することだと考えています。たくさんのファクトの中で、何が大事で何が大事ではないか、それがぼやけて見えない中で、経営判断をしてしまうと間違った方向に行く可能性が高いため、大切なことを見る化することで、どここの分野に経営資源を集中すべきかなどの、今後の経営判断の中で間違いない意思決定を行うために役立つと考えています。

当社の現状は、正直危機的な状況にあり、経営陣はもっと危機感をもつべきと認識しています。中でも、まず資金繰りの問題を解決しないとイケません。ファクトを浮き彫りにし、資金流出を止められる有効な打ち手を社員に示し、実行することが大事と考えます。社員一人ひとりが何をすべきか、なぜそれをすべきかを理解したうえで、各自が目標数値にコミットしていくこと、限られた時間の中でスピーディーに取り組んでいくことが危機的な状況を脱し、業績回復のために欠かせないと考えています。

# 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ます。

## コンプライアンス研修

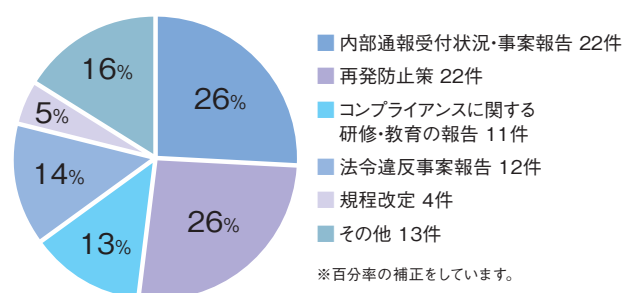
2021年3月期は以下の通りコンプライアンス研修を実施しました。その他、コンプライアンスに関する社内掲示も頻繁に行うことで、全社員のコンプライアンス意識向上を図っています。

コンプライアンス教育に関するE-Learning・研修など(18回)	
コンプライアンスファーストについての理解促進	11回
ハラスメント防止(管理職向け)	2回
セクハラについての基礎知識・対処法(非管理職向け)	1回
施工不備問題・再発防止についての振り返り研修	1回
コンプライアンスに関わるアンケート	2回
「10年後のレオパレス」を考える作文を募集	1回

## コンプライアンス委員会

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

コンプライアンス委員会審議内容(2020年4月~2021年3月)

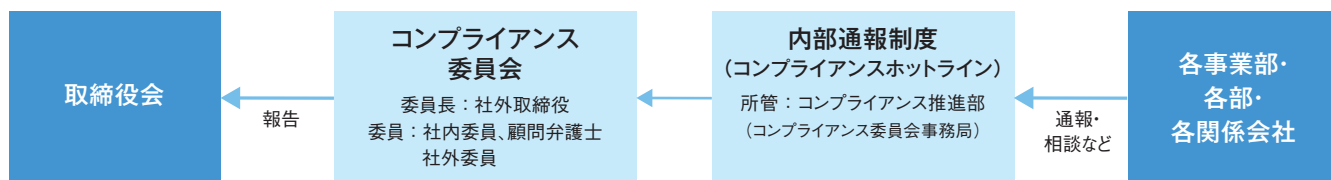




## コンプライアンスの相談窓口

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)に設置しています。また業務上の取引をしているお取引先様に対しては「取引

先ホットライン」を設置しています。さらに、当社役職員より幅広く情報・相談などの投稿を受け、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の運用を開始しました。



## 内部通報制度認証登録

当グループの内部通報制度が消費者庁所管の内部通報制度認証に登録されました。内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)とは、事業者が自らの内部通報制度を評価して、指定登録機関による審査により認証基準に適合している場合

に自己適合宣言登録事業者として登録され、所定のWCMSマークの使用が許諾される制度です。



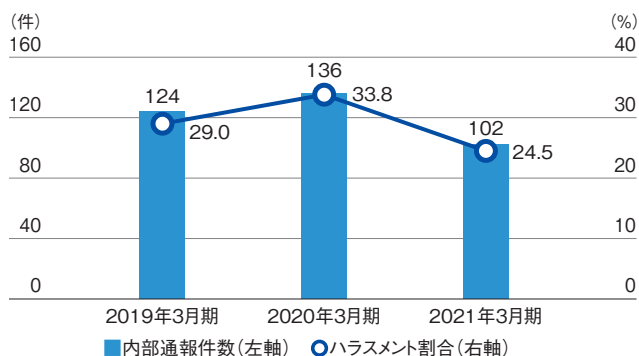
## ハラスメント撲滅宣言

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

「ハラスメント撲滅宣言」に従い、特に、2021年3月期は、9月から10月に管理職社員を対象としたハラスメント防止に必要な知識やスキルを習得するためのハラスメント防止研修を実施、10月には非管理職社員を対象に、セクハラについての基礎知識とセクハラを防ぐための対処法を習得するためのE-Learningを実施しました。2021年2月には、全役職員に対し、現状を把握するため職場におけるハラスメント実態調査を行い、調査結果およびハラスメント防止に向けた6つの啓発資料を社内に掲示しています。

社内意識改革は順調に進捗しており、2021年3月期における内部通報制度に占める各種ハラスメント割合は前年に比べ減少しています。

内部通報制度の中のハラスメント割合



# 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、当社代表取締役社長が務める委員長と弁護士など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抽出・分析した後、リスク対応計画を策定の上管理し、これをリスク管理委

員会に報告します。

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

## リスク管理方法の見直し

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

2021年3月期に各部署においてリスクの特定、リスクの大

きさに応じた対応期限の設定かつ対応方法を整理し、発生しうるコストを算定しました。下記の分類表の通り、6つの大分類および15の中分類に基づき、部署毎の大から小までのリスク分析結果を、リスク管理委員会におけるリスクマネジメントの仕組みを通して再評価し、対応を進めています。

リスク分類表

<p><b>外的要因</b></p>	<p>①外的環境変化リスク 法的・政治的・経済的・社会的現象の変化への対応が遅れたことにより、業績に重大な影響を及ぼすリスク</p> <p>②カントリーリスク</p> <p>③災害リスク</p>	<p><b>コンプライアンス</b></p>	<p>①法令違反・訴訟リスク</p> <p>②コンプライアンスリスク 不適切な契約締結、ハラスメントなどにより損失を被るリスク</p>
<p><b>戦略・ガバナンス</b></p>	<p>①戦略リスク 経営計画など、当社の事業戦略上の瑕疵により業績に重大な影響を及ぼすリスク</p> <p>②経営者リスク 不測の事態などで意思決定者が不在になるなど経営機能不全に陥るリスク</p> <p>③委託先・子会社管理リスク</p>	<p><b>オペレーション</b></p>	<p>①業務リスク</p> <p>②情報管理リスク</p> <p>③人的リスク</p> <p>④システムリスク</p>
<p><b>財務</b></p>	<p>①市場リスク</p> <p>②流動性リスク 当社の信用不安などにより資金繰りがつなくなる、取引の打ち切りなどにより損失を被るリスク</p> <p>③デフォルトリスク</p>	<p><b>レピュテーション</b></p>	<p>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</p>

## 災害リスクへの対応 (57万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(負傷など)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。

## 災害対策指針

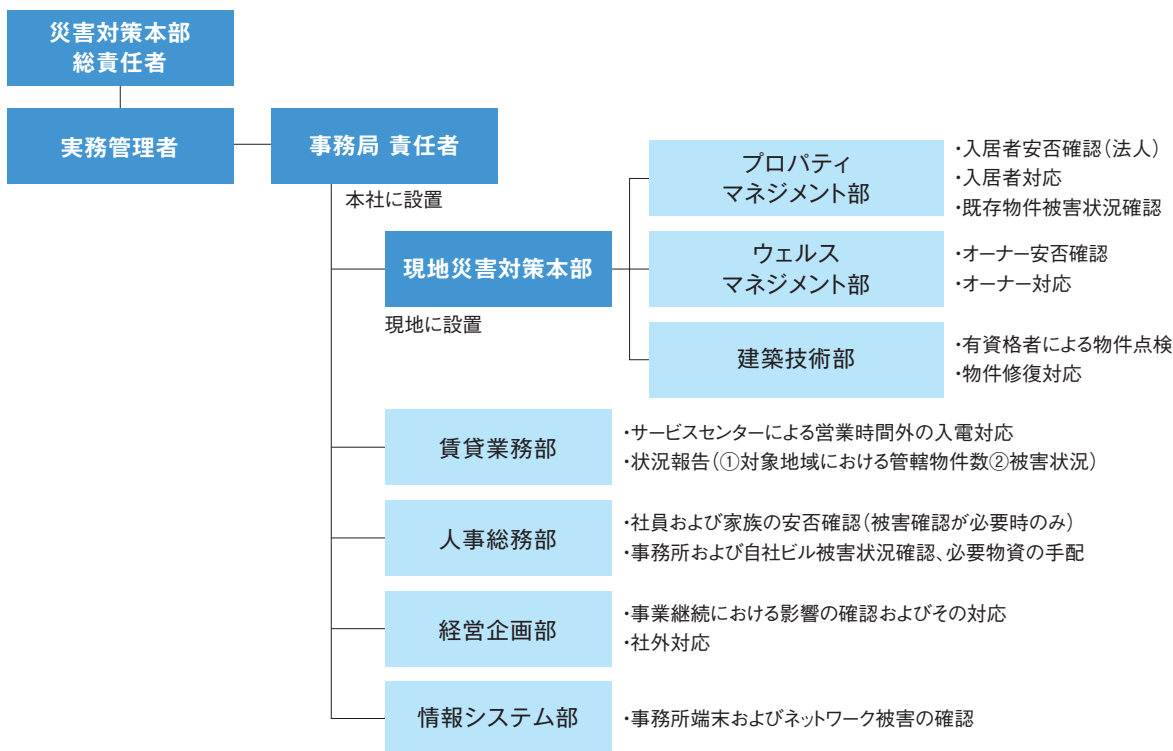
災害対策指針では、災害の種類や規模に応じて本社に事務局を、現地に災害対策本部を設置し一気通貫の体制で各関連部署の役割を明記しているほか、災害対策本部の起動・解散の基準、社内被害把握のための事前準備、被災時の初動対応、社内被害・事業被害からの復興に向けた対応を定めています。

特に事業被害の抑止努力として、台風など予防活動が可能なものについては、建物点検の実施や入居者様への注意喚

起を実施することとしております。

事業被害発生後の対応としてBCPの観点から、入居者様安否確認フロー、オーナー様安否・被害確認フロー、災害規模に応じた要員派遣計画、救援物資の提供、さらに被災地域の物件点検およびその後の補修工事フロー・保険対応フローを策定しており、これらを掲載した災害対策指針、マニュアルは被災時の停電やIT機器の被害を想定して、グループ各拠点において印刷物としても保管するように定めています。

自然災害発生時の体制図 I. 自然災害(地震・風水害など)、火災、有害物漏洩



# 取締役、監査役

## 社内取締役 (2021年6月29日現在)



代表取締役社長 社長執行役員  
事業統括本部長

### 宮尾 文也

1983年 4月 中道リース(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 経営企画部部長  
2012年 7月 理事  
2013年 4月 執行役員  
2016年 6月 取締役執行役員  
2017年 5月 経営企画部・広報部 担当  
2018年 4月 取締役常務執行役員/経営企画・IR 担当  
2019年 5月 代表取締役社長(現任)/  
社長執行役員(現任)  
2019年 6月 事業統括本部長(現任)



取締役 常務執行役員  
経営管理本部長  
施工不備対策本部長(兼務)

### 蘆田 茂

1988年 4月 当社入社  
2003年 11月 経理部次長  
2010年 4月 経営企画部部長  
2012年 5月 事業企画部長  
2013年 4月 理事  
2014年 4月 執行役員  
2019年 6月 取締役常務執行役員(現任)/  
施工不備問題緊急対策本部長  
2020年 7月 経営企画本部長  
2021年 5月 経営管理本部長(現任)/  
施工不備対策本部長(現任)



