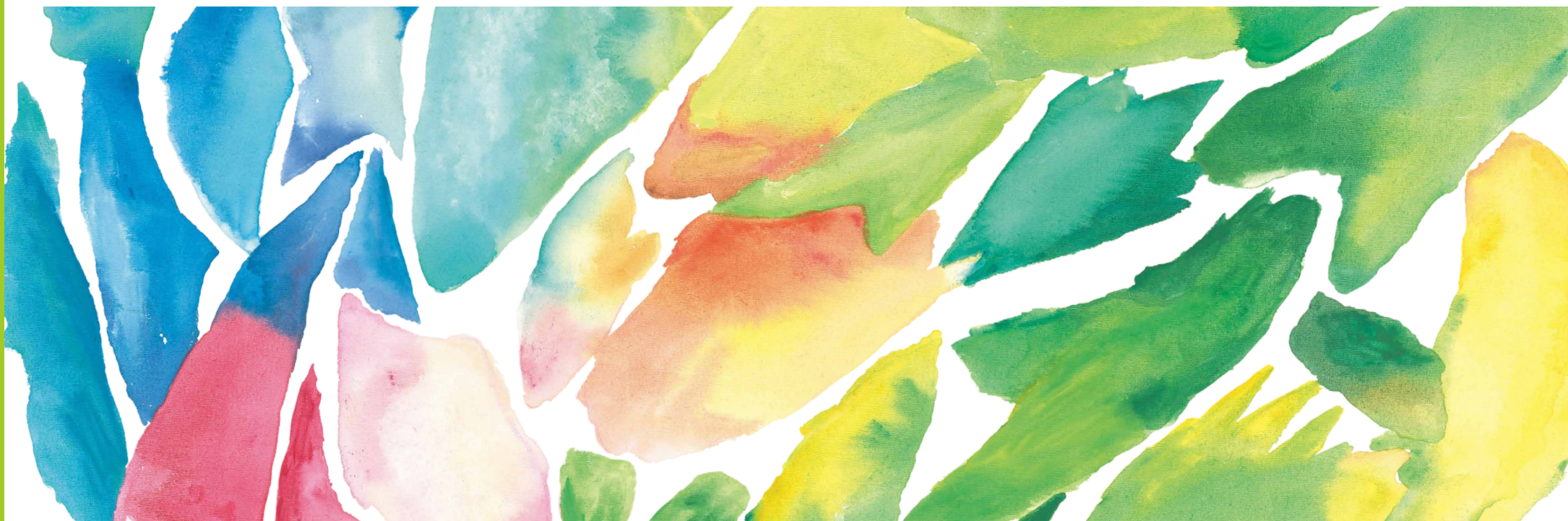


誰もが自分らしく
輝ける未来へ

WE ARE GREEN



2025 統合報告書

WE ARE GREEN REPORT 2025

 東急不動産ホールディングス



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。

ディープテ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

編集方針

長期ビジョン達成に向けたスローガン「WE ARE GREEN」を掲げ、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現をめざしている当社グループは、統合報告書を「WE ARE GREEN REPORT」として開示しています。株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループが事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を実現する姿を、わかりやすくお伝えすることをめざしました。今年度から新中期経営計画を始動し、新たな事業戦略とともに、人的資本経営や環境経営、ガバナンスなど、財務・非財務の側面から当社グループの価値創造ストーリーを具体的に説明しています。作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が発表した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」などを参照しました。

報告対象

報告対象範囲：当社および
東急不動産ホールディングスグループ
報告対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日
(一部、2025年4月以降の情報を含みます)
公開時期：2025年8月

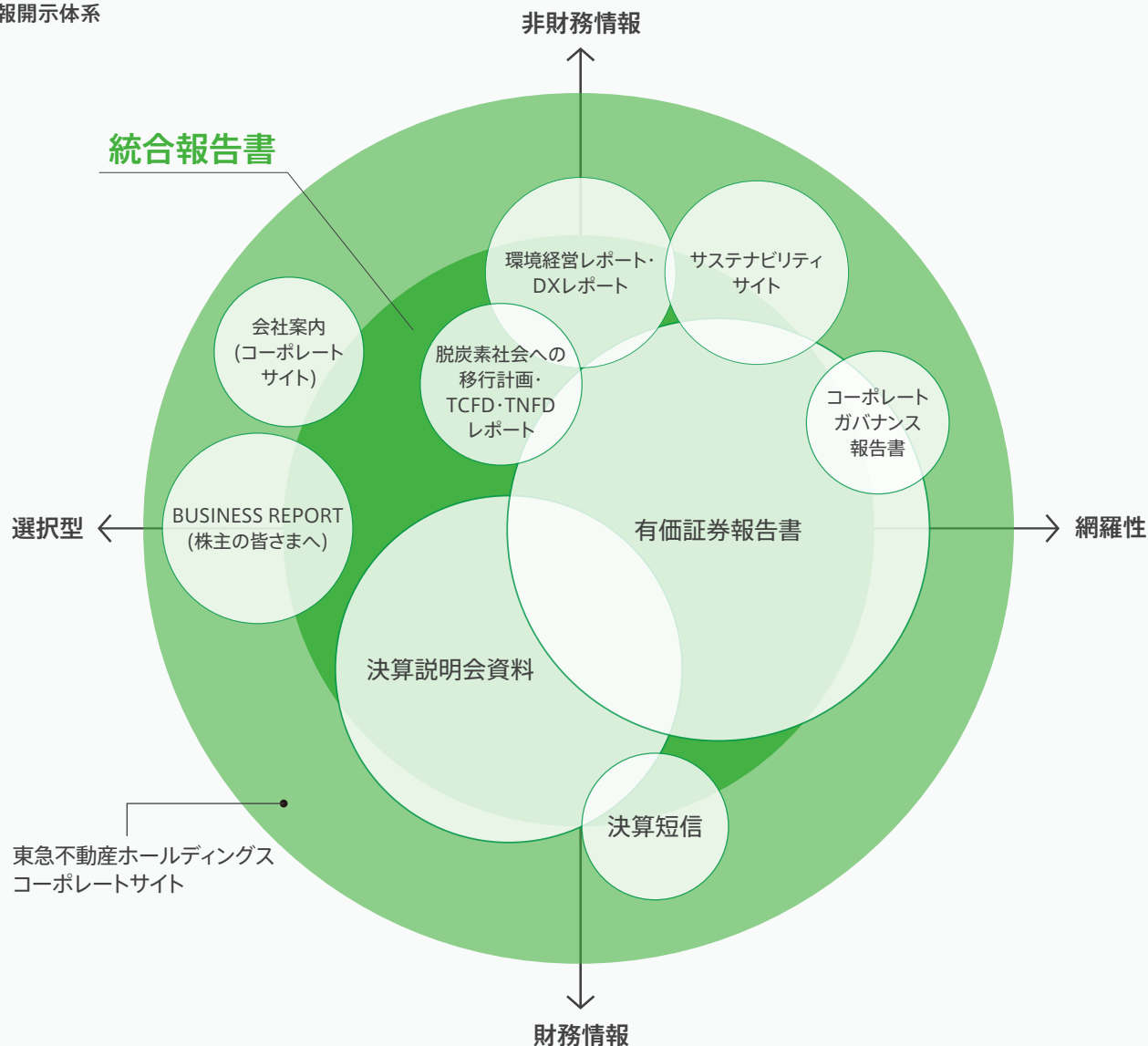
事務局および協力部署

グループサステナビリティ推進部／グループ経営企画部／
コーポレートコミュニケーション部／グループ総務部／
グループ人事部／グループCX・イノベーション推進部／
その他、各事業会社の担当部署

将来見通しに関する注意事項

本報告書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。

情報開示体系



Contents



グループ概要 05

挑戦するDNA	006
価値創造の歩み	007
事業概要	008
数字で見るグループの強み	009



ありたい姿 10

Letter to our stakeholders (トップメッセージ)	011
価値創造プロセス	018
ステークホルダーへの提供価値	019
財務・非財務資本の増強	020
ステークホルダーとのコミュニケーション	021
価値創造への取り組みテーマ (マテリアリティ)	022
6つのマテリアリティを通じて 提供する価値	023
財務・非財務KPI目標および実績	024



中長期成長戦略 25

中期経営計画2030の位置づけ	026
中期経営計画2030の骨子	027
成長性と耐久性の向上を実現する 事業ポートフォリオの構築	028
財務資本戦略(担当役員メッセージ)	029
重点戦略の推進(担当役員メッセージ)	033
重点テーマ①広域渋谷圏戦略の推進	035
●参考:広域渋谷圏の特長	037
重点テーマ②GXビジネスモデルの確立	038
●参考:再生可能エネルギー事業の さらなる収益力強化	040
重点テーマ③グローバルビジネスの拡大	041
サステナビリティ戦略(担当役員メッセージ)	042
提供価値と社会的インパクト	044
全社方針「環境経営」	045
全社方針「DX」	047
全社方針「DX」(担当役員メッセージ)	050
人的資本経営	051
人的資本経営(担当役員メッセージ)	052
社外取締役座談会	054



事業セグメント別戦略 58

都市開発事業	059
戦略投資事業	061
管理運営事業	063
不動産流通事業	065



価値創造基盤 67

環境	
●環境経営の推進	068
●気候・自然関連課題の統合的な開示	069
社会	
●地域社会への貢献	078
●人財と組織風土	079
●人権の尊重	082
ガバナンス	
●コーポレートガバナンス	084
●リスクマネジメント	091
●役員一覧	093
データ	097
財務・非財務ハイライト	097
財務・非財務データ	099
事業エリア	102
環境に配慮したアセット	103
国際的イニシアチブへの賛同/外部評価	104
ホールディングス体制	105
会社概要・株式情報	106

01 グループ概要

挑戦の歴史と強み

東急不動産ホールディングスグループの理念体系

ありたい姿

価値を創造し続ける企業グループへ

私たちは、事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーとともに、サステナブルな社会と成長をめざします。

魅力あふれる多彩なライフスタイルの創造を通じて、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来を実現します。

社会との約束

私たちは、あらゆるステークホルダーの満足度の総和が企業価値になると考えます

お客さま

常にお客さまと向き合い、選ばれ続ける価値を提供します

ビジネスパートナー

パートナーシップで価値を創造し、ともに成長をめざします

株主・投資家

サステナブルな成長によって、株主価値を最大限に高めます

グループ従業員

挑戦する人財を育て、いきいきと働ける環境をつくります

地域社会

地域との共生・発展に取り組み、持続可能な社会に貢献します

未来社会

希望に満ちた世界と豊かな環境を、未来の世代につなぎます

創業の精神

「挑戦するDNA」

理想のまちづくりをめざして先駆的に取り組んだ田園調布の開発以来、受け継がれる進取の精神



田園調布とのつながり 渋沢栄一は、明治・大正期にイギリスで提唱されていた田園都市構想を日本流に解釈し、郊外の緑豊かな住宅地から都心へ電車で通勤するという生活スタイルを世に提示しました。この構想は当時としては非常に先進的で、その後、渋沢の意志を受け継いだ五島慶太（東急グループ創始者）が田園調布エリアの開発を進めています。田園都市構想に基づくまちづくりは次第に全国へと広がり、現代日本の郊外型都市開発の礎となっています。

“もうこれで満足だという時は、すなわち衰える時である”

渋沢栄一

1840～1931

当社グループの起源となる
田園都市株式会社を設立

日本経済の基礎を築いた「日本資本主義の父」と称され明治から昭和初期まで活躍。約500もの企業の設立と育成、約600の社会公共事業、慈善活動などの支援に尽力した。



挑戦するDNA

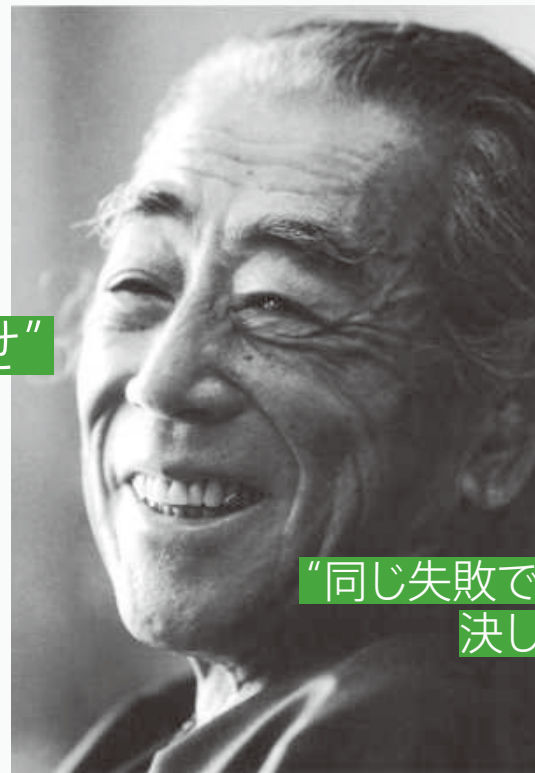
当社グループは、不動産開発などの単なるハコやモノを提供するだけにとどまらず、梓にはまらない発想で果敢に挑戦をしてきました。創業以来、その進取の精神は、現在に脈々と受け継がれ、当社グループの競争優位性として根付いています。

(写真提供：東急(株)、引用：追想 五島昇)

“会社のためでなく
社会のために尽くせ”

大胆な事業再編 五島慶太の死後、事業領域を示し、拡大した事業の合理化による再編を断行したのが息子の五島昇でした。昇が常に求めたのは、可能性の限界まで力いっぱいぶつかっていくバイタリティー。正攻法で挑んだ結果であれば、失敗も許容し、むしろその失敗が人間を成長させる勲章になるという哲学のもと、大胆な事業再編を決定します。その過程で、東急電鉄の不動産部門を分離独立させ、東急不動産を創業。新たな成長の柱を育成しました。

国際展開の先駆者 1956年に戦後初の民間人としてパラオを訪問し、美しい自然と文化に惹かれた昇は、1984年に「パラオ・パシフィック・リゾート」を開業します。このとき「ヤシの木より高い建物は建てるなよ」と開発現場を監督し、地域環境への配慮を訴えました。昇は常に「本当にその土地の人々のためになる仕事をやるのだ」と言い続け、環境保全と観光開発という二律背反するテーマを調和させる手段を模索し続けました。



五島 昇

1916～1989

東急不動産株式会社 初代社長

東急不動産の初代社長として、東急グループを牽引。大規模なまちづくりやリゾート開発などに取り組み、日本商工会議所会頭も務めた。

“同じ失敗でも、むこうキズの失敗は決してとがめだてはしない”

グループ概要 | 価値創造の歩み

田園調布の開発を原点として、創業以来引き継がれている「挑戦するDNA」。
当社グループの根幹に根ざすそのDNAは、各時代に直面するそれぞれの課題を解決しながら
新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現とまちづくりに貢献し続けています。

2024年度営業収益

11,503 億円

10,000億

5,000億

経済成長期の 住宅難をいち早く解消

戦後復興後の経済成長期に都市部の住宅難が顕在化。拠点である渋谷を中心に住宅と商業施設を供給し、不動産ビジネスによる価値創造を追求。



業界に先駆けて 事業の多角化を開始

人々の価値観が多様化したことに伴い、管理や仲介、小売、リゾート、スポーツクラブなど、生活総合サービスを提供するとともに、海外に事業展開を図る企業グループへと成長。



ビジネスモデルを 賃貸事業へ拡大

ポストバブル期、従来の郊外型住宅の長期開発から、オフィスや商業施設などの賃貸事業へ拡大。財務体質の改善と収益基盤を強化。



業界として画期的な 環境先進企業へ

地球規模の気候変動や生物多様性に対応すべく、経済と環境を両立させたサステナブルなまちづくりを通じ、さらなる価値創造に取り組む。

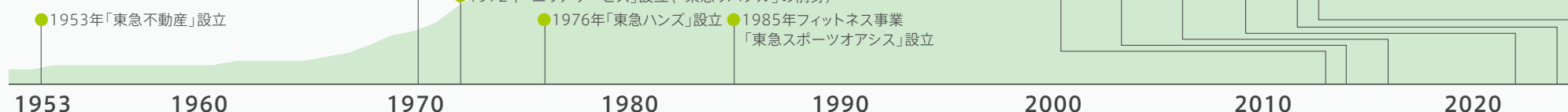


バリューチェーン全体で レジリエンスな未来を

本格的なインフレ時代の到来、産業構造の変革、環境問題などを踏まえた市況変動への耐久性を高め、ステークホルダーとともに価値を創出。



営業収益の推移※1と主な会社の設立



※1. 1953年度から1992年度は東急不動産単体、1993年度から2012年度は東急不動産連結、2013年度以降は東急不動産ホールディングス連結の営業収益を掲載しています。なお、1989年度は決算期を9月から3月に変更したことに伴い、6カ月決算となっています

※2. 譲渡当時の社名

不動産開発から管理・運営、仲介・流通、インフラ構築や不動産投資まで、
未来のまちづくりに必要な幅広い事業のノウハウ・リソースを保持しています。

資産活用型 ビジネス

多様なアセットタイプの開発実績や地域に
根ざした事業プロデュース力を活かし、効
果的投資およびパートナーとの共創型開発
による「資産効率性の向上」を推進。



都市開発事業セグメント

→ p.59へ

オフィスビルや商業施設などの開発・運営を手がけるとともに、分譲住宅・賃貸住宅の開発を行っています。近年では、総合デベロッパーとしての豊富な経験を活かし、再開発事業や複合施設の開発・運営に注力しており、対象エリアの価値向上に取り組んでいます。少子高齢化やライフスタイルの多様化、社会のデジタル化、環境意識の高まりといった時代の変化を見据えながら、まちづくりを通じて、快適で人々に寄り添った豊かな暮らしを創造していきます。

戦略投資事業セグメント

→ p.61へ

再生可能エネルギー発電施設や物流施設など、生活を支えるインフラを開発・整備するとともに、不動産投資運用ノウハウを国内外に展開することによる多彩な投資機会の創出や、これまでの開発経験を活かした海外での事業展開を進めています。具体的には、近年のエネルギー政策や産業構造の変化などを踏まえた、次世代の社会インフラづくりへの貢献、米国およびアジアを中心に現地のパートナー企業やローカル人財と協業しながら、現地の市況変化に柔軟に対応した開発・投資事業を図っていきます。

人財活躍型 ビジネス

豊富なお客さま接点および当社グループ
の人財・運営ノウハウを活かしながら、DX
による知的資産の有効活用、労働集約型ビ
ジネスモデルからの転換を図り、「生産性
の向上」を推進。



管理運営事業セグメント

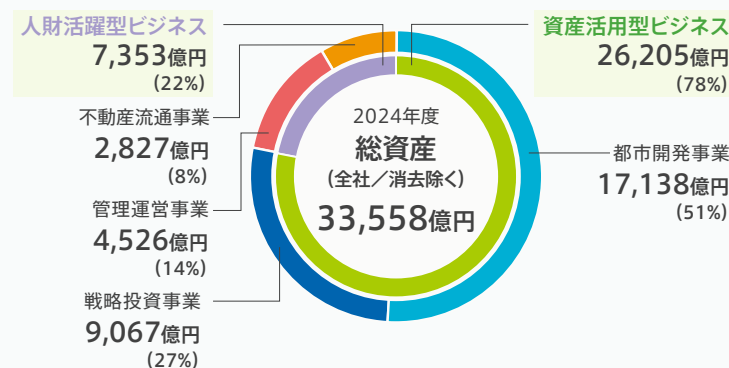
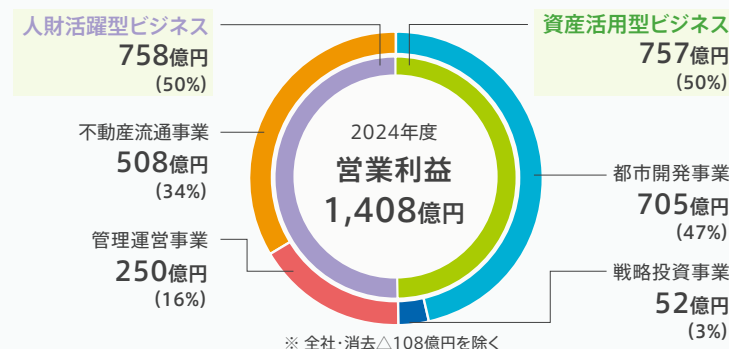
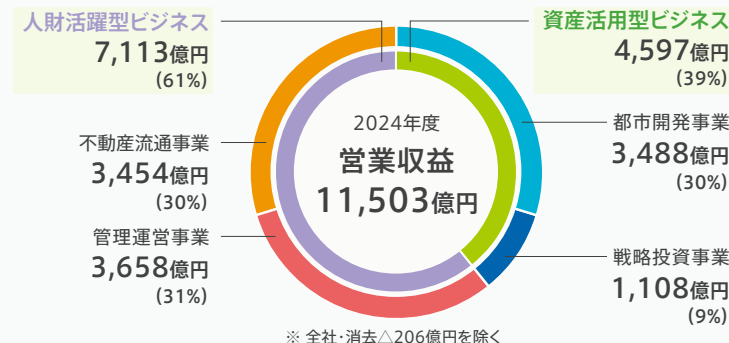
→ p.63へ

資産価値の維持向上に貢献する管理事業をはじめ、ホテル・リゾート施設などを通じ豊かな暮らしづくりをサポートするウェルネス事業など、顧客接点が幅広い事業を展開しています。培ってきた不動産開発・管理・運営のノウハウやお客さまデータの活用によって、持続的に価値を創造する事業モデルへと変革し、お客さま資産や保有施設の価値最大化を図ります。また、管理運営事業に不可欠な人財を確保し、安心安全な生活環境、質の高いホスピタリティを提供することで、お客さま満足度のさらなる向上を追求しています。

不動産流通事業セグメント

→ p.65へ

売買仲介など、不動産ストックの活用に関するソリューションの提供、および賃貸住宅の管理に関わる事業を行っています。豊富な顧客接点や圧倒的な情報力、デジタル技術の活用などによって不動産流通の変革を牽引しながら新たな収益機会を創出し、当社グループがめざす「魅力あるライフスタイルの実現」の一翼を担うとともに、健全なストック活用型社会の発展にも貢献していきます。



グループ概要 | 数字で見るグループの強み

創業以来、当社グループは事業活動を通じて社会課題の解決に真摯に取り組み、お客さまや社会に新しい価値を提供し続けてきました。この「挑戦するDNA」を継承しながら成長を続け、現在では競争力の源泉となる当社グループならではの強みを有しています。

幅広いお客さま・市場接点



※1. 商業施設アプリ・カード会員、BRANZ CLUB会員、東急こすもす协会会员、東急ハーヴェストクラブ会員、イーウェル(2025年4月より、連結子会社から持分法適用関連会社移行)による福利厚生代行会員など

※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社の2023年4月～2024年3月、2024年4月～2025年3月の期間における取引調査結果)等に基づく売買仲介取扱高実績

独自の事業創出力



全社方針「環境経営」

国内事業会社初
国際的イニシアチブ

RE100達成

(2024年4月認定 東急不動産)

**CLIMATE GROUP
RE100**

国内事業会社初

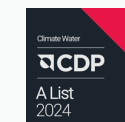
100%再エネ

切り替え完了

(2022年12月 東急不動産)

CDP気候変動2024

Aリスト4年連続で選定



全社方針「DX」

DX銘柄2023
Digital Transformation

02 ありたい姿

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

私たちがめざす価値創造

社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出

個人

体験価値

個人に寄り添い、感動体験を通じて活力ある生活を実現

環境

地域価値

パートナーや行政と連携し、地域の魅力を街の豊かさに昇華

社会

環境価値

環境課題解決とビジネスを両立させ、未来に続く環境経営を推進

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



ライフスタイル

多彩なライフスタイル
をつくる



街と暮らし

ウェルビーイングな
街と暮らしをつくる



環境

サステナブルな
環境をつくる



デジタル

デジタル時代の
価値をつくる



人財

多様な人財が活きる
組織風土をつくる



ガバナンス

成長を加速する
ガバナンスをつくる

Letter to our stakeholders

社会的テーマを捉えたプレミアムな価値創出で、 誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来を実現する

東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長

西川 弘典

前中期経営計画の総括と グローバル経済の変化

私は2020年の社長就任以来、頭に浮かんだことを書き入れる手帳をいつも持ち歩いています。経営や社会の動き、身の回りの出来事、そして理想とする未来像。その時の気づきや思考、感情を率直に書いた手帳を折に触れて見返すことで、過去の自らの考えを整理し現在地を確かめています。

今年度、当社グループは新たに「中期経営計画 2030」（以下、新中計）をスタートさせました。そうしたタイミングで手帳を開いて思う

のは、言葉こそ違いますが、新中計で描かれた内容を社長就任当初から考えていたのだということです。後述する「広域渋谷圏戦略の推進」「GXビジネスモデルの確立」「グローバルビジネスの拡大」という新中計における3つの重点テーマは、かねてからその重要性を感じていた、グループの総合力を高める大きな柱です。当社は12年前の設立時に、「変わらぬ想いで、変えていく。」というメッセージの企業広告を展開しました。社長就任からの5年間、1兆円規模の売上を安定して維持することができているのは、メッセージに込めた想いを大切に前進してきた結果なのだと受け止めています。

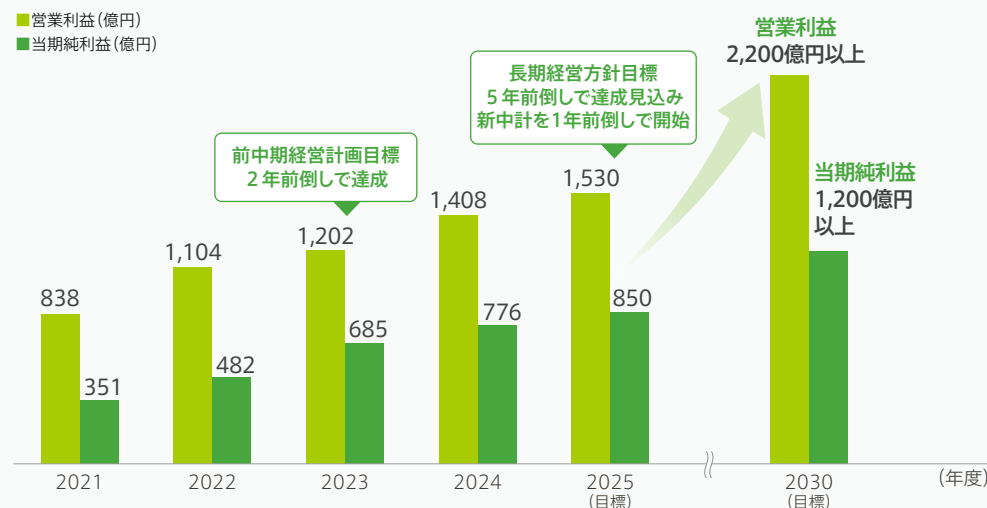


新中計は、2021年に策定した10か年の長期ビジョン「GROUP VISION 2030」と長期経営方針に基づくものです。これらは、不確実性の高い時代におけるグループ全体の羅針盤です。「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現」をめざし、私たちはグループスローガンに「WE ARE GREEN」を掲げ、2030年に向けたバックキャスト発想で、グループの変革に取り組んできました。長期経営方針では、前半期を「再構築フェーズ」、後半期を「強靱化フェーズ」と定め、今年度から強靱化フェーズとして新中計を始動させました。

新中計についてお伝えする前に、まずは前中期経営計画（以下、前中計）の位置づけと成果

についてご説明します。前中計の再構築フェーズにおいては、高い利益成長と効率性の向上をめざした抜本的な事業構造改革を推進。アフターコロナの再成長に向け、グループ内での相乗効果を企図した定量評価と定性評価の2軸で、事業ポートフォリオおよび資産の再構築を行ってきました。

その結果、前中計における財務目標を2年前倒しで達成。昨年度は売上高1兆1,503億円、営業利益1,408億円、経常利益1,292億円、当期純利益776億円となり、過去最高益を更新しました。こうした順調な業績を踏まえて、当初予定よりも1年前倒して強靱化フェーズへの移行を決めました。



ただし、好調の大きな要因は事業環境の追い風であり、業績を伸ばしているのは同業他社も同じ。現状に甘んじる考えは一切ありません。世界を見渡せば、米国・トランプ政権の関税政策をはじめ、日本経済への影響が懸念されるさまざまな変化が生じています。国内においては、労働力不足や資材価格の高騰、物流問題など多くの課題があり、協力会社やサプライヤーとの関係を強化していく必要があります。

こうした不確実な時代だからこそ、国内外の動向を注視しつつも、一時的な環境変化に左右されず、大局観を持ってグループ経営を進めていくことが重要です。新中計期間においては、国内不動産業にとどまらない事業の広がりをつくることで、大きな市況変動にも揺らぐことのない、高い耐久力を持った事業ポートフォリオを構築していきます。

6か年の中期経営計画で グループの事業変革を加速

強靱化フェーズにあたる新中計では、「社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出」を軸に、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築していきます。その根底には、「グループの幅広い事業領域を『真の強み』に変えてい

く」という、私が社長就任時から取り組んでいる一貫した狙いがあります。

私が東急不動産に入社して以来、当社グループは、バブル崩壊とリーマンショックという2度の経営危機に瀕しました。この苦い経験を通して、常に危機感を持って経営に臨み、事業の競争優位性を高めることの重要性を痛感しました。過去から得た教訓を踏まえ、未来への確かな方向性を常に示していくことが、社長としての役割です。コロナ禍においては、当時の環境変化に対する危機感を、事業構造改革とDXを一気に推進する好機と捉え、前中計期間におけるグループ改革の原動力に変えました。そして日本は今、30年間続いたデフレからインフレ経済への大きな転換点を迎えています。

インフレの時代は、真に独自性の高い商品・サービスでなければ市場の評価を得られません。コスト削減で利益を維持するというデフレ環境下の発想から脱却したうえで、インフレによるコスト増を上回る利益を生み出す、高いプライシング能力を持つ企業こそが生き残っていきます。

この経済の転換は、創業の精神に「挑戦するDNA」を掲げる当社グループが、本来持つ「攻め」の姿勢を最大限に発揮する好機です。社会的テーマとグループの強みを掛け合わせるこ

とで、私たちならではの「プレミアムな価値」の創出へと果敢に挑む。それを通じて、「グループの幅広い事業領域を『真の強み』に変えていく」ことが可能になると考えています。

従業員の多くが金利や物価上昇というインフレを経験していない世代だからこそ、この経済の大転換点をコロナに次ぐ意識改革の機会とし、グループの大きな飛躍につなげていきます。

価値創造を支える 独自のビジネスエコシステム

こうした価値創造を支えるのが、豊富な顧客接点と事業創出力によって駆動する、当社グループならではのビジネスエコシステムです。

業界トップクラスの不動産売買仲介事業や、

業界屈指のマンション・ビル・施設管理事業、ホテル・リゾート事業や広域渋谷圏・再エネなどの特徴ある事業領域、さらには不動産投融资パートナーやグローバルプレーヤーとのリレーションなど、グループ内には多彩な顧客接点があります。このような顧客接点から生まれる圧倒的な情報量と、多彩なメニューを組み立てて提案・計画・企画する独自の事業創出力が、当社グループの強みの源泉です。

このエコシステムをいっそう深化させていくためには、財務資本と人財・組織風土、そしてガバナンスという経営基盤の強化が不可欠です。経営の公平性・透明性が確保され、迅速かつ果断な意思決定が行える、実効性の高いガバナンス体制のもと、健全な財務資本の確保と、挑戦を後押しする人財・組織風土の醸成を

一体的に進めていきます。(➡ p.18へ)

各事業の競争優位性を確立し、 企業価値向上を実現する

新中計における事業ポートフォリオマネジメントでは、都市開発、戦略投資、管理運営、不動産流通というそれぞれの事業間の相乗効果によって高い成長性を実現するとともに、特性の異なるマーケットの捕捉と安定利益の拡大で、市況変動への耐久性を高めることをめざしています。それを形にするうえでは、再生可能エネルギー事業や、地域におけるエリアマネジメントなど、国内不動産マーケットに左右されにくい領域でプレゼンスを高めることが肝要です。

新中計に基づく取り組みを通じて、2030年度には営業利益2,200億円以上、当期純利益1,200億円以上の達成を目標としていますが、こうした業績をいかに企業価値向上へとつなげるのかが、重要な課題です。従前からのPBR1倍割れは、その結びつきが十分ではなかったことの表れだと受け止めています。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、引き続きPBR向上を図ります。

ROEについては、2030年度の目標を10%

以上に設定し、7～8%と認識している株主資本コストを上回る水準で継続達成していきます。資産活用型ビジネスにおいてはROAを、人財活躍型ビジネスにおいては営業利益率をKPIとし、このあとお伝えする3つの重点テーマを通じて、その水準を引き上げていきます。着実な自己資本の積み上げによって財務レバレッジを低減させながらも、効率性を重視した投資の実行や、事業ポートフォリオマネジメントによる経営管理により、ROE向上を実現します。PERの向上に向けては、マーケット変動リスクへの耐久性向上と各事業の競争優位性の確立、非財務戦略と事業戦略の連動によって、株主資本コスト低減および期待成長率向上を図ります。加えて、新中計において初めて目標に設定したEPS平均成長率は、年率8%をめざします。今後も持続的な利益成長には強くこだわっていきます。

株主還元に関しては、再構築フェーズにおける事業構造改革で「稼ぐ力」が確実に高まったことなどを踏まえ、配当性向35%以上に引き上げました。同時に、より配当の安定性を明確に示していくために累進配当を導入し、成長投資の継続による持続的な利益成長と、EPS成長に伴う増配を引き続きめざします。

社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出

国際的な都市間競争力強化	GXの実現	観光立国／地方創生
重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進 創出利益 約300億円	重点テーマ② GXビジネスモデルの確立 創出利益 約300億円	重点テーマ③ グローバルビジネスの拡大 創出利益 約400億円

重点テーマ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）

重点テーマ②：再生可能エネルギー事業の利益

重点テーマ③：関連性が高いインダストリー事業、ウェルネス事業、海外事業の利益の合算値

3つの社会的テーマを捉えた 事業戦略

新中計では、さまざまな社会的テーマのなかでも、特に当社グループの強みを活かすことができ、2030年度以降も継続した取り組みが求められる分野として、「国際的な都市間競争力強化」「GXの実現」「観光立国／地方創生」を設定しました。そして、それぞれに基づく重点テーマとして、「広域渋谷圏戦略の推進」「GXビジネスモデルの確立」「グローバルビジネスの拡大」の3つを定めています。重点テーマごとに300～400億円規模、合計で約1,000億円の利益創出をめざしています。

重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進 ディープテックやエンタテインメントの力で 東京の国際競争力強化を牽引する都市に

グローバル化した社会において、日本経済を発展させるためには、首都・東京の国際的な存在感を高めることが不可欠です。アジア各国の主要都市が力をつけてきたなか、東京は地方都市を含む日本全体の経済成長を牽引する中央都市として、活力や魅力を強化していくことが必要であり、産業の活性化や環境対応、防災

レジリエンス強化など、日本社会が抱える課題解決の先行事例を、東京から示していきたいと考えています。

東京の国際競争力を高める要所として、一般的にビジネスや金融の拠点となるオフィスエリアや、大規模な集客施設を持つ場所が挙げられます。そうしたなかでも、特に際立った個性を持つ街が渋谷です。IT企業をはじめとするスタートアップが集積するビジネス街であると同時に、個性豊かなコンテンツと人が織りなす渋谷カルチャーで、高い発信力を誇る都市観光エリアでもある。この異なる魅力が同居する渋谷は、東京のみならず世界にも類することのない独自の求心力を有しています。

その渋谷をホームグラウンドとするのが、当社グループです。今から70年以上前、中核企業である東急不動産が産声を上げて以来、私たちはこの渋谷に軸足を置き、地元の行政や企業、地域住民などと協力しながら、事業を通じた街の発展に尽力してきました。長年をかけて積み重ねた地元との関係性と、エリアに対する深い知見を有する私たちだからこそ、東京の国際競争力を牽引する街をめざすなかで、ともに成長していくことができる。その確信のもとで展開しているのが、渋谷駅から半径2.5kmの渋谷、原宿、表参道、代々木、代官山、恵比寿といっ

