



section 1

価値創造ストーリー

1973年の設立以来、当社は住まいに関わるビジネスを通じて、さまざまな価値を世の中に提供してきました。ここでは、社会に必要とされる企業であり続けるための、当社の価値創造ストーリーをご説明しています。

- 社長メッセージ..... 5
- 長期ビジョン..... 11
- 事業の全体像 12
- 価値創造の軌跡 13
- 価値創造プロセス 15
- レオパレス21の経営資源 16
- At a Glance 17

構造改革・
企業風土改革を果たし
再び信頼され、
社会に必要とされる企業へ

代表取締役社長

宮尾 文也



存続をかけた改革と 信頼回復への手応え

企業というものは常に外的環境に応じた変革を求められます。それに加えて、施工不備問題で自社の存続を揺るがす事態を招いた当社の場合は、社内の組織や業務のあり方など、すべてにおける変革に向き合う必要がありました。2020年6月に構造改革の実施を発表して以来、当社は事業戦略の見直しとともに、企業価値の向上に向けた抜本的な体質改善に取り組んできました。

社会的信用を回復する上では、私たちが犯した過ちにしっかり向き合い、着実に前進していくしかありません。この点については、私は手ごたえを感じています。それを社会に認めていただいたからこそ、金融機関からの借入

が可能になりリファイナンスを実行できたことをはじめ、さまざまな新しい動きが可能となったと考えています。

「社員が主役」の会社を目指して

強いリーダーシップを持つ創業者によって築かれた当社では長年、トップダウン式で本社主導の経営が行われており、社員が自ら考えて行動する風土が育まれていませんでした。そのような組織のあり方が、施工不備問題の一つの原因となったと考えています。

全国に物件があり、入居者様やオーナー様、清掃業者などの取引先も各地域に存在している当社の事業は、本社内ですべて完結するものではありません。だからこそ、現場の判断や地域性を尊重することが重要だと考えて

います。そのため私は、トップダウン式のスタイルに、入社以来ずっと違和感を抱いていました。また、私自身も「剛腕のリーダー」として組織を牽引するタイプではないため、私は当社を、社員が自ら考え行動する、ボトムアップ型の会社にしていくことを決意したのです。当社は現在、「社員が主役」の会社を目指す姿に掲げて変革に取り組んでいます。

この「社員が主役」の会社というコンセプトは、社員から経営提案を募集した際に、あるチームから出された提案の一つです。上層部が決めたことをただ実行するのではなく、自らが企業の方向性を考え、実行する。そうした企業文化への転換を求めるコンセプトは私自身の考えとも重なり、これを新生レオパレス21に向けての改革を進める軸と決めました。

再生に向けたリブランディングを目指し、この理念の具体化のために行ったのが、社員主導でのMVVC（ミッション、ビジョン、バリュー、クレド）の策定です。「社員が主役」の会社のコンセプトを提案したチームが事務局となり、挙手制で参加希望者を募って、応募してきた社員の中から部門や年齢、役職などの異なる11名を選んで議論を重ねました。ここでは役員は一切関与せず、社員自らが理念をかたちにしていきました。現場の代表者たちが議論を重ね、その結果を各部署に持ち帰って報告するという、間接民主主義そのもののようなプロセス自体が、社員が経営に参画する経験として意義深いものだったと考えています。

このボトムアップ型のプロジェクトにより、「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」というミッション、「住」自在に、人・企業・地域をつなぎ、あらゆる人の人生を輝かせる『ひとり暮らし』の未来をデザインする」というビジョンなどが完成しました。今後はこの理念を浸透させ、社員全員がこの価値観を理解し、自分の行動に結びつけていくことが重要であると考えています。

負のスパイラルを断ち切り、
未来を切り開いていく。
そこには社員自らが考え
行動することが重要です。





現場との対話を改革の起点に

「社員が主役」の会社を目指した背景には、もう一つ、施工不備問題によって社員たちが自信を失い、レオパレス21にいることに誇りを持てなくなっていたこともあり。このような状況で業績が好転するはずがありません。その負のスパイラルを断ち切り、未来を切り開いていく原動力は、やはり社員しかないと考えました。

社員と直接顔を合わせて対話するため、全国の事業

所を役員が直接訪問する「タウンミーティング」も行いました。決算内容や経営方針の説明、業務の進捗や成果などの情報共有が中心でしたが、事業部ごとの方針が着実に実行され、成果が出ているという実感は、社員の自信回復に大きくつながったと考えています。社員からは社内制度への要望や、本社から目の届かない現場の課題について率直な意見が聞かれました。これらが制度の見直しや、実効性のある対策につながった例が多々あります。

