

# 中期経営計画

## 「PLAN for NEXT」

～ 新たなステージの基盤作り ～

(計画期間:2012年4月1日～2016年3月31日、4年間)

2012年2月



株式会社 長谷工 コーポレーション

本資料で記述されている業績予想は、本資料発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって予想数値と異なる場合があります。

# 目次

	ページ
■ 「修正“SHIN”PLAN」レビュー / 今後の課題	1
■ 新たに策定した中期経営計画「PLAN for NEXT」	
◆ 計画期間・位置付け・基本方針	2
◆ 数値目標	3
◆ 具体内容	
・本業収益強化・技術開発	4
建設関連事業	5
サービス関連事業	9
・財務戦略・資本施策	14
・新たな挑戦 / 経営管理体制等	17

## 2012年3月期を最終年度とする中期経営計画

(2008年2月14日発表、2009年5月14日内容修正)

計画期間 > 2008年4月1日 ~ 2012年3月31日 (4年間)

位置付け > 収益基盤及び財務基盤の再構築期間  
> 持続的な経営革新に取り組み都市の暮らしを創造するオンリーワン企業グループを目指す

- 基本方針
- ① 基幹のマンション関連事業の更なる進化に加え、事業領域(分野・地域)を拡大していく
  - ② 住宅に対する信頼性確保や長寿命化に向けた具体的施策を展開していく
  - ③ 分譲マンションの市況変化に対応した事業戦略を展開していく
  - ④ 地球環境問題や少子高齢化問題に対する社会的責任を果たしていく
  - ⑤ 健全な財務体質を維持しながら株主還元を継続していく

数値目標 > 2012年3月期において

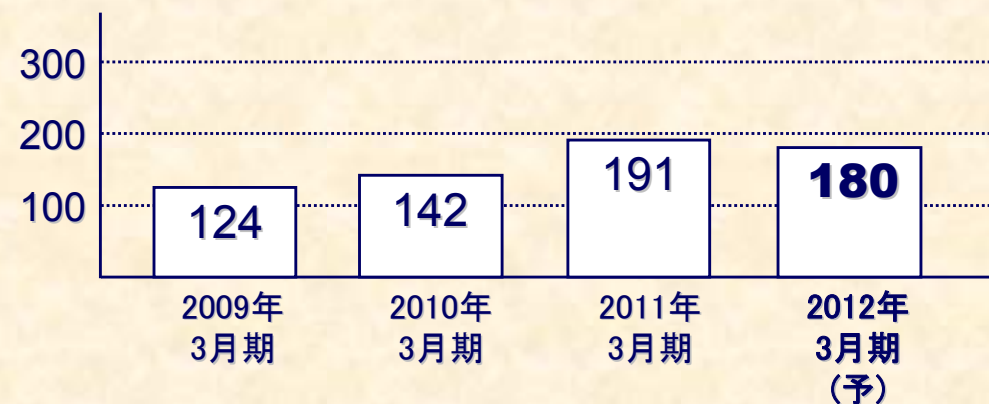
- ・ 連結経常利益 320億円
- ・ 単体経常利益 250億円
- ・ サービス関連事業グループ 経常利益 70億円

## 課題

### 数値目標には届かず

連結経常利益

単位: 億円



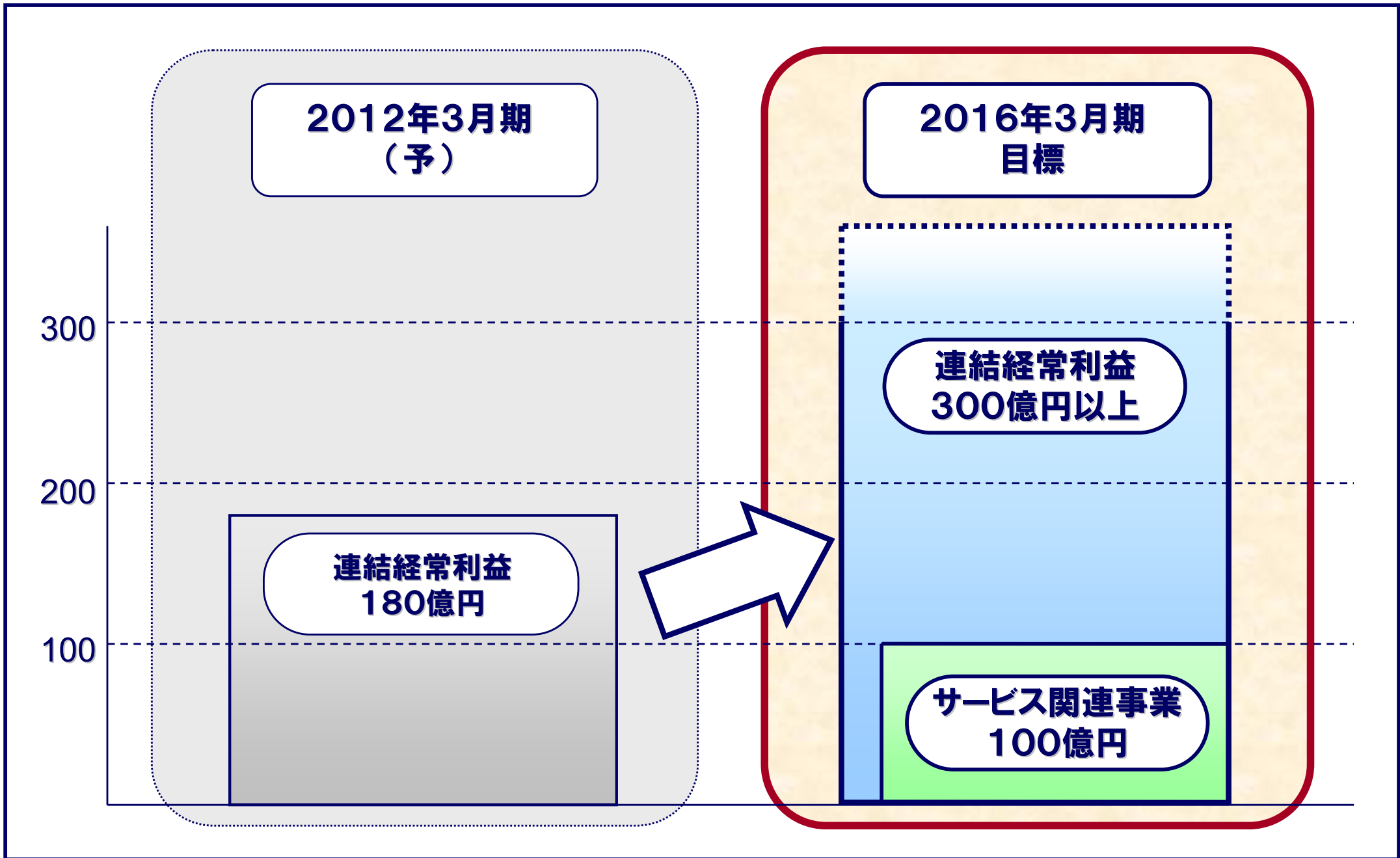
### 未償還の優先株式への対応

・ 第1回B種 優先株式 概要

発行数・発行価額	9千万株 × 1株500円 = 450億円
普通株への転換	2015年10月1日以降
償還に要する金額	発行価額と同額 450億円
強制償還	2014年9月30日まで

