

2027年3月期 第1四半期 決算説明資料 別冊（参考資料）

2026.8.6

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

2027年3月期 第1四半期
決算説明資料 別冊
(参考資料)

当社グループ事業概要



東急不動産



東急コミュニティー



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

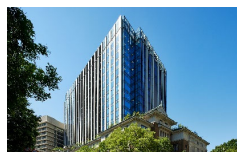
健全なストック社会を牽引する

複合再開発



Shibuya Sakura Stage

オフィス



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」)

シェアオフィス



ビジネスエアポート
(九段会館テラス)

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



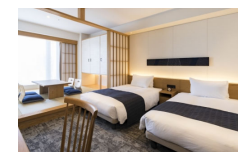
東急Re・デザイン

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)

分譲住宅



BRANZ
(ブランズ自由が丘)

賃貸マンション



COMFORIA
(コンフォリア東新宿)

再生可能エネルギー



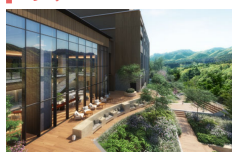
ReENE
(太陽光発電施設)

再生可能エネルギー



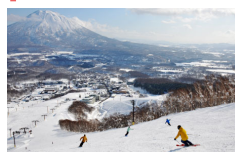
ReENE
(風力発電施設)

ホテル



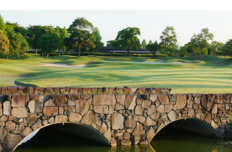
東急ハーヴェストクラブ
(VIALA鬼怒川溪翠)

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



LOGI'Q
(LOGI'Q綾瀬)

海外(米国)



賃貸住宅
(グラマシーパーク)

