

2021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 島 田 和 一
(コード番号 8897 東証第一部)
問 合 せ 先 社 長 室 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、2022年3月期から2025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

2018年5月に策定いたしました中期経営計画において、「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した。概ね計画通りに進捗しておりましたが、最終年度である2021年3月期においては、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い営業活動等を自粛した事などが影響し、計画未達となっております。現時点では、新型コロナウイルス感染症の収束時期は不透明ではございますが、アフターコロナを見据えた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

新たな中期経営計画の7本の柱として「コア事業のさらなる拡大」、「グループシナジーの最大化」、「事業ポートフォリオの最適化」、「安定的な財務基盤の確立」、「DX推進による生産性の向上と新たなサービスの創出」、「ESGへの積極対応」、「人材育成とやりがいのある職場環境の構築」を掲げ、全てのステークホルダーから信頼される企業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

50th
50年の感謝を込めて

タカラレーベングループ 中期経営計画

2022年3月期～2025年3月期
証券コード：8897



Takara Leben

幸せを考える。幸せをつくる。

2021年5月14日

© Takara Leben group.

**PART
00**

目次

00

**PART
01**

策定にあたり P.02

01

**PART
02**

方針 P.22

02

**PART
03**

セグメント別戦略 P.29

03

**PART
01**

策定にあたり

1-1

前中期経営計画レビュー

1-2

創業50周年に向けた取り組み

1-3

環境認識

00

01

02

03

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

新築分譲マンションを全国で**2,000戸以上供給**できる体制を構築

他社物件からのリプレイスを積極化し、**計画を上回る管理戸数**を受託



事業ポートフォリオの
多様化

流動化事業が第2の柱に成長

インフラファンド、REIT、私募など、**ファンドビジネス**が伸展



ESG対応

再生可能エネルギーを活用した**発電事業**の継続的な展開

重要課題の特定とKPIを策定し、**ESG対応を積極化**



1 期目

2019年3月期

概ね計画通りの着地

- ・売上高、当期純利益は計画達成
- ・全国展開に伴う販売経費や人件費の増加で、営業利益、経常利益は未達成

2 期目

2020年3月期

期末にかけて新型コロナウイルス感染症の影響が
出始め、一部ホテル資産の
評価損を計上

- ・売上高は計画達成、過去最高を記録
- ・ホテル資産に関して、1,008百万円の低価法、2,071百万円の減損損失を計上し、利益は未達成

3 期目

2021年3月期

新型コロナウイルス感染症
の影響が拡大

- ・コア事業である新築分譲マンション事業では、実需は旺盛で過去最高の売上高、引渡戸数を記録
- ・発電事業において、案件の厳選と工期の遅れに伴う施設売却時期の後ろ倒し

新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった2021年3月期は大幅な計画未達。

計画	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		130,000	160,000	170,000
売上総利益		26,400	31,500	34,500
営業利益		10,700	13,000	14,500
経常利益		9,600	11,800	13,000
親会社株主に帰属する当期純利益		6,300	8,000	9,000



実績	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		132,005	168,493	148,397
売上総利益		26,886	30,516	29,928
営業利益		10,046	11,901	10,789
経常利益		9,027	11,201	9,933
親会社株主に帰属する当期純利益		6,426	5,361	4,693

2020年3月期末頃より新型コロナウイルス感染症による生活様式の変化やニーズの変化は確認されたものの、実需面のニーズは底堅く、競合環境の厳しい戸建事業を除いて概ね好調。

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
不動産販売事業				
新築分譲マンション	○	○	△	実需向けマンションの購入意欲は旺盛で、年間2,000戸の供給体制を構築
新築戸建分譲	×	×	×	競合プレイヤーが多く苦戦、供給エリアを厳選し体制を再構築
リニューアル再販	○	○	○	拡大する中古ニーズを取り込み順調に拡大、期末保有戸数も増加
流動化	○	○	○	仕入、売却ともに拡大、自社開発物件は高い利益率
その他	○	○	○	土地売却など、概ね計画通り

発電事業において一部スケジュールの遅れがあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響は殆ど無く、概ね計画通りに推移。

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
不動産賃貸事業	○	○	△	流動化の売却伸展に伴い減少
不動産管理事業	○	○	○	積極的なリプレイス取得により他社物件を取り込み、計画を達成
発電事業（施設売却）	○	○	×	竣工時期の後ろ倒しに伴う施設売却時期のずれ
発電事業（売電収入）	△	○	△	竣工後間もない減価償却費の影響で粗利益の減少
その他事業	○	○	○	インフラファンド、REITの規模拡大に伴う報酬の増加、工事収入の拡大

実需向け新築分譲マンション需要は旺盛で、売上高は順調に拡大。

計画	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		60,000	76,000	84,500
売上総利益		13,000	16,500	18,600
粗利益率		21.7%	21.7%	22.0%
売上戸数		1,700戸	1,950戸	2,200戸
大都市圏比率		55.5%	50.0%	50.0%



実績	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		57,203	77,171	79,435
売上総利益		11,977	15,650	17,339
粗利益率		20.9% (21.1%)	20.3% (20.2%)	21.8% (21.8%)
売上戸数		1,656戸	1,955戸	2,129戸
JV除外戸数		1,475戸	1,913戸	1,965戸
大都市圏比率		57.8%	42.7%	49.6%

※粗利益率の()内は低価法の影響を除いた比率

仕入エリアや価格設定がエリアニーズとミスマッチしてしまったため、全期間で未達成。

計画	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		12,000	13,200	14,850
売上総利益		1,600	1,700	1,950
粗利益率		13.3%	12.9%	13.1%
売上戸数		190戸	230戸	270戸



実績	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		8,817	7,808	5,329
売上総利益		701	720	523
粗利益率		8.0%	9.2%	9.8%
売上戸数		131戸	154戸	110戸

