Leopalace21

「社員が主役」の会社へ

統合レポート2025

2025年3月期

Leopalace21

株式会社 レオパレス21

〒164-8622 東京都中野区本町2丁目54番11号

電話：03-5350-0001（代）

https://www.leopalace21.co.jp/

UD FONT

©Leopalace21 Corporation 2025

新たな企業理念体系の制定

信頼回復から再生、そして成長へ。
「社員が主役」の会社、新生レオパレス21始動。

施工不備問題で失った信頼を取り戻し、再び社会から必要とされる企業になるために。
社員自らが考え、自覚と責任をもって行動する「社員が主役」の会社を目指し
社員たちが主体となって、新たなミッション、ビジョン、バリュー、クレドを策定しました。
今後はこの理念を全社に浸透させ、
「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」をミッションとして
長期的な企業価値の向上を実現していきます。

Mission

新しい価値の創造と
笑顔あふれる暮らしの想造※1

※1「想像」と「創造」を掛け合わせた造語。入居者・オーナー・法人顧客など様々なステークホルダーに寄り添い、その人々にとっての笑顔あふれる暮らしを具体的に想い描くことで、新しい商品・サービス・事業を創出し、想い描いた笑顔あふれる暮らしを、一つ一つ、世の中に創造し続けることこそが私たちの使命であることを、この言葉は含意しています。

Vision

“住”自在※2**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

※2 独自の資産「住のインフラ」(全国に広がる単身賃貸住宅)が持つポテンシャルを未来へ解き放つことによって生まれる自由自在さを表現。

Core-Value(普遍的DNA)

Credo(行動指針)

1 誰かの指示を待たない。
私たちは、自ら考え、自ら動く。

2 ただ「こなす」を仕事にしない。
私たちは、ワクワクしながら目指す姿を追い求める。

3 会社目線に陥らない。
私たちは、徹底的に顧客に向き合い、
課題を解決しつづける。

4 社内の常識にとらわれない。
私たちは、社会や市場の変化を捉え、
自らを進化させつづける。

5 情報の宝を眠らせない。
私たちは、関わるあらゆる人、社会のために、
情報を最大限活用する。

6 「やりっぱなし」にしない。
私たちは、行動の結果を評価し、改善しつづける。

7 会社は一つのチーム。
私たちは、互いに、立場を尊重し合い、感謝し合い、
協力し合い、高め合う。

8 公明正大。
私たちは、胸を張り、堂々と正しいことを行う。

CONTENTS

価値創造ストーリー …… 4

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

中長期の価値創造戦略 …… 18

『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

サステナビリティ経営 …… 50

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

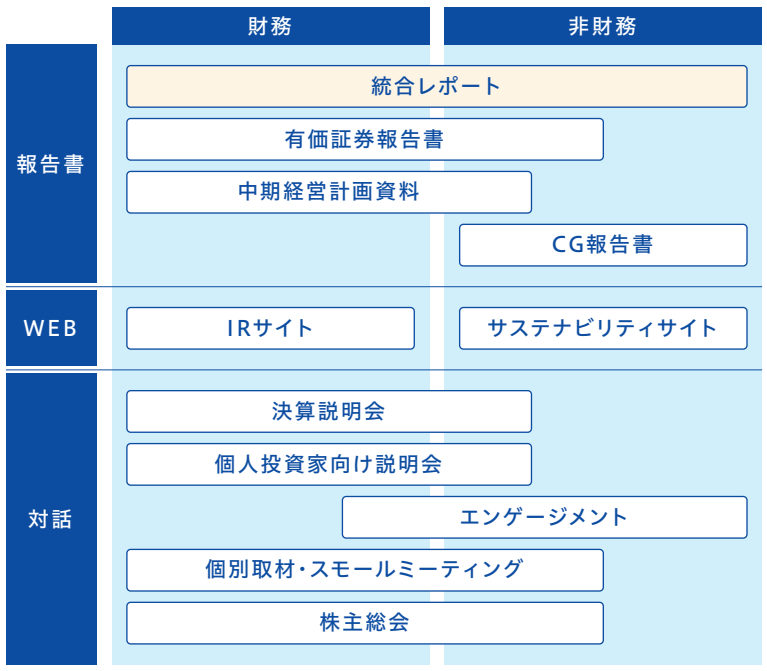
データ編 …… 80

11年間の連結財務データ …… 81
ESGデータ …… 83
賃貸事業データ …… 87
シルバー事業データ …… 88
会社概要 …… 89

見通しに関する注意事項

当レポートに記載されている当社の現在の計画、戦略、業績見通しなど、既存の事実でない内容は、将来に関する見通しであり、リスクや不確定要因を含んでいます。実績がこれらの内容と乖離する要因となりうるものとして、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、市場における当社の商品・サービスに対する需要動向や競争激化による価格下落圧力、厳しい競争市場において当社が引き続き顧客に受け入れられる商品・サービスを提供できる能力、為替レートの変動などがあります。ただし、これらに限定されるものではありません。

当レポートの位置づけ



編集方針

当レポートは、統合レポートとして発行しています。ステークホルダーの皆様に経営戦略や重点施策および事業概況などをご報告し、さらにサステナビリティに関する取り組みについてもご理解いただくことを目指しています。報告対象期間は、2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）であり、報告対象範囲は、レオパレス21とその国内外の連結子会社としています。さらに、発行時点における最新の情報も可能な限り記載したほか、読み手の理解を促進するために当社の事業に関連するマクロ経済のデータやこれまでの推移が分かるデータ集の掲載も行っています。また、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとなるよう、分かりやすい説明を心掛けています。

参考にしたガイドラインなど
- VRF国際統合報告フレームワーク
- ISO26000
- GRIスタンダード

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

MESSAGE FROM CEO

社長メッセージ

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定めました。

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、社員自らで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ました。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アムについては、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ブ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。当社を信頼してくださり、共にアパートを経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。

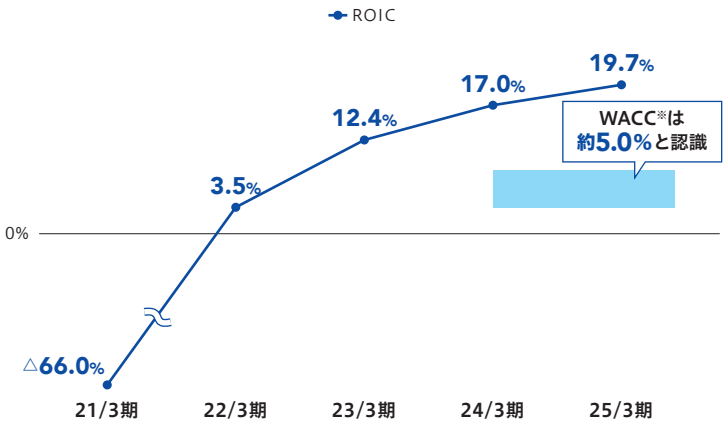
自己株式TOBに至った背景

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。

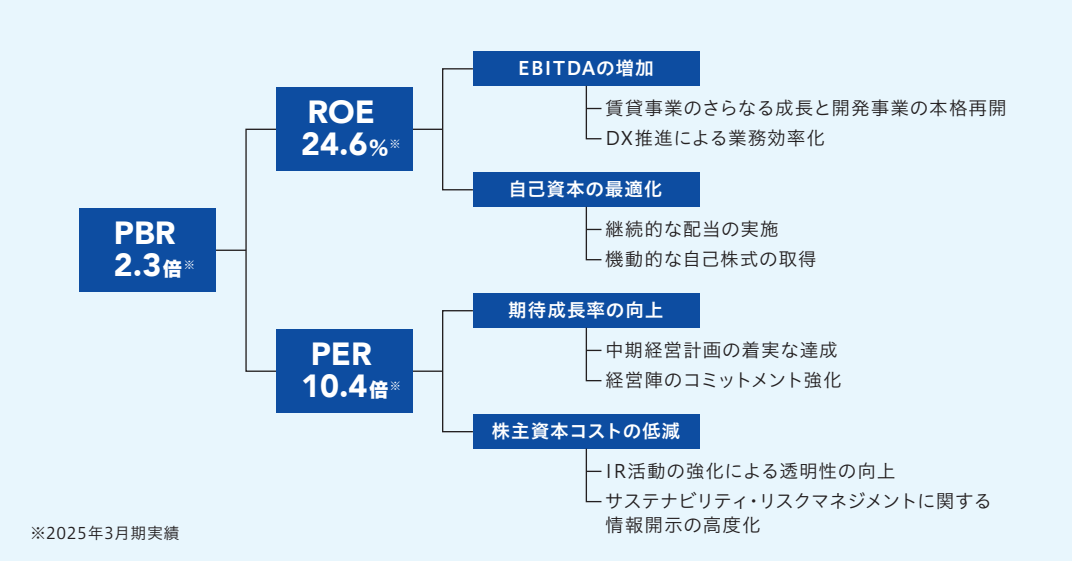
借入金については、2025年3月にみずほ銀行からのリファイナンスによって担保付きから無担保への借換えを実現し、財務体質の健全化を進めました。新株予約権については、投資家による期限内での行使がほぼ確実に想定され、行使された場合は、発行済株式数の約1.5倍に相当する約1億6,000万株が増加するため、株式の希薄化（ダイリューション）が発生し、株価は理論上で25%程度下落する可能性がありました。

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



※CAPMに基づき自社で算出。



※2025年3月期実績

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、経営者的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、CO_2排出量実質ゼロの特徴を活かして管理物件におけるCO_2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していき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。

**“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**

New Growth 2028

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

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

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家賃査定の導入

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

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

2026年3月期

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

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
- オーナーリレーションシップ強化

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。

賃貸事業

売上高
4,169億円

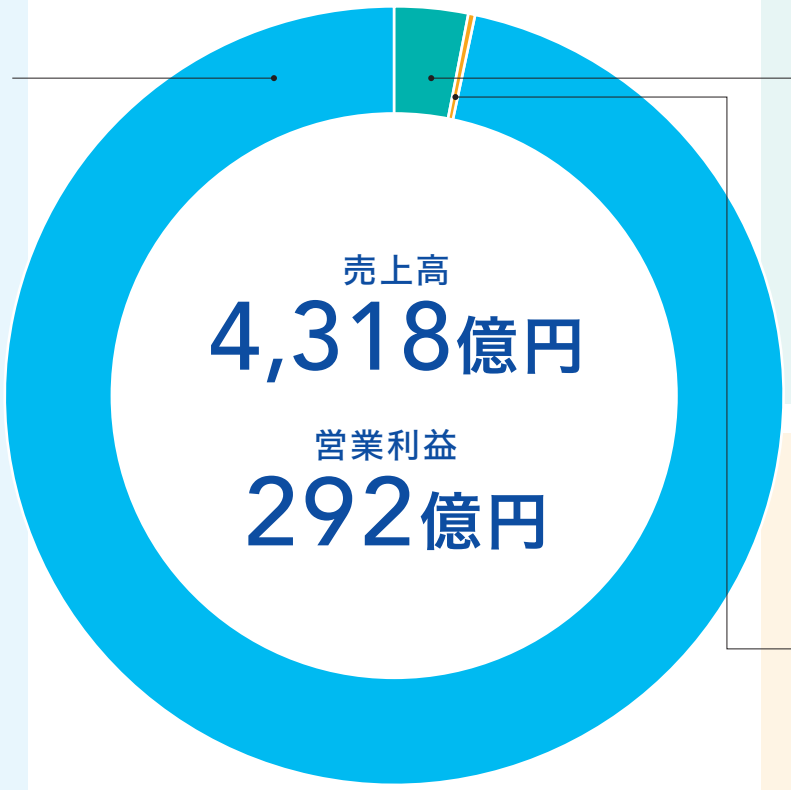
建築請負したアパートなどの一括借上げによる賃借物件の賃貸および管理を中心に、その他アパートなどの営繕工事、賃貸関連諸サービスおよびブロードバンドサービスなどの提供を行っています。

開発事業

地主様の土地にアパートを建築するほか、都心部での不動産開発などを展開しています。2026年3月期には開発事業本部を組成し、本格的な開発事業の再開に取り組んでいます。

※2021年3月期より開発事業を賃貸事業に統合しました。

連結業績



2025年3月期

シルバー事業

売上高
137億円

超高齢社会の中で、地域社会に密着した「デイサービス」「ショートステイ」「介護付・住宅型有料老人ホーム」「グループホーム」など85施設を運営しており、「訪問介護」「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」「居宅介護支援」のサービスも提供しています。

その他事業

売上高
11億円

グアム島においてゴルフ場やホテルなどを運営するレオパレスリゾートグアムを展開しています。今後は、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退の方針に基づき、早期の売却を目指しています。

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。

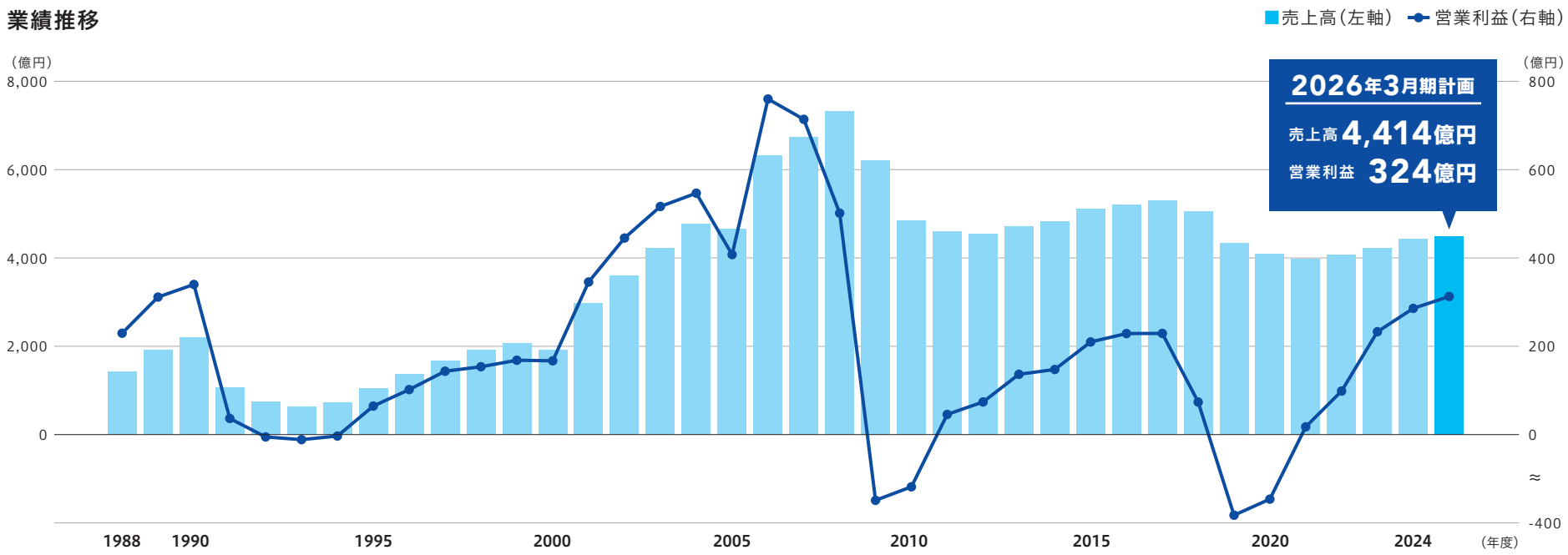
世の中の出来事			レオパレス21の出来事（経営関係 / 商品・サービス）	
2月	円、変動相場制へ	1973	8月	株式会社ミヤマ設立
9月	プラザ合意（円高時代）	1985	4月	都市型アパート「レオパレス21」の本格販売開始
12月	バブル景気始まる	1986	4月	賃貸事業部を創設
		1988	1月	ミヤマグアムInc.（現レオパレスグアム コーポレーション）設立
1月	平成改元	1989	2月	株式店頭公開
4月	消費税3%導入		10月	株式会社エムディアイに社名変更
2月	バブル経済崩壊、地価下落始まる	1991	3月	本社ビル完成（現在地）
		1993	7月	「レオパレス・リゾート・マネンガンヒルズ・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
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

