

TOKYU FUDOSAN HOLDINGS GROUP

東急不動産ホールディングスグループ

2017.5.16

Value Frontier 2020

価値を創造し続ける企業グループへ

STAGE 2

中期経営計画 2017-2020



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およ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。

Contents

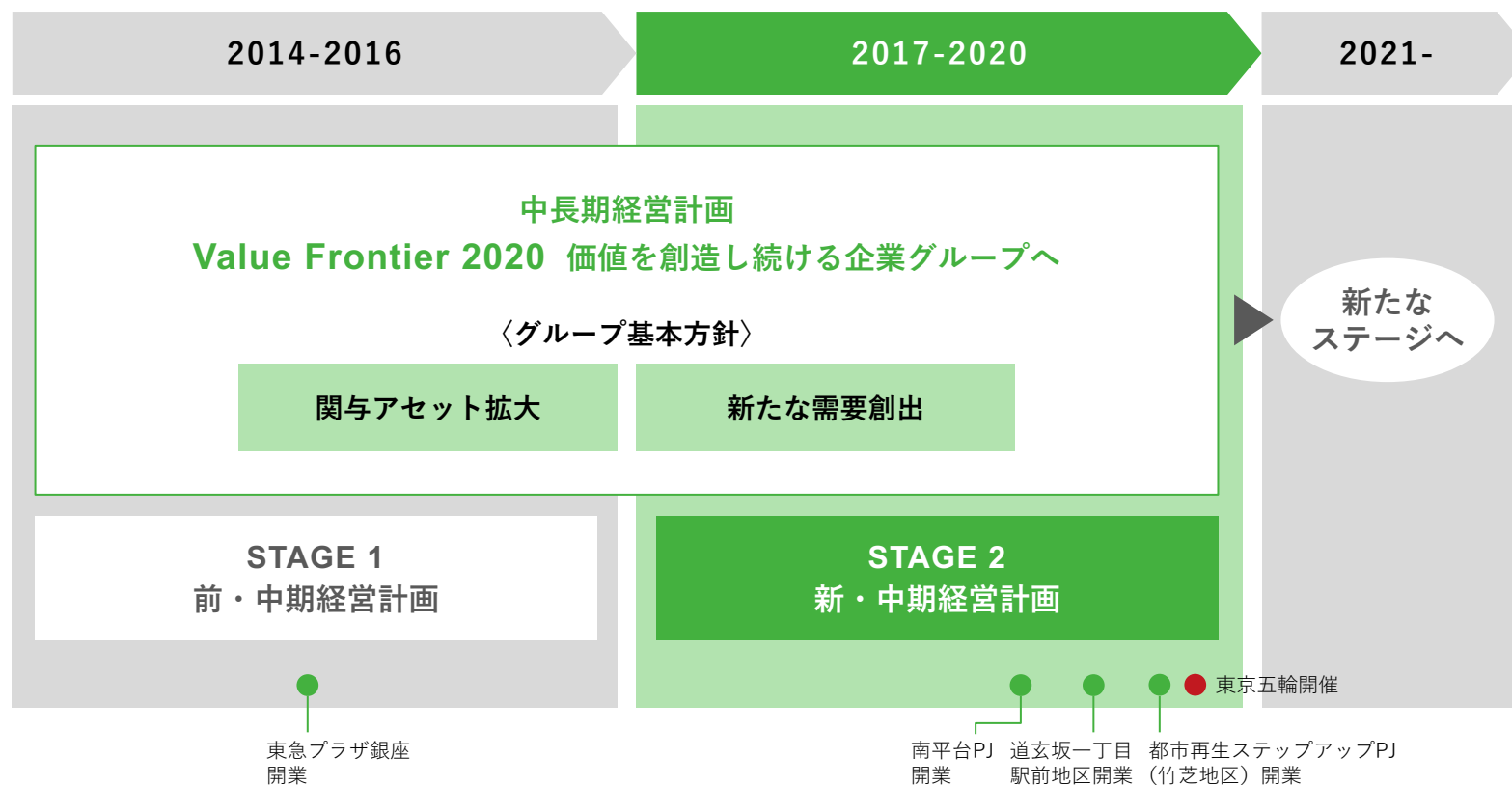
目次

[中期経営計画 2017-2020]

1. はじめに	3
2. 基本方針と成長戦略	5
3. 事業戦略	17
4. 財務戦略	29
5. 参考資料	32

1-1. 中期経営計画 2017-2020 の位置づけ

中長期経営計画 Value Frontier 2020 の後半期にあたる中期経営計画 2017-2020 は、将来の新たな収益の柱確立および安定的キャッシュフロー創出に向けた活動を推進する。

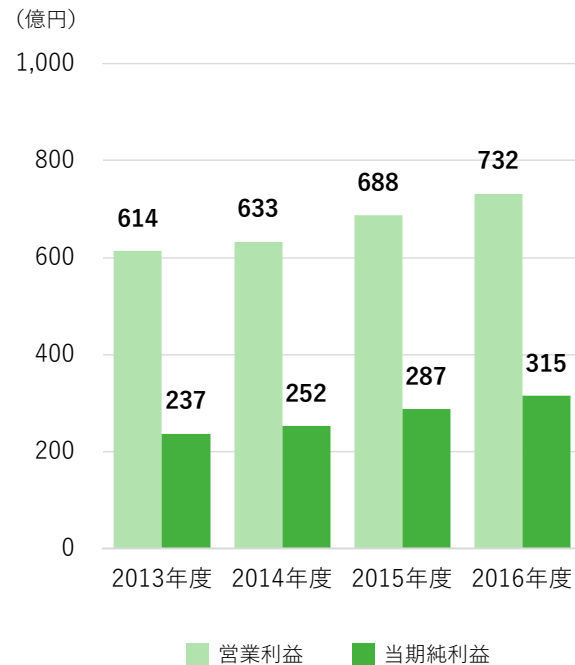


1-2. 中期経営計画 2014-2016 の振り返り

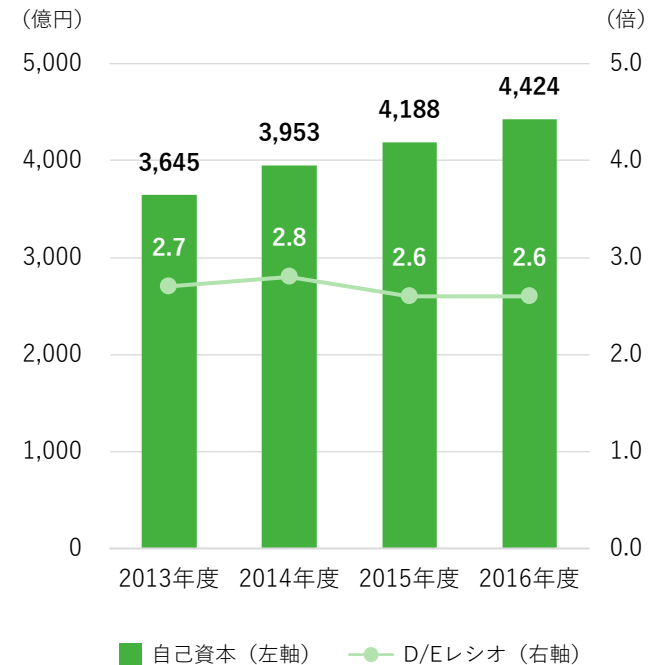
2016年度は、営業利益732億円、D/Eレシオ2.6倍で中期経営計画の目標を達成。
着実な利益成長と財務基盤の強化を実現。

営業利益・当期純利益*

* 親会社株主に帰属する当期純利益（全ページ共通）



自己資本・D/Eレシオ



Value Frontier 2020

価値を創造し続ける
企業グループへ

[中期経営計画 2017-2020]

2. 基本方針と成長戦略



2-1. 事業環境認識

中期経営計画策定にあたり、当社グループにとって長期的に重要な社会課題を以下の通り特定。持続可能な企業価値向上を実現するため、事業を通じて社会課題への取り組みを実現していく。

