

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

○パーパス

「住まい」をテーマに
新たな価値を創造し
より良い暮らしを提供する

○企業理念

新しい価値の
創造

○長期ビジョン

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

社長メッセージ

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

代表取締役社長

宮尾 文也

レオパレス21の社会的価値とこれまでの取り組み

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

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

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

2023年度を振り返って

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

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

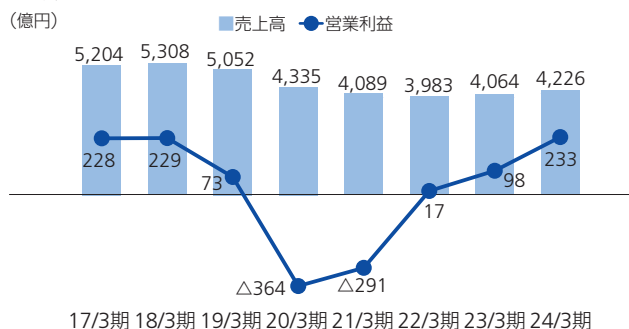
営業利益233億円という数字は、施工不備問題の公表直前期である2017年度の数値を若干上回るものです。2017年

度は、リーマンショックからの影響で当社賃貸事業への集中を打ち出した以降で、過去最高益でした。

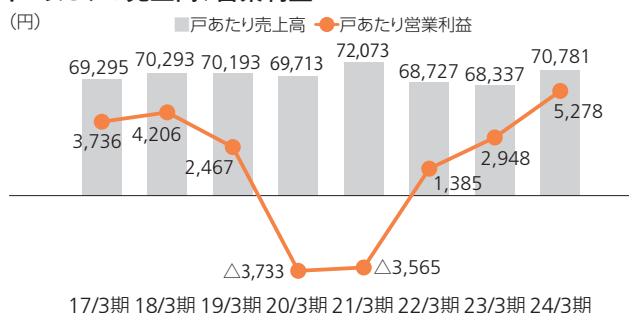
営業利益が2017年度と2023年度でほぼ同水準とお話ししましたが、売上高については2017年度が5,308億円、2023年度に関しては4,226億円と、約1,000億円減となっています。この7年間で、収益体質の改善が大幅に進んでおり、その要因は従業員数が7,690名から3,853名と半減したことによる固定費削減です。入居率についても、2017年度と2023年度を比較してみると、2017年度は年間平均入居率が90%で、期末が93%~94%近くに達していたのに対して、2023年度は年間平均入居率が85%、期末が88%と5ポイント低い状況でした。2017年度は、期中の入退去を考えるとこれ以上は増や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

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

業績推移



戸あたりの売上高、営業利益*



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

株価の推移と株主還元

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

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

施工不備問題の進捗

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

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

今後の当社の未来のためには、施工不備問題の解決が第一目一番地です。着実に施工不備の改修を実施し、目標期限とした2024年末までに明らかな不備の解消を進めていきます。



2023年度は、
2017年度並みの営業利益を
上げることができ、
収益力強化が
着実に進んでいると
考えています。

施工不備の件数の推移(2024年4月30日現在)

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

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

今後の賃貸住宅の見通し

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

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

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

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

建築請負の再開に関して

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

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

地域支社制の導入

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

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

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

2024年度の見通し

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

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

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

2025年3月期 経営方針

1. 施工不備への対応	2. 収益力の強化
2024年末までの 明らかな不備解消	『収益最適化戦略』 の実行 ●入居率計画 平均: 87.00% 期末: 90.00% ●単価計画 成約家賃: YoY +0.2% 稼働家賃: YoY +2.5%
3. サステナビリティ経営の推進	4. 中長期的な成長に向けた体制作り
DX推進 人的資本経営 の推進	開発事業再開 の体制整備 ブランド戦略 の策定

サステナビリティ戦略

DX推進の取り組み

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

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

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

環境に関する取り組み

サステナビリティ戦略における環境に対する取り組みの一つとして、管理する賃貸住宅に対して、CO₂排出量実質ゼロのLPガスを供給するサービス「レオパレスグリーンLPガス」を開始しています。これは、当社が出資するレオパレスグリーンエネルギーを通じて調達したLPガスを供給する仕組みを採用しています。供給するガスは、全てのバリューチェーンにおいて発生する温室効果ガスを、環境保全プロジェクトから得られたカーボンプレジットで相殺し、CO₂排出量を実質ゼロにしています。2023年1月から2024年3月までの累計供給

