

2026年3月期 第3四半期 決算説明資料 別冊（参考資料）

2025.2.6

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

参考資料

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

2026年3月期 第3四半期
決算説明資料別冊
(参考資料)

当社グループ事業概要



資産活用型ビジネス

都市開発事業



魅力ある街と暮らしを創造する

戦略投資事業



次世代のインフラを構築する

人財活躍型ビジネス

管理運営事業



お客さまに感動体験を提供する

不動産流通事業



健全なストック社会を牽引する

オフィス



Shibuya Sakura Stage

シェアオフィス



ビジネスエアポート
(九段会館テラス)

商業施設



東急プラザ
(東急プラザ原宿「ハラカド」)(プランズ自由が丘)
BRANZ

分譲住宅



BRANZ
(プランズ自由が丘)

マンション管理/ ビル・施設管理



東急コミュニティ

リフォーム工事



東急Re・デザイン

貸会議室



TCフォーラム /
INFIELD

ホテル



東急ステイ
(東急ステイ飛騨高山 結の湯)

賃貸マンション



COMFORIA
(コンフォリア東新宿)

学生レジデンス



CAMPUS VILLAGE
(CAMPUS VILLAGE 生田)

再生可能エネルギー



ReENE
(太陽光発電施設)

再生可能エネルギー



ReENE
(風力発電施設)

ホテル



東急ハーヴェストクラブ
(VIALA鬼怒川渓翠)

レジャー



スキー場
(ニセコ東急グラン・ヒラフ)

レジャー



ゴルフ場
(季美の森ゴルフ俱楽部)

シニア住宅



グランクレール
(グランクレール立川)

物流施設



LOGIQ
(柏沼南PJ)

海外(米国)



賃貸住宅
(Prato at Midtown)

海外(アジア)



BRANZ
(BRANZ Mega Kuningan)

投資運用



東急不動産キャピタル・
マネジメント /
東急不動産リート・
マネジメント

環境緑化



石勝エクステリア

仲介・不動産販売等



東急リバブル

賃貸住宅サービス



東急住宅リース

賃貸住宅サービス



学生情報センター

事業セグメント概要

資産活用型ビジネス

都市開発事業

魅力ある街と暮らしを
創造する

- ・オフィスビル事業
- ・商業施設事業
- ・住宅事業

戦略投資事業

次世代のインフラを
構築する

- ・再生可能エネルギー事業
- ・インダストリー事業
- ・投資運用事業
- ・海外事業

人財活躍型ビジネス

管理運営事業

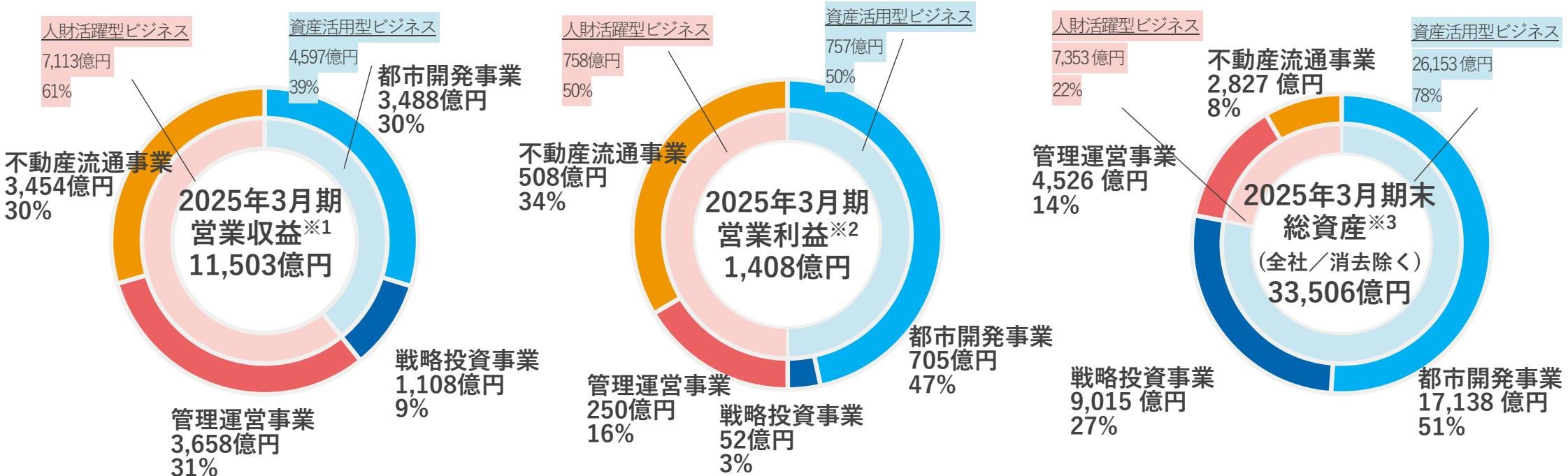
お客さまに感動体験を
提供する

- ・管理事業
- ・ウェルネス事業
- ・環境緑化事業等

不動産流通事業

健全なストック社会を
牽引する

- ・売買仲介事業
- ・賃貸住宅サービス事業



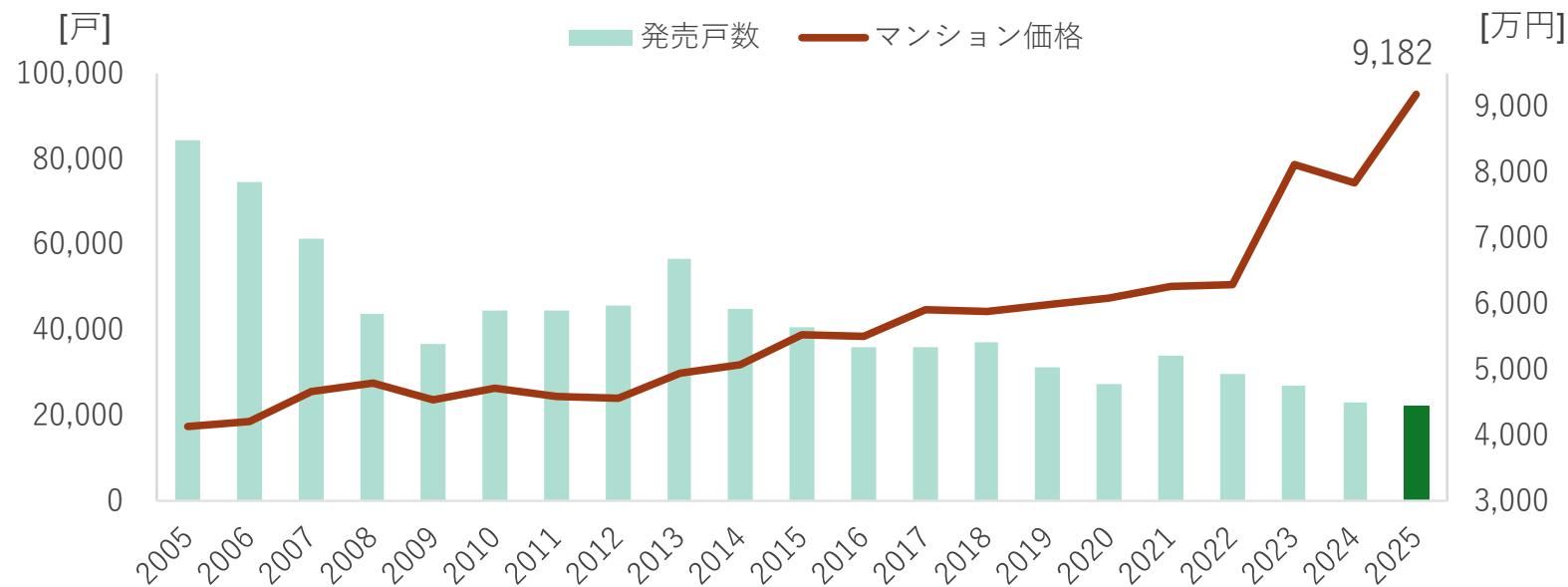
※1. 全社・消去△206億円を除く

※2. 全社・消去△108億円を除く

※3. 2025年3月期期末の総資産及びその内訳は、2026年3月期第3四半期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行ったことに伴い、確定の内容を反映

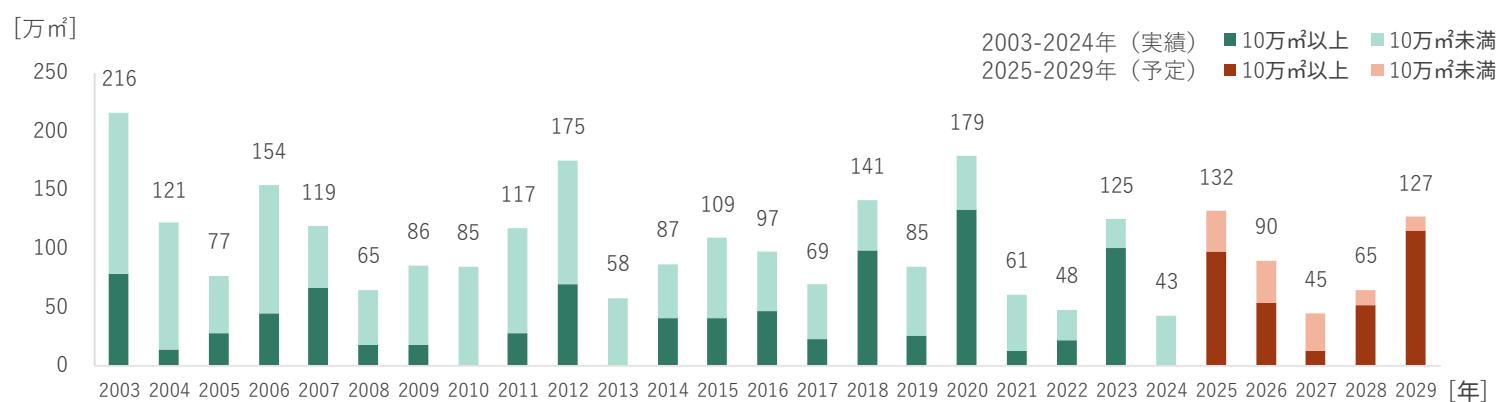
分譲マンション・オフィス マーケット

〈首都圏分譲マンション新規販売戸数、平均価格〉



出典：不動産経済研究所「首都圏 新築分譲マンション 市場動向 2025年のまとめ」より当社作成

〈新規オフィス供給量〉

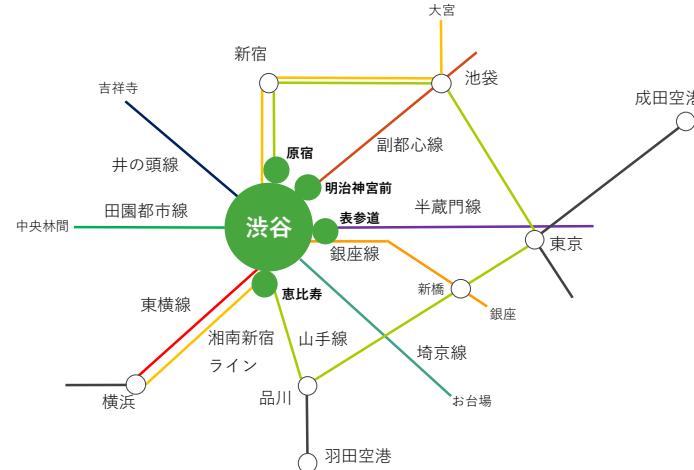


出典：森ビル株式会社「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2025」より当社作成
© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 6

広域渋谷圏の特徴

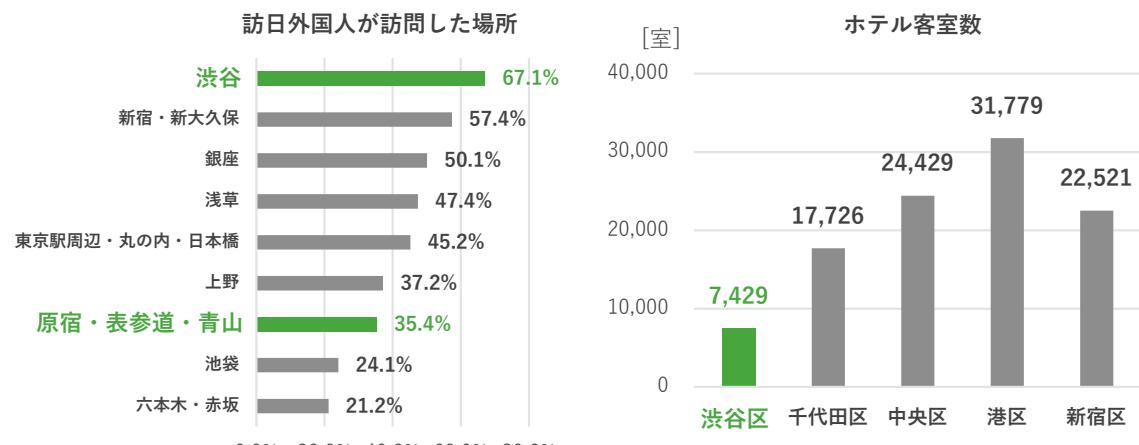
高い利便性を誇る職住遊近接の立地

- ・渋谷駅は4社9路線が乗り入れ、国内有数のターミナル駅
 - ・広域渋谷圏に所在する各駅も多数の路線が乗り入れ、利便性が高い環境



世界から注目される街

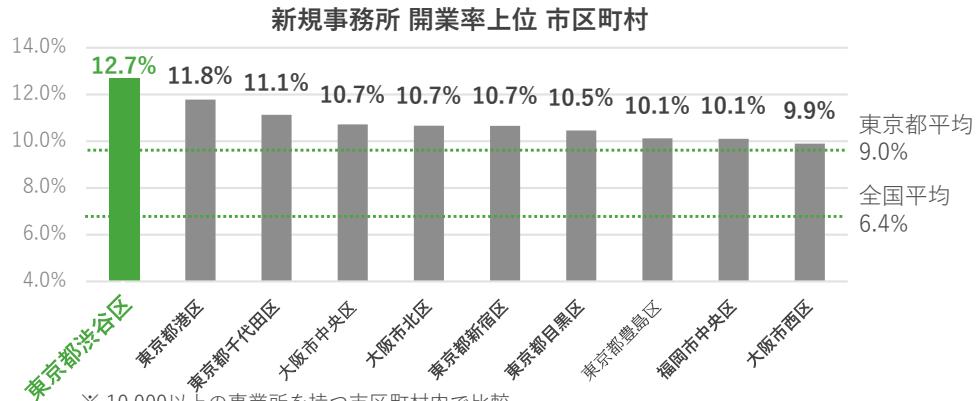
- ・東京を訪れる訪日外国人のうち、67%が渋谷に来訪
 - ・一方、都心5区内ではホテル客室数が最も少なく、増加余地が大きい