構造改革の推進状況

当社が掲げるブランドメッセージ「はじまりの部屋を、ひとは一生おぼえている。」には、新たな一歩としてひとり暮らしを始めるときに、誰もが抱く期待と不安の入り混じった思いを表現しています。このような思いこそが社会を支える原動力です。そして、全国で54万戸超の部屋を管理し、その「はじまりの場」を提供している当社は、まさに社会インフラの一つであると認識しています。

2019年の厳しい時期に社長就任発表をした際に、「当社は社会インフラを担う企業だという自覚がある。そこでもう一度社会に必要とされる企業として再出発したい」と述べました。この思いは、今も変わることはありません。カバン一つですぐに生活を始められる家具・家電付きの部屋を提供する当社は、やはり社会に必要なインフラの一つと言っても過言ではないのです。

施工不備問題に対しても、そのような自覚をもって真摯に向き合い、信頼の回復に努めてきました。2020年に発表した構造改革では、まずは中核事業である賃貸事業の立て直しに注力することにしました。当初は入居率も激減し、赤字にも陥りましたが、2025年3月期には賃貸事業の営業利益を350億円以上に回復させることができました。課題がすべて解消しているわけではありませんが、業績は順調に回復しつつあります。

一方、施工不備問題の対応に注力するため、新規物件の提供や、築年数の経過した物件のリニューアルといった開発事業はほぼ休止し、大きな柱の一つを失った状態が続きました。ようやく2026年3月期から本格的に開発事業を再開し、真の総合賃貸管理業へ一歩を踏み出します。

シルバー事業は現時点では黒字化できず、運営改革を進めています。その他事業のレオパレスリゾートグナムについては、譲渡・撤退方針を実現する上でも運営収支の改善を進めます。



2025年3月期を振り返って

2025年3月期の当社の売上高は4,318億円、営業利益は292億円となり、このうち賃貸事業が売上の約96%を占めています。入居率は前年より若干下がっていますが、プライシング戦略により家賃単価が上昇したため、売上高は前年比102%となりました。

デフレが続いた日本では家賃据え置きが続いており、高騰する海外主要都市の家賃に比べて低額であることから、海外投資家からは賃料値上げの必要性を指摘されます。しかし、家賃を上げると入居率は確実に下がるため、バランスを考慮しない安易な値上げは避けるべきだと考えています。その中で当社はニーズに合わせた適切な価格設定を行うプライシング戦略をとり、個人利用ほど価格優先度が高くない企業利用の拡大に注力してきました。トップラインの上昇は、これが奏功したといえます。

外国籍人材への住まいの提供も、収益力回復の原動力の一つとなりました。人口減少が進み労働力が不足する日本では、労働力の確保を外国人労働者に頼らざるを得ません。それにもかかわらず、日本ではいまだ外国人が部屋の賃借を断られることが多く、企業のリクルーティングの努力が報われにくい状況があります。このような状況に対し、アパートのオーナー様と一括借上げ契約を締結し、貸主として賃借人を決めることができる当社は、家賃延滞などの責任もすべて負うかたちで外国籍人材に部屋を提供できます。現在、当社の利用戸数全体の11%にあたる約5万人が外国籍のお客様であり、拡大の余地は大いにあると考えています。

そこで外国籍人材への住まい提供に関して、大阪府、熊本県、高知県などと協力関係をスタートしました。今後も住まいの提供を通じて、労働力不足などの地域の課題解消に協力し、多様な人々が安心して暮らせる社会

の実現に貢献していきます。

中期経営計画における事業戦略

中期経営計画においては、法人利用を中心に賃貸事業の入居率をさらに高め、収益性を向上させていく方針です。企業の人的資本戦略のサポートを軸に社宅戦略のプレーンとしての地位を確立し、法人利用のシェアを2025年3月期の64.6%から2030年3月期には70%にまで引き上げることを目指します。

入居者数の回復が遅れている個人利用については、学生に再び注力していく方針です。家具・家電付きの当社の物件は、ひとり暮らしを始める学生のニーズに適していますので、大学生協等との提携を進めるなどして、個人利用の立て直しを図っていきます。

今後、単身世帯は確実に増加していきますが、アパートの供給は過剰であり、全体の空室が減ることは見込めません。この中で求められるのはサービスの質です。現在は、従来の「家具・家電付き」「インターネット環境標準装備」に加え、スマートロックやオンライン契約など入居者様の利便性を高めるサービスの提供も進めています。

開発事業の再開については、一定の管理戸数の維持と平均築年数の若返りを図り、収益力強化につなげていきます。開発の中心となるのは、オーナー様が20~30年前に建築し、当社が借り上げて管理運営をしてきた既存アパートの建替えです。オーナー様にとって建替えは一つの冒険であり、当然、それを不要とするオーナー様もいらっしゃいます。しかし、当社は建替えを一つのソリューションとしてご提案しています。当社を信頼していただき、共にアパートを運営してきたオーナー様に報いることが私たちの役割であり、オーナー様には、開発事業本部長でもある私からもご説明する機会を設ける予定です。

