

## 中期経営計画の変遷

### 基本方針

3つの戦略に注力することにより、「成長性に富んだ事業ポートフォリオの構築」による収益力強化を推進

#### 重点戦略

①“次も選ばれる”ためのソフト面の強化 ②“独自性や強み”を活かした投資 ③“驚きの価値提供”に向けたグループシナジーの発揮

### 成果と課題

顧客満足度向上を意識した上質なソフトやサービスの提供、当社グループならではのノウハウや優位性が発揮できる分野・領域への注力、バリューチェーン強化と多様な事業の有機的な協働による価値の提供を行うことで、収益力の強化と成長性に富んだ事業ポートフォリオの構築を計画し推進しました。

当初目標を上回る利益成長、および規律を意識した財務運営を実現するとともに、各事業における着実な成長に加え、ホテルや物流施設などの新たなアセットタイプへの投資や、良質な不動産ストックの拡大など、将来の成長に向けた各種取り組みを実施しました。

収益力強化と健全な財務体質の維持を達成した一方で、国際的な都市間競争の激化、ライフスタイルの多様化、デジタル技術の進展などの事業環境の変化やESG経営の重要性の高まりなど、持続的成長を実現するための取り組みの必要性が増大しました。

|                       | 当初中計数値目標 | 最終年度実績     |
|-----------------------|----------|------------|
| 事業利益※1                | —        | 516億円      |
| ROE                   | —        | 8.2%       |
| D/ELシオ／<br>D/EBITDA倍率 | 3倍／13倍   | 2.5倍／12.6倍 |
| ネット投資額累計              | 3,000億円  | 3,500億円    |
| 営業利益                  | 500億円    | 524億円      |
| EPS                   | —        | 41円        |
| 配当性向                  | —        | 29.0%      |

事業利益の推移

中期経営計画  
2015－2019年度

### 基本方針

長期ビジョンの達成に向けたマイルストーンとして、5つの重点戦略とESG経営の高度化に取り組むことで目標の達成を目指す

#### 重点戦略

①大規模再開発の推進 ②分譲マンション事業の更なる強化 ③投資家向け物件売却の拡大 ④仲介・ファンド・駐車場事業の強化 ⑤海外事業の成長

### 成果と課題

計画策定直後の新型コロナウイルス感染拡大により、企業の働き方の見直しや人流の激減などの環境変化が発生し、オフィス賃貸は当初より苦戦しましたが、分譲マンション事業や投資家向け物件売却事業が好調に推移し、全体の業績目標は達成しました。低金利をはじめとした良好な不動産市場、従前からの不動産ストックの積み上げや優れた商品企画力が原動力となり、利益目標・資本効率・財務指標のすべての目標とKPIの達成を後押ししました。

一方、建築費高騰の影響で大規模再開発は計画より遅延し、海外事業・ファンド事業・駐車場事業も外部環境の変化で計画を下回りました。今後は投資計画の見直しと重点戦略の着実な実行により、強靱かつしなやかな事業ポートフォリオを構築し、成長加速・資本効率向上を目指します。

|                       | 当初中計数値目標         | 最終年度実績     |
|-----------------------|------------------|------------|
| 事業利益※1                | 750億円            | 804億円      |
| ROE                   | 8～10%            | 12.8%      |
| D/ELシオ／<br>D/EBITDA倍率 | 2.4倍程度／<br>12倍程度 | 2.3倍／11.2倍 |
| ネット投資額累計              | 5,000億円          | 4,925億円    |
| 営業利益※2                | 700億円            | 796億円      |
| EPS※2                 | 215円             | 315.50円    |
| 配当性向                  | 30%以上            | 30.1%      |

中期経営計画  
2020－2024年度

HOP

### 基本方針

強靱かつしなやかな事業ポートフォリオの構築により、成長加速・資本効率向上を実現する

- 資産回転型事業の加速・拡大
- 安定収益基盤の強靱化
- 規律あるバランスシートコントロール

#### 重点戦略

①大規模再開発の着実な推進 ②分譲マンション事業の更なる成長 ③投資家向け物件売却事業の加速 ④海外事業の拡大 ⑤サービス事業の拡大 ⑥新規事業の確立

|                       | 中計数値目標       |
|-----------------------|--------------|
| 事業利益※3                | 950億円        |
| ROE(新中計期間)            | 10%          |
| D/ELシオ／<br>D/EBITDA倍率 | 2.4倍程度／12倍程度 |
| ネット投資額累計              | 約1,400億円     |
| 営業利益                  | —            |
| EPS※2                 | 290円程度       |
| 配当性向                  | 40%          |

中期経営計画  
2025－2027年度

▶ P.17

STEP

※1 事業利益(変更前)＝営業利益＋持分法投資損益  
※2 参考指標  
※3 事業利益(変更後)＝営業利益＋持分法投資損益等＋固定資産売却損益(持分法投資損益等には、海外事業における受取配当金、受取利息および投資ビークルへの出資持分の売却損益を含む)

長期ビジョン  
2030

次世代  
デベロッパーへ

JUMP

(百万円)  
100,000

75,000

50,000

25,000

0

2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2027 2030 (年度)