### 普通株への復配

- **計画期間** > 2012年4月1日 ~ 2016年3月31日（4年間）
- **位置付け** > 新たなステージの基盤作り
- **基本方針**
  - ① 新規の住宅供給等を主なマーケットとする建設関連事業と既存の住宅関連等を中心とするサービス関連事業の両方に軸足をおく経営への移行の加速
  - ② 安全・安心で快適な集合住宅を提供
  - ③ 持続的成長を支える財務基盤の確保及び普通株配当の復活
  - ④ 中長期的な視点を踏まえた新たな取組みへの挑戦
  - ⑤ 実効性の高いガバナンス・内部統制の確立に向け注力



**基本方針① 新規の住宅供給等を主なマーケットとする建設関連事業と既存の住宅関連等を中心とするサービス関連事業の両方に軸足をおく経営への移行の加速**

**基本方針② 安全・安心で快適な集合住宅を提供**

## 建設関連事業

- 新築分譲マンション工事受注シェア20%以上を堅持
  - ・ 不動産情報収集力強化による特命受注比率のアップ(特命受注比率90%以上の確保)
  - ・ 設計施工を前提とした事業主との取組み強化(設計施工比率90%以上)とその優位性を活かしたコストコントロール力の強化
  - ・ 工事受注を主な目的とした事業参画による不動産事業の継続
  - ・ 広域首都圏主要都市等への工事受注エリア拡大へ向けた情報収集及び施工体制の整備
  - ・ “プレミアムアフターサービス”の提供を含め、アフターサービス体制の更なる進化
  - ・ 高齢者向け集合住宅、賃貸マンション受注拡大へ向けた取組み

## サービス関連事業

- 管理・リフォームを中心としたサービス関連事業収益を段階的に向上、経常利益100億円を目指す
  - ・ 分譲・賃貸管理戸数の増大を目指すと共に、サービス業意識の徹底と人材の投入により事業基盤を整備
  - ・ 老朽化するマンションへ向けた建替や耐震改修・修繕対応等について、ハード・ソフト両面から一元的にサポートする体制を整備
  - ・ 大規模修繕等のリフォーム分野でノウハウを蓄積、収益を拡大
  - ・ 高齢者向け住宅分野へ管理・運営など多面的な取組みを展開
  - ・ M&Aや提携にて規模の拡大とノウハウ獲得を目指すと共に、既存業務の周辺業務への取組みも積極的に推進

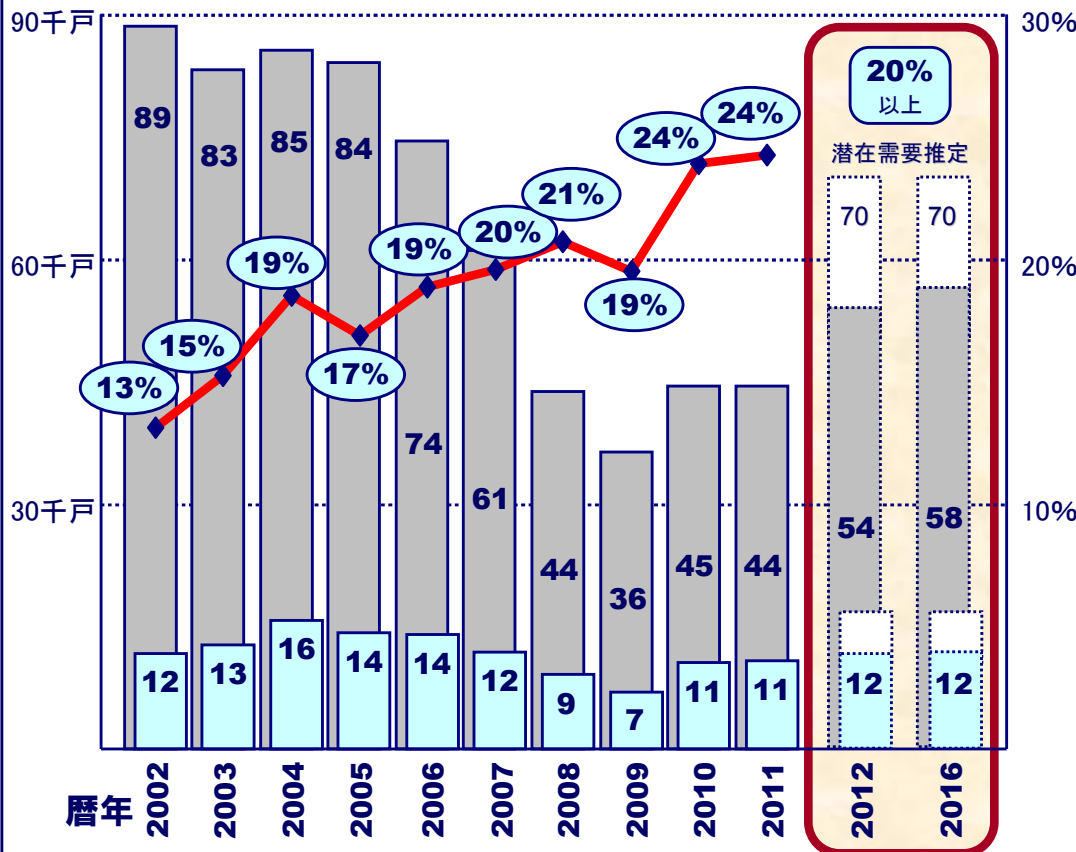
## 技術開発

- ・ 次世代生産システムの開発・構築(IT技術の活用、工業化推進など)
- ・ 次世代マンションの開発・展開(省エネ・環境関連技術など)
- ・ 高齢者向け集合住宅、賃貸マンションの生産技術の開発
- ・ 改修技術開発の更なる強化

