



くらしに価値タス

カチタス

統合報告書2024

2024.8.30



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	14
価値創造プロセス/インパクトロジックモデル	16
サステナビリティ推進体制	18
マテリアリティ	19
第3次中期経営計画の取組み状況について	20

03 マテリアリティへの取組み

社会的インパクトの創出	23
商品品質の向上	26
人的資本の質的・量的向上	28
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	34
環境負荷の低減	36

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	44
報酬制度によるガバナンスの強化	48
コンプライアンス強化に関する取組み	49

05 財務情報

財務ハイライト	51
透明性の高い会計処理と積極的な対話姿勢	53
安定した資金調達と在庫の分散保有	54
ポジティブ・インパクトファイナンスのKPI進捗	55
その他の参考情報	56





01

カチタスについて

経営理念

未来への扉を。

「暮らしに価値タス」ことを通じて、地域とお客様に。

私たちは、「暮らしに価値タス」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



期待を超える価値を。関わる全ての人に。

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。

ご購入いただくお客様

顕在ニーズと潜在ニーズを満たし、住み続けてからも安心な住宅を提供する

ご売却いただくお客様

他社とは違う視点で住宅の価値を見出し、早い対応で手離れが良く、安心できる買い取りを実現する

仲介会社様

互いの強みを活かすことで、買い取りも販売も補完しあえるパートナーとなる

施工会社様

頻度と精度の高い発注を通じて経営を安定させ、互いにより仕事をするためのパートナーとなる

従業員

仕入れから販売まで一気通貫した仕事を通じ、意欲と実績と能力に応じて成長できる環境を提供する

株主の皆様

事業活動を通じて社会貢献と収益を両立し、安定的な成長を実現することで投資いただいた期待に応える

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、昨年よりも、
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の皆様からいただいたコメントをご紹介します。
ステークホルダーの皆様は、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

「同僚に家を探していることを相談したら『カチタスの家は築年数を感じさせないくらいリフォームで清潔な家になっているよ。1度カチタスの家も見てから、住宅の購入を決めたほうが良いよ』と勧められて内見しました。とてもキレイで、今のアパートの家賃と変わらなかったの、購入を決めました」

「リフォームをする前の住宅を購入しました。子どもが小さいのでもし汚しても気にすることなくのびのびと育てることができます。これから学費もかかるので、少しでも値段が安いのはありがたいです」

「中古住宅は目に見えない部分が多く不安でした。床下の写真や耐震工事中の写真を見せてもらい、丁寧に説明してもらえたことで安心できました」

仲介会社様

「カチタスは家だけではなく、境界や法令制限など細かいところまで調査しているところに価値を感じます。仲介する立場でも安心でき、リフォーム以外でも価値を足して、さすがですね」

「これまで新築を仲介販売することが多かったのですが、物価の上昇で新築には手が届かないお客様も増えてきました。同じエリア内で、低価格帯でリフォーム済みのカチタスの家は、お客様に紹介する物件の幅が広がるので助かっています」

ご売却いただくお客様

「なかなか実家の売却に踏み切れず、荷物の整理や空き家の管理のことがいつも頭のどこかにありました。手放せたことでようやく肩の荷がおり、晴れ晴れとした気持ちです。大げさかもしれませんが、人生を変えていただきました」

「自宅から遠く離れた県外の家を相続しました。家の中の荷物の片付けや掃除をせずに、そのままで引き取ってもらえるという他社にはないサービスだと思います。こんなに楽に手放せるとは思わなかった。あの時勇気を出して電話して良かったです」

「両親との思い出がたくさん詰まった住宅が取り壊されることなく、リフォームで生まれ変わった姿を見ると私がもう一度住みたいくらいです。ただ、既に新しい家族が住むことが決まったということで、それを聞くと改めて本当にカチタスに売ってよかったです。私自身も社会に貢献できたような気がします」

施工会社様

「新築の施工現場が少なくなり仕事が減っている中で、カチタスはリフォームの仕事を通じて切らせることなく発注してくれています。常に次の工事の予定があるので、職人が離れることなく助かっています」

「30年近く大工の仕事をしていますが、今でもどのようにリフォーム工事するか悩むことが多いです。その分、カチタスの担当と一緒に工夫をこらして創り上げることが楽しく、50歳を超えた今でもスキルアップとやりがいを感じています」

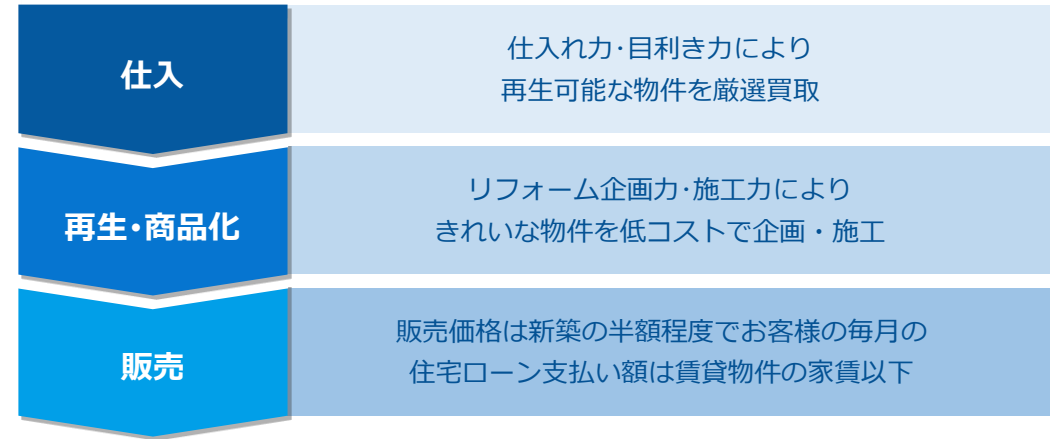
(出所) カチタス 全社キックオフ (2024年7月) で社員から集めた価値提供エピソードより



ビジネスモデル

仕入れて、リフォームして、販売する シンプルなビジネスモデル

当社グループは地方・築古・戸建の中古物件を買い取り、現代の生活スタイル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 Before 売主

再生・商品化

カチタスグループ

販売地域	地方中心	地方都市部・都市郊外
販売件数	5,535件	1,634件
戸建比率	94.4%	69.8%
販売価格 (税抜)	1,591万円	2,294万円

大量発注 ↓ ↑ 低価格販売
安定発注 ↓ ↑ 低価格施工

資材メーカー 施工会社 (工務店)

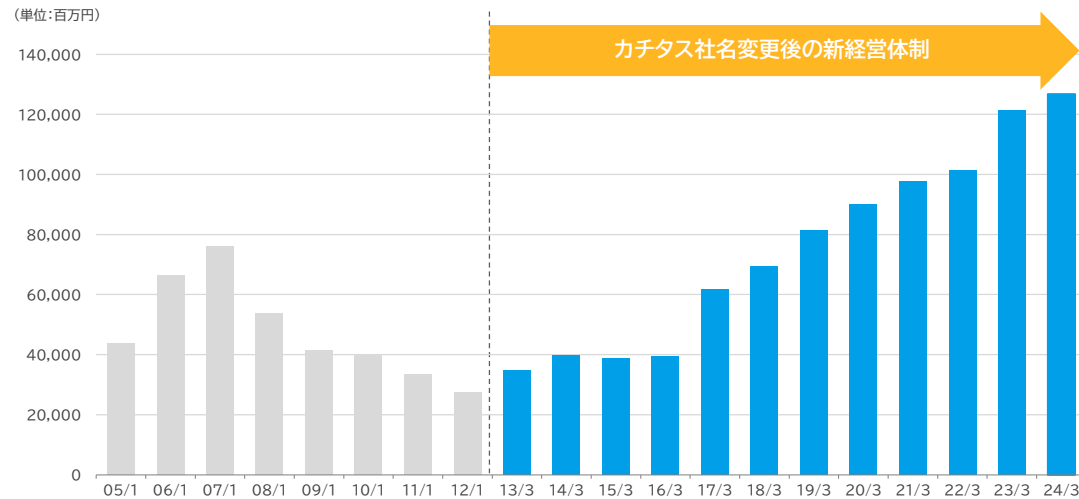
販売 After 買主

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で競合することもなく、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、再生の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りも正確性が上がったこと、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、競売仕入が中心だった時代から施工力・施工ノウハウを蓄積できてきたことがあげられます。

	競売物件	買取物件
対象物件	<ul style="list-style-type: none"> 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かった住宅所有者の物件 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 相続等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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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りにくい

ポーター賞受賞(2018年3月期)



「ポーター賞」は「優れた競争戦略の実践」に焦点を当てた賞です

詳細は右記よりご覧いただけます

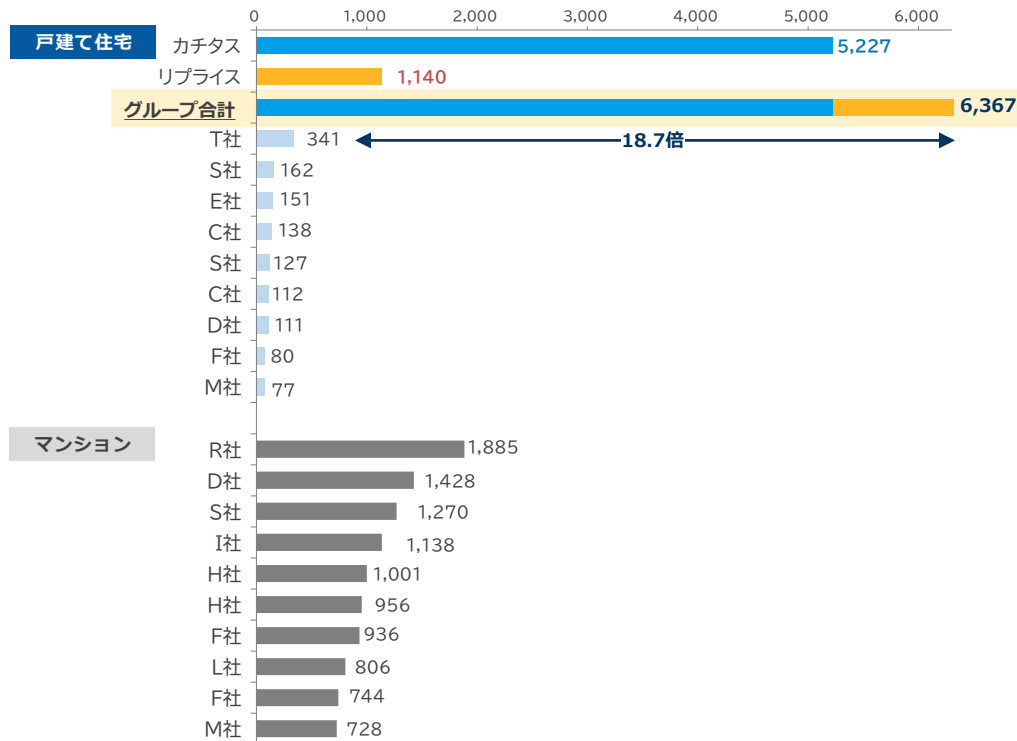


当社の強み

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5,227戸で11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 (2024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2024】(2024年7月29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。戸建て住宅では、築10年程度からシロアリのリスクが生じはじめると当社は判断しています。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さらに高いため、シロアリ被害の有無を入念に調査しています。そのため、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会社が屋根裏まで含めた躯体調査を実施しています。戸建て住宅では、築20年程度になると雨漏りのリスクが高まると当社は考えています。本来、戸建て住宅では、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ことが望ましいです。しかし、日本においては住宅をメンテナンスする習慣が定着していないため、築30年でも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、中古戸建て住宅に固有の「隣地との境界明確化」も当社は実施しています。地方においては、都市部と異なり隣地との境界線があいまいになっていることも珍しくありません。越境などによる隣地所有者との紛争のリスクは、所有者が変わる際に特に顕在化しやすいです。そのため、販売後に買主様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。

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、2023年現在では900万戸（国内の住宅総数に占める空き家の割合は13.8%）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、外壁や屋根瓦の落下などの周囲への危険や不法侵入・放火など治安への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います。

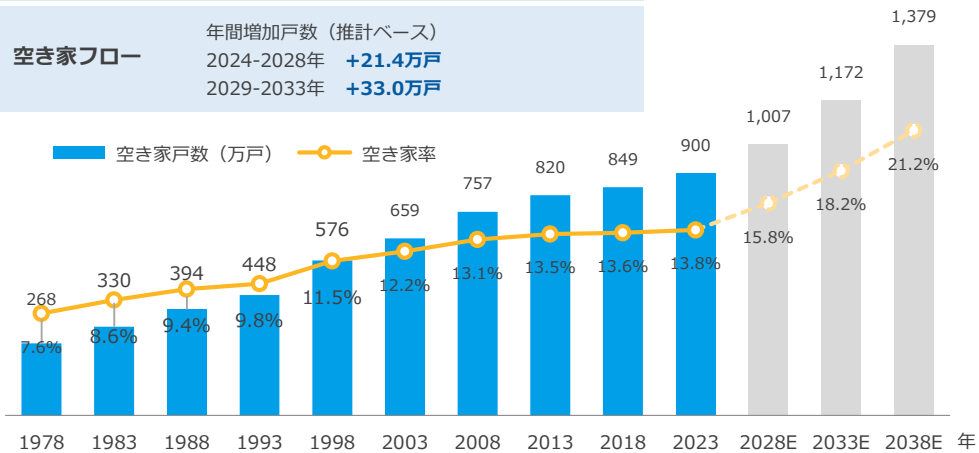
空き家が発生する背景は、所有者が亡くなり相続された住宅が放置されることや、介護施設への入居のために高齢の住宅の所有者が自宅を離れることなどです。

空き家戸数・率予測

← 実数 → ←----- 推計 ----->

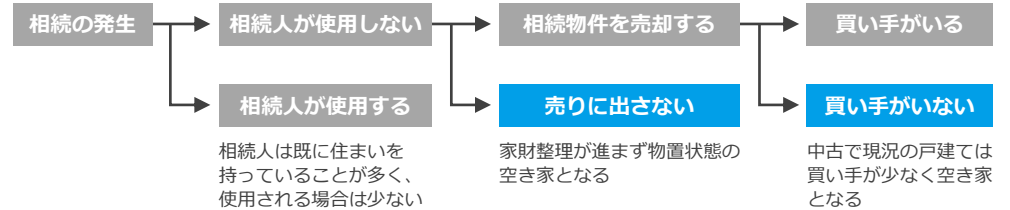
空き家ストック
全国：900万戸
 内、一戸建て空き家 304万戸
 内、三大都市圏以外（マンション含む） 248万戸

空き家フロー
 年間増加戸数（推計ベース）
 2024-2028年 **+21.4万戸**
 2029-2033年 **+33.0万戸**



出所:実数値については総務省資料「令和5年住宅・土地統計調査 住宅数概数集計（速報集計）」、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～人手不足、もはや猶予なし。現場の生産性向上を超えた取組を～」<シナリオ②：特措法施行後の水準が継続する>」に基づき当社作成

空き家が発生するメカニズム



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。動産も含めて買い取ることで売主の負担を軽減しています。

補足 介護施設への入居による空き家発生

相続に限らず、高齢者が介護施設に入居することに伴い、元々住んでいた住宅が空き家になるケースも多数発生しています。



外部環境

空き家がもたらす悪影響

空き家は、年々増加しており、周辺の住環境悪化や不動産価値の低下等の多くの問題を引き起こしています。とりわけ、当社グループがビジネスを行う都市郊外・地方都市においては、都市部に比べて空き家の増加のペースが速く、深刻な社会問題となっており、空き家の発生・増加による具体的な悪影響としては以下のようなものがあります。



● 老朽化による倒壊

家屋は、適切な管理がなされていないと急速に老朽化が進みます。その結果、台風や地震などの自然災害の際に倒壊し、近隣住民や通行人に危害を与え、所有者が管理責任を問われるおそれがあります。老朽化が進行したり、ほぼ倒壊したりしている家屋はリフォームでの再生が難しく、取り壊しが唯一の選択肢になってしまいます。

● 景観・衛生環境の悪化

家屋に限らず、敷地の管理の面でも植木や芝生等の手入れがされていない場合には景観が損なわれます。また、害虫が発生したり小動物が棲み付くことで衛生環境の悪化を招くおそれがあります。空き家敷地内の植木等の管理・伐採は所有者以外が行うと不法侵入や器物損壊に当たる可能性があるため、周囲の住人が対応しにくいことも問題解決を難しくしています。

● 治安の悪化

空き家は、犯罪の温床になりやすく不法侵入・不法投棄に加えて放火の標的にもされる場合があります。特に放火は、発見が遅れ、被害が大きくなりやすい傾向があります。空き家の発生・増加は、こうした治安悪化を通じて周辺住民に不安を与えたり、生活の質を損なうおそれがあります。

● 不動産価値の低下

空き家になって老朽化した家屋は、建物としての価値が低下します。その様な空き家がある土地は、売却時に家屋の解体費用を見込んだ価格での取引になるため、土地そのものの価値より低い価格で取引せざるを得なくなります。また、空き屋になった家屋のある土地は、住宅用の土地として認められなくなり固定資産税の減税措置から除外される可能性があります。このような空き家のある土地自体の価値低下に加えて、空き屋が多く存在する地域では不動産価格が低くなりやすい傾向があります。

● 地域コミュニティへの経済的負担

人口減少に伴い、人が住まなくなった家はメンテナンスが行き届かず、朽ち果てていきます。その結果、周辺の景観が悪化し、近隣住民の生活環境が悪化します。また、空き家の管理や解体には多額の費用がかかります。倒壊の恐れがある等の危険な空き家については、自治体が解体することはできるようになりましたが、この解体費用は自治体の負担となり場合があり、空き屋の増加は地方自治体の財政負担が増加します。結果として、教育や福祉など他の公共サービスに充てるべき予算が削減される可能性があり、地域住民の生活に影響が及びます。

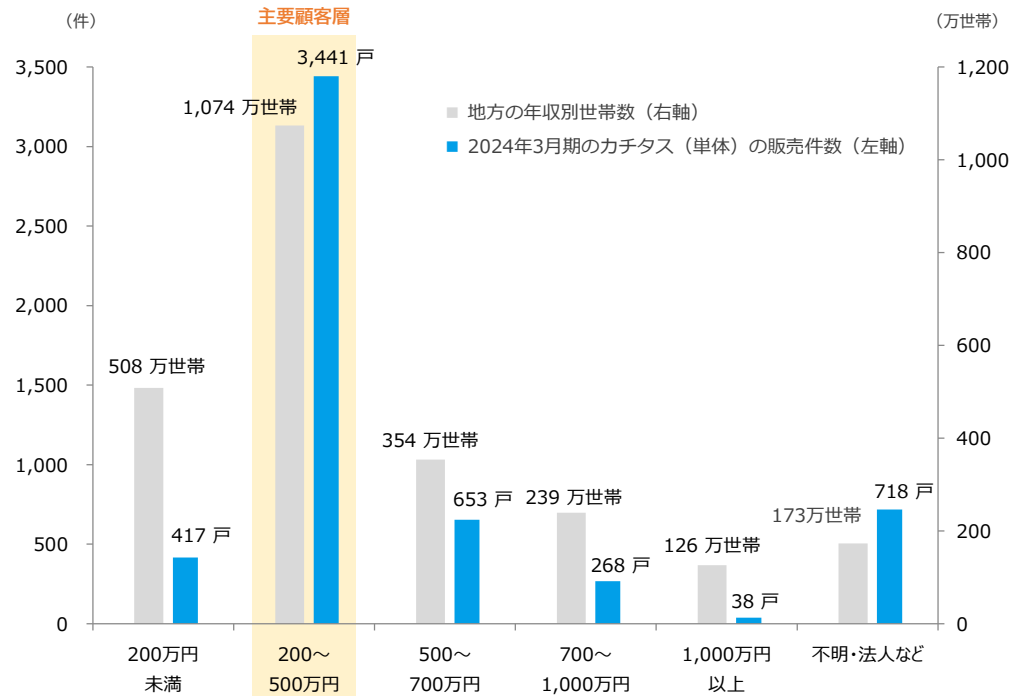
当社グループでは、1件でも多くの空き家や空き家となる可能性のある住宅を買い取り、リフォームして再生して販売することで、上記のような課題の解消・防止に取り組むことで、地域経済の活性化に貢献しています。

