



Living
cities

このページの折り返しにグローブナーのオフィス一覧と用語説明が掲載されています。

グローブナー・グループは、世界中の最もダイナミックな都市において不動産事業を展開するプライベート・カンパニーです。

私たちは、事業を行う都市の持続可能な成長こそが自分たちの将来の成功に結びついていくと考えています。私たちは、将来の都市景観のあり方に関心と責任を持っており、生活や仕事の場として人々に選ばれるような魅力的で躍動感にあふれる都市の創造・運営に貢献することを目指しています。

1677年に現在のメイフェアとベルグレイヴィアに当たる300エーカーの土地を取得して以来、グローブナーはロンドンという1つの都市の発展に長く関わってきました。また60年前からは、世界のさまざまな都市で不動産の保有と運用に携わり、現在、当社のポートフォリオは70ヵ所以上の都市に広がっています。

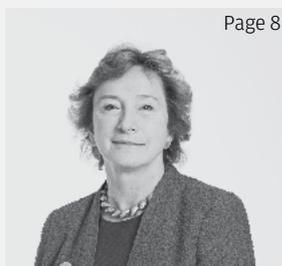
グローブナー・グループは、長きにわたり都市環境の成否の要因を見極めてきました。こうした経験と、グループ各社の不動産スペシャリストが持つ最新のノウハウを駆使して、不動産に関する経営判断を行っています。当グループが持つそうした知識は、当社および当社に資金を託す投資家のために価値を創出すべく役立てられています。

価値の創出とは、単に収益の追求だけでなく未来に何を残せるかということでもあります。財務上の成功を基に、グローブナー・グループは投資パートナーとともに長期的視点に立ち、社会や環境の創造を見据えた活動に資金を投じていきます。



目次は次のページを
ご覧ください

目次



グローブナーの歴史

表紙折り返し

02 グローブナー・グループ・リミテッド

- 02 組織体制
- 04 財務ハイライト
- 05 事業ハイライト
- 06 グループ戦略:6つの優先課題「ビッグ・シックス」
- 08 会長からのメッセージ
- 10 チーフ・エグゼクティブからの概況報告
- 14 ファイナンス・ディレクターからの報告
- 18 グローブナー・グループ取締役会
- 19 グローブナー・グループ執行委員会

20 自己資本による直接投資事業

- 22 グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド
- 36 グローブナー・アメリカズ
- 48 グローブナー・アジア・パシフィック

56 自己資本による間接投資事業

- 58 間接投資事業

66 ファンド・マネジメント事業

- 68 グローブナー・ファンド・マネジメント

82 Accounts (財務情報)

- 83 詳しい財務情報はこちらをご覧ください(英語)

グローブナーのオフィスおよび用語説明

裏表紙折り返し(英語)

各種レポート(PDF版)

Annual Report and Accounts 2012 (英語)
and Environment Review 2012 (英語)
[www.grosvenor.com/About+Grosvenor/
Report+and+Accounts.htm](http://www.grosvenor.com/About+Grosvenor/Report+and+Accounts.htm)

Living

グロブナーは、都市を深く理解し、その発展に資する要因を正確に把握しようと常に努めています。そして、そこから得た知識に基づき、グループの財務および事業目標に照らして資金配分を決定しています。

また、現在そして未来の都市のバイタリティを育み持続的な不動産価値を生み出すために、グロブナーの歴史と創造力を活かしながら、より良い方法を追求しています。時代が変わっても価値のある建築と街景、そして公共空間の創造を通じて、人々が幸せに生き生きと暮らし、働き、楽しめる確かな場所を残していきたい。それがグロブナーの願いです。

この年次報告書では、グロブナー・グループが携わっている世界のさまざまな街の一部をご紹介します。‘Living cities(活気ある都市)’というビジョンを通じてグロブナーが追求する都市開発のクオリティを感じ取っていただければ幸いです。

組織体制

グローブナー・エステートのトラスティ (株主)

 www.grosvenorestate.com

グローブナーはプライベート・カンパニー(非上場企業)です。株主であるグローブナー・エステートのトラスティ(受託者)は、現在および将来のグローブナー家の利益のために、株式や資産を信託の形で保有しています。

トラスティは、会長(第6代ウェストミンスター公爵)およびエグゼクティブ・トラスティを含め全6名で構成されています。

■ グローブナー・グループ・リミテッド

 [詳細:8ページ~](#)

グローブナー・グループ・リミテッドは、グローブナー・トラストによって設立されたホールディング・カンパニーであり、グローブナー・エステートの都市部の不動産関連資産の保有を目的としています。

グローブナー・グループ・リミテッドは、全7名のノン・エグゼクティブ・ディレクターを置いています。この中には、エグゼクティブ・トラスティおよび2名のトラスティ(うち1名は会長を務める)が含まれています。

■ 自己資本による直接投資事業

 [詳細:20ページ~](#)

グローブナー・グループは、自己資本を地域別のオペレーティング・カンパニーに割り当て、各地の不動産に直接投資を行っています。

各オペレーティング・カンパニーの取締役会では、グローブナー・グループのグループ・チーフ・エグゼクティブとグループ・ファイナンス・ディレクターがノン・エグゼクティブ・ディレクターを務めています。

■ 自己資本による間接投資事業

 [詳細:56ページ~](#)

グローブナー・グループは、自己資本を自社運用ファンドでの共同投資や他の間接投資案件に割り当て、不動産に間接的に投資しています。

投資機会については、ホールディング・カンパニーが統括責任を負っています。

■ ファンド・マネジメント事業

 [詳細:66ページ~](#)

ファンドの運用は、オペレーティング・カンパニーであるグローブナー・ファンド・マネジメントが行います。グローブナー・グループを含むさまざまな投資家のために、複数の投資ビークルを通じて投資資金を運用しています。

グローブナー・ファンド・マネジメントの取締役会では、グローブナー・グループのグループ・チーフ・エグゼクティブとグループ・ファイナンス・ディレクターがノン・エグゼクティブ・ディレクターを務めています。

グローブナーではなぜ経営を分権化しているのか

マーク・プレストンとアンドリュー・ビビーが、それぞれの立場から見解を語ります。



グループ・チーフ・エグゼクティブの視点 マーク・プレストン

理由は2つあります。1つは一般論的な理由であり、もう1つは不動産業界特有の理由です。

職務の分担と報告系統の確立はあらゆる組織において重要であり、権限の明確化は組織全体にとってプラスになります。グローブナー・グループのガバナンス構造は非常に明快です。すなわち、グローブナー・エステートのトラスティ(受託者)から委託された特定の事業領域における責任を果たすというものです。同様に、グループの各オペレーティング・カンパニーはグループから委託された責任を果たします。

都市部の不動産に特化しているグローブナーでは、不動産というその土地と深く関わる事業に関する経営判断は、ロンドンのホールディング・カンパニーやその他の部署ではなく、現地を熟知し地元で根ざした担当者が行うのが最善であると考えています。したがって不動産投資、開発、資産管理についての経営判断は、あらかじめ本社と合意した戦略に基づいて、オペレーティング・カンパニーに一任することを目指しています。一方、グループとしては、各オペレーティング・カンパニーや間接投資ポートフォリオへの資金配分と、一元化した方が効率的な社内サービスの提供に専念しています。

同時に、グローブナーの価値観、事業に対するアプローチ、目標達成においてそこに関わる人々や組織と協調していくことの重要性について、グループ全体で共通の理解を深めるよう慎重な姿勢で臨んでいます。

オペレーティング・カンパニーのチーフ・エグゼクティブの視点 グローブナー・アメリカズ アンドリュー・ビビー

経営における分権化とはつまり、適切な人材に権限を持たせることです。グローブナー・グループから明確に決められた範囲内で経営判断を委託されることで、オペレーティング・カンパニーは、自由と同時に本当の意味で現場の責任を担うこととなります。各カンパニーはほとんどの業務判断を自ら行う一方、その範ちゅうを越える事案に関しては、自社の裁量の範囲を明確に把握しています。

各マーケットレベルでの意思決定に一定の範囲内で自由があるということは、不動産ファンド・マネジメントを含め不動産業界では重要なことです。それによって各オペレーティング・カンパニーは、都市計画や都市統治、社会経済的な発展、人口動態、文化、市場など、さまざまなテーマに取り組み、顧客やパートナーとの対話を通じて課題やビジネスチャンスを探り、対処していくことができます。

グローブナー・グループのガバナンス構造には、より大きい組織の傘下で一定の独立性を保つという、二面性によるメリットがあります。各オペレーティング・カンパニーにはそれぞれ個性がありますが、共通点も少なくありません。同じ価値観を共有し、不動産業界におけるグローブナー・グループ300年の歴史という基盤に支えられています。また、世代を越えて受け継がれてきた都市に関する非常に実用的な知識を誰もが活用でき、グループ全体で知見を共有することも可能です。これらが相まって企業として社会の信頼を獲得することにつながり、それがスタッフの誇りとなるのです。

財務ハイライト

グループ連結

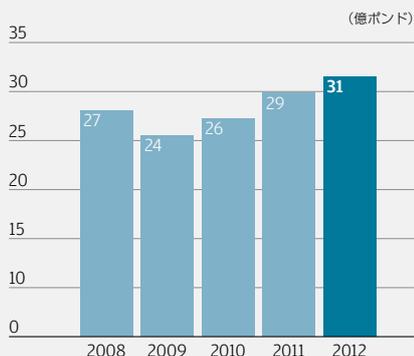
株主資本

31億ポンド

2011年:29億ポンド

データが示すもの
グループの株主資本総額

コメント
株主資本は引き続き増加し過去最高を記録



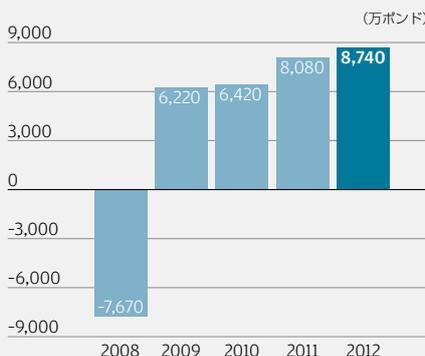
営業利益

8,740万ポンド

2011年:8,080万ポンド

データが示すもの
市場変動の影響を除いた実質パフォーマンス

コメント
4年連続で増加し、税引き前当期利益は3億5,440万ポンド (2011年:3億1,500万ポンド)を記録



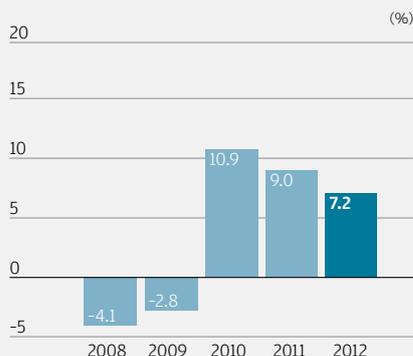
投資利回り (為替変動分を含む)

7.2%

2011年:9.0%

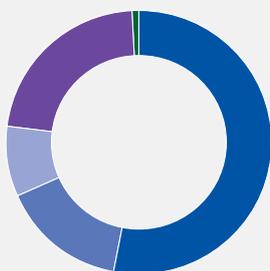
データが示すもの
グループの不動産ポートフォリオのパフォーマンス(インカム・リターンとキャピタル・リターンの両方を含む)

コメント
各オペレーティング・カンパニーの好調な業績が間接投資の軟調を相殺



オペレーティング・カンパニー別

株主資本*

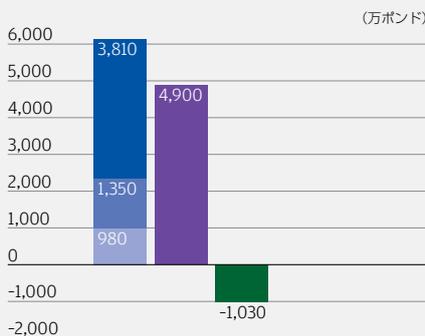


自己資本による直接投資事業

- グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド 16億4,710万ポンド
- グローブナー・アメリカズ 4億7,760万ポンド
- グローブナー・アジア・パシフィック 2億6,850万ポンド
- 自己資本による間接投資事業 6億8,250万ポンド
- グローブナー・ファンド・マネジメント 710万ポンド

*ホールディング・カンパニーを除く

営業利益*

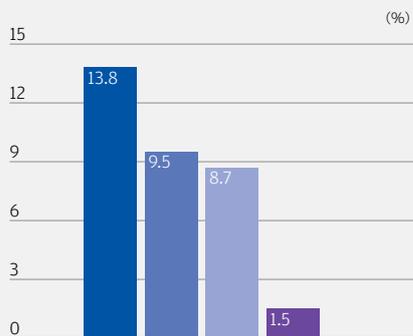


自己資本による直接投資事業

- グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド 3,810万ポンド
- グローブナー・アメリカズ 1,350万ポンド
- グローブナー・アジア・パシフィック 980万ポンド
- 自己資本による間接投資事業 4,900万ポンド
- グローブナー・ファンド・マネジメント ▲1,030万ポンド

*ホールディング・カンパニーを除く

投資利回り* (為替変動分を除く)



自己資本による直接投資事業

- グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド 13.8%
- グローブナー・アメリカズ 9.5%
- グローブナー・アジア・パシフィック 8.7%
- 自己資本による間接投資事業 1.5%

*ホールディング・カンパニーおよびグローブナー・ファンド・マネジメントを除く(不動産資産の投資利回りは、グローブナー・ファンド・マネジメントの関連指標ではありません)

事業ハイライト

用語説明は裏表紙の折り返しをご覧ください。

www.grosvenor.com

環境関連のデータは『Grosvenor Environment Review (2012年グローブナー環境報告)』から引用しています。同報告書は当社ウェブサイトからダウンロードできます。

グループ連結

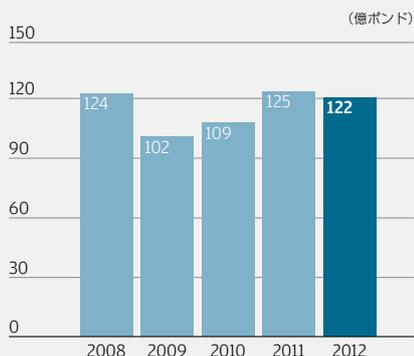
運用資産

122億ポンド

2011年:125億ポンド

データが示すもの
グループが運用を統括する不動産ポートフォリオの規模

コメント
各オペレーティング・カンパニーの運用資産が増加した一方、グローブナー・ファンド・マネジメントの運用資産が減少したため昨年とほぼ同水準



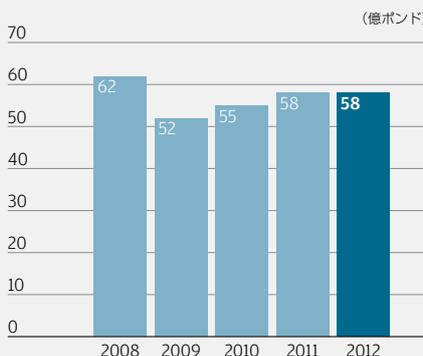
不動産資産

58億ポンド

2011年:58億ポンド

データが示すもの
グローブナー・グループ全体の不動産への投資額

コメント
ポンド高による為替動向の影響で評価益が相殺され、不動産資産は堅調に推移



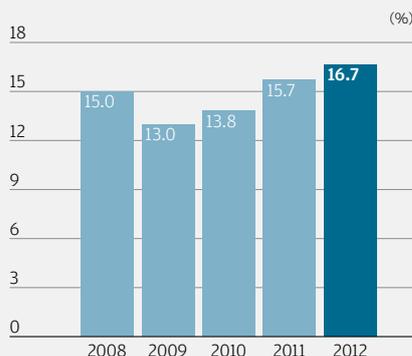
開発プロジェクト比率

16.7%

2011年:15.7%

データが示すもの
不動産全体に占める開発プロジェクトの割合

コメント
新たな機会を活用すべく開発事業を引き続き拡大



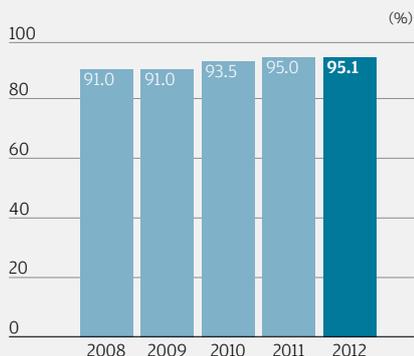
稼働率

95.1%

2011年:95.0%

データが示すもの
保有物件の稼働率(高稼働率ほど営業利益が拡大)

コメント
賃貸市場の厳しい状況下でも当社物件の稼働率は引き続き上昇



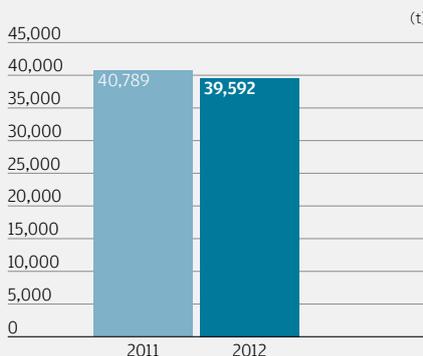
炭素排出量 既存物件ベース(CO₂換算)

39,592 t

2011年:40,789 t

データが示すもの
炭素排出量を測定・把握し、グローブナー・グループの環境パフォーマンスの向上を図る

コメント
直接管理する不動産ポートフォリオ全体でエネルギー効率を上げ炭素排出量を削減



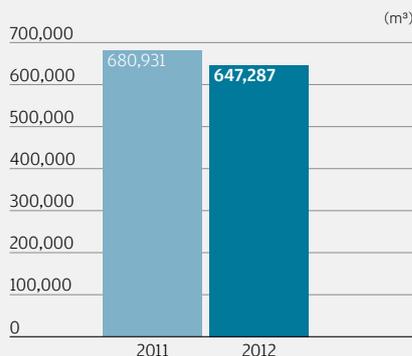
使用水量 既存物件ベース

647,287m³

2011年:680,931 m³

データが示すもの
使用水量を測定・把握し、グローブナー・グループの環境パフォーマンスの向上を図る

コメント
節水型トイレの導入や風致地区の保全促進により、直接管理する不動産ポートフォリオ全体で使用水量を削減



グループ戦略

6つの優先課題「ビッグ・シックス」

1 資本計画の最適化

グローブナーは地域および不動産セクターの分散化戦略に基づいて、自己資本を①各オペレーティング・カンパニーによる不動産への「直接投資」、②その他の不動産関連事業への「間接投資」、③ファンドへの共同投資を行う「グローブナー・ファンド・マネジメント」の3事業に配分しています。当社は、アジア地域の長期的成長の見通しを基に、不動産サイクルを通じてエクスポージャーの管理を行いつつアジアへの資本配分を増やす計画です。

2012年の実行目標

- アジアへの資本配分の拡大
- 中国市場の重視
- 慎重な資金調達と堅実な財務余力の維持

2012年の達成事項

- アジアへの資本配分を2,000万ポンド追加
- 北京市朝陽区のグレードAオフィスビルに初投資
- 財務余力を8億6,500万ポンドに拡大(2011年:8億5,500万ポンド)

2 自己資本による価値創出

グローブナーは、加重平均資本コストを上回り、さらに業界ベンチマークよりも魅力的な投資利回りを自己資本から創出することを目標としています。中でも営業利益を特に重視し、各オペレーティング・カンパニーの営業利益を毎年成長させていくことを目指しています。

2012年の実行目標

- 営業利益の拡大
- 新規資産取得の推進
- 間接投資戦略の実施

2012年の達成事項

- 営業利益が8.2%増の8,740万ポンドに拡大(2011年:8,080万ポンド)
- カナダ、中国、イギリス、香港、日本、アメリカ合衆国で不動産を取得
- 他社運用の新規投資2件を完了:
ioインベストメントLLP
ハイストリート・リアルティ・ファンドIV

3 ロンドンのコア・ポートフォリオの維持

グローブナーは、コア・ポートフォリオであるメイフェアとベルグレイヴィアについて、長期的に持続可能な財務体質を確立し、第一級の都市資産として維持することを目標としています。これを達成するため、不動産、地域の商業施設、公共スペースなどがバランスよく共存するための構造作りにも再投資し、そこに住み、働き、楽しむ人々のニーズに応えていきます。

2012年の実行目標

- ロンドン・エステートへの投資継続
- 公共スペースのさらなる改良
- ロンドン・エステートの新規不動産からの賃料収入拡大

2012年の達成事項

- ロンドン・エステートに9,460万ポンドを再投資
- ノース・オードリー・ストリートおよびグローブナー・ヒル50番地周辺の公共スペースの改良工事完了、ブラウン・ハート・ガーデンズの改良工事に着手
- カルロス・ブレイスおよびグリーン・ストリートをはじめメイフェアに新たな集合住宅を竣工

4 ファンド運用における 価値創出

グローブナーは、不動産投資を求める顧客に、指標となるベンチマークよりも魅力的なリスク調整後リターンと最高のサービスを提供することで、顧客資本の運用を通じた価値創出を目標としています。顧客に代わって投資ビークルを管理することで運用手数料を収受します。

2012年の実行目標

- グローブナー・ファンド・マネジメント事業の進展
- 顧客のための価値創出の重視
- 新規業務委託の獲得

2012年の達成事項

- スtockホルム・オフィスの開設、イギリスとコンチネンタル・ヨーロッパのオペレーションを統合
- 中国への不動産投資を行うジョイント・ベンチャー「HREI」を設立
- スウェーデンとフランスで大型ファンドの運用を受託

5 人材への投資

グローブナーは、優秀な人材を登用し、グローブナーのブランド、価値、理念について理解を促し、彼らのスキル、経験、キャリアの開発に投資することを目指しています。スタッフのプロとしての能力を高めるとともに人間性の向上を促し、グローブナーの業務および財務目標を達成するための知識や能力も培っていきます。

2012年の実行目標

- スタッフのスキル強化
- グループ内の優秀な人材の抜擢
- キャリア開発への投資

2012年の達成事項

- グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドのマネージャー向けスキル・トレーニングのコア・カリキュラムを開発
- 2010年のシニアリーダーシップ・コース参加者2名を上級職に任命
- 他の不動産会社2社との共催で若手リーダーによる討論会を実施

6 ‘Living cities’ (活気ある都市)

グローブナーは、都市および都市計画への深い理解を業務の中核に据え、今後もその理解をさらに深め、テナント、投資家、その他のステークホルダーへの利益として還元していきます。また、再生可能なリソースによって運営されるサステナブルで活気ある都市を創造するという長期ビジョンに沿って、実際の事業戦略と投資および開発を進めます。

2012年の実行目標

- 環境関連指標のさらなる改善および測定対象の拡大
- 包括的サステナビリティ構想の確立と、各オペレーティング・カンパニーの戦略への統合
- 都市の安定を支えるマクロ経済動向の調査

2012年の達成事項

- CO₂排出の測定対象物件は前年比150%増にもかかわらず、排出量は5%増にとどまる見込み(2012年12月の光熱費から推計)
- グループ全体でワークショップを開催しサステナビリティ構想を確立、2013年の全戦略に反映
- 30都市の気候変動、資源枯渇その他3つの要因に対する脆弱性について報告

会長からのメッセージ



レスリー・ノックス
グローブナー・グループ会長

2011年に就任。7年前からグローブナー・エステートの
トラスティ(受託者)を務める。

グローブナー・グループの主要目標は何ですか？

「事業面と財政面がありますが、いずれも世界的な分散を
図っていくことです。具体的には事業面では、都市部の
不動産に注力しつつ国際展開を強化すること、財務上は
一定の要件を満たす業績を達成することを、それぞれ目
標に掲げています。また、当社は社会的責任や長期的な
信頼獲得という観点からの評判を維持、向上していくこ
とも重要な目標です。」



グローブナー写真コンテスト

レスリー・ノックスの主催で、'Living cities (活気ある都市)' をテーマに、都市の活気と個性(存在感)を写した社内写真コンテストを開催。1位から3位は次の通り：キャロライン・プリングル「ロンドンのブットニー・ブリッジ」、アルバート・ビティシ「ニューヨークのイエロー・キャブ」、サリー・ユウ「香港・中環(セントラル)のポッティンガー・ストリート」。審査は本書をデザインしたポストストック・アンド・ポリット社が担当。

2012年の業績は順調に推移

2012年は、イギリスのみならず世界中の市場が難局を迎えました。グローブナーは事業と財務の両面で良好な成果を上げました。

次ページのマーク・プレストンによる報告の通り、グローブナーはグループ戦略と6つの優先課題「ビッグ・シックス」を掲げ、これらの目標に継続的に取り組んでいます。2012年の主な成果としては、アジアにおけるファンド・マネジメントのジョイント・ベンチャー設立が挙げられます。これは中国における事業機会の拡大につながるものです。また、アメリカ合衆国、カナダ、日本およびロンドン・エステートでは、大型開発プロジェクトが進行あるいは計画中です。ロンドン・エステートは、イギリス経済の減速にもかかわらず好調を維持しています。

今年の報告書では、'Living cities(活気ある都市)' を追求する当社の姿勢がより明確になっています。これは、'Living cities' が私たちの都市への思いとアプローチだけでなく、環境問題など幅広いサステナビリティへの取り組みをも包括するコンセプトであることを考えると当然と言えるでしょう。

2012年、グローブナー・グループは厳しい市場環境にあっても堅調な業績を記録しました。株主資本は31億ポンドに、営業利益は8,740万ポンドにそれぞれ増加し、投資利回りは当社予想範囲の上限に近い7.2%を達成しています。世界経済は一部で回復の兆しが見られますが、2013年も2012年と同様の業績で推移すれば満足の行く結果と言えます。

ガバナンスについて

グローブナー・グループの取締役会は、7名のノン・エグゼクティブ・ディレクターと2名のエグゼクティブ・ディレクターで構成され、重要な事業課題に対する知見と、ビジネスの第一線で培われた洞察力そして専門知識を提供しています。今年6月に退任するロッド・ケントは、12年にわたり取締役会で建設的な問題提起を行い、その的確な意見は当社に良い緊張感をもたらしてくれました。ケントは任期の最初の9年間、グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドで取

締役会長を兼任し、明敏かつ思慮深い手腕を発揮しました。また、2011年に取締役会に加わったオーウェン・トーマスは、2013年3月31日付で退任し、4月に米国REIT(不動産投資信託)のポストン・プロパティーズ社のチーフ・エグゼクティブに就任しました。短い任期でしたが、彼の尽力に感謝するとともに今後の活躍を祈念します。一方、2013年9月にはジェフリー・ワインガーテンを取締役会に迎えます。英米での豊富な投資運用経験やグローブナー・ファンド・マネジメントで培った知見に期待します。

オペレーティング・カンパニーの取締役会もまた多くの優れた人材を擁し、その会長はグループ取締役会から指名されています。その中のひとり、グローブナー・アジア・パシフィックの会長であるティム・フレッシュウォーターは、同オペレーティング・カンパニーの創設以来、その指導力によって事業を支えてきました。フレッシュウォーターはグローブナーのアジア成長戦略に大きく貢献し、同地域のビジネスに関する広範な知識は、当社にとって非常に貴重な財産でもあります。7月には、後継者としてキース・カーが会長に就任します。カーは、スワイヤ・プロパティーズ社の会長兼チーフ・エグゼクティブを務めるなどアジアでの長いキャリアを有しています。

コミュニティにおけるグローブナー

近年、あらゆる場面で、法律や規制の順守だけでなく行動規範の実践が一層求められるようになっていきます。

本報告書には、グローブナーの価値観に即した不動産ポートフォリオの運用に努める当社の思いがより明確に表れています。私たちは、各地でコミュニティの一員として長期的に事業を展開していきたいと願っています。そのためには雇用者として、あるいは建築物の所有者・管理者、良き市民、慈善活動の支援者としての役割を十分に果たすことが重要です。取締役会は、こうした社会の各分野におけるグループの役割を重く受け止め、その責任を引き続き果たしていきます。

