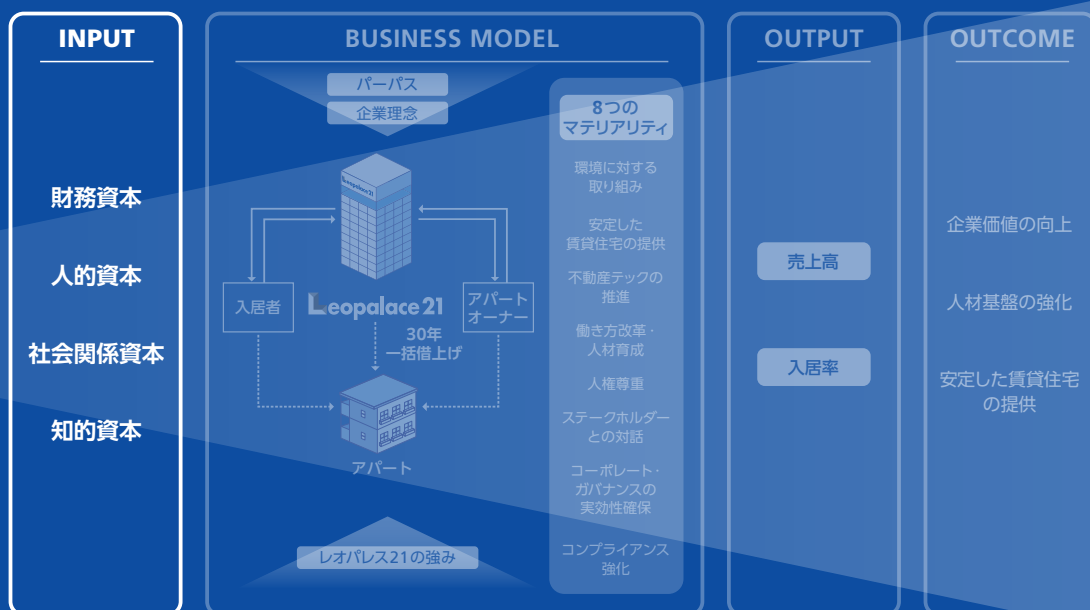


Four Management Resources for Value Creation

価値創造のための4つの経営資源

財務資本	24	付加価値創造人材の獲得・維持	34
CFOメッセージ	24	社会関係資本	35
財務報告	26	アパートオーナー様	35
人的資本	28	入居者様	36
レオパレス21の人的資本経営	28	約55万戸の家具・家電付き	
人材ビジョンとKPI	29	単身者向けアパート	37
次世代リーダー育成	31	全国の企業における社宅利用	38
キャリアオーナーシップの拡充	32	知的資本	39
ウェルビーイング経営	33	他社にはない、独自の賃貸ノウハウ	39



「社員が主役」の会社へ
変貌し、新たな成長
ストーリーを描きます。

CFO(最高財務責任者)
執行役員 財務経理部長
神東 孝城



CFO就任にあたって

今年1月にCFOに就任しました。これまで金融機関で不動産投資および融資の経験を積んでまいりましたが、今回の就任に際し、私が考えるCFOの役割についてお話ししたいと思います。日本ではCFOの役割が財務管理に限定されがちですが、私はそれを超えた広範な責務を果たし、グローバル基準に則ったCFOとしての役割を全うすべきと考えています。財務基盤や内部統制の強化に加え、成長戦略の策定、投資家および銀行との関係構築・管理、そして業務部門や営業部門を含む経営全般に深く関与し、企業価値と株主価値の持続的な向上を目指すことがCFOの本来の使命であると確信しています。

当社は、施工不備問題を機に事業構造を抜本的に改革し、収益力を回復させ、施工不備問題が発覚する直前の最高益に近い水準まで回復することができました。自社に対して誇りを持っていますが、次なる目標は「業界トップクラスの企業」になることです。その実現には、堅実な倫理観と誠実さに基づき、共通の価値観を持つ洗練された企業文化が不可欠です。トップクラスの企業とは、四半期ごとの利益を追求するだけでなく、社員全員が自分の仕事に誇りを持ち、充実感を持てる組織であると考えています。私も就任以来、経営陣の一員として企業風土と価値観の再構築に積極的に取り組んできました。執行役員と社員が意識を変え、オーナーシップを持って倫理観を重視し、主体的に取り組むことが、良い会社からトップクラスの会社へと進化するための鍵だと確信しています。今後も、社員一人ひとりがこの企業文化の中でオーナーシップを持ち、どんなに小さな業務でも誇りを持って取り組み、誠実に正しい行動をとることで、株主価値を守り、ステークホルダーとの信頼関係を築いていきます。

社員の意識改革に向けて

社員の意識改革の一環として、1月に着任して以来、特定の会議では実務に携わった担当者が直接説明する新たな仕組みを導入しました。従来、当社では縦割り組織の影響で、部下が作成した資料をもとに役員が報告する形式が一般的でしたが、このアプローチを見直し、担当者自らが説明を行う体制へと変更しました。これにより、経営陣はより正確で現場に基づいた情報を直接得ることができるようになり、意思決定の精度が向上し、より現実的な判断が可能になったと考えています。

さらに、担当者自身も、自分の業務が会社の業績や内部統制の向上にどのように貢献しているかを明確に理解できるようになりました。その結果、責任感を持って伝え、より主体的かつ積極的に業務に取り組む姿勢が見られるようになりました。また、自分の仕事に対して誇りを持ち、より一層業務に臨むことができるようになったと感じています。

一見すると小さな変化かもしれませんが、実際には明確な進展をもたらしています。意識改革を「今日から変える」と掲げても、それだけでは意味がありません。小さな取り組みから着実に進歩を遂げることで、社員の意識改革を進めていきたいと考えています。

また、これまでにお会いした全ての社員、執行役員、社外取締役、そして監査役の皆様が、私が導入した新しい管理および経営手法に前向きに適応し、変革を受け入れてくださったことに、心からお礼申し上げます。皆様の姿勢には本当に感謝しており、誠実さを大切にしながら一緒に働けることを誇りに思います。皆様の協力と努力のおかげで、私たちの企業文化がさらに洗練され、共に成長していくための大きな力となっていることに、改めて感謝申し上げます。

