



section2

中長期の価値創造戦略

2025年5月に策定した中期経営計画「New Growth 2028」の概要や、主軸となる賃貸事業および開発事業の戦略、人的資本経営・DXの推進など、当社の中長期的な価値創出の道筋をお示します。

『社員が主役』座談会	19
経営管理本部長メッセージ	23
経営改革の総括	27
中期経営計画「New Growth 2028」	28
賃貸営業本部長メッセージ	31
賃貸事業戦略	33
開発営業部門長メッセージ	37
人的資本戦略	39
『女性活躍推進』座談会	43
DXビジョンと戦略	47
アパートオーナー様メッセージ	49

『社員が主役』座談会

私たちが
会社を変える。

変わらなければ生き残れない。その思いが社員を突き動かした。「社員が主役」を体現する4人が語る、これからのレオパレス21とは。

施工不備問題の発覚を契機に、
会社も、自分自身も変わった

柴田 2018年に施工不備問題が発覚する前は、活気にあふれた会社だったと思います。発覚とともに、1,000人規模の希望退職があり、親しくしていた同僚や尊敬していた先輩たちはみな辞めてしまいました。それ以外にも、これまでの取り組みが急になかったり、経費削減から企画の仕事も減っていったりして、社内は重たい空気に包まれていました。

家持 私は準営業職として、アパートオーナー様へ建て替えの提案や設計・施工の進捗管理を行っていましたが、施工不備問題の発覚によって信用が低下し、オーナー様から厳しいご指摘をいただくようになり、いくつかの契約が白紙になりました。その

後、営業停止で社員のモチベーションもどんどん下がり、会社不信の空気が広がっていききましたね。

柴田 社会人になって3年目で、仕事の楽しさを感じていたし、職場も大好きだったのですが、このまま会社を信用して働き続けて大丈夫なのかという不安が常に付きまとっていました。残りたいという気持ちと転職したほうがよいのではという迷いとの間で、揺れ動いていましたね。

齊藤 私は2020年の転職組です。入社後の第一印象は、下を向いている社員が多く、モチベーションが低いということでした。もちろん、施工不備問題については知っていましたが、思っていたよりも社内に影響を落としていて、情報システムの仕事にやりがい求めて入社した自分との大きなギャップを感じました。

家持 ただ、悪いことばかりだったとは思いません。施工

不備問題が発覚したことで、これまでの問題を改革せねばという機運が生まれたのも事実です。コンプライアンス制度の改革やハラスメント対策が講じられたほか、社員への意識づけのために定期的にアンケートなども実施され、会社全体で法令を遵守し仕事をするようになりました。当たり前のことですけどね。その頃から社内の雰囲気も徐々に変化していったように感じます。

柴田 確かに、数字、数字という声を聞かなくなりましたね。問題を受けて社風を変えようという動きが自然と生まれてきたように思います。私自身も、自分が携わっている仕事が会社に対してどのような意味を持つのか、費用対効果はどうなのかなど、さまざまな面から考えるようになりました。

家持 社員一人ひとりの仕事への向き合い方が変わり、働き方への意識も高まったということですね。

私自身はというと、それまで会社を良くすることより、自分の営業成績を良くすることだけを考えて行動していたことに気づかされ、このままではいけないと思いました。

丸山 私は2024年の新卒入社なので、問題が発覚した当時の社内の様子は分かりませんが、会社説明会や面接で、経営陣が施工不備問題を隠すことなく真摯に説明くださったことにとても良い印象を持ちました。それが入社を決めた大きな理由になりました。

「社員が主役」と打ち出されたことで みんな前向きになった

家持 昨年、「『会社が主役』から『社員が主役』の会社へ」が打ち出されましたが、みなさん、どういう印象を持ちましたか？

丸山 私は、社長自らがその言葉を発信してくださったことが、とても嬉しかったです。

齊藤 会社は本気で変わろうとしている。いや、変えなけ

ればいけない。そんな覚悟や強い意志を感じました。社員を大切にするという姿勢も見え始めていましたし、そう実感できることも増えてきました。

家持 齊藤さんがおっしゃるように、私も「社員が主役」には、社員を大切にするという意味も込められているように思いました。

柴田 人事制度や給与体系が変わったり、福利厚生が充実したり…。そういう意味でも、会社が変わろうとしているのを感じますね。

家持 「社員が主役」という言葉は、とても強いメッセージですね。言われたことをただやるのは脇役で、自分で考えて行動し、物語を創っていくのが主役。今いる従業員3千数百人の一人ひとりが、主役になって行動すれば、必ずいい会社になるはずですよ。そう思いました。

齊藤 施工不備問題によりご迷惑をおかけしたオーナー様、入居者様、取引企業様、株主様といった多くのステークホルダーとの関係を修復し、会社を変えていくリブランディングの一環として、会社の新しいミッション、ビジョン、バリュー、クレド(MVVC)を社員自ら策定するプロジェクトのメンバー募集が行われましたね。

家持 公募制と知り、私はすぐ手を挙げました。自分が先陣を切って参加し、プロジェクトでの活動や考えを同僚に伝えていけば、自分のまわりから良くなっていくと確信しましたので。

柴田 マーケティングチームに所属していることもあり、ブランディングに関われることにとても惹かれたんですが、通常業務に追われていたため、最初は参加は難しいかなあと。でも、参加しなかった場合を想像してみたんですね。後で決まったMVVCを見た時、「へえ…」と他人事のような感想だけで終わってしまうだろうと。参加できなかった社員にも、

納得してもらい自分ごと化してもらえるように、落とし込み方法も含めて携わりたいと思いました。

齊藤 会社は、下を向いている社員に上を向かせようとしている。自分たちの手で舵を切らなければいけないんだと考え、立候補しました。それに、部門横断的な募集だったので、業務でつながりがない人たちと接点を持てることは、自分にも大きなプラスになると思いました。私も業務が忙しかったんですが、とにかくやってみよう。チャレンジ精神が旺盛なんです(笑)。

丸山 私は普段店舗のカウンターや電話でのお客様対応をしていますが、自分が担当している業務だけでなく、会社のことをより深く理解したいと思っていたので、手を挙げました。

家持 このプロジェクトが始まった時、「自分たちがこれから会社を立て直していくんだ、ワクワクする」という社員の声が多かったのが印象に残っています。レオパレス21という会社に共感して入社し、ワクワクしながらこれから会社をもっと良くするために頑張っていこうという、あの頃の気持ちを思い出すことができました。

柴田 私もワクワクしました。ようやく自分たちも次のステップに踏み出せるんだ。未来への希望を感じましたね。

社員全員の意識を変える 道筋が見えてきた

家持 会社を変えていくには、まず自分ごと化していくことが大切です。どんな仕事にも言えることですが、どうしたらいいのかを自分自身で考え、進めていく必要があります。「社員が主役」とは、自分たち



丸山 多絵 (まるやまたえ)

2024年入社。プロパティマネジメント部船橋第2支店に所属し、店舗カウンター業務、電話対応に携わる。大学時代は英語、異文化交流を学ぶ。

家持友徳（かもちともり）



2009年入社。ウェルスマネジメント部東京支店係長。オーナー様の窓口として契約更新や交渉業務にあたる。営業成績全国1位の実績をもつ。

一人ひとりが責任ある行動をするということです。

丸山 私も同じ考えです。主役だから何をやってもいいのではなく、主役として行動するからには大きな責任が伴います。その責任を持つ覚悟が必要になってくると思います。

家持 自分たちが会社の顔になるという自覚が大事ですよ。

柴田 私は普段の仕事でも、疑問や気になることは放置せず、自分の意見を伝えることを意識しています。「自分はこう思っているけれど、誰かが気付いてくれるだろう」と放置していると、そのつけは回り回って自分に返ってきます。自分の意見に自信がないと、なかなか言い出しにくいものかもしれませんが、早い段階で上司や先輩など身近な人に相談する。まわりの人に頼ることで、より良い関係づくりや仕事のレベルアップにつながりますし、その積み重ねが自分の自信につながっていくと思います。

丸山 そうですね。どの業務でもつながること、積極的にコミュニケーションをとることが、とても重要ですね。

私は社員の方々を下から支えていく仕事に就きたいと思っていますが、まだ自分のことで手一杯な状態です。今後はそういったところも努力していきたいと思います。

柴田 私は、今回のプロジェクトで議論を進める中で自分の仕事である賃貸事業寄りの思考になってしまいがちなことに気がきました。普段オーナー様と接している方たちが考えていることは自分にはない視点だったので、とても新鮮でした。この気づきをきっかけに、より広い視野を持って、MVVCの策定に関わることができたと思います。

家持 人の考えを聞くことには多くの気づきがありますので、このプロジェクトに参加して本当に良かったと思いますね。

柴田 もう一つ良かったこととして、このプロジェクトをきっかけに社内に知り合いが増えたことで、相談しやすくなったり、逆に相談を受けることが多くなりました。社内コミュニケーションを広げていくためのいい機会だったと思っています。今後は、プロジェクトの枠を超えて、全社横断的なコミュニケーションのきっかけにできればと思います。

齊藤 そうですね、みんなの意識を変えるプロジェクトするには、コミュニケーションの輪を広げていくことですね。目標がなければモチベーションは上がらないし、「社員が主役」といわれてもイメージできないかもしれない。だけど、このプロジェクトで道筋はできました。あとはメンバーがそれぞれの部署に戻ってMVVCについて発信し、一緒に頑張っていこうと巻き込んでいくことで意識が変わっていく。そして今どういう状況で、自分たちはどこにいるのかをシェアするために、繰り返しフィードバックしていくことが大切だと思います。

忖度なしで議論を重ね、
自分たちの未来図をつくる

家持 一週間おきに、さまざまな部署、立場のメンバー十数名が集まり、会社の「あるべき姿」に向かって、どう行動していくか議論を重ねていきましたが、通常の業務を行いながらの参加だったので、時間のやりくりが大変でしたね。

柴田 毎回3時間もの長い会議に加えて、考え、まとめるのに時間がかかる宿題もあったので、仕事とプロジェクトの進捗を気にする毎日でした。

齊藤 宿題は難しい内容が含まれていたもので、いろいろ調べなければならない。仕上げるのに時間がかかりましたね。

丸山 まだ業務で覚えることも多かったので、両立は難しいのかなと悩んだ時期もありました。でも、プロジェクトに参加している間は違う世界にいるような感覚がして、日々の仕事のモチベーションにもなりましたし、会社を改めて好きになるきっかけにもなったので、手を挙げて良かったと思っています。



柴田麻衣（しばたまい）

2015年入社。プロパティマネジメント営業推進部WEBマーケティング課主任。賃貸公式サイトリニューアル、賃貸領域の機会損失リスクに対する課題抽出・改修、CS向上施策提案などの実績を持つ。

柴田 そうですね、私も同じです。MVVCという会社のこれからを考えるのに、自分の意見が反映されることへの緊張感と期待感が混じり合い、また、参加メンバー全員で少しずつ形にしていく過程に対しては、喜びが多かったと感じています。

齊藤 会議では「忖度なし」を掲げていたので、意見がぶつかったところもあれば、すんなりいったところもありましたね。いろんな意見を聞くことができ、これからの仕事に活かせると感じています。

柴田 お互いの意見を尊重しながら意見交換をすることで、プロジェクトの仲間意識も高まる、貴重な場になったと感じています。自分自身も、あの場で言っておけばよかったと後悔するのが嫌だったので、「忖度なし」に意見を述べさせてもらいました。

家持 柴田さんもそうですが、メンバー一人ひとりが、それだけ真剣に取り組んでいたということだと思いますね。

丸山 入社間もない私の意見でも、一つひとつ丁寧に uptake、一緒に考えて下さったことに、すごく感謝しています。

柴田 レオパレス21が、新しい価値の創造を大事にしている会社であること、新しいことにチャレンジする会社であることが、メンバー全員の共通認識であり、MVVCを決めるにあたって、みんな同じ方向を向いているのだと確認することができましたね。

齊藤 社歴の浅い自分には、当社の強みについてよく知ることができたのも大きな収穫でした。素晴らしいなと感じたのは、MVVCを創り上げていく中で意見がぶつかっても、最終的にはみんなが腹落ちしたものが完成したことですね。

家持 ようやく新しいミッション、ビジョン、バリュー、クレドが完成し、今はやり遂げたという達成感が大きいですね。

レオパレス21はいい会社だよと 胸を張って言えるように

齊藤 新しく生まれ変わるレオパレス21への道筋はできましたが、ここからがスタートです。全社に浸透させていくために、まずはプロジェクトメンバーが各部署に戻って、周囲を巻き込むことですね。メンバー自身がMVVCの事例をつくり上げ、後輩や同僚、先輩に、「次は私がやってみよう」と思わせることで広げていく。さらには事業部門や会社全体でMVVCのサイクルを回すきっかけをつくっていききたい。私たちの責任は重いと思います。

