

# 第47期定時株主総会

## 取締役選任議案・監査役選任議案 の提案理由

本資料は、会社提案議案の提案理由、その他関連情報についてまとめた資料になります。

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| 1. はじめに                            | 1ページ        |
| 2. 第1号議案 取締役候補者について                | 2ページ～ 3ページ  |
| 3. 第2号議案・第3号議案 監査役候補者・補欠監査役候補者について | 4ページ        |
| 4. 事業計画（構造改革）について                  | 5ページ～10ページ  |
| 5. 施工不備の改修方針及び再発防止策について            | 11ページ～14ページ |
| 6. 総括                              | 15ページ       |

## ▶ 1. はじめに

当社は、施工不備対応及び施工不備対応に伴う入居率の悪化を主因に、第46期（2019年3月期）、第47期（2020年3月期）と2期連続の大幅な赤字決算となりました。

当社取締役会は、こうした状況を踏まえ「抜本的な事業戦略再構築」の検討を行い、企業価値の向上に向けた抜本的な体質改善のため、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退及び希望退職の募集を柱とする構造改革を実施する決定を行いました。

今年度は構造改革を確実に断行し、加えて中核事業である賃貸事業の収益力を向上させることにより、業績を回復し、株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様の信頼を回復する重要な1年となります。

第47期定時株主総会に付議させていただく議案は以下となります。

第1号議案	取締役9名選任の件
第2号議案	監査役2名選任の件
第3号議案	補欠監査役選任の件

## ▶ 2-1. 第1号議案 取締役候補者について

構造改革を確実に断行し業績を回復することにより、株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様の信頼を回復するためには、取締役選任をお諮りする下記9名の候補者が最適と考えます。

### (業務執行取締役候補者)

**宮尾文也** 再任

代表取締役社長  
事業統括本部長

**蘆田茂** 再任

施工不備問題緊急対策本部長

**早島真由美** 再任

コンプライアンス推進本部長

### (社外取締役候補者)

**児玉正之** 再任 社外 独立

企業経営の知見  
(経歴：あいおいニッセイ同和損保)  
指名報酬委員会委員長

**田矢徹司** 再任 社外 独立

企業経営・事業改革の知見  
(経営共創基盤 代表取締役CFO)  
コンプライアンス委員会委員長

**古賀尚文** 再任 社外

企業経営・危機対応の知見  
(共同ピーアール 取締役会長)

**藤田和育** 再任 社外 独立

企業再生・事業再編の知見  
(経歴：東洋シャッター)

**中村裕** 再任 社外 独立

建築施工管理・環境対策の知見  
(経歴：パナソニックホームズ)

**渡邊顯** 新任 社外 独立

企業法務の知見  
(法律事務所Comm&Path所属)

## 2-2. 取締役候補者【株主総会後の取締役会構成（スキルマトリクス）】

当社取締役会は、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ます。

### 取締役会 スキルマトリクス

□ …今期特に重視するスキル

	氏名	属性					専門性・経験および知見									
		地位 業務執行	社外性	指名報酬 委員会	年齢	ジェンダー	企業経営	企業再生 事業改革	営業 マーケ ティング	品質管理	法務	会計 税務	ファイナンス	IR	グローバル	監査
1	宮尾 文也	代表取締役社長 社長執行役員 取締役会議長		委員	60歳	男性	○							○	○	
2	藤田 茂	取締役 常務執行役員			56歳	男性	○		○			○				
3	早島 真由美	取締役 執行役員			47歳	女性	○		○		○					
4	児玉 正之	取締役	筆頭 独立社外	委員長	72歳	男性	○		○					○		
5	田矢 徹司	取締役	独立社外	委員	56歳	男性	○	○			○	○	○		○	
6	古賀 尚文	取締役	社外	委員	72歳	男性	○							○		
7	藤田 和育	取締役	独立社外	委員	74歳	男性	○	○	○	○				○		
8	中村 裕	取締役	独立社外	委員	61歳	男性					○					
9	渡邊 顯 (新任)	取締役	独立社外	委員	73歳	男性	○	○			○					○

事業環境を踏まえ、取締役の総数を12名から9名に削減。取締役会のスキルセットを見直し、適切な取締役会を構成。

### 3. 第2号議案・第3号議案 監査役候補者・補欠監査役候補者について

取締役による構造改革及び業績回復に向けた取り組みの適切性を確保する機能を果たします。

#### 第2号議案 監査役候補者

新任

**鮫島健一郎** 貸貸事業の業務経験  
(主力事業を熟知)

新任

**村上喜堂** 税務分野の経験知見  
金融会社での監査役経験  
(経歴：財務省)  
(経歴：東日本高速道路、クレディセゾン)

[参考：任期中]