成長ストーリーについて

2023年度の実績は堅調で、2024年度もさらに改善が見込まれています。これまでの成長ストーリーは、アパートの建築数を増やし、管理戸数を拡大するという既存のビジネスモデルに基づいていました。しかし、人口減少や高齢化が進む日本のマクロ環境、都市化の進展や消費者のニーズの変化、社会的・文化的な動向などを考慮すると、今後はこのモデルだけに依存するのではなく、新たなビジネスを創出して成長の柱を多様化する必要があります。

特に、柔軟な住居形態やリモートワーク対応の環境への需要が高まる中、私たちは顧客志向のサービスを一層充実させる必要があります。テナントのニーズに応じたパーソナライズされた住環境やカスタマイズ可能な設備を提供することで、顧客満足度を向上させ、持続可能な収益性と競争力を確保できると考えています。また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の導入を加速することで、業務効率の向上に加え、業務リスクの低減と内部統制の強化を図ることができると考えています。さらに、社宅サポートサービスや家賃保証事業などの既存のビジネスも積極的に推進し、これらの事業の可能性を徹底的に磨き上げて、当社の成長ストーリーの一部として確立していきたいと考えています。

また、持続的な成長を実現し、賃貸住宅不動産という当社のコア・コンピタンスを基にした革新的な事業を育成するためには、人材育成の方法を根本的に変革する必要があります。従来のローテーション制度に代わり、特定の分野における包括的かつ継続的なトレーニングを提供し、社員がその分野の専門家となることを目指すべきです。また、必要な分野において中途採用を通して専門家を積極的に採用し、既存の従業員がその分野で真のプロフェッショナルリーダーへと成長できるよう支援することも重要です。

「社員が主役」の実現がレオパレス21の未来のカギ

レオパレス21は今後10年間で成長ストーリーを基に新たな事業を展開し、賃貸事業をコアビジネスとしながらも、それに関連する多様な事業を展開する企業として成長することを目指しています。この目標を達成するためには、各事業が業界内でトップのポジションを確立することが不可欠です。

しかし、この成長ストーリーを実現するには、限られた経営陣だけでは不十分で、具体的なアイデアや構想を形にするため、多くの創造的な社員が必要です。このためには、高い倫理基準と誠実さに基づいた共通価値を実現し、多くの人々が「レオパレス21で働きたい」と感じる企業文化を築くことが不可欠です。

さらに、目標達成に向けた誠実な行動が適切に評価されるよう、社員の業績評価方法を見直す必要があります。正しい行動を評価することで、堅実な倫理基準に基づく企業文化を築き、持続可能な成長へのコミットメントを一層強化します。

また、女性社員の比率が40%に達しているにもかかわらず、管理職における比率が5%にとどまっている現状など、多様性の観点から解決すべき課題があります。人的資本の強化を目指して社員の能力向上に取り組むことも重要です。これにより、一人ひとりが最大限の能力を発揮できる仕組みを整える必要があります。これらの取り組みはまだ始まったばかりであり、実現には時間と努力が必要です。

それでも、私はレオパレス21の未来に対してポジティブな視点を持っています。「社員が主役」の企業を実現し、長期的な視野を持つステークホルダーから高く評価される企業となることを確信しています。今後、私は財務面でも非財務面でも、レオパレス21が「社員が主役」の企業となり、未来社会に価値を創造するために、全力を尽くしていきたいと考えています。



当社の2023年度の業績は、増収増益となり、営業利益、純利益ともに3期連続の黒字を達成することができました。ここではその要因などについて詳しくご説明させていただきます。

2023年度の業績

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420億円の結果となりました。売上高については、ほぼ前年並みとなりましたが、構造改革の成果が発現した結果、営業利益、純利益ともに3期連続の黒字を達成できています。

売上高は、入居率が計画に対して、若干下回ったものの、成約家賃単価が前期比7.1%増、稼働家賃単価が前期比2.8%増と家賃単価を引き上げることができたことで、計画に対して9億円のプラスとなっています。入居率の低下は、家賃単価の低いマンスリー契約に対する家賃見直しを戦略的に進めたことによるものであり、当社が注力する法人契約に関しては2024年3月末時点の法人利用戸数が300,482戸に達しており、期末時点としては2018年3月末に次ぐ高水準まで増加しています。

利益に関しては、売上原価として空室損失引当金10億円を繰り入れましたが、物件メンテナンスの単価を抑えることで計画比3億円減少させることができました。さらに、当期は、中途採用に対する採用が抑制されたことで販管費を計画比38億円削減することができました。この結果、営業利益は計画比で52億円増で、営業利益率も計画の4.3%から5.5%（2022年度実績は2.4%）まで引き上げることができました。

さらに特別利益として孫会社譲渡による子会社株式売却益6億円、特別損失として資材価格の高騰や外注工事比率の上昇に起因する補修工事関連損失27億円を計上したことにく

(百万円)	23/3期		24/3期		計画比
	前期比	実績	実績	修正計画	
売上高	+16,222	406,449	422,671	421,700	+971
売上原価	+673	353,163	353,836	354,200	△363
売上総利益	+15,549	53,285	68,835	67,500	+1,335
%	+3.2p	13.1%	16.3%	16.0%	+0.3p
販管費	+2,114	43,406	45,521	49,400	△3,878
営業利益	+13,434	9,879	23,313	18,100	+5,213
%	+3.1p	2.4%	5.5%	4.3%	+1.2p
経常利益	+12,949	6,526	19,476	14,100	+5,376
純利益	+22,251	19,810	42,062	12,000	+30,062

わえ、法人税等調整額(益)265億円を計上した結果、純利益は計画比で300億円プラスの420億円(2022年度は198億円)となりました。

収益のベースとなる入居率に関しては、2023年度は年間平均入居率が85.99%、期末が88.03%と計画を若干下回る結果となりました。一方、家賃単価の上昇と人件費の抑制によって、売上高、営業利益は計画を上回ることができ、法人税等調整額の効果で純利益は大幅に増加しています。このように、売上高、営業利益ともに計画を上回る数値となっており、収益性の向上は順調に進んでいます。

借入金300億円のリファイナンスと財政状態

2022年度、2023年度と収益が改善したことにより、財務の健全性も回復基調にあります。その指標である自己資本比率は2021年度の0.7%から、2023年度末には31.2%となりました。

