

**新中長期経営計画**

# **Value Frontier 2020**

2014年11月13日

 **東急不動産ホールディングス**

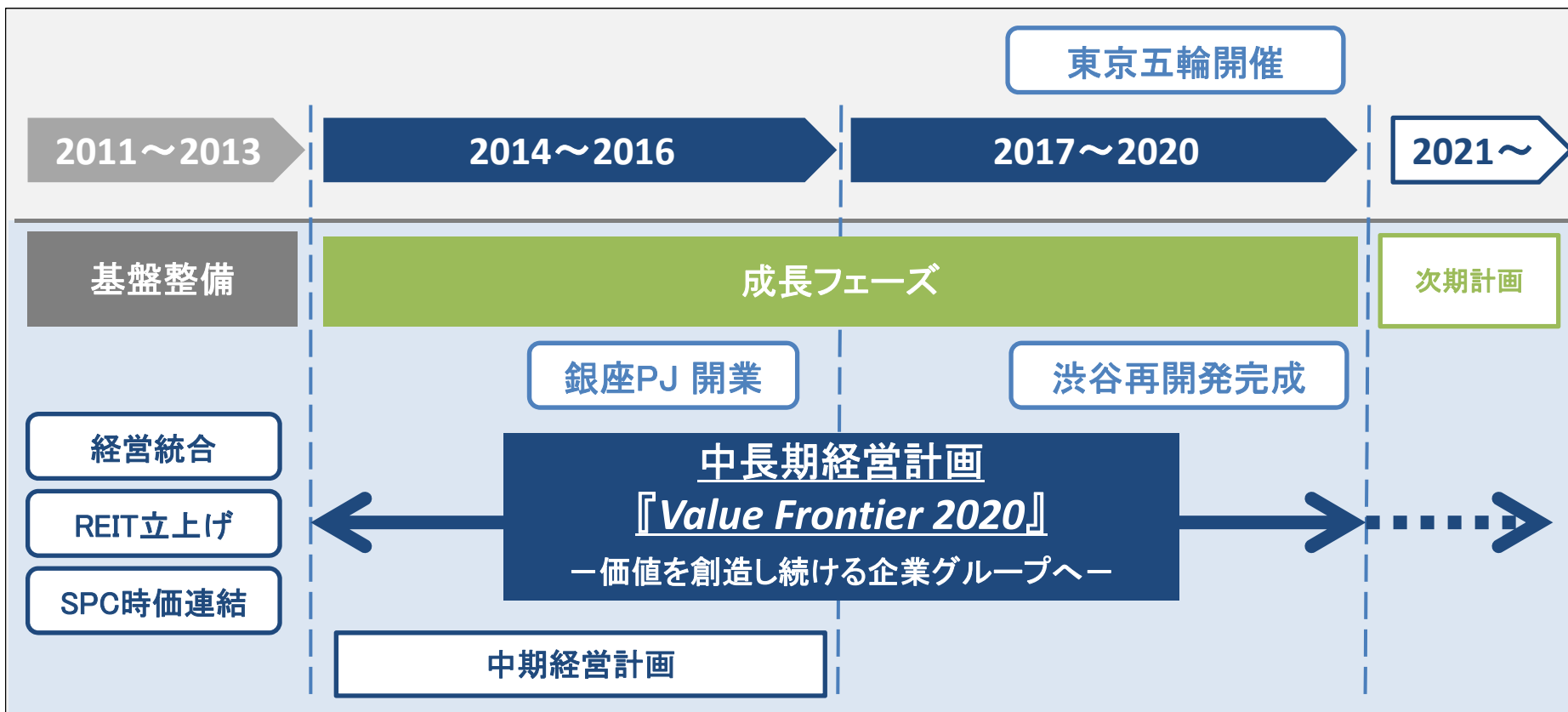
# 策定の背景

## 事業環境

- 都市間競争の進行 「TOKYO」への脚光
- 不動産の既存ストック関連市場拡大
- 人口構造変化 シニア関連需要の拡大
- グローバル化 インバウンド需要の拡大
- 新興国の経済成長 海外事業機会拡大

## 当社グループの強み

- 渋谷エリア再開発に代表される開発力
- 管理業、仲介業での業界ポジション
- 幅広い事業領域、1,000万人のお客様接点
- HD体制でのグループ連携基盤
- 「東急」=「安心・信頼」のブランド



# 当社グループの事業展開

## 東急不動産ホールディングス

東急  
コミュニティー

東急  
リバブル

東急住宅  
リース

東急不動産

東急  
ハンズ

都市事業  
ユニット

住宅事業  
ユニット

ウェルネス  
事業  
ユニット

事業創造  
本部他

### 事業セグメント

管理  
事業

仲介  
事業

都市  
事業

都市  
事業

住宅  
事業

ウェルネス  
事業

事業創造  
その他

ハンズ  
事業

### コア4事業

### 成長事業

都市事業 : オフィス・商業施設・賃貸住宅の開発、賃貸、転貸及び運営  
REIT・私募ファンド等の運用等

住宅事業 : マンション、戸建の開発、建設、分譲

管理事業 : マンション・オフィスビル・公共施設等の総合管理業務  
マンション専用部・共用部工事等

仲介事業 : 不動産の売買仲介、賃貸仲介、販売代理、分譲

ウェルネス事業 : リゾート施設・シニア住宅等の開発、  
経営及び運営、リゾート物件の仲介等

ハンズ事業 : 住生活と手作りに関する素材・商品の小売等

事業創造  
その他 : 海外事業・注文住宅・リフォーム工事・  
造園業・福利厚生代行事業等

## ① 関与アセットの拡大

渋谷再開発など優良アセットの開発・アセットの獲得・関与を通じ、**関与アセットの拡大**を図るとともに派生する事業機会の拡大・創出を推進し、**グループ収益基盤の安定成長**を図る

## ② 新たな需要創出

当社独自のウェルネス事業・ハンズ事業等やグループの強みを最大限活用し、**新たな需要創出**を図るとともに、海外事業等、新たな事業エリア展開を図り、**更なる成長の源泉**を獲得する

## ② 基盤事業への成長

事業モデル進化による 新たな需要創出

ウェルネス事業・ハンズ事業  
海外事業・事業創造他

## ① グループ収益基盤の拡充

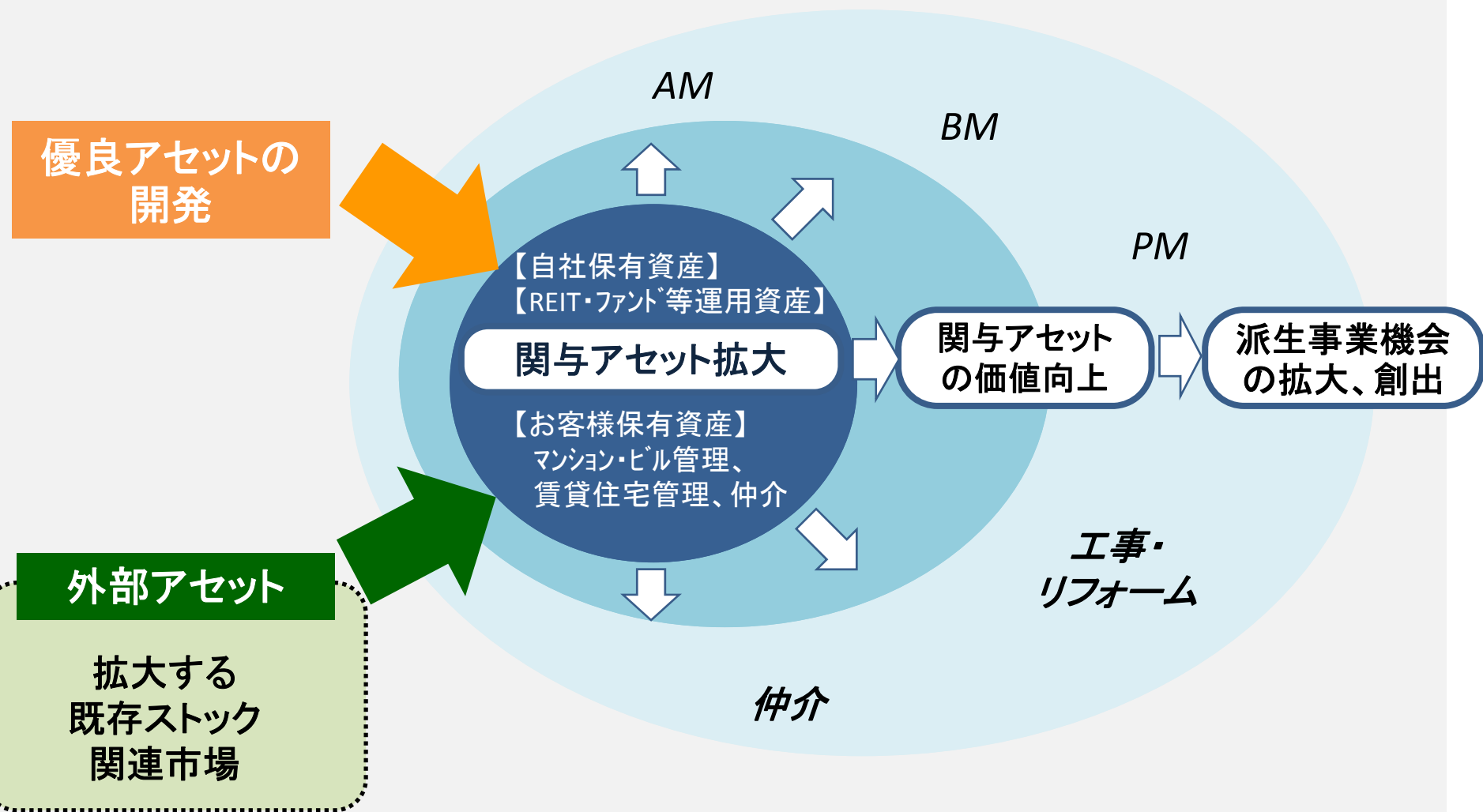
関与アセット拡大による事業機会拡大・創出

都市事業・住宅事業・管理事業・仲介事業

# 基本方針①

中長期経営計画『Value Frontier 2020』—価値を創造し続ける企業グループへ—

## 基本方針① 関与アセット拡大



# 基本方針②

中長期経営計画『Value Frontier 2020』 —価値を創造し続ける企業グループへ—

## 基本方針② 新たな需要創出

### 当社グループの強み

- ウェルネス事業・ハンズ事業に象徴される当社グループ独自の幅広い事業領域
- グループ全体で1,000万人のお客さまとの接点
- ホールディングス体制でのグループ連携基盤
- 「東急」=「安心・信頼」のブランドイメージ

### 新たな成長分野

- 既存ストック関連市場
- シニア関連需要
- インバウンド需要
- 海外マーケット

### 新たな需要創出

—具体的な取組み例—

空家活用      スペース活用

シニア向け生活支援サービス

施設間相互送客      海外投資家需要

新たな事業エリア展開

# 中長期経営計画『Value Frontier 2020』における目標指標

2016年度

2020年度

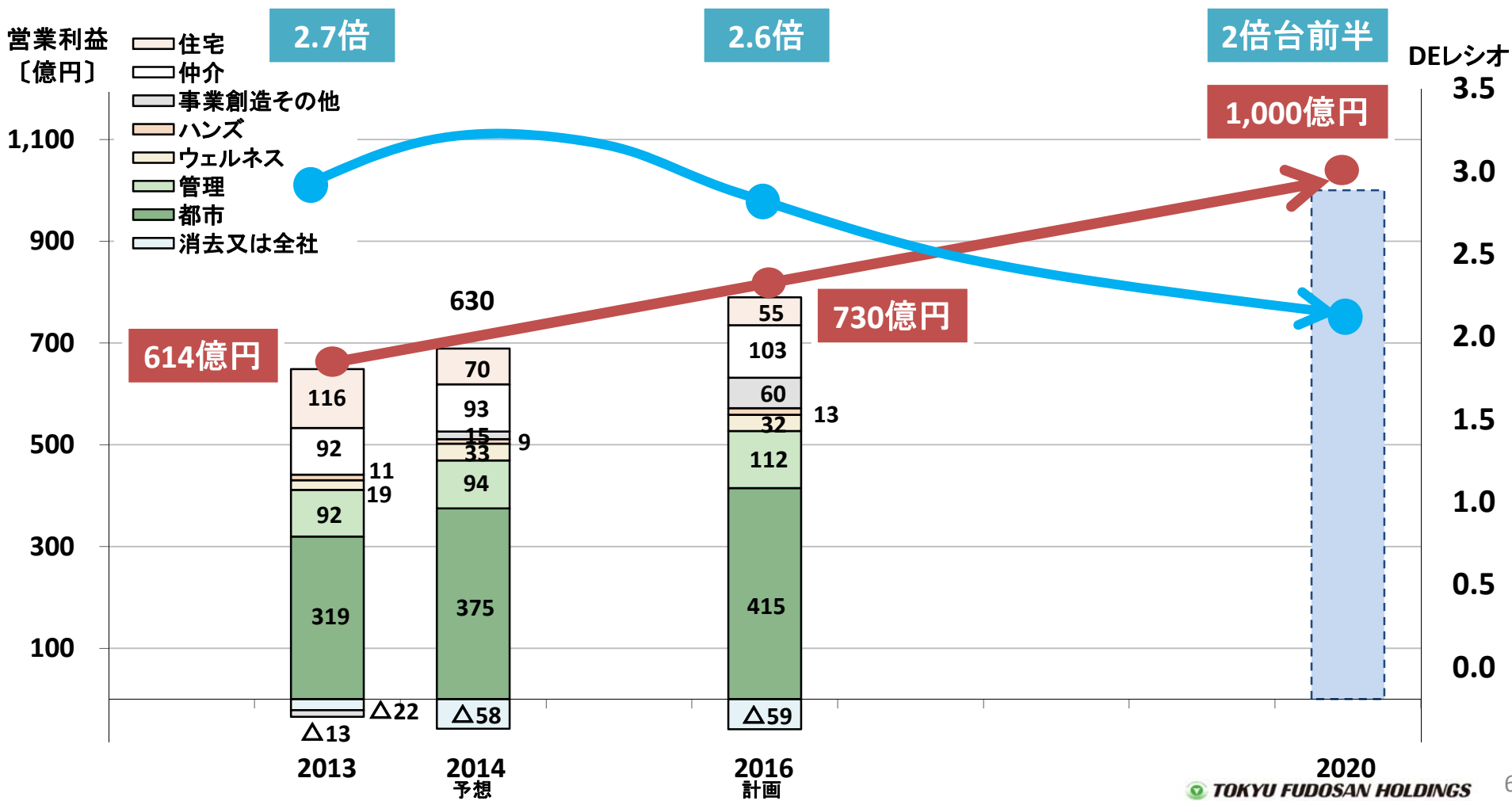
目標指標

営業利益 730億円

DEレシオ 2.6倍

営業利益 1,000億円

DEレシオ 2倍台前半



# 事業戦略（1）都市事業セグメント

あるべき姿

広域渋谷圏でのNo.1ポジション確立

都心大型施設開発によるプレゼンス向上と収益力の向上を目指す

事業戦略

ポジション確立に向けた開発、新規投資

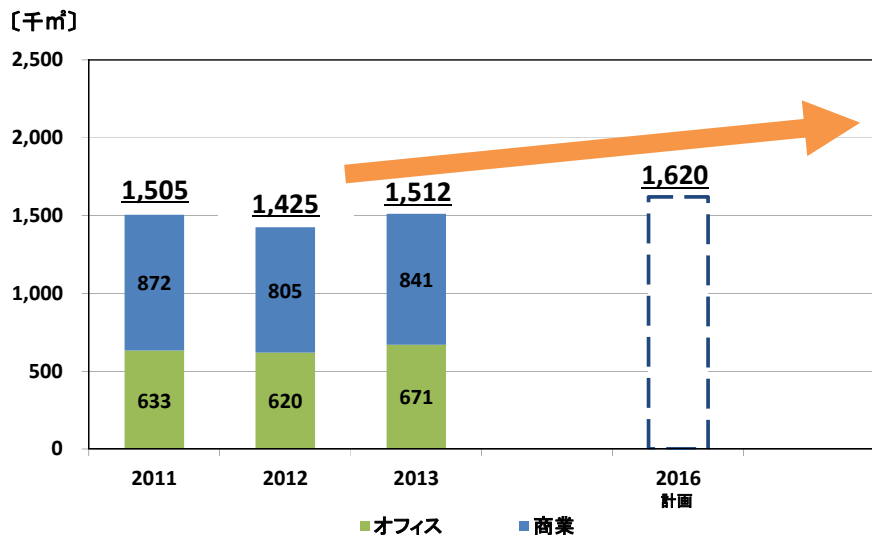
- ・銀座、竹芝、渋谷再開発など大型PJの確実な推進
- ・稼働物件投資、循環型再投資による関与資産の拡大、新規開発の継続的推進

資産ポートフォリオの質的向上

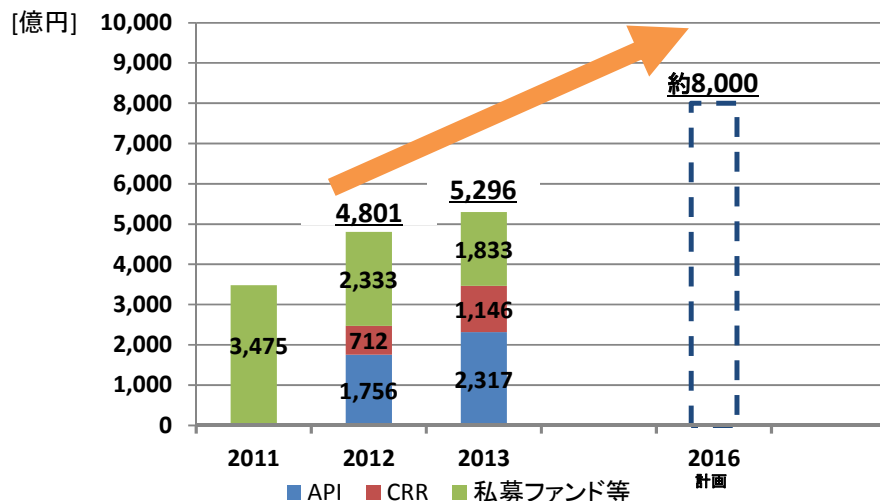
- ・適切なポートフォリオマネジメント
- ・資産運用事業の成長によるフィー収益拡大

新規タイプ物件開発等への取り組み

延床面積推移



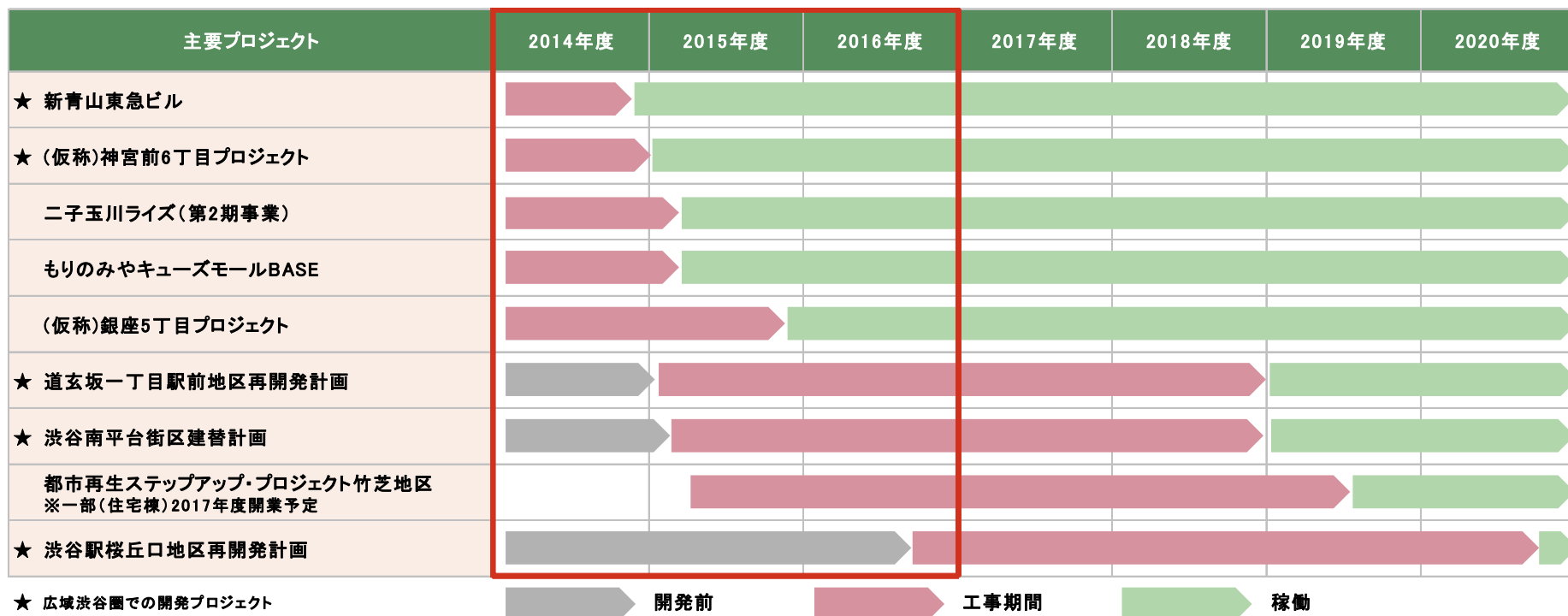
AUM推移



(※)API:アクティバ・プロパティーズ投資法人 CRR:コンフォリア・レジデンシャル投資法人



# 事業戦略（1）都市事業セグメント 今後の主要プロジェクト



## ◀ (仮称)銀座5丁目プロジェクト

用途: 商業  
 延床面積: 約50千㎡  
 開業: 2015年度予定

## 都市再生ステップアップ・プロジェクト ▶ 竹芝地区

用途: オフィス・商業・住宅  
 延床面積: 約200千㎡  
 開業: 2019年度予定  
 (一部2017年度予定)



# 事業戦略 (1) 都市事業セグメント 主要プロジェクト(広域渋谷圏)



## 渋谷の特長

商業・文化の一大集積地

渋谷駅は **6駅8路線**

一日あたり約**314万人**の乗降客数

全国**NO.2**の巨大ターミナル

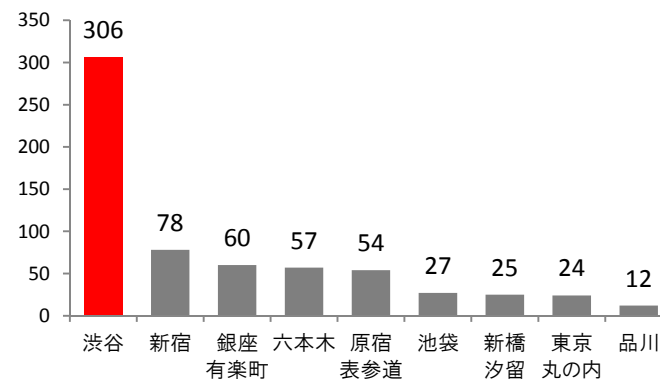
IT企業の集積**NO.1**

外国人の訪れた街**NO.1**



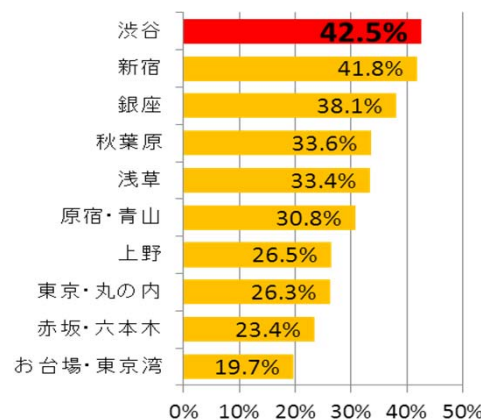
再開発により『クリエイティブコンテンツ産業』×『都市型観光』拠点を形成  
職・住・遊が融合する『エンターテインメントシティしぶや』を創る

■2000年以降に設立された9市街地のIT企業数



出典 渋谷におけるIT企業実態調査報告書(2013年12月)株式会社東急総合研究所

■訪問先ランキング



出典:東京都「平成24年度国別外国人旅行者行動特性調査」



## オフィスエリアとしての渋谷

①低い空室率

②大型優良オフィスの不足

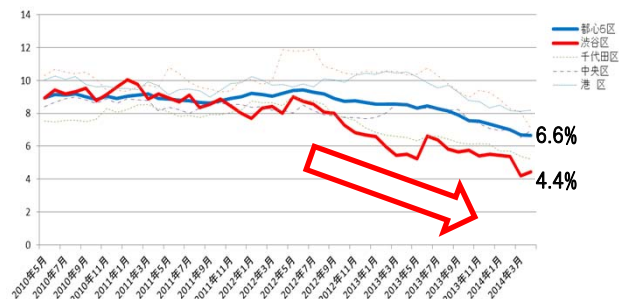
③成長が見込まれるコンテンツ産業



再開発により **大型優良オフィスを供給**  
 商業・文化の一大集積地にビジネス機能を付加し、**新たなビジネス街を創造**

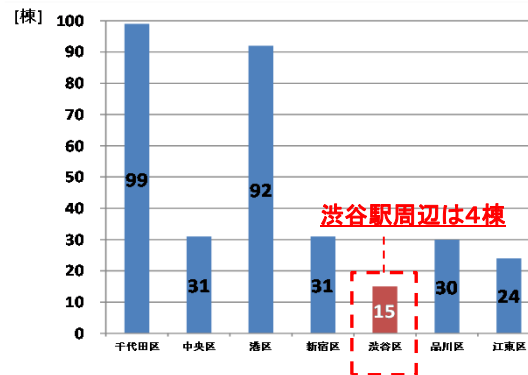
①都心5区と渋谷区の空室率推移

※三鬼商事公表データより作成



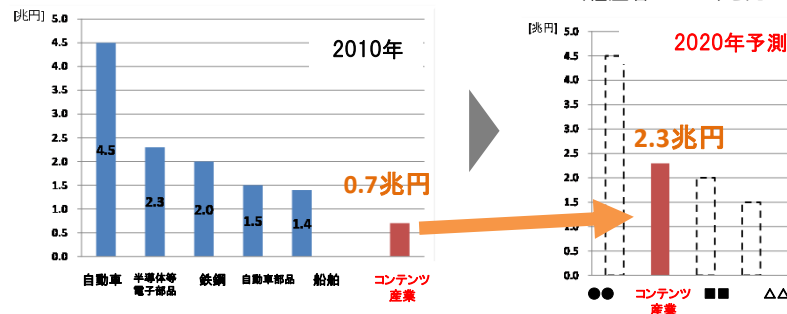
②区別の大型ビル棟数(延床面積1万坪以上)

※東急不動産調べ



③輸出売上産業TOP5とコンテンツ産業

※コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会報告書(経産省2010.5)を元に作成



## 渋谷再開発全図



※事業主体

渋谷駅街区: 東京急行電鉄株、東日本旅客鉄道株、東京地下鉄株

渋谷駅南街区: 東京急行電鉄株等

渋谷駅桜丘口地区: 渋谷駅桜丘口地区再開発準備組合(事業協力者: 当社)

道玄坂一丁目駅前地区: 道玄坂一丁目駅前地区市街地再開発組合(事業協力者: 当社)

# 事業戦略（2）住宅事業セグメント

## あるべき姿

お客様に第一想起されるプレゼンス確立と安定した利益を創出できる体制の構築

『買収・計画・販売・アフター・管理』一体の付加価値創出により、お客様に選ばれる商品の提供

## 事業戦略

### 用地取得力の強化・事業機会の拡大

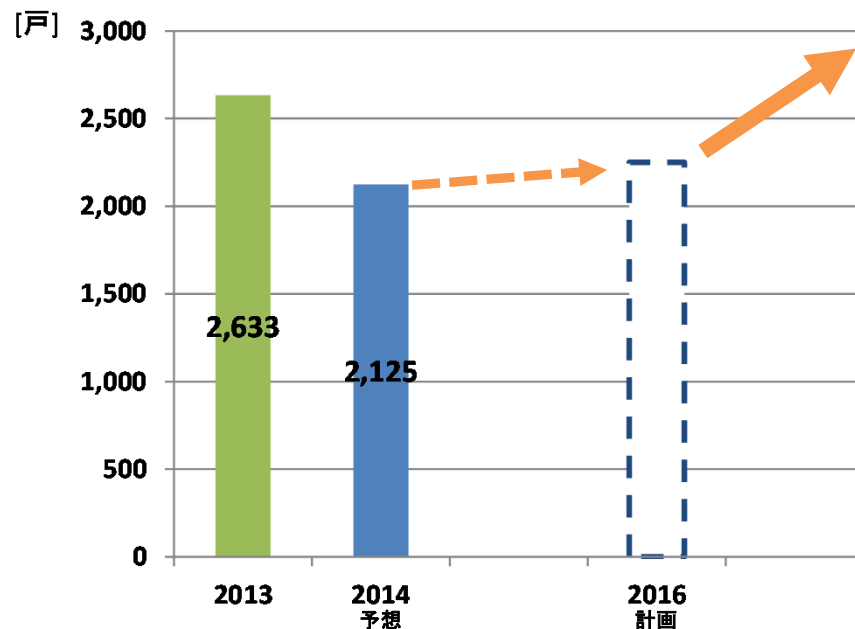
- ・複合再開発事業の推進
- ・エリアドミナント戦略の構築
- ・東急コミュニティー連携等による建替事業推進

### 多様なニーズに対応した選ばれる商品企画

- ・単身、DINKS、シニア向け商品の開発

### 『BRANZ』ブランドの価値向上

## マンション計上戸数推移



あるべき姿

## 総合不動産管理事業 圧倒的No.1

[お客様満足・信頼度No.1] [技術力No.1] [労働環境No.1] [事業領域・生産性No.1]

事業戦略

### 管理ストック拡大

- ・2ブランド体制によるストック獲得機会向上
- ・公的案件（指定管理、PFI等）の受注強化
- ・ビルPM、BMの一体運営体制強化
- ・マンション専有部サービスの拡充
- ・M&Aの活用

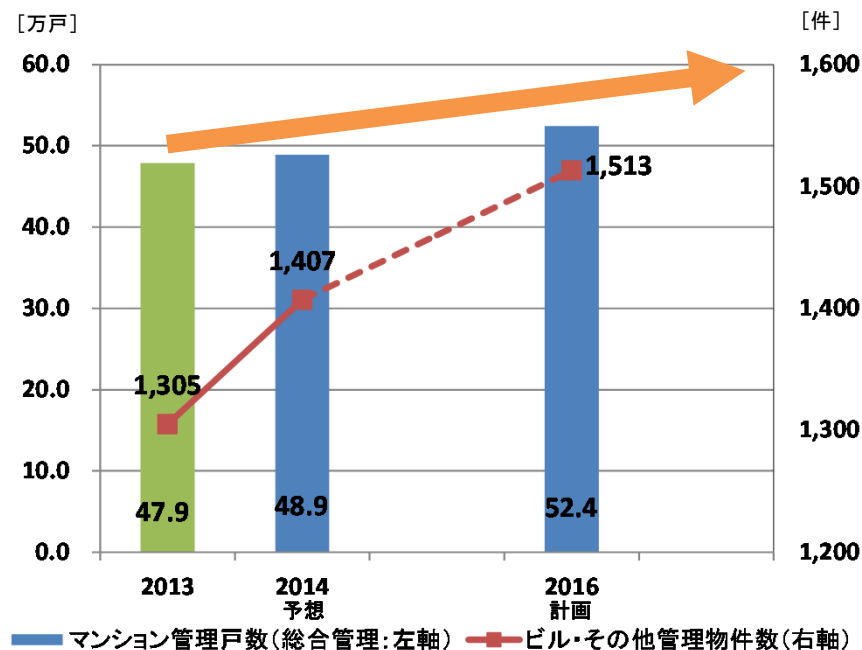
### 関連収益拡大

- ・管理物件発生工事の確実な取込み
- ・仲介等グループ連携強化
- ・新事業の拡大展開  
（貸会議室、エネルギーサービス）

### 事業基盤の強化

- ・お客様の満足・信頼度向上
- ・技術力の強化

管理ストック推移





# 事業戦略（4） 仲介事業セグメント

あるべき姿

不動産取引 各事業 No.1ポジション [売買仲介] [販売受託] [不動産販売]

事業戦略

既存事業の規模拡大、収益力向上

- ・リテール営業体制拡大強化に向けた積極投資
- ・新サービス創出等の差別化戦略推進
- ・首都圏ノウハウ、サービスの地方展開

新しい事業機会の獲得

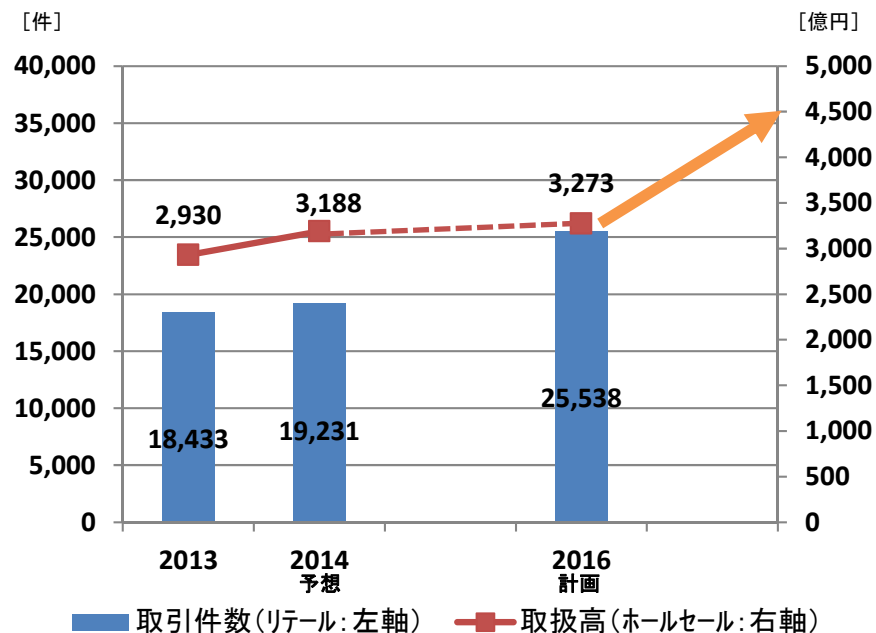
## ①事業領域の拡大

- ・グローバル対応（インバウンド仲介等）
- ・既存ストック増大を捉えた事業領域拡大
- ・オペレーショナルアセット領域  
（商業施設、ホテル、物流倉庫）

## ②顧客層の拡大

- ・個人投資家向けサービスの強化
- ・グループ全体での顧客との関係強化

取扱件数・取扱高推移





# 事業戦略（5）ウェルネス事業セグメント

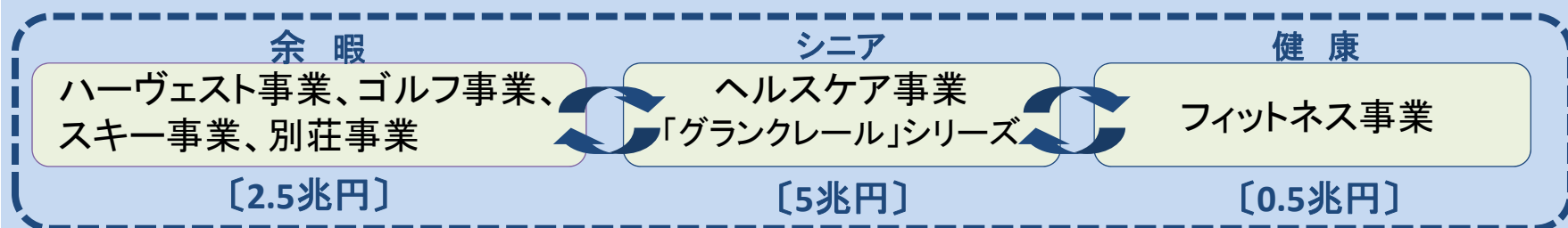
## あるべき姿

余暇・シニア・健康関連領域における総合ウェルネス事業者としてのプレゼンス確立

## ウェルネス事業領域

余暇事業・ヘルスケア事業・健康関連事業を**ウェルネス事業領域**と設定

### ウェルネス〔8兆円〕



[ ]内は現行の事業展開市場規模

出典：レジャー白書2014、KPMGヘルスケアジャパン(株)「介護サービス業界の展望」

## 事業戦略

ヘルスケア事業領域の拡充

インバウンド需要の獲得強化

お客様満足度向上とシナジー創出

収支構造の改善

## あるべき姿

時代の変化に対し、常に進化し 評価される「ハンズ」ブランドの確立

## 事業戦略

### ①既存事業の価値最大化

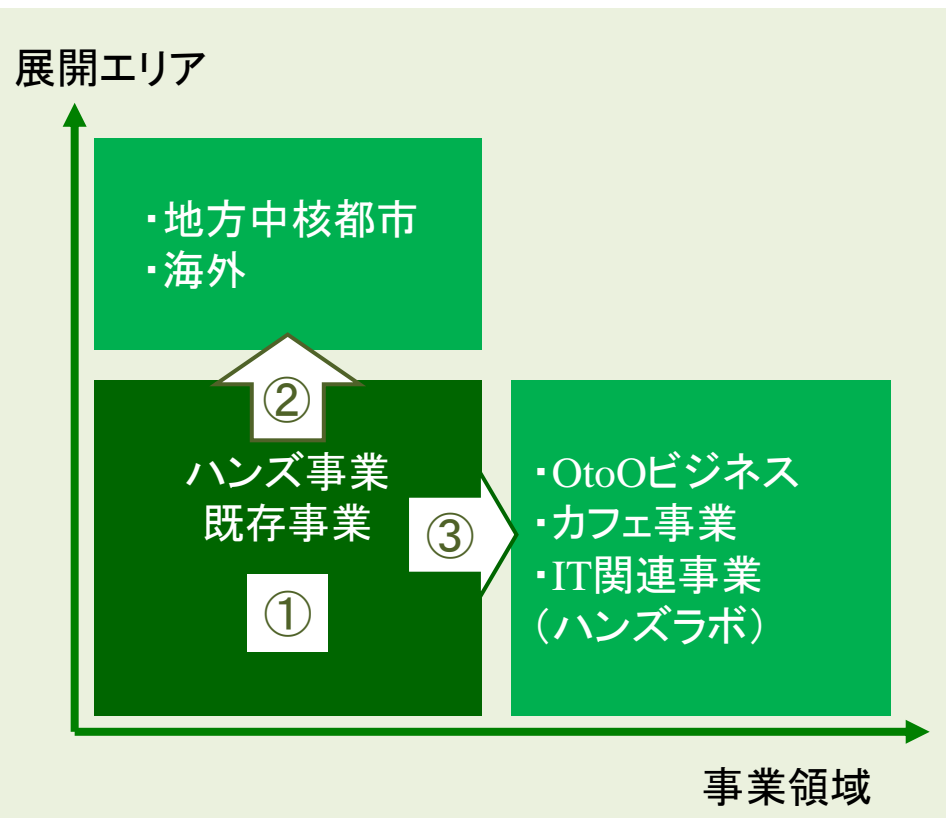
- ・独自接客コンテンツによる店舗価値最大化
- ・インバウンド需要対応の強化

### ②事業モデル進化による展開エリア拡大

- ・MD、レイアウト等出店モデルの共通化
- ・物流体制見直し等運営体制効率化
- ・海外店舗展開

### ③ブランド価値を活用した事業多角化

- ・O to O (Online to Offline) ビジネス
- ・IT関連事業
- ・カフェ事業



2014～2016

利益確保体制の整備・構築

～2020

短期収益事業中心とした体制確立

## アジア

- ・インドネシア中心に分譲事業を推進  
安定的な利益を確保

## 北米

- ・回転型事業の推進による収益確保および  
ノウハウ蓄積を図りながら資産保有を検討



西ジャカルタ複合PJ



Nob Hill(北米・稼働中)

# 投資戦略（2014年度～2016年度）

- 新規投資方針
- ・稼働物件の投資、循環型再投資の加速による関与資産の拡大
  - ・海外への投資による新たな事業基盤構築の着手

## 新規投資計画

(億円)

地域・種別		2014～2016	
国内	固定資産 稼働型・開発型	2,000	
	棚卸資産	都市事業系	3,100
		住宅事業系	2,100
海外	北米・アジア	550	
戦略投資(M&A投資他)		450	
グロス投資額		8,200	
ネット投資額(投資・回収合算後)		3,000	

## 配当政策

- ・安定的な配当の継続維持
- ・配当性向目標: **25%以上**を目標とする

## 株主優待制度

株主満足度及び安定的株主(個人)比率の向上



原則として**3年以上の長期保有株主**に対し、  
所有株式数に応じた**優待施策の拡充**を実施

## CSRビジョン

私たちは、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、  
ステークホルダーの皆さまの満足度を高めます

### 主な実績

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

日経環境経営度調査 2位

\* 倉庫・不動産・その他部門

CDP調査 2位

〔Carbon Disclosure Project〕

\* 不動産デベロッパーでのスコア

### 当社グループの強み、特徴

- ・1,000万人のお客様接点
- ・幅広い事業領域
- ・17,000人超の従業員
- ・環境取組みのノウハウ

### 特に注力すべきCSR課題

お客さま満足

働きやすさ

環境対応

企業価値の向上へ

# 参考:セグメント別営業利益

	2013 実績	2014 予想	2016 計画	(億円) 対2013
営業利益 合計	614	630	730	+116
都市事業	319	375	415	+95
住宅事業	116	70	55	-61
管理事業	92	94	112	+20
仲介事業	92	93	103	+12
ウェルネス事業	19	33	32	+13
ハンズ事業	11	9	13	+2
事業創造その他事業	-13	15	60	+72
全社・消去	-22	-58	-59	-37

※2013年度実績は2014年度適用の新セグメントで組み替えた概算値を記載しております。

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。