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

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

社会的課題

- 少子高齢化の進展に伴う労働力人口の減少
- 雇用問題
- 人口動態
- デジタル技術革新
- 住環境の利便性向上
- 企業活動に関するチェック機能の強化
- 気候変動：循環共生型の社会の実現

INPUT

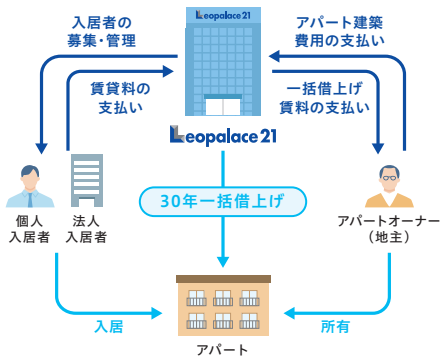
- 財務資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 知的資本

レオパレス21の経営資源 >>> p.16

BUSINESS MODEL・マテリアリティ

BUSINESS MODEL

レオパレス21の強み	
規模	商品力
サービス力	客付力



マテリアリティ

E
- 環境に対する取り組み

S
- 安定した賃貸住宅の提供
- 不動産テックの推進
- 働き方改革・人材育成
- 人権尊重
- ステークホルダーとの対話

G
- コーポレート・ガバナンスの実効性確保
- コンプライアンス強化

OUTPUT

財務指標

売上高	営業利益	入居率	フリーキャッシュ・フロー	EPS
2025年3月期	2025年3月期	2025年3月期 期中平均	2025年3月期	2025年3月期
4,318億円	292億円	85.56%	252億円	56.22円

非財務指標

指標と実績 >>> p.53

OUTCOME

安定した賃貸住宅の提供
- 上場企業の73%が寮・社宅として利用
- 外国籍人材・留学生の生活サポート
- 新社会人・新入学生への住まいの提供

賃貸事業戦略 >>> p.33
安定した賃貸住宅の提供 >>> p.60

働きがいのある職場づくりと人材育成の強化
- 従業員エンゲージメントの向上
- 働きがいのある職場の実現
- 多様な人材の活躍

人的資本戦略 >>> p.39

環境負荷の低減
- 事業活動に伴う CO_2排出量の削減

TCFDへの取り組み >>> p.55

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

財務資本

賃貸事業の成長キャッシュを活用した持続可能な成長

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に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

人的資本

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）」

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（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）	△62（前期比＋9p）

※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）

社会関係資本

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

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

知的資本

独自の賃貸運営ノウハウと先進的なテクノロジー活用

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］
		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%

CO_2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%

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。その想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くなったり、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を落としていて、情報システムの仕事にやりがいを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れた

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。

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 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よね。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。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ぁと。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、「へぇ…」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と。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よね。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

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ね。

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つきました。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にするには、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。

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、一つひとつ丁寧に取り上げ、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も、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。さらには事業部間や会社全体で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。

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。

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です。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。

経営管理本部長メッセージ

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）
ＥＢＩＴＤＡ（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%という目標に一歩一歩近づけていきます。

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327億円で着地しました。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・フローを生み出すベ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ューシ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、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、賃貸事業の主柱に育っています。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、
イノベー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「社宅戦略のブレーン」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

CO_2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カ年を通し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 17.9%	86,100 19.5%	94,200 20.6%	99,100 21.2%	+28.2% +3.3 p	+8.6% —
販管費	48,062	53,700	55,700	57,800	+20.3%	—
営業利益 %	29,231 6.8%	32,400 7.3%	38,500 8.4%	41,300 8.8%	+41.3% +2.0 p	+12.2% —
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、入居率を毎期段階的に改善し、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。

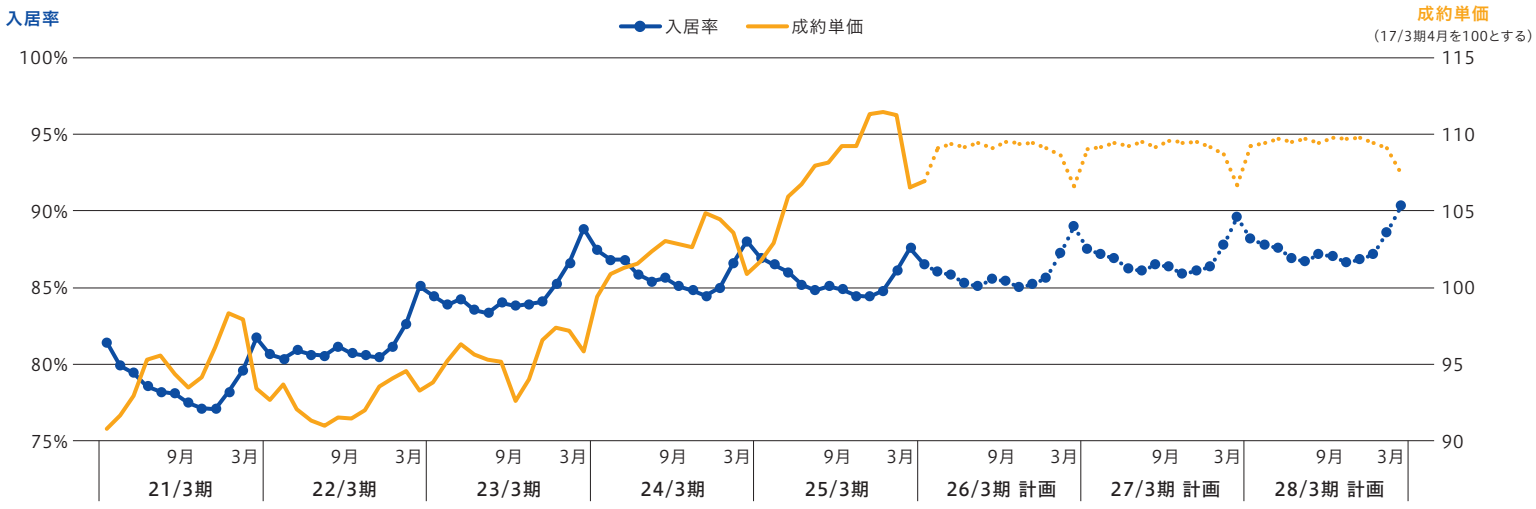
入居率

	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「社宅戦略のブレーン」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。

社宅戦略のブレーンの確立

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「社宅戦略のブレーン」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。

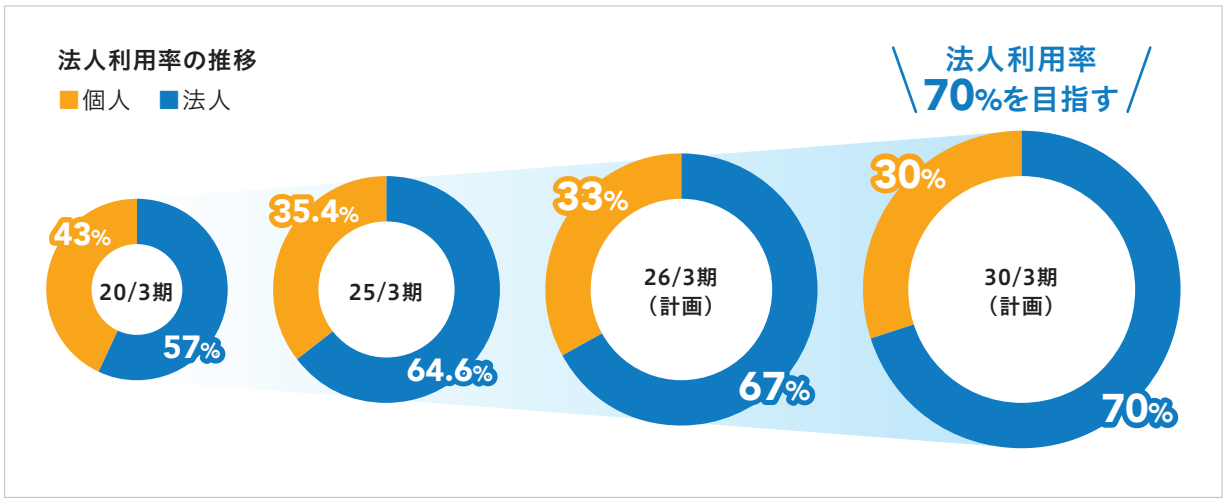
インターネット環境の完備、スマートロックやWEB接客・内見・契約システムの導入など、DXへの注力も当社の優位性につながっています。今後も最先端の技術を積極的に取り入れ、入居者様の利便性向上のみならず、業務効率化と他社との差別化を図っていきます。

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。



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。

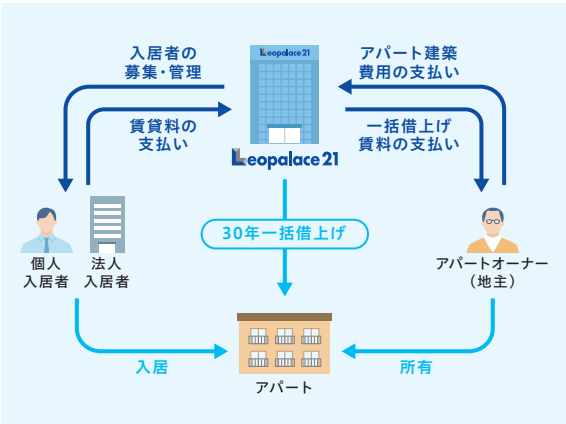
レオパレス21のビジネスモデル

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。

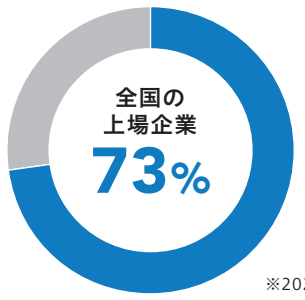
また、これらの物件には家具・家電、インターネット環境が標準装備されています。新生活を始める際には、カバン一つですぐに入居でき、退去の際も引っ越しにかかる諸費用を抑えられるといったメリットがあることから、転勤や進学など一定期間の居住を前提とした入居者募集において優位性を示しています。

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こと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。

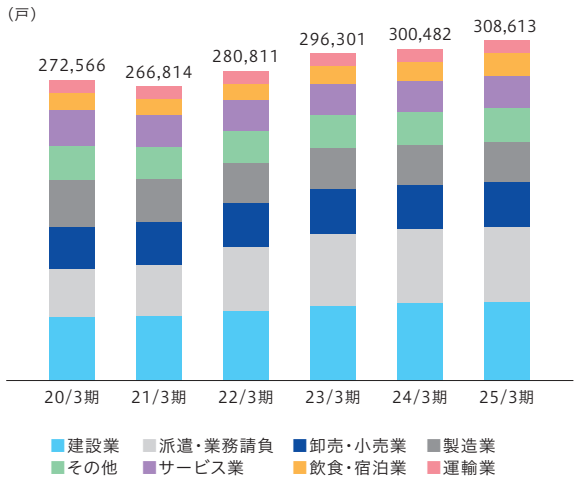
法人利用の拡大

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。

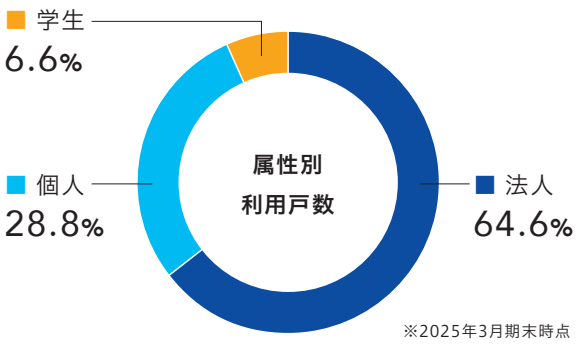
中でも、業種別にみた場合には、飲食・宿泊業の積極的な外国籍人材の採用も追い風となり大幅な増加となっています。

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



※2025年3月期末時点

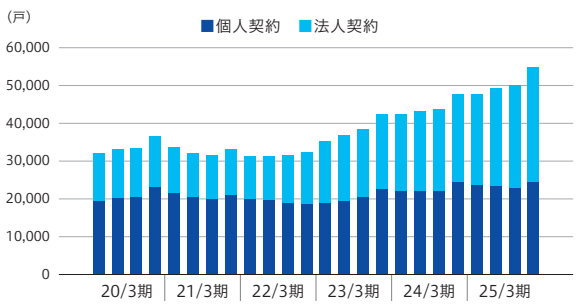
当社では、顧客層を法人、個人、学生の3つに分類しています。中でも法人利用については、安定的な利用が見込めることなどから、法人契約の獲得に注力してきました。現在は、「社宅戦略のブレーン」の地位獲得を目指した戦略により、運輸業、建設業など人手不足が深刻な特定業種への営業強化、個社別戦略の徹底などを進めています。2025年3月期末の実績では、法人利用は全体の64.6%に達しており、最大の顧客層となっています。

