平成 24 年９月 24 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　村 山　義 男
（コード番号　8897　東証第一部）
問合せ先　取締役　執行役員経営企画室長
北川　智哉
（TEL 03－5324－8720）

株式会社タカラレーベングループ　新中期経営計画

「Takara Leben Next Stage 2016」策定のお知らせ

当グループは、平成28年３月期までを対象とした新たな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通りお知らせいたします。

記

１．新中期経営計画策定の背景

平成 22 年８月に策定した「Takara Leben Building Action 2011」で掲げた、再成長へ向けた戦略・戦術の再構築をテーマに、「仕入」、「商品」、「販売」、「財務」の４つの戦略を有機的に連鎖させることで、バリューチェーン（価値連鎖）を築き絶対的収益基盤を確立することを目標とし、様々な施策を実施してまいりました。その結果、平成 24 年３月期には、現預金および純資産が過去最高となり、自己資本比率も 30%台を回復するに至りました。

そのため当社は、再成長へ向けた戦略・戦術の再構築は達成したものと考え、当初計画より一年前倒しで新たな中期経営計画を策定することといたしました。

２．コンセプト

太陽光発電マンションのパイオニアとして「再成長の道のりを確固たるものに」をテーマに、大幅な組織変更を伴わない着実な安定成長を目指してまいります。

※主な施策等に関しましては、添付の資料をご参照願います。

以　上

Takara Leben Next Stage 2016

「再成長の道のりを確固たるものに」

～太陽光発電マンションのパイオニアとして～

Takara Leben

目次

■ 前中期経営計画レビュー ・・・・・・ 1P

■ 新中期経営計画 ・・・・・・ 7P

■ 具体的戦略 ・・・・・・ 11P

■ 外部要因の変化への対応 ・・・・・・ 21P

■ 業績目標 ・・・・・・ 26P

■ 配当/資本政策 ・・・・・・ 28P

前中期経営計画レビュー

新中期経営計画

具体的戦略

外部要因の変化への対応

業績目標

配当/資本政策

前中期経営計画レビュー①

テーマ	「回復」と「再成長」をかけた軌道修正の１年	「再成長」へ向けた戦略・戦術の再構築	
年　度	38期 2010年3月期	39期 2011年3月期	40期 2012年3月期	41期 2013年3月期

実施施策

仕入戦略	商品戦略	販売戦略	財務戦略
「3つの基準」による仕入の厳選	短期回収事業推進による収益基盤の向上	安定した事業計画と強固な収益体質の確保	徹底した財務戦略による安定した事業基盤の確立

