



section3

サステナビリティ経営

環境課題への対応、人権尊重や取引先との共生に向けた取り組み、それを支えるコーポレート・ガバナンス体制など、当社の事業の持続可能性を高めていくサステナビリティ経営についてご説明します。

サステナビリティ経営	51
レオパレス21のマテリアリティ	52
環境マネジメント	54
TCFDへの取り組み	55
安定した賃貸住宅の提供	60
人権尊重	62
ステークホルダーとの対話	63
取引先との共生に向けた取り組み...	65
社外取締役メッセージ	66
役員一覧	69
コーポレート・ガバナンス体制	71
経営体制の強化	72
実効性向上に向けた取り組み	75
リスク管理	76
コンプライアンス	77
施工品質管理体制の強化	79

サステナビリティ経営

サステナビリティ基本活動方針

当社は、サステナビリティ基本活動方針を策定し、事業を通じたサステナビリティ活動のさらなる発展のため、以下の5つの基本活動方針を定め、着実に取り組みを実行していきます。

1. 良質なサービスと豊かな暮らしの提供

社会の多様化とともに賃貸住宅へのニーズもますます多様化する中、新しいライフスタイルの提案を通じて、入居者様に快適で住みやすい住空間を提供していきます。

2. 地域社会への貢献

安心して暮らせる街をつくるため、住まいを提供する企業として、身近なところから地域の皆様とともに、活動を続けていきます。

3. 快適な職場環境の構築と多様な人材育成

社員一人ひとりが多様な個性と能力を発揮し、働きやすく快適な職場環境の構築を目指しています。

4. 地球環境にやさしい社会の実現

事業活動が地球環境に与える影響の大きさを認識し、環境にやさしい住まいづくりを追求し続けるとともに、企業活動全体で環境負荷の低減を実現していきます。

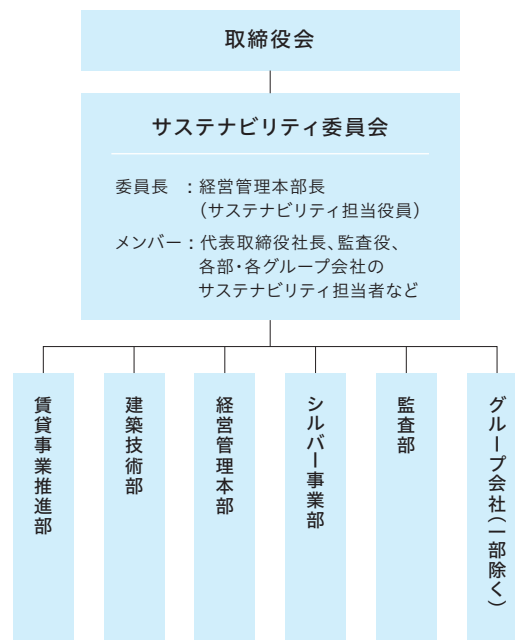
5. ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション

事業活動を通じて、ステークホルダーの皆様との積極的な情報開示と対話を行い、健全でより良いパートナーシップを構築しています。



サステナビリティ推進体制

当社グループでは、取締役会の傘下にサステナビリティ委員会を設置し、取締役会が諮問するサステナビリティ経営に関する取り組みを事業の一環として推進すべく、3カ月ごとに委員会を開催しています。同委員会は担当役員を委員長とし、各部署の担当者で構成され、サステナビリティ基本活動方針に沿った取り組み内容の進捗状況の確認や、今後の方向性などを話し合い、サステナビリティ推進に向けた取り組みを行っています。



推進体制における各役割

取締役会

取締役会は基本的な経営戦略や経営計画を決定する機関であり、気候変動対応に関してはサステナビリティ委員会およびリスク管理委員会での審議に基づき方針を決定し、かつ委員会の活動内容の報告を受け、監督します。

サステナビリティ担当役員

取締役会において気候関連課題を含む環境関連方針の決定等に際し、議論を主導し、サステナビリティ委員会への諮問の中心的役割を果たします。

サステナビリティ委員会

社内関連部署および各グループ会社を代表する委員が事業活動の一環として取り組んでいる環境・社会・ガバナンスの領域に関連する各マテリアリティの活動状況を報告し、グループ全体でサステナビリティ推進状況を共有します。また、気候変動を含む環境活動に関する数値目標の設定や、その達成状況の管理を実施し、重要事案については取締役会へ報告し、気候変動がもたらすリスクについてはリスク管理委員会と連携して取締役会に答申します。

レオパレス21のマテリアリティ

社会とともに、当社が持続的な成長を果たすための重要課題として、8つのマテリアリティを特定しています。また、マテリアリティは2030年を想定して特定していますが、各マテリアリティに対する単年度KPIも設定し、対応策の定量的な進捗も把握・管理しています。

マテリアリティ	関連するSDGs	KPI(2025年3月期)
環境に対する取り組み E	    	● スコープ1、2のCO₂排出量削減 (2030年度に2016年度対比46%削減) ● レオパレスグリーンエネルギープロジェクトを通じたCO₂排出量削減
安定した賃貸住宅の提供 S	   	● 入居率向上施策の遂行(期末:88.15%、期中平均:85.64%) ● 外国籍入居者の獲得
不動産テックの推進 S	 	● スマートロックの設置(2025年3月までに31万戸)
働き方改革・人材育成 S	    	● リーダー育成とサクセッション ● 多彩な人材の戦略的獲得 ● 従業員のエンゲージメント向上 ● 多様性の推進(D&I) ● ウェルビーイング経営の推進
人権尊重 S		● 外国籍介護スタッフに向けた研修実施(12回/月1回) ● 特例子会社による社員定着率の維持(79.54%)
ステークホルダーとの対話 S G	  	● 機関投資家との対話(100社) ● 金融機関との対話(200回) ● オーナー様説明会の開催(120回) ● 企業価値向上に資する広報戦略(リリース配信:24回) ● 社内報の配信(60回) ● 顧客満足度調査(グループ会社)の実施
コーポレート・ガバナンスの実効性確保 G	 	● 取締役と従業員間の対話(24回) ● 2024年末までに明らかな不備の解消
コンプライアンス強化 G	  	● コンプライアンス教育 ● コンプライアンスと倫理観の醸成

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティを特定する枠組みとして、まず当社に関連する社会的課題を抽出し、次にその課題が当社にとって「機会」となるか「リスク」となるかを見極めました。マテリアリティはESGの区分けにて整理しています。「施工不備対応」については、当社独自のマテリアリティとして設定していましたが、公表している施工不備解消計画を確実に遂行し、かつ同様の問題の再発を防止するために、ガバナンスの領域で2つのマテリアリティに関連するKPIを設定し、重要課題として取り組みました。

STEP 1

当社に関連する社会的課題を抽出

STEP 2

2025年3月期における「機会」「リスク」の見極め

STEP 3

ESGの区分けによりマテリアリティを整理

STEP 4

サステナビリティ委員会で承認

指標と実績 A:実績≧95%、B:75%≦ 実績 <95%、C:実績 <75%

環境に対する取り組み

評価指標	数値目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	評価	備考
スコープ1、2のCO ₂ 排出量削減	2016年度対比△46% スコープ1、2のCO ₂ 排出量:20,084t-CO ₂ (2016年度実績)	△43.50%	△41.50%	△13.7%	－	
レオパレスグリーンエネルギープロジェクト	CO ₂ 削減量 2024年3月期:40,000t-CO ₂ 2025年3月期:計画なし	－	3,238t-CO ₂	54,199t-CO ₂	－	2024年3月期からKPIIに採用

安定した賃貸住宅の提供

評価指標	数値目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	評価	備考
期末入居率および期中平均入居率	入居率目標:期末/期中平均 2023年3月期:88.44%/85.05% 2024年3月期:90.40%/86.56% 2025年3月期:88.15%/85.64%	期末:88.83% 期中平均:84.66%	期末:88.03% 期中平均:85.99%	期末:87.57% 期中平均:85.56%	A	
外国籍入居者の契約件数	個人契約件数 2023年3月期:13,000件 2024年3月期:12,154件 2025年3月期:12,204件	12,011件	12,201件	10,914件	B	

不動産テックの推進

評価指標	数値目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	評価	備考
スマートロックの設置戸数	2023年3月末:10.9万戸 2024年3月末:24万戸 2025年3月末:31万戸	約7万戸	約24万戸	約31万戸	A	

働き方改革・人材育成

評価指標	数値目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	評価	備考
リーダー育成とサクセッション	次世代リーダー育成プログラム 2024年3月期:年4回実施 2025年3月期:年12回実施	－	12回	12回	A	2024年3月期からKPIIに採用
	マネジメント力強化研修 2024年3月期:年3回実施 2025年3月期:年15回実施	－	9回	15回	A	同上
	経営幹部養成プログラム 2024年3月期:年1回実施 2025年3月期:年2回実施	－	1回	2回	A	同上
	教育研修の従業員参加時間 2024年3月期:9,000時間 2025年3月期:12,906時間	－	8,159時間	18,816時間	A	同上
多彩な人材の戦略的獲得	2024年入社新卒採用:50名 2025年入社新卒採用:100名	－	67名	138名	A	同上
	2024年3月期キャリア採用:146名 2025年3月期キャリア採用:150名	54名	105名	174名	A	同上
従業員のエンゲージメント向上	離職率:5%~10%	11.1%	9.0%	7.9%	A	
	女性管理職比率(単体ベース)5.5%	5.5%	5.4%	5.1%	B	
	男性社員の育児休業等、育児目的休暇の取得率(単体ベース)80%	－	71.4%	69.7%	B	2024年3月期からKPIIに採用
	男女間賃金格差 正規従業員:70.0% 非正規従業員:50.0% 全体:55.0%	正規従業員:69.1% 非正規従業員:63.6% 全体:55.4%	正規従業員:68.3% 非正規従業員:45.0% 全体:50.1%	正規従業員:69.0% 非正規従業員:47.6% 全体:50.7%	B	同上
ウェルビーイング経営の推進	高ストレス者割合:10%未満	－	－	7.6%	A	2025年3月期からKPIIに採用
	定期健診後の精密検査受診率:80%以上	27.1%	74.8%	85.3%	A	
	メンタルヘルス対策 パルスサーベイ(2023年8月導入) 回答率:100%	－	93.8%	100%	A	2024年3月期からKPIIに採用

人権尊重

評価指標	数値目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	評価	備考
外国籍介護スタッフに向けた研修実施(実施回数)	通期12回(月1回)	12回	12回	12回	A	
特例子会社による障がい者雇用	雇用率:2.7%	2.8%	2.7%	2.8%	A	
	定着率:79.54%を維持	－	84.09%	79.54%	A	2024年3月期からKPIIに採用

ステークホルダーとの対話

評価指標	数値目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	評価	備考
オーナー様説明会の開催	2023年3月期:90回 2024年3月期:180回 2025年3月期:120回	88回	169回	141回	A	
金融機関との対話	200回	143回	147回	179回	B	
顧客満足度調査(グループ会社)の実施	レオパレス・リーシング:年1回実施と課題抽出フォローアップ	1回	1回	1回	A	
	プラザ賃貸管理保証:年1回実施	1回	1回	－		2025年3月期は実施なし
	あすか少額短期保険:満足度90%以上	92%	92%	91%	A	
企業価値向上に資する広報戦略	プレスリリース:24件	－	30件	32件	A	2024年3月期からKPIIに採用
機関投資家との対話	面談社数:100社	122社	97社	116社	A	
社内報の配信	60回	68回	101回	92回	A	

コーポレート・ガバナンスの実効性確保

評価指標	数値目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	評価	備考
取締役と従業員間の対話	2023年3月期:12回 2024年3月期:24回 2025年3月期:24回	15回	59回	19回	B	

コンプライアンス強化

評価指標	数値目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	評価	備考
コンプライアンス教育	各事業部からの研修および資料提供要請:4件/事案対応結果からの件数:1件/その他周知記事の発信:3件	－	9回	8回	A	2024年3月期からKPIIに採用
コンプライアンスと倫理観の醸成	長期滞留役職者数(10年以上同一部署・同一役職/主任以上/本店・シルバー除く) 2025年3月期:12名 2026年3月期:11名 2027年3月期:10名	－	－	18名	C	2025年3月期からKPIIに採用

環境マネジメント

地球環境の保全は人類共通の課題であり、当社グループは事業活動や製品・サービスが環境に与える負荷を減らすため、PDCAサイクルを活用して継続的な改善を行っています。また、快適で便利な住まいの提供と環境負荷の最小化を両立させる持続可能な未来を目指し、以下の環境方針を定めました。

レオパレス21グループの環境方針

持続可能な未来のために、私たちは行動します

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」を企業活動の中心に据え、単身者の暮らしを支える賃貸住宅を提供しています。

地球環境の保全にも大きな責任を負う私たちはパリ協定に賛同し、快適で便利な住まいの提供だけでなく、環境負荷を最小限に抑えた企業活動を通じ、持続可能な未来を実現するため、以下の基本方針に基づき企業活動を展開します。

本環境方針に基づく当社グループのサステナビリティ推進は、サステナビリティ委員会委員長である経営管理本部長の決定の下、取締役会にてサステナビリティに関するグループ方針・戦略・関連ビジネス推進を承認・監督します。

