

平成 30 年 5 月 14 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 タ カ ラ レ ー ベ ン  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 島 田 和 一  
(コード番号 8897 東証第一部)  
問 合 せ 先 総 合 企 画 本 部 IR 室 長 鈴 木 健 介  
(TEL 03-6551-2130)

## 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社グループは、2019年3月期から2021年3月期までを対象とした、中期経営計画を策定いたしましたので、その内容につき下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画策定の背景

平成 27 年 5 月に策定いたしました中期経営計画「Takara Leben Next Stage 2016」を基に、フロービジネスの多様化、ストック・フィービジネスの拡大を目指して事業活動に取り組んでまいりましたが、市場環境の変化や、販売費及び一般管理費の増加等の内部環境に大きな変化があり、業績目標に対し乖離が発生しておりました。そのため、「戦略の再整理」、「投資領域の明確化」、「新たな成長ストーリーの策定」を掲げ、新たな中期経営計画を策定することといたしました。

#### 2. 基本方針

「持続的変革による進化——ライフスタイルに、新常識を。——」をテーマとし、「安定的かつ持続可能な成長基盤の確立」、「事業ポートフォリオの多様化」、「ESG 対応」を基本方針として、永続的かつ安定的な成長を目指してまいります。

※中期経営計画の詳細に関しましては、別添の資料をご参照下さい。

以 上

# 株式会社タカラレーベン 中期経営計画

第**47**期～**49**期

2019年3月期～2021年3月期

2018年5月14日

■ 前中期経営計画レビュー	P. 2
■ 環境・課題認識	P. 7
■ 中期経営計画 基本方針	P. 8
■ 業績（数値）目標	P.10
■ セグメント別戦略	P.11
■ ESG対応	P.21
■ 還元方針	P.22

単位:百万円

計 画	2016年3月期 (44期)	2017年3月期 (45期)	2018年3月期 (46期)	2019年3月期 (47期)
売上戸数 (新築分譲マンション+戸建分譲)	1,686	1,600 350	1,850 400	2,200 500
発電規模 (MW)	35	70	100	130
売上高 (百万円)	93,800	96,300	103,400	112,750
営業利益 (百万円)	13,350	14,900	15,900	17,300
経常利益 (百万円)	12,400	13,900	14,900	16,300
当期純利益 (百万円)	8,150	8,300	8,900	10,000



単位:百万円

実 績	2016年3月期 (44期)	2017年3月期 (45期)	2018年3月期 (46期)	2019年3月期 (47期)見込
売上戸数 (新築分譲マンション+戸建分譲)	1,448 205	1,503 275	1,619 116	1,700 190
発電規模 (MW)	16	51	103	147
売上高 (百万円)	76,268	103,599	110,851	130,000
営業利益 (百万円)	7,563	10,349	12,597	10,700
経常利益 (百万円)	6,708	9,496	11,792	9,600
当期純利益 (百万円)	4,308	6,107	7,367	6,300

目 標	2016年3月期 実績	2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	2019年3月期 予想
ROE <b>20%</b>	13.3%	17.3%	18.5%	14.0%
ストック・フィー 利益割合 <b>35%</b>	18.1%	30.8%	33.7%	21.7%
最終利益 <b>100億円</b>	43億円	61億円	73億円	63億円
還元率 <b>35%</b> (配当金+自社株取得)	<b>55.7%</b> (配当のみ33.2%)	<b>55.3%</b> (配当のみ26.6%)	23.5%	27.5%

目標	2018年3月期 実績	2019年3月期 予想	達成見込
メガソーラー発電事業 発電規模 <b>130MW</b>	103MW	<b>147MW</b>	◎
分譲管理事業 管理戸数 <b>50,000戸</b>	49,650戸	<b>53,375戸</b>	◎
賃貸管理事業 管理戸数 <b>6,200戸</b>	6,128戸	<b>7,310戸</b>	◎
不動産賃貸事業 年間売上高 <b>60億円</b>	54.7億円	55億円	△
不動産流通事業 年間売上高 <b>10億円</b>	4.3億円	8億円	△