首都圏・近畿圏ともに年間新規供給戸数は増加する見通し  
 今後も当社施工シェア20%以上の維持を目標

分譲マンション新規供給戸数に占める  
 当社施工戸数の割合（首都圏）

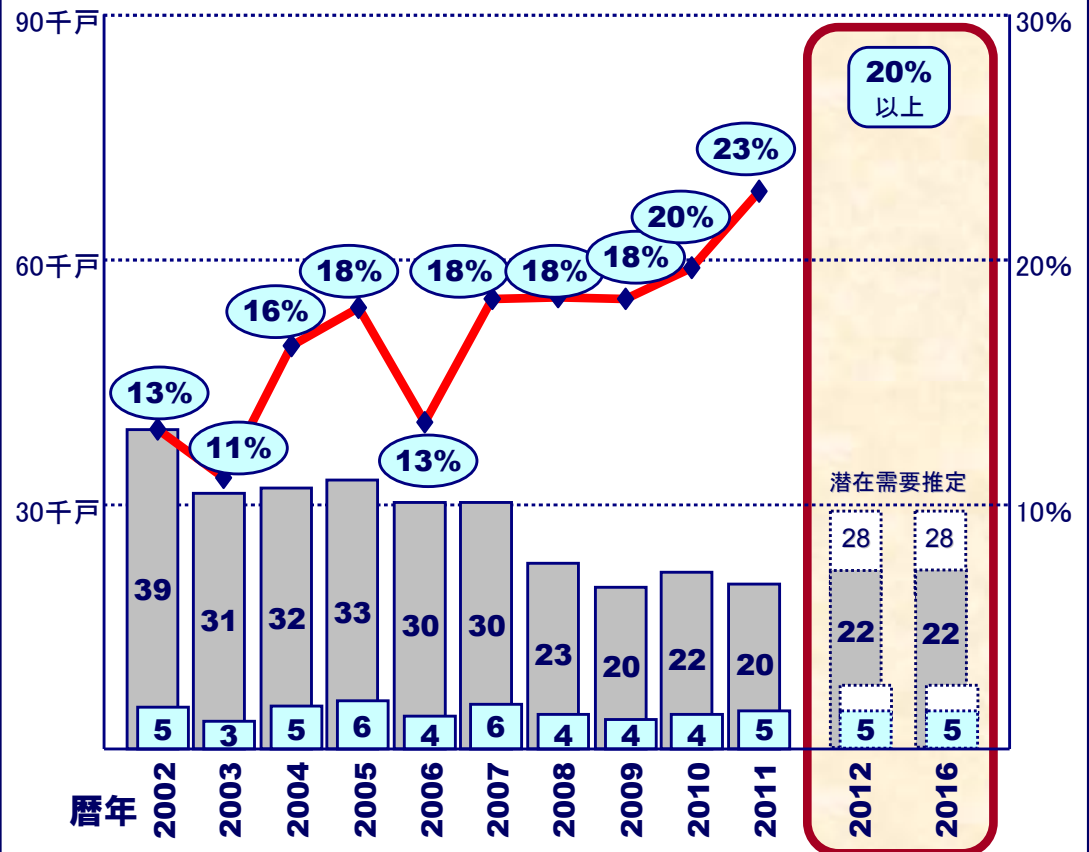
■ 新規供給戸数 (千戸、左目盛)    ■ うち当社施工戸数 (千戸、左目盛)    ○ シェア (%、右目盛)



長谷工総合研究所。2012年・2016年は潜在需要推定に比して保守的な予想を記載

分譲マンション新規供給戸数に占める  
 当社施工戸数の割合（近畿圏）

■ 新規供給戸数 (千戸、左目盛)    ■ うち当社施工戸数 (千戸、左目盛)    ○ シェア (%、右目盛)



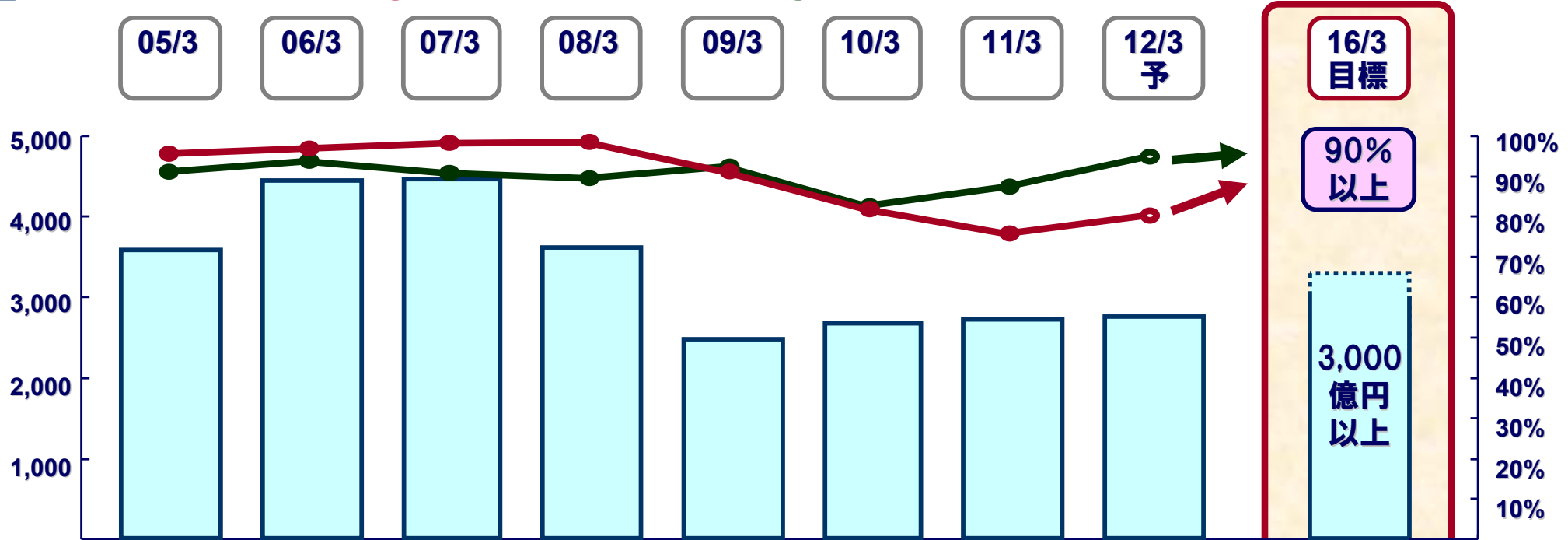
長谷工総合研究所。2012年・2016年は潜在需要推定に比して保守的な予想を記載



単体受注高：3,000億円以上、 特命受注比率・設計施工比率：90%以上  
を目標に受注活動を行っていく

## ■ 単体受注高、特命受注比率、設計施工比率の推移

□ 単体受注高(億円、左目盛) ● 特命受注比率(%、右目盛) ● 設計施工比率(%、右目盛)



単体受注高	3,638	4,515	4,528	3,676	2,509	2,707	2,755	2,800	3,000 億円以上
特命受注比率	96.7%	98.3%	99.7%	99.9%	91.9%	81.8%	75.1%	80.0%	} 90% 以上
設計施工比率	91.8%	94.9%	91.7%	90.1%	93.3%	82.6%	87.8%	96.0%	
単体工事粗利率	12.7%	13.7%	13.2%	10.6%	10.5%	11.2%	12.0%	8.8%	10% 以上

