



section 3

経営基盤

事業環境や社会的要請の変化を踏まえ、当社ビジョンを起点に2つの観点から整理し、新たなマテリアリティを特定しました。また、今回の社外取締役メッセージでは、ガバナンス改革の成果やさらなる成長に向けた考えを率直に語っていただきました。

サステナビリティ経営	45
マテリアリティ	46
TCFD提言に基づく情報開示	48
安定した賃貸住宅の提供	53
人権尊重	56
サプライチェーンマネジメント	57
ステークホルダーとの対話	58
社外取締役メッセージ	60
役員一覧	63
コーポレート・ガバナンス体制	64
経営体制の強化	65
実効性向上に向けた取り組み	68
リスク管理	69
情報セキュリティの取り組み	70
コンプライアンス	71
再発防止の取り組み	73

サステナビリティ経営

サステナビリティ基本活動方針

当社グループは、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。

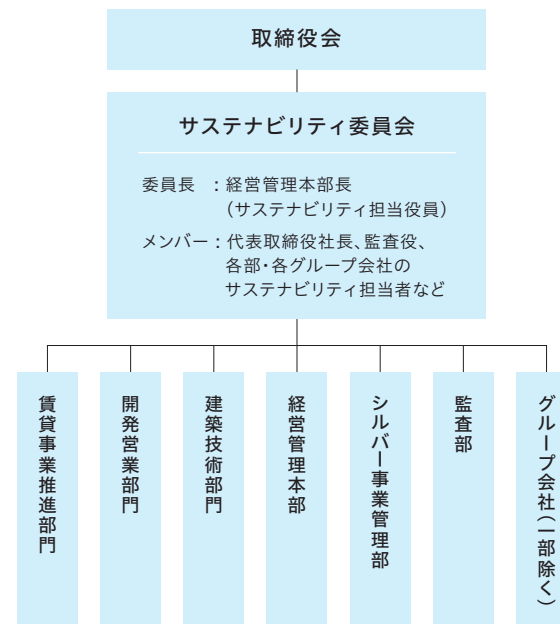
5. ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション

事業活動を通じて、ステークホルダーの皆様へ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、四半期ごとに委員会を開催しています。同委員会は同担当役員を委員長とし、各部署の担当で構成され、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などに際し、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担当者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ています。気候変動がもたらすリスクについては、サステナビリティ委員会およびリスク管理委員会が、それぞれ関係部署と連携のうえ、対応策の検討・立案・実行を推進し、その内容を取締役に答申しています。

マテリアリティ

当社グループでは、外部環境の変化を踏まえ、ビジョンを起点として2つの観点から重要な社会課題を再評価しました。
その結果、環境・社会・ガバナンスの各領域において合計9項目のマテリアリティを特定しました。

背景と特定・見直しのプロセス

当社グループは、2009年にCSR経営を掲げ、CSR基本方針を策定して以来、事業環境や社会的要請の変化を踏まえ、マテリアリティの特定および見直しを継続的に行ってきました。

2026年の改定においては、社会から必要とされ続ける企業としての存在意義を再認識するとともに、2025年に制定したビジョン『“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』を起点に検討を行いました。

そのうえで、当社グループの事業に対する経済価値（安定した賃貸住宅の供給）と社会価値（人・企業・地域とのつながり）の観点から重要課題を整理し、短期および中長期の時間軸を踏まえ、環境・社会・ガバナンスの各領域において合計9項目のマテリアリティを特定しました。

特に重要度評価においては、当社グループの企業価値創造に与える影響度と社会へのインパクトの両面から定性的・定量的に評価を行い、優先的に取り組むべき課題を明確化しています。

具体的には、事業を通じた環境価値の創出として、家具・家電付き賃貸住宅の提供による循環型経済の強化や、メンテナンスによる管理物件の維持・長寿命化、気候変動への対応といった課題を重要視しています。さらに、成長戦略の観点からは、不動産テックの推進による快適な住サービスの提供や、ウェルビーイングを重視した人的資本経営の推進を掲げています。

また、ガバナンス領域の特定においては、施工不備に起因する当社グループ固有の構造的課題を重要な経営課題として位置づけ、社外有識者の知見を積極的に取り入れることで、客観性および透明性の向上を図りました。

サステナビリティ委員会においては、前述の方向性を確認し、これらへの取り組みが経済価値の向上、社会価値の向上、および経営基盤の強化を通じて中長期的な企業価値の向上に資することを確認しています。

その後、各マテリアリティについて所管部署との協議を経てKPIを設定し、再度サステナビリティ委員会での議論を行ったうえで、取締役会の承認により最終的に確定しました。

今後もこれらのマテリアリティを経営戦略と密接に連動させ、具体的な施策および指標の設定と進捗管理を行うとともに、定期的な見直しを通じて実効性を高めることで、持続的な企業価値の向上と社会課題解決の両立を目指していきます。

STEP 1 | 現行項目の棚卸し

STEP 2 | 当社ビジョンを起点に2つの観点から再整理

当社ビジョンを起点に「経済価値（安定した賃貸住宅の供給）」と「社会価値（人・企業・地域とのつながり）」の観点から再整理

STEP 3 | 重要課題候補の抽出

ESGテーマ（循環型経済、気候変動対応、人的資本、人権、ガバナンスの実効性など）を踏まえた重要課題候補を抽出

STEP 4 | 重要度評価・優先順位付け

ステークホルダー（株主・投資家、オーナー、入居者、従業員、地域社会など）の期待や要請および当社事業への影響度の観点から重要度評価・優先順位付けを実施

STEP 5 | 社内承認

サステナビリティ委員会で討議。取締役会で承認

重点テーマに基づく新マテリアリティ

		価値の提供先						2027年3月期目標 (KPI)
重点テーマ	マテリアリティ	入居者・オーナー	従業員	取引先	株主・投資家	地域社会	地域環境	
経済価値の向上	安定した賃貸住宅の提供	家具・家電付き賃貸住宅の提供による循環型経済の強化	E S	◎		○	○	●家電リユース率:30%
		管理物件の維持	S	◎		○	○	●物件点検実施棟数:34,000棟 ●主要4資格保有者数(単体ベース) 宅地建物取引士、賃貸不動産経営管理士 2028年3月末 1,000名 建築士、建築施工管理技士 2028年3月末 450名 ●入居者満足度調査 2027年3月末 87%
		気候変動への対応	E	○		◎	◎	●スコープ1、2のCO ₂ 排出量を2030年度に2016年度対比で46%削減 ●レオパレスグリーンエネルギー導入戸数:256,000戸、カーボン・オフセット量:121,874 t-CO ₂ ●新規受注棟数のうちのZEH-M比率:10%
		不動産テックの推進による快適な住サービスの提供	S	◎	○	○	○	●スマートロックの設置戸数:403,000戸
社会価値の向上	人・企業・地域とのつながり	ウェルビーイングを重視した人的資本経営の推進	S		◎	○	◎	●女性管理職比率(単体ベース):10.1% ●男女間賃金格差(単体ベース)正規従業員:66.8%、非正規従業員:45.9%、合計:57.5% ●一人当たり教育・研修投資額:61,150円(暫定値、設定中) ●エンゲージメントスコア:eNPS △53 ●ワーク・エンゲージメント:3.2 ●プレゼンティーズム:65 ●離職率:10%未満
		地域共生に向けた社会課題解決への貢献	S		○		◎	●外国籍入居件数 法人:47,000件、個人:30,000件 ●特定技能人材(外国籍人材)フォーラムの開催:2回(9月・2月) ●自治体・教育機関・NPOなどとの連携施策の企画・実行:2件
		人権の尊重	S	○	◎	◎	○	●障がい者雇用率の維持:法定雇用率2.70% ●カスタマーハラスメント対応体制の整備の行動指針、マニュアル、事例集の公開:2026年8月
経営基盤の強化	ガバナンス基盤の強化	ガバナンスの強化と実効性の確保	G		○	○	◎	●取締役会実効性評価の実施:年1回
		コンプライアンスの徹底とリスク管理	G	○	◎	◎	○	●情報セキュリティ意識向上 E-Learning受講率:80%(単体、シルバー除く) E-Learning正答率:90%(単体、シルバー除く) ●研修実施:22回(コンプライアンス研修:6回、建築法務研修:15回、情報管理研修:1回) ●コンプライアンス意識調査・ハラスメント実態調査、ホットラインアンケートの実施:年1回、回答率90% ●新築物件のプロセス監査完了件数:44件 ●建物新商品チェック件数:8件

TCFD提言に基づく情報開示

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ました。



ガバナンス

p.45に示すサステナビリティ推進体制をご参照ください。 [☰ サステナビリティ推進体制 >>> p.45](#)

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、右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、当社の事業特性や中長期的な事業環境を踏まえ、2030年を時間軸として想定し、シナリオ分析を実施しました。

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、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の情報などを踏まえ、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、今後は環境配慮型アパートの開発を本格開始するなど、各リスク・機会へのさらなる対応策を審議し、適切に対応していきます。

特定したリスク・機会およびその事業/財務影響

区分		分類	内容	事業/財務影響	
				1.5℃から2℃	4℃
リスク	移行リスク	政策・規制	炭素税など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

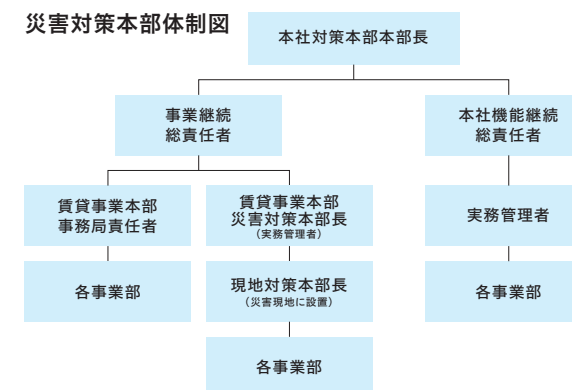
気候変動関連リスクは、当社のリスク分類上では「外的要因」リスクに位置付けています。サステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて特定もしくは、定期的に見直した気候変動関連リスクは、全社的なリスクとして管理しています。気候変動関連リスクに対する対応策は、サステナビリティ委員会およびリスク管理委員会を中心に、関係部署と連携して検討・立案し、実行していきます。効果検証を含めたモニタリングも関係部署にて適宜実施し、その結果をサステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて報告し、その後、取締役会にも共有される仕組みです。

