

中期経営計画2030

MEDIUM-TERM
MANAGEMENT PLAN

2030

誰もが自分らしく
輝ける未来へ

WE ARE GREEN

2025.05.09



中期経営計画2030についてご説明いたします。

最初に、中期経営計画説明資料の6ページをご覧ください。
本計画の位置づけについてです。



地球も、社会も、人も、動き続ける。
生命体のようにゆらぎながら、時代は進む。

まちづくりからライフスタイル創造、そして環境先進へ。
絶えず進化してきた私たちは知っている。
未来は、人の想いで切り拓かれていくことを。

あふれる人財のエネルギーで、インパクトを起こそう。
一人の“好き”が、世界を動かすきっかけになる。

ディープレックやスペクタクルの躍動を、渋谷から世界へ。
GXビジネスは、環境と社会の未来をリードする存在へ。
地域の魅力はグローバルニーズと共鳴し、もっと豊かに。

さあ、クリエイティブなカルチャーで夢をカタチにしよう。
グループが描く多彩なグリーンの輝きは、
未来をつくるプレミアムな価値になる。

誰もが自分らしく輝ける未来へ

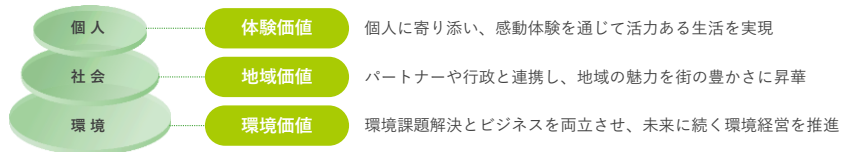
WE ARE GREEN

私たちがめざす価値創造

誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現



社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出



クリエイティブなカルチャーの創造と継承

グループで取り組むマテリアリティ



多彩なライフスタイル
をつくる



ウェルビーイングな
街と暮らしをつくる



サステナブルな
環境をつくる



デジタル時代の
価値をつくる



多様な人財が活きる
組織風土をつくる



成長を加速する
ガバナンスをつくる

中期経営計画の概要	本計画の位置づけ	6
	本計画の骨子	7
	価値創造を支えるビジネスエコシステム	8
	強固で独自性のある事業ポートフォリオ	9
	2030年度の目標指標	10
	財務目標の推移	11
重点テーマ	本計画における3つの重点テーマ	13
	重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進	14
	重点テーマ② GXビジネスモデルの確立	16
	重点テーマ③ グローカルビジネスの拡大	18
全社方針・経営基盤の強化	企業価値向上に向けた取り組み	20
	財務資本戦略	21
	株主還元方針	23
	環境経営	24
	DX	25
	人財・組織風土	26
	ガバナンス	28
	マテリアリティに紐づく目標	29
事業戦略	事業セグメントの位置づけ	31
	事業ポートフォリオマネジメント	32
	事業セグメント別営業利益目標	33
	都市開発事業セグメント	34
	戦略投資事業セグメント	36
	管理運営事業セグメント	38
	不動産流通事業セグメント	40
Appendix	前中期経営計画の振り返り	43
	再生可能エネルギー事業の解説	46

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

中期経営計画 2030

本計画の位置づけ

長期経営方針後半期の強靱化フェーズとして、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

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

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

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。

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 6

当社は、2030年度までの長期経営方針を、2021年に定めております。
2022年5月に策定した前中期経営計画は、
長期経営方針における前半期の再構築フェーズと位置付け、
事業構造改革の加速、思い切った事業や資産入替の実施により、
計画値以上に大きな利益成長や効率性向上を遂げることができました。

今回の新しい「中期経営計画2030」は、
長期経営方針後半期の強靱化フェーズと位置付け、
強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築することで、
効率性や耐久性の向上を進めながら、
更なる利益成長を目指してまいります。

新中期経営計画の詳細をご説明する前に、
前中期経営計画の振り返りをご説明致します。
資料の44ページをご覧ください。

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。



※ 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）と共創し、高い付加価値を生み出すビジネス

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 7

新中期経営計画の骨子についてです。

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」を深化させながら、社会的なニーズの変化や高まりから、マーケットの拡大を見込むことができる「3つの重点テーマ」への取り組みを推進し、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築を図ります。

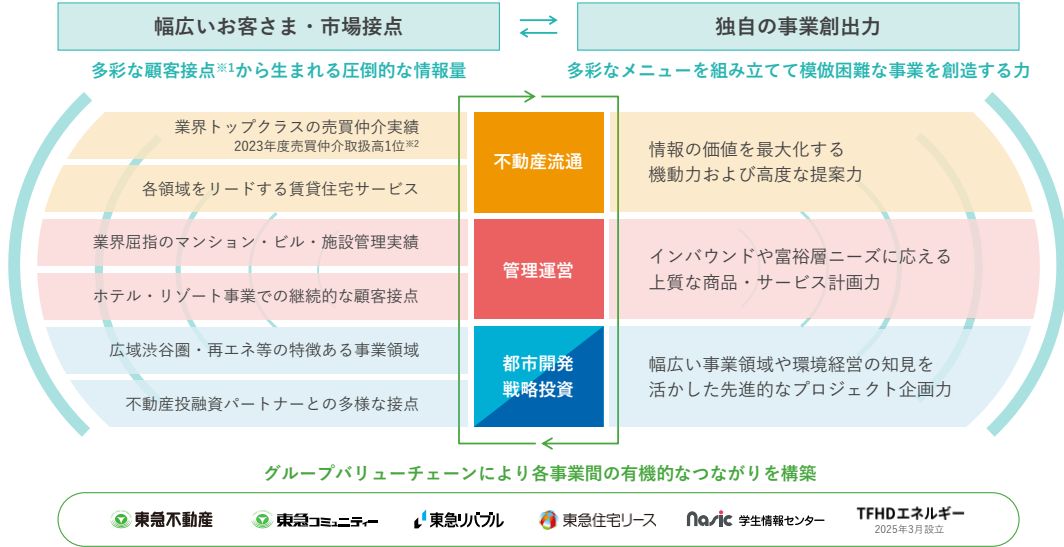
各重点テーマでの具体的な取り組みは、後ほどご説明いたしますが、重点テーマへの取り組みによる価値創造を支える、当社ならではのビジネスエコシステムについて、次のページでご説明します。

8ページをお願いします。

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

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 8

このページの左側に記載しています、
業界トップクラスの不動産売買仲介実績、
業界屈指のマンション・ビル・施設管理実績、
広域渋谷圏・再エネ等の特徴ある事業領域などから生まれる、
圧倒的な情報量と、右側に記載しています、
多彩なメニューを組み立てて、独自の事業を創造する力が、
当社グループの強みの源泉です。

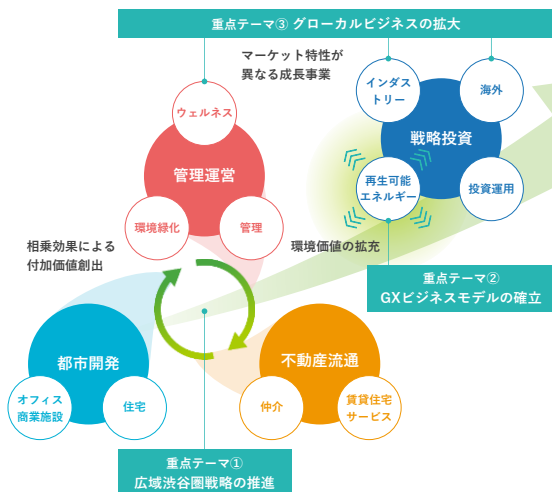
両者が相乗効果を発揮する特徴的なビジネスエコシステムを、
いっそう深化させていきます。