レスリー・ノックス

グローブナー・グループ会長
2013年3月14日

チーフ・エグゼクティブからの概況報告



マーク・プレストン
グループ・チーフ・エグゼクティブ

23年にわたりグローブナー・グループ内で幅広い職務を歴任。2008年から現職。

グループはどのようにして主要目標の達成に取り組んでいますか？

「当グループは、自己資本を3つの事業分野に配分し、相互に補完しながら全体として均整のとれた価値創出とリスク管理を図っています。また同時に、すべての事業分野で人材の尊重と‘Living cities(活気ある都市)’の実現に取り組んでいます。3つの事業分野とは、各地域のオペレーティング・カンパニーを通じた不動産への直接投資事業、ホールディング・カンパニーによる間接投資事業、そして第三者の資金を運用する国際的なファンド・マネジメント事業です。」



米国では集合住宅に注力
 グローブナー・アメリカスは、主要戦略として集合住宅への投資と開発を継続。ワシントン州カークランドのワニータ・ヴィレッジに位置する「チェルシー」(写真)はその一例で、ワニータ湾を背景に196戸の住宅と各種レストラン・店舗が集う。

投資物件、開発物件、不動産へのファイナ
 ンシャル投資におけるグローブナーの持分

グループがグローブナーおよび第三者投
 資家に代わって運用する不動産の総額
 (開発予定案件のコストを含む)

	投資利回り %	不動産資産 (百万ポンド)		運用資産 (百万ポンド)	
			%		%
自己資本による直接投資事業					
ブリテン・アンド・アイルランド	13.8	2,548	43.7	4,845	39.6
アメリカス	9.5	803	13.8	1,349	11.0
アジア・パシフィック	8.7	385	6.6	676	5.5
自己資本による間接投資事業	1.5	2,092	35.8	1,261	10.4
ファンド・マネジメント事業	-	4	0.1	4,095	33.5
計	7.2	5,832	100.0	12,226	100.0
オフィス		1,804	30.9	3,320	27.2
商業施設		2,287	39.2	5,141	42.0
住宅		1,741	29.9	3,765	30.8
計		5,832	100.0	12,226	100.0

世界的な金融危機を乗り越える

私は昨年の年次報告書の中で、2012年も世界経済は不透明な状況が続き、明確な方向性を見出すのは難しいだろうと述べました。実際のところ金融、経済、社会面の課題は残っており、グローブナーの事業にも影響を与えています。

しかし、こうした状況はグローブナーの強さを際立たせる結果となりました。特に年度末における財務余力は、当グループが財政面で高い耐性を維持していることを如実に表しています。2012年は、7.2%の投資利回りと8,740万ポンドの営業収益という、ほぼ予測通りの数値を達成することができました。

2012年には多くの成果がありました。直接投資事業については、イギリスでロンドン・エステートが高利回りを記録すると同時に、変革に向けた投資が実を結びました。アメリカスでは、開発プロジェクトの前進が安定した業績をもたらしています。アジア・パシフィックでは住宅開発プロジェクトが完了し販売も好調に推移しました。間接投資事業は好不調が入り混じり、分散投資のおかげでオーストラリアとブラジルの順調な業績がコンチネンタル・ヨーロッパの不振を相殺しています。ファンド・マネジメント事業では、事業拡大に向けた投資の継続と計画的な資産売却による損失を計上しました。

市場の状況

グローブナーが意思決定を行ううえで、世界の不動産市場動向に関する予測は欠かせません。本報告書では、当グループが展開する各事業戦略の背景として、そうした市場動向について解説しています。

昨今の新たな動向としては、世界の小売市場における電子商取引の影響や、ロンドンのウェストエンド住宅市場をはじめとした高級不動産への投資需要の増大のほか、主要な国際都市における都市再生の機運の高まり、アジアにおける急激な都市化、地域を問わず現金化しにくい資産に対する投資の敬遠傾向などがあります。

グローブナーは社内エコノミストによる分析に加え、専門家の助言やグループ内の16人の外部ノン・エグゼクティブ・ディレクターの知見に基づき、これらの動向を注意深く観察しています。

グループ目標の堅守

グローブナーはこうした外部に起因する課題への対処として、あくまで長期戦略に沿って各事業を前進させつつ、引き続き慎重な姿勢で資金調達と余裕あるキャッシュフローの維持に努めました。また、人材やインフラの開発に長期的に投資するとともに、グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドおよびグローブナー・ファンド・マネジメントでは、事業プロセスや組織構造の刷新による経営効率の改善に取り組みました。

都市部に特化した不動産グループとして国際的に発展すること、株主の要件を満たす財務業績を達成すること、そして社会的責任の履行と長期的信頼の獲得によってグループの評価を高めることが、グローブナーの目標です。次の2ページにこうした目標の達成状況を報告します。

チーフ・エグゼクティブからの概況報告

(続き)

【不動産とグローバル化】

グローブナー・グループが毎月社内向けに発行する不動産市場に関するリサーチレポートの総集編(2012年5月 ジョン・ウィリー・アンド・カンパニー発行)。過去10年にわたる100号近くの社内レポートをグループ・リサーチ・ディレクターのリチャード・パーカムらが編集し、過去の分析と将来の見通しを解説している。パーカムはまた、同書の刊行にともなってアメリカ、ヨーロッパ、アジア、オーストラリアでの会議で、不動産市場のパターンや世界金融危機の教訓について講演を行った。



国際的な分散投資と成果

グローブナーの戦略は、複数の事業間で資本配分を適切に行うよう定めています。6つの優先課題「ビッグ・シックス」(6ページ参照)で最初に掲げられている「資本計画の最適化」でも明らかになっています。

オペレーティング・カンパニー3社を通じた自己資本の不動産直接投資: 2012年12月31日現在の投資総額はおよそ29億ポンドで、グループ自己資本総額の76%を占めています。グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド、グローブナー・アメリカズ、グローブナー・アジア・パシフィックは、それぞれの地域戦略に従ってオフィスおよび住宅の投資と開発を行っています。

グループによる自己資本の不動産間接投資: 2012年12月31日現在の投資総額はおよそ9億ポンドで、グループ自己資本総額の24%を占めています。当社のファンド・マネジメント事業が運用するファンドへの共同投資や、他の不動産会社または不動産関連会社への投資により、投資はさらに分散されています。

こうした自己資本の投資は、6つの優先課題「ビッグ・シックス」で2番目および3番目に掲げられている「自己資本による価値創出」および「ロンドンのコア・ポートフォリオの維持」に当たります。

直接投資については、各オペレーティング・カンパニーの優れた成果により開発パイプラインが拡大しました。グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドでは、ホテル1軒と公共スペースを含む、ノース・メイフェアのブラウン・ハート・ガーデンズ周辺地域の再開発を計画しています。グローブナー・アメリカズでは、カルガリーで若い購買者層に好評を博した集合住宅「ドレーク」のデザインとマーケティングモデルを活用して、同様のプロジェクトが進んでいます。グローブナー・アジア・パシフィックは、香港ジャーディンズ・ルックアウト(渣甸山)の住宅開発プロジェクト「モンレー・コート」が進行中です。開発事業比率は前年の15.7%から16.7%に上昇し、グローブナーが将来的な利回りの向上を優先して再投資を進めていることを示しています。

間接投資については、物流施設への小型投資が比較的大きな成果を上げ、新たなセクターの開拓につながっています。また、ファンドへの共同投資に加え、ヨーロッパとブラジルのショッピングセンター開発、所有および運用に特化したソナエ・シエラへの大型投資も継続しています。同社は、小売業をとりまく厳しい環境下で高い運用実績を上げています。

第三者資本の投資運用を行う国際的ファンド・マネジメント事業: 不動産投資・運用の専門知識を活かして顧客のために価値を創出し手数料収入を得るグローブナー・ファンド・マネジメントは、高いパフォーマンスと優れたサービスの提供を最優先に掲げています。これが「ビッグ・シックス」の4番目に含まれる「ファンド運用による価値創出」です。

この事業分野では重要な進展がありました。まず中国で、ハーベスト・ファンド・マネジメントとの合併事業「ハーベスト・リアル・エステート」を設立しました。当社の顧客である投資家に、中国市場に関する有益な専門知識をもたらすと同時に、国際市場におけるグローブナーの専門性を合併事業の顧客に提供することができます。またヨーロッパでは、スウェーデンの商業施設を新たに取得する一方、新規セパレート・アカウントとしてリヨンの主要繁華街に面した複数の物件を取得し運用を開始しました。

なお、グローブナー・ファンド・マネジメントは、2013年中にシドニー・オフィスを開鎖することを決定しました。オーストラリア市場への投資事業は間接投資を通じて継続されます。

さらに、ファンド・マネジメント事業の取締役会も進展します。2013年6月に、9年前にグループに加わったジェームズ・レイナーがジェフリー・ワインガーテンの後継としてチーフ・エグゼクティブに就任します。ワインガーテンは、9月にグループ取締役会のノン・エグゼクティブ・ディレクターに就任します。グローブナー・ファンド・マネジメントの再編計画を立案したその手腕は、取締役会にとってもかけがえのないものとなるでしょう。

グローブナーの評価を保ち高める

グローブナーを特徴づけるのは、分散投資と優れた財務・営業実績だけではありません。社会的責任を果たすことで企業としての評価を維持し、さらに高めていくためには、株主や当社ファンドの投資家だけでなく、当社が事業を展開しているコミュニティの長期的な利益を考えて行動しなければなりません。

近年、グローブナー・グループでは、プロジェクトを通じて魅力的で活気ある都市の創造と運営に寄与することに力を注いでいます。本報告書ではグループ事業のキーワードである「Living cities(活気ある都市)」と6つの優先課題「ビッグ・シックス」を取り上げています。

レディ・エドウィナ・グローブナー賞

グローブナー・グループおよびグローブナー・エステートのスタッフによる優れた社会貢献活動に贈られる賞。ウェストミンスター財団の主催で、ウェストミンスター公爵の次女で同賞の名前の由来にもなっているレディ・エドウィナが審査員長を務める。2012年の受賞者は、エジンバラ・オフィスに勤務するロビン・ブラックロック(写真左上)。サッカーのUEFAチャンピオンズリーグの歴代優勝チームを訪ね優勝に貢献した選手に会うという自主企画チャリティ「ユーロチャンプスチャレンジ」を通じて10万ポンド以上の募金を集め、慈善団体「チェンジング・フェイス」と「シック・キッズ基金」に寄付したことが評価された。5,000ポンドの賞金は受賞者の希望で両団体に寄付された。



ロンドン・メイフェア地区の「ノース・オードリー・ストリート」、オックスフォードの「バートン」、ウェスト・バンクーバーの「アンプルサイド」、ノースウェスト・イングランドの「リバプール・ワン」など、当グループの重要なプロジェクトも前進しました。また、環境への影響を一層低減し、サステナビリティへの取り組みの幅を広げました(『Grosvenor Environment Review(グローブナー環境報告)』www.grosvenor.com参照)。環境改善へのためめぬ努力により、既存物件ベースでCO₂排出量を3%、水使用量を5%、それぞれ削減しました。

グローブナーはその長い歴史を通じて、誠実で透明性の高い企業姿勢と、高品質でデザイン性に優れた不動産を責任を持って運用することで信頼を得るよう努めてきました。

グローブナーの評価を維持し高めていくために必要なのが、人材の確保と育成です。当社に必要な業務能力を持つだけでなく、グローブナーの価値を体現し、「Living cities(活気ある都市)」のコンセプトに共感できる人材であることが不可欠です。これが優先課題「ビッグ・シックス」の第5項「人材への投資」に当たります。

そのためにグローブナーは、コア・カリキュラムの開発によるスキル・トレーニングの整備や、有望な若手マネージャーの上級職への登用などを継続するかたわら、未来のリーダーたちが幅広いビジネス課題について話し合う機会を設けています。

グローブナーはまた、地域活動やチャリティ、募金活動に携わるスタッフを支援するほか、慈善活動への参加やウェストミンスター財団に対する寄付を行っています。詳しくはオペレーティング・カンパニーの概況報告と財務報告書をご覧ください。

市場概況

冒頭で述べたように先行きは不透明ですが、世界経済は悪化よりも回復に向かうだろうと私は考えています。北米では、財政面での課題が懸念されるものの、住宅着工件数と雇用状況の改善から前向きな見方

が生まれており、活気ある都市への投資・開発の計画や準備が進んでいます。ユーロ圏では分裂への不安が収まるにつれ、投資家の関心はヨーロッパの各都市に戻り始めており、債務圧縮が緩やかに進行中です。資本価値の回復は、今後の動向に注意が必要ですが、ソナエ・シエラおよびヨーロッパの当社ファンドにも良い影響を与える見込みです。アジア経済は依然として大きな原動力であり、当社は、中でも中国の好調な長期動向予測に基づいて事業を展開しています。ロンドンについては、常に変わらない強みがあるとはいえ、高級不動産価格の伸び率の見通しは、いっそう不透明になっています。

グローブナーの未来

2008年当時のグローブナーは、5つのオペレーティング・カンパニーを通じて資本投資を行い、各社が資本のごく一部をグローブナー・ファンド・マネジメントの運用ファンドに割り当てる仕組みになっていました。

その後、直接投資と間接投資に別個の戦略を導入し、直接投資を3つのオペレーティング・カンパニーに分割する一方、ファンドへの投資を間接投資事業に組み込みグループ全体で一元的に管理する体制へと移行しました。戦略の順守によって投資をさらに分散化し、営業利益を持続的に伸ばし、長期的に安定したリターンを上げていきます。

この体制は市場の変化に強く、財務・事業目標を達成しやすくすると同時に、何世代にもわたってグローブナーの評価を維持向上していくうえでも有効です。

こうした目標に向かって、総勢525名のスタッフと力を合わせて働けることを嬉しく思います。目標の達成はスタッフの尽力があればこそです。すべての取締役役に代わって心からの感謝を捧げます。

マーク・プレストン

グループ・チーフ・エグゼクティブ
2013年3月14日

ファイナンス・ディレクターからの報告



ニコラス・スカールス
グループ・ファイナンス・ディレクター

2004年グローブナー入社、2006年から現職。

グローブナー・グループは各事業組織の財務部門をどのように管理していますか？

「複数の与信枠、レンダー、通貨を含む数十億ポンド規模の借入ポートフォリオを管理するには、グループの財務部門の専門知識と調整力、そして各オペレーティング・カンパニーの財務部門が持つ現地商習慣の理解と実務能力を融合させる必要があります。その意味で両者の連携を非常に重視しています。」



グローブナーの財務会議

グローブナーは2012年、世界各地の財務部門のマネージャーを集めた初会合を開催。「非常に多くを学び、自分の仕事の重要性を実感すると同時に、全社的な価値の向上に役立つビジョンを共有できました。私たちジュニアスタッフは大きな組織の一構成員にすぎませんが、組織のスムーズな運営に役立っています。小さな役割でも、グループにとってはすべてのメンバーが重要です。」(グローブナー・アジア・パシフィック アシスタント・ファイナンス・マネージャー、エフィ・フアン: 左上写真の左から2番目)

業績

2012年の営業利益は、前年の8,080万ポンドから8.2%増の8,740万ポンドに達し、2年連続で過去最高を記録しました。税引前利益は前年3億1,500万ポンドから12.5%増の3億5,440万ポンド、投資総利回りは国際的な分散投資の評価替えの影響から7.2%(2011年: 9.0%)となりました。2012年12月31日時点の株主資本は、前年29億ポンドから7.8%増の31億ポンドで過去最大となっています。

収益

グローブナーのパフォーマンス指標である営業利益は、ジョイント・ベンチャーにおける自社持分を含みます。これらについて見てみると、賃貸総収入は、困難な経済状況にもかかわらず前年の3億920万ポンドからほぼ横ばいの3億910万ポンドを維持しています。また手数料等の収入は、前年の5,480万ポンドから4.0%増の5,700万ポンドとなりました。ファンドとセパレート・アカウントの満期にともないグローブナー・ファンド・マネジメントの成功報酬は減少しましたが、ロンドン・エステートの開発完了によって開発手数料収入が増加したことで相殺されています。資金調達のための正味コストは、前年の8,100万ポンドとほぼ変わらず8,120万ポンドでした。

諸経費は、前年の1億2,050万ポンドから2.8%減の1億1,710万ポンドで、3年連続で減少しています。当グループの全事業が引き続き管理費削減に取り組んでいることが表れています。

直接投資事業についてオペレーティング・カンパニー別の営業利益を見ると、最大の伸びを示したのはグローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドで、開発手数料と不動産売却益の増加により前年1,640万ポンドから132%増加して3,810万ポンドとなりました。グローブナー・アメリカズの営業利益は前年1,280万ポンドから5.5%増の1,350万ポンドを記録しています。グローブナー・アジア・パシフィックでは、「ザ・ウェストミンスター・テラス」の開発によって生じた利益の大半が2011年分に計上されたことから、前年1,240万ポンドから980万ポンドに減少しました。

間接投資事業の営業利益は、スペインのオメガ・オフィスパークの売却損を計上したため、前年の5,910万ポンドから4,900万ポンドに減少しました。ソナエ・シエラは困難が続く市場で高い経営パフォーマンスを示しましたが、開発プロジェクト準備金の計上により減益となっています。

グローブナー・ファンド・マネジメント事業は、1,030万ポンドの損失を計上しました(2011年: 160万ポンドの損失)。事業への計画的投資と、多くのファンドが運用期間の終期に近づき資産が売却されたことによる運用資産の減少が影響を与えています。

投資利回り

投資利回りについては、グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドが13.8%(2011年: 16.2%)を記録し、オペレーティング・カンパニーの中では3年連続で最高値を達成しました。ロンドンのウェストエンド・マーケットが上向していること、そして経営刷新の取り組みである「ファスト・フォワード(スピード化)」によって経営効率が改善したことが大きな理由です。グローブナー・アメリカズの投資利回りは9.5%(2011年: 8.9%)、グローブナー・アジア・パシフィックは8.7%(2011年: 8.0%)でした。

間接投資事業の利回りは、前年の3.0%から1.5%に減少しました。内訳を見ると、グローブナー・ファンド・マネジメントによる投資運用からの投資利回りは1.0%(2011年: 3.0%)、ソナエ・シエラの投資利回りは、コンチネンタル・ヨーロッパでの評価額減とブラジルでの評価額増を反映して0.5%(2011年: 2.9%)となっています。オーストラリア、フランス、スペインにおけるグローブナーのその他資産の投資利回りは1.5%(2011年: 3.0%)でした。

税務

グローブナー・グループは、投資先のコミュニティに対する責任を果たすため、トラスティ(受託人)およびグループ取締役の承認の下に税金に関する方針を確立しています。

2012年の課税額には実効税率24.3%が適用されています。これは、イギリスで今後予定されている法人税率の引き下げによる調整前の税率です。この引き下げは会計基準で義務付けられたもので、グローブナーの全資産が市場価格で売却された場合に支払われる名目税(繰延税)に適用されます。グローブナーの財務諸表にはこれより高い繰延税率が適用されていたため、この名目税率への変更を損益計算書に繰り入れる必要があります。グローブナーの実際の支払税額は、この会計上の調整による影響を受けません。

事業活動

グローブナーの運用資産は、グローブナー・ファンド・マネジメントの運用するファンドが減少したため、前年の125億ポンドから微減の

ファイナンス・ディレクターからの報告

(続き)



財務チーム

グローブナーの財務部門に所属するデイビッド・ピータースとカレン・トー(写真左から。右はニコラス・スカールス)。各オペレーティング・カンパニーの財務部門と連携し、各地の借入戦略や資金調達に関する助言を提供することで、各地域の実情に即した財務管理を実現。

122億ポンドとなりました。減少の大部分は、主に評価額の上昇により相殺されています。

不動産資産におけるグローブナーの持分は、前年と変わらず58億ポンドとなりました。評価替え(2億9,200万ポンド)、資産の売却(4億7,700万ポンド)、資産の取得(3億8,600万ポンド)、通貨の下落(1億3,200万ポンド)などの影響が加味されています。

ポートフォリオの配分

分散投資を目指すグローブナーの方針は、直接投資事業を行うオペレーティング・カンパニーと間接投資事業への資本配分に最も顕著に表れています。当グループは、標準以上の中期的投資利回りが見込まれる地域や都市での投資ポートフォリオの形成を念頭に、資本配分を決定します。配分した資本の運用については、各地域の経営陣が、担当地域の不動産市場に関する知識を最大限に活用しつつ、独自の裁量によって最善の経営判断を行っています。

17ページにグローブナーの地域別投資分布を掲載しました。2011年以降の主な変化として、イギリス、北米、香港で評価益が発生した一方、コンチネンタル・ヨーロッパの大部分で不動産価値が下落しています。収益分布に影響した大きな取引として、イギリスの商業施設ファンド、ドイツのソナエ・シエラ保有資産およびシドニーの間接投資物件の売却が挙げられます。

財務目標

グローブナーの財務目標の1つは、株主の求める水準の収益を長期にわたり提供することです。本報告書ではその達成状況を報告しています。また、国際的な不動産会社としては珍しいことですが、グローブナーのもう1つの財務目標として、経営リスクを一定に抑制し、借入手法を定め、十分な流動性を確保することがあります。これらが総合的に機能して、グループの長期的存続が可能になります。長期的に企業として存続していくためには、企業価値や経営能力を大きく損なうことなく市場危機や金融危機を乗り越えていく能力が欠かせません。

一方、経営改善について見てみると、グローブナーは資金調達に関するレバレッジ、オペレーティング・カンパニーへの分権化、借入およびレンダーの多様化を重視した手法をとっています。

各オペレーティング・カンパニーは、グループが設定したレバレッジの制限内で事業を展開しています。この制限は、総合的な債務超過の回避を前提に事業リスクを管理するというグループの方針に基づいて設定されたものです。グループレベルのレバレッジは前年の51.2%から43.0%に低下し、グローブナーの耐性は独自の安全基準をはるかに越える61.2%に達しました。この安全基準は、たとえすべての不動産市場が一気に下落しても、グループが持ちこたえられることを想定して定められています。

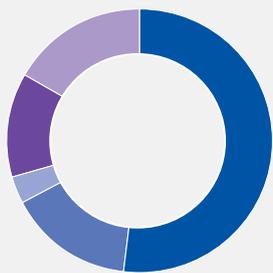
グローブナーが導入する分権型の組織構造においては、各組織の経営陣、取締役会、事業部門が自身のバランスシートに責任を持ち、グループ内の他の組織に依存しないことが求められます。オペレーティング・カンパニー、ジョイント・ベンチャー、ファンドおよび投資は、自身が保有するリソースから返済できる範囲を越えて借入しないことが原則です。そのため、ホールディング・カンパニーがオペレーティング・カンパニー、ジョイント・ベンチャーやファンドの借入を保証することも、あるいは各々のオペレーティング・カンパニーが相互に保証し合うこともありません。

グローブナーは、借入の期間や種類、レンダーについても分散化を進める一方、借入市場におけるチャンスをつかむための柔軟性も維持しています。この取り組みの一環として、グローブナー・プリテン・アンド・アイルランドは2011年に米国私募市場で資金調達を実施しましたが、2012年も追加調達を行い、満期10年および25年の社債(平均利回りは3.38%および4.97%)の発行により9,000万ポンドの調達に成功しました。これらの社債発行を含む借入市場での取り組みにより、グローブナーが100%保有する負債の加重平均期間はこの2年で6.1年から7.7年に延びました。世界金融危機とそれに続く規制変更を懸念する銀行が今後、不動産セクターへの貸付を積極化する見込みは薄いと思われます。グローブナーが資本市場で調達した負債の割合は、この2年で28%から40%に増加しました。

グローブナーはまた、流動性を確保するため、財務余力のほか、ストレステストによるキャッシュフロー予測を重視しています。

直ちに利用可能なフリーキャッシュと用途自由の未使用与信枠の合計で示される財務余力は、今以上の市場低迷に対処するとともに、そうした状況でのみ生じる商機を活用できるレベルに設定されてい

グローブナーの地域別投資分布



	2011年	2012年
イギリス	49.1%	52.0%
北米	14.3%	15.4%
南米	3.4%	3.4%
オーストラリア/アジア・パシフィック	12.9%	12.6%
コンチネンタル・ヨーロッパ	20.3%	16.6%

	2011年	2012年
イギリス		
ロンドンのウェストエンド	36.1%	41.3%
イギリス (その他)	6.3%	4.2%
ロンドン (その他)	3.8%	3.7%
リバプール	2.9%	2.8%
北米		
バンクーバー	3.4%	3.6%
ワシントンDC	3.1%	3.2%
アメリカ合衆国 (その他)	2.8%	3.0%
シアトル	2.1%	2.5%
サンフランシスコ	1.8%	2.0%
シカゴ	1.0%	0.9%
カナダ (その他)	0.1%	0.2%
南米		
サンパウロ	2.3%	2.1%
ブラジル (その他)	1.1%	1.3%

	2011年	2012年
オーストラリア/アジア・パシフィック		
ブリスベン	4.2%	4.3%
香港	4.0%	4.6%
東京	2.4%	2.0%
上海	1.4%	1.2%
大阪	0.5%	0.5%
シドニー	0.4%	0.0%
コンチネンタル・ヨーロッパ		
スペイン	4.7%	3.4%
リスボン	3.0%	2.8%
ポルトガル (その他)	2.8%	2.5%
ポルト	2.2%	2.1%
イタリア	2.2%	2.1%
フランス	2.0%	1.7%
ドイツ	2.3%	1.1%
ヨーロッパ (その他)	0.9%	0.6%
スウェーデン	0.2%	0.3%

ます。2012年12月31日時点の財務余力は8億6,500万ポンド(2011年:8億5,500万ポンド)で、目標を大きく上回りました。

各オペレーティング・カンパニーは、「舵取りの難しい市場環境で、今ある資金ソースによって最低2年間経営を維持できる」という厳格なキャッシュフロー条件を満たすことを義務付けられています。これらを総合し、さらにホールディング・カンパニーの予備的と信枠を組み入れることで、グループの短期的な流動性が確保されます。

こうした手法により、グローブナーの未来は市場環境に左右されないという安心感を与えることができます。

経営改善

グローブナーは、中核的事業である不動産事業をサポートする管理部門の専門性の強化に引き続き取り組みました。その一環として、各地域の財務チームの連携を担う財務部門に2人目のトレジャラーを迎えました。これを受けて財務部門は今後、ホールディング・カンパニーを含むイギリス国内の全オペレーションの財務を担当すると同時に、各オペレーティング・カンパニーとの連携を継続し、助言を提供していきます。法務部門は、弁護士資格を有する4名の専門家がイギリスにおける法務と他国での業務に関する法的統治を担当します。IT部門はグループ共通の部門として、IT関連の問題に対応します。以前は事業部門のアドバイザー的な位置付けであったこれらの部門は、それぞれの専門分野で意思決定ができるようになりました。

一方、オペレーティング・カンパニーにおける取り組みを見てみると、グローブナー・ファンド・マネジメントは、経営効率の改善のためイギリスとコンチネンタル・ヨーロッパのオペレーションの統合を決定しました。グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドは「ファスト・フォワード」プログラムの最終段階に入っています。その他の地域では、シドニー・オフィスの閉鎖による諸経費削減も見込まれています。なお、オーストラリアにおける投資持分は間接投資を通じて維持されます。

5年前まで5社に分かれていたオペレーティング・カンパニーは、現在は直接投資事業3社とファンド・マネジメント事業1社に統合され、より効率的な組織体制が確立されています。管理部門の専門性が高まったことで、それぞれの専門分野でより高度な業務の遂行が可能

になり、情報システムの改善によって情報の迅速な共有と活用が可能になりました。グローブナーは今、より効率的な経営を行い、多くの専門家を擁し、情報の有効な活用を実現しています。