1

法令遵守と環境マネジメントの徹底

当社は事業を展開する国や地域の環境法令を遵守し、温室効果ガス排出量や気候変動に対するリスクと機会の管理を徹底します。

2

環境負荷の最小化

再生可能エネルギーの積極導入、断熱性能・気密性能の向上、高効率設備の標準化を進め、住宅のライフサイクル全体でのCO₂排出量削減に努めます。

3

循環型社会の推進

家具・家電のリース・回収・再利用サイクルの徹底等、企業活動を通じた資源の有効活用と廃棄物削減に取り組みます。

4

透明性の確保と継続的改善

専門的知見を有する第三者による定期的なモニタリングおよび外部評価を通じて、環境経営の透明性を高め、環境負荷の低減につなげます。

5

環境教育

当社グループの企業活動が環境に与える影響の理解を深めるため、役員および従業員に環境教育を行います。

6

ステークホルダーとの連携

物件オーナーや顧客企業、サプライヤーなどバリューチェーンに関わるすべてのステークホルダーと連携し、環境価値の共創に努めます。

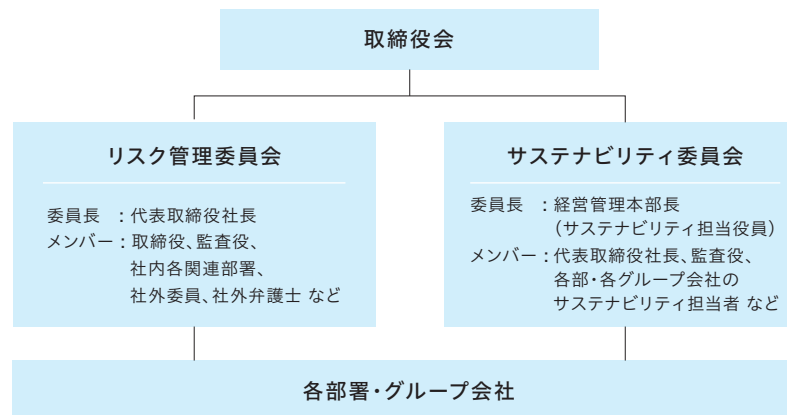
制定 2025年8月29日

環境マネジメント体制

当社グループでは、取締役会の傘下にサステナビリティ委員会を設置し、取締役会が諮問するサステナビリティ経営に関する取り組みを事業の一環として推進しています。取締役会は、サステナビリティ経営の重要な課題として位置づける気候関連課題について検討・諮問を行うことで、当課題について監督を行っており、2025年8月には従来の行動の基となった考え方を環境方針としてまとめたものを承認しました。サステナビリティ委員会はサステナビリティ担当役員を委員長とし、各事業部門のサステナビリティ担当者で構成され、当社のマテリアリティの一つ「環境に対する取り組み」を推進するための施策の審議・検討を行っています。

また、気候変動関連リスクに対する対応策はサステナビリティ委員会およびリスク管理委員会を中心に、関係部署と連携して検討・立案し、実行していきます。効果検証を含めたモニタリングも関係部署にて適宜実施し、その結果をサステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて報告し、その後、取締役会にも共有される仕組みです。

環境マネジメント体制図



TCFDへの取り組み

当社グループは、気候変動を環境に影響を及ぼす重要な課題の一つとして認識しており、2021年10月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明するとともに、同月に情報収集を目的として、TCFDコンソーシアムに参画しています。



ガバナンス

p.51に示すサステナビリティ推進体制をご参照ください。

戦略

異なるシナリオ下（下表参照）における財務影響および事業インパクトを評価するとともに、気候変動リスク・機会に対する当社戦略のレジリエンスや対応策を検討し、今後の事業戦略にもつなげることを目的として、下記のステップに沿ってシナリオ分析を実施しています。

賃貸事業が売上の90%以上を占めることから、シナリオ分析の対象範囲は賃貸事業セグメント（アパートの建築・賃貸・管理）としています。また、当社はSDGsに沿って2030年までのマテリアリティを特定・公表していることから、シナリオ分析の時間軸も2030年を想定し、実施しました。

参照シナリオ

区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5℃から2℃	脱炭素社会の実現へ向けた政策・規制が実施され、世界全体の産業革命前からの気温上昇幅が1.5℃から2℃未満に抑えられるシナリオ。移行リスクは高いが、物理リスクは4℃シナリオと比較すると低く抑えられる。	● IEA World Energy Outlook 2021 Net Zero Emissions by 2050 Scenario ● IPCC RCP2.6、SSP1-1.9
4℃	新たな政策・規制は導入されず、世界のCO ₂ 排出量は継続的に増加する。移行リスクは低いが、物理リスクは高くなる。	● IEA World Energy Outlook 2021 Stated Policies Scenario ● IPCC RCP8.5、SSP5-8.5

（注）IEA World Energy Outlook 2021、IPCC第5次・6次評価報告書を参考に自社のシナリオ分析に基づき作成

シナリオ分析ステップ

STEP 1

重要な気候関連リスク・機会の特定、パラメータの設定

- 気候関連リスク・機会の抽出
- 重要性の高いリスク・機会の評価
- 重要性の高いリスク・機会に関連するパラメータの設定

STEP 2

気候関連シナリオの設定

- STEP1の情報等を踏まえ、既存シナリオの内、関連性の深いシナリオを特定
- 気候関連シナリオ（社会像）の設定

STEP 3

各シナリオにおける財務インパクトの評価

- 重要と考えられる気候関連リスク・機会に関し、STEP2で設定した各シナリオにおける財務上のインパクトを定量的・定性的に評価

STEP 4

気候関連リスク・機会に対する戦略・さらなる対応策の検討

- 気候関連リスク・機会に対する当社戦略の策定
- さらなる対応策の検討

シナリオ分析を実施し、次ページのようなリスクと機会を特定しました。スコープ1,2の削減目標を設定するなど、炭素税に起因するコスト増への取り組みは着手済みであり、今後はZEHアパートの開発を本格開始するなど、各リスク・機会へのさらなる対応策を審議し、適切に対応していきます。

特定したリスク・機会およびその事業/財務影響

区分		分類	内容	事業/財務影響	
				1.5℃から2℃	4℃
リスク	移行リスク	政策・規制	炭素税等の規制強化に伴う運用コストの増加	中	中
		技術	新築物件における建築コストの増加	大	大
		市場	投資家による気候変動対応不十分企業としての低評価	大	大
		評判	環境対応の遅れによる法人顧客からの取引忌避	中	中
	物理リスク	急性	気象災害発生に伴う売上減少	小	小
		慢性	猛暑日増加に伴う工期の延長によるコストの増加	中	中
機会		製品およびサービス	環境配慮型アパートの需要増加に伴う売上増加（建築）	小	小
			環境配慮型アパート提供による売上増加（賃貸）	小	小
			環境対応事業に取り組む法人の事業所新設による売上増加（賃貸）	小	小
		レジリエンス	水害や洪水被害発生時の復旧需要（建築）	中	中

【影響度】

〈大〉

売上高に対する影響額50億円以上 / 事業運営に重大な影響を及ぼすもの

〈中〉

売上高に対する影響額5億円以上50億円未満 / 事業運営に影響を及ぼすもの

〈小〉

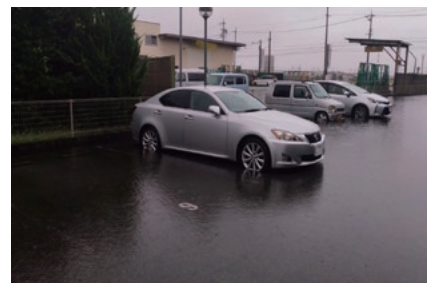
売上高に対する影響額5億円未満 / 事業運営に軽微な影響を及ぼすもの

リスク管理

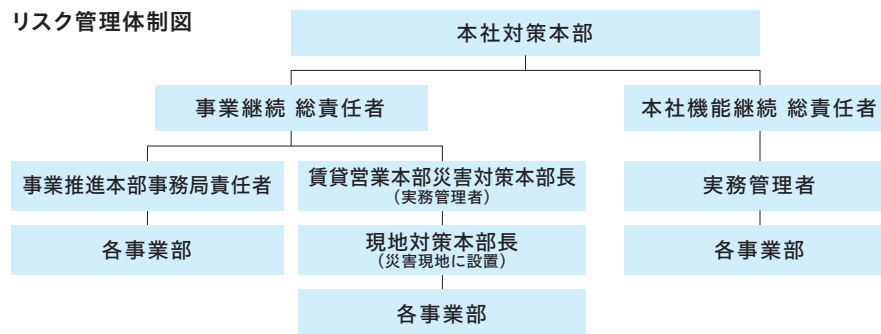
気候変動関連リスクは、当社のリスク分類上では「外的要因」リスクに位置付けています。サステナビリティ委員会にて特定もしくは、定期的に見直した気候変動関連リスクは、リスク管理委員会にも適宜連絡し、全社的なリスクとして共有を図っています。気候変動関連リスクに対する対応策は、サステナビリティ委員会およびリスク管理委員会を中心に、関係部署と連携して検討・立案し、実行していきます。効果検証を含めたモニタリングも関係部署にて適宜実施し、その結果をサステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて報告し、その後、取締役会にも共有される仕組みです。

国内外で地震、台風・集中豪雨などの災害や、テロや政情不安などによる大規模なデモ・紛争・内乱、感染症等の不測の事態が発生することにより、当社の事業に重大な被害損失を与える可能性があります。これらのリスクに備え、BCP（事業継続計画）の策定や定期的な見直しをしており、大規模災害を想定した訓練を今後行う予定です。

当社は、災害ごとに災害対策本部の立ち上げにおいて一定の基準を設けており、2024年8月に台風7号および10号、ならびに宮崎県南部地震が発生した際は、災害対策本部を立ち上げ、対象エリアの被害状況の共有を速やかに行い、対応にあたりました。重要な事業を中断させない、中断しても短い期間で復旧させるために、「社内被害」と「事業被害」を速やかに把握し、復旧活動・被害拡大抑止に向けた適切な対応を行うことでリスク低減に努めていきます。



リスク管理体制図



指標と目標

当社グループでは、2016年度より事業活動を通じて排出されるCO₂排出量の集計と開示を開始しており、各年度の集計結果についてはホームページや統合レポートにて開示してきました。

当社関連施設からのCO₂排出量のうち、スコープ1,2（自社で使用するガス・ガソリン・電気由来）に該当する排出量を「2030年度に2016年度対比26%削減」することを2020年に目標として掲げ、2021年度末時点において目標を達成しました。

本業の構造改革の推進による賃貸店舗の統廃合や、ノンコア・不採算事業の撤退等による事業の整理・合理化が、結果としてCO₂排出量大幅削減の大きな要因の一つとなりました。スコープ1,2については2022年度より削減目標値を2016年度対比46%削減に変更しております。

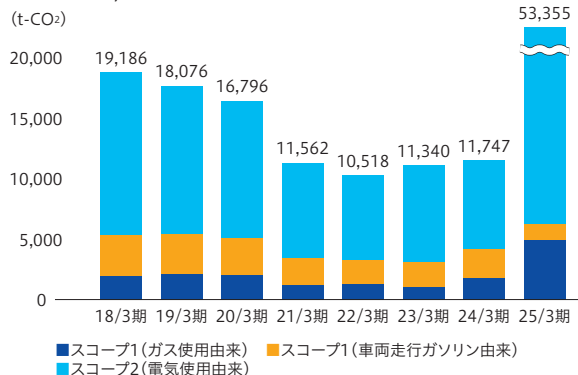
2025年3月期のCO₂排出量は、第三者保証の取得に際し、算定の精度を高めるとともに算定範囲を実態に即して拡大したことにより、前年と比較して大幅に増加しています。具体的には、物件の共用部における電気・ガス使用量を新たに算入したことでスコープ1・2が増加し、これに伴いスコープ3のカテゴリ3（スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動）も増加しました。さらに、スコープ3のカテゴリ1（材料購入）についても、アパートの建築資材に加え、事務用品や広告などの購買活動を算定対象とした結果、排出量が増加しました。

一方で当社は、排出量削減に向けて管理物件の照明器具のLED化やZEHアパートの開発・販売など、省エネ・脱炭素の取り組みを積極的に進めており、拡大した算定範囲に基づきつつも長期的な削減目標の達成に向けた取り組みを継続しています。