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



※IFC：International Front Centerの略

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「社宅戦略のブレーン」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。

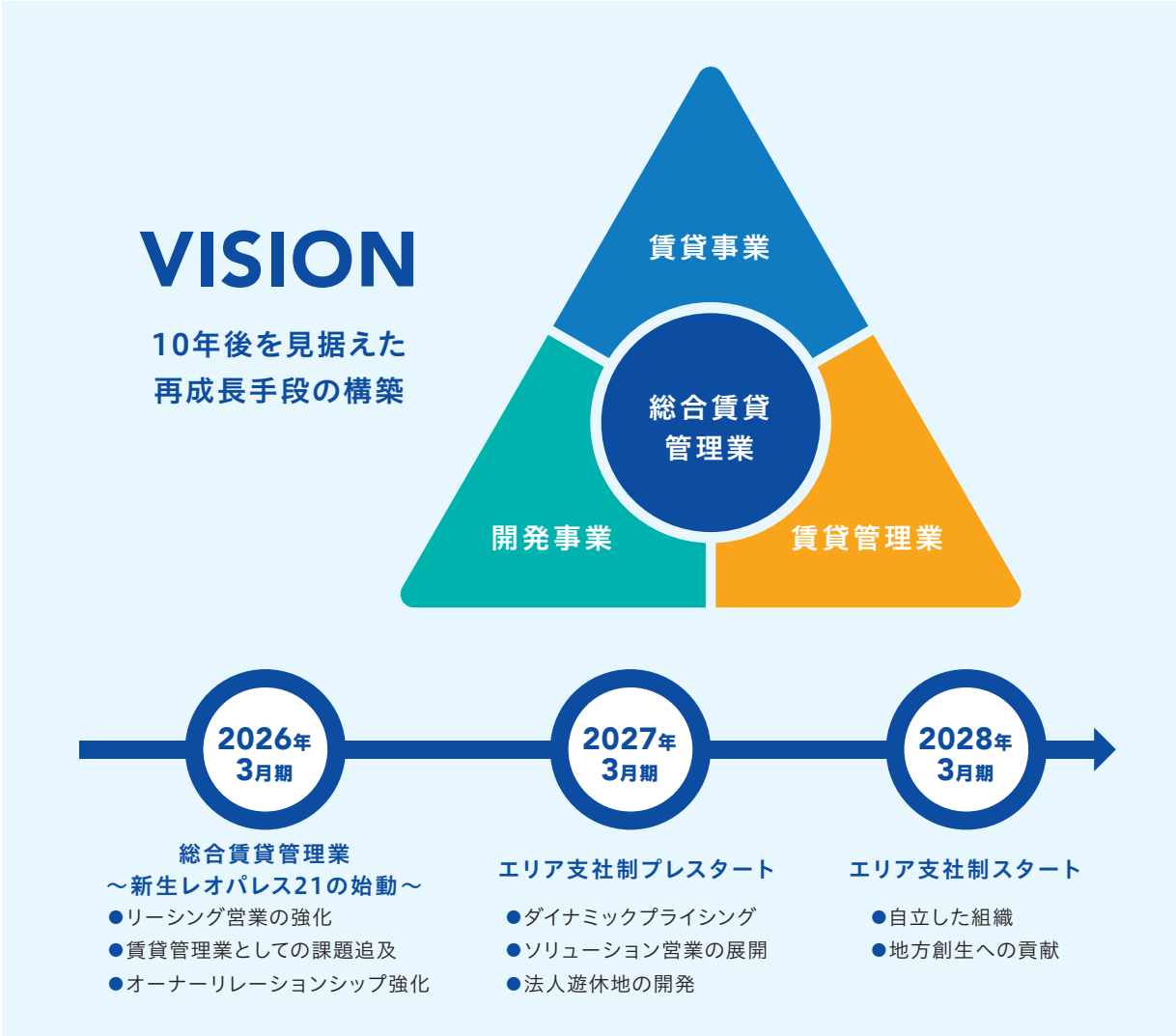
賃貸・開発・賃貸管理の三位一体で「総合賃貸管理業」を実現

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「社宅戦略のブレーン」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不要になり、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。合鍵やピッキング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不要となり、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。

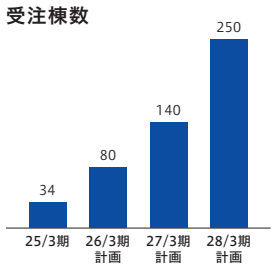
具体的には、老朽化が進む既存物件の建替えに加え、不動産ファンドの開設、ランドセット販売の促進などにより新規不動産開発に取り組んでまいります。法人市場に関しては、法人保有遊休地を活用した寮・社宅の開発を通して各企業の人的資本戦略を支える存在となることを目指します。

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。

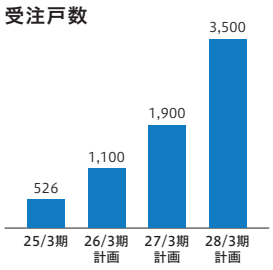
管理戸数の推移

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。

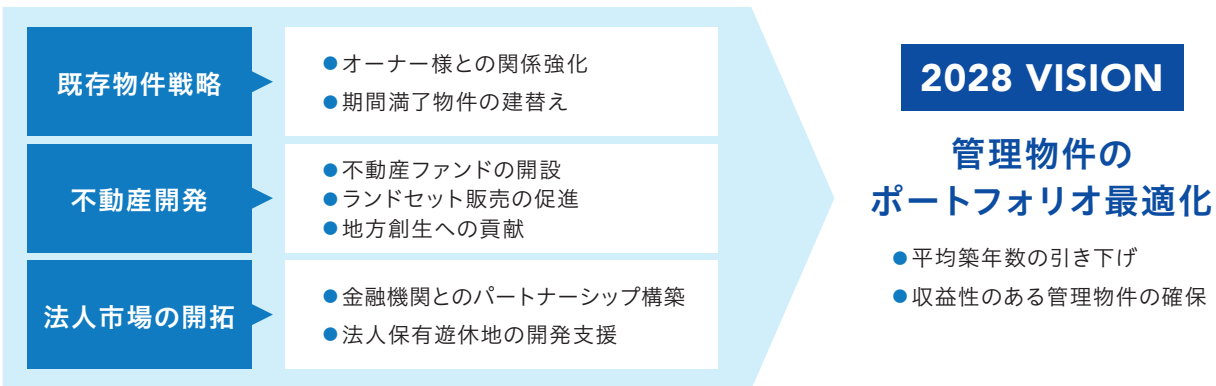
オーナー様と共に未来に向かうために

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が、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、想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、従業員が会社に提供する価値が高まり、その総和が会社として社会に対する提供価値（≒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。

INPUT

- 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
- 従業員エンゲージメント
- コンプライアンスと倫理観の醸成
- 多様性の推進
- ウェルビーイング経営の推進

DX・専門教育 / キャリア開発 / 戦略的採用 / HRBP設置

OUTPUT

実地建物取引士・賃貸不動産経営管理士 資格保持者数

22/3期	25/3期	28/3期計画
764名	646名	1,000名

建築士・建築施工管理技士 資格保持者数

22/3期	25/3期	28/3期計画
265名	333名	450名

Leopalaceキャリア自律プログラム 修了者数※

22/3期	25/3期	28/3期計画
540名	751名	1,500名

採用人数（新卒採用:キャリア採用）

22/3期	25/3期	28/3期計画
0名:28名	138名:174名	100名:200名

ELTV
従業員が
生涯に生み出す
価値の総和

OUTCOME

“IT×専門性”
ひとり暮らし
賃貸ネットワークを
さらに拡大

“想いを形に”
新規事業創出で
社会にさらなる
価値を提供

ウェルビーイング経営

事業所別ウェルビーイング推進担当者の設置、健康管理アプリ導入など従業員への健康投資により健康増進、活き活きとしたつながりから創造される職場の活性化・優秀な人材獲得・人材の定着・企業ブランド価値の向上

※Leopalaceキャリア自律プログラム：自社開発の年代別キャリア研修受講者

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。

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。

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。

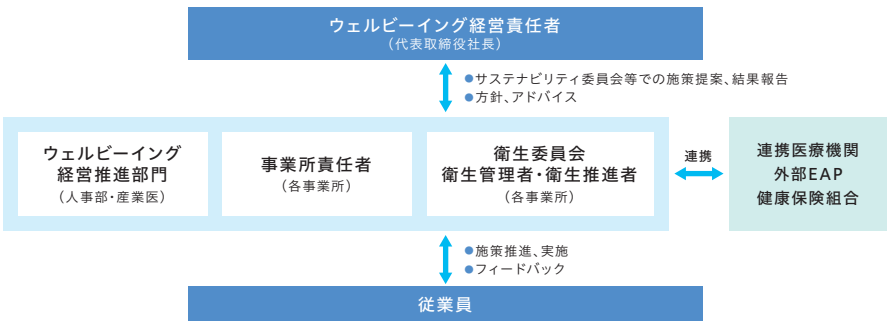
2025年3月期は50代の社員を対象に、自身が今まで培ってきた強みや価値観を明確にし、キャリア自律へ向けた目標やアクションプランの設定を目的とした、キャリアデザインワークショップを実施しました。

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、従業員同士の活き活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き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たし、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ていますね。

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、悔しいですよね。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る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けました。

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が違いました。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。

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。

ファシリテーター
五郡 龍之介（ごぐん りゅうのすけ）

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。

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・

※各部門の女性リーダーに対してキャリア形成のヒントを得る機会とすべく実施している研修。女性リーダー同士のコミュニティを形成することも目的の一つ。

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なと思います。

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）は素晴らしいですよね。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したよね。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こと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にと思います。

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ね。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」と言っていましたが、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「自分はここまでしかできない」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くことがあります。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でしょうが、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よね。

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よね。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、これからも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よね。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し、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ければと思います。

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しいただきました。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。

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。

～25/3期 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

～26/3期 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

～29/3期 Culture transformation 企業文化そのものを変革するDX

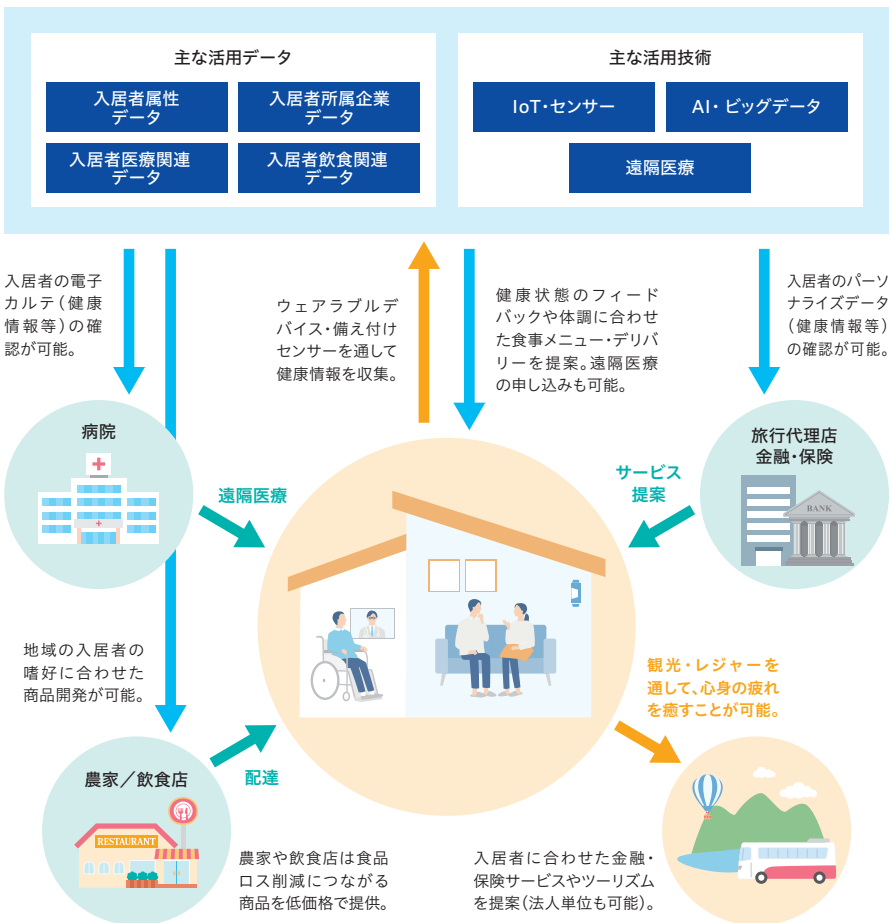
新たなビジネスモデル創造による収益源の多様化

- 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。

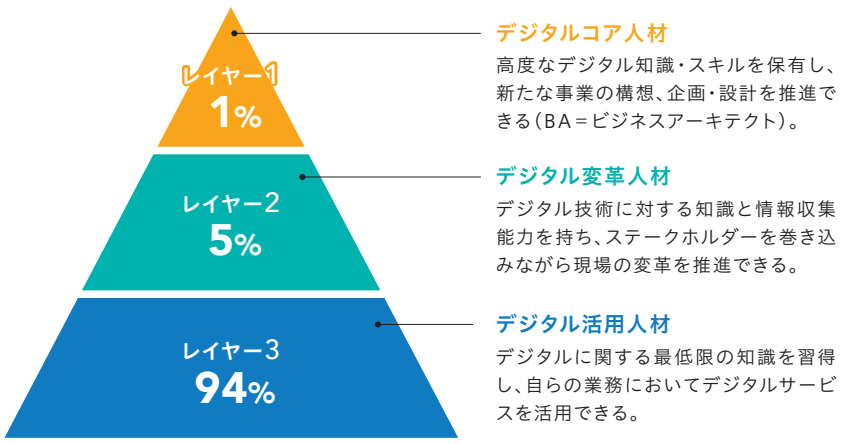
入居者が安心で快適に過ごせる環境を提供することが、当社の競争力を強化するだけでなく、自社外でのビジネスへの展開の検討を加速していきます。