ユーロ圏

ユーロ圏への投資の大半は、グローブナーが資本参加するソナエ・シエラ(50%の議決権保有、出資比率は38.75%)を通じて行われています。ポルトガルに本社を置くソナエ・シエラは、ショッピングセンターの開発、所有、管理に特化した不動産会社です。多くの課題を抱える南ヨーロッパで堅調な業績を上げていますが、商業施設の収益と評価は下降を続けており、スペインとポルトガルでは2年にわたり比較可能な取引がないなど、不確定要素も多いのが現状です。グローブナーでは、当社の長期的投資戦略を踏まえ、ソナエ・シエラが好調な業績を維持していることや、順調なブラジル・ドイツ市場と低迷するルーマニア・イベリア(スペインおよびポルトガル)市場とのバランス、イベリアでの不動産資産に対する投資家マインドの改善と関心の高まり、そしてポルトガルの従来型ショッピングセンター部門と異なる複数の有力資産の利点などの要因を検討したうえで、同社への投資価値を判断しています。

ヨーロッパの局地的な課題による先行き不透明感が残るものの、経験豊富な経営チームへの投資は、グローブナーにとって今後も魅力的な中期的チャンスを切り開く可能性があります。

結論

グローブナーは、柔軟な財務体質と慎重な事業運営により、引き続き安定した業績を上げています。事業を実現するための余裕ある財務力と分散化されたポートフォリオ、そして高度な専門性によって、不動産の専門集団として、地域に根ざした事業経営を行い、不動産スキルを活用してコミュニティに貢献し、投資家のために高い投資利回りを実現しています。

ニコラス・スカルズ

グループ・ファイナンス・ディレクター
2013年3月14日

グローブナー・グループ 取締役会

2013年3月14日現在

ノン・エグゼクティブ・ディレクター

01. Lesley Knox レスリー・ノックス

役職 会長

就任 2010年

略歴 グローブナー・エステートのトラスティ(受託者)であり、SABミラー社およびセントリカ社の取締役も務める。事務弁護士資格取得後、1981年クレインワート・ベンソンに入社、企業金融部門ディレクターおよび法人資産運用部門のチーフ・エグゼクティブを歴任し1996年退職。翌1997年からブリティッシュ・リネン・バンクに勤務、その後ガバナー(会長)に就任し1999年退職。翌2000年にブリティッシュ・リネン・アドバイザーズ社の創業社長に就任(～2003年)。英国内外を含めさまざまな企業・団体の非常勤役員を務めたほか、文化芸術や慈善団体の活動にも携わり、スコットランド・ダンディーのピクトリア&アルバート博物館の会長も兼務。

02. Rod Kent ロッド・ケント

就任 2000年

略歴 現在はカレドニア・インベストメント社の会長、およびキャルソープ・エステートのトラスティ代表も務める。クロース・ブラザーズ・グループで長く活躍し、マネージング・ディレクター(1975年～2002年)、ノン・エグゼクティブ・ディレクターを経て会長に就任(～2008年)。また過去20年のあいだにM&G社会長、ブラッドフォード&ピンクレー社会長、BTペンション・スキーム・リミテッド会長など、さまざまな企業・団体の要職を歴任。慈善信託であるエスミー・フェアバーンおよびウェルコム・トラストのトラスティとしても活躍。

03. Michael McLintock マイケル・マクリントック

就任 2012年

略歴 グローブナー・エステートのトラスティ、M&Gのチーフ・エグゼクティブ。1983年からモルガン・グレンフェルで投資管理と企業ファイナンスを担当、1987年からはペアリングスで企業投資家として活躍。1992年にM&Gに移り、チーフ・エグゼクティブ補佐を務めた後、機関国際部門長を経て1997年にチーフ・エグゼクティブに就任。1999年にはブルデンシャルへの同社売却を取りまとめ、2000年9月にブルデンシャルの取締役に。クロース・ブラザーズ・グループのノン・エグゼクティブ・ディレクター(2001～2008年)、MCCのファイナンス委員(2005年10月～)としても活躍。

04. Alasdair Morrison アラスデア・モリソン

就任 2004年

略歴 シティグループ・アジア・パシフィックのシニア・アドバイザー兼事業開発委員、香港特別行政区財政サービス開発評議員を務めたほか、MTRコーポレーション、香港マーカーカントイル取引所およびパシフィック・ペイスイ・ SHIPPING・リミテッドのノン・エグゼクティブ・ディレクターとしても活躍。香港のモルガン・スタンレー・アジア会長(2000～2007年)を務め、この間最高経営責任者(CEO)を兼務した時期も(2002～2006年2月)。それ以前は、ジャーディン・マセソン・グループのアジア地区で同社のグループ・マネージング・ディレクター(1994～2000年)を含め28年間活躍。

05. Jeremy Newsum ジェレミー・ニューサム

就任 1989年

略歴 英国王立公認鑑定士協会フェロー(FRICS)、グローブナー・エステートのエグゼクティブ・トラスティ、グローブナー・グループ・チーフ・エグゼクティブ(1989～2008年)。インベリアル・カレッジの評議委員、ケンブリッジ大学のケンブリッジ・エステート(西部および北西部)シンジケートのメンバー、グルボ・ラール取締役およびアル・フテム・グループの顧問も兼務。これまでTRインベストメント・プロパティ・トラスト代表(2000～2007年)、英国不動産連盟代表(2001～2002年)、アーバン・ランド・インスティテュート会長(2009～2011年)などの要職を歴任。

06. Domenico Siniscalco ドメニコ・シニスカルコ

就任 2008年

略歴 モルガン・スタンレーの副会長であり、イタリア全土と、ヨーロッパ・中東・アフリカ地域の公共事業部門を統括。また、アソジェスティオーニ(イタリアの資産管理者協会)の会長も務める。イタリア政府で手腕をふるい(2001～2005年)国庫局長を経て経済財務大臣に就任。1990年からトリノ大学の経済学教授として教鞭をとる。ケンブリッジ大学卒業(博士号取得)。

07. Owen Thomas オーウェン・トーマス

就任 2011年

略歴 リーマン・ブラザーズ・ホールディングスの会長。モルガン・スタンレーのマネージング・ディレクターおよび経営委員、モルガン・スタンレー・アジアのCEO、モルガン・スタンレー・インベストメント・マネジメント社長、モルガン・スタンレー・リアル・エステート会長兼CEO、三菱モルガン・スタンレー証券会長などの要職を歴任。米年金不動産協会の前会長であり、現在はバージニア大学インベストメント・マネジメント・カンパニーのディレクター、アーバン・ランド・インスティテュート(ULI)のトラスティも兼務。

エグゼクティブ・ディレクター

08. Mark Preston マーク・プレストン

役職 グループ・チーフ・エグゼクティブ

就任 2006年

略歴 英国王立公認鑑定士協会メンバー(MRICs)。1989年グローブナー入社、1995年に香港に赴任。1997年に帰英しファンド・マネジメント部門を統括。2002年に米国サンフランシスコに赴任、2006年にグローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド・チーフ・エグゼクティブに就任、2008年から現職。パーシモン社およびソナエ・シエラSGPSのノン・エグゼクティブ・ディレクターも兼務。ウェストミンスター財団のトラスティを務める一方、アーバン・ランド・インスティテュート(ULI)のグリーンブリテン諮問委員会、全米外国人不動産投資家協会(AFIRE)、ケンブリッジ大学土地経済諮問会議のメンバーとしても活躍。

09. Nicholas Scarles ニコラス・スカールス

役職 グループ・ファイナンス・ディレクター

就任 2006年

略歴 英国上級執許会計士(FCA)、弁護士。ロンドン、ニューヨーク、トロントでセントリカ、プライス・ウォーターハウス、クーパース・アンド・ライブランドの各社に勤務した後、2004年グローブナー入社。現在は、ロンドン北部の町エルズツリーにあるハーバーダッシュヤーズ・エイクス・スタールのガバナー、ハーバーダッシュヤーズ・ライプリー・カンパニーの顧問会メンバーとしても活躍。

01



02



03



04



05



06



07



08



09



グローブナー・グループ 執行委員会

2013年3月14日現在

01. Mark Preston マーク・プレストン

役職 会長、グループ・チーフ・エグゼクティブ
略歴 英国王立公認鑑定士協会メンバー (MRICS)。1989年グローブナー入社、1995年に香港に赴任。1997年に帰英しファンド・マネジメント部門を統括。2002年に米国サンフランシスコに赴任、2006年にグローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド・チーフ・エグゼクティブに就任、2008年から現職。パーシモン社およびソナエ・シエラSGFSのノン・エグゼクティブ・ディレクターも兼務。ウェストミンスター財団のトラスティを務める一方、アールバン・ランド・インスティテュート(ULI)のグリーンプリント諮問委員会、全米外国人不動産投資家協会(AFIRE)、ケンブリッジ大学土地経済諮問会議のメンバーとしても活躍。

02. Nicholas Scarles ニコラス・スカルズ

役職 グループ・ファイナンス・ディレクター
略歴 英国上級助許会計士(FCA)、弁護士。ロンドン、ニューヨーク、トロントでセントリカ、プライス・ウォーターハウス、クーパース・アンド・ライブランドの各社に勤務した後、2004年グローブナー入社。現在は、ロンドン北部の町エルズツリーにあるハーバードチャーズ・エイクス・スクールのガバナー、ハーバードチャーズ・ライプリー・カンパニーの顧問会メンバーとしても活躍。

03. Andrew Bibby アンドリュー・ビビー

役職 グローブナー・アメリカズ
チーフ・エグゼクティブ
略歴 1984年グローブナー入社、2009年より現職。入社以来、各種資産の取得・開発・運用に携わり、バンクーバー、カルガリー、サンフランシスコに赴任。現在、カナディアン・ウエスタン・バンクの取締役、カナダ不動産協会のディレクターも兼務。過去にはプリティッシュ・コロンビア大学サウダービジネス校の学部諮問理事も務めた。

04. Nicholas Loup ニコラス・ルー

役職 グローブナー・アジア・パシフィック
チーフ・エグゼクティブ
略歴 1994年、アジア・パシフィック地域での業務立ち上げを担当。英国商工会議所の委員総会メンバー、脊髄損傷基金のディレクター、アジア非上場不動産投資家協会(ANREV)の設立者兼会長としても知られる。世界経済フォーラムの財政の持続可能性に関するグローバル・アジェンダ・カウンシルのメンバーにも名を連ねる。

05. Peter Vernon ピーター・バーノン

役職 グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド
チーフ・エグゼクティブ
略歴 英国王立公認鑑定士協会フェロー(FRICS)。2005年グローブナー入社、2008年より現職。ロイヤル&サン・アライアンスのロンドン取締役会、ロンドン・ファースト(ロンドンの事業主団体)の取締役会のメンバー。これまで、IBMビジネス・コンサルティング・サービスおよびプライスウォーターハウスクーパースのパートナーとしても活躍。

06. Jeffrey Weingarten ジェフリー・ワインガーテン

役職 グローブナー・ファンド・マネジメント
チーフ・エグゼクティブ
略歴 1970年、証券アナリストとしてのキャリアをスタート。1977年にゴールドマン・サックス(ニューヨーク)のリサーチ部門に入社、1987年にロンドンでリサーチ・ディレクターに就任、1990年には同社のゼネラルパートナーに昇格。ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント・インターナショナルの最高投資責任者兼マネージング・ディレクター(1991~1995年)を経て、インターナショナル・エクイティ・リサーチの世界戦略担当者として帰英。その後、バトンウッド・キャピタル・パートナーズのゼネラルパートナー兼最高投資責任者(1998~2008年)。

01



02



03



04



05

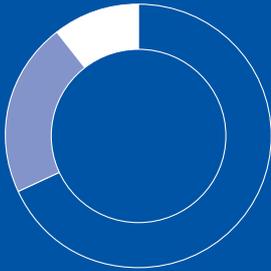


06



自己資本による直接投資事業

オペレーティング・カンパニー別不動産資産
計37億3,630万ポンド



■	グローブナー・ブリテン・ アンド・アイルランド	2012 25億4,850万ポンド 2011 22億8,330万ポンド	68.2%
■	グローブナー・ アメリカス	2012 8億330万ポンド 2011 7億4,480万ポンド	21.5%
■	グローブナー・アジア・ パシフィック	2012 3億8,450万ポンド 2011 3億8,530万ポンド	10.3%

グローブナー・グループはヨーロッパ、北米、アジアの各オペレーティング・カンパニーにそれぞれ241名、66名、62名のプロフェッショナルを配属し、不動産への直接的な自己資本投資を行っています。

当グループは、1677年からメイフェア地区とベルグレイヴィア地区一帯を管理しており、1836年には専属のロンドン・オフィスを設置しました。イギリスの他の地域でも40年前から資産を保有しており、1987年にはエジンバラ・オフィスを開設しました。

一方、北米はグローブナー初の海外展開の地として60年を迎えました。1953年にバンクーバーに、1977年にサンフランシスコに、1988年にワシントンDCにそれぞれオフィスを開設し、1997年からはごく短い休止期間を経てカルガリーにも拠点を構えています。

さらに、アジア・パシフィック市場では約20年前から事業を展開しています。1994年に香港に、2001年に東京に、2004年に上海に、2010年に北京にそれぞれオフィスを開設しています。

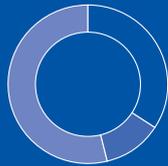
グロブナー・ブリテン・アンド・アイルランド

計25億4,850万ポンド

グロブナー・ブリテン・アンド・アイルランド
22ページ

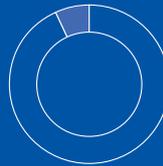
不動産資産の内訳

セクター別



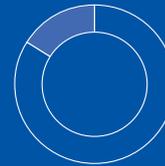
セクター	2012	2011	割合
オフィス	8億7,120万ポンド	6億9,060万ポンド	34.2%
商業施設	3億840万ポンド	3億450万ポンド	12.1%
住宅	13億6,890万ポンド	12億8,820万ポンド	53.7%

地域別



地域	2012	2011	割合
ロンドンのウェストエンド	23億7,440万ポンド	20億9,590万ポンド	93.2%
ロンドン外の地域	1億7,410万ポンド	1億8,740万ポンド	6.8%

事業別



事業別	2012	2011	割合
投資	21億4,200万ポンド	19億1,330万ポンド	84.0%
開発	4億650万ポンド	3億7,000万ポンド	16.0%

グロブナー・アメリカズ

計8億330万ポンド

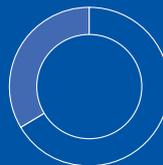
グロブナー・アメリカズ
36ページ

セクター別



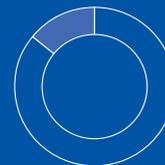
セクター	2012	2011	割合
オフィス	9,790万ポンド	1億170万ポンド	12.2%
商業施設	3億5,510万ポンド	3億6,090万ポンド	44.2%
住宅	2億360万ポンド	1億5,360万ポンド	25.4%
複合施設	5,070万ポンド	3,500万ポンド	6.3%
ホテル	1,050万ポンド	1,000万ポンド	1.3%
インダストリアル	8,550万ポンド	8,360万ポンド	10.6%

地域別



地域	2012	2011	割合
アメリカ合衆国	5億3,410万ポンド	5億250万ポンド	66.5%
カナダ	2億6,920万ポンド	2億4,230万ポンド	33.5%

事業別



事業別	2012	2011	割合
投資	6億9,160万ポンド	6億8,260万ポンド	86.1%
開発	1億1,170万ポンド	6,220万ポンド	13.9%

グロブナー・アジア・パシフィック

計3億8,450万ポンド

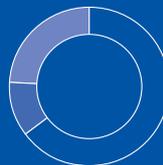
グロブナー・アジア・パシフィック
48ページ

セクター別



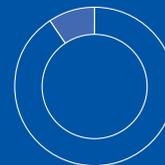
セクター	2012	2011	割合
オフィス	2億3,800万ポンド	2億4,920万ポンド	61.9%
商業施設	2,490万ポンド	2,890万ポンド	6.5%
住宅	1億2,160万ポンド	1億720万ポンド	31.6%

地域別



地域	2012	2011	割合
香港	2億4,950万ポンド	2億2,280万ポンド	64.9%
中国	4,300万ポンド	5,450万ポンド	11.2%
日本	9,200万ポンド	1億800万ポンド	23.9%

事業別



事業別	2012	2011	割合
投資	3億4,900万ポンド	3億5,960万ポンド	90.8%
開発	3,550万ポンド	2,570万ポンド	9.2%

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド

ピーター・バーノン チーフ・エグゼクティブ



経営コンサルタントを経て2005年グローブナー入社。

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドが目指すものは何ですか？

「私たちの使命は、ロンドンをはじめとするさまざまな地域において、人々の生活の質を高める魅力的な空間を創造することです。それによって、お客様、株主、そして地域コミュニティのニーズに応えていきます。」

事業目標

空間を創造する力とデザインのノウハウを生かして街の魅力を掘り起こし、新たな価値を創出することで、株主と共同投資家に優れたパフォーマンスを提供します。

不動産の所在地と資産数*

イギリス	
A	ボーンマス 1
B	ケンブリッジ 3
C	クローリー 1
D	エジンバラ 108
E	グラスゴー 81
F	リバプール 5
G	ロンドン 1,480
H	オックスフォード 1
アイルランド	
I	ダブリン 2



*当社が直接保有する資産およびグローブナー・トラストからの管理委託資産

2012年の実行目標

- 営業利益の拡大
- 新たな商品の開発とプロセス改善による増収
- 付加価値を生む新たな機会の開拓により利回りを向上
- ロンドン・エステート内外で開発パイプラインを拡充し将来的な利益成長を確保

2012年の達成事項

- 営業利益は1,640万ポンドから3,810万ポンドに増加
- 500万ポンドの増収
- 投資利回りに占める付加価値創出の取り組み: 2.5% (6,300万ポンド)
- 開発規模を拡大: 建設中案件 8万9,000m² (開発後の総資産 12億ポンド)、計画中案件 3万m² (同9億1,200万ポンド)

2012年の主要指標

営業利益	3,810万ポンド
	2011年: 1,640万ポンド
投資利回り	13.8%
	2011年: 16.2%
運用資産	48億ポンド
	2011年: 42億ポンド



グロブナー・スクエア
(イギリス ロンドン)
メイフェアの中心部に位置する
ロンドン市内で2番目に大きい
広場。

一体感あるコミュニティ

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドは、メイフェアとベルグレイヴィアにまたがる300エーカー(約121万4,000m²)の土地「ロンドン・エステート」を積極的に運用し、顧客重視の事業姿勢で優位性を保ってきました。当社はロンドン・エステートの管理者として、人々が生活や仕事、余暇を楽しめる快適な場を提供し、そこに集う人々と地域のつながりを醸成することを目指しています。公共スペースと店舗などの商業エリアは、地域社会のかなめとして建物と同様に重要な要素であり、多くの人が求める“コミュニティスペース”の機能を果たします。

当社は地域社会と密接に連携しながら、ストリートパーティや、地域の文化イベントへの支援のほか、ロンドン・ガーデン・スクエアの週末イベントへの参加などを通じて、公共スペースの有効利用を進めています。中でもロンドンで2番目に広いガーデン・スクエア「グローブナー・スクエア」は、メイフェアの有名店が立ち並び通りの一角にありながら、誰もが気軽に利用できる落ち着いたたたずまいを残しており、市民の貴重な憩いの場となっています。

ロンドン・エステートにおける2012年夏のイベント

2012年はロンドンにとって記念すべき年でした。エリザベス女王即位60周年、オリンピック、パラリンピック開催が重なり、イギリス全体にコミュニティとしての強い一体感が生まれました。ロンドン・エステートも例外ではありません。

6月最初の週末は女王即位60周年を祝う催しが目白押しで、モトコム・ストリート、ピムリコ・ロード、エリザベス・ストリートを含むベルグレイヴィアのショッピング街は、ストリート・パフォーマンスやストリートパーティなどで賑わいました。

また7月から8月にかけては、グローブナーの主催により、ロンドン・オリンピックに合わせて、さまざまな文化イベントやゲーム、子ども向けプログラムを無料で楽しめる「サマー・イン・ザ・スクエア」がグローブナー・スクエアで2週間にわたり開催されました。ウェストエンドは地域住民や観光客で賑わい、グローブナーのスタッフもボランティアとして運営に参加しました。

「地域社会とのコラボレーションは、グローブナーのロンドン・エステート事業に不可欠です。住民や企業を含めさまざまなステークホルダーと協力してコミュニティの新しい“集いの場”をつくり、地域の絆を深める活動を続けていきます。」

ガイルズ・クラーク

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド
ロンドン・エステート担当
エグゼクティブ・ディレクター



右ページ:

「サマー・イン・ザ・スクエア」でライブパフォーマンスを楽しむ人々。グローブナー・スクエアでは2012年ロンドン・オリンピックに合わせて、地域住民や観光客のために多くの催しが行われた。



グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド

(続き)

ロンドン メイフェア地区

ロンドン・エステートのメイフェア地区をさらに充実させるさまざまな開発プロジェクトが、ノース・オードリー・ストリート、デューク・ストリート、ブラウン・ハート・ガーデンズ、マウント・ストリートで進行中。



着実に進む投資サイクル

イギリス経済が低迷する一方で、2012年は当社にとって明るい材料もありました。投資利回りはロンドン中心部の不動産価値の順調な伸びを反映しています。しかしそれ以上に重要な成果として、積極的な運用と経営の効率化により持続的な利益を確保したことが挙げられます。2012年、業務改善3か年計画「ファスト・フォワード」プログラムが完了しました(30ページ参照)。開始以来、毎年効果を上げてきたこのプログラムは、2012年には営業利益の向上に大きく寄与しました。また、投資利回りのうち2.5%(6,300万ポンド)はポートフォリオの積極的な運用により実施しています。

財務余力の上積みにより、将来的な収入源となる新規不動産獲得と開発プロジェクトに1億7,600万ポンドを投資しました。2012年に開始された新規プロジェクトは2万3,000m²、開発パイプラインは3万m²に及びます。低調な市場にもかかわらず当社の不動産取引は順調で、売却益は2年前の約3倍の1億1,900万ポンドに達し、資本を新規投資に再利用できるようになりました。また、当社に有利な市況を利用して、長期無担保社債の発行により9,000万ポンドを調達し、これによってロンドン・エステートへの追加投資も可能になりました。

運用資産は48億ポンドに増加し、投資利回りは13.8%に減少しました。

グローブナーのロンドン戦略

当社は、ロンドンのウェストエンドに位置するメイフェアとベルグレイヴィアで合計300エーカー(約121万4,000m²)の土地「ロンドン・エステート」を管理しており、そこに資本の大部分(ポートフォリオ価値換算で全体の90%)を投入しています。この地区は分譲住宅、賃貸住宅、公営住宅、オフィス、商店、公共施設が混在し、賑やかで魅力的な雰囲気醸成しています。2012年の女王即位60周年とオリンピックの際にも、このエリアは多様性と活気にあふれた地域として注目されました(23~25ページ参照)。

厳しい経済状況にもかかわらずウェストエンドは引き続き堅調で、ロンドン・エステートの稼働率は97.8%という高いレベルを維持しています。ロンドンは依然として「資本の避難所」とみられており、

印紙税改正や譲渡所得税改正案、アニュアル・チャージ(年間手数料)導入案にもかかわらず不動産価格は安定しています。ロンドン・エステートもこの恩恵を受けていますが、当社は積極的な運用こそが業績向上に不可欠と考えており、改修と開発プロジェクトのサイクルにより継続的に利益を得ています。

ロンドン・エステート以外の戦略

ロンドン・エステート以外の地域における当社の投資戦略は、この数年で変化してきました。すなわち、住宅を中心とする都市開発などの得意分野と、ポートフォリオの多様化を目的としたその他の分野をバランスよく配分することを重視しています。

当社は、その他の地域でもロンドン・エステートと同様、開発を通じて住居やオフィスとして魅力的な空間を提供するとともに、安定的な収入や営業利益の拡大を目指しています。競争の激しい市場で、顧客と株主のために価値を提供できる新たな機会の開拓が課題です。

メイフェアとベルグレイヴィアへの再投資

ロンドン・エステートでは、商業空間と住空間を織り交ぜながら、居住者にも訪れる人にも魅力的な街づくりを目指しています。グローブナーにとっての空間創造(プレイスメイキング)とは、建物、公共スペース、多様な施設と用途、そしてコミュニティをつなぐソフトインフラのすべてを包括的に意味しており、これこそが、自社ビジョン「Living cities(活気ある都市)」を体現するものです。グローブナーは個別の不動産資産の運用とは別に、長期的かつ総合的なアプローチで空間創造に取り組んでいます。

当社は、メイフェアへの優先的な投資を引き続き行っています(上記参照)。ノース・オードリー・ストリートの景観改善工事を終え、現在はビル街の一角にあるブラウン・ハート・ガーデンズの改修(2013年完成予定)と、高級ティックホテル「ボーマント」建設に取り組んでいます。また、オフィス・ポートフォリオの活性化と収益拡大を目的とした複数の開発プロジェクトを進行中です(29ページ参照)。

一方ノース・ベルグレイヴィアでは、売却と保有をそれぞれ想定した複数の主要な開発プロジェクトを進めています。その代表格である「グローブナー・クレセント3~10番地」は再開発を完了し、高級タ



エジンバラ「スプリングサイド」

かつて産業地帯として栄えたエジンバラのファウンテンブリッジ。グローブナーは、21世紀に入り閉鎖された大手酒造メーカーの醸造所の跡地を利用して、地域の再生を図る「スプリングサイド」開発プロジェクトを立ち上げた。すでに200戸以上の住宅と300名収容の学生寮、そして魅力的な公共スペースを竣工し、ファウンテンブリッジからハイマーケットまでの歩道を新設。最終的には600戸の集合住宅、学生寮、オフィス、商店街のほか、住民の賛成が得られれば4つ星ホテルも誕生する計画。

ウンハウス15戸のうち10戸を売却しました。また、グローブナー・トラストから委託されパートナーのダーウェント・ロンドンと共同管理している「グローブナープレイス1〜5番地」については、設計をマイケル・ホプキンス・アンド・パートナーズに委託することを決定しました(29ページ参照)。

2012年には、軟調な建設市場からくるコストメリットを活かすため、開発プロジェクトを前倒して開始しました。一部は「2012年のトピックス」(29〜31ページ)で取り上げています。またロンドン・エステートでは、省エネ対策のための改修を中心に、不動産の付加価値向上を目指した改装プロジェクトもこれまでで最多となりました。当社の独自調査では、契約物件のエネルギー消費量を気にする利用者が増えており、グローブナーも省エネ対策に努めています。

顧客満足度の向上は引き続き重要なテーマであり、継続的に取り組んでいます。市場調査会社Ipsos MORIによる当社の年次顧客満足度調査では、特に商業施設のテナントの満足度が高まっているという心強い結果が出ました。商業施設は地域コミュニティの活性化に不可欠な役割を果たします。

「お客様がどのようなサービスや商品をお求められているかを知るには、お客様と一緒に過ごすことが大切です。ノース・ベルグレイヴィアでは、こうした関係づくりが何より重要だと考えています。」

クサビエル・ピラニ
グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド
ロンドン・エステート、ノース・ベルグレイヴィア
マネジメント調査担当者



一方、ロンドン・ステートで当初住宅として建設され現在は商業利用されている不動産について、新法の公布によりフリーホールドの維持の是非が問われていました。しかし、2012年10月にイギリスの最高裁が出した判決により、グローブナーが完全所有権(および累積投資)を失うことなく、今後も投資が可能であることが確認されました。

ロンドン・エステート外での付加価値の創造

ロンドン・エステートの周辺に位置するチェルシー、バンクサイド、ホーランド・パークでは、ネイティブ・ランド社とのジョイント・ベンチャーによる高級住宅開発プロジェクトを展開中です。「チェル

シー・マナー・ストリート」の販売は好調なスタートを切りました(30ページ参照)。「NEOバンクサイド」は現在、最後の第4区画とペントハウスを販売中で、ジョイント・ベンチャーのパートナーと共同でパピリオンDを賃貸用に取得しました。また「カムデン・ヒル」では、2013年9月にさら地での引き渡し条項についての承認取得を予定しており、これに向けて初期計画の修正を検討しています。

