



—ライフスタイルに、新常識を。—

Innovation for a New Lifestyle.



プロフィール

1972年の創業以来、私たちが一貫して目指してきたのは「誰もが無理なく安心して購入できる理想の住まい」をお客さまに提供すること。戸建分譲事業から始まったタカラレーベンは、時代のニーズに合わせて新築分譲マンション事業へと軸足を移し、2001年には株式上場を果たしました。私たちが掲げるビジョン「幸せを考える。幸せをつくる。」の具現化を通じ、不動産総合デベロッパーとして成長を続けています。日々変化していく環境のなかで、安心・安全で持続的な社会の実現のためにタカラレーベンが提供できる価値とは何か、また2022年の創業50周年をどういう形で迎え、その先どう成長していくかについて徹底的に考え、2021年5月に長期ビジョンと新中期経営計画を策定しました。私たちの考える「幸せ」が、ステークホルダーの皆さまの「幸せ」へとつながっていくよう、グループ一丸となって取り組んでいきます。



VISION

幸せを考える。幸せをつくる。

MISSION

共に創造する

社名の由来

「宝工務店」時代からの「タカラ」には、「住まいは一生の“たから”であり、住まいは宝物」の意味が込められています。社名変更後の「レーベン」は、ドイツ語で「生命、生活、人生」の意味であり、住まいに欠かせないキーワードです。一生の宝である住宅を、少しでも多くの方にお届けしたい、という想いが込められています。

事業内容

ストック・フィービジネス

ストックビジネスでは、賃貸不動産からの安定した賃貸収入や、6万戸を超える受託管理戸数から発生する管理収入などを積み上げています。また、フィービジネスでは、2つの上場投資法人の運用報酬などが拡大し、フロービジネスに依存しない体制を構築しています。



フロービジネス

フロービジネスの中心は新築分譲マンション事業で、首都圏など大都市圏ではファミリーや共働き、単身者に向けて、地方中核



都市ではアクティブシニア層をターゲットとしています。その他、行政などと連携した建替・再開発事業も手掛けています。

不動産賃貸事業 3.9%



当社グループが保有する、マンション、オフィスビルやホテルなどの不動産を賃貸する事業です。グループの不動産情報ネットワークを最大限に活用し、全国各地で積極的に賃貸物件の取得を進めています。

不動産管理事業 3.7%



物件の管理・運営を行う事業です。独自のきめ細かいサービスで自社分譲物件の管理はもちろんのこと、他社が手掛けた物件の管理も積極的に受託し、順調に管理戸数を伸ばしています。

発電事業 9.1%

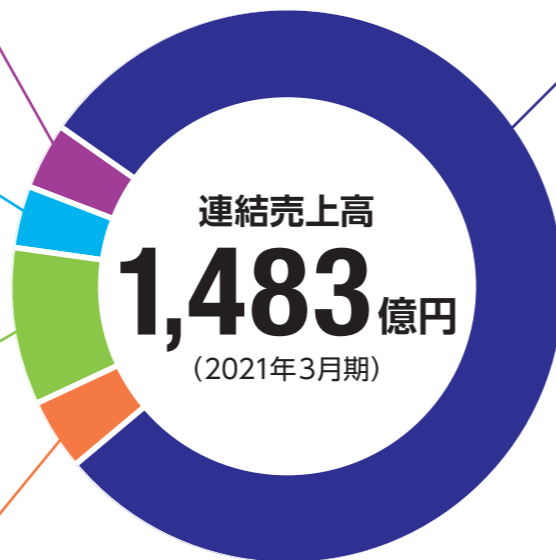


発電した電力を電力会社に売却し、安定収入を得る事業です。再生可能エネルギーを生み出すことで、社会貢献の役割を担います。売電収入のほか、「タカラレーベン・インフラ投資法人」への発電施設の売却も行っています。

その他事業 4.4%



他のセグメントから派生する手数料や、建設の請負など、その他の事業です。インフラファンドやREITなどの資産増加に伴い運用報酬が拡大し、管理戸数増加による将来の大規模修繕工事案件が積み上がっています。



不動産販売事業 79.0%

当社グループ売上高の約8割を占める事業です。なかでもコアは全体売上高の約半分を占める新築分譲マンション事業です。マンション用地の仕入れから企画・開発ならびに販売まで、一貫した体制でお客さまの変化するニーズを捉え、ライフスタイルに合ったご提案をしています。

また、根強いニーズのある戸建分譲や、近年市場規模が拡大しているマンションのリニューアルおよびリセール、レジデンスやオフィスなどの収益不動産の売却を行う流動化事業なども手掛けています。



会社概要

社名：株式会社タカラレーベン
代表者：代表取締役 島田 和一
設立：1972年9月
資本金：4,819百万円
(2021年3月末時点)
売上高：148,397百万円
(2021年3月期)
従業員数：365名(男:292名/女:73名)
(2021年3月末時点)
本社：〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-8-2
鉄鋼ビルディング16階
03-6551-2100(代表)

関連会社一覧

- 株式会社レーベンコミュニティ
- 株式会社タカラレーベン東北
- 株式会社タカラレーベン西日本
- 株式会社日興タカラコーポレーション
- 株式会社タカラレーベンリアルネット
- 株式会社レーベンゼストック
- 株式会社レーベントラスト
- タカラアセットマネジメント株式会社
- タカラPAG不動産投資顧問株式会社
- 株式会社レーベンクリーンエナジー (旧 ACAクリーンエナジー株式会社)
- 株式会社サンウッド (2021年6月末時点)

CONTENTS

タカラレーベンの価値創造	
タカラレーベングループの歩み	2
価値創造プロセス	4
財務・非財務ハイライト	6
マテリアリティ	8

タカラレーベンの戦略

中期経営計画	10
CEOインタビュー	14
CFOインタビュー	18
事業別施策	20

タカラレーベンの基盤

価値創造を支える社会的取り組み	24
コーポレート・ガバナンス	27
役員紹介	30
コンプライアンス・リスクマネジメント	31
リスクと機会の認識	32
社外取締役インタビュー	34

データ

6年間の要約財務・非財務データ	36
株式情報	37

その他のディスクロージャー情報

- <https://www.leben.co.jp/ir/>
- 決算関連資料
 - 有価証券報告書・四半期報告書
 - 事業報告書
 - 株主総会資料
 - その他資料

編集方針および見直しに関する注意事項

本レポートは、2021年3月期のタカラレーベングループの事業内容をステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、経営戦略、業績、環境、社会との関係性などを伝えるレポートとして発行いたしました。

当冊子は、2021年3月期の業績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の投資を勧誘するものではありません。また、本資料は基本的に2021年3月末時点のデータに基づいて作成されています。本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証しまたは約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

価値創造プロセス

当社グループは、「幸せを考える。幸せをつくる。」というビジョンを掲げ、さまざまなステークホルダーの多様化する住まいのニーズに応じて、持続的な成長を果たしてきました。多くの事業スタイルをもつ当社グループの強みを生かし、それぞれの事業間でシナジーを図りながら、これからも常識にとらわれない発想で新たな価値を創造し、世の中に提供していきます。

VISION(ビジョン)
幸せを考える。幸せをつくる。

長期ビジョン
ナショナルブランドの確立
 空間・都市・再エネ開発のプロフェッショナルとして
 「全てのステークホルダーから信頼される企業に」

マテリアリティ [詳細 P.8](#)

インプット

財務資本
 安定的な
 キャッシュ・フロー創出能力
 ・株主資本 536億円
 ・有利子負債 1,185億円
 (2021年3月末時点)

製造資本
 建物・設備・社会インフラ
 ・全国発電施設数 62施設
※売却分を含む、ライセンス数にて集計
 (2021年3月末時点)

知的資本
 お客様の要望に
 応える技術・ノウハウ
 ・商標登録件数 25件
 (2021年3月末時点)

人的資本
 多様な専門性をもつ人材
 ・従業員数 365名
 ・宅建士 207名
※集計対象組織：タカラレーベン
 (2021年3月末時点)

社会関係資本
 信用・信頼・ブランド力・
 協業体制
 ・グループ会社 12社
(2021年4月末時点)
 ・営業拠点 9カ所
(本社、海外含む)
 (2021年6月末時点)

自然資本
 土地・地球環境

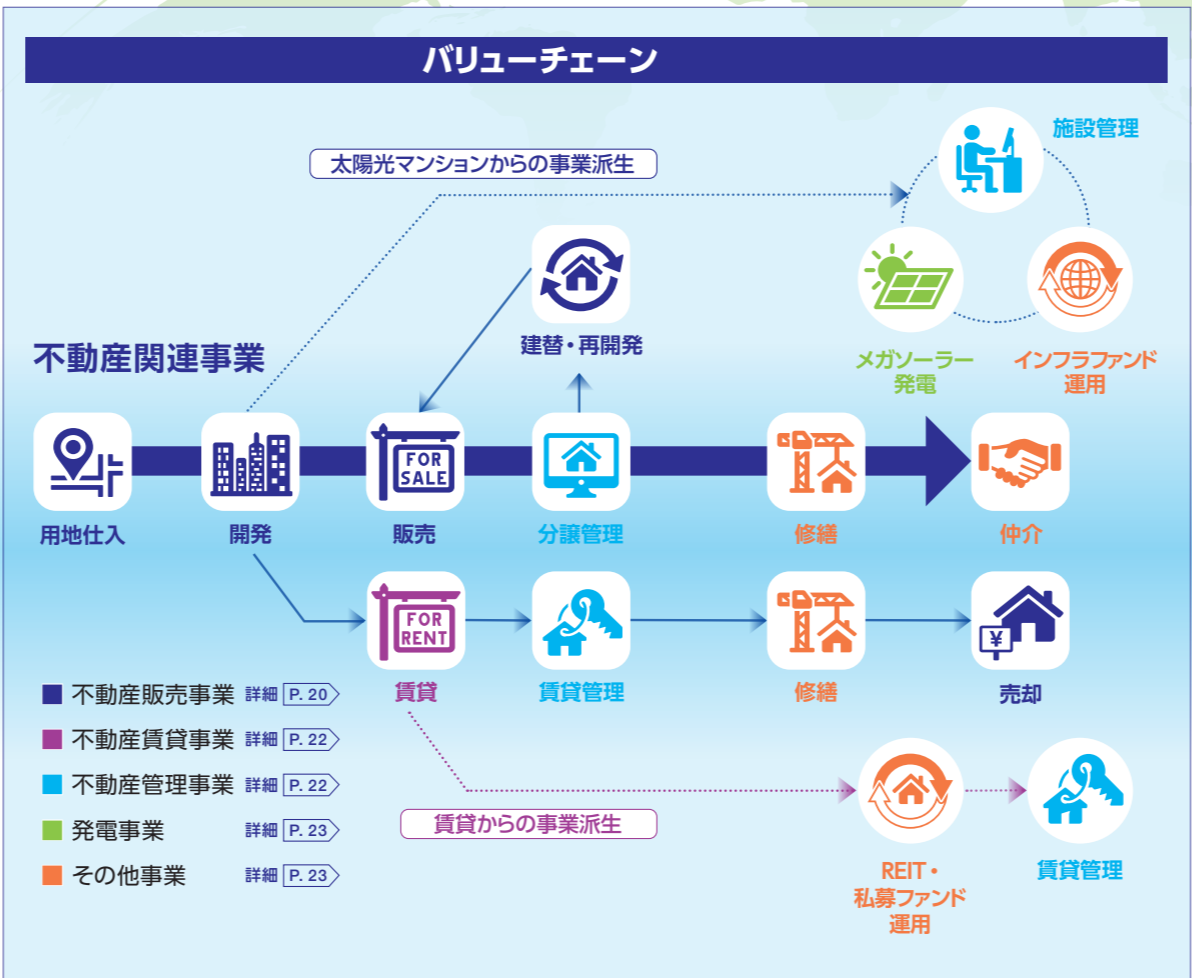
強み

開発力

企画力

営業力

管理能力



新中期経営計画

新中期経営計画 7本の柱

- 1 コア事業のさらなる拡大
- 2 グループシナジーの最大化
- 3 事業ポートフォリオの最適化
- 4 安定的な財務基盤の確立
- 5 DX推進による生産性の向上と新たなサービスの創出
- 6 ESGへの積極対応
- 7 人材育成とやりがいのある職場環境の構築

アウトプット

連結売上高
1,483億円
 (2021年3月期)

■ 不動産販売事業 1,172億円
 ■ 不動産賃貸事業 57億円
 ■ 不動産管理事業 54億円
 ■ 発電事業 134億円
 ■ その他事業 65億円

■ 売上戸数
 新築分譲マンション
2,129戸
 (2021年3月期)
 新築戸建
110戸
 (2021年3月期)

■ 累計供給戸数
34,871戸
※新築分譲マンション
 (2021年3月末時点)

■ 管理戸数
66,037戸
 (2021年3月末時点)

■ 賃貸収入
57億円
 (2021年3月期)

■ 稼働中発電規模
約206MW
※売却分を含む
 (2021年3月末時点)

アウトカム

財務資本
 さらなる成長投資を可能とする
 健全な財務基盤
 ・過去5年間のTSR 68.0%
 ・1株当たり配当金 年間14円
 (2021年3月期)

知的資本
 生活の多様化へ対応する
 高い技術・サービス

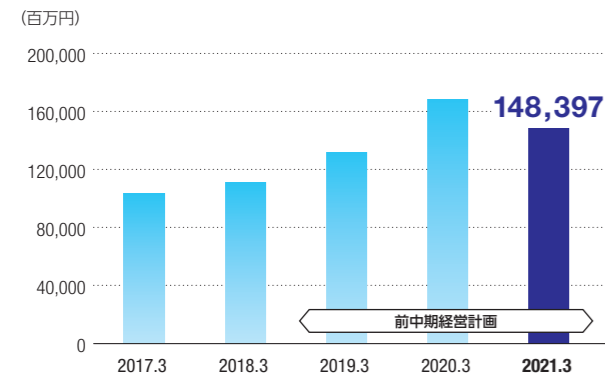
人的資本
 多様な従業員の活躍推進
 ・有給休暇取得率 55.4%
 ・女性管理職比率 7.34%
 ・障がい者雇用率 1.98%
※集計対象組織：タカラレーベン
 (2021年3月末時点)

社会関係資本
 全てのステークホルダーと
 長期に築き上げてきた
 信頼関係・地域活性化
 ・新築分譲マンション
 契約数 1,958件
 (2021年3月期)