出典：令和5年 東京都 国・地域別外国人
旅行者行動特性調査報告書より当社作成

新しいビジネスが創発される街

- ・スタートアップ企業や、新規事業の創発を支援するベンチャーキャピタルが多く存在し、起業活動が活発



※ 10,000以上の事業所を持つ市区町村内で比較

(新設所数／60か月×12か月)／事業所総数×100

* 出典：経済センサス（令和3年）より作成

再開発を通じて更なる魅力ある街へ

- ・Shibuya Sakura Stageの開発時に回遊性を強化する複層の歩行者ネットワークを整備
 - ・2024年7月のJR新南改札の移転も契機となり施設周辺及び後背地の人流は大幅に増加



- ・施設周辺の人流：174%に増加
- ・代官山方面の人流：133%に増加

(着工前2019年3月→2024年10月比較)

出典：ドコモインサイトマーケティング

© TOKYU EUDOSAN HOLDINGS CORPORATION

Shibuya Sakura Stageの一部持分の売却について

事業方針の「パートナー共創」の一環として、Shibuya Sakura Stage SHIBUYAタワーの区分所有権の49%分の共有持分相当の売却

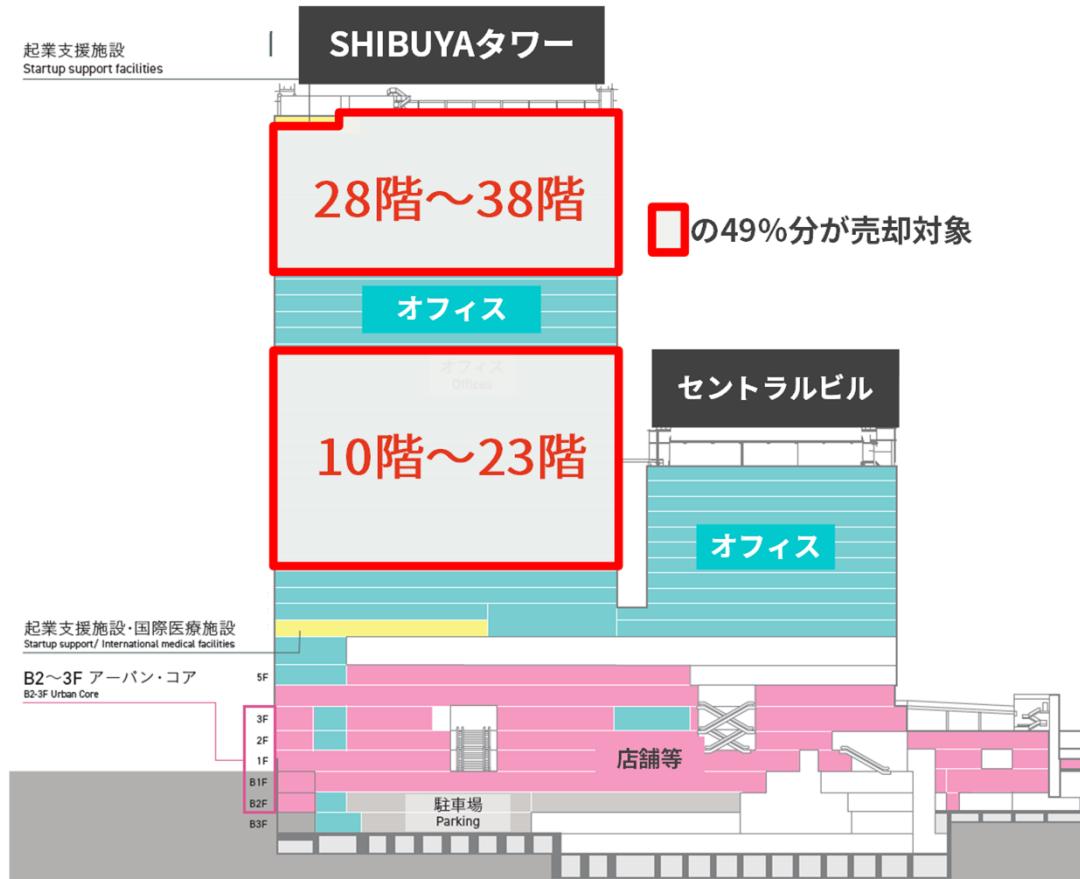
<売却の概要>

- ・名称…Shibuya Sakura Stage
- ・売却対象…SHIBUYAタワー10～23階、28～37階、38階の一部
フロアの区分所有権の49%分の共有持分相当
- ・用途…事務所
- ・相手先…国内の機関投資家が出資する投資ファンドと
東急不動産(株)とが匿名組合出資する特別目的会社
- ・帳簿価額…71,595百万円
- ・譲渡金額…相手先との守秘義務により非開示
- ・契約締結…2024年2月9日
- ・物件引渡…2025年3月19日に売却対象の60%分を引渡
2026年3月19日（予定）に売却対象の40%分を引渡予定

<取引の概要>

- ・長期経営方針で掲げる事業方針「パートナー共創」の一環として、他人資本活用による関与アセットの拡大と効率性向上の観点から実施
- ・売却部分については、東急不動産キャピタル・マネジメント(株)がアセットマネジメント業務を受託
- ・売却対象以外は東急不動産(株)が保有を継続、売却対象部分も東急不動産が運営を継続予定

SHIBUYAサイド（A街区）



再生可能エネルギー事業の解説①

日本の抱えるエネルギー問題解決に向けて、今後再生可能エネルギーの重要度は高まり、技術革新も合わさってビジネスチャンスは拡大すると予測。

再生可能エネルギー事業を取り巻く環境

政府のGX推進・産業競争力強化

政治

- 2040年度の電源構成目標：再エネ電源比率 4～5割^{※1}
- 温暖化対策としてCO₂排出量の削減を企業に求め、日本でもカーボンプライシングが2028年より本格導入^{※2}
- データセンター・半導体工場の新增設などが影響し、全国電力需要量は増加^{※3}の見通し

エネルギー自給率の低い日本

経済

- 日本のエネルギー自給率は15.2%（2023年度）であり、OECD加盟38カ国中2番目に低い^{※4}
- 2023年の化石燃料貿易赤字は26兆円^{※5}でG7で最大海外への燃料依存に加え、円安が赤字を加速

脱炭素社会の実現・レジリエンス強化

社会

- 世界の気候変動政策は加減速を繰り返しているものの、日本がエネルギー安定供給、経済成長、脱炭素の3つを同時に実現していく方向性は変わらない
- 自然災害の激甚化や地方部の急激な人口減少等を背景に、再エネと相性が良い「地域マイクログリッド」など分散型エネルギーシステム構築の重要性が高まっている^{※6}

技術革新によるさらなる普及

技術

- 技術革新による発電効率向上／蓄電池の性能向上
(発電効率)
太陽光パネルの一般的な変換効率は15～20%だが、37%となる製品も実証^{※7}
太陽光発電所の設置コストも2013年以降、10年で約31%ダウン^{※8}
(蓄電池の性能向上)
リチウムイオン電池の性能向上とコスト削減の実現
固体電池やフロー電池といった新しい技術の進展

※1. 出典：経済産業省「第7次エネルギー基本計画」

※2. 出典：経済産業省・内閣官房「成長志向型カーボンプライシング構想について」

※3. 出典：資源エネルギー庁「エネルギーを巡る状況とエネルギー・原子力政策について」

※4. 出典：資源エネルギー庁「2023年度エネルギー需給実績（速報）」

※5. 出典：2024年12月15日 日本経済新聞

※6. 出典：資源エネルギー庁「地域マクログリッド構築のてびき」2021年4月16日

※7. 出典：資源エネルギー庁HP

※8. 出典：経済産業省（調達価格等算定委員会）

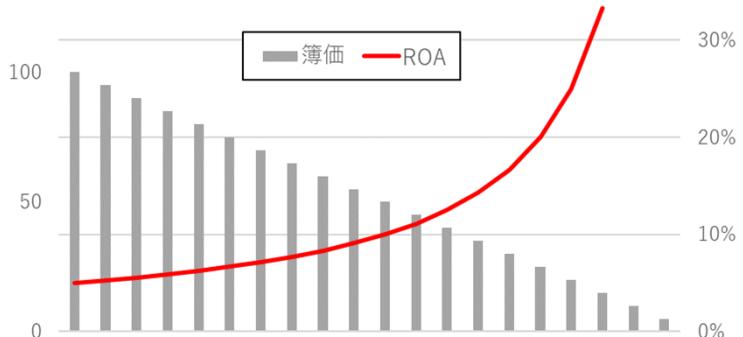
再生可能エネルギー事業の解説②

開発 > 保有 > 売電 > O&M > AM > 需給調整 > 小売

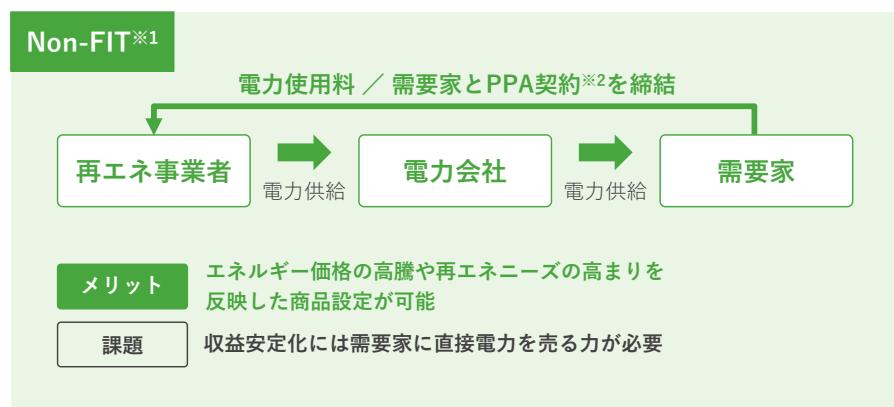
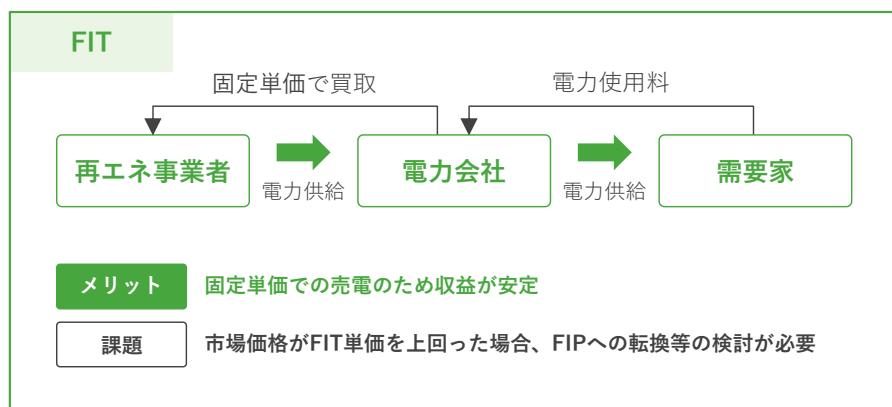
経年とともにROAが加速度的に向上するアセット特性

- FITであれば売電単価が固定でキャッシュフローが安定
- 太陽光発電設備は不動産よりも短期間で減価償却が進む
- 土地と電力系統の権利を確保できていれば、
FIT期間終了後も設備更新により事業継続が可能
- リパワリング（新たな設備への更新等）が容易で、
技術進歩への機動的な対応、発電効率の改善や増強の実現が可能

（簿価とROAの推移イメージ）



インフレ環境に適応するNon-FIT事業の拡大



※1. FIT制度含む ※2. 電力購入契約（Power Purchase Agreement）：発電事業者（および小売電気事業者）と電力の使用者との間で行われる、主に再生可能エネルギーを供給する電力契約