ケンブリッジの最新プロジェクト「パークサイド・プレイス」も順調に進行しています。当初の開発パートナーから引き継いだ計画を見直し、海外の投資家から地域の購入者へと主要ターゲットを転換したところ、2012年末には全戸について販売あるいは予約済みとなりました。さらに、より大規模なプロジェクト「トランピントン・メドウズ」と「アビー・スタジアム」も進行中で、グローブナーではケンブリッジでの事業を強化しています(3つのプロジェクトの詳細は31ページを参照)。

オックスフォード郊外のバートンでは市役所とのジョイント・ベンチャーが着々と進んでいます。住宅を中心としたコミュニティ開発計画の第一段階(地域行動計画)が政府から承認され、オックスフォード市議会で採択されました(31ページ参照)。

「複数の候補を検討した結果、バートンにおける約900戸の住宅建設計画の投資パートナーにグローブナーを選びました。グローブナーは、質の高い住環境、コミュニティの一体感、優れたデザインおよびサステナビリティといった当社が掲げる開発構想を共有しており、連携が楽しみです。」

ジェーン・ウィンフィールド氏
オックスフォード市役所
大型プロジェクトおよび資産売却責任者



エジンバラでは市当局と緊密な関係を築き、「スプリングサイド」の集合住宅「ファウンドリー」では第1フェーズの90%以上を居住者および投資家に売却しました(上記参照)。

エジンバラとグラスゴーの「グロウス」住宅ポートフォリオでは、賃料の上昇とともに100%の稼働率を達成し、順調に推移しています。

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド

(続き)

組織開発

グローブナーは人材、業務プロセス、ITインフラへの大きな投資を続けてきました。全員が共通の価値観を持ち、それに基づいて業務を遂行できるよう、「ビジネス・プリンシプル(業務原則)」に重点を置いたスタッフ・トレーニングと人材開発に取り組んでいます(31ページ参照)。また、財務および資産管理に新たなシステムを導入し、業務効率の改善と経営における情報の活用を強化しています。これにより、財務パフォーマンスを向上すると同時に、顧客サービスの充実を図っています。

グローブナーの価値観に基づいた取り組みの一環として、スタッフのボランティア活動を支援奨励するとともに、ウェストミンスター財団へのサポートを行っています(30ページ参照)。

街づくりへの責任

ウェストエンドの賑わいはロンドンの魅力の1つであり、国内外から多くの人や企業を惹きつけています。国際的に開かれたビジネスの場であり、かつ、住む人も訪れる人も楽しめる活気あふれる多文化都市ロンドンを形作るうえで、ウェストエンドは重要な役割を果たしています。

グローブナーがウェストエンドで培ってきたスキルや知識は、多くの住宅や複合施設開発に応用可能です。イギリスの住宅不足はとりわけロンドンを中心に深刻です(右欄参照)。当社は、ウェストエンドで蓄積したノウハウを幅広く活用し、ロンドン内外の地元当局と協力して地域の活性化につながる物理的環境を整備していきたいと考えています。すでにケンブリッジ、エジンバラ、リバプール、オックスフォードなどでこうした取り組みを進めており、今後数年の間にさらに機会が広がるものと期待しています。

ピーター・バーノン

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド
チーフ・エグゼクティブ

市場の見通し

グラハム・ベリー

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド
リサーチ・ディレクター



機関投資家による民間賃貸住宅への投資

イギリスの機関投資家にとって住宅は比較的マイナーな資産クラスですが、『2012年モンタギュー・レビュー』でイギリスの住宅セクターへの投資が取り上げられたことから、民間賃貸住宅への関心が高まっています。

投資案件の根拠となるのは魅力的なファンダメンタルズです。ロンドンでは世帯数の急増に住宅供給が追いつかず、慢性的な住宅不足に陥っています。そのうえ、住宅の建設は遅々として進んでいません。

供給不足による住宅価格の高騰に融資条件の厳格化が加わり、25~34歳を中心とする多くの市民にとって住宅の所有は難しくなる一方であることから、賃貸を好む層が増えています。

この結果、持家から賃貸へのシフトが明確になってきています。イギリスの住宅市場では、この20年で民間賃貸住宅の占める割合が倍になりました。投資家にとっては、住宅開発業者と連携して新築の民間賃貸住宅を提供する好機であり、適切な立地と開発計画によって、需要を利益に転じることが可能になります。グローブナーはこうした理由から、賃貸住宅の提供に関心を持っています。

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド 2012年のトピックス



メイフェア「グローブナー・ヒル50番地」から始まるオフィス開発

グローブナー・ヒルは、メイフェアの保全地区の中心、グローブナー・ストリートとパークレイ・スクエアの間に位置するエリアです。2012年5月にオープンした「グローブナー・ヒル50番地」は面積2,800m²のオフィス開発プロジェクトで、イギリスの建築環境性能評価指標BREEAMにおいてオフィス開発の「Excellent」に格付けされています。伝統と革新の融合をキーワードに、歴史的価値の高い4つのファサードを残す一方で、3階から上は全

面ガラス張りになっており、内装にも最先端のデザインを取り入れました。

建物周辺の公共スペースについても路面の舗装や植栽などの整備を行うとともに、彫刻家ニール・フレンチによるパブリックアートを設置しました。作品は、この閑静なエリアにスタジオを構え活躍した1960年代の伝説的な写真家テレンス・ドノバンへのオマージュとなっています。

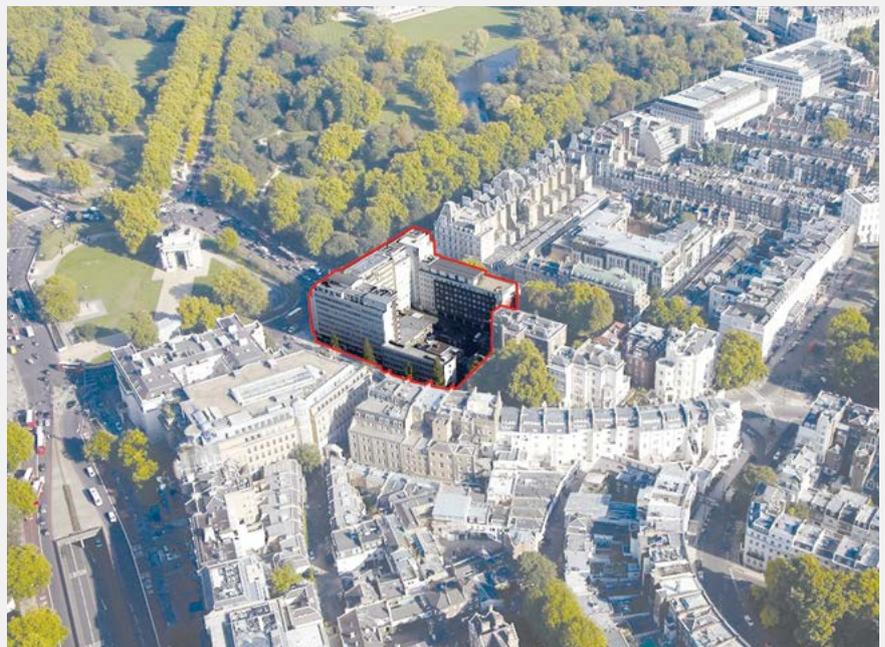
「グローブナー・ヒル50番地」を皮切りに、今後3年間にわたりウェストエンドのオフィス開発計画が本格化します。グローブナー・ストリートの3件とデビーズ・ストリートの1件のプロジェクトを通じて、このエリアでの高級オフィスの開発に取り組んでいきます。



www.fiftygrosvenorhill.com

ベルグレイヴィアの 個性豊かなランドマーク 「グローブナープレイス 1～5番地」

ハイドパーク・コーナーを見渡す「グローブナープレイス1～5番地」は、オフィス街の一角を新しい発想の複合施設に変える大型開発プロジェクトです。グローブナー・トラストの委託を受け、ダーウェント・ロンドンとのジョイント・ベンチャーによる設計作業が進んでいます。開発用地はハイドパーク・コーナーを臨む一等地で、北にはグリーンパーク、東にバッキンガム宮殿、南西にベルグレイヴィア地区の眺望を楽しむことができます。グローブナーならではの総合開発力によってベルグレイヴィアの北東エリアは生まれ変わります。



グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド 2012年のトピックス

(続き)



「ファスト・フォワード」プログラムによる 経営改革

2010年にグローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドは、業務改善プログラム「ファスト・フォワード(スピード化)」を始動させました。これは、業績の向上と価値創出のスピード化を図りながら、事業全体の改善を行うプログラムで、顧客、従業員、株主それぞれに対し有益な結果をもたらすことを目標に取り組んできました。着手から間もなく、積極的な運用により収益と価値

を高めると同時に、顧客満足度の向上を達成する一方、社風にも変化があらわれ、継続的なイノベーションや進化、成長につながっています。こうした成果を生んだ同プログラムは2012年、イギリスの民間企業における優れた経営改革を表彰する「経営コンサルタント協会賞」を受賞しました。



新時代の高級アパートメント 「チェルシー・マナー・ストリート」

グローブナーがネイティブ・ランドおよびマウントシティとのジョイント・ベンチャーで開発中の高級アパートメント「チェルシー・マナー・ストリート」(25戸)は、キングス・ロードに近いチェルシー中心部に位置し、ゆとりある現代的な居住空間を提供しています。

ほとんどの住戸に開放的なルーフトラスを備え、住民専用のプールとレジャー施設、ワインショップを併設、コンシェルジュと24時間体制のセキュリティも整っています。物件の魅力を一層高めるため、正面玄関をチェルシー・マナー・ストリート側に移すなど、当初の計画に改良を加えています。

完成は2014年夏の予定ですが、7戸がすでに成約済みです。

(上の画像はCG)



スタッフによるウェストminster財団 支援活動

グローブナーはウェストminster財団に寄付を行っており、2012年の寄付額は170万ポンドにのぼります(89ページ参照)。従業員レベルでも同財団の活動を支援しており、当社のロンドン・オフィスにスタッフが運営する独自のチャリティ委員会を設置して、資金集め、ボランティア活動、無料相談などを行っています。2012年は、会社と従業員が一丸となって、都会の子供たちに農作業を体験してもらおうイベントや、不動産業界によるチャリティ、退役軍人への住居提供などの活動を支援しました。

ウェストminster財団はチャリティ委員会の協力の下、NPO「ニュー・フィナンソロピー・キャピタル」にウェストminster特別区における社会的ニーズに関する調査を依頼しました。この結果を基にロンドンにおける支援の優先課題を決定し、2013年からのコミュニティ支援プログラムでは、地域の絆の強化と孤立解消を中心に取り組みを進める計画です。



「バートン」の住民参加型開発計画 オックスフォード

グローブナーは、オックスフォード市役所との連携によりバートン地区に最先端の街づくりを進めています。地域住民との一連の対話を経て、2012年にマスタープランを作成、2013年4月には申請書の提出を予定しています。

不足する住宅については、3ヵ所に新たな住宅地を建設する計画を盛り込み、隣接する既存のコミュニティや市内全体での調和を図っていきます。中心部には、地域の活性化につながる

商業施設、緑豊かな広場、新しい小学校も建設されます。住宅の第1期とコミュニティ施設は2015年初めに完成予定です。



www.bartonoxford.org.uk



30年の信頼関係が生きる「パークサイド・プレイス」ケンブリッジ

都市に関するグローブナーの豊富な知識は、自治体においても評価されています。グローブナーはケンブリッジで30年にわたり事業を展開しており、「グラウンド・アーケード」ショッピングセンター開発などを通じて同市の長期的発展に寄与してきました。

そうしたケンブリッジへの深い理解は、総戸数99戸の新築高級集合住宅「パークサイド・プレイス」にも活かされています。パークーズ・ピース(総合公園)の隣に位置し、大学、公園、商店街、娯楽エリアが集まる中心地へのアクセスもスムーズです。

ケンブリッジでは他のプロジェクトも進んでいます。市の南端に広がる350エーカー(約140万m²)の土地を利用した1,200戸の高級住宅地「トランピントン・メドウズ」は第1期が建設中です。また、ケンブリッジ・ユナイテッドFCのホームスタジアムであるアビー・スタジアムの改築も進んでいます。

(上の画像はCG)



www.parkside-place.com



社内表彰制度「ビジネス・プリンシプル・アワード」

グローブナーでは、事業の内容だけでなく、それをいかに達成するかも重要だと考えています。こうした考えに基づき、グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドは「ビジネス・プリンシプル(業務原則)」を制定、2012年にはその優れた実践例を表彰する「ビジネス・プリンシプル・アワード」を開催しました。応募はチーム単位で、日常業務におけるビジネス・プリンシプルの実践例を録画してイントラネットに投稿し、スタッフと審査員が投票で受賞者を決定します。授賞式はアカデミー賞さながらの雰囲気です。当社チーフ・エグゼクティブのピーター・バーノンとノン・エグゼクティブ・ディレクターのヘザー・ラバッツから、各部門賞と最優秀賞が贈られました。2012年の最優秀賞はリバプール・チーム(上の写真)が受賞しました。

「パートナーやお客様のフィードバックを基に「ビジネス・プリンシプル」を策定しました。スタッフが高いモチベーションでこの原則を実行しているのはうれしい限りです。」

ヘザー・ラバッツ
ノン・エグゼクティブ・ディレクター

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド 取締役会

2013年3月14日現在

ノン・エグゼクティブ・ディレクター

01. Graham Pimlott グラハム・ピムロット

役職 会長

就任 2009年

略歴 大英帝国勲章コマンダー(CBE)。法律事務所ロヴェルズでパートナーを務めた後、BZWおよびパークレーズで上級職に就き、その後、複数の企業のノン・エグゼクティブ・ディレクターを歴任。現在はデスコ・パーソナル・ファイナンスの会長も兼務。

02. Michael Gradon マイケル・グラドン

就任 2007年

略歴 モダン・ウォーターでシニア・インディペンデント・ディレクターを、エアキャップ・ホールディングNVおよびエクスクルシブ・ホテルズでノン・エグゼクティブ・ディレクターをそれぞれ務める。全英ローンテニスクラブのウィンブルドン選手権運営委員会にも名を連ね、先ごろまでP&O取締役としても活躍。

03. Heather Rabbatts ヘザー・ラバッツ

就任 2009年

略歴 クロス・ロンドン・レール・リンクス、フットボール協会、ロイヤル・オペラ・ハウスのノン・エグゼクティブ・ディレクターのほか、英国外務省の諮問委員も務める。先ごろメディア企業スマグラー・エンタテインメントを設立。

04. Mark Preston マーク・プレストン

役職 グループ・チーフ・エグゼクティブ

就任 2006年

略歴 英国王立公認鑑定士協会メンバー(MRICS)。1989年グローブナー入社、1995年に香港に赴任。1997年に帰英しファンド・マネジメント部門を統括。2002年に米国サンフランシスコに赴任。2006年にグローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド・チーフ・エグゼクティブに就任、2008年から現職。パーシモン社およびソナエ・シエラSGPSのノン・エグゼクティブ・ディレクターも兼務。ウェストミンスター財団のトラスティを務める一方、アーバン・ランド・インスティテュート(ULI)のグリーンプリント諮問委員会、全米外国人不動産投資家協会(AFIRE)、ケンブリッジ大学土地経済諮問会議のメンバーとしても活躍。

05. Nicholas Scarles ニコラス・スカルズ

役職 グループ・ファイナンス・ディレクター

就任 2006年

略歴 英国上級勸許会計士(FCA)、弁護士。ロンドン、ニューヨーク、トロントでセントリカ、ブライス・ウォーターハウス、クーパーズ・アンド・ライブランドの各社に勤務した後、2004年グローブナー入社。現在は、ロンドン北部の町エルズツリーにあるハーバーダッシュヤーズ・エイクス・スクールのガバナー、ハーバーダッシュヤーズ・ライブラリー・カンパニーの顧問会メンバーとしても活躍。

エグゼクティブ・ディレクター

06. Peter Vernon ピーター・バーノン

役職 チーフ・エグゼクティブ

就任 2005年

略歴 英国王立公認鑑定士協会フェロー(FRICS)。2005年グローブナー入社、2008年より現職。ロイヤル&サン・アライアンスのロンドン取締役会、ロンドン・ファースト(ロンドンの事業主団体)の取締役会のメンバー。これまで、IBMビジネス・コンサルティング・サービスおよびブライスウォーターハウスクーパースのパートナーとしても活躍。

07. Roger Blundell ロジャー・ブランデル

役職 ファイナンス・ディレクター

就任 2008年

略歴 英国勸許会計士(ACA)。ケンジントン・グループのファイナンス・ディレクター、BSkyBインタラクティブのファイナンス・ディレクター、キングフィッシャーのグループ・ファイナンスおよび財務担当ディレクターを経て、2007年にグローブナー入社。

08. Giles Clarke ギールズ・クラーク

役職 ロンドン・エステート担当
エグゼクティブ・ディレクター

就任 2010年

略歴 英国王立公認鑑定士協会メンバー(MRICS)。2007年グローブナー入社、ロンドンの不動産に関する投資・開発・管理を統括。リアルティ・インシュアランスのノン・エグゼクティブ・ディレクター、ウェストミンスター・プロパティ・アソシエーションの会長としても活躍。

09. Craig McWilliam クレイグ・マクウィリアム

役職 グローブナー・ディベロップメント担当
エグゼクティブ・ディレクター

就任 2010年

略歴 英国王立公認鑑定士協会フェロー(FRICS)。2010年グローブナー入社、ロンドン・エステート以外の地域の開発を担うグローブナー・ディベロップメント部門を統括。前職はフォートレス・インベストメント・グループのマネージング・ディレクター。

10. Ulrike Schwarz-Runer ウリーカ・シュワルツ・ルネ

役職 ゼネラル・カウンセラー

就任 2011年

略歴 法学博士。2010年グローブナー入社。グローブナー・グループ・リミテッド関連事業の法的統治と、イギリスにおけるグローブナーの法務顧問を担当。パークレイズ・ベンション・ファンドのノン・エグゼクティブ・ディレクターも兼任し、過去には政府系ファンド顧問、ゴールドマン・サックスのエグゼクティブ・ディレクターとしても活躍。英イングランドおよびウェールズ、米ニューヨーク州、オーストラリアの弁護士資格を持つ。

01



02



03



04



05



06



07



08



09



10



グロブナー・ブリテン・アンド・アイルランド ポートフォリオ

投資不動産

	現在の賃料 (百万ポンド)	見積り賃料 (百万ポンド)	直接利回り (%)	還元利回り (%)	物件数	グロブナー持分 (百万ポンド)	運用資産 (百万ポンド)
オフィス	27.4	39.9	4.0	5.8	234	691.0	1,080.3
商業施設	14.5	15.4	4.9	5.2	91	294.6	583.5
住宅*	23.3	24.8	2.0	2.1	533	1,156.4	1,915.8
	65.2	80.1	3.0	3.7	858	2,142.0	3,579.6

*住宅ポートフォリオの大半は借地権契約に基づいているため平均利回りは低め(通常の賃貸契約ポートフォリオの平均利回りは4.4%)。

開発不動産

	物件数	グロブナー持分 (百万ポンド)	運用資産 (百万ポンド)
オフィス	4	180.2	370.4
商業施設	2	13.8	21.0
住宅	14	212.5	874.0
	20	406.5	1,265.4

地域別分析

	グロブナー持分			運用資産計 (百万ポンド)
	投資 (百万ポンド)	開発 (百万ポンド)	計 (百万ポンド)	
ロンドン	2,073.3	301.1	2,374.4	4,548.2
ロンドン外の地域	68.7	105.4	174.1	296.8
	2,142.0	406.5	2,548.5	4,845.0

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド ポートフォリオ

(続き)

グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドは、メイフェアおよびベルグレイヴィアの300エーカー(約121万4,000m²)にわたる不動産資産について、グローブナー・トラストの所有資産を含めて管理しています。ポートフォリオは商業施設・住宅・オフィスを含む1,500以上の物件で構成され、4つの地区別チームがこれらを管理しています。

このページは、ロンドン・エステートの投資ポートフォリオの概要を示しています。なお、グローブナー・ブリテン・アンド・アイルランドはロンドン・エステート以外にも小規模な投資ポートフォリオを管理しています。開発事業については、メイフェアとベルグレイヴィアはロンドン・エステート部門が管理し、ロンドン・エステート以外のプロジェクトは、すべてグローブナー・ディベロップメンツ部門が統括しています。開発プロジェクトの概要は35ページに掲載されています。

A メイフェア

セクター・物件数	オフィス	185
	商業施設	81
	住宅	219

面積 717,720m²

オフィスと住宅が混在するメイフェア。世界一流のホテルやレストランのほか、ロンドン最大級の庭園型広場であるグローブナー・スクエアや、ロンドン有数のハイセンスなショッピングエリアであるマウント・ストリートを抱える地区です。

B ノース・ベルグレイヴィア

セクター・物件数	オフィス	81
	商業施設	23
	住宅	275

面積 316,140m²

イートン・スクエアの北に広がるノース・ベルグレイヴィア。ベルグレイヴィー・スクエアを中心に、西側には高級ブティックや有名レストランが並び閑静なモトコム・ストリートが伸びています。

C イートン・スクエア

セクター・物件数	オフィス	3
	住宅	77

面積 77,245m²

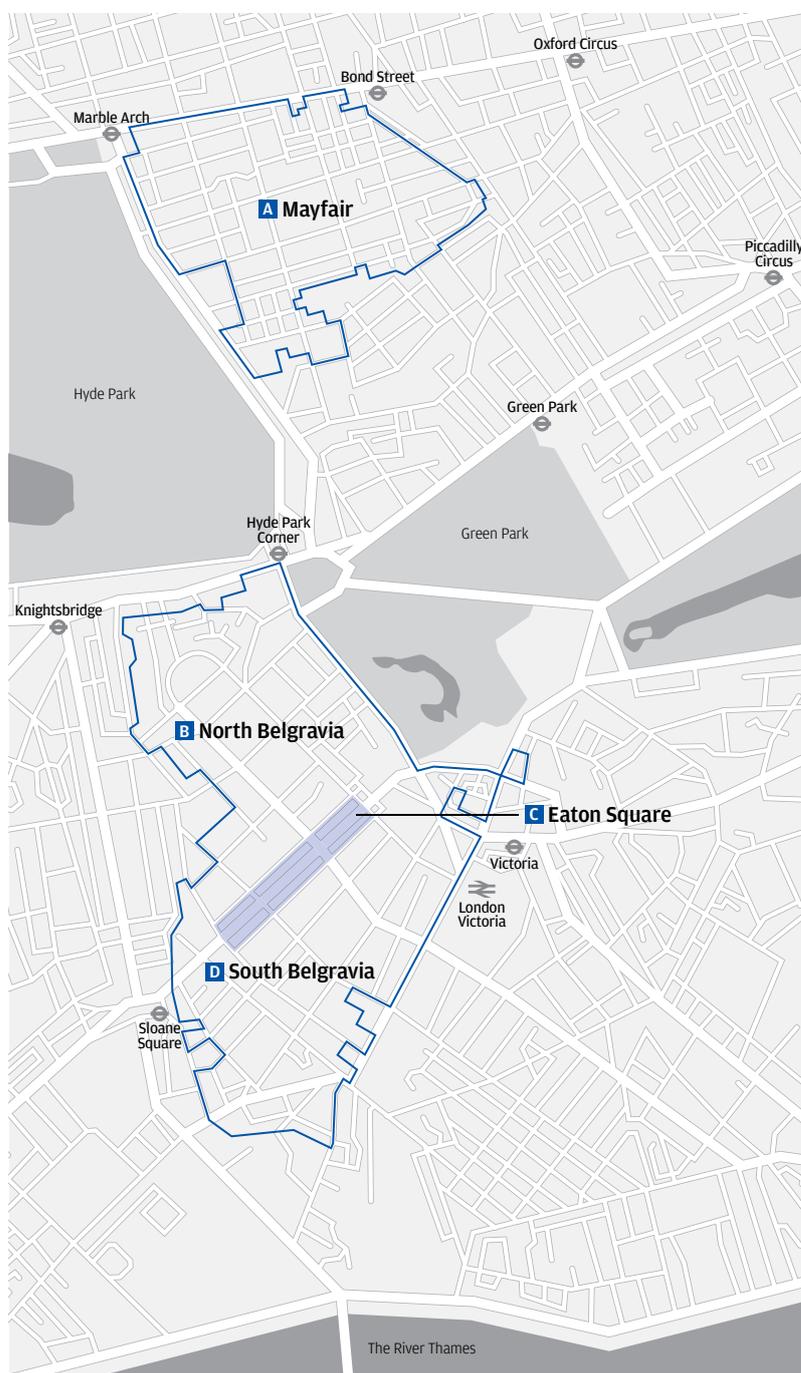
ベルグレイヴィアの中心に位置する世界有数の高級住宅街。スタッコ仕上げの優美なテラスが、6つのプライベートルーメンを囲むように佇んでいます。

D サウス・ベルグレイヴィア

セクター・物件数	オフィス	110
	商業施設	133
	住宅	289

面積 255,280m²

エリザベス・ストリートとピムリコ・ロードという2つのショッピング街と閑静な住宅地が同居する地区。バックingham・パレス・ロードとグローブナー・ガーデンズには、現代建築と歴史あるオフィスビルが並んでいます。



不動産	概要	所在地	面積(m ²)	竣工(年)
開発・取引不動産 — 直接保有				
オフィス				
50 Grosvenor Hill	歴史的建築物のファサードを活用した高級オフィスビル	West End, London	2,800	2012
18-20 Grosvenor Street	一部新築・一部改装の高級オフィスビル	West End, London	5,300	2014
33 Grosvenor Street	タウンハウス型オフィス	West End, London	1,600	2015
69 Grosvenor Street	タウンハウス型オフィス	West End, London	2,000	2014
住宅				
55-73 Duke Street	集合住宅(16戸)・商業施設(1,500m ²)	West End, London	5,000	2012
One Park West	集合住宅(1棟)	Liverpool, Merseyside	19,100	2009
Parkside Place	集合住宅(1棟)	Cambridge, Cambridgeshire	11,600	2013
ホテル				
8 Balderton Street	高級ホテル(ベッド数80)・レストラン	West End, London	7,900	2014
開発・取引不動産 — 共同所有/グローバル・トラストからの管理委託				
オフィス				
29-37 Davies Street	新築高級オフィスおよび商業施設	West End, London	4,800	2013
住宅				
Abbey Stadium	高級集合住宅(1棟)	Cambridge Cambridgeshire	29,000	2018
Barton	開発用地	Oxford, Oxfordshire	364,000	2019
Campden Hill	高級集合住宅(1棟)	Holland Park, London	18,000	2016
Chelsea Manor Street	高級集合住宅(1棟)	Chelsea, London	9,000	2015
3-10 Grosvenor Crescent	[グレードII*]指定集合住宅(15戸)	West End, London	7,600	2012
1-5 Grosvenor Place	複合施設(ホテル・オフィス・住宅)	West End, London	36,500	2018
Grouss	約200戸の住宅ポートフォリオ (フラット、タウンハウス、サービス・アパートメント)	Edinburgh & Glasgow, Scotland	20,000	2010
NEO Bankside	高級集合住宅(1棟)	Central London	38,000	2010-2012
Trumpington Meadows	開発用地	Cambridge, Cambridgeshire	240,000	2016
複合施設				
Springside	複合シティセンター開発計画	Edinburgh, Scotland	85,000	2019

グローブナー・アメリカズ

アンドリュー・ビビー チーフ・エグゼクティブ



1984年グローブナー入社。北米事業で数々の役職を歴任。

非常に多くの開発プロジェクトを同時に進めているのはなぜですか？

「金融危機以来、不動産開発は縮小傾向ですが、グローブナー・アメリカズは、景気回復の早い段階から布石を打つことでコストや市場での優位性を確保しようとしています。景気が回復に向かうにつれ、当社プロジェクトへの需要は高まっています。」