※業務受託を含む



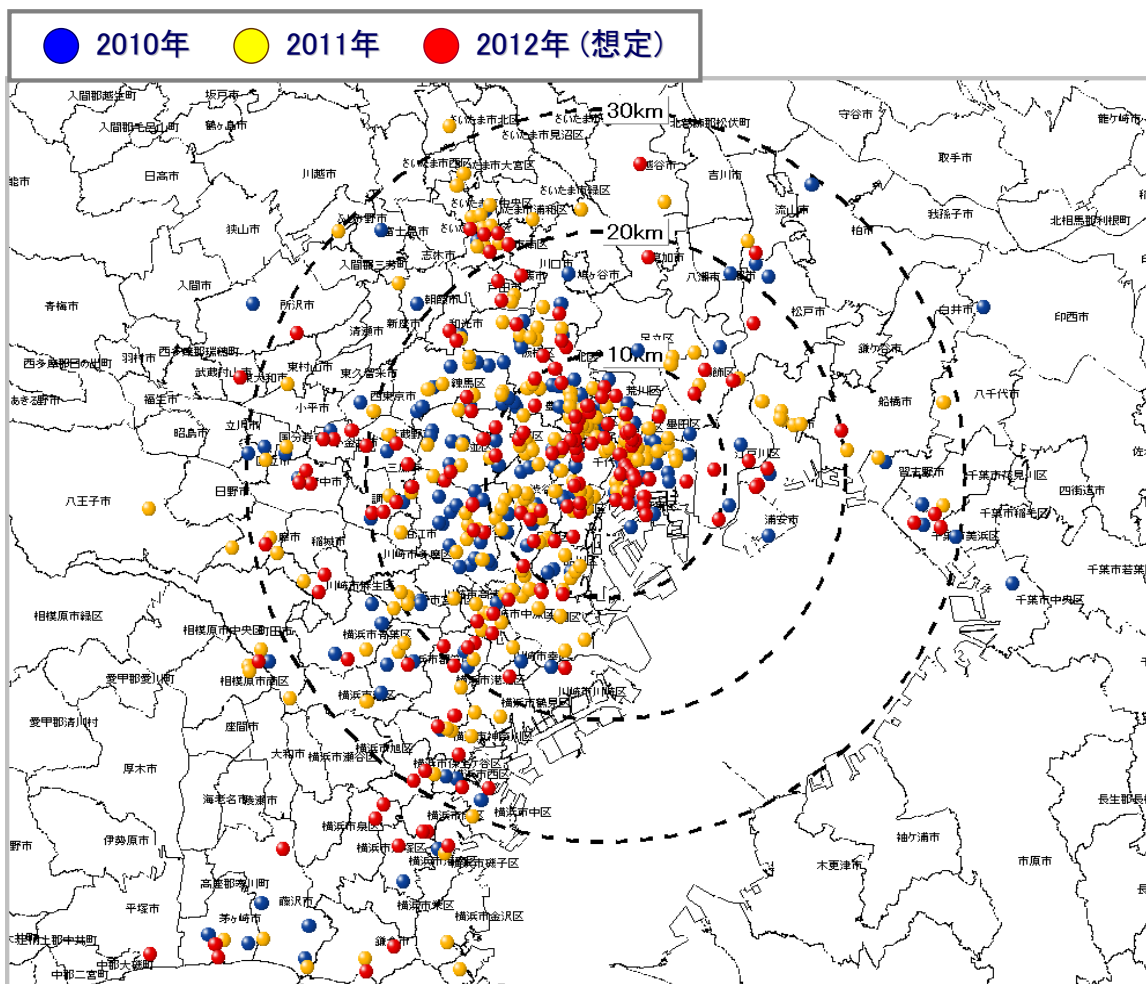
## 大手事業主の20km以遠の供給比率（棟数ベース）は、対2010年比で+13Pまで増加 事業エリアの郊外化が進行

### 2010年～2012年 大手事業主 供給物件 分布（首都圏）

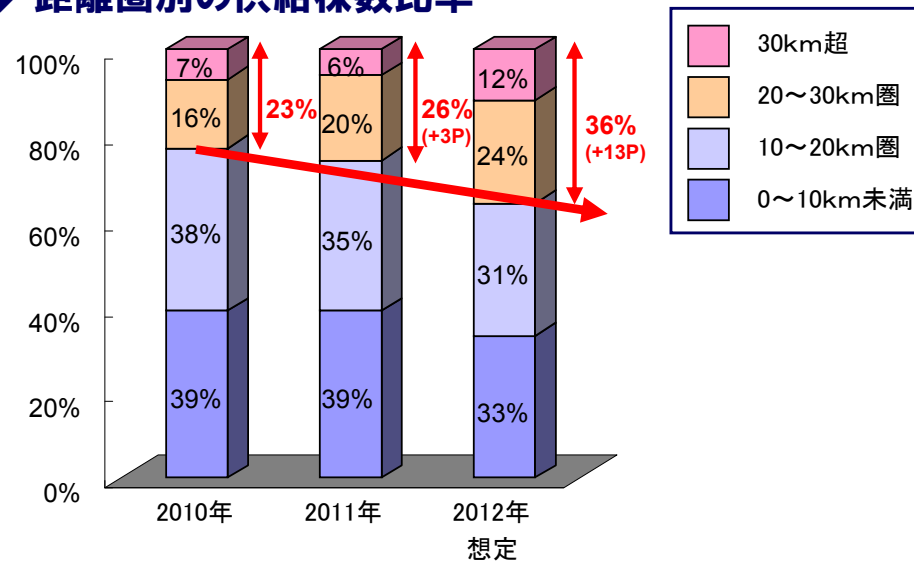
※長谷工アーベスト調べ

※大手事業主の定義:メジャー7

(住友不動産・大京・東急不動産・東京建物・野村不動産・三井不動産レジデンシャル・三菱地所レジデンス)



### 距離圏別の供給棟数比率



### (参考) 距離圏別の総戸数比率

供給年	● 2010年		● 2011年		● 2012年	
	比率	比率	想定	比率		
0~10km未満	8,814戸	39%	9,190戸	39%	5,285戸	25%
10~20km未満	6,356戸	28%	6,383戸	27%	6,700戸	32%
20~30km未満	4,489戸	20%	5,833戸	25%	6,878戸	33%
30km超	2,706戸	12%	1,966戸	8%	2,001戸	10%
合計	22,365戸	100%	23,372戸	100%	20,864戸	100%

## 時代と環境の変化に応える 次世代マンション企画『Be-Next』採用事業

### 採用 第一号「ブランシエラ検見川浜マイム」

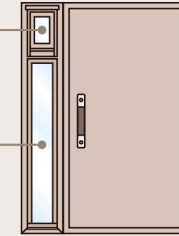


### 環境＋防災

自然風や自然光を取入れる  
パッシブデザイン

内倒し窓  
網入り型板ガラス  
固定網戸付き

FIX 防犯合わせガラス  
不透明ガラス  
面格子無し



(例：窓付き玄関サッシ)

### 防災設備

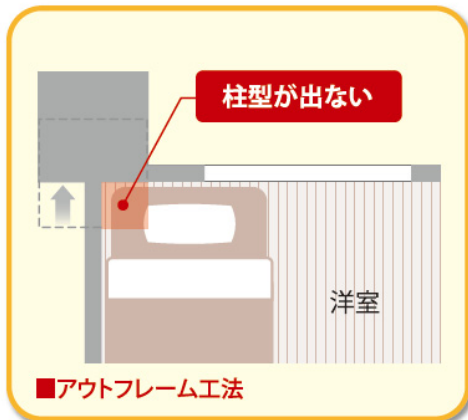


(例：防災3点セット)

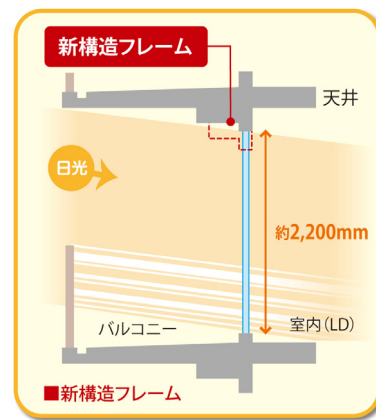
### [3つのコンセプト]