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

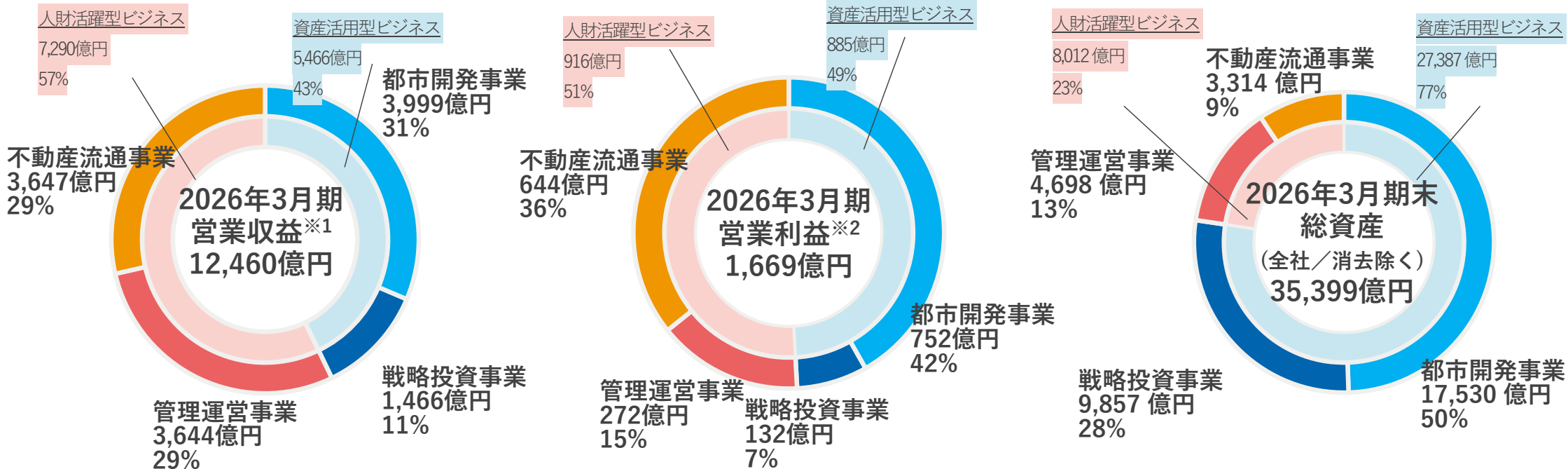
- ・ 管理事業
- ・ ウェルネス事業
- ・ 環境緑化事業等



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

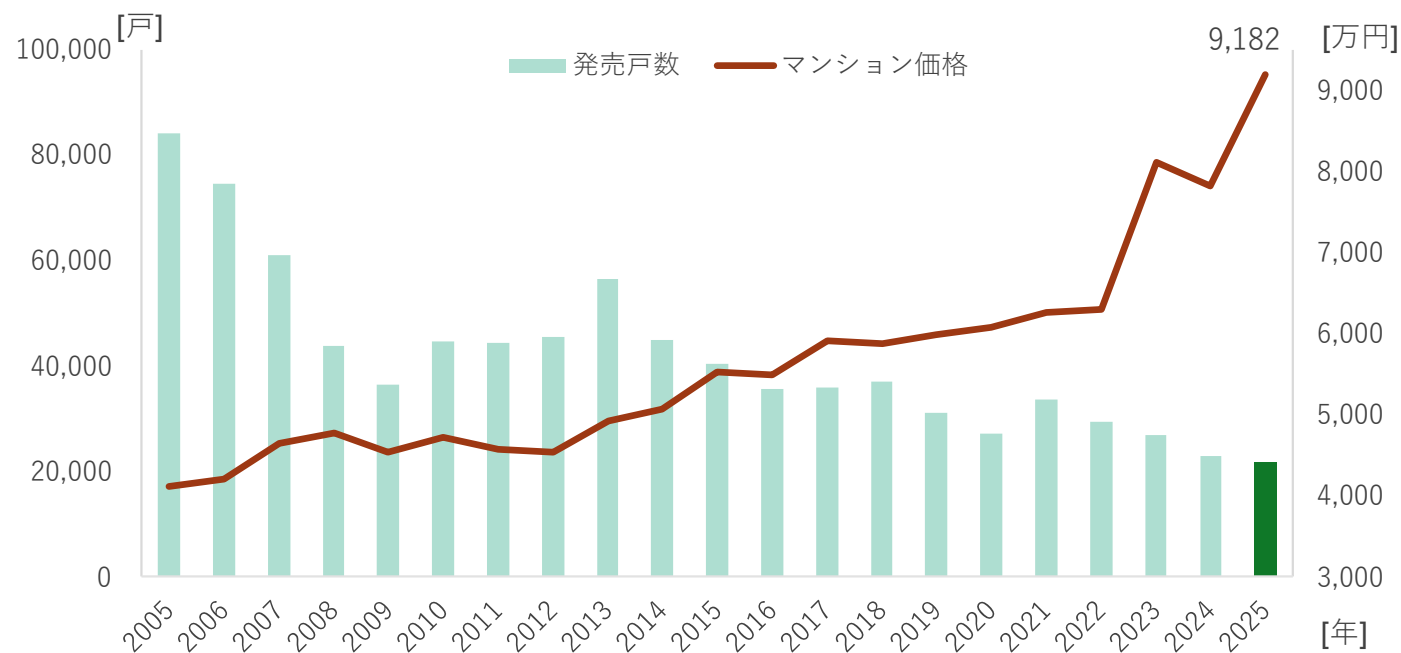


※1. 全社・消去△295億円を含む

※2. 全社・消去△132億円を含む

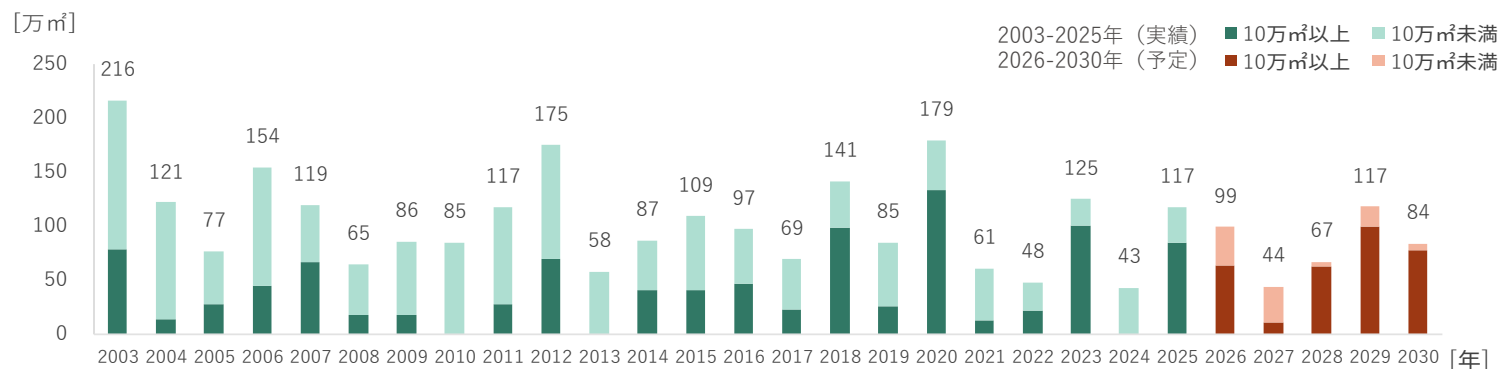
マンション・オフィスマーケット

〈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〉

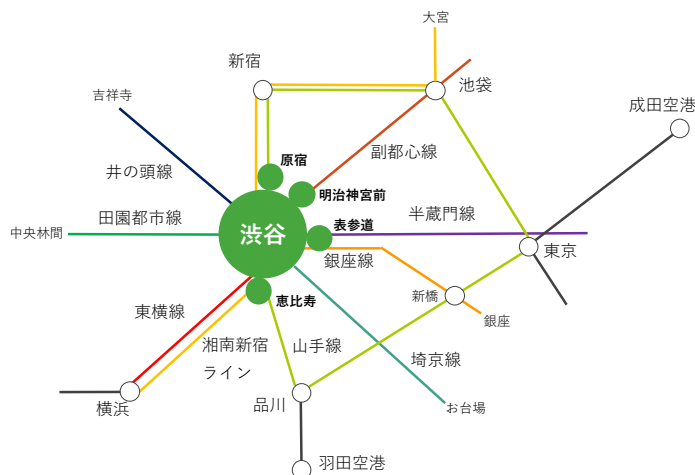


出典：森ビル株式会社「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2026」より当社作成

広域渋谷圏の特徴

高い利便性を誇る職住遊近接の立地

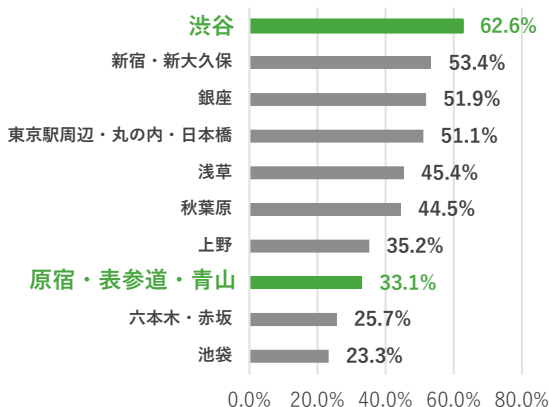
- ・渋谷駅は4社9路線が乗り入れ、国内有数のターミナル駅
- ・広域渋谷圏に所在する各駅も多数の路線が乗り入れ、利便性が高い環境



世界から注目される街

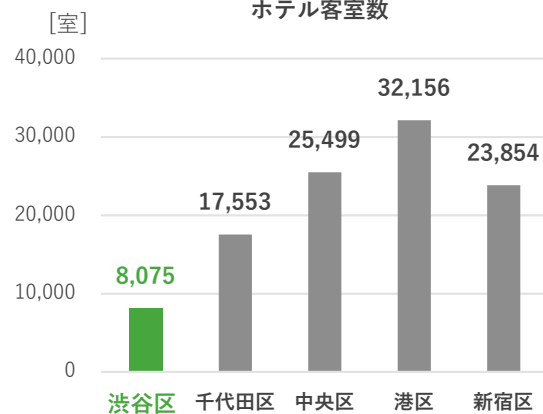
- ・東京を訪れる訪日外国人のうち、63%が渋谷に来訪
- ・一方、都心5区内ではホテル客室数が最も少なく、増加余地が大きい

訪日外国人が訪問した場所



出典：令和6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

ホテル客室数

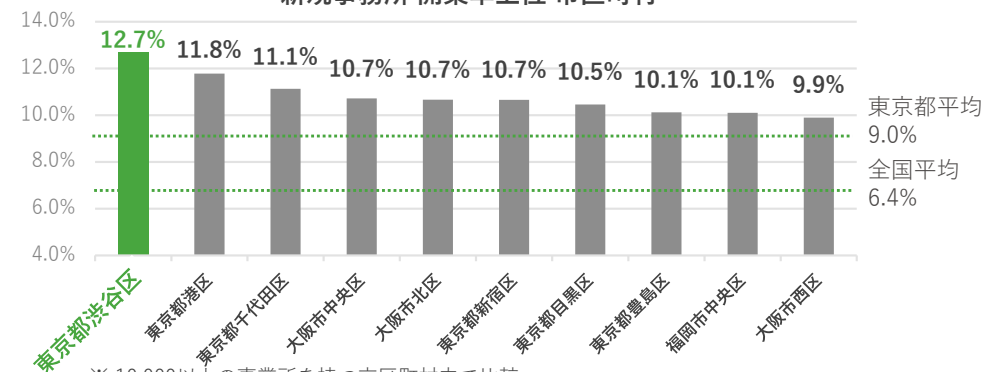


出典：令和6年度 東京都衛生統計年報
より当社作成

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

新規事務所 開業率上位 市区町村



※ 10,000以上の事業所を持つ市区町村内で比較
開業率 (%) = 年平均新設事業所数 (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：175%に増加
- ・代官山方面の人流：140%に増加
(着工前2019年3月→2025年5月比較)

出典：ドコモ・インサイトマーケティング

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

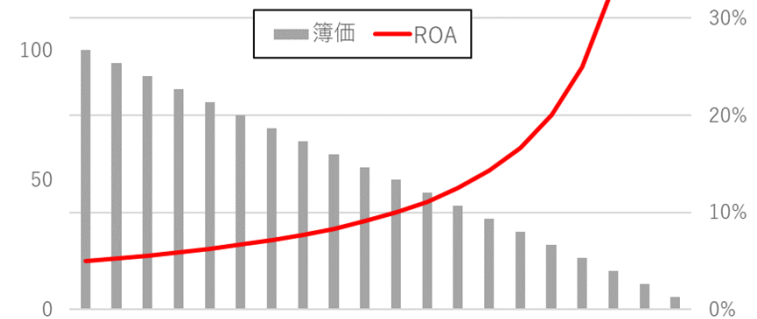
需給調整

小売

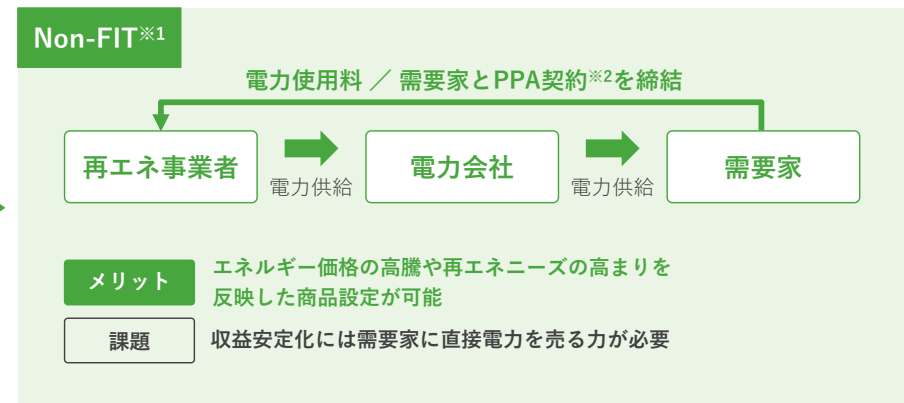
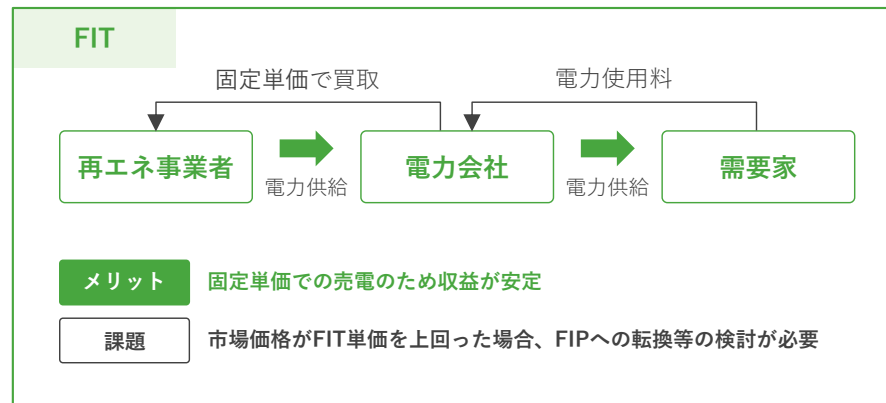
経年とともにROAが加速度的に向上するアセット特性

- 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

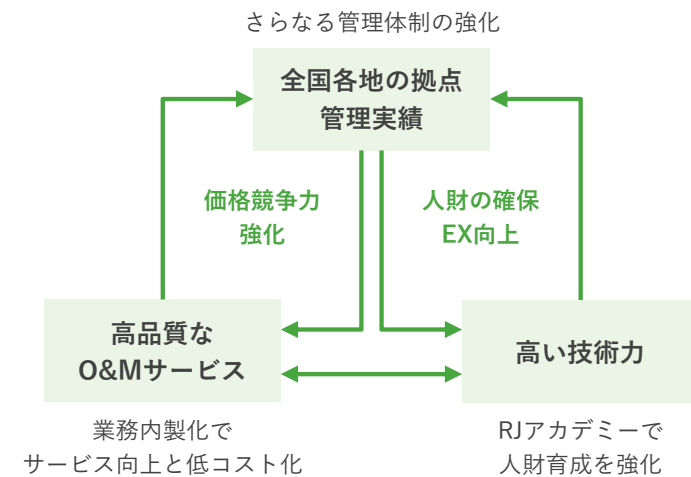
高い技術力と高品質なO&Mサービス

- 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)

