

## 03

## — 中長期成長戦略 —

「環境経営」と「DX」の推進で  
ありたい姿を実現

長期経営方針 → p.25

強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築

全社方針

環境経営 → p.33

DX → p.37

事業方針 → p.40

知的資産活用

パートナー共創

- 重点戦略
1. 魅力ある都市のプロデュース
  2. 環境関連ビジネスの強化
  3. BtoC事業のデジタル変革
  4. 新領域ビジネスの創造

経営基盤の強化

財務資本戦略

人財・組織風土

ガバナンス

→ p.27

→ p.45

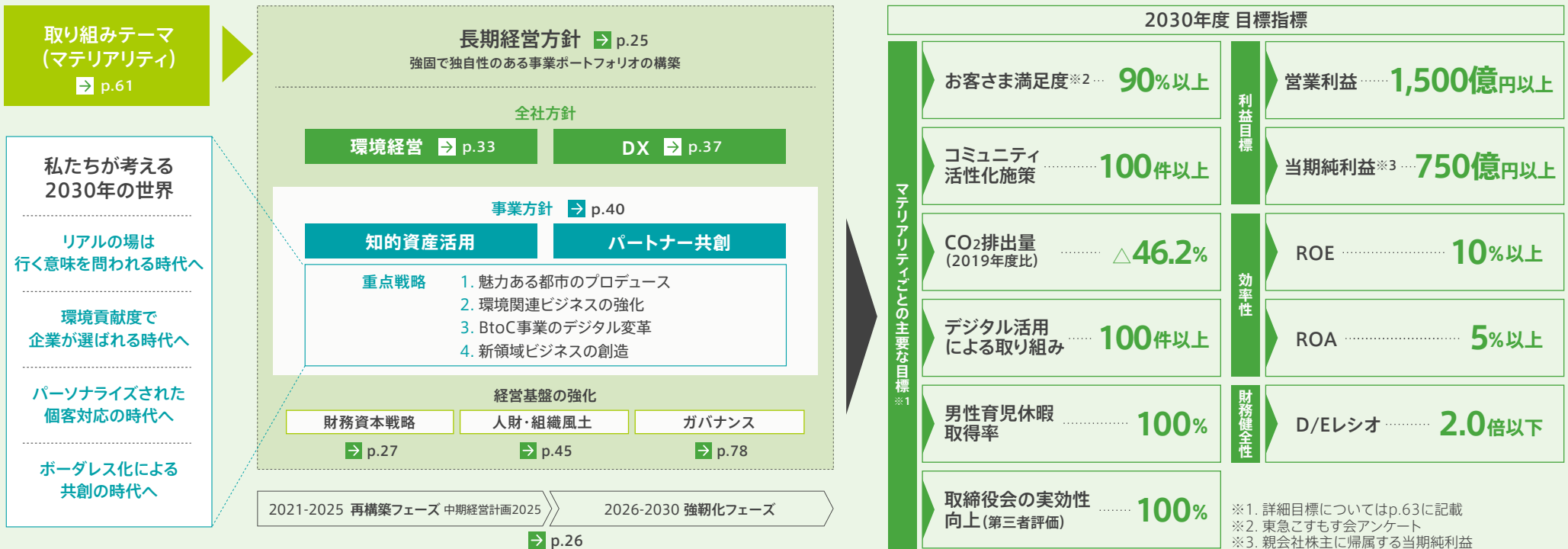
→ p.78

2021-2025 再構築フェーズ 中期経営計画2025

2026-2030 強靱化フェーズ

→ p.26

## 2030年度に向けて強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築



## GROUP VISION 2030

長期経営方針では、「GROUP VISION 2030」で定めた当社グループのありたい姿の実現に向けて、価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)を踏まえたうえで、全社方針として「環境経営」「DX」、関与アセット拡大モデルを進化させるための事業方針として「知的資産活用」

「パートナー共創」を掲げました。また、当社グループとして考える事業環境認識を「私たちが考える2030年の世界」として大きく4つに整理し、それぞれに対応する重点戦略として、「魅力ある都市のプロデュース」「環境関連ビジネスの強化」「BtoC事業のデジタル変革」