資本コストを意識した経営

当社は中長期的な企業価値の向上に向けて、資本コストや株価を意識した経営に取り組んでいます。持続的な成長と企業価値の向上を実現し、ステークホルダーの皆様の期待に応えていくため、経営資源の最適な配分と資本効率の改善を重視しながら事業構造を変革しています。

企業価値の向上を図る上では、ROIC、WACC、PBRなどの経営指標を経営判断に活用しています。当社のWACCは約5.0%と認識していますが、2024年3月期以降は業績が安定フェーズに入り、ROICはWACCを大きく上回る水準で推移しています。中期経営計画においても引き続き、効率的かつ戦略的な成長投資を通じて企業価値の最大化を図っていきます。

PBRについては、ROEとPERに分解し、各指標を向上させるファクターを整理することで、効率的な企業価値

の向上を図っています。企業価値の向上を図る上では、EBITDAの増加、自己資本の最適化、期待成長率の向上、株主資本コストの低減というテーマのもと、ROEおよびPERを向上させる施策を推進しています。

株主還元については、中期経営計画の最終年度で配当性向30%を目標としています。中期経営計画の発表後に自社株TOBを実施したため、再検討が必要であると考えていますが、最終的には30%を目指したいと考えています。

自己株式TOBに至った背景

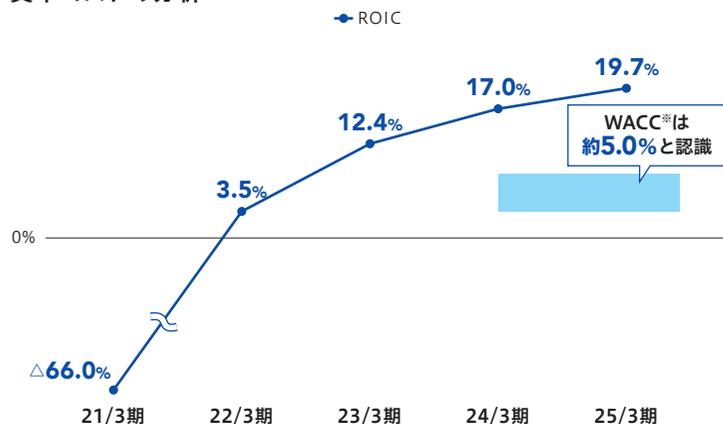
当社は2020年11月にフォートレス・インベストメント・グループより資金調達を行いました。普通株式の第三者割当増資をはじめ、300億円の借入および新株予約権の発行など、複数の手段を活用しましたが、これらのうち、

借入金と新株予約権には2025年11月2日の期限が設けられており、同日までに借入金の返済および新株予約権の行使が必要となっていました。

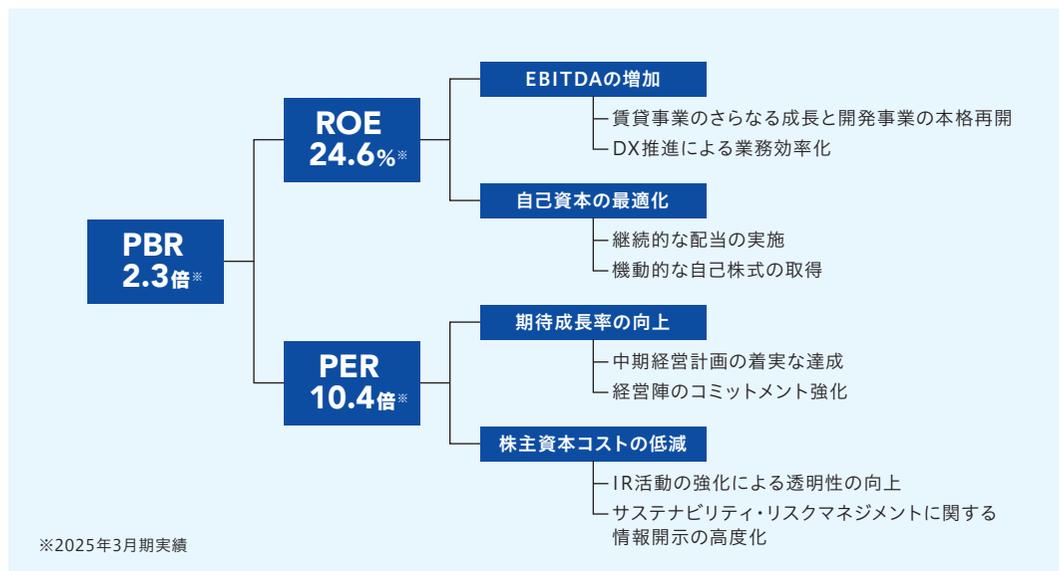
借入金については、2025年3月にみずほ銀行からのリファイナンスによって担保付きから無担保への借換えを実現し、財務体質の健全化を進めました。新株予約権については、投資家による期限内での行使がほぼ確実に想定され、行使された場合は、発行済株式数の約1.5倍に相当する約1億6,000万株が増加するため、株式の希薄化（ダイリューション）が発生し、株価は理論上で25%程度下落する可能性があります。