**吉野二良** 損保会社での監査役経験  
(経歴：MS&ADグループ)

社外 独立

[参考：任期中]

**湯原隆男** 食品会社での監査役経験  
電機メーカー等でのCFO経験  
(亀田製菓社外監査役)  
(経歴：ソニー・ゼンショー等)

社外 独立

#### 第3号議案 補欠監査役候補者

新任 社外 独立

**川崎信夫** 税務分野の経験知見  
(税理士)  
(経歴：国税庁)

#### 補欠監査役

- ・リスク回避として監査役欠員時の備え
- ・ガバナンス強化の一環

## ▶ 4-1. 事業計画（中長期戦略）

「抜本的な事業戦略再構築」の検討結果を踏まえ、「事業基盤の再構築（選択と集中）」、「構造改革」、「社会的信頼の回復」を柱とする事業計画を策定いたしました。

### ▶ 事業基盤の再構築（選択と集中）

- ▶ これまでの事業多角化を志向した戦略から、  
賃貸事業における収益力強化を志向する戦略へ方針転換

### ▶ 構造改革

- ▶ ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退を推進
- ▶ 希望退職の募集による要員最適化・コスト削減を実施
- ▶ 経営責任の明確化・ガバナンス改革  
取締役・執行役員数削減、役員報酬減額、顧問・相談役  
制度廃止

### ▶ 社会的信頼の回復

- ▶ 構造改革及び賃貸事業の収益力強化による業績回復
- ▶ 施工不備問題解決の確実な遂行

## 4-2. 構造改革（抜本的な事業戦略再構築）

賃貸事業・シルバー事業をコア/戦略的事業と位置づけ、その他のノンコア事業は譲渡・撤退を推進します。また、全社で希望退職実施による要員最適化を図り、より筋肉質な事業基盤を構築いたします。

コア事業	賃貸事業	<b>強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆入居率改善に向け、法人営業の人員を増強</li> <li>◆IT（Web/AI・IoT等）を積極活用し、オペレーションを効率化</li> </ul>
	開発事業 （賃貸セグメント）	<b>縮小</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆施工不備対応に注力すべく、開発事業の新規受注を停止</li> </ul>
戦略的事業	シルバー事業	<b>維持・継続（シナジー強化）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆賃貸事業でのシニア層顧客の獲得強化に向け、ニーズ開発等でシナジーを創出</li> </ul>
ノンコア事業	ホテルリゾート事業 国際事業 （その他事業）	<b>譲渡・撤退</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆国内ホテル事業から撤退（ホテル名古屋を売却）</li> <li>◆リゾート（グアム）事業から撤退</li> <li>◆国際事業から撤退</li> <li>◆賃貸事業とのシナジー創出余地が僅少な子会社は撤退</li> </ul>
全社		<b>組織のスリム化／ガバナンス改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆約1,000名の希望退職の募集を実施</li> <li>◆取締役・執行役員数削減、役員報酬減額、顧問・相談役制度廃止</li> </ul>

開発事業は、アパートオーナー様に対してご所有の不動産に対する総合的提案を行うため、賃貸事業セグメントに変更いたします。

## 4-3. 短期/中長期のロードマップ

2021年3月期・2022年3月期の方針は「構造改革」の確実な断行及び「業績の回復」、2023年3月期以降の方針は「賃貸事業における収益力強化、更なる挑戦」とします。

