

Our strategy

長期ビジョン実現に向けた方針・戦略

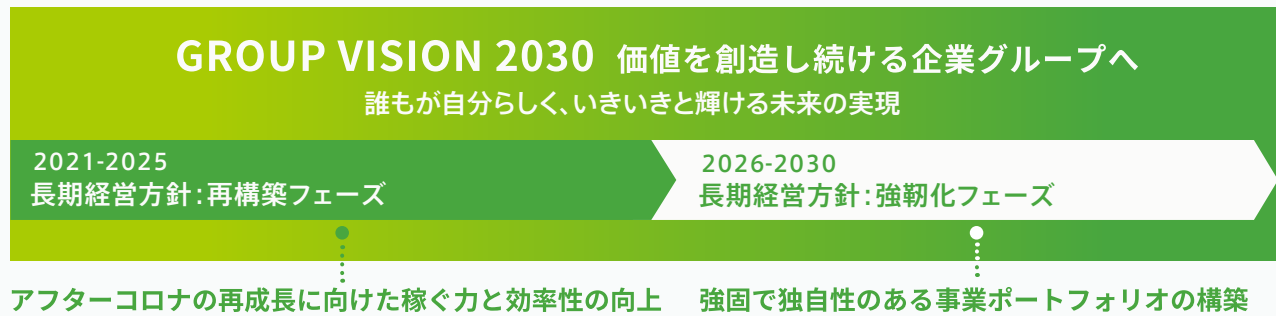


長期経営方針・中期経営計画

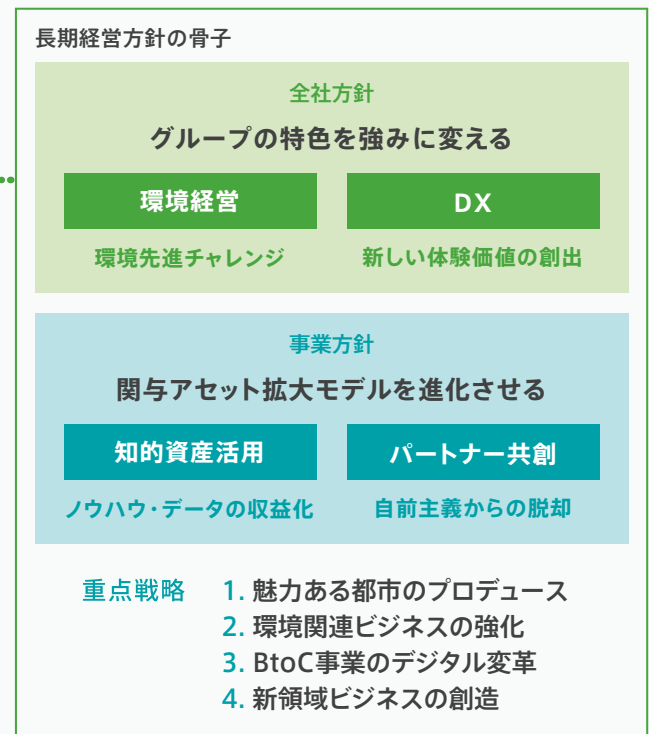
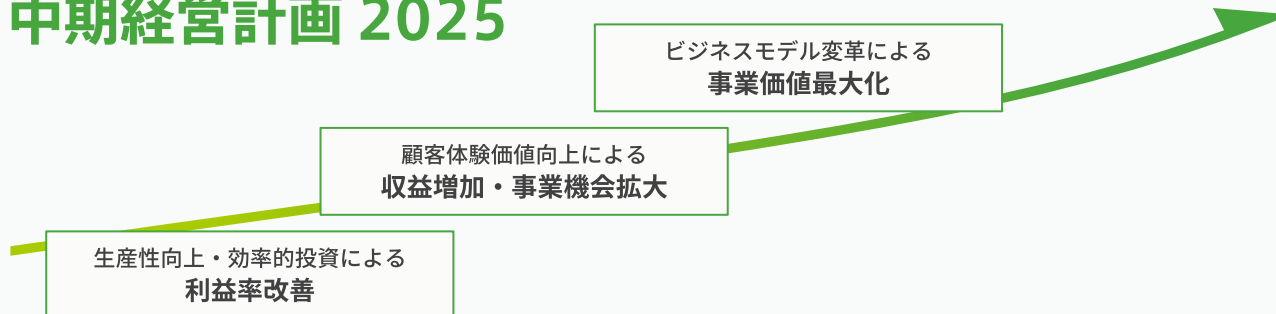
中期経営計画2025の位置づけ

