



section2

成長戦略

2026年3月期からスタートした中期経営計画「New Growth 2028」をはじめ、当社グループの成長を牽引する賃貸事業、開発事業、人的資本経営、DXの推進など各戦略の進捗と今後の挑戦をご説明します。

New Growth 2028:中期経営計画の進捗	19
New Growth 2028:中期経営計画のアップデート	20
経営管理本部長メッセージ	21
賃貸事業本部長メッセージ	25
賃貸事業戦略	27
お客様対談	29
開発営業部門長メッセージ	32
TOPICS ひとり暮らしの新たなスタイルに対応した賃貸住宅「ArLk」...	34
人的資本経営	35
人的資本戦略:ウェルビーイング経営の推進	36
「ウェルビーイング」座談会	38
DX戦略	42

New Growth 2028:中期経営計画の進捗

中期経営計画「New Growth 2028」では、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。

1年目実績と進捗 計画を上回るスタート

2026年3月期は、賃貸事業において法人需要の堅調さを背景に、成約家賃単価が高水準で推移したことから、売上高から当期純利益まで計画を達成しました。また、営業キャッシュ・フローは、賃貸事業の収益力向上を主因として、384億円のプラスとなりました。入居率の改善や賃料水準の安定が、着実にキャッシュ創出力の強化につながりました。投資キャッシュ・フローはマイナス8億円、財務キャッシュ・フローは、2025年5月に公表した自己株式の公開買付けや自己新株予約権の取得など、各種資本政策を実施した結果、687億円のキャッシュアウトとなりました。

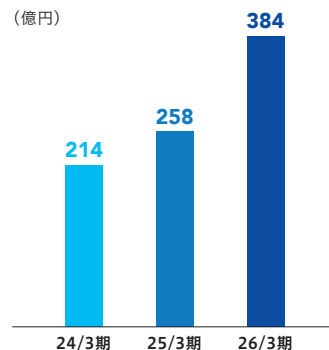
2026年3月期は、本業によるキャッシュ創出力を着実に高めつつ、資本政策を機動的に実行したことで、持続的成長に向けた基盤強化を進めることができました。

(百万円)

	26/3期 修正計画	26/3期 実績	計画比
売上高	444,100	444,820	+0.2%
売上原価	354,900	355,611	+0.2%
売上総利益	89,200	89,208	+0.0%
%	20.1%	20.1%	△0.0p
販管費	54,400	53,242	△2.1%
営業利益	34,800	35,966	+3.4%
%	7.8%	8.1%	+0.3p
経常利益	33,000	34,842	+5.6%
純利益	13,000	14,933	+14.9%

営業活動によるキャッシュ・フロー

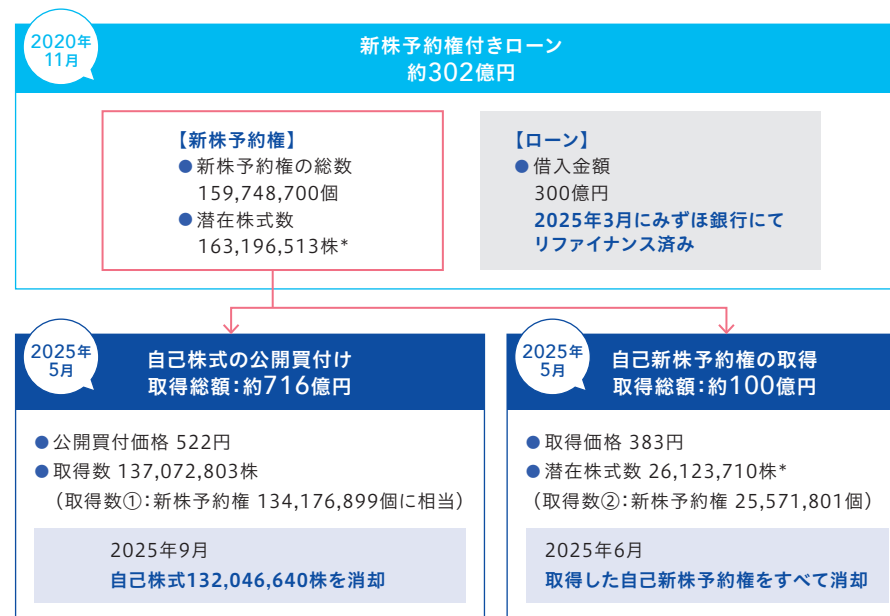
(億円)



資本政策の実行

初年度は、レオパレス21の資本政策において重要な節目の年となりました。2025年5月には、「自己株式の公開買付け」および「自己新株予約権の取得・消却」の実施を発表し、同年中に一連の手続きを完了しました。また、公開買付けによって取得した自己株式についても、同年9月にほぼ消却しました。

これらは、2020年11月にフォートレス・インベストメント・グループからの資金調達に伴い発行された新株予約権の行使による希薄化懸念への対応を目的としたものです。新株予約権の行使期限である2025年11月2日を控え、大規模な希薄化リスクが顕在化していましたが、一連の施策の実行により、資本構成の安定化と株主価値の保全を両立しました。あわせて、将来の持続的成長を支える財務基盤の強化を着実に進めました。



*第5回新株予約権発行要項に基づき、新株予約権に対し、追加で発行される株式数を考慮後。

New Growth 2028:中期経営計画のアップデート

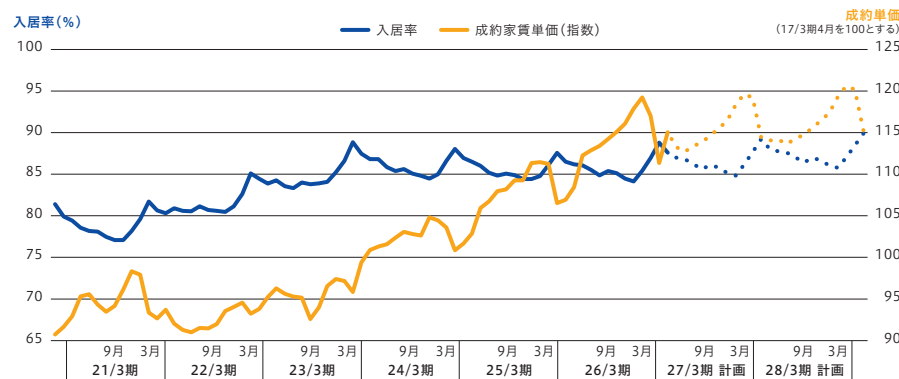
2026年3月期の業績進捗を踏まえ、中期経営計画1年目を終えた2026年5月に、中期経営計画「New Growth 2028」の2年目および3年目の見通しをアップデートしました。

賃貸事業 成約家賃単価(指数)見通しの引き上げ

高水準の単価を維持しつつ入居率を改善させていくという方針自体に変更はなく、入居率については2026年3月期末の実績を踏まえ調整しました。一方で、成約家賃単価につきましては、足元のマーケット環境やこれまでの実績を反映し、2年目・3年目ともに指数を109から116へと上方修正しました。

入居率					成約家賃単価(指数)				
	25/3期	26/3期	27/3期 計画	28/3期 計画		25/3期	26/3期	27/3期 計画	28/3期 計画
期中平均	85.56%	85.78%	86.49%	87.30%		108	114	116	116
期末	87.57%	88.78%	89.24%	89.88%					

入居率・成約家賃単価(指数)の推移



開発事業 管理戸数計画を調整

2026年3月期における受注が計画を上回って推移したことを踏まえ、2028年3月期の管理戸数見通しをプラス1,000戸の534,000戸へと修正しました。なお、受注計画につきましては、現時点で修正はありません。

収益の見通し 家賃単価の上昇および受注拡大を背景とした上方修正

2026年3月期における賃貸事業の家賃単価上昇や、開発事業の受注が計画を上回ったことなどを踏まえ、2027年3月期および2028年3月期の売上高を見直しました。コスト面ではインフレ影響を考慮し、原価におけるメンテナンス費用や、販管費における人件費などの増加を織り込んでいます。そのうえで、売上高の増加により、2027年3月期および2028年3月期の営業利益は増益を見込んでいます。また、リファイナンスの効果を反映し、2027年3月期および2028年3月期における経常利益と当期純利益はいずれも従来計画を上回る水準となる見通しです。

収益の見通し

(百万円)	旧計画		新計画		増減	
	27/3期	28/3期	27/3期	28/3期	27/3期	28/3期
売上高	456,300	468,000	465,000	477,800	+8,700	+9,800
原価	362,100	368,900	368,200	374,600	+6,100	+5,700
売上総利益	94,200	99,100	96,800	103,200	+2,600	+4,100
%	20.6%	21.2%	20.8%	21.6%	+0.2p	+0.4p
販管費	55,700	57,800	58,300	60,100	+2,600	+2,300
営業利益	38,500	41,300	38,500	43,100	+0	+1,800
%	8.4%	8.8%	8.3%	9.0%	△0.1p	+0.2p
経常利益	37,300	40,100	38,100	42,700	+800	+2,600
純利益	22,100	23,900	22,200	25,000	+100	+1,100

※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。

株主還元 2027年3月期増配

2026年3月期の1株当たりの配当は通期10円、配当性向は22.2%となりました。2027年3月期は、中間配当5円、期末配当10円の通期15円とし、増配を予定しています。2028年3月期を目途に、配当性向30%を目指します。

1株当たり配当

	中間配当	期末配当	合計	配当性向(連結)
25/3期	5.00円	5.00円	10.00円	17.8%
26/3期	5.00円	5.00円	10.00円	22.2%
27/3期(予想)	5.00円	10.00円	15.00円	21.5%