売上高は大幅に増加

流動化事業の伸展

未達金額 約37億円（最終利益）

## 外部環境

### ● 市場環境の変化

- 建設コストの上昇（高止まり）
- 竣工スケジュールの後ろ倒し（工期の長期化）
- 少子高齢化に伴う労働人口の減少、人材確保難

## 内部環境

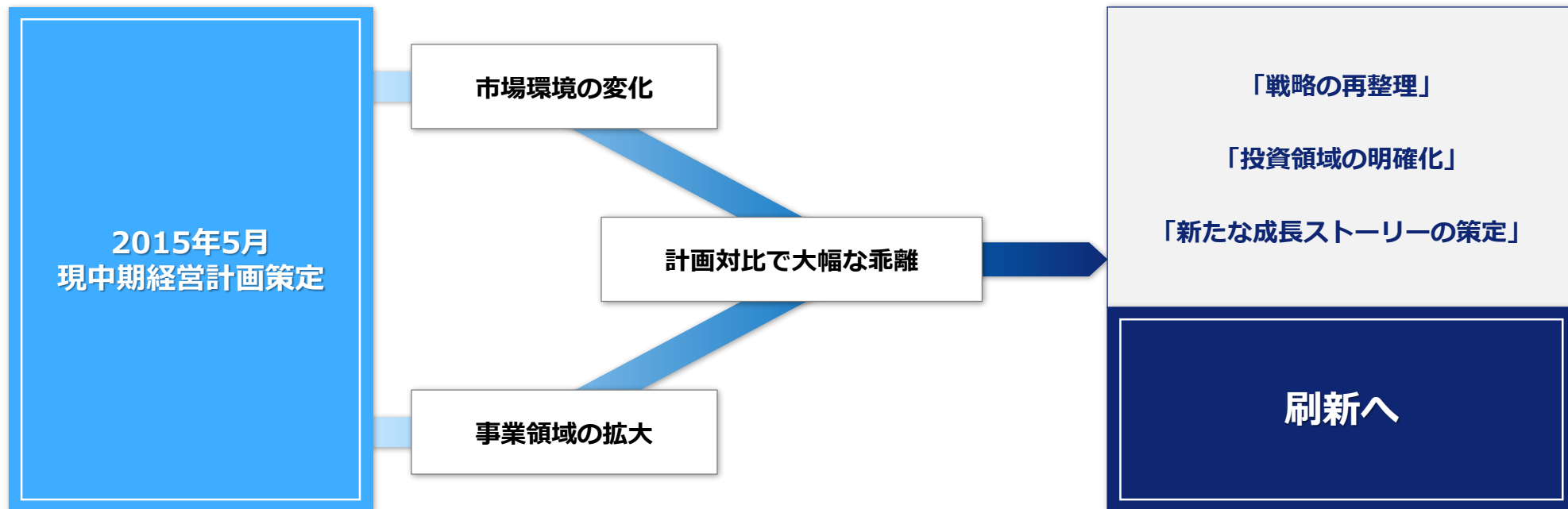
### ● 人材関連費の増加

- 人件費の増加（働き方改革等）
- 採用コストの増加

### ● 事業多角化に伴う先行投資の増加

- 固定資産、借入金などの大幅な増加
- 海外投資







タカラレーベングループを取り巻く外部環境と課題

日本の環境変化	業界の環境変化	社会的な環境変化
少子高齢化	ライフスタイルの変化	ESGへの取り組み評価の高まり 投資判断への組み込み
働き方改革	都心回帰	
ダイバーシティ	建設費用の高騰	
	販売価格の高騰	
	お客様目線の厳格化	

内部環境

事業スケジュールの長期化による 竣工スケジュールの後ろ倒し	投資領域の拡大に伴う資産、借入の増加
第4四半期に大多数の竣工が集中	人員増、働き方改革に伴う人件費の上昇



事業スケジュール管理の徹底	安定収益基盤の更なる確立	ニーズの的確な把握 変化への対応	ESG対応
---------------	--------------	---------------------	-------

