



Leopalace 21



統合レポート2019

2019年3月期

株式会社 レオパレス21

ステークホルダーの皆様へ

Leopalace 21

一刻も早く入居者様、オーナー様にご安心いただける住まいをご提供できますよう、
また、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に向け、
不退転の覚悟で
施工不備問題を収束させることに
精進いたします。

宮尾 文也



2019年3月期は、当社が施工した物件において施工不備の問題が判明したことで、入居者様、オーナー様をはじめとする当社の全てのステークホルダーの皆様には、多大なるご心配とご迷惑をお掛けしておりますところ、心より深くお詫び申し上げます。

また、この度の施工不備に起因して決算や株価にも大きな影響をあたえましたことを重ねてお詫び申し上げます。ご入居者の皆様に安心してお部屋をご利用いただける状況を目指し、現在、グループ全役職員が一丸となって、一連の問題を早期に解決すべく邁進しております。

社是に掲げた「全て社会の為に」という基本方針の実現に向けて、企業風土改革を推し進めてまいります。その上で、法令遵守を当社の事業遂行における最も重視すべき課題として、コンプライアンスファーストに関する定期的なメッセージの配信や、コンプライアンス研修の強化、コンプライアンスへの取組姿勢に関する人事評価の導入など、コンプライアンスファーストを徹底してまいります。

加えて、すでに公表のとおり、再発防止策を策定いたしました。「1. 企業風土の抜本的改革」「2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築」「3. 建築請負事業体制の見直し」「4. 不備を防ぐための方策」「5. 早期発見・早期対応できるようにするための方策」の5つです。ステークホルダーとの対話や社員教育研修、コンプライアンス委員会の運営方法の見直し、適切な工事監理・施工管理による品質の確保など、項目は多岐にわたります。再発防止策については経営上の最重要課題と位置付け、すみやかに実施し堅固な体制を構築してまいります。

この度、上述の再発防止策を実行するため、経営体制を一新いたしました。施工不備問題の早期解決と、広くステークホルダーの声に耳を傾ける開かれた経営を実現してまいります。

皆様におかれましては、今後とも当社の経営にご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2019年9月
代表取締役社長
宮尾 文也

目次

Promoting Reform of

信頼回復に向けて

表2	ステークホルダーの皆様へ
04	プロフィール
06	施工不備に関するご報告
18	コーポレート・ガバナンス体制の強化に向けて
20	コーポレート・ガバナンス体制と取り組み
22	ガバナンス鼎談
28	コンプライアンス
30	リスク管理
32	取締役、監査役

再生に向けた取り組み

34	トップメッセージ
38	既存オーナー様との関係強化に向けた取り組み
40	外国籍入居者様の満足度向上に向けて
42	事業概要
42	At a Glance
44	賃貸事業
46	開発事業
48	シルバー事業
49	ホテルリゾート・その他事業



編集方針

当レポートは、統合レポートとして発行しています。全てのステークホルダーの皆様へ経営戦略や重点施策および事業概況などをご報告し、さらにESG活動についてもご理解いただくことを目指しています。

報告対象期間は、2019年3月期(2018年4月1日～2019年3月31日)であり、報告対象範囲は、レオパレス21とその国内外の連結子会社としています。さらに、発行時点における最新の情報も可能な限り記載したほか、読み手の理解を促進するために当社の事業に関連するマクロ経済のデータやこれまでの推移が分かるデータ集の掲載も行っています。また、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとなるよう、分かりやすい説明を心掛けています。

今回のレポートでは、施工不備問題の発生原因と再発防止策、新生レオパレス21の構築に向けた取り組みの説明に力点をしています。当レポートを通して、当社へのご理解の一助となりましたら幸いです。

Our Corporate Culture

経営基盤強化の取り組み

- 50 レオパレス21のESG経営
- 52 基本活動方針
 - 52 良質なサービスと豊かな暮らしの提供
 - 54 快適な職場環境の構築と多様な人材育成
 - 56 地域社会への貢献
 - 58 地球環境にやさしい社会の実現
- 60 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



データ編

- 62 10年間の連結財務ハイライト
- 64 連結財務ハイライト
- 67 非財務ハイライト
- 68 連結財務諸表
- 72 レオパレス21 データ集
- 78 会社概要



参考にしたガイドラインなど

- ・ISO26000
- ・GRI(Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポートिंग・ガイドライン 第4版」

見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートに記載されているレオパレス21の現在の計画、戦略、業績見通し等、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、レオパレス21の事業領域を取り巻く経済情勢、市場におけるレオパレス21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レオパレス21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、為替レートの変動等があります。ただし、これらに限定されるものではありません。

プロフィール

レオパレス21は、単身者向けアパートの建築や不動産開発などを展開する「開発事業」、建築後のアパートを運営する「賃貸事業」の2つをコア事業とする不動産会社です。

「賃貸事業」の収益性強化により、収益を安定的に獲得することができるストック型ビジネスモデルの構築を推進するとともに、「シルバー事業」「ホテルリゾート・その他事業」を手掛けています。

また、「国際事業」においては、アジアを中心にグローバル展開を進めています。

このようにレオパレス21は、国内外において不動産に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。

「住まい」をテーマに、新たな価値を創造し、

企業理念

「新しい価値の創造」

一、

時代のニーズをしっかりと見据えながら、柔軟な発想と活力のある全員参画のチームワークで当社にしかできない新しい価値を創造します。

二、

お客様の喜びを、自らの喜びとし、常に商品、サービス、技術を進化させ企業として成長し続けます。

三、

業界のリーディングカンパニーとして、より快適な暮らしと豊かな社会づくりに貢献し、社会全体に新しい価値をもたらします。

社是

常に変革し

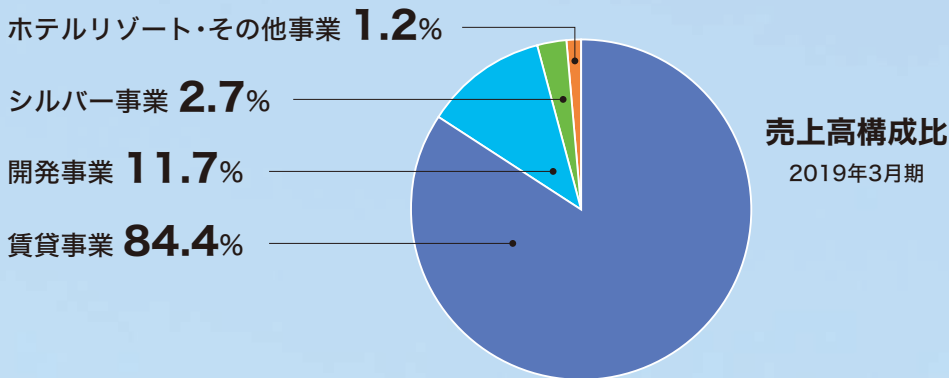
絶えず創造し

更に価値を高め

全て社会の為に

2016年12月16日 制定

レオパレス21は、国内外において、4つの事業を通じ、
他にはない価値をお届けしています



提供することで、社会に貢献する

レオパレス21グループ「10の約束」

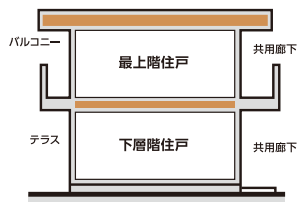
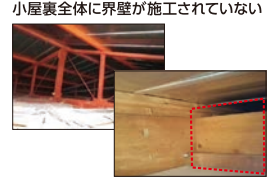
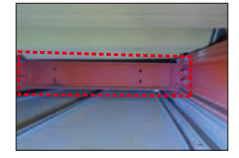

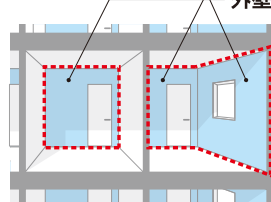
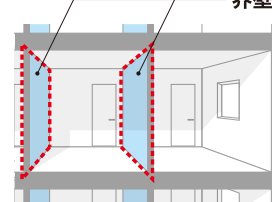
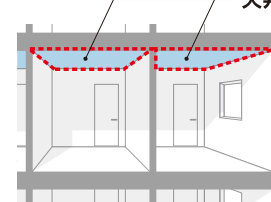
- 1 絶えざる変革により、新しい価値を創造し、広く社会に貢献します。
- 2 公平・公正を旨とし、親しまれ、信頼される企業グループを目指します。
- 3 お客さまの声に耳を傾け、ニーズを捉え、お役に立つことを第一に考えます。
- 4 絶え間ないイノベーションにより、スピーディーに、価値ある商品・サービスを提供し続けます。
- 5 個性・価値観を尊重し、働きやすく、能力を発揮できる職場環境をつくります。
- 6 主体性を尊重し、変革・挑戦を尊ぶグループ企業の風土をつくります。
- 7 公正・透明・健全な経営を行い、適正な成果の還元を行います。
- 8 環境変化を的確に捉え、ビジネスモデルを常に刷新し、成長し続けます。
- 9 高い倫理観をもって法令を遵守し、社会・経済の発展に貢献します。
- 10 地球環境の保護に努め、社会地域に根ざした企業活動を通じて、豊かな社会づくりに貢献します。

2018年4月6日 制定

施工不備に関するご報告

界壁等の施工不備の概要

2018年4月27日以降に公表しました当社施工物件の不備内容は大きく下記の4類型(1. 小屋裏等界壁の施工不備、2. 外壁仕様の不適合、3. 界壁仕様の不適合、4. 天井部仕様の不適合)に分けられます。物件の不備内容によって入居者様の退去の必要性や方法、補修期間等が異なっている状況となります。

1. 小屋裏等界壁の施工不備	2. 外壁仕様の不適合	3. 界壁仕様の不適合	4. 天井部仕様の不適合
不備の概要			
<ul style="list-style-type: none"> 小屋裏又は天井裏において界壁を施工していない不備に係る問題 	<ul style="list-style-type: none"> 外壁が設計図書に記載された国土交通大臣認定の仕様に適合していなかった不備に係る問題 	<ul style="list-style-type: none"> 界壁の内部充填材に設計図書に記載された素材とは異なった素材が使用されていた不備に係る問題 耐火建築物の界壁が国土交通大臣認定の耐火構造仕様に適合していなかった不備に係る問題 	<ul style="list-style-type: none"> 天井部の施工仕上げが設計図書に記載された国土交通省告示の仕様に適合していなかった不備に係る問題
必要な対応			
<ul style="list-style-type: none"> 物件所有者様及び特定行政庁と協議の上、補修方法を決定 住戸外で補修が可能な物件シリーズと、1戸ずつ補修が必要な物件シリーズが存在* 	<ul style="list-style-type: none"> 物件所有者様及び特定行政庁と協議の上、補修方法を決定し、入居者様へ住替えまたは一時的な仮住まいをご案内 	<ul style="list-style-type: none"> 物件所有者様及び特定行政庁と協議の上、補修方法を決定し、入居者様へ住替えまたは一時的な仮住まいをご案内 	<ul style="list-style-type: none"> 耐火性能が劣っているため、入居者様へ速やかに住替えをご案内中 当社管理物件の入居者様4,456名のうち、住替え完了および予定日決定は約93.9%(9/30時点)
概念図(例)			
 <p>【事例】</p> <p>小屋裏全体に界壁が施工されていない</p>  <p>廊下軒裏部分の界壁が施工されていない</p>  <p>梁部分に石膏ボードが施工されていない</p> 	 <p>【設計図書の仕様】</p> <p>外壁(屋外側) 外壁(屋内側)</p> <p>下地間隔606mm以下 サイディング</p> <p>下地間隔約455mm グラスウール 強化石膏ボード(耐火構造は石膏ボード)</p> <p>【実際に施工された仕様】</p> <p>外壁(屋外側) 外壁(屋内側)</p> <p>下地間隔が広い サイディング</p> <p>発泡ウレタン 強化石膏ボード(耐火構造は石膏ボード)</p> <p style="text-align: center;">赤枠が大臣認定不適合箇所</p>	 <p>【設計図書の仕様】</p> <p>石膏ボード t=12.5mm 二重貼</p> <p>グラスウールまたはロックウール充填</p> <p>石膏ボードまたは t=12.5mm 二重貼</p> <p>【実際に施工された仕様】</p> <p>石膏ボード t=12.5mm 二重貼</p> <p>発泡ウレタン充填</p> <p>石膏ボード t=12.5mm 二重貼</p> <p style="text-align: center;">赤枠が告示仕様不適合箇所</p>	 <p>【設計図書の仕様】</p> <p>強化石膏ボード(t=12.5mm)の上にロックウール吸音板(t=9mm)</p> <p>【実際に施工された仕様】</p> <p>化粧石膏ボード(t=9.5mm)一重貼</p> <p>強化石膏ボード(t=12.5mm)の上に化粧石膏ボード(t=9.5mm)</p> <p style="text-align: center;">赤枠が告示仕様不適合箇所</p>

*例えばネイルシリーズについては、住戸外から屋根裏へ入り補修が可能な一方、6シリーズについては1戸ずつ補修が必要。

原因・背景について

2019年3月18日に伊藤鉄男弁護士(西村あさひ法律事務所)を委員長とする外部調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。外部調査委員会による調査及び調査結果を受けて、当社として界壁等の施工不備の根本的な原因は以下の三点に収斂されると考えています。

経営トップの意向ばかりを気にするような企業風土・法令軽視の企業風土

- 設計部門や品質部門等が経営トップに意見を言えるような雰囲気ではなく、経営トップの意向ばかりを気にするような企業風土
- 早期の商品化のためには法令適合性が二の次になってもやむを得ないという意識
- 法令適合性や施工品質よりも経営トップの経営方針に従う企業風土

建築基準法を含む法令遵守意識の欠如

- ネイルシリーズの小屋裏界壁について小屋裏界壁の施工が不要であるという誤った解釈を採用
- 建築確認申請の際に実態とは異なった確認申請図を作成
- 大臣認定との不適合を認識し得たにもかかわらず発泡パネルを採用
- 新商品を開発する際に法適合性の確認を怠っていた
- 新商品導入後の特定行政庁からの法令適合性に関する指摘を真摯に受け止めていない

施工管理体制及び工事監理体制の不備

- 自主検査に依存した施工管理
- 建築士のほとんどが工事監理に関与していなかった
- 主任技術者の不足による不十分な工程検査等の施工管理体制の不備
- 建築士による現場での工事監理の懈怠等の工事監理体制上の不備

外部調査委員会の最終報告書におきましても、「全体的・本質的な原因・背景」として、以下の点が詳細に指摘されており、界壁等の施工不備問題の根本的な原因であるとして当社としては重く受け止めております。

当時の厳しい経営環境の中で「走りながら考える」との状況の下、経営危機からの脱却と請負建築事業の拡大が最優先されてしまったこと

経営トップの意向ばかりが強く押し進められるワンマン体制に陥っていたこと

建築関係法令に対する遵法意識・リスク感が低く、品質問題に対する当事者意識も欠如していたこと

再発防止策について (2019年5月29日公表)

1. 企業風土の抜本的改革

当社役職員に対して、オーナー様や入居者様等の顧客の目線に立ち、顧客から感謝される価値を提供することこそ当社の社会的意義であることの自覚を促し、界壁等の施工不備問題によって失った顧客の信頼を回復するため、以下のとおり企業風土の抜本的改革を行います。

顧客本位の 企業風土の醸成	コンプライアンス ファーストの 方針の定着	ステークホルダーとの 対話の実施による 企業風土改革の実現
<p>界壁等の施工不備問題の根本的な原因・再発防止策について、過去のことでなく一当事者として危機感を持って取り組む</p> <p>顧客から感謝される価値を提供することの重要性について改めて役職員が理解する</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要性について自覚させるため、通達・会議・教育研修等のあらゆる機会を通じて繰り返し周知徹底を図る 	<p>コンプライアンスファーストに関する定期的なメッセージの発信</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019年1月21日付でコンプライアンスファーストを経営方針とするメッセージを役職員に対して発信 今後も経営トップからコンプライアンスファーストに関する強いメッセージをあらゆる機会を通じて発信予定 <p>コンプライアンスへの取組姿勢等に関する人事評価の導入の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスファーストへの取組姿勢の積極的評価の検討 多面的評価制度の導入の検討 <p>下位役職者による上位役職者の法令遵守意識の評価や、他部署による評価等多面的な評価ができる評価制度の導入を検討</p>	<p>経営陣と従業員の積極的な対話の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営陣と従業員の対話について開催頻度・時間を拡充して実施し活性化を促す 経営の意思を従業員に伝達 従業員の提案を事業運営に取り入れる <p>従業員意識調査の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス意識の醸成度合い等、定期的に従業員意識調査を実施 調査結果を踏まえコンプライアンス研修内容等を見直す <p>各ステークホルダーとの対話の推進及びその見える化の実施 (ステークホルダーエンゲージメントの実施)</p> <ul style="list-style-type: none"> 各ステークホルダーとの対話と充実化を推進 対話の中で得られた情報や改善点を事業運営に反映

法令違反等の 報告体制の整備

報告ルールの周知徹底

- ・当社グループの役職員はコンプライアンス違反またはそのおそれがある場合には報告・相談しなければならない旨、コンプライアンス規程に定められており、報告をしなかった場合において従業員就業規則により処分の対象としていることを改めて周知徹底する

内部通報制度の周知徹底

- ・従業員に対し利用方法や法令違反となる対象事案の例示
- ・リエンシー制度の周知徹底
- ・内部通報受付窓口担当者の育成
- ・内部通報制度に関する認証制度の導入

企業風土改革のための 教育研修の実施

界壁等の施工不備問題の根本的な原因・再発防止策の研修

- ・原因と再発防止策について役職員全員が本質的な部分から理解できるように研修を実施する
- ・問題を風化させないよう繰り返し研修を行い再発防止策の定着を図る

教育研修の実施

- ・階層別教育
- ・業務内容別教育

人事制度の見直し

人事制度の見直し

(ジョブローテーションの強化)

- ・今後、部門間の人事異動を活性化し、他部署の業務知識等について理解を深め情報共有が行われる組織とするべく人事制度の見直しを検討する

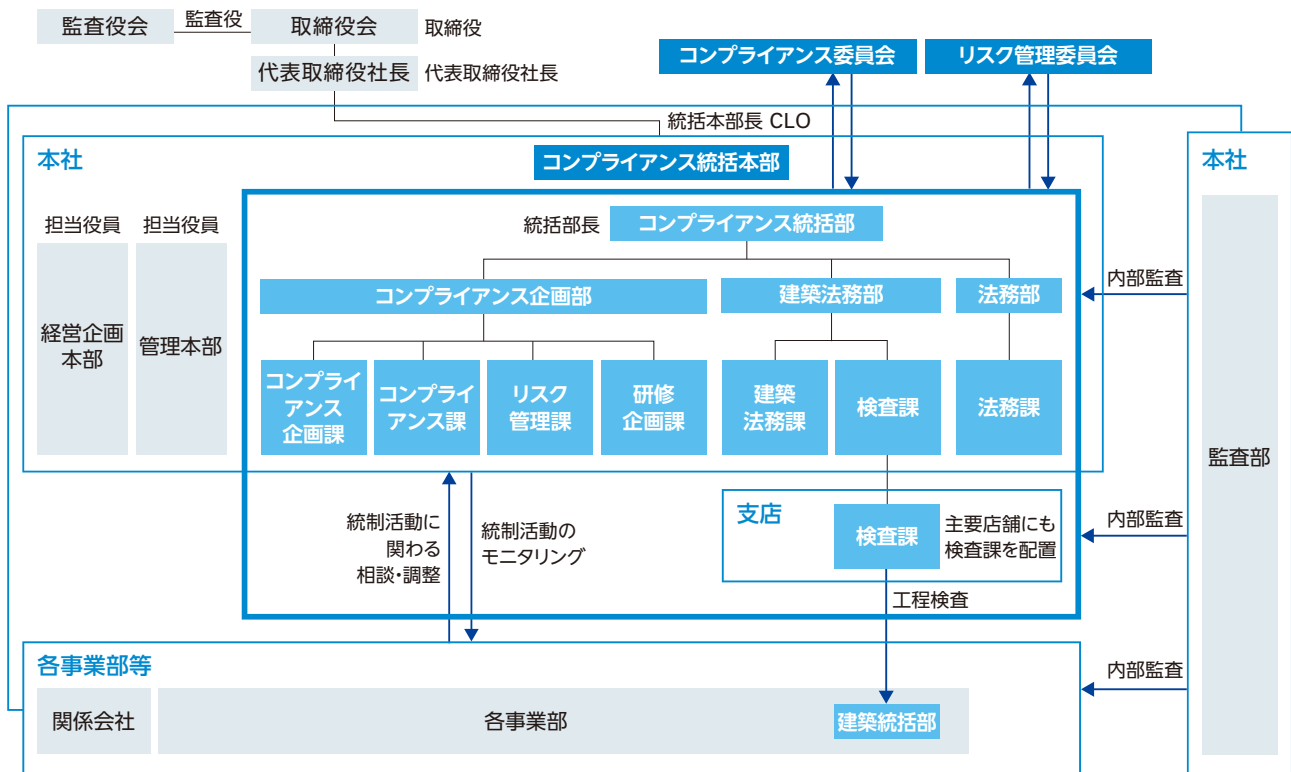
委員会へ定期的に報告する

2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築

1 コンプライアンス統括本部を設置

当社グループのコンプライアンス体制を抜本的に見直し、堅固な体制を再構築すべく、2019年4月1日付で本部組織として「コンプライアンス統括本部」を設置しました。

コンプライアンス・リスク管理体制



2 コンプライアンス統括部内に建築法務部を設置し、事業部外から新商品等の法令適合性の検討及び検査を行う

建築請負事業部とは独立した形で法令適合性の検討を行うこと等を目的として、2019年2月7日付でコンプライアンス統括部内に建築法務部を設置しました。

建築法務課

- 建築業務における新規事業や新商品・新サービスのリーガルチェック及びその承認
- 建築業務における契約書等の確認
- 建築業務における法律相談の対応・支援
- 建築業務における法改正対応支援
- 建築業務における既存業務の品質、安全向上に関する整備状況確認・支援

検査課

- 建築業務における検査項目の策定及び実施
- 検査結果に基づく是正勧告、指導、助言、フォローアップ

3 コンプライアンス委員会運営方法の見直し

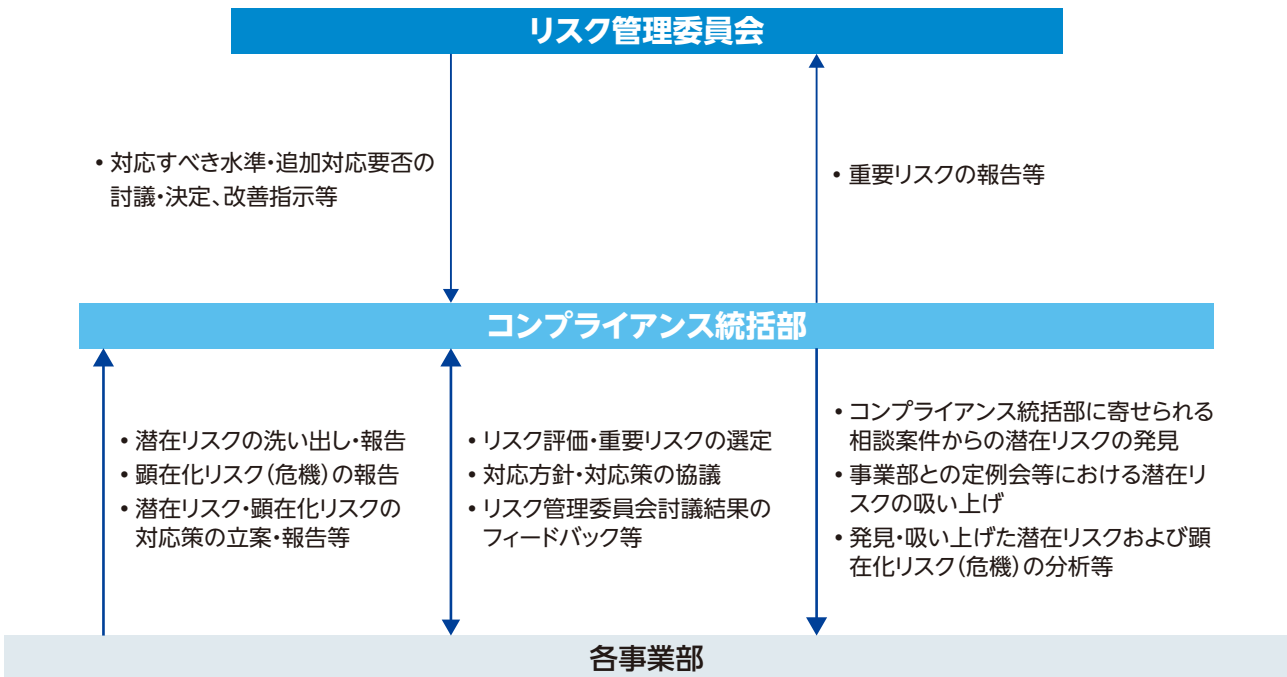
2019年4月22日付で、当社コンプライアンス委員会について、当社グループ全体のコンプライアンス体制上の最高機関であることを明確にし、審議内容及び委員構成を見直した上で、コンプライアンス違反事案等に係る専門的な意見を提案するとともに活発な議論を促す体制としました。

コンプライアンス委員会

- 当社グループ全体のコンプライアンス体制上の最高機関とする
- 審議内容及び委員構成を見直し、コンプライアンス違反事案等に係る専門的な意見の提案や活発な議論を促す体制とした
- コンプライアンス委員会の執行機関に対する牽制機能強化を目的として委員長を社外取締役とし、業務の内容等が法令に違反することが明らかである場合等においてコンプライアンス委員会から各部署に対し業務の執行の中止を指示することができる等、コンプライアンス委員会の権限を強化することを予定
- コンプライアンス委員会の透明性確保のためコンプライアンス委員会の取り組み状況について社内外に対して情報発信を行う

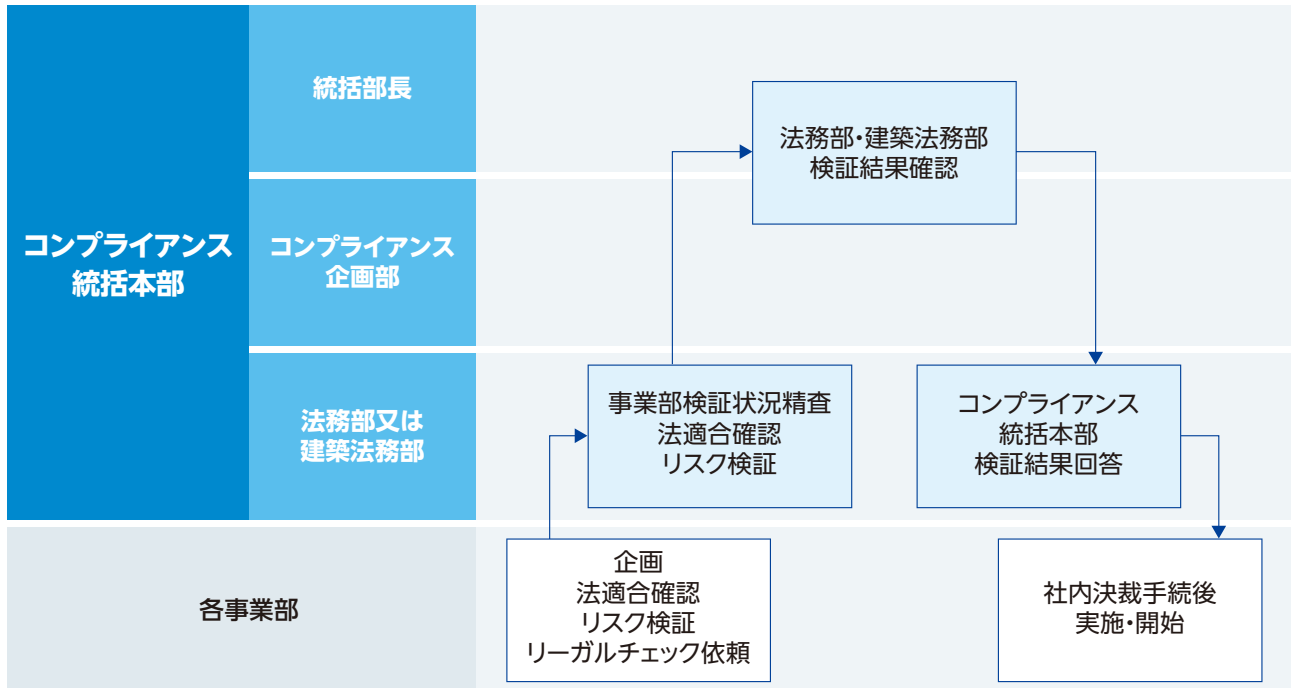
4 リスク管理方法の見直し

リスク管理委員会を、全社リスクを横断的に管理・監督するという位置付けとし、各事業部内の潜在的なリスクを積極的に洗い出し、リスクの重要度等に応じた実効的なリスク管理及び危機対応を行います。



5 新規事業等の開始及び内容の変更に関する法令適合性等の確認

新規事業等を行う場合や事業の内容を変更する場合、従来はコンプライアンス統括部による法令適合性等のチェックが必ずしも社内手続上必要とされていなかったが、法令適合性等を確保するため、以下のとおりコンプライアンス統括部による法令適合性等の確認を行うこととしました。



