

# レオパレス 21 統合レポート 2023

2023年3月期



# 企業理念を胸に抱いて日々行動し、 長期ビジョンの実現を目指します

企業  
理念

新しい価値の創造

長期  
ビジョン

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

## Contents

### 表2 企業理念、長期ビジョン

- 1 統合レポート 2023 発行にあたって

### 2 Cover Story

- 2 当社の存在意義はなにか?
- 4 新たな価値創造の軌跡
- 6 当社が事業活動を通じて解決する2大課題
- 8 なぜレオパレス21は新しい価値を創造できるのか?
- 10 レオパレス21のビジネスモデルとは?
- 12 レオパレス21の重要課題(マテリアリティ)は何か?
- 14 レオパレス21の主要財務指標の見通しは?
- 16 レオパレス21の価値創造プロセス

### 18 Management Message

- 18 社長メッセージ
- 23 経営管理本部長メッセージ

### 27 戦略

- 28 競争優位の戦略
  - 28 単身者向けアパート管理戸数業界No.1
  - 30 賃貸ノウハウ
  - 32 特集 アパート、賃貸ノウハウの優位性
  - 34 オーナー様、入居者様
  - 36 取引先業者様
- 38 サステナビリティ戦略
  - 38 特集1 レオパレス21のエネルギー戦略
  - 40 特集2 レオパレス21のDX戦略
  - 42 特集3 レオパレス21の人的資本経営
  - 44 人材
  - 46 ウェルビーイング経営
  - 47 人権尊重
  - 48 安定した賃貸住宅の提供
- 50 ビジネス戦略
  - 50 入居率向上施策
  - 54 構造改革

### 55 コーポレート・ガバナンス

- 56 レオパレス21のコーポレート・ガバナンス
- 57 コーポレート・ガバナンス体制
- 58 経営体制の強化
- 61 実効性向上に向けた取り組み
- 62 ステークホルダーとの対話
- 63 リスク管理
- 64 コンプライアンス
- 66 取締役、監査役

### 68 データ編

- 68 10年間の連結財務ハイライト
- 70 財務ハイライト
- 73 非財務ハイライト
- 74 データ集
- 80 会社概要



代表取締役社長

宮尾 文也



## 対話の好循環サイクルにより 企業価値の向上に努めます

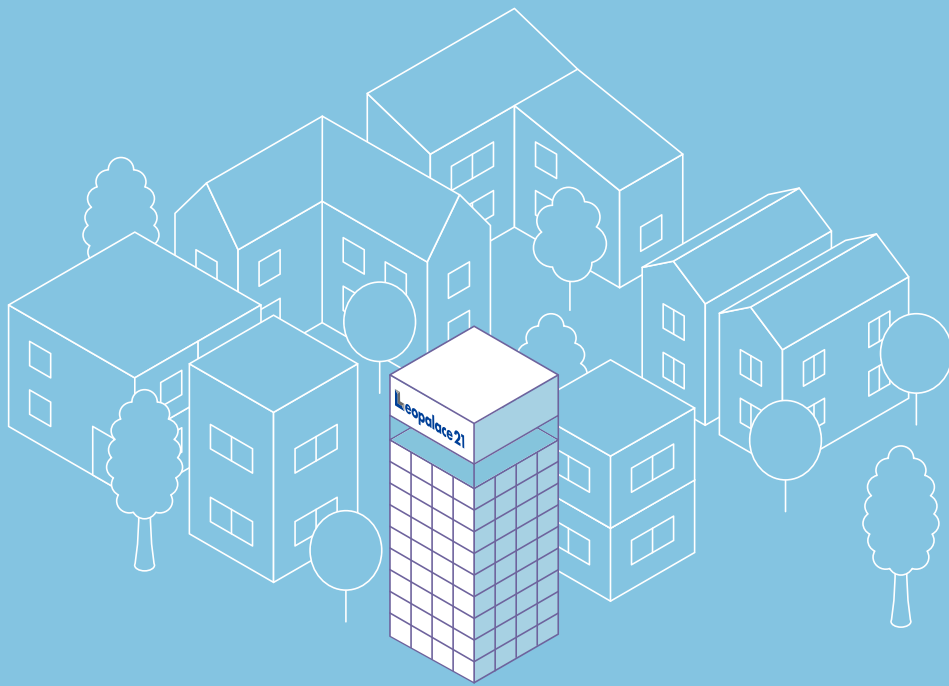
当社は創業以来、「新しい価値の創造」を企業理念に、「住まい」を通じた新しい価値を提供し続けてきました。今回の統合レポート2023は、経営戦略や重点施策および事業概況などの財務情報と、50年の歴史を経て創り上げた当社の強みなどの非財務情報の両側面を、機関投資家・アナリストの方々にご理解いただくことを目的として制作しています。統合レポートの発行も、2014年3月期にアニュアルレポートとCSRレポートを合わせた統合報告書として発行して以来、今年で10回目を迎えます。

統合レポート2023は、日頃より当社の事業を支えてくださっているオーナー様、入居者様、社宅としてご利用いただいている企業様、お取引業者様の声をふんだんに盛り込んで制作しました。ステークホルダーの皆様の声に注目してご覧くださいと、今までとは違った角度で当社を分析いただけたと思います。

改めて、2018年以降、施工不備問題や廃家電の処理方法についての処分など、皆さまにご心配とご迷惑をおかけしていることを深くお詫び申し上げます。これらの問題の真因には、これまでの当社の歩みにおいて、成長至上主義の考えのもとで、コンプライアンスの視点に欠けた点があったと深く反省しております。このような過去の歴史を踏まえ、現在は、経営課題の根底には常にガバナンスの強化を意識し、コンプライアンスチェック体制の見直し、各種業務フローの最適化を実施しています。合わせて、役員の刷新も実施しています。今後は強靱なコンプライアンス・ガバナンス体制のもとで、成長と財務基盤の強化を進めていきたいと決意を新たにしています。

体制の強化も事業の成長も、ステークホルダーとの建設的な対話あってこそです。統合レポート2023が、そのきっかけになることを願っております。

# 当社の存在意義はなにか？



# 「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ことが 当社の存在意義です。

レオパレス21はこれまで、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)を両立させてきました。

それを踏まえて、私たちの存在意義の1つを詳しく説明すると、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。具体的には、三大都市圏を中心に全国で、单身者を主ターゲットとした賃貸住宅約56万戸の管理・運営を行っています。社会全体には約2,000万の単身世帯がありますが、これらの層に向けて、安全・安心な暮らしの基盤となる良質かつ均一なクオリティの住まいを大量かつ全国的に提供・管理しているのは当社だけです。当社では、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。

さらにもう1つの存在意義は、当社のビジネスモデルの根幹でもある、家具・家電付きのアパートを展開しているという点です。

1999年に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、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56万戸という規模で全国展開することによって、单身者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。近年では、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など、良質な单身者向け物件を必要とする層も増えており、そのようなニーズに 대응していることもまた、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。

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、今後も安全・安心な暮らしの基盤となる良質な住まいを提供し続けていきます。



p.4へ



p.6へ

# 当社の存在意義 新たな価値創造の軌跡

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

## 管理戸数の推移

(戸)

600,000

500,000

400,000

300,000

200,000

100,000

0

1973

1980

1990

課題・  
ニーズ

安心して  
アパート経営をしたい

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

提供価値

業界初の30年一括借上げ  
システムの構築・開始

1995年

土地オーナー様から土地を借りて、そこにアパートを建築し、アパートまるごとを借り上げるのが、当社が業界で初めて導入した「一括借上げシステム」です。建築後のアパートについては、入居者の募集、アパートの管理など関連業務をすべてレオパレス21が取り扱う仕組みとなっています。賃貸住宅の建設から賃貸・管理まで一貫してご提供することで、オーナー様は、所有権を持ったまま管理負担なく土地を活用することが可能となり、長期間にわたる安定的な資産運用の有効な手段となってきました。

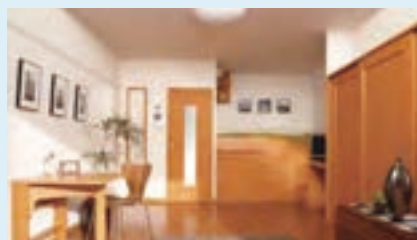


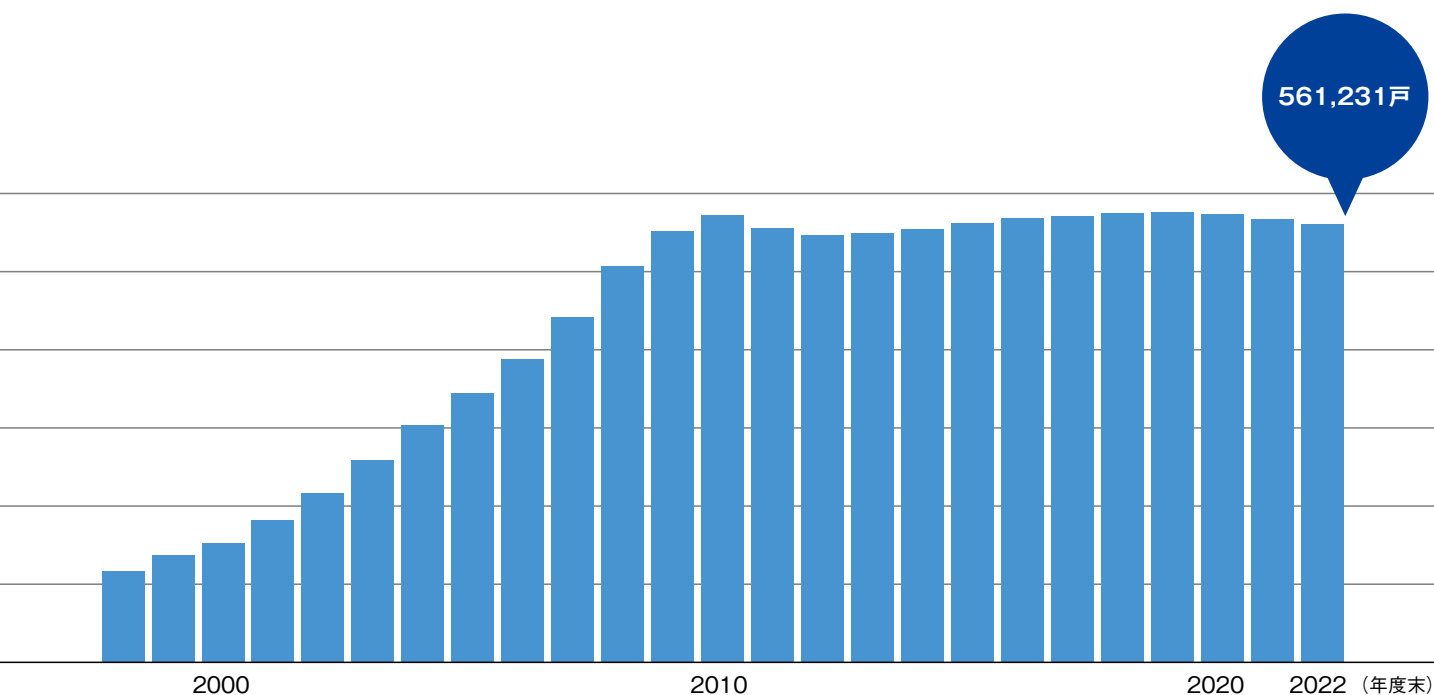
提供価値

家具・家電付き  
「マンスリーレオパレス」販売開始

1999年

賃貸住宅は従来、2年程度の契約期間を前提とした中期的な契約形態が主となっていました。しかしながら、法人においては、社員様の長期出張や単身赴任、あるいは社員寮などのニーズが、個人においては、住み替えの間のつなぎや滞在期間の限られた場合などに短期的な住宅を必要とするニーズが存在します。当社の家具・家電付きの「マンスリーレオパレス」はこうした一時利用ニーズに応えた商品であり、現在でも多くの方々にご活用いただいています。





課題・ニーズ

## お部屋で インターネットを楽しみたい

課題・ニーズ

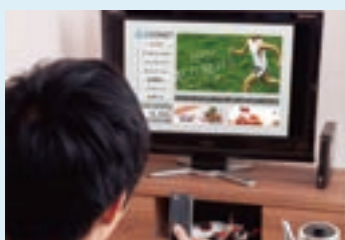
## 利便性の高い 住まいに住みたい

2002年

提供価値

### インターネット ブロードバンド事業立上げ

1997年には個人のインターネット利用率はわずか9.2%でしたが、個人向けのパソコンの普及、インターネット通販の拡大、スマートフォンの普及などにより急速に利用率が伸び、2021年には利用率92.9%に達しています。このように急速にインターネットの普及が進むのに先駆けて、レオパレス21は2002年には、ブロードバンド事業を立ち上げました。現在では、インターネットやCSチャンネル、オンラインショッピングなど多様なサービスを提供し、入居者のネットライフをサポートしています。



2022年

提供価値

### 不動産テックの推進

レオパレス21は、社会のDX(デジタルトランスフォーメーション)化を見据え、不動産とITを融合した「不動産テック」導入を推進してきました。2015年にタブレットによる個人向け電子契約を導入したのに続き、クラウド型防犯カメラ、鍵を持ち歩かず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」の導入などを進め、これまで対面を前提とした様々な業務に「不動産テック」を取り入れてきました。「スマートロック」の導入によって、ほぼすべての手続きがオンライン化できるようになっており、これらの先進的なDXの取り組みを、契約、管理などあらゆる面で活用していきます。

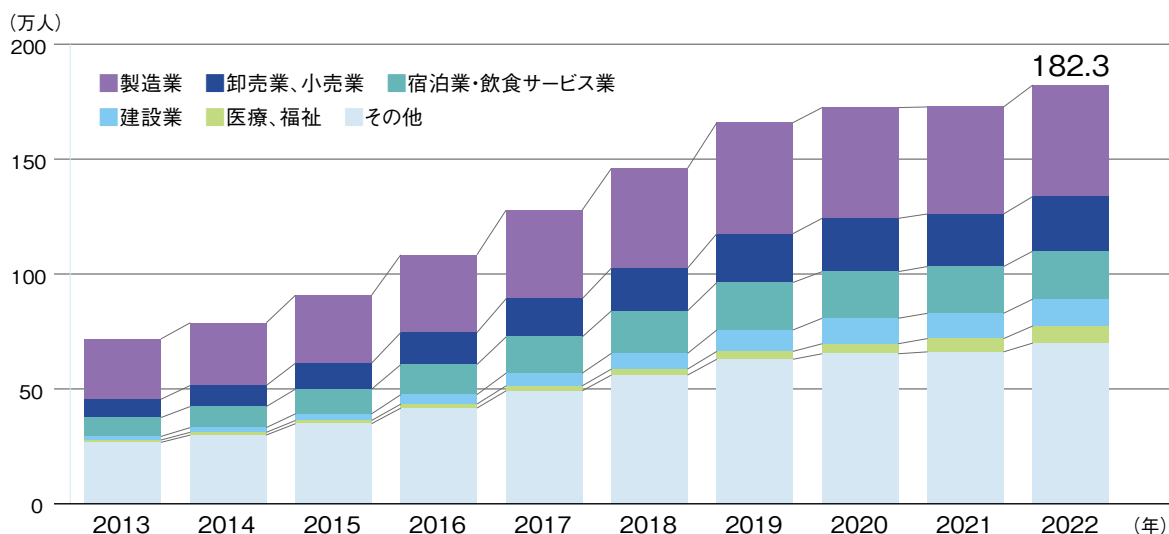




## 1. 増加する外国籍の方々への住まいの提供

社会的  
課題増え続ける  
外国人労働者・留学生数

## 外国人労働者数



## 提供価値

## 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

レオパレス21では、日本での慣れないお部屋探しに不安を抱える外国籍のお客様に対して、お部屋探しから入居後までの一貫したサポートを提供しています。現在の外国籍のお客様は全入居者の1割弱を占め、中国出身者、ベトナム出身者、英語圏出身者でそれぞれ4割、4割、2割程度となっています。これに対応して、外国籍のお客様対応に特化したInternational Front Centerを設立し、北京語ができるスタッフを常駐させ、韓国籍、ベトナム籍の社員も在籍しています。今後も、日本国内における外国籍労働者や留学生の増加が想定されることから、一定数の外国籍社員の採用も続けており、安心してお部屋探しを行っていただける環境づくりを進めています。

一方、入居後のサポートとしては、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は、当社がそのサポートをすることもあります。このように、外国籍のお客様特有のニーズへの対応も進めながら、外国籍の方に住まいを提供するという社会的課題解決の一端を担っています。



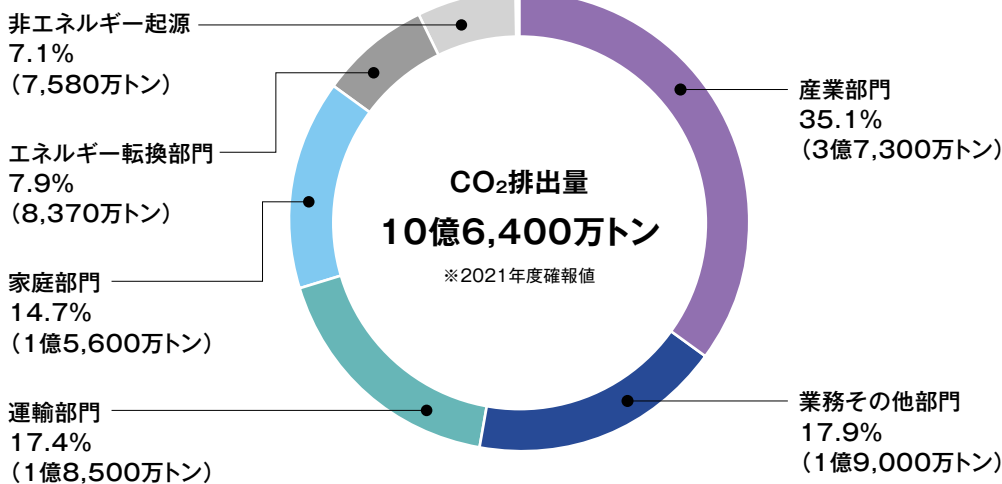


## 2. 環境問題への取り組み(カーボンニュートラルに向けて)

社会的課題

家庭部門からのCO<sub>2</sub>排出量が  
全体のCO<sub>2</sub>排出量に大きく影響

2021年度部門別CO<sub>2</sub>排出量



※出典:環境省・国立環境研究所 温室効果ガス排出・吸収量について

### 提供価値

### 家具・家電付き物件の提供によるCO<sub>2</sub>排出量の抑制

一人暮らしを始める際、家具・家電が付いていない物件では入居者は生活に必要な家具・家電一式を買い揃える必要があります。一方、当社の家具・家電付き物件に引っ越す場合は、家具・家電の購入とその後の処分も不要であり、引っ越しの際の荷物運搬量も軽減することが可能となります。

当社では、これらの環境面での貢献について、可視化\*を行いました。年間約39万件(2023年3月期実績)の賃貸契約に対し、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5万7千件について、家具・家電のリユースのほうが、入居者が家具等を購入する場合と比べ、優位性を確保できていると推測されます。約5万7千件の契約分の家具・家電の製造過程で排出されるCO<sub>2</sub>、廃棄過程で排出されるCO<sub>2</sub>、また、引っ越し荷物軽減によるCO<sub>2</sub>排出量の抑制量を公的な公表値を用いて算定した結果、年間約4万トンのCO<sub>2</sub>排出を抑えられている計算となりました。これは家庭における一人当たりの年間CO<sub>2</sub>排出量に換算すると2万2千人分に相当します。当社は今後も家具・家電付き物件の提供により、CO<sub>2</sub>排出量の抑制という社会的課題解決に貢献していく考えです。

※当社調べ(出所:国立環境研究所「日本の温室効果ガス排出量データ(1990~2021年度)確報値」)  
引っ越し時の移動距離:株式会社エイチーム「引っ越し侍」調べ

家具・家電付き物件による  
CO<sub>2</sub>排出削減量

**40,434t-CO<sub>2</sub>**

# なぜレオパレス21は 新しい価値を創造できるのか？



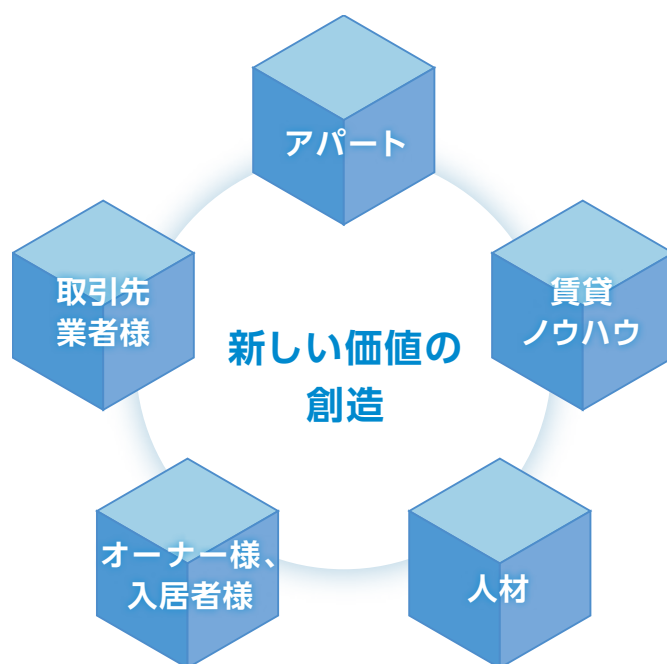
## 競争優位性のある 資本を有しており、 常にこれらの高度化を 図っているからです。

レオパレス21は、管理戸数約56万戸、約40年で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の競争優位性のある資本を有しています。

このうち管理戸数は、日本全国の借家の中でも当社の主力アパートと同程度の面積である29m<sup>2</sup>以下の貸家約540万戸の約10%を占め、民間企業では日本最大規模となっています。この規模のメリットに加えて、人口減少社会に突入した日本でも、当社主力の単身者向けアパート需要は堅調な見通しであり、競争優位性は揺るがないと考えています。さらに、当社のビジネスモデルの基盤となる「一括借上げシステム」のもと、長期にわたる付き合

いによってオーナー様や取引先業者様との密接なパートナーシップを構築。入居者様に対しては、「家具・家電付き物件の提供」「マンスリーレオパレス」「ブロードバンド事業」など約50年にわたり様々な業界初のサービスを提供してきました。さらに、そこで積み上げた賃貸ノウハウが新しいサービスを生み出すアイデアの源泉になってきています。

近年は、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、人材に関して中途採用強化へ軸足を移しており、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人材を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。



# レオパレス21の ビジネスモデルとは？



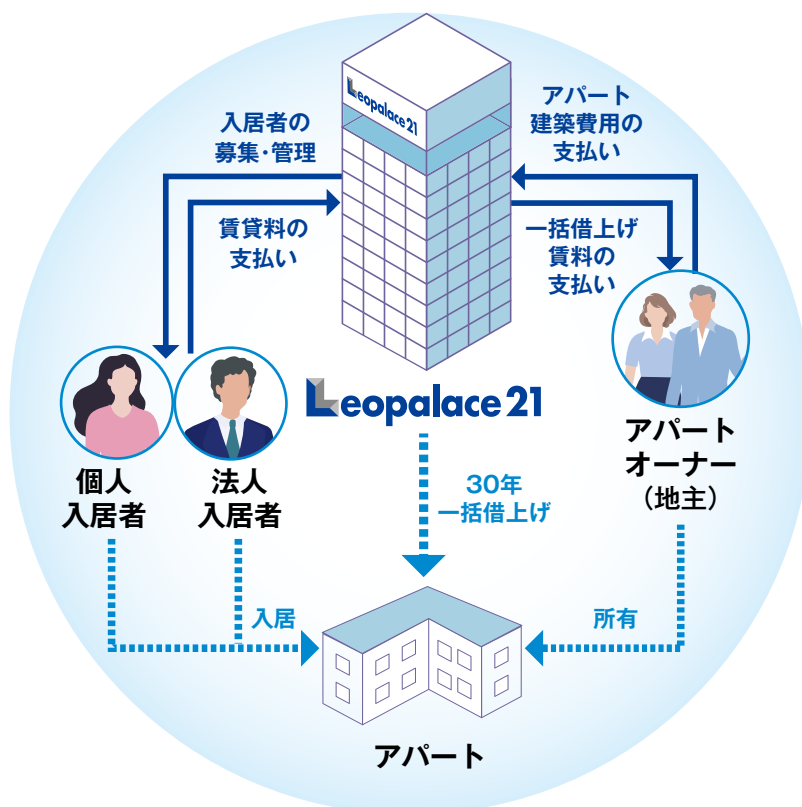
# アパートの建築・賃貸を 融合させた 独自のビジネスモデルを 構築しています。

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

賃貸事業では、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の提供、アパート等建築工事の請負等を行っています。入居者は契約期間が1年以上の「賃貸契約」と30日間から利用できる「マンサリー契約」の2種類から選ぶことができる仕組みです。賃貸事業の営業の特徴として、当社物件が単身者向けを主力とすることを踏まえ、単身者が多く居住し、経済成長などで転入者の多い地

域、すなわち、関東、関西、中京などの地域を重点としたエリア戦略を行っています。また、一度に大量の需要が発生する企業のニーズ、中でも社宅としてのニーズを満たすことができるような取り組みを強化し、賃貸事業としても特徴のあるビジネスモデルを構築しています。

これに加えて、近年では、賃貸住宅管理会社ビレッジハウスとの関係強化による仲介業者の活用や、労働力不足解決のために増加傾向にある外国人労働者の顧客取り込みなどに注力しており、賃貸事業は単身者向けの住宅提供に特化するなかで独自のビジネスモデルを磨き上げています。