経営管理本部長メッセージ

社会インフラ企業へ進化し 新たな価値を創出する

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

2026年3月期を振り返って

昨年度は、首都圏を中心とした家賃水準の上昇や、外国籍就労者の住まいに対する需要の拡大などを背景に、中期経営計画「New Growth 2028」の目標を上回る成果を収めることができました。中でも、より重要な指標として捉えているのは、増収率を大きく上回る増益率を実現したことです。売上高は4,448億円で前期比3%増だったのに対し、営業利益は359億円で前期比23%増となりました。これは、単に売上が拡大したというだけでなく、事業全体の収益構造が改善し、付加価値を加えて利益成長を伴う持続可能な事業モデルの実現に着実に近づいていることを示していると考えています。

セグメント別では、売上の大部分を占める賃貸事業の売上高が4,296億円と、前期比約3%増となりました。年度末入居率は目標値にわずかに届きませんでしたが、前期比では増加となり、関東圏を中心に家賃単価も改善できました。稼働管理の適正化に加え、良好な市場環境を追い風として、法人顧客に対するソリューション営業の強化や質を重視した営業戦略などが相乗的に機能した結果だと認識しています。

当期純利益は前期比で減益となりましたが、これは自己新株予約権の消却による特別損失が発生したためであり、本業の収益力に起因するものではありません。

当期の経営成績の概況

（単位：百万円）

	2025年3月期	2026年3月期
売上高	431,831	444,820
売上原価	354,537	355,611
売上総利益 (売上総利益率)	77,293 (17.9%)	89,208 (20.1%)
販売費及び一般管理費	48,062	53,242
営業利益 (営業利益率)	29,231 (6.8%)	35,966 (8.1%)
EBITDA (営業利益+減価償却費)	32,734	39,211
経常利益	26,936	34,842
親会社株主に帰属する当期純利益	17,861	14,933

開発事業の再始動と 財務基盤の適正化

2026年3月期の事業戦略面の成果としては、施工不備問題の発覚から6年ぶりに開発事業を再開したことが、最も大きな動きです。この6年間、当社は品質管理体制の徹底をはじめ、正面から施工不備問題の解消に努めてきました。この間は、取引先や、共に難題を乗り越えてくださったオーナー様との信頼関係を回復させる期間であったとともに、社内ではガバナンスとコンプライアンスを再定義し、組織全体が倫理観と自律的な規律を育んでいく期間でもありました。こうした取り組みを経て、開発事業の本格再開を会社として能動的に意思決定できたことには、数字以上の重みがあると考えています。財務面においては、自己株式の公開買付けおよび自己新株予約権の取得による資本構造の適正化の実現が挙げられます。

現時点における課題は、自己資本比率の回復、開発事業の持続的な拡大、シルバー事業の改善の3点です。



自己資本比率は、自己株式の公開買付けおよび自己新株予約権の消却の影響により37.5%から23.0%へ低下しました。これについては利益と営業キャッシュ・フローを着実に積み上げ、段階的な回復を図っていく方針です。管理戸数を維持・拡大する上で重要な役割を担っている開発事業については、法人需要を的確に捉えた営業施策の推進によって収益基盤の安定化を図り、持続的な成長につなげていきます。営業損失が拡大しているシルバー事業については、子会社分割による経営課題の明確化を進め、早期の解決を図ります。

「New Growth 2028」の達成に向けて

2026年3月期は計画を上回る実績で着地し、中期経営計画「New Growth 2028」の初年度としては順調なスタートとなりました。しかし、これは当社の持続的な成長に向けた通過点にすぎません。2027年3月期・2028年3月期の計画を上方修正したことも踏まえ、今後は市場環境に左右されず安定的に収益を上げる構造に転換することが重要だと考えています。

その実現に向けては、法人営業の強化と開発事業の拡大を推進するとともに、コスト管理の適正化にも取り組みます。これまでの経営再建の過程においてコスト管理を徹底してきましたが、その結果、人的資本を含め、付加価値を生み出すための投資も抑制された側面がありました。今後はコスト管理を維持しつつ、成長投資とのバランスを適正水準に戻し、成長を加速させていきたいと考えています。その上で、「New Growth 2028」に掲げた目標の達成に全力を尽くします。

株価については、中長期的に当社の企業価値を適切に

反映した評価を得ることが重要だと考えています。業績目標や株主還元方針を着実に実行するとともに、成長戦略の進捗や成果を発信して当社への理解を深めていただくことで、評価の向上につなげていきます。

成長に向けた3つの重点施策、 法人ソリューション・開発・DX

今後の成長に向けた重点的な取り組みは、大きく3点です。

1点目は、法人顧客に対するソリューション営業の進化です。社宅戦略支援や外国籍人材向け住居ソリューション、人的経営課題解決、BCP支援など、主として企業が抱える課題に対応するサービスを拡充し、「共創型ソリューション・プロバイダー」への進化を目指していきます。

2点目は、開発事業の選択的な収益化です。新築物件の建築に際しては立地の絞り込みを徹底的に行い、品質も重視しながら供給を拡大していきます。また、今後は地域ごとの需給や供給価格を見極めながら、自ら土地を取得・開発するデベロッパー方式による供給にも取り組み、管理戸数を維持・増加させていきます。

3点目は、DX・AIの活用です。当社は長きにわたって蓄積してきた約54万戸に関するデータを保有しています。これまで活用しきれていなかった膨大な情報も、現在はAIによる分析・構造化が可能になり、当社の優位性を生み出す資産に転換できる可能性が高まってきています。将来的な付加価値創出につながるものとして期待しています。

現在はDX化した賃料査定システムの構築を進めています。賃料の設定プロセスにテックを導入することで、



物件の立地や間取り、築年数、日当たり、需給動向などを踏まえて最適な賃料を算出できるようになり、空室期間の短縮と期間収益の最大化を図れると考えています。こうした定型業務の自動化により、社員はより付加価値の高いビジネスに注力できるようになるでしょう。労働集約型の業務から知的集約型の業務への転換を進め、生産性の向上とROEの向上につなげていきます。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
自己資本比率(%)	0.7	14.5	31.2	37.5	23.0
時価ベースの自己資本比率(%)	45.7	70.5	80.1	85.6	114.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	—	3.0	1.4	1.2	0.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	2.4	5.2	14.9	42.7

財務基盤の安定化を目指す

財務戦略においては、財務基盤の強化と成長投資の両立を基本方針としています。2026年3月期の一時的な自己資本比率の低下については、追加的な資本調達は想定していません。賃貸事業からの安定的な利益創出と営業キャッシュ・フローを積み上げることで自己資本を充実させ、現会計制度にて2028年3月期までに自己資本比率30%への段階的な回復を目指します。手元流動性の低下についても一時的なものであり、着実な回復が見込まれることから、現時点で大きな課題はないと認識しています。

バランスシートについては、保有資産を見直し、収益資産への組み替えを進めます。その一環として、中長期的に需要が見込まれる三大都市圏を中心に、自社での土地取得・開発にも取り組みます。開発事業部と財務経理部が連携しながら、機会費用や採算性を踏まえた投資判断を行っていきます。

収益性と資本効率の向上を重視

資産配分については、財務基盤の安定化、成長投資、株主還元を個別に切り離して考えるのではなく、相互に連鎖するものと捉えて、まずは財務基盤の安定化から取り組んでいきます。そして財務基盤が強化されれば成長投資も可能となり、その投資により収益が拡大すれば、さらなる株主還元につながりますので、その好循環を持続的に回していくための資産配分を重視していきます。

資本効率や市場評価の向上に向けては、EPSの安定的な成長が重要だと考えています。入居率や賃料収入の向上、開発事業の収益化による売上高の拡大に加え、AIを活用した業務効率化や適切なコスト管理を通じて収益性を高めることで、EPSの持続的な成長を実現します。

現在は資本効率を重視した経営への転換も進めています。2021年3月期にファンドが経営参画したことを契機に保有資産についても資本コストを踏まえて収益性を検証するなど、従来にはなかった視点からの議論が活発化してきました。今後もROICがWACCを上回る状態を維持することを重要な経営指標の一つと位置付け、株主・投資家の皆様からの知見も取り入れながら、投下資本が十分な収益を生み出しているかを検証していきます。こうした取り組みを通じて、収益性と資本効率の両立を図り、持続的な企業価値向上を目指します。

ステークホルダーとの コミュニケーション

ステークホルダーの方々に対しては適切な対話機会を設け、四半期ごとの情報開示を実施しています。今後はさらに、投資家の皆様が抱く根本的な疑問や、市場からの関心の高い内容に対し、事業を通じて答えられる体制を整備すると同時に、成長ドライバーとなる事業の見通しについても説明機会を増やしていきます。寄せられたご意見・ご質問は経営への直接的フィードバックとして真摯に受け止め、今後の経営や情報開示の充実に生かしていきます。



「共創型ソリューション・プロバイダー」への進化を目指して

施工不備問題により社会的信頼を大きく損なった事実は、現在も当社の経営の根底にあり、私たちはその重みを決して忘れることはありません。その反省のもと、誠実な経営と事業運営を積み重ね、信頼の回復と企業価値の向上に努めていきます。

中長期的な成長に向けては、法人契約を軸とした賃貸事業の高度化を進め、企業の人的資本を支える戦略インフラとしての役割を高めていきたいと考えています。人口構造や働き方が変化する中でも、単身者や外国籍人材の住まいに対する需要は底堅く推移すると見込まれています。こうした社会のニーズに応え続けることで、賃貸市場における社会インフラ企業としての地位を確立していきます。