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、感染症など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、2025年8月に、本社の社員を対象として、大規模災害を想定した訓練を実施しました。今後は、本社以外の社員にも対象を拡大し、同様の訓練を順次実施していく予定です。

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、2025年8月に福岡・北九州地方で発生した線状降水帯や、同年9月に台風15号が発生した際は、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。また、電話やSMSによるオーナー様および入居者様の安否確認に加え、アプリを活用した防災情報の発信を行うことで、適時適切な情報提供に努めています。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。



災害対策本部体制図



指標と目標

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

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

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

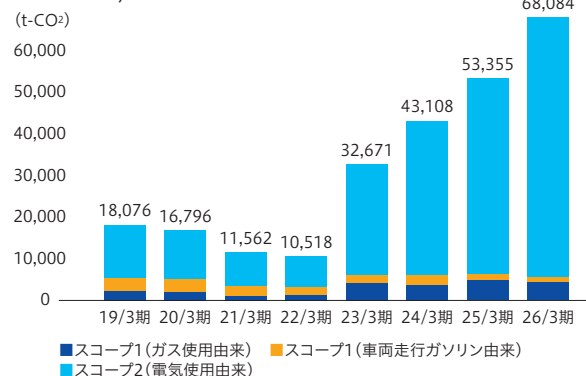
第三者保証の取得に際して、2025年3月期よりCO₂排出量算定の精度を高めるとともに、算定範囲を実態に即して拡大しました。また、継続性の観点から2023年3月期まで遡及して再算定を実施しました。算定範囲の拡大により、物件の共用部における、電気・ガス使用量を算入し、スコープ1,2が増加し、これに伴いスコープ3カテゴリ3も約5倍に増加しました。また、スコープ3カテゴリ1についても、アパートの建築資材に加え、事務用品や広告などの購買活動を算定対象とした結果、排出量が約42倍に増加しました。

一方で当社グループは、排出量削減に向けて管理物件の照明器具のLED化や環境配慮型アパートの開発・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。

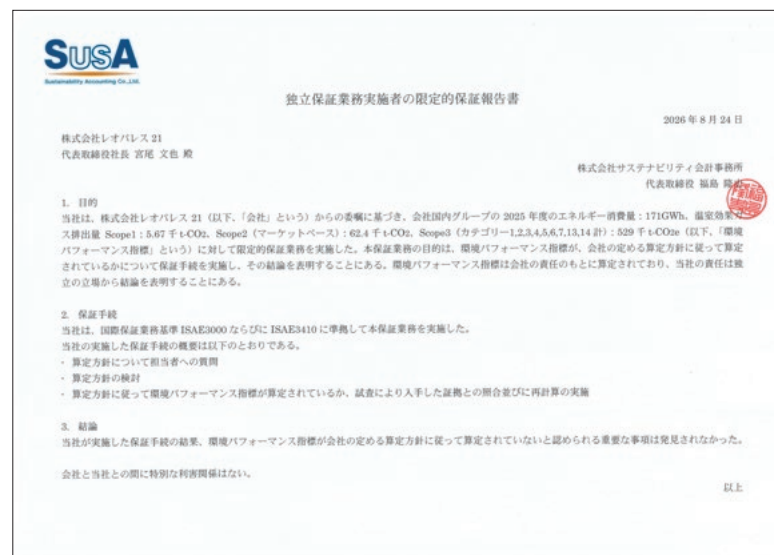
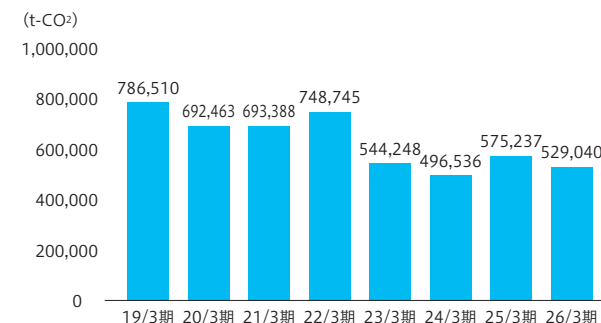
スコープ1,2,3の実績

項目	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
スコープ1	5,518	5,218	3,473	3,285	6,182	6,247	6,390	5,673
スコープ2	12,558	11,578	8,089	7,233	26,489	36,862	46,966	62,411
スコープ3	786,510	692,463	693,388	748,745	544,248	496,536	575,237	529,040

スコープ1,2



スコープ3



対応策1 「レオパレスグリーンエネルギー」プロジェクト

「レオパレスグリーンエネルギー」プロジェクトを通じ、管理物件で使用する電気・LPガスを、非化石証書（発電時に二酸化炭素を排出しないという価値を証書化したもの）をセットにすることで実質CO₂フリーとした「レオパレスグリーン電気」および、LPガスのライフサイクルで発生する温室効果ガスを国内外の様々なプロジェクトで削減・吸収したカーボンクレジットで相殺（オフセット）した「レオパレスグリーンLPガス」へ切り替えることで、環境に配慮した物件の提供を継続的に取り組んでいます。



レオパレスグリーンLP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

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「レオパレスグリーンLPガス」の供給対象物件において、入居者様からのお申し込みに基づき供給しています。

実績
(26/3期まで)

提供戸数(ガス・電力計) **247,806戸**
カーボン・オフセット量 **146,440t-CO₂**

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-Mの推進

2025年9月に経済産業省が住宅産業の省エネ化を加速させることを目標に、従来のZEH-M※¹(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス・マンション)より上位の省エネルギー性能を基準とした『GX ZEH-M(グリーントランスフォーメーション ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス・マンション)』を発表、新たに定義されました。当社は2029年3月期の建築請負契約におけるZEH-M水準比率50%※²を目指し、GX ZEH-M水準も視野に省エネ性能仕様の検討・導入を推進していきます。

脱炭素社会に向けてのロードマップ

～28/3期：現行ZEH-Mシリーズ 認証(予定)

28/3期～：GX ZEH-Mシリーズ 認証(予定)

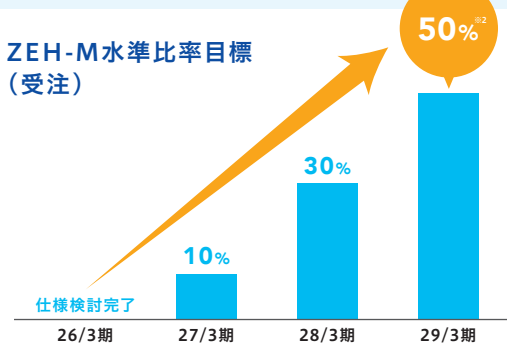


2025年10月ZEHデベロッパー登録完了
(当社マーク)



ZEH-M対応の建物イメージ

ZEH-M水準比率目標
(受注)



※1 ZEH-M(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス・マンション)とは、建物の断熱性能を向上させるとともに、高効率な設備など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、エネルギーの収支を実質ゼロとすることを目指した集合住宅のことです。 ※2 ZEH-M Oriented/GX ZEH-M Orientedを含む

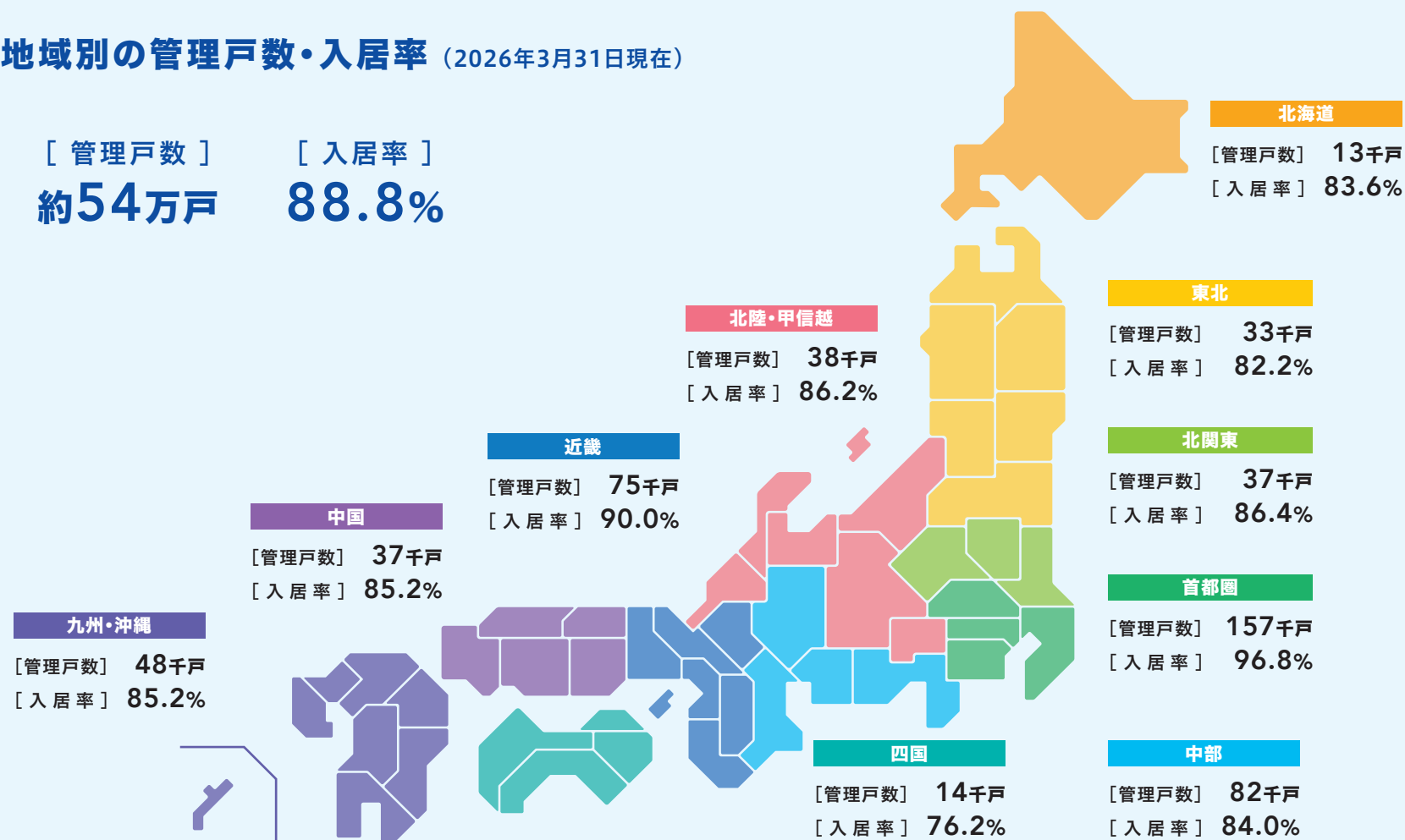
安定した賃貸住宅の提供

当社は、全国規模での安定供給体制と、家具・家電を循環的に活用する仕組みにより、利便性と環境配慮を両立した住まいの提供を実現しています。多様化するライフスタイルや、人の移動の活発化に対応しながら、社会課題の解決と持続可能な社会の構築に貢献しています。

