

サンケイビルグループ⁰ 中長期経営計画

[2010(H22) ~ 2014(H26)年度]

株式会社サンケイビル

(平成22年5月19日 IR会社説明会 配布資料)



前中長期経営計画のレビュー

・前中長期計画[2004(H16)～2009(H21)年度]

「開発型の不動産経営を具現化し、グループの企業価値を増大させる」

想定を超えた事業環境の変化もあり、

2009年度目標額(売上高500億円 営業利益70億円 経常利益50億円)は未達成

	2004(H16)年度実績	2007(H19)年度実績	2009(H21)年度実績
売上高	193億円	368億円	322億円
営業利益	28億円	52億円	39億円
経常利益	20億円	40億円	22億円

[開発型経営の土台を作りあげた6年間]

成長のための投資と人的な整備を実行

・ビル事業では、ブリーゼタワー竣工により、

東京サンケイビルと並ぶ安定的なキャッシュを生み出す基幹ビルが稼動

・回転型ビジネスである住宅事業と資産開発事業に新規参入し、

新たなノウハウの獲得と経験を蓄積

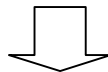


新中長期経営計画(2010～2014年度)の骨子

これまでの開発型経営を継続し、新たな価値を生み出していく

3つのコーポレートメッセージ

- ・「もっとビルは、ワンダーメディアへ。」
～ビルは情報を発信するメディアであり、人を惹きつける魅力的な場にする
- ・「人を動かす、人を揺さぶる。」
～人の感動を呼び、心を揺さぶるような価値の創造・企業活動を行なう
- ・「都市生活者ブランドへ。」
～ターゲットとする都市生活者に信頼されるブランドを目指す



開発型経営の基本方針：

時代の先をとらえた価値提案で、都市生活者の「夢」を創造する。



経営環境の変化

- ・少子高齢化 — 人口減少、高齢人口の比率増加
世帯数の減少(ピークは2015年)
東京圏への人口集中
- ・環境問題 — 環境問題に関する意識の高まり
- ・安心安全 — 安心安全への関心の高まり
- ・投資環境 — 金融市場混乱による投資環境の変化
- ・顧客価値 — 品質と価格に対する顧客の厳しい目



不動産市場の変化

- ・新築住宅の需要減、シニア向け住宅市場の拡大
- ・CO2削減、環境負荷低減の要請
- ・リノベーション市場の拡大
- ・不動産ストックの老朽化、防火・耐震・アスベスト問題への対策
- ・市場変化のスピード加速と振れ幅の拡大
- ・右肩上がりを前提としない安定型投資商品への回帰
- ・高品質 + 低価格への要求の高まり