東急不動産ホールディングスのマテリアリティ（重要な社会課題）

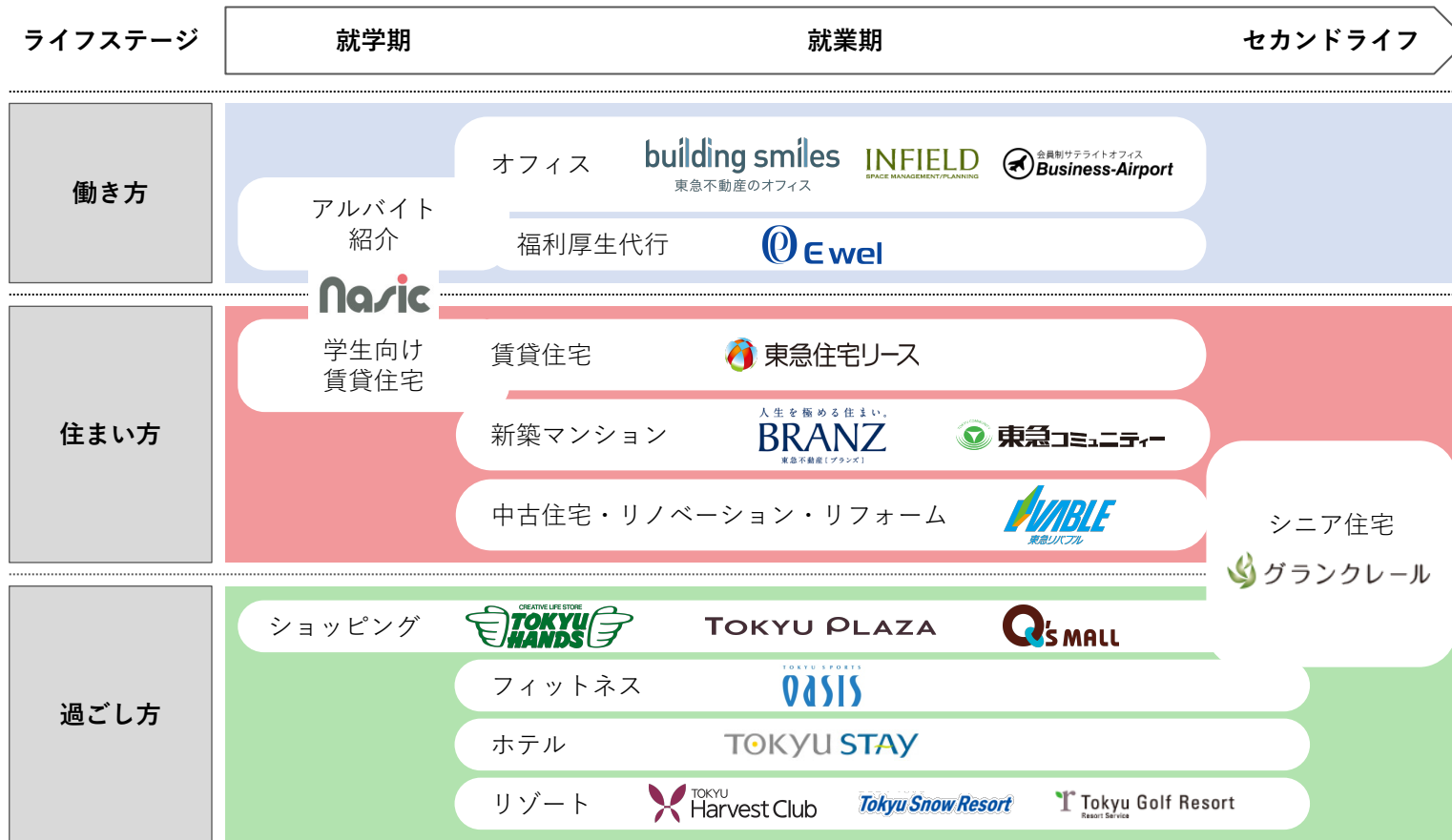
経済/政治/規制の変動	機会：新たな事業機会の獲得 リスク：長期的金利上昇リスク
生活の多様化/ グローバル化	機会：需要の多様化、インバウンド需要、 海外事業機会拡大 リスク：国内総需要減少
地域社会/ 都市の安心安全	機会：良質なストック増加 リスク：空き家問題、既存ストック劣化
少子高齢社会の進展	機会：シニア関連需要拡大 リスク：生産年齢人口減少による需要減少
IoT/イノベーション	機会：事業革新 リスク：既存事業の参入障壁低下と乗り遅れ、 情報セキュリティ管理の厳格化
社会的要請の厳格化	機会：非財務価値の高まり リスク：各種リスク対応の厳格化
自然環境の変化	機会：環境市場拡大 リスク：気象変動リスクの拡大

特に着目すべき環境変化

- ・グローバルな都市間競争/
東京におけるエリア間競争の激化
- ・過去最低水準のキャップレート
- ・米国の安定的経済成長
- ・インバウンド需要増大
- ・ストック関連市場拡大
- ・シニア関連需要拡大
- ・AI/IoT等の急速な技術革新
(オープンイノベーション)
- ・ESGに関する意識の高まり