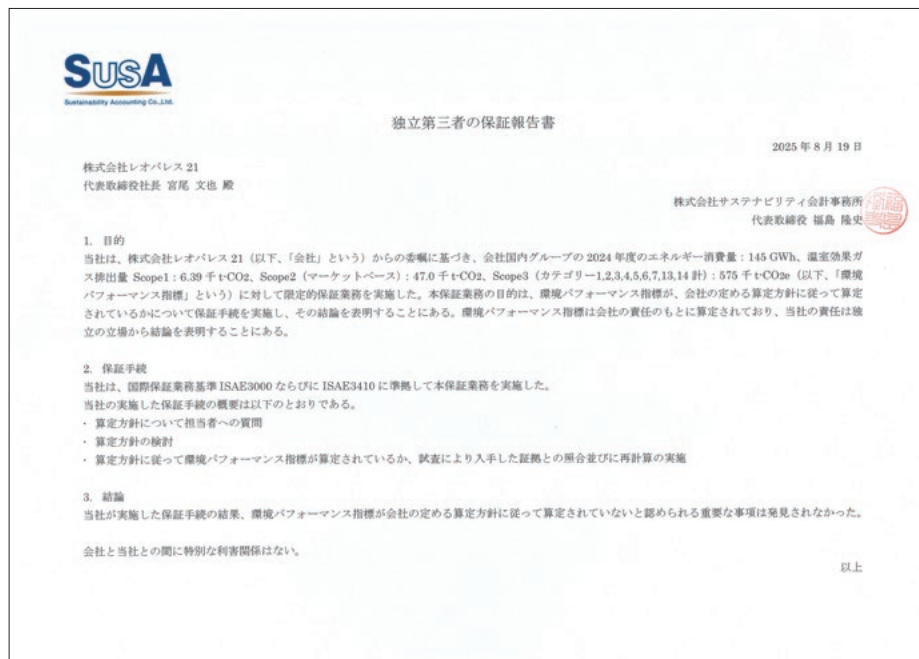
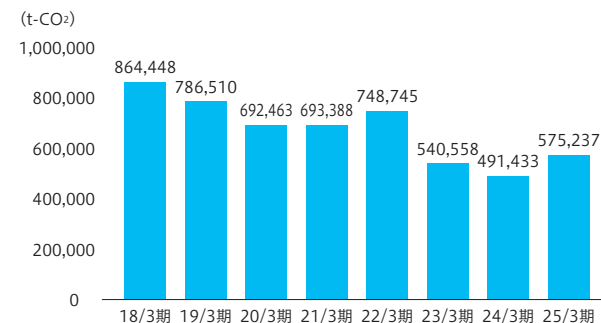
スコープ1,2,3の実績

項目	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
スコープ1	5,467	5,518	5,218	3,473	3,285	3,134	4,289	6,390
スコープ2	13,719	12,558	11,578	8,089	7,233	8,206	7,458	46,966
スコープ3	864,448	786,510	692,463	693,388	748,745	540,558	491,433	575,237

スコープ1,2



スコープ3



対応策1 「レオパレスグリーンエネルギー」プロジェクト

事業活動によるCO₂排出量を削減するため、全国約54万戸の管理物件の入居者様が使用する電気・ガスをCO₂排出量実質ゼロの電気・ガスに順次切り替えていきます。これにより、当社管理物件をご利用になる法人顧客様のスコープ3削減に貢献できる可能性があります。

LGLPガス・LG電気の提供により、 CO₂排出量実質ゼロの賃貸住宅経営が可能に。



レオパレスグリーンLPガス(LGLPガス)

2023年1月より、「レオパレスグリーンLPガス」の提供を開始。「LPWA※1サービス」の導入により、入居者様の安全性と利便性の向上、ガス供給業者の業務効率化を実現。

レオパレスグリーン電気(LG電気)

2024年6月より、「レオパレスグリーン電気」の提供を開始。アストモスエネルギー株式会社が供給する「レオパレスグリーン電気」は、「マンスリー契約」・「水光熱費込みプラン」を対象に提供を開始。

実績
(25/3期まで)

提供戸数(ガス・電力計) **155,931戸**
CO₂排出抑制量 **53,864t**

計画

計画戸数(ガス・電力計) **600,000戸**^{※2}

※1 LPWA: Low Power Wide Area ※2 計画戸数: LGLPガス400,000戸とLG電気200,000戸の合計

対応策2 環境配慮とZEHの推進

ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)とは、建物の断熱性能を向上させるとともに、高効率な設備等を取り入れて省エネルギーを実現した上で、太陽光発電などの再生可能エネルギーを導入することにより、エネルギーの収支が実質ゼロとすることを目指した住宅のことです。当社では、2026年3月期内にZEH水準の省エネ性能仕様の検討を完了し、2029年3月期には建築請負契約におけるZEH水準比率50%※1を目指します。

環境配慮に向けた現在の取り組み(CO₂排出量削減・省エネ配慮・廃材削減)に加えてZEHを推進。

脱炭素社会に向けてのロードマップ



現在の取り組み

構造用耐力面材

廃木材・未利用木材を主原料とした構造用耐力面材を採用。

廃木材※2を焼却した場合のCO₂排出量
1.81t

廃木材※2をリサイクルした場合のCO₂排出量
0.32t

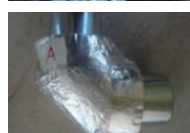
断熱建具

開口部には、断熱仕様玄関ドア・複層ガラス窓を採用。

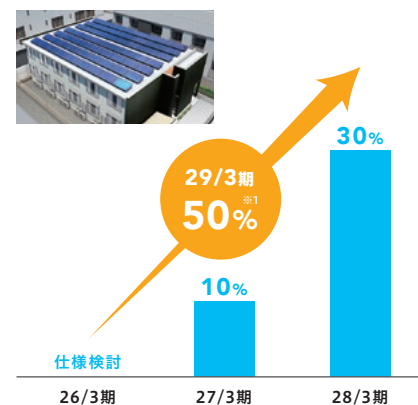


プレハブダクト

工場加工のダクト材を採用。廃材削減に寄与。



ZEH水準比率目標(受注)



※1 ZEH Orientedを含む ※2 再生木質ボード1棟分の原料として使用する量

安定した賃貸住宅の提供

当社は、賃貸事業を「社会インフラとしての賃貸住宅の提供」と捉えています。全国に約54万戸の賃貸住宅を展開することで、法人における寮・社宅の提供者としての役割を果たすとともに、災害時には復旧にあたる方々や被災された方々への住まいの提供も行っています。また、外国籍人材や留学生の受け入れに向けた住環境の整備にも注力し、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。

株式会社YOLO JAPANと外国籍人材の住まいに関する課題解決および生活支援に向けて業務提携を締結

企業と外国人を結ぶプラットフォームを運営するYOLO JAPANと、外国籍人材の住まいに関する課題解決および生活支援を目指して業務提携を締結しました。同社が運営する外国人向け不動産サイト「YOLO HOME」に、外国人が入居可能な当社管理物件を約8万戸掲載。これにより、外国人のお客様が、働く地域などに捉われることなく全国でのお部屋探しが可能となります。



株式会社トライトと住まいを通じた医療福祉従事者のサポートに向けて協業を開始

エッセンシャルワーカーを多角的に支援するトライトと当社は、住まいを通じた医療福祉従事者の方々のサポートを目指して協業を開始しました。医療福祉業界で問題視されている人手不足や厳しい労働環境などの課題に対するサポートとして、2025年2月28日より、医療福祉従事者の方々に対象に、①礼金0円、②初期費用2万円減額の成約特典を提供しています。



大阪府と「外国人材の受入促進に係る連携・協力に関する協定」を締結

2025年1月29日、大阪府と「外国人材の受入促進に係る連携・協力に関する協定」を締結しました。本締結は、「大阪府×レオパレス21共同キャンペーン」の実施や、大阪府が進める外国人材受入促進に係る取り組みへの協力などを通して、大阪府における外国人材の受入促進と定着を目的としています。



Quants株式会社と学校法人の留学生受け入れサポートを目指した業務提携を締結

家賃・敷金保証サービスを提供するQuantsと当社は、学校法人が抱える留学生受け入れに関する課題解決を目指して業務提携を締結しました。近年、留学生が増加傾向にある日本において、留学生の受け入れを拡大する学校法人が増加しています。本締結により、学校法人が一般賃貸住宅を借上げ寮として提供する際、留学生に対して安心して住まいを提供できる環境の整備に貢献します。



南海電気鉄道株式会社と外国人材の課題解決に向けて業務提携を締結

2024年2月1日、「外国人との共生」を推進する南海電鉄と当社は、外国人材の課題解決に向けて業務提携を締結しました。南海電鉄が同社の海外IT人材紹介サービス「Japa!」を通じて、外国人材の受け入れ支援や企業への人材紹介を行い、当社は管理物件を外国人材の寮・社宅として提供するサービスを行っています。



第一交通産業グループとの提携による、能登半島地震被災者支援

2024年1月1日に発生した能登半島地震の被災者支援を目指し、タクシー事業を展開する第一交通産業グループと提携しました。第一交通産業グループとの協業で、タクシー乗務員などの雇用創出、賃貸住宅の提供で、被災者の生活再建を支えます。



株式会社IRISへ障がい者向けグループホームとして物件貸出

障がい者向けグループホーム事業を展開するIRISに対して当社管理物件を提供し、2023年12月に大阪市内での第一号物件の提供を開始しました。今後はIRISの需要に応じて、提供物件の拡大を検討していきます。当社は、安定した賃貸住宅の提供を通じて地域への貢献を目指しており、今回のような管理物件の提供によって、グループホームの供給不足解消に貢献しています。



株式会社大林組と災害時の物件提供に関する協定を締結

大手ゼネコンの一つである大林組と災害発生時における物件の賃貸借に関する協定を締結しています。全国で賃貸住宅を提供する当社と、災害発生時に被災地で復旧活動に取り組む大林組が協業することにより、BCP対応機能の強化を図ります。当社は管理物件を提供することで、復旧・復興活動を行う方々の生活基盤を整え、迅速かつ円滑に活動が行えるようサポートします。



安定した賃貸住宅の提供

当社は、近年の学費高騰や、奨学金の長期的な返済負担などの社会問題の解決を目指し、独自の奨学制度を設けています。

また、当社が管理する賃貸住宅は、原則年1回の建物定期点検を行い、オーナー様、入居者様に安心・快適にご利用いただけるよう努めています。

学生を対象に「レオパレス21 奨学制度」を創設



大学や専門学校への進学は、学生の皆様にとって人生の新しい一歩となりますが、近年の学費高騰や長く続く経済低迷などの影響により、高等教育への経済的なハードルは上がり続けています。このため、学生の奨学金への依存度が高くな

っていると、卒業後の長期にわたる返済負担が、生活していくうえで本人の大きな重荷になることが、昨今社会問題化しています。

このように学生をとりまく経済状況が厳しくなるなか、当社は、未来を担う優秀な学生を応援し、社会問題の解決を目指すために、大学・短期大学・専門学校に進学を希望する高校2年生を対象とした奨学制度を設けています。

本制度では①当社物件の無償貸与、もしくは②給付型奨学金の支給を選択することが可能です。第1回は2023年10月から募集を開始し、2025年4月から支給を開始しています。2026年度についても、奨学生の募集を決定し、2025年4月より高校3年生を対象に募集を開始しています。

	① 当社物件の無償貸与	② 給付型奨学金の支給
支援内容	120万円/年を上限とする物件の無償貸与	36万円/年(月額3万円)の給付
支援期間	在学年数(最大6年)	
支援対象	日本国内の大学、短大、専門学校の新入学生	

物件点検の強化

当社の管理物件は、原則年1回の建物定期点検を行うことで、オーナー様、入居者様に安心・快適にご利用いただけるよう努めています。その建物定期点検において、2021年4月より、従来50項目であった点検項目を見直し、より細分化した100項目におよぶ点検部位のチェックを実施しています。点検結果から得られる膨大な判定データを活かし、その判定部位のより詳細な解析を行うことができます。建物の不具合の早期発見と劣化状況の早期把握だけではなく、経年で蓄積された判定データを活用することで、将来に備えた管理物件の予防メンテナンス促進にも注力しています。

建物メンテナンスについては、修理・修繕費用を平準化する「建物メンテナンス契約(BM)」をオーナー様にご契約いただいています。入居者様の安全安心な生活を第一に考えた、最も適切なタイミングと手法で建物メンテナンス工事を実施することで、築年数が古い物件でも安心・快適に生活していただけるよう、物件価値の維持向上に力をいれています。



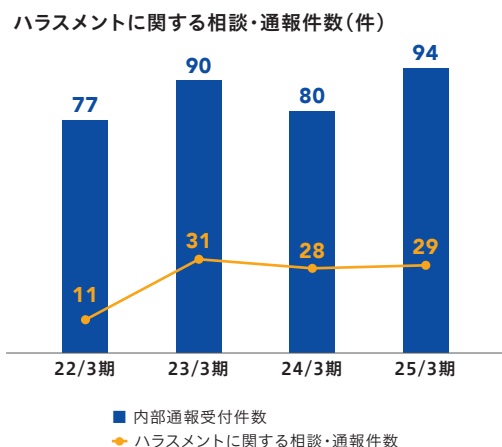
人権尊重

当社グループは「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」というミッションを掲げ、日々の事業活動に携わるなかで、すべての人の人権を尊重した行動を実践します。当社グループの人権方針に基づいた取り組みをご紹介します。

レオパレス21グループの人権方針 >>> <https://www.leopalace21.co.jp/sustainability/esg/humanrights/policy/index.html>

ハラスメント撲滅に関する取り組み

2020年4月に、健全な職場環境を保持し、職場における信頼関係を向上させ、働きやすく活気あふれる会社を目指すため、基本方針を策定し、「ハラスメント撲滅宣言」を公表しました。この宣言に従い、コンプライアンス関連の研修において、ハラスメント防止を目的とした研修を継続的に実施しています。また、全従業員を対象に定期的な実施している実態調査アンケートでは、ハラスメントの有無を確認するとともに、具体的な事象を記入してもらうことでハラスメント撲滅に向けた対策の取り組みにつなげています。ハラスメントに対する啓発活動により、従業員のハラスメントに対する意識が高まり、2023年3月期以降、ハラスメントに関する内部通報相談件数は30件前後で推移していますが、ハラスメント疑義の段階での相談や報告が増加しており、ハラスメントに発展する前の未然防止につながっています。また、ハラスメント実態調査アンケートでも、セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントともに「受けたことがある」との回答は3年前と比較して減少していることを確認しています。