その対応策として、新株予約権の精算および回避のために、自己株式の公開買付け（TOB）を実施するに至りました。これにより、資本構成の安定化と株主価値の保全を両立させることができました。

資本コストの分析



※CAPMIに基づき自社で算出。



エリア支社制への移行と人的資本経営

現在、地域ごとに異なるマーケット環境やお客様のニーズに柔軟に対応するために、「エリア支社制」への移行準備を進めています。各エリアが責任と権限を持つことで、よりお客様に寄り添った価値提供ができるようになると考えています。エリア支社制のもとで会社を成長させるには、やはり社員一人ひとりが「社員が主役」という自覚を持ち、各地域で経営者目線をもって事業に取り組むことが重要です。自らの行動により収益力が変わるという実感を得られるよう、トライアルアンドエラーを重ねながら、経営者マインドをレベルアップさせていくことが今後の課題です。

そのため、人的資本経営の一環として、教育・研修体制にも注力していきます。以前から実施してきた営業研修に加え、経営者の視点を育むプログラムやチームビルディングに関するプログラムなどを導入していきます。

サステナビリティ戦略

当社は、企業価値の源泉は「経済価値」と「社会価値」の両立にあると捉え、その実現に向けて、環境、社会、ガバナンス（ESG）を統合したサステナビリティ経営を推進しています。

環境に対する取り組み

レオパレスグリーンエネルギー株式会社を中心に、CO₂排出量実質ゼロの特徴を活かして管理物件におけるCO₂排出削減に取り組んでおり、2030年度までにスコープ1・2の温室効果ガス排出量を、2016年度比で46%削減することを目指しています。

中でもガス供給については、従来のプロパンガス事業者による料金設定に不透明な点があり、入居者様の負担や利便性に課題があったことから、大手ガス会社と連携して新たなガス供給会社を設立しました。これにより、入居者様の負担低減を進めていきます。

社会・ガバナンスに対する取り組み

人材こそが競争力の源泉であるという考えのもと、人的資本への投資を加速し、多様な人材の獲得や働き方改革、ウェルビーイング経営の推進などに取り組んでいます。

ガバナンスもサステナビリティ経営の基盤であり、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に取り組んでいます。

DXの推進

内見や契約のオンライン化、スマートロックの導入などで入居者様のご来店を不要とすることで、入居者様の利便性を高めると同時に、当社の店舗運営コストの削減や、

人員配置の最適化にもつながっています。また、アパート管理業務における24時間365日の電話対応の一部をチャットボットに置き換えるなど、社内業務の効率化・自動化にも積極的に取り組んでいます。

最後に

新生レオパレス21を牽引するにあたり、いま一度、皆様からの信頼を得て、成長を続けていく会社になりたいと思っております。今後も社会インフラの一つであるという自覚をもち、社員一人ひとりの力を結集し、住まいの提供によって人・企業・地域をつないで新たな価値を創造していけるよう、誠実に歩みを進めてまいります。これまで再生の歩みを支えてくださったステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



長期ビジョン

当社は2026年3月期を「新生レオパレス21」初年度と位置付け、「建てる」「貸す」「管理する」を総合的に行う総合賃貸管理業として再出発しました。新たに定めたミッション「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」のもと、賃貸事業および開発事業を主軸とした事業基盤の強化を図り、経済価値と社会価値の両立を目指した戦略を推進することで、企業価値のさらなる向上に努めるとともに、人と住まいに関わる課題を解決し、社会に必要とされる企業を目指していきます。