量は約47万m³となり、この供給によるCO₂排出抑制量は約3,000トンに達しています。現在では、先行して進めた「レオパレスグリーンLPガス」に続き、同様にCO₂排出量実質ゼロの電気供給サービス「レオパレスグリーン電気」についても2024年6月からサービスを開始しました。生活に不可欠なエネルギー源のグリーン化によって、環境に貢献していきたいと考えています。

奨学制度の創設

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

この制度では、2025年4月に日本国内の大学、短期大学、専門学校へ入学する学生を対象にしており、当社物件の無償貸与もしくは、年間36万円の奨学金を支給します。支給期間は在籍する学校、学部、学科における正規の在学年数となっており、奨学金の場合でも返済義務のない給付型となっています。

す。当社が管理する賃貸住宅を活用し、経済的事情に左右されることのない、自由な進路選択を支援することで、社会的課題解決の一助になればと考えています。

最後に

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

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

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



施工不備問題については、
必ず2024年中の
明らかな不備解消を
達成してまいります。

社外取締役・社外監査役対談

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



社外取締役 中村 裕

施工不備問題の背景とレオパレス21が 解決すべき問題の本質

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

レオパレス21という会社は、創業者のそれぞれアイデア一つで急速に拡大してきた会社であり、その後、バブル崩壊、リーマンショックなどの危機によって、独立系のマンションデベロッパー、住宅メーカーが破綻するなか、自助努力によって、銀行の債務免除などを受けることもなく、それを乗り越えることができました。そのことは今でも十分に評価されてもよいと思います。その際の復活のカギは、営業第一主義のもとでの圧倒的なスピードにあったと考えています。経営悪化を食い止めるには、なによりもスピードが要求されます。当社の創業者を頂点にした縦型組織、上意下達の社風は、そういうスピードが要求される局面には合っていた、とさえいえるかもしれません。

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

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

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

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

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

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

施工不備問題が解決したかは、 請負再開によってはじめて証明される

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



社外常勤監査役 吉野 二良



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

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

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

問題の根幹であるコンプライアンス改革は、 具体的レベルに落とし込み丁寧に推進

吉野: 施工不備問題の背景にあるとされたコンプライアンス改革の出発点は、2019年5月29日、西村あさひ法律事務所の弁護士による外部調査委員会の報告書に、施工不備の再発防止策として、企業風土の抜本的改革と、コンプライアンス・リスク管理体制の再構築が指摘された日にさかのぼります。それまでの会社の組織においても、リスク管理委員会やコンプライアンス委員会は存在していましたが、実質的には

機能しておらず、その体制を再構築すべしという指摘になっており、企業風土の抜本的改革や建築請負事業の体制見直しと合わせた三つを柱にした50項目の見直しを進め、その見直しは一応終了しました。

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

再発防止のためには仕組みを変えるだけでなく、 本気で社風改革に挑む

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

これまで、内部通報制度の導入によって、おかしなことはおかしいと言える仕組みを構築するなど、誰もがものを言いや

すい社風への改革に取り組んできました。実際に若い社員の言動をみていると、今までは上の言う通りやっていたと考えていたのが、明らかにそれではだめであり、それぞれの立場で考えながら走る、いわゆる自走が必要だと考え、実践する人が増えてきていると感じます。昔流の社風が一掃されたとはいえませんが、着実に変わりつつあるのは確かだと思います。

ガバナンス改革の取り組みと今後への期待

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

中村: 取締役会では、業務執行取締役(社内取締役)は、案件の報告・説明が主で、非業務執行取締役いわゆる社外取締役が発言すると、それに従うという傾向が散見されています。会社の正しい発展に寄与すると判断して上程した議案について

は、通すために積極的に発言し、説得していく必要があります。そういう意味では、ガバナンス改革のためには、業務執行取締役の方々には、さらなる自走・自律を期待したいところです。