カスタマーハラスメントへの取り組み

従業員が安心して働ける環境を守るための対策として、「カスタマーハラスメント研修」の実施や、2023年6月に「カスタマーハラスメントへの行動指針」を策定し、社内外へ公表しています。さらに、2025年1月には、この行動指針を記載した対策カードおよび対策ポスターを作成し、従業員に配布しています。

カスタマーハラスメントへの行動指針

顧客ファーストの実現とお客様に信頼されるサービスの提供を続けていくため、当社ではお客様と真摯に向き合い、誠心誠意対応しています。しかしながら、お客様から当社従業員の業務遂行に悪影響を及ぼすような事例が確認された際は、行動指針に沿って対応を行います。

【該当する事例】

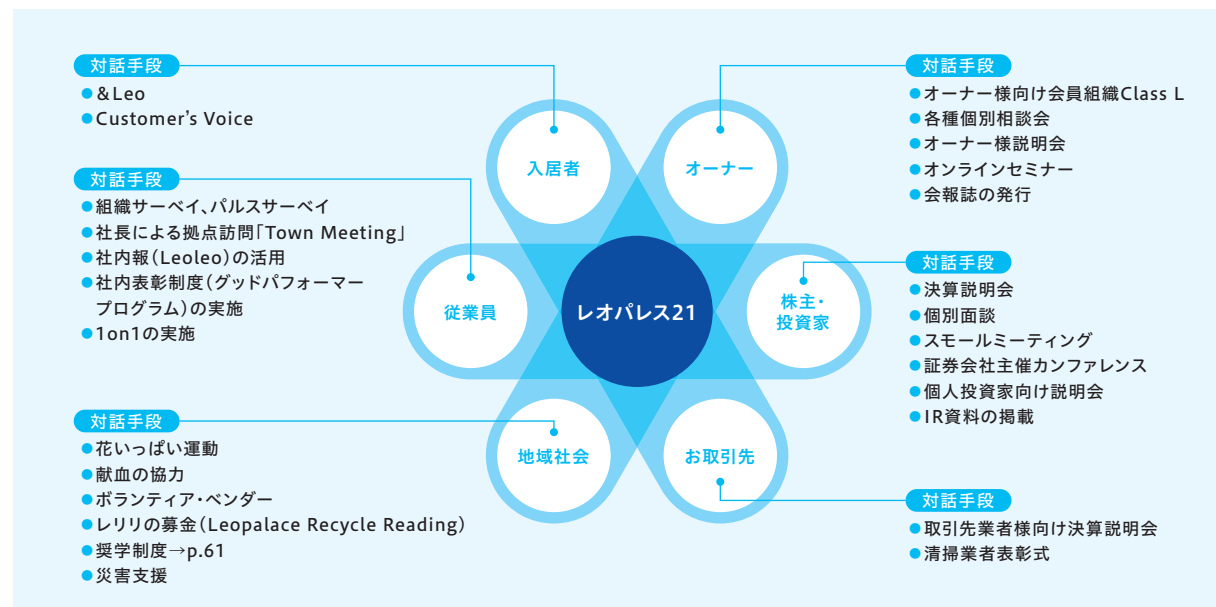
- 暴力行為
- 不必要な体への接触
- 脅迫、威嚇、その他きわめて威圧的な言動、極めて乱暴な言動
- 合理的な理由のない長時間の居座り、拘束、監禁
- 侮辱、人格を否定する言動
- 差別的、性的な言動
- 補償の範囲を超えたサポートの要求、社会通念上過剰なサービスの提供の要求



カスタマーハラスメント対策ポスター
出典：厚生労働省あかかい職場応援団

ステークホルダーとの対話

当社は、すべてのステークホルダーにとって、より高い企業価値を実現するため、効率的で、公正かつ透明性の高い経営を目指すことを企業活動の基本的な考えとしています。この考えに基づき、顧客、取引先、株主、投資家、従業員などのステークホルダーとのあるべき関係を規定し、対話を進めながら、企業価値の向上に取り組んでいます。



オーナー様とのコミュニケーション

オーナー様説明会

定期的にオーナー様とのコミュニケーションを図るため、オーナー様説明会を開催しています。従来は対面形式で行われていましたが、最近ではWEBを活用したパブリックビューイング形式を導入し、全国の会場をWEBでつなぎ、より多くのオーナー様にご参加いただき、決算や地域の取り組みなどをご説明しています。

オーナー様説明会の実施状況(2025年3月期実績)

141会場 | 4,222名参加(ご親族様を含む)

資産管理・運用アプリ「WealthParkビジネス」

「WealthParkビジネス」の導入により、オーナー様は所有している賃貸物件の月間・年間の収支や各種報告などを、スマホやWEBサイトで手軽に確認できるうえ、株式会社WealthParkと提携している他社の管理物件も併せて一元管理することが可能になりました。

従来の訪問・電話・DMなどに加え、アプリ内のチャット機能を活用することで、オーナー様とタイムリーにコミュニケーションを取ることができるようになりました。



>>> p.49「アパートオーナー様メッセージ」もご覧ください

取引先との関わり

取引先業者向け決算説明会

年に1回、取引先業者様向け決算説明会を実施し、社長がスピーカーとなり当社の業績についてご説明や「取引先会」の開催などを通じて方針の徹底と課題の共有を図っています。

清掃業者表彰式

当社は、物件を長く綺麗な状態に保ってほしいという物件オーナー様の願いと、綺麗な物件に住みたいという

入居者様のニーズに応えるべく、清掃会社の評価制度を導入し、清掃品質の向上に努めています。

評価は複数の観点から総合的に行っており、特に清掃品質や入居時のお客様による「ユーザー評価(4段階)」は重要指標の一つと位置づけております。

これらの評価において優秀な成績を収め、「顧客満足度向上」に貢献した清掃業者に対しては、感謝の意を込めて、毎年「表彰会」を開催しております。

株主・投資家との対話

対話の方針

当社グループでは、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、IR担当役員を責任者とする担当部署を設けており、株主・投資家との建設的な対話（面談）を促進しています。具体的には、国内外の機関投資家との個別面談に加え、決算説明会などを開催し、株主を含むステークホルダーに当社の経営方針などの明確な説明を行っています。

主なテーマや関心事項

- 法人需要の動向
- 外国籍需要の動向
- 開発事業再開に向けた状況
- ビジネスモデルと強み
- 収益拡大の要因
- 今後のキャッシュアロケーション、新株予約権について

経営陣へのフィードバック

株主や投資家の皆様からのご意見については、IR担当部署が取りまとめ、定期的に経営陣に報告し、市場の声を経営に反映させるよう努めています。また、必要に応じて社内の関連部署へ共有しています。

決算発表後に実施する国内外の機関投資家や証券アナリストとの個別取材、個人投資家向け説明会後は、投資家の皆様のフィードバックを集約し、四半期ごとのIR活動について、株価推移の分析とともに報告を行います。アナリストレポートのサマリーや、投資家の皆様から寄せられる個別のご意見については、チャットツールでタイムリーにマネジメントと共有しています。

対話の実施状況（2025年3月期）

活動	回数	内容	対応者
決算説明会	4回	四半期ごとに、アナリスト・機関投資家向けに決算発表当日WEBにて実施。資料、書き起こしは当社IRサイト内にて公開。	代表取締役社長 IR担当役員
個別面談	73回	国内外の機関投資家や証券アナリストとの個別取材に対応。	代表取締役社長 社外取締役 IR担当役員 IR担当部署
スモールミーティング	8回	当社をカバーするセルサイドアナリストなどによるスモールミーティングに対応。	代表取締役社長 IR担当役員
証券会社主催カンファレンス	1回	証券会社主催の投資家向けカンファレンスに出席し、海外機関投資家との個別ミーティングを実施。	IR担当役員 IR担当部署
個人投資家向け説明会	2回	個人投資家向けIRイベントへの出展や説明会の実施。	代表取締役社長 IR担当役員 IR担当部署
IR資料の掲載	—	各種IR関連資料を当社ホームページ内に掲載。	—

入居者との関わり

「お客様の声」の社内配信

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、アンケートを通していただいた「声」を毎月社内展開しています。ポジティブなお声だけでなくネガティブなお声も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。

入居者専用WEBサイトおよびアプリ「&Leo」

「&Leo（アンドレオ）」では、入居中のご質問・お問い合わせや、地域のゴミ収集情報、防災情報など、入居者様の生活をサポートするためのさまざまな情報を発信しています。



また、定期的に入居者アンケートを実施し、その結果をレオパレス21のサービス改善につなげるなど、入居者様とのコミュニケーションづくりに役立てています。

地域社会との関わり

花いっぱい運動

シルバー事業部で展開している介護施設「あずみ苑」では、デイサービス利用者の方々が、レクリエーション活動で育てた花を地域の方に見て、楽しんでいただく活動を通じて、各地域との連携を深めています。あずみ苑を展開しているエリアでは、2025年3月期は約500回開催しました。

活動についての詳細はこちらへ

<https://www.leopalace21.co.jp/sustainability/esg/contribution/index.html>



取引先との共生に向けた取り組み

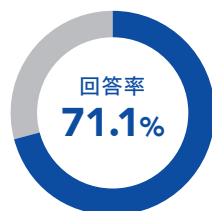
当社グループは2019年に『CSR調達ガイドライン』を制定し、2022年には社会インフラの一翼を担うという当社の存在意義・社会的使命を果たす目的で、本ガイドラインに基づく商品・サービス等の調達や取引先選定を厳格に運用するため購買機能の強化を進めました。しかしながら、本ガイドラインの制定後、自社の体制強化を優先したことで、取引先がガイドラインを遵守するにあたっての意識や体制の変化が必要となるなか、実行上の問題点の有無を確認するなどのフォローアップを実施していませんでした。取引先との関係強化を促進することで本ガイドラインの実効性を高めることを目的として、2024年7月に主要な取引先を対象として意識調査(サーベイ)を実施しました。

取引先サーベイ概要

体制強化を目的として定期的に実施するが、初回は実態を明確に把握し、結果を効果的に分析するために外部の調査機関に委託した。質問項目は、大きく以下の2つの範疇に分かれており、率直な回答を促すために、無記名方式とした。

調査内容
●取引における当社担当者に対する評価や所感 ●取引先の人権、労働、環境、品質の取り組み状況
調査期間
2024年7月～2024年8月
調査対象
当社の取引先ご担当者様
調査実施方法
WEBによる回答 ※有効回答数(318名)
回答率

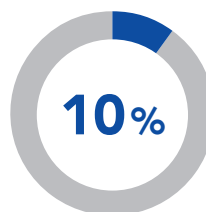
71.1%
(318名/447名)



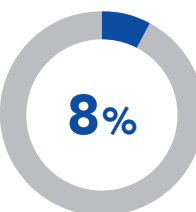
サーベイで確認された課題

取引における当社担当者に対する評価や所感

一部の担当者において過度な仕様や対応要求

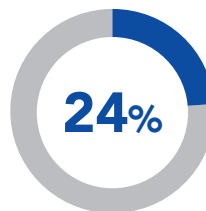


一部取引先への選定・委託実態にリスク懸念

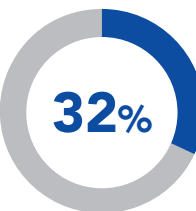


取引先の人権、労働、環境、品質の取り組み状況

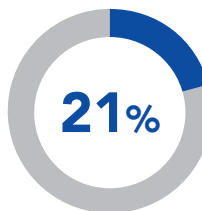
取引先でレオパレス21 CSR調達ガイドラインが準拠されていない



取引先専用相談窓口の利用意向が低い



取引先におけるBCP対策に関する実践が道半ば



課題改善策

内容	対象者	実施時期
購買リテラシー向上を目的としたE-Learningの実施	全従業員	2026年3月期 1Qに一部テーマ実施済、3Qにも実施予定
価格見直し要請を受けた場合の報告義務化	各部署の購買管理者	2026年3月期 4月取引分より実施済
取引先評価・選定基準の制度見直し	全社	2026年3月期 3Qより運用開始予定
価格交渉の進め方についてのガイドライン・マニュアルの整備	全従業員	2026年3月期 3Qより運用開始予定
CSR調達ガイドラインおよび取引先専用相談窓口についての周知取り組み	取引先	2026年3月期 2Qより実施済
当社グループのBCP(事業継続計画)方針策定および取引先へ共有取り組み	取引先	2026年3月期 実施予定

社外取締役メッセージ

ガバナンスの実践とは

——原点、本質を考え、行動する

Conference X

社外取締役
渡邊 顯
(わたなべ あきら)

企業文化の変革は不断の努力

施工不備とガバナンス

レオパレス21は過去数年間、ガバナンスの向上やコンプライアンスの徹底に取り組んできました。

私が社外取締役に就任した2020年当時、取締役会は創業者経営時代の影響を残しており、本気でガバナンスと向き合っているとは感じられませんでした。オーナー様から請け負った仕事を責任をもって完遂し、入居者様に快適で居心地のよい住戸を提供するという基本をないがしろにしていなければ、施工不備問題は起こり得ないはずです。