	短期 (21/3期・22/3期)	中長期 (23/3期以降)
<b>全社方針</b>	<b>構造改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ノンコア事業の譲渡・撤退</li> <li>◆ 約1,000名の希望退職募集実施</li> </ul>	<b>賃貸事業における収益力強化、更なる挑戦</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 賃貸事業でITを駆使したオペレーション効率化やエリア戦略、新しいターゲット層（外国籍、シニア）向け施策を強化</li> <li>◆ 上記に向け、開発事業（建替対応）・シルバー事業と連携強化</li> </ul>
<b>賃貸事業【強化】</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 法人営業の人員増強</li> <li>◆ ITを活用した営業効率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 外国籍顧客・シニア層の獲得強化</li> <li>◆ スマートロックや電子契約等による賃貸管理業務の効率化</li> <li>◆ 東名阪等の賃貸ニーズの高いエリアでの管理戸数の増強</li> </ul>
<b>開発事業【縮小】 (賃貸セグメント)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ オーナー様対応／施工不備対応に注力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 三大都市圏を中心とした既存オーナー様の建替需要対応</li> </ul>
<b>シルバー事業【維持・継続】</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 継続的なオペレーション改善による収益増加</li> <li>◆ 高齢者ニーズに対応した賃貸住宅サービスの開発・展開</li> <li>◆ 上記に向けた生活相談、生活支援サービス（配食、掃除、安否確認・見守り等）の整備・拡充</li> </ul>	
<b>ホテルリゾート、国際 (その他事業) 【譲渡・撤退】</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 譲渡もしくは撤退</li> </ul>	

開発事業は、アパートオーナー様に対してご所有の不動産に対する総合的提案を行うため、賃貸事業セグメントに変更いたします。



## 4-4. 事業計画（連結損益計画）

構造改革を確実に断行するとともに、中核事業である賃貸事業に経営資源を重点的に投下し、収益を改善いたします。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、営業利益△98億円、純利益△80億円となります。

2022年3月期は法人営業の強化、IT（AI/IoT）を活用した営業効率の向上等により入居率を改善し、営業利益113億円、純利益99億円の計画、2023年3月期は施工不備問題以前の利益水準となる営業利益235億円、純利益191億円の計画としております。

### 計画

(百万円)	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 計画	22/3期 計画 (参考)	23/3期 計画 (参考)
売上高	530,840	505,223	433,553	<b>431,100</b>	451,700	475,200
売上総利益	96,077	76,235	25,441	<b>43,000</b>	63,100	76,300
%	18.1%	15.1%	5.9%	<b>10.0%</b>	14.0%	16.1%
販管費	73,147	68,844	61,915	<b>52,800</b>	51,900	52,800
営業利益	22,930	7,390	△36,473	<b>△9,800</b>	11,300	23,500
%	4.3%	1.5%	-8.4%	<b>-2.3%</b>	2.5%	5.0%
経常利益	22,354	7,063	△36,341	<b>△10,200</b>	10,700	23,000
%	4.2%	1.4%	-8.4%	<b>-2.4%</b>	2.4%	4.8%
純利益*	14,819	△68,662	△80,224	<b>△8,000</b>	9,900	19,100

\*本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「純利益」と表記

\*21/3期・22/3期・23/3期の繰延税金資産算出における課税所得見積期間は、保守的に1年として計算

## 4-5-1. 賃貸事業の中長期戦略

### 【賃貸事業 中長期戦略】

- ▶ 賃貸業界のリーディングカンパニーとして、社会全体に、より快適な暮らしを提供します。
- ▶ 外国人労働者の増加、単身世帯の増加・高齢化といった変化を捉え、社会に求められる「質」×「量」の住宅を供給します。