地域別の管理戸数・入居率（2026年3月31日現在）

〔管理戸数〕
約54万戸

〔入居率〕
88.8%

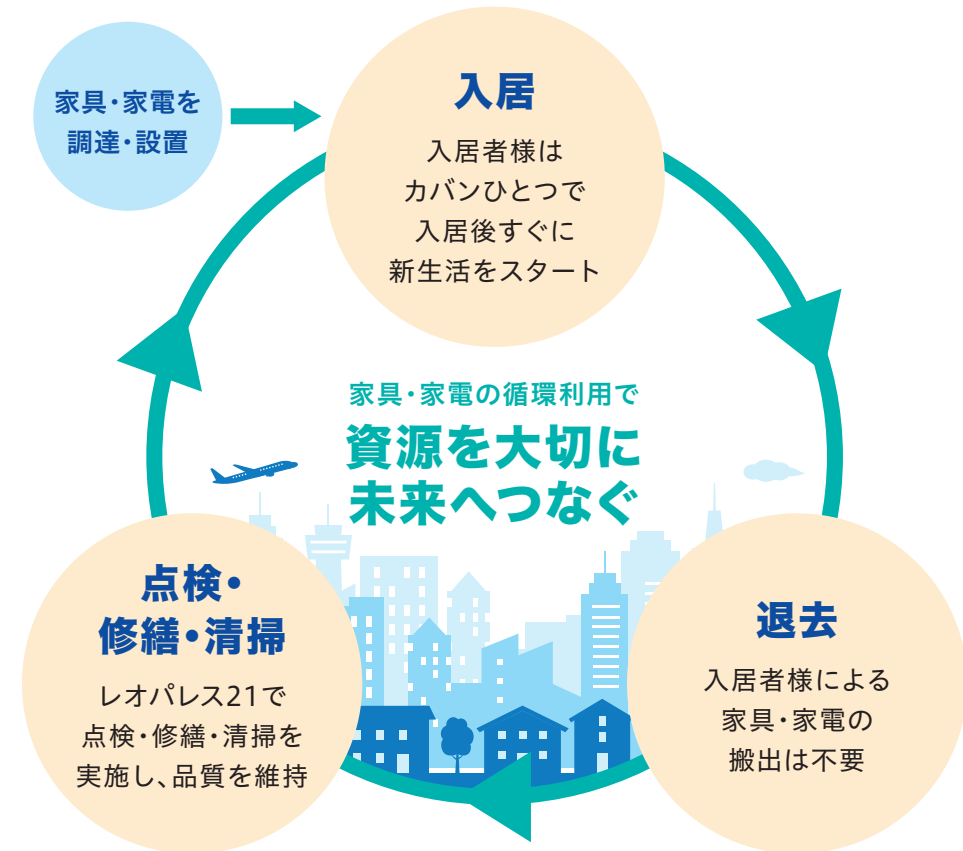


家具・家電付き賃貸住宅の供給による循環型経済の実現

当社の事業モデルは、家具・家電を循環的に活用することで、ライフサイクル全体での環境負荷を抑制し、資源効率の向上に貢献するものです。同時に、入居者様の初期費用の軽減や移動の柔軟性を高めることで、安心して暮らせる住環境を広く提供しています。こうした環境(E)・社会(S)価値の創出を本業で実現することにより、持続可能な社会の構築と循環型経済の実現に寄与しています。

アパートの優位性

当社の賃貸住宅は、環境面でも強みを発揮しています。通常、ひとり暮らしを始める際、生活に必要な家具・家電一式を買い揃えますが、当社の物件なら家具・家電の購入が不要なうえ、退去時にこれらの処分も不要なため、引っ越しの際の荷物運搬量も軽減できます。



循環利用が生み出す 3つの価値



環境的な価値

- 廃棄物の削減
- CO₂排出量の削減



社会・顧客への価値

- 資源の有効活用
- 引っ越しにおける初期費用の抑制
- すぐに生活を始められる



経済的な価値

- 調達、修繕の効率化
- 資産の有効活用

管理物件の維持

当社は、2025年4月より開発事業を本格的に再開しました。「住」のインフラとして安定的な供給を担うためには、供給量と品質の確保を一体で推進することが重要であると認識しています。新築は施工品質管理体制の整備・徹底を進めるとともに、既存物件は点検・メンテナンスの強化により、物件の安全性および資産価値の維持・向上を図っています。

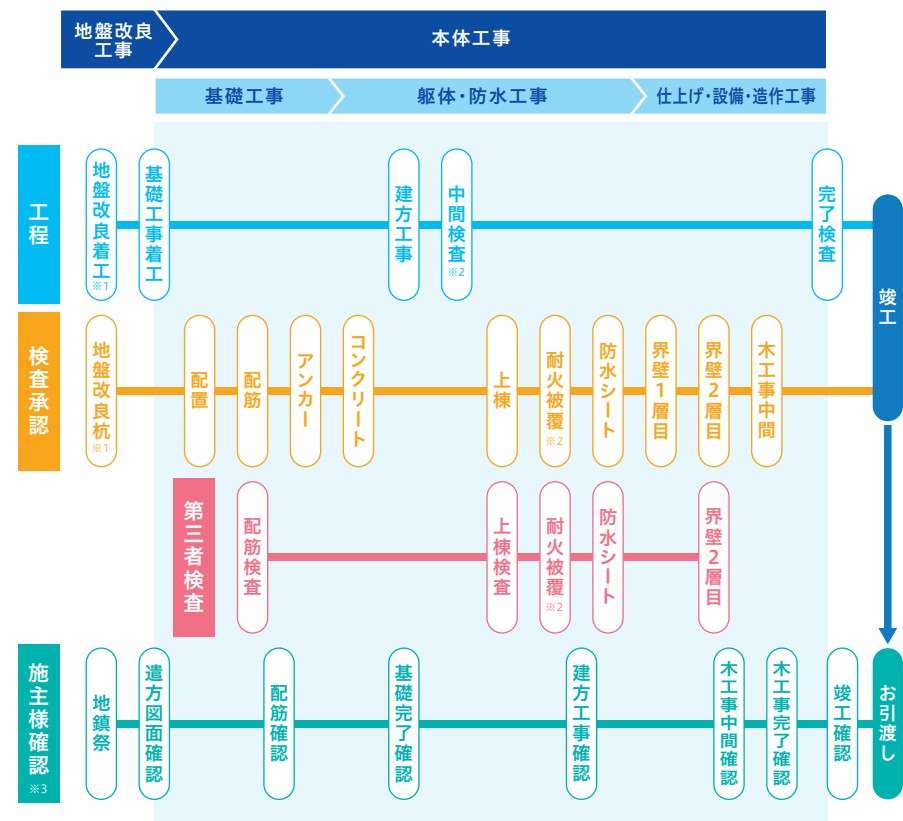
管理物件の予防メンテナンスを促進

当社の管理物件は、原則年に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。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。



施工品質管理体制の強化

当社は、安全・安心な住環境の提供に向け、施工品質管理体制の高度化に取り組んでいます。着工から竣工までの主要12工程において、施工会社、工事担当者、工事監理者によるトリプルチェックを実施し、建築士の承認なしには次工程へ進めない仕組みを徹底しています。さらに、法務部門による監査視点での確認に加え、重要工程では第三者機関による検査や施主様の立会い確認を実施し、現場の透明性向上と品質確保に努めています。



※1 地盤の状況などにより、実施しない場合があります。 ※2 物件の規模・構造により、該当しない場合があります。

※3 施主様の立ち合い確認は、施主様のご都合により実施しない場合があります。

人権尊重

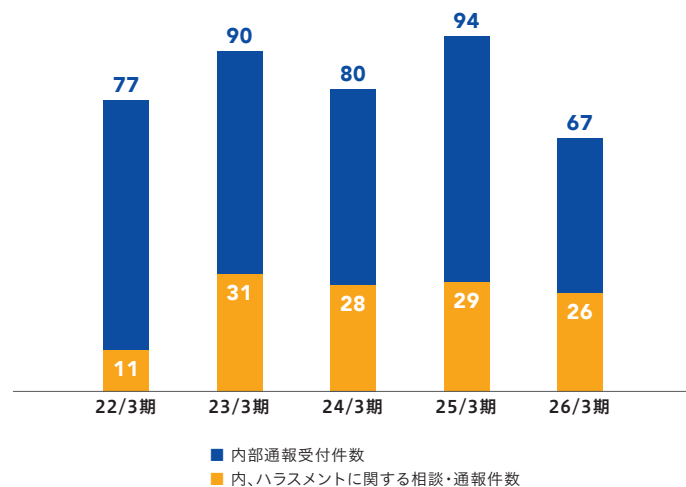
当社グループは、「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」というミッションを掲げ、日々の事業活動に携わるなかで、すべての人の人権を尊重した行動を実践します。