長期経営方針の再構築フェーズとして「中期経営計画2025」を策定

中期経営計画2025は、長期経営方針における「再構築フェーズ」と位置づけ、アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上を推進し、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築、ありたい姿の実現をめざします。



中期経営計画 2025



長期経営方針では、グループの特色を強みに変えるため、全社方針として「環境経営」「DX」を、また、関与アセット拡大モデルを進化させるため、事業方針として「知的資産活用」「パートナー共創」を掲げました。

中期経営計画2025は、これらの全社方針、事業方針をベースに事業構造改革を推進する「再構

築フェーズ」と位置づけています。生産性向上・効率的投資による「利益率改善」、顧客体験価値向上による「収益増加・事業機会拡大」を通じて、アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上を推進し、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築をめざします。

長期経営方針・中期経営計画

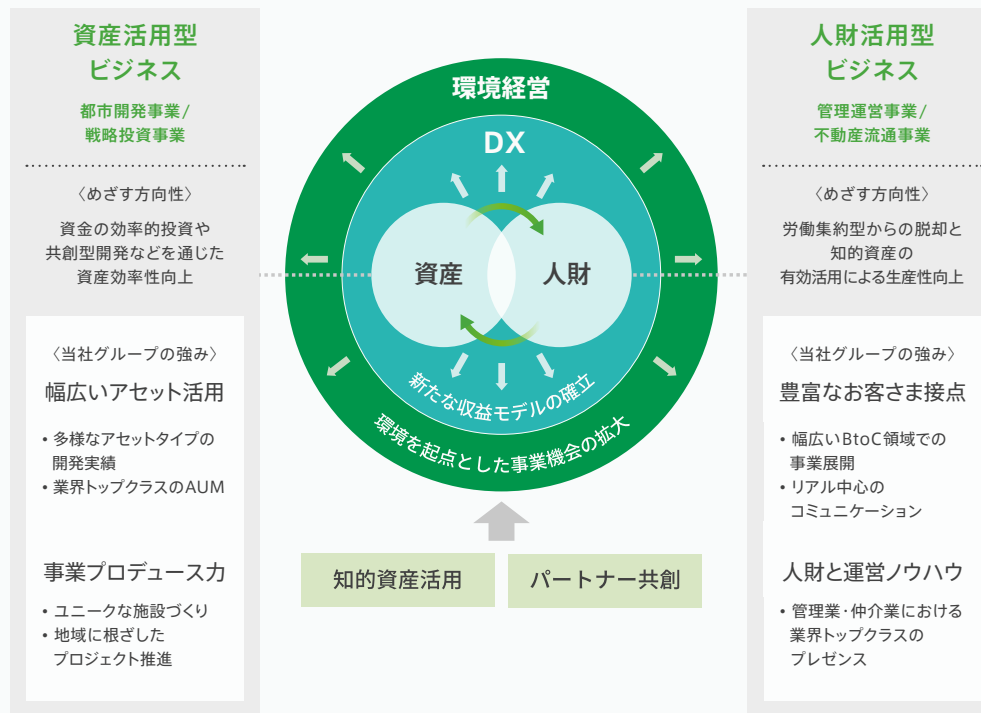
中期経営計画の骨子と目標指標

環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造

環境を起点とした事業機会の拡大を図ることで、独自性のある価値創造につなげていきます。

さらに、DXを通じて、それぞれの事業が持つ強みやサービスをつなぐことで新たな収益モデルを確立します。

中期経営計画の骨子



資産活用型ビジネスでは、多様なアセットタイプの開発実績や地域に根ざした事業プロデュース力を活かし、効率的投資およびパートナーとの共創型開発による「資産効率性の向上」を推進します。人財活用型ビジネスでは、豊富なお客さま接点および当社グループの人財・運営ノウハウを活かしながら、DXによる知的資産の有効活用、労働集約型ビジネスモデルからの転換を図り、「生産性の向上」を推進します。

