

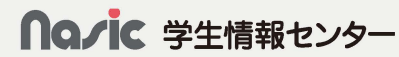
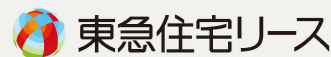
# 2025年3月期 第3四半期 決算説明資料 別冊（参考資料）

2025.2.7

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

# 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

## 人財活用型ビジネス



### 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」)

#### 分譲住宅



BRANZ  
(ブランズ自由が丘)

#### マンション管理/ ビル・施設管理



東急コミュニティー

#### リフォーム工事



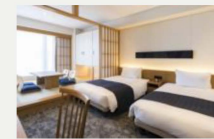
東急Re・デザイン

#### 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 大阪近大前)  
(太陽光発電施設)

#### 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鬼怒川溪翠)

#### 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  
(季美の森ゴルフ倶楽部)

#### 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 (北米)



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
- ・ 物流施設事業
- ・ 投資運用事業
- ・ 海外事業

## 人財活用型ビジネス



### 管理運営事業

お客さまに感動体験を提供する

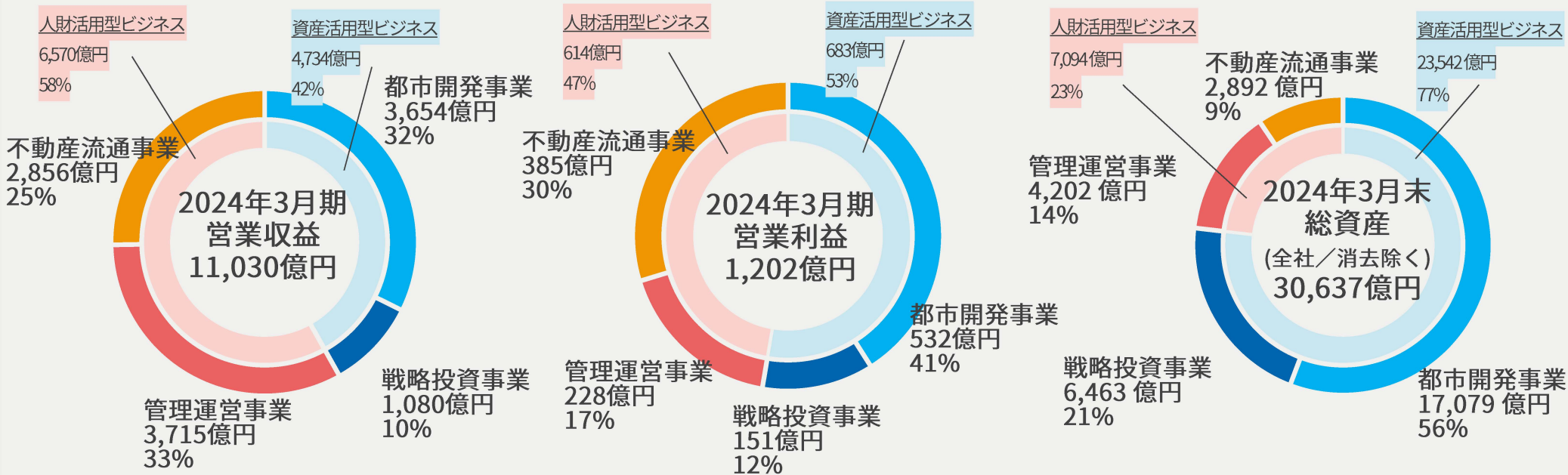
- ・ 管理事業
- ・ ウェルネス事業
- ・ 環境緑化事業等



### 不動産流通事業

健全なストック社会を牽引する

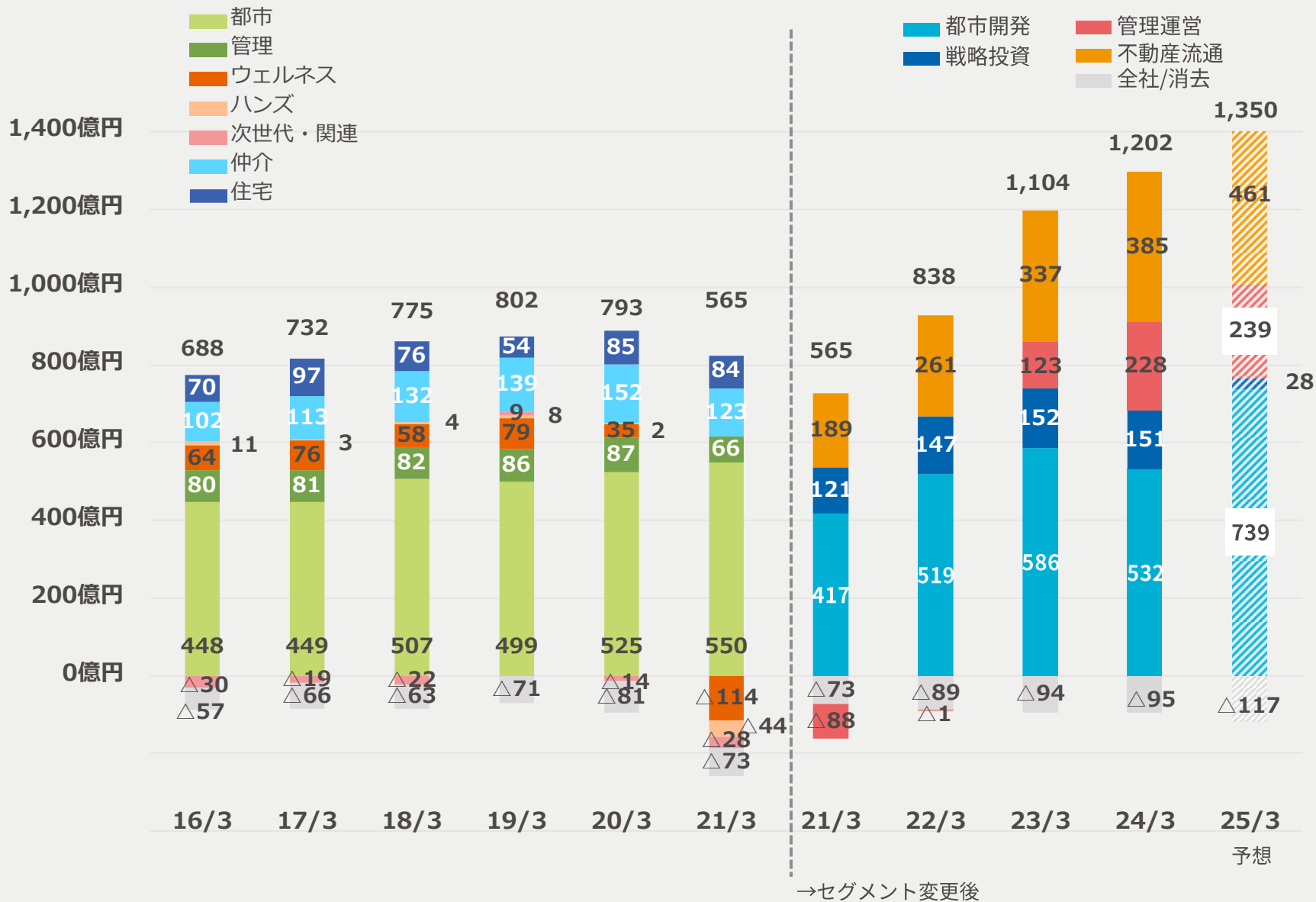
- ・ 売買仲介事業
- ・ 賃貸住宅サービス事業



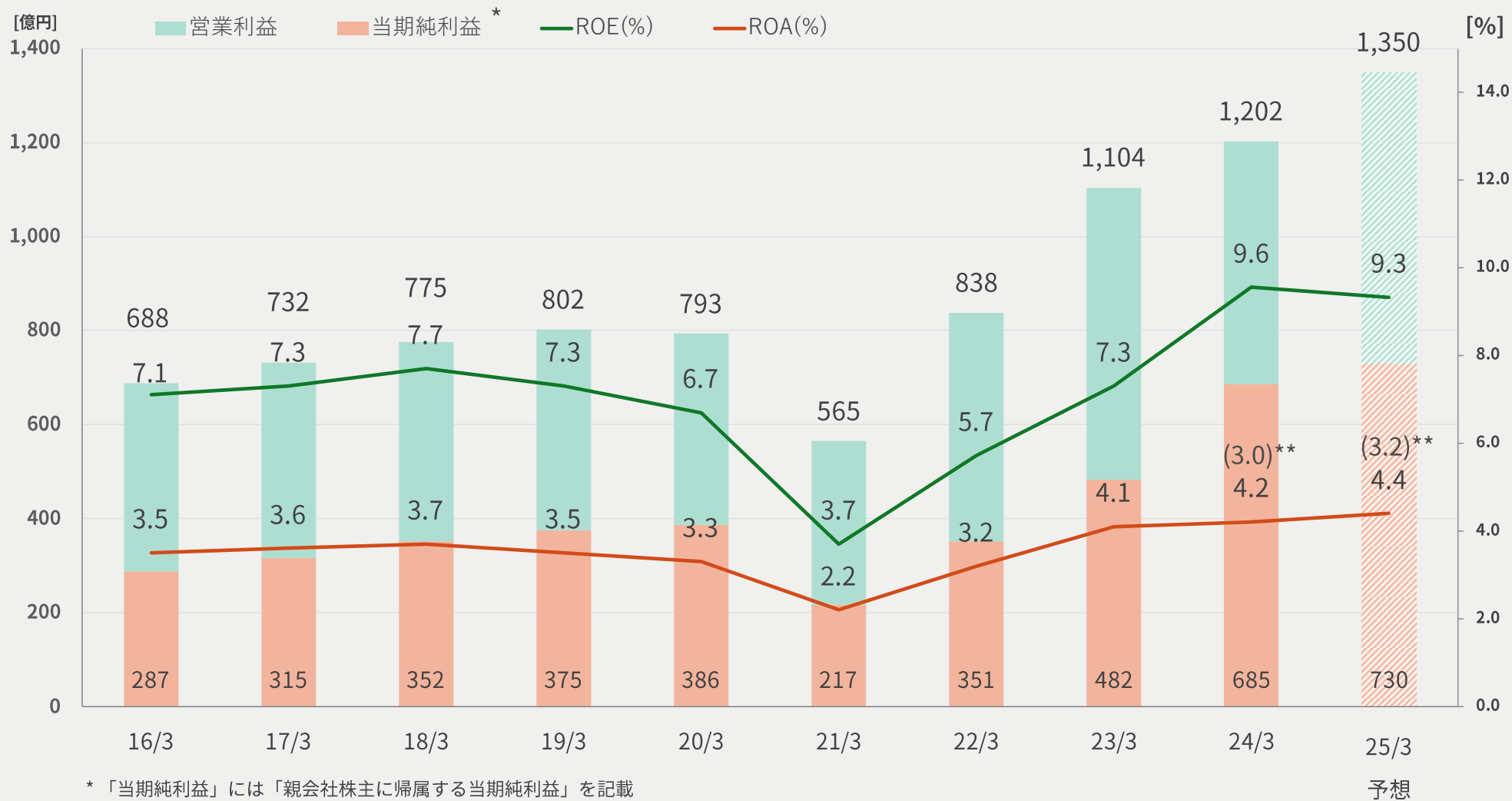
\*全社・消去 △274億円を除く

\*全社・消去△95億円を除く

# セグメント別営業利益推移



# 業績の推移



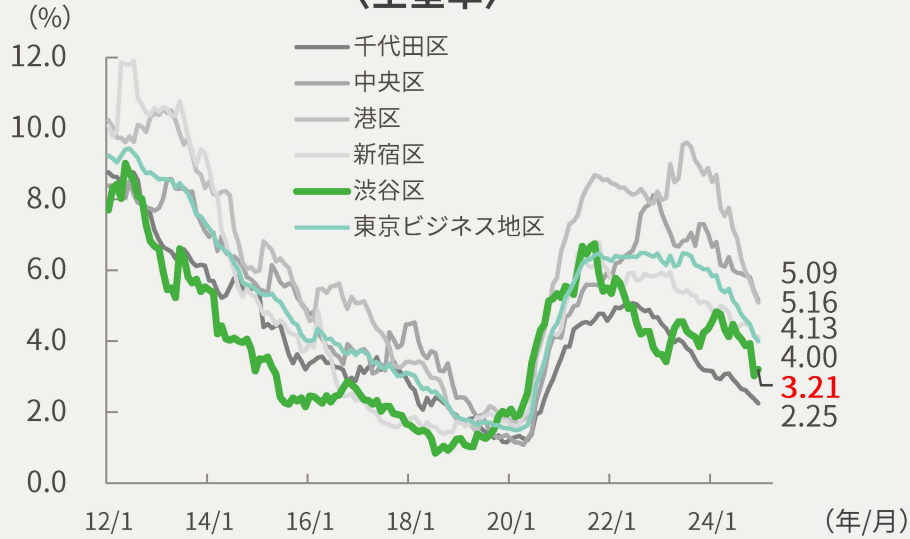
\* 「当期純利益」には「親会社株主に帰属する当期純利益」を記載

\*\* カッコ内は資産活用型ビジネスのROA

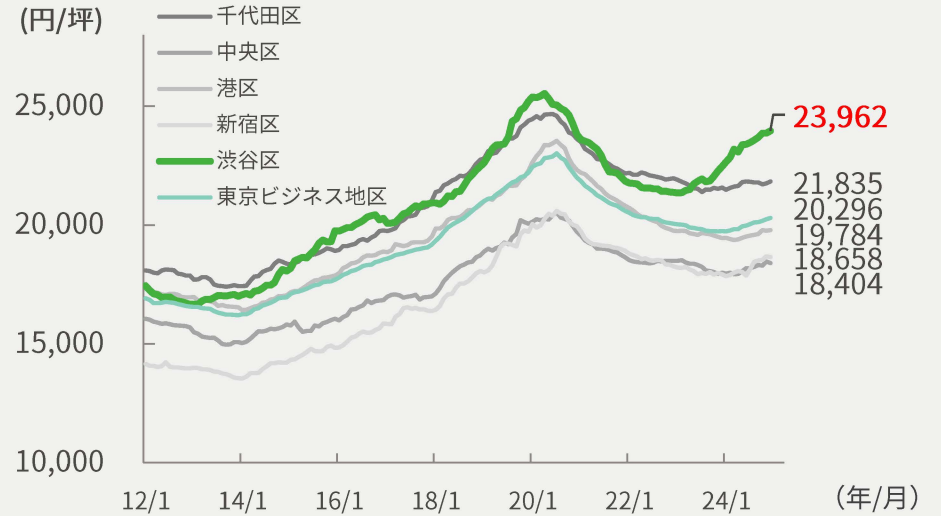
# オフィスマーケット

渋谷区はタイトな需給バランスから、平均賃料は上昇傾向

### 〈空室率〉

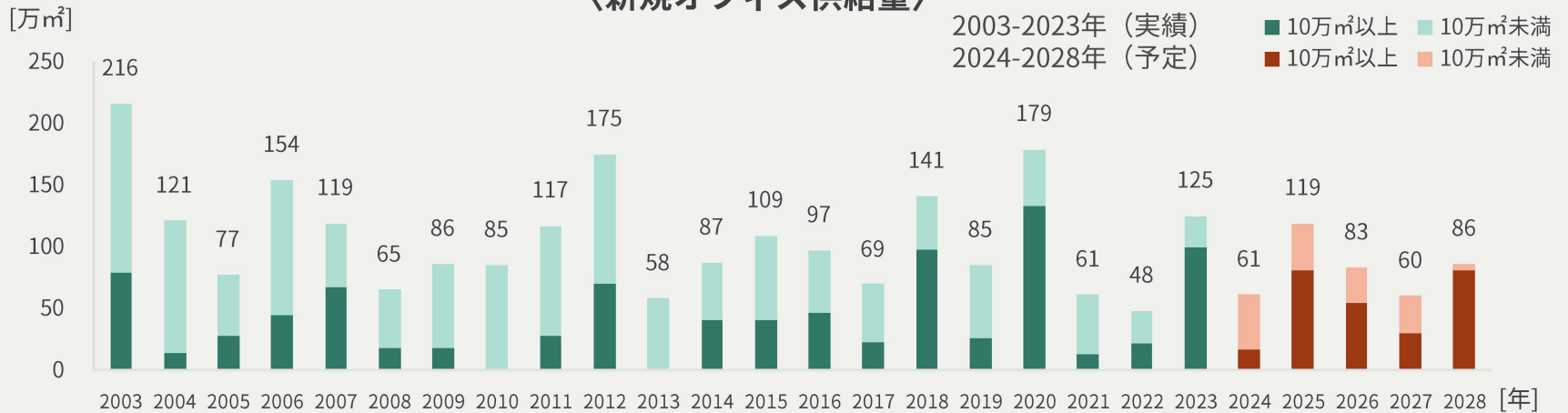


### 〈平均賃料〉



\* 空室率と平均賃料は共に2024年12月末時点  
出典：三鬼商事株式会社

### 〈新規オフィス供給量〉



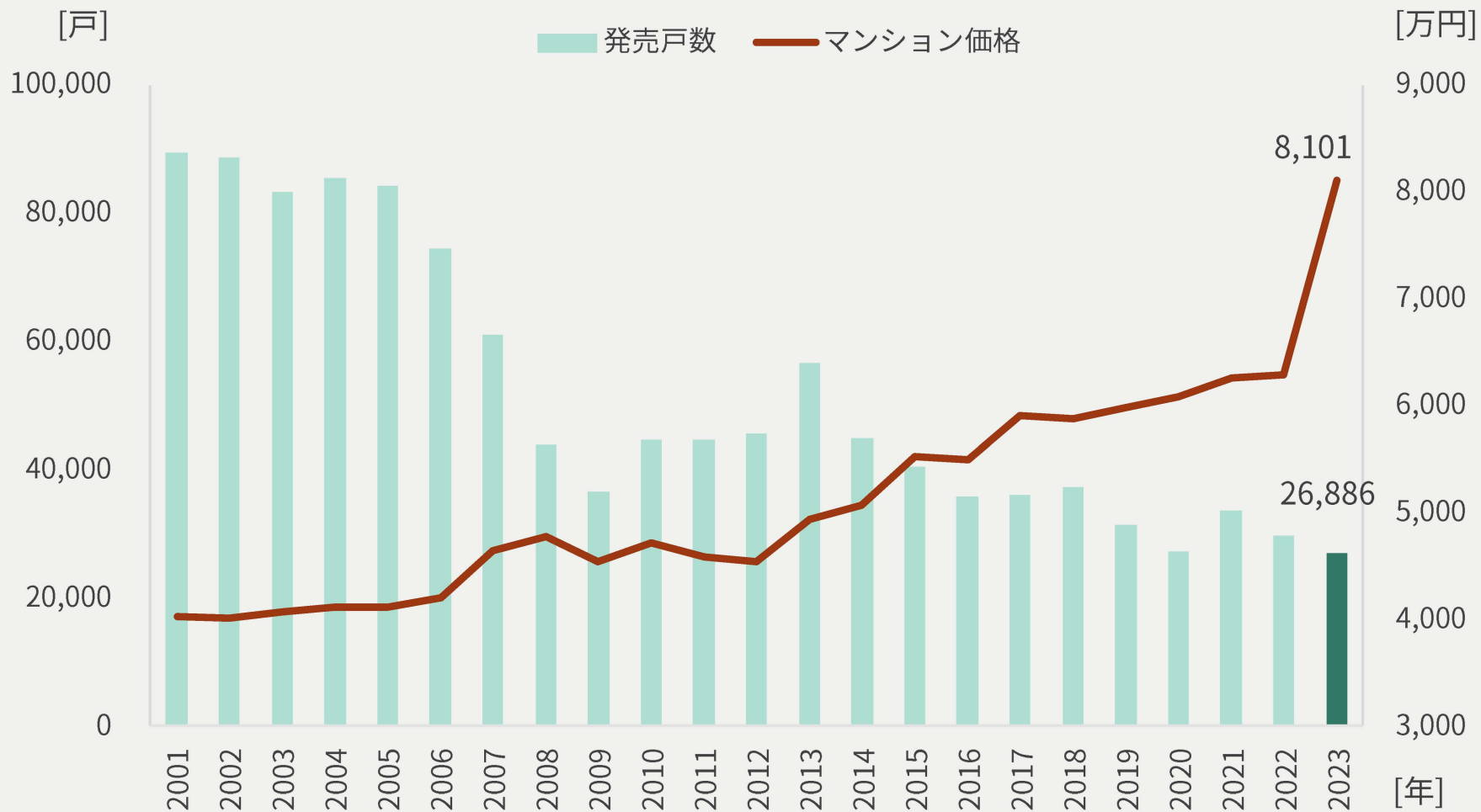
出典：森ビル株式会社



# 分譲マンションマーケット

供給戸数は低位安定、平均価格は過去最高値を大幅に更新

## 〈首都圏分譲マンション新規販売戸数、平均価格〉

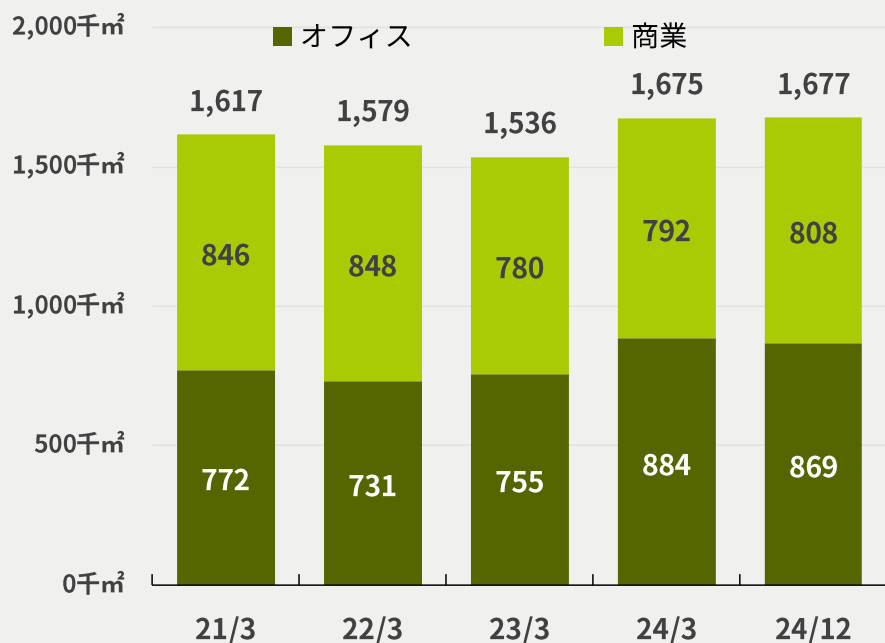


出典：不動産経済研究所

# オフィス・商業施設の延床面積推移及び商業施設の特徴

首都圏・関西圏を中心に、利便性の高いエリアで商業施設を展開

## 〈延床面積推移〉

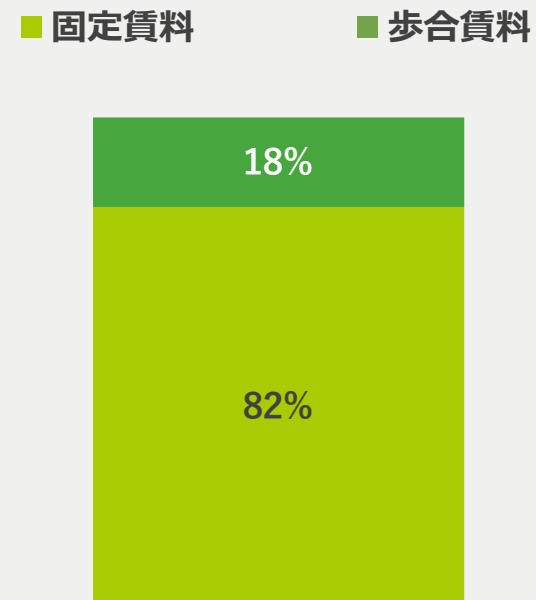
