

中長期成長戦略 財務資本戦略

担当役員メッセージ

「稼ぐ力と効率性の向上」に向けて、事業構造改革と各事業の成長を図る



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役 執行役員
一般管理管掌
コーポレートコミュニケーション部
グループ企画戦略部
グループ財務部担当
宇杉 真一郎

中期経営計画の進捗

2022年度は、不動産売買マーケットの好調、コロナ収束による国内及びインバウンドの観光需要回復等により、いずれの目標指標も予想を上回ることができ、営業収益・営業利益はそれぞれ1兆円・1,000億円の節目を初めて超えました。2023年

度は、営業収益1兆1,200億円(対前年度+1,142億円)、営業利益1,120億円(同+16億円)、親会社株主に帰属する当期純利益620億円(同+138億円)と増収増益の計画としています。良好な事業環境にも支えられ、マンション販売、ホテル事業、売買仲介、アセット売却を中心に、中期経営

中期経営計画の進捗状況(財務目標)

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (予想)	2025年度 (目標)	
効率性	ROE	5.7%	7.3% ▶	8.8%	
	ROA	3.2%	4.1% ▶	4.0%	
	EPS	48.84円	67.21円 ▶	87.37円	90円以上
利益目標	営業利益	838億円	1,104億円 ▶	1,120億円	1,200億円
	当期純利益 ^{※1}	351億円	482億円 ▶	620億円	650億円
財務健全性	D/Eレシオ	2.3倍	2.2倍 ▶	2.3倍	2.2倍以下
	EBITDA倍率	10.7倍	9.3倍 ▶	10.1倍	10倍以下
	資産活用型ビジネス ^{※2} ROA	3.2%	3.5% ▶	3.1%	3.6%
	人財活用型ビジネス ^{※2} 営業利益率	4.2%	7.7% ▶	8.0%	8.1%

※1. 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を記載

※2. 資産活用型ビジネス:都市開発事業・戦略投資事業、人財活用型ビジネス:管理運営事業・不動産流通事業

計画策定時の想定を上回って進捗しています。また、当期純利益の大幅な増益は、2021年度・2022年度の2か年にわたって集中的に実施した事業構造改革を終え、特別損益が改善することによるものです。2023年度のROEは8.8%、EPSは87.37円と、中期経営計画最終年度である2025

年度の目標値(それぞれ9%、90円以上)に迫る計画です。引き続き中期経営計画のテーマである「稼ぐ力と効率性の向上」を図り、株主資本コストを上回るROEの継続的な達成とEPSの成長に努めてまいります。

中長期成長戦略 財務資本戦略

キャピタルアロケーション

2025年度までの現中期経営計画において、成長投資、財務健全性、株主還元の最適なバランスを図ってまいります。2021年度から2025年度まで、2兆2,000億円の投資を計画しており、そのうち2兆円を資産活用型の都市開発および戦略投資セグメントに投下する計画です。特に高効率事業で

ある再生可能エネルギー施設への投資や、物流施設・賃貸住宅など回転型事業への投資を強化していきます。資産活用型事業での投資の期待リターンは、保有型事業ではNOI利回り5.0%前後、回転型事業ではIRR6.5%前後を目線とし、資産効率性の維持・向上に資する投資を行ってまいります。