レオパレス21グループの人権方針

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」を行いました。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。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相談・通報件数は30件前後で推移していますが、ハラスメントの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寄与しております。

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

2026年10月1日から、カスタマーハラスメントを防止するために雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となることを踏まえ、会社方針の見直し、現場対応の統一を図るための社内マニュアルの整備、従業員への教育研修を行います。

カスタマーハラスメントへの行動指針

当社グループは、顧客ファーストの方針を掲げ、常にお客様に信頼されるサービスの提供を目指しており、お客様からのご要望・ご意見などにはできる限り対応し、課題解決に繋げていきたいと考えています。しかし、一部のお客様からの当社従業員に対する社会通念上相当な範囲を超える言動により、通常の業務が行えず、他のお客様への対応に悪影響を及ぼす事例も確認されていることから、そのような行為が確認された場合は、行動指針に沿って対応します。以下の記載は例示であり、これらに限られるものではございません。

〔該当する事例〕

- 暴力行為
- 不必要な体への接触
- 脅迫、威嚇、その他極めて威圧的な言動、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
- 合理的な理由のない内容や態度での当社への謝罪、金銭などの補償の要求および従業員などへの処罰の要求



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

※上記の行動指針は、統合レポート作成時点の内容を掲載しています。

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、社会に貢献する企業として事業活動を行うために、サプライチェーンを構成する取引先の皆様のご協力が不可欠であると考えています。公正で透明性の高い取引関係を基盤に、法令遵守や企業倫理を重視するとともに、相互の信頼関係に基づくパートナーシップの構築を通じて、持続可能な事業活動と社会価値の創出を目指しています。

体制

当社グループでは、「CSR調達ガイドライン」に基づき、商品・サービスなどの調達および取引先選定の適正化を図るため、購買管理委員会を設置しています。

代表取締役社長を委員長とし、関係部門の責任者で構成され、購買に係る重要事項を審議・決定するとともに、サプライチェーン全体におけるリスク管理の強化と透明性の向上にも取り組んでおり、公正で透明性の高い取引および適切な品質の確保に向けた体制を構築しております。

また、当社グループと継続的に取引をしている取引先が、当社グループにおける法令違反や企業倫理（当社企業倫理憲章）違反、またはそれらの疑いのある行為を発見した場合に、安心して相談・通報を行うことができる窓口を設置しています。

2026年3月期の取り組み実績

当社グループは、取引先との公正・公平な取引を通じて、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。2026年3月期は、適正な取引慣行の定着とガバナンスの強化を重点課題と位置付け、制度整備やデジタル化、コンプライアンス意識の向上に取り組みました。適正な価格転嫁を推進するため、取引先から価格見直し要請を受けた際の社内報告を義務化し、迅速かつ適切な対応体制を整備しました。責任ある調達の推進に向けては、CSR調達ガイドラインの周知を行うとともに、取引先ホットラインの利用促進を実施し、取引先とともにコンプライアンスの徹底に取り組みました。

また、「パートナーシップ構築宣言」の趣旨を社内外へ周知し、相互理解と信頼関係の構築を推進しています。加えて、施工会社や清掃会社を対象とした表彰制度を継続的に実施しており、2026年3月期においても、品質向上や継続的な改善に貢献している協力会社を表彰しました。取適法に関するE-Learningを実施し、従業員一人ひとりの法令遵守意識の向上を図ることで、公正な取引環境の整備に努めました。これらの取り組みを通じて、取引先との健全なパートナーシップを強化するとともに、サプライチェーン全体の持続可能性とレジリエンスの向上を目指しています。



室内清掃優秀協力会社表彰会

新たな購買管理システムの導入

取引の適正化およびガバナンス強化を目的に、新たな購買管理システムの導入を進めています。

本システムの導入により、取引先においてはペーパーレス化やオンライン化が進展し、業務効率の向上や管理工数の削減といったメリットが期待されます。なお、本システムは2026年12月の稼働開始を予定しています。

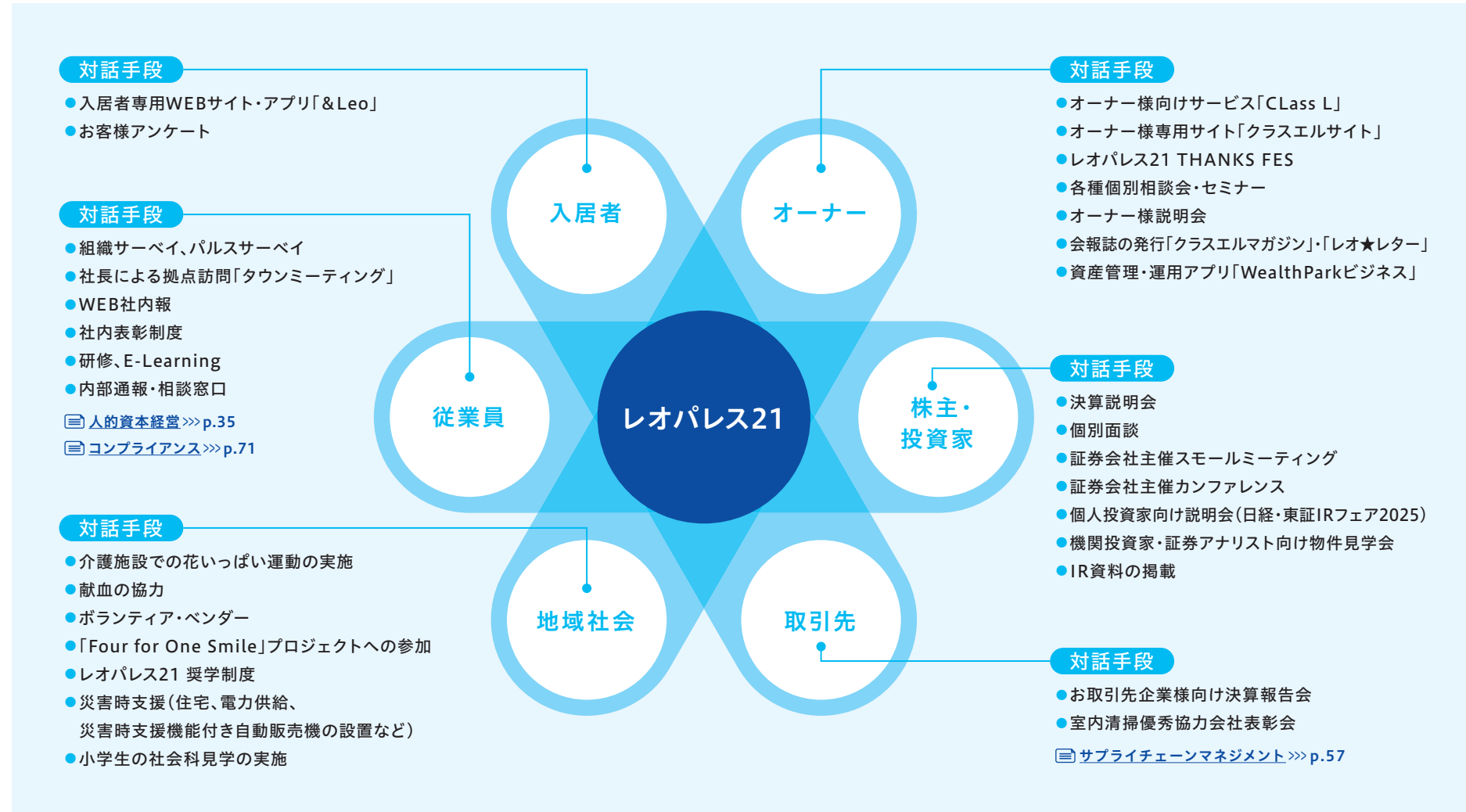
今後の取り組み

サプライチェーンマネジメントの強化に向け、既存の「CSR調達ガイドライン」に加え、2026年7月に「価格転嫁ガイドライン」を制定しました。今後は、本ガイドラインの運用を通じて、関係法令の遵守および取引先との公正かつ良好な取引関係の維持を図り、持続可能なサプライチェーンの構築を目指していきます。

また、2024年7月に実施した取引先サーベイの定点観測として、2026年7月～8月中旬にかけて2回目の調査を行いました。サーベイの具体的な内容として、2026年3月期における取引金額1千万円以上の取引先を対象に、取引先の声を集集（VOS:Voice of Supplier）するとともに、品質、コンプライアンス、情報セキュリティ、BCPなどに関するCSR調査を実施し、持続可能なサプライチェーンの構築を推進します。

ステークホルダーとの対話

顧客、取引先、株主などあらゆるステークホルダーに対して、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行うことを企業活動の基本としています。この考えに基づき、各ステークホルダーとのあるべき関係性を定義し、対話を進めながら、企業価値の向上に取り組んでいます。



株主・投資家との対話

IR担当役員を責任者とする担当部署を設け、決算説明会、個別面談、スモールミーティング、カンファレンスなどを通じて、継続的に対話を実施しています。対話で得られた意見はIR担当部署にて集約し、四半期ごとに経営陣へ報告するとともに、重要事項は速やかに共有し、資本政策や開示内容の改善に反映しています。また、2026年3月期は物件見学会も開催し、当社の新商品の品質・競争力についての理解促進にも努めています。

対話の実施状況(2026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サイト内に公開。	代表取締役社長 IR担当役員
個別面談	87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 IR担当役員／IR担当部署
スモールミーティング	11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担当部署
個人投資家向け説明会	1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。	—

対話の主なテーマ・関心事項

中期経営計画「New Growth 2028」について／株主還元方針／入居率と家賃単価／施工不備物件の改修状況／開発事業の進捗／四半期ごとの業績トレンド／株主の状況／キャッシュアロケーション など