拡大する中古マンション需要を取り込み、計画を大幅に上回る利益を計上。
一方で、最終年度は新型コロナウイルス感染症の影響により仕入目標は未達。

※売却分	計画	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高			1,700	2,720	3,400
売上総利益			220	320	400
粗利益率			12.9%	11.8%	11.8%
仕入戸数			150戸	240戸	300戸
期末保有戸数			160戸	320戸	500戸



※売却分	実績	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高			3,305	3,431	3,866
売上総利益			537	421	613
粗利益率			16.3%	12.3%	15.9%
仕入戸数			257戸	271戸	140戸
期末保有戸数			229戸	386戸	397戸

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響で投資活動を慎重に進めたため、投資額については計画を下回っておりますが、利益計画については、全期間達成。

計画	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
投資額		30,000	30,000	30,000
売却額		30,000	26,000	24,000
売上総利益		5,500	4,700	4,400
粗利益率		18.3%	18.1%	18.3%



実績	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
投資額		34,147	30,200	20,272
売却額		33,502	37,854	22,376
売上総利益		7,235	4,828	6,204
粗利益率		21.6%	12.8% (15.4%)	27.7%

※粗利益率の()内は低価法の影響を除いた比率

土地売却等の積み重ねで概ね計画を達成。

計画	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		2,000	3,000	3,200
売上総利益		340	400	400
粗利益率		17.0%	13.3%	12.5%



実績	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		1,993	3,382	6,193
売上総利益		608	997	205
粗利益率		30.5% (22.7%)	29.5% (30.1%)	3.3% (9.1%)

※粗利益率の()内は低価法の影響を除いた比率

流動化の売却伸展に伴い、賃貸売上高は減少。

計画	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		5,500	6,000	6,300
粗利益率		25.5%	25.0%	25.0%



実績	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		5,829	5,965	5,753
粗利益率		20.7%	26.7%	20.6%

自社物件だけでなく、他社物件のリプレイス取得を強化し、計画達成。

計画	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		4,300	5,000	5,400
粗利益率		13.7%	13.0%	13.0%
管理戸数		53,300戸	57,600戸	61,900戸
グループ外比率		46.7%	48.1%	49.3%



実績	(百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高		4,512	5,046	5,446
粗利益率		14.0%	11.4%	9.5%
管理戸数		54,036戸	59,747戸	66,037戸
グループ外比率		47.4%	49.5%	51.3%

新型コロナウイルス感染症の影響による竣工時期の後ろ倒しに伴う施設売却時期のずれと
竣工後間もない減価償却費が影響し未達成。

計画 (百万円)		2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	実績 (百万円)		2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期
施設売却	売上高	7,000	17,000	17,000	施設売却	売上高	6,100	15,983	7,688
	売上総利益	1,430	2,700	2,700		売上総利益	1,414	3,020	973
	粗利益率	20.4%	15.9%	15.9%		粗利益率	23.2%	18.9%	12.7%
売電収入	売上高	3,800	4,100	4,200	売電収入	売上高	4,694	4,999	5,797
	売上総利益	200	200	210		売上総利益	8	116	▲290
	粗利益率	5.3%	5.0%	5.0%		粗利益率	0.2%	2.3%	▲5.0%
累計発電数		147MW	200MW	250MW	累計発電数	稼働済発電 規模（累計）	119MW	125MW	206MW
						発電規模 （累計）	150MW	206MW	240MW

概ね計画通りに推移したが、2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響あり。

売上高計画 (百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
販売・仲介手数料	800	1,100	1,200
運用報酬・取得報酬	600	800	1,000
修繕工事収入	1,000	1,600	2,000
建築工事収入	1,500	2,100	2,600

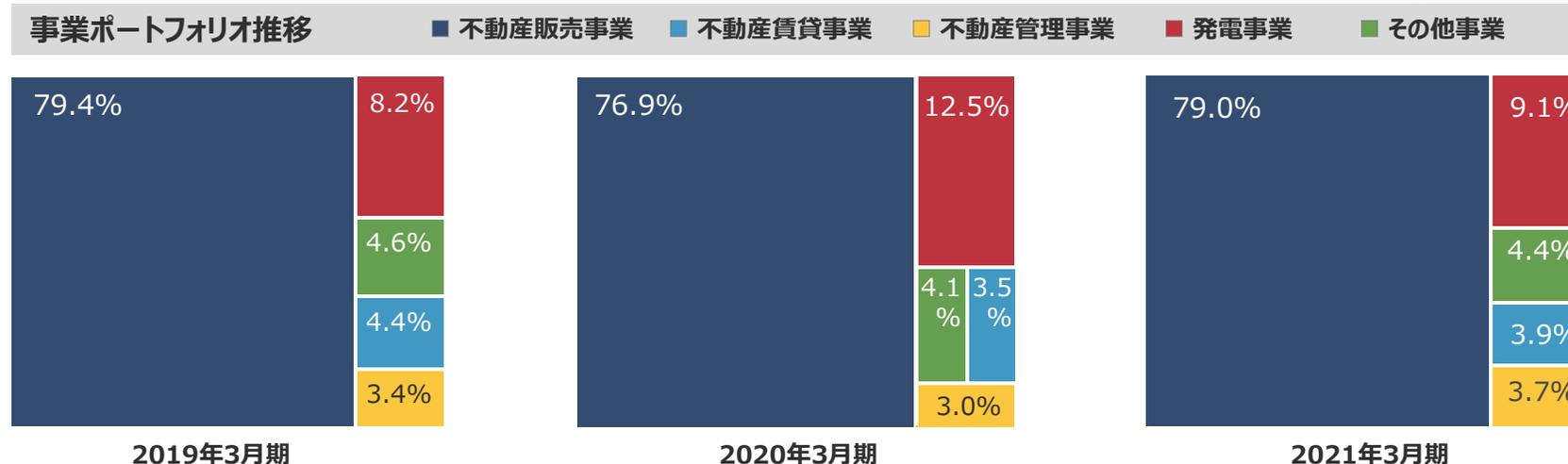


売上高実績 (百万円)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
販売・仲介手数料	725	760	1,006
運用報酬・取得報酬	1,037	994	865
修繕工事収入	1,546	1,429	1,113
建築工事収入	1,597	2,652	2,326