9ページをお願いします。

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

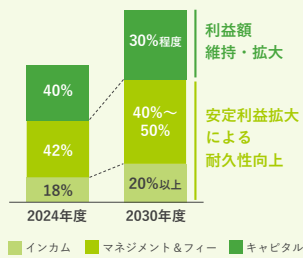


高い成長性・効率性の追求

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 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

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 9

3つの重点テーマは、
いずれも高い成長性を有するとともに、
国内の、特に都市型不動産事業において、
この先いかなる市況変化があっても、
耐えうる強靱さを持っています。

重点テーマへの取り組みを進めつつ、
事業間の相乗効果を発揮し、成長性と耐久性を兼ね備えた
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を、
磨き込んでまいります。

高い成長性・効率性の追求として、
EPS年平均成長率8%、ROE10%以上を実現してまいります。
また、市況変動への耐久性向上として、
営業利益に占める、
インカムとマネジメント・フィーによる利益の割合の
引き上げを図ってまいります。

10ページをお願いします。

2030年度の目標指標



※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

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 10

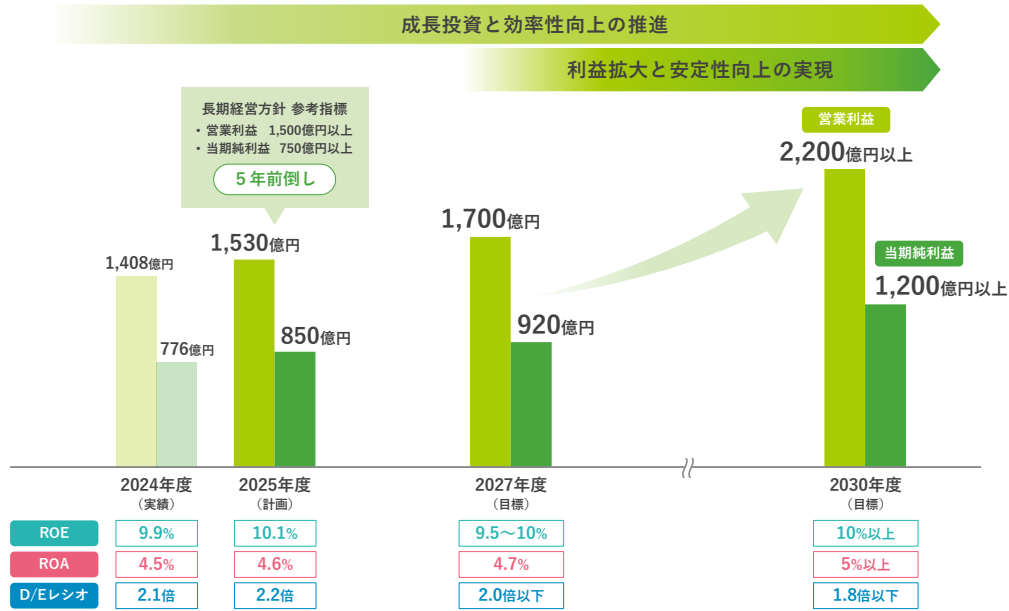
2030年度の目標指標です。

マテリアリティごとの目標の達成と合わせて、
 財務目標として、成長性・効率性指標では、
 ROE 10%以上、EPS 年平均成長率8%、
 利益目標では、営業利益2,200億円以上、
 当期純利益1,200億円以上を達成することを目指します。

11ページをお願いします。

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。



WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 11

2030年度目標に向けた中間目標として、
2027年度に、ROE9.5～10%、営業利益1,700億円、
当期純利益920億円を達成してまいります。

なお、2025年度は営業利益1,530億円、
当期純利益850億円を計画しています。
これは2021年策定の長期経営方針で掲げた
2030年度の数値を5年前倒しで達成する水準です。

13ページをお願いします。

重点テーマ

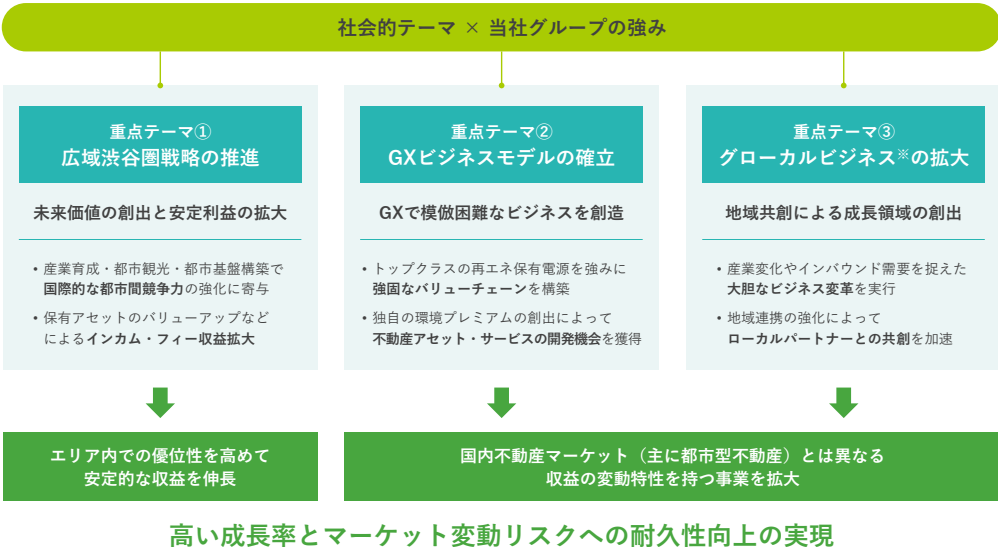
誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

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。



※ 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

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 13

重点テーマについて、ご説明します。

社会的ニーズの変化や高まりから、
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してまいります。

重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進

Greater SHIBUYA 2.0の実現に向けた当社グループの取り組みとして、3つの領域を軸に「広域渋谷圏戦略」を推進。
行政や地域社会と連携しながら、中長期にわたり街の魅力となる未来価値を創出し、国際競争力の強化に寄与する。



WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 14

14ページ、重点テーマの一つ目は、
広域渋谷圏戦略の推進です。

グループの多様なリソースを活かし、
産業育成や都市観光、都市基盤構築の観点から、未来価値の創出を図り、
渋谷の、そして、東京の国際競争力の強化に寄与してまいります。

15ページをお願いします。

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。



※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

WE ARE GREEN

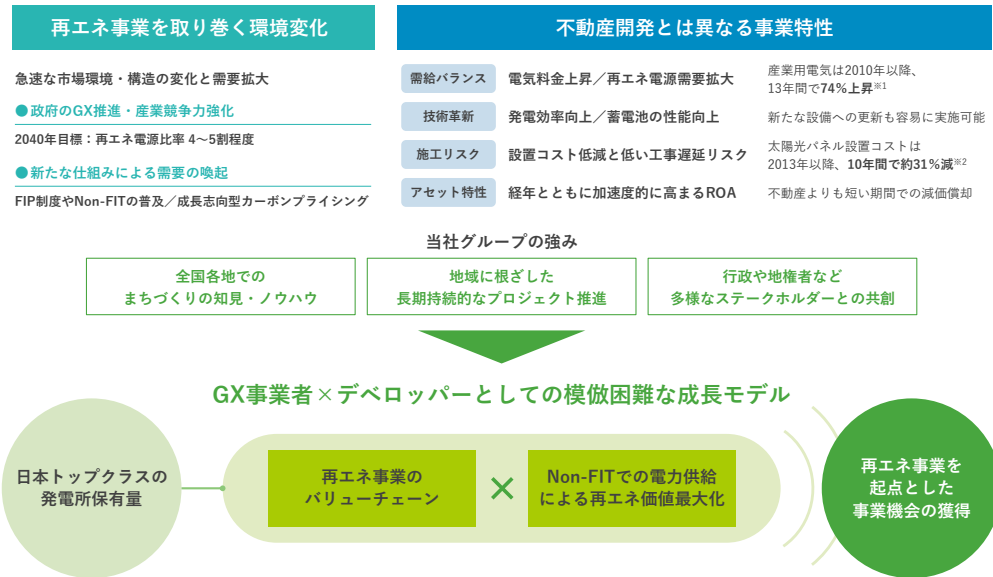
© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 15