要するに、会社の上層部ばかりを見るという体質が

原因と考えられます。ここでいうガバナンスとは、株式会社が株主の利益にかなう形で公正に経営されているかを監視する「コーポレート・ガバナンス(企業統治)」という仕組みを指しています。会社というものはよい仕組みがなければ容易に逸脱が起こります。当社の施工不備問題も、まさにガバナンスが機能しなかったことに起因していました。

そこを変えずに変革は進みません。本来、社外取締役は、経営資源の活用の妥当性を監視する役割を担うものですが、旧態依然とした取締役に危機感を抱いた私は、どのようにガバナンスを高めていくかという執行の領域にも踏み込んだ意見を述べるようになりました。一歩ずつ前進していますが、まだ十分とは言えません。企業文化の変革には長い時間がかかります。努力し、

日々の行いを顧みることなくして、よい習慣は身につけません。トップも自分自身を変えなければいけないし、会社も単に制度を改めるだけでなく、持続的に実践していくことが求められるのです。

持続的な実践にあたっては、言葉の本質を理解しないまま上滑りの議論をするようなことは避けなければなりません。情報や制度というものはすべて、物事の原点に立脚した上で整理していくべきであり、このガバナンスという仕組み本来の意味を理解するには、株式会社の原点に立ち返る必要があります。

東インド会社

株式会社の原点は1602年にオランダに生まれた東インド会社です。17世紀初頭に国力を飛躍的に発展させ

たオランダでは、一時は東インド貿易関連の会社が数十社乱立しましたが、後から参入してきたイギリス、フランスに対抗するため、国内の東インド貿易関連会社の統合を図ります。そこで採られたのが、金を出す者、船を提供する者や船長・船員の分業体制であり、各自の出資割合などに応じて利益を配分する株式の仕組みも発明されました。しかし、初期には利益配分において不正が多発し、船員の暴動なども発生したため、組織を監視・統制するスキームの必要性が認識され、今日のコーポレート・ガバナンスにつながる仕組みができたのです。つまり、株式会社は「資本の塊」であるため、ガバナンスがなければ重大な不正が起きかねないものであり、不正を監視する仕組みも株式会社の原点の時代から存在していたのです。

ガバナンスは幸福の追求

もう一つ、株主が投資をする理由からも、ガバナンスの本質を理解できます。投資するのは値上がりや高利回りの配当を期待するからであり、値上がりを期待する理由は、儲けて豊かになりたいからです。ではなぜ豊かさを求めるのかというと、それはつまるところ、家族がハッピーになるためです。家族の幸せのための投資なら、株主にとっては、一過性の利益より中長期にわたって配当がある方が望ましく、会社は中長期的に存在が許され続けるものである必要があるわけです。当然コンプライアンス（法令遵守）は最優先事項となりますし、周囲の人に「よい人」「よい会社」と思ってもらえることも重要になります。不正を監視し、株主の利益を最大化する仕組みである「ガバナンス」を噛み砕くと、このようになります。

実は、日本の株式会社法には「ガバナンス」という言葉も「コンプライアンス」という言葉も存在しません。当社に限らず、日本ではこれらの本質的な理解が抜け落ちた

まま議論されてきたのです。日本で「ガバナンス」という言葉が広く知られるようになったきっかけの一つは、一橋大学名誉教授の竹内弘高氏による日本のバブル崩壊についての発言だったと記憶していますが、ハーバード大学ビジネススクールで教鞭をとっていた竹内氏の紹介したガバナンスは、株主利益の最大化を求める、いわばアメリカのガバナンスでした。もちろん株主利益の最大化は間違いではありません。しかし、1979年に西洋史学者の故・木村尚三郎氏が『和魂和才のすすめ』を書き、西洋の技術を大和心で活用することが日本にとって重要だと説いたように、また、渋沢栄一が『論語と算盤』（1916年）で道徳や公益性を重んじたように、当社も上滑りの議論で満足することなく、精神性や倫理観も踏まえた議論を進めてほしいと思っています。社会からの信頼回復の鍵も、そのようなところにあるはずです。



ガバナンスは働く誇り

ガバナンスは人生そのもの

コーポレート・ガバナンスは、実は従業員自身の生活、人生にも直列的に関連しています。現代の株主の多くが銀行や証券会社などの機関投資家ですが、そのうち最大の機関投資家は年金基金です。つまり、資金の出どころは、実は皆さん一人ひとりを含めた社会全体なのです。年金基金が運用益を得なければ、従業員の将来の生活にも影響が出ます。大学や研究所も、寄付された基金などを、より研究・教育活動に活用できるよう投資をしています。そう考えると、ガバナンス＝株主利益の最大化は、自分自身にも、また、社会のあらゆる人にも直結する問題であると理解できるはずです。ガバナンス

は人生そのもののなのです。

当事者意識こそが会社のガバナンスを支える根幹です。当社では「社員が主役」を目指した社内風土改革が進んでいるものの、私が見るところ、まだまだ当事者意識が十分とは言えません。当事者意識とは、自分自身のこととして考え、目的を達せられるよう行動し、結果に責任を持つということでもあります。例えば、中長期計画などで右肩上がりの成長を掲げることは簡単ですが、むしろガバナンスの本質を顧みたときに重要となるのは、計画が下振れしそうなときにどう対応して克服するのかという視点であり、それを実際に実行することです。エリア支社制度を導入し、権限を各エリアに委譲する体制も準備が進みつつありますが、制度をつくっただけでは成果は上がりません。実行力と、検証力と、それを支える指導力が必要となることを忘れてはなりません。

働く誇り

そうした自律的な行動を促すには、人材育成が重要です。人材育成に即効性はありませんが、徐々に効果は上がり始めているように思います。しかし、過去に大きな不祥事を起こした会社が優秀な人材を集めるのは簡単ではありません。だからこそ、社員がこの会社で働くことに誇りを感じられるような環境づくりが必要となります。

私はその一環として、当社の経営資源である単身者用住居を活用した奨学制度を提案しました。2025年4月のスタート以来、社内外から大きな反響があったと聞いています。自社に公益性の高い制度があることは、自己の存在意義の確認につながり、自己肯定感を高めます。今後はスポーツ、吹奏楽、俳句などの社内サークルの設置も提案するつもりです。共通の目標を持つことで連帯感を育み、祭りのような場を通して帰属意識や人への敬意、多様性への理解を育んでいく。そのようなこともまた、ガバナンスを高める企業文化へとつながると考えています。

信頼回復—終わりなき改革

マイナスからのスタート

施工不備問題に一定の決着がついたとはいえ、当社の再スタートはゼロからではなく、マイナスからの出発です。当たり前のことを当たり前にするだけでは、失った信頼の回復には至りません。浮かれることなく、どのように信頼を取り戻していくのか、真剣に考え、行動していただきたいと思います。

改革には終わりがなく、不断の努力が求められます。従業員の皆さんが日々の仕事を通じてガバナンス改革を実践していくためには、人間や社会についての横並びの発想をやめ、深く洞察することも大切です。ぜひスマホから少し離れて本に親しみ、特に古典を通じて、人間という存在について考えていただきたいと思います。

世のため人のため

そもそも人間が生きるということは、世のため人のためにならなければいけないということです。社会が分業化しているのは、それぞれが得意な仕事を担うことで、社会全体の幸せの総量を増やすためです。つまり、社会に役立たない会社は存在が許されないのです。自分の専門性が誰かの幸せにつながっていると認識して、日々の仕事に向き合わなければ許されないのです。

そして、私がここで述べたことを一過性のものとして流さず、しっかりと受け止め、考え、行動につなげてください。もし上司に問題提起をしたとしても、期待通りの返事はないかもしれません。それでも、一人ひとりの行動が会社を変え、ガバナンスを育むのだと信じて、挑み続けていくしか選択肢はないのだと覚悟を決めてくれることを期待しています。



役員一覧

社内取締役（2025年6月26日現在）



業務執行

代表取締役社長
社長執行役員
開発事業本部長
宮尾 文也

- 1983年 4月
中道リース㈱入社
- 1990年 6月
当社入社
- 2000年 9月
経理部次長
- 2008年 7月
リゾート事業本部長
- 2010年 7月
経営企画部長
- 2012年 7月
理事
- 2013年 4月
執行役員
- 2016年 6月
取締役 執行役員
- 2017年 5月
経営企画部・広報部 担当
- 2018年 4月
取締役 常務執行役員
経営企画・IR 担当
- 2019年 5月
代表取締役社長（現任）
社長執行役員（現任）
- 2019年 6月
事業統括本部長
- 2022年 5月
施工不備対策本部長
- 2025年 4月
開発事業本部長（現任）



業務執行

取締役 常務執行役員
事業推進本部長
早島 真由美

- 1996年 4月
当社入社
- 2009年 4月
賃貸事業部 賃貸第3営業部
東日本法人営業部営業副部長
- 2010年 7月
賃貸事業部 東日本第2法人
営業部長
- 2014年 4月
コーポレート事業推進統括部長
- 2015年 4月
理事
- 2018年 4月
執行役員
- 2019年 6月
取締役 執行役員
コンプライアンス統括本部長
CLO（最高法務責任者）
- 2020年 6月
コンプライアンス推進本部長
CLO（最高法務責任者）
- 2020年 7月
管理本部長
- 2021年 5月
経営管理本部 副本部長
- 2022年 5月
取締役 常務執行役員（現任）
賃貸事業本部長
- 2024年 11月
事業推進本部長（現任）



業務執行

取締役 常務執行役員
賃貸営業本部長
持田 直道

- 1985年 4月
㈱三井銀行（現 ㈱三井住友銀行）
入行
- 2007年 6月
当社入社
取締役 経営企画本部長
- 2009年 4月
取締役 執行役員
賃貸事業部 第3営業部長
ブロードバンド推進部長
- 2010年 4月
関連事業本部長
- 2010年 6月
執行役員
- 2011年 5月
法人営業統括部長
- 2013年 4月
賃貸事業部 副事業部長
- 2014年 4月
常務執行役員
- 2015年 7月
建築請負事業部 副事業部長
- 2020年 6月
㈱レオパレス・リーシング
代表取締役社長
- 2021年 5月
理事
法人企画部長
- 2022年 5月
執行役員
賃貸事業本部 副本部長
法人営業部門長
- 2022年 6月
取締役 執行役員
- 2024年 11月
取締役 常務執行役員（現任）
賃貸営業本部長（現任）



業務執行

取締役 執行役員
経営管理本部長
開発事業本部 副本部長
竹倉 慎二

- 1996年 4月
当社入社
- 2014年 4月
西日本第1請負営業部長
- 2018年 5月
東日本第3請負営業部長
- 2020年 6月
東日本第2ウェルスマネジメント部長
施工不備問題緊急対策プロジェクト担当
- 2020年 10月
経営企画部長
- 2021年 4月
執行役員
- 2022年 5月
経営管理本部長（現任）
コンプライアンス推進本部長
CLO（最高法務責任者）
- 2022年 6月
取締役 執行役員（現任）
- 2025年 4月
開発事業本部 副本部長（現任）



非業務執行

取締役
山下 明男

- 1984年 4月
日本開発銀行
（現 ㈱日本政策投資銀行）入行
- 2006年 1月
モルガン・スタンレー証券
（現 モルガン・スタンレーMUFJ証券㈱）入社
- 2008年 6月
フォートレス・インベストメント・グループ・ジャパン合同会社入社
マネージングディレクター（現任）
- 2013年 3月
同社 日本代表（現任）
- 2021年 6月
当社 社外取締役
- 2022年 1月
PJ C Investments㈱（現㈱アコーディア・ゴルフホールディングス）
取締役
㈱アコーディア・ゴルフ 取締役
- 2022年 6月
当社 取締役（現任）
- 2023年 9月
㈱そごう・西武 取締役（現任）
- 2025年 2月
フェニックスリゾート㈱ 会長（現任）
- 2025年 4月
常磐興産㈱ 取締役（現任）



非業務執行

取締役
劉 勁

- 2010年 4月
モルガン・スタンレーMUFJ証券㈱入社
- 2011年 4月
RBS証券入社
- 2012年 5月
フォートレス・インベストメント・グループ・ジャパン合同会社入社
- 2020年 4月
FHK㈱取締役（現任）
- 2020年 12月
フォートレス・インベストメント・グループ・ジャパン合同会社
マネージングディレクター（現任）
- 2021年 6月
当社 社外取締役
- 2022年 1月
PJ C Investments㈱（現㈱アコーディア・ゴルフホールディングス）
取締役
㈱アコーディア・ゴルフ 取締役
- 2022年 6月
当社 取締役（現任）
- 2023年 9月
㈱そごう・西武 代表取締役（現任）

社外取締役（2025年6月26日現在）



非業務執行

社外取締役
渡邊 顕

- 1973年 4月 弁護士登録
- 2006年 11月 (株)ファーストリテイリング 社外監査役
- 2007年 6月 前田建設工業(株) 社外取締役 (株)川谷グループホールディングス (現 株)KADOKAWA 社外監査役
- 2010年 4月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株) 社外取締役
- 2013年 3月 ダンロップスポーツ(株) 社外取締役
- 2015年 10月 アジアパイルホールディングス(株) 取締役(現任)
- 2018年 9月 法律事務所Comm&Path パートナー(現任)
- 2019年 6月 前田道路(株) 社外取締役(現任)
- 2020年 7月 当社 社外取締役(現任)
- 2022年 6月 株)KADOKAWA 社外取締役