自己資本比率は計画に届かなかったものの、資産の評価損を除けば、概ね達成。

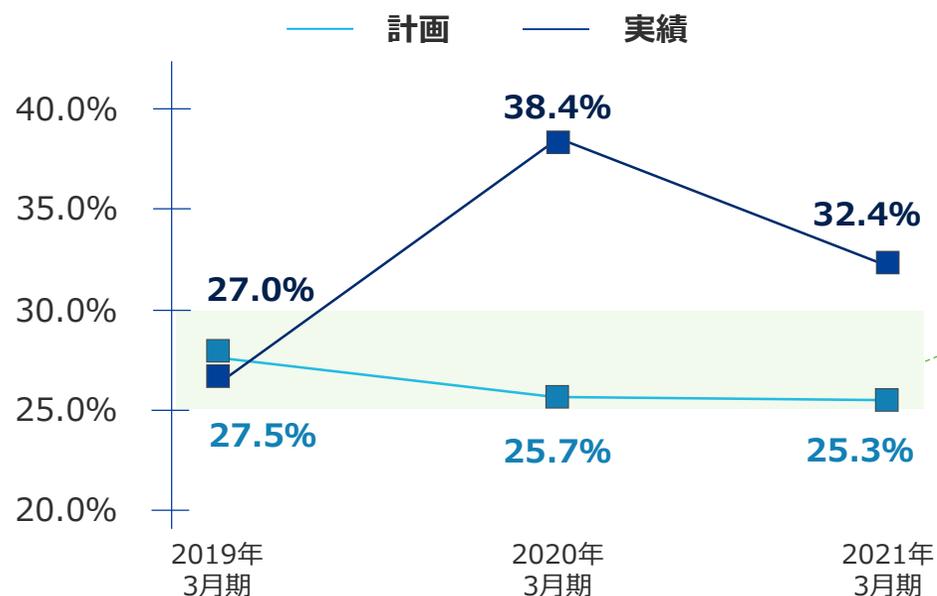
	中期経営計画	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
自己資本比率 (%)	30% (2021年3月期末)	25.6	25.9	26.5%
LTV (%)	60%未満 (每期3月末)	60.5	58.3	58.0%
D/Eレシオ (倍)	3倍未満 (每期3月末)	2.3	2.2	2.2
ROE (%)	15% (每期)	14.3	10.9 (17.2%) [※]	9.0% (13.9%) [※]

※特殊要因を除く(評価損等)



通期で25%以上の配当性向を達成。
 今後も株主還元を最重要課題の1つと位置づけ、適正な還元を継続する。

配当性向 25~30%



計画	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
年間配当金	16円	19円	21円

⇓

実績	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
年間配当金	16円	19円	14円

15の重要課題を特定し、KPIを策定。

CSR重要テーマ	重要課題	関連するSDGs目標	方針
価値あるライフスタイルの創造 新たな価値の創造により、人々の暮らしの豊かさの向上に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ●生活の多様化・グローバル化への対応 ●少子高齢化・人口減少に伴うビジネスモデルの変化への対応 		<ul style="list-style-type: none"> ●社会課題やニーズの変化に対応した商品・サービスの提供。 ●「LEBEN」「NEBEL」ブランド等、居住者と周辺環境の調和したライフスタイルの提供。
コミュニティの形成 地域社会・取引先・従業員など、ステークホルダーとのコミュニティを形成し、皆さまと共に発展します。	<ul style="list-style-type: none"> ●都市開発・街づくり ●コーポレートガバナンス体制の構築と維持 ●コンプライアンスの推進 ●従業員の健康管理 ●多様な人材の活躍推進 		<ul style="list-style-type: none"> ●地方都市再生事業を通じた都心部と地方をつなぐ地方活性化への貢献。 ●リスク評価・管理の徹底によるリスク対応能力の向上。 ●多様な人材が活き活きと働ける機会・環境の提供。 ●ステークホルダーとの対話を重視した、社会ニーズに応える企業活動。
高品質で快適な空間の提供 お客さま満足度の高い商品の提供を通じて、お客さまの快適で安全な生活を支えます。	<ul style="list-style-type: none"> ●安心・安全な製品とサービスの提供 ●お客さま満足度の向上 ●建物価値の向上 		<ul style="list-style-type: none"> ●独自サービス品質管理システム(SQMS®)活用によるお客さま満足度の向上。 ●住まいに必要な性能を追求した、デザイン性と居住性を兼ね備えた住まいづくり。 ●建物の快適性・機能性・安全性を向上させる定期修繕やリノベーションを通じた建物価値の向上。
環境・文化の醸成 環境問題に積極的に取り組むことで持続可能な社会へ貢献するとともに、学問・芸術などの精神活動の機会提供を通じて、生活水準の向上に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ●環境・文化に配慮した建物と空間の提供 ●地球温暖化への対応 ●再生可能エネルギーへの取り組み ●資源の有効活用 ●災害への対応 		<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー発電事業や環境性能の高い住宅供給を通じた温室効果ガス排出の削減。 ●耐震性・防火性を備えた自然災害に強い住宅の提供。 ●ステークホルダーへの文化的活動の機会提供。