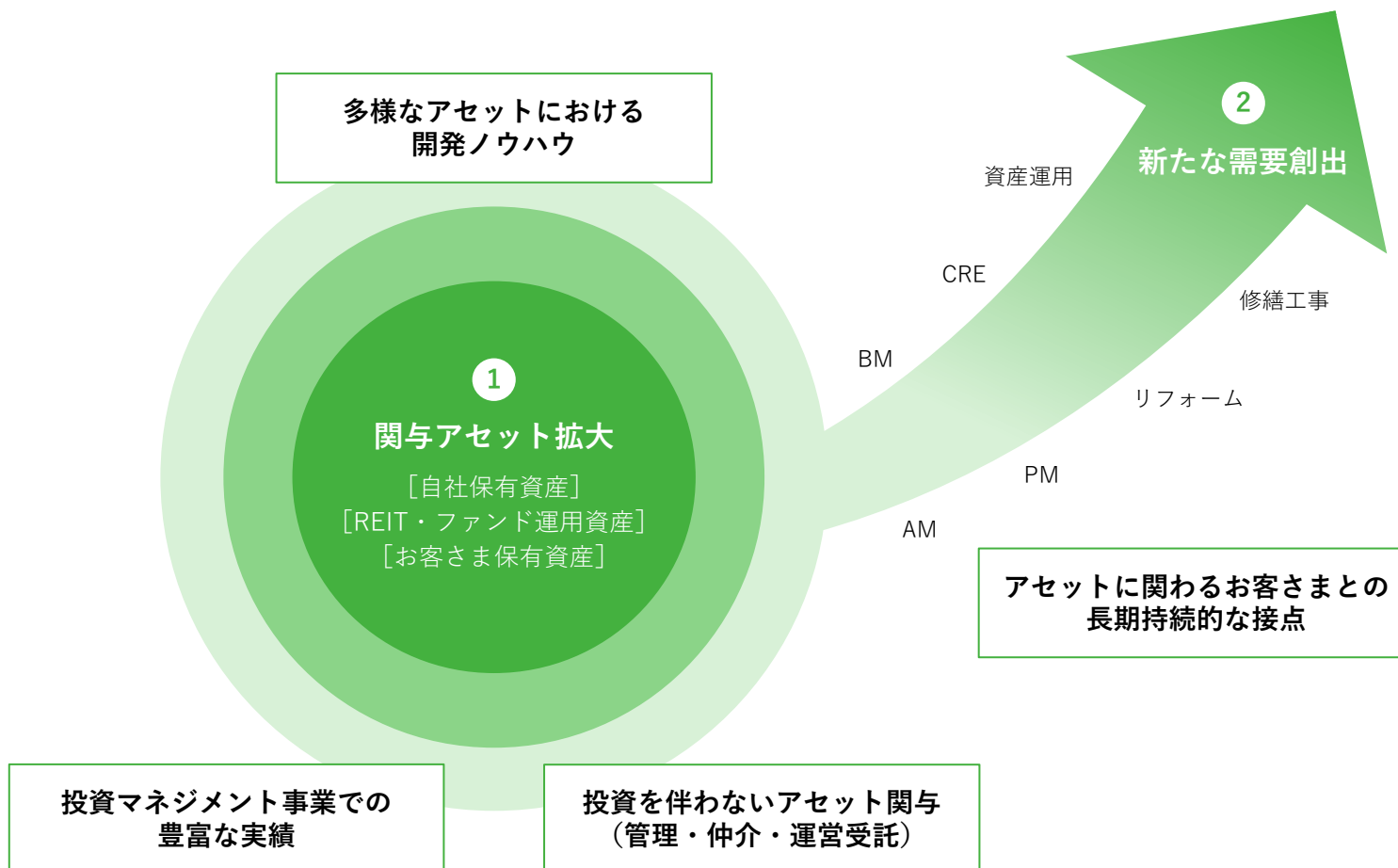
2-2. 当社グループの強み

幅広い事業展開と長期持続的なお客さま接点により、
 お客さまのライフステージに合わせた商品・サービスをグループ全体で提供できることが強み。



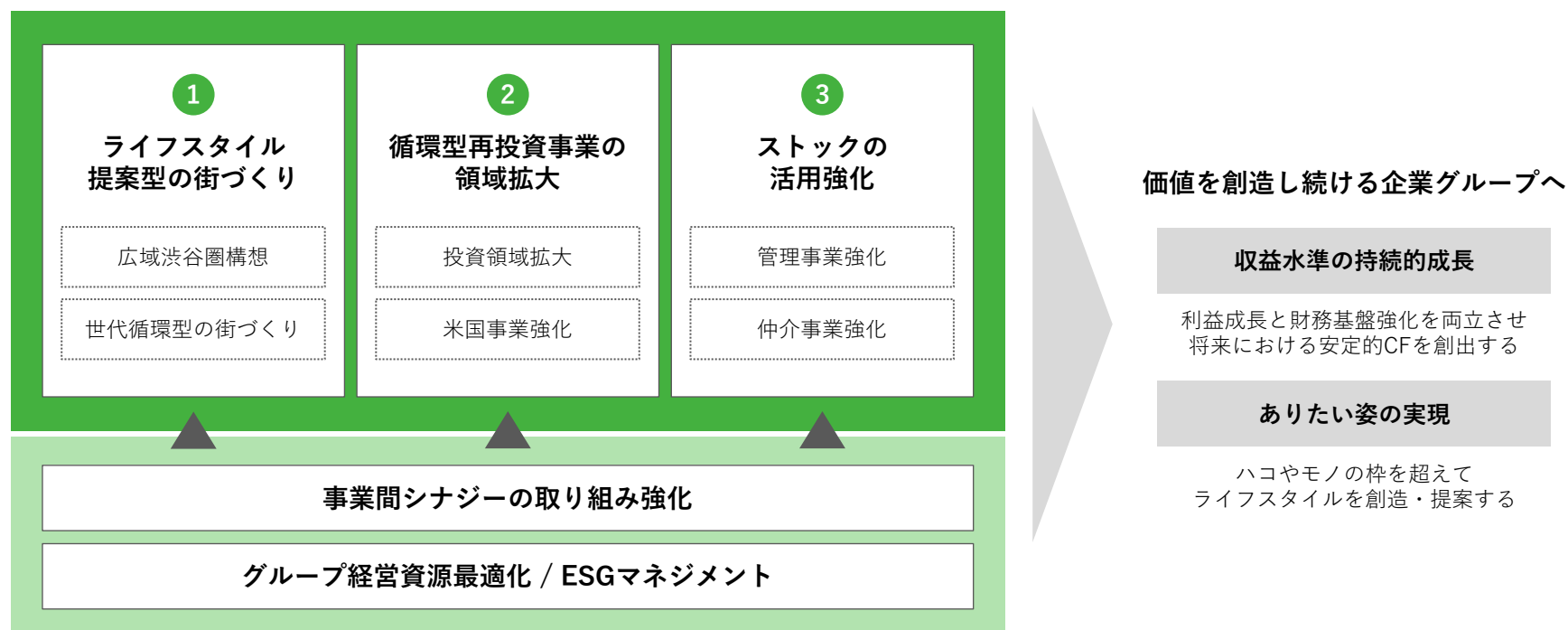
2-3. 2つの基本方針

当社グループの強みを活かして「**関与アセット拡大**」を推進。アセットに関わるお客さまとの長期持続的な接点をもとに幅広いニーズへ対応、「**新たな需要創出**」を目指す。



2-4. 3つの成長戦略

グループ総合力を活かした3つの成長戦略により、収益水準を持続的に成長させながら、当社グループのありたい姿の実現を目指す。



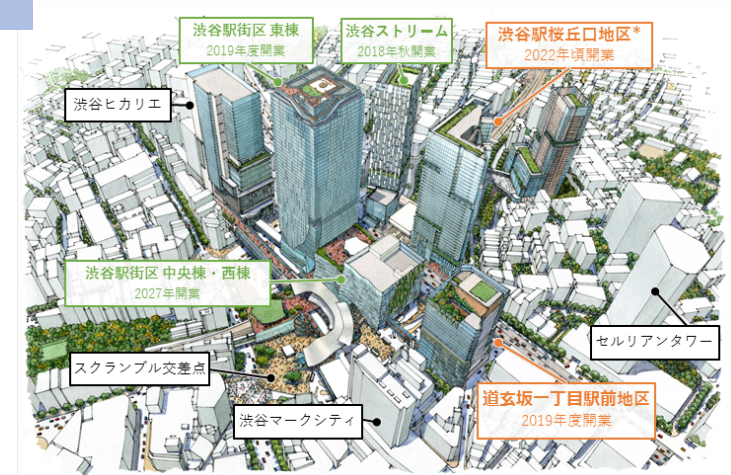
2-5. 成長戦略① ライフスタイル提案型の街づくり ～広域渋谷圏構想～

当社の主要物件が集積する広域渋谷圏において、個別PJの開発からエリアマネジメントや管理・運営までを含めたグループの独自性を打ち出す街づくりを進め、関与アセットの資産価値を高める。

広域渋谷圏構想



「点」から「面」の開発を進め
長期持続的で広がりのある街づくりへ



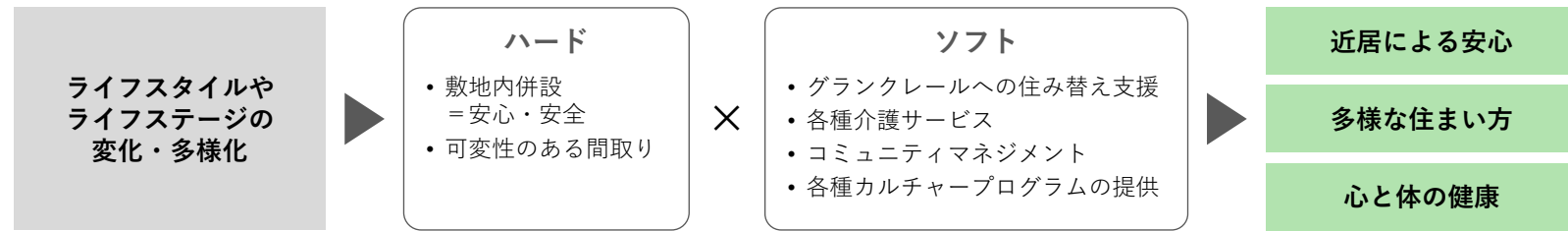
* 渋谷駅桜丘口地区再開発計画のスケジュールについては、今後予定している事業計画変更手続きによって確定します