#### 基本性能の充実

無駄のないすっきりした住空間

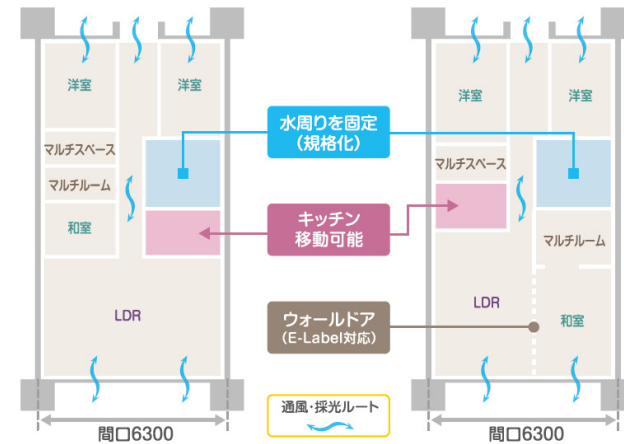


開放感のある住空間



#### シンプル＆フレキシブル

規格化しながら可変性のある住空間



- 管理・リフォームを中心としたサービス関連事業収益を段階的に向上、経常利益100億円を目指す
- サービス関連事業収益の中核となっている分譲マンション管理（長谷エココミュニティ）や賃貸マンション管理（長谷エライブネット）については、管理戸数の増加、収益の拡大を図る
- 需要の大幅な増加が見込まれる大規模修繕等のリフォーム事業を強化（長谷エリフォーム）、収益を拡大

12/3期(予)