自然資本
 資源の有効活用・
 再生可能エネルギーへの
 取り組みにより環境負荷を低減
 ・二酸化炭素使用量
 ・エネルギー使用量

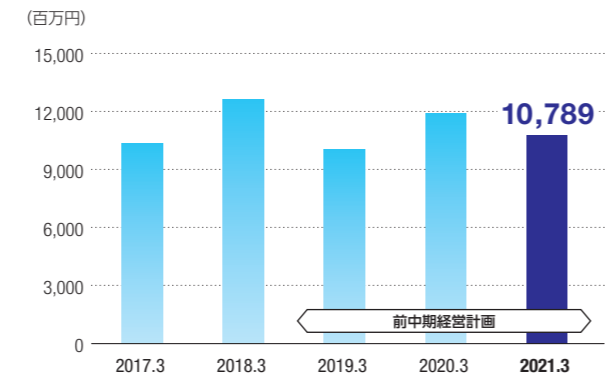
財務・非財務ハイライト

売上高



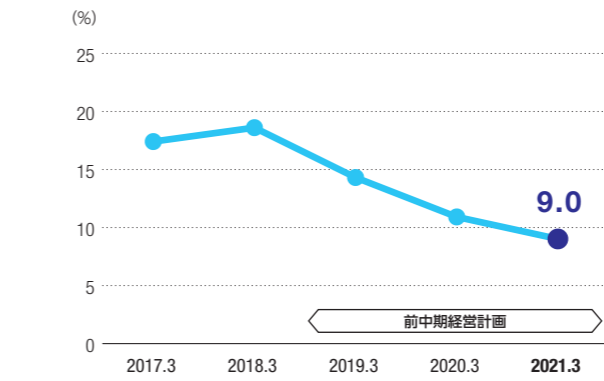
コア事業である新築分譲マンション事業の売上戸数が過去最高を記録したものの、収益不動産の売却時期の見定めや発電施設の売却時期の後ろ倒しなどの影響により、2021年3月期の売上高は148,397百万円と前期比11.9%の減少となりました。しかしながら、2020年9月発表の当初予想の136,800百万円を上回る結果となりました。

営業利益



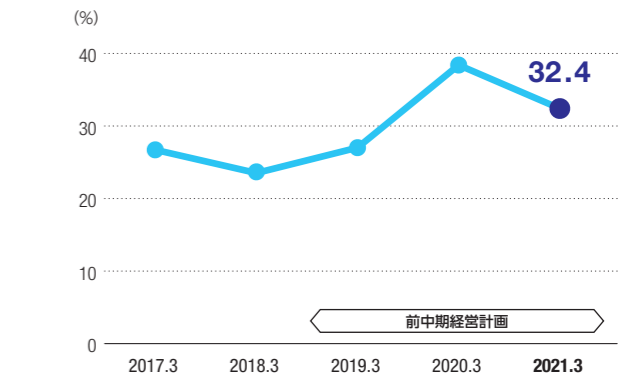
連結売上高の減少に伴い、2021年3月期の営業利益は前期比9.3%減の10,789百万円となりましたが、2020年9月に発表した当初予想の6,000百万円は大幅に上回ることであります。

ROE



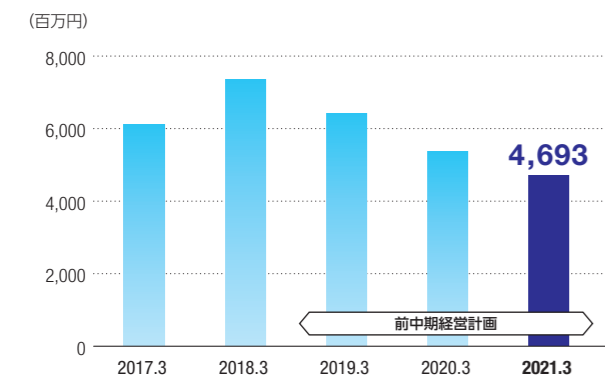
ROEは下落傾向で、目標の15%を大きく割り込みましたが、特別損失(減損損失)などの特殊要因を除いた場合は、2020年3月期は17.2%、2021年3月期は13.9%となります。自己資本を積み上げながら、販管費を抑制するなど、利益率の改善に取り組んでいきます。

配当性向



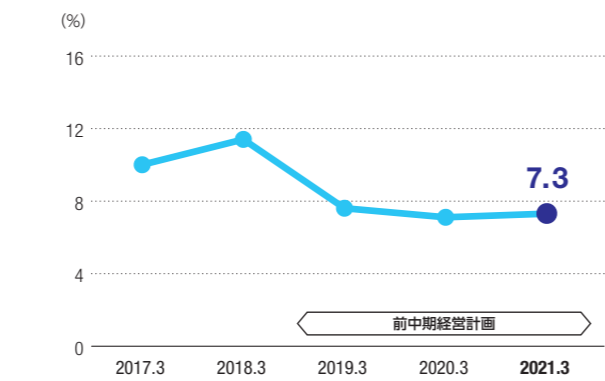
固定資産の減損損失計上に伴い、2021年3月期の配当性向は、前期比で6ポイント減少したものの、前中期経営計画で掲げた「25~30%」の目標は3期間全てで達成しました。新中期経営計画においても、株主還元を経営における最重要課題の一つと位置づけ、適正な還元を継続していきます。

親会社株主に帰属する当期純利益



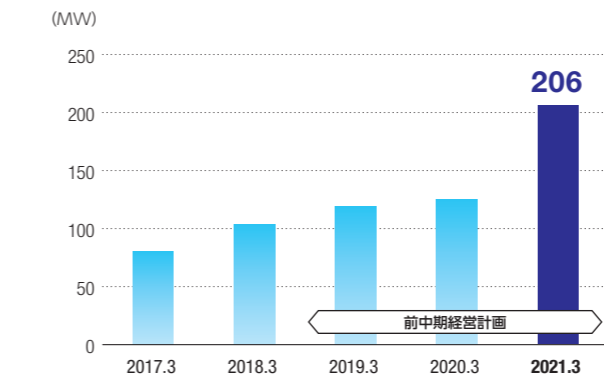
2021年3月期は前期比12.5%減の4,693百万円となりました。この要因としては、新型コロナウイルス感染症の影響が不透明なことから、アセットを見直してホテルからレジデンスへ用途変更などを行った結果、固定資産の減損損失分として2,589百万円を計上したことなどが挙げられます。

売上高営業利益率



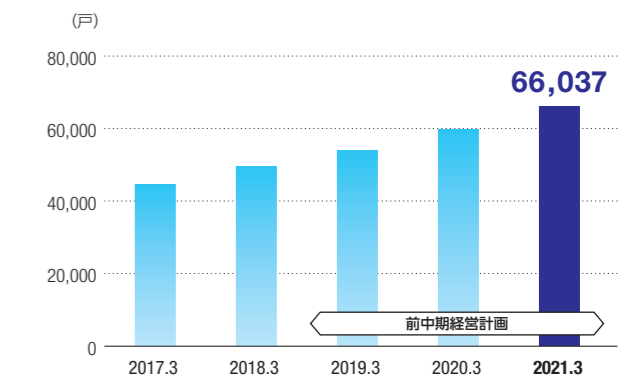
2021年3月期の売上高営業利益率は、流動化事業の自社開発レジデンス物件の高い利益率などが寄与し、利益率が改善して前期比0.2ポイント増の7.3%となりました。

稼働中発電規模



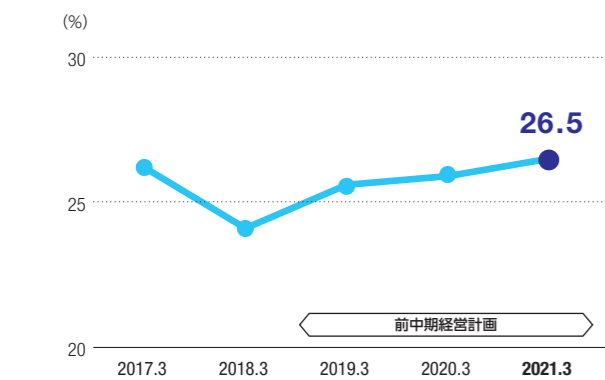
当社グループは、再生可能エネルギーを活用した発電事業を推進しており、2021年3月末時点で、前期末から14施設増の62施設(ライセンス数にて集計、売却分を含む)が稼働中です。2021年3月には当社最大規模の太陽光発電所が千葉県で竣工しました。

管理戸数



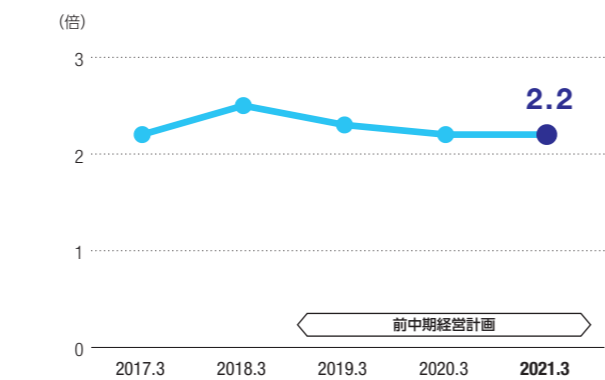
不動産管理事業において、2021年3月末の管理戸数は66,037戸となり、前期比6,290戸増と着実に受託管理戸数を増やしています。ストック事業として安定的な収入を実現するべく、今後も他社物件を含め積極的に管理物件を取得していきます。

自己資本比率



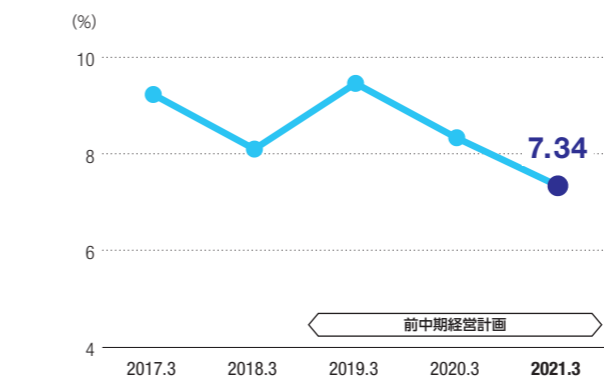
2018年3月期以降は徐々に改善しており、2021年3月期は、目標の30%には届かなかったものの、直近5期間で最も高い26.5%となりました。今後は資金調達手法の多様化を図りながら、より安定的な自己資本比率の確保を目指します。

D/Eレシオ



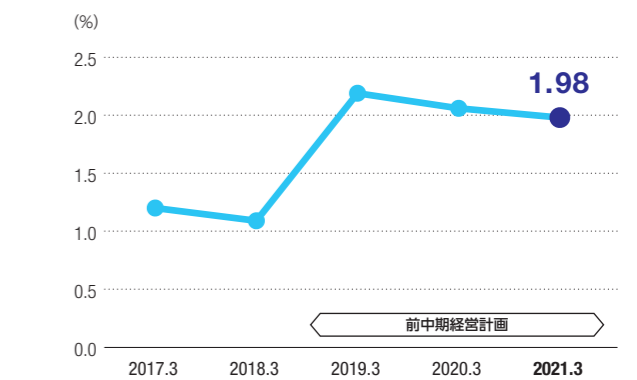
2021年3月期のD/Eレシオは2.2倍となりました。また、2019年3月期から2021年3月期まで2.2~2.3倍で推移しており、前中期経営計画で掲げた目標の「3倍未満」を全期間で達成することができました。

女性管理職比率



2021年3月期の女性管理職比率は7.34%となっています。当社グループでは、新中期経営計画の重要戦略で人材育成も掲げており、女性活躍推進は最も重要な施策の一つです。キャリア制度の整備などに取り組み、2025年3月期には同比率9.5%の達成を目指します。

障がい者雇用率



多様な人材が活躍する企業グループを目指して、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みを推進しています。2021年3月期の障がい者雇用率は1.98%となりました。同雇用率を2025年3月期に2.30%まで引き上げることを目標に、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

マテリアリティ

基本方針

当社グループは、持続的に企業価値を向上させていくために、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでおり、経営上において特に影響の大きな課題をマテリアリティとして策定しています。高品質な住まいや革新的なサービスの提供をはじめ、環境問題への取り組み強化などESGへの対応を図ることで、新たな価値を創出するとともに、街づくりを担う社会の公器としての責任を果たしていきます。



推進体制

マテリアリティに対する取り組みをグループ会社全体の企業価値向上に結び付けていくため、各社横断の推進体制を構築するとともに、適宜経営会議にて決議・報告を行うことで、経営・事業活動と一体になった縦断的な推進体制を構築しています。

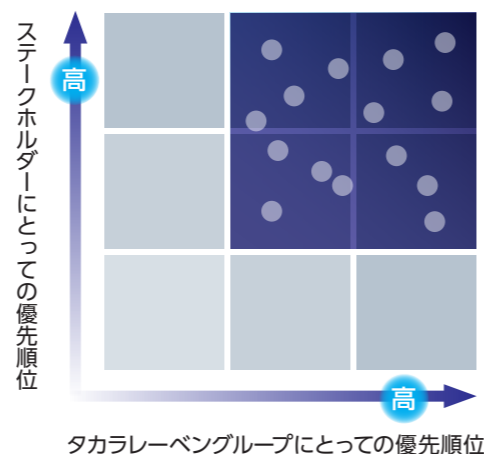
また、各グループ会社役員やCSR担当者に向けた研修を開催するとともに、実務担当者への共有やディスカッション機会の提供を行っています。今後、従業員が当事者意識を持って取り組むことのできる環境づくりや重点課題の再認識を図ることで活動強化につなげ、新しい価値創造を目指していきます。



重要テーマおよび重要課題特定のプロセス

当社グループでは、以下のステップを経て、重要テーマおよび重要課題を特定しました。

- STEP 1 社会課題の把握と整理**
GRI、SDGs（持続可能な開発目標）、SASBなどの国際的ガイドラインやお客さま、株主・投資家、地域社会、従業員などステークホルダーからの要請事項や経営理念、中期経営計画などをもとに事業環境を取り巻く31項目の課題を抽出しました。
- STEP 2 タカラレーベングループの視点から重要性を評価**
管理職や役員を含む従業員へのアンケート調査、経営理念や事業との関連性を整理し、優先順位付けを行いました。
- STEP 3 ステークホルダーの視点から重要性を評価**
お客さま、株主・投資家、取引先のアンケート調査、GRI、SDGsなど国際的ガイドラインからの要請事項を整理し、優先順位付けを行いました。
- STEP 4 重要課題の特定**
タカラレーベングループとステークホルダーの視点で優先順位を再検討し、経営者レビューを実施した後、重要課題を特定しました。
- STEP 5 重要テーマの方針設定**
4つの重要テーマについて、方針設定を行いました。