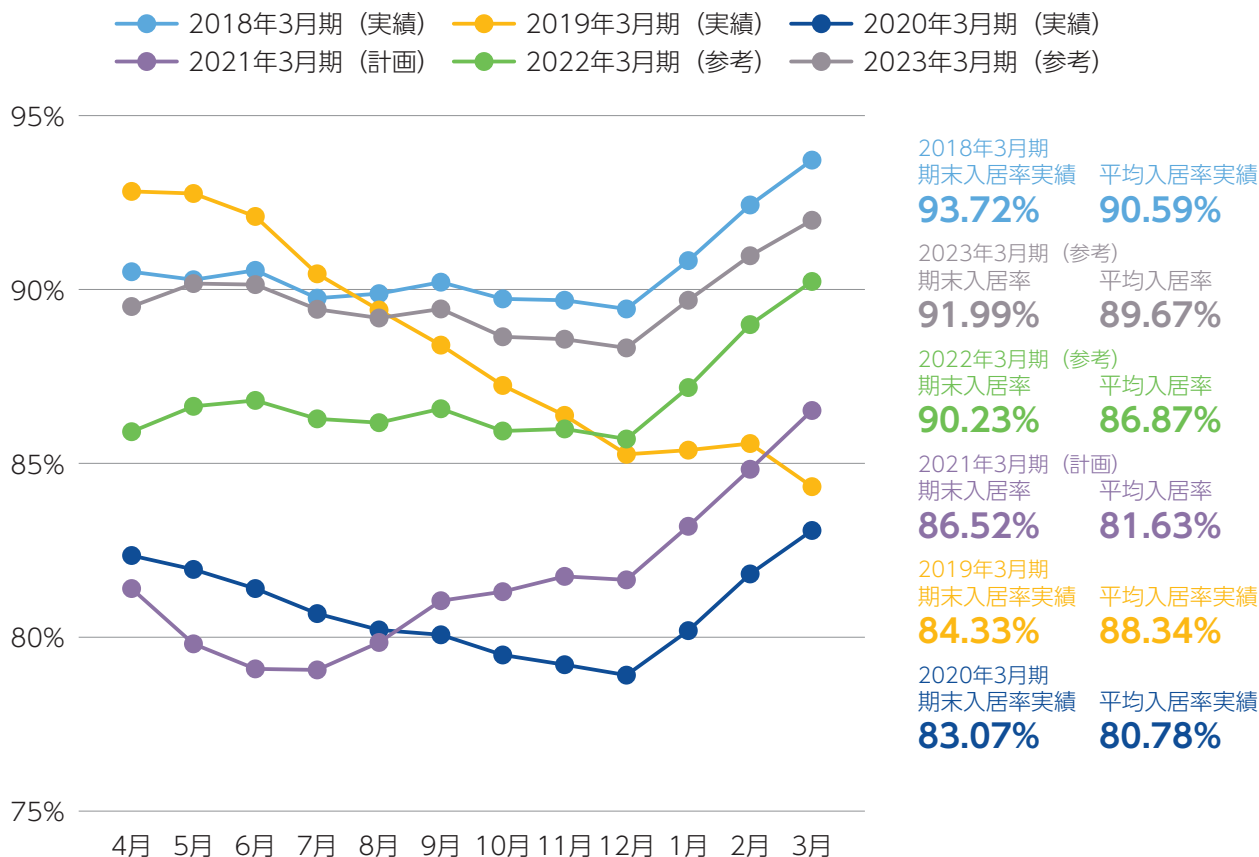
賃貸事業	現状	短期 (21/3期・22/3期)	中長期 (23/3期以降)
ターゲット顧客	◆学生・法人が中心	◆外国籍顧客の獲得強化	◆シニア層の獲得強化 (シルバー事業とのシナジー創出)
物件・サービス	◆単身者向けワンルーム (家具家電付き)	◆外国籍顧客向け商品・ 利用形態の導入 ◆IoTデバイス活用による 利便性の向上	◆シニア向け商品の開発 (見守りサービス等) ◆東名阪エリア等における 管理戸数の獲得強化
組織・ オペレーション	◆店舗での対面を中心とした接客	◆法人営業の人員増強 ◆IT (AI/IoT) を活用した 営業効率の向上	◆ダイナミックプライシングを用いた家賃設定
開発事業 (賃貸セグメント)	◆施工不備対応による人的資源の不足 ◆金融機関の新規融資受付の停止	◆オーナー様対応／施工不備対応に注力	◆施工不備対応・融資再開の進捗に応じて、規模を拡大

開発事業は、アパートオーナー様に対してご所有の不動産に対する総合的提案を行うため、賃貸事業セグメントに変更いたします。

## 4-5-2. 入居率計画

新型コロナウイルスの影響により2020年4～6月は入居率が悪化する見込みです。賃貸事業の営業体制の強化、改修・募集再開等により、入居率を徐々に引き上げ、2021年3月末には86.52%とし、2022年3月期平均86.87%、2023年3月期平均89.67%を目指します。

### 入居率計画



## 5-1. 当社施工物件の改修について

優先調査対象物件の改修着手率は83.4%、完了率は13.1%となります。十分な施工体制を維持できなかったことにより、改修工事が遅延しました。施工不備対応遂行には業績回復が不可欠であり、希望退職の募集を含む人的・物的資源の再配置を実施することとし、2020年7月以降施工規模・施工体制を一旦縮小いたします。明らかな不備の改修工事完了時期及び軽微な不備のみの物件の改修計画の報告時期については、今後の業績改善の目途が立った時点で、改修計画の見直しを行い改めて報告いたします。