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

持続的に社会に価値を提供するために

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

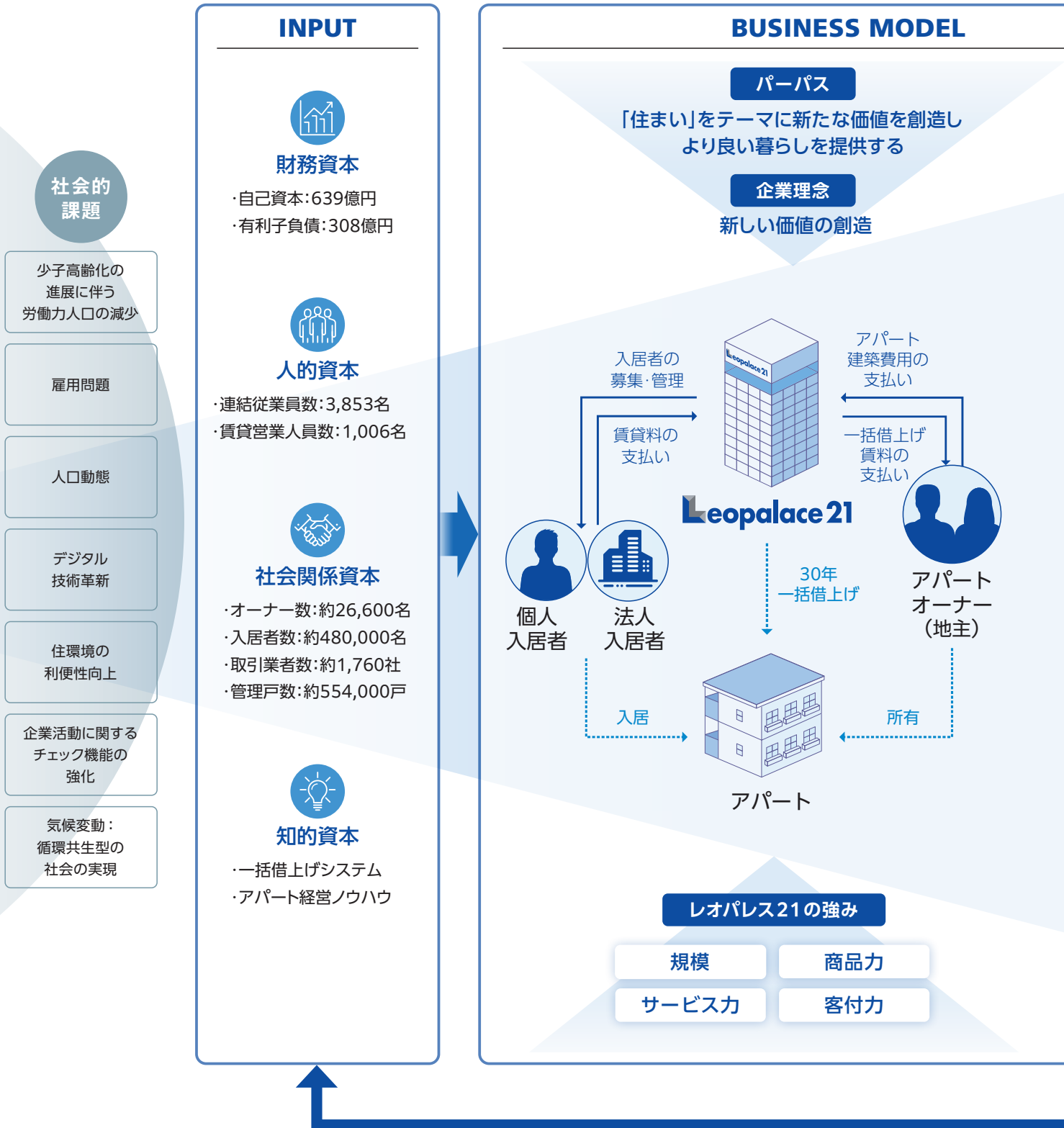
そのような形を変えていくときに必要なのは、最初に情報を収集する最前線の社員が、自分で考え、判断できるという自走力を付けることです。施工不備問題に始まった社風、コンプライアンス、ガバナンスの改革は、そういう意味で不備を解決するためだけでなく、未来のレオパレス21を描くための社員の人的資本強化につながっていくと信じています。