＜取り組み実績＞

①着実な仕入・販売サイクルの再構築

②日本初「戸別蓄電付き売電可能太陽光マンション」を発表

③戸建自社施工体制の確立

④注文住宅販売を開始

⑤インターネット営業体制の確立

⑥日本初「ライツ・イシュー」の実施（約47億円の調達）

⑦取引金融機関の大幅増加



前中期経営計画レビュー②

戸数実績見込み（3ヶ年合計）

新築分譲マンション

【当初計画】 3,930戸 ⟷ 【着地見込み】 4,011戸 達成

当初計画を大幅に上回り目標達成

戸建分譲

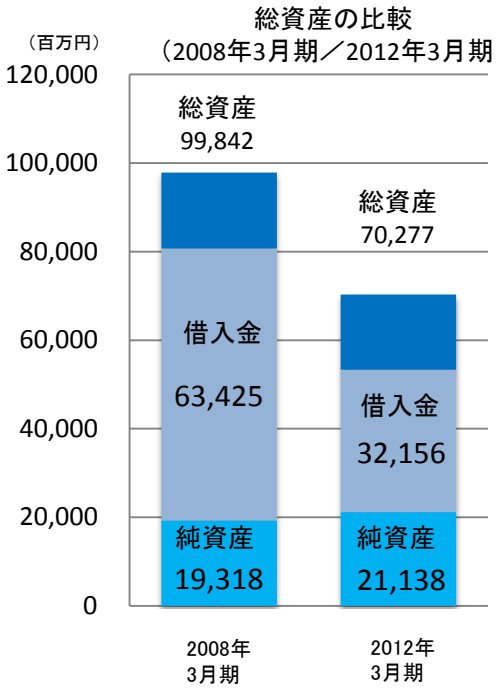
【当初計画】 553戸 ⟷ 【着地見込み】 413戸

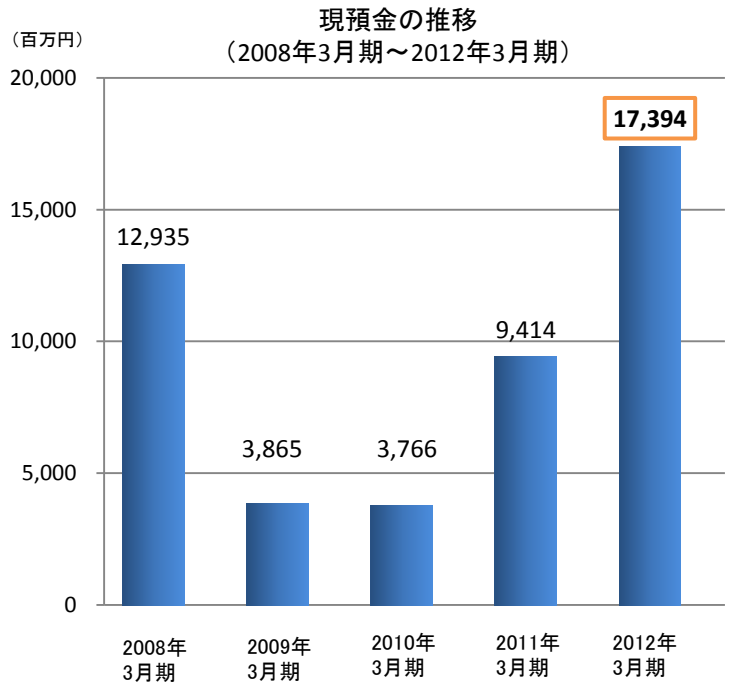
目標未達成
→ 再整備の必要性を認識

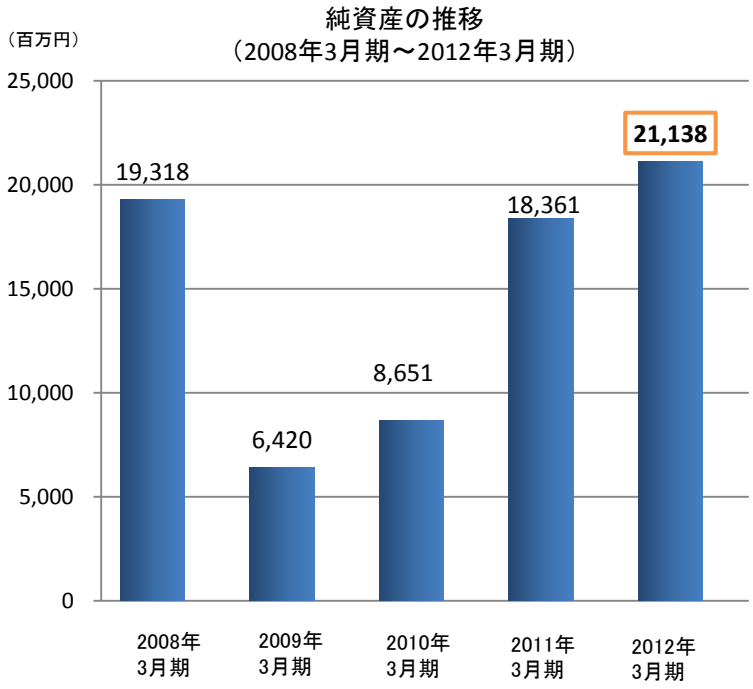
前中期経営計画レビュー③

2012年3月期末　BS状況

早期のバランスシート調整に成功







現預金・純資産が過去最高

自己資本比率30%台回復

前中期経営計画レビュー④

2012年3月期
バランスシート調整に成功

→

2013年3月期～
新たなステージへ

前中期経営計画レビュー⑤

40th
Next 10 Years
40年の信頼を
次の期待へ。

1972年の創業から40周年を迎え、新たなステージへ

～新マンションブランド・コーポレートキャラクターを発表～

【新マンションブランド発表】



【コーポレートキャラクター発表】



前中期経営計画レビュー

新中期経営計画

具体的戦略

外部要因の変化への対応

業績目標

配当/資本政策

Takara Leben Next Stage 2016