非業務執行

社外取締役
中村 裕

- 1981年 4月 ナショナル住宅建材(株) (現パナソニックホームズ(株)) 入社
- 2002年 10月 同社 品質・環境推進部長
- 2006年 10月 同社 品質・環境・IT部長
- 2011年 4月 同社 理事 品質・環境本部長
- 2012年 4月 同社 上席理事 品質・環境本部長
- 2018年 4月 同社 品質・CS担当 上席主幹
- 2019年 3月 同社 定年退職
- 2020年 2月 当社 社外取締役(現任)



非業務執行

社外取締役
柴田 拓美

- 1976年 4月 野村證券(株) 入社
- 1997年 7月 野村インターナショナル PLC(ロンドン) 社長
- 1998年 7月 野村證券(株) 取締役
- 2000年 4月 野村ヨーロッパ・ホールディングス PLC 社長
- 2005年 4月 野村アセットマネジメント(株) 代表取締役社長 CEO
- 2007年 7月 野村ホールディングス(株) 代表取締役副社長 COO
- 2013年 7月 日興アセットマネジメント(株) 代表取締役会長
- 2014年 1月 日興アセットマネジメント(株) 代表取締役社長 COO
- 2020年 6月 Fiducial(株) 代表取締役社長(現任)
- 2022年 4月 株)テラフーズ 代表取締役(現任)
- 2022年 6月 当社 社外取締役(現任)
- 2022年 7月 ナノサミット(株) 社外取締役(現任)
- 2023年 5月 株)シーズ 社外取締役(現任)
- 2023年 6月 PJC Investments(株)(現株)アコーディア・ゴルフホールディングス) 社外取締役 株)アコーディア・ゴルフ 社外取締役
- 2025年 3月 サウンドウェーブイノベーション(株) 取締役(現任)



非業務執行

社外取締役
石井 寛

- 1977年 4月 日本開発銀行 (現 株)日本政策投資銀行) 入行
- 2008年 10月 株)日本政策投資銀行 常務執行役員
- 2010年 1月 株)日本航空 管財人代理
- 2011年 8月 福岡地所(株) 代表取締役社長
- 2017年 6月 日本ビストロリング(株) 社外取締役
- 2018年 4月 事業構想大学院大学 客員教授
- 2018年 6月 株)西日本新聞社 取締役
- 2019年 4月 事業構想大学院大学 特任教授(現任)
- 2021年 6月 テラスマイル(株) 経営顧問(現任)
- 2022年 6月 当社 社外取締役(現任)
- PJC Investments(株)(現株)アコーディア・ゴルフホールディングス) 代表取締役 株)アコーディア・ゴルフ 代表取締役社長 CEO

監査役（2025年6月26日現在）

常勤監査役(社外)
吉野 二良

- 1978年 4月 大東京火災海上保険(株)(現 あいおいニッセイ同和損害保険(株)) 入社
- 2011年 4月 あいおいニッセイ同和損害保険(株) 執行役員(千葉本部長委嘱)
- 2012年 4月 同社 常務執行役員 (地域営業推進本部長委嘱) MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株) 執行役員
- 2013年 6月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株) 常勤監査役
- 2017年 6月 当社 社外監査役(現任)

常勤監査役
鮫島 健一郎

- 1984年 4月 株)日経ハウス入社
- 1986年 2月 当社入社
- 1999年 4月 賃貸事業部 レオパレスワールド 新宿 店舗管理課 部長
- 1999年 10月 賃貸事業部 本店 企画課 部長
- 2009年 4月 執行役員 賃貸事業本部業務部長
- 2010年 2月 賃貸事業部企画業務部長
- 2012年 4月 情報システム部長
- 2012年 7月 理事
- 2014年 4月 執行役員
- 2019年 7月 管理本部 情報システム担当
- 2020年 6月 理事 監査役室長
- 2020年 7月 当社 監査役(現任)

非常勤監査役
村上 喜堂

- 1972年 4月 大蔵省入省
- 1993年 7月 東京国税局 総務部長
- 1998年 7月 国税庁 調査査察部長
- 2000年 6月 国税庁 課税部長
- 2003年 6月 国税庁 次長
- 2005年 10月 東日本高速道路(株) 専務取締役
- 2011年 6月 株)クレディセゾン 常勤監査役
- 2013年 6月 当社 社外取締役
- 2020年 7月 当社 監査役(現任)

非常勤監査役(社外)
下吹越 一孝

- 1979年 10月 監査法人朝日会計社 (現有限責任あずさ監査法人) 入社
- 1983年 8月 公認会計士登録
- 1985年 7月 日本経営計画(株)(現株)アルマ) 入社
- 1992年 9月 株)ベンデル経営研究所 代表取締役(現任) 下吹越公認会計士事務所 所長(現任)
- 1993年 6月 税理士登録
- 2009年 6月 株)フォティオンフォティ技術研究所 (現株)FFRI セキュリティー) 監査役
- 2015年 8月 株)Pコンサルティング・グループ 代表取締役(現任)
- 2016年 6月 株)FFRI(現株)FFRI セキュリティー) 取締役・監査等委員
- 2017年 3月 株)ベンデルキャピタルマネジメント 代表取締役(現任)
- 2017年 12月 ベンデル税理士法人 社員税理士(現任)
- 2023年 6月 当社 社外監査役(現任)

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの整備・強化を最も重要な経営課題の一つと位置づけており、このコーポレート・ガバナンスの強化によって、当社のミッションに沿った経営計画の達成、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長を果たすことを目指しています。また、ステークホルダーの皆様にとって、より高い企業価値を実現するため、効率的で、公正かつ透明性の高い経営を目指すことを企業活動の基本的な考えとしています。

この考えに基づき、適切かつ迅速な意思決定の実行、意思決定の実行に対する監視機能の強化、コンプライアンス体制の確立、内部統制システムの充実・強化およびステークホルダーの皆様との良好な関係の構築など、経営体制や経営組織、経営システムの整備に努めています。

取締役会は、経営の意思決定の迅速化と業務執行の円滑化を図ることを目的として、取締役会の開催前に業務執行全般に関する重要事項の協議を行う「経営会議」に加え、2023年10月より経営会議への議案上程前の事前審査を導入し議案の精度を高めています。また、円滑な業務の執行および業務執行における連携強化を目的として、会社経営に関する情報の相互共有を行う「執行役員会」を設置しています。

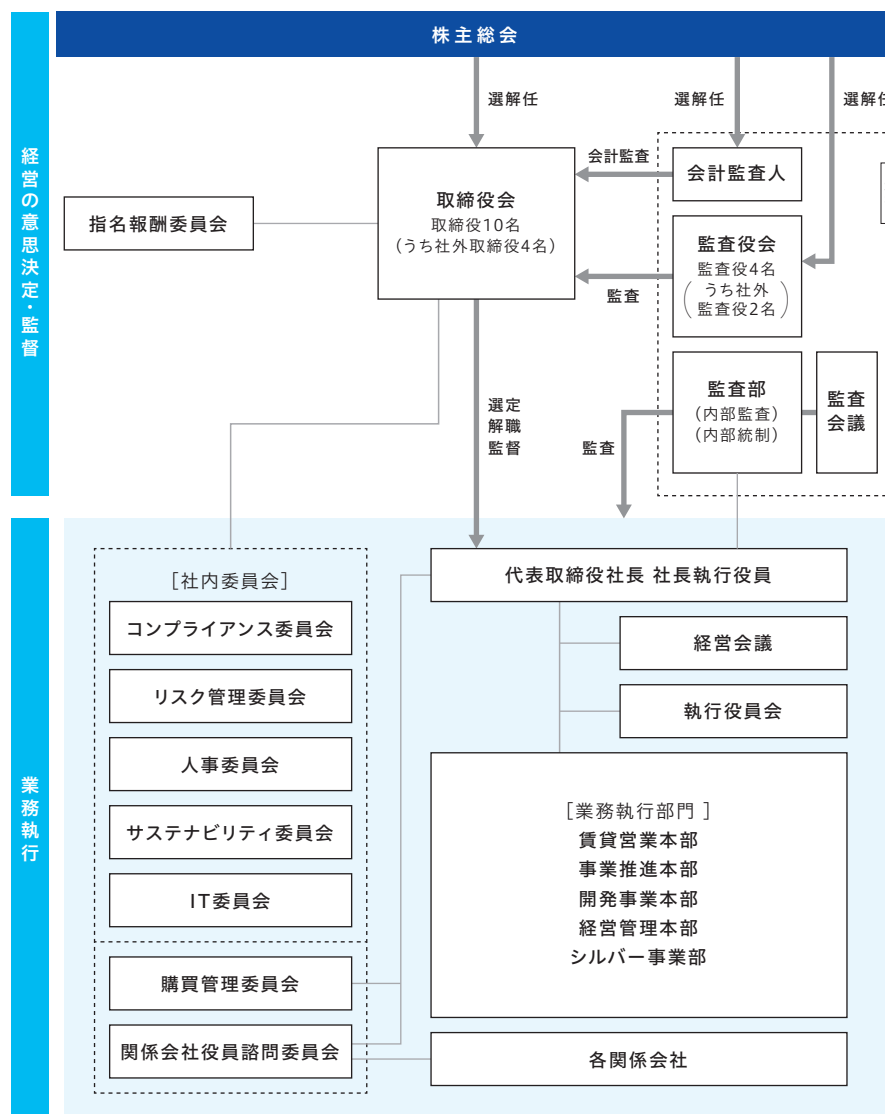
取締役会においては、当社における主要な経営課題を検討することを目的として各委員会を設置し、取締役会が諮問する経営課題について検討を行い、答申を行っています。

具体的には、役員の人選や報酬決定を協議するための「指名報酬委員会」、法令遵守体制を整備し運用するための「コンプライアンス委員会」、事業運営上のリスクに対処するための「リスク管理委員会」、人材活用を協議するための「人事委員会」、サステナビリティ推進に取り組むための「サステナビリティ委員会」、IT環境を整備するための「IT委員会」を設置しています。

その他、代表取締役社長が委員長を務める「購買管理委員会」「関係会社役員諮問委員会」を設置しています。「購買管理委員会」は、購買に係る重要事項を審議・決定し、「関係会社役員諮問委員会」は関係会社役員の指名および報酬決定や不法行為等に関する処分に係る妥当性を審議します。

コーポレート・ガバナンス体制

(2025年6月26日現在)



経営体制の強化

ガバナンス強化の歩み

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

その後、経営の監督機能を一層強化するため社外取締役を増員し、現在は、取締役の3分の1を超える4名の独立社外取締役を選任しています。施工不備問題の反省を踏まえ、業務執行取締役も見直し、7年前の8人から4人にスリム化いたしました。また、取締役会において、当社における主要な経営課題を検討するため、各種委員会を設置し、適宜諮問しています。

各設置機関の構成員等

役名	氏名	取締役会	経営会議	執行役員会	指名報酬委員会	コンプライアンス委員会	リスク管理委員会	人事委員会	サステナビリティ委員会	IT委員会	購買管理委員会	関係会社役員諮問委員会
代表取締役社長	宮尾 文也	◎	◎	◎	○		◎	◎	○	○	◎	◎
取締役	早島 真由美	○	○	○			○	○		○	○	
取締役	持田 直道	○	○	○			○	○			○	
取締役	竹倉 慎二	○	○	○		○	○	○	◎	◎	○	○
取締役	山下 明男	○			○							○
取締役	劉 勁	○			○							○
社外取締役	渡邊 顕	○	○		○	◎	○					○
社外取締役	中村 裕	○			◎	○	○					○
社外取締役	柴田 拓美	○			○	○	○					○
社外取締役	石井 欽	○			○	○	○					○
監査役	鮫島 健一郎	(注2)	○	○		○	○	○	○	○		
監査役	村上 喜堂	(注2)	○									
社外監査役	吉野 二良	(注2)	○	○		○	○	○		○		
社外監査役	下吹越 一孝	(注2)	○									
執行役員	－	1名	1名	5名		3名	5名	5名	3名	1名	2名	
従業員	－			1名		5名	5名	5名	8名	7名	4名	
関係会社	－						4名		4名			
社外有識者 他	－					2名	2名					

(注) 1. ◎は議長又は委員長、○は構成員を表しております。2. 取締役会には全ての監査役が出席し、取締役の業務執行を監督しております。3. 2025年6月26日時点

主なコーポレート・ガバナンスへの取り組み内容

(年度)	2000年度～	2010年度～	2020年度～
機関設計	2006 コンプライアンス委員会の設置 2008 リスク管理委員会の設置 2008 サステナビリティ委員会(旧CSR委員会)の設置 2009 人事委員会の設置	2010 IT委員会の設置 2015 指名報酬委員会の設置	2021 関係会社役員諮問委員会の設置 2021 購買管理委員会の設置
取締役		2019 独立社外取締役が半数に	2020 独立社外取締役が過半数に 2022 社内非業務執行取締役を選任
実効性評価		2015 取締役会の実効性評価を開始	2023 外部機関によるアンケートを導入
指名・報酬	2009 役員報酬制度の改革(退職慰労金制度を廃止、株式報酬型ストックオプションを導入)	2019 役員報酬の減額(2019年5月～2025年6月)	2025 役員報酬制度の改定(業績連動型株式報酬制度、マルス・クローバック条項を導入)
その他	2002 会計監査人の変更 2007 会計監査人の変更	2020 スキルマトリクスを開示	2020 顧問・相談役制度の廃止 2024 会計監査人の変更

