

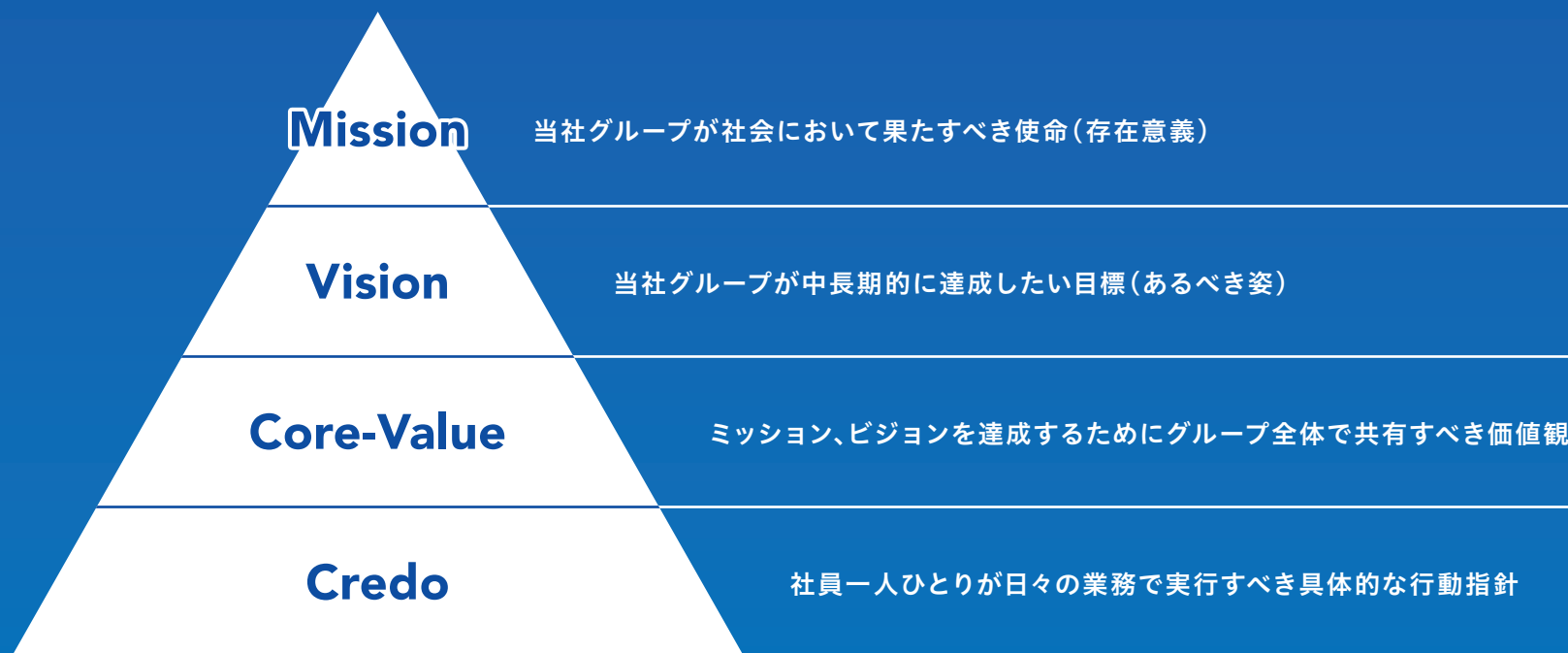
統合レポート2026

2026年3月期



レオパレス21の企業理念体系

レオパレス21の企業理念は、企業として存続し、持続的に発展していくための普遍的な考え方であるミッション「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」を頂点に、ビジョン、バリュー、クレドを加えたMVVCとして体系化されています。



レオパレス21は、社員が自ら考え、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、昨年、社員たちが主体となって、新生レオパレス21の進むべき道標となるMVVCを制定しました。

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。

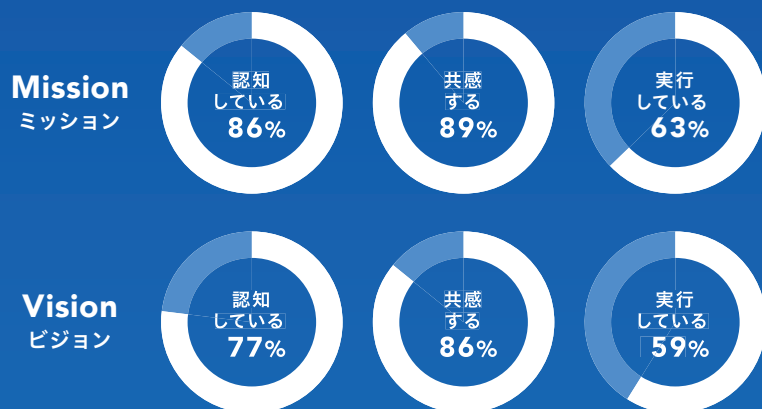
Core-Value (普遍的DNA)Credo (行動指針)

- 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。

MVVC制定から1年。社員は、どう変わったか？

社員たちが主体となって創りあげたMVVC制定から1年。これまで、社員たちの意識や行動にどのような変化があったのか、その一部をご紹介します。これからも、MVVCの浸透と定着を図り、真の「社員が主役」の会社へと変革していきます。

【認知・共感と意識の変化】



制定から1年後の調査では、MVVCそのものへの納得感はある程度形成されていますが、行動変容にまでは結びついていません。

※2026年5月に実施した「企業文化調査」結果

【自分が変わったと思うか？】



過去2回、MVVC制定による自分自身の変化について聞いたところ、「自信を持って変わったと言える」との回答が着実に伸びてきていることが確認されました。一方、「まだ足りない」との回答は約6割に及んでおり、その理由として「目の前の仕事に精一杯で余裕がない」「数字目標達成を優先している」「行動が評価されない」などが挙げられ、定着には課題が残されています。

※「MVVCアンケート」結果から。1回目は制定から約6カ月後の2025年12月に、2回目は約1年後の2026年5月に実施。

【行動の変化】

ミッション、ビジョンを達成するために、行動指針であるクレドを日々の業務に取り入れている事例をご紹介します。



首都圏第1開発営業部
家持 友徳

Case 1

常に意識するため、印刷したクレドをデスクに置く

目に入るところにあれば、日々の仕事で「これはクレドの何番にあたるな」と考えられます。デスクから社内外に連絡する時は自然と意識が向き、自分自身はもちろん、相手の行動もクレドと合っているか気にしています。



首都圏第2プロパティ
マネジメント部
田口 治信

Case 2

支店内のミーティングでクレド紹介の時間

支店の地名である川越に因み、「今日のCOEDO」と題したクレド紹介の時間をつくっています。突然指名したり、みんなの気づきを共有したりしながら、自然にクレドに触れられる場になっています。

【浸透に向けた取り組み】

- 社長から全社員へMVVCについてのメッセージ配信
- MVVC特設サイトの開設（社内専用）
- WEB社内報「私の好きなCredo」配信
- オーナー様や取引先が利用する通路にMVVCを掲出
- MVVCアンケートの実施
- 企業文化調査の実施

今後、MVVCを“掲げる理念”から社員一人ひとりの日常判断基準として定着させるための施策を計画しています。



CONTENTS

イントロダクション	1
レオパレス21の企業理念体系	1
MVVC制定から1年。 社員は、どう変わったか？	3
レオパレス21の価値創造	5
社長メッセージ.....	6
事業の全体像	12
価値創造の軌跡	13
At a Glance	14
長期ビジョン.....	15
レオパレス21の価値創造プロセス	16
レオパレス21の経営資本	17
成長戦略	18
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

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。

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

経営基盤	44
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

データ編	74
11年間の連結財務データ	75
ESGデータ	77
賃貸事業データ	80
会社概要	81

レオパレス21統合レポート2026のポイント

投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からの昨年度の統合レポートへのご意見や、日々のエンゲージメント活動で得られた示唆などを踏まえ、本年度は以下の3点をポイントに編集しました。

①持続的成長に向けた道筋の解像度アップ

「社長メッセージ」と「経営管理本部長メッセージ」にて中期経営計画「New Growth 2028」の進捗状況、レオパレス21の強み、主力の賃貸事業、再開した開発事業の振り返りと今後の方向性、戦略について詳述しています。

②サステナビリティ経営の深化

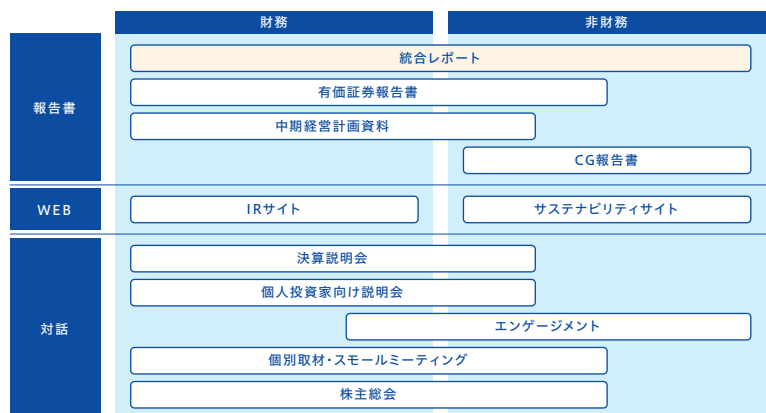
昨年制定したビジョンを「経済価値」「社会価値」の観点から再整理し、マテリアリティを見直し、特定。気候変動への対応、サステナブル調達、品質向上、ガバナンスの実効性を高めるための取り組みについて記載しています。

③ガバナンス強化への取り組み

社外取締役メッセージでは、社外取締役の立場から、ガバナンス改革の進捗状況や品質管理体制の強化、コンプライアンス意識の浸透に向けた取り組みをはじめ、再発防止策の実効性や持続的な成長に向けた課題と展望について説明しています。

報告対象期間	2026年3月期(2025年4月1日～2026年3月31日) ※一部上記期間外の情報も含まれています。
報告対象範囲	レオパレス21とその国内外の連結子会社
参考にしたガイドライン	●VRF国際統合報告フレームワーク ●ISO26000 ●GRIスタンダード

当レポートの位置づけ





section1

レオパレス21の価値創造

創業以来、当社グループは、快適で安定した賃貸住宅の提供を通して、人と住まいに関わるさまざまな課題を解決してきました。本セクションでは、社会に必要とされる企業であり続けるための、当社グループの価値創造をご説明しています。

社長メッセージ	6
事業の全体像	12
価値創造の軌跡	13
At a Glance	14
長期ビジョン	15
レオパレス21の価値創造プロセス	16
レオパレス21の経営資本	17

MESSAGE FROM CEO
社長メッセージ

持続的な成長を実現し
社会に価値を届ける

代表取締役社長

宮尾 文也



「社員が主役」の会社に向けて 企業風土は着実に変化

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の経営が行われ、社員が主体的に考え、行動する風土が育まれてきませんでした。施工不備問題が発覚した際、問題の早期把握や是正を妨げた原因の一つとして指摘されたのも、こうした企業体質です。企業体質は経営者が代われば直ちに変わるものではなく、2019年に私が代表取締役役に就任した後も、必ずしも社員が主体的・自律的に行動する文化が定着しているとはいえませんでした。

こうした体質を変え、一人ひとりが自発的に考え、行動する「社員が主役」の企業文化を形成したいという思いから、2025年3月期には新生レオパレス21として前進していくためのMVVC(ミッション・ビジョン・バリュー・クレド)を制定しました。社員が中心となった策定プロセスも契機となり、現在は、会社が社員に主体的な行動を求めているという認識が浸透し、積極的な提案が出てくるようになりました。各部門の管理職がMVVCを話のきっかけとするなど、共通の価値観に基づく対話も増えています。まだ道半ばではありますが、自ら発言・行動する姿勢は、着実に根付き始めています。

人々の暮らしと企業を支える 社会インフラとしての役割

当社は、单身者向け賃貸住宅の提供を通じて、進学や就職、転勤など、入居者様の人生の新たな出発に寄り

添っています。人生の多様な段階で生じるひとり暮らしのニーズに応え、安心して生活できる住環境を提供する当社の事業は、社会インフラの一つであり、そこにこそ当社の存在意義があると認識しています。

こうした役割は、法人のお客様に広くご利用いただいていることにも表れています。企業が人事異動や事業拠点の新設などを行う際には、従業員の住まいに必要な地域で速やかに確保しなければなりません。一方で、企業が社宅や寮の自社保有を見直し、外部の賃貸住宅を活用する動きも進んでいます。このような中で、全国に展開する当社の物件ネットワークと、家具・家電を備えた一定水準の住環境は、法人顧客の住居手配に伴う負担を軽減し、円滑な人員配置を支えるものといえます。

また、住居費の負担が増える中、企業による従業員への住宅支援は、福利厚生の実施にとどまらず、人材の確保・定着や、従業員が安心して働ける基盤づくりの面でも重要性を増しています。当社は、こうした企業と従業員双方のニーズに応えています。

オーナー様に対しては、大切な資産を守り、将来にわたって資産価値を維持するとともに、次世代へ円滑に継承できるよう支援する使命があります。資産を適切に維持・管理し、单身者の住まいとして活用することは、オーナー様・入居者様双方への価値提供につながります。

さらに、地域の賃貸需要に応えるためには、必要な場所に適切な物件があり、良好な状態で維持されていることが前提となります。当社は、地域ごとの需要を踏まえて物件を建築し、運営・管理することにより、地域で働く人々の生活基盤と経済活動の一端を支えています。