「再成長」へ向けた戦略・戦術の再構築

2011/3～2013/3

新中期経営計画　テーマ

「再成長の道のりを確固たるものに」
～太陽光発電マンションのパイオニアとして～

2013/3～2016/3

新たな成長戦略による飛躍

2017/3～2019/3

中心施策

■売上戸数の安定的な増加

新築分譲マンション・戸建分譲にて、年間2,000戸の売上計上を目指す



■太陽光発電マンションの推進

太陽光マンションを、棟数ベースで年間50%以上へ

■メガソーラー事業の新規展開

太陽光マンションのパイオニアとして、メガソーラー事業への参入を実現

■地方中心市街地におけるマンション供給の安定化

年間200戸以上の安定的な供給を目指す



■戸建事業の再構築

自社分譲250戸体制の早期構築を目指す

大幅な組織変更を伴わない着実な安定成長を目指す

数値目標

現預金 （億円）

自己資本 （億円）

ＥＰＳ （円）

330

※自社株控除後、経常利益ベース

前中期経営計画レビュー

新中期経営計画

具体的戦略

外部要因の変化への対応

業績目標

配当/資本政策

戦略全体像

安定成長／将来への布石

	【Domain2】戸建事業（戸建分譲／注文住宅）	【Domain1】新築分譲マンション事業	【Domain3】その他（リニューアル／賃貸／管理／メガソーラー）
基本方針	差別化商品の確立	現行戦略の維持・発展 「誰もが無理なく安心して購入できる理想の住まい」の実現	ストック事業として 安定収益の増強
重点施策	【再構築】 分譲：250戸体制へ再整備 注文：高品質帯へシフト	【安定的増加】 太陽光マンション推進／地方中心市街地物件／ 横浜エリア強化／中長期プロジェクト保有	【新規参入】 メガソーラー事業参入