各セグメントからの周辺ビジネスの拡大  
各分野の変化に迅速に対応し、持続的成長を目指す

テーマ

## 持続的変革による進化

—— ライフスタイルに、新常識を。 ——

安定的かつ  
持続可能な  
成長基盤の確立

事業ポート  
フォリオの  
多様化

ESG対応

グループ総合力で不動産関連の  
ワンストップサービスを展開

派生事業で  
グループシナジーを最大化

太陽光マンションから事業派生



不動産販売事業

不動産賃貸事業

不動産管理事業

発電事業

その他事業

2022年3月期(50期)の当期利益100億円達成を目標に、グループシナジーの最大化

損益計算書計画		2019年3月期 (47期)	2020年3月期 (48期)	2021年3月期 (49期)
不動産販売事業	(百万円)	105,700	120,920	129,950
不動産賃貸事業	(百万円)	5,500	6,000	6,300
不動産管理事業	(百万円)	4,300	5,000	5,400
発電事業	(百万円)	10,800	21,100	21,200
その他事業	(百万円)	3,700	6,980	7,150
<b>売上高合計</b>	<b>(百万円)</b>	<b>130,000</b>	<b>160,000</b>	<b>170,000</b>
<b>営業利益</b>	<b>(百万円)</b>	<b>10,700</b>	<b>13,000</b>	<b>14,500</b>
<b>経常利益</b>	<b>(百万円)</b>	<b>9,600</b>	<b>11,800</b>	<b>13,000</b>
<b>親会社株式に帰属する当期純利益</b>	<b>(百万円)</b>	<b>6,300</b>	<b>8,000</b>	<b>9,000</b>

不動産販売事業 セグメント別内訳 (売上高・売上総利益)		2019年3月期 (47期)		2020年3月期 (48期)		2021年3月期 (49期)	
		売上高	売上総利益	売上高	売上総利益	売上高	売上総利益
新築マンション分譲事業	(百万円)	60,000	13,000	76,000	16,500	84,500	18,600
新築戸建分譲事業	(百万円)	12,000	1,600	13,200	1,700	14,850	1,950
リニューアル再販事業	(百万円)	1,700	220	2,720	320	3,400	400
流動化事業	(百万円)	30,000	5,500	26,000	4,700	24,000	4,400
その他事業	(百万円)	2,000	340	3,000	400	3,200	400
<b>総合計</b>	<b>(百万円)</b>	<b>105,700</b>	<b>20,660</b>	<b>120,920</b>	<b>23,620</b>	<b>129,950</b>	<b>25,750</b>