個人投資家との対話

個人投資家との建設的な対話の機会創出の一環として、日経・東証IRフェア2025への出展および会社説明会を実施し、当社の事業戦略やサステナビリティへの取り組みについて説明しました。



機関投資家・証券アナリスト向け物件見学会

2025年11月に神奈川県小田原市、2026年3月に東京都国立市にて開催しました。本見学会では、2026年3月期より販売を開始した新商品「ArLk(アルク)」のデザイン性や機能性に加え、施工管理体制など、当社の事業方針や品質へのこだわりを直接お伝えし、当社への理解を深めていただく機会となりました。



地域社会との関わり

当社グループは、地域社会の一員として、事業活動を通じた地域課題の解決に資する取り組みを継続しています。地域に根ざした企業として、多様なステークホルダーとの対話と協働を通じ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

社会科見学の実施

本社オフィスにおいて、地域の小学生向けに社会科見学を実施しました。当社の事業や従業員の働く姿に触れてもらうことで、教室の枠を超えた学びを促進するとともに、地域社会とのつながりを実感する機会を提供しています。



東尾理子氏率いる「Four for One Smile」プロジェクトへの参加

「Four for One Smile」は、企業の女性用トイレに、従業員が無料で使用できる生理用ナプキンを設置し、働く女性が安心して過ごせる環境づくりを支援するプロジェクトです。当社は本プロジェクトに賛同し、本社の女性用トイレに生理用ナプキンを設置しています。

また、ナプキンの使用に応じて学校へ寄贈が行われる仕組みとなっており、働く女性の職場環境の整備と、次世代への教育支援の両立に取り組んでいます。今後も、健康や多様性に配慮した社会の実現に貢献していきます。



地域防災の強化

2025年に設置を開始した災害時支援機能付き自動販売機は、平時には防犯カメラによる見守りを行い、災害時には非常用電源の稼働により飲料を無償で提供します。

また、朝霞市と災害時の電力供給に関する協定を締結しており、停電時には対象物件の太陽光発電システムを活用し、発電が可能な日中(太陽光が得られる時間帯)は、充電スポットとして開放することで電力を供給します。

これらの取り組みを通じて、地域と連携した防災体制のさらなる強化を図るとともに、非常時における住民の安全・安心の確保に貢献しています。



社外取締役メッセージ

レオパレス21の品質と信頼を支えるガバナンス

～品質の定義を明確化し、継続的な向上を～

社外取締役
中村 裕
(なかむら ゆたか)



着実に改善された 企業風土やガバナンス

最初に私のキャリアについてご紹介いたします。大学で経営工学を専攻していた私は、卒業後に入社したナショナル住宅建材株式会社（現・パナソニックホームズ株式会社）で長く住宅の品質管理に携わってきました。その後、同社の品質管理・環境・CS（顧客満足）部門の責任者を務めながら、業界活動にも従事し、一般社団法人プレハブ建築協会のCS品質委員会委員長の経験などを通じて、行政や同業他社などと連携し、住宅業界全体の品質管理やCSの向上に取り組んできました。こうした経験から、2020年にレオパレス21の社外取締役に就任。

以来、主に品質管理の観点から当社の改革を支えてきています。

2018年の施工不備問題発覚以降、当社は既存建物の調査・改修工事に全社を挙げて取り組み、2024年12月末までに、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、調査および改修等対応が完了しました。新築請負の停止など事業上の制約もある中で、過去の負の遺産の解消に真正面から向き合い、困難な課題をやり切ったことを高く評価しています。

この過程で、会社の体質も着実に変化してきました。私が就任した頃はトップダウン型の風土が色濃く残り、社員には指示待ちの姿勢も見られましたが、問題の解決に取り組む中で、一人ひとりが自ら考え、主体的に行動

していく組織に変わりつつあります。経営層と社員が立場を超えて率直に議論できる組織文化も形成されはじめています。品質・コンプライアンスについても、「守るべきことは守る」という意識が組織全体に浸透し、社内の基準は極めて高いレベルに設定されています。正しい行動を徹底する姿勢が組織文化として定着したことは、ガバナンス改革の成果といえるでしょう。

人材基盤の強化も着実に進展しています。社員への資格取得支援や有資格者のキャリア採用を積極的に進めた結果、施工不備問題発覚後に課題となっていた有資格の技術者不足は解消されつつあり、現場の技術力も格段に向上しています。

品質の定義を明確にし 品質マネジメントを次の段階へ

このように体質改善は進んでいますが、改革はまだ道半ばです。品質管理を支える現場へ私自身も足を運び、社員と直接対話する機会を設けていますが、未だに「最後は誰かが決めてくれる」という意識が残っているのを感じます。これは経営層も同様です。こうした意識を取り払ってこそ、本当に自走できる組織となるでしょう。

加えて、今後取り組むべき重要な課題は、「レオパレス21にとっての品質とは何か」を明確に定義することです。施工不備問題があったため、品質というと建物の設計・工事の品質に焦点が当てられてきましたが、当社の事業の主軸は賃貸事業であり、入居者様にお貸しする居住空間やサービスの質も重要な品質だと認識することです。

私は、当社が大切にすべき品質は次の3点と考えています。まず、「この部屋に住みたい」と感じる快適な室内環境や管理状態など入居者目線の品質です。2つ目は、新築の建物品質のつくり込みおよび既存の建物の営繕（メンテナンス）やリフォームなどのハード面の品質。3つ目が、新築の受注活動から設計・施工・アフターサービスにおける施主様との接点の品質です。一つひとつのあるべき姿を明確に定義し、それぞれの水準を高めていくことが重要です。

これらの点において前向きな動きも見られます。賃貸事業本部では、建築技術部門と連携し、既存建物の営繕や、協力会社の清掃などによる建物の外部・内部の美化の強化に取り組んでいます。また、昨年度は建築技術部門に品質業務推進部が発足しました。一方で、同部は建築技術部門内にあるため、新築工事やメンテナンスなど



ハード面の品質には対応できるものの、入居者目線の品質までを担う体制にはなっていません。事業推進と品質管理という“アクセル”と“ブレーキ”の機能が同じ組織に存在しており、牽制機能を十分に発揮できない可能性もあります。そのため、今後は独立した立場から事業全体の品質を統括する組織を設ける必要があると考えています。品質面の課題を指摘するだけでなく、現場が直面する制約を踏まえた改善策を示していける体制が整備されれば、当社の品質はさらに進化していくでしょう。

開発事業の本格化で 改革の真価が問われる

改革が真に定着したかどうかは、新築物件の供給が本格化した段階で明らかになると見えています。現在、新築プロジェクトで発生した小さな不具合やエラーは会議で共有され、改善策を関係者全員で議論していますが、今後、着工件数が増え、事業規模が拡大していったときに、同じ姿勢を貫くことができるでしょうか。事業が拡大

しても、会社が定めた品質管理の水準を維持し、さらに進化させることができ初めて改革は定着したといえるでしょう。そして、リスクの高い工程や協力会社の力量を的確に見極め、優先順位をつけて管理すること、また、実施する検査が実効性を伴っているかを継続的に検証していくことが重要です。

改革をさらなる成長に つなげるために

改革をさらに前進させ、持続的な成長につなげていくために、経営層には以下の点を期待しています。

まず、新生レオパレス21の姿を積極的に対外発信していく。例えば、当社は昨年度にコンセプトもデザイン性も優れた新商品「ArLk」を発売しましたが、市場にその魅力を十分に伝えできていません。社内で「新生レオパレス21」を掲げるだけでは、外部の評価や認識は変わりません。経営層には施工不備問題が完全に解決していない負い目があるのかもしれませんが、会社はすでに新たなステージに踏み出しているのですから、前に向かっていく姿を、自信を持って社会に示していくべきです。

品質やCSは、現場を知らずに語ることはできません。会議で報告を受けるだけではなく、経営層自らが現場へ足を運び、入居者様からの視点で品質を確認するとともに、現場で働く社員や協力会社と対話を重ねてほしいと思います。現場を継続的にモニタリングし、現場と風通しのよいコミュニケーションを図ることは、問題の兆候を早期に把握し、未然に防ぐことにもつながります。

また、お客様の声を経営改善に活かすことも大切です。当社では、昨年度からCSや顧客のロイヤリティを測る

NPS®(ネット・プロモーター・スコア)*という調査手法を導入していますが、重要なのはスコアそのものではなく、そこから何を読み取り、どのような改善につなげていくかです。前提となる品質を明確に定義した上でNPS®による評価と品質の向上を連動させ、継続的な改善に結びつける仕組みを構築してほしいと思います。

そして、会社の将来像を社員と共有することは非常に大切です。当社の社員は真面目で責任感が強い人が多いので、経営者がどのような会社を目指すかビジョンを明確に示せば、一人ひとりが改革をさらに自律的に進めていけるのではないのでしょうか。

*NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。

将来の成長に向けた 長期的テーマの議論を

施工不備問題の対応に一定の目処がついた今、取締役会では長期的な成長戦略についての議論を一層深めていきたいと思います。市場環境の変化や不測の事態にも対応できる経営基盤を築き、持続的成長を実現していくためにも、事業ポートフォリオの多角化などの検討も必要でしょう。

当社は、全国に約54万室の管理物件を有していますが、貸し出すだけでなく、そのネットワークや顧客基盤を活かし、どのようなサービスが提供できるか、法人のお客様と協業できる可能性はないかを考え、挑戦する。それも、本社から全国一律の施策を展開するのではなく、地域が主体となって地域の特性を活かした施策を実行していく。まさに現在、体制の構築を進めているエリア支社制が、人を育て、会社の成長エンジンになる

と期待しています。

コストとして捉えられがちな清掃やメンテナンスなどの事業を切り分け、収益を生み出す事業に転換していく視点も重要です。そのような収益性を意識した事業運営ができる人材の育成も必要となります。多様な専門性を持つ社外取締役の知見も積極的に取り入れながら、「部屋を貸す」から一歩踏み出し、事業機会を拡げて新たな価値を創出していただきたいと思います。

