



株式会社リロググループ 統合報告書 2026





リロケーションサービスをはじめ、 様々な社会課題を解決する事業を生み出し続ける、 課題解決企業。

リログループの「リロ」は、リロケーションサービスに由来します。

リロケーションサービスとは、転勤や海外赴任などによって発生する、持ち家の管理、引っ越しや転勤先の住居手配、ビザ取得、航空券手配など煩雑な転勤手続きをトータルサポートするサービスです。

創業当時、多くの転勤者は、転勤期間中の持ち家の管理に悩んでいました。多くの人にとって、持ち家は多額のローンを組み購入する、生涯で一番大きな財産です。そこで、転勤者の持ち家を同じ会社の社員に賃貸する「社内持家借上制度」をつくり、転勤者を支援する企業が増えました。しかし「賃料が低くて、住宅ローンが払えない」などの不満の声や、社内での貸し借りに伴うトラブルへの対応など、多くの課題が残されていました。一方、不動産会社で賃貸にだして、満足できる賃料で入居者を紹介してもらえたとしても、いざ帰任が決まり、家の明け

渡しをお願いしても、都合よく返してもらえないわけではありません。

このような留守宅問題を解決するため、一定期間自宅を空ける人が、その自宅を賃貸することで留守宅を有効活用し、家賃収入を得るという日本版リロケーションサービスを考案し、日本国内で初めて事業化したのが創業者の佐々田 正徳です。

私たちリログループは、これまで10万戸以上の転勤者の留守宅を管理しながら、様々な社会課題を解決する「あると助かる“仕組み”」を創造し、日本企業の人事総務部の問題解決者になるべく、数々の事業を立ち上げ成長を続けてきました。これからも少子高齢化やライフスタイルの多様化、そしてグローバル化など、構造的変化に直面する日本企業を総合的にサポートし、「生活総合支援サービス産業」の創出に挑戦し続けます。



〈編集方針〉本統合報告書は、投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆様に、リログループの価値観や、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをより深くご理解いただくために、経営方針や戦略、財務情報、ESG情報などをまとめて編集しています。

〈将来の見通しに関する注意事項〉本統合報告書における業績見通しなどの将来に関する記述は、現在入手可能な情報に基づき合理的であると判断したものであり、不確実性を含んでいます。実際の業績は今後様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。

CONTENTS

Introduction

なぜ今、リロなのか

- 01 目次
- 02 事業を取り巻く環境
- 03 企業方針
- 04 全社員経営参加
- 05 リロを表す言葉・信念

Section 1

マネジメントメッセージ

- 06 CEOメッセージ
- 10 CFOメッセージ
- 14 社外取締役座談会
- 16 創業者メッセージ

Section 2

リログループの価値創造

- 18 リログループのあゆみ
- 19 At a Glance
- 20 価値創造プロセス
- 21 マテリアリティ
- 22 事業概況

Section 3

成長戦略

- 23 中長期戦略の位置づけ
- 24 第四次オリンピック作戦
- 26 アウトソーシング事業 福利厚生事業
- 28 アウトソーシング事業 借上社宅管理事業
- 30 アウトソーシング事業 海外赴任支援事業
- 32 賃貸管理事業
- 34 観光事業

Section 4

価値創造の基盤

- 36 サステナビリティ推進体制
- 37 人的資本
- 42 表彰者対談
- 44 環境
- 45 ガバナンス
- 47 役員一覧

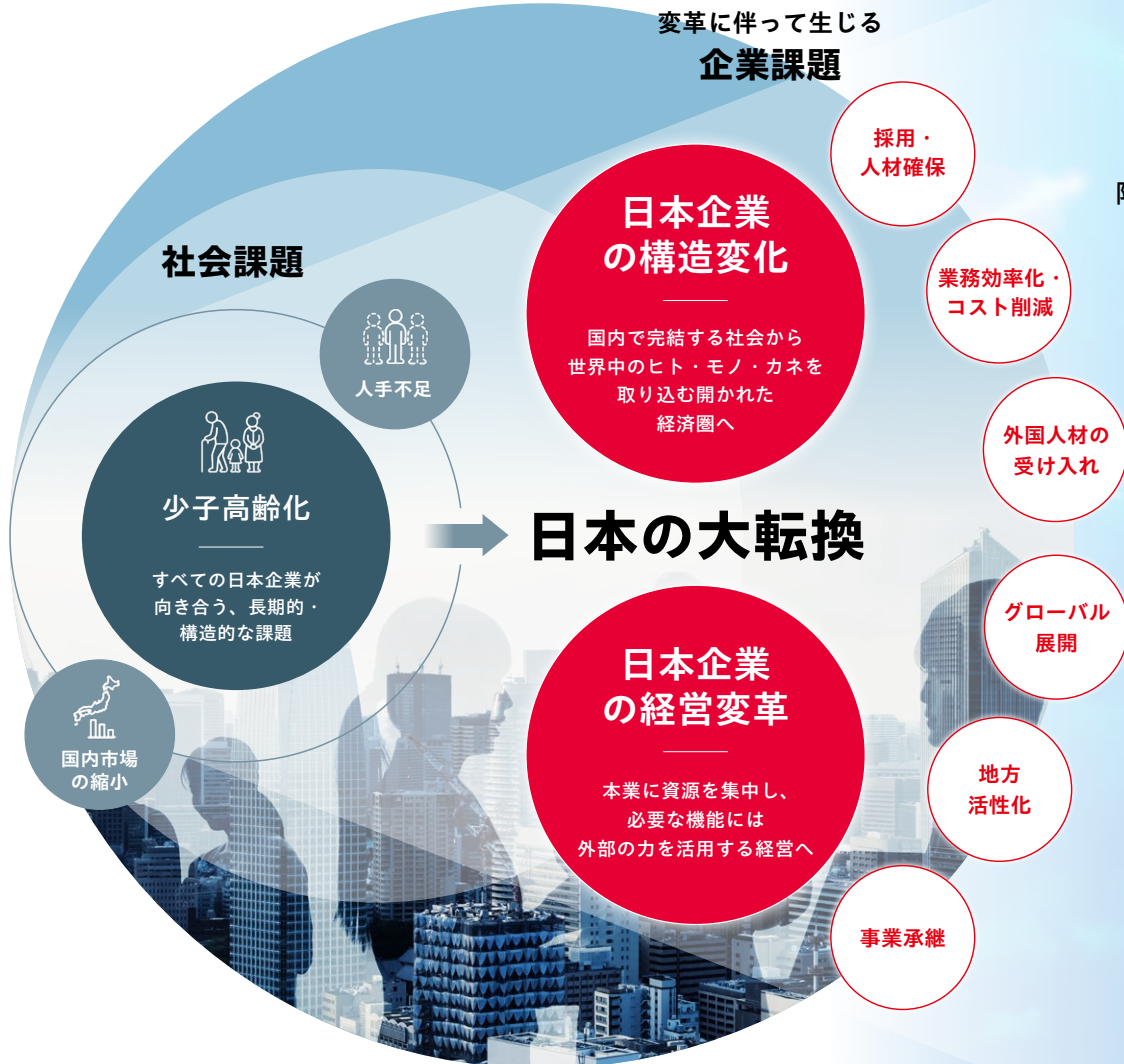
Section 5

データ

- 49 財務・非財務ハイライト
- 50 会社概要・株式情報

事業を取り巻く環境

マクロトレンドを背景に社会課題がますます顕在化し、日本企業は構造的な変化に直面しています。私たちは、こうした課題の解決につながるサービスや事業を創出し続けます。



リロが捉える 3つの潮流

1 アウトソーシング の拡大

限られた人員を本業へ集中するため、
周辺業務の外部活用が加速

2 グローバル展開 の加速

海外市場への進出と
人材のグローバル化が進展

3 地域・中小企業 の存続支援

人材不足や後継者不在に対し、
事業承継・経営支援が必要に

3つの潮流を背景に 展開する事業



アウトソーシング
事業



賃貸管理事業



観光事業

企業方針

MISSION

日本企業が世界で戦うために本業に集中できるよう、本業以外の業務をサポートすること
真のサムライパワーを発揮できるよう、日本企業の世界展開を支援すること
これから始まる日本の大転換をサポートすること

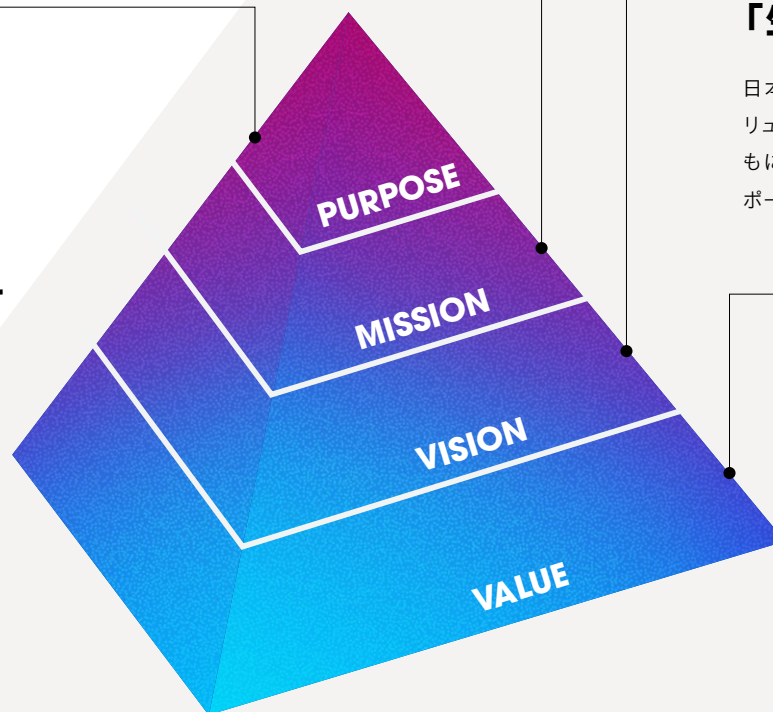
リログループの使命

PURPOSE

リログループの存在意義

社会が抱える問題の解決者として、
全社員が団結し
全てのステークホルダーの
繁栄(持続可能な社会)に貢献いたします

当社は、創業時「転勤者の留守宅問題を解決しよう!」という使命からスタートし、「企業の人事・総務ご担当者」「転勤者」や「中小企業」「現地に赴任されたばかりの赴任者」「地方の中小規模のホテル・旅館」等が直面していた課題を次々とビジネスにして、解決してまいりました。今後も、社会が抱える「問題解決者・課題解決カンパニー」として、当事者意識を持つ計算不能な面白き集団であり続け、大転換を迎えた日本企業の発展に貢献いたします。



VISION

リログループのビジョン

世界規模で展開する
「生活総合支援サービス産業」の創出

日本の大転換により生ずる、新たな課題・ニーズに対するソリューションを提供することで、各事業の成長を加速させるとともに、これまで築いたストックによる事業基盤(ストックビジネスポートフォリオ)を活かし、課題解決の領域を広げます。

VALUE

リログループの価値観

3つの信条

- 一、全社員経営参加のもとで個人を尊重し団結し
全社員の繁栄を追求しなければならない
- 一、顧客にはできる限り最高のサービスを提供しなければならない
- 一、卓越した地位とあらゆる面で一流一番最大最善を追求しなければならない

リログループの文化：全社員経営参加

当社グループは、「全社員経営参加」を信条の一つに掲げています。その実践にあたり、創業以来、創業者が掲げた夢とロマン（ビジョン）に共鳴共感した社員という名の同志（パートナー）を採用し、その夢とロマンの実現に挑み、会社と自身の繁栄を目指す「**パートナーシップ経営**」と、性別・国籍・社歴等に関係なく志のある人材には活躍できる環境を用意し、成長を促していく「**舞台を与える経営**」を経営理念としています。これらはリログループの事業を推進する上で重要な人材を育成する基盤です。

成長を支える経営基盤としての人事・組織風土・ガバナンスの実現

全社員経営参加の実現

パートナーシップ経営

舞台を与える経営

雇う・雇われるという関係ではなく、会社も個人も、リログループのビジョンに共感し、同じ志を持ってその実現に挑む「同志」であると考えています。そして、従業員一人ひとりが自社の株式を持ち、会社のオーナーとして向き合っているという土壌があるため、個人は当事者意識を持って経営に参加し、新たなニーズや課題に対し主体的に考え、行動します。当然のことながら、すべてが成功するわけではありません。しかし、まずは行動を起こし、うまくいかなければ撤退するという高い行動量により、当社グループはこれまで成長してきました。したがって、リログループは一人ひとりがWill（志）を持ち、行動を起こすことが重要と考えています。そうすることで、会社と個人はパートナーとして共に高め合い、繁栄し合いながらビジョンの実現を目指しています。

志の高い従業員が存分に活躍できるよう、早いうちに役職を与え、自己成長・自己実現の機会を多く用意する積極的な人材登用を行っています。また、当社グループ内の多岐にわたる業種を超えて、公募により新たな分野へのチャレンジ・キャリアパスを実現する制度や、年に1度、自身のキャリアを考え、目指す方向を上司と共有するキャリアビジョンプログラムを通して、会社が定めるキャリアパスではなく、一人ひとりが自身の目指す将来像を描き、実現できる制度も推進しています。また、従業員からの革新的なアイデア実現を支援する社内ベンチャー制度「未来創造ファンド」やグローバルな学びと成長をサポートする「世界冒険ファンド」では、入社年次を問わず、自身やチームのアイデアを形にする機会を創出するなど、様々な取り組みを拡充しています。

株式保有に対する施策

P.37

経営に対する当事者意識が高まり、会社の成長に対する関心や責任感の向上を目指します。

経営トップとの対話

P.38

CEOと直接対話することで、トップの考えへの理解を深め、経営参加の意識を高めています。

成長を応援する表彰制度

P.38

従業員の成果を賞賛する機会であるとともに、次世代を担う人材が互いに切磋琢磨する好機会となっています。

役職者兼務状況

P.40

役職者の兼務状況を継続的に確認し、育成・登用を進めることで、より多くの人材に活躍の舞台を広げています。

役職者平均年齢

P.40

年齢や性別に関係なく、志の高い従業員に、自己成長・自己実現の機会を与えています。

挑戦を応援するキャリア制度

P.39

従業員の挑戦やアイデアの実現を支援し、新たな事業創造や人材成長につなげています。

リロを表す言葉・信念

Will

「スキルよりもWill」という考え方のもと、困難にも前向きに向き合いながら、目標に向けて物事をやり抜く意志や情熱を大切にしています。

難

しいご要望にも寄り添い、「できない」と判断する前に最大限の対応を模索すること。速いレスポンスなど基本の徹底を大切にしながら、常にお客様にとって「本当に頼れる存在になること」を目指し、日々の業務に努めています。



株式会社リロケーション・インターナショナル
インバウンドセールスユニット
インバウンドセールスグループ

入

社当初から四半期ごとに目標を立て、最後の最後まで諦めずに「やれることは全てやる」という強い意志を持つことを大切にしています。当時から抱いていた地方創生に携わりたいという想いを持ち続け、地域社会へ貢献できるよう日々全力を尽くしています。



株式会社リロパケーションズ
ホテルマーケティング第2ユニット
ホテルマーケティング中日本グループ
(グループマネージャー)

切

礎琢磨し合える同期の存在と、目標となる先輩の背中が、挑み続ける原動力です。そして後輩にも挑戦と成長の喜びを経験させてあげたい。そんな想いで後輩と共に成長し、会社を牽引する存在を目指して励んでいます。



株式会社リロクラブ
コンサルティングセールス第1ユニット
コンサルティングセールス第1グループ

オリンピック作戦

創業時より中期経営計画を「オリンピック作戦」の愛称で呼んでいます。計画期間の4年間でオリンピックの開催サイクルと同じであることに加え、日々の取り組みを積み重ねながら大きな目標の達成を目指す姿勢が、オリンピックに挑むアスリートの姿と重なることに由来しています。

永遠のベンチャー

会社が成長しても創業時の挑戦心を持ち続け、変化に向き合いながら新たな事業やサービスを生み出していく考え方を大切にしています。これは、社会や顧客の課題に応じて自ら変化し続ける企業文化を表しています。

中

堅スタッフとして大きなお取引を任せていただいたことを機に、チーム全体の売上計画を支える強い責任感を持って業務にあたっています。スピード感のある業務遂行がチームの目標達成に貢献すると信じて日々取り組んでいます。



株式会社リロケーション・ジャパン
成約サービスユニット
成約業務第2グループ

日

々の業務の中で、「1件1件を大切にすること」や「信頼を積み重ねること」が、最終的に大きな成果につながると信じ、常にお客様に寄り添うことを心がけています。



株式会社リロエステート
営業第2ユニット
社宅仲介第3グループ
(グループマネージャー)

パートナー

社員=同志

社員を同じ目線で経営に参加し、同じ目標に向かって力を合わせる仲間として位置づけています。こうした考え方のもと、社員一人ひとりが当事者意識を持って事業の成長に取り組むことを大切にしています。

夢とロマンの実現

創業時から掲げるビジョンを「夢とロマン」と表現しています。経営はその実現に向けた手段であるという考え方のもと、社会や企業が抱える課題の解決を通じて、新たな事業・サービスの創出を目指しています。

CEOメッセージ

課題解決カンパニーとして 日本の大転換期を 全力で支える

株式会社リログループ 代表取締役CEO

中村 謙一



外部環境と当社の存在価値

前期より、新たな中期経営計画「第四次オリンピック作戦」がスタートし、私がリログループ社長に就任した翌年よりスタートした、長期事業構想『第二の創業』は、いよいよ次世代継承ステージとなる後半戦に突入しました。

我が国を取り巻く事業環境は、大きく動き出しており、人口減少や人手不足といった構造的課題や、国内市場の縮小という現実、正面から向き合わざるを得ない局面として「日本の大転換期が始まった」と私は、捉えています。

私は、この大転換は、少なくとも3つの大きな潮流を生むと考えています。

第一に、人口減少による人材不足が進む中、日本企業は本業以外の業務のアウトソーシングを加速させること。

第二に、国内市場が縮小する中では、日本企業は海外に市場を求め、さらなる世界展開を目指すことになり、同時に、人材のグローバル化も進んでいくこと。

そして、第三に、少子高齢化による人口減少は、地方の企業や中小企業における働き手不足や後継者不在の問題を生み出し、その課題解決や事業承継の受け皿機能が、これからの社会インフラとして必要になると考えます。

当社は、創業者の「転勤者は困っている。誰もやらない大変な事業になるが、我々が、この留守宅問題を解決しよう」という

言葉から始まり、ここまで成長してきた集団です。その「我々は、課題解決カンパニーである」というDNAが、その後、世の中になかった福利厚生事業や、社宅管理丸ごとサポートの転貸スキーム、また、海外赴任支援サポートサービスへとつながり、福利厚生事業や借上社宅管理事業を側面から支える観光事業や賃貸事業へと拡大してまいりました。そして、ここまで来た我々の各事業の基盤は、まさに先ほどの3つの潮流に対応する課題解決に貢献することができ、さらには、各事業を連携させることで、次々に発生する事象に対応し、成長できると考えています。

我々は、21世紀最大の困難であったコロナ禍の中で、人の移動が止まるという、まさに当社の事業の根幹に関わる局面に直面いたしました。そこで改めて、長期繁栄に舵を切り、顧客には、

CEOメッセージ



できる限り最高のサービスを提供するという原点の実践や課題解決カンパニーというDNAの継承を徹底してまいりました。

そして、世の中への貢献を増やすために、事業間の結びつきを強めた結果、複数のBtoBサービスを併用いただくクライアント企業は大きく増加し、そのクロスセルが実現した企業数は、コロナ禍前の約3倍にも達しております。さらに当期より、単なるサービスの併用にとどまらず、各事業が有する顧客基盤や商品力を掛け合わせた新たな付加価値を持つサービスの開発と展開を進めており、従来にはなかった形での事業連携が動き始めております。各事業が課題解決を通じて蓄積してきた顧客基盤や機能は、事業横断的な連携を通じて新たなサービス創出へとつながり、さらに次の課題解決機会を生み出していく。こうした循環構造そのものが、当社の価値創出の基盤となりつつあります。

世の中が大きく動いている時にこそ、多くの新たな課題が発生します。我々のここまで来た基盤は、必ずやその課題に大いに貢献することになると考えています。

経営の進捗と事業戦略の方向性

前期は、「第四次オリンピック作戦」の初年度として、2029年3月期の営業利益500億円の達成に向け、各事業において人材投資及び先行投資を積極的に推進してまいりました。

コロナ禍からアフターコロナ、さらには人口減少や働き手不足の進行といった日本社会の構造的な変化に加え、この1年間では、世界の分断や円の価値低下が急激に進むなど事業環境は大きく動いております。

そんな中、前期の1年間では、サービス業においては、まさに基盤となる人材への投資や、各事業が貢献を広げるための先行投資も、一定の段階まで進展し、次なる成長に向けた準備は、整いました。

その結果、例年と比較すると成長の見え方は緩やかなものとなりましたが、当社の強みであるストック性の高い収益基盤が底力を発揮し、過去最高益を更新するに至りました。

足元の事業環境に目を転じますと、国内では働き手不足が一段と深刻化しており、その影響が最も分かりやすく表れているのが、福利厚生や社宅管理といった、企業の人材確保・定着に直結する分野です。

福利厚生事業は、企業にとって人材戦略の中核となる機能として重要性が高まっており、強い追い風が吹いている状況にあります。一方で、この需要の増加に伴い競争環境は激化しておりますが、その影響も前期がピーク、今後は、追い風に伴う市場の拡大により、当社、福利厚生事業も安定した成長軌道に回帰していくものとみております。こうした中、当社は、福利厚生メニューの基盤に、課題解決型のサービスをプラスし、顧客企業の人材確保・定着により直接的に貢献していく考えです。

借上社宅管理事業も、福利厚生事業と同様、働き手不足、人材確保の動きを背景とした事業環境の追い風により、ストック受注も堅調に推移し、社宅の管理戸数・移動件数はいずれも伸長し、転勤等による法人の個別移動については、コロナ禍前と比較しても大きな減少は見られておりません。

一方、住宅価格の高騰で、社宅として紹介可能な一棟ものの仲介物件が、皆無に等しく、法人仲介部門に大きな影響を与えており、同様の理由により、賃貸管理事業が取り扱う個人の移動についても、鈍化が見られます。

当社は、こうした流れは、しばらく続くと考え、減少が見られない法人移動に伴う物件仲介ニーズの取り込みに注力するため、借上社宅管理事業と賃貸管理事業の連携を一層強化する構想を推進し、両事業会社、及び賃貸管理事業の働き手不足に対応するコンテンツを有する関連事業のトップを同一人物とするなど、一体運営を通じた需要取り込みを加速してまいります。

CEOメッセージ

日本企業の人材の世界化に対応する海外赴任支援事業においては、海外赴任者数そのものはコロナ禍前の水準を下回る一方で、働き手不足を背景に大手企業によるアウトソーシングの動きが顕在化するとともに、人材のグローバル活用そのものに対する新たなニーズも生まれてきています。当社は、これまで培ってきた手配・運用領域の基盤を活かし、サービスの内製化や新機能の付加を進めることで、本領域をトータルにサポートできる唯一の存在としての立場を確立し、拡大する事業機会を着実に捉えつつあります。

最後に観光事業ですが、足元では、国内需要に物価の高まりによる節約志向があるものの、大きな流れとしては、観光立国を目指す我が国において、本事業には追い風が吹くと認識しております。この大きな流れに乗る準備として、所有施設への積極投資を行い収益の拡大を目指すとともに、先行投資を実施した運営コンサルティング事業や人材紹介事業を活用し、地方の中堅・中小ホテルへの課題解決サービスを提供してまいります。また、賃貸管理と観光の両業界は、地方における事業承継と働き手不足の課題を抱えています。後継者不在が加速するこれからの時代、M&A等を通じて成長実績を積み上げてきた我々には、本業界における新たな貢献の領域が開けておりますので、ますます必要となる事業承継の受け皿としての役割を果たすことで、課題解決カンパニーとしての機能を発揮してまいります。

以上、大きく動く事業環境の中、各事業が、追い風に乗ることはもちろん、連携して新たな課題に挑むことで、貢献を増やし、利益成長を創り上げていく所存です。

なお、当中期経営計画の最終年度においては、営業利益500億円の達成を計画しており、引き続き高い成長に伴うキャッシュ創出を見込んでおります。高いキャッシュ創出力は当社の強みであり、この資金を成長投資に向けることで、さらなる事業拡大を実現してまいります。

