

2017年5月11日



各位

会社名 東急不動産ホールディングス株式会社  
代表者 代表取締役社長 大隈 郁仁  
(コード番号3289 東証第1部)  
問合せ先 執行役員 田中 辰明  
TEL(03)-5414-1300

### 中期経営計画策定のお知らせ

この度、東急不動産ホールディングスグループは、中長期経営計画「Value Frontier 2020 価値を創造し続ける企業グループへ」の後半期(ステージ2)として、4カ年にわたる「中期経営計画2017-2020」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

## Value Frontier 2020 価値を創造し続ける企業グループへ STAGE 2「中期経営計画2017-2020」

### 1. 中期経営計画2017-2020の位置づけ

本計画は、2014年度から2020年度にわたる中長期経営計画の後半期(ステージ2)となります。2020年度には、東急グループの総力を挙げた再開発事業の推進により渋谷駅周辺が大きな変貌を遂げ、東京五輪が開催されるなど経済活動の節目を迎えます。事業環境および社会・経済環境が長期にわたり大きく変化する中、当社グループでは、将来のありたい姿を「価値を創造し続ける企業グループ」と定め、より長期を見据えた経営へとシフトしました。

ステージ2においては、2021年度以降の新たなステージを見据え、利益成長と財務基盤強化の両立を図り、将来の新たな収益の柱確立および安定的キャッシュフロー創出に向けた活動を推進します。



## 2. 中期経営計画 2014-2016 の振り返り

ステージ1では、最終年度である2016年度に営業利益732億円、D/Eレシオ2.6倍を達成し、着実な利益成長と財務基盤の強化を実現しました。

項目	指標	目標	実績
収益性	営業利益	730億円	732億円
健全性	D/Eレシオ	2.6倍	2.6倍

## 3. 基本方針と成長戦略

### 1) 2つの基本方針

ステージ2においても、中長期経営計画で定めた2つの基本方針「関与アセット拡大」および「新たな需要創出」を継続し、事業環境の変化に対応した成長戦略を推進します。当社グループの強みを活かして「関与アセット拡大」を推進するとともに、アセットに関わるお客さまとの長期持続的な接点をもとに幅広いニーズへ対応し、「新たな需要創出」を目指します。

### 2) 3つの成長戦略

ステージ2では、グループ総合力を活かした3つの成長戦略により、収益水準を持続的に成長させるとともに、ありたい姿の実現を目指します。当社グループの多種多様な商品・サービスを組み合わせた価値創造により、ハコやモノの枠を超えてライフスタイルを創造・提案し、お客さまとの長期的リレーションを構築します。経営基盤強化の取り組みにも、引き続き注力します。



### 成長戦略① ライフスタイル提案型の街づくり

#### 【広域渋谷圏構想】

当社グループの主要物件が集積する広域渋谷圏において、個別プロジェクトの開発からエリアマネジメントや管理・運営までを含めたグループの独自性を打ち出す街づくりを進め、関与アセットの価値を高めます。

#### 【世代循環型の街づくり】

分譲マンションとシニア住宅の複合開発にコミュニティマネジメントを加え、地域社会とのつながりを育む街づくりによって、多様な住まい方や健康生活の社会ニーズに応えます。

### 成長戦略② 循環型再投資事業の領域拡大 (バリューアップサイクル)

循環型再投資事業の対象領域を、インフラ・インダストリー、ホテル・リゾート、学生レジデンスへと拡大し、関与アセット拡大および収益力強化を図ります。

また、今後も継続的な経済成長が見込まれる米国において事業拡大を図ります。

### 成長戦略③ ストックの活用強化

フロー型社会からストック型社会への環境変化を捉え、お客さまとの接点をもとにしたストックからの事業機会を最大限に取り込み、利益ポートフォリオにおける管理事業および仲介事業の比率を高めます。