再生可能エネルギー事業の解説③

開発 > 保有 > 売電 > O&M > AM > 需給調整 > 小売

業界トップクラスの管理実績を誇るO&M事業（リニューアブル・ジャパン）

全国各地の拠点と管理実績

- 北海道から九州まで、全国50か所の拠点で2.8GW以上の発電所を運営管理

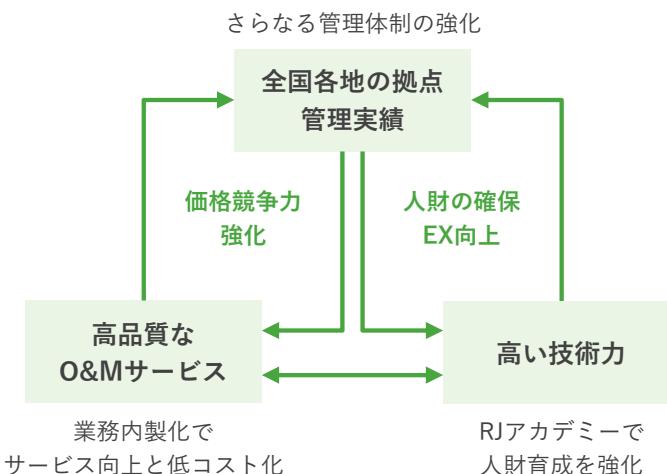
高い技術力と高品質なO&Mサービス

- 除草や除雪から年次点検まで一貫したサービスを自社内で完結
- リパワリングによる収益改善などを積極的に提案するとともに、徹底した業務の内製化を推進
- RJアカデミー（電気主任技術者育成制度）で、技術者の育成や技術力向上を推進

「RJアカデミー」

全7段階のカリキュラムで、太陽光発電設備のO&Mに求められる知識と技術、マネジメントを習得する。未経験者でも10年間で所長クラスの熟練した技術者になることをめざす。

高い技術力と価格競争力により
業界トップクラスの管理実績を実現



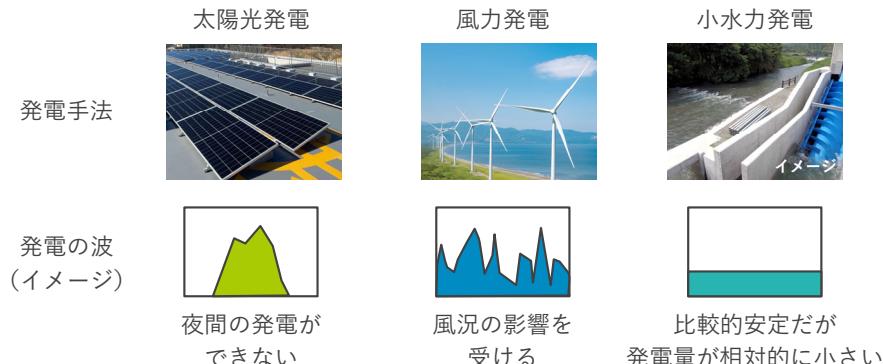
再生可能エネルギー事業の解説④



アグリゲーション・需給調整の進化

再エネ需要の増加と安定供給への課題

- 今後、再エネ需要は一段と高まり、取引が活性化する可能性（データセンター、半導体工場、企業・個人の需要の拡大）
- 一方で、再エネは天候や発電手法の違いで発電量が左右される

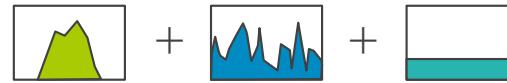


Non-FIT事業の広がりを捉えた成長

- 需要家に対する最適なエネルギーの組み合わせ提案や、再エネ電源の地産地消をマネジメントするビジネスの拡大
- 需要と供給を限りなく近づけることによる再エネ価値の最大化

《商品設計イメージ》

- 電源の組み合わせ（異なる発電の波を足し合わせる）



- 蓄電池の導入と蓄電池の制御（需給の調整）



グループの総合力を活かした再エネ提供（AM・小売）

- 東急不動産の開発力・保有パイプラインを活かした再エネ提供
- 短期PPA、環境価値価格固定型VPPA※などの提供プラン
- グループ総合力を活かした豊富な需要家接点

業界トップクラスの
再エネ保有電源

顧客ニーズに合った
細やかな提供プラン

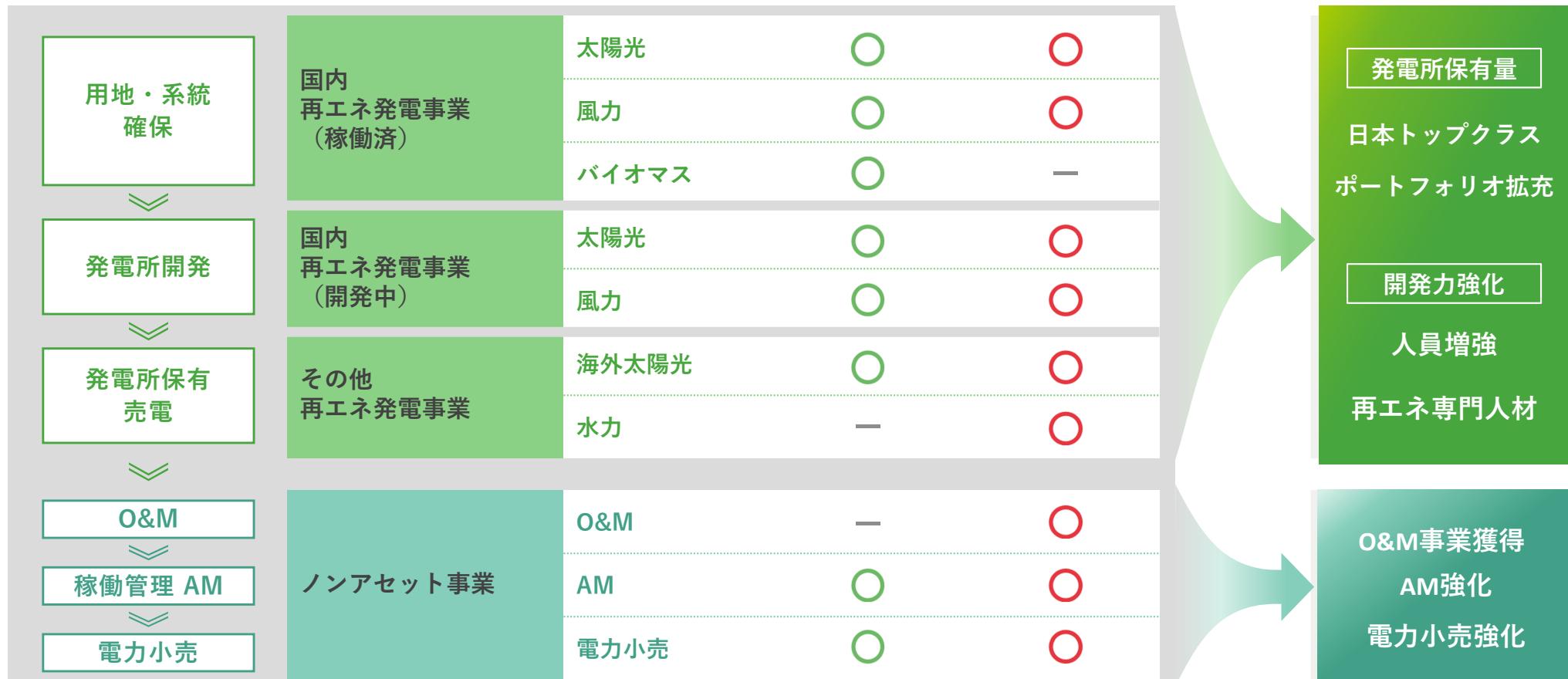
グループの
豊富な需要家接点

※ 仮想電力購入契約（Virtual Power Purchase Agreement）：実際の電力ではなく再生可能エネルギー電力に含まれる「環境価値」を取引する契約

リニューアブル・ジャパン連結子会社化の目的①

リニューアブル・ジャパン(株)の連結子会社化により、再生可能エネルギー事業のバリューチェーン構築を実現

再生可能エネルギー事業のバリューチェーン



シナジー発揮により再生可能エネルギー事業の持続的な成長と両社の企業価値の最大化を実現

リニューアブル・ジャパン連結子会社化の目的②

両社のシナジーにより、再生可能エネルギー事業の成長をさらに加速



東急不動産



リニューアブル・ジャパン

豊富な発電施設による
グリーン電力供給体制強化
(市場プレゼンス向上)

- 保有発電所^{※1}
2,034MW (持分換算前)
1,421MW (持分換算後)

- 保有発電所^{※2}
493MW (持分換算前)
456MW (持分換算後)

**発電所保有量
日本トップクラス**

Non-FIT売電先の確保
電力小売事業の拡大

- グリーン電力小売事業の実績
- 東急不動産グループの顧客情報

- Non-FIT発電所の開発実績

**電力小売事業
強化**

O&M事業の獲得

- 日本トップクラスの受託実績
(2,821MW・拠点数50^{※3})

**新たな
事業機会創出**

連携強化と相互補完

- 多様なアセットの豊富な開発実績
- 陸上風力の開発実績等

- 豊富な開発実績・ノウハウ
- 多数の開発パイプライン等

開発力強化

人材交流
専門人材育成

- 多様なビジネスモデルと人材
- デベロッパーとしての開発力

- 多数の再エネ専門人材
- 開発力と技術力(O&M・EPC^{※4}等)

**再エネ高度人材
獲得・育成**

財務安定性の向上
資金調達コスト低減

- 東急不動産ホールディングスの
信用力による資金調達力

- プロジェクトファイナンス等の
資金調達ノウハウ

**資本力強化
開発推進**

※1. 稼働済/開発中プロジェクト含む、2025年3月末時点（太陽光、風力、バイオマス、中小水力）

※2. 稼働済/開発中プロジェクト含む、2025年3月末時点（太陽光、風力、水力） 持分換算前については東急不動産株式会社との共同事業を除く

※3. 2025年3月末時点

※4. Engineering, Procurement and Constructionの略。再生可能エネルギー発電設備の設計、工事部材調達及び建設を行う事業

主要なオフィスビル

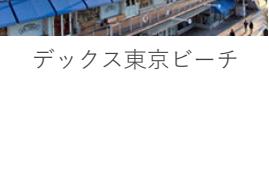
都心5区を中心に58棟を保有

エリア	棟数	主な保有ビル	築年	延床面積※ (千m ²)	備考
渋谷区	35棟	渋谷道玄坂東急ビル	1983	13	
		ウノサワ東急ビル	1984	15	
		渋谷新南口ビル	2000	7	
		恵比寿ビジネスタワー	2003	23	
		渋谷スクエア	2004	13	
		渋谷南東急ビル	2005	20	
		渋谷プレイス	2009	4	
		渋谷ソラスタ	2019	44	
		渋谷フクラス	2019	53	
		Shibuya Sakura Stage 他	2023	108	
港区	10棟	浜松町スクエア	2004	24	
		品川東急ビル	2007	21	
		新橋東急ビル	2008	15	
		スプライン青山東急ビル	2012	8	
		新青山東急ビル	2015	10	
		東京ポートシティ竹芝 他	2020	162	
千代田区	6棟	三番町東急ビル	2001	12	
		一番町東急ビル	2002	20	
		内幸町東急ビル	2006	14	
		九段会館テラス 他	2022	68	
中央区	4棟	聖路加タワー	1994	14	
		日本橋本町東急ビル	2004	12	
		日本橋丸善東急ビル	2006	17	
		日本橋フロント	2008	29	
その他23区・首都圏	2棟	新目黒東急ビル 他	2012	22	
関西	1棟	心斎橋東急ビル	1982	11	

※ 当社持分相当（借上分含む）

主要な商業施設

首都圏26棟、関西・地方圏9棟を展開

エリア	棟数	主な商業施設	築年	延床面積 ^{※1} (千m ²)	備考
首都圏	26棟	東急プラザ蒲田	1968	28	
		渋谷B E A M	1992	11	
		デックス東京ビーチ	1997	35	
		グラッセリア青山	2002	2	
		ノースポートモール	2007	141	
		東急プラザ戸塚	2010	12	
		東急プラザ表参道「オモカド」	2012	3	
		キュープラザ原宿	2015	3	
		キュープラザ二子玉川	2017	3	
		東急プラザ渋谷 ^{※2}	2019	53	
		Shibuya Sakura Stage	2023	17	
		フォレストゲート代官山	2023	7	
		東急プラザ原宿「ハラカド」	2024	20	
		代々木公園BE STAGE 他	2025	2	
関西・地方圏	9棟	マーケットスクエア中山寺	2003	22	
		みのおキューズモール	2003	37	
		マーケットスクエアささしま	2005	19	
		あまがさきキューズモール	2009	164	
		あべのキューズモール	2011	123	
		東急プラザ新長田 ^{※3}	2013	10	
		もりのみやキューズモールBASE	2015	25	
		COCONO SUSUKINO 他	2023	28	

※1. 当社持分相当 ※2. 渋谷クラスとしての延床面積を記載 ※3. 一括借上

主要な運営施設

ホテルは計71施設、9,271室

	施設数	部屋数	施設名称
東急ハーヴェストクラブ (VIALA annexは施設数集計対象外)	29施設	2,810室	京都鷹峯 & VIALA VIALA 軽井沢Retreat VIALA鬼怒川渓翠 熱海伊豆山 浜名湖 那須Retreat RESERVE京都東山 VIALA箱根湖悠 他
東急ステイ	32施設	5,154室	メルキュール大阪なんば 新宿 札幌 渋谷 日本橋 銀座 沖縄那覇 金沢 他
リゾートホテル	10施設	1,307室	ハイアットリージェンシー瀬良垣アイランド沖縄 パラオパシフィックリゾート ROKU KYOTO, LXR Hotels & Resorts nol kyoto sanjo 他
スキー場	5施設	—	ニセコ東急グラン・ヒラフ 蓼科東急スキー場 他
ゴルフ場	12施設	—	季美の森ゴルフ俱楽部 鶴舞カントリー俱楽部 勝浦東急ゴルフコース 麻倉ゴルフ俱楽部 蓼科東急ゴルフコース 他
シニア住宅	18施設	2,246戸	グランクレール綱島 グランクレール馬事公苑 グランクレールHARUMI FLAG グランクレール青葉台 他



