



03 中長期成長戦略

中期経営計画2030の推進

全社方針

環境経営

➡ p.45へ

DX

➡ p.47へ



事業方針

知的資産
活用

パートナー
共創

強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築

重点テーマ①

広域渋谷圏戦略の
推進

未来価値の創出と
安定利益の拡大

➡ p.35へ

重点テーマ②

GXビジネスモデルの
確立

GXで模倣困難な
ビジネスを創造

➡ p.38へ

重点テーマ③

グローバルビジネスの
拡大

地域共創による
成長領域の創出

➡ p.41へ

価値創造を支える
ビジネスエコシステム

幅広いお客さま・市場接点 ↔ 独自の事業創出力

経営基盤の強化

財務資本戦略

➡ p.29へ

人財・組織風土

➡ p.79へ

ガバナンス

➡ p.84へ

強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築する「強靱化フェーズ」へ

2030年にありたい姿

誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現

長期経営方針

2021-2024 再構築フェーズ

2025-2030 強靱化フェーズ

中期経営計画2025

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

- 堅調な不動産売買マーケットの継続
- インバウンド需要の回復・伸長
- 人手不足・建築費高騰の顕在化

成果

- 事業構造改革の着実な推進
- 高い利益成長・効率性向上

	2021年度	2024年度
営業利益	838億円	1,408億円
当期純利益	351億円	776億円
ROE	5.7%	9.9%
ROA	3.2%	4.5%
D/Eレシオ	2.3倍	2.1倍

中期経営計画2030

強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築

- 本格的なインフレ時代の到来（人手不足・建築費高騰、金利上昇、消費の二極化拡大等）
- 環境価値が事業活動の前提に転換、AI等の技術革新が加速
- 産業構造の大きな変動・インバウンド増加等

社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出

当社グループが本計画で取り組む主な社会的テーマ

国際的な都市間競争力強化

GXの実現

観光立国／地方創生

各事業において高い付加価値創出に取り組み、
効率性や耐久性の向上を意識しながら、グループの利益成長を実現する。

マテリアリティごとの主要な目標



お客さま満足度
90%以上



コミュニティ活性化施策
150件以上
(2021年度からの累計)



CO₂排出量
△80%以上
(対2019年度)



DX投資額
1,000億円以上



人的資本投資額
1.5倍/年以上
(前中計期間比)



取締役会の実効性評価
(第三者評価)
毎年実施

成長性・効率性

ROE 10%以上 ROA 5%以上 EPS 170円前後 EPS平均成長率 8%/年

利益目標

営業利益 2,200億円以上 当期純利益 1,200億円以上 D/Eレシオ 1.8倍以下 EBITDA倍率 8.0倍以下

財務健全性

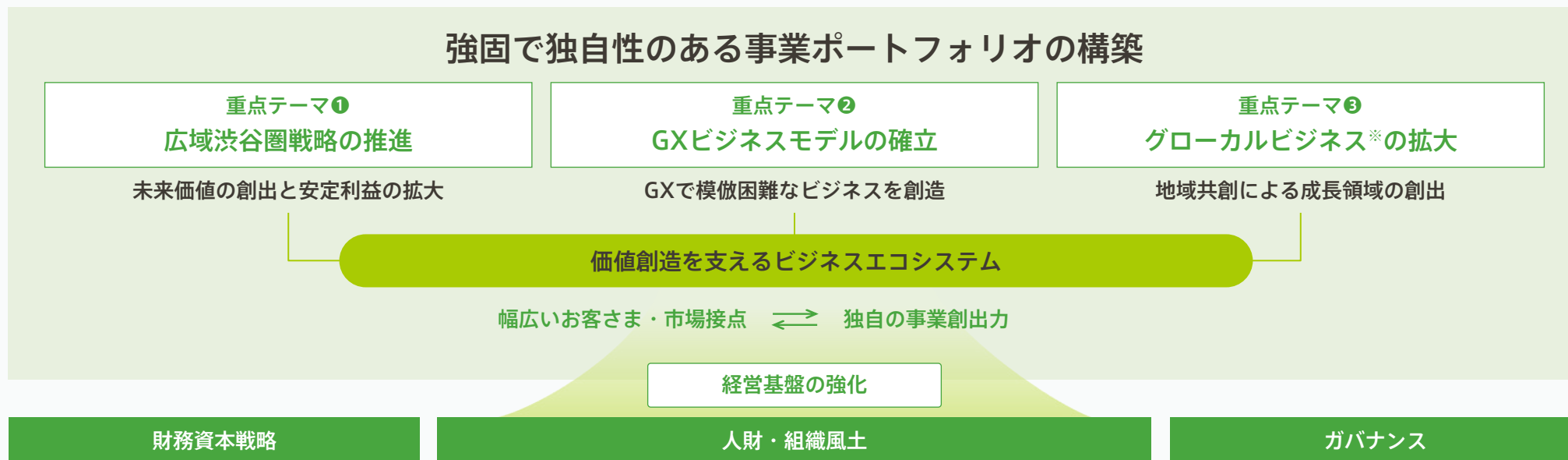
前回の中期経営計画は、コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻などを契機とした、世界経済の混乱のなかで始まりました。そのなかで、アフターコロナのお客さまニーズの変容や、人手不足を起因としたコスト上昇といった、事業環境の大きな変化を機敏に捉えながら、成果を挙げてきたところです。そうした事業環境の変化はさらに進み、本格