加えて、今後は、創出されるキャッシュを、さらなる株主還元の実現と、それを通じた資本効率の改善に活用し、成長、還元、資本効率の3つを一体として捉えた、企業価値の最大化に向け

た経営を一段と推し進めてまいります。

この認識のもと、ROE目標を従来の20%以上から25~30%へと引き上げるとともに、配当性向を35%から50%へ、また、自己株式取得を含めた総還元性向についても60%へと大幅に引き上げております。以上、成長投資と株主還元を両立させながら、大きな貢献、高い成長に挑んでまいります。

成長を支える人材と組織

我が社の『第二の創業』は、我々の持つ潜在能力は、「まだまだこんなもんじゃない」、高い成長に向けた打ち手は、まさに無限のごとくあるという認識のもと、スタートしております。

こうした構想を現実のものとしていくためには、その担い手



CEOメッセージ

である人材とその組織が持つ文化が重要であることは、ご存じの通りですが、当社には、創業以来一貫して受け継がれてきた考え方が存在します。その考え方の軸は、人材を一方的に「育てる」というものではなく、やる気と志を持つ者には、早いうちに舞台を与え、その者に宿る可能性を引き出していく、という発想があります。その舞台での挑戦は、必ずしも順風満帆とはいきませんが、自らが当事者意識を持って考え、結果を示すた

め試行錯誤を重ねていく。その過程では、困難と戯れながらも、周りの者に支えられ、成長していく人間の姿が見られます。我々は、この会社を通じ、そうした環境を整えることこそが人的資本経営の根幹であると考えます。

私自身も、それまでの営業成績が認められ、入社数年で、大きな舞台を任されることになりました。しかしながら、リーダー



困難と思える環境こそが、 我々の真のチャンス

シップが十分に発揮できず、その舞台は、わずか1年余りで解体されてしまいます。「もうこの会社には自分の居場所はない」。そう感じておりました。しかし、そんなギリギリな状況の中、もう一度、自分がなぜこの会社に入ったのかを考えました。「そうだ、私は、この小さな集団が、誰もやらない世の中の課題解決に挑んでいくという創業者の志に共鳴共感し、この会社に入社をしたんだ。よし、どうせなら、この環境を活かし、まったく異なる分野で新規事業を立ち上げてやる」。そう決意し、七転八倒しながらも、仲間と共に事業を立ち上げていく経験を得ることができました。

この経験が示す通り、当社の人的資本は、制度や研修だけではなく、志ある者に舞台を与えることを主軸に置き、そして、その挑戦を通じ、多くの当事者、多くの経営人材を輩出していく、という当社のパートナーシップ経営の根本思想がここに存在します。私は、これこそが、当社、競争力の源泉であり、持続的成長を支える基盤であると考えております。

「日本の大転換」も、いよいよ本格化してまいりました。激しく動く事業環境をチャンスに変えて、世の中への貢献をさらに広げていく。そのための基盤が、我々には備わっております。創業者はよく、「困難と戯れよ」と語っておりますが、その言葉の持つ意味は、困難と思える環境こそが、我々が真の課題解決カンパニーになるためのきっかけになる。私は、そう、解釈し、進んでまいります。

今後も当社は、この時代の大転換期という大きな流れを真正面から受け止め、課題解決を通じた価値提供を一層広げ、その積み重ねを企業価値の向上へとつなげながら、持続的な成長を実現してまいります。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

CFOメッセージ

先行投資の成果を実現し、
質を伴う成長フェーズへ

株式会社リログループ 取締役CFO兼CIO

門田 康



はじめに

当社を取り巻く事業環境はここ数年で大きく変化し、それに伴い成長の在り方や企業価値の捉え方も変わりつつあると感じています。本メッセージでは、当期の取り組みを振り返りながら、当社の収益構造や成長の前提にどのような変化が生じているのか、またそれをどのように経営として捉え、今後の意思決定につなげていくのかについて、CFOとしての視点からお伝えします。

2026年3月期の総括と中計初年度の位置づけ

2026年3月期(以下、当期)は、売上収益1,510億円、営業利益308億円と増収増益を達成し、営業利益は過去最高益を更新することができました。一方で、営業利益の伸びは例年より低めとなり、期初計画には若干届きませんでした。

その背景には、当社を取り巻く事業環境の変化とそれに対する当社の中期的な取り組みがあります。

まず若干の計画未達となった要因としては、福利厚生事業において競争環境の変化により会員数の拡大ペースに変化が見られたこと、また賃貸管理事業においては首都圏を中心に賃貸仲介の物件不足が見られるなど、期初の想定とは異なる現象がありました。

一方で、より本質的な環境変化として、国内を中心に企業の人手不足は構造的に進行しており、福利厚生、社宅管理、海外赴任支援といった当社サービスへの需要は中長期的に拡大基調にあります。こうした需要は一過性ではなく継続性を伴うものであり、当社の成長を支える重要な前提であると認識しています。

当社はこの環境変化を、まさに当社が日本企業の課題解決者として「がっぶり四つ」で取り組むべき中長期的な成長機会として捉え、中期経営計画初年度であった当期を「需要のさらなる拡大に対応するための基盤整備を進める一年」と位置づけました。具体的には、各事業における人材投資や業務基盤の整備を進めたことに加え、福利厚生事業における商品開発や販売力強化、データ基盤の改修といった先行投資を実施しています。

CFOメッセージ

これらの投資は短期的には費用の増加となりますので、当期の単年度計画を例年より低めの成長率に設定していたわけですが、将来的にはサービス付加価値の強化やそれによる顧客単価の向上といった質の高い成長につながります。特に当社のストック型ビジネスにおいては、新たに積み上がる契約が将来にわたる収益機会の蓄積につながることから、中期的な収益成長に寄与するものと考えています。

例えば、福利厚生事業では、会費そのものの引き上げが難しい環境においても、サービス利用時のユーザビリティ向上により会員利用の活性化を図ることで、収益機会の拡大と会員1人当たり売上の上伸が期待できます。

また、借上社宅管理や海外赴任支援のサービスにおいては、業務高度化や制度対応による付加価値の提供が可能になり、すでに顧客の獲得や収益性の改善につながっています。

こうした取り組みの結果、アウトソーシング事業では借上社宅管理戸数や海外赴任支援件数などのKPIが堅調に推移し、ストック収益は拡大しました。賃貸管理事業についても、前述の通り空き物件不足の影響を受けつつも、M&Aによって管理戸数は増加し、粗利ベースでは各部門で増益を確保するなど、ストック基盤そのものは着実に拡大しています。観光事業においては、毎期定期的に実施するアセット売却のスキームが収益面の下支えとなり、ポートフォリオ全体としても一定の価値創出を実現しました。

こうした先行投資と同様、今後の成長を継続していくためには、拡大する需要に対してサービス提供能力を着実に確保していくことが重要な前提条件となります。とりわけ当社のようなサービス業においては、人材はサービス価値を支える重要な経営資源だという認識のもと、当期は様々な人材投資を積極的に実施しました。それによって、一時的には販管費率が上昇しましたが、トップラインの成長によって次第に解消し、中期的には営業利益率が改善していく見通しです。

なお、税引前利益以下の数値については、前期に計上された日本ハウズイング株式会社の株式売却益や、そのほかにも為替換算調整益といった一過性要因の影響もあり実力値がやや見えづらいものの、これらを除いたベースでは税引前利益は前期比で増益を確保しており、収益力の増加基調に大きな変化はありません。

当社はこうした状況に基づき、当期は先行投資を進めながらも増収増益を確保し、次の成長を見据えた準備が整った一年であったと総括しています。そして、この基盤を前提として、当社は2027年3月期以降、中期経営計画の達成をゴールとした成長を実現するフェーズへと移行していきます。これまで積み上げてきたストック型収益が、安定的な収益基盤として機能する段階に入っていることに加え、新たに投入した商品やサービスが収益に寄与し始めていることから、当社の収益構造は一層強固なものとなりつつあると認識しています。

量と質、両面での成長へ

これらを踏まえ、当社は2027年3月期の計画を、売上収益1,650億円、営業利益340億円、二桁の利益成長としました。先行投資の効果を徐々に実現し、マクロ構造の変化に基づく需要拡大の取り込みを強化しつつ、安定的な収益拡大を継続する計画です。福利厚生事業での競争は引き続き激しいものと想定していますが、当社の商品性や営業力によって次第に優位性を発揮することができると考えられますし、そのほかの基幹事業での成長や事業間のシナジーを確保することにより、事業ポートフォリオ全体として二桁成長を目指します。

量的な成長だけではなく、利益率の向上にも挑戦していきます。まずは、AI利用を含めたDXの推進や業務フローの絶えざる見直しによって、自身のオペレーションの効率化に取り組み、1取引当たりのコスト低減を進めます。また、当社グループの事業



CFOメッセージ

の多くはBtoB事業であるため、単純な価格転嫁が難しい面はあるものの、提供するサービスの差別化を進めること、最新のニーズに合わせた付加価値を追加すること、あるいはニッチな事業領域でユニークな地位を確保することなどによって売上単価の上昇を図り、営業利益率を向上させていきます。

加えて、当社は、高いROICに表現されるような、投下資本を効率良く活用する経営にも留意しています。総じて言いますと、安定的なキャッシュを生み出すストック型ビジネスを基盤としながら、その基盤から派生する収益機会を拡張し、さらに一部事業においては資産の回転を通じて収益性を高める構造を併せ持っています。福利厚生事業、借上社宅管理事業及び賃貸管理事業においては、契約や管理戸数の積み上がりに応じて収益が継続的に拡大する構造となっており、これが安定的な収益基盤とキャッシュ創出力を支えています。

一方、賃貸管理事業ではストックビジネスモデルのほかにも、アセット売買といったフロー収益を生み出すビジネスモデルを兼ね備え、また、観光事業では、施設の取得・再生・売却による資本回収と運営収益を組み合わせたアセットモデルを採用しており、資産の回転を通じて投下資本に対するリターンを高めています。

このように当社は、「ストックの積み上げによる安定性」と「収益機会の拡張」、さらに「資本回転による効率性」を組み合わせ

せることで、成長と資本効率を両立してきました。これが、ROIC（調整後）15%超の水準を支える基盤となっています。

こうした前提のもと、今後も単に利益規模を拡大するだけでなく、売上高利益率や投下資本利益率にも留意し、量と質の両面における成長の実現を追求していきます。

財務基盤と資本効率の改善、
そして充実した株主還元の実現

当社はこれまで、コロナ禍を起因とした海外大型M&Aでの減損の影響により、2024年3月期に自己資本比率が毀損する局面を経験しました。その後は各事業の収益成長とストック基盤の積み上げを背景に財務基盤の改善が着実に進み、現中期経営計画期間での自己資本比率30%の達成が視野に入ってきました。

一方で、この前提のもとで将来の財務指標を検証すると、中期経営計画通りに利益成長を継続した場合、自己資本の積み上げに伴ってROEが現状より低下する可能性が見えてきました。その場合に想定されるROE水準自体は、市場平均と比較すればかなり上位に位置するものの、市場からは「資本効率の悪化」と受け取られる懸念があります。

以上のような検証・分析を踏まえ、当社が次の成長ステー

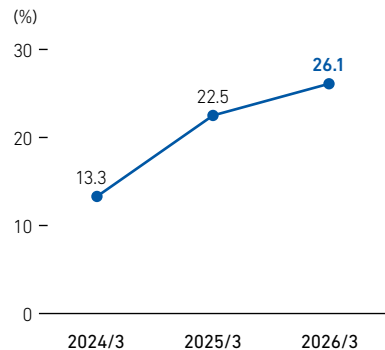
ジに進むにあたっては、「どの水準の資本効率で成長させるのか」を経営として明確に設定し、コントロールしていく必要があると判断しました。具体的には、当社は中期経営計画において、調整後ROIC、ROE、調整後ネットD/Eレシオ、自己資本比率、配当性向の5つを主要KPIとして設定していますが、そのうちROEについて従来の「20%以上」から「25~30%」のレンジへと目標水準を引き上げることとしました。

このROEは、単に利益成長のみによって高められるものではなく、資本構成及びキャッシュアロケーションを含めた総合的な経営判断によりコントロールしていきます。中期経営計画期間中に営業キャッシュフロー約1,000億円規模の創出を見込んでいますが、それを成長投資と株主還元それぞれ500億円配分する方針としました。この枠組みにより、成長と資本効率の両立を図っていきます。

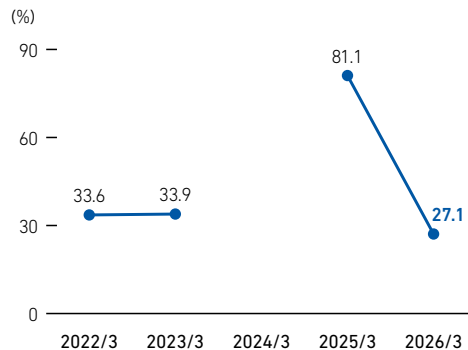
また、株主還元の内容については、配当性向50%及び総還元性向60%を目標とし、累進配当と年2回配当の導入により、配当をさらに充実させるのと同時に、安定性と継続性の向上を図ります。

あわせて、資本構成の観点からは、すでに発行していた転換社債についても、将来的な希薄化リスクやEPS・ROEへの下押し圧力、さらには株価への影響を総合的に勘案して整理を進めることとし、2027年3月期第一四半期においてその大部分

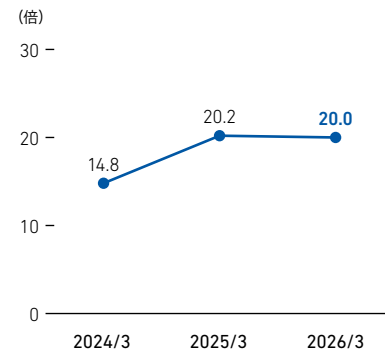
自己資本比率



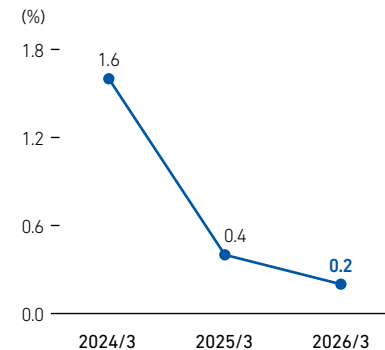
ROE



調整後ROIC



調整後ネットD/Eレシオ



* 調整後ネットD/Eレシオ及び、調整後ROICの算出は、現金及び現金同等物を調整した調整後ネット有利子負債を使用しています

* 2024年3月期末のROEは損失を計上したため空白表記としています

CFOメッセージ

の消却を完了した後、残存分についても繰上償還を行いました。これにより、資本構成の透明性を高めるとともに、資本効率の向上と1株当たり価値の安定化につなげていきます。

以上のような施策の積み重ねにより、利益を成長させつつ、ROEについても中長期的に安定的かつ高い水準でのコントロールが可能になると考えています。今後も当社は、利益成長に加えて資本配分及び資本構成の最適化を一体として捉えながら、資本効率の向上を着実に進め、企業価値の持続的な向上を図っていきます。



成長投資とM&A、投資規律

株主還元を行った残りの500億円については成長投資に充当していきます。当社にとって成長投資とM&Aは、持続的な収益拡大を実現するための重要な手段であり、中期経営計画においては既存事業の強化と周辺・新規領域への展開を進める中核施策と位置づけています。

内訳としては、まず賃貸管理領域を中心とした既存分野でのM&Aを基軸に300億円規模の投資を計画しています。事業承継問題や人手不足を背景に同業他社での再編が進む中、当社はその受け皿としての役割を果たしながら事業基盤の拡充を図っていきます。当期においても3件のM&Aを実行しており、今後も継続的な取り組みを行う予定です。

加えて、その他事業においても100億円規模でM&Aの活用を広げていく方針です。すでに海外赴任支援事業や観光事業などにおいて複数のM&Aを実行しており、戦略投資を通じた事業領域の深耕にも着手しています。当社はこれまで、福利厚生市場を創出したり、借上社宅管理業界において後発参入ながらトップシェアに至ったり、独自のビジネスモデルを通じて成長を実現してきました。こうした実績に加え、各業界でトップシェアを誇る顧客基盤や蓄積されたノウハウを活用し、サービスの高度化や付加価値の向上につながる成長投資を継続していきます。

さらに、当期から推進しているDX及び人的資本への投資を通じた基盤整備の強化についても、100億円をめぐりに継続的に取り組んでいきます。これらの一連の投資により、顧客単価の向上や解約率の低減を図るとともに、将来の成長を支える基盤を強化することで、中長期的な収益拡大を実現していきたいと考えています。

こうした投資を進めるにあたっては規律の確保が不可欠です。過剰なリスク回避は事業展開の阻害要因になり得ますが、その一方でパンデミックのようなリスクの可能性も念頭に置いて判断をする必要があります。過去の海外大型M&Aにおける

経験も踏まえ、投資判断においては既存事業とのシナジーや収益構造との整合性を重視し、事業の実態を丁寧に見極めていくことが重要であると改めて認識しています。

数十件に及ぶM&Aを通じて着実に成果へと結びつけてきた実績に加え、当社の多様な投資経験と人材をいかに強みとして活かし、ノウハウ化していくか。これもCFOの重要なミッションであると認識しています。

今後も、規律ある資本配分のもとで成長投資を進めるとともに、それらを確実な成果へと結びつけることで、資本効率を伴う持続的な企業価値向上を実現していきます。

市場評価と投資家との対話

当社が実施している機関投資家との対話においても、成長戦略の持続性に加え、資本効率の水準及びキャッシュアロケーションの考え方について、より明確な説明を求める声が増えています。

当社としては、こうした対話を通じて得られた視点を踏まえ、経営の重点領域を見直してきました。具体的には、ROE目標の引き上げや株主還元方針の見直しといった資本政策の強化も、投資家との対話を重ねる中でまとめてきたものです。

今後も、成長戦略を実行してだけでなく、その成果を株主や投資家の皆様にしっかりご説明していくことに努めていきます。そして、そうしたコミュニケーションを通じて外部の視点を取り入れることを、経営の質を高めるための重要な機会として位置づけ、継続的な対話によって資本市場との相互理解を深めていきたいと考えています。

社外取締役座談会

外部の視点を力に、 リログループらしい 成長を持続させる

社会課題を事業として解決しながら成長してきたリログループ。
社外取締役4名にガバナンスの現在地と
企業価値向上への期待を聞きました。

社外取締役として、 どのような役割を担っているか

櫻井 私は公認会計士・税理士としての知見を活かし、特にM&AやPMIについて意見を述べています。また、取締役会で企業価値向上に向けた議論が十分に行われているかをモニタリングすることも重要な役割です。特にBtoB事業では、顧客からの評判が事業に大きく影響します。レピュテーションリスクを含むリスク管理など、守りのガバナンスも見えていく必要があります。

佐藤 私は弁護士として、コンプライアンスやガバナンスの観点を重視しており、社外取締役として監督する役割を強く意識しています。また、社外だからこそ投資家やステークホルダーに近い視点を持つことができます。社内では当たり前でも、外から見れば「これはどういうことなのか」と感じることがある。そうした疑問を積極的に投げかけることも役割だと考えています。

山本 私はこれまで仕事柄、日本企業のトップと接する機会が多くあり、また、海外賓客を迎えるプロトコルの仕事や、ホテルのコンサルティングにも携わってきました。当社が展開するホテルやリゾートについて、お客様に本当に喜んでいただけるサービスかという視点から意見を述べています。必要に応じて、社内の皆さんと一緒に考えることもあります。

本間 私は公認会計士として、上場会社の監査を担当しております。その中で、監査役や監査等委員には、財務報告プロセスの整備・運用を含め取締役の職務執行を監査・監督する役割があると伝える立場ですが、今は自らがその役割を担うことになりますので、当社に十分な経営管理体制が整備され、組



社外取締役
櫻井 政夫

社外取締役(監査等委員)
佐藤 香織

社外取締役(監査等委員)
山本 節子

社外取締役(監査等委員)
本間 洋一

織的・計画的な経営が行われているかを責任を持って見ています。

取締役会の実効性をさらに高めるために何が必要か

櫻井 創業者がいる企業には、意思決定に創業者の意向が強く反映されるのではないかという見方もあるかもしれませんが、当社の取締役会はそのイメージとは異なり、若い役員の方々も自由闊達に議論しています。私たちからのどのような質問にも答えてもらえますし、不明点を率直に確認し、議論を深められる環境が整っています。

本間 取締役会で十分な判断と議論を行うには、事前に情報を把握し、論点を整理することが欠かせません。その点、当社では事前に資料も揃っていますし、CFOから十分に説明を受けられますので、重要な判断事項に議論を集中できます。場合によってはグループ会社の社長や海外担当者から直接説明を受ける機会もありますが、これは現場の状況を確認できる上、将来を担う人材がどのような選択肢を検討し、どのようにリスクを認識して意思決定に至ったのかを確認できる点も重要です。

山本 社外取締役が各グループ会社の執行部や次世代人材と接する機会を増やすことは重要だと思います。昨年12月の中期計画方針説明会では、事業会社の方々と話すことができ有意義でした。顔が見えることで、資料だけでは分からない考えや課題も見えてきます。

また、現場でのマーケティングや商品づくりの過程がより具体的に分かる議論も深まります。お客様のニーズは絶えず変化しますので、流行が一過性ではないか、投資回収や将来の転用が可能かなど客観的に議論することも、社外取締役の役割だと思います。

佐藤 社外という立場の私たちにとって、意思決定の前提となる情報は非常に重要です。事前説明や取締役会を通じて必要な情報は得られていますが、外部環境の変化や競争環境について、もう少し共有いただけると議論もさらに深まると思います。私たちは執行部の判断を評価する立場でもありますので、その判断の背景まで含めて理解を深めていきたいですね。それが、企業価値向上に向けたより良い議論にもつながるのではないのでしょうか。

社外取締役座談会

次世代経営者の育成をどのように見ているか

山本 当社では、部長クラスだった人材をM&Aでグループに加わった会社の責任者に登用するなど、経営者として経験を積む舞台を与えています。若い人材を育てる上で、非常に良い取り組みです。

次世代のリーダーに必要なのは、人を大事にすることです。人を愛する力、人の話を聞く力。自分の意見を優先し即決したくなりがちですが、周囲の意見を丁寧に汲み取り、一つの方針としてまとめられる人のほうが、良いリーダーではないでしょうか。

当社には若い人が多く、活気がありますし、女性の活躍も広がっています。ロールモデルとなる人が増え、そうした人々と接する機会が広がることで、次世代を担う人材も育っていくのではないのでしょうか。



本間 当社には後継候補となる人材が多いと感じています。取締役や執行役員だけでなく、グループ各社の社長など、すでに経営者として実績を上げている方々が数多くいます。後継者の育成は重要な課題ですが、これだけ厚い人材層があるからこそ、その中から優秀な次世代リーダーが育つことに大きな期待を持っています。

佐藤 次の世代には、強い個の力に加え、周囲を巻き込んでバランスをとり、同じ目標に向かう仲間を増やす力も求められるのではないのでしょうか。

社外取締役には、そうした人材の挑戦の背中を押す一方、必要な時には「ちょっと待って」と立ち止まらせる役割もあります。人材投資が将来の成長にどうつながっていくのかを見守りながら、必要に応じて助言していくことも重要だと考えています。

櫻井 私も、モニタリングは重要な役割だと考えています。私が長期的な視点で関心を持っているのが、次世代経営者の育成とサクセッションプランです。CEOの後継者計画は近年、形が整ってきており、だからこそ策定後の実行過程をきちんとモニタリングしていく必要があります。CFOを含む経営陣や社外取締役についても、今後はサク



セッションを考えていく必要があるでしょう。社外取締役のモニタリング機能への期待も高まる中、どう応えていくかは、取締役会全体の実効性を考える上でも重要なテーマです。

M&Aによる成長とグループガバナンスをどう捉えているか

櫻井 中小企業と上場企業では、経営管理の仕組みや企業文化に大きな違いがあるため、M&A後のPMIは非常に重要です。当社は多くのM&AとPMIを経験し、そのノウハウをグループ内に蓄積してきました。M&Aでグループ入りした会社が、その後、別の会社のPMIを担う例もあり、統合を進める仕組みは確立されてきたと評価しています。