た独自の文化を持ち、個性豊かな街々が隣り合うエリアの魅力を高める広域渋谷圏戦略です。

現在、「東急プラザ原宿『ハラカド』」「Shibuya Sakura Stage」「代々木公園 BE STAGE」「Forestgate Daikanyama」など、広域渋谷圏戦略における主要なハード整備が一区切りしました。今後は、再構築フェーズにおいてまいた「種」を、次の戦略によって開花させていく段階です。街を訪れる人々の個性を輝かせ、自己実現を促すための舞台装置として、渋谷を機能させていきます。そのために重視するのは3つの観点です。ひとつは、自然発生的に育まれたITビジネス街としての特性を活かし、新たな産業が持続的に生まれるスタートアップエコシステムを構築すること。2つ目は、渋谷ならではのスペクタクルにあふれるコンテンツを展開し、24時間眠らない「エンタテインメントシティSHIBUYA」を実現すること。3つ目は、街の成長の土台となる安心安全の都市基盤を整えていくこと——。東急グループとの連携を図りながら、グループ資源をエリア内に集中投下し、世界に誇るエリアとして、広域渋谷圏を輝かせていきます。(➡ p.35へ)



2023年11月に竣工した「Shibuya Sakura Stage」

重点テーマ② GXビジネスモデルの確立 再エネ事業のバリューチェーンを活かして 環境を起点とする事業創出の強化へ

環境価値をビジネスに転換するGXは、カーボンニュートラルの実現に向けた国際的な潮流です。日本政府は国全体の再エネ電源比率を、現状の2割台から、2040年までに4～5割に拡大することをめざし、2030年代前半にかけての10年間で150兆円規模の官民投資を目標として掲げるなど、GXにはマーケットとしての大きな可能性が広がっています。そして、国内トップレベルの再生可能エネルギー事業を持ち、エネルギー需給の川上から川下まで事業機会を活かせる当社グループにとって、社会課題の解決と同時に、不動産業を主とする同業他社との大きな差別化が期待できる分野です。

現在、GX市場は再エネ発電にとどまらず、電力の最適制御、カーボנקレジット取引、地域連携型の再エネ普及支援など、さまざまな周辺サービスが成長を見せています。そうしたなか、当社グループも国内最大規模の再エネ発電能力を有するだけでなく、発電施設のオペレーション＆マネジメント（O&M）や小売りといった、再エネ事業のバリューチェーン構築を着実に進めています。従来の「発電事業者」から、安心安全で持続可能な再エネ社会の実現に求められる、幅広いサービスを提供する「環境エネルギー事業者」へと変革しているのです。

今後は、インフレ環境下でも柔軟な価格設定が可能となるため、マーケットの拡大が期待されるNon-FITをはじめとするアセット事業と、O&Mや電力小売りなどバリューチェーンを活かしたノンアセット事業をともに強化していきます。また、データセンターや先進的物流施設といった、大きな電力消費が見込まれる施設の開発・運営など、再エネ事業を起点とした新規事業機会の獲得につなげていきます。

デベロッパーとしての強みである地域社会と協調したまちづくりや、再エネ事業のノウハウ。これらの知見と事業推進力を掛け合わせ、再エネの価値を最大化する商品設計は、私たちだからこそ大きく広がります。

バリューチェーンの構築は、事業機会の拡大につながるだけではなく、業務の内製化によるサービス品質の向上とコスト低減が可能となります。再エネ事業の本格的な利益貢献は、2027年度以降になる見込みであり、現在は先行投資期間と位置づけています。時流を確実に捉えながら、グループ内事業との相乗効果を発揮し、他社に模倣困難なビジネスモデルを構築することで、現在約50億円の営業利益を、2030年度までに300億円へと押し上げていきます。（➡ p.38へ）

重点テーマ⑩ グローカルビジネスの拡大 持続的なまちづくりと成長を両立させ グローバルニーズを捉えた地域共創を

国際的な事業環境変化を捉え、地域のパートナーと創造する高付加価値のビジネスを、私たちはグローバルビジネスと位置づけ、その拡大を図っています。背景にあるのは少子高齢化という課題であり、特に問題が深刻化する地域において、自立した街をつくっていくためには、文化や自然などの地域特性を、「経済資源」として活用していくことが不可欠だと認識しています。

ポイントとなるのは、観光と産業によるまちづくりへの貢献です。地域において人口減少

に伴う産業の衰退が深刻化しています。国はこの状況を受けて、地方創生を掲げた産業まちづくりを進めており、近年はインバウンド需要拡大を捉えた観光立国の推進に力を入れています。そうしたなか、全国各地で地元へ根ざし、地域資源をもとにしたビジネスを展開してきた当社グループだからこそ、グローカルビジネスには大きな成果が望めます。

観光立国は、当社が長年にわたりリゾート事業に取り組んできた強みを活かせる分野です。私がリゾートにおいて最終的にめざすのは、一時的な観光客の増加ではなく、地域の産業や文化を活性化させていくことです。約30年前にリゾート事業を担当したころから、その想いは変わらず、むしろ今でこそ、地元と共存共栄するリゾートのあり方が重要になっていると考えています。

たとえば、世界有数のウィンターリゾートである北海道・ニセコでは、世界各国からインバウンドが訪れているなか、冬季の集客にとどまらないオールシーズン型リゾートを形成し、集客を時間・空間の両面で拡張していくことに、官民連携で取り組んでいます。

産業まちづくりについても、サステナブルなまちづくりと自社の成長を両立する考え方は同様です。佐賀県鳥栖市での地域共生型産業団地



地域一体でグリーンシーズン活性化をめざす
「NISEKO HIRAFU GREEN PARK」

「サザン鳥栖クロスパーク」の開発などは、単独の施設を設けるだけではなく、それを核とした生活・商業エリアの形成を図るものであり、雇用や消費活動の促進により、エリア一帯の魅力を高めていくことをめざしています。

また、2030年以降も成長が期待できる海外事業においては、海外パートナーとの連携を強め、米国やアジアでの事業を強化していきます。

（➡ p.41へ）

環境先進ブランドは 収益力を高める環境プレミアムへ

当社グループは、時代のニーズに応えながら事業領域を広げることで、ライフスタイル創造、そして「環境先進」を担う企業集団へと変

化を遂げてきました。環境への配慮は黎明期の不動産開発から私たちに根づくものであり、2014年に国内事業者のなかでも早期に市場参入した再エネ事業をはじめ、グループの全社方針に掲げた「環境経営」が高く評価されています。

なかでも、当社グループの中核企業である東急不動産は、脱炭素化に向けた再エネ電力活用の国際的なイニシアチブであるRE100において、国内事業会社初となる目標達成の正式認定を受けるなど、さまざまな実績を上げており、環境先進ブランドによって業界内で際立った存在感を発揮しています。

「環境経営」では、環境への貢献をかつてのように事業における余力のなかでビジネスに付加するものではなく、企業が選ばれ続けるための事業活動の前提であると捉え、環境先進の強みが収益に結びつく取り組みを加速させています。たとえば、入居企業の満足度向上につながる環境貢献型のオフィスピルの開発を、まちの防災レジリエンス強化や地域コミュニティ形成によるエリア価値向上につなげること。このように、強みと社会課題を掛け合わせ、環境経営の視点から人々の生活にソリューションを提供することで、お客さまへの高い付加価値創出と、将来にわたる資産価値向上など収

益力強化を実現する。そうした当社グループならではの「環境プレミアム」で、社会のサステナビリティ意識に訴えていくことが、このインフレ時代に利益増を果たすドライバーとなります。

当社グループの環境先進の取り組みは、すでに高い外部評価を受けている一方で、消費者の間には環境貢献に価値を見出す意識が浸透していません。その課題を解消していくうえで、私たち自身の発信も十分ではなかったと認識しています。今後は、消費者をはじめとする幅広いステークホルダーへ積極的に情報発信することで、環境価値を経済的な価値とするマーケットを切り拓き、先行者としての地位を確立していきます。(➡ p.45へ)

知的資産活用の鍵は生成AI デジタルと人の協働で変革を促す

「環境経営」と並び、当社グループが全社方針に掲げているのが「DX」です。幅広い顧客接点と事業創造力という強みを最大化し、私たちならではのビジネスエコシステムをいっそう効果的に駆動させていくためには、デジタル活用による情報のナレッジ化が不可欠です。また、当社グループの事業には、人口減少の影響を受

けやすい労働集約型のビジネスモデルも多いため、企業としての持続可能性を担保するうえで、デジタル活用はとりわけ大きな意義を持ちます。

グループ各社に、デジタルを活用する意識と取り組みを浸透させてきたうえで、さらなる事業発展の鍵となるのが生成AIです。当社グループは、幅広い事業領域で収集したお客さま情報や取引先・物件情報などの社内情報、またマーケットデータなどの社外情報を集約した「戦略的データ基盤」を構築しており、そこにAIの積極的な導入を進めています。グループ横断でのデータ活用を加速させ、高い付加価値を持ったサービスを創出することで、「幅広い事業領域を『真の強み』に変える」ことを促しています。

デジタル活用の環境整備へ積極的な投資を行うとともに、それを扱う人財の育成にも力を注いでいます。業務の省人化・効率化により、日常業務から創造的な業務への転換を促進し、お客さまの体験価値を高めていく。その手ごたえが従業員の働きがいとなり、さらなる体験価値の向上へとつながり、新中計で描く競争優位性の獲得に結びつく。こうしたサイクルをよどみなく回転させ続けるなかで、知的資産を活用したビジネスモデル変革を生み出し、新たな収益源を獲得していきます。(➡ p.47へ)

体験・地域・環境を通じた プレミアムな価値を創出

新中計において私たちが掲げる「プレミアムな価値」は、これらの取り組みを踏まえて、次のような3つのレイヤーに整理できます。

ひとつは、個人に対する「体験価値」の提供です。広域渋谷圏で、来街者にほかでは味わえない、渋谷ならではの体験と感動を提供する。そのような、それぞれの事業に合ったアプローチで、個人に寄り添った感動をステークホルダーに届けることをめざしています。

2つ目は、社会に対する「地域価値」です。地域の魅力を、そのエリアの豊かさに昇華していくなかで生まれる価値であり、その創出には地元行政をはじめとするパートナーとの連携が不可欠です。地域資源を経済資源として輝かせるためには、その周辺にあるエネルギー事情や物流環境、産業構造などにまで踏み込んで地域と関わる必要があります。そうした、エリアマネジメントの視点を持って全国各地の事業地との接点を深化させることで、エリア価値を向上させていきます。

そして3つ目が、前述した「環境価値」です。自然災害などのリスクが今後も増大していくなかで、人々の生活やライフスタイルに密接に

関わる商品・サービスが、環境価値で選ばれる時代は必ずやってきます。常に先を見据えながら、数々の取り組みを行ってきたアドバンテージを活かすことで、これからの世の中に望まれる環境価値を提供できると考えています。

個性が活きる クリエイティブなカルチャーで 人財のエネルギーにあふれる組織へ

管理運営・流通をはじめ人財活躍型ビジネスに関わる従業員が約9割を占める当社グループにとって、持続的な成長の源泉は、まさしく人財です。私たちは、グループ約3万人の従業員の知識・スキルや意欲を「人的資本」と捉えて、そこに積極的に投資していくことが、経営基盤の強化において特に重要だと認識しています。

人的資本投資を進めていくうえで、私がめざすのは、当社グループならではの「クリエイティブなカルチャー」の醸成です。私が考える「クリエイティブ」とは、昨日よりも今日、今日よりも明日をより良いものとするために、「創意工夫を続けていくこと」です。当社グループの従業員が取り組む仕事は多岐にわたりますが、誰に

でも共通して求める姿勢です。

そして、創意工夫を生み出す起点となるのが、一人ひとりの抱く“好き”という想いです。個人の興味関心や、心地良いと思える時間。それらと自らの仕事を重ね合わせ、社会への価値提供を考えることができた時に、人は創意工夫を実行します。私たちが幅広く事業領域を広げてこられたのも、“好き”を形にしようとする従業員が数多く存在し、その想いを尊重する組織風土があったからです。

一人の“好き”が、世界を動かすきっかけになる——。これは、新中計のステートメントに記された一文であり、私たちがめざす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」に通じる想いです。一人ひとりの異なる価値観を尊ぶ今こそ、人財の多様さが活きるクリエイティブなカルチャーを耕すことで、社会に対する大きなインパクトを生み出せると考えています。

進化を続ける「WE ARE GREEN」で 未来社会を、ともに豊かに

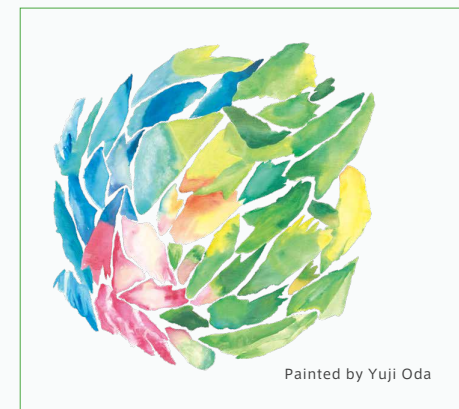
当社グループはステークホルダーについて、お客さま、グループ従業員、ビジネスパートナー、地域社会、株主・投資家、そして未来社会という6つで捉え、それぞれに「社会との約束」を明示したうえで、すべてのステークホルダーの満足度の総和こそが企業価値であると定義しています。各ステークホルダーに向け、事業を通じて3つの「プレミアムな価値」を提供し続けた先に、私たちがめざす「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」の実現があると考えています。

まちづくりも、組織も、人も、見た目は同じでも、中身は絶えず進化し続けている。そのしなやかさこそが、環境や社会の変化に耐え抜くレジリエンスの根源なのだという世界観を持って、私は経営にあたってきました。新中計の表紙を飾るキービジュアルは、まさにその想いを形にしたものです。

当社グループのさまざまな事業、人財のエネルギーが、まるで細胞のようにせめぎあい、つながることで、新たな変化と創造を繰り返していく。その様子を、グリーンを基調とするなか

に描かれた、青、ピンク、黄色といった豊かなグラデーションで表現しています。社会課題が多様化・複雑化した現代においてこそ、多様な人財の力をひとつにしていこうという、グループスローガン「WE ARE GREEN」に込めた想いはそのままに、2030年に向けて、グループの世界観も進化させました。(➡ p.2へ)

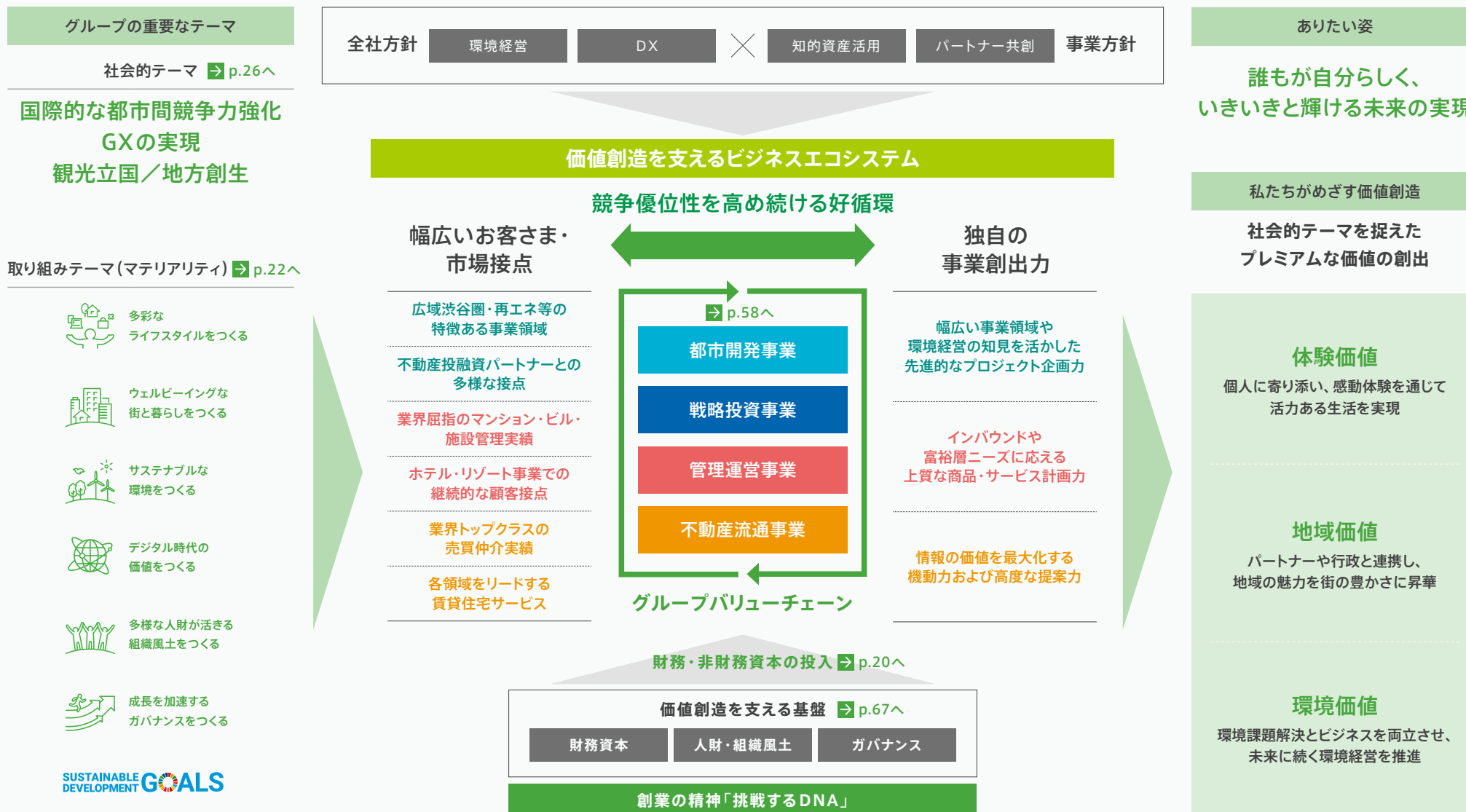
グループの事業をさらに強固なものとし、プレミアムな価値を創出していくことによって、ステークホルダーの皆さまの期待に応える。12年前の当社設立時に掲げたように、「変わらぬ想いで、変えていく。」ことを胸に刻み、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来づくりに邁進してまいります。



新中計キービジュアル

ありたい姿 | 価値創造プロセス

重視する社会的テーマに向き合いながら、当社グループの強みの源泉である、多彩な顧客接点から生まれる圧倒的な情報量「幅広いお客さま・市場接点」と、多彩なメニューを組み立てて模倣困難な事業を創造する力「独自の事業創出力」とが、シナジーを最大限に発揮し競争優位性を高めるビジネスエコシステムにより、付加価値の高い事業やサービスを提供し続けています。



事業活動を通じてお客さまや社会にプレミアムな価値を創出することで、あらゆるステークホルダーの満足度向上を実現し、より良い未来につなぎます。

企業価値 = すべてのステークホルダーの満足度の総和

すべてのステークホルダーの満足度の輪を広げることで、企業価値向上をめざします。



お客さま

一人ひとりの多様なライフスタイル・ライフステージに合わせて当社グループの多彩なサービスをシームレスにご利用いただくことでより豊かで便利な生活を実現します。



株主・投資家

中長期的な企業価値向上により、ESG投資やインパクト投資を含めて魅力ある投資先としての地位を確立します。

お客さま

未来社会

次の世代、さらにその先の世代を見据え、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をめざし社会課題の解決に取り組んでいます。

株主・投資家

グループ従業員



グループ従業員

ここからでも健康に、モチベーションと志を持って働ける環境を整えることで生産性が高く、広く社会に貢献する人財を輩出します。

地域社会

ビジネスパートナー



地域社会

災害に強く環境と共生した都市開発とコミュニティ形成を通じて地域活性化に貢献するとともに、強靱かつ持続可能なまちづくりを実践します。



ビジネスパートナー

サプライチェーン全体で持続可能な社会づくりに貢献し、当社グループのみならずパートナーの企業成長に寄与します。

ありたい姿 | 財務・非財務資本の増強

当社グループは、健全な財務体質を維持・向上しながら、「独自の事業創出力」の増強や「幅広いお客さま・市場接点」の拡大へとつながる非財務資本への投資を実施しています。

カテゴリー	資本の重要性	当社資本の特徴	資本増強への取り組み
内部資本	人的資本 人財は、当社グループが持続的に成長し続けるための源泉であり、イノベーションや新たな価値を創造し続けるために不可欠です。とりわけ人財のスキルやノウハウが活かせる事業特性を持つ「人財活躍型ビジネス」を展開する当社グループにとって、人的資本は極めて重要です。	当社グループは、経営戦略と連動する「人財・組織風土ビジョン」および3つの「人財戦略」を策定し、グループ横断的に実践しています。これによりグループシナジーの創出のほか、多様な個の成長・活躍を促進する、特色ある取り組みを推進しています。	●価値を創造する人づくり(グループ理念の浸透、DX人財の育成、環境経営に基づく人財育成) ●多様性と一体感のある組織づくり(女性の活躍推進、多様な人財の活躍推進、イノベティブな組織風土の醸成) ●働きがいと働きやすさの向上(健康経営の推進、柔軟な働き方の支援、ワークエンゲージメントの向上)(▶ p.79) ●人的資本投資額等のKPI設定
	知的資本 不動産開発から管理・運営、仲介・流通、インフラ構築や不動産投資および複合事業など、幅広い事業/ノウハウ・リソース、またパートナー共創力を保持しています。これらは「未来のまちづくり」に不可欠であり、持続可能な成長を支える重要資本のひとつです。	多様なアセットタイプの開発実績や地域に根ざした事業プロデュース力のほか、近年は長期経営方針のもと、パートナー共創やDXによる知的資産の有効活用を通じて、グループの競争力強化を図っています。	●全社方針「DX」の推進(次世代IT基盤構築、DX推進人財育成)(▶ p.47) ●イノベーション創出と新規事業開発の推進(コーポレート・ベンチャー・キャピタルや社内ベンチャー制度「STEP」) ●産学連携などによるスタートアップ共創 ●DX投資額等KPI設定
	財務資本 健全な財務体質の維持・向上は、市況変動などのさまざまなリスクへの耐久性を高めるとともに、成長投資を継続していくうえで欠かせません。これら財務資本は、企業価値向上における重要資本のひとつです。	成長投資、株主還元、自己資本の積み上げのバランスを重視した資産と負債・自己資本の健全なコントロールによる財務基盤の強化および利益成長をベースとした資産・資本効率(ROA、ROE)の向上を図っています。	●D/Eレシオの改善(2030年度目標1.8倍以下) ●自己資本比率30%程度(2030年度目標) ●EPS成長を基にした株主還元強化との両立 ●グリーン債券やサステナビリティ債券などのファイナンス発行 ●ROE、EPS等KPI設定
外部資本	社会関係資本 私たちは、あらゆるステークホルダーの満足度の総和が企業価値になると考えています。そのため、ステークホルダーとの信頼関係や協力関係は、当社グループにとって重要な社会関係資本と捉えています。	ステークホルダーとのエンゲージメントを軸に、信頼関係構築や協力関係の維持・向上に努めています。これらを通じて、選ばれ続ける企業ブランドの構築やグループ従業員の求心力向上に努めています。	●地域共創・まちづくり活動(行政・住民・企業との連携による地域課題の解決や、コミュニティ活性化、ステークホルダー「未来社会」へ向けた環境教育プログラムなど) ●ステークホルダーエンゲージメント(▶ p.21) (信頼関係の構築に向けたコミュニケーションなど) ●お客さま満足度、ライフスタイル創造、コミュニティ活性化等KPI設定
	自然資本 気候変動や生物多様性などによるさまざまな環境問題への対応は社会において喫緊の課題です。これらは、太陽光や風力発電事業に注力する当社にも多大な影響を及ぼします。こうした認識のもと、マテリアリティとして「サステナブルな環境をつくる」を掲げています。	脱炭素社会・循環型社会・生物多様性の3つを環境重点課題に据え、環境先進企業として事業を通じた課題解決を強化しています。また、防災・レジリエンス強化など、地域の社会課題も掛け合わせ、バリューチェーン全体で取り組むことで、高い付加価値を創出する環境経営を推進しています。	●再生可能エネルギーを強みにした低炭素不動産開発および運営管理(発電・物流・農業の共存、新たな雇用創出と経済効果) ●長寿命化に資する建物管理・活用とコミュニティ活性化(資産価値の維持・50年先を見据えたまちづくり) ●都市と地方の特性を活かした生態系保全への貢献(都心におけるウェルビーイングな空間づくり、サステナブルツーリズム) ●再エネ電力利用、CO₂排出量等KPI設定

「独自の事業創出力」の増強へ

当社グループの人的資本と知的資本は、先進的で独創的なビジネスを創出する源泉です。不動産の開発から管理・運営、仲介、さらには再生可能エネルギーや産業不動産といった領域まで幅広いノウハウとリソースから多彩なメニューを組み立て、模倣困難な事業を創造する力の増強へとつなげています。

グループの競争優位性を高め続ける好循環

「幅広いお客さま・市場接点」の拡大へ

当社グループは、住まいや仕事、レジャーなど、ライフサイクルにおけるさまざまな場面でお客さまと多層的な接点があり、加えて近年は自然資本を活用した再エネビジネスやサステナブルツーリズムなどの展開などで新たなステークホルダーとの関係を構築しています。こうした多彩なお客さまや市場との接点から生まれる圧倒的な情報量、信頼関係構築力や協業ネットワークがグループの競争力を強化しています。

充実した対話を促進し、企業価値の向上へ

当社グループは、あらゆるステークホルダーの満足度の総和が企業価値になると考え、満足度の向上に取り組んでいます。事業を通じた対話を充実させることで、改善や新しい価値を創造し、ステークホルダーの皆さまへの責任を果たすとともに、持続可能な社会を形成していきます。

未来社会

■主な対話チャネル

- ・事業展開地域での環境学習プログラムの実施
- ・学生とつくるまちの未来プロジェクト
- ・学生情報センターにおける学生へのキャリア形成支援活動

■主な対話の内容と成果

TENOHA 代官山を活用し、渋谷区の小学校に向けた環境学習を実施しています。2024年度は、当社社員が講師となり、「脱炭素」「生物多様性」「循環型社会」を学習題材にし、実際に児童が施設を訪れて取り組みを学び、自ら取り組むアクションを考えるワークショップを3回開催しました。[\(➡ p.43へ\)](#)

■今後の対応など

引き続き未来を担う世代への教育支援や相互コミュニケーションを継続し、新しく柔軟な発想や手法を学ぶことで、当社グループの社会課題解決に資する新たな事業・サービスの開発・提供に活かしていきます。

お客さま

■主な対話チャネル

- ・日常的なサービスを通じた対話や営業活動を通じたアンケート
- ・当社グループ運営の会員組織「東急こすもす会」での情報誌や専用ウェブサイトを通じたコミュニケーション
- ・オフィステナントさまへのフリーペーパーの発行、環境啓発活動や共創イベントの実施

■主な対話の内容と成果

分譲マンション「BRANZ (ブランズ)」では、お住まいのお客さまの声をお聞きして品質向上や商品改善に活かす仕組み「BRANZ VOICE」により、順次開発する物件ヘニーズを展開しています。

■今後の対応など

東急こすもす会では“企業がいかに関客を大切に扱っているか、また顧客ロイヤルティをうまく生み出せているか”を測定する「推奨者の正味比率 (NPS®)」の測定を実施、お客さまからのご意見を分析し、より良いサービスの提供に努めています。

グループ従業員

■主な対話チャネル

- ・定期的なワークエンゲージメント調査やモニタリング、オフィス空間サーベイの実施
- ・コンプライアンスやDE&IのEラーニング研修、セミナーの実施
- ・各種インナーコミュニケーション活性化施策の実施

■主な対話の内容と成果

グループ横断のインナーコミュニケーション企画「東キユン不動産ホールディングス」では、独自のAIが、従業員の“好き” (=キユン) をヒントに、未来のアイデアと画像を自動生成。画像の共有・活用などを通じ、クリエイティブなカルチャーの醸成とともにロイヤルティの向上を図っています。[\(➡ p.79へ\)](#)

■今後の対応など

近年のエンゲージメント調査のサーベイ結果※からは、社員一人ひとりの個性や能力が発揮しやすい職場を実現できている一方で、「ナレッジの汎用化・標準化」が課題と分かりました。引き続き各スコアから分かる課題を改善し、働きがい・働きやすさの向上をめざします。[\(➡ p.80へ\)](#)

※東急不動産

ビジネスパートナー

■主な対話チャネル

- ・サプライヤーに対する社会問題・環境等を包含する人権および調達に関するデュー・ディリジェンスの実施
- ・先進的な環境リスク防止・低減事例のヒアリングと意見交換の実施

■主な対話の内容と成果

2024年度は、取引実績のある建設会社にアンケートを実施し、リスク評価とフィードバックを実施。また、2社と社会・環境問題等に関する協議を実施しました。人権や環境等に対するリスクの防止・軽減策については、当社グループでのデュー・ディリジェンスのプロセスや好事例を共有する一方、建設会社における環境への先進的な事例をヒアリングし、意見交換や啓発活動を実施するなどサプライヤーエンゲージメントの強化に取り組んでいます。[\(➡ p.82へ\)](#)

■今後の対応など

近年業界内のテーマのひとつとなっている外国人技能実習生の人権保護については、パートナー企業ヘデュー・ディリジェンスの実施を依頼。今後も、人権や環境リスク低減の実効性を高め、サプライチェーン全体での社会・環境課題解決を推進していきます。

地域社会

■主な対話チャネル

- ・清掃活動や防災訓練、祭りへの参加や小学校への出前授業などエリアマネジメント活動
- ・地区協議会などに参加し、定期的なワークエンゲージメント調査やモニタリング
- ・事業エリアごとの社会・環境課題の解決や活性化施策の実施

■主な対話の内容と成果

まちのエリア価値の向上や持続的な発展をめざし、地域の協議会参加やエリアマネジメント活動などに注力しています。広域渋谷圏や竹芝では、公共空間の美化やイベント開催、防災訓練、観光案内、地域情報の発信などを実施しています。また竹芝エリアでは、Smart Cityの実現に向けて、共創スペースの運営やベイエリアの回遊性向上、IT活用による新しいサービス提供などを進めています。[\(➡ 広域渋谷圏\)](#) [\(➡ 竹芝エリア\)](#)

■今後の対応など

当社グループでは、中期経営計画でプレミアムな価値創出のひとつに地域価値を掲げています。まちづくりにかかせない地域ごとのパートナー共創により、地域資源を活用した地域価値の最大化をめざし、今後さらに地域社会との連携を強化していきます。

株主・投資家

■主な対話チャネル

- ・決算説明会や事業説明会の実施
- ・機関投資家・アナリスト等との個別面談
- ・わかりやすい豊富な情報開示と外部評価の取得

■主な対話の内容と成果

2025年1月にIR DAYを開催。今後の成長が期待される広域渋谷圏や再生可能エネルギー事業の事業説明や、サステナビリティ経営について説明しました。質疑応答を含む対話を通じて、当社グループの事業戦略などに関する理解を深めていただきました。[\(➡ IR DAY\)](#)

■今後の対応など

年4回の決算発表の機会に加え、IR DAYや事業地見学会などを企画してまいります。より分かりやすい資料提供の説明を通じて中期経営計画をはじめとする当社の経営戦略に対する理解・共感・支持を獲得していきます。

ありたい姿 | 価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)

当社グループは、ありたい姿を実現するために、事業活動を通じて6つのテーマ(マテリアリティ)に取り組めます。

テーマは、重視する社会課題を整理・分析したうえで抽出しており、

それぞれのテーマに沿った施策の実行によって、持続可能な社会の形成に貢献します。

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1 社会課題の把握と統合・集約

- 561項目の社会課題リストから37項目に統合・集約
社会課題のロングリスト561項目を作成し、類似項目を整理するなどして37項目に統合・集約
- 社会課題ロングリストのインプット
国際的なフレームワーク(SDGs、ISO26000、GRIスタンダード、SASBなど)、SRI評価機関の指標(FTSE、DJSI)、アナリストレポート、日本政府や経済団体で認識されている課題、他社の動向やステークホルダーの声、グループ会社の認識

STEP 2 ステークホルダーの期待の確認

- 37項目の社会課題に対するステークホルダーの期待についてヒアリング
- ヒアリング内容およびSTEP 1の結果を整理し、「ステークホルダーにとっての重要性」を評価

STEP 3 優先順位の高い経営課題の抽出

- 37項目の社会課題について、各事業会社にとっての重要性および機会・リスクを確認
- 長期経営方針とも照らし合わせながら「経営にとっての重要性」を評価し、グループ全体として優先順位の高い課題を抽出

STEP 4 マテリアリティと機会・リスクの特定

- 抽出した経営課題を、「ステークホルダーにとっての重要性」と、「経営にとっての重要性」の2軸でサステナビリティ委員会が評価し、グループ経営会議で確認
- 取締役役において、特に重要な6項目を「価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)」として特定
- マテリアリティごとの機会・リスク、2030年にめざす姿、KPI、SDGsゴール(ターゲット)を整理

主な社会課題 (37項目より抜粋)

- 生活スタイルの多様化・IT利用の一般化
- 消費者・顧客志向や、製品・サービスに関する情報開示要請の高まり
- 持続可能な社会づくりの必要性増大(災害・震災、資源不足、人口減などへの対応)
- 国内既存住宅・建物ストックの増加・老朽化・空き家増加
- 地域コミュニティの見直し・再生化
- 気候変動の深刻化
- 持続可能なエネルギーへのシフト
- DXを通じたイノベーション創出・ビジネスモデル変革の必要性増加
- 社会のダイバーシティ化・女性の社会進出の進展
- 人材不足・育成の必要性増大
- ワークスタイルの多様化・労働条件・環境改善ニーズの向上
- 企業経営におけるESGの重要性拡大

マテリアリティ

マテリアリティと2030年にめざす姿

SDGs目標



多彩なライフスタイルをつくる

住まい方・働き方・過ごし方を融合させた「ライフスタイル創造3.0」を推進し、心身ともに活力ある生活を実現します。



ウェルビーイングな街と暮らしをつくる

安心安全で快適な生活インフラの構築、共助コミュニティの創造により、誰もが幸せを感じられる社会を実現します。



持続可能な環境をつくる

環境先進企業として、気候変動などの地球規模の課題に取り組み、脱炭素社会・循環型社会をつくります。



デジタル時代の価値をつくる

デジタル技術の活用により、ビジネスモデル変革に取り組み、新しい顧客体験価値を創出します。



多様な人財が活きる組織風土をつくる

人権を尊重し、多様な人財が能力を発揮できる組織風土により、イノベーションを生み出し続けます。



成長を加速するガバナンスをつくる

あらゆるステークホルダーから信頼されるグループとして、経営の透明性・公平性を高め、企業価値の持続的向上をめざします。



ありたい姿 | 6つのマテリアリティを通じて提供する価値

6つのマテリアリティに基づき課題を解決し、社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出をめざしています。

2030年にありたい姿の実現に向けて、マテリアリティごとに事業機会とリスク、対応する戦略・施策を整理し、KPIを定めています。

グループの持つ強みや財務・非財務資本を活用し、中期経営計画2030のもと、新たに設定したKPIを着実に達成することで、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現をめざします。