- 再開発事業
 - 商業施設
 - オフィスビル
 - API保有物件
- API: アクティブ・プロパティーズ投資法人

2-6. 成長戦略① ライフスタイル提案型の街づくり ～世代循環型の街づくり～

分譲マンションとシニア住宅の複合開発にコミュニティマネジメントを加え、地域社会とのつながりを育む街づくりによって、多様な住まい方や健康生活の社会ニーズに応える。

世代循環型の街づくり



世田谷中町プロジェクト



ブランズシティ 2016年度竣工
 グランクレール 2017年度開業予定

十日市場プロジェクト



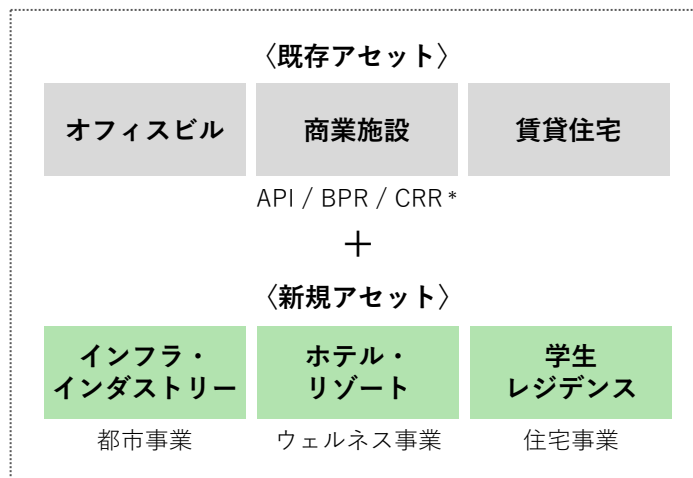
2019年度竣工予定

2-7. 成長戦略② 循環型再投資事業の領域拡大 ～バリューアップサイクル～



循環型再投資事業（バリューアップサイクル）の対象領域を拡大し、関与アセットの拡大と収益力の強化を図る。

投資領域拡大



* API：アクティブ・プロパティーズ投資法人 BPR：ブローディア・プライベート投資法人
CRR：コンフォリア・レジデンシャル投資法人

AUM拡大

（東急不動産がスポンサーを務めるREIT等の運用資産の合計）



米国事業強化

今後も経済成長が続くと見込まれる米国において、**425パーク・アベニュー**（ニューヨーク）のプレゼンスを活かし、事業拡大を図る

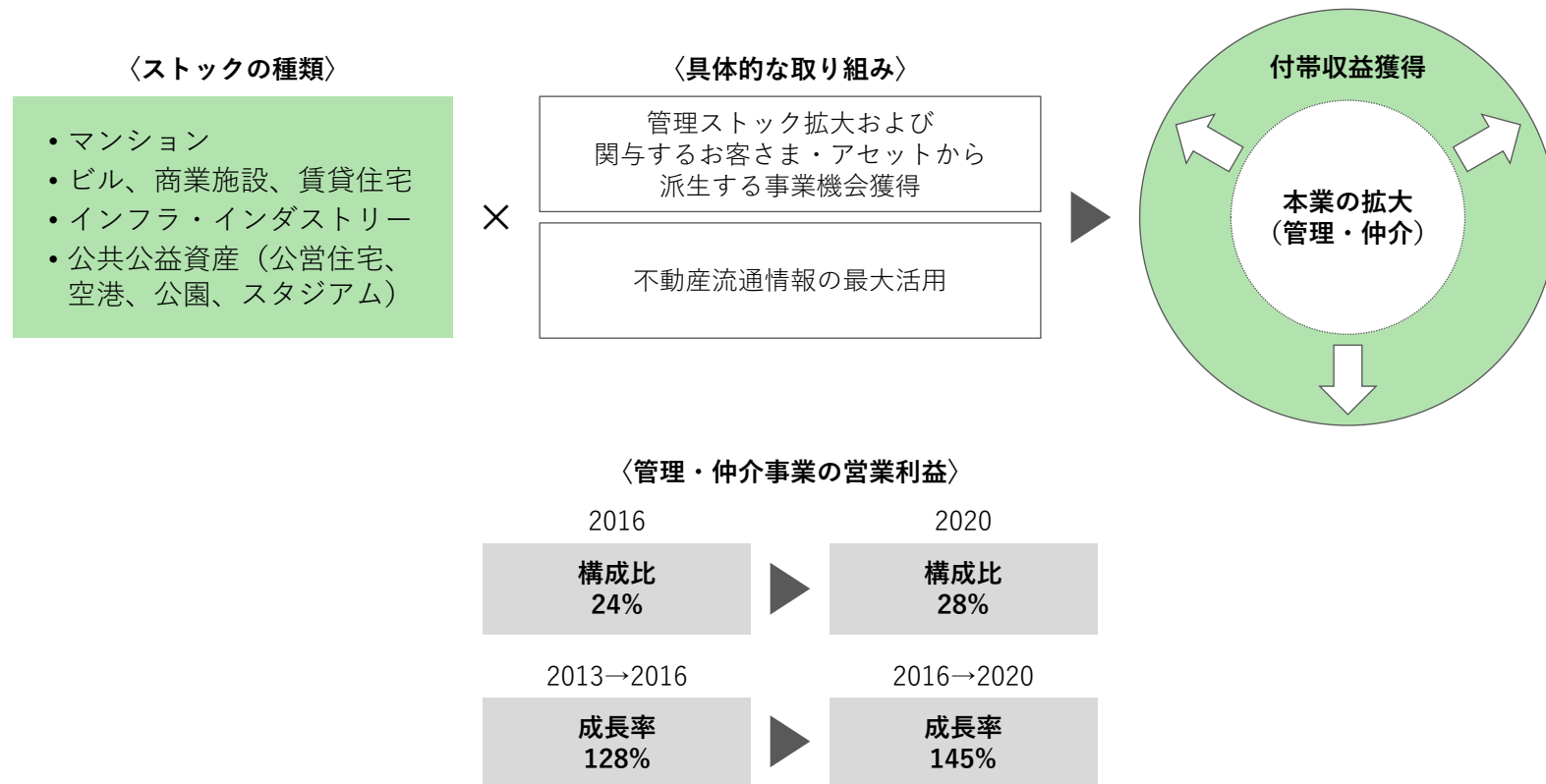


2-8. 成長戦略③ ストックの活用強化



フロー型社会からストック型社会への環境変化を捉え、お客さまとの接点をもとにしたストックからの事業機会を最大限に取り込み、利益ポートフォリオにおける管理・仲介事業の比率を高める。