今後取組む開発事業の方向性

ビル事業

- ・都市再生
- ・環境と人にやさしいビル開発
- ・既存ビルのCO2削減
- ・リノベーション
- ・資産価値の向上
- ・安心安全の提供

住宅事業

- ・実需層向けの商品開発
- ・環境にやさしい住宅開発
- ・リノベーション
- ・安心安全の提供
- ・有料老人ホーム、高齢者専用賃貸住宅

資産開発事業

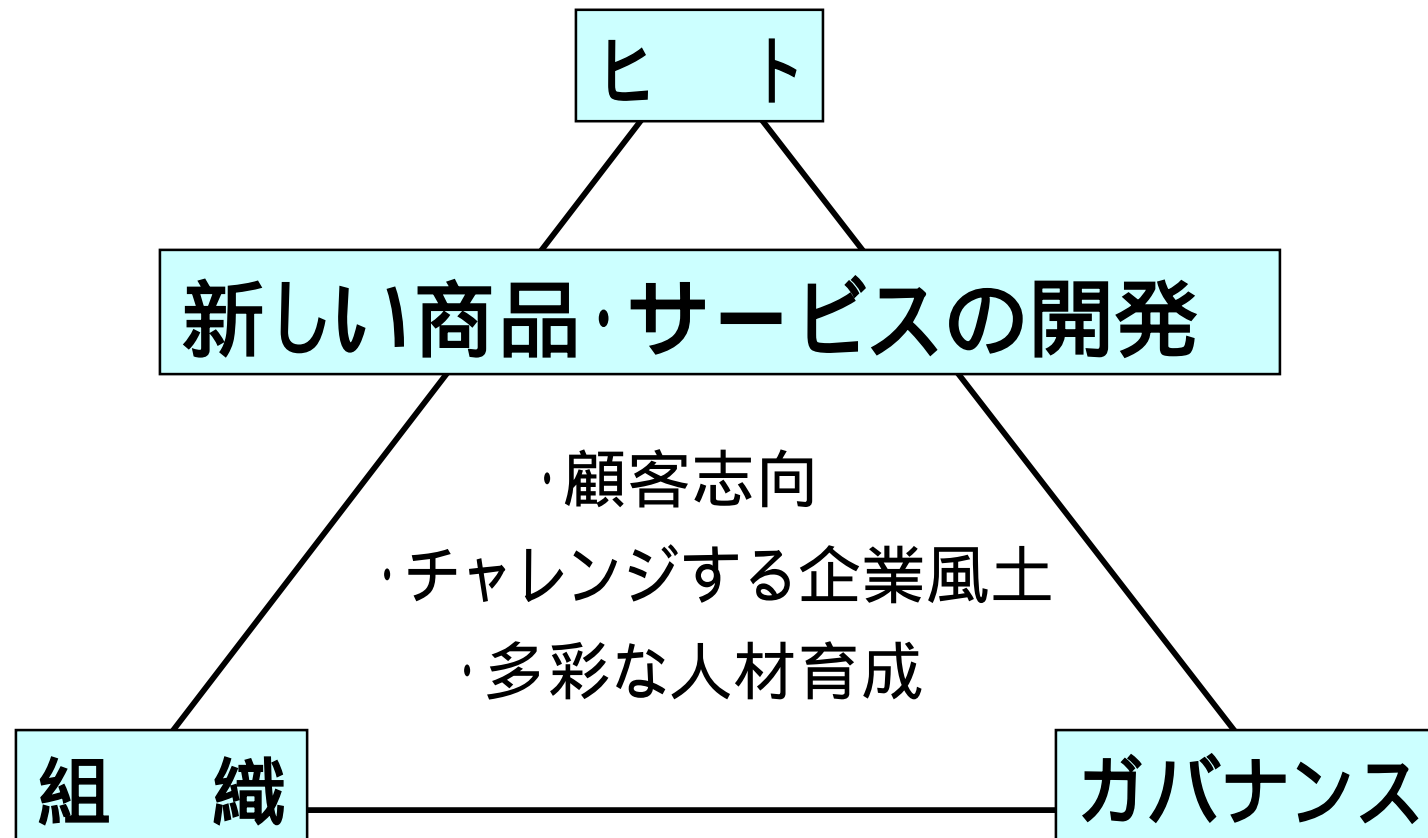
- ・安心安全や環境に配慮した開発
- ・小規模オフィスビル開発、売却
- ・賃貸マンション開発、売却

商業・エンターテインメント事業

- ・女性に向けた生活提案力のある商業施設の
開発・運営
- ・より娯楽性の高いホール・イベント空間の
プロデュース
- ・顧客視点からの情報発信



企業活動の源





経営目標額

連結目標額

・開発型経営に相応しい高い成長目標を設定

	2009(H21)年度実績	2014(H26)年度目標	対比
売上高	322億円	500億円	+ 178億円 (1.6倍)
営業利益	39億円	80億円	+ 41億円 (2.1倍)
経常利益	22億円	60億円	+ 38億円 (2.7倍)
EBITDA()	80億円	120億円	+ 40億円 (1.5倍)