高まる広域渋谷圏の都市間競争力を背景として、
安定的に利益を拡大させてまいります。

具体的には、2030年度までに、
広域渋谷圏に関連する当社グループの利益を、
オフィス、商業施設といった中核事業を中心に、
およそ1.5倍に拡大するとともに、
未来価値創出に向けて、
累計3,000億円におよぶ投資を行っていく計画です。

重点テーマ② GXビジネスモデルの確立

再生可能エネルギー事業（再エネ事業）を取り巻く急速な市場環境・構造の変化や競争環境の激化に迅速に対応しつつ、GX事業者×デベロッパーとしてのビジネスモデルを確立する。



※1. 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」 ※2. 出典：経済産業省（調達価格等算定委員会）

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 16

16ページ、重点テーマの二つ目は、GXビジネスモデルの確立です。

当社の国内再生可能エネルギー発電所の保有量は、日本トップクラスです。
日本の抱えるエネルギー問題の解決に向けて、当社グループの強みを活かし、成長モデルを確立してまいります。

17ページをお願いします。

重点テーマ② GXビジネスモデルの確立

強固な再生エネルギ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生エネルギー価値を最大化し、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。

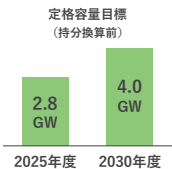
再生エネルギー事業のバリューチェーン × Non-FITでの電力供給による再生エネルギー価値最大化

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}やリバリング力、小売顧客基盤の強化

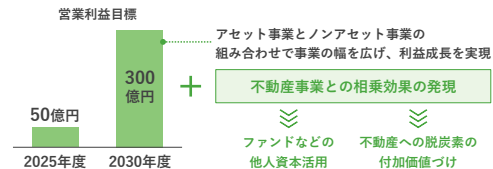


トップクラスの再生エネルギー保有電源



※1. 発電所管理業務（Operation & Maintenance）

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



※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

再生エネルギー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）

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 17

再生可能エネルギー発電施設の開発・保有・売電に留まらず、設備の運営管理、蓄電を含む需給調整機能、電力小売に至るまでの、一貫したバリューチェーンを構築いたします。

具体的には、2030年度に、再生可能エネルギー事業の利益を、今年度計画の50億円から、300億円に拡大させる計画です。また、不動産への脱炭素による付加価値づけなど、不動産事業との相乗効果も高めてまいります。

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

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)



③ イチゴノオカP



④ サザン鳥栖クロスパーク

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** ローカル人材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



⑤ グラマシーパーク (NY)



WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 18

18ページ、重点テーマの三つ目は、グローバルビジネスの拡大です。

グローバルで起こる事業環境変化を捉え、
地域との共創により、成長機会を創出いたします。
インバウンド需要の拡大を受けた観光資源への投資、
産業構造の変化を受けた産業まちづくりの推進、
海外展開においても、ローカルパートナーと連携して、
人口や産業動態の変化を捉えた、
戦略的な投資を行い、利益を伸ばしてまいります。

全社方針・経営基盤の強化

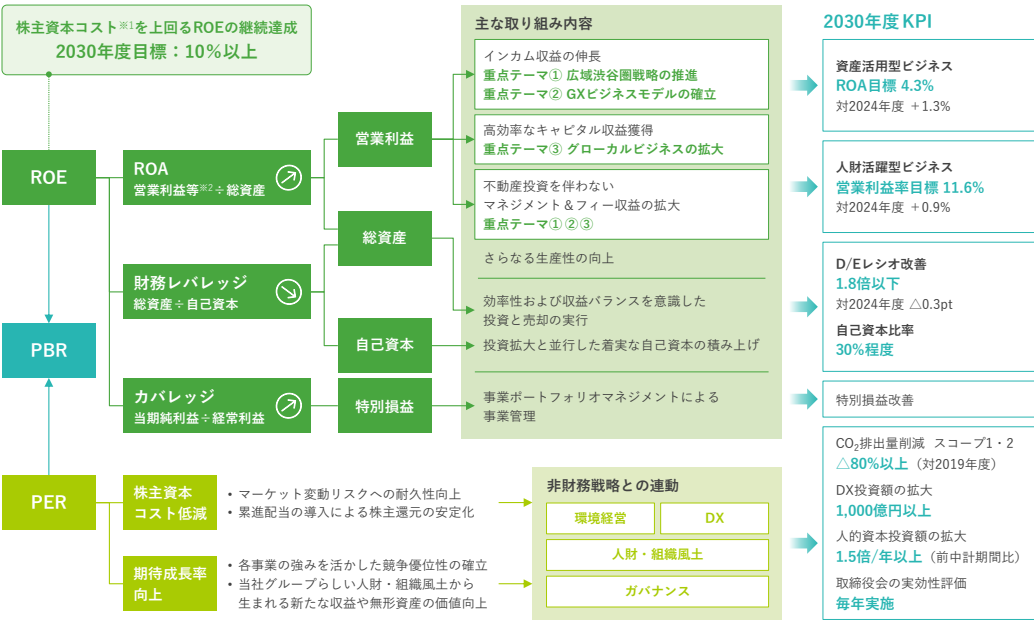
誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

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

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 20

20ページ、企業価値向上に向けた取り組みについてです。

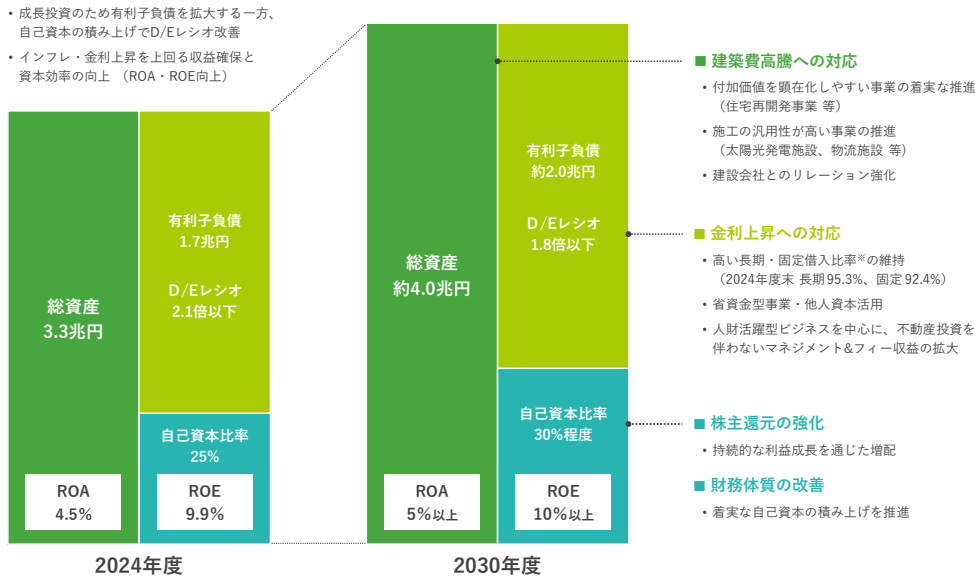
PBRを要素分解していき、
中期経営計画における取り組み内容やKPIと紐づけて、
それらの実施や改善を進めることで、
しっかりとPBRの向上に繋げてまいります。

株主資本コストを上回るROEを継続的に達成していくことは勿論、
PERについても、マーケット変動リスクへの耐久性の向上などにより
株主資本コストの低減を図ってまいります。