外部環境

▶ 多くの潜在顧客が存在するマーケットにアプローチ

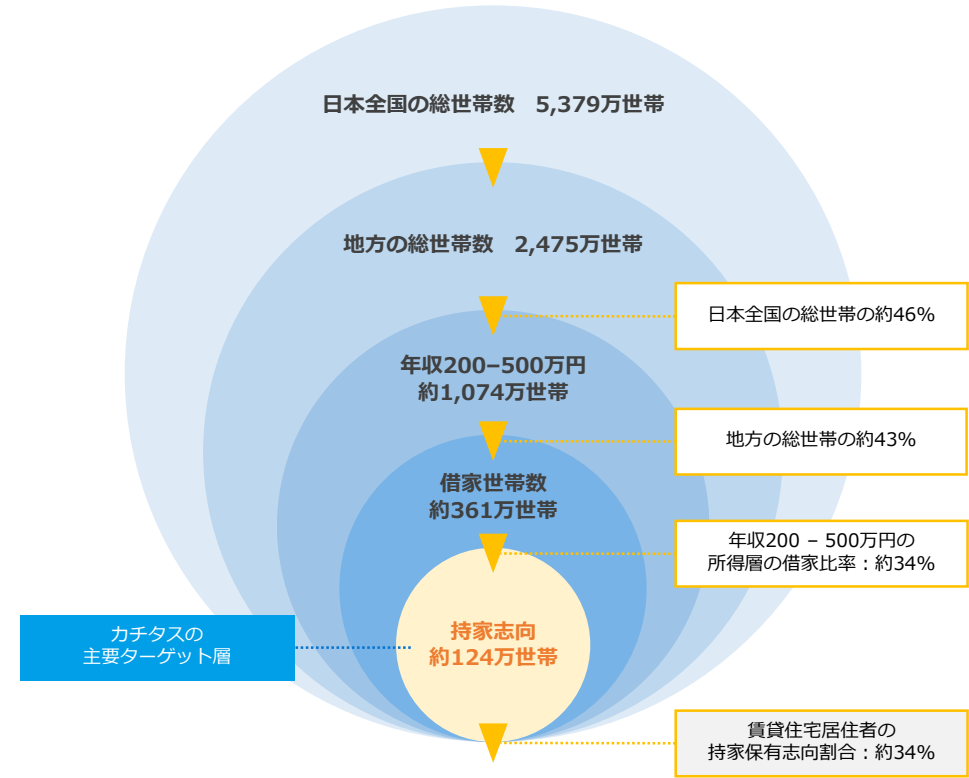
カチタスのお客様の多くは世帯年収200万円から500万円の年収層で、この層は地方で最も多い年収層です。収入の伸びが見通しにくい経済環境の中で、新築住宅に手が届きにくい世帯も多いため、当社の住宅の潜在的な需要は大きいと考えています。当社の2024年3月の販売件数5,535件で、推定される市場規模に対するシェアは4.5%程度であり、多くの潜在顧客が存在すると考えています。

顧客の年収層とマクロ経済



出所：総務省「平成30年住宅・土地統計調査 住宅及び世帯に関する基本集計」、国土交通省「平成30年 住生活総合調査結果」

カチタスの潜在顧客層は大きい



住宅の購入を検討する期間を約10年間と仮定。
潜在需要を含めた市場規模は約12.4万件/年と推定

カチタス単体の年間販売件数： **5,535件** (ターゲットの**4.5%**程度)

出所：総務省「平成30年住宅・土地統計調査 住宅及び世帯に関する基本集計」、国土交通省「平成30年 住生活総合調査結果」

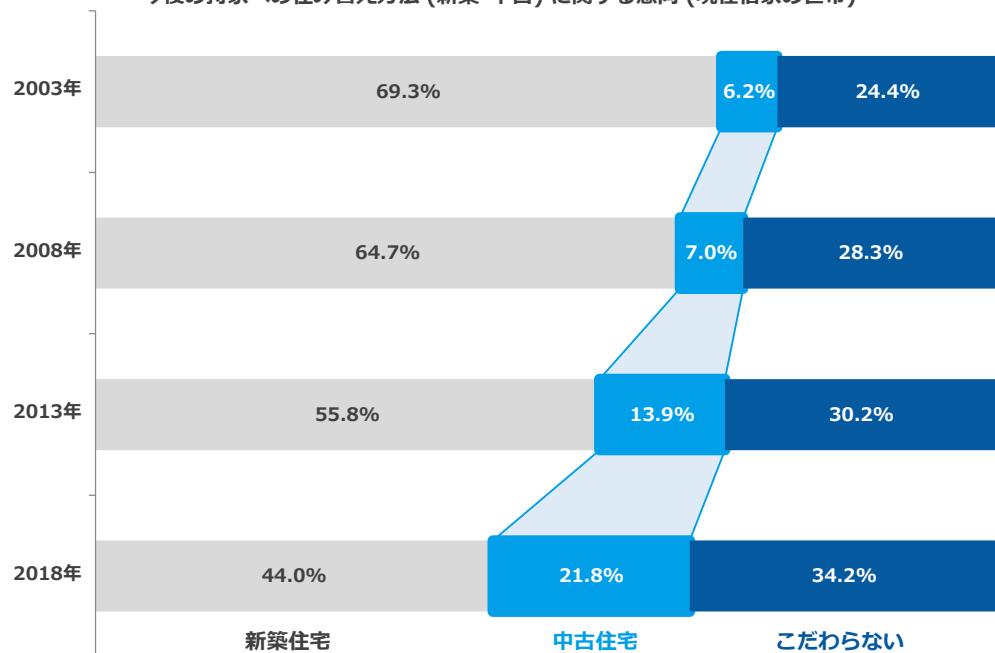
外部環境

▶ 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、消費者の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、中古戸建ての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。

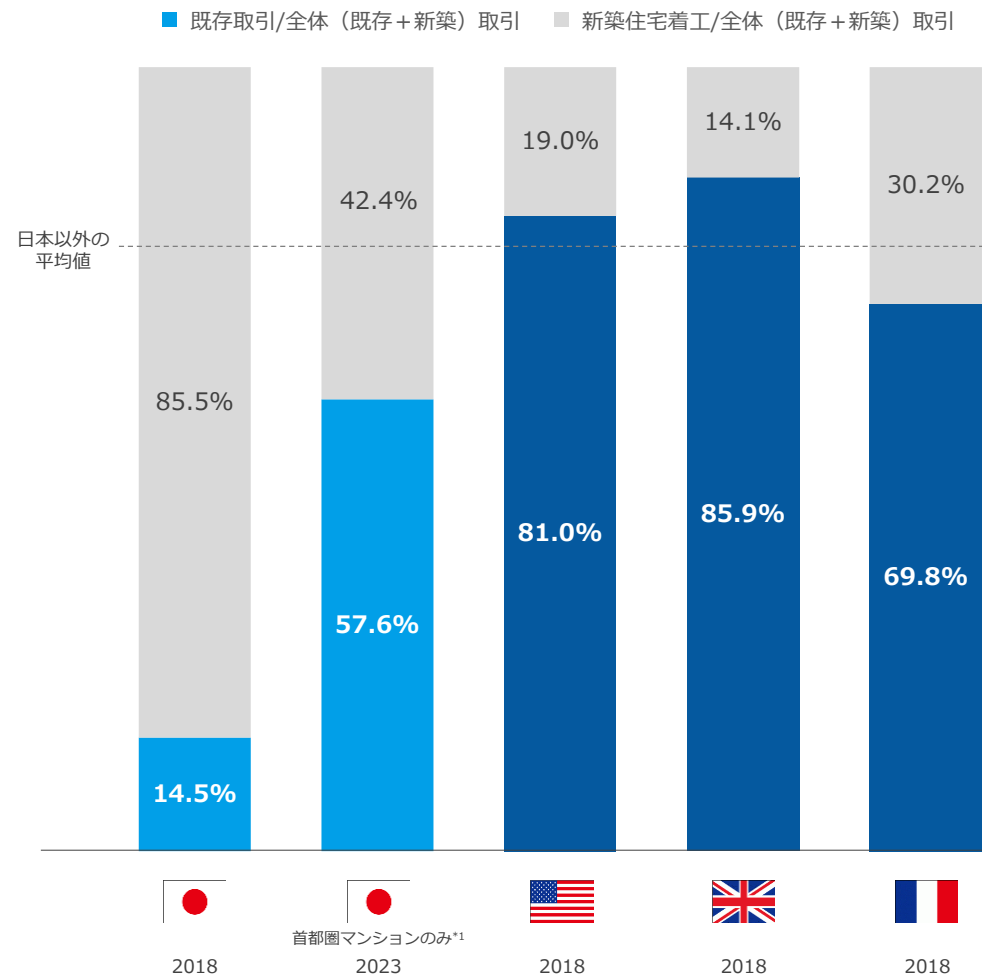
中古住宅に対する考え方の変化

今後の持家への住み替え方法（新築・中古）に関する意向（現在借家の世帯）



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2023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（2023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

トップメッセージ

日用品の相次ぐ値上げで生活コストが増えているからこそ、 安くて品質の良い住宅を求める声に応えることに注力した1年




 暮らしに価値タス
カチタス

私たちは、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。私たちは事業を通じて、「増加する空き家問題の解決」「手ごろな価格できれいな住宅(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CO₂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。

私たち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。

株式会社カチタス
 代表取締役社長 新井 健資

▶ 第三次中期経営計画について

2025年3月期は、第三次中期経営計画の最終年度になります。目標である売上高、営業利益の二桁成長は、消費税訴訟の影響はあるものの、最後まで達成を目指していきます。重点施策については、2点の取組みを加速させたいと考えています。

1点目は、新卒採用人数の増加です。過去4年間はカチタス単体で毎年100名程度の新卒採用を行いました。これまで採用してきた社員の成長により、より多くの新卒社員を育成できる組織体制となり、またマネジメントを行える優秀な店長も増えたことから、会社の成長基盤である新卒採用を今まで以上に拡大したいと考えています。

2点目は、デジタル化を行うことで、生産性を高めたいと考えています。2023年7月に全社にマーケティングツールを導入しました。以前より買取・販売ともにデータが可視化され、精度の高い打ち手を検討することができるようになりました。店舗内でのシステム運用の習熟と、本部と店舗間での状況の見える化を図ることで、営業効率を上げてまいります。

▶ 2024年3月期の振り返り

新型コロナウイルス感染症による影響で戸建て住宅業界が好調だった時期に比べて需要が減退し、厳しい1年でした。お客様の志向についても変化があり、相次ぐ日用品の値上げの中で、より価格の安さを重視するお客様が増えたと感じています。そのため、私たちは、お客様のニーズに合わせた低価格商品の提供に注力いたしました。具体的には、住宅の躯体部分の調査を徹底的に行ったうえで現況販売や、お客様の気になる水回りや傷んでしまったフローリングのみを交換するなどといった一部リフォームにより、販売価格を抑える取組みを行いました。新築住宅には手が届かないお客様に限らず、フルリフォームの販売価格であれば住宅を購入することをあきらめなければならなかったお客様のニーズにも応えることができるという価格面だけでなく、ご自身でリフォーム(DIY)するための住宅を探しているお客様のニーズに応えることができるなど、お客様のご予算・目的に合わせた販売プランを見出すことができました。

また、事業の収益性の改善についても取組みました。これは、2023年5月に当社が提起した消費税訴訟の第1審での敗訴により、1件当たり約30万円、年間20億円もの利益が減少する状況となったためです。あらかじめ敗訴した場合を想定し、営業社員が今までよりも利益を意識するインセンティブ制度・管理会計制度へ変更する準備を行っていたため、その影響は最小限に抑えられたと考えています。

当社グループで、売上高1,267億円、営業利益126億円と、通期計画に対しては残念ながら売上高・営業利益共に未達成となりました。しかし、下半期には上記の取組みの効果が現れ、下半期6か月では営業利益を前年比+3%まで追い上げることができました。こうした取組みは、2025年3月期以降も繋がるものと期待いただければと思います。

▶ 2025年3月期の見通し

2025年3月期の外部環境としては、引き続き円安や値上げによる物価高が続くと考えています。生活コストの負担が増える中で、お客様のより豊かな暮らしのため、住宅コストを減らしお子様の教育や趣味などに資金を回せるよう低価格帯の商品は引き続き強化していきたいと考えています。また、新築ビルダーが土地の仕入れを抑制していると伝え聞いており、新築の着工件数も直近1年を通じて毎月前年を下回っているため、新築ビルダーによる在庫調整のための大幅な値引き販売は減少していくと想定しています。新築ビルダーの仕入抑制は、当社が良い住宅の仕入を行う機会であると捉えており、従来と変わらない目線で仕入物件をよく見極め在庫を増やしなが販売件数を増やしつつ、利益の向上に取組んでまいりたいと思います。

トップメッセージ

事業を通じて社会に良いインパクトを与え、パーパスを実現する

▶ マテリアリティの取組みと進捗について

私たちの5つのマテリアリティとその目標は、私たちが事業運営を行ううえで、常にモニタリングしているKPIの延長線上にあり、これらの実現に向けて日々取り組んでいます。

「社会的インパクトの創出」について、2023年12月に改正空家等対策特別措置法が施行され、空き家問題に対する世間の認知・問題意識が以前より高まっています。当社では事業を通じて空き家問題を解決するために、買い取る住宅に占める空き家の割合の目標を80%に設定しています。2024年3月期は76%と目標に近い比率を実現できました。

「商品品質の向上」に関連する取組みの一つに、旧耐震住宅の耐震化があります。壁を剥がす工程が必要になる耐震工事は、内装リフォームと同時に行うことで施工コストが抑えられます。2024年1月に発生した能登半島地震における住宅の被害が最小限に抑えられたことは、取組みによる成果の一つだと感じています。

「人的資本の質的・量的向上」は、最近では最も注力して取り組んでいるポイントです。当社は、約10年前から新卒採用を人員採用の中心としてきました。当時は、新卒出身店長が全店長の半分以上になれば、施策の浸透がしやすくなり、質的にもスピード的にも会社運営が大きく変わるのではないかと考えていました。そして、現在は実際に新卒出身店長が半分以上となっており、経営施策の組織への浸透力の高まりを2024年3月期の下半期の収益性回復で実感しました。今期目指している2025年4月入社予定の新卒採用の増加も、この組織の成長がなければ目指すことは難しかったので、当時の取り組みが結実したものだと感じています。

また、従前は日本全国を2部に分ける体制で運営してきましたが、ベテランの2部長の引退を見越して部長候補の育成にも取り組んでまいりました。現在は9人の営業部長のもと、9部体制で運営を行っています。これにより全国に130店を超える店舗がある中で、従前よりも細かなマネジメントが可能となり、その地域の特性に合わせたリフォームの企画と人材育成が実現できていると考えています。また、2024年4月には、社長直轄部門として「キャリアデザイン室」を創設しました。私たちの事業運営は、店舗単位で仕入・企画・販売に自主性をもって運営する体制のため、店長人材の事業への影響が非常に大きいです。店長人材の成長ポテンシャルもまだまだ伸びしろがあることから、一層の育成に取り組んでまいります。

「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」については、パートナー工務店と良好なパートナーシップを築き、社会に価値を足すことが最も重要な取組みです。年間販売棟数1万件の実現には、新規パートナー工務店の開拓が欠かせません。ただし、新しいパートナー工務店候補が品質の高い施工ができるかを見極め、継続的な発注を行いながら双方で成長ができるパートナーとして工務店を開拓することが重要だと考えています。

「環境負荷の低減」については、建築時の環境負荷が大きい新築住宅に比べ、当社の事業そのものがエコフレンドリーであることと自負しています。一方で、中古住宅には断熱性能に関する課題があります。私たちは、お客様が重視する価格とのバランスを鑑みながら、内窓や床の吹付断熱のトライアルを行っています。引き続き『中古住宅の環境性能』とは何が最適なのかを試行錯誤しながら取り組んでまいります。

▶ 「家に価値タス」から「暮らしに価値タス」へ

私が2012年に当社の代表に就任して、経営改革に取り組んでから今年で13年目となりました。私たちが提供した住宅の累計販売件数は7万件を超え、1件1件の住宅をお客様に提供してきた中で、私たちを取り巻く環境や立ち位置の変化を感じています。

例えば、新築住宅に手の届かない方だけが中古住宅を購入されるのではなく、リフォーム済みの中古住宅を好んでお買い求めいただく方も増えてまいりました。また、私たちから住宅を購入したお客様の口コミで住宅を購入されるお客様も増えました。さらに私たちから住宅を購入いただいたお客様が、ライフスタイルが変わる際に私たちに住宅を売却いただくケースも出てきており、「家売るならカチタス」「家買うならカチタス」という評価が確立され始めました。近い将来には販売件数が年間1万件を超えると見込まれ、これは大手ハウスメーカーと遜色のない件数になります。これが実現すれば、家を買う多くのお客様にとって、中古住宅が一般的な選択肢となる世界が来るのではないかと思います。

2024年5月に私たちのブランドロゴのタグラインを「家に価値タス」から「暮らしに価値タス」に変更しました。事業を行うなかで、私たちはお客様へ提供しているのが単なる「家」ではなく、より良い「暮らし」なのではないかと感じるようになってきました。このタグライン変更は、これまで以上にお客様の「暮らし」に焦点を当てて価値を足したいとメッセージを込めています。

私たちが「日本一、住宅を販売する会社」ではなく、目指す姿である「日本一、多くの豊かな暮らしを提供する会社」になることで「この街に、ひとつでも多くの喜びを。」というパーパスの実現を目指してまいります。