マテリアリティ	■ 主な機会	■ 主なリスク	戦略・施策	主な非財務KPI		SDGsターゲット	財務KPI	
					2030年度目標		2030年度目標	
 ライフスタイル	- 住まい方・働き方・過ごし方の多様化 - あらゆる生活シーンの融合	- 消費者ニーズとのミスマッチ - 細分化ニーズ対応に伴う効率性悪化	- ホテルを活用したワーケーションの実証実験 - マンション居住者・組合向けポータルサイト設置	お客さま満足度 ^{※1}	90%以上	10.3		
				「ライフスタイル創造3.0 ^{※2} 」に資する商品・サービス	150件以上 (2021年度～2030年度累計)	5.1 8.8 12.7		
 街と暮らし	- コミュニティ形成の重要性増大 - 防災・減災ニーズの高まり - 心身の健康に対する意識の高まり	- 都市間競争における劣後 - コミュニティ衰退による街の魅力低下 - 資産の維持管理不足による価値低下	- エリアマネジメントを通じたコミュニティ形成 - 都市機能の持続可能性を担保するレジリエンスの推進 - 災害時の迅速な生活再建に対する取り組み	コミュニティ活性化施策	150件以上 (2021年度～2030年度累計)	11.3	成長性・効率性	
				建築物の安心安全対策強化 ^{※3}	100%	3.9 11.3 11.5	ROE 10%以上	
 環境	- 脱炭素社会・循環型社会への対応ニーズ拡大 - ESG投資家からの資金調達拡大	- 気候変動・災害の激甚化 - 環境規制強化などによるコスト増	- RE100の達成^{※4, ※5} - 建物における環境性能の向上(ZEB/ZEH) - ICP導入 - 建物寿命を延ばす管理運営・修繕による循環型社会の形成	CO ₂ 排出量(2019年度比)	[定量目標] Scope1・2: △80%以上 Scope3: △46.2%以上 ^{※6} [定性目標] Scope3: パートナー(建設会社等)との協働取り組み 一次データ取得促進	13.1	ROA 5%以上 EPS 170円前後	
				事業を通じた環境への取り組み	150件以上 (2021年度～2030年度累計)	11.6 11.7	EPS平均成長率 8%/年	
 デジタル	- toC接点活用の重要性増大 - 提供サービスのスケラビリティ向上	- バーチャル充実によるリアル地位低下 - 既存事業のディスプレイ出現	- DXを活用したマンション販売拠点 - データドリブンなエリアマネジメント - マンション価格査定や不動産アドバイザーのAI開発 - AIによるスタッフ育成やシフト自動作成で業務効率化	DX・新規事業投資額	1,000億円以上 (2025年度～2030年度累計)	9.1	利益目標	
				DX推進人財育成数	10,000人以上	9.5	営業利益 2,200億円以上 当期純利益 ^{※7} 1,200億円以上	
 人材	- 多様な人財の獲得機会増加 - 多様性によるイノベーション創発	- 人財獲得市場の競争激化・コスト増 - 人権問題発生に伴うレピュテーション低下	- 女性従業員の登用加速と中途採用の強化 - 男性育児休業に関する規程変更や促進対策 - 人権の尊重およびサプライヤーのデュー・ディリジェンス実施 - DE & Iに関するEラーニングの展開・啓発・モニタリング	採用・研修・風土醸成への投資額(前中計期間比)	1.5倍/年以上	8.2 8.5 8.8	財務健全性	
				女性管理職比率(中核人財における多様性の確保)	20%以上	5.5	D/Eレシオ 1.8倍以下	
 ガバナンス	- 透明性向上によるステークホルダーとの関係強化 - ESG投資家からの資金調達拡大	- 資金調達コストの増大 - 法令違反による信用低下	- グループ従業員向けのコンプライアンスEラーニングの実施 - 第三者評価を取り入れた実効性評価の実施	株主・投資家エンゲージメント	400件以上	12.6	EBITDA倍率 8.0倍以下	
				取締役会の実効性評価(第三者評価)	毎年実施	16.6		

※1. 東急こすもす会アンケート ※2. ライフスタイル創造3.0: 住まい方、働き方、過ごし方を融合させた、お客さまにとって理想的なライフスタイルを創造すること ※3. 大型・非住宅建築物の災害時帰宅困難者対応など

※4. 事業活動で使用する電力を、100%再生可能エネルギーで調達することを目指す国際的なイニシアチブ ※5. 東急不動産

※6. SBT認定 (Science Based Targets)。科学的根拠に基づく温室効果ガス削減の中長期目標 ※7. 親会社株主に帰属する当期純利益

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

私たちがめざす
価値創造

社会的テーマを
捉えた
プレミアムな価値の
創出

体験価値

個人に寄り添い、
感動体験を通じて
活力ある生活を実現

地域価値

パートナーや行政と
連携し、
地域の魅力を
街の豊かさに昇華

環境価値

環境課題解決と
ビジネスを両立させ、
未来に続く
環境経営を推進

ありたい姿
 |
 財務・非財務KPI目標および実績

2024年度実績は、第三者検証前の実績を含み、変更の可能性があります。

カテゴリー	マテリアリティ	KPI	2030年度目標 新中計	2030年度目標 前中計	2025年度目標	2024年度実績
財務目標	財務	ROE	10％以上	10％以上	9％	9.9％
		ROA	5％以上	5％以下	4％	4.5％
		EPS	170円前後	—	90円以上	108.69円
		EPS平均成長率	8％/年	—	—	—
		営業利益	2,200億円以上	1,500億円以上	1,200億円以上	1,408億円
		当期純利益※1	1,200億円以上	750億円以上	650億円	776億円
		D/Eレシオ	1.8倍以下	2.0倍以下	2.2倍以下	2.1倍
		EBITDA倍率	8.0倍以下	—	10倍以下	8.9倍
非財務目標	S 社会	多彩なライフスタイルをつくる	お客さま満足度※2	90％以上	90％以上	91.9％
			「ライフスタイル創造3.0※3」に資する商品・サービス(累計)	150件以上	100件以上	83件
	S 社会	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(累計)	150件以上	100件以上	90件
			建築物の安心安全対策強化※4	100％	100％	100％
	E 環境	サステナブルな環境をつくる	RE100 2025年達成※5	達成	達成	達成(2024年4月認定)※6
			再生可能エネルギー電力利用比率	60％以上	60％以上※7	65％※8
			CO2排出量(2019年度比)	Scope1・2 △80%	△46.2％ (SBT認定)※7	2023年度 △50％※8
			Scope3 (カテゴリ1・2・11)	取り組み目標更新 (一次データ取得推進)	△46.2％ (SBT認定)	定性目標:パートナー (建設会社等)との協働取り組み
			CO2排出削減貢献量 (自社排出量に対する削減)	カーボンマイナス10倍	—	カーボンマイナス3倍
			水使用量(原単位)	対2023年度比△7％削減 (対2019年度比減)	前年度比低減	前年度比低減
			廃棄物量(原単位)	対2023年度比△7％削減 (対2019年度比△22％)	△11％	△6％
			環境認証取得※9(CASBEE、DBJなど)	100％	100％	70％
			サステナブル調達(型枠木材)	100％	100％	30％
			緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積累計)	3,000ha	3,000ha	2,400ha
			事業を通じた環境への取り組み(累計)	150件以上	100件以上	50件以上
	S 社会	デジタル時代の価値をつくる	デジタル活用による取り組み件数(累計)	収益貢献取り組み年間100件	100件以上	50件以上
			DX・新規事業投資額	2025～2030年度累計1,000億円以上	2倍※10	1.5倍※10
			DX推進人材育成数	10,000人以上	—	—
			ITパスポート取得率※5	100％	100％	80％
	S 社会	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)	1.5倍/年以上	—	—
			女性管理職比率(中核人材における多様性の確保)	20％以上	20％以上	9％以上
			新卒女性採用比率	50％	50％	42％
			男性育児休暇取得率	100％	100％	100％
			DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)※11	100％	100％	100％
			健康診断受診率	100％	100％	100％
			サプライチェーンの人権配慮(強制労働や児童労働に対するデュー・ディリジェンス実施)	100％	100％	50％
	G 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	400件以上	300件以上	290件以上
			取締役会の実効性評価(第三者評価)	毎年実施	毎年実施	毎年実施
			コンプライアンス行動基準遵守	100％	100％	100％
			コンプライアンス研修受講率	100％	—	—

※1. 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2. 東急ごすもす会アンケート ※3. ライフスタイル創造3.0:住まい方、働き方、過ごし方を融合させた、お客さまにとって理想的なライフスタイルを創造すること

※4. 大型・非住宅建築物の災害時帰宅困難者対応など ※5. 東急不動産 ※6. RE100の技術基準を満たすグリーンガスが現在日本の国内市場に存在しないため、コジェネレーション自家発電による電力(全体比0.2％)は対象から除外

※7. 長期経営方針時(2021年)に策定 ※8. 中期経営計画時(2022年)に策定 ※9. 非住宅の大型保有物件(延床面積10,000㎡以上)を対象。共同事業など一部除く

※10. DX投資額(前中計目標)2021年度14億に対する比率を表す ※11. 2022年度から、LGBTの理解深化をDE&Iの理解深化に変更



03 中長期成長戦略

中期経営計画2030の推進

全社方針

環境経営

➡ p.45へ

DX

➡ p.47へ



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

➡ p.35へ

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

➡ p.38へ

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

➡ p.41へ

価値創造を支える
ビジネスエコシステム

幅広いお客さま・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

➡ p.29へ

人財・組織風土

➡ p.79へ

ガバナンス

➡ p.84へ

強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築する「強靱化フェーズ」へ

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

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。

マテリアリティごとの主要な目標



お客さま満足度
90%以上



コミュニティ活性化施策
150件以上
(2021年度からの累計)



CO₂排出量
△80%以上
(対2019年度)



DX投資額
1,000億円以上



人的資本投資額
1.5倍/年以上
(前中計期間比)



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

利益目標

営業利益 2,200億円以上 当期純利益 1,200億円以上 D/Eレシオ 1.8倍以下 EBITDA倍率 8.0倍以下

財務健全性

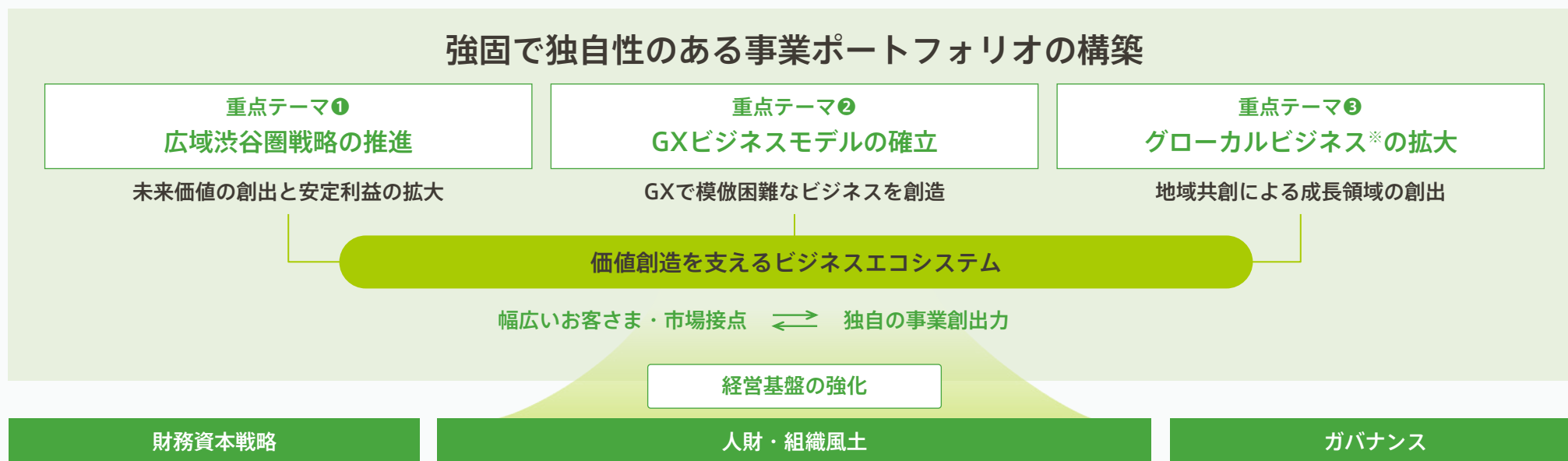
前回の中期経営計画は、コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻などを契機とした、世界経済の混乱のなかで始まりました。そのなかで、アフターコロナのお客さまニーズの変容や、人手不足を起因としたコスト上昇といった、事業環境の大きな変化を機敏に捉えながら、成果を挙げてきたところです。そうした事業環境の変化はさらに進み、本格

的なインフレ時代が到来、コスト上昇はさらに加速するほか、建築費の高騰、国内の金利上昇が続いています。加えて、環境価値の提供が事業活動の前提となっていくことや加速度的なAIの技術革新、そしてインバウンド需要のさらなる加速など、社会・経済環境も大きな変化を遂げています。こうした変化に対応すべく、当社グループの幅広いお客さま・市

場接点と独自の事業創出力を最大限活かす観点から、今回の「中期経営計画2030」（以下、本計画）を策定しました。本計画は、既存事業の構造改革を中心とした長期経営方針・前半期の「再構築フェーズ」に代わり、後半期の「強靱化フェーズ」として、社会的なテーマを捉えた高い付加価値の創出により、強固で独自性のある事業ポートフォリ

オを構築し、効率性や耐久性の向上を進めながら、さらなる利益成長を実現するフェーズとしていきます。ROEやEPS平均成長率などの財務の目標指標とともにマテリアリティごとの非財務KPIを設定し、その達成をめざして推進していきます。

グループの強みを活かした3つの重点テーマ



※ 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

まず、中期経営計画2030の骨子についてお示しします。上図にあります「経営基盤の強化」のほか、長期経営方針で規定した、環境経営およびDXを推進する「全社方針」と、知的資産活用およびパートナー共創を軸とする「事業方針」の一層の深化をそれぞれ図りつつ、当社グループの価値創造を支える特徴的なビジネスエコシステムのもとで、社会的なニーズの変化・高まりを捉えた3つの重点テーマである「広域渋谷圏戦略の推進」「GXビジネスモデルの確立」「グローバルビジネス

の拡大」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の構築をめざします。3つの重点テーマについては、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ものを選定しました。各テーマの詳細は後のページにて取り上げますが、まず広域渋谷圏戦略では、国際的な都市間競争力の強化に貢献をしながら、保有アセットのバリューアップやエリア内での競争優位性の向上などに取り組むことで、安定利益の伸長をめざします。次にGXビジネスモデル

の確立に向けては、これまでのアセット事業に加え、リニューアブル・ジャパン社を迎え入れたことなどによるノンアセット事業の拡大とアフターFITに向けたバリューチェーンの構築を図るほか、不動産アセット・サービスの付加価値化による事業機会獲得をめざします。また、グローバルビジネスについては、グローバルで起こる産業構造変化等を捉え、ローカルパートナーと共創してビジネス変革を行うことにより、付加価値の向上に努めます。GXビジネスモデルの確立とグローバルビジネス

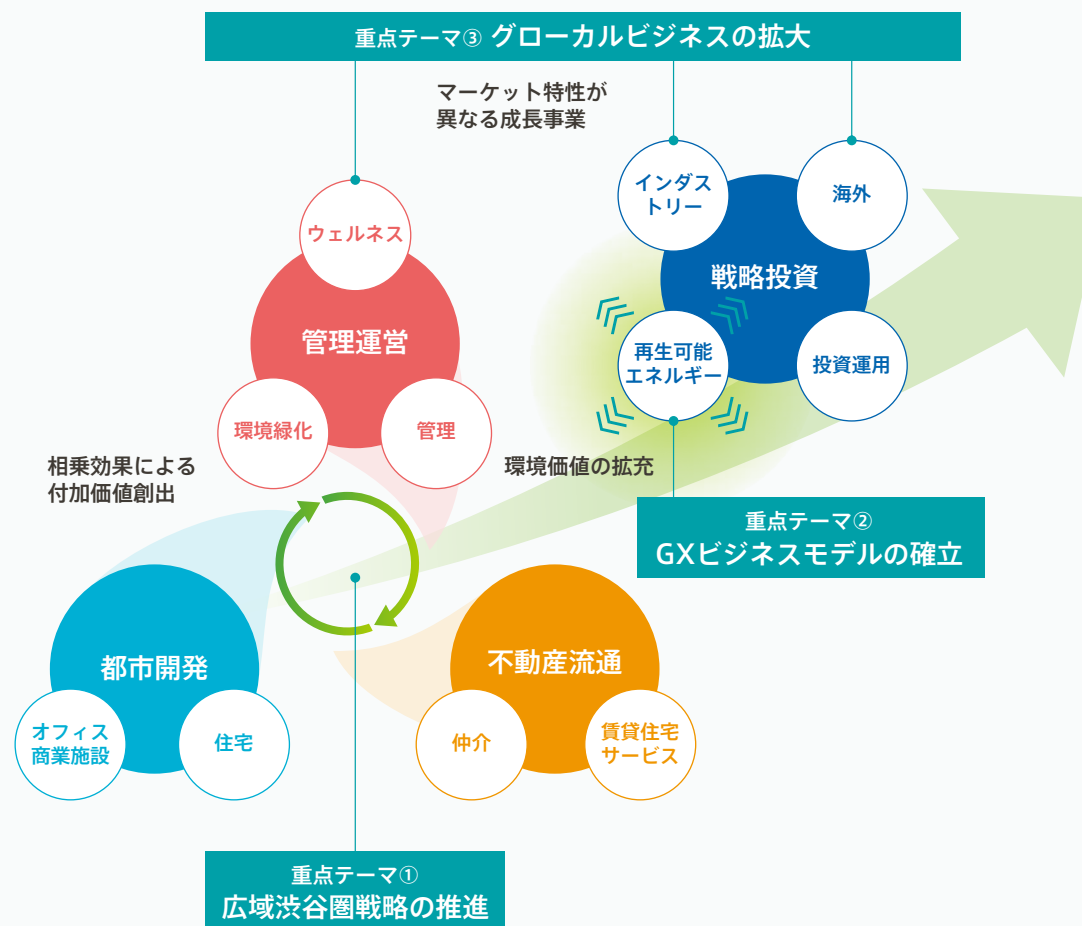
の拡大によって、都市型不動産を主とした国内不動産マーケットとは異なる収益の変動特性を持つ事業を進めることができると考えています。このように、当社グループの強みを活かすことのできる各重点テーマを推進することにより、高い成長率とマーケット変動リスクへの耐久性向上を実現していきます。

事業間の相乗効果により、成長性と耐久性を両立する

当社グループは、同業他社と比較し、幅広い事業を手掛けていることが特徴として挙げられます。前ページ記載の3つの重点テーマの推進においては、右図のとおり、さまざまな事業・セグメントが単に並ぶ形ではなく、事業間の相乗効果発揮により高い成長率を生み出すとともに、特性の異なるマーケットの捕捉や安定利益の拡大によって、市況変動への耐久性を兼ね備えることにもつながります。これを、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」と位置づけ、各事業における競争優位性を確立する水準まで磨き込みを図ります。

収益については、インカム・マネジメント＆フィー・キャピタルの3つの区分があります。これらはいずれも重要な要素ですが、足元ではキャピタルの比率が相対的に大きくなっている一面があります。そのため、引き続きキャピタルゲインによる利益創出を図りつつも、インカム・マネジメント＆フィー収入を一層伸ばさせることによりバランスを取り、以上によりROE10%以上、EPS年平均成長率8%目標を達成し、市況変動リスクに対する耐久性向上を実現します。

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

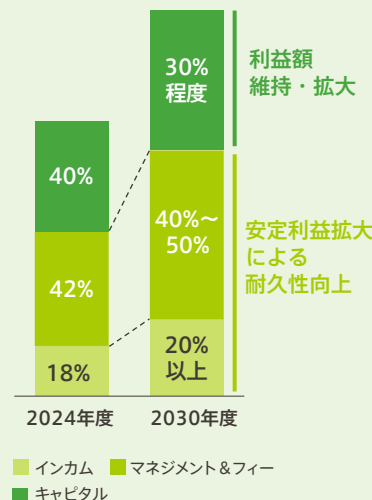
8%/年目標

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

担当役員メッセージ

強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築し、 効率性・成長性・市況変動耐久性を高め、企業価値向上を実現する



池田 秀竜

東急不動産ホールディングス株式会社
取締役 執行役員
一般管理
グループソリューション推進部管掌

前中期経営計画の振り返り

当社は2021年5月、2030年度までの長期経営方針を定めた「GROUP VISION 2030」を定めました。翌2022年5月には、長期経営方針における前半期の「再構築フェーズ」を対象期間とし、2025年度を目標年度とした「中期経営計画2025」（以下、前中計）を策定しました。

前中計においては、事業構造改革の加速と大胆な事業・資産入れ替えを実施した結果、計画値以上に大きな利益成長や効率性向上を達成することができました。具体的には、ROE目標や利益目標を含むすべての財務目標を、中計の最終年度から2年前倒しの2023年度に達成することができました。

2024年度もさらなる収益性・効率性の改善と向上に取り組み、2024年度実績は、ROE 9.9%（前中計の目標は9%）、ROA 4.5%（同4%）、営業利益 1,408億円（同1,200億円）、当期純利益 776億円（同650億円）など、いずれも前中計で設定した目標を大きく上回りました。

このため、前中計自体も前倒して2024年度で終了し、現在は、2025年5月に策定した新たな中期経営計画である「中期経営計画2030」（以下、本計画）をスタートさせています。

長期経営方針では、2030年度に営業利益1,500億円以上、当期純利益750億円以上を掲げていました。現在の計画では、その水準を5年

前中期経営計画の進捗状況（財務目標）

		2022年度(実績)	2023年度(実績)	2024年度(実績)	2025年度(目標)
効率性	ROE	7.3%	9.6%	9.9%	9%
	ROA	4.1%	4.2%	4.5%	4%
	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
	当期純利益 ^{※1}	482億円	685億円	776億円	650億円
	D/Eレシオ	2.2倍	2.1倍	2.1倍	2.2倍以下
財務健全性	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 ^{※2}	3.5%	3.0%	3.0%	3.6%
	ROA				
	人財活躍型ビジネス ^{※2} 営業利益率	7.7%	9.3%	10.7%	8.1%

※1. 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を記載

※2. 資産活用型ビジネス：都市開発事業・戦略投資事業、人財活躍型ビジネス：管理運営事業・不動産流通事業

前倒しの、2025年度に達成できる見込みです。そのため本計画では、2030年度の目標を見直し、営業利益2,200億円以上、当期純利益1,200億円以上に上方修正しています。

事業ポートフォリオマネジメント

前中計では、効率性や収益性が低い事業や資産の譲渡・売却を積極的に進めました。具体的には、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を実施してきました。

一方で、今後注力していく再生可能エネルギー事業に関しては、太陽光発電、風力発電、水力発電など再生可能エネルギー発電所の開

発、発電、運営・管理などに取り組んでいる会社の株式を、2025年1月に取得し、連結子会社化しました。このM&Aにより、当社の再生可能エネルギーの設備容量を約3割増やすとともに、再生可能エネルギー施設の運営・管理事業をグループに加えることができ、再エネ施設の開発・保有のみならず、運営・管理や電力小売りまで含めた、再エネ事業のバリューチェーン構築の基礎を固めることができました。

このような「守り」と「攻め」の双方を意識したポートフォリオマネジメントの結果、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自負しています。

中期経営計画 2030の キャピタルアロケーション

新たにスタートした本計画は、長期経営方針後半期の「強靱化フェーズ」と位置づけています。事業間の相乗効果を一層発揮し、各事業の競争優位性をより高めていきます。

具体的には、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、かつ当社グループが強みを発揮できる、「広域渋谷圏戦略の推進」「GXビジネスモデルの確

立」「グローバルビジネスの拡大」の3つの重点テーマを設定し推進してまいります。

それにより、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築して、高い成長率とマーケット変動リスクへの耐久性向上を実現してまいります。

この実現のため、本計画では、6年間累計で約1兆円のネット投資を計画しています。グロス投資額は約3兆8,000億円に設定し、そのうち約3兆5,000億円を資産活用型の都市開発セグメントと戦略投資セグメントに投じる計

画です。

都市開発セグメントには2兆1,000億円を投資します。内訳は、オフィス・商業施設事業では、広域渋谷圏での開発案件や新宿駅西口地区開発計画などを中心に7,000億円、住宅事業では、都心・再開発案件などの分譲マンションや賃貸マンションなどに1兆4,000億円と設定しています。

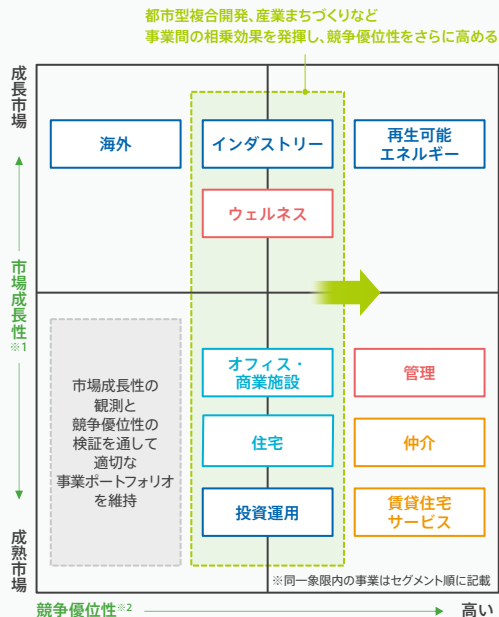
戦略投資セグメントには1兆4,000億円を投資する計画です。再生可能エネルギー事業では、太陽光や陸上風力発電施設などに5,300

億円、インダストリー事業では、物流・産業施設に5,800億円、海外事業では、北米やアジアでの投資に2,800億円を投じます。

投資による期待リターンを目安としては、保有型事業でNOI利回り5.0%前後、回転型事業ではIRR 8.0%前後と設定しています。

本計画期間の1年あたりのグロス投資額は約6,300億円を予定しています。これは前中計期間と比べて3割以上の増額となります。

事業ポートフォリオマネジメント



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

キャピタルアロケーション

■ 2025年度～2030年度

調達 (有利子負債等)	投資CF※2 (ネット投資額) 約10,000億円
営業CF※1 約9,000億円	株主還元
キャッシュイン	キャッシュアウト

※1. 当期純利益＋償却費

※2. 棚卸資産投資含む

営業CF（効率性目標）

資産活用型ビジネス ROA目標：4.3%（対2024年度+1.3%）

人財活躍型ビジネス 営業利益率目標：11.6%（対2024年度+0.9%）

調達（2030年度末の前提）

有利子負債 約20,000億円

D/Eレシオ 1.8倍以下

グロス投資額 約38,000億円

種別	投資額	備考
資産活用型	35,000億円	期待リターン目線 ・保有型事業：NOI利回り 5.0%前後 （参考・実績値：再生可能エネルギー 10%前後） ・回転型事業：IRR 8.0%前後
	都市開発	21,000億円 ・オフィス・商業施設 7,000億円 ・住宅 14,000億円
	戦略投資	14,000億円 ・再生可能エネルギー 5,300億円 ・物流・産業施設 5,800億円 ・海外 2,800億円
人財活躍型	2,500億円	・ウェルネス 2,100億円
TFHD社	500億円	M&A、CVCなど

※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

サステナブルな成長基盤の構築

前中計期間は、マーケットの追い風もあり、順調に事業を成長させることができました。しかし今後もこうした事業環境が続くとは限りません。明確な競争優位性をつくり、それが陳腐化しないようにアップデートを重ねることで、事業環境が変化しても変わらず稼ぐことができる強

い企業体質へと変革していく必要があります。

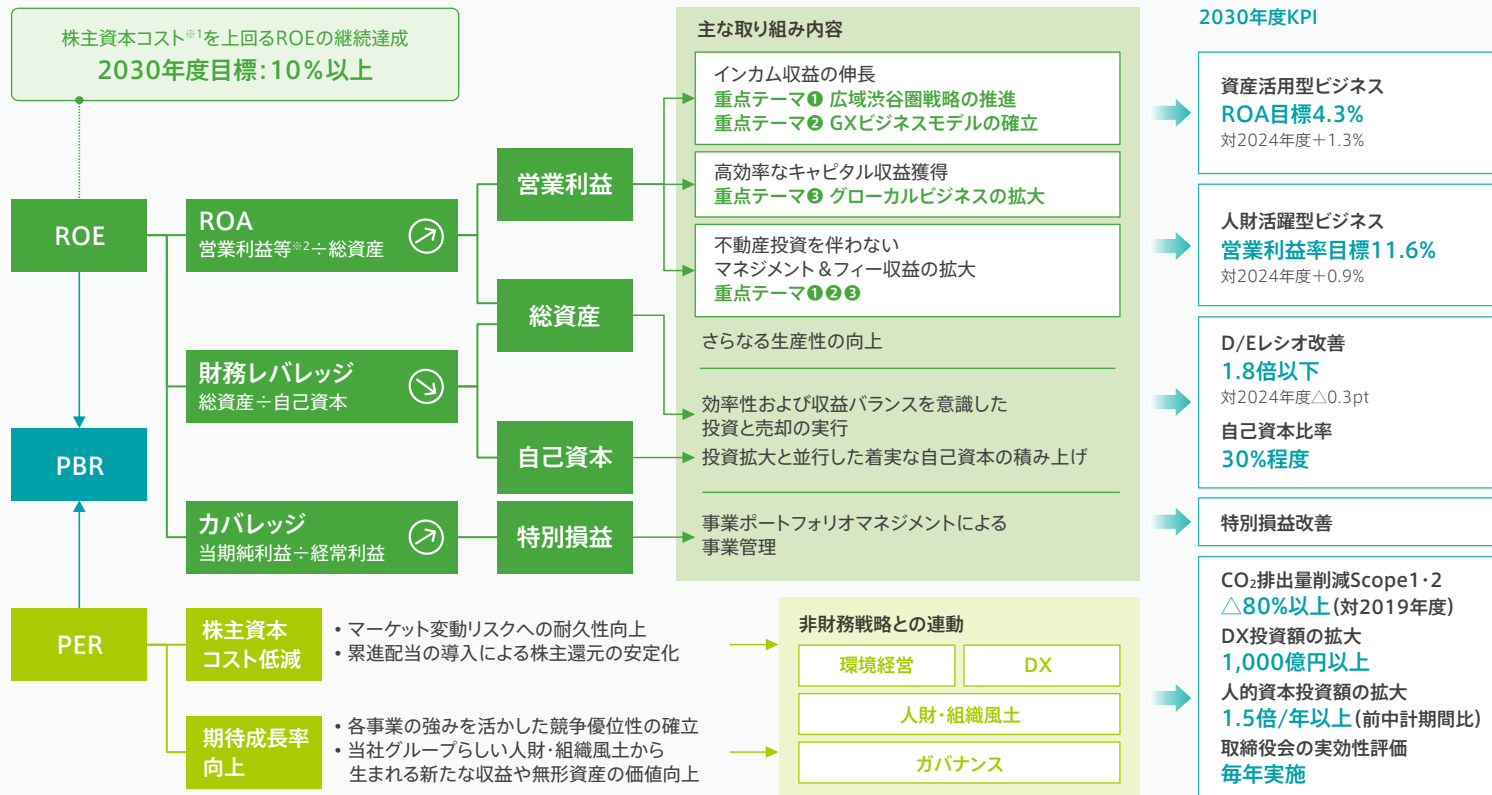
その実現のため本計画では、効率性と成長性の双方を意識した投資と事業推進、そして期間利益の積み上げによる財務体質の改善を図っていきます。これにより、サステナブルな成長基盤の構築をめざします。

財務体質改善のための取り組みとして、成長

投資により有利子負債を約2兆円まで拡大させる一方で、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。同時に、コストインフレや金利上昇を上回る収益の引き上げを進め、効率性を高めていきます。

本計画期間のリスクとしては、主に建築費高騰や金利上昇が考えられます。建築費高騰に

ついては、住宅再開発事業などの付加価値を顕在化しやすい事業の着実な推進や、太陽光発電施設などの施工の汎用性が高い事業の推進などによって対応する考えです。金利上昇については、他人資本活用などによる省資金型事業や、人財活躍型ビジネスを中心とした不動産投資を伴わないマネジメント&フィー収益の拡大などによって対応します。



※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

企業価値向上に向けて重視する指標と取り組み

昨今、株式市場からの企業に対する効率性向上や成長への期待は一段と高まっており、当社グループも例外ではありません。2025年5月に決算および本計画を発表した際、株価は上昇し、本計画がマーケットから一定のご評価をいただいたものと認識しています。しかし、その後もPBRは引き続き1倍前後で推移しており、マーケットからの評価をより高めていく必要があると考えています。

PBR向上に向けては、PBRを「ROE×PER」と捉え、ROEとPERをそれぞれ要素分解し、中期経営計画における取り組み内容やKPIと紐づけます。そのうえで、必要性が高いと判断した施策を重点的に進めることで、PBRの向上をめざします。

また、資本効率を可視化するためにはROICももちろん重要であり、内部的な指標として用いられていますが、当社グループは、株価やPBRに直結する指標であるROEをより重視する方針を採っています。株主資本コストを上回るROEの継続的な達成は、市場評価向上への前提条件として必達目標だと考えております。当社の株主資本コストは、現時点では7～8%程度と認識しておりますが、株主資本コストを確実に上回る水準のROE達成を毎年度継続したうえで、2030年度にはROE10%以上をめざして

まいります。

さらに、PERの改善に向けては、株主資本コストの低下に繋がる取り組みと、期待成長率を高める取り組みの双方を進めることが欠かせないと考えています。株主資本コスト低減のため、再生可能エネルギー事業やインバウンド関連事業など、国内都市型不動産マーケットとは連動しない収益特性を持つ事業を拡大し、市況変動リスクへの耐久性向上を図ってまいります。また、累進配当導入など株主還元の安定性向上も進めます。期待成長率の向上に向けて

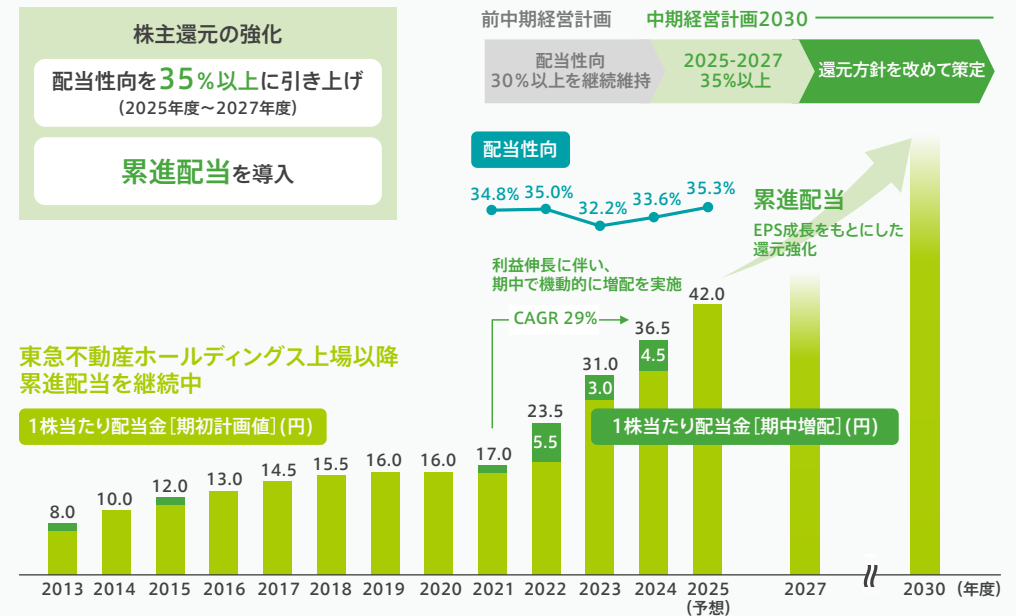
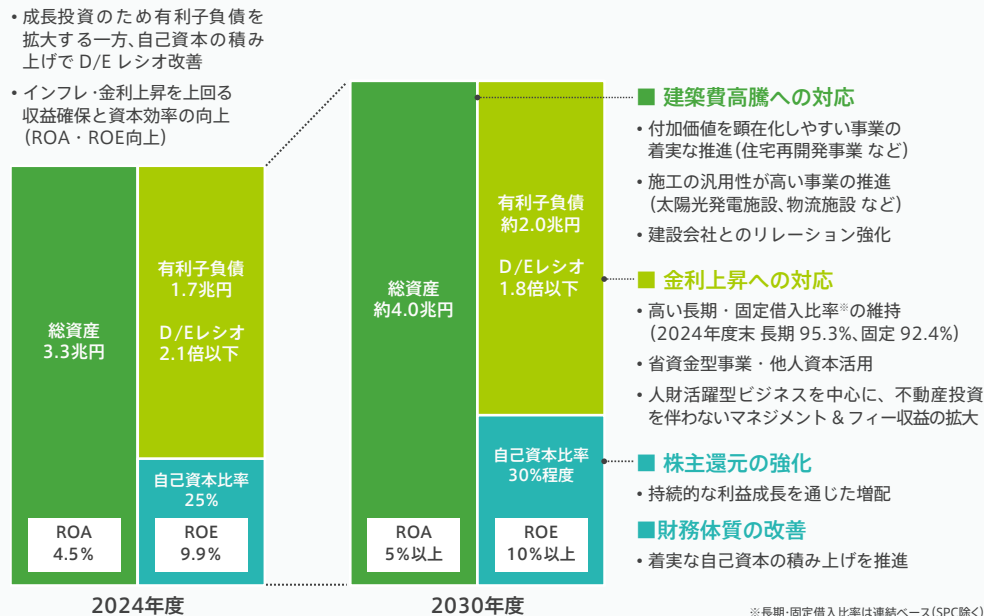
は、各事業の強みや事業間の相乗効果を活かした競争優位性の確立や、当社グループらしい人財・組織風土から生まれる新たな収益や無形資産の価値向上を図っていきます。