重要テーマ	方針	特定された15の重要課題	KPI
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。 詳細 P.24   	<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」ブランドなど、居住者と周辺環境の調和したライフスタイルの提供。 	<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"> ● ライフスタイルに対する新たなサービスの提案5件 ● 海外での新築分譲マンション供給3棟 (2025年3月期) ● NEBEL 供給3棟
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。 詳細 P.25      	<ul style="list-style-type: none"> 地方都市再生事業を通じた都市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。 多様な人材が生き生きと働ける機会・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。 	<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"> ● 再開発事業取り組み件数2件 ● 地域社会への協賛10件 ● 取締役会実効性評価の実施 ● コーポレート・ガバナンス体制の充実・強化 ● グローバック条項の導入検討 ● 腐敗防止の教育・研修の実施 ● 人権課題に対する役員・従業員の理解促進 ● 不利益取り扱い発生件数0件 ● アンケートによる内部通報制度の認知率の把握 ● 健康診断受診率100% ● ストレスチェック受診率100% ● 有給休暇取得率70% ● 障がい者雇用率2.30% ● 女性管理職比率9.5% (2025年3月期) ● 出産・育児休暇の復職率100% ● 1人当たりの研修時間24時間 ● 営業スタッフアンケート満足度90%
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。 詳細 P.24   	<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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心・安全な製品とサービスの提供 ● お客さま満足の向上 ● 建物価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務プロセスおよび品質基準に関する不適合件数10件以下 ● 予防処置に関する共有会の実施5件以上 ● SQMS[®]マスター育成(運営管理部門以外)2名以上 ● 住宅性能評価書の取得率100% ● 災害度数率、休業度数率(※対象:従業員)0% ● 休業災害件数(※対象:従業員)0% ● 顧客満足度調査の実施 ● 安全大会年1回 ● 特別パトロール(安全確認)年4回 ● 安全衛生研修の実施回数(※対象:従業員)年2回 ● サプライヤー調査の結果Aランク取得率90% ● 災害度数率、休業度数率(※対象:サプライヤー)1.83%以下
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。 詳細 P.26    	<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。 	<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"> ● 環境方針の策定 ● CO₂排出量取得・開示 ● CO₂排出削減目標設定 ● 省エネ等級(フラット35)の認証率戸建100% ● 文化醸成への協賛5件 ● ZEHマンション認証取得1棟 ● CASBEE 認証の取得Aランク以上取得1棟 ● メガソーラー発電所の新規稼働発電量20MW ● 総発電規模360MW (2025年3月期) ● 資源・水の有効利用の最大化 ● BCP対策のマニュアル策定

中期経営計画

前中期経営計画(2019年3月期～2021年3月期)の振り返り

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。～

基本方針 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

セグメント別戦略	実績
不動産販売事業 新築分譲マンション ・ターゲットはファミリー、共働き、単身者、シニア ・時代の変化に対応したコンパクトマンションの供給 新築戸建 ・エリアは首都圏近郊、駅徒歩10分圏内 ・短期回収サイクルの徹底 リニューアル再販 ・増加している中古ニーズの取り込み ・保有戸数を積上げ、ビジネスサイクルを構築 流動化 ・出口の多様化 ・バランスシートの最適化	実需層の購入意欲は旺盛、年間2,000戸の供給体制を構築 競争が多く苦戦、供給エリアを厳選し体制を再構築 中古ニーズを取り込み拡大、期末保有戸数も増加 仕入、売却ともに拡大、自社開発物件は高い利益率を確保
不動産賃貸事業 ・安定収入の確保	流動化の売却伸展に伴い減少
不動産管理事業 ・競争力のあるサービスで他社からのリプレース取得 ・大規模修繕など他ビジネスへの派生	積極的なリプレース取得により計画を達成
発電事業 ・環境に配慮した再生可能エネルギーの進展 ・施設売却後の手数料収入の取り込み	施設売却は竣工の後ろ倒しで売却時期にずれ 売電収益は大型案件の竣工後間もない減価償却費の影響で減少
その他事業 ・各セグメントから派生する収益の拡大	インフラファンド、REITの規模拡大に伴う運用報酬が増加

業績目標・経営指標	実績
業績目標 (2021年3月期) 売上高 170,000 百万円 営業利益 14,500 百万円 経常利益 13,000 百万円 親会社株主に帰属する当期純利益 9,000 百万円	実績 (2021年3月期) 売上高 148,397 百万円 営業利益 10,789 百万円 経常利益 9,933 百万円 親会社株主に帰属する当期純利益 4,693 百万円
経営指標 自己資本比率 30% LTV 60%未滿 D/Eレシオ 3倍未滿 ROE 15%	経営指標 自己資本比率 26.5% LTV 58.0% D/Eレシオ 2.2倍 ROE 9.0% (13.9%*)

※減損損失の要因を除く

各期振り返り

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
概ね計画通り ・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	新型コロナウイルスの影響が出始め、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 ・ホテル資産は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	新型コロナウイルスの影響が拡大 ・新築分譲マンション事業は、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

新中期経営計画(2022年3月期～2025年3月期)全体イメージ

ブランドデザイン

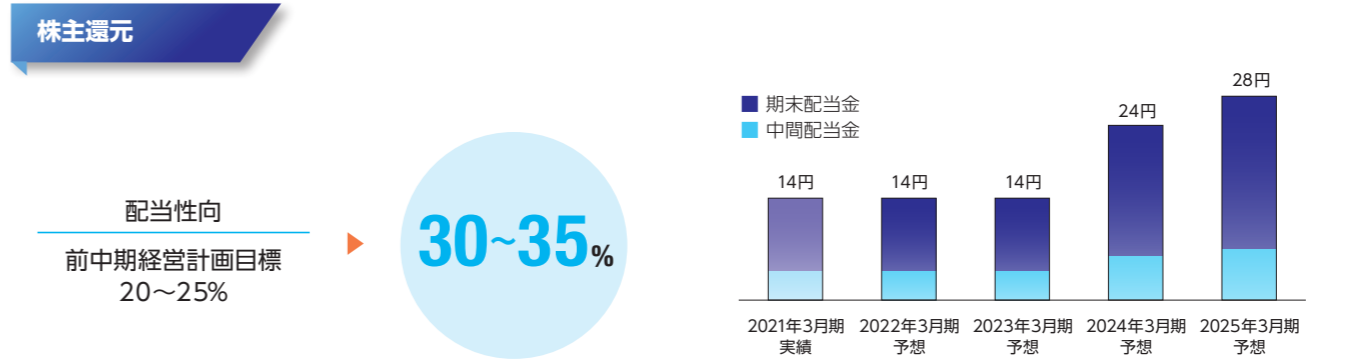
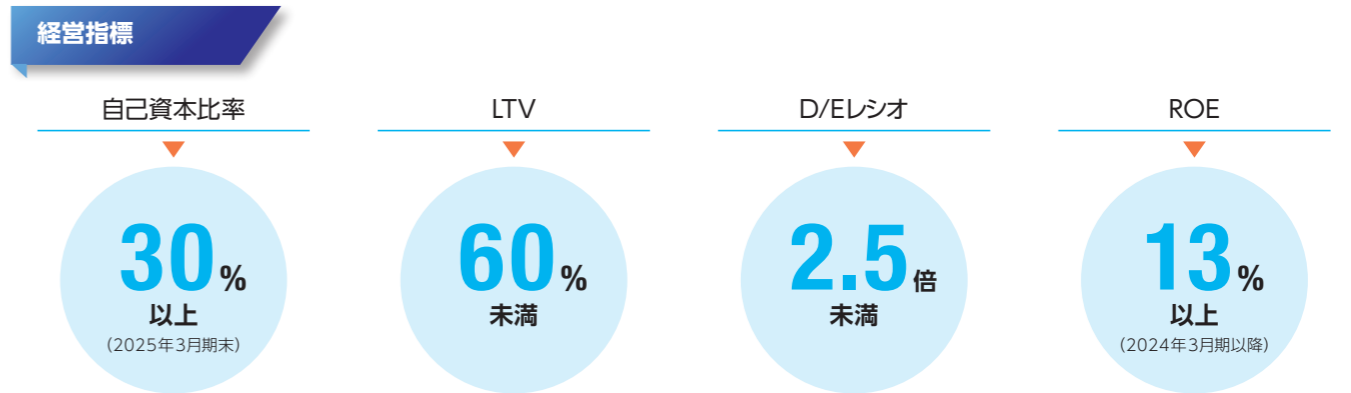
新中期経営計画 **7本の柱**
詳細 P.12-13

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

業績目標

	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

(百万円)



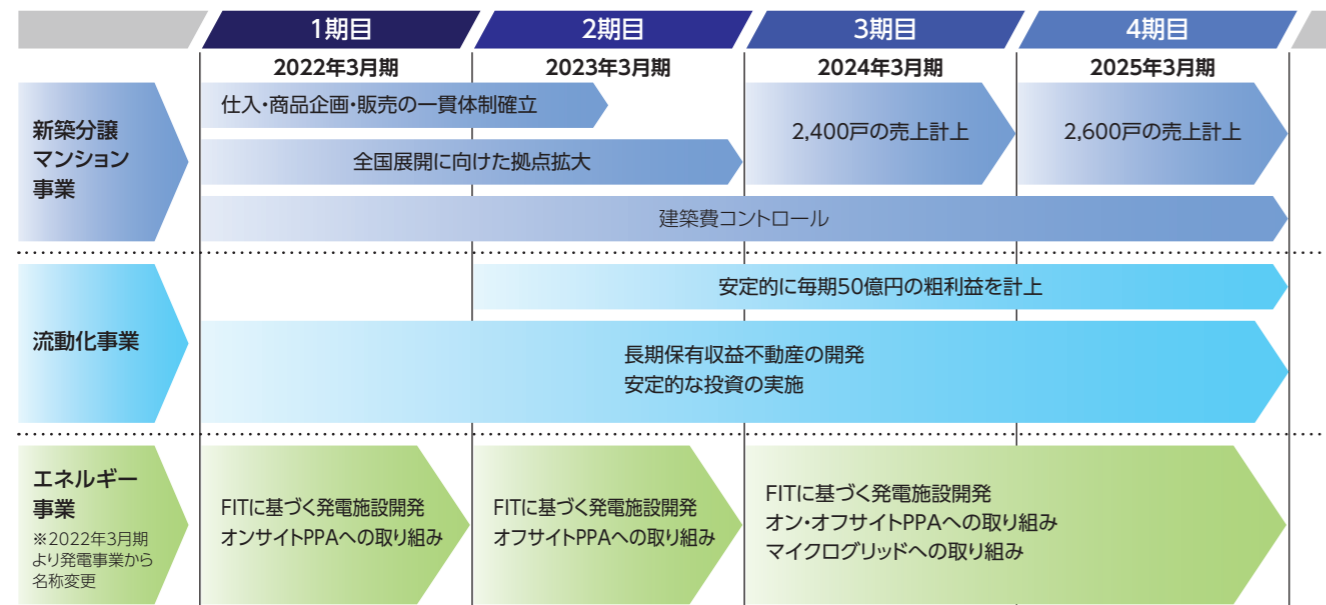
新中期経営計画(2022年3月期～2025年3月期) 7本の柱

タカラレーベングループは、持続的な企業価値の向上につながる重要戦略として「7本の柱」を策定しました。2025年3月期の達成に向けて、全社を挙げて重点的に取り組んでいきます。

01. コア事業のさらなる拡大

コア事業である新築分譲マンション事業では、最終年度に2,600戸の売上計上を目指し、全国において安定供給体制を構築していきます。次の柱として、流動化事業では、毎期300～500億円の投資を継続し、積極的に賃貸レジ

デンス開発を推進していきます。エネルギー事業では、脱FITに向けたビジネスモデルを構築し、電力の相対取引へ参入していきます。



02. グループシナジーの最大化

現在、タカラレーベンの主要なグループ会社11社を中心に、不動産販売事業だけでなく、管理事業やエネルギー事業などの分野で、それぞれの強みを生かした事業

を行っています。既存事業の拡大や新事業への取り組みを通じて、グループシナジーを高める取り組みを強化していきます。

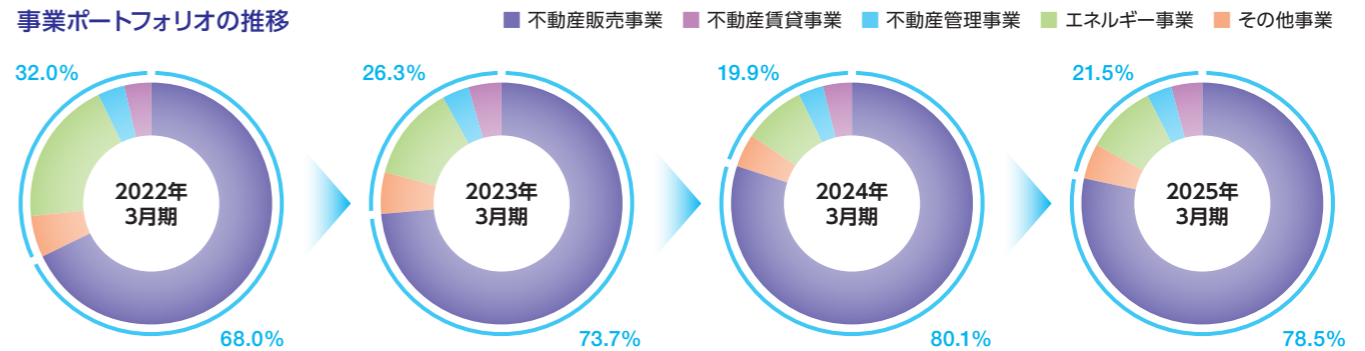


03. 事業ポートフォリオの最適化

当社グループは、コア事業である新築分譲マンション事業の最大化など、不動産販売事業の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など、ス

トック・フィービジネスの成長も目指します。その時々のお客様のニーズや時代の変化に対応した最適な事業ポートフォリオを構築していきます。

事業ポートフォリオの推移



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を構築
- ・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

安定的な財務基盤確立への取り組み例

- ・金融機関の新規開拓
- ・クラウドファンディングなど新規資金調達手法の活用
- ・ブリッジファンドやSPCの有効活用

05. DX推進による生産性の向上と新たなサービスの創出

DX推進

- ・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

グループICT推進

- ・Withコロナほか、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

グループセキュリティ強化

- ・グループICTの推進とセキュリティ体制の再強化

生産性向上

- ・各種業務のデジタル化の推進による生産性の向上

DX推進への取り組み例

- ・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
- ・マンション事業推進業務のIT化

06. ESGへの積極対応

環境への配慮

- ・エネルギー事業の推進および環境データ等の非財務情報の開示促進

カーボンニュートラル

- ・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

ガバナンス対応

- ・社外取締役比率ならびに女性取締役比率の向上など、コーポレート・ガバナンスへの対応

リスクマネジメント対応

- ・リスクマネジメント体制の構築および強化

ESG関連の重要指標例

- ・顧客満足度調査の実施
- ・女性管理職比率
- ・CO₂排出量取得・開示
- ・CO₂排出削減目標設定 など

07. 人材育成とやりがいのある職場環境の構築

人材育成

- ・キャリア開発プログラムプログラムの推進

働き方改革

- ・働き方改革への積極的な対応

エンゲージメント強化

- ・50周年プロジェクトなど、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

人材関連における取り組み例

- ・教育研修の拡充
- ・有給休暇取得、テレワーク活用の推進
- ・50周年に向けた各種施策の実施



ライフスタイルが激変するなかでも強みを生かした事業スタイルにより新中期経営計画を力強く実行していきます。

ESG対応を積極化していくとともに、コア事業である新築分譲マンション事業とそれぞれの事業のシナジーを高めて企業価値の向上を目指します。

代表取締役 兼 CEO 兼
社長執行役員

島田 和一

Q1

2021年3月期を振り返って、取り組み内容や成果、課題についてお聞かせください。また、新型コロナウイルスを含め、現在御社を取り巻く環境に対するご認識についてもお聞かせください。