ブランドのタグライン変更

家に価値タス
カチタス

暮らしに価値タス
カチタス



価値創造プロセス

メガトレンド

少子高齢化

環境危機への対応

防災対策の強化

技術革新

Well-being

ESG規制の強化

社会課題

空き家問題



地域の過疎化と
地域経済の空洞化



住宅価格の高騰



スクラップ
&ビルドによる
環境負荷の増加

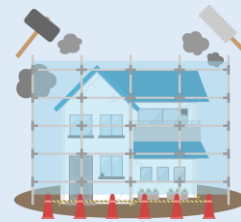


カチタスのビジネスモデル

人が住まなくなった
空き家



買い取って
リフォーム



安心・清潔な
中古再生住宅



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

インプット

再生実績に基づくノウハウ
累計7万件

全国の店舗網
134店舗

地域工務店ネットワーク
1,289社

仕入から販売まで一気通貫で
担当する営業員622名

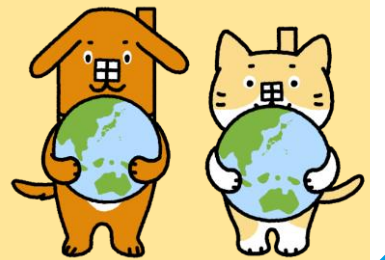
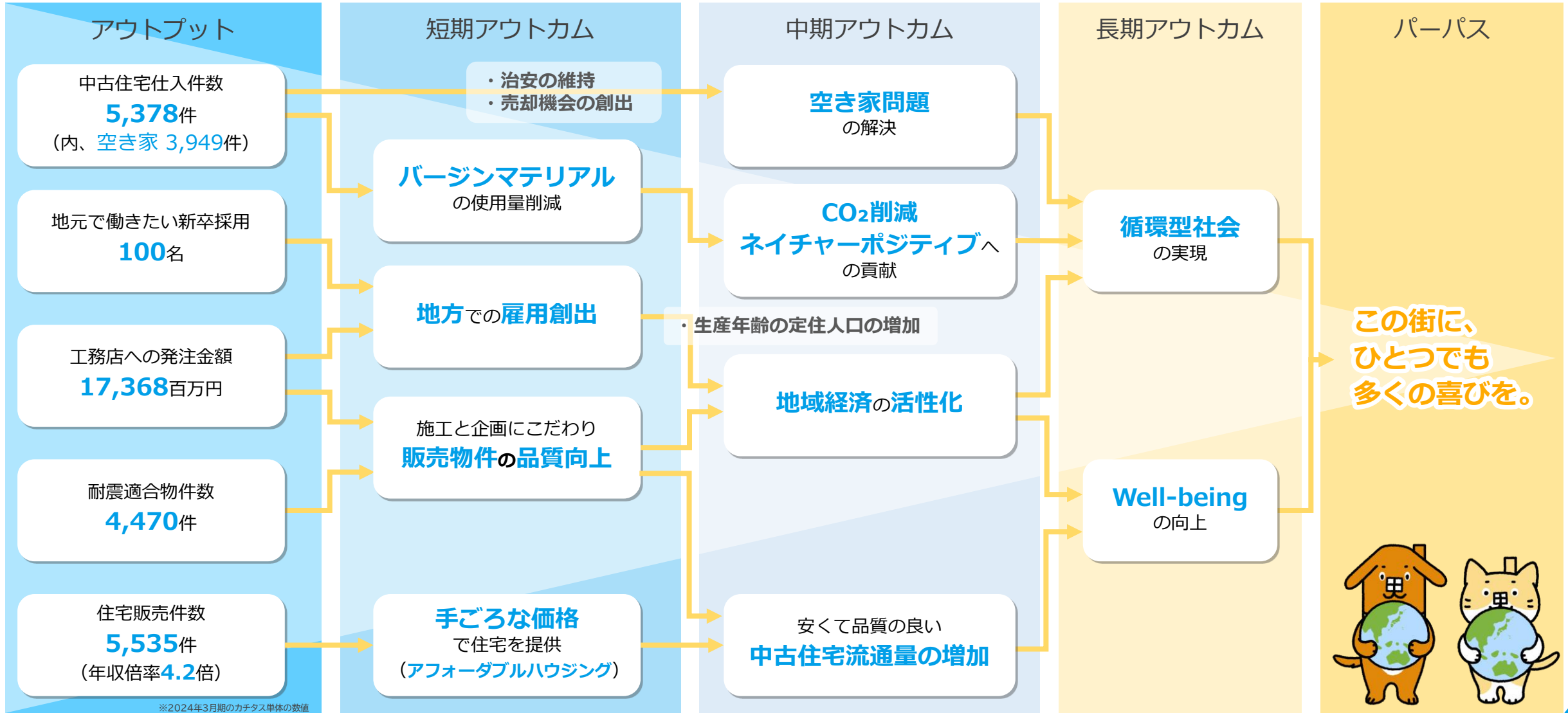
不動産仲介ネットワーク
2,355社

無担保での
345億円の借入枠

※2024年3月期のカチタス単体の数値



インパクトロジックモデル



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ご手ごろな住宅（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。

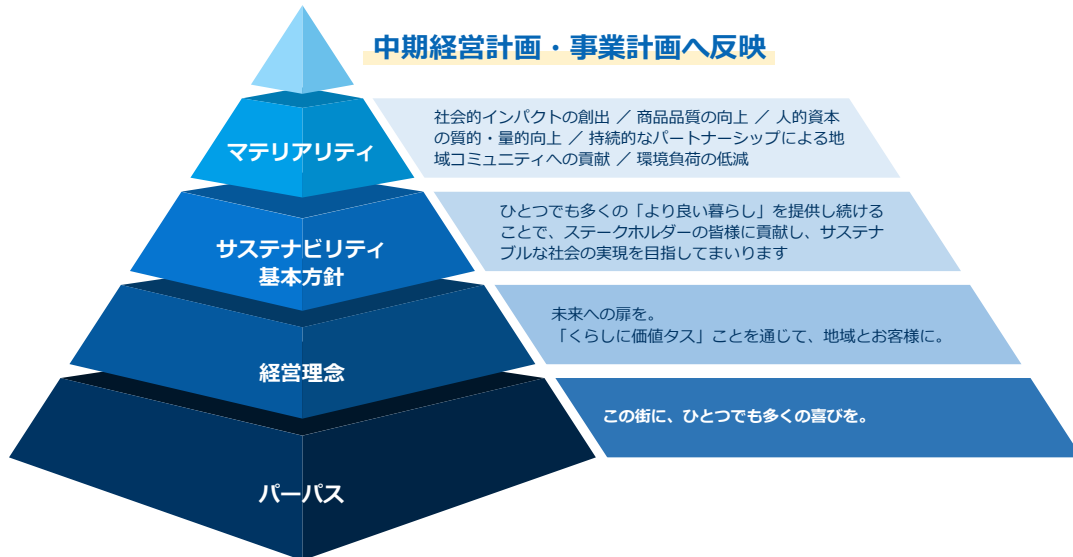
当社グループは、今後も社会課題を解決する視点で事業を営みつつ、事業成長との両立を実現してまいります。

サステナビリティ基本方針

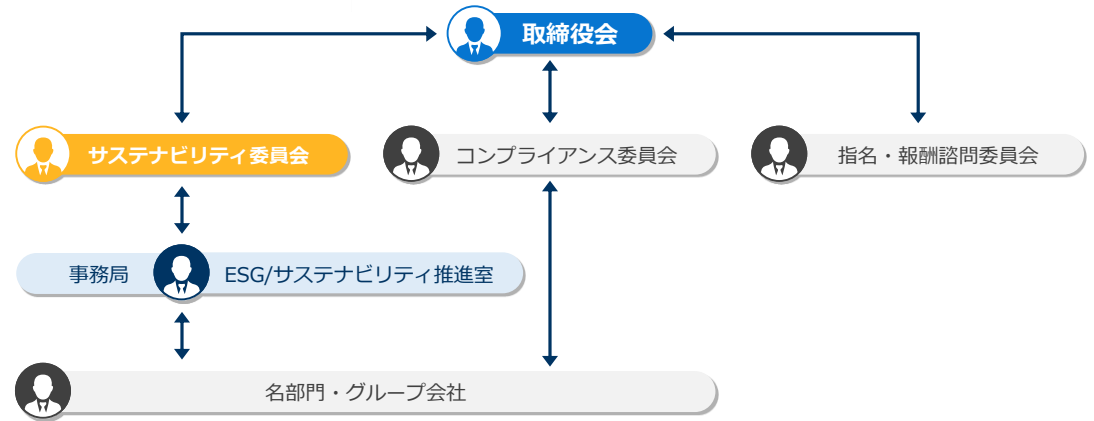
ひとつでも多くの「より良い暮らし」を提供し続けることで、ステークホルダーの皆様へ貢献し、サステナブルな社会の実現を目指してまいります。

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

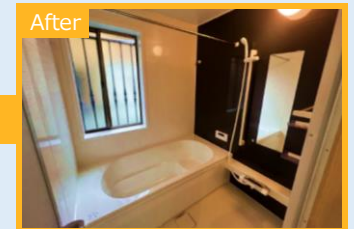
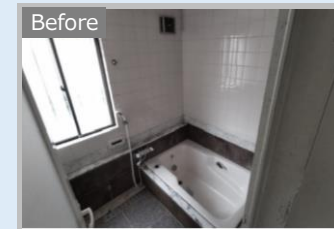
当社グループは、パーパス、経営理念及びサステナビリティ基本方針にもとづき、事業活動を通じて持続可能な社会の実現及び企業価値向上を目指すため、サステナブル経営の方向性を定めて推進することを目的とし、サステナビリティ委員会を設置しています。

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、役員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。2024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。



マテリアリティ

01

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、SAS B、各評価機関の評価項目（FTSE、S&P、MSCI）日本政府及び経団体が認識されている課題を参考に、96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。

02

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。当社ビジネス圏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の整理およびこれまでのサステナビリティにかかわる取組の継続性を考慮し、マテリアリティとして抽出いたしました。

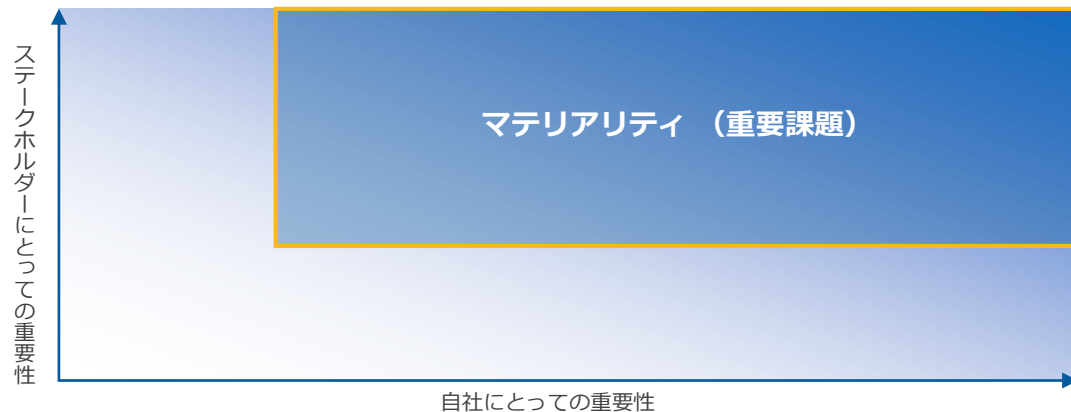
03

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
	手ごろな価格の住宅の提供	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	⑧BBB以上
	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

第3次中期経営計画の取組み状況について

定量目標

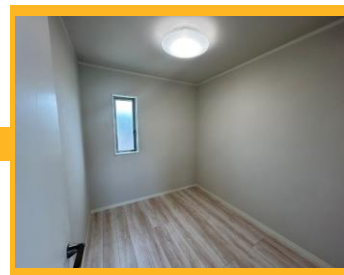
(単位: 百万円)

	2025年3月期		2024年3月期 実績
	計画	年平均成長率 (CAGR)	
売上高	134,000	10%	126,718
調整後営業利益	17,500	10%	14,757
調整後ROA	20%	-	20.5%
配当性向 (調整後当期純利益ベース)	40%	-	49.4% (42.6%)

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	シロアリや雨漏りなどによる構造部分のリスク調査をしたうえでリフォーム前の住宅を販売することで、価格を抑制する取組みを実施しました。自分でリフォームをする方や家を汚してしまいがちな子育て世代、購入金額を抑えたいリタイア世代などの新しい顧客セグメントの発掘ができました。
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	<ul style="list-style-type: none"> 当社仕入れ物件に占める空き家比率：75.8% 当社の販売件数：5,535件 (2024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	2024年3月期は、内窓の設置・断熱材の充填工事可能なエリア数が増加しました (3エリア→7エリア)。合わせて、全国で床下断熱の吹付、空調・調湿の施工が可能になりました

断熱材の充填工事



重点取組み事項

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	2023年4月1日の新卒入社社員数は102名 2024年3月期の管理職への新規登用者数25名 「人材育成推進課」を「人材育成推進室」へ強化。「キャリアデザイン室」の新設
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	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の導入 物件管理のアウトソースの導入
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1,289社 (前年比+116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

組織の変更

2024年4月に人材育成推進課を人材育成推進室へ再編成しました。人材育成推進室は担当する営業職が新卒社員を対象とした研修を行っております。また、キャリアデザイン室を新設し、若手の3~5年目までのチーフセールス候補を対象に、店長へのキャリアアップや営業としてのスペシャリストを育成するための研修を行っております。

生産性向上に向けた取組み

BPRプロセスの取組の一つとして、リフォーム工事内容の標準化があります。当社のリフォームは1件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・発注業務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。フローリングと建具、水回り設備等の標準化を標準化することで経験の浅い営業社員で簡単にリフォーム企画ができるよう、複数の標準リフォームパッケージを作成しました。

また、一部エリアでセールスを実施していたセルフホースを、2023年7月に全社展開しました。複数データベースに散在していた内容を一元管理することで、業務効率やお客様からの反響に関する分析を行うよくなり、よりお客様が求める住宅を作っていくための基盤を整えることができました。

また、先行してセルフホースを導入したリプライスで「SFUG CUP2023」の中企業部門で優勝しました。双方のナレッジを共有することで、取組を推進していきたいと考えています。



第3次中期経営計画の取組み状況について

事業開発管掌役員インタビュー



森川 晶氏

執行役員 事業戦略本部長

2022年4月にカチタス参画。

入社以降、マーケティングと事業企画領域を管掌

リクルー 人材住宅領域のクリエイティブ作成及びマーケティング戦略立案と実行に 従。カチタスで CMO (Chief Marketing Officer) として 生産 (社員 一人 当たりの 案件数) 向上をミッションに、顧客からの反響数アップや業務の効率化を担当

2022年にカチタスに入社した背景とそのときの印象を教えてください

リクルー 時代に住まいカンパニーでスーモカウンターを 担っていたことも あり、カチタスのこと (既に 知っていました。さらに、カチタス入社前にIPOを目指す社を支援していた際に、カチタスをIPOの好事例として紹介したこともあり

リクルー 退職に 時居住していたア ヌカで は 住宅 購の 対象として は 賃貸 住宅より 専 住宅が 一般的です。その こと も あり、入社 前日本 の消費 者 意識 志向が 今後 続くのか については 懐疑的で、日本の 専 住宅市場 (さらに 成長で きると 考 えていました。カチタスが 既に No.1 のポ ジションで あながら も 大きな市場 が あ 事業成長の 伸びしろが 大きい こと (非常に 魅 惑 でしたし、また 個 人的に 地方創 生地 方活 性 化 関 心を持 っていました。先進国を 中心 人口の高 齢 化 が 始まっている 中、日本の 地方 (さらに 高 齢 化 問題の 最先端。空 家 問題の 解決 とい 事業を通じて 地方創 生地 方活 性 化 関 心することの 社会的意義の 大き さを感じ、また 新 社長を (始めとしたリクルー 出身の先輩た が 活躍している姿を見て、私 も その一員となりカチタスの 事業に 貢献したい と思い入社を 決意 しました。

カチタスでの生産性向上の取組みを進める上での方針について教えてください

カチタスでは BPR プロジェクト とい プロジェクト チームが 生産 向上のための 取 組みを 推進 しています。一般的に BPR を 推進 するには 業 務 率 最適 化 目的として、ピ ナス プロ 全体を ト ヱ ダウン 的に 見直す こと が 行 わ れ ます。カチタスの BPR では 単なる 業 務 縮 小に 陥らない よ 五、その 最終 目的で ある『お客様により 良 品質の 商品 を 提供 する』 こと を 強 意識 して、一 つ ひとつの 業 務 意味を 再 確認 しながら 推進 しています。そのためにも 多くの 営業 社員を プロ ン ク ト チームに 巻き 込み、現場 目 線・お客様 の 満足 を 徹底的に 突き 詰め ながら 業務 効率化の 検討 を 進め ています。

例 えば、カチタス は 物 俵 仕 入 リ フ ォ ム 企画 販 売 同 社員が 担当 する 気 通 貫 の 業 務 制 で 運 営 を 行 っ て います。単純に「 仕 入 だけ」「リ フ ォ ム 企画 だけ」と いった よ 五 各 業 務 口 区 で 分 業 すること で 短 期的に 業 務 率 改善 され ます。しかし、分業 制 の 下 では 自 部門 個 別 目標の 追 求 や プロ ン ク ト 間 の コ ミ ュ ニ ケー シ ョ ン が 発 生 する 恐れ が あり、最終 的な お客様に 届 ける 住宅 が 粗 悪 な 住宅 になっ て し ま ち スク が あ ます。この よ 五 見、 効 率 見 える 業 務 口 区 で あ た として 『お客様 の 満足』 とい 目的を 最 上 段に 据 えて、その 上 で 効 率 化 する 業 務 BPR する とい 方針 で 推進 しています。

第3次中期経営計画期間のBPRプロジェクトについて、その取組みと進捗についてお聞かせください

この BPR プロジェクト 以前 業 務 口 区 の 大 変 更 が 行 わ れ た の は 2012年 に 経営 体制 が 刷新 された タ イミング です。その 時 には 仕 入 チャンネルを 競 売 から 買 取 に 変 更 し、紙 の チラ シ 広告 を 投 函 して 土 日に 販 売 を する プ リ ン ト 型 から WE 販 告 から の 反 響 営業 に 変 更 等 の 変 更 を 行 っ ました。また、事 務 スク 面 で 紙 ベース の 在 庫 情報 お客様 情報 を、基 幹 システム を 導入 して 元 簿 したり、連絡 手段 を 電話 FAX から メール チャ ッ ト WE 診 議 に し たり しました。この 変 更 (当 時 の 人的 リ ソ ース を 考 慮 すると 最 善 の 方 だ った と思 っ ています が、当 時 から 大 変 変わ っ て い ない 現 在 の 業 務 口 区 (ば や 時代 遅 れ 感 が 出 て きました。

現 在 の BPR プロ ン ク ト は 第 三 次 中 期 経 営 計 画 の 重 点 取 組 事 項 です。最 初 取 組 として は 販 売 反 響 の 増 加 リ サ イクル を 目的 と した WE 販 告 の 改 修 と WE ベー ス の 自動 予約 システム、マ ー ケ ティ ング オ ー トメー シ ョ ン (MA) お よ び SFA ツール として の セ ル ス フ ォ ス 導入 で、特 に MA にお いて 事 前 想定 通り の 成果 が 得 ら れ ました。さら に 業 務 率 化 向 けて、趣 向 を 凝 ら し 過 ぎ て 効 率 化 しやすい リ フ ォ ム 企画 を 標準 化 し た カチタス ス タ ン ダー ド プ ラ ンの 導入、営業 社員 が 定期的 に 行 っ て いた 住宅 の メン テ ナ ンス に つ い て ギ グ ワー ク ー を 活 用 する 外 注 化 など も 実 現 でき た 成果 です。