60億円

約80%

長谷エココミュニティ

長谷エライブネット

長谷エリフォーム

その他

16/3期 目標

100億円

長谷エココミュニティ

長谷エライブネット

長谷エリフォーム

その他

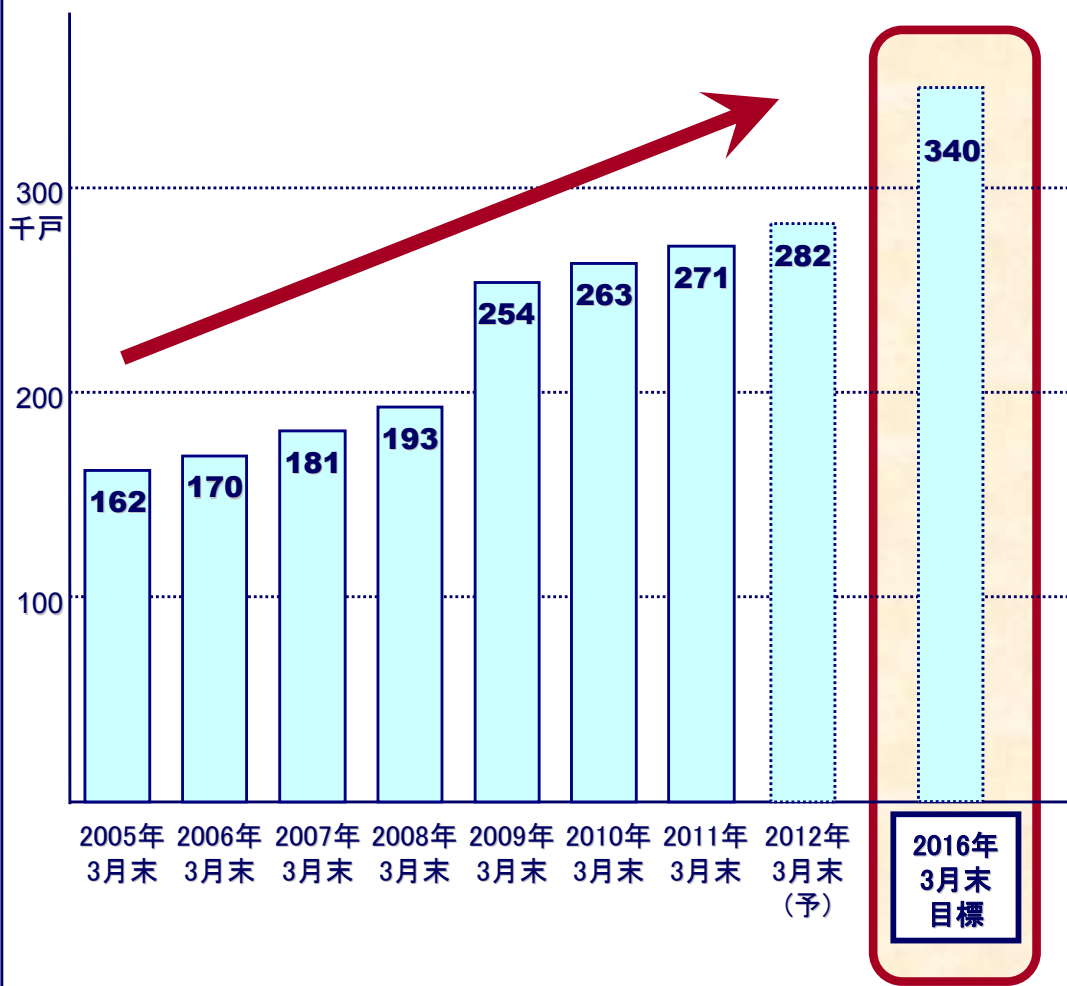
サービス関連事業における3本目の柱へ育成

新たな収益機会の「種」を萌芽させる

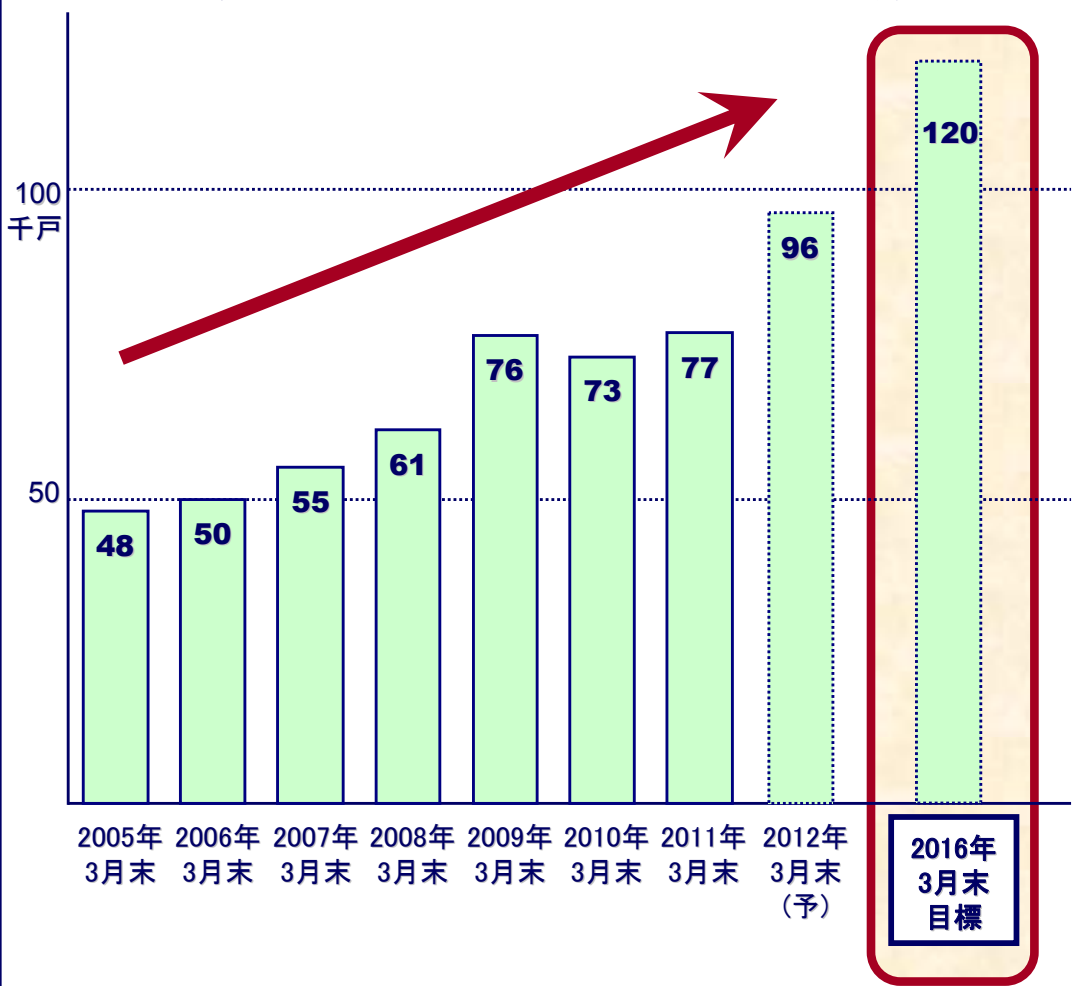
約80%

管理戸数は順調に増大。  
今後も規模の拡大を図っていく

長谷エグループ  
分譲マンション管理受託戸数

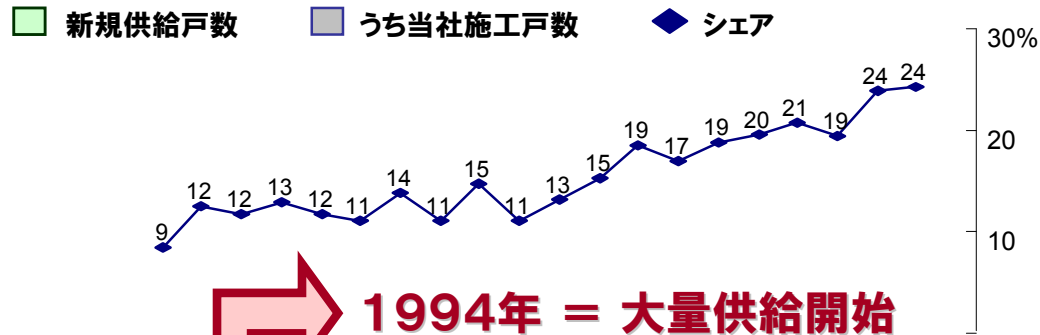


長谷エライブネット  
賃貸マンション・社宅等 運営受託戸数

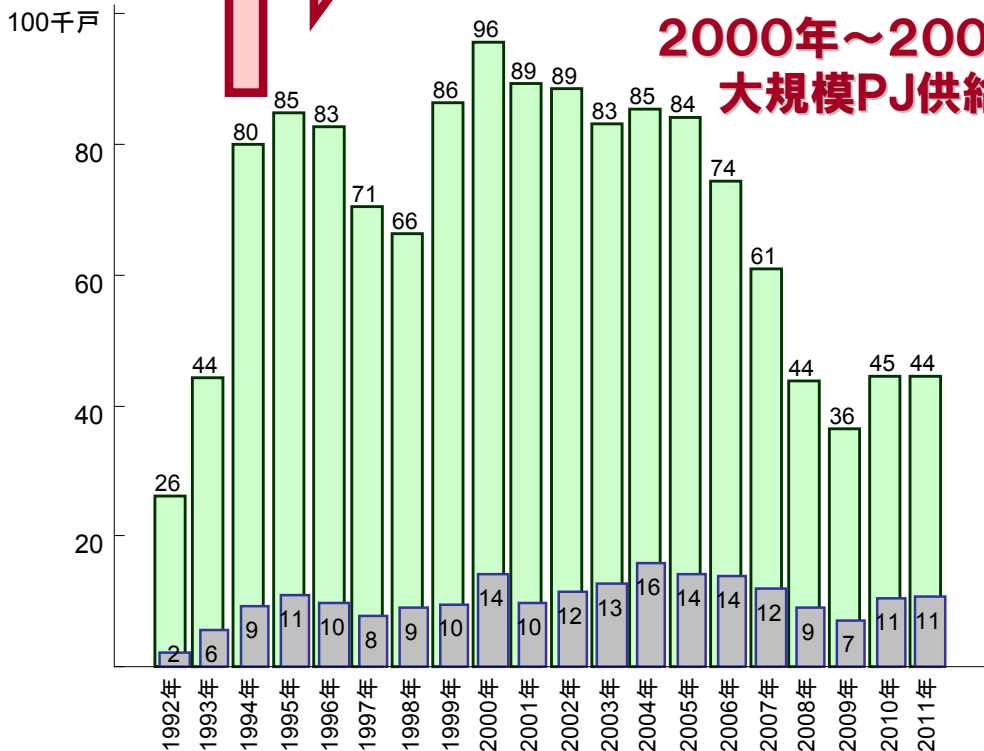


時間の経過と共に、大規模修繕『適齢期』が増加 ⇒ 大規模修繕のニーズ拡大

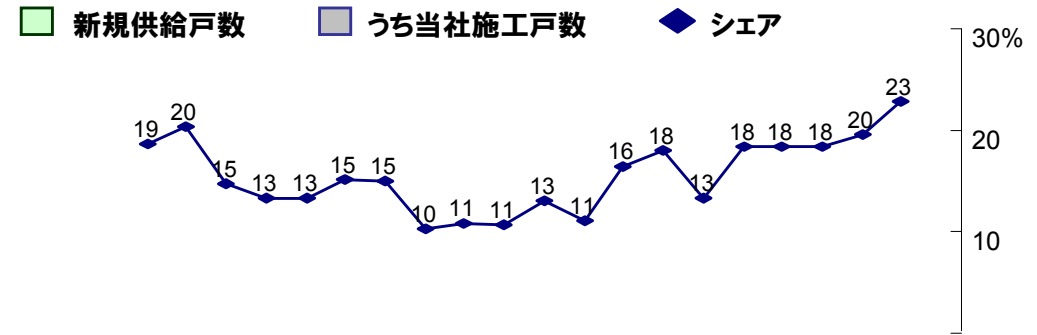
### 分譲マンション新規供給戸数（首都圏）



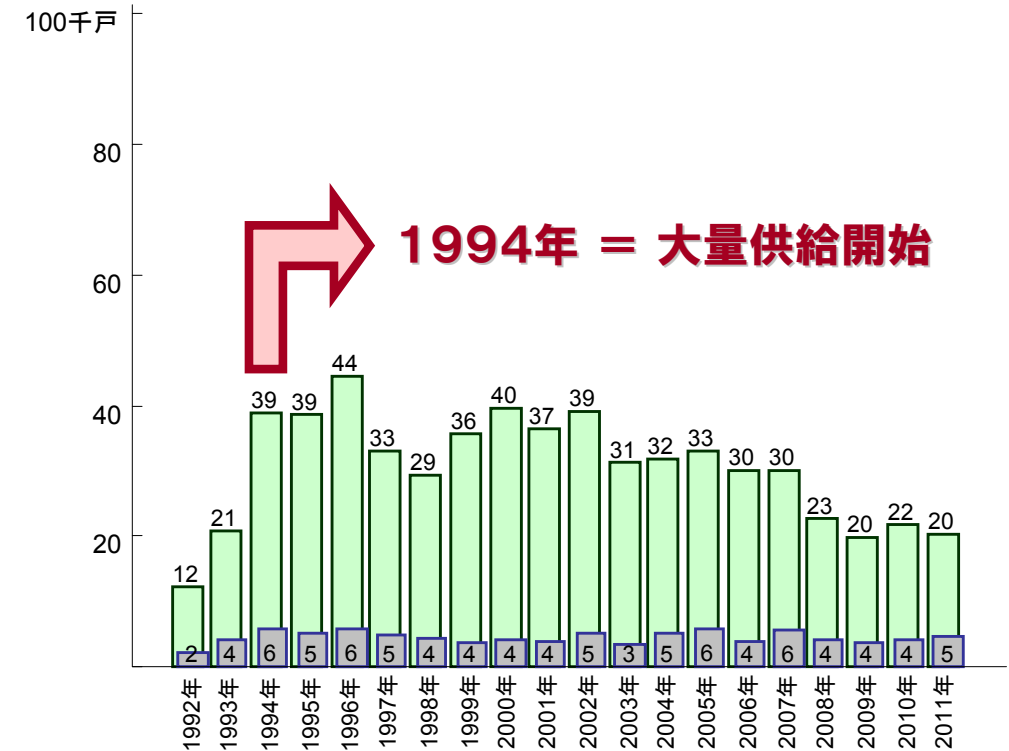
**1994年 = 大量供給開始**  
**2000年~2003年 大規模PJ供給**



### 分譲マンション新規供給戸数（近畿圏）



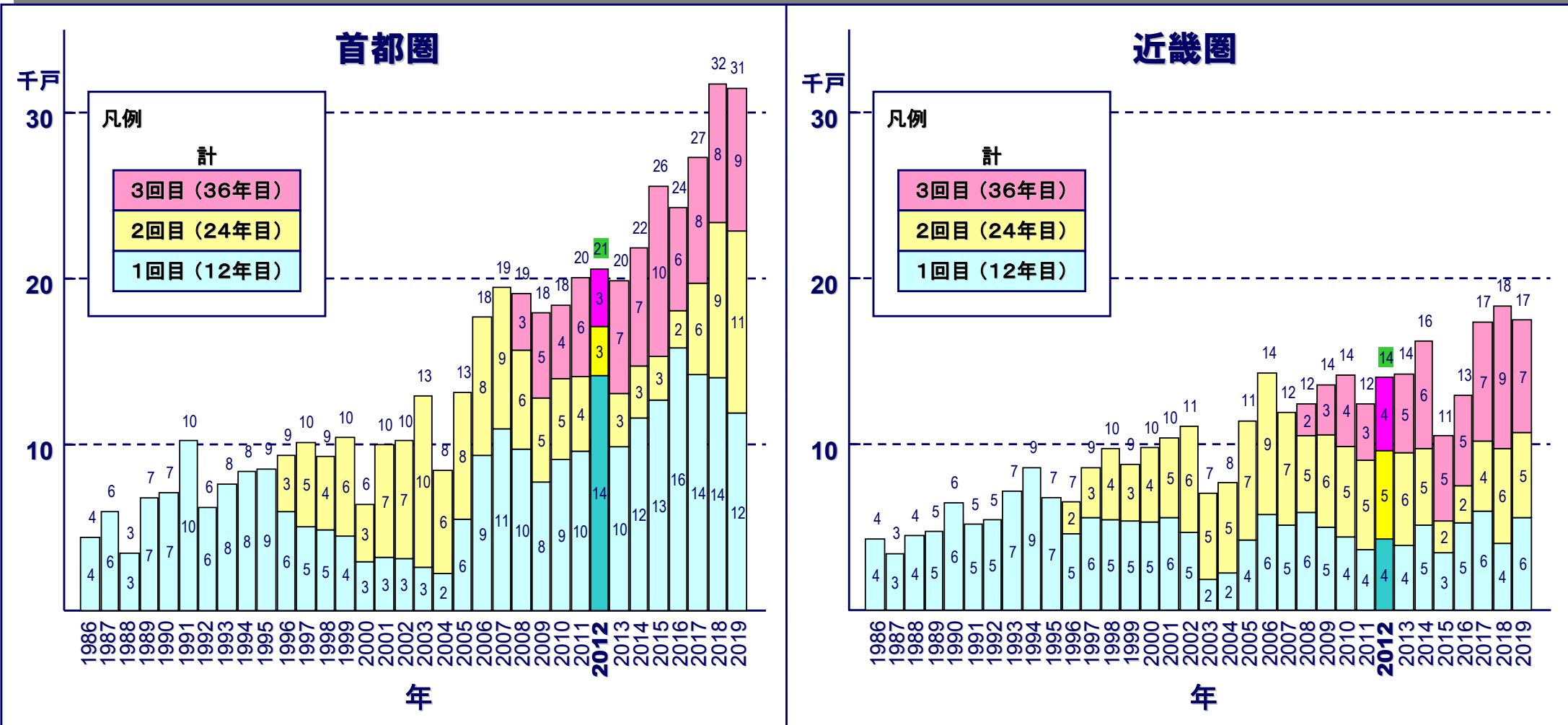
**1994年 = 大量供給開始**





当社が過去に施工した物件だけを見ても、  
大規模修繕『適齢期』のマンションは増加