## 基本方針

コア事業として安定的かつ持続的成長

ターゲットの再確認

竣工スケジュールの徹底管理

変化に対応した商品供給

## 首都圏

### マーケット予測

- 人口減少、少子高齢化による潜在顧客の減少
- 供給プレイヤーの寡占化進行
- 立地重視傾向の増加
- 需給バランスは良好



利便性重視傾向



### ターゲット

#### ファミリー

#### レーベンブランド方針

- 駅徒歩10分圏内
- 都心へのアクセス45分圏内
- 総戸数100戸未満
- 販売価格：43～45百万円

#### シングル・DINKS

#### ネベルブランド方針

- 駅徒歩5～8分圏内
- 都心へのアクセス30分圏内
- 総戸数50戸未満
- 販売価格：35～40百万円

## 地方都市

### マーケット予測

- 人口減少、少子高齢化による潜在顧客の減少
- コンパクトシティ化の更なる伸展
- 再開発の加速



需給バランスの適格な把握



### ターゲット

#### アクティブシニア層

#### レーベンブランド方針

- 中心市街地
- 総戸数100戸程度
- 販売価格：35～36百万円

#### ネベルブランド方針

- 中心市街地
- 総戸数100戸程度
- 販売価格：25～30百万円

## 基本方針

コア事業として安定的かつ持続的成長

ターゲットの再確認

竣工スケジュールの徹底管理

変化に対応した商品供給

## 建替事業

### マーケット予測

- 旧耐震マンションの建替増加
- 建替実績の増加

### 当社の強み

- 専門部署によるトータルサポート
- 管理受託から派生する情報



## 再開発事業

### マーケット予測

- 首都圏・地方都市での再開発事業の拡大（JV模索）

### 当社の強み

- 地方都市におけるパイオニア
- 専門部署によるトータルサポート



## 立地価値・需要の見極め

単位:百万円

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上戸数	1,503	1,619	<b>1,700</b>	<b>1,950</b>	<b>2,200</b>
売上高	52,988	60,368	<b>60,000</b>	<b>76,000</b>	<b>84,500</b>
粗利益率	20.6%	22.1%	<b>21.7%</b>	<b>21.7%</b>	<b>22.0%</b>
首都圏・近畿圏比率	52.8%	48.7%	<b>55.5%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

## 企画・提案力の強化

首都圏 近畿圏	レーベンブランド	<b>900戸</b>
	ネベルブランド	<b>200戸</b>
地方都市	レーベンブランド	<b>1,000戸</b>
	ネベルブランド	<b>100戸</b>
土地在庫	6,000~7,000戸 (3年分を常に確保)	

## 基本方針

短期回収事業として新築分譲マンション事業の補完的役割

エリア、ターゲットの再確認

根強い戸建ニーズの取り込み

短期回収サイクルの徹底

### レーベンプラッツブランド方針

- 首都圏近郊
- 駅徒歩10分圏内
- 都心へのアクセス60分圏内
- 販売価格50~60百万円

### 事業サイクルの再徹底

- 短期回収サイクルの再徹底
- スケジュール管理の厳格化  
※事業期間原則6ヶ月以内
- 粗利益率向上に向けたコスト圧縮



単位:百万円

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上戸数	275	116	<b>190</b>	<b>230</b>	<b>270</b>
売上高	11,237	6,335	<b>12,000</b>	<b>13,200</b>	<b>14,850</b>
粗利益率	15.1%	13.1%	<b>13.3%</b>	<b>12.9%</b>	<b>13.1%</b>

## 基本方針

## 拡大する中古ニーズの的確な取り込み

適正在庫の確保

ビジネスサイクルの構築

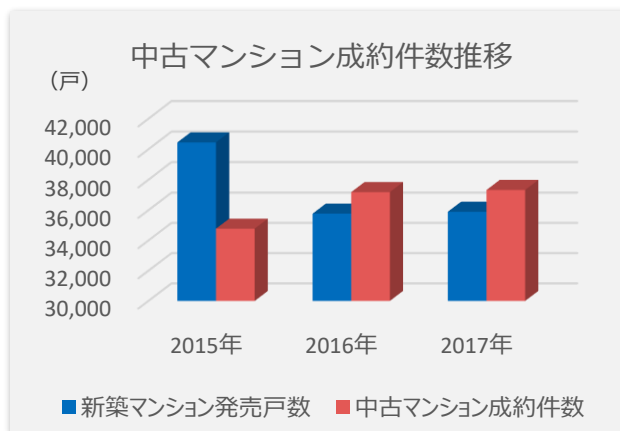
新たなニーズの取り込み

### マーケット感

- 新築の価格高騰により中古の活性化
- ライフスタイルの変化（新築志向の低下）
- 利便性の高い立地の再発掘

### 仕入方針

- エリア基準：全国を対象
- 駅徒歩10分圏内（8分）
- 販売価格：30～35百万円



単位:百万円

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
仕入戸数	18	75	150	240	300
保有戸数	-	59	160	320	500
売上高 (売却収入)	468	588	1,700	2,720	3,400
粗利益率 (売却分)	28.0%	13.4%	12.9%	11.8%	11.8%