株主還元方針

当社グループは2013年のホールディングス体制への移行以来、実質的に累進配当を継続してきました。また、当初予想からの利益伸長に応じ、機動的な増配も実施してまいりました。前中計の最終年度にあたる2024年度の

配当金は36.5円で、長期経営方針を設定した2021年度に比べて、配当金は年平均約3割増加しております。

本計画期間の新たな株主還元方針として、累進配当を明確に導入すること、本計画の折り返しにあたる2027年度までの配当性向を35%以上に引き上げることを決定しました。今後も、成長投資への優先的な資金配分を継続し、持続的な利益成長を進め、しっかりとEPSを成長させてまいります。そして、EPS成長に伴う増配を実現し、還元を強化してまいります。



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。

3つの領域を軸に「広域渋谷圏戦略」を推進

重点テーマのひとつ目は、広域渋谷圏戦略の推進です。東急グループではこれまで、「働く」「暮らす」「遊ぶ」が融合した持続性のある街をめざすための渋谷まちづくり戦略「Greater SHIBUYA 2.0」に沿って、渋谷を起点としたまちづくりを推進してきました。そのなかでも、渋谷を東京の国際競争力No.1を牽引する存在にすべく、「広域渋谷圏」としての面的な魅力を向上させる当社グループの取り組みについて、このたび「広域渋谷圏戦略」を策定しました。

現在までの広域渋谷圏では、複数の開発プロジェクトを成し遂げ、地域やテナント、来街者が一体となった広義の「まちづくり」のスタートラインに立ったところといえます。たとえば広域渋谷圏の特長を活かした産業の育成という観点では、Shibuya Sakura Stageなどを中心に、スタートアップを起点として、大学や大企業を巻き込んだエコシステムの確立に向けての土台づくりを加速し始めました。また多様なカルチャーの集積や強い発信力により、都市観光の地としての魅力も高まったことで来街者は拡大を続けており、当社グループの開発した施設にも多くの方にご来場いただいている状況です。そして同時に、街の魅力を底支える防災の整備や再生可能エネルギーの導入なども進めてきました。しかしながら、広域渋谷圏全

Greater SHIBUYA 2.0〈東急グループのまちづくり戦略〉

働く・暮らす・遊ぶの融合

デジタル・サステナブルな取り組み

広域渋谷圏戦略

産業育成

都市観光

都市基盤構築

東京の国際競争力を牽引する街へ



産業育成

スタートアップエコシステムの共創により
「SHIBUYA」らしい産業を持続的に創出



都市観光

街の魅力と回遊性の向上で
来街者の滞在時間と行動範囲を拡張

Green ... Resilience ... Openness ...
環境 ... 安心安全 ... 多様性

都市基盤構築
「GROWTH」

... Well-being ... Technology ... Harmony
... 過ごしやすさ ... 技術導入 ... 協調連携

「GROWTH」を中心とした取り組みを通じて、行政や地域社会と連携しながら、街の成長を促進する基礎力を強化

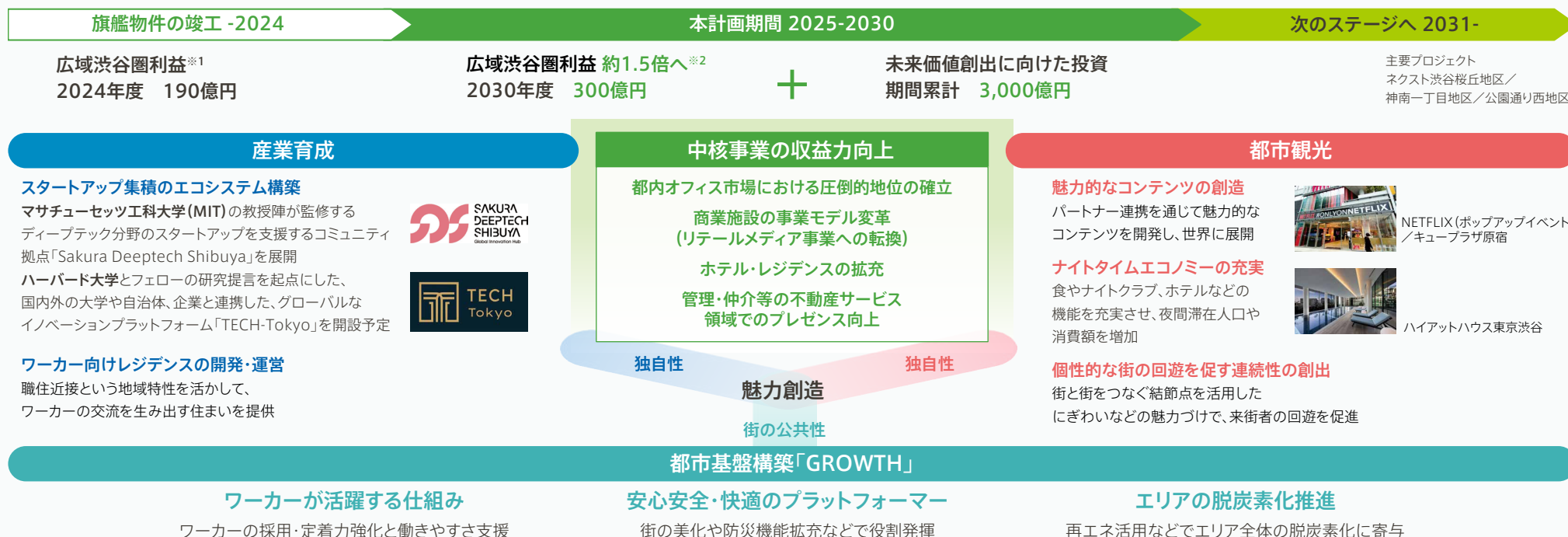
体で見ると、これらの新しい魅力を生み出す取り組みの拡大に加え、面的な連携を高めることで、魅力の相乗効果を創出することが必要と当社グループでは考えております。そこで本中計では、エリア全体で街の魅力をさらに高めていくべく、「産業育成」「都市観光」「都市基盤構築」を3つの柱に、当社グループが持つ強みを活かした独自の成長戦略を定め

ました。「産業育成」では、スタートアップエコシステムを牽引し「SHIBUYA」らしい産業を持続的に生み出すとともに、職住近接ニーズを踏まえた住居や外国人向けサービスを提供します。「都市観光」では、来街目的となるコンテンツの開発による街の魅力と回遊性の向上、多様な宿泊施設の供給などで来街者の滞在時間と行動範囲を拡げていきます。そして「都市基盤構

築」では、行政や地域社会と連携しながら、街の成長を促進する土台となる6つの要素の頭文字をとった「GROWTH※」の6つで定め、来街者や居住者が過ごしやすい環境づくりに努めます。本中計期間では、これらの柱を通じ、独自性のある取り組みを発信しながら、広域渋谷圏全体の価値最大化をめざします。

※ 都市基盤構築。環境 (Green)、安心安全 (Resilience)、多様性 (Openness)、過ごしやすさ (Well-being)、技術導入 (Technology)、協調連携 (Harmony) の頭文字をとったもの

広域渋谷圏における今後の主要施策



※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

中期経営計画2030期間中に3つの柱で行う具体的な施策は多岐にわたっており、それらによって広域渋谷圏ならではの魅力を捉え、利益拡大を図ります。まず産業育成では、広域渋谷圏を世界的なスタートアップ集積地とするエコシステムの構築や、クリエイティブ産業の育成などを推進すべく、世界トップクラスの大学の教授や機関との連携によるコミュニティ育成を通じ、起業家

育成・事業化支援などに取り組んでいるところです。都市観光では、コンテンツ・メディア事業の推進、ナイトタイムエコノミーの充実などの体験価値を重視した機能の拡充や、エリア間の回遊性向上施策を実施します。2024年2月にはShibuya Sakura Stage内に「ハイアット ハウス 東京 渋谷」を開業するなど、渋谷に滞在する楽しさを実感できるよう整備を進めていきます。そし

てそれらを支える土台となる都市基盤構築では、各アセットにおける防災機能強化やワーカーの満足度向上に向けた環境整備など、基礎力を強化し、競争力向上につなげます。これらに加え、中核事業の収益力向上もあわせて進めていきます。オフィス市場における圧倒的地位の確立や商業施設の事業モデル変革、ホテル・レジデンスの拡充や管理・仲介等

の不動産サービス領域でのプレゼンス向上により、安定成長の実現に努めます。こうした各施策を組み合わせることで、本計画期間において、広域渋谷圏利益として、2024年度の190億円から、2030年度に約1.5倍の300億円に伸長させるとともに、上記の事業を通じた未来価値創出に向けた投資として、累計3,000億円を投資する計画としています。

参考 広域渋谷圏の特長

日本のなかでも、渋谷駅は4社9路線が乗り入れる国内有数のターミナル駅です。広域渋谷圏に所在するその他の駅も多数の乗り入れがあり、利便性が高い地域です。スタートアップ企業や、ベンチャーキャピタルも多数存在し、新しいビジネスが創発される街でもあります。

また、東京都のなかでも、渋谷は訪日外国人が観光に訪れる場所として2022年から2024年において連続1位を獲得するなど、観光都市として確立されてきました。一方、都心5区ではホテル客室数が最も少なく、増加余地が大きい地域です。

渋谷がホームグラウンドである私たちは、グループ連携による競争優位性を高めた事業戦略で、広域渋谷圏の成長を牽引しながら、さらなる地域の魅力向上と東京の国際競争力の強化に寄与していきます。

渋谷の特長

1. エンタテインメントと流行の中心
2. IT企業やスタートアップの集積
3. 特徴のあるまち同士が隣接
4. 高い観光競争力

渋谷の主要データ

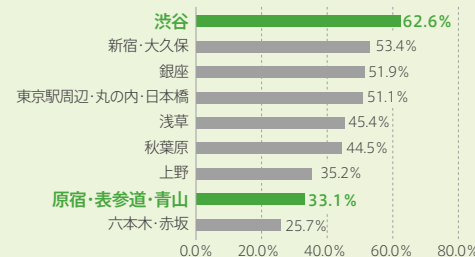
オフィス床面積増加率※1
(2018年度比)

約**22%**増

東京23区における
スタートアップ企業出現率※2

1位

インバウンド訪問率※4
訪日外国人が訪問した場所



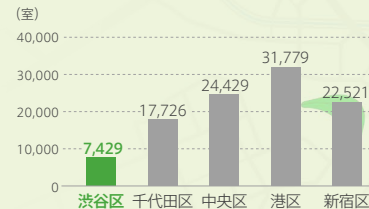
Shibuya Sakura Stage周辺の人流変化※3
(着工前2019年3月→2025年5月比較)

- ・施設周辺の人流: **175%**に増加
- ・代官山方面の人流: **140%**に増加

主要観光地における
インバウンド満足率※4

1位

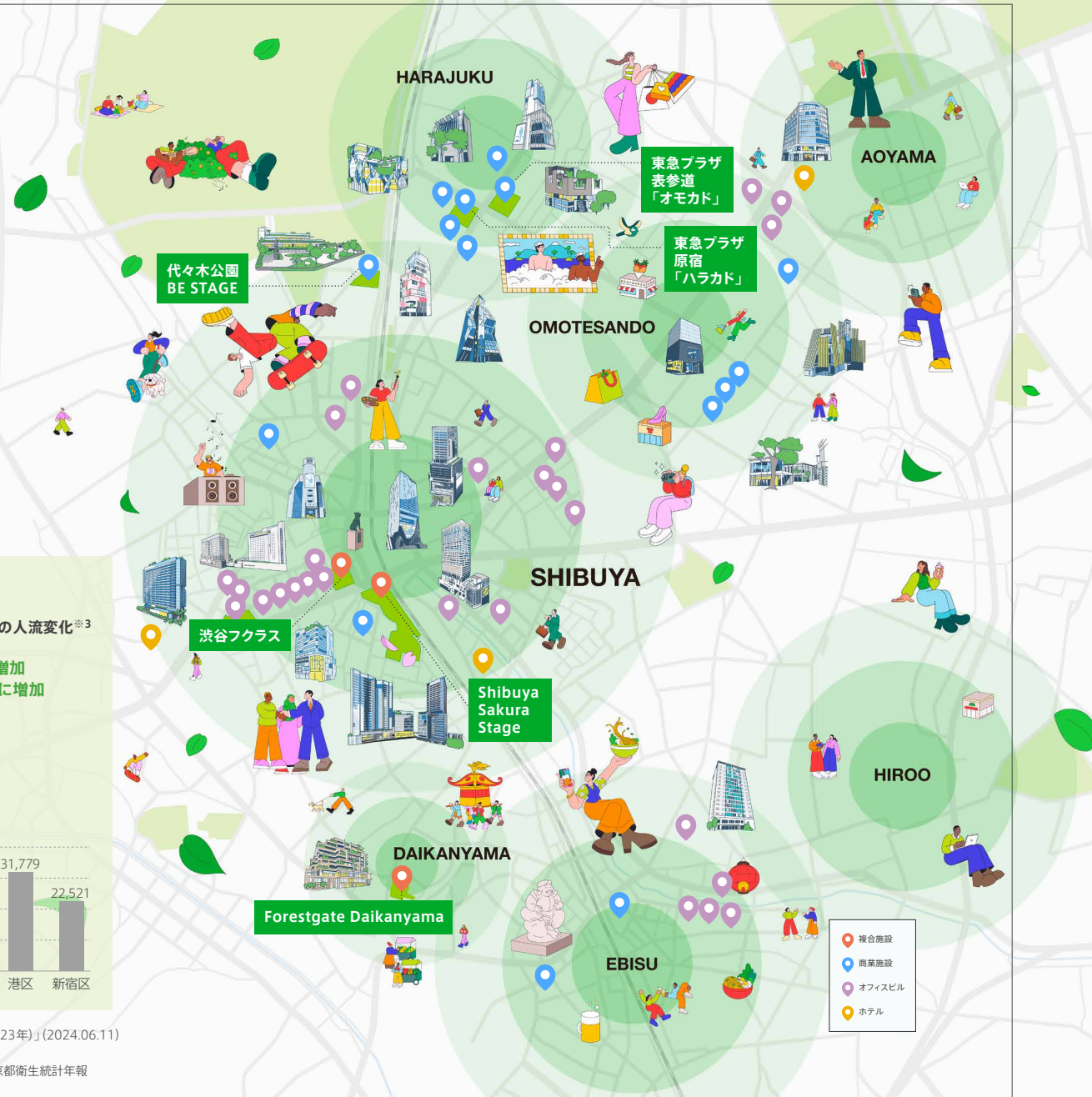
ホテル客室数※5



※1. 三鬼商事「オフィスレポート 東京2025」 ※2. 帝国データバンク「全国「新興・スタートアップ企業」の動向調査(2023年)」(2024.06.11)

※3. 2025年5月時点(着工前2019年3月と比較)株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」調べ

※4. 訪問率: 令和6年 国・地域別外国人旅行者行動特性調査(東京都)、満足度: 令和5年同調査 ※5. 令和4年度 東京都衛生統計年報



GX事業者×デベロッパーとしての模倣困難なビジネスモデルへ

再エネ事業を取り巻く環境変化

急速な市場環境・構造の変化と需要拡大

● 政府のGX推進・産業競争力強化

2040年目標：再エネ電源比率 4～5割程度

● 新たな仕組みによる需要の喚起

FIP制度やNon-FITの普及／成長志向型カーボンプライシング

不動産開発とは異なる事業特性

需給バランス 電気料金上昇／再エネ電源需要拡大

技術革新 発電効率向上／蓄電池の性能向上

施工リスク 設置コスト低減と低い工事遅延リスク

アセット特性 経年とともに加速度的に高まるROA

産業用電気は2010年以降、
13年間で74%上昇^{※1}

新たな設備への更新も容易に実施可能

太陽光パネル設置コストは
2013年以降、10年間で約31%減^{※2}

不動産よりも短い期間での減価償却

※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）

当社グループの強み

全国各地での
まちづくりの知見・ノウハウ

地域に根ざした
長期持続的なプロジェクト推進

行政や地権者など
多様なステークホルダーとの共創

GX事業者×デベロッパーとしての模倣困難な成長モデルへ

日本トップクラスの
発電所保有量

再エネ事業の
バリューチェーン

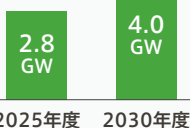
×

Non-FITでの電力供給に
よる再エネ価値最大化

再エネ事業を
起点とした
事業機会の獲得

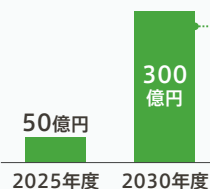
トップクラスの
再エネ保有電源

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)

重点テーマの2つ目はGXビジネスモデルの確立です。政府は本年2月、「第7次エネルギー基本計画」を発表しました。そのなかで、2040年度エネルギー需給の見通しとして、電源構成に占める再生可能エネルギーの割合を4～5割程度（2023年度：22.9%）とする旨が盛り込まれました。このように、再生可能エネルギー事業に政策的な追い風が吹くなか、固定価格買取であるFITから売電先を自ら探す必要のあるNon-FITに移行するなど、新たな枠組みが進行し、それに合わせたビジネス機会が生まれています。

需給バランスやアセット特性などの観点から、従来の不動産業とは異なる事業特性がある本事業において、国内トップクラスの再生可能エネルギー発電所保有量を強みに、日本の抱えるエネルギー問題の解決に向けて、全国各地のまちづくりの知見・ノウハウ、行政や地権者などの多様なステークホルダーとの共創といった当社グループの強みを活かすことで、他社が模倣困難なビジネスモデルを確立していきます。

具体的には、これまで培ってきたアセット開発や保有、売電にとどまらず、リニューアブル・ジャパン社のグループ参画に伴うO&M事業の強化やリパワリング、リエネ社を通じたAM、電力小売事業の展開などのノンアセット事業も

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



※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

含め、Non-FIT下においても自らが電力供給者となるような、再生可能エネルギー事業の強固なバリューチェーンを構築し、安定利益を拡大していきます。特に直近では、世界的な環境への意識の高まりを受け、生産活動によって発生するCO₂などの温室効果ガスの削減や、再生可能エネルギー活用をめざす需要家の方々が増加傾向にあり、当社グループが生み出す電力を販

売・供給するオフサイトPPA（Power Purchase Agreement）の契約を進めているところです。こうした事業範囲の拡大により、不動産への脱炭素による付加価値づけを行うほか、再生可能エネルギー事業を起点とした、データセンター開発や施設管理などの各種不動産における新たな事業機会の獲得を加速化させる方針です。たとえば北海道石狩市では、石狩湾新港

地域において、データセンター群および周辺施設への再エネ供給を行うことにより産業の集積をめざし、全国の自治体に先駆けて再エネの導入拡大に取り組んできました。「石狩再エネデータセンター」は、当社グループが2022年より産業用不動産事業領域の拡大の一環としてデータセンター事業に取り組み、かつ、再生可能エネルギー事業を展開していることに

より新たな事業機会獲得につながった事例であり、2026年3月の竣工をめざしています。これらの取り組みを通じた目標として、再生可能エネルギー事業の利益について、今年度計画の50億円から2030年度300億円に拡大させ、また定格容量についても、2030年度4.0GWまで伸長させることをめざします。

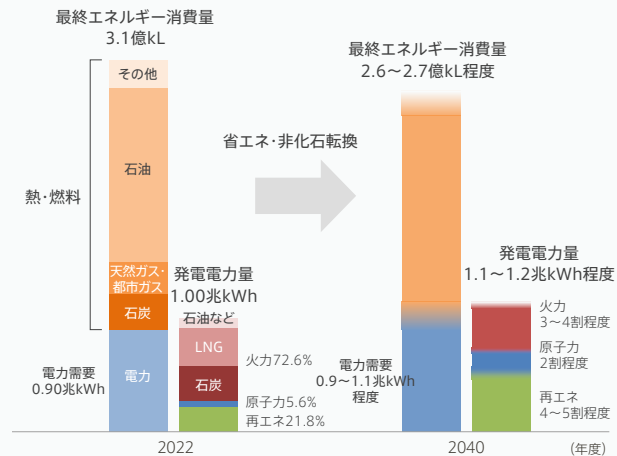
参考 再生可能エネルギー事業のさらなる収益力強化

再生可能エネルギー事業は、当社グループの今後の成長を担う重要な柱であると捉えています。再エネ事業への継続投資と事業領域の拡大で、さらなる収益力強化につなげていきます。

日本における市場性

2040年度に2022年度比**2.0～2.7倍**の
再エネ発電電力量へ

■エネルギー需給の見通し(イメージ)



※資源エネルギー庁「エネルギー基本計画の概要」より抜粋(2025年2月)

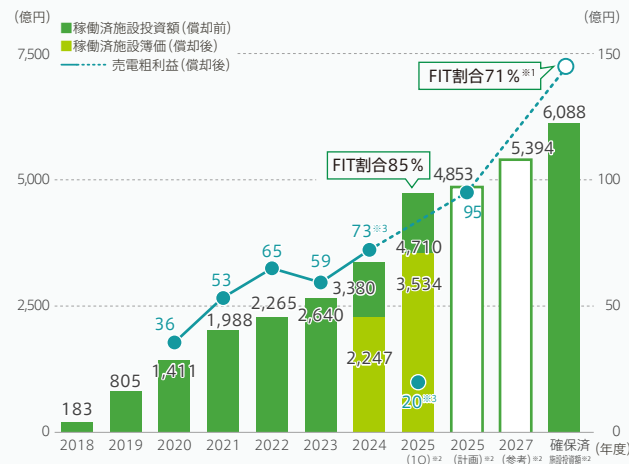
日本政府は、地球温暖化対策の一環として、2050年までに温室効果ガス(GHG)の排出量をゼロにするカーボンニュートラルを目標に掲げています。その実現に向け、政府は約2割だった再エネによる電力比率を、2040年度には4～5割まで拡大する計画を2025年2月に発表しました。

また、データセンターや半導体工場の新設・増設により国内の電力需要が増加しているほか、2028年度からはカーボンプライシングの本格導入が予定されています。こうした背景から、再エネ関連市場は今後大きな拡大が見込まれます。

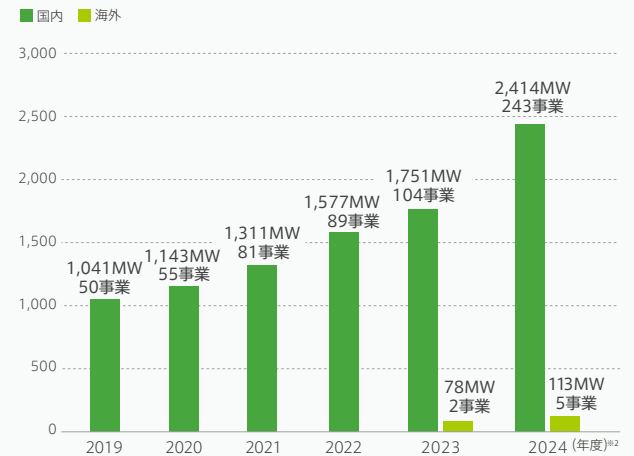
当社グループの再エネ事業の特性と成長戦略

長期にわたり高い**安定性・効率性**を発揮するビジネス

■稼働済施設投資額と売電粗利益の推移



■定格容量^{※4}の推移



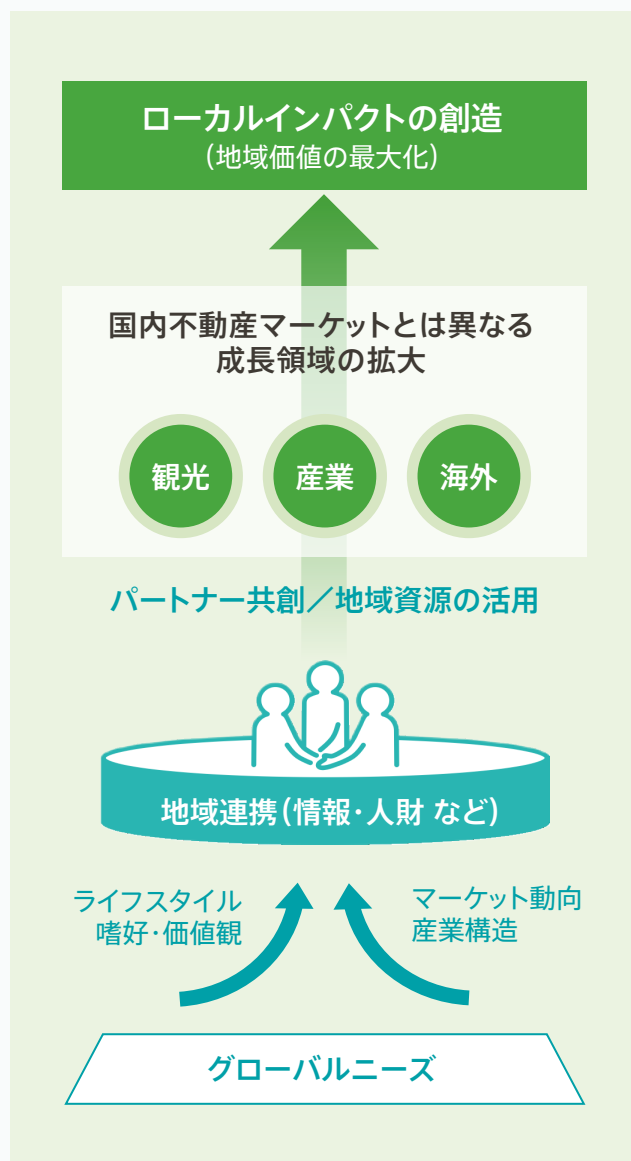
※1. FIT割合: 稼働済施設(または確保済施設)の持分換算後定格容量におけるFIT案件の比率
 ※2. リニューアブル・ジャパンの連結子会社化(2025年1月16日)反映後
 ※3. 2025年度(1Q)売電粗利益(償却前): 76億円、2024年度売電粗利益(償却前): 193億円
 ※4. 持分換算前(開発中プロジェクトを含む)の値

当社グループの再エネ事業における売電粗利益(償却前)は193億円(2024年度)です。国内再エネ発電施設の定格容量は、国内トップクラスの2,414MW(2025年3月末)に達しました。また、20年間固定単価で売電できるFITの割合は85%で、長期にわたり安定的な収益をもたらします。同時に、簿価はほぼ発電設備(基本的に20年償却)で構成され、経年とともにROAが加速度的に向上する特性を持ち、技術進歩により発電設備の長寿命化も進んでいます。今後、FIT単価よりも高く売電できる場合、その電力需要家への直接売電に切り替えることで、インフレにも柔軟に対応可能です。

当社グループは、これからも太陽光・陸上風力発電事業への投資を継続していきます。

また、今後は、発電施設の開発・売電にとどまらず、O&M事業や電力小売り事業を含む再エネ事業のバリューチェーンの強化を進め、ノンアセット事業を拡大し、さらなる成長をめざします。

グローバルニーズを捉え、ローカルと共創した新たなビジネスの創出



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

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

ニセコの飲料施設

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

鳥栖

周辺産業拠点との広域連携
地域共生型産業団地

イチゴノオカP(白岡)

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などの展開

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



グラマシーパーク(NY)

3つ目はグローカルビジネスの拡大です。グローカルビジネスとは、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を意味しており、当社グループにおける成長領域の創出を図っていきます。

国内市場では、インバウンド需要を捉えた、ニセコにおけるオールシーズン化に向けた取り組みや、滞在型ホテルコンドミニウムなどの開発を進めています。その過程では、各地域とサステナブルな仕組みの確立や、ライフスタイルや価値観のニーズに沿ったさらなる魅力向上をめざします。また、産業不動産分野では、グローバルな産業構造の変化を契機とした、物流をコ

アとした次世代産業エリアの創出や周辺産業拠点との広域連携による、産業まちづくりを推進します。

海外事業では、ローカル人財の活用・登用強化によるネットワーク拡大、各国の有力デベロッパーとの関係強化を図りながら、共同して事業を円滑に進めていくことで、成長する海外不動産事業における事業伸長を行っていきます。

再生可能エネルギー事業と同様に、本テーマでは従来の不動産事業とは異なる事業特性を有する事業が多く含まれますが、そうした状況下でさまざまなビジネスモデルを進めることで、安定利益の拡大、ひいては強固で独自性のある事業ポートフォリオ構築の一翼を担っていくことをめざしています。

担当役員メッセージ

プレミアムな価値の創出により収益力を強化。真の企業価値向上を



中野 由美

東急不動産ホールディングス株式会社
執行役員
グループサステナビリティ推進部
コーポレートコミュニケーション部担当

当社のサステナビリティ経営を
振り返る

当社グループは、創業の起源である田園都市株式会社の発足（1918年）以来、「事業を通じて社会課題を解決する」という姿勢で事業に取り組む、環境や地域との調和と共生を重視した不動産開発業を主な生業として発展してきました。東急不動産において環境基本理念を制定し、環境と事業の調和を明文化したのは1998年のこと。当社グループには、都市と自然、人と未来をつなぐ価値創造に注力してきた歴史があります。

サステナビリティという言葉が定着し、ほぼすべての上場企業がサステナビリティ経営を標榜する時代となりました。当社においてサステナビリティを推進する組織を部として設置したのは2022年でしたが、サステナビリティという言葉がビジネス用語として認知される以前から、自然環境や社会・経済との調和を図りながら自社の成長をめざすことを当たり前の行動原理としてきた企業グループであると自認しています。

当社は、経営戦略を発信するツールとして統合報告書を重視しています。当社が初めて統

合報告書を発行した2016年以降、私はIR担当として継続して制作に関与してきました。当時、現在のグループサステナビリティ推進部の前身であるCSRを中心に、経営企画、IR、総務の各担当が集結し、クロスファンクショナルな体制で統合報告書の制作を始めました。統合報告書のフレームワークや「6つの資本」の視点で、当社グループの価値創造ストーリーの議論を重ねたことで、当社のなかで横串が刺さり、相互理解が深化し、グループ全体を俯瞰する統合的思考や、「未財務」資本が将来の財務資本に転化する考えが共通理解として社内に定着しました。2030年からバックキャストする長期経営方針を策定した際も、統合報告書の制作作業を通じて培った思考を下敷きとすることで、理念体系やマテリアリティ制定などの議論を円滑に進めることができました。

統合報告書を発行してちょうど10年。本質的な企業価値向上ストーリーを発信し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーからの理解や共感、支持を獲得していきたいと考えています。今後も統合報告書などを活用して当社の経営戦略をわかりやすくお伝えするよう努めてまいります。

環境プレミアムの創出＝
企業価値向上と定義する

5月に公表した「中期経営計画2030」（以下、本計画）では、「環境経営」をバージョンアップしました。当社は、2021年策定の長期経営方針において、環境対応の優劣で商品・サービスが選別される時代がくることを見越して「環境経営」を全社方針として掲げました。当時、不動産デベロッパーで明確に「環境」を打ち出す会社は珍しく、グループ内で若干の戸惑いを含んでスタートした感もありました。4年経過した今日、事業会社の各事業部門において、環境課題の取り組みが浸透してきましたが、事業活動において、環境貢献と利益の両立は永遠の課題です。そこで、従来の余力で環境貢献をビジネスに付加するのではなく、環境貢献を事業の前提に組み込んだうえでビジネスとして成立させていく、環境価値をマネタイズすることに発想を転換することとしました。

本計画では、環境経営のテーマを「環境プレミアムの創出」と定義しています。3つの環境重点課題である「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」を切り口に、重点テーマで位置づけた社会課題解決を掛け合わせ、高い付加価値を提供し、収益力の強化を図る考えです。環境価値、体験価値や資産価値など、裾

野の広い不動産業だからこそ生み出すことのできる付加価値を追求していきます。ポイントは、収益力の強化です。環境への取り組みが財務数値につながり、業績に貢献してこそ、真の「環境経営」と胸を張ることができます。企業価値向上を計測する尺度は、基本的にEPSやROEに帰結しますので、サステナビリティ経営もEPSやROEで説明できるものに昇華していく必要性を痛感しています。

環境先進企業であることが競争優位性を高める

「環境経営」を掲げて以降、「本当に財務的な貢献につながるのか」というご質問をいただく機会が多くありました。実際、環境経営が当社グループの差別化戦略において大きな存在となりつつあります。例えば、当社は、CDP気候変動・水セキュリティのAリストに認定されるなど、外部から高い評価を獲得しています。中核企業の東急不動産は、国内の事業会社初のRE100を達成、認定されました。東急不動産は、自社の保有・運営するオフィスビル、商業施設、ホテルなどにおいて、お客さまに脱炭素という環境価値を提供しています。脱炭素、省エネなどを体感いただくことで継続的な取引につながる一方、当社はCO₂排出量削減、ブラ

ンドイメージ向上、事業機会創出、ひいては採用や社員のエンゲージメント向上など、多方面でのメリットがあります。

本計画の3つの重点テーマのうち、「GXビジネスモデルの確立」は、環境経営を掲げる当社らしいテーマ設定です。当社独自の模倣困難なビジネスモデルを確立することで、当社グループの事業ポートフォリオの耐久性を高めていくことができます。不動産会社である私たちがGXに取り組むことで、脱炭素社会の実現をはじめ、再生可能エネルギーのさらなる普及や地域経済の活性化（右コラム：TENOHA参照）、新産業の創出など、社会的インパクトにもつながると考えています。

本計画では、競争優位性がある事業を組み合わせることで成長を加速していく考えです。環境経営の加速により、グループの各事業においてお客さまに選ばれる高付加価値を生み出し、収益力の強化を実現するというサステナビリティ戦略を成長のドライバーとしたい。そして、「誰もがいきいきと輝く未来」をあらゆるステークホルダーの皆さまと共有していきたい。「プレミアムな価値の創出」をグループ全体に浸透させ、企業価値向上の一翼を担ってまいります。

地域活性化を担う全国の拠点「TENOHA」

再エネ事業やリゾート事業をはじめ、全国に幅広い事業領域を持つ当社グループは、不動産デベロッパーのなかでも地域との接点が多い企業です。その地域の課題解決とともに中長期的なにぎわいを創出していく環境配慮型地域共生施設「TENOHA」を展開しています。

TENOHA 松前

町に根ざし、地域の方々や町外のワーカーなどが利用する地域コミュニティの拠点として、バス待合機能を備えたラウンジやコワーキングスペースなどが併設。ひと・テーマ・まちをつなぐ「まちの駅」※に認定。

TENOHA 代官山

フォレストゲート代官山内に併設。当社が保全している森林の間伐材を使用した什器や、カフェで提供するメニューの素材を施設の屋上農園で育てる「店産店消」など、サーキュラーエコノミーを実践。また、地域の子供たちに環境学習イベントなども開催し、サステナブルなライフスタイルの発信を実施。



北海道

TENOHA 松前 2024年5月開業

関東

TENOHA 代官山 2023年10月開業

TENOHA 東松山 2022年12月開業

中部

TENOHA 蓼科 2024年7月開業

東北

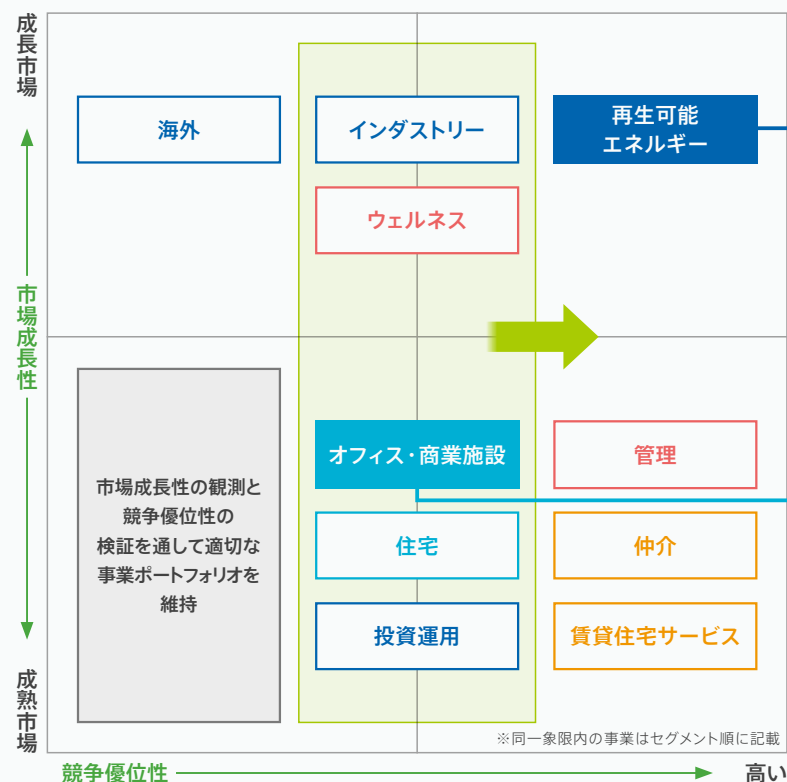
TENOHA 能代 2023年4月開業

TENOHA 男鹿 2023年4月開業

参考 東急不動産ホールディングスの事業ポートフォリオと社会的インパクトの特性

追加性[※]と必需性、それぞれにおいて社会的インパクトの高いビジネスを展開。

※ 追加性：ここでは投資の実施による追加的な効果 (additionality) を指しています。投資として一定の「投資収益」確保を図りつつ、「社会・環境の効果」の実現を企図する「インパクト投資」の要件のひとつとされています