開発

保有

売電

O&M

AM

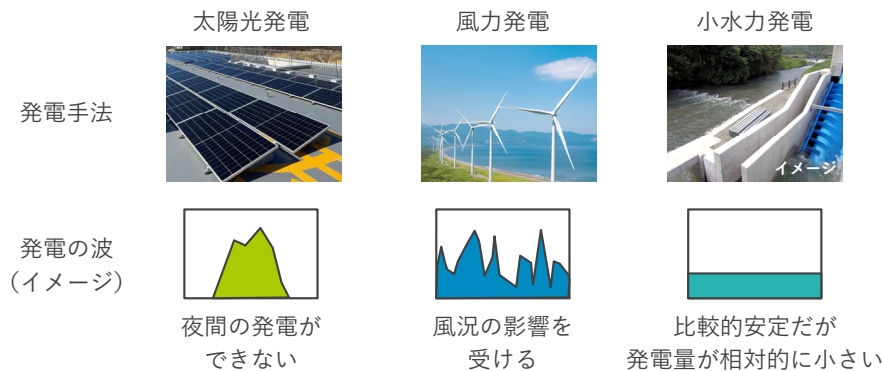
需給調整

小売

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）

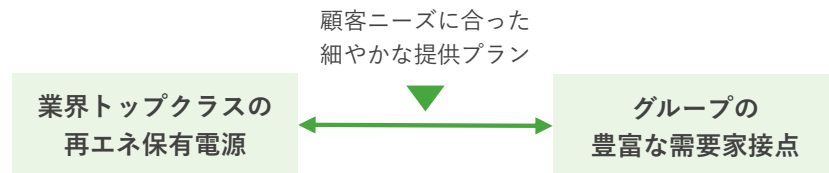


- ・ 蓄電池の導入と蓄電池の制御（需給の調整）



グループの総合力を活かした再エネ提供 (AM・小売)

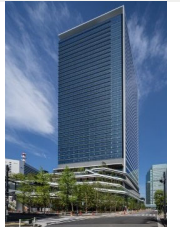
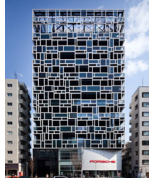
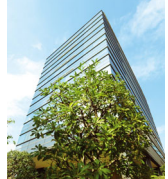
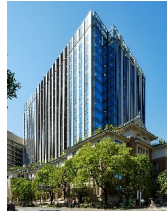
- ・ 東急不動産の開発力・保有パイプラインを活かした再エネ提供
- ・ 短期PPA、環境価値価格固定型VPPA※などの提供プラン
- ・ グループ総合力を活かした豊富な需要家接点



※ 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

主要なオフィスビル

都心5区を中心に59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	36棟	渋谷道玄坂東急ビル ウノサワ東急ビル 渋谷新南口ビル 恵比寿ビジネスタワー 渋谷スクエア 渋谷南東急ビル 渋谷プレイス 渋谷ソラスト 渋谷フクラス 他	1983 1984 2000 2003 2004 2005 2009 2019 2019	13 15 8 23 12 20 4 44 54	 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
港区	10棟	浜松町スクエア 品川東急ビル 新橋東急ビル スプライン青山東急ビル 新青山東急ビル 東京ポートシティ竹芝 他	2004 2007 2008 2012 2015 2020	24 21 15 8 10 162	 浜松町スクエア  新橋東急ビル  新青山東急ビル
千代田区	5棟	三番町東急ビル 一番町東急ビル 内幸町東急ビル 九段会館テラス 他	2001 2002 2006 2022	14 20 14 68	 三番町東急ビル  一番町東急ビル  内幸町東急ビル
中央区	4棟	日本橋本町東急ビル 日本橋丸善東急ビル 他	2004 2006	12 17	 九段会館テラス  日本橋丸善東急ビル  新目黒東急ビル
その他23区・首都圏	3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24棟、関西・地方圏8棟を展開

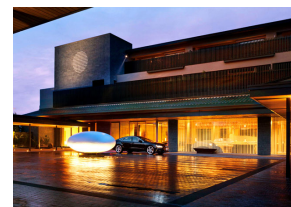
エリア	棟数	主な商業施設	築年	延床面積※1 (千㎡)	備考
首都圏	24棟	東急プラザ蒲田	1968	28	 東急プラザ表参道「オモカド」  東急プラザ戸塚  キュープラザニ子玉川  デックス東京ビーチ  あべのキューズモール  あまがさきキューズモール  みのおキューズモール  もりのみや キューズモールBASE
		渋谷B E A M	1992	11	
		デックス東京ビーチ	1997	35	
		グラッセリア青山	2002	2	
		ノースポートモール	2007	141	
		東急プラザ戸塚	2010	12	
		東急プラザ表参道「オモカド」	2012	3	
		キュープラザ原宿	2015	3	
		キュープラザニ子玉川	2017	3	
		東急プラザ渋谷 ※2	2019	54	
		フォレストゲート代官山	2023	21	
		東急プラザ原宿「ハラカド」	2024	16	
代々木公園BE STAGE 他	2025	2			
関西 ・地方圏	8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	114	
		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	94	
		東急プラザ新長田 ※3	2013	12	
		もりのみやキューズモールBASE	2015	25	
		COCONO SUSUKINO	2023	27	

※1. 当社持分相当 ※2. 渋谷フ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、9,247室

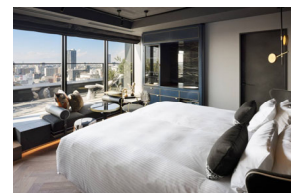
	施設数	部屋数	施設名称
東急ハーヴェストクラブ (VIALA annexは施設数集計対象外)	28施設	2,710室	京都鷹峯 & VIALA VIALA 軽井沢Retreat VIALA鬼怒川溪翠 熱海伊豆山 浜名湖 那須Retreat RESERVE京都東山 VIALA箱根湖悠 他
東急ステイ	33施設	5,230室	メルキュール大阪なんば 新宿 札幌 渋谷 日本橋 銀座 沖縄那覇 金沢 他
リゾートホテル	10施設	1,307室	ハイアットリージェンシー瀬良垣アイランド沖縄 パラオパシフィックリゾート ROKU KYOTO, LXR Hotels & Resorts nol kyoto 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	11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 麻倉ゴルフ倶楽部 蓼科東急ゴルフコース 他
シニア住宅	18施設	2,244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



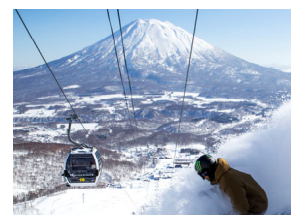
ハイアットリージェンシー
瀬良垣アイランド沖縄



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

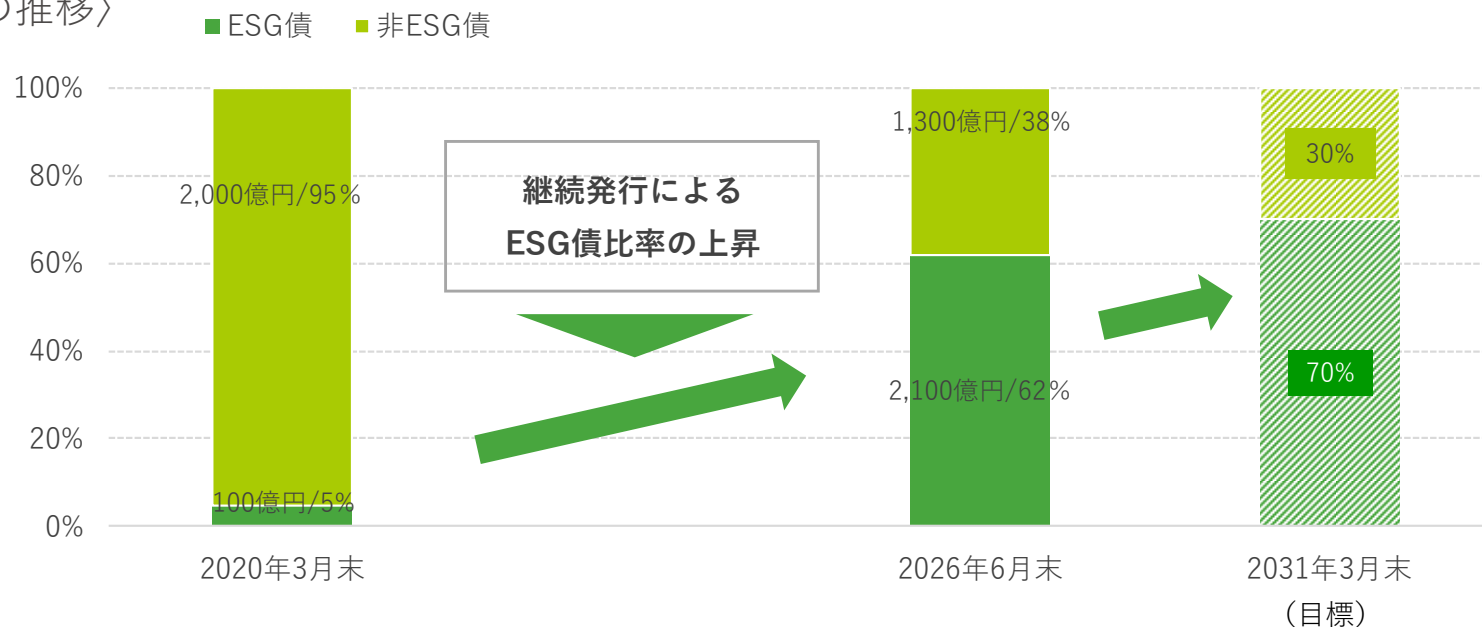
ボンドポリシー

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	・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 ・2025年度末：50％以上（達成） ・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 ・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