拡大するストックの取り込み

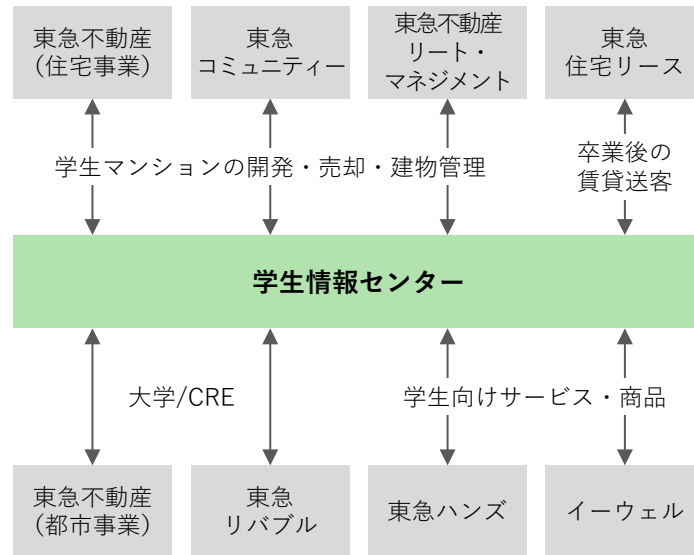


2-9. 事業間シナジーの取り組み強化

グループの保有する事業基盤（ストック・顧客情報・人材）を最大活用し、派生事業機会獲得および付加価値創出を図る。

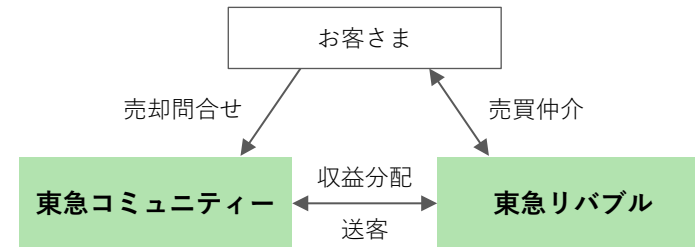
学生情報センターシナジー

学生情報センターのお客さま（テナント・大学・オーナー）とのリレーションを深め、幅広い事業機会を獲得する



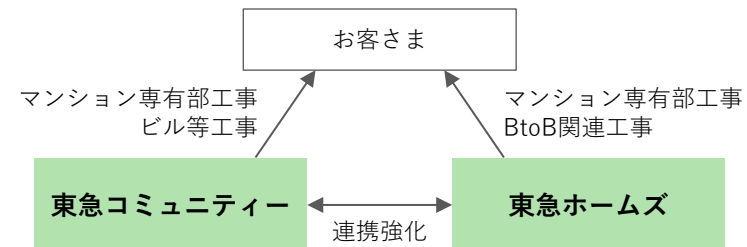
管理×仲介シナジー

管理業から仲介業への送客対象を拡大して展開する



管理×工事シナジー

リフォーム工事業とBtoB関連工事業を強化する



2-10. グループ経営資源最適化 / ESGマネジメント

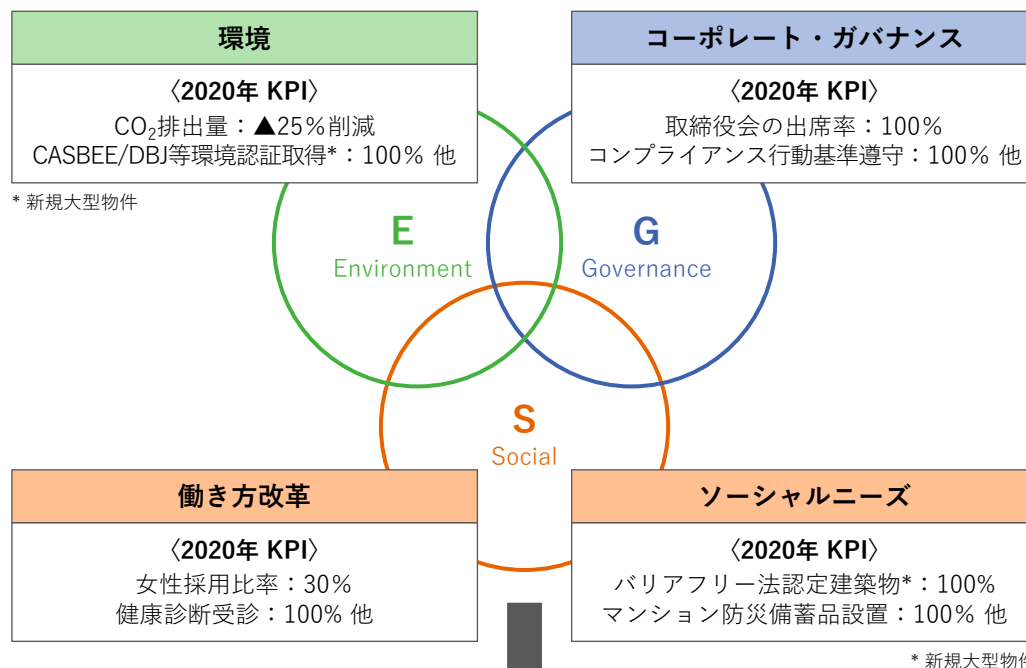


持続的成長と長期的企業価値向上を実現するため、
グループ経営資源最適化およびESGマネジメントを推進する。

グループ経営資源最適化



ESGマネジメント

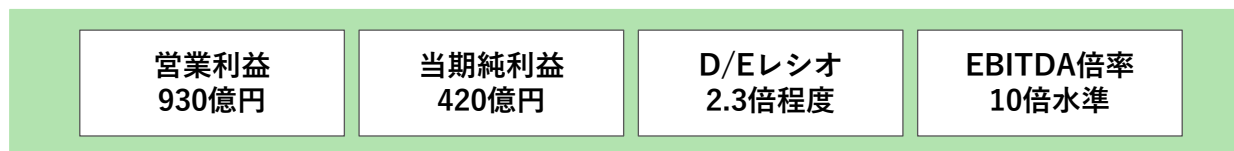


持続的成長と長期的企業価値向上

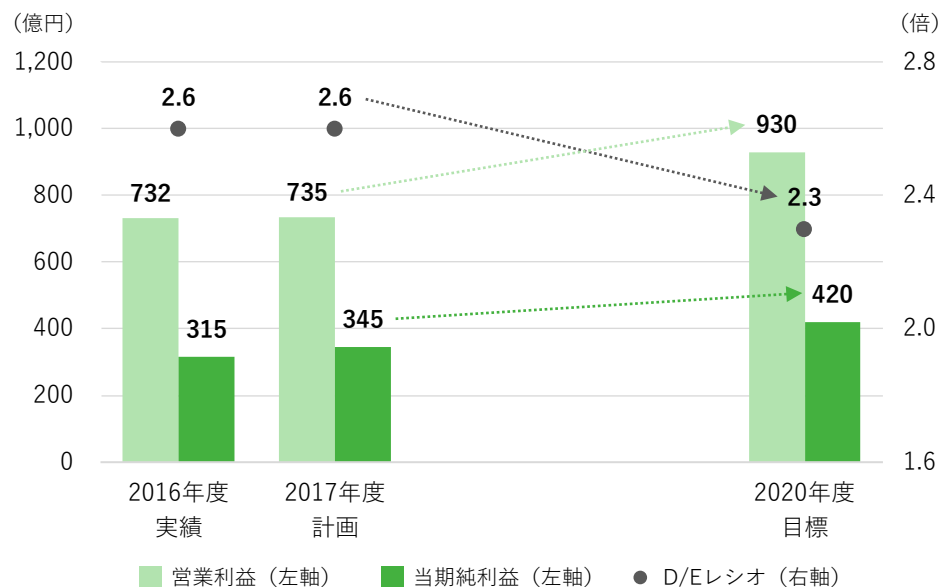
2-11. 目標指標

株主価値向上および自己資本の充実に向けて、当期純利益の安定的な成長を目指すとともに、財務健全性（D/Eレシオ）の長期持続的改善およびキャッシュフロー創出力の強化を図る。