取締役 執行役員  
コンプライアンス推進本部長CLO  
経営管理本部 副本部長(兼務)

### 早島 真由美

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

## 社外取締役 (2021年6月29日現在)



社外取締役

### 渡邊 顕

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  
2007年 6月 (株)角川グループホールディングス  
(現(株)KADOKAWA) 社外監査役  
(現任)  
2010年 4月 MS&ADインシュアランスグループ  
ホールディングス(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)



社外取締役

### 藤田 和育

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



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(株))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)



## 社外取締役 (2021年6月29日現在)



社外取締役

### 山下 明男

1984年 4月 日本開発銀行(現日本政策投資銀行) 入行  
 2006年 1月 モルガン・スタンレー証券(現モルガン・スタンレーMUFG証券)入社  
 2008年 6月 フォートレス・インベストメント・グループ入社 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(現任)



社外取締役

### 劉 勁

2010年 4月 モルガン・スタンレーMUFG証券入社  
 2011年 4月 RBS証券入社  
 2012年 5月 フォートレス・インベストメント・グループ入社  
 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(現任)

## 監査役 (2021年6月29日現在)



社外常勤監査役

### 吉野 二良

1978年 4月 大東京火災海上保険(株)(現 あいおいニッセイ同和損害保険(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)

常勤監査役

### 鮫島 健一郎

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

社外監査役

### 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  
 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/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  
 2019年 12月 長谷川香料(株) 社外取締役(現任)

監査役

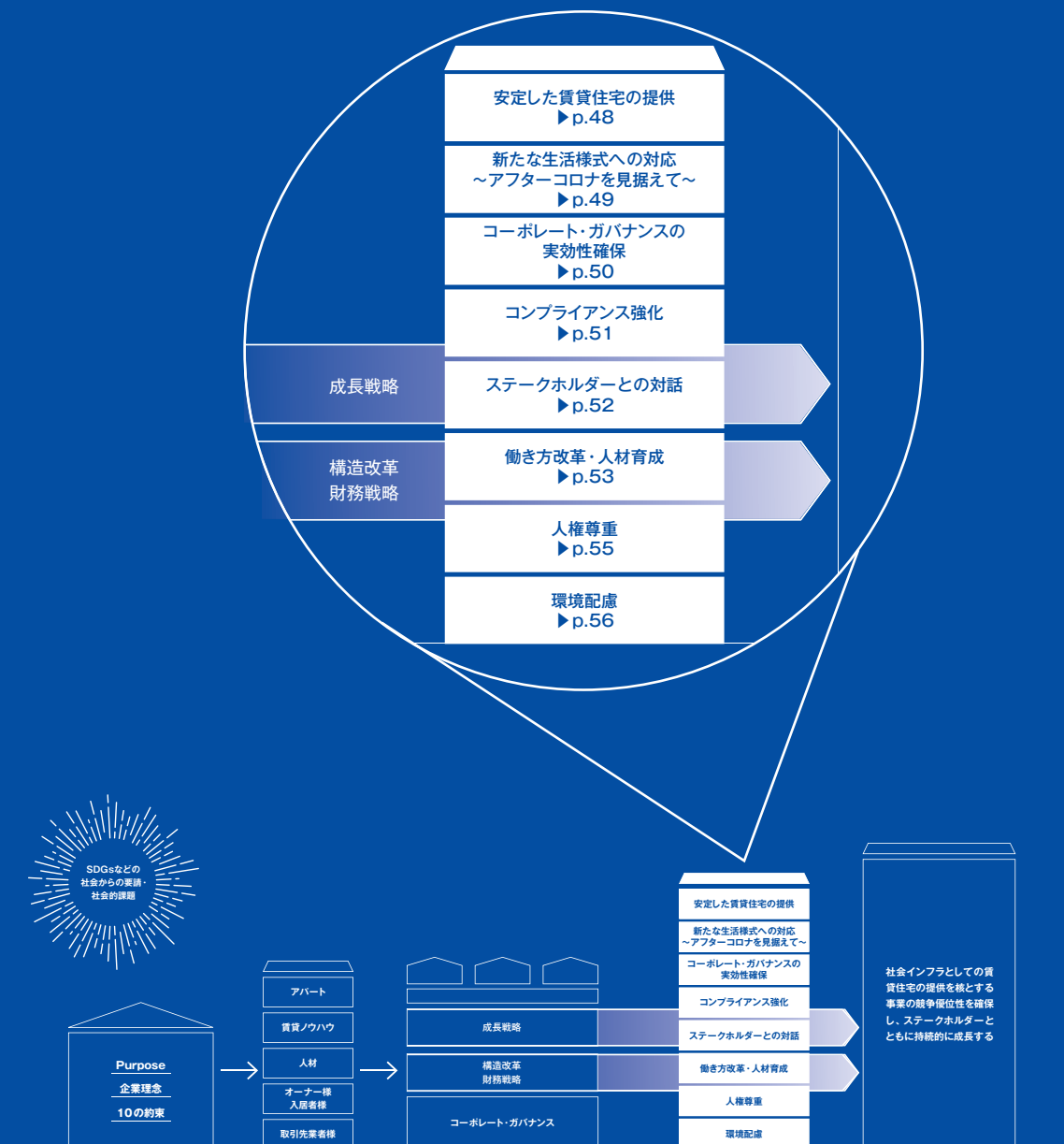
### 村上 喜堂

1972年 4月 大蔵省入省  
 1993年 7月 東京国税局 総務部長  
 1998年 7月 国税庁 調査査察部長  
 2000年 6月 国税庁 課税部長  
 2003年 6月 国税庁 次長  
 2005年 10月 東日本高速道路(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]

レオパレス21は、「本業を通じて解決する課題」と「経営基盤強化のための課題」の2つの視点からマテリアリティを特定し、課題への取り組みを進めています。



# レオパレス21のマテリアリティマネジメント

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た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。



## 現下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

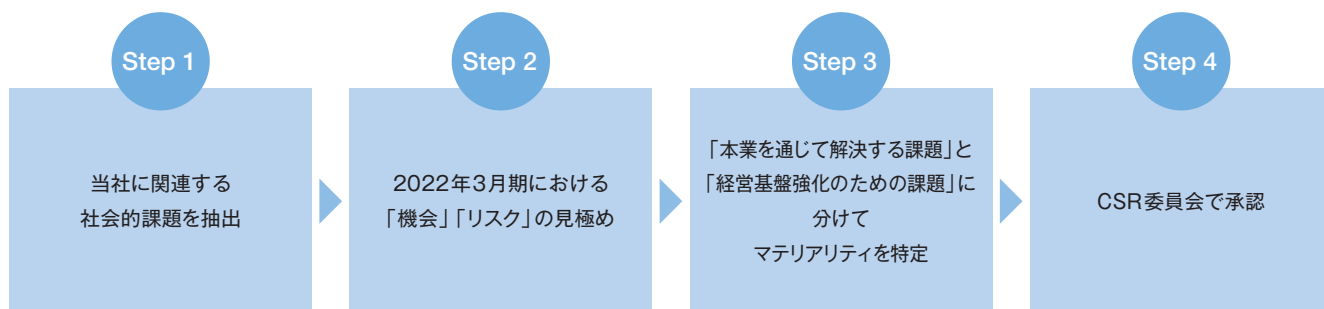
2021年3月期に特定したマテリアリティを、現下の当社および社会経済状況を踏まえつつ見直しを行いました。

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2022年3月期に当社にとって「機会」となるか「リスク」となるかを見極めました。

また、従来のESGの区分けに替えて、当社の「本業を通じて解決する課題」と「経営基盤強化のための課題」に分けてマテリアリティを特定しました。

アリティを特定しました。

「施工不備問題への対応」については当社独自のマテリアリティとして設定しておりましたが、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。



# レオパレス21のマテリアリティ

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	機会	○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
	リスク	●アパートの供給過剰 ●空き家の増加 ●介護人材の不足
人口動態	機会	○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
	リスク	●新規アパート建築における競争激化
住環境の利便性向上	機会	○コロナ禍を経た住環境の変化 ○日常生活とICTの共存
	リスク	●建物の老朽化 ●ニーズの変化
デジタル技術革新	機会	○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
	リスク	●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
企業活動に関するチェック機能の強化	機会	○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
	リスク	
雇用問題	機会	○生産年齢人口減少を埋める新たな雇用の創出 ○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
	リスク	●働き手不足
気候変動：循環共生型の社会の実現	機会	○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
	リスク	●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



## マテリアリティの変更について

レオパレス21では、2021年3月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ました。また、従来のESGの区分けに替えて、当社の「本業を通じて解決する課題」と「経営基盤強化のための課題」に分けてマテリアリティを特定しています。

	マテリアリティ		関連するSDGs	KPI
本業を通じて解決する課題	安定した賃貸住宅の提供	S	9 産業・観光の振興 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産 16 平和と公正	<ul style="list-style-type: none"> <li>入居率向上策の遂行(期末:85.92%、期中平均:81.65%)</li> <li>技術者による物件点検業務内製化推進(内製化率:70%)</li> </ul>
	新たな生活様式への対応 ～アフターコロナを見据えて～	S	9 産業・観光の振興 11 持続可能な都市とコミュニティ 16 平和と公正	<ul style="list-style-type: none"> <li>WEB接客、WEB契約の推進 (WEB契約件数:年間25,000件)</li> </ul>
経営基盤強化のための課題	コーポレート・ガバナンスの実効性確保	G	8 持続可能な経済成長 16 平和と公正	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役と従業員間の対話(4回)</li> <li>2024年末までに明らかな不備の解消</li> </ul>
	コンプライアンス強化	G	8 持続可能な経済成長 16 平和と公正 17 パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工不備問題再発防止策の遂行、社外発信 (年間発信回数:2回)</li> <li>経営陣への目安箱への回答促進(回答率:100%)</li> <li>内部通報制度の活用(受付件数:100件)</li> <li>※一定数の通報があることが適正に運用されている証</li> </ul>
	ステークホルダーとの対話	S G	11 持続可能な都市とコミュニティ 16 平和と公正 17 パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマーボイスの社内配信(12回/月1回)</li> <li>オーナー様説明会の開催(90回)</li> <li>機関投資家との対話(面談社数:100社)</li> <li>社内報の配信(60回)</li> </ul>
	働き方改革・人材育成	S	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等をすすめる 8 持続可能な経済成長 10 人や国の不平等をなくす	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人介護スタッフに向けた研修実施(12回/月1回)</li> <li>360度評価の実施(実施対象人数:644名)</li> <li>有給休暇取得の推進(取得率:85%)</li> <li>健康経営の促進 (運動習慣者比率:70%以上、肥満者比率:28%以下)</li> </ul>
	人権尊重	S	17 パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者雇用(雇用率2.3%の遵守)</li> <li>「レオパレススマイルへの業務創出(防犯カメラ、鍵再生、書類送付業務等)」(スマイルへの業務委託率:100%)</li> </ul>
	環境配慮	E	3 気候変動に具体的な対策を 7 再生可能エネルギーを拡大 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさを保ち増進	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ1、2のCO<sub>2</sub>排出量削減: 2030年度に2016年度対比26%削減</li> <li>省エネタイプ照明器具への交換による節電の取り組み (照明器具本体交換全体数に占めるLEDタイプへの交換比率:100%)</li> <li>ペーパーレスの推進(紙使用:前期比20%削減)</li> </ul>