2027年3月期 第1四半期
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。

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。

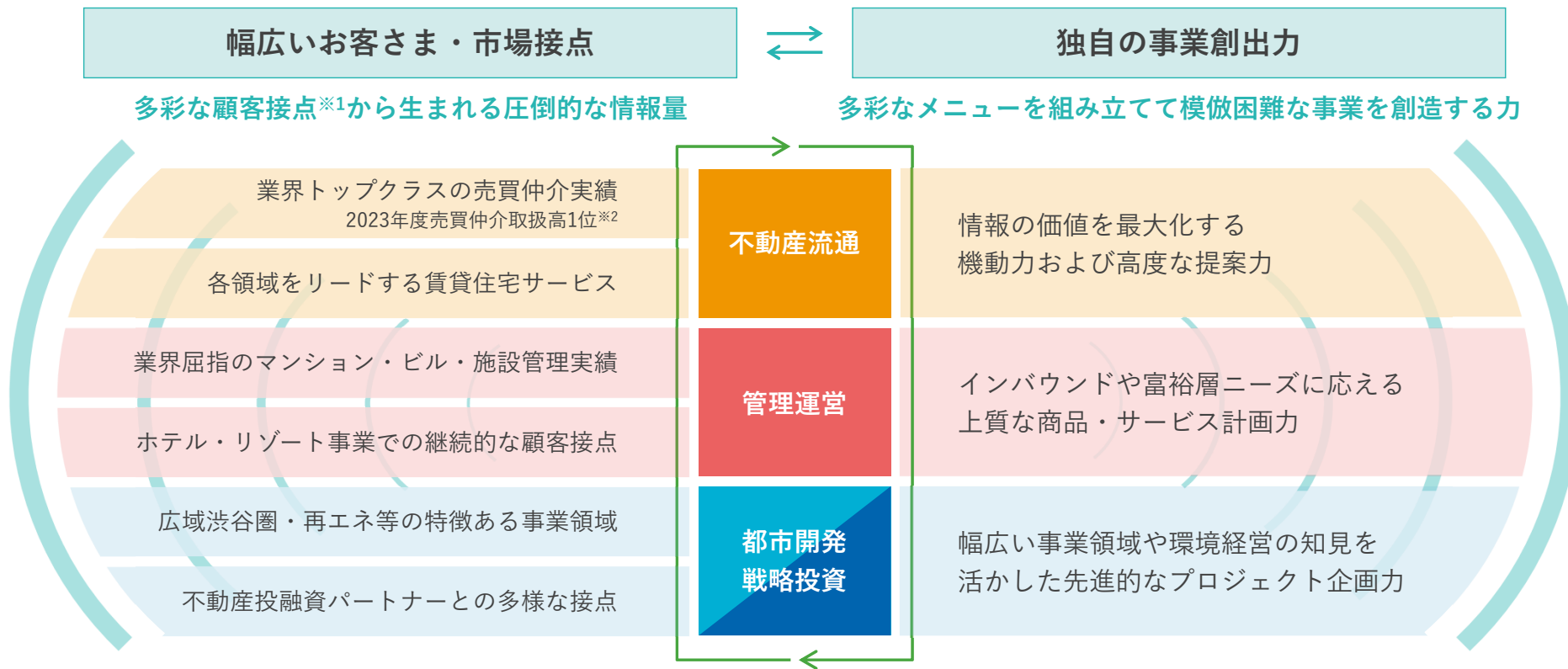


※ グローカルビジネス：グローバルで起こる事業環境の変化を捉えながら、ローカル（地域）と共創し、高い付加価値を生み出すビジネス

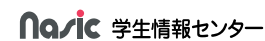
価値創造を支えるビジネスエコシステム

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



グループバリューチェーンにより各事業間の有機的なつながりを構築



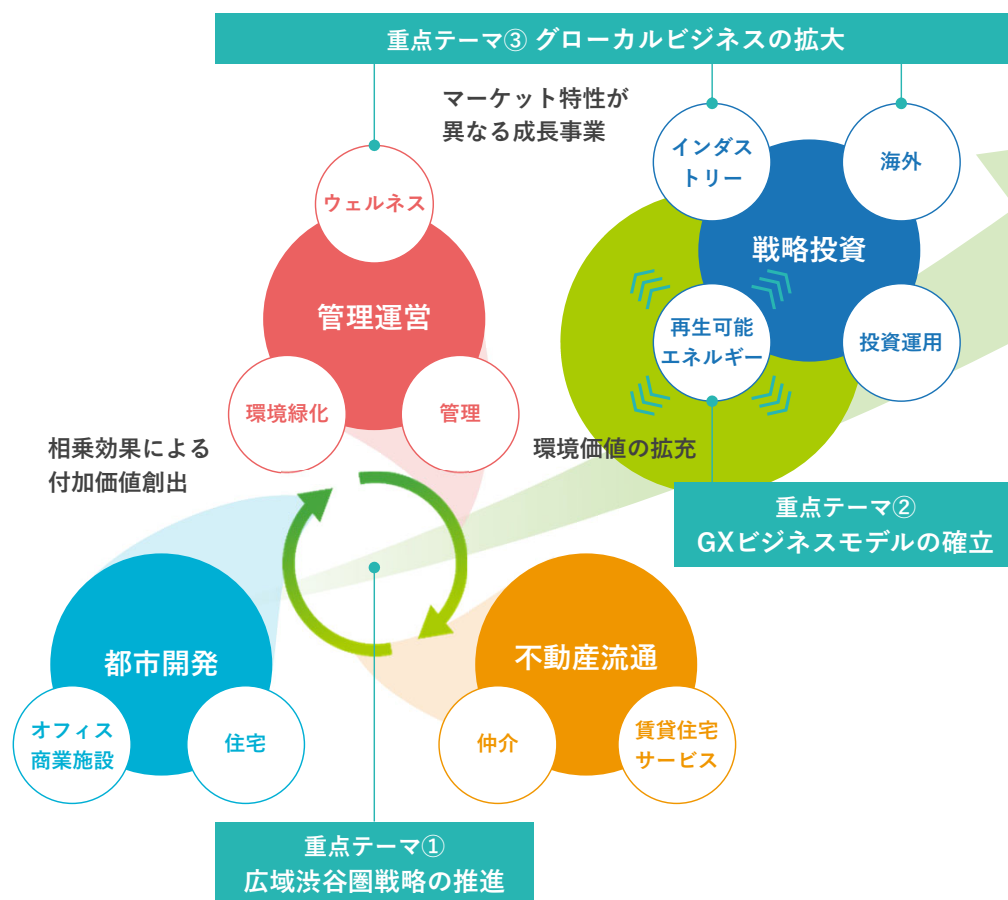
※1. 2023年度 約1,810万人（福利厚生代行会員、商業施設アプリ・カード会員、BRANZ CLUB会員、東急こすもす会会員、東急ハーヴェストクラブ会員 等）

※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



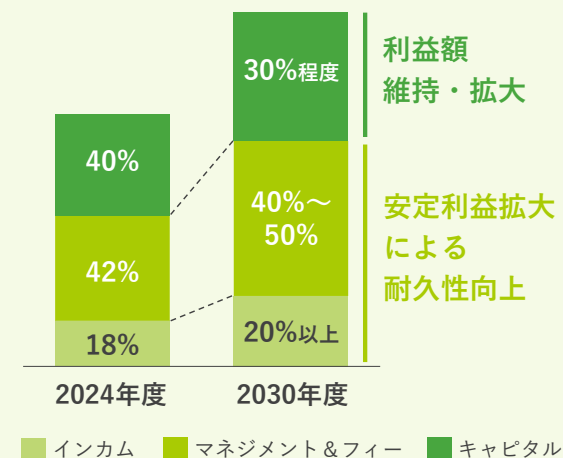
高い成長性・効率性の追求

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

2030年度の目標指標

マテリアリティごとの主要な目標※1



ライフスタイル
お客さま満足度※2

90%以上



街と暮らし
コミュニティ
活性化施策

150件以上
(2021年度からの累計)


環境
CO₂排出量※3

△80%以上
(対2019年度)


デジタル
DX投資額

1,000億円以上



人財
人的資本投資額※4

1.5倍/年以上
(前中計期間比)


ガバナンス
取締役会の実効性評価
(第三者評価)

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)