また、当社は人が中心のサービス業です。新たに加わった会社の方々に理念や企業風土を理解していただき、グループの一体感をつくるのが統合の肝です。最近では、RELO PARTNERS' MEETINGでM&Aを通じて加わった会社の方が表彰されることもあり、統合が着実に進んでいると感じます。

佐藤 PMIによる統合を進める上では、まずはその会社を「知ること」が大事です。どのような事業を行い、トップが何を考えているのか。監査等委員会では、グループ会社の社長から直接話を聞くこともあります。

現状を把握した上で、監査等委員それぞれの専門性を活かし、「ここは見ていく必要がある」「この強みは伸ばしたほうが良い」と判断して、監督や助言につなげています。M&Aの検討段階では、当社グループに迎える会社として適切か、担当役員から説明を受けますが、グループ入りした後も重要です。当社の理念を理解し、共に成長していけるか。その過程を継続して見ていく必要があります。

本間 現時点で、コーポレートガバナンス上の重大な問題は認識していませんが、新たにグループ入りする会社には注意が必要だと考えています。特に未上場会社や海外の会社が加わる場合には、留意が必要です。未上場会社については、上場企業グループに求められる経営管理体制が整っているかを確認しなければなりません。海外子会社についても、現時点で重大な問題は認識していませんが、事業や管理体制への理解をさらに深めたいと考えています。

山本 私も、特に海外子会社について、海外の状況だけでなく、国内事業とどのように連携しているのかも含めてもう少し情報をいただきたいと感じています。また、海外赴任支援の領域はこれから大きく伸びていく領域だと思いますので、より具体的な情報共有があると、議論しやすくなります。

持続的な企業価値向上に向けて、何を重視すべきか

櫻井 現在の課題の一つは、市場から十分な評価を得られていないことです。

株主還元は財務施策が公表され、今後取り組みが進むと見えていますが、もう一つ重要なのは、成長への期待をどう高めるかです。当社ならではのポジションと成長可能性を、戦略やストーリーとしてどう伝え、納得していただくかには、まだ検討の余地があります。

また、社外取締役は、株主に最も近い取締役でもあります。株主の皆様がどこに説明不足を感じているのか、その声に耳を傾けながら、取締役会での議論や説明に反映していくことも重要な役割だと考えています。

山本 当社は、社会に必要とされるサービスを提供している会社だと思います。若い社員の皆さんには、幅広い情報に触れながら、社会が何を必要としているのかを感じとってほしいですね。そうした視点は、新たな商品やサービスを考える上でも重要ですし、世の中に必要とされ続ける会社につながっていくのではないのでしょうか。

本間 成長への期待を高めるには、掲げた目標の実現性をしっかりと伝えることも重要です。第四次オリンピック作戦で掲げる目標は、単なるスローガンではありません。各グループ会社や各部門が情報収集と分析を重ね、実現可能性について十分に議論した上で掲げています。

そして、実現を支えるのが当社の企業文化です。私は多くの上場会社を見てきましたが、当社のメンバーには高い誠実性と健全性を感じます。創業時から社会課題に向かい、課題解決カンパニーとして歩んできた使命感が組織に当事者意識として浸透しているからこそ、健全な企業文化につながっていると感じます。これは、ステークホルダーの皆様にもお伝えしたい当社の価値です。

佐藤 ガバナンスは、コーポレートガバナンス・コードに対応するためだけのものではなく、あらゆるステークホルダーから信頼を得るために必要なものです。

当社は創業魂とベンチャーのような勢いを持つ一方、半世紀を超える歴史を持つ成熟企業でもありますので、社会に良い影響を与え、日本企業の一つの手本となる存在を目指してほしいと思います。私自身も、その実現を支える責任を肝に銘じて取り組んでいきます。



創業者メッセージ

創業の精神と 同志に託す経営の本質

事業は変化し続けても、その根底にある考え方は創業以来変わることはありません。
志を持つパートナーが挑戦を重ね、その一連の歩みが組織の力となる。
その積み上げこそが、企業の持続的な成長につながってきたと感じています。

株式会社リログループ 取締役会長

佐々田 正徳

私は創業以来、企業は永続してこそ価値があると考えてきました。企業はゴーイング・コンサーンであり、100年、200年、もちろんそれ以上に続いていかなければならない。そのためには、時代の変化に合わせて事業を変えていくだけでなく、創業の精神のもとづく揺るぎない経営の軸を持つことが不可欠であると考えています。

当社は、転勤留守宅管理という、当時、日本ではまだ誰も事業として考えられていなかった分野から歩みを始めました。

忘れもしない1983年の1月。私は雑誌『日経ビジネス』の記事に運命的な出会いを感じました。それは米国におけるリロケーションサービスに関する記事で、転勤に伴う住まいの処分や管理、生活面のさまざまな課題を一括して引き受ける仕組みが、すでに海外では事業として成立している、とあったのです。

当時、すでに海外転勤者の留守宅管理システムを実践していた私にとって、これはまさに天の啓示だと思いました。日本企業

の海外進出がますます加速していた時代です。ビジネスの国際化が進むなかで、海外転勤者が増加することは間違いありません。米国でリロケーションサービスが発展したように、日本でも同様に広がっていく流れは、私には疑いのないことでした。

社会に必要とされながら、まだ事業として確立されていないのであれば、誰かがやらなければならない。「転勤者の留守宅を管理し、あらゆる悩みを解消するリロケーションサービスが、これからの日本には絶対に必要になるはずだ。そして、その事業化を私がやるのだ」という強い信念が私を突き動かしていきました。

事業はその後、時代とともに広がり、形を変えてきましたが、世の中の困りごとに真正面から向き合い、仕組みとして解決する。その愚直な積み重ねが結果として企業の信用を高め、次の事業へとつながっていく——こうした創業時からの経営の軸が揺らぐことはありませんでした。



パートナーシップ経営

そもそも経営とは、目的そのものではありません。経営とは夢や志、そしてロマンを実現するための手段に過ぎないのです。その前提に立ち、トップが描くビジョンに共鳴し、同じ方向を向いて挑む仲間が集まり、その力を結集して組織として実行していく。そのいたってシンプルな構造を、いかに貫けるか。これこそが、私が大切にしてきた経営の本質であり、リログループの経営の基礎を成すものだと考えています。

だからこそ当社では、創業当初から「パートナーシップ経営」を経営の定義そのものとして掲げてきました。トップの夢とロマンに共鳴共感する人々を同志とし、全員が経営に参加する。この考え方は、理念として掲げただけのものではありません。リログループの創業の精神であり、経営活動における普遍的な指針として継承し、実践してきた経営の形です。

当社では「パートナー」という言葉を用い、雇う・雇われるとい

創業者メッセージ



う関係ではなく、志を共有し、ともに事業をつくる仲間であるという考え方を大切にしてきました。共鳴した人は、株式を取得することで会社に出資し、当事者として経営に参加してもらう。全員が同じ船に乗り、成果も責任も分かち合う。その覚悟なくして、長期的な挑戦は成り立たないと考えてきました。

理念や考え方は、言葉として掲げるだけでは組織に根付きません。理念は、信条として日々の意思決定や行動に落とし込まれ、実践されてはじめて意味を持つ。そのように考え、私は創業以来、経営の拠り所となる信条を定め、徹底した実行を求めています。全社員が経営に参加すること、団結して全社員の繁栄を追求すること、顧客にできる限り最高のサービスを提供すること、一流一番、そして最大最善を追求し続けること。これらはいずれも精神論ではなく、事業を継続的に成長させるための、極めて実務的な原則です。

舞台を与える経営

企業が成長し、規模が大きくなるにつれ、創業者である私自身がすべてを判断し、事業を動かすことは現実的ではなく

なります。「生活総合支援サービス産業の創出」を目指すリログループとして、今後も、世の中への貢献領域を広げていくことを想えばなおさらです。私は企業の永続を見据え、長期的に取り組むべき課題として、社員の中から経営を担う人材を育て、任せていく経営へと舵を切ってきました。そこで問われるのが、次の経営を担う人材をどのように育てるかという点です。

そのため、事業をユニットに分け、責任の所在を明確にし、事業ごとに判断と実行を委ねるホールディング・カンパニー制を築いてきました。グループ全体の方向性を決める持株会社という「法人オーナー」を持ち、それぞれの事業の実行は事業会社の社長が責任を持つという体制が不可欠となるからです。また、人は舞台を与えられてはじめて、その役を果たすことができます。そして、経営を任された以上、結果に対して責任を持つ。それがプロの世界であり、そうした経験の積み重ねが、人を経営者へと育てていくのだと考えています。

経営を担う人材において私が最も重視してきたのは、スキルよりもウィルでした。能力や知識は後から身につけることができます。しかし、志や使命感、真剣にやり抜こうとする強い意志がなければ、不可能事に挑み続けることはできません。どれほど正しい答えを持っていても、実行されなければ価値は生まれないの

です。志を持ち、責任を引き受け、結果が出るまでやり続ける。その一連の軌跡こそが、信条の実践を通じてビジョンを実現していく企業風土と、「真剣さ」が醸し出す現場の空気を形づくり、組織を強くし、環境変化に対応し得る力につながってきたと感じています。

創業者として果たすべき責任

創業者の役割とは、経営の最前線に立つことではなく、企業の進むべき方向と、その前提となる価値観を明確にし続けることにあります。

私はこの役割を果たすため、早くからオーナー・マネジメント・システムとして連邦経営の追求に取り組んできました。オーナーがすべてを判断し事業を動かすのではなく、実務は各事業を担うプロの経営者に委ねる。一方で、オーナーは長期的な視点に立ち、ビジョンづくりや企業文化の形成に注力する。この分業こそが、組織の持続的成長を支えるものであると考えてきました。

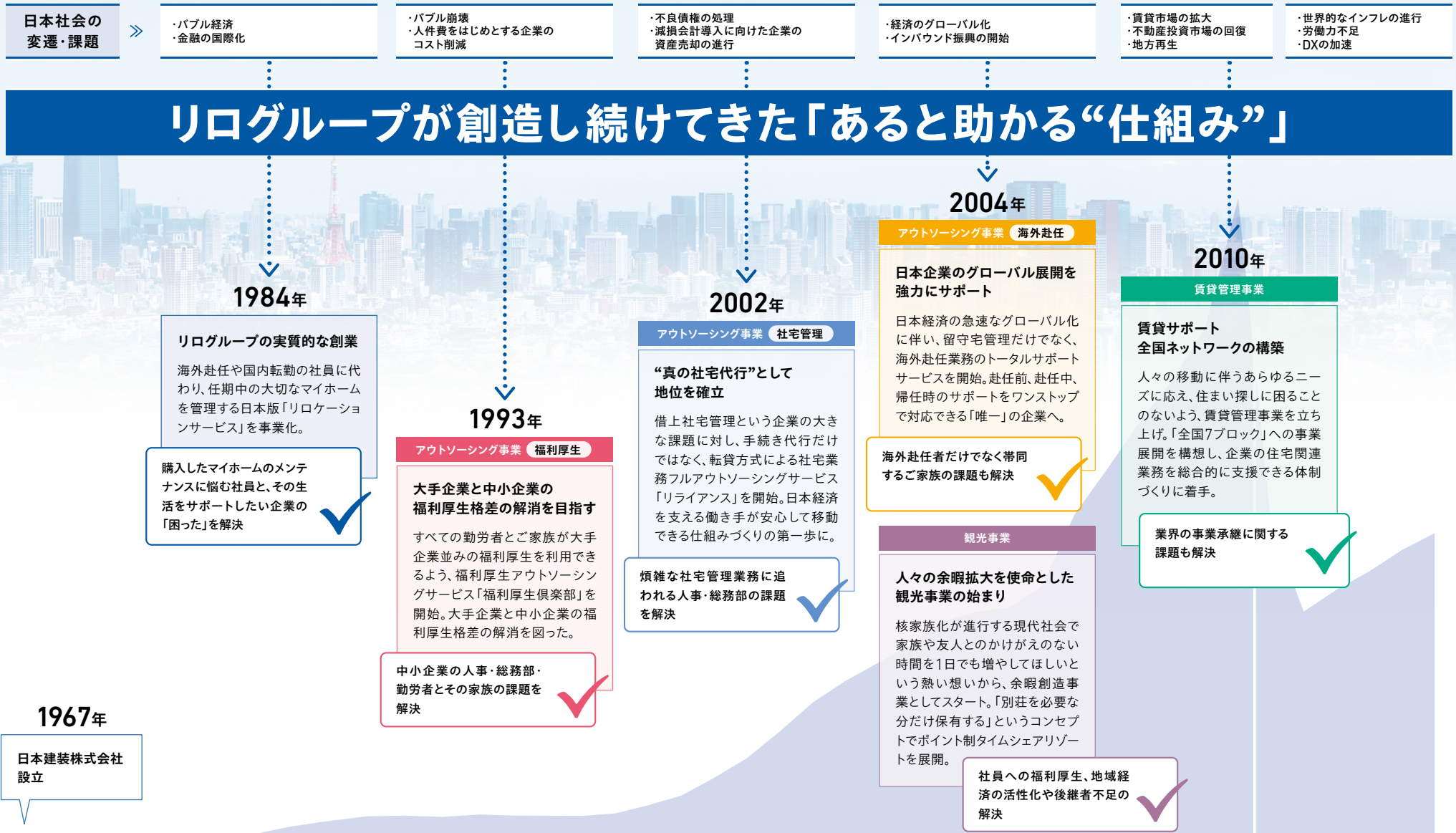
この取り組みは、20年以上前から、経営の執行はプロに任せ、自らは「方向付け」と「文化の浸透」に軸足を移すというスタイルとして実践してきました。現在、私は月に一度の取締役会に出席し、経営の軸がぶれていないか、信条が実践されているかを確認する。その立ち位置に身を置くことが、創業者として果たすべき責任であると考えています。

事業環境は今後も大きく変わり続けるでしょう。その中で企業が生き残り、成長し続けるためには、事業内容以上に、判断や行動の基準となる考え方が問われます。私が創業以来取り組んできたのは、特定の事業を成功させることではありません。「逆境や困難に絶えず挑み続ける」というリログループのスピリッツが次の世代へ引き継がれ、繰り返される組織をつくることでした。

当社がこれからも社会に必要とされ続けるかどうかは、このリログループ・スピリッツが、今後も実践され続けるかにかかっています。創業者として、その基盤を整えてきた一人として、企業が長期的な視点で価値を積み重ねていくことを、これからも何より大切にしていこうと所存です。

リログループのあゆみ

「Challenge to Change(変わることに挑戦しよう)」創業以来、私たちが向き合ってきたのは常に「人」と「企業」が抱えるリアルな課題でした。時代とともに変わる社会課題に対し、リログループのパートナー(社員)がどう向き合い、独自の価値を創り出してきたのか。事業拡大の軌跡とともにご紹介します。



At a Glance 数字で見るリロググループ

財務指標

連結売上収益

1,510億円^{*1}

連結営業利益

308億円^{*1}

自己資本比率

26.1%^{*2}

宿泊施設運営数

102施設^{*2}

連結グループ社数

77社^{*2}

M&A実績数
(第一次オリンピック作戦～現在)

57件^{*2}

連結従業員数

5,201人^{*2 *3}

第二の創業 前半戦
(15年間) 平均成長率

13.0%

持株会加入率

98.2%^{*2}

女性管理職比率

26.9%^{*2}

平均年齢

36.3歳^{*4}

■ 福利厚生事業

福利厚生会員数

約732万人^{*2}

契約社数

13,000社超^{*2}

■ 借上社宅管理事業

社宅管理戸数

298,141戸^{*2}

留守宅管理戸数

10,381戸^{*2}

■ 海外赴任支援事業

海外赴任支援世帯数

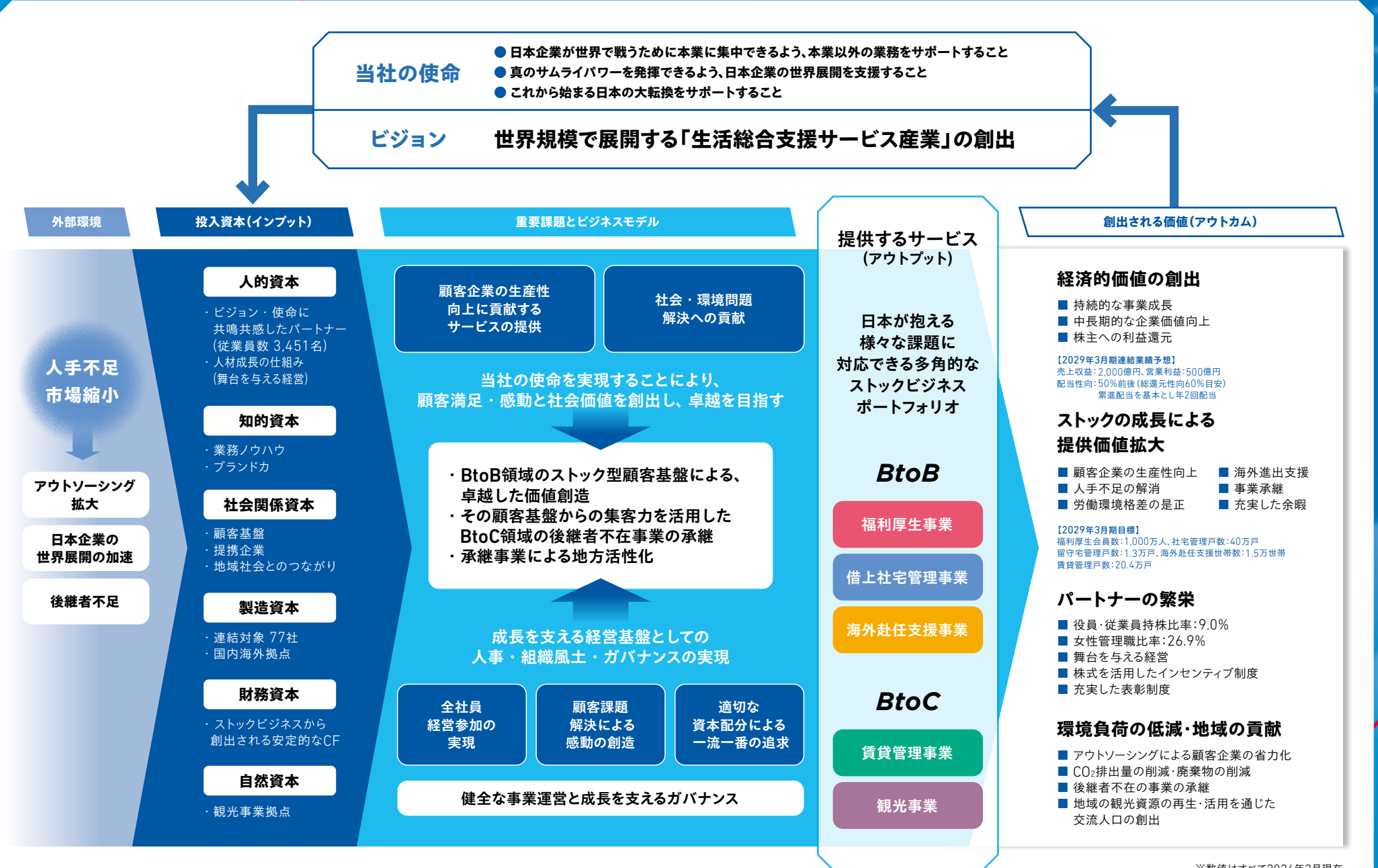
7,055世帯^{*2}

■ 賃貸管理事業

賃貸管理戸数

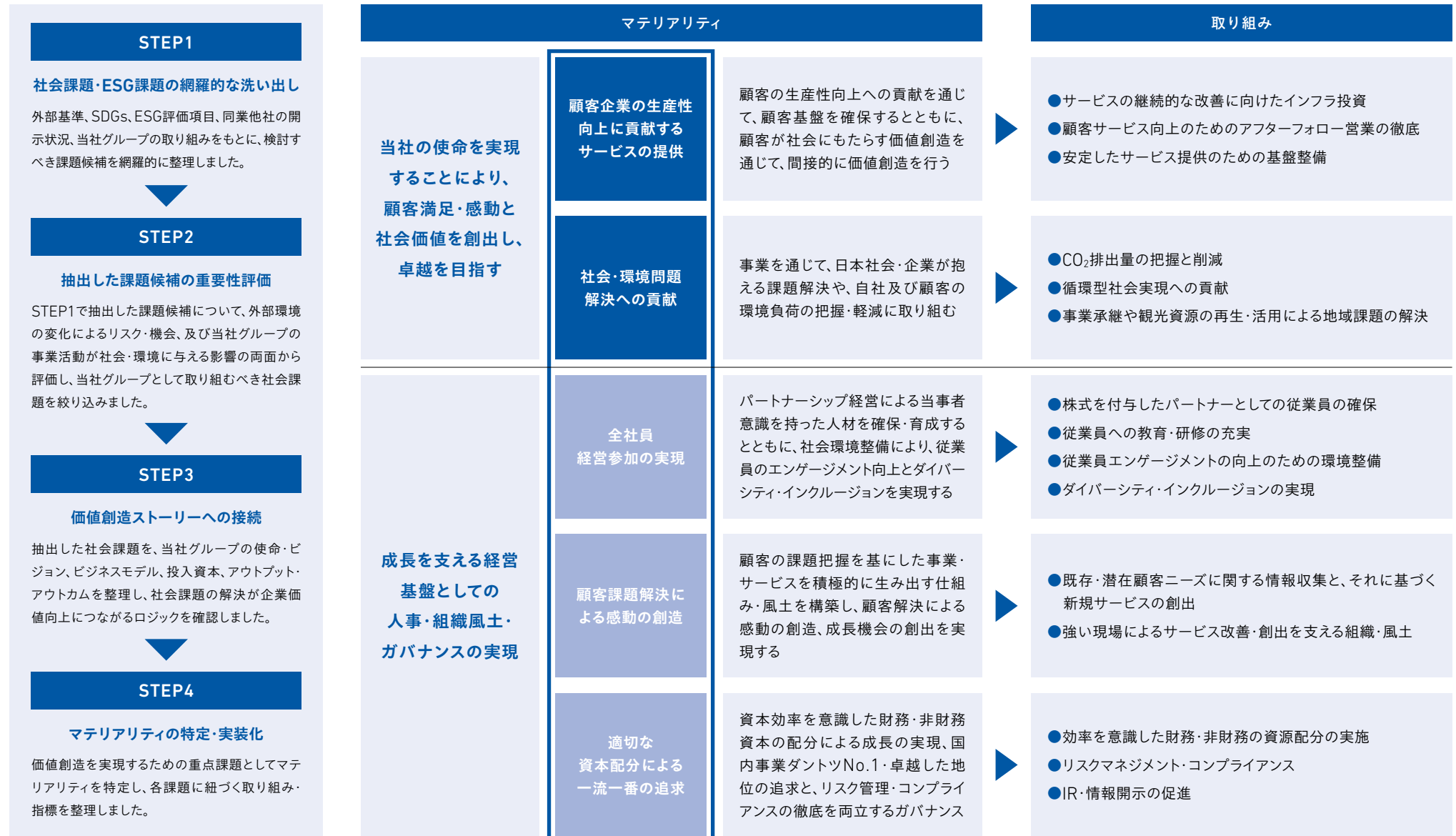
125,535戸^{*2}

価値創造プロセス



マテリアリティ

当社グループが事業活動を通じて社会に与える影響や、持続可能な社会の実現のため対応すべき社会課題から、5つの重要課題(マテリアリティ)を特定するとともに、当社グループが持続的に成長していくプロセス=価値創造プロセスを策定しました。様々な社会課題の解決を通じ、企業価値の向上に取り組むことで、当社グループのみならず、全てのステークホルダーの持続的な成長、ひいては永続的繁栄を目指していきます。



事業概況

アウトソーシング事業

福利厚生事業

当事業が占める
営業利益構成比^{*1}

36%



売上収益 30,416 百万円

営業利益 12,726 百万円

平均成長率^{*2} 12.7%

福利厚生分野のパイオニアとして、全国の事業拠点で各地域に密着し、余暇を充実させるレジャー・宿泊メニューのほか、スキルアップ、健康診断、育児・介護サービスなど、企業の従業員及びその家族を支援するメニューを取り揃えています。

福利厚生会員数 約732万人

契約社数 13,000 社超
(2026年3月末時点)