また、約54万戸の管理戸数、全国のオーナーネット

ワーク、長年培ってきた法人顧客基盤は当社独自の無形資産であり、他社が容易に追随できない大きな強みです。これらを最大限に生かし、オーナー様向けの新たなサービスや、法人顧客との協業による新たな事業機会の創出に取り組むことで、競争力のさらなる強化につなげていきます。

将来的には、単なる不動産賃貸業にとどまらず、住まいの提供を起点に、長年蓄積してきたデータやテクノロジーを活用してお客様に新たな価値を提供する「共創型ソリューション・プロバイダー」へと進化していくことを目指します。企業の課題解決を支え、社会にとって不可欠なインフラ企業としての役割を果たしていくためにも、短期的な業績目標を着実に達成しながら、長期的な視点で持続的な成長を支える経営基盤を構築していきます。

2027年3月期の連結業績予想 (2026年4月1日～2027年3月31日)

(%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		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属 する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円銭
第2四半期(累計)	231,900	4.5	21,400	6.7	21,200	11.4	12,300	162.9	38.72
通期	465,000	4.5	38,500	7.0	38,100	9.3	22,200	48.7	69.88

賃貸事業本部長メッセージ

総合賃貸管理業として 新たな価値の創出を目指す

取締役 常務執行役員
賃貸事業本部長
早島 真由美

入居率・顧客満足度を向上させ 事業基盤の強化を実現

中期経営計画の初年度である2026年3月期は、「総合賃貸管理業としての出発」の事業方針のもと「再成長に向けた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」という基本方針を掲げ、入居率および顧客満足度の向上など、事業基盤の強化に取り組んできました。その結果、リーシング営業では安定的な事業基盤の確立に向けた成果が表れ、賃貸管理やオーナー様との関係強化においても着実に前進できたと考えています。

リーシング営業においては、入居率回復を最優先とした再生フェーズから安定した収益基盤の構築を成長フェーズと捉え、棟、部屋単位の収益の見える化を図り、物件を起点とした営業戦略を推進しました。施工不備問題発覚後に低下した入居率は大きく改善し、一都三県

では90%台後半まで回復しています。地域ごとの入居率の偏りという課題に対しては、需給バランスに応じた柔軟な価格設定に加え、近隣の地場企業や大学、日本語学校などへのアプローチを強化し、個人および法人の新たな需要の掘り起こしに努めました。それにより、例えば三重県では入居率を8ポイント向上させるなどの着実な改善につながり、2026年3月期末の入居率は全体で88.78%となっています。

また、法人のお客様は年間契約件数の85%を占めるため、そのニーズに的確に対応し、迅速な成約に努めるとともに、企業の共通課題である人材の採用面、定着面でのご支援やフォーラム、勉強会の開催など当社の持つノウハウを企業様にお役立ていただけるよう努めたことで結果として選ばれる企業へと成長しました。入居者様については、物件の第一印象が満足度に直結するため、マイスター事業者と協力した室内清掃の徹底など管理

面の品質向上に注力しています。それにより顧客満足度は84.1%となり、今後も入居者様の満足度向上にフォーカスし、中期経営計画最終年度の目標である90%の達成を目指していきます。

オーナーリレーションシップについては、築年数が経過した物件へのメンテナンスや美化を通じた物件価値の維持・向上に取り組みました。当社の賃貸事業は、オーナー様の大切な資産をお預かりすることで成り立っています。安定した収益確保、物件修繕などに向けた予算を確保して長期的な資産価値の向上に努めることが当社の使命です。ステークホルダーの皆様からの信頼の再構築はまだ道半ばですが、社員全員がクライアントファーストの精神で主体的に考えて行動できるようになりつつあるのは、昨年度の大きな変化であり成果であると考えています。

外国籍人材対応・DX推進を通じた収益基盤の強化

中期経営計画の残りの期間においても、ストックビジネスとして安定した収益基盤を維持することが重要だと考えています。都市部を中心としたプライシング戦略による収益性向上に加え、全国の多様化するお客様のニーズへ確実に応えできるようサービス拡充を図ります。

現在、人手不足を背景に外国籍人材の採用が拡大し、住まいの確保が重要な課題となっています。当社では住居の提供だけでなく、コールセンターやチャットボットでの多言語対応などでご入居中からご退去までサポートし、入居者様が日本で安心して暮らせる環境づくりを進めています。また、外国籍の方に限らず、すべての入居者様の生活をサポートする新たなサービス施策も多数検討中です。

また賃貸事業において、DXの活用は中期経営計画の重要なテーマの一つです。スマートロックの導入で入居者様の利便性、社内生産性は向上。今後は賃貸管理の担い手不足や高齢化などの課題に対応していくため、管理業務においてもDX技術を活用し、効率的で持続可能な賃貸管理モデルを構築していきます。



三位一体の体制づくりで「総合賃貸管理業としての確固たる地位の確立」へ

2027年3月期には「総合賃貸管理業としての確固たる地位の確立」を事業方針に掲げ、リーシング、賃貸管理、ウェルスマネジメントを三位一体で展開することで、当社の強みを発揮していきます。

リーシングでは物件を起点とした需要創出のための体制づくり、安定した収益基盤を確保していきます。賃貸管理については顧客満足度90%という目標の達成に向け、お客様の生の声を積極的にお聞きし、クライアントファーストの精神で課題を把握してサービス改善につなげていきます。ウェルスマネジメントについては、オーナー様一人ひとりにきめ細かく寄り添い、次世代の方々との接点も増やしてソリューションの提供を行うことで、長期的な信頼関係を構築していきます。

また、今後の成長フェーズにおいては、本社主導による一律の営業施策ではなく、地域ごとに異なる市場環境・ニーズに対応した戦略や、迅速な判断が重要になります。その実現に向け、エリア支社制を見据えた経営体制の構築に取り組んでいきます。現在、全国7エリアのプロパティマネジメント部で、地域特性に応じた営業活動を推進するための、リーシング、賃貸管理、ウェルスマネジメントが三位一体となった体制づくりを進めています。目指すのは、社員一人ひとりが地域のステークホルダーへの理解を深め、当事者意識をもって自律的に判断・行動できる組織です。地域と連携し、地域における当社の役割や存在意義を追求しながら地方創生に貢献するとともに、地域ごとに根付いた事業展開を図っていきます。



新たな価値の創出に挑戦し皆様に必要とされる企業へ

今後はさらに住まいの提供にとどまらない新たな価値創出にも取り組んでいきます。例えば、ひとり暮らしの方々の健康・ウェルネス領域を支えるサービスなど、安心で快適な暮らしにつながる付加価値を提供していきたいと考えています。

法人のお客様に対しても、「社宅戦略のプレーン」から「共創型ソリューション・プロバイダー」への進化を目指し、各企業との協業による新たな社会貢献の実現や、人材確保・従業員満足度向上などの課題の解決につながるソリューション提供などを通じ、強固な戦略的パートナーシップを築いていきます。

当社は「社員が主役」の会社になることを目指しています。一人ひとりが能力を発揮し、ステークホルダーの皆様の目線に立って創意工夫していくこと、各部署が一体となって新しい価値を創出し、お客様や社会に貢献していくこと。その結果として社会に必要とされる会社であり続けられ、その先こそ当社の持続的な成長があると考えています。これからも総合賃貸管理業として、一人ひとりが生き生きと主体的に、失敗を恐れず新たな挑戦を続け、ステークホルダーの皆様に必要とされる企業を目指していきます。

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。単身者向け物件の管理数としては、日本最大規模です。

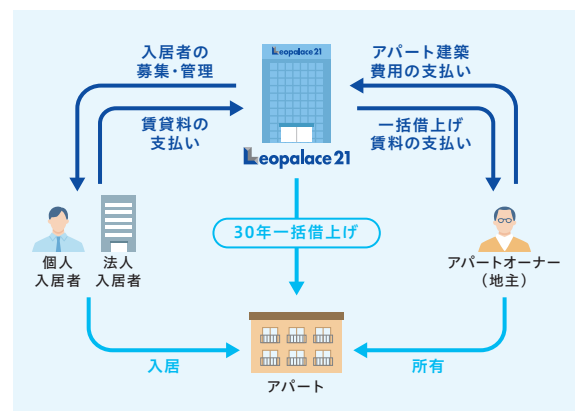
レオパレス21のビジネスモデル

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る一方、2026年3月期には需要に応じた柔軟な価格設定を行うダイナミックプライシングを導入し、入居率の向上を実現しました。

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66.5%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、増加傾向にある企業の外国籍人材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とい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、退去の際に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。

全国上場企業の72%で利用実績あり

企業が、直接的に事業に関係し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は、建設業、派遣・業務請負業、卸売・小売業、飲食・宿泊業、製造業と業種を問わず、全国上場企業のうち、72%に当社物件をご利用いただいた実績があります。

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、その窓口が一括化されていること、提供するアパートのグレード、間取り、主要な設備などが全国均一であること、仲介手数料の削減など経費削減につながるなどが顧客企業にとって大きなメリットであると評価されているためと考えています。

特定の企業に偏らないことで、当社にとっても、一部の業種や企業の業績の好不調に左右されず、安定した契約件数の確保につながっています。

賃貸事業指標

法人顧客から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、社宅担当者の負担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

貸主が当社であるため、一般的な仲介取引で発生する仲介手数料が不要となり、顧客企業の経費削減につながります。

賃貸事業戦略

当社は、顧客満足度をすべての基盤とし、圧倒的なサービス品質で、「総合賃貸管理業としての確固たる地位の確立」を目指しています。これまで独立して機能していたリーシング、賃貸管理、ウェルスマネジメントを三位一体で展開することにより、当社ならではの強みを発揮していきます。