東急ハーヴェストクラブ
京都鷹峯 & VIALA



東急ハーヴェストクラブ
VIALA 軽井沢 Retreat



東急ステイ
メルキュール大阪なんば



ハイアットリージェンシー
瀬良垣アイランド沖縄



パラオパシフィックリゾート



ROKU KYOTO,
LXR Hotels & Resorts



ニセコ東急グラン・ヒラフ



グランクレール綱島

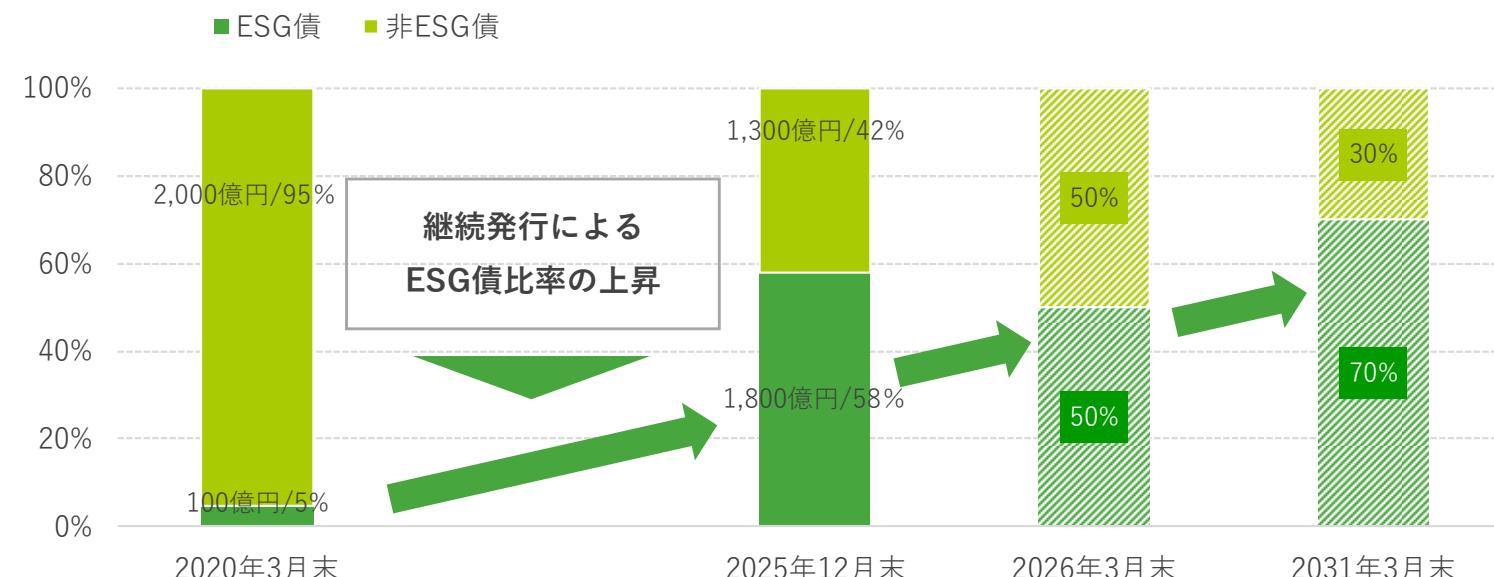
ボンドポリシー

ESG債の継続発行を通じ、サステナブルな社会実現と成長を目指し、国内初のESG債長期発行方針を策定

〈ボンドポリシーの概要〉

名称	"WE ARE GREEN"ボンドポリシー
目的	<ul style="list-style-type: none">当社グループのESGへの取り組みに対し、債券投資家等から総合的かつ連続的な理解と賛同を獲得債券投資家に安定的なESG債の投資機会を提供し、ESG債調達基盤を拡充
目標	当社の社債発行残高に占めるESG債の比率 <ul style="list-style-type: none">2025年度末：50%以上2030年度末：70%以上
エンゲージメント深化	"WE ARE GREEN"ボンドポリシー・ミーティングを開催 <ul style="list-style-type: none">当社グループのESGへの取り組み、ESG債の進捗の報告出席者のご意見等をESGへの取り組みに活用
ESG債の手法	グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、サステナビリティ・リンク・ボンドを予定

〈ESG債比率の推移〉



中期経営計画の概要

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

2026年3月期 第3四半期
決算説明資料 別冊
(参考資料)

本計画の位置づけ

長期経営方針後半期の強靭化フェーズとして、各事業におけるプレミアムな価値の創出を通じて強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築し、ありたい姿を実現する。

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 強靭化フェーズ

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。

本計画の骨子

長期経営方針で定めた「全社方針」「事業方針」および「経営基盤の強化」を深化させつつ、重点テーマ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を構築する。

全社方針

環境経営

DX

X

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

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

重点テーマ③
グローカルビジネス※の拡大

地域共創による成長領域の創出

価値創造を支えるビジネスエコシステム

幅広いお客様・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

人財・組織風土

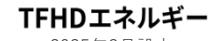
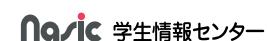
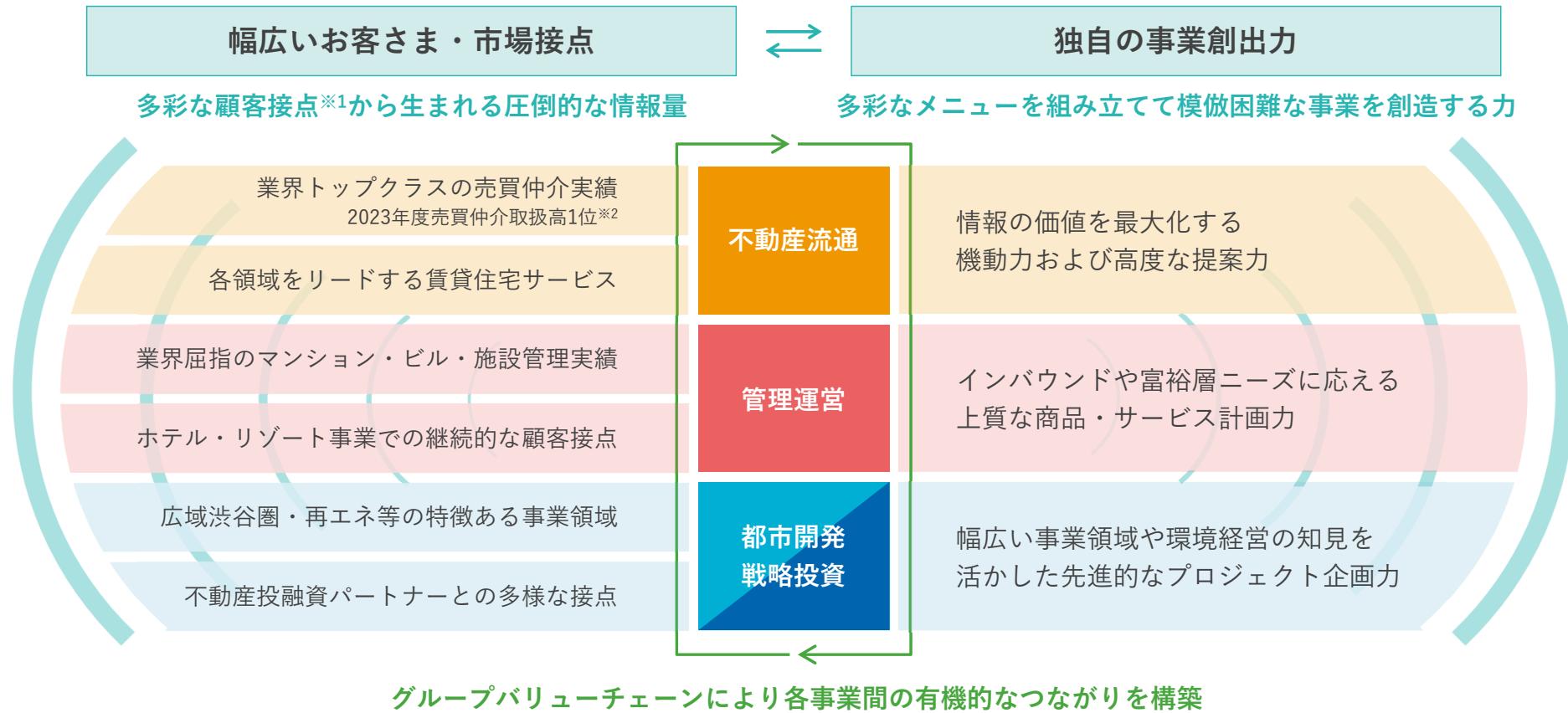
ガバナンス

※ グローカルビジネス：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）と共に創り、高い付加価値を生み出すビジネス

価値創造を支えるビジネスエコシステム

当社グループの強みの源泉である「幅広いお客さま・市場接点」と「独自の事業創出力」とが相乗効果を発揮する、特徴的なビジネスエコシステムを深化させる。

グループの競争優位性を高め続ける好循環



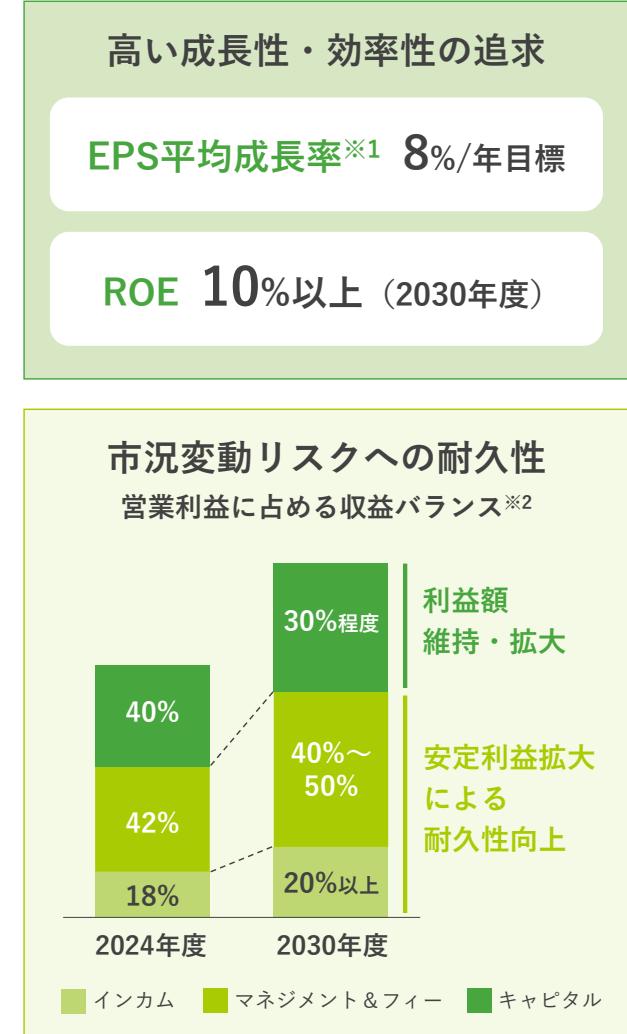
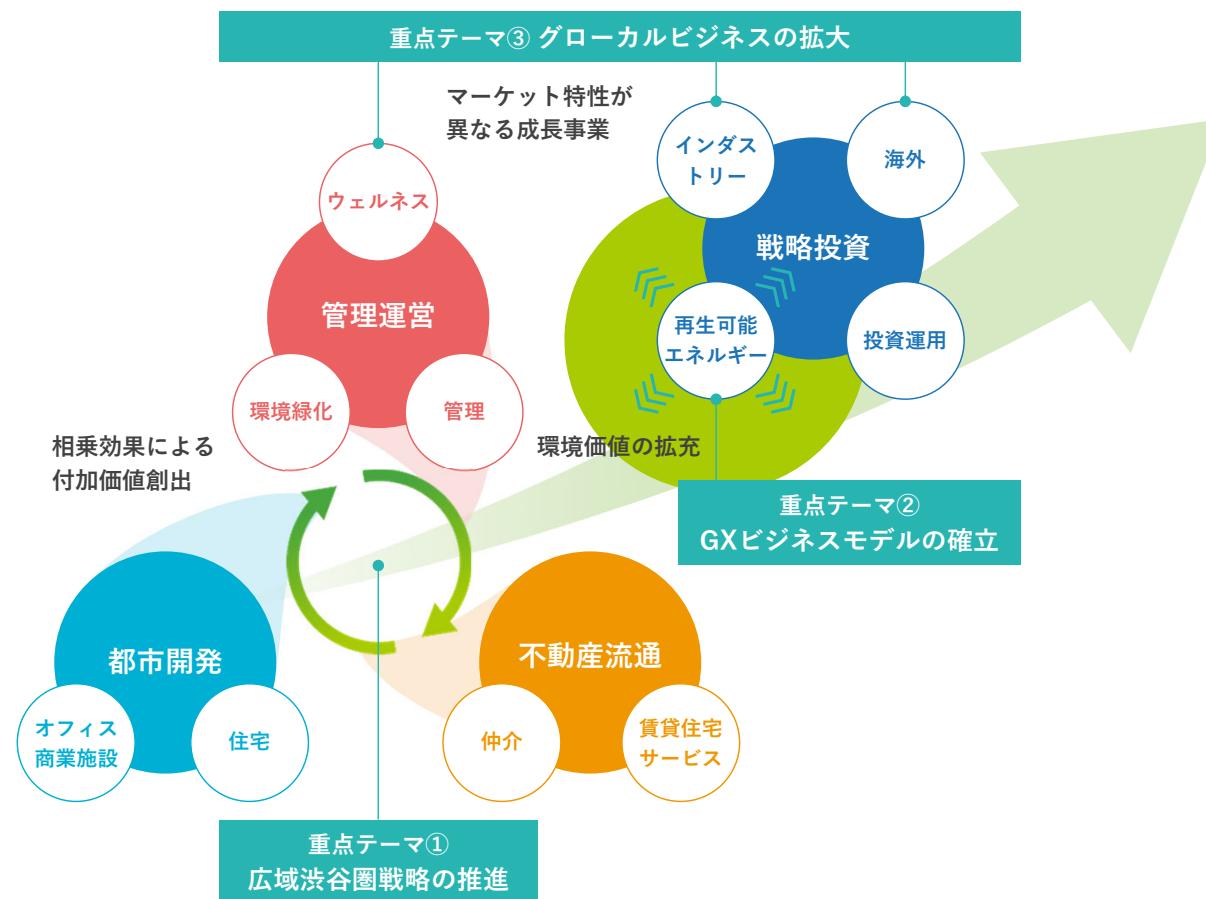
※1. 2023年度 約1,810万人（福利厚生代行会員、商業施設アプリ・カード会員、BRANZ CLUB会員、東急こすもす会会員、東急ハーヴェストクラブ会員等）