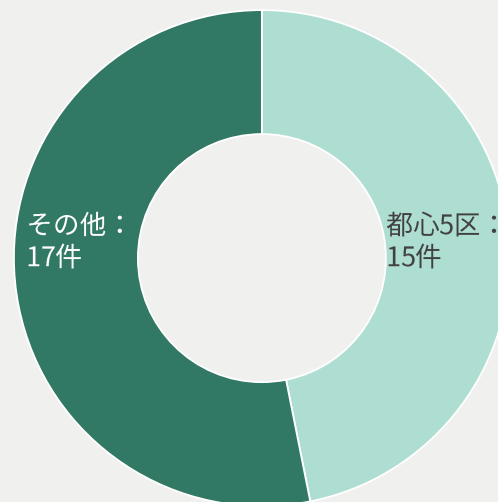


## 〈商業施設の特長〉

都心5区を中心に  
繁華性の高いエリアに展開

固定比率が高く、安定した賃料収入

\*24年3月末時点



\* 対象は当社グループの主要商業施設

# 主要なオフィスビル

都心4区を中心に44棟を保有

エリア	棟数	主な保有ビル	築年	延床面積* (千㎡)	備考
渋谷区	22棟	渋谷道玄坂東急ビル	1983	13	 恵比寿ビジネスタワー  渋谷南東急ビル  東京ポートシティ竹芝  浜松町スクエア  新橋東急ビル  新青山東急ビル  一番町東急ビル  内幸町東急ビル  三番町東急ビル  日本橋丸善東急ビル  日本橋フロント  新目黒東急ビル
		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	
		渋谷ソラスト	2019	44	
		渋谷フクラス	2019	53	
		Shibuya Sakura Stage 他	2023	141	
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	4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	2022	68	
中央区	5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 他	2008	29	
その他23区 首都圏	2棟	四谷放送センター	1994	4	
		新目黒東急ビル	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23棟、関西・地方圏9棟を展開

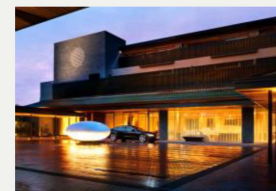
エリア	棟数	主な商業施設	築年	延床面積* (千㎡)	備考
首都圏	23棟	東急プラザ蒲田	1968	28	 東急プラザ表参道「オモカド」  あべのキューズモール  キュープラザ二子玉川  東急プラザ戸塚  デッキス東京ビーチ
		渋谷B E A M	1992	7	
		デックス東京ビーチ	1997	35	
		グラッセリア青山	2002	2	
		ノースポートモール	2007	141	
		東急プラザ戸塚	2010	12	
		東急プラザ表参道「オモカド」	2012	3	
		キュープラザ原宿	2015	3	
		マーケットスクエア川崎イースト**	2016	30	
		キュープラザ二子玉川	2017	3	
		東急プラザ渋谷***	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」 他	2024	20			
関西 ・地方圏	9棟	マーケットスクエア中山寺	2003	22	 あまがさきキューズモール  もりのみや キューズモールBASE
		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**	2013	10	
		もりのみやキューズモールBASE	2015	25	
COCONO SUSUKINO 他	2023	28			

\* 当社持分相当 \*\*一括借上 \*\*\*渋谷クラスとしての延床面積を記載

# 主要な運営施設

ホテルは計70施設、9,298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	VIALA annex 京都鷹峯 VIALA 軽井沢Retreat VIALA 鬼怒川溪翠 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	31施設	5,181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	—	季美の森ゴルフ倶楽部 鶴舞カントリー倶楽部 勝浦東急ゴルフコース 天城高原ゴルフコース 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