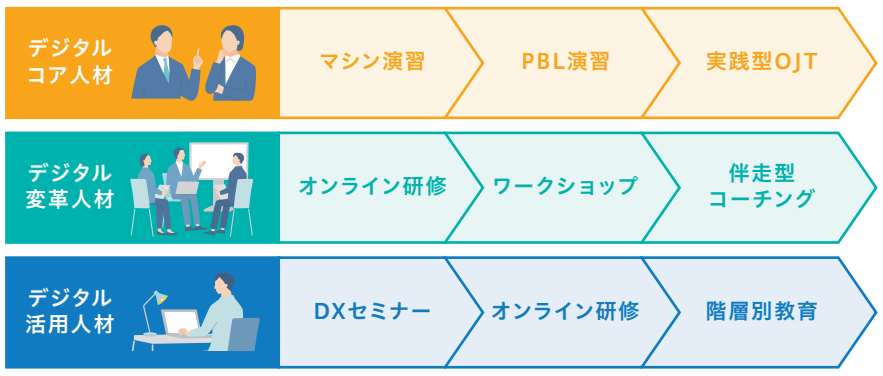
Theme 3 人材組織DX

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に実施し、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な』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いても、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なく、入居者の住みごこ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

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

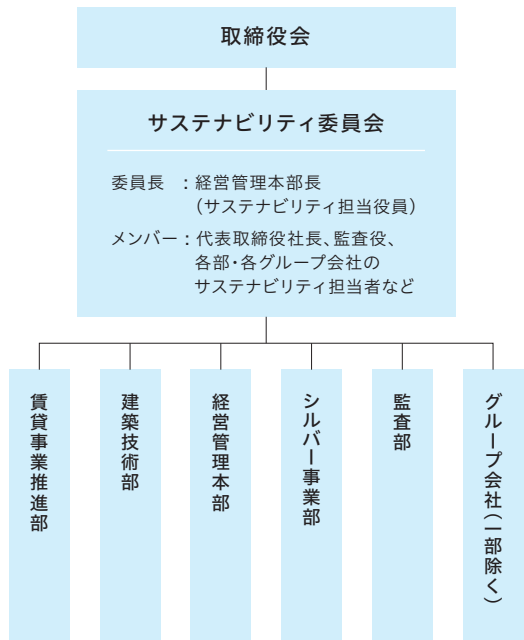
事業活動が地球環境に与える影響の大きさを認識し、環境にやさしい住まいづくりを追求し続けるとともに、企業活動全体で環境負荷の低減を実現していきます。

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	3, 7, 11, 13, 15	●スコープ1、2のCO_2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CO_2排出量削減
安定した賃貸住宅の提供	S	9, 11, 12, 16	●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	9, 11	●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	4, 5, 8, 10, 17	●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	11, 16, 17	●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	8, 16	●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	8, 16, 17	●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KPI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KPI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	
多様性の推進（D&I）	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KPI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KPI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KPI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KPI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KPI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KPI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KPI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CO_2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、企業活動を通し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。

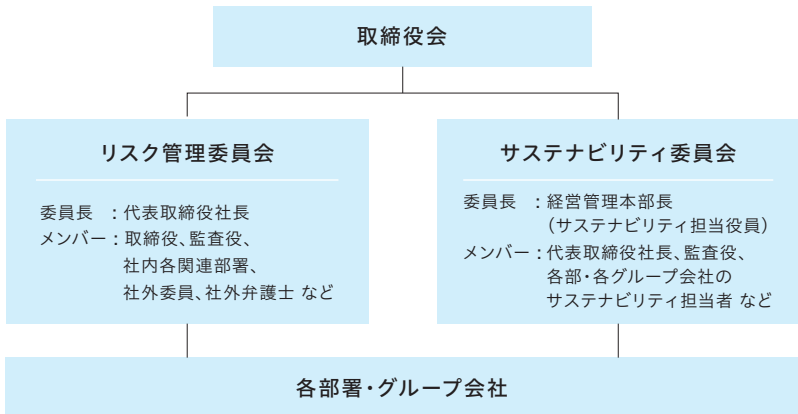
制定 2025年8月29日

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℃	事業/財務影響 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

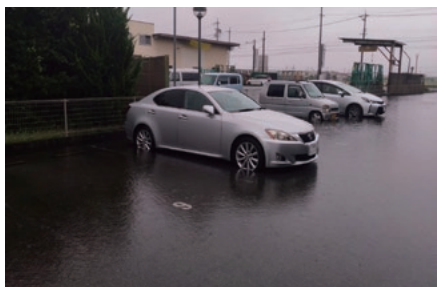
［影響度］
〈大〉
売上高に対する影響額50億円以上 / 事業運営に重大な影響を及ぼすもの
〈中〉
売上高に対する影響額5億円以上50億円未満 / 事業運営に影響を及ぼすもの
〈小〉
売上高に対する影響額5億円未満 / 事業運営に軽微な影響を及ぼすもの

リスク管理

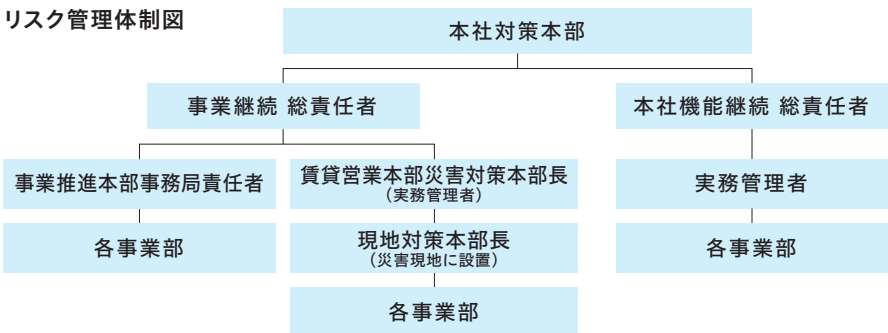
気候変動関連リスクは、当社のリスク分類上では「外的要因」リスクに位置付けています。サステナビリティ委員会にて特定もしくは、定期的に見直した気候変動関連リスクは、リスク管理委員会にも適宜連絡し、全社的なリスクとして共有を図っています。気候変動関連リスクに対する対応策は、サステナビリティ委員会およびリスク管理委員会を中心に、関係部署と連携して検討・立案し、実行していきます。効果検証を含めたモニタリングも関係部署にて適宜実施し、その結果をサステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて報告し、その後、取締役会にも共有される仕組みです。

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。

当社では、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CO_2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CO_2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CO_2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。

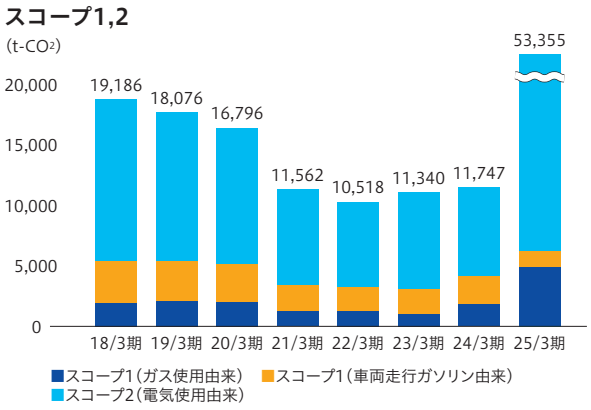
2025年3月期のCO_2排出量は、第三者保証の取得に際し、算定の精度を高めるとともに算定範囲を実態に即して拡大したことにより、前年と比較して大幅に増加しています。具体的には、物件の共用部における電気・ガス使用量を新たに算入したことでスコープ1・2が増加し、これに伴いスコープ3のカテゴリ3（スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動）も増加しました。さらに、スコープ3のカテゴリ1（材料購入）についても、アパートの建築資材に加え、事務用品や広告などの購買活動を算定対象とした結果、排出量が増加しました。

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。

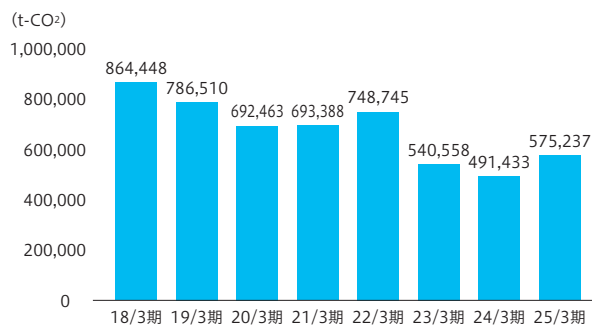
スコープ1,2,3の実績

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



SUSA
Sustainability Accounting Co.,Ltd.

独立第三者の保証報告書

2025 年 8 月 19 日

株式会社レオパレス 21
代表取締役社長 宮尾 文也 殿

株式会社サステナビリティ会計事務所
代表取締役 福島 隆史

1. 目的
当社は、株式会社レオパレス 21（以下、「会社」という）からの委嘱に基づき、会社国内グループの 2024 年度のエネルギー消費量：145 GWh、温室効果ガス排出量 Scope1：6.39 千 t-CO2、Scope2（マーケットベース）：47.0 千 t-CO2、Scope3（カテゴリー1,2,3,4,5,6,7,13,14 計）：575 千 t-CO2e（以下、「環境パフォーマンス指標」という）に対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、環境パフォーマンス指標が、会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。環境パフォーマンス指標は会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。

2. 保証手続
当社は、国際保証業務基準 ISAE3000 ならびに ISAE3410 に準拠して本保証業務を実施した。
当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。
・ 算定方針について担当者への質問
・ 算定方針の検討
・ 算定方針に従って環境パフォーマンス指標が算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施

3. 結論
当社が実施した保証手続の結果、環境パフォーマンス指標が会社の定める算定方針に従って算定されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。

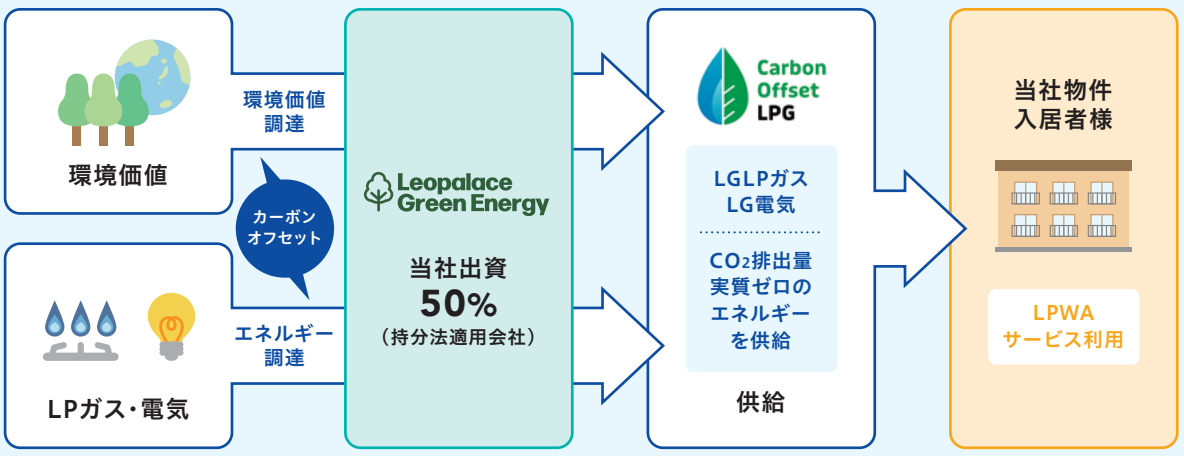
会社と当社との間に特別な利害関係はない。

以上

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CO_2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CO_2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
	CO_2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（CO_2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

26/3期 → 27/3期 → 28/3期 → 29/3期 → … → 2030年 → … → 2050年

- 26/3期：ZEH水準 省エネ性能仕様検討
- 27/3期：ZEH水準比率 10%
- 28/3期：ZEH水準比率 30%
- 29/3期：ZEH水準比率 50%
- 2030年：ZEH水準 適合義務化予定
- 2050年：カーボン ニュートラル

当社の目標　政府の目標

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CO_2排出量 **1.81t**

▼

廃木材※2をリサイクルした場合のCO_2排出量 **0.32t**

断熱建具

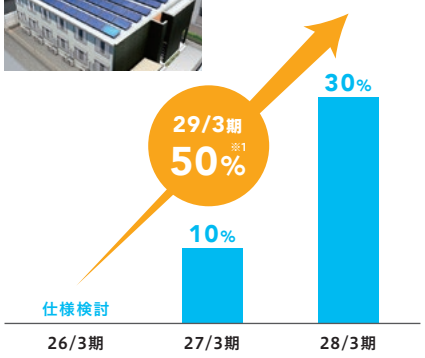
開口部には、断熱仕様玄関ドア・複層ガラス窓を採用。

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を対象に、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人財紹介サービス「Japal」を通じて、外国人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ともに、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。

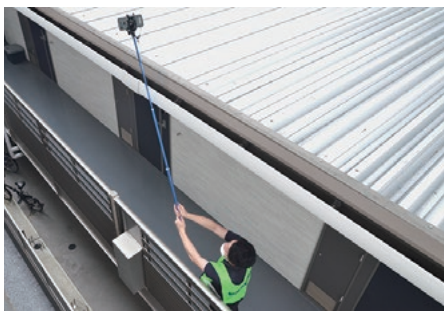
本制度では①当社物件の無償貸与、もしくは②給付型奨学金の支給を選択することが可能です。第1回は2023年10月から募集を開始し、2025年4月から支給を開始しています。2026年度についても、奨学生の募集を決定し、2025年4月より高校3年生を対象に募集を開始しています。

	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

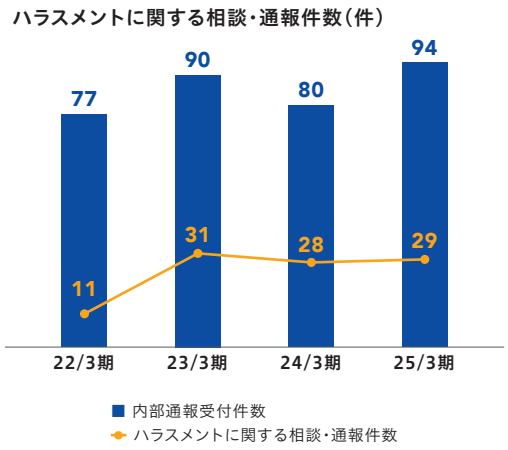
当社グループは「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」というミッションを掲げ、日々の事業活動に携わるなかで、すべての人の人権を尊重した行動を実践します。当社グループの人権方針に基づいた取り組みをご紹介します。

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に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。