## 安定した賃貸住宅の提供



## KPI

## 2022年3月期末目標

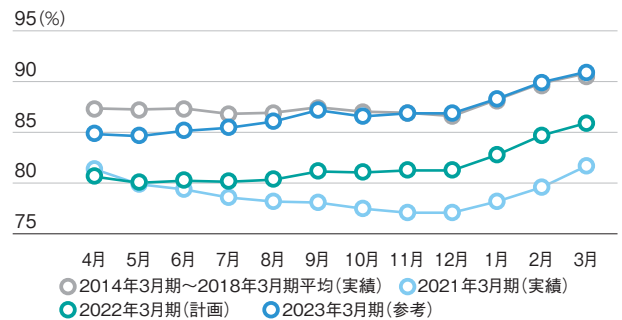
- ・入居率向上策の遂行(期末:85.92%、期中平均:81.65%)
- ・技術者による物件点検業務内製化推進(内製化率:70%)

## レオパレス21の取り組み

## 入居率向上策の遂行

当社は、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と考えています。そこで当社は、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、全国を7つのエリアに分け、地域特性にあった施策を行う「エリア戦略」、トップ営業によって既存法人顧客の利用拡大を図る「部屋利用残の回復(法人)」、ビレッジハウスと連携強化によって仲介会社による契約拡大を目指す「仲介業者との関係強化(個人)」などを推進し、契約件数および契約済戸数の増加を目指しています。

## 入居率計画



## 技術者による物件点検業務内製化推進

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

また、点検は主に社内の技術者によって行うことで質を高め、点検の判定基準においても4段階から5段階に細分化することで建物の劣化状況を数値化し、修繕すべき物件の優先順位を正しく決定しています。



マテリアリティ

S

## 新たな生活様式への対応 ～アフターコロナを見据えて～

KPI

2022年3月期末目標

・WEB接客、WEB契約の推進 (WEB契約件数:年間25,000件)

### レオパレス21の取り組み

#### WEB接客、WEB契約の推進

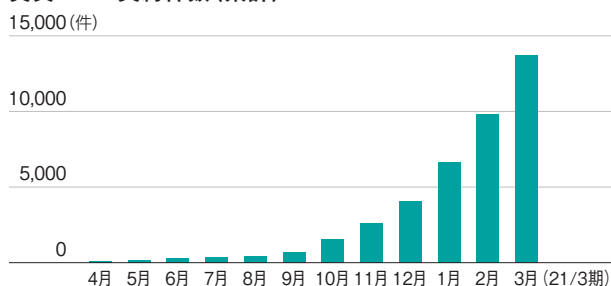
新型コロナウイルス感染症拡大防止には、「密閉」「密集」「密接」を避けることが重要であることから、対面が基本となる接客、契約に関して、WEB対応を推進しています。

具体的には、「WEB接客」として、お部屋探しにおいて物件の紹介やご相談を希望されるお客様に対してテレビ電話を活用することで、ご自宅などお好きな場所で、ご来店時と同様に物件紹介等の接客サービスを提供しています。また、当社スタッフが内見ご希望のお部屋からテレビ電話にて中継することで、リアルタイムに会話しながら内見をすることができる「WEB内見」のサービスも実施しています。

一方、従来書面交付が普通であり、なかなか進まなかったWEBでの契約に関しても、オンラインでの入居申込書への記入や本人確認書類提出のほか、TV電話での重要事項説明を行い、お客様の契約手続きを非対面で行うことが可能な「WEB契約」のサービスを行っています。

これまで対面を基本としていた「接客」「内見」「契約」をWEB対応可能にして、三密を避けることができるうえ、遠方へのお引越しなどでも現地を訪れることなく、「内見」「契約」を進められることで契約者の利便性向上も図っています。

賃貸WEB契約件数(累計)





## コーポレート・ガバナンスの 実効性確保

## KPI

## 2022年3月期末目標

- ・取締役と従業員間の対話（4回）
- ・2024年末までに明らかな不備の解消

## 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、経営陣と従業員との対話の機会を設けています。2020年3月期は「地域スマール会議」という名称で地方社員との対話を実現しました。2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大や当社の業績が低迷した影響で実施に至りませんでした。2022年3月期以降はWEBおよび対面にて定期的実施する予定です。

立候補制で参加者を募ることで、経営陣からの一方的な情報発信とせず、積極的な意見交換ができるよう工夫するとともに、実施した内容を社内報で配信し透明性の確保にも努めます。



### 2024年末までに明らかな不備の解消

当社は、物件所有者様、関係行政機関との協議を前提に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。直近の状況としては、2020年9～12月は改修目標とした2,000戸の工事を完了し、2021年1～6月も改修目標6,000戸を達成しています。その後も、引き続き工事の進捗状況を毎月開示しながら、改修工事を進め、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。

(2021年7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	7,746	121,652	95,444	43,992
その他シリーズ	23,802	5,010	78,193	69,939	4,641
合計	39,085	12,756	199,845	165,383	48,633

※ 要改修等は未調査含む





## コンプライアンス強化



### KPI

#### 2022年3月期末目標

- ・施工不備問題再発防止策の遂行、社外発信（年間発信回数:2回）
- ・経営陣への目安箱への回答促進（回答率:100%）
- ・内部通報制度の活用（受付件数:100件）

※一定数の通報があることが適正に運用されている証

### レオパレス21の取り組み

#### 施工不備問題再発防止策の遂行、社外発信

当社は、2019年5月に公開した施工不備問題に対する「再発防止策」に関して、その実施状況を広くお伝えするために、ホームページを通じて実施状況の報告内容を公開しています。

具体的には、「再発防止策」に明記している『1. 企業風土の抜本的改革』、『2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築』、『3. 建築請負事業体制の見直し』の3大項目内で、各項目単位での実施状況を説明しています。「再発防止策」は、継続して経営上の最重要課題と位置付けており、継続実施と改革により堅固な体制の構築を進めると同時に、その状況を随時、広く社外に発信することで再発防止に対する当社の決意と覚悟を伝えています。

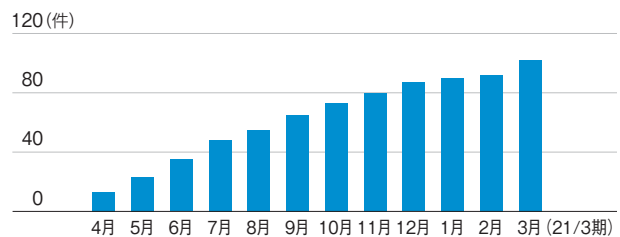
#### 経営陣への目安箱への回答促進

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7つのカテゴリに分けられ、2021年3月期は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。

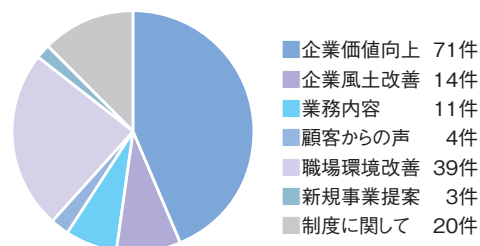
#### 内部通報制度の活用

内部通報制度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。2021年3月期は前期同様100件の受付を目標としています。

#### 内部通報受付件数（累計）



#### 経営陣への目安箱投稿数





## ステークホルダーとの対話



### KPI

#### 2022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)
- ・オーナー様説明会の開催(90回)
- ・機関投資家との対話(面談社数:100社)
- ・社内報の配信(60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、2022年3月期以降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、執行役員経営企画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。また、個別面談だけでなく、年に2回の決算説明会の開催、証券会社主催のカンファレンスへの参加なども行っています。

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。

#### オーナー様説明会の開催

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きました。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。2021年3月期はWEB開催を含め合計87回、3,000名以上の方にご参加いただくことができました。新型コロナウイルス感染拡大の影響により開催方法の見直しを行っておりますが、2022年3月期においてもWEBを中心に開催する予定です。

オーナー様説明会の開催に加え、全オーナー様向けのポータルサイト「Class-L(クラスエル)」を通じ、社長のメッセージ動画などを配信しています。

#### 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。当初は紙媒体の社内報を月1回、全社員向けに配付していました。本社周辺の新入社員を中心にレオレオ編集メンバーを選任、新入社員目線でのわかりやすい記事の発信に努めてきました。

2010年より紙媒体からWEBに移行、情報配信頻度も自由になったことから年間50件以上の記事を配信しています。経営企画部広報グループが所管部署となり、各部・グループ会社等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。

## 働き方改革・人材育成①



## KPI

## 2022年3月期末目標

- ・外国人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:644名)

## レオパレス21の取り組み

## 外国人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人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行っています。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で必要なコミュニケーション能力の上達だけでなく、介護の資格取得、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していただけ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、透明性にもと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の制度を導入しています。昨年度は、全社の部長職を対象に360度評価に関する外部講師セミナーおよび説明会を実施。2020年12月からは、全社の部長職を対象として360度評価を導入しています。今期は、この制度を部長職以下の管理職にまで対象範囲を拡大することを目指しています。







## 働き方改革・人材育成②



### KPI

#### 2022年3月期末目標

- ・有給休暇取得の推進(取得率:85%)
- ・健康経営の促進(運動習慣者比率:70%以上<sup>※1</sup>、肥満者比率:28%以下<sup>※2</sup>)

※1 週1回30分以上の運動を実施

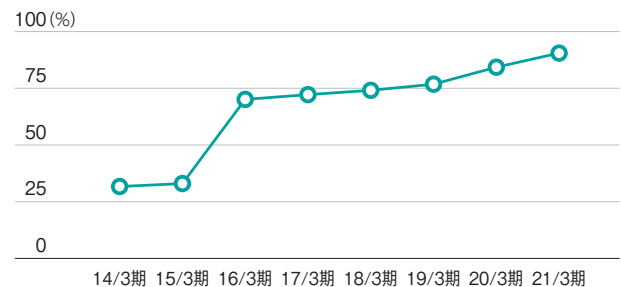
※2 BMI25以上、全国平均値は26.3%(厚生労働省2019年国民健康・栄養調査より)

### レオパレス21の取り組み

#### 有給休暇取得の推進

当社はワークライフバランスの推進を重要課題と捉え、その一環として有給休暇が取得しやすい仕組みづくり、職場環境づくりを進めています。具体的には社員の夏季・冬季計5日間の計画年休の取得と、取得時期を限定しない3日間の有給休暇(リフレッシュ休暇)取得推進や半日有給休暇や時間単位有給制度の導入に加え、希望退職の影響もあって、2021年3月期の有給休暇取得率は90.5%と、2014年3月期の31.7%から大幅に改善しています。

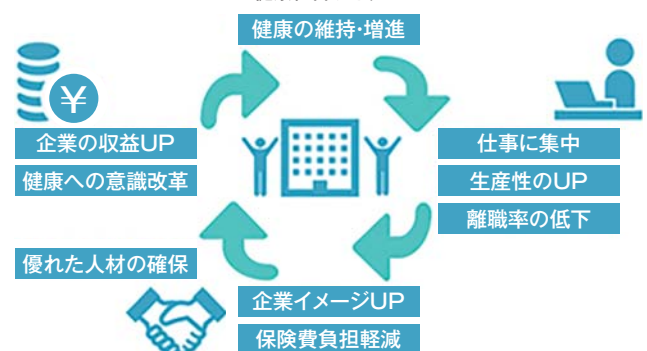
#### 有休取得率



#### 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とらえ、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。健康づくり責任者に人事担当役員を据え、①心の健康づくり計画、②がん、脳血管疾患などの治療と仕事の両立支援、③健康数値の改善など、「従業員がイキイキと働ける環境の整備」をテーマに、常駐の保健師、カウンセラーを中心に積極的な健康支援を進めて、従業員のヘルスリテラシー向上と健康増進を図っています。従業員の肥満者比率が全国平均よりも高いことから、運動習慣者比率の向上を図りながら、肥満者比率を削減できるよう、社内啓蒙活動を実施しています。

#### —心身の健康が会社を成長させる— 健康経営サイクル





マテリアリティ



## 人権尊重



### KPI

#### 2022年3月期末目標

- ・障がい者雇用（雇用率2.3%の遵守）
- ・「レオパレススマイルへの業務創出（防犯カメラ、鍵再生、書類送付業務等）」（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

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・発送作業などの委託業務を行っています。社会のノーマライゼーションの実現を目指し運営しています。