当社グループは、過去に財務体質が弱かったこ

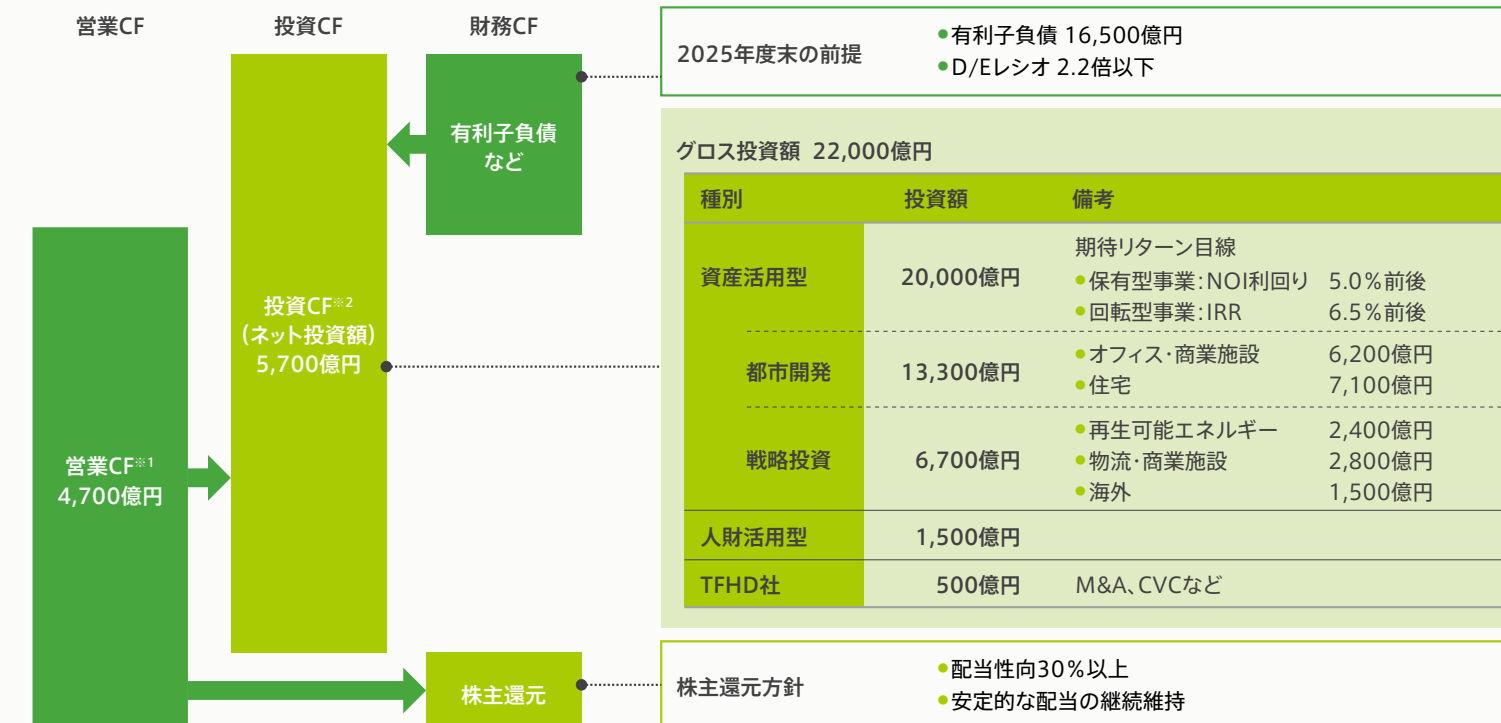
とから、バブル崩壊やリーマンショック後の不動産市況の悪化時に、投資を控えざるを得なかった時期もありました。本来であれば、そういった市況悪化時こそ、投資の好機であります。また、広域渋谷圏を中心とした再開発事業など、大規模・長期間の事業も増加してきており、いかなる事業環境においても事業を推進できるという観点からも、財

務健全性の維持・向上は、極めて重要と考えています。そのため、D/Eレシオについては、期間利益の積み上げ等により、中長期的に緩やかな改善を企図し、2025年度末2.2倍以下を目標としています。

また、回転型事業や資産入れ替えによる含み益の顕在化などの投資回収もしっかりと進め、2021年度から2025年度までのネット投資額は5,700億円とする計画です。その資金は、営業キャッシュフローと有利子負債等により調達いたします。有利子負債については、引き続き安定性とコスト低減を優先事項として調達を行っており、調達先・調達手法の多様化、金利の長期・固定化(2023年3月末長期比率95.9%、固定比率95.3%(いずれもノンリコース除く))を継続しています。

キャピタルアロケーション

■ キャッシュイン ■ キャッシュアウト



※1. 当期純利益+償却費 ※2. 棚卸資産投資含む

中長期成長戦略 財務資本戦略

ポートフォリオマネジメントの進捗

中期経営計画策定時に定量評価と定性評価の2軸で全ての事業を評価し、「抜本的な再構築」が必要と位置付けた事業を中心に、過去2か年にわたり、集中的に事業ポートフォリオ・資産ポートフォリオの見直しを実施しました。2021年度には、収益性の低下と今後の成長性が課題であった東急ハンズの全株式の譲渡を、また、2022年度には、資産効率性が低下していた東急プラザ銀座の売却を決定するなど、「稼ぐ力と効率性の向上」に向けて、聖域なく事業構造改革を実行してまいりました。

「抜本的な再構築事業」に対する取り組みは昨年度までで目途がつき、今後は、「修正して推進」と位置付けた事業を中心に、引き続き効率性の向上を主眼に各事業の変革と成長を進めてまいります。