専門性を活かし、 実効性のあるガバナンスへ

社外取締役の役割は、経営を監督し、問題を未然に防ぐことにあります。今後、会社の事業に関わる、より幅広い専門人材が取締役会に加わり、より多角的で実効性のある議論が行われるようになることを期待しています。私自身も現場を見て捉えた課題を発信しながら、実効性のあるガバナンスに貢献していきたいと思います。

近年、社外取締役にもステークホルダーとの積極的な対話が求められています。異なる専門性を持つ社外取締役がそれぞれの視点から当社の取り組みや考えを発信することで、当社への理解や信頼はより深まるでしょう。

同時に、執行部門からの報告を受けるだけでなく、自ら実態を把握し、問題が顕在化する前に牽制機能を果たすことも重要な役割になると認識しています。

中長期の価値創造に向けて

当社の住宅には、多様な属性の方々が入居し、それぞれ異なる課題やニーズを抱えています。当社ではすでに

コールセンターの多言語対応や見守りサービスなどの取り組みを進めていますが、安全・安心に配慮した女性専用住宅の提供なども検討する余地があるでしょう。入居者様や地域の課題に対して新たな価値を提供していくサービスには、成長の可能性が残されています。簡単なことではありませんが、当社単体ではなく、行政や他社と連携しながら、地域ごとの社会課題の解決に資する事業を展開していけるようになれば、当社の社会インフラとしての位置づけが、より確固たるものになっていくでしょう。

ようやく新たな成長に向けたスタートラインに立った今、その成長を確かなものにするために、「品質とは何か」を明確に定義した上で、多角的な視点から品質の向上に取り組む姿勢が欠かせません。各部門がそれぞれの専門性と責任のもとで品質向上に取り組み、組織全体で品質を支える体制を築いていただきたいと思います。その基盤の上に持続的な成長を実現し、社員一人ひとりが誇りを持って働き、力を発揮できる「社員が主役」の会社へと発展していくことを期待しています。



役員一覧

[役員一覧](#)

社内取締役（2026年6月25日現在）



代表取締役社長
社長執行役員
開発事業本部長
宮尾 文也

■所有株式数 12千株
1990年6月
当社入社
2019年5月
代表取締役社長（現任）
社長執行役員（現任）
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
賃貸事業本部長
早島 真由美

■所有株式数 5千株
1996年4月
当社入社
2022年5月
取締役 常務執行役員（現任）
2026年4月
賃貸事業本部長（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

■所有株式数 24千株
1996年4月 当社入社
2022年5月
経営管理本部長（現任）
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）

業務執行



取締役
山下 明男

■所有株式数 0株
2021年6月
当社 社外取締役
2022年6月
当社 取締役（現任）

非業務執行



取締役
劉 勁

■所有株式数 0株
2021年6月
当社 社外取締役
2022年6月
当社 取締役（現任）

非業務執行

社外取締役（2026年6月25日現在）



社外取締役
渡邊 顕

■所有株式数 11千株
2020年7月
当社 社外取締役（現任）

非業務執行



社外取締役
中村 裕

■所有株式数 4千株
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

■所有株式数 26千株
2022年6月
当社 社外取締役（現任）

非業務執行



社外取締役
石井 歓

■所有株式数 0株
2022年6月
当社 社外取締役（現任）

非業務執行

監査役（2026年6月25日現在）



常勤監査役（社外）
吉野 二良

■所有株式数 12千株
2017年6月
当社 社外常勤監査役（現任）



常勤監査役
鮫島 健一郎

■所有株式数 34千株
1986年2月
当社入社
2020年7月
当社 常勤監査役（現任）



非常勤監査役
村上 喜堂

■所有株式数 0株
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

■所有株式数 6千株
2023年6月
当社 社外監査役（現任）

※「所有株式数」は2026年3月31日現在

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

当社グループは、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、当社グループ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督機能の強化、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、「経営会議」を設置しています。経営会議では、取締役会決議事項の事前審議および重要な業務執行の決定を行っています。また、2023年10月からは経営会議への議案上程前に事前審査を実施し、議案の精度向上を図っています。加えて、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。

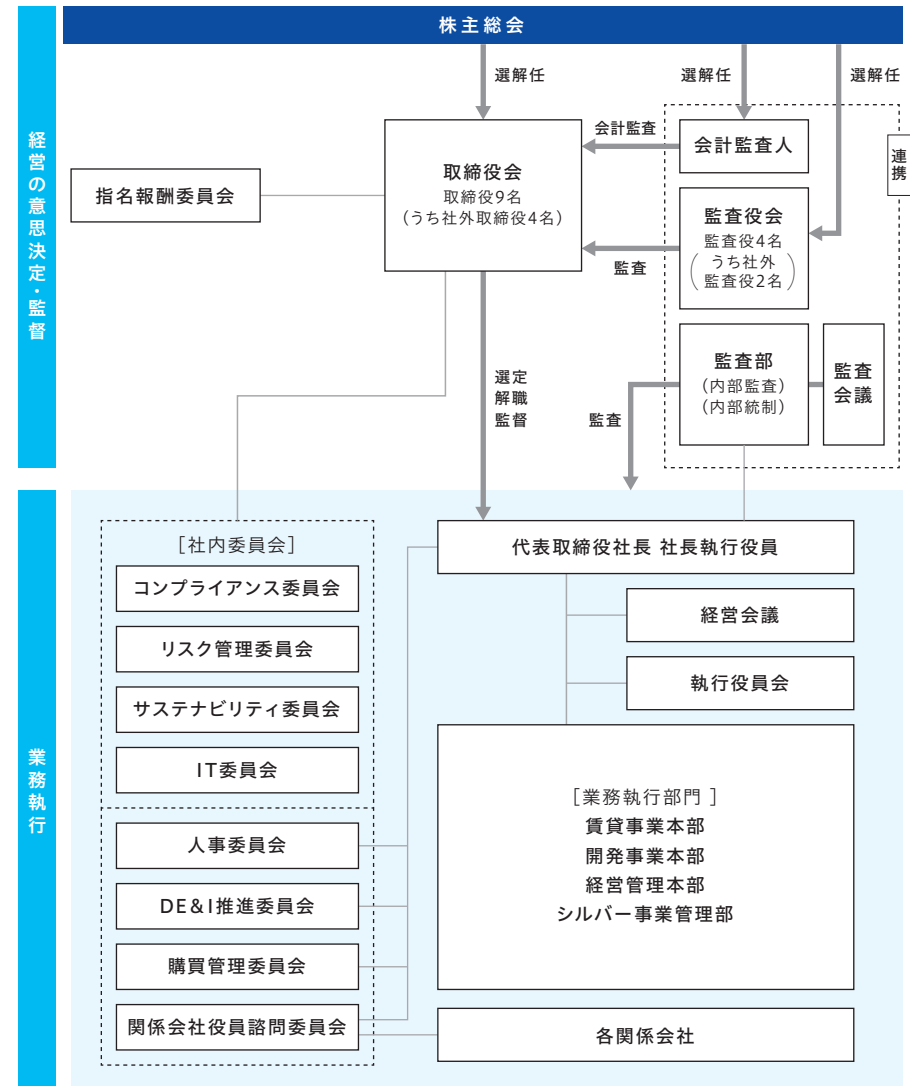
取締役会においては、当社における主要な経営課題を検討することを目的として各委員会を設置し、取締役会が諮問する経営課題について検討を行い、答申しています。

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」、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投資およびDXを統括するための「IT委員会」を設置しております。

その他、代表取締役社長が委員長を務める「人事委員会」「購買管理委員会」および「関係会社役員諮問委員会」ならびに、代表取締役社長の諮問機関である「DE&I推進委員会」を設置しています。「人事委員会」は人材活用に関する事項を協議し、「DE&I推進委員会」は多様な人材が活躍できる職場環境の整備に関する事項を審議します。また、「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・報酬および不法行為などに関する処分の妥当性を審議します。

コーポレート・ガバナンス体制図

(2026年6月25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、8年前の8名から3名にスリム化しました。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	サステナビリティ委員会	IT委員会	人事委員会	DE&I推進委員会	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	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 歆	○			○								○
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	8名		7名	8名	5名	3名	8名		4名	
従業員	－			1名		4名	3名	6名	4名	2名	9名	2名	
関係会社	－						3名	4名					
社外有識者 他	－					2名	2名						

(注) 1. ◎は議長又は委員長、○は構成員を表しています。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います。3. 2026年6月25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 CSR委員会(現サステナビリティ委員会)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 2026 DE&I推進委員会の設置
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・クロアバック条項を導入)
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。当社取締役会は社内取締役5名（うち業務執行取締役3名、非業務執行取締役2名）、独立社外取締役4名の合計9名から構成され、取締役の3分の1以上が独立社外取締役となります。

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關しては、「企業経営」「構造改革」「品質管理」「コンプライアンス・リスクマネジメント」への知見を重視した選任となっています。これらのスキルを活かすことで、今後、中期経営計画に基づき、賃貸事業および開発事業を主軸とした事業基盤の強化と企業価値のさらなる向上を実現していくうえで、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	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		66歳	○	○		○	○
2	早島 真由美	取締役 常務執行役員	業務執行		53歳		○	○	○	
3	竹倉 慎二	取締役 執行役員	業務執行		54歳			○	○	○
4	山下 明男	取締役	非業務執行		64歳	○	○			○
5	劉 勁	取締役	非業務執行		42歳		○	○		○
6	渡邊 顯	取締役	非業務執行	独立社外	79歳	○	○		○	
7	中村 裕	取締役	非業務執行	独立社外	67歳				○	
8	柴田 拓美	取締役	非業務執行	独立社外	73歳		○		○	○
9	石井 欽	取締役	非業務執行	独立社外	72歳	○	○			○

(注)各取締役の年齢は2026年6月25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。

2026年3月期 開催回数

5回

主な審議内容

取締役、監査役、執行役員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。これらの評価結果を踏まえ、取締役・執行役員の昇格・降格についても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、運用しています。