また、各事業の競争優位性の強化などを進め、
投資家の皆さまに、当社グループが持続的に成長していくという確信を
抱いて頂けるよう努めてまいります。

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。



※ 長期・固定借入比率は連結ベース（SPC除く）

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 21

21ページ、財務資本戦略の考え方です。

効率性と成長性の双方を意識した投資と事業推進、そして、期間利益の積み上げによる財務体質の改善を図ることで、サステナブルな成長基盤を構築してまいります。

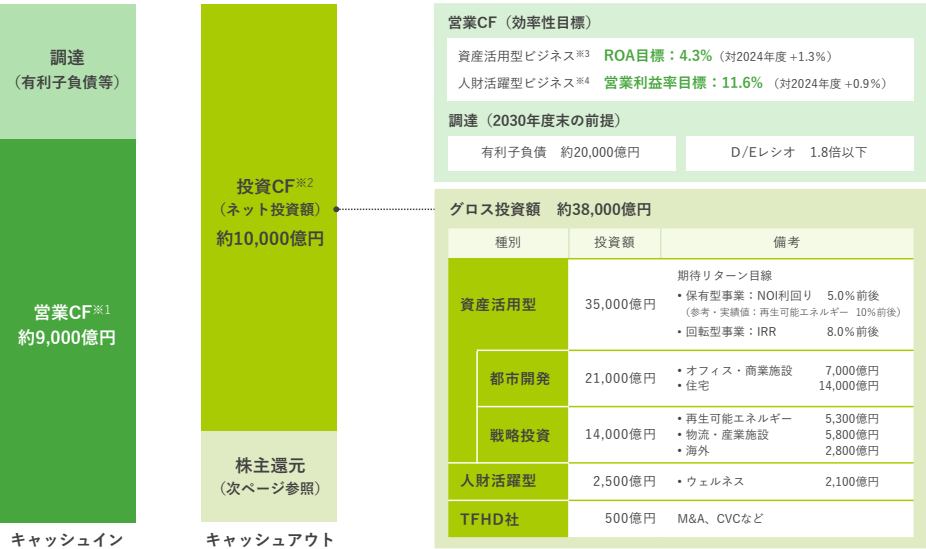
成長投資により有利子負債を2兆円程度にまで拡大させる一方、自己資本を積み上げ、D/Eレシオを1.8倍以下まで低減させます。また、インフレや金利上昇を上回る収益を確保し、効率性を高めてまいります。

本中計期間中の主なリスクである、建築費高騰、金利上昇に対して、グループの幅広い事業によるリスクヘッジや、他人資本の活用による省資金型事業、フィー収益の拡大などを引き続き取り組み、対応してまいります。

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



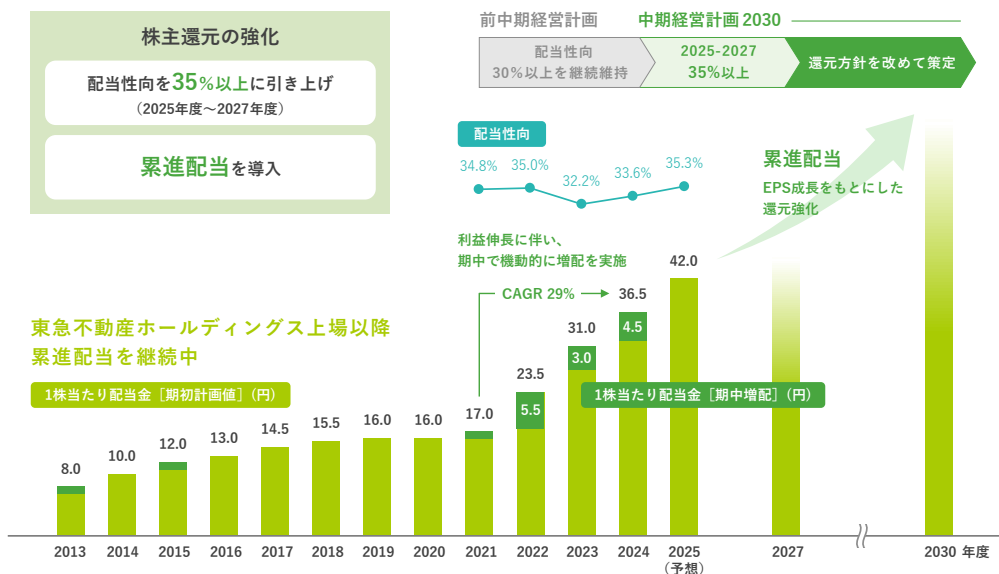
※1. 当期純利益+償却費 ※2. 棚卸資産投資含む ※3. 都市開発事業セグメントおよび戦略投資事業セグメント ※4. 管理運営事業セグメントおよび不動産流通事業セグメント

22ページ、キャピタルアロケーションについてです。

2030年度末のD/Eレシオ1.8倍以下を前提として、ネット投資額約1兆円を計画しています。グロス投資額は約3兆8千億円、そのうち約3兆5千億円を資産活用型の都市開発、戦略投資セグメントに投下する計画であり、表中記載の期待リターン目線で投資を進めてまいります。本計画期間の1年あたりのグロス投資額は、約6,300億円と、前中計期間と比べて、3割以上増加させる計画です。

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。



WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 23

23ページ、株主還元方針についてです。
当社は、2013年のホールディングス上場以来、
実質的に累進配当を継続してまいりました。
また、当初予想からの利益伸長に応じて、
機動的に増配も実施してまいりました。

前中期経営計画の期間で、
配当金は、21年度の17円から、24年度には36.5円と、
年平均29%増加しております。

今後も、成長投資を継続し、
持続的にEPSを高め、それに伴う増配を続けていくことで、
還元強化を図ってまいります。

今回、株主還元の強化のため、
株主還元方針を見直しております。
中期経営計画前半の2027年度までの配当性向を35%以上とすること、
また、累進配当を明確に還元方針として導入することといたしました。

今後もEPS成長をもとにした還元強化を進めてまいります。

環境経営

環境先進の強みに社会課題への取り組みを掛け合わせ、事業と融合させることで付加価値化を推進し、企業価値向上を図る。

環境先進の強みに社会課題解決を掛け合わせ、プレミアムな価値の創出へ



WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 24

24ページ、環境経営についてです。

環境経営は、
当社グループの全ての事業において前提となる方針として、
本中期経営計画においても、引き続き全社方針に位置付けます。
環境先進を強みとした事業機会の拡大を進めるだけでなく、
事業を通じた社会課題の解決と組み合わせ、
お客さまに、より付加価値を感じて頂けるよう取り組み、
収益力の強化に繋げてまいります。

DX

DXの加速とAI活用により、お客さま体験価値・従業員の働きがい向上の好循環を生み出し、ビジネスモデル変革を実現する。

お客さまの体験価値・従業員の働きがい向上とビジネスモデル変革の実現



■ 将来のありたい姿「デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く」

街の魅力と求心力向上

- ・都市型エンタメ体験の創造とリアルメディア事業への挑戦
- ・新産業創造のためのデジタル起点でのコミュニティ形成

地域資源の価値最大化

- ・AIを活用した電力需給予測によるNon-FIT事業の収益最大化
- ・Web3などのデジタル技術を活用したサステナブルなまちづくり

最適なライフスタイルの実現

- ・生成AIを用いたオンラインコンシェルジュサービスの提供
- ・あらゆる権利・価値の流動化による取引のシームレス化

働きがい向上・人手不足解消

- ・AI・ロボットとの協働による人財活躍の促進
- ・業務とスキルのマッチングによる人財最適配置の実現

■ 取り組み事例



TFHD digital 「Kutchan ID+」
インバウンド増加による物価高などの地域課題解決に寄与するIDサービス基盤



東急リバブル「Tellus Talk」
生成AIを活用した、お客さまの質問に答えるチャット形式の不動産アドバイザー

■ ありたい姿の実現に向けた戦略的なDX投資と人財育成

DX投資額

1,000億円以上※

DX推進人財育成数

10,000人以上

※ 本計画の期間累計額

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 25

25ページ、DXについてです。

DXも引き続き全社方針と位置付けます。
DXは、戦略的データ基盤やAI等を積極的に活用するフェーズに入ったと認識しています。
従業員の働きがいの向上による創造性の発揮と、
お客様の感動体験の創出の好循環を作り、
ビジネスモデル変革を実現してまいります。