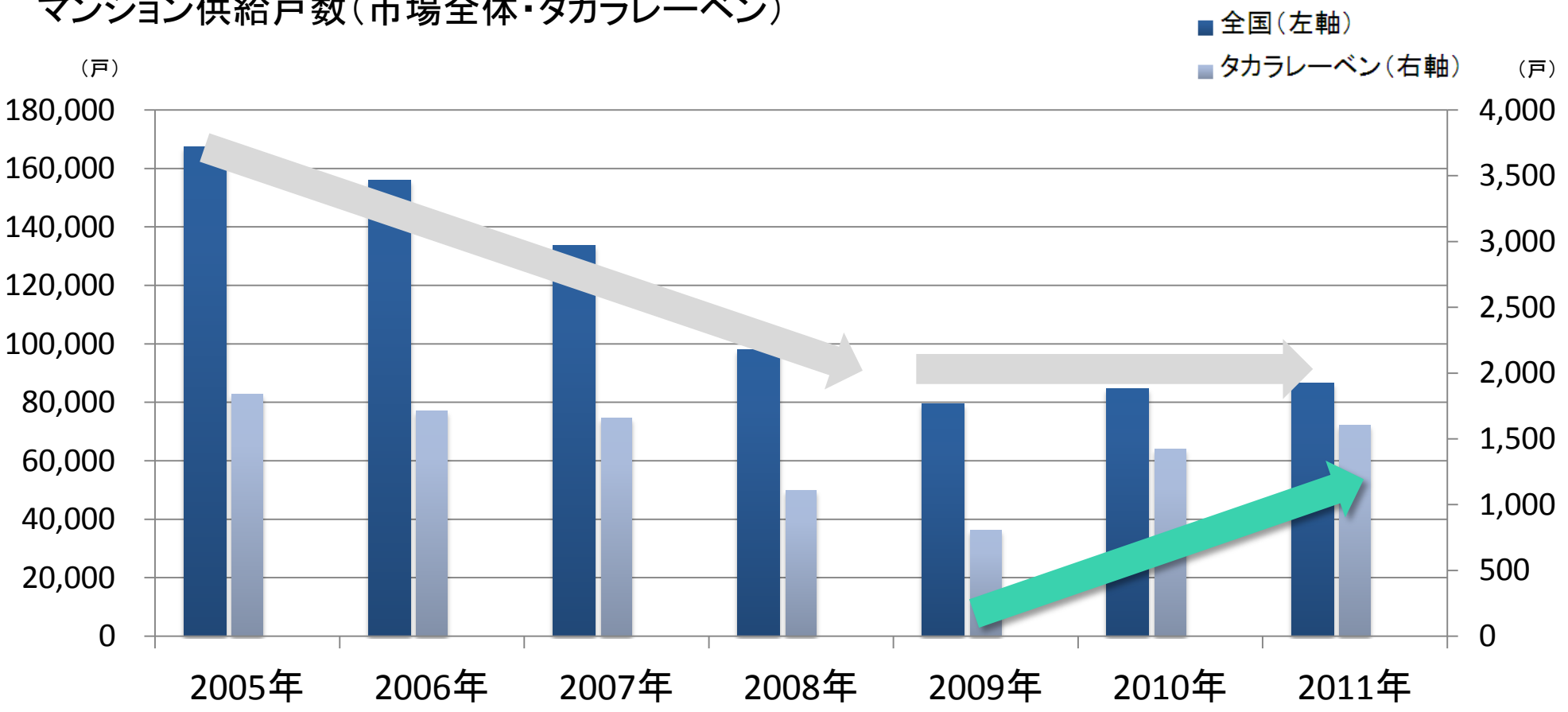
経営資源の強化

財務戦略／組織戦略

新築分譲マンション事業①

市場動向

マンション供給戸数（市場全体・タカラレーベン）



全国マンション供給戸数は、2005年以降下落し、2009年以降横ばい傾向
タカラレーベン供給戸数は、2009年以降明確な回復傾向

新築分譲マンション事業②

ポジショニングの再確認

一貫したポジショニング

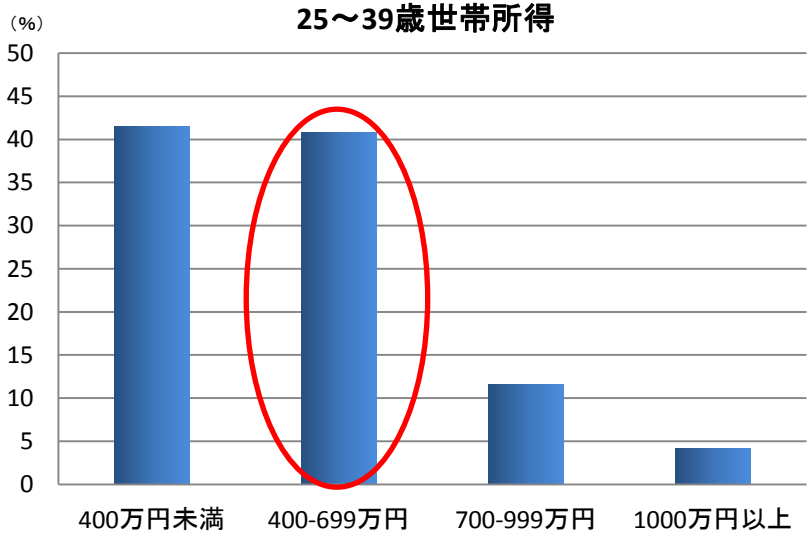
「誰もが無理なく安心して購入できる理想の住まい」の提供 →エリア需要・エリア価格の厳守

ライフサイクルニーズに対する供給

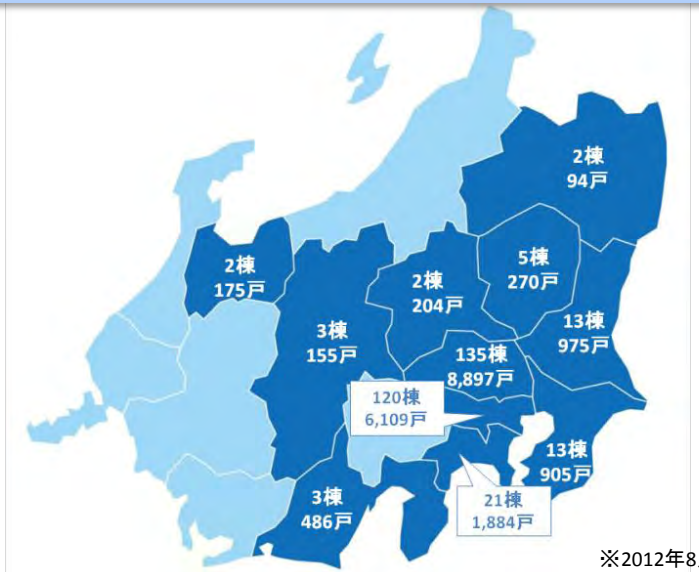
- エリア：　首都圏郊外エリア
- 商品：　3LDK/70㎡台のファミリーマンション
- 価格：　3,000万円前後
- ターゲット：　ボリュームゾーン
  (年収400万円～600万円台の一次取得者層)