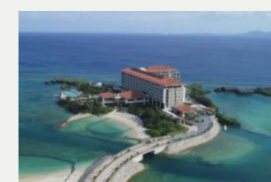
東急ハーヴェストクラブ  
VIALA annex 京都鷹峯



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



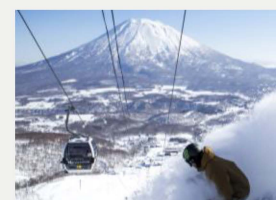
ハイアットリージェンシー  
瀬良垣アイランド 沖縄



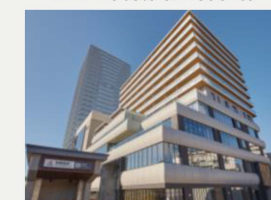
パラオパシフィックリゾート



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

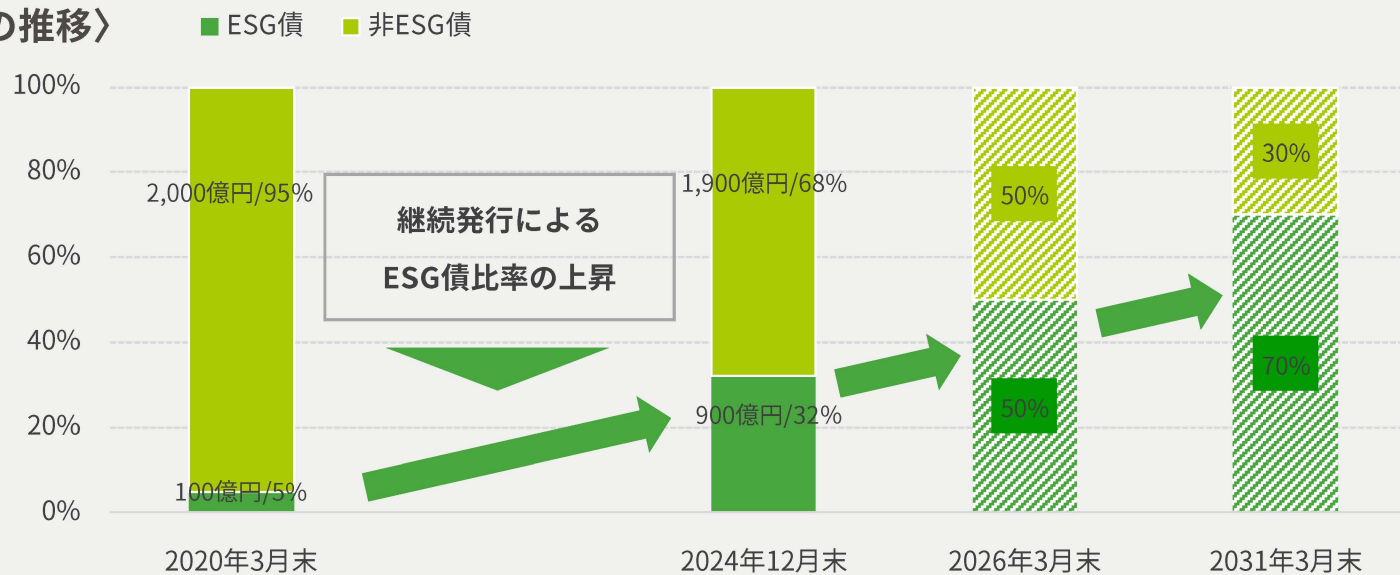
# | ボンドポリシー |

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"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・2025年度末：50%以上</li> <li>・2030年度末：70%以上</li> </ul>
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"> <li>・当社グループのESGへの取り組み、ESG債の進捗の報告</li> <li>・出席者のご意見等をESGへの取り組みに活用</li> </ul>
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 2025」の概要

## 中期経営計画の位置づけ

長期経営方針の再構築フェーズとして、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を推進する。

# GROUP VISION 2030 価値を創造し続ける企業グループへ

誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現

2021-2025

長期経営方針：再構築フェーズ

2026-2030

長期経営方針：強靱化フェーズ

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

## 中期経営計画 2025

強固で独自性のある

事業ポートフォリオの構築

生産性向上・効率的投資による  
**利益率改善**

顧客体験価値向上による  
**収益増加・事業機会拡大**

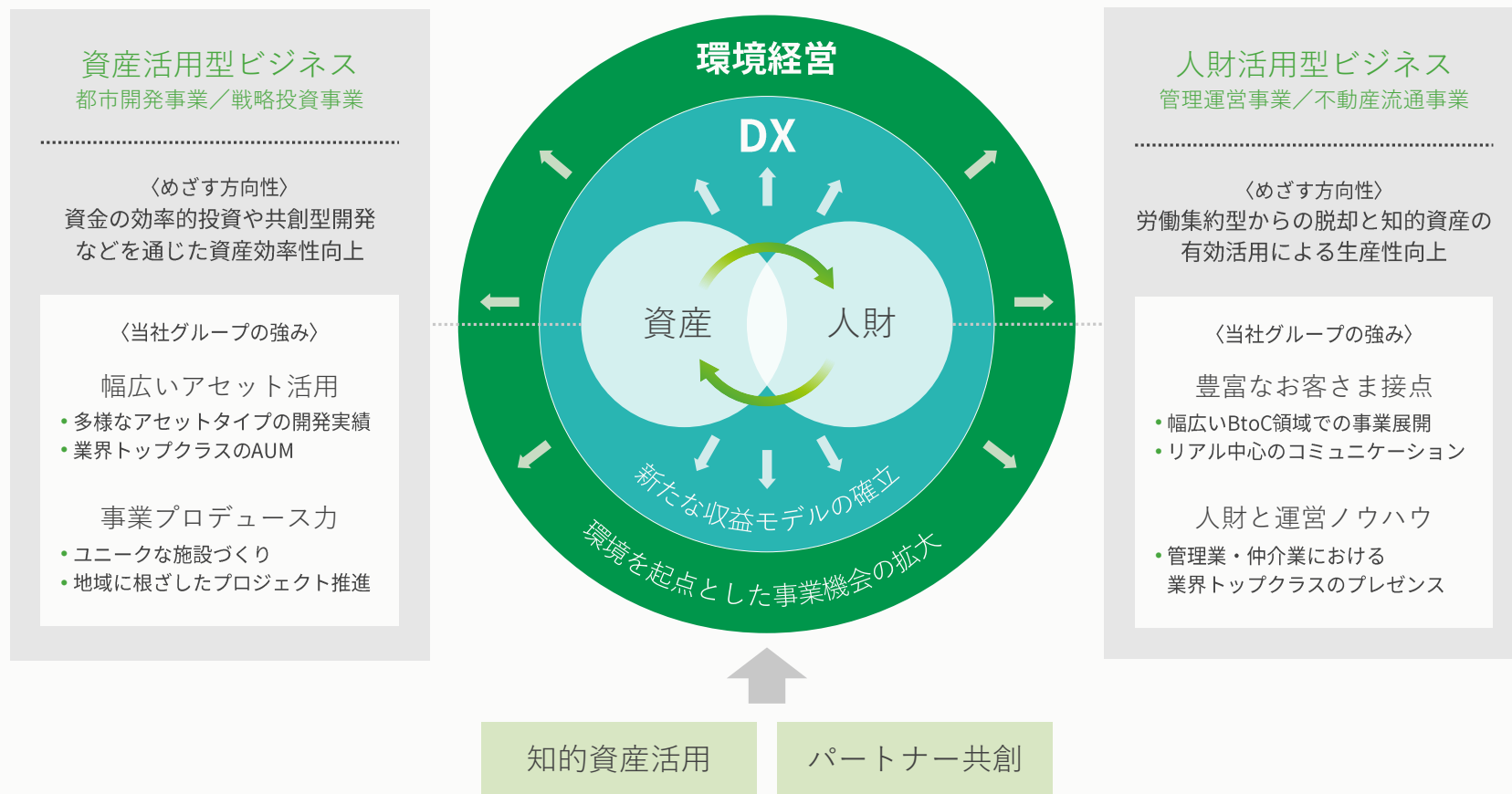
ビジネスモデル変革による  
**事業価値最大化**



## 本計画の骨子

グループの強みに「環境経営」と「DX」を組み合わせ、独自性のある価値を創造する。

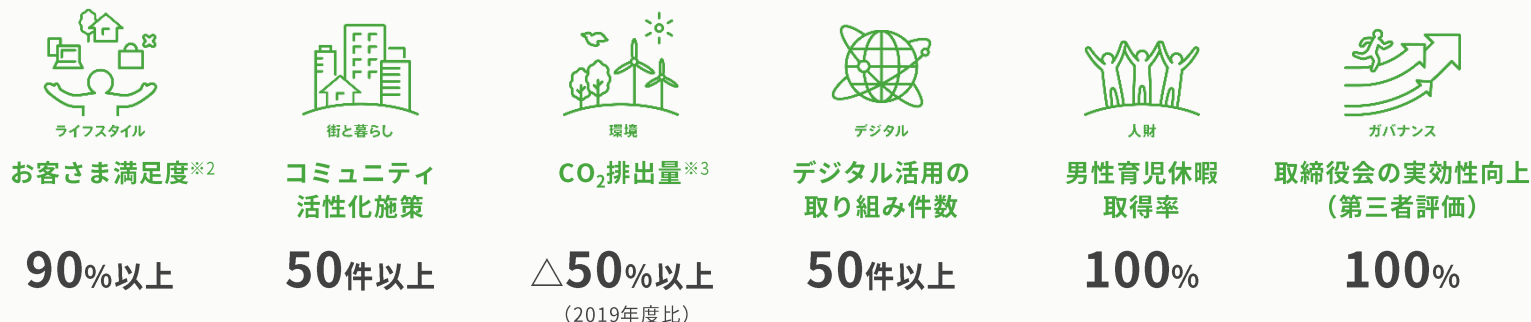
# 環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造