丸山 新卒1年目で、普通だったら関わることのできない方々とコミュニケーションがとれたことや、日々の業務とは違う観点からレオパレス21を見ることができたのは、私にはとても良い経験になりました。ものすごい熱量を持っている方々や、こんなに会社が好きな方々がいることを知り、私もここで頑張っていきたいと思いました。4月からは新しい部署へ



齊藤雅也（さいとう まさや）

2020年入社。情報システム部 IT推進課主任。シルバー事業の帳票出力や太陽光の管理システムなどの開発・保守を担当。界壁応援業務に従事していた時に、石綿主任者および石綿調査者などの資格を取得。

異動になりますが、オーナー様、入居者様、すべてのステークホルダーのみなさまに誠実に向き合い、自分自身が楽しんで仕事をしていきたいです。先輩や同期の方々、そして今後は後輩も入ってきますので、仲間とのコミュニケーションも大切にしていきたいと思います。

柴田 プロジェクトに参加して、会社が掲げる目標に自分の意見が反映されることで、会社の一員としての自覚や責任感が、より一層増したと思っています。そして、このような機会を、自分と同じような立場の同僚や後輩に、どんどん広げていきたい。まずはまわりの見本となるように心掛け、「社員が主役」「新たなレオパレス21を創るのは社員」を実現するきっかけをつくっていききたいです。

家持 第16代ローマ皇帝マルクス・アウレリウス・アントニヌスが、こんな言葉を残しています。「空中に投げられた石にとっては、落ちるのが悪いことでもなければ、昇るのが善いことでもない」。上がるか下がるかに関係なく、自分は目の前の課題にどう向き合い、責任ある行動をとることが大切だという意味のようです。私が入社してから、会社は昇ったり落ちたりを繰り返し、今また昇っています。この昇っている状況において、ただ仕事をこなすのではなく、自分で考えて行動することが非常に大事です。特にクレドに示された行動指針を胸に、一人ひとりが行動をすれば、良い会社になっていくはず。今はまだスタート地点に立ったばかりですが、「レオパレス21はすごく良い会社だよ」と胸を張って言える日が必ず来ます。まずは先陣を切って責任ある行動をとっていききたいと思っています。

※社員の所属部署、役職は2025年3月末時点のものです。

構造改革の成果を礎に 新たな成長のステージへ



取締役 執行役員
経営管理本部長
開発事業本部 副本部長(兼務)
竹倉 慎二 (たけくら しんじ)

1996年レオパレス21に入社。西日本第1請負営業部長、東日本第3請負営業部長、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、経営企画部長を歴任。執行役員、コンプライアンス推進本部長CLOを経て現任。

2025年3月期を振り返って

2025年3月期は業績をはじめ、施工不備問題への対応など計画通りに進めることができた1年間でした。しかしそれ以上に、当社の企業改革に対して社会から一定の評価をいただく事象があったという点で、後に振り返ったときに「2025年3月期が重要な転換点」といえる1年になったと思います。

まず、監査法人をEY新日本有限責任監査法人へと変更しました。同法人の厳しい監査にあたっては、1年を通して内部統制の整備を徹底して進めました。財務的観点にとどまらず、顧問法律事務所に当社のガバナンスおよびコンプライアンス体制のレビューを依頼し、必要な要素の補強に取り組みました。

2023年12月に実施したリファイナンスは非銀行系からの融資に頼ったものでしたが、2024年12月に明らかな不備の改修に一つの区切りをつけたのち、2025年3月には、みずほ銀行からの無担保・無保証での融資により

本格的なリファイナンスを実行いたしました。みずほ銀行の方からは「社会の何に貢献しているビジネスなのかを見て判断する」という言葉をいただきました。当社が企業の寮・社宅として部屋を提供することで地域の雇用の柱となり、地方創生を支えていることを評価いた

だいたものでした。

2025年3月期のこの一連の動きは、当社のガバナンス、コンプライアンスの進展が形となったものでもあり、当社の将来を支える基盤づくりとして非常に大きな意味があると考えています。

当期の経営成績の概況

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月期)	当連結会計年度 (2025年3月期)	増減額	増減率
売上高	422,671	431,831	+9,159	+2.2%
売上原価	353,836	354,537	+700	+0.2%
売上総利益(売上総利益率)	68,835(16.3%)	77,293(17.9%)	+8,458	+12.3%(+1.6p)
販売費及び一般管理費	45,521	48,062	+2,541	+5.6%
営業利益(営業利益率)	23,313(5.5%)	29,231(6.8%)	+5,917	+25.4%(+1.3p)
E B I T D A (営業利益+減価償却費)	27,974	32,734	+4,759	+17.0%
経常利益	19,476	26,936	+7,459	+38.3%
当期純利益	42,062	17,861	△24,200	△57.5%

株主還元と配当

株主還元

経営における最優先課題の一つであり、中期経営計画においては、2028年3月期の配当性向を、現在の17.8%からほぼ倍増させた30%を目指します。配当利回りは約1.7%と、決して高くはない数字ですが、まずは配当性向の30%以上への引き上げを、期日を設けて確実に実現していきます。

2025年5月に行った自己株式TOBは、株主の皆様に対する責任という意味でも、将来的に発生が避けられない大規模なダイリューションを回避する目的がありました。リファイナンスも、このTOBを前提にしたものです。当時、当社には借入金を返済できるだけの手元資金があり、リファイナンスは不要だという声もありました。しかし、リファイナンスにより財源規制内で最大限の金額と手元資金が折り合う金額になることが予測されており、リファイナンスは不可欠であると判断しました。

配当と株価

今期はダイリューション防止に多額の資本を費やしたため、配当は10円とさせていただき、今後、2028年3月期の配当性向30%という目標に一步一步近づけていきます。

2025年3月期の株価は、変動が大きかった2024年3月期と異なり、堅調に推移しました。今後も今の株価以上の評価をいただけるよう、企業価値を高めていきます。



2025年3月期のキャッシュ・フロー

期初にはEBITDAで約300億円超を見込んでいましたが、想定を上回る327億円を着地しました。賃貸事業ではプライシング戦略により売上高を引き上げることができ、安定したキャッシュ・フローを生み出すペースを創出できました。今後はこの資金を、株主還元はもちろん、我が社の再成長の要である開発事業にも振り向けていきます。また、資本構成の見直しも進めていきます。

数年にわたって投資を控えてきたため、減価償却費も

縮小し、当社の財務構造は「筋肉質」と言える状態になっています。今後はコンプライアンスやガバナンスの観点からのリスク感度を一層高めながら、適切な投資を行い、資金の循環を生み出していきたいと考えます。新規事業も含め、ようやく流動性のある投資を考えられるステージに入ったといえ、その意味でも2025年3月期は「次の成長への土台を築いた年」として位置づけられるものでありました。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
自己資本比率(%)	△5.3	0.7	14.5	31.2	37.5
時価ベースの自己資本比率(%)	31.1	45.7	70.5	80.1	85.6
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	—	—	3.0	1.4	1.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	—	2.4	5.2	14.9

主要な経営課題

施工不備問題

2024年末で明らかな不備は98%解消され、現在は特定行政庁、オーナー様、入居者様と調整をしながら、残された不備の解消を進めています。

財務体質

上述の通り、TOBによって大規模なダイリジョンを防ぐ決断をし、あわせて財務体質の立て直しに着手しています。今後1年半程度で、資本構成をTOB直前の水準近くまで回復できると考えています。

DX推進

DXによる「ヒト・モノ・カネ」の配分最適化も経営課題の一つです。賃貸事業はまもなく、あらゆる物件で部屋探しから契約までがスマートフォン一つで完結する時代が到来します。私たちはいち早くその実現に向けて仕組みを構築していますが、賃貸部門では現在約600名のスタッフが窓口業務を行っています。DX推進により、こうした人材をより付加価値の高い領域にシフトさせることが可能となるでしょう。

現地対応が求められる賃貸管理部門は、労働集約性が高い領域です。セキュリティ強化の観点から管理物件に防犯カメラなどを設置しておりますが、今後はこれらを用いて遠隔確認も一部で行い、特に顧客対応の部分でDX化を進め、業務効率を高めていきます。

プライシング戦略の価格設定の部分でもAIを活用した仕組みを構築し、さらなる省力化と価格設定の高精度化を図っていく予定です。

こうした取り組みなどを通じて生産性を向上させ、1人当たりの営業利益を現在の約750万円から将来的に1,000万円規模に早期に高めていきたいと考えています。

開発事業の本格再開

2026年3月期に当社は、従来の「請負事業部」という名称を「開発事業部」へと改め、既存アパートの建替えを中心とした開発事業を本格再開しました。10年～15年先の需要構造の変化を見据え、管理物件のポートフォリオの再構築に取り組んでいきます。

社内で時期尚早の声もある中で本格再開を決断した理由の一つは、オーナー様からのニーズの強さです。当社は一括借上げによるサブリース方式の先駆者として、1995年頃から多くの物件を提供してきました。スタートの早さゆえに、すでに建替え時期を迎えている物件も相当数存在します。資材や構造がしっかりしている建物についてはメンテナンスを施し、資産価値の維持に努めていますが、中には相続などの事情により、早期の建替えを希望されるオーナー様もいらっしゃいます。施工不備問題でご心配をおかけしたものの、当社のシステムなどは評価いただけており、これまで多くの建替えのご要望が寄せられているという現状がありました。

これまで建替えは基本的に請負でしたが、再開にあたり、権利関係が複雑で請負が困難な土地については、当社が土地自体を取得して開発し、その後売却するという新しい手法も採用します。需要のある土地で供給する部屋を確保し、ポートフォリオを最適化するためには、このような自社開発の手法も必要だと判断しています。賃貸事業において新築物件のニーズは非常に強く、建替えを進めることは賃貸事業の強化につながります。

初年度の計画は約80棟、受注額にして約100億円です。社内の施工管理体制や協力工務店との連携体制を最重要視し、強化しながら、2028年3月期には約250棟、320億円規模に拡大し、さらに5年後には2018年当時の約500億円規模に戻すことを計画しています。

また、社内の建築技術部門と、コンプライアンス推進部門内の建築法務チームによる多重チェック体制を敷き、さらに外部監査機関によるチェックも行っており、建築の品質管理と法令遵守を徹底しています。



経営指標の見通しと成長シナリオ

賃貸事業においては物件の老朽化を避けることはできません。持続可能な成長を実現するためには、開発事業と両輪で収益を最大化していくビジネスモデルの構築が重要です。

開発事業においては高利益率を目指した時期もありましたが、今後は過去と同等の利益率を求めることは難しくなります。しかし、当社の場合は、建設による短期的利益だけでなく、新たに供給される物件による賃貸事業での長期的収益も併せて考えることができます。今後は開発・賃貸・管理による三位一体の効果をシミュレーションしながら、トータルで適正な循環ができる体制を構築していきます。

2026年3月期には4,414億円の売上を目指し、中期経営計画の最終年度である2028年3月期に、4,680億円の売上と433億円のEBITDAの達成を目指します。



2026年3月期の連結業績予想

(%表示は、通期は対前期、四半期は対前年同四半期増減率)

	売上高		経常利益		当期純利益		1株当たり当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円銭
第2四半期(累計)	219,500	1.5	17,100	2.2	3,400	△67.9	9.89
通期	441,400	2.2	30,900	14.7	11,600	△35.1	35.06

2つのリブランディング

当社のリブランディングには2つの柱があります。1つは「社員が主役」というコンセプトで始めた社内ブランディングです。社員自らがMVVCを策定し、現在は新たな価値観の浸透を図っているところです。「社員が主役」といっても、単に社員にスポットライトを当てるということではありません。社員一人ひとりが自律的に行動し、結果などにも責任を負う、「全員が経営者になる」という考え方に基づいた、厳しさが求められるコンセプトです。

これを実現するには人材を磨き上げていく必要があります。コンプライアンス、ガバナンス面では改善が進んでいますが、引き続き「誰が正しいかではなく、何が正しいかで判断する」を徹底して、公正に事業を進めていくことが重要だと考えています。若手にチャンスを与えることは当社の持続可能性に直結することでもあり、意欲ある人材、若くても能力のある人材にポジションを用意し、自らチャレンジできる機運を醸成していきます。

もう1つは、レオパレス21というブランドを対外的に

再確立し、強化していくことです。

「はじまりの部屋を、ひとは一生おぼえている。」

この当社のメッセージの通り、誰でも、初めて親元を離れてひとり暮らしを始めた部屋の印象は、強く心に残っているでしょう。その部屋にいる日々には希望が詰まっており、私たちはそのような希望に満ちた人生の始まりを応援する空間を提供している会社です。そして多くの企業の寮・社宅として地域の雇用の柱となり、地方創生を支える、社会インフラを担う企業であることを、今後はさらに社内外に打ち出していきます。