(2020年5月31日時点)		優先調査対象物件			優先調査対象物件以外	総計
		ネイルシリーズ	6シリーズ	小計	その他シリーズ (42シリーズ)	
全体	施工物件棟数	913	14,370	15,283	23,802	39,085
	調査対象物件数 (現存なしを除く)	897	14,268	15,165	23,540	38,705
調査・判定	判定済棟数	896	14,243	15,139	23,167	38,306
	判定率 (対調査対象物件棟数)	99.9%	99.8%	99.8%	98.4%	99.0%
	明らかな不備棟数 ※1 ※2	850	6,788	7,638	5,977	13,615
	不備率 (対判定済棟数)	94.9%	47.7%	50.5%	25.8%	35.5%
改修	着手棟数	847	5,520	6,367	704	7,071
	着手率 (対明らかな不備棟数)	99.6%	81.3%	83.4%	11.8%	51.9%
	完了棟数 ※3	846	153	999	9	1,008
	完了率 (対明らかな不備棟数)	99.5%	2.3%	13.1%	0.2%	7.4%

(ご参考) 募集再開戸数85,248戸 (1月末比+18,206戸)

- ※1 小屋裏界壁の明らかな不備、天井・界壁・外壁の不備、耐火建築物の界壁の不備がある住棟を明らかな不備に計上。  
 ※2 上記のほか、判定済み38,306棟のうち16,455棟について、小屋裏等界壁に係る軽微な不備を確認。  
 ※3 完了棟数・完了率には部屋単位で改修工事が終わったものを含まないため、実際の進捗状況よりも遅れが生じる。

## 5-2-1. 再発防止策の施策と進捗状況

2019年5月に示された外部調査委員会の調査結果と提言を踏まえて、再発防止策を策定。経営上の最重要課題と位置付け、「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」の3つの方針に沿って改善を進めています。2019年8月に発表した50項目のうち44項目について実施（完了もしくは実施中）に至っています。

### 外部調査委員会設置・報告

2019年2月27日設置

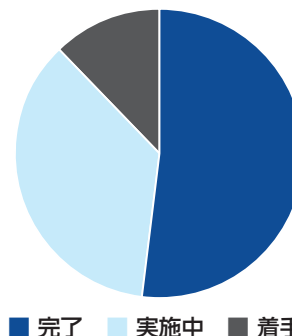
2019年5月29日最終報告



### 再発防止策の進捗 2020年4月末現在

	完了	実施中	着手	合計
1. 企業風土の抜本的改革	9	6	1	16
2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築	4	6	2	12
3. 建築請負事業体制の見直し	14	5	3	22
合計	27	17	6	50

2019年8月に発表した施策のうち**88%**（50項目中44項目）が実施に至っている。



「施工不備問題」再発防止に向けた取組みについて進捗を発表

<https://www.leopalace21.co.jp/saihatsuboushi/>

※2020年6月にコンプライアンス統括本部はコンプライアンス推進本部に、コンプライアンス統括部はコンプライアンス推進部に組織名称変更。

## ▶ 5-2-2. 再発防止策 実施項目①

### 1. 企業風土の抜本的改革

「経営陣への目安箱」の設置、「地域スモール会議」の実施、「継続的なコンプライアンス研修」や「社長からのコンプライアンスに関する発信」、「人事評価制度の改定」など、企業風土の変革について種々の施策を実施しております。「顧客本位の企業風土の醸成」については、新たな取り組みを取り入れ、更なる強化を図ります。

このたび、施工不備問題を風化させず、再発防止を誓う日として、5月29日<sup>(※)</sup>を『変革の日 5.29』に制定しました。

※2018年5月29日「界壁の施工不備について」(6シリーズ)を公表、2019年5月29日 外部調査委員会の最終報告を受け「施工不備の原因及び再発防止策について」を公表