KPI

大きな節目を迎えるにあたり、ステークホルダーの皆様とのリレーションおよび社員のエンゲージメント強化を図るべく「創業50周年プロジェクト」を推進中。

50周年ロゴの策定



企業ロゴであるハーモニックサークルの輪のイメージと街並みの印象をデザイン。輪は太陽のようにタカラレーベンが街に寄り添う様子を示しており、下部の五重線は50年で培ってきたものが、街と会社の更なる飛躍に繋がることを表現している。

【第1弾】ラッピングトレイン

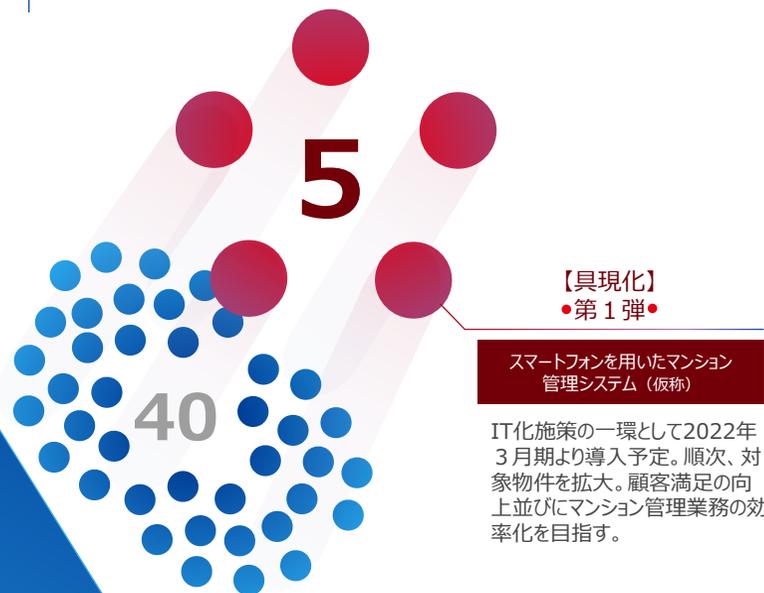


50周年プロジェクト第1弾として、50周年ロゴをデザインした「50周年記念ラッピングトレイン」の運行が2021年4月1日～2022年3月（予定）の期間限定で開始。（※1）

※1 都電荒川線（三ノ輪橋～早稲田間：12.2km）。駅、及び駅員への問い合わせはご遠慮ください。

新常識開発プロジェクト

「ライフスタイルに、新常識を。」を体現する新事業・サービス等のアイデアを社内公募。40の企画案から最終的に5つの企画案が採用され、具現化に向けた取り組みが進行中。



少子高齢化やスマートシティの推進等、従前より広がりつつある市場構造変化に加え、新型コロナウイルス感染症の蔓延を機に新たな価値観が誕生。新型コロナウイルス感染症の収束不透明感の中にも確かな事業機会が存在。