役員のスキル

当社の取締役会は、ガバナンス体制を強化し、機動的かつ迅速に課題解決することを目指しています。事業環境などを踏まえたうえで随時取締役会のスキルセットを見直しています。2022年6月29日より取締役の総数を10名、うち独立社外取締役を4名とすることで、3分の1以上が独立社外取締役となっています。

当社が取締役に求める専門性・経験および知見は非常に幅広いため、多くの取締役に複数要素を満たす人材を選任しています。中でも社外取締役に關しては、「企業経営」「構造改革」「品質管理」「コンプライアンス・リスクマネジメント」への知見を重視した選任となっています。これらのスキルを活かすことで、今後、当社が構造改革を継続し、業績回復、信頼回復を目指すうえで、大きく貢献してくれるものと期待しています。

スキルマトリクス

属性							レオパレス21が特に求めるスキル					
氏名		地位	業務執行	社外性	年齢	ジェンダー	企業経営	構造改革	営業・マーケティング	コンプライアンス・リスクマネジメント	品質管理	財務・ファイナンス
1	宮尾 文也	代表取締役社長 社長執行役員 取締役会議長	業務執行		65歳	男性	○	○		○		○
2	早島 真由美	取締役 常務執行役員	業務執行		52歳	女性		○	○	○		
3	持田 直道	取締役 常務執行役員	業務執行		62歳	男性		○	○			
4	竹倉 慎二	取締役 執行役員	業務執行		53歳	男性			○	○		○
5	山下 明男	取締役	非業務執行		63歳	男性	○	○				○
6	劉 勁	取締役	非業務執行		41歳	男性		○	○			○
7	渡邊 顯	取締役	非業務執行	独立社外	78歳	男性	○	○		○		
8	中村 裕	取締役	非業務執行	独立社外	66歳	男性				○	○	
9	柴田 拓美	取締役	非業務執行	独立社外	72歳	男性		○		○		○
10	石井 歆	取締役	非業務執行	独立社外	71歳	男性	○	○				○

(注) 各取締役の年齢は2025年6月26日時点

指名報酬委員会について

当社は、取締役・その他経営幹部の指名・報酬については、特に独立性・客観性、および説明責任の強化が必要であると考え、独立社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会を設置し、適切な関与・助言を得ています。指名報酬委員会は独立社外取締役4名、非業務執行取締役2名および代表取締役社長で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、独立性・客観性を高めています。

メンバー
委員長：独立社外取締役 委員：独立社外取締役3名、代表取締役社長、 非業務執行取締役2名
目的
役員の指名および報酬決定に係る妥当性の確保
役割
代表取締役、取締役、監査役および執行役員の人事ならびに代表取締役、取締役および執行役員の報酬構成・報酬水準について会社の業績などの評価を踏まえ、客観的視点から審議を行います。また、その結果を取締役会に報告することとしています。
2025年3月期 開催回数
9回
主な審議内容
取締役、執行役員、監査役の選任について協議を行うとともに、取締役、監査役、執行役員の人事・報酬・評価制度の見直しについて審議しました。 取締役、執行役員の評価については、各自が自己申告した評価内容に対し、指名報酬委員会場で協議したうえで、評価を最終決定するプロセスを採用しており、自己申告した評価結果が変更される事例もあります。また、業績と評価の連動をより明確にするため、半期ごとに評価を実施し、昇格・降格についても都度審議を行っています。

役員報酬

今後のさらなる企業価値の向上や株主との利益共有を重視し、2025年4月開催の取締役会で新たな役員報酬制度の導入を決議し、同年6月の定時株主総会での承認を経て、本制度を導入しました。

基本方針

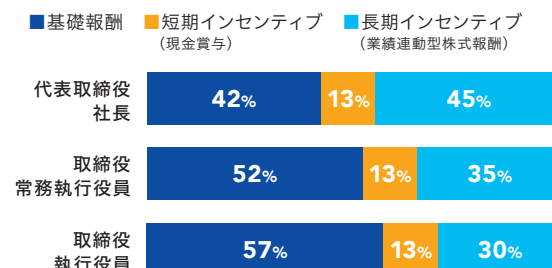
企業理念体系や中期経営計画の実現のため、以下を役員報酬制度の基本方針としています。

- ① 当社の収益力に見合った、競争力ある報酬水準を確保する
- ② 各役員の職責と期待される役割に応じた水準とし、
正当な対価として機能させる
- ③ 株主との利益共有を促進する報酬体系とする
- ④ 中長期的な企業価値の向上に資する、
健全なインセンティブを提供する
- ⑤ コンプライアンスの徹底を促す、
公平かつ公正な報酬制度とする
- ⑥ 透明性・合理性を確保できる報酬制度・
決定プロセスとする

報酬体系

業務執行取締役の報酬制度は、役位や前年度評価を反映した「基礎報酬」、目標と実績の達成度合いに応じた「短期インセンティブ(現金賞与)」、および企業の持続的成長と資本市場との連動性を重視した「長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)」の3区分で構成されています。特に、長期インセンティブについては、当社が目指す持続的成長と企業価値の最大化を図る観点から、株式報酬の割合を業界トップ水準にまで引き上げており、これにより経営陣の報酬と株主利益の連動性を一層強化する構成としています。役員が企業価値および株主価値の持続的な向上を常に意識し、中長期的な視点で経営判断を行うよう促す、実効性の高いインセンティブ設計となっています。

取締役の役位別執行役員報酬構成比率



報酬ガバナンス

決定プロセス

取締役の個別報酬額については、代表取締役社長が全社・担当事業の業績等を踏まえて業務執行取締役の評価を決定し、評価結果および役位別の報酬基準額に基づき決定しています。

取締役会の諮問機関として設置している指名報酬委員会は、役員報酬制度の妥当性や、代表取締役社長の決定に対して検討過程を客観的に評価し、取締役会に答申することで、役員個別の評価および報酬額の妥当性・客観性・透明性を確保しています。業務執行取締役および執行役員の報酬は、同委員会への諮問を経て、取締役会で決議されます。

マルス・クローバック条項の設定

業務執行取締役および執行役員に重大な法令違反、不正行為等が判明した場合、当該事業年度およびそれに先立つ3事業年度に係る株式報酬の全部または一部の減額・没収・返還を求めるマルス・クローバック条項を設けています。

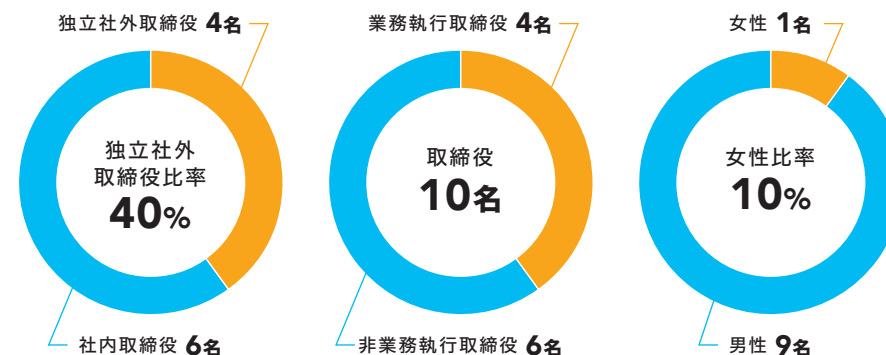
実効性向上に向けた取り組み

取締役会について

取締役会は、経営の機動性と監督機能の両立を重視し、独立社外取締役4名を含む10名（うち女性1名）で構成されています。このうち、非業務執行取締役が6名、業務執行取締役が4名です。

こうした構成のもと、企業価値の向上には取締役の適切な選任が不可欠であるとの認識から、報酬決定とあわせて、指名報酬委員会での審議を選任プロセスに組み込んでいます。

取締役会は、月1回の定例開催に加え、必要に応じて随時開催しており、経営の重要事項を決定するとともに、業務執行状況のモニタリングや、取締役の職務執行の監督を通じて、実効性の高いガバナンスを実現しています。



取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能向上と中長期的な企業価値の向上を目的として、各事業年度終了後に取締役会の実効性評価を実施しています。評価にあたっては、透明性と客観性を確保するため、外部機関によるアンケートの設計・回収・集計を行い、外部機関からの助言を受けたうえで、取締役会事務局が内容を集約・分析し、取締役会に報告

しています。

2025年3月期においても2024年3月期と同様の手法により実効性評価を実施しました。アンケート結果を踏まえ、2025年6月開催の定時取締役会において分析・議論・評価を行い、取締役会全体として概ね実効性が確保されているとの評価を得ました。

2025年3月期 実効性評価における主なポイント

重点課題

- 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創造に関し十分な議論を行うこと
- 社内取締役が経営の監督者であることを意識し全社的な視点に基づく発言を適切に行うこと

評価された取り組み

- 中期経営計画「New Growth 2028」の策定および開示
- 経営陣や支配株主等の関連当事者との利益相反に関する、取締役会での適切な監督および承認の実施

改善すべき事項

- 最高経営責任者（CEO）等の後継者候補の育成について、計画的かつ十分な時間・資源を投じた適切な監督を行うこと
- 社内取締役が経営の監督者としての自覚を持ち、全社的視点に立った自由闊達な議論をより一層促進すること

2026年3月期の重点課題

- 経営陣の後継者候補の育成に関する議論の深化
- 新規事業や2026年3月期に新設した開発事業本部に関する活発な意見交換
- 今後の成長戦略等に関する議論の比率をさらに高めること

リスク管理

リスク分類と報告体制

当社グループでは、物理的、経済的、または信用上の損失、不利益を生じさせる可能性のある潜在的なものをリスクとして特定し、潜在リスクについて組織的に対策を行い管理することにより、リスクの低減および未然防止を図る対応を実施しています。リスクは大きく6つに分類し、さらに細分化して合計16種類を想定しています。リスクが顕在化しないよう業務執行の各部門でリスク管理責任者およびリスク管理担当者を選任し、各々の役割と責任を明確にしてリスク管理を行っています。なお、各関係会社の社長は、リスク管理責任者としての役割を担っており、関係会社のリスク情報を当社へ報告する体制としています。

リスク管理体制

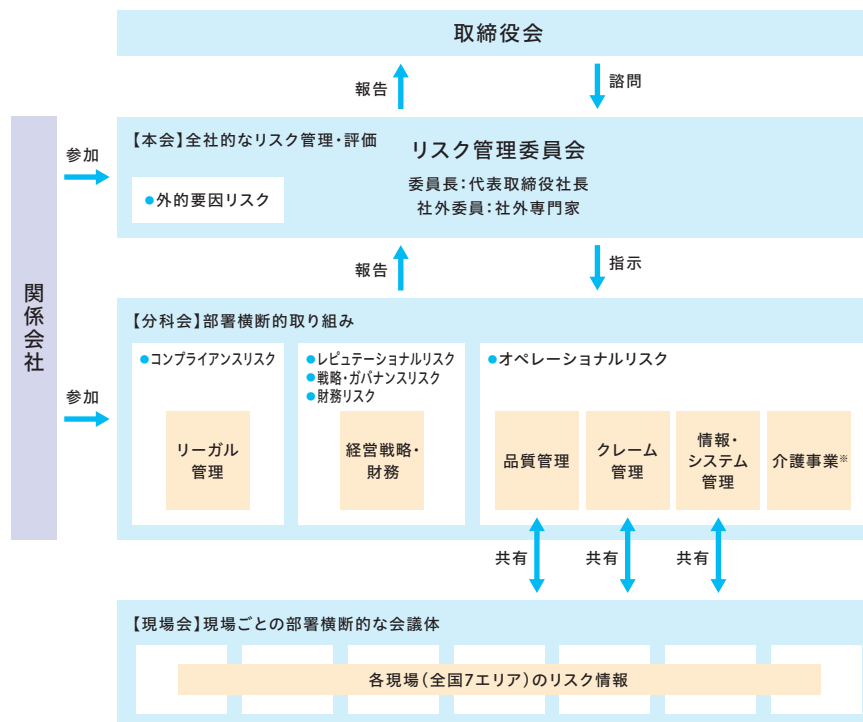
当社グループでは、全社的なリスクを網羅的に把握・管理するため、取締役会の諮問機関としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とし、弁護士等の専門的知識を有する社外委員も含めた構成員でリスク検討を行っており、毎月1回開催し、リスク管理状況については、四半期に1回、取締役会に報告しています。

昨今の外部環境の変化に伴うリスクの増大傾向を踏まえ、潜在リスクに対する「起きる前の予防策」や「顕在化した時の対応を準備する取り組み」を強化したリスク管理体制とすべく整備・拡充しました。リスク管理委員会の分科会として6つの会議体を新たに設置し、各会議体で押さえるべきリスクを定め、専門性の観点からリスクアセスメントおよび顕在化したインシデントについて協議を行っています。