〈2020年度の目標〉



営業利益・当期純利益・D/Eレシオ推移



Value Frontier 2020

価値を創造し続ける
企業グループへ

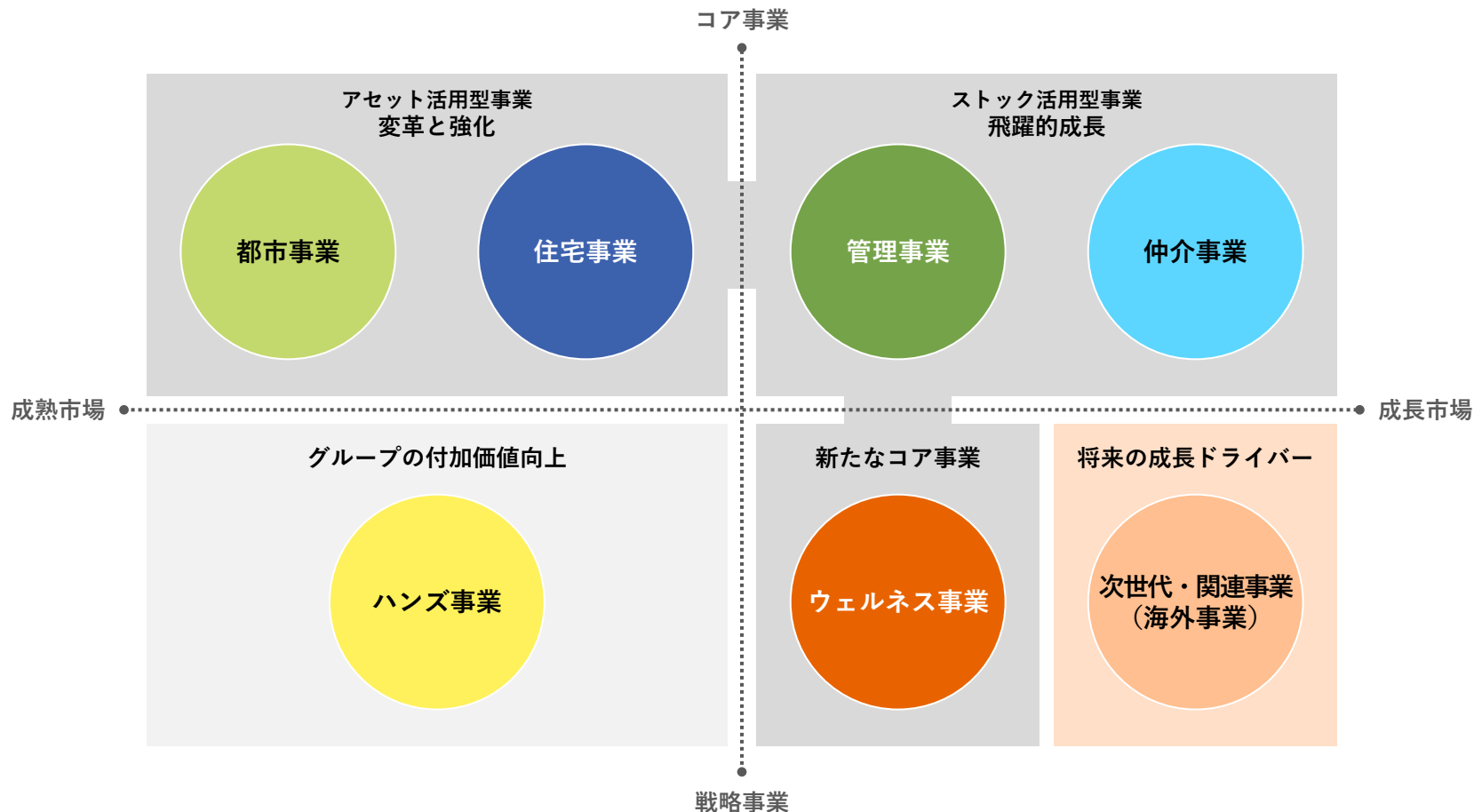
[中期経営計画 2017-2020]

3. 事業戦略



3-1. 事業セグメントの位置づけ

社会課題や事業環境の変化にグループ全体で柔軟に対応できる事業ポートフォリオを、7つのセグメントにより構成する。





3-2. 都市事業セグメント①

〈都市事業のありたい姿〉
 グループの中核を担う
 強固で独自性のある都市事業

事業環境

- エリア間競争激化
- 投資環境過熱
- 公共公益資産流動化

経営資源

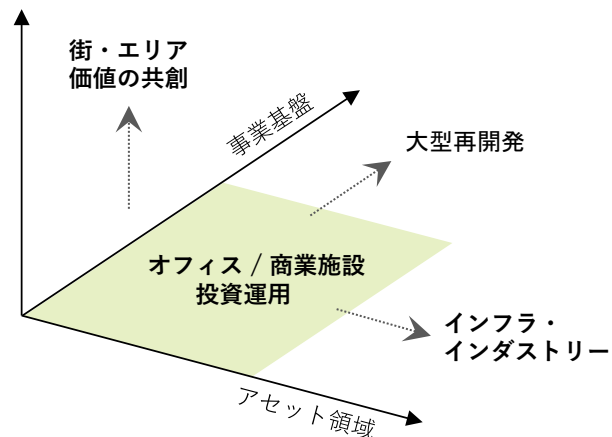
- 開発・運営ノウハウ
 (再開発・オフィス・商業)
- 広域渋谷圏を中心とした
 関与アセット
- 投資運用ノウハウ (AM力)

事業戦略

街・エリア価値の共創
 (広域渋谷圏・竹芝等の街づくり推進)

循環型再投資事業の領域拡大

都市事業拡大のイメージ



2020年度の目標

	2016	2020
延床面積*1	1,458千㎡	1,640千㎡
AUM*2	0.8兆円	1.3兆円
賃貸住宅 管理戸数*3	12.4万戸	15万戸

*1. 東急不動産および連結SPCが保有等するオフィス・商業施設の延床面積の合計

*2. 東急不動産がスポンサーを務めるREIT・私募ファンドの運用資産の合計

*3. 東急住宅リースおよび学生情報センターが管理する賃貸住宅等の合計



3-3. 都市事業セグメント②

既定主要プロジェクトの推進

都市事業における既定主要プロジェクト推進により、安定的キャッシュフロー創出に貢献



* 今後予定している事業計画変更手続きによって確定します

3-4. 都市事業セグメント③ 渋谷の魅力(1)



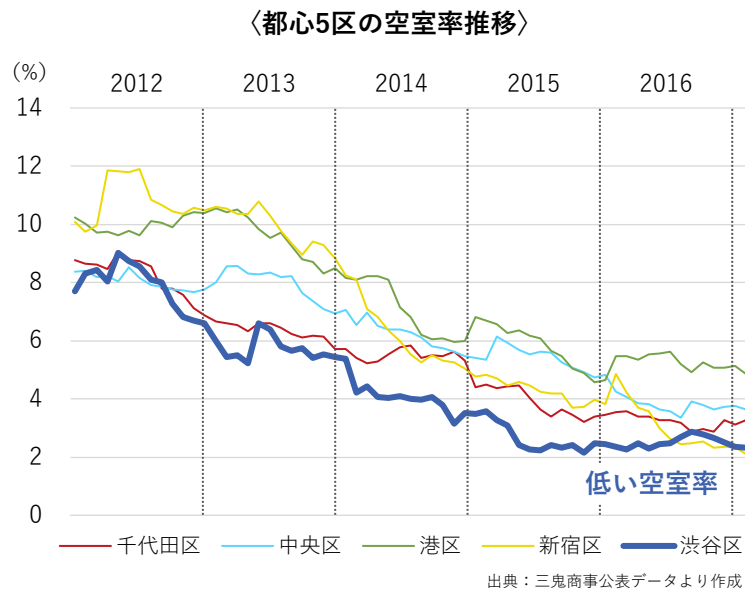
渋谷のエリアポテンシャル





3-5. 都市事業セグメント③ 渋谷の魅力(2)