#### 「レオパレススマイルへの業務創出（防犯カメラ、鍵再生、書類送付業務等）」

レオパレススマイルへの業務委託は多岐にわたります。郵便仕分け・発送作業だけでなく、防犯カメラの映像解析・加工、アパート鍵設備の再生作業、入居者向けの書類送付業務など、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。





## 環境配慮 ①



### KPI

#### 2022年3月期末目標

・スコープ1、2のCO<sub>2</sub>排出量削減:2030年度に2016年度対比26%削減

### レオパレス21の取り組み

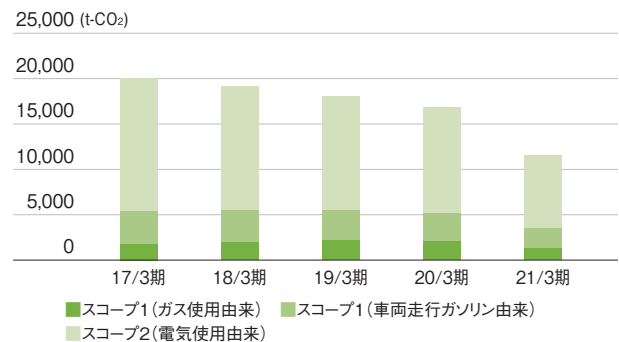
#### スコープ1、2のCO<sub>2</sub>排出量削減

当社は、当社関連施設からのCO<sub>2</sub>排出量のうち、スコープ1、2（電気・ガス・ガソリン由来）に該当する排出量を「2030年度に2016年度対比26%削減」することを目標として設定しています。

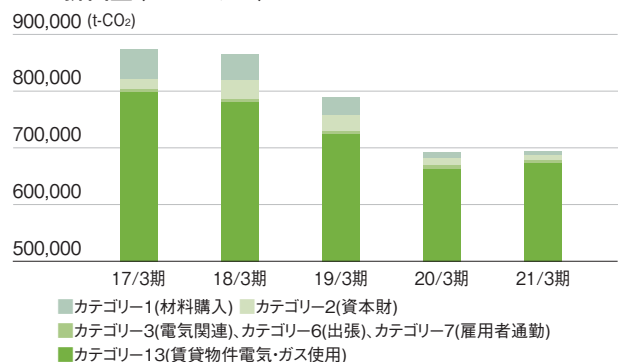
この目標達成に向けて、当社では、2016年度より排出量の集計と開示を開始しており、各年度の集計結果についてはホームページや統合レポートにて開示しています。また、集計のプロセス・結果については、情報の信頼性を高めるため、独立した第三者による保証を受けています。今後も従業員一人ひとりが環境を意識しながら業務に取り組むとともに、社有車の削減や業務用品のグリーン調達を促進するなど全社をあげて環境保全活動に取り組めます。

目標を設定して、スコープ1、2に該当する排出量を削減する一方で、事業活動の上下流で発生する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であるという考えのもと、スコープ3は入居者による電気・ガス使用に由来するものが主となっておりますが、当社としては照明器具をLEDにするなどの対応を行っております。また、当社が提供する「家具家電付き物件」はカバンひとつで入退去が可能なことから、引っ越しに際して廃棄物の発生が抑えられ、荷物移動に要するエネルギー消費を最小化できることにより、貸し方そのものがエコであると考えています。

CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1、2)



CO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)





## 環境配慮②



### KPI

#### 2022年3月期末目標

- ・省エネタイプ照明器具への交換による節電の取り組み  
(照明器具本体交換全体数に占めるLEDタイプへの交換比率:100%)
- ・ペーパーレスの推進(紙使用:前期比20%削減)

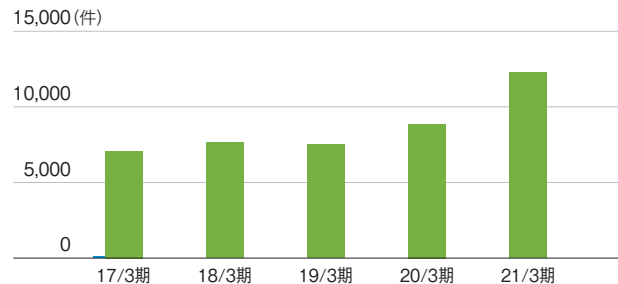
### レオパレス21の取り組み

#### 省エネタイプ照明器具への交換による節電の取り組み

レオパレス21が管理するアパートは全国に約57万戸。当社には入居者の方々が使用する電力による環境負荷についても対策を行う責任があると認識しています。入居者の居室専用部分に付けている照明器具の交換を年間約1万件行っておりますが、LEDタイプへの交換を積極的に行っており、今後LEDタイプへの交換比率100%を実現します。

また、専用部分だけでなく、共用部分の電力使用量削減に向けても、季節による点灯・消灯時間を調節するなど、順次対策を検討しています。

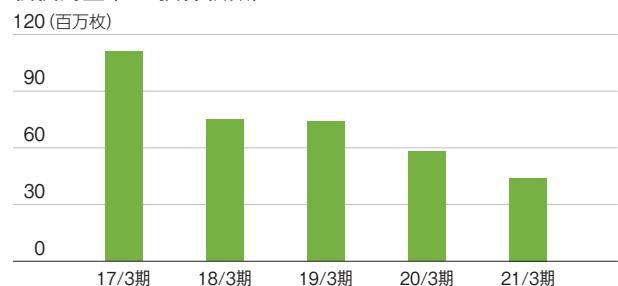
照明器具(室内)交換件数



#### ペーパーレスの推進

全国の拠点にて紙の使用量は年々減少しています。従業員一人ひとりの意識改革、タブレットを活用した会議体の運営等、当社役職員による紙使用の削減だけでなく、2015年から取り組んでいる契約書の電子化および2020年より全国にて開始したWEB契約によりお客様向けの紙使用量も同時に減少しています。また、2021年6月からは、個人向け電子契約サービスの範囲を拡張し「駐車場の電子契約サービス」を開始しました。これにより、書面交付が法律で義務付けられている定期借家契約を除き、お客様との間で取り交わす一連の賃貸契約手続きを全て電子化し、ペーパーレス化ができるようになりました。

紙使用量(A4換算枚数)





# 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)	2012/39期	2013/40期	2014/41期	2015/42期
売上高	458,220	454,285	470,883	483,247
賃貸事業	379,091	383,637	388,562	399,375
開発事業	62,913	53,369	63,135	61,312
シルバー事業	8,845	9,482	10,171	10,608
ホテルリゾート・その他事業	7,370	7,795	9,013	11,950
売上原価	403,572	396,508	401,510	407,433
販売費及び一般管理費	51,278	50,299	55,906	60,992
営業利益(損失)	3,369	7,477	13,467	14,822
賃貸事業	4,052	8,750	15,364	20,590
開発事業	4,290	2,748	2,951	211
シルバー事業	△855	△742	△610	△606
ホテルリゾート・その他事業	△1,702	△970	△981	△1,257
調整額	△2,415	△2,308	△3,256	△4,116
EBITDA(営業利益+減価償却)	9,416	13,161	19,460	22,558
経常利益	1,133	11,154	11,368	13,483
当期純利益(損失)	372	13,398	15,730	15,175
会計年度末：(百万円)				
総資産	264,783	261,649	288,165	308,882
純資産	31,761	56,145	103,354	124,928
有利子負債	51,654	49,026	37,227	44,487
現金及び預金残高	41,477	56,681	74,767	75,221
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	△3,174	6,069	15,584	15,715
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,537	△6	△6,929	△17,550
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,245	9,148	8,848	1,747
フリー・キャッシュ・フロー	△6,712	6,063	8,654	△1,834
1株当たりデータ：(円)				
1株当たり純資産	187.50	265.32	393.05	475.17
1株当たり当期純利益(損失)	2.21	74.85	69.38	57.73
1株当たり配当金	-	-	-	-
指標：(%)				
管理戸数(戸)	556,207	546,204	548,912	554,948
期中平均入居率	81.16	82.94	84.58	86.57
建築請負受注高(百万円)	50,019	73,006	81,139	87,395
自己資本比率	12.0	21.5	35.9	40.4
株主資本利益率(ROE)	1.2	30.5	19.7	13.3
総資産経常利益率(ROA)	0.4	4.2	4.1	4.5
配当性向	-	-	-	-
負債比率	1.6	0.9	0.4	0.4
従業員数(名)	6,165	6,277	6,758	7,339

※ 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×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賃貸事業に統合

## 事業ポートフォリオの変更

### 2017年3月期以前

賃貸事業	・ 社宅代行・不動産仲介業 ・ 家賃保証業 ・ 国際事業
建築請負事業	・ 戸建注文住宅
シルバー事業	・ シルバー事業
ホテル・リゾート事業	・ ホテル・リゾート業 ・ 旅行業
その他事業	・ 少額短期保険事業 ・ 太陽光発電事業 ・ 事務代行業 ・ 不動産開発事業

### 2018年3月期～2020年3月期

賃貸事業	・ 社宅代行・不動産仲介業 ・ 家賃保証業 ・ 国際事業
開発事業	・ 戸建注文住宅 ・ 不動産開発事業
シルバー事業	・ シルバー事業
ホテルリゾート・その他事業	・ ホテル・リゾート業 ・ 旅行業 ・ 事務代行業



	2016/43期	2017/44期*	2018/45期	2019/46期	2020/47期	2021/48期
	511,513	520,488	530,840	505,223	433,553	408,959
	410,641	416,594	435,537	426,388	388,939	391,964
	74,160	74,566	76,587	58,992	23,806	-
	10,798	11,536	12,807	13,922	14,620	14,524
	15,913	17,791	5,908	5,919	6,186	2,469
	422,604	427,820	434,762	428,988	408,112	387,872
	67,823	69,769	73,147	68,844	61,915	50,269
	21,085	22,898	22,930	7,390	△36,473	△29,182
	22,848	22,459	26,062	14,987	△20,828	△19,385
	3,340	5,051	3,663	△995	△5,181	-
	△1,354	△1,650	△1,596	△846	△559	△720
	△360	664	△846	△1,346	△1,000	△1,551
	△3,388	△3,626	△4,353	△4,407	△8,903	△7,524
	30,700	32,235	34,656	20,336	△24,316	△18,766
	19,909	22,355	22,354	7,063	△36,341	△34,170
	19,631	20,401	14,819	△68,662	△80,224	△23,680
	327,609	337,828	337,257	291,790	196,953	161,708
	144,865	158,870	159,438	81,338	1,589	3,277
	50,824	49,918	53,829	48,047	36,137	35,409
	88,043	104,432	106,543	84,536	60,501	54,863
	22,104	27,504	27,338	△7,212	△51,639	△40,816
	△11,087	△8,653	△2,336	7,379	39,533	11,829
	1,374	△14,048	△18,354	△15,181	△12,048	23,571
	11,017	18,850	25,001	167	△12,106	△28,986
	550.94	603.76	630.84	331.87	5.34	△25.83
	74.68	77.61	58.02	△278.58	△328.77	△84.88
	10.00	22.00	22.00	-	-	-
	561,961	568,739	570,672	574,798	575,798	573,673
	87.95	88.53	90.59	88.34	80.78	78.89
	86,439	87,139	75,905	64,495	7,814	5,927
	44.2	47.0	47.2	27.7	0.7	△5.3
	14.6	13.4	9.3	△57.2	△195.1	-
	6.3	6.7	6.6	2.2	△14.9	△19.1
	13.4	28.3	37.9	-	-	-
	0.4	0.3	0.3	0.6	23.0	△4.4
	7,846	7,695	7,690	7,600	7,043	5,082