借上社宅管理事業

当事業が占める
営業利益構成比^{*1}

20%



売上収益 32,737 百万円

営業利益 7,042 百万円

平均成長率^{*2} 6.8%

企業担当者の業務負担を削減する当社独自のフルアウトソーシングサービスで、借上社宅管理の困りごとを解決しています。加えて、社有の寮・社宅への管理人派遣や転勤時の住宅斡旋など、企業の住宅領域における様々な業務をサポートしています。

社宅管理戸数 298,141 戸

留守宅管理戸数 10,381 戸
(2026年3月末時点)



海外赴任支援事業

当事業が占める
営業利益構成比^{*1}

9%



売上収益 17,615 百万円

営業利益 3,131 百万円

平均成長率^{*2} 21.5%

就労ビザの申請、予防接種、海外引越など、海外赴任に関わる煩雑な手続きをトータルサポート。海外赴任に関連する各種データ等の提供や海外赴任規定の作成など、関連する様々なサービスを提供しています。

海外赴任支援世帯数 7,055 世帯

インバウンド支援世帯数 2,474 世帯
(2025年度)



賃貸管理事業

当事業が占める
営業利益構成比^{*1}

23%



売上収益 52,956 百万円

営業利益 8,012 百万円

平均成長率^{*2} 23.8%

共通ブランド「リロの不動産」をはじめとして、国内主要都市に100店舗を超える賃貸仲介及び管理店舗を展開し、それぞれの地域に根ざした営業活動を行っています。

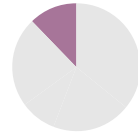
賃貸管理戸数 125,535 戸
(2026年3月末時点)



観光事業

当事業が占める
営業利益構成比^{*1}

12%



売上収益 16,399 百万円

営業利益 4,344 百万円

平均成長率^{*2} 18.4%

中小規模ホテル・旅館の運営事業のほか、後継者問題を抱えるホテル・旅館の再生にも取り組んでいます。また、コンドミニアムタイプのポイント制タイムシェアリゾート事業も手がけています。

ホテル運営事業施設数 49 施設

タイムシェア事業施設数 53 施設

タイムシェアオーナー数 17,938 人
(2026年3月末時点)

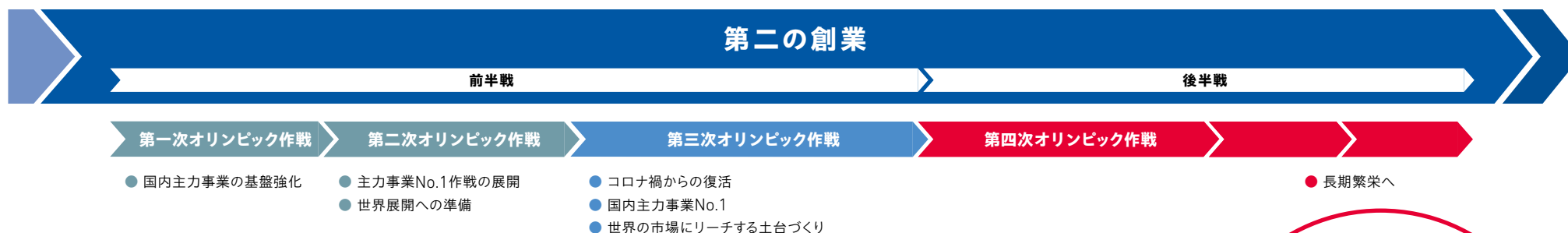


*1 各事業の営業利益の合計に対する割合 *2 2011年3月期(第一次オリンピック作戦前年度)を基準とした年平均成長率。なお、セグメント変更前の営業利益は概算値として算出

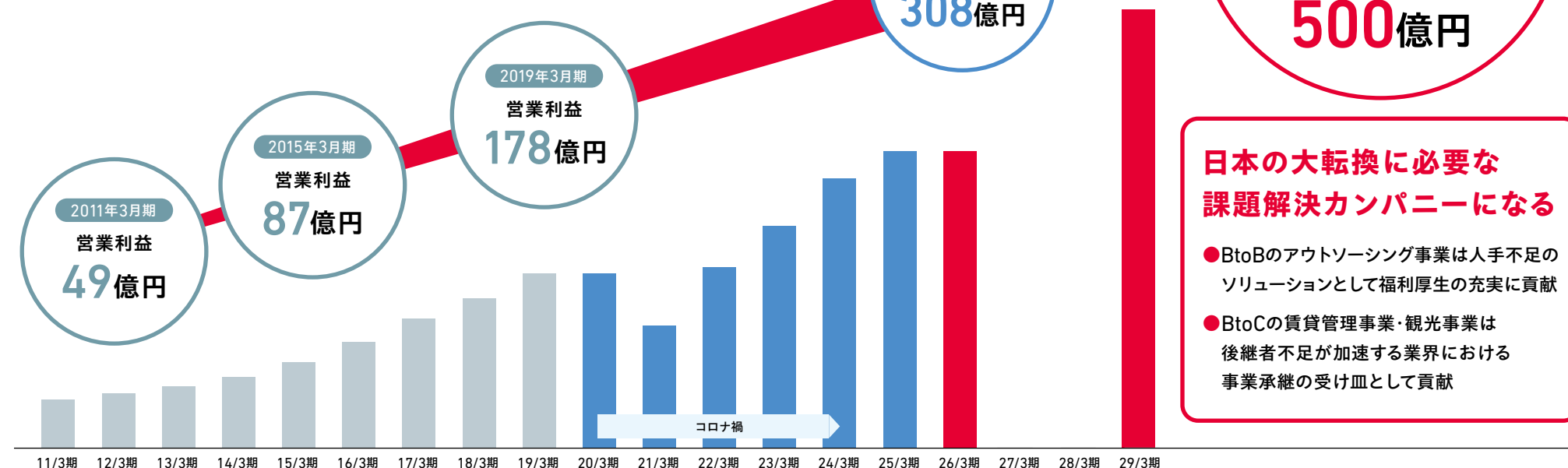
中長期戦略の位置づけ

<https://www.relo.jp/ir/library/docs/a2f51f7d92accd413f340a603674b1a44f025a27.pdf>

リログループは、『世界規模で展開する「生活総合支援サービス産業」の創出』をビジョンに、2012年3月期を初年度とする20年以上に及ぶ中長期の事業構想として『第二の創業』を掲げ、4年間を一区切りとした中期経営計画「オリンピック作戦」を策定して成長戦略を展開しています。



第一次オリンピック作戦開始から
利益規模は**6倍**、年平均成長率**13.0%**
営業利益は**300億円**を超過



第四次オリンピック作戦

取り組むべき重点課題

「人材投資」「労働力不足」「シニア・相続」の3つを強く意識しながら、セグメントの枠を超えた連携により事業シナジーの最大化を図り、新規事業の開発や戦略的な投資、既存事業の強化に挑みます。

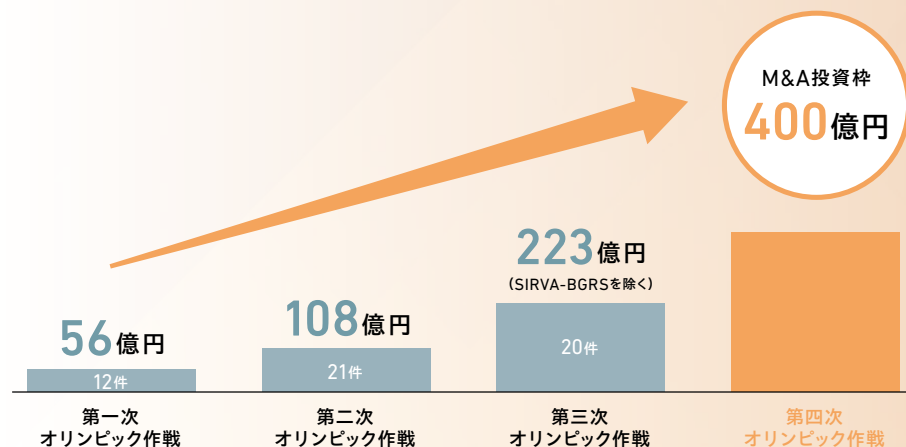


M&A方針

当社は、第四次オリンピック作戦の4年間累計として、総額400億円のM&A投資枠を設定しています。本枠の活用にあたっては、従来の賃貸管理事業での事業承継型M&Aに加えて、各事業セグメントの方針に基づき、周辺事業の拡充や企業のインハウス化、さらにはデジタル要素の獲得を通じた事業基盤の強化を目指しています。

また、これまでに培ってきた幅広い顧客層や事業基盤を活かすことで、新たな事業領域への進出を図ります。

既存事業・新規事業拡大

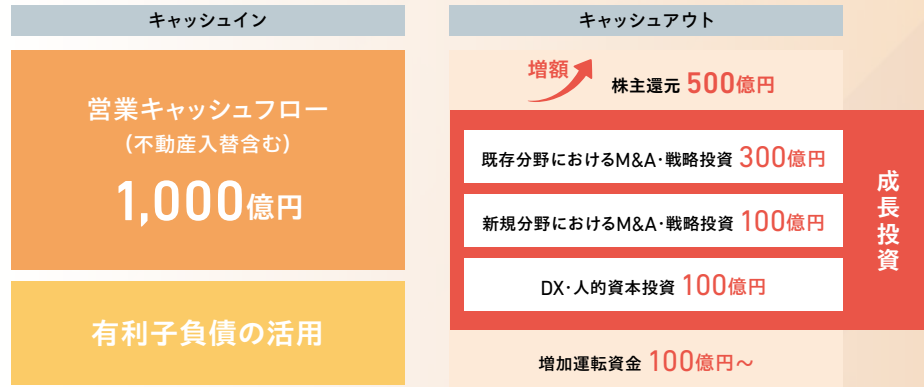


事業	主な進捗
アウトソーシング事業 福利厚生事業 P.26	● 人手不足を背景とした福利厚生需要を捉え会員数が拡大。会費収入も一貫して増加し、ストック収益の基盤を強化。 ● サービスの利用率や顧客満足度のアップに向けた商品開発力の強化を目的としたアプリケーション開発など、将来を見据えた先行投資を実施しました。
アウトソーシング事業 借上社宅管理事業 P.28	● アウトソーシングニーズの高まりを背景に、借上社宅管理戸数、留守宅管理戸数、家具付き賃貸管理戸数は順調に増加。 ● 業務の高度化に伴う付加価値サービスの提供や、転勤に伴う引っ越し関連案件の獲得も推進し、収益性向上に取り組んでいます。
アウトソーシング事業 海外赴任支援事業 P.30	● 手配業務の複雑化で専門的な知見へのニーズが高まる中、アウトソーシング需要を取り込み支援世帯数は着実に拡大。 ● 今後の外国人材の受け入れ拡大に向け、安価で効率的なインバウンド対応を可能にする新サービスも開始しました。
賃貸管理事業 P.32	● 不動産価格高騰等の市場変化に直面するも賃貸管理戸数は堅調に推移し、全部門において粗利益を伸ばし事業基盤を拡充。 ● 人手不足に悩む管理会社に対し、グループ全体のリソースを活用したBPO提案により主軸の管理受託の促進に注力しています。
観光事業 P.34	● AI活用やDX推進を通じた業務効率化により、原価高騰に対応しながら着実な成果を創出しました。 ● 既存アセットの有効活用による観光事業の成長に向け、遊休地を活用した「リロステイVILLA」プロジェクトを展開。

第四次オリンピック作戦

キャッシュアロケーション方針

中期経営計画1年目を経て配当方針を変更し、キャッシュアロケーションを見直しました。企業価値の向上に向けて、最適なキャッシュアロケーションを実行し、運転資本や手元資金の精査を通じて、株主還元と安定的な経営、そして継続的な成長の両立を図っていきます。



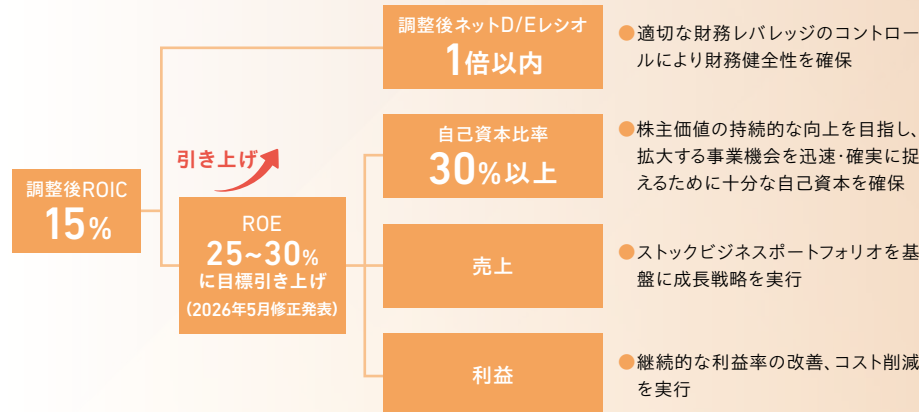
- 継続的な成長、利益率の改善、コスト削減、運転資本の見直し等により、営業キャッシュフローの増加に向け取り組む
- 財務健全性を確保しつつ、有利子負債を活用

- 中期経営計画期間の配当性向を35%⇒**50%**に引き上げるとともに、自己株式取得を含めた総還元性向として**60%**を目指す

※ 中期経営計画期間(2026年3月期～2029年3月期)

財務指標

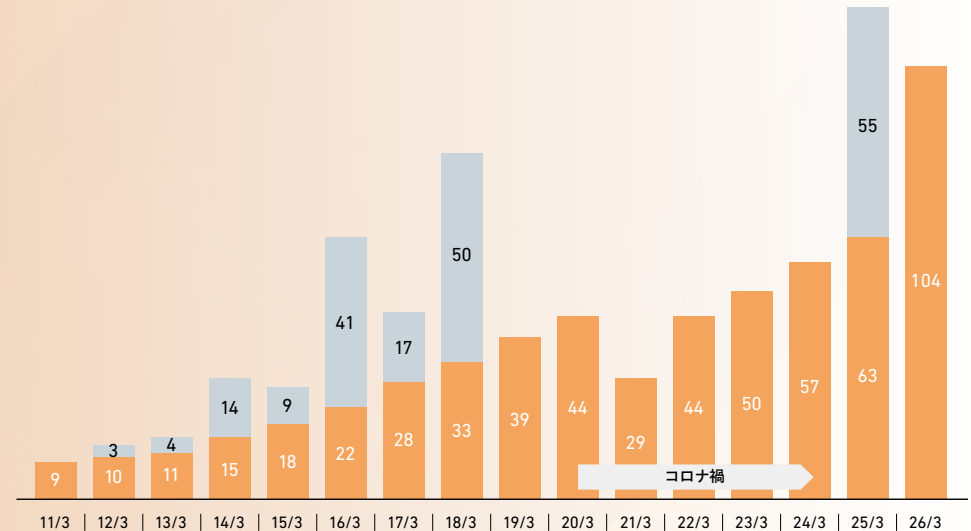
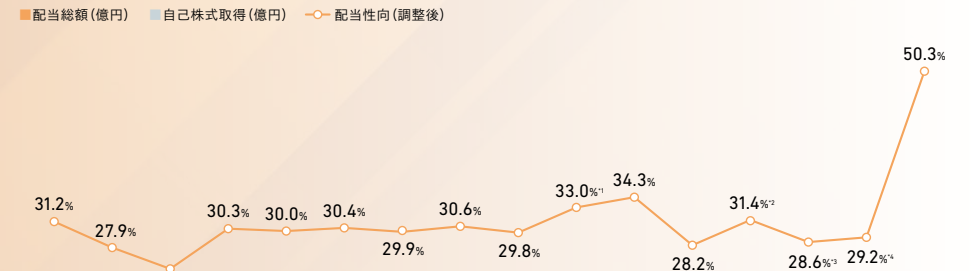
財務健全性を確保すべく自己資本比率30%以上を維持しつつ、継続的な成長・進化を遂げ、ROE25～30%、調整後ROIC15%の水準を維持していきます。



※ 調整後ROIC=税引後営業利益÷調整後投下資本(有利子負債-現預金+資本合計)÷2期平均)
 ※ 調整後ネットD/Eレシオ=調整後ネット有利子負債(有利子負債-現預金)÷株主資本等合計

株主還元方針

中期経営計画「第四次オリンピック作戦」期間中(2026年3月期～2029年3月期)において、配当性向をこれまでの35%から50%へ引き上げるとともに、自己株式の取得を含めた総還元性向60%を目安とする方針としました。また、株主の皆様への利益還元の機会を拡充し、より安定的な配当を実施する観点から、新たに累進配当及び中間配当を導入し、期末配当と合わせた年2回の配当を実施する方針としています。



1株当たりの配当金(円)*5

11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
6	6.5	7.5	10	12.4	15	18.4	22	26	29	19	29	33	37	42	69

*1 減損損失▲95億円を調整 *2 非継続事業から生じた当期利益49億円を調整 *3 減損損失▲476億円を調整
 *4 持分法による投資の売却益187億円及び持分法による投資損益31億円を調整 *5 株式分割を調整

事業別戦略

OUTSOURCING BUSINESSES

アウトソーシング事業（福利厚生事業）

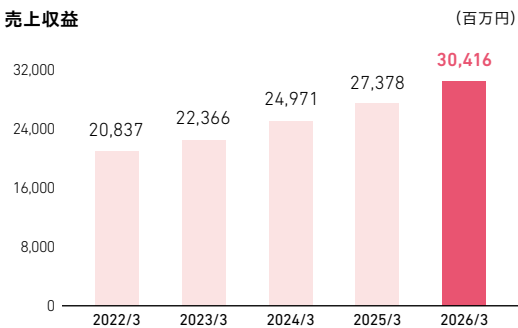
事業概要

企業福利厚生のアウトソーシングサービスとして、多様なメニューを取り揃えた「福利厚生倶楽部」を提供しています。企業の採用強化や従業員の満足度向上を支援し、またそのプラットフォームを活かした企業の顧客向け優待サービスや、住まいの駆け付けサービスも手がけています。

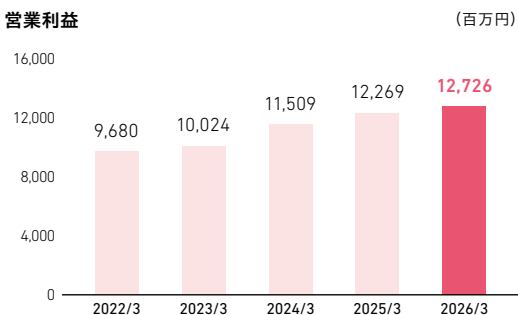
主要業績

売上収益 **30,416** 百万円
営業利益 **12,726** 百万円

売上収益



営業利益



Key Highlights

地域密着のサービス体制と
システム投資が、競争優位の源泉に

地域ごとのニーズに応じたきめ細かなサービスと継続的なシステム投資により、差別化と収益性向上を実現

会員数拡大に加え、
利用促進による収益機会を拡大

会費収入が堅調に推移し、商品・サービスの拡充により会員利用に伴う収益も拡大

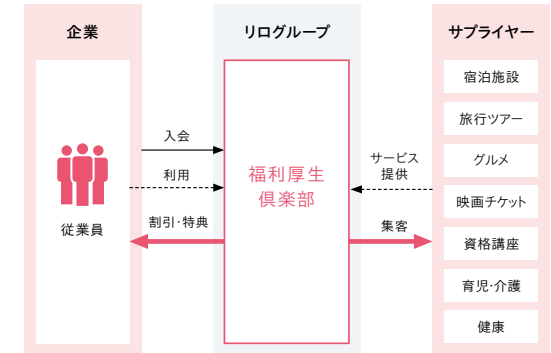
1,000万人・営業利益220億円に
向けた3つの成長戦略

新規・既存顧客の深耕、単価向上、新市場開拓により、人的資本経営を支える提供価値を拡大

強み・独自性

全国各地に営業拠点を展開し、地域ごとの企業ニーズに応じた提案営業を行うとともに、各地域で利用ニーズの高いサービスメニューの拡充を進めています。また、全国を13エリアに分け、各エリアで利用できるサービス情報を掲載した地方版会報誌を発行するなど、このような独自のきめ細かなサービスは当社の強みとして他社との差別化につながっています。さらに、当事業の強みとして継続的なシステム投資による業務効率化も挙げられます。かつて、リーマンショック後に業績が低迷した際、当社は、大規模なシステム投資により基幹システムを構築しました。加えて、継続的な改修を通じてバックヤードの効率化を実現するとともに、インターフェイスの改善によりユーザビリティを向上させてきました。その結果、会員数が増加する中でも、問い合わせ件数の削減を実現し、コールセンター等の費用が逡減したほか、利用率の向上により退会率が低下し、高い利益成長に貢献しました。当社では、この成功事例を「第二の成長カーブ」と呼び、全社で同様の成長を目指したシステム投資を実施しています。

福利厚生代行サービス 概要図



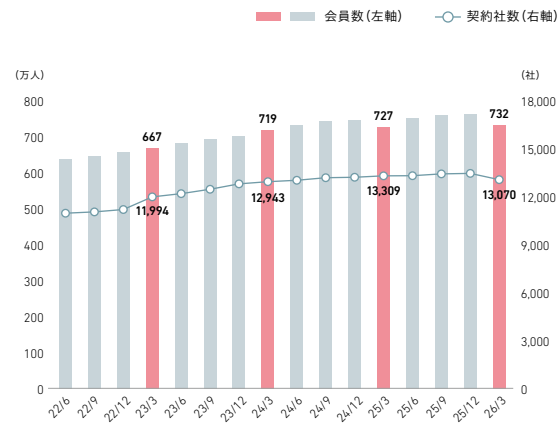
2026年3月期の振り返り

売上収益は304億16百万円（前期比11.1%増）、営業利益は127億26百万円（同3.7%増）となり、増収増益を達成しました。福利厚生会員数は732万人と前年比で微増となったものの、会費収入は前期比8.6%増となるなど、ストック基盤は堅調に推移しています。採用強化や人材定着への関心の高まりを背景に、福利厚生関連サービスの企業の導入意欲は高く、新規会員獲得が順調に推移したほか、顧客満足度の高い商品・サービスの開発・提供を通じて、会員の利用に伴う収益拡大を推進しました。また、顧客対応力の強化を目的としたコールセンター機能の拡充や、商品開発力や販売力の底上げに向けたアプリケーション開発、データセンターの再構築、及び人材関連投資など、将来の成長を見据えた先行投資を実施しながらも、事業全体として堅調に推移しました。

事業別戦略

アウトソーシング事業(福利厚生事業)

KPI



今後の成長戦略・注力ポイント

第四次オリンピック作戦において、労働力不足を背景に高まる企業の福利厚生ニーズを捉え、2029年3月期には福利厚生会員数1,000万人、営業利益220億円の達成を目指します。この目標達成に向けた主な注力ポイントは以下の通りです。

1. 新規顧客獲得と既存顧客深耕によるストック基盤の最大化

昨今の法定外福利費増加の傾向や、人手不足を背景とした企業の積極的な人材確保の動きを追い風に、新規受注の獲得と既存顧客の深耕の両輪でストック基盤を拡大します。ウェブ営業やビジネスマッチングの再構築を通じて新規受注を着実に積み上げるほか、既存顧客に対しては地域特性に応じた差別化メニューの拡充に注力します。会員利用の活性化と満足度向上を図ることで顧客との関係性をより強固なものとし、市場シェアNo.1獲得を目指します。

2. 受注単価の向上

既存顧客に対するアップセルを一段と強化します。今期提供開始した「カフェテリアPLUS」を皮切りに、開発を進めてきた新サービス・商品を順次リリースするとともに、人事部門の業務負担を軽減するHR関連商材と周辺サービスを拡充。これらを最適に組み合わせることで、一社当たりの顧客単価引き上げと退会防止を推進します。

3. 新たな市場の開拓

非正規労働者やシニア層を対象とした新たな市場の開拓に加え、強固な法人顧客基盤を活かした事業間クロスセルによりさらなる成長を図ります。営業面においては、新たなアライアンス先や代理店などのパートナーを開拓し全国規模での展開を強化するほか、観光事業との共同出資による新会社を通じて、これまでアプローチが難しかった小規模法人層に対し、付加価値の高い「会員制別荘リゾート」という独自のハイブリッド商品を提案することで、未開拓領域にアプローチします。