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



価値創造プロセス

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



8つの
マテリアリティ環境に対する
取り組み安定した
賃貸住宅の提供不動産テックの
推進働き方改革・
人材育成

人権尊重

ステークホルダー
との対話コーポレート・
ガバナンスの
実効性確保コンプライアンス
強化

OUTPUT

売上高

2024年3月期

4,226億円

入居率

2024年3月期
期中平均

85.99%

OUTCOME



企業価値の向上

- ・営業利益：233億円
- ・フリーキャッシュフロー：222億円
- ・EPS：130.91円



人材基盤の強化

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

安定した賃貸住宅の
提供

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

長期
ビジョン

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

アパートの建築・賃貸を融合させた 独自のビジネスモデルを構築しています。

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

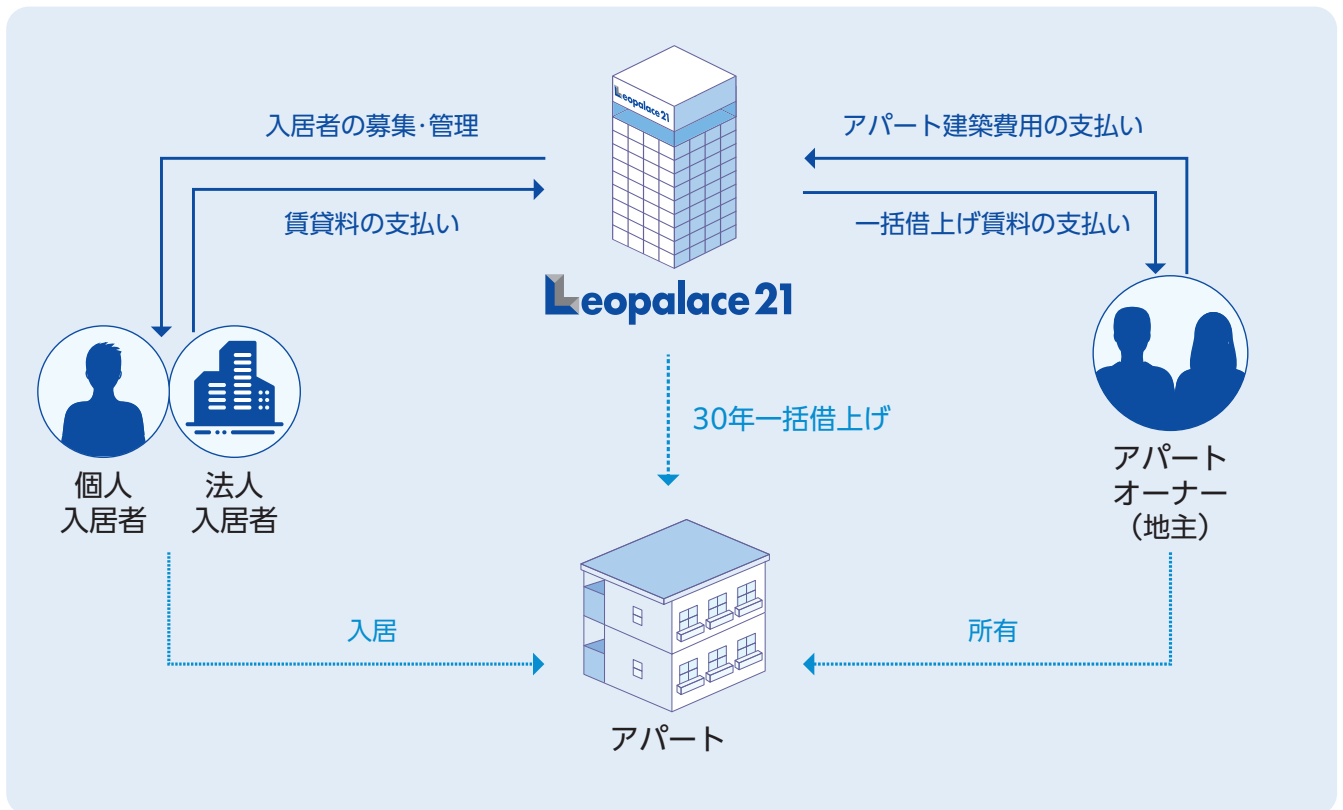
ビジネスモデルは開発事業と賃貸事業の両輪で成り立っており、遊休地を所有する地主様からアパートの建築を請け負い、建築したアパートは、当社がオーナー様から一括して借上げ、入居者の募集や物件の管理など、全ての運営を行います。