### 2021年3月期以降

### 2021年3月期(百万円)

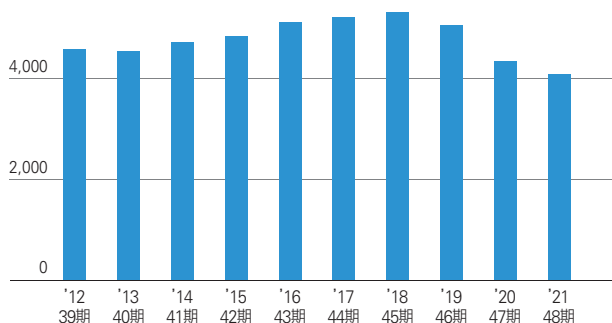
	売上高	営業利益(損失)
コア事業 貸事業 開発事業(貸事業セグメント)	391,964	△19,385
戦略的 事業 シルバー事業	14,524	△720
ノンコア 事業 その他事業	2,469	△1,551

# 財務ハイライト

## 売上高

↓ **4,089** 億円  
前期比5.7%減

(億円)  
6,000

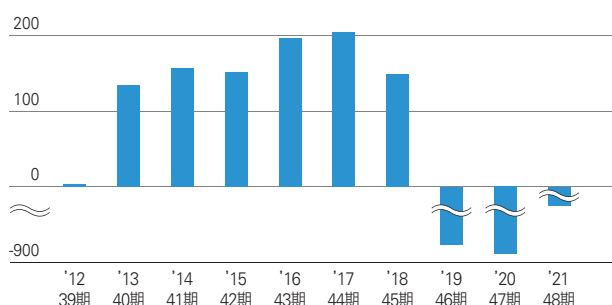


2010年3月期以降、賃貸事業の収益力強化を徹底し、売上高は増加傾向が続き、2018年3月期にはピークを迎えました。その後、施工不備問題に伴い部屋の募集を停止したことにより入居率が低下、また、新型コロナウイルス感染拡大の影響等もあり、3期連続の減収となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

↑ **△236** 億円  
前期は△802億円

(億円)  
300



営業利益同様、賃貸事業の収益力強化が成果を挙げ始めた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。また、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。

## 営業利益

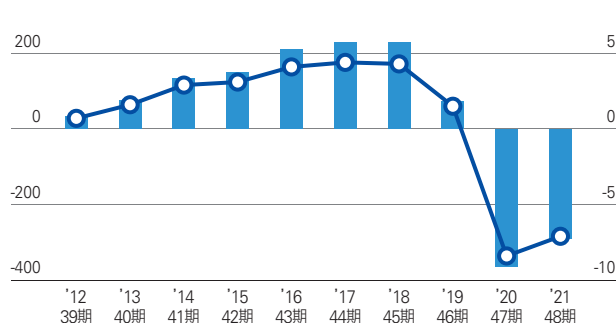
↑ **△291** 億円  
前期は△364億円

(億円)  
400

## 営業利益率

↑ **△7.1%**  
前期は△8.4%

(%)  
10



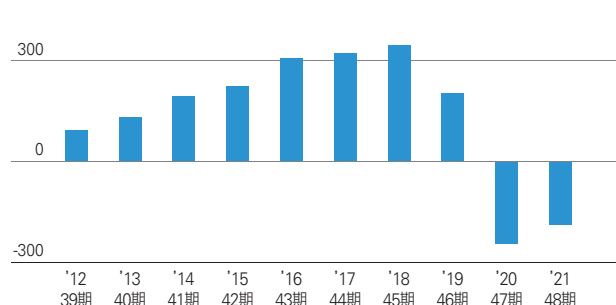
■ 営業利益(左軸)    ○ 営業利益率(右軸)

賃貸事業の収益力強化が成果を挙げ始めた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、減益傾向が顕著となっており、2期連続の営業損失となりました。

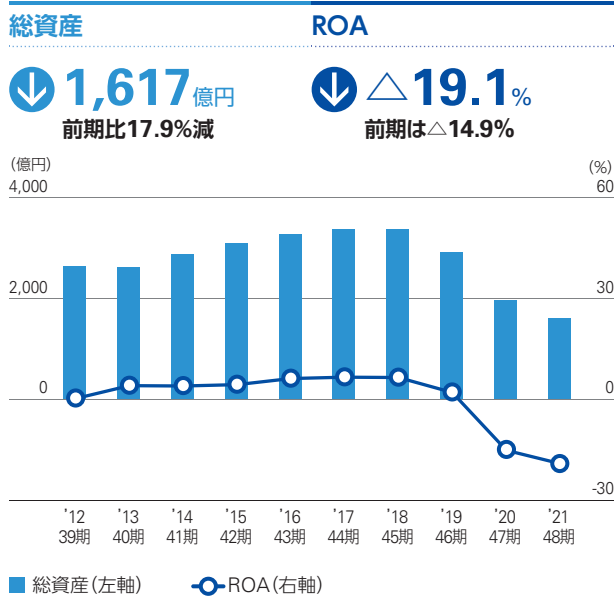
## EBITDA(営業利益+減価償却費)

↑ **△187** 億円  
前期は△243億円

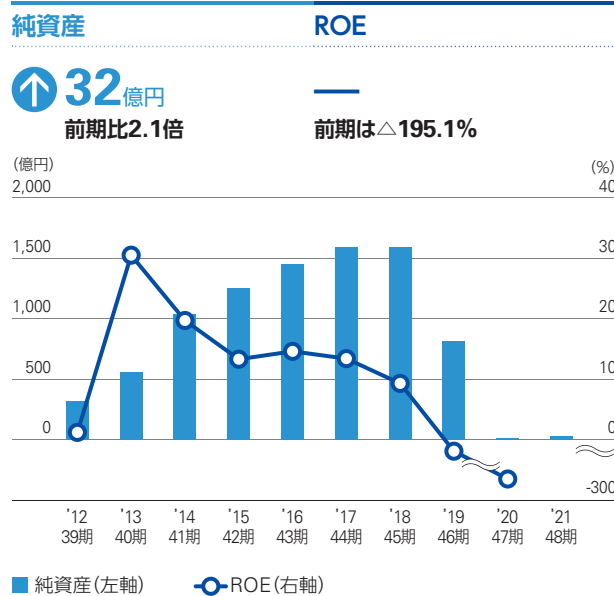
(億円)  
600



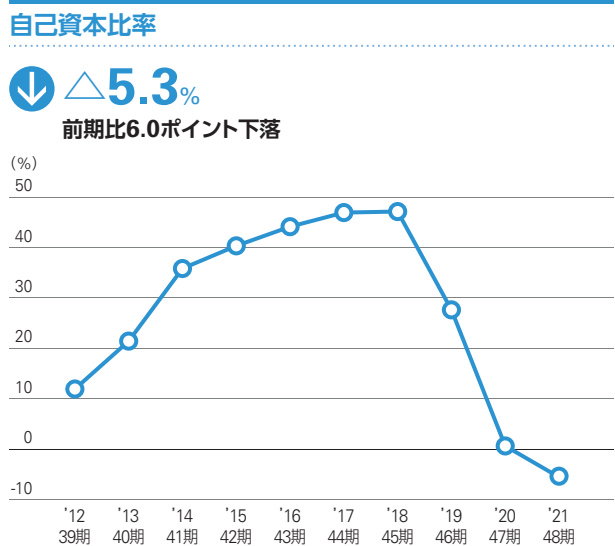
営業利益と減価償却を合わせたEBITDAは、2012年3月期から2018年3月期の期間において、収益回復による営業利益の増加と新規事業への積極的な設備投資による減価償却の増加で増加傾向にありました。しかしながら、2019年3月期からは営業利益の減少により3期連続の減少となりました。



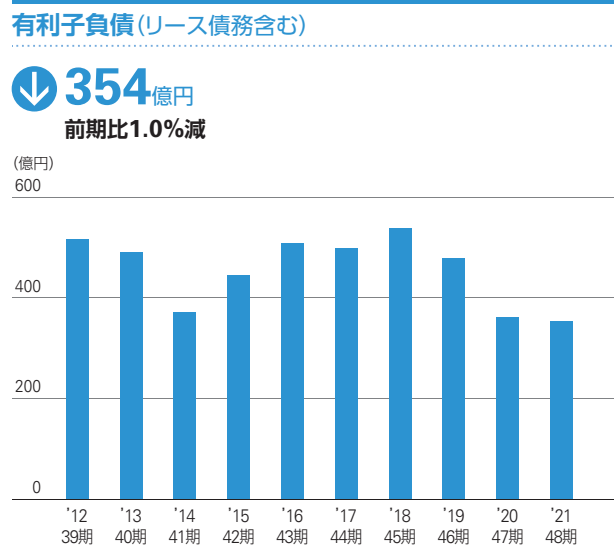
ROAは黒字転換した2012年3月期以降急回復し、2018年3月期には6.6%となりました。しかしながら、2019年3月期からは利益が大幅に落ち込み、直近の2期は連続でROAがマイナスとなりました。



貸貸事業を中心に、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、利益の大幅な落ち込みで純資産が減少すると同時に、ROEが低下しています。2021年3月期は資本増強により純資産は増加したものの自己資本はマイナスとなりました。



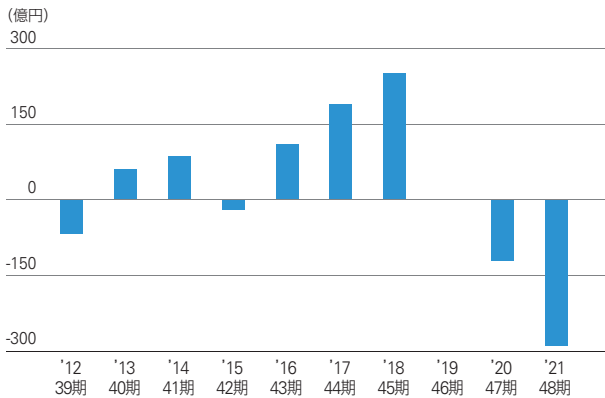
この10年間の自己資本比率は、収益回復に合わせて、財務健全性の確保を図り、2018年3月期には47.2%にまで引き上げました。しかし、2019年3月期以降は事業収益の悪化により再び減少に転じ、2021年3月期末にはマイナス5.3%となりました。



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、2021年3月期末の有利子負債は354億円となりました。

## フリー・キャッシュ・フロー

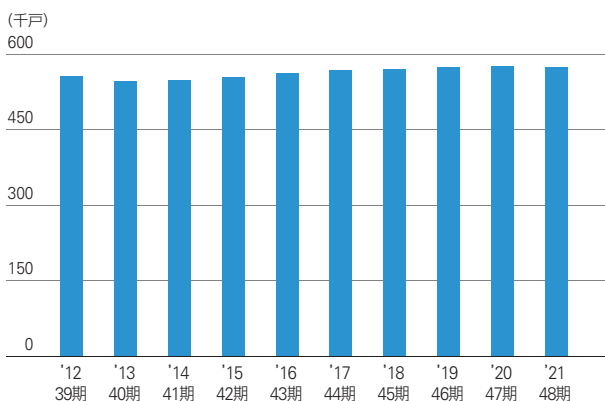
↓ △289億円  
前期は△121億円



リーマンショック以降、税金等調整前当期純利益を中心として営業活動によるキャッシュ・フローが増加し、設備投資など投資活動によるキャッシュ・フローの支出を抑制してきた結果、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2020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、2期連続でフリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりました。

## 管理戸数

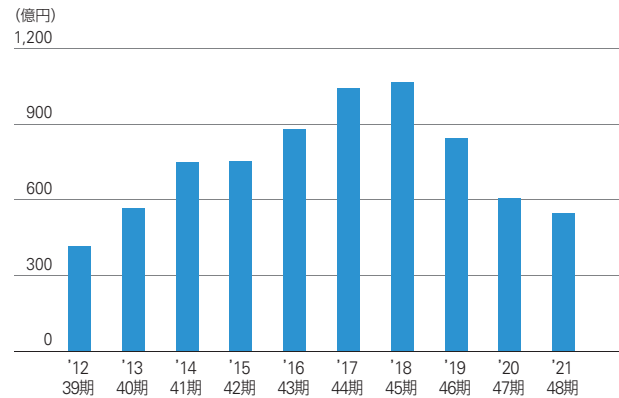
↓ 573,673戸  
前期比0.4%減



管理戸数の拡大が収益基盤の強化につながるため三大都市圏を中心に、高い入居需要が見込めるエリアでの物件供給を進めて管理戸数の拡大を図ってきました。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。2021年3月期末の管理戸数は前期末と比べ約2,000戸減の573,673戸となりました。