6 コンプライアンス担当者制度の見直し

コンプライアンス担当者制度を見直し、権限と責任を強化した上で人事制度上の位置付けも明確にすることを検討します。コンプライアンス担当者会議を地域ごとに実施し、コンプライアンス担当者が主体となって各部署のコンプライアンス体制を構築することを検討します。

コンプライアンス担当者とは

コンプライアンス違反の早期発見等を目的として、コンプライアンスに関する施策の周知や法令違反を発見した際に報告を行う役割を担っている者。各拠点の責任者を中心に選任されている。

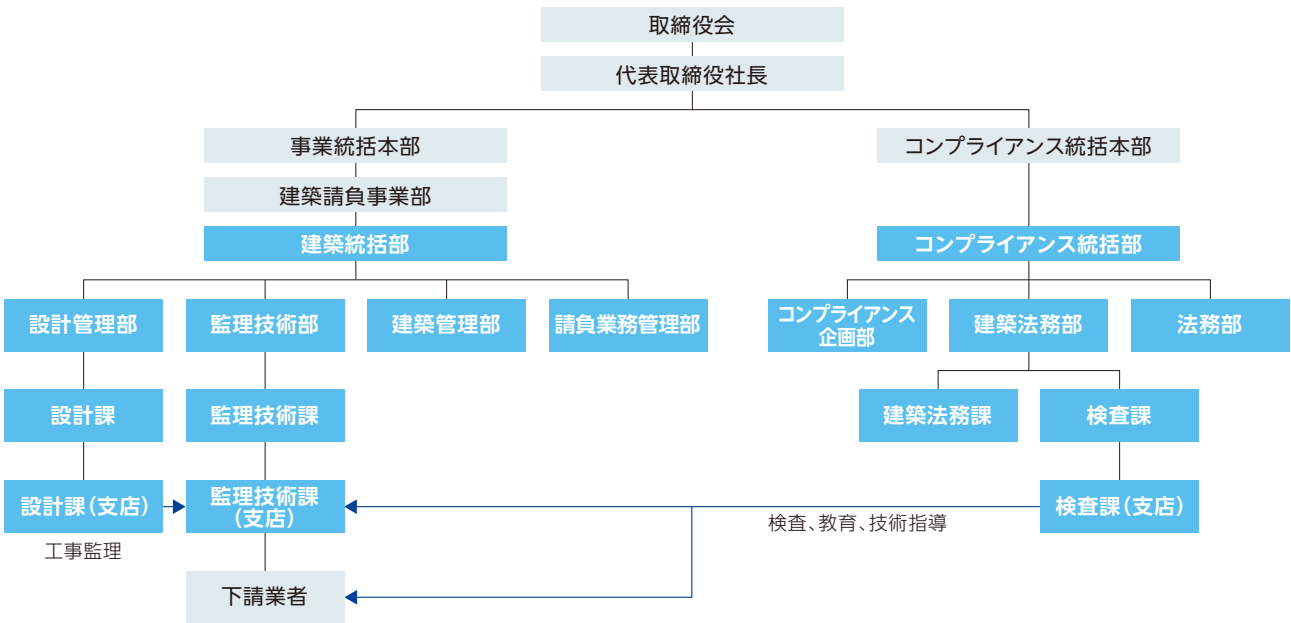
7 法令違反に関する疑問が生じた場合の対応方法の見直し

法令違反に関する適切な報告がなされないことを防ぐため、報告ルートを見直し、適切な報告が行われなかった場合には人事処分を行います。既存の商品・サービス・事業について法令違反の疑いがある場合には、コンプライアンス委員会に事業を停止する権限を付与します。

3. 建築請負事業体制の見直し

建築請負事業体制の見直し

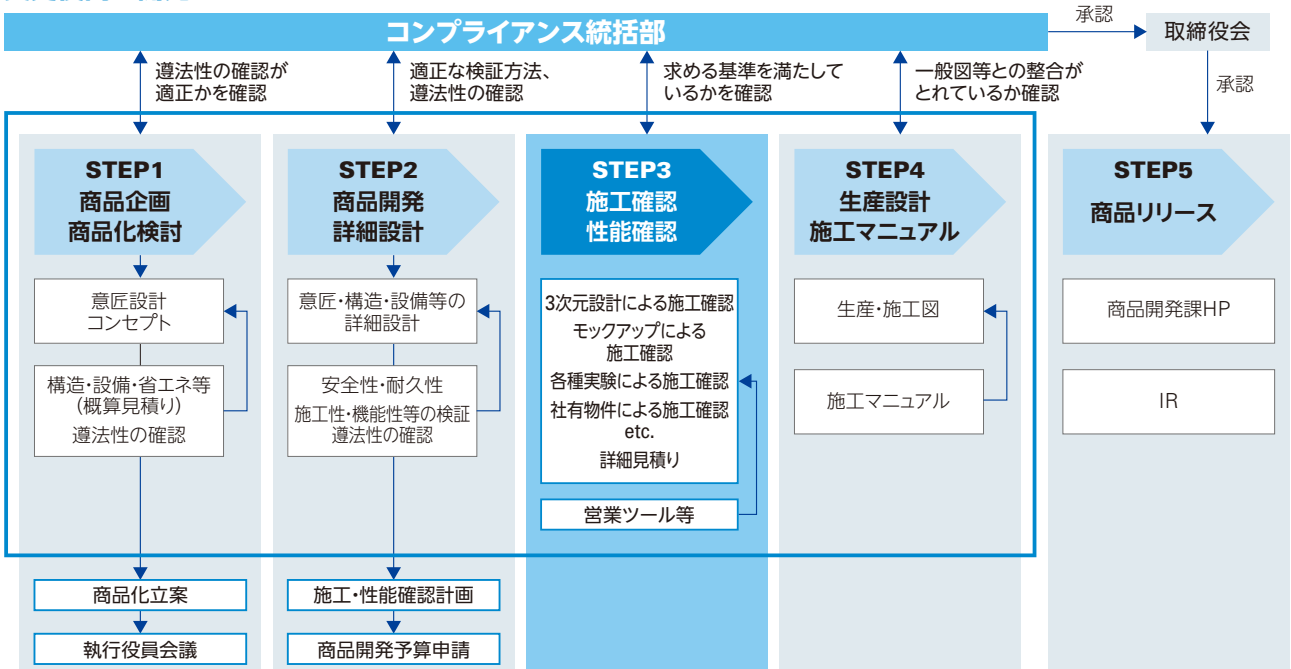
従来は、建築統括部内にて検査、教育などを行っていたが、建築請負事業体制を見直し、コンプライアンス統括部内に建築法務部を設置し、事業部外から検査、教育、技術指導を行うことになりました。また、事業部外から統制活動のモニタリングを行います。



1 新商品等の開発プロセスの改善

界壁等の施工不備問題の原因として新商品等の開発における法令適合性の検討に関する部署やルールが明文化されていなかったこと、各種図面間で齟齬が生じていたことが挙げられることから、新商品等(バージョン・部材の変更等を含む)を開発するにあたっては、新商品等の開発プロセスを細分化した上で、各プロセスにおいて、法令適合性を含む詳細な検討を行うこととしました。

変更後商品開発プロセス



※商品リリース後にデザイン変更、及び、使用材料、認定・告示仕様の変更を行う場合においては、コンプライアンス統括部の承認を経た上で決裁権限規程に基づいて決裁承認を得るものとする。

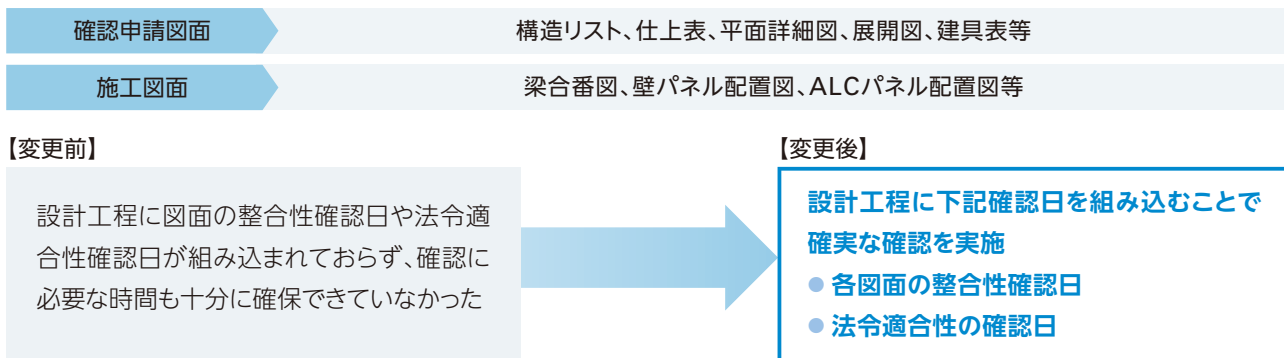
ビルディングインフォメーションモデリング(BIM)の導入

従来から、一般図(構造リスト、仕上表、平面詳細図、展開図、建具表、矩計図の総称)の作成を行う際、それぞれの二次元図面データごとに作成・修正を行っていたことから、それぞれの図面作成過程で齟齬が生じる可能性がありました。今後は、BIM(Building Information Modeling)を導入することにより、設計の初期段階からコンピューター上に仮想三次元モデル(デジタルの模型)として作成し、同時に自動で平面図、展開図、立面図、仕上表などを作成することで、常に整合した図面とするとともに、一元的に共有及び管理することで整合性を担保することとしました。



2 確認申請図作成段階のチェック体制の見直し

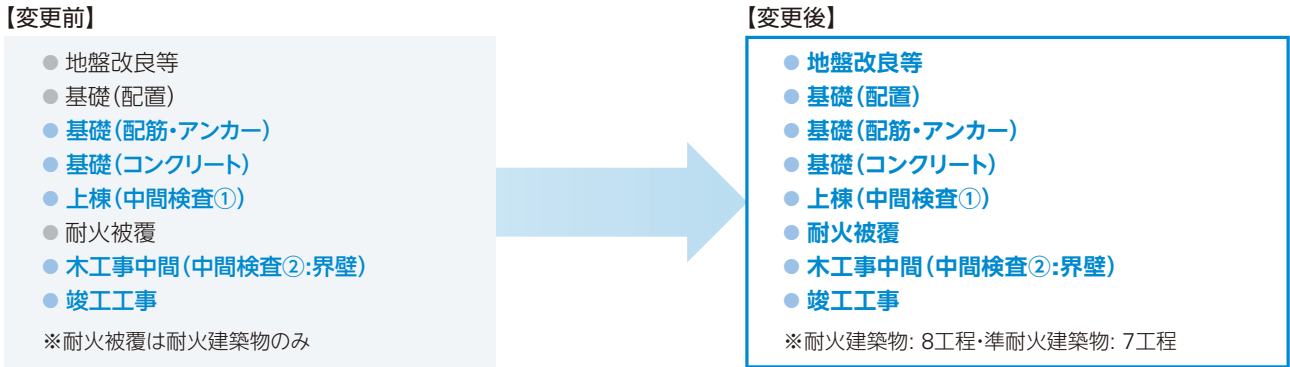
従来から、確認申請図及び施工図については、各図面の整合性の確認、法令適合性の確認を行うこととしていましたが、その確認を行うための必要な時間が十分に確保できていませんでした。今後は、設計工程に各図面の整合性の確認、法令適合性の確認を行う日程を予め組み込み、確実な確認を実施することとしました。



3 工事監理体制の見直しによる適切な工事監理の実施

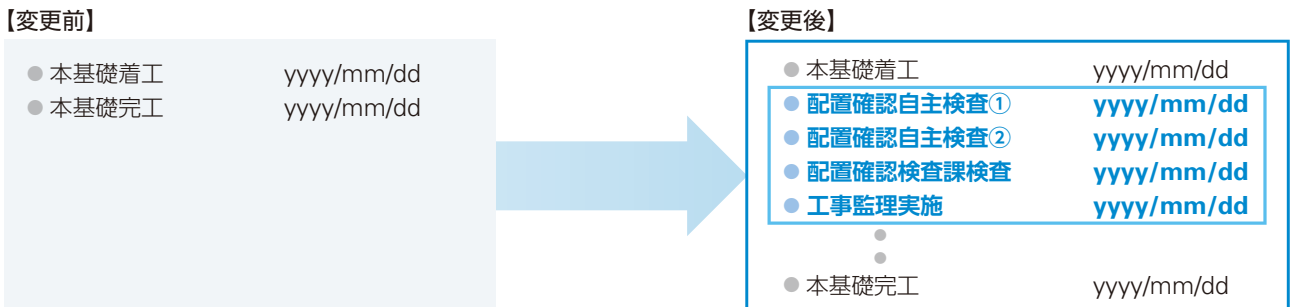
界壁等の施工不備問題の原因として、建築士がほとんど工事監理に関与していなかったことが挙げられることから、建築士法上の工事監理を適切に行うため、工事監理体制の厳格化を図ります。

重要8工程における立会い確認による工事監理を5工程⇒8工程に変更(2019年4月～)



従来組込まれていなかった工事監理実施日及び自主検査実施日を施工管理工程に組込むことにより適切な工事監理、施工管理を実施します。

施工管理工程

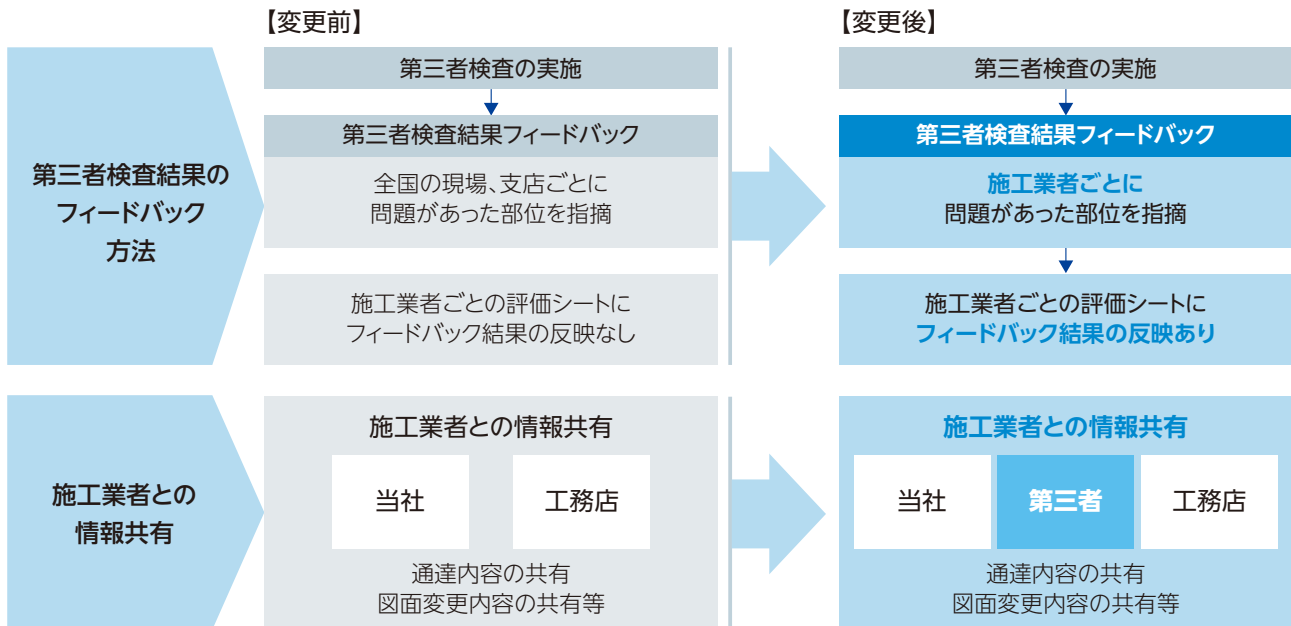


4 適切な施工管理の実施による施工品質の確保

現在の当社は、適正な施工を確保するために十分な数の技術者(主任技術者、監理技術者)を配置しており、システムによる担当物件の適切な配置等を確保することができる体制にしています。配筋検査、上棟検査、防水検査、界壁検査については、第三者による検査を行っていましたが、耐火被覆検査についても第三者による検査を実施します。



施工業者への発注については、工期、建物の品質等を確保するため、業者ごとに評価シート等を用いた施工能力等の評価を行い、同評価に基づいて次の発注の可否等の決定を行っていました。今後は、施工業者ごとに第三者検査業者による施工内容の評価（部位別に施工不備の有無等进行检查し、不備率等について数値化する）を行い、その内容をフィードバックし、施工業者の施工品質の向上を図ります。また、評価の内容を評価シートに反映することによって、評価に応じた施工業者への教育を行います。施工業者に対しては、定期的に当社通達内容の共有、当社図面の変更の共有を行う機会を設けていましたが、今後は、第三者も交えて実施することとします。



5 コンプライアンス統括部建築法務部による検査の実施

施工管理及び工事監理体制上の不備が認められたことから、施工管理及び工事監理の適正な実施を確保するため、以下のとおり、コンプライアンス統括部建築法務部による検査を実施し、検査体制を強化します。

コンプライアンス統括部建築法務部による検査の実施

工事監理に関する検査の実施

- 工事中や工事完了した物件の工事監理業務及び各書類の保管状況等の検査をコンプライアンス統括部建築法務部にて実施する

トリプルチェック体制による検査の徹底

- 施工管理が適切に実施されているかについて、従来から施工業者による自主検査、工事担当者による自主検査（写真による記録）を行うこととしていた
- 今後は、コンプライアンス統括部建築法務部において、施工マニュアルや設計図書どおりに施工されているかの検査を行い、写真等の検査記録を残すこととする

品質を確保する適正な工程の確保

- 施工管理及び工事監理が適切に行われているかについて、建築法務部による検査を行った結果、施工管理及び工事監理が行われていないまたは不十分である等が判明した場合には、自主検査の再実施及び工事日程の組直しを指示することとする

6 コンプライアンス統括部建築法務部による研修の実施

建築法務部において、社内担当者及び施工業者担当者を対象として、各商品の設計趣旨、施工品質・工事監理の重要性等に関する研修を実施することとしました。

従来		改善策	
研修対象	社内担当者	研修対象	社内担当者、施工業者担当者
開催時期	必要に応じ適宜開催	開催時期	1回/年の全体研修の開催を固定化 (その他各支店責任者及び本社スタッフと合同研修の実施その他必要に応じ開催する)
研修内容	工事監理フロー 工事監理要領	研修内容	各商品の設計趣旨 施工図・施工マニュアル等の建築基準法に基づく設計趣旨を説明(どのような根拠に基づいて設計されているか) 工事監理・施工管理のチェック 半期ごとの工事監理・施工管理の実態を踏まえ共通認識を図る 稼働現場で工事監理要領を研修

追加の再発防止策 (2019年7月31日公表)

不備を防ぐための方策

1. 業務量に応じた人員の確保及び業務体制の構築
2. 施工業者に対する情報提供等の実施
3. 適切な施工管理の実現に向けた取り組み
4. 商品開発担当部署において、大臣認定を十分確認・検討し、施工業者等が仕様内容を十分に把握できる仕組みの構築

早期発見・早期対応を可能にするための方策

1. リスク情報を吸い上げて検証する仕組みの構築
2. 図面等の重要書類の作成者や承認手続きの明確化
3. 重要書類の保管・管理ルール of 明確化

コーポレート・ガバナンス体制の強化に向けて

経営体制の刷新

取締役会

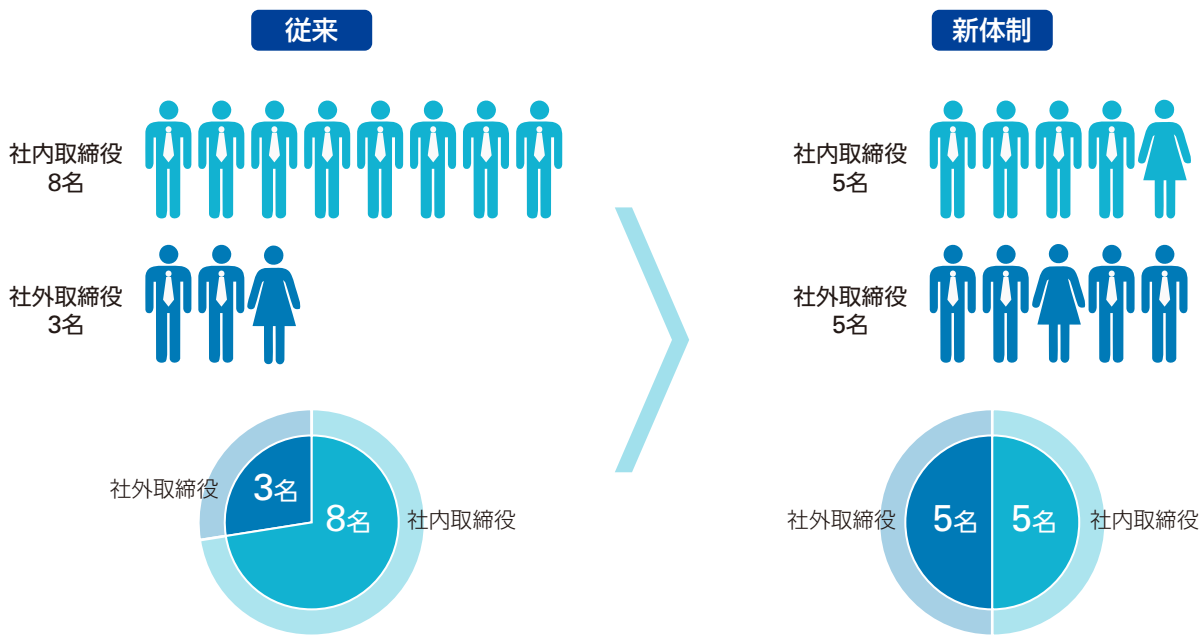
当社取締役会は、界壁等の施工不備問題を極めて重大な事象と捉えており、界壁等の施工不備問題によって毀損した信用及び業績の早期回復を目的とし、経営体制の刷新を図ることとしました。2019年6月の株主総会をもって、従来の社内取締役8名のうち新社長の宮尾文也を除く7名は退任しました。

また取締役会は、これまで社内取締役8名、社外取締役3名の計11名で構成しておりましたが、監督機能を充実させることに重点を置き、社外取締役を拡充させ5名とし、その割合を5割としました。意思決定に客観的な助言を得ることと、経

営の監督機能が強化されることを企図しています。

取締役会は、月1回の定例取締役会のほか、必要に応じて随時機動的に開催しており、経営に関する重要事項を決定するとともに業務遂行状況のモニタリングと取締役の職務執行の監督を行っています。

また、監査役会は、取締役の職務執行の監督強化に重点を置き、社外監査役3名を含む4名で構成しています。監査役会での監査計画に基づき、取締役会等の重要会議への出席や業務状況調査、監査部や会計監査人、社外取締役との適切な連携などを通して監査の実効性をあげる体制をとっています。



社員との対話の推進

レオパレス21では、社員と経営陣との対話を目的とする意見交換会（地域スモール会議）を、以前から全国各地で定期的に行っていましたが、現在は開催頻度や対話時間を拡充し、さらなる対話の活性化を図っています。

地域スモール会議では、経営陣による会社方針の説明、施工不備問題の状況報告、グループディスカッションなどを通して、各地域で抱える課題やコンプライアンスファーストに関する活発な意見交換が行われています。

また、社員から経営陣へ直接提案できる仕組みとして、7月より「経営陣への目安箱」の運用を開始しました。目安箱に投稿された内容は、取締役・社外取締役・執行役員間で協議を行った上で、事業運営に反映させていきます。

コンプライアンス委員会

レオパレス21は、界壁等の施工不備問題の原因として、新商品等を開発する際、法令適合性を検討することができる体制となっていなかったことを深く反省し、企業風土改革に着手するとともに、コンプライアンスファーストの定着に向けて取り組んでおります。

当社はコンプライアンス体制について、企業倫理憲章及び内部通報制度の制定をはじめ、取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、当社グループのコンプライアンス体制の強化を図ってまいりましたが、コンプライアンスファーストを仕組み的に担保する観点から、コンプライアンス・リスク管理体制の再構築を行うこととしました。

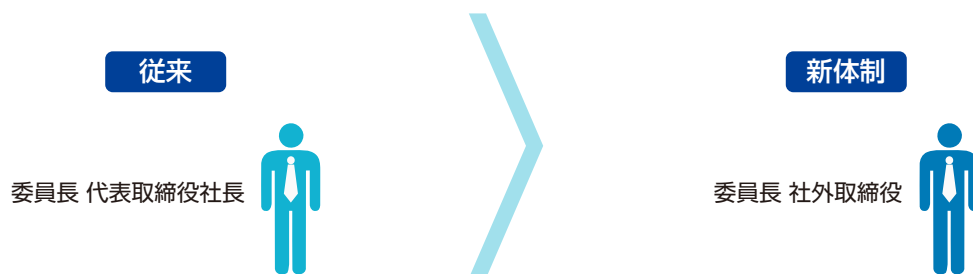
その一環として、2019年4月より、コンプライアンス委員会がグループ全体のコンプライアンス体制上の最高機関であることを明確にし、審議内容及び委員構成を見直した上

で、コンプライアンス違反事案等に係る専門的な意見を提案するとともに活発な議論を促す体制としました。

体制の再構築に伴い、従来は委員長を当社代表取締役社長としておりましたが、社外取締役の中から委員長を選出することと致しました。委員長以下は弁護士等の社外専門家を含めた委員で構成し、ガバナンス強化策として、教育研修や情報管理体制の充実・強化などコンプライアンスに係る施策を企画立案するとともに、監視体制の強化、問題点の把握と改善に努めております。

また、コンプライアンスに係る施策を業務執行現場で積極的に実行する体制とするため、各部門はコンプライアンス担当者を選任し、その役務に当たっております。

今後、コンプライアンス委員会の取組状況について透明性を確保するため、社内外に対して情報発信を行ってまいります。



この対話の場を地域スモール会議と称し、地方を含めた全国で実施しています。



大阪会場



埼玉会場



仙台会場

コーポレート・ガバナンス体制と取り組み

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

レオパレス21グループでは、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ひとつと位置付けており、適切かつ迅速な意思決定の実行、意思決定に対する監視機能の強化、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実現するために、取締役会の開催前に業務執行全般に関する重要事項の協議を行う「経営会議」と、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、円滑な業務の執行および業務執行における連携強化を図っています。さらに取締役会は、当社の主要な経営課題を検討することを目的として「指名報酬委員会」「リスク管理委員会」「コンプラ

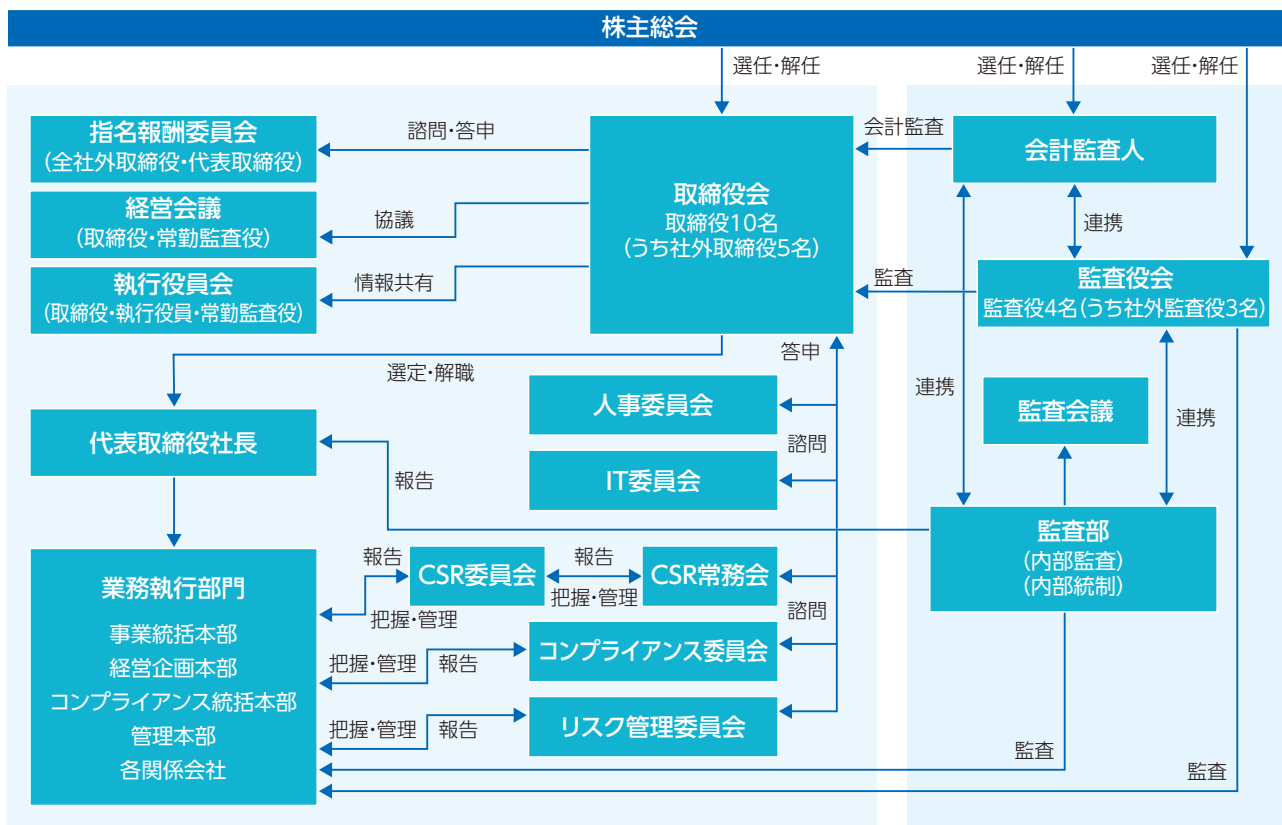
イアンス委員会」「人事委員会」「IT委員会」「CSR常務会」及び「CSR委員会」を設置し、経営課題について検討・答申を行っています。