## 2025年度の目標指標

マテリアリティに基づき、財務・非財務を統合した目標指標の達成をめざす。

### マテリアリティごとの主要な目標※1



#### 効率性

ROE  
9%

ROA  
4%

EPS  
90円以上

#### 利益目標

営業利益  
1,200億円

当期純利益※4  
650億円

#### 財務健全性

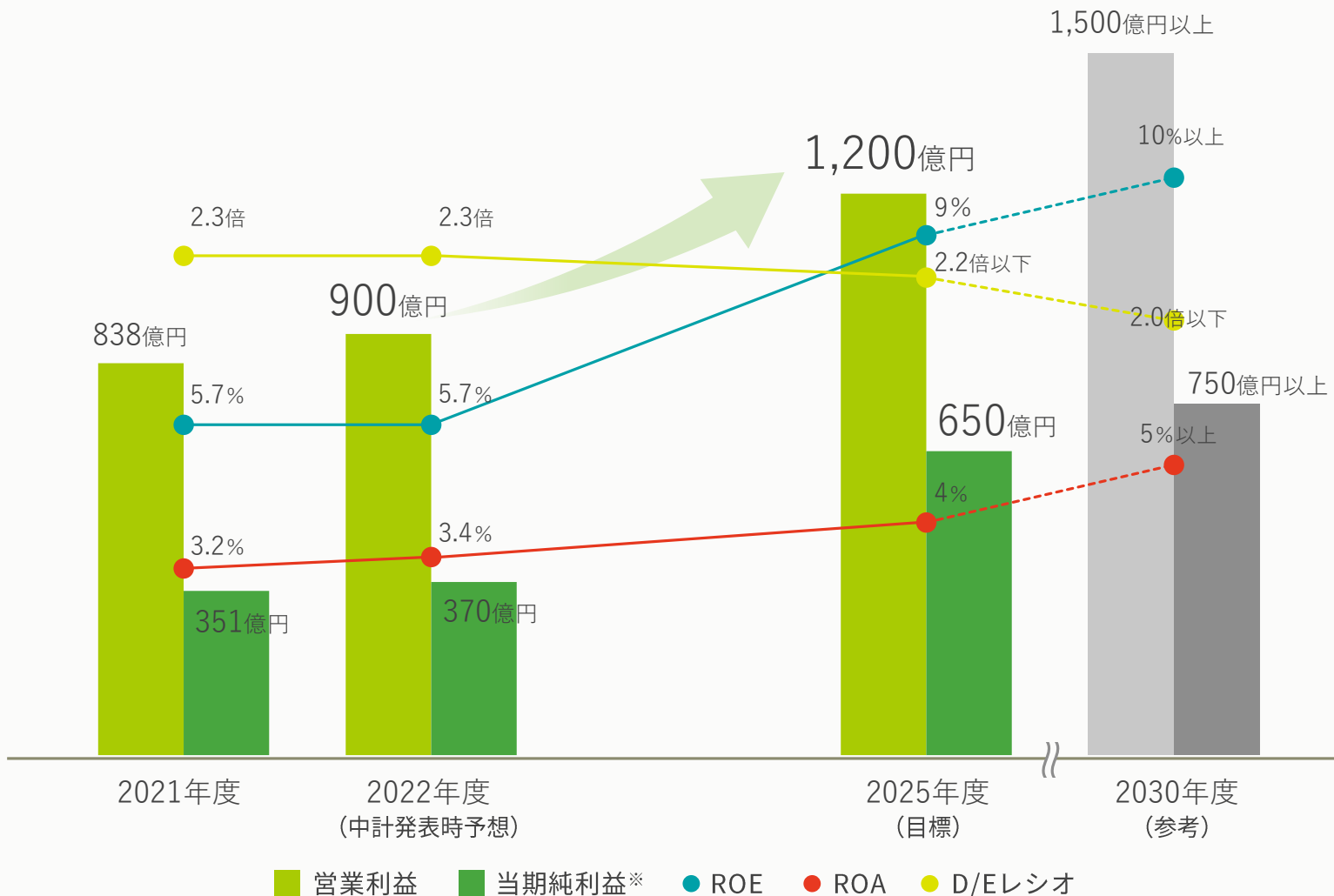
D/Eレシオ  
2.2倍以下

EBITDA倍率  
10倍以下

※1. 詳細目標についてはP.34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. 親会社株主に帰属する当期純利益

## 目標指標の推移（財務指標）

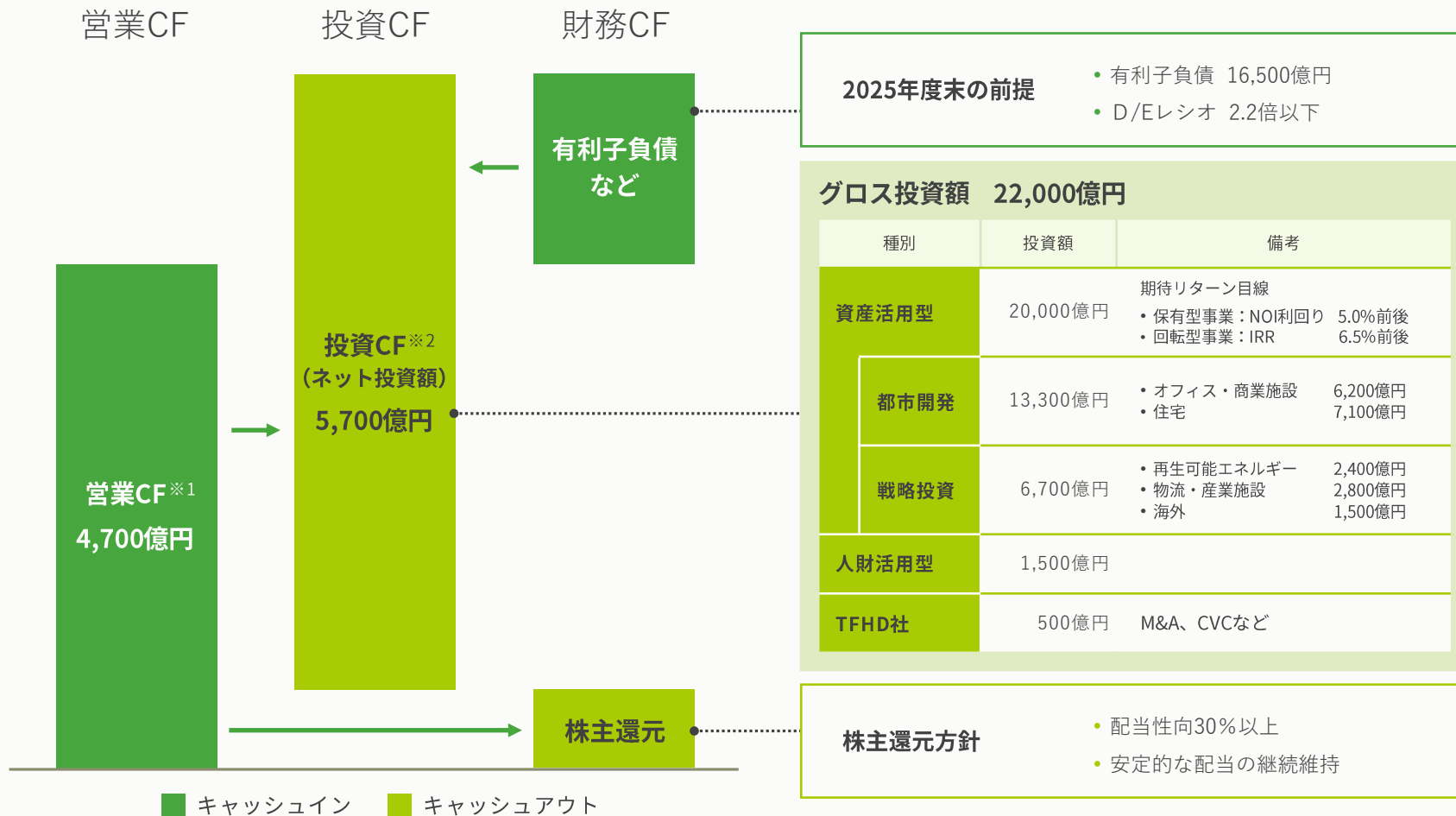
本計画前半の事業構造改革および後半の大型開発物件の稼働により、2025年度に向けた利益成長と効率性向上をめざす。