New Growth 2028

“住”自在に、人・企業・地域をつなぎ、あらゆる人の人生を輝かせる「ひとり暮らし」の未来をデザインする

高度に安定した 持続可能な事業活動

2029年3月期～

エリア支社制に向けた 事業基盤の強化

2028年3月期

エリア支社制スタート

- 自立した組織
- 地方創生への貢献

サステナビリティ経営

- 環境配慮への取り組み
- 人的資本経営の推進

収益拡大に向けた組織の構築

- エリア支社制の導入
- 適正コストの維持

2027年3月期

エリア支社制プレスタート

- ダイナミックプライシング
- ソリューション営業の展開
- 法人保有遊休地の開発

財務基盤の強化

- 入居率向上
- 稼働家賃単価の向上

適正管理戸数と賃料の策定

- 開発事業の再開
- AI家賃査定を導入

2026年3月期

総合賃貸管理業 ～新生レオパレス21の始動～

- リーシング営業の強化
- 賃貸管理業としての課題追及
- オーナーリーションシップ強化

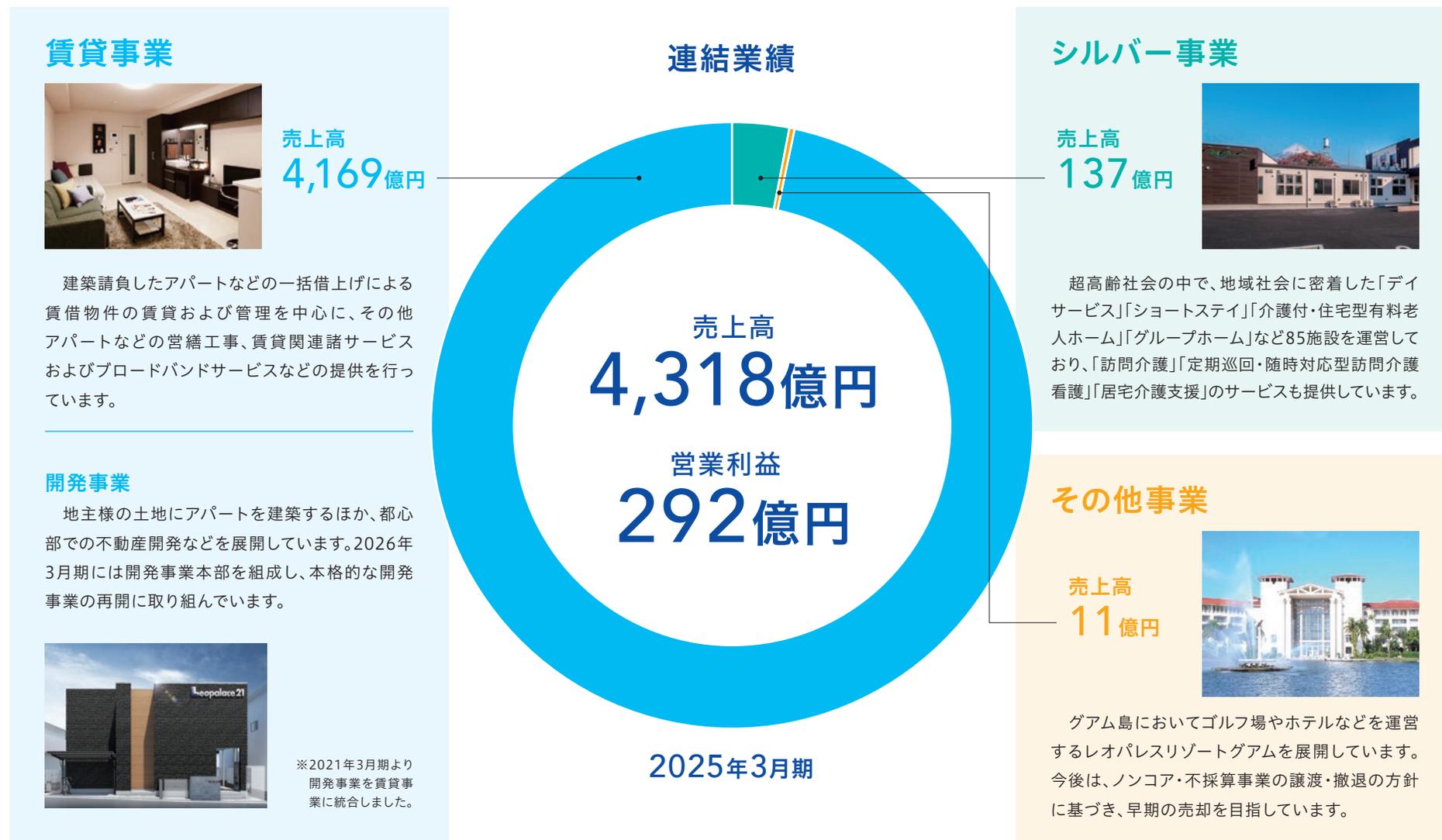
正常化に向けた業績回復期 (2020年3月期～)