機会

脅威

不動産業界のデジタル化黎明期

実需層の底堅い購買意欲

低金利政策の継続

インバウンド需要の減少

長期にわたるコロナ禍

戸建ニーズの増加

再エネ市場の活性化期待

建築費の高止まり

少子高齢化

00

01

02

03

**PART
02**

方針

2-1

経営理念、長期ビジョン

2-2

グランドデザイン

2-3

中期経営計画 業績（数値）目標

2-4

経営指標

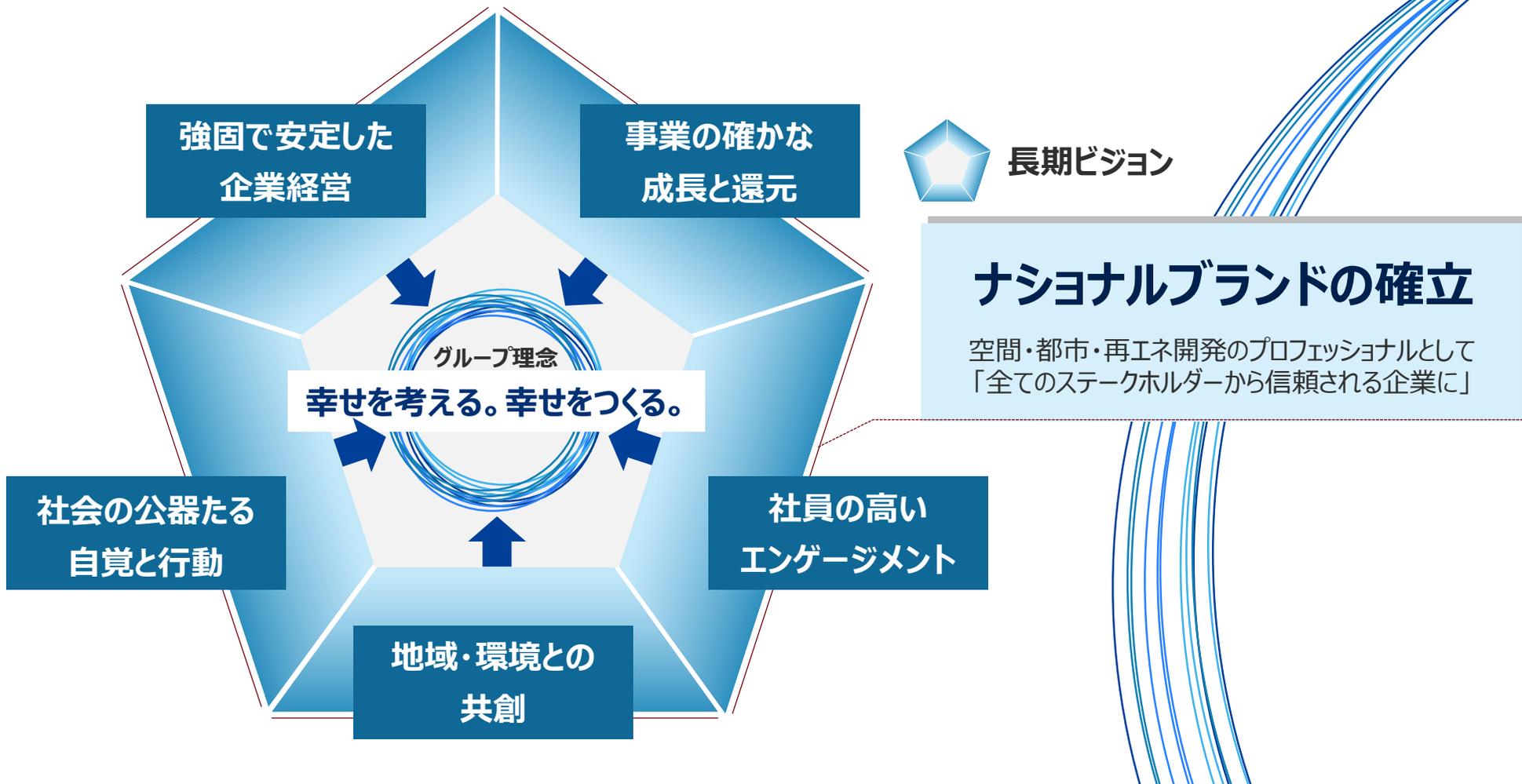
2-5

ESG対応

2-6

株主還元

社会の公器たる企業としての責任や持続可能な社会の実現に向けた行動等、利益拡大のみに留まらない、次の10年を見据えた長期ビジョンを策定。





01. ● コア事業のさらなる拡大

02. ● グループシナジーの最大化

03. ● 事業ポートフォリオの最適化

04. ● 安定的な財務基盤の確立

05. ● DX推進による生産性の向上と新たなサービスの創出

06. ● ESGへの積極対応

07. ● 人材育成とやりがいのある職場環境の構築

■全体サマリ

単位：百万円

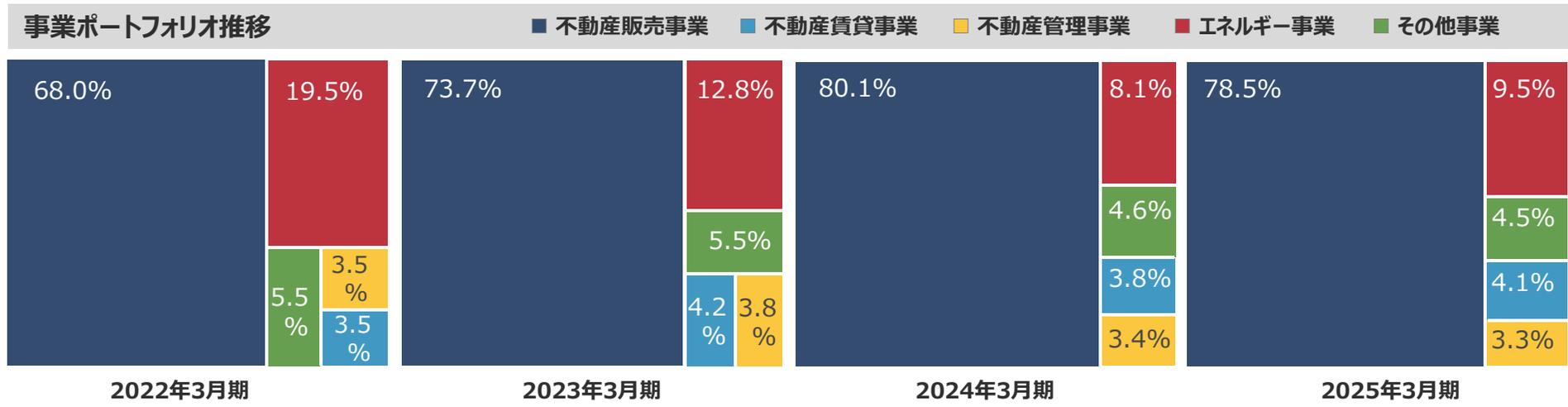
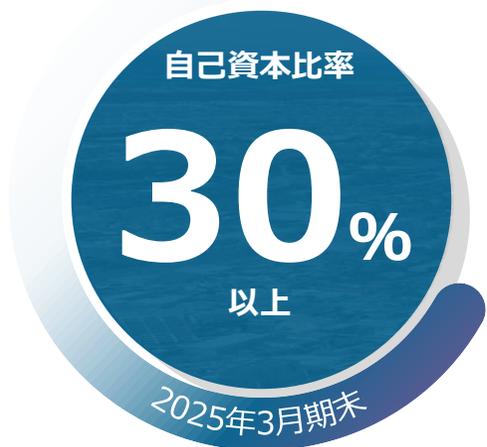
損益計算書計画	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
売上高	158,600	155,200	187,100	203,700
売上総利益	29,100	28,400	35,200	38,700
営業利益	7,900	8,000	13,200	15,700
経常利益	7,100	7,400	12,500	15,000
親会社株主に帰属する当期純利益	4,800	5,000	8,500	10,000

■セグメント別

売上高・売上総利益 内訳	2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期	
	売上高	売上総利益	売上高	売上総利益	売上高	売上総利益	売上高	売上総利益
新築分譲マンション事業	70,000	14,000	58,000	12,000	93,500	19,500	101,500	21,500
新築戸建分譲事業	8,900	900	11,000	1,500	12,200	1,600	13,500	1,800
リニューアル再販事業	5,900	900	6,400	1,000	7,100	1,100	8,500	1,300
流動化事業	22,000	3,100	38,000	5,400	36,000	5,100	36,000	5,100
不動産販売その他事業	1,100	200	1,000	300	1,000	300	1,000	300
不動産賃貸事業	5,400	1,600	6,500	2,000	7,100	2,200	8,100	2,600
不動産管理事業	5,500	600	5,900	600	6,300	700	6,700	800
エネルギー事業（※）	31,000	4,500	19,900	1,900	15,200	900	19,200	1,300
その他事業	8,800	3,300	8,500	3,700	8,700	3,800	9,200	4,000