ハラスメントに関する相談・通報件数（件）



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。

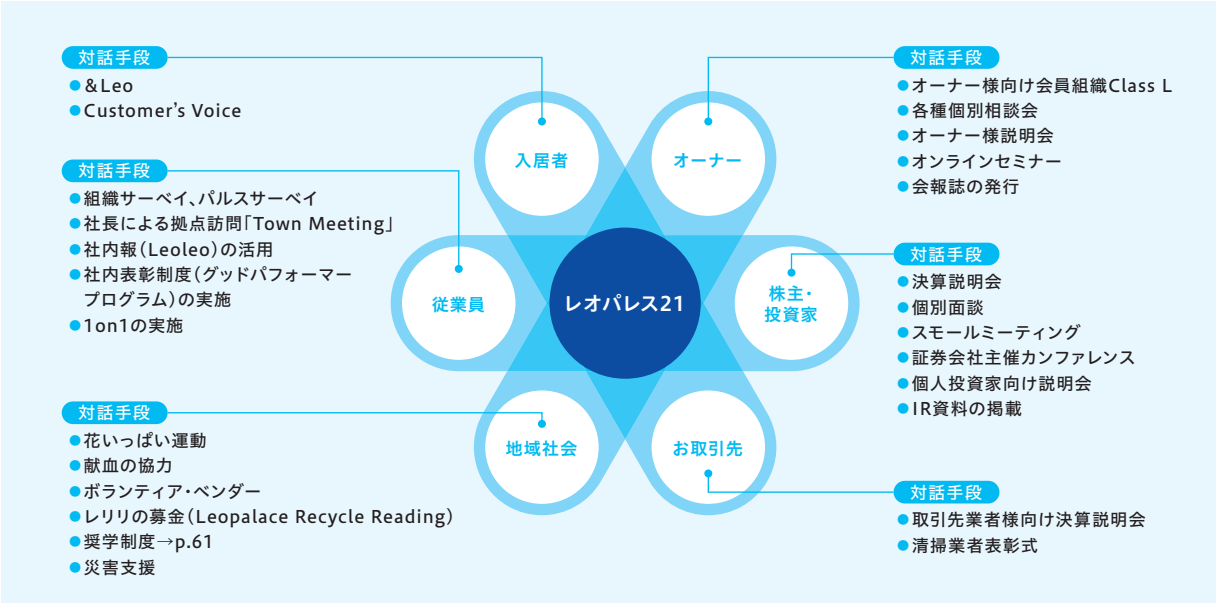
［該当する事例］

- 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：厚生労働省あかるい職場応援団

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。

WealthPark

>>> 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

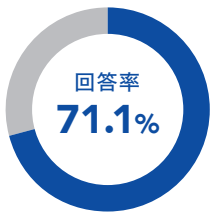
取引先との共生に向けた取り組み

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。

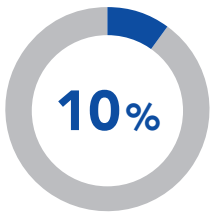
調査内容
●取引における当社担当者に対する評価や所感 ●取引先の人権、労働、環境、品質の取り組み状況
調査期間
2024年7月～2024年8月
調査対象
当社の取引先ご担当者様
調査実施方法
WEBによる回答　※有効回答数（318名）
回答率
71.1% （318名/447名）



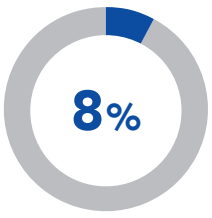
サーベイで確認された課題

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

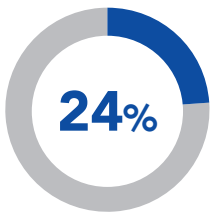


一部取引先への選定・委託実態にリスク懸念

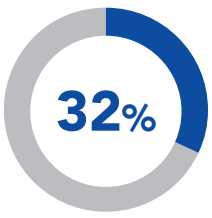


取引先の人権、労働、環境、品質の取り組み状況

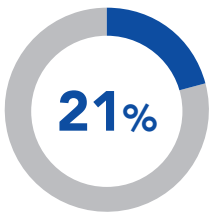
取引先でレオパレス21 CSR調達ガイドラインが準拠されていない



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

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会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、よい習慣は身につきません。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

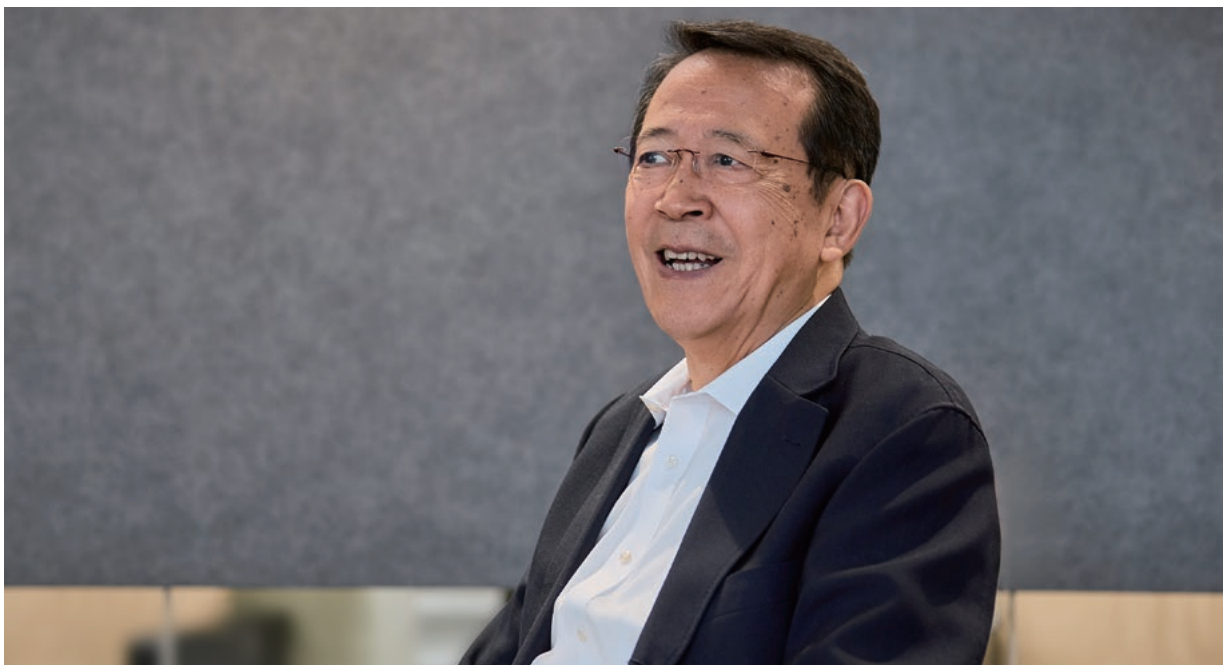
もう一つ、株主が投資をする理由からも、ガバナンスの本質を理解できます。投資するのは値上がりや高利回りの配当を期待するからであり、値上がりを期待する理由は、儲けて豊かになりたいからです。ではなぜ豊かさを求めるのかというと、それはつまるところ、家族がハッピーになるためです。家族の幸せのための投資なら、株主にとっては、一過性の利益より中長期にわたって配当がある方が望ましく、会社は中長期的に存在が許され続けるものである必要があるわけです。当然コンプライアンス（法令遵守）は最優先事項となりますし、周囲の人に「よい人」「よい会社」と思ってもらえることも重要になります。不正を監視し、株主の利益を最大化する仕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

- 1973年 4月 弁護士登録
- 2006年 11月 ㈱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㈱ 社外取締役 ㈱角川グループホールディングス（現 ㈱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㈱ 社外取締役
- 2013年 3月 ダンロップスポーツ㈱ 社外取締役
- 2015年 10月 アジアパイルホールディングス㈱ 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㈱ 社外取締役（現任）
- 2020年 7月 当社 社外取締役（現任）
- 2022年 6月 ㈱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㈱（現パナソニックホームズ㈱）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㈱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㈱ 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㈱ 代表取締役社長 CEO
- 2007年 7月 野村ホールディングス㈱ 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㈱ 代表取締役会長
- 2014年 1月 日興アセットマネジメント㈱ 代表取締役社長 COO
- 2020年 6月 Fiducia㈱ 代表取締役社長（現任）
- 2022年 4月 ㈱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㈱ 社外取締役（現任）
- 2023年 5月 ㈱シーズ 社外取締役（現任）
- 2023年 6月 PJC Investments㈱（現㈱アコーディア・ゴルフホールディングス） 社外取締役 ㈱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㈱ 取締役（現任）

非業務執行

社外取締役
石井 歓

- 1977年 4月 日本開発銀行（現 ㈱日本政策投資銀行）入行
- 2008年 10月 ㈱日本政策投資銀行 常務執行役員
- 2010年 1月 ㈱日本航空 管財人代理
- 2011年 8月 福岡地所㈱ 代表取締役社長
- 2017年 6月 日本ピストンリング㈱ 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 ㈱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㈱ 経営顧問（現任）
- 2022年 6月 当社 社外取締役（現任） PJC Investments㈱（現㈱アコーディア・ゴルフホールディングス） 代表取締役 ㈱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㈱（現 あいおいニッセイ同和損害保険㈱）入社
- 2011年 4月 あいおいニッセイ同和損害保険㈱ 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㈱ 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㈱ 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 ㈱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㈱ 専務取締役
- 2011年 6月 ㈱クレディセゾン 常勤監査役
- 2019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㈱（現㈱アルマ）入社
- 1992年 9月 ㈱ペンデル経営研究所 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 ㈱フォティーンフォティ技術研究所（現㈱FFRI セキュリティー）監査役
- 2015年 8月 ㈱JPコンサルタンツ・グループ 代表取締役（現任）
- 2016年 6月 ㈱FFRI（現㈱FFRI セキュリティー） 取締役・監査等委員
- 2017年 3月 ㈱ペ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 ペンデル税理士法人 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。

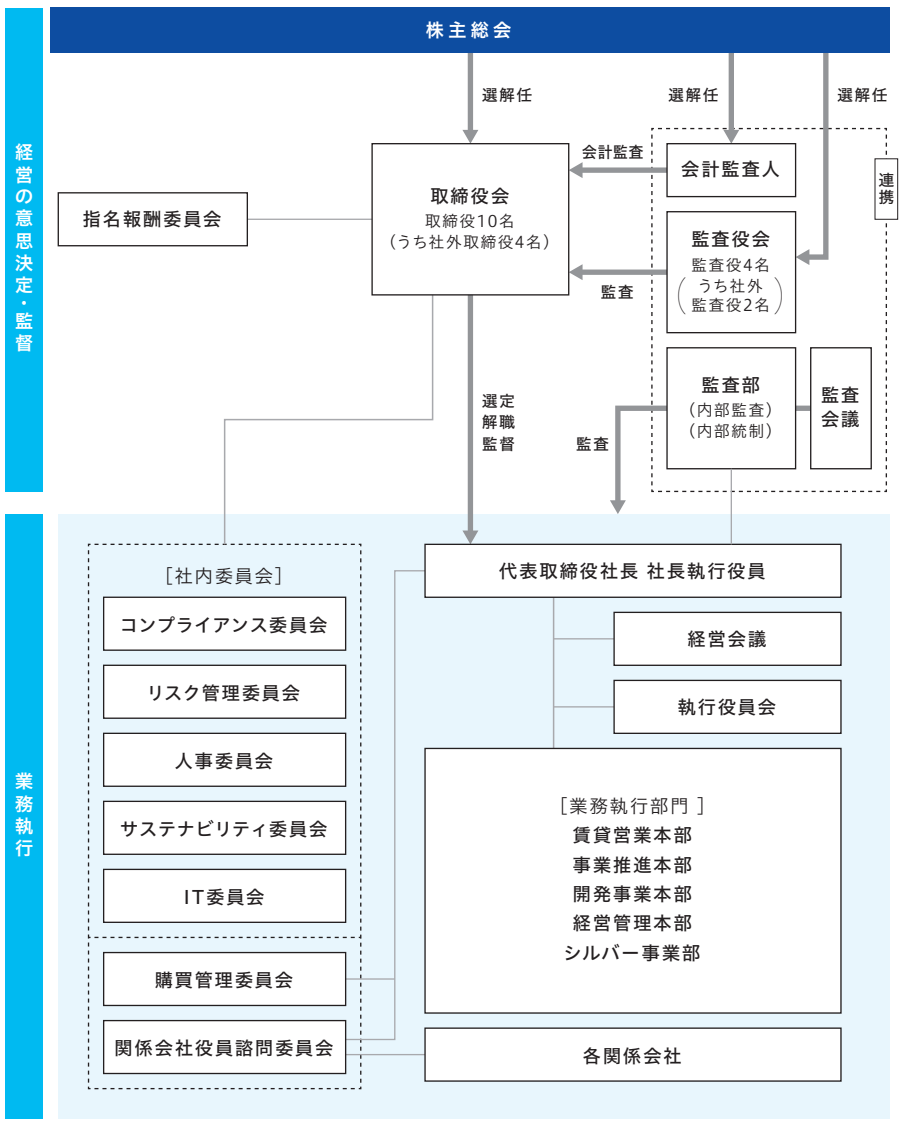
取締役会は、経営の意思決定の迅速化と業務執行の円滑化を図ることを目的として、取締役会の開催前に業務執行全般に関する重要事項の協議を行う「経営会議」に加え、2023年10月より経営会議への議案上程前の事前審査を導入し議案の精度を高めています。また、円滑な業務の執行および業務執行における連携強化を目的として、会社経営に関する情報の相互共有を行う「執行役員会」を設置しています。

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 顯	○	○		○	◎	○					○
社外取締役	中村 裕	○			◎	○	○					○
社外取締役	柴田 拓美	○			○	○	○					○
社外取締役	石井 歓	○			○	○	○					○
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、多くの取締役には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関しては、「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 歓	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、指名報酬委員会の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

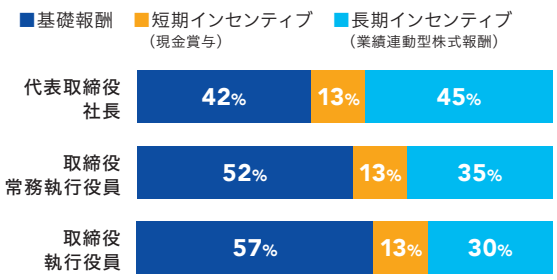
企業理念体系や中期経営計画の実現のため、以下を役員報酬制度の基本方針としています。