# レオパレス21の 重要課題（マテリアリティ）は 何か？



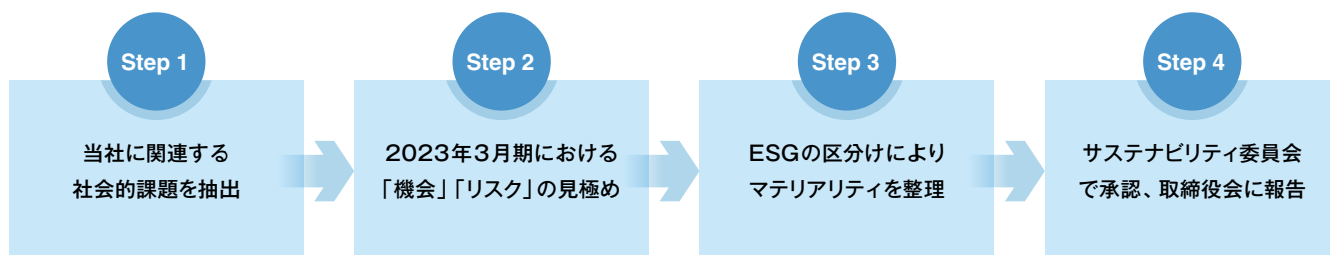
# ESGの区分けにより 整理された 8つのマテリアリティを 特定しています。

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いきます。



## 8つのマテリアリティ

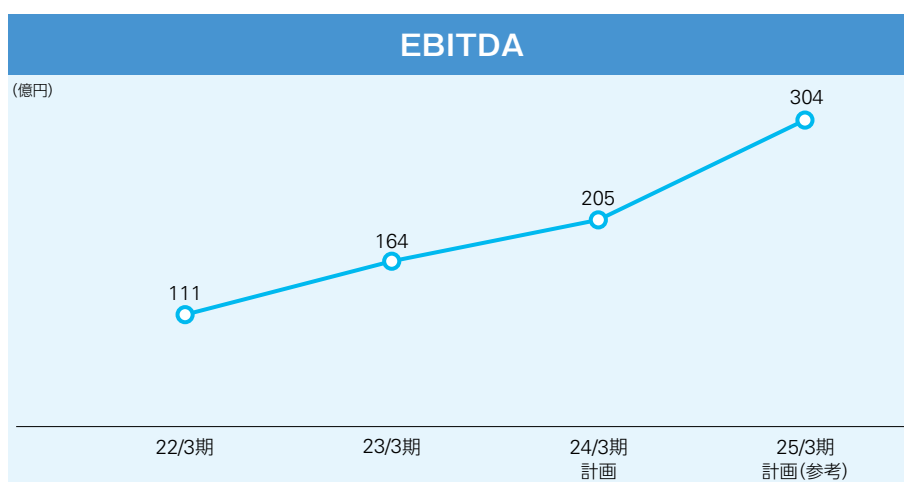
	安定した賃貸住宅の提供		ステークホルダーとの対話
	不動産テックの推進		コーポレート・ガバナンスの実効性確保
	働き方改革・人材育成		コンプライアンス強化
	人権尊重		環境に対する取り組み



# レオパレス21の 主要財務指標の見通しは？

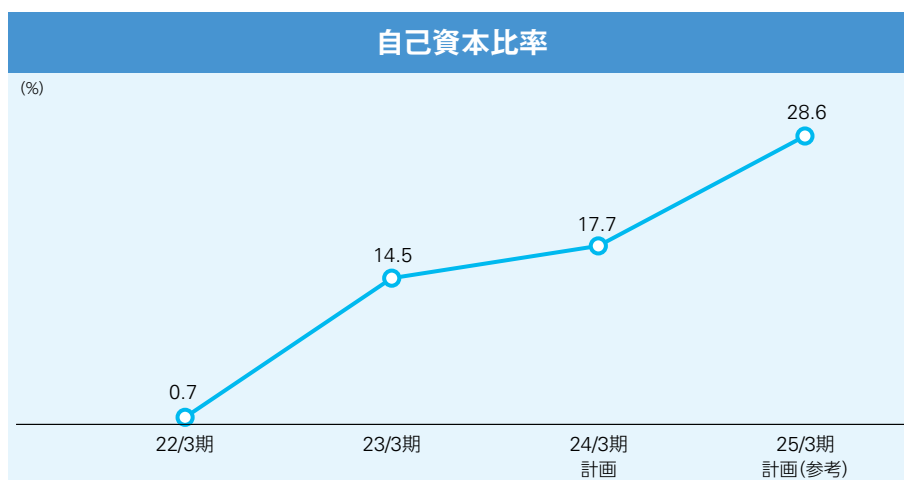


# 構造改革の継続や バランスシートの改善等により、 主要財務指標は2025年3月期には 高水準に到達する見込み。



※EBITDA=営業利益+減価償却費

構造改革の進展、入居率向上施策の奏功によって、収益に大幅な改善がみられています。主要財務指標の一つであるEBITDAも、2023年3月期は前期比53億円増の164億円を達成することができました。引き続き収益拡大に取り組み、2025年3月期には300億円達成を目指します。

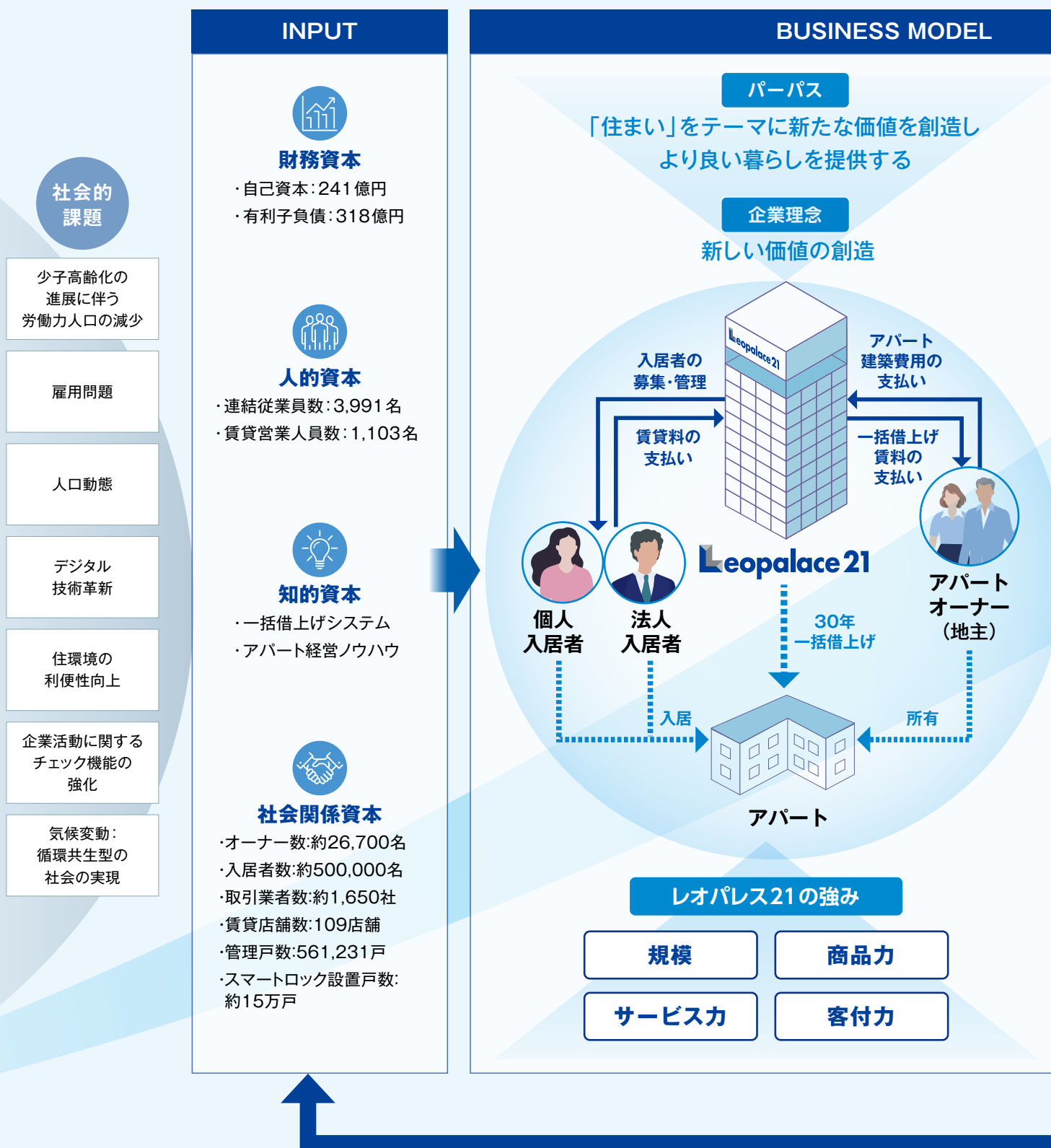


※自己資本比率=自己資本÷総資本(負債+純資産)×100

収益の大幅な改善で純利益が198億円まで回復するなどしたことから、自己資本比率も前期比13.8ポイントアップの14.5%にまで回復しています。今後も財務体質の強化を進めつつ、柔軟かつ機動的な株主還元策が実施できる体質を目指しています。

# レオパレス21の価値創造プロセス

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）を両立させていきます。



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

8つの  
マテリアリティ



安定した  
賃貸住宅の提供



不動産テックの  
推進



働き方改革・  
人材育成



人権尊重



ステークホルダー  
との対話



コーポレート・  
ガバナンスの  
実効性確保



コンプライアンス  
強化



環境に対する  
取り組み

OUTPUT

売上高

2023年3月期

4,064億円

入居率

2023年3月期

期中平均

84.66%



OUTCOME



企業価値の向上

- ・営業利益: 98億円
- ・フリーキャッシュフロー:  
114億円
- ・EPS: 60.22円



人材基盤の強化

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



安定した賃貸住宅の  
提供

- ・上場企業の約80%が寮・  
社宅として利用
- ・外国籍労働者・留学生の  
生活サポート
- ・新社会人・新入学生への  
住まいの提供

## 社長メッセージ

収益構造と財務基盤の安定化、  
構造改革とDXの推進、施工不備改修の実施の  
三本柱の経営方針を推進していきます

代表取締役社長

宮尾 文也





## 2022年度を振り返って

2022年度の業績は、売上高4,064億円、営業利益98億円、当期純利益198億円となりました。これは、2期連続の営業黒字であり、最終利益も前期に続き、黒字化することができました。

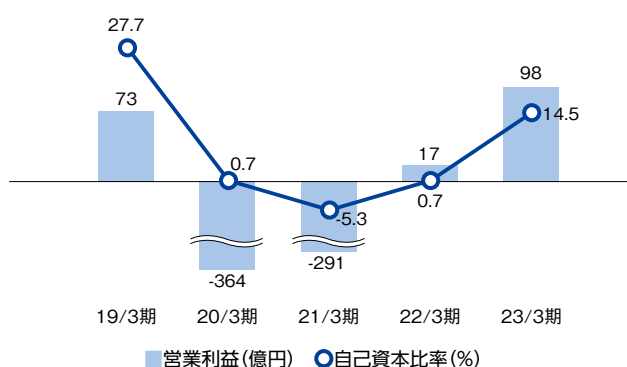
純利益が拡大したことで、自己資本比率も14.5%まで上昇させることができました。そのほか、現預金は535億円、EBITDAは164億円とそれぞれ大幅に増加し、財務体質の改善が着実に進んでいます。さらに、2023年度に入ってから、資本の再構成を実施し、配当原資となる繰り越し利益剰余金の欠損を解消することができました。自社株買いや復配など柔軟かつ機動的な株主還元を早期に実現できる体制を整え、2023年度に入り、自己株式の取得について公表させて頂きました。

このように、2期連続での黒字化を達成し、財務状態の改善も進みましたが、前期の営業利益率は2.2%にとどまっています。社内では、営業利益率が5%以下ではまだまだ目標に程遠いというのが共通認識となっています。

この状況を見ると、2022年は山登りに例えると、ようやく6合目ないし7合目に差し掛かったところだといえるでしょうか。主力の賃貸事業は、昨年1年間で入居率を3.5ポイント近く上昇させたこと

は非常に評価できる点だとは考えていますが、それでも年間平均入居率は85%に届いていません。さらに、未だ施工不備の問題を抱えており、昨年には家電リサイクル法に関連した問題がありました。決して、油断できる状況にはなく、まだまだ課題を抱えていて、それらに取り組んでいる最中と認識しています。

### 営業利益・自己資本比率



## 入居率に関して

2022年度の業績は回復傾向を維持することができましたが、この要因は何をおいても入居率が回復しつつあることです。実際の2022年度末の入居率は前期比3.73ポイント増の88.83%、期中平均入居率は前期比3.44ポイント増の84.66%でした。2022年度は、もともと期中平均で85.05%を目指しており、そういう意味ではほぼ計画値ではありますが、85%という数値は同業他社と比較すると低いレベルであり、必ずしも満足できる水準ではありません。しかしながら、1年間の結果という意味では、3.44ポイント増というのはある意味驚異的と、従業員の頑張りを評価しています。

この結果につながったのは、近年進めている「社宅戦略のブレーン」の地位確立を目指した取り組みが着実に成果を収め、法人顧客の獲得が進んだことにあると考えています。

「社宅戦略のブレーン」に向けては、トップ営業を推進し、相手企業の社宅等に関連する課題に全国レベルで包括的に解決策を示すことを目指してきました。このほか、首都圏を中心とした営業本部の増設と、個社別の戦略の立案・実行により、きめ細かいニーズ等の吸い上げを図ってきました。さらに、社宅ニーズの根強い派遣、建設、運輸、飲食、流通、介護の特定6業種への注力や、全国の各エリアにおける地場企業との関係構築など

も「社宅戦略のブレーン」の地位確立につながっていると考えています。

### 「社宅戦略のブレーン」の地位確立

#### トップ営業の実行

経営陣によるトップ営業を推進し、顧客の課題解決を図る。

#### 営業体制の強化

首都圏を中心に営業本部を増設。8本部から11本部への体制変更により、行動量の増加を図る。

#### 個社別戦略

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。

#### 【広域法人部】

特定6業種(派遣/建設/運輸/飲食/流通/介護)との関係強化

#### 【エリア法人部】

各エリアにおける、地場企業との関係構築

## 施工不備問題への取り組みに関して

施工不備問題への取り組みを遡ってみると、2020年度までは、当社も危機的状況を脱するために、経営資源を賃貸事業に集中させた結果、年間3,000件から4,000件程度の工事しか進められませんでした。直近2年間は、業績も回復基調にあり、リソースに余裕もできたことから、工事件数を増やしてきました。その後、進捗目標に関する見直しを昨年7月に実施し、2022年7月から2023年3月までの間に約6,000戸の改修工事を行うことができました。た



だし、2024年末までに明らかな不備の解消を目指すという目標に向けてはまだまだペースアップの必要があると考えています。

今年7月時点で予測した今後の改修戸数約26,900戸を改修していくためには、今後は月間1,000戸超のペースで改修工事を進めていく必要があり、そのために施工体制の拡充を図っています。

具体的には、工事を行う工務店の拡充に加え、これまでの退去済の部屋を中心とした工事だけではなく、入居中の部屋に対する改修のアプローチを本格化しています。調査対象となる部屋の中には、10年以上の居住者の方もいらっしゃる中で、そうした部屋はそもそも調査自体が進まない状況にありましたが、改修も最終段階に近づきつつあるため、これまでのお約束通り、引き続き財務基盤の立て直しを図りつつ、着実に施工不備の改修を実施していきます。2024年末までに明らかな不備の解消を目指すという目標は変更していません。

## 家電リサイクルの問題に関して

すでにご説明させていただいている家電リサイクル法違反に関する問題ですが、改めて社長の私からここでも経緯についてご説明させていただきます。

家電リサイクル法は、廃家電4品目(家庭用エアコン、テレビ、冷蔵庫、洗濯機)に関して、排出者に対して適正排出と費用負担(収集運搬料金とリサイクル料金)を求めるとともに、小売業者に対して排出者からの引取りおよび製造業者等への引渡しの義務を課し、製造業者等に対して指定引取場所における引取りおよび再商品化等の義務を課しています。

当社は、賃貸物件オーナーに対して、家電リサイクル法上の小売業者でしたが、その認識を持っていなかったことが問題でした。小売業者である当社は、すべて自社の名義によって、排出者である賃貸物件オーナーからの引取り、製造業者等への引渡しを行

う必要がありましたが、一連の業務を別業者に委託し、名義もその委託業者によって行われていたため、小売業者としての引取義務を果たしていないと認定され、環境省と経済産業省から、家電リサイクル法に基づく引取義務違反に係る勧告を受けました。具体的には、2020年4月以降、レオパレス21は、4品目合計で99,440件について、小売業者としての引取義務を果たしていないと認定されました。

今回の勧告を受け、家電引取りに関する状況をチェックするなど勧告で求められた対策を実行するとともに、家電の設置・処理において新たなスキームを構築し、そのほかの業務についても、法適合性のチェックを実施する等、広い意味での再発防止を徹底するための取り組みを行っています。

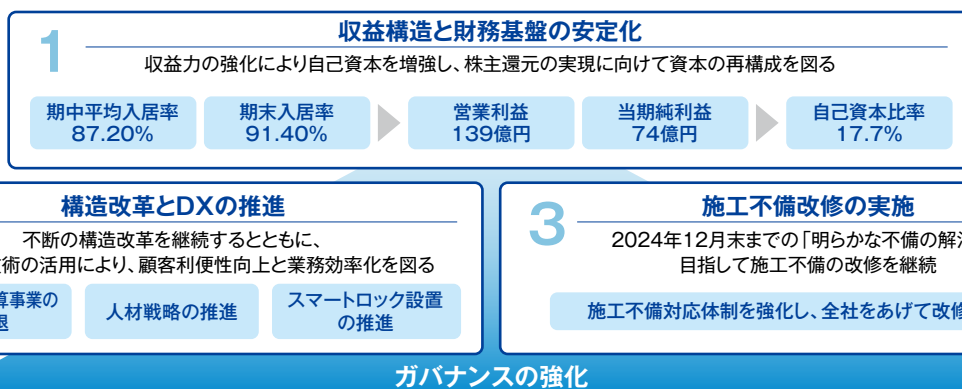
## 2023年度の経営方針に関して

### 収益構造と財務基盤の安定化

2023年度の経営方針として、「収益構造と財務基盤の安定化」「構造改革とDXの推進」「施工不備改修の実施」の3本柱を掲げています。前期は、「不断の構造改革」「サステナビリティの推進」「施工不備対応」としていました。この変化は、構造改革

としてやるべきことが進捗し、実際の収益と財務について、語れる状況になってきたこと、社会のデジタル化の進展に合わせて当社としてもデジタル技術を取り入れていく必要が増していることなどが背景となっています。





このうち、「収益構造と財務基盤の安定化」においては何よりも入居率の改善を進めていきます。今年度は、賃貸事業において、期末入居率91.40%、期中平均入居率87.20%の達成を目指しています。この入居率達成に向けては、「社宅戦略のプレーン」を掲げた法人契約の拡大、仲介業者・WEBの活用による個人顧客の拡大、法人における外国籍人材や個人における留学

生の利用拡大といった外国籍入居者の拡大などを軸にした入居率向上施策を推進していきます。

これらの入居率向上施策を通じて収益を拡大し、営業利益139億円、当期純利益74億円を目指します。さらにその結果として、自己資本比率17.7%を目標とし、財務基盤の安定化を図ります。

## 構造改革とDXの推進

当社はこれまで、収益改善に向けて、中核事業である賃貸事業への集中を進める一方で、ノンコア事業に対する整理を実施する選択と集中を進めてきました。この中で昨年度は、木造注文住宅を展開する「もりぞう」の譲渡、海外子会社「ウリレオ」の譲渡、カンボジア子会社の清算、シルバー事業の会社分割などを行ってきました。その結果、当社の事業ポートフォリオにおいて、国際事業からはほぼ撤退しています。このように、賃貸事業への関連が薄いノンコア事業については縮小する一方で、レオパレス・パワーにおける発電事業やレオパレスグリーンエネルギーにおける環境事業のように賃貸事業に関連しつつ、今後の社会に必要な事業については注力し、メリハリの利いた事業構造確立を目指しています。

その構造改革と関連して、デジタル技術の活用によって、顧客利便性の向上と業務効率化を目指すDX戦略に取り組んでいます。当社では、昨年8月に4つのDX戦略テーマと3つのDX基盤

を軸としたDX戦略を公表、11月には経済産業省が定めるDX認定制度にもとづく「DX認定事業者」として認められました。スマートロック、WEB契約、AI音声対話など賃貸事業の契約、問い合わせなど幅広い業務にDXの導入を進めています。これに加え、社内に蓄積した膨大なデータをもとに新たなビジネスの種の探索を進めています。



## 人材戦略

当社では、人材を重要な経営資本の一つとして位置づけており、新たな人材戦略の作成を取締役会主導で推進しています。レオパレス21の人的資本経営として6項目を整理し、その内容を公表することで、外部に対しても、従業員に対しても重要性を意識したコミットメントを表明しました。

6項目の内容は、「ウェルビーイング経営の推進」「多様性の推進」「コンプライアンスと倫理観の醸成」「従業員のエンゲージメント向上」「多彩な人材の戦略的獲得」「リーダー育成とサクセッション」から構成されています。中でも今後の成長に欠かせない

「多彩な人材の戦略的獲得」では、新卒採用の再開に加え、カムバック採用、高度専門人材人事制度、パートタイマーの活用など新たな時代の働き方にあった人材の獲得を目指しており、「リーダー育成とサクセッション」においては、従業員一人ひとりに対して、会社人生での持続的な成長を促すことに注力しています。

これらの人的資本経営6項目の中にあえて、「コンプライアンスと倫理観の醸成」を含めていることは、施工不備問題のような問題を二度と起こさないという当社の決意の表れだと考えていただければと思います。

## 中長期的な在り方

時期尚早というご意見もあろうかと思いますが、賃貸事業の収益回復の道筋が見え、施工不備問題に関連して2024年12月末の明らかな不備解消を果たした後に何を指すべきかという、当社における中長期的な在り方について考える時期に来つつあると考えています。

私は、未来における会社の在り方として、まずは、正常な状態に戻すことが一つあると考えています。正常な状態とは、賃貸と建築が両輪となった状態です。当社の従来のビジネスモデルはアパートを建築して、そのアパートを管理運営すること、つまり賃貸と建築の両輪で回っている状態でした。ここ5年は、ほぼ新築がない状態で進んでおり、片輪で走行している状態なので、もう一度両輪で動くような会社にする必要があると考えています。

とはいえ、一時期のように、建築が主で賃貸が従となるような状態を目指したいというわけではありません。あくまで、基盤となる賃貸をベースにしたビジネスの中で建築を行うというのがあるべき姿だと思っています。ではなぜ、建築が必要なのか、それは、当社の歴史の中でそろそろ築30年を超えるアパートが増え、これらが建

て替えの時期に来ていることが最大の要因です。当社のアパートの特徴である全国的に均一な品質は当社において設計、建築した物件でないと維持することは困難です。賃貸事業の特徴を引き続き、活かしていくためにも建て替えを中心とした建築の再開は不可欠だと考えています。

さらにいえば、築30年の物件をずっと管理してきたということで、築浅のときにはどんな人が住んでいて、20年前はどんな人が住んでいて、最近10年ぐらいはどんな人が住んでいたかというようなデータはすべてわれわれが持っています。そのデータに基づいて、新たにどのような提案をすべきかについては、私たちの得意とするところというレベルにとどまらず、私たちがやらなければならないことだとさえ考えています。

賃貸と建築の両輪での走行、さらに、現在着手しつつある環境やエネルギーに関する新事業、当社データをベースにDXを駆使した新たな事業などによって、当社の未来像を描いていく必要があると考えています。

## 最後に

2期連続の黒字化を達成し、営業キャッシュフローが5期ぶりにプラスに転じるなど、業績回復のスピードが上がってきていることは、皆様にも実感いただいているのではないかと思います。

まだまだ厳しい状況は続きますが、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。



2023年9月  
代表取締役社長  
宮尾 文也

収益力の回復と  
財務基盤の強化が  
着実に進んでいます。

取締役 執行役員  
経営管理本部長  
竹倉 慎二



## 2022年度を振り返って

2022年度の業績は、期中平均入居率の改善などによって大幅に回復し、売上高4,064億円、営業利益98億円、当期純利益198億円となりました。その結果、2期連続の営業黒字と最終利益黒字を達成することができました。

業績回復の最大の鍵となる期中平均入居率は、前期比3.44ポイント増と大幅改善させることができました。売上原価において一部家電の設置時に関する会計処理方法の見直しといった特殊要因があったものの、2021年度に行ったコスト削減に関する抜本的な取り組みの効果がフルに発現するなどしたことから、販管費は前期比で8億円減らすことができ、増益につ

ながりました。また、複数年の繰延税金資産を計上した結果、純利益もさらに回復することができました。その結果、期末の自己資本比率は14.5%まで改善しています。

当社では、収益構造改善の一環として、賃貸事業への集中と、それ以外の事業からの撤退を進めており、2022年度には、持分法適用会社「ウリレオ」の全株式を譲渡、子会社「もりぞう」の譲渡、カンボジア子会社の会社閉鎖申請などを行うとともに、シルバー事業の会社分割を実施しています。

## 経営方針の進捗状況について

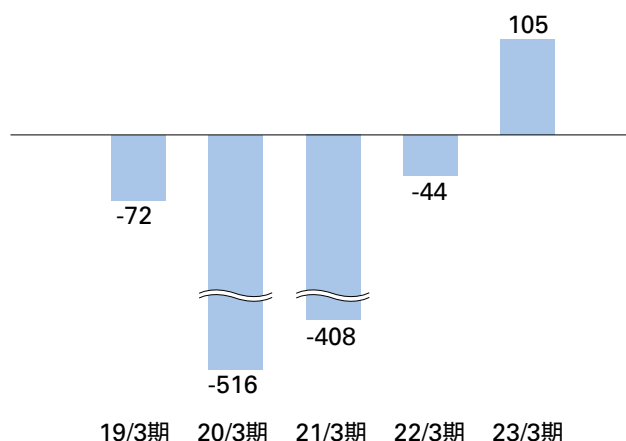
当社では、2023年度の経営方針として、収益構造と財務基盤の安定化、構造改革とDXの推進、施工不備改修の実施の3つをテーマとしています。中でも、収益力強化と財務基盤の安定化は、2024年度までの3年間で必ず達成すべきテーマだと認識しています。