分譲マンション用地取得3基準

- 立地基準：住環境（学校・生活利便施設・公園隣接など）を重視
- 収益基準：粗利益率25%前後を基準
- 需給基準：エリアマーケティングを徹底
  （原則としてエリアニーズ以上の供給は行わず、中広域ニーズをメインターゲットとはしない）



※出典：総務省統計局公表統計データ（平成19年就業構造基本調査）



※2012年8月末時点　累計供給戸数

新築分譲マンション事業③

事業施策

■太陽光発電マンションの推進

「戸別太陽光発電マンション」供給実績全国第1位
→2016年3月期には新規竣工物件のうち太陽光マンション比率を50%以上に

■地方中心市街地における展開

高齢者ニーズに対応した地方中心市街地事業（富山・長野・金沢・新潟・仙台・盛岡など）の進展
→将来的には、首都圏エリアにて高齢者ニーズも満たす商品企画として展開

■横浜エリアの強化

横浜支社を設置し、用地取得を強化
→従来のコアエリア（埼玉・東京）をメインに据え置きつつ、第2のコアエリアを確立

■中長期プロジェクト用地の保有

将来リスクへの対応として、3年超のプロジェクト用地の確保
→長期的な安定化を目指す

戸建事業

体制の再構築

■自社施工戸建分譲 「年間250戸の供給を目指す」

戸建用地取得体制の強化
→専門仕入チームの発足、マンション複合プランの推進

パワービルダーとは一線を画した品質

年間250戸体制の早期再構築



■注文住宅 「差別化商品の投入」

商品の差別化
→「太陽光」と「耐震」を機能的テーマとし、
マンションテイストを取り入れた戸建の提供



マンション事業で培った