“追加性が高い”再生可能エネルギービジネス

現状の収益規模は小さいが将来の事業成長性が高く、かつ環境側面でのポジティブインパクトの追加性がある。

当社グループの再生可能エネルギー事業における2025年度の営業利益規模こそ50億円の計画ですが、環境負荷の低減をはじめとした多様なポジティブインパクトを創出しています。今後、政府主導の再エネ導入拡大などを背景に、企業や自治体などの脱炭素化への動きはさらに加速していくなかで、さらなるポジティブインパクトの追加性と事業成長が見込まれています。

また、各事業における新たな事業機会獲得や高付加価値の創出に大きく貢献しています。

市場成長性



現状収益規模



競争優位性



事業安定性



“必需性が高い”オフィス・商業施設の賃貸ビジネス

当社グループの中核ビジネスとして
これまでも、これからも社会的需要に応え続ける。

当社グループは時代やニーズに合わせた住まい方・働き方・過ごし方を提案しオフィスや商業施設などの賃貸事業を主な収益源として成長してきました。建物の環境性能や災害対策といった都市インフラとしての機能向上だけでなく、働き方改革や健康経営支援、生産性向上やイノベーション創出に資するサービス（→ GREEN WORK STYLE）など幅広い社会的需要に応え、社会にとって、また当社グループにとって必要不可欠な事業であり続けます。

市場成長性



現状収益規模



競争優位性



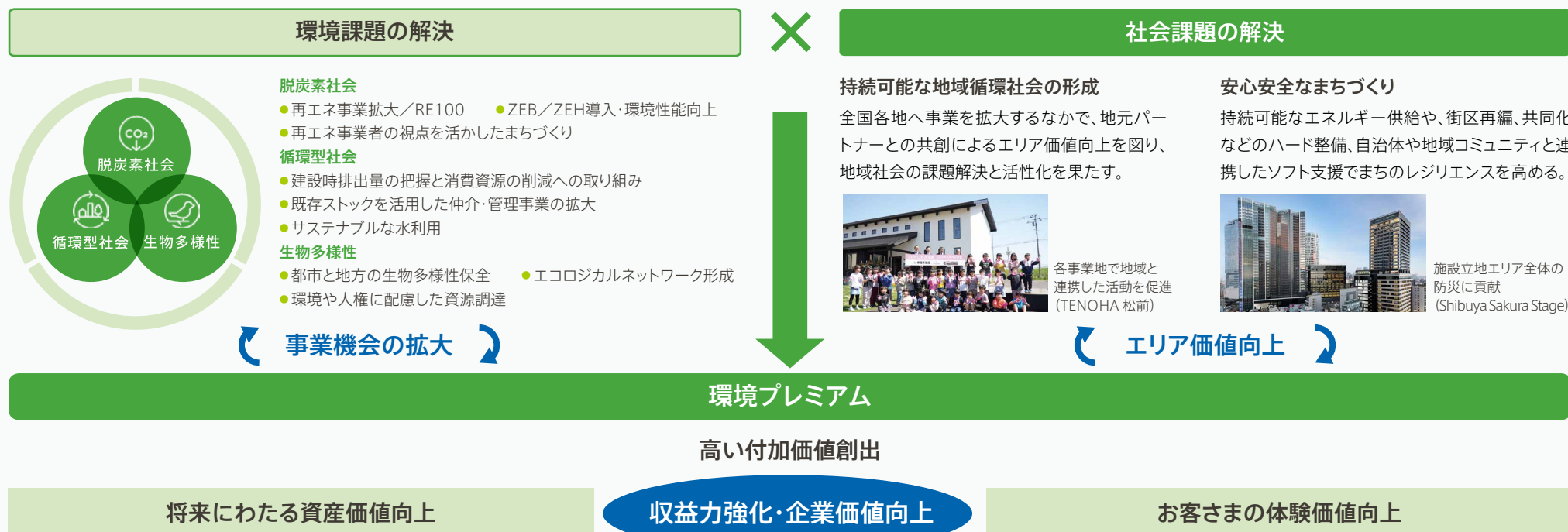
事業安定性



当社グループの特長の一つは不動産を中心とした幅広い事業ポートフォリオです。それぞれが持つ強みなどを基盤とし、社会課題を解決しながら、新しい価値を創出しています。

なかでも、現在の当社グループを象徴するのは、総合不動産デベロッパーとしての屋台骨を支えるオフィス・商業施設による賃貸ビジネス、そして今や国内トップクラスの発電量を誇る再生可能エネルギービジネスです。この2つのビジネスについて、市場成長性や競争優位性といった従来型の評価軸に加え、社会的インパクトの観点からも定性的評価を実施しました。

環境先進の強みに社会課題の解決を掛け合わせ、 プレミアムな価値の創出へ



全社方針「環境経営」は、「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」の3つの環境重点課題のもと、グループのバリューチェーンをしながら、ステークホルダーとともに環境価値を創出しています。

中期経営計画2025（以下、前中計）においては、重点課題の解決に包括的に取り組み、環境を起点とした事業機会の拡大を図ってきました。SBTネットゼロ認定の取得や、CDP気

候変動の4年連続Aリスト選定、国内事業会社として初となる東急不動産のRE100目標達成および正式認定など、数多くの外部評価を獲得し、独自性のある「環境先進企業」としてのブランド力を構築してきました。また、再生可能エネルギー事業を自社グループで展開するなど当社ならではの強みを活かし、環境課題をビジネスに転換することで、幅広いお客さまへの提案と事業機会の創出、パート

ナー共創を行ってきました。

中期経営計画2030では、前中計で強化された環境先進の強みと、社会課題解決を掛け合わせることで、「環境プレミアム」を創出していきます。

環境課題の解決を、持続可能な地域循環社会の形成や安心安全なまちづくりのようなエリア価値向上に向けた視点を組み込むなど、一体的に取り組むことで、将来にわたる資産価

値やお客さまの体験価値の向上に資する高い付加価値を生み出し、収益力の強化と企業価値向上を実現します。

社会性と事業性を両立する環境経営への積極的な事業活動が、市場でのプレゼンスを築き、未来社会をともに歩むパートナーとして選ばれ続ける企業となることをめざします。

環境プレミアムによる高付加価値の創出で収益力強化

「環境の強み×社会課題解決」で、収益力強化を実現

地域社会の持続可能な発展に環境配慮は不可欠です。当社グループは、環境の取り組みを起点とする高い付加価値である「環境プレミアム」の創出を収益力強化につなげる環境経営を推進しています。

環境先進を強みに事業機会の拡大を図るとともに、都市と地方それぞれの社会課題の解決へと積極的に取り組んでいます。その2つの掛け合わせから特別な体験価値を生み出し、環境プレミアムが付与された商品・サービスを、より優れたものとして受容する意識を世の中に醸成し、市場開拓をリードしていきます。

Case 1 街の緑をつなぐ、人と自然をつなぐ

広域渋谷圏は、日本のみならず海外からの訪日外国人が多く、街は活気にあふれにぎわいのある一方、休憩が可能な滞留空間不

足が課題でもあります。

東急プラザ表参道「オモカド」・東急プラザ原宿「ハラカド」では、広域渋谷圏におけるエコロジカルネットワークの形成に寄与し、両施設の屋上には、緑化を施した広場を設置しています。

都心において貴重な緑のある憩いの場にカフェを併設した、“ひとやすみ”ができる広場は、広域渋谷圏における滞留空間を創出し、街の回遊における滞留時間の延伸に貢献しています。

それにより、両施設がこの街に他にはないシンボルとして確立され、来場者の増加と施設のシャワー効果による販売促進を生み出し、お客さまの体験価値と収益の向上につなげています。

Case 2 持続可能な農業と脱炭素、地域共生を実現

「リエネソーラーファーム東松山太陽光発電所」は、農地に太陽光発

電設備を設置し、農業と再生可能エネルギーの普及を両立させた営農型太陽光発電事業です。高齢化による農業生産者の減少や耕作放棄地の増加といった地域の農業課題の解決に貢献しています。近隣に開設した「TENOH 東松山」では、コワーキングスペースや、太陽光パネル下の農地で収穫された作物を積極的に取り入れたカフェを併設。地域の方々に気軽に利用してもらうことで、サステナブルな体験も提供しています。

また、田植えや収穫体験といったイベントを通じたグループ社員とご家族への環境教育のほか、パートナー企業と連携し最適な発電量を確保するための検証、作物の生育データを収集・分析し営農の実証にも取り組んでいます。加えて、「TENOH 東松山」で説明会の開催や展示を行うなど、外部に向けて再エネ事業の理解促進にも努めています。

Case 1



東急プラザ表参道「オモカド」と6階「おもはらの森」



東急プラザ原宿「ハラカド」と屋上庭園

	Case 1	Case 2
環境課題への対応	生物多様性に配慮した都市緑化	再生可能エネルギーの普及
社会課題	まちの滞留空間の不足	耕作放棄地の増加、パネル敷設適地の減少、再エネ開発への地域理解
掛け合わせ	屋上×緑化×カフェ×ベンチやコンセント	再エネ×農業×地域連携×食育
高付加価値の創出	まちのシンボル化・来訪者増加・シャワー効果	グリーン電力としての付加価値向上・同様の農業課題解決を期待する自治体など、次の事業機会獲得・社員教育での活用

Case 2

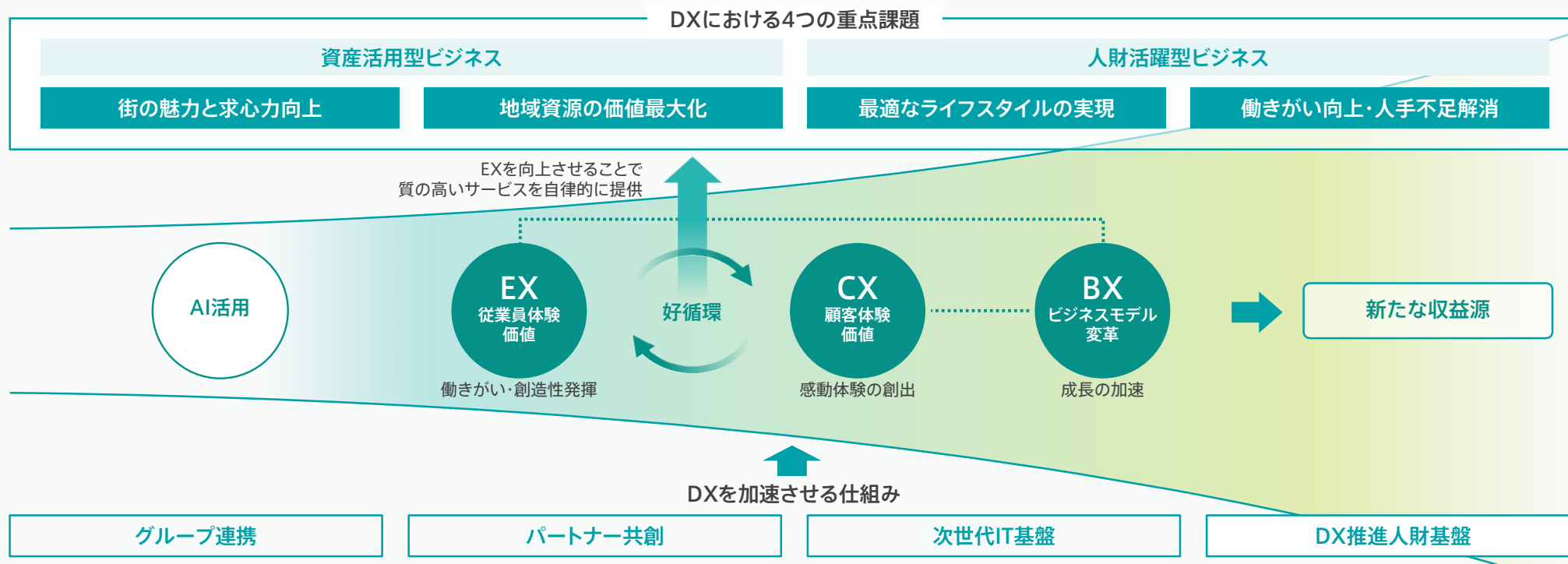


収穫体験イベントの様子



収穫した野菜を使用したカフェメニューを提供する「TENOH 東松山」

EXとCXの好循環サイクルを加速させ、 ビジネスモデル変革と新たな収益源獲得をめざす



当社グループがDXにおいて実現したい姿は、働きがいを実感する従業員による質の高いサービスが、お客さまの感動体験を生み、さらに従業員のモチベーションを向上させる。こうしたEXとCXの好循環を、DXを通じて加速させることです。EXを向上させるためには、AIを積極的に活用し、業務効率化を通じて従業員をより創造的な業務へとシフトさせることで、付加価値の高い

サービスの提供につなげていきます。さらに、業務の自動化や効率化により稼働を最適化し、深刻化する人手不足の解消にも貢献します。CXの向上においては、デジタルによってお客さま接点の拡大・深化を図り、獲得したお客さまデータを全社で統合・活用する取り組みを進めています。膨大なデータの分析にAIを活用することで、お客さまそれぞれの「住まい方」「働

き方」「過ごし方」にアプローチし、よりパーソナライズされたサービスの実現をめざします。また、構築したデータ基盤と生成AIを掛け合わせ課題を可視化し、経営管理の高度化を実現します。これによりデータドリブンな意思決定が可能になり、経営の質的向上を図ります。こうしたEXとCXの向上を進めることで、両者の好循環サイクルを生み出しながら、BXへと

つなげていきます。BXを起こすための環境整備として、グループ各社が保有する取引先情報および物件情報を、グループ横断で管理するデータ基盤の構築を進めています。統合された情報を外部データと掛け合わせながら各事業で活用することで、グループ全体の事業競争力強化を図り、ビジネスモデル変革とその先の新たな収益源創出へとつなげていきます。

DXにおける4つの重点課題を通じてめざす未来社会

資産活用型ビジネスにおける重点課題

資産活用型ビジネスにおいては、デジタル化の波が不動産業界にもたらす変化によって、アセットのあり方の多様化と人口格差の拡大が脅威になると考えられます。こうしたリスクに対して、次の2つの重点課題を進め対応していきます。

「街の魅力と求心力向上」では、都市型エンタメ体験と新しい産業が生まれる都市の実現をめざします。国際的な都市間競争力を高めていくためには、空間に対する価値観やライフスタイルの変化を捉え、街独自の魅力を発信することが重要です。広域渋谷圏などのまちづくりでは、街のあらゆる空間・媒体で、エリアデータやARなどの最新技術を活用した、街全体のリテールメディア事業などを展開しています。リアルとデジタルの融合により、新たなエンタメ体験とコミュニティ創出を図っていきます。

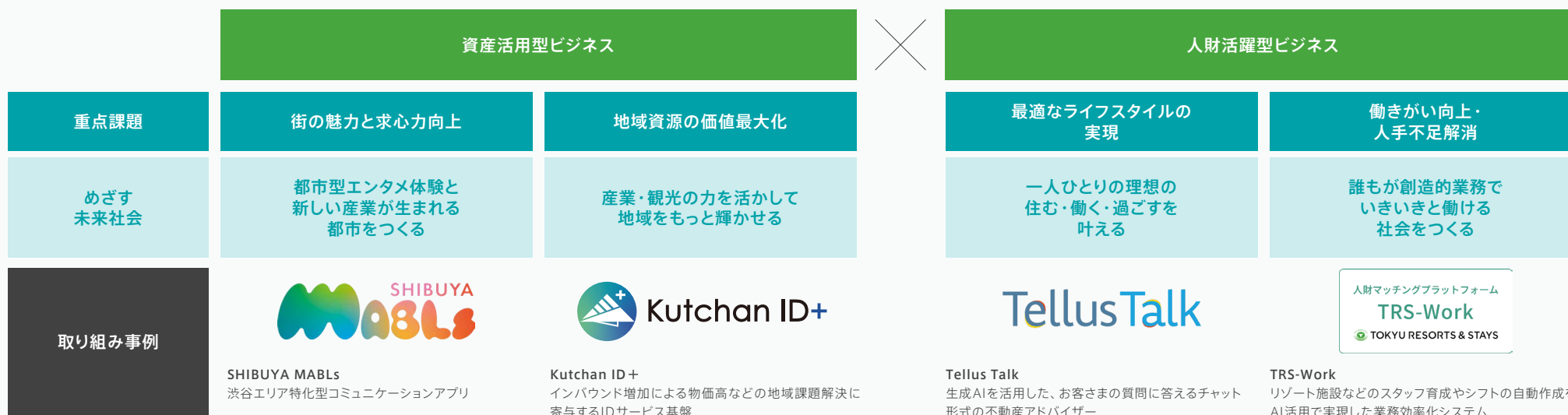
次に、「地域資源の価値最大化」では、産業・観光の力を活かし、地域の魅力をさらに高めていくことをめざしています。当社グループは再生可能エネルギー事業やサステナブルツーリズムなど、エリアならではの資源を最大限に生かした地域活性化に取り組んでいます。こうした取り組みにデジタルを組み込むことで、来街者と地域住民の両者にとって魅力あるサステナブルなまちづくりを全国各地で推進していきます。

人財活躍型ビジネスにおける重点課題

人財活躍型ビジネスでは、流通のデジタル化およびサービスの同質化が脅威になると考えられる一方で、デジタルプラットフォームによる新サービスの創出の機会があると捉え、次の2つの重点課題を進めていきます。

「最適なライフスタイルの実現」では、デジタルによってお客さま接点を拡大・深化させることにより、多様化するニーズを正確に把握するとともに、一人ひとりに最適な情報や体験を提供していきます。当社グループの強みである幅広い事業サービスをパーソナライズ化して届けることで、それぞれが理想とする「住む・働く・過ごす」を叶えていきます。

「働きがい向上・人手不足解消」においては、従業員の働きがいの向上を一体的に進めるため、デジタルを活用した自動化・省力化に取り組みます。定型的業務を創造的業務へとシフトさせることで、サービスの高品質化と従業員がいきいきと活躍できる環境の実現をめざします。



独自の体系でDX人財の育成を強化

中期経営計画2030で掲げる「プレミアムな価値の創出」に向けては、人財基盤の強化が不可欠です。当社グループでは、DX推進における人財体系を整理し、計画的な育成を行っています。人財体系においては、デジタルをビジネスに落とし込み、プロジェクトを主体的に推進する人財を「ブリッジパーソン」と定義しています。ブリッジパーソンとして必要とな

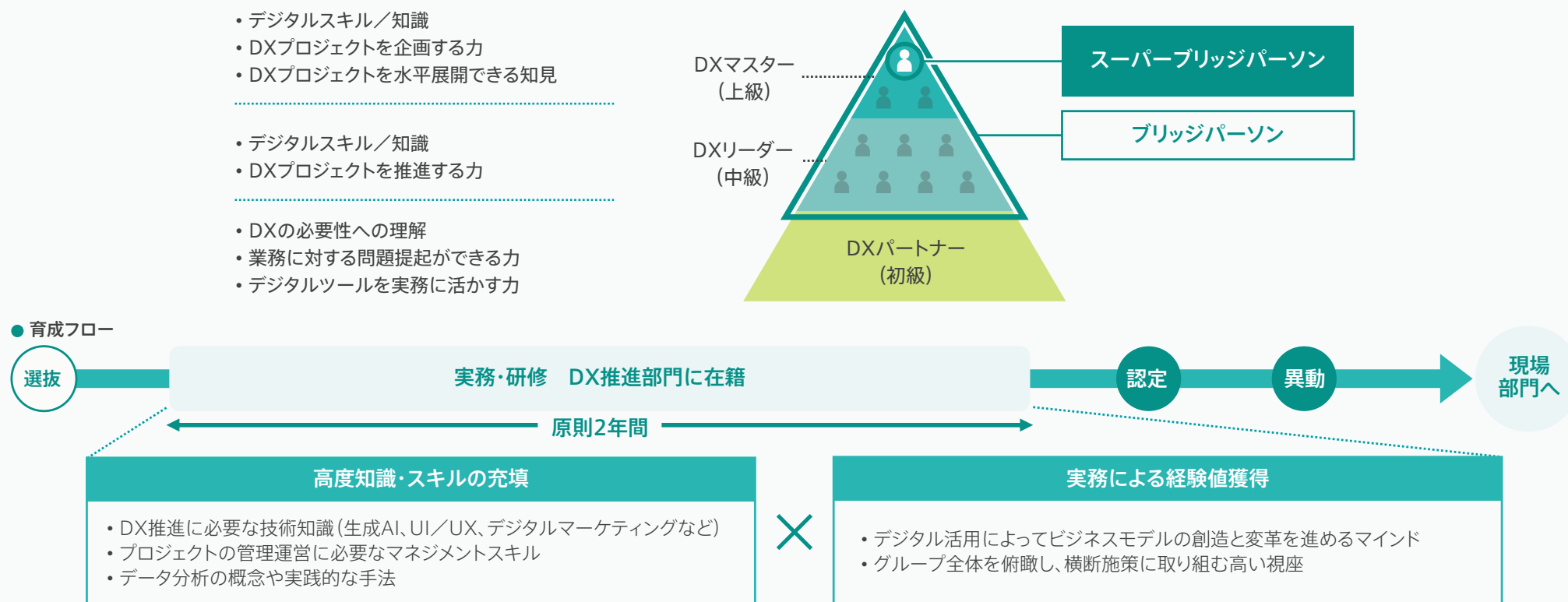
るビジネス・デジタルの複合的な能力を養うために、習熟度に応じた柔軟な育成プログラムを設計。座学とともに実践的な学習機会を提供しています。育成されたブリッジパーソンが現場のDXをリードする事例も着々と出てきており、全社横断の顧客データ活用プロジェクトなどもブリッジパーソン認定を取得した担当者が推進しています。今後も人財育成が新

たなプロジェクト創出や推進につながる好循環を加速させていきます。

また、2024年度から新たに、プロジェクト推進だけでなくビジネスモデル変革に貢献できる高度なスキルを持った人財を、「スーパーブリッジパーソン」と定義しました。これは、グループ全体から選抜されたうえで、DX推進部門における原則2年間の実務・研修を経た従業員を指

します。グループ各社の施策を牽引し、当社グループの新たな価値創出を担う存在として、段階的に育成を進めていく計画です。

スーパーブリッジパーソンの育成と、デジタル面での強力な支援を行うTFHD digital社による高度デジタル人財の獲得を拡充し、グループ全体で既存ビジネスモデルの枠にとどまらない新たな収益源の獲得へとつなげていきます。



担当役員メッセージ

EXとCXの好循環とBXの実現により、新たな収益源獲得をめざす



泰道 周作

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CX・イノベーション推進部
グループDX推進部担当

新中期経営計画でめざす未来社会

当社グループは、「DX」を全社方針のひとつに位置づけ、資産と人材の価値最大化による新たな収益モデルの確立をめざしています。当社グループの強みである「事業ウィングの広さ」「開発から管理・運営・仲介までの一貫体制による幅広いお客さま接点」を基盤に、データドリブンなサービスを実現し、知的資産活用型ビジネスモデルへの進化を図ります。

中期経営計画2030（以下、本計画）の策定にあたり、これまで進めていたDX戦略のアップデートを図りました。まず、産業やまちづくりなど、各事業の長期シナリオをバックキャストで発想するため、2030年以降に私たちが

めざす未来社会の姿を検討しました。そこで描き出したのは、エリア特性を活かして地域にぎわい、テクノロジーとの共生によって、多彩な「住む・働く・過ごす」が実現された社会です。

収益源の獲得に向けた循環サイクル

めざす未来像の具現化に向けては、EXとCXの好循環を加速させるDX戦略が重要です。働きがいを実感する従業員（EX）による質の高いサービスがお客さまの感動体験（CX）を生み、さらに従業員のモチベーションを向上させる——こうしたサイクルを、積極的なAI活用を起点に、グループ連携やパートナー共創、DX推進を支える基盤の強化によって加速

させ、ビジネスモデル変革（BX）とその先の新たな収益源の獲得を実現します。

さらに、EX、CX、BXのそれぞれについて2030年度をターゲットとする施策別目標とインパクト目標を定めました。経営資源を適切に配分し、プレミアムな価値の創出および財務面への貢献をめざします。

DX投資で事業変革を推進

本計画の策定と合わせて、DX・新規事業への1,000億円以上（2025～2030年度累計）の投資方針を決定しました。レガシーシステムの刷

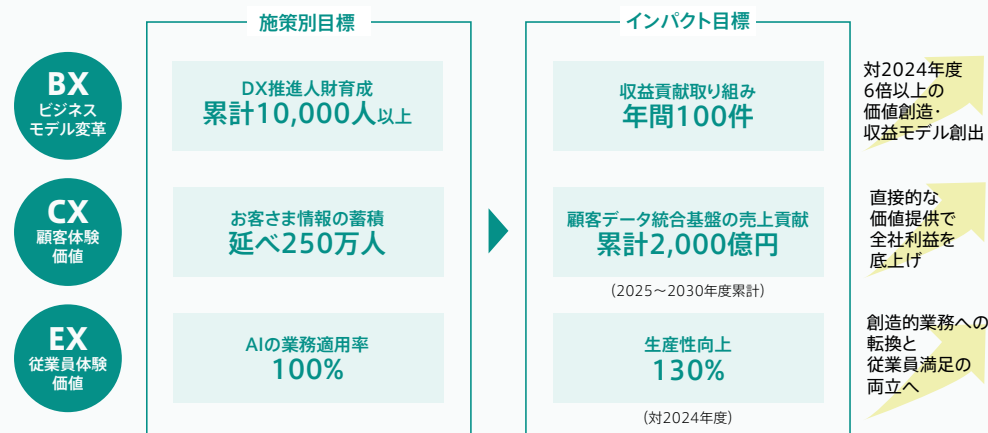
新や新規システムの構築などにより業務効率化を実現し、従業員の創造的な業務へのシフトを促進します。さらに、グループ横断のデータ基盤を構築し、お客さま一人ひとりのライフスタイルに寄り添う、パーソナライズされたサービスの実現をめざします。また、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）などを通じて、事業共創を目的としたスタートアップへの投資も実施します。

これらの投資により、デジタル技術を活用した事業変革を推進し、競争優位性の確立と持続的な成長を実現していきます。

2030年度までの新たな目標指標

DX・新規事業投資額

1,000億円以上（2025～2030年度累計）



経営戦略と連動し、グループ価値を最大化する人的資本経営の推進

人的資本経営の基本的な考え方

少子高齢化に伴う労働力人口の減少により、「人手不足」が企業の事業継続性に与える影響は小さくありません。このような状況において、人的資本の重要性はこれまで以上に高まっています。当社グループは、100社超・約3万人もの社員から構成されており、社員の知識、スキル、意欲を「人的資本」と捉え積極的に投資しています。これにより、経営基盤を強化し、グループ総合力の最大化を図り、絶え間ない価値創造を続ける人財集団への変革をめざします。

当社グループにおける「人的資本経営」とは、「2030年にありたい姿」「GROUP VISION 2030」そして「中期経営計画2030」の実現に向け、経営戦略と連動した人財戦略を実行することで、持続的な価値向上に取り組むことを指しています。

新たに策定した 人財・組織風土ビジョン

「中期経営計画2030」においては、人的資本経営を推進するために、「人財」「組織風土」の2つの観点でビジョンを定めています。

「人財」については、「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の構築を掲げ、中期経営計

画の推進をリードする経営人財や事業変革人財の計画的な育成、および管理運営事業に不可欠なエッセンシャル人財が活躍する持続的な体制の構築をめざします。グループ各社の個別最適だけでは達成できない、広域渋谷圏戦略やグローバルビジネスといった重点テーマに取り組むうえで必要となる人財の育成を強化します。

「組織風土」に関しては、「創意工夫し続けるクリエイティブなカルチャー」の醸成を掲げました。これは、心理的安全性・DE&Iを基盤とし、グループが相互に連携しながら、社会課題に挑戦し続ける組織風土づくりを指しています。社員一人ひとりが「挑戦するDNA」を体現できるように、働く環境や仕組みを整備していきます。

この人財・組織風土ビジョンを実現するために、従来進めてきた3つの人財戦略も継続して取り組むとともに、人的資本への投資を強化していく方針です。具体的には、採用・研修・風土醸成への投資や、物価上昇を超える処遇向上、福利厚生の実施を行い、従業員体験（EX）の向上をめざしています。これが社員の高いパフォーマンスを引き出し、得られた成果を再び人的資本投資に還元するという好循環を生み出すことで、持続的な企業価値の向上を図っていきます。

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」

GROUP VISION
2030

強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築

・全社方針：環境経営／DX ・事業方針：知的資産活用／パートナー共創

中期経営計画
2030

ビジネスエコシステムを通じたプレミアムな価値創出

・広域渋谷圏戦略の推進 ・GXビジネスモデルの確立 ・グローバルビジネスの拡大

東急不動産ホールディングスグループの人的資本経営

人財理念

すべての従業員が「挑戦するDNA」と「社会に向き合う使命感」をもち、サステナブルな社会づくりと成長を目指します

人財・組織風土ビジョン

3万人が成長し続ける
人財ポートフォリオ

創意工夫し続ける
クリエイティブなカルチャー

人財戦略

価値を創造する
人づくり

多様性と一体感のある
組織づくり

働きがいと
働きやすさの向上

人的資本投資の強化

採用・研修・風土醸成
約130億円^{※1}
[前中計期間比 1.5倍／年以上]

+

・物価上昇を超える処遇向上^{※2}
・福利厚生の実施

持続的な企業価値向上

従業員体験（EX）・パフォーマンスの向上

アウトカム

2030年
価値を創造し続ける
企業グループ

生産性が高く、広く社会に貢献する人財を輩出

こころもからだも健康に、
モチベーションと志をもって働ける環境を実現

※1. 主要会社の本計画の期間累計額 ※2. グループとしての賃金処遇方針

担当役員メッセージ

中期経営計画2030の達成に向けて、 グループ横連携を重視した人的資本経営を加速する



鈴木 盛生

東急不動産ホールディングス株式会社
執行役員
グループ総務部 グループ法務部
グループ人事部担当

グループの横連携を加速する 「人的資本経営」

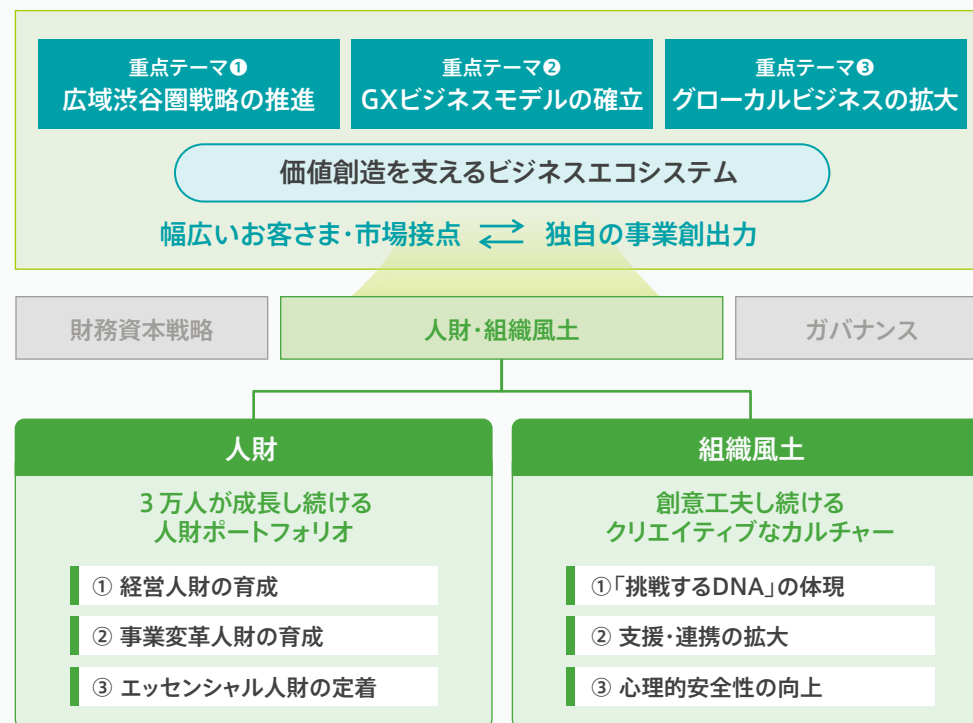
2025年4月にグループ人事部の担当役員に着任し、中期経営計画2030（以下、本計画）のもとで人的資本経営の推進を担っています。当社グループが掲げる3つの重点テーマ「広域渋谷圏戦略の推進」「GXビジネスモデルの確立」「グローバルビジネスの拡大」は、個社だけでは達成が難しく、多様なビジネスを展開する当社グループだからこそ取り組める大きなテーマです。これらの目標の達成には、会社間の横の繋がり、すなわち連携が不可欠であると認識しています。これが

当社グループにおいて喫緊の課題でもあり、経営戦略と人財戦略を密接に連動させながら、この会社の枠を越えた横連携を推進していくことが私の役割であると捉えています。

本計画の人的資本経営では、新たに「人財・組織風土ビジョン」を掲げ、「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の構築と、「創意工夫し続けるクリエイティブなカルチャー」の醸成に取り組めます。

新中期経営計画における 「人財・組織風土ビジョン」

「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の



構築では、経営人財・事業変革人財の育成をめざしています。これは、既存ビジネスの延長線上ではなく、社員自ら市場の開拓や業態変革をリードできる人財へと育成していくことです。また、グループ全体の事業バランスを理解し、そのなかで自社の役割を果たす能力の強化も含んでいます。

また、エッセンシャル人財の定着においては、当社グループを支える3万人が継続的に活躍できる環境を整えることをめざします。人財活躍

型ビジネスに従事する社員の割合が多いなかで、福利厚生については、グループとしての一定のスタンダードを設けることで、グループへの愛着や帰属意識を高めていくことが重要です。

さらに、「創意工夫し続けるクリエイティブなカルチャー」の醸成に向けては、まず、挑戦するDNAの体現を掲げました。これは決して新しい概念ではなく従前から当社グループ内に浸透している言葉ですが、日々の業務における小

さな改善も挑戦であると捉え、一人ひとりの意識を再確認することが重要だと考えています。中長期的には、人財活躍型ビジネスと資産活用型ビジネスのどちらに従事していても、共通して「挑戦するDNA」、それを「やり抜く」実行力を兼ね備えた人財を育成していきます。

2つ目の支援・連携の拡大というのは、先ほど申し上げた横連携の強化を指します。グループ人事部がさまざまな仕掛けをつくり、社員同士の繋がりを形成するきっかけを提供します。

3つ目の心理的安全性の向上については、

単に働きやすいだけではなく、そこに「働きがい」をプラスし、自己実現ができ、当社グループの一員であることに喜びや愛着を感じられるような組織をめざしていきます。

多様性の促進と外国人財の育成

人財・組織風土ビジョンのもとで、従前から取り組んできた3つの人財戦略についても継続して取り組んでいます。

まず、多様性の観点では、女性活躍の推進が不可欠です。これは、管理職比率の向上だけ

でなく、家庭や子育てと両立しながら活躍する「ロールモデル」の育成が重要であると考えています。

また、新会社「Global Gateway Japan」を立ち上げ、外国人財の採用・育成も強化していく計画です。これは、人手不足への対応だけでなく、インバウンド顧客の積極的な取り込みや、広域渋谷圏およびグローバルビジネスの推進を担う次世代の人財を採用・育成するという面でも重要な戦略であると捉えています。

人的資本経営における投資方針

本計画では、人財に関する投資として、採用・研修・風土醸成に約130億円を投じる計画で、これは前中計の1.5倍の数値になります。特に、各社における取り組みに加え、グループ合同の