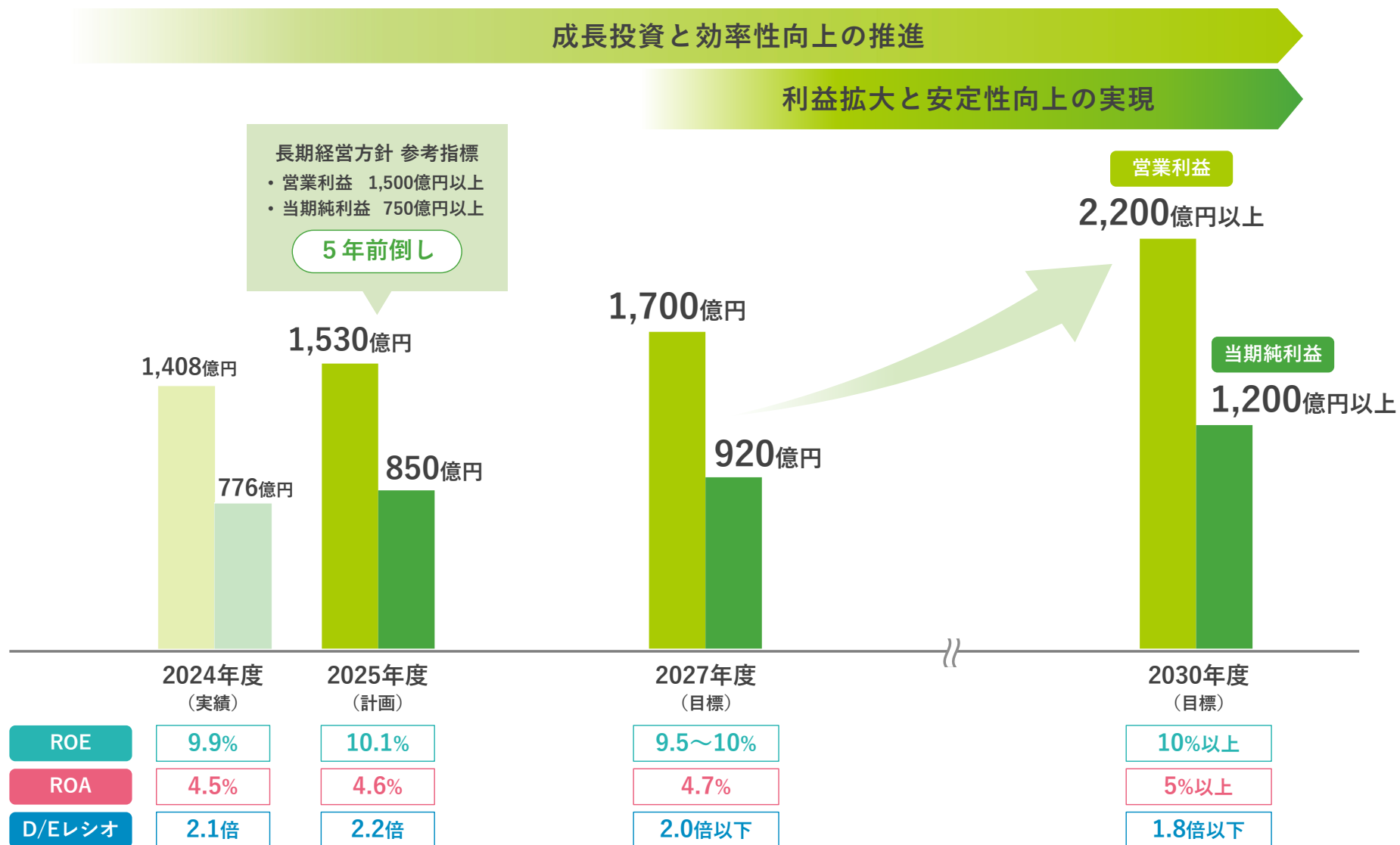
配当性向 每期 35%以上

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



エリア内での優位性を高めて
安定的な収益を伸長

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



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

重点テーマ③ グローバルビジネス※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



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

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

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。

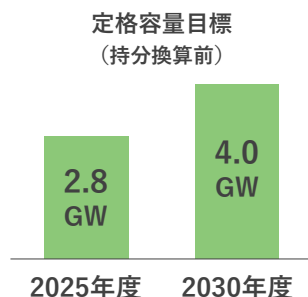
再エネ事業のバリューチェーン × Non-FITでの電力供給による再エネ価値最大化

アセット事業：Non-FIT案件を含めた開発加速

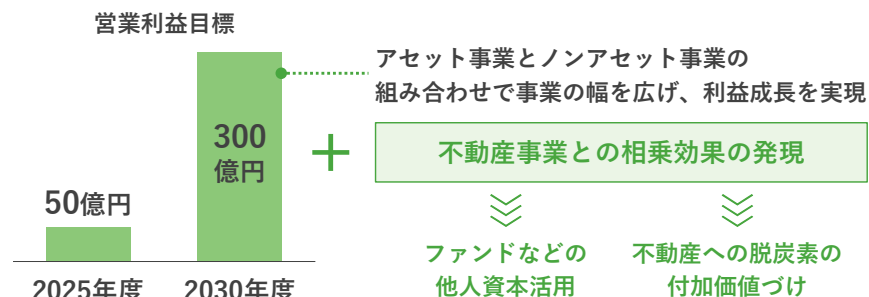
ノンアセット事業：O&M※1やリパワリング力、小売顧客基盤の強化



トップクラスの再エネ保有電源



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



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。

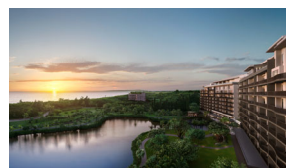
国内市場 インバウンド需要拡大／観光立国の推進

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PJ



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

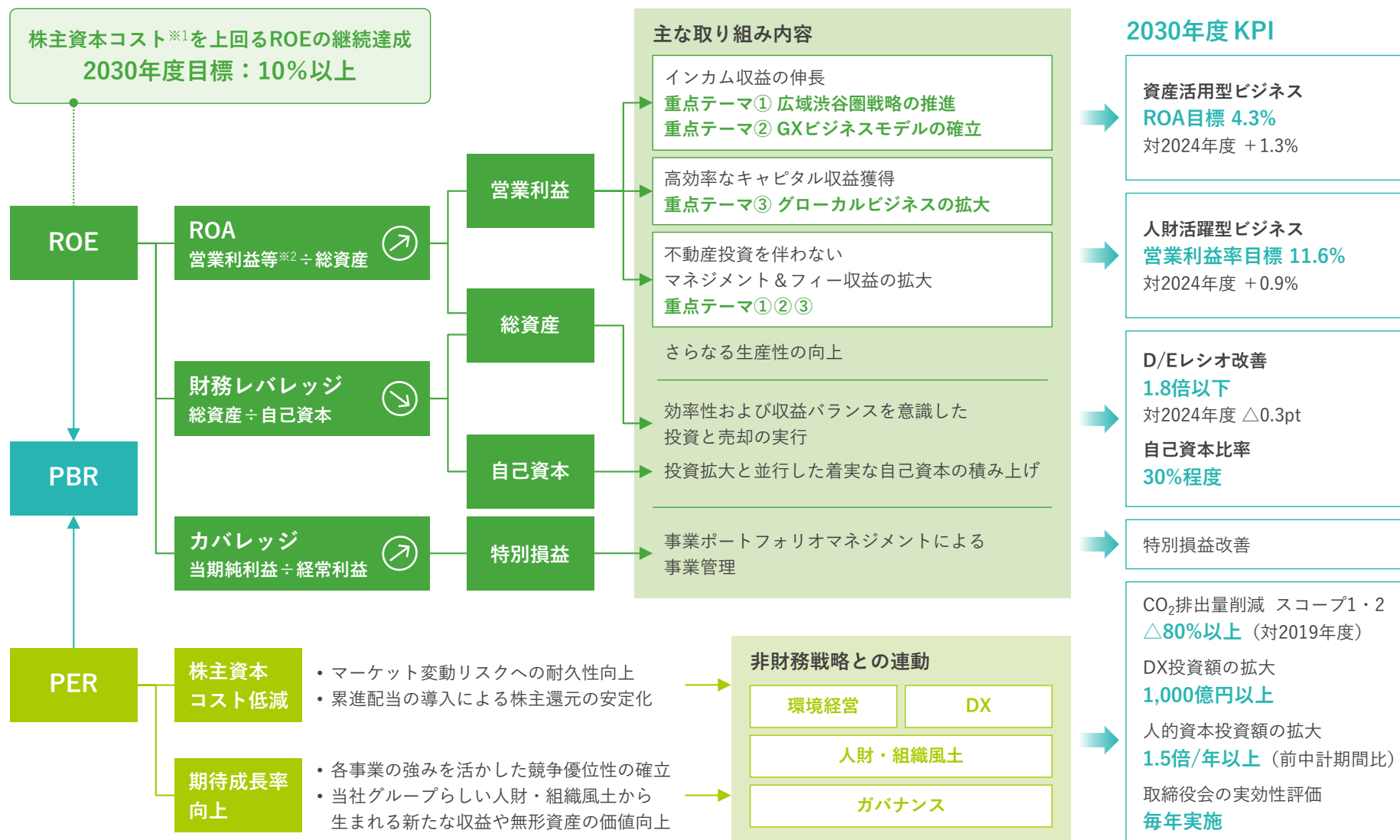


⑤グラマシーパーク (NY)