■ カフェテリアPLUS

価値観の多様化が進む現代において、従業員一人ひとりのニーズに応えられる福利厚生として、企業が付与した予算内で従業員が自ら必要なメニューを選択できるカフェテリアプランへの関心が高まっています。こうしたニーズに応え、当社は従来型を進化させた新サービス「カフェテリアPLUS」の提供を開始しました。本サービスは、AIを活用した直感的な操作性に加え、企業側が推奨したいメニューへ従業員をスムーズに誘導できる仕組みを備えている点が特長です。一律提供型の福利厚生に比べ利用率や満足度を高めやすく、多様な働き方に対応する戦略的な運用を後押しすることで、企業の人的資本経営をバックアップします。

カフェテリアプラン

- ✓ 企業独自の制度設計、カスタマイズできる
- ✓ 従業員はポイントの範囲内で必要な福利厚生メニューを取捨選択できる

リログループ



自社独自のメニュー+既存メニュー

- スキルアップ ● 資格取得 ● ビジネス書 ● 人間ドック
- オプション検診 ● 予防接種 ● 子育て ● 介護 ● 家事代行

①
利用料を支払い、
対象メニューを
設計・導入



企業

②
ポイントを付与

③
ポイントの範囲内で
必要なサービスを選
択・利用



従業員

■ コールセンター業務代行サービス

株式会社リロクリエイイトが提供する「賃貸管理会社向けコールセンター業務代行サービス」は、不動産や住宅設備に特化した専門性の高いコールセンターで、賃貸管理会社、マンション管理会社、ハウスメーカー等に多くの導入実績があります。水漏れや故障といった入居者からの問い合わせに、専門知識を持つオペレーターが対応し、業者手配まで一貫したアウトソーシングを行います。人手不足が課題の不動産管理業界では、民法改正に伴い確実な修繕対応への必要性が高まっていることに加え、リモートワークの浸透等による日中の問い合わせ自体も増加しています。これらの課題に対応することで、本サービスは管理会社の生産性向上と入居者の生活環境改善に貢献してきました。

事業別戦略

OUTSOURCING BUSINESSES

アウトソーシング事業（借上社宅管理事業）

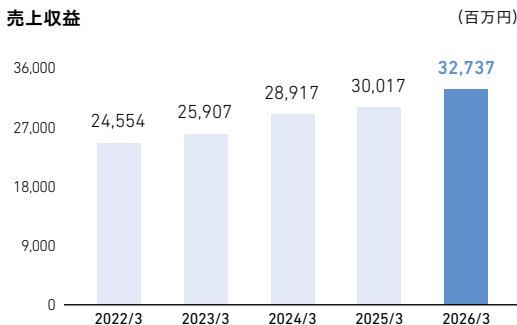
事業概要

企業の借上社宅管理業務を一括して代行するサービスを展開。独自のフルアウトソーシングにより業務負担を大幅に削減し、社宅に関わる様々な課題を解決しています。また、関連サービスとして転勤者をはじめとした留守宅（持ち家）管理なども行っています。

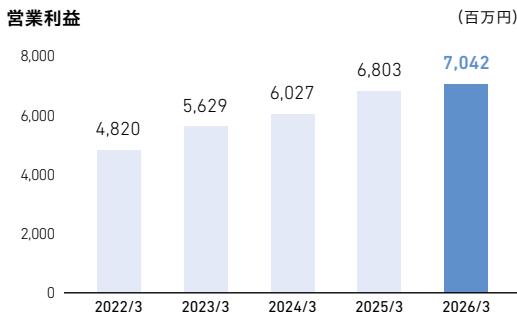
主要業績

売上収益 **32,737** 百万円
営業利益 **7,042** 百万円

売上収益



営業利益



Key Highlights

転貸方式によるフルアウトソーシングが、他社との差別化の源泉に

当社が契約当事者となる独自の転貸方式により、企業の社宅管理業務を大幅に削減

管理戸数の積み上げにより、ストック基盤が着実に拡大

借上社宅、留守宅、家具付き賃貸の管理戸数がいずれも増加し、安定的な収益基盤が拡大

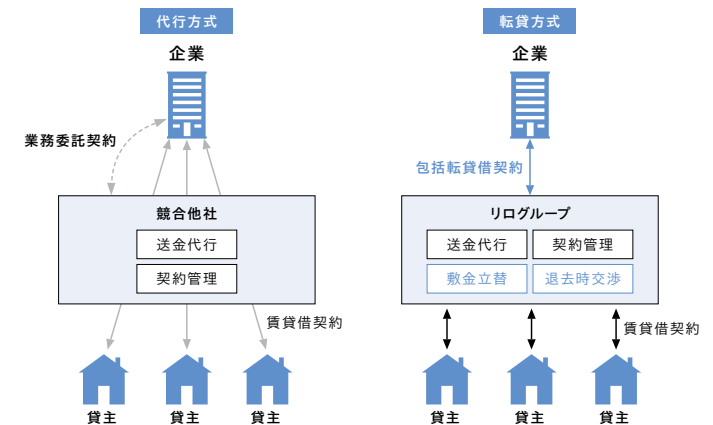
家具付き賃貸や社宅制度見直し支援など、周辺サービスで収益機会を拡大

家具付き賃貸や社宅規定見直し支援など、企業の人事課題に踏み込んだサービスを強化

強み・独自性

当社は借上社宅管理の業界において、初めて転貸借契約を用いたスキームでサービスを開始しました。当時一般的に提供されていたサービスは、企業から業務委託を受け、家賃の送金代行や契約管理のみを行うものであり、企業内には多くの業務が残されたままでした。これに対し、当社は直接の借主となって貸主と契約し、企業へ転貸する独自のフルアウトソーシングを展開。当社自らが企業の代わりに契約当事者となることで、企業の業務負担の90%以上の削減を実現しています。この高付加価値サービスにより他社との差別化を図り、現在では業界において唯一無二のポジションを築いています。

他社とリログループの契約形態の違い



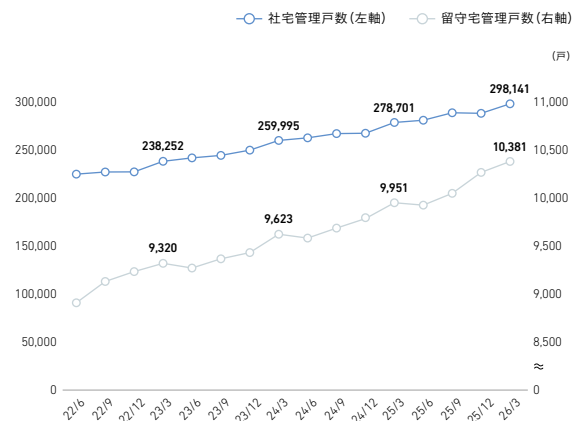
2026年3月期の振り返り

売上収益は327億37百万円（前期比9.1%増）、営業利益は70億42百万円（同3.5%増）となり、増収増益を達成しました。アウトソーシングニーズの高まりを背景に、借上社宅管理戸数は298,141戸（同7.0%増）、留守宅管理戸数は10,381戸（同4.3%増）、家具付き賃貸管理戸数は12,599戸（同26.3%増）と、ストック基盤が着実に拡大しました。また、管理戸数の増加に伴い、管理収入が伸長したことに加え、社宅運用や社宅物件の検索・引越しサポートの専用システム「リロネット」の利用率向上などを背景に、転勤に伴う引っ越しや住宅斡旋などの関連収益も増加しました。さらに、企業の住宅福利厚生を拡充する動きを受け、家具付き賃貸が収益に寄与しました。システム機能拡充などの将来成長を見据えた先行投資を実施する中でも、着実な利益成長を確保しています。

事業別戦略

アウトソーシング事業(借上社宅管理事業)

KPI



今後の成長戦略・注力ポイント

第四次オリンピック作戦期間中、ストック基盤の拡大を軸に成長を図り、2029年3月期に社宅管理戸数40万戸^{*1}、留守宅管理戸数1.3万戸、家具付き賃貸管理戸数8.3万戸、営業利益110億円を目標とします。業界トップシェア^{*2}を独走する中、労働力不足や分譲物件価格の上昇に伴い、管理業務効率化ニーズと社宅提供ニーズがますます高まっており、これらを背景に着実なストック増加を見込みます。主な注力ポイントは以下の通りです。

1. ニーズが高まる家具付き賃貸の拡大

一般的な賃貸物件に従業員のニーズに合わせて家具・家電を配備して提供する「家具付き賃貸」は、単身赴任や新入社員だけでなく、2027年度に開始される育成就労制度に伴いさらなる増加が見込まれる外国人材需要にも対応できるサービスです。当社では上限家賃の見直しや啓蒙活動を通じて本サービスを積極的に推進します。初期費用を抑え、すぐに入居できる点が企業から高く評価されており、強固な需要を背景に管理戸数は順調に拡大しています。

2. 企業の社宅制度の評価や社宅規定の見直し支援のサービス化

1,300社以上の社宅規定データベースを活用し、制度の評価や見直しのコンサルティングサービスを展開します。企業のコスト削減や福利厚生の実現に寄与する最適な制度設計を行うことで、企業の人事制度をより良くするための付加価値を提供し、収益を拡大します。

3. 周辺サービスの拡充による新たな収益創出

EV駐車場やオフィス管理といった周辺領域へのサービス拡張を進めるほか、リロネットの利用率向上を通じた引っ越し・住宅斡旋等の転勤など移動に関する収益の拡大を図ります。管理戸数の積み上げに加え、グループのスケールメリットを最大限に活かした多角的な収益機会の創出を推進します。

■ 家具付き賃貸

「リロの家具付き賃貸」は、家具のついていない一般的な賃貸物件を対象に、従業員のニーズに応じた家具・家電を配備して社宅や寮として一括提供するサービスです。労働力不足の深刻化に伴う新入社員の獲得競争や、グローバル人材の活用拡大を背景に、赴任初日から即座に生活基盤を整えられる家具・家電付き物件への需要が急速に高まっています。冷蔵庫や洗濯機といった基本設備のパッケージ提供のみならず、空気清浄機や掃除機、デスクをはじめ、入居者のニーズに合わせて必要な設備を柔軟にカスタマイズして選択できる点が最大の長特です。初期費用を抑制しながら従業員の満足度を向上させ、離職防止や採用強化を後押しする仕組みとして、単身赴任者や新入社員、さらには増加する外国籍社員の受け入れ体制を整備したい企業において広く導入されています。



■ 「借上社宅」とは？

企業が従業員に提供する「社宅」は福利厚生制度として日本企業に根づいています。社宅には、「社有社宅」と「借上社宅」の2種類があります。企業が保有する自社物件に従業員を住ませる「社有社宅」に対し、企業が家主から借り入れた一般賃貸物件に従業員が入居するのが「借上社宅」です。日本ではバブル崩壊後の不景気により、企業が経営の効率化を進める中で、社有社宅から借上社宅に切り替えられてきました。

^{*1} 2026年6月開催の会社説明会において、順調な受注拡大を背景に、2029年3月期の社宅管理戸数目標を40.0万戸に上方修正しています。 ^{*2} 当社推計

事業別戦略

OUTSOURCING BUSINESSES

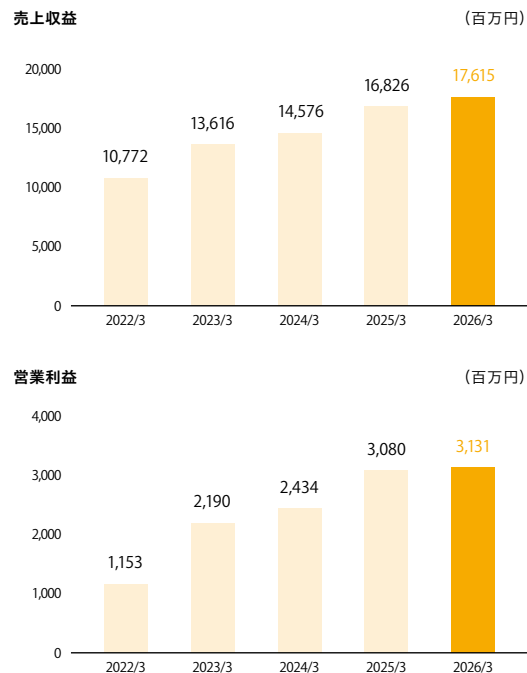
アウトソーシング事業（海外赴任支援事業）

事業概要

海外赴任から帰任に関わる煩雑な業務を一括して代行するサービスを展開。独自のワンストップサポートにより企業の業務負担を削減し、海外展開における課題を解決しています。

主要業績

売上収益 **17,615** 百万円
営業利益 **3,131** 百万円



Key Highlights

海外赴任前・赴任中・帰任時までを支えるワンストップ体制が強み

海外赴任に伴う各種手続きから現地生活支援までを一括で担い、企業と赴任者双方を支援

ビザ申請プロセスの複雑化を背景に、専門性を活かした受注が拡大

各国手続きの複雑化を背景に、専門性と実務対応力を活かした大企業・総合商社からの受注が伸長

インバウンド支援と駐在員向けサービスの強化で、企業のグローバル化を強力に後押し

拡大するインバウンド需要の獲得と駐在員の満足度向上に資するサービスの推進を通じ、さらなる成長を目指す

強み・独自性

日系企業のグローバル展開をワンストップで支える「トータルサポート」が最大の強みです。就労ビザ申請から健康診断、海外引越といった赴任・帰任時の煩雑な手続きはもちろん、一部の地域では、赴任中の住宅斡旋、24時間電話通訳、保険、カーリースをパッケージ化した「モビリティ・マネジメント・サービス」まで、現地生活に必要なあらゆるサポートを提供。さらに、海外駐在員の給与計算データ提供やコンサルティングを行うAIRINC (Associates for International Research, Inc.) をグループに持つことで、専門性の高いサービスも提供しています。近年増加する外国人材の受け入れにも対応し、住宅手配や生活立ち上げなどを支援する「インバウンドサポート」も展開。このように、企業と赴任者の双方のニーズをアウト・イン両面から総合的に満たせる体制は、他社にはない独自性であり、日本企業のグローバル化を加速する上で不可欠な存在となっています。

2026年3月期の振り返り

売上収益は176億15百万円（前期比4.7%増）、営業利益は31億31百万円（同1.6%増）となり、増収増益を達成しました。海外赴任に関する申請プロセスの複雑化に伴い、専門的な知見や実務対応力へのニーズが高まる中、企業のアウトソーシング需要を取り込み、大企業や総合商社からの新規受注が伸長しました。海外赴任支援世帯数は7,055世帯（同3.1%増）へと手堅く増加し、専門性を要する案件増加を背景に、1世帯当たりの赴任完了単価も上昇しました。また、北米での日系企業向け不動産関連取引や住宅斡旋も堅調に推移し、事業全体の収益拡大に寄与しました。

海外赴任支援事業のワンストップサポート

海外赴任時	海外赴任中	帰任時
就労ビザ申請	現地住宅斡旋	
健康診断	住宅管理	
予防接種	24時間電話通訳	
海外引越	保険・リース	
航空券手配	赴任前研修	
赴任規定作成	語学研修	

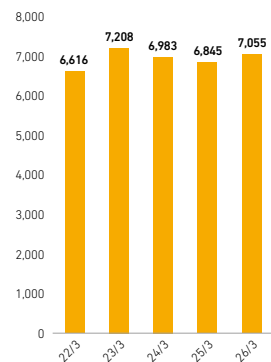
※ サポートの一例

事業別戦略

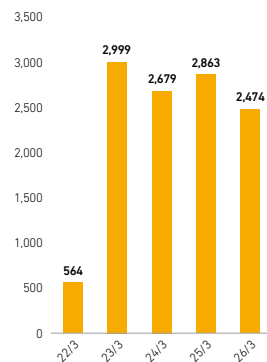
アウトソーシング事業（海外赴任支援事業）

KPI

海外赴任支援世帯数（世帯）



インバウンド支援世帯数（世帯）



今後の成長戦略・注力ポイント

第四次オリンピック作戦においては、さらなるシェア拡大を目指し、2029年3月期に海外赴任支援世帯数1.5万世帯、インバウンド支援世帯数1.5万世帯、海外出張送客数6万世帯、営業利益50億円を目標とします。この目標達成に向けた主な注力ポイントは以下の通りです。

1. アウトソーシングニーズの拡大と優位性の発揮

各国の申請プロセスの煩雑化を背景に、自社対応から外部委託へ切り替える動きが大企業を中心に広がっています。当社は他社にない広範な領域をカバーするアウトソーサーとして、専門的な知見と高い実務対応力を強みに新規案件を確実に獲得しており、今後も高度化する企業のアウトソーシングニーズに確実に応え、専門性を強みに安定的な成長基盤の構築を進めます。

2. インバウンド需要拡大と支援体制の強化

高度な専門性を持つ外国籍人材の受け入れニーズの増加に対し、窓口の一本化で複数受け入れや突発的な手配にも柔軟に対応できる体制を構築します。また、従来の来日時手配に留まらず、赴任後の生活相談や家族支援といった定着サポートまで領域を拡充。完全英語対応によるトータルケアで企業と人材双方の満足度を高め、日本企業のグローバル化を強力に後押しします。

3. サービスの拡充の推進

欧米で一般化し、日本でも普及が見込まれる、現代の多様な働き方に合わせた「Core&Flexリロケーション」の普及を推進し、顧客企業の海外人事業務効率化と駐在員満足度向上を目指します。また、米国Redacにおける駐在員向けサービス強化も図り、国境を越えたビジネスマンの移動に関する総合的なBtoBビジネス展開を進めていきます。

■ ワンストップで企業の海外展開を支える、海外赴任手配のフルアウトソーシング

日本企業の急速なグローバル化に伴い、人事・管理部門における海外赴任手配業務のアウトソーシング需要が高まっています。国ごとに変動する就労ビザの申請や健康診断、予防接種、引越手配など、発生する業務は極めて専門性が高くかつ煩雑であり、担当者の大きな工数負担となっています。引越会社や旅行会社による従来の支援は、荷物の輸送や航空券手配といった自社の本業領域の代行に留まるケースが大半です。これに対し当社は、赴任前・赴任中・帰任時におけるすべての手配・管理業務を一括して引き受ける、ワンストップのサポート体制を構築しています。進捗管理システム「海外赴任ナビ」と専門オペレーションチーム「コンタクトデスク」を組み合わせることで、企業の業務効率化を強力に推進しています。

当社の優位性は、単なる渡航手続きの代行に留まらず、赴任中の現地生活や帯同家族のケアまで深くサポートする点にあります。日常生活を24時間日本語で支える通訳サービスやオンラインでの医療・メンタル相談、孤立感を感じやすいご家族のためのコミュニティ形成支援などを包括的に提供しています。赴任世帯の私生活の安定は、従業員の現地での即戦力化とエンゲージメント向上に直結だけでなく、企業の人事担当者の夜間・週末など時間外における突発的な業務対応の削減をもたらします。企業と赴任者の双方が安心して海外事業に集中できる総合的なサポートの提供を通じ、顧客企業のグローバル展開を支えています。

海外赴任中の現地生活や帯同家族のケア

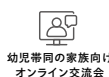
24時間電話通訳



24時間オンライン医療相談



生活・ネットワーク支援



事業別戦略

RESIDENTIAL PROPERTY MANAGEMENT BUSINESS

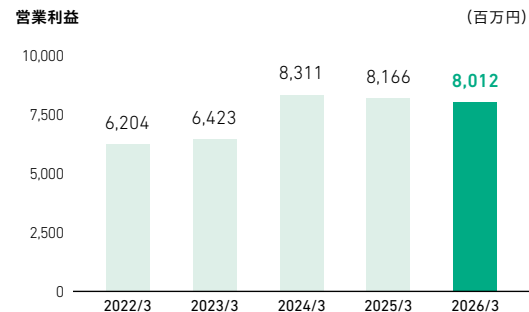
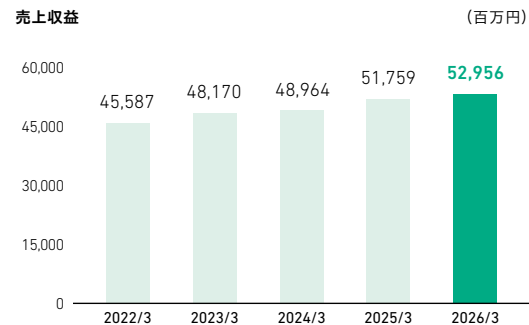
賃貸管理事業

事業概要

全国の主要都市において、賃貸管理の業務代行サービスを展開しています。契約管理や入居者斡旋などの業務を代行することで、管理戸数に応じた安定的な手数料ビジネスを主軸に展開しています。

主要業績

売上収益 **52,956** 百万円
営業利益 **8,012** 百万円



Key Highlights

地域の賃貸管理会社のノウハウを活かす、共存・共栄型の成長モデル

各地域の賃貸管理会社のブランドやノウハウを活かしながら、グループ全体で効率化と成長を推進

賃貸管理戸数が着実に増加し、ストック基盤が順調に拡大

様々な環境変化の中でも管理戸数を12.5万戸超まで積み上げ、事業基盤をさらに強化

M&AとBPO提案を通じて、事業承継ニーズを成長機会に

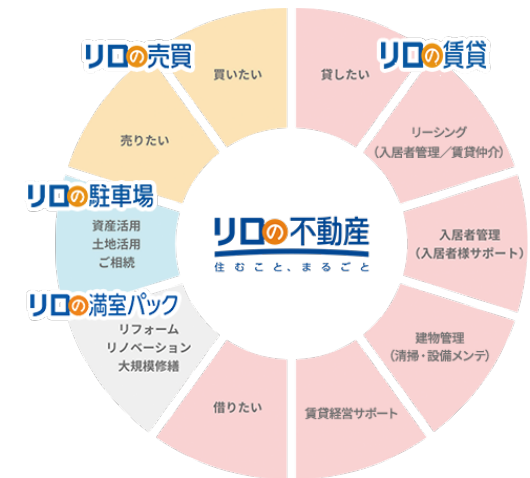
後継者不足や人手不足を背景とした事業承継ニーズを、M&AやBPO提案により取り込む

強み・独自性

当事業では、2017年開始の「リロの賃貸」、2021年開始の「リロの不動産」を中心に、全国におけるブランドの統一を進めています。こうしたブランドの全国展開を可能にしているのが、グループ内における多様なナレッジの共有と、運営の効率化を両立する体制です。当事業は各地域で独自の強みや成功事例を持つ賃貸管理会社をグループ化することで拡大してきた経緯があり、2015年に設立した中間持株会社である株式会社リロパートナーズを通じて、これらの異なるノウハウの共有をしてきました。また、同社ではバックヤード業務や各社で重複して行っている業務を集約することにより、さらに効率的な運営体制を構築しています。各社が従前培ってきた豊富なナレッジを組織横断で活用し、業務効率化を同時に実現する体制こそが、当事業の成長を牽引する大きな強みとなっています。

2026年3月期の振り返り

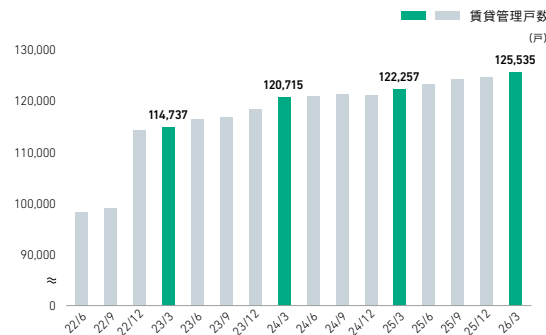
売上収益は529億56百万円(前期比2.3%増)、営業利益は80億12百万円(同1.9%減)となり、増収減益で着地しました。期中は不動産価格の高騰に伴う人の移動の鈍化や、繁忙期における物件不足といった市場環境の変化に直面したものの、主軸の賃貸管理戸数は125,535戸(同2.7%増)へと着実に増加しました。この継続的な管理戸数の積み上げを背景に、管理や工事、アセットなど全部門において粗利ベースでの増益を確保しています。当期は、中期経営計画の達成に向けた人員増強や処遇改善など、将来成長を見据えた人材投資を優先したことから人件費を中心としたコストが増加し、結果として減益となりましたが、積み上げたストックの強みを活かし、事業基盤そのものは、順調に拡大しています。



事業別戦略

賃貸管理事業

KPI



今後の成長戦略・注力ポイント

第四次オリンピック作戦においてM&Aを主軸としたストック基盤の拡大を継続し、2029年3月期には営業利益120億円、賃貸管理戸数20.4万戸の獲得を目指します。主な注力ポイントは以下の通りです。