ご心配をおかけした当社が結果として存続でき、経済的資本を充足させつつある現状は、このような当社の社会的役割を評価いただけたからこそと考えています。この社会的評価を積み上げ、価値ある企業として社会に存在し続けることで、当社はさらに成長していけると考えています。

経営改革の総括

2020年3月期から取り組んできた経営改革は2025年3月期で区切りを迎えました。施工不備物件の調査・改修工事については、入居者様および建物所有者様のご協力が得られた明らかな不備のすべての調査および改修などの対応を2024年末までに完了し、企業風土改革も進んでいます。収益力の強化と財務基盤の安定化を最優先課題として構造改革にも継続的に取り組んだ結果、入居率・家賃単価ともに向上し、業績回復と財務体質の改善が進みました。

施工不備物件への対応について

当社は、2018年の施工不備問題発覚後、全社をあげて再発防止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。2024年末には、入居者様および建物所有者様のご協力が得られた明らかな不備のすべてについて調査および改修等の対応を完了しましたが、未調査・未改修の物件についても引き続き真摯に対応し、早期の解消を図っていきます。

再発防止に向けては、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、人事制度の見直しや組織再編を含めて徹底した取り組みを行ってきました。各施策は2022年までに完了し、現在は社員一人ひとりが主役となる企業風土への移行が本格化し、コンプライアンスファーストの方針も定着していると考えています。

プライシング戦略およびトップ営業による賃貸事業の収益力強化

事業面においては賃貸事業の収益力強化に最優先に取り組むと同時に、構造改革を進めてきました。

施工不備問題の発覚後に大きく落ち込んだ入居率については、法人需要の拡大に注力することにより回復を図りました。特に既存法人顧客へのトップ営業を通して、需要の深掘りを行った結果、入居率、法人利用戸数ともに拡大し、利益の押し上げに貢献しました。法人構成比率は2020年3月期の57.0%から64.6%へと上昇し、賃貸事業の支柱に育っています。また、エリアごとの需給に応じた柔軟な価格設定を導入するプライシング戦略を実行し、契約の質の改善を進めたことにより、成約家賃・稼働家賃単価ともに上昇しました。

構造改革については、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退や、要員の最適化・コスト適正化を含む事業のスリム化に取り組みました。ITを駆使してオペレーションの効率化を進めるとともに、1,067名の希望退職の実施、賃貸拠点の統廃合などにより、販管費は大きく減少しています。

財務体質の強化

当社は2020年11月、施工不備問題に端を発した経営危機への対応として、財務基盤の再構築を目的に、米国の投資ファンドであるフォートレス・インベストメント・グループからの出資を受けました。調達手法は、①第三者割当増資（約120億円）、②新株予約権付ローン（約302億円）、③連結子会社による優先株式の発行（150億円）の三つで構成され、総調達額は約572億円（諸費用控除後：約540億円）となりました。

その後、経営改革の進展と業績回復を背景に、2025年3月には新株予約権付ローンのローン部分について、株式会社みずほ銀行による無担保・無保証でのリファイナンスを実施し、財務基盤の強化を実現しました。また、2025年5月には、フォートレスが保有していた新株予約権について、自己株式の公開買付けおよび自己新株予約権の取得を公表し、将来的な株式の希薄化リスクへの対応を図りました。

これらの取り組みにより、当社の財務体質は着実に強化されており、今後も財務の健全性と資本効率の両立を目指し、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

2020年3月期～2025年3月期 経営改革の振り返り

主要KPI		20/3期	25/3期	増減	要因
収益力強化	期中平均入居率	80.78%	85.56%	+4.78 p	● プライシング戦略の実行による契約の質の改善 ● 既存法人顧客へのトップ営業 ● ITを駆使したオペレーションの効率化 ● 1,067名の希望退職実施 ● ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退
	成約家賃単価指数 ^{※1}	97	108	+11	
	法人利用戸数 ^{※2}	272,566戸	308,613戸	+36,047戸	
	法人構成比率 ^{※2}	57.0%	64.6%	+7.6 p	
構造改革	営業利益率	△8.4%	6.8%	+15.2 p	
	連結従業員数 ^{※2}	7,043名	3,909名	△3,134名	
	売上原価(百万円)	408,112	354,537	△53,574	
	販管費(百万円)	61,915	48,062	△13,852	
自己資本比率		0.7%	37.5%	+36.8 p	

※1 2017年3月期4月を100とした場合の指数 ※2 期末時点

中期経営計画 -New Growth 2028-

中期経営計画 -New Growth 2028-は、将来の事業環境を見据えて当社のあるべき姿を明確にし、賃貸事業および開発事業を主軸とする事業基盤の強化を目指しています。また、経済価値と社会価値の両立を目指した戦略を推進し、企業価値のさらなる向上に努めていきます。

持続可能な社会の為にレオパレス21の続けること

レオパレス21の価値創造で、賃貸住宅を中心とする住まいの領域において、イノベティブで持続可能なサービスの提供を続け、社会に必要とされる企業であり続けます。

経済価値

基盤戦略

エリア戦略の実行 (入居率および稼働家賃単価の向上)

法人取引においては「住宅戦略のプレーン」として人的資本戦略を支える各種のソリューションを提供し、個人取引においては学生市場の開拓や外国籍人材の住宅課題の解決を通じて、地域社会と連携した地方創生に貢献していきます。さらに、ダイナミックプライシングの導入により入居率の底上げと家賃の最適化を図ります。賃貸事業の体制を一層強化し、総合賃貸管理業としての地位確立と再成長に向けた道筋を描いていきます。

成長戦略

開発事業の本格再開 (管理物件ポートフォリオの最適化)

施工不備対応への体制を維持しつつ、2026年3月期より、「既存物件戦略」「不動産開発」「法人市場の開拓」の3つを柱として開発事業を本格再開します。既存物件の建替えに加え、不動産ファンドの開設・ランドセット販売の促進、また法人保有遊休地の開発支援などを通して新規物件の供給に積極的に取り組むことで、平均築年数の引き下げや収益性のある管理物件の確保を進め、管理物件のポートフォリオの最適化を図っていきます。

社会価値

基盤戦略

DX・人的資本経営の推進 による持続可能な組織体制の整備

お客様への価値創造の拡大と、従業員が主役になる組織づくりに、デジタルの力を活用していきます。事業変革に向けては迅速な意思決定を支えるデータドリブン経営の基盤構築を行い、個別業務最適、生産性向上から、新たなサービス価値の創造、そして、企業文化そのものの変革までを実現していきます。あわせて、デジタル人材を3レベルに分けて定義し、各人のレベルに応じた育成・配置を進めて、持続可能な組織体制の整備を進めます。

成長戦略

ZEH物件の供給 による脱炭素社会への貢献

CO₂排出量の削減、省エネルギー配慮、廃材削減など、従来の環境に配慮した取り組みに加え、さらなる環境価値の創出に向けてZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の推進にも注力します。2026年3月期内にはZEH水準の省エネ性能仕様の検討を完了し、2030年に予定されるZEH水準適合義務化に向けて、2029年3月期までに建築請負契約におけるZEH水準比率50%※の達成を目指します。これにより日本が目指す2050年のカーボンニュートラルの実現に貢献します。 ※ZEH orientedを含む

中期経営計画 -New Growth 2028-

財務戦略の基本方針

財務戦略の基本方針は、持続的な増収増益と安定的な株主還元の2つを柱としています。

AI技術革新、特定技能制度の改正による外国籍人材の採用増加、単身世帯数の増加、人口高齢化に伴う相続税問題など、さまざまな局面で変化する社会的な環境を背景に、人的資本やDX推進への成長投資を実施し、持続的な増収増益を目指します。

収益の見通し

当社は「守り」から「攻め」への経営転換を図り、人的資本やDX推進を中心とした成長投資を通じて、生産性の向上を図っていきます。

高水準な稼働家賃単価の維持と、入居率のさらなる向上をすすめ、3カ年を通じた持続的な増収増益を目指します。これにより2025年3月期に292億円だった営業利益を、2028年3月期には413億円に伸ばす計画です。

また、賃貸事業の成長で創出したキャッシュを活用し、成長投資と株主還元の適切なバランスを維持しながら、安定的な配当の継続を目指します。2028年3月期には配当性向30%の達成を目指し、株主還元の強化に取り組んでいきます。

新中期経営計画						
(百万円)	25/3期 実績	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画	3カ年増減率 (25/3期-28/3期)	CAGR (年平均成長率)
売上高	431,831	441,400	456,300	468,000	+8.4%	+2.7%
売上原価	354,537	355,300	362,100	368,900	+4.1%	—
売上総利益	77,293	86,100	94,200	99,100	+28.2%	+8.6%
%	17.9%	19.5%	20.6%	21.2%	+3.3 p	—
販管費	48,062	53,700	55,700	57,800	+20.3%	—
営業利益	29,231	32,400	38,500	41,300	+41.3%	+12.2%
%	6.8%	7.3%	8.4%	8.8%	+2.0 p	—
経常利益	26,936	30,900	37,300	40,100	+48.9%	+14.2%
純利益	17,861	18,100	22,100	23,900	+33.8%	+10.2%

※1 2028年3月期から適用予定の新リース会計基準は考慮せず。

※2 2025年5月27日付公表により、2026年3月期の純利益予想は11,600百万円へ修正。

経営指標の見通し

2026年3月期から2028年3月期までの3カ年において、効率性・収益性・安全性に関する各指標は、いずれも高水準を維持して推移する見通しです。

効率性(ROE、ROIC)

賃貸事業を中心に収益基盤の着実な拡大を図り、業績回復を実現した結果、2025年3月期のROEは24.6%と高い水準に達しました。この先も収益性の最大化に注力し、20%前後の安定的な水準を維持していきます。

ROICについても、コア事業への集中やDX推進などによる事業の効率化を推進した結果、2025年3月期には19.7%という高水準を達成しました。この先3カ年も18~19%の高水準を継続していきます。

収益性(EPS、EBITDA)

1株あたり利益であるEPSは、2025年3月期には56.22円となりました。2028年3月期に向けても収益性を維持し、利益率を高めて安定的な株主還元を維持していきます。

営業利益と減価償却費を合わせたEBITDAは、2020年3月期、2021年3月期にマイナスとなりましたが、2022年3月期に営業利益が黒字に転じたことなどからプラスへと回復しました。その後も着実な改善が進んでいます。戦略的成長投資と経営効率化を通じて、2028年3月期には433億円を見込んでいます。

安全性(DEBT/EBITDA倍率)

財務の安全性を示す指標であるDEBT/EBITDA倍率は、2025年3月期に0.97倍と良好な水準を維持しています。今後も収益性の向上とキャッシュ創出力の強化により、同倍率を3カ年で0.7倍まで引き下げ、さらなる財務基盤の強化を目指していきます。

		25/3期 実績	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画
効率性	ROE	24.6%	21%	21%	20%
	ROIC	19.7%	19%	19%	18%
収益性	EPS	56.22円	56.97円	69.56円	75.23円
	EBITDA(百万円)	32,734	35,400	41,000	43,300
安全性	DEBT/EBITDA倍率	0.97倍	0.9倍	0.8倍	0.7倍

※ROE=当期純利益÷期中平均自己資本 ※ROIC=NOPAT(税引後営業利益)÷期中平均投下資本(有利子負債+株主資本)

※EPS=当期純利益÷発行済株式数(期中平均) ※EBITDA=営業利益+減価償却費 ※DEBT/EBITDA倍率=期末有利子負債÷EBITDA

※2028年3月期から適用予定の新リース会計基準は考慮せず。

賃貸事業:数値計画

当社の賃貸事業においては、2023年3月期に入居率が80%台半ばまで回復し、その後は微増傾向で推移しています。成約家賃単価については、2024年3月期に大きく上昇し、2025年3月期はそれをさらに上回る高水準を達成しました。

今後もプライシング戦略とコスト適正化の徹底を通じ、1戸当たりの利益の最大化を図っていきます。具体的には、入居率を每期段階的に改善し、2028年3月期には期中平均

87.56%、期末90.35%を目指します。成約家賃単価指数は2026年3月期以降、109の水準を維持する計画です。成約家賃単価指数を3カ年にわたり横ばいとしているのは、物件の立地や需給動向に応じたダイナミックプライシングの拡大が前提であるためです。収益性を重視した運営方針のもと、入居率と家賃単価のバランスを確保し、安定的なキャッシュフローと中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