リーシング・賃貸管理・ウェルスマネジメントの三位一体による「総合賃貸管理業」の実現

30年一括借上げシステムを中心とする当社のサブリース事業は、建物を建設し、入居者様に選ばれ、長期にわたり安定した管理を継続することで価値を生み出すストック型ビジネスです。その持続的成長には、物件の供給に加え、入居者様の満足度向上、オーナー様の資産価値の維持・向上、そして地域ごとの賃貸需要への対応を一体で進めることが不可欠です。こうした考えのもと、当社はリーシング、賃貸管理、ウェルスマネジメントの3つの機能が連携して価値を生み出していく「総合賃貸管理業」への進化を進めています。

リーシング領域

リーシング領域では、安定した入居率の維持・向上に向け、法人・個人双方の需要を捉えた営業活動を強化しています。トップ営業による大口利用法人との関係性強化、地元企業や地方自治体などエリアストックの安定化に寄与する顧客の開拓、型化営業による継続的・安定的な契約の獲得、仲介会社や学生市場へのアプローチによる個人契約の安定獲得という4つの戦略を推進し、成長を支える強固な事業基盤を構築します。

賃貸管理領域

賃貸管理領域では「賃貸管理業務の根本的見直しによる品質向上を図り、中長期的に安定した賃貸管理事業の運営体制を構築する」という方針のもと、建物管理業務の再構築による運用体制の整備・品質向上、原価管理の強化と顧客満足度の向上、法令遵守・研修体制構築によるコンプライアンスリスクの軽減に注力します。建物管理と顧客対応の両面の品質を高め、市場競争力のある賃貸住宅を創出します。

ウェルスマネジメント領域

ウェルスマネジメント領域では、オーナー様の満足度の向上と、資産の価値を維持・向上させることが重要な役割です。オーナー資産に対するソリューション提案、マスターリース賃料の更新、次世代への承継、各種契約手続き、建物メンテナンスを通じて事業

基盤となる物件ポートフォリオの最適化へ注力。オーナー様のアパート経営・資産運用を支援します。

これら3つの機能が三位一体となり、入居者様とオーナー様双方の満足度を高めることで、持続可能な「総合賃貸管理業」の実現を目指します。建物の企画・建設から長期的な管理、オーナー様の資産価値の維持・向上までを一貫して担えることは、当社ならではの強みです。この総合力を最大限に発揮し、他社にはない価値を提供していきます。



お客様対談 株式会社アルペン × 株式会社レオパレス21

施工不備問題を乗り越えて深まった信頼感 戦略的パートナーへの 進化をめざして

スポーツ用品販売チェーンのアルペン様とは、
社宅の提供を通じて20年以上にわたる信頼関係を築いてきました。
一方で、2018年に発覚した施工不備問題を契機に、
取引の見直しが検討された時期もありました。
現在、両社の関係性はどのように変化しているのでしょうか。
本対談では、その歩みと今後の方向性について語ってもらいました。

小嶋 淳史

株式会社レオパレス21
執行役員 西日本プロパティ
マネジメント部門長

清水 直輝 様

株式会社アルペン
執行役員 管理本部長

店舗の全国展開に不可欠な 地域格差のない社宅を供給

小嶋 当社で管理しているアパートをアルペン様で社宅としてご利用いただくようになったのは2004年からでしたね。今では1,000戸以上もご利用いただいています。以前は集合寮の1住戸を複数の方でご利用されていたとお聞きしています。

清水 昔はそうでした。運が良ければひとりで3LDKですが、運が悪ければ3人で3LDK。その格差が大きかったですね。私も最初はプライベートな空間がない集合寮暮らしだったのですが、社宅として借上げられたレオパレス21さんのアパートへ転居できた時は、この世の天国と言えるほどの幸せを感じました。社宅であってもプライベートな空間を確保できることは非常に重要です。今後も重視していきたいことです。

小嶋 当時、清水さんと同じように多くの社員の皆様からも集合寮を敬遠する声が上がりはじめていたのでしょうか。

清水 集合寮が嫌というより、プライバシーやセキュリティの面で改善していかなければならないという課題がありました。2004年から2007年ぐらいまでの間に徐々にレオパレス21さんの借上げ社宅に切り替わり、私自身の体験から言えば、社宅に転居したことで生活がガラリと変わって、くつろげるようになり、その結果、それまで以上に仕事に集中できるようになりました。

小嶋 プライベートな空間である居室部分をゆったりできるスペースにすることは、当社でも力を入れてきました。社宅への切り替えにあたっては、どのような条件を求めていますか。

清水 まず、安全・安心であること。それは、絶対に欠かせない条件です。次に、広さや仕様などが均一化さ

れ、地域格差のない平等な居住環境を提供できること。当社は店舗を全国に展開しているため、この点も必須です。それらを踏まえて検討した時に、レオパレス21さんの物件は当社の条件をすべて満たしていましたので、積極的に利用していこうとなりました。

当社では、別の店舗への急な異動もありますので、身の回りのものさえ持って行けば移り住むことができる、家具・家電付きであるのも非常に助かっています。全国各地に必要な数を提供いただいています。レオパレス21さんは全国を網羅しており安定した社宅確保に向けた重要なパートナーだと思っています。

小嶋 実際に当社物件にお住まいの社員の方からは、どのような声が寄せられていますか。



清水 最近では、玄関扉をスマートフォンで解錠できる「スマートロック」が、とても好評です。

小嶋 ありがとうございます。「スマートロック」は利便性だけでなくセキュリティ強化にもつながっていますので、安全・安心な暮らしを送っていただけます。また、当社では、20㎡前後の住戸でできるだけゆったり過ごしていただけるように、間取りの工夫を追求してきました。「ロフト付き」を強みとして打ち出してきた歴史もあります。

清水 私も「ロフト付き」の部屋に住んでいましたが、ミニランクルームも併設されていたので、非常に便利でしたね。当社の社員はゴルフ道具やスキー板、スタッドレスタイヤなど、持ち物が多いので、ロフトやランクルーム付きの部屋を引き続き検討していきたいと思っています。ほかには、独立洗面台の設置やキッチンの充実を求める声もあります。それらを重視する社員には部屋の選択肢が増えていけば、より満足度も高まると思います。

小嶋 独立洗面台は徐々に増やしてきています。キッチンの充実という点では、お部屋で鍋料理などを楽しめるよう、移動可能な卓上IHクッキングヒーターを設置した物件もあり、入居者様のライフスタイルに対応できる選択肢を増やしています。

清水 現在、当社に新卒で入社する社員は、男女半々の比率なので、水回り設備への要望がより高まっていくのではないかとみています。今後の採用や採用後の定着を考えると、水回り設備の充実に加え、セキュリティのさらなる向上も、検討いただきたいテーマです。

施工不備問題の発覚と 信頼回復に向けた対応

小嶋 2018年に当社の施工不備問題が発覚した時は、アルペン様には大変なご心配とご迷惑をおかけしました。

清水 非常に残念な問題でしたね。正直に言えば、社内では「レオパレス21に社宅を任せておいて大丈夫なのか」といった声があがりましたし、他社への変更を検討する動きもありました。ただ、御社の営業担当の方が非常に誠実に、真摯に対応してくれ、問題についても正直にお話しいただいたと、当時の担当者から聞いています。信用できる人という強い印象が、結果として、今日まで続く関係につながったと思っています。もちろん、当時だけではなく、その後の当社に対する多大なご尽力もあり、信頼という意味では十分取り返されているのではないのでしょうか。業績も改善されており、当社としても安心してお付き合いさせていただいています。

小嶋 当時の部長はじめ皆様が、私どもの説明に耳を傾けてくださり、状況を細かく確認してくださいました。そして、「レオパレス21は大丈夫」と社内調整に走っていただけたと、後になって伺った時は感謝してもしきれない気持ちでいっぱいになりました。本当にありがたく、胸に刻まれています。

清水 それまでの10年以上にわたって積み上げてきた信頼関係がそうさせたのですし、今では御社は唯一無二のパートナーと思っています。

従来の枠組みにとらわれず 事業支援につながる協業実現へ

清水 当社の成長ドライバーである店舗の全国展開を進めるためには、社宅の確保は前提です。すでに御社には全国の物件を提供いただいています。ただ部屋を探してもらうというより、福利厚生におけるいろいろな提案もしていただき、戦略的なパートナーであると思っています。それが唯一無二のパートナーと言っている理由です。レオパレス21さんと当社それぞれがWIN-WINになるように、今後はいろいろな協業もできればと…いえ、できと思っています。

小嶋 アルペン様ではスポーツ振興の支援など地域社会に貢献する取り組みを積極的に展開されていますね。当社では、全国の約54万世帯に住宅インフラを供給する中、「LEONET」という動画視聴サービスが利用できるインターネット環境を標準装備しています。入居者様をつなぐツールですので、御社で開催する地域イベントの告知など、集客を後押しできればと思います。確か健康経営の一環として、全国各地のアルペン様で社員の方々がフルマラソンに挑戦しようという取り組みを推進していると伺いました。

清水 当社は、「スポーツをもっと身近に」というパーパスを掲げています。その実現のためには何よりも社員一人ひとりがスポーツを楽しむ文化の醸成が必要です。その流れのなかで、「フルマラソン1,000人プロジェクト」を立ち上げました。全社員の約4割が挑戦するという相当なチャレンジではありましたが、目に見えてランニング文化が定着してきた実感があります。今後はアライアンスの領域で、企業は