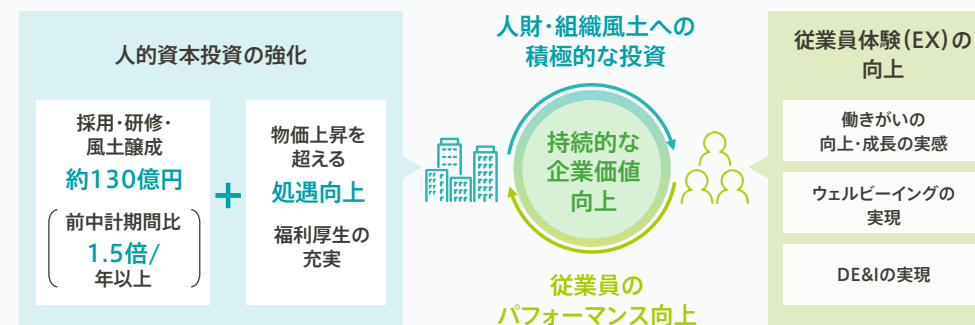
研修制度の整備に重点を置いて投資を行いますが、私自身はこの点が一番重要な取り組みだと考えています。グループ個社での研修に加え、新入社員、部長、執行役員などの各階層において、各社を横断した研修やグループワークの実施を強化していきます。こうした研修を通じて、当社グループの課題や新しい価値の創出について全社員で考える機会を増やし、最終的には事業変革人財の育成につなげていきます。

私は、社員が仕事で活躍するためには、会社への愛着や帰属意識がベースになると考えています。会社が好きだからこそ一歩踏み出そうと思える気持ちや、共に支え合える仲間や同志の存在が極めて重要であり、各社の壁をなくしたリレーションとシナジーが生まれる土壌をつくっていくことが私の使命だと捉えています。

人財戦略

価値を創造する人づくり 	● グループ理念の浸透 ● DX人財の育成 ● 環境経営に基づく人財育成	「価値を創造する人づくり」は、グループ理念と経営戦略に基づいた、人財の育成に関する方針です。従業員一人ひとりが創造する価値を最大化するために、「グループ理念の浸透」「DX人財の育成」「環境経営に基づく人財育成」を主たる施策とし、生産性が高く広く社会に貢献する人財の育成に取り組んでいます。
多様性と一体感のある組織づくり 	● 女性の活躍推進 ● 多様な人財の活躍推進 ● イノベティブな組織風土の醸成	「多様性と一体感のある組織づくり」は、グループの価値創造を支える、社内環境整備に関する方針です。グループの価値創造には、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の取り組みによる「女性の活躍推進」「多様な人財の活躍推進」や、「イノベティブな組織風土の醸成」が必要と考えています。
働きがいと働きやすさの向上 	● 健康経営の推進 ● 柔軟な働き方の支援 ● ワークエンゲージメントの向上	「働きがいと働きやすさの向上」は、従業員一人ひとりを支える、社内環境整備に関する方針です。従業員の健康・安全の確保が企業の持続的な発展にとって重要な課題であると認識し、良好な職場環境の整備に取り組んでいます。ITを活用したフレキシブルな働き方の整備や、従業員満足度の向上を実現しています。

人的資本投資の考え方



中期経営計画2030へのコミットメントと評価

前中期経営計画の成果を基盤に、強靱化フェーズの第一歩へ

新たに発表した中期経営計画2030。どのような議論を経て策定に至り、社外取締役として策定にどうコミットし評価をしているか、また、中長期的な未来への期待と課題感について、自由闊達な意見交換を行いました。



2025年7月8日実施

三浦 惺

社外取締役

日本電信電話(株)(現NTT(株))の社長などNTTグループの要職や、(一社)日本経済団体連合会の副会長などを歴任。持株会社の経営経験者として、豊富な見識を有する。2021年より現職。

定塚 由美子

社外取締役

厚生労働省や内閣府などで、働き方改革、女性活躍などを推進。行政官としての専門的知識と長年にわたる経験を有する。2021年より現職。

貝阿彌 誠

社外取締役

法務省大臣官房訟務総括審議官、東京家庭裁判所所長、東京地方裁判所所長などを歴任。コンプライアンスに関する豊富な知識と経験を有する。2018年より現職。

宇野 晶子

社外取締役

(株)資生堂における業務や同社常勤監査役としての職務を通じて、リスクマネジメント、人財戦略、DXなどに豊富な知識と経験を有する。2024年より現職。

星野 次彦

社外取締役

大蔵省(現財務省)に入省後、金融庁の設立などに携わったのち、主税局長、国税庁長官などを歴任。2021年より現職。

中期経営計画2030の評価

——中期経営計画2030の策定プロセスにどのように関わりましたか。また、計画の内容についてはどう感じますか。

貝阿彌 策定の過程で我々も複数回ドラフトに意見を述べる機会があり、そのたびに修正が加えられました。例えば、事業ポートフォリオマネジメントの説明原案に理解しづらい部分もありましたが、外部にもわかりやすい表現で、との意見も反映し、最終的には各事業の市場成長性と競争優位性の2軸で定点観測していく方向性が示され非常にわかりやすくなりました。社内・社外の視点で議論を尽くしまとめあげた点を評価しています。また、2030年度の営業利益目標は2,200億円と、2021年の長期経営方針発表時の目標から約1.5倍に上方修正しています。この背景には、不動産流通事業の順調な伸びのほかに、再生可能エネルギー事業と海外事業の成長性を見込んでいるのだと理解しています。再生可能エネルギー事業については、社会課題の解決にもつながるという点で特に注力すべきだという意見は継続的に述べていたので、「GXビジネスモデルの確立」として重点テーマに位置づけられたのは良かったと考えています。

三浦 取締役会では皆さんそれぞれの思いを

述べ、社内外から多くの意見を吸い上げました。その結果、社会課題の解決を中心に据えた、未来志向の計画にまともっていると感じます。

前中計を振り返ってみると、数値目標を2年前倒しで達成できた大きな要因は、事業ポートフォリオの見直しによる構造改革にあると思っています。各事業がそれぞれ強靱なビジネスモデルになり、さらなる成長に向けた基盤ができたと認識しています。こうした前中計の再構築フェーズでの成果を活かし、新中計では各事業で高い収益を生み出す数値目標を掲げるとともに、長年の懸案だったD/Eレシオも2030年度目標で1.8倍以下としています。こうした事業的にも財務面でもバランスの取れた計画になっていると感じます。

星野 お二人がおっしゃるように、構造改革を経て、当社グループの各事業において一定の競争優位性が備わっています。それらを上手く活用しながらどの分野に注力するか、どのような社会課題解決に貢献していくかという文脈で何度も議論してきたことで、計画自体がロジカルでわかりやすくなっていると思います。

新中計を支える要素として私が注目しているのは、DXです。社員のDXに対する意識も変わってきており、業務効率化などの面で一定の成果が出ていますし、さまざまなソリューション



展開によりCXの向上にも貢献しています。ビジネスモデル変革を支えるDXという重要な位置づけで、本中計でも整理されたことは評価したいと思います。

定塚 本当にかんりの時間をかけて議論してきましたが、新中計は当社グループの競争優位性が最大限に活かされた「攻め重視」の計画になったと感じます。広域渋谷圏では、これまで培ったまちづくりノウハウが活かされますし、グローバルビジネスでは、ホテル・リゾート事業での経験から地域の人や産業と密接にかかわるビジネスの創出にも強みがあります。また、GXビジネスモデルの確立においては、太陽光から風力、水力と、多彩なエネルギーへの取り組みを組み合わせ、今後の拡大が期待できます。

取締役会でもESGについて議論になりますが、ESGへの取り組み方針を世に伝わるように打

ち出していくのが大変重要と思っています。

宇野 私は2024年に社外取締役に就任したので、新中計の策定においてはより外部の視点を意識しながら意見を述べました。他社との策定プロセス上の違いとしては、実際の担当者が中計の戦略を説明してくれたのでより理解が進みましたし、細かい部分まで納得のいく答えがあったのは良い点でした。

私は新中計冒頭のステートメントにとても共感できたので、具体的にサービスを楽しむステークホルダーの皆さまにも理解してもらい、当社グループが社会にとってなくてはならない存在であると感じていただくことが、本中計の本質的な目的であると考えています。実現に向けたロードマップは社会情勢に応じて軌道修正しながら、ステートメントが掲げる世界観はブレないように進んでいただきたいと思います。

企業価値向上に向けた取り組み

——資本効率や成長性を重視した事業投資、財務改善における課題感や期待についてはいかがでしょうか。

貝阿彌 株主還元方針として、2025年度からの配当性向を35%以上に引き上げるとともに、累進配当を導入しました。現在では同業他社と比べても遜色ないレベルに達しています

が、数年前まで配当性向も利回りも低く見劣りするような状況でした。今回の株主還元方針の内容は非常に大きな進歩で、投資家からも高く評価されるだろうと思っています。

また、PBRについても1倍に近い数値まで向上してきていますし、ROEも2030年度の目標である10%以上は十分に達成できる位置にいると考えています。

三浦 貝阿彌さんがおっしゃるように、企業価値を測る指標はすべて向上してきており、財務規律も含めてバランスがとれてきたと思っています。配当性向については、同業他社に比べるとまだ低いのではないかという意見も聞かれますが、個人的には、配当性向だけではなく、お客さまや従業員、地域社会などステークホルダー全体を俯瞰して見るのが大事だし、会社の成長投資も重要だと考えます。





星野 新中計では、財務資本戦略がどのように企業価値向上へとつながるのか、構造を分解しながら緻密に設計されていると感じています。PBRやROEの数値については、不動産業界への追い風を考慮するとまだまだ向上の余地があるのではないかと印象で、PBR、ひいては株価を向上させるためには「将来の成長性に対する期待値」をどれだけ上げられるかが重要になってきます。その点については、各事業の将来的な収益性をいかに説得力を持って説明できるかがカギと考えます。

人手不足などのリスクが顕在化してきているなかで、グループ総合力を駆使して外部環境の変化に柔軟に対応し、ビジネスモデルの耐久性を高めることで安定的な成長につながるというストーリーをしっかりと説明してほしいと思います。

人的資本経営の現状と課題

——中期経営計画2030における人財・組織風土の位置づけや強化施策への評価はいかがでしょうか。

定塚 新中計において、人的資本経営を中核的な重要項目として位置づけた点について、評価をしたいと思います。新中計の人財戦略では、「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の構築を掲げていますが、当社グループは事業会社によって扱っている事業や業務内容が大きく違います。それぞれの事業会社での成長戦略は、ホールディングスの中計のもとで考えていくと同時に、その戦略を実現するために必要な人財ポートフォリオについては、事業会社とホールディングスが一体となって描き、実現していくことが重要だと思っています。

なかでも、私が注目したいのは、ダイバーシティと女性活躍です。2025年6月から女性役員が増加し、取締役と監査役に占める女性の割合が29.4%まで増えてきたのは大変喜ばしいことです。ただし、各事業会社での女性管理職比率については課題が残っていますので育成・研修やコミュニケーションを活発化させ、さらなるダイバーシティの深化を進めてほしいと思います。

宇野 新中計実現に向けては、各事業をひと

とおり経験した社員を育成し、人財プールをしっかりとつくっていく計画を立てています。

私は、グループ会社の女性管理職の方々との意見交換会に参加しており、彼女たちから各社の仕事の違いや課題感などを聞いているのですが、そこで実感したのは、個人のポテンシャルの高さに比べ、グループ全体を俯瞰する視野の広さを十分に養えていないという現状です。グループ横断的な研修などを通じて、各事業における知見やノウハウを吸収しながらスキルアップできる機会や仕組みをつくっていく必要があると思います。

貝阿彌 宇野さんのご指摘のとおり、新中計で掲げる事業変革人財の育成において大事なものは、会社・事業を越えた「越境経験」の有無です。事業会社間での異動や出向などが当てはまりますが、これらの施策は、グループの横のつながりを強めるという意味でも、あるいは個々の社員の成長にとっても非常に良い取り組みです。今後さらに人財交流を加速させ、越境経験のある社員の拡大にも注力してほしいと思っています。

定塚 新中計の人的資本経営のもう一つの柱である、組織風土改革も重要です。優秀な人財を採用・育成しても、根っことなるような組織風土が悪いとその能力は発揮できませんし、結

果として定着しません。組織風土改革の重点施策として「心理的安全性の向上」を掲げていますが、心理的安全性が担保されると、一人ひとりが新たな挑戦を実行しやすくなり、最終的にイノベティブなカルチャーの醸成につながると思います。ここに居たい、入りたいという会社をつくるのが第一ですから、人材不足という大きな経営課題と併せ、しっかりと議論を進めていく必要があると思っています。

宇野 「心理的安全性の向上」は、言うは易しで難しいことなのですが、マネジメント層がマイナスの情報でも喜んで聞いてくれるという風通しの良さはなくさないでいただければと思います。また、グループ会社の人財育成にはまだまだ課題が残っています。個社最適で考えるのではなく、当社グループ全体でその社員をどう育てていくかという考え方のもと、個人のライフステージに合った仕組みや制度を整えていく必



要があります。先ほど貝阿彌さんがおっしゃっていた越境経験のように、当社グループにはさまざまな業種・業態があるので、グループ外への転職ではなく、グループ内での転職が選択できる環境づくりも重要だと考えています。

2030年に向けて

——中期経営計画2030の着実な遂行やありたい姿の実現に向けて、提言すべき点や課題感がありますか。

宇野 「GXビジネスモデルの確立」という重点テーマは、当社グループの今後の成長における重要ポイントですが、なかなか投資家の皆さまに理解が浸透していないという点が課題だと思っています。GXビジネスモデルを確立することでどんな世界をつくりたいのか。それを端的に示してもらえるとより分かりやすくなると思います。これは、「グローバルビジネスの拡大」においても同じことが言えます。個々の施策だけではなく、最終的にどんな世界観をめざしているのか立体的に示すことで打ち出した施策の意義が理解されやすくなるのではないかと思います。

定塚 おっしゃる通りで、それは投資家の皆さまだけでなく、従業員に対しても同じだと思います。新中計の戦略と自分の仕事はどうつな



がっているのかがわかるように説明しなければ、具体的なアクションへと結びついていきません。例えば、重点テーマのそれぞれに対して、自分の仕事のこんな部分が貢献しているとしたり、自分の仕事でどうやって貢献したいのかを自ら考えてもらったり、従業員への説明は特に工夫してやっていく必要があると思います。

三浦 新中計への理解浸透は、社内外に対してまだまだ不十分な部分があります。例えば、当社グループの再生可能エネルギー事業が日本ではトップレベルの発電能力を有し、今後の利益成長においても最も貢献度の大きい分野であるという点や、赤字の状態の海外事業をどうやって黒字に転換していくのかをより具体的に訴えていく必要があると思います。当社グループの特徴が理解され市場の認識とのギャップが解消されれば、株価にも反映されると思います。引き続きIR活動も非常に重要な要素だと捉え、

取り組んでいただきたいと思います。

貝阿彌 現状、海外事業は利益貢献できていませんが、2030年度の目標では営業利益が100億円にまで増加する見込みです。「本当に実現できるのか？」という問いに対し、達成に向けたロードマップについて説明していく必要がありますね。

星野 その通りですね。やはり、「将来の成長性に対する期待値」をどれだけ上げていくか。ここに議論が収められると思います。海外事業と再生可能エネルギー事業の収益性の向上については、もう少し分析の解像度を上げて説明をしていく必要があると思います。

再生可能エネルギー事業においては、アセット事業だけでなく、O&Mなどのノンアセット事業も強化し強靱なバリューチェーンを構築しなければ収益の拡大は見込めませんし、不動産業との相乗効果についてもより具体的な説明をしていく必要があるでしょう。また、海外事業については、従来の住宅バリューアド中心のビジネスから、物流事業などにも投資していく計画です。より具体的な道筋を示すことで社内外からの期待値を向上させ、新中計の着実な達成と企業価値の向上につなげてほしいと思います。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役

前田 和美



日本ハイアット(株)における、日本・ミクロネシア地域の人事・総務担当のリージョナルヴァイスプレジデントとして培った知見や会社経営の経験を有する。2025年に社外取締役就任。

東急不動産ホールディングスには、不動産開発や運営を通じ、周辺コミュニティにも新たな価値やスピリットを吹き込んでいく機動力と発信力を強みとするまちづくり企業という印象を持っています。エネルギー・環境などの社会課題にもいち早く目を向け、企業の成長とともに豊かで持続性のある世界を見据えた歩みは、当社がめざす「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」を着実に実現へと導いていくものと期待しています。

これまで私はホテル運営会社で新規開業事業などに携わり、非日常の空間とサービスを通じて提供する顧客体験価値の向上を常に意識してきました。顧客起点の発想は、価値観の多様化と市場競争の激化が進むなか、当社グループ事業においても今まで以上に強く求められる視点となるでしょう。さまざまなステークホルダーに響く新たな価値創造のため、そして社会からの支持と信頼を得る企業であり続けるため、経験を活かして貢献したいと考えています。

04 事業セグメント別戦略

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

資産活用型ビジネス

人財活躍型ビジネス

都市開発事業

魅力ある街と暮らしを創造する

オフィス・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

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

仲介事業

賃貸住宅サービス事業





都市開発事業

魅力ある街と暮らしを創造する



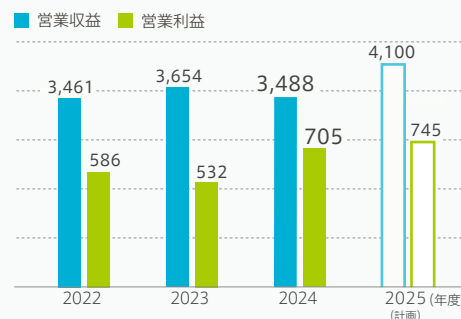
新宿駅西口地区開発計画(完成予想図)

都市開発事業セグメントでは、オフィスビルや商業施設などの開発・運営を手がけるとともに、分譲住宅・賃貸住宅の開発を行っています。近年では、総合デベロッパーとしての豊富な経験を活かし、再開発事業や複合施設の開発・運営に注力しており、対象エリアの価値向上に取り組んでいます。少子高齢化やライフスタイルの多様化、社会のデジタル化、環境意識の高まりといった時代の変化を見据えながら、まちづくりを通じて、快適で人々に寄り添った豊かな暮らしを創造していきます。

事業分野：

オフィスビル・商業施設／分譲住宅／
賃貸住宅(賃貸マンション・学生レジデンス)

営業収益／営業利益(億円)



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

機会

- 住まい方・働き方・過ごし方のボーダレス化
- 地域課題解決ニーズの拡大
- 人手不足のなか、人財獲得競争に向けた良好なオフィス環境ニーズの高まり

リスク

- 都心部でのエリア間競争の激化
- 建築費の高騰

中期経営計画2030期間中の事業戦略

競争優位性の確立

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。

都市型不動産
ビジネスの深化

高効率かつ安定的な利益基盤の構築、グループ総合力を活かした住宅事業の推進、新領域での事業化検討などにより、さらなるビジネスの深化を図る。

目標指標とKPI

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

オフィス・商業施設事業

広域渋谷圏での実績を
他エリアに波及

当社グループは、多岐にわたる事業領域で積み重ねた複合開発・運営の実績を基盤に、広域渋谷圏のまちづくりプロジェクトで獲得したノウハウを融合することで、独自の競争優位性を確立しています。この強みを都心他エリアの再開発などに横展開し、さらなる事業機会の拡大・波及をめざしています。

大崎駅と五反田駅の間に位置する街区を一体的に整備する「大崎リバーウォークガーデン」の再開発事業では、都心でありながら目黒川に

約250m面する豊かな自然環境を活かし、公園、住宅棟、業務棟の3敷地を一体のランドスケープとして計画しています。生物多様性保全をはじめ、資源循環、健康増進、教育といった多面的な要素を取り入れるとともに、雨水の流出量を抑制するグリーンインフラを導入し、地域の防災や地域振興にも寄与する計画です。



大崎リバーウォークガーデン（2027年竣工予定）

住宅事業

グループ総合力を活かした
住宅事業の推進

グループが持つ多様な事業領域（総合力）と顧客接点を連携させることで、住宅事業を高付加価値化していくことをめざしています。東急不動産による開発・分譲を軸に、東急コミュニティや東急リバブルなど、グループ各社との「製販管連携」を強化し、開発から販売・管理まで一貫したサービスを提供することで、お客さまから「選ばれる」存在としての地位を確立します。

また、再生可能エネルギー事業と不動産事業

とのシナジーも高めており、横浜北仲エリアの複合開発事業「ハーバーステージ横浜北仲」では、住宅・商業施設・オフィスのすべてで実質再生100%の電力利用を計画しています。新たな事業機会の獲得や脱炭素の取り組みを通じた不動産への付加価値づけなどを進め、より一層の競争優位性の向上を図りながら、これまで以上の規模となる住宅開発により、グループの利益を支える事業へと成長させていきます。



住宅・商業・オフィス一体複合開発「ハーバーステージ横浜北仲」（2027年竣工予定）

主要プロジェクト（オフィス・商業施設、分譲マンションなど）

※ 画像はすべて完成予想図

ブランスタワー
大阪梅田

2027年1月竣工予定

大阪市北区
住宅
延床面積：30千㎡ハーバーステージ
横浜北仲

2027年度竣工予定

大崎リバーウォーク
ガーデン

2027年度竣工予定

品川区
オフィス／商業／
住宅等
延床面積：112千㎡JR西宮駅南西地区
第一種市街地
再開発事業

2027年度竣工予定

白金一丁目西部中地区
第一種市街地
再開発事業

2028年度竣工予定

登戸駅前地区
再開発事業

2029年度竣工予定

新宿駅西口地区
開発計画

2029年度竣工予定

新宿区
商業／業務／駅施設等
延床面積：251千㎡（A区）西日暮里駅前地区
再開発事業

2029年度竣工予定

荒川区
商業／住宅／
文化交流施設等
延床面積：50千㎡
（商業棟）泉岳寺駅地区
再開発事業

2030年度以降竣工予定

港区
住宅／事務所／店舗／
地下鉄駅施設／
子育て支援施設／駐車場等
延床面積：約112.3千㎡日本橋一丁目東地区
再開発事業

2030年度以降竣工予定

中央区
商業／業務／
カンファレンス等
延床面積：274千㎡
（A街区）



戦略投資事業

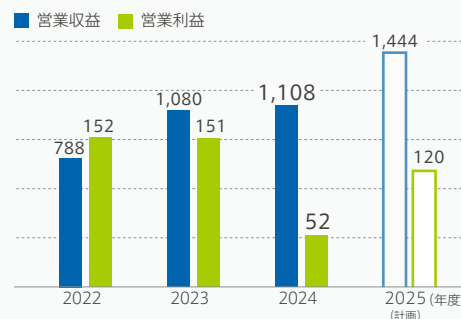
次世代のインフラを構築する



戦略投資事業セグメントでは、再生可能エネルギー発電施設や物流施設など、生活を支えるインフラを開発・整備するとともに、不動産投資運用ノウハウを国内外に展開することによる多彩な投資機会の創出や、これまでの開発経験を活かした海外での事業展開を進めています。具体的には、近年のエネルギー政策や産業構造の変化などを踏まえた、次世代の社会インフラづくりへの貢献、米国およびアジアを中心に現地のパートナー企業やローカル人財と協業しながら、現地の市況変化に柔軟に対応した開発・投資事業を図っていきます。

事業分野：
再生可能エネルギー／物流施設／
海外（北米・アジア）／投資運用

営業収益／営業利益（億円）



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

機会

- 脱炭素化の加速
- 資金運用ニーズの高まりによる投資家マネーの流入
- EC拡大に伴う物流施設へのニーズ拡大

リスク

- 再エネ・物流事業における案件取得競争激化
- 政治リスク、戦争・紛争・テロなどの海外情勢悪化

中期経営計画2030期間中の事業戦略

コアビジネス化に向けたさらなる進化

再エネ＆物流事業

再エネバリューチェーンの確立や、物流施設開発事業から社会インフラ事業への深化を図る。事業ウイングの広さを活かした新領域ビジネスを展開する。

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

機関投資家とのパートナー共創の加速と、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する。

事業モデルの多様化と安定利益の獲得

海外事業

市況の変化に柔軟に対応できる海外事業ポートフォリオの構築と、成長事業への投資による安定的な収益化を図る。

目標指標とKPI

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

再生可能エネルギー事業

再エネ提供による
各アセットとのシナジー向上

当社グループは、業界トップクラスの再エネ電源保有量という強みを活かし、既存の事業領域や都市型不動産のアセットに、再エネ提供による付加価値をプラスしていきます。これにより、お客さまに選ばれる施設へと進化させるほか、新規および既存施設の賃料にも再エネ提供による付加価値を反映することで、新たな収益モデルを構築していきます。

また、これまでの太陽光発電だけでなく、風力発電などの電源種類の多様化を図りながら発電効率を高めつつ、再エネバリューチェーンを確立することで、飛躍的な利益成長を実現します。



需要家起点での再エネ開発を推進するPPAモデル
「リエネLOGI' Q枚方太陽光発電所」

インダストリー事業

物流施設開発事業から
社会インフラ事業への進化

物流施設開発事業を単なる施設建設にとどまらず、社会インフラ事業へと進化・多様化することをめざしています。工場や農業施設との複合開発、高速道路直結物流施設の整備などを通じ、物流施設を、社会インフラを支える産業団地や先進物流施設へと進化させていきます。また、再エネ事業とのシナジーにより、環境配慮型物流施設としての差別化も図り、事業拡大と地域活性化の両立をめざします。

当社グループは、2024年に鳥栖市の新たな産業団地「サザン鳥栖クロスパーク」の開発事業者に選定されました。このプロジェクトでは、先進的物流施設の開発に加え、製造業などの企業誘致を行い、国内生産拠点の整備を進めるとともに、GX・DXを軸とした新たなインダストリアルパークの開発に取り組みます。



サザン鳥栖クロスパーク

投資運用事業

パートナー共創の加速と
関与アセット拡大

機関投資家とのパートナー共創をさらに加速させ、資産回転を継続するとともに、既存のREIT・ファンド成長に加え、多様なアセットスキームの拡充による外部成長と新領域ファンドの組成を進めます。高いスキーム構築力と投資家リレーションを強みとした事業戦略として推進し、AUM（運用資産残高）※の目標は、2024年度の1.9兆円から2030年度には3.0兆円へと拡大することをめざしています。

※ 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）

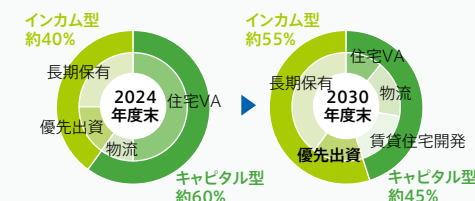
海外事業

事業モデルの多様化と
現地パートナーとの共創による
安定利益獲得

海外事業では、本中計期間中の市場成長性を捉え、事業モデルの多様化と現地パートナーとの共創を通じて安定的な利益獲得をめざします。米国では、稼働は安定的ながら金利や市況の影響を受けやすい住宅バリューアップ事業だけでなく、固定の利回りにより収益を得る優先出資や市況変動の影響を受けにくい長期保有という

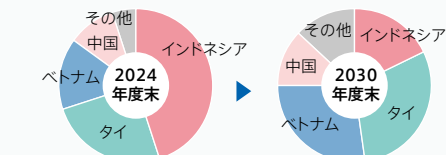
た、保有期間中にも利益を生み出すインカム型事業、物流施設のような短期間で回転する事業などを組み合わせ、市況の変化に柔軟に対応できるよう、現地社員やローカルネットワークの情報力を武器に事業モデルを多様化します。また、従前の住宅バリューアップ事業については、リフォームなどを通じ物件の価値向上を図って収益力を高めながら、適宜売却も進めていきます。アジアでは、自社開発アセットによる賃貸事業で安定利益を上げつつ、進出国のバランスを転換しながら、各国の有力デベロッパーをパートナーとした共同事業を推進し、確実な利益伸長を図っていきます。その際、米国同様、さまざまな事業モデルを組み合わせた安定利益の獲得に努めます。

市況変動に強いポートフォリオ構築（米国）



※ 425パーク・アベニューを除く

国のバランス転換（アジア）



※ 国のバランス転換と同時に、米国同様インカム型の割合向上も図る



管理運営事業

お客さまに感動体験を提供する

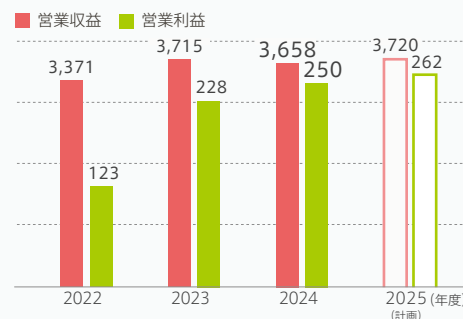


管理運営事業セグメントでは、資産価値の維持向上に貢献する管理事業をはじめ、ホテル・リゾート施設などを通じ豊かな暮らしづくりをサポートするウェルネス事業など、顧客接点が幅広い事業を展開しています。培ってきた不動産開発・管理・運営のノウハウやお客さまデータの活用によって、持続的に価値を創造する事業モデルへと変革し、お客さま資産や保有施設の価値最大化を図ります。また、管理運営事業に不可欠な人財を確保し、安心安全な生活環境、質の高いホスピタリティを提供することで、お客さま満足度のさらなる向上を追求しています。

事業分野：

マンション管理／ビル・施設管理／リフォーム工事／貸会議室／ホテル・リゾート施設／ヘルスケア／環境緑化

営業収益／営業利益(億円)



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

機会

- 社会的ストック老朽化による
リフォーム需要の拡大
- ポストコロナにおける
観光・レジャー需要

リスク

- 人件費・物価高による原価上昇、
労働力の確保
- サプライチェーンの維持

中期経営計画2030期間中の事業戦略

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をはじめ、インバウンド、富裕層、地域、行政などの多様なニーズに対応する。

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できる人財の確保・育成を図る。パートナー連携を加速し、サステナブルな管理運営体制を構築する。

目標指標とKPI

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

管理事業

サステナブルな 管理運営体制の構築

人手不足がセグメントの共通課題であるなか、多様なニーズに対応する人財の確保・育成と、バリューチェーン活用やパートナー連携を強化することで、生産性向上と高付加価値のサービスを創出するサステナブルな管理運営体制の実現をめざします。

2025年2月には外国人財プラットフォーム会社「Global Gateway Japan株式会社」を設立し、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・人財戦略の支援を今後強化していく計画です。また、DX活用による業務効率化も積極的に進める予定です。



Global Gateway Japan

地域の核となる 施設管理とまちづくりへの拡大

フラッグシップ施設の統括的な管理によってプレゼンスを高めながら、地域社会・まちづくりへと関与を拡大していくとともに、地域活性化にも貢献していきます。

また、自治体などとの関係を構築し、官民連携での災害レジリエンス強化を図るとともに、環境関連工事・環境緑化技術への取り組み拡大などを通じて、安心安全で快適な毎日を支えながら、社会的価値を高めていきます。



北海道ボールパークFビレッジ

©H.N.F.