営業 社員 に デ ザ イ ン 関 心 が 進 ん で きて いる こと、デ ザ イ ン 関 心 の 材 の 強 化 が 一 つ の 理由 と して、2024年 4月 から 営業 課 が プロ ン ク ト チーム に 参 画 し た こと で、営業 現場 の ポ ン ッ プ が 顕 在 化 始 め ている の 故 の 成果 の 兆 候 と して 捉 えて います。

現 在 計 画 期間 の 取 組 は 現代 の 一般 的 な レベル へ の デ ザ イ ン 関 心 と 同時 に、将来 的に 実 現 したい と 考 えている IT 基 盤 づくり と して 位置 づ けて います。現 在 の 計 画 期間 で 将来 的に 実 現 したい と 考 えている IT 基 盤 を 構築 する ため の コ ス ト 工 数 目 途 が 立 った の で、次 の 成果 に つ なが れ る よう に 継続 的に 取 組 ん で い きたい と 考 えて います。

成長に向けての今後の取組みについて教えてください。

事業 企画 領域 での 取 組 として、長 期的 に (事業 の 肝 で あ る 仕 入 について 2012年 に 競 売 から 一般 買 取 に 変 更 し た よう な 大 変 革 を 実 現 したい と 考 えて います。1万 棟 以 上 の 規模 向 けて、買 取 物 俵 リード の 獲得 数 増 強 を 促 すす こと と、また 購 得 し た 案 俵 目 利 益 を 強 化 する こと が 目指 す 目標 です。

同時 に 実 現 したい こと は リクルー が 選 び た よ 五、ト ヱ ダウン で なく、業 務 改善 や 新 し い 収 入 機会 の 創 出 に 関 する ア ジ ェ ン ダ が 本 質 的 に 変 化 する 社 風 として いく こと です。その 兆 候 は 一部 既 に 感じ ら れ て お り、これ を 推進 する ため に、私 たち 本 社 として (地 域 と なる 社員 教育 プ ロ ン ク ト マネ ジ ェ ン ト を 強 化 して いく こと が 重要 だ と 考 えて います。





03

マテリアリティへの
取組み

社会的インパクトの創出

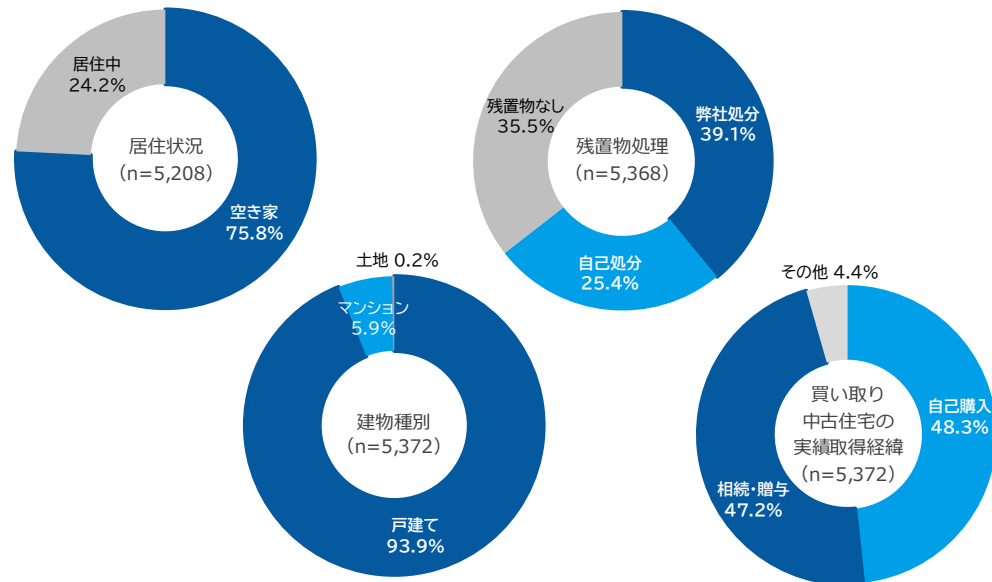
▶「地方×築古×一戸建て」に「価値を足す」ことによる「空き家問題」の解決

日本全国の空き家（毎年増続け、2023年現在で約100万戸（国内の住宅総数に対する空き家の割合は3.8%）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×一戸建ての住宅を軸に取り扱っており、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が解決しています。今後「無駄なく家を住みつなぎ、地域を豊にする」住まい方ができるよう事業活動を通じて社会課題を解決しています。

当社（日本全国に点在する）空き家を仕入れており、2024年3月期においては、949件空き家を仕入れて再生した上で販売しております。また、空き家となった理由の多くは「遺産が相続したものの既別の住居を所有しているために使用されないこと」や「遺産が介護施設に入られたこと等」が原因です。今後、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：2024年3月期末実績(単体)

相続された空き家は被相続人（多くの場合、所有者の両親）が使っていた家具・家電等の整理・処分が相続人（子）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。当社が残置物をまとめて買い取ることで売主の「肩の荷が降りる」買取りを実現しています。



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する連携協定」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がカチタスへ連携され、また固定資産税の納税通知書に当社のチラシが同封されています。日置市が最も鹿児島県の空き家率は九州の一番高く、さらに日置市内に使用用途が決まっていない空き家が4,300戸ほどあります。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、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示したいと考えています。連携協定の締結以来、日置市内の物件の買取査定のご依頼を多くの方から頂いており、複数物件の買取が実現しています。

また、2023年4月14日(金)には、奈良県北葛城郡河合町と「空き家対策事業に関する連携協定」を締結しました。これから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)

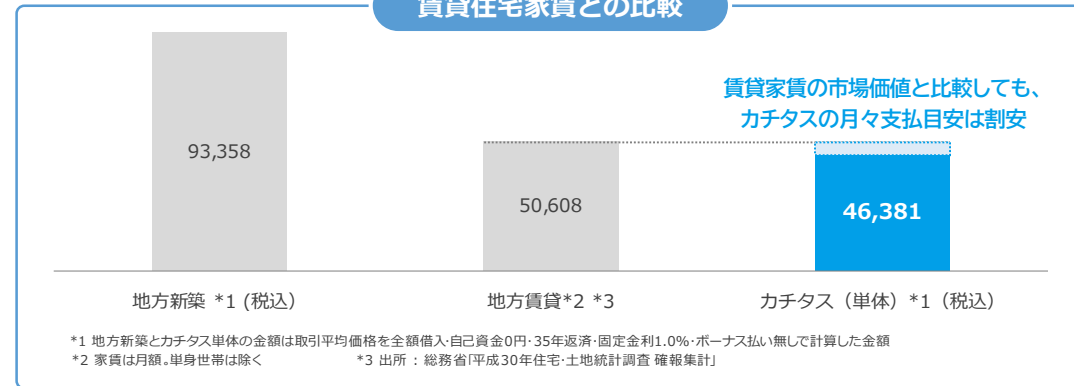
社会的インパクトの創出

▶ アフォードブルハウジング（手ごろな価格の住宅の提供）の提供

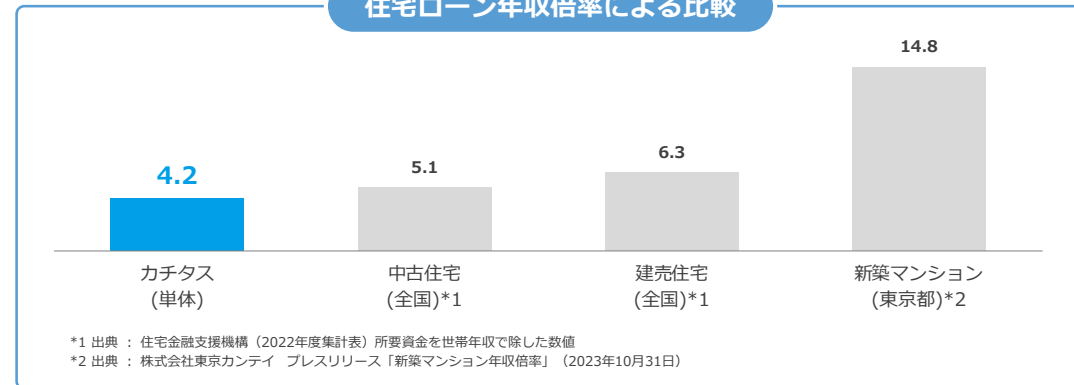
当社グループは日々の生活の三要素「衣食住」における「住」の領域において、品質の良い住宅を手の届く価格で提供することで、人々の暮らしの底支えをしています。

また当社の住宅は近隣の賃貸の家賃と同等かそれ以下の月々の住宅ローン支払金額となる価格で提供しており、買主の生活に大きな負担を軽減し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4.2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



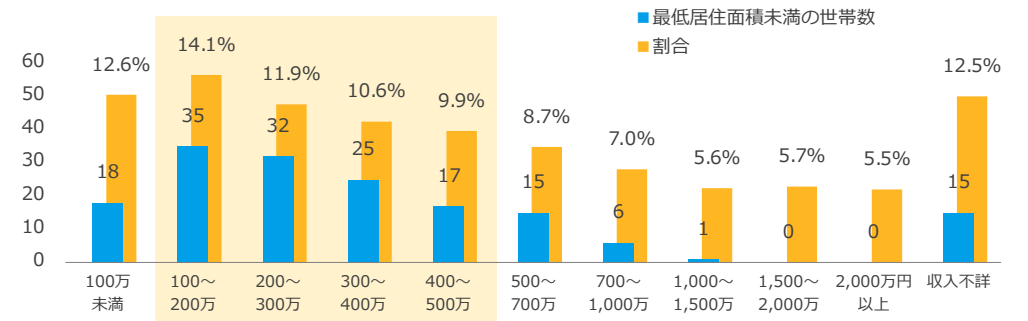
住宅ローン年収倍率による比較



民間借家における年間収入と最低居住面積未達の世帯数・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。

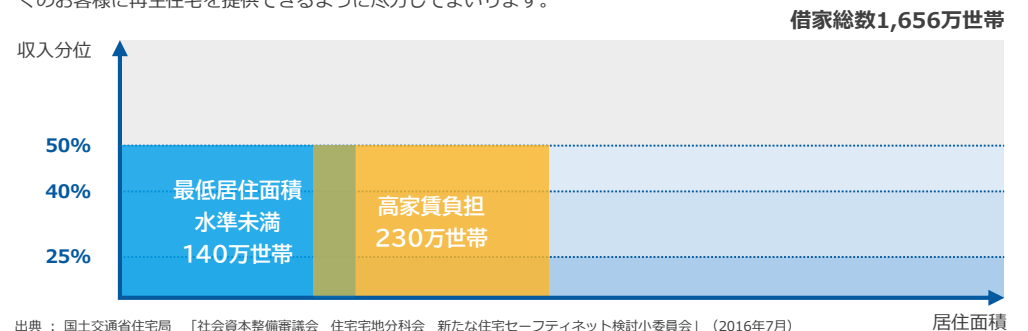
当社の再生住宅をご購入いただいたお客様の主要な世帯年収層は200万円から500万円となっており、この年収層（地方における世帯分布として最も多い層となります。当社の再生住宅はお客様が現在お住まいの賃貸住宅より安い場合が多く、さらに水周りの住宅設備も新しい状態になっていることから、より良い住まい方を追加の負担なく提供しています。



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達の住環境で生活している世帯が多く、アフォードブルハウジングの備によって、より良い住まい方を多くの世帯に提供できると考えられます。当社の再生住宅の供給能力の向上により、さらに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、今後も多くの世帯に再生住宅を提供できるように尽力してまいります。

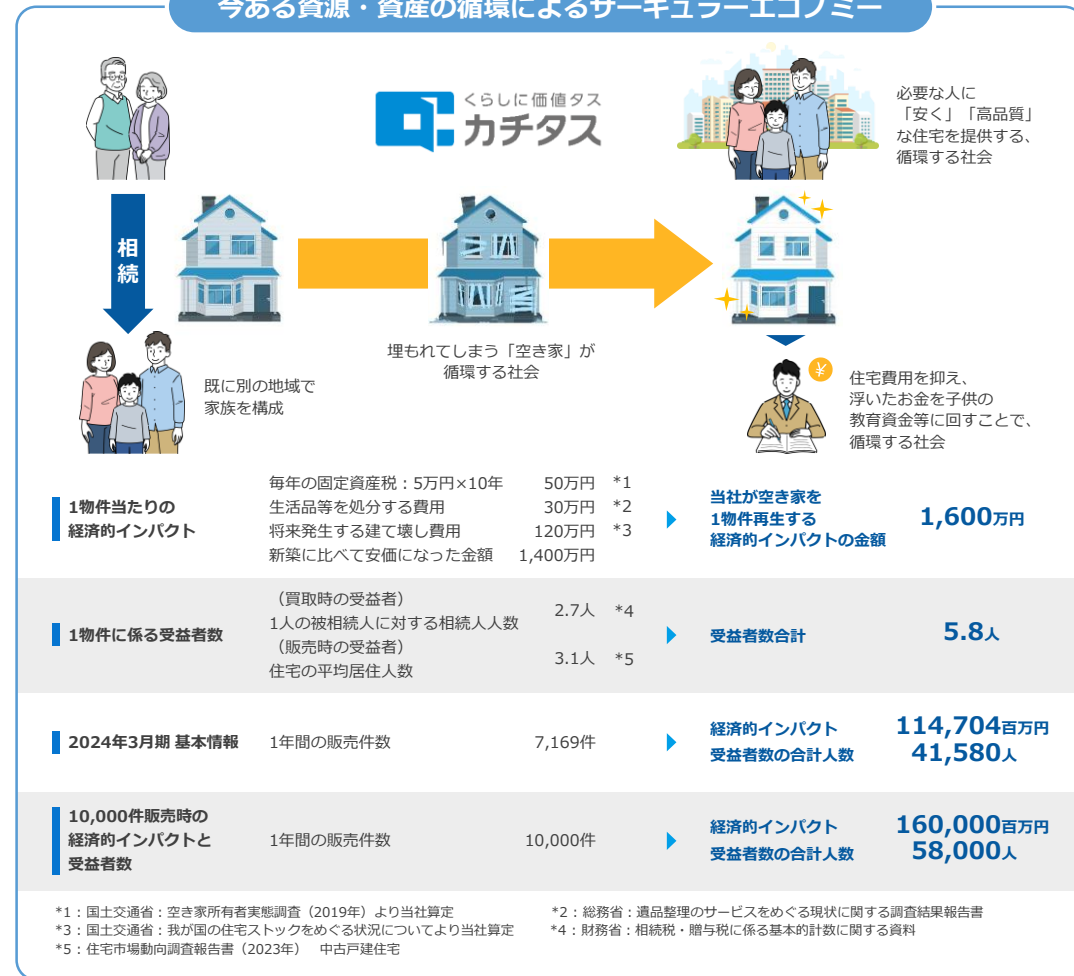


出典：国土交通省住宅局 「社会資本整備審議会 住宅地分科会 新たな住宅セーフティネット検討小委員会」（2016年7月）

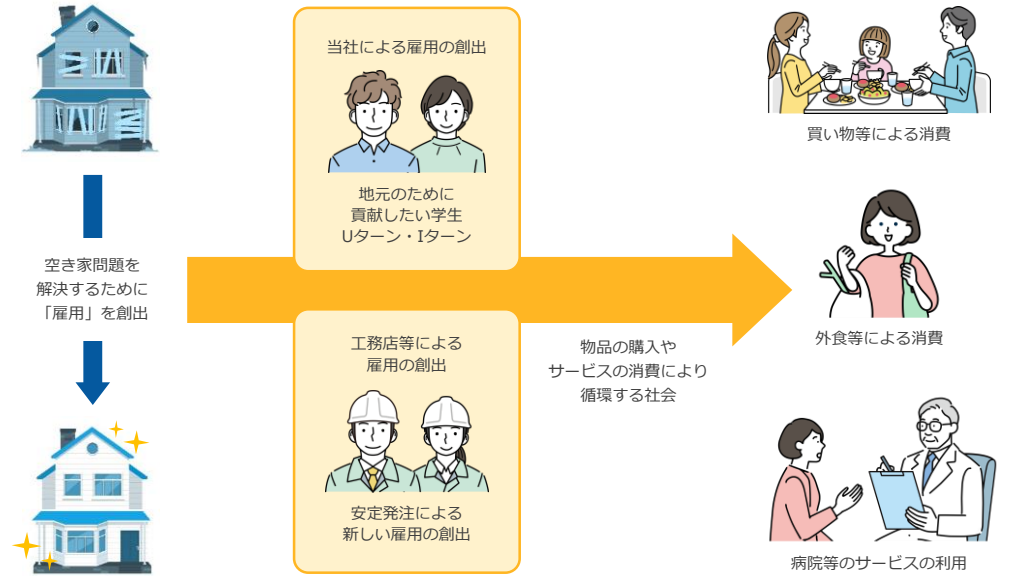
社会的インパクトの創出

▶ 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



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 737名 *1 勤労者世帯の消費支出 214,721円/月 *2 地域経済活性化のインパクト 1,898百万円/年	▶ 直接的なインパクトの合計 2,031百万円/年
間接的な雇用の創出	2024年4月入社新卒社員数 100名 20代の消費支出 111,223円/月 *3 地域経済活性化のインパクト 133百万円/年	▶ 間接的なインパクトの合計 9,963百万円/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) 1,289社 *4 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 214,721円 *2	▶ 間接的なインパクトの合計 9,963百万円/年

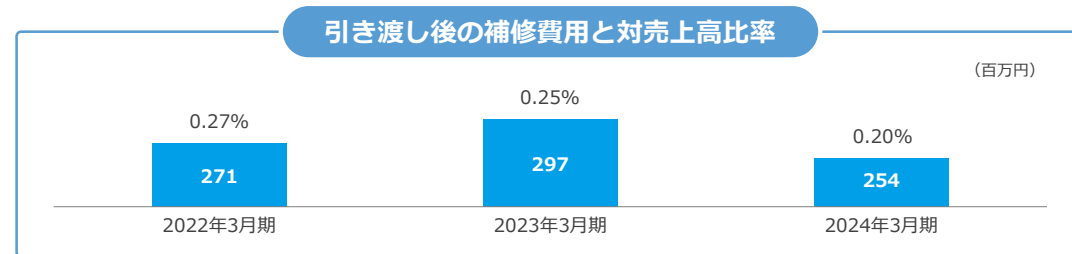
*1 2024年3月末時点（当社単体実績）
 *2 総務省：家計調査報告（2023年度） 総世帯・勤労者世帯・勤労者世帯以外の世帯より当社作成
 *3 総務省：統計（34歳以下の単身世帯生活費平均額）を参照
 *4 2024年3月期 実績（年間1件以上の発注又は施工を行っている工務店数(防蟻除く)）
 *5 当社が年1回行っている「第6回 全国一斉 工務店ヒアリング集計結果」より取引工務店の従業員数の中央値より