経営の価値基準は収益性と未来志向

経営判断においては、収益性を前提としながら、将来の価値創出や持続的な成長につながる未来志向の視点を大切にしています。企業価値を高めるには、収益性や成長性といった経済価値と、事業を通じて生み出す社会価値を両立させることが不可欠です。そのため、当社が創出すべき社会価値を明確にし、その実現に向けて必要な施策を具体的な事業活動に落とし込むことを重視しています。

その一つが、单身者向け住宅の運営・管理の高度化です。入居者様に安全・安心な環境を提供しながら、賃貸管理業務の生産性を高めていくにあたり、DXは重要なテーマとなります。例えば、管理人が常駐していないアパートでは、トラブル等の発生時の初動対応に課題があります。この部分にデジタル技術を活用して管理機能を高度化し、問題の早期把握と迅速な対応を可能にすることで、より効率的な管理体制の構築ができると考えています。

2026年3月期を振り返って

2026年3月期の事業は順調に進展し、中期経営計画「New Growth 2028」を上回る業績で着地できました。賃貸事業では、入居率は計画にわずかに届かなかったものの、おおむね想定通りに推移しました。特に、インフレをはじめとする事業環境の変化を的確に捉え、家賃水準を維持しながら入居者を獲得できたことが、収益力の強化と生産性向上につながったと考えています。

将来的な管理戸数の維持・拡大に向けて本格的に再開した開発事業も、初年度から計画を大きく上回りました。受注のほとんどが既存物件のオーナー様からのもの

で、相続税対策を含む保有資産の運用ニーズに適切に対応できた結果だと捉えています。こうした需要は当面継続すると見込んでいます。

賃貸事業、開発事業ともに、初年度の進捗はおおむね計画どおり、あるいは計画を上回る水準となりました。この実績を踏まえ、中期経営計画の2年目、3年目については当初計画を上方修正しました。今後も増収増益の基本方針を維持しながら、上方修正後の計画達成に取り組んでいきます。

当社では中期経営計画「New Growth 2028」を、これまでの事業再生を確かなものとし、次の成長ステージに進むための経営基盤を構築するターンアラウンドと位置付けています。施工不備問題を経て業績回復を果たしつつある今、事業基盤と経営基盤を揺るぎないものにす

ることが重要です。初年度の実績を通じ、その基盤は着実に形成されつつあると実感しています。

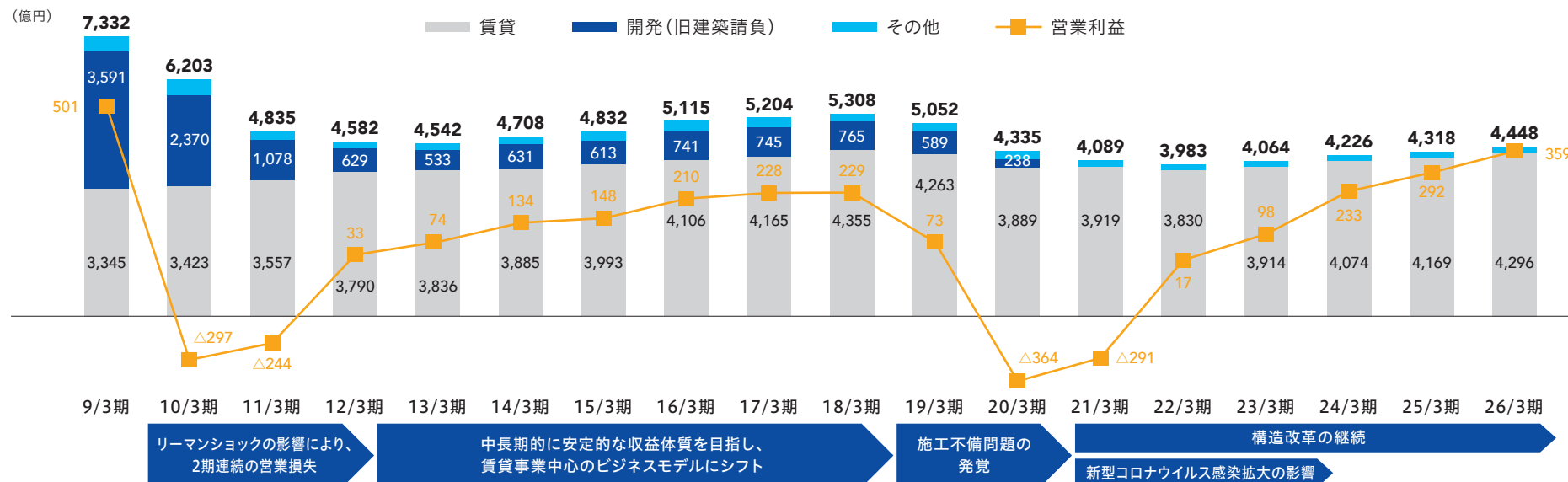
今年度の見通しと事業戦略

今年度の事業環境については、関税政策や為替変動などの不確実性はあるものの、事業活動への影響は限定的だと考えられます。そのため、基本的には前年度からの方針を継続し、着実な成長を図っていきます。一方、インフレへの対応は今後の経営における重要な課題であり、コスト上昇に適切に対応しながら、価格水準の適正化や生産性、業務効率の向上を進め、収益力を維持・強化していく必要があります。

賃貸事業では、企業の新卒採用や人事異動、事業拠点の拡充に伴う法人需要に加え、外国籍人材の住まいの確保というニーズも引き続き見込まれます。採用市場の売り手優位が続き、福利厚生の一環として社宅を確保する動きもあることから、単身者向け住宅の需要は底堅く推移すると予測しています。今年度も法人顧客の拡大を図ると同時に、個人では外国籍人材および大学生の利用促進に注力していきます。

開発事業においては、インフレがオーナー様の投資意欲に一定の影響を及ぼす可能性があります。資産価値の変化や相続への備えという観点から、不動産を活用した資産防衛のニーズは引き続き存在すると考えられます。こうした環境を的確に捉え、オーナー様の資産形成・承継ニーズに応じた提案を進めていきます。

業績推移





持続的成長を支える賃貸事業の 高度化と人材・組織力の強化

これまでの数年間は財務基盤の回復を最優先の経営課題として取り組んできましたが、現在は持続的成長に向けた最低限の基盤を整えることができたと認識しています。今後はこれをより強固なものとしていくため、賃貸事業の高度化と人材・組織力の強化に重点的に取り組みます。

賃貸事業には、トラブル対応やメンテナンス、オーナー様とのコミュニケーションなど、人の力を必要とする業務が数多くあります。そのため、人が担うべき業務を大切にしながら、デジタル技術を活用できる領域との役割分担を進め、サービスの質と生産性の双方を高度化することが重要です。特に、物件内のトラブルや設備の状態を遠隔で把握・管理する仕組みについては、積極的にDXを活用して構築していきます。当社物件に導入さ

れている独自の通信回線であるLEONETなど、既存インフラを有効に活用し、より効率的な管理体制の構築を目指します。

一方で、どれほどデジタル技術やAIが進展しても、事業を動かし、顧客との信頼関係を築くのは、やはり人間です。持続的成長を実現するためには、一人ひとりが会社の目指す方向を理解し、自律的に判断・行動できる組織をつくることが不可欠です。当社は、MVVCの浸透を通じて人間力を継続的に高め、より強く筋肉質な組織の構築を進めていきます。

人間力というとき、特に重視しているのが「現場力」です。現場力とは、業務を通じて培った知識や経験に加え、相手の立場や、自らの判断が及ぼす影響まで想像し、適切に行動する力といつてよいでしょう。こうした力を養うには、実務経験を重ね、振り返りや周囲からのフィードバックを通じて学びを深めて、次の行動につなげていく必要があります。そのため、事業環境や現場の課題に応

じて、研修や教育の内容も継続的に見直していきます。

また、入居者様やオーナー様だけでなく、取引先や協力会社を含むステークホルダーを顧客として捉え、それぞれの立場を尊重する姿勢も欠かせません。ステークホルダーの皆様とよりよい協力関係を築くことが、最終的には利用者様への提供価値の向上につながるのです。

こうした人材の力を企業価値向上につなげていくため、当社は人的資本経営やウェルビーイング経営にも力を入れています。その本質は、従業員の心身の健康や働きやすさを高め、一人ひとりの意欲や能力を組織としての成果に結びつけることにあります。2026年3月期には「健康経営銘柄」に初選定され、「健康経営優良法人 ホワイット500」にも6年ぶりに認定されました。これまでの施策や組織の変化が評価されたものと受け止めています。こうした評価を励みに、今後も、従業員が仕事や会社に誇りを持ち、力を発揮していける環境を整えていきます。

エリア支社制への転換で 自律型組織への脱皮を目指す

社員一人ひとりがクライアントファーストの視点で主体的に判断し、行動できる組織を実現するための具体策の一つが、2028年3月期に本格移行を予定しているエリア支社制です。各地域の経済活動やニーズの変化は、東京の本社に在るだけでは十分に把握できません。地域の実情をよく知る現場の人々が自ら考え、迅速に判断し、適切に施策を実行できるよう、各地域への権限委譲を段階的に進めています。

今後は、各地域が目標や予算を設定し、地域ごとの課題に応じた活動を実践することで、自律的な運営を根付

かせていきます。各拠点の収益データはすでに揃っています。これを踏まえて、どのように生産性を高め、どのような活動に取り組んでいくのかを、現場の従業員が考え、責任を持って担う体制へ転換していきます。

社会課題を起点とした 新たな価値の創出

当社が目指すサステナビリティ経営とは、環境や社会課題を自社の事業と切り離さず、日々の事業活動を通じて社会価値と経済価値の双方を生み出していくことです。短期間で成果が表れるものではないため、中長期的な視点で継続して取り組むことが重要だと考え、「レオパレスグリーンエネルギープロジェクト」やZEH-Mの推進など、自社事業と関わりの深い領域から取り組みを進めています。こうした取り組みは、環境負荷の低減にとどまらず、既存事業や従来の仕事の枠組みを見直し、新たな価値創出へ踏み出す契機にもなるでしょう。環境・社会課題を起点に、顧客への提供価値を捉え直すことで、より効率的な働き方を支えるサービスや新たな事業の創出につなげていきます。

地域社会を支える取り組み

当社が社会や地域から必要とされ続けるには、当社の住宅や管理の基盤を生かし、地域課題に継続的に対応していくことが重要です。地域の活性化は当社の事業活動にとってもプラスになるため、地域に向けてどのような支援ができるかを考えていく必要があります。

その一環として取り組んでいるのが、行政と連携した外国籍人材への住まいの提供です。人手不足を背景に外国籍人材の採用を必要とする事業体が増える一方、住居の確保や地域での生活にはさまざまな課題があります。当社による生活サポートサービスの提供は、外国籍人材の受け入れを促進し、行政の人材政策の実効性を高めることにもつながります。行政や企業、日本語教育支援などを担う関係者と連携し、外国籍人材が安心して生活できる環境を整えることで、地域企業の人材確保と地域経済の活性化にも貢献していきます。

また、災害時などの一時的な住まいの提供も、当社の果たすべき役割の一つと考えています。これまでも災害発生時の一時的な住居の提供や、ウクライナからの避難民の受け入れなどに取り組んできました。これらは直接的な経済価値には結びつきませんが、当社の住宅を地域社会の生活支援に役立てることに、大きな社会的意義があると考えています。

取締役会における議論の進化

この1年間で、取締役会における議論は一層活性化してきたと実感しています。当社が危機的な状況にあった時期には、資金繰りをはじめとする足元の課題への対応が議論の中心でしたが、現在は、5年後、10年後を見据えた事業展開など、中長期的な視点から持続的成長や企業価値の向上について検討する機会が増えています。こうした議論において、非業務執行取締役の意見は非常に参考になります。特に、事業会社では議論が深まりにくい資本効率や資本配分のあり方について、多様な視点から議論できる意義は非常に大きいと感じています。

直近では、AIを業務効率や生産性の向上にどのように活用するかが重要なテーマの一つとなっており、他社事例や当社の取り組みを共有しながら、AI活用の可能性やリスクについても議論しています。取締役会で得られた視点を、実際の経営にどのように反映させていくかが重要だと認識しています。

社会に必要とされる企業であり続けるため
当社の住宅や管理の基盤を活かし
地域課題に継続的に取り組んでいきます。



企業価値向上に向けてガバナンスが果たす役割

ガバナンスの重要性は、経営上のリスクを適切に管理するとともに、将来の成長に向けて必要なリスクを取り、挑戦を後押ししていく点にあると考えています。この考え方は、経営レベルだけでなく、各部門における意思決定や権限委譲にも通じるものです。現場への権限委譲を進める際にも、適切な監督によるリスク管理と、自律的な運営を両立させていくことが重要です。

取締役会の実効性については、実効性を検証するた

めに取締役を対象に毎年アンケート調査を実施し、その結果をもとに課題を把握して、継続的な改善につなげる体制をつくっています。

今後の取締役会には、さらに多様な経験やバックグラウンドを持つ人材の参画が求められます。発想や視点の固定化を防ぎ、異なる領域で経験を積んだ取締役の意見を引き出して経営判断に生かしていくことが、取締役会のあるべき姿だと考えています。



ステークホルダーの皆様へ

当社は、財務面を含め、再生のステージをひとまず完了することができました。現在は新たな成長へ向け事業基盤を強化し、次の展開への準備を進めています。今後も賃貸管理事業を中核に、運営・管理の高度化を図るとともに、周辺領域へ事業の可能性を広げていきます。