※2. 新聞報道（各不動産流通業向け新聞社が選定した主要不動産流通会社20～30社における2023年4月～2024年3月の取引調査結果）等による

強固で独自性のある事業ポートフォリオ

事業間の相乗効果発揮により高い成長性を持ち、特性の異なるマーケットの捕捉や安定利益の拡大により市況変動への耐久性を兼ね備えることで、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築する。

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



※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 等／マネジメント & フィー：仲介、管理・運営、PMフィー 等／キャピタル：分譲利益、不動産売却益 等

2030年度の目標指標

マテリアリティごとの主要な目標※1



お客さま満足度※2



コミュニティ活性化施策
街と暮らし



CO₂排出量※3



DX投資額



人的資本投資額※4



取締役会の実効性評価
(第三者評価)

90%以上

150件以上

(2021年度からの累計)

△80%以上

(対2019年度)

1,000億円以上

1.5倍/年以上

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%/年目標

利益目標

営業利益

2,200億円以上

当期純利益※5

1,200億円以上

財務健全性

D/Eレシオ

1.8倍以下

EBITDA倍率

8.0倍以下

株主還元
(2025年度～2027年度)

配当性向 毎期 35%以上

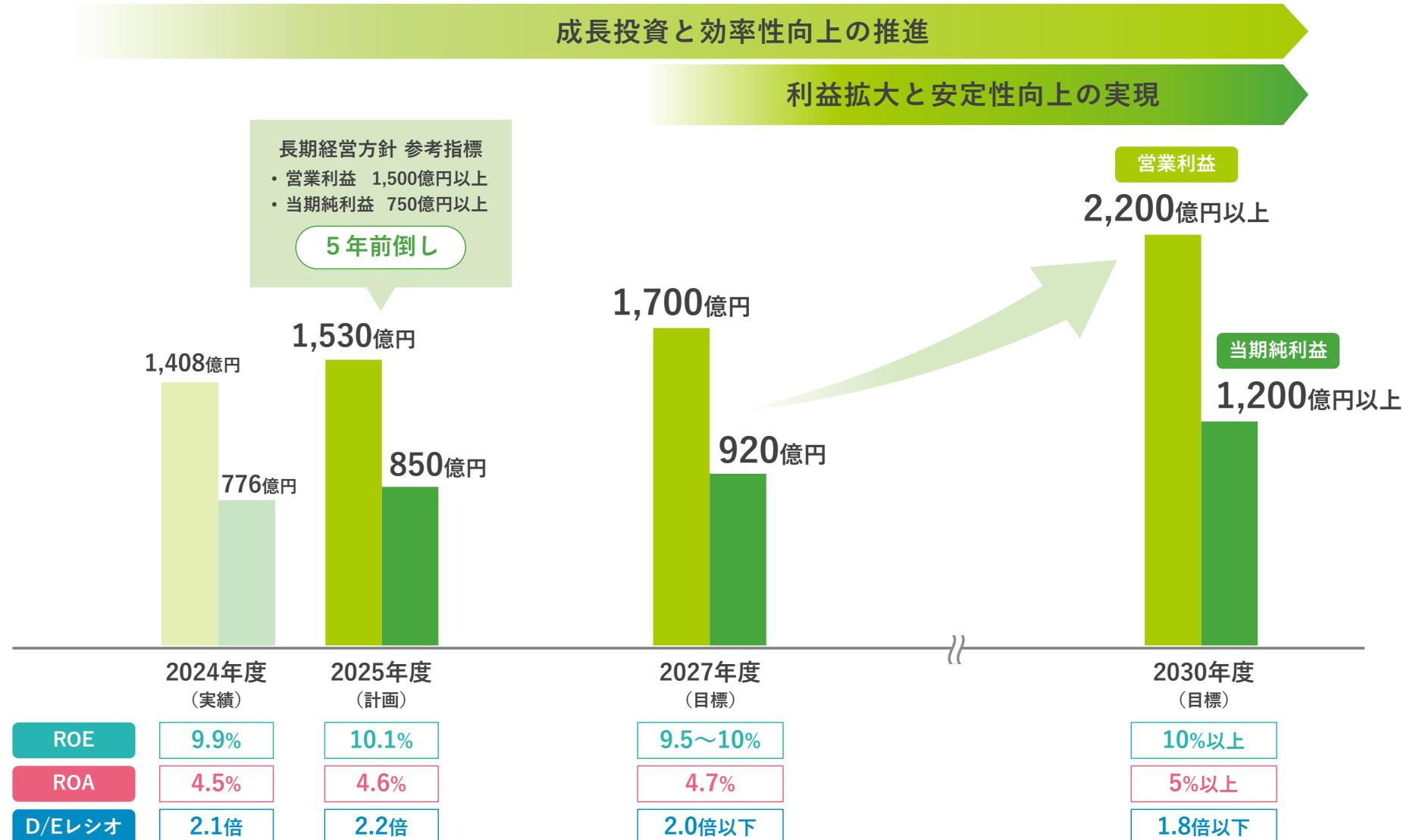
持続的な利益成長を通じた増配
(累進配当※6)

※1. 詳細目標についてはP.29に記載 ※2. 東急こすもす会アンケート ※3. SBT認定におけるスコープ1・2 ※4. 採用・研修・風土醸成 等

※5. 親会社株主に帰属する当期純利益 ※6. 配当金を毎年必ず増配または維持する配当方針

財務目標の推移

引き続き成長投資と効率性向上の推進を図りつつ、本計画後半期にはさらなる利益拡大と安定性向上を実現する。



本計画における3つの重点テーマ

社会的なニーズの変化・高まりから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「3つの重点テーマ」を推進し、高い成長率とリスク耐性の向上を実現する。

社会的テーマ × 当社グループの強み

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

- ・産業育成・都市観光・都市基盤構築で国際的な都市間競争力の強化に寄与
- ・保有アセットのバリューアップなどによるインカム・フィー収益拡大

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

- ・トップクラスの再エネ保有電源を強みに強固なバリューチェーンを構築
- ・独自の環境プレミアムの創出によって不動産アセット・サービスの開発機会を獲得

重点テーマ③ グローカルビジネス※の拡大

地域共創による成長領域の創出

- ・産業変化やインバウンド需要を捉えた大胆なビジネス変革を実行
- ・地域連携の強化によってローカルパートナーとの共創を加速

エリア内での優位性を高めて
安定的な収益を伸長

国内不動産マーケット（主に都市型不動産）とは異なる
収益の変動特性を持つ事業を拡大

高い成長率とマーケット変動リスクへの耐久性向上の実現

※ グローカルビジネス：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）と共に創り、高い付加価値を生み出すビジネス

重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進

高まる街の魅力を背景に、中核事業を中心に安定的な収益を向上させ、広域渋谷圏利益※1を拡大する。

旗艦物件の竣工 -2024

本計画期間 2025-2030

次のステージへ 2031-

広域渋谷圏利益

2024年度 190億円

広域渋谷圏利益 約1.5倍へ※2

2030年度 300億円

未来価値創出に向けた投資

期間累計 3,000億円

主要プロジェクト：
ネクスト渋谷桜丘地区／
神南一丁目地区／公園通り西地区

産業育成

スタートアップ集積のエコシステム構築

マサチューセッツ工科大学（MIT）の教授陣が監修する
アクセラレータープログラムを実装した日本最大級の
ディープテックコミュニティを始動

ハーバード大学教授の研究提言を起点として構想されたプログラムを提供し、起業家育成と事業化支援などにより日本のスタートアップコミュニティの拡大と強化をめざす「TECH-Tokyo」を開設予定



ワーカー向けレジデンスの開発・運営

職住近接という地域特性を活かして、
ワーカーの交流を生み出す住まいを提供

中核事業の収益力向上

- 都内オフィス市場における圧倒的地位の確立
- 商業施設の事業モデル変革（リテールメディア事業への転換）
- ホテル・レジデンスの拡充
- 管理・仲介等の不動産サービス領域でのプレゼンス向上



都市観光

魅力的なコンテンツの創造

パートナー連携を通じて魅力的なコンテンツを開発し、世界に展開



NETFLIX（ポップアップイベント）／キュープラザ原宿

ナイトタイムエコノミーの充実

食やナイトクラブ、ホテルなどの機能を充実させ、夜間滞在人口や消費額を増加



ハイアットハウス東京渋谷

個性的な街の回遊を促す連続性の創出

街と街をつなぐ結節点を活用した
にぎわいなどの魅力づけで、来街者の回遊を促進

都市基盤構築「GROWTH」

ワーカーが活躍する仕組み

ワーカーの採用・定着力強化と働きやすさ支援

安心安全・快適のプラットフォーマー

街の美化や防災機能拡充などで役割発揮

エリアの脱炭素化推進

再エネ活用などでエリア全体の脱炭素化に寄与

※1. 広域渋谷圏に関連する当社グループ全体の収入から、原価およびエリア固有の経費を差し引いた数値（マンション分譲益および投資家向け売却益等を除く）

※2. 対2024年度

重点テーマ② GXビジネスモデルの確立

強固な再エネバリューチェーンをもとにしたNon-FIT事業などの展開を通じて再エネ価値を最大化し、グループを牽引する利益成長と不動産事業との相乗効果の発現を図る。

再エネ事業のバリューチェーン × Non-FITでの電力供給による再エネ価値最大化

アセット事業：Non-FIT案件を含めた開発加速

ノンアセット事業：O&M^{※1}やリパワリング力、小売顧客基盤の強化



インフレ環境に適応するNon-FIT事業の拡大

Non-FIT事業モデル

- エネルギー価格の変動やニーズを反映した商品を設計（蓄電池等の活用も検討）
- バリューチェーンを強化し、需要家接点および提案力を強化

アップサイドが狙える場合には切り替えも検討

FIT事業



+ Non-FIT事業

さらなる
利益伸長

安定利益の確保（固定買取） 需要家ニーズに応える商品

O&M事業を手掛けるリニューアブル・ジャパン社がグループ参画

 リニューアブル・ジャパン

- 約300名の再エネ人財と開発・技術力でO&Mやリパワリングを展開
- 当社グループ外からの受託実績多数

 ReENE CO., LTD.

- 不動産事業の知見と顧客接点を活かし、AM・電力小売事業を展開
- 大手企業とのPPA契約^{※2}の実績を有する

オフサイトPPA供給中の取引先様（一例）



トップクラスの再エネ保有電源

定格容量目標
(持分換算前)



グループを牽引する利益成長と不動産事業との相乗効果の発現

営業利益目標



アセット事業とノンアセット事業の組み合わせで事業の幅を広げ、利益成長を実現

不動産事業との相乗効果の発現

ファンドなどの
他人資本活用

不動産への脱炭素の
付加価値づけ

再エネを起点とした事業機会の獲得



石狩データセンター（2026年3月竣工予定）

※1. 発電所管理業務（Operation & Maintenance）

※2. 電力購入契約（Power Purchase Agreement）：発電事業者（および小売電気事業者）と電力の使用者との間で行われる、主に再生可能エネルギーを供給する電力契約

重点テーマ③ グローカルビジネスの拡大

グローバルで起こる事業環境の変化を捉え、ローカル（地域）と共に創した新たなビジネスを創出する。

国内市場

インバウンド需要拡大／観光立国の推進

観光資源への投資と魅力づけ

ニセコ

地域の魅力形成に向けた取り組み

インバウンド需要に応じた機能の導入 (①)

沖縄

滞在型ホテルコンドミニアムの開発・供給

地域の魅力訴求と地域活性化への貢献 (②)



①料飲施設の新設



②宮古島計画



③イチゴノオカPJ



④サザン鳥栖クロスパーク



⑤グラマシーパーク (NY)

国内市場

産業構造の変化／次世代インフラの構築

未来につながる産業まちづくり

白岡

次世代農業・産業エリアの創出

非農用地創設を伴う土地改良事業 (③)

鳥栖

周辺産業拠点との広域連携

地域共生型産業団地 (④)

海外市場

成長する海外不動産市場における事業の伸長

海外パートナーとの連携強化

米国事業

ローカル人財の強化によるネットワーク拡大

安定利益を見込む長期保有事業等の展開 (⑤)

アジア事業

各国の有力デベロッパーとの共同事業を推進

ローカルインパクトの創造
(地域価値の最大化)