**プライシング戦略とコスト適正化を徹底し、1戸当たりの利益最大化を図る。
2028年3月期は、期中平均入居率87.56%、期末入居率90.35%を目指す。**

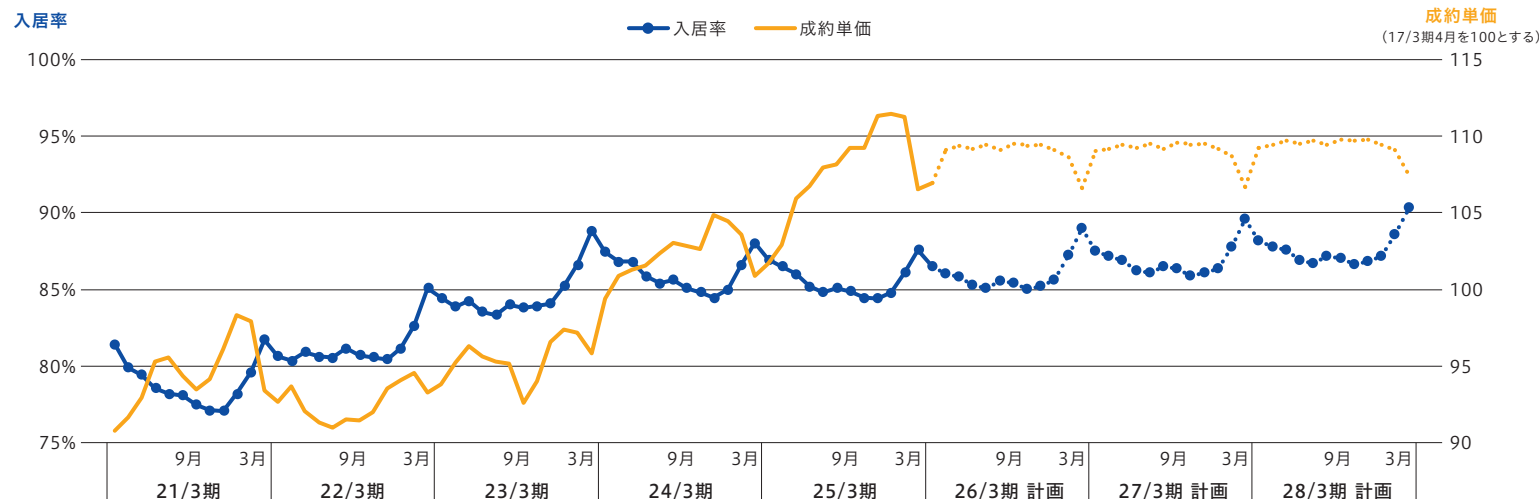
入居率

	25/3期	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画
期中平均	85.56%	85.95%	86.87%	87.56%
期末	87.57%	89.00%	89.60%	90.35%

成約家賃単価(指数)

25/3期	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画
108	109	109	109

入居率・成約家賃単価の推移



賃貸営業本部長メッセージ

真の総合賃貸管理業に向け
新たなステージへ踏み出す取締役 常務執行役員
賃貸営業本部長

持田 直道（もちだ なおみち）

1985年三井銀行（現 三井住友銀行）
入行。2007年レオパレス21に入社し、取締役・経営企画本部長に就任。
（株）レオパレス・リーシング
代表取締役社長、法人営業
部門長を歴任し現任。事業方針は「総合賃貸
管理業としての再出発」

2026年3月期、レオパレス21の賃貸事業は「総合賃貸管理業としての再出発」という方針を掲げています。施工不備問題については2024年12月末で一定の目途をつけることができました。ここから「新生レオパレス21」として新たなステージに進んでいく中で、「総合賃貸管理業」として他社との差別化を図っていきたいと考えています。

当社は全国の単身者向け賃貸住宅の約10%を占める約54万戸を提供しています。30年一括借上げ契約を主としたサブリース業はストックビジネスであり、まずは建物を建築し、入居していただくところから始まります。長期にわたる事業においては、オーナー様と連携し管理面を充実させていく必要がありますが、ここ数年は入居率の回復に注力し、管理面に人員を割くことが難しい状況でした。今年度は開発・賃貸・賃貸管理のバランスを立て直し、これらが真に三位一体となった「総合賃貸管理業」の実現を目指していきます。人口減少や賃貸物件の供給過多といった厳しい環境が続く中、これまで培ってきたノウハウを最大限活用し、当社の賃貸事業を持続可能なものとしていきます。

法人営業の拡大と
新たな個人利用の創出

再出発に向け、今期は「再成長に向けた徹底的なリーシング営業強化」「賃貸管理業としての重要課題の追求」「オーナーリレーションシップ強化」の3つを基本方針として掲げました。

7年前の施工不備問題で大きく落ち込んだ入居率は、この4年間でかなり回復しています。その原動力は法人営業の強化にあります。基本方針の「再成長に向けた徹底的なリーシング営業強化」では、2025年3月期末で64.6%の法人比率を70%まで高めることを目標に法人営業に注力し、効率的に入居率向上を図っていきます。ポートフォリオの最適化には個人・法人のバランスが重要であり、まずは法人利用を拡大して業績の核をつくり、その間に個人利用回復の仕組みを構築し、全体で90%超の入居率まで回復させたいと考えています。

実現に向けた戦略の一環として法人営業部を9部体制から5部体制に再編し、法人営業を牽引してきた人材を全国7エリアに分散配置しました。成果を上げてきた法人営業のノウハウを全国で機能させていくことが

目的であり、現在、各エリアで活躍してくれています。

こうした法人営業の核となるのは「社宅戦略のプレーン」という考え方です。銀行でいう“メインバンク”のように、当社が企業の社宅戦略の中核を担い、あらゆるソリューションの提供を目指すものです。働き手の確保・維持が重要な課題である現在、この取り組みは企業の人的資本戦略に貢献するものといえるでしょう。

個人利用の回復に向けては、中期経営計画の3年間で、大学生協との連携や、外国籍人材の住宅確保に向けた自治体との協業などの新しい営業の型をつくっていきます。

社宅戦略のプレーンの確立

トップ営業の推進	社長・役員を中心としたトップ営業を実施。個社別戦略を策定し、契約件数の増加を図る。
営業力の強化	法人部から各地域へ顧客・人員を移管。新たにエリア制を採用し、営業力の強化。
地域密着企業との関係強化	商工会議所・自治体との連携により、地場企業との関係性を強化。寮・社宅の利用増加を目指す。
外国籍顧客の獲得強化	外国籍人材の採用に注力する顧客企業との関係性を強化。



維持管理の質の向上と オーナー連携の強化

基本方針の2つめ「賃貸管理業としての重要課題の追求」においては、管理部門の人員を増強し、維持管理の質を高めることで、入居者様とオーナー様双方の満足度向上を目指します。これが真の「三位一体」を実現する鍵と考えています。

3つめは「オーナーリレーションシップ強化」です。この数年間、オーナー様には不安と不信感を与えてしまいましたが、地道に信頼回復に取り組み、再び「レオパレス21と出会ってよかった」と感じていただけるよう努めていきます。オーナー様とは事業を共に育てていくパートナーとしての関係性を再構築していくとともに、30年を超えた物件の建て直しのご提案なども行い、このマーケットを成長させていきたいと考えています。

レオパレス21の優位性と 進化するDX戦略

レオパレス21の物件は家具・家電付きが大半で、初期費用を抑えられることや、短期利用にも適していることが特徴です。特に社宅としての活用においては、全国で同一水準の住まいを提供できる点や、窓口の一本化による業務効率化、大量室数の契約による仲介手数料等のコスト削減など多くのメリットがあり、現在、全国上場企業の73%に当社物件をご利用いただいています。今後は「社宅戦略のプレーン」として培ってきた企業とのパイプを活かし、各社の遊休地を活用した寮の新設など、人的資本戦略の観点から新たな提案も行っていく予定です。

インターネット環境の完備、スマートロックやWEB接客・内見・契約システムの導入など、DXへの注力も当社の優位性につながっています。今後も最先端の技術を積極的に取り入れ、入居者様の利便性向上のみならず、業務効率化と他社との差別化を図っていきます。

エリア支社制への移行と 今後の展望

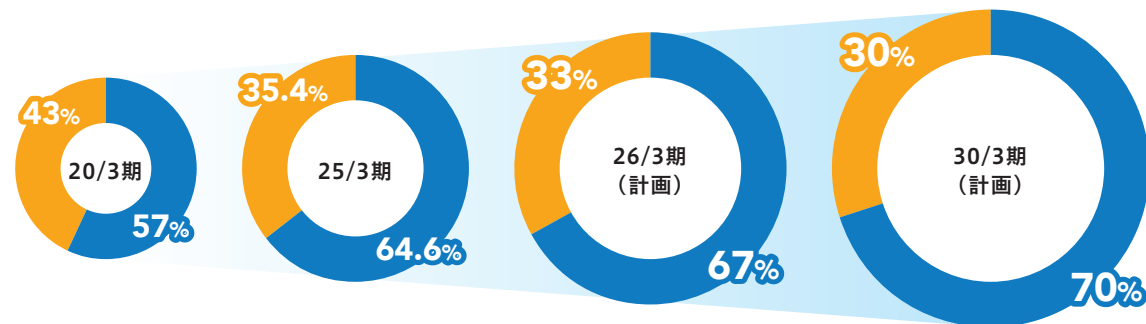
2028年3月期にはエリア支社制を本格的にスタートさせます。これはエリアごとの特性やニーズに即した対応を、迅速かつ自立的に行える体制の構築を目的としたものです。この中では自治体と協業し、ダイナミックプライシングにも挑戦したいと考えています。

2026年3月期はこれまでご説明してきた方針に則り、重要性を増す人的資本戦略を踏まえた法人利用の拡大、個人利用の回復に加え、企業の人材不足解消につながる新たなビジネスモデルの構築も検討していきます。

当社は現在、「社員が主役」の会社となることを目指して変革を進めています。エリア支社制への移行もその一環ですが、すでに社員一人ひとりが主体的に動ける環境が整いつつあり、意識も変化して、着実に目指す姿に近づいています。今年度は多様な試みを一つ一つやり遂げ、成功・失敗それぞれの理由を検証しながら次につなげて、真の総合賃貸管理業として進化していきます。

法人利用率の推移

■個人 ■法人



賃貸事業戦略

当社は、不動産ノウハウをコアコンピタンスに、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として、総合賃貸管理業を展開。当社が管理する単身者向けの物件数は、日本最大規模のスケールです。また、増加傾向にある外国籍のお客様へ、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。

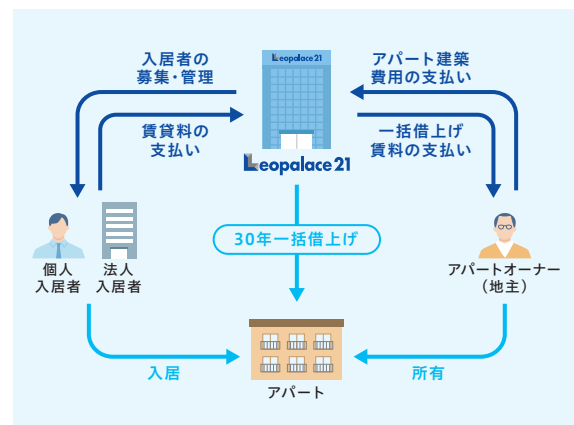
レオパレス21のビジネスモデル

当社のビジネスモデルは開発事業と賃貸事業を両輪としています。遊休地を所有する地主様より建築請負したアパートを一括借上げし、入居者の募集から物件の管理まで一貫した運営を行っています。

賃貸事業においては、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。2026年3月期からはエリア支社制への本格移行を目指し、地域ごとの収益を重視した取り組みを強化していきます。

企業の社宅ニーズの取り組みも強化しており、入居者様の64.6%が法人契約となっています。

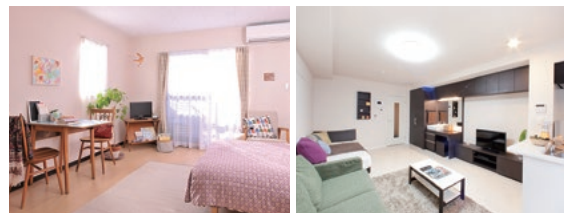
また、DX推進による顧客利便性の向上と業務効率化、増加傾向にある外国籍顧客の入居促進などにも注力しており、独自のビジネスモデルを磨き続けています。



強みと優位性

当社は地主様の所有している土地に、当社が企画した標準的な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います。

全国で当社が管理している約54万戸の物件のほとんどが単身者向けのワンルームで、部屋の仕様も均一化されています。そのため、全国に拠点を置く企業にとっては、社員へ地域格差のない平等な居住環境を提供でき、福利厚生面で重要な要素とみなされています。



また、これらの物件には家具・家電、インターネット環境が標準装備されています。新生活を始める際には、カバン一つですぐに入居でき、退去の際も引っ越しにかかる諸費用を抑えられるといったメリットがあることから、転勤や進学など一定期間の居住を前提とした入居者募集において優位性を示しています。