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。

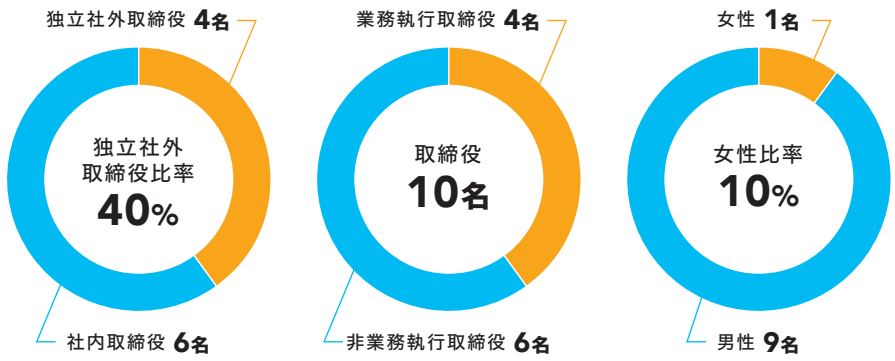
実効性向上に向けた取り組み

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しての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

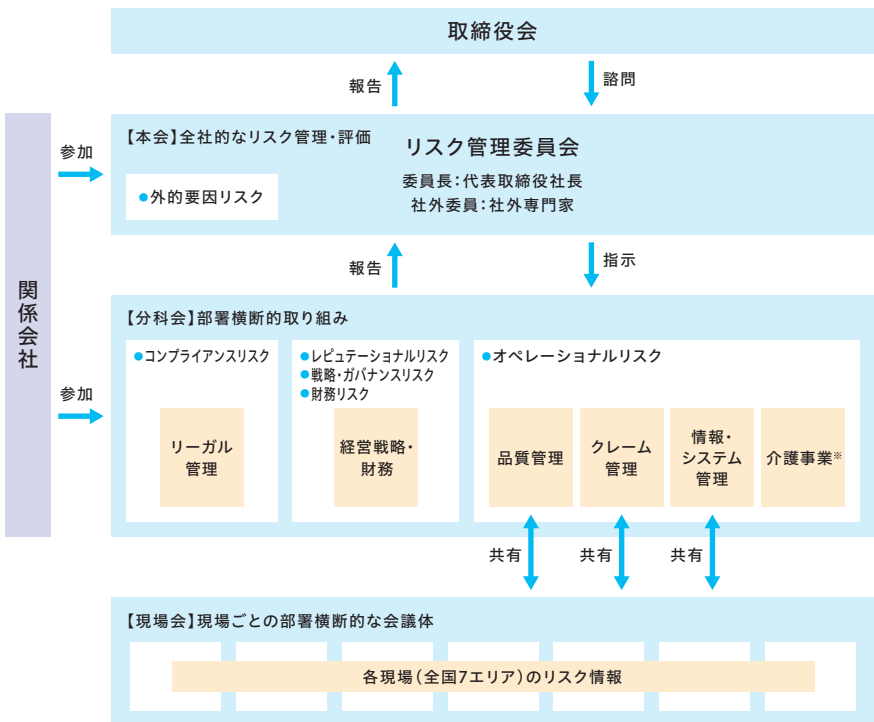
外的要因	①外的環境変化リスク ②カントリーリスク ③災害リスク	コンプライアンス	①法令違反・訴訟リスク ②コンプライアンスリスク
戦略・ガバナンス	①戦略リスク ②経営者リスク ③委託先・子会社管理リスク	オペレーション	①業務リスク ②情報管理リスク ③人的リスク ④システムリスク
財務	①市場リスク ②流動性リスク ③デフォルトリスク	レピュテーション	マスコミ報道、評判、風説などがきっかけとなり、損失を被るリスク

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。



※本部社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

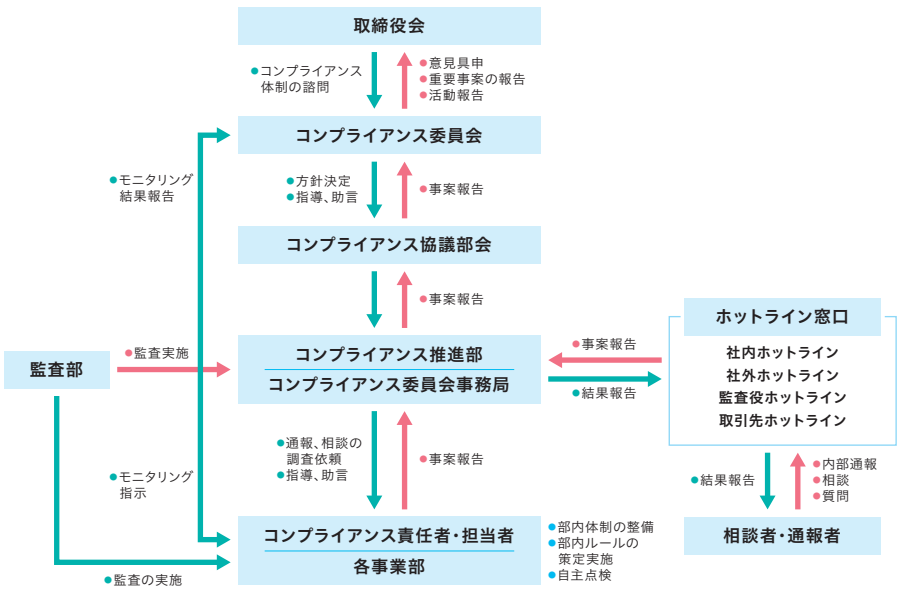
コンプライアンス

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

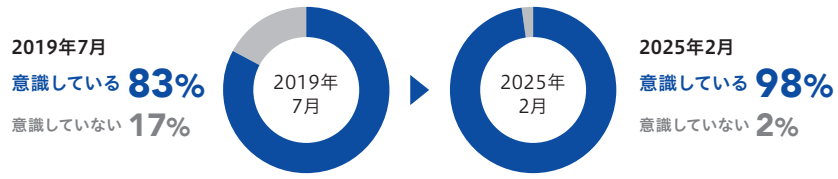
発生報告	分析・調査	再発防止策の策定	モニタリング	教育の実施
コンプライアンス担当者は、所定の書式にて発生報告書を作成し、コンプライアンス推進部およびコンプライアンス責任者へすみやかに提出する。	コンプライアンス責任者主導により、事実確認および発生原因の調査・分析を実施する。	コンプライアンス担当者は再発防止策を策定し、コンプライアンス責任者は、その内容についてコンプライアンス担当者と協議し、指導・助言を行う。	策定した再発防止策の実施状況について定期的にモニタリングを行う。対応や確認した内容の詳細については、必ず記録の作成を行う。	コンプライアンス推進に関わる教育の実施およびコンプライアンスに関する施策の周知を行う。

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に実施しています。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。

意識調査アンケート結果



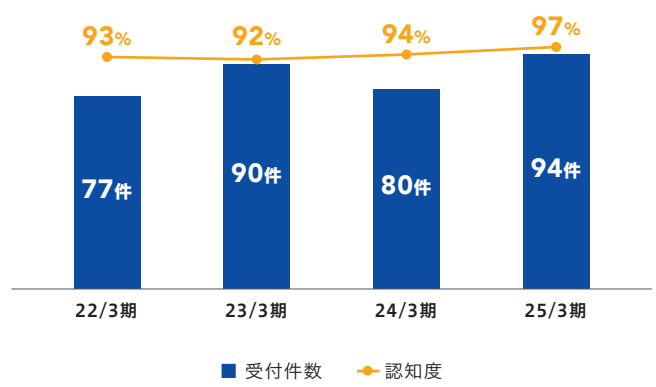
コンプライアンスに関する研修・啓発活動

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

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。

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

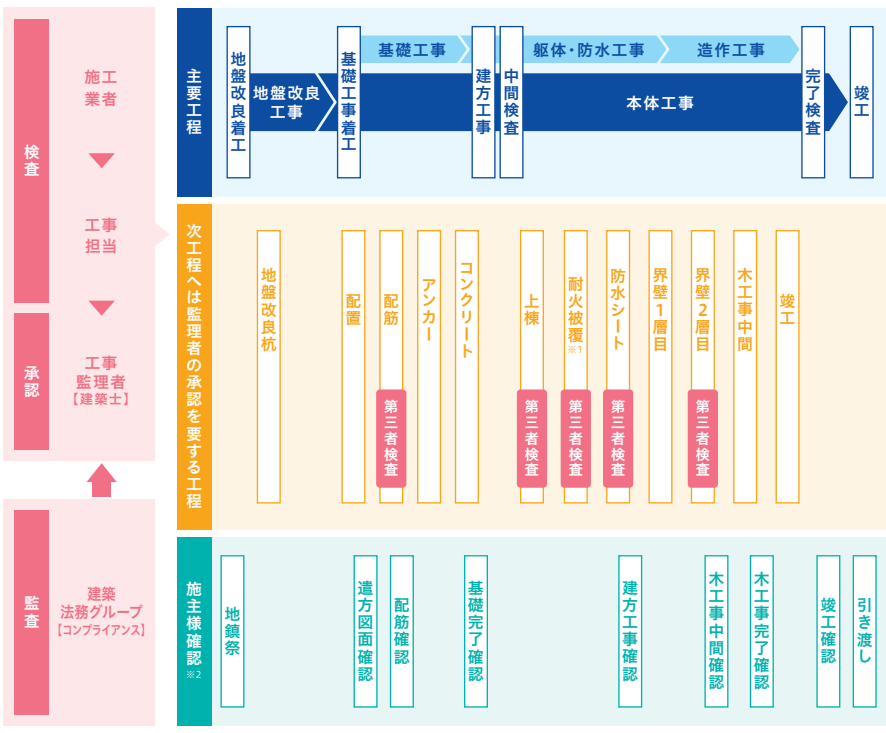
- コンプライアンス推進部を設置
- コンプライアンス推進部内に建築法務グループを設置し、事業部外から新商品等の法令適合性の検討および検査を行うこと
- コンプライアンス委員会の運営方法の見直し
- リスク管理方法の見直し
- 新規事業等の開始および内容の変更に対する法令適合等の確認
- コンプライアンス担当者制度の見直し
- 法令違反に関する疑問が生じた場合の対応方法の見直し
- リスク情報を吸い上げて検証する仕組みの構築
- 重要書類の保管・管理ルールの明確化

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
- 確認申請図作成段階のチェック体制の見直し
- 工事監理体制の見直しによる適切な工事監理の実施
- 適切な施工管理の実施による施工品質の確保
- コンプライアンス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。

section4

データ編

過去11年間の連結財務データおよびESGデータ、会計セグメント別の実績をお示しています。

11年間の連結財務データ …… 81
ESGデータ …… 83
賃貸事業データ …… 87
シルバー事業データ …… 88
会社概要 …… 89

11年間の連結財務データ

損益計算書：(百万円)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
売上高	483,247	511,513	520,488	530,840	505,223	433,553	408,959	398,366	406,449	422,671	**431,831**
賃貸事業	399,375	410,641	416,594	435,537	426,388	388,939	391,964	383,043	391,438	407,489	**416,918**
開発事業	61,312	74,160	74,566	76,587	58,992	23,806	–	–	–	–	**–**
シルバー事業	10,608	10,798	11,536	12,807	13,922	14,620	14,524	14,258	13,941	14,007	**13,726**
その他事業	11,950	15,913	17,791	5,908	5,919	6,186	2,469	1,064	1,069	1,175	**1,186**
売上原価	407,433	422,604	427,820	434,762	428,988	408,112	387,872	352,289	353,163	353,836	**354,537**
売上総利益	75,814	88,909	92,668	96,077	76,235	25,441	21,086	46,077	53,285	68,835	**77,293**
売上総利益率(%)	15.7	17.4	17.8	18.1	15.1	5.9	5.2	11.6	13.1	16.3	**17.9**
販売費及び一般管理費	60,992	67,823	69,769	73,147	68,844	61,915	50,269	44,302	43,406	45,521	**48,062**
営業利益	14,822	21,085	22,898	22,930	7,390	△36,473	△29,182	1,774	9,879	23,313	**29,231**
営業利益率(%)	3.1	4.1	4.4	4.3	1.5	△8.4	△7.1	0.4	2.4	5.5	**6.8**
賃貸事業	20,590	22,848	22,459	26,062	14,987	△20,828	△19,385	7,719	16,887	30,386	**38,059**
開発事業	211	3,340	5,051	3,663	△995	△5,181	–	–	–	–	**–**
シルバー事業	△606	△1,354	△1,650	△1,596	△846	△559	△720	△789	△1,208	△621	**△ 803**
その他事業	△1,257	△360	664	△846	△1,346	△1,000	△1,551	△1,668	△2,706	△2,391	**△ 2,608**
調整額	△4,116	△3,388	△3,626	△4,353	△4,407	△8,903	△7,524	△3,486	△3,092	△4,059	**△5,416**
EBITDA	22,558	30,700	32,235	34,656	20,336	△24,316	△18,766	11,127	16,449	27,974	**32,734**
経常利益	13,483	19,909	22,355	22,354	7,063	△36,341	△34,170	△2,151	6,526	19,476	**26,936**
当期純利益	15,175	19,631	20,401	14,819	△68,662	△80,224	△23,680	11,854	19,810	42,062	**17,861**
貸借対照表：(百万円)											
総資産	308,882	327,609	337,828	337,257	291,790	196,953	161,708	145,430	166,548	205,000	**216,625**
純資産	124,928	144,865	158,870	159,438	81,338	1,589	3,277	11,034	32,922	71,679	**88,268**
現金及び預金残高	75,221	88,043	104,432	106,543	84,536	60,501	54,863	45,523	53,560	68,627	**88,408**
有利子負債	44,487	50,824	49,918	53,829	48,047	36,137	35,409	33,045	31,849	30,879	**31,630**