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。

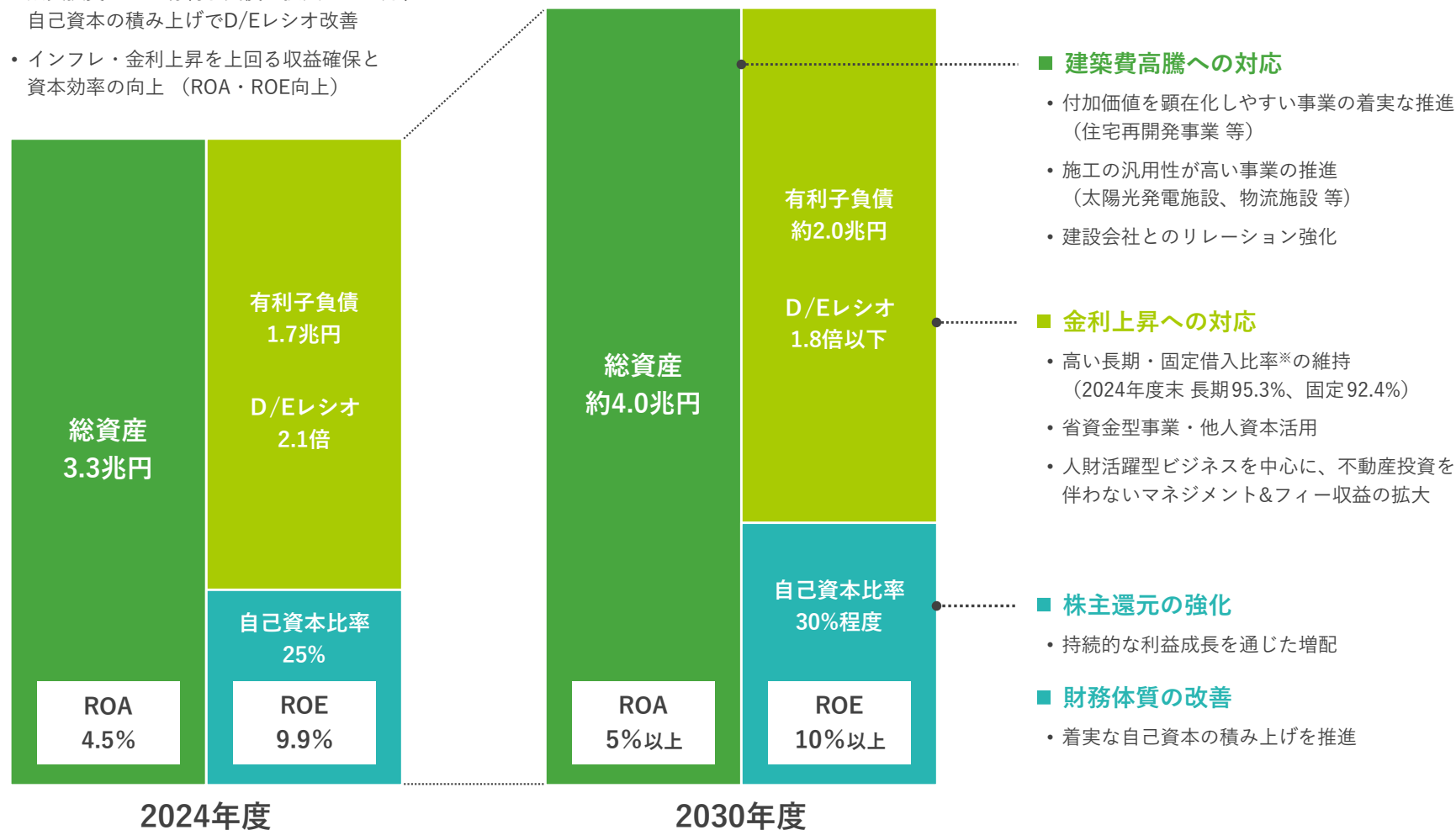


※1. 株主資本コストは7～8%と認識 ※2. 営業利益 + 受取利息 + 受取配当金

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）

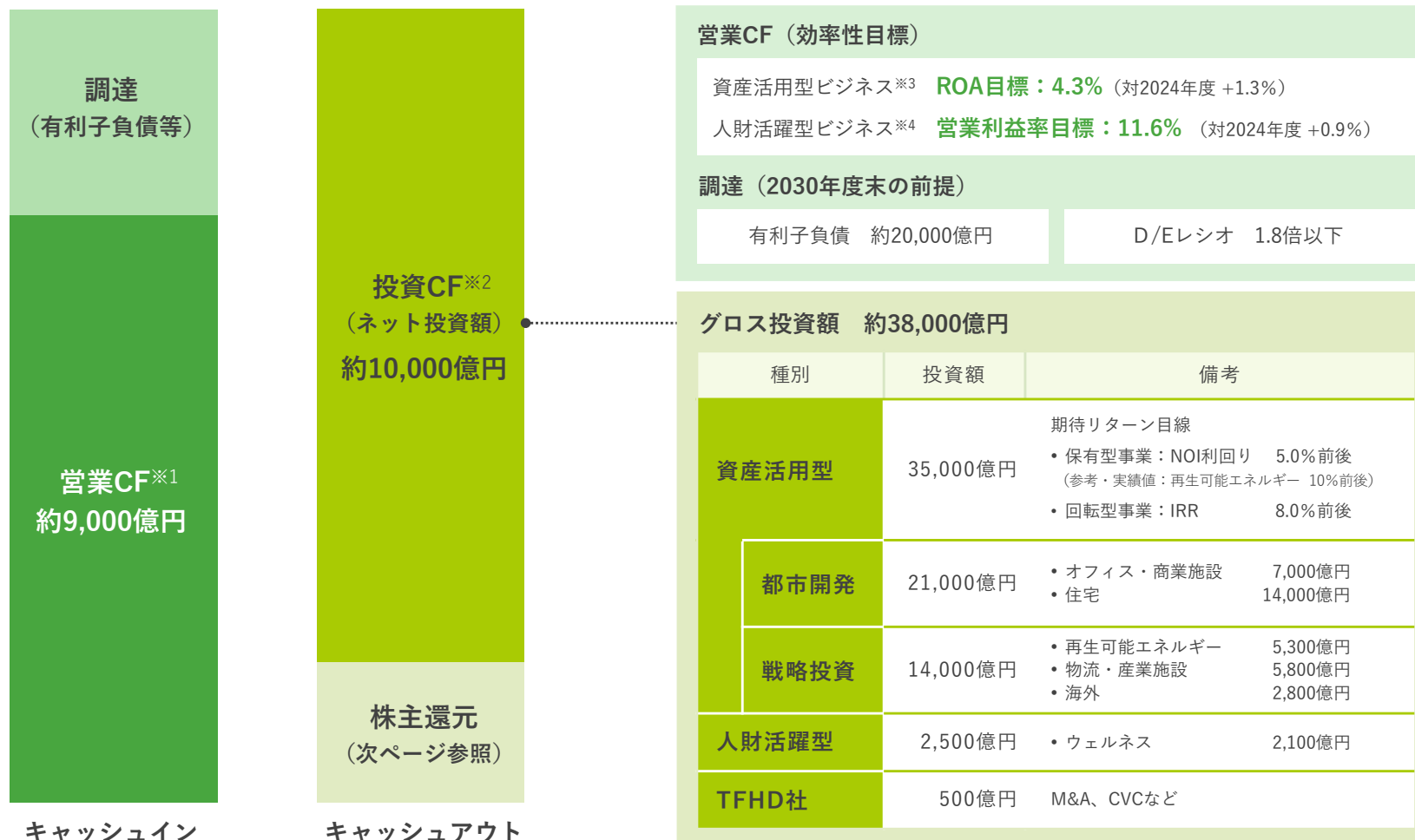


※ 長期・固定借入比率は連結ベース（SPC除く）

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

前中期経営計画

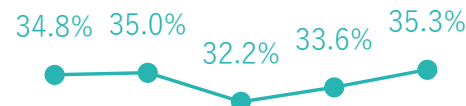
中期経営計画2030

配当性向
30%以上を継続維持

2025-2027
35%以上

還元方針を改めて策定

配当性向



利益伸長に伴い、
期中で機動的に増配を実施

累進配当

EPS成長をもとにした
還元強化

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

1株当たり配当金 [期初計画値] (円)

8.0

10.0

12.0

13.0

14.5

15.5

16.0

16.0

17.0

23.5

31.0

4.5

36.5

42.0

1株当たり配当金 [期中増配] (円)

CAGR 29% →

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025
(予想)