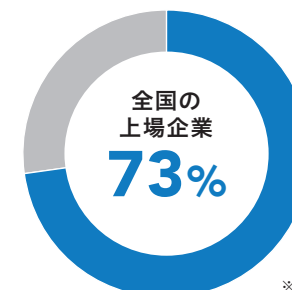


上場企業の73%が当社アパートを利用

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73%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などが顧客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、顧客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。



※2025年3月期末時点

賃貸事業戦略

当社は、「社宅戦略のブレーン」の地位獲得を目指した戦略により、安定的な利用が見込める法人契約に注力しています。

現在では、法人契約の拡大により、社宅の廃止を進めた多くの上場企業の受け皿にもなっています。

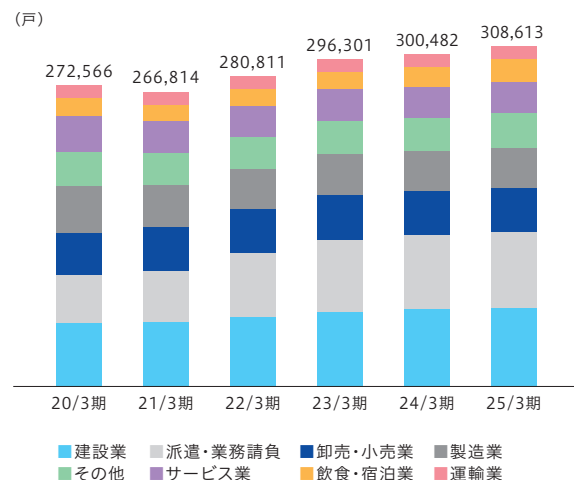
法人利用の拡大

当社では、顧客企業の「社宅戦略のブレーン」としての地位確立を目指しており、その取り組みによって法人契約の利用戸数とその構成比を上昇させてきました。2025年3月期末の実績では、法人契約として過去最高水準の41,305社、308,613戸の利用戸数となっています。

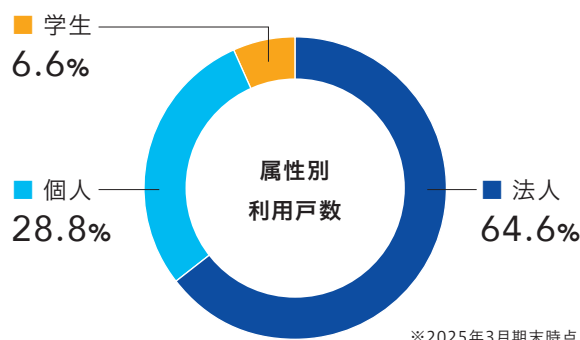
中でも、業種別にみた場合には、飲食・宿泊業の積極的な外国籍人材の採用も追い風となり大幅な増加となっています。

比率の大きい建設業、派遣・業務請負業については、伸び率は緩やかになったものの堅調に推移しています。

法人業種別利用戸数



当社アパートの64.6%が法人利用



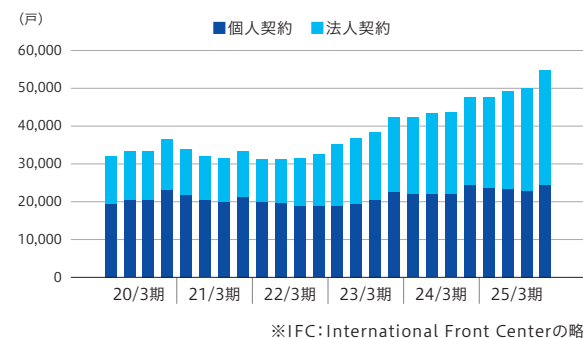
当社では、顧客層を法人、個人、学生の3つに分類しています。中でも法人利用については、安定的な利用が見込めることなどから、法人契約の獲得に注力してきました。現在は、「社宅戦略のブレーン」の地位獲得を目指した戦略により、運輸業、建設業など人手不足が深刻な特定業種への営業強化、個社別戦略の徹底などを進めています。2025年3月期末の実績では、法人利用は全体の64.6%に達しており、最大の顧客層となっています。

外国籍顧客の獲得強化

当社では、外国籍顧客へのサポート体制として、お部屋探しサイトを多言語対応としているほか、全国5カ所の外国籍顧客専用の営業拠点IFC※でも多言語対応を行っています。

2025年3月期末時点において、外国籍顧客の利用戸数は個人・法人契約を合わせた54,648戸となっており、当社物件の利用戸数全体の11.4%に相当。今後も需要拡大が見込まれることから、外国籍顧客の獲得に注力していきます。

外国籍利用戸数の推移



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、顧客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、顧客企業の様々な経費の削減が可能になります。

賃貸事業戦略

当社は、顧客企業の社宅に関する課題解決に取り組む「パートナー」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である「社宅戦略のプレーン」としての地位確立を目指しています。また、2026年3月期はエリア支社制への本格的な移行を目指し、各部門の地域内での横連携を強化していきます。

賃貸・開発・賃貸管理の三位一体で「総合賃貸管理業」を実現

当社は、「再成長に向けた徹底的なリーシング営業強化」「賃貸管理業としての重要課題の追及」「オーナーリレーションシップ強化」を2026年3月期の基本方針とし、賃貸事業、開発事業、賃貸管理業が三位一体となった「総合賃貸管理業」としての地位を確立していきます。

「再成長に向けた徹底的なリーシング営業強化」では、法人契約に注力し、さらなる入居率向上を図るとともに、個人契約の増加を目指し、自治体との連携や学生市場の開拓を推進していきます。特に法人契約においては、銀行でいう「メインバンク」のように、当社が企業の社宅に関するあらゆる課題に対して総合的に解決する「社宅戦略のプレーン」としての役割を機能させていくため、法人営業を牽引してきた人材を全国7エリアに分散配置しました。

「賃貸管理業としての重要課題の追及」については、賃貸管理部門の人員の増強、各種協力業者との業務提携や指導・教育の実施、建物・室内の清掃状況の現場確認など、建物の維持および品質管理を強化し、入居者様およびオーナー様の満足度向上を図っていきます。

「オーナーリレーションシップ強化」は、事業を共に育てていくパートナーとして、的確な情報発信を行うほか、開発部門と連携し、建て直しやリフォームなど新たな建物価値を創出する提案も行っていきます。



賃貸事業戦略

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」の設置を拡大しています。これにより、入居者様の利便性向上や鍵に関する業務時間の削減により、当社の生産性向上を実現します。

スマートロックの設置拡大

当社は、入居者様の利便性向上と不動産テックの推進による業務時間の削減を目的に、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」の設置を、2022年6月から順次進めています。

スマートロックの導入により、お部屋探しの内見の際や入居契約後に、鍵を受け取るための来店が不要になります。2025年3月期末には、当社管理物件におけるスマートロックの設置は31万戸を超え、鍵に関する業務時間が年間約17万時間削減しました。

また、入居者様は煩わしい鍵の管理から解放され、さらにオートロック機能などによりセキュリティ対策が向上します。

顧客利便性の向上

- 店舗への立ち寄りなしで新生活を開始
- 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



スマートロック設置物件 利用企業様の声

スマートロックによって鍵の受け渡しが必要なくなり、入居がスムーズになった。入居者自身が情報を登録することにより自動的に入居ガイドが届けられるため、個別に案内する手間もなくなった。合鍵やピックアップの心配もなく防犯性が向上し、施錠・解錠の記録も残るので安心。その分、入居者のライフライン手続きの確認や他の業務に時間を充てられるようになった。

株式会社エイジェック
メーカーBPO統括本部
本部長 服部 善昭様



スマートロック対象住居に入居することで社宅関連業務を約21%削減することができた。パスコードの設定が事前にできるなど、痒いところに手が届く「ユーザーファースト」な機能にも大きな効果を感じている。また、入居に際しての説明が難しい外国籍社員の入居もスムーズに行えている。今後も大切な従業員が心身共に安心して利用できる社宅としてご協力をお願いいたします。

株式会社ダンダダン
執行役員 新田 崇博様



スマートロックが設置されてから、店舗での鍵の引渡しが必要となり、入居者の負担も減り、業務の効率化につながった。鍵の紛失リスクも軽減し、セキュリティの観点からもメリットを感じている。入居開始日に変更があった場合も、定休日などを気にせず柔軟な対応が可能となった。

株式会社フジタ
管理本部 総務部次長
富澤 和也様



以前は入居当日に1時間以上かけて店舗へ鍵を受け取りに行くこともあったが、スマートロック導入後、その必要がなくなり時間の節約につながっている。拠点ごとにスペアキーを管理する手間もなくなり、業務の効率化が進んだ。また、スマホやテンキーで簡単に解錠できるので、鍵の紛失などのトラブルの心配も減り、セキュリティ面でも安心して利用している。

株式会社勝英自動車学校
専務取締役 吉村 崇様



開発営業部門長メッセージ

本格再開する開発事業を 成長戦略の新たな柱に



執行役員 開発営業部門長
不動産開発営業部長(兼務)

松永 英剛(まつなが えいごう)

1998年レオパレス21に入社。法人営業部において西日本第2営業部長、法人営業統括部長、広域第1法人営業部執行役員を歴任。賃貸事業部プロパティマネージメント部執行役員、不動産営業部執行役員を歴任し現任。

開発事業再開は 再生の第一歩

施工不備問題の発覚以降、当社はその解決を最優先課題とし、全社を挙げて取り組んでまいりました。その結果、現在の収益の柱は賃貸事業一本となっています。こうした状況のもと、「新生レオパレス21」の始動に際して成長戦略の主要な柱として位置づけられたのが、2026年3月期からの開発事業の本格再開です。これまでに蓄積してきたノウハウや顧客データを活用し、開発事業を新たな収益の柱へと育成していく必要があります。

具体的な営業戦略としては、「既存物件戦略」「不動産開発」「法人市場の開拓」の三つを柱に、管理物件ポートフォリオの最適化を図っていきます。その実現に向けては、BtoCを中心とした従来の請負型事業にとどまらず、BtoBおよびBtoG領域へも積極的に対応し、ソリューション型提案を通じて、多様なニーズに応える不動産サービスの提供を目指してまいります。

既存事業再開ではなく 新規事業の立ち上げ

施工不備が発覚した当時、私は法人営業部に所属しており、多くのお客様企業へ問題の説明を行いました。厳しいご意見をいただく一方で、「レオパレス21抜きでは社宅戦略は成り立たない」「一日も早く沈静化を」といったお声もいただきました。こうしたお声から実感したのは、当社のビジネスモデル自体が崩壊したわけではないということです。そうであれば、たとえ再生への道が険しくとも、必ず道を切り開いていくことができる。そのような思いを胸に、今日に至っています。

そして、このたび私は開発営業部を任されることとなりました。大きなプレッシャーを感じつつも、単なる既存事業の再開ではなく、新規事業の立ち上げでもあるという気概を持ち、挑んでまいります。

具体的には、老朽化が進む既存物件の建替えに加え、不動産ファンドの開設、ランドセット販売の促進などにより新規不動産開発に取り組んでまいります。法人市場に関しては、法人保有遊休地を活用した寮・社宅の開発を

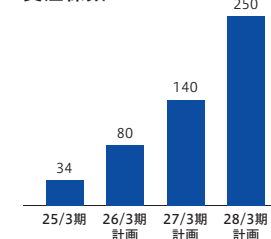
通して各企業の人的資本戦略を支える存在となることを目指します。

当社が提供する住まいは、日本の社会インフラとなっています。今後は法人・自治体などとの提携・協業を一層強化し、不動産におけるインフラプラットフォームを構築したいと考えています。

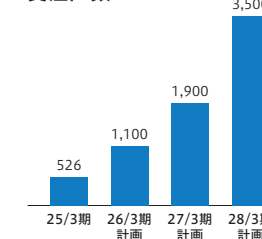
管理戸数の推移

25/3期	26/3期計画	27/3期計画	28/3期計画
546,000戸	540,000戸	537,000戸	533,000戸

受注棟数



受注戸数



全国ワンストップ ソリューションが強み

当社は独自の30年一括借上げシステムを強みとし、国内に約54万戸の賃貸ワンルームを展開しています。この規模においてワンストップで対応できる賃貸力と管理力に加えて、賃貸力・管理力に裏打ちされたアパート経営の提案力こそが、当社の優位性といえるでしょう。近年は特に法人からのニーズに対し、現実的かつ具体性のあるご提案を実現しています。ワンストップ対応から得られる顧客情報を活かしたソリューション営業としては、ある企業の保有寮の処分という課題に対し、社内で迅速に情報を共有した結果、他社とのマッチングにより売買につながり解決に至るといった成功事例も生まれています。

従来、情報収集に関しては足を使ったマンパワーに頼ってきました。もちろん行動することは重要ですが、今後はより効率的な営業活動を目指し、ITツールの導入や顧客データの統合・整理を進めてまいります。これにより、情報を駆使した効率的なインフラ提供が可能となり、革新的な不動産プラットフォームの実現につながると考えています。「人が多ければ成果が上がる」という従来の価値観から脱却し、収益性を重視した組織への転換を目指していきます。