新生レオパレス21が目指すのは、社会インフラとしての役割を果たしながら、持続的に成長していく企業です。その実現に向けて私が果たすべき役割は、事業基盤を強化するとともに、社員一人ひとりが力を発揮できる組織基盤を整備することだと考えています。

その基盤の上に、当社の将来の姿を形づくっていくのは、これからを担う一人ひとりの社員です。私は、社員が新たな発想を生み出し、挑戦を重ね、それを事業の成長へとつなげていける環境を整えていきます。また、人材の多様性を高め、異なる業界や分野の専門知識や知見を組織の力へと変えることで、当社の可能性を切り拓いていきたいと考えています。

当社には、なお多くの成長の余地があります。これまで築いてきた基盤を生かしながら、企業価値の持続的な向上を目指していきます。当社の次のステージに、ぜひご期待ください。

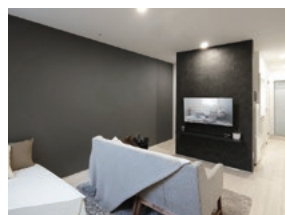
事業の全体像

当社グループの事業は、「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、売上の90%以上を占めるコアビジネスです。

 **事業内容**

賃貸事業



売上高
4,296億円

建築請負したアパートを一括借上げし、賃貸および管理を行います。家具・家電付き、インターネット環境標準装備の単身者向け賃貸住宅を全国に展開しています。

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月期に本格的に開発事業を再開、2027年3月期よりエリアを拡大し、今後さらなる成長を目指します。



※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

売上高
4,448億円
営業利益
359億円

2026年3月期

シルバー事業

売上高
136億円



超高齢社会のなかで、地域に密着した「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
15億円



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を展開しています。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年の設立から、当社は住まいに関する多くの課題やニーズに対応しつづけています。

課題 ニーズ

安心して
アパート経営をしたい

提供価値 30年一括借上げシステムの構築・開始

遊休地をお持ちの地主様からアパートの建築を請け負い、完成したアパートを借り上げる「一括借上げシステム」を提供しています。入居者の募集や管理業務を当社が一括して担い、建築から運営までを一貫して支援します。これにより、アパートオーナー様は所有権を持ったまま管理負担なく土地を活用でき、長期的で安定した資産運用が可能となります。



1995

手軽に転居したい・寮や社宅として利用したい

提供価値 家具・家電付き「マンスリーレオパレス」販売開始

賃貸住宅は従来、2年程度の契約期間を前提とした中期的な契約形態が主流でした。一方で、法人においては社員の長期出張や単身赴任、社員寮などのニーズ、個人においては住み替え時の一時的な利用や滞在期間に限られる場合など、短期的な住宅ニーズが存在していました。こうしたニーズに応えるべく、短期利用が可能な「マンスリーレオパレス」の販売を開始しました。



1999

提供価値 管理戸数50万戸突破
全国で賃貸住宅を提供

当社は、従来より全国で賃貸住宅の管理・提供を行い、各地域の住まいのニーズに対応してきました。2009年には管理戸数が50万戸を突破し、全国に広がる物件ネットワークを活かしながら、現在に至るまで、転勤や短期滞在など多様化する住まいのニーズに、安定的かつ柔軟に応えています。



2009

利便性の高い
住まいに住みたい

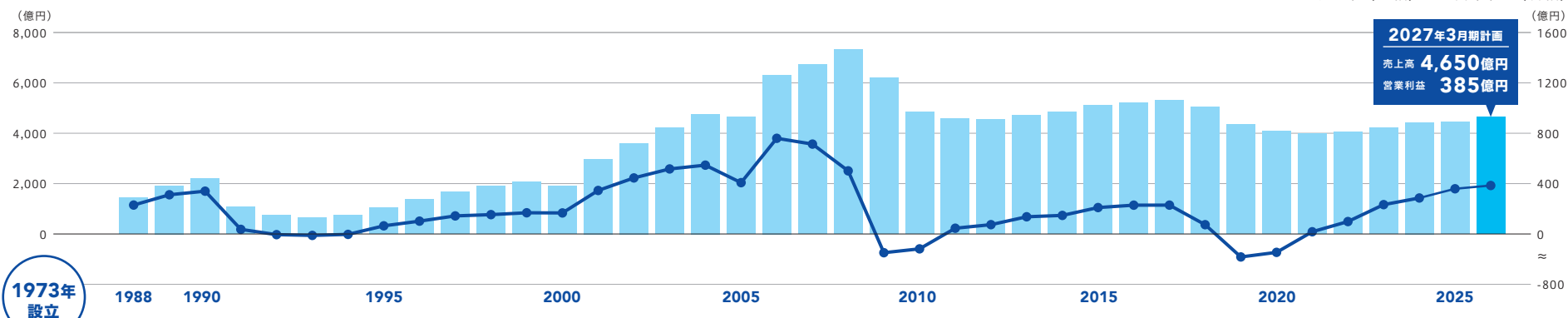
提供価値 「スマートロック」の導入

当社は、社会のDX化を見据え、不動産とITを融合した「不動産テック」の導入を推進してきました。賃貸契約手続きの電子化に加え、2022年にはスマートフォンなどで鍵の施解錠が可能な「スマートロック」を導入し、ほぼすべての手続きがオンラインで可能となりました。これらの先進的なDXの取り組みを、契約、管理などあらゆる面で今後も活用していきます。



2022

業績推移



高度成長期

バブル期

バブル崩壊期

景気拡大期

世界同時不況期

景気回復期

コロナ禍

コロナ収束

At a Glance (2026年3月31日現在)

レオパレス21について



管理戸数

約**54万戸**

設立

1973年上場企業の
利用実績割合※**72%**

入居率

期中平均 **85.78%**
 期末 **88.78%**



アパートオーナー数

約 **26,000名**スマートロック
設置戸数約**36万戸**

属性別利用戸数割合

法人 **66.5%**
 個人 **33.5%**



外国籍利用戸数割合

13.7%

※全国上場企業4,019社のうち、当社管理物件の利用実績がある企業の割合。

非財務情報



従業員数

連結 **4,150名**
 単体 **2,952名**



有給取得率※1

81.6%

障がい者雇用率※2

2.5%

取締役構成※3

社内 **5名**
 社外 **4名**



男性育休取得率※4

66.7%

CO2排出量※5

Scope1 **5,673t-CO₂**
 Scope2 **62,411t-CO₂**
 Scope3 **529,040t-CO₂**

※1 単体 ※2 本体+特例子会社、期中平均 ※3 2026年6月25日現在 ※4 単体、起算月を4月として算出 ※5 連結(グアム除く)

財務情報



売上高

4,448億円

営業利益

359億円

当期純利益

149億円

EBITDA

392億円

EPS

45.14円

自己資本比率

23.0%

長期ビジョン

当社グループは、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」を一体的に提供する総合賃貸管理業として新たなスタートを切りました。新たに掲げたミッション「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中核とした事業基盤の強化を推進していきます。今後は、経済価値と社会価値の両立を実現する戦略を展開することで企業価値の向上を図るとともに、人と住まいに関するさまざまな課題の解決に取り組み、社会から必要とされる企業を目指していきます。

長期ビジョン

“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

New Growth 2028

2029年3月期
次期中期経営計画スタート

2026年3月期
総合賃貸管理業としての再出発

2027年3月期
総合賃貸管理業としての地位確立

2028年3月期
エリア戦略の強化

正常化に向けた 業績回復期

(2020年3月期～2025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

新生レオパレス21始動

- 新しい企業理念体系「MVVC」を発表
- 2026年3月期 連結業績
 - 売上高:4,448億円
 - 営業利益:359億円
 - 当期純利益:149億円
- 賃貸事業における収益力強化
 - 成約家賃単価(指数):114(YoY +6p)
 - 平均入居率:85.78%(YoY +0.22p)
- 開発事業の本格再開
 - 受注棟数:107棟
 - 受注戸数:1,524戸
 - 受注高:141億円
- 資本政策の実施
 - 自己株式の公開買付けおよび一部消却
 - 自己新株予約権の取得および消却
 - みずほ銀行でのリファイナンス

さらなる事業基盤の強化

●中期経営計画の上方修正

2026年3月期の業績進捗を踏まえ、2026年5月に、中期経営計画「New Growth 2028」の2年目・3年目の見通しをアップデート

[New Growth 2028:中期経営計画の進捗](#)>>> p.19

●賃貸事業・開発事業のさらなる成長

賃貸・開発・管理の連携による入居率向上、顧客満足度向上、オーナー基盤の拡充を図り、総合賃貸管理業としての地位確立とエリア戦略の強化を推進

[賃貸事業本部長メッセージ](#)>>> p.25

[開発営業部門長メッセージ](#)>>> p.32

●マテリアリティの改定

外部環境の変化を踏まえ、マテリアリティを改定

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

[マテリアリティ](#)>>> p.46

高度に安定した
持続可能な
事業活動

サステナビリティ
経営の深化

人的資本経営の
推進

財務体質の
さらなる強化

2025

2026

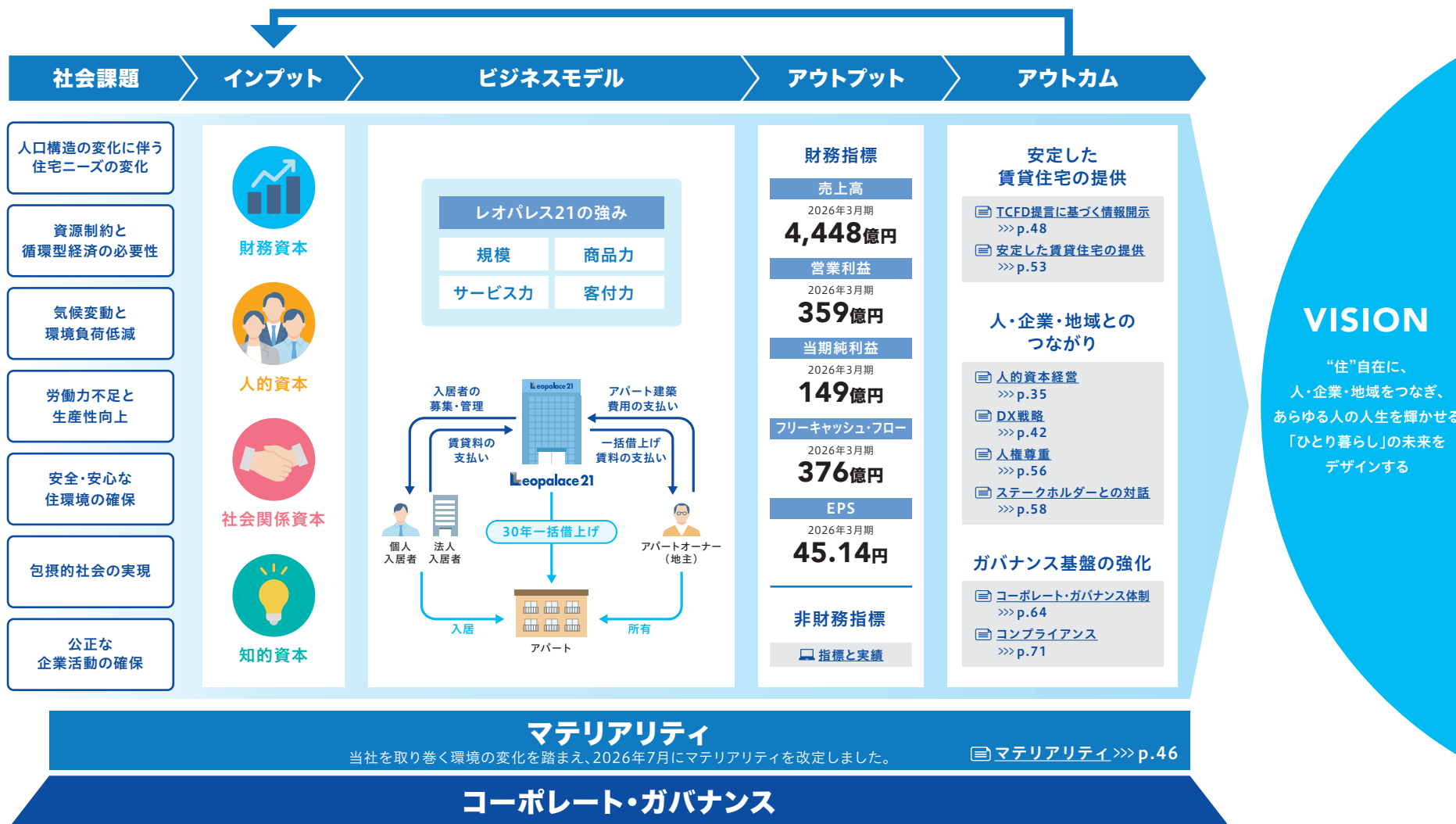
2027

2028

2029

レオパレス21の価値創造プロセス

賃貸住宅を中心とする住まいの領域で、時代の変化や多様化するニーズを的確に捉え、イノベティブなサービスの提供を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。これにより、新たな価値創造とともに、ステークホルダーと価値共有を図りながら、レオパレス21の持続的な価値創造の実現を目指しています。