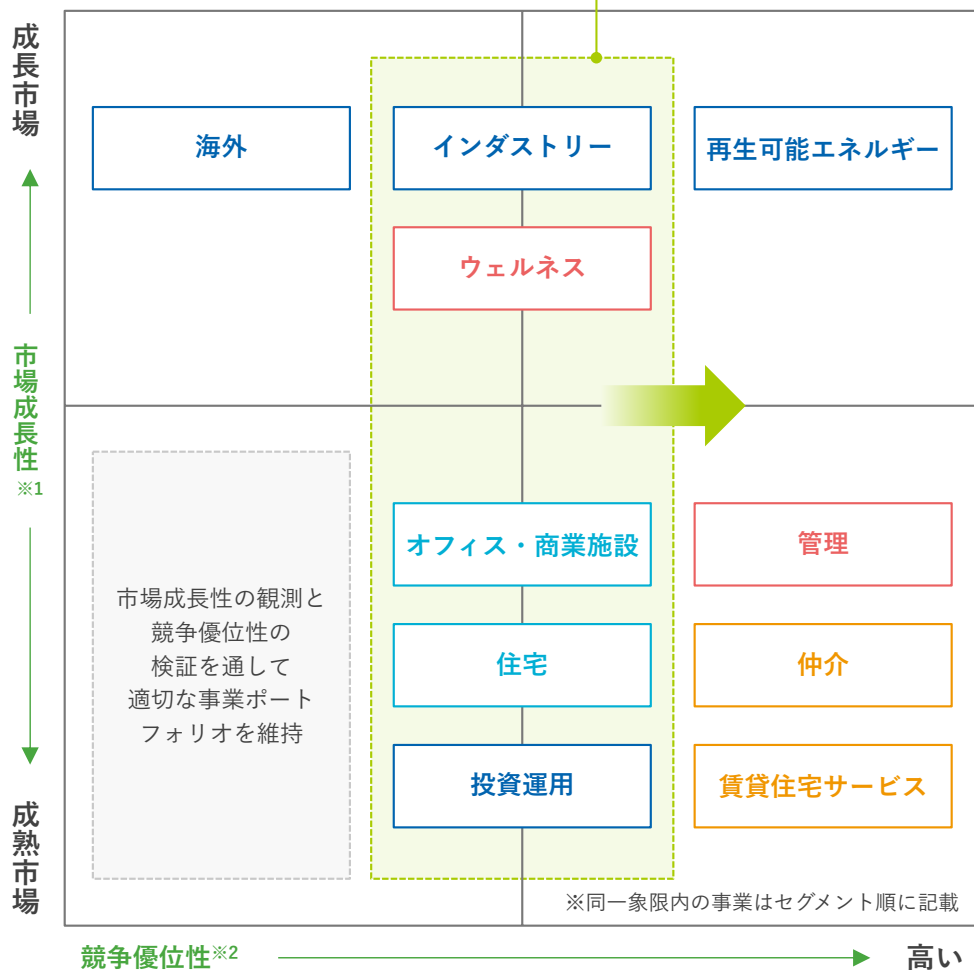
2027

2030 年度

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。

都市型複合開発、産業まちづくりなど
事業間の相乗効果を発揮し、競争優位性をさらに高める



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)
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

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
大規模複合開発・運営

× 広域渋谷圏のまちづくり
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



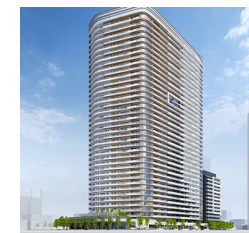
新宿駅西口地区開発計画

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。

東急不動産【ブランズ】
BRANZ
環境先進を、住まいから。

東急不動産

+

環境先進

選ばれるブランドへ

東急コミュニティ

東急リバブル

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

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



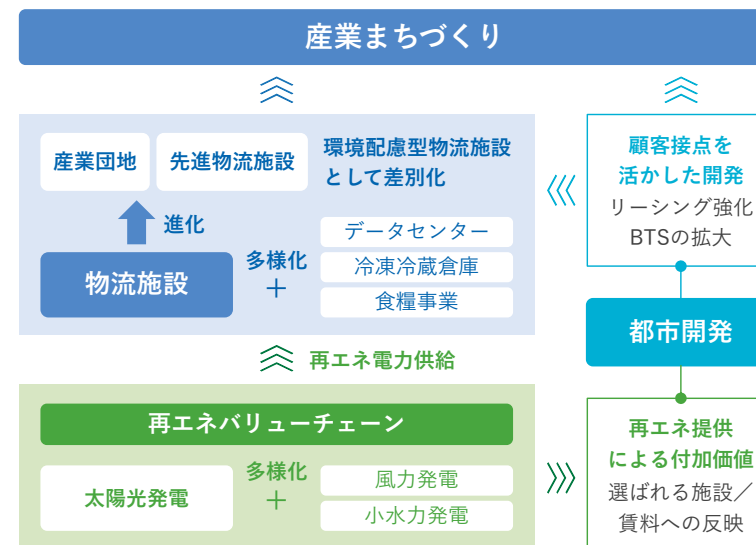
サザン鳥栖クロスパーク

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

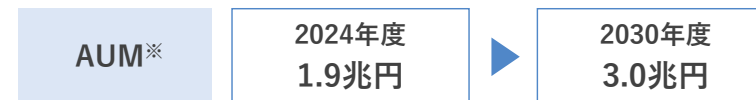


リエネ六ヶ所村千歳風力発電所



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

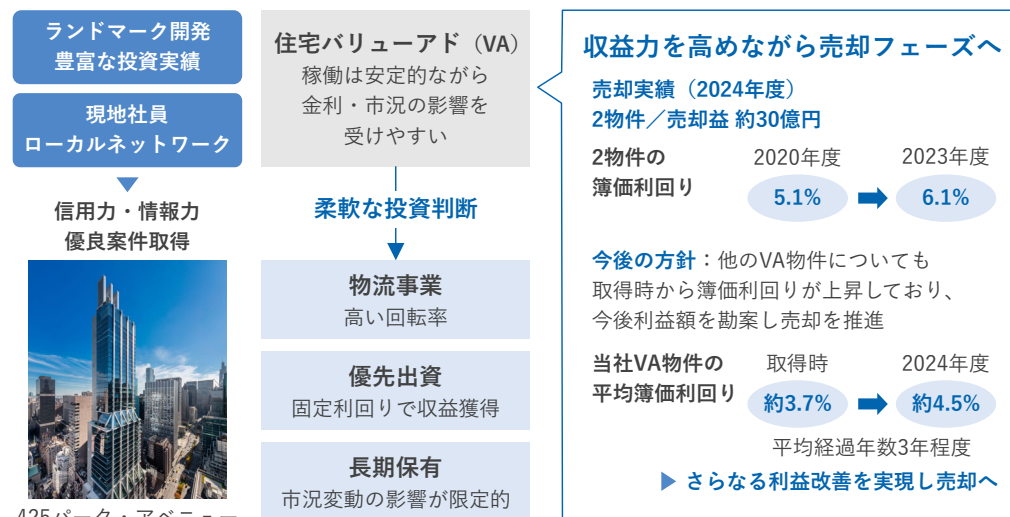
2025年度～2030年度

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。



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 | タイ | ベトナム |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 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）
シマトウパン（賃貸住宅）等 | <ul style="list-style-type: none"> 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） | <ul style="list-style-type: none"> 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