オフィスエリアとしての魅力



優良な大規模オフィスを提供することで、以前からの課題であったオフィスの床不足を解消

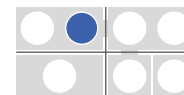
今後の渋谷駅周辺開発で
新規供給されるオフィス*

オフィス総賃貸面積
25.9万㎡

* 当社3プロジェクトおよび渋谷キャスト、渋谷ストリーム、渋谷駅街区の合計

〈IT企業の集積マップ〉





3-6. 住宅事業セグメント

〈住宅事業のありたい姿〉
 グループ総合力を活かした領域での
 独自プレゼンス確立

事業環境

- 共働き、単身世帯増
- 職住近接、都心・駅近志向
- 住宅のスマート化

経営資源

- 豊富な用地情報
- 開発・計画・施工管理ノウハウ
- グループ各社連携による展開



事業戦略

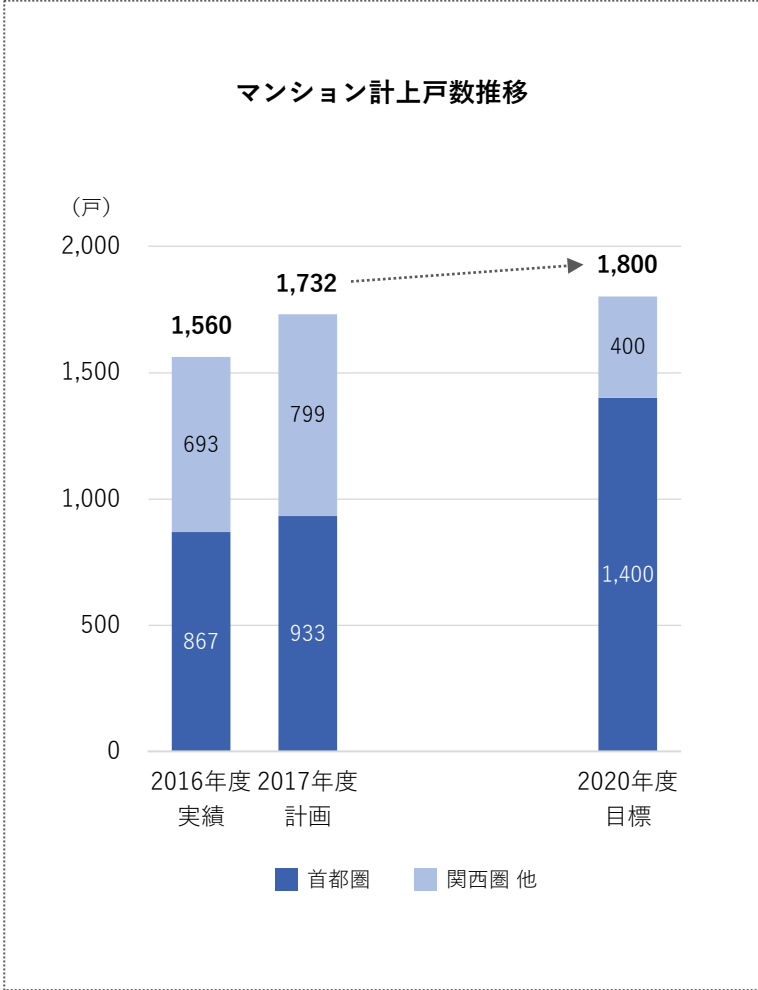
グループ総合力を活かした領域での規模拡大

都心	再開発	複合開発
----	-----	------

新たな事業領域（学生レジデンス等）での開発

循環型再投資事業の領域拡大
 投資家向け賃貸住宅の開発・分譲

収益構造の転換



3-7. 管理事業セグメント



〈管理事業のありたい姿〉

総合不動産管理会社
圧倒的No.1

事業環境

- 高齢者・単身者の増加、住まい方変化
- 「官から民」への流れ継続
- 高経年管理ストック増

経営資源

- 多様な管理アセット
- 豊富な管理実績
- 技術力（質・量）

事業戦略

多様なストックの積み上げ

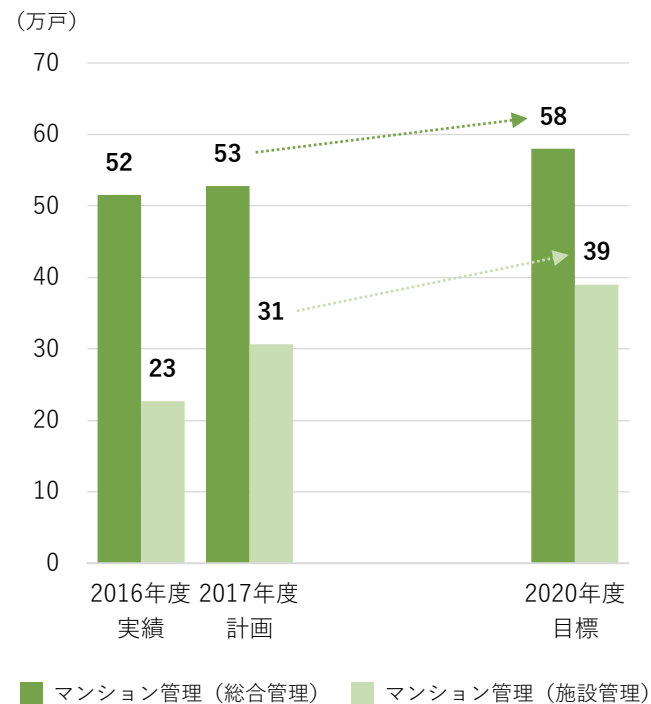
共用部工事

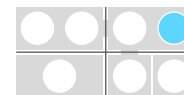
リフォーム

専有部サービス

ストック起点の事業機会獲得

管理ストック推移





3-8. 仲介事業セグメント

〈仲介事業のありたい姿〉
**不動産情報
 マルチバリュークリエイター**

事業環境

- 政策支援も含めた良質なストック増加
- ネット化進行
- AI化による情報価値変化

経営資源

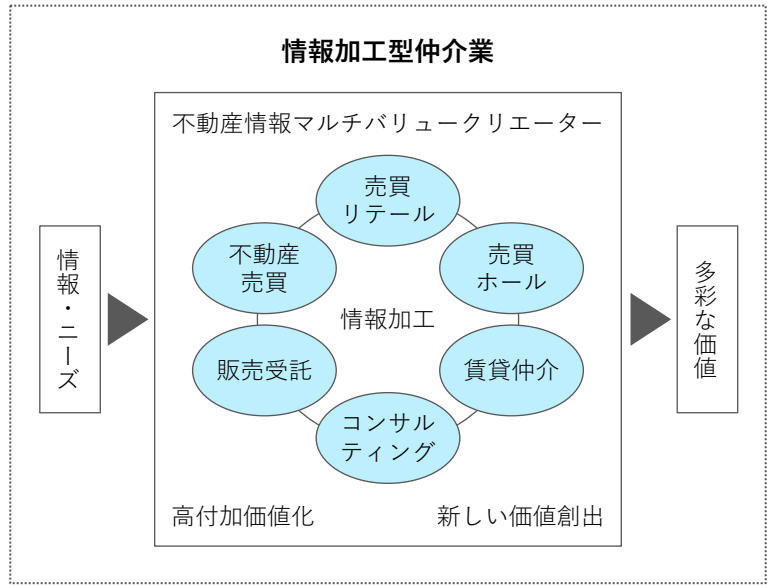
- 豊富な不動産流通情報
- 幅広い情報接点
- ブランド力（認知度）
- 事業領域の広さ



事業戦略

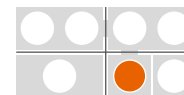
情報加工型仲介業への進化
 不動産流通情報の最大活用による事業機会獲得、
 事業ドメイン拡大

3つのNo.1の進化
 [お客さま評価・事業競争力・働きがい]



2020年度の目標

	2016	2020
リテール取扱件数	23,278件	35,000件
ホールセール取扱高	2,789億円	5,500億円
リテール店舗数	166店舗	197店舗



3-9. ウェルネス事業セグメント

〈ウェルネス事業のありたい姿〉
 ウェルネス領域における
 業界トップポジション確立

事業環境

- インバウンド増加
- 高齢化進展
- 余暇・健康需要増

経営資源

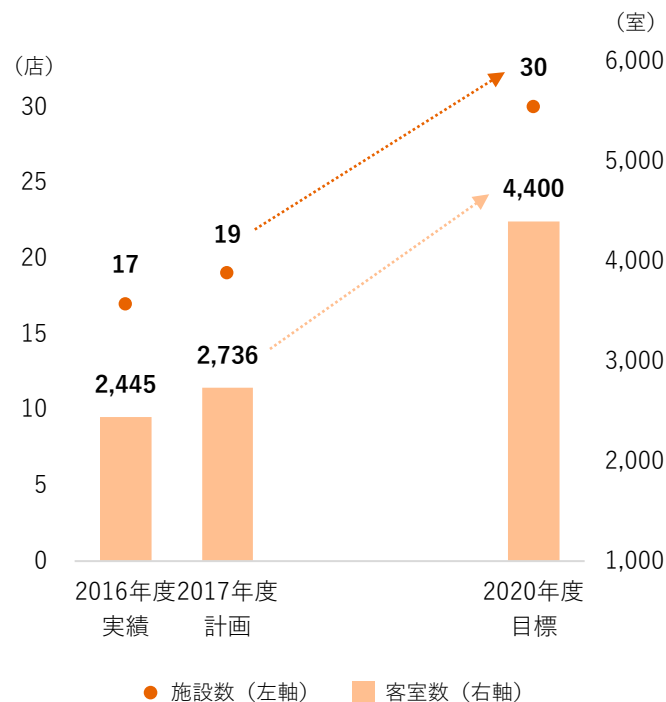
- 幅広い事業展開
 (ホテル・リゾート・
 シニア・フィットネス等)
- 開発力、運営力
- 豊富なお客さま接点

事業戦略

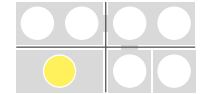
開発・運営力を活かした
 ウェルネス領域での規模拡大
 (東急ステイ・ホテル・シニア住宅)

ウェルネス領域における
 循環型再投資事業の推進

東急ステイ
 施設数・客室数推移



3-10. ハンズ事業セグメント



〈ハンズ事業のありたい姿〉
 ライフスタイル創造・提案
 No.1ブランド

事業環境

- 店頭小売市場縮小
 (EC市場拡大)
- コト消費化

経営資源

- 高いブランド力 (認知度)
- 信頼できる品揃え
- 提案力のある売場
- 頼れるスタッフ

事業戦略

安定的に利益を生み出せる体質への転換
 ハンズブランドの強化

- 出店戦略・新規事業の見直し
- MD改善・強化 (PB商品刷新)
- 効率的運営体制の推進

ハンズブランド

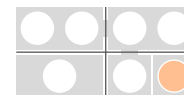


海外展開



東急ハンズ サンテックシティ店
 2016年11月開業
 シンガポール3店舗目

3-11. 次世代・関連事業セグメント（海外事業）



〈海外事業のありたい姿〉
海外事業における総合ディベロッパーとしての
プレゼンス発揮

事業環境

- ・アジア新興国の成長
- ・米国の安定的成長

経営資源

- ・不動産開発ノウハウ
- ・インドネシアでの
40年以上にわたる事業実績



事業戦略

米国事業の強化

回转型を中心とした事業基盤強化および
国内からのアセットアロケーション推進

インドネシア事業の強化

住宅分譲業安定化のための
開発・供給・販売体制確立

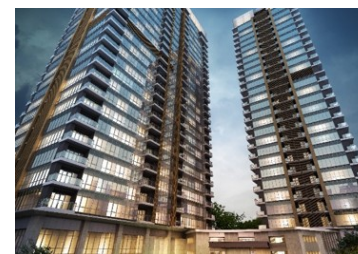
主要プロジェクト



425パーク・アベニュー
米国
ニューヨーク



BRANZ BSD
インドネシア
ブミ・スルボン・ダマイ地区



BRANZ Simatupang
インドネシア
ジャカルタ

Value Frontier 2020

価値を創造し続ける
企業グループへ

[中期経営計画 2017-2020]

4. 財務戦略



4-1. 投資戦略

2020年度末の有利子負債残高12,600億円、D/Eレシオ2.3倍を前提として、ネット投資額3,700億円の計画とする。

投資戦略の考え方

キャッシュフロー (億円)	
営業CF (当期純利益+償却費)	2,800
投資CF (固定・棚卸資産投資含む)	△3,700
財務CF (有利子負債増加・配当等)	900

〈財務CFの前提〉

	2016	2020
有利子負債	11,378億円	12,600億円
D/Eレシオ	2.6倍	2.3倍程度

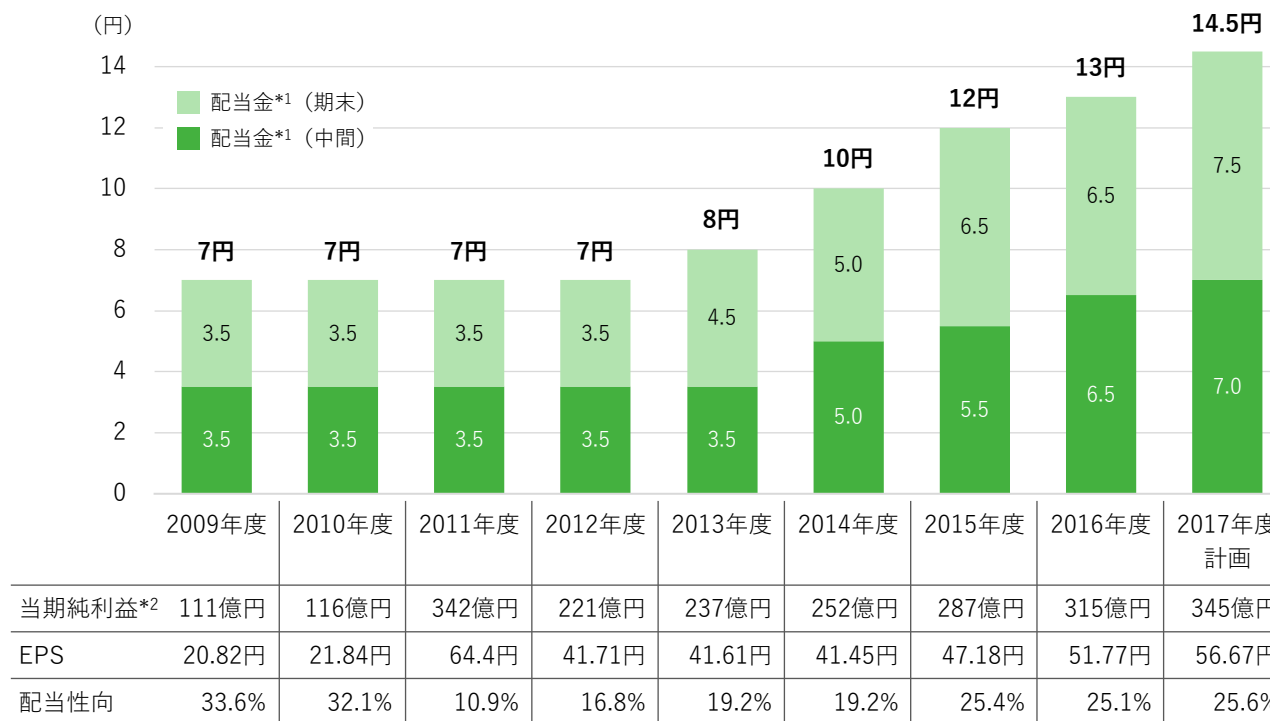
2017~2020年度の投資計画

地域・種別		投資額 (億円)	主な内容	
国内	都市事業	固定資産	4,000	オフィス、商業施設、 インフラ・インダストリー
		棚卸資産	3,800	
	ウェルネス事業		1,350	東急ステイ、ホテル、 シニア住宅
	住宅事業		2,000	分譲マンション、 投資家向け賃貸住宅
海外	北米・アジア	850	北米、インドネシア	
戦略投資 (M&A投資 他)		300	M&A	
グロス投資額		12,300		
ネット投資額		3,700		

4-2. 株主還元

株主還元については、安定的な配当を維持継続するとともに、配当性向の目標を25%以上に設定。利益成長による増配を目指す。

1株当たり配当金の推移



*1. 2013年度の中間配当以前の配当金は、東急不動産株式会社における配当金を記載しております

*2. 2015年度より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております

Value Frontier 2020

価値を創造し続ける
企業グループへ

[中期経営計画 2017-2020]

5. 参考資料



5-1. セグメント別営業利益

セグメント別営業利益		2016年度 実績	2017年度 予想	2020年度 計画	対 2016年度 実績
連結合計	億円	732	735	930	198
都市事業	億円	449	473	500	51
住宅事業	億円	97	78	85	△12
管理事業	億円	81	86	125	44
仲介事業	億円	113	118	155	42
ウェルネス事業	億円	76	57	100	24
ハンズ事業	億円	3	1	15	12
次世代・関連事業	億円	△19	△15	20	39
全社・消去	億円	△66	△64	△70	△4



東急不動産ホールディングス