※エネルギー事業：本計画書より、発電事業から名称変更

コア事業である不動産販売事業のさらなる拡大を主軸としながら、電力の相対取引への参入や管理戸数の拡大等、ストック・フィー事業の成長も目指す。



各領域において設定したKPIの項目は全43項目。
達成度合いに応じてストレッチ等の見直しを図りながら、ESGへの積極的な取り組みを進める。

価値あるライフスタイルの創造



- 1 海外での新築分譲マンション供給
- 2 NEBEL供給
- 3 ライフスタイルに対する新たなサービスの提案

高品質で快適な空間の提供



- 1 SQMS®マスター育成（運営管理部門以外）
- 2 住宅性能評価書の取得率
- 3 サプライヤー調査の結果
- 4 業務プロセス及び品質基準に関する不適合件数
- 5 予防処置に関する共有会の実施
- 6 災害度数率・休業度数率（対象：(株)レーベンコミュニティ従業員）
- 7 休業災害件数（対象：(株)日興タカラコーポレーション従業員）
- 8 顧客満足度調査の実施
- 9 安全大会
- 10 安全パトロール（安全確認）
- 11 安全衛生研修の実施回数（研修対象：(株)レーベンコミュニティ従業員）
- 12 災害度数率・休業度数率（対象：(株)日興タカラコーポレーションサプライヤー）

コミュニティの形成



- 1 再開発事業取り組み件数
- 2 障がい者雇用率
- 3 女性管理職比率
- 4 地域社会への協賛
- 5 取締役会実効性評価の実施
- 6 コーポレートガバナンス体制の充実・強化
- 7 クローバック条項の導入検討
- 8 腐敗防止の教育・研修の実施
- 9 人権課題に対する役員・従業員の理解促進
- 10 不利益取り扱い発生件数
- 11 アンケートによる内部通報制度の認知率の把握
- 12 健康診断受診率
- 13 ストレスチェック受診率
- 14 有給休暇取得率
- 15 出産・育児休暇の復職率
- 16 1人当たりの研修時間
- 17 営業スタッフアンケート満足度

環境・文化の醸成



- 1 総発電規模
- 2 ZEHマンション認証取得
- 3 CASBEE認証の取得
- 4 環境方針の策定
- 5 CO2排出量取得・開示
- 6 CO2排出削減目標設定
- 7 省エネ等級（フラット35）の認証件数
- 8 文化醸成への協賛
- 9 メガソーラー発電所の新規稼働発電量
- 10 資源・水の有効利用の最大化
- 11 BCP対策のマニュアル策定

前計画に引き続き利益還元を最重要課題の1つと位置づけ、
業績に応じた適正な配当を安定的かつ継続的に実施。

配当性向



30~35%



配当	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
期末	11円	13円	10円	10円	10円	18円	21円
中間	5円	6円	4円	4円	4円	6円	7円

01

02

03

PART 03

セグメント別戦略

3-1

新築分譲マンション事業

3-2

リニューアル再販事業

3-3

流動化事業

3-4

エネルギー事業

3-5

不動産管理事業

3-6

その他事業



セグメント	1期目 2022年3月期	2期目 2023年3月期	3期目 2024年3月期	4期目 2025年3月期
新築分譲マンション事業	仕入・商品企画・販売の一貫体制確立 全国展開に向けた拠点拡大	建築費コントロール	2,400戸の売上計上	2,600戸の売上計上
流動化事業		長期保有収益不動産の開発 安定的な投資の実施	安定的に毎期50億円の粗利益を計上	
エネルギー事業	FITに基づく発電施設開発 オンサイトPPAへの取り組み	FITに基づく発電施設開発 オフサイトPPAへの取り組み	FITに基づく発電施設開発 オン・オフサイトPPAへの取り組み マイクログリッドへの取り組み	

全国安定供給体制の再構築。 中期的に2,500戸の売上計上を目指す。

組織最適化を含む全国の仕入・商品企画・販売体制の強靱化



方針 水平展開によるターゲットの多様化

全国展開の更なる推進並びに様々なニーズに対応する為の新ブランド開発等によりターゲット層を拡大

LEBEN 住まう方々の「人生=Leben」まで考え抜いたメインブランド

THE LEBEN 更なるクオリティへの希求によりハイアベレージなグレードの住まいを実現

NEBEL 多様化した暮らしの在り方を捉えた都市型コンパクトマンション

+ 市場シェア並びに顧客満足度の更なる拡大を図るべく新ブランド開発に取り組む

新設 名古屋営業所

全国8拠点体制で安定した継続供給を推進

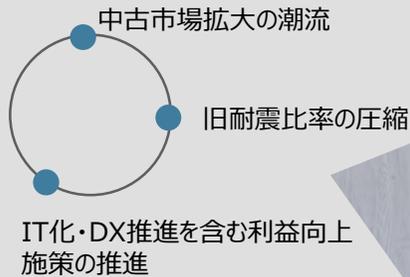


分譲マンション事業に加えて、注目度の高い駅前再開発ならびに老朽化マンション再生プロジェクト等、再開発事業への積極参入を推進。



	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
売上戸数 (戸)	2,129	1,800	1,500	2,400	2,600
売上高 (百万円)	79,435	70,000	58,000	93,500	101,500
粗利益率	21.8%	20.0%	20.7%	20.9%	21.2%
大都市圏比率	50.0%		50.0%		

