



第48期 中間報告書

2020年4月1日～2020年9月30日

# Leopalace Report

レオパレスレポート

株式会社レオパレス21

証券コード：8848

# トップメッセージ



事業基盤の再構築、  
構造改革を推進していくと同時に、  
施工不備対応の体制を整備し、  
対応を確実に実行することで、  
大きく毀損した社会的信頼の  
回復を目指していきます。

代表取締役社長  
宮尾 文也

## 社長就任から1年

### 施工不備対応に注力し、企業風土の 抜本的改革を推進

私が昨年5月に社長に就任して、1年余りが経過しました。この1年間は最優先課題である施工不備問題にしっかり向き合うことに専念しました。

昨年5月に公表した施工不備問題に関する再発防止策では、**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. 建築請負事業部体制の見直し**という3つの柱を立てました。

この3つの中でも、今回のような問題が二度と起きないようにするために一番大事なことは、企業風土の抜本的改革であると考え、より風通しがよく、ボトムアップ型の提案が活発に行われる企業風

土とすることを目指しました。その一貫として、マネジメントに対する意見具申ができるようなポスト(経営陣への目安箱)を作り、企業価値向上やコンプライアンスに関する投稿ができる制度を作りました。また、私も含めて役員が各地に出向いて、従業員と会話をする地域スモール会議も実施しています。さらに、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、望ましい企業風土が醸成されているかを確かめる仕組みも強化しています。

これらの施策を通じて、企業風土が変わっていることを実感していますが、これが一過性のものにならないよう、5月29日を『変革の日 5.29』と定めました。この日を反省の日とすることで、過去を風化させないことが再発防止のための抑止力になるのではないかと考えています。

## 施工不備問題への対応

### 全棟調査は完了し、段階的に改修工事を推進

施工不備問題に対する対応として、最初に着手した全棟調査については、2019年10月末時点ではほぼ完了し、その後は改修工事と居室の募集再開に取り組んできました。2020年8月末現在における優先調査対象物件の改修工事着手率は85.4%、完了率は13.7%となっています。

工事着手率に比べて完了率が低いのは、入居者がいらっしゃる建物で工事に着手すると、その部屋の工事が進まず、なかなか完了とならないことも一つの要因です。例えば、10部屋ある建物で、9部屋の工事が終わっても、残る1部屋の工事を終えるまでは完了

となりません。このようなこともあり、工事に取り掛かってはいるけれども、なかなか完了しないという状態になっています。

工事が終了しないと新規の募集ができない、募集ができないと新たな工事を行うための資金が不足するというジレンマの中で、当社が施工不備問題の対応を確実に遂行するためには業績の回復が必要不可欠であるとして、2020年7月以降、施工規模・施工体制を一旦縮小することとしました。この結果、全物件の改修工事が完了する時期は、当初想定よりも延びますが、施工不備問題の解決を当社の重要課題と位置付ける方針に変わりはありません。また、改修のスケジュールについては、実施体制整備の目処が見えてきた段階で、都度公表し、信頼回復を図っていきます。

## 2019年度の業績について

### 施工不備問題を主因として、2期連続の赤字

2019年度の連結業績は、施工不備に起因した事業収益の悪化により、売上高4,335億円(前期比14.2%減)、営業損失364億円(前期は営業利益73億円)でした。さらに、改修工事費用の損失負担見込額など243億円、減損損失76億円および繰延税金資産の取り崩しによる法人税等調整額(損)214億円を計上したことなどにより、純損失は802億円(前期比115億円の損失増加)と2期連続の赤字決算となりました。

今回の収益悪化の最大の要因は、入居率を維持できなかったことです。期末入居率85%を目標にしていたのですが、優先調査対象物件の募集保留や新型コロナウイルス感染拡大により入居率が低

迷し、2020年3月期末の入居率は83.07%(前期末比1.26p減)、期中平均入居率は80.78%(前半期比7.56p減)となりました。入居の需要期である第4四半期(1月~3月)には入居率が4.16pと大幅に上昇したものの、第3四半期(10月~12月)の入居率が80%を切っており、これが年間の入居率、さらには収益に大きく影響を及ぼしました。入居率の低下により業績が悪化し、一時的に債務超過の状態となりましたが、第三者割当て増資等により資金調達を行った事で、この状態は解消しております。

ただ、多額の損失計上により純資産が大幅に目減りしており、前期末の自己資本比率は0.7%にまで落ち込んでいます。この状況から一日でも早く業績回復を図るために、抜本的な事業戦略再構築を実施し、「選択と集中」や希望退職の募集を柱とする構造改革を決断したものです。

## 抜本的な事業戦略再構築について

### 賃貸事業をコア事業とし、「選択と集中」を推進

当社は今年6月、今後の社会的信頼回復と業績低迷からの脱却のために、「抜本的な事業戦略再構築」を踏まえ、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退の方針および希望退職の募集を柱とした構造改革の実施を公表しました。

この改革では、これまでの事業の多角化を志向した戦略から、賃貸事業をコア事業とし、その収益力強化を志向する戦略へ方針を転換します。今後2022年3月期までの2年間は「構造改革」によって、「選択と集中」を徹底し、その後はコア事業である「賃貸事業における収