業務執行体制としては、各事業の遂行と連携を統括する「事業統括本部」、経営戦略立案と監視を担い、事業部の連携を高める「経営企画本部」、事業運営をサポートする「管理本部」、法令遵守体制の整備と監視を担う「コンプライアンス統括本部」の四本体制としています。

事業運営の監督機能の充実も重要な経営課題と認識しており、取締役の業務執行の監督機関である監査役会の設置や、社外取締役の選任、内部監査機能を担う監査部の設置により、経営監視機能の強化に努めています。

これらの体制により、責任と権限の明確化を図るとともに、一層のコーポレート・ガバナンスの強化に努めてまいります。

2019年7月1日現在



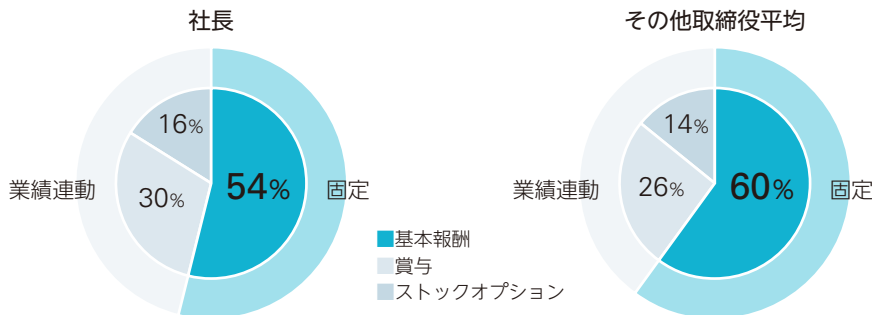
役員報酬

当社の取締役報酬は、経営計画の達成、中長期の企業価値向上を果たすために、取締役が最大限に職務遂行する動機となることを目的としております。その内容は、固定報酬としての「基本報酬」、株価変動のメリットとデメリットを株主と共有して中長期的な会社業績の向上及び企業価値の向上を目的とする「ストックオプション」、単年度経営計画の達成を目的とする「単年度賞与」及び中期経営計画の達成を目的とする「中期経営計画期間賞与」の4種類で構成されており、それぞれ目的に合わせた報酬を支給しております。固定報酬と業績連動報酬の割合は、従来75:25程度でしたが、業績連動比率の引上げにより2018年3月期以降は社長が54:46、その他取締役平均が60:40となりました。

前述の目的を果たすために、個々の取締役の報酬が適正となるよう、指名報酬委員会の審議を経て決定する手順としております。指名報酬委員会は、社外取締役および代表取締役社長で構成され、委員長は社外取締役である児玉正之が務めています。

なお、施工不備問題に対する経営陣の責任を明らかにするため、指名報酬委員会にて社外取締役が客観的に検証した結果、2019年5月から2020年3月の間の取締役、監査役、執行役員の基本報酬の減額を決定しました。代表取締役が60%、その他社内取締役が45~55%、常勤監査役が35%、執行役員が35~45%の減額となります。また、2020年3月期におけるストックオプションおよび単年度賞与は支給いたしません。

役員報酬構成



※1 スtockオプション報酬額は役員報酬体系改定時(2017年5月)の構成価値に基づく
 ※2 中期経営計画期間賞与は含まない

取締役、監査役報酬額

(百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の数
		固定報酬	業績連動報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	495	321	—	52	121	9名
監査役(社外監査役を除く)	19	19	—	—	—	1名
社外役員	80	80	—	—	—	6名

※上記には、2018年6月28日をもって退任した取締役1名を含んでいます。

ガバナンス鼎談

新生レオパレス21に向けて



長友 英資

株式会社ENアソシエイツ 代表取締役



宮尾 文也

レオパレス21 代表取締役社長



児玉 正之

レオパレス21 社外取締役
元あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
代表取締役副会長

宮尾社長、児玉取締役(社外)、そして、資本市場およびガバナンス・リスク管理で豊富な知見をお持ちの長友先生をお招きし、今回の施工不備問題を教訓に当社が生まれ変わるために何をすべきかをテーマに、鼎談を行いました。

施工不備問題への対応の進捗状況について

宮尾: 一連の施工不備につきましては、現在、3万9千余りの全棟調査について、外部の建築士に同行いただき、その判定結果をさらに外部でチェックしていただいています。そうした中、当社の調査人員を当初の210名から社内外合わせ4,000名(2019年9月現在)へと随時拡大してきました。しかし本年2月以降、界壁施工不備とは別に、新たに法令違反の疑われる複数の不備が確認されたことから、改めて天井・居室内界壁・外壁を調査することが必要となりました。そ

のため、改修工事に至るまでの進捗が遅れていますが、施工不備のおそれが高いと判断した約1万5千棟の優先対象物件の調査をほぼ終え、他の約2万4千棟合わせ9割まで調査が進行しています(2019年9月現在)。

一方、補修工事については、当社の物件が所在する約480の特定行政庁に工事方法等の妥当性を確認していただくため、物件ごとに判定結果や改修工事の内容を示す資料を作成しています。調査・補修が遅れ、皆様にご迷惑、ご心配をおかけしていること、ほんとうに心苦しいかぎりです。

“コンプライアンスファースト”の 取り組み内容について

児玉: 当社は外部調査委員会の最終報告に先立って、本年1月に“コンプライアンスファースト”を経営方針とするメッセージを発信し、それに対する取組姿勢を積極的に評価する人事制度を検討しているところです。しかしながら、壁体内断熱材の相違や天井部施工不備など別の法令違反が確認される中、信頼回復に向けて経営体制をどのように変えるべきか議論を行ってきました。その結果として、社内取締役を3名減らし、逆に社外取締役を2名増やすことで、取締役会を社内と社外でバランスさせ、外部の目によるチェックがより強く働く体制へと刷新しました。

加えて、事業部門と分離したコンプライアンス統括本部を新設し、本部長をCLO(最高法務責任者)に任命しました。さらに、コンプライアンス委員会の委員長を社外取締役にすることを決めました。この効果で、私たち社外の者が把握できる情報の質・量・速さが大きく違ってくると考えています。

体制面は、こうした変革により、必要十分な形にできたと考えています。後は、いかにして魂を入れるか、実効性のあるものにするかですが、むしろ、これこそ一朝一夕にできることではなく、地道に粘り強くやっていかなければならないと思っています。

今回、内部通報制度があったにもかかわらず機能しませんでした。なぜなのか。20数年前の施工不備が発端ということで、「自分には関係ない」という意識が蔓延しているのかもしれない。あるいは、制度はあってもその運用が適切に理解されていないのかもしれない。しかし、それではいくら体制を整えても実のある改革になるはずがありません。全社員が当事者意識を持って“コンプライアンスファースト”を定着させることが重要であると考えます。

長友: まずフォローしなければならないのは、入居者様とオーナー様です。この方々からの信頼回復のため、徹底した調査と補修工事に惜しみなく経営資源を投入するのが第一で、その進展について、経営トップの宮尾社長が率先して誠

実な説明に努めるとともに、改革に向けた取り組みは全役職員が一体で行うことが重要です。特に経営陣は現場に出て、社員の声に耳を傾け、実態を自ら把握することに注力すべきであると思います。やはり、社員あってこそその会社です。社員は会社の歯車ではなく、一人ひとりが会社を支える存在であると認識し、また、そのような自覚を持って、こういう時こそ結束し、全員で危機を乗り越えてこそ、役職員間の信頼関係が強まるものです。どんな体制を作っても、その原動力である「人」が互いに信頼し合い、ベクトルを共有していなければ、絵に描いた餅でしかありません。その一方で、役職員一人ひとりの行動が会社のレピュテーションを左右することを肝に銘じる必要があります。

今現在、レオパレス21に対する社会全体の信用は毀損しているわけで、サステナブルな経営の観点からは、昔のことであろうと現在のことであろうと、部門や部署が異なろうと、そんなことは関係なく、外部のステークホルダーに対して



長友 英資氏 プロフィール

(株)東京証券取引所常務取締役、金融庁企業会計審議会委員および(公財)財務会計基準機構理事などを歴任し、財務・会計に加え、コーポレート・ガバナンス、リスク・マネジメントに精通している。株式会社ENアソシエイツを経営するとともに、2019年現在、日本電産株式会社の社外監査役などを務める。

は、全社員の誠意ある対応が不可欠です。そのような中で、入居者様あるいはオーナー様の目線に立ち、そういう方々の「ありがとう」や「笑顔」を仕事の喜びとする社風に変えることが真の改革であり、そこから全社員に当事者意識が芽生えるのではないのでしょうか。勿論、サステナビリティが確保されることが第一義的ではありません。

次に、再発防止策に向けたコンプライアンス・リスク管理について体制面で申し上げると、海外を含む全拠点にわたって、重要な情報が中央の経営陣にいかに早く集まるようになっているかが大きなポイントです。その上で、社外取締役を含む全役員がリスク内容を理解・共有し、迅速に対策を講じられる体制が整備されていなくてはなりません。つまり、①情報収集・分析体制、②情報の共有化、③実際の対応、という一連の流れがスムーズに進められる体制になっていることが絶対条件です。また、その場しのぎの再発防止策で終わることのないよう、社内には再発防止策の趣旨・意義にまで立ち返った理解を徹底してほしいと思います。

それと、「監査」に対して現場の粗探しとってしまうと、現場が身構えて情報が上がってこなくなります。監査メンバーは、社長の目となり耳となって、会社を良くするために現場のオペレーションの悩みを解決するために回っているこ



とを理解させ、現場との円滑なコミュニケーションを目指すことが重要です。

宮尾: 長友先生が強調されているとおり、外部調査委員会の調査報告書でも、企業風土の抜本的改革の必要性が最初に指摘されています。その背景には、縦割り組織のトップダウン的な風土に慣れてしまい、また、所属部署以外には関心が低く、それゆえ、横の牽制機能がほとんど機能しない組織になっていたことを、非常に重く受け止めています。そこで現在、私を含む経営陣が地域ごとに細分化したスモール会議に出席するようにし、現場と直接向き合いながら、お客様本位のマインドセットや“コンプライアンスファースト”の重要性の周知徹底を図っています。

長友: 企業のブランド・マネジメントは、自分の活動がお客様にとって価値あるものであるかどうかを常に考え、行動することです。すなわち、お客様にとってなくてはならない存在であることを目指す経営です。お客様のいる現場にこそ答えがあります。現場を忘れた経営は最大のリスクであり、常に現場と一体化した経営が必要です。従いまして、繰り返しになりますが、社内も社外も関係なく経営陣は、積極的に現場に出向いて社員の声に耳を傾けるべきであると思うのです。

もう一つ留意することとして、経営側から社員へのメッセージが、正確に伝わっているかを確認する必要があります。伝言ゲームのような上意下達は、真意が理解されず言葉だけ伝わっていることが多々あります。「つもり」ではダメです。昨今の企業不祥事の多くに見られる傾向です。自らの言葉で直接話しかける努力を怠ってはならないと思います。これは企業倫理の共有化において最も重要なことです。

児玉: 現場との対話の重要性については、私たち社外取締役も全く異論なく、5名で手分けして地域スモール会議に参

加しています。その際は、“コンプライアンスファースト”の方針を強調するだけでなく、縁の下の力持ち的な部分もしっかり見て現場の労をねぎらい、さらに、こういう時も社員としての誇りを忘れないでほしいと願って、社外監査役のみなさんには、往査時に対話をお願いしています。

長友: 宮尾社長、児玉さんをはじめ全役員が積極的に現場との対話に努めていることが伝わってきます。さらに、地域スモール会議での意見交換を横展開する仕組みも強化されると良いと思います。コンプライアンスのことだけでなく、現場でのさまざまな悩みや問題の解決につながるものが、けっこうあると思います。横のつながりの強化によって、アウトソーシングしなくても済んだとか、人材の効率的な配置も促されて人手不足問題の改善につながった、そういう話はよく耳にします。現場の話聞き、さらに横のつながりのパイプ役としても経営陣が一役買うことで、セクショナリズムもなくなっていくのではないのでしょうか。

入居者様やオーナー様のフォローについて

宮尾: 当社は、家具や家電製品を備えたワンルームという特徴づけで市場を開拓し、現在は全国57万室の管理をしています。当社とオーナー様とは、長期的な経営パートナーとして、互いになくってはならない車の両輪のような関係であると思っています。それゆえ、これまでも四半期決算ごとに各地域でオーナー様説明会を開催してきました。そして、事業部の責任者が当社の経営方針および業績についてご報告し、そこで意見交換を行ってきました。

しかし今は、私をはじめ全経営陣が全国のオーナー様説明会に出席し、状況説明をさせていただいています。その際、やはりアパート経営は20~30年と長期にわたるものですから、その間、きちんとバックアップできるよう、サステナブルな経営をやってほしいという叱咤激励をいただくことが多く、オーナー様に対する責任の大きさを改めて痛感しています。



また、入居者様には特に、安全面での説明を丁寧にするようにしています。ただ当社の場合、約6割が法人契約の社宅や寮となっており、そのようなところには、管轄されている人事部や総務部の方に状況を説明しに伺った際、間接的に入居者様のご意見・ご不満をお聞かせいただくように努めています。

児玉: 社外取締役は独立性の観点もあり、オーナー様や入居様と直接お話しする機会を得ることは難しいのですが、その代わりに「経営陣への目安箱」「内部通報」に関しては毎月全てを見ており、またコールセンターへの問い合わせにも気付いていないリスク情報が潜んでいないか定期的にチェックするようにしています。

コーポレート・ガバナンスの潮流について

長友: ここで、コーポレート・ガバナンスにおけるコンプライアンスの考え方について付け加えたいことがあります。一般的にコンプライアンスは“法令遵守”と訳されますが、これは本質を捉えておらず、本来、その語源である“Comply with another’s wish (相手の期待に応える) 経営”と解釈すべきです。ここで言うanother’sは、入居者様、オーナー様はもとより、株主様、取引先、従業員、社会等の全てのステークホルダーです。単に法令に従っていれば良いという次元ではなく、全てのステークホルダーの期待に誠実に応える経営と考えるべきです。そのような方針が全役職員にしっかり浸透している企業では、自ずと誠実性(Integrity)が高まり、社会から評価され、社員は誇りを持って前向きに業務を遂行し、企業価値向上につながっていくはずで



企業価値は、Integrityを伴う存在意義から生み出されず。現在、その評価軸をESG(環境・社会・ガバナンス)で捉える投資が世界の潮流となっています。ただし、資本市場においては、「E(環境的価値)」も「S(社会的価値)」も長期的な経済価値と無縁では意味を成しません。それを踏まえて企

業活動に規律を与えているのが「ガバナンス」です。ESGと言っても、「G」は、「E」「S」と並列に語るべきものではありません。つまり、“Comply with another’s wish”の方向付け、あるいは経営理念が「G」のベースとなりますので、“形”を作る以上に、価値観を共有することが重要であり、そこに主眼を置くべきであると考えています。

現在、米国でもコーポレート・ガバナンスが大転換期を迎えています。これまでのシェアホルダーズ・ファースト(株主第一主義)の考え方がステークホルダーズ・ファーストに変わろうとしています。日本の「三方よし」的なガバナンスが支持される時代になりつつあるということです。まさに“Comply with another’s wish”であり、企業は“社会の公器”であるという考え方で資本市場も評価する方向にあると言えます。

なお、私はガバナンスの講演会で、よく騎士道「騎士の誓い」の話をしつづけます。つまり、「怯まず敵に立ち向かえ(=リスクテイク)、神は勇気と正義を愛される(=誠実性)、例え死に至るとも常に真実のみを語れ(=情報開示)、弱きを助け悪しきを行うな(=公正・公明性)」です。この事は、倫理規範、リスクテイクの考え方、誠実であること等、ガバナンスのあるべき価値観を捉える上で非常に参考になる話です。

宮尾: 当社は、社是として「全て社会の為に」を掲げています。しかし、今回の問題を見ると、この言葉が上滑りしているのではないかと問われて、返す言葉がありません。全ての行動の前提ですから、いろんな場面で考える必要のある言葉です。確かにこのシンプルなメッセージは発信だけにとどめず、この中身についてさまざまな現場の社員と考え、共通認識を持つ努力をしなければならぬと思っています。みなさんが重要視している当事者意識もそこが起点になります。企業風土を改革するというのは、自分の勤めている会社が何のためにあるのか、レゾナデートル(存在価値)に自分ごとのように関わっているのか、自分は何ができるのか、そういうことを常に意識しながら行動する集団にすることであり、それが真のガバナンス改革ではないかと思っています。

資本市場の期待について

長友: 今回の問題解決を、特定行政庁の基準をクリアすれば良いとして、義務的に終わらせては進歩がありません。資本市場はもとより、社会全体が、今回の施工不備の問題から多くのことをレオパレス21が学び、将来のダウンサイドリスクを低下させることを期待しています。加えて、次の成長に向けた健全なリスクテイクも望んでいます。すなわち、サステナビリティが強化され、これまで以上に力強く前に進みはじめることを強く望んでいます。その一方で、いつまでも後ろ向きの対応と捉えられて取り組んでいると、社員モチベーションがどんどん低下してしまいます。そうしないために、新生レオパレス21への夢を語りつつ、そこに向かって誠実な対応が今求められているというベクトルを共有してほしいと思います。

児玉: 当社は、土地を所有されている2万8千人近いオーナー様とお取引させていただいており、一方で個人のお客様と多くの企業様にアパートをご利用いただいています。それゆえ、全社を挙げて今やっていることは、全てが当社の将来のためであるとポジティブに捉え、一つひとつ誠実に品質保証を行っている現場を支援したいと思います。



宮尾: 資本市場だけではなく、全てのステークホルダーが今回の施工不備の解決と成長回帰に向けたロードマップの開示を望まれていると感じています。人が生活する上で“住まい”はなくてはならないものです。本来はそのような市場で、ワンルームというユニークな領域を開拓した当社には、少子高齢化など時代の変化をチャンスとして、やれること、やらなければならないことがたくさんあるはずですが、今は、膿を完全に出し切ってしまうことを最優先しており、子細なロードマップをお示しできないことが非常に歯がゆく、残念でなりません。

入念な調査を踏まえ、一刻も早い問題解決を図るべく、全ての経営資源を投入し、全役職員一丸で取り組んでおり、確度の高い未来図を早期にお示しできるようベストを尽くします。

コンプライアンス

コンプライアンス統括部の設置

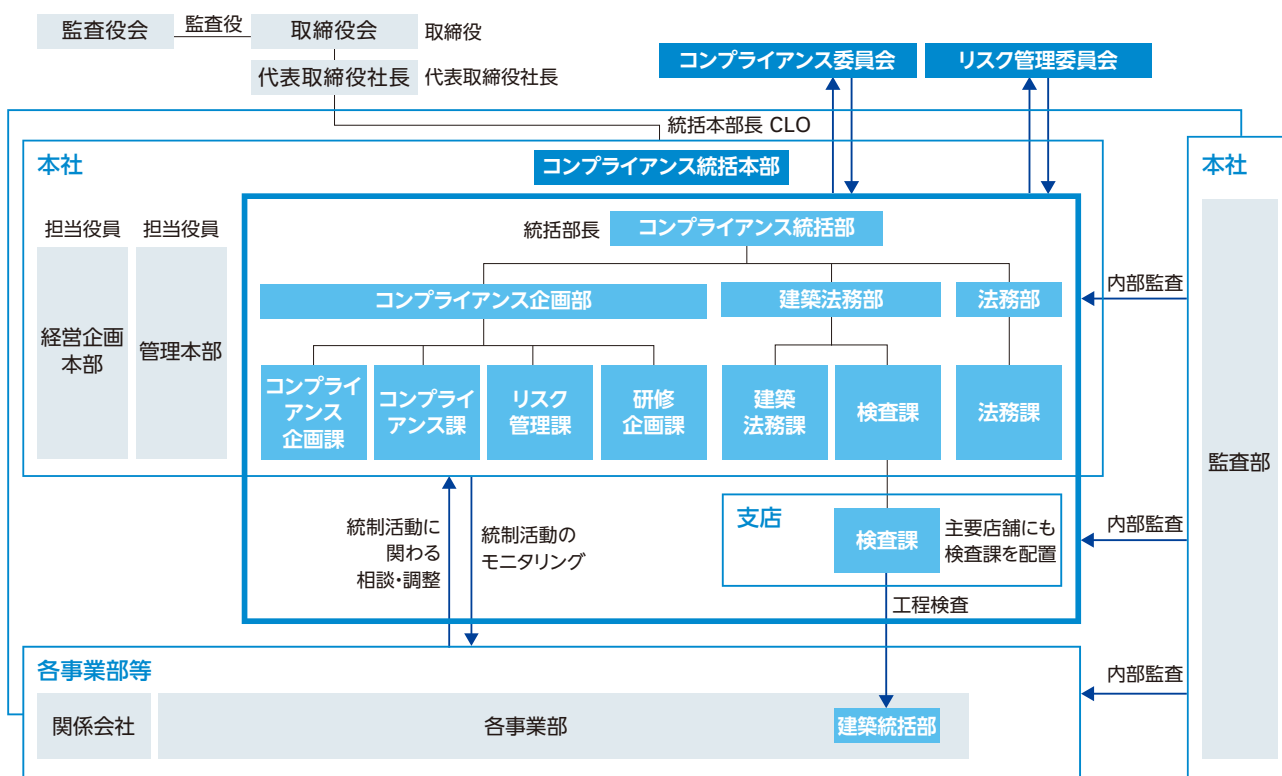
レオパレス21は、当社グループのコンプライアンス体制を抜本的に見直し、堅固な体制を再構築すべく、2019年2月に「コンプライアンス統括部」を設置しました。

コンプライアンス統括部は、コンプライアンス企画部、建築法務部、法務部により構成され、当社グループのコンプライアンス・リスク管理体制の抜本的な見直し、新たな体制構築の企画・立案の他、情報管理体制の構築・運用、当社グループ

における新規事業・新サービス・新商品等の法令適合性の検証等を行います。

コンプライアンス統括部は、さらにコンプライアンス・リスク管理体制の強化を図るため、2019年4月、本部組織「コンプライアンス統括本部」に改編し、コンプライアンス統括本部長をCLO(最高法務責任者)としました。

コンプライアンス・リスク管理体制



コンプライアンス委員会の運営方法の見直し

レオパレス21は、グループ全体のコンプライアンス委員会の機能・運営方法について見直しを行い、コンプライアンス委員会が当社グループ全体のコンプライアンス体制上の最高

機関であることを明確にしました。

また、執行機関に対する牽制機能の強化を目的として、コンプライアンス委員会の委員長を社外取締役としました。

コンプライアンス委員会委員長メッセージ

今、当社は過去のコンプライアンス軽視、経営層と現場の情報の非対称性という風土に起因した暴風圏の中にいます。あまた企業がある中で、ガバナンス・コンプライアンスを意識しなければ持続的な成長を遂げられないことを身をもって体験している企業です。リーマンショック後、ガバナンス・コンプライアンスを意識して強化してきたのも事実ですが、風土改革まで及んでいなかった実態がつまびらかになり、もう一段進化したコンプライアンス体制を構築する必要に迫られています。「コンプライアンスファースト」を社員一人ひとりまで浸透させることが、我々の最大のミッションです。

コンプライアンス委員会委員長
田矢 徹司



コンプライアンス統括本部長メッセージ

施工不備問題で外部調査委員会の最終報告書に厳しく指摘された、当社の「事なかれ意識」。リスクを顕在化できなかったこの企業風土の払拭こそ、コンプライアンス統括本部長としての私の最大の責務と考えます。「法令遵守」は企業市民として最低限の規範です。ここまで信用を失った当社は、最低限の規範を守ることに甘んじることなく、もっと社会に認められ貢献できる価値を目指します。健全で持続的な企業経営はいかにすれば、達成できるのか。自由闊達な意見交換から生まれる風通しのよい社風。トップダウンからボトムアップへ。経営陣は現場の潜在リスクの把握に努め、現場はバッドニュースを臆することなく、上層部に即座に報告する。そのため社員一人ひとりの倫理観や責任感を醸成し、社員の人格に敬意を払い、多様な価値観を尊重する人財づくりに努めます。

コンプライアンス統括本部長
CLO(最高法務責任者)
早島 真由美



リスク管理

リスク管理

レオパレス21グループでは、全社的なリスクを統括的に把握・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、体制強化を図っています。リスク管理委員会は、当社代表取締役社長が務める委員長と経営企画本部長及びコンプライアンス統括本部長が務める副委員長、弁護士等の社外専門家を含めた委員で構成され、リスク管理状況

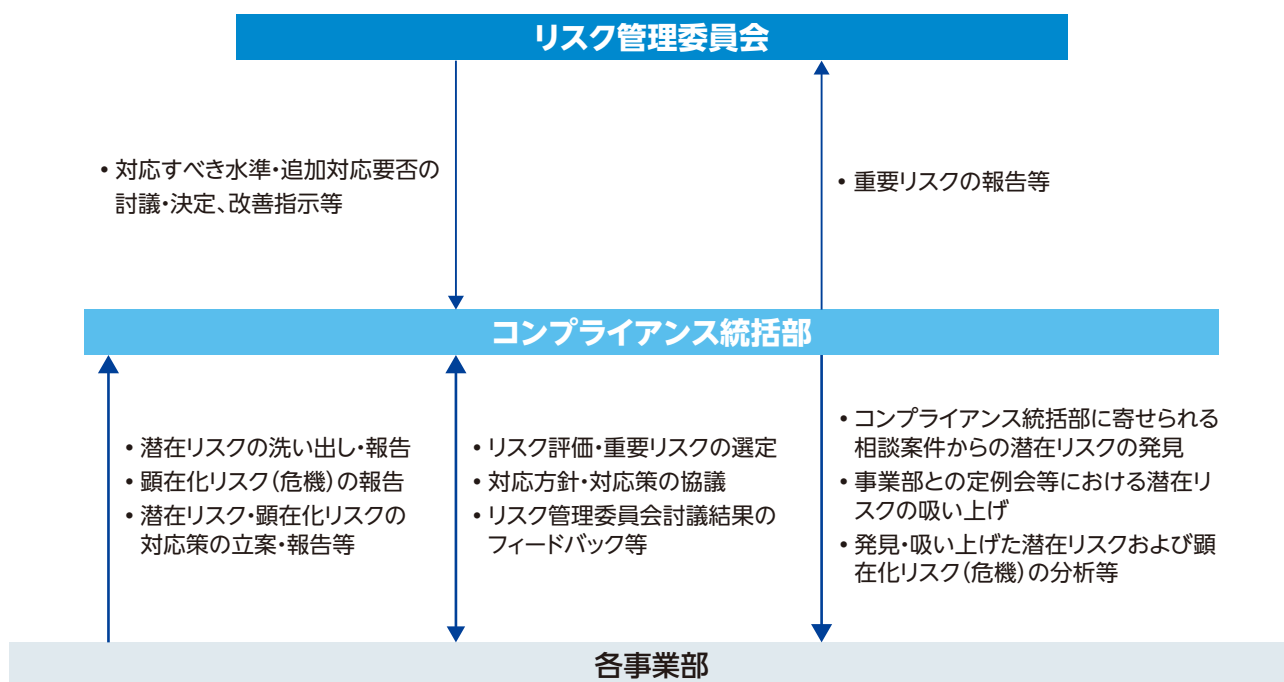
の確認を行うとともに、研修等を企画実行し、リスクの低減および未然防止に努めています。

リスク管理委員会は、定例として毎月1回開催するほか、委員長が必要に応じて随時開催します。また、リスク管理状況については、コンプライアンス統括本部長が四半期に1回、取締役会に報告します。

リスク管理方法の見直し

現在、リスク管理委員会は主に顕在化した発生事案への対応を行っておりますが、今後はその役割を全社リスクの横断的な管理・監督と位置付け、すでに顕在化した発生事案への対応に加え、潜在的なリスクも洗い出した上で、対応策の有効性や対応すべき水準について討議・検討を行うこととしました。

さらに、コンプライアンス統括部へ寄せられる相談案件の精査や各事業部との定例会を実施することによって、各事業部内の潜在的なリスクを積極的に洗い出し、リスクの重要度等に応じた実効的なリスク管理及び危機対応を行うこととしました。