### ビジネスモデル

#### 賃貸中のファミリータイプ物件の購入

- 空室物件より安価な仕入が可能
- 投資用ではなく実需

退去まで賃貸不動産として保有

退去後、リニューアルを実施

売却

### グループネットワークの活用

- グループ内情報ネットワークの活用
- 修繕工事のグループ内実施



## 基本方針

## 開発力を活かしたアセットの流動化

出口の多様化

バランスシートの最適化

### 開発実績

- 約500億円の投資を実施  
(2015年4月～2018年3月)

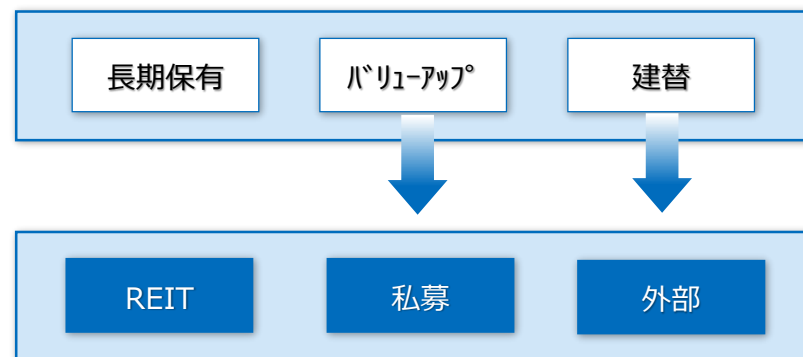


### 出口の多様化

保有アセット

賃貸

売却



### 投資方針

- 安定的かつ継続的なパイプラインの確保
- バランスシートを意識した投資基準の設定
- 外部開発の活用

単位:百万円

収益不動産	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
投資額	17,000	27,000	30,000	30,000	30,000
売却額	11,830	9,707	30,000	26,000	24,000

### REIT組成を目指す

収益構造の多様化

アセット売却後

分配金収入

+

AM・PM報酬

## 基本方針

ストック事業として安定収益の確保

### 安定収益の確保

### 出口を意識したポートフォリオの構築

#### 安定収益の確保

- ストックビジネスとして安定収益の確保
- 出口を意識した資産取得

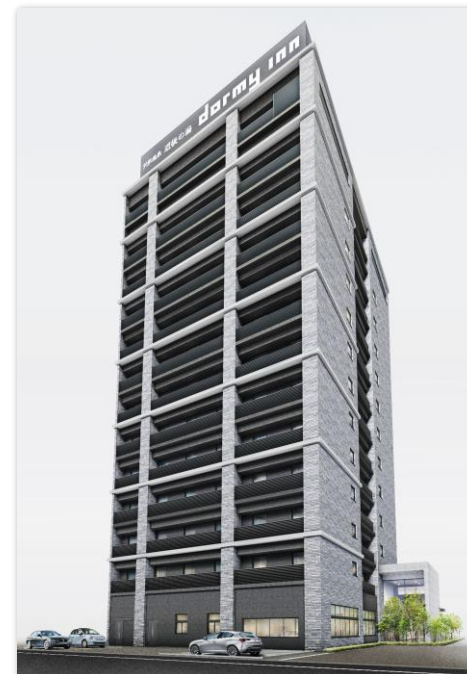
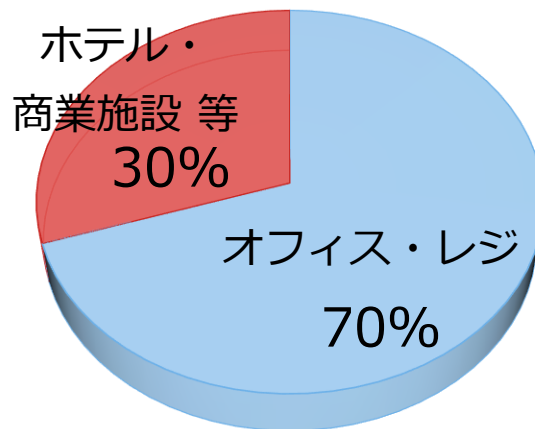
#### アセット保有方針

- 資産売却を意識したポートフォリオの構築

#### ホテル事業の伸展

- 需要の適格な把握
- 一棟貸し固定賃料による安定収益の確保
- パートナー企業の確保

アセット保有方針(割合)