## 現金及び預金残高

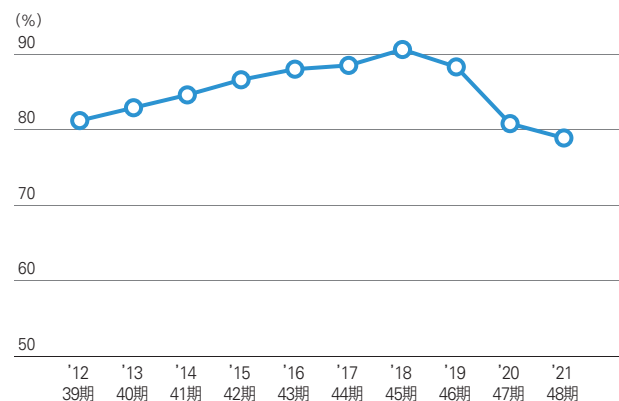
↓ 548億円  
前期比9.3%減



営業活動によるキャッシュ・フローの増加と設備投資など投資活動によるキャッシュ・フローの支出抑制、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月期より営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスとなったこと等の要因から、現金及び預金残高は減少傾向に転じています。

## 期中平均入居率

↓ 78.9%  
前期比1.9ポイント下落



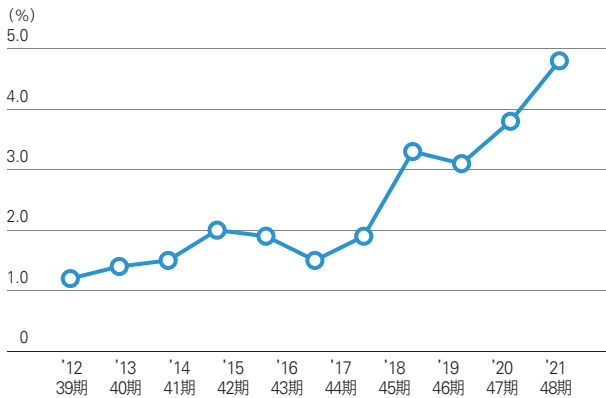
当社の賃貸住宅の入居率は、入学、入社を控えた3月にピークを迎え、翌4月に落ち込み、その後徐々に上昇していくというサイクルとなっています。このサイクルによる落ち込みを解消するため、長期入居を促進する施策を推進し、期中平均入居率は徐々に上昇傾向にありましたが、施工不備問題、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、3期連続で下落しました。



# 非財務ハイライト

## 育児休業取得率

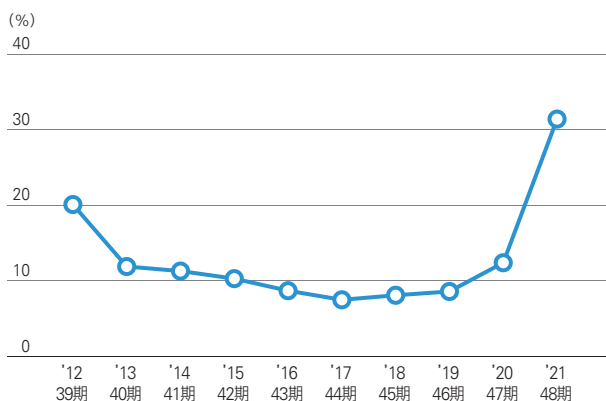
↑ **4.8%**  
前期比1.0ポイント上昇



政府主導で、女性のみならず、男性の働き方についての意識・行動改革を含めた働き方改革が進んでいます。当社でも時間外労働の削減や高い有給休暇取得率等のワークライフバランスへの配慮に加え、育児休業が取得しやすい仕組みづくり、職場環境づくりを進めてきました。その結果、育児休業取得率は増加傾向であり、2021年3月期は4.8%と過去最高となっています。

## 離職率(在籍ベース)

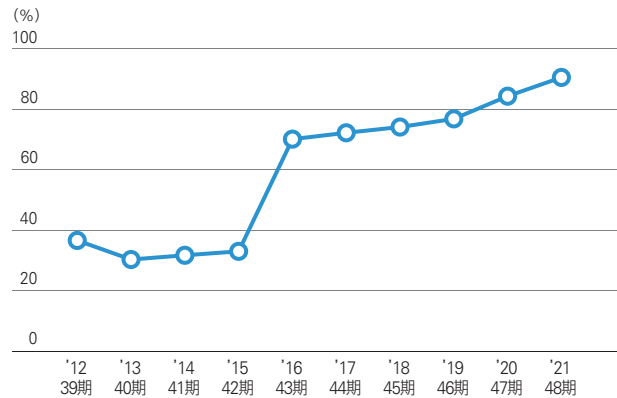
↑ **31.4%**  
前期比19.0ポイント上昇



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、2020年3月期には12.4%まで離職率が低下していましたが、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。

## 有給休暇取得率

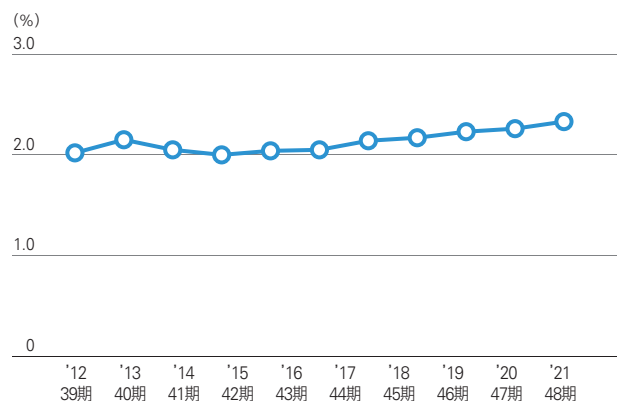
↑ **90.5%**  
前期比6.2ポイント上昇



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、70%以上の取得率を継続してきました。前期に関しては、希望退職制度の実施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。

## 障がい者雇用率

↑ **2.33%**  
前期比0.07ポイント上昇



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。法定雇用率を遵守することはもちろん、すべての方の働きがい向上が実現できる場を提供しています。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)	増減
<b>資産の部</b>			
現金及び預金	60,501	<b>54,863</b>	△ 5,638
売掛金	7,260	<b>7,930</b>	670
完成工事未収入金	532	<b>524</b>	△ 7
営業貸付金	132	<b>86</b>	△ 46
仕掛販売用不動産	2,797	<b>349</b>	△ 2,447
前払費用 <sup>*1</sup>	3,053	<b>2,076</b>	△ 976
未収入金	1,242	<b>1,819</b>	576
その他	12,949	<b>5,130</b>	△ 7,819
貸倒引当金	△ 164	△ <b>182</b>	△ 17
流動資産合計	88,304	<b>72,598</b>	△ 15,705
建物及び構築物(純額)	23,863	<b>19,557</b>	△ 4,306
機械装置及び運搬具(純額)	9,798	<b>8,589</b>	△ 1,208
土地	36,893	<b>31,118</b>	△ 5,774
その他 <sup>*2</sup>	14,979	<b>10,787</b>	△ 4,192
有形固定資産合計 <sup>*3</sup>	85,534	<b>70,052</b>	△ 15,481
無形固定資産合計	5,504	<b>4,173</b>	△ 1,330
投資有価証券	8,163	<b>5,431</b>	△ 2,731
固定化営業債権	225	<b>249</b>	23
長期前払費用 <sup>*1</sup>	2,250	<b>1,121</b>	△ 1,129
繰延税金資産	1,297	<b>2,194</b>	896
その他	6,354	<b>6,539</b>	184
貸倒引当金	△ 905	△ <b>651</b>	254
投資その他の資産合計	17,385	<b>14,883</b>	△ 2,502
固定資産合計	108,424	<b>89,109</b>	△ 19,314
繰延資産	224	—	△ 224
<b>資産合計</b>	<b>196,953</b>	<b>161,708</b>	△ 35,244

※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538百万円、長期前払費用のうち611百万円となります。

※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3,506百万円です。

※3 主な有形固定資産の内訳は以下のとおりです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産	7,334	<b>3,303</b>
国内ホテル	1,401	—
本社等事業所	25,940	<b>24,097</b>
グアムホテル		
レオパレスリゾート	21,586	<b>19,412</b>
レオパレスリゾート(千米ドル)	198,347	<b>175,348</b>

(百万円)	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)	増減
<b>負債の部</b>			
買掛金	3,376	3,172	△ 204
工事未払金	1,245	514	△ 731
短期借入金等	6,573	114	△ 6,458
リース債務	4,344	3,133	△ 1,211
未払金	14,935	9,593	△ 5,341
前受金 <sup>※1</sup>	31,997	28,239	△ 3,757
未成工事受入金	1,783	541	△ 1,241
保証履行引当金等	1,317	2,850	1,533
補修工事関連損失引当金 <sup>※4</sup>	8,302	3,777	△ 4,525
空室損失引当金	11,715	9,301	△ 2,413
その他	4,415	4,558	143
流動負債合計	90,006	65,798	△ 24,208
社債	5,037	—	△ 5,037
長期借入金	15,650	30,615	14,965
リース債務	4,532	1,544	△ 2,987
長期前受金 <sup>※1</sup>	9,451	7,869	△ 1,582
長期預り敷金保証金 <sup>※2</sup>	6,286	6,423	136
空室損失引当金 <sup>※3</sup>	4,191	2,960	△ 1,230
退職給付に係る負債	8,701	9,650	948
補修工事関連損失引当金 <sup>※4</sup>	47,945	29,732	△ 18,213
その他	3,559	3,836	276
固定負債合計	105,357	92,633	△ 12,724
負債合計	195,363	158,431	△ 36,932
<b>純資産の部</b>			
資本金	75,282	81,282	5,999
資本剰余金	45,148	55,174	10,026
利益剰余金	△ 118,874	△ 142,586	△ 23,712
自己株式	△ 473	△ 344	128
株主資本合計	1,083	△ 6,474	△ 7,557
その他の包括利益累計額合計	220	△ 2,019	△ 2,240
新株予約権	269	388	119
非支配株主持分	16	11,383	11,366
純資産合計	1,589	3,277	1,687
<b>負債純資産合計</b>	<b>196,953</b>	<b>161,708</b>	<b>△ 35,244</b>