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対応しています。引き渡し後に発生した補修件数・費用は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されています。

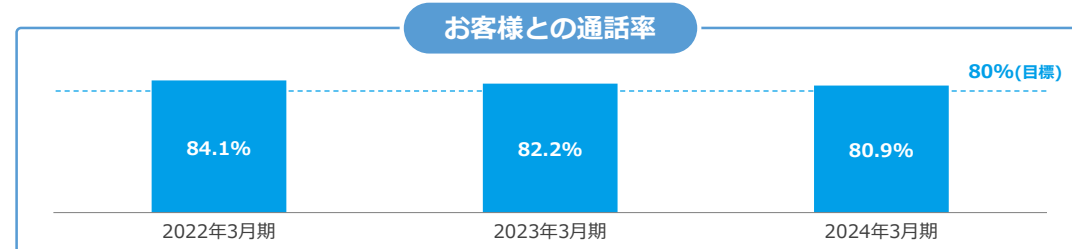
各年度の補修費用と売上高に占める比率は以下の通りです。なお、不具合に関する適切な報告と適正な補修対応が行われることを担保するため、補修費用が売上高に占める比率は現状と同程度あるいは緩やかに低下することが望ましいと考えております。



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。



責任ある広告・宣伝

【基本的な考え方】

当社では、不当景品類及び不当表示防止法、宅地建物取引業、不動産の表示に関する公正競争規約などの関連法規に基づき、責任ある広告、宣伝活動を実施しています。様々なステークホルダーを考慮し、誤解や不快感を起こさない適切で節度ある広告に努めるとともに、社会からの期待や要望を受け止め、適切に事業へ反映してまいります。

【適切な広告活動に向けた取組み】

当社では、マーケティング室を中心に、営業社員に対して、適切な広告・宣伝を行うよう周知・啓発を行っております。主な取組みとして、WEBサイトの広告掲載における適切な情報発信と各種法令違反を防ぐために、WEB掲載マニュアルを運用しております。WEB掲載マニュアルは、営業社員がマニュアル通りに広告掲載することで、各種法令に遵守できるよう設計しており、違反を未然に防ぐ仕組みを構築しております。さらに物件の魅力を適切に伝えることができるように設計しております。合わせて、物件の魅力を伝えることのできる文章や写真の質を「カチタススタンダード」として定めています。

また、主に新卒社員に向けて「ネット道場」（勉強会）を開催しております。この勉強会では、「カチタススタンダード」を基に、WEBサイト上に掲載する際の、物件の魅力を伝えるための良いコメント・写真撮影の方法の具体例を共有し、また実際に広告掲載のWEB操作のデモンストレーションを行っております。

当社は、年100名を超える新卒社員を採用し各店舗に配属しており、「カチタススタンダード」の質を保つため、当勉強会の参加は必須としています。また、新入社員以外の営業社員や管理職も参加しており、これにより、WEB掲載ルールの把握と運用を全店舗に浸透させ、徹底を図っております。

その他にも、ステークホルダーの皆様に影響する可能性がある事象が発生した場合には、全社員が参加するTV朝会にて、即時情報の共有と対応方法を広報しております。

【管理体制】

当社では、法令の遵守を徹底するため、マーケティング室、情報システム部を中心に、広告の管理体制を整えています。特に、お客様が住宅を探す際にご覧になるWEBサイトの物件情報については、専任担当者が確認を行っております。確認の方法は、掲載中の物件情報を、法令遵守・写真・コメント内容の3つの項目で評価をしております。さらに、評価担当者は評価を行うだけでなく、修正案を提示し、その後の修正状況のフォロー確認まで行っております。全店舗が半年間で1回以上のこの確認を受ける運営を行っております。このような取組みを通じてお客様の誤解を招く情報を発信をしないよう管理をしています。

当社では、2024年3月期の広報宣伝における各種法令違反により行政処分に至った事例はありませんでした。

「リフォーム企画価値タス賞」の表彰

当社では、リフォーム企画の品質向上を目的に、優れたリフォーム企画の物件を選出し、半期ごとに「リフォーム企画価値タス賞」として表彰しています。

「リフォーム企画価値タス賞」は2023年7月にリニューアルいたしました。具体的には、選出条件に定量基準を設定したこと、各エリアの営業社員の推薦で候補物件を決定すること、各候補物件を選考委員会で審査することとしました。この変更により従来以上に模範となるリフォーム物件が表出されています。また当該物件の担当社員と施工工務店は、全社キックオフで全社員の前で表彰されています。



商品品質の向上

▶ お客様インタビュー

一点ものの特別感と価格以上の価値に魅力を感じました。

友人からの口コミもあり安心して購入できました。

子どもが生まれることをきっかけに住宅購入を検討し始めました。元々はアパートに住んでいて部屋数の少なさや狭さに悩んでいました。そして、何より賃貸では資産にならないことも購入に踏み切った理由のひとつです。注文住宅は高額で手が届かないため、検討初期から候補から除き新築分譲住宅を中心にポータルサイトを見たり内見したりしていました。しかし、新築分譲住宅はどれか土地が狭く、希望していた「子供と遊べる広い庭」に合う住宅が見つかりませんでした。

そんな中、出先からの帰り道に、カチタスの旗が目に残りました。仲の良い友人が数年前にカチタスで住宅を購入し、友人宅に何度か遊びに行っていたため、カチタスのことは知っていました。旗の立つ住宅を外から覗くと、庭が広く外観もきれいだったので希望に合うかもれないと感じ、その場ですぐに問い合わせで内見しました。元々は注文住宅として建築されたようで、新築分譲住宅とは違い、生活しやすい間取りと広さに魅力を感じました。リフォーム済みの美しい住宅で、新築住宅よりも低価格で購入できる点もとても魅力を感じました。

住宅は大変買い物ですが、一点もののこの住宅を買い逃したくないという気持ちから内見したその日の夜に購入申し込みをしました。

希望に合う住宅に住むことができ、ま、おかげで、家族3人で楽しい暮らしができています。



新潟県新潟市・U様ご家族

2023年6月に新潟（東エリア）店より購入

友人の口コミも後押しとなり、希望の庭付きの戸建て住宅をご購入いただきました

「家に価値タス」から「暮らしに価値タス」へタグラインを変更

2013年に「株式会社カチタス」へ社名変更した際、「活用途のない家を買取りリフォームして再販する」事業を表現すべく「家に価値タス」というタグラインに設定しました。

家を住みつなぐ人々の生活を豊かにしたいという思いを、10年以上事業を続け、7万件を超える住宅売買を通じて、お客様と取引する中で、家を売却したお客様からは、「大切な実家を壊さず住みつないで暮らすことが嬉しかった」といった声や、購入したお客様からは「新築住宅より購入予算を抑えることで、家族の生活が豊かになることに投資できた」といった声をいただき、当社は「家に価値を足している」だけでなく「暮らしに価値を足している」との思いを強くし、「暮らしに価値タス」というタグラインに変更しました。



カチタスの家での暮らしを発信するWEBマガジン「いごこち」の公開

タグラインのアップデートに伴い、中古住宅を住みつなぐことを選んだ人たちの暮らしを覗けるWEBマガジン「いごこち」を公開しました。

WEBマガジンでは、思い出の詰まった家を売却した方の家にまつわるエピソードや、カチタスのおうちを購入した方の新しい生活や暮らしの様子などを紹介します。

ぜひ、当社WEBサイトよりご覧ください。



これは、住みつなぐことを選んだ人たちの暮らしを覗けるウェブマガジンです。人々が古いものの価値に気づきはじめて今、カチタスは日本中の「わが家」から、暮らしを見つめ直そうと思っています。居心地のいい家って、何だろう。



旬のものを、家族と食べる。温泉からはじまった料理の日々。

新潟県で介護士をしている梅宮大和（やまと）さんは、妻・みゆきさんの妊娠をきっかけに、この家に越

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(株)やすらぎに対して(株)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
2024年3月期：販売件数 7,169件・売上高 1,267億円・営業利益 126億円

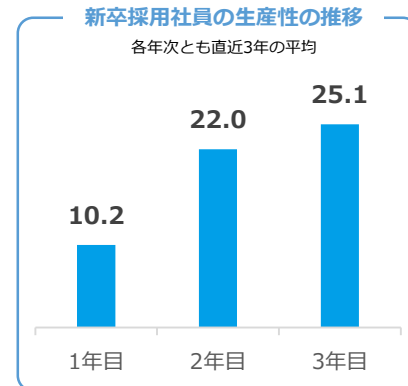
カチタスにはどのような背景で入社しましたか？

私は元々(株)リクルート出身で、その後(株)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り組んでまいりました。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った状態でした。そのため、新卒社員を採用して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。社長と私はリクルート出身なので、「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」ができてことです。採用にあたっては、カチタスの組織風土を作る上で、「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人の雰囲気や店舗に与える影響は大きいことから「人の好き」「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気通貫で掘るため、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「友達がいなくて、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。空家問題に関心の高い学生が多く、すでに講義の場で民泊運営しているような学生もいます。このよう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積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、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。



人的資本の質的・量的向上

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組みを行っていますか？

社員がそれぞれ仕事を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、営業社員が大で取り扱う住宅に責任と裁量を持って再建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「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大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大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ポジティブな内容が増える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達成できずと思います。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革」を体現でき会社で、新しい事業に関するアイデ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創出するなど、この水準の組織に近づきつつ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ました。データに基づく仮説と実績に基づく検証ができるので、今後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ることで、多様なキャリアを選択したいという声が増えてきます。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っています。

また、当社の営業社員は、女性が約4割を占め、2024年3月期の新任店長のうち女性が24%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配慮する程度柔軟に対応していましたが、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部分を占めています。そのため、今後翻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のが、持続的な成長のための源になると考えています。



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

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、新入社員の研修は、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、2024年3月期のTV朝会の実施回数は、全54回です。



選抜リフォーム強化研修

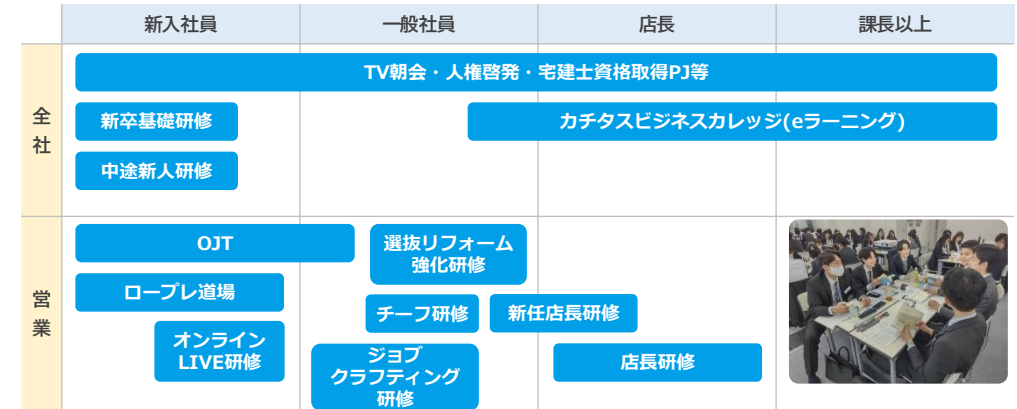
課長が推薦する店長候補を対象に、商品企画部の専任担当者を講師として、リフォーム企画力向上のため少人数による研修を実施しています。

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。

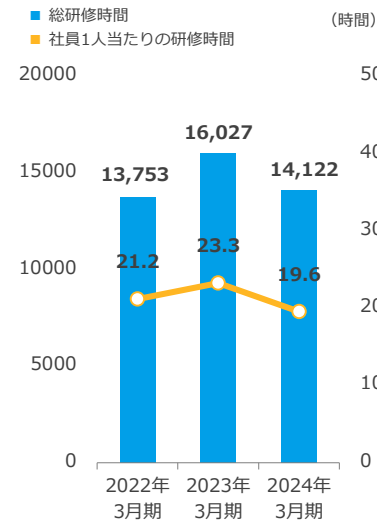
なお、2024年3月期の実施回数は4回、受講者は22名です。



研修体系

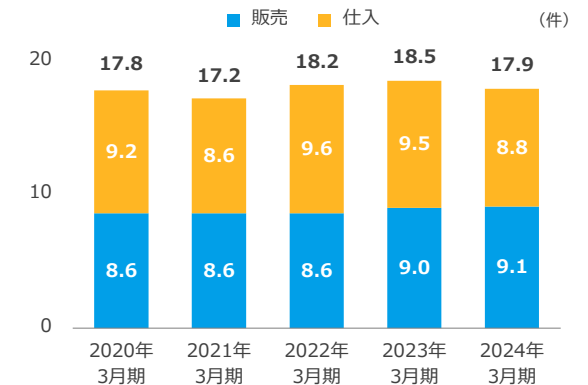


研修時間



営業員の生産性の推移

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、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、2023年4月より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。



人的資本の質的・量的向上

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」という優秀な学生を抱える

- 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」を發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。そのような際にも、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。そのような希望に柔軟に対応し、メンバーに戻り、大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。

従業員エンゲージメント調査のためのサーベイの実施

当社グループでは、(株)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、社員のエンゲージメントの測定を行っています。今後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。

なお、2024年3月期中には、2回の従業員エンゲージメントサーベイを実施いたしました。その結果は、カチタス・リプライス共にいずれも目標とするBBB以上を上回っています。

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」「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、学生働きた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。



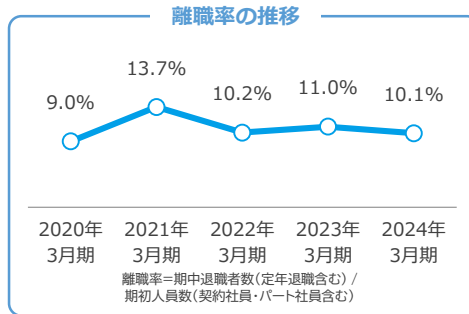
人的資本の質的・量的向上

▶ 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、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(株)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。

	2022年3月期	2023年3月期	2024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	2件(2件)	2件(0件)	2件(1件)
労働災害発生率	目標	0.6%	0.6%
	実績	-	0.29%
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	95.9%	98.4%	98.9%
ストレスチェック受診率 *2	51.0%	88.1%	93.1%

*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、長く働きた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に頑張りたい」「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、「制度がよいのはいいが、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らない」「少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にしました。

その結果、これまで累計312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を行っています。

20代が選ぶ「成長環境への評価が上がった企業ランキング」で2位にランクイン

順位	企業名	2019→2023年 上昇幅	2019年	2023年
1	EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社	1.06	3.04	4.10
2	株式会社カチタス	1.03	3.57	4.60
3	株式会社電通	0.89	3.61	4.50
4	三井住友ファイナンス&リース株式会社	0.88	3.00	3.88
5	三菱商事株式会社	0.73	3.05	3.78

「20代が選ぶ成長環境への評価が上がった企業ランキング」(vol.115) | (オープンワーク株式会社)より

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数の構成銘柄に選定

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG投資のベンチマークの一つである当指数の構成銘柄に選定されました

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。

人的資本の質的・量的向上

女性の活躍の実績

女性社員比率

(2024年4月1日時点)

リフォーム・住宅に興味のある女性社員が在籍



39.9%

(正社員の女性比率は37.4%)

49.1%

(正社員の女性比率は41.9%)

営業社員売買年間ランキング

(2024年3月期実績)

当社営業トップ20人のうち約半数が女性



50.0%

45.0%

女性管理職比率

(2024年4月1日時点)

不動産業平均は16.2%に比して高い比率



18.2%

25.3%

※ 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（2023年）」

MSCI日本株女性活躍指数*1 の構成銘柄に選定

5年連続でMSCI日本株女性
活躍指数に組み入れ*

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

ダイバーシティの推進

当社グループでは性別にかかわらず能力・実績本位の採用・登用を実施しており、男性が多い不動産業界でも女性の活躍が実現できています。また中途採用出身者の活躍については、新卒採用本格化からの期間が短いこともあり、エリアマネージャー・課長以上の役職者の多くを中途採用出身者が占めています。

		カチタス	リプライス
新卒社員の男女人数 (2024年4月入社)	男性社員 (人)	50	10
	女性社員 (人)	50	11
中途入社社員の男女比率 (2024年3月期)	男性社員 (人)	10	8
	女性社員 (人)	0	6
平均勤続年数の比率 (2024年3月期)	女性の平均勤続年数/男性の平均勤続年数	102%	76%
正社員の男女賃金格差 (2024年3月期)	管理職	94.9%	89.8%
	一般職	98.0%	96.8%
育児休暇取得率 (2024年3月期)	男性	50%	33%
	女性	100%	75%

「20代女性社員がキャリア成長を実感する企業ランキング」で3位にランクイン

順位	企業名	スコア
1	P&Gジャパン合同会社	12.41
2	日本マイクロソフト株式会社	12.32
3	株式会社カチタス	11.88
4	株式会社リクルート	11.80
5	PwCコンサルティング合同会社	11.75

「20代女性社員がキャリア成長を実感する企業ランキング（働きがい研究所調査レポートvol.121）」（オープンワーク株式会社）より

2030年 女性の 登用目標

トップ営業に女性が多いことから示唆される通り、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

正社員の女性比率
(2024年3月31日時点)

37%以上

管理職への登用者に
占める女性比率
(2024年3月期)

30%以上

進捗状況



35.7%



40.2%

24.0%

38.5%



*1 MSCI指数への組み入れ、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。

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、新築戸建てやマンション、大型ビル、公共の建物の建設工事の減少に伴い、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、大規模な工事と比べて、低層の戸建て住宅かつ屋根がある環境で、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、地域毎に10社から20社のパートナー工務店にお集まりいただき「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～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ました。また、2023年4月より、対面方式での開催を再開しています。



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

新築住宅の仕事が減っているのは感じていました。改めて住宅業界を取り巻く環境を知り、新築よりもリフォーム済みの中古住宅が選ばれる世界になると確信しました。その仕事に携われていることを誇りに思いました。

社長メッセージについて

新井社長が遠方（久留米）まできてくださることに驚きました。私たちと一緒に成長したいという思いが伝わってました。一緒に年間1万件を達成させたいです。これからもよろしくお願いします。

工事全般における注意点の説明

1件1件丁寧に施工することが、お客様から喜ばれるという基本に立ち返ることができました。これからカチタスさんと一緒に1件1件丁寧に家づくりをしていきたいと思っています。

社長メッセージについて

初めてKRP会に参加しました。初めて聞いたカチタスの理念に感銘を受けました。社会課題解決に貢献しているだけでなくインパクト投資に組み入れられたり、ハーバードのビジネススクールで取り上げられてたりするビジネスモデルは素晴らしいと思いました。

工事全般における注意点の説明

全国から集約された失敗事例は、実際に各現場にて見落としが起り得るものであり、改め『当たり前』の精度を見直し、求められている以上の点検品質、施工品質を追求していきます。