また、全国7エリアによる現場ごとの部署横断的な会議体として現場会を新たに設置し、リスクの高い事象（事件・事故）やクレーム情報をいち早く全国へ水平展開するために分科会と情報を共有しています。これらの情報をもとに分科会で協議した対応策は、各エリアの現場会と共有しています。

リスク管理体制図

外的要因	①外的環境変化リスク ②カントリーリスク ③災害リスク	コンプライアンス	①法令違反・訴訟リスク ②コンプライアンスリスク
戦略・ガバナンス	①戦略リスク ②経営者リスク ③委託先・子会社管理リスク	オペレーション	①業務リスク ②情報管理リスク ③人的リスク ④システムリスク
財務	①市場リスク ②流動性リスク ③デフォルトリスク	レピュテーション	マスコミ報道、評判、風説などがきっかけとなり、損失を被るリスク



※本部署員と各施設の職員で構成し、本部および現場双方の目線で介護事業全体のシステム、手続き、クレーム情報等について協議

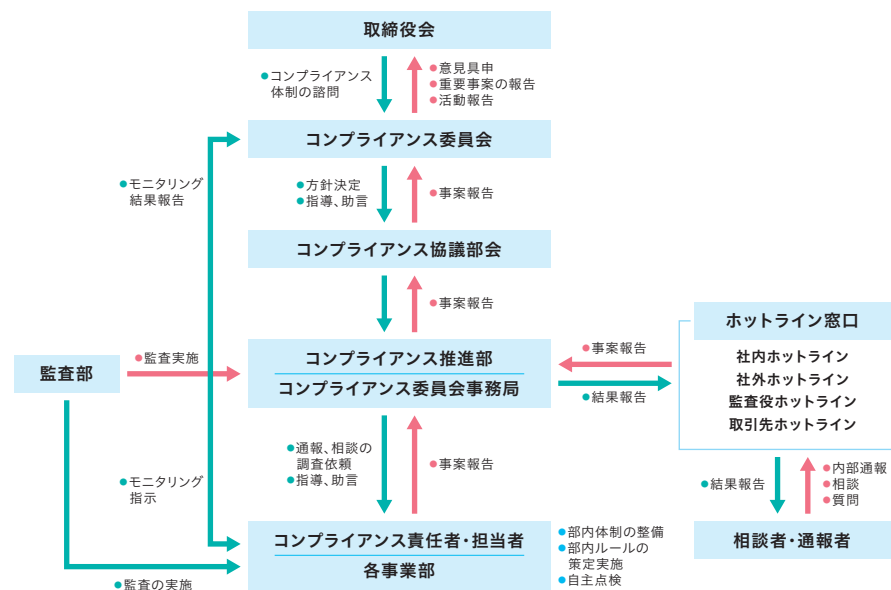
コンプライアンス

当社グループは法令遵守と社会倫理の遵守が事業遂行における最も重視すべき方針（コンプライアンスファースト）であることを企業活動の原点とし、コンプライアンス意識の継続的浸透とコンプライアンスの高度化に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

当社は、取締役会の諮問機関として社外取締役が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置しており、ガバナンス強化策の一環として、教育研修や情報管理体制の充実強化など、当社グループのコンプライアンスに係る施策を企画・立案するとともに、コンプライアンス規程に基づく監視体制を強化し、問題点の把握と改善に努めています。2024年10月よりコンプライアンス委員会の機能強化と効率的なコンプライアンス問題への対応を目的として、コンプライアンス委員会の開催頻度を四半期に1回の開催に変更し、重要な事案や協議が必要となる内容に関して協議を行う体制として、下部組織にコンプライアンス協議部会を設置しました。日常のコンプライアンスに関連する推進機関としては、コンプライアンス推進部を設置しており、コンプライアンス推進に係る企画・立案をするほか、当社グループにおける新規事業・新サービス・新商品などの法令適合性の検証を行っています。さらに、各部門や関係会社にはコンプライアンス責任者・担当者を任命し、コンプライアンスに関わる施策を業務執行現場で積極的に実行する自走式のコンプライアンス推進の実現に向けた体制を構築しています。

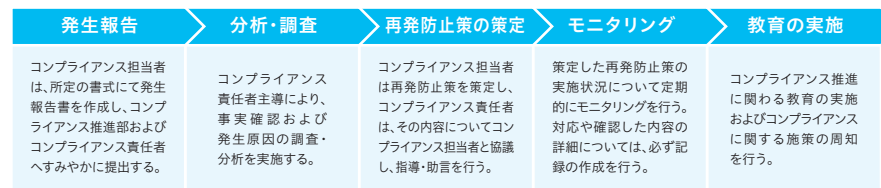
コンプライアンス体制図



各部門、関係会社における自走式のコンプライアンス推進

コンプライアンス施策は各部門の責任者・担当者が積極的に実行し、違反発生時には迅速に対応します。対応には証拠資料の収集、顧客確認、違反社員への事実確認、行政への報告が含まれます。対応状況は「コンプライアンス違反発生時の報告書」に追記し、コンプライアンス推進部に報告します。コンプライアンス担当者は、ルール遵守の徹底を図り、違反の発見時には即報告できる環境を整備し、報告・相談した従業員に対する不利益な扱いを禁止しています。

発生時の対応の流れ



コンプライアンス研修

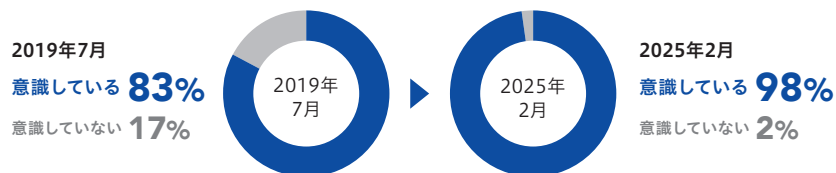
役職員一人ひとりの意識向上・知識習得の強化のため、コンプライアンスの基本概念の理解のほか、ハラスメント防止や個人情報の取り扱いなど時代のニーズに応じたテーマで、集合研修やE-Learningなどを活用したコンプライアンス研修を、階層別および役割別の特性に応じて定期的の実施しています。また、各種法改正などに伴い適宜情報発信を行うなど、定期的・継続的にコンプライアンスと倫理観のさらなる向上を図っています。

また、コンプライアンスの推進が企業価値を高めるといった考え方を浸透させるために、人事評価制度において、コンプライアンス推進の取り組みや行動を評価する仕組みや、多面的フィードバックを定期的に実施するなど、全役職員のコンプライアンス意識の醸成に努めてきました。2019年7月に、コンプライアンスファーストを経営方針とする旨の社長メッセージが配信され、毎年実施している意識調査アンケートで、2025年2月には98%の役職員が「コンプライアンスを意識している」と回答しています。これにより、多くの役職員がコンプライアンスの重要性を認識し、業務に取り組んでいることが確認できています。

コンプライアンスの相談窓口

役職員が法令違反や不正行為などを発見した場合に、相談・通報を受け付ける「コンプライアンスホットライン」を社内（コンプライアンス推進本部）・社外（弁護士事務所）・監査役（監査役会）に設けています。また当社と継続的に取引をしている取引先企業様に対しては「取引先ホットライン」を設置しています。社内ホットラインでは「電話・電子メール・封書・面談」、社外ホットラインでは「電話・電子メール・封書」での受付、監査役ホットラインでは「電子メール・封書」、取引先ホットラインでは「受付フォーム」での受付を行っており、各窓口とも受付時間などに制限のない「電子メール」や「受付フォーム」での通報受付も行うことで、通報者がいつでも通報できる体制を整えています。内部通報制度の周知と窓口の活用について社長メッセージを配信しており、全従業員を対象に毎年実施しているアンケートでは「コンプライアンスホットライン」の認知度は97%（前期94%）、2025年3月期の内部通報受付件数は94件（前期80件）となっており、速やかに事実関係の調査を行い、コンプライアンス違反が明らかになった場合の迅速な是正対応に努めています。

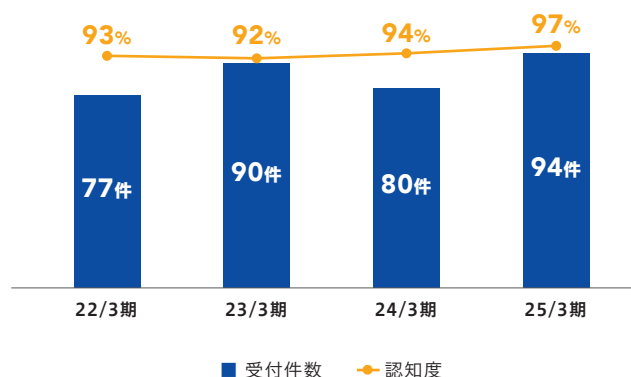
意識調査アンケート結果



コンプライアンスに関する研修・啓発活動

内容	対象	回数
コンプライアンスの基礎と重要性、コンプライアンスファーストの理解のためのE-Learning	中途社員	随時
コンプライアンスファーストと当社のコンプライアンス体制について	新入社員	1回
職場環境を悪化させないための所信表明の実施	管理職以上	1回
再発防止アンケート	全役職員	1回
ハラスメント防止研修	役員・責任者	1回
事業部別コンプライアンス研修	事業部社員	2回
コンプライアンス意識調査アンケート	全役職員	2回
ハラスメント実態調査アンケート	全役職員	2回
ホットラインに関するアンケート	全役職員	2回

内部通報受付件数・認知度



施工品質管理体制の強化

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、同じことを繰り返さないとの誓い、全社をあげて再発防止策に取り組み、施工管理体制を強化してきました。

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きました。下に掲げる各施策は、2022年2月までに完了し、その後も必要に応じて内容を更新しています。

1 企業風土の抜本的改革

- 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)

2 コンプライアンス・リスク管理体制の再構築

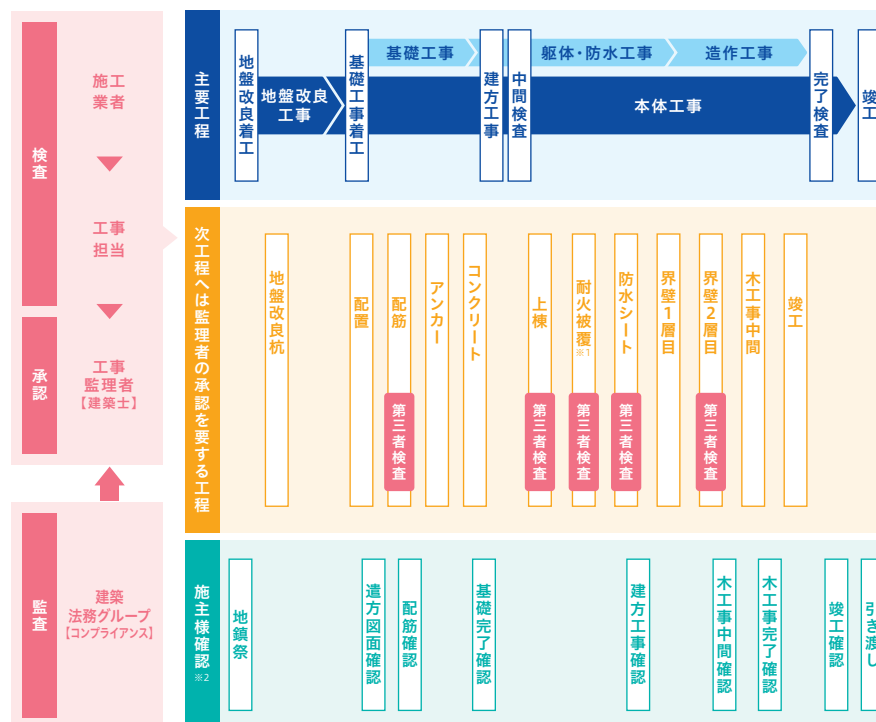
- コンプライアンス推進部を設置
- コンプライアンス推進部内に建築法務グループを設置し、事業部外から新商品等の法令適合性の検討および検査を行うこと
- コンプライアンス委員会の運営方法の見直し
- リスク管理方法の見直し
- 新規事業等の開始および内容の変更に対する法令適合等の確認
- コンプライアンス担当者制度の見直し
- 法令違反に関する疑問が生じた場合の対応方法の見直し
- リスク情報を吸い上げて検証する仕組みの構築
- 重要書類の保管・管理ルール明確化

3 建築請負事業体制の見直し

- 新商品等の開発プロセスの改善
- 確認申請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
- コンプライアンス推進部建築法務グループによる検査の実施
- コンプライアンス推進部建築法務グループによる研修の実施

検査体制

外部調査委員会より紹介された第三者機関の監修のもと、施工品質管理体制を再構築。商品開発から建物竣工までのプロセスを1から見直し、「施工品質基準書」を新たに策定しました。また、設計図・現場のチェック機能の強化、適正工程の再設定、特にポイントとなる検査体制については、主要12工程において、トリプルチェック(施工業者の検査、社内工事担当の検査、建築士の確認)を実施。建築士(工事監理者)が承認しない限り次の工程へは進めません。さらに、建築法務グループが監査の目線で検査体制が適切に機能しているかチェックします。また、特に重要な工程においては、第三者機関による検査と施主様確認を実施します。



※1 物件の規模・構造により該当しない場合があります。 ※2 施主様確認は、施主様のご都合により実施しない場合があります。