安定的なリニューアルビジネスサイクルの確立。 保有戸数800~1,000戸を目指す。

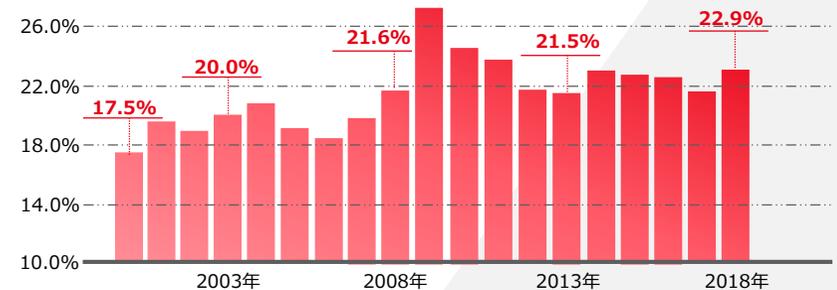


	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
仕入戸数 (戸)	140	213	370	430	490
売上戸数 (戸)	129	170	200	220	260
期末在庫 (戸)	397	440	610	820	1,050
売上高 (百万円)	3,866	5,900	6,400	7,100	8,500
粗利益率	15.9%	15.3%	15.6%	15.5%	15.3%

背景 中古マーケットの拡大・活性化

積極的な在庫確保を進め、新築分譲マンションに次ぐ柱としての成長促進を図る。

既存住宅流通シェア（対 新築着工戸数<持家系>）※1



※1 [出典] 政府統計の総合窓口(e-Stat) (<https://www.e-stat.go.jp/>) 「住宅・土地統計調査」を基に当社にて加工・作成

毎期300～500億円ペースの投資を継続。
賃貸レジ開発を積極的に推進。

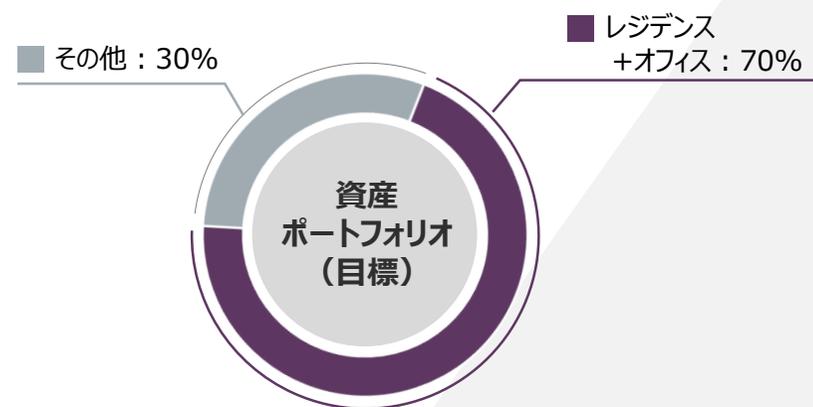


	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
投資額 (百万円)	20,272	25,000	30,000	35,000	40,000
売却額 (百万円)	22,376	22,000	38,000	36,000	36,000

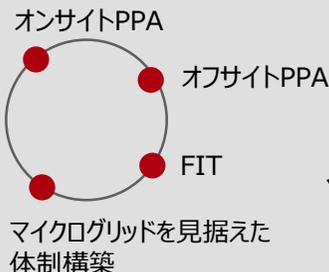
方針① 環境に配慮した物件開発

環境に配慮した新規開発の推進
新規開発案件のCASBEE認証の取得

方針② 資産ポートフォリオの最適化



脱FITに向けたビジネスモデルの構築。 電力の相対取引への積極的参入。



	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	
施設売却	売上高 (百万円)	7,688	23,260	11,000	6,000	10,000
	粗利益率	12.7%	16.9%	12.7%	6.7%	8.0%
売電	売上高 (百万円)	5,797	7,740	8,900	9,200	9,200
	粗利益率	▲5.0%	7.2%	5.6%	5.4%	5.4%

発電規模 (累計MW)

2025年3月期末

2021年3月期末
240



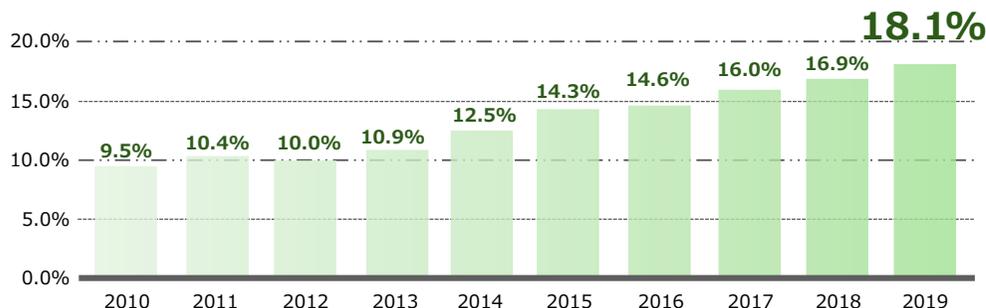
360

構想 PPA / マイクログリッド構想

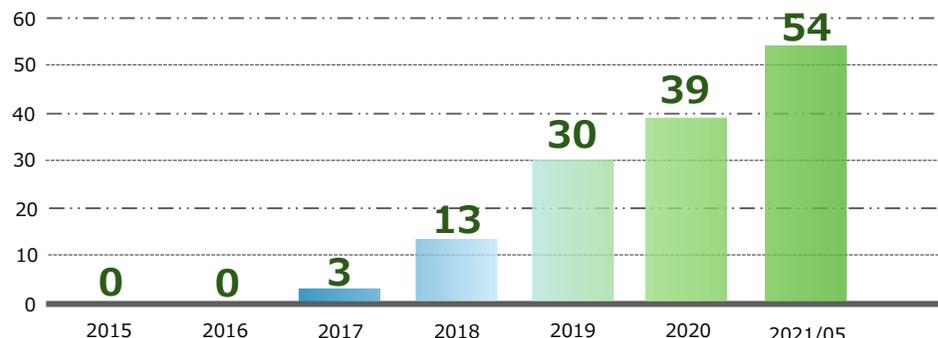
日本国内における再生可能エネルギーの更なる高まりに応えるべく構想の実現を目指す。法令上一部未解禁ならびに未確定の事項も含む。左記事業計画（数値目標）には上記構想から生ずる売上高の予想等は未反映。