1. 不動産管理会社向けサービスの提供と事業承継ニーズの開拓

深刻な人手不足や高齢化による事業承継ニーズの広がりを新たな機会と捉え、グループ全体のリソースを活用したBPO提案やM&Aを加速させます。コールセンター業務代行や緊急トラブル駆け付けサービスなどを提供する株式会社リロクリエイトをはじめとするグループ各社との連携をさらに深め、二次管理を含めた管理受託を促進することで、収益機会の最大化を図ります。

2. コンサルティング機能の強化と資産価値の最大化

高水準を維持する物件稼働率とオーナーからの高い満足度を背景に、コンサルティング機能のさらなる強化を進めます。グループ内に蓄積された資産運用ノウハウや専用ツールの活用を通じて提案の質と量を高め、物件のバリューアップに向けた工事や買い替え、相続関連ニーズを確実に捉えることで、多様なオーナー層への価値提供と収益性の向上を図ります。

M&Aによる成長

当社の賃貸管理事業は、2010年に東京都及び神奈川県で事業を展開する株式会社東都をM&Aでグループ化することにより開始しました。その後も、全国の賃貸管理会社が継続的にグループ入りしており、現在では首都圏近郊のほか、宮城県、福岡県、大阪府などへエリアを拡大し、各地域における賃貸管理の業務代行を主軸サービスとして展開しています。

当事業の最大の強みは、グループ入りした各社がそれぞれ独自に持つ成功事例やノウハウを相互に共有できる点にあります。最初にグループへ加わった東都の営業利益は、2010年当時の約4億円から、2026年3月期には約30億円規模と7倍にまで成長しました。この劇的な利益成長は、収益基盤となる賃貸管理戸数を着実に積み上げていく、リログループのストック型ビジネスモデルの強みを表しています。当社はこの成功事例とノウハウを、その後グループに加わった企業にも水平展開することで、毎年確実な成長を続ける再現性の高いモデルを確立しています。

現在、賃貸管理業界ではオーナーの引退時期に伴う事業承継や後継者不足が深刻な課題となっており、M&A案件は増加傾向にあります。このような市場環境の追い風を受け、当社は経営者の想いや企業哲学(DNA)を尊重し、社名や地域ブランドを維持しながら共に成長を目指す「共存・共栄型のM&A」をさらに推進し、管理戸数の着実な積み上げと管理エリアの拡大を通じて、当事業のさらなる利益成長を実現していきます。

2010年 3月期	・(株) 東都	2019年 3月期	・ケントグループ ・(株) ハナザワホームズ ・(株) ホットハウスを連結化
2013年 3月期	・ベスタスグループ		
2014年 3月期	・ナカミチグループ ・(株) マイリアルティ	2020年 3月期	・(株) コム管理サービス ・川口土地グループ ・パンフィック・レジデンシャル・サービス(株) ・駅前不動産グループ ・リーベハウスグループ ・(株) フレック
2015年 3月期	・(有) ワイティ	2022年 3月期	・日商ベックスグループ
2016年 3月期	・大興グループ ・ルームグループ ・吉田不動産(株)	2023年 3月期	・CFネットグループ ・(株) ステージプランナー
2017年 3月期	・(株) 進和商事 ・ハウジングメイト(株) ・調布ハウジング(株)(布田/つつじヶ丘店) ・(株) リクレア・ライフエージェント	2024年 3月期	・(株) 賃貸山信 ・(株) 不動産のアスティー
2018年 3月期	・(株) ライフ不動産 ・(株) アルタ ・(株) グロワール ・(株) ホットハウスを持分法適用会社化 ・(株) 和光	2025年 3月期	・(株) トータルプランニング ・ウィルハウスグループ ・(株) アンサーホールディングスを持分法適用会社化
		2026年 3月期	・(株) キャン・ドゥ山手 ・プロズ(株)

事業別戦略

TOURISM BUSINESS

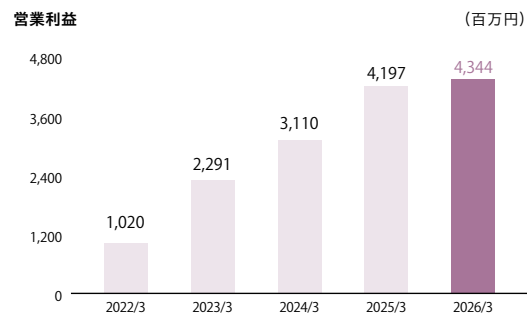
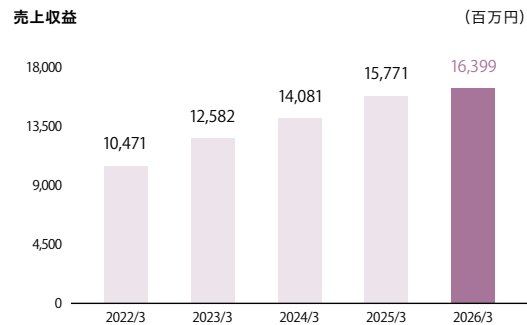
観光事業

事業概要

ホテル・旅館の運営受託サービスやポイント制タイムシェア事業を展開しています。福利厚生事業の会員基盤や独自の運営ノウハウを活用して運営収益を上げるほか、施設価値の向上に取り組み、資産をオフバランスして収益も得るなど、多様な収益モデルを構築しています。

主要業績

売上収益 **16,399** 百万円
営業利益 **4,344** 百万円



Key Highlights

地方の中小規模ホテル・
旅館に特化した再生ノウハウが強み

地方ホテル・旅館の課題に対し、送客力やDX、
共同仕入れなどの運営ノウハウで再生を支援

厳しい外部環境下でも、DX推進と
アセットオフバランスにより増収増益を達成

需要変動の影響を受けながらも、DXによる効率化や
アセット入れ替えにより増収増益を達成

再生から運営受託へとつなぐ
循環型モデルで、営業利益70億円を目指す

施設再生による価値向上と運営受託継続により、
資産効率を意識した成長モデルを展開

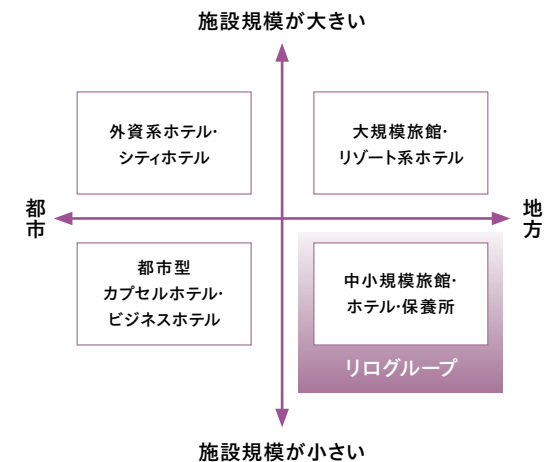
強み・独自性

観光立国を目指す日本では、インバウンド需要が拡大するとともに、大型のビジネスホテルやリゾートホテルの建設が進んでいます。一方で、地方における中堅・中小規模のホテルは後継者不足や施設の老朽化、ITの非対応、人材の確保など数多くの問題に直面し、2011年から10%以上の旅館が事業運営を断念しているといわれています。当社は地方の観光地の1施設当たり30部屋程度の施設に特化しており、大型資本の参入しない市場で事業を展開することで、宿泊客やオーナーへも独自の価値を提供することができています。運営する施設の多くは稼働率が低下しているため、運営開始後は当社グループの送客ノウハウを活用し施設稼働率の改善を図ります。また、イールドマネジメント(過去の販売データや需要動向を基に販売単価や提供客室数を管理する手法)やDXの推進による利益の最大化にも取り組むほか、本社で共同仕入れを行ったり、共通業務の集中管理を行ったりすることで、高い専門性と効率性を発揮し収益を改善させます。これら運営ノウハウを活用することで、運営施設の収益性を向上させています。

2026年3月期の振り返り

売上収益は163億99百万円(前期比4.0%増)、営業利益は43億44百万円(同3.5%増)となり、増収増益を達成しました。大阪・関西万博開催に伴う人流の偏りや、災害に関する風評の影響による九州地方を中心とした需要減少など、西日本エリアでは厳しい事業環境が続きました。一方で、当社は国内需要を中心とした運営モデルを展開していることから、インバウンド需要減少の影響は限定的に留まりました。また、AI活用を含むDX推進を通じて、オペレーション効率化や事務コスト削減を進めた結果、原価高騰への対応にも一定の成果を創出しました。加えて、ホテルポートフォリオの入れ替えとして2施設をオフバランスし、13億円超の利益を計上したことも収益拡大に貢献しました。

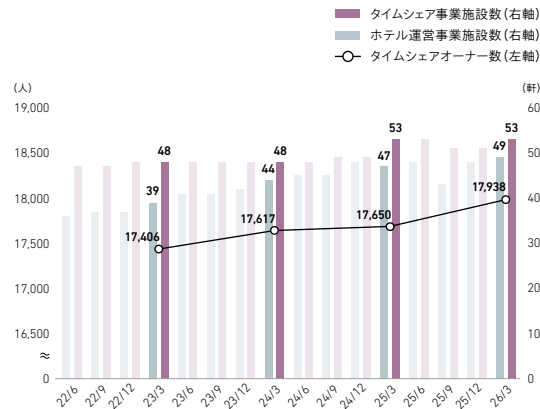
セグメンテーションマップ



事業別戦略

観光事業

KPI



今後の成長戦略・注力ポイント

第四次オリンピック作戦においては、国内外からの高い需要を背景とした成長に加え、地方の旅館・ホテルの再生・運営支援を積極的に拡大します。事業承継の受け皿として後継者不足の解決を目指した事業の展開により、2029年3月期には営業利益70億円を目標としています。主な注力ポイントは以下の通りです。

1. 地方旅館・ホテルへの支援領域の拡大

高齢化や都市部への人口流出による経営課題に悩む地方の旅館・ホテルに対し、BPOサービスやDX導入支援、外国人労働者を含む人材派遣などの課題解決策を拡充し、収益を拡大します。単なる運営支援に留まらず、地域の観光資源を支える事業者を支援することで地域経済全体の活性化に貢献します。

2. シニア層など国内需要の取り込み強化

福利厚生代行サービスの利用企業の退職者やタイムシェア会員など、旅行需要の高いシニア層のニーズに合わせたサービスを提供し、安定的な収益獲得を図ります。インバウンドに左右されない日本人需要に特化した独自の優位性を活かし、今後は自社サイト集客を拡大することで収益性の向上を目指します。

3. 効率的な運営モデルと内製化による高収益化

コスト上昇が続く人件費や清掃費に対し、グループ化した人材派遣会社や清掃会社を通じた内製化を推進し、コストの安定化を図ります。さらに、保有ホテルの遊休地を活用した「リロステイVILLA」プロジェクトを展開。既存アセットの有効活用による効率的な新たな事業モデルを確立し、今後の観光事業の成長を加速させます。

■ 観光事業におけるアセットモデル

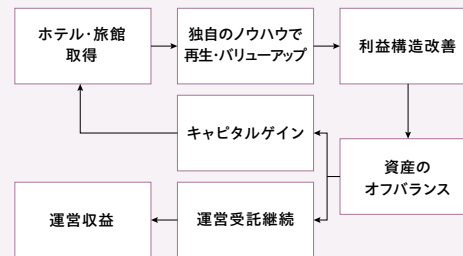
現在、多くの地方中堅・中小規模のホテル・旅館は、後継者不足や施設の老朽化、IT・マーケティング戦略への対応遅れ、人手不足、原価高騰といった複合的な課題に直面しています。当社はこうした施設を承継し、独自のノウハウで再生した上で、資産のオフバランス化を図りキャピタルゲインを生み出し、その後も運営受託を継続するという、循環型のビジネスモデルを展開しています。強みであるグループの送客ノウハウによる稼働率改善や、共同仕入れ・オペレーション集約によるコスト削減、販売データに基づくセールス改善などを通じて収益化を実現し、バランスシート上の保有資産を大きく増やすことなく着実な増益を図るとともに、地域経済の活性化にも貢献しています。

さらに、既存のアセットのポテンシャルを最大限に引き出し、次なる成長へつなげる取り組みとして、すでに当社が保有しているホテルの遊休地に別棟を建設する「リロステイVILLA」プロジェクトの展開を計画しています。本プロジェクトは、新規の土地取得費用が不要なことに加え、既存ホテルの運営ノウハウや人的リソース、管理システムなどをそのまま活用する仕組みです。これにより、追加の固定費を最小限に抑えた効率的な施設拡大を実現するとともに、工事期間が短く早期に収益化できるヴィラの特性を活かすことで投資回転を速める高収益モデルを実現しています。自社敷地を最大限に有効活用し、プライベート感を重視した高付加価値な宿泊体験を提供することで、観光事業のさらなる発展に寄与します。

■ エムズコンセプト株式会社の

客室清掃ノウハウによる施設運営の内製化

2026年にグループ入りしたエムズコンセプト株式会社は、ホテルや旅館の客室清掃事業を主軸にビルメンテナンスや各種業務請負など、幅広いサービスを展開しており、安定した人員供給体制と国際規格であるISO認証に裏付けられた高い品質管理体制を強みとしています。コスト上昇が続く人件費や清掃費への対応及び客室清掃をはじめとする現場オペレーションにおける人手不足が宿泊業界共通の課題となる中、同社が培ってきた現場対応力をグループ内に展開し、自社が運営するホテルの運営体制の安定化を図ります。さらに、株式会社リロホテルソリューションズが手がける宿泊施設向けBPO事業との連携を深めることで、人手不足や品質管理に悩む全国のホテル・旅館への外販営業を強化し、観光事業における新たなサービス領域のさらなる拡大を推進します。



サステナビリティ推進体制

サステナビリティ方針

リログループは創業時より、当社の機能を使って、「世の中の困りごとを解決する」「あったら便利を提供する」を合言葉に事業を展開し、その領域を広げてきました。また、その事業を推進する上で、全従業員が当事者として経営に参加する「パートナーシップ経営」という経営理念を掲げ、従業員持株会の充実をはじめとして従業員持株比率の向上を積極的に図り、グループと従業員の永続的繁栄を目指してきました。

そして、その実現のため、お客様により質の高いサービスの提供を続け、顧客満足・感動の創造を生み出し、卓越を目指すことで持続的な成長を目指しています。

今後も、一流一番最大最善を追求し、企業価値の向上に努めていくとともに、結果として拡大していく当社の機能を活用し、世のため人のために役立つ事業を続け、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

3つの信条

一、全社員経営参加のもとで個人を尊重し団結し
全社員の繁栄を追求しなければならない

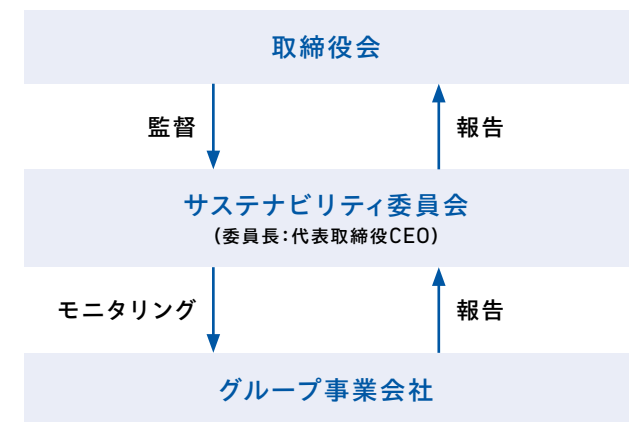
一、顧客にはできる限り最高のサービスを
提供しなければならない

一、卓越した地位とあらゆる面で
一流一番最大最善を追求しなければならない

ガバナンスの体制

当社グループでは、サステナビリティへの取り組みを強化するため、代表取締役CEOを委員長とした「サステナビリティ委員会」を2023年5月に設置しました。サステナビリティに関する課題やリスク・機会への対応については、当委員会において、グループ各社の取り組み状況の確認や、課題等に対する審議・検討を行うことで、サステナビリティに関する取り組みを推進していきます。

また、取締役会においては、サステナビリティ委員会が取りまとめたサステナビリティに係る対応について、少なくとも年に1回以上報告を受け、課題への取り組みやリスク・機会に関する対応等をモニタリングし、監督することで、ガバナンス体制を構築していきます。



リスク管理

サステナビリティに関するリスク管理については、グローバルな社会環境の変化を踏まえ、当社グループにとって取り組むべき重要な社会課題から、サステナビリティ委員会において全社レベルのリスクと機会を特定し、評価及び対策を協議した後、取締役会にて報告・審議します。また、その内容については定期的に見直され、必要に応じて取締役会で報告し、対応状況の把握と進捗の管理、見直しを実施します。

人的資本

HUMAN CAPITAL

当社グループは創業以来、創業者が掲げた夢とロマン（ビジョン）に共鳴共感した人材を「同志（パートナー）」として迎え入れ、企業と個人の双方の繁栄を目指す「パートナーシップ経営」を推進しています。また、性別・国籍・社歴等に関係なく、志ある人材には活躍できる環境を用意し、成長を促していく「舞台を与える経営」を経営理念として掲げています。これらはリログループの事業を推進する上で重要な人材を育成する基盤であり、永続してこの強みを発揮していけるよう取り組み方針を掲げています。

戦略の全体像

① パートナーシップの維持及び推進

当社の理念に共鳴共感した 従業員一人ひとりが株式保有等を通じて、パートナーとして経営に主体的に参画し、当事者意識を持つことで、企業と個人の成長が連動する経営を推進するとともに、パートナーが成長の舞台を得て活躍できる状態を維持・強化する。

② パートナーのエンゲージメント向上

パートナー一人ひとりが当事者として事業に参画し続けられるよう、理念浸透や成長機会の提供を通じて、エンゲージメントの維持・向上を図る。

指標と目標

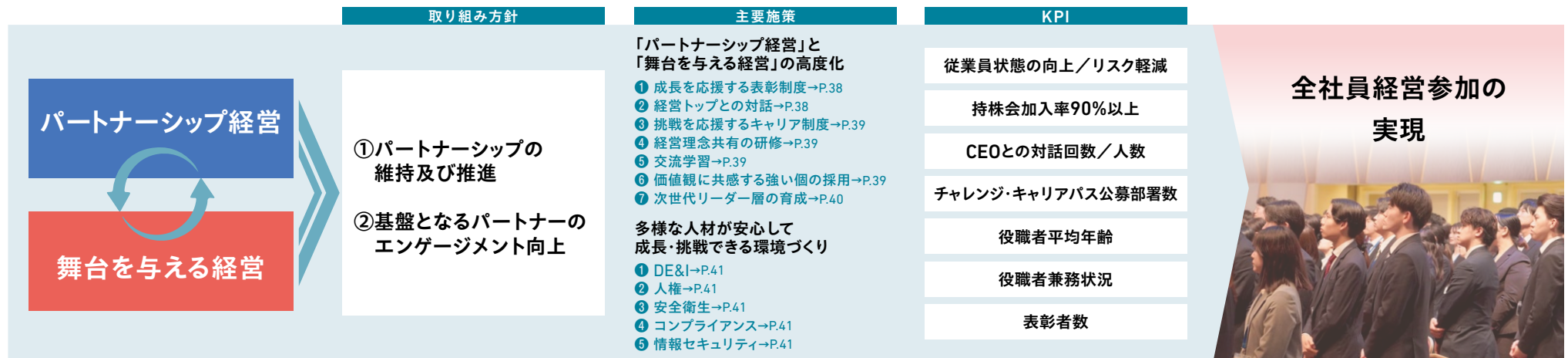
当社グループでは人的資本に対する取り組みを評価するため、以下の数値を定量目標として掲げています。

	目標	2026年4月1日時点の数値
持株会加入率	90%以上の維持	98.2%
役職者兼務状況*	20%	25.0%

* 役職者兼務状況は、正社員のユニットマネージャー・グループマネージャーという役職に対する、兼務状況の割合。舞台を与える=役職を与えるもその一つと考えているため、兼務をしている状態は舞台を与えていないと考えられる。育成を行い、この兼務状況が是正されれば、舞台を与えることになる。

リスク管理

	リスク	機会
① パートナーシップの維持及び推進	● 株主として当事者意識を持つ意思、意欲の低下による従業員の成長鈍化リスク ● 従業員の挑戦意欲低下による事業成長鈍化のリスク	● 経営参加意識の向上 ● 挑戦意欲の醸成
② パートナーのエンゲージメント向上	● エンゲージメント低下による、退職率悪化のリスク	● エンゲージメント向上による退職率の改善



人的資本

主要施策 「パートナーシップ経営」と「舞台を与える経営」の高度化

従業員一人ひとりがパートナーとして主体的に経営に参加できる環境を整えるとともに、挑戦と自己成長の舞台を幅広く提供することで、当事者意識を持って活躍できる組織づくりを推進しています。

① 成長を応援する表彰制度

従業員の活躍を「褒める」ことにも力を入れており、月次、四半期、半期、年次と様々な単位で表彰を行っています。特に年間表彰は多くの従業員が集まる「RELO PARTNERS' MEETING」の場で大々的に行われ、誰もが目指す憧れのステージとなっています。

表彰制度事例 ～リログループ最高の舞台、年間表彰～

毎年5月に開催しているリログループの年間表彰「RELO PARTNERS' MEETING」。グループ各社での選考を経てエントリーが行われ、2025年度は国内外あわせて31組がノミネートされました。最高峰である「ファウンダー賞」をはじめ、新卒1年目を対象とする「新人賞」や、キャリア入社を含む若手向けの「ニューフェイス賞」など、次世代を担う人材が互いに切磋琢磨する好機会となっています。事前に全社公開される動画を通じて、受賞者の優れた取り組みやマインドをグループ全体に水平展開することで気づきを広げ、さらに、当日の受賞スピーチに刺激を受けたパートナーが次なる挑戦へ向かうなど、グループ全体のさらなる成長への原動力となっています。



表彰制度が育む成長意欲 ～新人賞受賞者メッセージ～

- 内定時代から目標に掲げた新人賞。高い壁に直面しても諦めずつかむことができたこの賞は、「将来グループの経営を担う人材へ成長したい」という大きな目標への第一歩となりました。ここで満足せず次なる賞を狙い続け、夢の実現に向けて今後も努力し続けます。
(株式会社リロクラブ K.N.)