2021年3月期は、前中期経営計画の最終年度でしたが、新型コロナウイルスの影響を受け、2020年9月に公表した業績予想では、数値の見直しを余儀なくされました。

緊急事態宣言が発出された2020年4～5月は、コア

事業である新築分譲マンション事業では、原則全てのモデルルームをクローズしたため、営業活動に大きな影響が出ました。しかし、緊急事態宣言解除後の2020年6月以降は、来場者数が伸び、例年来場者が減少する月においてもそのままの勢いを維持しました。またインターネットによる物件サイトへのアクセス数も大幅に増加し、通期で前年同月を上回っています。これらの旺盛なマンション需要により、マンションの引渡戸数に対する契約戸数は、当初予想の1,980戸を2020年12月時点で上回りました。

そして当期は、引渡戸数2,129戸と過去最高を達成し、

タカラレーベングループの長期ビジョン

社会の公器たる企業としての責任を果たし、企業価値の創出と持続可能な社会の実現を両立させるべく、次の10年を見据えた長期ビジョンを策定しました。

ナショナルブランドの確立

空間・都市・再エネ開発のプロフェッショナルとして「全てのステークホルダーから信頼される企業に」



流動化事業における自社開発レジデンス（賃貸物件）の売却益も寄与して、売上高こそ前期を下回ったものの、売上総利益は前期を上回る結果となりました。これは、従来から続く低金利政策に加え、ステイホームによるお客さまの住宅への興味・関心の高まり、在宅勤務をはじめとする働き方の変化などが、このコロナ禍で当社の想定以上に顕著であったことの流れではないかと考えています。お客さまの住宅に対する意識の変化とライフスタイルの多様化が進んでおり、この変化は今後も続くものと考えています。

一方で、当期は新型コロナウイルス流行の収束時期が不透明であったことから、ホテルアセットの保有方針について見直しを行いました。一部でホテルからレジデンスへ用途変更などを行った結果、固定資産の減損損失2,589百万円を計上しました。

人々の住まいへの意識や関心が高まる一方で、社会環境の変化により、将来への不安を抱える人が出てきていることも事実です。こうした流れが中長期的なトレンドにどの

ように影響していくかを見極めながら、柔軟に対応していきます。

Q2

前中期経営計画（2019年3月期～2021年3月期）を振り返って、戦略目標や達成したこと、また課題についてお聞かせください。

前中期経営計画では、「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」の3つを基本方針として策定しました。1～2期目の売上高は目標を達成し、特に2期目の売上高は過去最高を記録するなど着実に成果を上げてきましたが、2期目の期末から新型コロナウイルスの影響が出始め、3期目の2021年3月期は目標未達となりました。

その一方で、各種取り組みについては一定の成果が得られたと考えています。「成長基盤の確立」はコア事業の新築分譲マンション事業で2,000戸以上の供給体制を構

築できました。また、流動化事業が第2の柱に成長、ファンドビジネスも伸長しており、事業領域が順調に広がっています。ESG対応についても、発電事業を継続的に展開するとともに、社内でESGの重要課題について議論し、KPIを設定しました。今後は目標達成に向けて取り組みを強化していきます。

Q3
新中期経営計画（2022年3月期～2025年3月期）の概要や戦略、事業目標についてお聞かせください。

この度の新中期経営計画の策定にあたり、当社では新たに長期ビジョン「ナショナルブランドの確立」を掲げました。これは、近年の社会的なESG、サステナビリティに対する意識の高まりや住宅の高機能化に対する要求などから、「住まい」という生活の根幹を担う当社の役割について改めて見直し、策定したものです。利益だけを追求するのではなく、社会の公器としてサステナブルな社会を実現することで、全てのステークホルダーから信頼される企業となる、という決意の表れです。

また新中期経営計画は、新型コロナウイルスの影響を踏まえて4カ年計画で策定しています。「7本の柱」を重要戦略に掲げ、一つずつ着実に実行していきます。

まずはコア事業である新築分譲マンション事業を含む、不動産販売事業を拡大していくことが1本目の柱になります。2本目および3本目の柱は、グループシナジーの最大

化と事業ポートフォリオの最適化です。これまで拡大させてきた事業領域において、それぞれのグループ企業をさらに成長させていくことで、タカラレーベンも含めたグループ全体でシナジーを生かしながら利益を出していきます。2025年3月期以降も、次の成長ステージへ向けた戦略としてこの取り組みを継続していきます。

さらに、4本目の柱として、これらの戦略を実現するため、資金調達方法を多様化させるなど、安定的な財務基盤を確立していきます。そして5本目の柱はDXの推進です。マンション購入にあたり、すでに成約件数の80%以上がインターネット経由の来場予約となっており、DX推進は販売戦略に不可欠であるといえるでしょう。全社的な生産性の向上や事業用地の仕入れ、お客さまサービスの向上などについても、DXでできることはないか、今後検討していきます。6本目の柱のESGへの積極対応については、当社で初めてとなるZEHマンションの供給など、KPIを意識しながら、具体的な施策につなげていきます。

最後の柱である人材については、制度改革、働き方改革を積極的に推進し、環境面をより良いものにしていくことに加え、キャリア開発プログラムを通じて、企業成長に不可欠な人材の育成に取り組んでいきます。

業績目標としては、まずは最初の2期で売上高をコロナ禍前の水準に戻し、最終年度の2025年3月期には、売上高2,000億円超、最終利益100億円を目標としています。

グランドデザイン



Q4
新中期経営計画の重要戦略の中でも特に注力する分野や取り組みなどについてお聞かせください。

新中期経営計画の一つの柱としては、コア事業である新築分譲マンションの売上計画が挙げられます。前期で引渡戸数が想定以上に増えた分、販売物件数が減少し、また用地仕入れもコロナ禍により絞っていたことから、1期目の2022年3月期は引渡戸数1,800戸、2期目は1,500戸と設定しています。そして3期目は2,400戸とし、最終年度は過去最高を大きく上回る2,600戸の引き渡しを目標としています。

こうして新築分譲マンション事業を軸に置きながら、流動化事業と発電事業を戦略的に推進していきます。流動化事業では、タカラレーベン不動産投資法人の資産規模を拡大させ、物件売却のフロービジネスと、運用報酬のフィービジネスの体制をさらに強化していきます。

同様に発電事業についても、2021年4月に発電施設の開発を手掛けるACAグリーンエネルギー（現：レーベックグリーンエネルギー）を連結子会社化し、エネルギー事業と事業名を変更して、今後4年間で新たな発電供給体制の仕組みを構築していきます。具体的には、これまで主として取り組んできた、発電した電気を電力会社が固定価格で買い取ることを国が保証するFIT制度だけではなく、今後は発電事業者と電力需要のある民間企業・自治体と直接契約を結ぶPPA（電力販売契約）モデルに積極的に参入を図っていきます。

脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーのニーズは将来的にますます高まっています。この大きな環境変化にあたって、当社が提供できる価値の一つとして、エネルギー事業を戦略的に推進していきます。

Q5
2022年に創業50周年を迎えるにあたり、今後の御社の目指す方向性と、御社の長期的なビジョンについてお聞かせください。

1972年に創業してから、当社は「誰もが無理なく安心して購入できる理想の住まい」をコンセプトとして掲げ、お客さまの人生に大きな影響を与える「住まい」の価値向上に向けて取り組んできました。



創業50周年という大きな節目を迎えるにあたり、当社では50周年に向けたスローガン「ライフスタイルに、新常識を。」や50周年記念ロゴの策定などを通じて、お客さまにどういった「新常識」を価値として提供できるのかを、いま一度従業員と共に検討してきました。そして当期は、従業員による「新常識開発プロジェクト」が発足し、当社が掲げる「新常識」を体現するアイデアを提案するための発表会が開催されました。発表会では、40の企画案の中から優秀なアイデアを表彰し、現在その企画の具現化に向け取り組んでいます。

私は新入社員には、「自分のために仕事をしなさい」と伝えていきます。まず自分が満足する仕事をすることで、お客さまに選ばれる会社になり、それが会社のためとなります。従業員も取引先も株主も皆が幸せになり、全てのステークホルダーと共有できる当社ならではの価値が創造されることにつながります。その結果が、長期ビジョンの「ナショナルブランドの確立」であると考えています。

社会に信頼される企業として50年、100年と永続的に価値を生み出すべく、企業ビジョン「幸せを考える。幸せをつくる。」のもと、従業員一人ひとりの自発的な挑戦を通じて、これからも住まいと社会をより良くし、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みを続けていきます。

複数の事業領域で成長を続け、
着実に自己資本を積み上げるとともに
資金調達の多様化により
安定的な財務基盤の確立を図ります。

取締役 兼 CFO 兼
常務執行役員

山本 昌



Q1
2021年3月期の業績について、成果とその要因を
お聞かせください。

2021年3月期の連結業績は、売上高は前期比11.9%減の148,397百万円、営業利益は同9.3%減の10,789百万円、経常利益は同11.3%減の9,933百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は同12.5%減の

4,693百万円となりました。前期比では減収減益となったものの、新型コロナウイルスの影響を考慮した当初の業績予想は上回る結果となりました。上回った主な要因として1点目は、新築分譲マンションにおいて、景気動向の影響を受けやすい投資用と比較して、当社が手掛ける実需向けのマンションは、新型コロナウイルスの影響を大きく受けず、販売活動が好調に推移したことです。2点目に流動化において、当社で開発

経営指標

	前中期経営計画目標	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 (有利子負債比率) (%)	60 (毎期3月末)	60.5	58.3	58.0
D/Eレシオ (倍)	3 (毎期3月末)	2.3	2.2	2.2
ROE (%)	15 (毎期)	14.3	10.9	9.0

した賃貸レジデンス物件の売却が、高い利益率を計上したことが挙げられます。

Q2
新中期経営計画 (2022年3月期～2025年3月期) において、重要戦略の一つに「安定的な財務基盤の確立」が策定されています。こちらについて今後の具体的な戦略や施策と合わせてお聞かせください。

前中期経営計画 (2019年3月期～2021年3月期) においては、経営指標の目標を自己資本比率30%以上、LTV60%未満、D/Eレシオ3倍未満、ROE15%以上と、4つ掲げていました。事業領域の拡大に伴う資産規模の増加や減損損失の計上により、自己資本比率とROEについては若干の未達となりましたが、LTVとD/Eレシオについては全3期間を通じてうまくコントロールすることができました。

なお、新中期経営計画では、自己資本比率30%以上、LTV60%未満、D/Eレシオ2.5倍未満、ROE13%以上としています。不動産事業は金融機関からの借入れを前提とした事業モデルであり、事業が拡大すれば有利子負債も増加する傾向にありますが、しっかりと利益を出し内部留保を積み上げ健全な財務体質を構築するべく、D/Eレシオの目標数値を前回より高く設定しました。ROEの目標はやや低下するものの、業界の中では高い数値であると自負しています。目標を達成するべく、事業を推進していきます。

具体的な取り組みとしては、以前から積極的に全国展開を進めており、2021年6月には名古屋営業所を開業しました。エリアごとの金融機関ネットワークを強化し、安定的な資金調達を図っていきます。また、資金調達方法の多様化の一環として2021年1月に合同会社レーベンファン

ディングを設立し、ファンズ株式会社と連携して、クラウドファンディングを実施しました。集めた資金は、再生可能エネルギー関連の事業資金やCSR活動における活動資金として活用していきます。新中期経営計画の7本の柱の一つである「安定的な財務基盤の確立」を果たすべく、今後もさまざまな施策を講じていきます。

Q3
株主還元、特に配当性向や自社株買い入れについて
のお考えとその前提についてお聞かせください。

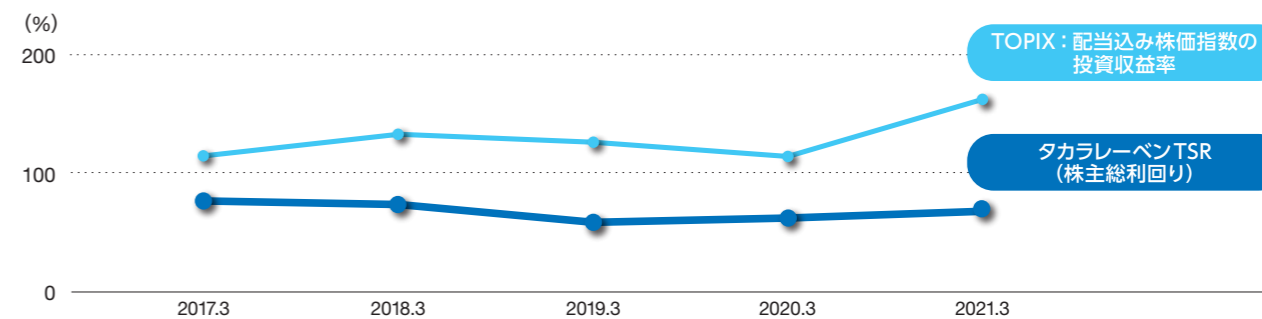
当社は株主の皆さまへの利益還元を会社の最重要課題の一つと位置づけています。その原則のもと、さらに成長を継続していくうえで重要な内部留保を適切に確保しつつ、業績に応じた安定的な配当を継続する方針です。

株主総利回り (TSR) については、株価の下落もあり100%を下回っていますが、前中期経営計画では配当性向の目標を25～30%と掲げており、3期間全てで目標を達成しました。新中期経営計画では、配当性向の目標をさらに引き上げ、30～35%としています。この比率は、自己資本比率が目標を達成した段階で引き上げることも検討しており、積極的に株主の皆さまへの還元を実施していきます。

自社株については、保有基準を10%程度としており、M&Aを行う際の活用や、保有基準を上回った場合には消却も実施していきます。自社株買いについても適宜検討していますが、自己資本の積み上げを第一に考え、まずは自己資本比率の向上を優先していきます。

今後も株主の皆さまにより多くの利益を還元できるよう、不動産総合デベロッパーとして事業を拡大し、売上高および利益の増大を図っていきます。

トータルシェアホルダーズリターン (TSR)





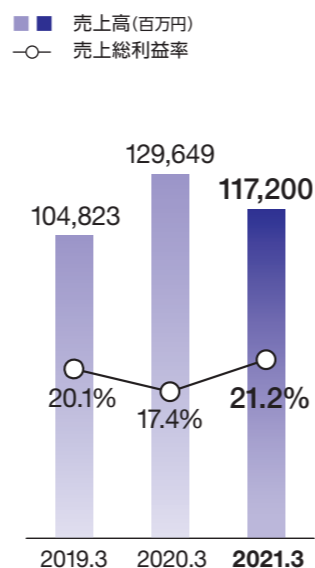
不動産販売事業

新築分譲マンション・戸建住宅の企画開発および販売事業や収益不動産の売却を行う流動化事業を全国で展開

2021年3月期の業績

新型コロナウイルスの影響により、モデルルームの閉鎖など営業活動が制限された期間もありましたが、販売自体は当初計画よりも好調に進捗しました。その結果、競合環境の厳しい戸建事業を除いて、セグメントとしての業績は概ね堅調に推移しました。売上高は前期から12,448百万円減の117,200百万円（前期比9.6%減）となりましたが、売上総利益率については、前期比3.8ポイント増の21.2%となりました。

特にコア事業である新築分譲マンション事業は過去最高となる2,129戸の引渡を行い、当初の計画であった引渡戸数1,980戸を大幅に上回りました。売上高は79,435百万円（同2.9%増）、売上総利益は17,339百万円（同10.8%増）となり、こちらも過去最高となっています。また、中古マンションの需要も高く、リニューアル再販事業においても、仕入戸数は減少しましたが、前期を上回る売上となりました。流動化事業においても収益性の高い自社開発のレジデンス物件を含む売却があり、利益率の大幅な改善が見られました。



前中期経営計画の振り返り

2019年3月期は、グループ会社における仕入れ活動も実を結び、全国で販売が拡大し、売上は好調に推移しました。しかし、2020年以降は新型コロナウイルスによる影響が顕著となり、各セグメントにおいても対応を余儀なくされました。

不動産市場では、単身世帯や共働き世帯の増加によりコンパクトマンション需要が拡大していることに加え、新型コロナウイルスの影響でテレワークの推進や価値観の変化など、生活様式の多様化が見られるようになりました。こうしたなか、新しいニーズに合致したマンションを提供することで、コロナ禍にあっても、新築分譲マンションの販売において安定的な売上を維持しました。

流動化事業は2021年3月期は新型コロナウイルスの影響でマーケットが縮小し、それに伴い投資額も減少しましたが、売上総利益の計画は全3期間で達成し、当社第2の柱として成長しています。



レーベン盛岡中央通THE BIRTH



ラグゼナ門真

新中期経営計画の戦略

不動産販売事業は、当社グループの全売上のうち約80%を占めるメイン事業であり、当社のほか複数のグループ会社により事業活動を行っています。新中期経営計画においても、重要戦略の一つとして「コア事業のさらなる拡大」を掲げ、新築分譲マンションを中心としながら、周辺事業の拡大と事業シナジーを推進していきます。

新中期経営計画では、新型コロナウイルスの収束時期が不透明なことから、2022年3月期の売上高予想は107,900百万円（同7.9%減）、売上総利益19,100百万円（同23.3%減）と保守的な見通しとしています。最終年度には売上高1,600億円、売上総利益300億円まで成長させていきます。

	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

新築分譲マンション事業

メインブランド「レーベン」ならびにコンパクトマンションブランド「ネベル」を全国で展開していきます。さらに、さまざまなニーズに対応するための新ブランド開発などターゲット層を拡大させ、注目度の高い駅前再開発や老朽化マンション再生プロジェクトなど、再開業事業へも積極的に参入し、2025年3月期には過去最高を上回る年間2,600戸の売上を目指していきます。

また、全国安定供給体制の施策として、2021年6月に名古屋営業所を開設しました。これまで、札幌・仙台・富山・東京・大阪・松山・福岡と7都市で展開しており、2021年3月期の売上に占める大都市圏（首都圏・中部圏・近畿圏）比率は49.6%でした。今後の戦略として、展開エリアの比率を大都市圏とその他地方で50%ずつとするため、全国8拠点体制で安定した仕入れと供給を行い、さらなる市場シェアならびに顧客満足の拡大を図っていきます。

リニューアル再販事業

近年増加傾向にある中古ニーズに対応すべく、グループ内不動産ネットワークを最大限に活用し、積極的な在庫確保を進めていきます。具体的には、2025年3月期末までに保有戸数1,050戸を目標として、安定的なリニューアルビジネスサイクルの確立を目指します。

また、IT化およびDXの推進による顧客提案の効率化など、さらなる利益向上施策にも取り組んでいきます。

流動化事業

毎期300～500億円ペースの投資を基本方針として、投資・回収のサイクルを回し、第2の柱としてさらに成長させていきます。また、資産ポートフォリオの割合を、レジデンスとオフィスで合計70%とするべく、レジデンス開発を積極的に進めます。環境に配慮した物件の開発にも注力し、新規開発案件ではCASBEE（建築環境総合性能評価システム）認証の取得を目指します。

事業別施策



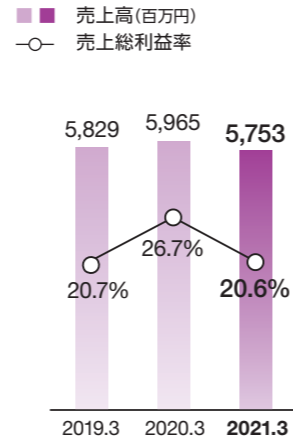
不動産賃貸事業

アパート・マンション・オフィスなどの賃貸事業

2021年3月期の業績と前中期経営計画の振り返り

当社グループが貸主となり、首都圏をコアエリアに、全国でアパート、マンションおよびオフィスなど不動産の賃貸事業を展開しています。

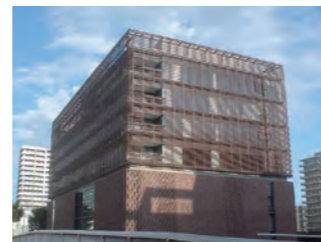
2021年3月期は、流動化事業の売却が進み、売上高は前期比3.5%減の5,753百万円、売上総利益率が前期比6.1ポイント減の20.6%となりましたが、当初の計画を売上高、売上総利益率ともに達成しています。また、前中期経営計画においては、売上総利益率の改善が課題でしたが、概ね計画どおりに推移しました。



新中期経営計画の戦略

先行きが不透明な状況においても、景気に左右されにくく、一定の需要が見込めるレジデンスを中心としたポートフォリオの構築を進めていきます。

売上高では、2022年3月期以降、毎期1,000百万円ペースでの成長を続け、2025年3月期には8,100百万円の売上高を実現するべく、事業を拡大していきます。また、厳選した仕入れの継続や全国展開の推進により地域でリスクを分散させ、利益率の改善を図ります。



L.Bizつくば

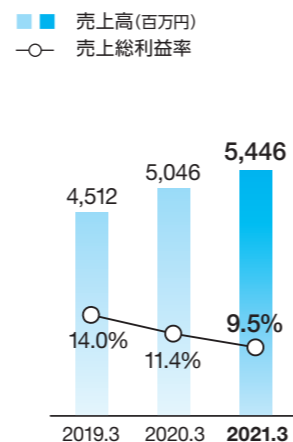


不動産管理事業

マンションやオフィスなどの総合管理事業

2021年3月期の業績と前中期経営計画の振り返り

当事業では、レーベンコミュニティにおいて、当社および他社の分譲マンションや賃貸物件の管理・運営などの総合管理事業を展開しています。2021年3月期の売上高は5,446百万円（前期比7.9%増）となり、受託管理戸数は前期末から6,290戸増加し、66,037戸となりました。また、他社管理物件の管理会社変更が進み、総管理戸数のグループ外比率は51.3%と半分以上を占めるようになりました。この他社物件のリプレイス取得の強化により、前中期経営計画では売上目標を達成しました。



新中期経営計画の戦略

ストック事業としての基本方針である安定収入の確保のために、受託管理戸数を増やしつつ、管理から派生するビジネスを取り込んで収益機会の拡大を目指します。また、大規模修繕工事などの周辺事業の取得を見据えたリプレイス案件の取得を推進していきます。2025年3月期の管理戸数83,000戸を目標に、引き続き広く管理物件を取得し、ストック事業の柱として、管理戸数のさらなる積み増しを着実に進めていきます。



ザ・レーベン仙台大手町

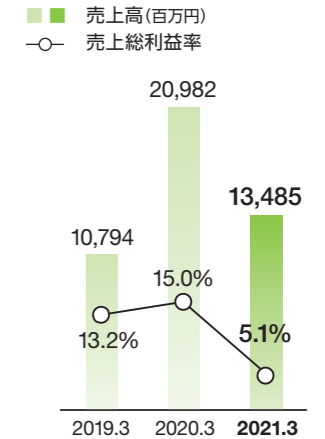


発電事業

再生可能エネルギーを活用した発電事業

2021年3月期の業績と前中期経営計画の振り返り

当事業は、太陽光発電施設の売却や売電などを行っています。2021年3月期の売上高は、タカラレーベン・インフラ投資法人への施設売却5,953百万円を含む稼働済み発電施設の売却収入などより、13,485百万円（前期比35.7%減）となり、累計稼働済み発電規模は206MWとなりました。前中期経営計画においては、新型コロナウイルスの影響により竣工時期が後ろ倒しになり、前期に比べて売却規模が減少したことで最終年度の売上が減少しました。売電収入は、大型発電所竣工に伴う減価償却費が影響し、2021年3月期の売上総利益が290百万円のマイナスとなりましたが、売上高は3期連続で前期を上回りました。



新中期経営計画の戦略

2021年4月に中小規模の発電施設開発を得意とするACAグリーンエナジー（現：レーベングリーンエナジー）を連結子会社化しました。これまで推進してきたメガソーラー発電所開発と合わせて、さらなる発電事業の強化を図ります。今後は、2025年3月期の累計発電規模360MWを目標に、発電所の開発および稼働済み発電施設の取得を引き続き進めていきます。また、電力の相対取引となるPPAや地域マイクログリッド構想を視野に入れ、今後のさらなる市場の拡大を見据えて、FIT制度に依存しないビジネスモデルの構築を図っていきます。



LS宮城松島発電所



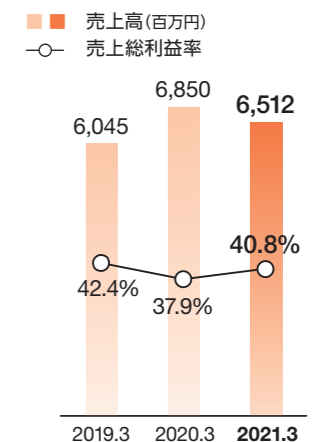
その他事業

販売・仲介手数料、運用報酬、建設の請負工事収入、修繕工事収入などその他の事業

2021年3月期の業績と前中期経営計画の振り返り

その他事業として、タカラアセットマネジメントとタカラPAG不動産投資顧問は投資運用業を、日興タカラコーポレーションは建設事業などをそれぞれ行っています。

前中期経営計画の実績としては、好調だった建築工事を中心に、概ね計画通りに推移しましたが、修繕工事においては、計画が一部2022年3月期以降にずれ込んだことが影響したため、2021年3月期の修繕工事収入は目標の2,000百万円を下回る1,113百万円となりました。それに伴い、2021年3月期の当セグメントの売上高は6,512百万円（前期比4.9%減）となりました。



新中期経営計画の戦略

他ビジネスから派生する周辺ビジネスの拡大を基本方針として、規模のメリットを追求しつつ、ほかのセグメントから派生する収益機会を確実に取り込み、自社ホテルブランドを確立させるなど、事業拡大を図っていきます。

海外事業では、国内事業の補完的立場づけとして、東南アジア諸国を当面のターゲットとして不動産販売事業を中心に展開していきます。ベトナムのハイフォン、ハノイの主要2拠点を中心として、分譲マンション事業や不動産管理など事業の多様化を目指します。



THE MINATO RESIDENCE

価値創造を支える社会的取り組み

タカラレーベングループは、長期的な企業価値の向上を目指し、策定したマテリアリティを基にしてさまざまな取り組みを行っています。これにより社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会を実現していきます。

価値あるライフスタイルの創造

「新しい生活様式」への対応① 顔認証セキュリティシステム

暮らしの安心・安全へのニーズが高まり続けるなかで、タカラレーベンは快適性とデザイン性に加え、確かなセキュリティ性を備えたマンションの提供に努めています。2020年6月に販売を開始した「レーベン藤枝PRIOR」(静岡県)では、日本で初*の顔認証セキュリティシステムを導入しました。個人の「顔」を識別し自動ドアを開閉させる先進的な入館管理システムを7カ所に設け、高度なセキュリティ性を実現しています。

*エントランス・エレベーター・ゲストルーム・パーティールーム・駐輪場・サブエントランス2カ所のオートロックと宅配ボックスへの顔認証技術を組み合わせたセキュリティサービスは、事業主として日本初。(株式会社フルタイムシステム調べ)



レーベン藤枝PRIOR

「新しい生活様式」への対応② コミュニケーションロボット

増加傾向にある共働き世帯がより快適に住み続けられる街づくりを実現させるために、日興タカラコーポレーションは、家事の負担軽減と子育て支援を想定したコミュニケーションロボット「BOCCOemo (ボッコエモ)」を設置した住空間を提案しています。「BOCCOemo」がいることで、お知らせ機能による生活リズムの改善、見守りや留守番のサポートによる親の不安軽減、子どもの学習の習慣化といった効果が期待されます。この提案により同社は、「令和2年度サステナブル建築物等先導事業(次世代住宅型)*」(国土交通省)の第1回採択事業者に選出されました。

*IoT技術等の活用による住宅や住生活の質の向上、住生活関連の新たなビジネス市場の創出・拡大の促進に寄与する住宅・建築物のリーディングプロジェクトに支援を行う事業。



BOCCOemo (ボッコエモ)

高品質で快適な空間の提供

マンション管理品質向上の取り組み① サービス品質管理システム

レーベコミュニティはお客さまの大切な資産を長期にわたり管理し続けるため、独自のサービス品質管理システム (SQMS®) による品質体制を推進しています。品質マネジメントシステムの国際規格「ISO9001」をマンション管理業に適応させたSQMS®は、マンション管理を4つの支援サービス(現場管理・財務管理・資産管理・運営管理)として捉え、それぞれのPDCAを循環させることで、継続的な品質の向上を図っています。



マンション管理品質向上の取り組み② 品質に関する教育研修

レーベコミュニティでは、SQMS®を理解し実践する人材の育成に取り組んでいます。若手の人材にはSQMS®の基本的な考え方や特徴を理解してもらうために「SQMS® 基礎概念研修」を実施しています。また、マンション管理の品質を維持・向上させるための要の人材であるフロントマンやマンション管理員に対しても、それぞれ定期的な研修を行っています。

さらに、SQMS®の取り組みを社内外に展開すべく、実務経験を重ねてSQMS®の概念、品質基準、工程管理等を熟知した従業員にはSQMS® 徽章を付与するとともに「SQMS® マスター」として認定しています。SQMS® マスターは2018年度にスタートし、これまでに10名が認定されています。



マンション管理員研修

コミュニティの形成

地域社会への事業参画

タカラレーベンは2020年9月に、東川口駅南口駅前公共用地の利活用事業に埼玉建興株式会社と共同して参画する基本協定を地元自治体と締結しました。同事業は、財政負担を抑えた行政拠点づくり、地域住民の安全性・利便性向上、定住型の都市住宅の整備などを基本方針に、行政センター、交番、共同住宅の整備が一体的に行われる計画となっています。当社グループとして初のPPP事業*となります。

*PPP事業：パブリックプライベートパートナーシップ事業。公共サービスの提供に民間が参画する新しい官民連携の形態。



レーベン東川口駅前project

働きやすい職場環境づくり

当社グループは、従業員が性別、年齢、国籍、障がいの有無などにかかわらず、その能力を最大限に発揮できるように、管理職における女性比率向上や障がい者の雇用率向上を経営における重要課題とし、2022年3月期からは明確な数値目標とともに取り組んでいます。また、従業員をはじめ、全てのステークホルダーの基本的な人権を尊重して行動するとともに、法令や社会的な倫理規範、グループの「倫理規程」を定め、遵守しています。

人事制度・研修体制の充実

従業員の一人ひとりは、持続的な価値を創造するために必要不可欠であり、経営計画達成の未来に向けて共に成長していく存在であると当社グループは考え、適正かつ公正な人事制度を推進しています。従業員がとるべき具体的な日々の行動「プロミス」に基づいて、等級・職種別に評価項目を設定し、評価会議により行動評価を行っています。これらの取り組みにより、従業員へのより納得性の高いフィードバックを実現するとともに、管理職には制度への

さらに、多様な人材が生き生きと働ける職場づくりの推進体制として「衛生委員会」を設置し、定期的開催しています。委員会では、「労働災害」「時間外労働」などを、職場において従業員の安全と健康を脅かす重要なリスクと位置づけて、問題解決に向けた議論が活発に行われています。委員からは、職場の環境や習慣についての問題点が提起され、その改善に向けた施策が経営陣を交えて検討され、順次実行されています。

理解を促し、評価能力の向上を目指しています。

また、従業員の成長と組織としての総合力の向上を目的として、教育研修制度の充実に努めています。2020年度は、全員が対象となる階層別研修、選抜された人材を対象とする研修など、個々が求められる知識、スキルを取得するためのプログラムを計画的に実施しました。また、コロナ禍においてサステナビリティ活動を推進していくために大切な考え方や知識を学ぶESG研修も行いました。

■ 人事制度基本方針

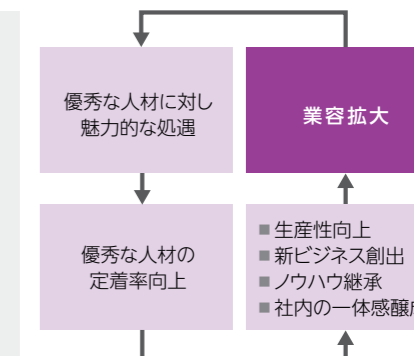
経営計画達成に必要な人材を
安定的に生み出す人事制度

- 会社が求める人材像を明確に打ち出し、従業員がキャリアビジョンを描ける仕組みの構築
- 人件費配分を見直し、優秀な人材の獲得・定着とモチベーション向上
- 優秀な管理職人材を生み出すための教育と選抜の実施
- 公平性・透明性の高い評価・処遇を行い、従業員の納得感を醸成し成長意欲を向上

■ 「プロミス」12の行動

- 1 本気で仕事に取り組もう
- 2 心から仕事を楽しまう
- 3 本音で語り合おう
- 4 一つひとつの仕事に真摯でいよう
- 5 互いを尊重しよう
- 6 正しいことを追求しよう
- 7 気持ちに耳を傾けよう
- 8 すぐに行動しよう
- 9 自ら提案、行動し続けよう
- 10 チームワークを大切にしよう
- 11 既存の壁を取り払って行動しよう
- 12 最後まで諦めずに取り組もう

■ 人事制度の効果



価値創造を支える社会的取り組み

環境・文化の醸成

再生可能エネルギーへの取り組み

タカラレーベングループは、再生可能エネルギーを活用した発電事業を推進しています。遊休地などにメガソーラー発電所を開発し、大規模な太陽光発電を行い、温室効果ガスであるCO₂排出量の削減に貢献しています。

2021年3月には、当社において最大規模のメガソーラー発電所となるLS千葉勝浦発電所の竣工式を千葉県勝浦市で行いました。敷地面積約52万m²、発電容量約30MW、想定年間発電量約3,400万kWhを誇ります。事業用地の多くを勝浦市から賃貸しており、地域貢献も果たす事業として推進しています。

また、タカラレーベン・インフラ投資法人は、再生可能エネルギー発電設備等への投資を通して、地球にやさしい

持続的な環境づくりを目指しています。年間、約70,410トン程度*のCO₂排出量削減に寄与しています。

*発電所のパネル出力を基準とした、化石燃料火力発電所対比によるCO₂年間削減量。



LS千葉勝浦発電所

省エネルギー住宅・ZEHマンションの推進

長野県長野市に建築中の「レーベン長野中御所 THE PEERLESS」では、「IoTを活用した電力使用ピークの抑制」「専有部オール電化一括受電による省エネ」「CO₂フリーの電気の供給」といった取り組みにより、従来にない環境価値を備えたZEHマンション*を提案しています。当社の物件および長野県内のマンションとして初めて、環境省が提示する新築集合住宅・既存住宅における省CO₂化促進事業「ZEH-M Oriented」の認証を取得しています。

*断熱性能の向上や高効率な設備・システムの導入により、快適な室内環境を維持しつつ省エネを実現し年間の一次エネルギー消費量の収支「ゼロ」を目指したマンション。



省エネ性能表示制度「ベルス」最高ランク5つ星



タカラレーベンサステナビリティファンド

地球環境問題の解決に貢献するためのさらなる取り組みの強化のため、新しい資金調達手法の活用を開始しています。2021年1月に合同会社レーベンファンディングを設立、ファンズ株式会社との連携でタカラレーベンサステナビリティファンドを公開し、幅広い投資家の皆さまから貸付投資を募るクラウドファンディングを実施しました。集めた資金は、再生可能エネルギー事業の事業資金やCSR活動における活動資金として活用されます。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、事業活動において、単に利益を追求するだけでなく、法令および企業倫理を遵守し、社会の一員として社会的責任を果たすべきであると考えています。

また、お客さま・株主・従業員と緊張感ある関係を保ちつつ、長期的な利益の創出を目的としながらも、多様なステークホルダーの声をいかに事業に反映させ、企業は誰

のために何を成すべきかを常に考え対応することが、結果として健全かつ効率的で安定した継続企業へと結びついていくものと考えています。

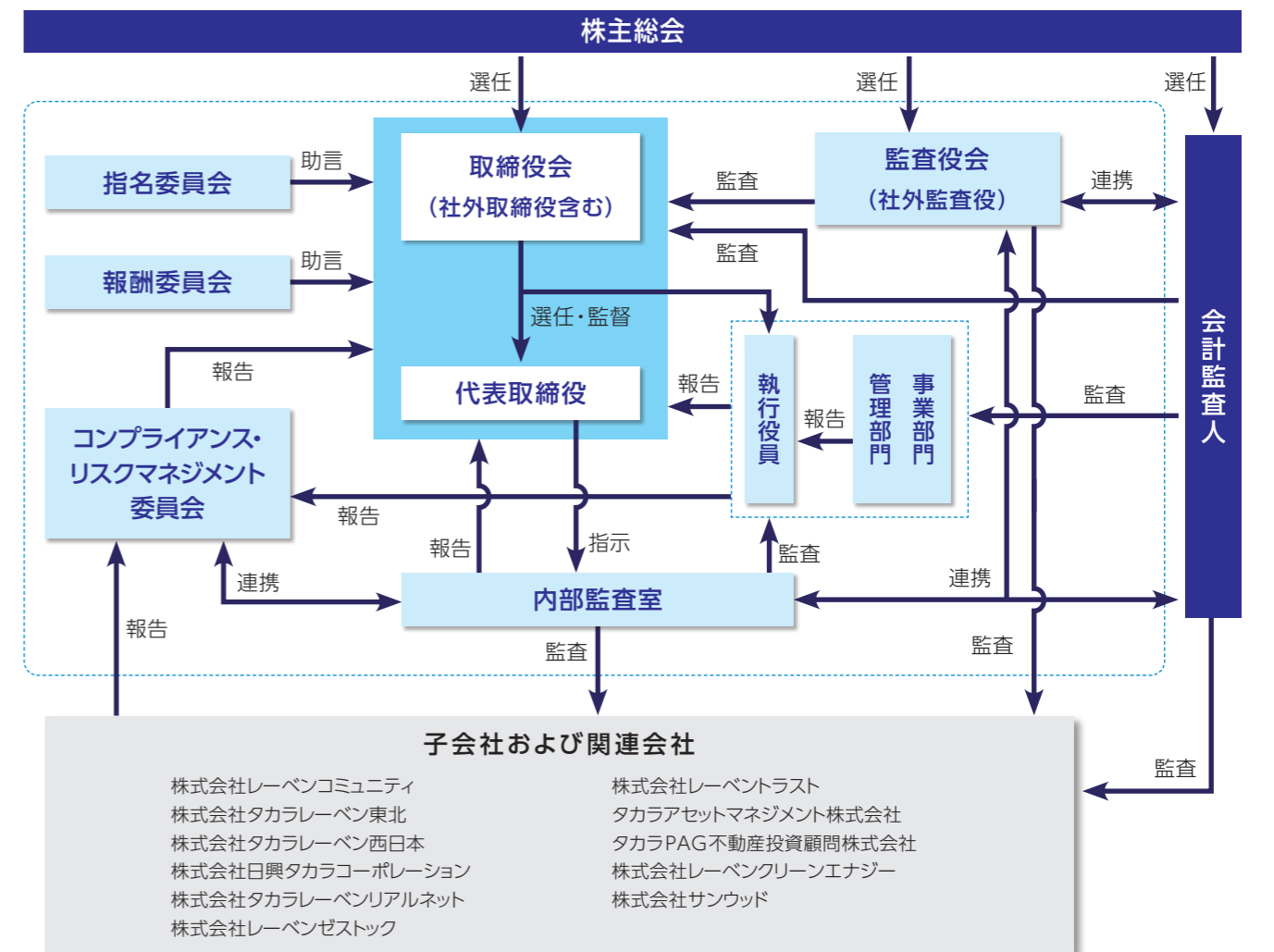
さらに、制度的な牽制機能に留まらず、指数あるいはシステムとして根を張らせることで、全社的な牽制作用が各人の意識と共に機能するよう努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会による慎重かつ迅速な意思決定を行うとともに、取締役相互による業務執行状況の適切な監督、監査役による取締役の業務執行状況の監査・監督を行うなど、経営の適正性が確保される体制を構築してい

ます。また、執行役員制度により、取締役の経営監督責任と執行役員の業務執行責任を明確にする体制を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

取締役会

当社の取締役は12名（うち4名が社外取締役）で、社外取締役全員を独立役員に指定しています。原則月1回開催の取締役会と、必要に応じ開催する臨時取締役会において、慎重かつ迅速な意思決定を行うとともに、業務執行状況を取締役相互に監督しています。

取締役会には監査役が常時出席し必要に応じて意見を述べるとともに、社外取締役と綿密に連携し、取締役会の運営状況や業務執行状況を随時監査・監督しています。また取締役会には、内規に基づいて取締役会の要請を受けた執行役員や内部監査室長、その他の部室長等も出席し、各議案や報告事項に関する意見を適宜述べています。

また当社は、経営に関する議題を審議する「経営会議」および販売の進捗状況について審議する「営業会議」をそれぞれ月に1回開催しています。経営目標の進捗を各部署で共有するとともに、各部署からの定期的な業績報告により問題点、課題を抽出し、経営全般にわたる重要事項について審議しています。また、これらの内容は、必要に応じて取締役会に上程しています。

取締役会の実効性評価

当社は、外部のコンサルティング機関の協力を得て、社外取締役を含む全ての取締役および監査役を対象に匿名のアンケートを実施し、取締役会の実効性に関する分析および評価を行っています。

2020年度は、全体として概ね適切に運営されており、取締役会全体の実効性は確保されていると評価しています。また、課題についても確認しており、十分な検討を行うとともに、今後も取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

社外取締役の選任理由と取締役会への出席回数

役職	氏名	選任の理由	取締役会への出席
社外取締役	川田 憲治	金融機関や事業会社において経営に携わっており、経営に関する豊富な経験や実績、幅広い知識と見識を有していることから、選任しています。	21回／21回
社外取締役	谷口 健太郎	長年にわたり事業会社の代表取締役社長を務め、経営者としての豊富な経験や実績、幅広い知識と見識を有していることから、選任しています。	18回／18回
社外取締役 (新任)	辻 千晶	日本およびドイツの弁護士として国際的に活躍し、高い見識と幅広い専門知識、豊富な経験・実績を有していることから、選任しています。	—
社外取締役 (新任)	山平 恵子	不動産業界において長年にわたり経営に携わっており、経営に関する豊富な経験と幅広い見識を有していることから、選任しています。	—

執行役員制度

当社は、執行役員制度を導入し、取締役の経営監督責任と執行役員の業務執行責任を明確にし、さらなる意思決定の迅速化と業務執行の強化を図っています。

監査役会

意思決定の牽制制度として、監査役3名全員を社外監査役としており、いずれの監査役も客観的な判断やチェックを行うのに十分な職歴と実績と気概を有しています。当社の監査はもとより、子会社各社に対する監査についても、各社取締役会への出席ならびに取締役へのヒアリング等が実践されており、緊張関係が維持されています。加えて、会計監査人とは、互いに年間のスケジュール把握・調整を行い、現場視察やモデルルーム調査などへ同行し、随時情報交換を図ることで、一層の監査の実効性と効率性の向上に努めています。

内部監査室

当社は、内部監査の充実および強化を図るため、内部監査規程を制定し、代表取締役直属の独立機関として内部監査室を設置しています。内部監査の計画の立案および実施に当たっては、監査役監査、会計監査人監査とのスケジュールや監査内容などの調整を十分に行い、各機能の効率的運用が図られています。監査役は内部監査室が実施する業務監査に同行し立ち会ったうえで、監査内容を確認し適宜意見聴取を行うなど、実効性と効率性のある監査体制を築くよう努めています。

役員報酬

取締役の報酬は、業績や潜在的リスク、グループ経営に

対する責任度合い、中期経営計画の進捗度合いなどを総合的に考慮したうえで、任意の諮問機関である報酬諮問委員会の諮問に基づき決定しています。また、報酬の一定割合を業績や各取締役の貢献度と連動させることで、持続的な成長へ向けたインセンティブとして機能するように設定し、健全かつ効率的で安定した継続企業へと結び付けることを目的としています。

取締役および監査役の報酬等の総額等(2021年3月末時点)

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				支給人員
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
取締役 (うち社外取締役)	380百万円 (35百万円)	353百万円 (35百万円)	26百万円 (—)	—	—	15名 (4名)
監査役 (うち社外監査役)	28百万円 (28百万円)	28百万円 (28百万円)	—	—	—	4名 (4名)
合計 (うち社外役員)	408百万円 (63百万円)	381百万円 (63百万円)	26百万円 (—)	—	—	19名 (8名)

(注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

2. スtockオプションは、割当てた新株予約権に係る当事業年度における費用計上額であり、支給人員は取締役7名です。

指名委員会・報酬委員会

当社では、取締役等の人事や報酬等に関する決定プロセスの客観性および透明性を高め、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実・強化を図るため、任意の諮問機関として指名委員会・報酬委員会を設置しています。

各委員会は、取締役会決議により選定された3名以上の取締役で構成し、うち半数以上は独立社外取締役とすることで、独立社外取締役の関与・助言の機会を適切に確保しています。各委員会は、取締役の諮問に基づき、主に右に記載の事項を審議し、答申します。

委員構成

	委員会の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
指名委員会に 相当する任意の 委員会	指名委員会	6	0	2	4	0	0	社外取締役
報酬委員会に 相当する任意の 委員会	報酬委員会	6	0	2	4	0	0	社外取締役

報酬の限度額は年額600百万円（ただし、使用人分給与は含まない）とし、これとは別枠のストックオプション報酬の限度額は年額600百万円とすることが、株主総会で決議されています。また、監査役の報酬は、株主総会で年額60百万円以内と決議されています。

【指名委員会】

- ① 取締役および執行役員等の候補者の指名に関する事項
- ② 代表取締役の指名、後継に関する事項
- ③ 取締役等の指名に関する基本方針や基準に関する事項
- ④ その他、取締役会が指名委員会に諮問した事項

【報酬委員会】

- ① 取締役および執行役員の報酬に関する事項
- ② 取締役等の報酬に関する基本方針・基準に関する事項
- ③ その他、取締役会が報酬委員会に諮問した事項

役員紹介 (2021年6月25日時点)



取締役会長
村山 義男

1972年9月 当社設立 専務取締役
1973年3月 代表取締役社長
2012年4月 代表取締役社長
兼最高経営責任者(CEO)
2014年4月 代表取締役会長
2016年6月 取締役会長(現任)



代表取締役
兼 CEO
兼 社長執行役員
島田 和一

1987年5月 当社入社
2006年6月 代表取締役副社長兼開発本部長
2014年4月 代表取締役社長兼最高経営責任者
(CEO) 兼最高執行責任者(COO)
兼最高財務責任者(CFO)
2019年6月 代表取締役兼最高経営責任者(CEO)
兼社長執行役員(現任)



取締役 兼 COO
兼 副社長執行役員
清水 一孝

2004年10月 (株)レーベンコミュニティ入社
2014年 5月 同社 専務取締役
2016年 5月 同社 代表取締役副社長
2018年 6月 (株)タカラレーベン西日本 代表取締役
兼当社取締役副社長
2020年 5月 (株)レーベンコミュニティ取締役(現任)
2021年 4月 取締役兼最高執行責任者(COO) 兼
副社長執行役員(経営企画本部管掌・
CSR担当役員)(現任)



取締役 兼 CFO
兼 常務執行役員
山本 昌

2016年5月 当社入社
2017年5月 (株)レーベンコミュニティ 取締役
取締役兼執行役員総合企画本部長
2017年6月 取締役兼執行役員総合企画本部長
兼経営企画統括グループ統括部長
兼人事部長兼経営企画部長
2021年4月 取締役兼最高財務責任者(CFO) 兼
常務執行役員管理本部長(現任)



取締役
兼 常務執行役員
吉田 正広

2001年 3月 当社入社
2011年10月 営業本部第2営業部長
2014年 4月 執行役員営業本部第2営業グループ長
2015年 1月 (株)タカラレーベン東北 代表取締役
2020年 5月 (株)タカラレーベン西日本 取締役
2021年 4月 取締役兼常務執行役員マンション事業本
部事業本部長(現任)



取締役
兼 常務執行役員
秋澤 昭一

2019年5月 (株)レーベンセストック代表取締役(現任)
2019年6月 取締役兼執行役員投資開発本部長
2021年4月 取締役兼常務執行役員
投資開発事業本部事業本部長(現任)



取締役
兼 執行役員
岩本 大志

2001年10月 当社入社
2015年 4月 営業本部第一営業グループ第一営業部長
2017年 4月 執行役員開発本部開発統括グループ
統括部長
2021年 4月 取締役兼執行役員マンション事業本部副
事業本部長兼都市開発事業部事業部長
(現任)



取締役
兼 執行役員
高荒 美香

2000年1月 当社入社
2016年6月 取締役兼執行役員営業本部営業統括
グループ統括部長兼営業推進部長
兼業務部長
2021年4月 取締役兼執行役員事業開発推進室長兼
事業開発推進部長(現任)



取締役(社外)
川田 憲治

2003年5月 (株)リソナホールディングス代表取締役社長
2016年1月 TMA KAWADA OFFICE 代表(現任)
2017年6月 PE&HR (株)社外取締役(現任)
当社社外取締役(現任)
2018年6月 コニシ(株)社外監査役(現任)



取締役(社外)
谷口 健太郎

2000年2月 ソフトバンク・イーコマース(株)
(現ソフトバンク(株))入社
新規事業統括部長
2001年3月 シーエムネット(株)
代表取締役副社長
2006年1月 ディーコープ(株) 取締役
兼最高業務執行責任者
2006年4月 ディーコープ・ファイナンス(株)
取締役社長
2020年6月 当社社外取締役(現任)
2021年4月 ディーコープ(株) 取締役会長(現任)



取締役(社外)
辻 千晶

1976年10月 司法試験合格
1979年 4月 東京弁護士会登録
1990年10月 ドイツ弁護士(日本法)資格取得
1993年 4月 文化女子大学(現文化学園大学)講師
2001年 7月 吉岡・辻総合法律事務所開設
2004年 4月 山梨学院大学法科大学院 教授
2017年 6月 (株)ヨロズ社外取締役(監査等委員)(現任)
2019年 6月 (株)ケーヒン(現日立Astemo(株))
社外取締役
2019年 7月 法律事務所キノール東京入所(現任)
2021年 6月 当社社外取締役(現任)



取締役(社外)
山平 恵子

1983年4月 クボタハウス(株)(現サンヨーホームズ(株))
入社
2011年6月 サンヨーホームズ(株) 取締役常務執行役員
2012年6月 三洋リフォーム(株) 取締役(兼任)
2013年6月 サンヨーホームズ(株) 取締役専務執行役員
2015年6月 同社取締役社長執行役員
2017年4月 サンヨーホームズコミュニティ(株)
代表取締役会長
2019年6月 上新電機(株) 社外取締役(現任)
フジテック(株) 社外取締役(現任)
2021年6月 当社社外取締役(現任)

コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンス

当社グループでは、企業活動を通じて、求められる社会的責任を果たすため、各組織ならびに役員・従業員が、法令や社会的な規範、また別途定める倫理規程を遵守し、社会の規範となるよう定めています。

従業員の啓発

さまざまなコンプライアンス教育を実施し、法令を遵守し、人権を尊重する企業体質づくりに取り組んでいます。具体的には、不正な取引の防止や個人情報保護、ハラスメント防止などについて、専門家による講義や研修を行っています。

リスクマネジメント

近年の経済の複雑化により、事業機会が広がるとともに、多面的なリスク管理が求められています。当社グループは、社会的責任を果たしながら企業価値を向上させ、継続的に事業を継続していくために、各リスクの抽出・管理を行っています。また、推進体制として「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」を設置し、グループ全体でリスクマネジメントの徹底を図っています。

リスクとして、会社の不祥事、事故、自然災害、行政処分などの緊急事態発生を想定し、危機管理体制の構築や危機管理規程・マニュアルの整備を進めています。危機管

リスクマネジメント体制

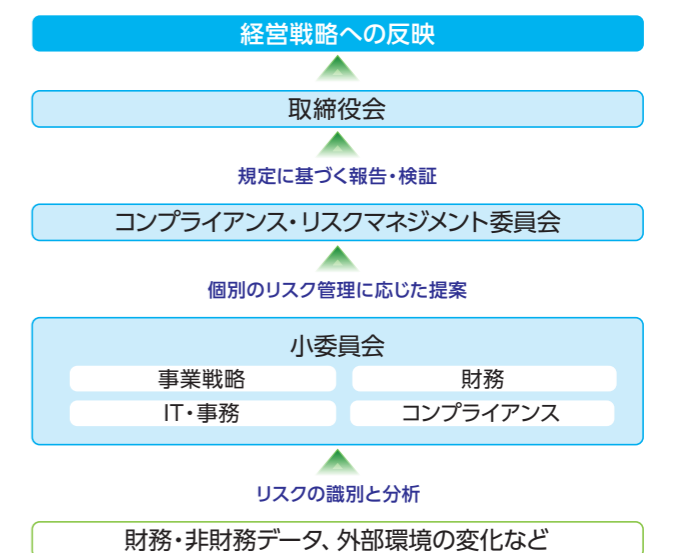
当社グループでは、代表取締役を委員長とする「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」を設置し、経営全般にかかるあらゆるリスクの検証と報告および、リスクの回避や低減のための施策や管理について、協議・決定を行っています。また、必要に応じて「事業戦略」「財務」「IT・事務」「コンプライアンス」といったそれぞれの小委員会を設け、個別のリスク管理に応じた積極的な提案がなされる体制を築いています。さらに、各小委員会での協議内容は、「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会規程」に基づき、適宜コンプライアンス・リスクマネジメント委員会にて報告・検証し、その内容に応じて取締役会へ報告を行うことで、リスク発生時を想定した迅速な意思決定システムを構築しています。

内部通報制度(ヘルプライン)

当社グループは内部通報制度(ヘルプライン)を設け、ハラスメントやコンプライアンス違反などに関する問題の相談・通報を受け付けています。内部通報の社外窓口を、直接の利害関係のない社外の法律事務所に委託し、社内窓口として監査役への独立した連絡先を用意するなど、通報者・被通報者・調査協力者などの保護を強化し、不正行為などの早期発見と是正によるコンプライアンス経営の強化に努めています。

理規程では、危機の定義、初動対応、対策組織設置から解散までの規定を定め、さらに危機対応、災害対策の2つについて危機管理規程細則を定めています。

また、各部署のリスクを回収し、発生を未然に防ぐための対策案を担当部署と作成するとともに、月に1回開催される「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」にて報告しています。さらに、BCP(事業継続計画)として、緊急事態が発生した際、事業の継続や復旧を図るためのマニュアルの整備も進め、リスクへの予防的アプローチに努めています。



リスクと機会の認識

世界中で企業活動に重大な影響を及ぼすリスクが日々、多様化・複雑化しています。

タカラレーベンでは、将来起こりうる事象を予測し、リスクと機会を策定し、社会課題の解決や価値創造に役立てています。

	リスクファクター	リスク・機会の内容	対応
市場環境	市場環境の変化に関連するリスク	リスク <ul style="list-style-type: none"> 政治情勢の不安定化、景気の後退、感染症の蔓延などの市場環境の悪化 電力会社の出力抑制による売電収入の低下 少子高齢化・人口減少による住宅需要の減少 機会 <ul style="list-style-type: none"> シニアのマンション需要拡大 空き家問題に対するソリューション提案の機会獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 地方都市の中心市街地へのマンション供給
	資金調達環境の変動に関連するリスク	リスク <ul style="list-style-type: none"> 金融機関の貸出姿勢や資金調達市場の状況変化による、資金調達コストの上昇 補助金制度の見直しによる事業化案件の減少 機会 <ul style="list-style-type: none"> 投資法人にて格付を取得、投資法人債発行への環境を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な資金調達手法の取り組み強化
事業活動	商品・サービスに関連するリスク	リスク <ul style="list-style-type: none"> ライフスタイルの変化による商品・サービスの陳腐化、新規参入を含む競争激化や急激な環境の変化 販売価格上昇による売れ行き鈍化 機会 <ul style="list-style-type: none"> 新商品による需要創出・成長機会の獲得 コンパクト市場の地方への拡大 実需層の底堅い購買意欲 	<ul style="list-style-type: none"> コンパクトマンションの供給
	商品・サービスの品質と責任	リスク <ul style="list-style-type: none"> 商品の安全性に関する問題が発生した場合の賠償費用発生、ブランドイメージの低下 人材不足によるサービス品質の低下 機会 <ul style="list-style-type: none"> 顧客満足の実現による、ロイヤルティの醸成 大規模修繕適齢期物件の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅性能評価の取得 安全な施行管理体制の構築
	調達に関連するリスク	リスク <ul style="list-style-type: none"> サプライヤーの経営状況の悪化 自然災害や事故の発生等による原材料・部品の供給不足 地価上昇、建築費の高止まりによる調達価格の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーの複数化・地域的分散 長期契約の活用などによる調達価格の安定化
	法的規制	リスク <ul style="list-style-type: none"> 各地域における法規制の厳格化、法令解釈や運用方針の変更による事業活動の制限 FIT制度変更による事業機会の喪失 機会 <ul style="list-style-type: none"> 住宅ローンの低金利継続と減税政策の要件緩和 FITに代わる新制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」による課題の抽出と解決の促進
	情報セキュリティ	リスク <ul style="list-style-type: none"> 不正アクセスやサイバー攻撃による、機密情報の流出、生産ラインや物流システムの停止 損害賠償金や制裁金の支払い、対策費用の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 保険の契約、情報セキュリティシステムの強化、秘密保持の徹底、外部からのアクセス制限、社内規定の整備や教育研修の実施
	環境	気候変動等の環境に関連するリスク	リスク <ul style="list-style-type: none"> 地球環境問題の深刻化による、温室効果ガスの使用・排出規制や省エネルギー規制の強化 機会 <ul style="list-style-type: none"> ESG・SDGsへの関心の高まりによる再生可能エネルギー市場の活性化
その他	固定資産の減損	リスク <ul style="list-style-type: none"> 市場環境の変化による減損損失の計上 景気減退に起因するテナントからの減賃要請 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的なパフォーマンスのモニタリング、対策の実行
	自然災害等	リスク <ul style="list-style-type: none"> 地震・津波・台風・豪雨などの自然災害による被災 テロや暴動・戦争による、当社グループの事業拠点およびサプライチェーン、顧客の被害 感染症の拡大 機会 <ul style="list-style-type: none"> 災害に強い建物への関心の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 建物や施設の耐震化の推進、津波・大雨・洪水への対策 災害時に必要な防災用品の備蓄 防災訓練の実施 在宅勤務の推進や職場衛生管理の強化

タカラレーベングループの新型コロナウイルス対応

新型コロナウイルス感染防止策

タカラレーベンは、従業員とその家族、お客さまの健康と安全を守るために、危機管理委員会を中心として新型コロナウイルスへの対応方針を定め、推進しています。風邪や体調不良を感じた場合やPCR検査で陽性判定を受けた場合の対応フローを周知し、感染が確認された従業員には、「各部所属長および管轄保健所への報告」「無症状になるまで出社しない」などのルールを徹底しています。さらに通勤時の感染リスクを軽減するため、従業員のテレワークやフレックス勤務を推進しています。新型コロナウイルス

の感染が拡大した2020年3月には、全従業員（非管理職）がフレックス勤務を利用できるようにしました。緊急事態宣言が発出された2020年4月7日～5月25日は、在宅勤務が可能な従業員は、原則としてテレワークで業務を行いました。

また取引先での感染者発生などのケースについても、PCR検査の受診などのルールを厳密に定めています。感染者が出たオフィスで行うべき対応の基本方針も明確にしています。

モデルルームにおける接客体制

タカラレーベンでは、お客さまに安心してお越しいただけるように人数制限やこまめな消毒などによりモデルルームでの感染防止に取り組むとともに、ITツールによるオンライン商談を推進し、マンション購入の検討のための十分な情報を提供できるよう努めています。



マンション管理対応や意識向上への取り組み

レーベンコミュニティは、マンションの管理業務における接触機会の低減に取り組んでいます。管理組合の会議や総会については、参加人数を最小限に絞るとともに、事前に資料を配布し意見・質問を集めることで時間短縮を図りつつ実施しました。さらにお客さまの要望に合わせて、オンラインでの開催も積極的に行いました。また日常の管理業務においても、お客さまの了解のもと、「発声を伴う挨拶から会釈への変更」「管理室の窓越しでの会話の推奨」「居室の内部に入らない方法での点検作業の実施」などの対策を進めました。

情報誌『Smilax』50号（2020年10月発行）では、マンション管理の専門家ならではの視点から、「家庭用洗剤でできる除菌法」「ウイルス拡散させないアイデア」「共用部分での行動」など、暮らしに役立つ感染予防策を発信しました。

「マイリハ」での対応策

リハビリ特化型デイサービス「マイリハ」では、厚生労働省や各自治体の情報に基づいて感染対策を徹底しており、施設では、常時換気された空間で消毒された器具を使ってサービスを提供しています。さらに、自治体や地域包括支援センター（ケアマネージャー）、消毒の専門業者とも連携することで、安心してご利用いただける体制を整えています。感染予防で休まれている方には自宅でのトレーニングメニューの提供も実施しました。





社外取締役
川田 憲治

経歴	2003年5月 (株)リソナホールディングス 代表取締役社長	2016年1月 TMA KAWADA OFFICE 代表 (現任)	2017年6月 PE&HR (株) 社外取締役 (現任) 当社社外取締役 (現任)	2018年6月 コニシ (株) 社外監査役 (現任)
----	--------------------------------------	---	--	----------------------------------

2017年からタカラレーベンの社外取締役を務める川田憲治取締役に、新中期経営計画の評価や、ガバナンス体制強化への取り組み、取締役の役割などについてお話を伺いました。

川田取締役は、金融機関や事業会社において長年経営に携わり、2003年に代表取締役社長として就任したりそなホールディングスでは、銀行業界初の委員会等設置会社への移行を主導するなど、企業経営やガバナンス構築について豊富な経験をお持ちです。

Q1

2021年5月に新中期経営計画を発表されましたが、策定にあたり取締役会でどのような議論をされましたか。また、中期経営計画に対する評価をお聞かせください。

策定にあたっては、前期までの3か年中期経営計画(2019年3月期～2021年3月期)の各事業ポートフォリオの総括を行い、2020年3月期と2021年3月期はコロナ禍の影響もあり、事業計画の根本から見直すことになりました。

今回の中期経営計画は、アフターコロナを展望し4か年の計画としています。社会・経済情勢が激動する今日で

は、明日を見通すことは困難ですが、持続的成長を成し遂げるために果敢に、事業領域の拡大と既存事業の深堀に重点を置いた計画になったと認識しています。

取締役会では、経営トップから示達事項があり、トップおよび各事業の担当取締役の意向を踏まえ、新中期経営計画の「7本の柱」を重点に取締役会の都度、議論を重ねてきました。

「7本の柱」とは、①コア事業のさらなる拡大、②グループシナジーの最大化、③事業ポートフォリオの最適化、④安定的な財務基盤の確立、⑤DX推進による生産性の向上と新たなサービスの創出、⑥ESGへの積極対応、⑦人材育成とやりがいのある職場環境の構築です。2023年3月期までの2年間は、コロナ禍の影響を考慮し堅実に、

2024年3月期、2025年3月期を飛躍の期間と定めており、保守的でありながら、革新的な中期計画であると評価しています。

Q2

タカラレーベンのコーポレート・ガバナンス体制の強化による取締役会の変化についてお聞かせください。

当社のコーポレート・ガバナンスの最重要課題は、企業の持続的成長を図ることと、各ステークホルダーからの経営に対する信頼と期待を醸成することであると考えます。

当社は、毎期継続的に経営改革を進め、実質的に絶えず進化しているコーポレート・ガバナンスが特徴です。なかでも、上場企業として求められる、取締役会での決裁事項の透明性を非常に重視しています。

この1年は、この考えのもと取締役会の運営について代表取締役をはじめとし、各取締役と議論を重ねてきました。

昨年の取締役会からの変化としては、第一に、各取締役が業務執行と経営監視の両面からより詳細に議案を精査するようになったこと。第二に、各取締役が四半期に一度の業務執行報告に関し、自らの業務執行はもとより、ほかの取締役の業務執行に対しても積極的な議論が交わされるようになったことが挙げられます。

今後はこれらの傾向をさらに向上させていくことが望まれます。

Q3

ガバナンスのさらなる向上に向け、今後の課題をご指摘ください。

ガバナンスを向上させるうえでの主要な課題として、次のような点が挙げられます。

第一に、いまだ混在している業務執行と経営監視の機能を明確に区分すること。これには、当社のさらなる規模拡大と、取締役一人ひとりの継続的な自己啓発による能力向上が必要です。

第二に、取締役として何をするか、何をしたかが評価される企業集団にすることです。

私が尊敬している故丸山眞男氏(日本の政治学者、思想史家)がその著『日本の思想』のなかで「近代社会の業績本位」ということの意味を語っています。そこには、「[である]論理」から「[する]論理」への推移があります。



取締役「である」ということは、硬直的な身分関係ではない。つまり近代社会の業績本位の観点からは、取締役「である」ことは「えらさ」ではなく、むしろ取締役として、何を「する」かの機能(役割)が評価されるということです。そのうえで、業務執行と経営監視を分離したガバナンスを構築していくことが重要であると考えています。

Q4

社外取締役としてご自身が期待される役割と果たすべき責任について、お考えをお聞かせください。

社内取締役の役割には、業務執行と取締役会での経営監視という2つの側面があり、一方で、社外取締役の主な役割は、各ステークホルダーから託された経営監視を通じ、企業価値の持続的成長のために意見具申することです。

企業はプロフェッショナルな集団であり、その事業の取り組みに対して、社外取締役は世の中の視点から指摘をすることが重要なので、社会の動きを感じ取れる能力がなければ務まりません。

私がこれまで金融機関や事業会社における経営の実践のなかで得た経験や知識を当社の経営の方針・経営戦略に生かすこと、会社の持続的な成長を促し、中長期的な企業価値の向上を図るための助言を行うことが期待されていると感じています。

また、これまでの人材育成の経験を生かし、社内取締役や従業員一人ひとりの成長を促すことが、社外取締役として果たすべき責任です。

こうした社外取締役の役割と責任は、当社を持続的に成長させるためのものです。そして、その成果を当社の各ステークホルダーと共有するためのものです。この役割と責任を果たすべく、私自身が日々努力していくことが大切であると考えています。

6年間の要約財務・非財務データ

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
売上高	¥76,268	¥103,599	¥110,851	¥132,005	¥168,493	¥148,397
売上総利益	17,835	21,869	25,779	26,886	30,516	29,928
営業利益	7,563	10,349	12,597	10,046	11,901	10,789
経常利益	6,708	9,496	11,792	9,027	11,201	9,933
親会社株主に帰属する当期純利益	4,308	6,107	7,367	6,426	5,361	4,693
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,428	22,644	9,869	22,428	47,708	26,330
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,816	△27,540	△34,463	△34,347	△32,136	△25,090
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,663	6,129	24,012	3,427	△1,608	2,654
設備投資額	22,756	20,814	30,302	29,902	28,841	25,666
減価償却費	1,192	2,397	1,943	2,447	2,031	1,803
総資産	129,744	139,874	177,588	184,893	195,448	204,315
流動資産	75,753	86,585	102,931	98,512	115,314	125,686
固定資産	53,945	53,237	74,618	86,286	79,874	78,531
純資産	33,677	36,792	42,907	47,734	51,139	54,632
有利子負債	70,396	79,864	106,663	111,821	114,036	118,570
1株当たり情報：						
1株当たり当期純利益(円)	38.99	56.14	68.12	59.33	49.45	43.22
1株当たり純資産(円)	304.71	339.29	394.90	436.68	467.05	498.78
1株当たり配当金(円)	13.0	15.0	16.0	16.0	19.0	14.0
経営指標：						
ROE (%)	13.3	17.4	18.6	14.3	10.9	9.0
ROA (%)	3.7	4.5	4.6	3.5	2.8	2.3
売上高営業利益率(%)	9.9	10.0	11.4	7.6	7.1	7.3
負債比率(倍)	2.9	2.8	3.1	2.9	2.8	2.7
流動比率(%)	176.7	171.5	182.0	168.3	175.7	225.9
たな卸資産回転率(回/年)	2.0	2.3	1.9	1.9	2.4	2.1
自己資本比率(%)	25.8	26.2	24.1	25.6	25.9	26.5
配当性向(%)	33.3	26.7	23.5	27.0	38.4	32.4

セグメント別売上高の推移

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
不動産販売事業	63,383	79,638	79,341	104,823	129,649	117,200
不動産賃貸事業	4,307	5,056	5,472	5,829	5,965	5,753
不動産管理事業	3,362	3,665	4,000	4,512	5,046	5,446
発電事業	909	11,108	18,239	10,794	20,982	13,485
その他事業	4,305	4,130	3,797	6,045	6,850	6,512
売上高合計	76,268	103,599	110,851	132,005	168,493	148,397

非財務情報

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3
女性管理職比率(%)	8.20	9.23	8.10	9.46	8.33	7.34
障がい者雇用率(%)	0.94	1.20	1.09	2.19	2.06	1.98

※集計対象組織：タカラレーベン

株式情報

証券コード	8897	発行済株式総数 (2021年3月末時点)	121,000,000株
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部	単元株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号	株主数 (2021年3月末時点)	71,969名

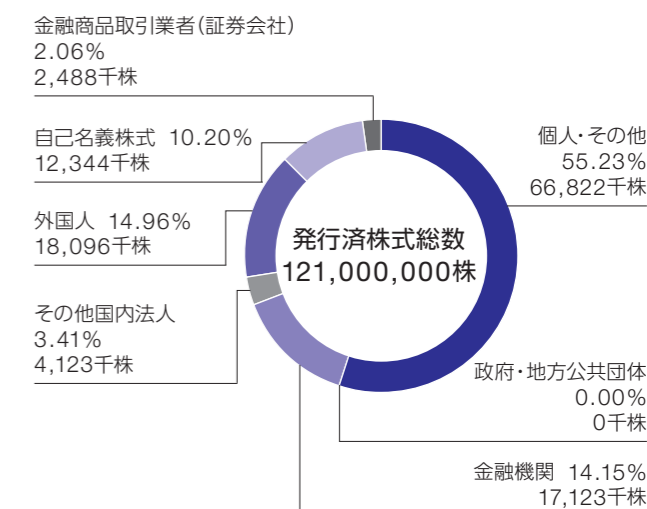
TOPIC

当社は、東京証券取引所より、新市場区分の上場維持基準への適合状況に関する一次判定の結果、「プライム市場」における上場維持基準への適合を確認し、取締役会の決議を経て、「プライム市場」への移行申請を行いました。

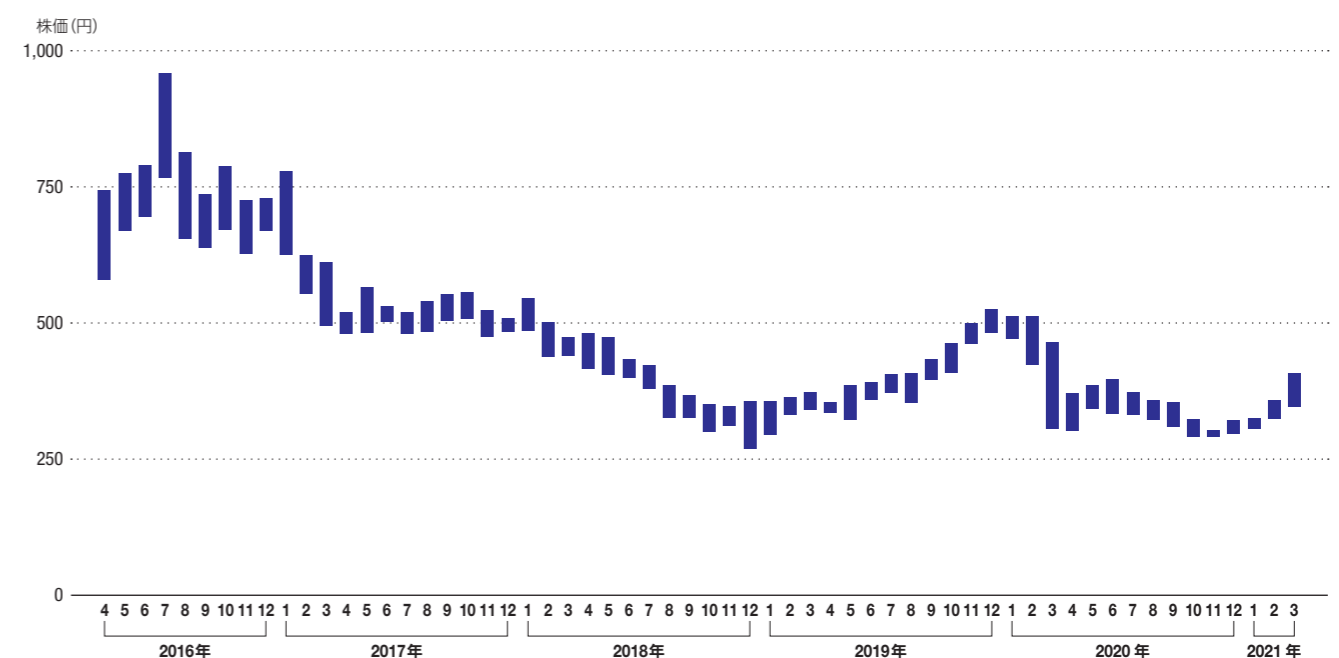
大株主の状況(上位10位) (2021年3月末時点)

株主名	持株数 (千株)	株式保有比率 (%)
村山 義男	25,633	21.18
株式会社タカラレーベン	12,344	10.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,784	4.78
有限会社村山企画	2,000	1.65
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,592	1.32
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1,267	1.05
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,211	1.00
株式会社三井住友銀行	1,184	0.98
タカラレーベン取引先持株会	1,164	0.96
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	1,123	0.93

所有者別株式分布状況 (2021年3月末時点)



タカラレーベン株価の推移





株式会社タカラレーベン

〒100-0005

東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング16階
社長室

TEL : 03-6551-2130 FAX : 03-6551-2139

<https://www.leben.co.jp>