再生可能エネルギー市場は世界的な脱炭素化の流れや発電・蓄電効率向上等の技術発展により拡大傾向が継続。特に太陽光エネルギーについては第5次エネルギー基本計画において主力電源化を目指す事が方針として定められており、FIP制度への移行による市場価格の需給連動含め、さらなる市場の成長・拡大が見込まれる。

総発電量に占める「再生可能エネルギー※1」シェア推移※2



RE100参加企業数推移（日本/累計）※3



電力の相対取引 PPAモデル

PPAモデル※4

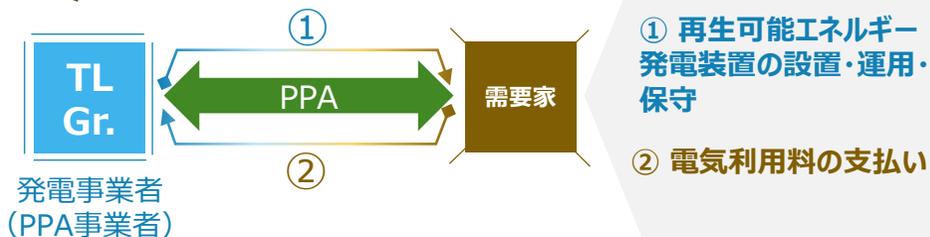
オンサイト PPA

需要家敷地内に発電施設を設置
主に専用電線を用いる

オフサイト PPA

需要家敷地外の発電施設より送電
一般送電網を用いる事が多い

オンサイトPPAモデル



※1 再生可能エネルギー：水力+太陽光+風力+地熱+バイオマス

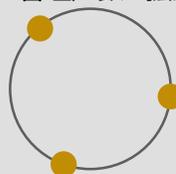
※2 [出典]経済産業省資源エネルギー庁ホームページ (<https://www.enecho.meti.go.jp/>) 「総合エネルギー統計（時系列表）」より当社にて加工・作成

※3 [出典] RE100ホームページ (<https://www.there100.org/>) 及びJCLPホームページ (<https://japan-clp.jp/>) より当社にて加工・作成

※4 PPA(Power Purchase Agreement)：発電事業者と需要家間で締結する電力購入契約

ストック事業の柱として引き続き管理戸数を増加。
管理戸数計80,000戸超を目指す。

管理戸数の拡大継続



収益性向上に向けた
構造改革

派生ビジネスの強化



	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
管理戸数 (戸)	66,037	70,000	74,500	78,800	83,000
Gr外 比率	51.3%	52.0%	52.5%	53.0%	53.5%
売上高 (百万円)	5,446	5,500	5,900	6,300	6,700
粗利益率	9.5%	10.9%	10.2%	11.1%	11.9%



戸建事業



海外事業

エリアマーケティングの強化による仕入・供給体制の再構築

エリアマーケティング強化 需給バランスの見極めならびに仕入エリアの厳選

数値目標



ベトナムを中心とした海外事業の継続展開

ベトナム主要2拠点

ハイフォン、ハノイ

事業の多様化

新築分譲マンション事業、不動産管理事業、
リニューアル再販事業 等

その他事業

AMフィー・修繕工事の拡大、自社ホテルブランドの確立

04

安定的な財務基盤の確立



強固な
バランス
シートの
構築

- **エリア毎の金融機関ネットワーク構築**
- **資金調達手法の多様化**
- **オフバランススキームの積極的活用**
- **成長投資資金の確保**

05

DX推進による生産性の向上と 新たなサービスの創出

グループ
ICT推進

DX
推進

生産性
向上

グループ
セキュリ
ティ強化

取り組み例

スマートフォンを利用したマンション管理システムの導入やマンション事業推進業務のIT化等

● **マーケティング機能のAI化への挑戦とDX推進による新サービスの創出**

● **Withコロナ他、働き方改革に対応したグループ間ICTの推進によるシームレスな職場環境の整備**

● **グループICTの推進とセキュリティ体制の再強化**

● **各種業務のデジタル化の推進による生産性の向上**

06

ESGへの積極対応

環境への 配慮	ガバナンス 対応
カーボン ニュートラル	リスク マネジメント 対応

- エネルギー事業の推進及び環境データ等の非財務情報の開示促進
- グループ内カーボンニュートラルの実現に向けた各種施策の実施
- 社外取締役比率ならびに女性取締役比率の向上等、コーポレートガバナンスへの対応
- リスクマネジメント体制の構築および強化

07

人材育成とやりがいのある 職場環境の構築

人材育成

働き方
改革

50周年
プロジェクト

エンゲージ
メント
強化

- **キャリア開発プログラム**の推進
- **働き方改革**への積極的な対応
- **50周年PJ等**インナーブランディングの推進による**エンゲージメント**の強化

本資料は2021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。

本資料に記載の計画および予測等は、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。なお、2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」を適用しておりますが、前期実績値との比較における影響は軽微のため、考慮しておりません。

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。



お問合せ先

社長室

TEL

03-6551-2130

FAX

03-6551-2139

E-mail

ir.info@leben.co.jp