※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# キャピタルアロケーション

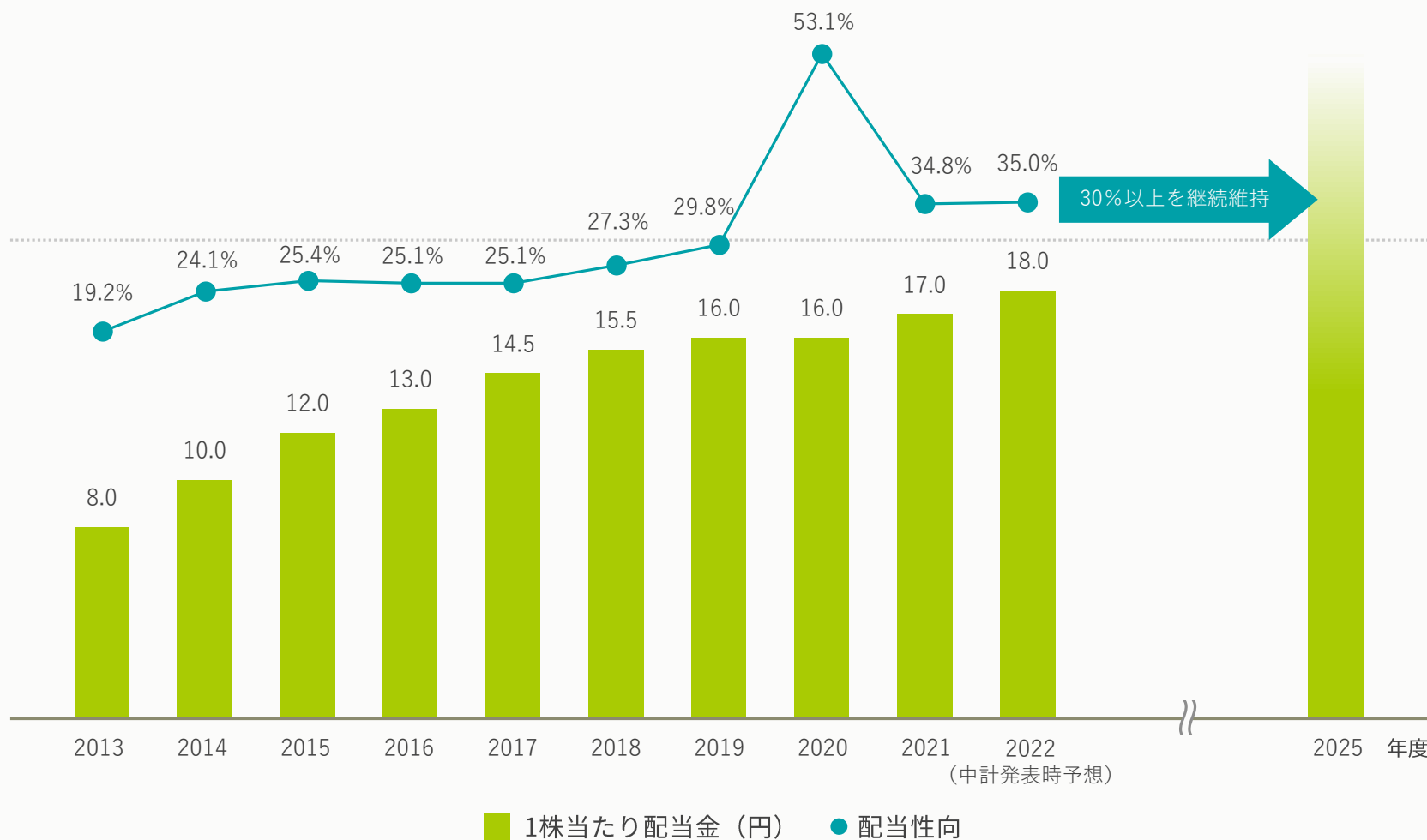
2025年度末のD/Eレシオ2.2倍以下を前提として、ネット投資額5,700億円の計画（2021年度～2025年度）とする。