益力強化、更なる挑戦」をテーマにした施策に取り組みます。賃貸事業を今後強化する事業、シルバー事業を維持・継続する事業とする一方で、建築を行う開発事業は縮小、ホテルリゾート事業、国際事業などは譲渡もしくは撤退し、事業の「選択と集中」を推進します。さらに、現状の事業規模にあった販売管理費とするために、人件費削減を図り、創業以来初となる1,000名規模の希望退職を募集しました。

これらの施策を通じて、2022年3月期は営業利益113億円、親会社株主に帰属する当期純利益99億円、2023年3月期には営業利益235億円、親会社株主に帰属する当期純利益191億円と施工不備問題発覚以前の利益水準へ回復させる計画です。

この抜本的な事業戦略再構築を通じて、大きく毀損した社会的信頼の回復を目指していきます。

## ESGについて

### 人材に関するテーマをマテリアリティに設定

ESGに対する取り組みについては、企業価値向上のために真に必要なマテリアリティを設定し、それに注力することが重要です。今回の施工不備問題を解決し、同じ問題を二度と起こさないこと、こ


れが当社独自のマテリアリティだと考えています。

また同時に、従業員の働き方改革、意識改革など人材に関するテーマもマテリアリティとして特定しています。

今回の構造改革の中で、1,000名規模の希望退職を実施する一方で、人材がマテリアリティであるというのは一見矛盾するようには感じますが、当社が持続的に成長していくには、やはり従業員の働き方がカギになると考えています。

このために、人材戦略として当社が求める人材像を設定し、それを実現するための研修を行います。そして、目標を達成した人材を評価する仕組みを確立しようと考えています。

一方で、スペシャリストに対しては、組織をマネジメントする力とは別の能力を評価し、会社への貢献が最大化できるような評価制度、研修制度も構築していく考えです。



当社の持続的な成長には、従業員の働き方がカギになります

## ガバナンスについて

### 社外取締役による監視体制を強化

今回の施工不備問題に取り組む中で、やはり何より外部からの監視を強めることが重要と考え、社内取締役の人数を減らすと同時に、社外取締役を増やし、その比率を大幅に増強しました。現体制では、9名の取締役のうち、3分の2の6名が社外取締役です。

今回の社外取締役については、構成比を3分の2とするだけでなく、どのようなスキルを持つ人に社外取締役をお願いするか、人選を強く意識しました。当社の現状を見た場合、新たな社外取締役に最も必要なスキルは、建築に関する知見、企業再生の経験、それに加えて、コンプライアンスを徹底していくために法律の専門知識であると考え、それぞれの分野から1名ずつ新たに社外取締役に就任していただきました。

人選では、  
どのような  
スキルを持つ人  
に  
お願いするかを  
強く意識しました



今回の増員により、これまでお願いしていた児玉取締役、田矢取締役、古賀取締役に加え、3分の2が社外取締役となることで、取締役会での意思決定の透明化を図ると同時に、それぞれの豊富なキャリアや様々な知見に基づいた、ときには厳しい意見を頂戴しながら、取締役会の実効性を強化し、ガバナンス強化を図っています。

## 長期ビジョンについて

### 社会インフラとしての賃貸住宅事業を 持続可能にするために

現在は施工不備問題の解決と収益改善に向けた取り組みが最優先となりますが、その後も当社が持続していくためには、中長期的なビジョンを用意しておく必要があると考えています。

日本は人口減少段階にあり、空き家問題が発生はしているものの、当社がターゲットとしている単身者向けの賃貸住宅を必要とする単身世帯は、10年後も1,000万人を下回らないという予測ができています。この予測に基づけば、当社の提供する単身者向け住宅

の需要はまだまだ根強いと推測されます。一方で、これまで以上に残ったパイを争う競争は激化していることは確実ですので、他にはない設備やサービスを駆使して、競争優位の構築に加え、生産性を向上させていくことが重要と考えています。

厳しい状況に直面してはいますが、当社が50年にわたる歴史の中で築き上げてきた賃貸住宅という社会インフラとそのインフラ構築のための当社の努力は、いまだ当社の中に底力として残っていると信じています。それゆえ、施工不備対応の完遂により、元に戻るのではなく、さらなる高みを目指し、様々な改革を推進していきます。

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お願い申し上げます。

# レオパレス21の中長期戦略

施工不備対応および施工不備対応に伴う入居率の悪化を主因に、2期連続の大幅な赤字となった状況を踏まえ、抜本的な事業戦略の見直しを行い、これまでの事業の多角化を志向した戦略から、「選択と集中」により改めて賃貸事業をコア事業としその収益力強化を志向する戦略へ方針を転換いたしました。また、企業価値の向上に向けた抜本的な体質改善のため、ノンコア・不採算事業の譲渡・撤退などを柱とする構造改革を実施し、業績回復を確固としたものにいたします。