企業価値・市場評価向上に向けた取り組み

過去2年の集中的な事業構造改革を経て、当社のROEは、2021年度の5.7%から2023年度は8.8%にまで改善する計画ですが、株価は引き続きPBR(株価純資産倍率)1倍を下回る水準(2023

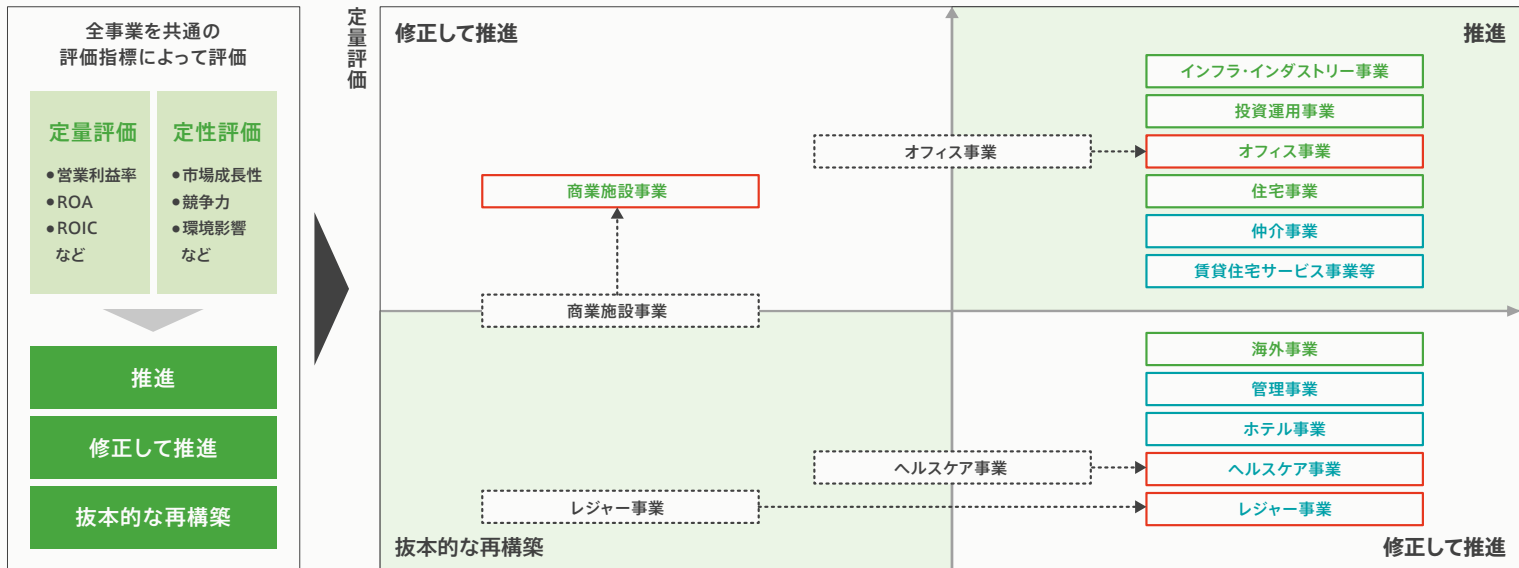
年7月末日現在)であり、株主・投資家の皆さまからの評価向上が課題と認識しています。

PBRは、「ROE×PER」と分解でき、PBR向上のためには、ROEとPERの向上が必要と考えています。まず、ROEについては、短中期的に中期経営計画の目標であるROE9%をめざし、中期経営計画で掲げる取り組み、具体的には、大型開発物件の着実な事業推進や、高効率事業である再生可能エネルギー事業・物流施設事業等の強化、DX等による業務効率改善等により、株主資本コストを上回るROEを継続的に達成してまいります。

PER向上に向けては、当社が中長期にわたって持続的に成長できると、株主・投資家の皆さまに、納得感を持ってご期待いただくことが大切と認識しています。当社が中長期にわたり持続的な成長を遂げていくためには、世の中の潮流を捉え、しっかりと優先度の高い社会課題に向き合い、事業を通じてその解決を図っていくことが重要です。何故なら、大きな社会課題は、それを解決するビジネスもまた大きくなるからです。現在の最大の社会課題は、環境問題であり、環境貢献度で企業が選ばれる傾向がより強まっていくと考えます。長期経営方針で全社方針として掲げる「環境経営」を推進し、環境を通じた事業機会の拡大を加速してまいります。