もとより地域の自治体やコミュニティとも連携しながらスポーツの振興を図ることが、当社の重要な戦略の柱ですので、御社の住居のネットワークと連携できれば、すごく面白くなると思います。

小嶋 社会的に関心の高い健康経営とスポーツは非常に親和性がありますし、アルペン様では全国に展開する店舗を商品にとどまらないライフタイムバリュー（LTV）を高めるサービスを提供する場と位置付けていらっしゃるかと思います。私たちも、住宅の提供という従来の枠組みにとらわれず、御社との協業を積極的に展開していきたいと考えています。

清水 例えば、御社が取引のある企業同士を結び付けるハブの役目を果たしていただけるとよいのではないのでしょうか。企業間の連携を深める機会を提供いただければ、当社もさまざまな学びを得られると思います。

小嶋 これまでに女性活躍推進というテーマで、女性管理職70人ほどを一堂に集めたフォーラムに参加・運営したことがあります。そこでは社内外で活躍できる人材をどう増やしていくか、参加者の方々に活発に意見交換していただきました。

清水 なるほど。そういう実績があるならなおさら、人事・総務部門など福利厚生の担当者が集まる場も提供いただけないでしょうか。良い刺激になると思います。われわれのような管理部門は社外のことをあまり知りません。他社の人事・総務部門の担当者がどのようなマインドでどのような働き方をしているのか、日々どのようなことを考えているのか、ぜひ意見交換したいですね。例えば、健康診断。どのような人材にどのような項目を行っているのか、他社の実態をつかめていません。もし人事・総務部門のネット

ワークができれば、発展的な議論を交わせそうです。

小嶋 同業同士はともかく、異業種となるとなかなかつながりもなく、実態が分からないものですね。私たちは社宅という商材を扱っていますので、ありがたいことにさまざまな業界のお客様と接点を持たせていただいています。例えば、エリア単位で集まりを持つのもいいですね。異業種間で意見交換できる場の提供は、ぜひ企画させていただきます。

清水 レオパレス21さんには、安定的な社宅提供はもちろんのこと、地域コミュニティとの連携や会社対会社の協業の取り組みなどを通して、当社との関係性をより深めていければと思っています。今後とも、ぜひよろしくお願いします。

小嶋 安全・安心の社宅を安定的に提供することは、当社にとって当たり前の使命ですが、その責務を果たすうえで、アルペン様の店舗展開や商品力強化をサポートするような協業の取り組みを実践に移していきたいと考えています。本日はお忙しいところ、貴重なお話をいただき、ありがとうございました。



開発営業部門長メッセージ

再始動した開発事業を 新たな成長エンジンに

執行役員
開発営業部門長
佐藤 岳

開発事業を 成長戦略の新たな柱に

施工不備問題発覚後の再生の過程で再開した開発事業は、今期で2年目を迎えます。現在の当社の収益の柱は賃貸事業ですが、持続的成長のためには開発事業を成長戦略の中核に育てることが不可欠です。この事業を次の成長段階へ進めることが、私の使命だと考えています。

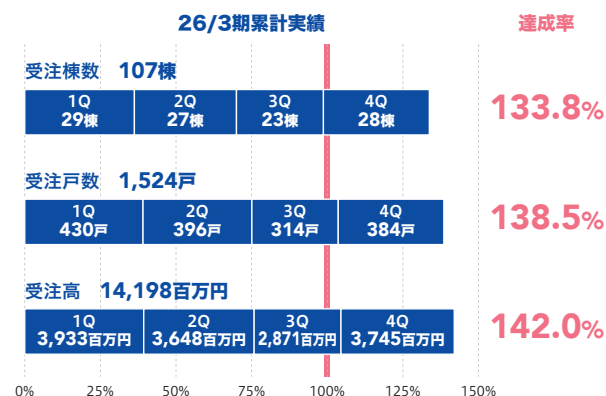
部門運営において重視することは、「社員が主役」という考え方のもと、一人ひとりが自ら考え、責任をもって行動し、その成果が正当に評価される組織となることです。Pay for Performance の発想と、立場を超えた対話、現在と未来を起点とした判断を土台に自律したチームを構築し、開発事業の成長エンジンとしていきます。

再開初年度に得た 確かな手応え

開発事業を本格再開した2026年3月期は、受注棟数107棟、受注戸数1,524戸、受注高141億円となり、いずれも中期経営計画「New Growth 2028」の目標を達成しました。なかでも請負事業が多くのオーナー様のご支持を得て、市場に着実に受け入れられたことは大きな成果であり、今後の成長に向けた確かな手応えとなりました。次の飛躍に向けた土台は着実に固まりつつあり、2028年3月期の管理戸数計画を上方修正しています。

一方、ランドセットなどの新しい事業モデルでは、用地取得から竣工・販売までを迅速かつ確実に回す仕組みづくりが欠かせません。再現可能な業務の「型」を確立して、成長速度と収益性を高めていきます。

通期受注計画に対する推移



ランドセットを起点に 収益機会を拡大

開発営業部門は、請負、ランドセット、買取再販の三事業で構成されています。ランドセットは、当社が取得した用地に建物を建て、賃貸用不動産として販売する事業で、お客様には土地探しから建築・運用まで一括して当社に任せられる利便性があります。当社は立地選定から運用までを一貫して担うことで、収益不動産としての質を高めていきます。

三つの事業は、それぞれ異なるお客様のニーズに応えながら、相互に新たな機会を生み出すものです。請負営業は土地を保有するお客様の新たなニーズに応え、ランドセットと買取再販は不動産投資を検討する投資家層と当社の接点を生み出します。各事業の接点を次の機会へつなげることで、新規顧客を創出し、市場環境の変化に強いポートフォリオを構築していきます。

収益モデルについては、長期間安定した賃料を約束する主力のサブリースに加え、賃料の実勢を反映するパ

ススルー型も提供。それらをお客様のニーズに応じて組み合わせる形で、ポートフォリオを強化します。

また、開発資産の出口として不動産ファンドを活用し、回収した資本を次の開発へ循環させる仕組みを整備することで、ランドセットの回転を高めて資本効率を向上させます。さらに、需要と収益性を見極めながら、事業エリアの段階的な拡大を図っていきたいと考えています。

法人市場に 新たな循環をつくる

法人市場は、開発事業と賃貸事業の双方に広がる重要なチャネルです。供給面では法人が保有する遊休地を起点に、法人をオーナーとする請負事業、または当社が用地を取得するランドセット事業を提案します。需要面では、完成物件の販売先として、社宅・寮・福利厚生や不動産投資などの需要を取り込みます。社宅戦略で培った接点を生かし、法人から仕入れ、法人へ届ける循環を構築できることは当社の強みです。

今期は、既存の法人顧客を起点とした営業モデルの構築を重点施策とし、社宅需要の大きい法人、余剰資金の運用先を求める法人、事業承継を見据える企業、地方に拠点を持つ法人を対象に、社宅提案のほか、資産の組み替えや事業承継なども提案していきます。このような既存の接点から発展した成功事例を蓄積し、再現可能な「型」へと磨き上げたいと思います。

また、外部との連携も強化します。金融機関とは資金面で協力し、自治体とは地方創生に資する協業を進めます。税理士をはじめとする士業とも連携し、お客様の資産承継を支えています。

顧客基盤を強みに 変化に強い組織へ

当社の最大の強みは、全国約54万戸で培った賃貸力・管理能力と、豊富な顧客情報を起点とする提案力にあります。開発、賃貸、管理をワンストップで提供し、お客様の課題を先回りして解決できることが、開発事業の競争力を支えています。

約26,000名のオーナー様からなる厚い顧客基盤も、他社にはない重要な経営資源です。管理物件の平均築年数は19年に達しており、今後は建替えやバリューアップの機会が増えるでしょう。オーナー様一人ひとりのニーズに応じたポートフォリオを提案し、出口まで見据えて伴走することで、顧客基盤から新たな事業機会を創出していきます。

中期経営計画「New Growth 2028」では、2028年3月期に受注250棟・3,500戸を目指しています。今期はその達成に向け、ランドセットの拡大、サブリースとパススルーを組み合わせた提案、不動産ファンドの活用を進め、開発事業の成長を図っていきます。

それを支えるのが、再現性をもって成果を生み出せる組織です。個人の経験や属人的な判断に過度に依存せず、成功事例を共有しながら、一人ひとりが誇りをもって働ける体制を整えます。「大切な資産の未来をともに描く」という想いを日々の行動で示し続け、お客様の資産の未来につなげることが、当社の果たすべき役割であり、存在意義であると考えています。



TOPICS

ひとり暮らしの新たなスタイルに対応した賃貸住宅「ArLk」

ワンルームのトップランナーとして培った知見をもとに、これまでの常識にとらわれない発想で生み出した賃貸住宅「ArLk(アルク)」。単身者のニーズの変化に対応し、次代の賃貸住宅に求められる価値を追求することで、住む人の快適性とオーナー様の資産価値向上を両立させました。



ArLkが提案する、ワンルームの新しいスタンダード

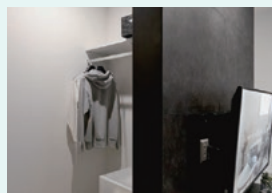
「ArLk(アルク)」は、現代の単身者のライフスタイルや価値観の変化に向き合い、“暮らしやすさをアップデートする住まい”を目指して開発した新商品です。私たちは従来のワンルームの常識を見直し、限られた空間でも入居者様一人ひとりが自分らしく快適に暮らせる住まいを追求しました。