32ページにお進みください。

人財・組織風土－人的資本経営－

当社グループならではのビジネスエコシステムの深化に向け、人財ポートフォリオの構築および組織風土の醸成に注力する。

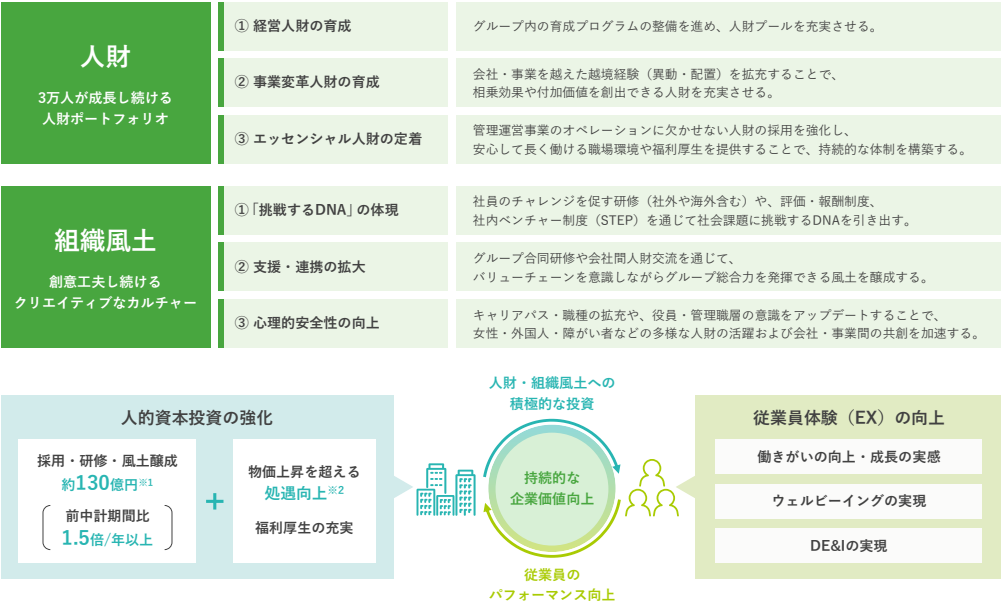


WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 26

人財・組織風土－人的資本投資－

人的資本投資の強化による従業員のパフォーマンスの向上を通じて、持続的な企業価値向上をめざす。



ガバナンス

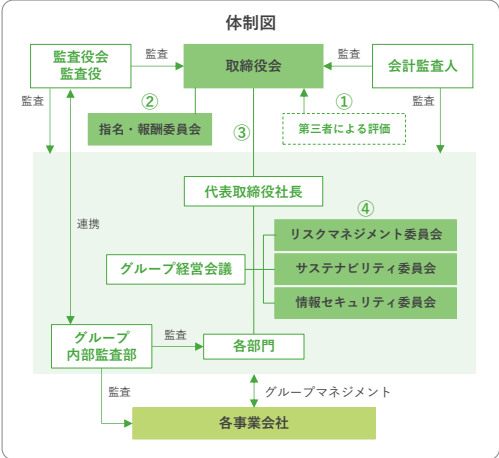
価値を創造し続ける企業グループとして、サステナブルな成長を支えるガバナンス体制を構築する。

経営の健全性・透明性を確保し、迅速かつ果断に意思決定を行うための体制

- ① 取締役会の実効性評価と実効性向上に向けた取り組み
第三者によるアンケート・インタビューのもと実効性評価を毎年実施し、実効性のさらなる向上への取り組み案を策定
- ② 指名・報酬委員会の構成（客観性・透明性の確保）
独立社外取締役を委員長、かつ委員の過半数を独立社外取締役とする運用

リスク管理体制の強化

- ③ 取締役会による監督
グループ重点対策リスクおよび重要なモニタリング項目について定期的に取締役会における報告を実施
- ④ 各種委員会による評価・モニタリング
取締役会による監督のもとでグループ経営会議および3つの委員会を通じた管理体制を整備



政策保有株式に関する方針

- 当社の企業価値向上に資すると認められるもののみを保有
- 取締役会において定期的に検証を行い、保有意義や効果が乏しいと判断される銘柄については、適宜株価や市場動向その他考慮すべき事情に配慮しつつ売却を行う

政策保有株式
純資産比率
(2025年3月時点)

約2%

マテリアリティに紐づく目標

取り組みテーマ（マテリアリティ）	目標指標	2030年度目標
 ライフスタイル 多彩なライフスタイルをつくる	・お客さま満足度 ・「ライフスタイル創造3.0」に資する商品・サービス	90%以上 150件以上（10件/年） （2021年度～2030年度累計）
 街と暮らし ウェルビーイングな街と暮らしをつくる	・コミュニティ活性化施策 ・建築物の安心安全対策強化	150件以上（10件/年） （2021年度～2030年度累計） 100%
 環境 サステナブルな環境をつくる	・CO₂排出量（対2019年度） ・事業を通じた環境への取り組み	スコープ1・2：△80%以上 スコープ3：△46.2%以上（SBT認定） 150件以上（10件/年） （2021年度～2030年度累計）
 デジタル デジタル時代の価値をつくる	・DX投資額 ・DX推進人材育成数	1,000億円以上（2025年度～2030年度累計） 10,000人以上
 人材 多様な人材が活躍する組織風土をつくる	・採用・研修・風土醸成への投資額（前中計期間比） ・中核人材における多様性の確保 女性管理職比率	1.5倍/年以上 20%以上
 ガバナンス 成長を加速するガバナンスをつくる	・株主・投資家エンゲージメント ・取締役会の実効性評価（第三者評価）	400件以上 毎年実施

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 29

事業戦略

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

事業セグメントの位置づけ

資産活用と人財活躍の観点から事業を分け、社会的役割の親和性が高い事業領域に区分してセグメントを管理する。

東急不動産ホールディングスグループ

資産活用型ビジネス

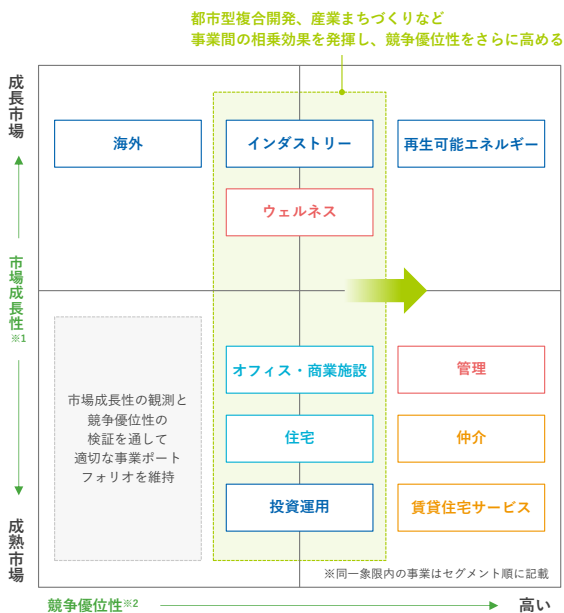
都市開発事業	戦略投資事業
魅力ある街と暮らしを 創造する	次世代のインフラを 構築する
オフィス・商業施設事業	再生可能エネルギー事業
住宅事業	インダストリー事業
	投資運用事業
	海外事業