独自性ある商品企画
顧客認知で相乗効果を発揮

その他事業①

メガソーラー事業

社会貢献の一環としてメガソーラー事業へ参入



太陽光のある優しい社会作り

稼働目標

2013年3月期：2MW

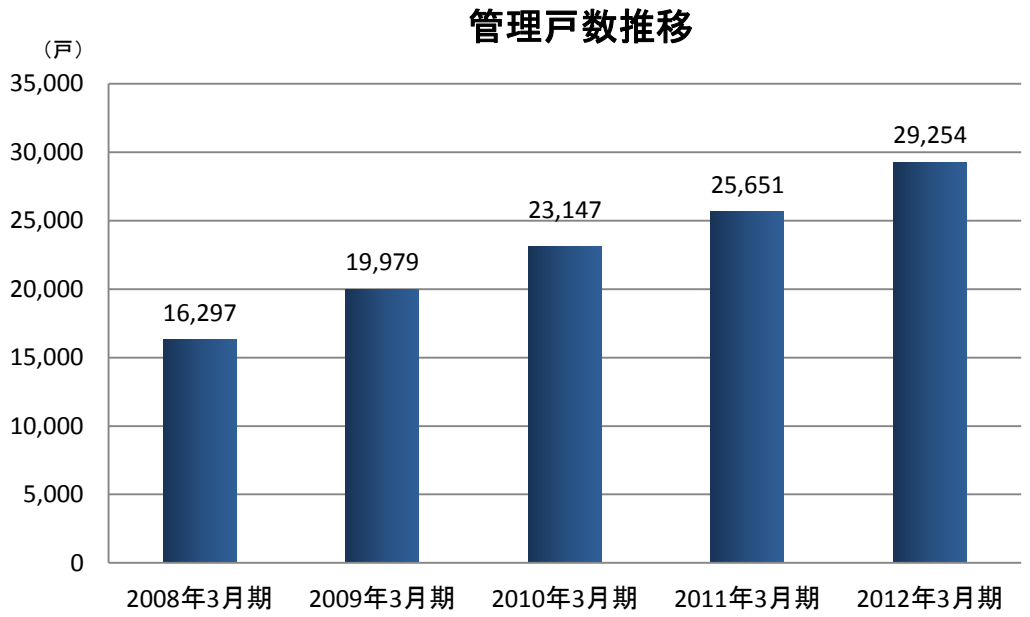
2014年3月期：10MW

その他事業②

不動産管理事業

着実な拡大

ストック事業の柱として
年間3,000戸の獲得目標



不動産賃貸／リニューアル事業

現状方針の維持

厳選した仕入の実践



財務戦略

財務戦略

■資金調達の多様化

・間接金融に依存しない体制の構築

長期普通社債による借入を目指す
→中長期プロジェクトについては、直接金融による資金調達を模索

・現行戦略の維持

限界キャッシュフロー管理
→用地仕入から販売完了まで、徹底したキャッシュ・フロー管理
（物件別部屋単位で実施）

地域金融機関の開拓
→信金・信組を含め、取引金融機関のさらなる拡大

組織戦略

組織戦略

■人材育成

持続可能な組織を目指し、企業文化の再浸透と中間層の育成に注力
→階層別研修の実施、行動指針に基づく表彰制度の実施

■マネジメント

スピード感を持った経営判断の維持
→情報共有と決裁システムの強化

前中期経営計画レビュー

新中期経営計画

具体的戦略

外部要因の変化への対応

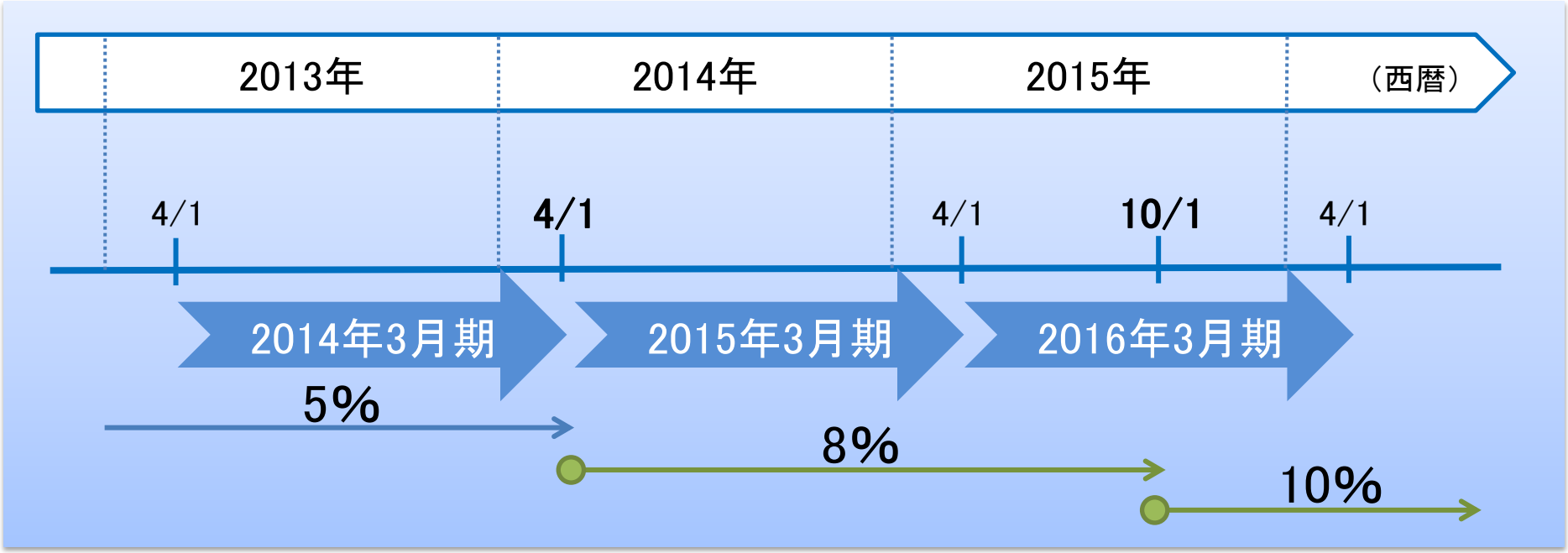
業績目標

配当/資本政策

外部環境認識

消費税制

2012年8月10日
「社会保障の安定財源の確保等を図る税制の抜本的な改革を行うための消費税法一部を改正する法律」が可決・成立