事業目標

グローブナー・アメリカズの目標はシンプルです。すなわち、注力している分野での継続的な拡大を通じて財務的に持続可能な事業構造を維持し、カナダと米国の特定地域および不動産セクターで市場をリードすることです。これらの都市に関する知識やスキルを十分に活用し、それぞれのプロジェクトを、ステークホルダーの期待に応える創造的かつ実践的なソリューションで進めます。この基本を確実に積み重ね、価値創出につながる投資と開発事業を促進します。

不動産の所在地と資産数

カナダ		
A	カルガリー	6
B	バンクーバー	6
C	ビクトリア	1
アメリカ合衆国		
D	シカゴ	3
E	ロサンゼルス	2
F	サンフランシスコ	6
G	サンノゼ	3
H	シアトル	8
I	ワシントン DC	12



2012年の実行目標

<ul style="list-style-type: none"> ■ 開発プロジェクトへの投資パートナーの誘致 	<ul style="list-style-type: none"> ■ アルバータ教員退職基金委員会、キングスウッド・キャピタル・コーポレーション、マニトバ公務員高齢退職年金委員会、および1名の米国投資家と資金提供で合意
<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトの可能性を最大化する開発権利の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「ウェスト15番地」の開発権利を取得、「アンプルサイド」「スクウェア701」「ノース40」は協議が順調に進行中
<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトの着工およびマーケティング開始時期の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「ウェスト15番地」および「パシフィック・アベニュー1645番地」で着手
<ul style="list-style-type: none"> ■ 開発により付加価値創出が可能な、適正価格で利益性に優れた資産の取得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「ハメイカー・コート3023番地」および「ウォーターフォード・プレイス」を取得

2012年の達成事項

2012年の主要指標

<p>営業利益</p> <p>2,150万カナダドル</p> <p>2011年:2,030万カナダドル</p>
<p>投資利回り</p> <p>9.5%</p> <p>2011年:8.9%</p>
<p>運用資産</p> <p>22億カナダドル</p> <p>2011年:20億カナダドル</p>



アンブルサイド
(カナダ ウェスト・バンクーバー)
デザインが際立つウォーターフロント複合施設開発。現在、地域住民との事前協議などが行われている。

60年にわたる協業



www.1300ambleside.ca

「アンブルサイド」は、20世紀初頭からウェスト・バンクーバー市民の生活の中心地となっており、素晴らしい自然環境と西海岸の文化が融合したバンクーバーで最も人気のエリアの1つです。

グローブナーは1953年以来、バンクーバーとその周辺地域で不動産開発および投資活動を行ってきました。現在は、マリン・ドライブの1,300区画の再開発という大型プロジェクトを手がけ、ウォーターフロントの住宅街および商業地区の再活性化に取り組んでいます。ジェームズ・チェンの設計による2棟の建物は、2階から8階にかけて階段状のデザインが特徴です。1階は店舗とカフェやレストラン、上階は住居、屋上には空中庭園を配し、2棟の間は650m²の広さを持つガラス張りの歩行者用通路でつながれます。ウェスト・バンクーバー在住の芸術家ダグラス・クーブランド氏の大型彫刻インスタレーションを公共スペースに展示し、空間に個性を添える計画です。

アンブルサイド(カナダ ウェスト・バンクーバー)

グローブナーは、地域社会との対話を通じて、そこに暮らし、働き、楽しむ人々に対し、街の未来を左右する決定に関与する機会を提供しています。

「アンブルサイド」の土地の追加取得後、ウェスト・バンクーバーに住む幅広い年齢層の住民数百人に、この地域の理想の未来像について質問したところ、「市民の憩いの場となる屋外の公共スペースの増設」「フェスティバルやイベントのためのスペース」「レストランと店舗の充実」「西海岸の文化・建築・伝統の保存と発信」など、活気に満ちた街を思い描く回答が寄せられました。これらの意見は、当社が2012年10月にウェスト・バンクーバー地区当局に提出した再区画整理の申請書に反映されています。

「アンブルサイド」は、当社の都市における街づくりへの取り組みをよく表しています。幸いにも計画の早い段階で住民の皆さんと広く話し合う機会が得られたことで、グローブナーのビジョンである「Living cities (活気ある都市)」の実現に役立てることができました。改めて感謝します。」

ジェームズ・バティロ
グローブナー・アメリカス
シニア・バイス・プレジデント兼ゼネラル・マネージャー



右ページ:

アンブルサイドの開発を担当した建築家、ジェームズ・チェン。ウェスト・バンクーバー住民とのパブリック・ミーティングにて。



グローブナー・アメリカズ

(続き)

景気回復の兆候

北米市場の緩やかな成長が続く中、グローブナー・アメリカズの業績は堅調に推移し、営業利益は2,150万カナダドル(2011年:2,030万カナダドル)、投資利回りは9.5%(2011:8.9%)、運用資産は22億カナダドル(2011年:20億カナダドル)をそれぞれ記録しました。現在進行中の開発プロジェクトの件数は過去最多で、それぞれ異なる開発段階にあるものの、開発後の不動産価値は13億カナダドルにのびます。景気低迷直前に完了した資産売却益を活用し、複数の開発パイプラインに資本の16.5%を配分しています。

得意分野にフォーカス

得意とする分野に集中することがグローブナーの手法です。当社は、オフィスを構えている都市、あるいは深く理解をしている都市を中心に事業展開しています。物件タイプでは、ファミリー向け集合住宅、商業施設、複合施設に注力しています。

充実した開発パイプライン

バンクーバーの安定した経済環境の中、当社はマニトバ州公務員高齢退職年金委員会からの出資を受け、人気の高いウォーターフロント地区において、「アンプルサイド」の再開発を進めています(37~39ページ参照)。また、ノース・バンクーバーのエッジモント・ビレッジに一級の開発用地を取得し、大規模商業施設を中心とする計画の予備調査を実施中です(42ページ参照)。さらに、その近隣のウェスト15番地では、115戸18階建ての店舗兼集合住宅タワーの建設に着手しました。

「グローブナーのように、独自の開発モデルを追求し市民の期待に応えようとする開発業者は多くありません。また、グローブナーはその土地の所有者として、開発後の管理にも長期的に注力しています。こちらの考えをよく理解し、理想とする街づくりを実現してください。」

ラリー・ビーズリー氏

カナダ勲章(CM) 前ブリティッシュ・コロンビア州バンクーバー市都市計画担当ディレクター
ビーズリー・アンド・アソシエーツ社創立者兼社長



© Marina Dodis

カルガリーでは、コンドミニウム「ドレーク」が2013年秋の竣工に向けて着々と進行中で販売も好調です。これを受けて、同じ区画で同様のプロジェクト「スミス」に着手しました(42ページ参照)。また、景気低迷期に保留していた、中心街の西端にあたる15番街の住宅計画「アベニュー」をパートナーのクレッシーとともに再開し、2013年春に販売開始の予定です。西海岸のグレーター・シアトル市場でも、集合住宅の取得と販売に継続的に取り組んでいます。

IT系企業を中心に地域経済が好調なサンフランシスコでは、「プレザント・ヒル」の大口テナントKマートの賃貸契約解約にともない、1万8,600m²のオープンモール開発計画について予備調査を実施しています。ロスガトスの「ノース40」に計画中の住宅・商業施設プロジェクトについては、近日中に開発権利を取得する見通しです。また、「パシフィック・アベニュー1645番地」でコンドミニウムの建設に着手しました(42ページ参照)。

ワシントンDCでは、川沿いの広大な開発用地「スクウェア701」(4万2,000m²)を所有元の3者から取得し、店舗、ホテル、住宅325戸の建設を計画中です。オフィス用地も同時に売りに出されました。メリーランド州シルバースプリングのフェントン・ストリート8415番地では、地域住民との事前協議が完了しました。同地における当社の複合施設プロジェクトでは、隣地の売主ために教会の新設を予定しています。14番街の「ディストリクト」(41ページ参照)に建設中の集合住宅(125戸)はほぼ完成し、投資家への売却契約が成立しています。

投資ポートフォリオの着実な発展

当社はポートフォリオの約86%を収益型の投資事業に充当していますが、景気低迷で厳しい状況が続いています。そこで、賃貸収入の増加が見込めない一部の収益資産を処分しました。記録的な低金利のため、キャップレートがさらに低下したとしても目標を達成するのは難しい見通しであることから、収益の伸びが見込める資産に重点を置く方針です。



ディストリクト(ワシントンDC)

活気あふれるワシントンDCの14番街に位置する複合施設。125戸の高級アパートメントとフィットネス・センター、水をテーマにした屋上ラウンジ、暖炉のあるリビングをイメージしたロビーを備え、1階は1,700m²の店舗スペース。JBGカンパニースが50%出資。2013年前半オープン。

(画像はCG)

質の高い資産は、競争が激しく高価格なうえに、調査に費やせる時間が限られるなど厳しい条件が重なるため、厳選された資産の取得というスタンスを守りながらポートフォリオを補強していくのは容易ではありません。それでも建設コストの低下を追い風に、2カ所のショッピングセンター(サニッチの「ブロードモード・ビレッジ・ショッピングセンター」とサンノゼの「ウェストゲート・ウェスト」)の改修プロジェクトに着手するとともに、当社が60年間所有してきたバンクーバーの「アナシス・ビジネス・パーク」への再投資計画を実行することが可能になりました。

既存資産の賃貸は好調で、大口テナントの倒産があったにもかかわらず稼働率は92.2%の高水準を維持しています(2011年:95%)。当社はポートフォリオに自信を持っており、不利な条件を受け入れずに済む強い財務体質があります。

人材とコミュニティ

従業員のポテンシャルを十分に活かすためには、タイミングと適材適所が重要です。当社はこの1年で3人の投資スペシャリストを採用し、ドン・カポレスをワシントンDCの開発チームの責任者に昇格するとともに、リサーチスタッフを増員しました。

「総工費810万カナダドルの「ブロードモード・ビレッジ・ショッピングセンター」の改築工事では、ガレリアを、ショッピングセンターの中心となるインタラクティブな公共スペースへと一新し、近隣のコミュニティの集会場としても活用していきます。」

アリソン・マイルズ・ヨーク
 グロブナー・アメリカズ(バンクーバー)
 シニア・アセット・マネージャー



当社は事業を展開するコミュニティとの絆を大切にしています。「カルガリー・スタンピード」やサンフランシスコの「リビルディング・デー」(43ページ参照)などのイベントに積極的に参加し、周辺地域への環境配慮にも積極的に取り組んでいます。現在、地域社会の意見を取り入れながら4つの大規模プロジェクトを進めており、グリーンビルディング認証であるLEED[®]取得を目指しています。カリフォルニア州サンフランシスコの「ポスト・ストリート251番地」とバージニア州アレキサンドリアの「カーライル・ゲートウェイ&II」がLEED[®]ゴールド認証を、「ブロードモード・ビレッジ・ショッピングセンター」がBOMA BEST認定(カナダの建物の環境認証)を取得しました(環境に関する報告についてはwww.grosvenor.comをご覧ください)。

今後の展望

当社は、グロブナー・メープル・リーフ・ベンチャーズL.P.と共同で、バージニア州北部のオフィス物件である「ハメイカー・コート3023番地」(43ページ参照)および「キャンパス・アット・サンライズ」と、シアトルの集合住宅「ウォーターフォード・プレイス」(43ページ参照)に投資しました。今後もこうしたパートナーシップによる投資を増やしていく計画です。当社のメザニン・ローン・プログラムも景気回復期に有効であり、2012年には総額2,400万カナダドルの貸付金を提供しています。

当社は景気好転を見据え、入念に準備を行いつつ、こういった他社との協力により、さらに強固な態勢を整えています。

アンドリュー・ビビー

グロブナー・アメリカズ チーフ・エグゼクティブ

市場の見通し

アイリーン・マリナン
 グロブナー・アメリカズ リサーチ担当ディレクター



米国住宅市場のトレンド

米国住宅市場の各指標は、2011年中盤から改善の兆しを見せ、2012年は順調に推移しました。販売数の増加、在庫の減少を受け、価格は上昇傾向を示しています。

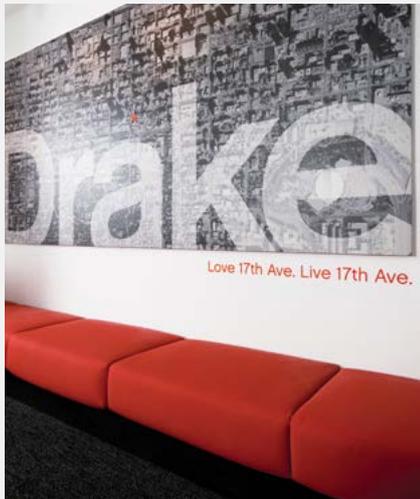
低調な住宅価格に加え異例の低金利時代ということもあり、マイホームに手が届きやすくなっています。年間の平均ローン支払額は世帯収入のわずか9%に過ぎず、長期平均と比べて40%低い水準となっています。空家や抵当物件という「影の在庫」による悪影響が、政府の介入と民間企業によって緩和されつつあります。新世帯の増加と、住宅価格が手頃になったことによる需要の回復にとともに、今後5年間はプラス成長が予測されます。

グローブナー・アメリカズ 2012年のトピックス

「エッジモント・ビレッジ」が目指す新しい生活空間 ノース・バンクーバー

「エッジモント・ビレッジ」のような開発用地は非常にまれです。バンクーバーの中心部からわずか15分、人気のショッピングエリアであり、学校や公園などの施設も充実しています。理想的な生活環境であるにもかかわらず、ファミリー向けのハイグレード集合住宅の供給が十分ではなく、特に小規模住宅に対する高い買い替え需要に対応できていません。

当社は2012年、ビレッジにある1ヘクタールの用地について売買契約交渉を開始しました。同地域でこれだけの広さの開発用地がまとまって売却された例は過去にありません。分譲用のコンドミニウムとタウンハウス、各種サービスが充実した高級スーパーマーケットを中核とする店舗スペース、新型のオフィス・スペースで構成される当社提案の複合施設開発は、地域社会に大きく貢献できるものと確信しています。



「ドレーク」の成功を引き継ぐ「スミス」 カルガリー

集合住宅「ドレーク」(総戸数135戸、17階建て)は、カルガリー市内で人気の住宅・ショッピングエリアであるベルトラインに位置します。ショップやレストランに近く、高級感がありながら価格が手頃で、エネルギー効率に優れた新築コンドミニウムを希望する若年層のニーズに応えた物件です。当社はソーシャル・メディアを利用して認知度の向上に努め、販売開始後はツイッターとフェイスブックのキャンペーンにより、全体の10%に相当する11件の成約を獲得しました。「ドレーク」は年末の時点で80%の先行販売が終了しました。

数140戸)に着手しました。設計が順調に進んでいるため、当初の計画を前倒して2013年秋に先行販売を開始する予定です。

「職場まで歩いて行けるうえにナイト・スポットにも近く、17番街、ダウントウン、ミッション地区とファースト・ストリートが合流する好立地です。間取り、内装、価格のすべての面で満足し即決しました。」

ジェシー・シャイアー氏
「ドレーク」購入者



www.drake17.com

「ドレーク」の成功を受け、同じブロックの反対側で、ほぼ同じ構造と間取りの「スミス」(総戸

「パシフィック・アベニュー1645番地」で画期的な協業 サンフランシスコ

2007年3月、グローブナーは良好な関係を築いていたサンフランシスコのある開発事業者に対し、メザニン・ローンを提供しました。この事業者は、パシフィック・ハイツに総戸数39戸(1階の店舗スペース3軒分を含む)の大型コンドミニウムを建設する計画でした。権利を取得しプロジェクトを進めていた矢先に世界金融危機が発生、計画がとん挫しかけたところを、当社が双方に有利な条件でプロジェクトを買い取り、この事業者をコンサルタントとして迎えました。

回復傾向にあるコンドミニウム市場と、IT企業がけん引する全米屈指の地域経済により、このプロジェクトは双方に有利なリターンをもたらすと考えています。また、高級複合住宅のデベロッパーとしてのグローブナーの評価が高められるものと期待しています。

(右の写真はCG)



この協業により、サンフランシスコ屈指の高級住宅街に瀟洒なコンドミニウムが誕生します。



www.1645pacific.com

「ウォーターフォード・プレイス」で味わうカントリー・ライフ シアトル

ピュージェット湾エリアで高付加価値賃貸物件のポートフォリオを構築するため、当社は2012年8月、ワシントン州ウッドビル「ウォーターフォード・プレイス」を取得しました。

シアトルのベッドタウンであるウッドビルは、シアトル市街へはもちろん、マイクロソフト本社のあるレッドモンドやハイテク企業が多く集まるボセル、ボーイング社の組立工場のある

エバレットなど、雇用の中心地へのアクセスにも優れています。休日には、パーク・ギルマン・サマッシュ・トレイルでのハイキングやサイクリング、地元のワイナリーで行われるサマー・コンサートなどを楽しむことができます。当社が所有する7ヘクタールの不動産は、3階建てアパートメント17棟と平屋建てのコミュニティ・クラブハウス1棟で構成されています。大規模な改装によりコミュニティ施設、クラブハウス、庭園、各戸の内装、看板をアップグレードして、新ブランド「キャンベル・ラン」として生まれ変わる計画です。



「カルガリー・スタンピード」と「リビルディング・デー」で地域に貢献



1997年以来、カルガリーで事業を展開するグローブナーは、地元のコミュニティとの絆を重視し、多くの人々が楽しめるイベントを積極的に支援しています。その1つが、毎年7月に開催される「カルガリー・スタンピード」の屋外コンサート「スタンピード・ラウンダップ」です。このイベントへの後援はカルガリーの人々に当社をより知っていただく絶好の機会であり、ロデオ大会、展示会、フェスティバルに集まる100万人以上の市民へのアピールにつながっています。

また、不動産関連のチャリティ活動を通じた地域貢献も行っています。その一環として、家屋の無料修繕サービスを通じて低所得者の住宅保有のサポートと地域の活性化に努める米国NPO「リビルディング・トゥギャザー」の活動に参加しました。同団体が2012年4月に開催した「リビルディング・デー」にサンフランシスコの当社スタッフ6名が参加し、集まった数千人

のボランティアに交じって市内の低所得者や障がい者、高齢者の住宅や学校の修繕を行いました。

「リビルディング・デー」は、地域の人々との絆を深める絶好の機会です。私たちのチームは、地域の住民と協力して、ある住宅の壁の塗り直しと裏庭のゴミの片付けを手伝いました。1日とはいえ、みんなで協力して汗を流すことで、少しでも世の中が良くなればと思います。」

ホイットニー・シルベスター
グローブナー・アメリカズ
開発コーディネーター

好立地「ハメイカー・コート」の医療施設

フェアファックス

2012年7月、当社はバージニア州フェアファックスのメリフィールド地域にある1万1,200m²の医療系オフィスビルを取得しました。「ハメイカー・コート3023番地」に位置するこの物件は、設備が充実した新築のメリフィールド・タウン・センターと地下鉄のダン・ローリング駅から数分という好立地です。7階建ての駐車場が付設されており、隣接用地に2棟目のビル

と駐車場の開発権利を取得済みです。過去10年に建設された唯一の医療系物件であり、高品質で交通も至便なうえに、優良テナントが並び、国内最高レベルの医療施設を備えたINOVAフェアファックス総合病院に隣接しています。当社では、既存のテナントにはない診療科目の開業医向けに残りのスペースを賃貸する計画です。



グローブナー・アメリカズ 取締役会

2013年3月14日現在

ノン・エグゼクティブ・ディレクター

01. Brandt C. Louie ブランド・C・ルイ

役職 会長

就任 2010年

略歴 プリティッシュ・コロンビア勲章(OBC)、法学博士(LLD)、英国上級勅許会計士(FCA)。H.Y. ルイの会長兼CEO、ロンドン・ドラッグスの取締役会長、サイモン・フレージャー大学学長を務めるかたわら、ロイヤル・バンク・オブ・カナダ、IGAカナダ、世界経済フォーラム、デューク大学医療センター、デューク心臓センター、バンクーバー・コミュニティ・カレッジ、バンクーバー商工会議所、フレイザー・インスティテュート、ハーバード大学ケネディ行政大学院など数多くの組織で、役員や理事などを務める。

02. James E. Hyman ジェームズ・E・ハイマン

就任 2011年

略歴 25年以上にわたり経営者として国際的に活躍。FTI、スターウッド・ホテルズ&リゾーツ・ワールドワイド、GEキャピタル、マッキンゼー &カンパニー、JPモルガンなど、欧米各国で企業幹部を歴任。コーネル・カンパニーの会長、社長、CEO、役員を務めた後、現在は環境研究所「テストアメリカ」のプレジデント兼CEO、世界の大都市における開発問題に取り組む非営利組織「メガシティ・プロジェクト」の会長を務める。

03. John T. Roberts, Jr. ジョン・T・ロバーツ・ジュニア

就任 2010年

略歴 商業用不動産業界で25年以上のキャリアを有し、アメリカック・ベンション・トラスト(シカゴ)、リチャード・エリスおよびLJフッカー・インターナショナル・リアルティを経て、AMBプロパティ・コーポレーションの上級副社長兼キャピタル・マーケット担当ディレクターに就任、その後同社子会社AMBキャピタル・パートナーズLLC社長。現在はデュボン・ファブロス・テクノロジーズの取締役も兼務。

04. Mark Preston マーク・プレストン

役職 グループ・チーフ・エグゼクティブ

就任 2008年

略歴 英国王立公認鑑定士協会メンバー(MRICS)。1989年グローブナー入社、1995年に香港に赴任。1997年に帰英しファンド・マネジメント部門を統括。2002年に米国サンフランシスコに赴任、2006年にグローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド・チーフ・エグゼクティブに就任、2008年から現職。パーシモン社およびソナエ・シエラSGPSのノン・エグゼクティブ・ディレクターも兼務。ウェストミンスター財団のトラスティを務める一方、アーバン・ランド・インスティテュート(ULI)のグリーンプリント諮問委員会、全米外国人不動産投資家協会(AFIRE)、ケンブリッジ大学土地経済諮問会議のメンバーとしても活躍。

05. Nicholas Scarlès ニコラス・スカルズ

役職 グループ・ファイナンス・ディレクター

就任 2006年

略歴 英国上級勅許会計士(FCA)、弁護士。ロンドン、ニューヨーク、トロントでセントリカ、プライス・ウォーター・ハウス、クーパース・アンド・ライブランドの各社に勤務した後、2004年グローブナー入社。現在は、ロンドン北部の町エルズツリーにあるハーバーダッシュヤーズ・イクス・スクールのガバナー、ハーバーダッシュヤーズ・ライプリー・カンパニーの顧問会メンバーとしても活躍。

エグゼクティブ・ディレクター

06. Andrew Bibby アンドリュー・ビビー

役職 チーフ・エグゼクティブ

就任 2009年

略歴 1984年グローブナー入社、2009年より現職。入社以来、各種資産の取得・開発・運用に携わり、バンクーバー、カルガリー、サンフランシスコに赴任。現在、カナディアン・ウエスタン・バンクの取締役、カナダ不動産協会のディレクターも兼務。過去にはプリティッシュ・コロンビア大学サウタービジネス校の学部諮問理事も務めた。

07. Rekha Patel レカ・パテル

役職 ファイナンス・ディレクター

就任 2003年

略歴 米国公認会計士(CPA)。12年にわたりGICリアル・エステート(シンガポール政府系ファンド)投資部門で活躍した後、2003年グローブナー入社。女性商業不動産協会(CREW)、イエルバ・ブエナ芸術センターの役員も務める。

01



02



03



04



05



06



07



グロブナー・アメリカズ ポートフォリオ

投資不動産	現在の賃料	見積り賃料	直接利回り	還元利回り	物件数	グロブナー持分 (百万カナダドル)	運用資産 (百万カナダドル)
	(百万カナダドル)	(百万カナダドル)	(%)	(%)			
オフィス	12.8	14.3	8.1	9.0	5	158.5	399.9
商業施設	31.7	36.1	5.5	6.3	21	574.8	1,053.7
住宅	18.4	19.9	8.0	8.6	8	230.8	278.8
ホテル	2.7	2.7	16.0	16.0	1	16.9	67.7
インダストリアル	7.7	6.1	5.6	4.4	1	138.4	138.4
	73.3	79.1	6.5	7.1	36	1,119.4	1,938.5

開発不動産	物件数	グロブナー持分 (百万カナダドル)	運用資産 (百万カナダドル)
住宅	6	78.5	142.7
	11	160.6	224.8

地域別分析	グロブナー持分				運用資産 (百万カナダドル)
	投資 (百万カナダドル)	開発 (百万カナダドル)	金融資産 (百万カナダドル)	計 (百万カナダドル)	
アメリカ合衆国	779.9	77.4	7.1	864.4	1,629.0
カナダ	339.5	83.2	13.1	435.8	554.4
	1,119.4	160.6	20.2	1,300.2	2,183.4

グローブナー・アメリカズ ポートフォリオ (続き)

不動産	概要	所在地	面積(m ²)
投資不動産 — 直接保有			
商業施設			
DVC Plaza	地域型ショッピングセンター	Pleasant Hill, CA, USA	18,100
Hamilton Marketplace	食料品中心の地域型ショッピングセンター	Novato, CA, USA	8,400
La Colonnade	3階建て複合ビル(商業施設・オフィス)	Beverly Hills, CA, USA	2,300
Los Gatos Village Square	食料品中心の2階建て地域型ショッピングセンター (小売店舗含む)	Los Gatos, CA, USA	4,300
Venator Building	都市型商業ビル	Calgary, AB, Canada	2,500
Westgate West	地域型ショッピングセンター	San Jose, CA, USA	21,700
住宅			
BluWater	集合住宅(152戸)	Everett, WA, USA	13,000
Peloton	集合住宅(150戸)	Redmond, WA, USA	11,800
インダストリアル			
Annacis Business Park	倉庫・物流施設	Delta, BC, Canada	86,000
複合施設			
1520 Fourth Street	10階建てオフィスビル(商業施設2,200m ² を含む)	Calgary, AB, Canada	9,900
Chelsea at Juanita Village	商業施設(地上階)と集合住宅(上階、196戸)の複合施設	Kirkland, WA, USA	16,700
投資不動産 — 共同所有			
ホテル			
Courtyard by Marriott Chevy Chase	ホテル(226室)	Chevy Chase, MD, USA	10,500
オフィス			
3023 Hamaker Court	医療系オフィスビル(7階分の駐車場併設)	Fairfax, VA, USA	11,200
The Campus at Sunrise	低層型オフィスビル3棟	Reston, VA, USA	23,600
Carlyle Gateway I & II	駐車場付きオフィスビル(6階建て2棟、1階は商業施設)	Alexandria, VA, USA	23,200
1701 Pennsylvania Avenue, N.W.	駐車場付きオフィスビル(12階建て、1階は商業施設)	Washington, DC, USA	18,000
商業施設			
Broadmead Village Shopping Center	地域型ショッピングセンター	Saanich, BC, Canada	11,800
Church Street Plaza	地域型ライフスタイルセンター	Evanston, IL, USA	16,500
Coventry Hills Shopping Center	地域型ショッピングセンター	Calgary, AB, Canada	12,600
Frontier Drive Metro Center	地域型ショッピングセンター	Springfield, VA, USA	9,800
830 North Michigan Avenue	6階建て商業施設ビル	Chicago, IL, USA	11,700
308-310 North Rodeo Drive	商業ビル	Beverly Hills, CA, USA	1,400
Rice Lake Square	地域型ショッピングセンター(ビル9棟)	Wheaton, IL, USA	23,400
住宅			
Borgata Apartments	集合住宅(83戸)	Renton, WA, USA	8,700
Northshore Townhouses	集合住宅(86戸)	Kenmore, WA, USA	11,600
Waterford Place	集合住宅(360戸)	Woodinville, WA, USA	27,500
West Ridge Park	集合住宅(239戸)	Seattle, WA, USA	21,900
Woodcreek Apartment Homes	集合住宅(164戸)	Lynwood, WA, USA	15,500