的なインフレ時代が到来、コスト上昇はさらに加速するほか、建築費の高騰、国内の金利上昇が続いています。加えて、環境価値の提供が事業活動の前提となっていくことや加速度的なAIの技術革新、そしてインバウンド需要のさらなる加速など、社会・経済環境も大きな変化を遂げています。こうした変化に対応すべく、当社グループの幅広いお客さま・市

場接点と独自の事業創出力を最大限活かす観点から、今回の「中期経営計画2030」（以下、本計画）を策定しました。本計画は、既存事業の構造改革を中心とした長期経営方針・前半期の「再構築フェーズ」に代わり、後半期の「強靱化フェーズ」として、社会的なテーマを捉えた高い付加価値の創出により、強固で独自性のある事業ポートフォリ

オを構築し、効率性や耐久性の向上を進めながら、さらなる利益成長を実現するフェーズとしていきます。ROEやEPS平均成長率などの財務の目標指標とともにマテリアリティごとの非財務KPIを設定し、その達成をめざして推進していきます。

グループの強みを活かした3つの重点テーマ



※ グローバルビジネス：グローバルで起こる事業環境の変化を捉えながら、ローカル（地域）と共創し、高い付加価値を生み出すビジネス

まず、中期経営計画2030の骨子についてお示しします。上図にあります「経営基盤の強化」のほか、長期経営方針で規定した、環境経営およびDXを推進する「全社方針」と、知的資産活用およびパートナー共創を軸とする「事業方針」の一層の深化をそれぞれ図りつつ、当社グループの価値創造を支える特徴的なビジネスエコシステムのもとで、社会的なニーズの変化・高まりを捉えた3つの重点テーマである「広域渋谷圏戦略の推進」「GXビジネスモデルの確立」「グローバルビジネス

の拡大」への取り組みにより、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。3つの重点テーマについては、マーケットの拡大を見込むことができ、かつ、当社グループが強みを発揮できるものを選定しました。各テーマの詳細は後のページにて取り上げますが、まず広域渋谷圏戦略では、国際的な都市間競争力の強化に貢献をしながら、保有アセットのバリューアップやエリア内での競争優位性の向上などに取り組むことで、安定利益の伸長をめざします。次にGXビジネスモデ

ルの確立に向けては、これまでのアセット事業に加え、リニューアブル・ジャパン社を迎え入れたことなどによるノンアセット事業の拡大とアフターFITに向けたバリューチェーンの構築を図るほか、不動産アセット・サービスの付加価値化による事業機会獲得をめざします。また、グローバルビジネスについては、グローバルで起こる産業構造変化等を捉え、ローカルパートナーと共創してビジネス変革を行うことにより、付加価値の向上に努めます。GXビジネスモデルの確立とグローバルビジネス