単位:百万円

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高	5,056	5,472	5,500	6,000	6,300
粗利益率	25.6%	24.6%	25.5%	25.0%	25.0%

## 基本方針

## ストック事業として安定収益の確保

安定収益の確保

規模のメリット追求

他ビジネスへの派生

### 管理事業マーケット

- リプレイスの増加
- コスト競争の激化
- 管理意識の高まり

### 自社グループの強み

- 圧倒的なリプレイス取得
- 高契約継続率(99.9%)
- 管理会社へのコンサル業務

競争環境の激化

利益率の低下

管理戸数の増加  
管理から派生する収益機会

- 大規模修繕
- 保険代理業
- 管理会社コンサル など

単位:百万円

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
管理戸数	44,656	49,650	<b>53,300</b>	<b>57,600</b>	<b>61,900</b>
(グループ外比率)	42.3%	44.9%	<b>46.7%</b>	<b>48.1%</b>	<b>49.3%</b>
売上高	3,665	4,000	<b>4,300</b>	<b>5,000</b>	<b>5,400</b>
粗利益率	14.2%	12.6%	<b>13.7%</b>	<b>13.0%</b>	<b>13.0%</b>



## 基本方針

## インフラ環境の改善、安定収益の確保

### 安定収益の確保

### 周辺事業の拡大

#### 現在の環境認識

- FIT価格の下落
- 高FITライセンスの減少懸念
- セカンダリーの増加（稼働済み）
- インフラ市場規模の拡大
- 政府目標に向けた再生可能エネルギーの進展

#### 今後の展望

- 中期的に太陽光発電の規模拡大
- 他のエネルギーの検討  
風力、バイオマスなど  
(検討中、2021年3月期の稼働を目指す)
- 施設売却後に発生するフィーの取り込み

#### 売却後の収益基盤

$$\begin{array}{r}
 \text{発電収入} - \text{最低保証賃料} \\
 + \\
 \text{AM報酬} \\
 + \\
 \text{OP報酬} \\
 + \\
 \text{施設管理収入} \\
 + \\
 \text{分配金収入}
 \end{array}$$

単位:百万円

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
	累計発電数 (MW)	80	103	147	200	250
施設売却	売上高	8,405	14,687	7,000	17,000	17,000
	粗利益率	39.0%	34.5%	20.4%	15.9%	15.9%
売電収入	売上高	2,703	3,552	3,800	4,100	4,200
	粗利益率	5.9%	5.7%	5.3%	5.0%	5.0%



## 基本方針

## 他セグメントから派生する周辺ビジネスの拡大

### 規模のメリット

### 周辺ビジネスの拡大

各セグメントから派生する  
事業の拡大

不動産販売事業

▶ 販売代理手数料、仲介手数料

不動産賃貸事業

▶ ホテル賃料（直営）

不動産管理事業

▶ 修繕事業、保険代理店事業

▶ 修繕工事の増加  
（大規模修繕工事適齢期マンションの増加）

発電事業

▶ AM報酬

▶ 運用資産の増加による報酬拡大

その他事業

▶ 建築事業(土地有効活用事業等)

単位:百万円

売上高	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
販売・仲介手数料	660	436	800	1,100	1,200
運用報酬	23	262	600	800	1,000
修繕工事収入	417	718	1,000	1,600	2,000
建築工事収入	1,902	1,394	1,500	2,100	2,600