リスク管理担当役員メッセージ

競争力維持のため「コーポレート・ガバナンス」強化は必須のものですが、その重要性が語られるのは、往々にして「業績不振や不祥事」の時でしかありません。残念ながら当社も施工不備問題が起き、あらためて「コーポレート・ガバナンス」の重要性に気づかされたのが実態です。当社でコーポレート・ガバナンスの中心として位置付けられるのは、「リスクマネジメント」です。会社全体のリスクを統括的に把握・管理するために、取締役会の諮問機関として「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理を行うとともに、リスクの低減・未然防止を図っています。東証は、「ガバナンス原則」で「すべての利害関係者の権利・利益が現実に守られるために、適時適切な情報開示によって企業活動の透明性が確保される必要がある」としています。リスク管理担当役員である私がなすべきは、「株主様のみならず、オーナー様、入居者様、従業員に至るまで全てのステークホルダーの方々に対し、タイムリーな情報開示を行いつつ、信頼回復に努めること」。これが当社および私の決意表明です。

リスク管理担当役員
岡本 誠司



より高次のリスク分析と評価

コンプライアンス・リスク管理体制の強化に伴い、リスク検討議題も、顕在化した発生リスクだけではなく、潜在リスクの洗い出しおよびその評価へと進化させます。「事後対応」から「リスクの未然防止」へと、評価をより高次の次元から行います。これは施工不備問題を起こしてしまった深い反省から、リスク認識と対応を改める必要性を痛感したためです。

当社グループでは、リスクを「業務に不測の損失を生ぜしめ、グループの資本を毀損する可能性を有する要因」と定義します。リスクは、リスク管理規程に基づき6種類に分類し、報告・管理を行います。すなわち「戦略リスク」「信用リスク」「市場リスク」「流動性リスク」「オペレーショナルリスク」「レピュテーションリスク」です。

リスクの洗い出しについては、①目的達成を阻害する要因

の検討、②「あるべき姿」と「現状」とのギャップの認識、③環境変化から起こりうるリスクの認識、④自社や他社で起きた過去の事例の活用、以上の4つを通して行います。

2019年10月には経営幹部を集め、リスクマネジメント研修を実施し、リスク特定の作業を始めました。また2020年1月には、リスク分析と評価を行い、情報共有を行うためのマネジメント研修を予定しています。

当社は社会やステークホルダーの利害をないがしろにし、独善的な企業活動を行ったとの批判を受けました。経営思想家、ピーター・ドラッカーの言葉に、「戦略よりさらに重要なのは企業文化だ」という内容の表現があります。戦略を立てても、実行されなければ無意味です。リスク管理も同様であり、その根底にある企業文化改革も重要と考えます。

取締役、監査役

取締役 (2019年6月30日現在)



代表取締役社長 社長執行役員
事業統括本部長

宮尾 文也

1983年 4月 中道リース(株)入社
1990年 6月 当社入社
2000年 9月 経理部次長
2008年 7月 リゾート事業本部長
2010年 7月 経営企画部長
2013年 4月 執行役員
2018年 4月 取締役常務執行役員/経営企画・IR 担当
2019年 5月 代表取締役社長(現任)/
社長執行役員(現任)
2019年 6月 事業統括本部長(現任)



取締役 常務執行役員
経営企画本部長

岡本 誠司

1986年 4月 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2006年 10月 (株)三井住友銀行 東北法人営業部
副部長
2012年 4月 同行 小岩法人営業部長
2014年 4月 同行 リテール審査部長
2018年 4月 同行 本店上席調査役/
SMBC債権回収(株)出向
2018年 6月 SMBC債権回収(株)入社/取締役
2019年 6月 当社入社/常務執行役員(現任)/
経営企画本部長(現任)



取締役(社外)

児玉 正之

1970年 4月 大東京火災海上保険(株)入社
2010年 4月 MS&ADインシュアランスグループHD(株)
代表取締役執行役員
2010年 10月 あいおいニッセイ同和損害保険(株)
代表取締役副会長
2011年 6月 同社 取締役副会長
2012年 6月 同社 特別顧問
2015年 6月 同社 退任
2016年 6月 当社 社外取締役(現任)



取締役 常務執行役員
施工不備問題緊急対策本部 本部長

蘆田 茂

1988年 4月 当社入社
2003年 11月 経理部次長
2010年 4月 経営企画部部長
2012年 5月 事業企画部部長
2013年 4月 理事
2014年 4月 執行役員
2019年 6月 常務執行役員(現任)/施工不備問題
緊急対策本部 本部長(現任)



取締役 執行役員
コンプライアンス統括本部長CLO

早島 真由美

1996年 4月 当社入社
2009年 4月 賃貸事業部 賃貸第3営業部
東日本法人営業部営業副部長
2010年 7月 賃貸事業部 東日本第2法人営業部長
2014年 4月 コーポレート業務推進統括部長
2015年 4月 理事
2018年 4月 執行役員(現任)
2019年 6月 コンプライアンス統括本部長CLO(最
高法務責任者)(現任)



取締役(社外)

田矢 徹司

1987年 4月 (株)富士銀行入行
1998年 6月 メリルリンチ証券(株)入社
2003年 4月 (株)産業再生機構
マネージングディレクター
2007年 4月 (株)経営共創基盤
取締役マネージングディレクター(現任)
2010年 6月 当社 社外取締役(現任)



取締役 常務執行役員
管理本部長

斜木 克彦

1984年 4月 (株)協和銀行(現(株)りそな銀行)入行
2004年 4月 同行 北小金支店 支店長
2006年 10月 同行 千住支店 支店長
2009年 10月 同行 葛飾エリア 営業第一部
営業第一部長
2013年 4月 当社出向 財務経理部長
2014年 4月 当社入社 財務経理部長
2015年 4月 理事
2016年 4月 執行役員
2019年 6月 常務執行役員(現任)/
管理本部長(現任)



取締役(社外)

笹尾 佳子

1984年 4月 (株)リクルート入社
2006年 4月 東京電力(株)入社
2007年 11月 東電/パートナーズ(株)出向 常務取締役
2012年 6月 同社 代表取締役社長
2015年 6月 当社 社外取締役(現任)
2015年 6月 シダックスビューティーケアマネジメント(株)
代表取締役社長
2017年 4月 長谷川ソーシャルワークス(株)
代表取締役社長
2019年 6月 日本国土開発(株) 常務執行役員(現任)



取締役(社外)
村上 喜堂

1972年 4月 大蔵省入省
1993年 7月 東京国税局 総務部長
1998年 7月 国税庁 調査査察部長
2000年 6月 国税庁 課税部長
2003年 6月 国税庁 次長
2005年 10月 東日本高速道路(株) 専務取締役
2011年 6月 (株)フレディセゾン 常勤監査役
2019年 6月 当社 社外取締役(現任)



取締役(社外)
古賀 尚文

1971年 4月 一般社団法人共同通信社入社
2007年 6月 同社 常務理事 経営本部長 兼 社長室長
2010年 6月 (株)共同通信社 代表取締役専務
2011年 6月 同社 代表取締役社長
2014年 6月 同社 常勤相談役
2016年 3月 共同ビーアール(株) 取締役会長(現任)
2019年 6月 当社 社外取締役(現任)

監査役 (2019年6月30日現在)



常勤監査役
那須 篤則

1983年 6月 ジャパンライフ(株)入社
1987年 5月 当社入社
2007年 4月 賃貸事業部 借上審査課部長
2010年 7月 エリア戦略部部長
2012年 4月 監査部長
2015年 11月 (株)もりぞう監査役(現任)
2016年 6月 常勤監査役(現任)

常勤監査役(社外)
吉野 二良

1978年 4月 大東京火災海上保険(株)入社
2012年 4月 あいおいニッセイ同和損害保険(株) 常務執行役員 MS&ADインシュアランスグループHD(株) 執行役員
2013年 6月 MS&ADインシュアランスグループHD(株) 常勤監査役
2017年 6月 当社常勤監査役(現任)

監査役(社外)
中村 正彦

1966年 4月 国税庁 仙台国税局入局
2006年 7月 同庁 東京国税局 調査第四部長
2007年 8月 中村正彦税理士事務所 開設
同事務所代表(現任)
2010年 6月 当社監査役(現任)

監査役(社外)
湯原 隆男

1969年 4月 日本化学工業(株)入社
1971年 5月 ソニー(株)入社
2003年 6月 同社執行役常務/グループCFO
2008年 6月 (株)リコー監査役
2011年 5月 (株)センショー 常務取締役/CFO
2013年 6月 (株)モフィリア 監査役
2014年 6月 亀田製菓(株) 監査役(現任)
2015年 6月 当社監査役(現任)
2015年 12月 長谷川香料(株) 監査役(現任)

トップメッセージ

全ての経営資源を投入して
施工不備問題の
早期解決に取り組み、
“新生レオパレス21”として
再出発を目指します。

代表取締役社長
宮尾 文也



はじめに

家具家電を備えたワンルームが特長の当社は、法人企業がお客様の約6割を占め、賃貸市場で社宅需要など重要な社会インフラを提供してきたという自負がございました。しかしこの度、施工不備という建築基準法違反の事実が判明し、入居者様の安全や、オーナー様の信頼など、あまたのステークホルダーの負託に十分応えられていなかった当社の至らなさには、誠に慙愧(ざんき)の念に堪えません。

私に課せられた最大の使命は、一刻も早く施工不備問題を収束させることです。当社は現在、主力の賃貸事業にお

いて優先調査対象物件の新規募集を停止し、全ての経営資源を投入して調査および補修工事に取り組んでいるため、一時的に入居率・利益ともに低迷を余儀なくされています。これを早期に回復させます。またコンプライアンスの確立にも全力で努めます。

そもそも当社のレゾナデール(存在意義)、すなわち当社は何をなすために社会に存在するのか。もう一度原点に立ち戻り、ユーザー様に喜ばれる賃貸住宅などの供給・管理で社会に貢献するという事業の重要性を全社員で共有し直します。

業績総括

2018年度の連結業績は、施工不備の調査と補修工事完了まで優先調査対象物件の入居者募集を停止した影響により、売上高は5,052億円(前年度比4.8%減)、営業利益は73億円(同67.8%減)、経常利益は70億円(同68.4%減)となり、親会社株主に帰属する当期純損益に至っては、補修工事費用および付帯費用の見積額等547億円、空室損失引当金繰入額96億円、自社所有アパート売却に伴う減損損失75億円を特別損失に計上した結果、686億円の損失となりました。ステークホルダーの皆様には重ね重ね深くお詫び申し上げます。

この度の施工不備問題につきましては、当社から独立した外部調査委員会によって原因究明が行われました。その内容を申し上げますと、まず1990年代前半のバブル経済崩壊に伴う厳しい経営環境において、①経営危機からの脱却と建築請負事業の拡大が最優先されていたことが挙げられています。また、②経営トップの意向ばかりが強く推し進められるワンマン体制に陥っていたこと、③建築関係法令に対する遵法意識・リスク感が低く、品質問題に対する当事者意識が欠如していたこと、これらに加えて、④施工管理、工事監理が不十分であったこと、という指摘を受けました。たいへん厳しい内容ですが、本質を突いているものと真摯に受け止めています。

当社は、トップダウン的な企業風土を変えられないまま、「走りながら考える」社風で遵法意識が希薄になり、「社会に貢献する」というレゾナードルの共有がおろそかになったことを深く恥じ入ります。

社長就任にあたって

長期にわたって、共同住宅という商品を扱う建築業者としてあるまじき問題を防止できなかったという事実は、当社の内部統制が脆(ぜい)弱であることを物語っています。2019年度より、従来の経営体制に代わって、私が陣頭指揮を執る新経営陣に、“新生レオパレス21”の再建が託されました。私は当社に入社して間もなくバブル経済の崩壊に直面し、債務超過の経営危機を乗り越えるため金融機関との交渉にあたりました。さらに、リーマンショック後の経営危機では経営企画を任せられ、当社全般を俯瞰した経営再建計画の策定を主導しました。このように当社全体の再建に深く関わった経験を生かし、当社の信用と業績の早期回復に全身全霊で尽力する所存です。

品質保証に万全を期す

当社は、品質保証に万全を期し、入居者様はもとより、全国のオーナー様に安心していただくため、施工した全3万9,085棟の調査を実施しています。また、問題の発端となった界壁の有無にとどまらず、界壁の内部充填材、外壁仕様、天井部の耐火性等の不備についても見逃さないように努めています。

しかしながら、不備内容によっては調査対象の範囲を広げている上、入居者様のご協力も不可欠となっていることから、調査並びに修繕の進捗が遅れています。そこで専任スタッフを拡充するなど、施工不備問題の早期収束に全ての経営資源を振り向けています。加えて、全国で480もの特定行政庁と協議した上での補修工事となりますので、本社で一律に対応策を検討する体制から、全国を16のブロックに分け、各地域で検討した対応策について、本社で法令適合性等を勘案して承認する体制に変更しています。



独立・公正な“外部の目”による
経営の監視機能を
大幅に強化しました。

再発防止に向けて

—ガバナンス・コンプライアンス体制の再構築—

当社は外部調査委員会の提言を受け、二度と今回のような過ちを繰り返さないよう、①企業風土の抜本的改革、②コンプライアンス・リスク管理体制の再構築、③建築請負事業体制の見直し、を3本柱とする再発防止策を策定し、全社を挙げて取り組んでいます。

特に、法令適合性や施工品質よりも経営トップの方針に従う企業風土であったという指摘を受けたことは、当社存立の根幹を揺るがす大問題であると認識しています。本来は“顧客本位”かつ“コンプライアンスファースト”であるべきものです。もっとも、トップダウン的な風土につきましては、旧経営陣の間でも時代に合わないという考えを共有しており、ボトムアップへの風土改革を志向していました。にもかかわらず、旧態依然としたものから脱却しきれていないことが施工不備問題によって露呈したわけです。これにより、大きな損失を計上する結果となった経営責任を非常に重く受け止め、すでに申し上げたとおり社内取締役を刷新し、なおかつ7人から5人に削減しました。同時に3人の社外取締役を5人に増やし、独りよがりではなく社会の一員として企業の責任をしっかりと果たしていけるよう、独立・公正な“外部の目”による経営の監視機能を大幅に強化しました。

また、“コンプライアンスファースト”を揺るぎない方針と

して組織に定着させるため、あらゆる事業・商品の法令適合性の検証のほか、情報管理体制の構築・運用も行う「コンプライアンス統括部」を新設しました。その上で、コンプライアンス統括本部長に強力な権限を持つCLO（最高法務責任者）を据え、内部統制が強く働く組織に改編しました。

さらに、経営陣と従業員との対話を通じて相互理解を促す機会を増やし、風通しのよい企業風土づくりに注力するとともに、どこにどのような法令が必要とされているのか業務フロー別のコンプライアンス教育を充実させ、実務面でのレベルアップも図っていきます。

—建築請負業務プロセスの見直し—

問題を起こした建築請負事業につきましては、新商品等の開発の際に法令適合性の検討を怠っていたことに加え、自主検査に依存した施工管理となっていたこと、建築士がほとんど工事監理に関与していなかったという体制面での指摘がありました。これを受けて、部材の変更等を含む新商品等の開発にあたって業務プロセスを細分化し、法令適合性を含む詳細な検討を行うこととしました。また、各段階でのチェックや建築士による立会確認等を施工管理工程に組み込んで、それらを行わずに次工程に進めない仕組みとしました。加えて、コンプライアンス統括部の組織改編により、事業部外から施工業者も含めた施工体制全般に対し、検査、技術指導を行う体制も構築しました。

—対話を通じた役職員の意識改革—

このように再発防止に向け、組織・体制面での改革につきましては、外部調査委員会の提言に沿った抜本的な取り組みを進めていますが、実効性を伴わなければ意味がありません。何より私たち役職員の意識改革が不可欠です。そもそも、“顧客本位”とは自分本位ではなく、どこまで“利他的”に考えられるかということであって、当社のレゾナートルに直結する「全て社会の為に」を第一に考え、行動する社風に今度こそ変えなければなりません。それを皆様に実感していただけるようになってこそ、胸を張って“新生レオパレス21”とすることができます。

そのための第一歩として、私をはじめ経営陣が各地のオーナー様説明会にお詫びとご説明に伺い、さまざまなお声を直接拝聴しています。同時に、先ほど申し上げた経営陣と従業員との対話を促進するため、地域スモール会議も積極的に開催しています。その際、経営側の意見を述べることは二の次にし、オーナー様、入居者様の気持ちを肌で感じている現場の本音を吸い上げるよう心掛けています。その上で、従業員の意識調査を定期的を実施し、“コンプライアンスファースト”の方針の定着をはじめ、正しい企業風土が醸成されているかを確認する仕組みも強化していきます。

それと、社内公募以外、部門間の人事異動がほとんどなく所属部署が固定化されていたことが、役職員の品質問題への当事者意識の低下に対し、相互牽制機能が全く働かない要因の一つであるという指摘もありました。これに関しては、部門間での人事異動を活性化し、他部署の業務知識等の理解を深めるとともに、情報共有が行われる組織とすべくジョブローテーションの見直しを検討していきます。

より高い信頼感を獲得する気概で、
“新生レオパレス21”の
再出発を目指す所存です。

より高い信頼感を得るために

当社はワンルームの賃貸住宅を中心に社会インフラを提供する日本でNo.1の企業です。これまで柔軟な発想で多様化する賃貸住宅ニーズを捉え、人と住まいに関わる問題を解決する存在として、独自の強みを活かした付加価値の高いサービスを提供してきました。

足元の貸家の全国新設竣工戸数は、相続税対策需要の一巡やアパートローン審査の厳格化に伴って2年連続の減少となり、賃貸住宅市場では空家数の増加が続いていますが、少子高齢化、人手不足、インバウンドの増加といった事業環境の変化は、ワンルームの賃貸住宅にとって追い風になっている面も多々あります。そのような中、私は当社の有する底力と可能性を信じています。

それゆえ、施工不備の調査と補修工事に万全を期すことにこだわり、元の信用を取り戻すというレベルにとどまらず、より高い信頼感を獲得する気概で、“新生レオパレス21”の再出発を目指す所存です。ステークホルダーの皆様には、何卒ご理解を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

2019年9月
代表取締役社長
宮尾 文也



既存オーナー様との 関係強化に向けた取り組み

オーナー様説明会の開催

レオパレス21は、全国のオーナー様と当社社員との交流の場として、全国各地でオーナー様説明会を定期的に開催しています。

オーナー様説明会では、社長をはじめとする当社役員が各地域を訪問し、施工不備問題発覚の経緯やオーナー様・入居者様への対応状況、全棟調査進捗状況、決算の詳細について詳しくご説明しています。

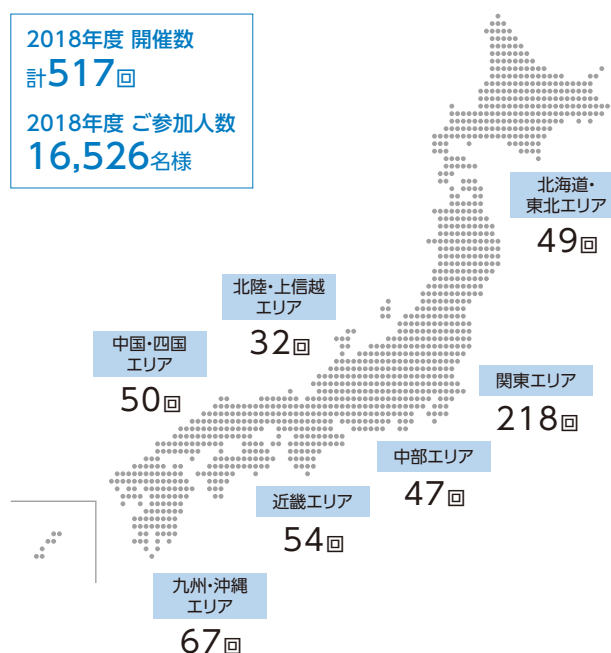
2019年3月に開催したオーナー様説明会には、全国で約4,200名のオーナー様にご参加いただきました。当社は引き続き、オーナー様に対して説明会を通じて真摯にご説明を続けてまいります。

※ 2018年4月から2019年3月末までの期間で、オーナー様説明会の開催数は全国で合計517回となります。

2018年度オーナー様説明会開催数

2018年度 開催数
計517回

2018年度 ご参加人数
16,526名様



<オーナー様からの代表的なご意見(一部抜粋)> ~オーナー様説明会アンケートより~

施工不備について

- 全てのオーナーが納得するまで丁寧な説明を求めます。「レオパレス=悪」のように感じています。信頼回復を願います。
- 建物に関する説明は分かりますが、ブランドイメージをどのようにして回復していくかの具体的な説明を希望します。
- テレビ報道で大きく扱われており大変心配していましたが、説明等真摯に取り組んでいらっしゃる様子、よく分かりました。

決算内容について

- 不祥事が今後も続くようだと業績は厳しい。オーナーの立場で言っても仕方ないが、株主からはどうだろう。
- 真剣に再発防止にも取り組み、頑張つて業績を回復してほしい。信頼回復のための努力が第一と考えます。
- 風評被害で入居率が下がり、収益が大幅にダウンすることが心配です。

経営陣に対するご意見

- 責任を持って、立て直してください。
- 入居者やオーナーのために、誠心誠意しっかり責任を果たしてください。
- 今までどおりしっかりやってほしい。オーナーは全面協力します。

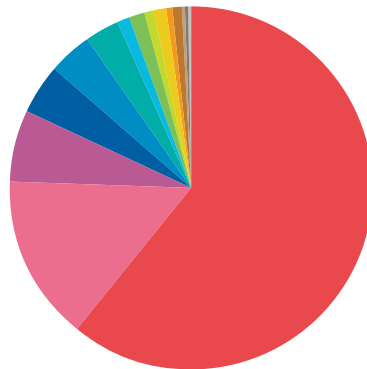


施工不備問題に関してオーナー様から寄せられたご意見

当社は定期的にオーナー様との懇親会を開催し、施工不備についてオーナー様が疑問・不安に思われていることについて、多くのご意見をいただきました。いただいたご意見は、「プレスリリース」に関する事項が全体の約61%を占

め、内訳として「調査状況・今後の予定」「経営に与える影響」「責任問題」と、今後の経営に対する不安と期待、責任の考え方についてのご意見が多数を占めました。当社は今後も、不安の払拭と信頼関係の回復に努めてまいります。

- プレスリリース..... 60.98%
- 会社全般..... 14.84%
- 社員について..... 6.39%
- オーナー様説明会..... 4.19%
- 建物賃貸借契約更新..... 4.04%
- 物件入居者管理..... 3.01%
- 物件価値向上施策..... 1.25%
- 土地活用..... 1.18%



- 災害対応..... 1.03%
- 賃貸管理..... 0.96%
- クラスエルサービス..... 0.73%
- ホテルリゾート..... 0.66%
- 未来サポート..... 0.29%
- ライフステージサポート... 0.22%
- 次世代・事業承継..... 0.22%

築年数が経った物件を所有のオーナー様への提案

賃貸市場の競争が激化している今日の環境下において、借り手に選ばれるよう賃貸物件の価値を向上させていくことが重要です。また、物件を所有するオーナー様も長期にわたるアパート経営の中で、次世代への事業継承など、さまざまな状況の変化を迎えています。レオパレス21では「オーナー様の未来サポート」「ライフステージサポート」などのイベントや相

談サービスを実施し、税理士等の専門家のアドバイスが受けられる場をご用意。築年数が経った物件を所有のオーナー様へ向けて、市場の状況、建物管理の状況などを考えながら、賃貸経営の継続にとどまらず、オーナー様のお悩みに合わせさまざまな解決策の提案をしています。

	2019年3月31日現在					
	棟数	管理戸数	構成比	契約戸数	空室数	入居率
築5年未満	3,038	37,024	6.44%	36,104	920	97.52%
築5-10年	6,010	85,072	14.80%	77,779	7,293	91.43%
築11-15年	15,398	270,829	47.12%	231,347	39,482	85.42%
築16-20年	8,775	136,607	23.77%	106,580	30,027	78.02%
築21-25年	2,695	35,788	6.23%	24,113	11,675	67.38%
築26年以上	840	9,478	1.65%	8,795	683	92.79%
合計	36,756	574,798	100.00%	484,718	90,080	84.33%

外国籍入居者様の 満足度向上に向けて

雇用情勢の改善、高度外国人材や留学生の受入れに関する政府の後押し、2019年の改正入管法施行などにより外国人労働者数が増加を続けています。それに伴い、今後ますます外国籍入居者様が増えていくことが見込まれます。

レオパレス21は、外国籍の入居者様の受け入れ体制を強化するとともに、生活全般に関するサポートに積極的に取り組んでいます。

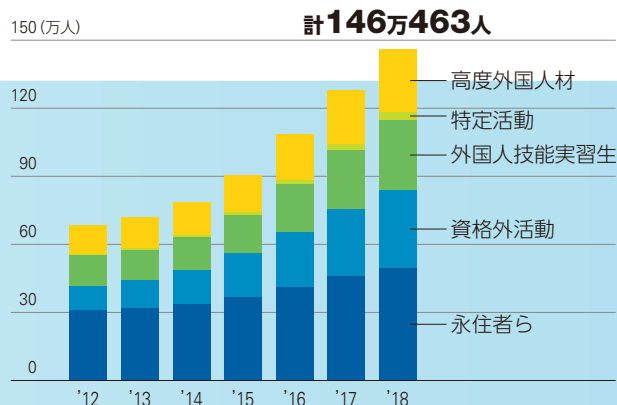
外国人労働者が6年連続で過去最多に

外国人労働者数は年々増加を続けており、2018年には1,460,463人と、平成19年に届出が義務化されて以降、過去最高の数値を更新しました。

内訳は「永住者、日系人等」が外国人労働者数全体の33.9%を占め、次いで「資格外活動(留学)」が23.5%、「技能実習」21.1%、「専門的・技術分野の在留資格」が19.0%となっています。

国籍別では中国が最も多く、外国人労働者数全体の26.6%を占め、次いでベトナム21.7%、フィリピン11.2%と続きます。ここ数年はベトナムからの労働者数の伸び率が著しく、前年に比べ3割以上の増加がみられます。ベトナムからの労働者の在留資格は技能実習生の割合が多く、全体の4割超を占めています。

外国人労働者が6年連続で過去最多に



※ 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」各年10月末時点
「不明」は省略

改正入管法施行により、今後5年で約35万人の外国人労働者を受け入れる予定

2019年4月、新たな在留資格「特定技能」を新設する改正出入国管理法が施行され、高度専門職に限らず、単純労働分野でも外国人の日本での就労が認められることとなりました。

新たな在留資格である「特定技能1号」は「相当程度の知識または経験を要する技能」を持つ外国人が、最長5年の技能実習を修了するか、または技能と日本語能力の試験に合格すると得られる技能です。「特定技能2号」は熟練した技能を持つ人が得られる技能で、1～3年ごとに在留資格の更新が可能です。1号を受け入れ対象とする業種は介護、建設、農業など14業種で、受け入れ人数は今後5年間で最大34万5,150人を想定しています。

外国人労働者受け入れ見込み数	
業種	人数
介護業	5万～6万人
ビルクリーニング業	2万8,000～3万7,000人
素形材産業	1万7,000～2万1,500人
産業機械製造業	4,250～5,250人
電気・電子情報関連産業	3,750～4,700人
建設業	3万～4万人
造船・船用工業	1万～1万3,000人
自動車整備業	6,000～7,000人
航空業	1,700～2,200人
宿泊業	2万～2万2,000人
農業	1万8,000～3万6,500人
漁業	7,000～9,000人
飲食料品製造業	2万6,000～3万4,000人
外食業	4万1,000～5万3,000人
合計	26万2,700～34万5,150人

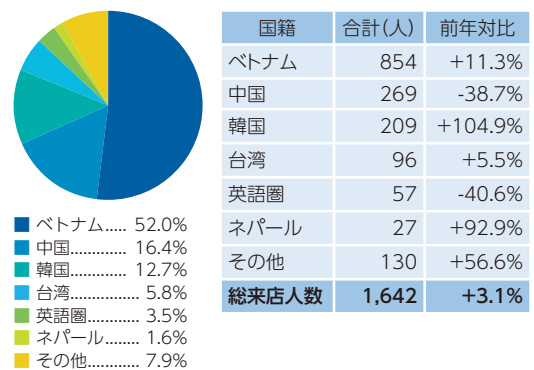
※ 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況(平成29年10月末現在)」
政府試算



5カ国語対応コールセンター設置、マナー講習、交流会開催

レオパレス21は「グローバルサポートセンター（GSC新宿）」を拠点とし、外国籍の入居者様の受け入れ体制の強化に取り組んでいます。具体的な活動としては、マナー講習の実施やゴミ分別体験のほか、新年会、キャリアサポートなどの交流イベント開催などを通して、入居者様との信頼関係構築とマナーの向上を図っています。そのほか、コールセンターでの対応も行っており、英語、中国語、韓国語、ポルトガル語、ベトナム語の5つの言語で、入居者様からのさまざまなご相談にお応えしています。