当社が過去に施工したマンションが、いつ、何回目の大規模修繕工事を行なうタイミングを迎えるか



## ■ 長谷工リフォーム 概要

- ・ストック分野への更なる事業拡大を進め、“マンションリフォームNO. 1”を目指す
- ・既築マンションに関するあらゆるリフォーム工事に対応し、マンションの資産価値の維持向上に努める

【バックボーン】

- ・ 51万戸の新築分譲マンション施工実績
- ・ 22万戸の大規模修繕工事実績
- ・ 28万戸の分譲マンション管理戸数
- ・ 9万戸の賃貸マンション管理戸数

← 改修技術開発の更なる強化

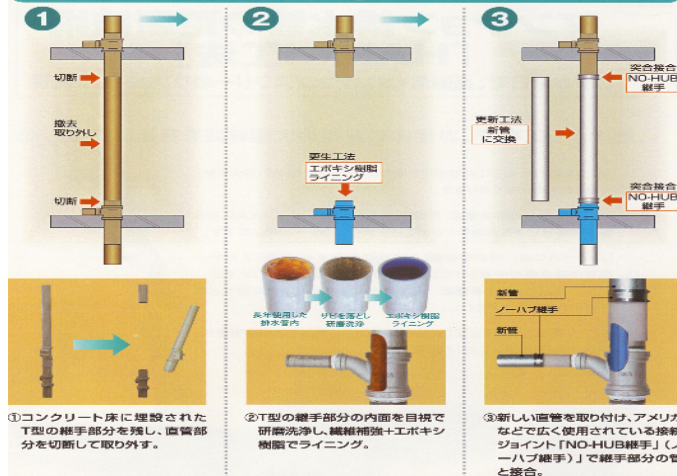
## 安心、快適、経済的なリフォーム技術

## 建物診断

### HAM-J(排水管リフォーム)工法

低騒音・低振動・短期間施工

「HAM-J工法」の作業手順



### ユニット式ゴンドラ足場

防犯性、居住性を確保



### 住優師

無料建物診断を実施





## 基本方針③ 持続的成長を支える財務基盤の確保および普通株への配当の復活

「持続的成長を支える財務基盤の確保」と「発行済優先株式への対応」とのバランスの取れた財務戦略の推進及び普通株配当の復活

- ・ 優先株式の普通株転換による希薄化を回避するため、現存する優先株式（第1回B種優先株式）全部を、2015年10月からの転換期間到来までに期間利益をもって償還
- ・ 自己資本の質的向上並びに有利子負債の削減により財務健全性の維持向上を図り、事業方針・成長戦略に即した財務戦略上の柔軟性を確保
- ・ 本計画期間内で可能な限り早期に普通株式への安定的な配当を再開

