

未来に輝く価値のために
～For the Future Value～



成長戦略プラン (2019.6)

価値開発株式会社

価値開発株式会社（以下「価値開発」または「当社」といいます）は、厳選された立地でのホスピタリティもしくはその他の分野の不動産開発および運営を通して、長期的に優れた収益成長と、株主価値の最大化を目指します。

私たちが手掛ける物件では、ホスピタリティまたはその他の分野で、国内外のゲストの具体的且つ未だ満たされていないニーズに対応することを目指し、それらを通してよりよい社会創りに貢献して参ります。

1. ゲスト、従業員、物件オーナー、取引先、地域コミュニティ、銀行および株主を含むステークホルダー間の利益のバランスをとります。ゲストが宿泊したくなるブランド、従業員が働きたくなるブランド、取引先が取引したくなるブランド、地域コミュニティや地方自治体が誘致したくなるブランド、銀行が融資したくなるブランド、株主が投資したくなるブランドを創造し、展開します。
2. 競争力のある待遇により、有能なホスピタリティ、金融および不動産分野のプロフェッショナルを採用し、その融合によってあらゆるニーズに対応して参ります。
3. 長期安定的な収益を実現するために、金融、財務、運営、環境、そして自然災害等に関わるリスクを洗い出し、排除し、削減する、リスクマネジメントの文化を社内に醸成します。
4. バランスシートを賢く戦術的に活用することで、アセットライト経営を採用し、周到にリスクを管理します。ホスピタリティやその他の分野の不動産を厳選して開発、取得またはリポジショニングし、安定稼働後は、フェアなリスク／リターン配分等のビジョンを共有出来る先に物件を売却します。
5. 尽きることの無い情熱を持って、ホスピタリティ市場を分析し、国内外のゲストの具体的且つ未だ満たされていないニーズを掘り起こし、持続的な利益成長を可能とするユニーク且つ競争力のあるホスピタリティ物件を開発、運営します。

価値開発は、戦略的に立地し、国内外のお客様の具体的且つ未だ満たされていないニーズに応えられるホスピタリティまたはその他の分野の物件の開発、運営を戦略的に行うことで、長期的な収益成長を実現し、株主価値を最大化することを目指します。

収益要因	バランスシートへの影響
ホテル運営利益（マスターリース、運営委託） 運営会社と物件オーナー間の適正な利益分配	Low
不動産開発利益 未だ満たされていないニーズに応える競争力のある ホスピタリティやその他の分野の物件	High
不動産開発管理委託手数料、不動産仲介手数料	Low



ROE(自己資本利益率)の最低目標 15%

価値開発は、スターアジアグループ（以下「SAG」といいます）の不動産エコシステムに不可欠な、ホスピタリティ物件の運営および不動産開発のプラットフォームとして位置付けられています。以下のスポンサーサポートをSAGから受けることで大きなメリットがあると考えています。

資金面のサポート

SAGは当社に累積3,387百万円を超える資金を提供し、さらにコミットメントラインとして600百万円の資金貸付枠を付与しており、今後必要に応じて、また収益性に照らし、追加での資金提供の用意があります。

財務会計およびリスク管理体制の拡充

SAGは、スターアジア・マネジメント・ジャパンのディレクターである細野敏氏を当社の取締役兼最高財務責任者（CFO）に任命することを提案しています。細野氏は、ストラクチャードファイナンスおよび不動産投資業務において15年超の経験を有しています（巻末資料：経歴参照）。

不動産を長期保有する機能の存在

SAGの運用するスターアジア不動産投資法人は、東京証券取引所不動産投資信託証券市場に上場する不動産投資信託証券発行者（証券コード：3468）です。同投資法人は2019年2月1日時点で1,023億円の不動産関連資産を保有しており、更なる保有資産拡大の意向を示しています。

当社とSAGとの間で、当社が同投資法人および同投資法人が運用を受託するスターアジア投資顧問株式会社に不動産情報を提供する旨を含めた包括的業務提携契約を締結しました。これにより同投資法人および同投資顧問は物件取得に関する情報が得られます。また当社は、開発したホスピタリティ物件を同投資法人に売却する一方で売却した物件の運営を続けることで、資本効率を高め、より高いROEを実現することができます。

SAGからの人材受入れによる不動産関連機能の拡充

SAGは、SAGの不動産開発機能であるスターアジア総合開発株式会社の代表取締役社長である梅木篤郎氏を当社の会長および取締役に任命することを提案しています。梅木氏は、不動産開発、不動産管理、不動産売買の分野で30年超の経験を有し、スターアジア総合開発の代表取締役社長就任以前は上場不動産開発会社の取締役兼最高経営責任者（CEO）を務めた経歴を持っています（巻末資料：経歴参照）。当社とスターアジア総合開発との間で、スターアジア総合開発が手掛けている開発案件にかかるプロジェクト管理契約を締結しました。この契約に基づき、当社はスターアジア総合開発が手掛ける西巣鴨レジデンス開発案件および博多オフィス開発案件に関するサポートを行います。

厳格なガバナンス体制の構築

2006年の創業以来、SAGは、洗練されたグローバルな機関投資家の期待に応え、それを超え続けることで、日本とアジアの不動産関連資産に6,500億円以上を投資してきました。SAGは、当社のガバナンス体制がすべての株主の最善の利益に資するものであることを確実なものとするために、SAGの創業者兼マネージングパートナーであるMalcolm F. MacLean IV氏と増山太郎氏、ならびにスターアジア・マネジメント・ジャパンのマネージングディレクターである橋本龍太郎氏を非常勤取締役に任命することを提案しています。