人財活躍型ビジネス

管理運営事業	不動産流通事業
お客さまに感動体験を 提供する	健全なストック社会を 牽引する
管理事業	仲介事業
ウェルネス事業	賃貸住宅サービス事業
環境緑化事業等	

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。



※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

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

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 32

事業ポートフォリオ・マネジメントについてです。
冒頭ご説明しました通り、前中期経営計画の期間において、
抜本的再構築が必要と位置付けた事業を中心に
構造改革を進めた結果、
現在の当社グループの事業ポートフォリオは、
一定の競争優位性と成長性を備えた事業で
構成されていると認識しています。

こちらのページの競争優位性は、
業界内のプレゼンスや同業他社に対する差別化の有無、
利益率等を基に総合的に評価したものです。
右側に位置付ける事業は、
特に競争優位性があると認識しておりますが、
中央に位置する事業も競争優位性が高くないという訳ではなく、
複合開発等による相乗効果発揮によって、
競争優位を一層高める余地がある事業群だと考えております。

今後も継続的に事業ポートフォリオを点検し、
競争優位性と成長性がともに失われた事業が生じた場合には、
適切な対応をしてまいります。
最後に、33ページをご覧ください。

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)
単位：億円	1,408	1,530	1,700	2,200
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		50	100	300
インダストリー事業	151	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

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 33

事業セグメント別の営業利益計画です。

これまでご説明いたしました取り組みを進め、各事業の成長を図り、
2027年度営業利益1,700億円、
2030年度営業利益2,200億円を達成してまいります。

2030年度に向けて、特に大きく成長、改善させる計画である、
再生可能エネルギー事業のビジネスモデルの詳細を、46ページ以降に、
また、海外事業の改善に向けた戦略を、
37ページにまとめておりますので、後ほどご確認下さい。

足許の経済環境は、米国関税措置の影響等で先の見通しが立てづらい
状況ではありますが、短期的な事象に惑わされることなく、
インフレ社会の到来や、金利のある世界への移行、
環境問題の深刻化など、本質的な潮流の変化を捉えながら、
当社グループの強みを発揮し、高い成長性、効率性と、
市況変動への耐久性を兼ね備えた、
強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築して、
持続的な成長を実現してまいります。

ご説明は以上です。

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。



大崎リパークウォークガーデン

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。

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

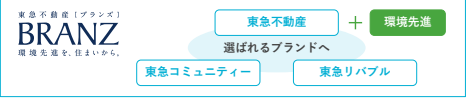
希少立地での資産保有およびトップライン伸長、
再開発を中心とした高額分譲住宅の継続供給、
投資家向け不動産への積極投資などにより、
強靱なポートフォリオを構築。



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

●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

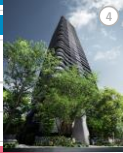
約21,000億円

WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 34

都市開発事業セグメント

首都圏エリアを中心に、都市型不動産ビジネスの核となる大型プロジェクトを推進。
複合開発・運営力および広域渋谷圏での実績を起点に、さらなる事業機会拡大をめざす。

首都圏エリア	2025	2030	2031-
●● 大崎リパークウォークガーデン	2026年度～竣工		1
● THE TOYOMI TOWER MARINE & SKY	2026年度竣工		
● 横浜市・北仲通北B-1プロジェクト ①	2027年度竣工		
● 白金一丁目西部中区再開発	2028年度竣工		
● 新宿駅西口地区開発計画	2029年度竣工		
● 登戸駅前地区開発計画	2029年度竣工		2
● 東急不動産赤坂ビル建替			
● 公園通り西地区※			
● 泉岳寺地区再開発			
● 神南一丁目地区※			
●● 西日暮里駅前地区再開発 ②			3
●● 日本橋一丁目東地区再開発 ③			
● ネクスト渋谷桜丘地区※			
			4
その他主要都市			
● ブランズタワー大阪梅田 ④	2026年度竣工		
● JR西宮駅南西地区再開発	2027年度竣工		
● 大阪市・茶屋町B-2・B-3地区再開発			

● 住宅 ● オフィス・商業

現時点での予定および想定で記載しているため、変更となる可能性があります。

※ 再開発準備組合員ならびに事業協力者として参画するプロジェクト

WE ARE GREEN

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



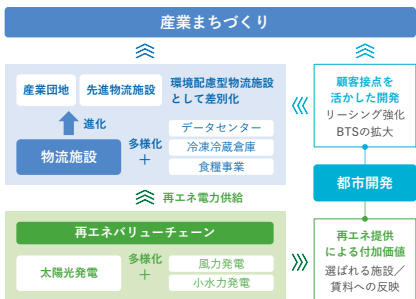
サザン島横クロスパーク

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

AUM※	2024年度 1.9兆円	2030年度 3.0兆円
------	-----------------	-----------------

※ 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

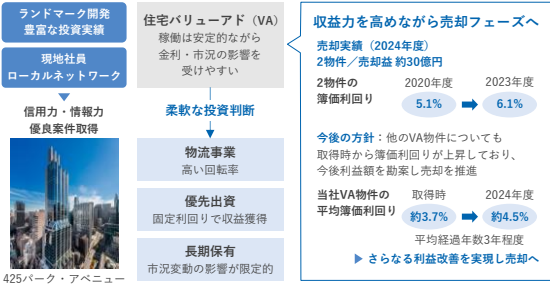
約14,000億円

WE ARE GREEN

戦略投資事業セグメント（海外事業）

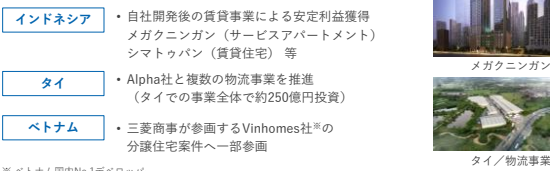
投資実績を活かした事業モデルの多様化（米国／東急不動産）

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。

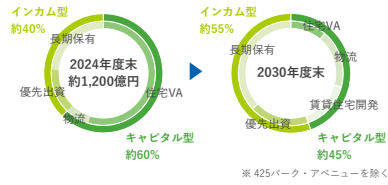


安定利益獲得と成長事業への投資（アジア／東急不動産）

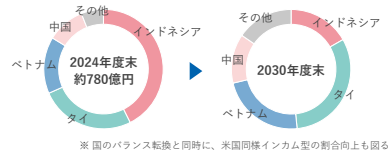
自社開発アセットによる賃貸事業で安定利益を上げつつ、優良パートナーとの関係が構築されている国で、成長事業への投資を促進。



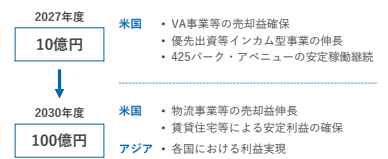
資産構成：市況変動に強いポートフォリオ構築（米国）



資産構成：国のバランス転換（アジア）



営業利益の推移



管理運営事業セグメント

強み／
経営資源

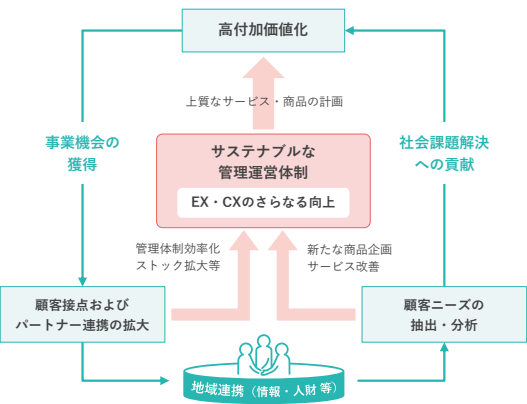
付加価値向上に資する
管理運営ノウハウ

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



広域渋谷園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材の確保・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材の確保・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・人材戦略を支援