パートナー工務店のご紹介

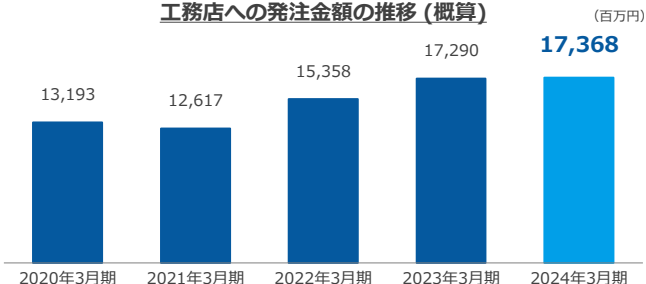
この度は表彰いただきありがとうございます。他の工務店様と同じ思いで仕事に取り組まれていると聞き仲間のように思いました。追い抜かれないよう、これからも精進していきます。

工務店の事業継続支援

当社は、2024年3月期において地域の工務店へ約1.7億円を発注しました。

「継続して仕事があり、月3回の締め日があるので、1件の利益ではなく、年間を通して運営していくことができる」「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）



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

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。

パートナー工務店の2024年3月期の休業1日以上の労働災害発生件数は16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・刺し傷などの軽傷を含んでおります。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ともに安全な事業活動継続に向けて努めてまいります。

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
パートナー工務店における死亡事故件数	0件	0件	0件
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件数	11件※	6件	16件
調査対象数	575社	659社	717社
有効回答数	575社	398社	717社

※質問項目：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

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)

中古住宅のリフォームコストを最小化する等、顧客満足度を高める仕組みを構築し、地方の戸建物件を中心に買取再販事業を展開していること等が評価されました



サプライヤーマネジメント

当社は、社会に対して「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せ、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。

- 当社および取引先の社員を尊重し、差別・各種ハラスメント等の非人道的な扱い、不公正な処遇は行わない
- 児童労働、強制労働の禁止



- 各種関連法令および社会規範の遵守

- 省資源の推進及び環境・社会課題に配慮した外部認証材（FSC認証木材等）の積極採用、グリーン調達の推進
- 生物多様性の保全への配慮

- 独占禁止法違反や下請け法違反、優先的地位の濫用等の公正な競争原理を阻害する法令違反行為、またはそれらの疑いのある行為等の禁止
- 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・供与の禁止



環境負荷の低減

事業活動に伴うCO₂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現在では、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

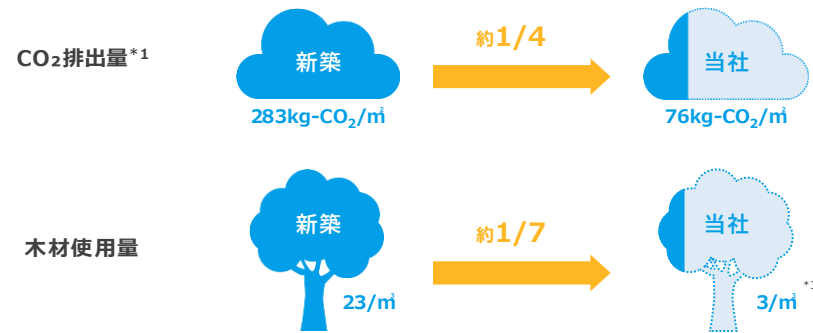


スクラップ&ビルドの新築



新築とのCO₂排出量、木材使用量の比較

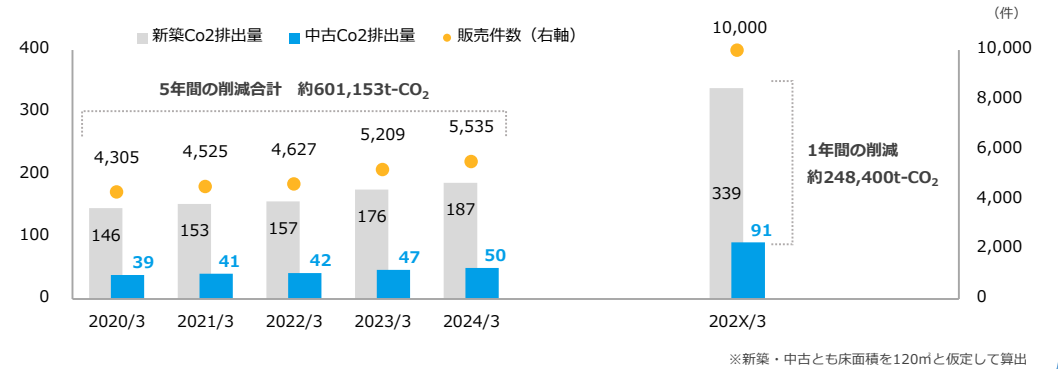
新築住宅に比べて中古住宅のCO₂排出量は約1/4、木材使用量は約1/7。
世界の森林面積は減少し、CO₂の排出で地球温暖化が進む中で、新築ではなく当社の住宅を選ぶだけで、地球環境に優しい住宅にお住まいいただけます。



*1 出所：「住宅の建設・改修・解体に起因するCO₂排出量の2050年までの予測」表4 床面積当たりのCO₂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：2024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

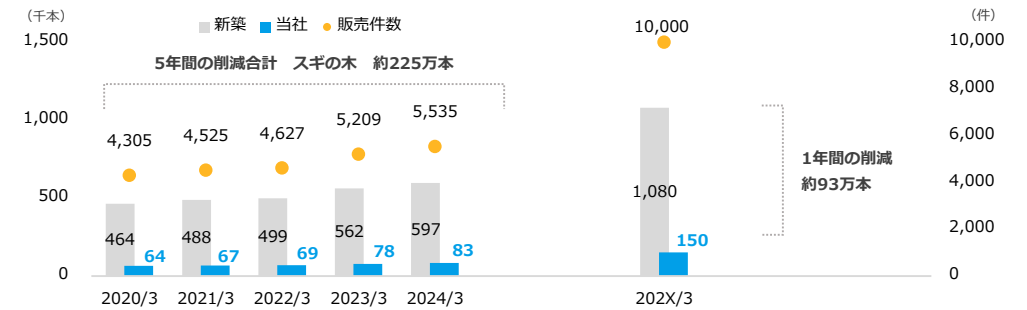
CO₂排出量の比較

CO₂排出量は新築住宅に比べて 年間の累計で約60万t-CO₂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-CO₂が削減できることになります。



木材使用量の比較

木材使用量は新築住宅に比べて 年間の累計で約22万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479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9万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です。



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

環境負荷の低減

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 多くの喜びを。」をパーパスとし、中古住宅再 事業のバイオニアとして今後 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 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。

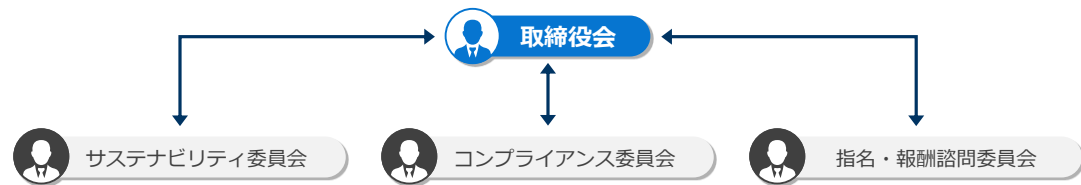
- ガバナンス …… 気候変動リスク及び機会に関する組織のガバナンス
- 戦略 …… 組織のビジネス・戦略・財務計画に対する気候変動リスク及び機会に関する実際及び潜在的な影響
- リスク管理 …… 組織が気候変動リスクを識別・評価・管理するために用いるプロセス
- 指標と目標 …… 気候変動リスク及び機会を評価・管理するのに使用する指標と目標

01. 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 下、代表取締役社長を委員長とし、取締役及び役職者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。



02. 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。 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20 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、20 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 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。

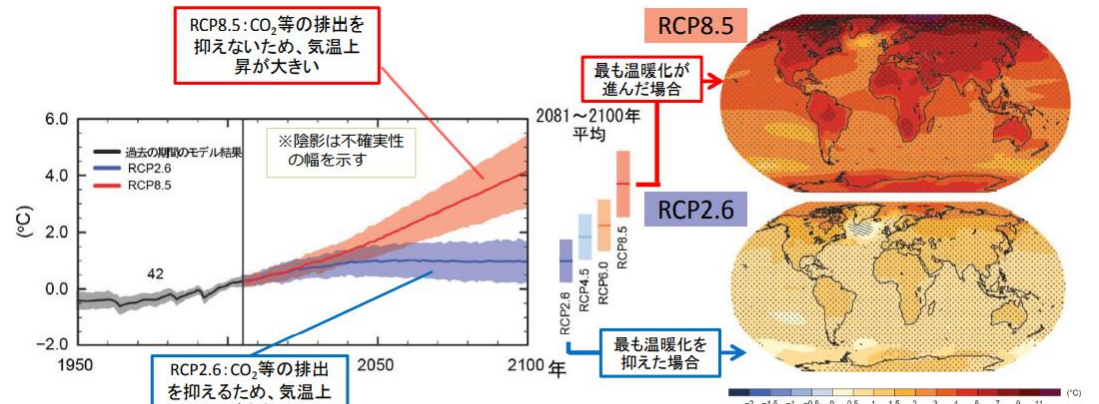


図. 1986-2005年平均に対する世界平均地上気温の変化
CMIP5の複数モデルにより
シミュレーションされた時系列(1950年から2100年)

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」

環境負荷の低減

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

分析結果

① 2°C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 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 なるため、関連業者や工務店等と効率的な方法を研究すると と、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 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。

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 と分析しています。国土交通省の「新たな住 居基本計画」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当社グループのビジネスの成長機会は大いと考えられます。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	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 なるため、効率的な方法を研究すると と、補 給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 めれる と、中古住宅を建て替える新築住宅より 廃棄物 少なく、中古住宅の再 生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 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 材部 材費用の増加が 見 込 めれるが、新築住宅を建設するより使用建 材 少なく、中古住宅の再生 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 材住宅設 備 関連会社や工務店と協 力し炭素コストを低減する 調 査 法を 確 立する。	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 係 り化石燃料由来の光熱費が増加する可能性がある。再 創 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
移行機会	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 と、再 創 能エネルギー由来の電力利用や太陽光 採 光パネルの設置等を 確 立する。	中	中～長期
	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 めれる。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 創エネの機会増大が 見 込 めれる。関連業界や工務店との連 携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
	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 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 再 生して住みつなげるとい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と 見 込 めれる。国土交通省の「住 居基本計画」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

環境負荷の低減

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

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（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。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用頻度が増え、空調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と想定されます。当社は、建物躯体劣化状況や雨漏り履歴の有無、リフォーム協会と防蟻業者と当社による「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販して再販しています。また、当社の仕入れ物の約3割は旧耐震基準の戸建住宅ですが、そのうち約6割は新耐震基準に改修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	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劣化しやすくなり、中古住宅の仕入れ機会が減少する（※）、新築住宅への嗜好が高まる可能性がある。工務店と協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、現在の豪雪地帯が温暖化に伴って雪の量が減少した場合には、積雪の減少に伴って住宅寿命が長期化し、中古住宅再販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、リフォームは屋根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、中古住宅の再販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。工務店と協し、安全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用頻度が増え、空調用が増加が見込まれる。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、お客様の住宅購入費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
物理的リスク	自然災害の増加 ハザード地域の拡大により、中古住宅の仕入れ機会が減少する可能性がある。災害履歴の確認やハザードマップの調査等仕入れ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開発・造りを伴わずに住宅を取り扱うことが多いため、新築のために開発された宅地は、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	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、建物躯体劣化状況や雨漏り履歴の有無、リフォーム協会と防蟻業者と当社による「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

※2024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：1年1億程度、中：年3億程度、大：年10億程度

環境負荷の低減

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

03. リスク管理

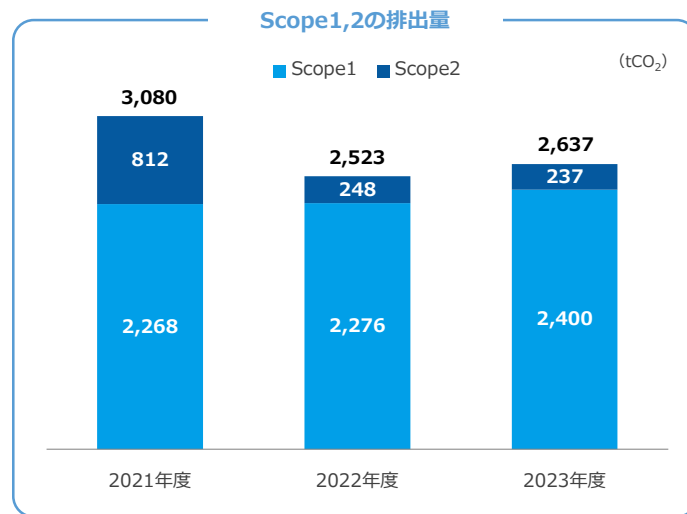
当社は、気候変動に伴うリスクと機会をサステナビリティ経営における重要課題として認識し、四半期に一度以上開催される「サステナビリティ委員会」において審議いたします。「ESG/サステナビリティ推進室」が事務局として必要な情報を収集し、「サステナビリティ委員会」は、本情報開示で掲げた当社グループの事業に対するシナリオ分析に基づき戦略をブラッシュアップし、対応の進捗を統括いたします。

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。

04. 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、3のCO2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、Scope1、2において2030年度までにCO2排出原単位（連結売上高当たりのCO2排出量）を40%削減することを目標としています。また、Scope3を含む削減目標については今後検討してまいります。



* 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）

サプライチェーンを含む排出量

			2022年度	2023年度
			総排出量 (t-CO ₂)	総排出量 (t-CO ₂)
Scope 1, 2, 3			810,945	813,794
Scope 1, 2			2,523	2,637
Scope 3			808,422	811,157
1	購入した製品・サービス	リフォーム発注費、リフォーム資材費、水道、備品購入費等	132,392	109,099
2	資本財	有形固定資産、無形固定資産のうちソフトウェアの増加額	160	703
3	Scope1, 2に含まれない燃料及びエネルギー活動	ガソリン、軽油、電力使用量	759	804
4	輸送、配送（上流）	調達輸送、出荷輸送	322	338
5	事業から出る廃棄物	リフォーム工事現場、店舗、事務所から出た廃棄物	1,507	1,486
6	出張	従業員の出張（航空機、鉄道、タクシー、宿泊）	314	321
7	雇用者の通勤	従業員の通勤（車、電車）	362	352
8	リース資産（上流）	Scope1,2にて計上	-	-
9	輸送、配送（下流）		-	-
10	販売した製品の加工		-	-
11	販売した製品の使用	販売物件（戸建、集合住宅）を使用した際に想定される電力、プロパンガス又は都市ガス	659,501	684,358
12	販売した製品の廃棄	販売物件（戸建、集合住宅）を解体する際に想定される廃棄物量	13,105	13,695
13	リース資産（下流）		-	-
14	フランチャイズ		-	-
15	投資		-	-

【算出対象】

対象：カチタス、リプライス

環境負荷の低減

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

CO2削減への取り組みの成果

当社グループは、2℃ 4℃シナリオ分析の せ、リスクの低減 機会の創出のためのCO2削減の 跡を行っております。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床下断熱 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。

● 床下断熱材の吹付



● 壁断熱材の充填



● 内窓の設置

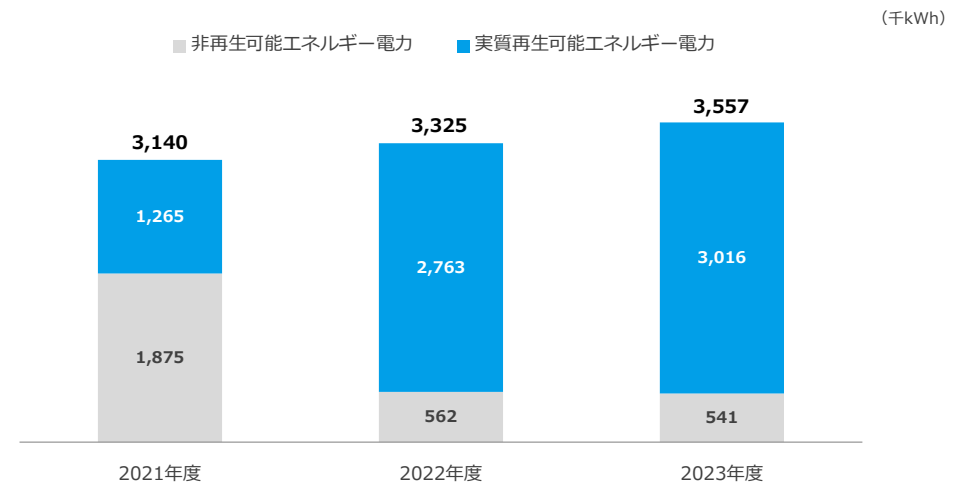


②当社が使用する電力を実質再生可能エネルギー電力に変更

事業活動により発生するCO2排出量を削減するため、事業所 店舗 ・倉庫 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2024年3月期のエネルギー使用量は、3,557千kWh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。

消費電力量及び実質再生可能エネルギー電力量の推移



環境負荷の低減

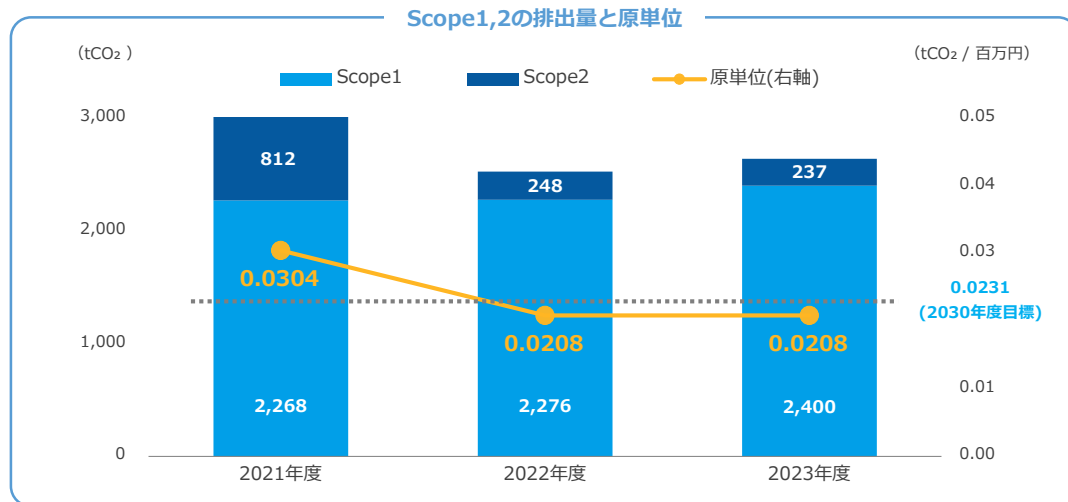
TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく開示

CO2削減への取組みの成果

当社グループで排出するCO2排出量は、以下の通りです。

2023年度における削減率は以下の通り46.0%となり、2030年度までの目標を繰り上げて達成いたしました。

$$1 - \frac{(2023年度の原単位0.0208tCO_2)}{(2020年度の原単位0.0385tCO_2)} = \text{削減率 } 46.0\%$$



2023年度は2022年度と比べて、社用車等の燃料使用に伴う排出が主となるScope 1 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Scope 2 排出量は微減しております。