E B I T D A = 事業利益 + 減価償却費



経営戦略

前中長期計画で作りに上げた土台をもとに、
開発型経営の果実を実らせる5年間

継続プロジェクトを着実に進めながら、既存事業への投資を拡大し、収益を向上させ成長して行く

オフィス開発と住宅開発を開発型経営の根幹に据え、「環境」と「少子高齢化」への取組みを軸とした新規事業で更なる成長を図る



事業戦略 1

1. ビル事業

賃貸面積の拡大

- ・「大手町一丁目第2地区第一種市街地再開発事業」
- ・「(仮称)青海Q街区計画」
- ・保有ビルの余剰容積率の活用
- ・稼働中賃貸ビルの取得

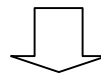
保有ビルの競争力強化

- ・CO2削減等、環境配慮の設備投資
- ・安心安全、快適性を備えたオフィス環境の提供
- ・リーシング、テナントリレーション、ビルマネジメント力の向上

商業施設やエンターテインメント施設の賑わいを創出

- ・「買う、食べる、飲む、見る、聴く」を楽しみ、驚きや感動を与えるワンダーメディアな空間を創造
- ・売上増加に繋がるイベント・情報発信など販促の工夫
- ・テナント入替と優良店舗誘致による商業施設の活性化

[ブリーゼブリーゼ・サンケイホールブリーゼ・東京サンケイビルフラット&ガーデン、新規商業施設の開発(青海Q街区等)]



賃貸面積増加による外部成長と、
資産価値向上による内部成長により、安定的な収益基盤を確保

事業戦略 2

2. 住宅事業

ルフォン

・コンセプトを再定義

立地 - 交通利便性・生活利便性に優れた良好な住環境

価格 - 実需層をターゲットにした4,000～6,000万円

商品企画 - ニーズにあった面積・間取り、安心安全に加え環境に配慮した設備

シニア事業

介護事業者との
パートナーシップ



有料老人ホーム
賃貸事業

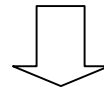


高齢者専用賃貸住宅事業

シニア分譲事業

リノベーション事業

- ・開発理念「環境との共生」と合致
- ・投資額を抑え、短期回収を図る
- ・販売先 - 投資家、エンドユーザー



ルフォンを収益の柱として進化・発展させるとともに、
シニア・リノベーション事業へと住宅事業の間口を広げる



事業戦略 3

3. 資産開発事業

都市再生事業

- ・「大手町一丁目第2地区第一種市街地再開発事業」
- ・「(仮称)青海Q街区計画」

新たな収益用不動産の開発・売却

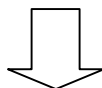
- ・市況を見ながら、小規模オフィスビル・賃貸マンションを商品化
- ・投資額を抑えプロジェクト期間を短くすることで事業リスクを軽減
- ・販売先 - 個人投資家、機関投資家

第三拠点ビル

- ・東京サンケイビル、ブリーゼタワーに続く収益の柱となるビル開発を検討

ファンド事業

- ・既存ファンドの運用に加え、新規ファンド組成やファンド出口のソリューション業務の受注を目指す



ブリーゼタワーのノウハウを活かし、安心安全・環境に配慮したビル開発を推進
投資家ニーズを踏まえた収益用不動産の開発、ファンド組成に取り組む



事業戦略 4

4. ビルグループ各社の連携

飲食事業 [サンケイ会館、ブリーゼレストランズ]

- ・強みのある業態を多店舗展開で伸ばし、かつけ - タリング事業の拡大で成長を図る

建築内装事業 [サンケイビルテクノ]

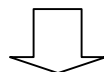
- ・グループのオフィスビルやマンション開発事業・プロパティマネジメント事業・リノベーション事業と一体となり、資産の価値向上をサポートし成長を図る

ビルマネジメント事業(アセットマネジメント・プロパティマネジメント) [サンケイビルマネジメント]

- ・オフィスビルの他、商業施設の運営代行等の新たな取り組みで事業を拡大

ビルメンテナンス事業 [サンケイビルメンテ、サンケイビルメンテナンスサービス]

- ・安心安全、快適な環境を提供する総合メンテナンスで収益を拡大



各社相互のシナジー発揮と、外部顧客獲得により、
ビルグループ全体の売上・利益の拡大に寄与する



財務戦略、組織戦略

財務戦略

財務の健全性

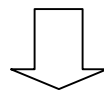
- ・自己資本比率30%を財務的均衡の指標として設定
- ・財務の健全性を維持しながら開発型経営を進める