こういった挑戦により、2028年3月期には受注棟数250棟・受注戸数3,500戸の達成を計画しています。また、管理戸数の減少ペースの抑制、平均築年数の引き下げも併せて進めてまいります。建物の設備などに関しては、現在「屋根借り太陽光発電事業」に取り組んでいますが、今後も新たな技術の活用を模索し、積極的に導入してまいります。

オーナー様と 共に未来に向かうために

当社がオーナー様へ提供できる最大の価値は、総合賃貸管理業としての安定したアパート運営の提供です。さらに長期的な視点では、賃貸利用のある法人企業や自治体などとの連携を強化し、不動産領域におけるインフラ企業としてプラットフォーム化を推進しながら、さらなる価値提供を目指していけると考えています。

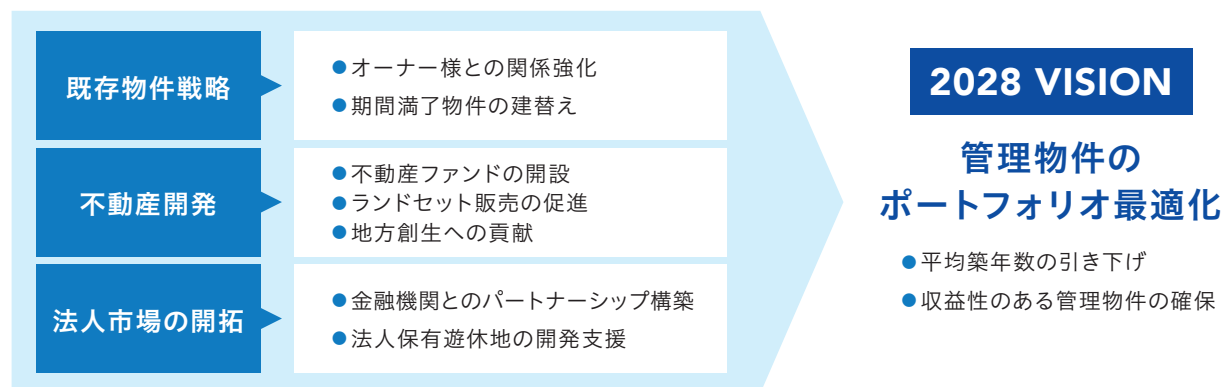
当社はオーナー様の大切な資産をお預かりし、互いに支え合いながら長期的な信頼関係を築いてきました。この意味では当社にとってオーナー様はビジネスパートナーであります。同時に「長く付き合える良き友人」でもありたいと考えています。常に寄り添い、時には率直な意見を交わし合い、共に良い未来に向かって歩んでいく。そのような信頼と協働の関係を、今後も大切に育んでまいります。

そのために当社がなすべきは、何が本当にオーナー様のためになるのかを真摯に考え、具体的な行動に移す



ことです。特に次世代の方々に向けては、大切な資産の承継・運用の最適なあり方を共に模索していく機会を創出することが重要だと考えています。近年では、全国各地でのオーナー様向けイベントの継続的な開催や、オーナー様専用のスマートフォンアプリの開発・展開などに取り組んでいます。今後も多様な手段を通じて、世代を超えたご理解の促進とより強固な関係性の構築に努め、未来のステークホルダーに向けて当社の価値と存在意義を発信してまいります。

開発事業における営業戦略図と目標



人的資本戦略 [人的資本経営ビジョン]

人的資本経営ビジョンとして「社員が主役の会社」を掲げています。「主体性・自律性を備えた“主役”人材がミッションに沿った目標実現に向けて、熱意をもって困難に立ち向かい、その情熱で関わる人々を動かし、思い描く姿に近づけていく」。そのような会社を目指してビジョン達成に向け取り組んでいきます。

社員一人ひとりの熱意を引き出し、多様な個の活躍により社員の生み出す価値の総和が レオパレス21というブランド価値の向上につながっていく



人材採用戦略 人材開発戦略 組織開発戦略

社員の熱意を引き出すための
戦略を策定し、自ら考え、自ら動く
文化の醸成を目指す



人的資本経営ビジョン 「社員が主役の会社」

社員一人ひとりの熱意で
成長し進化していく
会社を実現する



ELTVの最大化

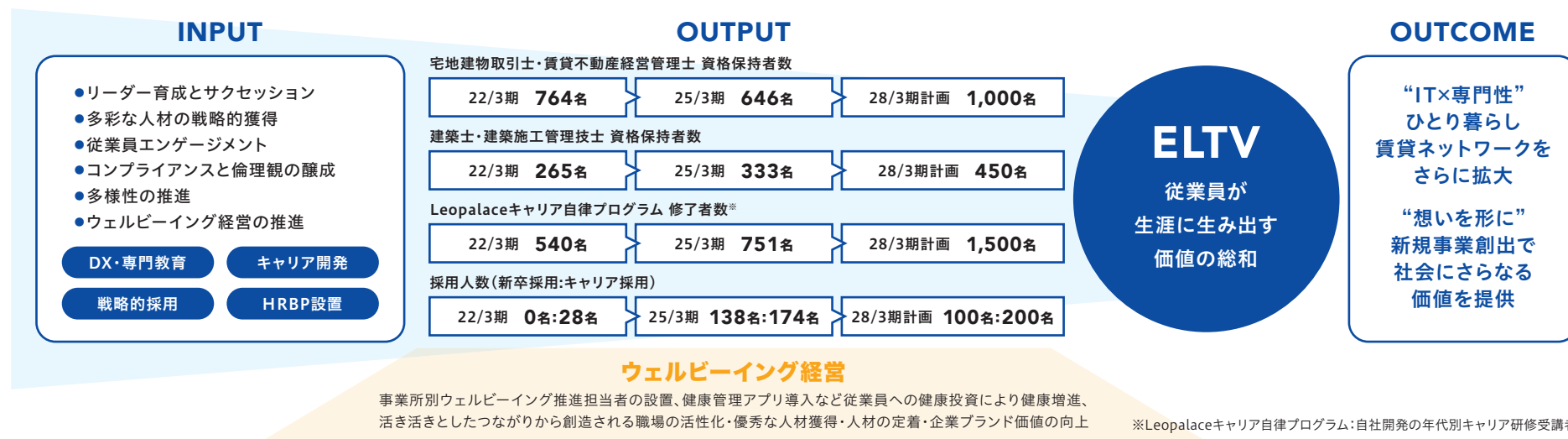
当社の文化に共感し、
熱意をもって入社した人材が
“早期”かつ“長期”で活躍することで、
ELTVの最大化を目指す

レオパレス21のブランドを再構築し、新生レオパレス21としてこれから歩んでいくために、新たな企業理念体系であるMVVC(ミッション・ビジョン・バリュー・クレド)を策定しました。当社で働く社員が何を大切にすべきなのか、どのような行動を取るべきなのかをクレド(行動指針)として明文化しました。クレドの根底に流れるメッセージは主体性・自律性を備えた社員が活躍することで、ミッションに基づいた取り組みを推進していくというものです。このメッセージと連動した人的資本経営ビジョンを掲げています。

「社員が主役の会社」のあるべき姿は、主体性を持って創意工夫をしながら自律的に働き、その行動に覚悟と責任を持っている社員が活躍している姿です。その姿を実現するには社員一人ひとりの熱意を引き出すことが必要不可欠です。当社は熱意を持って活躍する社員への支援と報奨を約束することで、「会社と従業員が互いに影響し成長する関係」を築いていきます。また、社員の生み出す価値の総和を高めていくためには、熱意を持った社員一人ひとりが早期かつ長期的に当社で活躍していくことが重要です。

人的資本戦略 [ELTV(従業員生涯価値)の向上]

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、従業員が会社を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(≒長期利益)になるというものです。人的資本に対する積極的な投資を推進し、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。



ELTV向上に向けた取り組み

有資格者の増加

土地開発および新築物件の施工を再開し、事業の再拡大フェーズに入る当社にとって、不動産関連資格保有者の総数を増加させていくことが事業目標達成のために不可欠となります。資格取得支援および有資格者の採用を推進し、顧客ニーズへ確実に対応していくことで顧客満足度向上を目指します。

DX人材の育成

デジタルスキルを向上させる研修プログラムを導入し、2028年3月期までに800名の受講を目標としています。

DX人材の育成により、変革に向けた行動をリードする人材が増加することでELTVにおける人的価値貢献の向上を目指します。

キャリア開発支援

社員一人ひとりがキャリアを自分事として捉え、キャリア形成に意欲的に取り組める環境を構築するために、年代別のキャリア研修やキャリア相談窓口の開設など、各種施策に取り組んでいます。キャリアオーナーシップを向上させ、当社で長期的に活躍する人材が増えることで、ELTVにおける平均勤続年数を向上させていきます。

事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築

2025年3月期の採用実績は新卒採用で138名、キャリア採用で174名であり、今後、新卒採用は地域志向の人材の獲得や幹部候補人材としての採用も強化していきます。

キャリア採用では成長戦略を推進していく人材として、専門性を有した人材の獲得を強化していくことに加え、コア事業の基盤強化を担う人材として即戦力の採用も引き続き注力していきます。

人的資本戦略 [キャリア開発の取り組み]

当社では、社員が自身のキャリアを自分事として捉え、キャリア形成に意欲的に取り組むことが重要であると考えています。「成果に直結する選抜型教育」「主体性の向上につながるキャリア開発」「新たな可能性を生む挑戦機会の提供」を人材開発戦略に据え、各種施策に取り組んでいます。

次世代リーダー選抜育成プログラム

未来の経営幹部となることを期待される成績優秀者を選抜し、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、自社の場合は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。2025年3月期は89名がプログラムに参加しました。



資格取得支援

事業の再拡大フェーズに入る当社において、顧客に対して付加価値を提供し、事業の優位性を高めていくためには、不動産関連資格保有者を増加させていくことが必要不可欠となります。2028年3月期までに宅地建物取引士・賃貸不動産経営管理士の資格保有者を2025年3月期比較で約1.5倍の1,000名にすることを目指しています。

オンライン学習ツールの導入により、学習機会を拡充するとともに、合格時に報奨金が支給される資格の対象範囲を拡大するなど、成果を上げた従業員への還元を強化することで、モチベーションの向上につなげる施策に取り組んでいます。

キャリア相談の実施

従業員の家庭環境やライフプランについて、キャリアに関する悩み・課題を個人単位で相談できるよう、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。



キャリアデザインワークショップ

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。

2025年3月期は50代の社員を対象に、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た目標やアクションプランの設定を目的とした、キャリアデザインワークショップを実施しました。

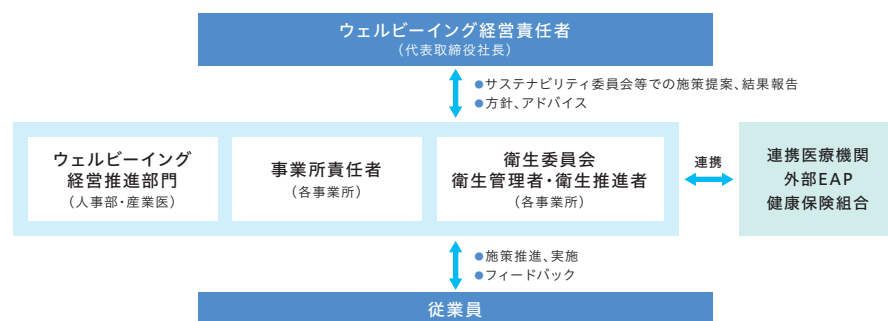


人的資本戦略「ウェルビーイング経営の推進」

当社は、ミッションである「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」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年からは健康の維持増進に加え、従業員同士の生き生きとしたつながりによる職場の活性化や顧客・取引先・株主など、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。

体制

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）」に認定されており、今年度は「ホワイト500」の取得を目指しています。



従業員への浸透

ウェルビーイング経営を従業員一人ひとりに浸透させることを目的に、健康施策の企画・展開・推進体制を強化しています。

具体的な取り組みの一つとして、本社衛生委員会に他事業部の従業員を招いた意見交換会を実施し、事業部間の知見共有と相互理解を促進しています。さらに、全事業所に配置している衛生管理者および衛生推進者を「ウェルビーイング推進担当者」として任命することで、各事業所における健康施策の主体的な運営を支援しています。

これらの取り組みを通じて、従業員の健康意識の向上と職場環境の改善を図り、ウェルビーイング経営の定着を目指しています。

パルスサーベイ

業務の振り返りに用いたり、組織内でのコミュニケーションツールとしての活用を通じて、自身の成長や職場内の活性化を目的としてパルスサーベイを導入しています。

開始から2年が経ちましたが、平均回答率は毎月90%を超えています。また、“コミュニケーションが増えた”と回答した従業員は20.0%（前年比+0.2p）と全体的に増加傾向にあります。