### 経営基盤強化の取り組み

事業間シナジーの取り組み強化においては、グループの保有するストック、お客さま情報、人材の事業基盤を最大活用し、派生事業機会獲得および付加価値創出を図ります。

また、持続的成長と長期的企業価値向上を実現するため、グループ経営資源最適化およびESGマネジメントを推進します。

## 4. 事業戦略

当社グループでは、社会課題や事業環境の変化にグループ全体で柔軟に対応できる事業ポートフォリオを、7つのセグメントにより構成しています。各セグメントでは、以下の事業戦略を推進します。

- 1) 都市事業セグメント [グループの中核を担う強固で独自性のある都市事業]
  - ・広域渋谷圏、竹芝等の街づくり推進による街・エリア価値の共創
  - ・循環型再投資事業におけるインフラ・インダストリー等への領域拡大
- 2) 住宅事業セグメント [グループ総合力を活かした領域での独自プレゼンス確立]
  - ・都心、再開発、複合開発、新たな事業領域（学生レジデンス等）での開発等、付加価値創出が図れる領域での規模拡大
  - ・投資家向け賃貸住宅の開発・分譲による循環型再投資事業の推進
- 3) 管理事業セグメント [総合不動産管理会社 圧倒的 No.1]
  - ・マンション、ビル、商業施設、公共公益資産（公営住宅や空港等）等の多様なストックの積み上げ
  - ・ストック起点の事業機会獲得
- 4) 仲介事業セグメント [不動産情報マルチバリュークリエイター]
  - ・不動産流通情報の最大活用による事業機会獲得や事業ドメイン拡大を目的とした「情報加工型仲介業」への進化
  - ・3つのNo.1（お客さま評価・事業競争力・働きがい）の実現
- 5) ウェルネス事業セグメント [ウェルネス領域における業界トップポジション確立]
  - ・東急ステイ、ホテル、シニア住宅等の開発・運営力を活かした規模拡大
  - ・ホテル、リゾート等における循環型再投資事業の推進
- 6) ハンズ事業セグメント [ライフスタイル創造・提案 No.1 ブランド]
  - ・効率的運営体制の推進やMD改善・強化による、安定的に利益を生み出せる体質への転換およびハンズブランドの強化
- 7) 次世代・関連事業セグメント（海外事業）  
[海外事業における総合ディベロッパーとしてのプレゼンス発揮]
  - ・回転型を中心とした事業基盤強化および国内からのアセットアロケーション推進による米国事業の強化
  - ・住宅分譲業安定化を目的とした開発・供給・販売体制確立によるインドネシア事業の強化

## 5. 2020年度へ向けた数値計画

ステージ2における数値計画は以下の通りです。

### 1) 目標指標

中期経営計画2017-2020 目標指標 (2020年度)			
営業利益	当期純利益	D/Eレシオ <sup>*1</sup>	EBITDA倍率 <sup>*2</sup>
930億円	420億円	2.3倍程度	10倍水準

※1) D/Eレシオ・・・有利子負債/自己資本

※2) EBITDA倍率・・・有利子負債/EBITDA (償却前営業利益)

### 2) 投資戦略

2020年度末の有利子負債残高12,600億円、D/Eレシオ2.3倍程度を前提として、2017年度から2020年度のネット投資額(投資・回収合算後)は3,700億円を計画しています。

2017-2020投資計画				
地域・種別		投資額(億円)	主な内容	
国内	都市事業	固定資産	4,000	オフィス、商業施設、 インフラ・インダストリー
		棚卸資産	3,800	
	ウェルネス事業		1,350	東急ステイ、ホテル、 シニア住宅
	住宅事業		2,000	分譲マンション、 投資家向け賃貸住宅
海外	北米・アジア	850	北米、インドネシア	
戦略投資 (M&A投資 他)		300	M&A	
グロス投資額		12,300		
ネット投資額		3,700		

以上

本資料記載の将来の業績見通しに関する事項につきましては、本資料発表時点で入手可能な情報ならびに業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としております。今後様々な要因に基づいた判断により異なる結果となる可能性があります。