- 要員最適化・コスト適正化
- 賃貸事業における収益力強化
- 2018年に発覚した施工不備問題における明らかな不備の解消

事業の全体像

当社の事業は、「賃貸事業」「シルバー事業」「その他事業」の3つに分類されます。

特に、単身者向け賃貸住宅の提供に特化した賃貸事業は、当社の売上の90%以上を占めるコアビジネスです。



価値創造の軌跡

1973年の設立以来、レオパレス21は多くの“業界初”を創出するとともに、住まいに関するさまざまな課題やニーズに対応してきました。

世の中の出来事		レオパレス21の出来事(経営関係 / 商品・サービス)	
2月	円、変動相場制へ	1973	8月 株式会社ミヤマ設立
9月	ブラザ合意(円高時代)	1985	4月 都市型アパート「レオパレス21」の本格販売開始
12月	バブル景気始まる	1986	4月 賃貸事業部を創設
		1988	1月 ミヤマグアムInc.(現レオパレスグアム コーポレーション)設立
1月	平成改元	1989	2月 株式会社店頭公開
4月	消費税3%導入		10月 株式会社エムディアイに社名変更
2月	バブル経済崩壊、地価下落始まる	1991	3月 本社ビル完成(現在地)
		1993	7月 「レオパレス・リゾート・マネガンヒルズ・グアム」オープン
1月	阪神・淡路大震災	1995	
4月	消費税5%に引上げ	1997	
		1998	3月 管理戸数が10万戸に
	ゼロ金利政策	1999	10月 家具・家電付き「マンスリーレオパレス」販売開始
9月	アメリカ同時多発テロ	2001	
		2004	3月 東京証券取引所 市場第一部に上場
		2005	1月 シルバー事業部創設
		2006	6月 株式会社レオパレス21に社名変更
9月	リーマン・ショック	2008	
		2009	1月 新ブランド「LEO NEXT」誕生
			3月 管理戸数50万戸突破
3月	東日本大震災	2011	4月 太陽光発電システム販売開始
		2012	5月 40周年記念モデル「DUAL-L(デュアルエル)」販売開始
			11月 株式会社レオパレス・パワー(太陽光発電事業子会社)設立
			12月 40周年記念モデル「Arma-L(アルマーレ)」販売開始
		2013	2月 屋根借り太陽光発電事業を全国展開
4月	消費税8%に引上げ	2014	
7月	「建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律」公布	2015	5月 次なる賃貸住宅ブランド「MIRANDA(ミランダ)」「CLEINO(クレイノ)」誕生
			11月 業界初 賃貸契約のペーパーレスシステムを導入
		2018	4月 施工不備問題が発覚



1991年 本社ビル完成(現在地)