暮らしやすさをアップデートする空間設計

限られた住空間の価値を最大化し開放感と快適性を実現するために室内建具を最小限とし、あわせて生活動線の短縮も図っています。また、アクセントウォール裏のオープンクローゼットや壁掛けテレビの標準仕様化により、限られた居住空間を有効活用できる工夫を施し、さらには水まわりをシームレスにまとめることでホテルライクな住まいを実現しています。設備面では、スマートロックやスティック型スマートテレビ端末を採用するとともに、使用しない時は収納できる卓上IHクッキングヒーターを導入し、キッチンスペースの自由度を高めました。

長期的な資産価値を支える品質性能

また、ArLkは入居者様の快適性だけでなく、オーナー様の資産価値を長期的に維持することも重視しています。一棟ごとの構造計算を実施し、劣化対策等級は最高レベルの等級3を取得。高遮音性能のノンサウンドシステムや火災時の延焼抑制性能を高めた強化天井を採用するほか、次世代を見据えた省エネルギー基準にも対応し、安全・安心と環境性能の向上にも取り組んでいます。



変化する単身世帯ニーズに応える、新たな住まいの価値創造

建築技術部 設計部 商品開発グループ 片岡史憲

当社は、半世紀近くにわたりワンルーム賃貸事業に特化して培った知見と実績を基盤に、社会構造の変化と多様化するライフスタイルを見据え、“これからのひとり暮らしに求められる住まいとは何か”を追求してきました。

その成果として誕生したのが、「ArLk」です。“デザインしたのは、ひとり暮らしの新次元”をコンセプトに、従来のワンルーム賃貸の枠組みにとらわれることなく、快適性・機能性・居住性を再考して開発しました。

開発にあたっては、入居者様の豊かな暮らしの実現と、オーナー様の長期にわたる安定的な賃貸経営の両立を重視しています。変化するニーズに応え続ける商品力により資産価値の維持・向上にも貢献していきます。「ArLk」をこれからの単身者向け賃貸住宅の新たなスタンダードとして提案し、社会とステークホルダーの皆様へ持続的な価値を提供していきます。

人的資本経営

ELTV(従業員生涯価値)とは「人的価値貢献」「平均勤続年数」「従業員数」の3つの総和を指します。従業員の会社に提供する価値が向上し、それに伴い会社として社会に対する提供価値(≒長期利益)も増大していくという概念です。当社グループは「社員が主役の会社」を人的資本経営のビジョンとして掲げ、ELTVを最大化させるための取り組みを推進しています。



人的資本戦略「ウェルビーイング経営の推進」

当社グループでは、従業員の心身の健康維持・増進はもとより、従業員同士のいきいきとしたつながりから創造される職場の活性化、顧客や取引先、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を実現しながら、個人・組織・社会全体としてのウェルビーイングを高めていく「ウェルビーイング経営」を推進しています。

推進体制

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経営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3月期以降連続で「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されており、2026年3月期は「健康経営優良法人ホワイト500」に認定されるとともに「健康経営銘柄」に選定されました。

☒ ウェルビーイング経営

健康課題と主な経過指標

喫煙率低減に向けた取り組み

2017年3月期に初めて社内喫煙率調査を実施した結果、当社の喫煙率が全国平均の2倍以上であることが判明しました。これを受け、2020年の健康増進法改正を契機に社内禁煙の取り組みを強化、2021年には社内禁煙を宣言し禁煙推進4か年計画を開始、2024年5月には『レオパレス21禁煙宣言』を発表しました。教育・啓発活動に加え、喫煙者も参加する社内会議などを通じてルール整備を進めた結果、喫煙率は2017年3月期対比で13.3ポイント低下し、2026年3月期には26.3%となりました。今後も従業員の健康に配慮した職場環境づくりを推進していきます。

健康診断後の二次検査受診率

健康リスク低減のため、2024年3月期から二次検査未受診の対象者情報を組織長に共有し、組織長からも受診勧奨を行っています。報告された結果はすべて保健師が確認し、2026年3月期には90.6%の受診報告がありました。より一層の強化を目的として2027年3月期からは就業規則を改定し、二次検査受診を義務化しました。

社外からの評価

健康経営銘柄2026、健康経営優良法人2026（ホワイト500）

社員の心身の健康を経営の重要基盤と位置づけ、ウェルビーイング経営を推進してきました。その取り組みが評価され、健康経営銘柄に初選定されるとともに、健康経営優良法人（ホワイト500）に6年ぶりに認定されました。

これらの評価は、社員の主体的な健康増進を支える制度整備や、メンタルヘルス対策、働きやすい職場環境づくりを継続して進めてきた成果と受け止めています。今後も、社員一人ひとりがいきいきと働き、能力を最大限に発揮できる環境づくりを通じて、持続的な企業価値向上を目指していきます。



ハタラクエール

従業員の属性に左右されない公正・公平な福利厚生制度の構築を人的資本経営の重要テーマと位置づけています。その取り組みが評価され、「ハタラクエール2026」において福利厚生推進法人に4年連続で認証されました。2026年3月期には福利厚生ポイント制度を導入し、資格取得、ヘルスケア、育児・介護など、社員一人ひとりが自らのニーズに応じて選択できる柔軟な仕組みを整備しています。また、タウンミーティングやワークショップを通じて従業員の声を制度改善に反映するとともに、従業員とその家族を含めた健康促進施策を推進しています。これらの取り組みを通じ、社員のエンゲージメント向上と、安心して働ける職場環境の整備を図っています。



活動・実績

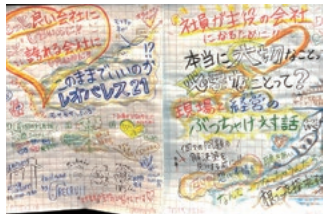
女性活躍推進フォーラムへの参加

当社は、女性管理職比率20%を2030年3月末までに実現するために、女性活躍推進および次世代リーダーの育成を重要な経営課題の一つと位置付けています。その一環として、「女性活躍推進フォーラム」に参加しました。本フォーラムは、政府の女性活躍・男女共同参画の重点方針を軸に、各企業の女性幹部が一堂に会し、人的資本経営における課題や成功事例、経験を共有する場です。当日は女性が管理職・リーダーを目指す上でのボトルネックをテーマとしたグループディスカッションを実施し、再現性や構造と運用の視点から具体策を議論しました。他社との交流を通じて得た知見を、今後の制度設計や組織風土改革に活かしていきます。



経営層と社員をつなぐ対話型ワークショップ「モヤワク」

「社員が主役の会社」の実現に向け、社員の本音を起点に役員と素直に対話し、組織の未来を共に描く取り組みとして「モヤワク」を実施しています。モヤワクは、日々の業務の中で社員が感じる疑問や不安といった“モヤモヤ”を率直に共有し、社員同士や経営層との対話を通じて、目指すべき姿への“ワクワク”に変換するワークショップです。全国から公募・選抜された係長・主任が参加し、最終的には社長・役員との対話を通じて、未来のレオパレス21を共に描く機会としています。



メンタルヘルス・マネジメント検定による心の健康づくり

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・マネジメント検定受験費用の全額補助をしています。メンタルヘルスの基礎知識に加え、職場における不調の予防や適切な対応・支援に関する知識・技術を身につけることで、管理職・一般社員を問わず、誰もが安心して働ける職場環境の整備につなげています。

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。

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経営推進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。また、多様な人材が安心して挑戦し続けられる土台作りのために、役員と現場社員から構成されるDE&I推進委員会を設置。人事部門と事業部門が連携して人的資本経営の定着に向けた取り組みを進めています。

健康と働きがいを高める「健康FORUM&ファミリーデー」

人的資本経営の一環として、社員の心身の健康と働きがいの向上を目的に「健康FORUM」および「ファミリーデー」を実施しています。2025年7月には、10社の法人・企業各社に出展していただき、約400名が参加する健康FORUMを実施しました。健康チェックや各種セミナーを通じて、社員が主体的に健康と向き合う機会を提供しました。また、約100名が参加したファミリーデーでは、社員の家族に職場や仕事への理解を深めてもらいました。



「ウェルビーイング」座談会

挑戦する一人ひとりを 組織の力に

すべての社員が力を最大限に発揮できる組織を目指し、
ウェルビーイング経営を推進するレオパレス21は、
一人ひとりの可能性を広げ、
挑戦を支える制度を幅広く用意しています。
社員のリアルな声から、ウェルビーイングな
組織のあり方を探ります。



挑戦を力に変える組織へ

村上 当社は社員一人ひとりが力を最大限に発揮できる組織を目指し、ウェルビーイング経営を進めています。皆さんは現在の部署でのご自身の役割において、どのようなときに力を発揮できていると感じますか。

星川 自分で考えて行動したことが成果につながり、その判断やプロセスを上司やお客様に認めていただけたときに力を発揮できたと感じます。特に、

判断やプロセスまで見てもらえることが、次の行動にもつながると感じています。以前、法人のお客様への物件提案が難航した際、何度もお話の何う中で、こちらがその物件を提案する理由が十分に伝わっていないことに気づきました。そこで上司とも相談しながら、専門用語などを噛み砕いて説明したところ、ご納得いただき、自分の判断やプロセスが次にも生きる経験になったと感じています。

巢山 私は中途入社ですが、顧客対応や資料作成をするときには前職の経験を活かし、自分なりにアレンジしています。そうして自分の経験を活かしたときに、この会社でも力を発揮できたと感じ