2025年度の目標指標



6つの取り組みテーマ(マテリアリティ)に対する目標と、効率性、利益目標、財務健全性の財務KPIの達成をめざします。

本計画の前半期を中心に事業構造改革を推進しつつ、インフラ・インダストリー事業が拡大する戦略投資事業や、2025年度に向けて観光需要回復を見込む管理運営事業を中心に利益成長を実現していきます。

長期経営方針・中期経営計画

事業環境認識

コロナ禍も踏まえ「着目する事業環境の変化」を抽出

2025年度に向けて着目する事業環境の変化として、脱炭素化の加速や環境課題の多様化、デジタル化の加速、不確実性の高まる金融・経済の動向、コロナ禍で進むライフスタイルの多様化の4点を抽出しました。

私たちが考える2030年の世界

リアルな場は
行く意味を問われる時代へ

環境貢献度で
企業が選ばれる時代へ

パーソナライズされた
個客対応の時代へ

ボーダレス化による
共創の時代へ

着目する事業環境の変化

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

- サステナビリティ投資などの拡大
- 自然関連リスクへの対応、循環型社会の実現に向けた取り組み拡大

デジタル化の加速

- デジタル庁による「デジタル田園都市国家構想」始動
- コロナ禍で進むデジタルシフト

金融・経済の動向

- 不確実性の高まる長期金利上昇・インフレ
- 富裕層関連マーケットの拡大、パワーカップルの消費需要増大

ライフスタイルの多様化

新しい住まい方

- 住まい選択は職場起点から過ごし方起点へ

- エリア価値向上
- 地域課題解決ニーズの拡大

新しい働き方

- 場所や時間にとらわれないフレキシブルな働き方が拡大

- コミュニケーション不足や健康などに関する課題の複合化

新しい過ごし方

- Z世代などの新たな消費行動
- EC化による店舗価値の変化

- 体験消費ニーズの増加
- 物流施設需要の増大継続

長期経営方針において、個人・社会・環境の変化を捉え、当社グループとして4つの事業環境認識に整理し、「私たちが考える2030年の世界」としてまとめました。

長期経営方針策定から1年あまりが経過し、アフターコロナに向けて事業環境の方向性が見え始めたなか、2025年度に向けて着目する事業環境の変化として左図の4点を抽出しました。

特に「ライフスタイルの多様化」については、コロナ禍で「あらゆる生活シーンの融合」が進むなか、当社グループが推進する価値創造「ライフスタイル創造3.0」を加速させていく必要があります。今後、住まい方・働き方・過ごし方それぞれの変化はもちろん、環境課題やデジタル技術の進展、金融・経済の動向などあらゆる社会変化を見据えながら社会課題に対する新しいソリューションを提供し、当社グループならではの価値を創出していきます。

