

統合報告書2026
INTEGRATED REPORT



ソーシャルデベロッパーへ

社会が変われば、人々が望む暮らしも変わっていきます。
私たちは、いつも一人ひとりの声に耳を澄まし、
その奥にある、まだ言葉になっていない願いを見つけます。
「こんな暮らしが欲しかった」という想いを、
これまでの常識にとらわれない発想で、新しい住まいやサービスへと変えていく。
毎日の暮らしを、もっと心地よく。
人と地域の未来を、もっと豊かに。住まいをつくる、その先へ。
フージャースは、これからも挑戦を続けます。

グループメッセージ

私たちは何をめざすのか Hoosiers PURPOSE

ソーシャルデベロッパー®へ

先の見えない時代において危機感を持ち、
変化に対応しながらさまざまな課題に向き合う。

事業を通じて解決へと導く、
「ソーシャルデベロッパー®」へ。

私たちは何を約束するのか Hoosiers PROMISE

欲しかった暮らしを、しよう

一人ひとりの声なき声に耳を傾け、
多様化するニーズの本質に向き合う。
お客様も気づいていない半歩先を提案し、
「欲しかった暮らし」に全力を尽くす。

私たちが大切にしていること Hoosiers WAY

これまでにない、に挑み続ける

前例のないことや不可能と思えることにも果敢に挑み、

唯一無二のソリューションを体現し続ける。

常に本質を見極め変化を楽しみ、
これまでの非常識を新たな常識へと変革する。

開示体系

統合報告書2026



当社グループの持続的な成長・発展の全体像を価値創造ストーリーとしてお示するとともに、中期経営計画を軸とした企業価値向上に向けた考え方や取り組みを、すべてのステークホルダーの皆さまにお伝えするため、このたび当社として初めて統合報告書を発刊しました。

有価証券報告書や決算関連情報、サステナビリティサイトなど各開示媒体では、より詳しく取り組み・実績をご紹介しますので、あわせてご覧ください。

より詳細な情報を知りたい

戦略・財務情報を詳しく知りたい

中期経営計画	https://www.hoosiers.co.jp/ir/plan.html
有価証券報告書	https://www.hoosiers.co.jp/ir/library/
決算説明会資料	https://www.hoosiers.co.jp/ir/library/

非財務情報について詳しく知りたい

サステナビリティサイト	https://www.hoosiers.co.jp/csr/
非財務データ	https://www.hoosiers.co.jp/csr/esg-data.html
外部評価・イニシアチブ	https://www.hoosiers.co.jp/csr/evaluation.html

経営体制について詳しく知りたい

企業情報トップ	https://www.hoosiers.co.jp/company/
コーポレートガバナンス報告書	https://www.hoosiers.co.jp/files/csr/corporate_governance2026.pdf

編集方針

参考としたガイドライン
GRI (Global Reporting Initiative)「GRIスタンダード」
IFRS財団(The IFRS Foundation)「国際統合報告フレームワーク」
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2.0」

報告対象期間
2026年3月期(2025年4月～2026年3月)
※一部内容に、当該期間以前または以後の活動と見通しも記載しています。

報告対象範囲
株式会社フージャースホールディングスおよびフージャースグループ企業

見通しに関する注意事項
本レポートには、フージャースグループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれます。これらの記述は当社が現時点で把握可能な情報に基づくものであり、今後の経済動向や競争の激化、法規制や税制、諸制度の変更などさまざまな要因に影響を受ける可能性があります。



目次

イントロダクション	1
開示体系／目次	3
トップメッセージ	
会長メッセージ	5
CEOメッセージ	7
第1章 価値創造ストーリー	
成長の軌跡	11
現在の姿	13
価値創造プロセス	15
経営資本	17
価値創造の仕組み	18
第2章 成長戦略	
中期経営計画の変遷	19
第2次中期経営計画の総括と外部環境認識	21
第3次中期経営計画 基本方針	22
事業ポートフォリオ戦略	23
人的資本経営とDXによる組織能力の最大化	25
CFOメッセージ	27
第3章 事業別戦略	
事業構成とビジネスモデル	29
不動産開発事業	31
シニア向け分譲マンションについて	33
不動産投資事業	35
不動産関連サービス事業	37
第4章 サステナビリティ	
サステナビリティ戦略	39
マテリアリティ	40
マテリアリティー一覧	41
多様な暮らしへの対応	43
地域価値の向上	45
環境負荷低減への対応	47
多様な人材の活躍推進	49
コーポレートガバナンス	
役員一覧・スキルマトリックス	51
社外取締役メッセージ	53
体制	54
取締役会の実効性評価・役員選任基準	55
役員報酬	56
コンプライアンス	57
リスクマネジメント	58
株主・投資家との対話促進／地域・社会貢献活動	60
第5章 会社情報	
財務データ	61
非財務データ	63
会社情報／投資家情報	64

会長メッセージ



社会の変化を、暮らしの価値へ変える

顧客起点を信念に、
ソーシャルデベロッパーとして
持続的な企業価値向上をめざす

取締役会長 廣岡 哲也

創業以来の原点と、会長としての役割

初めての統合報告書を発行するにあたり、創業以来大切にしてきたこと、成長の過程で得た教訓、そして長期的にめざす方向性についてお伝えします。

創業以来、私たちが一貫して大切にしてきたのは、住宅を軸に、顧客起点で社会の変化を捉え、暮らしと地域に必要な価値を届け続けることです。人々の暮らし方や価値観、地域課題の変化を見つめ、その奥にある本質的な需要を事業化し、社会に新たな価値を生み出す。この姿勢こそが、私たちがめざす「ソーシャルデベロッパー」の基本にあります。

創業者であり、会長・取締役会議長を務める私の役割は、変化が大きな時代だからこそ、経営の原点と創業以来の哲学を継承し、長期的な方向性を示すとともに、執行を適切に監督することです。一方、具体的な戦略の立案と実行は、執行のトップである社長が担います。この役割分担を明確にしながら、企業規模の拡大にふさわしい経営体制、ガバナンス体制を築いていきます。

住まいは、人生を支える基盤

かつて住まいは、結婚、出産、退職といった人生の節目に應じて選ぶ「暮らしの器」としての意味合いが強いものでした。しかし現在は、家族のあり方、働き方、地域との関わり方、老後の過ごし方が多様化し、住まいは人生を自分らしく歩む

ための舞台へと役割を広げています。どこに住むか、誰とつながるか、どのように時間を過ごすかは、その人の人生そのものに大きな影響を与えます。

「欲しかった暮らしを、しよう」という約束は、住宅を大量供給することを意味するものではなく、一人ひとりが本当に望む暮らしを実現し、その積み重ねを通じて地域にも新たな価値を広げていくという意思表示です。

そのためには、購入いただいた方がなぜ選んでくださったのか、暮らしの中でどのような価値を感じているのかという声と、購入しなかった方がなぜ選ばなかったのか、迷いやためらいは何だったのかという声の双方に目を向ける必要があります。そうした声を、人口動態、地域課題、価値観の多様化、経済環境の変化と重ね合わせることで、一時的ではない本質的な需要、すなわち「構造需要」が見えてきます。

顧客起点を貫き、挑戦と振り返りを組織の力に変える

構造需要を捉えるうえで大切なのは、顧客の立場に深く入り込んで考える姿勢です。社会の変化を事業に変えるには、表面的な市場動向を追うだけでは十分ではありません。他社の物件が売れているから自社の商品も売れる、という発想にとどまるのではなく、「自分なら買うのか」「どのような人が、なぜ共感してくださるのか」まで考え抜く。自分ごととして考え、判断することを徹底してきました。

この姿勢があったからこそ、私たちは変化の局面を成長の

機会に変えてきました。バブル崩壊後の住宅需要、長引くデフレ下での大規模用地の活用、東日本大震災を契機とした地方再開発、高齢化社会に対応するシニア向け分譲マンションなどが、その例です。いずれも、目の前の顧客の声と社会構造の変化を重ね合わせ、そこにある需要を事業として形にしてきた結果です。

一方で、リーマンショックや東日本大震災は、市場環境に依存した成長でよいのか、企業は何のために存在するのかという問いを、私たちに突き付けました。危機を通じて、顧客から価値を認められる事業でなければ厳しい環境を乗り越えられないことを強く認識しました。同時に、特定の市場環境に過度に依存せず、環境変化に耐え得る事業ポートフォリオを構築する重要性も実感しました。

「負けに不思議なし」という言葉がありますが、結果が出ないときには、必ずプロセスのどこかに原因があります。挑戦の前には異論やリスクに向き合い、成功の確度を高める。それでも失敗した場合には、理由を冷静に言語化し、次の判断に生かせる知見として共有する。事業を通じて挑戦と振り返りを繰り返し、その中で体得した個人の経験を組織の資産に変えていくことが重要です。

企業規模が大きくなるほど、こうした挑戦と振り返りの循環を支えるガバナンスの進化が欠かせません。不動産デベロッパーの仕事は、大きな意思決定の連続です。投資判断は未来を切り拓く一手である一方、過信や見落としがあれば大きな損失にもつながります。だからこそ、さらなる挑戦を続け、その成功確度を高めていくためには、規律ある監督が必要です。

開発から管理・運営まで、暮らしに継続的に関わる

現在、当社グループは、分譲マンションやシニア向け分譲マンションを中心とする不動産開発事業、不動産投資事業、管理・運営をはじめとする不動産関連サービス事業を展開しています。これらは単なる多角化ではありません。開発から入居後の暮らしの支援まで一貫して関わり、顧客と地域に継続的な価値を届けるための事業ポートフォリオです。

なかでも、管理・運営を中心とする不動産関連サービス事業は、当社の価値創造を支える中核的な領域です。住まいをお引き渡しして終わりではなく、入居後の管理、運営、コミュニティ形成、顧客満足度の向上に継続的に関わることで、暮らしの質を高め、地域とのつながりを育んでいきます。

また、入居後の暮らしに寄り添い続けることは、顧客や地域の変化を捉えるうえでも重要です。日々の管理・運営を通じて得られる声や気づきは、次の商品企画、サービス改善、新たな事業機会の発見につながります。開発、販売、管理・運営が一体となって循環し、顧客との長期的な関係の中で価値を高め続けることは、当社らしい競争力の源泉です。

インフレ環境下の価値づくりと、これからの成長

今後の事業環境は、デフレからインフレへの転換、金利上昇、建築費の高止まり、不動産価値の二極化などにより、大きく変化していくと考えています。デフレの時代には、価格を抑えながらも広さや快適さを備えた住まいを提供することが大きな価値でした。一方、インフレの時代には、単なる価格競争ではなく、顧客から深く共感され、選ばれる理由となる独自の価値を提供する力が、より重要になります。

これから求められるのは、価格上昇を前提とした環境の中で、顧客が納得し、選びたい商品・サービスをより明確に示すことです。建築費や金利の上昇といった事業環境の変化に対応するためには、商品企画、立地選定、サービス、管理・運営までを一体で考える必要があります。「なぜそこに住みたいのか」「どのような人生を実現したいのか」という問いに対して、人々がまだ気づいていない、半歩先の暮らしを提案し、機能や価格だけでは語れない価値を磨き込むことが求められます。

事業規模・組織規模が拡大する中で、当社は次の成長段階に入りつつあります。これまでは、個々人に蓄積された経験や勘所、突破力によって成果を生み出してきた面がありました。一方で、現在は組織が自律的に動き、売上・利益を継続的に生み出す力が育ちつつあります。この流れをさらに強固にするため、事業を支える資金力、顧客や地域から選ばれるための認知度、挑戦を再現性ある成果に変える組織力を高めていきます。

私たちは、多様な人々の「欲しかった暮らし」の実現を追求することで新たな価値を生み出し、その積み重ねが地域や社会への貢献、そして当社の持続的な成長につながると信じています。現在の市場からの評価については、さらなる向上の余地があると認識しています。今後は、中期経営計画の着実な達成と資本効率を意識した経営を通じて実績を積み上げ、資本市場からの信頼獲得につなげていきます。ステークホルダーの皆さまには、私たちの長期的な挑戦にご期待いただければ幸いです。

CEOメッセージ

顧客起点の価値創造を 「再現可能な成長」へ

事業ポートフォリオの進化を通じて、
持続的な企業価値向上につなげてまいります

代表取締役社長執行役員兼CEO 小川 栄一

創業以来の強みを、次の成長へ

当社グループは創業以来、お客様の声に真摯に向き合い、その背景にある潜在的なニーズを捉えることで、不動産業界の従来の常識にとらわれない商品・サービスを生み出してきました。私が社長として果たすべき役割は、創業以来大切にしてきた「答えは顧客にある」という考え方を事業戦略として具体化し、実行し続けることで、持続的な企業価値向上につなげることです。

第2次中期経営計画では、毎期の利益成長と過去最高益を実現しました。最終年度の2026年3月期には、連結売上高1,385億円、営業利益138億円となり、ROEも15.0%まで向上しました。こうした成果を実現できた大きな要因は、複数の事業を育成し、外部環境の変化に応じて収益機会を捉えられる事業ポートフォリオを構築してきたことにあります。

計画前半は分譲マンション事業が業績を牽引し、後半は賃料上昇と旺盛な投資需要を背景に、不動産投資事業が第2の収益の柱へと成長しました。一方で、連結業績の安定的な

成長を実現するためには、市況変動に左右されにくい実需ビジネスの収益力をさらに強化していく必要があると認識しています。

また、個人の能力や経験、判断を組織全体で共有・蓄積し、成果の再現性を高める仕組みの強化も課題として残りました。こうした成果と課題を踏まえ、第3次中期経営計画を策定しました。

各事業の役割を明確にし、競争力を高める

現在は金利のある世界へ移行し、建築費や地価の上昇も続いています。住宅購入者や不動産投資家の選別姿勢が強まり、立地や商品力、サービスの違いが収益力の差として一層鮮明になっています。案件を取得し、事業規模を拡大するだけでは、持続的な成長は実現できません。こうした認識のもと、第3次中期経営計画では、「事業ポートフォリオ転換」「シニアマンション事業の成長ドライバー化」「人的資本×DXによる再現性向上」の3つを実行テーマに掲げました。各

事業の役割を明確にし、それぞれの顧客接点から得られる情報や知見をグループ全体で循環させることで、外部環境の変化に強い事業基盤を構築します。

「事業ポートフォリオ転換」では、将来の需要と各事業の特性を見極め、当社の強みを発揮できる領域へ経営資源を振り向けます。不動産開発事業は、全国で培った開発力と商品企画力を生かし、グループの安定的な成長を支えます。不動産投資事業は、入居者と投資家の双方に価値を提供する第2の収益の柱です。不動産関連サービス事業は、継続的な収益と顧客接点を担い、次の商品・サービスの種を生み出します。

「シニアマンション事業の成長ドライバー化」では、高齢化に伴う構造的な需要を捉え、開発・販売から管理・運営、二次流通、関連サービスまでを一体で担う事業モデルを磨きます。「人的資本×DXによる再現性向上」では、現場で培った経験やノウハウを組織全体で活用できる仕組みを構築し、顧客起点の価値創造を継続的に実践できる組織へ進化させます。

重要なのは、3つのテーマを一つの成長循環として機能させることです。分譲マンションで培った商品企画力を賃貸マンションやシニア向け分譲マンションへ展開し、管理・運営で得た知見を次の開発へ還元します。また、立地や案件を厳選し、商品・サービスの付加価値を高めるとともに、事業期間を短縮することで、投じた経営資源を着実に成果へ結び付けます。

こうした取り組みにより、2031年3月期には連結売上高1,760億円、営業利益210億円以上をめざし、ROEは14%以上を目安に維持・向上させます。具体的な指標や管理方法はCFOメッセージで詳しくご説明しますが、事業執行を担う立場として、案件の選別、付加価値の向上、事業期間の短縮を徹底します。

分譲マンション事業は、立地と需要を一層厳選する

分譲マンション市場では、建築費の上昇を販売価格に転嫁しにくい郊外物件を中心に、厳しい環境が続くと見えています。一方、地方都市の住宅需要が一様に縮小しているわけではありません。人口減少や高齢化が進む中でも、駅周辺や行政・商業機能が集積する中心市街地へ需要が集約される傾向があります。

当社が手掛けているのは、地方都市の県庁や城の周辺、駅

前ロータリーに面した場所など、地域における希少性の高い立地です。東京の都心部と同様に、地域内でも特に希少性の高い不動産には、地元の富裕層や企業経営者をはじめとする確かな需要があります。

当社は全国41都道府県で事業を展開し、地方再開発では進行中の案件を含め、24都道府県45プロジェクトに参画してきました。行政や地権者との合意形成、地域の有力な建設会社との関係、コストや事業性を迅速に見極めるノウハウは、長年の経験によって培われた強みです。

商品企画では、暮らしやすさや安心・安全に配慮した品質、デザイン性を備えるとともに、その土地の歴史や景観、暮らす方々の価値観に溶け込むことを重視しています。議論は常に「顧客は誰か」から始まります。その方の暮らし方や大切にしている価値観を具体的に描いたうえで、商品を企画する。戸数の拡大だけを目的化せず、立地の選別と顧客起点の商品企画によって選ばれる理由を磨き、基盤事業として収益性と回転率を高めます。

シニアマンション事業を第3の収益の柱へ

第3次中期経営計画における最大の成長ドライバーが、シニアマンション事業です。2031年3月期には売上高430億円、営業利益60億円へ拡大し、年間400～500戸を安定的に供給する体制を構築します。

高齢化の進展という社会構造の変化と、元気なシニア層の「自立した生活を長く続けたい」というニーズが重なることで、大きな需要が生まれています。一方、元気なうちから安心・安全、生活の自由、資産性を備えたシニア向け住宅の供給は限られており、中長期的な成長余地は大きいと考えています。

当社のシニア向け分譲マンション「デュオセーヌ」は、一般的な高齢者住宅として想起される介護施設やサービス付き高齢者向け住宅とは異なります。自立した生活を送るシニアの方々が、所有権と生活の自由を保ちながら、安心・安全と豊かなコミュニティを享受できる住まいです。24時間常駐するスタッフ、看護師への健康相談、協力医療機関との連携、レストランや多彩な共用施設などを通じて、将来への安心と自分らしく過ごせる時間を提供します。

デュオセーヌにお住まいの方々は、前向きに高齢期の暮ら

CEOメッセージ

しを楽しんでおられます。各マンション対抗のビリヤード大会や、入居者による演奏会なども自発的に生まれています。安心・安全を土台に、心身ともに健やかな状態を保ちながら、人生を長く主体的に楽しんでいただける場をつくることが、私たちの提供価値です。

この事業には、マンション開発・運営に関する法務、医療・介護、ホスピタリティなど、異なる専門性が求められます。さらに、開発・販売に加え、入居後の運営や二次流通まで一体で担うことに商品の価値があります。当社は、住宅事業で培った建物や居住空間の商品企画力に、約10年にわたる運営経験と改善の積み重ねを組み合わせ、この難しさを競争優位へと転換してきました。現在は約2,600戸を運営し、入居者の声を商品・サービスの改善へ反映しています。今後は中古流通支援に加え、入居者が求める新たなサービス導入を検討し、分譲から運営、仲介、関連サービスへと収益機会を広げます。自宅と介護施設の間にある高齢期の時間を、より豊かで前向きなものにする。健康寿命の延伸への貢献や、生きがい、人とのつながりの創出を通じて、社会価値と経済価値を両立する事業へ育ててまいります。

不動産投資事業は、入居者と投資家の双方に価値を届ける

不動産投資事業では、不動産開発事業で培った顧客視点の商品企画力を賃貸マンションへ展開しています。一般的な賃貸住宅では、土地の有効活用や利回りが重視され、暮らし方の視点が十分に反映されていない場合があります。当社は、入居者の暮らしやすさを徹底的に考え、賃貸マンションとしての価値を高めています。

例えば、40㎡でも50㎡に近い使い勝手を感じられる間取りを追求し、デッドスペースの削減や収納、生活動線まで細部にわたって検討します。外観や共用部のデザインだけでなく、「ここでどのような暮らしができるのか」を具体的に描くことが当社の特徴です。こうして周辺物件より高い賃料でも選ばれる商品をつくり、実際の賃料と稼働率によって付加価値を証明したうえで投資家へ提供します。入居者にとっての暮らしの価値を高めることが、投資家にとっての資産価値向上にもつながります。

