

担当役員メッセージ

グループ横断で重点テーマを推進し
高い成長性と市況変動への耐久性向上を実現する

山根 英嗣

東急不動産ホールディングス株式会社
執行役員
グループ経営企画部 グループ財務部
広域渋谷圏戦略推進室担当

グループ連携による
競争優位性を深化させ、
重点テーマを推進

当社グループは、長期経営方針後半期の強靱化フェーズとして「中期経営計画2030」を策定しました。本計画で掲げる「強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築」に向けて、重視する3つのキーワードがあります。それは、不動産と再生可能エネルギーの融合にも象徴される、多彩なメニューを活かした独自の事業創造と投資リターンの追求による高い「成長性」の実現、ROEやROA、労働生産性・情報生産性などの指標に表象される「効率性」の追求、そ

して「耐久性」の向上です。「耐久性」には、金利上昇、建築費高騰、働き手の減少といった市況変化に対して、財務・非財務の両面から打ち手を具備し、将来に向け盤石な経営基盤を構築していくという意味を込めています。

これらの視点から事業戦略を組み立て、事業ポートフォリオを磨き込みながら、2030年度に営業利益2,200億円以上、当期純利益1,200億円以上をめざす財務目標を掲げました。達成に向けては、グループ連携による競争優位性の深化がカギと考えており、セグメントを横断する3つの「重点テーマ」を推進していきます。

「産業育成」「都市観光」
「都市基盤構築」で
都市間競争力を牽引する渋谷へ

第1の重点テーマは、「広域渋谷圏戦略の推進」です。東京のなかでも渋谷という街を国際的な都市間競争力の牽引役として成長させるために、「産業育成」「都市観光」「都市基盤構築（新たに“GROWTH”と表現します）」の観点から、新たな価値創造に取り組みます。

広域渋谷圏の強さのひとつは、新たな産業を生み出す土壌があることです。「産業育成」では、渋谷をグローバルなスタートアップやテック企業の拠点とし、最先端のサービスが渋谷から創出され続ける状態をめざすとともに、オフィス需要や住環境への期待が極めて強い状態が続いており、不動産関連の情報優位性を活かしながら、収益機会を拡大していきます。

また、広域渋谷圏には文化的な多様性・包摂性・発信力があり、世界からも多くの観光客が集まっています。（➡ p.35へ）「都市観光」では、東京の観光消費の中心となる街へと進化させるために、魅力的なコンテンツの創造に注力するとともに、滞在時間や行動範囲の拡張による、新たな収益機会の拡大に繋げていきます。

そして、広域渋谷圏の競争力向上を下支えしていくのが「都市基盤構築（GROWTH）」



2024年度開業した東急プラザ原宿「ハラカド」。神宮前交差点を見下ろす開放的な屋上庭園が人気

です。Green(環境)、Resilience(安心安全)、Openness(多様性)、Well-being(過ごしやすさ)、Technology(技術導入)、Harmony(協調連携)が、渋谷の“らしさ”を生み出している都市の基盤要素と捉え、さらなる磨き上げを図ると同時に、この先の持続的な都市の在り方を考えていきます。

数値面では、2030年度までの累計で広域渋谷圏に累計3,000億円の投資を計画し、2030年度の広域渋谷圏利益は2024年度比で約1.5倍の300億円にする目標を掲げています。投資にあたっては、プロジェクトを点の視点だけでなく面で俯瞰し、街の魅力づけと収益の最

大化がともに図れる状態をつくること、それが既存事業の内部成長に繋がり、収益力の一層の強化をもたらす状態をめざします。例えば、魅力ある商業施設を広告媒体として発信するリテールメディアモデルや、ワーカー向けレジデンスの開発などの検討が進んでいます。グループ一体となって、最もアイデンティティを持った街、渋谷の魅力向上に挑戦していきます。

再生可能エネルギーの バリューチェーンにより 新たな事業の柱を構築

第2の重点テーマは、「GXビジネスモデルの確立」です。再エネ事業を、発電所をつくる事業から、再エネ関連ビジネスの上流から下流までをつなぎ、強固なバリューチェーンの構築によ



(完成予想図)
北海道石狩市における再エネ100%で運営するデータセンター

る「GXビジネスモデル」へと進化させることをめざし、2030年度の営業利益を300億円とする目標を掲げます。

当社グループの再エネ発電所の保有量は、現在国内でトップレベルにあります。この度グループに迎えたリニューアブル・ジャパンとの連携により、発電所の運営・保守（O&M）機能や、発電性能を向上させるリパワリング技術などを獲得し、高度な専門性を有する人材が揃いました。さらに、電力小売や蓄電技術、需給調整機能などを、パートナーとの共創も図りながら強化しています。

GXビジネスモデルには、類似の比較対象がみられないとの声もありますが、不動産を商材に他人資本活用や人財活躍型のビジネスモデルへと昇華させ、強固なバリューチェーンを構築してきた実績をもとに、再エネのポテンシャルの最大化をめざすとともに、グリーンなエネルギーと不動産とが有機的に結びつき、社会課題解決の先進企業となり、新たな事業機会の創出へと繋がる状態をめざします。

グローバルな社会的潮流を捉え、 ローカル(地域)と共創し、 事業機会を創出する

第3の重点テーマは、「グローバルビジネスの

拡大」です。海外市場での収益基盤を確保するとともに、国内市場では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、新たな事業機会を創出し、2030年度には、関連性が高いインダストリー事業、ウェルネス事業、海外事業において、営業利益400億円を実現する計画です。

具体的な事例として、外国人訪日客数が過去最高を更新するなか、1970年代から地域共生型のリゾート事業を手掛けてきた実績を活かし、観光資源への投資と魅力づけによる、地域価値と収益機会の最大化をめざします。

また、産業構造が変化するなか、グローバルなサプライチェーンの再編による産業施設の国内回帰、データセンター需要の増大、食料自給率の向上に向けた農業エリアの拡大などを新たなビジネス機会と捉え、産業まちづくりの開発によるインパクト創造をめざします。

海外事業では、人口動態を見据えた、米国やグローバルサウスでの事業モデルを多様化し、着実に収益基盤を構築していきます。

グループ横断戦略の推進が 今後の競争優位性・持続的成長の カギを握る

「中期経営計画2030」では、初めて4つのセグ



質の高い雪質で外国人スキー客が増加する「ニセコ東急 グラン・ヒラフ」

メントの垣根を越えた重点テーマを策定しました。各セグメントの得意分野を活かしながらグループ一丸となって実現できる目標であり、それぞれのセグメントが幹となる収益をあげることで、最終的にはグループ全体で2,200億円の営業利益を達成していく計画です。

担当役員としての私の役割は、重点テーマの推進が個社・個別セグメントの最適にとどまることなく、横断的な動きが加速するための仕組みや体制を整備していくことです。この横断戦略推進の成否こそが、当社グループの今後の成長に向けたカギであり、投資家の皆さまからの期待に応えるものであると考えています。