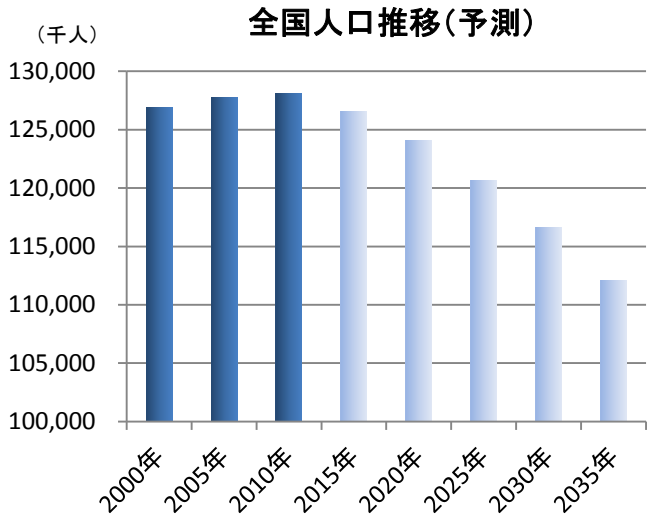
※今後、経過措置・税額控除等が検討される予定

外部環境認識

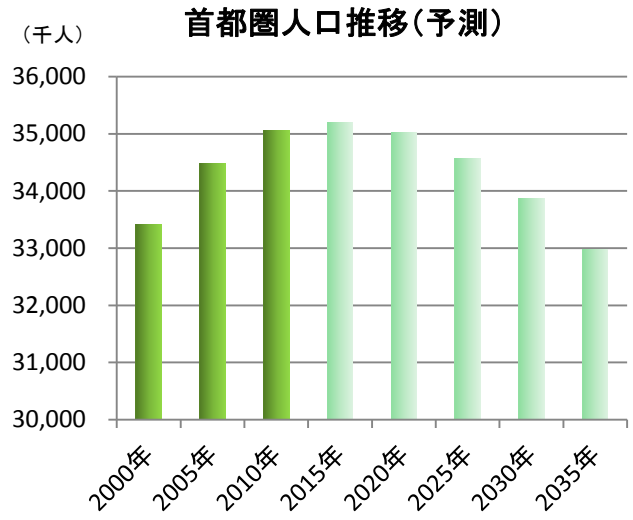
中長期人口動向

首都圏人口

首都圏は依然人口流入が続き、需要は根強い
ターゲット層の減少は2020年以降の見込み



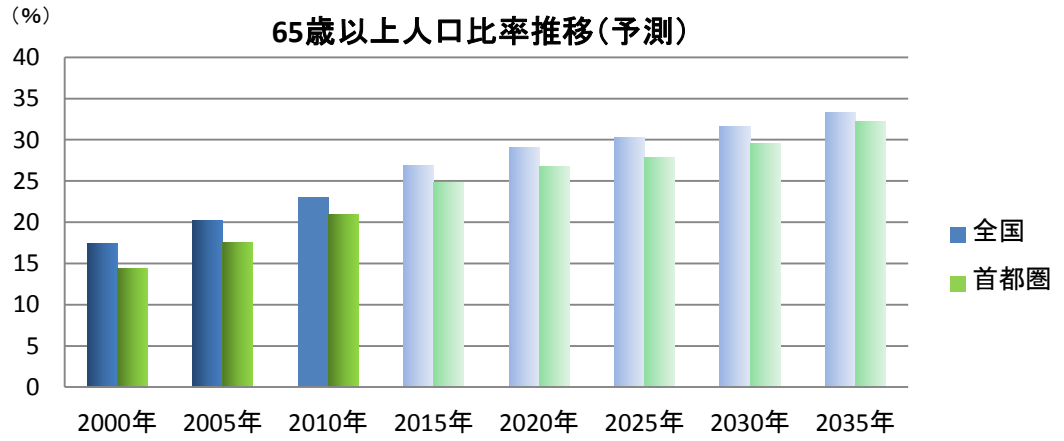
※出典：国立社会保障・人口問題研究所
日本の将来推計人口（平成24年1月推計）



※出典：国立社会保障・人口問題研究所
日本の都道府県別将来推計人口（平成 19 年 5 月推計）

少子高齢化

65歳以上人口割合は増え続ける見込み



※出典：国立社会保障・人口問題研究所　日本の都道府県別将来推計人口（平成 19 年 5 月推計）

長期的な課題として認識

消費税増税対応

購入タイミングの柔軟性について

①購入動機がライフサイクルのため、購入タイミングの柔軟性が低い

②顧客ターゲットの属性上、柔軟性に制限がある

業界内では影響が少ない

価格弾力性について

顧客ターゲットの属性上、価格弾力性は大きい

用地仕入の段階から消費税10%想定での収支で仕入を実施

エリア価格での供給を維持

少子高齢化対応

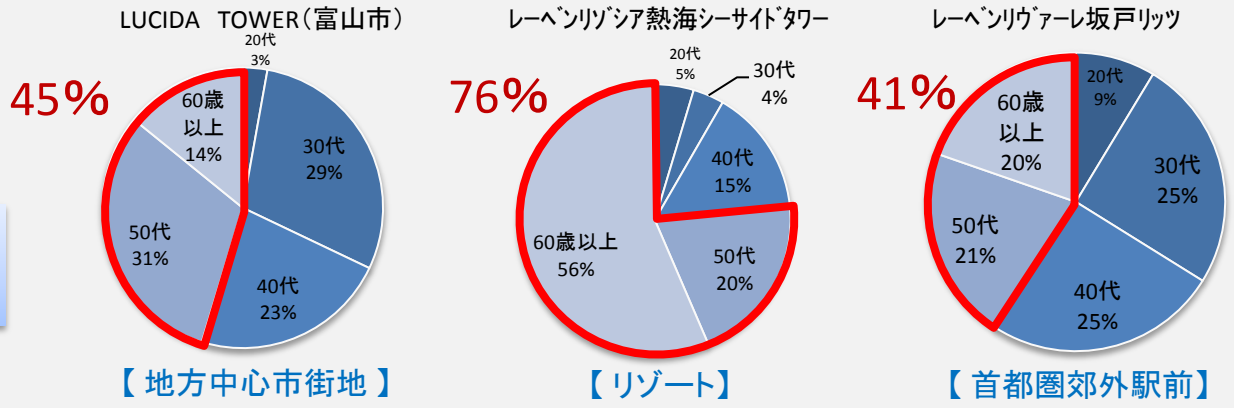
地方中心市街地事業／リゾート事業の経験

【現在の取り組み】

◆地方中心市街地事業 （富山・長野）
◆リゾートマンション （熱海・湯河原）