## 事業基盤の再構築 (選択と集中)

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



## 構造改革

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



## 社会的信頼の 回復

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

## 1. 抜本的な事業戦略再構築

抜本的な事業戦略再構築として、賃貸事業をコア事業、シルバー事業を戦略的事业と位置付けています。法人営業の人員増強、ITの積極活用によるオペレーションの効率化などにより、コア事業と位置付ける賃貸事業の強化に注力します。シルバー事業では、賃貸事業でのシニア層顧客の獲得強化に向け、ニーズ開発等でシナジーの創出を図ります。開発事業は賃貸セグメント内に統合し、施工不備対応に注力すべく新規受注を停止し、規模を縮小しています。その他事業に区分されるホテルリゾート事業と国際事業は、譲渡・撤退を推進します。このように「選択と集中」により、改めて賃貸事業をコア事業に据え、その収益力を強化します。また、全社で希望退職募集による人員最適化を実施し、より筋肉質な事業基盤の構築に取り組んでいます。

コア事業	賃貸事業	<b>強化</b> 入居率改善に向け、法人営業の人員を増強 IT(Web/AI・IoT等)を積極活用し、オペレーションを効率化
	開発事業 (賃貸セグメント)	<b>縮小</b> 施工不備対応に注力すべく、開発事業の新規受注を停止
戦略的事业	シルバー事業	<b>維持・継続(シナジー強化)</b> 賃貸事業でのシニア層顧客の獲得強化に向け、ニーズ開発等でシナジーを創出
ノンコア事業	ホテルリゾート事業 国際事業 (その他事業)	<b>譲渡・撤退</b> 国内ホテル事業から撤退(ホテル名古屋を売却) リゾート(グアム)事業から撤退 国際事業から撤退 賃貸事業とのシナジー創出余地が僅少な子会社は撤退
全社		<b>組織のスリム化 / ガバナンス改革</b> 約1,000名の希望退職の募集を実施(実績:1,067名) 取締役・執行役員数削減、役員報酬減額、顧問・相談役制度廃止

# レオパレス21の中長期戦略

## 2. 短期/中長期のロードマップ

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより引き続き赤字決算の見通しですが、2022年3月期以降は法人営業の強化、ITを活用した営業効率の向上、外国籍やシニアといった新しいターゲット層向けの施策の強化等により、賃貸事業の入居率改善を図ります。シルバー事業は、継続的なオペレーションの改善による収益の増加、高齢者ニーズに対応した賃貸住宅サービスの開発・展開に取り組みます。開発事業は規模を縮小するものの、三大都市圏を中心とした既存オーナー様の建替需要への対応を推進します。このように賃貸事業における収益力強化を中心とする施策を通じて、2023年3月期には施工不備発覚以前の利益水準を目標に回復を目指します。

	短期(21/3期・22/3期)	中長期(23/3期以降)
全社方針	<b>構造改革</b> ノンコア事業の譲渡・撤退 約1,000名の希望退職募集実施	<b>賃貸事業における収益力強化、更なる挑戦</b> 賃貸事業でITを駆使したオペレーション効率化やエリア戦略、新しいターゲット層(外国籍、シニア)向け施策を強化 上記に向け、開発事業(建替対応)・シルバー事業と連携強化
賃貸事業【強化】	法人営業の人員増強 ITを活用した営業効率向上	外国籍顧客・シニア層の獲得強化 スマートロックや電子契約等による賃貸管理業務の効率化 三大都市圏等の賃貸ニーズの高いエリアでの管理戸数の増強
開発事業【縮小】 (賃貸セグメント)	オーナー様対応/施工不備対応に注力	三大都市圏を中心とした既存オーナー様の建替需要対応
シルバー事業【維持・継続】	継続的なオペレーション改善による収益増加 高齢者ニーズに対応した賃貸住宅サービスの開発・展開 上記に向けた生活相談、生活支援サービス(配食、掃除、安否確認・見守り等)の整備・拡充	
ホテルリゾート、国際(その他事業)【譲渡・撤退】	譲渡もしくは撤退	



### 3. 収益計画

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより、営業損失98億円、親会社株主に帰属する当期純損失80億円の計画としています。2022年3月期は、法人営業の強化、IT(AI/IoT)を活用した営業効率の向上等により賃貸事業の入居率を改善し、営業利益113億円、親会社株主に帰属する当期純利益99億円の計画です。2023年3月期には、施工不備問題発覚以前の利益水準へ回復させ、営業利益235億円、親会社株主に帰属する当期純利益191億円の計画としています。

#### 連結業績・計画

(百万円)	18/3期実績	19/3期実績	20/3期実績	21/3期計画*1	22/3期計画(参考)*1	23/3期計画(参考)*1
売上高	530,840	505,223	433,553	<b>431,100</b>	451,700	475,200
売上総利益	96,077	76,235	25,441	<b>43,000</b>	63,100	76,300
	18.1%	15.1%	5.9%	<b>10.0%</b>	14.0%	16.1%
販管費	73,147	68,844	61,915	<b>52,800</b>	51,900	52,800
営業利益	22,930	7,390	△36,473	<b>△9,800</b>	11,300	23,500
	4.3%	1.5%	△8.4%	<b>△2.3%</b>	2.5%	5.0%
経常利益	22,354	7,063	△36,341	<b>△10,200</b>	10,700	23,000
	4.2%	1.4%	△8.4%	<b>△2.4%</b>	2.4%	4.8%
純利益*2	14,819	△68,662	△80,224	<b>△8,000</b>	9,900	19,100

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

\*2 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「純利益」と表記

#### セグメント別業績・計画

(百万円)	18/3期実績*1	19/3期実績*1	20/3期実績*1	21/3期計画	22/3期計画(参考)	23/3期計画(参考)
賃貸	売上高 512,125	485,381	412,746	<b>413,900</b>	434,800	460,100
	売上総利益 19.1%*2 97,696	15.9%*2 77,305	6.2%*2 25,432	<b>10.4%*2 43,000</b>	14.3%*2 62,100	16.3%*2 75,000
	営業利益 29,659	13,991	△26,041	<b>3,600</b>	23,300	34,300
シルバー	売上高 12,807	13,922	14,620	<b>14,500</b>	14,900	15,000
	売上総利益 △105	598	929	<b>600</b>	1,000	1,100
	営業利益 △1,596	△846	△547	<b>△700</b>	△700	△800
その他*3	売上高 5,907	5,919	6,186	<b>2,700</b>	2,000	100
	売上総利益 2,042	2,094	1,585	<b>△500</b>	0	200
	営業利益 △846	△1,346	△996	<b>△2,200</b>	△1,300	0
調整額*4	営業利益 △4,287	△4,407	△8,888	<b>△10,500</b>	△10,000	△10,000

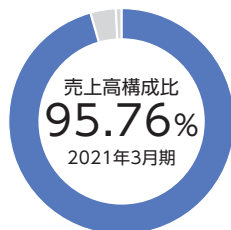
\*1 抜本的な事業戦略再構築に伴いセグメント変更を行ったため、18/3期実績、19/3期実績、20/3期実績の数値は遡及修正を反映済

\*2 売上高総利益率(売上総利益/売上高)

\*3 ホテルリゾート・その他事業は21年3月期以降その他事業に変更

\*4 20年3月期下期および21年3月期以降は、施工不備応援に係る人件費を調整額に計上しており、調整額が増加

## 賃貸事業



## 賃貸事業



- 入居率改善に向け、法人営業の人員を増強
- IT (Web/AI・IoT等) を積極活用し、オペレーションを効率化
- 外国籍顧客・シニア層の獲得強化
- スマートロックや電子契約等による賃貸管理業務の効率化
- 三大都市圏等の賃貸ニーズの高いエリアでの管理戸数の増強

## 開発事業 (賃貸セグメント)



- 施工不備対応に注力すべく、開発事業の新規受注を停止
- 三大都市圏を中心とした既存オーナー様の建替需要対応

## シルバー事業



- 賃貸事業でのシニア層顧客の獲得強化に向け、ニーズ開発等でシナジーを創出

## その他事業



- ホテルリゾート事業：早期に譲渡の方針
- 国際事業：譲渡もしくは撤退の方針

## 決算ハイライト

入居率の低下により、売上・利益ともに計画比マイナス。空室損失引当金37億円(計画比+23億円)の戻し入れと販管費の抑制により、売上総利益・営業利益は前期比プラス。特別利益として、投資有価証券売却益40億円などを計上。特別損失として、賃貸用レジデンスの売却等に伴う減損損失37億円・補修工事関連損失17億円・退職特別加算金24億円を計上、当期損失は△175億円(計画比△28億円)となりました。

(百万円)	20/3期 2Q累計 実績	21/3期 2Q累計 計画	21/3期 2Q累計 実績	前期比	計画比	21/3期 通期計画
売上高	221,517	213,600	<b>208,647</b>	△12,870	△4,952	431,100
売上総利益	13,458	17,400	<b>13,984</b>	+525	△3,415	43,000
	6.1%	8.1%	<b>6.7%</b>	+0.6p	△1.4%	10.0%
販管費	30,585	28,000	<b>26,600</b>	△3,985	△1,399	52,800
営業利益	△17,126	△10,600	<b>△12,616</b>	+4,510	△2,016	△9,800
	△7.7%	△5.0%	<b>△6.0%</b>	+1.7%	△1.1%	△2.3%
経常利益	△16,497	△11,000	<b>△12,854</b>	+3,643	△1,854	△10,200
	△7.4%	△5.1%	<b>△6.2%</b>	+1.3%	△1.0%	△2.4%
純利益*	△24,435	△14,700	<b>△17,571</b>	+6,863	△2,871	△8,000

※ 本資料では「親会社株主に帰属する当期純利益」を「純利益」と表記

## セグメント別業績

「賃貸事業」は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、売上・利益ともに計画比マイナス。「シルバー事業」は前期比減収減益も計画比はプラス。「その他事業」は、新型コロナウイルス感染拡大の影響、国内3ホテルの売却もあり、前期比減収減益となりました。

(百万円)	20/3期 2Q累計 実績*1	21/3期 2Q累計 計画	21/3期 2Q累計 実績	前期比	計画比	21/3期 通期計画
賃貸 売上高	210,867	204,600	<b>199,742</b>	△11,124	△4,857	413,900
賃貸 売上総利益	6.3%*2 13,223	8.4%*2 17,100	<b>7.0%*2 13,981</b>	+758	△3,118	43,000
賃貸 営業利益	△14,569	△3,800	<b>△7,135</b>	+7,433	△3,335	3,600
シルバー 売上高	7,301	7,200	<b>7,244</b>	△56	+44	14,500
シルバー 売上総利益	484	300	<b>392</b>	△91	+92	600
シルバー 営業利益	△236	△400	<b>△293</b>	△56	+106	△700
その他 売上高	3,348	1,800	<b>1,660</b>	△1,688	△139	2,700
その他 売上総利益	1,148	100	<b>143</b>	△1,004	+43	△500
その他 営業利益	△127	△800	<b>△633</b>	△505	+166	△2,200
調整額 営業利益	△2,192	△5,600	<b>△4,552</b>	△2,360	+1,047	△10,500

※1 抜本的な事業戦略再構築に伴いセグメント変更を行ったため、20/3期2Q累計実績の数値は遡及修正を反映済

※2 売上高総利益率(売上総利益/売上高)

# 賃貸事業トピックス



## ITを活用した営業効率向上

「抜本的な事業戦略再構築」の中で、賃貸事業における収益力強化を志向する戦略へ方針転換をしていますが、その中でも特に、2021年3月期・2022年3月期の2年間は、「ITを活用した賃貸事業の営業効率向上」を重点施策として掲げています。重点施策を現実のものとするべく、3つの取り組みについてご紹介します。

### 賃貸WEB契約

2019年6月より開始し、2020年3月期は契約件数392件。2020年8月末までで累計833件の契約実績があります。通常は店舗にご来店いただき、重要事項等の説明を行います。それをTV電話で行います。Leo Lock搭載物件(全国7,760戸)では鍵受け渡しのための来店も不要となるサービスです。

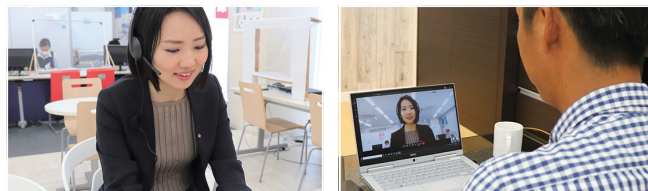
当社は現在、希望退職制度の実施により社員数が減少する中で、賃貸事業の生産性向上のため賃貸直営店舗の削減を実施しておりますが、賃貸WEB契約を推進することによりさらなる省力化が可能になります。

賃貸WEB契約は全レオパレス管理物件で対応しており、賃貸契約・マンスリー契約ともにニーズがあります。また、法整備後は法人向けサービス「Leo-sign」(契約書の電子化)との併用により、一層の効率化が見込まれます。

現在、年間20,000件の契約実績を目指しており、この数値は

2021年3月期のCSR活動KPIとして設定し、新しい生活様式「withコロナ」への対応として特に重点的に取り組んでいます。

契約プロセスのそれぞれの場面において先進的なITを導入。  
賃貸契約のスマート化を促進する。





## Leo-sign (電子契約書)

2015年1月から導入している法人向け賃貸契約の電子化サービスです。2020年6月末時点で全法人契約のうち、26.9% (8,407件) にて採用されています。

非対面で賃貸契約が可能であり、書類の郵送時間が削減できることから依頼から入居までスピーディーな対応が実現、先方社内の承認者設定、捺印がWEB上で完結。双方がテレワークでも書類締

結が可能であり、「withコロナ」時代のオンライン業務、ペーパーレスのニーズの高まりにマッチしています。また、ペーパーレスにより紙の使用を削減できることから環境負荷低減にも貢献しています。

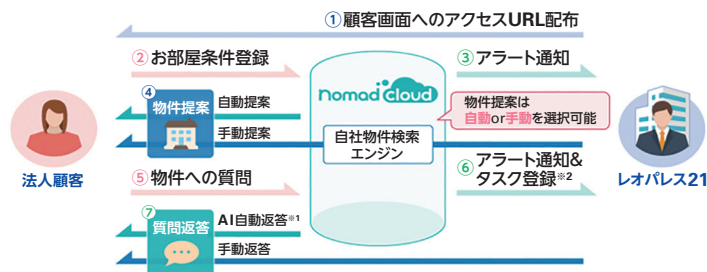
法令上マンスリー契約は不可であり、賃貸契約のみ対応しています。契約文書のオンライン化により、社員および法人のお客様の業務負担軽減効果が大きく、今後、導入企業の増加が期待できます。

## AI物件検索 (自動物件提案)

2018年9月より運営を開始しています。部屋探し依頼を取り込み、お客様のご希望条件に合わせて自動で物件情報を配信するサービスであり、イタンジ株式会社のノマドクラウドを活用しています。

法人のお客様からの部屋探し依頼の約2割をAIによって提案しており、成約率7割弱と人的紹介と遜色がない精度で活用できています。

当社物件検索システム、ナビタイム、LINEとの連携を実施。2019年10月より賃貸店舗にも導入を拡大し、作業時間とコストの削減を目指します。



※1 AIの自動返答率は50%超。

※2 AIが返答できない質問の場合にタスク登録が実行。

# 施工不備問題に関するご報告

## 当社施工物件の改修について

全体の改修状況は以下の表のとおり、改修着手率は54.3%、完了率は7.7%であり、以下の項目2に述べる3つの要因により進捗が遅延していますことをご報告申し上げます。

### 1. 当社施工物件 改修進捗状況

これまで改修進捗状況については棟単位でご報告しておりましたが、改修工事は住戸単位で行っていることから、進捗をよりの確に表示できるように20年9月より住戸単位に変更いたしました。

(2020年10月31日時点)

シリーズ	全棟数	明らかな不備棟数	明らかな不備棟総戸数	要改修等	
				要改修等	改修完了
ネイル・6シリーズ※1	15,283	7,641	120,248	104,862	38,852
その他シリーズ※2	23,802	5,983	96,021	90,372	2,518
合計	39,085	13,624	216,269	195,234	41,370

- ・総戸数から明らかな不備のない住戸を除いたものを「要改修等」としています。
- ・「要改修等」には、棟単位での調査は終了しているものの、住戸単位では入居中等の理由による未調査の住戸を含みます。
- ・軽微な不備棟16,457棟における改修完了は、19,551戸になります。
- ・速報値のため、数値は変動する可能性があります。

※1 ネイル・6シリーズ…優先調査対象物件としていた商品シリーズ

「ゴールドネイル」「ニューゴールドネイル」「ゴールドレジデンス」「ニューシルバーレジデンス」「ニューゴールドレジデンス」「スペシャルスチールレジデンス」「ペタースチールレジデンス」「コングラツィア」

※2 その他シリーズ…それ以外の物件商品シリーズ

当社が調査の対象としている当社施工物件のうち、優先調査対象物件を除いた42シリーズの物件を指します。

### 2. 改修工事遅延の要因

1. 改修工事着工に係る各特定行政庁との協議完了の遅延

2. 工事管理者の不足及び施工業者の離脱

3. 新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言による改修工事の中断

### 3. 物件の調査および改修工事

界壁の有無および施工状況の確認、設計図書等との相違点を中心に、全棟調査を実施しました。改修工事については、明らかな不備のある物件から優先的に、建築基準法令および消防法令への基準不適合の解消に向けて実施しています。

#### 全棟調査について

物件の調査は、弊社の調査チームに第三者の一級建築士が同行し、その場で確認するか、調査チームが撮影した写真データを第三者の一級建築士が確認する手順で実施しました。

#### 改修工事状況

##### 施工不備改修工事について

オーナー様や入居者様へのご迷惑を最小限に留めるよう配慮しながら、改修工事を進めてまいります。工事期間につきましては、1部屋あたり数日から1週間程度を要します。

##### 実際の改修工事状況

①室内の養生・保護シート張り



②天井材の一部を撤去



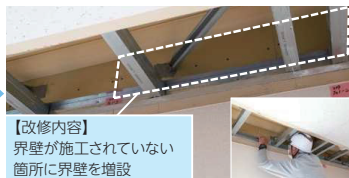
③作業用の開口部確保



④開口部より不備状況の確認



⑤不備を是正し改修完了



⑥開口部を復旧し作業完了



### 4. 業績立て直しに集中するため、施工不備対応・体制を一旦縮小

当社業績は厳しい状況が続いており、2021年3月期の業績予想も当期純損失の計上を余儀なくされています。そこで当社の業績回復を図るため、構造改革の実施により、希望退職を含む人的・物的資源の再配置を実施することとしました。

これにより、施工不備対応に関わる施工規模・施工体制を一旦縮小せざるを得ない状況となりました。

# 施工不備問題に関するご報告

## 再発防止策の施策と進捗状況について

当社は、外部調査委員会から施工不備問題に関する調査報告書を受け、2019年5月29日に再発防止策に関する方針を決定し、2019年8月に具体的な再発防止の内容を決定・発表しました。当社は再発防止への取り組みを経営上の最重要課題として進めており、2020年8月末時点で、施策のうち60%が完了しています。

### 外部調査委員会設置・報告

2019年2月27日設置

2019年5月29日最終報告

コンプライアンス  
統括本部設置\*

2019年4月

再発防止策方針  
決定

2019年5月29日発表

施策内容  
決定・発表

2019年8月

各施策実施

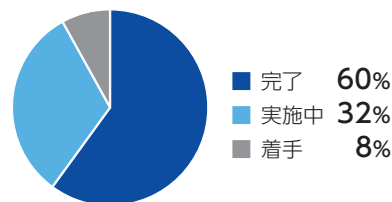
2019年8月～現在

### 再発防止策の進捗

2020年8月末現在

	完了	実施中	着手	合計
1. 企業風土の抜本的改革	10	6	0	16
2. コンプライアンス・リスク管理体制の再構築	6	5	1	12
3. 建築請負事業体制の見直し	14	5	3	22
合計	30	16	4	50

2019年8月に発表した施策のうち  
**92%**(50項目中46項目)を実施



「施工不備問題」再発防止に向けた取り組みについて進捗を発表  
<https://www.leopalace21.co.jp/saihatsuboushi/>

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

## コンプライアンス推進本部長メッセージ

リスクを顕在化できなかつた企業風土の払拭が、コンプライアンス推進本部長としての私の最大の責務と考えます。そのために、社員が経営陣に対して意見を具申できるシステムを構築し、風通しのよい社風づくりと、リスクが顕在化する前に把握できるよう、リスク管理規程を見直し、研修も実施しました。また、再発防止策を推進するだけでなく、問題を風化させぬよう、社員一人一人の意識づけのために、毎年5月29日を『変革の日 5.29』として制定しました。「自由闊達な意見交換から生まれる風通しのよい社風」を目指して、社員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材づくりにこれからも努めてまいります。



コンプライアンス推進本部長 CLO(最高法務責任者)  
早島 真由美



# マネジメント体制の刷新

## 社内取締役



代表取締役社長  
社長執行役員  
事業統括本部長

宮尾 文也



取締役 常務執行役員  
経営企画本部長  
施工不備問題緊急対策  
本部長(兼務)

蘆田 茂



取締役 執行役員  
管理本部長  
コンプライアンス推進本部長  
CLO(兼務)

早島 真由美

## 社外取締役



取締役(社外)  
児玉 正之



取締役(社外)  
田矢 徹司



取締役(社外)  
古賀 尚文



取締役(社外)  
藤田 和育



取締役(社外)  
中村 裕



取締役(社外)  
渡邊 顕

## 監査役



常勤監査役(社外)  
吉野 二良



常勤監査役  
鮫島 健一郎



監査役(社外)  
湯原 隆男



監査役  
村上 喜堂

# コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

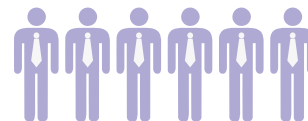
## 取締役会について

取締役会は、経営の機動性確保と監督機能の充実を両立させることに重点を置き、現在社外取締役6名を含む9名の取締役で構成しております。企業価値向上のためには、適切な取締役選任が重要と考えており、報酬決定とともに社外取締役を委員とした指名報酬委員会で審議することを決定プロセスに組み込んでおります。

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取締役会を開催しており、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おります。



社内取締役



社外取締役

## 取締役会での議案

2019年3月期は取締役会21回の開催があり、議案数は124議案でした。2020年3月期は取締役会33回、144議案と大幅に開催回数・議案数が増加しております。主な議論内容は「事業戦略・業績」「役員選任・役員報酬」「施工不備・再発防止」の3項目が、前期と同様に高い比率を占めております。

### 事業戦略・業績

- 2019年3月期は国際事業の拡大、グループ会社の事業計画など、新たな収益源の構築に向けたものが主な議案でした。
- 2020年3月期は業績の低迷により新規事業に関する議案は減少しましたが、「抜本的な事業戦略再構築」に向けて議論を行い、「抜本的な事業戦略再構築の検討結果を踏まえた事業計画」を策定しました。

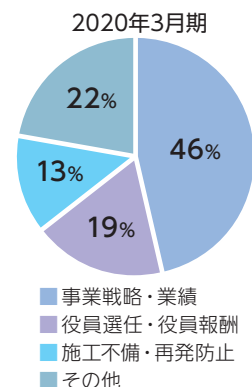
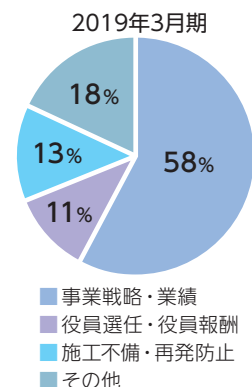
### 役員選任・役員報酬

- 従前より役員選任、役員報酬に関する議論を行ってききましたが、2020年3月期は取締役に求められるスキルマトリクスなど、取締役会の機能強化に向けた議論が増加しました。

### 施工不備・再発防止

- 施工不備・再発防止に関する議論は前期より継続して行っております。
- 2020年3月期は取締役会での議論のほか、品質管理に関する知見を持つ取締役を中心に、執行部門と定期的に打ち合わせを実施しています。

### 取締役会における議案内容



## 取締役会の実効性評価

2020年3月期終了後、取締役会が果たすべき機能等について評価を行い、取締役会およびガバナンス体制は概ね有効に機能したことを確認しました。具体的には、前期における取締役会評価の結果に基づき、コンプライアンス改革・リスク管理体制の再構築を行い、経営戦略に関する議論を深め、抜本的な事業戦略の再構築の検討を行い、事業計画の策定に至りました。毀損したブランドの再構築、サクセッションプラン、女性キャリア支援の推進については、当期も引き続き取り組む課題と認識しています。今回実施した取締役会評価においては、事業計画の実行を至上命題として、構造改革の確実な断行および賃貸事業の収益力強化、施工不備問題の解決に向けた取り組みについて進捗確認するとともに適宜議論し、意思決定と軌道修正を行うことが重要との認識を共有しました。