基本方針

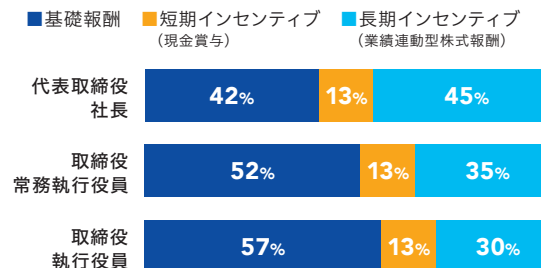
企業理念体系や中期経営計画の実現のため、以下を役員報酬制度の基本方針としています。

- 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。

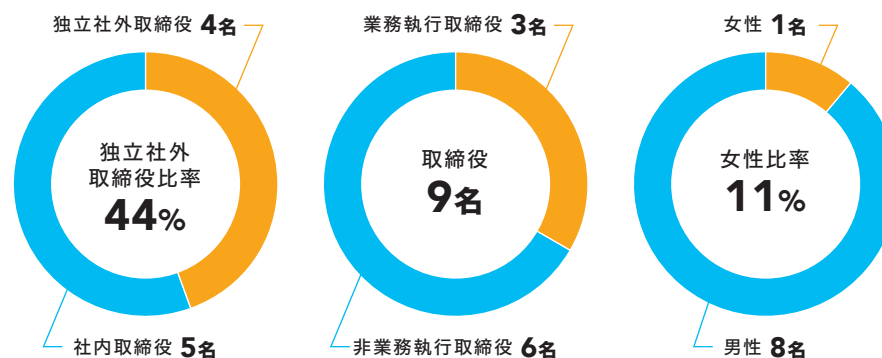
実効性向上に向けた取り組み

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9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3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。

2026年3月期においても2025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、2026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ことを確認しました。

2026年3月期 実効性評価における主なポイント

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

評価された取り組み

- 形式的な内容ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていること
- 社内取締役のインセンティブに関する議論の実施
- 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

- 将来を見据えた成長戦略・中長期的な企業価値の創出等に関する議論の拡充
- 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

2027年3月期の重点課題

- 会社の中長期戦略や将来ビジョンに関する議論の拡充
- 経営陣の後継者候補の育成に関する議論の深化

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、組織的に対策を行って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行っています。リスクを大きく6つに分類し、さらに細分化して合計16種類を想定しています。リスクが顕在化しないよう、業務執行の各部門でリスク管理責任者およびリスク管理担当者を選任し、各々の役割と責任を明確にしてリスク管理を行っています。なお、各関係会社の社長は、リスク管理責任者としての役割を担っており、関係会社のリスク情報を当社へ報告する体制としています。

リスク管理体制

当社グループでは、全社的なリスクを網羅的に把握・管理するため、取締役会の諮問機関としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は、代表取締役社長を委員長とし、弁護士など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、四半期に1回開催しています。なお、リスク管理状況については、半期に1回、取締役会に報告しています。

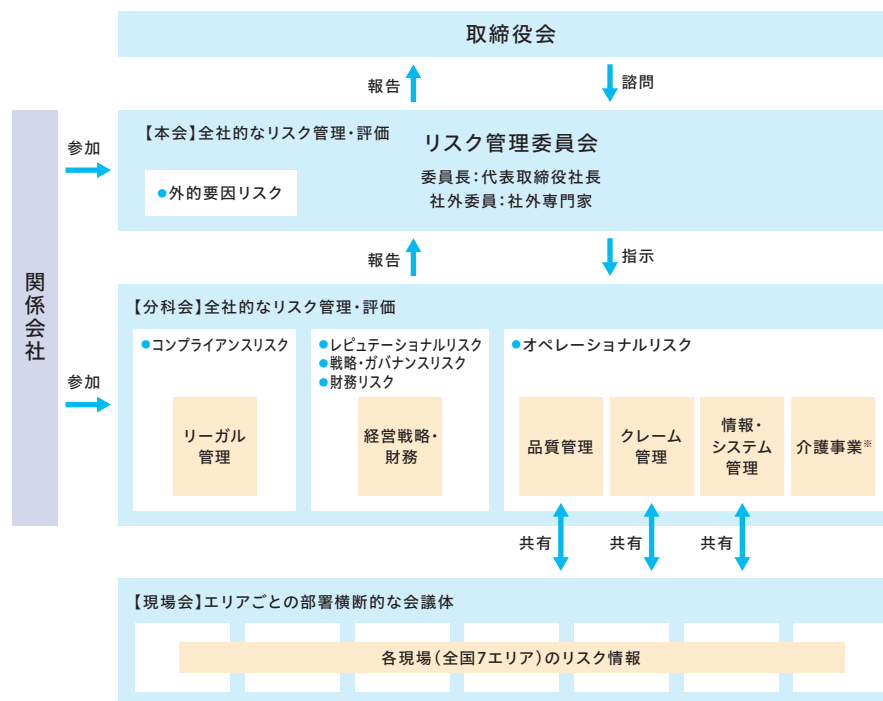
昨今の外部環境の変化に伴うリスクの増大傾向を踏まえ、潜在リスクに対する「起きる前の予防策」や「顕在化した時の対応を準備する取り組み」を強化したリスク管理体制とすべく整備・拡充を図るため、リスク管理委員会の分科会として6つの会議体を設置しています。各会議体で押さえるべきリスクを定め、専門性の観点からリスクアセスメントおよび顕在化したインシデントについて協議を行っています。

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各分科会で協議した対応策は、各エリアの現場会と共有しています。

リスク分類表

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

リスク管理体制図



※管理部門と各施設の施設長で構成し、本部および現場双方の視点で介護事業全体のシステム、手続き、クレーム情報などについて協議

情報セキュリティの取り組み

サイバー攻撃や情報漏えいなど、日々増大する情報セキュリティのリスクに対し、グループ全体で従業員のセキュリティ意識向上、セキュリティ対応力の強化、プロセスの高度化を推進すべく、情報セキュリティ戦略を策定しました。本戦略に基づき、より安全・安心なサービスの提供を実現していきます。

従業員のセキュリティ意識向上

当社グループでは、役員から契約社員まで全従業員を対象とした情報セキュリティ教育を定期的に行っています。2026年3月期は「情報セキュリティ学習」と「標的型メール攻撃訓練」を実施しました。「情報セキュリティ学習」はE-Learning形式で、2025年より従来の半年に1回から週1回へ実施頻度を高めました。「標的型メール攻撃訓練」については不定期で実施し、実践的なリスク対応力の向上を図りました。

また、セキュリティベンダーによる研修などを通じて、最新の脅威事例やフィッシング手口など知識のアップデートも継続的にを行っています。

その結果、従業員が日常的に情報セキュリティを意識する機会が増え、情報セキュリティリテラシーの定着と実務への浸透につながっています。

情報セキュリティE-Learning受講率※ **82.6%**

※専用のパソコン、スマートフォンを利用する従業員限定

情報セキュリティに関するリスク対応力の強化

コロナ禍を経て、テレワークやハイブリッドワークなど働き方が多様化するとともに、サイバー攻撃や情報漏えいのリスクが拡大しています。

これらのリスクに対処するため、従来の境界型防御に加えて、最新の技術を活用したセキュリティ環境を整備しています。2025年からは、脅威を包括的に管理し、万が一侵入を許した場合でも早期に対処できる仕組みを導入したほか、攻撃者の視点から侵入や悪用が容易と考えられるサーバーやデバイスを対象に脆弱性診断および脆弱性管理を継続的に実施し、リスクの特定と対応を行っています。さらには、24時間365日のネットワーク監視を行い、異常な動きをリアルタイムで検知し、迅速に対応する体制を整えています。

プロセスの高度化

BCP対策の一環として、インシデント発生に備えた有事対応の行動指針を定めています。情報システム部では情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格であるISO/IEC27001を取得しており、その安全管理基準に基づいた運用を行っています。手順書や各種規程については定期的な見直しとメンテナンスを実施し、社会や事業環境の変化と、関連法令の改正に対応しています。

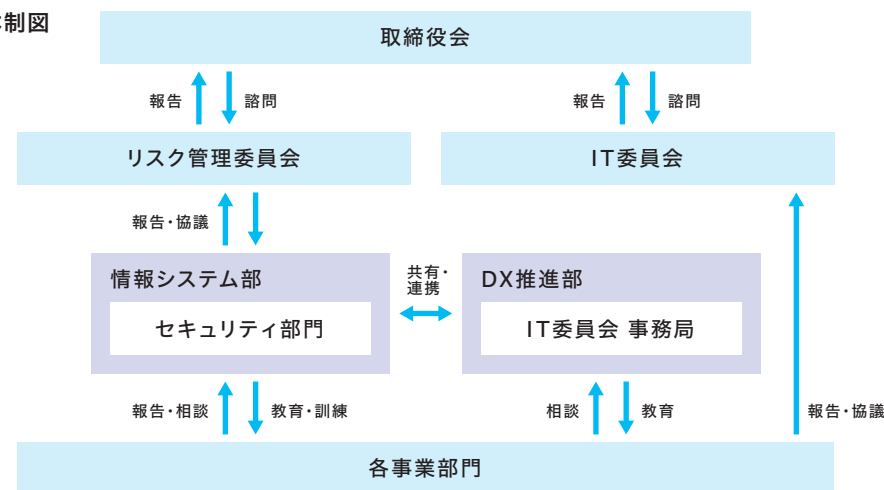
また、対外的な活動として、外部の情報セキュリティイベントに登壇し、当社のセキュリティ対策への姿勢や取り組みの透明性を開示しています。

今後は、安全で持続可能な取引をさらに強化するため、サプライチェーンセキュリティへの取り組みも推進していきます。



外部の情報セキュリティイベントに登壇(2025年)