将来的なボリュームゾーンのターゲット
=高齢者へ向けた商品展開の試金石に

当該物件の契約者年齢分布（50歳以上の契約者割合）



高齢者ニーズに耐えうる商品設計

将来的には首都圏で展開

前中期経営計画レビュー

新中期経営計画

具体的戦略

外部要因の変化への対応

業績目標

配当/資本政策

業績目標

	2013年3月期（第41期）	2014年3月期（第42期）	2015年3月期（第43期）	2016年3月期（第44期）
売上戸数 （新築分譲マンション+戸建分譲）	1,762	1,860	1,940	2,020
売上高　（百万円）	63,950	68,400	71,900	75,000
営業利益　（百万円）	7,000	8,000	8,800	9,500
経常利益　（百万円）	6,100	7,200	8,000	8,700

前中期経営計画レビュー

新中期経営計画

具体的戦略

外部要因の変化への対応

業績目標

配当/資本政策

配当/資本政策

配当＋自社株取得

＝30％以上

（※最終利益ベース）

□　本資料に関する注意事項・お問い合わせ

お問い合わせ先
経営企画室

Takara Leben

TEL：03-5324-8720
E-mail：irinfo@leben.co.jp



本資料は、中期経営計画に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券への投資勧誘を目的としたものではありません。また、本資料は2012年8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。