レオパレス21の経営資本

以下に示す主要な4つの経営資本は、当社の価値創造を支える基盤であり、中長期的な成長の主軸となるものです。

それぞれの資本の強みを最大限に引き出し、戦略的な組み合わせで活用することによって、企業価値の持続的向上と持続可能な社会の実現につなげていきます。

資本	各資本の説明	主な指標(2026年3月期)	関連ページ
 財務資本	賃貸事業が生み出すキャッシュを活用した持続的成長 賃貸事業の成長によって創出したキャッシュを、持続的な成長に向けた投資および株主還元へ適切に配分しています。資金調達へ過度に依存することなく、自社が生み出す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ながら、戦略的な資本配分を通じて企業価値の持続的向上を目指します。	■自己資本: 406億円 ■有利子負債: 326億円 ■営業キャッシュ・フロー: 384億円	☰ 中期経営計画のアップデート >>> p.20 ☰ 経営管理本部長メッセージ >>> p.21
 人的資本	従業員が生涯にわたって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。	■連結従業員数: 4,150名 ■単体従業員数: 2,952名 ■平均勤続年数: 13年2カ月 ■有資格者数: 1,157名 ^{※1} ■エンゲージメントスコア[eNPS SM]*: △54(前期比+8p) ^{※2} ※1 宅地建物取引士、賃貸不動産経営管理士、建築士、および建築施工管理技士の合計 ※2 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△54) *eNPSSM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.の役務商標です。	☰ 人的資本経営 >>> p.35
 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2万6千名のオーナー様、約48万名の入居者様をはじめとする多様なステークホルダーの皆様との信頼関係を基盤に、全国で事業を展開しています。約54万戸を管理する単身者向け賃貸住宅プラットフォームは、日本有数の規模となっており、地域社会と連携・協働しながら、持続的かつ安定した運営体制を構築しています。	■オーナー様数: 約26,000名 ■管理戸数: 約54万戸 ■入居者数: 約480,000名 ■法人利用社数: 約39,800社 ■オーナー様説明会開催数: 139回	☰ 賃貸事業本部長メッセージ >>> p.25 ☰ 安定した賃貸住宅の提供 >>> p.53 ☰ ステークホルダーとの対話 >>> p.58
 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、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などの先進技術を積極的に取り入れ、社会やライフスタイルの変化に対応した、快適で付加価値の高い住環境の整備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36万戸	☰ DX戦略 >>> p.42 ☰ 安定した賃貸住宅の提供 >>> p.53



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。

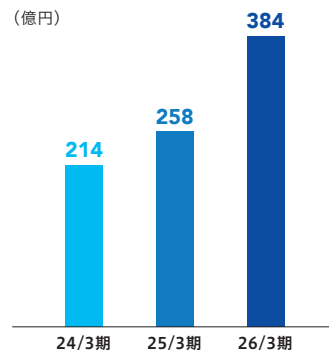
2026年3月期は、本業によるキャッシュ創出力を着実に高めつつ、資本政策を機動的に実行したことで、持続的成長に向けた基盤強化を進めることができました。

(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

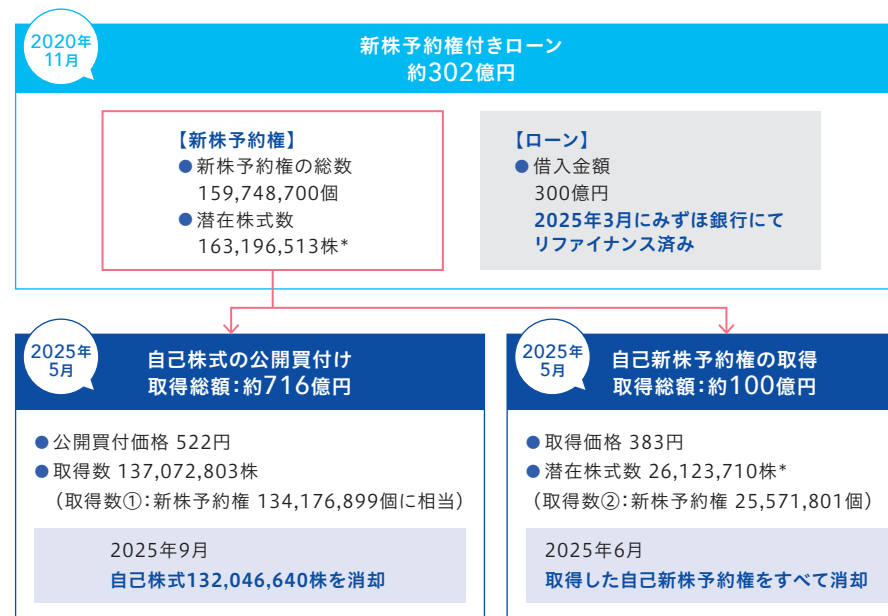
(億円)



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

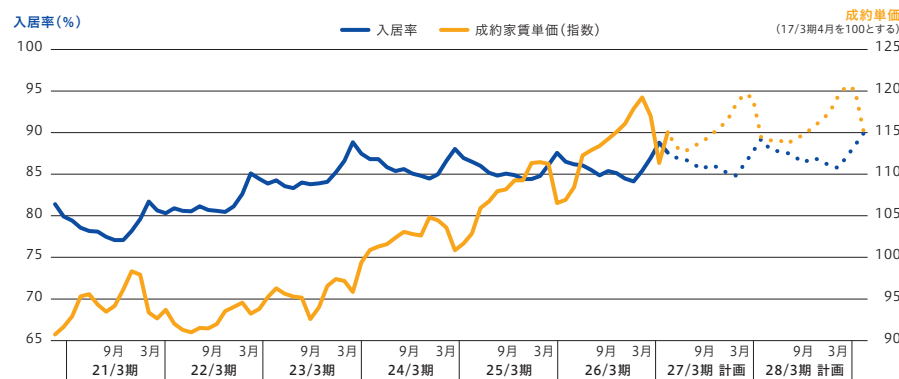
2026年3月期の業績進捗を踏まえ、中期経営計画1年目を終えた2026年5月に、中期経営計画「New Growth 2028」の2年目および3年目の見通しをアップデートしました。

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、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」「オーナーリーゼンシップ強化」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。

オーナーリーゼ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。

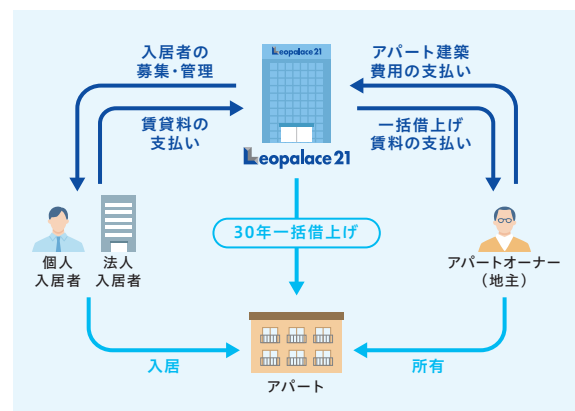
レオパレス21のビジネスモデル

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が始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。

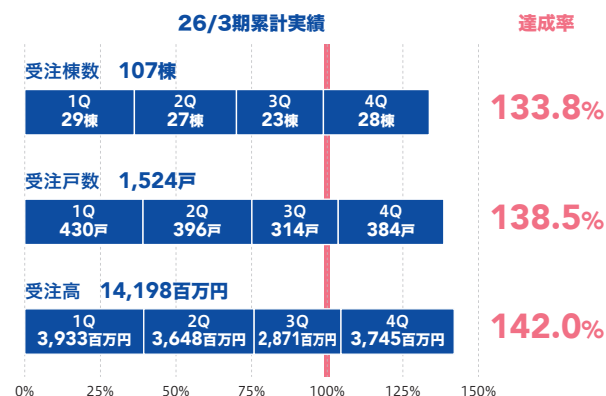
部門運営において重視することは、「社員が主役」という考え方のもと、一人ひとりが自ら考え、責任をもって行動し、その成果が正当に評価される組織となることです。Pay for Performance の発想と、立場を超えた対話、現在と未来を起点とした判断を土台に自律したチームを構築し、開発事業の成長エンジンとしていきます。

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きます。

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

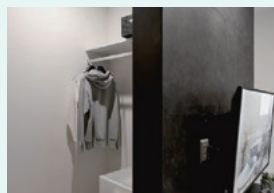
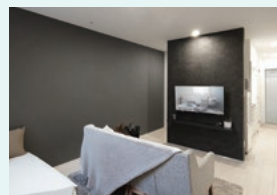
「ArLk(アルク)」は、現代の単身者のライフスタイルや価値観の変化に向き合い、“暮らしやすさをアップデートする住まい”を目指して開発した新商品です。私たちは従来のワンルームの常識を見直し、限られた空間でも入居者様一人ひとりが自分らしく快適に暮らせる住まいを追求しました。

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

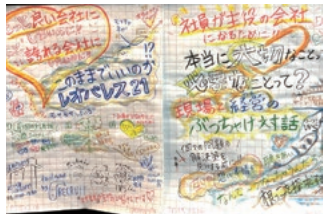
女性活躍推進フォーラムへの参加

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は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

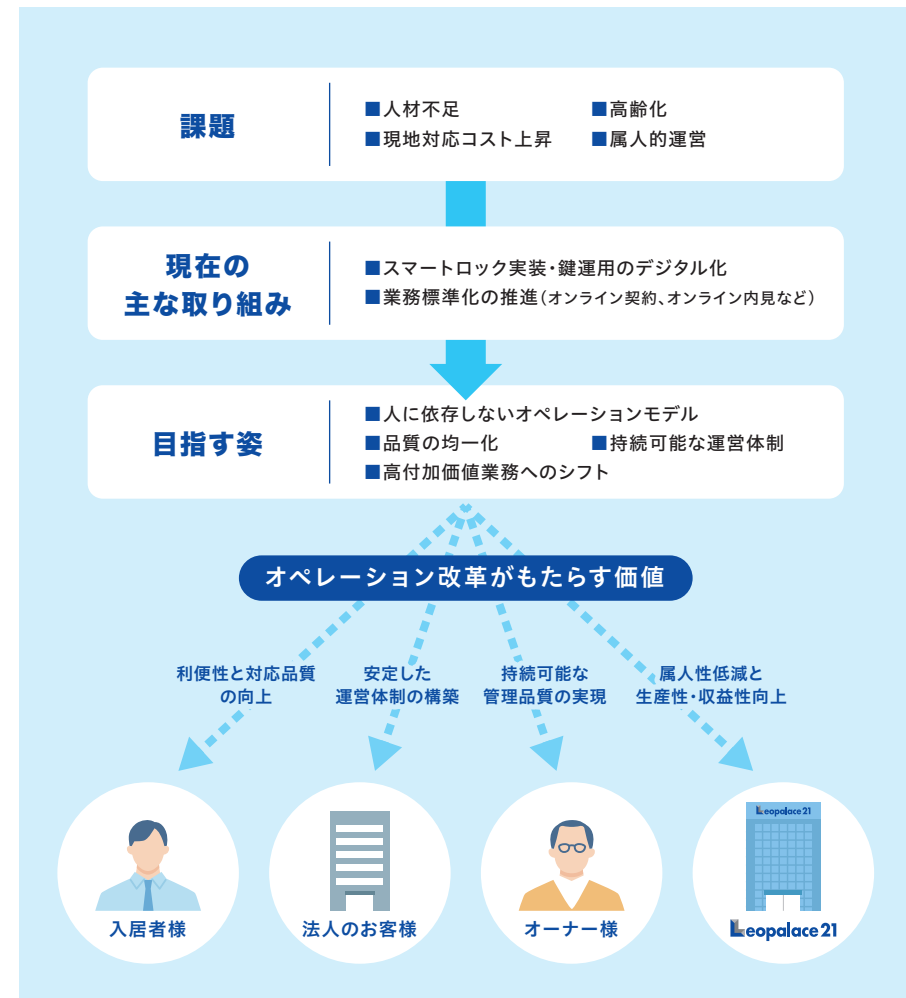
再現性の高い持続可能な運営モデルへの進化

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

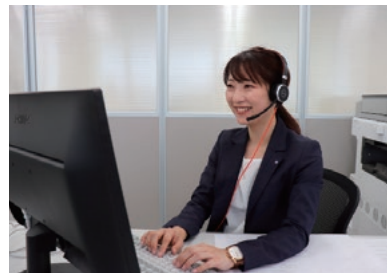
電子契約およびスマートロックの導入を通じて来店不要の賃貸契約プロセスを確立し、人的依存から脱却する業務基盤を整備

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。





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。

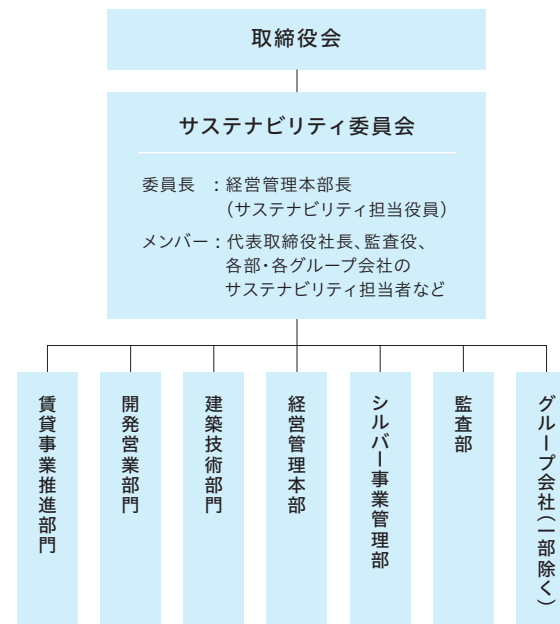
5. ステークホルダーとの健全で積極的なコミュニケーション

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							
									
重点テーマ		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	2027年3月期目標 (KPI)	
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