国内不動産マーケットとは異なる
成長領域の拡大



パートナー共創／地域資源の活用



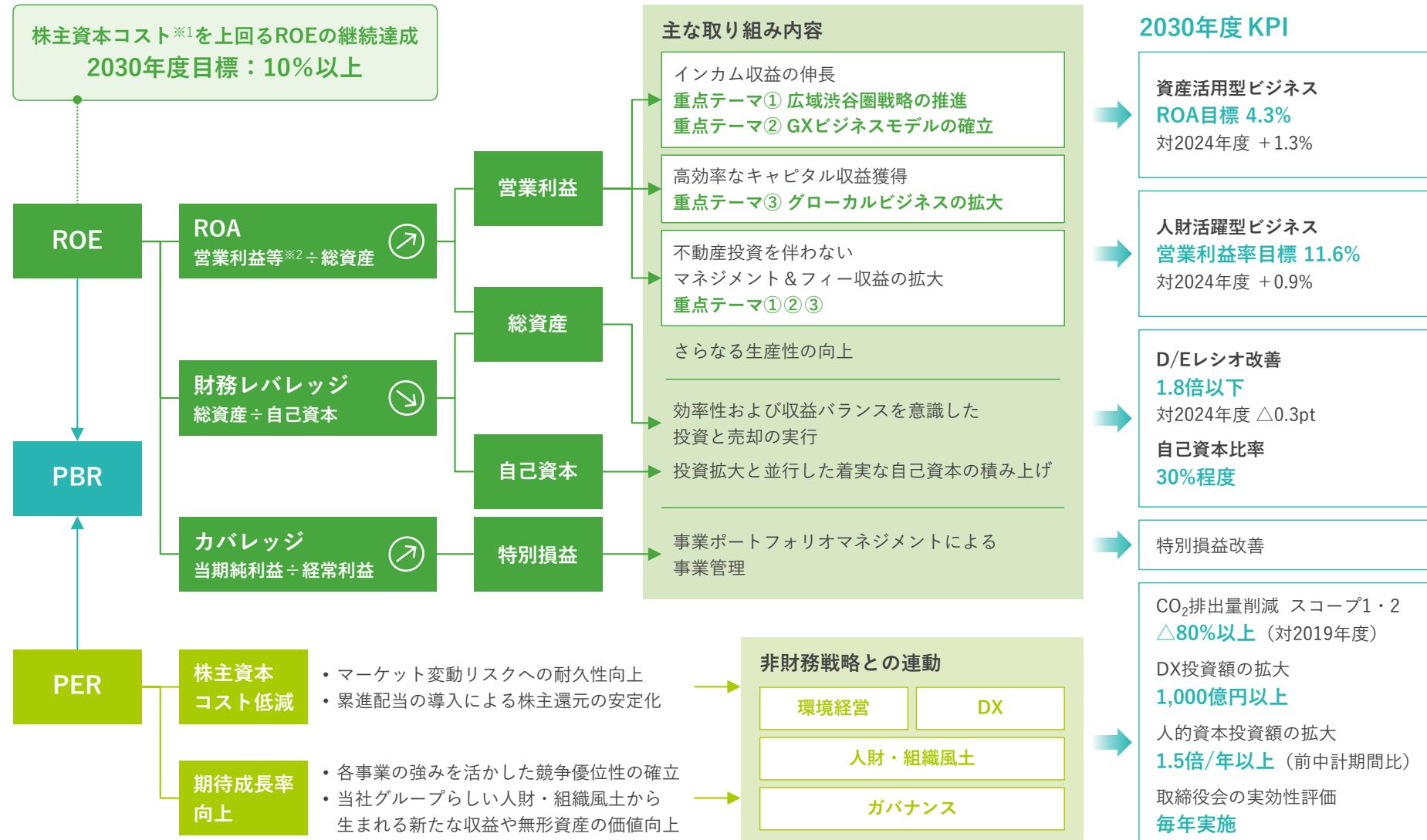
地域連携 (情報・人財等)

ライフスタイル
嗜好・価値観
マーケット動向
産業構造

グローバルニーズ

企業価値向上に向けた取り組み

ROEとPERを要素分解し、それらに紐づく取り組み内容やKPIを管理することでPBR向上をめざす。

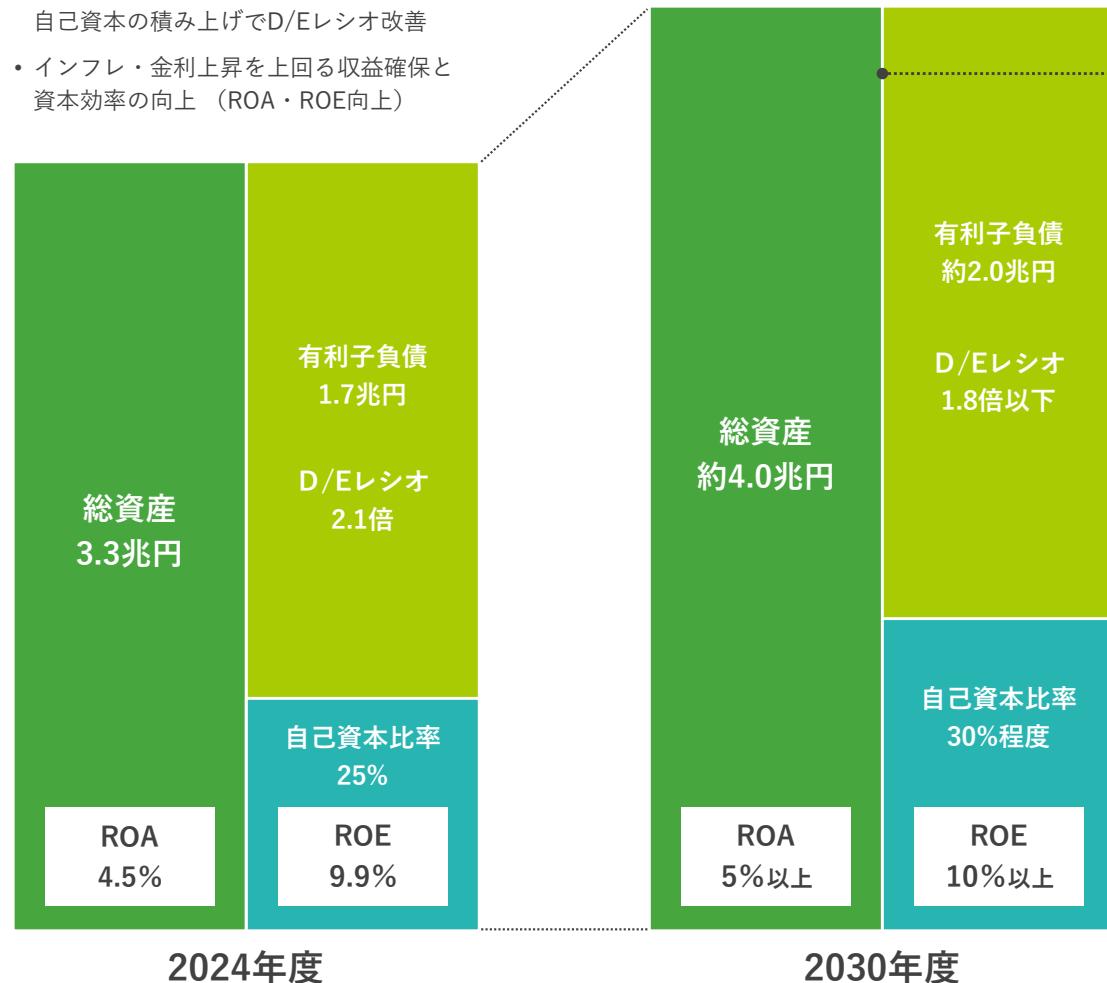


※1. 株主資本コストは7~8%と認識 ※2. 営業利益 + 受取利息 + 受取配当金

財務資本戦略 – 考え方 –

効率性と成長性を重視した投資・事業推進と財務体質の改善により、サステナブルな成長基盤を構築する。

- 成長投資のため有利子負債を拡大する一方、自己資本の積み上げでD/Eレシオ改善
- インフレ・金利上昇を上回る収益確保と資本効率の向上（ROA・ROE向上）



■ 建築費高騰への対応

- 付加価値を顕在化しやすい事業の着実な推進（住宅再開発事業等）
- 施工の汎用性が高い事業の推進（太陽光発電施設、物流施設等）
- 建設会社とのリレーション強化

■ 金利上昇への対応

- 高い長期・固定借入比率※の維持（2024年度末 長期95.3%、固定92.4%）
- 省資金型事業・他人資本活用
- 人財活躍型ビジネスを中心に、不動産投資を伴わないマネジメント&フィー収益の拡大

■ 株主還元の強化

- 持続的な利益成長を通じた増配

■ 財務体質の改善

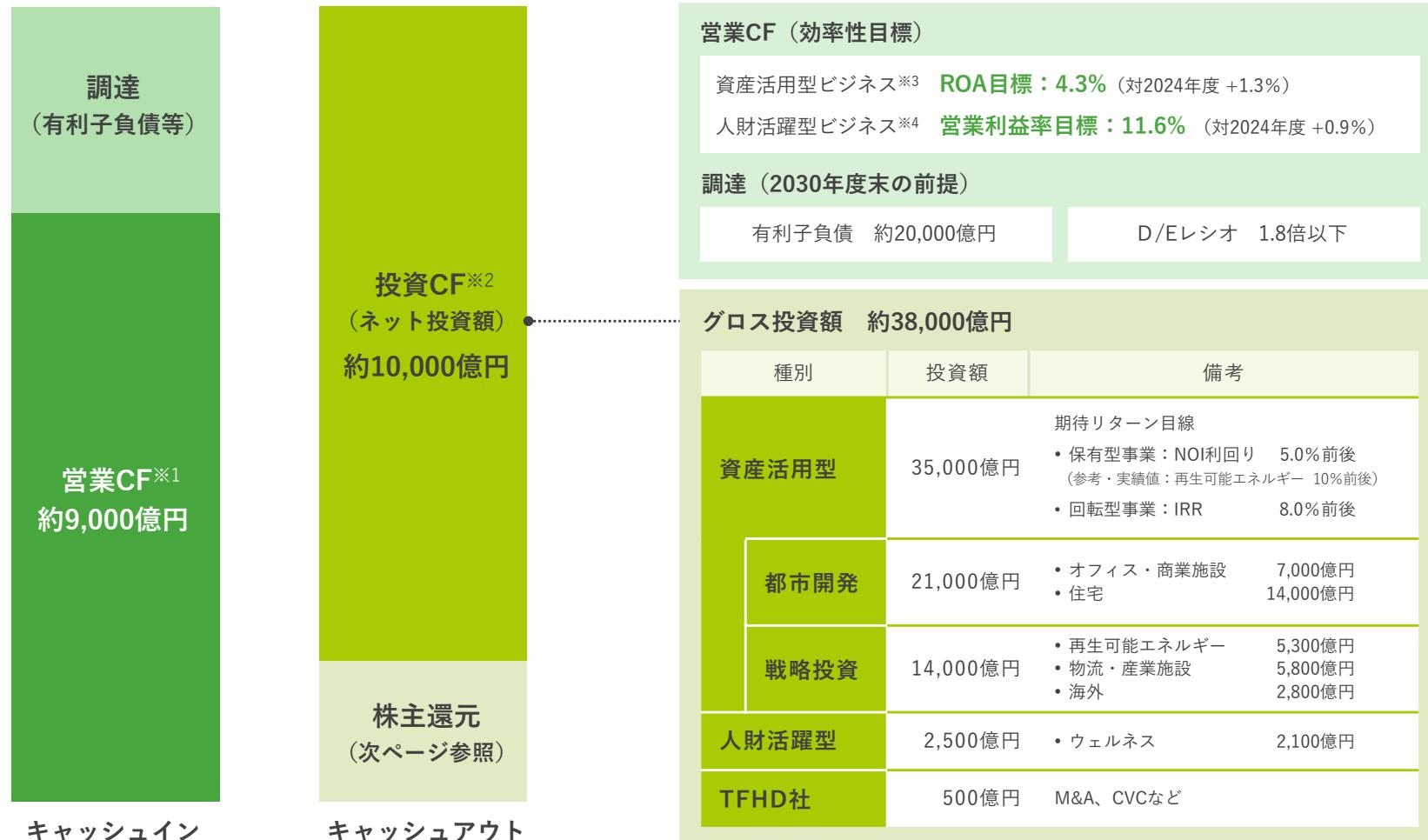
- 着実な自己資本の積み上げを推進

※ 長期・固定借入比率は連結ベース（SPC除く）

財務資本戦略 – キャピタルアロケーション –

2030年度末のD/Eレシオ 1.8倍以下を前提として、6年累計でネット投資額 約1兆円の計画とする。

■ 2025年度～2030年度



※1. 当期純利益 + 償却費 ※2. 棚卸資産投資含む ※3. 都市開発事業セグメントおよび戦略投資事業セグメント ※4. 管理運営事業セグメントおよび不動産流通事業セグメント

株主還元方針

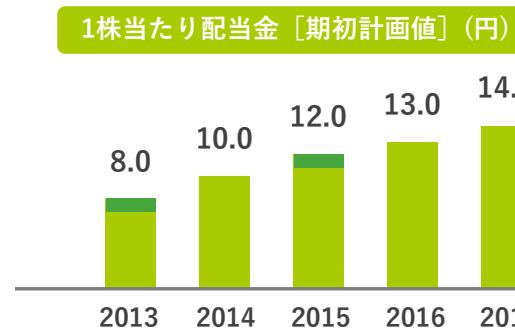
成長投資の継続による持続的な利益成長と、EPS成長に伴う増配をめざす。
あわせて配当性向の引き上げや累進配当の導入を行うことで、株主還元の強化を図る。