この収益力強化に関連して、最重要課題である入居率の向上では、2022年度の期中平均入居率が84.66%となりました。前期比3.44ポイント増の大幅改善であり、法人のシェア拡大を目指し、繁忙期には一部管理部門の従業員を賃貸営業業務に振り向けるなど、全社一丸となった取り組みが奏功した結果だとみています。しかし、収益力強化において、コストに関連する資材単価、労務費、水道光熱費等は上昇傾向にあり、売上原価の上昇は避けられない見通しであることから、2024年度の収益目標を下方修正しました。

一方で、構造改革が進んできたことから、キャッシュフローの状況は改善しており、2022年度は5期ぶりに営業キャッシュフローがプラスに転換しました。

### 営業活動によるキャッシュフロー

(億円)



## 中長期的な成長に向けた財務について

当社の主力事業である賃貸事業はそもそも、キャッシュフローについては支払よりも受取が先にくる仕組みであり、大きな設備投資なども不要なビジネスモデルとなっています。このため一定の入居率を確保でき、分岐点を超え、特殊な状況がなければ、キャッシュが増えていく仕組みとなっています。

入居率の改善とこれまで進めてきた構造改革が成果をあげつつあり、財務体質は着実に改善しています。中でも自己資本比率は、2021年度の0.7%から、2022年度には14.5%まで回復を果たしました。現在は、自己資本比率を30%まで引き上げることを目指しており、その後は、資本の効率性を意識しつつ、株主還元や成長投資などのバランスを考慮しながら、ROE、ROICの最大化を図っていく考えです。

今後のキャッシュアウトについては、安定的な株主還元の実施、賃貸物件のオーナー様にも安心いただくための入居促進に向けた物件への積極的なDX投資、人材への投資(新卒採用、リスキングなど)、建築請負事業再開に向けた組織づくりの4つ

を想定しており、それぞれの実施時期、規模などについては、財務状況を見ながら着実に進めていく考えです。

これに関連して、発行済み株式の15.2%に当たる5,000万株、100億円を上限に自社株買いを行うことを決議しました。株主への還元策としては、配当の実施も選択肢にありましたが、改めて株主総会の開催まで時間がかかること、また新株予約権の行使に伴う希薄化への対応を鑑み、決議時点においては株価水準が当社の実態を反映していないという経営としての意思表示の意も添えて、今回は自社株買いを実施することにいたしました。

財務に関連するテーマとしては、2020年に受け入れを行った2025年11月に満期となる融資の対応も検討に入っています。当時はリスクマネーとして14.5%の金利となっており、今年11月から期限前弁済が可能となることから、早期返済を実現させたいという考えは経営陣の中で一致しており、借り換えも含めて、その対応については現在議論を行っています。



## 自己株式の取得

	取得の株数	取得価額の総額	取得の期間
取得に係る決議内容	5,000万株(上限)	100億円(上限)	2023年7月6日~ 2024年1月5日

## 人的資本について

経営管理本部長という立場から、当社の持続的な成長に向けた施策として、財務に関連した取り組みと同じく、人的資本への取り組みも重要であると考えています。

今回、人的資本経営の基本的な考え方、具体的な取り組みなどを、有価証券報告書にて公表しました。これは、当社の人的資本に対する取り組みを社外に示すと同時に、社内の従業員への人的資本経営に対する本気度を経営のコミットメントとして示しました。

具体的な取り組みについては、リーダー育成とサクセッション、多彩な人材の戦略的獲得、コンプライアンスと倫理観の醸成など6つの項目を特定し、それぞれの項目について、目標値を設定しています。6つの項目の中には、あえてコンプライアンスをテーマにした項目を設定し、ウェルビーイング、D&Iを意識した経営により従業員エンゲージメントを向上させたいと考えています。同時に強く意識したのは、若手従業員のモチベーションをあげることであり、そのために非管理職からリーダー育成をテーマに組み込みました。

当社は、施工不備問題によって収益的に大きなダメージを受けると同時に、従業員のメンタルにも大きな影響がありました。今回公表した人的資本経営に関連する様々な取り組みは、持続的な

成長に向けた施策であると同時に、従業員一人ひとりが「正しい判断」ができるようにするためのものです。これは遵法だけで判断すればよいものではなく、成果に向かった、役職に関係なく行う日々の判断が、私欲にとらわれず最善なものを含め、時間が過ぎて振り返ったときに正しい判断だったと言える人材になってもらうためのものです。簡単なようで極めて難度の高い課題ですが、そのような人材の集合企業であるなら、勤務する会社が強く誇れるものになることを確信しています。



## コンプライアンスについて

当社では施工不備問題に対して、2024年12月末までに「明らかな不備の解消」を目指した取り組みを進めています。それと同時に、問題を起こさないための再発防止策として、コンプライアンス推進を主眼とした企業風土の抜本的改革を進めています。

コンプライアンス推進においては、まずはマネジメント層の取り

組みが最重要ということで、経営全般に関わるコンプライアンスの推進機能を担うコンプライアンス委員会を毎月開催し、グループのコンプライアンス体制の強化を図っています。これに加え、役員向け・従業員向けにそれぞれ継続的なコンプライアンス研修を実施しています。再発防止とともに、企業風土の改革に向

けた意識づけが浸透していると感じています。

このようなコンプライアンス推進の取り組みで目標としているのは、言われてから行動するのではなく、現場において自分で考えて行う、自走式のコンプライアンス推進です。このために業務執行の現場ごとにコンプライアンス責任者・担当者を選任し、万一問題が発覚した時の対応を想定してBCP発動時と同様に、各人がそれぞれの現場で責任をもって行うべき任務を明確にしています。

同時に会社の取り組みとして、2020年ハラスメント撲滅宣言、2021年ハラスメント防止規定制定、2023年カスタマーハラス

メントへの行動指針策定などを実施し、継続的にコンプライアンスの高度化を図っています。

これらの取り組みによって、コンプライアンスに関する従業員の意識がどの程度高まっているのかを知るために、毎年全従業員向けにコンプライアンス意識調査を実施しています。調査の結果、「コンプライアンスを意識している」と回答した役職員が2019年の83%から2023年のアンケートでは99%まで上昇しており、着実にコンプライアンスに対する意識が高まり、企業風土が変化しつつあります。

## 最後に

経営に大きなダメージを受けるような自責の出来事が企業に起こると、真の回復には早くとも10年はかかると言われます。当社における施工不備問題は2018年に明らかになり、そこからもう5年の月日がたっており、10年まではもう5年しかありません。

私は最近、この期間で再成長を遂げるため何を目指し、何ができるのかということをよく考えます。この期間において、収益力の回復、財務基盤の強化、成長に向けた投資など持続的な取り組みを継続し、成果を残すことはもちろんですが、様々な評価があるなかで社員の満足度と企業価値を高めるにあたり、新入社員が入社したい企業のランキングに上位で入ることを掲げたいと考えています。そのためには何ができていないといけないのか、必然的に多くの目標が出てきます。それらは企業価値と株価にも直結する内容です。

今期8月17日に満50歳を迎えた我社から、社外に向けたメッセージにはこう書かれています。

「はじまりの部屋を、ひとは一生おぼえている。」

新入社員として入社する会社も、はじまりの部屋に違いありません。私たちの仕事は事業を通じてその一生にかかわる仕事であり、そのような思いを忘れない、寮・社宅の住居インフラを提供する社会に必要とされる企業として、企業価値の向上に邁進してまいります。何卒よろしくお願い申し上げます。



# Strategy

## 戦略

当社は、「住まい」をテーマに新たな価値を創造し、より良い暮らしを提供することを存在意義として事業を展開し、社会的価値と経済的価値の両方の拡大を目指しています。

そのための戦略として、当社は、「競争優位の戦略」、「サステナビリティ戦略」「ビジネス戦略」を推進しています。このセクションでは、この3つの具体的な戦略をご紹介します。

### 28 競争優位の戦略

- 28 単身者向けアパート管理戸数業界No.1
- 30 賃貸ノウハウ
- 32 特集 アパート、賃貸ノウハウの優位性
- 34 オーナー様、入居者様
- 36 取引先業者様

### 38 サステナビリティ戦略

- 38 特集1 レオパレス21のエネルギー戦略
- 40 特集2 レオパレス21のDX戦略
- 42 特集3 レオパレス21の人的資本経営
- 44 人材
- 46 ウェルビーイング経営
- 47 人権尊重
- 48 安定した賃貸住宅の提供

### 50 ビジネス戦略

- 50 入居率向上施策
- 54 構造改革



# 単身者向けアパート管理戸数業界No.1

## スケールメリットや質、入居者獲得の面で優位性を保持

単身者向けアパート管理戸数において、日本最大規模であるというスケールメリットに加え、均一な物件を提供するという点で不公平感の軽減の面でも優位性をもっています。これに加え、家具・家電・インターネットを標準装備するという仕様によって、出張などの短期滞在、進学など一定期間の居住を前提とする入居者層の獲得において優位性を示しています。

特徴  
1

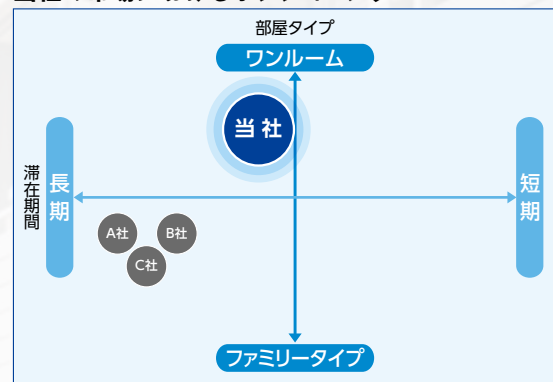
### 日本最大規模の家主

同面積の貸家は540万戸。  
当社のシェアは約10%

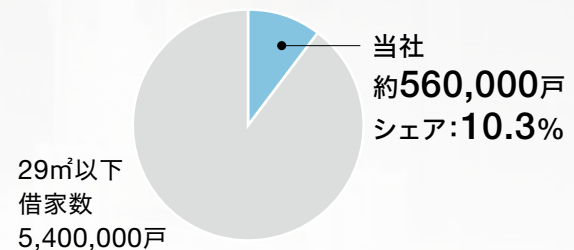
2018年の「住宅・土地統計調査」(総務省統計局)によると、日本全国の居住世帯のある住宅のうち借家は約1,900万戸といわれています。この貸家総数約1,900万戸のうち、当社の主力アパートと同程度の面積である29㎡以下の貸家は約540万戸であり、該当カテゴリー(29㎡以下の貸家)における当社管理戸数シェアは約10%とみています。賃貸住宅を提供している事業者は数多くありますが、一つの企業で約56万戸を提供している当社は、民間では日本最大規模の家主であるといえます。

また、賃貸事業を主な事業とする他社がファミリー層をターゲットにし長期間の居住を前提としたビジネスモデルであるのに対して、当社は単身者をターゲットにしたワンルームに特化し、比較的駅近物件の比率が高いなど異なるビジネスモデルを展開しているのも大きな特徴となっています。

当社の市場におけるポジショニング



単身向けアパート業界における当社主力商品シェア



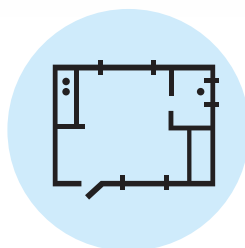
特徴  
3

### 全国56万戸の均一物件

自社建築による標準物件を全国展開。均一仕様で、地域格差をなくす



全国**56**万戸の  
ワンルームに特化



標準化された  
間取り

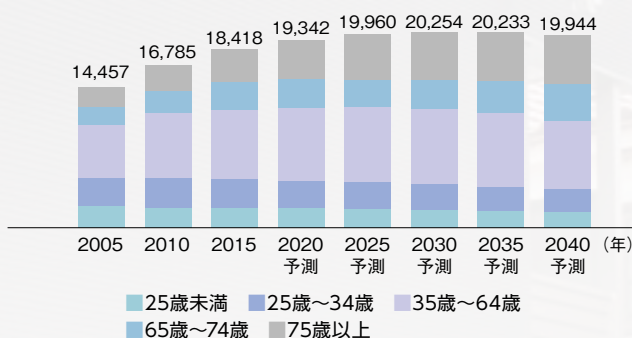
当社では従来、賃貸事業と建築事業を事業の二本柱としており、土地オーナー様の所有している土地に、当社が企画した標準化された間取りのアパートを建築し、そのアパートの管理を行う仕組みをとってきました。この結果、当社が管理する全国56万戸の物件の多くは、部屋の仕様が均一化されています。全国展開する企業様にとっては、地域格差のない物件を提供することは社員様の平等な処遇にとって非常に重要な要素となっています。

## ワンルームに特化した当社のビジネスを支えているのが単独世帯数の増加

日本の人口は2008年をピークとして減少に転じましたが、単独世帯数は今後も増える予想であり、当社のターゲットである単身の生産年齢人口(15～64歳)の世帯数は約1,500～1,700万世帯と今後20年近く横ばいの見通しです。当社は、特に都市部の一人暮らし世帯を主要な顧客層と定め、ニーズに合わせた設備の拡充や契約の利便性の向上に努めるとともに、マンスリー契約の導入によって社員寮や出張用途などの法人ニーズにも対応してきました。

### 世帯数の将来推計

(千世帯)



特徴  
2

## 家具・家電・インターネット付き

物件の95%が家具・家電付きで、  
入居者様に高い利便性



原則として  
家具・家電・  
インターネット付き

### 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、お客様企業は当社に窓口を一本化することができ、負担の軽減に繋がります。

## 2 全国同一水準

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

## 3 経費の削減

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



## 顧客の変化、テクノロジーの進化に合わせたノウハウを蓄積

当社では、賃貸事業における競争優位性を構築するために、顧客の変化、テクノロジーの進化に合わせたノウハウを蓄積してきました。電子契約、外国語対応など業界に先駆けたサービスは、物件以外の差別化として競争優位性構築に大きく貢献しています。

強み  
1

### 契約に関する強み

#### 店舗網（国内直営、IFC、海外直営）

当社は、全国109の直営店、6つの外国籍顧客専門窓口店舗（IFC）、海外直営店舗6店舗を展開しています。全国でニーズの高い地域には直営店を展開し、最近増加しつつある外国籍のお客様に対しては、外国語で相談と契約ができるIFCが対応にあたります。さらに、日本への来日前に住まいを決めたいというニーズには海外直営店舗がその対応にあたっています。これらの店舗網によって、個人顧客の多くをカバーしており、カバーできない一部の地域などについては、フランチャイズや仲介業者による入居者対応を行っています。



直営店外観

#### 外国語対応

当社はアフターコロナに向けた政策として、2022年3月に日本政府による入国制限の緩和が実施されたのを受け、入国が増加している外国籍の入居者の獲得を推進しています。そのため、多言語での入居者対応ができる賃貸店舗を展開しています。中でも、外国籍顧客専門窓口店舗（IFC）では、中国語、ベトナム語、英語など当社の多くの入居者の母国語に対応可能なスタッフを常駐させ、外国籍のお客様の対応にあたっています。



IFCでの対応風景

#### 電子契約

当社では、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。契約における電子化では、2015年に導入した法人向け電子契約「Leo-sign」を皮切りに、電子契約の導入を積極的に進めています。不動産関連法制の整備により2022年5月から賃貸借契約書などの電子化が可能になったことから、現在では法人契約件数の約40%が電子契約に切り替わっています。

# Leo-sign

法人向け電子契約サービス

#### 契約事務センター（合理化）

契約事務センターでは、各支店で行っていた契約業務をセントラル化し、電子契約をRPA化することで、業務の軽減や品質、サービスの均一化を図っています。法人営業部の契約業務に関してはセントラル化を終えており、年内を目途に全ての契約業務のセントラル化を目指しております。今後は、契約以外の事務業務も行うことで、社内全体の合理化、生産性向上を図っていきます。



契約事務センター作業風景

強み  
2

## 入居者管理に関する強み

### サービスセンター

サービスセンターでは、24時間365日、入居者様からの多様な問い合わせに対応しています。従来は電話対応が中心であり、問い合わせ集中時の運営体制に課題を抱えていました。そのため、2023年2月より、AI技術を活用したチャットボット・ボイスボットを導入し、迅速なサポートの実現に向けた取り組みを強化しております。



サービスセンターでの入居者対応風景

### 外国語対応

当社では、外国籍入居者様専用のサポート窓口を用意しています。2023年3月現在、約22,000名(個人契約のみ)の外国籍の方にご入居頂いており、年間約4万件、月平均3,500件ほどの問合せを頂いています。英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、ベトナム語の5つの言語で、入居時の説明から入居中の様々なトラブルなど、生活全般のサポートを入居者の母国語で行い、入居後も安心してご利用いただけるよう対応しています。



外国籍社員による対応

### チャットボット、ボイスボット、24時間365日対応

WEBサイトに寄せられた問い合わせに対し、チャットボットを活用することで、FAQと連携した、迅速かつ正確な回答を提供することができるようになりました。電話での問い合わせに対しては、「鍵・水まわり関連」を対象としてボイスボットを活用し、業務の効率化および問い合わせ集中時の運営体制の強化を図っています。引き続き一層の顧客体験の充実化を目指し、入居者様の負担軽減や利便性向上を図っていきます。



チャットボット問い合わせ画面

### 全国の管理センター(直営)

当社の管理体制は、全国103拠点の管理センターと4拠点のサービスセンターを配置。センターに社員を配置することで、法定点検・料金管理・保険代行手続き・災害対応・家具家電の故障時の交換・入居時トラブルなど迅速に現場対応を行うことができる万全な体制をとっています。また管理センターに加え協力業者と連携することで、安心して快適な暮らしをサポートしています。



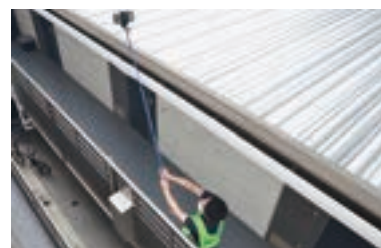
管理社員による確認風景

強み  
3

## 建物の管理に関する強み

### 建物定期点検

当社では、賃貸物件の安全・安心を確保するために、建物の定期点検を実施しています。100項目にわたる点検項目をチェックすることで、建物の不具合などを早期に発見する仕組みを構築し、入居者の安全に役立っています。



建物の点検風景



取締役 常務執行役員  
賃貸事業本部長  
早島 真由美

### 賃貸事業本部長メッセージ

## 約40年の賃貸ノウハウの積み重ねを活用し、選ばれる企業であり続けます。

当社は、1985年に都市型アパート「レオパレス21」を販売開始して以来、家具・家電付き、インターネットの標準装備、スマートロックの導入など、多様なサービスを先行導入してきました。当初は学生が中心だった入居者も、単身赴任、短期滞在などのニーズによって社会人をはじめとする幅広い層に拡大し、同時に、賃貸住宅に関連する様々なノウハウを蓄積してきました。

その後、社宅の自社所有の減少などで法人需要が急増したことにより、現在は、年間30万件以上の契約件数の内、7割以上が法人契約になっています。法人契約に求められる、物件の絶対数が豊富なこと、全国展開していること、物件のクオリティが全国で均一なこと、これらすべてを満たす当社は競争上優位なポジションにあります。

これまで積み重ねてきたアパートに関するノウハウを生かしながら、今後も単身者向けアパートのトップ企業として入居者（借り手）に選ばれる企業であり続けます。

### 優位性 1

## 家具・家電が標準装備

当社は都市型アパート「レオパレス21」の提供を1985年に開始して以来ずっと、単身者のニーズにこだわってきました。1999年には、当時画期的であった家具・家電付きアパート「マンズリーレオパレス」の発売を開始しています。その後、インターネットの普及に合わせて、家具・家電に加えて、インターネットも標準装備に

追加し、現在では、当社管理物件のうち、約95%が家具・家電付き物件となっています。このように当社では、単身者向けアパートに必要なサービスとは何かを常に考え、必要と考えられるものを積極的に導入することで、競争優位性を築いています。



電子レンジ



LEO-NETを通じた独自コンテンツも配信するテレビ



独立洗面台

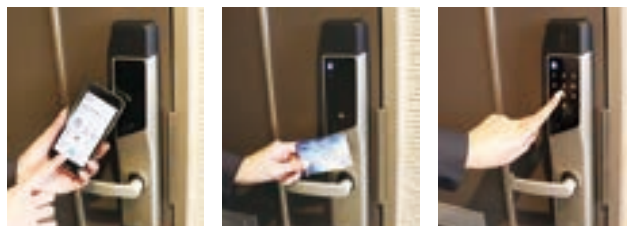


優位性  
2

## スマートロック

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」の導入を推進しています。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割に導入を進める予定です。

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の受け取りのための来店をなくすることができるほか、鍵引き渡し業務の削減による社内業務の効率化、紙の削減に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。



スマートフォンやICカードにて開錠が可能



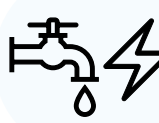
スマートロック

優位性  
3

## 柔軟な契約形態

当社は、家具・家電付きのアパート「マンスリーレオパレス」を業界に先駆けて導入するなど、単身者アパートの入居者が求める様々なニーズに対応してきました。その一つが、多様な契約形態です。多くの賃貸物件が2年程度の契約期間を設定し、契約を更新する仕組みとなっていますが、当社の物件では、1年以上の居住を前提とする賃貸契約、最短30日からの短期間の居住を想定したマンスリー契約という入居者の事情に合わせた柔軟な契約形態を採用しています。賃貸契約においては敷金・仲介手数料がゼロ、マンスリー契約においては水道費、光熱費を無料とするなど同じ契約形態においても他社よりも入居者にメリットのある契約条件とすることで、他社に対する競争優位性を構築しています。

賃貸契約

1年以上の  
長期入居に最適敷金・仲介手数料  
ゼロマンスリー  
契約期間が明確な  
短期入居に最適水道・光熱費  
不要

## オーナー様と 目標を共有

全国26,700名の  
オーナー様とともに



全国約26,700名の  
オーナー様と  
目標を共有



全国65の支店で  
オーナー様を  
フォロー

### オーナー様 の声

## 常に新しいことに挑戦してきたのがレオパレス21の魅力 今後も入居者を引き付けるサービスに期待

石原 陽子 様

私とレオパレス21とのお付き合いは、旧社名のMDI時代からになります。当時、駐車場として活用していた土地をアパートにしないかと営業を受けたのがきっかけです。最初は自分で住宅展示場を見て回るなどしており、どこに依頼するかはいろいろ選択肢がありましたが、最後にはレオパレス21ともう一社、大手住宅メーカーのどちらかにするということになりました。最終的にレオパレス21に決めたのは、大手の安定感よりも、新しいことをやっていると感じたレオパレス21に魅力を感じたためです。その後、所有地だけでなく、新たな土地を購入してアパートを建てることもして物件数を増やし、現在は9棟を所有しています。アパート経営は相続税対策などの面もあり、地主がオーナーというケースも多いと思いますが、私はそれとは別のケースです。物件を増やしていくにあたり、どこにアパートを建てたらよいか迷うときに、具体的な土地、土地取得費用から利回りを含めたトータルな提案してくれるのも非常に心強いと感じています。

現在の所有物件の中には、自宅から遠く離れた大阪の物件などもあります。それらに対しても、入居状況だけでなく、日常的なメンテナンスの様子についても分かりやすい画像で報告してもらうなどしており、安心してお任せできるというのもいい点だと思います。

レオパレス21は、われわれオーナーに対する提案だけでなく、インターネットの導入、入居者の好みに合わせた壁紙の張替え、スマートロックの採用など入居者を引き付けるサービスも先行して導入してきた印象があります。これから、より一層入居者獲得競争が厳しくなると思うので、若い人向けでも、高齢者向けでもいいので特徴のあるサービスを生み出し続けてほしいです。オーナーの中には、日常的に入居者の姿を見ることも多い人がたくさんいるので、オーナーに対して、意見を聞いてみるのも面白いのではないかと考えたりしています。





# 入居者様

## 入居者様に 安心・快適を

### お客様の声を集めた Customer's voiceを作成



### 店頭接客の 品質向上



### お客様向けに アンケートを実施 全社で共有

## 長期の利用者にも メリットが多いのが、 長く住み続けている理由

西田 六郎 様

今のレオパレスアパートには2011年春ころから住んでいます。もう10年になります。短期利用のイメージや学生が住んでいるイメージが多いと思いますが、今はいろいろな生活スタイルの人がいて、自分のように長く住んでいる人も多いのではないかと思います。

住み続けている理由はいろいろありますが、利便性が高いこと。現在の住まいは立地も良いのですが、立地の面だけではなく、家具・家電が元から部屋に備わっていたり、煩わしい契約や工事なしでインターネットが使えたりとお部屋設備のメリットも多いです。また、私のような単身者向けにはちょうどいい広さであることも有難いです。広すぎると掃除が大変、狭すぎると窮屈。ほしいものがすぐ手の届く範囲にあるものの、窮屈さを感じない間取りに居心地の良さを感じています。困ったときには電話一本で頼れるサービスセンターがあるのも単身者にとってはとても心強いですね。



他のコスト面のメリットとしては一般的に更新手数料は1か月分の賃料をとることが多いと思うのですが、レオパレスはそこが安かったりします。意外と長期利用者向けの住宅です。

## 入居者様の 声

## 母国語で契約ができ、入居後も 外国語対応のサポートが あるのは心強いです

HA VAN HIEU 様

レオパレス21のことを最初に知ったのはインターネットからです。その後、友人からも紹介してもらいました。レオパレス21のアパートに住んでいる友人はとても多いです。

レオパレス21を選んだ理由は大きく分けて2つあります。まずは、契約時のスムーズさです。自分はレオパレス物件を仲介している不動産業者経由で契約をしたのですが、契約はとてもスムーズでした。特に、ベトナム語でコミュニケーションがとれるのはとても助かりました。

そして、建物のセキュリティとお部屋の設備です。生活に必要な家具・家電がそろっていること、建物のセキュリティが充実している点はとてもよかったです。また、お部屋にはインターネットも備わっていて、こちらも利用しています。インターネットを別に契約する必要がなかったので、とても助かりました。

今のお部屋はすでに2年以上住んでいます。一度、お部屋の電気コンロが使えなくて困ったことがありましたが、外国語サポートセンターへ電話をしたらすぐに対応してくれました。契約から入居後まで、ベトナム語でサポートを受けられ、必要な家具・家電もあり直ぐに入居できる便利さのあるレオパレス21のアパートを友人にも勧めたいと思います。



## 取引先業者様との 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 取引先業者様との協働



建築・設備工事に  
関わる取引業者

約**400**社

#### 清掃業者様 の声

なによりも大事なものは品質。社員を中心とした体制を構築し、  
清掃業務に加え、小規模の修繕など様々な日常業務を行っています

有限会社 ミヤケビルメンテナンス 代表取締役社長 三宅 幸太郎 様

当社が清掃を手掛けさせていただくようになったのは、1988年ごろのことかと思います。当時の担当物件数はおそらく10棟未満でした。

最初は、母親だけが清掃業務を行っていましたが、その後、レオパレス21の物件が福岡でも増えていく中で、別の仕事をしていた父親もサポートするようになりました。そうこうしているうちに、この清掃というビジネスが将来的にも魅力的だと判断して、法人化に踏み切り、もう30年を超えるお付き合いになります。

施工不備問題の発覚時は、正直まさかの思いでした。その後、レオパレス21から状況の説明があり、当社でも社員、パート、アルバイトの不安を取り除くために知る限りの情報共有に努めました。施工不備問題は大问题だと思いますが、リーマンショック後の危機も乗り越えてきたことから必ずや問題を解決し、もどに戻ると確信していました。

現在では、清掃を委託されている物件数は増加し、福岡県内を対象に部屋数ベースで約4,000室です。実際の業務としては、退去後の原状回復作業および、建物共用部の月に4回の巡回清掃を行っています。これに加えて、入居中のトラブル対応など入居者サービスも業務委託を受けており、大規模な修繕以外の日常的なものは対応させていただいています。例えば、清掃の時に見つけた不具合についても当社スタッフが写真付きで共有し、もう一度現地に戻って修繕し直すなどしています。

業務委託を受けるにあたって、大事にしているのは品質です。過去には、当社のスタッフが数名で、協力業者を増やすという仕組みを推進していた時期もありますが、そのやり方では品質が担保できないと判断し、近年は自社の割合を増やしています。現在は、社員10名程度、直接当社で指導ができるパート・アルバイトが40名程度の陣容となっており、できるだけ直接声が届く、コミュニケーションが取れる体制をとっています。

このたび当社は、レオパレス21から清掃業者を対象とする表彰を受けました。今後もこれを励みに一層業務に精進していきたいと考えています。







巡回清掃業者

約**110**社

室内清掃業者

約**90**社物件メンテナンス  
業者約**1,050**社

### メンテナンス 業者様の声

半年先の計画についても情報共有をいただけることで、キッチン交換などの作業も非常にスピーディーに対応できています

セイコーマテリア株式会社 代表取締役社長 藤川 収史 様

当社は、新築物件へのキッチン・下駄箱等内装材の販売、設置を主たる業務としています。納入後の内装材に対するアフターケアとして、キッチンクッキングヒーターの交換、内装材の資材供給などのメンテナンス業務も行っています。協力各社を含めたネットワークで47都道府県をカバーし、注文から交換までをスピーディーに行う仕組みを構築しています。

レオパレス21とおつきあいのきっかけは、クッキングヒーターのリニューアルを担当したことで、2007年のことでした。最初は販売、据え付けでしたが、その後、

ミニキッチンに関するアフターケアを請け負ったのが契機となり、2009年からはメンテナンス業務も行っています。

キッチンから始まったレオパレス21向けのメンテナンス業務でしたが、その後、建具・収納・造作材など内装材まで幅広く展開させていただいています。担当範囲が広がったことで、当社以外の作業会社様と話す機会も増え、それらの作業会社様との情報共有は、メンテナンス業務の拡大にもつながったと考えています。

2018年に起きた施工不備問題の時は、クッキングヒーター交換作業に訪問した際に、入居者様に施工不備についての質問を受けることがあり、担当外の当社としては対応に困ったことがありましたが、その後も不備問題解消に向けた取り組みを着実に続けられていることが確認できており、それ以前と変わらずお付き合いをさせていただいています。

当社は、そもそも、インテリアの設計事務所が起源です。いまも、設計業務が残っており、レオパレス21の商品についても一部共同開発を行っています。今後は、今までのメンテナンスで得た知識や経験を活かして、壊れにくい商品などの商品提案を進めていきたいと考えています。



## 特集1 レオパレス21のエネルギー戦略

レオパレス21では、温室効果ガス削減に向けて、企業レベルでの削減の取り組みが進んでいるのに対応し、エネルギー戦略の一環として、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロのLPガスとグリーン電気の導入を推進するなど賃貸住宅に対するGX（グリーントランスフォーメーション）の取り組みを強化しています。

### レオパレスグリーンエネルギープロジェクト



## 管理する賃貸住宅に対し、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの「レオパレスグリーンLPガス」と「LPWAサービス」提供を開始

レオパレス21は、地球温暖化対策への貢献と入居者様の利便性・安全性の向上、不動産テックの推進を目的として、レオパレスグリーンエネルギー株式会社を設立し、関連企業と協力して、当社が管理する賃貸住宅を対象に、当社が管理する賃貸住宅を対象にして、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの「レオパレスグリーンLPガス(LGLPガス)」の供給とLGLPガスの利用においてガスメーターを遠隔操作可能なLPWAサービスの提供を開始しました。また、非化石証書を活用した、実質再生可能エネルギーの「レオパレスグリーン電気(LG電気)」についても、準備が整い次第、順次供給していく予定です。

「LGLPガス」は、LPガスの生産から消費までの輸送を含めた全てのバリューチェーンにおいて発生する温室効果ガスを、生産者が世界で行っている環境保全プロジェクトから得られたカーボンクレジットで相殺(カーボン・オフセット)し、LPガス使用によるCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロにすることができる仕組みとなっています。一方で、「レオパレスグリーン電気」は、非化石証書(発電時に二酸化炭素を

排出しないという価値を証書化したもの)をセットにすることで、CO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにした実質再生可能エネルギー電力です。

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

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

## 担当者メッセージ

# ゼロカーボンへの対応として、 レオパレスグリーンLPガスの導入を推進していきます。

「レオパレスグリーンLPガス」に関連した取り組みは、レオパレス21が社会から選ばれる企業になるために他社との差別化を強く意識したことを背景としています。

我々は今回の取り組みに際し、差別化の重要な要素として、ゼロカーボンへの対応を掲げました。このゼロカーボンへの対応の具体的な取り組みが、環境に配慮した賃貸住宅の提供であり、カーボンニュートラルLPガスや非化石証書付き電気の取り扱いを開始しました。

次に入居者の利便性の向上を意識しました。「LGLPガス」の導入は、ガス栓開閉の遠隔操作やガス漏れ等を自動検知する「LPWAサービス」とセットになっています。LPWAを利用して集中監視を行うことで、WEB利用による申し込みや使用料等の見える化、請求コンテンツの受け取りなどが可能になりました。

さらにエネルギーの料金透明化、取引の適正化の徹底を目指しています。LPガスは暮らしを支える重要なエネルギーのひとつですが、以前より、消費者からは料金の不透明性や取引方法に関する問題が指摘されており、今回のサービスではこの問題の解決を目指しました。

これらの取り組みが可能になった理由の一つは、アストモスグループという有力なパートナーと組むことができたからです。アストモスグループは、世界最大級のLPガスリーディングカンパニーであり、生産地からの輸送ならびに国内での販売までを行うことのできる能力を持っています。当社が今回提供を目指している40万戸は、日本全国におけるプロパンガス導入世帯約2,000万世帯の約2%に相当します。クリーンエネルギーの導入が国の施策としても重要視されている今、当社の取り組みは日本の住宅のクリーンエネルギー化に大きく貢献できるものと考えています。



レオパレスグリーンエネルギー株式会社  
社長 大塚 哲



レオパレスグリーンエネルギー株式会社  
取締役 佐藤 厚

## 第三者所見

2023年7月は観測史上最も暑い月となり、国連事務総長は地球沸騰化という言葉を用いて緊急警告を発しました。企業においては2030年や2050年に向けて設定した温室効果ガス削減の高い目標の実現に向け、その施策に知恵を絞っている状況です。環境意識の高い企業は、社員に提供している社宅での温室効果ガス排出をスコープ3に含め、削減対象に含めています。暮らしの質を維持し高めつつ、温室効果ガス実質ゼロ化を実現できるかが課題です。

再エネ由来や非化石証書付の電力提供は他社でも見かけますが、今回のレオパレス21が提供開始したLGLPガスは、賃貸住宅まるごと温室効果ガス排出量をゼロ化するスキーム提案として、独自性の高いサービス内容と評価します。

ほとんどの企業での中長期的な目標設定年である2030年に向け、残りわずか7年です。それまで住み続ける可能性のある賃貸住宅の選定を検討しているお客様にとって、LGLPガス供給を約束するレオパレス21の賃貸住宅は、有力な選択候補のひとつといえるでしょう。



(株)サステナビリティ会計事務所  
代表取締役 福島 隆史 様

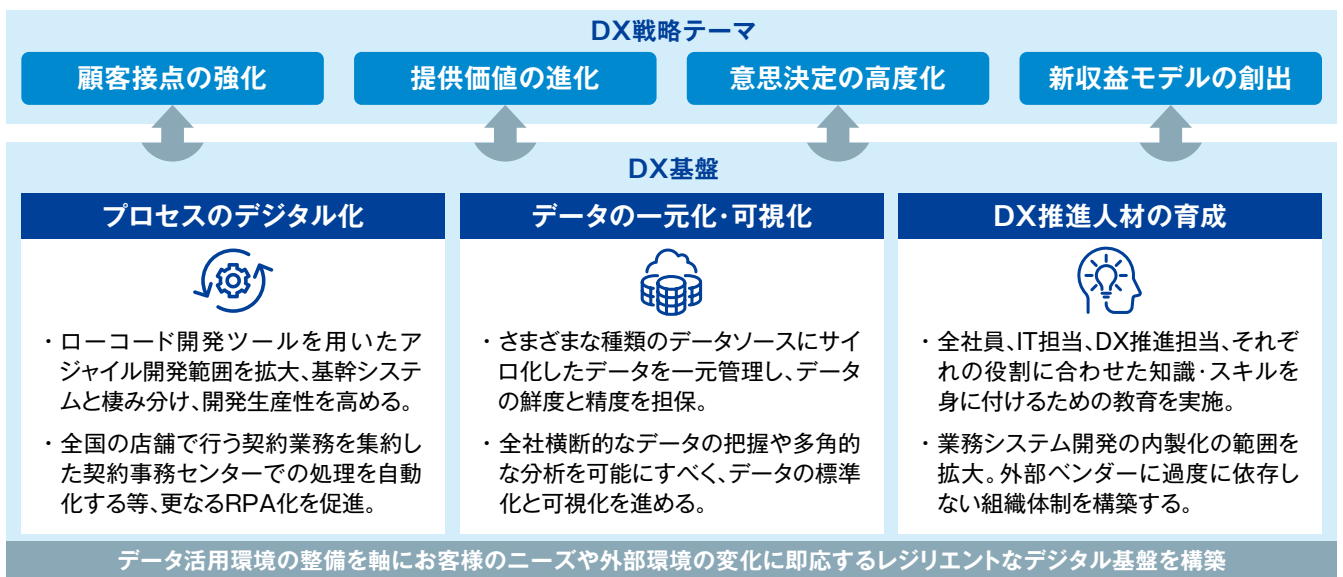


# 特集2 レオパレス21のDX戦略

当社は、データとデジタル技術の活用によって、すべてのステークホルダーとのつながる力を強化し、新たな価値を創造し続ける企業への再生を通して、よりよい未来の実現に向けた社会づくりへの貢献を目指しています。このDXに対するビジョンを核に、推進体制、重点施策、推進指標などからなる「DX戦略」を策定。取締役会における決議を経て、経営マターとしてDX化に取り組んでいます。

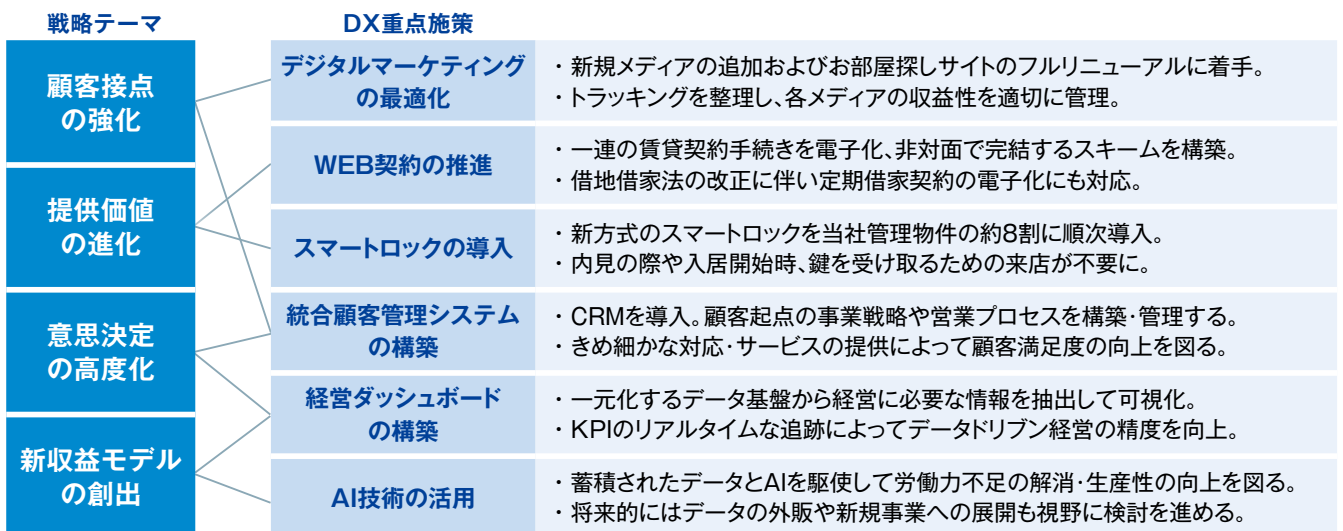
## DX基盤と戦略テーマ

プロセスのデジタル化、データの一元化・可視化、DX推進人材の育成を通じてDX基盤を構築し、社内には集積する膨大なデータとテクノロジーを駆使して、ステークホルダーに新たな価値を提供できるような4つのDX戦略テーマを設定。持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。



## DX重点施策

WEB契約の推進、スマートロックの導入、AI技術を利用した膨大な取引データの活用など、お客様の視点で時代のニーズに沿ったDX施策を展開することで、提供価値の最大化を図ります。同時に、集積したデータの分析によって、経営の意思決定の高度化などを推進していきます。



## DX推進担当者メッセージ

# 今後のデジタル技術の進歩や労働人口の減少など環境の変化に対応したDX化を推進していきます。

レオパレス21ではこれまで、電子契約サービスやスマートロック、WEB契約の導入など、業務におけるDX化を推進してきました。今後はデジタル技術の進歩や労働人口の減少等、ビジネス環境が大きく変化することが想定されており、当社でも今まで以上にDX化を推進する必要性が高まっていると感じています。このため、これまでのDX化の取り組みを検証し、ビジョン、戦略テーマ、推進体制、重点施策、推進指標などを定めた「DX戦略」を策定しました。

「DX戦略」の基盤となるのは、長年にわたって蓄積してきた取引データをはじめとする様々なデータです。この蓄積されたデータにAI技術を活用することで、顧客接点の強化や入居者の利便性の向上といった提供価値の進化など営業面だけでなく、経営の意思決定の高度化にも貢献できると考えています。さらにその先には、蓄積したデータからの分析をベースに、データの外販や新規事業への展開などによる新収益モデルの創出を目指しています。

一方、住まいは地域社会になくてはならない社会インフラの一つであることから、物件所在地の交通量や人流、降水量などの情報を用いて、防災や地域振興など地元自治体との連携による地域貢献ができないかとも考えています。



情報システム部 DX推進グループ  
グループマネージャー 小野田 誠也

## DX重点指標

DX推進における達成指標として、計画の進捗度と戦略の推進によって期待する定量的な効果を設定しています。これらの指標については、IT委員会DX分科会が定期的に計画の進捗状況の評価・見直しを行うことで、DX化を管理していきます。

カテゴリ	施策	KPI	目標値	達成 目標年度	備考
基盤整備	RPAによる業務の自動化	業務削減時間	7.3万時間	2024年度	年間合計業務削減時間
	クラウドの更なる活用促進	クラウド移行サーバー数	180台	2024年度	累計クラウド移行サーバー数
	社内セキュリティ教育の実施	理解度テスト平均スコア	+10%	2023年度	研修理解度テスト平均スコア (2021年度比増加割合)
	社内システム構築体制の強化	社内ITエンジニア要員数	+15人	2024年度	情報システム部社員数 (2021年度比増員数)
戦略推進	WEB契約の推進	WEB契約件数	55,753件	実績値	累計賃貸WEB契約件数 (2021年度末実績)
	スマートロックの導入	スマートロック設置戸数	44万戸	2024年度	累計スマートロック設置戸数 (管理物件の約8割相当)
	AI技術の活用	解析データ件数	10万件	2024年度	収集・学習したデータの累計

# 特集3 レオパレス21の人的資本経営

当社は、当社グループが継続的に成長するために人材育成を最重要のテーマとして捉え、2023年5月に、新たに人的資本経営ビジョンを「人を活かし、会社を育て、社会を潤す」と定めました。

また、「リーダー育成とサクセッション」「多彩な人材の戦略的獲得」「従業員のエンゲージメント向上」「コンプライアンスと倫理観の醸成」「多様性の推進」「ウェルビーイング経営の推進」の6テーマを定め、将来のあるべき姿に向けて自ら解決すべき課題とKPIを設定し、段階的に社内体制の構築を充実させていきます。







## リーダー育成とサクセッション

### 教育研修の従業員参加総時間

2023年3月期	2024年3月期(目標)
4,096時間	9,000時間



## 多彩な人材の戦略的獲得

### 採用

	2023年3月期	2024年3月期(目標)
新卒採用	—	50名
キャリア採用	54名	146名

(注)シルバー事業の介護施設(あずみ苑)採用を除く



## 従業員のエンゲージメント向上

### 社員エンゲージメント指標

2023年3月期	2024年3月期(目標)
8.6%	9.0%

### 離職率

2023年3月期	目標値
11.1%	5~10%の範囲内



## コンプライアンスと倫理観の醸成

### コンプライアンス強化

	2023年3月期	2024年3月期(目標)
Eラーニング実施回数	10回	9回
ホットラインの認知度	92.1%	定量的な目標値は設定せず



## ウェルビーイング経営の推進

### 定期健診後の精密検査受診率

2023年3月期	2026年3月期(目標)
27.1%	80.0%

### 喫煙率

2023年3月期	2025年3月期(目標)
31.9%	25.0%



## 多様性の推進(D&I)

### 女性管理職比率

	2023年3月期	2026年3月期(目標)
女性管理職数	35名	50名
女性管理職比率	5.5%	7.8%

### 男性社員による育児休暇等、育児目的休暇の取得率

	2023年3月期	2024年3月期(目標)
男性育児休業取得者数	20名	—
取得比率	35.7%	30~40%の範囲内

### 男女間賃金格差

	2023年3月期	2024年3月期(目標)
正規従業員	69.1%	70.6%
非正規従業員	63.6%	63.5%
全体	55.4%	55.5%

## 人材

当社では、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長のため、人材育成を最重要テーマとして捉え、人材戦略を推進しています。今回、新たに人材ビジョンと6テーマを策定し、個人と組織の更なる活性化と企業文化の定着を目指しています。

## 人材戦略担当者メッセージ

## 経営戦略に沿った人事戦略を従業員に 丁寧に伝えていくことが何よりも大切と捉えています。

### 当社の人材に対する考え方

新たに人材戦略を策定していくにあたり、最も重視した点は、人事部門と従業員、そして人事部門と経営層の連携です。これらの要素が結びついていない場合、人事部門の取り組みは、従業員にとっても、また経営層が期待する人事戦略の効果にとっても意味を持たなくなる可能性があります。人事部門の一方的な施策ではなく、経営戦略に沿った人事戦略を従業員に丁寧に伝えていくことが何よりも大切と捉えています。

そのために最初に実施したのは、具体的な人材育成方針、人材戦略の可視化と共有について、取締役と議論する場を設けることでした。それは、今年3月、5月に「人的資本会議」とい

う形で始め、7月以降は執行役員も新たに加わり、「人」について議論し物事を決めていく定例会を、「People会議」と称して月1回開催する形となって進みました。今後はこの会議を通じて、意見交換と共有が活発化されることで多くの人事戦略を進めていく予定です。

一方、従業員との連携に関して、今期より、社長が各支店を訪問し、現場社員とのエンゲージメントを図るTown Meetingに人事部門も参加することで、従業員との信頼関係を築く機会を設けました。これまで不足していたコミュニケーションチャンネルを拡充することで、多くの従業員の声を直接確認していきます。

施策としては、新たなエンゲージメントサーベイを実施する予定です。このサーベイにより、従業員からのフィードバックやアイデアを取り入れることで、従業員の参画を高めたインタラクティブな人事戦略を形成していく考えです。

### 当社の求める人材像

求める人材像を定めるにあたり、業務・パフォーマンスに関する軸、人間関係構築力に関する軸の2軸を設定し、取締役へのインタビューやディスカッションを通じて、求める人材像を特定しました。

このプロセスから明らかになったポイントは、「顧客本位の企業文化を醸成させる」ということでした。取締役からの多様な意見を収集した結果以下のように集約されました。

『当社は新しい価値を創造し続ける立場にあり、カスタマーエクスペリエンスの向上を通じて、新たなニーズやトレンドを把握し、サービスの向上や提案を促進する土壌を有している。「顧客」という言葉の背後には「他者」という意味も含まれる。したがって“他者との共感力”を育むことが極めて重要である。』

ここから、同僚、上司、部下の目線を意識して取り入れて活動することが、基本的な求める人材像として抽出されました。以前は主にトップダウンのアプローチで目標に向かうことで会社全体としての推進力もありました。もちろん、その成功体験は非



人事総務部 企画グループ グループマネージャー  
佐藤 岳

常に大事です。しかし、その成功には、他者思考や自己の目的意識がどれだけ存在したか、という側面も含まれます。

会社から示された目標にむかって進むだけでなく、現状に甘んじず、より良く新しいものへ変化を求めていけること、他者思考で自分自身が働くための目的を持つこと、これこそが当社が求める新たな人材像の根幹部分であり、これまでと最も異なる点ではないでしょうか。

## 「人材戦略の推進」の舵取りと成果について

今回、当社が外部に公表した人材戦略の推進を掲げるなかで、社長の宮尾から次の言葉がありました。

『当社は、「人」に関する考えを費用から投資へと舵を切りました。教育研修もウェルビーイング経営も「個人の成長」が必要と捉えており、今後はエンゲージメント向上を推進します』。その発言に対して従業員はワクワクした表情で聞き入っていました。ただし、その後『投資という言葉が示す通り、リターンを期待します。個人の成長とスキル向上を組織全体の価値向上に結び付けてほしい』との一言が続き、その場が少しピリッと引き締まりました。たった一つの社長の言葉や考え方を伝達するだけで、よい意味での緊張感を持った前向きなモチベーションを生み出していると感じました。

人材戦略の推進は、当然その効果も期待されています。ウェルビーイング経営推進、教育研修の増強による収益性への影響や、エンゲージメント向上による新たなアイデアの創出、離職率低下などが組織全体のパフォーマンスにどのような影響を及ぼしていくのか、今後は定量的評価により結果や成果を生んでいることを示していきたいと考えています。

## 新卒採用の再開について

様々な人材に関連するテーマを探究する中で、現在の当社において特に重要な課題は、社員の年齢構成です。過去5年間にわたる新卒採用の停止は、若年層の減少と年齢構成の不均衡をもたらしました。このバランスの修復は中長期的な成長の実現に向けて不可欠です。しかし一方で、投資コストを考慮すればキャリア採用のみで十分であるという考えも当然あり、社内でもたびたび議論が交わされました。

しかし、私たちは新卒採用を再開した理由を単に年齢構成

の調整だけでなく、新入社員の意義づけにも求めました。過去5年の新卒採用停止により、組織内には部下や後輩のいない社員が増加しました。昇進の機会が乏しく、指導する後輩も少数であり組織全体の成長の制約が懸念されました。新卒採用の停止は施工不備問題から引き起こされた経営上の問題に起因しますが、今回はそれらの課題を乗り越え、組織の活性化を象徴する取り組みの一環として、新卒採用の再開を決定するに至りました。



採用サイトTOP

## 教育と研修について

リーダー育成とサクセッションも今年度より本格的に再開しました。研修プログラムは多岐にわたりますが階級別、項目別に全体をカバーできるプログラムとしました。

各階層別に行う研修においては、管理職から取締役まで実施している360度フィードバックを基に、数値データや組織パフォーマンス指標を分析しトレンドを検出、課題特定を欠かさずに行い研修に反映させることで早期に組織課題の解決に繋げています。

リーダー育成としては今期から新たに「次世代リーダープログラム」を設け、未来の経営幹部になることを期待する非管理職層を選定しました。サクセッションプランは全社から選抜された次期、次々期執行役員が外部講座プログラムに参加し経営層に相応しい視座を養う内容です。

当社の部長級の役職者は全体の1%ほどですが、組織内で成長した人材は、組織文化に深く根ざしたリーダーシップを発揮し、後進の育成にも繋がります。個人の持続的な成長が、企業価値向上に結びつくよう目指してまいります。

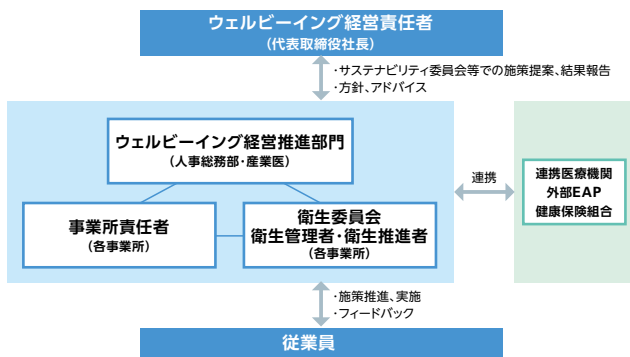


ウェルビーイング経営の具体的な取り組みはこちらをご覧ください。  
<https://www.leopalace21.co.jp/sustainability/esg/humancapital/health/index.html>

当社では、「新しい価値の創造」に絶えずチャレンジし、生産性の向上・企業の持続的な成長などを力強く進めるため、従業員の心身の健康の保持増進に加え、従業員同士での生き活きとしたつながりから創造される職場の活性化や顧客・取引先・株主等あらゆるステークホルダーとの良好な相互関係を実現する「ウェルビーイング経営」を目指しております。

ウェルビーイング経営の推進体制

ウェルビーイング経営の推進体制は、代表取締役社長自らが最高責任者となり、人事総務部をウェルビーイング経営推進部門と位置づけ、各事業所や衛生委員会等での共有・報告のもと、外部機関とも連携を深めながら推進します。



重点課題・方針

重点課題としては「健康診断に関わる支援」「禁煙推進」「メンタルヘルス支援」の3つを掲げ、下記方針のもと各種施策に取り組んでおります。

方針

- ① 社長を最高責任者とし、人事総務部と各事業所・衛生委員会が社外機関と連携を図りウェルビーイング経営を推進する
- ② 健康診断やストレスチェックに加えて社内アンケートを活用し、予防の段階から心の健康づくり、生活習慣病対策、エンゲージメント向上施策などを実施する
- ③ 健康と職場環境に関する現状を従業員にも見える化し自分事として考えられるよう取り組む
- ④ 誰もが安心して働き、成長できる環境づくりの基盤となる働き方改革、人材育成施策を推進する

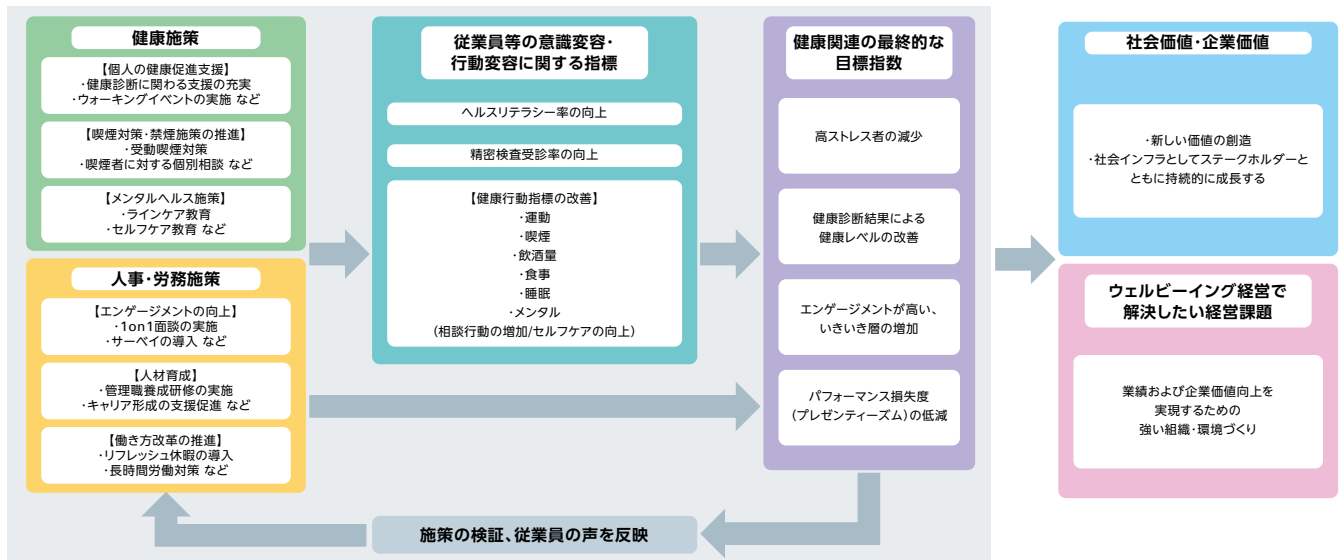
健康経営優良法人への認定

健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。当社は、2017年より7年連続で認定されています。



ウェルビーイング経営の戦略マップ

ウェルビーイング経営に取り組むための全体の戦略は以下の通りです。具体的な施策・数値目標はウェブサイトをご覧ください。





# 人権尊重

当社グループは、「住まい」をテーマに新たな価値を創造しより良い暮らしを提供するパーパスを意識しながら、日々の事業活動に携わるなかで、すべての人の人権を尊重した行動を実践します。人権の尊重は事業活動の基礎であり、人権の保護は企業が果たすべき重要な責務と考えます。

企業倫理憲章とCSR調達ガイドライン、サステナビリティ基本活動方針に基づくマテリアリティにも取り上げている「人権尊重」という原則を補完し明確にするものとして、レオパレス21グループ人権方針を定めます。

## 人権尊重の軌跡

### 人権の尊重の表明:

- 2006年 企業倫理憲章制定
- 2019年 CSR調達ガイドライン制定

### 人権の尊重の取り組み:

- 2020年 ハラスメント撲滅宣言
- 2021年 ハラスメント防止規程
- 2021年 従業員等個人情報取扱規程
- 2023年 カスタマーハラスメントへの行動指針

上記のこれまでの個別対応の集大成として人権方針を策定するにあたり、人権デューデリジェンスの実践を見越して具体的な取り組みを準備中であり、完了し次第、社内外に展開する計画です。

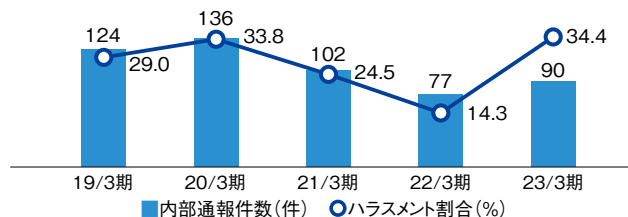
当社グループは自社グループはもとよりビジネスパートナー様とともに着実な取り組みを推進していきます。

## 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、「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。また、全役職員を対象としたハラスメント実態調査アンケートも実施しています。内部通報に占めるハラスメントの割合は「ハラスメント撲滅宣言」以降順調に減少していましたが、2023年3月期は一時的に増加しました。これはハラスメント防止研修により、社員のハラスメントに対する関心や理解が深まったため、これまで相談できなと思っていたことも相談することができると認識する割合が増えたことによるものと分析しています。また、管理職以上から個々にハラスメント撲滅宣言をしてもらい、

全社掲示にて公開することで一人ひとりのハラスメントに対する意識を高める取り組みを実践中です。

### 内部通報制度の中のハラスメント割合



**ハラスメント撲滅宣言**

- 当社は、ハラスメント行為を許しません
- 当社は、ハラスメント行為を見逃しません
- 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

## 障がい者雇用

当社グループは、「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。

### 障がい者雇用率



## サステナビリティ戦略

# 安定した賃貸住宅の提供

当社は、賃貸事業を社会インフラとしての賃貸住宅の提供と捉えています。全国に約56万戸の賃貸住宅を展開することで、法人における社宅提供者の役割を果たし、個人、学生に対しても安定した賃貸住宅提供を行っています。これに加え、災害時の復旧にあたる人員への住まいの提供を始めています。

### 全上場企業の約80%が当社を利用



上場企業 約80%が  
寮・社宅として利用

※国内の証券取引所に上場されている企業様の利用割合(過去5年平均)

企業が直接的に事業に関係ない資産圧縮の一環として、社宅の廃止を進めた結果、当社は受け皿の一つとして、法人契約を拡大してきました。現在では、当社と契約する企業様は、建設業、派遣・業務請負、小売業、製造業と業種など問わず、全国上場企業の約80%が当社物件を利用しています。

幅広く利用されている要因としては、日本全国どこでも住まいの提供が可能であり、その窓口が一本化されていること、提供す

るアパートのグレード、間取り、主要な設備などが全国均一であること、仲介手数料の削減など経費削減につながることなどがお客様企業にとって大きなメリットとなっているためと考えています。

このように幅広い業種に利用され、特定の企業に偏らないことで、お客様企業にとって安心して利用できる環境を確保すると同時に、当社にとっても、一部の業種や企業様の業績の好不調に左右されず、安定した契約件数を確保できることにつながっています。

### 法人利用戸数推移

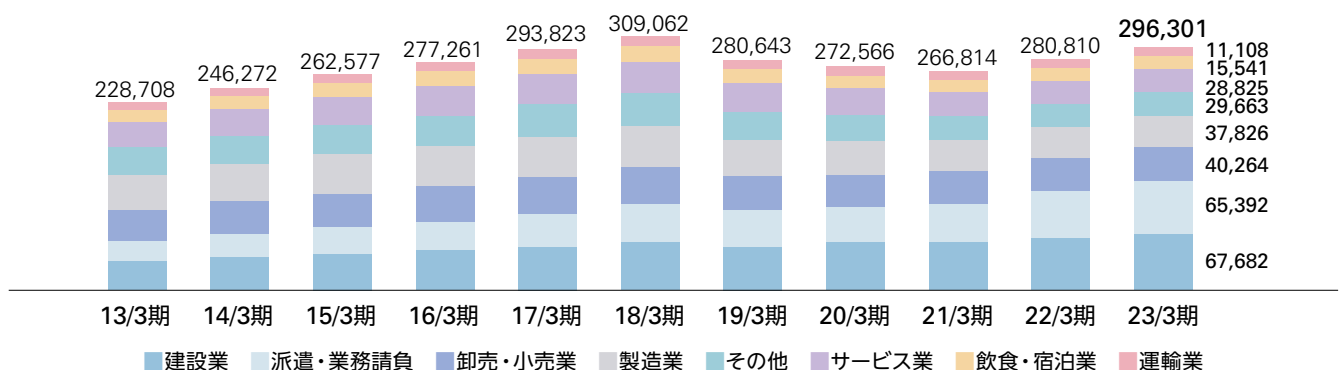
当社では、顧客層を法人、個人、学生の3つに分類し、それぞれのターゲットにあった営業戦略を展開しています。中でも法人利用は全体の6割弱を占め、最大の顧客層となっています。法人については、従来製造業を中心としてきましたが、リーマンショック以後業種のポートフォリオを分散しています。

その後、施工不備問題、新型コロナウイルス感染拡大などの影響を受けて、法人利用にも落ち込みがみられましたが、「社宅

戦略のブレイン」の地位確立をテーマにした法人契約の獲得強化を打ち出し、運輸、建設など人手不足が深刻な特定業種への営業強化、個別戦略の徹底などを進めることで、法人利用は顕著に回復傾向にあります。2023年3月末時点の法人利用戸数29万6,301戸は、過去最高である2018年3月末時点の30万9,062戸に次ぐ2番目の水準となりました。

### 業種別法人利用戸数推移

(戸)





## 学生を対象に「レオパレス21 奨学制度」を創設

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

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

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



### <制度内容>

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

## 災害時の住宅提供

昨今、全国各地で地震や台風など多くの自然災害が発生する中、復旧作業に従事する人たちの被災地における生活拠点の確保は、復旧活動における大きな課題となっています。今回、全国で賃貸住宅を提供する当社と、災害発生時に被災地で復旧活動に取り組む大林組は、BCP対策の強化に向けて、災害発生時における物件の賃貸借に関する協定を締結しました。

この協定では、大規模災害時、復旧・復興活動を行う大林組の従業員等に対して、当社が所有する管理物件の提供を行う取り決めとなっています。提供する物件については、特にエリアを限定せず、全国に展開する物件が対象となります。近年国内では、地震以外にも、台風、大雨など様々な自然災害が増加傾向にあることから、今回の協定では災害の規模に関係なく、大林組の災害復旧に伴う現地対応の全てのケースでの協力を想

定しています。

今回は、大林組との協定締結となりましたが、災害復旧は大林組が行うケース以外にも発生することは十分に考えられることから、他の企業に対しても、同様に災害時の住宅提供を行うことは十分に意味のあることだと考えています。

災害復旧は被災者にとって緊急事態のため、迅速な対応が必要である一方で復旧にあたる人員の住まいの問題についてはこれまで解決策が示されていませんでした。当社の物件は、単身者向けが中心で、全国で提供していることから、カバン一つで即日の入居が可能であり、災害復旧のように急を要するケースでは非常に有効だと考えています。全国に約56万戸の管理物件を持つ当社としては、このような住宅提供によって、災害復旧に対する貢献を図りたいと考えています。

**Leopalace 21**

×  **大林組**  
OBAYASHI

# 入居率向上施策

レオパレス21では、入居率向上施策として、「社宅戦略のブレーン」の地位確立、各エリアでの法人顧客の拡大、仲介業者との関係強化、外国籍顧客の獲得強化などの施策を推進しています。これらの施策を通じて、入居率90%超の早期達成を目指します。

戦略  
1

## 「社宅戦略のブレーン」の地位確立（法人）

### 持田取締役インタビュー

他社にない強みを活かし、顧客企業の「社宅戦略のブレーン」の地位確立を目指しています。



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

**Q 「社宅戦略のブレーン」とは、  
どういう存在ですか。**

お客様の社宅に関する「パートナー」となることです。銀行で言えばメインバンクのような立ち位置であり、社宅に関するあらゆるファーストコールを受ける存在を目指しています。当社の法人営業部は、同業他社にはない、真似できない、特別な組織です。法人営業部の担当者がワンウェイで、各お部屋の検索から契約まで、お客様の全国の社宅に関する手配を完結します。その結果、当社を利用しないともったいないとの理解を得て、お客様にとっては出入り業者ではなく「パートナー」としての信頼関係を構築し、その結果、当社の部屋利用のシェアが増加します。

**Q 「社宅戦略のブレーン」は、顧客企業にどのような  
メリットをもたらしますか。レオパレス21のメリットは。**

お客様には「絶対的なコストの削減」と「業務の効率化・生産性の向上」をご提供します。自らが貸し主である当社のビジネスモデルに起因したコストの削減に加え、社宅戦略のブレーンとしての地位確立による「オーダーメイド商品」をご提供することにより、「圧倒的なコスト削減と生産性の向上」を実現します。当社を活用いただくことにより、お客様のBS/PLのスリム化にも貢献します。

また、「社宅戦略のブレーン」によるご利用シェアの増加は、当社にとって入居率向上と安定した賃貸住宅運営に直結します。

**Q 「社宅戦略のブレーン」となるための  
最大のカギは。**

単にお部屋の手配だけでは社宅戦略のブレーンにはなれません。社宅に関わることは当然ですが、ソリューション営業により社宅以外のお客様が抱える課題に対応することが重要と考えます。単なる出入り業者にとどまらず、「パートナー」になることを目指しており、お客様の経営層に当社の活用価値をご理解頂き、信頼関係を構築し、しっかりとタッグを組むことが最大のポイントと考えています。また、お客様の成長を下支えできるような存在になることを目指します。

## 社宅戦略

### 顧客企業の社宅に関する課題を解決する存在へ

法人営業では、「社宅戦略のプレーン」というコンセプトにもとづき、入居率底上げを目指しています。「社宅戦略のプレーン」としての第一歩は、顧客となりうる企業に対して、社宅に関連する課題をヒアリングし、その課題に対する総合的なソリューションを提供することです。ソリューションについては、当社のビジネスモデルの特徴や強みである敷金・仲介手数料なし、全国の主要地域に広がる約56万室の物件、物件仕様の規格化で各お部屋のクオリティに差がないこと、物件に関する情報ネットワークを構築していることなどを訴求していきます。

最終的には、当社利用前には顧客企業が総務部などで抱えて

いた煩雑な社宅関連業務から顧客を解放し、それらの業務を当社が代行することで、顧客企業が社宅を保有していた時と同じメリットを享受できる状態を「社宅戦略のプレーン」と考えています。

この「社宅戦略のプレーン」の地位確立を軸に、早期に入居率90%超えを達成できる取り組みを進めています。今年度の具体的な目標としては、これまでのストックにプラスして、法人契約で約9,000室の契約増加を目指しています。目標達成に向けては、社長や法人営業部門長を中心としたトップ営業による顧客企業との関係強化、首都圏を中心とした営業本部の増設を中心とした営業体制の強化、個別の顧客の特性・ニーズを踏まえた個別戦略の徹底などを中心とした取り組みを進めていきます。

#### ご利用企業様の声

### グループの成長にともない、レオパレス21さんの物件の契約数を増やしてきました。

当社は、自動車免許を取得する方法として、自宅から教習所に通学するいわゆる「通い」に加えて、当社が準備した施設に一時的にお住まいいただき、ほぼ毎日連続して教習を行う「合宿免許」を運営しています。通いの教習では免許取得にほぼ3か月程度要するのに対して、合宿形式では2週間程度で免許が取得できるのが特徴です。この合宿の場合に必要な住まいの件で、レオパレス21さんにはお世話になっています。

一定期間の滞在を前提とした「合宿免許」の場合、滞在費は学生さんの払う教習費に上乘せされるわけですから、レオパレス21さんのように、敷金・仲介手数料なしの物件はほかの物件に比べ、コストが安く済みます。その分、教習費の価格設定を低くできるので、学生獲得においても非常に有利となっています。また、全国に多数の物件を所有するレオパレス21さんでは、物件がなく、学生さんの滞在先の手配ができないというような機会損失が発生する可能性も非常に小さいため、とてもありがたい存在です。

振り返ると、当社とレオパレス21さんのお付き合いが始まったのは、約20年前の2005年のこととなります。私が当社に入社した2001年はグループの教習所も6校ほどでしたが、現在は27校まで拡大しています。教習所数の増加につれて、当社が利用する室数も飛躍的に増加し、現在では、300室弱のお部屋を借りています。

当社はまだまだ成長の過程にあり、これからも一時住まいのニーズは増えると考えています。「社宅戦略のプレーン」を目指しておられるレオパレス21さんには、今後もいろいろ相談することがありそうです。レオパレス21さんの物件がカバーできていない地域での開校も可能性がありますので、現時点でのお願いとしては、建築事業の早期再開です。



株式会社 勝英自動車学校  
専務取締役

吉村 崇 様



当社は、全国を7つのエリアに分けて、エリアごとに最適な営業を目指すエリア戦略を推進しています。エリア戦略においても、各エリアに密着することで、法人顧客の獲得に注力しています。また、仲介業者への営業も推進し、連携・協業を拡大していくことで契約件数の増加を図っています。

### 深瀬執行役員インタビュー

## 全国約2,000社をターゲットに地域特性などを考慮した営業と、仲介業者様との関係強化により、法人顧客を獲得していきます。



執行役員 プロパティマネジメント部門長  
深瀬 雅人

### Q 現在の法人契約の割合は どうなっていますか？

現状の入居者属性シェアで見ると、法人契約が約6割、個人契約が約4割となっています。契約件数の比率は7割程度が法人契約です。

全国をカバーし、それぞれの地域で法人顧客、個人顧客の両方を担当するプロパティマネジメント部としてもレオパレス21全体の方針と同様に法人営業を強化していく方針です。

### Q 今年はどのような目標を 掲げていますか？

法人部が主に全国区の大企業をカバーしているのに対して、プロパティマネジメント部では、各地域の地場企業をターゲットに法人契約獲得を進めております。今年に関しては、これまでの営業活動の中からお取引を拡大できるであろう法人を約2,000社ピックアップしてフォローとサポートを強化することで、法人契約件数を前期比30%増加したいと考えています。

### Q 目標達成に向けて、 どのような取り組みを進めていますか。

ターゲットとする法人様に対する目標、取り組みの進捗状況などはプロパティマネジメント部の本部として一元管理し、各店舗あたりでは、10社から20社程度のこのターゲット先に対して、集中して取り組み、部屋利用数の拡大を進めております。

また、仲介業者様への営業については、広域に店舗展開されている営業力をお持ちの仲介業者様と当社が苦戦しているエリアに強い仲介業者様を中心に関係強化を行い、個人契約のみならず法人契約の媒介にもご協力いただけるようにしていきたいと考えています。

戦略  
3

## 仲介業者との関係強化(個人)

当社は、入居者獲得に向けた取り組みの中で、仲介業者との関係を強化し、直営店ではカバーできない地域などでの入居者獲得を仲介業者に期待しています。

## 仲介業者様の声

## 協力体制の強化で、成果がでるようになりました。

レオパレス21様とは10年以上のお付き合いがありますが、急速に案件が増えたのはここ3年くらいのことかと思います。拠点によっては、当社の店長レベル、レオパレス21様の担当者レベルでは成果がでていたところもありましたが、会社全体で取り組もうという機運はありませんでした。ここ3年の案件増加には、正式に業務提携を結び、仲介による業務委託料がきちんと決まったことが大きかったと思います。その結果、会社としても目標を定めることができ、あるエリアでの成功体験をほかのエリアでも共有するなどの協力体制も強化できるようになりました。

実は、業務提携を結んだ今でも、成約件数の多いところ、少ないところとまだら模様です。やはり、数値がよいところは当社とレオパレス21様の間で連携が取れているところなので、これからは一層の協力体制強化ができればと考えています。

加えて、レオパレス21様に要望があったら、スマートロックの推進です。現在、スマートロックの普及は10万戸強と聞いています。不動産物件では、鍵を預かる、預からないは大きな問題です。鍵の受け渡しに時間がかかりすぎると実際に案件紹介をしないケースもあります。スピード感をもって、普及を図っていただけるともっと、契約件数アップにつながるのではないのでしょうか。



**タウンハウジング**

株式会社タウンハウジング  
取締役 部長  
タウングループ広報室 室長  
**江上 琢 様**

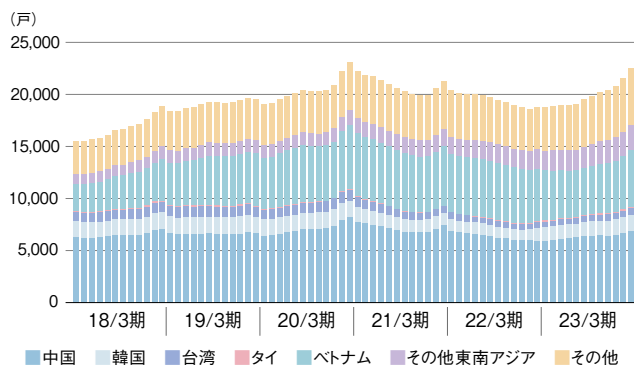
戦略  
4

## 外国籍顧客の獲得強化

コロナ禍の収束を期に、ふたたび外国籍顧客が戻ってきています。

日本における労働力不足などを背景に、過去10年以上にわたり、外国籍顧客の比率は上昇トレンドにありました。新型コロナウイルス感染拡大の影響で、一時は落ち込んだ外国籍顧客ですが、ようやく感染拡大が収束したことおよび、入国制限が緩和したことで、再び外国籍顧客は増加傾向を示しています。当社では法人に次ぐ顧客ターゲットとして、外国籍顧客の獲得に注力しています。

## 外国籍利用人数(個人契約)の推移

IFC 社員  
の声

英語やお客様の母国語で、  
契約手続きと入居後の  
フォローを行っています。

IFCの基本業務は、外国籍向けの部屋探しの提案、契約手続きと入居後のフォローです。現在では中国、韓国、ベトナムに加え、欧米系のお客様とフィリピンなど東南アジアのお客様が増えてきています。これらのお客様に、英語やお客様の母国語での対応を行っています。入居後フォローでは、毎月の家賃入金日の案内、ゴミ分別、入居中になにかトラブルがないかといった確認を中心に行っています。日本に住むのが初めてのお客様でも、カルチャーショックを受けることのないよう、お客様の生活習慣などいろいろ考えて、細かく説明するように気をつけています。IFCがあることによって、トラブル発生時もフォローができるので、オーナー様にも評価をいただいているようです。



国際ブロック(PM)  
IFC東京第2支店マネージャー  
おう ほう  
**王 鵬**

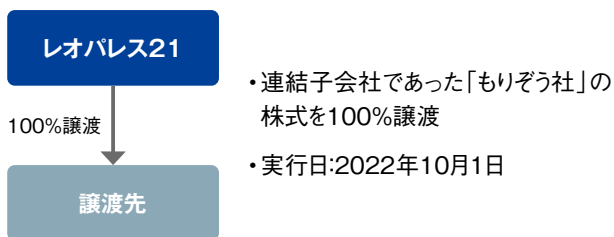
# ビジネス戦略 構造改革

当社は、収益力の強化に向けて、事業ポートフォリオの見直しを含む、構造改革を推進しています。賃貸事業以外の事業については、基本的に整理・縮小し、賃貸事業への集中を進めています。

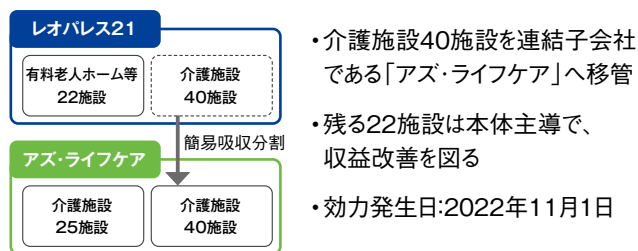
## ノンコア事業の構造改革

賃貸事業への経営リソースの集中を進めるために、戸建注文住宅販売、海外事業などノンコア事業について、株式の譲渡、会社清算などを行っています。また、シルバー事業については会社分割を行いました。

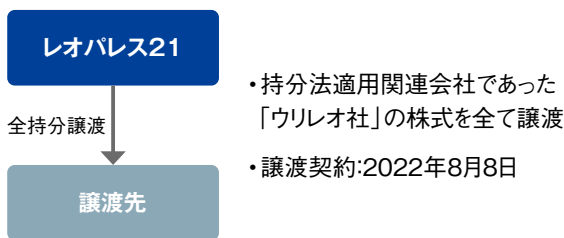
### もりぞう(戸建注文住宅販売)の譲渡



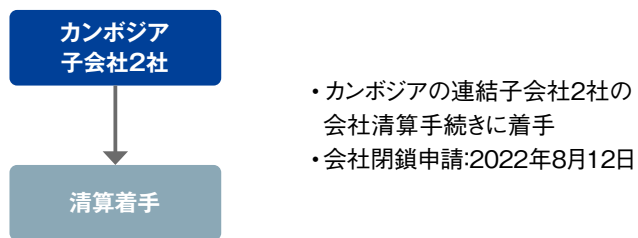
### シルバー事業の会社分割



### ウリレオの譲渡



### カンボジア子会社の清算



## グループ会社構成の変化

グループ会社については、国際事業、開発事業などノンコア事業に関連するグループ会社の整理を進める一方で、賃貸事業に関連する環境関連のレオパレスグリーンエネルギーを新設しています。

### 2018年5月末

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

### 2023年3月末

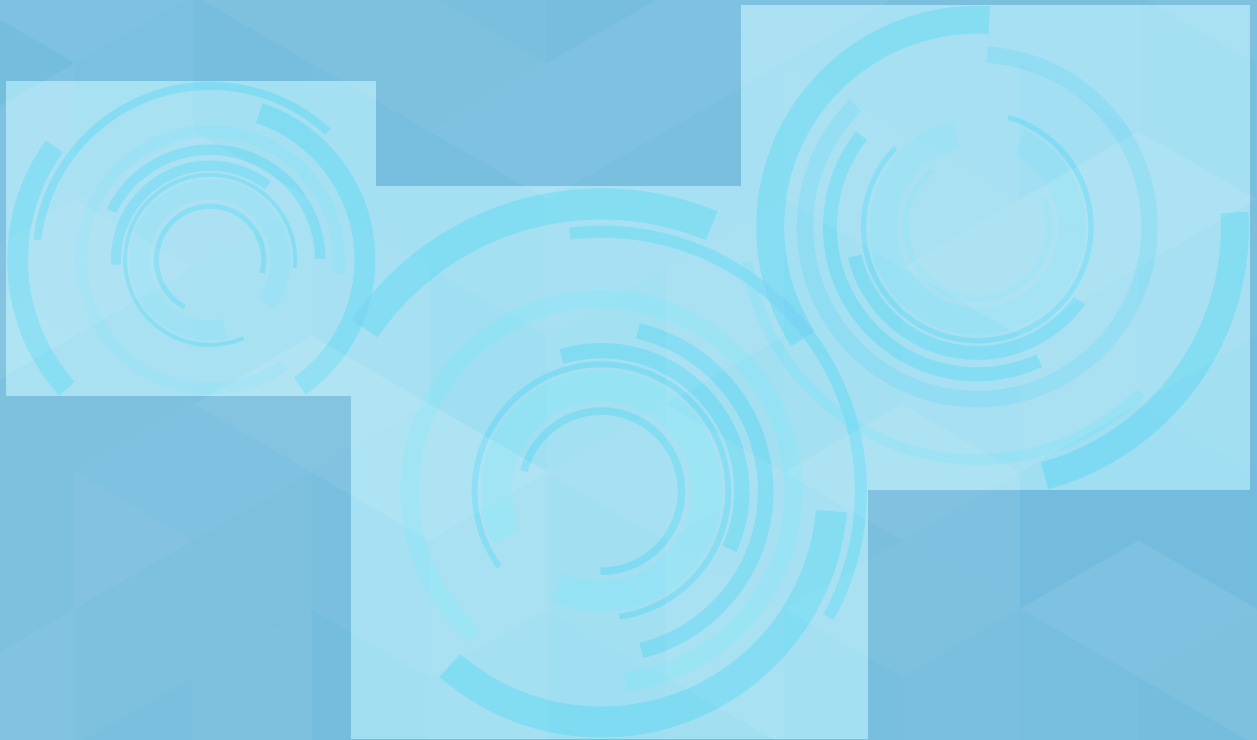
賃貸事業	レオパレス・リーシング 社宅代行	プラザ賃貸管理保証 家賃保証	あすか少額短期保険 入居者家財保険
	レオパレス・パワー 発電事業	レオパレス21ビジネス コンサルティング (上海) 有限公司 入居者斡旋	レオパレス グリーンエネルギー 環境
国際事業	Leopalace21 Singapore Pte. Ltd. 投資事業統括		
シルバー事業	アズ・ライフケア シルバー事業		
その他事業	Leopalace Guam Co. リゾート事業	レオパレス・スマイル 特例子会社	



# Corporate Governance

## コーポレート・ガバナンス

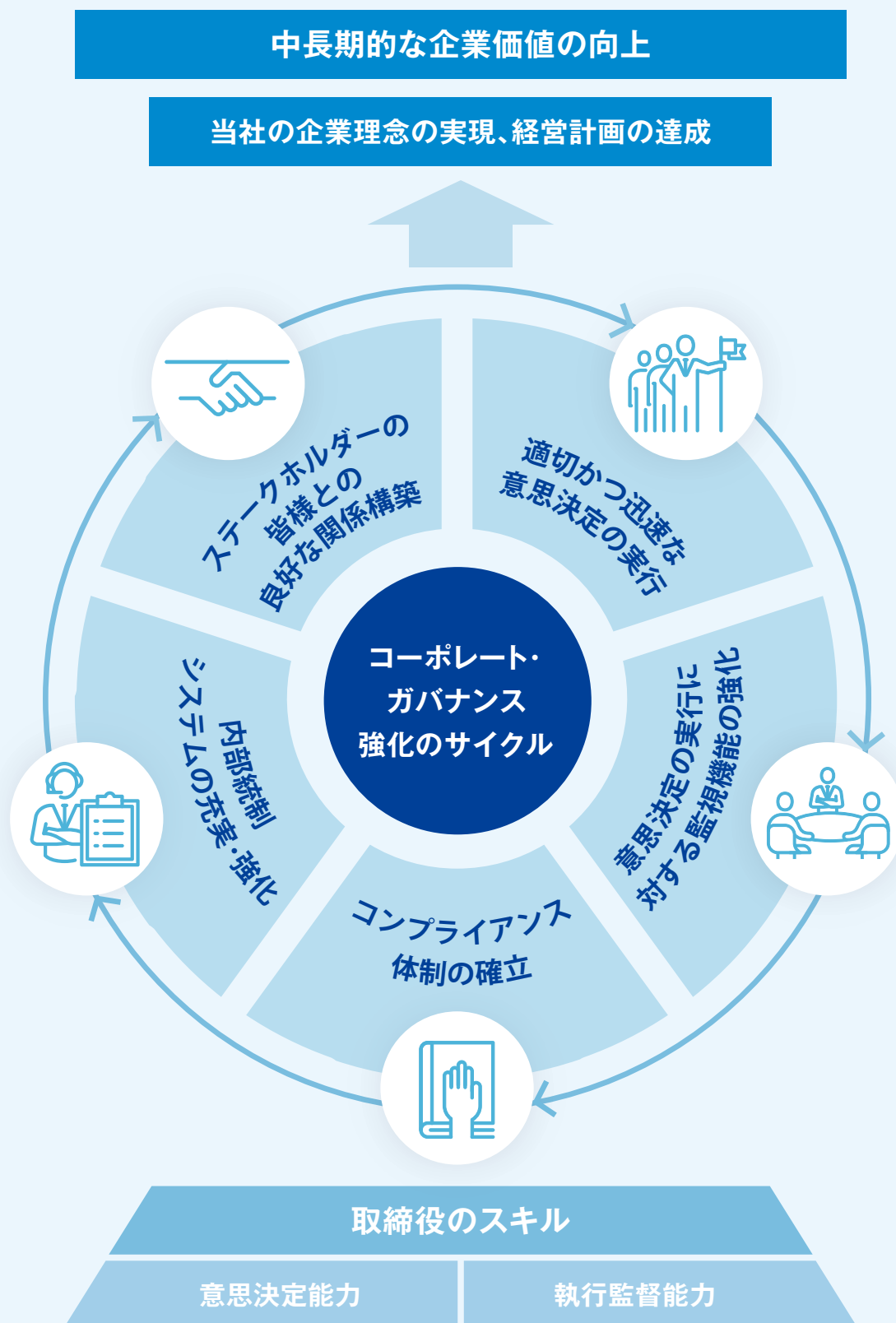
当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、ガバナンスの強化が不可欠です。このセクションでは、これまでの当社のガバナンス強化の歩み、取締役会における実効性の持続的な向上など、コーポレート・ガバナンスの具体的な取り組みについてご紹介します。



- 56 レオパレス21のコーポレート・ガバナンス
- 57 コーポレート・ガバナンス体制
- 58 経営体制の強化
- 61 実効性向上に向けた取り組み
- 62 ステークホルダーとの対話
- 63 リスク管理
- 64 コンプライアンス
- 66 取締役、監査役

# レオパレス21のコーポレート・ガバナンス

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



# 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ひとつと位置づけ、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たすことを目指しています。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います。

この考えに基づき、当社は、取締役会を設置し、事業および経営環境の変化に機動的に対応して、企業価値の向上を図っています。このため、取締役会は、経営計画の決定など事業運営上の重要事項の決定や法令および定款で定められた決議事項の決定、事業活動のモニタリングを行う権限を有しております。

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社

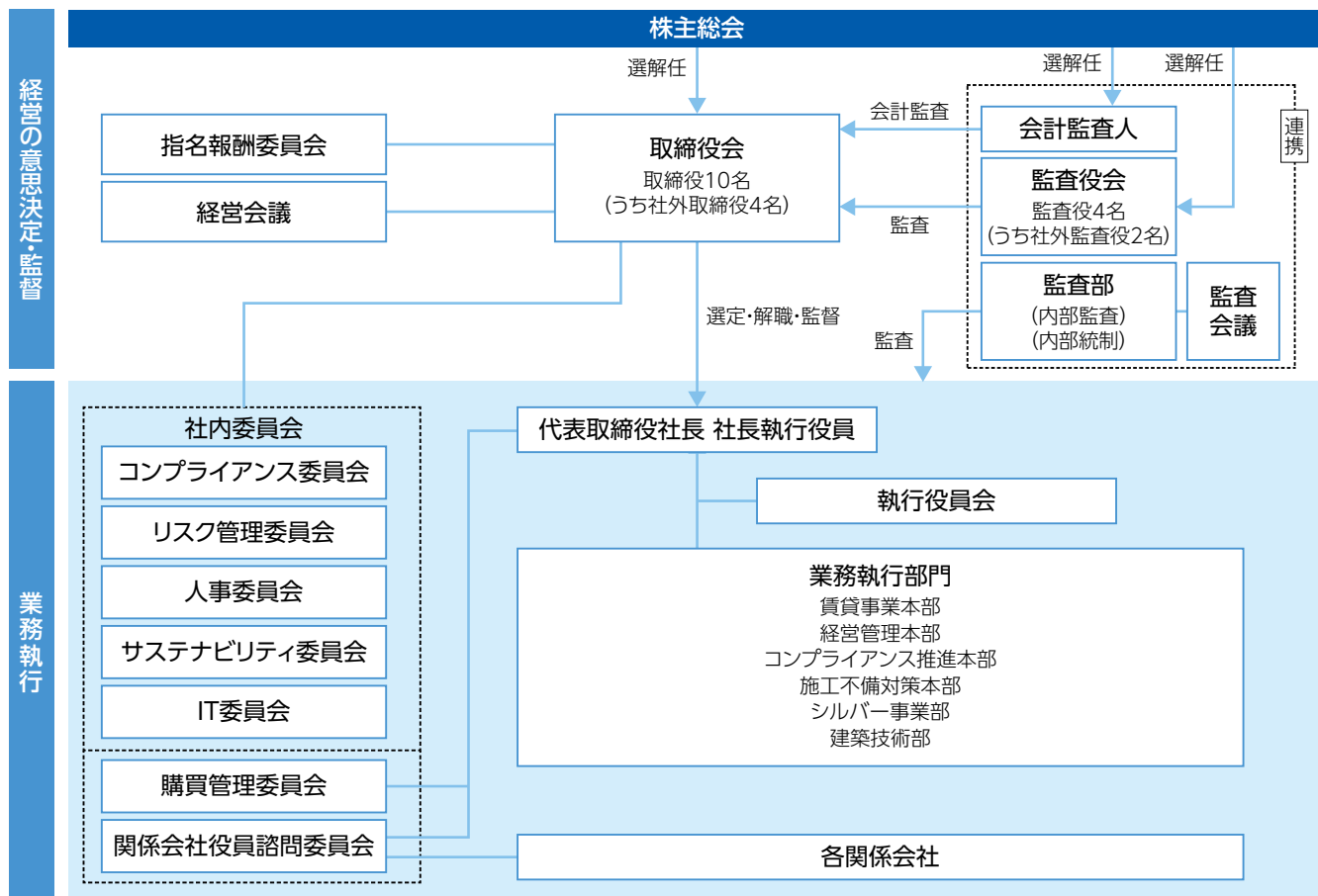
内委員会を設置し、各委員会は取締役会が諮問する経営課題について検討と答申を行っております。

具体的には、役員の人選や報酬決定を協議するための「指名報酬委員会」、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」、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」、人材活用を協議するための「人事委員会」、サステナビリティ推進に取り組むための「サステナビリティ委員会」、IT環境を整備するための「IT委員会」を設置しております。

業務執行体制は、当社コア事業の賃貸事業を統括する「賃貸事業本部」、経営戦略立案と監視を担い、事業部の連携を高め、事業運営をサポートする「経営管理本部」、法令遵守体制の整備と監視を担う「コンプライアンス推進本部」、施工不備に対する対応を行う「施工不備対策本部」の四本体制としております。事業運営の監督機能の充実も重要な経営課題と認識しており、取締役の業務執行の監督機関として監査役会の設置や、内部監査機能を担う監査部の設置により、経営監視機能の強化に努めております。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ます。

### コーポレート・ガバナンス体制

2023年6月29日現在



# 経営体制の強化

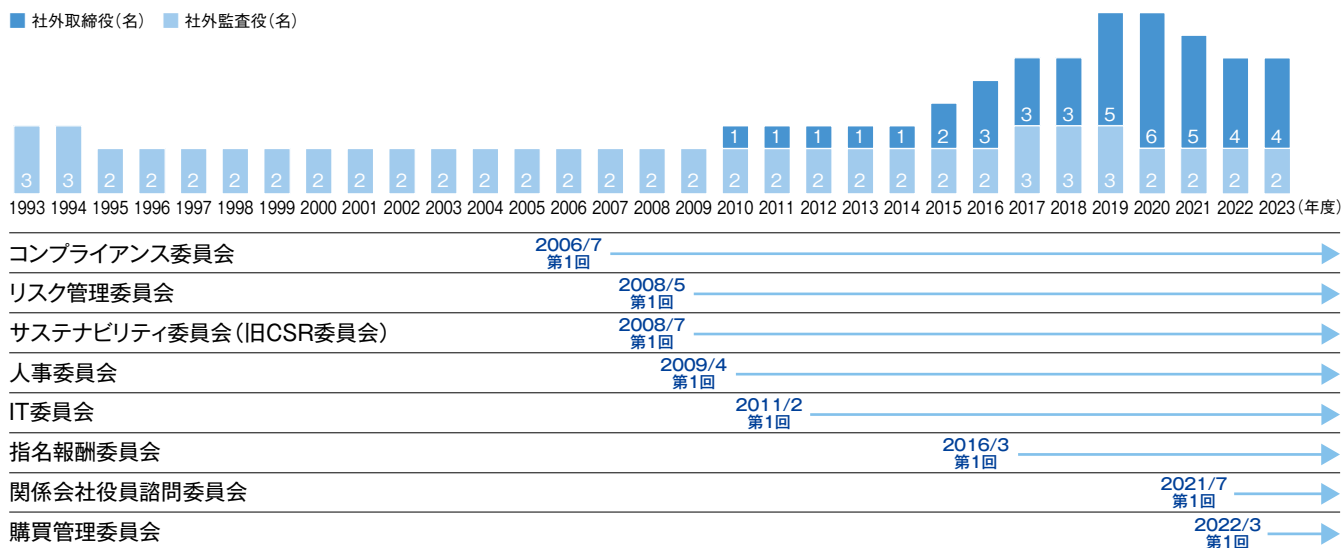
## ガバナンス強化の歩み

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きました。社外の視点を経営に活かす観点から25年以上前より社外監査役を選任し、当社の企業経営にも大きな影響を与えたリーマンショック直後には、社外取締役を選任しています。

その後、経営の監督機能を一層強化するため社外取締役を

増員し、現在は、取締役の3分の1を超える4名の独立社外取締役を選任しています。施工不備問題の反省を踏まえ、業務執行取締役も見直し、5年前の8人から4人にスリム化した結果、平均年齢も3歳弱若返りました。また、取締役会において、当社における主要な経営課題を検討するため、各種委員会を設置し、適宜諮問しています。

### 主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容



### 各設置機関の構成員等

役名	氏名	取締役会	経営会議	執行役員会	指名報酬委員会	コンプライアンス委員会	リスク管理委員会	人事委員会	サステナビリティ委員会	IT委員会
代表取締役社長	宮尾 文也	◎	◎	◎	○	○	◎	◎	○	○
取締役	早島 真由美	○	○	○	○	○	○	○	○	○
取締役	持田 直道	○	○	○	○	○	○	○	○	○
取締役	竹倉 慎二	○	○	○	○	○	○	○	◎	◎
取締役	山下 明男	○	○	○	○	○	○	○	○	○
取締役	劉 勁	○	○	○	○	○	○	○	○	○
社外取締役	渡邊 顯	○	○	○	◎	○	○	○	○	○
社外取締役	中村 裕	○	○	○	○	◎	○	○	○	○
社外取締役	柴田 拓美	○	○	○	○	○	○	○	○	○
社外取締役	石井 欽	○	○	○	○	○	○	○	○	○
監査役	鯨島 健一郎	(注2)	○	○	○	○	○	○	○	○
監査役	村上 喜堂	(注2)	○	○	○	○	○	○	○	○
社外監査役	吉野 二良	(注2)	○	○	○	○	○	○	○	○
社外監査役	下吹越 一孝	(注2)	○	○	○	○	○	○	○	○
執行役員	—			10名		2名	6名	4名	1名	2名
従業員	—					2名	5名	3名	12名	5名
関係会社	—								4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、取締役・その他経営幹部の指名・報酬については、特に独立性・客観性、および説明責任の強化が必要であると考え、独立社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会を設置し、適切な関与・助言を得ています。指名報酬委員会は独立社外取締役4名、非業務執行取締役2名および社内取締役1名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、独立性・客観性を高めています。

メンバー	委員長：独立社外取締役 委員：独立社外取締役3名、代表取締役社長、非業務執行取締役2名
目的	役員の指名および報酬決定に係る妥当性の確保
役割	代表取締役、取締役、監査役および執行役員の人事ならびに代表取締役、取締役および執行役員の報酬構成・報酬水準について会社の業績などの評価を踏まえ、客観的視点から審議を行います。また、その結果を取締役に報告することとしています。
23/3期 開催回数	8回
主な審議内容	取締役、執行役員、監査役の選任について協議を行うとともに、取締役、監査役、執行役員の人事・報酬・評価制度の見直しについて審議しました。 執行役員の選任プロセスでは、各新任執行役員候補によるプレゼンテーションを実施し、最終的には3名の新任執行役員を選任しました。 取締役、執行役員の評価については、各自が自己申告した評価内容に対し、指名報酬委員会の場で協議したうえで、評価を最終決定するプロセスを採用しており、自己申告した評価結果が変更される事例もあります。取締役、執行役員の評価に関しては、従来年1回だった評価頻度を業績との連動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

当社は、取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定について、多様なレンジにおいて業績向上と企業価値向上に資する報酬体系とすることを基本的な方針としています。業務執行取締役に対する報酬の構成は、単年度経営計画の目標達成率に応じて変動する「業績年俸」を基本に、株主配当を実施する場合のみ支給する「インセンティブ報酬」との2種類で構成しています。インセンティブ報酬は金銭報酬および非金銭報酬等で支給

可能としています。

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



## 役員スキル

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。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、多くの取締役に複数を満たす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」「構造改革」「品質管理」「コンプライアンス・リスクマネジメント」への知見を重視した選任となっています。これらのスキルを活かすことで、今後、当社が構造改革を継続し、業績回復、信頼回復を目指すうえで、大きく貢献してくれるものと期待しています。

## スキルマトリクス

	氏名	地位	属性					レオパレス21が特に求めるスキル					
			業務執行	社外性	指名報酬委員会	年齢	ジェンダー	企業経営	構造改革	営業・マーケティング	コンプライアンス・リスクマネジメント	品質管理	財務・ファイナンス
1	宮尾 文也	代表取締役社長 社長執行役員 取締役会議長	業務執行		委員	63歳	男性	○	○		○		○
2	早島 真由美	取締役 常務執行役員	業務執行			50歳	女性		○	○	○		
3	持田 直道	取締役 執行役員	業務執行			60歳	男性		○	○			○
4	竹倉 慎二	取締役 執行役員	業務執行			51歳	男性			○	○		○
5	山下 明男	取締役	非業務執行		委員	61歳	男性	○	○				○
6	劉 勁	取締役	非業務執行		委員	39歳	男性		○	○			○
7	渡邊 顯	取締役	非業務執行	独立社外	委員	76歳	男性	○	○		○		
8	中村 裕	取締役	非業務執行	独立社外	委員	64歳	男性				○	○	
9	柴田 拓美	取締役	非業務執行	独立社外	委員	70歳	男性		○		○		○
10	石井 欽	取締役	非業務執行	独立社外	委員	69歳	男性	○	○				○

(注)各取締役の年齢は2023年6月29日時点

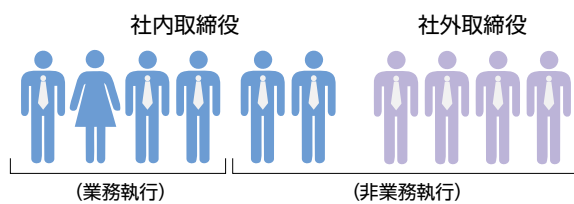
# 実効性向上に向けた取り組み

## 取締役会について

取締役会は、経営の機動性確保と監督機能の充実を両立させることに重点を置き、現在、社外取締役4名を含む10名の取締役で構成しています。企業価値向上のためには、適切な取締役選任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を行っています。



## 取締役会の実効性評価

当社は、2023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て、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、取締役と監査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、係る議論を行いました。その結果、2023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。

2023年3月期における経営課題改善の取り組みとして、具体的には、前期における取締役会評価の結果に基づき、「貸貸事業の収益力改善」、「リスク・危機管理体制の強化」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、「貸貸事業の収益力改善」、「リスク・危機管理体制の強化」、「施工不備問題の解消」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ています。

### 2023年3月期の重点課題

1. 中期の経営戦略の策定
2. 貸貸事業の収益力改善
3. リスク・危機管理体制の強化

### 2024年3月期の重点課題

1. 貸貸事業の収益力改善
2. リスク・危機管理体制の強化
3. 施工不備問題の解消

#### 評価ポイント

- ・入居率向上施策の実施による期末入居率計画の達成
- ・貸貸事業の収益性を意識した家賃設定とコストコントロール
- ・リスク・危機管理体制の強化
- ・施工不備改修工事の遂行

#### 改善すべきポイント

- ・各エリア単位での貸貸収益計画策定とエリア間の競争意識の醸成による更なる収益力アップ
- ・施工不備改修計画および進捗のエリア毎の可視化
- ・潜在的リスクの把握、抑制を可能とする体制の整備

# ステークホルダーとの対話

当社は、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います。この考えにもとづき、顧客、取引先、株主、投資家、従業員等ステークホルダーとの間であるべき関係を規定し、対話を進めながら、企業価値向上に取り組んでいます。

## 取り組み①

### オーナー様向け会員組織Class L

#### Class Lとは

クラス エルは、オーナー様と当社との「絆」を育てる場であり、また、オーナー様同士の交流を深めていただく場でもあります。クラス エル(Class L)の正式名称は、「レオパレス エクスクルーシブ メンバーズ (Leopalace Exclusive member's)」。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おります。

#### 現在の会員数 2023年4月1日現在

本会員 25,268名  
 家族会員 49,678名  
 合計 74,946名

#### Class Lで実施していること

各種個別相談会 (全国)		オーナー様説明会	
随時開催		原則年2回	
2023年3月期実績		2023年3月期実績	
開催日	2022/11~2023/3	開催日数	2022/12/4、12/9、12/17
開催カ所	127カ所	参加人数	1,743組 1,952名
参加人数	506組 652名		
オンラインセミナー		会報誌の発行	
原則年2回		原則年2回	
2023年3月期実績		2023年3月期実績	
開催日	2022/9/28、2023/2/7	2023年1月発行/24,000部発行	
<1回目(相続税について)>			
参加人数：31名			
<2回目(インボイス・税制改正について)>			
参加人数：99名			

## 取り組み②

### 取引先業者様との関わり

#### 清掃業者表彰式を実施

当社は、物件を長く綺麗な状態に保ってほしいという物件オーナー様の願いと、綺麗な物件に住みたいという入居者様のニーズに応えるべく、清掃業者の評価制度を導入し、清掃品質向上に努めています。

評価制度の各項目の中で、入居時の清掃品質を入居者様が4段階で評価する「ユーザー評価」と、コールセンターへの「入居時クレームの発生件数」の2項目において優秀な成績を収め、『顧客満足度向上』に貢献された清掃業者に対しては感謝の意を込めて「室内清掃優秀業者表彰会」を実施しました。

第1回目となった今回は、東日本ブロックで3社、西日本ブロックで4社、合わせて7社が優秀業者として選定され表彰されました。

表彰式当日は表彰に加え、意見交換会やモデルルーム見学を実施しましたが、この模様や意見交換会での好事例は、今回表彰されなかった全国の清掃業者とも共有し、全国的な品質の向上を目指しています。



清掃業者表彰式

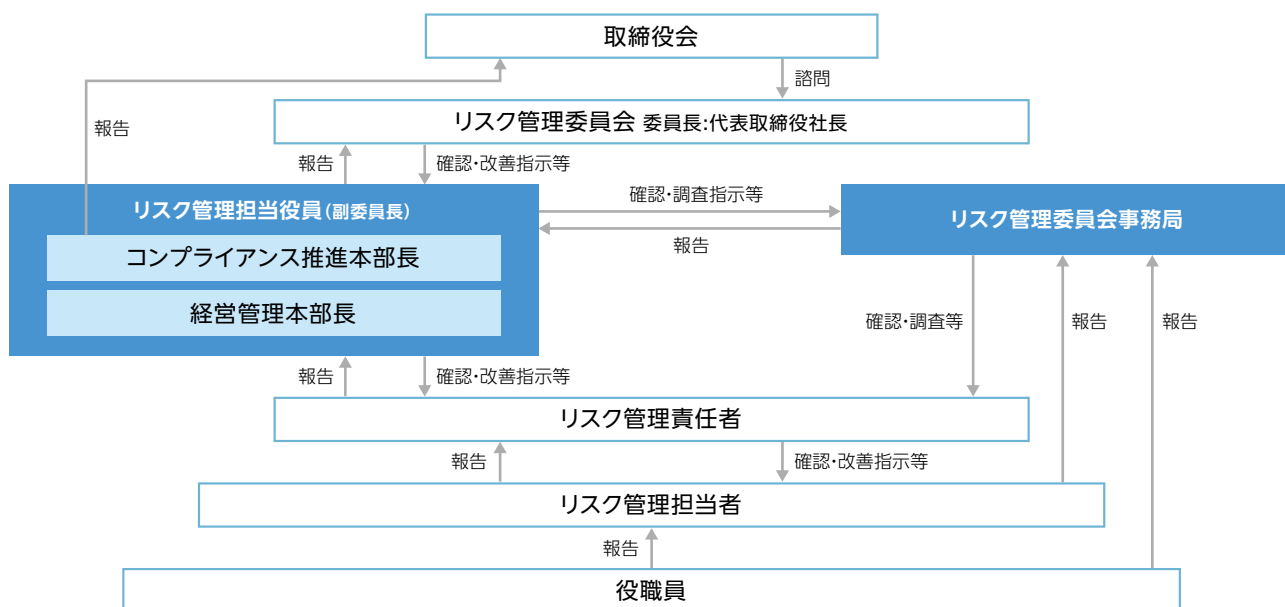
# リスク管理

## リスク管理体制

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

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

### リスク管理体制図



## リスク検討会の実施

リスク管理委員会の分科会の位置づけで、現状に基づいた潜在的リスクの再整理を行う「リスク検討会」を実施しました。第1回はリスク管理委員会メンバーが考えているリスクやインシデントを共有し、第2回ではリスク管理委員会の議題になるようなリスクの抽出を行いました。

- ◆参加者 :リスク管理委員会メンバー
- ◆開催日時:  
第1回: 2023年6月19日、第2回: 2023年7月3日
- ◆会場:本社地下1階 小会議室
- ◆外部講師を招請

- ◆内容:
  - ・外部講師から現状課題や今後の取り組み方について講義
  - ・競合他社やサプライヤー等、具体的ビジネス環境ごとのリスク認識 (ディスカッション形式)
  - ・重要リスクの絞り込みとリスク対策の方向性を検討



リスク検討会

# コンプライアンス

当社は、施工不備問題の発覚以降、再発防止策を策定・実行するとともに、コンプライアンス委員会の開催、コンプライアンス研修の実施などを重ね、社内にコンプライアンス意識の文化を根付かせる活動を続けてきました。今後は、「施工不備解消の次のステップへ」をキーワードに、コンプライアンスの高度化を図っていきます。その第一歩として、2023年3月に、初めてコンプライアンスに関する外部診断を実施しました。

## コンプライアンス推進体制

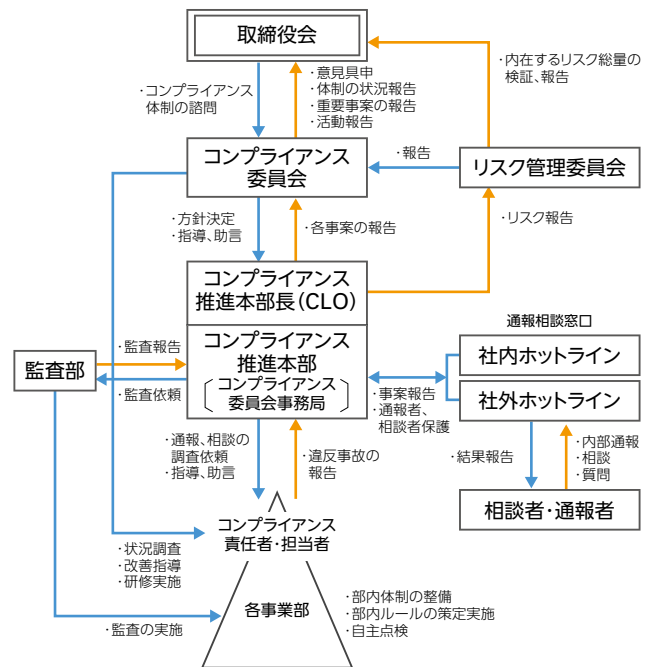
当社は、取締役会の諮問機関として社外取締役が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、年12回開催し、当社グループのコンプライアンス体制強化を図っています。特に、施工不備問題を発端として企業風土の抜本的改革に取り組んでおり、再発防止策については、当初計画を完了した後も風化させることなく、継続的な取り組みを実施しています。

日常のコンプライアンスに関連する推進機関としては、コンプライアンス推進本部を設置しています。同本部は、コンプライアンス推進に係る企画・立案をするほか、当社グループにおける新規事業・新サービス・新商品などの法令適合性の検証を行っています。

さらに、各部門や関係会社にはコンプライアンスの責任者を任命し、コンプライアンスに係わる施策を業務執行現場で積極的に実行する自走式のコンプライアンス推進の実現に向けた体制を構築しています。これらの体制を構築したうえで、当期には第三者評価を受け、高度化のための課題を特定しており、今後も継続的改善に努めることでコンプライアンスの高度化を図っていきます。

重要なのはコンプライアンスを自分ごととして捉え、役職員一人ひとりが当事者意識を持ちコンプライアンスを実践していくことです。当社では「自走式のコンプライアンス推進」に重点を置き、各部門にコンプライアンス責任者および担当者を配置してそれぞれがその任務にあたることで、経営層から社員に対してコンプライアンス意識の継続的浸透を図ります。

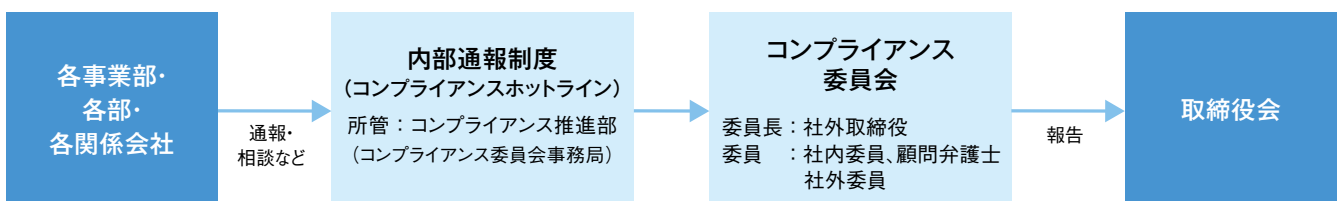
コンプライアンス体制図



## 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(コンプライアンス委員会事務局)・社外(弁護士事務所)・監査役(監査役会)に設けています。また当社と継続的に取引をしている取引先企業様に対しては

「取引先ホットライン」を設置しています。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。





## コンプライアンスの取り組み

### 研修、E-learning

当社グループでは、全役職員のコンプライアンス意識の向上を図るため、Eラーニング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。さらに、役職員については、一人ひとりの意識向上・知識習得の強化に取り組んでいます。研修では、コンプライアンスの基本概念の理解のほか、ハラスメント防止や個人情報の取り扱いなど時代のニーズに応じたテーマで、集合研修やEラーニングを実施しています。また、各種法改正等に伴い適宜情報発信を行うなど、定期的・継続的にコンプライアンスと倫理観の更なる向上を図っています。

2022年度は年間10回のコンプライアンスに関連したEラーニングを実施しており、2023年度についても「ハラスメント防止」などをテーマにしたEラーニングを年間9回実施する予定となっています。

### コンプライアンス外部診断

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、コンプライアンス体制を抜本的に見直し、堅固な体制にすべく再構築を図っています。役職員一人ひとりの意識向上・知識習得の強化を目指す研修や、各種アンケートによる意識調査実施などのさまざまなコンプライアンス推進施策を実施していますが、社内視点だけではなく第三者視点を取り入れ、より実効性のある取り組みとなるよう、コンサルティング会社からもアドバイスを受けアップデートすることにしました。

## コンプライアンス意識の変化

当社は施工不備問題を発端とした再発防止策として企業風土の抜本的改革に取り組んでいます。この改革に合わせて、グループの全役職員を対象に定期的な意識調査を実施しています。2023年に実施した意識調査では、99%の役職員が「コンプ

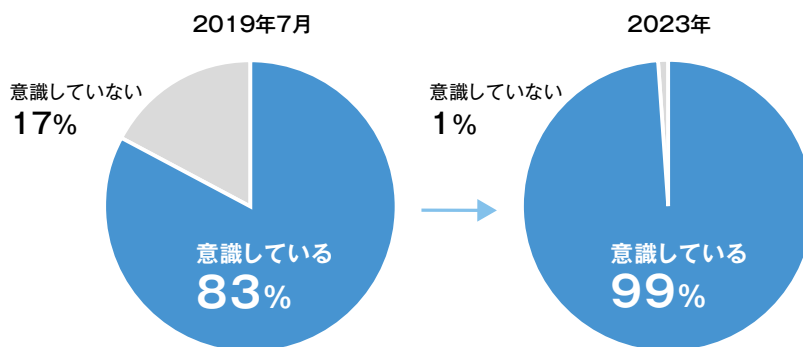
### 変革の日

当社は、再び社会から信頼される企業になるためには、レオパレス21グループの役職員一人ひとりがその役割を担っていることを自覚し、継続して「施工不備問題」の再発防止に努めていくことを誓う日として、毎年5月29日を『変革の日5.29』に制定しています。

5月29日は、「施工不備問題」に関連して、2018年には「6シリーズの小屋裏界壁の施工不備」を公表するなど全棟調査の過程で発覚した新たな施工不備についても明らかにしており、2019年には、外部調査委員会の最終報告と提言を受け、「施工不備に関する原因および再発防止策」を公表しています。

このような「施工不備問題」に関連した特定日を『変革の日5.29』に制定することで、グループの全役職員が自覚を高め、再発防止への覚悟を新たにしたいと考えています。

ライアンス意識が向上した」と回答しています。この結果を受けて、当社では業務の中でコンプライアンスを意識し、何かしらの取り組みを行っている役職員の数が増加し、企業風土の改革とコンプライアンス意識の醸成が着実に進んでいるとみています。



# 取締役、監査役

## 社内取締役 (2023年9月1日現在)



業務執行

代表取締役社長 社長執行役員  
施工不備対策本部長



業務執行

取締役 常務執行役員  
賃貸事業本部長



業務執行

取締役 執行役員  
賃貸事業副本部長  
法人営業部門長



業務執行

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

### 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

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本部長  
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

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)レオハルス・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

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



非業務執行

取締役

### 山下 明男

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



非業務執行

取締役

### 劉 勁

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

## 社外取締役 (2023年9月1日現在)



非業務執行

社外取締役

### 渡邊 顯

1973年 4月 弁護士登録  
2006年11月 (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 ダンロップスポーツ(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



非業務執行

社外取締役

### 中村 裕

1981年 4月 ナショナル住宅建材(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)



非業務執行

社外取締役

### 柴田 拓美

1976年 4月 野村証券(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 野村証券(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)  
7月 ナノサミット(株)社外取締役(現任)  
2023年 5月 (株)テラフーズ代表取締役会長(現任)  
(株)シーズ社外取締役(現任)  
6月 PJC Investment(株)社外取締役(現任)  
(株)アコーディア・ゴルフ 社外取締役(現任)



非業務執行

社外取締役

### 石井 敏

1977年 4月 日本開発銀行(現 (株)日本政策投資銀行) 入行  
(株)日本政策投資銀行 常務執行役員  
2010年 1月 (株)日本航空 管財人代理  
2011年 8月 福岡地所(株) 代表取締役社長  
2017年 6月 日本ヒストンリング(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)  
PJC Investments(株) 代表取締役(現任)  
(株)アコーディア・ゴルフ 代表取締役 社長 CEO(現任)

## 監査役 (2023年9月1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  
2011年 4月 あいおいニッセイ同和損害保険(株) 執行役員(千葉本部長委員)  
2012年 4月 同社 常務執行役員(地域営業推進本部長委員)  
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)



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



監査役

### 村上 喜堂

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  
(株)クレディセゾン 常勤監査役  
2011年 6月 当社 社外取締役  
2019年 6月 当社 社外取締役  
2020年 7月 当社 監査役(現任)



社外監査役

### 下吹越 一孝

1979年 10月 監査法人朝日会計社 (現あずさ監査法人) 入社  
1983年 8月 公認会計士登録  
1985年 7月 日本経営計画(株) (現(株)アルマ) 入社  
1992年 9月 (株)ベンデル経営研究所代表取締役(現任)/下吹越公認会計士事務所 所長(現任)  
1993年 6月 税理士登録  
2007年 1月 ベンデル税理士法人代表社員  
2009年 6月 (株)フォティオンフォティ技術研究所(現(株)FFRI セキュリティ) 監査役  
2015年 8月 (株)JPコンサルティンググループ 代表取締役(現任)  
2016年 6月 (株)FFRI(現(株)FFRI セキュリティ) 取締役 監査等委員  
2023年 6月 当社 社外監査役(現任)

## 10年間の連結財務ハイライト

&lt;中期経営計画の歩み&gt;

「EXPANDING VALUE」

&lt;主要施策・主な出来事&gt;

2015年3月期から2017年3月期はリーマンショックからの再成長期であり、事業の多角化を推進しました。

(百万円)	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期*
売上高	470,883	483,247	511,513	520,488
賃貸事業	388,562	399,375	410,641	416,594
開発事業	63,135	61,312	74,160	74,566
シルバー事業	10,171	10,608	10,798	11,536
ホテルリゾート・その他事業	9,013	11,950	15,913	17,791
売上原価	401,510	407,433	422,604	427,820
販売費及び一般管理費	55,906	60,992	67,823	69,769
営業利益(損失)	13,467	14,822	21,085	22,898
賃貸事業	15,364	20,590	22,848	22,459
開発事業	2,951	211	3,340	5,051
シルバー事業	△610	△606	△1,354	△1,650
ホテルリゾート・その他事業	△981	△1,257	△360	664
調整額	△3,256	△4,116	△3,388	△3,626
EBITDA	19,460	22,558	30,700	32,235
経常利益	11,368	13,483	19,909	22,355
当期純利益(損失)	15,730	15,175	19,631	20,401

会計年度末：(百万円)				
総資産	288,165	308,882	327,609	337,828
純資産	103,354	124,928	144,865	158,870
有利子負債	37,227	44,487	50,824	49,918
現金及び預金残高	74,767	75,221	88,043	104,432

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	15,584	15,715	22,104	27,504
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,929	△17,550	△11,087	△8,653
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,848	1,747	1,374	△14,048
フリー・キャッシュ・フロー	8,654	△1,834	11,017	18,850

1株当たりデータ：(円)				
1株当たり純資産	393.05	475.17	550.94	603.76
1株当たり当期純利益(損失)	69.38	57.73	74.68	77.61
1株当たり配当金	—	—	10.00	22.00

指標：(%)				
管理戸数(戸)	548,912	554,948	561,961	568,739
期中平均入居率	84.58	86.57	87.95	88.53
建築請負受注高(百万円)	81,139	87,395	86,439	87,139
自己資本比率	35.9	40.4	44.2	47.0
自己資本当期純利益率(ROE)	19.7	13.3	14.6	13.4
総資産経常利益率(ROA)	4.1	4.5	6.3	6.7
配当性向	—	—	13.4	28.3
従業員数(名)	6,758	7,339	7,846	7,695
育児休業取得率	22.6	22.2	31.7	31.2
有給休暇取得率	31.7	33.0	70.1	72.2
離職率(在籍ベース)	11.3	9.1	8.0	7.1

※ 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. EBITDA＝営業利益＋減価償却費

2. 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

3. 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

4. 総資産経常利益率(ROA)＝経常利益/期中平均総資産×100

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



## 「Creative Evolution 2020」

## 抜本的な事業戦略再構築

2019年3月期に施工不備問題が発覚し、業績が低迷しました。

2021年3月期から新型コロナウイルス感染症が流行し、当社の事業も再び低迷。2021年3月期末には東証基準での債務超過に陥りましたが、2022年3月期に債務超過を解消しました。

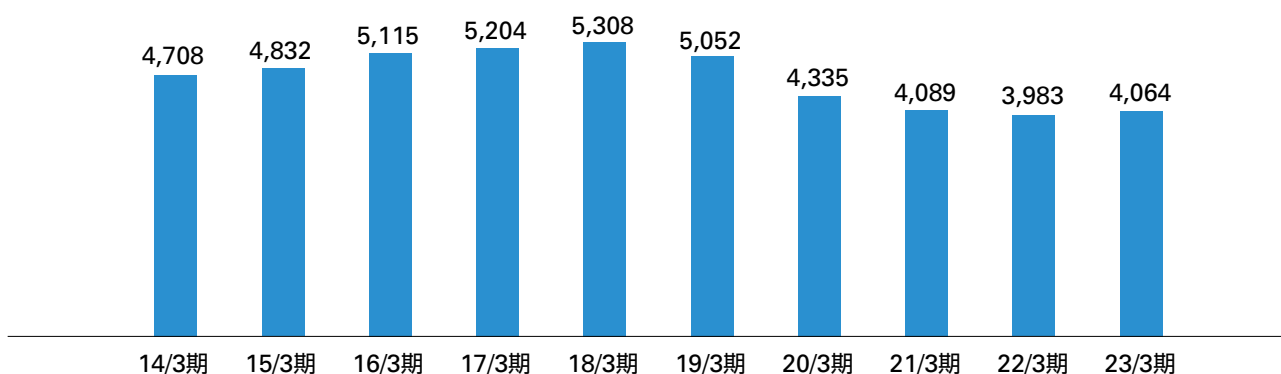
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	530,840	505,223	433,553	408,959	398,366	<b>406,449</b>
	435,537	426,388	388,939	391,964	383,043	<b>391,438</b>
	76,587	58,992	23,806	—	—	—
	12,807	13,922	14,620	14,524	14,258	<b>13,941</b>
	5,908	5,919	6,186	2,469	1,064	<b>1,069</b>
	434,762	428,988	408,112	387,872	352,289	<b>353,163</b>
	73,147	68,844	61,915	50,269	44,302	<b>43,406</b>
	22,930	7,390	△36,473	△29,182	1,774	<b>9,879</b>
	26,062	14,987	△20,828	△19,385	7,719	<b>16,887</b>
	3,663	△995	△5,181	—	—	—
	△1,596	△846	△559	△720	△789	<b>△1,208</b>
	△846	△1,346	△1,000	△1,551	△1,668	<b>△2,706</b>
	△4,353	△4,407	△8,903	△7,524	△3,486	<b>△3,092</b>
	34,656	20,336	△24,316	△18,766	11,127	<b>16,449</b>
	22,354	7,063	△36,341	△34,170	△2,151	<b>6,526</b>
	14,819	△68,662	△80,224	△23,680	11,854	<b>19,810</b>
	337,257	291,790	196,953	161,708	145,430	<b>166,548</b>
	159,438	81,338	1,589	3,277	11,034	<b>32,922</b>
	53,829	48,047	36,137	35,409	33,045	<b>31,849</b>
	106,543	84,536	60,501	54,863	45,523	<b>53,560</b>
	27,338	△7,212	△51,639	△40,816	△4,460	<b>10,545</b>
	△2,336	7,379	39,533	11,829	886	<b>906</b>
	△18,354	△15,181	△12,048	23,571	△5,886	<b>△2,819</b>
	25,001	167	△12,106	△28,986	△3,574	<b>11,452</b>
	630.84	331.87	5.34	△25.83	3.25	<b>73.29</b>
	58.02	△278.58	△328.77	△84.88	36.04	<b>60.22</b>
	22.00	—	—	—	—	—
	570,672	574,798	575,798	573,673	567,314	<b>561,231</b>
	90.59	88.34	80.78	78.89	81.22	<b>84.66</b>
	75,905	64,495	7,814	5,927	2,792	<b>394</b>
	47.2	27.7	0.7	△5.3	0.7	<b>14.5</b>
	9.3	△57.2	△195.1	—	—	<b>157.3</b>
	6.6	2.2	△14.9	△19.1	△1.4	<b>4.2</b>
	37.9	—	—	—	—	—
	7,690	7,600	7,043	5,082	4,356	<b>3,991</b>
	51.3	55.7	55.0	87.3	67.0	<b>79.5</b>
	74.1	76.8	84.3	90.5	81.7	<b>81.2</b>
	8.1	8.6	13.1	30.7	16.0	<b>11.1</b>

## 財務ハイライト

## 売上高

4,064億円  前期比2.0%増

(億円)

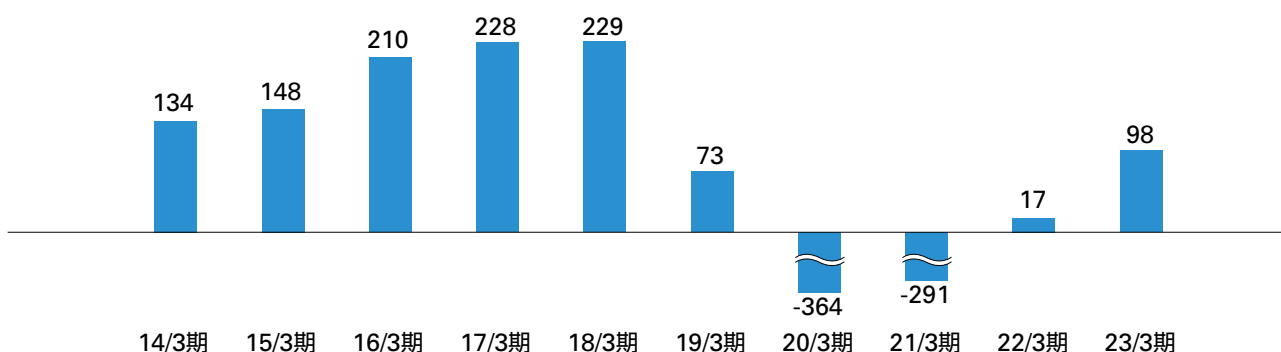


リーマンショック以降、賃貸事業中心のビジネスモデルにシフト。売上高は増加傾向となり、2018年3月期にはピークを迎えました。その後、2018年の施工不備問題によって入居率が低下した結果、減収を続けてきました。しかし、法人契約をターゲットにした営業戦略や、施工不備問題への対応の進捗などによって、入居率が回復基調へ転換し、2023年3月期は5期ぶりに増収となりました。

## 営業利益

98億円  前期比456.7%増

(億円)



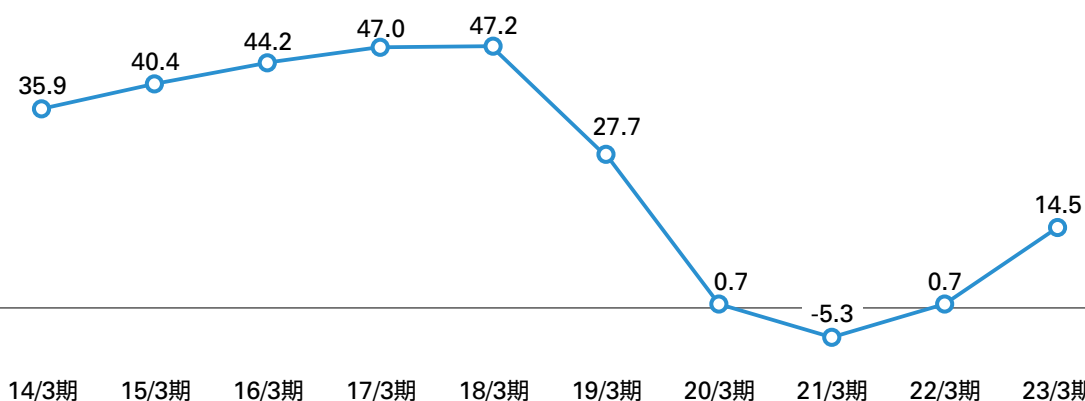
賃貸事業中心のビジネスモデルにシフトした2012年3月期以降は、利益拡大傾向が続いていましたが、2020年3月期は施工不備問題、2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2期連続の営業損失を計上しました。その後は、徹底的なコスト削減の効果が実り、2022年3月期には3期ぶりに黒字化し、当期は2期連続で営業黒字となっています。

## 自己資本比率

# 14.5%

📈 前期比13.8ポイント増

(%)



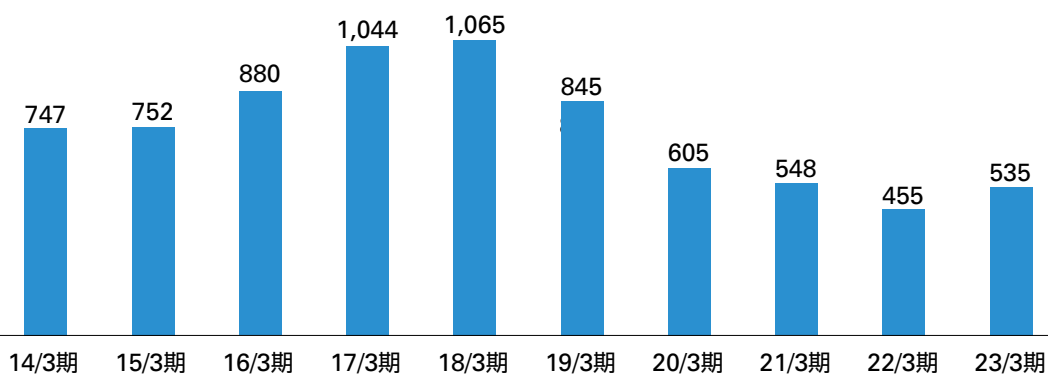
売上高同様、近年の自己資本比率は2018年3月期がピークの47.2%でした。それ以降、事業収益の悪化により再び減少に転じ、2021年3月期末にはマイナス5.3%となりました。その後、収益の回復に合わせて、財務基盤の強化が進んでおり、2023年3月期の自己資本比率は14.5%まで回復させることができました。