国籍別 来店者割合（2019年3月期）



外国籍社員数の増加

レオパレス21では、ダイバーシティの取り組みの一環として、グローバル人材の登用を推進しており、2019年3月末現在、220名の外国籍社員が当社に勤務しています。

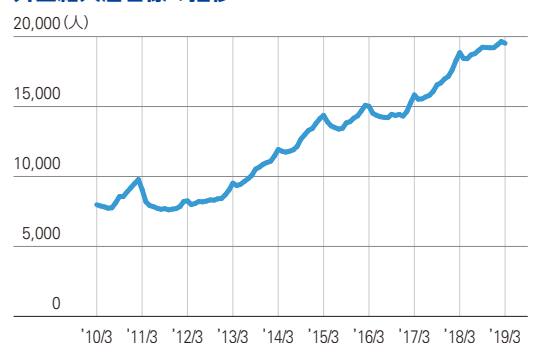
さらに、今後に向けた働きやすい環境づくりのため、外国籍社員を対象に職場環境の構築に向けた意識調査アンケートを実施しているほか、「外国籍社員の活躍推進」をテーマとする座談会を開催し、やりがいや課題についてのヒアリングを行っています。

国籍	在籍社員人数(人)			
	合計	正社員	契約社員	パートタイマー
中華人民共和国	67	61	2	4
大韓民国	59	54		5
ベトナム社会主義共和国	41	22	14	5
台湾(中華民国)	11	11		
ミャンマー連邦共和国	13	12		1
フィリピン共和国	12		5	7
ネパール連邦民主共和国	6	6		
朝鮮民主主義人民共和国	2	2		
ブラジル連邦共和国	5	4		1
マレーシア	2	2		
スリランカ民主主義共和国	1			1
ペルー共和国	1	1		
合計	220	175	21	24

外国籍部屋利用者数の増加

日本国内の外国籍の入居者様は年々増加しています。2019年3月現在、19,519名の外国籍の方がご利用中で、入居者様は10年で倍以上に伸びています。内訳としては中国からの入居者様が最も多く、次いでベトナムを含む東南アジア、韓国、台湾と続きます。中でもベトナムからの入居者様はこの10年間で120倍以上と飛躍的に伸びており、現在は東南アジアからの入居者様の大半を占めています。

外国籍入居者様の推移



事業概要 At a Glance

賃貸事業

→44P

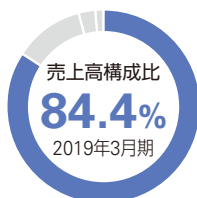


事業内容

一括借上げした管理物件の賃貸や管理などを行っています。利用料を月払いとする「賃貸契約」と一括前払いとする「マンション契約」を展開し、自社店舗、フランチャイズ店舗、協力不動産業者などによる入居者確保とサービスの充実による入居者満足度向上で稼働率向上を推進。アパートの屋根を借りて、売電収入で収益を上げる太陽光発電事業も展開しています。

主なグループ会社

Leopalace leasing 社宅代行	PLAZA Guarantee 家賃保証	WooriLeoPMC 韓国 賃貸管理	ASUKA SSI 入居者家財保険
レオパレス21 ビジネスコンサルティング (上海) 有限公司 入居者斡旋	LEOPALACE21 VIETNAM CO., LTD. ベトナム 不動産仲介	Leopalace21 (Thailand) CO., LTD. タイ 不動産紹介	Leopalace21 (Cambodia) Co., Ltd. カンボジア 不動産紹介
PT. Leopalace Duasatu Realty インドネシア 不動産紹介	LEOPALACE21 PHILIPPINES INC. フィリピン 不動産紹介	Leopalace21 Singapore Pte. Ltd. 投資コンサルティング	
Leopalace Power 発電事業	Leopalace Energy 新電力会社	Enplus Inc. エンプラス株式会社 リロケーションマネジメント	



開発事業

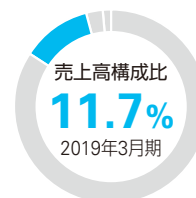
→46P



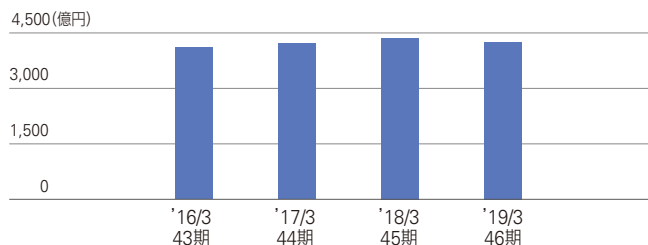
アパートなどの建築請負や不動産開発を行っています。当社の得意とするワンルームの中心顧客である女性目線による企画商品、若年層向け商品など商品力の強化を進めています。また、アパート以外に、商業施設や高齢者施設の建築請負も拡大しており、さらには注文住宅や一棟売りのレジデンスなど建築の多様化を図っていく方針です。子会社である株式会社もりぞうでは木曾ひのきを用いた注文住宅を、同じく子会社であるライフリビング株式会社ではデザインマンション「Branche」シリーズをそれぞれ展開しており、土地活用に最適なご提案を行っています。

主なグループ会社

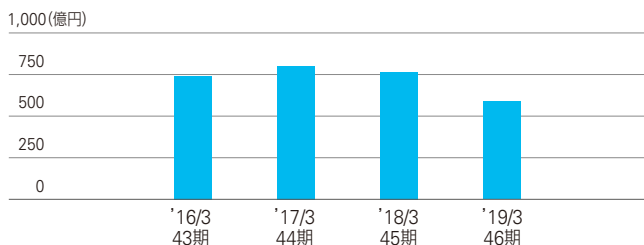
株式会社もりぞう 戸建注文住宅	LifeLiving 不動産開発
---------------------------	----------------------------



売上高推移

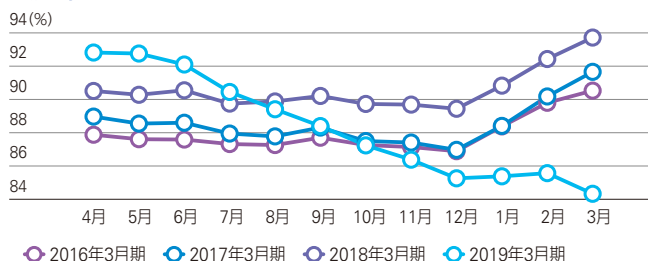


2017年3月期以降は新セグメントに組み替え

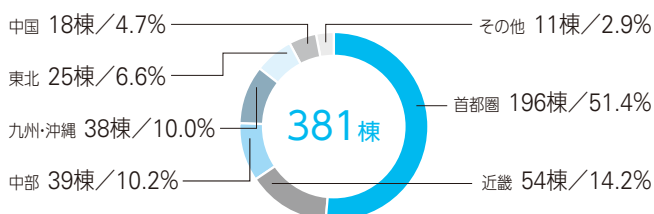


Key Data

入居率



一括借上アパート完工棟数 (2019年3月期)



シルバー事業

→48P



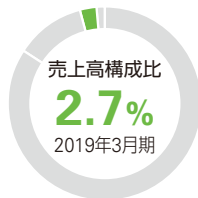
事業内容

「あずみ苑」の名称により関東圏を中心に87カ所（2019年3月31日現在）で「有料老人ホーム」や「デイサービス」「ショートステイ」「グループホーム」の運営、訪問介護・居宅介護支援などの地域社会に根差した介護事業を行っています。中でも通所型と呼ばれる「デイサービス」「ショートステイ」の運営に注力しています。

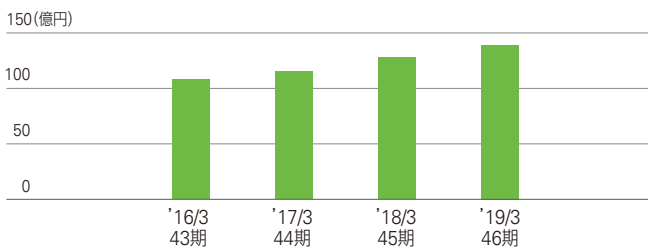
主なグループ会社



介護事業

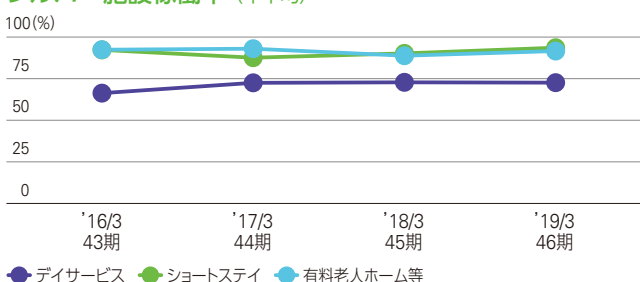


売上高推移



Key Data

シルバー施設稼働率 (年平均)



ホテルリゾート・その他事業

→49P



ホテルリゾート・その他事業では、国内ホテル事業、グアムでのリゾート事業、旅行事業、事務代行業などの事業を行っています。

主なグループ会社



リゾート事業



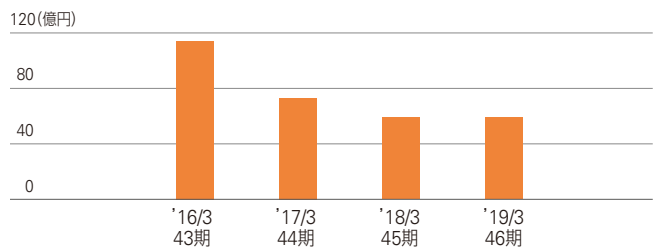
旅行事業



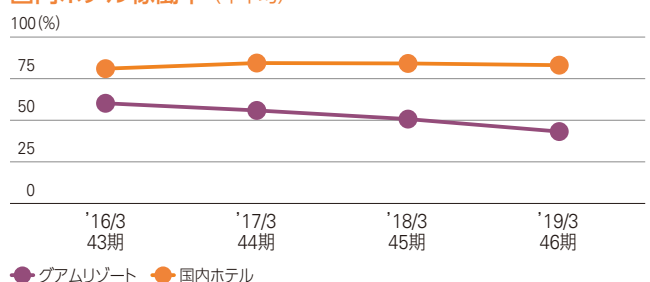
特例子会社



2017年3月期以降は新セグメントに組み替え



国内ホテル稼働率 (年平均)



事業概要 賃貸事業



SWOT分析

- ワンルーム管理戸数No.1
- 家具・家電付き、インターネット完備、IoT化
- 法人契約シェア約58%
- 個人契約数の伸び悩み
- 施工不備問題による入居率低下
- 施工不備問題によるブランド力の低下

強み

機会

- 単身の生産年齢人口は今後20年近く横ばいの見通し
- 三大都市圏で人口の転入超過が続いている
- 人手不足による企業の採用増
- ASEAN地域へ進出する日系企業の増加

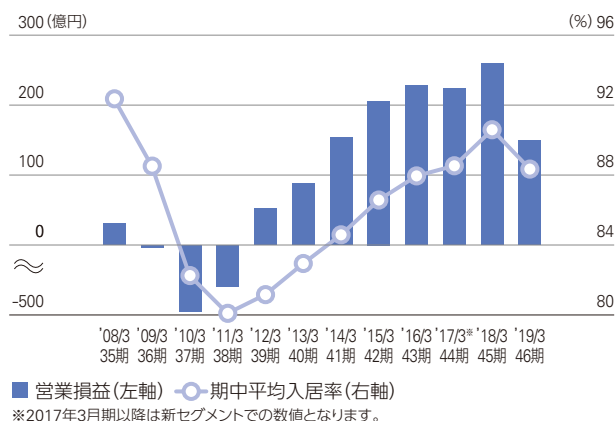
S
W
O
T

弱み

脅威

- 人口減少
- 日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加
- ASEAN地域の地政学リスク

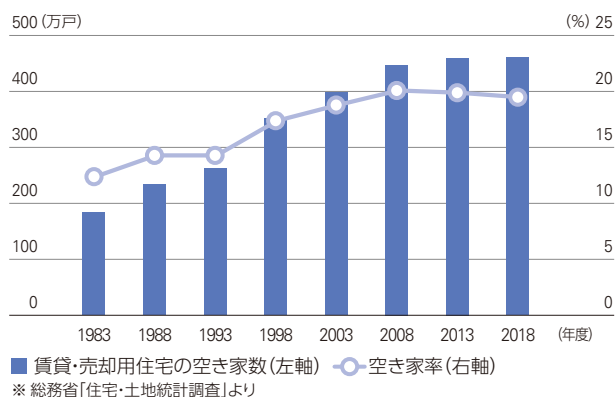
営業損益と期中平均入居率の推移



業績

賃貸事業の2019年3月期は、売上高4,263億88百万円(前期比2.1%減)、営業利益149億87百万円(前期比42.5%減)でした。業界初となる賃貸契約の電子化、大手警備会社との提携によるセキュリティシステムなど豊富な付加価値を提供する一方、施工不備問題に関わる優先調査対象物件の募集停止により、入居率・利益ともに低迷しました。その結果、管理戸数は574,798戸(前期末比4,126戸増)、期末の入居率は84.33%(前期末比-9.39ポイント)、期中平均入居率は88.34%(前期比-2.25ポイント)となりました。

日本の賃貸住宅の空き家数と空き家率



事業環境および課題

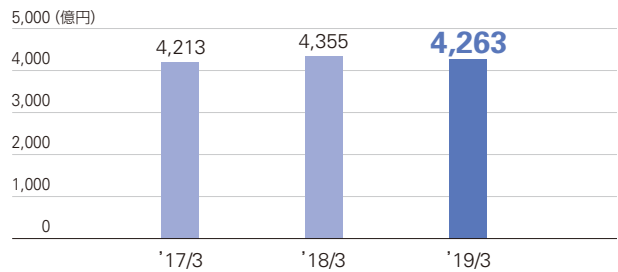
賃貸住宅市場は、相続税対策需要の一巡やアパートローンの融資厳格化といった環境変化に伴い、貸家の新設着工戸数は昨年に引き続き減少しました。また、当社のターゲットとする30平方メートル以下の物件の着工戸数も6年ぶりに減少し、かつ、日本の賃貸住宅の空き家数は引き続き増加しており、全国的な需要回復は難しい状況です。当社は、このような環境のもとで、将来的にも高い入居率が見込めるエリアへの重点的な物件供給や当社独自の強みを活かした付加価値サービスの提供による差別化戦略が重要と考えています。さらに、退室の抑制を図ると同時に、管理物件の適正な保守・管理、相場賃料を踏まえた貸出し家賃と借上げ家賃の適正化、定型的な物件管理業務の見直し等の取り組みを進めていく必要があると認識しています。

中期経営計画(2017~2019年度)関連施策の進捗

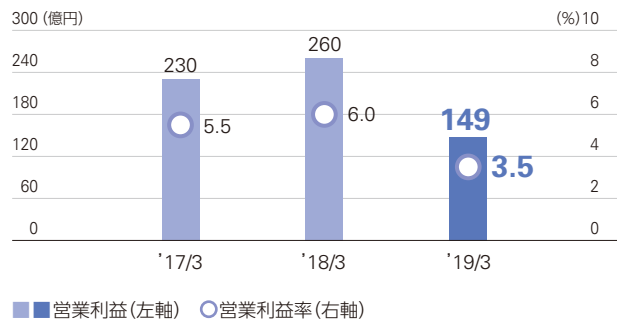
賃貸事業の中期経営計画における事業環境を見ると、総世帯数については減少するものの、当社がターゲットとする単身の生産年齢人口(15歳から64歳)については今後20年近く横ばいであり、ターゲット地域とする三大都市圏の人口は転入超過が続きます。さらに、人手不足による企業の採用増が続き、寮・社宅のニーズは増加することが見込まれます。このような環境の中で、レオパレス21は、約57万戸の管理戸数を有する強みを活かし、企業のさまざまなニーズに対応したワンストップソリューションを提供する企業として存在感を高めていきます。同時に、長期入居促進や退室抑制、外国人留学生の取り込みを図ります。

2019年3月期はこの考えに基づく試みを実施し続け、外国籍の個人の方の契約戸数が増加し、外国籍入居者様全体では約3.5万戸と、契約済み戸数全体の7.3%に相当する規模にまで成長しました。今後も外国籍社員を増やし、外国人の方の来日後の生活サポートを充実させ、さらなる外国籍契約者数の増加を図ります。

売上高



営業利益 / 営業利益率



主要商品・サービス

「my DIY」:

賃貸物件であっても自分好みにカスタマイズできるサービスです。無料で壁紙1面が変更できる「my DIY」は契約件数44,951件となりました。当期は各種コンテストを実施し、より一層お部屋に愛着を持ってもらうことを目指しました。



入居者様専用アプリ「&Leo」誕生:

「LEONETアプリ」と「LEO LIFE」の機能をまとめたアプリ「&Leo」(アンドレオ)を開発しました。このアプリにより、賃貸契約情報の確認、各種登録情報の変更が可能となり、災害時には安否確認、災害情報の受信が可能になります。さらに、割引やおすすめサービスなど入居者様限定のサービスをご提供します。



スマートアパートの推進:

スマートフォンを使い、遠隔で家電の操作が可能な「Leo Remocon」を導入しました。外出先からのエアコン操作などが可能になりました。このサービスは、2016年10月以降に完成した新築全住居に対して標準装備しています。また、鍵の開け閉めもスマートフォンを通じて実行できるスマートロック「Leo Lock」は、2017年10月以降の完成物件から標準装備としました。



セキュリティ設備:

「24時間、365日の安全・安心」をテーマに、全国展開する大手警備会社2社と提携して管理物件にセキュリティ設備を設置しています。設置戸数は30万戸を突破しました。2017年6月には「防犯優良賃貸」の認定を取得しています。



事業概要 開発事業



SWOT分析

- 高い遮音性など、高品質・高付加価値の商品提供
- 分離発注や工業化を推進し、建築コストを削減
- アパートのほか、高齢者施設、商業施設、注文住宅など建築の多様化を推進
- 低層アパート以外のノウハウ蓄積中
- 施工管理体制の不備
- 施工不備問題によるブランド力の低下

強み

機会

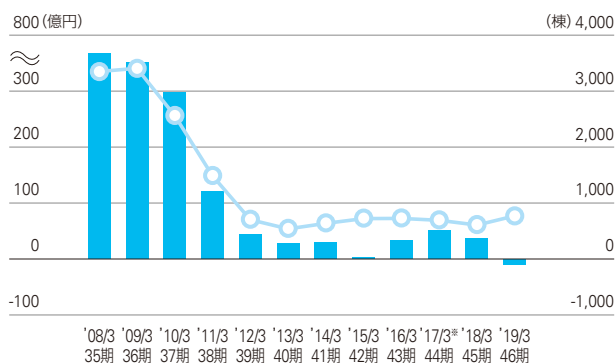
- 相続税改正により課税対象者が大幅に増加
- 30m²以下の貸家新設住宅着工は安定的に推移

弱み

脅威

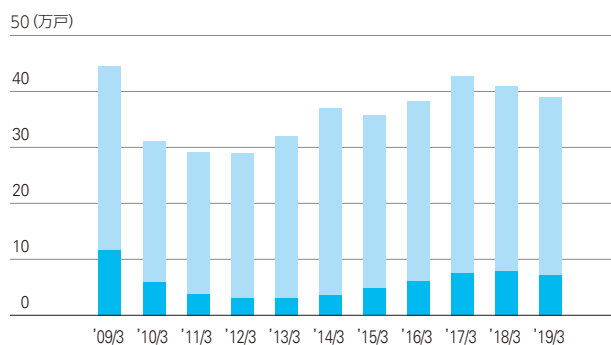
- 東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた建築需要の高まりおよび建築コスト増加
- 日本の賃貸住宅の空き家数は一貫して増加

営業利益と建物竣工棟数の推移



■ 営業利益(左軸) ○ 建物竣工棟数(右軸)
※2017年3月期以降は新セグメントでの数値となります。

貸家新設着工戸数の推移



■ 30m²以下 ■ 30m²超
※ 国土交通省「新設住宅着工統計」より

業績

開発事業の2019年3月期は、アパート建築を巡る外的環境の下で建築請負が低迷したことから、当期累計期間の総受注高644億95百万円(前期比15.0%減)、売上高589億92百万円(前期比23.0%減)、営業損失9億95百万円でした。当事業では、人口流入が続き、将来的にも高い入居率が見込める三大都市圏に絞った受注活動、高品質かつ最先端の戦略商品投入、理想の土地活用を実現する建築バリエーションの拡大、商品価格や仕入れルートの見直しなどによる採算性の向上に取り組んでいます。しかしながら当期は、アパート建築やアパートローンを巡る報道の影響から受注および収益は減少しました。

事業環境および課題

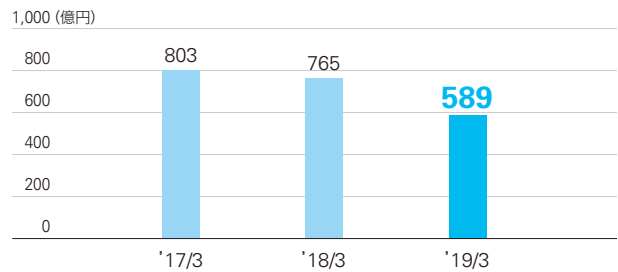
企業収益や雇用・所得環境の改善の動きがみられる一方で、アパート建築やアパートローンを巡る報道により、開発事業を取り巻く事業環境は、逆風となりました。貸家の新設着工戸数は2年連続の減少となり、当社の得意とする30平方メートル以下の物件も6年ぶりに減少に転じています。また、日本の賃貸住宅市場は、全国で見ると飽和状態にあります。このような環境下で当社は、2019年度に関しては施工不備問題への対応に全力で取り組むべく、新規受注を停止しています。

ただ、今後の成長に向けて、商品面では入居者目線による商品開発や耐震性能の強化、遮音対策・防犯対策により「商品力」の強化に努めます。

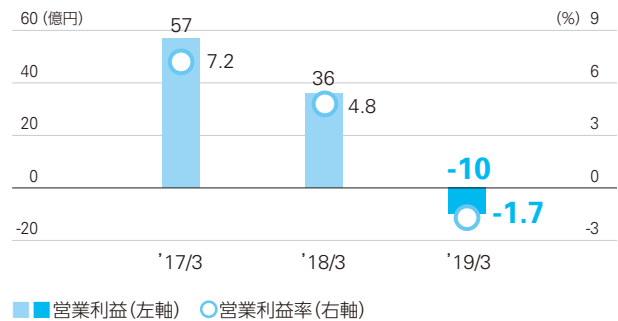
中期経営計画(2017~2019年度)関連施策の進捗

開発事業の中期経営計画における事業環境を見ると、30平方メートル以下の貸家の新設着工が6年ぶりに減少し、賃貸住宅の空き家数は一貫して増加しています。この結果、市場における競争激化は避けられない状況にありますが、レオパレス21は、お客様に選ばれる会社となるため、高品質・高付加価値の商品・サービス提供を継続します。2012年3月よりアパート以外の社会福祉施設や保育施設等、事業用建物の建築請負を開始したほか、商業施設の分野では、土地オーナー様とのビジネスマッチングを展開しています。また、アフターサービス強化のため、外部の税理士やファイナンシャルプランナーなどとの相談ができるイベントを実施しています。

売上高



営業利益 / 営業利益率



主要商品・サービス

「MIRANDA(ミランダ)」:

コンセプトを「Decorative(装飾的)」として、住む人に対して、「驚き」や「輝き」を感じさせるような新たな発想を詰め込んでおり、独自の付加価値を加えた空間提案型の賃貸住宅ブランドとなっています。



「CLEINO(クレイノ)」:

徹底した市場調査をもとに、空間設計や設備・仕様を見直し、入居者の暮らしやすさを改善すると同時に、住む人のアイデアに合ったスタイルに対応できる可変性の高さを実現しています。



木曾ひのきを用いた注文住宅(株式会社もりぞう):

最高級の木曾ひのきを用いた自由設計による注文住宅です。素材である木曾ひのきの耐久性に加えて、劣化を防ぐ換気システム、耐震性強化の工夫などによって、「100年の住まい」を提唱しています。



「Branche(ブランシェ)シリーズ」(ライフリビング株式会社):

デザイン性と機能性を重視した50坪前後の狭小地や変形地にも効率的に建築できるコンパクトな賃貸マンションです。通常10mの建物高さにおいて、一般的な工法では3階までとなるところを、特許「TEN-FOUR CUBE工法」により4階建てのマンション建築を実現し、賃料収入の大幅アップが見込める構造としました。



事業概要 シルバー事業



SWOT分析

- ・関東・中部で87施設運営
- ・デイサービス、ショートステイ、有料老人ホームなどを展開、様々なニーズに対応
- ・人件費比率が高い

強み

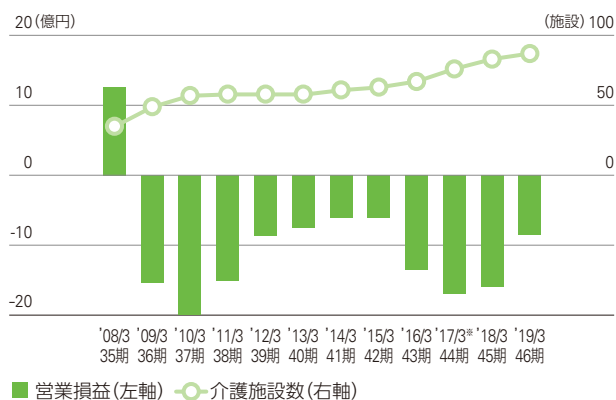
弱み

機会

脅威

- ・2025年までに65歳以上が人口の約30%に達する
- ・介護保険制度見直しによる介護報酬引き下げ

営業損益と介護施設数の推移



業績

当社グループが展開する介護施設「あずみ苑」によるシルバー事業の2019年3月期の売上高は139億22百万円(前期比8.7%増)でした。顧客満足度向上に向けた取り組みにより稼働率が順調に推移し、営業損益は前期比749百万円損失が改善し、8億46百万円の損失でした。当社は、シルバー事業を成長戦略事業と位置付け、ここ数年施設数の増強を進めました。2019年3月期は新たに4施設を開設し、2019年3月31日時点で、87カ所の施設を運営しています。

事業環境および課題

シルバー事業を取り巻く事業環境としては、日本の超高齢社会への突入により、要介護の人口が増加し、関連マーケットが拡大するというトレンドは今後も続くことが予想されます。その一方で、施設数も増加しており、介護従事者の人材確保もあわせて、同業者間での競争が激化しています。このような環境の中、当社では引き続き、稼働率の引き上げや効率的な運営などを推進して原価をコントロールし、早期黒字化実現を目指します。

主要商品・サービス

「あずみ苑」:

当社グループが経営する「あずみ苑」は関東圏・中部圏で87カ所(2019年3月31日現在)に展開しています。各施設では、家族的な雰囲気の中で暮らしをサポートする有料老人ホーム、きめ細かな介護で生活をサポートするグループホーム、在宅で生活しているご高齢者が日帰りで利用するデイサービスや短期間の宿泊が可能なショートステイなどのサービスを実施しています。



事業概要 ホテルリゾート・その他事業



SWOT分析

- ステークホルダー利用による事業シナジー
- ステークホルダー以外の一般顧客へのマーケティング不足

強み

弱み

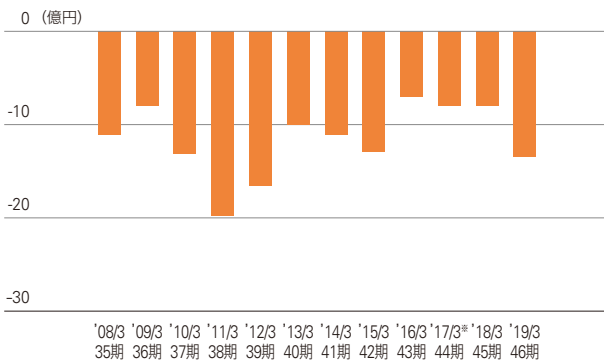
機会

脅威

S W
O T

- 日本国内は景気拡大とインバウンド需要によりホテル業界は活況
- グアムは日本人渡航者が安定し、韓国マーケットが著しい伸長を示している
- 円高局面では訪日外国人数が減少
- 定期的な更新投資負担

営業損益の推移



'08/3 '09/3 '10/3 '11/3 '12/3 '13/3 '14/3 '15/3 '16/3 '17/3 '18/3 '19/3
35期 36期 37期 38期 39期 40期 41期 42期 43期 44期 45期 46期

※2017年3月期以降は新セグメントでの数値となります。

業績

ホテル・リゾート事業およびその他事業を合わせた2019年3月期の売上高は59億19百万円(前期比0.2%増)、営業損益は前期比5億円損失が拡大して、13億46百万円の損失でした。ホテル事業は2017年10月に札幌で新館をオープンさせ、客室数を86室から195室に倍増させました。海外では、2017年8月の北朝鮮のミサイル発射報道以降、グアムの稼働率が低下しました。

事業環境および課題

ホテル・リゾート事業は、アパートオーナー様および賃貸事業での取引先法人への利用促進を通じた稼働率の向上で、業績安定化を図っています。

主要商品・サービス

レオパレスホテルズ:

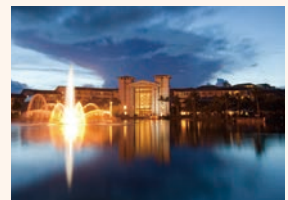
国内4カ所(札幌・仙台・名古屋・博多)に展開しています。レストランは自社運営、またランドリー施設を無料でご提供し、長期・短期両目的で利用できるホテルを目指しています。

※札幌、仙台、博多は2019年10月末に売却予定。



レオパレスリゾート グアム:

レオパレスリゾートは、国際基準を満たしたスポーツ施設を完備しており、水泳では「JOC認定(水泳)競技強化センター」に、ゴルフ場は「日本ゴルフ協会強化指定ゴルフコース」に認定されています。また、メダリオンルームはJTБのホテルグレードにおいて、最高ランクの「Lグレード」に認定されました。



経営基盤強化の取り組み

レオパレス21のESG経営

レオパレス21は、「新しい価値の創造」という企業理念のもと、あらゆるステークホルダーのご期待に応え、時代のニーズに沿った持続可能な社会づくりに向けてESG活動を推進しています。

持続可能な社会の実現

持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs) とは、2015年9月の国連サミットで採択された、2016年から2030年までの国際目標で、格差の問題、持続可能な消費や生産、気候変動対策など、先進国を含む全ての国に適用される普遍的な17の目標と169のターゲットから構成されています。当社は、社会のニーズ・要請に応え、CSR基本活動方針に沿った取り組みを通して、課題の解決に貢献することを目指します。



レオパレス21のCSR基本活動方針

当社は、ステークホルダーのニーズや社会・環境的課題、およびISO26000をはじめとする各種ガイドラインなどへの対応を踏まえ、5つのCSR基本活動方針を策定し、着実に取り組みを実行しています。事業を支えるコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスを基盤に、この基本方針に則したCSR活動を推進することにより、あらゆるステークホルダーとともに「新しい価値の創造」を目指していきます。



レオパレス21のESGの取り組み

長期ビジョンの実現

SDGsは幅広い分野の課題の取り組みを目指しており、当社が事業を通じて社会に貢献する取り組みに重なる部分が数多くあります。当社は、独自に定めた5つのCSR活動基本方針に、それぞれ該当するSDGsへの貢献を組み入れた上で、ESG(環境・社会・ガバナンス)の枠組みでの活動を推進し、長期ビジョンの実現を目指します。

	CSR基本活動方針	貢献を目指すSDGs目標	
社会 Social	良質なサービスと豊かな暮らしの提供 P52	目標10 国内および国家間の格差を是正する	
		目標11 都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする	
		目標13 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る	
	快適な職場環境の構築と多様な人材育成 P54	目標3 あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する	
		目標5 ジェンダーの平等を達成し、全ての女性と女兒のエンパワメントを図る	
		目標8 全ての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)を推進する	
	地域社会への貢献 P56	目標4 全ての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する	
		目標10 国内および国家間の格差を是正する	
		目標11 都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする	
環境 Environment	地球環境にやさしい社会の実現 P58	目標3 あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する	
		目標7 全ての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する	
		目標13 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る	
ガバナンス Governance	・コーポレート・ガバナンス体制強化に向けて…………… P18 ・コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方…………… P20 ・役員報酬…………… P21 ・ガバナンス鼎談…………… P22 ・コンプライアンス…………… P28 ・リスク管理…………… P30 ・取締役、監査役…………… P32		
	CSR基本活動方針 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 P60	目標17 持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する	

基本活動方針

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。

基本的な考え方: 暮らしの多様性への対応

少子高齢化と時代の変遷による家族構成の変化に伴い、単独世帯がますます増えています。当社では、暮らしの多様化に伴う社会ニーズに応えるとともに、変化を機会と捉え時代に沿った商品やサービスの展開に繋げていきます。

取り組み事例のご紹介

1 入居申し込みWEB受付システム「申込受付くん」の導入

レオパレス21が全国で取り扱う賃貸物件を対象に、イタンジ株式会社が提供する入居申し込みのWEB受付システム「申込受付くん」を導入し、店舗へのご来店無しでも契約いただける仕組みを構築しました。自社サイト掲載の当社管理物件（全国約57万戸）において、WEB受付システムを通じて入居希望者が直接入居申し込みを行うのは過去最大規模かつ業界初の取り組みです。申し込みに関わる書面の電子化による入力時間の短縮や誤入力を防止

し、業務効率化を図ります。今後も、業務効率化の促進を目指すとともに、お客様満足度向上の実現に向けて取り組んでいきます。



WEB受付システム
「申込受付くん」

2 外国籍入居者様の暮らしをサポート

レオパレス21のアパートにご入居されている外国籍のお客様専用の店舗型サポート窓口として、「グローバルサポートセンター（GSC新宿*）」を開設・運営しています。15名の外国籍スタッフを含む当社のスタッフが、外国籍のお客様の母国語で入居時の各種説明や入居中の様々なトラブル、ご相談など生活全般のサポートを行い、ご入居からご退室まで安心して快適な住環境を提供しています。引き続き、外国籍入居者様の生活の質を保ち、高めるための取り組みを推進していきます。

※2019年6月には名古屋にも開設しました。



外国籍入居者様向けマナー講習の様子

CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	SDGs目標	ISO26000中核 主題とのつながり	2019年3月期目標		2019年3月期実績	自社評価	2020年3月期目標
周辺環境に配慮した商品の立案・提案	11	⑥消費者課題	セキュリティシステム	6,599戸	5,375戸	△	4,442戸 920棟
サービスセンター受電比率の減少	11		防犯カメラ	1,417棟	1,009棟		
産学(官)連携による学校・学生へのサポート	4, 11		入居戸数に対する受電比率(月平均)	8.0%以下	6.40%	◎	6.0%以下
宅急便ロッカーの設置	11, 13		産学(官)連携企画	18回	23回	◎	12回
増加する外国籍入居者様へのサポート体制構築(グローバルサポートセンター)	10, 11			70カ所	87カ所	◎	50カ所
			マナー講習参加人数	2,500名	1,936名	△	2,600名

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

3 防犯性能の高い住まいを提供

当社は防犯性能の高い住宅を求める入居者様、オーナー様のニーズに応えるため、大手警備会社セコム株式会社、総合警備保障株式会社と連携し、管理物件の半数以上の31万戸にセキュリティシステムを導入しています。そのほか、業界で初めて賃貸物件にクラウド型防犯カメラサービスを導入し、防犯対策の強化を行っています。また、当社の基幹商品「MIRANDA」「CLEINO」の全てのラインナップにおいて、公益財団法人全国防犯協会連合会および一般財団法人ベターリビングが創設した認定事業「防犯優良賃貸集合住宅認定事業（通称:防犯優良賃貸）」の認定を取得しています。



MIRANDA
ミランダ



CLEINO
クレイノ

4 「PUDOステーション」の設置件数、不動産業界最多100棟突破

当社は、2016年よりPackcity Japan株式会社が提供するオープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」の当社管理物件への設置を進めており、2018年12月時点で設置棟数が100棟を超えました。「PUDOステーション」は、ネットショッピングの拡大やライフスタイルの多様化により、配達時間内に荷物を受け取れないケースの増加、また、宅配事業者の人手不足など労働力不足の問題にも対応しています。今後も継続して設置棟数を増やし、お客様の利便性向上と社会問題の解決に取り組んでいきます。



オープン型宅配便ロッカー「PUDOステーション」

基本活動方針

快適な職場環境の構築と多様な人材育成

企業理念「新しい価値の創造」の担い手である「人材」を重要と考え、社員一人ひとりが多様な個性と能力を発揮できるよう、働きやすく快適な職場環境の構築を目指します。

基本的な考え方: 働き方と人材の多様性の促進

当社では、多様化する社会ニーズに対応すべく、「多様な価値観を有する幅広い層の人材」が新しい価値の創造に寄与し、当社の成長に大きく貢献してくれることを期待しています。その実現のためにも多様な人材が働きやすく、十分に能力を発揮できる職場づくりを目指しています。

取り組み事例のご紹介

1 「東京都女性活躍推進大賞」優秀賞を受賞

東京都では、全ての女性が意欲と能力に応じ、多様な生き方ができる社会の実現に向けて、女性の活躍推進に取り組む企業や団体及び個人に「東京都女性活躍推進大賞」を贈呈しています。当社は、ライフイベントによる退職者の復帰を認める再雇用制度、「カムバック制度」の導入など、家庭との両立支援や女性社員のキャリア形成支援の取り組みが評価され、産業分野において優秀賞を受賞しました。今後も、ワークライフバランスの向上と、女性がさらに活躍できる社会の実現に取り組んでいきます。



2 「テレワーク先駆者百選」に選定

当社は、総務省が実施している平成30年度「テレワーク先駆者百選」において、テレワークの導入・活用を進めている企業として選定されました。2016年よりテレワーク制度を導入し、一部事業部を除く社員を対象にモバイルワーク・在宅勤務による柔軟な働き方を推進しており、時間外労働時間は3年連続で減少しています。今後も働きやすい環境づくりを目指し、積極的に取り組んでいきます。








3 11時間以上の勤務間インターバル制度の導入開始

当社は、社員の健康維持やワークライフバランスの確保を主な目的とし、「勤務間インターバル制度」を導入しました。日本政府が2020年までの「勤務間インターバル制度」の導入割合を10%以上にする目標を掲げる中、当社はいち早く政府の方針に賛同し、本制度が普及している欧州の基準

に合わせ、インターバル時間を11時間以上としました。同制度では、インターバル11時間を月10日以上回り、希望した社員に対し医師等による面接指導を実施しますが、中長期的にはインターバル確保を義務化し、更なる時間外労働時間の削減による働き方改革を推進していきます。

CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	SDGs目標	ISO26000中核 主題とのつながり	2019年3月期目標	2019年3月期実績	自社評価	2020年3月期目標	
働き方の多様化への対応		②人権 ③労働慣行	有休取得率	70%	76.80%	○	70%
計画的な人材育成			社員研修参加人数	延べ3,441名	2,322名	×	1,090名
多様な人材雇用			障がい者雇用率	2.20%	2.23%	○	2.20%
ダイバーシティフォーラム			実施	4回	4回	○	2回
健康フォーラム			実施	2回	2回	○	終了

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

4 男性の育児休業取得の推進

当社は、育児休業の取得を推進する「ウェルカムベビー登録制度」等により2016年10月1日から2017年9月30日までに配偶者が出産した男性のうち、2018年10月1日までに育児休業を開始した男性の育児休業取得率が30.0%となり、政府が掲げた2020年までの目標値である13%を大幅に超えて達成しました。今後も社員個人の能力や可能性を最大限に発揮できる職場環境を構築し、社員の意欲と生産性の向上につなげていきます。

※こうした取り組みにより「プラチナくるみん」認定基準の1つである「男性の育児休業取得割合13%以上」を満たし、当社は認定されました。



6 健康経営の取り組み

2018年にヘルスケア推進室を組織化し、サークル活動、スニーカー通勤など運動意識の醸成や社内での団体特定保健指導の実施など生活習慣病対策を進めています。また、ストレスチェックを通じた職場環境改善なども積極的に進めています。今後は、喫煙率低下、肥満率25%（昨年実績：26.9%）、運動習慣者比率65%（昨年実績：63.9%）、メンタル不調者比率0.5%（昨年実績：0.7%）、社内通信誌「Wellness Letter」の浸透を目標にさらに健康経営を進めていきます。

5 3年連続「健康経営優良法人2019（ホワイト500）」に選定

～5段階中最上位(☆☆☆☆☆)の総合評価～

当社は、健康経営のフロントランナーとして、「健康経営宣言」に基づき、社員一人ひとりの心と体の健康が「イノベーション」を生み出す原動力ととらえ、積極的な「健康経営戦略」を進めています。その取り組みが評価され3年連続で「健康経営優良法人2019（ホワイト500）」に選定されました。



7 新入社員に向けた「メンター制度」導入

当社は、2019年度新入社員に向けて「メンター制度」を導入しました。メンターとの定期的な面談を通じて新入社員の育成と定着を図ることを目的としています。あわせて、新入社員の自律を支援するため、クラウドツールによる日々の内省と周囲からのサポートを実施しています。

基本活動方針

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ます。

基本的な考え方: 希薄化する地域社会へ事業を活かした貢献

都市集中化と地方過疎化の進行によって地域のつながりが希薄化するにつれ、高齢者の孤独死や子供を狙う犯罪の増加など、さまざまな課題が浮かび上がってきています。当社では、大切なステークホルダーである地域の皆様と積極的に交流し、事業と社員を通じて地域へ貢献する取り組みを行っています。またその様な貢献により、地域の皆様から信頼され、愛される企業となることを目指しています。

取り組み事例のご紹介

1 群馬県警察と「犯罪の起きにくい社会づくりに関する協定」を締結

当社は、2019年2月に群馬県警察と「犯罪の起きにくい社会づくりに関する協定」を締結しました。本協定は、警察と民間企業が協働して「地域全体を見守る」ことを通し、犯罪を抑制し、被害件数を減少させることを目的としています。群馬県内の当社賃貸物件の入居者様を対象に、犯罪に関する啓発を実施するとともに、同県内のレオパレス21社員に対しても研修受講を通じて防犯意識向上に努めています。



締結式の様子

2 マルチメディア振興センターより感謝状

スマートフォンやインターネットに触れる環境が整っていることから、子どもたちに対する情報リテラシーの向上、安心・安全な利用に関する啓発が課題となっています。当社では、2017年8月より一般社団法人マルチメディア振興センター主催のe-ネットキャラバン講師認定講習会に参加し、積極的にe-ネット安心講座を実施しています。講師認定講習会を受講しても実際に講座を実施する講師が不足しているなか、当社は全国で30回以上実施しており、2018年度の東北での登壇実績は5回を超えました。今後も、情報リテラシーの向上を目指して活動を推進していきます。



感謝状贈呈式の様子

CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	SDGs目標	ISO26000中核 主題とのつながり	2019年3月期目標	2019年3月期実績	自社評価	2020年3月期目標
グリーンキャンペーン・ 清掃活動	11	⑦コミュニティ への参画	建築現場清掃実施棟数 参加人数 5名/物件	4.36名/物件	△	5名/物件
			管理社員によるグリーンキャンペーン 実施数 1回	1回	○	実施店舗数 170店舗 参加人数 700名
国連の難民支援機関 UNHCRの支援	10		寄付金 650,000円	394,349円	×	595,000円
オーナー様を通じた 募金活動	11		レオマイル交換 1,100件	1,091件	△	950件
ボランティアベンダー による寄付活動	11		寄付金 2,000,000円	1,824,728円	△	2,000,000円
スポーツ振興	4		イベント実施 スポンサー 1件 4件	イベント実施 1件 スポンサー 6件	○	終了

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

3 当社環境保全活動が評価され、環境省の「プラスチック・スマート - for Sustainable ocean -」 キャンペーンサイトに掲載

当社は、京都の地域住民によるボランティア団体『鴨川を美しくする会』が年4回実施している河川敷の清掃活動、「鴨川定例クリーンハイク」に2016年から参加し、3年間で計10回延べ33名の当社社員が参加しました。2018年にはこの活動が評価され、「プラスチック・スマート」キャンペーンサイトにて当社の取り組みが紹介されました。同キャンペーンは、世界的な海洋プラスチック問題の解決に向けて、個人・自治体・NGO・企業・研究機関など幅広い主体が連携協働して取り組みを進めるための後押しを目的として、環境

省が立ち上げたキャンペーンです。今後もこの取り組みを通じて地域の環境保全に貢献していきます。

「プラスチック・スマート」キャンペーンサイト
<http://plastics-smart.env.go.jp/case/?id=110>



4 「ピンクリボンフェスティバル2018」に協賛

当社は、乳がんの早期発見・早期診断・早期治療の大切さを伝える「ピンクリボンフェスティバル2018」において、「スマイルウォーク東京」にてブースを出展し、乳がんに対する理解促進と検診率の向上を呼びかけました。当社は2016年より「ピンクリボンフェスティバル」に協賛しており、今後も女性活躍につながる施策を通じて、社会とともに発展していく活動に取り組んでいきます。



基本活動方針

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軽減を実現しています。

基本的な考え方: CO₂排出量による環境負荷軽減

COP21パリ協定において、人間活動による温室効果ガスの排出量を実質的にはゼロにしていく長期目標が立てられました。当社では、環境負荷軽減への責任を積極的に果たすとともに、環境に配慮した付加価値のある商品・サービスの提供や資源の有効活用により、社会とともに持続的な成長を遂げる企業であることを目指しています。

取り組み事例のご紹介

1 事業活動による環境負荷の低減

当社の事業活動における環境負荷の低減に取り組んでいます。2019年3月期は前年同様ウォームビズやクールビズ、エコグリーンカードの実施、廃棄資料の再利用、軽4

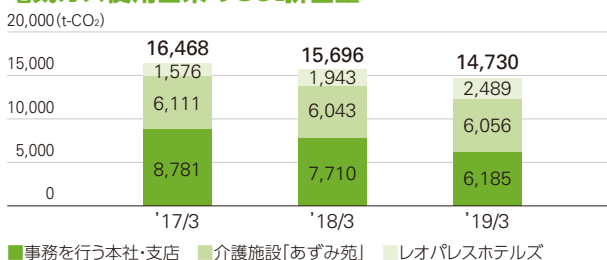
輪自動車導入の促進や当社運営施設のLED化、レオパレスリゾートグアムにおけるエコプランの販売、会議資料の電子化などを推進しました。

2 CO₂排出量(スコープ1、2、3)

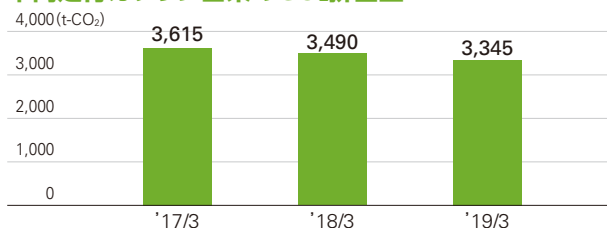
環境保全活動には環境負荷のモニタリングが重要と考え、2018年3月期より電気ガス使用由来のCO₂排出量に加え、車両運行時ガソリン使用によるCO₂排出量を集計しています。また、事業活動の上下流で発生するCO₂排

出量を把握することで環境保全に注力すべきプロセスを特定することが重要との考えのもと、スコープ3の集計開示を行っています。当社の事業活動としては、賃貸住宅で発生する電気ガス使用由来のCO₂排出量が多いことから、省エネタイプの賃貸住宅の提供が環境負荷削減に最も貢献する分野であることがわかります。また2019年3月期は前期に引き続き、スコープ1、2(電気ガス使用由来、ガソリン使用由来)、スコープ3の全ての領域でCO₂排出量削減を実現できていることがわかりました。

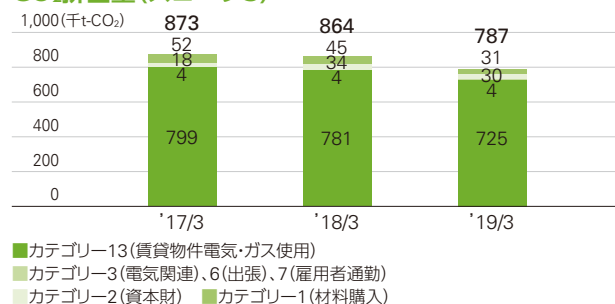
電気ガス使用由来のCO₂排出量



車両走行ガソリン由来のCO₂排出量



CO₂排出量(スコープ3)



CSR委員会における主な目標と管理一覧表

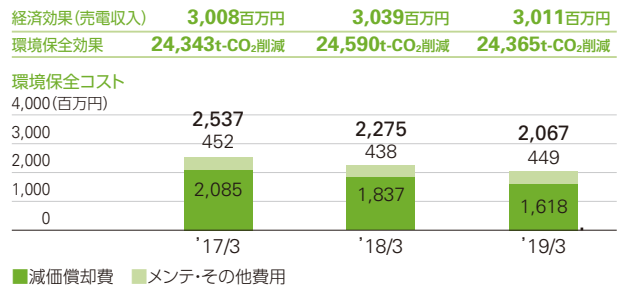
主な取り組み内容	SDGs目標	ISO26000中核主題とのつながり	2019年3月期目標	2019年3月期実績	自社評価	2020年3月期目標
太陽光発電のCO ₂ 削減貢献量	7	④環境	削減量 23,000 t-CO ₂	24,365 t-CO ₂	○	23,000 t-CO ₂
エコキャップの回収・寄付によるワクチン交換	3		エコキャップ 1,400,000個 CO ₂ 削減値 11,025kg ポリオワクチン 1,750名分相当	1,054,480個 8,304kg 1,318名分相当	△	1,200,000個 9,450kg 1,500名分相当
低炭素社会に貢献するZEH賃貸住宅の構築	13		実施物件でZEH表示マークの取得	ZEH表示マーク確認申請中	×	省エネに向けた気密及びZEH検討
環境に貢献できるIoTの開発	13		2件開発	開発完了1件 開発中2件 開発中止1件	△	2件開発
CO ₂ 排出量削減	13		2017年3月期比5%削減	10.0%削減	◎	2018年3月期比5%削減

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

3 環境会計

当社では太陽光発電による環境負荷削減に積極的に取り組んでいます。自社所有の太陽光発電に環境会計を適用したところ、右記の結果となりました。CO₂排出量を24,365t削減しており、林野庁試算を参考に換算すると40年生スギ約200万本の年間吸収量に相当します。

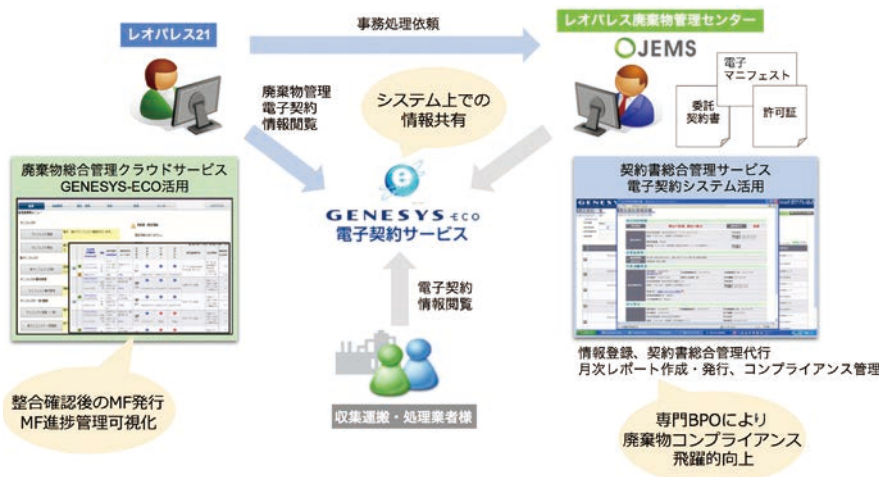
環境会計(太陽光発電関係)



4 全国22拠点に廃棄物総合管理システムを導入

当社は、新築の建築現場において排出される産業廃棄物の適正管理をより一層推進するため、株式会社JEMSが運営する廃棄物総合管理システム「GENESYS-ECO」を導入し、処理委託契約を一元管理する組織「レオパレス廃棄物管理センター」をJEMS内に設置しました。本システム導入により、許可証・処理委託契約書・電子マニフェスト

をクラウドサービスで総合管理し、電子契約を可能にします。また、これまで全国各支店で分散管理をしていた処理委託契約を、「レオパレス廃棄物管理センター」の設置で一元管理する体制を構築しました。今後も、産業廃棄物の適正管理の徹底と業務効率化を推進していきます。



基本活動方針

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

事業活動を通して、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。

基本的な考え方: 対話と開示の必要性

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、顧客、取引先、地域社会、社員、株主、債権者などへのリソース提供や貢献の結果であると認識しています。また当社では、株主を含めた幅広いステークホルダーに向けてタイムリーで透明性のある財務・非財務情報を開示するように努めています。これからもさまざまなステークホルダーと積極的な対話を行い、当社の企業活動によって新たな価値を創出していくことを目指します。

CSR委員会における主な目標と管理一覧表

主な取り組み内容	SDGs目標	ISO26000中核主題とのつながり	2019年3月期目標		2019年3月期実績	自社評価	2020年3月期目標
オーナーとの良好な関係構築	11 持続可能な都市とコミュニティ	⑦コミュニティへの参画	オーナー様説明会実施	500回	517回	○	520回
就職活動中の学生向けキャリア形成活動支援プログラムの提供	8 持続可能な消費と生産		イベント実施	29回	35回	◎	終了
積極的なIR活動			投資家・株主向けイベント実施	22回	19回	△	4回

◎=達成率120%以上、○=達成率100%以上120%未満、△=達成率70%以上100%未満、×=達成率70%未満

■ 適時・適切な情報開示

当社グループは、国内外の株主および投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に対して、経営情報を正しく伝え、事業内容及び経営への理解と関心を高めるため、公正かつ適時・適切な情報開示に努めています。また、金融商品取引法に定められた「フェア・ディスクロージャー・ルール」を遵守し、迅速かつ公平な情報開示の実現を目指しています。今後も、情報開示ならびにIR活動を積極的に図るとともに、当社グループに対する理解の促進と信頼関係の構築を図り、企業価値の向上を目指します。

■ IR受賞歴

当社は、大和インバスター・リレーションズ株式会社が選定する「インターネットIR表彰」において、2016年、2017年に続き3年連続で「優良賞」を受賞しました。また、モーニングスター株式会社による「Gomez IRサイトランキング2018」においても銀賞を受賞しています。



■ IR活動総括

レオパレス21の主なIR活動としては、WebサイトでのさまざまなIRツール公開をはじめ、アナリスト・機関投資家向け決算説明会や個別ミーティング対応、海外機関投資家訪問、施設見学会などを行っています。個人投資家に向けたIR活動も積極的に行っており、株主向け説明会、オーナー向け説明会開催のほか、Webサイト上で当社の沿革や市場動向、3カ年計画と数値目標、事業戦略など、個人投資家の皆様

に、当社をより分かりやすく知っていただくための情報を公開しています。

IR活動内容(2018年4月1日~2019年3月31日)	回数	人数・社数
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	2回	100名
アナリスト・機関投資家向け施設見学会	2回	2名
アナリスト・機関投資家ミーティング	173回	220社
海外機関投資家訪問	1回	17社
投資家・株主向けイベント	19回	1,580名

データ集

- 62 10年間の連結財務ハイライト
- 64 連結財務ハイライト
- 67 非財務ハイライト
- 68 連結財務諸表
- 72 レオパレス21 データ集
- 78 会社概要

10年間の連結財務ハイライト

会計年度: (3月31日に終了した各会計年度) (百万円)	2010/37期	2011/38期	2012/39期	2013/40期
売上高	620,376	483,537	458,220	454,285
賃貸事業	342,316	355,752	379,091	383,637
建築請負事業(現 開発事業)	237,062	107,821	62,913	53,369
シルバー事業	8,812	7,785	8,845	9,482
ホテル・リゾート事業	6,734	6,491	6,228	6,657
その他事業	25,451	5,686	1,142	1,137
売上原価	570,749	448,392	403,572	396,508
販売費及び一般管理費	79,354	59,605	51,278	50,299
営業利益(損失)	△29,727	△24,460	3,369	7,477
賃貸事業	△47,875	△30,865	4,052	8,750
建築請負事業(現 開発事業)	29,744	11,888	4,290	2,748
シルバー事業	△1,994	△1,508	△855	△742
ホテル・リゾート事業	△1,324	△1,973	△1,663	△1,005
その他事業・調整額	△8,278	△2,002	△2,454	△2,272
EBITDA(営業利益+減価償却)	△23,432	△18,009	9,416	13,161
経常利益	△33,831	△32,662	1,133	11,154
当期純利益(損失)	△79,075	△41,742	372	13,398
会計年度末: (百万円)				
総資産	396,511	298,274	264,783	261,649
純資産	70,979	32,187	31,761	56,145
有利子負債	61,318	43,858	51,654	49,026
キャッシュ・フロー: (百万円)				
営業キャッシュ・フロー	△12,990	△28,337	△3,174	6,069
投資キャッシュ・フロー	△8,889	13,143	△3,537	△6
財務キャッシュ・フロー	15,281	△15,890	7,245	9,148
1株当たりデータ: (円)				
1株当たり純資産	466.76	190.84	187.50	265.32
1株当たり当期純利益(損失)	△521.91	△266.48	2.21	74.85
1株当たり配当金	-	-	-	-
指標: (%)				
管理戸数(戸)	551,773	571,656	556,207	546,204
期中平均入居率	82.25	80.09	81.16	82.94
建築請負受注高(百万円)	250,247	80,338	50,019	73,006
自己資本比率	17.9	10.8	12.0	21.5
株主資本利益率(ROE)	△72.8	△81.0	1.2	30.5
総資産経常利益率(ROA)	△7.8	△9.4	0.4	4.2
配当性向	-	-	-	-
負債比率	0.9	1.4	1.6	0.9
従業員数(人)	8,582	7,114	6,165	6,277

※ 賃貸事業の子会社における会計方針の変更に伴い遡及修正を行ったため、過年度の数値は遡及修正を反映して表示しています。

(注) 1. 株主資本利益率(ROE) = 当期純利益 / 期中平均株主資本 × 100

2. 総資産経常利益率(ROA) = 経常利益 / 期中平均総資産 × 100

3. 負債比率 = 有利子負債 / (純資産 - 非支配株主持分)