- この舞台に立つ先輩の姿に憧れ、一生に一度の新人賞を目指し駆け抜けた1年でした。失敗を恐れず挑めたのは、どんな時も味方となり背中を押してくれた上司や、切磋琢磨し合えるチームがいたからです。この表彰を糧に、来期もグループの成長に貢献します。
(株式会社リロケーション・ジャパン M.T. ※受賞当時)

② 経営トップとの対話

CEO座談会を定期的に開催し(2025年度実績16回)、希望した従業員が直接CEOと対話できる機会を設け、会社の経営状態やトップの夢やビジョンを理解できる場を提供しています。

このほか、年間表彰受賞者や、四半期ごとの表彰でMVPを獲得した従業員とはCEO個別面談も設けており、従業員の成果をトップが直接褒める機会であるとともに、成績優秀者が考えていることをトップが理解し、良いものを拾い上げ、すぐに実行に移す機会としています。(受賞者面談は四半期ごとに平均13回実施)

CEO個別面談を通じた従業員の意識変化 (実施後アンケートより抜粋)

- 遠い存在だと感じていた中村CEOからお聞きした、過去の挫折や失敗談といった貴重なエピソードが深く印象に残っています。「成功を収めている方ほど、誰よりも多く挑戦し失敗を経験している」という事実は、私にとって大きな気づきとなりました。今回の面談を通じて、自分自身をより一層高めていきたいという意欲が湧き、今後の自己成長に励む大きな糧となりました。
- 「挑戦することはリスクではなく、やらない(経験しない)ことがリスクである」という言葉が、強く心に響きました。できない理由を探して挑戦を避けるのではなく、自分や会社が次のステップへ進むために、「どうすればできるか」を前向きに考え、行動したいと思いました。

面談より生まれた施策

コロナ禍の際、本面談を通じて「社内コミュニケーションの減少」という課題が共有されたことから、数か月後には株式会社リロクラブが運営する「サンクスカード」をグループ全体で導入しました。面談での対話に留まらず、従業員のリアルな声をもとに組織課題を解決する新たな取り組みや制度を生み出す場にもなっています。



人的資本

主要施策 「パートナーシップ経営」と「舞台を与える経営」の高度化

③ 挑戦を応援するキャリア制度

当社グループでは、従業員の主体性を重視し、自律的なキャリア形成を後押しする多彩な制度を設けています。年に一度、自らのキャリアを振り返り、今後の挑戦や目標を明確にする「キャリアビジョン制度」を運用しているほか、グループ内の多岐にわたる業種を越えて、新たな分野へのチャレンジを実現する「グループ内公募」は、20年以上続いている伝統的な制度です。本制度では、直近でもグループ各社から70件以上の多様な求人が公開されており、直属の上司を介さず自らの意志で直接応募できる仕組みを整えています。志の高い従業員が存分に力を発揮できるよう、自己成長・自己実現の機会を広く提供することで、グループ横断での積極的な人材登用と組織の活性化を推進しています。

④ 経営理念共有の研修

理念を体系的に学ぶ場として、創業者による理念研修を年3回（新卒・キャリア新入社員向け）実施しているほか、年4回の定期的なCEO講話や座談会を通じて、従業員一人ひとりが経営理念を深く理解する機会を設けています。

今後のさらなる成長のため、2026年度より、以下の新たな施策を通じて理念への理解と一体感をさらに高めていきます。



1. 理念の日常的な実践を促す新動画の導入

当社の理念を綴った冊子「RELOWAY」や、創業者の講話によるリログループのDNAの共有に加え、日常業務への実践的な落とし込みを促進する新たな理念動画を制作しました。新入社員だけでなく、全従業員が定期的に原点を見直せる仕組みとして、2026年8月に社内で開催しました。

2. M&Aによりグループへ参画した企業に向けた、特別プログラムの実施

グループ各社への理念浸透を強化すべく、M&Aに伴い企業文化の異なる会社で育った従業員に特化した専用プログラムを開発しました。2026年度にテスト運用を実施し、2027年度からの本格導入を目指します。

⑤ 交流学习

当社グループでは単なる研修だけでなく、異なる環境で、異なる業務をしているメンバーと交流することで得られる刺激や多様な学びを大切にしています。グループ全体で実施する取り組みにおいては、各種研修のみならず、所属会社を越えた営業会議などを通じて、グループ内の横の連携を図る機会を創出しています。

こうした機会創出の一環として、新卒2年目を対象とした所属会社混合の1泊2日の研修も実施しています。職場を離れて対面で集うことで、新たなスキルの習得のほか、同期の活躍を励みに自身の成長を振り返り、次なるステップへの成長意欲を高める契機としています。

また、コミュニケーションの活性化を目的に、共通の趣味を通じて会社間の垣根を越えて集まる「グループ内コミュニケーション(部活動)」を行っています。会社側が支援金や保険料を補助する仕組みにより、安心して交流できる環境づくりをサポートしています。

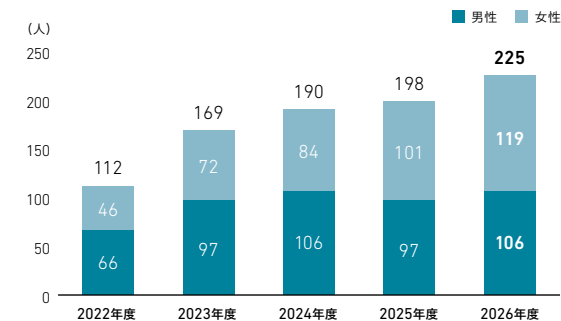
2026年度も、グループ全体への帰属意識と相互理解を深めるため、業務・組織の枠を越えたパートナー同士の関係性の構築に努めていきます。



⑥ 価値観に共感する強い個の採用

同じ志を持ち、挑戦を続ける人材こそが、リログループの持続的な成長を支えています。そのため新卒採用においては、本人のWill(志)や当社の夢とロマンへの共鳴共感を重視しています。その選考過程では、人事担当者だけでなく、多くの現場社員が積極的に参画しています。未来の仲間である学生一人ひとりと真摯に向き合う従業員が、志を同じくする優秀な人材を引き寄せ、持続的な成長を牽引する組織風土を醸成しています。

新卒採用人数推移



※記載年度の4月1日入社人数を記載

人的資本

主要施策 「パートナーシップ経営」と「舞台を与える経営」の高度化

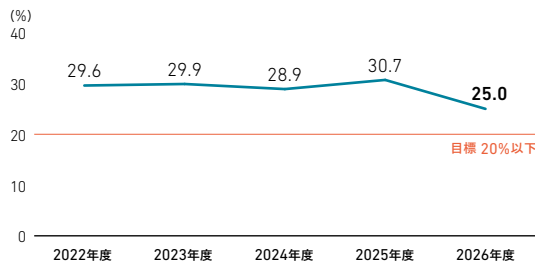
⑦ 次世代リーダー層の育成

1. 成長機会の提供（兼務率の縮減）

当社グループでは、「舞台が人を創る」という創業者の考えのもと、創業以来「舞台を与える経営」を実践しています。この方針に基づき、次世代のリーダー人材へより多くの挑戦機会を提供するため、役職者の兼務率を縮減させる取り組みに注力しています。

現在は兼務率20％以下を目標とし、より多くの従業員が早期に新たな舞台へと挑戦できる環境を整備しています。今後も次世代リーダーの登用と育成を加速させ、持続的な企業価値の向上に向けた組織づくりを推進していきます。

役職者兼務状況



役職者平均年齢

役職名	平均年齢
ユニットマネージャー (部長級)	45.5歳 30代:38名(19.8%) 40代:89名(46.4%)
グループマネージャー (課長級)	40.1歳 20代:77名(15.2%) 30代:174名(34.3%)

※2026年3月末時点

2. 研修

創業者のゆかりの地である島根県津和野町にて、選抜された若手役員が集まり、グループ各社の垣根を越えた連携を強化するとともに、グループ全体の持続的成長について議論する研修を実施しています。グループの規模が拡大を続ける中においても、創業の精神を共有し、一体感を維持しながら成長していくために、今後も将来のグループ経営を牽引するリーダーたちの結束と、さらなる飛躍を支える機会を創出していきます。



3. 後任者指名制度

将来の経営を担う幹部候補を次世代メンバーとして選抜し、CEOとの直接面談を通じた研修を実施するほか、営業、財務、経営管理など多角的な業務経験を積ませることで、多面的な視座を持つリーダーの育成支援を行っています。特に、CEOの後継者候補については「CEO後継者計画」を策定し、計画に基づいた実践的な経験や機会を提供しています。さらに、2021年に設立した指名・報酬諮問委員会において、すべての取締役候補に対する確認・検討を行うことで、後継者選定プロセスの透明性と客観性を高く維持しています。

P.46 ガバナンス

(参考)2025年度研修内容 研修別内訳

	研修名	日数	時間	人数
階層別研修	役員研修(eラーニング)	—	5時間	15人
	役員研修 ※集合研修	3日	15.5時間	8人
	新任UM研修 ※集合研修	1.5日	12時間	13人
	新任マネージャー研修 ※集合研修	2日	14時間	106人
	新任マネージャー研修 ※労務研修(eラーニング)	—	1時間	147人
基盤研修	新卒3年目研修リロキャリア!	1日	7.75時間	77人
	新卒2年目研修	1.5日	9.5時間	99人
	新卒1年目研修	1日	7.75時間	127人
	新入社員入社時研修	5日	35時間	199人
	理念研修 ※集合研修	0.5日	3.5時間	228人
	理念研修(オンライン)	—	3時間	58人
グローバル研修	海外研修(HRtech)	5日	38.75時間	7人
	海外研修(ボストン)	6日	45.5時間	5人
表彰者研修	年間表彰受賞者研修	1.5日	10時間	18人
コンプライアンス研修	情報セキュリティ7回、コンプライアンス2回、メンタルヘルス3回、ハラスメント1回、安全運転1回、個人情報保護1回、インサイダー1回、安全衛生と労務1回、安否確認教育1回、健康管理1回、災害対策教育2回、介護制度特別研修1回	—	23時間	3,334人

人的資本

主要施策 多様な人材が安心して成長・挑戦できる環境づくり

当社グループでは、あらゆる法令を遵守し、正しい行動基準のもとで業務を遂行することを創業期より掲げるとともに、学歴や性別を問わない公平な採用・昇格を徹底してきました。全従業員が安心して働ける環境を維持するため、以下の取り組みを実施しています。

① DE&I

当社グループは、株式会社リログループの「サステナビリティ方針」に則りながら、ダイバーシティ&インクルージョンを経営課題の一つと捉え、多様な価値観や持ち味のある従業員一人ひとりが互いに認め合い高め合うことにより、お客様や地域社会へ貢献することを目指しています。

性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的地位、障がいの有無、性的指向・性自認、価値観、働き方等の多様性を互いに尊重し、認め合い、共に活躍・成長することができる職場環境・風土づくりを進めます。

1. ダイバーシティの推進

あらゆる環境や背景を持つ多様な人材が活躍できる組織を目指し、様々な取り組みを実施しています。外国人材の積極的な採用・活躍支援をはじめ、障がい者雇用においては、本業に係る業務に従事することを重視し、共に働く仲間としての定着をサポートしています。また、役職への昇格時には、年齢や性別、国籍、学歴等による制限を一切設けることなく、昇格に必要な経験を個別に支援する取り組みを継続しています。近年はこれらに加え、女性従業員のさらなる活躍に向けたキャリア支援にも注力しています。

女性役員メッセージ



取締役
常勤監査等委員

堤竹あかね

1988年入社
事業会社の役員を経て
2024年に常勤監査等委員。

個を活かす機会を広げ、挑戦しながら多様性を磨く

当社には、自ら挑戦する人を尊重し、真剣に取り組んだ結果の失敗を責めない風土があります。私は、この文化こそが当社らしさであり、多様性を支える土台だと考えています。性別や年齢といった属性にとらわれず、能力や意欲によって評価される組織であるべきです。女性の登用においても、性別ではなく、その役割に求められる能力や資質を備えた人に公平な機会が与えられることが重要です。

一方で、子育てや介護、勤務地などの制約によって能力ある人材が挑戦の機会を失わないよう、環境整備や働き方、育成機会に関する制度の充実を進める必要があります。新たな取り組みは、最初から完璧を求めて立ち止まるのではなく、80%の段階でもまず始めてみる。そして運用しながら改善を重ね、より良い仕組みに育てていく。そうした挑戦を後押しする文化を大切にしながら、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる機会がさらに広がっていくことを期待しています。

2. 育児支援や復職後支援

当社グループでは、育児休業制度をはじめ復職後の短時間勤務制度の年齢制限を、一定の条件を満たした従業員に対して法定の3歳未満から小学校始期まで延長するなど、仕事を継続しやすい環境を整えています。また、近年では男性の育児休業取得の推進や、「育児休業等相談窓口」を設置するとともに社内で周知を図るほか、妊娠・出産・育児・介護休業等を取得したことにより従業員が不利益な扱いを受けないよう「ハラスメント防止対策方針」を定め、公正で働きやすい職場づくりに努めています。

② 人権

当社グループは、持続可能な地域社会の実現を図る上で、人権の尊重が重要な基盤であると捉え、国際規範を支持・尊重する事業運営を推進しています。この方針のもと、人権への負の影響を予防・軽減するための人権デューデリジェンスに取り組み、適切な改善措置を通じて人権が尊重される環境づくりに努めています。

③ 安全衛生

安全な職場環境の提供、法令に基づく適正な労働時間及び休日の管理、公正な評価に基づく適切な賃金の支払いに加え、ハラスメントの防止、安全な職場環境の確保と心身の健康増進等の支援に努めています。また、各種相談窓口の整備を行い、従業員が相談しやすい職場環境づくりも心がけています。

④ コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスガイドラインを定め、贈収賄や腐敗行為の防止を徹底しています。各種諸規程の整備や全従業員対象の研修を通じた意識と理解の向上に加え、内外に通報窓口を設置し、法令遵守を監督する体制を構築しています。

⑤ 情報セキュリティ

当社グループは保有情報の保護を重要な責務と捉え、関係役員や主要事業会社の代表取締役社長等で構成する情報セキュリティ経営諮問会議での協議を通じて管理体制を構築しています。社外の専門家等と有機的に連携し情報の機密性や完全性及び可用性を確保するとともに、定期的な従業員教育を通じて管理水準の向上に努めています。



安全衛生・コンプライアンス・情報セキュリティの詳細はウェブサイトをご覧ください。
当社ウェブサイト サステナビリティページ <https://www.relo.jp/sustainability/index.html>

表彰者対談

挑戦が成果を生み、 成果が次の挑戦を育てる

挑戦する人に舞台を与え、上司や仲間がその成長を支える——。当社グループに根づく「舞台を与える経営」は、一人ひとりのWill(志)を引き出し、成果と成長を生み、その経験を次の世代へとつないでいます。2025年度の年間表彰で最高賞である「ファウンダー賞」に輝いた福利厚生事業(大阪支店)の社員と、これに次ぐ「CEO賞」を受賞した借上社宅管理事業の社員2名が集まり、自身の経験や周囲から受けた支え、そして自らが次の世代を育てる立場として受け継いでいきたい文化について語り合いました。

受賞を振り返って

K.O 受賞を知った時は、何よりうれしかったです。ずっと目標にしていた賞であり、後輩とも「必ず取る」と約束していたからです。その宣言を形にできたことに加え、これまで支えてくださった先輩方にも恩返しができたと感じています。

M.A 私は正直、驚きました。一方で、同時に悔しさもありました。自分で掲げた営業目標を達成できず、当期を不完全燃焼のまま終えてしまったからです。次こそは目標を達成した上で、一番上の賞を目指したいです。

顧客課題をどのように捉えたか

K.O 営業では、お客様のことを知るための事前準備を大切にしています。面談で得られる情報には限りがある一方、事前に得られる情報は多くあります。そのため、企業のホームページや中期経営計画、株主構成などを確認し、会社が目指す方向や、人事・総務部門が今後どのような役割を担おうとしているのかを考えた上で、面談に臨むようにしています。お客様に沿った提案をするためにも、情報収集には特にこだわっています。



K.O

株式会社リロクラブ
(福利厚生事業管理)

新規法人営業 入社5年目
2025年度ファウンダー賞受賞

受賞につながったのは、約5万3,000人が加入する健康保険組合への提案でした。健康保険組合は、一般企業とは制度や置かれている環境が異なります。その組合ならではの事情を調べしっかりと理解した上で、「何に困り、これから何を実現したいのか」を考えながら、約110ページの提案内容を10分間のプレゼンに凝縮しました。上司にも10回以上練習に付き合ってもらい、お客様の課題に直結する内容に絞って伝えました。

M.A 私の受賞につながったのは、当社が約20年にわたり営業を続けながらも、受注に至っていなかった企業への提案です。当社の転貸方式に懸念を持たれており、訪問機会が限られていましたが、そうした状況でも、難しいと決めつけるのではなく、RFPに記された条件がなぜ設けられているのか、その意図を様々な角度から考えました。そして、すでに取引のあったグループ会社にも協力をお願いし、過去の経緯やお客様の反応を確認した上で、複数の選択肢を用意しました。一つの方法に固執せず、お客様が選べる柔軟な提案にしたことが、転貸方式での



M.A

株式会社リロケーション・ジャパン
(借上社宅管理事業)

新規法人営業 入社7年目
2025年度CEO賞受賞

受注につながりました。

K.O 大切なのは、調べた情報を並べるのではなく、そこからお客様が何を実現したいのかを読み解くことだと思います。その上で、当社として何ができるのかを提案に落とし込むようにしています。

M.A 私も、既存のサービスの枠に留まらず、お客様が現在抱えている課題と、これから実現したいことの両方を捉えることが大切だと考えています。それらを結びつけ、リログループだからこそ実現できる提案を形にしていくことが、私たちの強みであり、目指す方向だと思います。

成果を支える日々の行動

M.A 仕事をする上で大切にしているのは、素直でいることと、他責にしないことです。自分とは異なる意見やアドバイスを受けた時も、まずは受け止め、なぜそう言ってもらえたのかを考えて

表彰者対談



います。その上で、自分なりに考えた結果、アドバイスとは異なる判断をすることもあります。最終的には担当者として自分が責任を持つからこそ、自分の考えを持ち、率直に伝えるようにしています。自ら考え、変わり続けられる人を育てたいという思いから、この姿勢は部下にも伝えています。

K.O 私は「当たり前の基準を上げる」という言葉を行動軸にしています。新入社員の頃、思うように成果が出ずに悩んでいた時に、当時の支店長から教わった言葉です。特別な才能がなくとも、誰にでもできることを高い基準で続ければ、それが自分ならではの信頼や価値につながる。メールや資料の誤字をなくす、数字を正確に確認するといった一つひとつの積み重ねを、今も大切にしています。

M.A 私、当たり前のことを徹底する姿勢を大切にしています。営業としてお客様の前に立つ以上、自分が「リロ」を代表しているという意識を持ち、分からないことは曖昧にせず持ち帰り、約束した期日までに回答する、訪問後には必ずお礼を伝える。そうした一つひとつの対応の積み重ねが、お客様からの信頼につながると考えています。

K.O 実際に、提案の過程で多くの確認事項をいただいた際、チームで分担し、翌日までに回答を揃えたこともありました。お客様の問いに迅速に応えることで、提案に本気で向き合っている姿勢を感じていただけたのだと思っています。

挑戦と成長を支える組織風土

K.O 当社グループらしさを感じるのは、意欲のある人に挑戦の舞台を与えてくれることです。私が所属する大阪の新規営業チームでも、「責任は上司が取るから、まずやってみよう」と背中を押す文化があります。私自身、過去に大きなプレゼンに敗れた際、上司から「あなたで負けたなら悔いはない」と言ってもらい、救われました。私も将来、部下に同じように言える上司になりたいと思っています。

M.A 私も「舞台を与える経営」を強く感じています。当社では若いうちから責任ある役割を任せられ、私自身もマネージャーとして6人の部下がいます。最初は、自分にとっての当たり前を部下にも求め、なぜ行動できないのか、その背景まで考えられていませんでした。自分自身も成果が出ず苦しんでいた時、転機となったのが、先輩からの「今の君はあなたらしくない。その姿を部下も見ているぞ」という言葉です。そこで、自分から相手を理解しようと一歩踏み込み、自分のことも率直に伝えるようにしたことで、少しずつ関係性も変わっていききました。若いうちから舞台を与えられ、失敗しても周囲に支えてもらえるからこそ、相手に変化を求める前に、まず自分が変わることの大切さを学べたのだと思います。

K.O 私の部署では、新人賞の受賞者が何年も続いています。受賞の喜びを知るメンバーや、周囲に支えてもらった経験を持つ仲間が多いからこそ、「次は後輩にも同じ景色を見せたい」という思いが自然と受け継がれてきました。受賞した先輩が後輩の挑戦を支え、その後輩がまた次の世代を支える。そうした連鎖が、私たちのチームの文化になっています。私も、初めて自分の部下として迎えた新入社員と「私はファウンダー賞、あなたは新人賞を取ろう」と約束していました。そして実際に、その約束通り二人で同じ舞台に立つことができました。次は、その後輩がファウンダー賞を目指しています。本人の意思を尊重しながら、その挑戦を支えていきたいです。

M.A 私自身、以前は結果や成果ばかりを見ていましたし、目標達成に向けた、自分の中での行動基準を部下にも求めています。ただ、マネージャーとしてメンバーと向き合う中で、必ずしもみんなが同じ目標や価値観を持っているわけではないこ

とに気づきました。だから今は、一人ひとりが何を目的に仕事をしているのか、将来どうなりたいのかを聞きながら、その人自身に目標を考えてもらうようにしています。自分で決めた目標には責任が伴います。だからこそ、目標を与えるのではなく、まず本人に考え、言葉にしてもらうことを大切にしています。

次の世代に向けた役割と挑戦

M.A 今後は、借上宅管理事業の新規営業の中で、現在担当している中小企業向けのグループをさらに拡大し、ユニット化を目指していきたいと考えています。そこでは「リロの社宅管理」を提案できる人材を増やすとともに、自身もユニットマネージャーへと成長しながら、次のグループマネージャーを輩出するなど、自律型の強い組織をつくっていききたい。その中から、新人賞を目指す人材も育ててほしいと思っています。目標を達成した先には、成長できたという実感や、賞を取れたという喜び、給与や賞与が上がるうれしさもあります。一人ひとりがそうした経験を重ねながら成長し、幸せになれるよう支えていきたいです。

K.O 私は、20代でユニットマネージャーになることが目標です。大阪支店には、若手の挑戦を支え、次の世代を育てる文化があります。私自身も先輩方に挑戦と成長の機会をいただけたからこそ、今度は若手が思い切って手を挙げられる環境をつくりたい。受け継いだ文化をさらに良くし、次の世代へつないでいきます。



環境

当社は、価値創造のための重要課題（マテリアリティ）の一つとして「社会・環境問題解決への貢献」を掲げており、環境負荷の低減に向けた取り組みなどを日々推進しています。

当社では、TCFD提言に基づく気候変動に関するより良い情報開示について検討を進めていきます。

ガバナンス

当社グループでは、サステナビリティへの取り組みを強化するため、代表取締役CEOを委員長とした「サステナビリティ委員会」を2023年5月に設置しました。気候変動に関するリスク・機会を含む、サステナビリティに関する課題やリスク・機会への対応については、当委員会において、グループ各社の取り組み状況の確認や、課題等に対する審議・検討を行うことで、サステナビリティに関する取り組みを推進していきます。

また、取締役会においては、サステナビリティ委員会が取りまとめたサステナビリティに係る対応について、少なくとも年に1回以上報告を受け、課題への取り組みやリスク・機会に関する対応等をモニタリングし、監督することで、ガバナンス体制を構築していきます。

戦略

気候変動が事業へ与える影響について、TCFDが提唱するフレームワークに基づいて、シナリオ分析の手法により、2030年時点における外部環境の変化を予測し、分析を実施しました。

 シナリオ分析の結果は下記のURLからご覧ください。
https://www.relo.jp/sustainability/index.html#sect_9

分析の対象 福利厚生事業・借上社宅管理事業・海外赴任支援事業・賃貸管理事業・観光事業

リスク・機会項目の特定

気候変動によるリスク及び機会となり得る項目を洗い出し、特に事業との関連性が高いと考えられる項目を抽出
シナリオの想定

1.5℃シナリオと4℃シナリオを想定し、それぞれ各種機関に公表されたシナリオを参照しつつ、パラメータや社会の変化について検討

シナリオ	概要	主な参照シナリオ
1.5℃シナリオ	2050年にCO ₂ 排出ネットゼロを目指す等、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃未満に抑制するため、2℃シナリオ以上に各国における政策・規制が強化されるとともに、社会における環境や気候変動への意識も現状に比べて大きく高まる	IEA World Energy Outlook 2021. Sustainable Development Scenario Net Zero Emissions by 2050 Scenario IPCC SSP1-1.9
4℃シナリオ	すでに実施済みの政策に加え、公表済みの政策が実現されることを想定したシナリオであり、政策・規制は1.5℃、2℃シナリオよりも弱い想定。CO ₂ の排出量も当面は増加する可能性があり、社会的にも環境や気候変動への意識は現状の延長線上で推移する	IEA World Energy Outlook 2021. Stated Policies Scenario IPCC SSP5-8.5

ENVIRONMENT

リスク管理

サステナビリティ委員会において、気候変動を含むサステナビリティに関する全社レベルのリスクと機会を特定し、評価及び対策を協議した後、取締役会にて報告・審議します。また、その内容については定期的に見直され、必要に応じて取締役会で報告し、対応状況の把握と進捗の管理、見直しを実施します。

指標と目標

当社グループでは、「社会・環境問題解決への貢献」を重要課題と捉え、温室効果ガス排出量の算定及び開示を行っています。また、当社のグループ会社のリロケーション・ジャパンではSBTへのコミットを表明し、GHG削減目標を検討しています。引き続き、当社グループのGHG排出量の削減に向けた情報の収集や目標設定、開示に努めていきます。

温室効果ガス排出量 (t-CO₂)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope1	8,543	10,000*	8,610
Scope2	7,733	7,462	10,454
小計 (Scope1+Scope2)	16,276	17,462	19,064
Scope3	カテゴリー7 (通勤)	1,213	1,253

(株)リログループ及び国内連結子会社の主要拠点を算定対象としています。

* 観光事業において新規で4施設を開業したことにより増加

観光事業における環境課題へのアプローチと脱炭素・脱プラスチックの推進

会員制リゾート事業やホテル・旅館運営・再生事業を展開する株式会社リロパッケージズでは、使われなくなった宿泊施設のリノベーションによる資源有効活用を進めるほか、施設運営に伴う廃棄物や食品ロス、CO₂排出量といった環境課題の改善に向け、社内プロジェクトチームを発足して取り組みを強化しています。