キャッシュ・フロー計算書：(百万円)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,715	22,104	27,504	27,338	△7,212	△51,639	△40,816	△4,460	10,545	21,422	**25,899**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,550	△11,087	△8,653	△2,336	7,379	39,533	11,829	886	906	851	**△ 604**
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,747	1,374	△14,048	△18,354	△15,181	△12,048	23,571	△5,886	△2,819	△7,119	**△ 6,404**
フリー・キャッシュ・フロー	△1,834	11,017	18,850	25,001	167	△12,106	△28,986	△3,574	11,452	22,273	**25,295**
1株あたりデータ：(円)											
1株当たり純資産(BPS)	475.17	550.94	603.76	630.84	331.87	5.34	△25.83	3.25	73.29	201.15	**255.81**
1株当たり当期純利益(EPS)	57.73	74.68	77.61	58.02	△278.58	△328.77	△84.88	36.04	60.22	130.91	**56.22**
1株当たり配当金(DPS)	–	10.00	22.00	22.00	–	–	–	–	–	5.00	**10.00**
経営指標：(%)											
自己資本当期純利益率(ROE)	13.3	14.6	13.4	9.3	△57.2	△195.1	–	–	157.3	95.6	**24.6**
投下資本利益率(ROIC)	5.8	7.1	7.2	7.1	3.7	△64.1	△66.0	3.5	12.4	17.0	**19.7**
総資産経常利益率(ROA)	4.5	6.3	6.7	6.6	2.2	△14.9	△19.1	△1.4	4.2	10.5	**12.8**
D/Eレシオ	0.4	0.4	0.3	0.3	0.6	22.7	10.8	3.0	1.0	0.4	**0.4**
自己資本比率	40.4	44.2	47.0	47.2	27.7	0.7	△5.3	0.7	14.5	31.2	**37.5**
配当性向	–	13.4	28.3	37.9	–	–	–	–	–	3.8	**17.8**
配当利回り	0.0	1.5	3.8	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	**1.7**
株主資本配当率(DOE)	0.0	1.9	3.8	3.5	0.0	0.0	–	–	0.0	3.7	**4.4**
株価指標											
時価総額(百万円)	168,222	181,861	153,780	224,129	54,119	65,138	50,396	66,536	117,592	170,294	**192,363**
株価(円)	629	680	575	887	221	266	153	202	357	517	**584**
株価収益率(PER)(倍)	10.9	9.1	7.4	15.3	△0.8	△0.8	△1.8	5.6	5.9	3.9	**10.4**
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.3	1.2	1.0	1.4	0.7	49.8	△5.9	62.2	4.9	2.6	**2.3**

※ 2017年3月期に子会社において会計方針の変更をしたため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示しています。
※ 2018年3月期にホテル・リゾート事業とその他事業を統合。2015年3月期～2016年3月期はホテル・リゾート事業およびその他事業の合算を表示しています。
※ 2021年3月期より、開発事業と賃貸事業を統合、ホテルリゾート・その他事業はその他事業へ名称変更しています。

ESGデータ

当社では、サステナビリティ担当役員を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に、各事業部やグループ会社と連携を取りながら、サステナブルな経営実現に向けた取り組みを推進しています。サステナビリティ委員会では、5つのサステナビリティ基本活動方針に沿った取り組み内容について、各部門の設定する定量目標に対しての進捗状況を報告し、PDCAを回しています。2022年3月期には、前期に特定したマテリアリティを、現在の当社および社会経済状況を踏まえつつ見直しを行い、各マテリアリティのKPIの設定を行っています。重要課題やKPIについては、原則四半期ごとに取締役会へ報告し、サステナビリティ活動に取り組んでいます。

環境

環境負荷と軽減

(t-CO_2)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
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1,2　合計	19,186	18,076	16,796	11,562	10,518	11,340	11,747	**53,355**
スコープ3	864,448	786,510	692,463	693,388	748,745	540,558	491,433	**575,237**
カテゴリー1(材料購入)	44,810	31,263	10,898	5,850	83	122	61	**38,446**
カテゴリー2(資本財)	34,127	29,835	12,692	9,621	5,041	2,068	1,203	**1,439**
カテゴリー3(スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動)	—	868	1,709	2,063	1,916	2,141	2,362	**8,653**
カテゴリー4、9(輸送、配送)	—	—	—	—	—	353	497	**807**
カテゴリー5(事業から出る廃棄物)	—	—	—	—	—	784	1,098	**1,134**
カテゴリー6(出張)	2,230	2,250	2,894	1,665	1,334	1,013	1,390	**378**
カテゴリー7(雇用者の通勤)	1,231	1,220	1,098	1,203	967	1,009	1,056	**1,296**
カテゴリー8(リース資産(上流))	—	—	—	—	—	—	—	—
カテゴリー10(販売した製品の加工)	—	—	—	—	—	—	—	—
カテゴリー11(販売した製品の使用)	—	—	—	—	—	—	—	—
カテゴリー12(販売した製品の廃棄)	—	—	—	—	—	—	—	—
カテゴリー13(賃貸物件電気・ガス使用)	781,102	724,543	663,171	672,987	739,403	533,067	483,766	**522,681**
カテゴリー14(フランチャイズ)	—	—	—	—	—	—	—	**403**
カテゴリー15(投資)	—	—	—	—	—	—	—	—
スコープ1,2,3 合計	883,634	804,586	709,259	704,950	759,263	551,898	503,180	**628,593**
スコープ1,2,3 合計 前年比(%)	△1.1	△8.9	△11.8	△0.6	+7.7	△27.3	△8.8	**+24.9**
スコープ1,2,3 売上高原単位(t-CO_2/億円)	166.5	159.3	163.6	172.4	190.6	135.8	119.0	**145.6**

※2023年3月期実績より集計方法を一部変更しています。2025年3月期は、スコープ1,2およびスコープ3(カテゴリー1、3)の算定範囲を拡大し、実態をより正確に反映した数値としています。

産業廃棄物

(t)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
産業廃棄物	32,739	24,895	15,588	9,004	1,887	2,519	3,442	**3,954**
解体工事に伴う排出	19,592	12,068	2,515	1,040	79	0	0	**895**
新築工事に伴う排出	13,147	10,330	4,244	1,329	48	16	24	**327**
改修工事に伴う排出	—	2,497	8,828	6,635	1,760	2,504	3,418	**2,732**
前期比(%)	△14.6	△24.0	△37.4	△42.2	△79.0	+33.5	+36.0	**+14.9**

紙投入量

(A4換算枚数・百万枚)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
紙投入量	113	111	58	44	37	31	40	**23**
前期比(%)	—	△1.8	△47.7	△24.1	△15.9	△16.2	+29.0	**△42.5**

社会

従業員構成(単体)

(名)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
従業員数(連結)	7,690	7,600	7,043	5,082	4,356	3,991	3,853	**3,909**
従業員数	6,494	6,331	5,820	4,172	3,589	2,804	2,690	**2,723**
臨時雇用者数(年間平均人員数)	1,559	1,544	1,517	1,241	1,233	1,209	1,002	**1,034**
平均年齢	36歳11カ月	37歳7カ月	38歳8カ月	39歳0カ月	40歳3カ月	40歳11カ月	41歳5カ月	**41歳7カ月**
平均勤続年数	8年11カ月	9年7カ月	10年6カ月	10年6カ月	11年6カ月	13年4カ月	13年10カ月	**13年10カ月**
新卒採用人数	275	164	18	0	0	0	67	**138**
キャリア採用人数	129	104	65	18	28	54	105	**174**
中途採用比率(%)	31.9	38.8	78.3	100.0	100.0	100.0	61.0	**55.8**
離職率(在籍ベース)(%)	8.1	8.6	13.1	30.7	16.0	11.1	9.0	**7.9**

ワークライフバランス(単体)

(時間)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
総労働時間	176.7	173.0	166.3	160.3	165.3	166.8	169.2	**163.6**
時間外労働時間	18.2	15.0	13.3	11.4	11.3	13.2	16.4	**19.3**
短時間勤務取得者数(名)	188	199	277	216	228	231	236	**218**
育児休業取得者数(名)	304	262	298	149	191	117	81	**74**
育児休業取得率(%)	51.3	55.7	55.0	87.3	67.0	79.5	88.0	**86.0**
男性社員による育児休業等、育児目的休暇の取得率(%)	35.2	31.6	38.0	54.3	34.1	35.7	71.4	**69.7**
エンゲージメントスコア	—	—	—	—	—	—	△71	**△62**
年次有給休暇取得率(%)	74.1	76.8	84.3	90.5	81.7	81.2	80.5	**82.0**

※ 育児休業取得者数、育児休業取得率は起算月を4月として算出　サーベイツールGeppoによる調査結果(eNPS:従業員満足度指標。調査時点の一般企業平均は△63)

ウェルビーイング経営

(%)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
喫煙率	40.0	39.4	38.7	36.4	34.9	31.9	29.3	**25.8**
定期健診後の二次検査受診率	—	27.2	23.1	35.1	45.4	27.1	74.8	**85.3**

次世代リーダー育成

(名)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
教育研修の従業員参加総時間(時間)※1	20,296	15,581	3,738	9,838	4,265	4,096	8,159	**18,816**
若手リーダー輩出延べ人数※2	—	—	—	—	—	—	85	**82**
管理職人材輩出延べ人数※3	499	578	613	613	638	686	758	**842**

※1 階層別研修、選抜型研修、360度フィードバック研修、キャリア開発研修における従業員参加総時間　※2 若手非管理職社員に対する選抜育成プログラムの受講修了者数(2024年3月期より導入)　※3 管理職トランジションプログラムの受講修了者数

研修

(名)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
キャリア研修受講者数※1	—	—	—	213	327	—	92	**119**
360度評価	—	—	—	—	621	642	688	**675**
E-Learning 実施数(回)	—	—	—	36	31	33	38	**26**
キャリアコーチング研修※2	—	—	—	427	617	60	59	**—**

※1 単一年度での年代別キャリア研修の受講者総数(2023年3月期は休止)　※2 2023年3月期で一巡しており、2024年3月期以降は過去の未受講者および新任管理職のみを対象

ダイバーシティ（連結（グアム除く）、障がい者雇用については本体＋特例子会社）

（名）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
障がい者雇用人数（期中平均）	140.8	138.0	128.9	107.9	103.1	90.2	92.0	**102.3**
障がい者雇用率（期中平均）（%）	2.2	2.2	2.3	2.3	2.7	2.8	2.7	**2.8**
定年者再雇用人数	19	26	18	16	15	12	10	**13**
外国籍社員人数	207	220	213	171	144	116	118	**109**
外国籍管理職人数	15	18	18	16	13	11	10	**8**
女性正社員比率（%）	30.2	30.8	32.3	37.1	38.0	38.7	39.0	**32.7**
女性管理職比率（%）	6.0	6.1	6.4	5.8	6.5	5.5	5.4	**5.1**

女性リーダー、管理職の構成（単体）

（名）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
係長級	87	129	149	160	146	144	136	**138**
課長（マネージャー）級	91	95	97	55	46	35	36	**33**
部長級	3	2	1	1	1	0	0	**0**
取締役・執行役員	1	2	2	1	1	2	2	**2**

男女間賃金格差（単体）

（%）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
正規従業員	—	—	—	—	—	69.1	68.3	**69.0**
非正規従業員	—	—	—	—	—	63.6	45.0	**47.6**
全体	—	—	—	—	—	55.4	50.1	**50.7**

※ 女性活躍推進法の改正に基づき、2023年3月期より公表開始　※男女の賃金格差は男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しており、同一労働の賃金に差はなく、等級別人員構成の差によるものです。

男女間賞与格差（単体）

（%）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
正規従業員	73.8	73.1	99.2	135.6	134.1	86.1	73.1	**69.5**

※ 男女の賞与格差は男性の賞与に対する女性の賞与の割合を示しており、同一労働の賃金に差はなく、等級別人員構成の差によるものです。

社会貢献活動関連データ

（名）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
献血参加人数	544	284	124	61	72	77	68	**93**
ボランティアベンダー寄付額（円）	1,736,986	1,824,728	1,966,138	1,553,215	1,041,085	699,189	979,693	**1,058,554**
ホンデリング寄付額（円）	11,439	1,875	4,635	7,239	7,052	5,289	8,199	**8,199**

ステークホルダーとのコミュニケーション

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
オーナー様説明会開催数（回）	424	517	381	87	0	88	169	**141**
機関投資家との対話（社）	213	236	204	95	103	122	97	**116**

労働安全衛生

（件）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
労災発生件数	44	55	56	46	33	36	50	**35**
休業災害	3	14	21	19	14	15	18	**12**
不休災害	41	41	35	27	19	21	32	**23**

主な有資格者（連結）

（名）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
公認会計士	2	2	2	1	1	1	0	**3**
弁護士	2	5	6	4	5	5	6	**6**
宅地建物取引士	747	846	899	655	587	567	543	**511**
賃貸不動産経営管理士	375	506	537	408	413	89	108	**135**
損害保険募集人資格（基礎単位、火災保険単位）	632	575	542	525	461	690	1,308	**1,495**
建築士（1級、2級）	446	428	374	244	207	189	181	**189**
建築施工管理技士（1級、2級）	360	333	296	194	165	148	137	**144**
ＦＰ技能士（1級、2級）	224	271	283	204	190	212	207	**211**
測量士・測量士補	35	37	34	23	19	18	16	**15**
介護福祉士	556	690	705	720	687	695	654	**613**
介護支援専門員（ケアマネジャー）	189	186	178	205	185	148	146	**140**
訪問介護員（ホームヘルパー）（1級、2級）	373	398	373	345	308	289	265	**240**

ガバナンス

ガバナンス関連データ

（名）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
取締役人数	11	11	10	9	8	10	10	**10**
内、社外取締役（独立社外取締役）	3(3)	3(3)	5(4)	6(5)	5(3)	4(4)	4(4)	**4(4)**
独立比率（%）	27.3	27.3	40.0	55.6	37.5	40.0	40.0	**40.0**
女性取締役人数	1	1	2	1	1	1	1	**1**
外国籍取締役人数	—	—	—	—	1	1	1	**1**
監査役人数	4	4	4	4	4	4	4	**4**
内、社外監査役（独立社外監査役）	3(3)	3(3)	3(3)	2(2)	2(2)	2(2)	2(2)	**2(2)**
独立比率（%）	75.0	75.0	75.0	50.0	50.0	50.0	50.0	**50.0**

（回）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
取締役会開催回数	25	24	41	28	26	25	19	**17**
指名報酬委員会開催回数	4	2	11	7	7	8	6	**9**

（百万円）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
役員報酬	655	595	228	170	162	180	202	**300**
取締役（社外取締役を除く）	563	495	131	56	60	96	112	**209**
監査役（社外監査役を除く）	19	19	13	16	18	18	20	**21**
社外役員	71	80	83	97	82	65	69	**70**

コンプライアンス関連データ

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
コンプライアンス委員会開催回数（回）	12	12	12	12	12	12	12	**10**
内部通報受付件数（件）	109	124	136	102	77	90	80	**94**
従業員数に対する内部通報割合（%）※	1.4	1.6	1.9	2.0	1.8	2.3	2.1	**2.4**