投資リスクのコントロール

- ・住宅事業、資産開発事業等の回転型ビジネスは、営業キャッシュフローに配慮しながら、過剰投資にならないようコントロールする

組織戦略

- ・常に顧客志向の商品とサービスを提供する人材を育成
- ・新規事業への進出は、効率的な組織運営による人員の社内異動で対応
- ・コーポレートガバナンスの強化



急激な事業環境変化への対応力



投資計画

- ・リスクを見極め、成長のための投資を実行

	5年間の投資額累計	2014年度 有利子負債残高
ビル事業	330億円 (35%)	740億円 (85%)
住宅事業	540億円 (57%)	110億円 (13%)
資産開発事業	80億円 (8%)	20億円 (2%)
計	950億円 (100%)	870億円 (100%)

今後の主なプロジェクト

・「大手町一丁目第2地区第一種市街地再開発事業」



完成予想パース(右 A棟)

・「(仮称)青海Q街区計画」



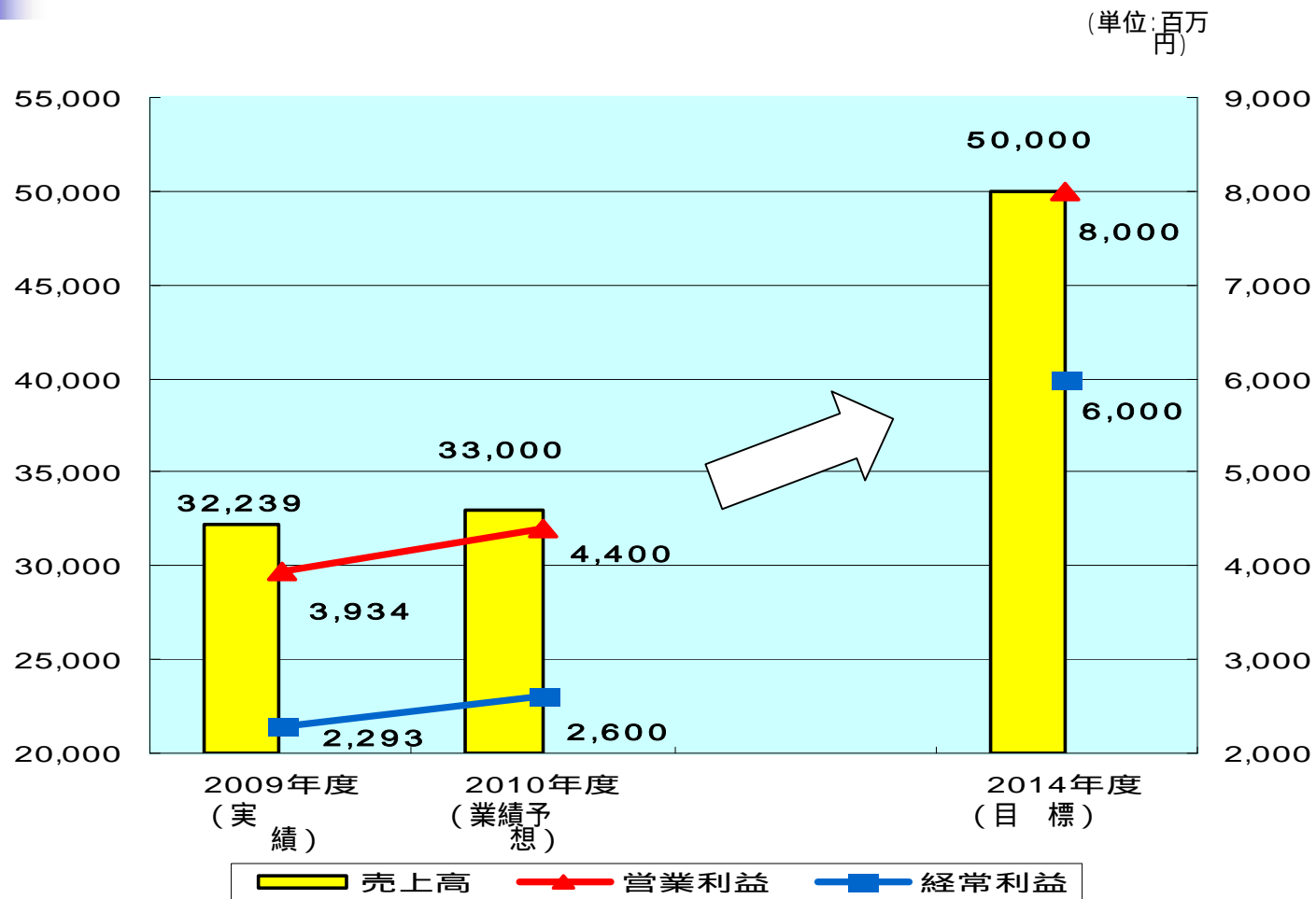
完成予想パース

・ルフォン



ルフォン宮前平 完成予想パース

収益計画



収益計画(事業別)