●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

WE ARE GREEN

管理運営事業セグメント

事業の枠を超えた社会的価値拡大（東急コミュニティー）

地域のフラッグシップ施設の統括管理

- 地域の核となるフラッグシップ施設の統括管理によるプレゼンス向上
- 周辺まちづくりへの関与拡大と貢献



横浜アリーナ

地域社会・パートナー連携の拡大

- 自治体の災害レジリエンス強化に向けた官民連携の取り組み
- パートナー連携強化によるサステナブルな管理手法の確立



住家被害認定調査(訓練)

独自のストック活用による事業機会の拡大

工事業の一体化による新たな領域拡大（東急コミュニティー）

- レジリエンスパッケージ商品の構築と展開
- 環境関連工事のワンストップサービスの拡大
- グループ内リソースの活用と連携強化



WORK ARENA YOGA

環境緑化サービス事業者への変革（石勝エクステリア）

- 環境緑化技術「Greentect」の拡大と技術提案
- 環境認証コンサルティング事業とバイオフィリックなどの新規事業推進



Greentect
SEIKOATSU GREEN STAGION

工事支出関与率※

2024年度
約70%

2030年度
約75%

※ マンション共用部工事における管理組合の工事支出に関与する比率

ニセコのまちづくり「Value up NISEKO 2030」（東急不動産）

オールシーズン型国際的リゾートの確立

- 官民連携による地域課題への対応
- 夏季のにぎわい形成につながる共創共生
- DX活用による体験価値の向上



ニセコヒラフグリーンパーク

地域の魅力形成に向けた取り組み

- 利便性と満足度を向上するリゾートエリアなどへの追加投資
- 地域一体でのエリア価値・顧客満足度の向上
- グループ連携の深化による価値提供



エースゴンドラ

豊富な顧客接点を活かした高付加価値創造（東急不動産）

インバウンド需要のさらなる獲得

- 東急ステイの積極的な出店拡大
- 中長期滞在拠点に資するリニューアル投資
- 交流型サービスなどによる顧客体験価値の向上



（仮称）東急ステイ広島

富裕層ニーズへの対応と変革

- 会員制リゾートホテル事業の新たな顧客獲得に向けた変革
- 受託販売機能を起点とするホテルコンドミニアム事業の推進
- 回収資金の地域内再投資と施設運営を通じたエリア価値の向上

ホテル運営関与室数

2024年度
9,300室

2030年度
12,800室

WE ARE GREEN

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

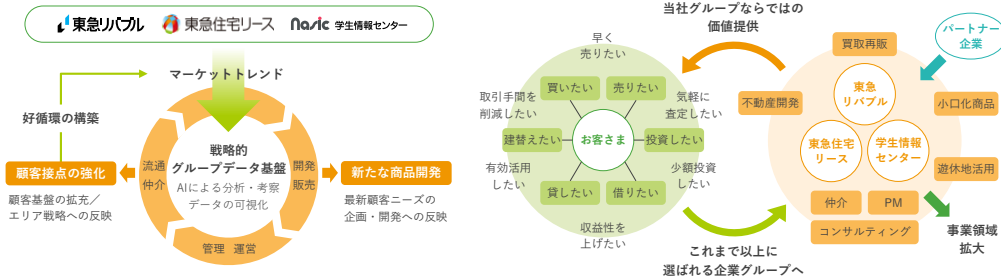
多様なニーズに対する
企画・提案力

顧客・市場接点の強化

事業創出力の強化

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。

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			●情報生産性 1人当たり営業利益（営業利益÷要員数）		
2024年度	508億円	→ 2030年度	680億円	2030年度	対2024年度 約1.2倍

不動産流通事業セグメント

不動産流通業界を革新する先駆者へ（東急リバブル）

業界変革に向けた3つの戦略

情報の付加価値化
(MVC戦略※)

オペレーション
効率化

事業環境への
対応力強化

情報の最有効活用と
提案力強化

業務プロセスの
自動化・BPR推進

CRM戦略の深化と
新収益事業創出

リテール発生件数	2024年度 34.9千件	▶	2030年度 43.6千件
ホール発生収入	2024年度 232億円	▶	2030年度 270億円

既存事業のシェア拡大

リテール

ホール

- 都心・広域渋谷圏エリアのシェア獲得
- エリア戦略強化に向けた追加出店の検討

- 提案領域および手法の拡大（買取再販・M&A活用等）
- 事業受託の拡大（調査・重説作成等）

市場・領域のさらなる拡大

- 投資商品の拡大・充実（区分・一棟・小口化商品等）
 - 顧客接点の拡大（富裕層・インバウンド等）
- ※ MVC（マルチバリュークリエイター）戦略：
豊富な川上情報を活かし、広い事業領域と事業間連携で収益機会を確実に捉える戦略

DX賃貸住宅管理会社への進化と事業領域の拡大
（東急住宅リース）

CX向上と業務効率化の推進

- 契約から修繕受付・更新まで
オンラインで完結
- オーナーアプリによる物件賃貸情報の
リアルタイム確認の実現

顧客ニーズ探索による物件価値の最大化

- アセットコンサルティング強化
（大規模工事・リノベーション工事等）

リノベーション工事（専有部）



学生・学校を起点とした総合プラットフォーム企業への進化
（学生情報センター）

強固な提携関係に基づいた学校領域での事業拡大

- 約1,000の学校提携を活かした学校CREの案件拡大
- 学校経営課題案件の獲得（留学生領域等）
- グループ総合力を活用したソリューション提供

産官学連携の創出

- 学生起業支援
- 学生参画での行政課題解決プロジェクト等



REH池袋
（留学生向け宿舎）

WE ARE GREEN

Appendix

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

前中期経営計画の振り返り - 財務目標 -

事業構造改革の着実な推進と高い利益成長・効率性向上を実現し、
前中期経営計画における2025年度財務目標を2年前倒しで達成。

		2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 前中期経営計画 目標	2030年度 長期経営方針 参考指標
効率性	ROE	7.3%	9.6%	9.9%	9%	10%以上
	ROA	4.1%	4.2%	4.5%	4%	5%以上
	EPS	67.21円	96.40円	108.69円	90円以上	-
利益目標	営業利益	1,104億円	1,202億円	1,408億円	1,200億円	1,500億円以上
	当期純利益	482億円	685億円	776億円	650億円	750億円以上
財務健全性	D/Eレシオ	2.2倍	2.1倍	2.1倍	2.2倍以下	2.0倍以下
	EBITDA倍率	9.3倍	9.4倍	8.9倍	10倍以下	-
資産活用型ビジネス ROA		3.5%	3.0%	3.0%	3.6%	-
人財活躍型ビジネス 営業利益率		7.7%	9.3%	10.7%	8.1%	-