また、投資家との直接的な対話も当社の強みです。プロの投資家や法人に加え、事業承継や相続対策を考える企業経営者、資産家など、購入目的は多様です。地方の分譲事業で築いてきた地域金融機関との関係も、幅広い投資需要への対応に生かしています。

不動産投資市場は、金利や投資家の要求利回りなどによって変化します。当社は投資家と直接接することで変化を早期に把握し、取得、開発、保有、売却を柔軟に判断します。規模を追うのではなく、商品力によって価値を生み出せる案件を厳選し、事業期間も適切に管理しながら収益機会を捉えます。

不動産関連サービス事業を、顧客接点と価値創造の基盤へ

不動産関連サービス事業は、安定的な収益を生み出すだけでなく、お客様との関係を購入・入居後も長期にわたってつなぐ重要な事業です。マンション管理、シニアマンション運営、ホテルやスポーツ施設の運営などを通じて、建物をつくるだけでは完結しない、暮らしと地域の価値向上に取り組んでいます。

マンション管理では、アフターサービスの積み重ねを、選ばれるブランドづくりにつなげたいと考えています。不具合が生じた際、契約や法律上の責任だけでなく、住宅のプロとして何をすべきかを考え、誠実に対応する。その積み重ねによって、お客様に「フージャースのマンションを買ってよかった」と実感していただくことが重要です。シニアマンションの運営でも、安全に暮らしていただくための細かな改善から、コミュニティ形成やスタッフの接遇まで、多くの知見を蓄積してきました。これらを組織内で共有し、サービス品質の向上と新たな関連サービスの創出につなげます。

ホテル、スポーツ、PFIなどの事業も、地方再開発や地域活性化と連携させることで、グループとしての提供価値を高めます。不動産関連サービス事業を継続収益の基盤にとどめず、開発後も暮らしと地域に関わり続け、顧客理解とブランド価値を深める事業へ進化させます。

顧客起点の価値創造を、組織の力へ

各事業の競争力を高め、持続的な成長につなげるために

は、当社が培ってきた顧客起点の価値創造を、組織として継続的に実践できる力へと高める必要があります。

これまで当社では、お客様と直接向き合い、その声の背景にある思いや、まだ言葉になっていないニーズまで考え抜くことで、新たな商品・サービスを生み出してきました。一方、事業領域や組織が拡大する中、こうした力を一部の社員の経験や感覚だけに依存させることはできません。

そこで、販売、管理・運営などの顧客接点から得られる情報に加え、現場で培われた経験や判断、成功・失敗から得た知見を蓄積し、事業や部門を越えて共有・活用する仕組みを構築します。その基盤としてDXを活用し、データやAIも組み合わせながら、商品企画、販売、サービス改善の精度を高めていきます。

人にしかできない顧客への深い理解や仮説づくりと、デジタルによる情報・知見の蓄積、分析、共有を組み合わせることで、個人の力を組織の力へと変えていく。顧客起点の価値創造に再現性を持たせ、各事業の競争力を継続的に高めることが、第3次中期経営計画における「人的資本×DX」の狙いです。

「価値ある挑戦」を、持続的な成長へ

第3次中期経営計画では、シニアマンション事業を着実に成長させるとともに、分譲マンション事業の選別強化、不動産投資事業の競争力向上、不動産関連サービス事業の高度化を進めます。

暮らし方や住まいに求められる価値は、一層多様化してい

ます。例えば、長野で販売したマンションでは、購入者の約4割を東京在住の方が占めました。平日は東京、週末は自然と都市機能が共存する地方都市で過ごす。これは移住でも従来型のリゾートでもない、新しい暮らしの選択肢です。こうした変化を捉え、既存の商品・サービスを進化させることにも成長余地があります。

すべての取り組みが短期間で成果につながるとは限りません。しかし、変化を恐れて従来の方法を続けるだけでは、持続的な成長は実現できません。顧客や社会にとっての価値を起点に仮説を立て、実行し、その結果から学び、改善へつなげる。こうした「価値ある挑戦」を積み重ね、各事業の競争力と成長の再現性を高めます。

不動産業は業績変動が大きいと見られやすく、当社も物件の引渡しなどに伴う利益計上が第4四半期に偏る傾向があります。だからこそ、計画を着実に達成してきた実績を積み重ねるとともに、各事業の進捗やリスク、成長事業の収益特性を丁寧に説明することが重要です。株主・投資家の皆さまとの対話を重ね、市場との情報格差を縮めることで、当社グループの成長に対する理解と信頼を高めてまいります。

「答えは顧客にある」。この原点を事業の現場で実践し、社会構造の変化から生じる需要を、社会価値と経済価値の創出につなげていきます。私自身が先頭に立ち、各事業の競争力を高め、第3次中期経営計画を着実に遂行することで、当社グループがめざす「ソーシャルデベロッパー」を事業として体現してまいります。

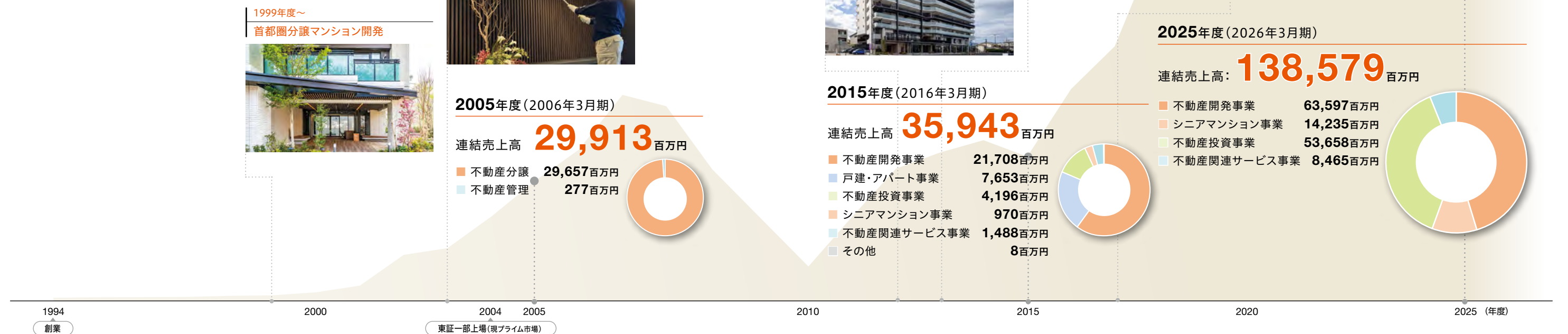


価値創造ストーリー

成長の軌跡

当社グループは、人口減少・高齢化・地域間の人口偏在・所得格差の拡大といった社会構造の変化によって生じる需要を「構造需要」として捉え、顧客一人ひとりの声に向き合いながら、その需要に応える商品・サービスを提供することで成長してきました。

売上高推移



構造需要を捉え創造した事業

地方居住者

顧客の声

維持管理負担の大きい戸建から、利便性の高い都市中心部への住み替えニーズ

社会環境の変化

人口減少と高齢化を背景に、都市機能の集約(コンパクトシティ化)に向けた動きが加速

地方での分譲マンション開発

地方中核エリアにおける優良立地に集中し、利便性と品質を両立した分譲マンションを供給

地方進出から約**13**年

- 全国**41**都道府県にて開発実績
- 一都三県を除く累計供給戸数: 約**10,000**戸

アクティブシニア

顧客の声

戸建の非効率性顕在化に伴う住み替え意向と、「介護前」段階での適切な選択肢の不足

社会環境の変化

健康寿命の延伸により、「介護前」市場が拡大する一方、「資産性」を含め適合する住宅供給は限定的

シニア向け分譲マンション

所有権とサービスを組み合わせ、「介護前」市場における新たな選択肢を提供

初供給から約**12**年

- 累計供給戸数: 約**3,000**戸

单身女性

顧客の声

賃貸住宅継続への不安と住環境の質向上ニーズに対し、価格・仕様・資産性を満たす商品が限定的

社会環境の変化

女性の社会進出を背景に、資金力のある单身女性人口が増加

单身女性向けコンパクト分譲マンション

賃貸住宅並みの月額負担で、細部にこだわった機能性と資産性を両立した分譲マンションを提供

初供給から約**9**年

- 累計供給戸数: 約**1,400**戸

DINKS

顧客の声

所有意向は低い、現行賃貸住宅では満たされない「間取り・広さ・仕様」に対する潜在需要

社会環境の変化

分譲価格の上昇と価値観の変化により、東京都心において「所有から利用」へのシフトが進展

2人暮らし向け高品質賃貸マンション

従来の賃貸住宅市場の空白領域に対し、広さ・仕様を最適化した商品を展開

初供給から約**8**年

- 累計供給棟数: 約**40**棟

価値創造ストーリー

現在の姿

不動産開発事業

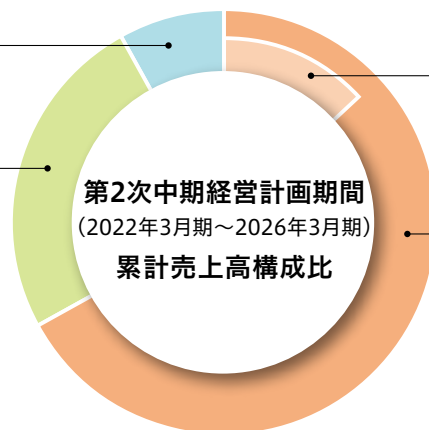
67%

首都圏から人口10万～50万人規模の地方都市まで、全国各地で分譲住宅を開発・提供しています。地域特性や多様なニーズを捉え、外観や共用部はもちろん、一つひとつの住戸の間取りや仕様・設備まで細部にこだわることで、それぞれの地域や暮らしに応じた住まいづくりを行っています。また、タイ(バンコク)を中心に、海外でも住宅開発事業を展開しています。

シニア向け分譲マンション

13%

「住むことで健康になる住まい」をコンセプトに、アクティブシニア向けの分譲マンションの開発を推進しています。一般的な高齢者住宅とは異なり、所有権を持ちながら自由度と資産性を確保できる点が特長です。さらに、運営サービスの提供を通じて将来不安の軽減を図り、新たなシニア向け住宅のあり方を提案しています。



不動産投資事業

25%

都心・首都圏エリアを中心に、賃貸マンションを主軸とした収益不動産の開発・保有・売却に加え、私募リート・私募ファンドの運用を行っています。賃貸マンション開発では、分譲住宅で培ったノウハウを生かし、入居者の住み心地を重視した商品企画を行うことで、市場相場を上回る賃料水準でも選ばれる物件を実現し、収益不動産としての価値向上につなげています。

不動産関連サービス事業

8%

当社グループが開発した分譲マンションの管理やシニア向け分譲マンションの運営に加え、ホテル・スポーツクラブの運営、PFI事業など、多様なサービスを提供しています。安心・快適な暮らしを支えるとともに、入居者や地域との継続的な接点から得られる声を、商品・サービスの品質向上につなげるなど、当社グループの価値創造を支える役割も担っています。

2026年3月期業績

連結売上高

1,385 億円

一株当たり配当金

74 円

経常利益

118 億円

ROE

15%

親会社株主に帰属する 当期純利益

71 億円

D/Eレシオ

1.9 倍

積み上げた実績

不動産開発事業 累計供給戸数

約 27,000 戸

分譲マンション供給ランキング*1 (2025年)

第 17 位

分譲マンション供給ランキング(2025年) その他エリア(首都圏・近畿圏除く)

第 6 位

シニア向け分譲マンション 累計供給戸数

約 3,000 戸

2000年以降のシニア向け分譲マンション 供給棟数ランキング*2

第 1 位

再開発事業累計参画数

24 都道府県にて
45 プロジェクト

マンション管理戸数

約 26,000 戸

賃貸マンション供給棟数

約 120 棟

グッドデザイン賞

12 PJ

人的資本の状況

連結従業員数

924 名

女性社員比率

38.1%

女性管理職割合

17.6%

※1参照:不動産経済研究所 全国マンション市場動向(2025年)

※2参照:(株)東京カンテイ シニア向け分譲マンションへの参入企業(2022年7月28日時点)

事業実績エリア 全国41都道府県



直近の開発物件



デュオヒルズ北見

- ・北海道北見市
- ・総戸数94戸
- ・2025年竣工



デュオヒルズ六甲道

- ・兵庫県神戸市
- ・総戸数71戸
- ・2026年竣工



デュオヒルズ那覇壺屋

- ・沖縄県那覇市
- ・総戸数47戸
- ・2025年竣工

価値創造ストーリー

価値創造プロセス

当社グループは、これまで培ってきた経営資本を活かし、構造需要を捉えた商品・サービスを持続的に生み出すことで、社会価値と経済価値を同時に創出する「ソーシャルデベロッパー」をめざします。



価値創造ストーリー

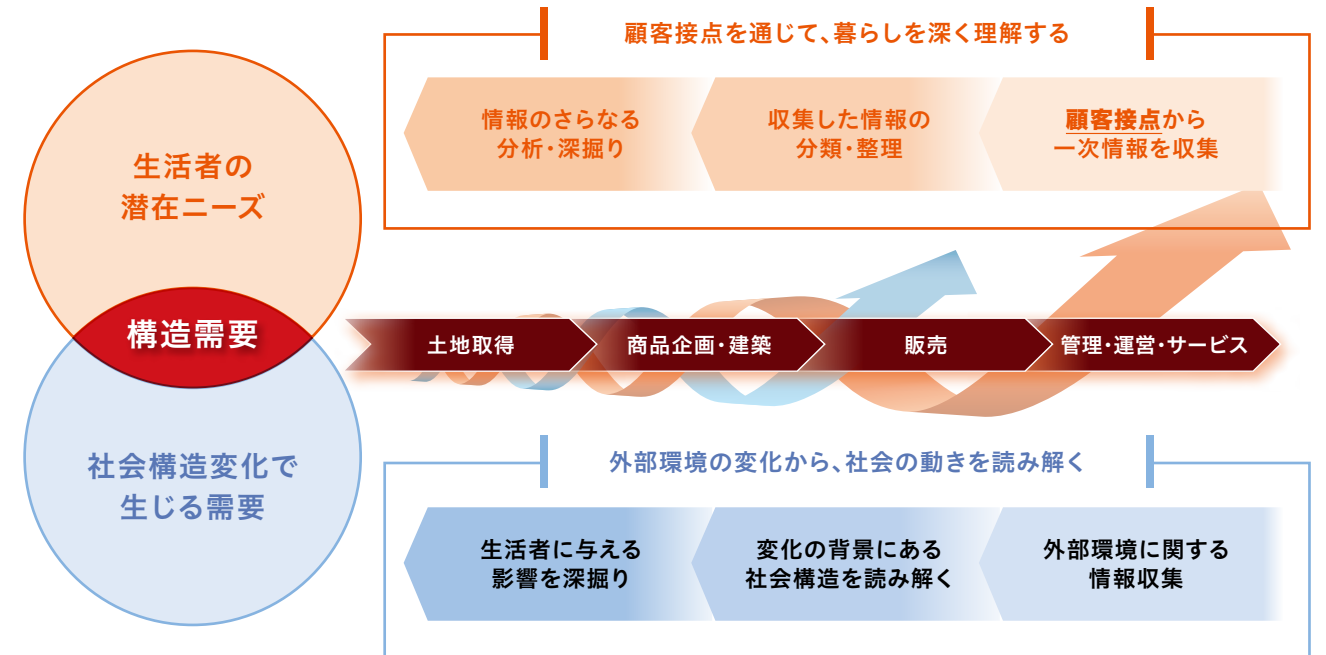
経営資本

当社グループは、顧客の声を捉え、商品・サービスへとつなげる人材を起点に、これまで培ってきた知見やステークホルダーとの関係性、安定した財務基盤を相互に結びつけながら、価値を生み出してきました。これらの経営資本を事業活動を通じて磨き、蓄積していくことが、当社ならではの競争力の源泉となっています。



価値創造の仕組み

当社グループは、継続的な顧客接点から得られる一次情報と社会構造の変化を重ね合わせ、暮らしの構造需要を捉えています。そこから商品・サービスへと具体化していく一連のプロセスが、当社ならではの価値創出につながっています。



当社グループでは、商品を企画・建築する「製造」、自社の営業担当者がお客様と直接向き合う「販売」、入居後のマンション管理や各種サービスを担う「管理」までを一貫して手掛けています。この「製販管一貫」のビジネスモデルにより、商品を提供する前から入居後まで、生活者との継続的な接点を持つことができます。

モデルルームへの来場者や購入者との対話、販売活動、入居後の管理・サービスなど、さまざまな顧客接点から得られる一次情報を個々の担当者の経験にとどめず、蓄積・整理・分析することで、生活者が何を求め、何に不便や不安を感じているのか、その背景まで理解を深めています。

一方、顧客の声だけでは、将来の需要を十分に理解することはできません。人口・世帯構造、働き方や価値観、市場環境などの変化について継続的に情報を収集し、その背景にある社会構造と、それが生活者の暮らしや意思決定にどのような影響を与えるのかを分析します。

当社グループが重視しているのは、こうした顧客接点から得られる一次情報と、社会構造・外部環境の変化を重ね合わせることです。目の前の顧客の声だけでも、マクロな社会変化だけでも見えにくい、中長期的に拡大する需要を「構造需要」として具体化し、商品・サービスへとつなげています。さらに、提供後に得られる顧客の声を次の商品・サービスの改善へ生かすことで、価値創造を継続しています。

成長戦略

中期経営計画の変遷

第1次中期経営計画では、「地方・シニア・富裕層」を成長キーワードに、エリア・ターゲット・事業領域を拡大し、将来の成長基盤を構築しました。第2次中期経営計画では、拡大した事業を「住宅」を軸に再構築し、不動産投資事業を第2の柱へ育成するとともに、過去最高益を達成しました。第3次中期経営計画では、ROICを共通指標に事業ポートフォリオを転換し、シニアマンション事業を成長ドライバーとして、資本効率を伴う持続的成長をめざします。



デュオヒルズ石巻マークス(2020年竣工)



デュオフラッツ篠崎(2025年竣工)



デュオセーナ東京ジャイアンソタウン(2027年2月竣工予定) 完成予想CG

2017

2022

2027

2031

第1次中期経営計画

2017年3月期～2021年3月期

成長領域の探索・拡張
～「地方・シニア・富裕層」への挑戦～

基本方針

首都圏中心の事業モデルから、地方・シニア・富裕層へ事業領域を拡張し、将来の収益基盤を構築

重点テーマ

- ①エリア拡大
- ②ターゲット拡大
- ③事業範囲拡大

実績

(2021年3月期) 売上高 802億円 経常利益 46億円

成果

- 地方都市での分譲マンション供給約2,700戸
- 多様なアセット(シニア向け分譲マンション・戸建等)の開発体制を構築

次への課題

- 多角化に伴う固定費の増加
- ガバナンス体制の強化

第2次中期経営計画

2022年3月期～2026年3月期

利益成長と事業基盤の再構築
～「住宅」を軸とした収益力・資本効率の向上～

基本方針

拡大した事業を「住宅」を軸に再構築し、安定供給・安定収益体制を確立

重点テーマ

- ①安定供給・安定収益体制の確立
- ②不動産投資事業の第2の柱化
- ③CCRC事業*の収益化 ④ESG戦略との融合

実績

(2026年3月期) 売上高 1,385億円 経常利益 118億円

成果

- 過去最高益を達成
- 不動産投資事業が第2の柱へ成長

次への課題

- 資本コスト上昇への対応
- シニアマンション事業の再現性向上

※CCRC事業 シニア向け分譲マンションの開発・運営サービス事業

第3次中期経営計画

2027年3月期～2031年3月期

資本効率を伴う成長への転換
～ROICを起点に成長の質を高める～

基本方針

利益成長の継続に加え、ROICを起点に資本効率を伴う成長へ転換

重点テーマ

- ①事業ポートフォリオ転換
- ②シニアマンション事業の成長ドライバー化
- ③人的資本×DXによる再現性向上

計画(2031年3月期)

売上高 1,760億円 営業利益 210億円以上

親会社株主に帰属する当期純利益 100億円以上 ROIC 7%+α ROE 14%以上

めざす姿

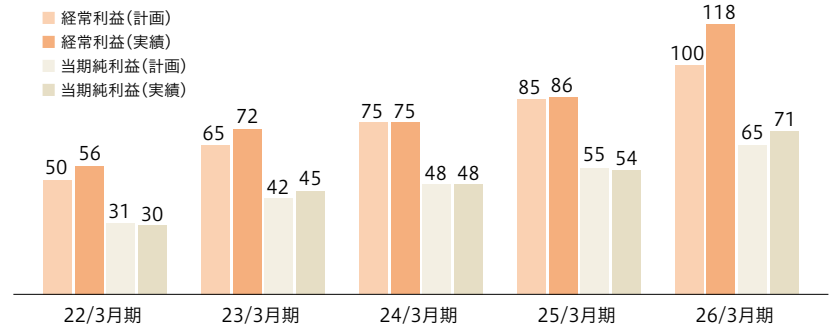
ソーシャル
デベロッパー

第2次中期経営計画の総括と外部環境認識

第2次中期経営計画の総括

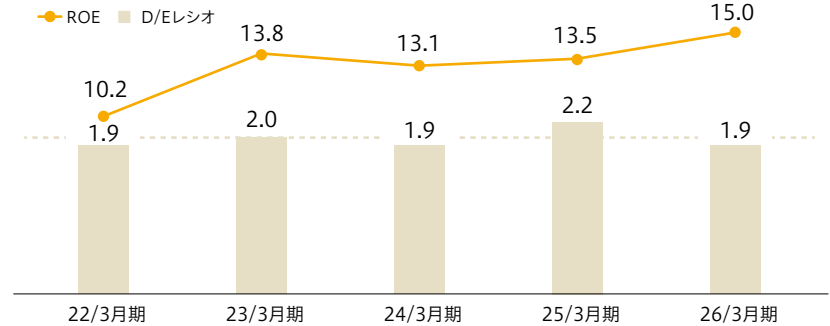
第2次中期経営計画では、分譲マンション事業が確実に成長するとともに、不動産投資事業が第2の収益の柱へと成長しました。その結果、5か年の利益計画を達成し、2026年3月期には過去最高益を実現しました。計画後半には建築費・地価・金利の上昇など、事業を取り巻く環境が大きく変化しましたが、ROEは最終期15%まで向上しました。成長に伴い投資規模を拡大させつつも、財務健全性は目標としていたD/Eレシオ2倍水準を維持しました。

● 利益計画に対する実績 (単位:億円)



※当期純利益=親会社株主に帰属する当期純利益

● ROE・D/Eレシオ実績 (単位:%・倍)



外部環境認識

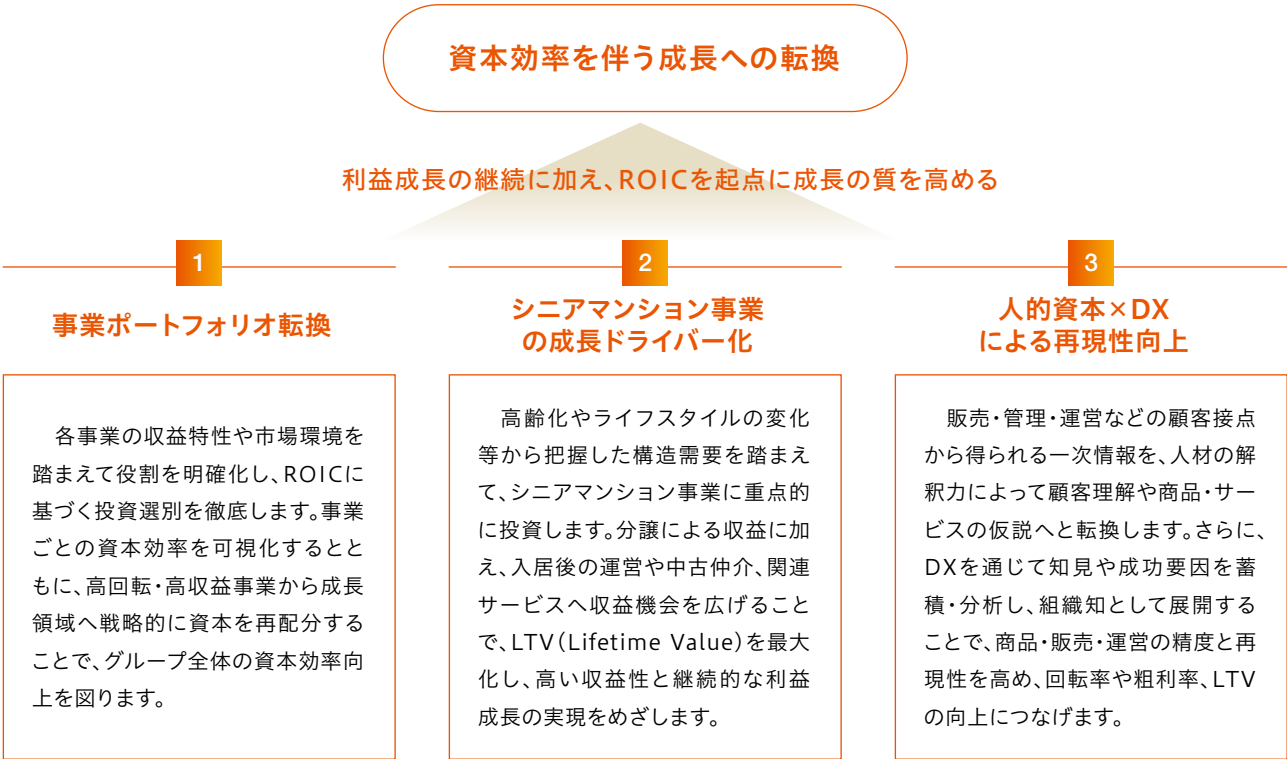
当社グループの中長期的な事業機会や収益性・資本効率に影響を与える主要な外部環境を認識し、その変化を事業戦略に反映しています。

外部環境	当社へのインパクト	主な影響事業
インフレ環境の定着	物価・賃金の上昇が続く中、実物資産への関心や資産形成ニーズが高まる一方、建築費・金利の上昇により、収益性・資本効率を重視した事業運営の重要性が高まる。	●不動産開発事業 ●不動産投資事業
高齢化・長寿化の進展	高齢化・長寿化に伴い、自立したシニア層の住まい・暮らしに対する需要が拡大し、新たな商品・サービスの事業機会が広がる。	●不動産開発事業 ●不動産関連サービス事業
世帯構造・ライフスタイルの変化	世帯構造や働き方・価値観の多様化により、住まい・暮らしに求められる価値が細分化し、顧客ニーズに応じた商品・サービスの差別化がより重要となる。	●不動産開発事業 ●不動産関連サービス事業 ●不動産投資事業
労働力不足・デジタル技術の進展	労働力不足が進む一方、AI・デジタル技術の進展により、生産性向上に加え、知見の蓄積・活用やサービス品質向上の可能性が広がる。	●不動産関連サービス事業

第3次中期経営計画 基本方針

3つの実行テーマ

第3次中期経営計画では、「資本効率を伴う成長への転換」を基本方針に掲げています。ROICを共通指標として、事業ポートフォリオの転換、成長領域への重点投資、実行基盤の強化を一体的に推進し、利益成長の継続と成長の質の向上をめざします。



主要指標と目標(2027年3月期~2031年3月期)

	26/3月期実績	27/3月期	28/3月期	29/3月期	30/3月期	31/3月期
当期純利益(億円)*	71	72	77	83	90	100+
EPS(円)	184	176	188	202	220	245+
D/E レシオ	1.9倍	2倍程度				
ROE	15%	14%以上を目安に維持・向上				
ROIC	6%	資本コスト(WACC)を安定的に 上回る水準(スプレッド2pt程度)				7%+ α
配当性向	40%	40%以上を維持				
営業利益(億円)	138	139				210+
WACC	4.2%程度	上昇可能性				

※当期純利益=親会社株主に帰属する当期純利益

事業ポートフォリオ戦略

事業ポートフォリオ戦略の概要

第3次中期経営計画では、「事業ポートフォリオの転換」を重点テーマの一つに掲げています。その中核となるのが、シニアマンション事業を将来のグループ成長を牽引する事業へと育てる取り組みです。

当社のシニアマンション事業は、一定の資産を保有するシニア層を主な顧客とすることから、一般的な住宅市場と比べて金利や景気変動の影響を受けにくく、建築コストなどの外部環境が変化する中でも、安定的な需要が見込めます。また、アクティブシニア層の増加やライフスタイルの多様化が進む今、シニアが安心して自分らしくいきいきと暮らせる住まいへのニーズは今後一層高まると見込んでおり、中長期的な成長が期待できる市場だと捉えています。

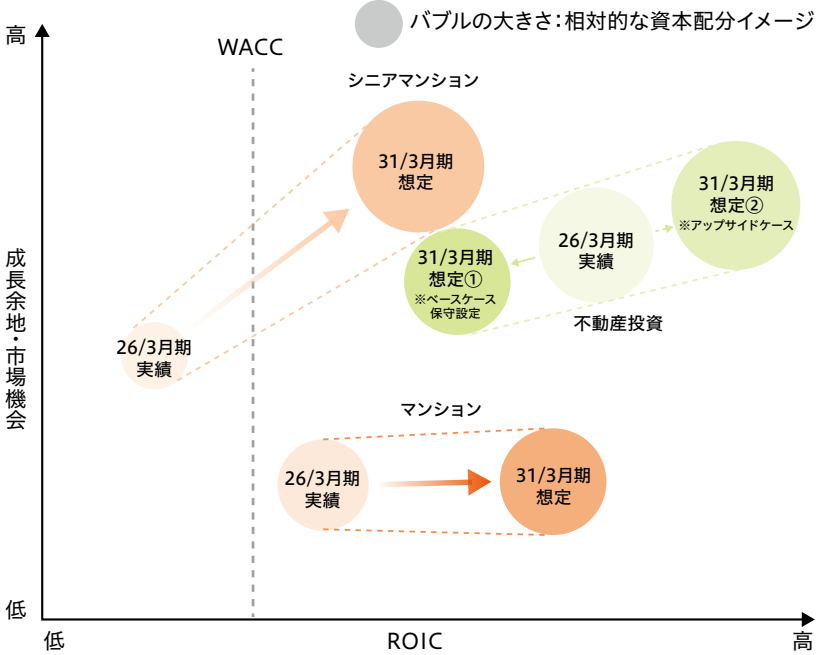
当社はこれまで、シニア向け分譲マンションの開発から販売、入居後の運営までを一貫して手掛ける独自の事業モデルを構築し、着実に実績を積み重ねてきました。事業基盤が整った今こそ成長を加速させるタイミングと捉え、シニアマンション事業への取り組みを一層強化し、将来のグループ成長を牽引する事業として、規模の拡大と収益力の向上をめざします。

シニアマンション事業の成長をさらに加速させる一方で、各事業の役割と成長の方向性を明確にし、事業ごとの最適な資本配分と経営管理を実行することも重要だと考えています。将来の成長を牽引する事業、安定的な利益を創出する事業、顧客接点を生み出す事業など、各事業の強みを相互に生かし合うポートフォリオを構築することで、環境変化の影響を受けにくい持続的な成長基盤の確立をめざします。

【補足】報告セグメント変更

第3次中期経営計画では、事業ポートフォリオ管理の高度化を目的に、報告セグメントを「不動産開発事業」「不動産投資事業」「不動産関連サービス事業」の3区分に変更しました。各事業の役割を明確にし、最適な経営資源の配分と適切な事業評価を通じて、グループ全体の企業価値向上をめざします。

旧セグメント (～2026年3月期)	主たる事業内容	新セグメント (2027年3月期～)	主たる事業内容
不動産開発事業	● 分譲マンション開発	不動産開発事業	● 分譲マンション開発 ● シニアマンション開発 変更 ● シニアマンション中古仲介 変更 ● 海外不動産開発 変更
CCRC事業	● シニアマンション開発 ● シニアマンション管理運営 ● シニアマンション中古仲介	不動産投資事業	● 収益不動産の開発・賃貸・売却 ● 私募リート・私募ファンドAM
不動産投資事業	● 収益不動産の開発・賃貸・売却 ● 私募リート・私募ファンドAM ● 海外不動産開発	不動産関連サービス事業	● 分譲マンション管理 ● シニアマンション管理運営 変更 ● ホテル運営 ● スポーツクラブ運営 ● PFI事業
不動産関連サービス事業	● 分譲マンション管理 ● ホテル運営 ● スポーツクラブ運営 ● PFI事業		



各事業の位置づけ・方向性

不動産開発事業(マンション)	収益性と資本効率を追求し、収益基盤を担う中核事業
不動産開発事業(シニアマンション)	将来の成長を担う重点成長領域
不動産投資事業	市況に応じて資本配分を最適化する可変型の成長ドライバー
不動産関連サービス事業	グループの価値創造の起点となるストック型事業

創業以来培ってきた用地取得力、商品企画力、販売力を生かし、グループの収益基盤を担う中核事業です。市場環境が大きく変化する中でも、案件選別の高度化と商品力の向上により、案件ごとの収益性と資本効率を重視した事業運営へ進化させます。安定的な利益創出と資本効率の向上を両立し、事業ポートフォリオ全体を支える役割を担います。

高齢化の進展に伴う構造的な需要拡大を見据え、開発から管理・運営までを一体で手掛ける独自のビジネスモデルを強みに、成長を重ねてきた事業です。第3次中期経営計画では重点成長領域と位置づけ、開発と運営を一体的に拡大することで、競争優位性をさらに高めます。グループ第3の収益の柱へと成長させ、中長期的な利益成長を牽引する事業へと発展させます。

堅調な不動産投資需要を背景に、第2の収益の柱へと成長した事業です。市況や売却環境の影響を受けやすい特性を踏まえ、市場環境の変化を的確に捉えながら、投資規模を柔軟に調整する機動的な事業運営を推進します。良好な市況下では投資量を拡大してさらなる成長を図り、市況の変化局面では資本効率を重視した投資判断を徹底することで、利益成長と資本効率の両立をめざします。

事業	重点アクション	指標
不動産開発事業(マンション)	● 用地取得と案件選別の精度向上 ● 地域特性や顧客ニーズを捉えた商品力の強化 ● 収益性と資産回転を重視した事業運営	● 売上総利益率 ● 棚卸資産回転率
不動産開発事業(シニアマンション)	● 開発・販売・管理・運営の一体的な拡大 ● 供給エリアと開発戸数の拡大 ● 運営体制と入居後サービスの強化	● 引渡戸数 ● 売上総利益率
不動産投資事業	● 市場環境に応じた投資規模の機動的な調整 ● 取得・開発・売却における投資判断の高度化 ● 資産回転の促進による投下資本の効率的な活用	● 棚卸資産回転率
不動産関連サービス事業	● 管理・運営戸数の拡大 ● サービス品質と運営効率の向上 ● 顧客の声や蓄積データの商品・サービスへの活用	● 管理・運営戸数 ● ストック収益

人的資本経営とDXによる組織能力の最大化

めざす姿である「ソーシャルデベロッパー」の実現に向け、一人ひとりの挑戦と成長を組織の力へ転換し、商品・サービスの質と収益性、資本効率を高めることで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上につなげていきます。



—人的資本経営・人材戦略の考え方—

当社は、人的資本を経営戦略の実現に必要な組織能力の源泉であり、持続的な成長を支える重要な経営資本と捉えています。これまで育んできた、一人ひとりの挑戦と成長を大切にする文化を土台に、経営戦略の実現に必要な組織能力を明確にし、継続的に高めていきます。

採用・育成・配置・評価・組織設計・組織知化などの施策を個別に運用するのではなく、人材戦略として一体的に推進します。また、経営戦略と人材戦略の進捗を継続的に検証し、必要な施策や人材・予算の配分を柔軟に見直していきます。これにより、個人の成長を組織能力の向上につなげ、継続的な利益成長と資本効率を伴う成長を実現し、ROICをはじめとする経営指標と企業価値の向上をめざします。

—人材戦略—

3つの重点テーマ

①組織能力強化

顧客理解力を中核に、商品企画力、事業推進力、専門性、マネジメント力など、事業戦略の実現に必要な組織能力とその水準を明確にします。各職種で高い成果につながる行動特性を分析し、実際の案件やケーススタディ、OJTなどを取り入れた育成体系へ反映することで、求める能力水準と現状とのギャップを実践的に埋めていきます。

②人材ポートフォリオ

事業戦略に基づく中長期の人材ポートフォリオを設計し、必要な人材を適切な時期・職種・役割に採用・配置します。新卒採用とキャリア採用それぞれの特性を踏まえ、候補者が当社を選び、当社も事業に必要な人材を選ぶという双方向の関係を重視し、質の高い採用活動を推進します。

③組織知化

個人の挑戦や努力、現場で培った経験や暗黙知を、データ、ナレッジ、業務プロセス、教育コンテンツなど、組織で共有・活用できる資産へと変換します。これにより、顧客起点の価値創造を一部の経験豊富な人材に依存させることなく、組織として継続的に再現できる仕組みへと発展させます。

—多様な人材の活躍推進—

当社は、「多様な人材の活躍推進」をマテリアリティの一つに特定し、すべての社員が心身ともに健康で、安心して挑戦し、能力を十分に発揮できることを、人材戦略を支える重要な基盤と捉えています。

ウェルビーイングな職場環境の整備、多様性の尊重と活躍支援、人材育成とキャリア形成、挑戦と成長を促す組織づくりを通じて、一人ひとりの成長と活躍を支え、組織能力の向上につなげていきます。

—デジタル活用による成長速度と確度の向上—

デジタルを活用し、日々の顧客との対話や事業活動、意思決定とその成果を蓄積・分析することで、個人の経験を組織全体で活用・学習できる資産へと転換していきます。蓄積されたデータから顧客理解を深め、成果につながる行動や能力、優れた判断の勘所を明らかにし、営業、商品企画、事業判断、育成、配置などへ還流します。あわせて業務プロセスも見直し、人がより価値の高い仕事に集中できる環境を整えます。デジタルを基盤として日々の実践から学び続ける循環をつくり、人と組織の成長速度と意思決定の確度を高め、組織能力の向上につなげていきます。

成長戦略

CFOメッセージ



資本回転・配分・
財務規律を高度化し、
ROIC向上と財務健全性の
両立を通じて、
持続的な企業価値向上を
実現します

取締役専務執行役員兼CFO
藤井 道哉

資本回転と財務規律を高め、持続的な成長を支える

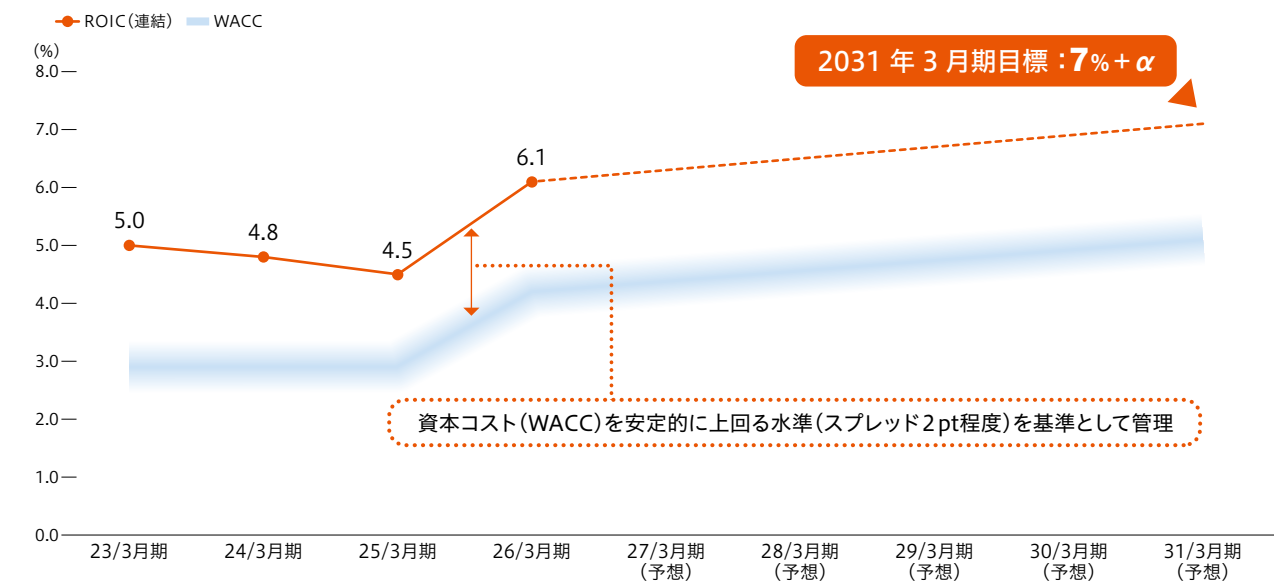
第2次中期経営計画では、安定的な収益成長と財務健全性の維持を両立する方針のもと、収益構造の複雑化を進めてきました。5年間累計の経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は計画を上回り、最終年度の2026年3月期には、連結売上高1,385億円、営業利益138億円、経常利益118億円、親会社株主に帰属する当期純利益71億円と、いずれも過去最高を更新しました。ROEは15.0%、D/Eレシオは1.9倍となりました。

計画前半は地方中核都市を中心とした分譲マンション事業、後半は投資家需要の拡大を捉えた不動産投資事業が業績を牽引しました。特に不動産投資事業は、2026年3

月期に売上高536億円、営業利益95億円に拡大し、第2の収益の柱となりました。不動産関連サービス事業でも継続収益を積み上げ、複数の事業で収益機会を捉える構造へ移行したことで、利益の安定性と資本効率に着実に向上しています。

一方、不動産投資事業の拡大に伴い、保有資産や有利子負債が増加し、B/Sへの負荷も高まっています。また、金利のある世界への移行により、第2次中期経営計画期間中に金融費用は約13億円増加しました。建築費や地価の上昇、用地取得競争の激化も採算性や投資判断に影響します。今後は案件の収益性に加え、資産の保有期間や資金の回収期間を管理し、取得・開発・保有・売却の各段階で資本効率を確認します。投下資本の回収と再配分を着実に進め、次の成長投資に必要な財務余力を確保していきます。

ROICと資本コスト(WACC)の推移



ROICを軸に、事業・案件単位で管理する

第3次中期経営計画では、資本コストを上回る収益を継続的に生み出すため、ROICを中核的なKPIとします。2031年3月期に7%以上かつWACCを2ポイント程度上回る水準を安定的に確保することをめざします。あわせて、ROE14%以上、EPS245円以上を目標とし、自己資本比率30%水準、D/Eレシオ2倍程度を財務規律の目安とします。

各事業は投資規模や回収期間、収益構造が異なるため、ROICと事業特性に応じた指標を組み合わせで管理します。分譲マンション事業では粗利率や販売・在庫回転、不動産投資事業では稼働率や保有期間、不動産関連サービス事業では管理・運営戸数などを確認し、ROICの変動要因を事業活動まで掘り下げます。各案件についても進捗を継続的に確認し、計画と実績の差異に応じて商品・価格・販売計画や売却時期を見直します。投資判断から回収まで一貫して検証し、資本効率を意識した経営を全社に定着させていきます。

成長投資、手元流動性、株主還元を両立する

キャピタルアロケーションでは、分譲マンション事業・不動産投資事業で創出するキャッシュを基盤に、シニアマンション事業を重点的な成長領域として資本を配分し、人的資本やDXにも継続的に投資します。既存事業の収益性と資本回転を高め、そこで生み出した資金を次の成長領域へ

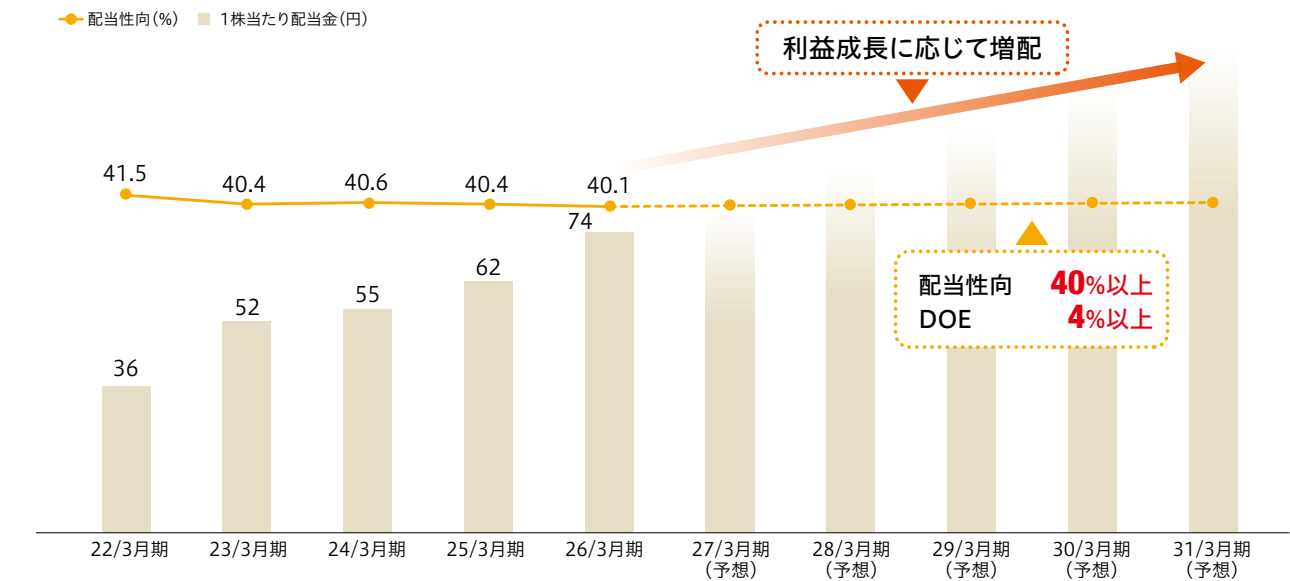
振り向ける循環を強めていく考えです。

シニアマンション事業は、用地取得から販売代金回収までの標準期間を3～4年、分譲粗利率25%以上を投資判断の目安とし、分譲後の管理・運営や中古流通による継続収益も含めて採算性を評価します。当社の不動産事業は資金の投下から回収まで一定の期間を要し、物件の引渡しも第4四半期に偏る傾向があります。このため、手元の現預金と必要時に利用できる融資枠を確保し、金利、販売進捗、資金回収時期を踏まえながら、成長機会に対応できる投資余力と安定的な資金調達力を維持します。

株主還元は、配当性向40%以上、DOE4%以上を基準とし、利益成長に応じた安定的な増配を基本とします。1株当たり配当金は第2次中期経営計画期間中に36円から74円へ増加し、2027年3月期は75円を計画しています。成長投資、手元流動性、財務規律、株主還元を一体として考え、創出したキャッシュを次の成長と還元につなげていきます。

財務担当役員として、資本コストを起点に投資の優先順位を明確にし、投資後の検証と資本の再配分まで一貫して取り組みます。資本市場との対話については、IRを担う経営企画部門とも連携し、財務面から当社の成長戦略や資本配分の考え方を分かりやすく伝えるとともに、株主・投資家の視点を経営に還元していきます。事業部門と財務部門の共通言語として資本効率を根付かせ、成長投資を支える財務基盤と規律ある資本配分の両面から、持続的な企業価値向上を支えてまいります。

配当実績と株主還元方針



事業構成とビジネスモデル

当社グループは、住宅開発を起点に、多様なブランドを展開するとともに、投資用不動産や管理・運営サービスへ収益モデルを広げてきました。さらに、シニア層などへのターゲット拡大と全国各地への展開を進め、多様なニーズを捉える事業基盤を構築しています。

不動産開発事業				
地域特性や多様な暮らしに応じた分譲住宅を開発・提供する事業				
				
種別	分譲マンション	分譲戸建	シニア向け分譲マンション	海外不動産
ブランド	Duo Hills Duo Veel DUO RESTA	DUO AVENUE	DUO SCENE	THE REV.
収益モデル	● 開発・分譲によるフロー型収益モデル			
主なターゲット	30～50代の一次・二次取得者		60～70代の アクティブシニア	20～50代の 一次・二次取得者
事業展開エリア	地方中核都市・ 大都市圏	都心・首都圏エリア	都市近郊・ 利便性高エリア	東南アジア ※タイ(バンコク)中心
実績と目標 (売上高)	2026年3月期 802 億円 2031年3月期 1,105 億円			

不動産投資事業				不動産関連サービス事業				
利用者視点で快適性や利便性を備えた収益不動産を開発し、商品としての魅力を高めて提供する事業				安心・快適な暮らしを支える 多様な管理・運営・サービスを提供する事業				
								
中高層賃貸マンション	低層賃貸マンション	ホテル	私募リート 私募ファンド	マンション 管理	シニアマンション運営	スポーツ クラブ運営	ホテル運営	PFI事業
DUO FLATS	DUO MAISON		—	—	—		—	—
● 開発・一棟売却を中心に賃貸収益も組み合わせた収益モデル		● 保有・運用を中心に売却による利益も組み合わせた収益モデル		● リート・ファンドのAUM拡大によるストック型収益モデル		● 管理・運営によるリカーリング収益モデル ● グループ供給物件の増加に伴い、管理・運営戸数が拡大		
ファンド リート 事業法人	個人富裕層	—	機関投資家 事業法人	グループ供給物件の 入居者		—		
東京23区中心 投資需要の厚いエリア		国内観光地 エリア	—	日本全国(グループ供給物件の所在エリア)				
2026年3月期 494 億円 2031年3月期 520 億円				2026年3月期 101 億円 2031年3月期 140 億円				

事業別戦略

不動産開発事業

これまでの実績

分譲マンション

地方中核都市を中心に、地域特性に応じた分譲マンションを開発
累計供給戸数：約22,400戸
再開発事業累計参画数：45PJ



シニア向け分譲マンション

「住むことで健康になる」をコンセプトに、
アクティブシニア向けの分譲マンションを開発
累計供給戸数：約3,000戸



分譲戸建

敷地全体を一体的に計画し、
街並みまでデザインした分譲戸建を開発
累計供給戸数：約1,600戸



海外不動産

タイ(バンコク)を中心に、
現地密着で住宅開発から販売・管理までを展開



強み・競争優位

- 地域特性・生活者ニーズに関する知見
全国各地での事業活動を通じて蓄積した、地域ごとの人口動態や立地特性、生活者ニーズなどの知見を生かし、需要を見極めた案件選定・商品企画を行っています。
- 全国の事業基盤と信頼関係
全国各地で積み重ねた開発・再開発実績と、地域の事業パートナーとの信頼関係を基盤に、継続的な案件獲得と円滑な事業推進につなげています。
- 多様な関係者をまとめる再開発推進力
行政や地権者、事業パートナーなど、多様な関係者との合意形成を図りながら、企画から事業化まで一貫して推進する力を培っています。

事業環境認識

- 建築費・地価・金利の上昇により住宅価格が上昇し、一次取得層の購入負担が高まる中、案件選別と商品力の重要性が一層高まっている
- 住宅市場の二極化が進み、立地・商品力の違いが販売速度や収益性により明確に表れる市場環境となっている
- 地方中核都市では、人口減少が進む一方、都市機能の集約や中心市街地の再生を背景に、利便性の高い中心部へ住宅需要が集約
- 高齢化・長寿化によりアクティブシニアが増加する一方、自立したシニア層のニーズに応える住宅の供給は限定的

P33

- 東南アジアでは、経済成長と都市化を背景に住宅市場の拡大が見込まれ、中長期的な事業機会が拡大

事業戦略

方針

- 地方中核都市を中心に、当社の強みを発揮できる優良案件へ投資を集中する
- シニアマンション事業の規模を拡大し、第3の収益の柱へと成長させる
- 各プロジェクトの利益率と回転率を高め、資本効率を向上させる

施策

- ① 高い収益性・回転率が見込める案件に集中
人口動態や地域特性に加え、利便性・希少性・価格受容性などを総合的に見極め、収益性と回転率の両面から優位性のある案件へ投資を集中します。
- ② 商品力の強化
地域特性や生活者ニーズを起点に商品企画力をさらに磨き、選ばれる理由となる付加価値を高めることで、収益性の向上につなげます。
- ③ 回転率を重視した事業運営
用地取得から竣工・販売までの事業期間を継続的に管理し、工期や販売期間の短縮を図ることで、投下資本の回収を早め、資本効率を高めます。

財務目標(31/3月期)

売上高 **1,105** 億円

営業利益 **140** 億円

ROIC **7** %

Topics

需要が集約する地方中核都市の中心部へ

地方都市では人口減少が進む一方、生活利便性の高い中心市街地や主要駅周辺へ人口・都市機能が集約される傾向にあります。

当社は、こうした地域内の需要構造を見極め、交通・商業・医療などの生活機能が集積する希少性の高い立地を中心に事業を展開しています。

JR静岡駅徒歩圏の「デュオヒルズ静岡伝馬町」と、JR水戸駅前再開発事業の「デュオヒルズ水戸三の丸タワー」は、こうした需要を背景に、竣工前に全戸契約済みとなりました(2026年9月時点)。

今後も、地域内の需要と価格受容性を見極め、収益性と回転率の両面から優位性のある案件へ投資を集中します。



デュオヒルズ静岡伝馬町(2027年3月竣工予定)



デュオヒルズ水戸三の丸タワー(2026年11月竣工予定)

事業別戦略

シニア向け分譲マンションについて

市場

人生100年時代を迎え、高齢期は単に支援を受ける期間ではなく、自分らしく暮らしを楽しむ時間へと広がっています。高齢化・長寿化によってその期間が長くなる一方、自立したシニア層の多様な暮らし方に応える住まいの選択肢は、いまだ限られています。

① 高齢者の増加

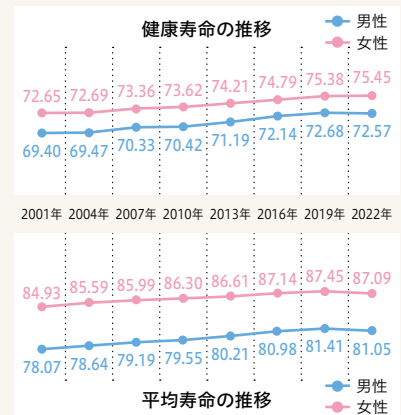
65歳以上の人口は今後も増加し、単身世帯・夫婦のみ世帯数も増える見込みです。



※1 総務省「人口推計(2024年(令和6年)10月1日現在)」
 ※2 内閣府「令和6年版高齢社会白書」
 ※3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」

② 自立して暮らす高齢期の長期化

平均寿命・健康寿命ともに延びており、シニアになってからも健康に過ごす時間が増えています。



【資料】平均寿命: 2001・2004・2007・2013・2016・2019・2022年は、厚生労働省「簡易生命表」、2010年は「完全生命表」
 健康寿命: 厚生労働科学研究において算出

③ 自立シニアを対象とした住宅の選択肢は限定的

高齢者人口が約3,600万人にのぼる一方、高齢者を対象とした住宅の供給は約105万規模※となっています。

高齢期の暮らし方や住まいへのニーズが多様化する一方で、自立した暮らしを支え、多様なニーズに応える住宅の選択肢は、いまだ限定的です。

※国土交通省「高齢者向け住まい・施設の利用者数」。有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅、軽費老人ホーム、高齢者向け優良賃貸住宅、シルバーハウジングの合計。2022年時点。各住宅について定員数・登録戸数等をもとに集計

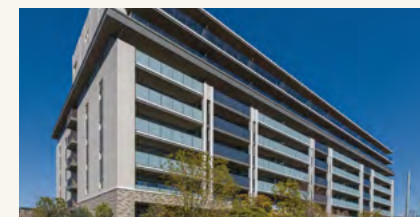
商品・特徴

DUO SCENE (デュオセーン)「自立した暮らしと将来への安心を両立する住まい」

「DUO SCENE」は、「住むことで健康になるマンション」をコンセプトに、自立したシニア層が自分らしい暮らしを続けながら、将来への安心も得られる住まいを提供しています。

【特徴①】所有権型 自由な暮らしと資産性

- 資産として、相続・売却・賃貸が可能
- これまでの自宅と同様、自由な暮らしを続けられる



開発・販売に加え、入居後の管理・運営まで一貫して手掛け、約2,600戸の運営を通じて蓄積した顧客の声や運営知見を、次の商品・サービスの改善に生かしています。

【特徴②】ライフサービス 日々の安心と健康を支える

- コンシェルジュによる24時間見守りサービス
- 常勤看護師による健康相談
- 近隣医療機関との連携



【特徴③】共用施設・コミュニティ 人とのつながりや生きがいを育む

- 入居者同士の交流を促す多彩な共用施設・娯楽施設の併設
- サークル活動やイベントによる生きがい・つながりの創出



今後の成長戦略

方針

- 事業規模を拡大し、グループの持続的成長を支える第3の収益の柱へ

施策

① 投資量・供給戸数を拡大

第3次中期経営計画の成長ドライバーとして投資を拡大し、供給ペースを年間3〜4棟程度まで引き上げます。これまで培った開発・販売・運営の事業基盤を生かし、年間400〜500戸を安定的に供給する体制を構築することで、事業規模の拡大と利益成長を実現します。

② 供給エリアの拡大

これまで一都三県を中心に事業を展開してきましたが、事業規模の拡大に向け、首都圏外への展開を進めています。首都圏外第1号物件となる「デュオセーン 覚王山」(愛知県名古屋市の開発を皮切りに、シニア需要が見込まれる主要都市への拡大を図ります。

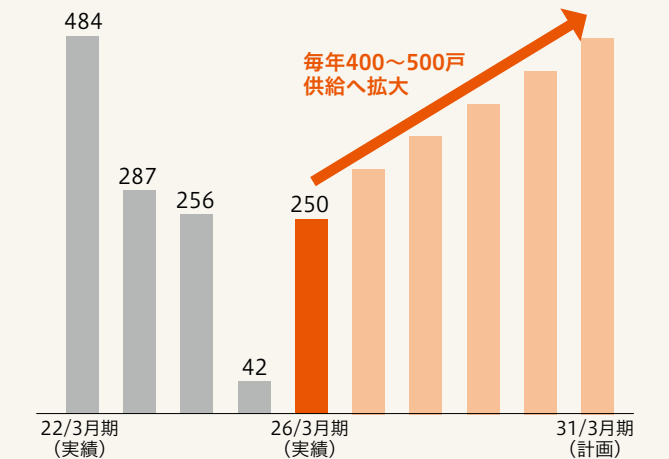
③ 商品・サービスの品質向上

販売・運営を通じて得られる顧客の声や蓄積した運営知見を継続的に商品・サービスへ反映します。自立したシニア層の暮らしやニーズへの理解を深め、住まいと入居後サービスの両面から提供価値を高めます。

④ 新たな住まいの選択肢としての認知拡大

TVCMや新聞広告、講演会などを通じて、シニア向け分譲マンションという住まいの選択肢への理解を広げます。潜在的なニーズを顕在化し、市場の拡大と事業成長につなげます。

● 年間供給戸数



● デュオセーン 覚王山(2028年2月竣工予定)



〈外観完成予想CG〉



〈ラウンジ完成予想CG〉

財務目標(31/3月期)

売上高 **430** 億円

営業利益 **60** 億円

ROIC **6%**以上

事業別戦略

不動産投資事業

これまでの実績

賃貸マンション

入居者目線の商品企画により居住価値を高め、安定した稼働と収益力につながる賃貸マンションを開発

中高層賃貸マンション(デュオフラッツ)
累計供給棟数:約40棟

低層賃貸マンション(デュオメゾン)
累計供給棟数:約80棟



ホテル

インバウンドをはじめとする多様な宿泊ニーズを捉え、快適な滞在価値を備えたホテルを開発



私募リート・私募ファンド

不動産の開発・運用で培った知見を生かし、投資家ニーズに応える運用機会を提供

強み・競争優位

分譲住宅開発で培った、入居者目線のものづくり力

当社は、分譲住宅開発で培った商品企画力を生かし、入居者目線で住み心地を追求した賃貸マンションを開発しています。収益不動産では投資効率を重視した商品が多い中、当社は間取りや設備・仕様への細かなこだわりを賃貸マンションにも反映することで、市場相場を上回る賃料水準でのリーシングを可能としています。これにより、高い収益性が期待できる不動産として、個人投資家・投資法人から選ばれています。



事業環境認識

- 住宅価格の上昇やライフスタイルの多様化を背景に、賃貸住宅への需要が拡大するとともに、住まいに求められる機能・価値も多様化
- 都心の住宅アセットに対する投資需要は堅調に推移する一方、金利上昇やキャップレートの変動など、市場環境の変化を見極めた投資判断の重要性が向上
- 訪日外国人旅行者の増加などを背景に宿泊需要が拡大し、多様化する滞在ニーズに対応したホテルの事業機会が拡大

事業戦略

方針

- 賃貸マンション開発・売却を主軸に、市況を見極めた機動的な事業運営により、収益性と資本効率の向上をめざす

施策

① 市況に応じた機動的な投資

市況の影響を受けやすい事業特性を踏まえ、過度な規模拡大を追わず、市況を見極めながら投資量を機動的に調整します。旺盛な需要が続く場合は、投資を加速し、さらなる成長をめざします。

② 都心エリアの案件に注力

投資量はおおむね横ばいを維持しつつ、需要が堅調な都心エリアの賃貸マンション案件に一層注力し、安定的な収益の確保と利益成長をめざします。

③ 多様な資金・開発スキームの活用

開発期間中の土地を外部資本で保有する開発スキームを活用し、バランスシートへの負荷を抑えるとともに、資本効率の向上を図ります。

財務目標(31/3月期)

売上高 **520** 億円

営業利益 **60** 億円

ROIC **8** %以上

Topics

潜在ニーズを形にする賃貸マンションの開発

分譲住宅開発で培った商品企画力を生かし、特定の趣味嗜好を持った方の住まいへのニーズに応えるコンセプト賃貸マンションを開発しています。趣味の内容に応じて変化する特定のニーズを満たしながらも、間取りや設備などの工夫で日々の暮らしやすさを追求することで、一般的な賃貸マンションとの差別化を図っています。

これまでに、サイクリストが自転車とともに快適に暮らせる賃貸マンションを開発したほか、直近では、周囲を気にせず音を楽しみたいというニーズに着目し、防音性能と暮らしやすさを両立した防音賃貸マンションを開発しました。

今後も、市場における需給ギャップを見極めながら独自性のある商品を開発し、入居者から選ばれる賃貸マンションを提供することで、収益不動産としての価値向上につなげていきます。



デュオフラッツ西新(2022年竣工)



デュオフラッツ東品川(2026年竣工)

事業別戦略

不動産関連サービス事業

サービス内容

マンション管理

入居後の安心・快適な暮らしをサポート

累計供給戸数：
約26,000戸



シニアマンション運営

安心・安全に、いきいきと、長く健康に暮らせるシニアライフを提供

運営戸数：約2,600戸



ホテル運営

居心地のよいホテルステイを提供



スポーツクラブ運営

地域住民の健やかな暮らしをサポート



PFI事業

官民連携による施設運営を通じて地域価値を創出



強み・競争優位

- グループ連携による物件の安定供給
- 多様な顧客・地域との接点

事業環境認識

- ライフスタイルの多様化による、入居後のサービス需要の変化
- 物価・人件費の高騰によるコスト上昇と、人材確保の難易度上昇
- デジタル技術の発展に伴う、業務効率化の進展

事業戦略

方針

- 管理運営戸数を安定的に積み上げ、収益の拡大を図る
- 顧客接点事業として、商品・サービス改善の起点となる役割を強化する

施策

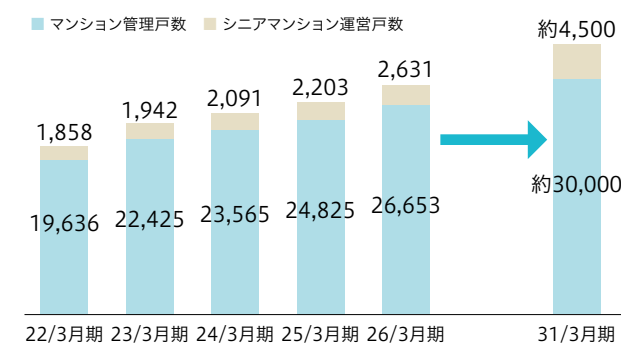
- ① シニアマンション運営における収益機会を拡大
シニアマンション事業の拡大に伴い、入居後のサービス内容を拡充させ、新たな収益機会につなげます。
- ② デジタル活用によるサービス品質の向上
デジタルを活用することで、入居者からの要望・ご意見を目に見える形で日々蓄積し、次の商品・サービスの精度向上につなげます。

財務目標(31/3月期)

売上高
140 億円

営業利益
11 億円

● 管理・運営戸数の推移



Topics

暮らしを支えるサービス提供体制を強化 「フージャースウェルビーイングパートナーズ」の始動

2026年4月、マンション管理・ホテル運営・PFI事業を担う株式会社フージャースリビングサービスと、シニアマンション運営を担う株式会社フージャースケアデザインが経営統合し、新会社「株式会社フージャースウェルビーイングパートナーズ」が発足しました。

新社名に掲げた「ウェルビーイング」は、お客様や地域、そして働く人々の物心両面の豊かさを、「パートナーズ」は多様なステークホルダーとのつながりを表しています。

本統合により、マンション管理・管理組合運営で培った知見、シニア向けサービスの運営ノウハウ、ホテル・公共施設運営でのオペレーション力やナレッジを結集させ、人生のさまざまな場面に寄り添う多様なサービス領域において、より本質的な価値提供ができるように取り組んでまいります。

デジタル活用により、入居後サービスの利便性と管理品質を向上

当社は、マンション入居者向けオンラインサービス「暮らしのマイページ」を運用しています。

来客用施設の予約や各種届出申請などをオンライン化することで、お客様の利便性向上と管理業務の効率化を推進しています。

今後もデジタル技術を活用したサービスの充実を図り、お客様により快適な住環境を提供するとともに、管理・運営品質のさらなる向上に取り組んでいきます。



入居後の豊かな暮らしを支える運営サービス

シニア向け分譲マンション「デュオセーヌ」では、「住むことで健康になるマンション」というコンセプトのもと、季節ごとの交流イベントやウォーキングイベントなどを通じて、入居後のコミュニティ形成や健康づくりを支援しています。

こうした取り組みは、日常的な運動習慣や外出のきっかけを生み出すとともに、入居者同士のつながりを育み、安心していきいきと暮らせる環境の実現につながっています。入居後も豊かな暮らしを支えるサービスを通じて、お客様満足度の向上と、住み続けたいと思える住まいの実現に取り組んでいます。



サステナビリティ

サステナビリティ戦略

サステナビリティ基本方針

当社グループは、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、お客様や社会から選ばれ続けることで、企業価値の持続的な向上をめざします。

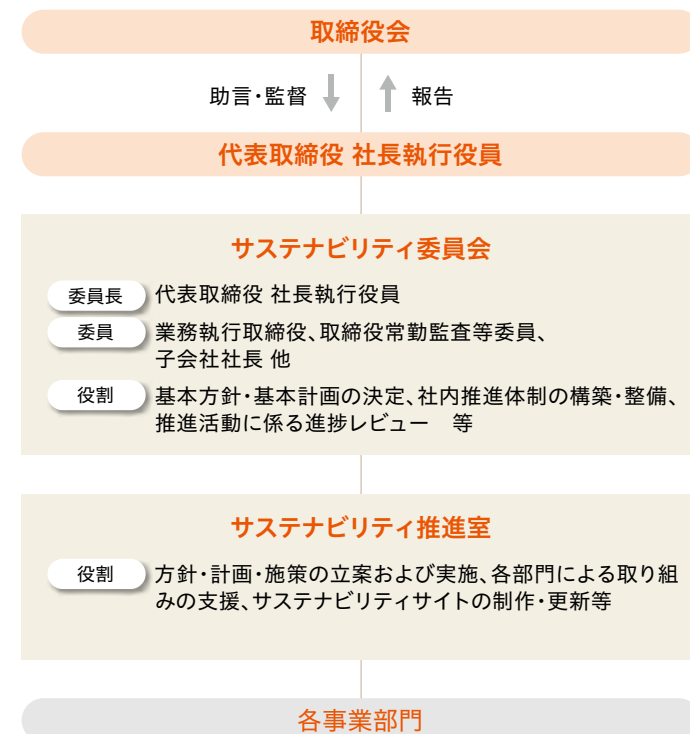
その実現に向け、「社会にとっての重要性」と「当社グループの企業価値向上」の2つの観点から、優先的に取り組むべき重要課題として、5つのマテリアリティを特定しています。これらのマテリアリティへの取り組みを通じて、地域・社会の持続性への貢献と当社グループの成長を両立し、めざす姿である「ソーシャルデベロッパー」の実現をめざします。



サステナビリティ推進体制

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、グループ全体でサステナビリティ経営を推進するため、2021年4月にサステナビリティ推進室を設置しました。さらに、2021年12月には、代表取締役社長執行役員を委員長とし、業務執行取締役やグループ子会社の社長等を委員とするサステナビリティ委員会を設置しました。

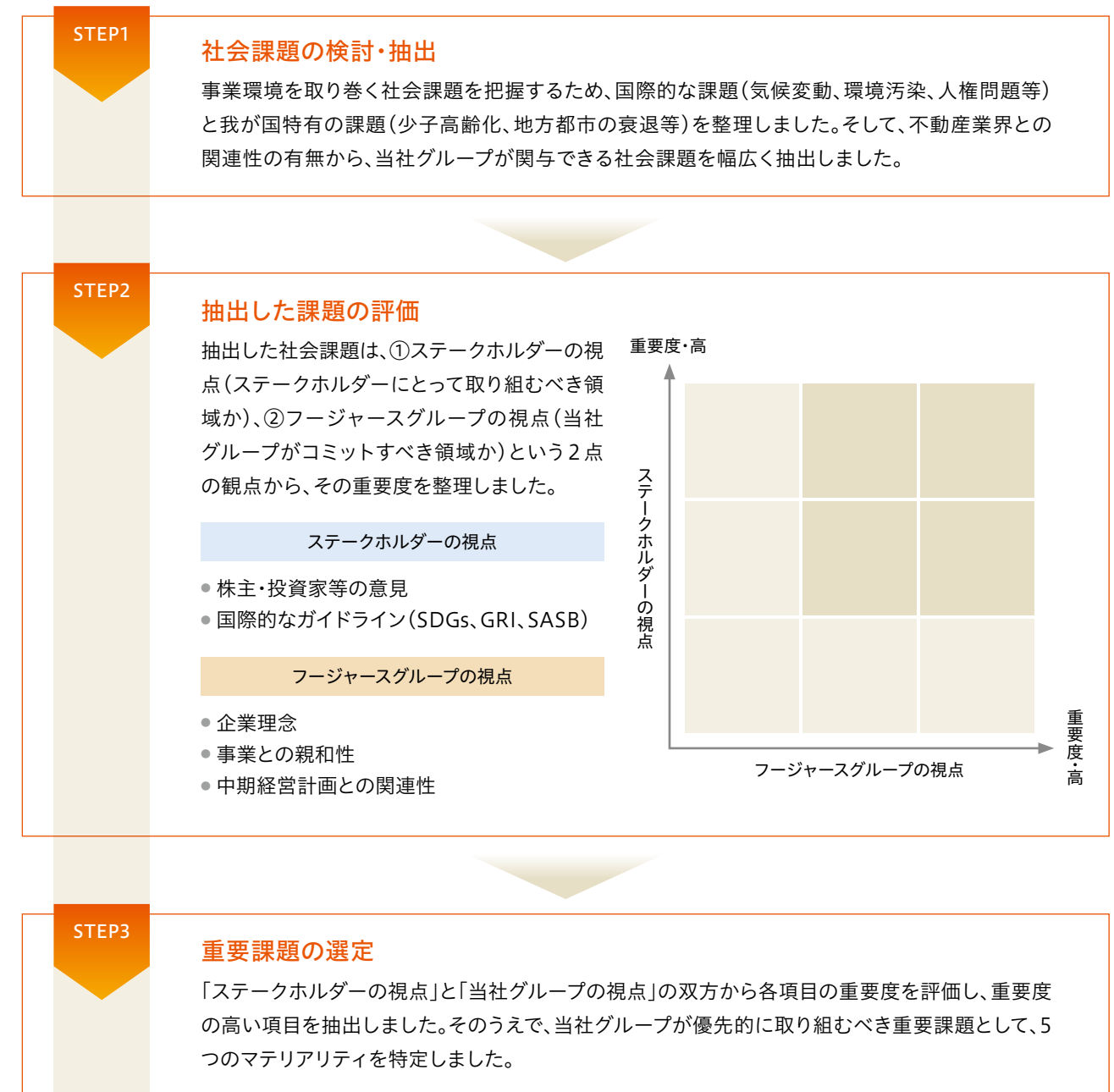
サステナビリティ委員会では、気候変動への対応を含むグループ全体のサステナビリティ戦略について、基本方針・基本計画の決定、グループ内の推進体制の構築・整備、各種施策の進捗状況のレビュー、リスク事案の管理等を行っています。また、本委員会は、その活動内容を定期的に取締役会へ報告しています。取締役会は、これらの報告を通じて、サステナビリティに関する各種施策の進捗状況を把握するとともに、リスク事案を監督し、必要に応じて経営陣に助言を行う体制を構築しています。



マテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、持続可能な社会の実現と企業価値の持続的な向上に向け、優先的に取り組むべき重要課題として、5つのマテリアリティを特定しています。特定にあたっては、国内外の幅広い社会課題を抽出し、当社グループとステークホルダーの双方の視点から重要性を検討・評価しました。



サステナビリティ

マテリアリティー一覧

マテリアリティ	機会・リスク			具体取り組み	KPIと進捗			
多様な暮らしへの対応 	機会	・人口・世帯構造の変化に対応した住宅・暮らし・サービス需要の高まり ・ライフスタイル多様化による付加価値商品の需要増加		・多様なライフスタイルの提案 ・豊かな暮らしを支えるサービスの提供 ・安心・安全な暮らしの提供	KPI	達成時期	目標値	2026.3 実績
	リスク	・ニーズ変化への遅れによる販売不振 ・差別化不足による収益性の低下			シニア向け分譲マンション 累計供給戸数	2030年度	4,500戸以上	3,069戸
地域価値の向上 	機会	・地方中核都市での再開発・都市再編ニーズの継続 ・地域コミュニティの再生需要		・地域課題に応えるまちづくり ・地域コミュニティの活性化 ・地域固有の魅力を生かした価値づくり	KPI	達成時期	目標値	2026.3 実績
	リスク	・地価・建築費の上昇による採算悪化リスク ・人口減少による需要縮小リスク			再開発事業 累計参画数	2030年度	50PJ以上	45PJ
環境負荷低減への対応 	機会	・環境配慮型商品の需要拡大 ・サステナビリティに配慮した資金調達機会の拡大		・脱炭素社会への対応 ・環境不動産の開発 ・省資源・資源循環に資する取り組み ・生物多様性の保全・環境汚染防止	KPI	達成時期	目標値	2026.3 実績
	リスク	・気候変動・災害の激甚化 ・環境対応コスト増加による収益圧迫			新築分譲マンション ZEH-M Oriented 供給割合※1	2030年度	100%	33%
					新築賃貸マンション※2 DBJ Green Building認証率	毎年	50%以上	69%
					温室効果ガス削減量 (2022年度比率)	2030年度	50%減 (Scope1・2)	37%
多様な人材の活躍推進 	機会	・多様な人材の獲得機会増加 ・多様な視点によるイノベーション創出		・ウェルビーイングな職場環境の整備 ・多様性の尊重と活躍支援 ・人材育成とキャリア形成 ・挑戦と成長を促す組織づくり	KPI	達成時期	目標値	2026.3 実績
	リスク	・人材獲得市場の競争激化・コスト増加 ・人材不足による事業推進力の低下			女性管理職比率	2030年度	22.5%以上	17.6%
					男性育休取得率	毎年	100%	46.7%
					健康経営優良法人認定	—	毎年取得	取得
ガバナンスの強化 	機会	・ガバナンス強化による投資家評価の向上 ・サステナビリティへの取り組みに対する企業評価の向上		・コーポレートガバナンスの高度化 ・コンプライアンスの徹底 ・リスクマネジメントの強化 ・株主・投資家との対話促進	KPI	達成時期	目標値	2026.3 実績
	リスク	・コンプライアンス違反による信用低下 ・投資判断ミスによる収益悪化			コンプライアンス 研修実施	—	毎年実施	4回
					取締役会 実効性評価実施	—	毎年実施	実施

※1 共同事業で開発された物件は除外しています。また、BELS評価を取得していない物件については、同水準の確保状況について自己評価を行っています。
※2 当社が開発する中高層賃貸マンションを対象としています。

マテリアリティ

多様な暮らしへの対応

暮らしの変化を捉え、「欲しかった暮らし」を形にする

人口・世帯構造やライフスタイルの変化に伴い、住まいに求められる価値も多様化しています。当社グループは、顧客との接点から暮らしやニーズの変化を捉え、商品・サービスへと反映しています。住まいを提供するだけでなく、入居後も暮らしに関わり続けることで、「欲しかった暮らし」の実現と、その価値の継続的な向上をめざします。

多様なライフスタイルの提案

■ 長寿化する社会に、自分らしく暮らし続ける新たな選択肢を
シニア向け分譲マンション「デュオセーヌ」シリーズ



高齢化・長寿化が進み、健康に過ごす期間が長くなる中、シニア世代の住まいに対するニーズも変化しています。「デュオセーヌ」は、所有権による暮らしの自由度と資産性を保ちながら、24時間常駐するスタッフや医療機関との連携、多彩な共用施設などを備えています。元気なうちから自分らしい暮らしを楽しみながら、将来への安心も得られる、新たな住まいの選択肢を提供しています。

■ 変化する世帯構成に応え、一人ひとりの暮らしに合った住まいを
都市型コンパクトマンション「デュオヴェール」シリーズ



単身世帯や共働き世帯の増加など、世帯構成や働き方が変化する中、住まいに求められる価値も多様化しています。「デュオヴェール」は、顧客起点の商品企画力を生かし、限られた空間でも自分らしく快適に暮らせる住まいを追求。東京都心部に加え、福岡、札幌、仙台、名古屋などへ展開し、都市生活者の住まいの選択肢を広げています。

■ 暮らしの中の新たなニーズを捉え、これまでにない住まいへ
防音賃貸「デュオフラッツ東品川」



働き方や余暇の過ごし方が多様化する中、従来の住まいでは満たされないニーズも生まれています。若手社員による「U35 ソーシャル推進プロジェクト」では、ヒアリングやアンケート、座談会を通じ、楽器演奏に限らない、ゲームや動画配信、リモートワークなどの「音」に関するニーズを把握。そこから生まれた防音特化型賃貸マンションを通じて、潜在的な需要を新たな暮らしの選択肢へとつなげています。

■ 入居後の声を、次の住まいづくりへ
「Arauラック」



入居者アンケートや住戸訪問を通じて、実際の暮らしの中で感じる不便や要望を収集し、商品企画や改善につなげています。その一例である「Arauラック」は、洗濯物を「干す」「畳む」といった、毎日の家事の効率化を叶える商品です。入居後も顧客との接点を持ち続け、日々の声を次の住まいづくりに生かしています。

豊かな暮らしを支えるサービスの提供

住まいにサービスを組み合わせ、
人生を長く主体的に楽しめる暮らしへ
デュオセーヌのライフサービス

高齢期の暮らしには、建物や設備面の充実だけでなく、日々の安心や健康、人とのつながりも重要です。「デュオセーヌ」では、24時間365日のスタッフ常駐による見守り・緊急時対応、看護師による健康相談、医療機関・介護事業所との連携に加え、地域と連携したイベントや健康づくりを支援。入居者が安心して、自分らしくいきいきと暮らし続けられる環境をつくっています。

人とのつながりから、
日々の豊かさと安心を育てる
コミュニティ形成支援「COCO COMMU」

入居者同士の心地よいつながりも、住まいの価値の一つです。「COCO COMMU」では、住民交流会「ご近所Sunday」などの開催を通じて、入居後の交流のきっかけづくりを支援しています。日々の暮らしを豊かにするとともに、いざというときにも支え合える関係を育み、安心で充実したコミュニティづくりをめざしています。

安心・安全な暮らしの提供

居住者の声を生かした管理品質の維持・向上

マンション管理を顧客との継続的な接点と捉え、居住者の声を管理品質の向上に生かしています。全管理物件の管理組合役員を対象に毎年アンケートを実施し、年間約2,000件の回答を全社会議で共有。さらに、入居者との日々のやり取りから得られる気づきも生かし、改善と検証を繰り返すことで、安心・快適な暮らしを支えています。

日常のつながりを、いざというときの共助の力へ
防災イベントの企画・運営

安心して暮らせる住まいには、建物・設備による備えに加え、居住者同士のつながりも重要です。茨城県つくばみらい市では、隣接する3つのマンションによる合同防災イベントを企画・運営。避難・消火訓練や防災謎解きラリーなどを通じて、楽しみながら防災知識を学び、マンションの垣根を越えた交流や、住民の防災意識向上につなげました。

暮らしの本質を学ぶ | 京都市指定有形文化財「長江家住宅」

暮らしの変化と、変わらない価値を学ぶ

当社グループは2015年より、京都市指定有形文化財「長江家住宅」の保全・活用に取り組んでいます。約150年にわたり人々の暮らしを支えてきた長江家住宅は、時代とともに変化する生活様式と、長く受け継がれてきた暮らしの価値を学ぶことのできる貴重な場です。

単に文化財として保存するだけでなく、京都という地域に実際に関わりながら、暮らしやまちの成り立ちを内側から理解する。そこで得られる気づきを、顧客の声や事業で培った知見と重ね合わせ、変化するニーズと変わらない価値の双方を捉えることで、これからの住まい・暮らしの価値創造につなげていきます。



マテリアリティ



地域価値の向上

地域を知り、地域とともに、そのまちに必要な価値をつくる

地域によって、抱える課題も、大切にされてきた価値も異なります。

当社グループは、それぞれの地域の声や特性を捉え、行政や地域住民、企業など多様なステークホルダーと連携しながら、そのまちに必要な価値を形にしています。地域課題の解決に取り組むとともに、その土地ならではの魅力を生かし、地域とともに価値を育て続けることで、持続的な地域価値の向上をめざします。

地域課題に応えるまちづくり

地域に必要な都市機能を再構築する

青梅駅前地区第一種市街地再開発事業

東京都青梅市の青梅駅周辺では、人口減少や少子高齢化、商業機能の低下、建物の老朽化などが課題となっていました。

当社グループは「青梅駅前地区第一種市街地再開発事業」に参画し、住宅に加えて商業施設や市立図書館を備える複合施設を整備。青梅の歴史・文化・自然を生かしながら、生活拠点としての機能を高めつつ、地域内外から人が訪れ、賑わい溢れる駅前の形成をめざしています。



公共空間を起点に、地域とともに価値を育て続ける

水質池公園整備事業

一公園・商業・住宅の一体開発によるまちづくり

大阪府堺市の「水質池公園整備事業」では、公園の再整備を契機に、地域のにぎわいや交流、生活利便性の向上につながる新たな拠点づくりを進めています。Park-PFIを活用した公園整備に加え、商業施設や分譲マンション「デュオ

ヒルズ水質池公園ヴェリテ」を一体的に開発し、公共空間と暮らしがつながるまちづくりに取り組んでいます。

また、大阪公立大学と連携した防災プログラムなど、住民が地域の安全や将来をともに考える仕組みづくりも推進。施設を整備して終わるのではなく、地域とともに安全とにぎわいを育てるエリアマネジメントを通じて、地域課題に継続的に向き合い、地域価値の持続的な向上をめざしています。



地域コミュニティの活性化

地域での活動を通じて、人と人、人とまちをつなぐ スポGOMI

複数の管理物件において、マンション居住者に加え、地域住民や地元企業・大学、環境団体などと連携し、ごみ拾いを競技として楽しむ「スポGOMI」の開催を支援しています。環境美化活動を、地域の人々が楽しみながらまちに関わる機会へと広げることで、人と人、人とまちとのつながりを育み、地域への愛着の醸成につなげています。



地域の人々とともに考え、身近な場所への愛着を育む 宮崎公園のリニューアル

「デュオヒルズ蘇我ザ・スカイ」「デュオセーヌ千葉蘇我」に近接する宮崎公園の改修に伴い、地域住民や大学とワークショップを開催し、公園のあり方をともに検討しました。地域との対話・協働を通じて世代を超えた交流を生み出すとともに、地域の人々が身近な場所に関わることで、公園への愛着と地域コミュニティの形成につなげています。



地域固有の魅力を生かした価値づくり

その土地の歴史や文化を読み解き、まちの新たな景観へ 地域の歴史・文化との調和「デュオヒルズ山形七日町タワー」

山形市七日町は、古くから街の中心地として栄え、石畳や近代建築、古民家など歴史ある街並みが残る地域です。

「デュオヒルズ山形七日町タワー」では、隣接する約400年前の姿が復元された「御殿堰」をはじめ、地域の歴史や文化を読み解き、蔵や御殿堰を想起させる伝統色や、山形の伝統工芸をモチーフとした意匠を採用。その土地が育んできた歴史・文化を現代の住まいに取り入れ、周囲の街並みと調和する新たな景観づくりにつなげています。



その土地が育んできた景観を、次のまちづくりへ 地域景観との調和「デュオヒルズ出島水辺の森」

長崎市の「デュオヒルズ出島水辺の森」は、長崎水辺の森公園に隣接し、運河と長崎港を望む立地にあります。

本物件では、建物そのものが地域の風景の一部となることをめざし、水面に映る姿を意識した左右対称の外観や、「鶴の港」と称される長崎港や帆船に着想を得た色彩・デザインを採用。景観条例が定める夜景の見え方にも配慮し、昼夜を問わず、その土地ならではの景観と調和する住まいづくりを進めています。



マテリアリティ

環境負荷低減への対応

脱炭素社会への対応

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、2023年9月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。今後は、パリ協定で示された2℃目標の達成に貢献すべく、気候変動対策をより一層加速させていきます。また、気候関連の財務情報開示の重要性を認識し、TCFDが推奨する情報開示の拡充に取り組んでいきます。



環境不動産の開発

商品企画・設計時の環境対応

当社グループは、分譲住宅の設計・施工段階において、環境性能の方針および仕様を定めた「グリーン開発ガイドライン」「標準仕様書」に基づき、環境に配慮した商品・サービスを提供しています。

環境不動産の開発

■ 新築分譲マンション

当社グループは、「2030年度までに、供給する物件はすべてZEH-M Oriented以上を標準仕様化」とする目標に向け、新築分譲マンションにおけるZEHの開発に取り組んでいます。2025年9月には、ZEHマンション「デュオヒルズ那覇壺屋」が竣工いたしました。本物件は、建築物の省エネルギー性能を第三者評価機関が評価し認定する制度「BELS」を取得しており、「ZEH-M Oriented」の基準を満たした新築分譲マンションとなります。2030年度の目標達成に向けて、今後も省エネルギー性能に優れたZEHの開発を推進していきます。



デュオヒルズ那覇壺屋

グリーン電力の購入

当社グループは、Scope1・2の温室効果ガス排出量を2030年度までに2022年度比50%削減し、2050年度までにネットゼロとする目標を掲げ、気候変動対策を推進しています。施策の一環として、一部事業所で使用電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えています。

2025年度は年間約123.4万kWhを使用し、約513t-CO₂相当^{*}の排出削減効果につながりました。

^{*}再生可能エネルギー由来の電力使用による削減量は、対象となる電力量に「令和8年度提出用 電気事業者別排出係数」の代替値を乗じて算出しています。

■ 新築賃貸マンション

当社グループは、「竣工する新築賃貸マンションのうち、DBJ Green Building 認証取得率50%以上」という目標を掲げています。2026年2月、同認証で4スターを取得した「デュオフラッツ千歳船橋」が竣工しました。本物件では、LED照明や節水機器の採用による省エネルギー化に加え、入居者の利便性・快適性や多様性に配慮した取り組みを推進し、環境・社会の両面から不動産価値の向上を図っています。また、本物件は「BELS」を取得し、「ZEH-M Oriented」の基準にも適合しています。



デュオフラッツ千歳船橋

省資源・資源循環に資する取り組み

管理マンションにおける資源循環(PASSTO)

当社グループが管理を受託するマンションでは、資源循環サービス「PASSTO」を導入しています。共用部で不要な衣類を回収し、国内外でのリユースや自動車の内装材等へのリサイクルにつなげています。2025年10月から2026年6月までに計911.4kgを回収し、CO₂排出削減効果585.3kgを達成しました。今後も導入物件を拡大し、身近な場所から循環型社会の実現に貢献していきます。



中古リノベーションマンション事業

当社グループは、人々のライフスタイルの変化等を背景とした、リノベーション住宅需要の高まりを受け、中古リノベーション住宅を供給しています。

既存住宅の間取りや内装・設備を現在の暮らしに合う形に更新し、住宅ストックの有効活用を進めています。既存の躯体等を生かすことで、新たな建築資材の使用を抑えるとともに、解体・新築に伴う廃棄物や温室効果ガスの発生抑制につながっています。



1棟まるごとリノベーション「デュオリスタ南仙台」土間プラン

生物多様性の保全・環境汚染防止

環境汚染対策

当社グループは、不動産事業で使用する資源・化学物質や排出する廃棄物を適切に管理・処理し、環境汚染と健康被害の防止に努めています。

- 用地取得前に土壌を調査し、汚染判明時は関係法令に基づき汚染物質の除去・封じ込めを実施します。
- 解体工事時のアスベスト(石綿)は、囲い込みなどの適正措置、または第三者機関による濃度測定・吹き付け状況調査を実施します。
- フロン類は、フロン排出抑制法に基づく特定フロン(CFC、HCFC等)の利用制限、冷媒回収、設備点検により大気への放出を抑制します。
- VOC対策として、シックハウス症候群の原因となるホルムアルデヒドなど特定5物質を含む建材の使用を制限します。PCBを含む電気機器は、紛失や漏油を防ぐため専門業者が適正に処理します。

さらに、一部の建物では、ばい煙発生設備から排出される窒素酸化物(NOx)・硫黄酸化物(SOx)の濃度を法令に基づき定期的に測定しています。

生態系に配慮した植栽計画

当社グループは、ものづくりの基本方針に「環境との調和・環境への貢献」を掲げ、生物多様性に配慮した植栽計画を推進しています。植栽計画では、光や降雨条件に応じた樹種を選定するなどの工夫を施しています。

緑化が進むことで、入居者に限らず、近隣住民や生息する生き物にとっても快適な環境をつくることができると認識しており、「みんなで育てる」気持ちを育める緑化を推進しています。



マテリアリティ

多様な人材の活躍推進

ウェルビーイングな職場環境の整備

健康経営の基本方針

当社グループは、事業活動を通じて社会課題を解決に導く「ソーシャルデベロッパー」をめざしています。お客様や社会から必要とされる企業であり続けるためには、事業活動を担うすべての従業員が、心身ともに健康で、いきいきと働けることが重要だと考えています。

具体的な取り組み

- 健康診断・人間ドックの受診の徹底
- 年次有給休暇の取得促進
- ストレスチェック・パルスサーベイの定期的な実施
- 労働時間の適正な管理
- パソコンの自動シャットダウン時刻の設定
- 産業医による面談の実施

これらの取り組みが評価され、経済産業省が推進し、日本健康会議が認定する「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。



多様性の尊重と活躍支援

基本的な考え方

当社グループは、ジェンダー、職歴、国籍等にかかわらず、すべての従業員が能力を十分に発揮できる職場環境を整備するとともに、一人ひとりが多様な価値観を尊重し、受け入れる組織づくりを進めることが、企業の持続的な成長につながると考えています。また、「フージャースグループ行動指針」において、基本的人権の尊重ならびに差別・ハラスメントの禁止を定めています。すべての従業員に公平な雇用と活躍の機会を確保するため、人権と多様性を尊重し、健全な職場環境づくりを推進しています。

健康経営推進体制

当社グループでは、フージャースホールディングスの代表取締役を健康経営の最高責任者とし、総務部を推進部門として、グループ各社・各部門および社外の協力機関と連携しながら、健康経営を推進しています。

出産・育児に関する主な制度

当社グループでは、出産・育児と仕事を両立しながら働き続けられるよう、ライフステージに応じた休暇・休業制度を整備しています。

名称	概要
産前・産後休暇	産前6週（多胎14週）産後8週
産後パパ育休	子の出生後8週間以内に4週間まで、分割して2回取得も可能
育児休業	原則子が満1歳に達するまで、最大満2歳まで延長可能
子の看護等休暇	小学校3年修了まで、1名5日／年、2名以上10日／年 学級閉鎖、入（卒）園、入学式でも取得可

女性の活躍推進

創業以来、女性が活躍できる風土・文化づくりに注力し、ライフステージに応じた柔軟な働き方を推進しています。

【主な取り組み】

- 産前産後休暇・育児休業の取得促進
- FF制度の利用促進

※FF制度：育児や介護などによりフルタイム勤務が難しい社員を対象に、勤務時間や勤務場所に柔軟性を持たせ、勤務時間ではなく成果を重視して処遇する制度

育児・介護との両立支援

出産・育児・介護などを理由に就業を断念することがないよう、人事制度を整備しています。また、社内ポータルサイトなどで制度を周知し、利用しやすい職場環境づくりを進めています。

人材育成とキャリア形成

基本的な考え方

当社グループは、「欲しかった暮らし」の実現と中長期的な企業価値向上に向け、従業員の能力を高め、多様な視点・価値観を育む人材育成が重要だと考えています。そのため、従業員の成長段階に応じた階層別研修やテーマ別研修、資格取得支援制度を整備し、キャリア形成を支援しています。

具体的な取り組み

■ 階層別研修・テーマ別研修・資格取得支援制度

従業員の多様な能力開発を促進するため、階層別研修やテーマ別研修などのOff-JTを体系的に実施するとともに、資格取得を支援しています。

挑戦と成長を促す組織づくり

■ 表彰制度

変革による価値創造への挑戦を促す風土の醸成、グループ間の連携強化、個人・組織のモチベーション向上を目的として、各種表彰制度を設けています。



■ これまでにない、に挑む仕事コンテスト

1年間の仕事を振り返り、前例のない挑戦と、そこから得た学びを発表・表彰する取り組みです。事例を組織全体で共有し、新たな挑戦が生まれ続ける風土を育みます。



■ キャリア開発アンケート

従業員が希望する将来のキャリアについて回答するアンケートを年1回実施しています。短期的なキャリア形成と中長期的なキャリアデザインに関する希望を把握し、一人ひとりのキャリア形成を支援しています。

■ 1on1ミーティング

公正な評価には、日頃からのコミュニケーションが重要だと認識しています。人事評価ガイドブックに基づき、上司と部下による定期的な1on1ミーティングの実施を促進しています。

■ HART制度

社員の視野を広げ、新たな価値創造につなげるため、海外視察を実施しています。各国の街づくりや建築、ビジネスモデルの先進事例に触れ、日々の業務や新規事業に生かす知見を得る機会としています。



■ 組織活性アンケート

当社グループは、従業員を対象に、組織活性アンケートを年1回実施しています。本調査は、個人と組織のパフォーマンス向上に向け、仕事や職場環境に関する従業員の声を把握し、経営に生かすことを目的としています。「組織活性化度」は、組織の戦略性や先進性、働きやすさなど、8テーマ38項目の設問を通じて、パフォーマンスの発揮度を100点満点で評価する指標です。

コーポレートガバナンス



役員一覧・スキルマトリックス

												
氏名・役職		廣岡 哲也 取締役会長	小川 栄一 代表取締役 社長執行役員兼CEO	藤井 道哉 取締役専務執行役員兼CFO	安 昌寿 社外取締役			坪山 昌司 社外取締役	今井 厚弘 取締役常勤監査等委員	伊藤 直樹 社外取締役 常勤監査等委員	タニグチ 直子 社外取締役監査等委員	松尾 信吉 社外取締役監査等委員
略歴		1987年4月 (株)リクルートコスモス (現、(株)コスモスイニシア)入社 1994年12月 (有)フージャース(現、(株)フージャース コーポレーション)設立 代表取締役 2013年4月 当社代表取締役社長 2017年5月 Hoosiers Asia Pacific Pte. Ltd. Director(現任) 2021年10月 Hoosiers Real Estate (Thailand) Co., Ltd. Director(現任) 2022年4月 当社代表取締役会長執行役員 2025年6月 当社取締役会長(現任)	1988年4月 (株)リクルートコスモス (現、(株)コスモスイニシア)入社 2001年7月 (株)フージャースコーポレーション 入社 2002年2月 同社取締役 2009年7月 (株)エーワンコーポレーション 代表取締役 2015年4月 (株)原弘産 (現、(株)REVOLUTION)取締役 2016年4月 (株)フージャースコーポレーション 取締役 2017年4月 同社代表取締役社長(現任) 2019年6月 当社取締役 2022年4月 当社代表取締役社長執行役員(現任)	1990年4月 (株)太陽神戸三井銀行 (現、(株)三井住友銀行)入行 2005年7月 BNPパリバ証券(株) 不動産ファイナンスグループヘッド 2006年10月 UBS証券(株) エグゼクティブディレクター 2010年10月 (株)東京スター銀行法人金融部門 不動産ファイナンス部長 2018年10月 同行個人金融部門 マーケティング・プロダクツ本部長 2019年4月 同行執行役 2022年10月 当社入社 執行役員 2026年6月 当社取締役専務執行役員(現任)	1975年4月 (株)日建設計入社 2001年3月 同社執行役員東京副代表兼 東京計画事務所長 2006年1月 同社代表取締役副社長 2014年1月 (株)日建設計総合研究所取締役会長 2016年9月 (株)MA/パートナーズ 代表取締役会長 2018年6月 ダイナエアー(株)取締役副社長 (現任) 2019年6月 当社社外取締役(現任) 2024年7月 (株)MAコーポレーション 代表取締役会長(現任) (株)MA/パートナーズ取締役(現任)			1988年4月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社 (現、シティグループ証券(株))入社 1996年7月 UBS証券(株)入社 2013年8月 同社常務執行役員 2016年9月 EVOLUTION JAPAN証券(株) 代表取締役会長兼CEO 2019年5月 (株)キャピタリンク・インベストメント (現、(株)キャピタリンク・パートナ ーズ)代表取締役(現任) 2020年6月 当社社外取締役(現任) 2024年4月 東京大学応用資本市場研究センター フェロー 2024年9月 公益財団法人国際文化会館理事 (現任) 2025年4月 東京大学応用資本市場研究センター 特任教授(現任)	1983年4月 (株)協和銀行 (現、(株)りそな銀行)入行 2004年4月 (株)りそな銀行 コンプライアンス統括部長 2013年5月 (株)いなげや入社 2016年6月 同社取締役IR担当兼管理本部長 2019年1月 当社入社 2019年4月 当社リスクマネジメント部長兼 内部監査室長 2020年5月 (株)フージャースウェルネス& スポーツ監査役(現任) (株)フージャースリートアドバイザー ズ(現、(株)フージャースキャピタルマ ネジメント)監査役(現任) 2020年6月 (株)フージャースリビングサービス (現、(株)フージャースウェルビー イングパートナーズ)監査役(現任) 2021年6月 当社常勤監査役 2022年6月 当社取締役常勤監査等委員(現任) 2022年9月 (株)インテージホールディングス 社外取締役(現任) 2022年12月 (株)ホームステージ監査役(現任)	1991年4月 (株)協和埼玉銀行 (現、(株)りそな銀行)入行 2015年4月 (株)りそな銀行新横浜支店長 2017年4月 同行東京営業部営業第一部長 2019年4月 同行新都心営業部長 2022年4月 りそなデジタルハブ(株)代表取締役 社長 2026年6月 当社社外取締役常勤監査等委員 (現任)	1993年5月 ニューヨーク州弁護士登録 1994年1月 Davis Polk and Wardwell 入所 1998年11月 メリルリンチ証券(株)入社 2000年7月 モルガン・スタンレー証券(株)入社 2003年3月 リーマン・ブラザーズ証券(株)入社 2009年8月 日本GE(株)入社 キャピタル部門法務部長 2016年11月 富士重工業(株)(現、(株)SUBARU) 入社 2017年1月 同社法務部長 2017年2月 一般財団法人みらいRITA (現、公益財団法人みらいRITA)評議員 (現任) 2021年2月 日本電気(株)入社 2021年4月 同社法務部長 2024年6月 当社社外取締役監査等委員(現任)	1991年4月 三菱電機(株)入社 1993年4月 横浜市入庁 1995年10月 太田昭昭監査法人(現、EY新日本有限 責任監査法人)入所 1999年4月 公認会計士登録 2010年7月 新日本有限責任監査法人(現、EY新日 本有限責任監査法人)パートナー 2018年6月 ネクストリープ(株)設立 代表取締役 (現任) 2018年10月 (株)アンビスホールディングス社外監 査役 2019年6月 生化学工業(株)社外監査役(現任) 2019年8月 宝印刷(株)(現、(株)TAKARA & COMPANY)社外監査役(現任) 2023年12月 NSグループ(株)社外取締役(監査等 委員)(現任) 2024年6月 当社社外取締役監査等委員(現任)
出席状況	取締役会	15／15回	15／15回	新任	14／15回			15／15回	15／15回	新任	15／15回	15／15回
	監査等委員会	—	—	—	—			—	13／13回	新任	13／13回	13／13回
属する設置機関 (議長・委員長：◎)		取締役会◎	取締役会	取締役会	取締役会			取締役会	取締役会 監査等委員会◎	取締役会 監査等委員会	取締役会 監査等委員会	取締役会 監査等委員会
専門性と経験	企業経営・戦略	●	●		●			●				
	事業	●	●		●							
	人事	●	●									
	リスクガバナンス			●				●	●	●	●	
	資本市場			●				●				●
	財務・会計			●					●	●		●

(注) 1 取締役 安昌寿氏、坪山昌司氏、伊藤直樹氏、タニグチ直子氏および松尾信吉氏は、社外取締役であります。
2 取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期は、2026年3月期に係る定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
3 監査等委員である取締役の任期は、2026年3月期に係る定時株主総会終結の時から2028年3月期に係る定時株主総会終結の時までであります。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
伊藤 直樹

リスク管理と挑戦を両立する監査・監督

このたび、社外取締役監査等委員に就任いたしました伊藤直樹です。金融機関で培った財務・リスク管理の知見と、事業会社の代表として培った組織経営や事業推進の経験を融合させ、独立した立場から、客観的かつ実効性の高い監査・監督を行ってまいります。

事業環境の不確実性が高まる中、持続的な成長を実現するには、リスクを回避するだけでなく、その内容を的確に把握・管理したうえで、必要な挑戦を後押しすることが重要です。執行側の視点や事業の実情にも寄り添いながら、率直かつ建設的な意見を提示し、健全性と攻めの姿勢を兼ね備えたガバナンス体制の構築を支援します。また、当社への理解を深め、ステークホルダーの皆さまの信頼と期待にお応えし、中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

コーポレートガバナンス



社外取締役メッセージ

社外取締役の皆さまに、フージャースホールディングスの取締役会に対する評価と、持続的な成長・企業価値向上に向けた今後の貢献について聞きました。



安 昌寿

社外取締役

挑戦を後押しする取締役会と組織づくり

取締役会による執行の監督機能は以前より強化され、企業価値の毀損防止に着実な進展が見られると評価しています。一方、プロジェクト実務に関する意思決定は、より執行側に重心を移す余地があり、この点も取締役会で議論されています。また、社会・経済環境の変化により、既存の事業モデルには手詰まり感が生じています。住宅デベロッパーとして自社の優位性を正しく見極め、ソーシャルデベロッパーとして新たな事業に挑戦できる組織文化や人事制度を整えることが、取締役会の重要な役割です。

創造的な取り組みは、実践しなければ成否が分からず、失敗することもあります。しかし、挑戦なくして価値創造は始まりません。そのため、指名報酬諮問委員会と取締役会は、挑戦を促す企業風土やイノベーション拠点の形成に向け、人事評価や意思決定の仕組みを整える必要があります。私は社外取締役として、価値ある住まいやまちづくりの実現に向け、社外にある多様な知見を統合する人的・情報ネットワークの形成を支援します。また、取締役会自体がイノベーションの障害とならないよう留意し、会社全体の挑戦を後押ししていきます。



坪山 昌司

社外取締役

資本市場の視点で企業価値向上を支える

第2次中期経営計画期間は、住宅事業への回帰を軸に経営資源の集中と資本効率の向上が進み、企業価値向上の基盤を構築できた期間だったと評価しています。第3次中期経営計画でめざす成長を見据え、公募増資を適切なタイミングとストラクチャーで実現できたことも大きな成果です。取締役会では、会長・社長が方向性を示す一方、社内外の取締役が自由闊達かつ建設的に議論しており、ガバナンスの実効性も高まっています。今後は、成長投資と株主還元の最適なバランスを保ち、ソーシャルデベロッパーとしての存在価値を具体化するとともに、次世代経営陣への円滑なバトンタッチを実現することが重要です。

私は外資系大手投資銀行2社で計26年間、企業と投資家を結ぶ資本市場業務に携わり、現在は東京大学応用資本市場研究センターの特任教授として政策提言にも携わっています。この経験を生かし、2021年の資本再構成や2025年の公募増資では、資本市場の視点から経営陣を支援しました。今後も、こうした知見を基に、資本効率を重視した経営や投資家との対話の充実に貢献します。また、取締役が企業価値向上への結果責任を株主と共有する「ボード3.0」をめざし、当社株式の保有者として、株主と同じ目線で経営に向き合っていきます。



タニグチ 直子

社外取締役

監査等委員

多様な視点でガバナンスの進化に貢献

第3次中期経営計画策定の節目となった2026年3月期は、大局的かつ中長期的な視点から、当社のめざすべき姿について議論を重ねました。ソーシャルデベロッパーとして、どのような将来像を描き、社会にどのような価値を提供するのかという問いに、執行メンバーとともに真摯に向き合ってきました。その過程で、祖業である住宅という社会インフラへの思いや、社会の一歩先を見据えて需要を想像する力など、組織の根底で共有されてきた文化を再認識しました。今後は、議論の成果をグループ全体の具体的な経営戦略に反映し、持続的な成長につなげることが重要だと認識しています。

その成長を支えるコーポレートガバナンスにおいて、注視すべきリスクや望ましい業務運営のあり方は業態ごとに異なり、多様な視点を取り入れることが、仕組みを有効に機能させるうえで重要です。当社の事業分野は、私にとってなじみ深いものではありませんが、異業種や海外で培った法務・コンプライアンスやリスク管理の専門知識に加え、社外取締役としての外部の目線や女性としての視点を生かします。「当社をよく知ること」に努めながら、当社に最適なガバナンスの仕組みを進化させ、持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。



松尾 信吉

社外取締役

監査等委員

会計・不動産の専門性で成長と健全性を両立

私が初めて取締役会に参加した際、議長からかけられたのは、「当社の取締役会は忖度禁止です。遠慮なく発言してください」という言葉でした。その言葉どおり、各取締役が自由闊達に意見を交わしています。不動産開発業は、個別性の高い多額の投資を繰り返すほか、不動産市況や金利、景気動向などの外部環境に影響されやすいという特徴があります。当社の取締役会では、より大局的な観点から外部環境への対応方針を議論する機会が増えています。今後も自由な意見交換を維持しながら議論を一層深め、業績の向上と経営の安全性の適切な均衡点を見いだすことが重要だと考えています。

私は公認会計士として、会計監査、IPO支援、M&A、価値評価などに長く従事してきました。また、不動産鑑定士の資格も保有し、同業界に関する知識を深めてきました。金利や市況をはじめとする外部環境の不確実性が増す中、開発事業者である当社がどの程度リスクを取るべきか、また、そのリスクを適切に把握・管理する体制はいかにあるべきかを見極めることが重要です。会計と不動産の専門性を生かして執行を的確にモニタリングし、持続的な成長と経営の健全性の両立に貢献することが、私の最大の役目であると考えています。

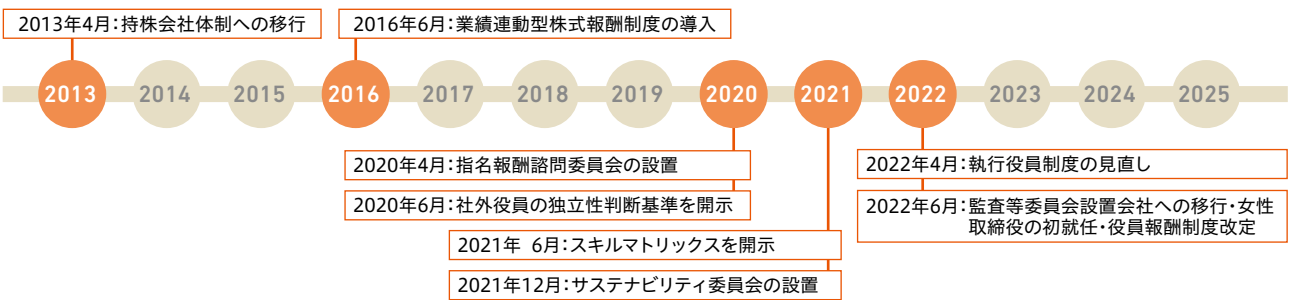


体制

基本的な考え方

当社グループは、「これまでにない、に挑み続ける」姿勢のもと、お客様の「欲しかった暮らし」を実現し、社会課題を事業で解決する「ソーシャルデベロッパー」をめざしています。株主をはじめとするステークホルダーの期待に応え、中長期的な収益力と企業価値の向上を図るため、透明性・効率性の高い経営体制を構築し、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの強化に継続的に取り組みます。

体制強化の変遷

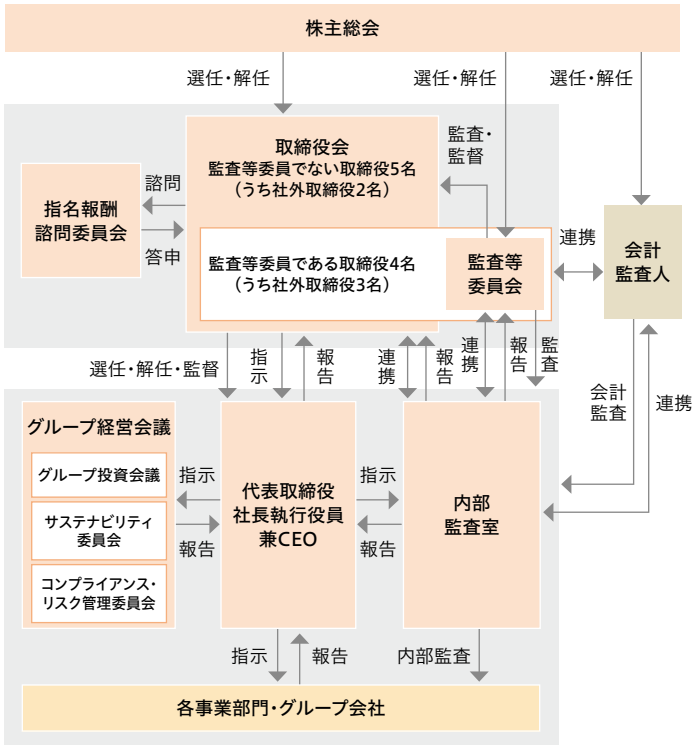


各機関について

取締役会

取締役会は、取締役9名（うち社外取締役5名）で構成されています。毎月1回の定例取締役会の他、必要に応じ機動的に臨時取締役会を開催し、経営管理の意思決定機関として当社の重要事項を決定しています。また、社外取締役を招聘し、取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図っています。

● ガバナンス体制図



監査等委員会

監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）で構成し、毎月、取締役会の運営状況や取締役の職務執行状況等を確認しています。

グループ経営会議

社長/CEOの諮問機関として設置し、傘下の各会議体の審議結果を踏まえ、経営方針との整合性やグループ横断的影響等を審議し、意思決定を補佐しています。

グループ投資会議

投資案件の事業性、リスク、財務的影響や実行条件を審議し、重要案件はグループ経営会議でさらに審議します。

コンプライアンス・リスク管理委員会

グループ全体のリスク管理と法令・定款遵守の徹底に向け、各部門の課題を把握し、対策を実行します。

サステナビリティ委員会

サステナビリティに係る各部門の取り組み状況を踏まえ、進捗確認、方針審議、モニタリングを行います。

指名報酬諮問委員会

取締役の指名・報酬等に関する独立性・客観性を高め、ガバナンスを充実させるため、取締役会の諮問機関として設置しています。

コーポレートガバナンス



取締役会の実効性評価・役員選任基準

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる機能向上に取り組んでいます。2025年度は、全取締役（監査等委員である取締役を含む）に対して、取締役会の実効性に関するアンケートを行い、その結果を踏まえ、2026年6月12日の取締役会にて、分析・評価しました。

2025年度アンケート実施の目的と項目

持続的な成長と企業価値向上に向け、取締役会の実効性と課題を検証しました。

- 取締役会の人員構成、社内・社外取締役のバランスおよび多様性
- 議題設定、審議時間、発言状況、資料の内容・事前提供などの運営状況
- 情報提供、重要議案のフォローアップおよび取締役会の「あるべき姿」

2025年度のアンケート結果

各取締役が付度なく意見を表明でき、個別議案について十分な資料と説明に基づく審議が行われていることから、取締役会の監督機能は概ね適切に発揮されていると評価されました。また、長期視点の議論の充実、資料の事前提供、内部通報制度に関する定期報告など、前年度からの改善も確認されました。一方、執行への権限委譲による将来志向の議論時間の確保、重要な投資・施策の継続的なフォローアップ、次世代経営人材の育成、指名報酬諮問委員会の機能強化等が課題として挙げられました。

2026年度の取り組み

- 付議基準・決裁権限を見直し、執行への権限委譲を推進
- 中長期戦略、事業ポートフォリオ、人材戦略等を計画的に審議
- 重要な投資・M&A・事業施策の進捗、成果および課題を定期的に確認
- 後継者計画、委員会連携、情報提供および実効性評価のPDCAを強化

役員選任基準

経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名

取締役の選解任は、以下の「役員選任基準」「役員解任基準」を踏まえ、取締役（監査等委員である取締役を除く。）については指名報酬諮問委員会（独立社外取締役が過半数を占める任意の委員会）の審議・答申を経て、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を経て、取締役会が株主総会の上程議案を最終決定します。

〈役員選任基準〉

- ①当社グループの企業理念・ビジョンに共感し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する意思と能力を有すること
- ②高い倫理観と遵法精神を備え、秀でたインテグリティを有すること
- ③社内役員候補者は、当社グループの事業に関する豊富な見識、経験を有すること
- ④社外役員候補者は、企業経営に関する豊富な見識・経験または専門分野に関する深い見識・経験を有し、当社が別に定める「社外役員の独立性基準」を充足すること
- ⑤役員候補者の選任によって、取締役会の多様性が確保されること
- ⑥法に定める役員の欠格事由に該当しないこと

〈役員解任基準〉

- ①法令・定款・当社の諸規程または株主総会もしくは取締役会の決議に反する行為がなされたとき、またはそのおそれがある行為がなされたとき
- ②故意または重大な過失により当社に多大な損害を与えたとき
- ③「役員選任基準」に定める取締役としての適格性に欠けるとき

サクセッションプラン

当社は、CEOの後継者計画を重要な経営課題と認識しています。取締役会および指名報酬諮問委員会を中心に、中長期的な企業価値向上を担う経営人材の育成と後継者計画の策定・運用に向け、継続的に検討を進めます。



役員報酬

役員報酬制度

当社における取締役の報酬額は、担当職務、各期の業績、貢献度等を総合的に勘案して下記の通り決定しています。

(1) 役員報酬制度の基本方針

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に資するとともに、役員が企業の将来成長への挑戦に邁進し、株主をはじめとするステークホルダーと価値観を共有できる役員報酬制度となるよう基本方針を定めています。

(2) 報酬水準の考え方

当社グループは、住まいを起点とした多様な暮らしの価値創造を推進し、持続的な企業価値向上をめざしています。当社では、グループガバナンスの強化による意思決定の迅速化および経営の効率化を図るとともに、中長期的な成長戦略の実行を担う人材を確保・維持できる適正な報酬水準を設定する方針としています。具体的には、外部の報酬コンサルタントを活用し、同業種（マンション開発、不動産投資等）における役員報酬水準をベンチマークとして比較を行い、当社グループの企業規模、事業特性、経営環境および各役員の役割・責任等を総合的に勘案したうえで、報酬水準を決定しています。

(3) 報酬構成の考え方

当社の取締役（監査等委員および社外取締役を除く。）の報酬は、毎月定額の基本報酬、短期インセンティブ報酬である年次業績賞与、中長期インセンティブ報酬である業績連動型株式報酬等（株式給付信託）^{※1}で構成しています。報酬の構成割合は、当社グループの企業規模および事業特性等を踏まえ、年次業績賞与は報酬総額の20％程度、業績連動型株式報酬等は報酬総額の10％程度としています^{※2}。監査等委員（社外取締役を除く。）および社外取締役の報酬は、業務執行者を適切に監督する観点から基本報酬のみ支給するものとします。

※1本制度は、当社が信託に対して金銭を抛出し、当該信託が当該金銭を原資として当社株式を取得し、当該信託を通じて当社等の取締役に對して、当社および対象子会社が役員報酬に係る取締役株式給付規程に従って、業績達成率等に応じて当社株式および当社株式の時価相当額（以下、「当社株式等」という。）を給付する業績連動型の株式報酬制度です。なお、当社等の取締役が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として当社等の取締役の退任時となります。

※2上記割合は、当社が定める基準額100%の変動報酬を支給した場合の基本構成となります。

役員区分	固定報酬	変動報酬（短期）	変動報酬（中長期）
	基本報酬（金銭）	年次業績賞与（金銭）	業績連動型株式報酬等（株式・一部金銭）
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	70%	20%	10%
監査等委員（社外取締役を除く）	100%	—	—
社外取締役	100%	—	—

(4) 評価基準

年次業績賞与については、短期のみならず中長期の業績およびサステナビリティへのインセンティブとなるよう、「連結営業利益成長率」「財務健全性」「グループサステナビリティへの取り組み」を評価指標としています。なお、各評価項目に係る評価割合・各目標値等は、毎年度、指名報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会にて決定しています。

業績連動型株式報酬等については、株主との利害共有の観点から、第3次中期経営計画の業績指標をベースとしています。具体的には、第3次中期経営計画および事業計画で定める「ROE」および「ROIC」目標をそれぞれ50％の割合で評価し、業績連動係数のレンジは0～2としています。目標達成率が120％以上の場合は2、80％未満の場合は0としています。

目標達成率		業績連動係数	指標	目標値	評価割合
120%以上		2	ROE	中期経営計画の数値。ただし、取締役会の決定により、各年度期初公表の業績予想等の目標値に変更できる。	50%
80%以上	120%未満	(達成率-80%)×5	ROIC	中期経営計画の数値。ただし、取締役会の決定により、各年度期初公表の業績予想等の目標値に変更できる。	50%
80%未満		0			

(5) 報酬決定プロセス

取締役の報酬は、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会が決定します。

(6) エンゲージメント方針

当社の役員報酬制度の内容については、各種法令等に基づき作成・開示する有価証券報告書、事業報告、コーポレートガバナンス報告書に加え、当社ホームページ等を通じ、当社株主に對し迅速に開示します。

コーポレートガバナンス



コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、あらゆる企業活動の場面において、関係法令およびフージャースグループ行動指針をはじめとする社内規程を常に遵守することを基本姿勢とし、すべての企業活動が正常な商慣習と社会倫理に適合したものとなるよう努めています。

フージャースグループ行動指針

当社グループは、「フージャースグループ行動指針（以下、行動指針）」を制定し、グループ役職員が遵守すべき基本的な規範を定めています。「行動指針」の内容については、社会状況などを加味し、必要に応じて有効性を適宜見直し、取締役会で変更を決定します。

内部通報制度

当社グループは、職場における不正行為やハラスメント等のコンプライアンス違反などに関する問題の相談・通報を受け付けています。相談内容は、相談者に不利益が生じないよう慎重に対応し、不正行為等の早期発見と是正によるコンプライアンス経営の強化に努めています。

コンプライアンス推進体制

当社グループは、取締役および使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するため、コンプライアンス・リスク管理規程を制定しています。当社代表取締役社長執行役員を委員長とし、取締役・子会社社長等を構成メンバーとするコンプライアンス・リスク管理委員会を定期的に開催し、各部門長に関連事案の報告を求め課題を把握したうえで、対策を実行しています。

コンプライアンスの遵守と意識啓蒙

当社グループは、コンプライアンスの遵守と意識啓蒙に向けて、新入社員や中途採用社員を含む全社員を対象としたコンプライアンス研修を定期的に行っています。

名称	頻度・対象者
全社員向けコンプライアンス研修	年1回、原則として全社員を対象に実施
新入社員向けコンプライアンス研修	年1回、全新入社員を対象に実施
中途採用社員向けコンプライアンス研修	都度、中途採用者を対象に実施
新任管理職社員向けコンプライアンス研修	年1回、新任の管理職社員を対象に実施

公正な競争、公平な取引の実施

当社グループは、「行動指針」において「公正な取引」「自由な競争」などお客様・取引先・競争会社等との関係に関する方針を規定し、独占禁止法や下請法などの遵守を徹底しています。

政治関与に関する方針

当社グループは、政治資金・寄付、選挙、政治活動に関して、政治資金規正法、公職選挙法等の関係法令を遵守し公正な姿勢を貫きます。

ソーシャルメディアに関する指針

当社グループは、コンプライアンス研修等を通じて、社内外におけるSNSを用いた情報発信時の注意事項やリスクなどに関する啓発活動を継続的に実施しています。

贈収賄や汚職行為の防止に関する方針

当社グループは、「行動指針」に基づき、社会通念を逸脱した接待・贈答、公務員等への贈賄や不正な利益供与を禁止しています。

反社会的勢力への対応

当社グループは、反社会的勢力との関係を遮断します。法務部門を統括部署として、契約書への排除条項の明記等を徹底し、不当要求には警察・弁護士等と連携して対応します。



リスクマネジメント

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、当社を取り巻く経営環境を認識したうえで、当社のリスク許容限度内で適切にリスク管理を行いながら、事業活動を通じて、持続的な成長、企業価値の最大化、社会課題解決を実現する経営をめざしています。

リスク管理体制

当社グループは、コンプライアンス・リスク管理規程を制定し、コンプライアンス・リスク管理委員会を各部門およびグループ各社ごとのリスクを一元的かつ横断的に管理を行う管理主体として位置づけ、全社リスクを包括的に管理しています。コンプライアンス・リスク管理規程において、当社グループが管理すべきリスクを下記4種類に分類しています。

災害リスク	顧客および事業継続等に大きな影響を与える災害に起因するリスク
外部リスク	事業に影響を及ぼす外的要因に関するリスク
投資リスク	個別の投資に関するリスク
内部リスク	当社グループ内で発生するオペレーショナルなリスク

コンプライアンス・リスク管理委員会において、上記分類をもとに、内外環境の変化を踏まえて、各部門およびグループ各社ごとのリスクを網羅的に抽出しています。抽出されたリスクを、コンプライアンス・リスク管理委員会において、リスクの影響度（深刻度）と発生可能性等を分析し、リスクの重要度と対処すべき優先順位の高いリスクを「主要なリスク」と定めています。また、主要なリスクについては、コンプライアンス・リスク管理委員会において、定期モニタリングを通じて評価および分析を行い、対応方針を適宜決定したうえで、各部門およびグループ各社に対して必要な指導および助言を行っており、各部門およびグループ各社が対応する体制となっています。なお、コンプライアンス・リスク管理委員会における審議事項・決定事項については、定期的に取締役会等に報告することとなっています。

主要なリスク

当社グループは、連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュフローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクを次の11点と想定し、各リスクに対して対策を講じています。

【災害リスク】	【外部リスク】	【投資リスク】	【内部リスク】
● 自然災害リスク	● マーケットにおける金利変動リスク ● 人材確保リスク ● 地政学リスク	● 開発用地取得リスク ● 外注先（協力会社）に関するリスク ● 保有資産の劣化リスク ● 業績連動リスク	● 法令違反リスク ● 商品・提供サービスの品質管理リスク ● 役職員による不正・過失等発生リスク

非常時の事業継続計画（BCP）の策定と運用

当社グループは、重要な業務が災害や事故の発生により中断しないこと、また、万が一中断した場合にも迅速な再開を可能とするために、「事業継続計画」（BCP：Business Continuity Plan）の立案に取り組み、2023年9月に「フージャースグループ初動対応・事業継続計画書」を策定しました。これを受け、年に1回、総務部門管掌執行役員を事務局長とする緊急事態対策本部メンバーを招集し、「災害対策訓練」を実施しています。当訓練では、事業継続計画（BCP）で策定した初動対応の確認（行動原則、役職員の安否確認と報告、対策本部メンバーの役割）などを行い、震災をはじめとした非常事態に備えています。また、今回策定したグループ全体の計画に続き、各グループ会社独自の事業継続計画（BCP）の策定にも着手しています。今後も継続的に内容の高度化および実効性の向上に努め、企業としての社会的責任を果たしていきます。

コーポレートガバナンス



リスクマネジメント

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは、あらゆる企業活動の場面において、すべての人の基本的人権を尊重します。また、人種・信条・思想・性別・年齢・社会的身分・職種・門地・国籍・民族・宗教または障害の有無等の理由による差別や、個人の尊厳を傷つける行為を行いません。

個人情報保護方針

当社グループは、個人情報の保護・適正な管理が重要な社会的責務であることを認識のうえ、個人情報の保護に関する法令と社会的秩序を尊重・遵守し、「個人情報保護規程」等の関連規程に基づき個人情報の適正な取り扱いと保護に努めます。

ハラスメント研修

当社グループでは、セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント等のハラスメント防止のため、一連のコンプライアンス研修の中で、定期的にハラスメントをテーマにした研修を行っています。

人権問題に対する対応

当社グループは、コンプライアンス相談窓口を設置しています。人権侵害やハラスメント等に関する相談がある場合、相談者の意向を尊重しつつ、相談者に不利益が生じないように配慮しながら、必要な対応を行っています。

サプライチェーンにおける取り組み

基本的な考え方

当社グループは、主力である不動産開発事業において、事業用地の取得から販売、管理に至るまで、さまざまなサプライヤーと協業して事業を展開しています。こうした事業特性に基づき、環境課題への取り組みや社会の活性化と発展に寄与するためには、サプライチェーン全体で協働する必要があると考え、「フージャースグループCSR調達ガイドライン」を制定しています。

情報セキュリティ

基本的な考え方

フージャースグループは、個人情報や取引先情報などの情報資産の機密性・完全性・可用性の確保を、経営上の重要課題と位置づけています。関連規程に基づき、グループ全体で情報セキュリティの維持・向上に取り組んでいます。

推進体制

IT戦略部門を中心に、平時の運用・監視からインシデント発生時の初動、報告、復旧までを一貫して管理しています。また、CSIRT機能を強化し、迅速な意思決定と事業復旧につなげています。

主な施策

(1) 技術的対策

多要素認証やエンドポイント保護を導入し、主要インフラを24時間365日監視しています。

(2) 人的対策・教育訓練

全役職員等への定期教育や標的型攻撃メール訓練を通じ、リテラシー向上を図っています。

(3) 第三者による評価

自組織内の点検にとどまらず、外部専門機関によるペネトレーションテストや脆弱性診断を計画的に実施し、実際の攻撃者視点で防御態勢の有効性を検証しています。指摘事項を踏まえ、PDCAサイクルによる継続的な改善と高度化を進めています。

(4) 委託先・サプライチェーン管理

関連規程に基づき委託先を選定・評価・監督し、セキュリティ水準の維持・向上に努めています。

今後の取り組み

CSIRTと統合監視基盤の高度化を進め、レジリエントな事業基盤の構築をめざします。



株主・投資家との対話促進

株主・投資家との対話促進

基本的な考え方・体制

当社は、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげる重要な取り組みと位置付けています。

経営企画部門管掌執行役員のもと、経営企画部が対話を統括し、原則として代表取締役および経営企画部門管掌執行役員が対応しています。また、必要に応じて筆頭独立社外取締役も対話に参加します。対話のテーマに応じ、財務部、法務部、サステナビリティ推進室などの関係部署が連携し、必要な情報の収集・提供を行います。

当社ウェブサイトのIR情報ページを通じて適時適切な情報発信に努めるとともに、個別面談、機関投資家向け決算説明会、個人投資家向け会社説明会など、直接対話する機会を設けています。対話を通じて得られた意見、要望、質問、懸念事項は、内容に応じて取締役会または経営会議へ報告し、経営施策や情報開示の改善に生かしています。

対話の実施状況

(1) 主な対応者

・代表取締役 社長執行役員兼CEO
・経営企画部門管掌執行役員

(2) 主な活動

・国内外の機関投資家との個別面談
・機関投資家向け決算説明会(年2回)
・個人投資家向け会社説明会(年複数回実施)

(3) 主なテーマ・関心事項

ビジネスモデルの特徴・強み、中期経営計画の進捗、事業環境を踏まえた事業別の成長戦略、サステナビリティ戦略など

対話を踏まえた改善

株価動向などの各種指標を取締役会・経営会議で定期的に確認するとともに、対話を通じて把握した意見や懸念事項を経営陣および取締役会へ随時共有し、継続的に議論しています。

2025年度は、対話から得られた示唆を、IR開示資料の充実、中期経営計画の策定、取締役会構成の検討などに活用しました。今後も建設的な対話と適切な情報開示を通じ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざします。

地域・社会貢献活動

社会福祉法人福田会との交流

当社グループは2015年から、社会福祉法人福田会が運営する福祉型障害児入所施設「宮代学園」の学園旅行を支援しています。旅行の企画や旅費の寄付に加え、毎年十数名の社員が旅行に同行し、児童との交流を続けています。これらの活動が東京都福祉への貢献として評価され、2019年の第68回東京都社会福祉大会において「東京都社会福祉協議会会長表彰」を受賞しました。

「ツール・ド・いわき」への協賛・ボランティア参加

「ツール・ド・いわき」は、2014年より福島県いわき市を中心に開催されているサイクリングイベントです。震災復興への想いから始まり、現在では福島県浜通りの豊かな自然や地域の食、地域の方々との交流を楽しみながら走るイベントとして開催されています。

当社グループは2015年よりスポンサー企業として継続して協賛・参加しており、社員による大会への出場に加え、参加者対応や会場運営などのボランティア活動を通じて、大会運営をサポートしています。



財務データ

	単位	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3		2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
連結損益計算書												
売上高	百万円	52,726	63,364	89,882	85,231		80,222	79,542	79,286	86,418	92,153	138,579
売上総利益	百万円	13,022	16,041	21,720	18,011		16,077	16,681	19,083	20,437	21,794	30,476
販売費及び一般管理費	百万円	7,432	8,752	12,432	11,318		10,642	9,986	10,657	11,494	12,566	16,676
営業利益	百万円	5,590	7,289	9,287	6,692		5,435	6,694	8,425	8,943	9,227	13,800
経常利益	百万円	5,325	6,936	8,478	5,513		4,616	5,692	7,280	7,599	8,604	11,820
税金等調整前当期純利益	百万円	4,923	6,963	6,249	2,231		3,349	5,151	7,286	7,512	8,408	11,417
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,357	4,564	3,195	276		2,878	3,068	4,557	4,806	5,462	7,129
主要財務指標①												
自己資本当期純利益率(ROE)	%	14.5	13.6	7.4	0.6		8.1	10.2	13.8	13.1	13.5	15.0
総資産経常利益率(ROA)	%	5.9	5.8	5.8	3.7		3.3	4.3	5.3	4.9	5.0	6.4
連結貸借対照表												
総資産	百万円	104,660	135,359	154,792	143,897		136,030	127,905	147,504	164,399	179,858	189,192
純資産	百万円	24,530	42,592	43,977	42,827		36,368	38,960	42,663	46,858	47,894	55,321
主要財務指標②												
自己資本比率	%	23.4	31.4	28.2	29.3		21.2	24.4	23.6	23.6	23.4	28.0
有利子負債額※1	百万円	63,625	79,237	93,466	84,920		84,099	72,656	85,785	90,664	106,634	106,104
D/Eレシオ※2	倍	2.6	1.9	2.1	2.0		2.3	1.9	2.0	1.9	2.2	1.9
連結キャッシュフロー												
営業活動によるキャッシュフロー	百万円	△4,162	△9,053	△3,316	16,110		10,722	20,259	△7,532	186	△14,122	10,628
投資活動によるキャッシュフロー	百万円	△8,961	△10,843	△12,987	△670		△3,058	△4,172	△178	△2,407	274	273
財務活動によるキャッシュフロー	百万円	20,680	28,783	12,131	△10,159		△15,077	△9,896	5,932	2,413	12,534	△1,165
現金及び現金同等物期末残高	百万円	21,383	30,120	26,112	31,348		23,923	30,143	28,623	29,001	27,739	37,697
主要KPI												
引渡戸数	戸	1,105	1,076	1,685	1,398		1,663	1,386	1,472	1,374	1,113	1,530
マンション管理戸数	戸	13,126	14,111	15,800	16,838		18,406	19,636	22,425	23,565	24,825	26,653
シニアマンション運営戸数	戸	150	620	620	966		1,385	1,858	1,942	2,091	2,203	2,631
株式情報												
時価総額※3	百万円	20,132	48,406	37,122	34,359		27,207	24,069	30,493	41,605	40,497	49,702
期末株価	円	476	784	645	597		737	652	826	1,127	1,097	1,190
1株当たり当期純利益(EPS)	円	87.79	118.55	55.68	4.86		50.98	86.74	128.83	135.32	153.65	184.71
1株当たり純資産(BPS)	円	639.26	734.45	766.81	738.85		815.78	883.66	983.48	1,091.23	1,185.42	1,296.80
株主還元												
1株当たり配当金	円	24	24	25	35		24	36	52	55	62	74
配当性向	%	19.7	20.2	44.9	720.1		47.1	41.5	40.4	40.6	40.4	40.1
自己資本配当率(DOE)	%	2.9	3.5	3.3	4.6		3.1	4.2	5.6	5.3	5.4	6.0

※1 有利子負債額＝短期借入金、1年以内償還予定の社債、1年内返済予定の長期借入金、社債、長期借入金
※2 D/Eレシオ＝有利子負債額÷純資産合計
※3 時価総額は各期末時点の数値

会社情報

非財務データ

環境	単位:t-CO ₂	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)
	スコープ1+2	8,327	8,086	7,263	5,831
	スコープ1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	2,694	2,623	1,973	1,642
	スコープ2 他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出	5,633	5,462	5,290	4,189
	スコープ3	360,023	412,832	436,889	715,920
	Scope 1、Scope 2以外の間接排出	149,519	169,806	181,420	317,791
	カテゴリ1 購入した製品・サービス	1,300	1,663	1,500	913
	カテゴリ2 資本財	1,381	1,394	1,094	992
	カテゴリ3 Scope 1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	—	—	—	—
	カテゴリ4 輸送、配送(上流)	229	193	208	199
	カテゴリ5 事業から出る廃棄物	1,018	1,295	1,258	1,540
	カテゴリ6 出張	111	132	167	152
	カテゴリ7 雇用者の通勤	4,918	4,714	4,581	4,695
	カテゴリ8 リース資産(上流)	—	—	—	—
	カテゴリ9 輸送、配送(下流)	—	—	—	—
	カテゴリ10 販売した製品の加工	200,146	232,258	245,122	387,342
	カテゴリ11 販売した製品の使用	1,402	1,376	1,540	2,296
	カテゴリ12 販売した製品の廃棄	—	—	—	—
	カテゴリ13 リース(下流)	—	—	—	—
	カテゴリ14 フランチャイズ	—	—	—	—
	カテゴリ15 投資	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
総排出量(スコープ1～3)		368,351	420,918	444,152	721,751
■ 環境不動産の開発(単位:棟)					
ZEH-M Oriented		0	2	3	7
DBJ Green Building認証 ※プラン認証も含ます		0	1	8	19

温室効果ガス排出量
※当社は、GHG プロトコルに基づき算定しています。対象組織は(株)フージャースホールディングスおよび国内連結子会社です。
※数値の精緻化のため、一部算定方法の見直しを行っています。
※カテゴリ4・9/10/13/14/15 は、排出源が存在しないため、算定対象外としています。
第三者保証
当社グループは、Scope 1・2およびScope 3のカテゴリ1～11のGHG排出量について、ロイドレジスタークオリティアシュアランスによる第三者保証を取得しています。詳細は、第三者保証報告書(PDF)をご覧ください。

詳しくはこちら https://www.hoosiers.co.jp/files/csr/lrqa_assurance_statement.pdf

社会

項目		単位	対象範囲	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
■ 人員・採用関連指標							
従業員数 ^{※1}	合計	名	グループ	842	902	918	924
	男性	名	グループ	522	553	569	572
	女性	名	グループ	320	349	349	352
従業員割合	男性	%	グループ	62.0	61.3	62.0	61.9
	女性	%	グループ	38.0	38.7	38.0	38.1
新卒採用者数	合計	名	グループ	25	38	37	39
	男性	名	グループ	15	23	24	25
	女性	名	グループ	10	15	13	14
新卒採用割合	男性	%	グループ	60.0	60.5	64.9	64.1
	女性	%	グループ	40.0	39.5	35.1	35.9
■ 勤続・多様性・働き方指標							
平均年齢 ^{※1}		年・ヶ月	単体	38歳4ヶ月	38歳8ヶ月	41歳9ヶ月	42歳8ヶ月
平均勤続年数 ^{※1 ※2}		年・ヶ月	単体	4年1ヶ月	4年5ヶ月	4年4ヶ月	4年6ヶ月
女性管理職比率 ^{※3}		%	グループ	17.4	16.9	17.2	17.6
		%	単体	19.7	17.4	19.5	18.1
男性育児休業取得率 ^{※3}		%	グループ	—	12.5	61.5	46.7
		%	単体	—	25.0	75.0	50.0
男女間賃金差 ^{※3 ※4}	全労働者	%	グループ	53.9	53.8	55.9	56.7
	正規	%	グループ	73.3	72.9	74.3	73.5
	非正規	%	グループ	79.3	78.3	80.1	77.1
	全労働者	%	単体	53.1	52.4	54.3	53.2
	正規	%	単体	69.9	67.8	69.4	68.6
	非正規	%	単体	64.5	61.3	54.5	46.0
年次有休取得率 ^{※3}		%	グループ	58.8	70.2	69.6	67.5
		%	単体	67.0	68.5	67.8	70.1

対象範囲:単体=(株)フージャースホールディングス / グループ=単体および連結子会社
※1 対象従業員には、パートタイマーおよびアルバイトを含みません。また、当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含みます。
※2 平均勤続年数には、関係会社での勤続年数を含みます。
※3 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき算出しています。女性管理職比率は連結会計年度末時点、その他の指標は連結会計年度の実績です。出向者は出向元で集計しています。
※4 賃金には、基本給、みなし残業代、超過勤務手当、賞与、インセンティブ等を含み、通勤手当等は含みません。

会社情報／投資家情報

会社概要

会社名	株式会社フージャースホールディングス
英文社名	Hoosiers Holdings Co., Ltd.
証券コード	3284
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
本社所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内二丁目2番3号丸の内仲通りビル
TEL	03-3287-0700
設立	2013年4月
資本金	7,901百万円
代表者	代表取締役社長執行役員兼CEO 小川栄一
従業員数	924名 (グループ会社含む／2026年3月末時点)

株式情報 (2026年3月末時点)

上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
発行可能株式総数	100,000,000株
発行済株式総数	41,766,775株 (うち、自己株式の数366,962株)
株主数	23,887名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

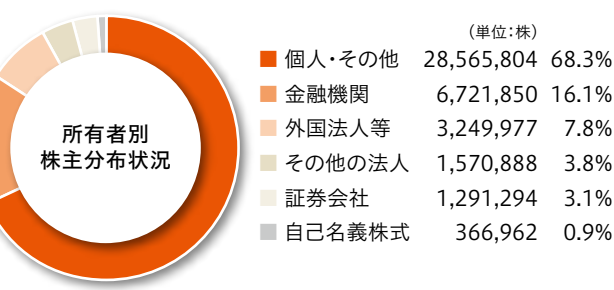
大株主の状況 (2026年3月末時点)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
廣岡 哲也	5,074,900	12.26
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,019,000	9.71
DAIWA CM SINGAPORE LTD-NOMINEE HIROOKA TETSUYA	3,912,700	9.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,206,950	2.92
株式会社日本カストディ銀行(金銭信託課税口)	933,200	2.25
株式会社ティ・エイチ・ワン	650,000	1.57
小林 吉宗	492,000	1.19
安藤 天利代	377,800	0.91
JP MORGAN CHASE BANK 385781	376,408	0.91
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	299,737	0.72

主要グループ会社

不動産開発事業
株式会社フージャースコーポレーション Hoosiers Asia Pacific Pte. Ltd.
不動産投資事業
株式会社フージャースコーポレーション 株式会社フージャースキャピタルマネジメント
不動産関連サービス事業
株式会社フージャースウェルビーイングパートナーズ 株式会社フージャースウェルネス&スポーツ

株式分布状況 (2026年3月末時点)



株価推移