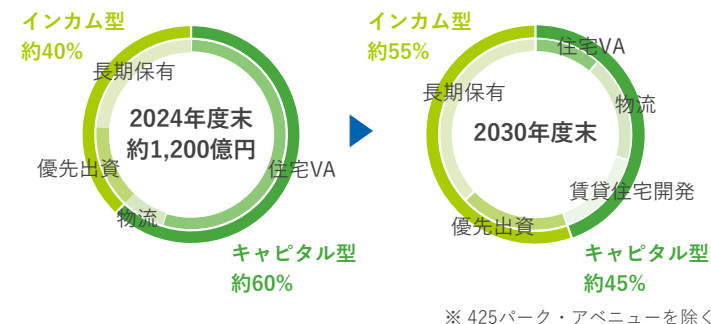


メガクニンガン

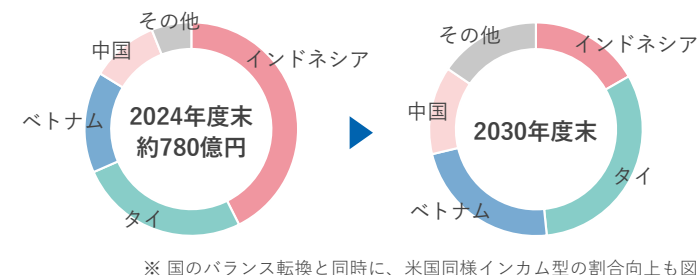


タイ／物流事業

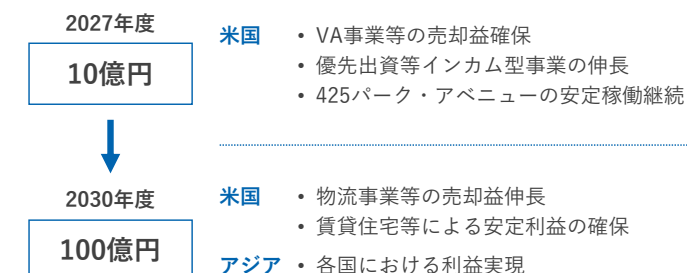
資産構成：市況変動に強いポートフォリオ構築（米国）



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

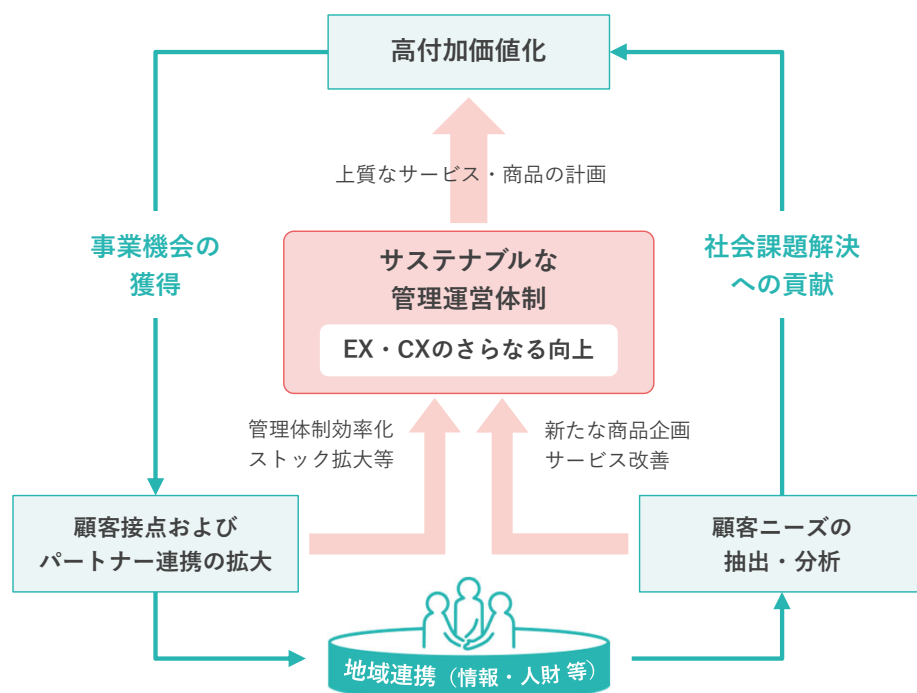
付加価値向上に資する
管理運営ノウハウ

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

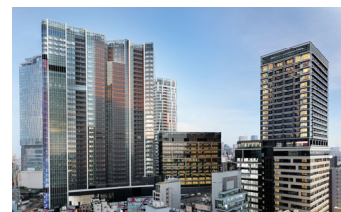
サステナブルな管理運営体制構築と付加価値最大化の実現

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



●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

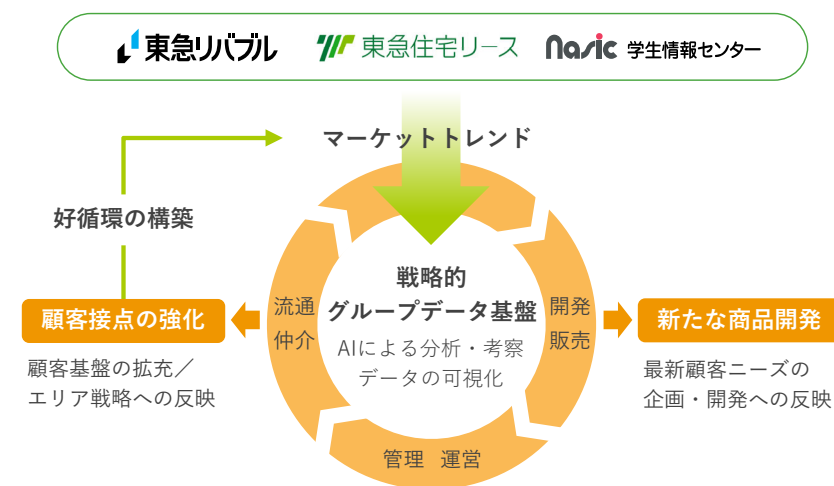
豊富な不動産流通情報と
情報加工力

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

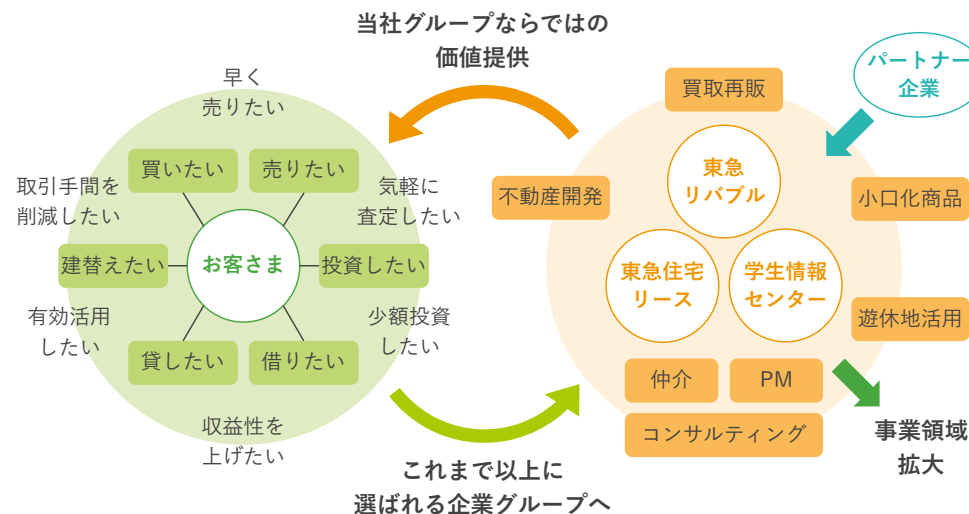
特にマーケットトレンドを反映しやすい不動産流通事業セグメントの事業から得られる情報をもとに事業環境の変化を捉え、グループ一体での顧客接点強化に向けた体制を構築する。



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

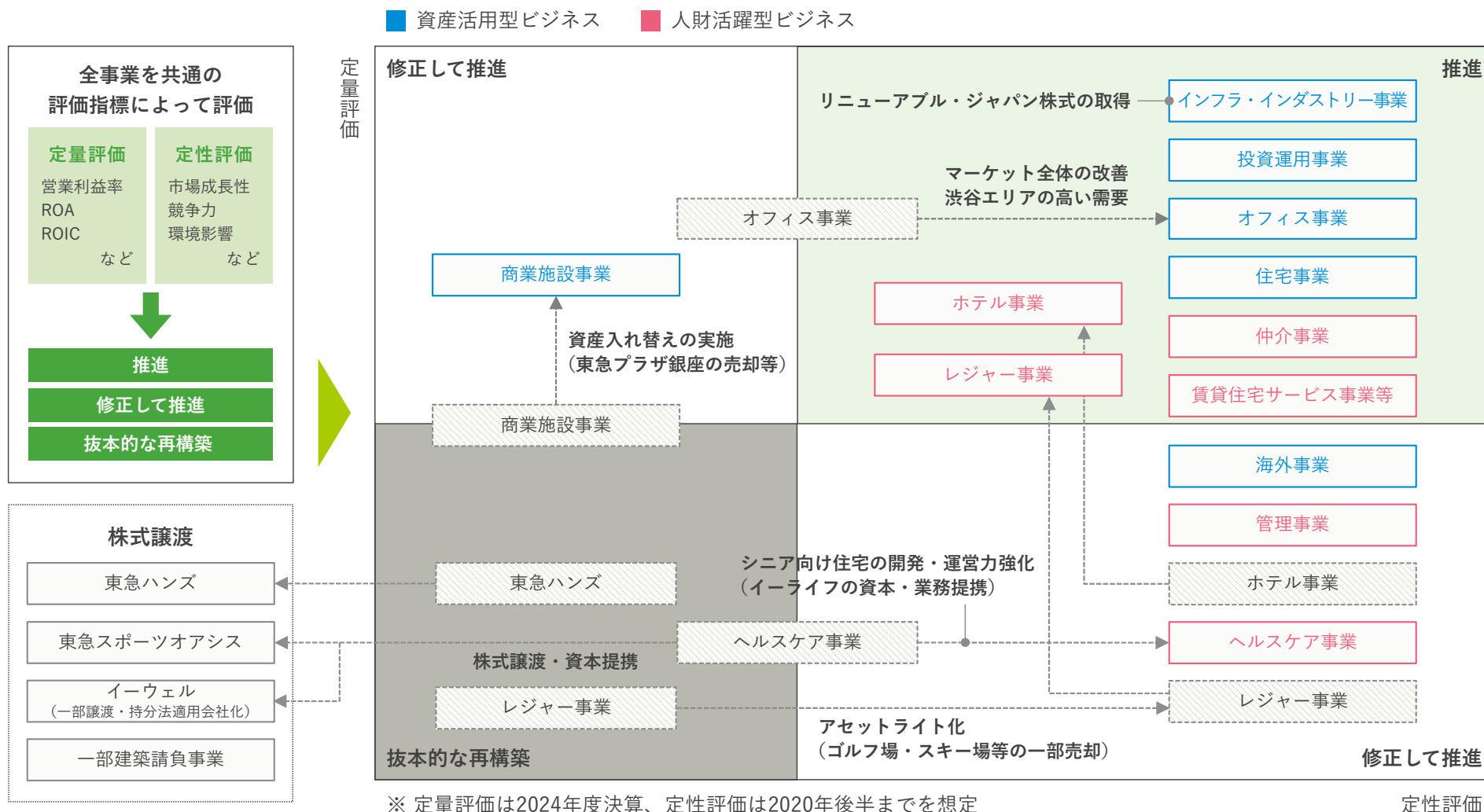
●情報生産性 1人当たり営業利益（営業利益÷要員数）

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