不動産	概要	所在地	面積(m ²)	
投資不動産 — 共同所有(続き)				
複合施設				
180 Post Street	3階建て複合ビル(商業施設・オフィス)	San Francisco, CA, USA	2,700	
185 Post Street	6階建て複合ビル(商業施設・オフィス)	San Francisco, CA, USA	1,900	
251 Post Street	6階建て複合ビル(商業施設・オフィス)	San Francisco, CA, USA	3,100	
Dupont Circle properties	商業施設ポートフォリオ(ビル3棟)	Washington, DC, USA	4,300	
Friendship Heights properties	商業施設ポートフォリオ(ビル2棟)	Washington, DC / Chevy Chase, MD, USA	14,400	
High Street	郊外型商業施設ビル(通りに面した好立地)	Surrey, BC, Canada	1,600	
The RISE	複合ショッピングセンター (住居兼オフィス用フロア92戸含む)	Vancouver, BC, Canada	26,500	
Woodley Park properties	商業施設ポートフォリオ(ビル3棟)	Washington, DC, USA	5,100	
不動産	概要	所在地	面積(m ²)	竣工(年)
開発・取引不動産 — 完全保有				
住宅				
Drake	ファミリー向け集合住宅開発(135戸) : 建設中	Calgary, AB, Canada	10,000	2013
Smith	ファミリー向け集合住宅開発(140戸) : 予備審査中	Calgary, AB, Canada	10,500	2016
1645 Pacific Avenue	地下駐車場付き高級コンドミニアム(39戸)	San Francisco, CA, USA	7,400	2014
複合施設				
Ambleside	ウォーターフロント再開発(住宅・商業施設) : 区画整理中(公共工事段階)	Vancouver, BC, Canada	23,800	2016-2018
Fenton Street	複合施設開発(ファミリー向け集合住宅250戸・ 商業施設2,300m ²) : 予備審査中	Silver Spring, MD, USA	21,800	未定
North 40	段階的な複合ビレッジ開発(約13万4,100m ²) : 「特定計画」実施中	Los Gatos, CA, USA	74,300	2015-2020
Square 701	複合施設開発(集合住宅325戸・商業施設3,000m ² ・ 170室のホテル)	Washington, DC, USA	42,000	2016
開発・取引不動産 — 共同所有				
住宅				
15 West	ファミリー向け集合住宅開発(115戸) : 建設中	North Vancouver, BC, Canada	12,300	2014-2015
複合施設				
Avenue	複合施設開発(集合住宅319戸・商業施設200m ²)	Calgary, AB, Canada	30,300	2016-2018
District	複合施設開発(集合住宅125戸・商業施設1,700m ²)	Washington, DC, USA	11,100	2013
Edgemont Village	複合施設開発(集合住宅90戸・商業施設6,300m ²) : 予備審査中	North Vancouver, BC, Canada	15,100	2017

グローブナー・アジア・パシフィック

ニコラス・ルー チーフ・エグゼクティブ



入社以来20年以上にわたり、アジアを中心に活躍。

グローブナーがデザインを特に重視するのはなぜですか？

「建物の美しさと機能性は、その建物、そして開発者としてのグローブナーの長期的な差別化につながります。その土地を理解する専門家と国際的なデザイナーとのコラボレーションによって、都市景観に溶け込みつつも時代を越えて、称賛を集め続ける魅力的な物件が生まれると考えます。」

事業目標

当社は長期的な視点でアジアでの事業を展開しており、3つの明確な目標を設定しています。第一に、グローブナーならではの品質と国際性に富むデザインを生かして、他にはない高級住宅ブランドを構築すること。第二に、パートナーとの共同投資により、コア投資のポートフォリオの分散を住宅およびそれ以外のセクターで拡大すること。そして第三に、将来的には上海および北京中心部のビジネスエリアでクラス最高の建物を開発し、単独または他社とのパートナーシップにより質の高い長期的な投資を行うことです。

不動産の所在地と資産数

中国	
A 香港	2
B 上海	2
日本	
C 大阪	1
D 東京	4



2012年の実行目標

■ 住宅開発への共同投資

■ 未消化自己資金の投資

2012年の達成事項

■ 香港の「モンレー・コート」の取得および住宅開発プログラムの拡大

■ 残りの自己資本を、戦略上の節目として北京のオフィス物件に投資(当社初)

2012年の主要指標

営業利益

1億2,050万香港ドル

2011年:1億5,480万香港ドル

投資利回り

8.7%

2011年:8.0%

運用資産

85億香港ドル

2011年:76億香港ドル



ザ・ウェストミンスター・テラス
(中国 香港)

眼下のウォーターフロントに沿って走るキャッスル・ピーク・ロード(青山公路)は、香港国際空港と中国本土へのアクセスを容易にします。

私たちは、その土地ならではの伝統や嗜好を踏まえつつ、これまでにないような素材を用いたりグローバルならではの質の高い仕上げを加味することで、アジアの住宅開発市場に新風を吹き込もうとしています。顧客ニーズをとらえ、最上質の居住空間を作るため、当社では影響力があり信頼のおけるコンサルタントと連携しています。その結果、東京の「グローバルプレイス神園町」や、香港の「グローバルプレイス・レパルス・ベイ」「ザ・ウェストミンスター・テラス」など、数々の賞に輝く開発物件のポートフォリオがアジア各地に広がっています。

ザ・ウェストミンスター・テラス(中国 香港)

2009年に竣工した「ザ・ウェストミンスター・テラス」は、こうした取り組みの最新事例です。イギリスの建築家ポール・デイビスと、インテリアデザインを手がけた日英のデザイナー池淵孝一郎、タラ・バーナードのコラボレーションによって実現した特別な住宅物件であり、パノラマビュー・ユニット2戸とペントハウス1戸を含む総戸数59戸のメゾネットタイプの集合住宅(1戸当たり300m²~550m²)で構成されています。

3人のデザイナーとの協業により、建物の周辺環境を最大限に活かした設計と、高級集合住宅の新しいスタンダードともいえる贅沢な間取りを実現しました。同物件は2012年5月に全戸完売し、当初の予測を17%上回る売上を達成しています。これはパートナーとの協力の成果と言えるでしょう。

「キャッスル・ピーク・ロード(青山公路)に建つ「ザ・ウェストミンスター・テラス」からの素晴らしい眺望を活かし、周辺の環境を満喫できるよう、広いバルコニーを設けるなど、さまざまな工夫を凝らしました。」

SH・フォン
グローバル・アジア・パシフィック
プロジェクト・ディレクター



右ページ:

「ザ・ウェストミンスター・テラス」の玄関ロビーを彩る、日本人デザイナー池淵孝一郎による洗練されたインテリア。



グローブナー・アジア・パシフィック

(続き)

六本木アレンツ(東京)

2013年第3四半期に改装完了予定。優れた空間設計、モダンなデザイン、最高品質の素材を用いて、世界的に通用するグローブナーのデザイン基準にふさわしい建物に生まれ変わる。

(画像はCG)



市場の上昇トレンド

香港では政府の物価抑制策にもかかわらず、住宅価格は高値が続いています。中国は予想以上に下支えされていますが、新政権が安定するまで、不動産市場で信用収縮の傾向が続くものと予測されます。東京では、ファンダメンタルズの改善と供給不足によって住宅価格は引き続き上昇するものと予測され、投資の好機がさらに続く見通しです。2012年の営業利益は、不動産売却益の減少により、前年の1億5,480万香港ドルを下回る1億2,050万香港ドルとなりました。投資利回りは8.7%に上昇(2011年:8.0%)、運用資産は85億香港ドルに増加しました(2011年:76億香港ドル)。当社は引き続き、投資計画に見合った財務力を維持しています。

長期的な取り組み

2012年、当社は香港と日本における住宅開発パイプラインへの投資を通じて、事業戦略を着実に推し進めました。開発パイプラインは現在8億2,000万香港ドル、運用資産としては51億香港ドルに相当します。また、日本の投資用住宅物件に2億4,500万香港ドルを投資するなどして、長期収益と不動産売却益の改善を図っています。さらに当社は、2016年までに開発事業の比率を現在の9.2%から13%へ引き上げるべく取り組んでいます。

住宅開発におけるリーディングブランドへの成長

2012年に、香港の「ザ・ウェストミンスター・テラス」(49~51ページ参照)の残り13戸の販売を完了し、予想を大きく上回る売上を達成しました。

また、パートナーのアジア・スタンダードおよびクチュール・ホームズと共同でジャーディンズ・ルックアウト(渣甸山)の「モントレイ・コート」を取得しました。今後、香港島の高級住宅地で「ザ・ウェストミンスター・テラス」を上回る水準と規模の開発に着手する計画です(53ページ参照)。

「住宅設計は、見た目の良さだけでなく、暮らす人にとって実用的であることが重要です。アジアにおけるグローブナーとの4度目の住宅開発プロジェクト「モントレイ・コート」でもこの両立を図っていきます。」

ポール・テイビス氏

ポール・テイビス&パートナーズ創業者・建築家



東京では、資産価値向上を念頭においたプロジェクトとして、総戸数99戸の高層集合住宅「パークハビオ麻布タワー」の取得契約を締結しました。

持続的な投資の創造と発展

中国では、北京市朝陽区にあるAグレードのオフィスビル「チャイナ・マーチャント・タワー(招商局大廈)」の9フロア分を取得しました。これは中国のオフィスセクターへの当社初の大規模投資です。

東京では総戸数11戸の高級集合住宅「ザ・マーク南麻布」(2008年竣工)を取得しました。当社が全棟を保有するこの物件は、安定収益に大きく貢献する見込みです。

また東京都港区の「六本木アレンツ」では、主要な共用部と一部住居の改装を予定しています(上記画像参照)。

香港では、アイランド・イースト地区の投資物件「PCCWタワー」は稼働率100%を維持しています。日本では大阪の「中座くいだおれビル」および東京都渋谷区の「神泉ビル」が好調で、それぞれ99.8%と100%の稼働率となっています。全体的な稼働率は95.5%でした(2011年:97%)。

一方、上海のレイクビル・リージェンシーにある「グローブナープレイス」の残り2戸のうち1戸と、東京都千代田区の「吉安神田ビル」を売却し、2億4,000万香港ドルを開発投資プログラムの資金として運用可能にしました。

3つの市場をつなぐ事業運営

グローブナー・アジア・パシフィックの会長、ティム・フレッシュウォーターは2013年7月で退任し、その職をキース・カーが引き継ぎます(9ページ参照)。フレッシュウォーターの長年にわたる当社への貢献に謝意を表します。

2012年11月には、当社取締役会のエグゼクティブ・ディレクターとしてユ・ヤンを迎え、地域に根ざした専門性をより強化しています。また廣井康士郎がアジア・パシフィックの開発担当マネージング・ディレクターに昇格し、ノウハウの一層の共有を促進します。

経営陣の強化により、事業が拡大していく中でも全社的に足並みを揃え、規律を維持するうえで成果が出ています。当社の経営陣には、グローブナーに対してだけでなく、当社パートナーおよび社員に対しても、ビジネス倫理などについての教育を重んじ、誠実な姿勢で接することが特に求められます。

グローブナー・アジア・パシフィック 2012年のトピックス

中国開発フォーラムでのグローバルな議論

2012年3月、北京の釣魚台国賓館で開催された第9回中国開発フォーラムに、当社からレスリー・ノックスとニコラス・ルーが出席しました。ノックスは中国の不動産市場が直面する課題とその解決策に関する講演を行い、国際代表団の一員として温家宝首相から直に歓迎の言葉を受けました。同フォーラムでは中国政府高官、大手多国籍企業の幹部、有名大学・研究機関の研究者、主要NGOのトップが一堂に会し、中国の今後の発展を取り巻くさまざまな問題を議論しました。



写真左:当グループ会長 レスリー・ノックス 写真右:中華人民共和国 温家宝首相

有力団体との協力関係

2012年は、中国で毎年開催される中国開発フォーラムに初めて参加要請を受け、Fortune 500リストの企業とともに持続可能な都市化について意見を交わしました(右欄参照)。この内容は報告書にまとめられ、2013年の同フォーラムで中国政府に提出される予定です。

また、中国発展研究基金に対する支援を継続していきます。当社は、同基金の「中国本土における低所得者向け環境配慮型住宅の研究プロジェクト」に出資していますが、その報告書が2013年3月に同基金から発行されました。

さらに、世界経済フォーラムおよびアジア非上場不動産投資家協会(ANREV)にも引き続き関与していく計画です。

ニコラス・ルー

グローブナー・アジア・パシフィック チーフ・エグゼクティブ

「モンレー・コート」でパートナーシップを構築 香港

他社とのパートナーシップは、当社の重要なアジア戦略の1つです。クチュール・ホームズ・リミテッドおよびアジア・スタンダード・インターナショナルとの共同投資事業「モンレー・コート」は、目的を共有する優秀なパートナーとの協業が当社にとっていかに有益であるかを示す好例です。住宅開発におけるアジア・スタンダードとの協業は今回が3度目で、これまでの積み重ねが今回のプロジェクトに結実しています。また初めて協業したクチュール・ホームズとは、顧客のために特別な住宅を作りたいという情熱を共有しています。2017年、その成果を象徴する美しい建物が香港の街を見下ろす高台に誕生します。



市場の見通し



ハリー・タン

グローブナー・アジア・パシフィック リサーチ部門責任者

アジアの巨大都市が中国に集中

これまで欧米を中心に起こってきた「都市化」は、今後数十年にわたり、アジアを中心とした東洋で進んでいく傾向が決定的となっています。都市部の人口は2050年に世界人口の約63%に達し、その35%は東洋の都市に集中するものと予測されます。

そうしたアジアの都市はさまざまな面で経済的發展を遂げていくでしょう。中国では、14都市で新設される市内地下鉄路線網をはじめとする新しい交通インフラにより、新たな地域が開発用地に供される見通しです。また、急速な都市化によって世帯数が増加し資金が流入することで、住宅需要が高まります。こうした点からも、環境負荷の少ない高品質住宅の提供によって都市開発に貢献するというグローブナーの戦略は、的を射たものと言えるでしょう。

グローブナー・アジア・パシフィック 取締役会

2013年3月14日現在

ノン・エグゼクティブ・ディレクター

01. Tim Freshwater

ティム・フレッシュウォーター

役職 会長

就任 2005年

略歴 スローター・アンド・メイに29年間勤務の後、投資銀行ジャーディン・フレミングの会長を経て、ゴールドマン・サックス・アジア副会長(2005~2012年)、現在は同社のアドバイザー・ディレクター。スワイヤ・パシフィックをはじめ複数の上場企業の取締役としても活躍し、香港公益金の役員も務める。

02. Kensuke Hotta

堀田 健介

就任 2008年

略歴 現在、グリーンヒル・ジャパン株式会社の代表取締役会長を兼務。2001年から2007年にモルガン・スタンレー・ジャパンの会長として活躍。それ以前は住友銀行で副頭取を務めたほか、旧大蔵省にも2年間出向。各種公共団体や大学、財団の役員や顧問も歴任。

03. Michael Lee

マイケル・リー

就任 2008年

略歴 MAPキャピタルのマネージング・ディレクターのほか、震雄集团有限公司、香港交易及結算有限公司(香港の証券取引所)、トリニティの社外ノン・エグゼクティブ・ディレクターを兼務。希慎興業有限公司のマネージング・ディレクター(2003~2007年)を経て、2010年1月から同社のノン・エグゼクティブ・ディレクターに就任。

04. Norman Lyle

ノーマン・ライル

就任 2008年

略歴 大英帝国勲章オフィサー(OBE)。スタンダード・チャータード銀行(香港)およびムシェイレブ・プロパティーズのノン・エグゼクティブ・ディレクターを兼務。ゼネカ・グループやICIでグループ財務を担当し、イギリス、ケニア、マレーシアなど世界各地で勤務した後、ジャーディン・マセソン・ホールディングスでグループ・ファイナンス・ディレクターとして活躍(~2005年)。

05. Mark Preston

マーク・プレストン

役職 グループ・チーフ・エグゼクティブ

就任 2008年

略歴 英国王立公認鑑定士協会メンバー(MRICS)。1989年グローブナー入社、1995年に香港に赴任。1997年に帰英しファンド・マネジメント部門を統括。2002年に米国サンフランシスコに赴任、2006年からグローブナー・ブリテン・アンド・アイルランド・チーフ・エグゼクティブに就任、2008年から現職。パーシモン社およびソナエ・シエラSGPSのノン・エグゼクティブ・ディレクターも兼務。ウェストミンスター財団のトラスティを務める一方、アーバン・ランド・インスティテュート(ULL)のグリーンプリント諮問委員会、全米外国人不動産投資家協会(AFIRE)、ケンブリッジ大学土地経済諮問会議のメンバーとしても活躍。

06. Nicholas Scaries

ニコラス・スカーレス

役職 グループ・ファイナンス・ディレクター

就任 2007年

略歴 英国上級勅許会計士(FCA)、弁護士。ロンドン、ニューヨーク、トロントでセントリカ、プライス・ウォーターハウス、クーパース・アンド・ライブランドの各社に勤務した後、2004年グローブナー入社。現在は、ロンドン北部の町エルズツリーにあるハーバーダッシュヤーズ・イクス・スクールのガバナ、ハーバーダッシュヤーズ・ライブラリー・カンパニーの顧問会メンバーとしても活躍。

エグゼクティブ・ディレクター

07. Nicholas Loup

ニコラス・ルー

役職 チーフ・エグゼクティブ

就任 1998年

略歴 1994年、アジア・パシフィック地域での業務立ち上げを担当。英国商工会議所の委員総会メンバー、脊髄損傷基金のディレクター、アジア非上場不動産投資家協会(ANREV)の設立者兼会長としても知られる。世界経済フォーラムの財政の持続可能性に関するグローバル・アジェンダ・カウンシルのメンバーにも名を連ねる。

08. William Lo

ウィリアム・ロー

役職 チーフ・オペレーティング・オフィサー

就任 2002年

略歴 英国勅許公認会計士協会(ACCA)フェローメンバー(FCCA)、CFA協会認定証券アナリスト。2012年現職に就任し、グローブナー・アジア・パシフィックの業績と業務効率の向上に努める。AIAキャピタル・コーポレーションでアジア・パシフィック地域担当ファイナンス・ディレクターとして11年、香港のクーパース・アンド・リブランドで6年の勤務経験を持つ。

09. Christopher Ip

クリストファー・イップ

役職 ファイナンス・ディレクター

就任 2012年

略歴 2012年グローブナー入社。香港のモルガン・スタンレーおよびドイツ銀行のM&A部門を経て、ホープウェル・ハイウェイ・インフラストラクチャーでエグゼクティブ・ディレクター(2003~2005年)。その後、7年にわたりジャーディン・マセソン・グループ傘下の数社でファイナンス・ディレクターとして活躍。

10. Koshiro Hiroi

廣井 康士郎

役職 駐日代表および開発担当マネージング・ディレクター(アジア・パシフィック)

就任 2011年

略歴 米国私募ファンドのローン・スター・グループおよび東京建物株式会社を経て、2001年グローブナー入社。以来、駐日代表として日本における事業拡大をけん引。

11. Yu Yang

ユ・ヤン

役職 投資担当マネージング・ディレクター(中国)

就任 2012年

略歴 ファースト・チャイナ・プロパティ・グループ、マッコリー・バンクを経て、2004年グローブナー入社、中国代表に就任。上海での事業整備と中国全土の投資活動を統括。

01



02



03



04



05



06



07



08



09



10



11



グローブナー・アジア・パシフィック ポートフォリオ

投資不動産

	現在の賃料 (百万香港ドル)	見積り賃料 (百万香港ドル)	直接利回り (%)	還元利回り (%)	物件数	グローブナー持分 (百万香港ドル)	運用資産 (百万香港ドル)
オフィス	123.3	141.2	4.1	4.7	2	2,979.4	2,979.4
商業施設	18.6	18.6	5.9	5.9	1	313.8	627.5
住宅	63.6	67.5	6.0	6.3	4	1,065.2	1,865.3
	205.5	227.3	4.7	5.2	7	4,358.4	5,472.2

開発・取引不動産

	物件数	グローブナー持分 (百万香港ドル)	運用資産 (百万香港ドル)
住宅	2	447.6	3,000.9

地域別分析

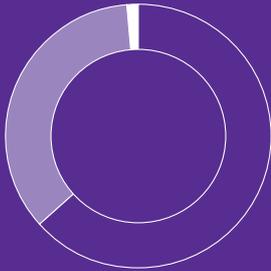
	グローブナー持分				運用資産計 (百万香港ドル)
	投資 (百万香港ドル)	開発 (百万香港ドル)	金融資産 (百万香港ドル)	計 (百万香港ドル)	
香港	2,810.0	294.8	39.2	3,144.0	4,322.1
中国	542.2	-	-	542.2	542.2
日本	1,006.2	152.8	-	1,159.0	3,648.0
	4,358.4	447.6	39.2	4,845.2	8,512.3

不動産	概要	所在地	面積(m ²)	
投資不動産 — 直接保有				
オフィス 神泉ビル	東京都渋谷区のオフィスビル	Tokyo, Japan	2,800	
住宅 Chester Court at Gubei	上海・古北の高級サービス・アパートメント	Shanghai, China	13,800	
Grosvenor Place at Lakeville Regency	上海・静安の高級集合住宅(1戸)	Shanghai, China	970	
ザ・マーク南麻布	東京都港区の住宅(1戸)	Tokyo, Japan	3,600	
投資不動産 — 共同所有				
オフィス PCCW Tower	香港・クオリーベイのオフィスビル	Hong Kong, China	57,600	
商業施設 中座くいだおれビル	大阪市中央区の商業施設	Osaka, Japan	8,700	
住宅 グローブナープレイス神園町	東京都渋谷区の住宅開発	Tokyo, Japan	18,100	
不動産	概要	所在地	面積(m ²)	竣工(年)
開発・取引不動産 — 共同所有				
住宅 六本木アレンツ	東京都港区の住宅	Tokyo, Japan	21,700	2003
Monterey Court	ジャーディンズ・ルックアウト(渣甸山)の住宅開発	Hong Kong, China	5,400	2017

自己資本による間接投資事業

株主資本

計7億4,750万ポンド



■ グロブナー・ファンド・マネジメントによる運用	2012 4億7,380万ポンド 2011 5億2,870万ポンド	63.4%
■ ソナエ・シエラ	2012 2億6,430万ポンド 2011 3億1,230万ポンド	35.3%
■ 他社による運用	2012 940万ポンド 2011 —	1.3%

グロブナーは2つの方法で不動産への間接投資を行っています。

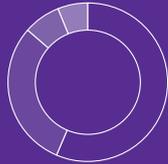
1つは、グロブナー・ファンド・マネジメントが運用する23件の投資ビークルでの共同投資です。内訳はイギリス5件、米国4件、コンチネンタル・ヨーロッパ6件、アジア6件、そしてインターナショナル・ファンド2件となっています。

もう1つは、他社が運用する不動産への間接投資であり、中でもソナエ・シエラの株式保有は当社最大の間接投資となっています。ソナエ・シエラはショッピングセンターに特化した不動産会社で、当社の事業が及んでいない地域およびセクターをカバーしています。グロブナー・グループは、1996年に初めて同社に出資して以来、二度にわたって持分の増加を図り、現在は議決権の半分を保有しています。

グロブナー・グループの間接投資ポートフォリオは、ロンドンのホールディング・カンパニーにより、グループ・インベストメント・ディレクターのクリス・テイトの下で一元管理されています。

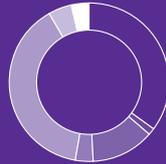
グローバル・ファンド・
マネジメントによる運用
計4億7,380万ポンド

セクター別



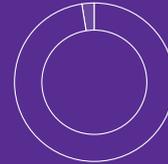
オフィス	2012 2億6,780万ポンド 2011 2億6,430万ポンド	56.5%
商業施設	2012 1億4,170万ポンド 2011 1億9,600万ポンド	29.9%
住宅	2012 3,560万ポンド 2011 4,680万ポンド	7.5%
その他	2012 2,870万ポンド 2011 2,160万ポンド	6.1%

地域別



オーストラリア	2012 1億6,680万ポンド 2011 1億6,680万ポンド	35.1%
中国	2012 710万ポンド 2011 710万ポンド	1.5%
コンチネンタル・ヨーロッパ	2012 5,950万ポンド 2011 6,640万ポンド	12.6%
日本	2012 1,690万ポンド 2011 2,210万ポンド	3.6%
イギリス	2012 1億8,420万ポンド 2011 2億3,250万ポンド	38.9%
アメリカ合衆国	2012 2,280万ポンド 2011 2,400万ポンド	4.8%
インターナショナル	2012 1,650万ポンド 2011 930万ポンド	3.5%

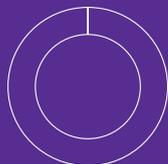
事業別



投資	2012 4億6,230万ポンド 2011 5億180万ポンド	97.6%
開発	2012 1,150万ポンド 2011 2,690万ポンド	2.4%

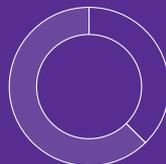
ソナエ・シエラ
計2億6,430万ポンド

セクター別



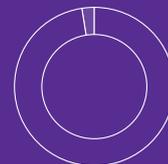
商業施設	2012 2億6,430万ポンド 2011 3億1,230万ポンド	100.0%
------	--------------------------------------	--------

地域別



ブラジル	2012 9,940万ポンド 2011 1億2,540万ポンド	37.6%
コンチネンタル・ヨーロッパ	2012 1億6,490万ポンド 2011 1億8,690万ポンド	62.4%

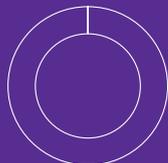
事業別



投資	2012 2億5,790万ポンド 2011 3億640万ポンド	97.6%
開発	2012 640万ポンド 2011 590万ポンド	2.4%

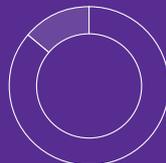
他社による運用
計940万ポンド

セクター別



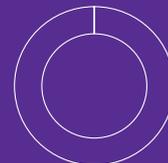
インダストリアル	2012 940万ポンド 2011 —	100.0%
----------	------------------------	--------

地域別



イギリス	2012 810万ポンド 2011 —	86.2%
アメリカ合衆国	2012 130万ポンド 2011 —	13.8%

事業別



投資	2012 940万ポンド 2011 —	100.0%
----	------------------------	--------

間接投資事業

マーク・プレストン グループ・チーフ・エグゼクティブ



グローブナーは2011年に間接投資事業を一元化。プレストンはグループ投資委員会のチェアマンを務めている。

グローブナー・ファンド・マネジメントの投資ビークルへの共同投資を重視するのはなぜですか？

「投資の分散は、当社が目指す多様化の一環でもあります。また、グローブナー・ファンド・マネジメントを通じて他の投資家とともにグローブナーの資金を運用することで“立場の共有”という安心感を与えることができます。」

事業目標

グローブナー・グループの不動産間接投資事業は、不動産ポートフォリオの多様化を図り、直接投資では扱わない不動産セクター、国、投資タイプ、運営主体への投資を通じて、強力なリスク調整後リターンを達成することを目標としています。そのために、グローブナー・ファンド・マネジメントが運営するファンドやクラブディールなどの投資ビークルへの出資のほか、外部のスペシャリストとの共同投資を行っています。

地域別投資件数

A	オーストラリア	2
B	ブラジル*	1
C	中国	1
D	コンチネンタル・ヨーロッパ	7
E	日本	3
F	イギリス	6
G	アメリカ合衆国 インターナショナル	5 2



*ブラジルおよびコンチネンタル・ヨーロッパでの投資はソナエ・シエラ経由

2012年の実行目標

- グローブナー・ファンド・マネジメントとともに新たな投資機会を模索
- 外部運用会社との共同投資機会をさらに追求
- 運用マネージャーとしてのパフォーマンスの自己評価および対ベンチマーク評価の強化