株主還元の強化

配当性向を35%以上に引き上げ
(2025年度～2027年度)

累進配当を導入

東急不動産ホールディングス上場以降
累進配当を継続中



前中期経営計画

配当性向
30%以上を継続維持

中期経営計画2030

2025-2027
35%以上

還元方針を改めて策定

配当性向

34.8% 35.0%
32.2% 33.6% 35.3%

累進配当
EPS成長をもとにした
還元強化

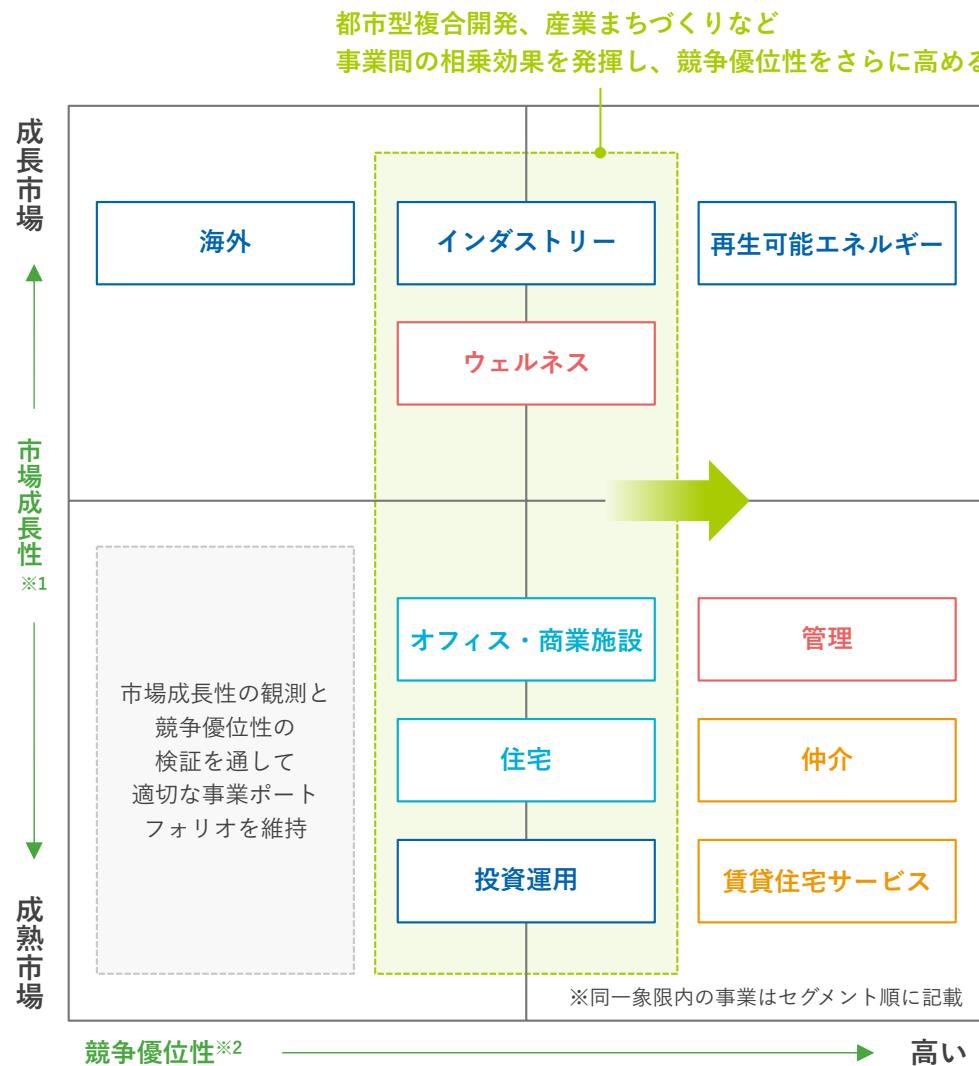
利益伸長に伴い、
期中で機動的に増配を実施



1株当たり配当金 [期中増配] (円)

事業ポートフォリオマネジメント

各事業を「市場成長性」と「競争優位性」の2軸で定点観測・検証し、各事業の成長および競争優位性の維持・向上に取り組む。



各事業における成長の方向性・競争優位性

- | | |
|-------------|-----------------------------------|
| 再生可能エネルギー事業 | 日本トップクラスの発電所保有量を活かした再エネバリューチェーン構築 |
| インダストリー事業 | 再エネ事業との連携による独自の産業用不動産開発 |
| 海外事業 | 現地パートナーとの連携によるポートフォリオの多様化 |
| ウェルネス事業 | インバウンドや富裕層との接点を活かした商品・サービス力向上 |
| オフィス・商業施設事業 | 広域渋谷圏を起点とした賃貸業の収益力向上 |
| 住宅事業 | 大型・複合再開発による収益力と製販管一体での資産価値向上 |
| 投資運用事業 | 高いスキーム構築力と投資家リレーションによるAUM拡大 |
| 管理事業 | 多用途にまたがる管理体制構築力による価格競争力の向上 |
| 仲介事業 | 情報の付加価値化を武器にしたさらなるシェア拡大 |
| 賃貸住宅サービス事業 | 特定領域における高認知を活かした事業機会の拡大 |

※1. 2030年頃までを想定 ※2. 業界内のプレゼンス、同業他社に対する差別化の有無、ROA・営業利益率などをもとに総合評価

事業セグメント別営業利益目標

	2024年度 (実績)	2025年度 (計画)	2027年度 (目標)	2030年度 (目標)
	1,408	1,530		
単位：億円				
都市開発事業セグメント	705	745	685	705
オフィス・商業施設事業 (うち、投資家向け売却等)	561 (296)	524 (236)	400 (約150)	415 (約100)
住宅事業	144	221	285	290
戦略投資事業セグメント	52	120	275	595
再生可能エネルギー事業	151	50	100	300
インダストリー事業		120	100	105
投資運用事業	62	54	65	90
海外事業	△161	△105	10	100
管理運営事業セグメント	250	262	293	370
管理事業	130	135	145	180
ウェルネス事業	117	124	145	185
環境緑化事業等	2	3	2	5
不動産流通事業セグメント	508	540	590	680
仲介事業	434	465	500	560
賃貸住宅サービス事業等	74	75	90	120
全社・消去	△108	△137	△142	△150

※ セグメント内訳における各事業の営業利益は、連結処理前の参考値

都市開発事業セグメント

強み/
経営資源

広域渋谷圏を中心とした
まちづくりノウハウ

複合的なアセット開発・運営実績

環境先進ブランド・グループ連携
による付加価値創出力

競争優位性の確立（東急不動産）

広域渋谷圏での実績を他エリアに波及
幅広い事業領域を活かした複合開発・運営実績に、
広域渋谷圏におけるまちづくりノウハウを
掛け合わせ、独自のポジションを確立。
都心他エリア再開発などさらなる事業機会の
拡大につなげる。



大崎リバーウォークガーデン

多様なアセットメニュー × 広域渋谷圏のまちづくり
大規模複合開発・運営 産業育成 | 都市観光 | 都市基盤構築

》 プレゼンス向上
他エリア展開



新宿駅西口地区開発計画

小田急電鉄・東京地下鉄との3社共同事業として、
新宿駅の象徴となる駅直結プロジェクトを推進。
最新のオフィスに加え、顧客起点のビジネス
創発機能や新たな体験価値を提供する商業機能
などを計画し、当社グループのまちづくり知見
を活かしながらエリア価値向上に寄与する。

●セグメント営業利益

2024年度 705億円

→ 2030年度

705億円

広域渋谷圏を中心に
オフィス・商業施設事業による
インカム収益（安定利益）を拡大

●セグメント総投資額

2025年度～2030年度

約21,000億円

都市型不動産ビジネスの深化（東急不動産）

高効率かつ安定的な利益基盤の構築

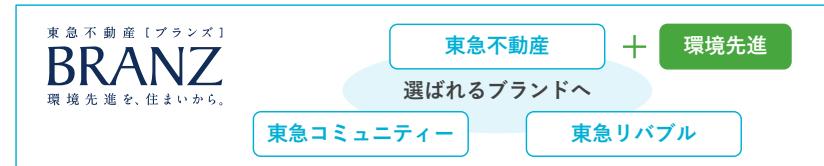
希少立地での資産保有およびトップライン伸長、
再開発を中心とした高額分譲住宅の継続供給、
投資家向け不動産への積極投資などにより、
強靭なポートフォリオを構築。



白金一丁目西部中地区再開発

グループ総合力を活かした住宅事業の推進

環境先進企業としての付加価値創出力や業界トップクラスの実績を誇る
グループ各社との製販管連携により、お客さまから「選ばれる」存在
として、ライフスタイルの変化を捉えた住まいを提供する。



新領域での事業化検討

既存事業で培ったノウハウを活かし、街の価値を高める新事業を推進。
高級賃貸住宅／医療関連施設／ラボ・産業関連／スポーツ等

戦略投資事業セグメント

強み/
経営資源

業界トップクラスの
再エネ電源保有量

高いスキーム構築力と
投資家リレーション

成長国における
現地パートナーとの強い関係性

コアビジネス化に向けたさらなる進化（再生可能エネルギー事業・インダストリー事業／東急不動産）

物流施設開発事業から社会インフラ事業への進化

- ・産業団地や先進物流施設の開発を推進
(工場や農業との複合開発、高速道路直結物流施設 等)
- ・再エネとのシナジーにより環境配慮型物流施設として差別化を図りつつ、事業拡大と地域活性化を両立



サザン鳥栖クロスパーク

事業ウイングの広さを活かした新領域ビジネス

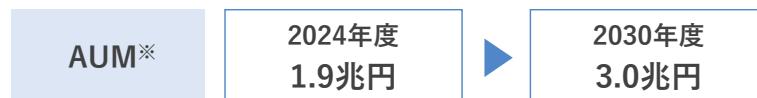
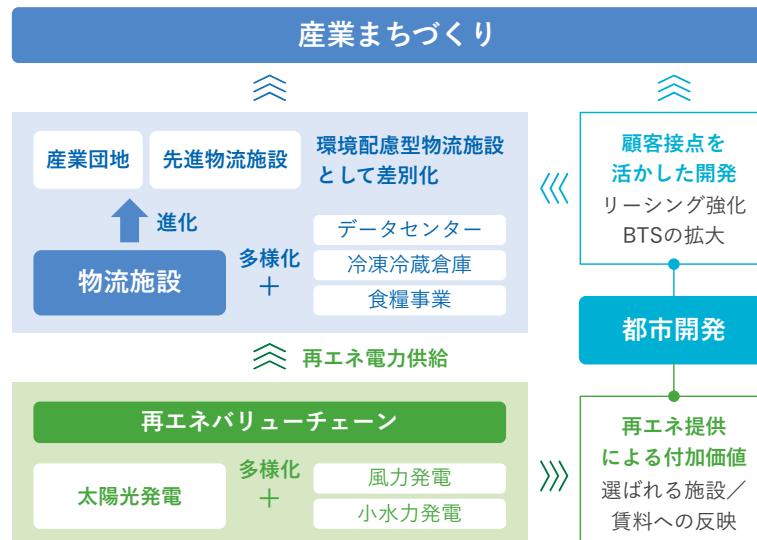
- ・データセンターや風力発電など、事業の多様化および新領域ビジネスへの拡大を推進
- ・既存の事業領域や都市型不動産ビジネスとのシナジー効果による収益モデルの構築をめざす



リエネ六ヶ所村千歳風力発電所

パートナー共創の加速と関与アセット拡大（投資運用事業／東急不動産）

- ・機関投資家とのパートナー共創をさらに加速させ、資産回転を継続
- ・既存のREIT・ファンドの成長に加え、多様なアセットスキームの拡充による外部成長、新領域ファンドの組成を推進



* 当社関連REITおよび私募ファンド（非連結）の合計値（再エネを除く）

●セグメント営業利益

2024年度
52億円

→ 2030年度

595億円

●セグメント総投資額

2025年度～2030年度

約14,000億円

戦略投資事業セグメント（海外事業）

投資実績を活かした事業モデルの多様化（米国／東急不動産）

大型開発などで築いた信用力や現地社員のローカルネットワークによる情報力を武器に事業モデルを多様化し、市況の変化に柔軟に対応。

ランドマーク開発
豊富な投資実績
現地社員
ローカルネットワーク



425パーク・アベニュー

住宅バリューアド（VA）
稼働は安定的ながら
金利・市況の影響を
受けやすい

柔軟な投資判断
物流事業
高い回転率

優先出資
固定利回りで収益獲得
長期保有
市況変動の影響が限定的

収益力を高めながら売却フェーズへ

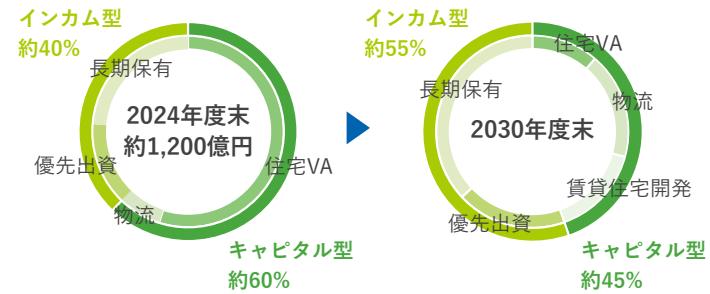
売却実績（2024年度）
2物件／売却益 約30億円

2物件の
簿価利回り
2020年度 2023年度
5.1% → 6.1%

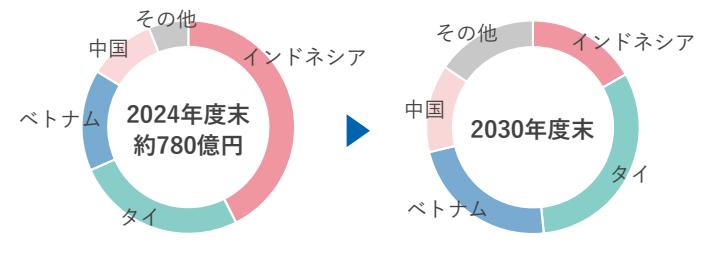
今後の方針：他のVA物件についても
取得時から簿価利回りが上昇しており、
今後利益額を勘案し売却を推進