## 現金及び預金残高

# 535億円

📈 前期比17.7%増

(億円)

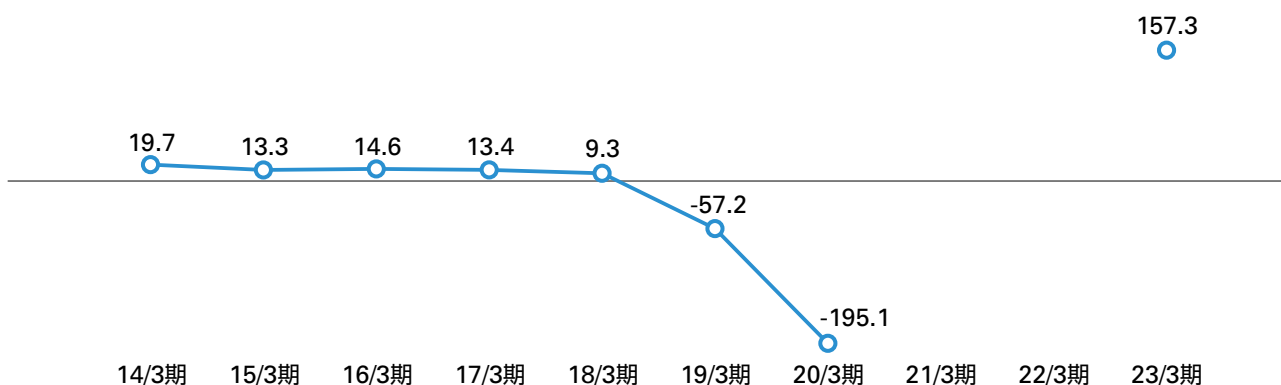


営業活動によるキャッシュ・フローの増加により、2018年3月末まで現金及び預金残高は増加を継続していました。その後、2019年3月期以降は、営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスとなったこと等の要因から、現金及び預金残高は減少傾向でしたが、入居率の向上とコスト抑制等により、2023年3月期は5期ぶりに増加となりました。

## ROE

157.3%

(%)

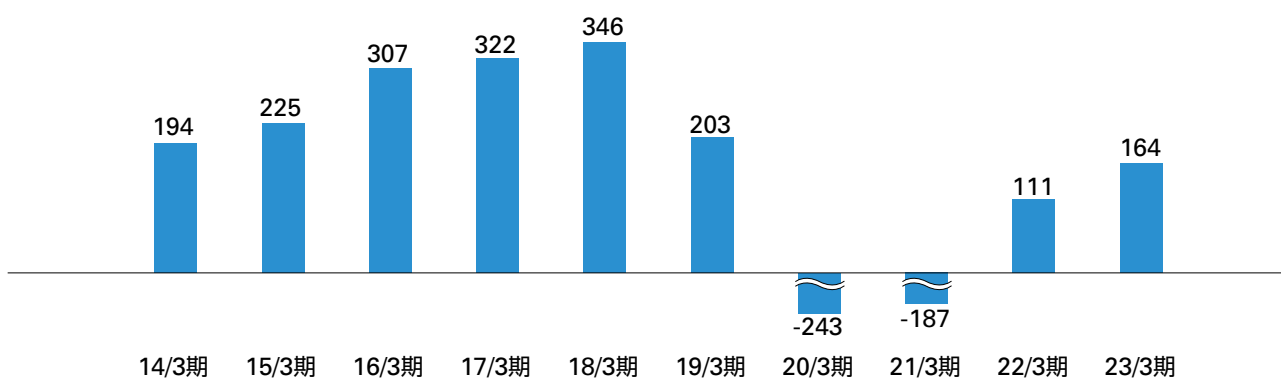


賃貸事業を中心に、収益を着実に拡大させた結果、2015年3月期以降のROEは10%前後で推移してきました。施工不備問題によって、2019年3月期以降は利益の大幅な落ち込みにより、ROEは低い水準で低迷していましたが、2期連続で営業黒字となるなど業績が回復した結果、2023年3月期のROEはプラスとなっています。

## EBITDA

164億円  前期比47.8%増

(億円)



営業利益と減価償却費を合わせたEBITDAは、2018年3月期までは、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月期に営業利益が減少に転じ、2020年3月期、2021年3月期のEBITDAはマイナスとなりました。2022年3月期に営業利益が2期ぶりにプラスに転じたことなどから、EBITDAがプラスに転じ、当期についても2期連続でプラスとなっています。

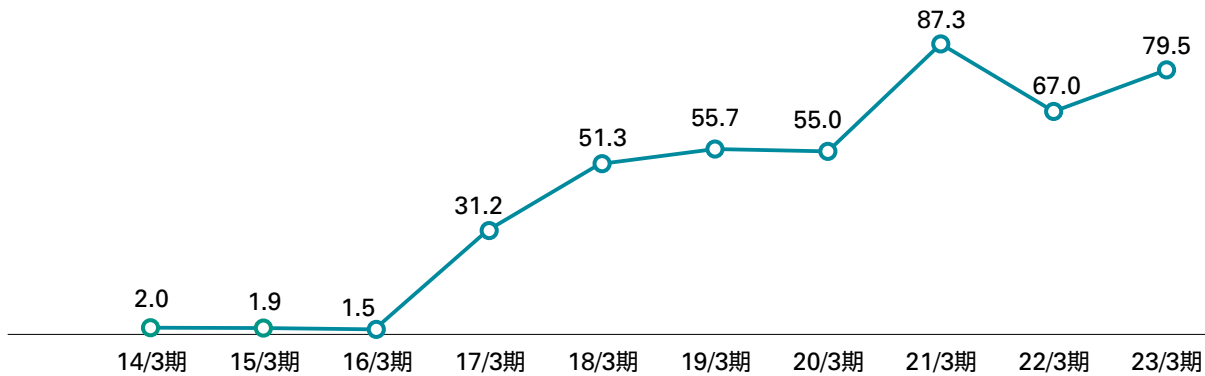


## 非財務ハイライト

## 育児休業取得率

79.5%  前期比12.5ポイント増

(%)

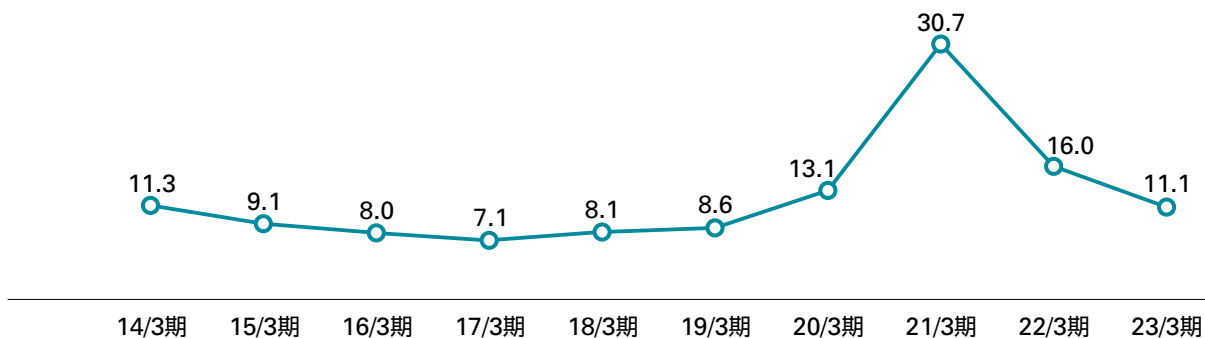


政府主導で、女性のみならず、男性の働き方についての意識・行動改革を含めた働き方改革が進んでいます。当社でも時間外労働の削減や高い有給休暇取得率等のワークライフバランスへの配慮に加え、育児休業が取得しやすい仕組みづくり、職場環境づくりを進めてきました。この結果、2023年3月期の取得率は79.5%と高い水準となっています。

## 離職率(在籍ベース)

11.1%  前期比4.9ポイント減

(%)



当社は、「人材」を重要な経営資本の一つと考え、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という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、翌年には大幅に低下し、2023年3月期は、2020年3月期を下回るレベルになりました。

## 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月期には、前期に特定したマテリアリティを、現在の当社および社会経済状況を踏まえつつ見直しを行い、各マテリアリティのKPIの設定を行っています。重要課題やKPIについては、原則四半期毎に取締役会へ報告し、サステナビリティ活動に取り組んでいます。

## ガバナンス

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
社外取締役数	6	5	4
女性取締役数	1	1	1
役員報酬(百万円)	170	160	179
取締役(社外取締役を除く)	56	60	96
監査役(社外監査役を除く)	16	18	18
社外役員	97	82	65

## 従業員構成(単体)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
従業員数(連結)	5,082	4,356	3,991
従業員数	4,172	3,589	2,804
臨時雇用者数(年間平均人員数)	1,241	1,233	1,209
平均年齢	39歳0カ月	40歳3カ月	40歳11カ月
平均勤続年数	10年6カ月	11年6カ月	13年4カ月

## ワークライフバランス(単体)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
総労働時間	160.3	165.3	166.8
時間外労働時間	11.4	11.3	13.2
短時間勤務取得者数	216	228	231
育児休業取得者数	149	191	117
育児休業取得率	87.3%	67.0%	79.5%
有給休暇取得率	90.5%	81.7%	81.2%
離職率(在籍ベース)	30.7%	16.0%	11.1%

## 女性リーダー、管理職の構成

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
係長級	160	146	144
課長級	55	46	35
部長級	1	1	0
取締役・執行役員	1	1	2

## 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)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
障がい者雇用人数(期中平均)	107.9	103.1	90.2
障がい者雇用率(期中平均)	2.33%	2.73%	2.77%
定年者再雇用人数	16	15	12
外国籍社員人数	171	144	116
外国籍管理職人数	16	13	11
採用人数	142	108	107
管理職人数	1,061	815	764
女性管理職比率	5.8%	6.5%	5.5%

## 資格取得支援

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
資格取得支援利用者数	170	179	180
指定資格支援制度利用者数	69	78	79
語学力向上プログラム利用者数	6	7	8
宅建報奨金支給利用者数	95	94	95

## 地域貢献

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
グリーンキャンペーン人数	1,002	0	0
既存物件周辺	0	0	0
建築現場周辺	1,002	0	0
寄付金総額(千円)	1,998	1,073	726
レオパレス・スマイル見学・実習受入人数	0	76	23

## 労働安全衛生

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
労災発生件数	46	33	36
休業災害	19	14	15
不休災害	27	19	21

## ステークホルダーとのコミュニケーション

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
オーナー様説明会開催数	87	0	89
機関投資家との対話(社数)	95	103	122

## 主な有資格者(2023年3月末)

(人)

宅地建物取引士	636
賃貸不動産経営管理士	397
損害保険募集人資格(基礎単位、火災保険単位)	472
建築士(1級、2級)	242
建築施工管理技士(1級、2級)	148
FP技能士(1級、2級)	212
測量士・測量士補	18
介護福祉士	695
介護支援専門員(ケアマネジャー)	148
訪問介護員(ホームヘルパー)(1級、2級)	289

## 環境負荷と軽減

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
スコープ1のCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	3,474	3,285	3,134
スコープ2のCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	8,089	7,232	9,039
スコープ3のCO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	693,388	748,745	540,558
カテゴリー1(材料購入)	5,850	83	122
カテゴリー2(資本財)	9,621	5,041	2,068
カテゴリー3(電気関連)	2,063	1,916	2,141
カテゴリー4,9(川上、川下の物流)	—	—	353
カテゴリー5(廃棄物)	—	—	784
カテゴリー6(出張)	1,665	1,334	1,013
カテゴリー7(雇用者通勤)	1,203	967	1,009
カテゴリー13(賃貸物件電気・ガス使用)	672,987	739,403	533,067

※2023年3月期実績よりGHG排出量の計算方法を見直し、精緻化を行いました。

## 賃貸事業関連データ

### 管理戸数

(戸)

賃貸事業の収益基盤となる賃貸住宅管理戸数は、2023年3月期末時点で56万1,231戸となり、微減ではありますが、3期連続の減少となっています。地域別では、全地域で減少していますが、中でも北海道と首都圏の減少幅が大きくなっています。

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
北海道	13,550	13,390	13,209
東北	35,327	35,099	34,878
北関東	40,437	40,260	39,959
首都圏	170,320	167,446	164,392
北陸・甲信越	39,943	39,793	39,593
中部	87,756	87,030	86,275
近畿	80,859	79,796	79,123
中国	39,390	39,010	38,700
四国	14,736	14,714	14,644
九州・沖縄	51,355	50,776	50,458
合計	573,673	567,314	561,231

### エリア別期末入居率

(%)

期末の入居率は、2021年3月期をボトムとして、上昇に転じており、2023年3月期は2期連続の入居率上昇となっています。エリアごとにみると、四国を除く全国で入居率の増加がみられています。

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
北海道	69.8	77.9	83.0
東北	83.0	85.1	87.9
北関東	77.3	82.0	87.1
首都圏	81.8	85.3	91.2
北陸・甲信越	80.6	83.1	88.0
中部	80.3	84.8	85.8
近畿	81.8	85.4	89.5
中国	86.5	88.0	88.6
四国	82.6	84.4	82.7
九州・沖縄	86.5	88.3	91.3
全国(期中平均)	78.9	81.2	84.7

### 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。全体の6割前後を占める法人向けは、「社宅戦略のプレーン」の地位確立をスローガンとした営業強化策が奏功し、前期比5%を超える伸びを示しました。この結果、2023年3月期末の法人契約戸数は、29万6,301戸となりました。一方で、個人向けは3期ぶりに減少に転じ、学生は5期ぶりの増加となりました。

	2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	266,814	56.9	280,811	58.2	296,301	59.4
うち、外国籍	14,211	5.3	14,624	5.2	19,813	6.7
個人	164,441	35.1	167,380	34.7	165,168	33.1
うち、外国籍	9,132	5.6	9,758	5.8	11,562	7.0
学生	37,548	8.0	34,597	7.2	37,090	7.4
うち、外国籍	12,171	32.4	9,013	26.1	10,977	29.6
合計	468,803	100.0	482,788	100.0	498,559	100.0



## 賃貸店舗数、賃貸営業人員

賃貸事業においては、営業の効率化を目指し、効率の悪いエリアの直営店舗を削減し、仲介業者を活用した営業体制への転換を図ってきました。この転換が一段落したことから、拠点ごとに不足する人員の補充強化を図っており、2023年3月期末時点の営業人員は、2年連続増加し、1,103名となっています。

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
賃貸店舗数(店)	239	206	204
うち、レオパレスセンター	139	109	109
うち、レオパレスパートナーズ	100	97	95
賃貸営業人員(名)	1,047	1,064	1,103

## 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
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
<b>2023年3月期</b>	<b>84.44</b>	<b>83.88</b>	<b>84.26</b>	<b>83.55</b>	<b>83.33</b>	<b>84.00</b>	<b>83.80</b>	<b>83.91</b>	<b>84.08</b>	<b>85.23</b>	<b>86.61</b>	<b>88.83</b>

※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

(%)

月単位の契約を結ぶマンスリー契約の比率は近年低下傾向にあり、契約期間を定めない一般契約の契約比率が上昇しています。一般契約の契約比率は、2014年3月期の85.8%から2023年3月期には94.5%まで上昇しており、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
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
<b>2023年3月期</b>	<b>94.5</b>	<b>5.5</b>

## シルバー事業関連データ

### 拠点数

日本の高齢化に対応した事業の一つとして、シルバー事業を展開しています。2023年3月末の拠点数は2019年3月期から変わらず合計87拠点となっています。

	2021年3月期	2022年3月期	2023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

(拠点)

### 稼働率

シルバー事業では、有料老人ホーム・グループホーム、ショートステイ、デイサービスを展開しています。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%近くに達し、高い稼働率を維持しています。

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
デイサービス	67.1	65.9	62.5
ショートステイ	92.1	91.1	87.5
有料老人ホーム・グループホーム	93.0	89.4	84.9

(稼働率 %)

## 外部環境

### 新設住宅着工戸数

2022年度の新設住宅着工戸数は前期比0.6%の減少となりました。貸家の着工については、2期連続の増加となり、前期比5.0%増の34万7,427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2期連続減少し、前期比0.8%減の4万9,109戸でした。

	2020年度	2021年度	2022年度
貸家	303	331	347
(うち、30㎡未満)	53	50	49
その他	509	535	513
合計	812	866	861

(千戸)

※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年までは順調に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

(千世帯)

※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います。最新の2018年度の「住宅・土地統計調査」によると、賃貸・売却用物件の空き家数は460万戸で、5戸に1戸が空き家となっており、深刻な社会問題と化しています。

	1988年	1993年	1998年	2003年	2008年	2013年	2018年
賃貸・売却用住宅の空き家数(千戸)	2,336	2,619	3,520	3,978	4,476	4,600	4,604
借家(千戸)	14,015	15,691	16,730	17,166	17,770	18,519	19,064
空き家率(%)	14.3	14.3	17.4	18.8	20.1	19.9	19.5

※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1億2,111万人となり、2033年には1億2,000万人を切る予測となっています。一方で、65歳以上のいわゆる高齢者人口は2043年までは増加していく見通しとなっており、人口に占める65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	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	1,860	2,180	2,288	2,260	2,239
不詳	98						
合計	12,806	12,709	12,615	12,254	11,913	11,522	11,092
75歳以上割合(%)	11.0	12.8	14.7	17.8	19.2	19.6	20.2

※内閣府「高齢社会白書」(2022年)より

## 外国籍新規入国者数

2020年、2021年は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、新規入国者数は、留学生、就労者とも大幅に減少しましたが、感染症の収束傾向とともに入国者数は復活しています。今後も新規入国者数は増加していくものと見込まれています。

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
留学	124,269	121,637	49,748	11,651	167,128
就労者	293,089	359,847	130,212	38,034	301,878
合計	417,358	481,484	179,960	49,685	469,006

※出入国在留管理庁「国籍・地域別新規入国外国人の在留資格」より

# 会社概要

## 会社データ (2023年3月31日現在)

会社名	株式会社レオパレス21
本社	〒164-8622 東京都中野区本町2丁目54番11号 TEL 03-5350-0001(代)
設立	1973年8月17日
資本金	1億円
事業内容	アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理および販売、リゾート施設の開発・運営、ブロードバンド通信事業、介護事業 他
従業員数	連結 3,991名 単体 2,804名

## 役員 (2023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	村上 喜堂
	監査役(社外)	下吹越一孝

## 大株主の状況 (上位10名) (2023年3月31日現在)

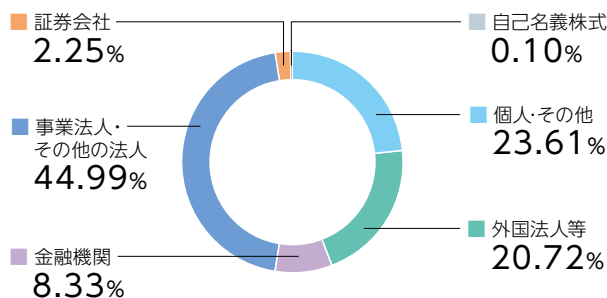
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 千鳥合同会社	84,507	25.68
2 株式会社UH Partners 2	50,581	15.37
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,197	6.44
4 MSIP CLIENT SECURITIES	16,591	5.04
5 光通信株式会社	8,606	2.61
6 レオパレス21オーナー持株会	6,706	2.03
7 レオパレス21取引先持株会	5,702	1.73
8 GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	4,374	1.32
9 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,102	1.24
10 BNYMSANV RE BNYMIL RE LF ODEY OPUS FUND	3,682	1.11

(注) 1. 2023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6,002千株です。  
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## 会社データ (2023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	47,232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 (2023年3月31日現在)



※百分率の補正をしています



## 地域別管理戸数と賃貸店舗数 (2023年3月31日現在)

総管理戸数

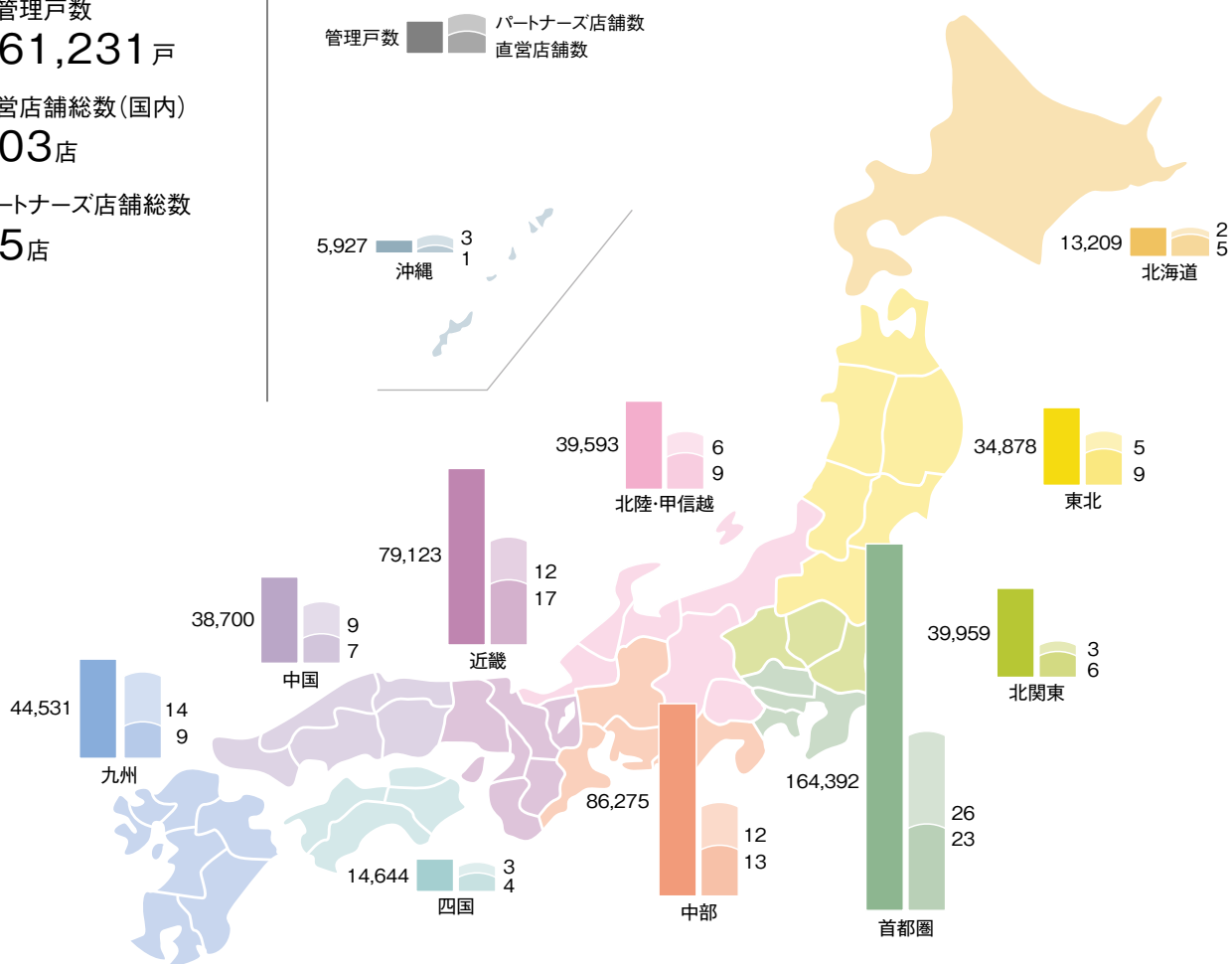
561,231戸

直営店舗総数(国内)

103店

パートナーズ店舗総数

95店



## 株価と出来高の推移 (2023年3月31日現在)

株価の推移

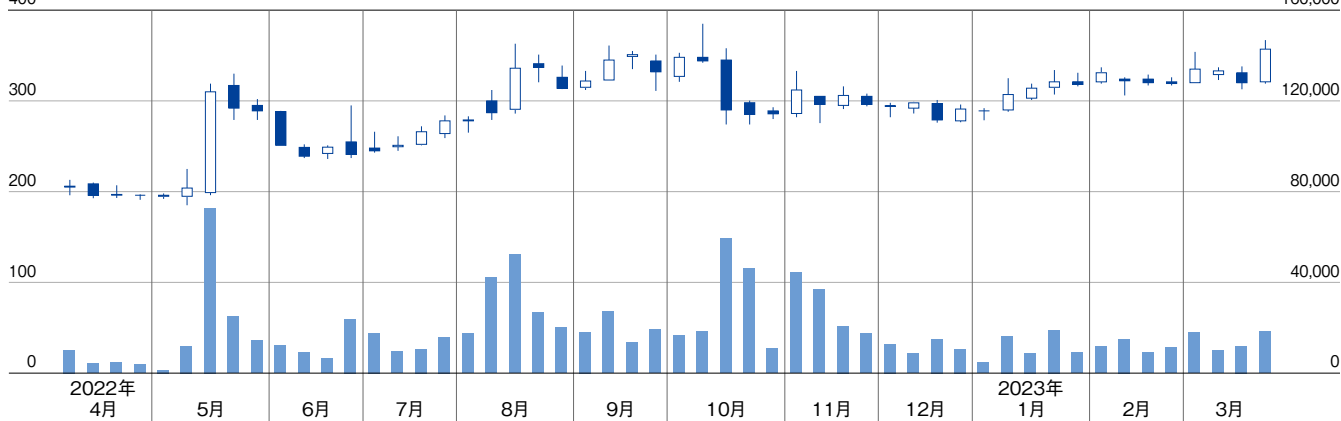
(円)

400

出来高の推移

(千株)

160,000



# 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 2023  
Printed in Japan