4. 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「当期純利益」と表記

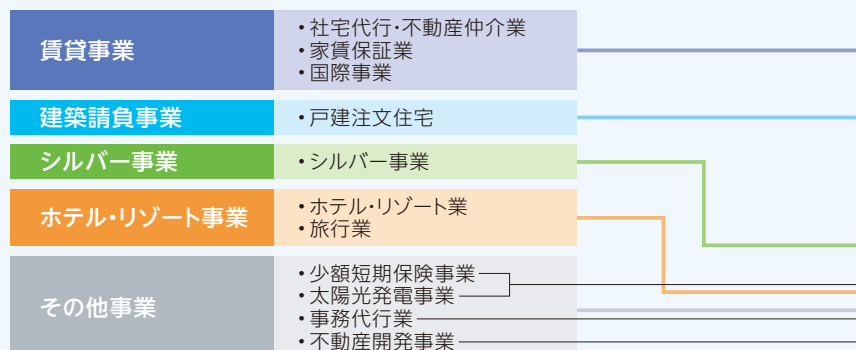
5. 2017年3月期、2018年3月期、2019年3月期は新セグメントにて表示。当該年度のホテル・リゾート事業は、ホテル・リゾート・その他事業・調整額とする。

事業ポートフォリオの変更

5事業から4事業に再編

事業環境の変化への対応、また、お客さまのニーズにより迅速に対応するため、事業ポートフォリオの再編を実施しました。これにより、迅速な意思決定が可能となり、社会的価値の向上と当社の企業価値向上を両立できる体制を構築していきます。

2017年3月期以前



	2014/41期	2015/42期	2016/43期	2017/44期	2018/45期	2019/46期
	470,883	483,247	511,513	520,488	530,840	505,223
	388,562	399,375	410,641	421,342	435,537	426,388
	63,135	61,312	74,160	80,321	76,587	58,992
	10,171	10,608	10,798	11,536	12,807	13,922
	7,571	8,951	11,427	7,287	5,908	5,919
	1,442	2,999	4,485	-	-	-
	401,510	407,433	422,604	427,820	434,762	428,988
	55,906	60,992	67,823	69,769	73,147	68,844
	13,467	14,822	21,085	22,898	22,930	7,390
	15,364	20,590	22,848	23,009	26,062	14,987
	2,951	211	3,340	5,786	3,663	△995
	△610	△606	△1,354	△1,667	△1,596	△846
	△1,118	△1,289	△697	△4,230	△5,199	△5,754
	△3,119	△4,084	△3,051	-	-	-
	19,460	22,558	30,700	32,235	34,656	20,336
	11,368	13,483	19,909	22,355	22,354	7,063
	15,730	15,175	19,631	20,401	14,819	△68,662
	288,165	308,882	327,609	337,828	337,134	291,790
	103,354	124,928	144,865	158,870	159,438	81,338
	37,227	44,487	50,824	49,918	53,829	48,047
	15,584	15,715	22,104	27,504	27,338	△7,212
	△6,929	△17,550	△11,087	△8,653	△2,336	7,379
	8,848	1,747	1,374	△14,048	△18,354	△15,181
	393.05	475.17	550.94	603.76	630.84	331.87
	69.38	57.73	74.68	77.61	58.02	△278.58
	-	-	10.00	22.00	22.00	-
	548,912	554,948	561,961	568,739	570,672	574,798
	84.58	86.57	87.95	88.53	90.59	88.34
	81,139	87,395	86,439	87,139	75,905	64,495
	35.9	40.4	44.2	47.0	47.2	27.7
	19.7	13.2	14.6	13.4	9.3	△57.2
	4.1	4.5	6.3	6.7	6.6	2.2
	-	-	13.4	28.3	37.9	-
	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.6
	6,758	7,339	7,846	7,695	7,690	7,600

2018年3月期以降

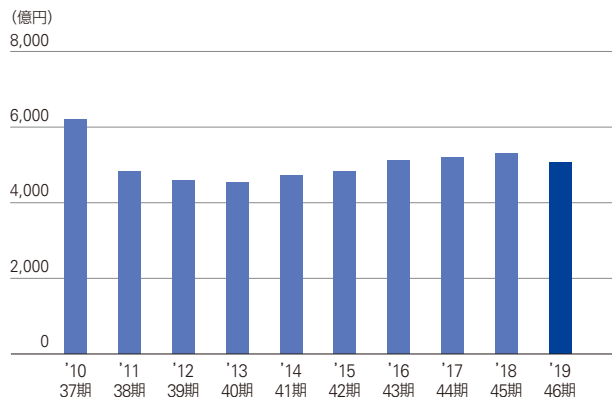
2019年3月期 (百万円)

	2019年3月期 (百万円)	
	売上高	営業利益(損失)
<ul style="list-style-type: none"> ・社宅代行・不動産仲介業 ・家賃保証業 ・国際事業 ・少額短期保険事業 ・太陽光発電事業 	426,388	14,987
<ul style="list-style-type: none"> ・戸建注文住宅 ・不動産開発事業 	58,992	△995
<ul style="list-style-type: none"> ・シルバー事業 	13,922	△846
<ul style="list-style-type: none"> ・ホテル・リゾート業 ・旅行業 ・事務代行業 	5,919	△5,754

連結財務ハイライト

売上高

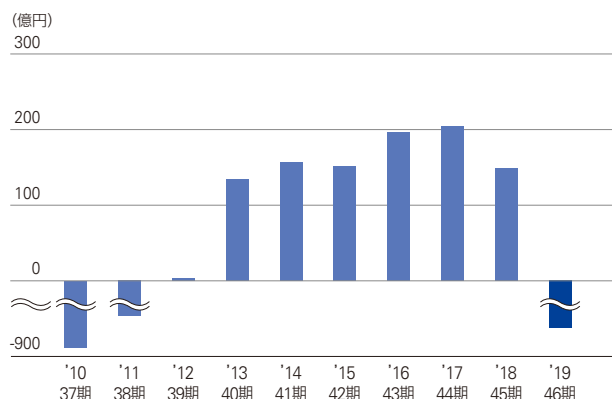
↓ **5,052**億円
前期比4.8%減



リーマンショックの影響による管理物件の入居率低下、貸出家賃の低迷、アパートの新規供給の急減などを背景に、2010年3月期に構造改革を断行し、建築請負事業の抑制と賃貸事業の収益力強化を徹底しました。以降は、賃貸事業を中心に売上高は増加し、5期連続で増収でしたが、施工不備問題の発生により、2019年3月期は減収となりました。

親会社株主の帰属する当期純利益

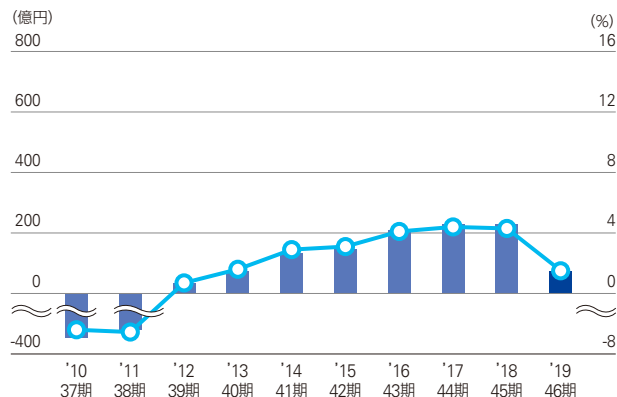
↓ △ **686**億円
前期は148億円



営業利益同様、リーマンショックの影響から賃貸事業の収益が悪化し、2010年3月期から2期連続で赤字となりました。その後、全社的構造改革の進捗により利益回復が進み、2012年3月期には黒字転換し、増益基調を継続していましたが、2018年3月期は減損損失を計上、また、2019年3月期は施工不備問題により、2期連続の減益となりました。

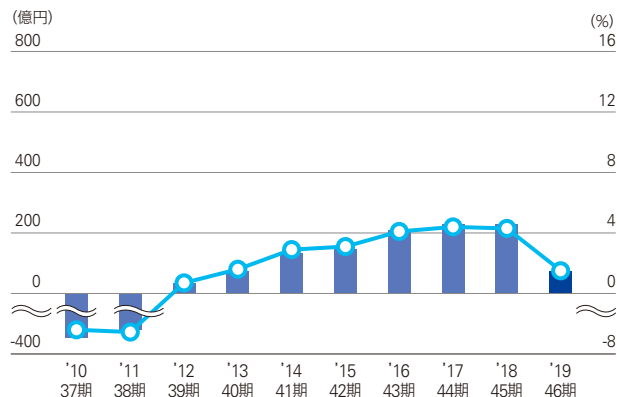
営業利益

↓ **73**億円
前期比67.8%減



営業利益率

↓ **1.5%**
前期比2.9ポイント下落

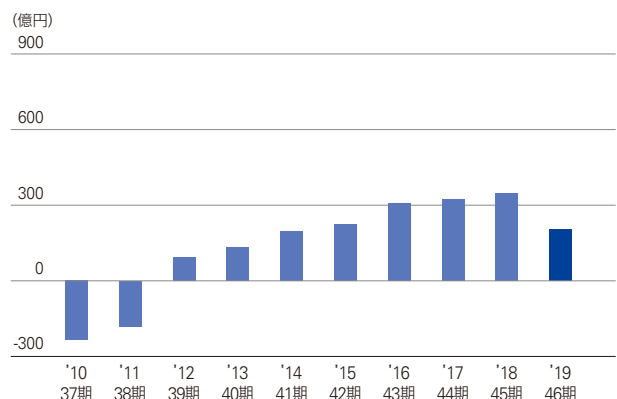


■ 営業利益(左軸) ● 営業利益率(右軸)

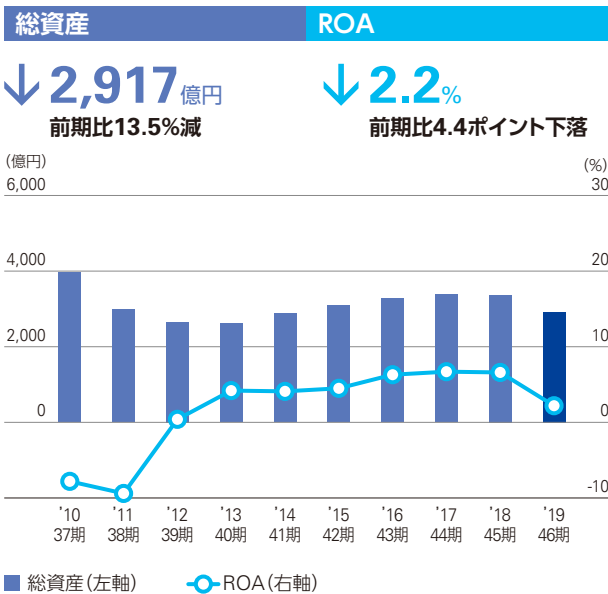
売上高同様、リーマンショックの影響から賃貸事業の収益が悪化し、2010年3月期から2期連続で赤字となりました。その後、賃貸事業の利益をベースとする全社的構造改革の進捗により利益回復が進み、2012年3月期以降、7期連続の増益を記録しましたが、2019年3月期は、施工不備問題の発生により減益となりました。

EBITDA(営業利益+減価償却費)

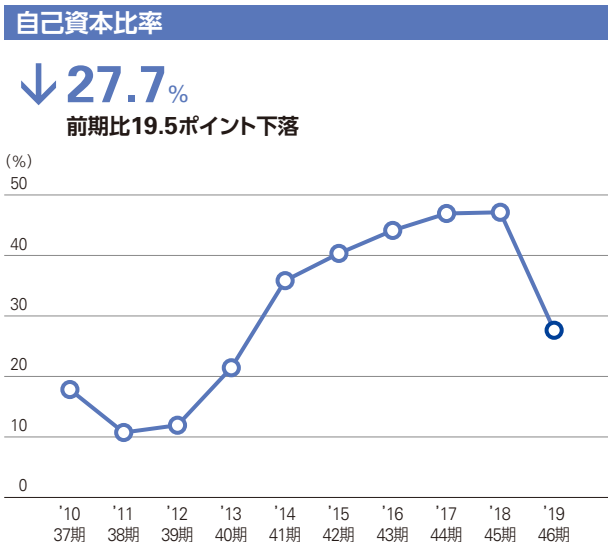
↓ **203**億円
前期比41.3%減



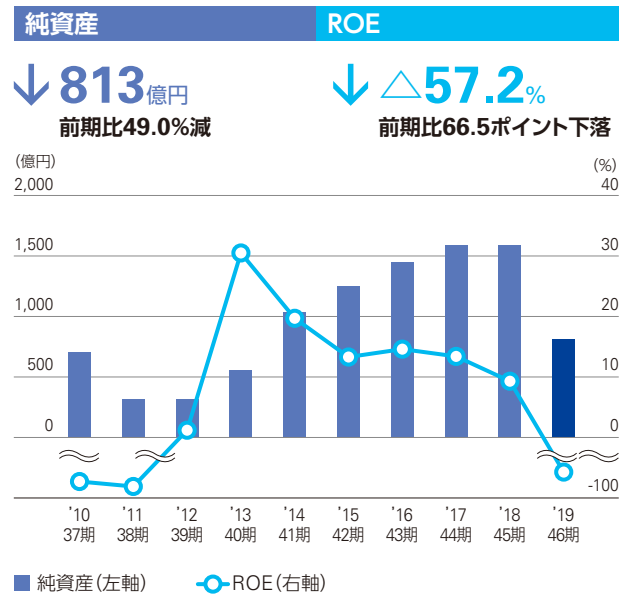
営業利益と減価償却を合わせたEBITDAは、収益回復で営業利益の増加が継続していたのに加え、ここ数年はASEAN地域でのサービスアパートメントなどを中心とした新規事業への設備投資増加によって、減価償却も増加していたため、2012年3月期以降着実に増加していました。ただ、施工不備問題発生により2019年3月期は減少となりました。



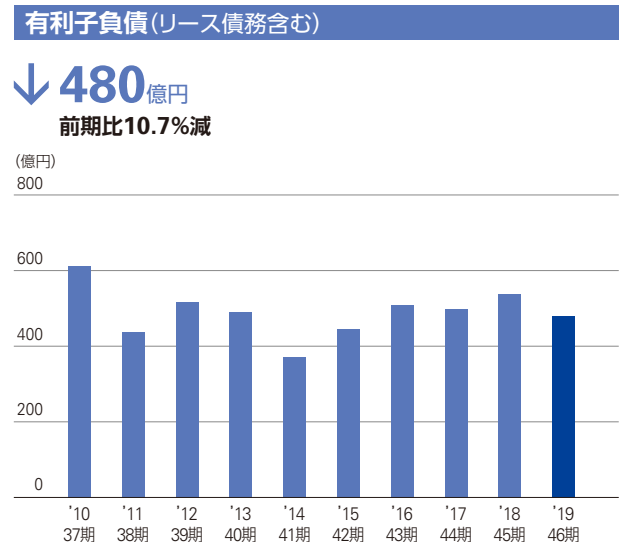
ROAは構造改革の成果が発現し黒字転換した2012年3月期以降、急回復していました。特に2013年3月期からは、約5%から6%台で推移しており、2018年3月期のROAは6.6%となりましたが、2019年3月期は施工不備問題の影響により、2.2%に落ち込みました。



2期連続の赤字となった2011年3月期に自己資本比率は10.8%にまで落ち込みましたが、その後の収益回復に合わせて、自己資本比率引き上げに努め、財務健全性の確保を図り、2018年3月期の自己資本比率は47.2%となりましたが、2019年3月期は、施工不備問題の影響により、27.7%に落ち込みました。



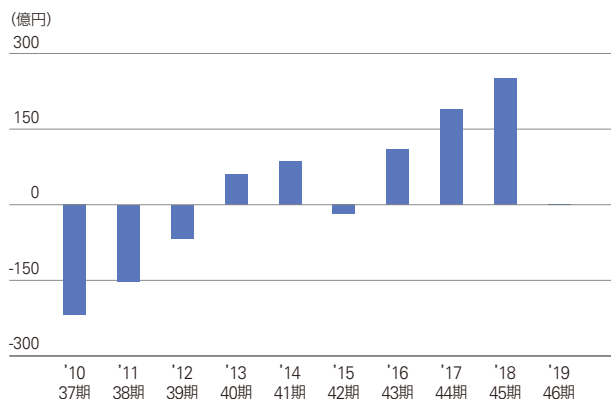
ROEは、構造改革による収益体質強化によって、収益を着実に拡大させる一方で、有利子負債圧縮による財務レバレッジ低下を進めてきました。その結果、2014年3月期以降のROEは10%台で推移してきました。2018年3月期は一時的な減損損失が増加した結果9.3%となり、2019年3月期は施工不備問題の影響により、マイナス57.2%となりました。



この10年ではピークとなる2010年3月期の613億円から、負債総額の圧縮もさることながら、返済能力も考慮した負債比率の引き下げ・抑制に注力してきました。その結果、2019年3月期の負債は480億円となり、負債比率も0.6倍と低い水準にとどまっています。

フリー・キャッシュ・フロー

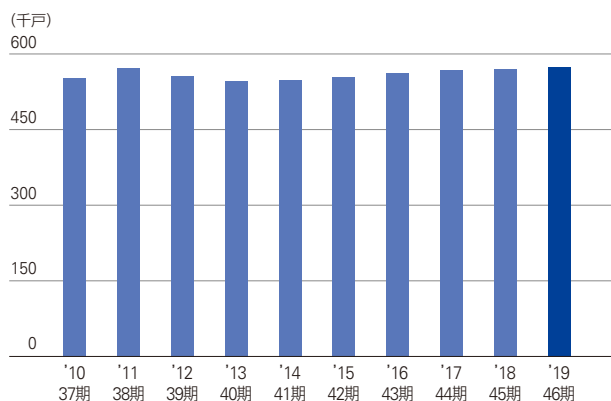
↓ 1億円
前期比99.3%減



構造改革の成果で収益が改善し、税金等調整前当期純利益を中心として営業活動によるキャッシュ・フローを増加させる一方で、設備投資など投資活動によるキャッシュ・フローの支出を抑制してきましたが、2019年3月期は営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスとなった影響等により、フリー・キャッシュ・フローは1億円となりました。

管理戸数

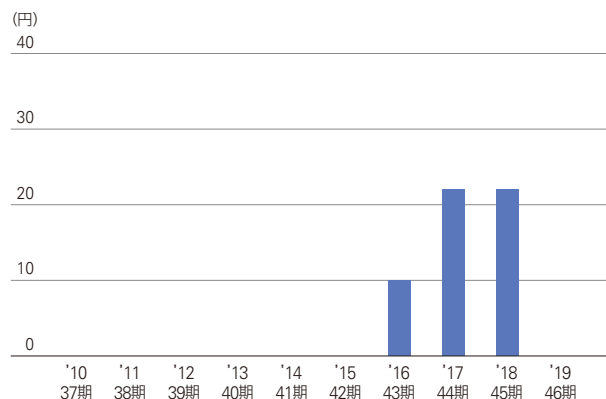
↑ 574,798戸
前期比0.7%増



賃貸事業によるストック収益を収益の軸に置く当社は、管理戸数の拡大が収益基盤の強化に直結します。人口の転入超過が続いている三大都市圏を中心に、高い入居需要が見込めるエリアでの物件供給を進め、管理戸数の拡大に努めています。2019年3月期は前期比4,126戸増の574,798戸となりました。

1株当たり配当金

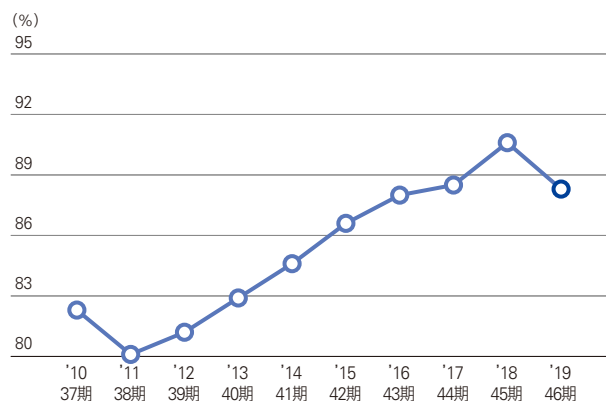
↓ 00.00円



最終利益が赤字に転落した2010年3月期以降、黒字転換後も2015年3月期まで6期連続で無配でしたが、2016年3月期から配当を復活させました。しかし、施工不備問題発生の影響により事業収益が悪化した結果、2019年3月期は配当を見送りとさせていただきます。

期中平均入居率

↓ 88.3%
前期比2.3ポイント下落

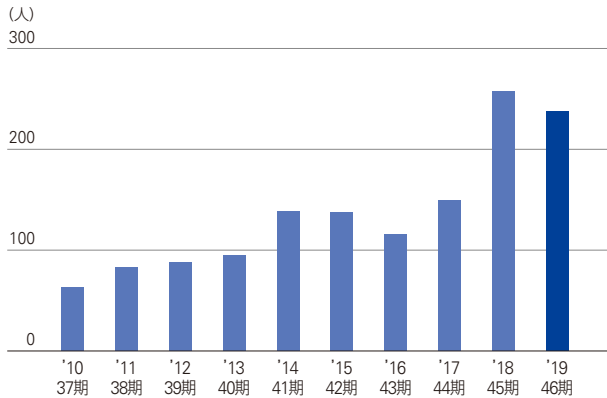


賃貸住宅の入居率は、入学、入社を控えた3月にピークを迎え、翌4月に落ち込み、その後徐々に上昇していくというサイクルを繰り返す傾向にあります。長期入居を促進するため、物件の価値向上やシーズンサイクルに影響されない施策を展開しており、期中平均入居率は徐々に上昇傾向にありましたが、施工不備問題の影響により、2019年3月期は下落しました。

非財務ハイライト

育児休業取得者数

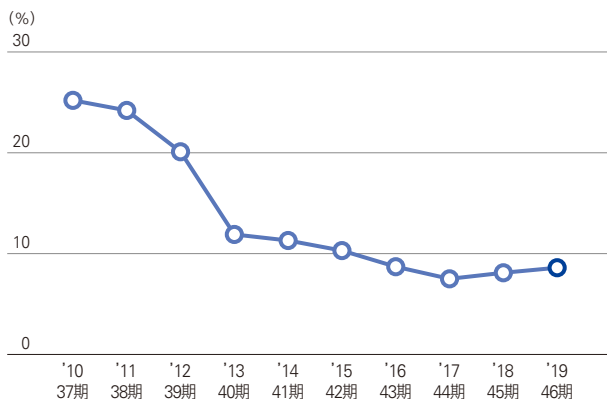
↓ **238人**
前期比7.4%減



政府主導で、女性のみならず、男性の働き方についての意義・行動改革を含めた働き方改革が進んでいます。当社でも時間外労働の削減や高い有給休暇取得率等のワークライフバランスへの配慮に加え、育児休業が取得しやすい仕組み作り、職場環境作りを進めています。その結果、取得者数が年々増えると同時に、男性の取得者も増加しています。

離職率(在籍ベース)

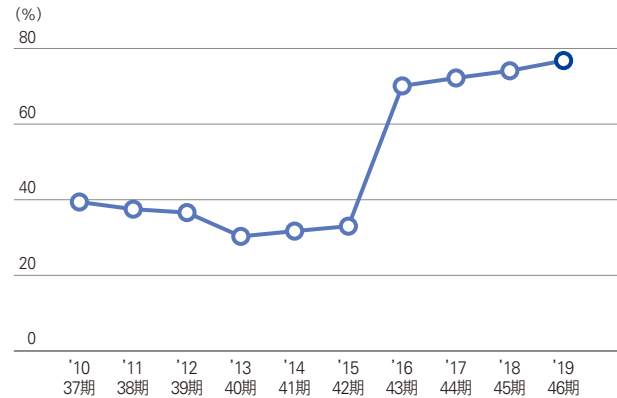
↑ **8.6%**
前期比0.5ポイント上昇



当社は、「人財」を重要と考え、社員一人ひとりが多様な個性と能力を發揮できるような社員研修制度などを整備しています。これに加え、業界特有の長時間労働における課題改善を目指すため、働きやすく快適な職場環境の構築を進めています。その結果、9年前の2010年3月期には25.2%だった離職率が、2019年3月期には8.6%にまで低下しました。

有給休暇取得率

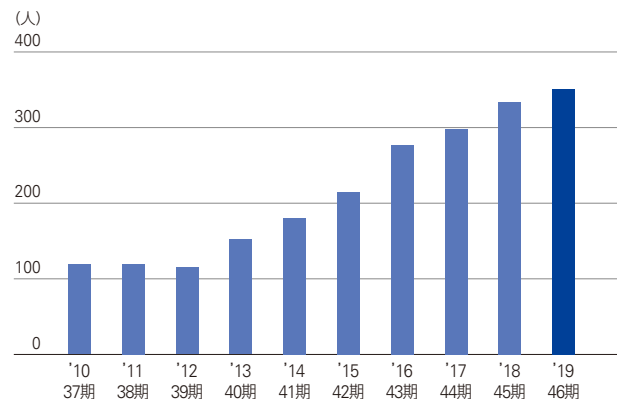
↑ **76.8%**
前期比2.7ポイント上昇



当社が進めている働き方改革の浸透によって、社員の働き方の価値観が労働時間の長さから生産性に変化しつつあります。また、夏季・冬季に計5日間の計画年休取得と取得時期を限定しない3日間の有給休暇(リフレッシュ休暇)取得を進めることにより、有給休暇取得率は2016年3月期以降飛躍的に上昇し、4期連続で70%台の取得率となっています。

外国籍社員人数

↑ **351人**
前期比5.1%増



当社は、「多様な価値観を有する幅広い層の人材」が、新しい価値の創造に寄与し、当社の成長に大きく貢献すると考えています。その実現に必要な多様な人材を確保するために、外国籍社員の採用を積極化しています。2019年3月期には351名となり、9年前の2010年3月期のほぼ3倍にまで増加しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)	増減
資産の部			
現金及び預金	106,543	84,536	△22,007
売掛金	7,626	6,908	△718
完成工事未収入金	1,957	1,709	△248
営業貸付金	389	256	△133
仕掛販売用不動産	2,571	5,554	2,982
前払費用 ^{※1}	3,544	2,952	△591
未収入金	1,027	1,198	170
その他	6,651	7,784	1,133
貸倒引当金	△145	△142	2
流動資産合計	130,167	110,757	△19,409
建物及び構築物(純額)	42,705	40,542	△2,163
機械装置及び運搬具(純額)	12,547	11,185	△1,361
土地	63,638	49,221	△14,416
その他 ^{※2}	24,453	22,265	△2,187
有形固定資産合計 ^{※3}	143,344	123,215	△20,129
無形固定資産合計	10,988	9,575	△1,413
投資有価証券	17,999	16,903	△1,096
固定化営業債権	1,264	214	△1,049
長期前払費用 ^{※1}	3,831	3,252	△578
繰延税金資産	26,639	23,650	△2,988
その他	4,483	4,835	352
貸倒引当金	△2,023	△941	1,081
投資その他の資産合計	52,194	47,914	△4,279
固定資産合計	206,527	180,705	△25,821
繰延資産	440	327	△112
資産合計	337,134	291,790	△45,343

※1 前払費用・長期前払費用の主たるものはオーナー様に対する「一括借上前払家賃」であり、連結会計年度では、前払費用のうち1,032百万円、長期前払費用のうち1,740百万円となります。

※2 当連結会計年度におけるその他の有形固定資産の主たるものは、リース資産11,732百万円です。

※3 主な有形固定資産の内訳は以下のとおりです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産	34,549	17,134
国内ホテル	13,707	13,034
本社等事業所	29,004	28,760
グアムホテル		
レオパレスリゾート	26,426	26,632
レオパレスリゾート(千米ドル)	233,861	239,926

(百万円)	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)	増減
負債の部			
買掛金	4,245	4,037	△207
工事未払金	7,832	4,715	△3,117
短期借入金等	6,930	7,804	874
リース債務	5,960	5,320	△639
未払金	22,337	14,922	△7,415
前受金 ^{※1}	39,964	34,635	△5,329
未成工事受入金	4,592	3,651	△940
保証履行引当金等	1,547	1,486	△61
補修工事関連損失引当金	—	50,707	50,707
空室損失引当金 ^{※3}	—	8,826	8,826
その他	6,801	5,659	△1,141
流動負債合計	100,212	141,765	41,552
社債	12,069	8,103	△3,966
長期借入金	16,643	18,318	1,674
リース債務	12,226	8,501	△3,724
長期前受金 ^{※1}	15,853	11,869	△3,983
長期預り敷金保証金 ^{※2}	6,989	6,599	△389
空室損失引当金 ^{※3}	3,044	3,902	858
退職給付に係る負債	7,338	8,213	875
その他	3,318	3,178	△140
固定負債合計	77,483	68,687	△8,796
負債合計	177,696	210,452	32,756
純資産の部			
資本金	75,282	75,282	—
資本剰余金	45,235	45,148	△86
利益剰余金	37,839	△38,635	△76,474
自己株式	△430	△655	△225
株主資本合計	157,926	81,140	△76,786
その他の包括利益累計額合計	1,117	△224	△1,342
新株予約権	284	404	120
少数株主持分	109	17	△92
純資産合計	159,438	81,338	△78,100
負債純資産合計	337,134	291,790	△45,343