※1. 当期純利益 + 償却費    ※2. 棚卸資産投資含む

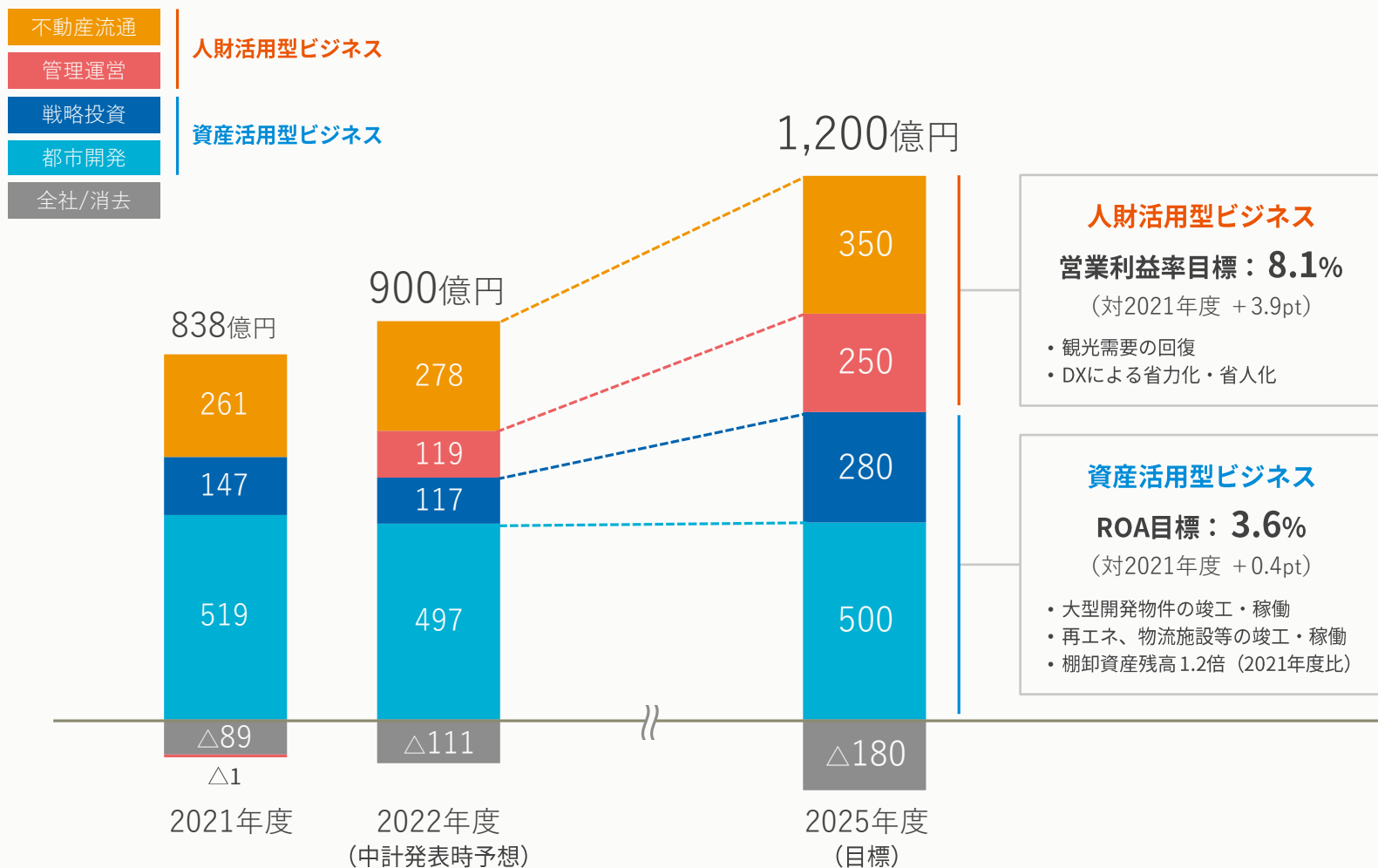
## 株主還元方針

成長再投資を通じてEPSを増大させ、当面は配当性向30%以上を安定的に継続維持していく。



# 事業セグメント別営業利益推移

観光需要回復による管理運営や、インフラ・インダストリー事業が拡大する戦略投資が利益成長を牽引していく。



# 事業セグメント別営業利益（事業部門別）

2022年5月  
発表資料再掲

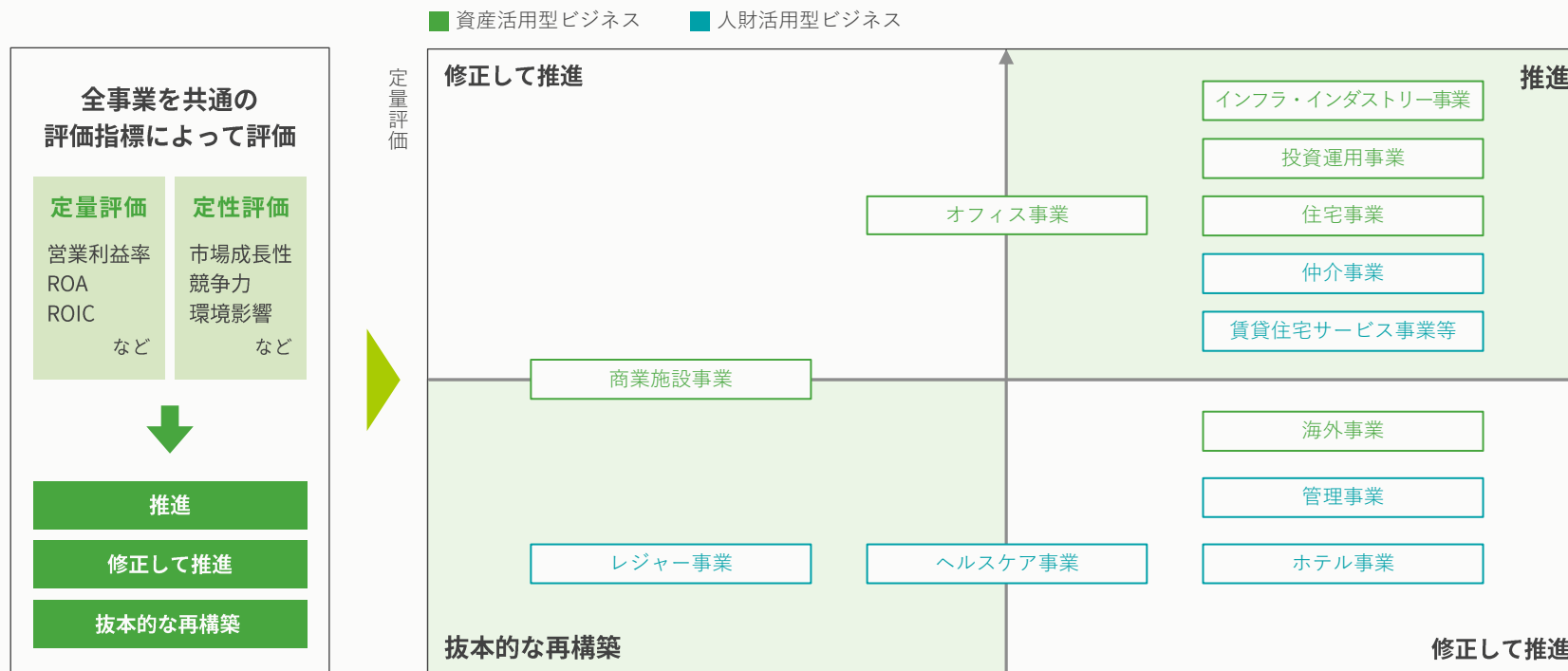
	2021年度	2022年度 (中計発表時予想)	2025年度 (目標)
	838億円	900億円	1,200億円
<b>都市開発事業セグメント</b>	<b>519</b>	<b>497</b>	<b>500</b>
オフィス・商業施設事業 (うち、売却益)	431 (228)	447 (約270)	400 (約180)
住宅事業	89	50	100
<b>戦略投資事業セグメント</b>	<b>147</b>	<b>117</b>	<b>280</b>
インフラ・インダストリー事業	90	105	200
投資運用事業	55	53	70
海外事業	2	△40	10
<b>管理運営事業セグメント</b>	<b>△1</b>	<b>119</b>	<b>250</b>
管理事業	79	110	145
ウェルネス事業	△53	3	100
環境緑化事業	8	5	5
ハンズ事業	△40	—	—
<b>不動産流通事業セグメント</b>	<b>261</b>	<b>278</b>	<b>350</b>
仲介事業	211	227	270
賃貸住宅サービス事業等	47	51	80
<b>全社・消去</b>	<b>△89</b>	<b>△111</b>	<b>△180</b>

※ 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です

# 事業ポートフォリオマネジメント（中期経営計画発表時点）

2022年5月  
発表資料再掲

定量評価と定性評価の2軸で事業ポートフォリオを管理し、各事業の変革と成長をめざす。



※定量評価は2020年度決算ベース、定性評価は2020年代半ばまでを想定

定性評価

## 抜本的な再構築事業の方向性

- ハンズ事業 → 新しいパートナーへ株式を譲渡（2022年3月）
- レジャー事業 → TCFDシナリオなども踏まえ、アセットライト化を推進
- ヘルスケア事業 → コロナ後の会員数回復は限定的となる想定のもと、フィットネス事業は店舗事業を中心に抜本的な再構築
- 商業施設事業 → EC化の進展に伴い、都心施設を中心に体験型消費・共感型消費に対応する施設へ転換。ポートフォリオの入れ替えを推進



*WE ARE GREEN*



**東急不動産ホールディングス**