体制図



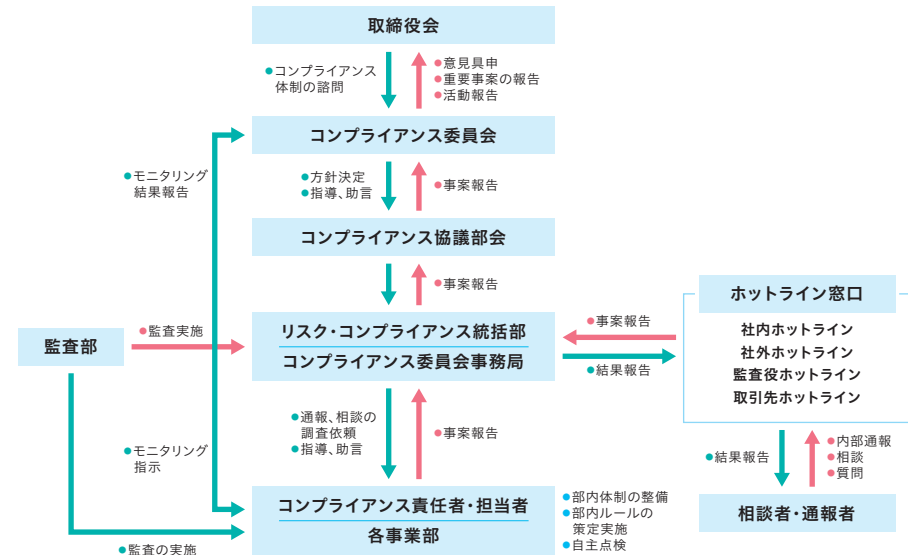
コンプライアンス

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、ガバナンス強化施策の一環として、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およびコンプライアンス問題への迅速かつ効率的な対応を図るため、下部組織としてコンプライアンス協議部会を設置しました。同部会では、当社グループの業務において明らかなコンプライアンス違反が発生した場合、またはそのおそれがあると判断した場合に、問題点の把握や改善策などについて協議を行います。これに伴い、コンプライアンス委員会は全社的な視点での施策検討や重要事案の審議および教育研修の充実に重点を置くこととし、開催頻度を毎月から四半期に1回へ変更しました。日常のコンプライアンスに関連する推進機関としては、リスク・コンプライアンス統括部を設置しており、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。

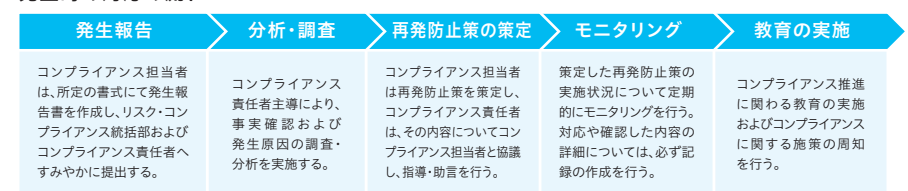
コンプライアンス体制図



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、リスク・コンプライアンス統括部に報告します。コンプライアンス担当者は、ルール遵守の徹底を図り、違反の発見時には即報告できる環境を整備し、報告・相談した従業員に対する不利益な扱いを禁止しています。

発生時の対応の流れ



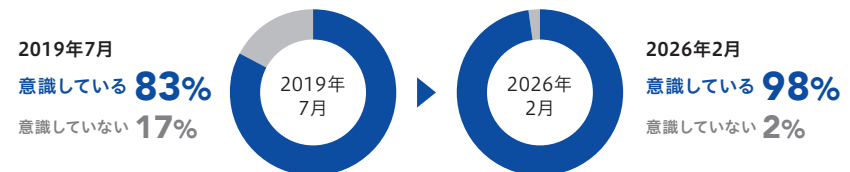
コンプライアンス研修

役職員一人ひとりの意識向上・知識習得の強化のため、コンプライアンスの基本概念の理解のほか、ハラスメント防止や個人情報の取り扱いなど時代のニーズに応じたテーマで、集合研修やE-Learningなどを活用したコンプライアンス研修を、階層別および役割別の特性に応じて定期的実施しています。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更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う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、多面的フィードバックを定期的実施するなど、全役職員のコンプライアンス意識の強化に努めてきました。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は、2026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。このアンケートにより、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を確認しています。

コンプライアンスの相談窓口

役職員が法令違反や不正行為などを発見した場合に、相談・通報を受け付ける「コンプライアンスホットライン」を社内（リスク・コンプライアンス統括部）・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「専用受付フォーム」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「専用受付フォーム」での通報受付を行うことで、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96%（前期97%）、2026年3月期の内部通報受付件数は67件（前期94件）となっており、速やかに事実関係の調査を行い、コンプライアンス違反が明らかになった場合の迅速な是正対応に努めています。

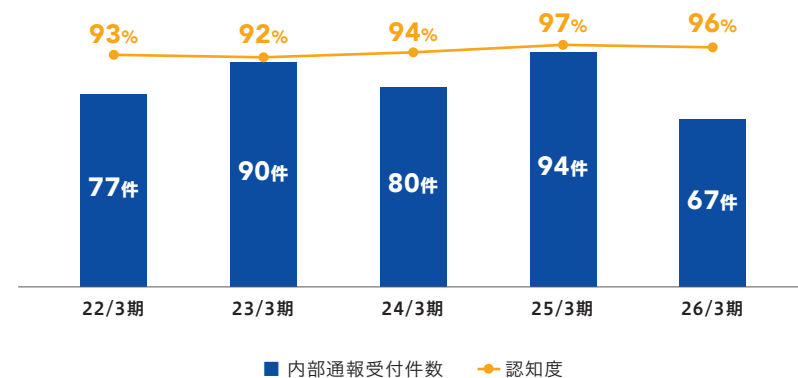
意識調査アンケート結果



コンプライアンスに関する研修・啓発活動

内容	対象	回数（年間）
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
コンプライアンスの基礎と重要性、当社のコンプライアンス体制について	新入社員	1回
ハラスメント対策研修	新入社員	1回
再発防止アンケート	全役職員	1回
セクシュアルハラスメント防止に関する動画研修およびE-Learning	全役職員	1回
事業部別コンプライアンス研修	事業部社員	4回
コンプライアンス意識調査アンケート	全役職員	2回
ハラスメント実態調査アンケート	全役職員	2回
ホットラインに関するアンケート	全役職員	2回

内部通報受付件数・認知度



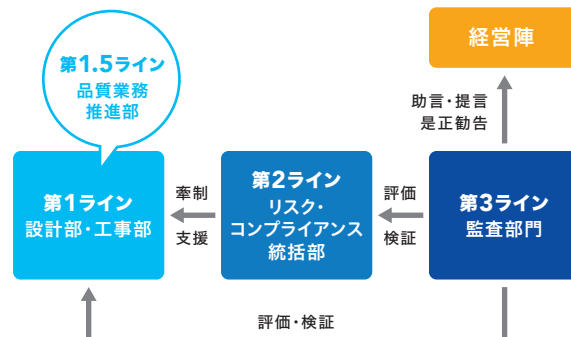
再発防止の取り組み

当社は2018年に発覚した施工不備問題を真摯に受け止め、その反省を起点として3つの柱からなる再発防止策を策定し、着実に実行してきました。再発防止策は当初計画通り2023年3月期に完了していますが、「完了」にとどめず、各部門の日常業務の中で継続的に運営し、組織文化として根付かせる取り組みを進めています。

再発防止の取り組み

再発防止の全体像

当社はガバナンス体制の刷新、管理体制の強化、そして建築事業における業務管理体制の再構築を三位一体で推し進め、当社独自の4ディフェンスラインとして、1、1.5、2、3線の4段階のディフェンスラインを設け、品質業務推進部とリスク・コンプライアンス統括部による牽制のきいた透明性の高い組織運営と事業の持続的な成長を両立させることを目指しています。また、PDCAサイクルが各階層で絶えず機能する仕組みを定着させることで、継続的な改善を続けていきます。



再発防止の3つの柱

当社は、施工不備問題の再発防止に向けて、「ガバナンスの刷新/企業風土の改革」「コンプライアンス・リスク管理体制の再構築・強化」「品質管理体制の再構築と定着」の3つの柱を一体的に推進しています。これらは個別の施策としてではなく、経営・管理・現場の各機能を横断的につなぐ仕組みとして設計しています。

1 ガバナンスの刷新／企業風土の改革

- ① 取締役会の構成と指名プロセスを抜本的に見直し、メンバーの大幅な入れ替えを実施。
- ② 社外取締役が中心となる指名報酬委員会を設置し、透明性と独立性を高めた強固なガバナンス体制を再構築。
- ③ 新経営体制のもと、タウンホールミーティングやオーナー様との双方向コミュニケーションを実施し、企業風土の改革を推進。

2 コンプライアンス・リスク管理体制の再構築・強化

- ① コンプライアンス委員会
- ② リスク管理委員会

3 品質管理体制の再構築と定着

- ① 品質業務推進部（第1.5ライン）の設置
- ② 品質管理マニュアルに基づく運用改善
- ③ 品質基準の明確化
- ④ 検査・監理体制の強化
- ⑤ DXによる品質管理の強化

今後の取り組み

再発防止策は2022年度に当初計画を完了していますが、当社としては「完了」を終点とは考えていません。むしろ、この取り組みを出発点として、継続的な改善活動を日々の業務に組み込み、定着化を図っております。また、組織の各階層においてPDCAサイクルが途切れることなく機能し続けることで、業務品質の向上と企業風土の改革を両軸で推進していきます。

1 ガバナンスの刷新／企業風土の改革

- MVVC・コンプライアンスファーストを、日々の行動・意思決定に根付かせる仕組みの強化

2 コンプライアンス・リスク管理体制の再構築・強化

- グループ全体でのリスク管理体制を強化
- 違反報告体制および内部通報制度を通じた継続的な問題点の把握と改善

3 品質管理体制の再構築と定着

- 品質・安全・信頼を仕組みで守る体制を強化
- 商品開発から維持管理まで一貫した品質保証を推進
- 品質業務推進部（第1.5ライン）とリスク・コンプライアンス統括部（第2ライン）が連携し、ガバナンスと現場支援を一体化
- DX活用と教育・監査の継続で、顧客満足度とブランド価値を向上