ますし、後輩から『真似していいですか』と言ってもらえるのが純粋に嬉しいです。上司がそうした工夫を認めてくれる環境も、大きな励みになっています。

村上
光（むらかみひかる）



2013年入社。昨年、法人営業部から人事部に異動し、現在はウェルビーイング経営推進を担当。

百崎 私は築年数の経った物件の外壁を営繕する仕事をしています。入居者様やオーナー様、施工会社や社内の品質管理課など、立場の異なる多くの方が関わる業務なのですが、そうした関係者の間で当社の基準を守りながら判断し、全員に納得していただける形をつくり上げられたときに、やりがいと手ごたえを感じています。

ブラコ 社員の『やりたい』という思いを後押しするのは、私が若い頃から続く当社のよい組織風土の一つです。一方で、以前はプロセスや結果を振り返り、次の学びにつなげる取り組みは十分ではなかった面もあったかもしれません。今は、成功につながった要因を言語化し、組織の知見として共有することの重要性が認識され、マネジメントの役割として浸透してきました。それによって、成功事例の再現性も高まってきていると思います。皆さんにはぜひ、そうしたよい循環を次の世代に継承していったほしいですね。



1996年入社。賃貸、請負、法人営業、総務・人事など多くの部門を経験。支店長などを経て、2022年から執行役員となり、現在は東日本プロパティマネジメント部門長。

村上 再現性のある学びが、組織を強くさせますね。優秀な社員が多くても、経験が属人化すると継承が進まず、現場の負担も増します。だからこそ、個人の経験を組織の知見として共有し、次の成長へつなげていくことが重要だと考えています。

制度と周囲の後押しが チャレンジを促す

村上 巢山さん、ジョブポスティング制度を利用しようと思ったきっかけを教えてください。

巢山 私は社宅を利用していますが、実際に住む中で、防音性の高さや掃除の行き届き方などに、当社物件の住みやすさを実感しました。その魅力をもっと広げていきたいと思うようになったことがきっかけです。そんな中でジョブポスティング制度を知り、開発営業部への異動を希望しました。当社にはジョブポスティングをはじめ、社員が自ら手を挙げて挑戦できる制度が充実しており、一人ひとりの意欲を後押ししてくれる環境があると感じています。

村上 声を上げたことで実際に変化が起きると、次の行動に移りやすくなりますよね。社員の挑戦を組織が受け止め、実際に活躍機会につなげることで、挑戦が成果につながっていくのだと感じます。

星川 私も昇進試験に挑戦しました。以前、女性上司の働く姿を見て、自分もチャンスがあれば挑戦したいと思うようになっていたんです。そんなときに、上司や組織長から『目指した方がいいよ』『期待

してるよ』と背中を押していただき、覚悟が決まりました。制度を整えるだけでなく、挑戦を後押しする環境であったことが大きかったと感じています。こうした支援があるからこそ、一人ひとりの挑戦が組織の力へとつながっていくのだと思います。

百崎 私にとっては、当社へ転職して数カ月後に育児休業制度を利用したことが大きな挑戦でした。前職で第1子が生まれたときは、休めるような環境ではなく、妻に育児を任せきりでした。第2子が生まれたら、自分もしっかり育児に参加したいと思っていました。上司や部署のメンバーから『制度としてあるのだから取った方がいいよ』と声をかけてもらい、私が休んでも業務が滞らない人員体制も整えていただいたことで、安心して育児休業を取得できました。その後も増員が進み、一人当たりの業務負担が軽減されるなど、体制面からも仕事と育児の両立を支えていただけていると感じます。

村上 皆さんが制度を利用して挑戦できた背景には、単に会社が用意した制度や仕組みが良かっただけでなく周囲からの働きかけも大きかったのです。制度を使いたいと思っていても、言い出せない人もいます。そうした方に、ご自身の経験から伝えたいことはありますか。

百崎 私自身、休みを取ったことで妻からとても感謝されました。短い期間でも子どもの成長を間近で見られたことは、かけがえのない経験になりました。男性も少なくとも2～3カ月は育児休業を取った方が、家族関係はもちろん、自分自身に

としての経験やモチベーションアップにも有益だと伝えたいです。

巢山 やりたいことが明確であれば、女性も異動や昇進に積極的に挑戦する価値があると思います。当社では早い段階から環境整備を進めてきたからこそ、今の働きやすさや挑戦のしやすさがあると感じています。次は私が、後輩たちの挑戦を支えられる人材になればと思っています。

ブラコ やる気のある方、能力がある方に管理職になっていただき、さらに上を目指したいと思ってもらうことは、経営側としても望ましいことです。世の中の半分を占める女性が、何かを諦める前提でキャリアを考える社会であってはいけないとも思います。男性の育休取得も当たり前のことになるべきですし、女性も一時的に仕事をセーブせざるを得ない時期があっても、その中でパフォーマンスを出し、辞めることなく働き続けられることが大切です。会社の制度は、安心して休んだり働き続けたりするための仕組みであると同時に、挑戦する人を後押しし、頑張りたい人に伴走できるものであってほしいですね。

働きやすさを 成長・生産性向上に転換

村上 多様な制度の存在は働きやすさにつながりますが、それだけでは会社は成長しません。皆さんの働きがいが生産性の向上につながることで、会社も成長していきます。働きやすさや働きがい、今までの挑戦が、皆さんの成長や成果にどのよ



星川 緩菜（ほしかわ かな）
2018年入社。法人営業部の女性上司の影響で管理職を目指し、2026年から法人営業部のエリアマネージャー。

うにつながっているのか聞かせてください。

星川 以前は『こうだったら、もっと働きやすいのに』と思っていたことが、管理職になってから自分の裁量である程度のことを決められるようになり、判断のスピードはもちろん、意思決定の質につながっていると感じています。

巢山 自分からやりたいと手を挙げて開発営業に携わる機会を得た分、成果に対する責任も伴っていると感じています。異動したからには一棟でも多く建てたいですね。

百崎 私は育児休業を取ってから、時間の使い方や生産性に対する考え方が大きく変わりました。家族のために頑張って働こうという思いが増し、1秒でも早く帰宅して家事や子どもの世話をしようという気持ちが芽生えました。もちろん、日常業務においても、効率的に仕事をして定時までにしっかり成果を出そうというように、生産性向上への意識が高まっています。

一人ひとりの挑戦が 組織の強さにつながる

村上 そういった個人の変化は、組織にどう広がり、どのような変化につながっていますか。

百崎 私の育児休業取得に伴って増員されたことで、業務分担が整理され、育児などと両立しやすい体制になってきています。部署全体として早く帰ろうという意識が生まれ、協力し合う関係性も根付いてきました。単に人を増やしただけでなく、20代の社員が増えたことで、40～50代の先輩社員から若手への知識・スキルの継承も進み、今後の世代交代に向けた基盤もできつつあると感じます。また、業務効率化のために私が作成した物件管理ツールが部署内に浸透し始めており、部署全体の生産性が上がり、組織力も高まっているように思います。

村上 良いものをつくり、それが周囲に浸透して生産性向上に寄与しているのは、とても素晴らしいですね。

星川 そのようなツールを法人営業部でもつくりたいです。私たちの部署でも、管理職は育児中の社員に早く帰るように声をかけていますが、業務量が多く、なかなか難しい面もあります。やはり、仕組みを整えていくことも必要だと感じます。私自身は管理職になってから、チーム全体の働きやすさを意識し、役割分担やコミュニケーションの取り方を見直すようになりました。

ブラコ 業務の効率化を進める上ではDXが重要です。皆さんは当社のDX推進がまだ足りないと感じて

いるかもしれませんが、不動産業の中では早い段階から取り組んできており、今の働きやすさもその積み重ねの上に成り立っています。皆さんにとってそれが当たり前になっていること自体が、当社の強みかもしれませんね。DXによる効率化はこれからも加速させたいですし、そこで生まれた時間を情報収集や新たな挑戦に使ってもらい、当社を次のフェーズに進めていければと思います。AIを含めたITツールを使いこなして時間を生み出し、当社の成長を加速させていけるといいですね。

挑戦できる文化が 新たな価値を生み出す

村上 最後に伺いたいのは、皆さんにとって、当社の強みとして残していきたい文化は何か、という点です。



栗山 夏歩 (すやまかほ)

前職ではハウスメーカーで請負営業を担当。2024年12月に中途入社し、法人営業部で勤務。自ら開発営業への異動を希望し、現在は首都圏第1開発営業部で地主様への提案営業を担当。

栗山 意見が否定されない文化です。私も、相手の意見の一つひとつ受け入れながら後輩の成長を支えたいですし、自分自身もうまくいった人の意見を取り入れて成長していきたいと思っています。

星川 挑戦したい人に機会があり、背中を押してもらえる文化、多くのチャンスが与えられる文化です。その挑戦が継続され、さらに大きなチャンスや、多様な人に合った機会につながれば、個人の成長にも組織の成長にも結び付いていくと思います。管理職にチャレンジする人が一部に限られているので、挑戦へのハードルが下がる仕組みができると、より良いですね。

百崎 私自身の経験から、働き方が選べることは当社の良いところだと思います。育児休業や時短勤務のほか、通常の有休とは別に子どもの介護のための休暇が取れるなど、働きやすさにつながる制度が揃っています。希望する人がそうした制度を活用しながら、しっかり結果も残し、さらに新しい挑戦の機会も得ていければ、会社としても持続的に成長できる組織になると思います。働き方を選択できることは、採用や社員の定着にも効果があるのではないのでしょうか。