### 第1回B種 優先株式 概要

- ・ 発行価額（総額）： 450億円
- ・ 発行済株数： 9千万株
- ・ 発行日： 2002年9月27日
- ・ 転換可能期間： 2015年10月1日～2032年9月30日
- ・ 当初転換価額： 転換開始日の1年前の時価  
ただし@72円を下回らない
- ・ 転換価額の修正： 上限＝当初転換価額の300%  
下限＝当初転換価額の50%
- ・ 強制償還： 2009年4月1日～2014年9月30日
- ・ 償還価額（総額）： 450億円（発行価額の100%）

### ■ 現存する優先株式の全部を償還

- ・ 2012年3月末までに50億円償還
- ・ 2015年9月末までに400億円償還
- ・ 期間利益を積み上げ、一定の財務健全性を確保しながら償還

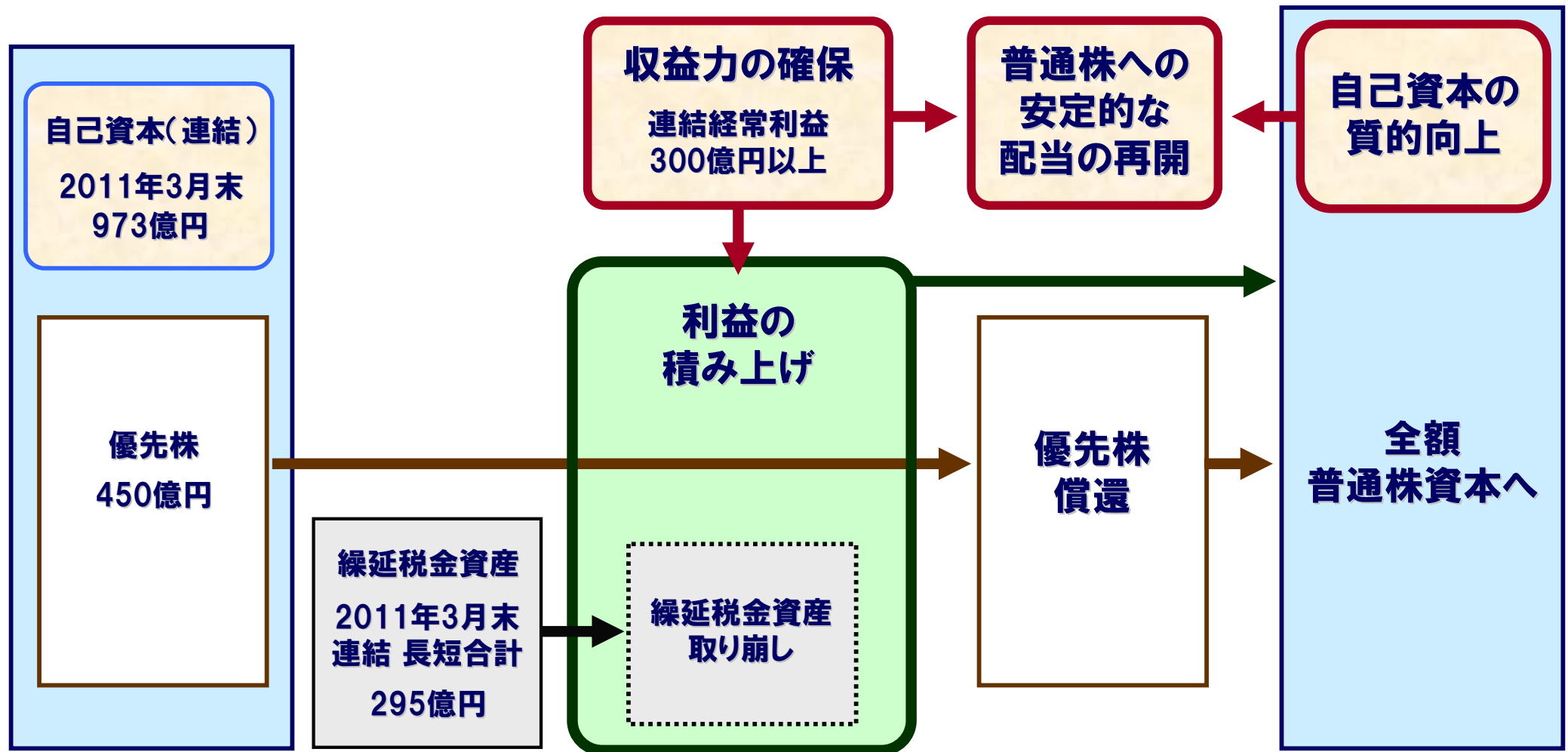
### ■ 強制償還の期間を2015年9月30日まで1年延長

- ・ 2012年6月の定時株主総会に付議予定

### ■ 劣後ローンのコミットメントラインの設定

- ・ 優先株式を取得するために将来的に必要となる可能性がある資金を一定の財務健全性を維持しながら確保する為のバックアップとして、優先株主でもある主力3行様との間で、200億円を極度額とする劣後ローンのコミットメントライン（優先株式の取得にのみ充当することが出来る資金使途限定型）について協議を進めてきており本年3月に設定予定

期間利益を積み上げて、優先株式を全て償還  
自己資本の質的向上、普通株への安定的な配当の再開を目指す



## 第1回B種 優先株式

	~2012年3月	2012年4月~ ~2013年3月	2013年4月~ ~2014年3月	2014年4月~ ~2015年3月	2015年4月~ ~2016年3月
普通株 転換				2014年10月 当初転換価額 決定	2015年10月~ 転換可能
強制償還 期間	従来は 2014年9月末まで			2015年9月末 まで延長	
優先株 償還	償還 50億円	償還 400億円			

※ 強制償還の期間を延長することについては、2012年6月の定時株主総会に付議予定

## 基本方針④ 中長期的な視点を踏まえた新たな取り組みへの挑戦

- **中長期的な視点を踏まえた新たな取り組みへの挑戦を萌芽させていく**
  - ・ サービス関連事業を起点とした国内主要都市への事業エリア拡大の可能性を追求
  - ・ 海外における長谷エグループとしての収益拡大策の検討と実践

## 基本方針⑤ 実効性の高いガバナンス・内部統制の確立に向け注力

- **お客様本位の事業活動を通じて社会に貢献し、信頼を得ることを経営の基本方針として掲げ、実効性の高いガバナンス・内部統制の確立に向け引き続き注力する**
  - ・ 外部からの客観的・中立の経営監視機能として、過半数の社外監査役を含む監査役会による監視と、社外取締役を取締役会に加えることによる取締役会の活性化と経営の監視機能の強化を推進
  - ・ コンプライアンス、品質 (ISO-9001)、環境 (ISO-14001)、情報セキュリティ、個人情報保護の体制の継続的な維持・強化



株式会社 **長谷工** コーポレーション