ここまで財務健全性の回復が進んだことで、施工不備問題の発覚後、財務状況が厳しくなった2020年11月に実施したFortress Investment Group LLC(以下FIGといいます)の関連事業体である楓合同会社からの借り入れ(年利14.5%、300億円)に対する金利負担の軽減に取り組みました。こちらは、借入れから3年後の2023年11月2日以後には期限前弁済が可能であることから、リファイナンスや自己資金での返済を含め、あらゆる手段を検討し、議論を重ねてまいりました。

その結果として、複数社の提示の中から経済合理性を慎重に検討した結果、2023年12月に同じくFIGの関連事業体である枇杷合同会社との間で、改めて、総額300億円のローン契約を締結しました。新たなローン契約は、満期日を2025年11月4日とし、金利は借入実行日から満期日までの日数の半分の日数が経過する日までは年率5%、以後は年率5.5%と定め、当初と比較すると低い金利での借り換えを行うことができました。

借入金の総額に変更はないものの、2023年度では支払利息が7億5,000万円減少、2024年度では支払利息が28億2,500万円減少する見込みであり、財務状況の改善と収益性の向上につながるものと考えています。

財務資本 財務報告

キャッシュ・フローの状況

2023年度においては、賃貸事業収入の改善などによる営業キャッシュ・フローが増加したのに対して、投資を抑制することで、フリー・キャッシュ・フローの改善に努めました。

中でも営業キャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益170億円、減価償却費46億円、空室損失引当金の増加10億円などによって、前受金の減少10億円、補修工事関連支払50億円をカバーし、2023年度は214億円の収入(2022年度は105億円の収入)となりました。

一方で、投資キャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出2億円、連結の範囲変更を伴う子会社株式売却による収入11億円、定期預金の預入による支出9億円、定期預金の払戻による収入7億円などを計上した結果、前期並みの8億円の収入となりました。

財務キャッシュ・フローは、2020年にFIGの関連事業体である楓合同会社から借り入れた300億円に対する借り換えに加え、ファイナンス・リース債務返済による支出6億円、資金調達による支出9億円、自己株式取得による支出34億円、子会社の自己株式取得による支出9億円、非支配株主への配当金の支払9億円などを行った結果、71億円の支出となりました。

これらの結果、フリー・キャッシュ・フローは222億円となり、現金および現金同等物の期末残高は、681億円(前期末は528億円)となり、いずれも前期に比べ、改善しています。

2024年度の見通し

2024年度の最優先事項は、施工不備問題への対応です。2024年末までに明らかな不備の解消を目指しており、2024年8月末時点で今後予測される改修戸数約8,600戸の対応に注力します。

施工不備問題への対応を進める一方で、収益面では4期連続の営業黒字達成など増収増益に向けた取り組みを推進します。家賃水準が低い契約の見直しによって稼働家賃単価の引き上げを図ると同時に、入居者獲得のための費用対効果を見直すなど「収益最適化戦略」を実行し、入居率と稼働家賃単価両方の引き上げを目指していきます。その結果として、売上高は4,286億円(前期比59億円増)を計画しています。

家賃については、すでに成約家賃の単価は、施工不備問題発覚前までの水準には回復しており、入居1戸あたりの利益単価は過去最高水準となっていますが、収益性の低い物件の契約見直しなどによって、成約家賃単価で前期比0.2%増、稼働家賃単価で前期比2.5%増の単価引き上げを目標としています。収益性を維持しつつ、入居率も平均入居率87%、期末入居率90%を目指していきます。

売上面では家賃単価の引き上げと入居率の引き上げによる増収を目指すのに対して、利益面については引き続き選択と集中によるコストコントロールに取り組みます。売上原価ではメンテナンス費用が増加するものの、管理戸数の減少により家賃原価や関係会社の原価も減少することから、売上原価の総額は減少する見通しです。一方で、販管費に関しては、DX化の推進によるシステム投資費用の増加、従業員に対するベースアップと人的投資などにより費用は増加する見通しとなっています。これらを合わせて、営業利益は前期比32億円増の266億円、営業利益率は6.2%といずれも増加・上昇の見込みです。最終利益については、第4四半期に繰延税金資産の取り崩しを見込んでおり、145億円を想定しています。

株主還元に関しては、2023年度には6年ぶりの復配を実現し、年間5円の配当を実施しましたが、2024年度はさらなる業績向上を想定し、年間10円の配当を計画しています。その後についても、業績動向、財務状況などを総合的に勘案して、継続的かつ安定的な配当を実施したいと考えています。

(百万円)	25/3期 計画	
	通期	前期比
売上高	428,600	+5,928
売上原価	352,700	△1,136
売上総利益	75,900	+7,064
%	17.7%	+1.4p
販管費	49,300	+3,778
営業利益	26,600	+3,286
%	6.2%	+0.7p
経常利益	24,900	+5,423
純利益	14,500	△27,562

人的資本

レオパレス21の人的資本経営

当社は、人的資本経営のさらなる推進に向け、従業員生涯価値(ELTV)の指標を採用し、4つの戦略と数値目標を設定しました。これにより、「人を活かし、会社を育て、社会を潤す」というビジョンを実現していきます。

人材戦略担当者メッセージ



人事部長 佐藤 岳

Q レオパレス21の人的資本経営(人材戦略)の考え方についてご説明ください。

当社の企業理念である「新しい価値の創造」を実現するためには、常に新しい価値を生み出す意欲と能力を持った人材が必要です。私たちは、そんな「付加価値を創造できる人材」を大切に考え、その育成や支援、そして維持に全力を注いでいます。

社長の宮尾も、社員に向けて次のようなメッセージを伝えています。「これまで皆さんは、与えられた仕事に全力で取り組み、素晴らしい成果をあげてきました。今後、われわれが目指すのはどういった会社なのか。それは、『社員が主役の会社』です。「社員が主役」になることで、一人ひとりが自律的に物事を進め、新たな付加価値を社会に提供することができるでしょう。そのために、教育や制度、環境に投資し、皆さんがさらに成長できるような土壌を整えていきます。そして、その投資が企業価値の向上という形で結果をもたらすことを期待しています。」