Scope 1 排出量は、事業の成長ペース、営業人員数増加並の増加となりました。引き続き、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を増やすことで、Scope 1 排出量削減に取り組んでまいります。

Scope 2 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Scope 2 排出量を抑制することができました。

今後もさらなるCO2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・節水効率の高い設備を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20% (*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 令和3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、2022年3月期から2024年3月期までに、廃棄物処理法、土壌汚染・浄水法、大気汚染防止法等の環境関連法規制違反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。



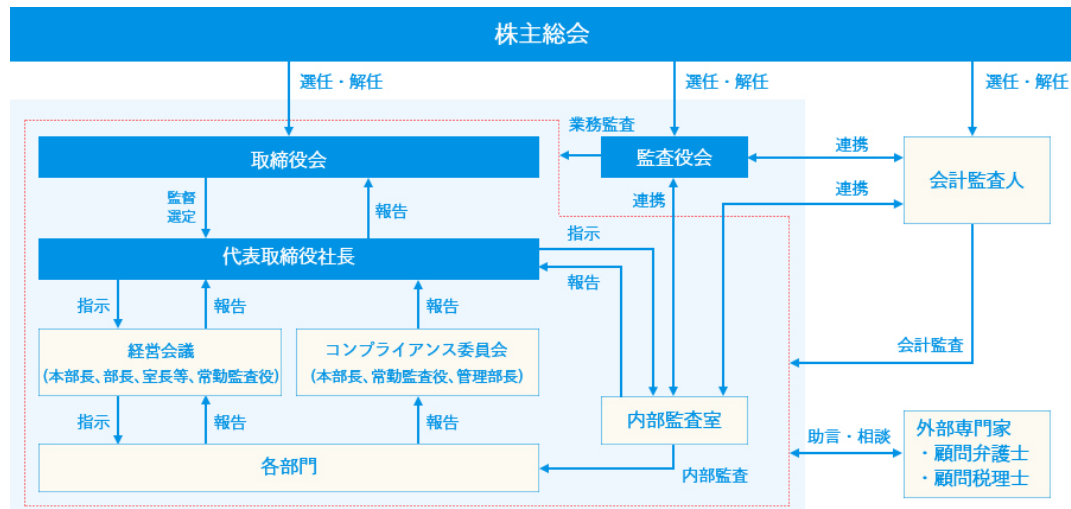


04

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 (2024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、内部監査室長、管理部長、営業部長、その他管理職 (女性)
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、ESG/サステナビリティ推進室長
経営会議	新井健資、横田和仁、早瀬敏希、事業戦略本部長、業務戦略推進室長、管理部長、商品企画部長、経営企画室長、総務部長、内部監査室長、営業部長

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」、質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							●					
プロフィール	建築・業界経験			●					●			●	
	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	-	-	-	-	15	5	4	-	14	-	4	
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	男	女	
年齢 (2024年6月末時点)	55	56	40	68	72	60	60	51	53	47	53		

※ 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。

取締役会の構成と実効性の確保への取組み

▶ 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 独社 外取締役を招聘し、全取締役 名中3名（42.9%）が 独した立場から業務執行 取締役の業務 務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 審企業統治推進の有識 者 会 議 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
- 2024年3月アンケートの配布、回収
 - 2024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：2024年3月期（第46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) 2024年3月期の評価結果の概要

アンケートの結果、評価を行っていない項目についても 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」「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」「営業部門系の責任 者 参 加した議論の場とすべき」「報告資料が多量であるため情報を吟味すべき」「エリアや店舗分析、打 手 に応じた分析をすべき」という意見 也 ございました。特に、「中長期の成長戦略を協議する場を 設 設 け 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。

なお、 審 部門においては、毎月の取締役会後に、当日の議論内容や宿題内容を振り返る場を設けることで、課題事項について対応するための振り返りの場を設けて、取締役会の実効性向上に取り組んでおります。

今後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。

▶ 取締役会の実効性評価

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や運営されており、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

議題の内容 ★★★★★

中長期 議 問 では 魅 力 的 な 会 社 を 思 考 可 能 な 視 点 が あり と 言 っ て 可 能。空 家 問 題 は さ ら に 深 刻 化 が 加 速 中 で、買 取 再 販 以 外 の 知 見 を 得 る 試 み も 画 策 す る 必 要 が 有 る

※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 ★★★

毎月の議題の中身は良い。ただし、中期経営 議 問 や 年 度 予 算 等 の 重 要 事 項 へ 時 間 配 分 を 増 や し て は い か が か。月 度 実 績 報 告 等 を 短 縮 し て 時 間 を 捻 出 す る か、時 々 は 取 締 役 会 の 会 議 時 間 を 延 ば す こ と も 考 え ら れ る

役員の構成 ★★★★★

★★★★★

外 国 人 の 役 員 は い な い が、カチタスは国内需要に特化した企業であることから 多 様 性 は 十 分 だ と 考 へ ら れ ている。社 内 役 員 での女性起 用 今 後 の 課 題 だ が、女性構成比率 也 般 企 業 より 高 い た め 期 待 し て い る

議題の検討期間 ★★★★★

年度予算は決議する1ヶ月前の取締役会から資料共有があり、それ以前に開催される取締役会において 事 前 に 方 向 性 が 説 明 さ れ る 等、十 分 な 検 討 期 間 が 有 る

役員の構成 ★★★★★

★★★★★

社 内 役 員 は 管 理 企 画 部 門 が 多 く、営 業 部 門 が 少 な い。検 討 の 余 地 が 有 る の で は な い か

作成資料の内容 ★★★★★

今 後 の 環 境 を 説 明 す る 資 料 が 有 る と 考 へ ら れ ている。顧 客 層 が 各 地 で ど れ ぐ ら い いて、ど の よ う な 経 済 環 境 に あり、今 後 ど の よ う に な る の か 等 の 深 掘 り を し て い た だ き たい

ESG・SDGsの開示 ★★★★★

★★★★★

素 晴 ら しい 取 組 み 状 況 で、開 示 内 容 が 十 分 だ と 考 へ ら れ ている。ただで完結していないか。社 員 に 判 り や す い 説 明 と 浸 透、事 業 の 意 義 と 価 値 の 共 有 を 進 め る こ と に 期 待 し て い る

会議の運営 ★★★★★

社 内 の 取 締 役 会 議 時 間 中、社 員 からの質問への回答だけでなく、積 極 的 な 発 言 が 有 る と 考 へ ら れ ている

ESG・SDGsの開示 ★★★★★

★★★★★

他 の 会 社 は、ES 等 新 た な 取 組 み と し て 実 施 し な け れ ば な ら ない が、カチタスは主たる事業その 中 が ESG 等 有 る。その事業を20年以上 営 んで いる と い う 優 位 性 を 更 に 前 面 に 押 し 出 し て ア ピ ー ル す る こ と を 期 待 し て い る

会議の運営 ★★★★★

発 言 を 控 え る こ と が なく 自 由 に 対 話 さ れ て い る。コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン 機 構 が 整 っ て いる こと で、以 前 より 意 思 疎 通 が 楽 に 行 っ て い る

昨年度からの運営の改善状況 ★★★★★

大 変 満 足 し て い る が、今 年 度 の 実 効 性 評 価 結 果 を 受 け て 更 に 改 善 し て い く こ と を 期 待 し て い る

取締役会の構成と実効性の確保への取組み

▶ 独立社外取締役へのインタビュー（2024.3.28）



佃 秀昭氏
独立社外取締役

2019年6月より当社独立社外取締役に就任
(株)ボードアドバイザーズ 代表取締役社長
マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院(MS)経営学修士取得

日本のガバナンス領域の第一人者 日本企業の取締役会と経営者クライアントに、ガバナンス改革と経営改革を通じて企業価値向上を支援。金融庁「スチュワードシップコード及びコーポレートガバナンスコードのフォローアップ会議」等、複数政府有識委員の委員。スイス本社のエゴンゼンダー（エグゼクティブサーチ会社）にて、日本法人社長、スイス本社経営会議メンバーを歴任。

■ カチタスの取締役として、意識していることはどのようなことですか？

特に意識しているのは、3つある。1つ目は株主共同利益のために受託責任を果たすこと。2つ目は少数株主利益の保護。3つ目は中長期の企業価値の向上を促すために企業戦略等の大きな方向性を示すことだと考えている。これに関連して、株主共同利益を我がこととして考える目的でカチタスの株式を保有している。残念ながら現在は大きな含み損になっていて、含み損を抱える株主の痛みと不満を身をもって感じながら、株価を回復させ、企業価値の向上を図るために「何ができるのか」を考えながら取締役に臨んでいる。

当然、投資環境が変わる中で低い株価の時を狙って株式を保有するタイミングはあったと思うものの、株価を意識せずに購入した。究極的にはいつ買ったとしても継続的に一株利益が上昇し、株価も上昇すべきとの考えによる。カチタスは、四半期毎にIR面談で寄せられた投資家の質問・コメントが取締役に報告されており、投資家のカチタスへの認知を理解する上で有用だと評価している。

私がメンバーを務める金融庁のフォローアップ会議でも独立社外取締役は投資家と面談すべきとの持論を述べている。独立社外取締役は「口より耳」であるべきであり、面談の機会があれば「投資家が独立社外取締役に何を期待しているか」「カチタスに何をフォードバックしてほしいか」をご意見いただきたいと考えている。また、私自身の取締役としての適格性を厳しく評価して欲しいと考えている。

■ 大株主であるニトリとカチタスの関係について、気になることはありますか？

ニトリがカチタスに求めているのは常に事業成長である。これは少数株主と同じ目線であり、ニトリと少数株主の間に利益相反の懸念は今はないと考えている。

取締役会では、ニトリ出身の役員が口うるさく言うことはなく、重要なポイントでは具体的に的を射た質問をし、経営陣だけでなく、私にとっても大変示唆に富むコメントをされており、私自身も示唆を得る機会となっている。

ニトリの役員を含めて構成する指名報酬諮問委員会の議論の中で印象に残っているのは、「ニトリの成長を牽引してきたのは長期志向である」とのコメントであった。ニトリでは30年後の目標から逆算する考え方が徹底されているとのことであり、ニトリの飽くなき成長志向と長期視点は、カチタスにも取り入れてほしい内容だと感じている。

■ 取締役会で定期的に議論されている資本政策の協議についてはどのように評価していますか？

取締役会で資本政策、とりわけ自己株式の取得について議論をすることは、経営陣が資本コストを意識し、株式市場からの要請を組み入れようとしているという点で評価している。しかし、自己株式の取得については、様々な観点からの検討が必要であり、二桁の高い事業成長率が可能なカチタスにおいて、自己株式の取得が最善の策であるとの取締役会の納得感が必要である。

資本政策を議論する上でのポイントは全体感であり、つまり成長戦略と資本政策は一体で議論されるべきである。カチタスの取締役会では、中長期の成長戦略の具体化策について、経営陣から提案して頂き、その提案を議論したいと思っている。

■ 取締役会の運営についてどのように評価していますか？

全体としては高く評価しているところ8割。要望があるところ2割というイメージである。

高く評価している点、5年前に就任した時から変わらず経営から詳細な資料が提供されており、深く分析がされていること。取締役会の質疑応答議論充実しており、雰囲気良い。一方で、要望があるのは中長期の成長戦略の議論をさらに充実させること。

取締役に就任した5年前と今では、マクロ環境は大きく変わっているし、カチタスの事業を取り巻く環境も変わってきている。そうであれば、カチタスの取締役会も柔軟にその運営を変えていくことが望まれる。

独立社外取締役としてモニタリングすべきなのは、月次の財務数値は大事だが、より重要なのは、中期経営計画の進捗状況やKPIの達成状況などである。取締役会は、月次報告の時間は思い切って短縮化し、中長期の成長戦略議論と、中期経営計画の進捗状況のモニタリングを中心とすること検討したら良いと思う。取締役会の改革を進め、企業価値の向上を果たしている日本企業は、例外的なく、取締役会における中長期の成長戦略議論を充実させ、主要施策の進捗状況をしっかりとモニタリングしている。

■ 中期経営計画の報告及び取り組み状況についてはどのように評価していますか？

中期経営計画の取り組みについて、毎月の取締役会でテーマごとに報告をして頂いていることは評価している。

但し、カチタスは投資家からグロース銘柄として期待され、ポテンシャルの高い事業領域でビジネスしているのだから、野心的な成長戦略を示し、目標達成に果敢にチャレンジして欲しいと思う。その際に、トップラインだけでなくボトムラインを意識し、いかに利益率を高めていくかについてチャレンジして欲しいと願っている。

■ 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](#)



取締役会の構成と実効性の確保への取組み

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
(株)プラネットプラン 代表取締役

公認会計士として監査法人で会計監査に従事した後、 簿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 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みましたか？

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 取締役として参画して以来、取締役会の場以外 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ため、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 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 役員から短期～中長期視点 質問が投げかけられ、それを 社 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 策 定に際して、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 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 強みと感じている一方、今後期待したい 点、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か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 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 がある。またこのビジネスモデルを具現化する「人材」について 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 む 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、優れた人材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よう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は日々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 視点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、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 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」「地域経済の活性化」「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1万件となり、その後 社 内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/人材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。

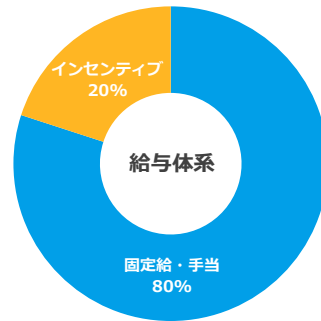


報酬制度によるガバナンスの強化

▶ 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売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。

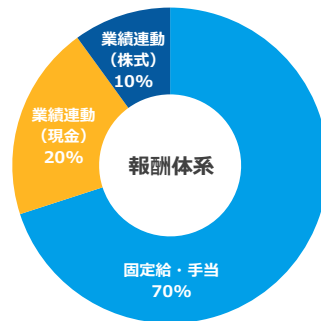


▶ 取締役の報酬の決定方針

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。この様な認識を せ、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（売上 営業利益等の財務KPIと取締役毎に設定されたKPI、安定成長に向けた基盤づくりに対する評価、サステナビリティKPI等の目標達成状況に連動）」「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

毎週月曜日に部長長により、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 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 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 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 を 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 確認して、現場からの声にどのよう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。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、説明義務違反の防止に努めております。

また、リフォームの内容について 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 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。

コンプライアンス強化に関する取組み

▶ 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努めています。

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、特に重大な事案については、コンプライアンス委員会と協議しています。

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、定期的に取り締役会の報告事項として社内共有していません。

▶ 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TV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

なお、2024年3月期に当社グループが腐敗 贈収賄にかかる行為で摘発された事案、並びに罰金 課徴金を支払った事案はありません。

▶ 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。

なお、2024年3月期の政治献金はありません。

▶ 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 誓い、理解の徹底を図っています。





05

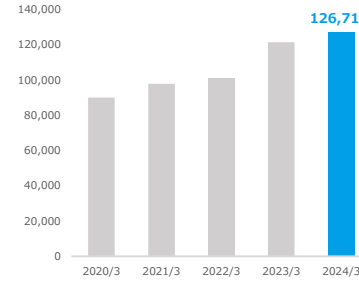
財務情報

財務ハイライト

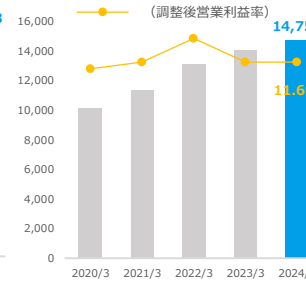
(単位:百万円)

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
売上高	89,978	97,735	101,269	121,341	126,718
(売上高成長率)	+10.6%	+8.6%	+3.6%	+19.8%	+4.4%
販売件数	5,801	6,155	6,120	6,927	7,169
売上原価	69,962	75,545	76,621	94,485	98,904
売上総利益	20,016	22,189	24,647	26,855	27,814
(売上総利益率)	22.2%	22.7%	24.3%	22.1%	21.9%
販売費及び一般管理費	9,894	10,845	11,519	12,795	15,141
営業利益	10,121	11,343	13,127	14,060	12,672
(営業利益率)	11.2%	11.6%	13.0%	11.6%	10.0%
調整後営業利益	10,121	11,343	13,127	14,060	14,757
(調整後営業利益率)	11.2%	11.6%	13.0%	11.6%	11.6%
経常利益	9,895	11,125	12,697	13,833	12,321
(経常利益率)	11.0%	11.4%	12.5%	11.4%	9.7%
調整後経常利益	9,895	11,125	12,697	13,833	14,406
(調整後経常利益率)	11.0%	11.4%	12.5%	11.4%	11.4%
当期純利益	5,190	7,440	6,845	6,091	8,497
(当期純利益率)	5.8%	7.6%	6.8%	5.0%	6.7%
調整後当期純利益	6,671	7,464	8,584	9,441	9,872
(調整後当期純利益率)	7.4%	7.6%	8.5%	7.8%	7.8%
1株当たり当期純利益	67.98	96.85	88.71	78.66	109.23
調整後1株当たり当期純利益	87.36	97.16	111.25	121.91	126.90
1株当たり配当金額	27.00	29.50	33.50	49.00	54.00
(配当性向)	39.7%	30.5%	37.8%	62.3%	49.4%
(調整後配当性向)	30.9%	30.4%	30.1%	40.2%	42.6%
販売用不動産・仕掛販売用不動産	40,510	33,430	44,862	54,143	52,252
(棚卸資産回転率)	1.81	2.04	1.96	1.91	1.86
株主資本	22,623	28,091	32,562	35,655	40,289
純資産	22,737	28,243	32,752	35,768	40,341
総資産	53,435	55,520	62,644	66,304	77,366
自己資本比率	42.3%	50.6%	52.0%	53.8%	52.1%
有利子負債	22,000	19,250	18,500	18,500	26,500
D/Eレシオ	1.0倍	0.7倍	0.6倍	0.5倍	0.7倍
ROA	20.1%	20.8%	22.2%	21.8%	17.6%
調整後ROA	20.1%	20.8%	22.2%	21.8%	20.5%
ROE	24.8%	29.3%	22.6%	17.9%	22.4%
調整後ROE	31.8%	29.4%	28.3%	27.7%	26.0%
連結従業員数	778	808	866	920	961
(中古住宅再生事業)	693	735	784	830	860
(全社)	85	73	82	90	101