メンタルヘルス・マネジメント検定&心の健康づくり

メンタルヘルスに関する知識の習得、応用、実践を推進するために、メンタルヘルス・マネジメント検定の全額費用補助をしています。メンタルヘルスの基礎知識や、職場におけるメンタルヘルスの管理・サポートに関する知識・技術の向上は誰もが働きやすい環境づくりにつながります。

健康フォーラム

ヘルスリテラシーの向上、健康経営の推進、お取引先様との関係強化を目的として6年ぶりに健康フォーラムを本社にて実施しました。

法人企業11社にご出展いただき健康チェックや当社社員向けに特別価格での商品販売、体験、試供品の提供などを行いました。





『女性活躍推進』座談会

誰もが能力を発揮できる組織づくりを ——女性のさらなる活躍に向けて

人的資本経営ビジョンとして「社員が主役の会社」を掲げるレオパレス21。
社員一人ひとりの熱意で成長し進化していく会社を実現するために、
さらなる女性活躍の推進に必要な制度やマインドを探る。

女性を取り巻く職場環境は ここ数年で大きく変化

五郡 当社では属性にとらわれず、働くことを通じて人生に充実感がもたらされるような組織となることを目指しています。皆さんの入社当時と比べ、女性を取り巻く職場環境やキャリア形成の選択肢は変化していると感じますか？

泉 結婚や出産などのライフステージの変化で辞める女性社員が非常に少なくなったという印象があります。出産して時短で職場復帰したり、時短から通常勤務に戻す人も増えています。実際、周囲の社歴16年以上の女性社員によると、「最近、出産や結婚で辞めない人が増えた」という声が多いのに対し、6～7年目の女性社員からは同様の感想がなかったので、ライフステージの変化と退職は

だんだんと結びつかなくなっているように感じます。

早島 私が入社したのは1996年ですが、当時あったレオパレスセンターの主要都市の店長は女性でし、私も広島店を任されていました。思えば当時から女性も活躍していました。ただ、皆さん独身だったし、結婚、出産をすると当たり前のように退職してしまいましたね。今はテレワークなど多様な働き方があり、出産後も100%近くの人が仕事に復帰するようになったので、自分が見ていたものとは全く違う景色が広がっていると感じます。よい時代になりましたね。

植島 コロナ禍を機にテレワークが可能になり、子どものいる女性は働き続けやすくなりましたよね。私自身、子どもが熱を出したときでも仕事を休まなく

て済むようになりました。職場環境については、私が入社した当時の請負事業部（現：開発営業部）では、フロントに立つのが男性で、裏で業務するのが女性と、性別で役割が分かれていましたが、ここ数年の社内改革で、そのようなこともなくなってきましたね。

柴田 私は今年4月に管理職になったばかりですが、入社当時はキャリア形成に対する意識は明確ではなく、自分が管理職になるとは考えてもいませんでした。ですが、当初の配属先の法人部が自由に発言できる環境で、キャリアアップを後押ししてくださる上司も多かったことから、自分の意識が少しずつ変化してきました。そのような雰囲気があったからこそ、スキルアップやキャリアアップに挑戦しようという意識になったと思います。

未だ残る性別による役割分担の意識が女性活躍の壁に

五郡 実際に働いていて、女性の活躍に壁があると感じることはありますか？

柴田 チャレンジできる環境は男女問わずありますが、実際にチャレンジするのはまだ男性が多いので、一歩踏み出そうとすることに躊躇したり、プレッシャーを感じて壁を越えきれない人も多いと思います。

泉 そこを変えていくには女性管理職のロールモデルを示すのが有効かもしれませんね。社内報『Leo leo』で人事部が企画している座談会の『Leo Palette』にて、女性管理職をテーマにした内容が特集されていましたが、記事を見て、自分も彼女たちのように活躍できるかもしれないと感じ、やりがいや共感を得たという声も聞いています。男性の意識も変わってきていますが、時代の変化に追いついていない上司がいると、女性の活躍の



柴田 佳波（しばた かなみ）
2018年入社。2025年4月から法人営業部首都圏2-2支店マネージャー。大学時代にスキューバダイビングのインストラクター資格を取得し、今もサーフィンを楽しむ行動派。

壁になっているように思います。

部署によっても違いは見られますね。多くの女性が活躍している部署もあれば、性別で業務を分けている部署もある。オーナー様に営業をしたいという女性社員は多いので、開発営業に女性を加えてもよいと思いますね。

植島 バックヤードに女性が多い部署は、自然と役割分担ができてしまっているところがあるかもしれませんね。そのような意識は社外の方にもあり、たとえば入居者様などからクレームの電話を受けたときに「男性に変わってほしい」などと言われると、「私たちではだめなのか」と悔しくなりますね。

早島 そういうの、悔しいですね。今の時代は、どの部署、どのポジションでも男女どちらがふさわしいということはありません。古い慣習は取り払い、女性が先頭に立って業務を仕切ることがあってもいいと思います。どのような業務でも、女性が入ることで効果が上がりやすくなることもあるので、男女双方の目線を入れて、最高の成果を出せるといいですね。今後の経営課題として、役割分担意識の排除などに取り組みたいと思います。

また、オーナー会などで会う女性社員たちは、長い間同じポジションにいたことが少なくありません。彼女たちから「キャリアアップしてみたい」という声も聞きます。当社には『女性向けキャリア研修※』や『キャリア相談窓口』もありますが、キャリアを形成する意識の向上や人材育成の意味などからも、やはりジョブローテーションは必要だと思います。

植島 オーナー会といえば、福岡の素敵な会場で、おそろいのユニフォームを着ておもてなしをしていたのが印象的でした。

泉 ユニフォームのアイデアを出したのは当時のウェ



五郡 龍之介（ごくみん りゆうのすけ）
2024年入社。人事部の戦略人事推進課で、人事制度の改訂や働きやすい環境づくりに携わる。

ルスマネジメントグループのグループマネージャーで、会場は出席されるオーナー様に合わせてお洒落な会場を女性社員が探してくれました。非常に盛り上がり、オーナー様にもとても喜んでいただきました。

早島 服装も場所も意思を込めて選んでいて、他の地域とかなり雰囲気の違いがありました。そのような好事例の横展開も進めていければと思います。

能力ある人を引き上げる仕組みづくりを

五郡 女性がさらに活躍するために、今後どのような取り組みや変化が必要だと思いますか？

柴田 入社当時、この会社で長く働けそうだなと思った理由の一つが、福利厚生でしたが、管理職になった今、次のライフプランを考えたときに、制度など理解していないことが多く、「もし結婚して産休・

泉 裕之（いずみ ひろゆき）



2004年入社。長く西日本・九州エリアを担当。九州プロパティマネジメント部部長を経て、現在、首都圏第2プロパティマネジメント部部長。

育休に入ったら、今のポストに戻れるのだろうか」といった不安を感じてしまいます。今後のライフプランやキャリア形成に関わる制度を若手社員にも周知させる取り組みがあれば、そのような不安は拭えると思います。また、身近な人に相談したいという気持ちも強いので、育休からの復帰を後押しするマニュアルなどがあればよいと思います。

泉 キャリアアップを後押しする制度といえば、挙手制で若手を抜擢していく制度の『Leo:Revo※』（レオレボ）は素晴らしいですね。確か柴田さんも上司に後押しされて、自分から管理職にチャレンジしたのですよね。どちらかというと、能力はあるのに自信がなくて手を挙げるができない女性も多いでしょうから、そういう人たちをすくいあげる仕組みや施策があればいいのと思います。

植島 人事部では自信がない状態から引き上げる取り組みとして、研修だけではなく、1対1でのキャリアコンサルティング面談もしていきたいと考えています。対話を通して自分のキャリアを振り返ること

で、できることがたくさんあるんだという気づきとなり、自信につながっていくと思います。

泉 研修もよい方法だと思いますが、それよりも大きな自信につながるのは、やはり業務で結果を出すことなんですよ。昨年、『管理職トランジションプログラム』を実施し、ある店舗で休職したマネージャーの代行として、30歳の女性社員（主任）にプレマネージャーをしてもらいました。最初は「私にはとても務まりません」と言っていたのですが、それまで低迷していた支店の成績が全国1位になったり、マネージャーミーティングで誰よりもしっかりと話をするようになったんです。同じような例が他の店舗でもあったので、まずは支店などで2カ月間くらいプレマネージャーをしてもらえば、「自分にこんな力があったのか」という気づきから自信もついて、管理職試験を受ける人が増えるのではないかと思います。固定化した顧客がいるリーシング事業なら大失敗することも少ないと思うので、若手だけを集めた店舗というのを実験的にやってみるのも面白いのではないのでしょうか。

植島 確かに立場を変えることは成長の大きなきっかけになりますね。私も「自分はこのままでしかできない」と思いこんでいる人への働きかけは必要だと思います。頑張らなくてもよい場所にいるのは、居心地がよいかもしれません。だけど、頑張って初めてその先の景色を見ることができるんです。私自身が上司の後押しによって、見えた景色がたくさんあります。もっと多くの女性社員にそういう景色を見てほしいし、上司には周りの人たちを後押ししていただけるよう働きかけていきたい。若いときに役職を与えられたことで、もがきながら成長したという話も聞きますので、キャリアシフトの年齢を下ろしてもよい

かもしれませんね。

柴田 同世代の人から、成長しても社歴の長い人よりなかなか上に行くことができず、もどかしさを感じると聞かことがあります。それなら管理職試験を受けてキャリアアップすればいいのかもしれませんが、さっきの話にも出ていたように、誰もが躊躇なくチャレンジできるわけではないですし…。

早島 そうですね。見ていると、能力があるのに、「マネージャーに上がって本当に責任を果たせるのか」と悩む女性が多いような気がします。謙虚な人もいると思うので、やはり上司が能力のある女性を引き上げ、新しい立場を経験してもらうことが必要ですね。男性マネージャーの店舗でも、2番手にいる女性がさまざまな舵取りをしていることもよくありますし、やれば必ずできるんです。泉さんが言うようにプレで短期間体験させるなど、「これだったらできる」と自信をつける期間を与える試みは、かなり効果的かもしれません。やはりきっかけづくりは大切ですね。

早島 真由美（はやしま まゆみ）



1996年入社。コンプライアンス推進本部長CLO、経営管理本部副本部長、賃貸事業本部長などを歴任し、取締役 常務執行役員、事業推進本部長。仕事と育児の両立の難しさを実感中。

※次世代・多様性・キャリア人材を戦略的に育成・抜擢登用する制度。従来はピックアップされなかった“隠れた優秀人材”の積極的登用・活躍促進を目的としている。

泉 マネージャーになると業務は増えますが、部下に「マネージャーになると大変だぞ」という姿を見せすぎるのも問題だと思っています。若手に「マネージャーになるのは面倒」と刷り込んでしまうことになりかねません。

早島 優秀な若手がいても、ずっと同じ椅子に座り続けている人がいるとこれ以上は上がれないということもあるので、ポジションは一定期間でローテーションさせる必要もありますね。

泉 先ほど話した休職したマネージャーもベテランでした。プレマネージャーに抜擢した女性は若手社員たちと世代が近いこともあって、意見が言いやすくなり、店舗全体が活性化したと聞いています。

女性に限った話ではありませんが、モチベーションを下げない仕組みづくりも重要です。リーシングのインセンティブ評価が支店単位になっているので、自分がいくら努力したところで、全員が同じ評価になるというのは納得できないという声も聞きます。

早島 インセンティブは、個人歩合とチーム制という変更を何度も繰り返してきた歴史があります。そのときどきで理由があって変更したわけですが、固定された制度ではありませんので、皆さんの意見を反映して変えていければと思います。

仕事をする上で大切にしてきたこと

五郡 最後に、ご自分のキャリアを振り返って大切にしてきたこと、後輩に伝えたいことを聞かせてください。

柴田 これまで何度もチャレンジする機会がありましたが、成果が出たときよりも、つまづき、乗り越えたときの経験が今の自信につながっています。どん

な壁も飛び越える難しさはありますが、上司や周りの人も支えてくれますので、物怖じせずにチャレンジしてほしいです。私自身も部下が失敗したときは手助けできる上司になりたいですし、これからはチャレンジする姿勢を見せていきたいと思っています。

五郡 こうしたマインドを持つ女性管理職が増えることで、自然と後進のロールモデルになっていきますね。

植島 私は「自分にはできない」「向いていない」とか、部下に対して「あの人には無理」といった決めつけをしないようにしています。そのときはできなくても、明日になったらできるかもしれませんね。自分に対しても、接するすべての人に対しても、誰もが無限の可能性を持っていると信じたいと思っています。