企業価値の向上

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

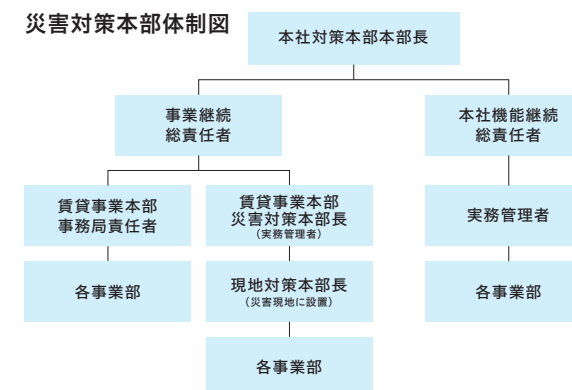
気候変動関連リスクは、当社のリスク分類上では「外的要因」リスクに位置付けています。サステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて特定もしくは、定期的に見直した気候変動関連リスクは、全社的なリスクとして管理しています。気候変動関連リスクに対する対応策は、サステナビリティ委員会およびリスク管理委員会を中心に、関係部署と連携して検討・立案し、実行していきます。効果検証を含めたモニタリングも関係部署にて適宜実施し、その結果をサステナビリティ委員会・リスク管理委員会にて報告し、その後、取締役会にも共有される仕組みです。

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。

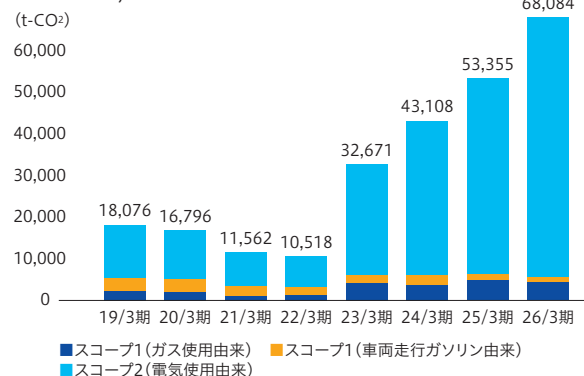
第三者保証の取得に際して、2025年3月期よりCO₂排出量算定の精度を高めるとともに、算定範囲を実態に即して拡大しました。また、継続性の観点から2023年3月期まで遡及して再算定を実施しました。算定範囲の拡大により、物件の共用部における、電気・ガス使用量を算入し、スコープ1,2が増加し、これに伴いスコープ3カテゴリ3も約5倍に増加しました。また、スコープ3カテゴリ1についても、アパートの建築資材に加え、事務用品や広告などの購買活動を算定対象とした結果、排出量が約42倍に増加しました。

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。

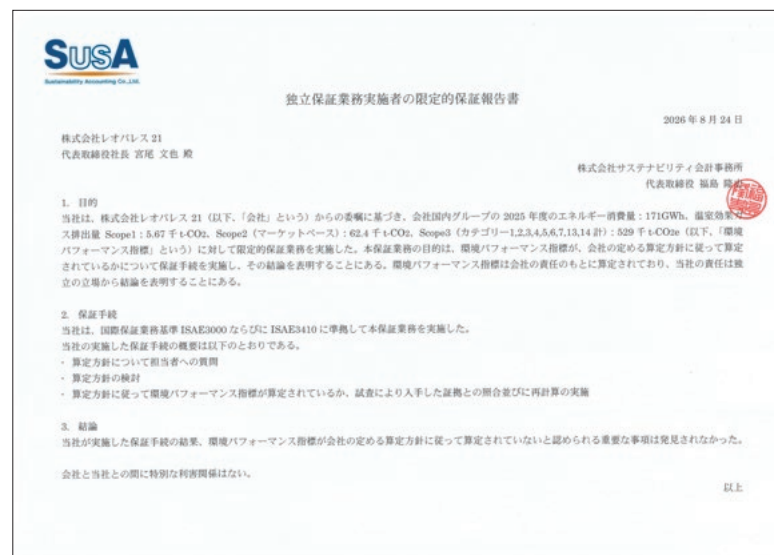
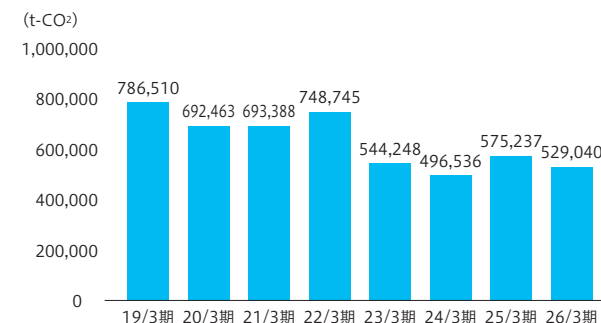
スコープ1,2,3の実績

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)

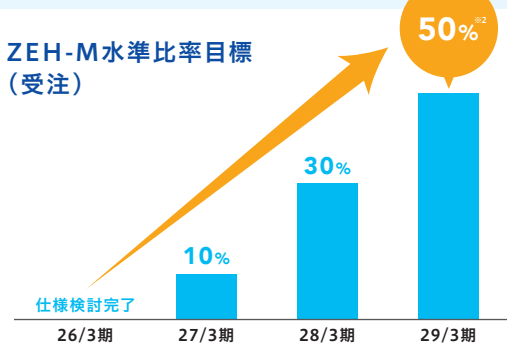


2025年10月ZEHデベロッパー登録完了
(当社マーク)