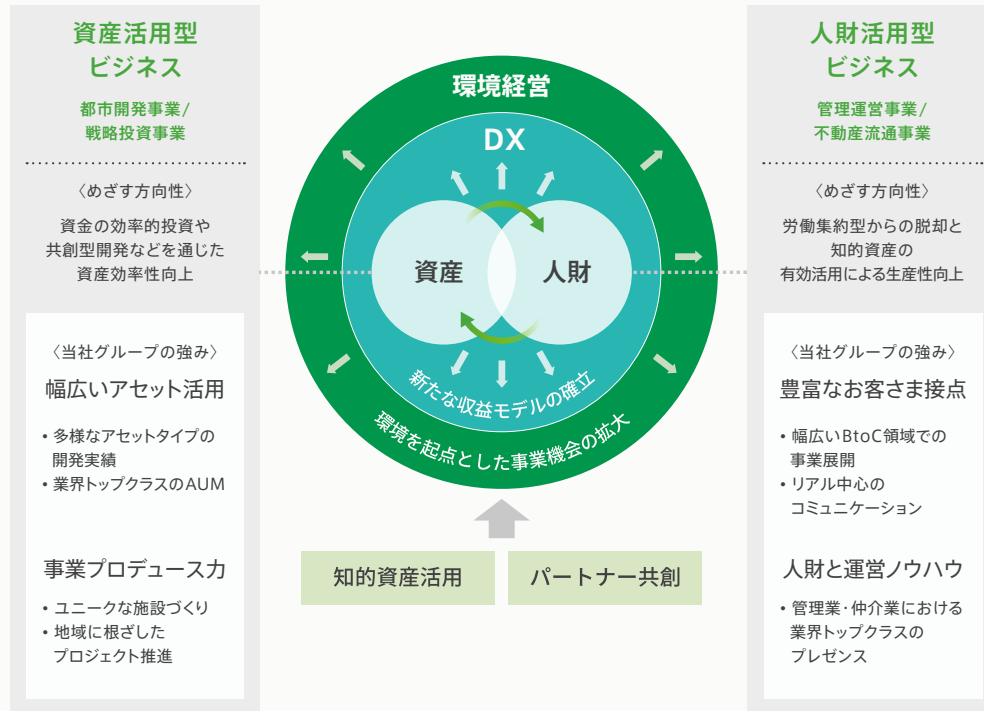
「新領域ビジネスの創造」を定めました。全社方針および事業方針を具体的な施策に落とし込み、新たな事業機会の創出と当社グループの優位性を一層強化していくことで、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築し、株主価値と企業価値の向上につなげていきます。

## 「環境経営」と「DX」を通じた新たな事業機会と収益モデルの創出

## 中期経営計画2025

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・事業機会拡大ビジネスモデル変革による  
事業価値最大化

## 中期経営計画の骨子



## 2021 ▶ 2022

## 事業ポートフォリオの再構築

長期経営方針における「再構築フェーズ」として、事業ポートフォリオマネジメントにおいて「抜本的な再構築」と位置付けた事業を中心に、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に向けた事業構造改革を推進。当初想定よりも1年前倒しで、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基盤づくりに目処を付けました。

## 2023 ▶

## グループ総合力の最大化をめざして

事業ウイングの広さを真の強みに変え、グループ総合力の最大化を実現するために、グループのバリューチェーン改革に着手。長期経営方針における「強靱化フェーズ」に向けて、生産性向上・効率的投資による利益率向上、顧客体験価値向上による収益増加・事業機会拡大の推進を着実に推進し、環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造をさらに加速させていきます。

## 2025

効率性

ROE **9%** ROA **4%**EPS **90円以上**

利益目標

営業利益 **1,200億円**当期純利益\* **650億円**

財務健全性

D/Eレシオ **2.2倍以下**EBITDA倍率 **10倍以下**

※ 親会社株主に帰属する当期純利益