当社VA物件の
平均簿価利回り
取得時 2024年度
約3.7% → 約4.5%
平均経過年数3年程度
▶さらなる利益改善を実現し売却へ

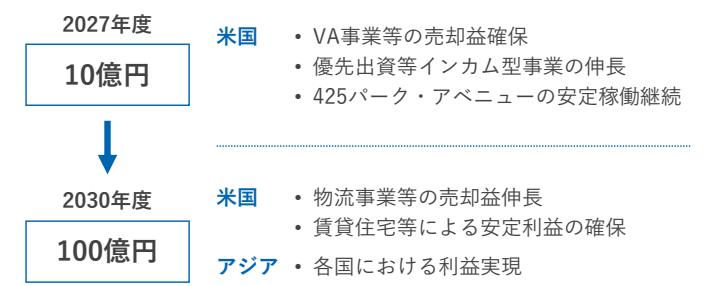
資産構成：市況変動に強いポートフォリオ構築（米国）



資産構成：国のバランス転換（アジア）



営業利益の推移



安定利益獲得と成長事業への投資（アジア／東急不動産）

自社開発アセットによる賃貸事業で安定利益を上げつつ、優良パートナーとの関係が構築されている国で、成長事業への投資を促進。

インドネシア

- 自社開発後の賃貸事業による安定利益獲得
メガクニンガン（サービスアパートメント）
シマトゥバン（賃貸住宅）等

タイ

- Alpha社と複数の物流事業を推進
(タイでの事業全体で約250億円投資)

ベトナム

- 三菱商事が参画するVinhomes社※の
分譲住宅案件へ一部参画



※ ベトナム国内No.1デベロッパー

管理運営事業セグメント

強み/
経営資源

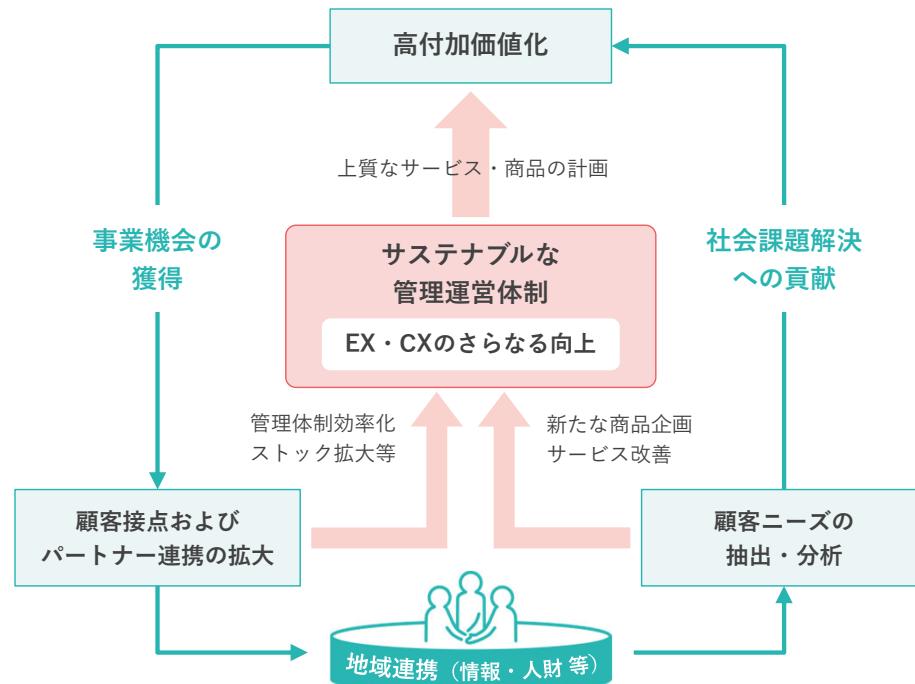
付加価値向上に資する
管理運営ノウハウ

地域連携・共創による
社会課題への対応

多彩な顧客・地域との接点

サステナブルな管理運営体制構築と付加価値最大化の実現

生産性向上と付加価値創出の好循環



顧客ニーズを捉えた付加価値最大化への挑戦

- 大型複合施設の管理や効率的なエリア管理体制の構築
- インバウンドや富裕層、地域、行政等の多様なニーズへの対応



広域渋谷圏における大型複合施設管理
(Shibuya Sakura Stage)



外資ラグジュアリーホテルブランド展開
(ROKU KYOTO, LXR Hotels & Resorts)

サステナブルな成長に向けた人財の確保・育成とパートナー連携

- 人手不足や多様なニーズに対応した人財の確保・育成
- パートナー連携の加速によってサステナブルな管理運営体制を構築

外国人財プラットフォーム会社
「Global Gateway Japan株式会社」

外国人財と企業をつなぐ架け橋として、
外国人財の自己成長と、企業の成長・人財戦略を支援



Global Gateway Japan

●セグメント営業利益

2024年度

250億円

→ 2030年度

370億円

●労働生産性 営業利益÷人件費等

2030年度

対2024年度 約1.2倍

不動産流通事業セグメント

強み/
経営資源

高いブランド力と
豊富なお客さま接点

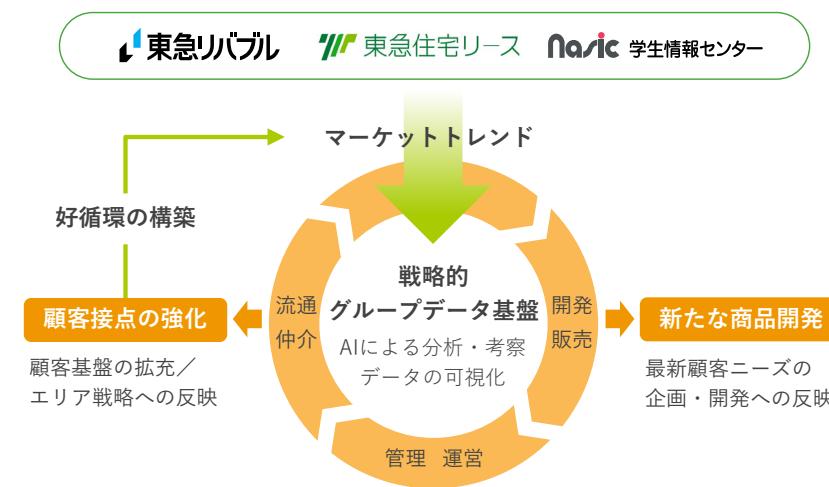
豊富な不動産流通情報と
情報加工力

多様なニーズに対する
企画・提案力

顧客・市場接点の強化

事業環境変化への対応を強化

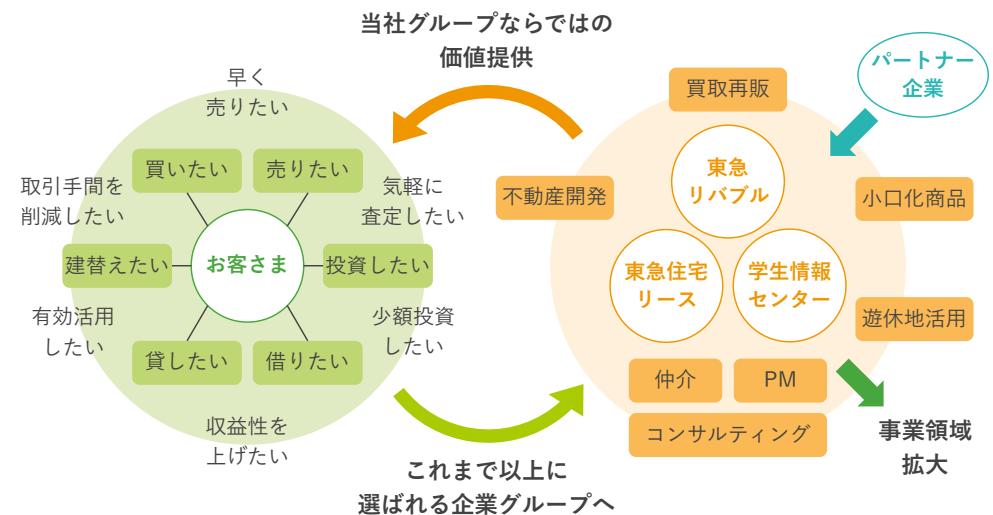
特にマーケットトレンドを反映しやすい不動産流通事業セグメントの事業から得られる情報をもとに事業環境の変化を捉え、グループ一体での顧客接点強化に向けた体制を構築する。



事業創出力の強化

情報の付加価値化を加速

既存の事業領域や自社のリソースに縛られることなく、パートナー共創によって、顧客の潜在ニーズを新たなビジネスチャンスに変えていく。



●セグメント営業利益

2024年度

508億円

→ 2030年度

680億円

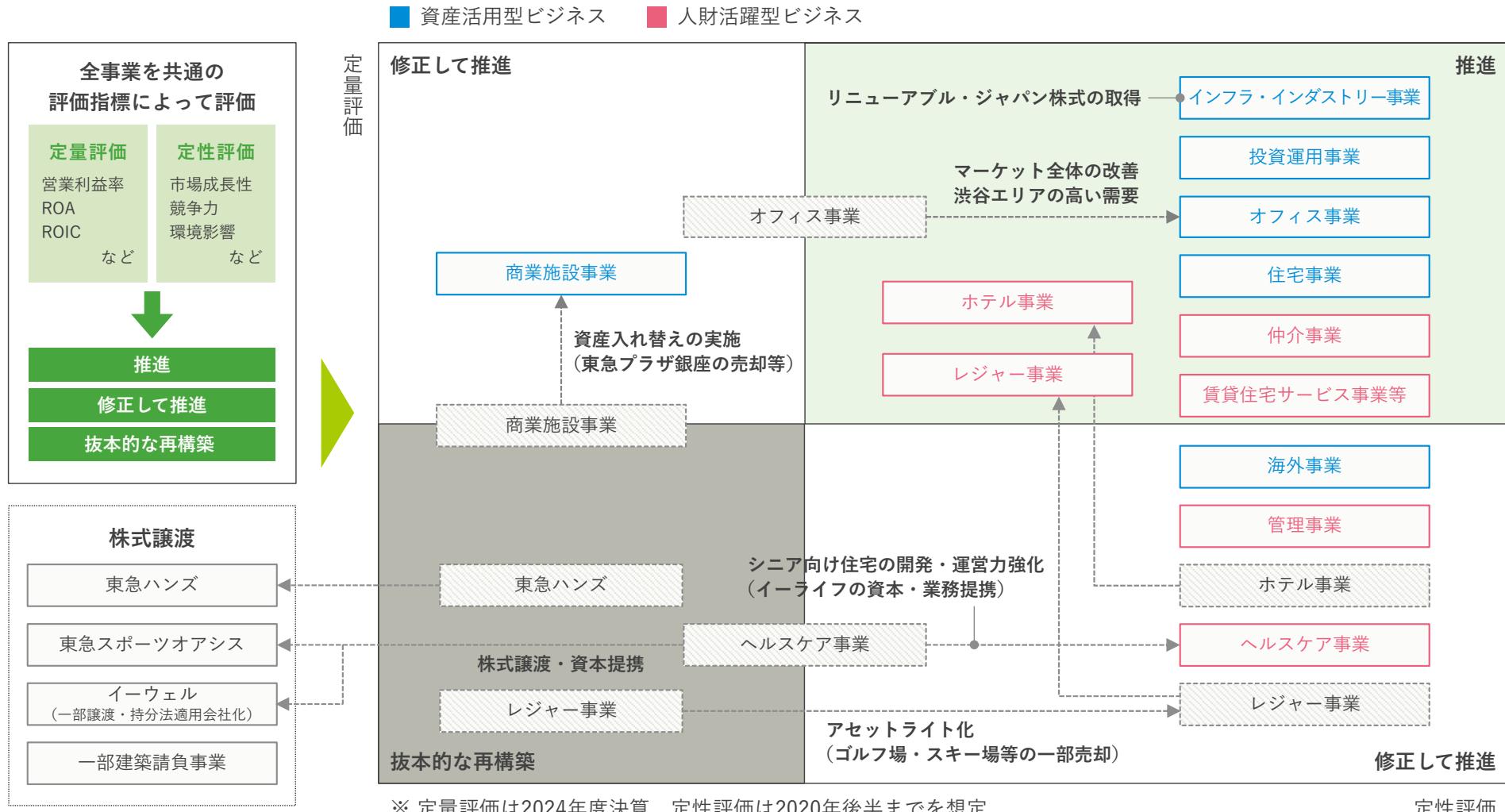
●情報生産性 1人当たり営業利益（営業利益÷要員数）

2030年度

対2024年度 約1.2倍

前中期経営計画の振り返り－事業ポートフォリオマネジメントの進捗状況－

抜本的な再構築が必要と位置づけた事業の構造改革が前倒しで完了。



誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN



東急不動産ホールディングス