ウェルネス事業

観光資源への投資による 地域の魅力形成

ウェルネス事業では、地域の魅力を訴求しながら地域活性化にも貢献することをめざし、観光資源への投資を強化しています。また、管理などの場面でもグループ連携を推し進め、さらなる地域の価値向上を図っています。

ニセコのまちづくり「Value up NISEKO 2030」では、行政・地元企業・地域の方々とともに持続可能な発展をめざすまちづくりに取り組んでいます。当社グループは1985年にニセコに進出し、スキー場事業者として地域の発展に携わってきました。これまで、海外からの観光客増加などに合わせ、各リフトのリニューアルや「エースゴンドラ」の運行開始のほか、大型レストランの整備などを図ってきたところです。今後、さらなる利便



ニセコヒラフグリーンパーク

性・満足度を向上させるためのリゾートエリアへの追加投資を行い、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をめざします。

豊富な顧客接点を活かした 高付加価値の創造



東急ステイ メルキュール 広島

当社グループが持つホテル・リゾート事業での顧客接点を最大限に活用し、顧客ニーズを捉えた高付加価値なサービスを提供することで、収益の拡大をめざします。

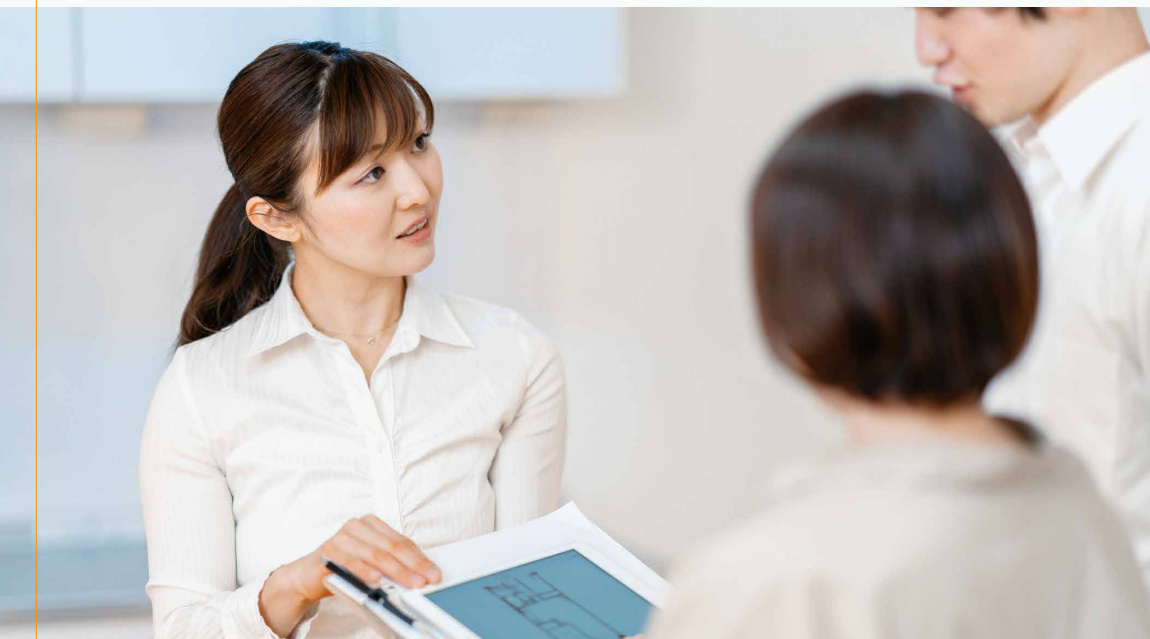
インバウンド需要の拡大に向けては、東急ステイの積極的な出店、交流型サービスなどによる顧客体験価値の向上を推進します。ホテル運営関与室数は、2024年度の9,300室から2030年度には12,800室への拡大をめざしています。

また、会員制リゾートホテル事業やホテルコンドミニアム事業の拡大などを通じ、さらなる収益の拡大を図ります。当社グループの総合力を活かし、開発から管理運営もあわせて行うことで、サービスの付加価値を高めていく方針です。



不動産流通事業

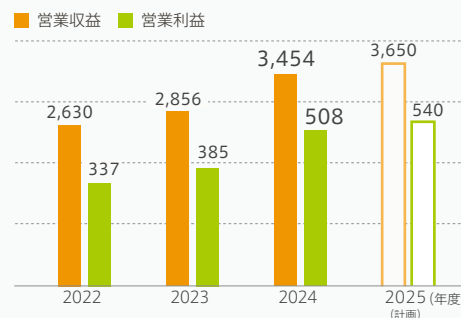
健全なストック社会を牽引する



不動産流通事業セグメントでは、売買仲介など、不動産ストックの活用に関するソリューションの提供、および賃貸住宅の管理に関わる事業を行っています。豊富な顧客接点や圧倒的な情報力、デジタル技術の活用などによって不動産流通の変革を牽引しながら新たな収益機会を創出し、当社グループがめざす「魅力あるライフスタイルの実現」の一翼を担うとともに、健全なストック活用型社会の発展にも貢献していきます。

事業分野：
仲介(売買・賃貸)／販売受託／不動産販売／
賃貸住宅サービス

営業収益／営業利益(億円)



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

機会

- 既存住宅流通市場の拡大
- 二拠点居住など、
不動産利用ニーズの多様化

リスク

- 住宅価格の高騰による
購入マインドの低下

中期経営計画2030期間中の事業戦略

顧客・市場接点と
事業創出力の強化

事業環境の変化を捉え顧客接点強化に向けた体制を構築するとともに、パートナー共創により顧客の潜在ニーズを新たなビジネスチャンスに変える。

不動産流通業界を
革新する先駆者へ

DX賃貸住宅管理会社へ
の進化と事業領域の拡大

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

目標指標とKPI

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

不動産流通事業全体

事業環境変化への対応強化

不動産流通事業は、特にマーケットトレンドを反映しやすい事業であるため、事業環境の変化への対応力の強化が重視されています。そのため、グループ各社が持つ多様なデータを結集させ、マーケットトレンドを把握し、顧客接点と市場接点のさらなる拡大を図る体制を構築します。これには、AIによる分析・考察やデータの可視化を可能にする「戦略的グループデータ基盤」の活用が重要となります。市場や顧客接点をさらに拡大し、エリア戦略にも反映させていくことで、各事業をリードする考えです。これらの取り組みにより、事業環境の変化を捉え、グループ一体となった顧客接点強化に向けた体制の構築をめざします。



仲介事業

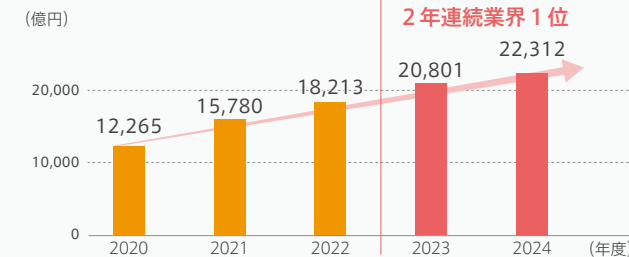
不動産流通業界を革新する先駆者へ

東急リパブルは、2024年度売買仲介取扱高^{※1}2年連続1位^{※2}を獲得、この強みを活かして不動産流通業界を革新する存在へと進化していきます。

業界変革に向けては3つの戦略を進めていきます。1つ目は、競争優位性の源泉となる圧倒的な量の「情報」の最有効活用と提案力強化を進める「情報の付加価値化 (MVC戦略^{※3})」。2つ目は、業務プロセスの自動化・BPR推進による「オペレーション効率化」。3つ目は、CRM^{※4}戦略の深化と新収益事業の創出をめざすことによる、グループ一体の対応とあわせた東急リパブル単体での事業環境変化への対応です。これらの戦略を通じて、既存事業のシェア拡大と、グループの持つ情報・ノウハウを活用したさらなる事業機会の創出をめざしていきます。

- ※1. 当社が売買仲介を行った不動産価格の総計（個人向け不動産売買および法人向け不動産売買を含む）
 ※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社の2023年4月～2024年3月、2024年4月～2025年3月の期間における取引調査結果）等に基づく売買仲介取扱高実績
 ※3. 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
 ※4. CRM（Customer Relationship Management）：顧客との関係を深めて継続的な売上を確保していく手法

東急リパブル 売買仲介取扱高推移



賃貸住宅サービス事業

各グループ会社における事業領域の拡大

従来の賃貸住宅や学生寮の管理・運営の枠を超えてビジネスの幅を広げることで、収益拡大を図っていきます。

東急住宅リースでは、「DX賃貸住宅管理会社への進化」をめざし、契約から修繕受付・更新・解約受付までのオンライン完結や、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といった、CX（顧客体験）向上と業務効率化を推進します。また、大規模工事やリノベーション工事などのアセットコンサルティングの強化を通じた物件価値の最大化を併せて図ることで、オーナーや顧客の皆さまから選ばれ続ける「賃貸住宅管理業におけるリーディングカンパニー」をめざしていきます。

学生情報センターでは、「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」をめざし、1,000を超える学校提携を活

かした学校CRE (Corporate Real Estate) 案件の拡大や、留学生領域を含む学校経営課題案件の獲得を進めています。さらに、広域渋谷圏を中心としたスタートアップ関連の取り組みにおける大学・学生の巻き込みや学生の起業支援、学生参画の行政課題解決プロジェクトなどを通じて、新たな価値創造をめざします。



REH池袋（留学生向け宿舎）

05 価値創造基盤

重要な経営基盤の強化

サステナビリティビジョン

私たちは、事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーとともに、サステナブルな社会と成長を実現します。

サステナビリティ方針

事業活動を通じて環境と経済の調和に取り組みます。
ステークホルダーとの適切な協働に努め、関係性を維持・強化します。
健全かつ透明性の高い経営を行い、情報の開示に積極的に取り組みます。

サステナビリティ推進体制

代表取締役社長が委員長、執行役員を構成メンバーとした「東急不動産ホールディングス サステナビリティ委員会」を設置し、審議結果を取締役に報告しています。(▶ p.86へ)
各事業会社で構成されるサステナビリティ協議会およびグループ人財会議(▶ p.79へ)を開催し、課題の審議やKPI目標の進捗などをサステナビリティ委員会に報告しています。

環境先進企業として、3つの重点課題への対応を加速

環境ビジョン

環境理念

私たちは、都市と自然、人と未来をつなぐ価値を創造します。

環境方針

私たちは、事業を通して環境と経済の調和に取り組めます。

環境行動

私たちは、3つの視点で5つの課題に取り組めます。

●3つの視点

- ・目標を開示して実行します。
- ・先進的な取り組みに挑戦します。
- ・社会の皆さまと協働して取り組みます。

●5つの環境課題

- ・気候変動
- ・生物多様性
- ・汚染と資源
- ・水使用
- ・サプライチェーン



都市と自然をつなぐ。
ひとと未来をつなぐ。

1998年基本理念策定
2011年環境ビジョンに改定

100年前から環境先進

“ヤシの木より高い建物は建てるなよ”
—— それ以外の指示はなかった

緑を街づくりの大きな要素として重視し、環境問題に先進的に取り組んできた当社。冒頭の言葉は、地球環境への配慮を訴えた初代社長 五島昇が、「パラオ・パシフィック・リゾート」を開発する際に残した言葉です。



写真提供：東急株式会社

1998年に基本理念を策定した環境ビジョンに基づき、環境先進企業として全社方針「環境経営」を推進しています。「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」の3つを重点課題として定め、当社グループのバリューチェーンを活かしながら、ステークホルダーとともに環境価値の創出を図っています。不動産の開発・管理・運営・流通における幅広い事業領域と各地域の事業拠点で、グループ連携を活かした環境課題解決を推進し、地域環境を構築する強みにつながっています。

「中期経営計画2030」における全社方針「環境経営」では、社会課題解決をかけ合わせ、環境プレミアムの創出に寄与する取り組みを強化していきます。(➡ p.45へ)

脱炭素社会

私たちの強みである再生可能エネルギー事業や、環境貢献型の不動産開発・運営などを通じて、地球全体の脱炭素化に貢献するとともに、多彩な協業のもとで地域産業の活性化やコミュニティ形成をサポートし、全国各地に人々のにぎわいを広げていきます。

循環型社会

既存ストックの最有効活用や省資源・再利用を前提に事業活動を展開し、サーキュラーエコノミーの構築を推進すると同時に、その街ならではの安心安全な営みが永続する「地域循環型社会」を各エリアに形成していきます。

生物多様性

各地域との連携を図りながら、都市と地方それぞれの生態系保全に取り組み、地域の有する自然の特性をサービスに反映させることにより、あらゆる生命と共生する豊かな社会のあり方を広く発信していきます。



TCFD・TNFD提言への対応

当社グループは環境経営の推進により、気候・自然関連の統合的な取り組み開示を行っています。



TCFD/TNFDの統合開示

当社グループでは、環境への取り組みを企業価値向上につなげるため、「環境経営」を全社方針に掲げ、事業活動を通じて環境と経済の調和に取り組んできました。気候変動や生物多様性をはじめとした自然関連課題は、当社グループの事業活動にとってリスクであると同時に、新たな事業機会であると考えています。

「気候関連」では、気候関連財務情報開示の重要性を鑑み、当社は2019年3月にTCFD提言に賛同し、TCFDの取り組みについて議論する国内組織である「TCFDコンソーシアム」にも参加、開示しました。

また「自然関連」では、事業における自然資本に関わる依存とインパクト、リスクと機会について把握し開示を行うため、2023年6月から「TNFDフォーラム」に参加。2023年8月に国内不動産業で初めて、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の開示を行いました。2025年2月には、TCFD開示、脱炭素社会への移行計画、TNFDレポート (第3版) の3つを統合した「TCFD/TNFDレポート」を開示しています。

(⇒ TCFD/TNFDレポート)

開示の柱	TCFD	TNFD
ガバナンス	● 代表取締役社長 (委員長) ・執行役員を構成メンバーとするサステナビリティ委員会を設置。年に2回「リスクマネジメント委員会」とともに定例会議を開催し、気候・自然関連課題を含む環境経営やサステナビリティの重要課題について計画立案・実績確認を実施。 ● 取締役会は、当該重要課題や審議結果について委員会から報告を受け、進捗状況の監督・定期的なレビューを実施。 ● 人権方針を策定し、地域コミュニティとのエンゲージメントを実施。	
戦略	● 4事業 (都市・リゾート・住宅・再エネ) を対象に、1.5℃・3℃・4℃シナリオで、中長期でのシナリオ分析を実施しリスク・機会を検討・財務影響を評価のうえ、戦略に反映。 ● 2050年ネットゼロエミッションをめざし、長期ビジョン「GROUP VISION 2030」の策定とともに、GHG排出量削減の長期目標を設定。2024年7月に、SBTネットゼロ認定を取得。 ● 上記目標の達成に向けた移行計画を2023年7月に策定。	● TNFDのLEAPアプローチを踏まえ、当社グループの事業における、自然関連課題 (依存・インパクト・リスク・機会) を特定。 ● 事業別の依存・インパクトの概観の検討。 ● 指標に基づく評価を踏まえ、当社グループにとっての優先地域を「広域渋谷圏」および「東急リゾートタウン蓼科」を中心とした「リゾート施設等13地域」に設定。 ● 「広域渋谷圏」「東急リゾートタウン蓼科」でのマテリアルな自然関連課題の検討。
リスク・インパクト管理	● 気候関連リスクについては、シナリオ分析を踏まえて特定・評価。 ● 自然関連の依存・インパクト・リスク・機会は、事業・バリューチェーン全体での概観の検討および優先地域での詳細評価により特定・評価。 ● 特定した課題はサステナビリティ委員会を中心とした体制で管理するとともに、全社リスク管理にも統合。	
測定指標・ターゲット	● 各項目について実績管理。詳細は、サステナビリティサイト「測定指標・ターゲット」パートを参照。	

⇒ TCFD・TNFD提言等に基づく統合開示

LEAPアプローチ

TNFDでは、企業が自然関連の依存・インパクトやリスク・機会を把握するための任意アプローチが提示されています。LEAPアプローチを参考にした結果を、「一般要件」および「TNFD開示提言」に沿って開示しています。



気候・自然関連の重要なリスク・機会 (移行リスク/機会)

気候関連のシナリオ分析、自然関連の依存・インパクト分析により、主な移行リスクと機会を検討しました。

分類		リスク・機会の内容	気候			自然	対応策	
			1.5℃	3℃	4℃			
移行	リスク	政策 法規制 技術	省エネ法の強化・ZEB・ZEH義務化による新築・改修コスト上昇	●	●	-	-	・新築建物のZEB・ZEH化、既存施設の設備更新の推進、再エネ電力の早期導入 ・ゼネコンと協働で建設段階までのCO ₂ 排出量を削減し、炭素価格影響を軽減 ・内部カーボンプライシングの導入
			炭素価格制度の導入による建築・運営コスト上昇	●	●	-	-	
			再エネ電力の政策支援が弱く、市場動向が不透明	-	-	●		
			土地改変・資源採取の規制強化による建材の不足、調達コスト増加 土地改変に関する規制強化による開発事業への影響	-	-	-	●	・建設時の資源利用削減
			緑化率の向上や、エコロジカルネットワーク形成・在来種植栽など、緑地の質向上を求める規制の導入・強化による対応コストの増加	-	-	-	●	・広域渋谷圏などでの、生物多様性に配慮した都市緑化、エコロジカルネットワーク形成
			プラスチック・フードロスの規制強化による対応コストの増加	-	-	-	●	・ホテルアメニティの代替素材化
		水資源の利用や排水の規制強化による、設備導入などの対応コスト増加	-	-	-	●	・地域固有の課題に応じた水資源の管理、効率的利用	
		市場	テナントによるZEBに対するニーズの増大、賃料・空室率への影響	●	●	-	-	・ニーズの増加に対応した事業拡大
			住宅購入者によるZEHに対するニーズの増大、商品間の競争の激化	●	●	-	-	・新築建物のZEB・ZEH化、既存施設の設備更新の推進、再エネ電力の早期導入による差別化
			自然へのネガティブインパクトを低減し、ポジティブインパクトを与える物件に対する顧客・テナントのニーズの増大	-	-	-	●	・生物多様性に配慮した都市緑化、エコロジカルネットワーク形成 など
			持続可能な認証品、サステナブルな代替品の需要が高まることによる調達コスト増加	-	-	-	●	・資源利用の効率化
			評判	地域の生態系や、景観、文化的サービスを含む生態系サービスにネガティブインパクト(土地改変、外来種導入、生態系かく乱など)を与える開発・事業運営・調達活動を行った場合の批判	-	-	-	●
	機会	市場 製品・ サービス	テナントによるZEBに対するニーズの増大	●	●	-	-	・新築建物のZEB・ZEH化、既存施設の設備更新の推進、再エネ電力の早期導入 ・ニーズ増加に対応した事業拡大 ・地域の自然エネルギーの活用
			住宅購入者によるZEHに対するニーズの増大	●	●	-	-	
			再エネ電力のニーズの大きな増加	●	●	-	-	
			テレワーク普及でテナントオフィス需要が縮小する一方、サテライトオフィス需要増	-	●	●	-	・ワーケーションなど新しいレジャー生活スタイルの提案、普及を見越したサテライトオフィス展開
			間伐材の利用によるエネルギーコスト削減、新商品の開発	-	-	-	●	・間伐材の有効活用
			自然へのネガティブインパクトを低減し、ポジティブインパクトを与える不動産に対する顧客・テナントのニーズの増大	-	-	-	●	・広域渋谷圏などでの、生物多様性に配慮した都市緑化、エコロジカルネットワーク形成 ・各種自然関連取り組み
		資本・ 資金調達	都市開発での緑地の量・質に対する政策的支援、インセンティブの享受	-	-	-	●	
			自然へのネガティブインパクトを低減し、ポジティブインパクトを与える不動産(緑化、エコロジカルネットワーク形成など)に対する投資の増加	-	-	-	●	
		評判	自然や地域コミュニティへのネガティブインパクトを低減し、ポジティブインパクトを与える事業活動(森林管理、生物多様性保全、開発時の影響の低減、持続可能な資源利用、地域振興への貢献など)による評判・企業価値向上／地域との関係性向上	-	-	-	●	・各種自然関連取り組み
			自然の魅力を引き出し、適切に活用する事業運営によるまち・地域全体の魅力・ブランド価値向上、関係人口の増加	-	-	-	●	

対応策の事例

ZEB/ZEH水準※目標と実績

東急不動産は、着工する住宅・オフィスなどの建築物へのZEB/ZEH導入を推進し、建物におけるエネルギー使用量を削減しています。

2030年度目標	2025年度目標	2024年度実績
100%	約50%	100%

※ ZEB/ZEH Oriented 相当またはそれを超える建物性能を有する東急不動産の分譲マンション・オフィス等の施設件数割合(着工ベース)

ホテル運営における脱炭素の取り組み

東急リゾーツ & ステイの運営するホテルでは、アメニティのバイオマス素材への切り替えや、連泊時のアメニティ交換の見直し、ペットボトル飲料の削減を進めるなど、プラスチックごみの低減と資源循環を促進しています。

会員制シェアオフィスの運営

東急不動産が運営する「Business-Airport」は、ビジネスの中心となる主要エリアに20拠点を展開(2025年7月現在)。通勤による交通機関利用の削減や、オフィススペース効率化によるエネルギー削減、再生可能エネルギーの導入など、脱炭素化に貢献しています。

気候・自然関連の重要なリスク・機会(物理的リスク/機会)

気候関連のシナリオ分析、自然関連の依存・インパクト分析により、主な物理的リスクと機会を検討しました。

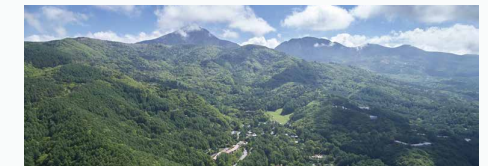
分類			リスク・機会の内容	気候			自然	対応策
				1.5℃	3℃	4℃		
物理的	リスク	急性慢性	自然災害による施設損傷の漸増（1.5℃/3℃）・激増（4℃）	●	●	●	●	・建物の立地選定、およびテナント・居住者との連携によるBCP/LCP強化による差別化 ・蓄電池導入を含めた地域社会のインフラ強化策としての差別化
			テナントによる施設のBCPへのニーズ増加、賃料・空室率への影響	●	●	●	-	
			住宅購入者によるLCPに対するニーズ増加、地域選別や商品間の競争の激化	●	●	●	-	
			気温上昇による、スキー場の営業期間の短縮、ゴルフ場への暑熱の影響の増大	●	●	●	●	・オフシーズンの施設利用、降雪量が多いエリアへの集中投資、ゴルフ場の熱中症対策、耐暑性の強い芝の採用による差別化
			気温上昇によるゼネコンの建設コストの増大、必要工期の延長	-	-	●	-	
			気温上昇による空調費の増加	-	-	●	-	・新築建物の高性能化、既存運営施設の設備更新の推進、再エネ電力の早期導入による差別化 ・ニーズに対応した事業拡大 ・暑熱の影響を考慮した工期の設定、熱中症対策
			他者も含む都市開発に伴うヒートアイランド現象の悪化による空調コスト増加、都市の生活・滞在環境の悪化	-	-	●	●	
			気温上昇に対応した、住宅購入者の高性能住宅に対するニーズ増大	-	-	●	-	
			自然の劣化による、景観悪化など、まちの魅力や資産価値の低下	-	-	-	●	
			河川の汚染、水資源の涵養能力低下などによる水資源不足	-	-	-	●	
			他者も含む都市開発や、森林の管理不足など、周辺の自然環境の劣化による、土砂災害・水害などのリスク増加	-	-	-	●	・森林の保全、BCP対応、防災訓練
			森林のCO ₂ 吸収能力の低下による、ネットゼロ移行計画への影響	-	-	-	●	
			観光資源として重要な自然・生態系の劣化による、リゾート地の魅力低下、トレッキングなど自然を活用したアクティビティの魅力の低下	-	-	-	●	・リゾート施設周辺の自然環境を保全する取り組みの実施
	機会	市場製品・サービス	気温上昇による、住宅購入者の高性能住宅に対するニーズの増大	-	-	●	-	・ニーズ増加に対応した事業拡大
			テナントによる施設のBCPに対するニーズの増加	●	●	●	-	・建物の立地選定、およびテナント・居住者との連携によるBCP/LCP強化による差別化 ・蓄電池導入を含めた地域社会のインフラ強化策としての差別化
			住宅購入者によるLCPに対するニーズの増加	●	●	●	-	

対応策の事例

東急リゾートタウン蓼科の森林保全活動

約660haの敷地に広大な森林が広がる当施設では、豊かな自然環境を観光資源として活かすとともに、次世代に引き継ぐための森林保全活動に力を入れています。森の健全化を目的に持続可能な地域循環サイクルの構築や地域共生、生物多様性を推進。下草刈りや間伐による適切な森林管理を行い、森林の成長を促進し、CO₂吸収量を増やしています。(➡ p.77へ)

また、発生した間伐材を利用し、キャンドルなどのオリジナル商品の開発や、グループ施設の家具什器、ウッドチップや薪として地域で再利用するなど、資源循環にも貢献しています。



GREEN AGENDA for BRANZ

東急不動産、東急コミュニティー、石勝エクステリアが協働で、分譲マンションBRANZの敷地内植栽に対する長期景観管理計画「GREEN AGENDA for BRANZ」を策定。10年間の長期的視野で、緑地や生物多様性をはぐくむことで居住者とともに緑豊かな住まいと資産価値向上をめざします。(➡ GREEN AGENDA for BRANZ)

気候変動リスク・機会の主な事業戦略および財務計画への影響

事業戦略への影響

当社グループでは、気候変動リスク・機会に対し、事業戦略において以下のとおり対応してきました。

区分	影響と対応
製品・サービス	気候変動リスク・機会に対し、当社グループでは従来から緩和策としての 建物の省エネ性能向上 および適応策としての 運営施設のBCP強化 に取り組んできました。2021年に策定した長期ビジョンではさらに ZEB/ZEH の推進を掲げ、導入率（ZEB/ZEH Orientedまたはそれを超える建物性能を有する東急不動産の分譲マンション・オフィスなどの施設件数割合（着工ベース））を2030年度までに100%、2025年度までに約50%とするKPIを設定しています。また東急不動産では 再生可能エネルギー事業「ReENE」の事業拡大・推進 をめざしています。
サプライチェーン バリューチェーン	上流については、2020年に策定した「サステナブル調達方針」において気候変動問題も課題に掲げ、さらに ゼネコンとの協働による建物建設工程の低炭素化 の検討を開始しました。下流については、分譲・賃貸住宅の ZEH化 および 再生可能エネルギー電力導入 を推進しています。
研究開発投資	建物管理を業とする(株)東急コミュニティーでは、技術提案力向上に向けた技術研修センター「NOTIA」を建設し、Nearly ZEB認証を取得しました。また、東急不動産の新築ではZEBの標準化をめざし、2022年度には、 既存のオフィスビルにおけるZEB化 を実装するための検証を実施しています。
施設の運用	都市・レジャー事業などで各種施設を運営する東急不動産では、 自社事業の再生可能エネルギー電力の活用 を図ることで、2050年に再生可能エネルギー電力利用100%をめざす「RE100」を2019年に宣言しました。2022年12月には、国内の保有施設全244施設での電力を100%再生可能エネルギーに切り替え完了し、 2024年4月には国内事業会社で初めてRE100達成が認定 されました。

社内炭素税（ICP）

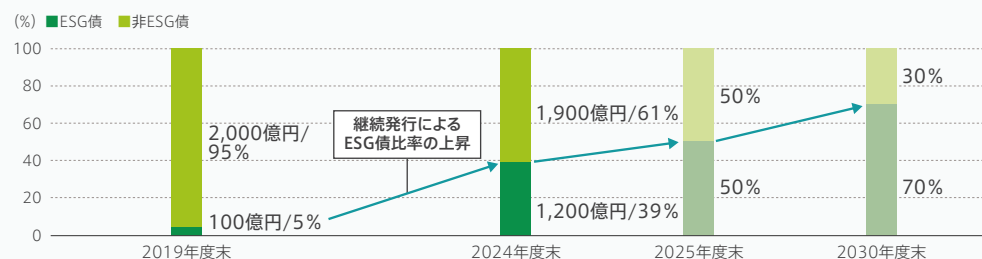
2021年度に導入し、2022年度には経営会議上程案件として「見える化」を開始。炭素税が課された場合における経済的影響の把握と、検討案件での影響も比較しています。

財務計画への影響

当社グループでは、気候変動リスク・機会に対し、財務計画において以下のとおり対応してきました。

区分	影響と対応
間接費	東急不動産は、シナリオ分析の結果に基づき、既存運営施設におけるCO ₂ 排出量について、中期・長期の省エネ改修と運用改善により削減可能な限界値をシミュレーションしたところ、SBT水準のCO ₂ 排出量の削減を実現するためには、速やかに再生可能エネルギー電力の購入に着手し、段階的に削減量を上積みしていく必要性を認識しました。そこで自社の再生可能エネルギー事業で発電した電力の購入で賄う検討に着手し、再生可能エネルギー電力の購入に伴う間接費の上昇額を試算しました。その結果を踏まえ、各年度の予算額に対する 影響度を評価しながら運営施設の再生可能エネルギー電力導入を早期に進め、2023年度にRE100を達成 しました。
資本配分	東急不動産は、政府の再生可能エネルギー推進策に対応して、2014年からメガソーラー事業に進出し、さらに2018年度から実施しているシナリオ分析の結果を受け、 再生可能エネルギー事業拡大を気候変動関連の機会と位置づけ、積極的な投資 を行っています。太陽光発電、風力発電、バイオマス発電所などを開発・運営しており、その 事業規模は国内トップクラス となっています。
負債	シナリオ分析の結果に基づき、環境関連課題の取り組みに対する評価を投資家から得ることを目的として、2019年度には100億円のグリーンボンドを発行しました。2021年度には、 国内初となるESG債の長期発行に関する方針「WE ARE GREEN」ボンドポリシー を策定し、ESG債比率を、2025年度末に50%以上、2030年度末に70%以上まで引き上げることをめざすこととしています。
資産	長期ビジョンに基づく 事業ポートフォリオマネジメント において、環境影響を評価指標の一つとしました。

ESG債比率の推移



気候関連のシナリオ分析

当社グループの4事業(都市・リゾート・住宅・再生可能エネルギー)を対象に、シナリオ分析を実施し、戦略に反映しています。

高い: 連結営業収益の10%以上 やや高い: 当該事業ポートフォリオ営業収益の10%以上 中程度: 当該事業ポートフォリオ営業収益の5~10% やや低い: 当該事業ポートフォリオ営業収益の2~5% 低い: 当該事業ポートフォリオ営業収益の2%未満

シナリオの前提		分析結果の概要	財務影響		中期	長期
1.5℃ シナリオ	脱炭素社会に向けて政策・技術・市場などが着実に移行し、21世紀末の地球の平均気温上昇を産業革命前に比べて1.5℃に抑えるシナリオ。	●中期では都市事業において炭素価格やZEB対応コストによる大きな財務影響が生じるが、長期ではZEB化が完了し、市場のなかで優位性を確保することにより、賃料収入増加が見込めると予想。また、再エネ事業も拡大が期待できる。 ●物理的リスクについては、異常気象による自然災害が緩やかに増加するが、BCP・LCP対応の強化により影響度は低いと予想。	移行	都市	高い	やや低い
				住宅	やや低い	低い
				リゾート	やや低い	低い
				再エネ	高い	低い
			物理	都市	低い	やや低い
				住宅	低い	やや低い
				リゾート	低い	やや低い
				再エネ	低い	やや低い
3℃ シナリオ	各国が国別目標(NDCs)を順守し、21世紀末の地球の平均気温上昇が産業革命前に比べて約3℃となるシナリオ。	●中期では都市事業でのZEB化が比較的穏やかで1.5℃シナリオに比べ財務影響は低くなる一方、長期でもZEB化の影響が続くと予想。再エネ事業は一定の拡大が期待できる。 ●物理的リスクについては、1.5℃シナリオに比べて自然災害の激甚化や気温上昇の進捗が速く、リゾート事業における影響度は大きくなるが、立地の選別やオフシーズンの施設利用などによる競合施設との差別化策により一定の財務影響の抑制を図ることが可能と予想。	移行	都市	やや高い	やや高い
				住宅	やや低い	やや低い
				リゾート	やや低い	やや低い
				再エネ	やや高い	やや高い
			物理	都市	低い	やや低い
				住宅	低い	やや低い
				リゾート	低い	中程度
				再エネ	低い	やや低い
4℃ シナリオ	政策・技術・市場などが現在の傾向延長で拡大するため、21世紀末の地球の平均気温上昇が産業革命前に比べて4℃以上となり、気候変動により自然災害リスクが増大するシナリオ。	●中期では気候変動の影響は小幅で、財務影響は低く抑えられるが、長期では自然災害の激甚化・気温上昇の財務影響が大きくなると予想。一方、都市事業におけるサテライトオフィス展開、リゾート事業における立地の選別やオフシーズンの施設利用などによる競合施設との差別化策により、一定の財務影響の抑制を図ることが可能と想定。 ●再エネ事業は市場動向に即した拡大が求められる。	移行	都市	低い	低い
				住宅	低い	やや低い
				リゾート	低い	中程度
				再エネ	低い	低い
			物理	都市	低い	中程度
				住宅	低い	中程度
				リゾート	低い	やや高い
				再エネ	低い	中程度

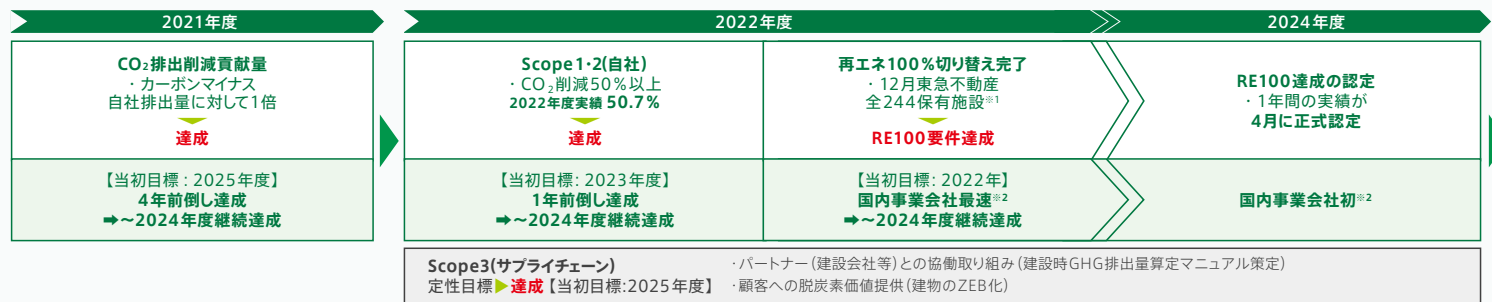
気候関連の実績・計画および重要課題

脱炭素社会に向けた指標・ターゲットと実績

シナリオ分析で評価した気候変動リスクに対応するため、各指標の実績を管理しています。前中期経営計画において2023年度におけるScope1・2のCO₂排出量を50%削減することを目標としていましたが、自社で再エネ事業を展開する

強みを活かして、2022年度に50.7%削減し、目標を1年前倒しで達成しました。2024年度実績は77.4%削減まで進捗し、2030年度目標を80%以上削減に上方修正しました。また、Scope 3の2024年度実績は30%削減まで進捗しています。

前中計実績

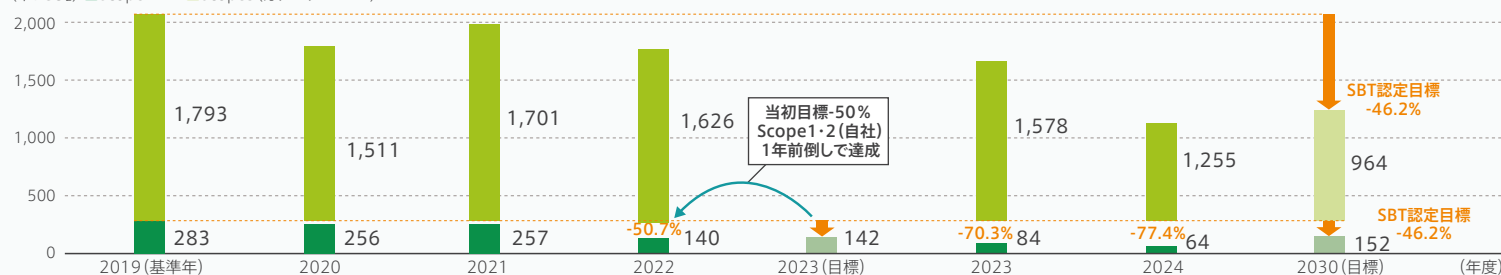


新中計目標



CO₂排出量の実績と目標

(千t-CO₂) ■ Scope1・2 ■ Scope3(カテゴリ1・2・11)



気候関連の重要課題

当社グループに影響を与える重要な気候関連の課題を以下のように認識しています。

区分	類型	重要な課題	重要な影響
移行リスク	現在の規制	省エネ報告制度、省エネ建築基準	
	新たな規制	GHG排出規制強化、炭素税導入	○
	技術	ZEB/ZEH化の建築・改修コスト増加	○
	法的コスト	東京都キャップ & トレード制度によるクレジット購入	
	市場	環境価値による価格差別化、エネルギーコスト増加	○
	評判	顧客・投資家の意識変化	
物理的リスク	急性	異常気象の激化	
	慢性	気温上昇、海面上昇	
機会	資源の効率	高効率ビルへの移行、リサイクル	
	エネルギー源	再エネ利用、国の支援策の活用	○
	製品とサービス	低炭素製品・サービス拡大	
	市場	ESG金融の活用	○
	レジリエンス	運営資産の省エネ改修、BCP対応	

ネイチャーポジティブへの貢献

Locate

Evaluate

自然への依存・インパクトの概観 および優先地域の設定

TNFDの分類を参照し、事業・バリューチェーン段階別に依存・インパクトの内容と定性的な重要性についてその概要を検討しました。UNEP (国連環境計画) が開発したツールにおける、セクター別レーティングを参考※に、右図のとおり依存やインパクトの重要性をVery High～Lowの4段階で整理しました。

インパクト

不動産開発・運営時の土地改変・占有など陸域生態系の利用

依存

資源等の供給サービス、自然による癒し・景観などの文化的サービス



事業規模(売上規模)

優先地域の設定

詳細分析実施

① 広域渋谷圏

② 東急リゾートタウン蓼科

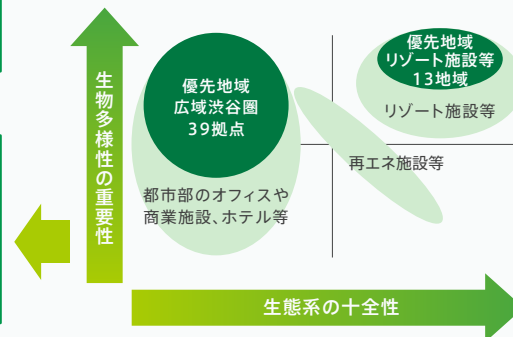
当社グループ全体の自然へのインパクト・依存の内容・重要性の把握

VH Very High (とても高い) H High (高い) M Medium (中程度) L Low (低い)

セグメント	事業内容	売上規模	バリューチェーン	自然へのインパクト								自然への依存				
				陸域生態系の利用	淡水・海洋生態系の利用	資源利用		GHG排出	汚染	廃棄物	その他	供給サービス		調整・維持サービス		文化的サービス
						水	その他資源					水資源	その他資源	影響緩和	気候調整	その他
都市開発	オフィス・商業施設／分譲・賃貸住宅等		建設・開発	VH			M	H	M	H	H		M	L		
			運営	VH		H		H		H		H		L	L	H
戦略投資	再エネ施設(太陽光／風力／バイオマス)		建設・開発	VH			M	H	M	H	H		M	L		
			燃料生産	H				H	H			VH				
			操業	VH		H	H	H	H	H	M	M	VH	L	VH	
	物流施設		建設・開発	VH			M	H	M	H	H		M	L		
			運営	VH				H		H	H			L	L	M
管理運営	マンション管理／環境緑化事業		管理・改修	VH							H					
	ホテル、ゴルフ場、スキー場等		建設・開発	VH	VH		M	H	M	H	H		M	L		
			食材等の生産	VH	VH	VH		H	H			VH	VH	VH	VH	VH
			運営	VH	VH	H	M	H		H	H	H	M	L	M	H
	ヘルスケア等		建設・開発	VH			M	H	M	H	H		M	L		
			運営・利用	VH		H		H		H		H		L	L	H

都市

地方



リスクと機会の観点を踏まえた優先地域の検討

バリューチェーンのなかでも、開発から運営段階における自然のかかわりの重要性が特に高いと考えられるため、当社グループが保有・運営する主要267拠点(オフィス・商業施設、ホテル、リゾート施設、再生可能エネルギー施設など)を対象に、生態系の十全性・生物多様性の重要性、水ストレスに関連する各指標を分析し、その結果、「広域渋谷圏」と「東急リゾートタウン蓼科」を中心とした「リゾート施設等13地域」を優先地域としました。

「東急リゾートタウン蓼科」を中心とした「リゾート施設等13地域」を優先地域としました。

※ 全事業における建設・開発段階、再エネ・リゾート施設以外の物件の運営・操業段階のレーティングは各ツールの「不動産」、再エネ施設の運営段階は「再生可能エネルギー」、リゾート施設の運営は「ホテル・リゾート・クルーズ」、バイオマス燃料や食材等の生産は「森林製品」「農業」のサブインダストリーをベースに、必要に応じ補完・調整して重要性を検討