2012年の達成事項

- グローブナー・ファンド・マネジメントを通じて:
 - グローバルに展開する不動産投資ファンドに投資
 - スウェーデンの新設ショッピングセンターに投資
 - 米国のコア不動産への投資を確約
- 外部の専門会社との共同投資:
 - ioインベストメントLLP(英国のインダストリアル・セクター)
 - ハイ・ストリート・リアルティ・ファンドIV(米国のインダストリアル・物流セクター)
- ベンチマーク分析を進め、個別およびポートフォリオ単位で過去の投資実績の分析を促進

2012年の主要指標

営業利益

4,900万ポンド

2011年:5,910万ポンド

投資利回り

1.5%

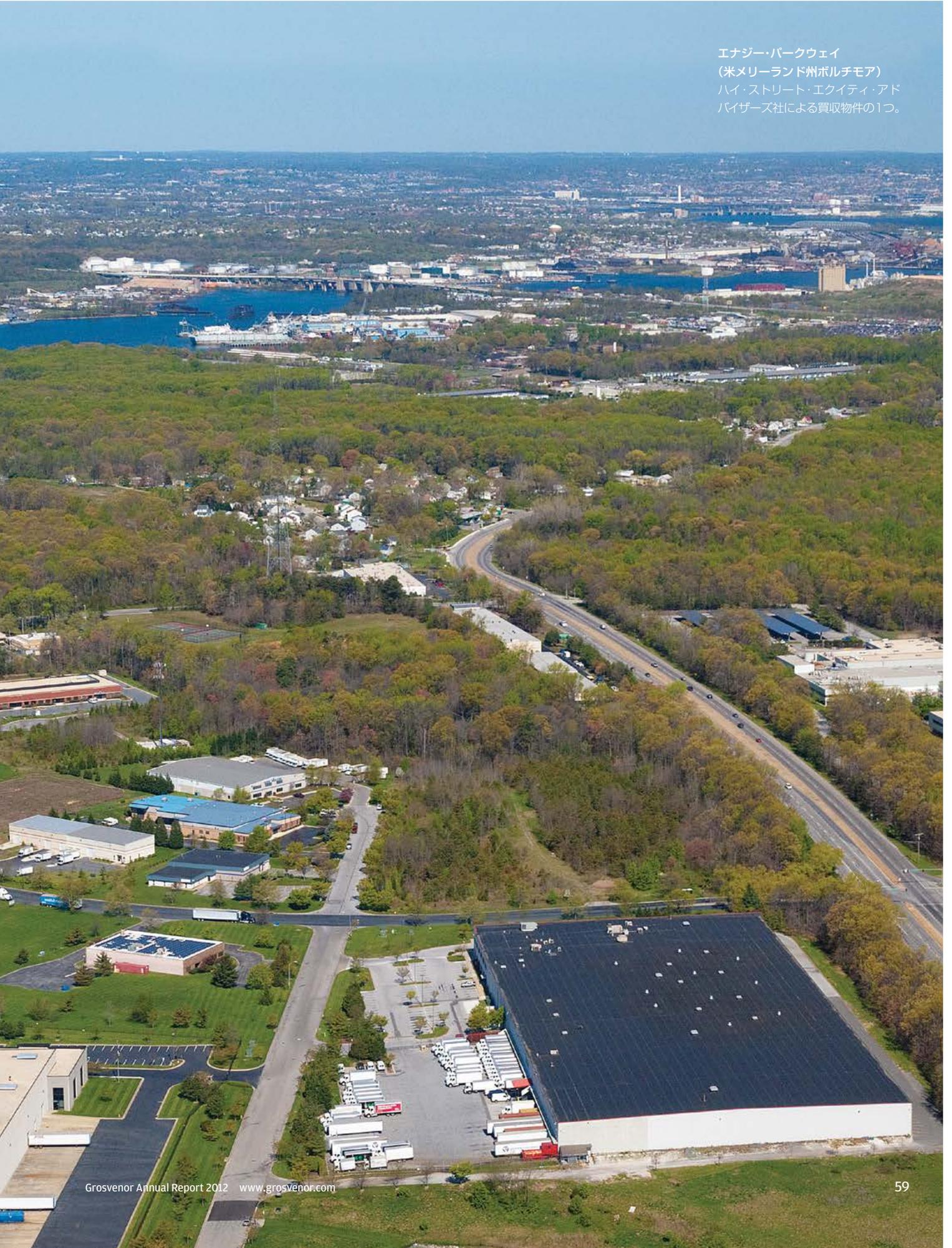
2011年:3.0%

株主資本投資

7億4,750万ポンド

2011年:8億4,100万ポンド

エナジー・パークウェイ
(米メリーランド州ボルチモア)
ハイ・ストリート・エクイティ・アド
バイザーズ社による買収物件の1つ。



都市を結ぶ

グローブナー・グループはポートフォリオに間接投資を取り入れることで、各オペレーティング・カンパニーの専門外であるセクターや地域への投資を拡充しています。間接投資事業では、グループの他部門と同様に、都市に的を絞って、その都市の長期的な発展に寄与することを念頭に案件を慎重に見極めています。

当グループは2012年、都市の持続可能な成長に欠かせない不動産セクターである物流部門に初めて進出しました。都心部で多くの企業が競争力の強化にしのぎを削る中、効率的な物流は大きな武器となります。企業や個人が商品やサービスをより速く、より確実に、より安いコストで市場に供給できるようになるからです。

ハイ・ストリート・エクイティ・アドバイザーズを通じたインダストリアルおよび物流部門への投資

グローバル化と都市化の加速につれ、消費者や企業の間で効率的な物流へのニーズがますます高まる今、不動産市場ではこのセクターに対する需要が活況となっています。この部門での足掛かりを求めて、当社は米国ボストンを拠点とするハイ・ストリート・エクイティ・アドバイザーズ社とともに、専門ファンドを通じて間接投資を行いました。同社は、不動産業界でおよそ33年の経験を持つ経営陣によって2002年に設立され、以来、総額9億米ドル以上を投じて約150万㎡のインダストリアル物件および物流物件を取得してきました。地域とセクターに特化した総勢20名のスペシャリストが、各地域の市場に関する広範な知識に基づいてテナントと投資家の需要を把握しています。

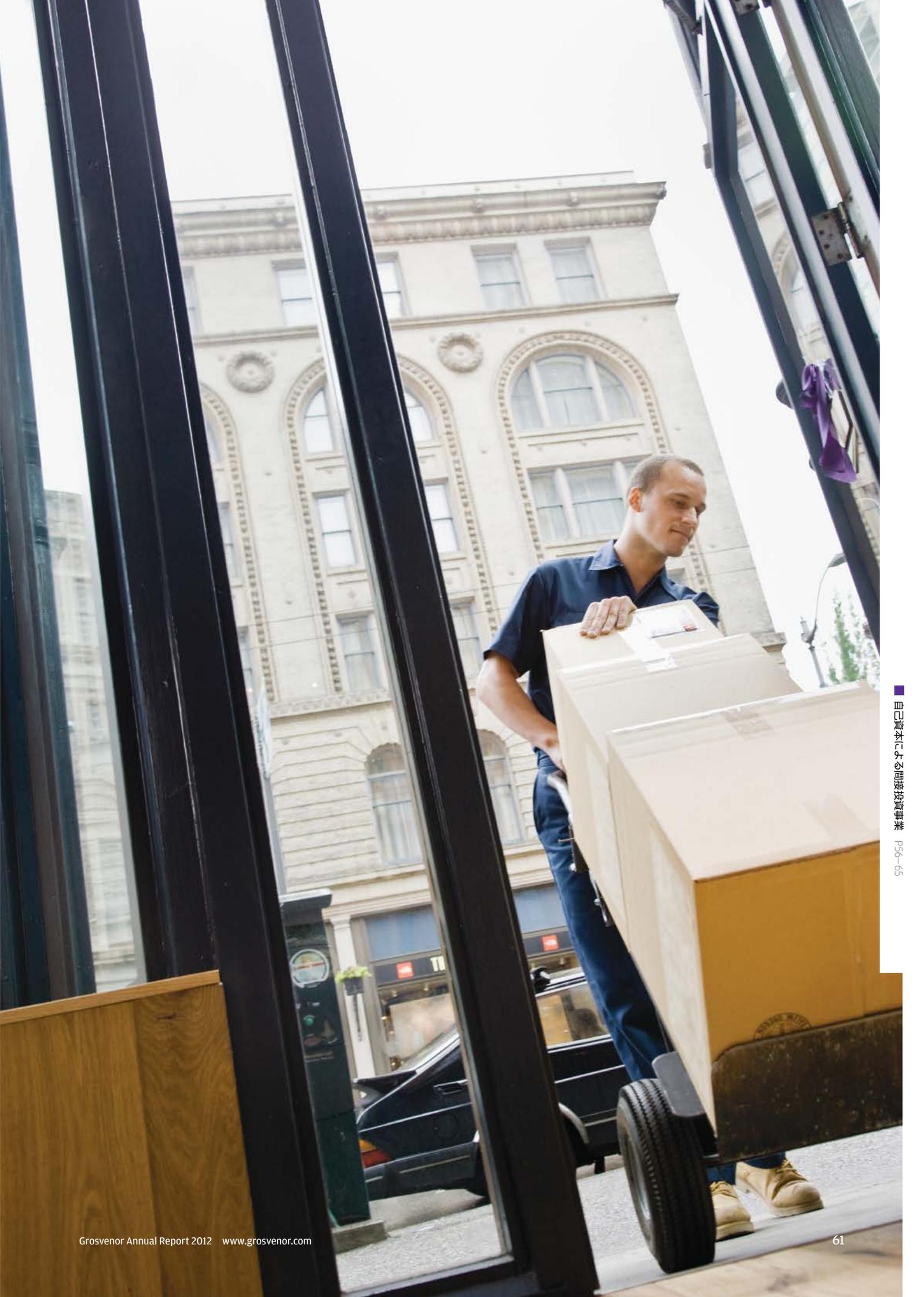
右ページ:

グローブナーは2012年、多様化の一環として物流部門に進出し、効率的な物流を支える不動産への投資を開始。

「グローブナーをパートナー兼投資家として迎えることができ、大変光栄です。共同投資を実行して実績を残し、さらにコミュニケーションを通じて、この関係を今後一層深めていきたいと思っています。」

ボブ・チャゲリーズ氏
ハイ・ストリート・エクイティ・アドバイザーズ
社長兼チーフ・インベストメント・オフィサー





間接投資事業

(続き)

投資リターンでは苦戦

2012年、主にヨーロッパの商業施設において、営業利益は前年5,910万ポンドから4,900万ポンドに減少し、投資利回りは1.5% (2011年: 3.0%)となり、間接投資事業によるリターンは低下しました。

不本意な業績ですが、市場は現在不動産サイクルの底にあたり、世界経済全体が不振であることを考慮する必要があります。プラス面に目を向けると、当グループの間接投資ポートフォリオは構成がより進化した。すなわち、地理的にはブラジルやスウェーデンなどの新しい国を加え、セクター別ではインダストリアルなどを取り込み、投資ビークルとしては*io*インベストメントLLPやハイ・ストリート・リアルティ・ファンドIV (59~61ページ参照)など新たな第三者の運営するファンドに投資しました。これらは、間接投資ポートフォリオのより長期的な業績予想や多様化の推進につながっています。また、分散していた間接投資事業を一元化したことによる効果も続いています。世界各地の情報が集約されることで、全体的なパフォーマンスの管理と評価における透明性、可視性、一貫性が高まりました。

多様化戦略

グローブナー・グループでは目標とする投資リターンの多様化を実現するため、不動産間接投資に資本の26%を戦略的に投入しています。間接投資ポートフォリオについて当グループは、グローブナー・ファンド・マネジメントおよび外部の運用会社という2種類の投資ビークルに注力する戦略をとっており、これによってその他オペレーティング・カンパニーの自己資本による直接投資を補完します。

グローブナー・ファンド・マネジメントによる投資

2012年にグローブナー・グループは、世界各地の不動産会社の株式を対象とする独立した投資ビークルの設立という、非常に重要な戦略的決定を下しました。このグローバル不動産株式投資ファンドは2012年10月に運用を開始し、順調なスタートを切っています。

また、グローブナー・ヨーロッパ・リテール・パートナーシップの既存投資家とともにスウェーデンの新設ショッピングセンターへの戦略的投資(73ページ参照)を行う一方、米国のコア不動産への投資を決定しました。さらに、グローブナー・ファンド・マネジメントとハーベスト・ファンド・マネジメントとの中国におけるジョイント・ベンチャーによって、今後商機が生まれることを期待しています(74ページ参照)。

これらのファンドおよびクラブディールを通じての投資総額は2億8,600万ポンドにのぼり、2012年の投資利回りは1.0%となりました。イギリスの商業施設投資の不調の影響があった一方で、オフィス物件投資からの高いリターンがありました。

当グループはオーストラリアとコンチネンタル・ヨーロッパを対象とする総額1億8,700万ポンドのセパレート・アカウントについても、グローブナー・ファンド・マネジメントを通じて運用しています。このポートフォリオはオーストラリアの比重がはるかに大きく、2012年の投資利回りは15.3%です。

ソナエ・シエラを通じた投資

商業施設の開発と運用に豊富な経験を持つソナエ・シエラへの投資は、引き続き当グループ全体の多様化戦略に大きく貢献しています。ソナエ・シエラのポートフォリオには、コンチネンタル・ヨーロッパのショッピングセンターが含まれます。その高い品質や優位性を考慮すると、同地域の消費者経済が相変わらず不振であるにもかかわらず、相対的に良好なパフォーマンスが続くものと確信しています。一方で、同社のブラジルでの活動がさらに重要となっています。

「世界全体での稼働率96%という比較的安定した状態を維持しています。慎重な不動産管理によって、ヨーロッパにおける個人消費の急激な悪化にもかかわらず、賃貸収入は世界全体で0.3%増加しました。」



フェルナンド・グエデス・デ・オリヴェイラ氏
ソナエ・シエラ チーフ・エグゼクティブ

ソナエ・シエラは、本拠地である南ヨーロッパの経済悪化にもかかわらず健闘しました。稼働率は従来と同水準で推移しており、不動産売却損差引前の営業利益も2011年の水準を保っています。しかしリターンについては、資産価値の低下と取引規制強化の影響を受け、2012年の投資利回りは0.5%となっています。同社は2軒のショッピングセンターを新設しました。1つは、INGリアル・エステートとの折半出資によるイタリア・ラスペツィア県の「レ・テラツェ」(2012年3月オープン)、もう1つは、ブラジルの「ウベルランジア・ショッピング」(右ページ参照)です。

一方、第三者への管理サービス事業は大きく伸びて、27件の新規契約を獲得しました。この中には、アルジェリア企業グループとのジョイント・ベンチャー「シエラ・セビタル」によるアルジェリアでの初契



ウベルランジア・ショッピング(ブラジル)
2012年3月オープン。201軒の店舗、21軒のレストラン、1軒の大型スーパーマーケット、5軒の映画館を備え、「トリアングロ・ミネイロ」地域で2,000人の雇用を創出。2012年末時点の稼働率は92%で、1年間の来店者数は400万人、テナント総売上高は1億8,320万レアルを超える。

約7件と、新設の「EMEAシエラ・サービス事業部」によるモロッコでの新規契約9件が含まれています。

さらに、ソナエ・シエラは引き続き資本回転率の向上に注力しており、2012年は4つの物件(ブラジルの「ショッピング・ペンハ」「チボリ・ショッピング」「パティオ・ブラジル・ショッピング」、ドイツの「ミュンスター・アルカーデン」)を売却する一方で、3件のプロジェクト(ブラジルの「ブルバード・ロンドリーナ・ショッピング」「パセオ・ダス・アグアス」、ドイツの「ホーフガルテン・ゾーリンゲン」)の建設が進んでいます。

不動産または不動産関連企業への新規投資

グローブナー・グループは2012年4月、*io*インベストメントLLPの設立に合わせて外部運用会社への新規投資を開始しました。*io*アセット・マネジメントが運営する同社は、イギリス各地のマルチテナント型工業団地および小規模ビジネス・パークを取得しています。初期投資は3,500万ポンドで、2012年末までに3回にわたり総額970万ポンドの投資を行っています。

「グローブナーとのパートナーシップによる*io*インベストメントLLP設立を、ジョン・シムズと私は心から喜びました。2013年1月にシムズが急逝したことは大きな悲しみですが、チーム一同、彼の遺志を引き継ぎ初志を貫く決意です。新規の取得案件が続々と計画されており、2013年中に資金の全額投資を目標としています。」

アンガス・スコット ブラウン氏
*io*インベストメントLLP パートナー



2012年11月には、外部不動産関連企業への新たな投資として、米国東海岸の工業団地および物流物件の運用ファンドであるハイ・ストリート・リアルティ・ファンドIVへの投資を実施しました。同ファンドは米国東部のインダストリアル・物流セクターを専門に、定期収入があり直接利回りの高い不動産に投資しています。

実績評価

グローブナー・グループでは、社内目標達成度と外部ベンチマークの両面から間接投資事業の成果を評価しています。計測方法とベンチマーク分析の継続的な改善を通じて、当グループの投資パフォーマンスの強みと弱みがより明確になります。同様に第三者専門企業への投資増加によりマーケットの最新のベストプラクティスを学ぶ機会も増えています。

市場の見通し

マウリツィオ・グリッリ
グローブナー・グループ・シニア・リサーチ・アナリスト



緩やかな回復へ向かうヨーロッパ

アウトライト・マネタリー・トランザクションズ(OMT)プログラムの実施により、市場からの資金調達危機に見舞われたギリシャ、イタリア、ポルトガル、スペインは安定を見せています。欧州中央銀行がユーロ圏諸国の最後の貸し手(レンダー・オブ・ラスト・リゾート)となるこのプログラムによって、金融市場は大幅な改善を見せましたが、实体经济にどの程度影響するかは不透明です。そのため、この不確実性が解消されれば、個人や企業の景況感の回復につながると思われます。また銀行においては、貸付基準のさらなる緩和と、民間セクターへの新規融資の金利低下が予測されますが、その進展は緩やかでしょう。一方で、ユーロ圏の各国政府が採用した緊縮経済政策によって、失業率はヨーロッパ全体で記録的な水準に達しています。ギリシャとスペインでは若年層の失業率が55%を超えています。必然的に生活困窮者の増加は避けられない見通しです。

経済と政治が先行き不透明であることから、ヨーロッパの投資家の間ではリスク回避の傾向が続くものと予測され、良質で低リスクな資産が投資の中心になるでしょう。当社の調査によれば、富裕層、高成長セクターの存在、公共サービスの充実、物件の供給不足によって、一部のヨーロッパ都市では不動産価格が回復しています。グローブナーは、都市部への投資に対する専門性を活かし、この市場でベンチマークを上回る運用実績を目指します。

自己資本による間接投資事業

ポートフォリオ

ポートフォリオ		不動産資産 ^{注1} (百万ポンド)	株主資本 ^{注2} (百万ポンド)
カテゴリ別	グローバル・ファンド・マネジメントの運用	841.1	473.8
	ソナエ・シエラ	1,242.2	264.3
	他社による運用	8.4	9.4
		2,091.7	747.5
セクター別	オフィス	418.1	267.8
	商業施設	1,572.7	406.0
	住宅	46.7	35.6
	複合施設	43.1	27.0
	インダストリアル	8.4	9.4
	その他	2.7	1.7
		2,091.7	747.5
地域別	オーストラリア	239.9	166.8
	ブラジル	243.4	99.4
	カナダ	2.1	—
	中国	22.7	7.1
	コンチネンタル・ヨーロッパ	1,158.3	240.9
	日本	40.2	16.9
	イギリス	334.8	192.3
	アメリカ合衆国	50.3	24.1
		2,091.7	747.5
事業別	投資	2,054.2	729.6
	開発	37.5	17.9
		2,091.7	747.5

注1. 不動産資産: 連結財務諸表に計上されている不動産資産に対するグループ持分のこと(少数株主持分の不動産資産を含む)

注2. 株主資本: 投資物件におけるグローバル・グループの持分

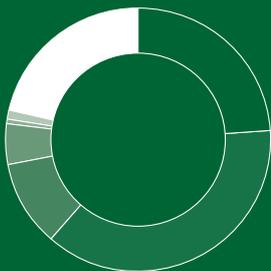
投資

	所在地	セクター
グローブナー・ファンド・マネジメントの運用		
ファンド		
グローブナー・キャピタル・アドバイザーズ・パートナーシップ	Japan	住宅
グローブナー・ダイヤモンド・キャピタル・ステーブル・レジデンシャル・ファンド	Japan	住宅
グローブナー・フレンチ・リテール・インベストメンツ	Continental Europe	商業施設
グローブナー・リバプール・ファンド	UK	複合施設
グローブナー・ロンドン・オフィス・ファンド	UK	オフィス
グローブナー・オフィス・リテール・ファンド	Japan	オフィスおよび商業施設
グローブナー・レジデンシャル・インベストメント・ファンド	UK	住宅
グローブナー・レジデンシャル・インベストメント・パートナーズ	USA	住宅
グローブナー・リテール・ヨーロピアン・プロパティーズ	Continental Europe	商業施設
グローブナー・ショッピング・センター・ファンド	UK	商業施設
グローブナー・ベガ・チャイナ・リテール・ファンド	China	商業施設
ISPTグローブナー・インターナショナル・プロパティ・トラスト	International	複数
シュメールUSリアル・エステート・ファンド	USA	オフィス
クラブディール		
グローブナー・ヨーロピアン・リテール・パートナーシップ	Continental Europe	商業施設
グローブナー・ヘキサゴン・パートナーシップ	Continental Europe	オフィス
グローブナー・オフィス・リミテッド・パートナーシップ	UK	オフィス
パリ・アンティーク・マーケット	Continental Europe	商業施設
USヘルスケア・ベンチャー	USA	ヘルスケア
セパレート・アカウント		
Bank of Queensland Centre, Brisbane	Australia	オフィス
非公開の業務提携	USA	オフィスおよび商業施設
400 George Street, Brisbane	Australia	オフィス
Global Equities Fund	International	複数
Omega II	Continental Europe	オフィス
第三者による運用		
ソナエ・シエラ	Continental Europe	商業施設
ioインベストメント	UK	インダストリアル
ハイ・ストリート・リアルティ・ファンドIV	USA	インダストリアル

ファンド・マネジメント事業

パートナー種別株主資本投資

計19億7,860万ポンド



グロブナー	2012 4億7,380万ポンド 2011 5億2,870万ポンド	24.0%
年金基金	2012 7億4,740万ポンド 2011 11億3,950万ポンド	37.8%
政府系ファンド	2012 2億1,260万ポンド 2011 7,500万ポンド	10.7%
保険会社	2012 9,450万ポンド 2011 1億1,360万ポンド	4.8%
ファミリートラスト・寄付	2012 440万ポンド 2011 8,400万ポンド	0.2%
ファンド・オブ・ファンズ	2012 2,580万ポンド 2011 3,490万ポンド	1.3%
その他	2012 4億2,010万ポンド 2011 3億6,470万ポンド	21.2%

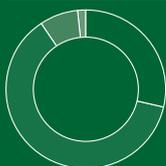
50年以上にわたり、さまざまな投資家や企業とのパートナーシップにより事業を展開してきたグロブナーは、1976年にグループ初のファンドを立ち上げ、2005年にグロブナー・ファンド・マネジメントを正式に設立しました。

グロブナー・ファンド・マネジメントは、特定の市場セクターや地域に特化した各種の不動産投資ビークルを通じて、投資家にとって魅力的なリスク調整後リターンと高品位のサービスを提供します。アメリカ合衆国、ヨーロッパおよびアジアの11のオフィスに高度な専門性と各地の不動産に関する豊富な知識を備えた117名のプロフェッショナルを配し、戦略的投資を通じて顧客投資家のための価値創出に努めています。

グロブナー・ファンド・マネジメントは、26件の不動産ファンド、クラブディール、セパレート・アカウントにおいて67の投資パートナーシップを結んでいます。当社が最も重視するのは、パートナーと目標を共有し、長期的な関係を築くことです。

セクター別

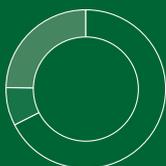
運用資産総額
40億9,500万ポンド



■ オフィス	2012 11億7,410万ポンド	2011 19億3,500万ポンド	28.7%
■ 商業施設	2012 25億4,120万ポンド	2011 25億9,650万ポンド	62.0%
■ 住宅	2012 3億1,550万ポンド	2011 4億2,830万ポンド	7.7%
■ その他	2012 6,420万ポンド	2011 4,670万ポンド	1.6%

地域別

運用資産総額
40億9,500万ポンド



■ ヨーロッパ	2012 27億6,470万ポンド	2011 29億5,450万ポンド	67.5%
■ アメリカ合衆国	2012 3億2,210万ポンド	2011 8億5,270万ポンド	7.9%
■ アジア・パシフィック	2012 10億820万ポンド	2011 12億430万ポンド	24.6%

投資ビークル別

運用資産総額
40億9,500万ポンド



■ ファンド	2012 26億720万ポンド	2011 32億5,020万ポンド	63.7%
■ クラブディール	2012 5億6,110万ポンド	2011 4億1,260万ポンド	13.7%
■ セパレート・アカウント	2012 9億2,670万ポンド	2011 13億4,370万ポンド	22.6%

グロブナー・ファンド・マネジメント

ジェフリー・ワインガートン チーフ・エグゼクティブ



2013年9月に現職を退きグロブナー・グループ取締役役に就任予定。後任はジェームズ・レイナーが務める。

中国でのジョイント・ベンチャー設立が戦略的に重要なのはなぜですか？

「中国での展開には現地で実績を持つパートナーとの協業が効果的です。ハーベスト・リアル・エステート・インベストメンツは、新興の中国不動産業界で有望な投資機会を投資家に提供する不動産ファンド・マネジメント会社です。」

事業目標

グロブナー・ファンド・マネジメントは、投資家と株主、そして当社従業員のために価値を創出することを目標としています。顧客重視の姿勢を柱とし、50年にわたりさまざまなパートナーシップを通して事業を展開してきた当社は、優れたパフォーマンスとサービスの提供を信条としています。投資家を長期的なパートナーと捉え、豊富な経験を活かしつつ新たな手法を積極的に取り入れています。また、不動産スペシャリスト集団として、各地の市場に精通した人材を擁しています。長期的な視点から投資を行いつつ、短期的な商機も逃さず、リターンを最大化するよう努めています。

不動産の所在地と資産数

A	アジア・パシフィック	42
B	ヨーロッパ	128
C	アメリカ合衆国	23



2012年の実行目標

- 日本、オーストラリア、ヨーロッパ、アメリカ合衆国における新規の投資機会を追求
- グローバルな不動産金融商品についての調査

2012年の達成事項

- 中国における不動産投資のため、ハーベスト・ファンド・マネジメントとジョイント・ベンチャーを設立
- グロブナー・ヨーロピアン・リテール・パートナーシップ用に「バーロブ・ショッピングセンター」(スウェーデン・マルメ)を取得、運用を開始
- セバレート・アカウントとして「レピュブリック通り」(フランスのリヨン)のポートフォリオを取得、運用を開始
- グローバル不動産株式投資ファンドを設立

2012年の主要指標

運用資産

41億ポンド

2011年: 50億ポンド

営業利益

▲1,030万ポンド

2011年: ▲160万ポンド

資産の売却

7億300万ポンド

2011年: 1億3,700万ポンド

資産の取得

3億9,100万ポンド

2011年: 7億6,200万ポンド



レピュブリック通り
(フランス リヨン)

リヨン中心部を1kmにわたり貫く歩行者専用道路。通りの周囲は商業施設、オフィス、住宅の一等地となっている。

投資機会の創出

グローブナー・ファンド・マネジメントの戦略は、現地に精通した経験豊富な専門スタッフを通じて、幅広い不動産投資機会を顧客に提供することです。この戦略の一環として当社は2012年12月、セパレート・アカウントとして、リヨンの旧市街の中心に位置するビル30棟を含むポートフォリオの取得を完了しました。