また、これまで以上に株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に行い、当社の取り組みをご理解いただくとともに、当社に対するご期待や、期待とのギャップを理解して経営戦略に活かしていくことが課題と考えております。株主・投資家の皆さまに、当社の将来にわたる成長への道筋を確信として捉えていただけるよう、長期経営方針・中期経営計画で掲げる取り組みを推進していくことに加えて、その取り組みについての開示や対話を強化してまいります。

事業ポートフォリオマネジメントの進捗状況



※ 定量評価は2023年3月期決算および2024年3月期計画、定性評価は2020年代半ばまでを想定

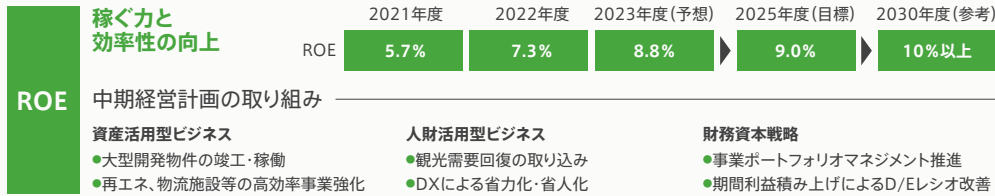
定性評価

中長期成長戦略 財務資本戦略

企業価値・市場評価向上に向けた取り組み

長期経営方針および中期経営計画2025の推進・達成により、企業価値・市場評価の向上を図る

$$PBR \uparrow = ROE \uparrow \times PER \uparrow$$



株主還元方針

株主還元については、当面の間、「配当性向30%以上、安定的な配当の維持継続」を方針としていますが、特に配当金の金額を安定的に維持・向上させることを重視しています。これは、2020年度にコロナ感染症拡大による影響で業績が落ち込んだ際にも、配当金の金額を維持したことからもご理解いただけるのではないかと思います。今後も広域渋谷圏をはじめとする再開発事業や再生可能エ

ネルギー施設などへの優良な投資が控えており、成長投資を通じた1株当たり利益の増大と、それに伴う配当金の増額を図ってまいります。

ESG債の長期発行方針
「“WE ARE GREEN”
ボンドポリシー」を策定

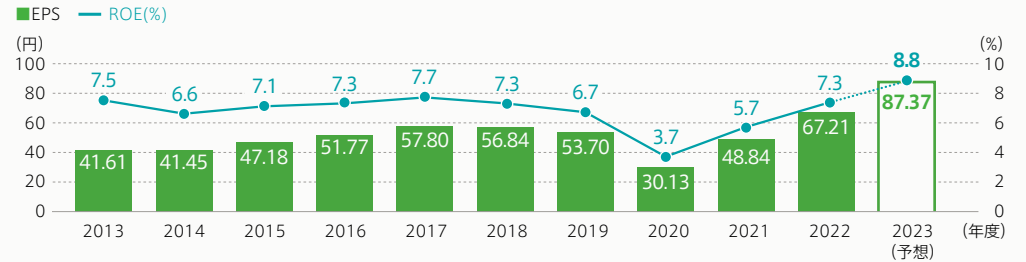
当社は、長期ビジョン「GROUP VISION 2030」に基づき、ESG債の長期発行に関する方針を定めま

した。ESG債の比率を2025年度末50%、2030年度末70%にまで高める目標を掲げており、2022年度末時点ではESG債比率25%となっています。今後も当社グループのESGへの取り組みを広く周

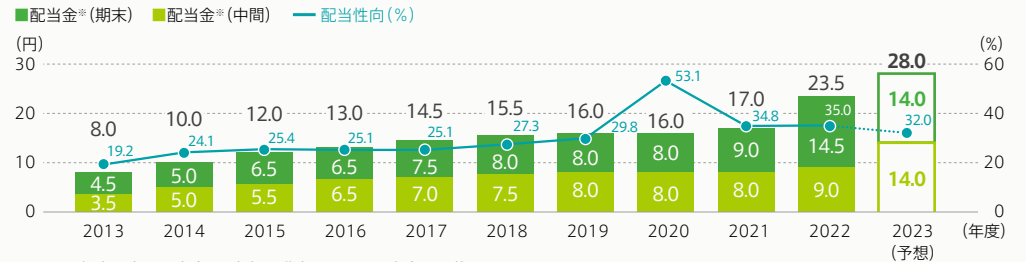
知・推進していくと同時に、ESG債の継続発行を通じサステナブルな社会の実現と成長をめざしてまいります。

株主還元

EPSおよびROE推移



配当金・配当性向推移



ESG債比率の推移