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

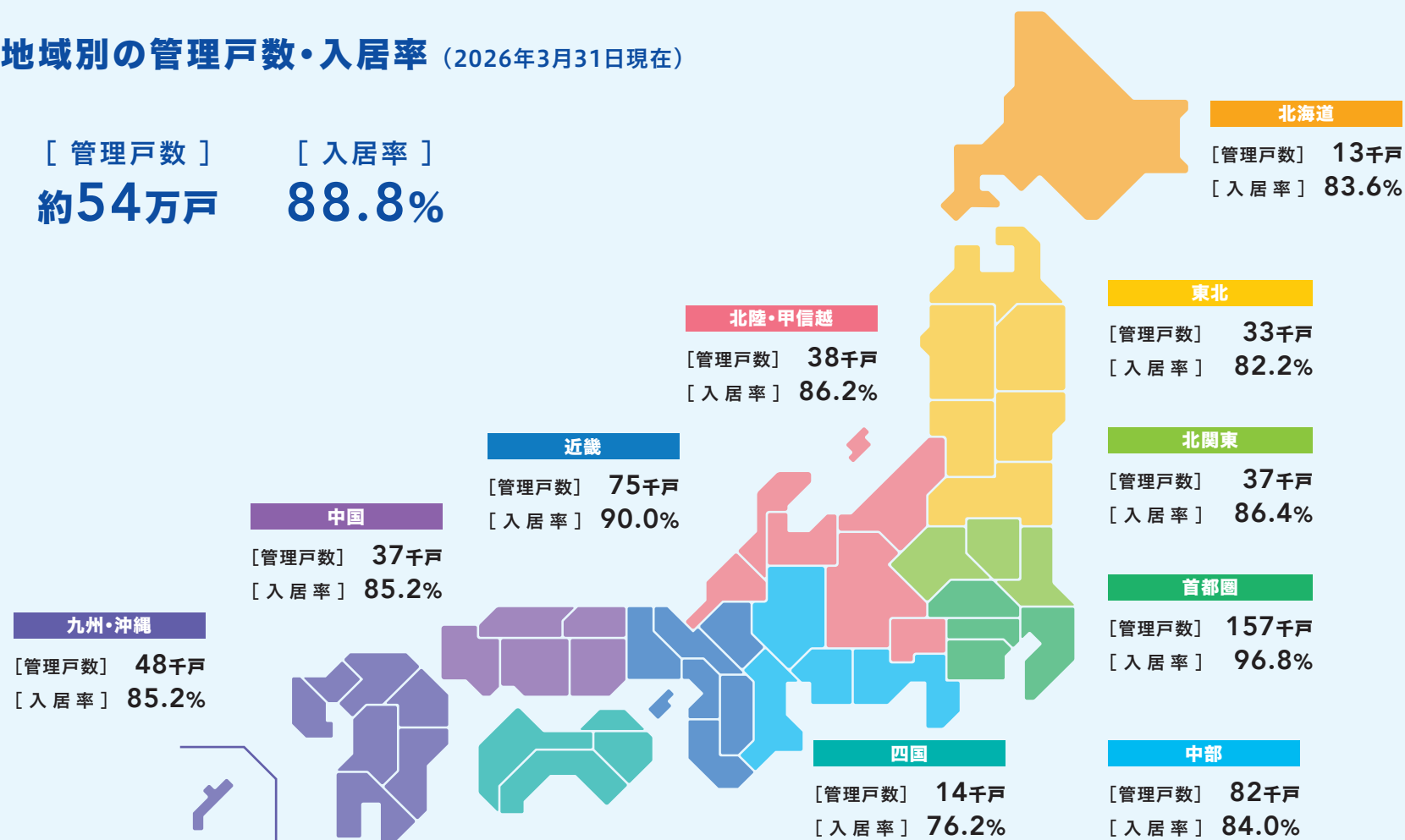
安定した賃貸住宅の提供

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%

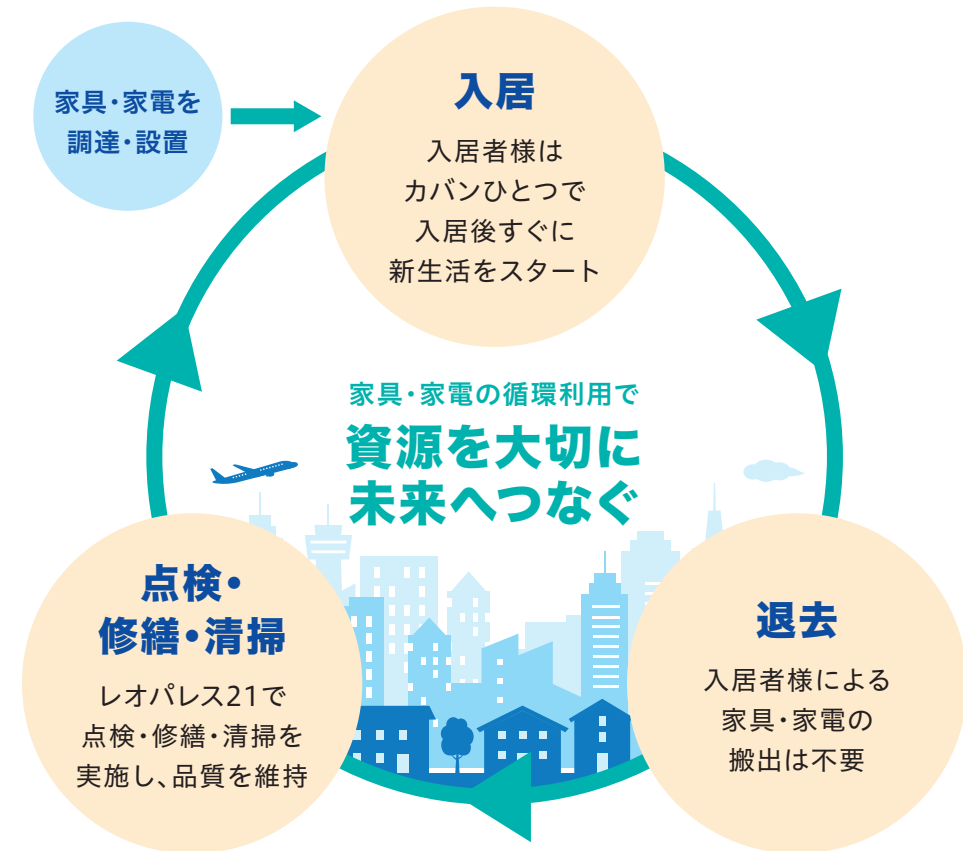


家具・家電付き賃貸住宅の供給による循環型経済の実現

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。

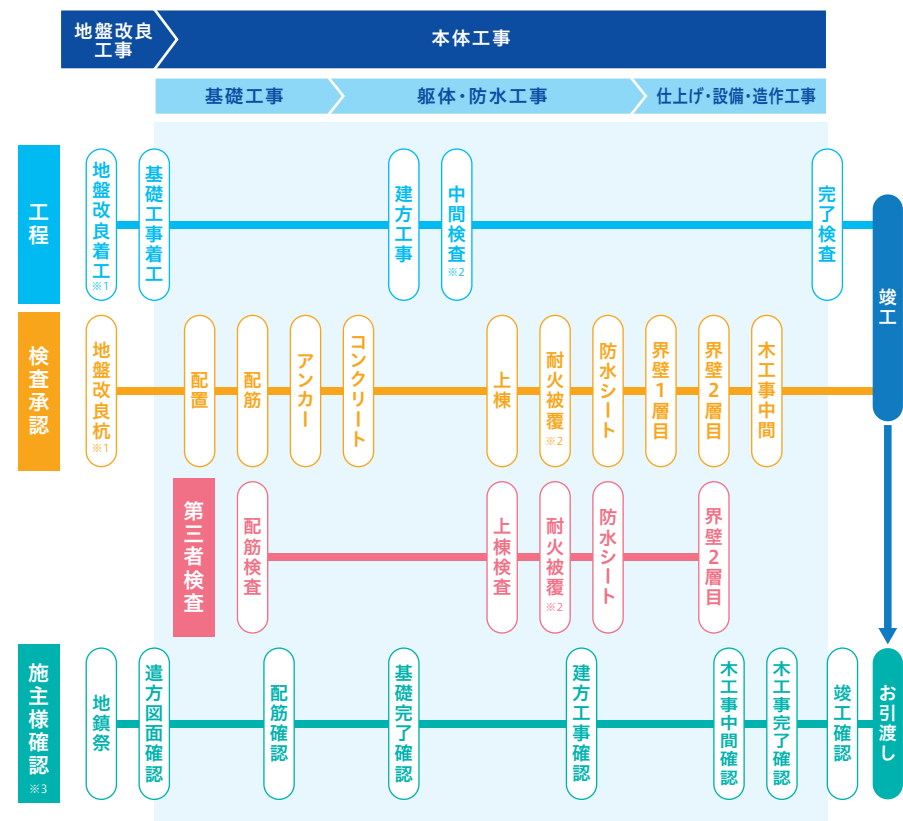
管理物件の予防メンテナンスを促進

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

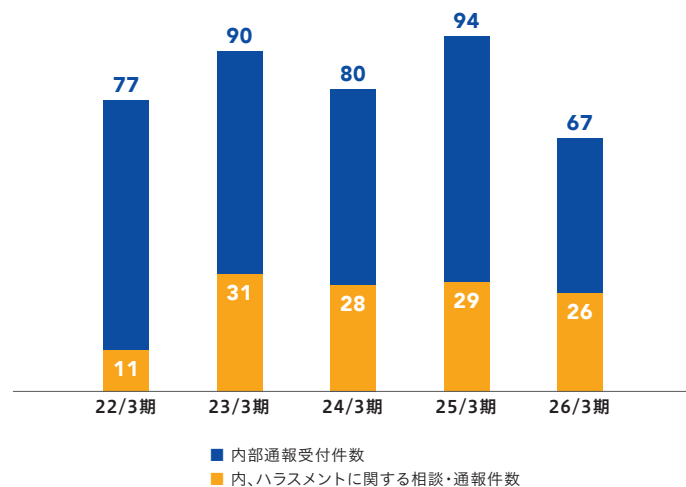
当社グループは、「新しい価値の創造と笑顔あふれる暮らしの想造」というミッションを掲げ、日々の事業活動に携わるなかで、すべての人の人権を尊重した行動を実践します。

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。

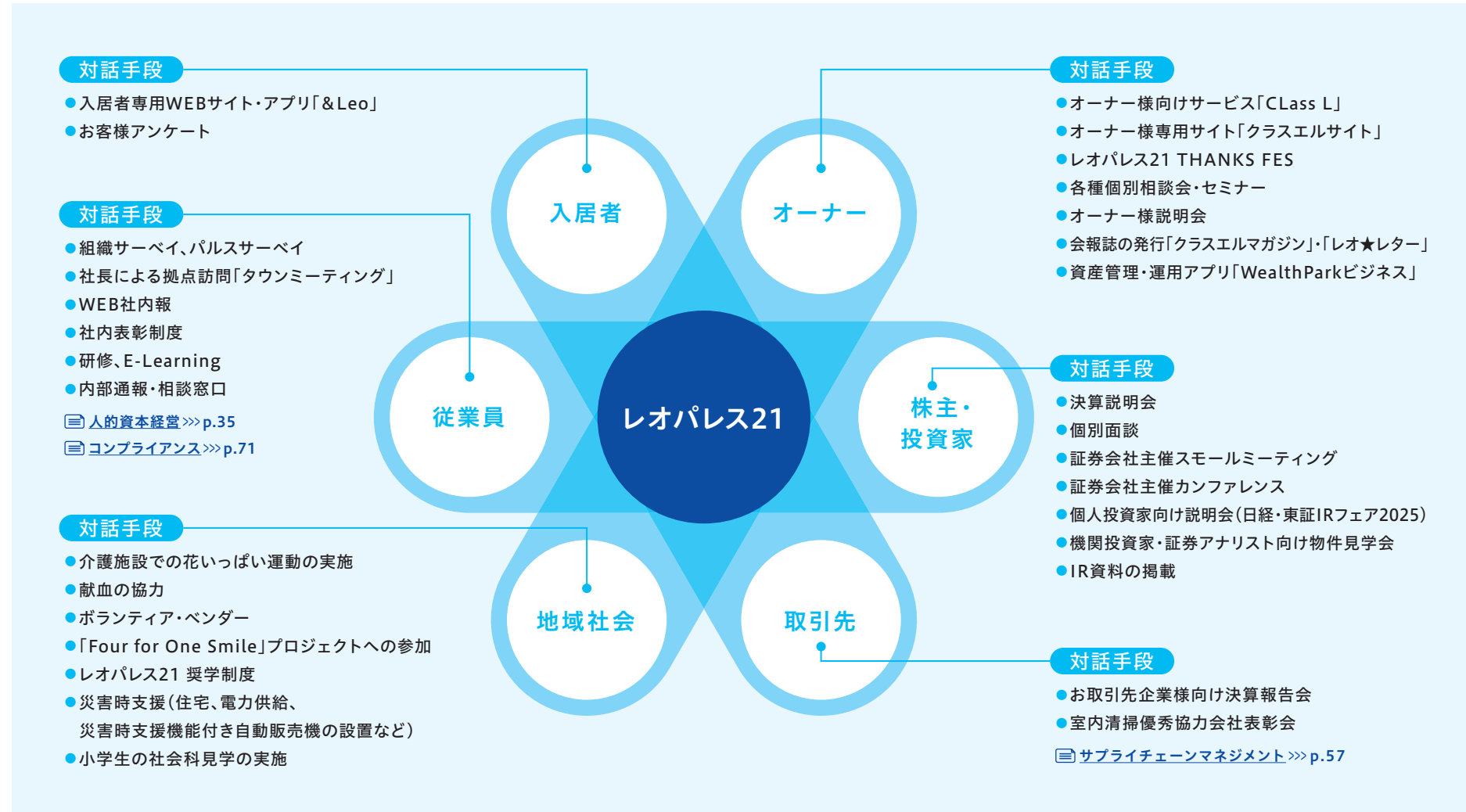
今後の取り組み

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きれていません。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。

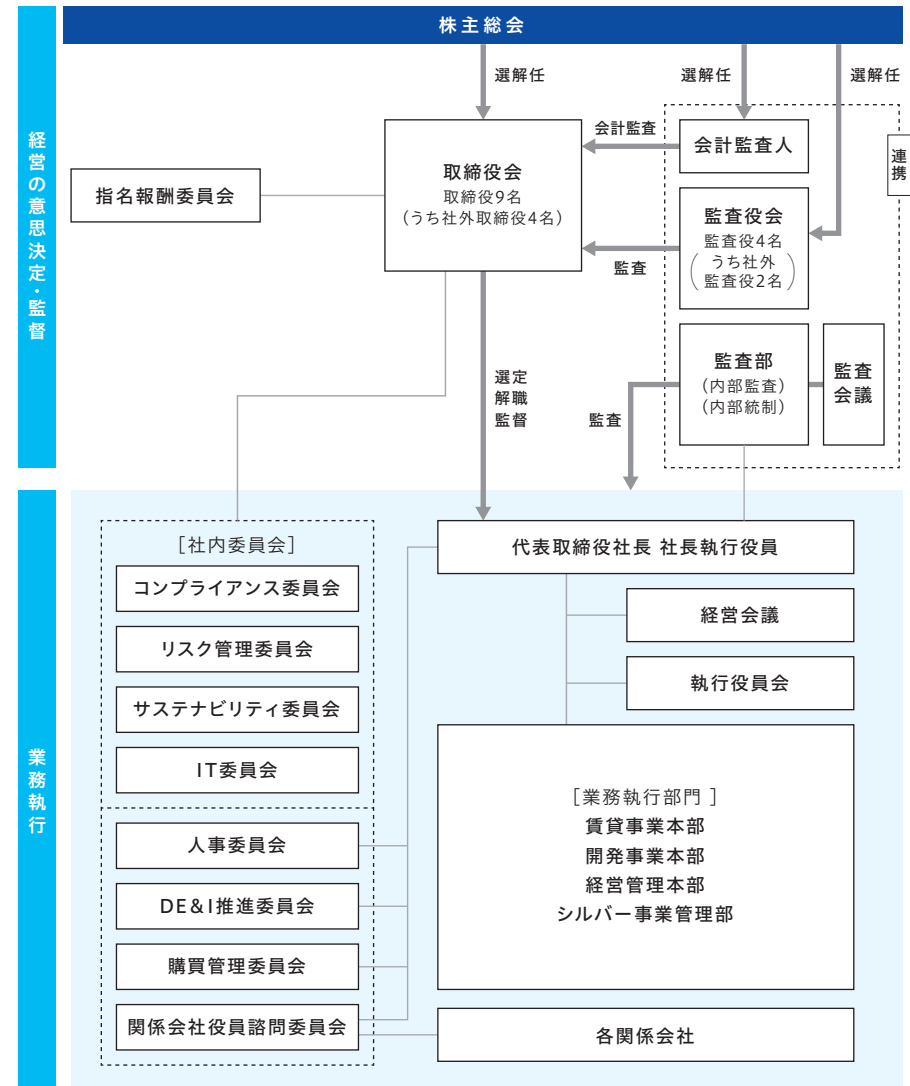
取締役会においては、当社における主要な経営課題を検討することを目的として各委員会を設置し、取締役会が諮問する経営課題について検討を行い、答申しています。

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・クロウバック条項を導入)
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

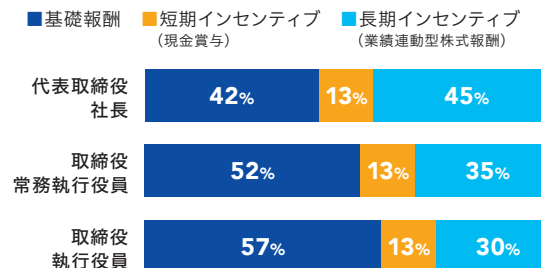
企業理念体系や中期経営計画の実現のため、以下を役員報酬制度の基本方針としています。

- 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。

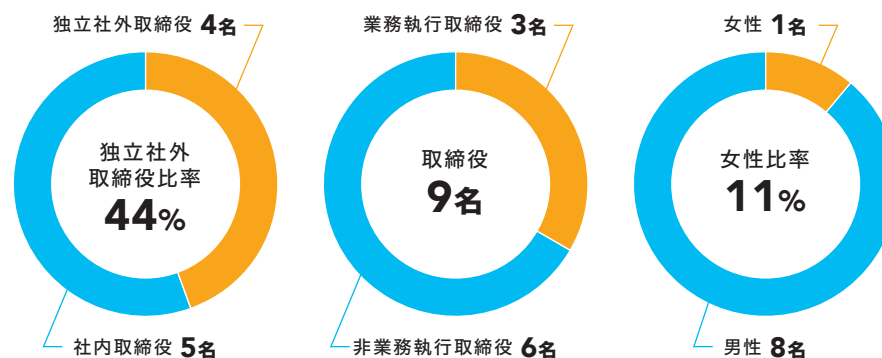
実効性向上に向けた取り組み

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。

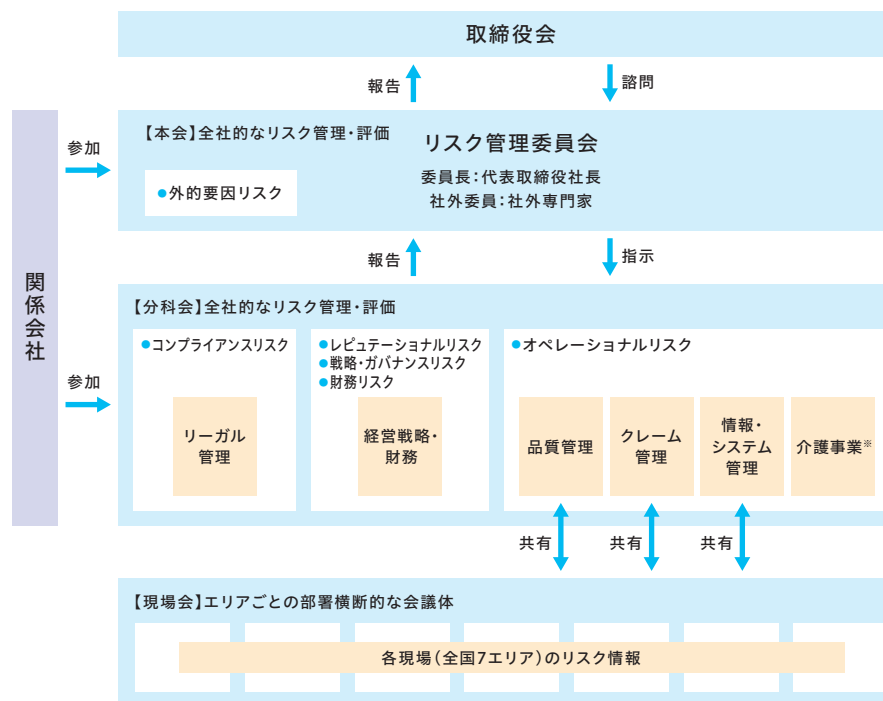
昨今の外部環境の変化に伴うリスクの増大傾向を踏まえ、潜在リスクに対する「起きる前の予防策」や「顕在化した時の対応を準備する取り組み」を強化したリスク管理体制とすべく整備・拡充を図るため、リスク管理委員会の分科会として6つの会議体を設置しています。各会議体で押さえるべきリスクを定め、専門性の観点からリスクアセスメントおよび顕在化したインシデントについて協議を行っています。

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。

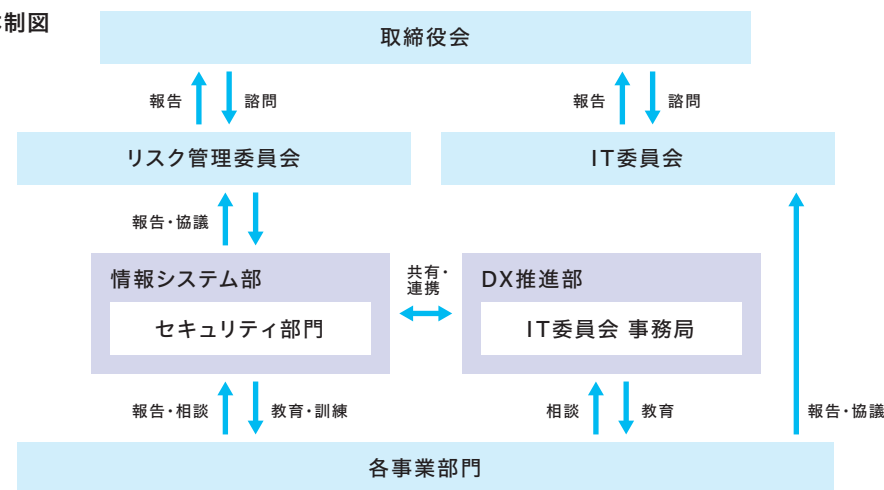
また、対外的な活動として、外部の情報セキュリティイベントに登壇し、当社のセキュリティ対策への姿勢や取り組みの透明性を開示しています。

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



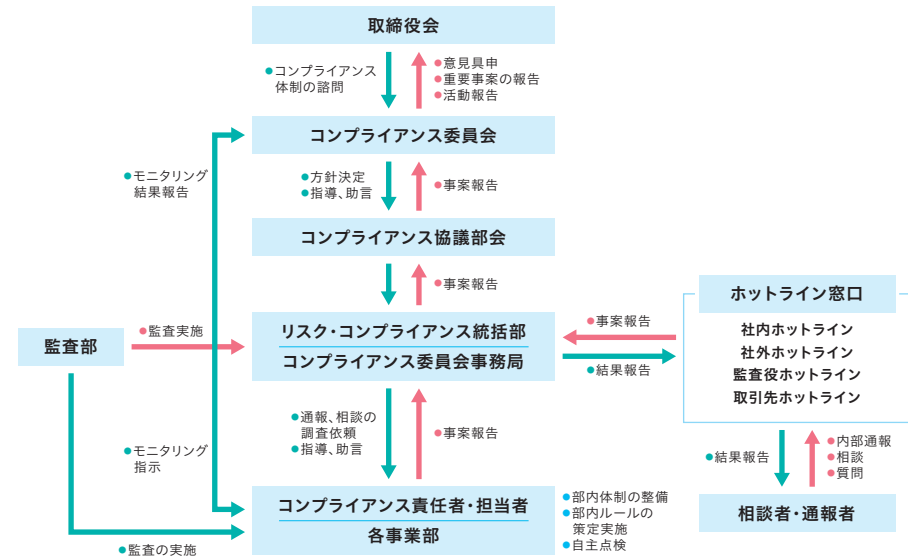
コンプライアンス

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。

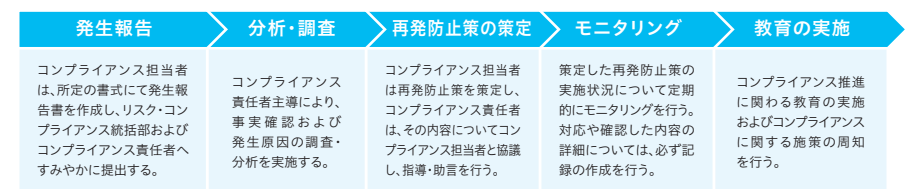
コンプライアンス体制図



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



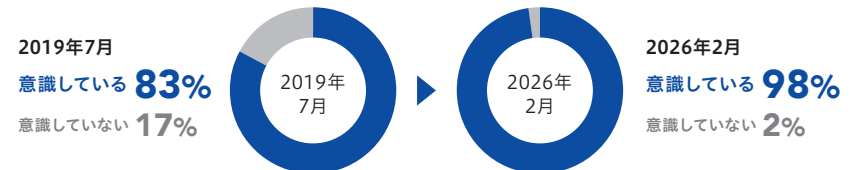
コンプライアンス研修

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を実施するなど、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。

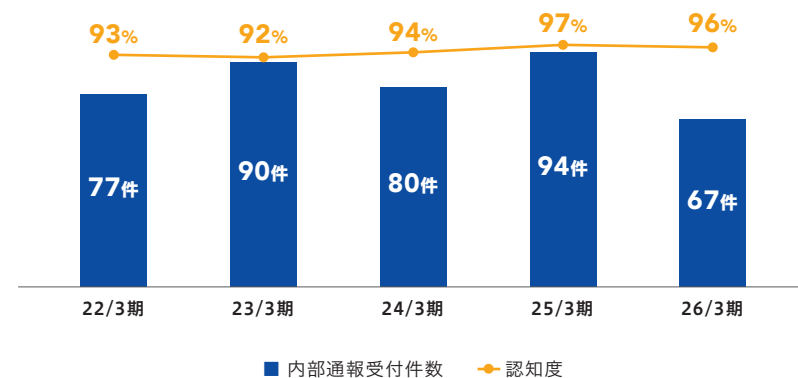
意識調査アンケート結果



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



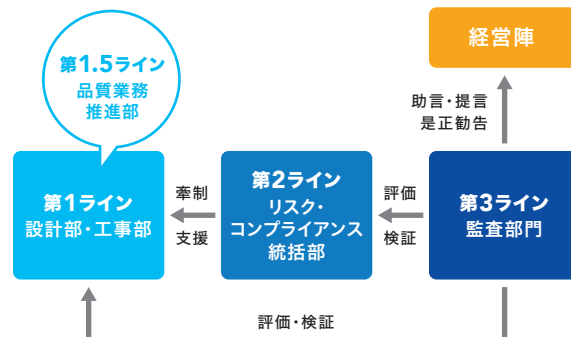
再発防止の取り組み

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



section 4

データ編

過去11年間の連結財務データ、ESGデータ、賃貸事業の実績など、さまざまな定量データを掲載しています。

11年間の連結財務データ	75
ESGデータ	77
賃貸事業データ	80
会社概要	81

11年間の連結財務データ

[📄ファクトシート](#)

損益計算書：(百万円)	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	2026年3月期
売上高	511,513	520,488	530,840	505,223	433,553	408,959	398,366	406,449	422,671	431,831	444,820
賃貸事業	410,641	416,594	435,537	426,388	388,939	391,964	383,043	391,438	407,489	416,918	429,623
開発事業	74,160	74,566	76,587	58,992	23,806	—	—	—	—	—	—
シルバー事業	10,798	11,536	12,807	13,922	14,620	14,524	14,258	13,941	14,007	13,726	13,652
その他事業	15,913	17,791	5,908	5,919	6,186	2,469	1,064	1,069	1,175	1,186	1,544
売上原価	422,604	427,820	434,762	428,988	408,112	387,872	352,289	353,163	353,836	354,537	355,611
売上総利益	88,909	92,668	96,077	76,235	25,441	21,086	46,077	53,285	68,835	77,293	89,208
売上総利益率(%)	17.4	17.8	18.1	15.1	5.9	5.2	11.6	13.1	16.3	17.9	20.1
販売費及び一般管理費	67,823	69,769	73,147	68,844	61,915	50,269	44,302	43,406	45,521	48,062	53,242
営業利益	21,085	22,898	22,930	7,390	△36,473	△29,182	1,774	9,879	23,313	29,231	35,966
営業利益率(%)	4.1	4.4	4.3	1.5	△8.4	△7.1	0.4	2.4	5.5	6.8	8.1
賃貸事業	22,848	22,459	26,062	14,987	△20,828	△19,385	7,719	16,887	30,386	38,059	44,295
開発事業	3,340	5,051	3,663	△995	△5,181	—	—	—	—	—	—
シルバー事業	△1,354	△1,650	△1,596	△846	△559	△720	△789	△1,208	△621	△ 803	△1,062
その他事業	△360	664	△846	△1,346	△1,000	△1,551	△1,668	△2,706	△2,391	△ 2,608	△2,677
調整額	△3,388	△3,626	△4,353	△4,407	△8,903	△7,524	△3,486	△3,092	△4,059	△5,416	△4,589
EBITDA	30,700	32,235	34,656	20,336	△24,316	△18,766	11,127	16,449	27,974	32,734	39,211
経常利益	19,909	22,355	22,354	7,063	△36,341	△34,170	△2,151	6,526	19,476	26,936	34,842
親会社株主に帰属する当期純利益	19,631	20,401	14,819	△68,662	△80,224	△23,680	11,854	19,810	42,062	17,861	14,933
貸借対照表：(百万円)											
資産合計	327,609	337,828	337,257	291,790	196,953	161,708	145,430	166,548	205,000	216,625	176,574
純資産合計	144,865	158,870	159,438	81,338	1,589	3,277	11,034	32,922	71,679	88,268	46,393
現金及び預金	88,043	104,432	106,543	84,536	60,501	54,863	45,523	53,560	68,627	88,408	57,908
有利子負債	50,824	49,918	53,829	48,047	36,137	35,409	33,045	31,849	30,879	31,630	32,600

キャッシュ・フロー計算書：(百万円)	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	2026年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,104	27,504	27,338	△7,212	△51,639	△40,816	△4,460	10,545	21,422	25,899	38,467
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,087	△8,653	△2,336	7,379	39,533	11,829	886	906	851	△ 604	△815
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,374	△14,048	△18,354	△15,181	△12,048	23,571	△5,886	△2,819	△7,119	△ 6,404	△68,794
フリー・キャッシュ・フロー	11,017	18,850	25,001	167	△12,106	△28,986	△3,574	11,452	22,273	25,295	37,652
1株あたりデータ：(円)											
1株当たり純資産 (BPS)	550.94	603.76	630.84	331.87	5.34	△25.83	3.25	73.29	201.15	255.81	127.98
1株当たり当期純利益 (EPS)	74.68	77.61	58.02	△278.58	△328.77	△84.88	36.04	60.22	130.91	56.22	45.14
1株当たり配当金 (DPS)	10.00	22.00	22.00	－	－	－	－	－	5.00	10.00	10.00
経営指標：(%)											
自己資本当期純利益率 (ROE)	14.6	13.4	9.3	△57.2	△195.1	－	－	157.3	95.6	24.6	24.5
投下資本利益率 (ROIC)	7.1	7.2	7.1	3.7	△64.1	△66.0	3.5	12.4	17.0	19.7	27.6
総資産経常利益率 (ROA)	6.3	6.7	6.6	2.2	△14.9	△19.1	△1.4	4.2	10.5	12.8	17.7
D/Eレシオ (倍)	0.4	0.3	0.3	0.6	22.7	10.8	3.0	1.0	0.4	0.4	0.7
自己資本比率	44.2	47.0	47.2	27.7	0.7	△5.3	0.7	14.5	31.2	37.5	23.0
配当性向	13.4	28.3	37.9	－	－	－	－	－	3.8	17.8	22.2
株主資本配当率 (DOE)	1.9	3.8	3.5	－	－	－	－	－	3.7	4.4	5.4
株価指標											
時価総額 (百万円)	181,861	153,780	224,129	54,119	65,138	50,396	66,536	117,592	170,294	192,363	212,353
株価 (円)	680	575	887	221	266	153	202	357	517	584	635
株価収益率 (PER) (倍)	9.1	7.4	15.3	△0.8	△0.8	△1.8	5.6	5.9	3.9	10.4	14.1
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.2	1.0	1.4	0.7	49.8	△5.9	62.2	4.9	2.6	2.3	5.0
期末発行済株式数 (自己株式含む) (株)	267,443,915	267,443,915	252,682,515	244,882,515	244,882,515	329,389,515	329,389,515	329,389,515	329,389,515	329,389,515	334,415,678
期中平均株式数 (株)	262,874,470	262,874,243	255,412,984	246,473,624	244,011,285	279,003,996	328,888,640	328,995,828	321,303,270	317,695,021	330,842,410

※ 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。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

ESGデータ集

環境(連結(グアムを除く))

環境負荷とその軽減

(t-CO₂)

	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	2026年3月期
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1,2 合計	18,076	16,796	11,562	10,518	32,671	43,108	53,355	68,084
スコープ3	786,510	692,463	693,388	748,745	544,248	496,536	575,237	529,040
カテゴリ1(材料購入)	31,263	10,898	5,850	83	122	61	38,446	33,759
カテゴリ2(資本財)	29,835	12,692	9,621	5,041	2,068	1,203	1,439	3,482
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)	868	1,709	2,063	1,916	5,832	7,465	8,653	11,302
カテゴリ4、9(輸送、配送)	—	—	—	—	353	497	807	915
カテゴリ5(事業から出る廃棄物)	—	—	—	—	784	1,098	1,134	882
カテゴリ6(出張)	2,250	2,894	1,665	1,334	1,013	1,390	378	453
カテゴリ7(雇用者の通勤)	1,220	1,098	1,203	967	1,009	1,056	1,296	1,451
カテゴリ8(リース資産(上流))	—	—	—	—	—	—	—	—
カテゴリ10(販売した製品の加工)	—	—	—	—	—	—	—	—
カテゴリ11(販売した製品の使用)	—	—	—	—	—	—	—	—
カテゴリ12(販売した製品の廃棄)	—	—	—	—	—	—	—	—
カテゴリ13(賃貸物件電気・ガス使用)	724,543	663,171	672,987	739,403	533,067	483,766	522,681	476,412
カテゴリ14(フランチャイズ)	—	—	—	—	—	—	403	385
カテゴリ15(投資)	—	—	—	—	—	—	—	—
スコープ1,2,3 合計	804,586	709,259	704,950	759,263	576,919	539,644	628,593	597,124
スコープ1,2,3 合計 前年比(%)	△8.9	△11.8	△0.6	+7.7	△24.0	△6.5	+16.5	△5.0
スコープ1,2,3 原単位(t-CO ₂ /億円)	159.3	163.6	172.4	190.6	141.9	127.7	145.6	134.2

※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月期より、スコープ1,2およびスコープ3(カテゴリ1、3)の算定範囲を拡大し、確認可能な2023年3月期まで遡及して再算定を実施しました。

産業廃棄物

(t)

	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	2026年3月期
産業廃棄物	24,895	15,588	9,004	1,887	2,519	3,442	3,954	3,662
解体工事に伴う排出	12,068	2,515	1,040	79	0	0	895	2,218
新築工事に伴う排出	10,330	4,244	1,329	48	16	24	327	660
改修工事に伴う排出	2,497	8,828	6,635	1,760	2,504	3,418	2,732	783
前期比(%)	△24.0	△37.4	△42.2	△79.0	+33.5	+36.0	+14.9	△7.4

紙投入量

(A4換算枚数・百万枚)

	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	2026年3月期
紙投入量	111	58	44	37	31	40	23	17
前期比(%)	△1.8	△47.7	△24.1	△15.9	△16.2	+29.0	△42.5	△26.6

社会

従業員構成(単体)

(名)

	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	2026年3月期
従業員数(連結)	7,600	7,043	5,082	4,356	3,991	3,853	3,909	4,150
従業員数	6,331	5,820	4,172	3,589	2,804	2,690	2,723	2,952
平均年齢	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	41歳2カ月
平均勤続年数	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	13年2カ月
新卒採用人数	164	18	0	0	0	67	138	111
キャリア採用人数	104	65	18	28	54	105	174	264
離職率(在籍ベース)(%)	8.6	13.1	30.7	16.0	11.1	9.0	7.9	7.1

ワークライフバランス(単体)

	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	2026年3月期
総労働時間(時間)	173.0	166.3	160.3	165.3	166.8	169.2	163.6	157.7
時間外労働時間(時間)	15.0	13.3	11.4	11.3	13.2	16.4	19.3	18.1
短時間勤務取得者数(名)	199	277	216	228	231	236	218	151
男性社員による育児休業等、育児目的休暇の取得率(%)	31.6	38.0	54.3	34.1	35.7	71.4	69.7	66.7
エンゲージメントスコア	—	—	—	—	—	△71	△62	△54
年次有給休暇取得率(%)	76.8	84.3	90.5	81.7	81.2	80.5	82.0	81.6

※ 育児休業取得率は起算月を4月として算出 ※ サurvey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△54)

次世代リーダー育成(連結)

(時間)

	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	2026年3月期
教育研修の従業員参加総時間※	15,581	3,738	9,838	4,265	4,096	8,159	18,816	35,385

※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

ダイバーシティ(単体、障がい者雇用については本体+特例子会社)

(%)

	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	2026年3月期
障がい者雇用人数(期中平均)(名)	138.0	128.9	107.9	103.1	90.2	107.0	102.3	97.9
障がい者雇用率(期中平均)	2.2	2.3	2.3	2.7	2.8	2.7	2.8	2.5
女性正社員比率	30.8	32.3	37.1	38.0	38.7	39.0	32.7	31.8
女性管理職比率	6.1	6.4	5.8	6.5	5.5	5.4	5.1	5.9

男女間賃金格差(単体)

(%)

	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	2026年3月期
正規従業員	—	—	—	—	69.1	68.3	69.0	66.8
非正規従業員	—	—	—	—	63.6	45.0	47.6	45.9
全体	—	—	—	—	55.4	50.1	50.7	57.5

※ 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。

社会貢献活動関連データ(単体)

(円)

	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	2026年3月期
ボランティアベンダー寄付額	1,824,728	1,966,138	1,553,215	1,041,085	699,189	979,693	1,058,554	678,565

ステークホルダーとのコミュニケーション(単体)

	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	2026年3月期
オーナー様説明会開催数(回)	517	381	87	0	88	169	141	139
機関投資家との対話(社)	236	204	95	103	122	97	116	138

主な有資格者(連結)

(名)

	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	2026年3月期
公認会計士	2	2	1	1	1	0	3	3
弁護士	5	6	4	5	5	6	6	6
宅地建物取引士	846	899	655	587	567	543	511	523
賃貸不動産経営管理士	506	537	408	413	89	108	135	247
建築士(1級、2級)	428	374	244	207	189	181	189	203
建築施工管理技士(1級、2級)	333	296	194	165	148	137	144	184
介護福祉士	690	705	720	687	695	654	613	591
介護支援専門員(ケアマネジャー)	186	178	205	185	148	146	140	112
訪問介護員(ホームヘルパー)(1級、2級)	398	373	345	308	289	265	240	210

※ 2023年3月期より算定基準を変更し、国家資格化後の期末時点における有資格者数を表示しています。

ガバナンス

ガバナンス関連データ

(名)

	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	2026年3月期
取締役人数	11	10	9	8	10	10	10	10
内、社外取締役(独立社外取締役)	3(3)	5(4)	6(5)	5(3)	4(4)	4(4)	4(4)	4(4)
独立比率(%)	27.3	40.0	55.6	37.5	40.0	40.0	40.0	40.0
女性取締役人数	1	2	1	1	1	1	1	1
外国籍取締役人数	—	—	—	1	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)	2(2)	2(2)	2(2)	2(2)	2(2)	2(2)
独立比率(%)	75.0	75.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0

(回)

	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	2026年3月期
取締役会開催回数	24	41	28	26	25	19	17	19
指名報酬委員会開催回数	2	11	7	7	8	6	9	5

(百万円)

	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	2026年3月期
役員報酬	595	228	170	162	180	202	300	529
取締役(社外取締役を除く)	495	131	56	60	96	112	209	418
監査役(社外監査役を除く)	19	13	16	18	18	20	21	26
社外役員	80	83	97	82	65	69	70	84

コンプライアンス関連データ

	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	2026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	10	4
従業員数に対する内部通報割合(%)※	1.6	1.9	2.0	1.8	2.3	2.1	2.4	1.4

※ 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

[📄 ファクトシート](#)

属性別利用戸数

	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		2026年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	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	318,956	66.5
個人	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	130,177	27.1
学生	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	30,390	6.3
合計	484,718	100	478,295	100	468,803	100	482,788	100	498,559	100	488,012	100	477,888	100	479,523	100

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	通期平均
2019年3月期	98	96	98	99	99	100	100	100	101	102	100	100	99
2020年3月期	100	99	98	97	97	97	98	97	98	98	96	92	97
2021年3月期	91	92	93	95	96	94	93	94	96	98	98	93	95
2022年3月期	93	94	92	91	91	92	91	92	94	94	95	93	93
2023年3月期	94	95	96	96	95	95	93	94	97	97	97	96	96
2024年3月期	99	101	101	102	102	103	103	103	105	104	104	101	102
2025年3月期	102	103	106	107	108	108	109	109	111	111	111	107	108
2026年3月期	107	108	112	113	113	114	115	116	118	119	117	111	114

※2016年4月(2017年3月期)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	通期平均
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	88.34
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	80.78
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	78.89
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	81.22
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	84.66
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	85.99
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	85.56
2026年3月期	86.49	86.20	86.06	85.51	84.87	85.38	85.11	84.47	84.14	85.41	86.94	88.78	85.78

法人業種別利用戸数

(戸)

	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	2026年3月期
建設業	52,920	58,013	58,238	63,095	67,682	70,694	71,807	72,903
派遣・業務請負	44,771	42,991	46,984	58,257	65,392	67,012	68,086	69,889
卸売・小売業	40,973	39,054	39,396	39,640	40,264	39,247	40,313	41,705
製造業	44,518	41,644	38,412	36,810	37,826	37,013	36,179	35,980
サービス業	35,462	32,566	29,093	28,434	28,825	28,423	29,273	29,630
飲食・宿泊業	16,676	15,704	14,826	14,966	15,541	17,453	21,112	24,176
運輸業	11,745	11,175	11,035	10,963	11,108	10,873	10,912	11,312
その他	33,578	31,419	28,830	28,646	29,663	29,767	30,931	33,361
合計	280,643	272,566	266,814	280,811	296,301	300,482	308,613	318,956

会社概要

会社データ (2026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・マンションなどの建築・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 ほか
- 〔従業員数〕 連結 4,150名
単体 2,952名
- 〔会計監査人〕 EY新日本有限責任監査法人

株式情報 (2026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〕 334,415,678株
- 〔株主数〕 32,047名
- 〔上場市場〕 東京証券取引所
プライム市場
- 〔株主名簿管理人〕 三井住友信託銀行株式会社

主な関係会社

賃貸事業

- 株式会社レオパレス・リーシング
社宅代行・不動産仲介事業
- プラザ賃貸管理保証株式会社
賃料債務保証事業
- 株式会社レオパレス・パワー
太陽光発電事業
- あすか少額短期保険株式会社
少額短期保険事業
- レオパレスグリーンエネルギー株式会社
環境貢献事業
- レオパレス21ビジネスコンサルティング(上海)有限公司
コンサルティング事業

国際事業※

- Leopalace21 Singapore Pte. Ltd.
コンサルティング事業

シルバー事業

- 株式会社アズ・ライフケア
- 株式会社アズ・レジデンス
介護事業

その他事業

- Leopalace Guam Corporation
リゾート事業
- 株式会社レオパレス・スマイル
事務代行事業(特例子会社)

※国際事業の会計セグメントは賃貸事業

外部からの評価

『健康経営銘柄』選定

「健康経営銘柄」は、東京証券取引所の上場会社の中から、従業員の健康管理を経営的視点で推進する企業を選定する制度です。当社は「健康経営銘柄2026」に初選定されました。



『健康経営優良法人(ホワイト500)』認定

経済産業省と日本健康会議が実施する「健康経営優良法人認定制度」において、特に優れた健康経営の取り組みを実践している上位500法人が選定される「ホワイト500」に6年ぶりに認定されました。



『プラチナくるみん』認定

特別認定「プラチナくるみん」は、仕事と育児の両立支援の取り組みに優れた企業を認定する制度です。当社は2017年10月付で、行動計画のすべての基準を満たしたうえで、より高い水準の取り組みを行った企業として認定されました。



『Gomez ESGサイトランキング2025』入賞

(株)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2025」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総合評価で14位となり、2年連続での入賞となりました。



『大和インターネットIR表彰』優良賞受賞

大和インベスター・リレーションズ(株)による「大和インターネットIR表彰2025」において、5年連続で優良賞を受賞しました。



『Gomez IRサイトランキング』金賞受賞

(株)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2025」において、当社初の金賞を獲得しました。



『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)による「2025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、3年連続で「総合部門 最優秀サイト」に選出されました。

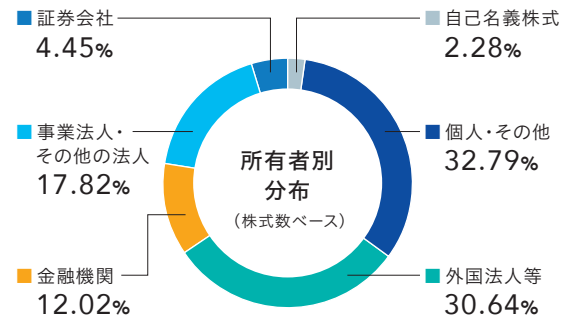


大株主の状況（上位10名）（2026年3月31日現在）

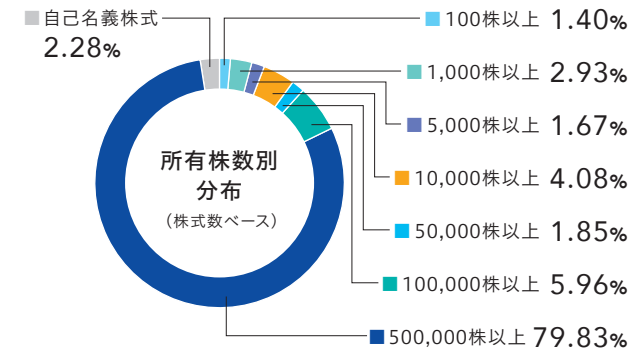
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 UH Partners 2 投資事業有限責任組合	50,581	15.47
2 千鳥合同会社	50,507	15.45
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,852	6.38
4 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	16,022	4.90
5 MSIP CLIENT SECURITIES	14,315	4.38
6 MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	9,098	2.78
7 レオパレス21オーナー持株会	6,957	2.12
8 GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	5,840	1.78
9 UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	5,467	1.67
10 レオパレス21取引先持株会	5,206	1.59

※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)10,007千株(うち、投資信託設定分9,904千株、年金信託設定分103千株)、株式会社日本カストディ銀行(信託口)5,040千株(うち、投資信託設定分4,801千株、年金信託設定分238千株)
 ※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、「役員向け株式交付信託」および「従業員向け株式交付信託」が保有する当社株式は含まれていません。

株主の状況（2026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

株価の推移





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/>



©Leopalace21 Corporation 2026