	2020年3月期の評価	2021年3月期の課題
評価ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>・コンプライアンス改革・リスク管理体制の再構築を実施</li><li>・経営戦略に関する議論を深め、抜本的な事業戦略の再構築の検討を行い、事業計画を策定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・構造改革の確実な断行</li><li>・賃貸事業の収益力強化</li><li>・施工不備問題の解決に向けた取り組み</li></ul>
改善ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>・毀損したブランドの再構築</li><li>・サクセッションプラン</li><li>・女性キャリア支援の推進</li></ul>	

## 役員報酬

当社は、取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定について、多様なレンジにおいて業績向上と企業価値向上に資する報酬体系とすることを基本的な方針としており、そ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います。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氏が務めています。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、指名報酬委員会において社外取締役が客観的に検証した結果、2019年2月より役員報酬を減額しておりますが、2021年3月まで役員報酬の減額を継続します。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、当社施工物件の不備公表時点で業務執行取締役の任にあった代表取締役社長、執行役員(当時は取締役専務執行役員)の2名については役員報酬を追加減額し、代表取締役社長は90%の減額(追加30%)を実行しています。

## 顧問・相談役制度の廃止

取締役会の決議により、相談役および顧問の契約は、2020年6月末日をもって解約し、顧問・相談役制度を廃止しました。

## 会社情報・株式情報

### 会社概要 (2020年9月30日現在)

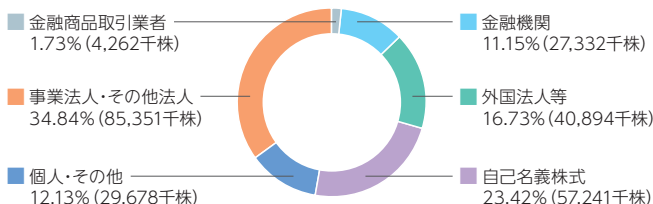
会社名	株式会社レオパレス21
本社	東京都中野区本町2丁目54番11号 TEL. 03-5350-0001(代)
代表取締役社長	宮尾 文也
設立	1973年8月17日
資本金	752億8,236万円
上場市場	東京証券取引所 市場第一部
事業内容	アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理及び販売、リゾート施設の 開発・運営、ホテル事業、ブロードバンド通信事業、介護事業 他
従業員	連結5,654名 単体4,509名
主な関係会社	(株)レオパレス・リーシング/プラザ賃貸管理保証(株)/あすか少額短期保険(株)/ (株)レオパレス・スマイル/LEOPALACE GUAM CORPORATION/レオパ レス21ビジネスコンサルティング(上海)有限公司/(株)レオパレス・パワー/ ウリレオPMC(株)/Leopalace21 (Thailand) CO., LTD./LEOPALACE21 VIETNAM CO., LTD./Leopalace21 (Cambodia) Co., Ltd./ LEOPALACE21 PHILIPPINES INC./PT. Leopalace Duasatu Realty/ Leopalace21 Singapore Pte. Ltd./ (株)アズ・ライフケア/(株)もりぞう/ エンプラス(株)/(株)レオパレス・エナジー

### 大株主 (2020年9月30日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社アルデシアインベストメント	48,683	19.92
株式会社シティインデックスイレバンス	21,904	8.96
株式会社エスグラントコーポレーション	9,035	3.69
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	8,867	3.62
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,696	2.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	5,389	2.20
レオパレス21取引先持株会	5,144	2.10
島田 則康	4,230	1.73
JP MORGAN BANK (IRELAND) PLC 380423	3,555	1.45
レオパレス21オーナー持株会	3,482	1.42

※自己所有株式は大株主から除外しており、持株比率の算出から控除しております。

### 株式分布状況 (2020年9月30日現在)



### 役員 (2020年9月30日現在)

代表取締役社長	宮尾 文也	取締役(社外)	中村 裕
取締役	蘆田 茂	取締役(社外)	渡邊 顕
取締役	早島 真由美	常勤監査役	鮫島 健一郎
取締役(社外)	児玉 正之	常勤監査役(社外)	吉野 二良
取締役(社外)	田矢 徹司	監査役	村上 喜堂
取締役(社外)	古賀 尚文	監査役(社外)	湯原 隆男
取締役(社外)	藤田 和育		

### 株式の状況 (2020年9月30日現在)

発行可能株式総数	500,000,000株
自己株式数	572,410株
発行済株式の総数	244,882,515株
株主数	59,652名

### 株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
期末配当金受領株主確定日	3月31日
中間配当金受領株主確定日	9月30日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人・特別口座の 口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 電話照会先 インターネットホームページURL	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031(フリーダイヤル) <a href="https://www.smb.jp/personal/agency/index.html">https://www.smb.jp/personal/agency/index.html</a>
上場証券取引所	東京証券取引所
公告の方法	電子公告により、当社ホームページに掲載します。 <a href="https://www.leopalace21.co.jp/ir/">https://www.leopalace21.co.jp/ir/</a> ただし、事故その他やむを得ない事由によって、電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載 します。

### 株式に関する住所変更等のお手続きについてのご照会

証券会社の口座をご利用の株主様は、三井住友信託銀行株式会社ではお手続きができませんので、取引証券会社へご照会ください。  
証券会社の口座をご利用でない株主様は、上記電話照会先までご連絡  
ください。



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  
TEL.03-5350-0001(代) FAX.03-5350-0058