■ 重油使用率100％削減に向けたヒートポンプ設備への移行

ホテル運営事業の施設において、重油やガスを利用した従来のボイラーから環境負荷の少ないヒートポンプ設備への移行を進め、CO₂排出量の削減に努めています。2021年の導入開始以降、順次全国の施設へ展開しており、2026年3月現在で脱重油またはCO₂排出抑制を完了した施設は24施設に達しています。

■ アメニティバーの設置による脱プラスチックの推進

プラスチック使用率50％削減を目標に掲げ、プラスチック含有廃棄物の削減に取り組んでいます。館内ではアメニティ用品の持参を推奨しつつ、お持ちでない宿泊客には必要な分だけをご利用いただく運用を徹底しています。これに伴い、2026年4月現在、ゆとりろブランドを中心とした46施設(会員制事業施設を含む)へ「SDGsスタンド(アメニティバー)」を設置し、無駄な廃棄を抑える持続可能なリゾート運営を推進しています。

ガバナンス

基本的な考え方

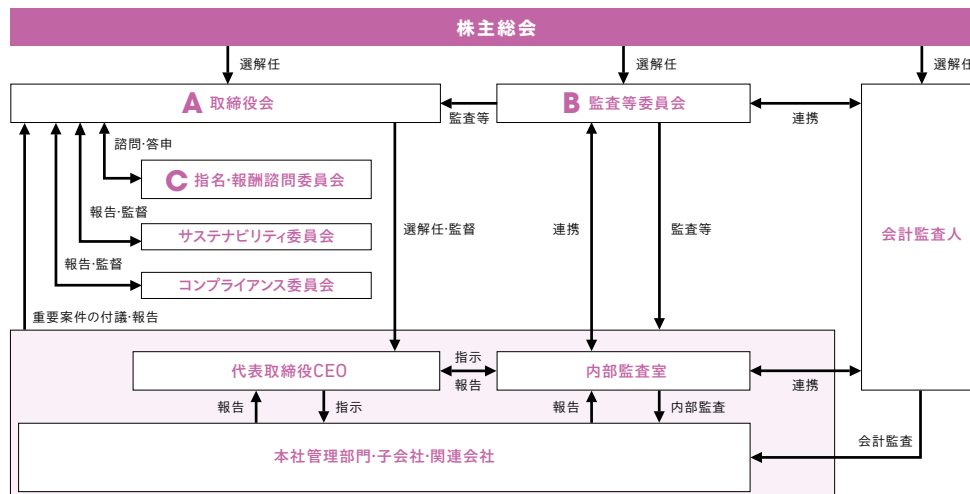
当社は、企業の社会性を考慮しながら公正かつ透明性の高い経営体制を確立することにより、継続的な企業価値の向上を図ることをコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。この考え方のもと、経営執行機能と経営監視機能を分離しつつ、経営監視機能を強化することが当社におけるガバナンス体制整備の基本となっています。

また、当社は取締役会を当社グループの基本方針承認と経営執行の監視機関と位置づけ、業務執行における迅速な意思決定を図るとともに、監査等委員会によるそれらの監査・監督の実効性を高めることができる体制の整備に努めています。

 コーポレート・ガバナンスに関する報告書(2026/6/25)は下記のURLからご覧ください。
https://www.relo.jp/sustainability/Corporate Governance Code_20260625.pdf

企業統治の体制

当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、さらなる監視体制の強化を通じてより一層のコーポレートガバナンスの充実を図るため、監査等委員会設置会社制度を採用しています。取締役会を当社グループの基本方針承認と経営執行の監視機関とし、監査等委員会をそれらの監査・監督機関とすることが、意思決定の迅速化を図り、監査・監督の実効性を高めることができる体制であると考えています。



A 取締役会

議長	構成	2025年度開催実績
代表取締役CEO 中村 謙一	取締役12名 (うち社外取締役4名)	16回

原則月1回定時取締役会を開催するほか、必要に応じ臨時取締役会を開催し、月次の業績報告に加えて法定事項及び重要事項の決定ならびに業務執行の監督を行っています。2026年3月期の活動では、主に中期経営計画の進捗、M&A案件、観光事業の施設展開について議論しました。なお、各取締役の出席状況については、有価証券報告書及び株主総会招集通知において開示しています。

B 監査等委員会

委員長	構成	2025年度開催実績
常勤監査等委員 大木 延佳	監査等委員である取締役5名 (うち社外取締役3名)	20回

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、監査の方針及び実施計画の決定、監査に関する重要事項の報告等を行っています。

C 指名・報酬諮問委員会

委員長	構成	2025年度開催実績
社外取締役 櫻井 政夫	社外取締役 櫻井 政夫 社外取締役(監査等委員) 佐藤 香織 代表取締役CEO 中村 謙一	3回

取締役会の任意の諮問機関として、取締役の指名及び報酬等に係る手続きの公平性・透明性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスの一層の充実を図ることを目的に「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。取締役会の諮問に応じて、指名及び報酬等に関する事項について審議を行い、取締役会に報告を行っています。なお、本委員会の委員は、その過半数を独立社外取締役とし、かつ社外取締役より委員長を選出することで、より一層の公平性・透明性の確保に努めています。

ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、適切な業務執行の決定及び監督機能の点から取締役会の実効性を分析・評価するため、2016年度より取締役及び監査役に対してアンケートを実施しています。

2026年3月期の自己評価・分析につきましては、評価の透明性及び客観性の向上を図るため、第三者機関の助言を得ながら実施しました。結果の概要は以下の通りです。

評価手法

取締役会の構成員であるすべての取締役（監査等委員を含む）を対象にアンケート調査を実施しました。回答は第三者機関へ直接行う形式とし、匿名性を確保しています。その後、第三者機関による集計結果の報告を踏まえ、2026年5月21日の定時取締役会において分析・議論・評価を行いました。

主な評価項目

- ① 取締役会の在り方 ② 取締役会の構成 ③ 取締役会の運営 ④ 経営戦略・経営計画
- ⑤ 内部統制・リスク管理 ⑥ 指名・報酬 ⑦ 社外取締役のパフォーマンス
- ⑧ 取締役に対する支援体制 ⑨ トレーニング ⑩ 株主（投資家）との対話 ⑪ ご自身の取り組み
- ⑫ 指名委員会・報酬委員会の評価 ⑬ 監査等委員会の評価 ⑭ 総括

実効性の分析評価

前期2025年3月期の実効性評価における課題への対応と進捗

認識した主な課題に対し、以下の通り対応を行っており、その効果が着実に表れていると判断しています。

① 指名・報酬諮問委員会の開催頻度向上及び議論の活性化

後継者計画の策定等について、さらなる議論の深化が必要であるとの認識のもと、審議時間の確保を目的として、開催頻度を年2回から年3回へと見直しました。

② 役員トレーニングの機会の提供

企業情報及びIR情報の共有を行うとともに、経営課題に関する議論の場を設けるなど、対応を進めました。その結果、評価は一定程度改善されたものの、新たなトレーニング機会のさらなる充実に向けた検討が必要であるとの認識に至っており、引き続き課題として認識しています。

③ 後継者計画の策定と取締役会での議論

後継者計画については、未策定である点及び取締役会におけるさらなる議論の必要性が課題として認識されていました。2025年に、指名・報酬諮問委員会での議論を経て同計画の策定は完了し、一定の進展が見られています。今後は取締役会及び指名・報酬諮問委員会において、その進捗を継続的に確認・監督していくことが必要であるとの認識に至っており、引き続き課題として認識しています。

2026年3月期の実効性評価における課題への対応

実施したアンケートによる評価においては、取締役会の構成や運営等について肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性は確保されていると分析しています。一方で、取締役会のさらなる機能向上、議論の活性化に向け、以下の課題を共有しました。

① 役員のトレーニング機会の拡充

これまで企業情報やIR情報に関するトレーニングを実施してきたことに加え、コーポレートガバナンスや法務・コンプライアンスに関する法改正等について、法務部門からの定期的な情報共有を行うなど、トレーニング内容のさらなる拡充を図ります。

② 後継者計画への主体的な関与

指名・報酬諮問委員会は引き続き年3回開催し、CEO後継候補者の評価や課題認識について議論を行うとともに、その内容を踏まえ、候補者の育成プロセスの推進を図ります。

今回の取締役会の実効性に関する分析・評価を踏まえ、改善すべき課題に対して継続的に取り組むことで、取締役会の実効性の向上に努めます。

ガバナンス

役員一覧



取締役会長
佐々田 正徳

担当及び重要な兼職の状況
グループ統括

取締役会への出席状況：**100%** (16回／16回)
所有する当社の株式数：**668,000株**

選任理由

当社グループ創業者として、当社ビジョンや信条など「リロスピリッツ」を作り上げ、経営や事業開発に関する豊富な経験・実績・見識を有しています。現在は取締役会長として、経験に裏付けられた的確な視点から経営全般に関する助言を行っており、重要事項の決定や業務執行に対する監督など適切な役割を果たしています。



取締役CHRO
小山 克彦

担当及び重要な兼職の状況
人材開発室・人事給与ユニット・リスクマネジメント室担当

取締役会への出席状況：**100%** (16回／16回)
所有する当社の株式数：**512,300株**

選任理由

当社の現行の人事・報酬制度を創設したほか、人事業務において豊富な経験・実績・見識を有しており、現在においても取締役CHROとして人的資本経営の推進に貢献しています。加えて、リスクマネジメントも担当し、BCPなどの策定や常時のリスク管理体制の強化を指揮しています。引き続き、経営の重要事項の決定及び業務執行を担うのに適任であると判断しています。



代表取締役CEO
中村 謙一

担当及び重要な兼職の状況
総括・内部監査室担当

取締役会への出席状況：**100%** (16回／16回)
所有する当社の株式数：**1,377,500株**

選任理由

当社の代表取締役CEOとして直近10年以上グループ経営を牽引し、3回の中期経営計画を経る中で過去最高益を更新してきました。現在、新たに開始した中期経営計画「第四次オリンピック作戦」の達成に向け、グループ経営陣を指揮しており、今後も優れたリーダーシップを発揮し、当社グループの中長期的な企業価値向上に大きく貢献することが期待されています。



取締役
田村 佳克

担当及び重要な兼職の状況
観光事業統括／株式会社リロパケーションズ代表取締役／株式会社スペースマネジメント代表取締役／株式会社エキップ代表取締役

取締役会への出席状況：**100%** (13回／13回)
所有する当社の株式数：**381,600株**

選任理由

株式会社リロパケーションズの社長として観光事業の業務拡大に注力し、グループの基幹事業の一つにまで育ててきました。売上・利益面の成長のみに留まらず、ホテル運営においてサステナビリティ経営を推進するなど、多様な面で経営に関する経験・実績・見識を有しており、今後も経営の重要事項の決定及び業務執行を担うのに適任であると判断しています。



取締役CFO兼CIO
門田 康

担当及び重要な兼職の状況
その他の事業統括／コーポレートスタッフ部門担当／株式会社リロ・フィナンシャル・ソリューションズ代表取締役

取締役会への出席状況：**100%** (16回／16回)
所有する当社の株式数：**757,500株**

選任理由

長年にわたり財務面を中心に当社の経営管理において豊富な実績及び見識を有しており、現在は取締役CFO兼CIOとして、幅広くコーポレート部門全般を管掌しています。引き続き、経営の重要事項の決定及び業務執行を担うのに適任であると判断しています。



社外取締役
櫻井 政夫

担当及び重要な兼職の状況
櫻井公認会計士事務所代表

取締役会への出席状況：**100%** (16回／16回)
所有する当社の株式数：**5,100株**

選任理由

公認会計士・税理士として豊富な経験・実績・見識を有していることに加え、当社の社外監査役としての経験もあります。独立した客観的な立場より、会計・税務面を中心とした助言や経営陣に対する実効性の高い監督を行うことが期待されています。



取締役COO
河野 豪

担当及び重要な兼職の状況
アウトソーシング事業、賃貸管理事業統括／新規事業開発室、事業開発室、営業企画室管掌／海外事業開発室担当／株式会社リロクラブ代表取締役／株式会社みらいウェルネス代表取締役

取締役会への出席状況：**100%** (16回／16回)
所有する当社の株式数：**300,500株**

選任理由

株式会社リロクラブの社長を務め、システム投資による福利厚生事業の利益率改善に大きく貢献したほか、DX化の推進と新たな事業領域の開拓においてグループを牽引してきました。現在は取締役COOとして、より幅広い営業領域において事業成長を統括しています。引き続き、経営の重要事項の決定及び業務執行を担うのに適任であると判断しています。

ガバナンス

役員一覧



取締役(常勤監査等委員)
大木 延佳

取締役会への出席状況:**100%**(16回／16回)
監査等委員会への出席状況:**100%**(20回／20回)
所有する当社の株式数:**222,600株**

選任理由

海外現地法人の立ち上げを含め、当社の福利厚生部門での勤務を中心とした経験から、グループ経営に関する豊富な知識・実績・見識を有していることに加え、現在は常勤の監査等委員として、社内的情報を積極的に収集し、職務を適切に果たしています。



社外取締役(監査等委員)
山本 節子 独立
担当及び重要な兼職の状況
有限会社ザ・プロトコール代表取締役

取締役会への出席状況:**94%**(15回／16回)
監査等委員会への出席状況:**90%**(18回／20回)
所有する当社の株式数:**9,900株**

選任理由

コンサルタント及び経営者としての実績やオランダ王国外交官夫人として長年海外に駐在するなど幅広い知見を有しており、また、当社の社外取締役としての経営監督の立場も経験しています。また、当社の社外取締役に就任以来、取締役会等において有益な意見を述べる等、社外取締役としての職務を適切に遂行しています。



取締役(常勤監査等委員)
堤竹 あかね

取締役会への出席状況:**100%**(16回／16回)
監査等委員会への出席状況:**100%**(20回／20回)
所有する当社の株式数:**311,500株**

選任理由

借上社宅管理事業を中心に30年以上勤務する中で、当社の子会社の取締役及び執行役員を経験し、グループ経営、特に管理部門の構築・運営に関する豊富な知識・実績・見識を有していることに加え、現在常勤の監査等委員として社内的情報を積極的に収集し、職務を適切に果たしています。



社外取締役(監査等委員)
佐藤 香織 独立

担当及び重要な兼職の状況
鳥飼総合法律事務所パートナー／株式会社スタートライン社外取締役／ヘルスケア&メディカル投資法人監督役員

取締役会への出席状況:**100%**(16回／16回)
監査等委員会への出席状況:**100%**(20回／20回)
所有する当社の株式数:**ー株**

選任理由

弁護士及び法科大学院講師として、会社法・税法の分野を中心とした豊富な経験・実績・見識を有していることに加え、当社の社外監査役を経験しています。また、当社の社外監査役に就任以来、取締役会等において有益な意見を述べる等、社外取締役としての職務を適切に遂行しています。



社外取締役(監査等委員)
本間 洋一 独立

担当及び重要な兼職の状況
太陽有限責任監査法人社員

取締役会への出席状況:**100%**(16回／16回)
監査等委員会への出席状況:**100%**(20回／20回)
所有する当社の株式数:**ー株**

選任理由

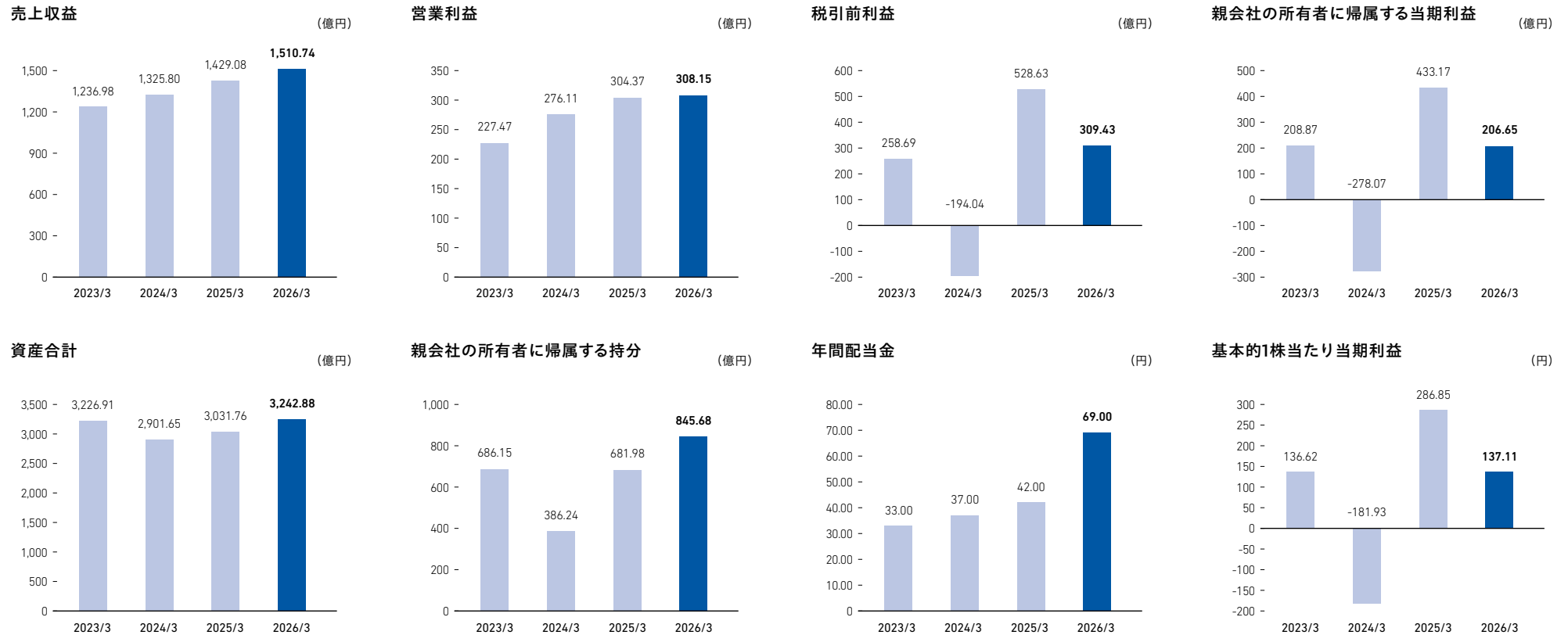
公認会計士として、IFRS(国際会計基準)を含めた幅広い分野において豊富な経験・実績・見識を有していることに加え、当社の社外監査役を経験しています。また、当社の社外監査役に就任以来、取締役会等において有益な意見を述べる等、社外取締役としての職務を適切に遂行しています。

取締役のスキルマトリックス

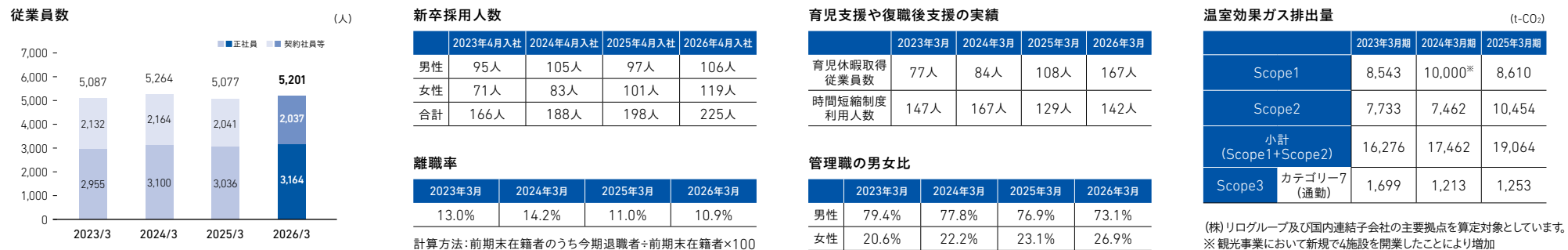
当社における地位	氏名	性別	指名・報酬諮問委員会◎委員長	取締役の専門性・特徴						
				企業経営	営業・マーケティング	財務・会計	IT	人事	コンプライアンス	ESG・サステナビリティ
取締役会長	佐々田 正徳	男性		●	●					
代表取締役CEO	中村 謙一	男性	●	●	●					
取締役CFO兼CIO	門田 康	男性				●	●		●	●
取締役COO	河野 豪	男性		●	●		●			
取締役CHRO	小山 克彦	男性						●	●	
取締役	田村 佳克	男性		●	●					●
社外取締役	櫻井 政夫	男性	◎			●				
取締役(常勤監査等委員)	大木 延佳	男性		●	●				●	
取締役(常勤監査等委員)	堤竹 あかね	女性		●				●	●	
社外取締役(監査等委員)	佐藤 香織	女性	●						●	
社外取締役(監査等委員)	本間 洋一	男性				●				●
社外取締役(監査等委員)	山本 節子	女性		●	●					

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト<IFRS基準>



非財務ハイライト



会社概要・株式情報

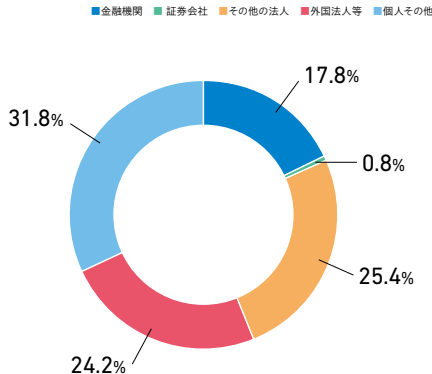
会社概要 (2026年3月末時点)

社名	株式会社リログループ(英文表記:Relo Group, Inc.)
本社所在地	〒160-0022 東京都新宿区新宿四丁目3番23号 TEL:03-5312-8706 FAX:03-3225-9714
代表者	中村 謙一
資本金	2,667百万円
連結従業員数	3,451人
連結グループ社数	77社
主な事業内容	福利厚生・借上社宅管理・海外赴任支援・賃貸管理・観光
ウェブサイトURL	https://www.relo.jp/

株式情報 (2026年3月末時点)

上場証券取引所	東証プライム市場
業種	サービス業
証券コード	8876
単元株数	100株
決算	3末日
定時株主総会	6月中
発行可能株式総数	602,100,000株
発行済株式総数	153,016,200株 自己株式(1,541千株)を含む
普通株式株主数	15,006人

所有者別株式分布状況



IR活動実績

当社は、持続的な企業価値の向上を目的とし、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じたコミュニケーションを重視しています。

当期においては、国内外の機関投資家及び個人投資家との多様なエンゲージメント機会を設け、事業戦略、成長機会、財務状況、サステナビリティ等に関する対話を実施しました。これらの対話で寄せられたご意見・ご期待は、今後の経営方針及び事業活動に反映させていきます。

引き続き、公平かつタイムリーで積極的な情報開示に努めるとともに、IRウェブサイトの継続的な改善などを通じて、ステークホルダーの皆様に対する透明性の高い情報提供を推進していきます。

対話の主なテーマ

- 中期経営計画の進捗状況
- IR開示内容
- 事業ポートフォリオマネジメント
- コーポレートガバナンス
- 資本効率、株価について
- 環境問題への対応

機関投資家向け会社説明会	1回
機関投資家向け決算説明会	4回
IR個別面談	202回
SR面談 ※ SR:Shareholder Relations	13回
個人投資家向け説明会	1回

(2025年4月～2026年3月実施状況)

対話を踏まえた取り組み

ガバナンス強化 (2024年6月)	監査等委員会設置会社への移行 女性取締役の増員
IR活動の強化 (2025年3月)	個人投資家向け説明会の実施
中期経営計画 期間中における 財務・還元方針の 見直し (2026年3月)	ROE25%～30%へ引き上げ 配当性向50%、総還元性向60% (自己株式取得を含む)へ引き上げ 累進配当の導入及び 年2回の配当の実施

大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合※(%)
有限会社ササダ・ファンド	35,000	23.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,454	9.5
光通信KK投資事業有限責任組合 無限責任組合員光通信株式会社	10,616	7.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,631	5.7
UH Partners 2投資事業有限責任組合 無限責任組合員株式会社UH Partners 2	7,633	5.0
リログループ従業員持株会	2,446	1.6
TAIKI SASADA	1,990	1.3
佐々田 有樹	1,984	1.3
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	1,900	1.3
光通信株式会社	1,827	1.2

※ 発行済株式総数に対する所有株式数の割合は自己株式を控除して計算しています。