2004年
東京証券取引所
市場第一部に上場

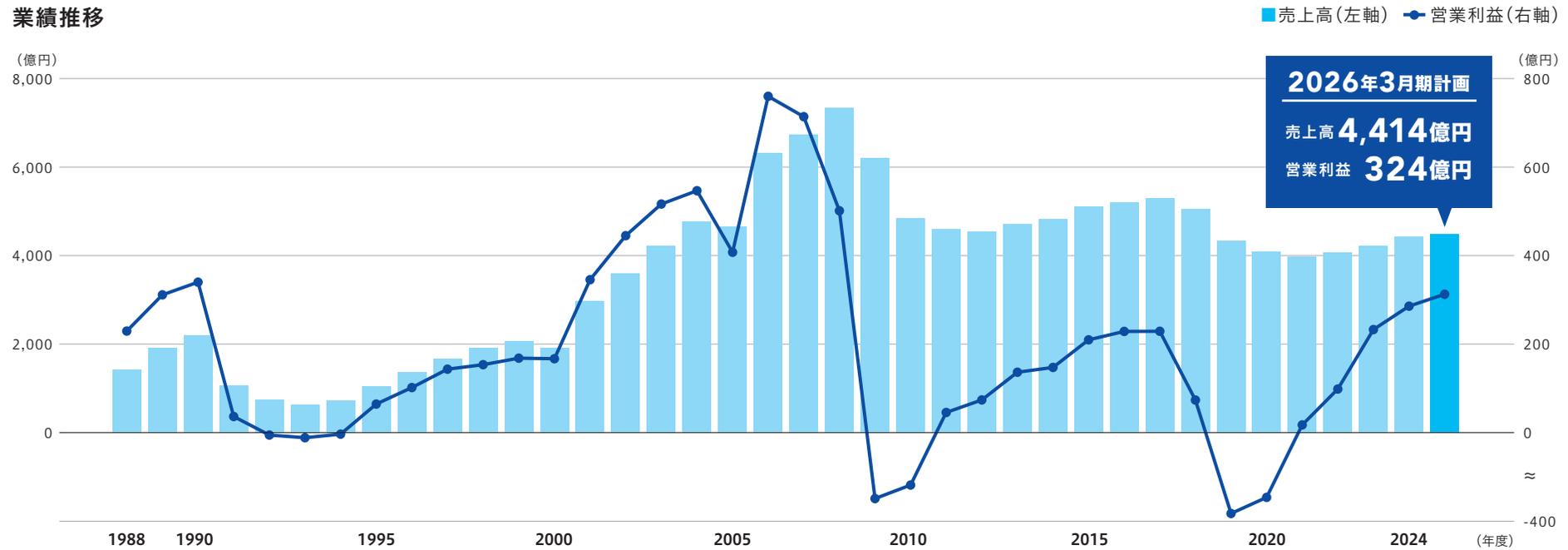


2009年
管理戸数が50万戸を突破

5月	令和改元	2019		
10月	消費税10%に引上げ、軽減税率導入			
1月	新型コロナウイルス、国内で初めて感染確認	2020	6月	抜本的な構造改革の実施について公表 ● ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退 ● 希望退職募集の実施 ● 経営責任の明確化およびガバナンス改革の実施
			9月	賃貸オンライン契約、全国の直営店舗スタッフによるオンライン対応を開始
	ウッドショック(世界的な木材価格の高騰)	2021		
		2022	4月	東京証券取引所 新市場区分「プライム市場」を選択
			6月	スマートロックの導入
			9月	「レオパレスグリーンエネルギー」プロジェクト始動
1月	能登半島地震発生	2024		
		2025	1月	新生レオパレス21スタート



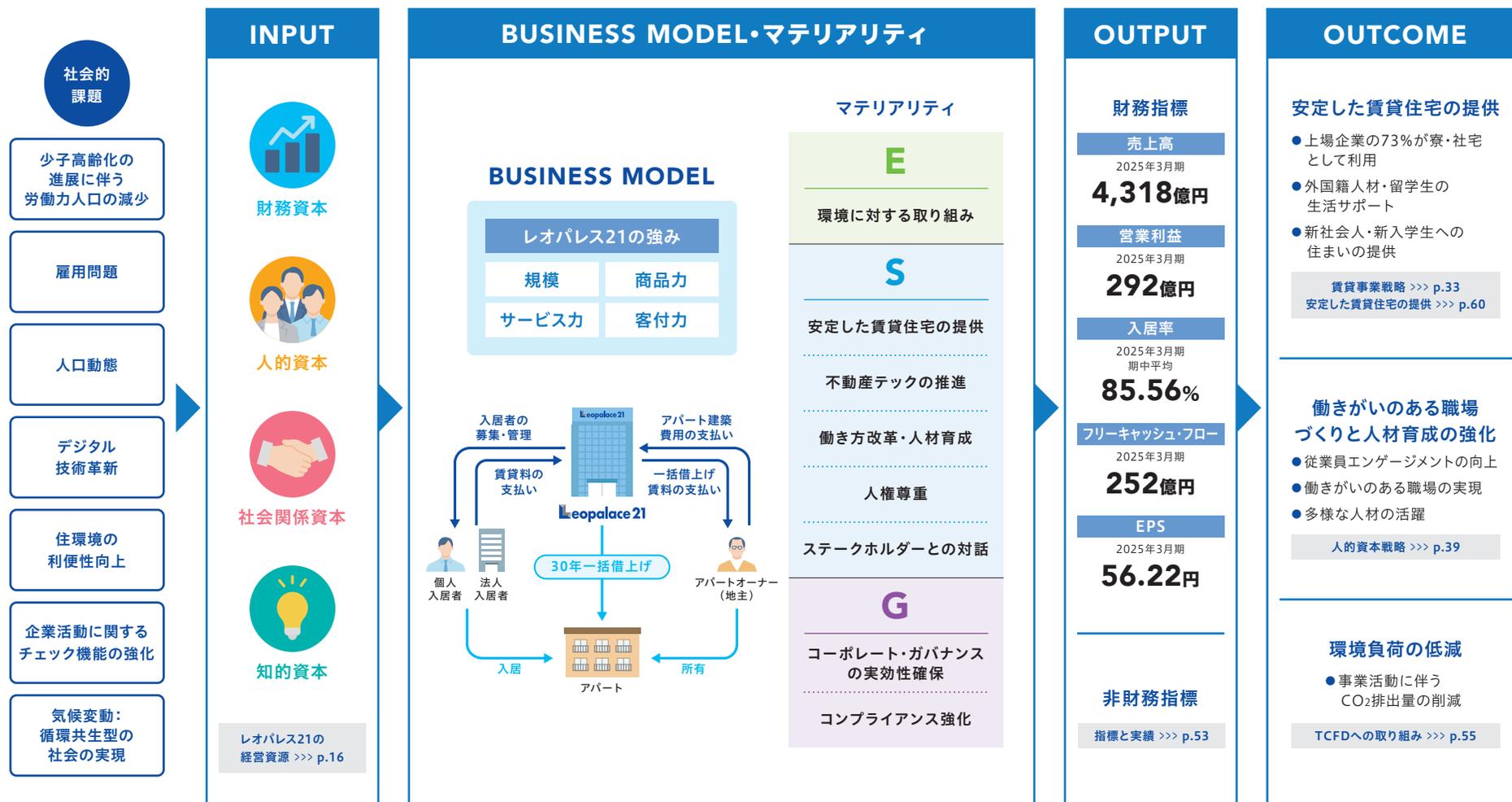
業績推移



価値創造プロセス

高度に安定した持続可能な事業活動

長期ビジョン >>> p.11



Mission, Vision, Value, Credo >>> p.1

レオパレス21の経営資源

当社は、「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」というミッションのもと、経営資源を活用し、持続的な企業価値の向上を目指しています。以下に示す主要な4つの経営資源は、当社の価値創造プロセスを支える中核であり、各資源の効果的な活用と強化を通じて、社会的課題の解決と持続可能な成長を実現します。

(2025年3月31日現在)

レオパレス21の
経営資源

賃貸事業の成長キャッシュを活用した持続可能な成長



財務資本

賃貸事業の成長によって創出したキャッシュを、持続可能な成長のための投資や株主還元適切に配分しています。資金調達に依存しすぎることなく、自社キャッシュを活用することで、経営の柔軟性と成長の両立を図っています。今後も財務健全性を維持しつつ、戦略的な資源配分を通じて、企業価値の持続的な向上を目指します。

[自己資本]	[有利子負債]	[営業キャッシュ・フロー]
812億円	316億円	258億円

従業員が生涯に生み出す価値の総和である「従業員生涯価値(ELTV)」



人的資本

ELTV(Employee Lifetime Value)の考え方に基づき、人的資本への投資を重視しています。積極的な人材採用・定着支援の取り組みにより、長く活躍できる人材が増加し、組織としての総力が高まっています。今後も教育・研修制度の拡充や働きがいのある職場づくりを推進し、従業員の成長と企業の競争力向上へとつなげていきます。

[平均勤続年数]	[連結従業員数]
13年10カ月	3,909名
[有資格者数]	[エンゲージメントスコア[eNPS]※]
979名	△62(前期比+9p)

(建築士、建築施工管理技士、
宅地建物取引士、賃貸不動産経営管理士)

※サーベイツールGeppoによる調査結果(eNPS:従業員満足度指標。Geppo利用企業平均は△63)

全国規模の賃貸住宅プラットフォームと、多様なステークホルダーとの信頼関係



社会関係資本

約26,600人のオーナー様や約1,600社の取引業者様など、さまざまなステークホルダーとの信頼関係を基盤に、全国で事業を展開しています。約55万戸を管理する単身者向け賃貸住宅プラットフォームは、日本最大規模のひとつであり、地域社会と共に支え合いながら安定した運営体制を築いています。

[オーナー様]	[入居者数]	[取引業者数]
約26,600人	約480,000人	約1,600社
[管理戸数]	[オーナー様説明会開催数]	[機関投資家との対話]
約55万戸	141回	116社

独自の賃貸運営ノウハウと先進的なテクノロジー活用



知的資本

一括借上げシステムをはじめ、家具・家電付き、インターネット環境標準装備の住まいの提供を通じて、独自の賃貸運営ノウハウを築いてきました。近年では、スマートロックやオンライン相談・契約といったデジタル技術を導入し、利便性と管理効率の向上を実現しています。今後もAIやIoTなどの技術を取り入れ、時代に応じた快適な住環境の創出に取り組んでいきます。

[一括借上げシステム]	[アパート経営ノウハウ]	[スマートロック設置戸数]
システム	ノウハウ	約31万戸

At a Glance

(2025年3月31日現在)

レオパレス21について



設立

51周年



管理戸数

約55万戸



上場企業利用割合

73%



入居率

期中平均 85.56%
期末 87.57%



オーナー数

約26,600名



属性別
利用戸数割合

法人
64.6%

個人
28.8%

学生
6.6%



スマートロック
設置戸数

約31万戸



取引企業数

約1,600社



外国籍
利用戸数割合

11.4%

非財務情報



従業員数

連結 3,909名
単体 2,723名



有給取得率^{※1}

82.0%



障がい者雇用率^{※2}

2.8%



取締役構成

社内 6名
社外 4名



男性育休取得率^{※3}

69.7%



CO₂排出量削減^{※4}
(スコープ1, 2)

△13.7%

※1 単体 ※2 本体+特例子会社、期中平均 ※3 単体、起算月を4月として算出 ※4 2016年度対比

財務情報



売上高

4,318億円



営業利益

292億円



当期純利益

178億円



EBITDA

327億円



EPS

56.22円



自己資本比率

37.5%