## 基本方針

## 国内事業の補完的位置づけ

### ポートフォリオの多様化

### ノウハウ蓄積

#### 当面のターゲット国

- ベトナム社会主義共和国
- 他東南アジア諸国



#### 拠点の開設

- 首都ハノイに駐在所開設  
パートナー企業の発掘  
案件情報収集  
マーケット分析  
工程管理 等

#### 投資基準の明確化

- JV企業の多様化
- 回収期間：2年～3年
- 投資額：原則1案件20億円以内

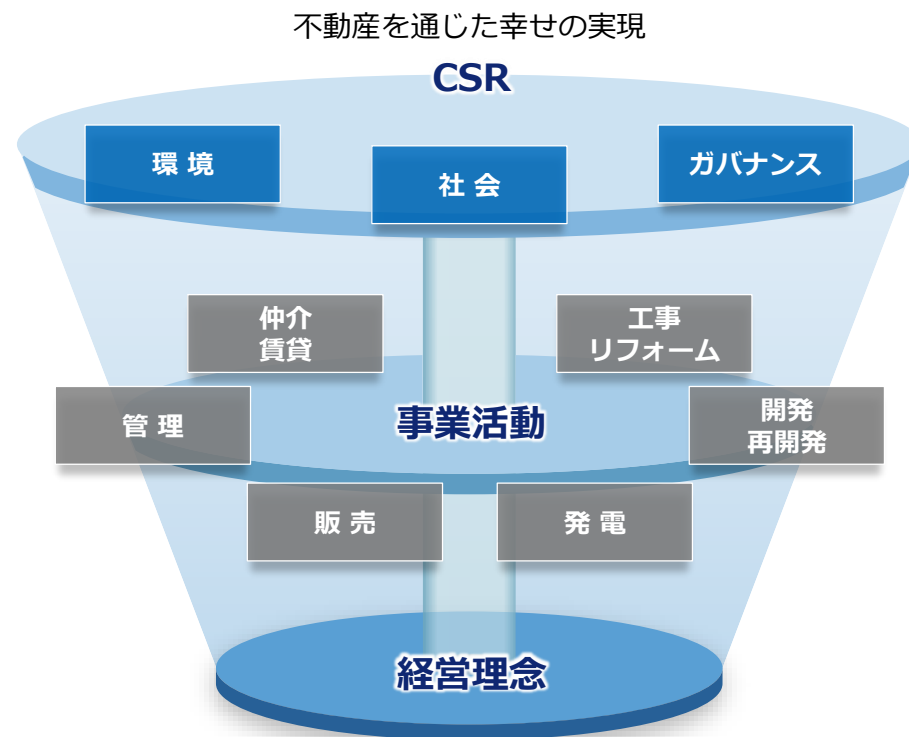
2021年3月期の投資回収を目指す



分譲事業から派生するビジネスの拡大  
(管理事業など)