泉 私が心がけているのは、まず、素直さと謙虚さです。素直さがなければ時代の変化を受け止められませんが、今この役職に就いているのは、自分が偉いのではなく、会社の中で与えられた役割を担っているにすぎないからです。大切なのは、目的を達成するために自分の役割をしっかりと果たそうという意識です。自分が偉いと勘違いしないよう、私は社外の人、特に年下の人とできるだけ接して刺激をもらうようにしています。

もう一つは、どんな上司からも吸収することです。例えば、明らかに間違ったマネジメントをしている上司と働くことになった場合でも、悪事例を経験できるという意味では好機といえます。自分が上の立場になるに従い、おかしな慣習をなくしていけば、いつかそれはなくなります。若手社員、女性社員の皆さんも、よくないことをやめ、よいことを吸収し、よい方向に進むことを意識して行動していただ

ればと思います。

早島 私が日々心がけているのは「聞く力」です。今は取締役ですが、役職に関係なく、社員や担当者とは1対1で話をし、しっかり聞きます。そうして初めて、その社員が何を考え、何をしたいのかを引き出せるのです。主体性を持って楽しく仕事をしてもらうには、自分がしたいことを自覚することが大切です。社員の皆さんがいるからこそ経営陣も新しいことにチャレンジできるので、相手を敬い、聞く力を持って業務に取り組んでいきたいと思っています。私はこれまで社外の多くの方と出会い、さまざまなことを学んできました。その人脈が今も、困ったとき、新しいことをするときの助けになっています。皆さんもぜひ会社の外にも目を向け、自分なりの人脈を築いていってほしいと思います。

五郡 今日は女性のキャリア形成、活躍推進について、多様な視点からお話いただきました。今日の意見も参考に、新たな女活推進施策を検討していきたいと思っています。

植島 彩乃（うえしまあやの）



人材サービス企業、IT企業を経て、2017年に入社。2025年4月より人事部人材開発課マネージャー。管理職になり、働きながらの育児の大変さを、これまで以上に痛感。

DXビジョンと戦略

当社は、DXを通じて持続可能で柔軟なビジネス基盤を構築し、社会の変化に迅速に対応することを目指しています。DXは、デジタル技術を活用してビジネスプロセスを革新し、競争力を高める取り組みです。これにより、顧客体験の向上、業務効率の最大化、新たなビジネスモデルの創出を実現していきます。

DX VISION

お客様への価値創造を拡大し、
従業員が主役になる会社をデジタルを使い実現

Theme 1
事業変革
DX

Opportunities
for All Employees

— すべての従業員に機会がある —

Theme 3
人材組織
DX

Theme 2
価値創造
DX

レオパレス21全社・グループ会社一体でのDX推進を展開

Theme 1 事業変革DX

事業変革DXでは、「顧客から選ばれ続ける賃貸事業への進化」を目的とし、データドリブン経営や商品のクオリティ担保・付加価値向上、ビジネスパートナーとのリレーション強化に取り組んでいます。

Individual work 個別業務最適化、生産性向上DX

生産性向上による利益率改善

- 省力化による価値創造業務への転換
- ペーパーレス化、RPAやOCRを用いた業務の効率化
- 定型業務自動化
- 業務プロセス変革、業務の集約を行い平準化

QCDF improvement 提供する商品サービス価値創造DX

顧客体験価値向上による収益増加

- 顧客体験(CX)の高度化
- 生活インフラサービスのデジタル化(スマートロック、消費者向けガス使用時のWEB化)
- オーナー様とのリレーション
- 生成AIを用いた業務サポートの提供
- インフラ安定稼働、実効性のあるセキュリティシステム基盤の構築

Culture transformation 企業文化そのものを変革するDX

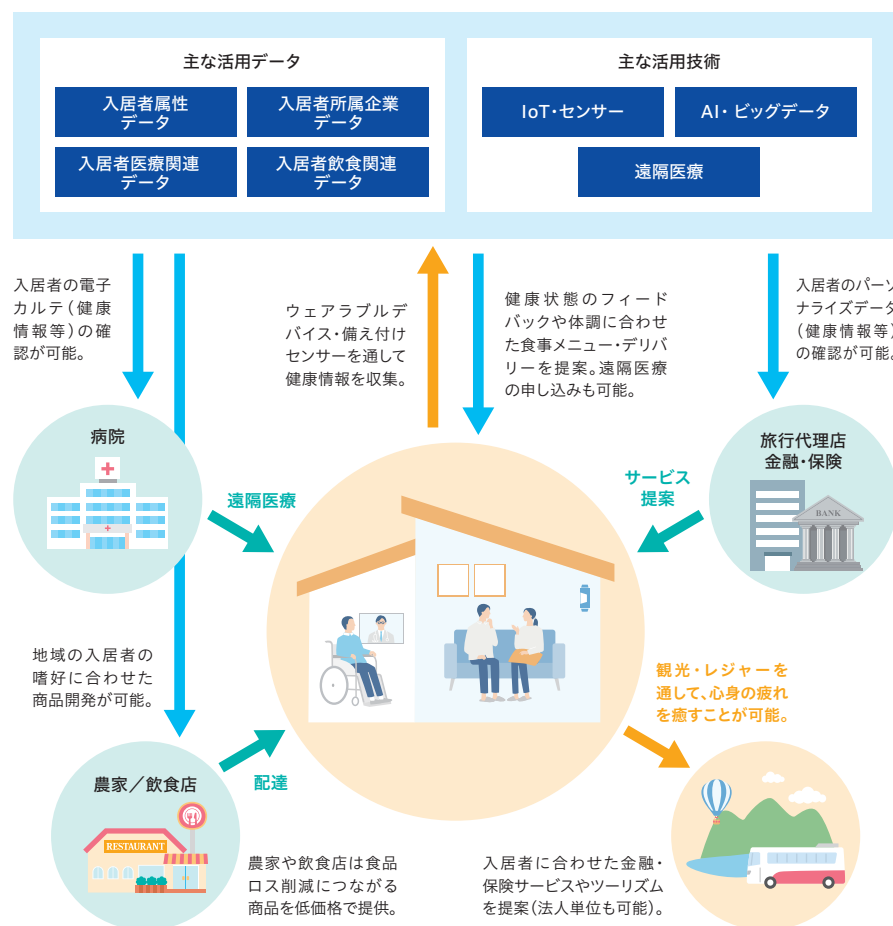
新たなビジネスモデル創造による収益源の多様化

- イノベーション推進
- 意思決定がデータドリブンで迅速に行える前例主義からの変化
- 新しい顧客体験を創り出す文化
- デジタルで新たなビジネスモデルを創出

Theme 2 価値創造DX

価値創造DXは、既存の賃貸事業を基礎としてデジタル技術を活用し、企業としての新たな付加価値を創出するとともに、競争優位性を確立するための取り組みを行います。外部パートナーとのオープンイノベーションや最新デジタル技術を活用し、新サービスの開発を進めていきます。

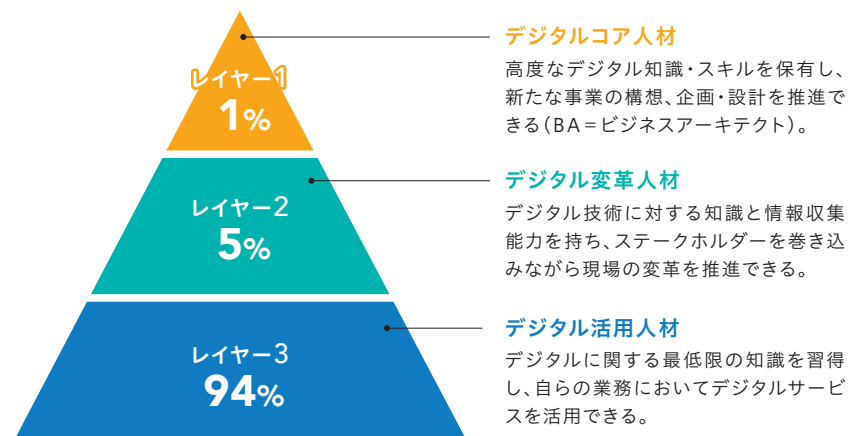
入居者が安心で快適に過ごせる環境を提供することが、当社の競争力を強化するだけでなく、自社外でのビジネスへの展開の検討を加速していきます。



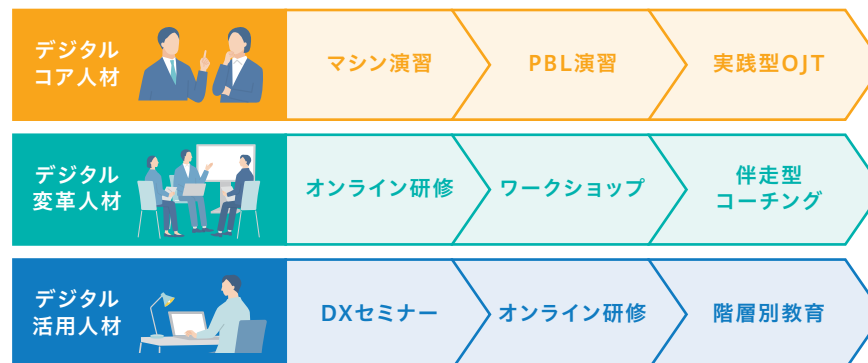
Theme 3 人材組織DX

DXの推進において、当社は新しい組織構造の構築と人材育成に重点を置いています。取り組みの1つとして、DXリーダーの育成プログラムを導入し、次世代のリーダーを育成しています。

また、多様な人材の確保とDE&I（多様性・公平性・包摂性）の推進にも注力しており、社内外から優秀な人材を積極的に採用し、多様なバックグラウンドを持つメンバーが協力し合う環境を整えています。DE&Iの推進を目的とした研修なども定期的 to 実施し、全従業員が多様性の重要性を理解、尊重する文化を醸成しています。女性や障がいのある方々など、さまざまな視点を持つ人材の活躍を支援するための取り組みの強化を通じて、次世代のデジタル人材を育成していきます。



DX人材育成方法



アパートオーナー様メッセージ

賃貸住宅経営の大切なビジネスパートナーとして、人生を共に歩む最良のパートナーとして、社員一人ひとりがオーナー様のお声に真摯に向き合い、お預かりした物件を適切に管理しています。そうした日々の積み重ねにより、オーナー様から信頼をいただくことで、パートナーシップを強化していけると考えています。

自分たちが住みたいと思える物件が完成。 父や私の想いを一緒に叶えてくれたことに感謝しています。



相原 充(あいはら みつる) 様

今回完成した「Maison Lumiere」(メゾン ルミエール)は、図面で想像していた以上に良い建物になりました。実は、計画段階は父が進めていた物件なのですが、突然亡くなり、急遽、私が後を引き継ぐことになったのです。

とはいえ、ある程度、図面も出来上がっていたので、どう関わっていいか悩みました。そんな私に、レオパレス21の営業担当者は「お父様は『最後に決めるのは充だから』と常々仰っていました。一緒にお父様の想いを叶え

ましょう」と言葉をかけてくれたんです。ちゃんと完成させないとな。そう覚悟が決まりました。それからは営業担当者に要望を伝えたり、アドバイスをもらったりしながら、進めていきました。ちなみに物件名にある「ルミエール」はフランス語で「光」を意味します。この物件が、父と私による最後の共同作品の証しとして、父の名前の1字を付けたんです。

完成後、初めて部屋に入って驚いたのは、防音性の高さです。隣の部屋でテレビを大音量にしても、音がまったく聞こえてきません。私は就職後、実家を出て、あちこちの賃貸アパートで暮らしていた経験から、防音性については譲れない条件と思っていたので、とても満足しています。部屋が広く見える間取りや、使い勝手の良い収納が多いところも気に入っていますね。一緒に来た妹も「私がここに住みたいくらい!」と言っていたほどです。

レオパレス21とは祖父母の代からなので、三世代にわたるお付き合いになります。父はレオパレス21の営業担当者を自分の会社の社員のように、あるいは息子のように思っていたのでしょう。時に厳しいながらも常に愛情をもって接していました。施工不備問題が発覚した時も、関係を断つのではなく、応援したいという気持ちが

勝っていたようです。

営業担当者もそんな父の気持ちに応えるように、要望の一つひとつに真摯に向き合い、オーナーだけを見るのではなく、入居者の住みごちを考えた提案もしてくれます。その一方で、私たちを本当の家族のように大切にしてくれます。祖母が亡くなった時は一緒に見送ってくれましたし、今回も父の遺した想いを一緒に叶えてくれました。何より実際に話してみると、人柄の良さが伝わってくるんですよ。父の応援したいという気持ちに触れられたように思います。今後もお付き合いは続いていきますので、これまで築いてきた関係性を大切に、より信頼を深めていきたいですね。



【物件名】
Maison Lumiere
(メゾン ルミエール)

【物件規模】3階18戸

【 着工 】2024年8月

【 竣工 】2025年3月