※1 当連結会計年度における前受金・長期前受金の主たるものは以下のとおりです。

前受金: マンスリー利用料10,632百万円、アパート家賃18,214百万円、家具・家電メンテナンス費用8百万円

長期前受金: マンスリー利用料3,158百万円、建物修繕費用8,550百万円、家具・家電メンテナンス費用8百万円

※2 当連結会計年度における長期預り敷金保証金の主たるものはグアムリゾートに係る会員権預託金3,547百万円と修繕一時金1,519百万円です。

※3 賃貸事業において、一括借上契約による空室損失の発生に備えるため、個別賃貸物件ごとの設定家賃及び将来予測入居率に基づき、合理的な見積可能期間内に発生が見込まれる損失の額を空室損失引当金に計上しております。なお、四半期ごとに洗い替えを行い、賃貸事業の売上原価にて繰入・戻入処理をしております。施行不備の影響による部分については、1年内に使用されることが確実に見込まれるため、流動負債として計上しております。

連結損益計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	増減
売上高	530,840	505,223	△25,616
売上原価	434,762	428,988	△5,774
売上総利益	96,077	76,235	△19,842
販売費及び一般管理費	73,147	68,844	△4,302
広告宣伝費	4,235	3,008	△1,226
販売手数料	2,289	1,978	△311
給与等	36,062	32,931	△3,131
賃借料	2,769	2,727	△41
減価償却費	2,679	2,731	51
租税公課	4,965	5,221	255
その他	20,145	20,245	100
営業利益	22,930	7,390	△15,539
営業外収益	674	891	216
為替差益	—	148	148
その他	674	742	68
営業外費用	1,250	1,218	△31
支払利息	783	748	△35
支払手数料	42	—	△42
持分法による投資損失	0	—	0
為替差損	137	—	△137
その他	285	470	185
経常利益	22,354	7,063	△15,291
特別利益	927	245	△681
特別損失	8,131	72,148	64,017
減損損失 ^{※1}	7,594	7,560	△34
補修工事関連損失引当金繰入	—	50,707	50,707
補修工事関連損失	—	4,079	4,079
空室損失引当金繰入	—	9,684	9,684
その他	536	117	△418
税金等調整前当期純利益	15,150	△64,840	△79,990
法人税、住民税及び事業税	856	756	△100
法人税等還付税額	—	—	—
法人税等調整額	△519	3,124	3,643
法人税等合計	337	3,880	3,542
当期純利益	14,813	△68,720	△83,533
非支配株主に帰属する当期純損失	△6	△58	△51
親会社株主に帰属する当期純利益	14,819	△68,662	△83,481

※1 各会計年度の主な減損損失は以下のとおりです。

(百万円)	前連結会計年度	当連結会計年度
居住用賃貸不動産(売却含む)	7,436	7,560
リース資産	118	—
休止固定資産(遊休地)	39	—
合計	7,594	7,560

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)	前連結会計年度 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	増減
税金等調整前当期純利益	15,150	△64,840	△79,990
減価償却費	11,726	12,945	1,218
空室損失引当金の増減額(△は減少)	△138	9,684	9,823
為替差損益(△は益)	137	△148	△285
減損損失	7,594	7,560	△34
補修工事関連損失	—	4,079	4,079
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△3,786	895	4,681
売上債権の増減額(△は増加)	△252	1,310	1,562
長期前払費用の増減額(△は増加)	369	571	201
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,105	△8,125	△7,020
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△789	△940	△151
前受金の増減額(△は減少)	△823	△9,311	△8,488
預り保証金の増減額(△は減少)	△159	△372	△212
未払消費税等の増減額(△は減少)	934	△890	△1,824
その他	383	41,171	40,788
法人税等の支払額	△1,902	△800	1,101
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,338	△7,212	△34,550
有形固定資産の取得と売却	2,902	2,341	△561
無形固定資産の取得による支出	△818	△1,083	△265
投資有価証券の取得と売却	△5,944	△209	5,734
定期預金の預入による支出	△1,500	△1,500	—
定期預金の払戻による収入	5,486	8,126	2,640
その他	△2,463	△295	2,168
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,336	7,379	9,716
短期借入れと短期借入金返済	1,205	1,020	△185
長期借入れと長期借入金返済	3,035	1,562	△1,472
その他	△22,595	△17,764	4,831
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,354	△15,181	3,173
現金及び現金同等物に係る換算差額	△166	△213	△47
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,480	△15,227	△21,708
現金及び現金同等物の期首残高	91,766	98,246	6,480
現金及び現金同等物の期末残高	98,246	83,019	△15,227

レオパレス21 データ集

外部環境

■新設住宅着工戸数

2018年度の新設住宅着工戸数は前期比0.7%の増加となりました。一方、貸家の着工は前期に続けての減少で同5.0%減の39万93戸となり、単身者向けが中心となる30平方メートル未満も、同7.5%減の7万2,862戸でした。

	2016年度	2017年度	2018年度
貸家	427	410	390
(うち30㎡未満)	76	79	73
その他	547	536	563
合計	974	946	953

※ 国土交通省「新設住宅着工統計」より

■世帯数

日本国内の世帯数は、少子高齢化という人口トレンドを背景に、2025年以降は減少が予測されています。その一方で、単独世帯については、今後も順調に増加する見通しです。

	2005年	2010年	2015年	2020年 (予想)	2025年 (予想)	2030年 (予想)	2035年 (予想)
単独世帯	14,457	16,785	18,418	19,342	19,960	20,254	20,233
(うち25歳未満)	2,178	2,060	2,021	2,009	1,879	1,781	1,681
(うち25歳～34歳)	2,971	2,999	2,987	2,830	2,795	2,705	2,558
(うち35歳～64歳)	5,444	6,745	7,157	7,479	7,774	7,809	7,577
(うち65歳以上)	3,865	4,980	6,253	7,025	7,512	7,959	8,418
夫婦のみ	9,637	10,269	10,758	11,101	11,203	11,138	10,960
夫婦と子	14,646	14,474	14,342	14,134	13,693	13,118	12,465
ひとり親と子	4,112	4,535	4,770	5,020	5,137	5,141	5,074
その他	6,212	5,779	5,044	4,510	4,123	3,833	3,583
合計	49,063	51,842	53,332	54,107	54,116	53,484	52,315

※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」(2013年1月推計)より

■日本全国の空き家数

人口の都心部への集中などを背景にして、特に地方での空き家数が増加しています。最新の2018年度の「住宅・土地統計調査」によると、賃貸・売却用物件の空き家数は460万戸であり、5戸に1戸が空き家と社会問題化しています。

	1988年	1993年	1998年	2003年	2008年	2013年	2018年
賃貸・売却用住宅の空き家数(千戸)	2,336	2,619	3,520	3,978	4,476	4,600	4,604
借家(千戸)	14,015	15,691	16,730	17,166	17,770	18,519	19,065
空き家率(%)	14.3	14.3	17.4	18.8	20.1	19.9	19.5

※ 総務省「住宅・土地統計調査」より

賃貸事業関連データ

■管理戸数

賃貸事業の収益基盤となる賃貸住宅管理戸数は、2019年3月期末時点で57万4,798戸となり、6期連続で増加しました。地域別では引き続き、関東(首都圏および北関東)、中部、近畿の伸びが顕著で、全体の約70%を占めています。

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
北海道	14,088	13,932	13,909
東北	35,270	35,434	35,652
北関東	40,553	40,321	40,494
首都圏	165,590	168,313	170,358
北陸・甲信越	40,639	40,095	40,003
中部	88,086	87,916	88,194
近畿	80,715	80,362	80,861
中国	38,798	38,945	39,208
四国	14,671	14,671	14,691
九州・沖縄	50,329	50,683	51,428
合計	568,739	570,672	574,798

■属性別契約戸数

長期かつ安定的な収益が見込める法人向けを対象とした営業を強化しています。2019年3月期末の法人契約戸数は、施工不備問題の影響から前期比9.2%減の28万643戸となりましたが、構成比は57.9%と6年連続で50%を超えています。

	2017年3月期		2018年3月期		2019年3月期	
	戸数	%	戸数	%	戸数	%
法人	293,824	56.4	309,062	57.8	280,643	57.9
個人	180,617	34.6	178,643	33.4	163,318	33.7
学生	46,857	9.0	47,142	8.8	40,757	8.4
合計	521,298	100.0	534,847	100.0	484,718	100.0

■期中平均入居率

施工不備問題の影響から期末入居率、期中平均入居率ともに減少となりました。2019年3月期の期末入居率は前期比9.4ポイント減少、期中平均入居率は前期比2.3ポイントの減少となりました。

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
期中平均入居率	88.5	90.6	88.3

(%)

■エリア別期末入居率

施工不備問題の影響から全国的にすべての地域で入居率が減少しました。特に北海道地域においては、前期比18ポイント減少と大きく影響を受けました。また、北陸・甲信越地域が同14ポイント減少、近畿地方も同11ポイント減少と両地域とも大きく入居率が減少しました。

	2017年3月期末	2018年3月期末	2019年3月期末
北海道	84.7	87.1	69.0
東北	94.1	94.5	84.8
北関東	87.2	90.7	80.3
首都圏	92.6	94.2	86.0
北陸・甲信越	90.0	92.7	79.1
中部	91.1	94.5	85.1
近畿	91.3	93.8	83.1
中国	93.8	93.1	88.0
四国	89.9	91.8	84.3
九州・沖縄	93.9	96.1	87.6
全国	91.7	93.7	84.3

(%)

■賃貸店舗数、賃貸営業人員

賃貸事業においては、直営店舗とFC店舗でバランスのとれた営業体制構築を進めています。営業人員については一貫して適正化を推進しており、2019年3月期末時点では、前期比3.4%減の1,494人となっています。

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
賃貸店舗数(店)	308	307	302
うち、レオパレスセンター	189	189	189
うち、レオパレスパートナーズ	119	118	113
賃貸営業人員(人)	1,589	1,546	1,494

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
セキュリティシステム設置戸数(累計、戸)	279,609	296,564	308,944
防犯カメラ設置棟数(累計、棟)	10,223	12,778	14,364
サービスセンター入電数(件)	530,804	515,750	387,398
(うち、問合せ)	373,062	361,678	254,334
(うち、メンテナンス関連)	125,734	121,672	106,508
(うち、クレーム)	32,008	32,400	26,556
インターネットからの入居反響件数(新規契約のみ)	45,673	45,971	30,009

開発事業関連データ

■受注高

(百万円)

2019年3月期の受注高は、施工不備問題の解決への注力等によるアパート受注抑制策の影響により644億95百万円でした。ただ、建築バリエーションとしての店舗・商業施設の受注が好調で、前期比39.1%増の19億34百万円となりました。

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
建物関連			
アパート等	79,424	69,712	56,859
介護施設	2,377	706	931
店舗・商業施設	562	1,390	1,934
子会社もりぞうの注文戸建住宅	4,763	4,097	4,771
太陽光発電システム	13	0	0
合計	87,139	75,905	64,495

■竣工アパート数

(棟)

2019年3月期のアパートの竣工数は、前期比32.7%減の381棟でした。受注抑制策の影響により、主力の2階建てとともに3階・4階建て全てが減少しました。物件数の約7割が2階建てとなっています。

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
2階建て	485	376	260
3階建て	154	160	99
4階建て以上	24	30	22
合計	663	566	381

■エリア別竣工アパート数

(棟)

エリア別のアパート竣工は、受注抑制策の影響から、北関東、首都圏、北陸・甲信越、中部、近畿、中国、九州・沖縄で竣工数を減らしています。

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
東北	27	20	25
北関東	21	13	9
首都圏	366	317	196
北陸・甲信越	5	1	0
中部	42	43	39
近畿	101	79	54
中国	33	32	18
四国	9	2	2
九州・沖縄	59	59	38
全国	663	566	381

■建築請負店舗数、営業人員

長期的視点からすると、全国的にアパートの建築需要は減少していくことが見込まれます。このような状況の中で、当社は高い需要の見込める地域に店舗・人員を集中する戦略をとっています。

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
建築請負店舗数(店)	60	60	35
建築請負営業人員(人)	566	530	475

||||| シルバー事業関連データ |||||

■拠点数

シルバー事業は首都圏を中心に拠点を拡大してきましたが、当事業を成長事業と位置付けたことから、デイサービス・ショートステイの施設を中心に中部圏への進出も含め、拠点をさらに増やしています。

	(拠点)		
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
有料老人ホーム	21	21	21
デイサービス・ショートステイ	53	60	64
グループホーム	2	2	2
合計	76	83	87

■稼働率

有料老人ホーム・グループホーム、ショートステイの稼働率は90%超となり、高い稼働率を維持しています。当社では、通所型とよばれるデイサービス、ショートステイに注力しており、上述のとおり、双方稼働率は改善しています。

	(稼働率 %)		
	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
デイサービス	72.5	72.8	72.6
ショートステイ	87.6	90.2	93.6
有料老人ホーム・グループホーム	93.0	88.8	91.6

||||| ホテル・リゾート事業関連データ |||||

■レオパレスリゾート グラム

グラムで展開するリゾート施設であるレオパレスリゾート グラムでは、法人契約顧客などステークホルダーの利用促進策などにより、採算性の向上を図っています。

	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期
グラム入島者数*(万人)	153.6	154.5	154.9
レオパレスリゾートカントリークラブ利用人数(万人)	5.0	4.7	4.5
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(万人)	4.7 (シェア30.0%)	5.5 (シェア53.4%)	4.6 (シェア53.6%)

* グラム政府観光局「グラム来島者数データ」

	(稼働率 %)		
	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期
レオパレスリゾート	55.9	50.7	43.2

■レオパレスホテルズ

国内でビジネスホテルを運営するレオパレスホテルズでも、法人契約顧客の出張での利用などステークホルダーの利用促進を進めています。

※ホテルレオパレス旭川および岡山は2016年8月に売却。札幌、仙台、博多は2019年10月末に売却予定。

(稼働率 %)	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
旭川	75.0	—	—
札幌	90.4	83.6	82.2
仙台	78.1	77.8	76.4
名古屋	80.9	79.6	78.8
岡山	75.9	—	—
博多	94.8	94.9	94.9
ステークホルダーの宿泊等利用泊数(人)	11,168 (シェア7.1%)	11,788 (シェア8.6%)	11,707 (シェア7.4%)

社会性指標

当社では、CSR担当役員を委員長とするCSR委員会を中心に、各事業部や各部と連携を取りながら、それぞれの取り組みを推進しています。CSR委員会は年4回開催され、5つのCSR基本活動方針に沿った取り組み内容について、各部門の設定する四半期ごとの定量目標に対しての進捗状況を報告し、PDCAを回しています。重要課題やKPIもCSR委員会により承認され、取締役会へ定期的に報告しています。また、今期よりCSR委員会の上部組織としてCSR常務会を新設し、年2回の開催ではCSR方針の策定、中長期目標の設定、年度計画の承認・進捗確認を行います。

■ガバナンス

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
社外取締役数	3	3	3
女性取締役数	1	1	1
役員報酬(百万円)	455	655	595
取締役(社外取締役を除く)	370	563	495
監査役(社外監査役を除く)	31	19	19
社外役員	54	71	80

■従業員構成(単体)

	2017年3月期			2018年3月期			2019年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
従業員数	6,541	4,551	1,990	6,494	4,509	1,985	6,331	4,395	1,936
就業人員数	6,086	4,335	1,751	5,998	4,265	1,733	5,833	4,142	1,691
臨時雇用者数	455	216	239	496	244	252	498	253	245
平均年齢	36歳3カ月	37歳4カ月	33歳10カ月	36歳11カ月	38歳0カ月	34歳5カ月	37歳7カ月	38歳7カ月	35歳2カ月
平均勤続年数	8年3カ月	9年5カ月	5年6カ月	8年11カ月	10年2カ月	6年1カ月	9年7カ月	10年10カ月	6年7カ月

■ワークライフバランス(単体)

	2017年3月期			2018年3月期			2019年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
総労働時間	178.4			176.7			173.0		
時間外労働時間	20.0			18.2			15.0		
短時間勤務取得者数	154	5	149	188	12	176	199	11	188
育児休業取得者数	149	5	144	257	80	177	238	55	183
有給休暇取得率	72.2%	68.4%	81.7%	74.1%	70.6%	82.5%	76.8%	74.4%	82.6%
離職率(在籍ベース)	7.1%	5.4%	10.9%	8.1%	6.3%	12.2%	8.6%	7.2%	12.0%
新入社員	7.5%	7.0%	7.9%	12.5%	14.6%	10.3%	19.1%	18.2%	20.3%

■ダイバーシティ(連結(グアム除く)、障がい者雇用については本体+スマイル)

	2017年3月期			2018年3月期			2019年3月期		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
障がい者雇用人数(期中平均)	158.6			159.7			161.9		
障がい者雇用率(期中平均)	2.14%			2.17%			2.23%		
定年者再雇用人数	27	25	2	22	19	3	31	24	7
外国籍社員人数	299	108	191	334	124	210	351	144	207
外国籍管理職人数	19	14	5	20	15	5	25	20	5
採用人数	915	436	479	722	327	395	725	336	389
採用比率	100.0%	47.7%	52.3%	100.0%	45.3%	54.7%	100.0%	46.3%	53.7%
管理職人数	1,622	1,535	87	1,707	1,603	104	1,758	1,648	110
管理職比率	100.0%	94.6%	5.4%	100.0%	93.9%	6.1%	100.0%	93.7%	6.3%

■資格取得支援

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
資格取得支援利用者数	1,003	742	368
指定資格支援制度利用者数	875	651	245
語学力向上プログラム利用者数	21	16	15
宅建報奨金支給利用者数	56	75	108

■主な有資格者(2019年3月期)

宅地建物取引士	846
賃貸不動産経営管理士	506
損害保険募集人資格(基礎単位、火災保険単位)	1,171
建築士(1級、2級)	428
建築施工管理技士(1級、2級)	333
FP技能士(1級、2級)	271
測量士・測量士補	37
介護福祉士	690
介護支援専門員(ケアマネジャー)	186
訪問介護員(ホームヘルパー)(1級、2級)	398

■労働安全衛生

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
労災発生件数	37	44	55
休業災害	16	3	14
不休災害	21	41	41

■ステークホルダーとのコミュニケーション

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
オーナー様説明会開催数	231	424	517
IRイベント(個人投資家説明会等)開催数	21	22	19
キャリア形成活動支援プログラム	28	35	35

■地域貢献

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
グリーンキャンペーン人数	14,143	14,013	6,142
既存物件周辺	1,939	3,037	—*
建築現場周辺	12,204	10,976	6,142
寄付金総額(千円)	2,509	2,378	3,754
レオパレス・スマイル見学・実習受入人数	571	444	417

*2019年3月期は管理センター170店舗で一斉に1回開催。

■環境負荷と軽減

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
電気ガス使用由来のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	16,469	15,696	14,730
事務を行う本社・支店	8,781	7,710	6,185
介護施設「あずみ苑」	6,111	6,043	6,056
レオパレスホテルズ	1,576	1,943	2,489
車両走行ガソリン由来のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	3,615	3,490	3,345
スコープ3のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	873,167	864,448	786,510
カテゴリ1(材料購入)	51,992	44,810	31,263
カテゴリ2(資本財)	17,892	34,127	29,835
カテゴリ3(電気関連)			
カテゴリ6(出張)	4,337	4,409	4,338
カテゴリ7(雇用者通勤)			
カテゴリ13(賃貸物件電気・ガス使用)	798,946	781,102	724,543
太陽光発電棟数(棟)	12,987	12,995	12,998
うち、レオパレス21グループ設置(棟)	4,495	4,494	4,483
太陽光発電容量(kW)	182,443	182,591	182,604
うち、レオパレス21グループ設置(kW)	67,100	67,100	67,000
太陽光発電によるCO ₂ 削減量(t-CO ₂)	55,040	55,084	55,088
うち、レオパレス21グループ設置(t-CO ₂)	24,343	24,590	24,365



独立第三者の保証報告書

2019年10月15日

株式会社レオパレス21
代表取締役社長 宮尾 文也 殿

株式会社サステナビリティ会計事務所
代表取締役 福島隆史 殿

1.目的
当社は、株式会社レオパレス21(以下、「会社」という)からの依頼に基づき、「Integrated Report 2019」記載の2019年3月期の電気ガス使用由来のCO₂排出量14,730t-CO₂(スコープ1,2)、車両走行ガソリン由来のCO₂排出量3,345t-CO₂(スコープ1)、ならびに環境会計に計上されたレオパレス21グループ設置太陽光発電によるCO₂削減量24,365t-CO₂(以下、総称して「環境パフォーマンスデータ」という)に対して限定的保証業務を実施した。本保証業務の目的は、環境パフォーマンスデータが、会社の定める算定方針に従って算定されているかについて保証手続を実施し、その結論を表明することにある。環境パフォーマンスデータは会社の責任のもとに算定されており、当社の責任は独立の立場から結論を表明することにある。

2.保証手続
当社は国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準ISAE3000に準拠して本保証業務を実施した。当社の実施した保証手続の概要は以下のとおりである。
・算定方針について担当者への質問
・算定方針の検討
・算定方針に従って環境パフォーマンスデータが算定されているか、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施

3.結論
当社が実施した保証手続の結果、環境パフォーマンスデータが会社の定める算定方針に従って算定されていないと認められる重要な事項は発見されなかった。

会社と当社との間に特別な利害関係はない。

以上

会社概要

会社データ (2019年3月31日現在)

会社名	株式会社レオパレス21
本社	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	752億8,236万円
事業内容	アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理 および販売、リゾート施設の開発・運営、ホテル 事業、ブロードバンド通信事業、介護事業、他
従業員数	連結 7,600名 単体 6,331名

役員 (2019年6月30日現在)

取締役	代表取締役社長	宮尾 文也
取締役		蘆田 茂
取締役		斜木 克彦
取締役		岡本 誠司
取締役		早島真由美
取締役(社外)		児玉 正之
取締役(社外)		田矢 徹司
取締役(社外)		笹尾 佳子
取締役(社外)		村上 喜堂
取締役(社外)		古賀 尚文
監査役	常勤監査役	那須 篤則
	常勤監査役(社外)	吉野 二良
	監査役(社外)	中村 正彦
	監査役(社外)	湯原 隆男

大株主の状況 (上位10名) (2019年3月31日現在)

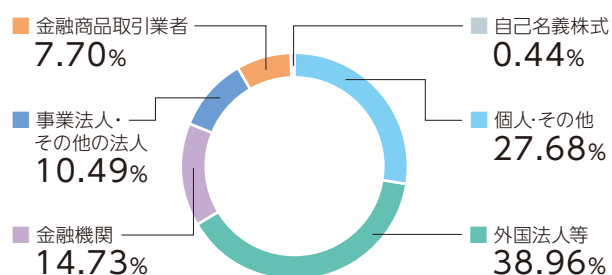
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 株式会社アルデシアインベストメント	10,600	4.35
2 株式会社レノ	7,875	3.23
3 RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS	7,090	2.91
4 JPモルガン証券株式会社	6,643	2.72
5 BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	6,211	2.55
6 レオパレス21取引先持株会	5,662	2.32
7 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,652	2.32
8 BNYN AS AGT/CLTS 10 PERCENT	5,097	2.09
9 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,945	2.03
10 EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	4,901	2.01

(注) 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あります。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 4,783千株
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

株式の状況 (2019年3月31日現在)

発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	244,882,515株
株主数	66,820名
上場市場	東京証券取引所 市場第一部
株式名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

株主構成 (2019年3月31日現在)

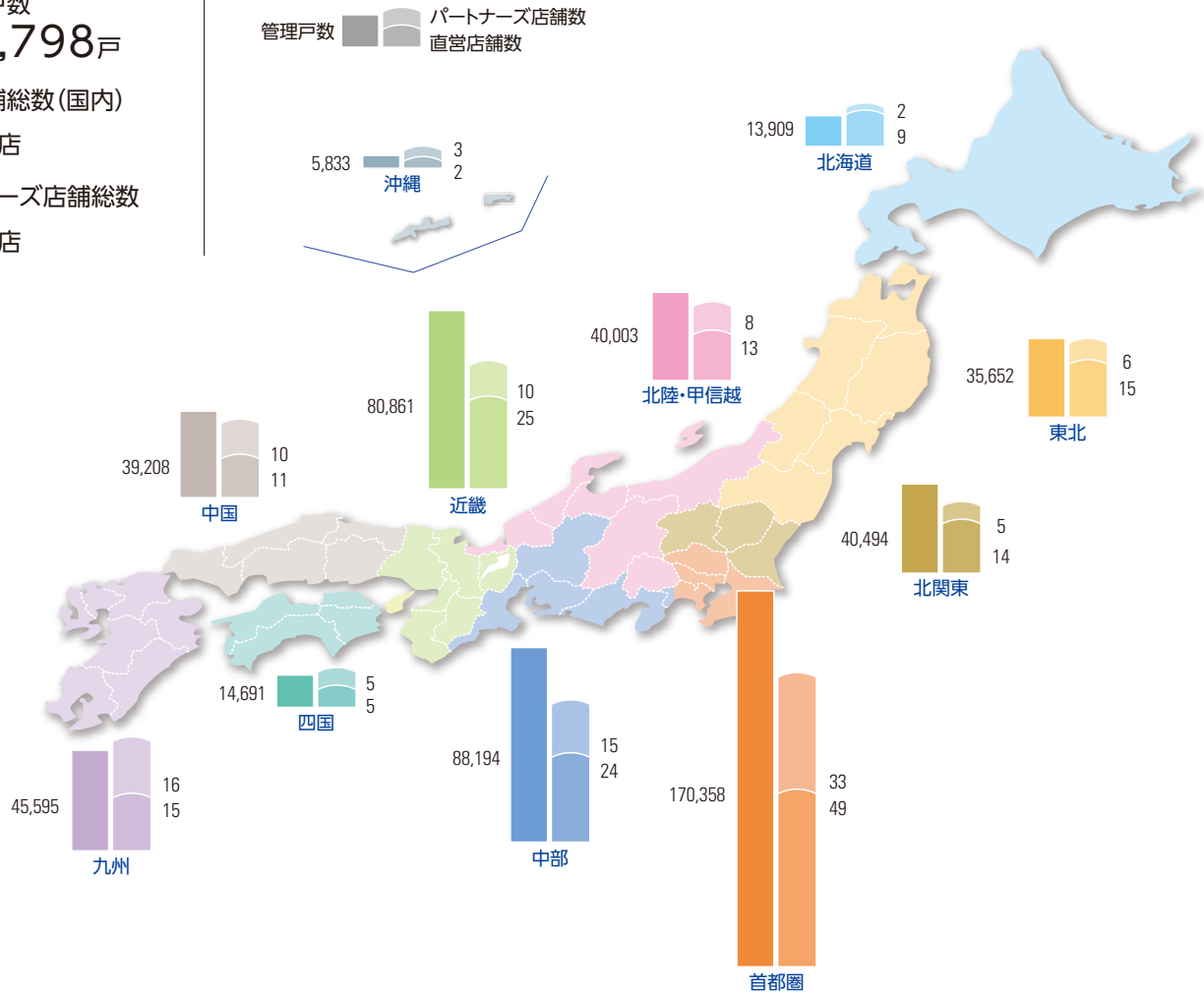


地域別管理戸数と賃貸店舗数 (2019年3月31日現在)

総管理戸数
574,798戸

直営店舗総数(国内)
182店

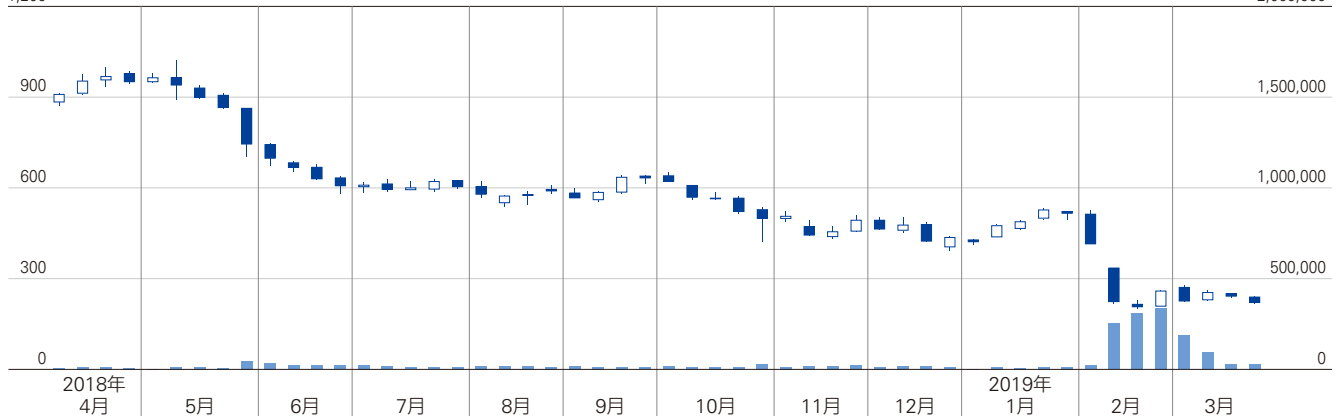
パートナーズ店舗総数
113店



株価と出来高の推移 (2019年3月31日現在)

株価の推移
(円)

出来高の推移
(千株)



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)

<http://www.leopalace21.co.jp/>



本冊子は適切に管理された木材を原料としてつくられた「FSC®認証紙」に、環境にやさしい植物油インキを使い印刷しています。