## ESGへの取り組み

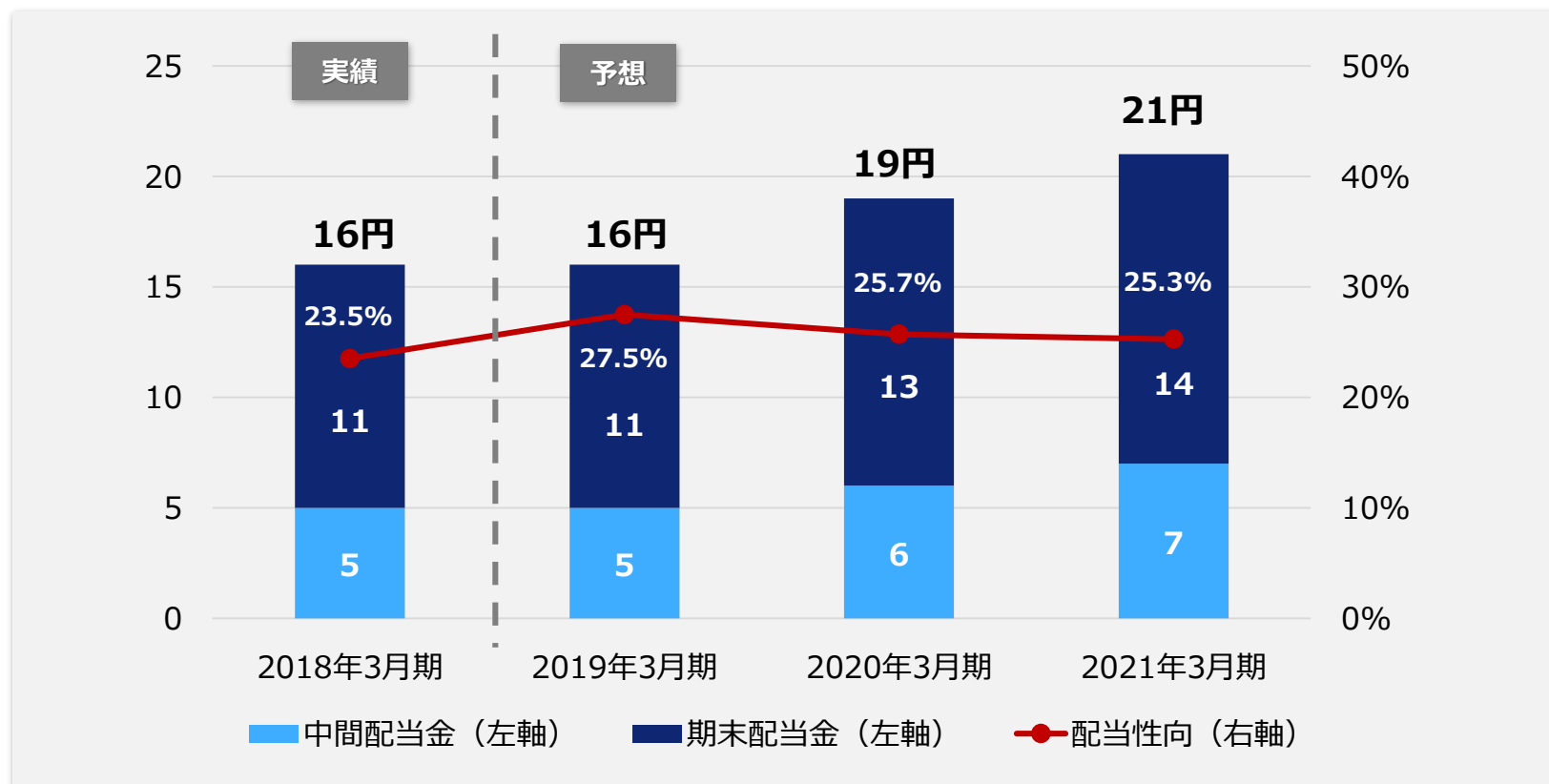
<b>環境</b> (Environment)	再生エネルギーへの取り組み (継) メガソーラー、太陽光発電を通じた地球環境対策
	自然環境保全への取り組み (新) 人と自然が共生する新たな成長リゾートの展開 ※森と水の創造によるCO2削減、地球温暖化対策
<b>社会</b> (Social)	女性活躍促進・働き方改革の整備 (継) 産休・育休・時短・フレックスタイムの導入 (新) 週37.5時間労働制・在宅勤務制度の導入 (新) モデルルームにおける一時子供預かり等の二次活用 (新) 全社約5%賃上げによる優秀な人材の確保
	地方創生・地域活性化への協力 (新) 震災エリアへ向けた継続的な復興支援
<b>ガバナンス</b> (Governance)	コーポレートガバナンスの強化 (新) 危機管理体制の見直しと構築 ※コンプライアンス・リスクマネジメント委員会
	投資家とのコミュニケーション強化 (新) 投資家向けCSRレポートの提供



「幸せを考える。幸せをつくる。」

## 基本方針 安定配当の実施

25%以上の還元



配当性向

25%~30%



本資料は2018年4月末日現在のデータに基づいて作成されております。

本資料および引き続き行われる質疑応答の際の回答、計画、予測等は、資料作成時点の当社の判断であり、その実現・達成を保証、約束するものではなく、また、その情報の正確性、完全性を保証し又は約束するものではありません。

本資料に記載された内容は、予告なしに変更されることがあります。

**お問い合わせ先**  
**総合企画本部 IR室**

**TEL** 03-6551-2130

**FAX** 03-6551-2139

**E-mail** [irinfo@leben.co.jp](mailto:irinfo@leben.co.jp)