[単位:百万円(単位未満四捨五入)]

	2009(H21)年度		2010(H22)年度		2014(H26)年度		対比(2014-2009)		
	[実績]	構成比	[業績予想]	[目標]	構成比	増減			
売上高	32,239		33,000	50,000		17,761	1.6倍	貢献度	
ビル事業	17,189	53%	17,500	19,400	39%	2,211	1.1倍	12%	
資産開発事業	167	1%	100	3,600	7%	3,433	21.6倍	18%	
住宅事業	8,221	26%	8,700	18,000	36%	9,779	2.2倍	52%	
飲食事業	2,274	7%	2,150	2,800	6%	526	1.2倍	3%	
建築内装事業	2,317	7%	2,600	4,300	9%	1,983	1.9倍	11%	
ビルメンテナンス事業	4,075	13%	3,800	4,700	9%	625	1.2倍	3%	
その他の事業	565	2%	700	700	1%	135	1.2倍	1%	
消去又は全社	2,569	-8%	2,550	3,500	-7%	931	-		
営業利益	3,934		4,400	8,000		4,066	2.1倍	貢献度	
ビル事業	5,701	145%	5,400	6,400	80%	699	1.1倍	16%	
資産開発事業	370	-9%	450	600	8%	970	-	22%	
住宅事業	711	-18%	150	1,500	19%	2,211	-	51%	
飲食事業	91	-2%	15	130	2%	221	-	5%	
建築内装事業	23	-1%	25	150	2%	173	-	4%	
ビルメンテナンス事業	85	2%	40	130	2%	45	1.5倍	1%	
その他の事業	8	0%	5	10	0%	2	1.3倍	0%	
消去又は全社	666	-17%	785	920	-12%	254	-		

2010年度より、今後の事業領域の拡大を踏まえ、従来の「ビル賃貸事業」・「住宅分譲事業」・「ビルマネジメント事業」セグメントを、それぞれ「ビル事業」・「住宅事業」・「ビルメンテナンス事業」に名称を変更。

- ・2009年度まで「ビルマネジメント事業」に区分していた㈱サンケイビルマネジメントの収益は、アセットマネジメント事業・プロパティマネジメント事業に特化するため、2010年度より「ビル事業」に含む。
- ・「住宅事業」には、分譲マンションルフォン以外に、シニア事業やリノベーション事業の収益を含む。
- ・「資産開発事業」には、新たな収益用不動産(小規模オフィスビル・賃貸マンション)の開発・売却の収益を含む。



経営指標

	2009(H21)年度	2014(H26)年度	対 比
売上高	322億円	500億円	+ 178億円(1.6倍)
営業利益	39億円	80億円	+ 41億円(2.1倍)
経常利益	22億円	60億円	+ 38億円(2.7倍)
EBITDA 1	80億円	120億円	+ 40億円(1.5倍)
総資産	1,706億円	1,830億円	+ 124億円(1.07倍)
有利子負債残高	844億円	870億円	+ 26億円(1.03倍)
ROA(総資産事業利益率)	2.3%	4.5%	+2.2ポイント
ROE(株主資本当期純利益率)	2.3%	6.2%	+3.9ポイント
債務償還年数 2	10.0年	6.9年	3.1年
自己資本比率	30.1%	32.2%	+2.1ポイント

1 EBITDA = 事業利益 + 減価償却費

2 債務償還年数 = 純有利子負債残高 ÷ EBITDA



人を動かす、人を揺さぶる。

株式会社 サンケイビル

THE SANKEI BUILDING CO.,LTD.

本資料に記載されているサンケイビルの計画・見通しのうち歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現時点で入手可能な情報から得られたサンケイビルの経営者の判断に基づいております。
実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは異なる結果となり得ることを御承知おきください。