※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5,851百万円、アパート家賃17,356百万円

長期前受金: マンスリー利用料508百万円、建物修繕費用7,324百万円

※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2,654百万円と修繕一時金1,271百万円です。

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

※4 当社施工物件(アパート)の施工不備に係る補修工事費用および付帯費用の発生に備えるため、不備の発生率等に基づき、損失負担見込み額を計上しております。

## 連結損益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	増減
売上高	433,553	<b>408,959</b>	△ 24,594
売上原価	408,112	<b>387,872</b>	△ 20,239
売上総利益	25,441	<b>21,086</b>	△ 4,355
販売費及び一般管理費	61,915	<b>50,269</b>	△ 11,645
広告宣伝費	1,964	<b>2,302</b>	337
販売手数料	2,111	<b>1,852</b>	△ 258
給与等	28,654	<b>21,454</b>	△ 7,200
賃借料	2,899	<b>2,944</b>	45
減価償却費	2,582	<b>2,202</b>	△ 379
租税公課	5,958	<b>5,695</b>	△ 262
その他	17,743	<b>13,816</b>	△ 3,927
営業損失(△)	△ 36,473	△ <b>29,182</b>	7,290
営業外収益	1,788	<b>1,084</b>	△ 703
為替差益	—	<b>110</b>	110
その他	1,788	<b>974</b>	△ 814
営業外費用	1,656	<b>6,072</b>	4,415
支払利息	624	<b>2,171</b>	1,546
持分法による投資損失	72	<b>44</b>	△ 27
為替差損	157	—	△ 157
その他	802	<b>3,856</b>	3,053
経常損失(△)	△ 36,341	△ <b>34,170</b>	2,171
特別利益	11,681	<b>19,664</b>	7,983
補修工事関連損失引当金戻入額	—	<b>15,374</b>	15,374
その他	11,681	<b>4,290</b>	△ 7,391
特別損失	33,353	<b>8,419</b>	△ 24,934
固定資産売却損	972	<b>18</b>	△ 954
固定資産除去損	71	<b>114</b>	42
減損損失 <sup>※1</sup>	7,620	<b>4,041</b>	△ 3,579
補修工事関連損失引当金繰入額	21,501	—	△ 21,501
補修工事関連損失	2,894	<b>982</b>	△ 1,912
退職特別加算金	227	<b>2,479</b>	2,251
その他	65	<b>784</b>	718
税金等調整前当期純利益	△ 58,013	△ <b>22,925</b>	35,088
法人税、住民税及び事業税	726	<b>710</b>	△ 16
法人税等調整額	21,485	△ <b>429</b>	△ 21,914
法人税等合計	22,211	<b>280</b>	△ 21,930
当期純損失(△)	△ 80,224	△ <b>23,205</b>	57,019
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△ 0	<b>475</b>	476
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△ 80,224	△ <b>23,680</b>	56,543

※1 各会計年度の主な減損損失は以下のとおりです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産(売却含む)	285	<b>3,554</b>
ホテル	5,097	<b>82</b>
海外サービスアパートメント	996	<b>288</b>
その他	258	<b>8</b>
のれん	982	<b>107</b>
合計	7,620	<b>4,041</b>



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	増減
税金等調整前当期純利益	△ 58,013	△ 22,925	35,088
減価償却費	12,157	10,416	△ 1,740
補修工事関連損失引当金繰入額	21,501	—	△ 21,501
補修工事関連損失引当金戻入額	—	△ 15,374	△ 15,374
空室損失引当金の増減額(△は減少)	3,178	△ 3,644	△ 6,823
為替差損益(△は益)	157	△ 110	△ 267
減損損失	7,620	4,041	△ 3,579
補修工事関連損失	2,894	982	△ 1,912
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	413	1,360	946
売上債権の増減額(△は増加)	1,095	△ 579	△ 1,674
長期前払費用の増減額(△は増加)	878	744	△ 134
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 1,922	△ 5,861	△ 3,938
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△ 1,868	△ 1,241	626
前受金の増減額(△は減少)	△ 5,032	△ 5,327	△ 294
預り保証金の増減額(△は減少)	△ 383	603	987
未払消費税等の増減額(△は減少)	113	△ 421	△ 534
その他	△ 33,792	△ 2,561	31,231
法人税等の支払額	△ 635	△ 918	△ 283
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 51,639</b>	<b>△ 40,816</b>	<b>10,823</b>
有形固定資産の取得と売却	28,455	1,839	△ 26,616
無形固定資産の取得による支出	△ 142	△ 509	△ 367
投資有価証券の取得と売却	7,130	3,977	△ 3,152
定期預金の預入による支出	△ 68	△ 4	63
定期預金の払戻による収入	—	67	67
その他	4,159	6,459	2,300
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>39,533</b>	<b>11,829</b>	<b>△ 27,704</b>
短期借入れと短期借入金返済	△ 222	△ 847	△ 625
長期借入れと長期借入金返済	△ 2,767	12,444	15,211
その他	△ 9,059	11,974	21,033
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 12,048</b>	<b>23,571</b>	<b>35,619</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	51	△ 154	△ 206
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 24,102	△ 5,570	18,532
現金及び現金同等物の期首残高	83,019	58,916	△ 24,102
現金及び現金同等物の期末残高	58,916	53,346	△ 5,570

# データ集

## 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、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。CSR委員会では、5つのCSR基本活動方針に沿った取り組み内容について、各部門の設定する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CSR委員会により承認され、取締役会へ定期的に報告し、CSR活動に取り組んでいます。

### ガバナンス

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
社外取締役数	3	7	6
女性取締役数	1	2	1
役員報酬(百万円)	595	228	170
取締役(社外取締役を除く)	495	131	56
監査役(社外監査役を除く)	19	13	16
社外役員	80	83	97

### 従業員構成(単体)

	2019年3月期			2020年3月期			2021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	6,331	4,395	1,936	5,814	4,035	1,779	4,169	2,671	1,498
就業人員数	5,833	4,142	1,691	5,461	3,830	1,631	3,864	2,499	1,365
臨時雇用者数	498	253	245	353	205	148	305	172	133
平均年齢	37歳7カ月	38歳7カ月	35歳2カ月	38歳8カ月	39歳3カ月	36歳4カ月	39歳0カ月	40歳0カ月	37歳3カ月
平均勤続年数	9年7カ月	10年10カ月	6年7カ月	10年6カ月	11年10カ月	7年6カ月	10年6カ月	12年0カ月	7年10カ月

### ワークライフバランス(単体)

	2019年3月期			2020年3月期			2021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	173.0			166.3			160.3		
時間外労働時間	15.0			13.3			11.4		
短時間勤務取得者数	199	11	188	277	15	262	216	3	213
育児休業取得者数	238	55	183	268	37	231	246	47	199
有給休暇取得率	76.8%	74.4%	82.6%	84.3%	83.1%	87.1%	90.5%	92.4%	86.1%
離職率(在籍ベース)	8.6%	7.2%	12.0%	12.4%	11.2%	15.1%	31.4%	35.9%	20.8%
新入社員	19.1%	18.2%	20.3%	22.1%	17.3%	28.3%	16.7%	18.2%	14.3%

## 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)

	2019年3月期			2020年3月期			2021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)	161.9			154.0			107.9		
障がい者雇用率(期中平均)	2.23%			2.26%			2.33%		
定年者再雇用人数	31	24	7	21	17	4	22	15	7
外国籍社員人数	351	144	207	366	143	223	218	89	129
外国籍管理職人数	25	20	5	26	20	6	22	16	6
採用人数	725	336	389	523	229	294	329	149	180
採用比率	100.0%	46.3%	53.7%	100.0%	44.7%	55.3%	100.0%	45.3%	54.7%
管理職人数	1,758	1,648	110	1,671	1,549	122	1,061	987	74
管理職比率	100.0%	93.7%	6.3%	100.0%	92.7%	7.3%	100.0%	93.0%	7.0%

## 資格取得支援

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
資格取得支援利用者数	368	266	170
指定資格支援制度利用者数	245	144	69
語学力向上プログラム利用者数	15	13	6
宅建報奨金支給利用者数	108	109	95

## 地域貢献

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
クリーンキャンペーン人数	6,142	2,309	1,002
既存物件周辺	—*	0	0
建築現場周辺	6,142	2,309	1,002
寄付金総額(千円)	3,754	3,708	1,998
レオパレス・スマイル見学・実習受入人数	417	111	0

\*2019年3月期は管理センター170店舗で一斉に1回開催。

## 労働安全衛生

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
労災発生件数	55	56	46
休業災害	14	21	19
不休災害	41	35	27

## ステークホルダーとのコミュニケーション

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
オーナー様説明会開催数	517	381	87
IRイベント(個人投資家説明会等)開催数	19	5	6
キャリア形成活動支援プログラム	35	0	0

## 主な有資格者(2021年3月期)

(人)

宅地建物取引士	717
賃貸不動産経営管理士	408
損害保険募集人資格(基礎単位、火災保険単位)	661
建築士(1級、2級)	244
建築施工管理技士(1級、2級)	194
FP技能士(1級、2級)	204
測量士・測量士補	23
介護福祉士	720
介護支援専門員(ケアマネジャー)	205
訪問介護員(ホームヘルパー)(1級、2級)	345

## 環境負荷と軽減

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
電気・ガス使用由来のCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	14,730	13,624	9,350
事務を行う本社・支店	6,185	6,343	4,647
介護施設「あずみ苑」	6,056	4,899	4,395
レオパレスホテルズ	2,489	2,381	307
車両走行ガソリン由来のCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	3,345	3,172	2,212
スコープ3のCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	786,510	692,463	693,388
カテゴリー1(材料購入)	31,263	10,898	5,850
カテゴリー2(資本財)	29,835	12,692	9,621
カテゴリー3(電気関連)	4,338	5,701	4,931
カテゴリー6(出張)			
カテゴリー7(雇用者通勤)	724,543	663,171	672,987
カテゴリー13(賃貸物件電気・ガス使用)			

## 賃貸事業関連データ

(戸)

### 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、2021年3月期末時点で57万3,673戸となり、微減ではありますが、8期ぶりに減少しました。地域別では、首都圏を除き、横ばいもしくは減少となりました。

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
北海道	13,909	13,866	13,550
東北	35,652	35,623	35,327
北関東	40,494	40,494	40,437
首都圏	170,358	171,080	170,320
北陸・甲信越	40,003	39,981	39,943
中部	88,194	88,086	87,756
近畿	80,861	81,011	80,859
中国	39,208	39,415	39,390
四国	14,691	14,736	14,736
九州・沖縄	51,428	51,506	51,355
合計	574,798	575,798	573,673

(%)

### エリア別期末入居率

施工不備問題および新型コロナウイルス感染拡大の影響から多くの地域で入居率は減少傾向ですが、減少幅は縮小しています。地域別にみると、改善したのは、北関東、北陸・甲信越、近畿でした。

	2019年3月期末	2020年3月期	2021年3月期
北海道	69.0	73.1	69.8
東北	84.8	84.7	83.0
北関東	80.3	77.2	77.3
首都圏	86.0	84.9	81.8
北陸・甲信越	79.1	79.1	80.6
中部	85.1	81.9	80.3
近畿	83.1	81.5	81.8
中国	88.0	87.0	86.5
四国	84.3	83.4	82.6
九州・沖縄	87.6	87.4	86.5
全国(期中平均)	88.3	80.8	78.9

### 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。2021年3月期は、施工不備問題の影響に加え、新型コロナウイルス感染拡大に関連した人事異動の抑制や研修の減少などにより、個人・学生に比べ、法人の減少が顕著となりました。この結果、2021年3月期末の法人契約戸数は、前期比2.1%減の26万6,814戸となりました。

	2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	280,643	57.9	272,566	57.0	266,814	56.9
うち、外国籍(%)	—	5.6	—	6.0	—	5.3
個人	163,318	33.7	165,594	34.6	164,441	35.1
うち、外国籍(%)	—	4.7	—	5.4	—	5.6
学生	40,757	8.4	40,135	8.4	37,548	8.0
うち、外国籍(%)	—	29.1	—	35.2	—	32.4
合計	484,718	100.0	478,295	100.0	468,803	100.0

### 賃貸店舗数、賃貸営業人員

2021年3月期は希望退職制度を実施した結果、営業人員についても減少しており、2021年3月期末時点では、前期比21.8%減の1,047名となっています。人員減を補填すべく、賃貸事業においては、直営店舗を削減し、仲介業者を活用した営業体制への転換を図っています。

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
賃貸店舗数(店)	302	295	239
うち、レオパレスセンター	189	189	139
うち、レオパレスパートナーズ	113	106	100
賃貸営業人員(名)	1,494	1,339	1,047



