家に価値タス
カチタス

統合報告書2023

2023/8/30

CONTENTS

01 カチタスについて

経営理念 4
パーパス 5
ビジネスモデル 6
カチタスの軌跡 7
当社の強み 8
外部環境 9

02 カチタスの価値創造

トップメッセージ 13
価値創造ストーリー 15
サステナビリティ推進体制 16
マテリアリティ 17
第3次中期経営計画の取組み状況について 18

03 マテリアリティへの取組み

社会的インパクトの創出 20
商品品質の向上 23
人的資本の質的・量的向上 24
持続的なパートナーシップによる地域コミュニティへの貢献 30
環境負荷の低減 32

04 コーポレートガバナンス

取締役会の構成と実効性の確保への取組み 39
報酬制度によるガバナンスの強化 42
社内でのガバナンス強化に向けた取組み 43

05 財務情報

財務ハイライト 45
透明性の高い会計処理と積極的な対話姿勢 47
安定した資金調達と在庫の分散保有 48

06 参考情報

外部評価機関からの高い評価 50
その他の参考情報 51

01

カチタスについて

経営理念

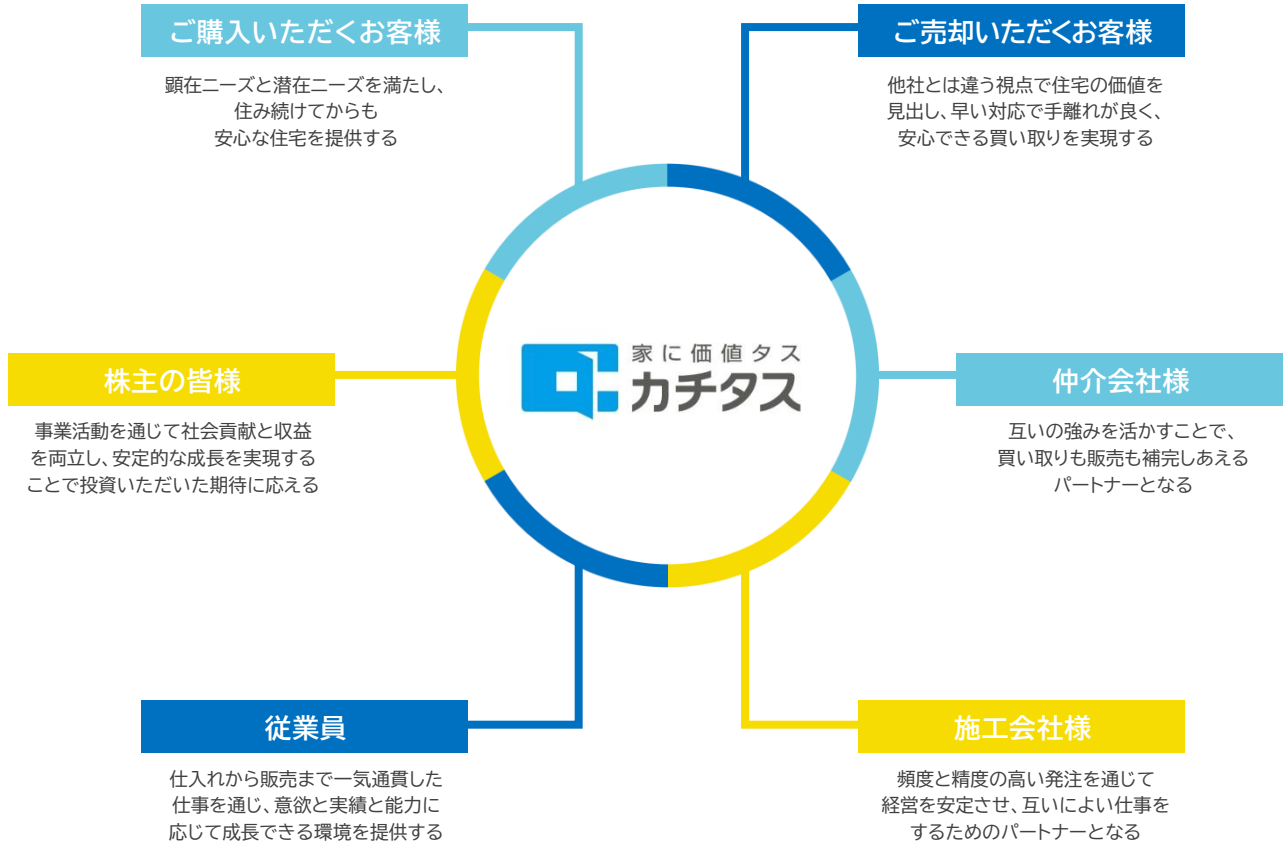
未来への扉を。

「家に価値タス」ことを通じて、地域とお客様に。

私たちは、「家に価値タス」活動を通じて、
地域とそこに暮らす人々の生活にひとつでも多くの「未来への扉」を提供し、
土地開発を前提とした新築中心の日本の住まい方から、
既存の家を再生して住みつなげるという新しい住まい方を提唱して、
地域の活性化・発展を支援し続けていく。

各ステークホルダーへカチタスが提供する価値

事業を通じて関わる皆様にさまざまな形で「価値をタス」ため、
「期待通り」ではなく、「期待を超える」レベルで
商品・サービス・満足を提供していく「カチタススタンダード」を創っていきます。



カチタスについて

パーパス

この街に、
ひとつでも多くの喜びを。

私たちは、中古再生住宅のパイオニアとしての
誇りと責任をもって、中古住宅業界を先導し、
「無駄なく家を住み繋ぎ、地域を大事にする」住まい方ができるよう、
住宅市場を変えていく。

お客様からは「カチタスに売ってよかった」「カチタスで買ってよかった」と
最高の笑顔をいただき、
お取引先とは「カチタスとずっと付き合いたい」と深い絆でつながり、
従業員一人ひとりがカチタスの一員であることを誇りに思う会社にしていく。

そのために、昨年よりも、昨月よりも、昨日よりも
一棟でも多くのいい仕入れをし、
一棟でも多くのいい商品を企画し、一棟でも多くの販売をしていくことで、
ひとつでも多くの幸せな暮らしを支援していく。

当社が「提供する価値」についてのステークホルダーのコメント

当社の社員が業務を通じて直接ステークホルダーからいただいたコメントをご紹介します。
当社は、ステークホルダーの皆様に、ひとつでも多くの喜びを提供することを当社は目指してまいります。

ご購入いただくお客様

「カチタスの物件以外の中古住宅はリフォームされていないので、検討の候補になりませんでした。カチタスの物件は中古住宅でも既に住める状態に仕上がっているのが魅力的で、家を買うならカチタスで買うと決めていました」

「フルリフォームではない住宅ですが、生活する上で気にならない箇所のリフォームはせずお値段を安くして販売されていました。そのおかげで私たちでも手の届く価格で、購入することができました」

「今住んでいる市営住宅の家賃が上がるため、引っ越し先を検討していた。仕事先にも近くなるので、即決で契約しました」

ご売却いただくお客様

「売却した家は、空き家期間が長く心労が絶えませんでした。カチタスに買取してもらうことが決まってからは、2週間で決済まで進み、もっと早く相談すればよかったと思いました。周りで空き家で困っている知人にもぜひ勧めたいです」

「母が介護施設に入ることになり、介護費用に充てるため実家の売却を考えました。査定金額は仲介会社の提示金額より低かったものの、すぐに手元にお金が入り、荷物も一緒に引き取っていただき助かりました」

「相続した実家をどうするか悩んでいました。両親が建てた家で、自分も幼いころ生活をした思い出もあったので、解体して土地売りではなく家を残したいと思っていました。どんな家になるかリフォームの完成を楽しみにしています」

施工会社様

「大工さんが高齢化しているため、若い人材を育てないといけない。カチタスから定期的に仕事が来るので、若い人材を育成でき、とても助かっています」

「リフォームした物件が売れるたびに、カチタスの担当から報告が来るのが嬉しい。『一緒にこだわって企画した間取り変更をお客様が特に気に入っていました』と言われると、また次の現場でもリフォームを考えて工事するのが楽しみでやりがいがあります」

仲介会社様

「カチタスは社内チェックがしっかりしているので、安心してお取引ができます。販売時のクレーム対応も早くて安心です。これ以上ないくらいに不動産仲介会社にとって大切なことに寄り添ってくれていると思っています」

「取り扱いの少ないエリアの売却依頼で、仲介として預かるかを悩んでいた物件でした。カチタスで買い取るかを相談したところすぐに査定や立会いに進み、スムーズに売却できました。仲介で預かって良かったですし、これからも紹介させていただきます」

（出所）カチタス　全社キックオフ（2023年7月）に伴う社員アンケート

カチタスについて

ビジネスモデル

仕入て、リフォームして、販売するというシンプルなビジネスモデル

当社は地方・築古・戸建の中古物件を買い取り、
現代の生活に合わせたリフォームで住宅を再生し、
新築の半額程度で販売しています。

買い取る中古住宅の8割程度は空き家で、
事業を通じて「空き家問題の解決」と「手ごろな価格の住宅の提供」などの
社会的価値を創出しています。

仕入
仕入れ力・
目利き力により
再生可能な物件を
厳選買取り

再生・商品化
リフォーム企画力・
施工力により
きれいな物件を
低コストで企画・施工

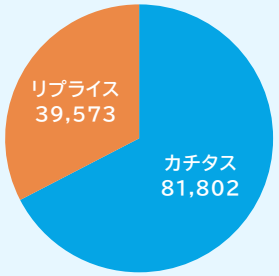
販売
販売価格は新築の
半額程度で
お客様の毎月の
住宅ローン支払い額は
賃貸物件の家賃以下

仕入

Before
売主

再生・商品化

カチタスグループ



2023/3月期 単体売上高（百万円）

	カチタス	reprice
販売地域	地方中心	地方都市部/都市郊外
販売件数	5,209件	1,718件
戸建比率	93.0%	72.6%
販売価格（税抜）	1,559万円	2,294万円

大量発注 ↓ ↑ 低価格販売
資材メーカー

安定発注 ↓ ↑ 低価格施工
施工会社（工務店）

販売

After
買主

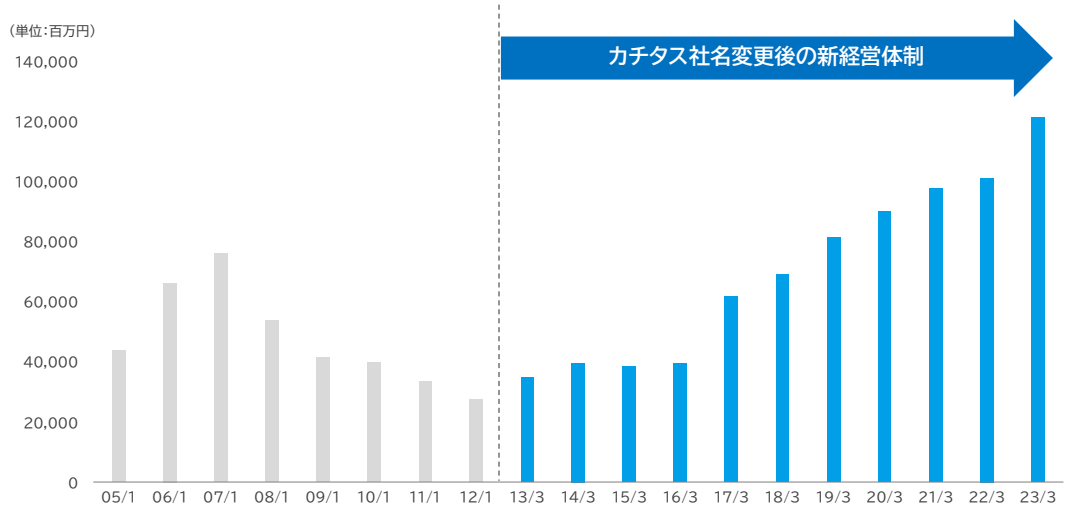
カチタスについて

カチタスの軌跡

沿革

1978年	9月	群馬県桐生市に資本金1,000万円で石材業を目的に株式会社やすらぎを設立
1988年	12月	宅地建物取引業の免許を取得し、不動産の売買・代理業を開始
1998年	8月	民事執行法改正に伴い、不動産競売物件を落札し、リフォーム後に販売する事業形態(中古住宅再生事業)を確立
2004年	2月	株式会社名古屋証券取引所セントレックス市場に上場
2012年	3月	プライベートエクイティファンドである株式会社アドバンテッジパートナーズによる当社株式に対する公開買付の実施
	7月	株式会社名古屋証券取引所セントレックス市場上場廃止
2013年	7月	社名を株式会社カチタスへ商号変更
2016年	3月	株式会社リプライスの株式を全部取得
2017年	4月	株式会社ニトリホールディングスと資本・業務提携契約を締結
	12月	東京証券取引所市場第一部に上場
2021年	5月	リプライスの累計販売戸数が1万戸を突破
2022年	4月	東京証券取引所プライム市場に上場
2023年	5月	カチタスの累計販売戸数が7万戸を突破

売上高の推移



ファンド傘下時代の事業再生:競売仕入から買取仕入への移行

当社は1998年の民事執行法改正をきっかけに、中古住宅再生事業を開始しました。当初は競売物件の仕入競争も少なく、先行者優位を活かして事業拡大に成功し、2004年に名証セントレックス市場に上場しました。

しかし、参入障壁の低さと、インターネットの普及により競売物件の情報取得が容易になったことを通じて入札者が増加し、落札価格が上昇しやすい環境が生まれました。その後、リーマンショックを受けて施行された金融円滑化法により、住宅ローンの借り手から申し出があった場合に返済スケジュールの変更等を行う努力義務が金融機関に課され、競売物件が減少したことで仕入価格が上昇していきました。これらの経緯で事業の収益性が悪化し、再生可能性に賭けたアドバンテッジパートナーズのTOBを受け入れ2012年に上場廃止となりました。

その後、社名をカチタスに変更し、仕入チャネルを競売から買取に変更することにより、仕入の安定化を実現しました。仕入の安定化に成功した背景には、買取物件には相続などで安定した供給量があることと、買取前に入念な物件の調査が可能であるためリフォームの予算の見積もりの正確性が増したこと、また売主への提案・交渉する営業力が必要となる中で、これを実現できる優秀な人材を確保・育成できたことがあげられます。

	競売物件	買取物件
対象物件	• 裁判所を通じてオークション形式で売却される物件 • 多くは住宅ローンなどの借入金を返済できなくなった住宅所有者の物件	• 住宅所有者から直接・もしくは仲介業者を通して仕入れる物件 • 多くは相続等によって発生した築古の空き家
仕入の難易度	• 誰でも入札に参加可能なため買い手が多い • 住宅所有者との交渉は不要(営業力が不要)	• 地方・築古の空き家は買い手が少ない • 仲介業者とのネットワークや対売主のブランド力が必要 • 住宅の所有者と売却に関する提案・交渉を実施する必要あり(営業力が必要)
価格競争	• 物件の供給量が景気に左右され不安定 • 入札者が多く、価格競争になりやすい	• 相続などで安定した供給量あり • 相対取引であり、価格競争にはなりにくい
品質リスク	• 落札前に物件の調査(内覧)ができないため、当初想定のリフォーム予算を超過することもある	• 買取前に入念な物件の調査が可能で当初想定のリフォーム予算超過が起こりにくい

2012年の経営体制の変更前後で、全社キックオフ会議も大きく変化

現在は、東京国際フォーラムにて開催しており、キックオフで表彰されることは社員の目標となっています。

旧経営体制のキックオフの様子

現在の経営体制のキックオフの様子

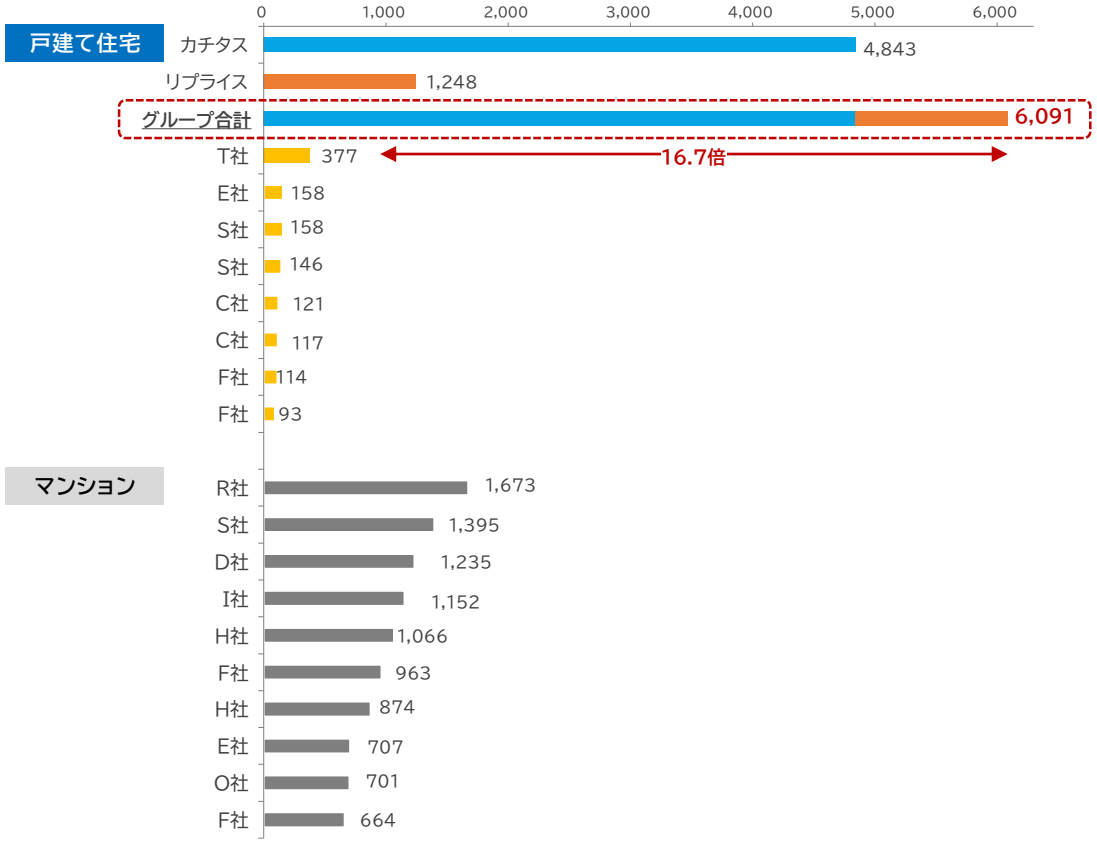
カチタスについて

当社の強み

業界内でのポジショニング

戸建て住宅の買取再販業界において、カチタスは年間販売戸数5,209戸で10年連続1位、グループ会社のリプライスは2位と、当社グループは圧倒的な業界No.1のポジションを確立しています。

中古住宅買取再販事業に関する販売戸数ランキング（2023年3月期実績）



出所：リフォーム産業新聞【買取再販年間販売戸数ランキング2023】(2023年7月31日発行)より当社作成

戸建て住宅の買取再販業界への参入障壁と当社の競争優位

シロアリ・雨漏り・権利関係に起因するリスクが、中古戸建てと中古マンションとを比べた際の大きな特徴です。販売・引渡し後2年間は雨漏り等の欠陥等が発生した場合に売主責任で補修する責任があるため、これらのリスクの兆候を見落とさないことが仕入時の最も重要なポイントです。カチタスでは累計7万件超の販売を通じて積み重ねたノウハウを基に、これらのリスクの最小化に取り組んでいます。

仕入時の三者立会いによるリスクマネジメント

当社では、仕入時に防蟻業者・リフォーム協力会社・当社の三者による物件調査を実施しています。

シロアリのリスク

左の写真は防蟻業者による床下調査の様子です。
当社は、戸建て住宅は、築10年程度でシロアリのリスクが生じると判断しています。とりわけ、当社が取扱う築30年程度の戸建て住宅は、シロアリの被害のリスクが高いため、シロアリ被害の有無を入念に調査を行っています。
仕入前に事前に調査をすることで、想定外のリフォーム費用の発生を防ぎ、修復困難な物件を仕入れてしまうリスクを抑制しています。

雨漏りのリスク

仕入時にリフォーム協力会社が屋根裏まで含めた躯体調査を実施しています。
当社は、戸建て住宅は、築20年程度で雨漏りのリスクが生じると判断しています。本来、戸建て住宅は、所有者が10年に一度は外壁塗装を行い、20年に一度は屋根の補修を行う必要があると判断しています。しかし、日本においてはリフォームの文化が定着していないため、築30年間一度も外壁塗装や屋根補修を行っていない住宅が多いです。
そのため、雨漏りの状況や害虫・害獣による被害の有無を確認することでリフォーム費用の見積もり精度を高めています。

権利関係のリスク

中古マンションでは必要ない、中古戸建住宅に固有の「隣地との境界明確化」も実施しています。
地方においては、都市部の様に区画整理がされていないこともあります。そのため、隣地との境界線があいまいになっている可能性があります。越境などによる隣地とのトラブルは新しい所有者になった際に申出があることがあります。
そのため、販売後に購入者に気持ちよく住んでいただくことを意図して、権利関係を整理した上で販売活動を行っています。

カチタスについて

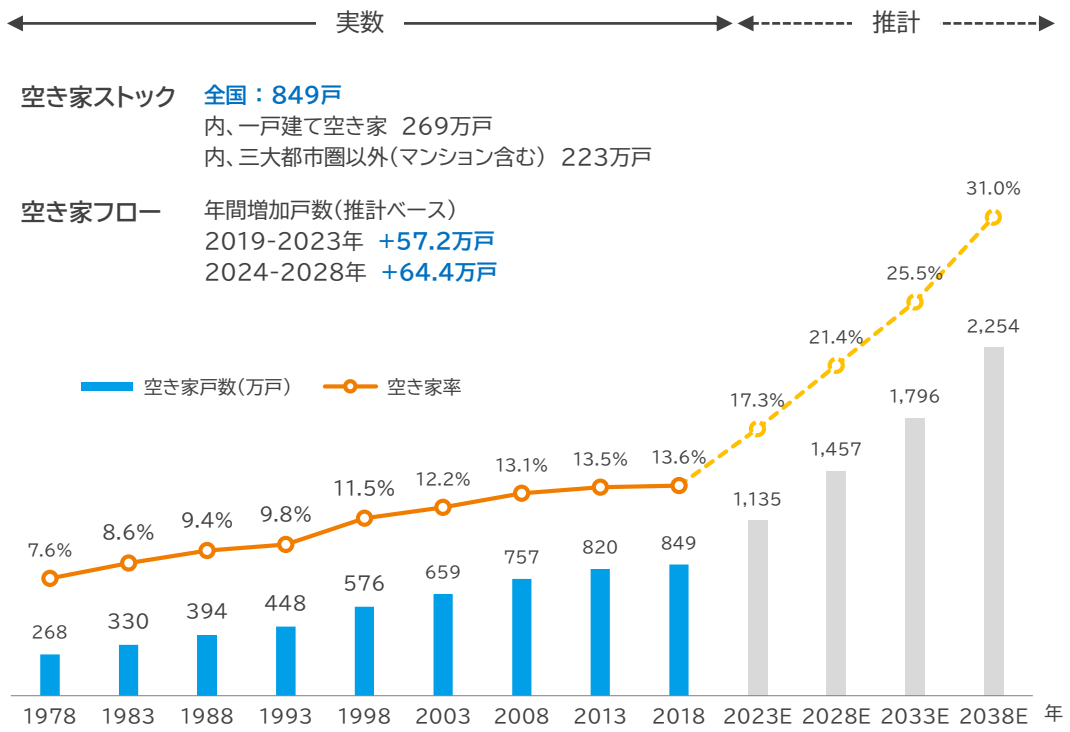
外部環境

増え続ける空き家

日本全国の空き家は毎年増え続け、2018年現在では849万戸(国内の住宅総数に占める空き家の割合は13.6%)と大きな社会問題となっています。空き家が放置されると、景観の悪化だけでなく、外壁材や屋根材の落下などの周囲への危険や不法侵入・放火など治安へ悪影響を発生させるおそれがあります。しかし、空き家の多くは、そのまま空き家の状態では買い手がつきづらいため、多くの空き家が放置されてしまっています。

空き家が発生する背景は、所有者が亡くなり相続して取得したものの放置することや、高齢の所有者が自宅を離れて介護施設に入居することなどです。

空き家戸数・率予測



出所：実数値については総務省資料「平成30年住宅・土地統計調査 住宅数概数集計」、推計値については株式会社野村総合研究所「2040年の住宅市場と課題～長期的展望と新型コロナウイルスによる短期的影響の分析～」の<シナリオ①:除却率が2008年-12年度の水準に戻る>に基づき当社作成

空き家が発生するメカニズム

相続の発生 → 相続人が使用しない → 相続物件を売却する → 買い手がいる

相続の発生 → 相続人が使用する

相続人が使用する：相続人は既に住まいを持っていることが多く、使用される場合は少ない

相続人が使用しない → 売りに出さない：家財整理が進まず物置状態の空き家となる

買い手がいる → 買い手がいない：中古で現況の戸建ては買い手が少なく空き家となる

空き家の取得理由（n=3,912）	
相続	54.6%
新築注文・購入	24.1%
中古購入	14.0%
贈与	3.3%
その他・不明	4.0%

空き家にしておく理由（n=1,097／複数回答）	
物置として必要	60.3%
解体費用が高い	46.9%
更地でも使い道ない	36.7%
住宅の質の低さ	33.2%
将来使う可能性	33.1%

当社が仕入れた物件の宅内の様子。
動産はそのままで仕入ることで売主の負担を軽減しています。

出所：国土交通省「令和元年空き家所有者実態調査」より当社作成

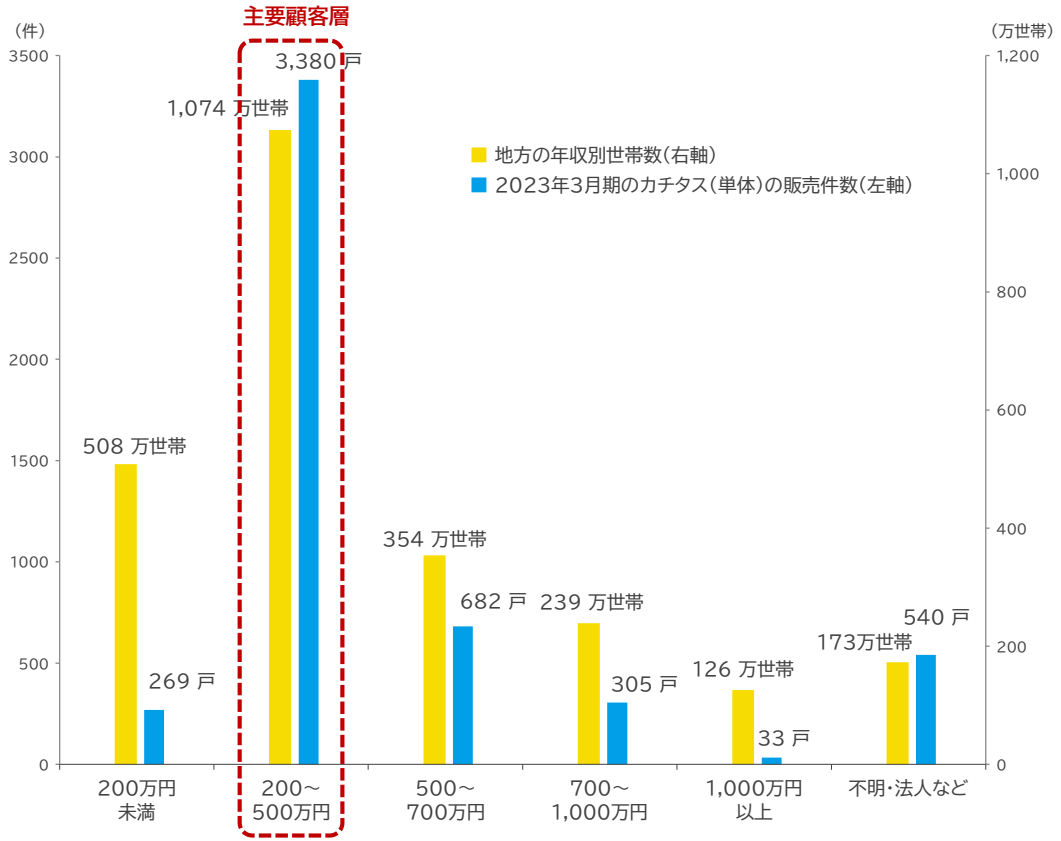
補足 介護施設への入居

相続に限らず、高齢者が介護施設に入居することに伴い、空き家になるケースも多数発生している。

多くの潜在顧客が存在するマーケットにアプローチ

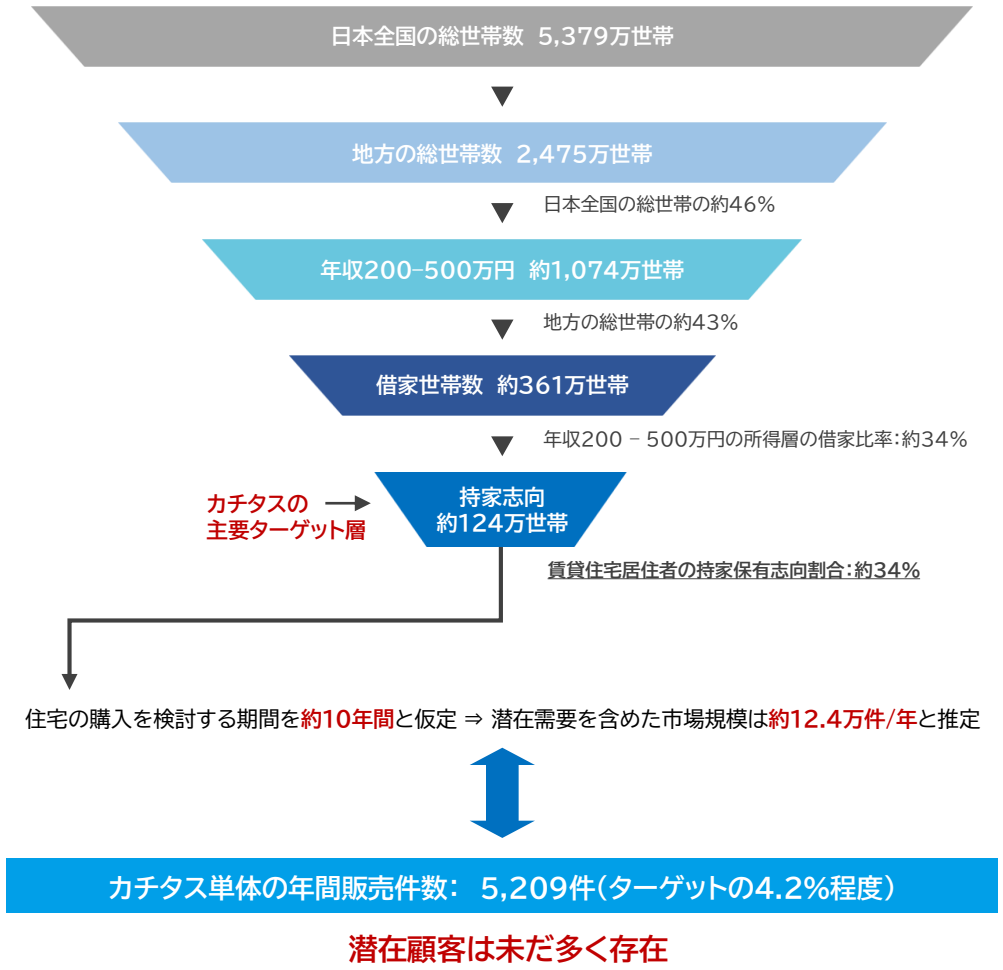
カチタスの買主の多くは世帯年数200万円から500万円の年収層で、この層は地方で最も多い年収層です。収入の伸びが見通しにくい経済環境の中で、新築住宅に手が届きにくい世帯も多いため、当社の住宅の潜在的な需要は大きいと考えています。当社の2023年3月の販売件数5,209件は、推定される市場規模に対するシェア率は4%程度であり、多くの潜在顧客が存在すると考えています。

顧客の年収層とマクロ経済



出所:厚生労働省「平成27年国民生活基礎調査」、総務省「平成25年住宅・土地統計調査 確報集計」、国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(2014年4月推計)」

カチタスの潜在顧客層は大きい

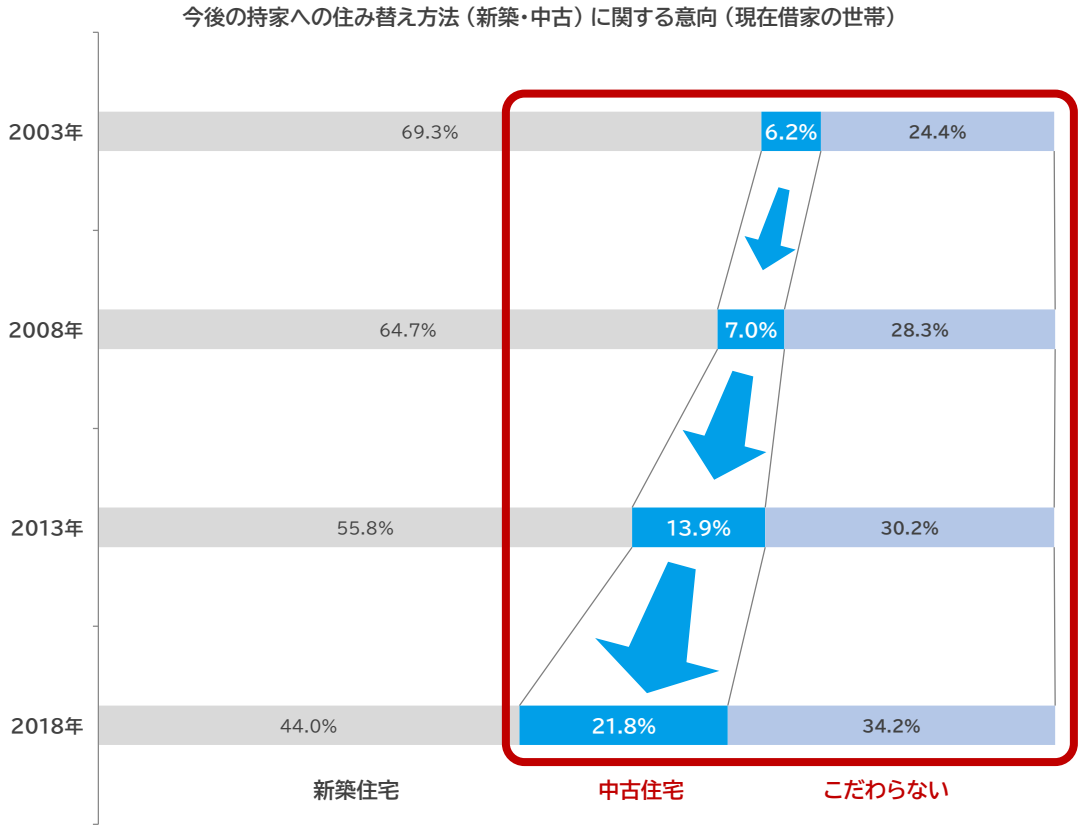


出所:国土交通省「平成27年度「土地問題に関する国民の意識調査」概要について」

中古住宅を許容する方向へ変化している消費者の志向

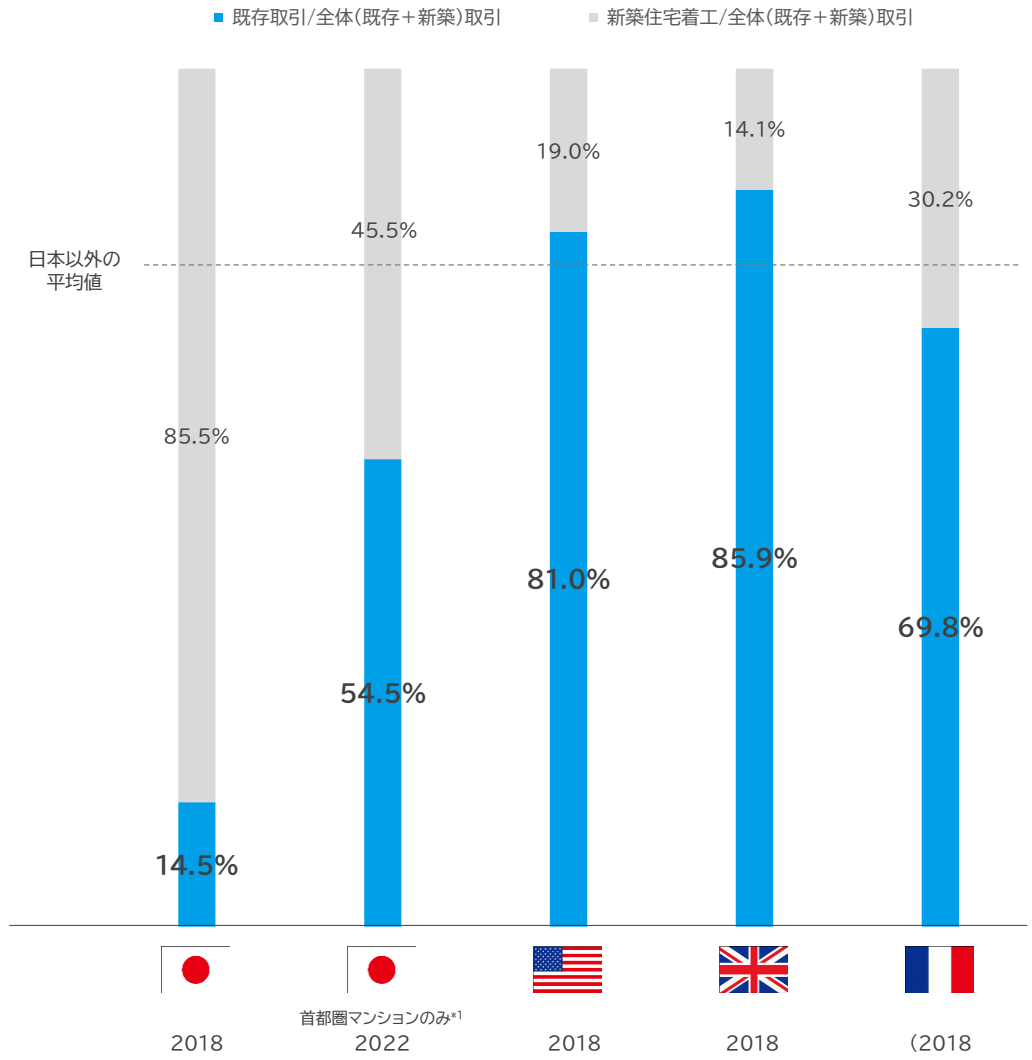
従来、日本の住宅マーケットでは新築志向が強いことが中古住宅が流通しない要因になっていると言われていました。しかし、国土交通省による借家世帯の住み替え意向に関する調査では、新築にこだわらない世帯が増加傾向にあることが示されています。実際に首都圏のマンションでは既に中古物件の流通量が新築物件の流通量を上回っており、この背景には取扱いが比較的容易な首都圏の中古マンションには「きれいで安い」物件が多く存在することがあると考えています。これらのことから、今後当社が地方の中古戸建てマーケットで「きれいで安い」物件を供給していくことで、流通量自体が増大するポテンシャルは大きいと考えています。

中古住宅に対する考え方の変化



出所：国土交通省住宅局「平成30年 住生活総合調査結果」

各国の中古住宅流通シェア



出所：国土交通省「既存住宅市場の活性化について」（2020年5月7日）／
不動産経済研究所「全国新築分譲マンション市場動向2022年（年間のまとめ）」／公益財団法人東日本不動産流通機構「首都圏不動産流通市場の動向（2022年）」
*1 中古マンション成約戸数と新築マンション発売戸数の比率

02

カチタスの価値創造

カチタスの価値創造

トップメッセージ

生活コストが上昇し、人々の暮らしに大きな影響を受けた1年。
手の届きやすい価格で、品質の良い住宅を提供し続ける

当社は、地方で空き家になった中古住宅を仕入れ、リフォームにより再生して販売しています。当社は事業を通じて、「増加する空き家問題の解決」、「手ごろで高品質な住宅(アフォーダブルハウジング)の提供」、「人口減少が進む地方での地域経済の活性化」、「スクラップ＆ビルドする新築住宅に比べてCO_2排出量が少なく地球環境に優しい住宅の提供」ができると考えています。

当社の成長が社会課題の解決になると自負しており、今後も期待を超える価値を、皆様に届けてまいります。

代表取締役社長　新井　健資

2023年3月期の振り返り

2023年3月期は、2023年3月期から2025年3月期までの第3次中期経営計画の初年度として、売上高、営業利益ともに年平均成長率10%を目指し、取り組んでまいりました。エネルギー価格や食料品の価格高騰により生活コストが上昇し、住宅業界においても円安や資材価格高騰により新築住宅を中心に販売価格が上昇する等、人々の日々の暮らしが大きな影響を受けた1年でした。

当社グループとしても、お客様の手の届きやすい価格で品質の良い住まいを提供することに注力してまいりました。具体的には、以前であればフルリフォームで交換していた水回りの住宅設備やフローリングをクリーニングで仕上げ、今あるものを大切に使い続けつつ、コストを抑える企画に変更する等の取り組みを行いました。その結果、当社グループは6,927件の住宅を販売し、売上高1,213億円、営業利益140億円と目標を達成しました。これは、いずれの指標においても過去最高となる業績です。

また、サステナビリティの取り組みとしては、寒冷地を中心に、断熱性能向上のための内窓の設置を推進いたしました。各省庁の資料においても「既存の住宅の窓改修」や「部分断熱改修」は、断熱性能向上に資すると発表されています。そのため、当社でも「内窓の設置」や「断熱材の交換」等の取り組みを2022年7月から一部のエリアでトライアルを開始し、約1年間の試行錯誤を繰り返した結果、全国展開できる素地ができました。しかしながら、お客様が当社の住宅を選んでいただく大きな理由に価格の安さがあるため、全ての部屋の断熱性能を向上するのではなく、リビングのみ、寝室のみというお客様のニーズに合わせて、価格とのバランスの取れたリフォーム企画を行いました。

▶

やるべきことは変わらない。基本を徹底し、変化進化を続け、安定的な成長を実現する

2024年3月期の見通しと取り組みについて

コロナ禍から端を発した様々な生活コストの上昇は、2024年3月期も続くと想定しています。また住宅業界では、2023年3月期の下半期以降で在庫過多の状況になり、新築住宅を中心に大幅な値下げが行われ、中古住宅との価格差が縮まる状況となりました。また、人々の生活も行動制限のない日常が戻り始めたことで、旅行やレジャー消費が進むと想定しています。そのため、住宅価格への意識が今まで以上に高まる中で、当社が提供する住宅を選んでいただけるよう、差別化と魅力付けが重要な1年になると考えています。

しかしながら、今も増え続ける空き家の仕入と、世帯年収200万円から500万円の日本の人口で最も多い層への販売という当社を取り巻く事業環境は不変であり、やるべきことは変わらないと考えています。そのため、2024年3月期においても、これまでと同様に優秀な人材の採用と育成、営業社員の生産性の向上、パートナー工務店との関係強化に注力して取り組んでまいります。

優秀な人材の採用と育成に関連して、2023年4月に営業組織の大きな改編を行いました。これまでの東日本・西日本の2営業部体制を10営業部室体制に変更しました。数年前より構想し、幹部候補となる人材を育成できた結果として実現したものです。これにより、エリア特性を踏まえたリフォームの企画、管掌する営業社員一人ひとりに寄り添った育成が促進されると考えています。

営業社員の生産性の向上では、「カチタススタンダードリフォームプラン」が当4月より全社展開されました。2023年3月期の約1年かけて、営業のエース社員達でプロジェクト化して推進・企画された当プランは、「品質を確保した標準化」と「物件の個別性を生かすリフォーム」のバランスがとれたプランであり、営業社員が多くの時間をかけていたリフォーム企画の時間が短縮化されて生産性向上に寄与すると判断しています。

パートナー工務店との関係強化では、2023年3月期に工務店を開拓する担当者を専任いたしました。これは、将来の年間1万件の販売を見据えて、逆算して工務店が不足しているエリアを中心に工務店を開拓することで、工務店不足によるリフォーム工程がボトルネックになることが少なくなり在庫回転の向上に寄与すると判断しています。

カチタスの成長が社会課題の解決に貢献する。
マテリアリティ目標を達成し、人びとの暮らしに価値タス

マテリアリティを再設定。その狙いは。

当社グループは、中古住宅買取再販事業の成長を通じて、社会課題の解決をしながら持続可能な社会づくりに貢献できると考えております。当社グループが果たすべき役割をより明確に、わかりやすく皆様へお伝えをするために、マテリアリティの見直しを行いました。マテリアリティの検討過程で重視したことは、マテリアリティを形骸化させないということです。
当社グループが特定した5つのマテリアリティとその目標は、我々が事業運営を営む中で常にKPIとしてモニタリングしている数字の延長線上にあるものです。そのため、日ごろのKPIの達成がマテリアリティ目標の達成につながるため、この目標は形骸化することなく、実現に向けて進んでいけるものだと考えています。

ステークホルダーから感じるカチタスへの期待と使命

当社グループの代表として日々多くのステークホルダーと接していると、大きな期待を感じると共に、その期待が年々強まっていることを感じています。国内外の投資家とのIRミーティング、カチタスリフォームパートナー会、お客様からの喜びの声やご意見、従業員エンゲージメントサーベイや店舗訪問等から私自身がステークホルダーと接し、直接その期待を感じ取るように心がけています。我々は、「期待を超える価値を。関わる全ての人に。」という提供価値を掲げていることから、グループ一同が一丸となって期待を超えていきたいと考えています。
10年前に掲げた年間1万件の販売という目標も射程圏内に捉えられるようになってきました。新築の販売件数が減少する中で、2030年にはリフォーム済み住宅に住むことは決してニッチなことではないと考えています。これからも事業に邁進しながら、「家を売るならカチタス、家を買うならカチタス」と想起していただける世界観を目指してまいります。

カチタスの価値創造

価値創造ストーリー

パーパス　この街に、ひとつでも多くの喜びを。

経営理念　未来への扉を。「家に価値タス」ことを通じて、地域とお客様に。
提供価値　期待を超える価値を。関わる全ての人に。
目指す未来像　「家を売るならカチタス」「家を買うならカチタス」

インプット

2023年3月期　当社単体数字

- 空き家状態での仕入件数 4,167件
- 再生実績に基づくノウハウ 累計7万件
- 仕入から販売まで一気通貫で担当する営業員 596名
- 地元採用中心の新卒採用 102名（2023年4月入社）
- 全国の店舗網 126店舗
- 地域工務店ネットワーク 1,173社
- 不動産仲介ネットワーク 2,449社
- テレビCMによる認知度 49.2%

インプットを元にマテリアリティの実現に向けた事業運営

マテリアリティ

- 社会的インパクトの創出
- 商品品質の向上
- 人的資本の質的・量的向上
- 持続的なパートナーシップによる地域コミュニティへの貢献
- 環境負荷の低減

アウトカム

- 空き家問題の解決
- 手ごろな価格で住宅を提供（アフォーダブルハウジング）
- Well-beingの向上
- 地域経済への貢献
- 住宅再生によるCO_2排出量の抑制

アウトプットに直接紐づくマテリアリティの取り組み

中古住宅を再生して販売するビジネスモデル

アウトプット

2025年3月期　中期経営計画

- 売上高 134,000百万円
- 営業利益 17,500百万円
- ROA 20%以上
- 配当性向 40%以上

アウトカムの拡大の先にパーパスの実現

社会課題の解決と事業の成長を両立させることでアウトカムを拡大

創出したアウトプットの循環によるインプットの再蓄積

メガトレンド

気候変動　資源不足　少子高齢化　技術革新　ESGへの関心の高まり

カチタスの価値創造

サステナビリティ推進体制

当社グループは、中古住宅買取再販事業を通じた社会課題の解決によって持続可能な社会づくりに貢献することで、当社グループも持続的に成長できるものと考えております。

具体的には、当社が買い取る住宅の約8割は空き家であり、事業を通じて日本で増加する空き家問題の解決に当社は寄与しています。また新築住宅に比べて約半額程度の価格での手ごろな住宅(アフォーダブルハウジング)の提供を通じて、お客様のより良い暮らしの実現に貢献しています。加えて、当社グループは都市郊外・地方都市で事業を営むことにより、地域で雇用を創出しております。

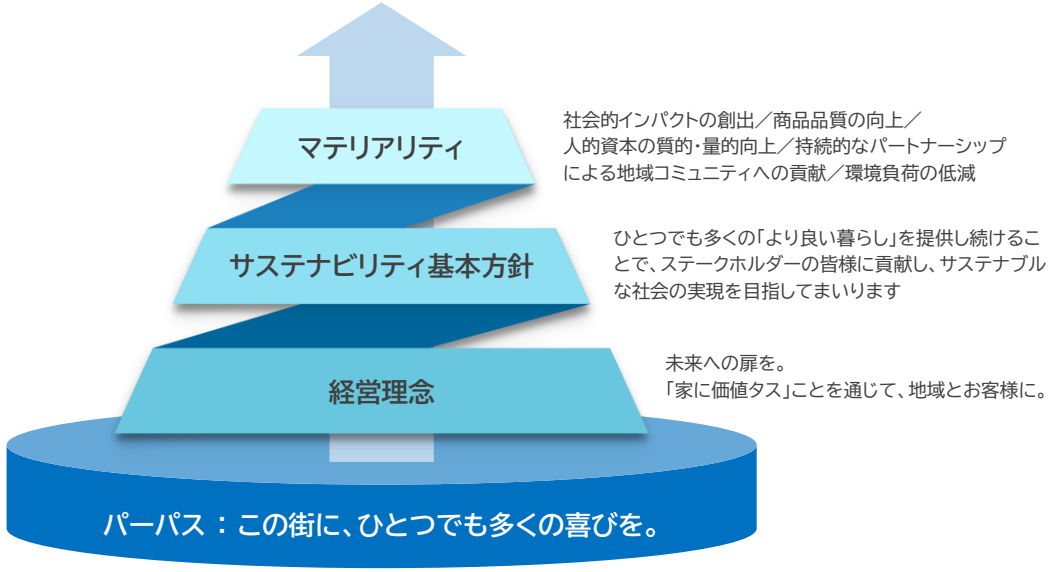
当社グループは、今後も社会課題を解決する視点で事業を営みつつ、事業成長との両立を実現してまいります。

サステナビリティ基本方針

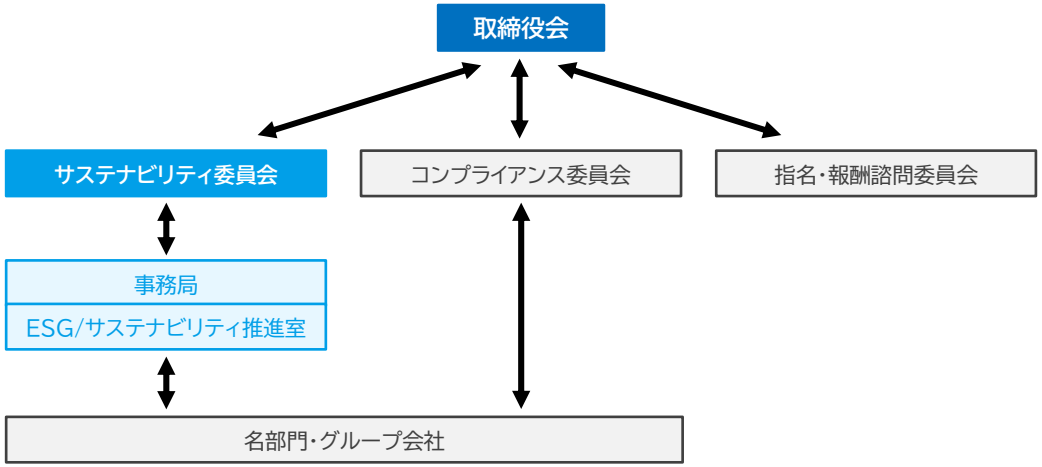
ひとつでも多くの「より良い暮らし」を提供し続けることで、ステークホルダーの皆様に貢献し、サステナブルな社会の実現を目指してまいります。

当方針の理念体系上の位置づけ

パーパス・当方針等の関係性は以下の通りです。



サステナビリティ推進のための体制



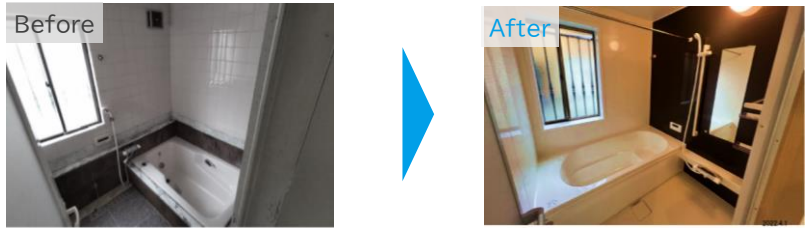
サステナビリティ委員会

当社グループは、パーパス、経営理念及びサステナビリティ基本方針にもとづき、事業活動を通じて持続可能な社会の実現及び企業価値向上を目指すため、サステナブル経営の方向性を定めて推進することを目的とし、サステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、当社のサステナビリティ活動に関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を行い、また取締役会に報告・提言を行っています。

サステナビリティ委員会は、取締役会の監督のもと、代表取締役社長を委員長とし、取締役等により構成されており、原則として四半期に1回開催いたします。2023年3月期は当委員会を4回開催いたしました。

カチタスのリフォーム施工例（高崎店）

建築当時の水回り設備を節水効率の高い設備に交換することで環境負荷・お客様の水道代負担の低減を実現しています。



カチタスの価値創造

マテリアリティ

(1) 社会課題の把握

国際規格やESGレーティング評価機関項目の洗い出し

国際的なフレームワーク(SDGs、GRI、SASB)、各評価機関の評価項目(FTSE、S&P、MSCI)、日本政府及び経済団体で認識されている課題を参考に、965項目のロングリストを作成しました。
ロングリストの各項目を類似性・当社グループ事業との関連性を考慮して19項目の社会課題に集約いたしました。

(2) 社会課題の検討とマテリアリティの抽出

「ステークホルダーにとっての重要性」と「自社にとっての重要性」の2軸で各社会課題を分類する

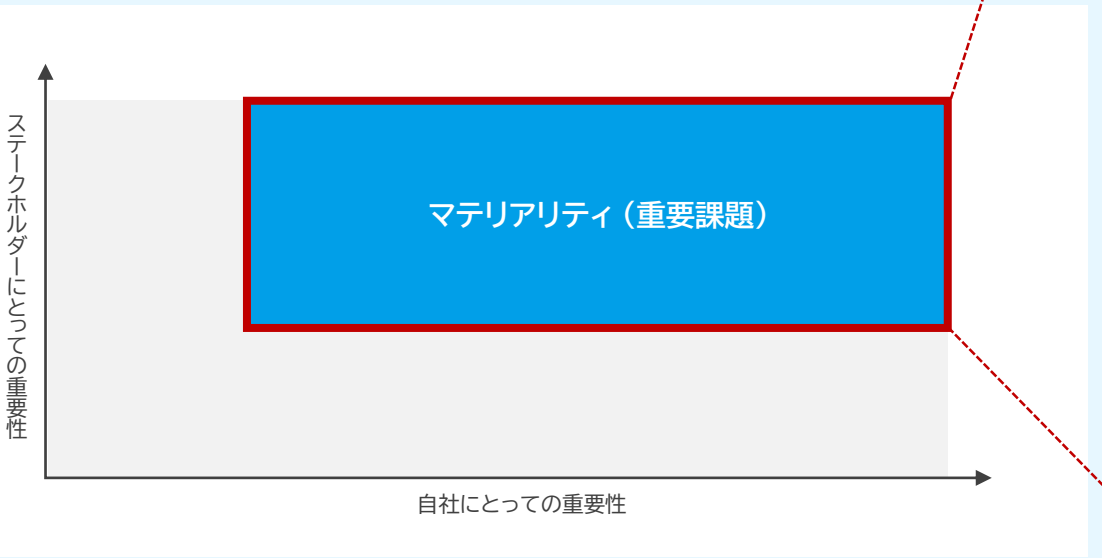
集約した19項目の社会課題を「ステークホルダーにとっての重要性」と「自社にとっての重要性」の二つの側面から重要度を検討しました。当社ビジョンや社内に蓄積しているステークホルダーへの価値創出事例などとの整合性およびこれまでのサステナビリティにかかわる取組みの継続性などを考慮し、マテリアリティとして抽出いたしました。

(3) 経営レベルでの議論と特定

サステナビリティ委員会・取締役会にて審議

抽出したマテリアリティをサステナビリティ委員会(委員長:代表取締役社長)にて協議し、取締役会で最終審議を行い、当社グループのマテリアリティとして特定いたしました。

マテリアリティの考え方



マテリアリティとKPI

下図のように当社のマテリアリティを5つに分類し、具体的な13の課題項目としています。
それぞれの課題項目にKPIとなる指標と目標を設定し、達成度合いのモニタリングを実施いたします。

マテリアリティ	課題項目	KPI	目標
社会的インパクトの創出	空き家問題の解決	①仕入れた物件の空き家の比率	①毎年80%以上
		②販売件数	②2030年までに1万件
	手ごろな住宅の提供	③住宅価格年収倍率	③毎年5倍以下
商品品質の向上	引渡し後の不具合の抑制	④補修費用が売上高に占める比率	④毎年0.3%程度
	お客様満足度の向上	⑤顧客保護への取組み(営業活動の品質調査)としての通話率	⑤毎年80%以上
	販売物件の耐震性能の向上	⑥耐震工事の実施率	⑥非開示
人的資本の質的・量的向上	全社横断的な取組みによる生産性の向上	⑦営業社員一人当たりの売買件数	⑦2025年までに20件
	働きやすい環境づくり	⑧従業員エンゲージメント	⑧非開示
	優秀な人材のリテンション	⑨全社員の離職率	⑨毎年10%以下
	ダイバーシティの推進	⑩管理職への登用者に占める女性比率	⑩2030年までに30%以上
持続的なパートナーシップによる地域コミュニティへの貢献	工務店など地域社会への経済便益還元	⑪工務店への発注件数=仕入件数	⑪2030年までに1万件
	工務店の事業継続支援	⑫工務店の労働災害発生件数	⑫非開示
環境負荷の低減	事業活動に伴うCO_2排出量の抑制	⑬スコープ1・2の削減	⑬2030年までに40%削減(2021年3月期比)
	断熱性能の向上	⑭断熱工事の実施件数	⑭非開示

カチタスの価値創造

第3次中期経営計画の取組み状況について

定量目標

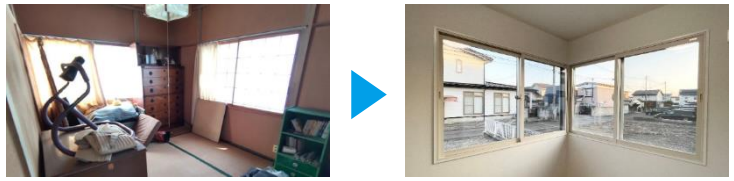
（単位：百万円）

	2025年3月期			2023年3月期
	計画	年平均成長率（CAGR）		実績
売上高	134,000	10%	…	121,341
営業利益	17,500	10%	…	14,060
ROA	20%	–	…	21.8%
配当性向（調整後当期純利益ベース）	40%	–	…	62.3%（40.2%）

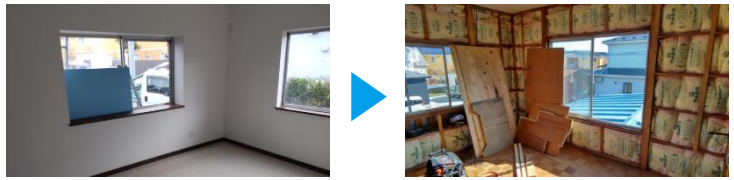
サステナビリティに関する取組みと進捗状況

計画時	進捗状況
住宅ローン年収倍率を5倍以下を維持する	2023年3月期は、仕入価格・資材価格が上昇する中で（より廉価で品質の良い住宅を提供するため、全ての水回りやフローリングを交換するフルリフォームではなく、部分的なリフォームを行うなど）、住宅ローン年収倍率を抑制する取組みを実施しました
販売件数を増やすことで空き家問題を1件でも多く解決する	当社が仕入れる物件の78.2%が空き家の住宅となっています（2023年3月期実績）
断熱性能の向上をコストを抑えて実現するためのリフォーム手法を検討する	2023年3月期は、一部のエリアでトライアルをしていた「内窓の設置」の知見が集まり、全国展開できる素地ができました。2024年3月期からは北国以外でも、お客様のニーズに合わせた断熱のリフォームを行ってまいります

内窓の設置工事



断熱材の交換工事



重点取り組み事項

計画時	進捗状況
新卒中心の採用・各種制度拡充を通じた従業員のリテンション強化・店長以上の人材の育成・輩出の継続	2022年4月1日の新卒入社社員数107名 2023年3月期の管理職への新規登用者数31名 **従来の2営業部体制から10営業部・室体制に移行**
BPRを通じた業務全体の最適化やシステム導入の検討による生産性の向上	**2023年4月に標準リフォームのパッケージを全社導入** **マーケティングオートメーションツールや物件管理のアウトソースの検討**
住宅供給の重要なパートナーである工務店と大工の取り扱い能力の拡充	取引工務店件数は1,173社（前年比+136社）。工務店開拓の専任担当者を設置し、また工務店が不足している店舗では工務店開拓を店長のミッションに設定
既存事業の成長加速に向けたM&Aの検討強化	継続検討中

営業組織の変更

経営体制の転換から10年が経過し、広範なエリア運営ができる部長級人材が揃ったことを背景に、2023年4月に従来の2営業部体制から10営業部・室体制に移行しました。これにより、各種営業施策の企画・浸透強化を図ると共に、従来より細やかな物件の選定や値決め、人材の育成ができると考えています。

BPRを通じた業務全体の最適化やシステム導入の検討による生産性の向上

代表取締役社長の直下に「BPRプロジェクト」を設置しています。マーケティング・営業企画本部のメンバーが主体となり、営業部課長とテーマごとに小チームを構成し、業務の効率化・利益アップ策の立案・試行・全社展開を担っています。

BPRプロジェクトの取組みの一つとして、リフォーム内容の標準化があります。当社のリフォームは、一戸ごとに個別のリフォーム企画が必要になるため、リフォーム内容の検討・部材の発注業務等が特に経験の浅い営業社員にとって大きな負担になっていました。クロスやフローリング、支給品の仕様等を標準化することで経験の浅い営業社員でも一定の品質以上のリフォーム企画が担保できるよう、複数の標準リフォームパッケージを作成しました。

その他BPRプロジェクトではマーケティングオートメーションツールの検討や、物件管理のアウトソースなどの検討を進めております。

03

マテリアリティへの取組み

マテリアリティへの取組み

社会的インパクトの創出

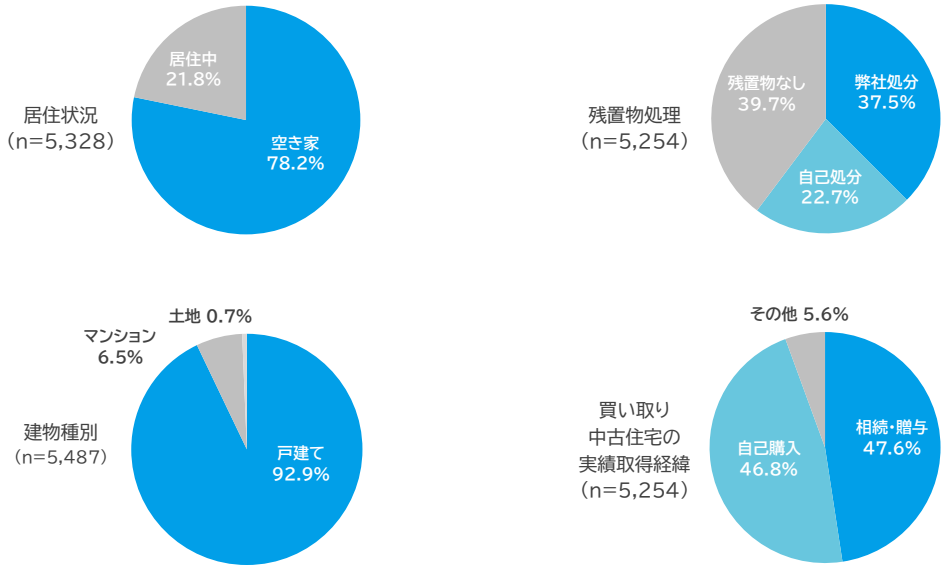
「地方×築古×一戸建て」に「価値を足す」ことによる「空き家問題」の解決

日本全国の空き家は毎年増え続け、2018年現在では849万戸(国内の住宅総数に占める空き家の割合は13.6%)となっており、空き家の増加は大きな社会問題となっています。

当社は、地方×築古×一戸建ての住宅を中心に取り扱っており、その多くが相続されて誰も住んでいない物件です。中古住宅の流通の大部分が都心×築浅×マンションに集中しており、解決が難しい地方の一戸建ての空き家問題を当社は解決しています。今後も「無駄なく家を住みつなぎ、地域を大事にする」住まい方ができるよう、事業活動を通じて社会問題を解決していきます。

当社は日本全国に点在する空き家を仕入れており、2023年3月期においては4,167件の空き家を仕入れて再生した上で販売を行っております。また、空き家となった理由の多くは、売主が相続したものの既に別の住居を所有しているために使用されないことや売主が介護施設に入られたこと等が原因です。今後も当社の取り扱い件数を増やすことで空き家問題の解決を図ってまいります。

カチタスが取り扱う空き家の状態



出所 :2023年3月期実績(単体)

相続された空き家は、被相続人(売主の両親)が使っていた家具・家電等の整理・処分が相続人(売主)の精神的負担となり、そのまま放置されてしまう場合が多くあります。当社が残置物も含めて買い取ることで売主の「肩の荷が降りる」買取を実現しています。

地方自治体と「空き家対策事業に関する連携協定」を締結

2022年12月16日(金)に、鹿児島県日置市と「空き家バンク制度推進に関わる連携協定」を結びました。従来よりいくつかの自治体と連携協定を組んでいたものの、包括連携協定を締結するのは初めてのケースです。

この連携協定により、日置市の空き家バンクに持ち込まれた売却相談案件は、優先的にカチタスへ紹介されることとなりました。日置市がある鹿児島県の空き家率は、九州の中で一番高く、さらに日置市においては使用用途が決まっていない空き家が4300戸ほどあります。当社が取り扱う空き家は、8割が空き家で、鹿児島県においても累計1500件以上の中古住宅を再生し販売してまいりました。 さらに、空き家バンク制度を通じて当社が買い取った空き家は、リフォームをして販売する際も販売情報を空き家バンクに登録します。現状のままの空き家だけでなく、リフォーム済みの空き家が空き家バンクに登録されることで、日置市へのIターン・Uターン検討者や、日置市で住宅購入を検討される方の新たな選択肢を提供したいと考えています。

また、2023年4月14日(金)には、奈良県北葛城郡河合町と「空家対策事業に関する連携協定」を締結しました。これからも自治体と連携をしながら、空き家問題の解決を図ってまいります。

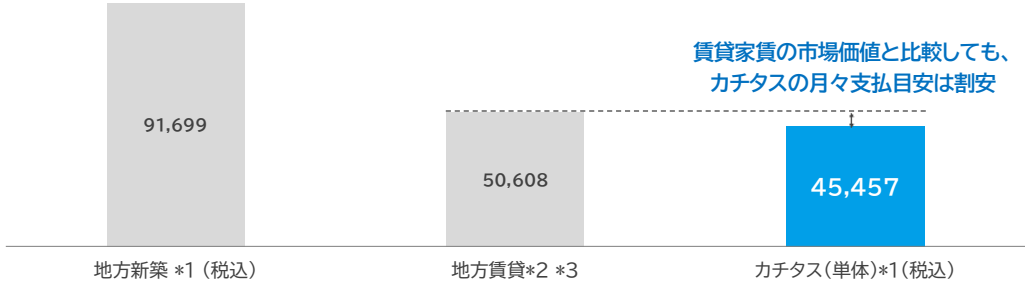
日置市市役所での締結式。永山由高市長(左)と新井資健(右)

アフォーダブルハウジング（値段等が手ごろな住宅）の提供

当社グループは、日々の生活の三大要素「衣・食・住」における「住」の領域において、品質の良い住宅を手の届く価格で提供することで、人々の暮らしの底支えをしています。

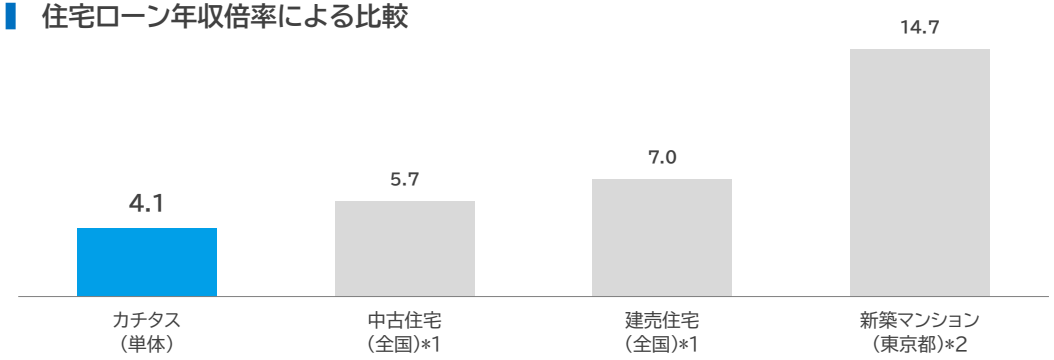
また当社が提供する住宅は、近隣の賃貸の家賃と同等かそれ以下の価格で提供しており、買主の生活に大きな負担なくお買い求めいただいています。当社のお客様の住宅ローン年収倍率は平均4.1倍と、住居費以外の用途に予算を回していただきやすい販売価格を実現しています。

賃貸住宅家賃との比較



1. *1 地方新築とカチタス単体の金額は取引平均価格を全額借入・自己資金0円・35年返済・固定金利1.0%・ボーナス払い無しで計算した金額
   *2 家賃は月額。単身世帯は除く
   *3 出所：総務省「平成30年住宅・土地統計調査 確報集計」

住宅ローン年収倍率による比較

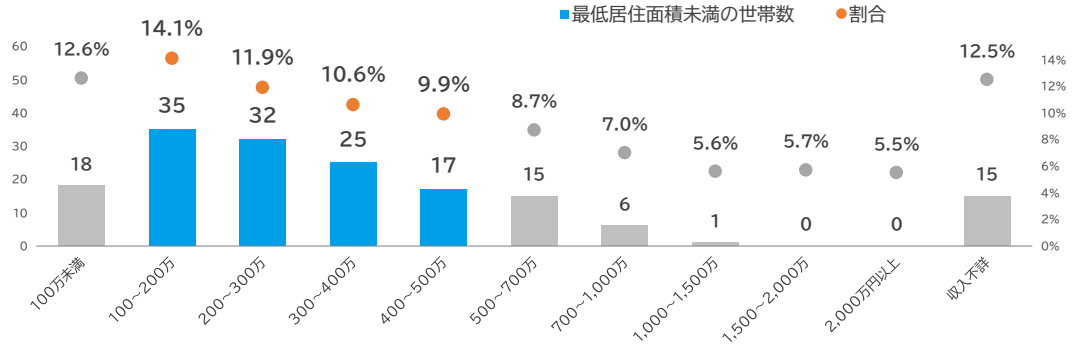


2. *1 出典：住宅金融支援機構（2021年度集計表）所要資金を世帯年収で除した数値
   *2 出典：株式会社東京カンテイ　プレスリリース「新築マンション年収倍率」（2022年10月31日）

民間借家における年間収入と最低居住面積未満の世帯数・割合の関係

年間収入別の家賃負担は、低所得世帯ほど家賃負担の割合が高くなっています。

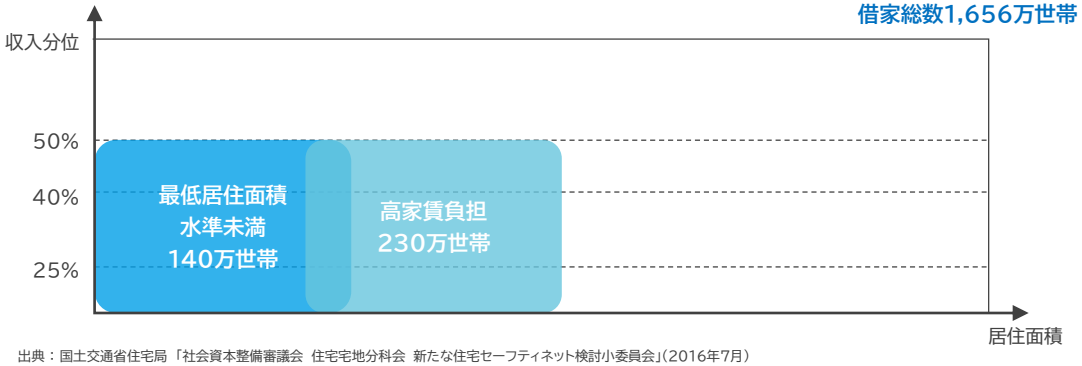
当社の再生住宅をご購入いただいたお客様の主な世帯年収は、200万円から500万円となっており、地方における人口分布としては最も多い層となります。当社の再生住宅は、現在お住まいの近隣の賃貸住宅よりも広い住宅になることが多く、さらに水周りの住宅設備も新しい状態になっていることからも、より良い住まい方を追加の負担なく提供しています。



出典：国土交通省住宅局「社会資本整備審議会　住宅宅地分科会　新たな住宅セーフティネット検討小委員会」（2016年7月）

借家（公営住宅を除く）に居住する世帯の状況

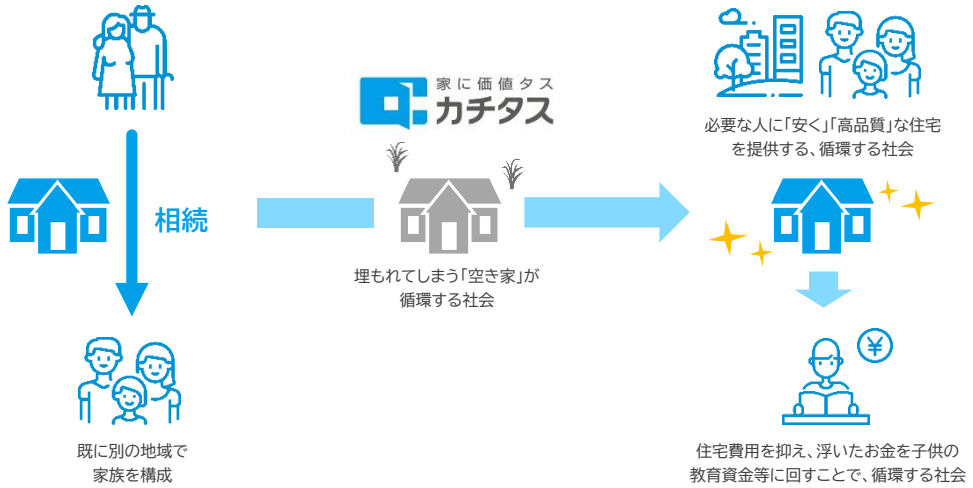
国土交通省の調査によると、低所得世帯ほど最低居住面積未満の住環境で生活している世帯が多く、アフォーダブルハウジングの供給によりより良い住まい方を多くの人々に提供できると考えております。当社の再生住宅の供給能力の向上により、より多くのお客様に当社の品質が良く、お手頃な住宅を提供できることから、今後もより多くのお客様に再生住宅を提供できるように尽力してまいります。



出典：国土交通省住宅局「社会資本整備審議会　住宅宅地分科会　新たな住宅セーフティネット検討小委員会」（2016年7月）

サーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現

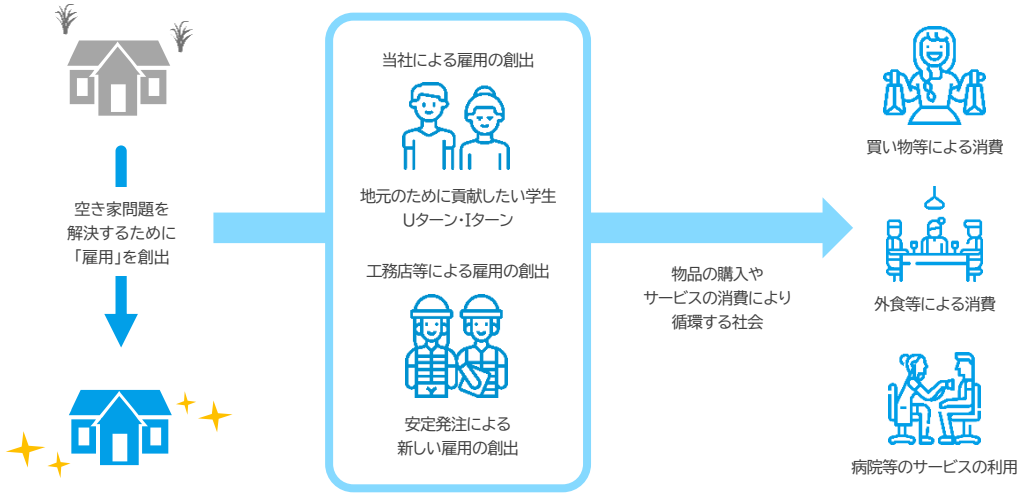
今ある資源・資産の循環によるサーキュラーエコノミー



● 1物件当たりの経済的インパクト	毎年の固定資産税：5万円×10年	50万円	*1	当社が空き家を1物件再生する経済的インパクトの金額	1,600万円
	生活品等を処分する費用	30万円	*2		
	将来発生する建て壊し費用	120万円	*3		
	新築に比べて安価になった金額	1,400万円			
● 1物件に係る受益者数	（買取時の受益者）1人の被相続人に対する相続人人数	2.7人	*4	受益者数合計	6.0人
	（販売時の受益者）住宅の平均居住人数	3.3人	*5		
● 2023年3月期 基本情報	1年間の販売件数	6,927件			
	経済的インパクト	110,832百万円			
	受益者数の合計人数	41,562人			
● 10,000件販売時の経済的インパクトと受益者数	経済的インパクト	160,000百万円			
	受益者数の合計人数	60,000人			

*1：国土交通省：空き家所有者実態調査（2019年）より当社算定
*2：総務省：遺品整理のサービスをめぐる現状に関する調査結果報告書
*3：国土交通省：我が国の住宅ストックをめぐる状況についてより当社算定
*4：財務省：相続税・贈与税に係る基本的計数に関する資料
*5：住宅市場動向調査報告書（2022年）中古戸建住宅

地域での雇用の創出による地域でのサーキュラーエコノミー



● 直接的な雇用の創出	従業員数	707名	*1	直接的なインパクトの合計	1,990百万円/年
	勤労者世帯の消費支出	216,987円/月	*2		
	地域経済活性化のインパクト	1,840百万円/年			
	2023年4月入社新卒社員数	102名			
	20代の消費支出	122,918円/月	*3		
	地域経済活性化のインパクト	150百万円/年			
● 間接的な雇用の創出	取引工務店（工務店工賃及び住宅設備費用を含む）	1,173社	*4	間接的なインパクトの合計	9,162百万円/年
	1取引工務店当たりの従業員数	3名	*5		
	勤労者世帯の消費支出	216,987円	*2		

*1 2023年3月末時点（当社単体実績）
*2 総務省：家計調査報告（2022年度） 総世帯・勤労者世帯・勤労者世帯以外の世帯より当社作成
*3 総務省：統計（34歳以下の単身世帯生活費平均額）を参照
*4 2023年3月期 実績（年間1件以上の発注又は施工を行っている工務店数（防蟻除く））
*5 当社が年1回行っている「第5回 全国一斉 工務店ヒアリング集計結果」より取引工務店の従業員数の中央値より

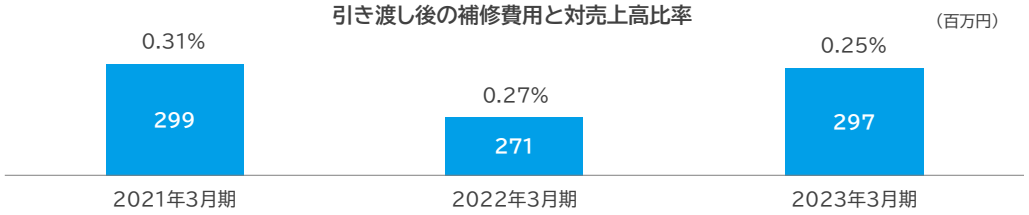
マテリアリティへの取組み

商品品質の向上

引き渡し後の補修対応

当社グループが販売した住宅の引き渡し後に、当社グループに責任がある引き渡し後の住宅の不具合（契約不適合を含む）が発生した場合は、当社グループの負担で補修工事を行っております。また顧客保護とレピュテーションの向上の観点から、当社グループで補修することが適切と判断された場合は、法的責任のない不具合についても補修工事を行っております。引き渡し後に発生した補修件数・費用をリフォームの品質指標として、苦情・不具合の明細と併せて週次で経営陣で共有する運営を行っております。

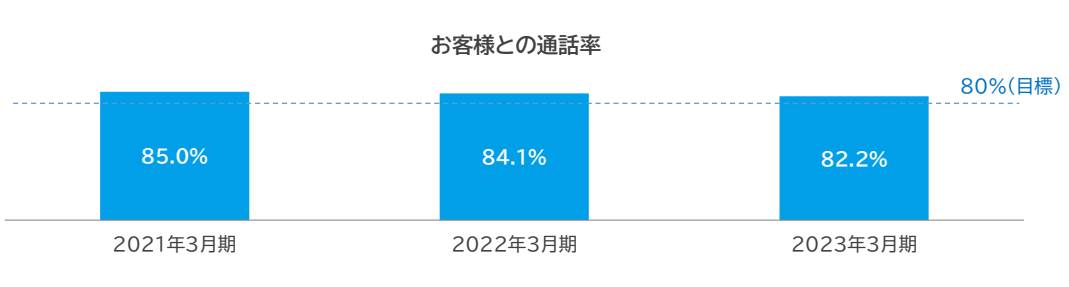
各年度の補修費用と売上高に占める比率は以下の通りです。なお、不具合に関する適切な報告と適正な補修対応が行われることを担保するため、補修費用が売上高に占める比率は現状と同等程度あるいは緩やかに低下することが望ましいと考えております。



営業活動の品質調査

当社では、顧客保護を目的に、ご契約いただいたお客様へ営業社員とは異なる本部スタッフ社員から電話ヒアリングを実施しております。この取組みを通じて、当社の営業社員による営業活動が適法および適正に行われているか、契約書の内容とお客様の認識に齟齬がないかを確認しています。

この電話ヒアリングは、日中の通話が難しいお客様がいらっしゃることから、通話率80%を目安に運営しております。お客様との通話率（お客様との通話数÷全契約数）の推移は以下の通りです。



お客様満足度の向上

新築のようなリフォーム済み住宅の仕上がりと、担当者の丁寧な対応に価格以上の価値を感じ、家族それぞれがカチタスで住宅を購入しました。

埼玉県熊谷市Ⅰ様（写真左）　2021年8月にカチタス熊谷店より購入

（写真右はⅠ様のお母様で2023年2月に熊谷店から購入）
※ご兄弟も2022年・2023年に熊谷店から物件を購入いただきました

母が家探しを始めたことをきっかけに、私も住宅を購入したいと思い探し始めました。多くの不動産会社に問い合わせしましたが、どの会社も連絡がない・返信が遅い・内見をさせてもらえないという不十分な対応でした。そのため、なかなか希望に合う住宅が見つからず、カチタスの住宅に出会うまで1年以上は家探しをしていました。

新築住宅は高額な上に、希望エリアの分譲物件も少ないと感じていました。一方、中古住宅は手が届く価格で、希望エリアでも売り物件があったため中古住宅に絞って家探しをしました。そんな中ポータルサイトでカチタスの住宅を見つけ、理想的なエリアの物件であるという特別感に魅力を感じ問い合わせました。これまでの不動産会社との対応とは違い、カチタスの担当者からはすぐに連絡があり、内見日程の調整もスムーズでした。リフォーム済み住宅は新築と見違えるほどきれいで、内見時に細かな質問しても、私が理解するまで丁寧に回答してくださる担当者の対応に感動しました。その真摯な姿勢に私の家族（母・兄・弟）も感動し、その後母・兄・弟それぞれがカチタスで1件ずつ住宅を購入しました。住宅購入は大きな買い物であるからこそ、担当者の方の対応に価格以上の価値を感じました。

カチタスのリフォーム施工例（甲府店）

現代のライフスタイルに合わせたリフォームをすることで、使い勝手の向上と清潔感の向上に努めています。

マテリアリティへの取組み

人的資本の質的・量的向上

人事管掌役員インタビュー

横田　和仁

取締役管理本部長

2012年8月のファンドからのTOB後に当社入社
入社以降は人事部を中心に管理部門を管掌

カチタスの前身である㈱やすらぎに対して㈱アドバンテッジパートナーズが公開買付（TOB）を行い、非上場化した直後に経営幹部の一人として参画。採用方針の転換や評価・報酬制度の変更等による人的資本の拡充を主導し、その後の10年間の大きな成長を実現。
2013年3月期：販売件数 2,467件・売上高 272億円・営業利益 11億円
2023年3月期：販売件数 6,927件・売上高 1,213億円・営業利益 140億円

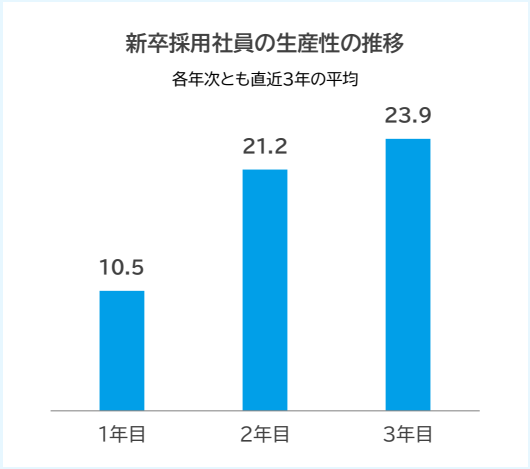
カチタスにはどのような背景で入社しましたか？

私は元々㈱リクルート出身で、その後㈱キャリアデザインセンターの創業メンバーとして、人材紹介ビジネスに長年取組んできました。前職からのキャリアチェンジを検討した時に重視したのが、「人材紹介ビジネス以外の分野で将来性のあるビジネス」という観点でした。当時のやすらぎのビジネスを知った時、「首都圏型で競合と常に競争する人材紹介ビジネス」とは真逆で、「地方圏の空き家や地域に住むお客様というマーケットと対峙するビジネス」というユニークさに惹かれました。そして、当時のやすらぎは、組織も、制度も、社員のコンディションも全てに課題がある状態だったので、私の存在価値が発揮できると思い、入社しました。

現在の営業社員の6割以上は新卒で入社しています。新卒採用を開始した背景はどのようなものですか？

私が当時のやすらぎに入社した時は、中途採用を中心に、来るものは拒まず、去る者は追わずという方針でした。個人主義でチーム意識もなく、しっかりした評価・報酬制度もなく、即戦力になる人だけが残るという状態でした。そのため、新卒社員を採用しても育成する時間がないと反対され続けていたのですが、離職率を低下させるうえでは社員同士の仲間意識を醸成していくことが必要と考え、どうしても新卒採用をしたいという想いから、中途採用による採用人数の目標を達成した上で少しずつ新卒採用を始めました。

2013年に初めて新卒を9人採用し、翌年には19人、その翌年には27人と採用したところ、中途社員と遜色ない成果を上げてくれました。もともと新井社長と私はリクルート出身なのもあり、「リクルートのような組織を作れば業績が伸びるに違いない」という共通認識があったため、新卒社員の立ち上がりの速さと成果を根拠に、既存の営業社員を説得しながら新卒採用の人数の拡大をしていきました。



カチタスで活躍するのはどのような社員ですか？また活躍できる社員をどのように採用していますか？

新卒採用の利点は何よりも、「エントリーマネジメント」ができることです。採用にあたっては、カチタスの組織風土を作るうえで、「良い子・強い子・賢い子」というパーソナリティを重視しています。当社は全国に店舗展開しているため、少人数の店舗が多く、1人の雰囲気が店舗に与える影響は大きいことから「人の好さ」「芯の強さ」が必要だと考えています。中古住宅を仕入れて、リフォームして、販売するというビジネスプロセスを一気通貫で担当するため、営業社員にはビジネスプロセスを逆算して行動する逆算思考が必要です。また業務内容について習熟していくうえでは反復が必要となりますが、月に買取と販売を1件ずつという少ない頻度なので、習熟度が上がりづらいです。そのため、少ない試行回数でも前の物件の失敗を次の物件に活かしたり、他の担当者の成功・失敗事例を自分の商品作りに反映する「賢さ」が必要でもあります。

優秀な人材を獲得するために、これまで多くの試行錯誤がありました。当初は東京で採用した人材を地方に配属していました。すると「友達がいない、雪道が怖い、言葉が通じない。三重苦だ」という声があり、人材がなかなか定着しませんでした。その経験から活動エリアを広げて東名阪での採用をしたものの、主要都市への配属希望が多くやはり定着しませんでした。これらの失敗から、青森県の店舗に配属するなら青森県の地方大学で採用するといった地方の大学に採用担当者が赴き、採用活動を行うことで、優秀な人材の採用と定着に繋がっています。

採用の追い風となったのは、5～6年前から多くの国公立大学に地域創生に関連する学部が設置されたことです。空き家問題に関心の高い学生が多く、すでに講義の一環で民泊運営しているような学生もいます。この様な社会的な関心の高まりも、優秀な人材の獲得ができるようになった一因だと考えています。

社員の評価・報酬制度についてはどのような意図で設計していますか？

やすらぎに入社した時は、営業社員のうち時給制の契約社員が8割、営業社員のインセンティブもチーム制ではなく個人主義という状態でした。しかし、個人主義だからこそ、個人に紐づく過去の実績データが蓄積されていたため、営業社員の生産性が一目瞭然となっていると共に、入社から成長スピードも予測しやすいというデータ環境が整っていました。データの分析に基づく納得感のある個人目標を設定し、設定した上で営業社員に時間を掛けて説明と対話を繰り返して浸透していきました。そして、目標は件数ではなく販売した物件の利益に重点を置きました。間接コストや時間コストを反映した管理会計上の利益として設計することで、営業社員が意識せずとも資本コストの概念が取り入れられているのが特徴です。

また、営業社員がチーム実績を意識するよう設計しています。当社のビジネスモデルは、一人の営業社員が一気通貫で物件に携わるので個人主義に偏りがちです。しかし、上述の通り1年間で取り扱う物件の件数が少ないため習熟度が上がりづらいです。チームで活動すれば2倍・3倍の経験を得ることが出来ると考えて、チーム意識を醸成し、フォローしあう環境にすべくチーム実績をにもインセンティブを設定しました。

そして、このインセンティブは、その時々の事業戦略に合わせて四半期単位で微調整を行っています。インセンティブに経営の意思を込めることで、営業社員と経営の目線を一致することが出来ているのが、当社の安定成長の基礎になっていると考えています。

従業員の高いエンゲージメントを維持するためにどのような取り組みを行っていますか？

社員がそもそもの仕事に楽しみを感じてくれているので、自然と従業員エンゲージメントは高い状態で、そこに徐々に福利厚生や報酬制度を改善することで、より一層の満足度の向上を図っています。

カチタスの業務の特徴は、社会課題を解決する「事業内容の意義」と日々携わる「仕事内容の楽しさ」にあると思っています。私が当時のやすらぎに入社したばかりで会社の状況もあまり良くないころ、営業社員からは会社に対する不満が多く聞かれましたが、同時に「仕事自体がとても楽しい」という意見も多く聞かれました。事業内容の意義については入社前から感じていましたが、営業社員が一人で取り扱う住宅に責任と裁量を持って再生するというカチタスの仕事はとても面白い仕事なのだということに気づきました。その気づきから、採用時にも「組織風土や働いている社員」というヒト軸以上に、「仕事のやりがいと楽しさ」というコト軸をアピールしています。

経営陣の姿勢も高いエンゲージメントに寄与していると考えています。例えば、採用選考では新井社長が最終面接で一人ひとりと面接していますし、入社後に販売契約が決まれば営業社員一人ひとりにお祝いのメールを送信しています。社長が毎週末各店舗を臨店したり、良い事例があれば直接担当者に電話するなど、各店舗から経営陣まで距離の近いことはカチタスの特徴の一つです。

これらに加えて、半年に1回行っている従業員のエンゲージメントサーベイの結果は、経営陣が店舗メンバーの顔を思い浮かべながら要因を分析するなど、経営陣が組織と社員に対して長い時間をかけています。経営陣の社員に対しての解像度は非常に高く、このことも従業員エンゲージメントの高評価の一因であると感じています。

入社したときに理想としていた組織づくりのうち、どれくらいが達成できたと考えていますか？

当初の理想の8割くらいが達成できたと考えています。当初から、新卒社員が全社員・店長レベルの半分を占めるようになれば社風は変わると思っていました。実際にそれに近い状況になったタイミングから、従業員エンゲージメントが高まり、従業員のクチコミサイトでもポジティブな内容が増えてきたように感じています。また、社員から自発的にリフォーム標準化などの業務改善にかかるプロジェクトが出てきたことも、理想の組織に向けた取組の成果の一つだと考えています。

残りの2割は、リクルートのような勢いのある会社になったときに達成できると思います。具体的には、トップダウンでなく「自ら機会を作り出し、機会によって自らを変えよ」を体現できる会社で、新しい事業に関するアイディアが社員から出てくることを期待しています。最近では、各店舗レベルで業務改善のためにより良い業務ツールを生み出すなど、この水準の組織に近づく兆しもあるように感じています。

人材領域で今後注力する取組みについて教えてください。

まずは引き続き、採用と育成、入社した社員の定着に取り組んでいきます。そして、一人当たりの生産性を上げることが大きな柱です。採用面では、「当社と相性が良いパーソナリティ」についてデータを蓄積してきました。データに基づく仮説と実績に基づく検証ができてきたので、今後も質の高い採用が継続できると感じています。育成面と定着面では、キャリアの選択肢を増やす必要があると感じています。新卒採用の社員が増えてきたことで、多様なキャリアを選択したいという声も増えてきています。従来の営業社員のキャリアは、店長・課長というマネジメント職になることが主たるキャリアパスでした。今後は営業のスペシャリストとして活躍したい、営業職以外にチャレンジしたいという社員に対して、キャリアの選択肢の幅を広げていくことも検討したいと思います。

また、当社の営業社員は、女性が約4割を占め、2023年3月期の新任店長のうち女性が約4割となっており、女性が活躍できる会社です。これまで女性ならではのライフイベントにもある程度柔軟に対応してきましたが、多くの女性社員を今まで以上にケアするライフイベントの制度の導入を検討していく必要があると感じています。

生産性の面では、営業の目線を引き上げていきます。これまでは、営業社員に求める標準的な取引件数を年間24件（月に1本ずつ買取と販売をする）と定め、「Over24」という表彰をしてきました。近年では、入社2年目でOver24を達成する営業社員も増えてきたことから、基準を引き上げて「Over32」へと変更しました。

当社は生産設備等がないので、人的資本が経営資源の大きな部分を占めています。そのため、今後も細かな所まで社員に目を配り、制度や待遇を柔軟に変化・進化させ、満足度が高い状態で長く働ける会社にすることが、持続的な成長のための源になると考えています。

全社横断的な取組みによる生産性の向上

当社では、社員数の増加と営業社員の生産性（社員1人当たりの売買件数）の向上が安定的な成長を実現するための重要な課題であると考えています。

当社は新卒採用が採用活動の中心であり、新人社員の研修は、集合研修と店舗でのOJTを柱に進めております。

また、全国に点在する店舗の営業手法・リフォーム品質を標準化するため全営業社員（契約社員・パートを含む）を対象として、定期的な全社研修を実施しております。研修の全体像は右の通りです。

TV朝会

毎週木曜日の朝、全国の全拠点をオンラインでつなぎ、社長・部室長等から業績動向と法制度改正等に係る注意点等の共有を行っています。

リフォーム品質向上にかかる取組みとして、直近で発生した不具合の事例に基づくリフォーム工事施工時の注意点とリフォーム好事例の共有を継続的に実施しております。社員の理解度確認のため、会議後にアンケートを実施し、必要に応じて再共有の実施や個別の疑問点への回答を行っております（アンケート回答者は営業店舗に所属する全社員（契約社員・パート社員を含む）です。）。

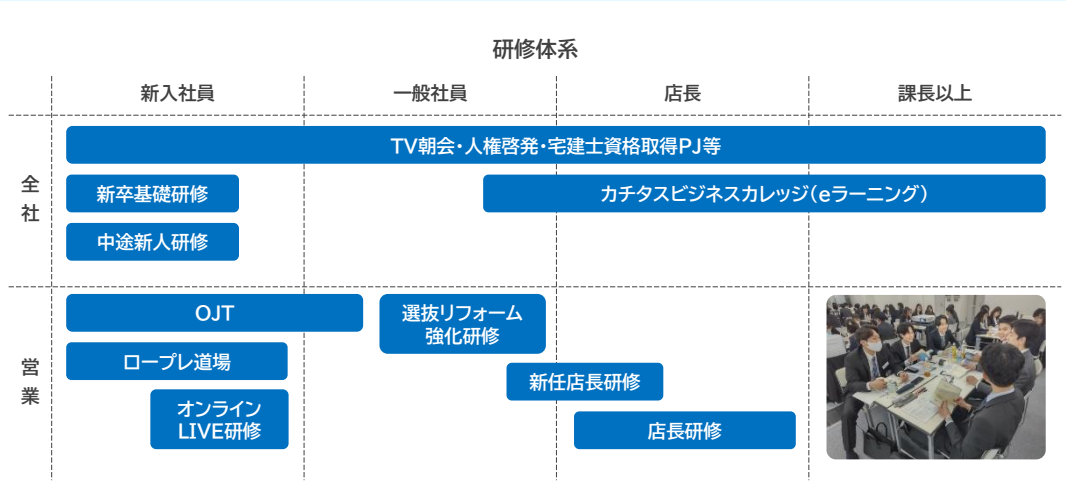
なお、2023年3月期のTV朝会の実施回数は、全52回です。

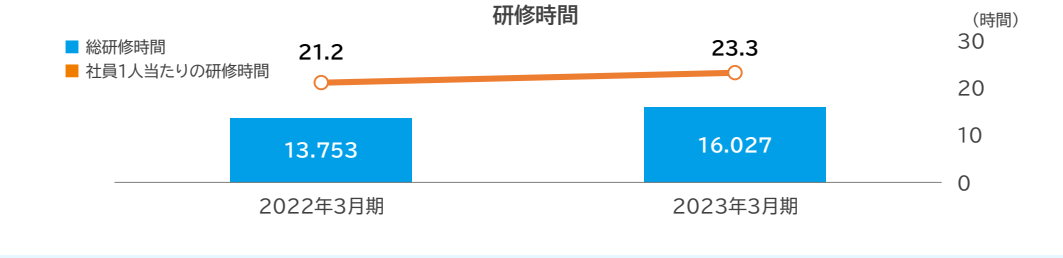
選抜リフォーム強化研修

課長が推薦する店長候補を対象に、商品企画部の専任担当者を講師として、リフォーム企画力向上のため少人数による研修を実施しています。

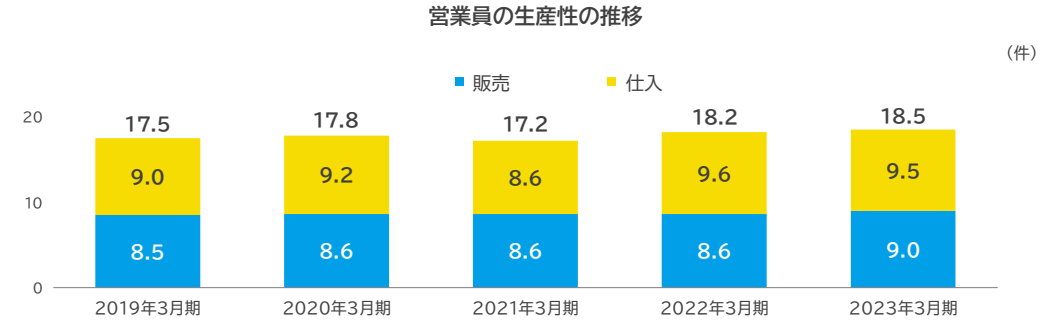
座学研修～カチタス物件での実地研修までの幅広い内容を少人数で行うことで、より密度のあるスキルアップの場となっています。

なお、2023年3月期の実施回数は6回、受講者は29名です。





各種研修による能力開発とBPRによる生産性の向上により、1人当たりの取引件数は増加傾向にあります。また、2023年4月より当社の標準的な生産性指標を年間24件の取引件数としていましたが、今後の更なる生産性向上を企図して年間32件に変更しました。



※生産性：1人あたりの販売件数+仕入件数=（年間販売件数+年間仕入件数）/期首期末営業員数平均

働きやすい環境づくり

地方の大学を卒業した学生が、地元地域のために働きたいという希望があったとしても、条件面で地元地域から離れて働く学生が増えています。
当社は、地域に根差した採用活動を行っており「地元のために働きたい」という優秀な学生が抱える

- 地元で就職先となる候補が少ない
- 学校で学んだ「地方創生」「空き家問題解決」「地域活性化」を発揮できる場が少ない

という課題を解決しながら、雇用の創出と働きがいを提供しています。

成果がしっかり評価される制度の設計

当社は、「年間」「四半期」「月間」で、優秀な成果を上げたチーム・個人を表彰する「表彰制度」を設けています。
目標達成度や、業務の成果、業績への貢献度によりインセンティブを支給しています。インセンティブは、過度な個人主義に陥ることを避ける目的で「チーム」「エリア」「全社」の目標とも連動し、チーム意識を高める設計となっています。
また、優れたリフォーム企画を立案し、お客様にご満足いただける住まいを提供した担当者及びその事例を「リフォーム企画価値タス賞」として表彰しています。

フレキシブルな人事異動の実施

当社は、全国に100店舗以上の店舗網を有しており、1店舗当たりの社員数は4人～5人で運営しています。
少人数での店舗運営のため、メンバー同士の相性が合わないこともあります。その様な際にも、四半期ごとフレキシブルに人事異動を行うことで最適な人員配置ができる様に工夫しています。
また、ベテランの店長から「店舗マネジメントよりもカチタスの業務そのものが好きなのでメンバーに戻りたい」という希望が出ることがあります。その様な希望にも柔軟に対応し、メンバーに戻り一人のプレイヤーとして活躍することができる風土・制度が構築できています。

モチベーション測定のためのサーベイの導入

当社グループでは、㈱リンクアンドモチベーションが提供するモチベーションクラウドを導入し、半年に一度サーベイを実施し、社員のモチベーションの測定を行っています。 今後も定期的な測定を通じて社員のモチベーションを向上させ、「地元のために働きたい」という社員の働きがいを向上すべく取り組んでまいります。

地域に根差した採用活動と配属

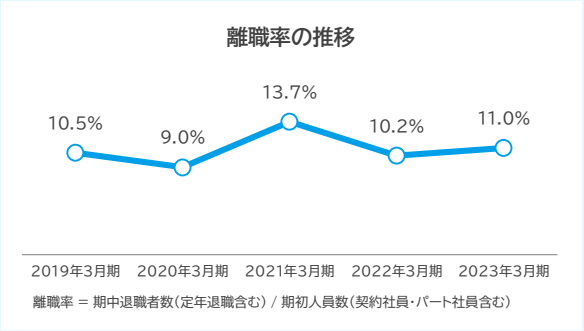
当社は「地元のために働きたい」「地域活性化に貢献したい」という学生を中心に採用活動を行っています。東京圏や関西圏等の大都市圏で採用して地方に配属するのではなく、学生の出身地又は出身大学と同じ地域での配属が約8割となっています。
また、入社前に配属アンケートを実施し、学生の働きがいのある地域で働けるように、モチベーションの管理を行っています。

優秀な人材のリテンション

当社の営業社員は、仕入物件の選定・調査・仕入、リフォームの企画、販売活動といった一連の工程を一気通貫で行う体制を取っております。築年数の古い住宅の選定の目利き力や、お客様が望む住まい方を実現するための企画力は、一朝一夕では習得できません。そのため、優秀な社員にモチベーションを高く維持しながら、長く働いてもらうことが重要です。

そのため、営業社員の定着を目的とした制度の設計に取り組み、エンゲージメントサーベイによる満足度調査の定点観測を行い、結果指標となる離職率の推移をモニタリングしております。

離職率については、当社が新陳代謝を促しつつ、適正な水準であると考える10%程度で推移しております。



当社は、当社社員(契約社員・パート社員を含む)が心身ともに安全・安心に業務を遂行できる環境を整えることが、社員の定着率向上に寄与すると認識しています。そのために、当社は、身体面においては労働災害を低減させるための取組みと、精神的な健康保持のための各種福利厚生制度を設けております。

当社では労働災害抑制に関する目標として、労働災害発生率(休業1日以上の労働災害発生数/従業員数)について、過去の発生率の平均を基準とし「0.6%以下」と設定しております。

主たる当該労働災害は交通事故であり、その原因は、営業社員が自動車で物件間を移動する際に発生しています。交通事故発生を抑制する具体的な取り組みとして、定期的に従業員の「運転記録証明書」を取得しており道路交通法違反件数を個人単位で把握し、その傾向を社内広報することで安全運転意識向上に努めております(当該取組みにより併せて免許停止・免許取り消し状態での運転の防止を図っています)。

また、福利厚生制度は、定期健康診断やストレスチェック等の法定の制度以外にも、外部のカウンセラーによる24時間相談できる窓口の設置やエムスリー㈱が提供するAskDoctors(Web上での医師相談サービス)の導入、業績や勤続年数に応じた長期休暇制度の導入により心身の健康に関するサポートに努めています。

		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
休業1日以上の労働災害発生数(内、交通事故件数) *1		5件(5件)	2件(2件)	2件(0件)
労働災害発生率	目標	–	–	0.6%
	実績	–	–	0.28%
業務上の社員死亡事故件数		0件	0件	0件
定期健診受診率 *2		95.8%	95.9%	98.4%
ストレスチェック受診率 *2		49.6%	51.0%	88.1%

*1 通勤災害は除く
*2 対象範囲: 全社員(契約社員・パート社員を含む)

ステップアップ休暇(長期休暇制度)

2020年10月にこの制度を導入しており、業績や勤続年数に応じて、5連休(通常の休業日と合わせると9連休)と奨励金10万円が支給される制度です。成果を上げて頑張る社員の日々の頑張りに報いたい、長く働き続けて欲しいという経営陣の想いから導入しました。

制度導入前の説明会では、「早く休暇を取得できるよう頑張りたい」「働きやすい環境になってきているので、引き続き頑張りたい」と期待の声がある一方で、「制度ができるのはいいが、本当に休めるか不安」「今の業務量だと連休が取れるイメージがわかない」「少人数店舗や店長は本当に取れるのだろうか」と不安の声もありました。そこで、無理なくゆっくり休める環境づくりのため、役職別に対応方法を検討し、上長を含め円滑な組織運営ができるよう準備期間を設けるようにしました。

その結果、これまで累計227人の社員がこの制度を利用し、利用者からは「次回の取得に向けて頑張りたい」と好意的な声が寄せられています。

また、ステップアップ休暇利用者の声は、社内で月1回発行される社内報「カチタス通信」で共有されています。これによりステップアップ休暇の取得を促進と自身が取得することをイメージしやすくするという取組みも行っています。

休暇取得社員のコメント:岡山・香川・徳島エリア課　K課長(取得当時)

山口~九州へ3泊4日の家族旅行に出かけました。あまり行ったことがない場所だったので、癒しと美味しいものを求めてエネルギーチャージをしに行きました。娘が生後10か月なのもあって仕事から帰った時は寝顔しか見れない状態でしたので、娘とゆっくりとした時間が過ごせて、良い思い出になりました。

今まで社用携帯を置いて仕事関係から離れる事がなかったので最初はとても不安で、特に初日はそわそわして事務所に行こうか悩んだぐらいです。実際休んでみて、2日目からは普通に休暇を楽しんでました。自分自身が不安なだけで上長や後輩がなんとかしてくれて、仕事は進んでいくんだと感じました。休暇から復帰後も何も問題なく、契約の見込みを作ってくれていました。頼もしい限りです!業務は問題ないか、トラブルは無いか、進捗出遅れないか、自分の個人目標は達成できるかといっぱい不安な事があると思いますが、正直問題は何も起きないと思います。1週間ぐらい休んでも店舗、上長がカバーしてくれるので、思いっきり休みましょー!

リフレッシュすることができたので今後も家族の為に働き、次回の休暇まで突き進み次回はハワイへ行こうと思います。

同僚コメント

課長は普段案内や買取案件、業務を同行してくれて教えていただいていましたが、不在時には店舗の先輩の皆さんに相談しながら業務を進めることが出来ました。課長は家族にサービス出来た!と楽しそうに言っておられて本当にリフレッシュ出来たんだなと感じました。僕も早く休暇をいただけるように、日々精進していきます。

熊本県の「阿蘇カドリー・ドミニオン」というクマを中心としたテーマパークでの一枚。奥様が抱えているのは本物の熊です!お子さんも嬉しそう!!動物タレントの「パンくん」がいることでも有名です。

ダイバーシティの推進

当社の社員の女性比率は40.3%。管理職に登用されている女性社員は、管理職全体の20.4%となっております（2023年4月1日時点）。
新卒採用においても女性からのエントリーが多く、その結果、新入社員の約半数が女性という状況が継続しています。

女性の活躍の実績

当社営業トップ20人のうち12人が女性

営業社員売買年間ランキング
（2023年3月期実績）

60%

リフォーム・住宅に興味のある女性社員が在籍

女性社員比率
（2023年4月1日時点）

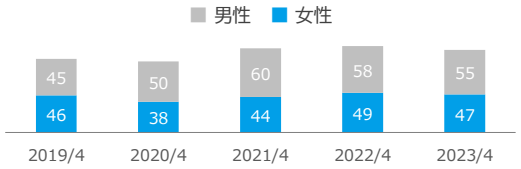
40.3%

（正社員の女性比率は37.5%）

新卒採用者の女性比率が高い

新卒社員の男女比率

（単位：人）



不動産業平均は14.8%。女性管理職の比率が高い

女性管理職比率
（2023年4月1日時点）

20.4%

※ カチタスの営業及び管理部門を含む管理監督者を集計
※ 出典：帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査（2022年）」

大企業平均は66%
女性の勤続年数が男性勤続年数を上回っている

平均勤続年数の男女比率
（2023年3月31日時点）

101%

※ 女性社員の平均勤続年数（6.6年）÷ 男性社員の平均勤続年数（6.5年）
※ 出典：厚生労働省「令和4年賃金構造基本統計調査」

一般職において差が小さい
管理職の差は職位の在歴年数と人数によるもの

正社員の男女賃金格差
（2023年3月31日時点）

91.0%　管理職

97.2%　一般職

女性の育児取得率は100%
男性管理職においても取得実績あり

育児休暇取得率
（2023年3月31日時点）

100%　女性

35%　男性

4年連続でMSCI日本株女性活躍指数に組み入れ*

MSCI日本株女性活躍指数*
の構成銘柄に選定

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2030年 女性の登用目標

トップ営業に女性が多いことからも示唆される通り、当社の中古住宅再生事業は女性が活躍できる事業であると考えており、事業成長の観点からも女性の採用・登用を推進してまいります。
当社は、人物本位の登用を実施していることから、女性の定着を促進することで、管理職に占める女性比率は、正社員に占める女性比率に近づいていくと考えております。
当社は女性採用と管理職への登用について、右記の通り定量的な目標を掲げています。

	目標		進捗状況
正社員の女性比率	37%以上	▶	36.6%（2023年3月31日時点）
管理職への登用者に占める女性比率	30%以上	▶	35.5%（2023年3月期）

*MSCI指数への組入れ、および本資料におけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数。名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社へのスポンサーシップ、保証、広告宣伝には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

マテリアリティへの取組み

持続的なパートナーシップによる地域コミュニティへの貢献

工務店など地域社会への経済便益還元

当社は、全ての仕入物件のリフォームを地元のパートナー工務店に依頼しています。
都市部に比べて地方は、公共工事や新築工事、大型ビルやマンションの建設が少ないため、工務店の仕事が減少しています。その中で、当社は地方において、住宅のリフォームという仕事を創出しています。
なお、当社が依頼するリフォーム工事は、左記の大規模な工事と比べて、低層の戸建て住宅、屋根がある環境、大型の重機を用いない工事であることから事故が発生する確率の低い安全な工事となっております。

パートナー工務店との相互成長を目指してKRP会を開催

月に1回の頻度で、地域毎で10社から20社のパートナー工務店を集め、「カチタスリフォームパートナー会(KRP会)」を開催しています。KRP会は「カチタスの事業方針の説明」「良ナレッジ・ミスナレッジ共有」「工務店表彰」「懇親会」等のプログラムで実施しています。

当社の営業社員は新卒採用で入社した若手社員も多く、建築の知識はパートナー工務店にアドバイスを受けながらリフォームの企画を行っています。そのため当社は、パートナー工務店とのリレーションやパートナーシップが事業成長に欠かせない重要な要素であると考えています。

パートナーとして相互理解を図るためにも、代表取締役社長をはじめとした経営陣がパートナー工務店と直接対話する機会を設けることが重要であると判断して、この取り組みを継続しています。

※ 新型コロナウイルスの感染拡大により2020年2月～7月は開催を中止しておりましたが、8月以降はテレビ会議の方法により再開しています。また、2023年4月より、対面方式での開催を再開しました。

KRP会の様子

パートナー工務店の表彰の様子

パートナー工務店のアンケート内容の抜粋

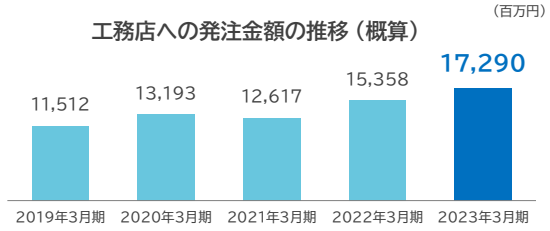
社長メッセージについて	社長メッセージについて
新体制移行後の12年間のカチタスの成長と、その過程での我々工務店に限らずステークホルダーとの関係をより良くするための変化が良く理解できました。パートナーとしてやってきてよかったと思いますし、1万棟達成まで頑張りたいと思います。	初めて新井社長の肉声に接し、ビジョンを聞くことで感動を新たにしました。
社長メッセージについて	工事全般における注意点の説明
物価高騰に伴い「新築を建てたいが高すぎて建てられない」と断念している方々が多いと思います。中古住宅の価値を上げて「新築と変わらない」と言われる家を一緒に作っていきたいです。	全国規模の失敗事例を共有されることで、施工の注意点がはっきりとわかりました。自社の現場の責任者も一緒に参加したので、改めて自社でも会議を行い、現場に携わる職人全員に共有したいです。
工事全般における注意点の説明	パートナー工務店のご紹介
大きな瑕疵をなくすのはもちろんですが、お客様に安心してお住まいいただけるように、きめ細かく注意して仕上げていきたいと思います。また、我々からも積極的にリフォーム企画の提案も行いたいです。	他のパートナー工務店様にお会いする機会がないため、お仕事に取り組まれる思いや考えを聞く良い機会となりました。皆様に遅れないように精進していこうと思います。

工務店の事業継続支援

当社は、2023年3月期において地域の工務店へ約172億円を発注しました。

「継続して仕事があり、月3回の締め日があるので、1棟の利益ではなく、年間を通して運営していくことができている」「部材が高騰し資金繰りが厳しくなっていたが、建材もカチタスで用意してくれて助かる」との声をいただいています。

工務店への発注金額の推移（概算）



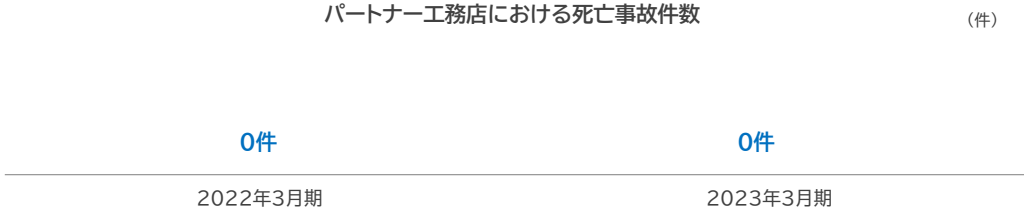
安全と健康

当社は、事業に関連するパートナー工務店が安心・安全にリフォーム業務を行っていただくことが、企業の持続的発展において重要な課題と認識しております。そのため、年に1度パートナー工務店に対して、アンケート調査を実施しており、業務量、工事のキャパシティ、後継者の状況及び事故の有無等を調査しております。

なお、当社のリフォームの現場は主に2階建ての戸建て住宅であり、また屋内のリフォーム工事が中心であるため、重大事故は発生しにくいと考えております。

事故の発生状況等については以下の通りです。

パートナー工務店における死亡事故件数



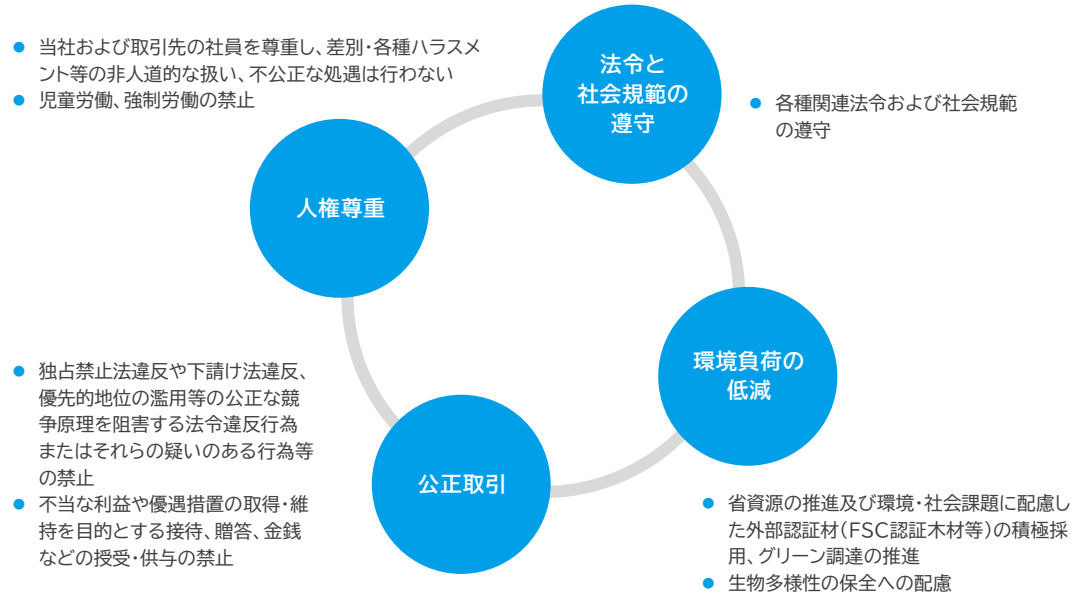
パートナー工務店における休業1日以上の労働災害発生数

2023年3月期のパートナー工務店の休業1日以上の労働災害発生件数は6件です。これには、脚立からの落下や工具や釘などによる切り傷・刺し傷などの軽度のケガも含んでおります。リフォーム現場では、注意喚起のPOPを掲示するなど、パートナー工務店と共に安全な事業活動継続に向けて努めてまいります。

*1 2022年3月期:調査対象数 575社、有効回答数 575社
2023年3月期:調査対象数 659社、有効回答数 398社
*2 2022年3月期は、「パートナー工務店における負傷事故発生件数」を調査

サプライヤーマネジメント

当社は、社会に対しても「価値を足す」ことを目指し、リフォーム資材及び住宅設備の調達において、環境負荷及び社会課題への配慮が必要であるとの認識のもと、以下の事項を調達基本方針として定めております。本方針をパートナー工務店や支給品メーカーに対しても周知することで本方針に基づく調達を推進してまいります。



マテリアリティへの取組み

環境負荷の低減

事業活動に伴うCO_2排出量の抑制

戦後の深刻な住宅不足を解消するため、日本政府は住宅の大量供給を実現すべく、新築住宅の建設を推進する住宅政策を講じました。その後の高度成長期においては、「住宅を建てれば売れる」とまで言われる環境となり、中古住宅を取り壊して新築を建てるスクラップ&ビルドが日本の住宅供給の主流となりました。

その風潮は未だに根強く残っているものの、日本の人口が緩やかに減少する局面では、新築住宅を建てるのではなく、中古住宅をリフォームして住みつなぐという住まい方こそが環境への負荷を減らす、地球に優しい住宅の在り方だと考えています。

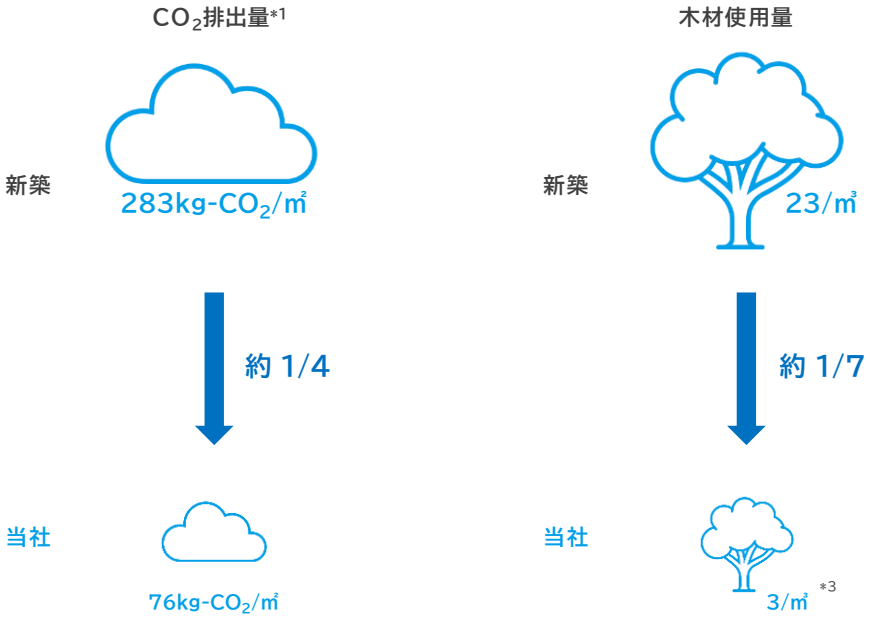
カチタスの中古住宅の再生ビジネス

スクラップ&ビルドの新築

新築とCO_2排出量、木材使用量の比較

新築住宅に比べて中古住宅のCO_2排出量は約1/4、木材使用量は約1/7。

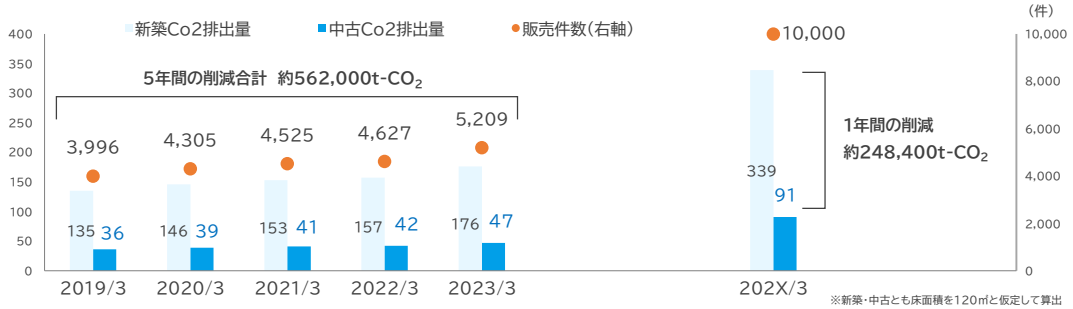
世界の森林面積は減少し、CO_2の排出で地球温暖化が進む中で、新築ではなく当社の住宅を選ぶだけで、地球環境に優しい住宅にお住まいいただけます。



*1 出所：「住宅の建設・改修・解体に起因するCO_2排出量の2050年までの予測」表4 床面積当たりのCO_2排出量より「戸建・木造」
*2 出所：林野庁「森林・林業・木材産業の現状と課題(2021年3月)」3.木材産業の現状と課題
*3 出所：2023年6月に施工した当社の標準的な物件のリフォーム実績

CO_2排出量の比較

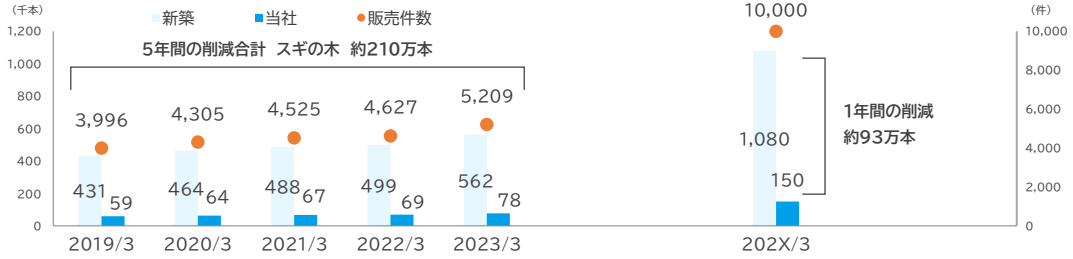
CO_2排出量は新築住宅に比べて5年間の累計で約56万t-CO_2が削減できています。また、将来的に当社が1万件を販売した際には1年間で約25万t-CO_2が削減できることになります。



※新築・中古とも床面積を120㎡と仮定して算出

木材使用量の比較

木材使用量は新築住宅に比べて5年間の累計で約210万本の杉の木が削減できています(約2,100ヘクタールの森林=東京ドーム約448個分)。また、将来的に当社が1万件を販売した際には1年間で約93万本のスギの木が削減できることになります。なお、直近では木材の需要が高まり、価格が高騰したり調達自体が出来なかったりという課題が生じておりますが、新築住宅メーカーに比べて木材使用量が少ないため相対的に影響を受けづらく安定的な事業運営が可能となっております。



出典：農林総合研究センター 森林研究所「人工林の管理」、埼玉県農林部森づくり課「木造公共建築物整備の手引」より当社試算

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく開示

当社は、「この街に、ひとつでも多くの喜びを。」をパーパスとし、中古住宅再生事業のパイオニアとして今後も業界を先導していくことを目指しています。また、企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、持続可能な社会の実現と企業の持続的成長を両立していくことが重要な経営課題であるとの認識のもと、サステナビリティに関する取組みを推進しています。

近年、気候変動が原因の一つとされる異常気象や自然災害が頻発しています。IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第5次報告書では、「20世紀半ば以降の温暖化の主な要因は、人間の活動による影響の可能性が極めて高い」という科学的見解が示され、「パリ協定」の採択以降、世界各国が脱炭素の実現に向けて政策を大きく移行しています。
当社グループにおいても、気候変動問題の重要性を認識し、当社グループのビジネスへの影響を分析し対応していくことが重要であると考え、2022年1月に「TCFD」提言への賛同を表明しました。「TCFD」提言に基づく情報開示を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を進め、いただいたご意見を踏まえて今後も分析をさらに精緻化し取組みを深化させてまいります。

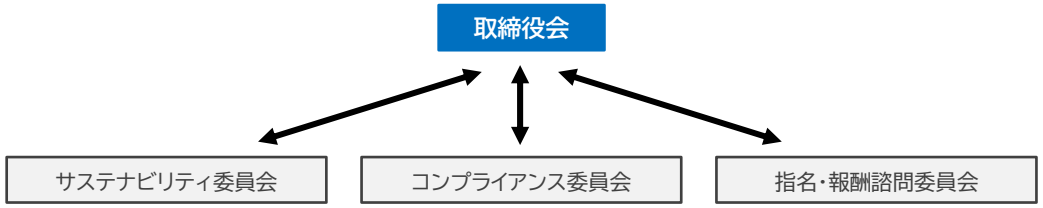
当レポートでは、「TCFD」提言により開示が推奨されている「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示致します。以下は開示項目と概要となります。

- ガバナンス　気候変動リスク及び機会に関する組織のガバナンス
- 戦略　組織のビジネス・戦略・財務計画に対する気候変動リスク及び機会に関する実際及び潜在的な影響
- リスク管理　組織が気候変動リスクを識別・評価・管理するために用いるプロセス
- 指標と目標　気候変動リスク及び機会を評価・管理するのに使用する指標と目標

1. ガバナンス

当社は、サステナビリティに関する取組みを継続的かつ組織的に推進するためサステナビリティ委員会を設置しております。

本委員会は、当社のサステナビリティ活動に関する全体計画の立案、進捗状況のモニタリングを行っております。また、環境分野に関する重要課題として気候変動に伴うリスクや機会について審議し、各部署における戦略や対応を統括いたします。
本委員会は取締役会による監督のもと、代表取締役社長を委員長とし、取締役及び執行役員等により構成されます。四半期に一度以上開催され、審議結果は取締役会に報告いたします。



2. 戦略

気候関連に伴うリスクと機会には、低炭素な社会へ移行していく過程での政策や市場、技術等の変化によって生じる「移行リスク」と、地球温暖化にともない慢性的な気温上昇や急性的な自然災害の激甚化によって生じる「物理的リスク」に大別されます。
当社では、「移行リスク・機会」が大きいシナリオとして①2℃シナリオを設定し、IPCC第5次報告書のRCP2.6 シナリオや経済産業省の「グリーン成長戦略」、国土交通省の「新たな住生活基本計画」等を参照いたしました。一方、「物理的リスク・機会」が大きいシナリオとして②4℃シナリオを設定し、IPCC第5次報告書のRCP8.5 シナリオを参照いたしました。

分析の事業範囲は、当社とグループ会社のリプライスといたしました。また、分析期間は2050年までを想定し、2030年までを中期、2031年以降を長期として、相対的な事業への影響度の大きさを大・中・小の3段階で分析いたしました。

① 2℃シナリオ	IPCC RCP2.6 「グリーン成長戦略」 「新たな住生活基本計画」	世界中で気候変動に対する厳格な対策が徹底され、地球温暖化を抑えることに成功し、2050年の平均気温は18世紀の産業革命前に比べて2℃前後以内にとどまる。「移行リスク・機会」が大きいことが想定される。
② 4℃シナリオ	IPCC RCP8.5	温暖化に関する様々な注意喚起にも関わらず、各国の足並みが揃わず、厳格な対策は導入されないことにより、温暖化はさらに進行し、今世紀末の平均気温は18世紀の産業革命前に比べて4℃上昇し、自然災害が激甚化、頻発化する。物理的リスク・機会が大きいことが想定される。

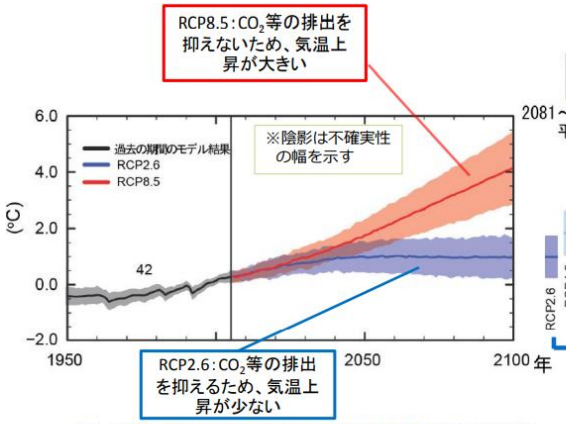


図. 1986-2005年平均に対する世界平均地上気温の変化
CMIP5の複数モデルにより
シミュレーションされた時系列(1950年から2100年)

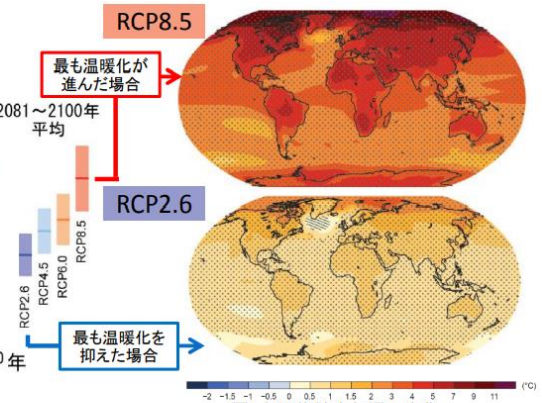


図. 年平均地上気温の変化
(1986-2005年平均からの偏差)
2081～2100 年におけるRCP2.6と
RCP8.5のシナリオによるCMIP5複数モデル平均の分布図

出所：環境省「IPCC第5次評価報告書の概要」

分析結果

① 2℃シナリオ▶移行リスク・機会による事業への影響と対応策

移行リスクとして事業への影響度が大きいと想定されるのは、省エネルギー規制の強化にともない省エネ基準適合のためのリフォーム費用が増大し、コストアップの影響を販売価格に転嫁した際にお客様の住宅購入資金に掛けうる予算とのミスマッチが生じることです。ただし、省エネリフォームは居住後の光熱費の削減にもつながるため、関連業者や工務店等と効率的な方法を研究するとともに、省エネ技術の進展による機会をいち早くとらえてビジネスの拡大を図っていく必要があると分析いたしました。なお、省エネリフォームで最も重要な断熱性能の向上に関する対応は、2022年5月に公表した第3次中期経営計画の重点施策として、全社的な対応を行ってまいります。

また、炭素税導入により化石燃料由来の光熱費上昇が事業に影響を与えると分析いたしました。そのため、事業活動においては、当社グループが販売用として所有する住宅及び当社グループの事業所で使用する電力を再生可能エネルギー由来の電力利用に切り替えており、今後は営業車のHV化やEV化を順次進めてまいります。お客様への引き渡し後の住宅については、省エネリフォームにより光熱費の低減をはかるとともに、太陽光電池や蓄電池技術の進展による創エネの機会があると認識しております。

一方、移行機会として事業への影響度が大きいのが、サーキュラーエコノミー（循環型経済）の進展です。既存住宅を新築住宅に建て替えることによる環境負荷の増加を避け、既存住宅を再生して住みつなげるという当社グループのビジネスに対する消費者の嗜好は高まるものと分析しています。国土交通省の「新たな住生活基本計画」においても、「脱炭素社会に向けた住宅循環システムの構築と良質な住宅ストックの形成」として既存住宅流通の活性化と長寿命化が目標に掲げられています。住宅ストックの圧倒的多数を占める築古の戸建住宅を、リフォームにより低廉な価格で提供し住みつなぐという当社グループのビジネスの成長機会は大きいと考えられます。瑕疵保険付き住宅の推奨等、消費者の納得感や安心感をさらに高めることにより、当社グループのビジネスの拡大を図っていく所存です。

項目		事業への影響	影響度	期間
移行リスク	政策・規制	**省エネルギー規制強化** 省エネ基準に適合させるため、中古住宅のリフォーム費用が増加しお客様の住宅購入予算とのミスマッチが起こる可能性がある。ただし、省エネリフォームは居住後の光熱費の削減にもつながるため、効率的な方法を研究するとともに、補助金やローンの活用を検討する。2022年5月に公表した第3次中期経営計画の重点施策として全社的な対応を行っていく。	大	中期
		廃棄物処理に関する規制強化 リフォームの際に発生する廃棄物処理費用の増加が見込まれるものの、中古住宅を建て替える新築住宅より廃棄物は少なく、中古住宅の再生という当社グループのビジネスにおける影響度は小さい。工務店と協力し廃棄物を低減し、リサイクル率を高める対応を検討する。	小	中期
	炭素税導入	**炭素集約度の高い建材、部材等の調達コストの上昇** リフォームの際に使用する建材や部材費用の増加が見込まれるが、新築住宅を建設するより使用建材は少なく、中古住宅の再生という当社グループのビジネスにおける影響度は小さい。 建材や住宅設備の関連会社や工務店と協力し炭素コストを低減する調達方法を検討する。	小	中期
		燃料や電気使用コストの上昇（事業活動） 事業活動に伴う化石燃料由来の光熱費が増加する可能性がある。再生可能エネルギー由来の電力利用や営業車のHV化やEV化を推進する。	小	中～長期
		燃料や電気使用コストの上昇（居住後） お客様の居住後の光熱費が増加する可能性がある。省エネリフォームにより光熱費の低減を図るほか、再生可能エネルギー由来の電力利用や太陽光パネルの設置等を検討する。	中	中～長期
移行機会	技術	**省エネ技術の進展** 省エネ技術の進展により省エネリフォーム費用が低減し、効率的な中古住宅の省エネ性能向上が見込まれる。また、太陽光電池や蓄電池の技術の進展により、中古住宅においても創エネの機会増大が見込まれる。関連業界や工務店との連携によりいち早くビジネス機会をとらえ当社グループのビジネスの拡大を図っていく。	中	中～長期
	消費者・市場	**サーキュラーエコノミー（循環型経済）の進展** サーキュラーエコノミーの進展により、既存住宅をスクラップ＆ビルドする新築住宅に建て替えることによる環境負荷の増加を避け、既存の家を再生して住みつなげるという当社グループのビジネスに対する消費者の嗜好は高まることが見込まれる。国土交通省の「住生活基本計画」においても、既存住宅流通の活性化と長寿命化が目標に掲げられており、消費者の納得感や安心感を高めることにより、当社グループのビジネスの拡大を図っていく。	大	中～長期

＊期間　中期：～2030年、長期：2031年～2050年　　＊影響度　小：年1億程度、中：年3億程度、大：年10億程度

分析結果

② 4℃シナリオ▶物理的リスク・機会による事業への影響と対応策

物理的リスクとして事業への影響度が大きいと想定されるのは、高温多湿による住宅寿命の低下です。日本の住宅は木造建築が多く高温多湿な環境ほど住宅が劣化しやすいため、将来的に高温多湿な気候に変動することで住宅の劣化は早期化する可能性があります。その結果、中古住宅の仕入れ機会が減少する可能性があります。その結果、新築住宅への嗜好が高まる可能性がありますが、レジリエンス性を高める効率的なリフォーム方法を検討するとともに、既存住宅のメンテナンス需要の増加をとらえた事業展開を検討していく必要があると分析いたしました。
また、気温上昇により、お客様の居住後の空調利用頻度が増え、空調費用が増加することが想定されます。2℃シナリオの場合と同じく、断熱性能の向上や最新設備の導入等効率的な省エネリフォームを推進してまいります。

一方、物理的機会として、気温上昇や豪雨・台風の増加といった環境に対しても、安全で快適な生活が継続できる耐久性の高い住宅への嗜好が高まることが想定されます。当社は、建物の躯体劣化状況や雨漏り履歴の有無、リフォーム協力会社と防蟻業者と弊社による「三者立会い」調査の実施等入念な仕入れ前調査を実施し、傷みに応じたリフォームを施して再生した上で再販しています。また、当社の仕入れ物件の約4割は旧耐震基準の戸建住宅ですが、そのうち約8割は新・ 新耐震基準に改修をして再販しています。

当社グループの買取・販売実績累計7万戸超から得たノウハウと全国130超の店舗網のナレッジ共有により、中古住宅の耐久性の高さを追求し当社グループのビジネスの拡大を図っていく所存です。

項目		事業への影響	影響度	期間
物理的リスク	慢性	**高温多湿による住宅寿命の低下** 日本の高温多湿な気候が、さらなる気温上昇や湿気の上昇に変動した場合には現在より住宅が痛みやすくなり、中古住宅の仕入れ機会が減少するほか、新築住宅への嗜好が高まる可能性がある。工務店と協力しレジリエンス性を高める効率的なリフォーム方法を検討するとともに、既存住宅のメンテナンス需要の増加をとらえた事業展開を検討する。 一方、現在の豪雪地域が温暖化に伴い雪の量が減少した場合には、積雪の減少に伴い住宅寿命が長期化し、中古住宅再生の事業機会が増加する可能性がある。	中	中～長期
		屋外作業の効率低下 夏季の気温上昇に伴い、リフォーム現場での熱中症リスクや工期の遅延リスクが高まる可能性がある。ただし、リフォームは屋内での作業が中心のため、新築の住宅建設の場合より屋外作業は少なく、中古住宅の再生という当社グループのビジネスにおける影響度は小さい。工務店と協力し、生産性の高いリフォーム作業の方法や工期の確保を検討する。	小	中～長期
		空調コストの増加 気温上昇により、お客様の居住後の空調利用頻度が増え、空調費用の増加が見込まれる。断熱性能の向上や最新設備の導入等、省エネリフォーム費用が増加し、お客様の住宅購入予算とのミスマッチが起こる可能性がある。関連業界や工務店との協力により効率的な省エネリフォーム方法を検討する。	小	中～長期
	急性	**自然災害の増加** ハザード地域の拡大により、中古住宅の仕入れ地域が減少する可能性がある。災害履歴の確認とハザードマップの調査等仕入前調査によるリスク低減を図るとともに、豪雨や台風による損壊を防ぐリフォームの方法を検討していく。 ただし、当社グループは宅地の開発・造成等を伴わず昔からの住宅地を取り扱うことが多いため、新築のために開発・造成された宅地に比べて自然災害の影響を受けにくいと考えられる。	小	中～長期
物理的機会	市場	**レジリエンス力の高い商品への嗜好** 気温上昇や豪雨・台風の増加といった環境に対しても、安全で快適な生活が継続できる耐久性の高い住宅への嗜好が高まると見込まれる。当社は、建物の躯体劣化状況や雨漏り履歴の有無、リフォーム協力会社と防蟻業者と弊社による「三者立会い」調査の実施等の入念な仕入れ前調査を実施し、傷みに応じたリフォームを施して中古住宅を再販している。連結累計7万戸超の買取・販売実績から得たノウハウと全国130超の店舗網でのナレッジ共有により、さらに耐久性の高さを追求し当社グループのビジネスの拡大を図っていく。	中	中～長期

※2023年に改めて気候変動の事業への具体的な影響、財務への影響度、影響が発現する期間について再度検討を行い、各リスク・各機会の重要性に変化はないと判断したため、上記の2℃シナリオ・4℃シナリオの分析・開示内容は2022年の開示内容から変更ございません。

＊期間 中期：～2030年、長期：2031年～2050年　＊影響度 小：年1億程度、中：年3億程度、大：年10億程度

3. リスク管理

当社は、気候変動に伴うリスクと機会をサステナビリティ経営における重要課題として認識し、四半期に一度以上開催される「サステナビリティ委員会」において審議いたします。「ESG/サステナビリティ推進室」が事務局として必要な情報を収集し、「サステナビリティ委員会」は、本情報開示で掲げた当社グループの事業に対するシナリオ分析に基づき戦略をブラッシュアップし、対応の進捗を統括いたします。

審議結果は取締役会に報告するとともに、中期経営計画等の経営戦略にも反映しております。シナリオ分析において重要課題と判断した中古住宅の断熱性に関する施策は、2022年5月に公表した第3次中期経営計画の重点施策として、全社的な対応を行っております。

4. 指標と目標

気候変動に伴うリスク及び機会を評価管理する指標として、Scope1、2のCO_2排出量を算出いたしました。

当社グループでは、事業所・店舗・在庫物件で利用する電力について、2021年11月より、順次再生可能エネルギー由来の電力へと切り替えています。また、営業車を順次HVやEVに切り替えていく所存です。これらの取組みにより、2030年度までにCO_2排出原単位(連結売上高当たりのCO_2排出量)を40%削減することを目標としています。

また、Scope3の算出を進め、順次公表してまいります。

CO_2排出に削減への取り組み

当社グループは、2℃・4℃シナリオ分析のもと、リスクの低減・機会の創出のためのCO_2削減の対応を行っております。直近の取組みとしては以下の2点があります。

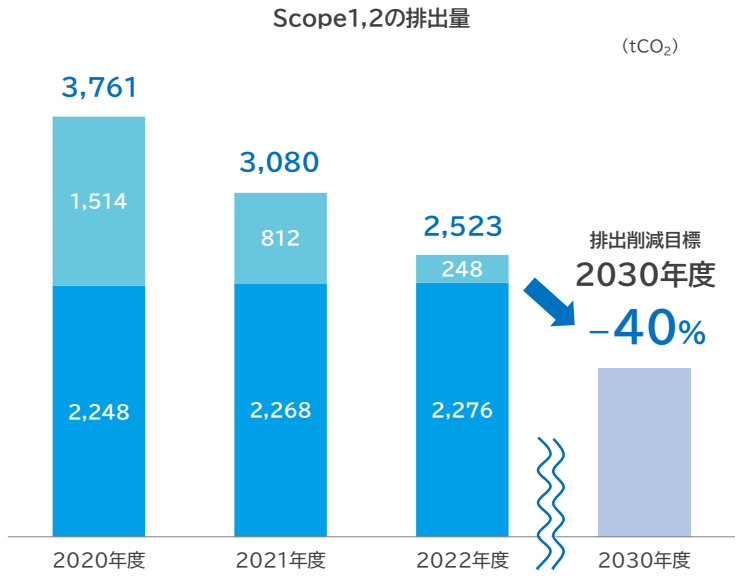
①住宅の断熱性能の向上による省エネルギー化

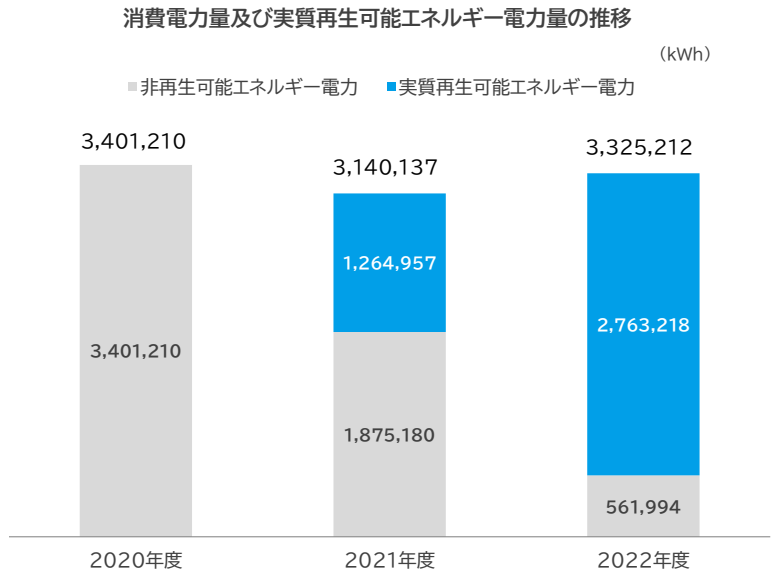
当社が販売する住宅は、築年数が30年以上の住宅が約6割です。築30年以上の住宅は、近年の新築住宅に比べて断熱性能が劣るため、住宅の省エネルギー性能を高めるための断熱材・内窓の設置による断熱性能の向上に取り組んでおります。

②当社が使用する電力を実質再生可能エネルギー電力に変更

事業活動により発生するCO_2排出量を削減するため、事業所・店舗・在庫物件での使用電力を実質再生可能エネルギー電力へ切り替えを行っております。

当社グループにおける2023年3月期のエネルギー使用量は、3,325,212kWhとなり、例年並みと大幅な増加はございません。2021年11月より開始した実質再生可能エネルギー電力への切り替えが進んでいることにより、電力消費量に占める実質再生可能エネルギー電力の割合は順調に増加しております。



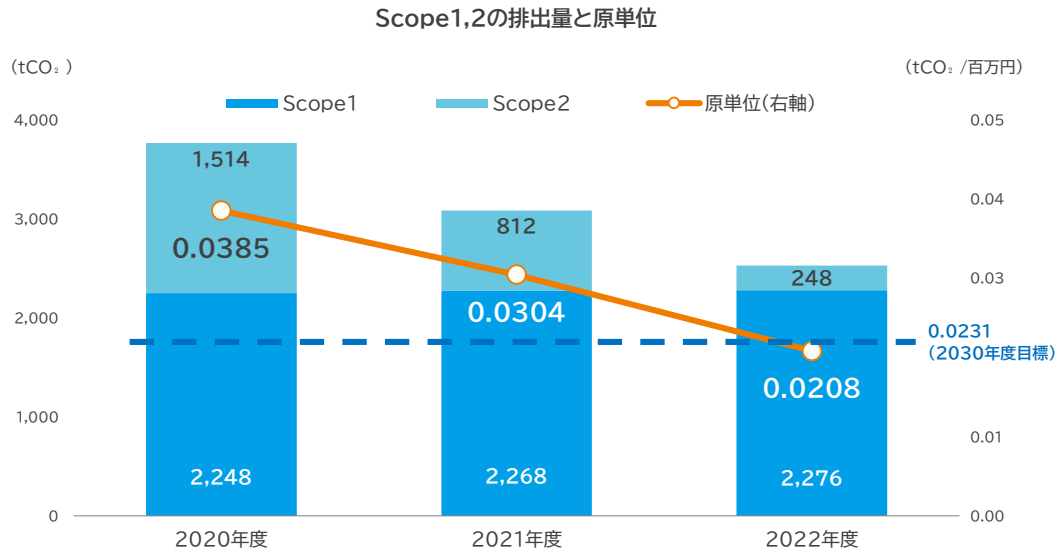


＊Scope1:社用車等の燃料使用に伴う排出(直接排出)
＊Scope2:事業所・店舗・在庫物件(仕入後、売却するまでの期間)で購入した電力の使用に伴う排出(電力会社等による間接排出)

CO_2削減への取り組みの成果

当社グループで排出するCO_2排出量は、以下の通りです。
2023年3月期における削減率は46.0%と、2030年度までの目標を繰り上げて達成いたしました。

1-(2020年度の原単位0.0208tCO_2)/(2022年度の原単位0.0385tCO_2)= 削減率 46.0%



2023年3月期は2022年3月期と比べて、社用車等の燃料使用に伴う排出が主となるScope1排出量は微増しており、当社グループの事業所・店舗・在庫物件(仕入後、売却するまでの期間)で購入した電力の使用に伴う排出が主となるScope2排出量は減少しております。

Scope1排出量は微増しているものの、事業の成長ペースに比べて排出量の増加を抑制できました。この背景には、環境車両手当の制度により、社用車等の環境車両車の比率が増加したこと、業務効率化による物件への移動距離を削減できたことがあげられます。
Scope2排出量では、当社グループの事務所・店舗・在庫物件で利用する電力を、順次実質再生可能エネルギー電力へと切り替えることにより大幅に削減できたことが削減の要因としてあげられます。
今後もさらなるCO_2排出量の削減に取り組んでまいります。

その他の環境への取組み

水マネジメント

水ストレス

当社では、水ストレス・水リスクの認識にWRI(World Resources Institute)の評価ツールであるAqueductを用いております。当社の事業活動地である日本は、水に関するリスクが「Low-Medium」に該当すると認定されており、水ストレスが相対的に小さい地域であると認識しております。

水回り設備(バス・トイレ・洗面台)の交換

当社が取り扱う中古物件の大部分では、リフォーム時に水回り設備(キッチン・バス・トイレ・洗面台)の交換を行っております。建築当時の水回り設備を節水効率の高い設備に交換することで環境負荷・お客様の水道代負担の軽減を実現しており、特に家庭全体での水利用量の21%(*1)を占めるトイレについては、従来品より50%の節水性能のあるトイレ等を積極的に採用しています。

*1 東京都水道局 平成27年度 一般家庭水使用目的別実態調査

環境関連法規制の順守の状況

当社では、2021年3月期から2023年3月期までについて、廃棄物処理法、土壌汚染対策法、大気汚染防止法等の環境関連法規制違反は発生しておらず、並びに、それに伴う罰金や過料などの支払いは発生しておりません。

土地利用及び用地開発に関する考え方

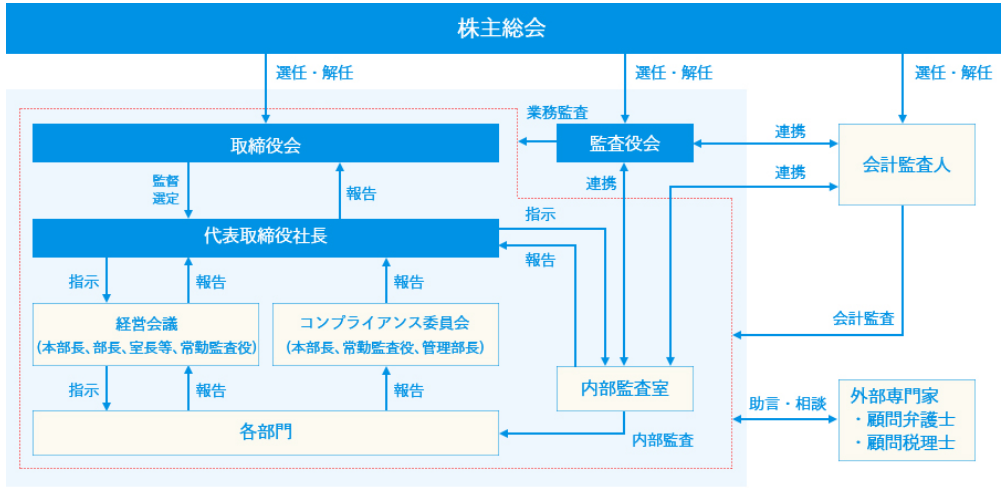
当社では、中古住宅をリフォームして販売することで、中古住宅の再流通を実現しております。そのため、当社では、新たな用地開発等は行っておりません。当社ビジネスモデルでは、新規に住宅地を開発することがないため、ライフラインを新規に整備する必要がなく、地方都市のコンパクトシティ実現に寄与していると考えています。

04

コーポレート
ガバナンス

取締役会の構成と実効性の確保への取組み

コーポレートガバナンス体制図



機関	構成員（2023年7月1日時点）
取締役会	議長：新井健資（代表取締役社長） 社内取締役：新井健資、横田和仁、牛嶋孝之、白井俊之 社外取締役：熊谷聖一、佃秀昭、須藤実和 社内監査役：早瀬敏希、福田述 社外監査役：市川祐生、角田朋子
監査役会	議長：早瀬敏希（常勤監査役） 社内監査役：早瀬敏希、福田述 社外監査役：市川祐生、角田朋子
指名・報酬諮問委員会	議長：なし 社内取締役：新井健資、白井俊之 社外取締役：佃秀昭
コンプライアンス委員会	議長：新井健資 委員：新井健資、横田和仁、早瀬敏希、市川祐生、川島淳右、松本昌也、稲村幸恵、坂本澄枝、中西徳之
サステナビリティ委員会	議長：新井健資 委員：新井健資、横田和仁、横田明久
経営会議	新井健資、横田和仁、早瀬敏希、中西徳之、田中俊之、工藤昇治、秋田善也、岡広記、渡邉竜二、佐巻康共、松本昌也、田中伸幸、上田陽一、野嶋幸太郎、坂元弘一郎、高橋徹郎、藤島健太郎、川島淳右、森川晶

取締役会は、当社のパーパスの具現化を通じた企業価値の持続的な向上を実現するため、経営方針を審議・決定するとともに、業務執行におけるリスクを迅速に把握し、管理・監督しております。

上記の目的を踏まえ、必要な経験・知見・専門性を有する人材を取締役および監査役に配置しております。また監督強化の観点から取締役全7名中3名の独立社外取締役、多様性の観点から全役員11名中2名の女性役員を選任しております。

取締役会のスキルマトリックス

当社では、以下の通り取締役会のスキルマトリックスを定めております。当社の戦略と関連するスキル・経験等としては、住宅供給能力向上のための営業員の増加を実現する上で「人事」、生産性の向上を実現する上で「営業・マーケティング」「ITデジタル」を必要なスキルだと認識しております。また、最大のリスクである引き渡し後の不具合発生を防ぐ目的で「法務・リスクマネジメント」「建築・業界経験」を重要なスキルと位置付けております。

		新井健資	横田和仁	牛嶋孝之	白井俊之	熊谷聖一	佃秀昭	須藤実和	早瀬敏希	市川祐生	福田述	角田朋子
		取締役							監査役			
スキル／経験等	会社経営	●	●		●	●	●					●
	人事		●	●	●		●					
	営業・マーケティング	●		●	●	●		●	●		●	
	法務・リスクマネジメント								●	●		
	ESG						●			●		
	会計・ファイナンス	●	●			●		●			●	●
	ITデジタル							●				
	建築・業界経験			●					●			●
プロフィール	業務執行取締役 （子会社業務執行取締役を含む）	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-
	業務執行取締役等のうち 新卒採用以外で入社した者	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-
	独立役員としての届出	-	-	-	-	●	●	●	-	●	-	●
	独立役員の在任年数	-	-	-	-	14	4	3	-	13	-	3
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	男	女
	年齢（2023年6月末時点）	54	55	39	67	71	59	59	50	52	46	52

※ スキルマトリックス表内の「●」印は、各役員に特に求めるスキル・経験等（1人につき3領域まで）について示したものです。

社外取締役の積極的な登用

当社は、それぞれが専門的な知識を有する独立社外取締役を招聘し、全取締役7名中3名(42.9%)が独立した立場から業務執行取締役の業務執行をモニタリングしております。社外取締役は事業会社の経営者や企業統治推進の有識者、会計領域、マーケティング等の幅広い経験と知識を有しているメンバーで構成されており、透明性の高い事業運営を心がけています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する評価のため、取締役及び監査役の全員を対象にアンケートによる調査を実施いたしました。評価の概要は以下の通りです。

(1) 評価の実施時期

- 2023年3月アンケートの配布、回収
- 2023年4月取締役会の実効性評価結果の報告

(2) 評価のプロセス

- 回答者：取締役全員、監査役全員
- 回答方式：無記名方式(5段階評価の選択式設問及び各設問への自由記入による回答)
- 評価対象期間：2023年3月期(第45期)に実施された取締役会
- 主な評価項目：① 取締役会の運営(検討期間、開催時間、開催頻度、改善状況等)
  ② 取締役会の議論の内容(決議・報告事項の資料の作成状況等)
  ③ 取締役会の構成(人数、専門性及び多様性等)
  ④ 取締役会の意思疎通(環境、雰囲気、議論の状況、課題や宿題への取り組み等)
  ⑤ ESG・SDGsの取り組み(開示の状況、取締役会の実効性評価等)

(3) 2023年3月期の評価結果の概要

アンケートの結果、評価を行ったいずれの項目についても、総合的に評価が高く、回答全体を通してネガティブな評価が少なく、総じて高い評価となっております。

ご評価いただくコメントは、「業績の分析が十分に行われていること」「市場・他社動向等の事業環境の変化に対する分析が十分に行われている」「取締役会で提示された宿題を翌月には対応すること」とのコメントがありました。一方で、「中長期の企業価値向上のための議論や中長期の成長戦略について協議時間を十分に確保すべき」「資料が膨大のため情報を吟味すべき」「早期の資料送付や開催時期の早期化すべき」という意見もございました。

なお、過年度に行った取締役会の実効性評価では、「中長期の成長戦略について協議時間を十分に確保すべき」「ESG・SDGsに係る開示は統合報告書の作成やHPにおける開示の充実を図るべき」等が課題として指摘されておりました。これらの課題については、2023年3月期の実効性評価では「中長期的な課題が順番に取締役会の中で扱われるようになり評価している」「ESG・SDGsの開示の拡充を評価する」との改善を評価するコメントがありました。ただし、「中長期の成長戦略を協議する場を別途設けること」「資料が膨大であること」については継続的な指摘事項となりましたので改善を図ってまいります。
今後も本評価結果における課題について継続的に取り組み、取締役会の実効性の更なる向上を図ってまいります。

取締役会の実効性の向上

当社では取締役会を、月次の事業運営のモニタリングの場および協議の場として有効に活用しています。
取締役会は、風通しの良い自由な発言ができる雰囲気で運営されており、社外役員から直近の業績・運営方針に係る質問が多くなされています。

取締役会は、投資家の視点を強く意識した運営が行われています。
また、社外役員の知見に基づくアドバイスも多く、タイムリーに事業運営に反映しています。
取締役会で社外役員からの質疑で回答できなかった内容や、宿題となった内容は、可能な限り翌月の取締役会までにフォローするように努めています。

取締役会の実効性評価で得られたコメントの抜粋

※5段階評価
★★★★★ 大変満足
★★★★ 満足
★★★ 普通
★★ あまり満足していない
★ 満足していない

<議題の内容> ★★★★

現在は、月次の業績報告と中期計画の進捗報告が主な報告事項だが、内部監査や会計監査にかかわる状況の報告を1年に一度は実施すべき

<議題の検討期間> ★★★★

検討期間の更なる早期化を期待している。資料は年々充実しており大変満足しているが、事前資料の提供が2日程度早まることを期待している

<会議の運営> ★★★★

半年又は四半期に一度、会議時間の延長又は別日にて中長期な議題について議論することが好ましい

<役員の構成> ★★★★★

女性役員のほか、社外役員の皆様も多様性が確保できていると思う。外国人の役員はいないものの、国際感覚に秀でた役員が複数名いるので、敢えて外国人にこだわらなくてもよいと考える

<ESG・SDGsの開示> ★★★★

企業規模を踏まえると十分開示されていると考える。開示書類も手作り感があり、コンサルタント任せでなく好感が持てる

<昨年度からの運営の改善状況> ★★★★★

報告資料と説明、質疑の時間、事前資料提出から当日の運営方法等すべての点で改善されている

<議題の内容> ★★★★

資本政策そのものを年に1度は報告し、議論すべき

<作成資料の内容> ★★★★★

外部環境のマクロ動向について定期的に報告が欲しい。例えば、当社の有力顧客である世帯年収500万円前後の世帯総数が今後どのように推移するのか、政策や金融の動向の変化の有無等。当社の成長戦略を左右する事象や成長の阻害要因を分析して報告することを期待している

<会議の運営> ★★★★

社外役員の発言の自由度が高く、それぞれの視点で経営陣に対する質問も多くされている。回答する社内執行責任者が業務理解が高く、直接質問出来て回答を受けられる運営は好ましい

<役員の構成> ★★★

社内から女性役員が輩出されやすい取り組みや制度に期待している

<ESG・SDGsの開示> ★★★

カチタスがESG関連で事業内容そのものが他社より優位であることをもっとアピールすることで社会的に表明することを期待している

独立社外取締役へのインタビュー（2023.1.18）

須藤　実和 氏
独立社外取締役

2021年6月より当社独立社外取締役に就任
㈱プラネットプラン　代表取締役社長
慶応義塾大学大学院　政策・メディア研究科　特任教授

公認会計士として監査法人で会計監査に従事した後、外資系コンサルティングファームにて経営コンサルタントとして活躍。
大手スポーツメーカー、成長ベンチャー企業、不動産業と上場企業の社外取締役を歴任。
会計・マーケティング等の幅広い知見と様々な業種・成長フェーズの社外役員での経験をカチタスの取締役会実効性向上に活かしている。

社外取締役就任から、ビジネスモデルの理解を深めるためにどの様に取り組まれてきましたか？

カチタスはビジネスモデルが優れているため、優位性の源泉となる事業のポイントの理解に努めており、 カチタスの社外取締役として参画して以来、取締役会の場以外でも経営陣とミーティングを行ってきた。カチタスでは経営陣の各メンバーが担当する領域に強くコミットしているので、人事・マーケティング・リプライスといった各領域の責任者と個別にミーティングを実施することで事業理解を深めるようにしている。
また、カチタスの取締役会資料においては詳細に業績分析が行われているため、その分析が行なわれる背景や、各KPIが設定されている経緯について取締役会事務局である経営企画室に個別にヒアリングを行っている。

他社の取締役会と比べて、カチタスの取締役会運営をどの様に評価していますか？

カチタスの取締役会は、社外役員から短期～中長期視点の質問が投げかけられ、それをもとに活発な議論がされている。良い点としては、議論した内容をその場で完結するのではなく、経営陣が持ち帰り、社内で改めて議論して、次の取締役会で報告するフィードバックループがよく機能している点がある。例えば、第3次中期経営計画の立案に際して、将来のM&Aに関する方向性の報告が取締役会で行われた際には、社外取締役からの質疑や指摘された内容を持ち帰り、社内ワークショップで検討した結果が報告されたことは印象に残っている。

業績にかかる定量的なKPI管理が徹底されている点も強みと感じている一方、今後期待したい点は、定性的な情報の収集・分析の強化である。現代はVUCA時代と言われているように、定量化が難しい不確実さや曖昧さのある情報へ柔軟な対応が必要である。例えば、環境問題に関する消費者嗜好や規制の変化によって、断熱性能への消費者の価格感度がどのように変化していくか、といった動的な分析に今後期待している。

カチタスのサステナビリティへの取り組みについてどの様に評価していますか？

まず持続可能な社会実現に向けて、課題解決に直結するビジネスモデルは優れた点である。またこのビジネスモデルを具現化する「人財」についても高く評価している。四半期のキックオフに参加した際、表彰された社員のスピーチから成果を上げることに対する情熱や、日々の業務の課題を解決するためにチャレンジする姿勢を頼もしく感じた。このような意欲ある社員を増やし、また社員の努力を効果的に業績に結び付けるために、経営陣が採用・人材研修に注力していると理解しており、自社の強みを磨く取り組みを経営陣が積極的に行っていると評価している。

ダイバーシティという観点では、年齢・性別によらず、能力があれば成果に繋がり、評価される風土があると感じている。現に営業トップに占める女性の割合が過半数となっており、女性の管理監督者比率も20%超である。課題としては、住宅業界の仕事がリフォーム現場に密着した業務中心であったり、土日休日に出勤する営業カレンダーであったりという特性があるため、個人の生活リズムに少なからず影響が出ていることも事実である。当社がダイバーシティ経営、サステナビリティ経営を推進する上では、優れた人財が長く当社で活躍できるように柔軟な働き方が可能になる組織体制・人事制度・生産性向上の支援ツールの提供にさらに力を入れていくことを期待している。

大株主としてニトリHDは取締役会及び事業運営でどの様な影響を及ぼしていますか？

実際の事業運営で少数株主利益が損なわれる懸念は生じていないと感じている。カチタスの経営陣は日々の業務運営について是々非々の意思決定を行っており、ニトリHDとの資本関係が事業運営の制約になっているとは認識していない。
現状、ニトリHDとは非常に良いアライアンス関係にあると思う。ニトリHDの徹底した消費者目線や現場における高い生産性を生み出す仕組みなど、当社が成長をする上で参考になることは貪欲に取り込んで欲しい。今後期待したい点は、現状は「ニトリHDから学ぶ」ことが多いが、ニトリHDから「カチタスの取り組みを参考にしたい」と思われる強みを構築していくことを目指してほしいと思う。

カチタスの課題にはどのようなものがあると感じていますか？

カチタスは、株主に限らず、社会からも持続的な成長を大きく期待されている企業だと思う。カチタスが成長することは、「空き家問題の解決」「地域経済の活発化」「手ごろな住宅の提供」という社会課題の解決に直結するため、その意義は大きい。

カチタスには、将来的に販売件数が1万件となり、その後もさらに大きく成長していく可能性を感じている。私が関与した経験のある、カチタスより規模の大きい会社の特徴として、組織・人の厚みがある。現状では、カチタスは、成長速度に合わせて組織を拡大してきているが、中長期目線で組織体制をイメージし、バックキャストすることで不足が予想される機能／人財を強化するための計画や組織拡大を見据えた、より一層の生産性向上への取組みが重要だと考えている。

過去の独立社外取締役インタビュー

佃　秀昭（2021.1.13）
独立社外取締役　佃秀昭氏　インタビュー記事URL

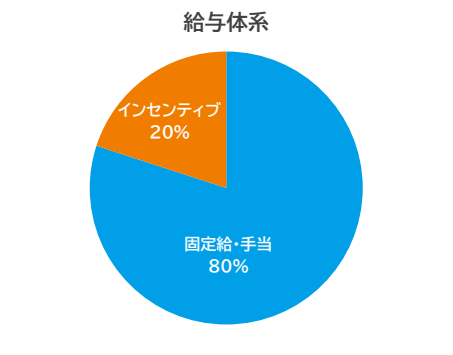
熊谷　聖一（2021.9.29）
独立社外取締役　熊谷聖一氏　インタビュー記事URL

報酬制度によるガバナンスの強化

固定給を中心とした給与体系にすることによる長く働ける賃金制度の導入

当社のビジネスは、「地方」「築古」「一戸建て」という特殊な事業領域です。個別性が高く難易度の高い住宅のリフォームという事業内容のため、「長く働くことによるノウハウの蓄積」が重要となっています。

一方、地方の住宅市場は、1人の営業社員という単位だと、毎月安定的に成果を出すことが難しいマーケットです。そのため、過度なインセンティブは無理な営業活動や販促への誘因が生じやすいと判断し、固定給を中心とした給与体系としています。

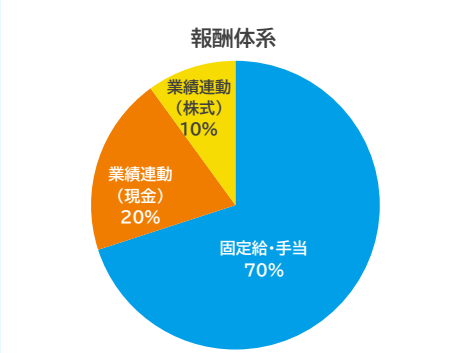


取締役の報酬の決定方針

当社の取締役の報酬は、業績の安定的な成長と新たな企業価値の創造の対価を支給することを目的として設計しております。

取締役の報酬制度の設計は、優秀な経営人財を確保し、上場企業として持続的な発展に資することから重要な経営課題であると認識しております。この様な認識のもと、2021年6月には、業務執行取締役に対して業績連動型の譲渡制限株式制度の導入を決定し、中長期的な企業価値向上に向けて報酬制度の設計の見直しを行っております。

なお、当社の業務執行取締役の報酬は、「固定報酬」「個人別業績に連動する金銭報酬」「業績連動報酬（譲渡制限付株式報酬）」により構成しており、個人別業績指標100%達成の場合における各報酬の比率の目安は右の通りです（実際の比率は取締役により異なります）。



役員の報酬決定プロセスを明確化

当社の取締役の報酬等の額は、2002年1月15日開催の臨時株主総会において年額300百万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含みません。）と定めております。その上で、役員の報酬については、社内役員及び社外役員により構成される任意に設置した指名・報酬諮問委員会を設けて協議を行った上で決定しています。

商況会議の実施による細やかなモニタリング実施

毎週月曜日に部室長により、商況、クレーム内容、リフォームの遅延状況等をモニタリングする「商況会議」を実施しています。
商況の確認においては、低収益物件の理由の確認や、価格改定を行った物件のレビュー等も実施し、細やかにモニタリングしています。

クレーム内容の確認では、当社の累計取引件数7万件以上の実績から学んだノウハウを一層蓄積すべく、クレーム内容の発生原因や今後の発生可能性の確認を行っています。
その他の物件でも発生する可能性のある場合には、チェックリストに反映させたり、TV朝会で注意喚起のアナウンスを行ったりしながら、商品品質の向上のために活かしています。

TV朝会での経営と現場のコミュニケーション促進

当社は全国に100店舗以上の店舗網を有しているため、経営陣と店舗メンバーで直接のコミュニケーションを取る機会が少ない状態です。また、経営からのメッセージを組織の階層を通じて伝えると、誤解が生まれたり伝達に時間が掛かったりするため、直接メッセージする機会を設けています。

毎週木曜日の朝9時からの1時間は、全店舗で作業の手を止めてTV朝会に参加することで、経営のメッセージをダイレクトかつタイムリーに伝達できるように取り組んでいます。さらにTV朝会が一方通行の発信にならないように、理解度の確認や現場目線での改善提案、店舗からの要望等も含めて、アンケートを回収して相互のコミュニケーションが促進されるように取り組んでいます。
アンケートに記載された質問や要望への対応状況は、上述の商況会議の中でも確認して、現場からの声にどの様に対応したかについてもモニタリングしています。

営業現場と本部での相互チェックによるモニタリング

当社は、不動産を取り扱うプロの事業者として、お客様に安心して住宅のご購入手続きをいただくために、営業現場と本部によるチェック体制を構築しております。住宅のご契約前には、重要事項説明書を宅地建物取引士が説明を行いますが、その重要事項説明書を本部において細かく確認を行う旨を定めております。このチェック体制により、お客様に安心して住宅のご契約をいただくだけでなく当社としても宅地建物取引業としての説明義務違反を防止することが実現できております。

また、リフォームの内容についても営業現場のリフォーム企画の内容及び発注金額を、建築士の資格を有する複数人のメンバーで構成する商品企画部がチェックしております。このチェック体制により、住宅の品質の確保と建築基準法に違反してしまう様なリフォームにならないことに加えて、高額なリフォーム発注に繋がるリスクを低減しております。

監査役監査と内部監査によるモニタリング

当社は、監査役による業務監査と内部監査室による内部監査により、営業店舗と営業現場の運営状況の確認と販売中物件の確認を行っております。1年間の間に100店舗以上の全国の店舗に対して監査を実施し、約500件の物件に対してお客様の目線で確認を行っております。お客様に安心して住宅をご購入いただき、快適な住まい方を提供するために、監査役と内部監査室が共同して客観的に運営と物件の品質の確保を底支えしております。

コーポレートガバナンス

社内でのガバナンス強化に向けた取組み

TV朝会でのコンプライアンス意識の向上

TV朝会では、「報告の3原則」として「1.トラブルはすぐ報告」「2.悪いことから報告」「3.ウソはつかない」ということを毎週欠かさず全社員に伝える様にして、コンプライアンス意識の醸成を図っています。

また、ルールの周知が徹底されていない、理解が進んでいない等が原因で発生したルール違反についてTV朝会で改めてルールの周知を図ることで、コンプライアンス意識の向上に務めています。

毎週1回の全国の店舗を繋いだTV会議の報告事項

- 情報漏洩やインサイダー情報の取り扱いの注意喚起
- 業界や社会で発生した不正・事故に係る内容と注意喚起
- 当社の業務上で発生した失敗事例・ルール違反事例の共有
- コンプライアンス委員会の開催報告

報告の3原則

コンプライアンス意識の社内通知の徹底

1. トラブルはすぐ報告
2. 悪いことから報告
3. ウソはつかない

毎月のコンプライアンス委員会の開催

ルールの周知が徹底されていない、理解が進んでいない等が原因で発生したルール違反の中でも特に重大な事案については、コンプライアンス委員会で協議しています。

コンプライアンス委員会には、代表取締役社長、管理本部長、営業部門部長職、常勤監査役、内部監査室長、管理部長が出席しており、加えて社外の客観的かつ専門的な目線を取り入れるために社外の委員を招聘したり、女性目線を取り入れるために女性の委員も招聘したりして多様な目線からコンプライアンスについて検討できるように構成しています。

コンプライアンス委員会での決定事項はTV朝会で広報を行うと共に、定期的に取締役会の報告事項として社内共有しています。

内部監査制度

当社では、業務運営の健全性をチェックするために、代表取締役社長の直轄の組織として、内部監査室を設置し、内部監査担当者2名を配置しております。内部監査室と監査役は、それぞれが連携しあうことで企業経営の健全性をチェックする機能を担っております。

内部監査室は、「内部監査実施規程」に基づき内部監査計画を策定し、代表取締役社長の承認を得て子会社を含む全店舗の業務監査を実施しております。監査実施後、内部監査室は内部監査報告書作成のうえ代表取締役社長に報告を行い、またこの写しが被監査部署に送付され、内部監査室が改善状況のモニタリングを実施しています。また監査の実効性を高める取組みとして、監査結果はコンプライアンス委員会と監査役会にも共有されております。

内部通報制度

当社はコンプライアンス上の問題の早急な察知及び解決を目的として、公益通報者保護法に則り、全従業員が利用できる内部通報制度を導入しております。この制度では、法令違反と企業倫理に違反する行為、セクハラ・パワハラ等コンプライアンスに違反する行為、これらの疑いがあるという情報に接した役員・従業員が、通報先責任者に直接情報提供を行うことができます。通報先には社内相談窓口と社外相談窓口があります。通報時には電子メールや電話、書簡等が利用可能で、また匿名での通報も可能です。

通報事案に関する一切の情報を正当な理由なく、事案処理担当者以外に開示しない旨および通報者のプライバシー保護や通報を理由とした不利益な取り扱いの禁止などについては、コンプライアンス委員会規程とパワー・ハラスメント防止規程、セクシャル・ハラスメント防止規程で明文化しています。

内部通報制度については、新入社員研修および全社員が参加するテレビ会議で定期的に制度の概要と通報の方法を周知し、また全社員が利用する社内ポータルのトップページに通報窓口のリンクを設置しております。

- 社内相談窓口：コンプライアンス委員、人事総務部
- 外部相談窓口：株式会社アドバンテッジリスクマネジメントが運営するカウンセリングサービス

腐敗防止・贈収賄防止

当社では、腐敗行為・贈収賄を企業の信頼を著しく損なう重大なリスクとして認識しています。そこで、腐敗防止と贈収賄防止を目的とし、腐敗の防止に関する国際連合条約（国際腐敗防止条約）に則り、以下を就業規則服務規律心得に定めております。社会の疑念や不審を招くと考えられる、公務員などへの不正な利益供与と、取引先や関係先などへの節度を越えた接待や贈答を行ったり受けたりすることの一切を禁止しています。

①国内外の公務員その他の政府関係者（政府に準ずる機関に勤める個人を含む）に対して優遇措置の取得・維持を目的とする、またはそのような疑義を招く接待、贈答、金銭などの供与を行わないこと

②取引会社等に対して、不当な利益や優遇措置の取得・維持を目的とする接待、贈答、金銭などの授受・供与を行わないこと

※ 2023年3月期の腐敗および贈収賄にかかるコンプライアンス違反：0件

政治寄付

当社グループは、政治活動に関する寄付を原則として行わない方針です。政治団体の活動にかかわる支援を行う場合、政治資金規正法、公職選挙法の関係法令などに則り、適切に対応しております。

※ 2023年3月期政治献金総額 ：0百万円

人権の尊重

国籍・人種等の差別問題発生防止のため、人権にかかわる研修資料を毎月全店舗に配信しています。また、研修の実施をモニタリングすべく閲読シートの回収も行い、理解の徹底を図っています。

05

財務情報

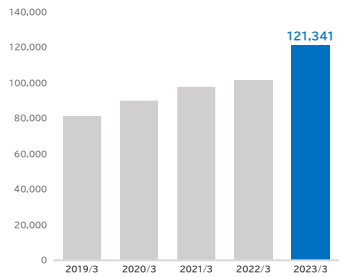
財務情報

財務ハイライト

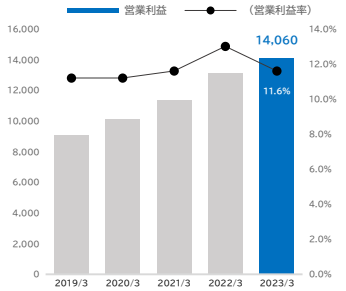
（単位：百万円）

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
売上高	81,356	89,978	97,735	101,269	121,341
（売上高成長率）	+17.6%	+10.6%	+8.6%	+3.6%	+19.8%
販売件数	5,352	5,801	6,155	6,120	6,927
売上原価	62,802	69,962	75,545	76,621	94,485
売上総利益	18,553	20,016	22,189	24,647	26,855
（売上総利益率）	22.8%	22.2%	22.7%	24.3%	22.1%
販売費及び一般管理費	9,448	9,894	10,845	11,519	12,795
営業利益	9,104	10,121	11,343	13,127	14,060
（営業利益率）	11.2%	11.2%	11.6%	13.0%	11.6%
経常利益	8,740	9,895	11,125	12,697	13,833
（経常利益率）	10.7%	11.0%	11.4%	12.5%	11.4%
当期純利益	5,926	5,190	7,440	6,845	6,091
（当期純利益率）	7.3%	5.8%	7.6%	6.8%	5.0%
調整後当期純利益	5,926	6,671	7,464	8,584	9,441
（調整後当期純利益率）	7.3%	7.4%	7.6%	8.5%	7.8%
1株当たり当期純利益	78.81	67.98	96.85	88.71	78.66
調整後1株当たり当期純利益	78.81	87.36	97.16	111. 25	121.91
1株当たり配当金額	26. 00	27. 00	29.50	33.50	49.00
（配当性向）	33.0%	39.7%	30.5%	37.8%	62.3%
（調整後配当性向）	33.0%	30.9%	30.4%	30.1%	40.2%
販売用不動産・仕掛販売用不動産	36,817	40,510	33,430	44,862	54,143
（棚卸資産回転率）	1.85	1.81	2.04	1.96	1.91
株主資本	19,273	22,623	28,091	32,562	35,655
純資産	19,348	22,737	28,243	32,752	35,768
総資産	47,406	53,435	55,520	62,644	66,304
自己資本比率	40.7%	42.3%	50.6%	52.0%	53.8%
有利子負債	20,750	22,000	19,250	18,500	18,500
D/Eレシオ	1.1倍	1.0倍	0.7倍	0.6倍	0.5倍
ROA	21.2%	20.1%	20.8%	22.2%	21.8%
ROE	34.3%	24.8%	29.3%	22.6%	17.9%
調整後ROE	34.3%	31.8%	29.4%	28.3%	27.7%
連結従業員数	715	778	808	866	920
（中古住宅再生事業）	635	693	735	784	830
（全社）	80	85	73	82	90

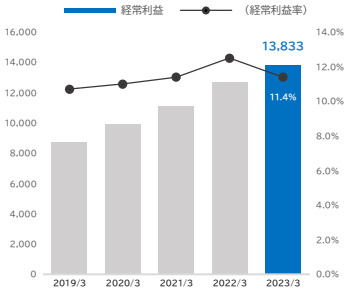
売上高



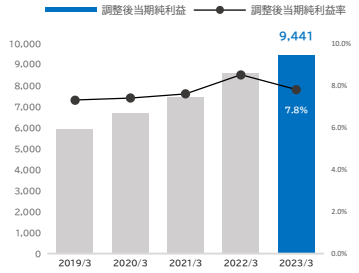
営業利益/営業利益率



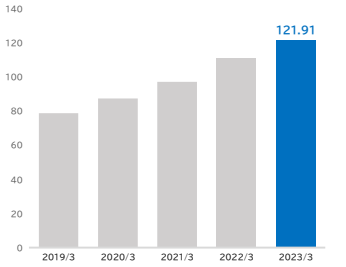
経常利益/経常利益率



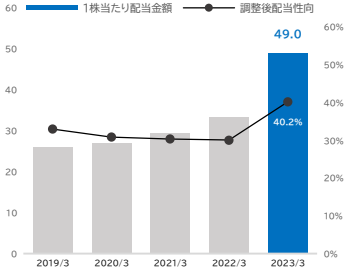
調整後当期純利益/調整後当期純利益率



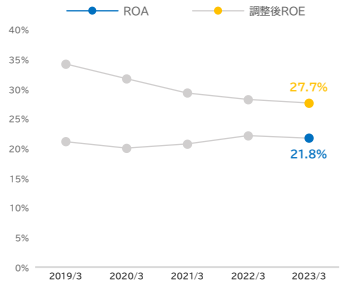
調整後1株当たり当期純利益



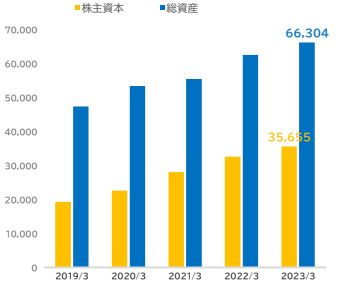
1株当たり配当金/調整後配当性向



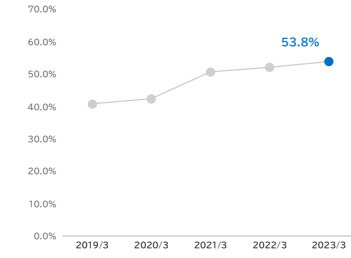
ROA/調整後ROE



株主資本/総資産



自己資本比率



*1 1株当たり純利益、調整後1株当たり当期純利益及び1株当たり配当金は、2017年9月22日及び2020年4月1日付の株式分割を考慮して算出しております。
*2 ROA = 営業利益 / 資産合計の期首期末残高平均
*3 ROE = 当期純利益 / 株主資本の期首期末残高平均
*4 調整後当期純利益（率）、調整後1株当たり当期純利益、調整後配当性向及び調整後ROEは、非経常的損益項目（通常の営業活動の結果を示していると考えられない項目、あるいは競合他社に対する当社グループの業績を適切に示さない項目）の影響を除外しております。

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
資産の部					
流動資産	45,058	51,346	53,467	60,773	64,505
現金及び預金	7,395	9,137	19,109	13,409	8,728
販売用不動産	25,652	28,659	19,656	25,440	34,064
仕掛販売用不動産	11,164	11,851	13,774	19,422	20,079
未収還付法人税等	-	582	13	671	914
その他	846	1,117	916	1,833	723
貸倒引当金	-1	-2	-2	-3	-4
固定資産	2,348	2,089	2,053	1,870	1,798
有形固定資産					
建物及び構築物	165	149	149	140	124
土地	524	516	528	527	579
その他	39	27	36	29	23
有形固定資産合計	729	693	714	697	726
無形固定資産					
のれん	793	595	396	198	-
その他	29	30	29	31	51
無形固定資産合計	822	625	426	230	51
投資その他の資産					
繰延税金資産	608	561	713	731	762
その他	201	221	207	217	261
貸倒引当金	-14	-12	-8	-4	-3
投資その他資産	796	770	912	943	1,020
資産合計	47,406	53,435	55,520	62,644	66,304
負債の部					
流動負債	7,964	11,336	8,615	11,252	11,944
買掛金	3,105	2,909	3,051	3,769	4,340
短期借入金	-	2,000	-	-	-
1年内返済予定の長期借入金	750	750	730	-	-
契約負債	-	-	-	453	370
未払法人税等	1,995	1,779	2,441	2,330	1,817
未払消費税等	-	2,034	48	2,409	2,851
賞与引当金	262	113	329	390	429
工事保証引当金	255	256	287	305	348
訴訟損失引当金	1	1	0	2	2
災害損失引当金	-	-	9	5	53
その他	1,593	1,492	1,716	1,585	1,731
固定負債	20,093	19,361	18,662	18,639	18,590
長期借入金	20,000	19,250	18,520	18,500	18,500
役員退職引当金	62	80	94	98	71
その他	31	31	47	40	19
負債合計	28,057	30,698	27,277	29,891	30,535
純資産の部					
株主資本	19,273	22,623	28,091	32,562	35,655
資本金	3,778	3,778	3,778	3,778	3,778
資本剰余金	3,640	3,640	3,640	3,649	3,640
利益剰余金	13,088	16,154	21,435	25,813	28,685
自己株式	-1,233	-950	-763	-679	-448
新株予約権	74	113	152	190	112
純資産合計	19,348	22,737	28,243	32,752	35,768
負債純資産合計	47,406	53,435	55,520	62,644	66,304

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
売上高	81,356	89,978	97,735	101,269	121,341
売上原価	62,802	69,962	75,545	76,621	94,485
売上総利益	18,553	20,016	22,189	24,647	26,855
販売費及び一般管理費	9,448	9,894	10,845	11,519	12,795
営業利益	9,104	10,121	11,343	13,127	14,060
営業外収益	41	29	45	40	39
受取手数料	10	9	7	6	5
受取保険金	12	2	3	15	8
受取割引料	-	-	8	4	7
受取賠償金	-	-	13	-	-
その他	19	17	12	12	17
営業外費用	406	256	262	470	265
支払利息	196	189	208	173	190
シンジケートローン手数料	187	39	34	278	58
その他	21	27	20	18	16
経常利益	8,740	9,895	11,125	12,697	13,833
特別利益	10	6	-	0	53
固定資産売却益	10	6	-	0	1
受取保険金	-	-	-	-	52
特別損失	25	2,027	51	2,385	4,836
固定資産除却損	4	0	0	0	0
減損損失	5	7	3	0	4
災害による損失	15	4	-	-	4
災害損失引当金繰入額	-	-	-	-	49
消費税等差額	-	2,014	48	2,385	4,777
税金等調整前四半期純利益	8,725	7,874	11,073	10,311	9,051
法人税、住民税及び事業税	3,016	3,198	3,786	4,129	3,789
法人税等還付税額	-	-562	-	-646	-797
法人税等調整額	-218	47	-152	-17	-31
法人税等合計	2,798	2,683	3,633	3,466	2,959
当期純利益	5,926	5,190	7,440	6,845	6,091
親会社株主に帰属する当期純利益	5,926	5,190	7,440	6,845	6,091

連結キャッシュフロー計算書

（単位：百万円）

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,069	2,392	14,724	-2,490	-1,467
たな卸資産の増減額（－は増加）	-5,762	-3,696	7,065	-11,432	-9,294
投資活動によるキャッシュ・フロー	-20	-23	-21	-20	-85
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,283	-625	-4,731	-3,189	-3,128
現金及び現金同等物の増減額	3,331	1,742	9,971	-5,700	-4,681
現金及び現金同等物の期首残高	4,063	7,395	9,137	19,109	13,409
現金及び現金同等物の期末残高	7,395	9,137	19,109	13,409	8,728

透明性の高い会計処理と積極的な対話姿勢

現預金と連動する会計処理が中心のシンプルかつ明瞭な会計処理

現預金と連動する会計処理

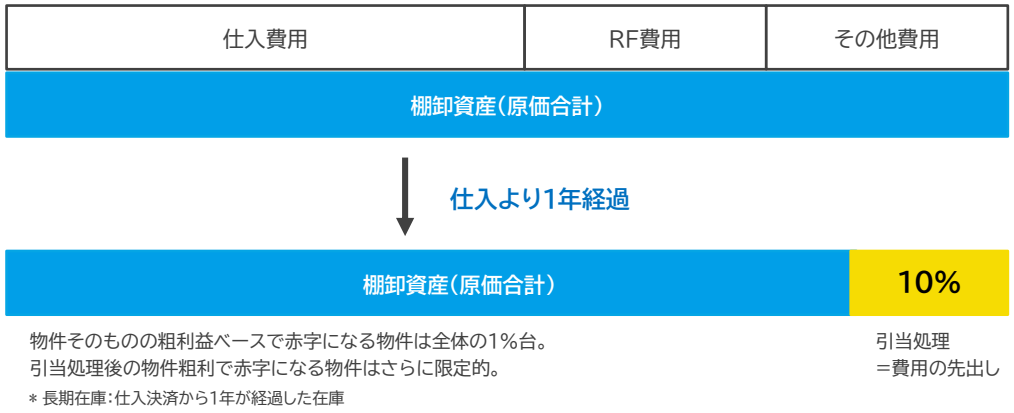
当社の売上計上や仕入計上は、現預金の入出金と連動して計上される会計処理となっています。例えば、販売時においては、買主の約8割が住宅ローンを使って当社の物件を購入しています。その物件購入代金は、買主が住宅ローンを組む金融機関から当社に直接入金されます。その入金が売上高となり、現預金と連動していることから、明瞭な会計処理がなされています。

なお、当社は与信リスクは負っていないため、会計上の見積りとなる勘定科目も少ない会計処理となっています。

長期在庫に対する引当としての評価損の計上

当社の貸借対照表の資産の大半は販売用不動産等です。当社の販売用不動産等を地価変動の少ない地方に有しており、また半年程度の期間で販売しているため、所有期間を通じた価値の変動リスクは都市部に比べて低くなっています。

このように価値の変動リスクは低いものの、当社は販売用不動産等の長期在庫について会計上の手当てをすることで保守的な会計処理に務めています。具体的には、当社は販売用不動産等を仕入れてから1年を超過した場合には、原価の10%を評価損として引当金計上をしています。



IR活動を通じた投資家との積極的な対話の姿勢

当社は、IR専任の担当者を設置して、投資家との対話を重視して取り組んでいます。 当社のビジネスモデルは、シンプルでありながらも奥深く、また多くの投資家にとって、日常で馴染みが少ない地方マーケットでビジネスを行っていることから、投資家との対話によるビジネスモデルの理解浸透が重要であると考えています。そのため、機関投資家向けの物件見学会等を企画し、地方マーケットの街並み、空き家となった住宅、リフォームにより再生された住宅を直接見て理解いただく場を積極的に設けています。

並びに、IR活動を通じた投資家からの声を、定期的にIR担当者から経営陣にフィードバックする場を設けており、投資家からの声を事業運営に活かすべく取り組んでいます。

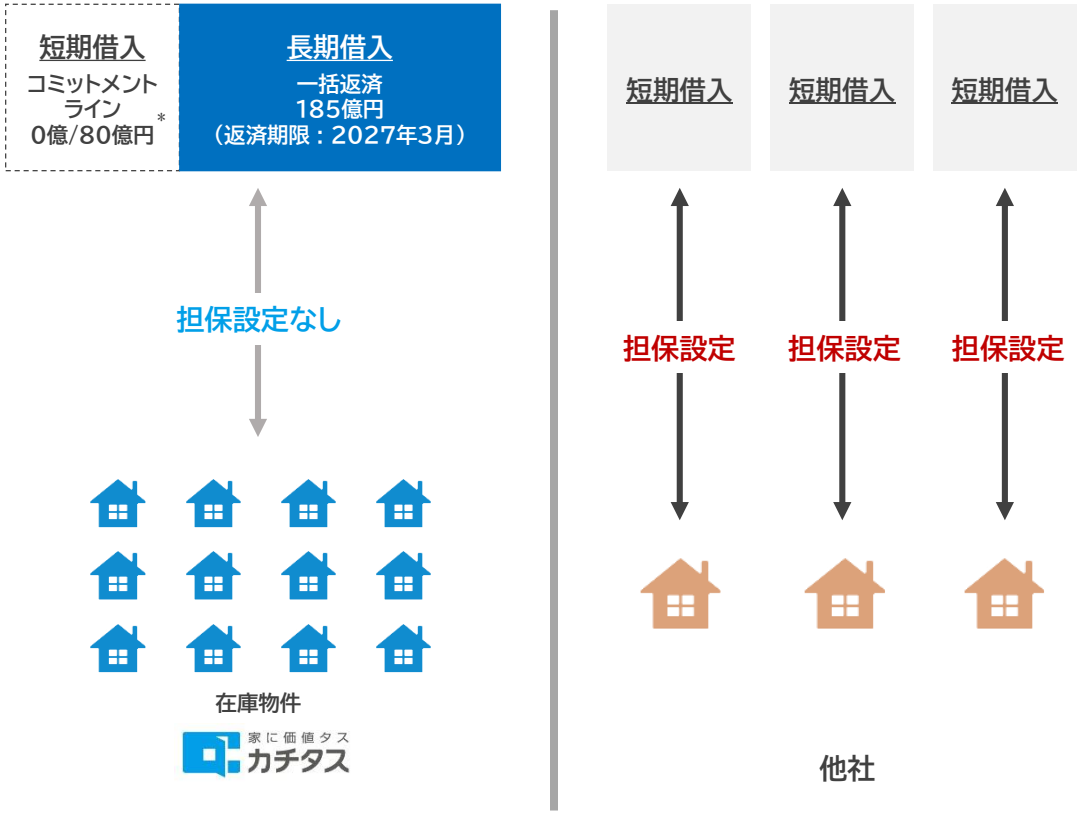
- **ディスクロージャーポリシーの作成・公表**
  - ディスクロージャーポリシーを定め、当社ウェブサイト(https://katitas.jp/information/ir/disclosure.html)にて開示しております。
- **アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催**
  - 各四半期の決算発表後に決算説明会を開催しております。
  - 中間決算・本決算の決算発表では代表取締役社長が説明・質疑対応を行っております。
- **海外投資家向けに定期的説明会を開催**
  - 代表取締役社長とIR担当者が、証券会社主催の投資家向けカンファレンスへの参加等を通じて北米、欧州、アジア等の海外投資家向けに決算や事業戦略についての説明を実施しております。
- **IR資料のホームページ掲載**
  - 当社ホームページにおいて、株主総会の招集通知・決議通知、決算短信、決算説明資料、有価証券報告書、プレスリリース資料などを適時に掲載しております。
  - 決算短信、決算説明資料、狭義の株主総会招集通知及び重要な適時開示資料等を英訳し、海外投資家向けに情報開示を行っております。
- **IRに関する部署(担当者)の設置**
  - 経営企画室にIR担当者を設置しており、専用窓口(E-mail)を設けております。
  - 2023年3月期は、決算説明会等を除いて国内外のファンドマネージャー・アナリストと延べ約200回以上の1on1ミーティングを実施し、また20回以上のラージ・スモールミーティングを実施するなど投資家との面談を積極的に実施しております。また、個別投資家向けの物件見学会を9回開催しております。
- **その他**
  - 2023年3月期も前年度に引き続きサステナビリティ・総会議案をテーマとした面談を実施し、4社の機関投資家のESG担当部署・議決権行使部署との面談を実施しております。
  - ESG関連情報については、弊社WEBサイトを(https://katitas.jp/information/sustainability/)をご参照ください。

安定した資金調達と在庫の分散保有

安定した資金調達

当社は、金融機関との良好なリレーション構築により、シンジケートローンの組成、長期借入金による安定した資金調達が実現できています。

また買取再販の事業者の借入では、1物件の仕入に対応して個別の借入を行い、担保設定を行うことが一般的です。しかし、当社は安定的な財務状況とビジネスモデルが評価され、長期借入での運転資金調達と無担保での借入を行っています。これにより、担保設定の手間やコストを省略することが実現できています。



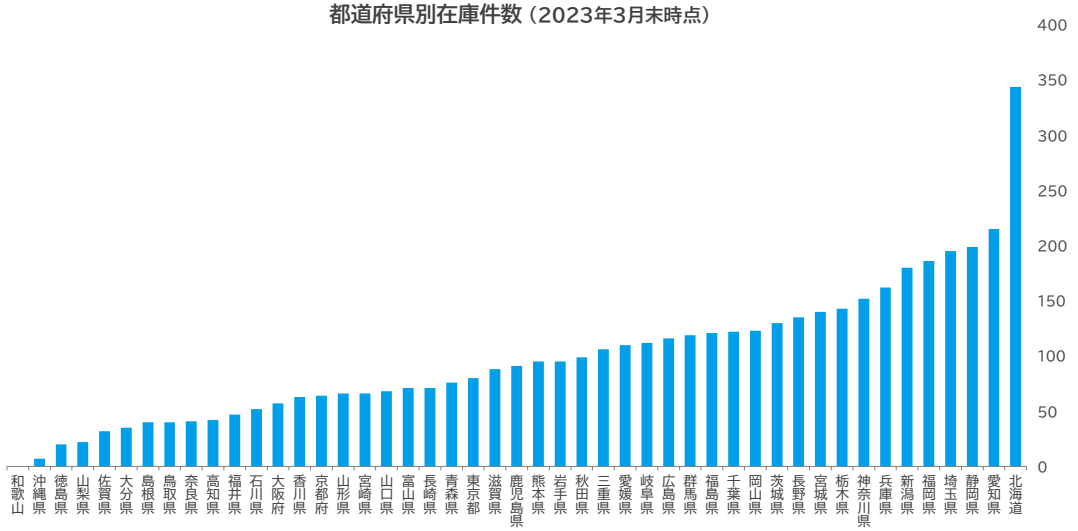
＊コミットメントラインの借入残高は2023年3月末現在

全国での分散保有による在庫リスクの低減

当社が保有する住宅は、全国に分散して保有しています。そのため、特定のエリアにおける天変地異や地価変動の影響を受けづらく、災害リスク等に対して、強い健全性を有しています。

また、1物件当たりの原価は10,000千円程度であることから、万が一の災害により損壊した場合にも影響は限定的です。

都道府県別在庫件数（2023年3月末時点）



災害により建物が損壊した場合は、被害状況の調査の後、復旧工事を行います。被害が深刻な場合には、安全性確保の観点から建物の取り壊しも検討し、適切な対応を行っています。

06

参考情報

参考情報

外部評価機関からの高い評価

先進的なリフォーム事業者表彰
経済産業大臣賞受賞（2016年3月期）

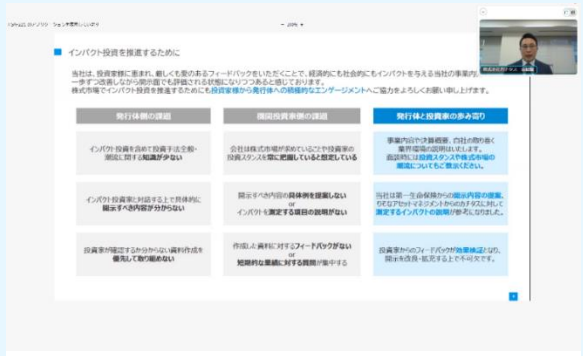
先進的な
リフォーム事業者表彰
経 済 産 業 大 臣 賞

ポーター賞受賞
（2018年3月期）

PORTER
PRIZE-2017
AWARD WINNER

ハーバードビジネススクールでの登壇
（2023年3月期）

ハーバードビジネススクールMBAプログラムの”Business at the Base of the Pyramid”のケーススタディに当社が採用され、代表取締役社長の新井が現地にて初回講義にゲストスピーカーとして登壇



金融庁　エンゲージメント投資検討会
での発表（2023年3月期）

当社がインパクト投資の投資対象として評価されるまでの変遷を紹介するとともに、今後のインパクト投資を推進するためには、投資家と発行体がお互いに歩み寄り、エンゲージメントすることの重要性について発表

金融庁WEBサイト：
「インパクト投資等に関する検討会」（第3回）議事次第（2022.11.25）

社会課題解決を目的とする「ソーシャルローン」で資金を調達（2022年3月期）

カチタスおよび中古住宅買取再生業界にとって、初めて（※1）のソーシャルローンを活用した資金調達です。

ソーシャルローンとは、「ソーシャルローン原則」（※2）に準拠し、社会的課題の解決・緩和に資する事業の資金を調達するために実行されるローンのことです。なお、本件は、株式会社格付投資情報センター（R&I）から「ソーシャルローン原則」及び、金融庁が定める「ソーシャルボンド・ガイドライン」への適合に係る意見書（※3）を取得しています。

※1：株式会社日本格付研究所（JCR）、株式会社格付投資情報センター（R&I）による公表資料確認ベース
※2：ソーシャルローン原則　英Loan Market Association（LMA）、香港に本部を置くアジア太平洋地域業界団体 Asia Pacific Loan Market Association（APLMA）、米Loan Syndications and Trading Association （LSTA）が、2021年4月発行した社会プロジェクトに使途を限定する融資の国際ガイドライン。
※3：株式会社格付投資情報センター（R&I）による評価レポートをご参照下さい
（https://www.r-i.co.jp/rating/esg/sustainabilityfinance/index.html）

JPXプライム150指数への組入れ（2024年3月期）

プライム市場に上場する時価総額上位銘柄より、

1）ROE（株主資本利益率）と株主資本コストの差である「エクイティスプレッド」
2）株価による市場評価である「PBR」

という価値創造を測る二つの指標を用いて選定された銘柄を「価値創造が推定される我が国を代表する企業」と位置付け、これらの銘柄により構成する株価指数として2023年8月に新たに開発され、当社はこれに組み入れられました。

（出典：日本取引所グループ）

参考情報

その他の参考情報

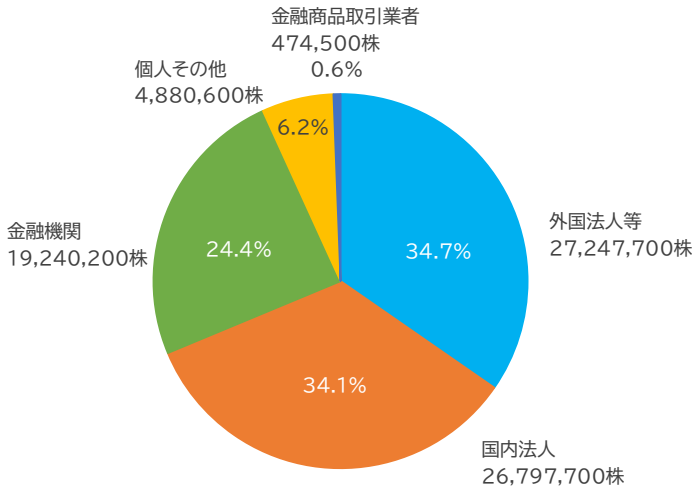
会社概要（2023年3月31日時点）

商号	株式会社カチタス
本社所在地	群馬県桐生市美原町4番2号
資本金	3,778百万円
設立	1978年9月1日
従業員数(連結)	920名

株式の状況（2023年3月31日時点）

発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式総数	78,650,640株
株主総数	6,388名
証券コード	8919
上場証券取引所	東京証券取引所　プライム市場

所有者別株式分布状況（2023年3月31日時点）※単元未満株式を除いて集計



編集後記

「カチタス統合報告書2023」を最後までご覧いただき、ありがとうございます。

当社の社会的インパクトをお伝えすべく、当社は2020年11月に「ESGレポート」を初めて発行しました。それ以降、毎年ブラッシュアップを続け、4年目となる2023年8月に「統合報告書」として改めて発行いたしました。

ステークホルダーの皆様が、当社が社会に「価値タス」事業を行っていることへの理解を深め、当社の事業を共に推進するパートナーとして歩んでいただくことが本報告書の最大の目的です。本報告書では、当社の等身大で、ありのままの姿をメッセージすべきだと考え、本報告書は外部への委託を極力避けて、ESG/サステナビリティ推進室のメンバーが手造りで企画・制作いたしました。当社のビジネスモデルや社会的インパクトを伝わりやすく制作したいという思いから、当社が再生した住宅や一緒に働く社員を多く掲載させていただいております。

本報告書の発行にあたり、「価値創造ストーリー」と「マテリアリティ」を大きくブラッシュアップいたしました。ブラッシュアップした背景や財務・非財務の両面からの振り返りと当社の目指す姿を新井社長にインタビューし、また当社の事業成長の柱であり、社会的な関心が高まっている人的資本について横田管理本部長にインタビューいたしました。ぜひこの点に注目してご覧いただけますと幸いです。

当社のサステナビリティ情報の開示、推進体制は2020年11月のESGレポート発行を機に大きく変化しました。ステークホルダーの皆様にESGレポートをご覧いただき、対話を通じてフィードバックをいただけたためであり、御礼申し上げます。弊社は、2021年10月にESG/サステナビリティ推進室、2022年4月にはサステナビリティ委員会を設置いたしました。しかしながら、専任担当は1名のみで、経営企画室1名が兼務という体制です。そのため、各部署と連携し、部門横断的に情報を収集してまいりました。この場を借りて、日常業務がある中でも本報告書発行のためにご協力いただいた皆様に御礼申し上げます。

今後もステークホルダーの皆様との対話を通じて、適切な情報開示と、さらなる企業価値向上につながるよう取り組んでまいります。より一層のご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

報告書の対象期間

2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)
※前後の期間の活動も一部含みます。

開示にあたって参考にしたガイドライン

- IFRS財団「国際統合フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)「GRIスタンダード」
- IFRS財団SASB「業種別スタンダード」
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書」

注意事項
本レポートは、2023年3月期の業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的として当社が作成したものであり、米国、日本国又はそれ以外の一切の法域における有価証券の取得勧誘又は売付け勧誘等を構成するものではありません。
本レポートに記載されている情報又は意見は、制作時の経済、規制、市場等の状況を前提としていますが、その真実性、正確性、又は完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

家に価値タス
カチタス