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

を処分する費用がかからない等のメリットがあります。

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

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

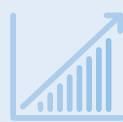


数字で見るレオパレス21 (2024年3月31日現在)



売上高

4,226億円



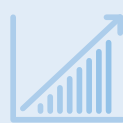
営業利益

233億円



EBITDA

279億円



当期純利益

420億円



EPS

130.91円



自己資本比率

31.2%



管理戸数

554,373戸



上場企業の利用割合

約74%



入居率

期中平均 85.99%

期末 88.03%



オーナー数

約26,600名



スマートロック設置戸数

約27万戸

(2024年7月現在)



従業員数

連結 3,853名

単体 2,690名

レオパレス21の歩み

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



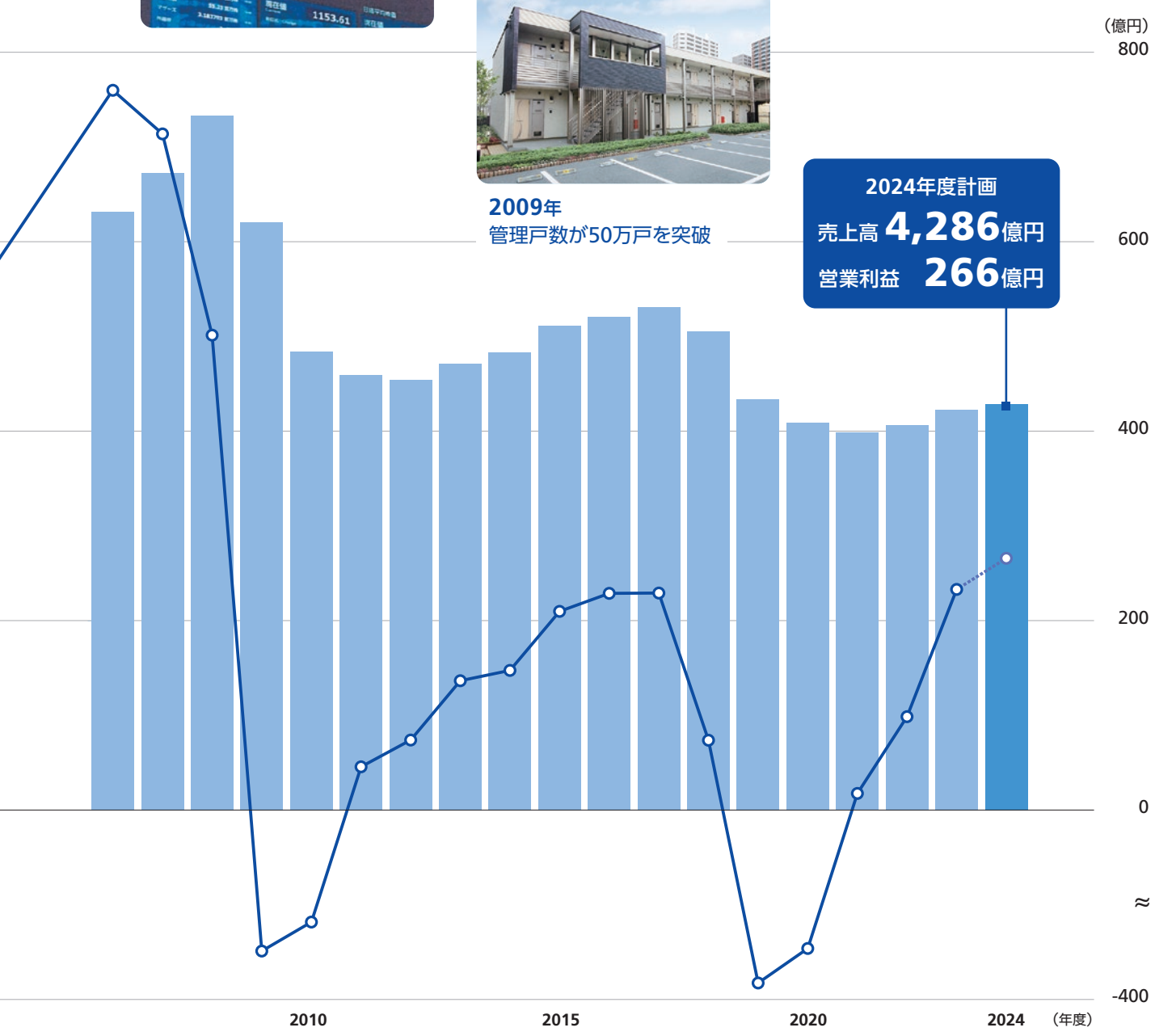


2004年
東京証券取引所市場
第一部に上場



2009年
管理戸数が50万戸を突破

■ 売上高(左軸)
○ 営業利益(右軸)



2024年度計画
売上高 **4,286** 億円
営業利益 **266** 億円

世界同時不況期 景気回復期 新型コロナウイルス感染拡大期

施工不備問題について

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

施工不備の概要

問題判明の経緯

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

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

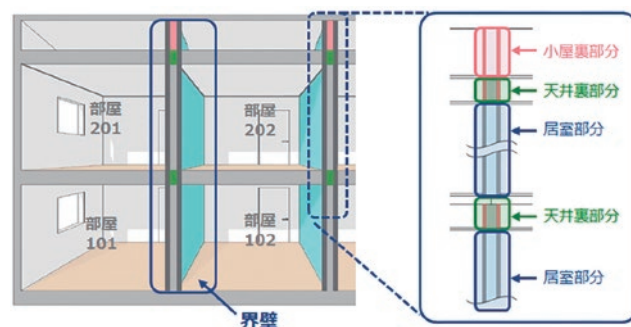
調査・改修工事の実施

界壁施工不備物件の調査・改修工事の対応につきましては、特定行政庁と協議を行った上で、当社の費用負担と責任において実施することとなりました。なお、改修工事に伴う作業での室内への立ち入り等、居室の使用が制限される場合

は、当該居室にご入居中のお客様のご都合に応じて仮住まいのご案内をしており、当該費用に関しましても当社負担としています。

界壁について

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



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

施工不備の原因と背景

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

1.経営トップの意向ばかりを気にするような企業風土・法令軽視の企業風土

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

2.建築基準法を含む法令遵守意識の欠如

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

3.施工管理体制及び工事監理体制の不備

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

再発防止について

当社では、施工不備問題の再発防止策として、1.企業風土の抜本的改革、2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築、3. 建築請負事業体制の見直しを掲げ、徹底した取り組みを行ってまいりました。下に掲げる各施策は、2022年2月までに完了しています。

1.企業風土の抜本的改革	2.コンプライアンス・リスク管理体制の再構築	3.建築請負事業体制の見直し
<ul style="list-style-type: none"> 顧客本位の企業風土の醸成 コンプライアンスファーストの方針の定着 ステークホルダーとの対話の実施による企業風土改革の実現 法令違反等の報告体制の整備 企業風土改革のための教育研修の実施 人事制度の見直し(ジョブローテーションの強化) 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス統括部を設置 コンプライアンス統括部内に建築法務部を設置し、事業部外から新商品等の法令適合性の検討及び検査を行うこと コンプライアンス委員会の運営方法の見直し リスク管理方法の見直し 新規事業等の開始及び内容の変更に対する法令適合等の確認 コンプライアンス担当者制度の見直し 法令違反に関する疑問が生じた場合の対応方法の見直し リスク情報を吸い上げて検証する仕組みの構築 重要書類の保管・管理ルールの特明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 新商品等の開発プロセスの改善 確認申請図作成段階のチェック体制の見直し 工事監理体制の見直しによる適切な工事監理の実施 適切な施工管理の実施による施工品質の確保 コンプライアンス統括部建築法務部による検査の実施 コンプライアンス統括部建築法務部による研修の実施

※コンプライアンス統括部は現在コンプライアンス推進本部へと名称変更

今後について

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

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