価値開発の新役員として提案されているMacLean氏、増山氏、梅木氏、橋本氏、細野氏の他に、SAGに所属する数名の会計税務、不動産開発、投融資、およびホテル運営等の専門家が、当社の事業を著しく拡大、向上させるためにサポートを行います。

SAGは、不動産、クレジット、コーポレートファイナンス、資本市場、証券化の分野で、それぞれが20年以上の経験を有する Malcolm F. MacLean IV氏 と 増山太郎氏 によって2007年に設立された、主に日本の不動産関連資産に投資を行う、非上場、独立系の投資運用グループです。

- 創業以来、6,500億円以上の投資実績を有しています。
- アイビーリーグやその他の米国の大学基金、米国の大規模な財団、日本の年金基金および大学基金をはじめとする、世界で最も洗練された投資家の資金を運用しています。
- スターアジアマネジメントリミテッドは、米国証券取引委員会の登録投資顧問です。
- 主に東京を拠点とする役職員393名（注1）と、米国を拠点とする役職員数名で構成されています。



注記)

1. 2019年3月末現在、上記に記載のない関連会社の役員および従業員を含む
2. GSAグループとの50対50の合弁会社

当面の重要な取り組み

価値開発は、SAGをスポンサーとし、スターアジアグループの専門的リソースを積極的に活用し、長期的に優れた収益成長（最低目標ROE=15%）と株主価値の最大化を目指します。
そのための当面の重要な取り組みとして、下記の7つを掲げます。

1 最高の実績を実現するための取締役会の構成 およびガバナンス体制を刷新

- 専門的知識と豊富な経験を有する経営陣による、より効率的で迅速な経営判断と業務遂行および独立社外取締役2名を中心とする強固なガバナンス体制を構築します。
- 財務担当取締役の新設によるリスク管理体制の拡充と積極的な借入および資本政策を立案実行します。

2 IRコミュニケーションと透明性を向上

- 国内のみならず海外の機関投資家も念頭においた日本語・英語での情報配信体制を構築します。
- 国内外の幅広い機関投資家からの関心と支持を得るべく積極的なIR活動の展開します。

3 運営中のホテルにかかる収益性を向上

- 販売チャネルの拡大、徹底した費用合理化および管理、ならびに非稼働部分を活用した収益拡大策等を通じ、運営中のホテルから生じる利益の最大化を目指します。

4 国内外のゲストのニーズに応える 新しいホスピタリティブランド/商品の開発

- 宿泊特化型ホテルに加えて、従来の宿泊特化型ホテルとは異なる新しいコンセプトのホテル開発および運営による効率的な収益獲得を目指します。

5 豊富な知識、経験、実績を有する上級管理職が率いる 不動産部門を設立

- スターアジア総合開発との協働により、魅力的なホテル開発に適した用地の仕入れ、開発、および安定稼働後の売却までの一貫したデベロップメント業務を開始します。

6 スターアジア不動産投資法人との戦略的パイプラインにかかる包括的業務提携契約をスターアジアグループと締結

- 開発後の安定稼働物件に関する情報をスターアジア不動産投資法人およびスターアジア投資顧問株式会社に開示、同投資法人が同物件の購入、保有を決めた際には、物件開発利益の確定と、安定した保有主体を確保します。

7 効率的に活用されていない保有不動産の売却および有利子負債の圧縮

- 経常利益およびROAを改善し、本業にフォーカスした資本効率の高い経営にシフトします。

【経歴】

梅木 篤郎 Atsuo Umeki (1963年10月9日生)

1986年 4月 株式会社トーマン 入社
2000年 4月 株式会社トーマンビジネスサポート 入社
2000年 8月 株式会社明豊エンタープライズ 営業部長
2001年 1月 同社 常務取締役
2002年 8月 同社 代表取締役社長
2009年 1月 株式会社明豊プロパティーズ 代表取締役社長
2012年 2月 株式会社明豊エンタープライズ 代表取締役専務執行役員
2012年10月 同社 代表取締役社長
2015年 8月 株式会社ハウスセゾンエンタープライズ 取締役
2017年11月 スターアジア総合開発株式会社 代表取締役 (現在)

細野 敏 Satoshi Hosono (1980年8月28日生)

2003年 4月 大和証券株式会社 入社
2005年 5月 オリックス株式会社 入社
2006年 5月 みずほ証券株式会社 入社
2012年11月 株式会社ザイマックス 入社
2015年 1月 Star Asia Management Japan Ltd. Director (現在)
2018年12月 当社 入社 執行役員 (現在)

本資料についての注記事項

- 本資料に掲載されている情報は、一定の前提を下に作成した将来の見通しに関する事項が含まれております。こうした事項には一定のリスクや不確実性などが含まれており、経済情勢や市場の動向の変化等により、将来における当社の実際の業績と必ずしも一致するものではありません。
- 本資料は当社または当社と関連する会社の株式の購入や売却等、投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定はご自身のご判断において行っていただくようお願いいたします。
- 情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、掲載された情報の内容の正確性については一切保証いたしません。また、掲載された情報・資料を利用、使用、ダウンロードするなどの行為に関連して生じたあらゆる損害等についても、理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

2019年6月 価値開発株式会社



本資料についてのお問い合わせは、価値開発株式会社（TEL03-5822-3010）宛てにお願いいたします。