#### 実施項目の抜粋

##### **完了** コンプライアンスファーストに関する定期的な発信 (2019年7月～)

2019年7月に全グループ従業員向けに社長からのコンプライアンスファーストを経営方針とする旨のメッセージ動画を配信。その後も様々なタイミングでメッセージを配信。

##### **完了** 経営陣への目安箱の設置 (2019年7月～)

各役職員から経営層へ具申出来る仕組みとして「経営陣への目安箱」を設置。47期は合計286件の投稿。

##### **完了** 地域スモール会議の開催 (2019年7月～)

各役職員と経営陣との対話の場として実施。7月～12月に全37会場にて開催し、延べ参加者は2,310名。

##### **完了** 「再発防止策」の取り組み状況を社外へ公開 (2019年8月～)

再発防止策の取り組み状況について、社外へ正式リリース。

##### **完了** 「顧客本位の企業風土」を考える作文募集の実施 (2019年10月～)

各役職員より作文の応募を実施。応募件数は62件。

##### **完了** コンプライアンスファーストへの取り組み姿勢に対する人事評価の導入 (2019年10月～)

人事評価査定において、「コンプライアンス」に対する取り組み姿勢の評価係数の改定。

##### **完了** 報告ルールの周知徹底 (2019年11月～)

コンプライアンス規程の変更を行い、報告ルートの変更を行う。各事業部内での職制上位ラインへの報告ルートの設定、及びコンプライアンス統括部へも同時報告をするルールを制定。

※2020年6月にコンプライアンス統括本部はコンプライアンス推進本部に、コンプライアンス統括部はコンプライアンス推進部に組織名称変更。

## ▶ 5-2-3. 再発防止策 実施項目②

### 2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築

2019年4月に本部組織としてコンプライアンス統括本部を設置しました。2019年10月、2020年1月には潜在的なリスクを洗い出すため、外部講師による研修を実施し、さらに「コンプライアンス統括部ポスト」設置によって、より多くの潜在リスクを吸い上げる仕組みの構築を行っています。2021年3月期は「コンプライアンス担当者制度」の改定を予定しており、各取り組みに関して、内容のブラッシュアップを図りながら継続します。

#### 実施中 コンプライアンス委員会の運営方法の見直し（2019年6月～）

コンプライアンス委員長を社外取締役より互選で選任することとし、社外の客観的な視点をもって委員会運営を行う体制に変更。

#### 実施中 リスク管理方法の見直し（2019年10月～）

2020年1月には、2019年10月に実施した外部講師による第1回研修に続き、第2回研修を実施。各部で洗い出した潜在的なリスクを分析・評価し、重大リスクを決定した。各部におけるリスクの分析・評価結果及び策定した対応計画はリスク管理委員会へ報告。

#### 完了 コンプライアンス統括部ポストの設置（2019年12月～）

より多くの潜在リスクを吸い上げる仕組みの構築を行う為、コンプライアンス統括部内に「コンプライアンス統括部ポスト」を設置。

### 3. 建築請負事業体制の見直し

「商品の法適合性を含む詳細検討を行う体制を再構築」や、「立会い確認による監理工程追加」など、商品の完成までの工程の見直し、チェック管理体制の強化等を中心に着手、実施しました。2021年3月期は更なる体制の強化を中心にブラッシュアップを図ってまいります。

#### 完了 商品の法適合性を含む詳細検討を行う体制を再構築（2019年8月～）

開発プロセスを大きく5つのプロセスに分け、プロセス毎に独立機関であるコンプライアンス統括部の承認を必要とするルールを設定。

#### 実施中 トリプルチェック体制の強化保管体制の見直し（2019年8月～）

施工業者検査／現場担当者検査／法務部検査課または外部検査機関検査の3部門によるトリプルチェック体制の強化、およびチェックリスト内容、検査記録・書類等保管体制の見直しを実施。

#### 完了 立会い確認による監理工程を追加（2019年10月～）

工事監理体制強化のため、重要工程において立会い確認による監理工程を追加し、全8工程の立ち合いにて運用を開始。また、ガイドライン・チェックリストを刷新し、外部コンサルティング会社による工事監理の集中研修を実施のほか、現場でのOJT研修を実施。

※2020年6月にコンプライアンス統括本部はコンプライアンス推進本部に、コンプライアンス統括部はコンプライアンス推進部に組織名称変更。

## 6. 総括

第1号議案	取締役9名選任の件	構造改革の断行及び業績の回復に最適の布陣
第2号議案	監査役2名選任の件	取締役による構造改革及び業績回復に向けた 取り組みの適切性を確保
第3号議案	補欠監査役選任の件	

当社は、28,000名のオーナー（地主）様とともに創り上げた管理戸数57万戸という社会インフラをしっかりと守り発展させることが、当社の存在意義・社会的使命と考えております。

今年度は構造改革を確実に断行し、加えて中核事業である賃貸事業の収益力を向上させることにより、業績を回復し株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様のご信頼を回復する重要な1年となります。しっかりと業績を回復軌道に乗せることにより、施工不備対応を遂行するとともに、中長期的な企業価値を高め、株式価値を向上させてまいります。

株主の皆様のご支援を心よりお願い申し上げます。