※ 2020年5月9日付日本経済新聞によると、「内部通報の目安として、従業員100人あたり年間1件という考え方が定着しつつある」と報道されており、また、2011年から『CSR企業総覧』にて内部通報に関するデータを収集してきた東洋経済オンラインによると、「1年間で100人に1人が通報する」（＝通報割合1%）が内部通報制度が機能している目安の一つとされています。

賃貸事業データ

賃貸事業の収益基盤となる賃貸住宅管理戸数は、2025年3月期末時点で54万5,727戸となりました。期末の入居率は、2021年3月期をボトムに、上昇に転じており、2025年3月期の期末入居率は87.57%となりました。また、2016年4月を100とした場合の成約家賃単価の推移を指数として開示しています。長期かつ安定的な収益が見込める、法人を対象とした営業を強化したことから、2025年3月期の成約家賃単価は、高い水準で推移しています。また、月単位の契約を結ぶマンスリー契約の見直しを行い、適正な価格帯への変更を行ったことにより、マンスリー契約の契約比率が低下し、契約期間を定めない、より安定的な賃貸契約の契約比率が上昇しています。

管理戸数

(戸)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
北海道	13,932	13,909	13,866	13,550	13,390	13,209	13,142	**13,100**
東北	35,434	35,652	35,623	35,327	35,099	34,878	34,528	**33,690**
北関東	40,321	40,494	40,494	40,437	40,260	39,959	39,446	**38,323**
首都圏	168,313	170,358	171,080	170,320	167,446	164,392	162,451	**160,066**
北陸・甲信越	40,095	40,003	39,981	39,943	39,793	39,593	39,139	**38,597**
中部	87,916	88,194	88,086	87,756	87,030	86,275	85,159	**83,735**
近畿	80,362	80,861	81,011	80,859	79,796	79,123	77,751	**76,645**
中国	38,945	39,208	39,415	39,390	39,010	38,700	38,431	**38,046**
四国	14,671	14,691	14,736	14,736	14,714	14,644	14,546	**14,424**
九州・沖縄	50,683	51,428	51,506	51,355	50,776	50,458	49,780	**49,101**
合計	570,672	574,798	575,798	573,673	567,314	561,231	554,373	**545,727**

エリア別期末入居率

(%)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
北海道	87.1	69.0	73.1	69.8	77.9	83.0	84.3	**84.1**
東北	94.5	84.8	84.7	83.0	85.1	87.9	82.4	**81.2**
北関東	90.7	80.3	77.2	77.3	82.0	87.1	85.8	**85.6**
首都圏	94.2	86.0	84.9	81.8	85.3	91.2	91.7	**93.6**
北陸・甲信越	92.7	79.1	79.1	80.6	83.1	88.0	89.2	**85.9**
中部	94.5	85.1	81.9	80.3	84.8	85.8	84.6	**83.1**
近畿	93.8	83.1	81.5	81.8	85.4	89.5	88.8	**88.7**
中国	93.1	88.0	87.0	86.5	88.0	88.6	87.2	**83.6**
四国	91.8	84.3	83.4	82.6	84.4	82.7	79.4	**77.0**
九州・沖縄	96.1	87.6	87.4	86.5	88.3	91.3	89.5	**88.3**
全国（期中平均）	90.6	88.3	80.8	78.9	81.2	84.7	86.0	**85.6**

属性別契約戸数

	2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期		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	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	309,062	57.8	280,643	57.9	272,566	57.0	266,814	56.9	280,811	58.2	296,301	59.4	300,482	61.6	**308,613**	**64.6**
個人	178,643	33.4	163,318	33.7	165,594	34.6	164,441	35.1	167,380	34.7	165,168	33.1	152,984	31.3	**137,731**	**28.8**
学生	47,142	8.8	40,757	8.4	40,135	8.4	37,548	8.0	34,597	7.2	37,090	7.4	34,546	7.1	**31,544**	**6.6**
合計	534,847	100	484,718	100	478,295	100	468,803	100	482,788	100	498,559	100	488,012	100	**477,888**	**100**

賃貸店舗数および営業人員数

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
賃貸拠点数（店）	307	302	295	239	206	204	157	**145**
直営	189	189	189	139	109	109	72	**69**
パートナーズ	118	113	106	100	97	95	85	**76**
賃貸営業人員数（名）	1,546	1,494	1,339	1,047	1,064	1,103	1,006	**1,314**

成約家賃単価（指数）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
2018年3月期	98	99	100	100	100	100	99	99	100	100	98	96
2019年3月期	98	96	98	99	99	100	100	100	101	102	100	100
2020年3月期	100	99	98	97	97	97	98	97	98	98	96	92
2021年3月期	91	92	93	95	96	94	93	94	96	98	98	93
2022年3月期	93	94	92	91	91	92	91	92	94	94	95	93
2023年3月期	94	95	96	96	95	95	93	94	97	97	97	96
2024年3月期	99	101	101	102	102	103	103	103	105	104	104	101
2025年3月期	**102**	**103**	**106**	**107**	**108**	**108**	**109**	**109**	**111**	**111**	**111**	**107**

※16/4月（17/3期）を100とする

月次入居率

(%)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
2018年3月期	90.51	90.28	90.55	89.75	89.88	90.21	89.73	89.69	89.44	90.83	92.43	93.72
2019年3月期	92.82	92.76	92.10	90.45	89.41	88.40	87.24	86.38	85.26	85.38	85.57	84.33
2020年3月期	82.35	81.95	81.40	80.67	80.21	80.07	79.49	79.21	78.91	80.19	81.82	83.07
2021年3月期	81.40	79.91	79.43	78.56	78.18	78.09	77.46	77.09	77.07	78.16	79.60	81.72
2022年3月期	80.65	80.32	80.91	80.59	80.53	81.13	80.70	80.58	80.45	81.14	82.62	85.10
2023年3月期	84.44	83.88	84.26	83.55	83.33	84.00	83.80	83.91	84.08	85.23	86.61	88.83
2024年3月期	87.46	86.82	86.82	85.86	85.39	85.62	85.07	84.81	84.46	85.00	86.60	88.03
2025年3月期	**86.93**	**86.50**	**86.01**	**85.18**	**84.83**	**85.07**	**84.88**	**84.43**	**84.42**	**84.77**	**86.11**	**87.57**

賃貸契約・マンスリー契約比率

(%)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
賃貸契約	91.1	94.1	93.2	93.9	93.6	94.5	96.8	**97.4**
マンスリー契約	8.9	5.9	6.8	6.1	6.4	5.5	3.2	**2.6**

シルバー事業データ

超高齢社会に対応した事業の一つとして、シルバー事業を展開しています。2025年3月期末の拠点数は、合計85拠点です。また、シルバー事業では、デイサービス、ショートステイ、有料老人ホーム、グループホームを展開しています。ショートステイの稼働率は88.1%、有料老人ホーム、グループホームの稼働率は82.4%と、高い稼働率を維持しています。

拠点数

(拠点)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
有料老人ホーム	21	21	21	21	21	21	21	**21**
デイサービス、ショートステイ	60	64	64	64	64	64	62	**62**
グループホーム	2	2	2	2	2	2	2	**2**
合計	83	87	87	87	87	87	85	**85**

稼働率

(%)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	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
デイサービス	72.8	72.6	72.8	67.1	65.9	62.5	66.7	**65.9**
ショートステイ	90.2	93.6	95.6	92.1	91.1	87.5	88.2	**88.1**
有料老人ホーム、グループホーム	88.8	91.6	92.4	93.0	89.4	84.9	84.1	**82.4**

会社概要

会社データ（2025年3月31日現在）

［会社名］株式会社レオパレス21

［本　社］〒164-8622
東京都中野区本町2丁目54番11号
TEL：03-5350-0001（代）

［設　立］1973年8月17日

［資本金］1億円

［事業内容］アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理および販売、リゾート施設の開発・運営、ブロードバンド通信事業、介護事業 他

［従業員数］連結　3,909名
単体　2,723名

主な関連会社

株式会社レオパレス・リーシング
プラザ賃貸管理保証株式会社
株式会社レオパレス・パワー
あすか少額短期保険株式会社
レオパレスグリーンエネルギー株式会社
レオパレス21ビジネスコンサルティング（上海）有限公司
Leopalace21 Singapore Pte. Ltd.
株式会社アズ・ライフケア
Leopalace Guam Corporation
株式会社レオパレス・スマイル

コーポレートサイト

https://www.leopalace21.co.jp/index.html

IRサイト

https://www.leopalace21.co.jp/ir/

ESGに関する外部からの評価

『Gomez ESGサイトランキング2024』入賞

株式会社ブロードバンドセキュリティによる「ESGサイトランキング2024」において、優秀企業に選出されました。当社は同ランキングにおいて初入賞に至りました。

IRに関する外部からの評価

『大和インターネットIR表彰』受賞

大和インベスター・リレーションズ株式会社による「大和インターネットIR表彰2024」において、4年連続で優良賞を受賞しました。

『Gomez IRサイトランキング』受賞

株式会社ブロードバンドセキュリティが、IRサイトの使いやすさや情報の充実度を評価する「Gomez IRサイトランキング2024」において、8年連続で銀賞を獲得しました。

『全上場企業ホームページ充実度ランキング』総合部門最優秀サイト選出

日興アイ・アール株式会社による「2024年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」において、2年連続で「総合部門 最優秀サイト」に選ばれました。

株式情報（2025年3月31日現在）

［発行可能株式総数］750,000,000株

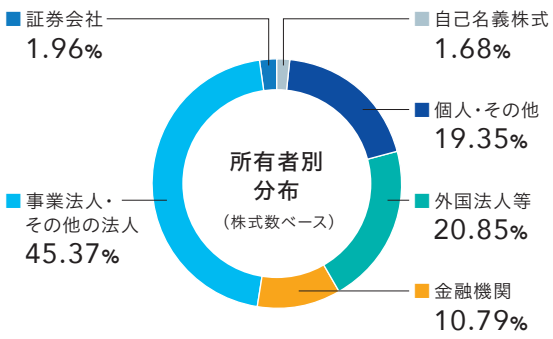
［発行済株式総数］329,389,515株

［株主数］36,860名

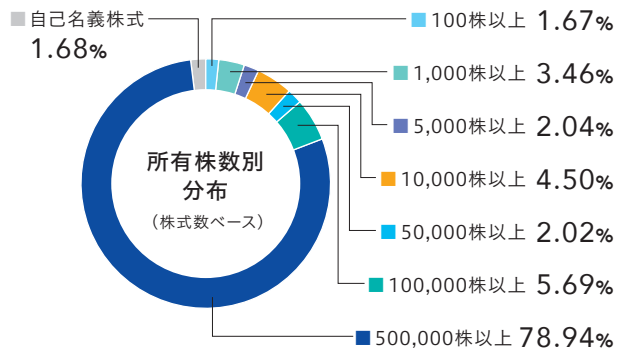
［上場市場］東京証券取引所
プライム市場

［株式名簿管理人］三井住友信託銀行株式会社

株主の状況（2025年3月31日現在）



※百分率の補正をしています

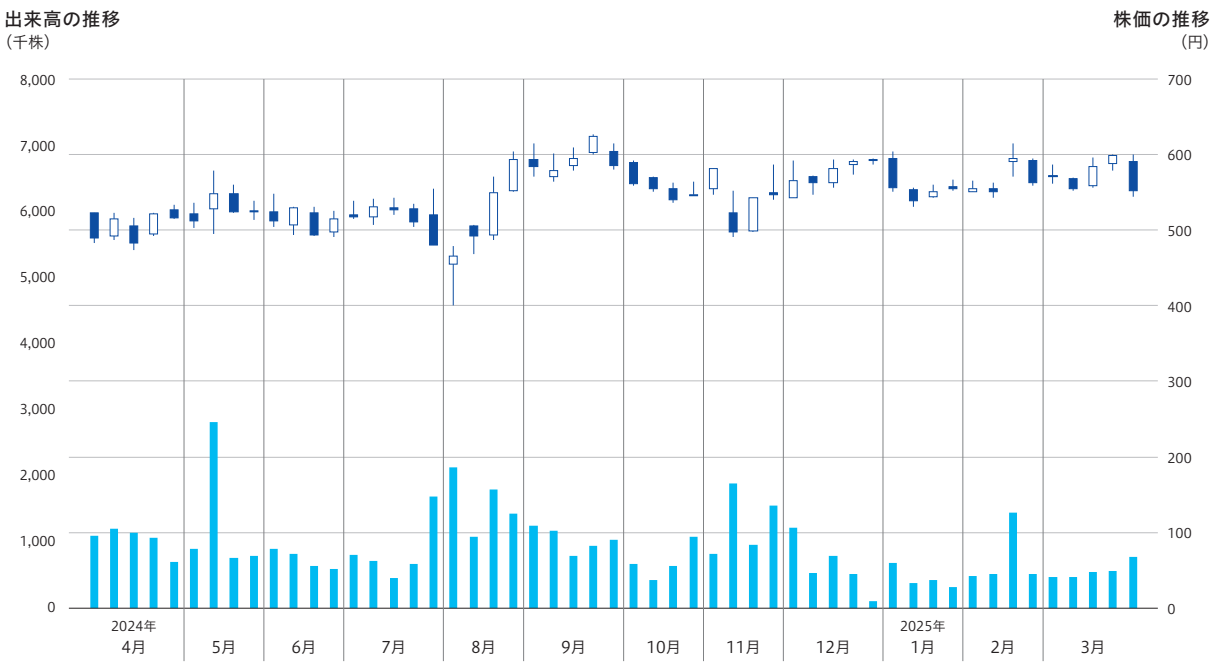


※百分率の補正をしています

大株主の状況（上位10名）（2025年3月31日現在）

	株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
1	千鳥合同会社	84,507	26.09
2	株式会社 UH Partners 2	50,581	15.61
3	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	21,190	6.54
4	MSIP CLIENT SECURITIES	12,146	3.75
5	株式会社日本カストディ銀行（信託口）	11,787	3.63
6	光通信株式会社	8,606	2.65
7	MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	7,554	2.33
8	レオパレス 21 オーナー持株会	7,020	2.16
9	レオパレス 21 取引先持株会	5,543	1.71
10	JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,233	0.99

※1　上記所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりです。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）9,563千株
（うち、投資信託設定分9,370千株、年金信託設定分193千株）
株式会社日本カストディ銀行（信託口）3,517千株
（うち、投資信託設定分3,243千株、年金信託設定分273千株）
※2　持株比率は、自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には、従業員向け株式交付信託が所有する当社株式は含まれていません。

株価と出来高の推移

出来高の推移