## 付帯設備・サービス

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
セキュリティシステム設置戸数(累計、戸)	308,944	313,382	<b>314,776</b>
防犯カメラ設置棟数(累計、棟)	14,410	14,671	<b>14,749</b>
サービスセンター入電数(件)	387,398	382,518	<b>380,343</b>
(うち、問い合わせ)	254,334	266,644	<b>237,564</b>
(うち、メンテナンス関連)	106,508	92,762	<b>114,988</b>
(うち、クレーム)	26,556	23,112	<b>27,791</b>
WEB契約件数	0	392	<b>13,697</b>

## 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
2012年3月期	81.09	80.64	80.87	80.45	80.50	81.05	80.43	80.69	80.54	81.65	82.73	83.40
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
<b>2021年3月期</b>	<b>81.40</b>	<b>79.91</b>	<b>79.43</b>	<b>78.56</b>	<b>78.18</b>	<b>78.09</b>	<b>77.46</b>	<b>77.09</b>	<b>77.07</b>	<b>78.16</b>	<b>79.60</b>	<b>81.72</b>

※入居率=各月末時点での「契約済戸数/管理戸数」

## 10年間の一般契約・マンスリー契約比率

(%)

月単位の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、2012年3月期は79.8%でしたが2021年3月期には93.9%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
2012年3月期	79.8	20.2
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
<b>2021年3月期</b>	<b>93.9</b>	<b>6.1</b>

## 受注高

施工不備問題の発覚以降、新規物件の受注活動をストップし、オーナー様のフォローに注力したため、アパート等の受注高は前期比47.5%減と大きく落ち込みました。一方、子会社もりぞうの注文住宅受注高は前期比増加し、33億81百万円でした。

(百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
建物関連			
アパート等	56,859	4,852	2,546
介護施設	931	156	0
店舗・商業施設	1,934	280	0
子会社もりぞうの注文戸建住宅	4,771	2,526	3,381
太陽光発電システム	0	0	0
合計	64,495	7,814	5,927

## 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。

	2021年3月期
店舗数(店)	65
営業人員(名)	319

## シルバー事業関連データ

### 拠点数

シルバー事業を成長戦略事業と位置付け、日本の高齢化に対応すべく運営の安定化を図る計画です。2021年3月末の拠点数は一昨年、昨年同様合計87拠点です。

(拠点)

	2019年3月期	2020年3月期	2021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90%超と、高い稼働率を維持しています。当社では、通所型と呼ばれるデイサービス、ショートステイに注力しており、2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響はあったものの、稼働率は比較的安定しています。

(稼働率%)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
デイサービス	72.6	72.8	67.1
ショートステイ	93.6	95.6	92.1
有料老人ホーム・グループホーム	91.6	92.4	93.0

## 外部環境

### 新設住宅着工戸数

(千戸)

2020年度の新設住宅着工戸数は前期比8.1%の減少となりました。貸家の着工も4期連続減少し、前期比9.4%減の30万3千戸となりました。一方で、単身者向けが中心となる30平方メートル未満は、前期比1.0%増の5万3千戸でした。

	2018年度	2019年度	2020年度
貸家	390	335	<b>303</b>
(うち、30㎡未満)	73	53	<b>53</b>
その他	563	549	<b>509</b>
合計	953	884	<b>812</b>

※ 国土交通省「新設住宅着工統計」より

### 世帯数

(千世帯)

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。

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

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

### 日本全国の空き家数

人口の都心部への集中などを背景にして、特に地方での空き家数が増加しており、「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

(千人)

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。

	2010年	2015年	2020年 (予想)	2025年 (予想)	2030年 (予想)	2035年 (予想)	2040年 (予想)
0～14歳	1,680	1,589	1,507	1,407	1,321	1,246	1,194
15～64歳	8,103	7,629	7,406	7,170	6,875	6,494	5,978
65～74歳	1,517	1,734	1,747	1,497	1,428	1,522	1,681
75歳以上	1,407	1,613	1,872	2,180	2,288	2,260	2,239
不詳	98	145					
合計	128,060	127,090	125,320	122,540	119,130	115,220	110,920
75歳以上割合(%)	11.0	12.7	14.9	17.8	19.2	19.6	20.2

※ 内閣府 令和3年版「高齢社会白書」より

# 会社概要

## 会社データ (2021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(2021年8月10日現在)
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 5,082名 単体 4,172名

## 役員 (2021年6月29日現在)

取締役	代表取締役社長	宮尾 文也
	取締役	蘆田 茂
	取締役	早島真由美
	取締役(社外)	渡邊 顯
	取締役(社外)	藤田 和育
	取締役(社外)	中村 裕
	取締役(社外)	山下 明男
	取締役(社外)	劉 勁
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)

(2021年3月31日現在)

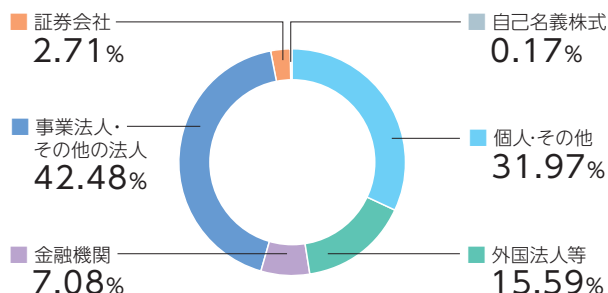
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 千鳥合同会社	84,507	25.69
2 株式会社アルデシアインベストメント	48,683	14.80
3 島田 則康	11,474	3.48
4 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	9,295	2.82
5 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,416	1.95
6 JPMBL RE NOMURA INTERNATIONAL PLC 1COLL EQUITY	5,415	1.64
7 レオパレス21取引先持株会	5,319	1.61
8 株式会社SBI証券	5,029	1.52
9 レオパレス21オーナー持株会	4,712	1.43
10 レオパレス21従業員持株会	3,093	0.94

(注) 1. 2021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4,441千株です。  
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。  
3. 2020年11月2日を払込期日とする第三者割当増資による新株式発行により、発行済株式の総数は84,507千株増加しています。

## 会社データ (2021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	329,389,515株
株主数	60,798名
上場市場	東京証券取引所 市場第一部
株式名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

## 株主構成 (2021年3月31日現在)





## 地域別管理戸数と賃貸店舗数 (2021年3月31日現在)

総管理戸数

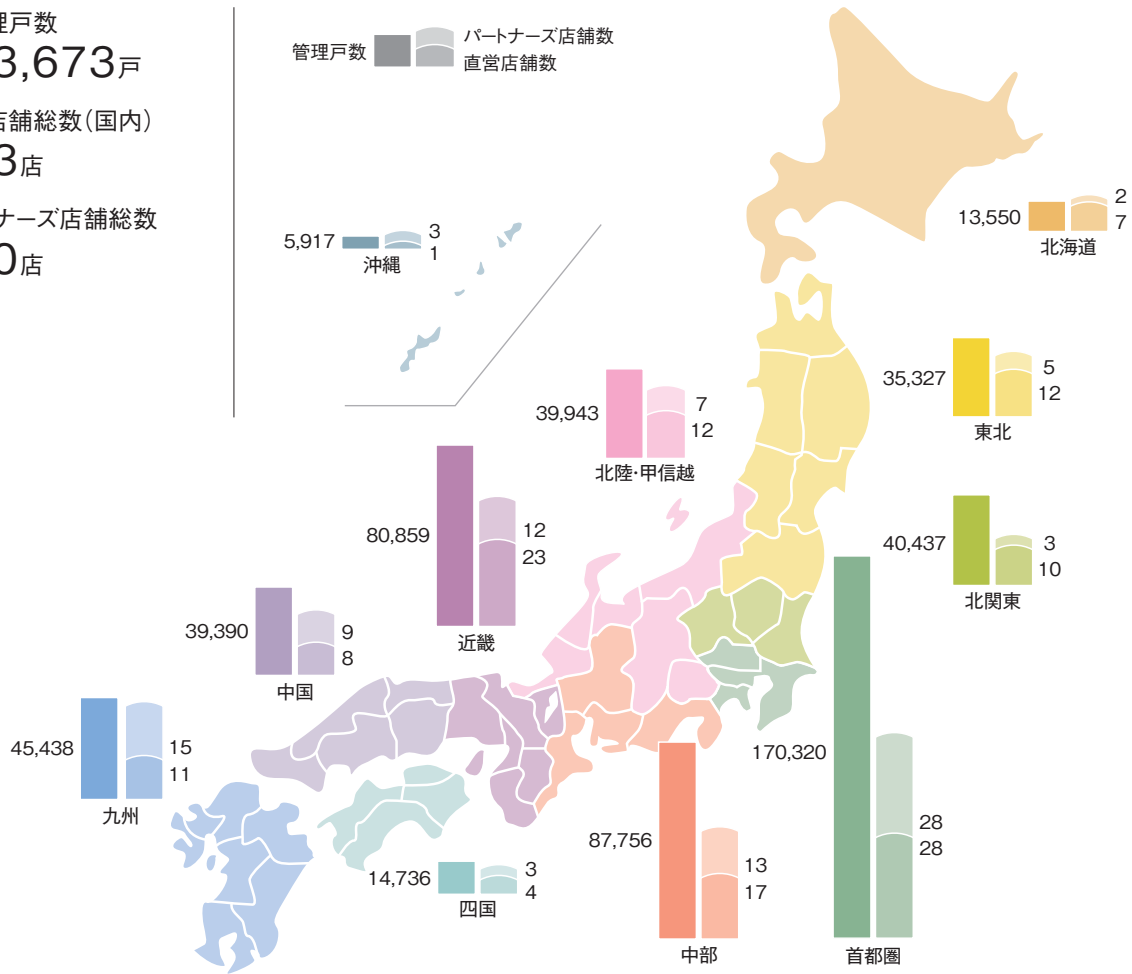
573,673戸

直営店舗総数(国内)

133店

パートナーズ店舗総数

100店



## 株価と出来高の推移 (2021年3月31日現在)

株価の推移

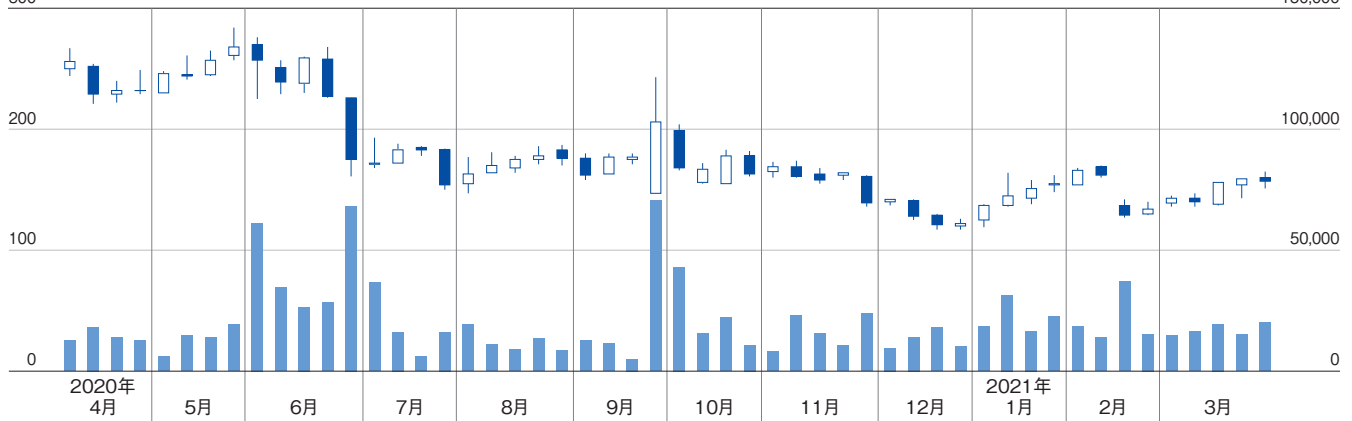
(円)

300

出来高の推移

(千株)

150,000



# 株式会社 レオパレス21

〒164-8622 東京都中野区本町2丁目54番11号

電話:03-5350-0001(代)

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



本冊子は適切に管理された木材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 2021  
Printed in Japan