当社は、過去の施工不備問題を乗り越え、「再生」のプロセスを準備する段階にあります。従業員一人ひとりがその力を存分に発揮できるように、まずは“働きがい”を実感できる環境の整備に力を入れています。また、各自のキャリアやライフスタイルに合わせた柔軟な“働きやすさ”の実現にも取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、従業員が最大限に力を発揮できる環境を整えることで、新たな付加価値の創造が可能となります。つまり、「会社と従業員が互いに影響し合い、共に成長していく関係」を築くことこそが、私たちが目指す人的資本経営の姿です。

Q 人的資本経営の目指す姿と現状とのギャップについては、どのように認識されていますか。

当社は近年、施工不備への対応に多くのリソースを注いできたため、新卒採用に十分にに取り組むことができませんでした。その結果、若手社員の割合が中堅社員に比べて少ないという現状です。これからは、若手を増やして組織全体を活性化させていきます。同時に、中堅以降の社員も共に成長し、活躍できる環境を整えることが大切だと考えています。年齢はただの数字であり、実力があれば誰もが評価される——そんな職場を目指して、全社員の“働きがい”を高めていきます。

Q 目指す姿とのギャップを埋めるための取り組み(施策)を教えてください。

具体的な取り組みとして、まず若手社員の増強に力を入れています。24年度の新卒採用では、目標の50名に対して67名を採用することができました。さらに、25年度には100名の採用を目指しており、現時点でそれを超える規模での獲得が見込まれています。

また、全社員の“働きがい”をさらに高めるために、株式報酬制度を導入いたしました。この制度により、社員一人ひとりが経営目線を持ち、会社の成長と自分自身の成長をより強く結びつけて感じられるようになり、主体的な行動を促進できると考えています。

Q 人材戦略の中期的なビジョンをお聞かせください。

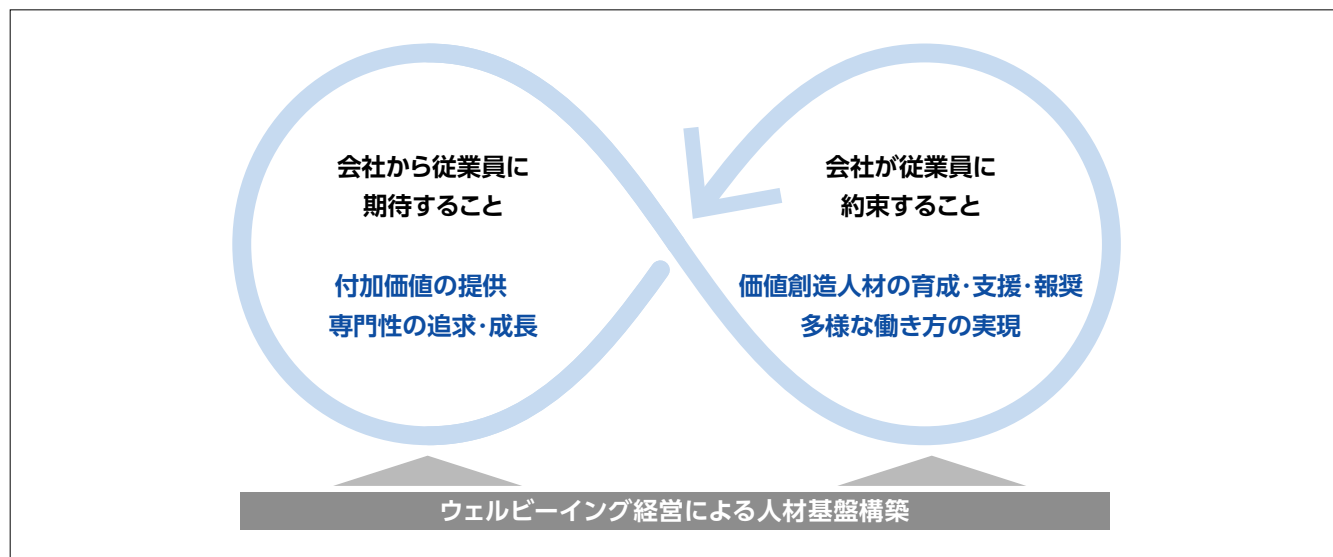
今期から、新たに導入したELTV(次項に記載)のフレームワークに基づき、関連するKPIを設定しました。これからは、利益への貢献をしっかりと見える化しながら、持続可能な成長を力強く推進していきます。

現在、役員と人事部が「人」について熱心に議論を交わしているPeople会議では、単なる施策の検討を超えて、組織カルチャーの変革にも取り組む予定です。かつて損なわれた企業ブランドを再生し、近い将来には「人材が最大限に活躍できる企業」と胸を張って言えるように、全従業員が目的を持って力を発揮できる職場環境を目指していきます。

人材ビジョンとKPI

人材ビジョンと人材育成方針を基に当社の人的資本経営のあるべき姿を策定いたしました。人的資本経営を推進させるため、ELTV(従業員生涯価値)の考え方を採用し、ELTVを構成する各要素に関連するKPIを設定し、その達成に向け各種施策に取り組んでいます。

人材ビジョン	人を活かし、会社を育て、社会を潤す
人材育成方針	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社に関わる人と組織を「人材」資本として捉え、大切に育てていきます ■ 従業員一人ひとりの働く意欲を引き出し、それぞれの人生を豊かにします ■ 会社の理念に共感し、ともに前進し価値を創造し続ける人を応援します



中長期戦略の実現(顧客・社会への貢献)

当社グループの継続的な成長には人材育成が必要不可欠であり、人的資本経営の取り組みは最重要テーマの一つとして捉えています。「会社と従業員が互いに影響し成長する関係を築く」ことを当社独自の人的資本経営の姿として据えており、「付加価値提供人材の支援」および「多様な働き方の実現」により、「働きがい」と「働きやすさ」を高め、その両方が高位の水準にある「プラチナ企業」となることを目指していきます。働きやすく働きがいのある環境を整えることで従業員満足度(Employee Satisfaction)を向上させ、お客様の満足度(Customer Satisfaction)向上につなげ、企業としての社会的責任(Corporate Social Responsibility)を果たしていく所存です。