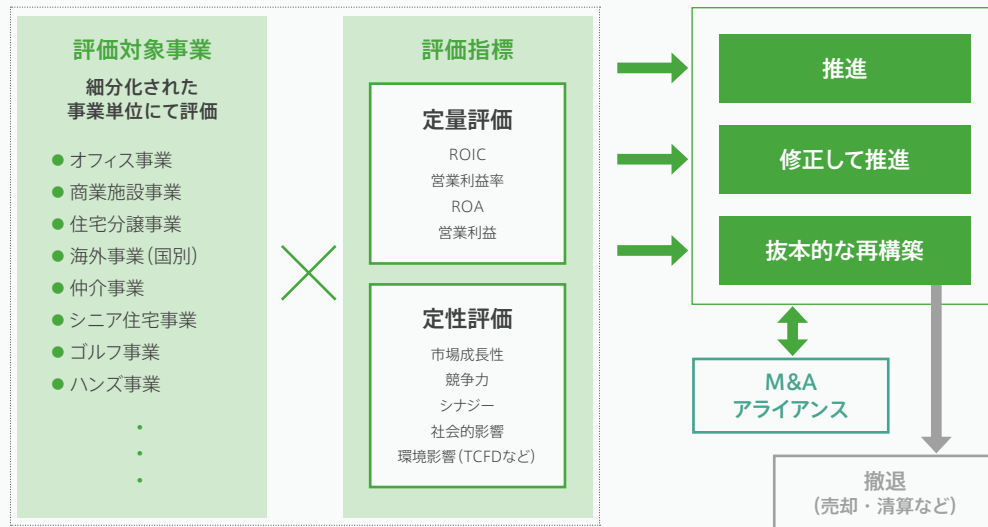
長期経営方針・中期経営計画

事業ポートフォリオマネジメント

定量評価と定性評価の2軸で全事業を評価し方向性を整理

本計画における事業ポートフォリオマネジメントとして、定量評価と定性評価の2軸で全事業を評価し、そのうえで「強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築」に向けた各事業の変革と成長をめざします。

事業ポートフォリオマネジメント

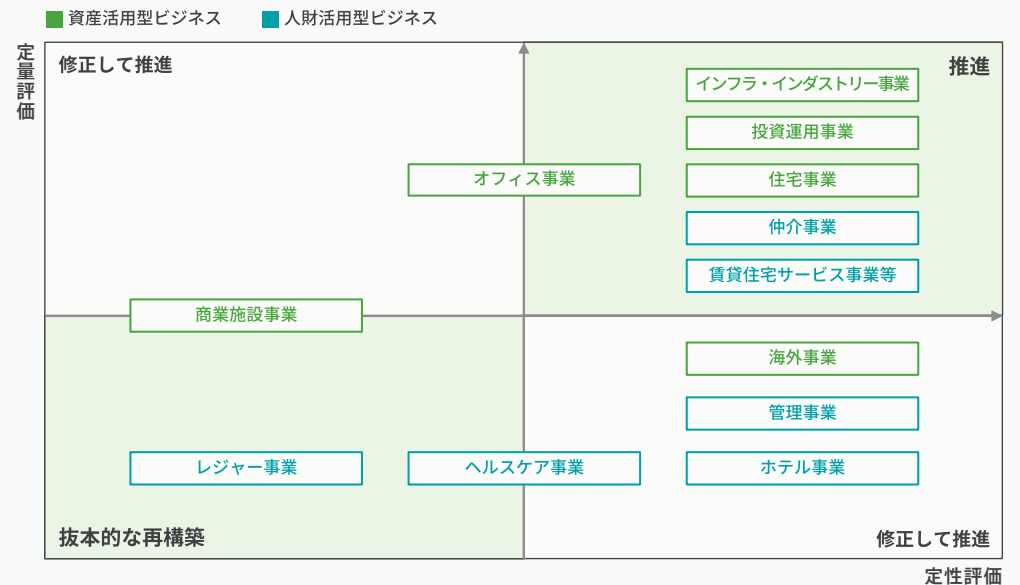


- 全事業共通の定量評価・定性評価を踏まえた総合的判断
- 評価→モニタリング→見直し・配分決定のマネジメント
- 事業価値最大化を目的とした外部資本活用

▶ 収益性・効率性の向上

急速に変化する事業環境に対応しつつ、長期的な事業環境変化を見据えた事業ポートフォリオの変革を図っていきます。特に「抜本的な再構築事業」は、事業成長のために大きく変革していく必要がある事業と位置づけ、さまざまな施策を進めています。

定量・定性評価の結果 ※定量評価は2020年度決算ベース、定性評価は2020年代半ばまでを想定



抜本的な再構築事業の方向性

- ハンズ事業 → 新しいパートナーへ株式を譲渡(2022年3月)
- レジャー事業 → TCFDシナリオなども踏まえ、アセットライト化を推進
- ヘルスケア事業 → コロナ後の会員数回復は限定的となる想定のもと、フィットネス事業は店舗事業を中心に抜本的な再構築
- 商業施設事業 → EC化の進展に伴い、都心施設を中心に体験型消費・共感型消費に対応する施設へ転換。ポートフォリオの入れ替えを推進