ブラコ 人事部では、社員が安心して働き続けるための制度から、挑戦を後押しする制度へ軸足を移した制度設計を進めてきました。今日のお話を聞き、それが一步一步確実に前進していると感じます。かつては制度そのものがあまり知られていませんでしたが、今は皆さんが積極的に活用し、挑戦してきたことで周知され、使うことが当たり前とされるようになっていきます。これからも制



百崎 大晟 (ももさきたいせい)

2024年8月に中途入社し、現在は西日本工事で、主として築古物件の外装改修を担当。約5カ月の育休も経験した。

度を活用してもらいながら、生活や人生も含めて自分が良くなれば会社も良くなる、という前向きな循環を回していきたいと思っています。自分の希望とは違う異動でも、結果として良い経験になったということもあるでしょう。それも当社の良さの一つであり、それらの両面から、皆さんの経験を価値につなげていきたいですね。

村上 制度が揃っているだけでなく、挑戦できる環境があることで、さらに価値が生み出される。今日のお話から、皆さんがまさにそれを体現してくれていると感じました。本日お話しいただいた一つひとつの経験と言葉が、まさにレオパレス21のウェルビーイング経営の姿そのものだと感じます。社員が力を発揮できる組織をつくることは、お客様・社会への最大の貢献につながる——その信念を胸に、これからも一緒に歩んでいきましょう。本日はありがとうございました。

DX戦略

当社はこれまで電子契約サービスやスマートロック、WEB契約の導入などのDXを推進してきました。今後もより一層の深化を目指し「顧客価値の創造を広げ、持続可能な事業基盤への進化を、デジタルとAIで実現する」をビジョンに、デジタル化による顧客体験の進化とオペレーション高度化を両立し、中長期的な企業価値向上を目指します。

DX推進

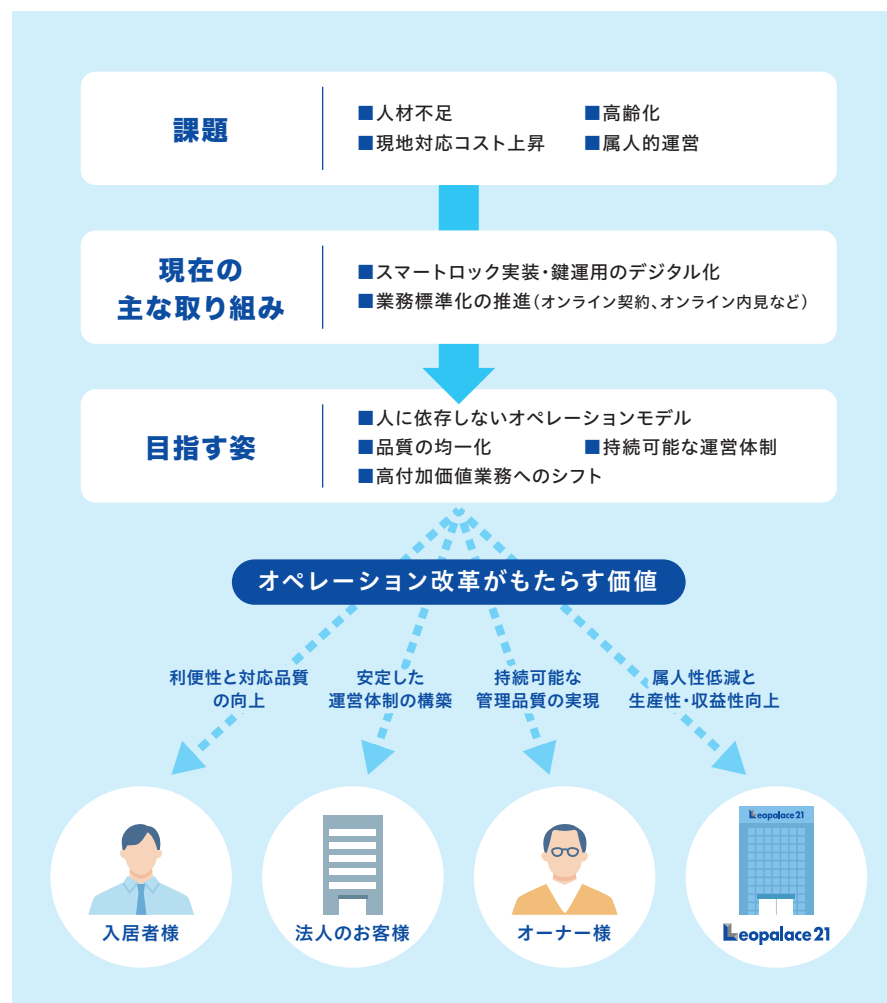
再現性の高い持続可能な運営モデルへの進化

賃貸管理業はこれまで、個人の経験や現地対応に大きく依存してきました。しかし現在では、賃貸管理部門の人材不足や高齢化、現地対応コストの上昇、防犯・見守りへの社会的要請の高度化といった課題が一層顕在化し、従来のオペレーションでは持続的な品質維持が難しくなりつつあります。こうした状況を踏まえ、当社では現場における判断や対応を仕組みに転換することで、業務品質の均一化と安定的なサービス提供を実現するとともに、顧客満足度の向上を図っていきます。これらの取り組みは単なる省力化を目的とするものではなく、入居者様・法人のお客様・オーナー様すべてに対する価値を持続的に高めていくことを目指しています。

賃貸管理業にまつわるオペレーション改革

こうした変革の第一歩として、当社はオペレーション改革を推進しています。具体的には、スマートロックの導入により、物理鍵からデジタル鍵への切り替え、鍵の受け渡し業務の削減や内見・入退去対応の効率化を実現し、管理のデジタル化を進めています。これにより、人に依存した業務から脱却するための基盤を構築しています。

今後は、当社の強みである全国の現場で蓄積された豊富な運営ノウハウを活かし、入退去、問い合わせ、点検、修繕、契約などの業務に内在する知見を「仕組み化・データ化」することで、再現可能な形で全社展開を進めていきます。これにより、業界でも差別化された運営品質の実現を目指しています。



DX推進部の新設による「両輪体制」

情報システム部とDX推進部が果たす役割

事業変革を着実に進めるため、2026年4月より、新たにDX推進部を発足し、「情報システム部」と「DX推進部」の2部体制を構築しました。

従来の情報システム部が、デジタルに関する「事業基盤」を担うのに対し、DX推進部は「事業変革」を推進します。DXで顧客接点の質を高め、業務を再設計し、現場知見を全社に展開するための推進機能を持ちます。

情報システム部が支える安全・安定・信頼の上に、DX推進部が事業変革を積み上げ、この両者の連携によって、当社は変化の大きい事業環境に対応する基盤を強化していきます。

今後は、AI・データ・人材を融合した次世代の事業基盤を構築します。単身者向け賃貸事業で蓄積した知見をデータとして高度化し、AIを活用することで業務効率化と高付加価値業務の創出を両立させ、人に依存した業務から脱却するための基盤を構築し、中長期的な収益基盤の強化を図ります。

情報セキュリティの取り組み

不動産テックの推進による快適な住サービス

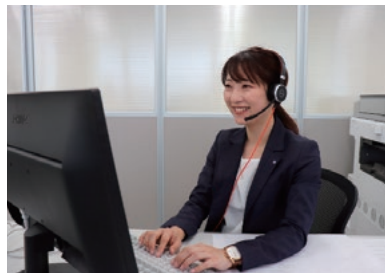
電子契約およびスマートロックの導入を通じて来店不要の賃貸契約プロセスを確立し、人的依存から脱却する業務基盤を整備

電子契約の標準化とオンライン契約

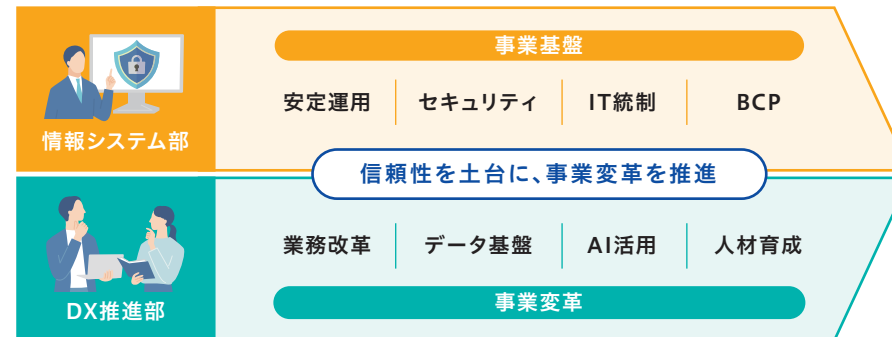
当社では、2015年1月より法人向け電子契約サービス「Leo-sign」を提供開始し、賃貸契約の電子化に取り組んでまいりました。現在では、賃貸契約に関する各種手続きについて電子的に対応可能な体制を整備しています。また、オンラインでの接客や内見にも対応しており、お部屋探しから契約締結まで、非対面でのお手続きが可能です。

2026年3月期における電子契約の利用率は、個人契約で98.8%、法人契約で82.3%となっており、ペーパーレス化が着実に進展しています。

オンラインサービス



情報システム部とDX推進部が果たす役割



DXの位置づけ

DXは目的ではなく、顧客価値向上と事業基盤進化を支える推進機能として位置づけています。

スマートロック

2022年6月より、鍵を持ち歩かずにスマートフォンなどで玄関扉の施解錠ができる「スマートロック」を導入しています。これにより、内見・入居時に鍵を受け取るための来店が不要になったことから、2023年には拠点を集約し、資本の効率化を実現しています。

当社管理物件におけるスマートロックの設置は、2026年3月31日現在で36万戸を超え、鍵に関する業務時間は年間約17万時間削減されました。