また、人材育成方針に沿った各種施策により、「ELTV(従業員生涯価値)」の最大化を目指していきます。当社が継続的に成長するためには、会社の理念に共感する従業員を採用し長くいきいきと働いてもらうのはもちろんのこと、従業員一人ひとりが会社にもたらす価値を高めていくことが重要であると考えています。ELTVの概念は人的価値貢献、平均勤続年数、従業員数の3つを向上させることにより従業員が会社に提供する価値が高まり、その総和が会社として社会に対する提供価値となるというものです。当社は人材資本に対する積極的な投資をさらに進め、従業員が主体的に働き、社会に対して新しい価値を創造し提供できる環境を整えていきます。

レオパレス21人的資本経営の在り方

付加価値を提供する人材の支援と多様な働き方の実現が会社にもたらす利益の最大化
(Employee Lifetime Valueの最大化)

Employee Lifetime Valueと各KPI

$$ELTV = (\text{人的価値貢献} - \text{人的投資コスト}) \times \text{平均勤続年数} \times \text{従業員数}$$

Employee Lifetime Value

■ 関連KPI

- ・HRビジョン浸透度
- ・複数部署経験者比率
- ・資格登録者の人数
- ・DX関連資格登録者比率
- ・後継者候補準備率
- ・次世代リーダー輩出数
- ・1人当たり営業利益

■ 関連KPI

- ・人件費当たり売上高
- ・1人当たり研修投資額
- ・選抜研修回数/時間

■ 関連KPI

- ・360度コンプラ指数
- ・採用後部署配属満足度
- ・エンゲージメントスコア (eNPS・Geppoスコア)
- ・ウェルビーイングスコア
- ・次世代リーダー定着率
- ・キャリアオーナーシップ度

■ 関連KPI

- ・女性正社員比率
- ・女性管理職登用率
- ・男性育休取得率
- ・年代別採用人数
- ・資格者別採用人数
- ・障がい者登用率
- ・外国籍人材率

ELTVを最大化するための4つの戦略と数値目標



次世代リーダー育成

教育研修の従業員参加総時間

23/3期	24/3期	25/3期(目標)
4,096時間	8,159時間	15,871時間

管理職人材輩出延べ人数

23/3期	24/3期	25/3期(目標)
686名	758名	830名



ウェルビーイング経営の推進

エンゲージメントスコア [eNPS]

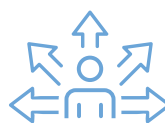
23/3期	24/3期	25/3期(目標)
-	△71	△67

喫煙率

23/3期	24/3期	26/3期(目標)
31.9%	29.3%	25%

定期健診後の二次検査受診率

23/3期	24/3期	25/3期(目標)
27.1%	74.8%	80%



キャリアオーナーシップの拡充

キャリア研修受講者数

23/3期	24/3期	25/3期(目標)
-	92名	100名

男性社員による育児休業等、育児目的休暇の取得率

23/3期	24/3期	25/3期(目標)
35.7%	71.4%	80%



付加価値創造人材の獲得

採用人数 (新卒採用/キャリア採用)

23/3期	24/3期	25/3期(目標)
- / 54名	67名/105名	100名/150名

(注)シルバー事業部の介護施設(あずみ苑)採用を除く

離職率

23/3期	24/3期	25/3期(目標)
11.1%	9%	10%以内

次世代リーダー育成

次世代リーダー育成は、当社が継続的に成長し、また新しい価値を創造していくにあたって重要なミッションの一つと認識しています。取り組みは社員のモチベーション向上やキャリア開発の機会提供にもつながっており、今後もこれらを継続・拡大し、会社として持続的な成長を実現していきます。

若手優秀層選抜 リーダー育成プログラム

未来の経営幹部となることを期待される若手非管理職を全社で約100名選抜し、一般的なビジネスモデルやバリューチェーンを他社事例から学び、自社の場合でどのようなことができるかをグループディスカッションにより気づきを得るプログラムとなっています。

並行して、自身の行動や動機に関するモニタリング・分析を行い、次世代を担う存在としての意識変革につなげていくことを目的としています。



階層別後継者候補数

役職	候補者数
マネージャー	134
グループマネージャー	32
部長	15

管理職トランジションプログラム

管理職各階層への昇格試験を次なる階層に向けてのトランジションするための機会として、自身を客観的に見つめ直す研修などを実施することによって、成長を促すプログラムとなっています。プログラムの参加者からは9割以上が有意義だったとの結果が得られています。

戦略的な管理職育成・抜擢制度

年齢や経験を問わず、優秀な人材については早期に登用できる制度としてアクティング制度を設けています。管理職登用には試験合格と在籍年数が必要となりますが、一定の評価を取得している社員については管理職登用しながら、管理職昇格試験を受験できる制度となり、新入社員でも成果や能力次第で最速6年で管理職となることができます。また、付加価値人材の早期活躍を支援するため、キャリアアップチャレンジ制度「Leo:Revo」を今期より導入しています。管理職昇格試験受験者として「次世代枠」「多様性枠」「キャリア枠」を設け、若手や女性、外国籍の方、キャリア採用の方など多彩な人材登用により更なる人材基盤強化を目指していきます。

Next Generations

[次世代枠]

Diversity Promoters

[多様性枠]

Career-Up Challengers

[キャリア枠]



経営幹部養成プログラム

今後の執行役員候補として選抜した社員に、外部の講座を受講させるプログラムです。経営判断のセオリーや思考プロセスを、様々な他社事例・過去事例をもとにケースミーティングを実施し分析・判断のトレーニングを3か月間に12回という短い期間で経験させ視座を高めることが狙いとなります。

また、他社の経営幹部や役員候補が受講するため、他流試合を通して自らの現在地を知り、視野を広げることも狙いの一つとなっています。

キャリアオーナーシップの拡充

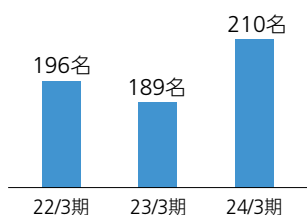
社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、キャリアプランの実現に向けて自律的に行動し成長していくことが、当社ビジョンの達成に不可欠だという考えのもと、人事制度や教育研修などを通して社員の自律的なキャリア開発支援を行い、キャリアオーナーシップの拡充に取り組んでいます。

キャリアデザイン研修プログラム

キャリアデザイン研修では、今後のキャリアプランを主体的に考え、キャリアプラン実現への行動を促すための研修を行っています。ライフステージによって変容するキャリアへの考え方に対応するため、年代別のキャリアデザイン研修プログラムにも注力しています。ミドル・シニアキャリア研修では、自身が今まで培ってきた強みや価値観を明確にし、キャリア自律へ向けて、具体的な目標・アクションプランの設定についての研修を実施しています。若手キャリア開発研修では、若手社員が300名ほど参加し、VUCA時代における自律的なキャリア開発の必要性と理想の働き方を見つける研修を実施いたしました。



エキスパートキャリア人員推移



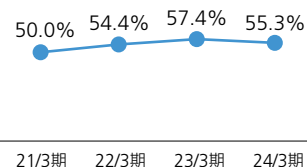
複線型人事制度

キャリアに関する考え方が多様化する中で、当社では、社員のキャリアプランの幅を広げるため、複線型人事制度を導入しています。特定の業種・部門においてトッププレイヤーを目指す「エキスパートキャリア」と複数の業務を経験し、マネージャーとしての役割を担うことを目指す「マネジメントキャリア」を設けています。個人のキャリア志向に沿ったキャリアプランの選択により働きがいの向上を目指しています。また、社員個人のキャリアプランをシステムに登録し、定期的上司との面談で擦り合わせることで、会社からの支援や配慮をタイムリーに受けられる体制も整備しています。

キャリアに関する意識調査

当社では、キャリア開発施策の成果を測るため、年1回、当社に所属する正社員を対象に「キャリアに関する意識調査」アンケートを実施し、キャリアオーナーシップ度を計測しています。アンケートでは「キャリアに関する不安」や「業務や働き方に対する納得感」、「描いているキャリアと現実とのギャップ」について確認しており、アンケート結果は集計・分析し、キャリアオーナーシップ度向上のための施策の立案に活用しています。

キャリアオーナーシップ度推移



社内キャリアコンサルタント相談窓口の設置

従業員個人の家庭環境やライフプランに寄り添い、キャリアに関する悩み・課題に個人単位で相談を受けるため、社内キャリア相談窓口を設置しています。上司や外部機関のキャリアコンサルタントとは異なり、キャリアコンサルティングの資格を有している人事部の従業員が相談窓口になることで、当社の人事制度や社内事情、組織構造を把握しつつ、キャリア全般の知見を有する立場での相談が可能な体制を整えています。

ウェルビーイング経営

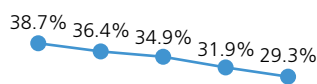
当社は、企業理念である「新しい価値の創造」を実現するための土台として従業員の心身の健康が重要であると考え、2017年から健康経営に取り組んでいます。2023年からは健康の保持増進に加え、従業員同士での生き活きたつながりから創造される職場の活性化や顧客・取引先・株主等あらゆるステークホルダーとの良好な相互関係の実現に向けた「ウェルビーイング経営」を目指しています。

ウェルビーイング経営推進の取り組み

代表取締役社長自らが最高責任者となり、人事部をウェルビーイング推進部門と位置付け、各事業所や衛生委員会との連携も図りながら各種施策を実施し、2017年以降連続で「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定されています。重点課題として、「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つを定め、従業員一人ひとりのウェルビーイングを実現していきます。



喫煙率



20/3期 21/3期 22/3期 23/3期 24/3期

レオパレス21禁煙宣言

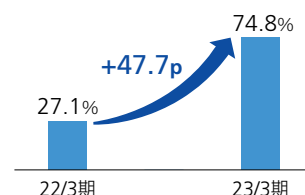
当社の喫煙率は、2017年度の40%をピークに、年々減少傾向で推移しています。喫煙者および周囲の従業員に喫煙が及ぼす健康被害を看過できないと考え、2024年5月1日付で「レオパレス21禁煙宣言」を發布し、これまでの禁煙施策に加え、敷地内全面禁煙(喫煙所撤廃)、労働時間内禁煙、就業規則に喫煙禁止に関する項目を追加しました。今後も、積極的な禁煙推進により、2026年度までに喫煙率23%を目指します。

定期健康診断の二次検査受診率向上の仕組みづくり

従業員の平均年齢が上昇し、健康診断の有所見率も上昇傾向にあるものの、受診勧奨を行ってもなかなか受診率が改善しない状態が続いてきました。

そこで、2023年から、毎月部長層に部署ごとの受診率と配下の従業員の受診状況を共有、部下の健康管理に主体的に働きかけを行い、受診率を人事評価に組み込む仕組み作りを行いました。結果、二次検査の受診率が50ポイント近く上昇しています。引き続き、上司と共に受診勧奨を行うことで、二次検査の受診が当たり前になる風土を醸成していきます。

二次検査受診率



男性育休取得率



22/3期 23/3期 24/3期

男性育休取得率向上に向けた取り組み

2023年度、当社は男性育児休業取得率を前年度比で35.7ポイント増の71.4%と大幅に向上させました。2024年度も、目標である80%達成に向けて、男性社員への意識啓発や上司の理解促進を図る施策を積極的に展開し、更なる環境整備を進めていきます。

付加価値創造人材の獲得・維持

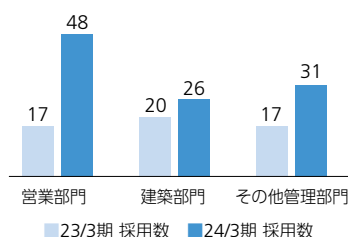
少子高齢化による労働人口の減少、優秀人材の獲得競争が激化するなか、当社が安定して成長し続けるために、人材採用においては新卒・キャリアの両軸で活動しています。今後も事業推進に寄与する人材の採用活動を継続し、会社として持続的な成長を実現していきます。

新卒採用

昨年度より再開した新卒採用活動は、本年度67名の新入社員獲得として実を結びました。新卒採用は長期的な人材供給の確保だけでなく、若手人材ならではの柔軟な視点やアイデアが組織の活性化にとても重要だと考えています。また、企業のビジョンや理念に共感し入社する若手社員に、キャリアパスや成長機会を示しながら、育成・成長させることで、将来の幹部候補やリーダーとして育てることも新卒採用の目的です。適切な年齢構成を維持しつつ、組織の活性化を図るためにも、新卒採用は継続的に行っていきます。



直近2年 キャリア採用数実績



キャリア採用

かつてない人材不足と働く人の価値観の多様化が同時に進行するなか、当社がより成長し続けるためにも、キャリア採用は重要だと考えています。キャリア採用は、即戦力として活躍できる人材の確保だけでなく、経験豊富な人材を採用することで、その豊富な知識やスキルを活かし、当社のイノベーション力や競争力を高めていくことを目的としています。優秀な人材を取り合う採用市場の競争は激化していますが、この競争を勝ち抜き、当社に必要な人材を確保するためにも、求職者に訴求する企業としての魅力を確認（エンプロイヤーブランディング）し、より一層組織の価値向上に繋がるよう活動を行っています。

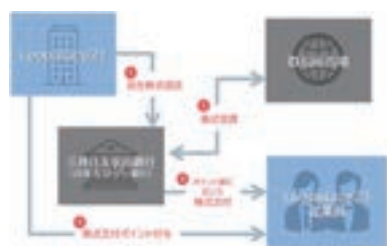
新入社員フォローアッププログラム

新入社員は入社後、一定の期間（2週間）集合型研修を受講します。入社後研修では当社の事業内容や取り組みをより具体的に学ぶだけでなく、社会人としてのビジネスマナーから仕事の進め方、思考力、マーケティング基礎、営業基礎などを学びます。また、配属後もしっかりとサポート体制を整えています。具体的には計3回のフォローアップ研修のほか、社内常駐の公認心理士によるフォロー面談を年2回実施します。新入社員がスムーズに職場に馴染み、業務を遂行できるよう仕事面・メンタル面の両面からサポートします。



成績優秀者に対する株式報酬制度

従業員に対する福利厚生制度を拡充することで、人材への投資および従業員のエンゲージメントを強化すること、更に、従業員が当社株式を保有することにより、株主や経営者と同一の視点を持って業績や株価上昇への意識を高め、当社の中長期的な企業価値向上を図ることを目的とする株式報酬制度を導入しました。当社が拠出する金銭を原資として信託を設定し、人事評価で高い評価を受けた従業員に対して付与されるポイントに基づき、信託会社を通じて当社株式を交付するインセンティブ・プランです。



社会関係資本



オーナー数
約**26,600**名



管理戸数
約**55**万戸



入居者数
約**48**万人

※2024年3月期末時点

アパートオーナー様

オーナー様の声

レオパレス21はオーナーの力強いパートナー



藤木 顕房(ふじき あきふさ) 氏

レオパレス21とのお付き合いは、品川区の物件がきっかけでした。私の母の代の話になりますから、もう37年にはなるでしょうか。私は賃貸住宅をたまたま複数所有しており、ほかの会社とのお付き合いもあります。母に聞いた限りでは、付き合い始めの時は、どうしても、レオパレス21でなければならないという理由は特にはありませんでしたが、その後、レオネットのような入居者にとってとても便利なシステムを次々に提案して頂き、物件の付加価値をさらに上げて頂きました。また、営業担当の方が非常に誠実な対応で接して下さったりという事で、今ではレオパレス21とお付き合いして良かったと感じています。

そして、長いお付き合いの中で、賃貸住宅経営(特に日常管理)のノウハウを豊富に持つプロフェッショナルで構成される

レオパレス21は、我々オーナーにとって非常に力強いパートナーであると考えようになりました。

今年中には、施工不備の問題も解決すると聞いています。そうすると、次は新築物件の建築再開です。レオパレス21の手がけた初期の物件はそろそろ築40年を超え、確実に建て替えが必要な時期にきているはずで、私の所有する物件もまた、築29年を経て、建て替えの時期に来ています。これまでの信用回復に向けた努力を近くで見てきた私としては、ちょうど建て替えの時期にきた所有物件をほかの業者ではなく、是非、レオパレス21にお願いしたいと考え、現在その打ち合わせが進んでいます。私の物件は、建築を再開するにあたり、再開第一号とまではいきませんが、かなり初期のものになるようです。建物が完成し、入居が開始できるようになった時には、是非、“新生レオパレス21”の姿をアピールするものとして、活躍してほしいと思っています。そして、心から社員が胸を張ってレオパレス21の社員です、と言えるような復活を遂げてほしいと思っている次第です。



入居者様

「Customer's Voice」とは？

2021年3月から開始した取り組みとなっており、賃貸店舗(来店、オンライン相談)やコンタクトセンター(オンライン相談)にて対応したお客様から頂いた「声」を全社で共有することで、従業員エンゲージメントや接客品質の向上、顧客本位の風土の醸成を目的としています。コンタクトセンターの開設に伴い2024年3月より、Web上にて契約手続きを完結されたお客様へもアンケートの配信を行っています。

「お客様の声」の社内配信

実際に頂いた「お客様の声」は毎月社内展開しています。ポジティブなお声だけではなく、ネガティブなお声も展開することで、本質的な達成を目指しています。ポジティブなお声については積極展開し、該当店舗の従業員のエンゲージメントの向上、また、好事例として共有することで全社的な対応品質の向上を目指しています。また、ネガティブなお声については、お客様から頂いた貴重なご意見として共有することで、問題点の特定とその改善につなげることを目指していきます。

実際に頂いた「お客様の声」

賃貸店舗へご来店 コンタクトセンターでのオンライン契約



40代 社会人 契約手続きのためご来店

点数の設定が10点では足りないほどとても親切にかつ丁寧にご対応くださいました。

この度は内見から契約まで時間を空けずに速やかな手続きに運ぶことができ、誠に感謝しております。状況を的確に見極め、よりスムーズな手続きへ案内くださったこと、ただただ感謝です!!

担当外でも内容を把握し情報を共有して対応してくださり、なんの不安も抱かずに手続きを待つことができ、とても安心できました。

上記の素晴らしさが、店舗へお伺いしないと味わえないと考えましたが、初めのお電話の良さがすぐの訪店へつながったと思います。



30代 社会人 ご家族の部屋探しのためご来店

妹の物件選びに付き添いで行ったのですが、妹だけでなく私にもわかりやすいように説明していただきました。いくつか条件のいい物件を探していただき、それぞれの良い点や周りの環境など、思ってた以上に詳しく説明していただき、住むアパートのイメージが浮かびやすかったです。

話しやすく、不明に思った点は質問しやすい雰囲気でした。

かたすぎず、丁度いい距離感で話せたので良かったです。



コンタクトセンターにてお部屋探し対応

内見に行くことが難しい状況でありましたが担当の方の説明で疑問点の解消や大事な手続きについて知れたことが良かったです。



コンタクトセンターにてお部屋探し対応

こちらの都合に合わせてもらえ、自宅で行えるのが、とても良い。スマホの機種に合わせた説明動画は非常に良い。

約55万戸の家具・家電付き単身者向けアパート

当社ビジネスの根幹を支える資本は家具・家電、インターネット標準装備の単身者向けアパートです。単身者向けとしては、日本最大規模のスケールであり、社会インフラとしての機能を守り発展させることを使命としています。

全国55万戸の均一物件を提供

当社は従来、賃貸事業と建築事業を事業の二本柱としており、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。

また、当社が管理する全国55万戸の物件のほとんどは、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。



家具・家電、インターネット標準装備のワンルーム

当社が全国で提供するワンルームは、ほとんどの物件に家具・家電が設置されています。

新生活を始める際、カバン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、家具や家電を処分する費用がかからない等のメリットもあります。

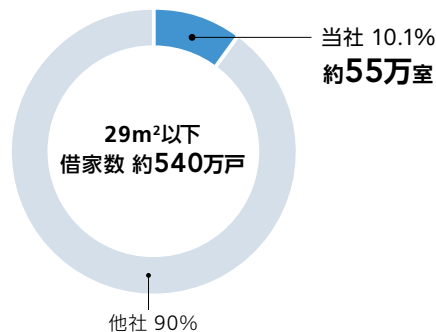
これに加え、インターネットを標準装備することで、出張などの短期滞在、進学など一定期間の居住を前提とする入居者層の獲得において優位性を示しています。



※お部屋に設置してある家具・家電の例

主力商品の市場シェアは約1割

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約5,564万戸のうち貸家は約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29m²以下の貸家は約540万戸とみられています。これらの数値をもとにして、該当カテゴリー(29m²以下の貸家)における当社管理戸数シェアを算出するとそのシェアは約10%となります。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55万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。



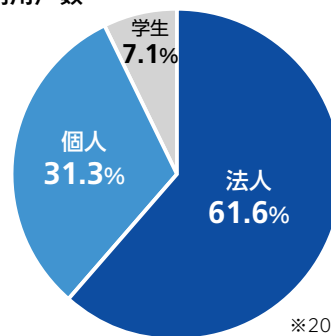
全国の企業における社宅利用

全国に約55万戸の賃貸住宅を展開する事で、法人における社宅提供者の役割を果たし、その利便性の高さから、社宅に関するパートナーとして、多くの法人顧客の皆様にご利用頂いています。

当社アパートの約6割が法人利用

当社では、顧客層を法人、個人、学生の3つに分類しています。中でも法人利用については、安定的な利用が見込めることなどから、法人契約獲得に注力してきました。現在は、「社宅戦略のブレーン」の地位獲得を目指した戦略により、運輸、建設など人手不足が深刻な特定業種への営業強化、個社別戦略の徹底などを進めており、法人利用は全体の過去最高の61.6%に達しており、最大の顧客層となっています。なお、2024年3月末時点の法人利用戸数30万482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番目の水準となっています。

属性別利用戸数



※2024年3月末時点

上場企業の74%が当社アパートを利用

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・業務請負業、小売業、製造業と業種などを問わず、全国上場企業の74%が当社物件を利用しています。

多くの上場企業に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であると評価されているためと考えています。

当社アパートを利用する企業様の業種は幅広く、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。

上場企業の74%が
当社アパートを利用

※2024年3月末時点

当社が選ばれる理由～社宅担当の負担軽減～

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、負担の軽減につながります。

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。

知的資本

他社にはない、独自の賃貸ノウハウ

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、オンライン相談から契約など、多様なサービスを先行導入してきました。

入居前～入居後をサポート

当社では、DXを駆使し、お客様の入居前から入居後にいたるまで利便性向上に努めています。入居前時点では、部屋探しから契約までをカバーするコンタクトセンターを2023年に開設し、部屋の内見から契約までのフローをすべてオンラインで完結できる仕組みを構築するとともに、法人顧客に向けては社宅の部屋探いをAIがサポートするEcoSystemを立ち上げました。入居のタイミングでは、契約の事務処理を契約事務センターが行っています。また、スマートロックの設置や

契約書の電子対応によるペーパーレス化などを推進しています。入居中には、すべてのカテゴリーの問い合わせにAIが対応するチャットボット、問い合わせ内容をAIがヒアリングしテキスト化するボイスボットなどAIを駆使すると同時に、法人契約における請求から解約までの各種情報を一元監視する法人WEBシステムを構築しています。これらの取り組みによって、お客様の利便性向上を図ると同時に当社のコスト削減も図っています。



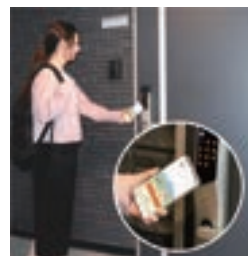
スマートロックの設置

当社は、賃貸管理物件の入居者様の利便性向上と不動産テックの推進を目的に、2022年6月から「スマートロック」の設置を順次進めています。2024年7月末時点で、1社が設置する戸数としては業界最大水準である、約27万戸への設置が完了しています。スマートロックの設置により、入居者様は鍵の受け取りのために店舗へ立ち寄ることなく新生活を開始することができます。また、当社にとっては労働生産性の向上にもつながっており、物理鍵に関する業務は、1戸あたり約42分かかっていましたが、スマートロックの導入により、2024年3月期は合計で約14万時間の削減を実現しています。

なお、2024年の繁忙期(1～3月)における新規入居の約9割が、スマートロック設置物件への入居となりました。

顧客利便性の向上

お部屋探しの内見や入居時に鍵を受け取るための来店が不要になることで、お客様の移動時間や手間を削減することができます。



- 店舗への立ち寄り無しで新生活を開始
- スマホアプリ・ICカード・テンキーで解錠可能
- オートロック機能でセキュリティ強化
- 鍵の紛失リスク軽減