WE ARE GREEN

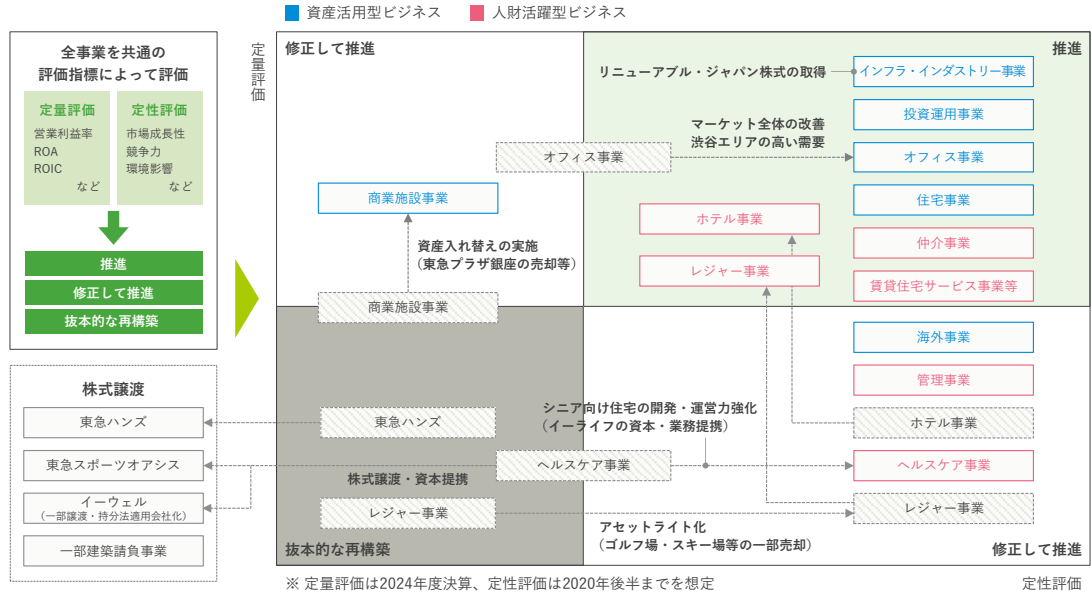
© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 43

こちらに記載の通り、前中期経営計画のROE目標や利益目標を含む
すべての財務目標を、2年前倒しの2023年度に達成し、
2024年度も更なる改善や向上を実現することができました。

7ページにお戻りください。

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。



WE ARE GREEN

© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION 44

前中期経営計画においては、事業ポートフォリオ・マネジメントとして、東急ハンズやフィットネス事業の譲渡、東急プラザ銀座や低採算のゴルフ場・スキー場の売却など、効率性や収益性が低い事業や資産の、譲渡・売却を進めてまいりました。

その一方で、今後一層注力していく、再生可能エネルギー事業では、リニューアブル・ジャパンの株式を取得し、連結子会社と致しました。

このような、守りと攻め双方の、ポートフォリオ・マネジメントを進めた結果、現在の当社グループの事業ポートフォリオは、一定の競争優位性や成長性を備えている事業で構成されていると認識しています。

43ページをご覧ください。

前中期経営計画の振り返り－投資・回収－

Shibuya Sakura Stageの一部持分の売却実施、分譲マンションの粗利益率の改善などにより、再投資を着実に推進。
都市開発における安定利益の逸失を最小限にとどめ、約8,700億円の回収を実行。

■ 2022年度～2024年度 3カ年累計^{※1}

		計画値 ^{※2}	実績	差異
投資 ^{※3}	合計	13,800億円	14,200億円	+400億円
	資産活用型	13,300億円	13,700億円	+400億円
	都市開発	8,400億円	7,800億円	△600億円
	戦略投資	4,900億円	5,900億円	+1,000億円
	人財活躍型	500億円	500億円	±0億円
	管理運営	500億円	500億円	±0億円
回収 ^{※3 ※4}	合計	9,900億円	8,700億円	△1,200億円
	資産活用型	9,400億円	8,200億円	△1,200億円
	都市開発	7,700億円	6,600億円	△1,100億円
	戦略投資	1,700億円	1,600億円	△100億円
	人財活躍型	500億円	500億円	±0億円
	管理運営	500億円	500億円	±0億円
ネット投資（投資－回収）		3,900億円	5,500億円	+1,600億円

※1. 東急不動産を対象とする ※2. 前中期経営計画値のうち、2022年度～2024年度の3カ年を対象とする ※3. 棚卸資産投資を含む ※4. 売却益は含まず、原価ベースでの回収額を記載

再生可能エネルギー事業の解説

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。

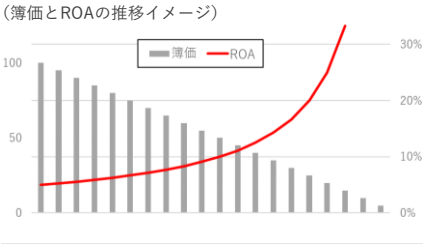
再生可能エネルギー事業を取り巻く環境

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・半導体工場の新増設などが影響し、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%となる製品も実証済^{※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

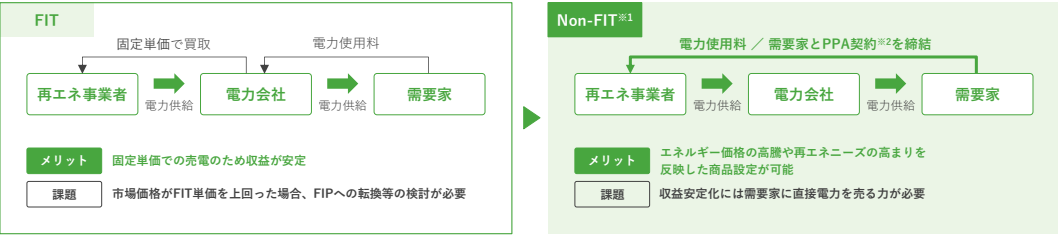
※1. 出典：経済産業省「第7次エネルギー基本計画」 ※2. 出典：経済産業省・内閣官房「成長志向型カーボンプライシング構想について」
※3. 出典：資源エネルギー庁「エネルギーを巡る状況とエネルギー・原子力政策について」 ※4. 出典：資源エネルギー庁「2023年度エネルギー需給実績（速報）」 ※5. 出典：2024年12月15日 日本経済新聞
※6. 出典：資源エネルギー庁「地域マイクログリッド構築のでびき」2021年4月16日 ※7. 出典：資源エネルギー庁HP ※8. 出典：経済産業省（調達価格等算定委員会）

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



インフレ環境に適應する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

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

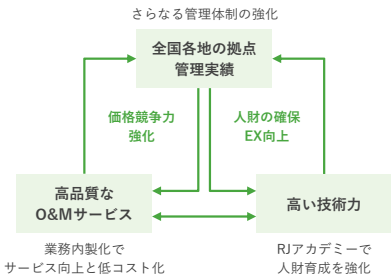
- 北海道から九州まで、全国50か所の拠点で2.8GW以上の発電所を運営管理

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



アグリゲーション・需給調整の進化

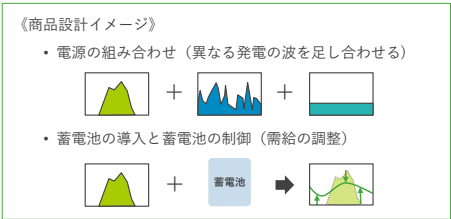
再エネ需要の増加と安定供給への課題

- 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



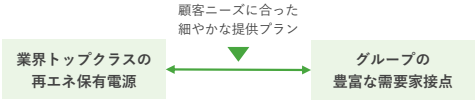
Non-FIT事業の広がりを促えた成長

- 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



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



※ 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



Painted by Yuji Oda

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」のスローガン「WE ARE GREEN」は、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」を実現していく私たちの姿勢を表しています。東急不動産ホールディングスのコーポレートカラーであるグリーンは、環境やサステナビリティの象徴であるとともに、私たちの大切なアイデンティティです。

「中期経営計画2030」においては、“組織は進化する生命体だ”という考えのもと、グループ3万人の事業にかけるエネルギーが、それぞれに連携・共創しながら融合する姿をビジュアルで表現しました。グループの幅広い事業や人材の多様性が色とりどりのエレメントとなり、変幻自在に形を変える様子は、私たちの挑戦するDNAとクリエイティブなカルチャーを象徴しています。

将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績などは、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

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**

東急不動産ホールディングス株式会社 グループ経営企画部 <https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp>