

1. この会社が目指す姿が理解できるか

タカラレーベンは1972年の創業以来「誰もが無理なく安心して購入できる理想の住まい」をお客様に提供することを一貫して目指している。1994年の自社分譲マンション「レーベンハイム」シリーズを皮切りに当社のマンション累計供給戸数は安定して伸びていき、創業50周年にあたる2022年には34871戸を記録した。2008年に制定されたグループのシンボルマーク「ハーモニックサークル」や、50周年記念ロゴからは、お客様、パートナー、従業員、街に寄り添い、共に成長していくという姿勢が読み取れる。

2021年の連結売上高は1483億円であった。売上割合をセグメント別にみていくと、不動産販売事業79%、不動産賃貸事業3.9%、不動産管理事業3.7%、発電事業9.1%となっており、やはり不動産販売、特に年間2129戸を販売した分譲マンションが売上の中核を成していることがわかる。2025年までの新中期経営計画をみてもコア事業として特に注力していくことが発表されており、年間2600戸の販売を目指す。また発電事業が売上の1割近くを占めていることも特徴的である。2013年に開始した発電事業は順調に規模を拡大してきており、2021年には206mwであった発電量を2025年までに360mwにまで上げる計画が発表されている。以上の「新築分譲マンション」「エネルギー事業(2022年から名称変更)」の2つがタカラレーベンの特徴であり、今後も中核となっていく事業であると考えられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

1994年以来安定して収益を稼いでいる主力の新築分譲マンションであるが、ここでタカラレーベンの新築マンションシリーズをみていこう。現在販売しているのは2012年に発表された「LEBEN」「THE LEBEN」と2018年発表の「NEBEL」の3ブランドである。

「LEBEN」は当社の基幹物件であり、首都圏に限らず全国で展開されている。価格帯としては「レーベン西川口並木 VERTERA」(西川口駅徒歩3分)で4300万~6300万円となっており、マンションエンジンが発表している西川口駅の相場である4075万円と比較すると平均やや高めであるといえる。またさらにクオリティの高い「THE LEBEN」も展開しており、「ザ レーベン上杉三丁目」では仙台駅の新築マンション相場が4000万円であるのに対して、駅徒歩18分ながら3400万~7600万円となっており、やや高級志向であるといえる。

一方の「NEBEL」は都市型コンパクトマンションとして発売されている。価格帯としては、仙台駅徒歩7分の「ネベル仙台」が2500万円であり、横浜では「レーベン横浜山手(山手駅徒歩13分)」が3500万~6400万円に対して「ネベル横浜(横浜駅徒歩12分)」が3400万~5200万円であることから、比較的安価なマンションとして提供されている。

次に、以上のシリーズを購入するターゲット層について考えていこう。住宅金融支援機構

によれば、2019年の新築マンション購入者の年収に対する購入額の平均倍率は7.1倍となっている。これを踏まえて、各物件を購入する年収層を計算し、厚生労働省(2019)が発表している所得金額階級別世帯数の相対度数分布表から、購入者層の数を推定する。

「ザ レーベン上杉三丁目」478～1070万円(700-800万円世帯：6.2%)

「レーベン横浜山手」492～901万円(600-700万円世帯：8.1%)

「レーベン西川口」605～887万円(600-700万円世帯：8.1%)

「ネベル横浜」478～732万円(500-600万円世帯：8.7%)

「ネベル仙台」352万円(300-400万円世帯：12.8%)

以上のように、3ブランドを合わせて年収300～800万世帯の合計46.2%にアプローチ可能な価格設定がなされていることがうかがえる。「高過ぎず、低過ぎない」価格帯を幅広く設定し、「誰もが無理なく安心して購入できる理想の住まい」を着実に提供できていることが、タカラレーベンの強みといえるだろう。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

上述のように、日本の中流層に幅広くアプローチできるマンションシリーズを展開しているタカラレーベンであるが、懸念点としては①日本自体の人口減少②新築マンションの需要減という2つの大きな外部環境の変化が挙げられる。これに対してマンションデベロッパー各社は海外展開、中古マンションのリノベーションや賃貸、管理といったストックビジネスの拡大を急いでいるが、アニュアルレポート2021におけるタカラレーベンの対応をみていこう。

まず海外展開に関してだが、アニュアルレポートの中ではその他事業に記載があり、「国内事業の補完的位置づけとして、東南アジア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」とされている。このことから、当社は海外事業に積極的ではなく国内での事業展開に注力していることが伺える。

またストックビジネスについてだが、不動産賃貸・管理・発電・その他を足して2021年は21%であったのに対し、2025年も21.5%目標と、現状維持の方針を打ち出している。以上のことから、タカラレーベンは少なくとも2025年までは2つの課題に対して抜本的な対策を打っていないか、打つ必要がないと判断していることがわかる。5年後、10年後の未来については持続性があるといえるが、20年、30年スパンになってくると見通しが不明瞭であると言わざるを得ないであろう。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

タカラレーベンのHPに人材育成プログラムがまとめられている。以下はその図である。

■ 研修体系図

等級	定義	視点	全社教育	階層別	職場	選抜	その他
役員	● 経営戦略の策定及び意思決定 ● 会社運営	会社	コンプライアンス・ハラスメント ジョイン・ミッション・プロミス 評価者トレーニング	● 経営戦略 ● 会社運営	360度評価 OJT 実践知識研修	評価 組織改善 業務改善	宅建士資格取得支援制度 eラーニング
M3	● 担当組織の戦略推進・管理 ● 統括グループ目標の達成 ● 円滑な組織運営 ● 部長職の育成	組織		● 経営戦略 ● 事業組成			
M2	● 担当組織の戦略推進・管理 ● 部目標の達成 ● 円滑な組織運営 ● 課長職の育成	チーム		● 組織マネジメント			
M1	● 担当組織の戦略推進・管理 ● 課目標の達成 ● 円滑な組織運営 ● 部下育成			● マネジメント基礎スキル			
G3	● 部下への指示・指導 ● 業務遂行・改善・課題解決の中心的作用	個人		● リーダーシップ ● 問題解決			
G2	● 上位者の概要指示で 担当業務を遂行 ● 業務遂行・改善・課題解決			● 論理的思考力 ● フォロワーシップ			
G1	● 上位者の詳細な指示で 担当業務を遂行 ● 業務経験・知識の習得			● ビジネススタンス ● 傾聴力 ● ビジネスマナー ● 問題発見 ● 実務基礎スキル ● 目標設定・管理			

同規模同業他社である大京と比較してもほぼ同様の内容となっており、人材育成面での不足はなさそうである。一方、不動産業界大手の三菱地所の人材育成制度は以下のようになっている。

対象	階層別研修	能力開発プログラム	自己啓発支援制度	資格取得支援制度	
役員	役員プログラム	グループ会社役員経営力サポートプログラム	グローバル人財育成 ビジネススクール等への短期派遣型研修 トレーニー制度 短期語学研修 海外留学	ビジネススキル、語学等 ※能力開発プログラムに記載のテーマ含む 宅地建物取引士 不動産証券化協会認定マスター資格 マンション管理士 ファシリティマネジャー ビル経営管理士 不動産コンサルティングマスター 不動産鑑定士 再開発プランナー 等	
基幹職3級	新任基幹職3級研修	アドバンスプログラム グローバル経済 財務戦略、経営戦略 リーダーシップ・組織開発 アカウントティング・ファイナンス マーケティング リスクマネジメント、コンプライアンス 企業法務一般 会社法、労働基準法 人権啓発・ダイバーシティ 環境・社会貢献活動 行動評価・人財育成 コーチング、ITリテラシー オープンイノベーション			
基幹職2級	新任基幹職2級研修				考課者研修 人財育成研修
基幹職1級	新任基幹職1級研修 新任マネージャー研修 (グループ合同開催)				
総合職3級	新任総合職3級研修	ベーシックプログラム 宅地建物取引士、語学 ロジカルシンキング プレゼンテーション ファシリテーション アカウントティング・ファイナンス マーケティング リスクマネジメント、コンプライアンス 企業法務一般 人権啓発・ダイバーシティ 環境・社会貢献活動 不動産基礎 ITリテラシー			
総合職2級	新任総合職2級研修				
総合職1級	3年目研修 2年目研修 新入社員研修				

資格支援制度一つとっても、タカラレーベンでは宅建しか記載がないのに対して、三菱地

所では不動産系のもので 8 つ記載されている。またグローバル人材育成にも力の入れ具合に差がみられる。やはり財政的に体力のある大手企業には劣ってしまうと言わざるを得ないだろう。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

報告書は一貫して読みやすく、どこに何が書いているのかがわかりやすかった。一方で投資家を含む私たちが最も確認したいであろう新中期経営計画のセグメント別目標が読み取りにくかったり、具体的な数値が伏せられていたりしていることが多く、なかなか全体像が把握できなかった。社内の事情等あるのかもしれないが、このあたりについては詳しい記載があると嬉しい。

参考文献(全て最終閲覧：2022.7.20)

厚生労働省(2020)「2019 年 国民生活基礎調査の概況」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa19/dl/14.pdf>

住宅金融支援機構(2019)「2019 年度 フラット 35 利用者調査」

<https://www.jhf.go.jp/files/400353155.pdf>

タカラレーベン(2021)「アニュアルレポート 2021」

https://www.leben.co.jp/pdf/ir/annual/annual_report_2021.pdf

タカラレーベン「従業員と共に」

<https://www.leben.co.jp/sustainability/community/employee/training/>

タカラレーベン「物件検索」

<https://www.leben-style.jp/search.html?>

細野透(2019)「『不動産業ビジョン2030』が示す「マンションの過去・現在・未来」」住まいサーフィン

<https://www.sumai-surfin.com/columns/aka-ao-ki-shingo/hosono-20190802>

三菱地所「人財育成への取り組み」

<https://www.mec.co.jp/j/saiyou/fresh/hrd/hrd02.html>

マンションエンジン「西川口駅の相場情報」

<https://www.manen.jp/market/details/11/2196/2196070/1/>