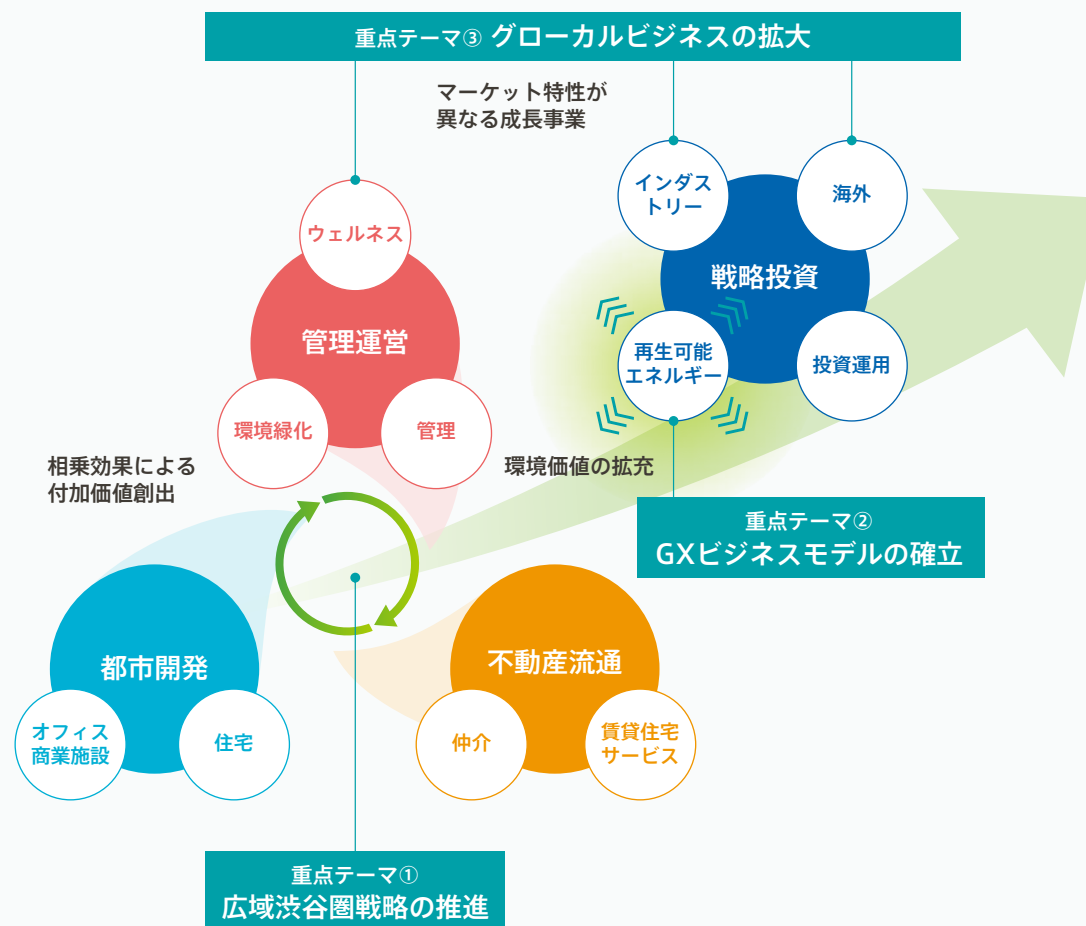
の拡大によって、都市型不動産を主とした国内不動産マーケットとは異なる収益の変動特性を持つ事業を進めることができると考えています。このように、当社グループの強みを活かすことのできる各重点テーマを推進することにより、高い成長率とマーケット変動リスクへの耐久性向上を実現していきます。

事業間の相乗効果により、成長性と耐久性を両立する

当社グループは、同業他社と比較し、幅広い事業を手掛けていることが特徴として挙げられます。前ページ記載の3つの重点テーマの推進においては、右図のとおり、さまざまな事業・セグメントが単に並ぶ形ではなく、事業間の相乗効果発揮により高い成長率を生み出すとともに、特性の異なるマーケットの捕捉や安定利益の拡大によって、市況変動への耐久性を兼ね備えることにもつながります。これを、当社ならではの「強固で独自性のある事業ポートフォリオ」と位置づけ、各事業における競争優位性を確立する水準まで磨き込みを図ります。

収益については、インカム・マネジメント＆フィー・キャピタルの3つの区分があります。これらはいずれも重要な要素ですが、足元ではキャピタルの比率が相対的に大きくなっている一面があります。そのため、引き続きキャピタルゲインによる利益創出を図りつつも、インカム・マネジメント＆フィー収入を一層伸ばさせることによりバランスを取り、以上によりROE10%以上、EPS年平均成長率8%目標を達成し、市況変動リスクに対する耐久性向上を実現します。

高い成長性と市況変動への耐久性を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築



高い成長性・効率性の追求

EPS平均成長率※1

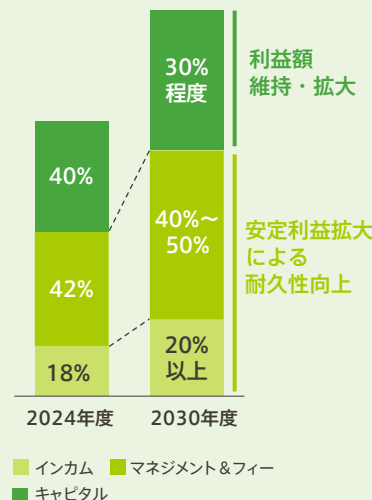
8%/年目標

ROE

10%以上（2030年度）

市況変動リスクへの耐久性

営業利益に占める収益バランス※2



※1. 2024年度～2030年度予想 年平均成長率

※2. インカム：賃貸利益、売電利益など／マネジメント＆フィー：仲介、管理、運営、PMフィー など／キャピタル：分譲利益、不動産売却益など