リオンはパリに次ぐフランス第2の都市であり、フランス国内総生産の10%を生み出しています。当社が取得したポートフォリオは、リオン中心部の保存地区内のショッピング街「レピュブリック通り」に面した商業施設が中心で、延べ床面積は6万2,000m²に及びます。

ロンドンからリバプール、そしてリオンへ

リヨンのポートフォリオでは、不動産管理における当社の定評ある専門性に基づいて顧客価値を創出します。

グローブナーの専門性は、300年にわたって管理している「ロンドン・エステート」だけでなく、14万9,000m²に及ぶ商業・娯楽施設「リバプール・ワン」の開発や管理を通じて培われてきました。「リバプール・ワン」により、リバプールはイギリスの小売業ランキングで第17位から第5位に躍進し、その地位を維持しています。

「世界各国の都市部で不動産を管理してきた経験を活かして、この類まれなポートフォリオに新機軸をもたらし、顧客のための価値創出に努めます。」

ガイルズ・ウイントル
グローブナー・ファンド・マネジメント(ヨーロッパ)
マネージング・ディレクター



右ページ:

「レピュブリック通り」はリオンに出店を目指す小売業者にとって最高の立地。



グロブナー・ファンド・マネジメント

(続き)

成長への試練

2012年は、厳しい景況とファンドのライフサイクルの終了タイミングが重なり、業績に影響しました。資産売却を予定通り実行したことや投資出来高が予測を下回ったことにより、運用資産は前年の50億ポンドから41億ポンドに減少しました。また、営業損失として1,030万ポンドを計上しています。これは、中国でのジョイント・ベンチャー設立やグローバル不動産株式投資ファンドの組成、米国でのスタッフ増員など、今後の事業強化に向けた先行投資を継続したこと、そして手数料収入が減少したことが要因です。

投資活動

グロブナー・ファンド・マネジメントは、顧客の意見に真摯に耳を傾け、顧客の投資目標の達成に向けて当社のコア市場における適切な商品とストラクチャーを提供しています。

2012年の最大の成果は、ハーベスト・ファンド・マネジメントとのジョイント・ベンチャーの設立です。同社は中国第2位のアセット・マネジメント・グループであり、中国における不動産ファンド・マネジメントの経験で名高いロン・レンが経営陣を率いています(74ページ参照)。

コンチネンタル・ヨーロッパの商業施設市場では、資金調達や投資の困難な環境にもかかわらず、スウェーデン南部の都市マルメにあるショッピングセンター「パーロプ」をグロブナー・ヨーロッパ・リテール・パートナーシップ用に取得し、この投資パートナーとの関係を強化しました(73ページ参照)。また、フランスのリヨン市にある「レピュブリック通り」(69~71ページ参照)のビル30棟、3億3,000万ユーロのポートフォリオを取得し、特定の投資家の命を受けて運用する計画です。これら2つの事業は、各地の市場に密着したスタッフの見識と、投資アドバイザーとして積み重ねてきた信用が大いに活かされた結果と言えるでしょう。

「長期投資戦略の策定を慎重に行い、専門性の高いチームがこれを実行することで、数多くの成果を上げています。特にヨーロッパの商業施設は、顧客に実質的な価値を提供するものと期待しています。」

ジェームズ・レイナー
グロブナー・ファンド・マネジメント
チーフ・インベストメント・オフィサー



イギリスでは、商業施設とロンドンのオフィス市場が引き続き新規事業の中心となります。米国では都市部への投資を一層追求し、コアの都心型不動産とその投資機会の有効な実行方法を引き続き検討中です。

また、グロブナーの不動産投資に関する豊富な経験を活かし、自己資金によるグローバル不動産株式投資ファンド(74ページ参照)を設立し、独立した投資ビークルとしました。

ポートフォリオ管理のハイライト

経済環境の悪化にともないテナントとの関係強化がこれまで以上に重要となる中、当社では、さまざまな取り組みによってポートフォリオ全体の稼働率を高水準で維持しています。たとえば、「グロブナー・リバプール・ファンド」(74~75ページ参照)は稼働率100%、グロブナー・フレンチ・リテール・インベストメントは同98%となっています。

2012年には、投資家への資金還元のため、資産売却を実行し7億300万ポンドの投資を完了しました。これにより、当社は事業計画の完遂または、ファンドの運用期間を予定通り終了したこととなります。

また、28の取引銀行との密接な協力関係を続け、この1年間で新規融資およびリファイナンスにより借入枠は3億2,800万ポンドとなりました。不動産市場の全体的なデレバレッジ傾向が続く中、これは重要な成果です。

一方、建物のサステナビリティに関するテナントや入居者の要件が厳しくなるにつれ、投資家もこうした要件が投資リターンに及ぼす影響について大きな関心を寄せるようになりました。当社は「グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク」にファンド・マネージャーとしては早くに加盟しており、同機関のベンチマーク調査に毎年参加しています(詳細は『Grosvenor Environment Review (グロブナー環境報告)』www.grosvenor.com参照)。

業務体制の変更

当社は2012年5月、スウェーデン市場を引き続き拡大していくために、ストックホルムに事業拠点(75ページ参照)を新設しました。また、2013年末までにシドニーのオフィスを閉鎖することを決定しました。



パロブ(スウェーデン マルメ)

スウェーデン不動産市場への長期参入を目指して、2012年11月にグロブナー・ヨーロピアン・リテール・パートナーシップ用に取得したショッピングセンター。4万2,000㎡に及び敷地に70店を超える優良テナントを有するこの物件は、多様な業種構成により安定した収益を確保している。

2013年1月、当社はイギリスとコンチネンタル・ヨーロッパの事業を一本化し、ガイルズ・ウィントルがヨーロッパ担当マネージング・ディレクターとして指揮をとることになりました。また、新型投資商品とサステナビリティに対する長期的なアプローチの重要性を踏まえ、コーポレート・デベロップメント担当マネージング・ディレクターの職を新設し、マービン・ハワードを任命しました。

さらに、規制に関するワーキンググループを設置しました。ヨーロッパのオルタナティブ投資を行う運用会社への指針などのファンド・マネジメント業界に影響する新しい法規制の動向を調査し、必要な事業改善に積極的に取り組んでいます。

当社はさまざまな業界団体に積極的に参加し、投資家と運用者の双方に対する透明性の確保とガバナンスの強化に努めています。

顧客満足の向上

2012年は、67の投資家のために、26の投資ビークルを運用しました。既存の投資ビークルのライフサイクル終了と、新規パートナーシップの開始に取り組みました。

「グロブナー・ファンド・マネジメントの手腕は見事です。まずヨーロッパに商業施設ポートフォリオを構築し、そして今、ファンド戦略に即して資産売却をスムーズに進めています。」

ニールズ・ハッセルダール氏
サムベンション シニア・コンサルタント



投資家との関係は、当社事業の成功を支える基盤です。2012年、外部機関による顧客調査を初めて実施しました。これには、自社ファンドの顧客やノン・エグゼクティブ・ディレクター、自社主催の投資家セミナー参加者などからのフィードバックを補完する狙いがあります。結果によると、当社のパフォーマンスおよびサービス全般に対する評価はおおむね良好でした(75ページ参照)。

顧客から寄せられる信頼に感謝するとともに、決して慢心することなく、今後も既存のパートナーシップ強化に加え、新しい協力関係の構築に努め、投資家、株主、スタッフのために価値を創出していきます。私の後任として2013年6月にチーフ・エグゼクティブに就任するジェームズ・レイナーは、当社で投資家とのパートナーシップ構築を10年近く支えてきた実績があり、当事業のリーダーとして理想的な人材と言えるでしょう。

ジェフリー・ワインガートン

グロブナー・ファンド・マネジメント
チーフ・エグゼクティブ

市場の見通し

リチャード・バーカム
グループリサーチ・ディレクター兼
グロブナー・ファンド・マネジメント ディレクター



手堅い大都市圏に資金を投下

不動産のキャピタル・フローはGDPの成長によって促進されます。2012年は世界経済の低迷が続き、世界全体での不動産の取引高は10%減少したものの、その額は2009年の4,000億米ドルに比べると7,700億米ドルに増加しており、市場活動の水準は妥当であったと言えるでしょう。リアル・キャピタル・アナリティクス社のデータによると、自国外の不動産の取得に占めるアジア投資家の割合は、2007年の5%から2012年には20%に増加しています。この増加は、税金や年金貯蓄による資金、景況感の改善を反映しています。アジアをはじめ各地の投資家の人気は、ロンドンやニューヨークなど、大規模かつ流動性の高い不動産市場のオフィス物件に集中しています。手堅い投資先であるロンドンへの資金流入により、不動産価額は近年高騰しています。

もう1つのトレンドは、世界的な不動産プレイヤーとしての政府系ファンドの台頭です。価格やデューレーションがある程度安定している不動産は、国の富を長期的に投資するにふさわしい投資先です。

グロブナー・ファンド・マネジメント 2012年のトピックス

活気ある中国市場における イノベーション

当社は、中国第2位の資産運用会社ハーベスト・ファンド・マネジメントの子会社であるハーベスト・オルタナティブ・インベストメンツ・グループと共同で「ハーベスト・リアル・エステート・インベストメンツ(HREI)」を設立しました。これにより、グロブナーの長い歴史における海外不動産投資の実績と信頼関係の構築が、ハーベスト・オルタナティブ・インベストメンツ・グループのノウハウと統合されます。

「グロブナーとのジョイント・ベンチャーの設立を非常に喜ばしく思います。ハーベスト・リアル・エステート・インベストメンツの経営陣は中国の不動産市場で傑出した実績を持ち、顧客投資家の期待に応えるべく情熱を注いでいます。」

ヘンリー・チャオ博士
ハーベスト・ファンド・マネジメント 最高経営責任者(CEO)



流動性の高い 不動産投資

「不動産投資に関する長年の経験に基づき、自己資本によるグローバル不動産株式投資ファンドを2012年9月に設立しました。世界各地にある最高級不動産への投資機会の獲得と、価格下落リスクをある程度ヘッジできる高度な流動性の維持を目的としています。このファンドは、トップダウン方式の不動産調査と、ボトムアップ方式の株式マーケット調査およびポートフォリオ構築スキルを組み合わせた投資機会を提供します。」

マシュー・ノリス
グロブナー・ファンド・マネジメント
ポートフォリオ・ディレクター



ストックホルムに北欧初の事業拠点

2012年5月に、ストックホルム・オフィスを開設しました。スウェーデン担当カントリー・マネージャー、アンネリ・ヤンソンは、次のように語ります。「スウェーデン市場のファンダメンタルズは当社とパートナーにとって非常に魅力的です。現地オフィスの開設は、この地域に対する当社の長期的なコミットメントを明確に表しています。」(写真右。現地のポートフォリオ「バスビー・セントラム」にて)

新オフィスでは、地元ならではの情報を活用して、現地の新たな投資機会の特定と投資パートナーのための価値創出に努めています。また、他の地域で培われたグローブナーの専門性も活かされています。戦力強化のためロンドンから派遣されたアセット・マネージャー、サラ・グリーンウェイは次のように説明します。「歴史あるイギリスの事業に携わることにより培った経験を共有し、個人としてもノウハウを広げられる機会を光栄に思います。」



顧客重視の実践

当社は顧客を第一に考え、優れたサービス、魅力的なリスク調整後リターン、豊富な知見と新たな投資機会の提供に努めています。顧客との関係においては、調和と利益の合致を重視しています。

2012年は、ロンドンで顧客セミナーを開催しました。27人の投資家が参加し、サステナビリティから中国における金融サービスの発達まで、さまざまな問題が議論されました。

また、プロパティ・ファンド・リサーチ社を通じて顧客調査を実施しました。その結果、改善の余地のある分野や、顧客に資する当社の強みなど、当社の商品とサービスに関する貴重なフィードバックが得られました。

「32名の投資家からフィードバックを得ました。当社の誠実な事業運営や、きめ細かな各種報告、透明性が高く評価される一方で、戦略の明確化や専門性と先見性の向上が望まれていることも判明しました。こうしたフィードバックは業務に反映されています。たとえば、当社は先ごろヨーロッパの商業施設取引において、先行的な情報収集により市場外取引を獲得しました。」

ジェームズ・オニール
グローブナー・ファンド・マネジメント
キャピタル・マーケット担当ディレクター

好調な「リバプール・ワン」

2012年11月、イギリスの有名百貨店ハーベイ・ニコルズのコンセプトストア「ビューティ・バザール」第1号店が、「リバプール・ワン」にオープンしました(左ページ写真参照)。2,000m²の広大な売り場を持つ高級店の出現は「リバプール・ワン」の成功を証明していると言えます。

グローブナー・ファンド・マネジメントが運用する「リバプール・ワン」の好調さは、他の数値にも表れています。2012年8月には来場者1億人を達成しました。9月には、6,500m²の店舗スペースに8つのブランドが新たに入居し、サウス・ジョン・ストリート、パラダイス・ストリート、ピーターズ・レインの稼働率が100%に達しました。年末までの年間来場者数は初めて2,600万人を突破し、各店舗の売上高はイギリス全国の平均値を平均26%上回っています。

「『ビューティ・バザール』は、美容に関するあらゆる商品とサービスを提供する当社の新業態です。3つのフロアにまたがるユニークな空間に、人気化粧品ブランドや、質の高いスタッフによる最新技術の各種トリートメントを提供するサロンが揃っています。美しい都市リバプールの『リバプール・ワン』は、世界初のコンセプトストアにふさわしい場所です。」

ダニエラ・リナルディ氏
ハーベイ・ニコルズ・グループ
店舗開発および美容担当ディレクター



www.liverpool-one.com

グロブナー・ファンド・マネジメント 取締役会

2013年3月14日現在

ノン・エグゼクティブ・ディレクター

01. Mark Preston マーク・プレストン

役職 グロブナー・ファンド・マネジメント会長、
グループ・チーフ・エグゼクティブ

就任 2008年

略歴 英国王立公認鑑定士協会メンバー (MRICS)。1989年グロブナー入社、1995年に香港に赴任。1997年に帰英しファンド・マネジメント部門を統括。2002年に米国サンフランシスコに赴任、2006年にグロブナー・ブリテン・アンド・アイルランド・チーフ・エグゼクティブに就任、2008年から現職。パーシモン社およびソナエ・シエラSGPSのノン・エグゼクティブ・ディレクターも兼務。ウェストミンスター財団のトラステイを務める一方、アーバン・ランド・インスティテュート(ULI)のグリーンプリンツ諮問委員会、全米外国人不動産投資家協会(AFIRE)、ケンブリッジ大学土地経済諮問会議のメンバーとしても活躍。

02. Nicholas Scarles ニコラス・スカルズ

役職 グループ・ファイナンス・ディレクター

就任 2005年

略歴 英国上級勅許会計士(FCA)、弁護士。ロンドン、ニューヨーク、トロントでセントリカ、ブライズ・ウォーターハウス、クーパーズ・アンド・ライブランドの各社に勤務した後、2004年グロブナー入社。現在は、ロンドン北部の町エルズツリーにあるハーバーダッシュヤーズ・エイクス・スクールのガバナー、ハーバーダッシュヤーズ・ライプリー・カンパニーの顧問会メンバーとしても活躍。

03. Richard Barkham リチャード・バーカム

役職 グループ・リサーチ・ディレクター

就任 2011年

略歴 英国王立公認鑑定士協会メンバー (MRICS)。2000年にグロブナー・ブリテン・アンド・アイルランドのリサーチ・ディレクターとして入社。2006年にグループ・リサーチ・ディレクターに就任、リスク分析、長期予測、資本配分を担当。2011年からグロブナー・ファンド・マネジメントの取締役として、経済分析、戦略的開発、新規ファンド開発を統括。

エグゼクティブ・ディレクター

04. Jeffrey Weingarten ジェフリー・ワインガーテン

役職 チーフ・エグゼクティブ

就任 2010年

略歴 1970年、証券アナリストとしてのキャリアをスタート。1977年にゴールドマン・サックス(ニューヨーク)のリサーチ部門に入社、1987年にロンドンでリサーチ・ディレクターに就任、1990年には同社のゼネラルパートナーに昇格。ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント・インターナショナルの最高投資責任者兼マネージング・ディレクター(1991~1995年)を経て、インターナショナル・エクイティ・リサーチの世界戦略担当者として帰英。その後バトンウッド・キャピタル・パートナーズのゼネラルパートナー兼最高投資責任者(1998~2008年)。

05. James Raynor ジェームズ・レイナー

役職 チーフ・インベストメント・オフィサー

就任 2005年

略歴 バリのロイヤル・バンク・オブ・スコットランドでヨーロッパ不動産事業のシニア・ディレクターを経て、2004年グロブナー入社、キャピタル・マーケットおよびコンチネンタル・ヨーロッパ事業を担当。2011年3月、現職に昇格。ヨーロッパ非上場不動産投資家協会(INREV)の訓練教育委員会およびアーバン・ランド・インスティテュート(ULI)のフレンチ・カウンスルのメンバー。

06. Robert Davis ロバート・デイビス

役職 チーフ・オペレーティング・オフィサー

就任 2006年

略歴 ゼネラル・モーターズのファイナンス部門、GMACコマース・ファイナンスのヨーロッパ担当チーフ・オペレーティング・オフィサーを経て、2006年グロブナー入社。2011年3月、ファイナンス・ディレクターを兼務しつつ現職に昇格。

07. Alexia Gottschalch アレクシア・ガットショーク

役職 アメリカ合衆国担当マネージング・ディレクター

就任 2011年

略歴 2011年グロブナー入社、米国ファンド事業担当マネージング・ディレクター兼米国キャピタル・マーケット部門長に就任。これまで、インディペンデンス・キャピタル・パートナーズ、チェスワールド・リアル・エステート・インベストメント・マネジメント、ブルデンシャル・リアル・エステート・インベスターズ、ティッシュマン・スペイヤーの各社で経営幹部として活躍。

08. Mervyn Howard マービン・ハワード

役職 コーポレート・デベロップメント担当
マネージング・ディレクター

就任 2005年

略歴 GEキャピタルでイギリス・スカンジナビア地域の不動産事業マネージング・ディレクター、トライゼック・ハーブ・ヨーロッパで事業開発責任者を務めた後、2001年グロブナー入社。グロブナー・ファンド・マネジメントの英国事業統括を経て現職に就任し、国際企業開発を担当。

09. Giles Wintle ガイルズ・ウィントル

役職 ヨーロッパ担当マネージング・ディレクター

就任 2011年

略歴 BNPパリバ・コーポレート・アンド・インベストメント・バンキング(パリ)、ジョーンズ・ラング・ラサール(ロンドン、パリ)で活躍後、GICリアル・エステートでフランス、イタリア、北欧、中欧・東欧、ロシアにおける投資活動の責任者を経て、2011年9月グロブナー入社。



グロブナー・ファンド・マネジメント ポートフォリオ

運用資産

	投資件数	資産総額				
		計 (百万ポンド)	オフィス (百万ポンド)	商業施設 (百万ポンド)	住宅 (百万ポンド)	その他 (百万ポンド)
アジア・パシフィック	5*	1,008.2	524.0	219.3	260.7	4.2
コンチネンタル・ヨーロッパ	13*	2,764.7	493.1	2,251.6	20	—
アメリカ合衆国	6*	322.1	157.0	70.3	34.8	60.0
インターナショナル	2			上記数値に含む		
計	26	4,095.0	1,174.1	2,541.2	315.5	64.2

*セパレート・アカウントを含む

アジア・パシフィック

名称: グロブナー・キャピタル・アドバイザーズ・パートナーシップ

設立: 2004年 資産総額: 130億円(9,500万ポンド)
 セクター: 住宅 資産数: 10
 リスクプロファイル: バリュアード 投資家数: 6

首都圏と阪神圏の住宅物件を対象に、不動産サイクルの上昇を捉えるオポチュニスティックな投資を中心として、バリュアード(付加価値)アプローチによってリターンを強化。

名称: グロブナー・ダイヤモンド・キャピタル・ステーブル・レジデンシャル・ファンド

設立: 2005年 資産総額: 230億円(1億6,600万ポンド)
 セクター: 住宅 資産数: 17
 リスクプロファイル: コア 投資家数: 6

管理体制が良好で定期収入のある高品質住宅物件に焦点を絞ったファンド。資産の9割を東京、残りの1割をその他の日本の主要都市に保有。

名称: グロブナー・オフィス・リテール・ファンド

設立: 2007年 資産総額: 220億円(1億6,100万ポンド)
 セクター: オフィスおよび商業施設 資産数: 12
 リスクプロファイル: コア/バリュアード 投資家数: 8

東京と大阪を中心に、オフィス・商業施設セクターのグレードBおよびCの物件に特化。安定した収益とバリュアード・アプローチによってリターンを強化。

名称: グロブナー・ベガ・チャイナ・リテール・ファンド

設立: 2008年 資産数: 1
 セクター: 商業施設 投資家数: 7
 リスクプロファイル: バリュアード

上海のショッピングセンター「パークサイド・プラザ」の保有と積極運用を実施。

名称: セパレート・アカウント(オーストラリア)

設立: 2011年 資産総額: 5億6,900万豪ドル(3億6,300万ポンド)
 セクター: オフィス 資産数: 2
 リスクプロファイル: 各種リスク 投資家数: 1

ブリスベンのモダンな省エネ型オフィスビル2棟を積極運用。

グロブナー・ファンド・マネジメント ポートフォリオ

(続き)

ヨーロッパ

名称: グロブナー・ヨーロピアン・リテール・パートナーシップ

設立:	2011年	資産総額:	5億4,700万ユーロ(4億4,300万ポンド)
セクター:	商業施設	資産数:	7
リスクプロファイル:	コア	投資家数:	3

少数投資家用のクラブ・ビークルとして組成。フランスとスウェーデンの大都市に位置する複数の都市型ショッピングセンターのポートフォリオを取得。

名称: グロブナー・フレンチ・リテール・インベストメンツ

設立:	2006年	資産総額:	3億4,900万ユーロ(2億8,300万ポンド)
セクター:	商業施設	資産数:	45
リスクプロファイル:	コア	投資家数:	9

フランスの一等地にある高級物件と小売用倉庫物件の複合ポートフォリオによって、バランスの良い収益の創出を目指す。フランスの大都市圏に分散されたポートフォリオを構築。

名称: グロブナー・ヘキサゴン・パートナーシップ

設立:	2006年	資産総額:	1億4,700万ユーロ(1億1,900万ポンド)
セクター:	オフィス	資産数:	3
リスクプロファイル:	コア・プラス	投資家数:	2

オフィスに特化した戦術的なクラブディール。コンチネンタル・ヨーロッパの厳選されたオフィス市場で魅力的な投資機会の活用を目指す。

名称: グロブナー・リテール・ヨーロピアン・プロパティーズ

設立:	2004年	資産総額:	1億9,400万ユーロ(1億5,800万ポンド)
セクター:	商業施設	資産数:	24
リスクプロファイル:	コア	投資家数:	8

コンチネンタル・ヨーロッパの大都市・中堅都市に位置する各種高級商業施設を含むポートフォリオを構築。収入をもたらす安定的な資産と、物件のポジショニングの変更を通じたコア・プラス型投資による混合型リスクプロファイルを提供。

名称: セパレート・アカウント(コンチネンタル・ヨーロッパ)

設立:	顧客により異なる	資産総額:	4億800万ユーロ(3億3,200万ポンド)
セクター:	複合	資産数:	34
リスクプロファイル:	各種リスク	投資家数:	3*

*セパレート・アカウント数

3都市(パリ、マドリッド、リヨン)の資産の積極運用により価値の最大化を図る。

ヨーロッパ

名称: グロブナー・リバプール・ファンド

設立:	2004年	資産数:	1
セクター:	商業施設	投資家数:	6
リスクプロファイル:	コア		

2004年にリバプールのパラダイス・ストリート周辺の土地42エーカー(約17万m²)の再開発と投資を目的に組成。商業地区「リバプール・ワン」は、竣工後65の賞に輝き年間2,500万人以上の集客を誇る。2012年には稼働率100%を達成。

名称: グロブナー・ロンドン・オフィス・ファンド

設立:	1999年	資産総額:	3億4,300万ポンド
セクター:	オフィス	資産数:	3
リスクプロファイル:	コア	投資家数:	4

ロンドン中心部の大規模な高級オフィスビルに投資し、安全かつ安定したインカム・リターンを上げる投資クラブ。

名称: グロブナー・オフィス・ロンドン・パートナーシップ

設立:	2011年	資産総額:	0ポンド
セクター:	オフィス	資産数:	0
リスクプロファイル:	バリュアード	投資家数:	2

2011年設立。ロンドンのウェストエンドとミッドタウンのオフィス市場におけるバリュアード型投資を目的とする。

名称: グロブナー・レジデンシャル・インベストメント・ファンド

設立:	2005年	資産総額:	2,000万ポンド
セクター:	住宅	資産数:	6
リスクプロファイル:	コア	投資家数:	3

2005年設立。イギリス全土の各都市を対象に、入念なリサーチと明確な基準に基づき厳選した住宅物件に投資。

名称: グロブナー・ショッピング・センター・ファンド

設立:	1998年	資産数:	3
セクター:	商業施設	投資家数:	16
リスクプロファイル:	コア		

1998年組成。イギリス中堅都市の3つの主要なショッピングセンターから成るポートフォリオを積極的に運用。

名称: セパレート・アカウント(イギリス)

設立:	2011年	資産数:	1
セクター:	商業施設	投資家数:	1
リスクプロファイル:	コア・プラス		

大手銀行からの業務委託により、イギリスのショッピングセンター1件を積極運用。

グロブナー・ファンド・マネジメント ポートフォリオ

(続き)

アメリカ合衆国

名称: グロブナー・レジデンシャル・インベストメント・パートナーズ

設立:	2007年	資産総額:	5,700万米ドル(3,500万ポンド)
セクター:	住宅	資産数:	12
リスクプロファイル:	レバレッジ	投資家数:	5

米国の分譲住宅市場に特化したクローズエンド型ファンド。2007年に募集を終了し、現在、米国全土における16件のプロジェクトに対して、シニア・ローンとメザニン・ローンのファイナンスを受けて全額を運用中。

名称: セパレート・アカウント(アメリカ合衆国)

設立:	各々異なる	資産総額:	1億9,900万米ドル(1億2,300万ポンド)
セクター:	各種セクター	資産数:	4
リスクプロファイル:	各種リスク	投資家数:	3*

*セパレート・アカウント数

米国、ヨーロッパ、中東の顧客からセパレート・アカウントとして業務委託を受け、米国において運用中。

名称: シュメールUSリアル・エステート・ファンド

設立:	2005年	資産総額:	8,400万米ドル(5,200万ポンド)
セクター:	オフィス	資産数:	5
リスクプロファイル:	コア・プラス	投資家数:	15

米国内のグレードAおよびB+のオフィス物件に特化したクローズエンド型ファンド。2005年に募集を終え、現在5件の物件に対して全額を運用中。

名称: USヘルスケア・ベンチャー

設立:	2011年	資産総額:	8,800万米ドル(5,400万ポンド)
セクター:	ヘルスケア	資産数:	1
リスクプロファイル:	コア	投資家数:	2

クエート・ファイナンス・ハウスとのパートナーシップ。米国内の高齢者用住宅コミュニティや医療施設など、ヘルスケア関連の不動産の取得・開発に投資予定。

インターナショナル

名称: グロブナー・グローバル・エクイティ・ファンド

設立: 2012年 投資家数: 1
 セクター: 各種セクター
 リスクプロファイル: コア

高水準の流動性を維持しつつ、世界各地の高品質な不動産証券を運用。

名称: ISPTグロブナー・インターナショナル・プロパティ・トラスト (IGIPT)

設立: 2004年 資産総額: 1億6,300万豪ドル(1億400万ポンド)
 セクター: 複合施設 資産数: 4
 リスクプロファイル: コア 投資家数: 7

オーストラリアとニュージーランド以外の地域に位置する、機関投資家向け物件への投資を通じて、安定したインカム・リターンと長期成長をバランス良く追求。