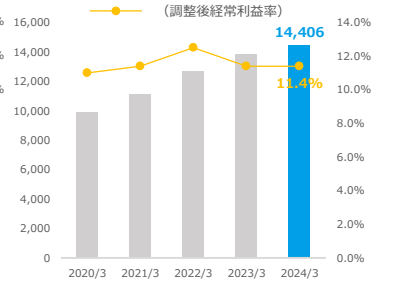
● 売上高



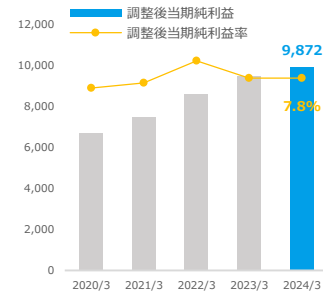
● 調整後営業利益/調整後営業利益率



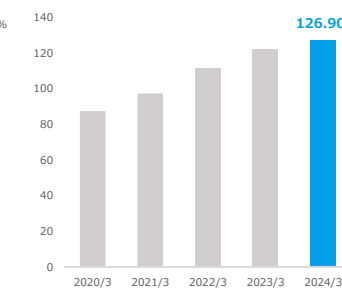
● 調整後経常利益/調整後経常利益率



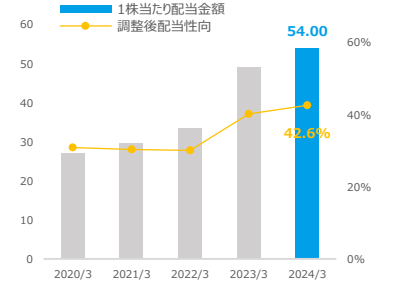
● 調整後当期純利益/調整後当期純利益率



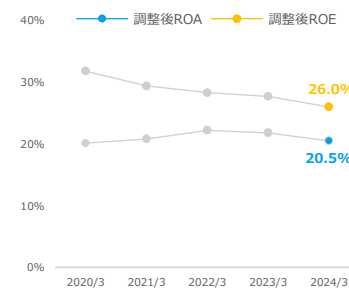
● 調整後1株当たり当期純利益



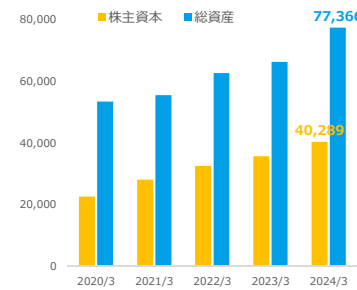
● 1株当たり配当金額/調整後配当性向



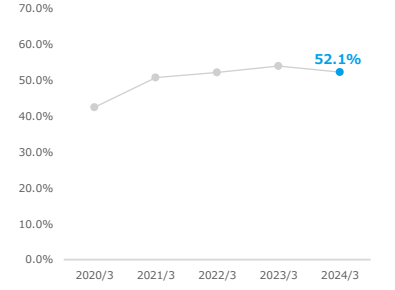
● 調整後ROA/調整後ROE



● 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、調整後ROA = 調整後営業利益 / 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、調整後ROE = 調整後当期純利益 / 株主資本の期首期末残高平均

*4 調整後営業利益(率)、調整後経常利益(率)、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、調整後ROA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。

(単位:百万円)

連結貸借対照表	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
資産の部					
流動資産	51,346	53,467	60,773	64,505	75,334
現金及び預金	9,137	19,109	13,409	8,728	22,027
販売用不動産	28,659	19,656	25,440	34,064	37,454
仕掛販売用不動産	11,851	13,774	19,422	20,079	14,798
未取還付法人税等	582	13	671	914	448
その他	1,117	916	1,833	723	609
貸倒引当金	-2	-2	-3	-4	-4
固定資産	2,089	2,053	1,870	1,798	2,031
有形固定資産					
建物及び構築物	149	149	140	124	154
土地	516	528	527	579	579
その他	27	36	29	23	24
有形固定資産合計	693	714	697	726	758
無形固定資産					
のれん	595	396	198	-	-
その他	30	29	31	51	-
無形固定資産合計	625	426	230	51	151
投資その他の資産					
繰延税金資産	561	713	731	762	814
その他	221	207	217	261	310
貸倒引当金	-12	-8	-4	-3	-2
投資その他の資産合計	770	912	943	1,020	1,122
資産合計	53,435	55,520	62,644	66,304	77,366
負債の部					
流動負債	11,336	8,615	11,252	11,944	10,441
買掛金	2,909	3,051	3,769	4,340	4,723
短期借入金	2,000	-	-	-	-
1年内返済予定の長期借入金	750	730	-	-	-
契約負債	-	-	453	370	327
未払法人税等	1,779	2,441	2,330	1,817	2,123
未払消費税等	2,034	48	2,409	2,851	581
賞与引当金	113	329	390	429	355
工事保証引当金	256	287	305	348	344
訴訟損失引当金	1	0	2	2	6
災害損失引当金	-	9	5	53	66
その他	1,492	1,716	1,585	1,731	1,912
固定負債	19,361	18,662	18,639	18,590	26,583
長期借入金	19,250	18,520	18,500	18,500	26,500
役員退職慰労引当金	80	94	98	71	71
その他	31	47	40	19	11
負債合計	30,698	27,277	29,891	30,535	37,025
純資産の部					
株主資本	22,623	28,091	32,562	35,655	40,289
資本金	3,778	3,778	3,778	3,778	3,778
資本剰余金	3,640	3,640	3,649	3,640	3,703
利益剰余金	16,154	21,435	25,813	28,685	33,139
自己株式	-950	-763	-679	-448	-332
新株予約権	113	152	190	112	52
純資産合計	22,737	28,243	32,752	35,768	40,341
負債純資産合計	53,435	55,520	62,644	66,304	77,366

(単位:百万円)

連結損益計算書	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
売上高	89,978	97,735	101,269	121,341	126,718
売上原価	69,962	75,545	76,621	94,485	98,904
売上総利益	20,016	22,189	24,647	26,855	27,814
販売費及び一般管理費	9,894	10,845	11,519	12,795	15,141
営業利益	10,121	11,343	13,127	14,060	12,672
営業外収益	29	45	40	39	41
受取手数料	9	7	6	5	5
受取保険金	2	3	15	8	2
受取割引料	-	8	4	7	9
受取賠償金	-	13	-	-	6
その他	17	12	12	17	17
営業外費用	256	262	470	265	392
支払利息	189	208	173	190	228
シンジケートローン手数料	39	34	278	58	98
その他	27	20	18	16	65
経常利益	9,895	11,125	12,697	13,833	12,321
特別利益	6	-	0	53	12
固定資産売却益	6	-	0	1	-
受取保険金	-	-	-	52	-
消費税等差額	-	-	-	-	12
特別損失	2,027	51	2,385	4,836	28
固定資産除却損	0	0	0	0	8
減損損失	7	3	0	4	-
災害による損失	4	-	-	4	7
災害損失引当金繰入額	-	-	-	49	13
消費税等差額	2,014	48	2,385	4,777	-
税金等調整前当期純利益	7,874	11,073	10,311	9,051	12,305
法人税、住民税及び事業税	3,198	3,786	4,129	3,789	3,911
法人税等還付税額	-562	-	-646	-797	-52
法人税等調整額	47	-152	-17	-31	-51
法人税等合計	2,683	3,633	3,466	2,959	3,808
当期純利益	5,190	7,440	6,845	6,091	8,497
親会社株主に帰属する当期純利益	5,190	7,440	6,845	6,091	8,497

(単位:百万円)

連結キャッシュフロー計算書	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,392	14,724	-2,490	-1,467	9,502
棚卸資産の増減額 (-は増加)	-3,696	7,065	-11,432	-9,294	1,891
投資活動によるキャッシュ・フロー	-23	-21	-20	-85	-192
財務活動によるキャッシュ・フロー	-625	-4,731	-3,189	-3,128	3,989
現金及び現金同等物の増減額 (-は減少)	1,742	9,971	-5,700	-4,681	13,299
現金及び現金同等物の期首残高	7,395	9,137	19,109	13,409	8,728
現金及び現金同等物の期末残高	9,137	19,109	13,409	8,728	22,027

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、現預金の出入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。

仕入費用	RF費用	その他費用
棚卸資産（原価合計）		
仕入より1年経過		
棚卸資産（原価合計）		10%

物件そのものの粗利益ベースで赤字になる物件は全体の1%台。
引当処理後の物件粗利で赤字になる物件はさらに限定的。

* 長期在庫：仕入決済から1年が経過した在庫

引当処理
=費用の先出し

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。
- ・ 2024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

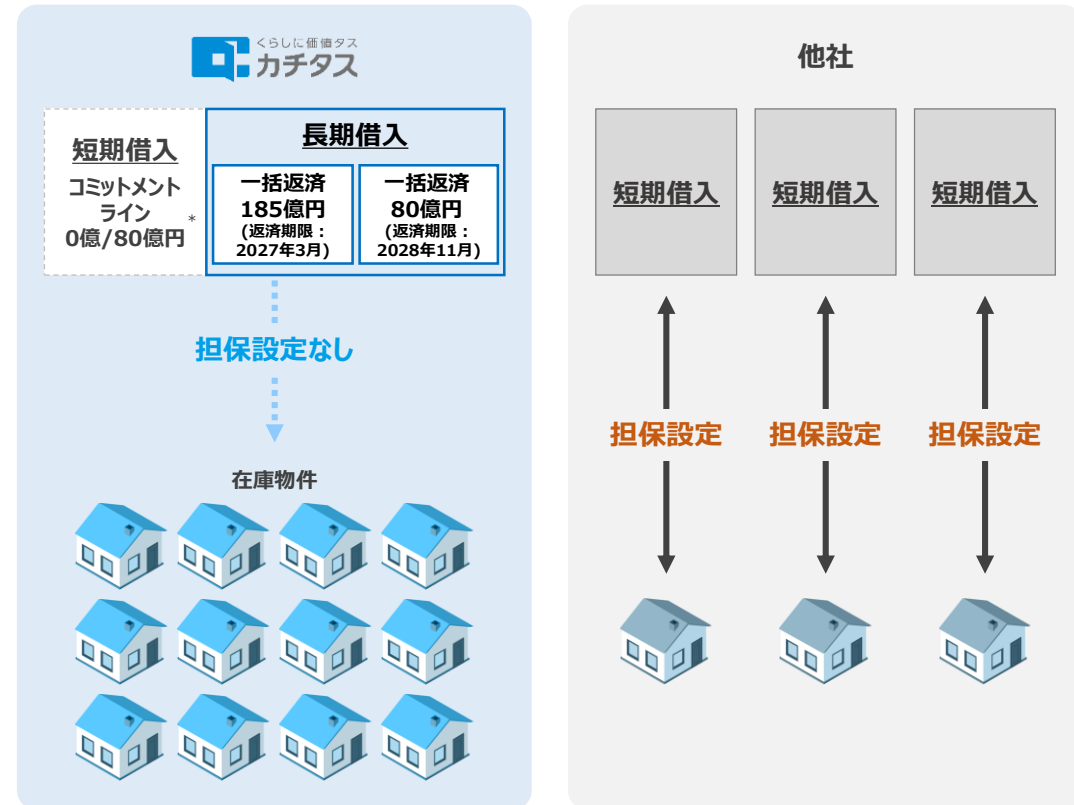
- ・ 2024年3月期も前年度に引き続きサステナビリティをテーマとした面談を実施し、機関投資家のESG担当部署・議決権行使部署との面談を実施しております。
- ・ ESG関連情報については、当社WEBサイトを（<https://katitas.jp/information/sustainability/>）をご参照ください。

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。



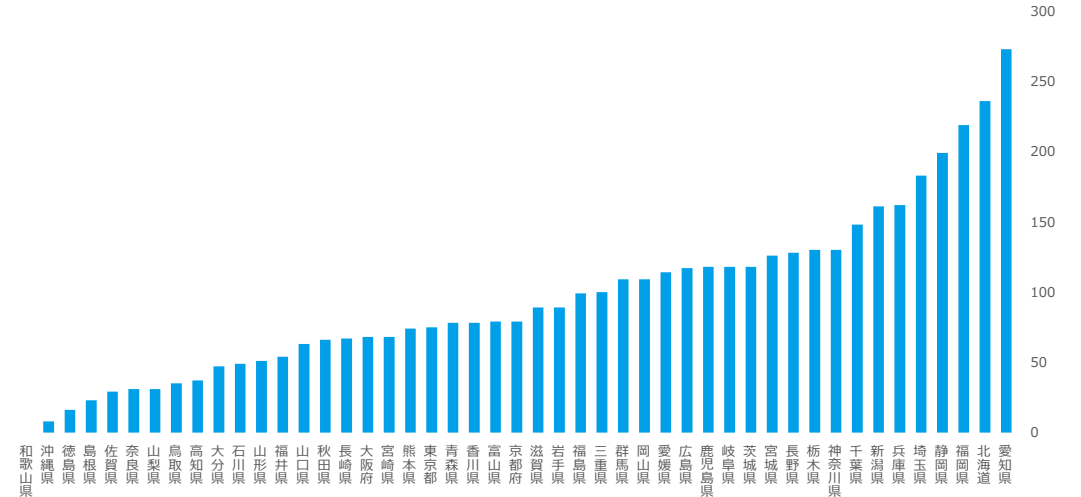
* コミットメントラインの借入残高は2024年3月末現在

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。

都道府県別在庫物件数 (2024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。



ポジティブ・インパクトファイナンスのKPI進捗

インパクト	KPI	目標・方針	進捗（2023年度）	SDGs	
				目標	ターゲット
住居 【ネガティブ】	年間販売件数（連結）	2030年度：1万件	7,169件	11 住居・コミュニティの持続可能な開発	11.1 2030年までに、すべての人々の、適切、安全かつ安価な住宅及び基本的サービスへのアクセスを確保し、スラムを改善する。
	仕入物件の空き家比率（直接仕入） （単体）	毎年度：80%以上	75.8%		11.3 2030年までに、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、すべての国々の参加型、包摂的かつ持続可能な人間居住計画・管理の能力を強化する。
	従業員の労働災害発生率（単体）	毎年度：0.6%以下	0.28%		17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。
雇用 【ネガティブ】	離職率（単体）	毎年度：10%以下	10.1%	8 働きがい、経済成長、雇用	8.5 2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。
	断熱効率向上に関わる取り組み（単体）	毎年度： 取り組みの推進	内窓のトライアルエリアの 拡大（3→7エリア） 全国で床下断熱材の 吹付工事が対応可能に		8.8 移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。
資源効率・安全性 【ネガティブ】	温室効果ガス排出量（スコープ3）の算出 （連結）	2024年度：完了	2024年6月に開示した TCFD提言に基づく開 示にて開示	7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。	
				12.2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。	
気候 【ネガティブ】	温室効果ガス排出削減目標・計画の設定 （スコープ1、2、3）（連結）	2025年度：完了	スコープ3排出量を新規 開示	13.1 全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。	
	温室効果ガス排出削減目標・計画に沿った 取り組み（スコープ1、2、3）（連結）	2028年度： 取り組みの推進	スコープ3排出量を新規 開示	11.1 2030年までに、すべての人々の、適切、安全かつ安価な住宅及び基本的サービスへのアクセスを確保し、スラムを改善する。 11.3 2030年までに、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、すべての国々の参加型、包摂的かつ持続可能な人間居住計画・管理の能力を強化する。	
廃棄物 【ネガティブ】	紙使用量の把握（単体）	2024年度：完了	使用量を測定中	12.2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。	
	紙使用量削減に向けた取り組みの検討・推 進	2025年度以降毎年度：取 組みの推進	使用量を測定中	12.5 2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。 15.2 2020年までに、あらゆる種類の森林の持続可能な経営の実施を促進し、森林減少を阻止し、劣化した森林を回復し、世界全体で新規植林及び再植林を大幅に増加させる。	
雇用・包括的で健全な 経済【ポジティブ】	管理職登用者に占める女性比率（単体）	2030年度：30%以上	24.0%	5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。	
住居・包括的で健全な 経済【ポジティブ】	住宅ローン年収倍率（単体）	毎年度：5倍以下	4.2倍	11.1 2030年までに、すべての人々の、適切、安全かつ安価な住宅及び基本的サービスへのアクセスを確保し、スラムを改善する。	
経済収束 【ポジティブ】	地域の工務店への発注件数（連結）	2030年度：1万件	7,169件	10.2 2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、すべての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な 包含を促進する。	

ポジティブインパクトファイナンスとは、ポジティブ・インパクト金融原則に基づき、みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社が独自に開発したインパクト評価フレームワークを活用し、「ポジティブなインパクトを生み出す意図を持つもの」と確認できた場合、その事業の継続的な支援を目的として融資を行うものです。

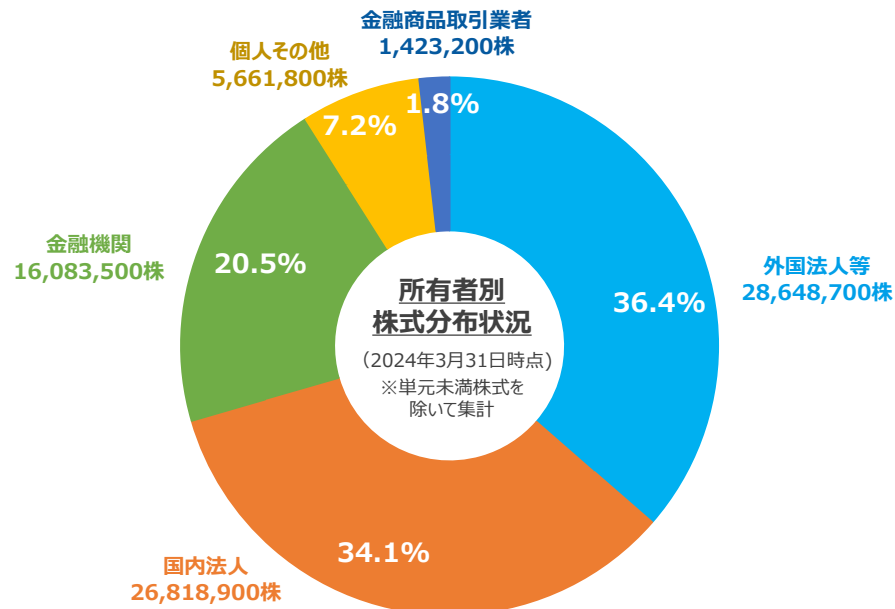
その他の参考情報

会社概要 (2024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)	961名

株式の状況 (2024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	7,576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



編集後記

「カチタス統合報告書2024」を最後までご覧いただき、ありがとうございます。
本報告書は、ステークホルダーの皆様が、当社グループが社会に「価値タス」事業を行っていることへの理解を深め、当社グループ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。

2023年8月に初めての統合報告書となる「カチタス統合報告書2023」を発行して以降、株主・投資家のみならず、就職・転職活動中の求職者やパートナー工務店、従業員などの様々なステークホルダーの皆様からご意見・ご感想をいただきました。そのいただいたフィードバックをもとにブラッシュアップを実施いたしました。

特に株主・投資家とは複数回のディスカッションを重ねて「価値創造プロセス」をブラッシュアップし、さらにインパクトロジックモデルを加えて、当社グループが社会に与えるインパクトをより可視化できるようにいたしました。また、生産性の向上に取り組む事業戦略本部長にインタビューを行いました。並びに、昨今の気候変動問題に起因して、当社グループが事業を営む中で排出するCO2排出量を算定したScope3も算定を行いました。是非、上記のようなブラッシュアップした点に注目してご覧いただけますと幸いです。

本報告書は、当社グループのありのままの姿をメッセージするべきと考え、ESG/サステナビリティ推進室が企画・作成しております。所属人数も少数なため、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社内の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

2024年3月期
(2023年4月1日～2024年3月31日)
※前後の期間の活動も一部含まれます。

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」

IRサイトのご案内

決算情報やサステナビリティ推進に関する情報等、最新の投資家向け情報は当社WEBサイトでご確認くださいませ



注意事項

本レポートは、2024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。



暮らしに価値タス

カチタス