ネイチャーポジティブへの貢献

① 広域渋谷圏 自然関連の依存・インパクト

広域渋谷圏における都市開発事業では、バリューチェーンを通じてさまざまな自然関連の依存・インパクトがあることが分かりました。

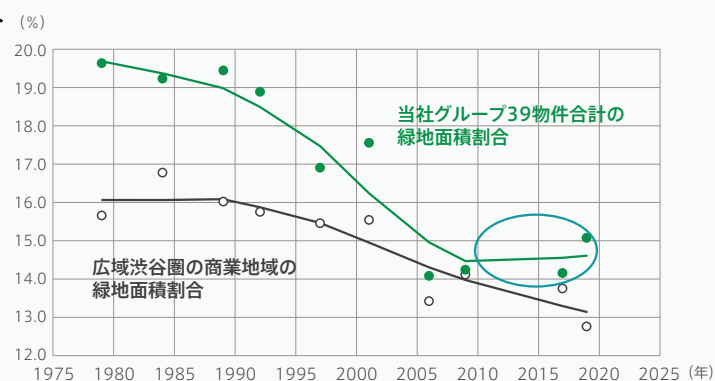
そのうち、土地利用・建物緑化による自然へのインパクトを(株)シンク・ネイチャーの分析ツールを用いて定量分析した結果、当社グループの広域渋谷圏における物件建設前後の生物多様性再生効果が、2012年度以降の物件からプラスとなっていることが分かりました。

バリューチェーンにおける自然への依存・インパクト

太字は特に重要と考えられる依存・インパクト

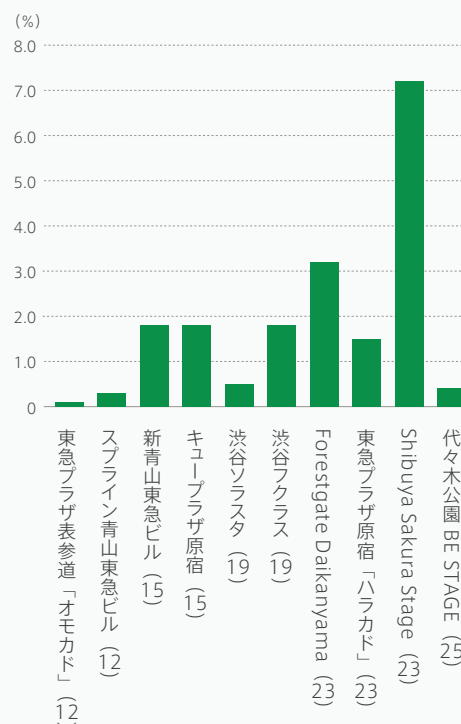


緑地面積割合



生物多様性再生効果(建設前→建設後)

生物多様性再生効果については、2012年度以降竣工の物件は生物多様性再生効果が高く、特に「Shibuya Sakura Stage」では、国や地域、東京都の在来種を含めた多くの樹種を多数植栽することによって、再生効果の高さ(7.2%)につながっています。



※ () 内は竣工年

Evaluate

Assess

Prepare

広域渋谷圏における 自然関連のリスク・機会

広域渋谷圏を中心とした都市開発事業およびその他事業について、バリューチェーンにおける自然への依存・インパクトの分析を踏まえ、現時点で当社グループの事業上、特に重要と考えられる自然関連の物理的リスク・移行リスク、機会を整理しました。さまざまな自然関連リスクが想定される一方で、事業機会の獲得も多く期待できることが分かりました。当社グループが関わる不動産業においては、開発から運営は長期間にわたること、かつ多くの関係者が関わるため、ステークホルダーと協働してバリューチェーン全体で自然関連の課題に取り組む必要があると考えています。

もう一つの優先地域であるホテル・リゾート事業関連でも、依存・インパクト、リスク・機会のより詳しい分析を行いました。

また、自然関連リスク・機会による当社グループの事業や財務への影響については、シナリオ分析を踏まえた検討のほか、国際動向に応じた自然関連の指標・目標のあり方についても検討していく予定です。

ネイチャーポジティブへの貢献

②東急リゾートタウン蓼科 自然関連の依存・インパクト

優先地域であるリゾート施設等13地域のうち、ホテル・ゴルフ場・スキー場・別荘などを含めた大規模・中核的なリゾート施設であり、当社グループの事業および自然への依存・インパクトの面で重要性が高い代表的な場所として、「東急リゾートタウン蓼科」を選定し、LEAPアプローチに沿った依存・インパクト、リスク・機会の検討を行いました。

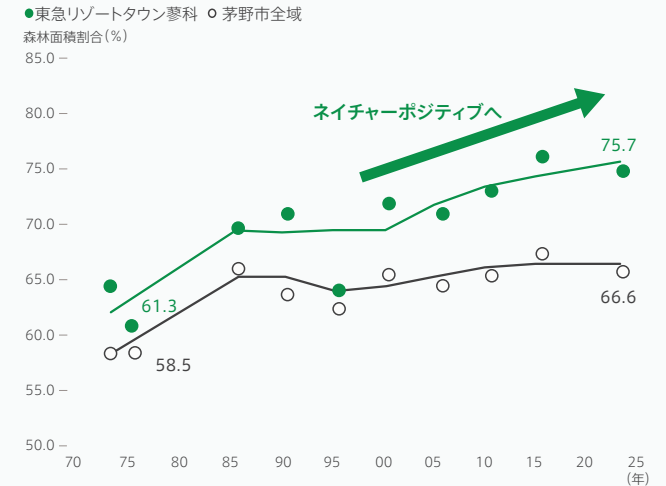
東急リゾートタウン蓼科は、事業を営むうえで、自然や自然のもたらす恵みが特に重要であると考えられています。事業・バリューチェーンを通じた主な依存・インパクトを特定し、自然に対する

ネガティブ・ポジティブ双方のインパクトを与える可能性がある一方、さまざまな面で自然に依存していることがわかりました。

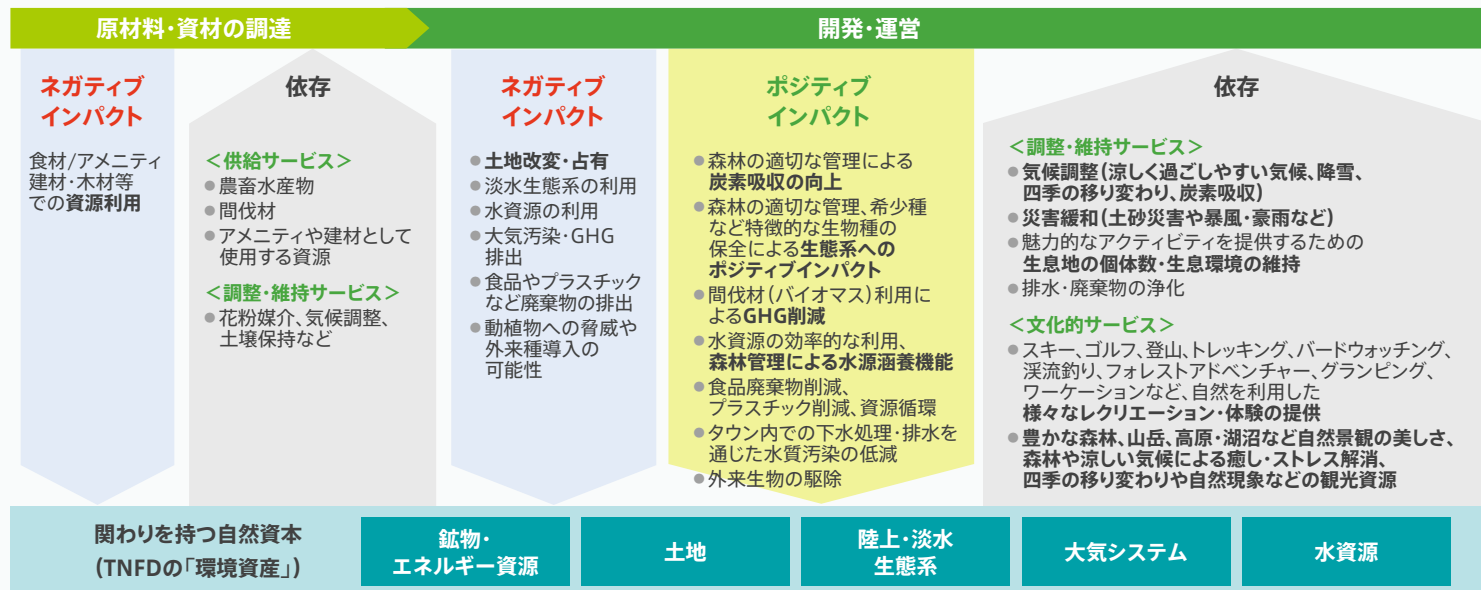
土地利用によるインパクトの定量評価

依存・インパクトのうち、土地利用・森林管理による自然へのインパクトを、(株)シンク・ネイチャーの分析ツールを用いて定量分析しました。空中写真・衛星画像からの森林面積の分析の結果、森林面積はゴルフ場や別荘建設などによる落ち込みを挟みつつも、全体の推移としては回復傾向にあり、現在は最も回復した水準となっていること、森林を維持・回復しながらの事業運営により当社グループのリゾート開発・運営がネイチャーポジティブに貢献していることが評価されました。

森林面積割合の変化(空中写真・衛星画像から評価)



バリューチェーンにおける自然への依存・インパクト



東急リゾートタウン蓼科における自然関連のリスク・機会

重要なリスク・機会の評価として、依存している生態系サービスの劣化によるリゾート・観光地としての魅力の低下などの物理的リスクや、規制、市場環境の変化による移行リスクなどのリスクが想定される一方で、多くの自然関連機会も生じうることがわかりました。

関わりを持つ自然資本
(TNFDの「環境資産」)

鉱物・
エネルギー資源

土地

陸上・淡水
生態系

大気システム

水資源

強靱かつ持続可能なまちづくりに向けて

当社グループは、“地域社会”を大事なステークホルダーとして掲げています。そして持続可能なまちづくり形成に貢献するため、地域共生を支えるさまざまな取り組みを継続して推進しています。

管理業の枠を超えた

“ソーシャルカンパニー”への挑戦

人財活躍型ビジネスの中核を担う東急コミュニケーションは、新スローガン「THE SOCIAL COMPANY」を掲げ、従来の管理業務にとどまらず「未来へ」「地域へ」「共創へ」という視点から社会課題を解決し、持続可能な社会づくりや地域への貢献、多様な共創による新たな価値の創出に挑戦しています。

コーポレートメッセージ

コミュニティの枠を超えて、
もっとソーシャルに。

**THE
SOCIAL
COMPANY**



自治体と連携した、全国初となる 生活再建の迅速化に向けた取り組み

同社と北海道北広島市は、災害時に管理物件の被害調査結果の提供と利用に関する協定を締結。自治体職員が現地へ臨場しなくても同社が提出した資料をもとに被害判定・認定を行う体制を構築しました。また、同社独自の施

工管理システム「Field's EYES」を使用し、調査的確性と迅速な情報提供などに活用しています。さらに、このノウハウを東京都渋谷区にも展開し、2024年10月、住家被害認定調査などに関する共同研究協定を東京都渋谷区と締結しました。合同訓練や共同研究協定を通じて、地域防災力向上に貢献。総合不動産管理会社の知見を生かして災害対策を推進していきます。



北広島市で、建物の被害写真を使い損傷程度の判定訓練を実施

共創活動による地域価値の創出

東京都荒川区と地域住民および同社は、世代を超えた住民参加によるコミュニティ活動を通じ、地域の防災・防犯体制の強化と地域価値の創出を実現しています。

同社は2010年よりアクレスティ南千住の管理を受託。管理組合へのさまざまな支援活動を

行っており、地域の治安イメージ改善をめざした花壇活動や景観美化などを推進し、「第12回あらかわ『緑・花』大賞」の街なか花壇部門大賞を受賞しました。

また、同物件が地域の防災拠点となり、災害時の相互応援や施設提供に関する協定を通じて、町会・消防・警察と緊密に連携し、安心・安全な体制を強化。子供から高齢者までが参加する防災訓練、交流イベントなどを開催し、世代間交流の機会と共助体制を築いています。来訪者の増加や地域活性化の効果を創出する取り組みが評価され、(一社)マンション管理業協会主催の「マンション・バリューアップ・アワード」を2021年から2023年まで3年連続で受賞しました。



地域住民による花植え活動の様子

官民連携による

地域社会課題解決に向けた活動

東急不動産ホールディングスが運営する(一社)生涯健康社会推進機構では、少子高齢化等に伴うさまざまな社会課題に対して日々対応を迫られている基礎自治体に向け、企業とともにその解決策を協議する政策プラットフォーム「健康まちづくりフォーラム」を推進しています。

このフォーラムでは、2025年7月末日現在48の県市区町村と33の企業が加盟しており、総会やピッチイベント、分科会などを通じて、官民連携による課題解決策を協議し、自治体の政策立案に生かされることをめざしています。市民の健診受診率向上プログラムや、公共建物の利用活性化に関するプログラム、また離島を含めた市全域に対する認知症予防プログラムの配信など、企業の強みを活かした多様な課題解決プログラムが進行しています。



2025年度健康まちづくりフォーラム総会の様子

グループ横断で進める人財戦略

ビジネスモデルに合わせた人財戦略

中期経営計画2030で掲げる目標の達成には、グループ会社間の横の連携が不可欠であると認識しています。同時に、当社グループの事業は資産活用型ビジネスと人財活躍型ビジネスに大きく分類されており、ビジネスの推進を担う社員にはそれぞれ異なる知識やスキルが求められます。そのため、グループ横断的な連携を促進しつつ、各ビジネスモデル

に最適な人財戦略も並行して進めています。具体的には、各ビジネスにおいてめざすべき社員像を定め、それに基づいた人財育成制度の整備や施策を進めています。経営戦略、事業戦略と人財戦略がどれも一貫したものとなるよう、グループ人事部およびグループ経営企画部を中心としたコーポレート部門が連携しながら、各社の人事施策の推進を支援しています。

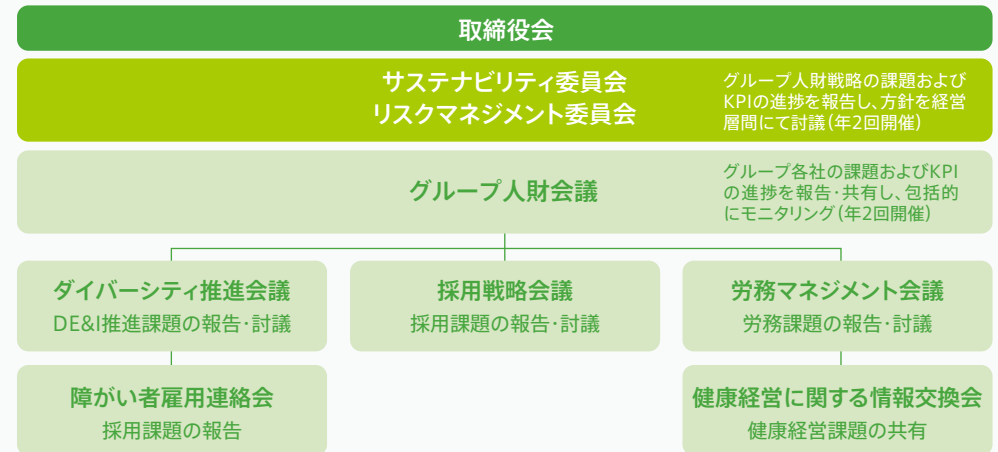
資産活用型ビジネス(東急不動産)

必要となる人財	主な施策
長期ビジョンの実現に向けてめざすべき社員像を、自ら知見と経験を広げ社会への価値創造を追求する人財「事業プロデューサー」と掲げ、育成を強化しています。3つの行動指針(チャレンジシップ、オーナーシップ、パートナーシップ)と、5つの人財要件(企画力、実行力、影響力、人財開発・組織開発力、倫理観)を設定し、職種・等級に応じて期待する役割を明確化しています。	● 新卒・キャリア採用に加えて、リファラル、リターンエントリーなどで採用の幅を拡大 ● 元社員参加のアルムナイネットワークを設立し、事業共創や再入社のきっかけを創出 ● 専門性の高いDX・施工管理・経理・法務などの職務について、ジョブ型採用を積極化 ● 総合職のジョブ・ローテーション制度 ● 部門内外への組織貢献を評価する「組織貢献度目標」 ● 昇格に必要な滞留年数要件をほぼ撤廃し、年功序列から実力主義による昇格プロセスへ

人財活躍型ビジネス(東急リバブル)

必要となる人財	主な施策
不動産売買・賃貸ニーズに対して、広い事業領域と事業間連携により収益機会を創出するには、社員一人ひとりのスキル・知識が資本になります。理念や営業戦略においても、自部門に限らずグループの事業やリソースを活用し、お客さまに付加価値を提供できる「マルチバリュークリエイター」をめざすべき社員像として掲げ、育成・配置の仕組みづくりを進めています。	● 管理職に対して、社長が自ら経営方針・事業戦略を対面で説明し、直接質疑を交わす説明会を開催 ● 優秀営業担当者の知見を集めて体系化した「虎の巻」プログラムを活用し、新入社員を早期に戦力化 ● 希望する部門に異動申請できるキャリアチャレンジ制度や社内インターン制度

人財戦略の推進体制



人財戦略を経営戦略と連動させるために、サステナビリティ委員会・リスクマネジメント委員会にて人財戦略の課題およびKPIの進捗を報告のうえ方針を経営層間にて討議し、その結果を取締役会に報告しています。人財戦略の推進にあたっては、グループ人事部が主要会社の人事

部を統率して管理。グループ人財会議を年2回開催し、グループ各社の課題およびKPIの進捗について報告・共有を行っています。さらに、ダイバーシティ・採用・労務マネジメントといったテーマごとに分科会を行い、人財戦略を着実に実行できる体制を整えています。

グループ理念の浸透

2024年度から、グループ横断のインナーコミュニケーション企画「東キュン不動産ホールディングス」を開始しました。それぞれが持つ「好き＝キュン」なアイデアを、AIで画像生成。グループ内共有やチームビルディングで活用し、グループのさらなる一体感の醸成をめざしています。



東キュン不動産ホールディングスの社内浸透ツール

グループ横断で進める人財戦略

環境経営人財およびDX人財の育成

全社方針である「環境経営」「DX」に基づき、両分野で新たな価値を創出できる人財の育成を進めています。

環境経営人財については、社員一人ひとりの環境への理解を促進し、環境価値の機会創出につなげる人財の育成を図っています。例えば、事業活動を通じた環境・社会課題解決の具体的な取り組みを表彰する「サステナブル・アクション・アワード」を実施し、環境価値の機会創出を促す組織づくりに努めています。

DX人財の育成に関しては、グループ横断プロジェクトの実行と実践型学習・研修の両輪でDX人財基盤の構築を進めています。2022年2月にはTFHD digital株式会社を設立し、デジタル専門人財の採用を行い、グループ各社およびグループ全体のDX支援を行う体制を築きました。特に、事業会社においてDX推進の中心的な役割を担う人財を「ブリッジパーソン」と定義し、2030年度までにDX推進人財10,000人以上の育成という目標を掲げて取り組んでいます。

女性の活躍推進

当社グループは、女性活躍推進を重要な課題とし、性別を問わず能力が発揮できる環境を整備しています。

新卒女性採用比率、女性管理職比率のほか、管理職のひとつ手前の等級（係長層）を対象とした指標である女性管理職候補比率をKPIとして設定。女性管理職候補比率は、2030年度目標20%以上に対し、2025年4月実績19%（対前年1%増）となり、この底上げを継続して強化することで、課題である管理職比率向上につなげていきます。

また、制度の充実と風土醸成の取り組みを促進。産休・育休取得者に対応した昇格プログラム運用※や、グループ会社合同の次世代女性リーダー育成研修などを実施しています。さらに、男性育児休暇取得率は2030年度目標100%を掲げ、男女間職位の偏りを排除し、男女賃金格差の改善にも取り組み、女性のキャリアパスや働き方支援を促進していきます。

※ 東急不動産

多様な人財の活躍推進

当社グループはDE&Iビジョンを策定し、多様な個性を認め、差別をなくし公正な活躍機会を提供することで、新たなイノベーションと価値創造を推進しています。KPIとして、DE&I理解深化のEラーニング受講率100%目標（2030年度）を掲げています。

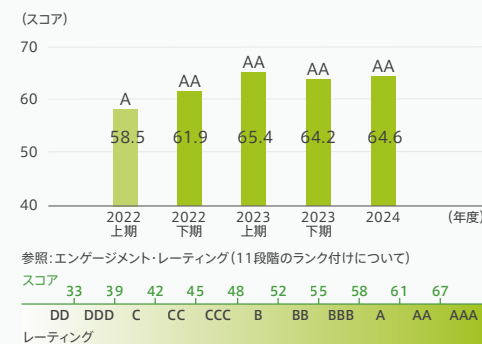
また、多様な人財の活躍に向け、外国人財の登用も積極的に進めており、東急コミュニ

ティーグループでは、2025年2月に外国人財を支えるプラットフォームを提供する新会社Global Gateway Japan（株）を設立しました。日本で働きたいと考える外国人財が安心して働ける環境を提供するとともに、ビルメンテナンス業界や宿泊業界など、労働集約型で人手不足の問題を抱える業界全体の活性化を促進します。

ワークエンゲージメントの向上

グループ各社では定期的なストレスチェックと合わせて、ワークエンゲージメントの調査を行ってきました。加えて、個社ごとの従業員エンゲージメント・サーベイを定期的を実施しています。東急不動産（株）では、2023年度、2024年度ともにレーティングAAを維持、2030年度目標を前倒しで達成しています。サーベイ結果からわかる同社の主な強みは、「理念の発信と伝達」「個性や能力の発揮」「部下への支援行動」です。トップメッセージが社内浸透しているとともに、社員一人ひとりの個性や能力が発揮しやすい職場を実現しています。一方、課題の「ナレッジの汎用化・標準化」については、DX推進によるナレッジシェアやChatGPTなどのAIを活用した業務効率化・高度化により改善活動を継続していきます。

東急不動産「エンゲージメント・スコア」推移



会社の枠を超えたイノベーションを創出「STEP」

グループ共創型社内ベンチャー制度「STEP」は、2024年度で応募累計401件、内5件が事業化決定しています。2025年4月には、民泊の売買から運用までを一括支援するプラットフォームサービスを提供する会社として、ReINN（株）を設立。

また、グループ内施策として採用した事業案もあり、会社設立という手段だけにとどめず、イノベティブな組織風土が途切れぬようグループで多面的に取り組んでいます。 (→ ReINN)



施策・人財KPI

経年実績 → p.101へ

人財戦略	施策	人財KPI	2024年度実績(対前年)	目標	アウトカム
価値を創造する 人づくり 	● グループ理念の浸透	● グループ各社執行役員の長期ビジョンの「自分ゴト化」度(グループ連携の実践度)	90% (-2) [計145名対象]	90%[2025年度]	
	● DX人財の育成	● ITパスポート取得率 ^{※1}	93%(+9)	100%[2030年度]	
		● デジタル活用による取り組み件数	19件(+4)、累計77件	累計100件以上[2030年度]	
	● 環境経営に基づく人財育成	● サステナブル・アクション・アワード	192件(+11)、累計496件	応募50件/年、累計300件 [2025年度累計]	
		● 事業を通じた環境への取り組み件数	35件(+1)、累計105件	累計100件以上[2030年度]	
多様性と一体感のある 組織づくり 	● 女性の活躍推進	● 新卒女性採用比率 ^{※2}	40%(+1) [2025年4月実績]	50%[2030年4月]	2030年 価値を 創造し続ける 企業グループ 生産性が高く 広く社会に貢献する 人財を輩出 心も身体も健康に モチベーションと 志をもって 働ける環境
		● 女性管理職比率(中核人財における多様性の確保) ^{※2 ※3}	9% (±0) [2025年4月実績]	20%以上[2030年4月]	
		● 女性管理職候補比率 ^{※2 ※3}	19%(+1) [2025年4月実績]	20%以上[2030年4月]	
	● 多様な人財の活躍推進	● キャリア採用者管理職比率 ^{※2 ※3}	54% (±0)	50%[2030年4月]	
		● DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率) ^{※2}	95%(-1)	100%[2030年度]	
	● イノベティブな 組織風土の醸成	● 社内ベンチャー制度「STEP」事業化件数	事業化5件(+1)、 (応募99件(+50)、累計401件)	事業化1件/年[2025年度]	
		● 外部知見の獲得とグループ内ノウハウ共有	6回(±0)、累計125回	開催4回/年[2025年度]	
働きがいと 働きやすさの向上 	● 健康経営の推進	● 健康診断受診率 ^{※2}	100% (±0)	100%[2030年度]	
		● ストレスチェック受検率 ^{※2}	93% (±0)	100%[2030年度]	
		● 男性育児休暇取得率 ^{※2}	93%(+4)	100%[2030年度]	
	● 柔軟な働き方の支援	● テレワーク制度規程整備率 ^{※2}	100%(±0)	100%[2030年度]	
		● フレックス勤務(またはスライド勤務)制度 規程整備率 ^{※2}	100%(±0)	100%[2030年度]	
	● ワークエンゲージメントの向上	● 従業員エンゲージメント・サーベイの 実施および改善取り組み ^{※1}	エンゲージメント・ レーティングAA(前年同)	エンゲージメント・レーティングAA [2030年度]	

・2024年度および2025年4月の実績は、第三者検証取得前の実績も含まれており、概算値になります。

※1. 東急不動産 ※2. 主要5社合計(東急不動産・東急コミュニティー・東急リパブル・東急住宅リース・学生情報センター) ※3. 管理職は課長職以上、管理職候補は課長職の一つ下の階層(係長相当)を指す

人権やサステナブル調達におけるデュー・ディリジェンス

人権方針・サステナブル調達方針

当社は、2019年度に「東急不動産ホールディングスグループ人権方針」を策定しました。国際人権章典、労働における基本的原則および権利に関するILO宣言に記された人権を支持・尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」のフレームワークの活用や国連グローバル・コンパクトの原則等に基づき、サプライヤーとともに協働して人権を尊重した事業活動を行っています。また、「東急不動産ホールディングスグループサステナブル調達方針[※]」（2019年度策定、2025年4月改訂）を制定。責任ある企業グループとして、事業活動が人権や環境などを与える負の影響を防止・軽減することを目的に、サプライチェーン全体で持続可能な調達活動の実践を推進。自社のみならずサプライヤーに対してデュー・ディリジェンスを実施しています。

※ [調達方針](#) [解説書](#)

人権リスクの特定と重点課題

人権方針の策定には、全事業における人権リスクや課題を洗い出し、人権への負の影響の発生可能性と潜在的な影響深刻度を指標にして人権課題の分析と評価を行っています。

2024年度には、当社グループ行動基準改訂による準拠および当社グループにおける事業構

造改革や事業を取り巻く社会・環境の変化などに対応すべく、バリューチェーン全体における人権リスクの再評価と重要な人権課題の特定を行い、人権リスクマップを再整理しました。その結果、重要な人権課題として優先的に対応すべき12の項目を特定しました。また、課題解決を促進するため、サステナブル調達方針およびその解説書を同時に改訂しています[※]。

なお、事業活動に起因する人権への影響については、昨年度までと同様に「サプライチェーンにおける強制労働・児童労働の未然防止」と「建設資材のサステナブル調達」を重点課題とし、長期経営方針における2030年度KPIとして取り組んでいます。

サプライヤーのデュー・ディリジェンス実施

重要なサプライヤーとして、東急不動産の主な取引先である建設会社に対しデュー・ディリジェンスを実施。「人権方針」と「サステナブル調達方針」の遵守、外国人技能実習生への人権配慮、認証材を使用した型枠木材の見積要請を見積要綱に付記しています。

また、サステナブル調達アンケートを2021年度から毎年実施し、外部コンサルタントの監修を受けながら、建設会社ごとのリスク評価を実

施しています。リスク評価は、各社に改善案を含むフィードバックを文書にて提示。特に改善を求める企業や、環境取り組みの先進的な企

業にサプライヤーエンゲージメントを実施し、改善案に対する進捗や、環境先進企業として優良事例の取り組みの共有などを行っています。

人権リスクマップ



※1. セクシャルハラスメント・パワーハラスメントなどの一切のハラスメント

※2. 資材調達における環境課題に伴う人権侵害や、森林開発における強制立ち退き（海外）含む

※3. 国籍・人種・宗教・思想信条・性別・年齢・性的指向・性自認・障がいの有無などに基づく差別

■ 優先的に対応すべき12の人権課題

【労働者(自社、サプライヤー)】

- ① 強制労働
- ② 児童労働
- ③ 労働安全衛生
- ④ 差別
- ⑤ 公正な賃金
- ⑥ 適切な労働時間・休憩・休日

【顧客・利用者】

- ⑦ 安全と健康
- ⑧ 施設利用者の人身取引への加担
- 【地域住民・先住民族】
- ⑨ 先住民族の権利の侵害

【全ライフホルダー】

- ⑩ 気候変動による人命・健康・生活への影響
- ⑪ 救済アクセスの制限
- ⑫ プライバシー・個人情報の保護

■ サプライヤー評価(建設会社)

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
サプライヤー数	件	171	184	190	199
評価数	件	45	79	97	112
評価比率	%	26.7	42.9	51.5	56.3
評価結果 (社会・環境問題)	高リスク	件	4	8	9
	中リスク	件	29	45	52
	低リスク	件	12	26	36

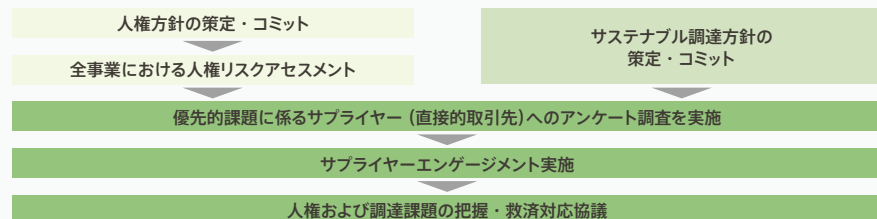
建設会社における自己評価アンケートの回答において、リスクが高いと判断される結果がどれだけあったかに基づき評価。

高リスク：特に改善の必要性があり、改善を依頼する企業

中リスク：概ね問題がないが、一部の調達活動に改善の余地がある企業

低リスク：サステナブル調達方針に準拠した調達活動を実践している企業

人権およびサステナブル調達デュー・ディリジェンスの実施フロー



イニシアチブへの参加

2018年9月より、サプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築を目的として、同業他社ならびに建設会社と共同で、

事業活動に起因する人権への影響の特定や、対処法などに対する調査・研究を行う「建設・不動産『人権デュー・ディリジェンス推進協議会』」に参画しています。

グループ内の人権啓発や取り組み

当社グループは、従業員へ社内報での啓発やEラーニング、新人研修などの人権教育を行っています。また、内部通報窓口のほか、ハラスメントやLGBTQ+の相談窓口[※]も設置し、社員へ周知しています。

また、当社グループの管理運営事業における移住労働者雇用の増加に鑑み、法改正への対応や人権配慮に取り組み、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。選ばれる企業をめざし、雇用の多いグループ会社間で情報交換や教育に関する連携なども強化しています。

※東急不動産、東急コミュニティー

■ 特定技能労働者に対する人権デュー・ディリジェンス

グループのホテルやリゾート施設運営を担う東急リゾート & ステイでは、各国からの移住労働者が在籍しており、2024年度には、特定技能労働者（以下、特定技能）に対する人権デュー・ディリジェンスを行いました。

現地施設において、国内採用担当者1名、実務指導を伴う現地責任者1名と、特定技能6名に対し、外部の第三者を交えてインタビューを実施。登録支援機関との手続きにおける採用プロセス・雇用慣行、日本における待遇や生活面な

ど、多岐にわたる内容をヒアリングし、また、寮などの生活における現地調査も行いました。以下の主な調査結果と評価において、重大な人権侵害は認められませんでした。

- 採用前の対応および雇用後の労働環境整備に関して、採用担当部門である総務人事統括部がハブとなり、登録支援機関と受け入れ施設との密接なコミュニケーションに基づき、移住労働者の視点で丁寧な対応をする体制が構築されている。
- 移住労働者の定着率向上に向けた課題認識と今後の打ち手が明確である。また、施設内には内部通報窓口を設置しており、特定技能が認識している。



人権デュー・ディリジェンスの様子

当社グループは、リスクマネジメントやコンプライアンスの実践と徹底に重きを置き、経営の健全性・透明性を高めています。
コーポレートガバナンスにおいては、より迅速かつ果断に意思決定を行うための体制づくりを意識しながら強化に取り組んでいます。

取締役会議長メッセージ



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役会長 取締役会議長

金指 潔

当社グループは、「中期経営計画2030」において、2030年のありたい姿として「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現」を掲げています。社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出に取り組み、また高い成長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の構築を推進することで、企業価値の向上とありたい姿の実現をめざしています。ガバナンスは、その達成に不可欠な経営基盤の一つとして強化を図っています。

当社取締役会の構成は、多様性を確保した体制となるよう全体のバランスに配慮しながら、長期経営方針および中期経営計画の推進に必要なスキルをカバーすることを意識しています。取締役会全体のなかで備えることが望ましいスキル項目として、「企業経営」「環境・

サステナビリティ」「会計・財務」「法務・コンプライアンス・リスクマネジメント」「グローバル」「人財戦略」「DX」の7つを定め、これを踏まえて候補者を指名・報酬委員会に諮問のうえで選任しています。

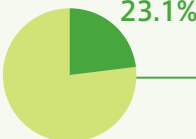
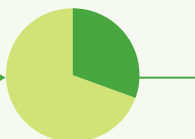
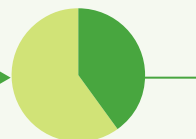
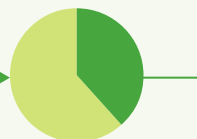
独立社外取締役には、経営から独立した立場で業務執行を適切に監督する役割・責務に加え、広範かつ高度な視点からの業務執行に対する助言、また当社グループの幅広いステークホルダーの視点に立った意見などをいただくをお願いしています。独立社外取締役の構成比率としては、3分の1以上が適切と考えており、現在の構成比は46%です。また、取締役・監査役を併せた役員全体のなかで女性の占める比率は29%となっています。

取締役会の実効性を一層高めるため、毎年実効性評価を実施し、抽出された課題への取

り組みを重ねています。2024年度より、経済産業省の指針を踏まえた社外役員による自己評価を開始するなど、評価方法の改善にも努めています。2024年度の評価結果ですが、外部機関および弁護士による第三者評価では、過年度に課題として示された非財務面の情報発信強化や、中期経営計画策定時の社外役員を交えた複数回のディスカッションなどの取り組みから、確実に実効性の向上が図られているとの評価を得ています。今後とも、課題の把握と改善への継続的な取り組みを推進することにより、取締役会の議論の深化、実効性の一層の向上を図ってまいります。

当社は今後とも、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の構築に注力してまいります。

コーポレートガバナンス強化の変遷

年度	～2016	2017～2020	2021	2022	2023	2024
経営計画	中長期経営計画 「Value Frontier 2020」 ステージ1: 中期経営計画 2014-2016		長期ビジョン 「GROUP VISION 2030」 中期経営計画 2025			
取締役会の構成	2014年度: 初の社外取締役1名を選任 2016年度: 社外取締役を3名に増員 社外取締役 23.1% 	2018年度: 初の女性社外取締役1名を選任 社外取締役 30.8% 	女性社外取締役を2名に増員 社外取締役 40.0% 	社外取締役 38.5% 		社外取締役 41.7% 
社外取締役／取締役総数	3名／13名	4名／13名	6名／15名	5名／13名		5名／12名
取締役会 実効性評価	2016年度: 実効性評価を開始	2019年度: 第三者評価を導入 2020年度: 外部コンサルタントを活用			インタビューによる評価を初めて実施	社外役員による自己評価を導入
指名・報酬委員会	2016年度: 指名・報酬委員会を設置		委員の過半数を社外取締役に			
報酬制度		2017年度: 取締役および委任型執行役員に対する株式報酬制度を導入 2020年度: ESG取り組みを勘案した役員報酬制度を実施		経営計画で定める重要指標との連動性向上		
その他	2015年度: 独立社外取締役の独立性基準を策定 2015年度: 政策保有株式に関する方針を明確化 2016年度: 筆頭独立社外取締役の選定を開始	2017年度: コーポレートガバナンスのKPIを設定 2018年度: コーポレートガバナンスガイドラインを制定 2020年度: 取締役のスキルマトリクスを開示		プライム市場移行		

コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

当社は、お客さまや従業員、ビジネスパートナー、地域社会、株主・投資家など当社グループを取り巻くステークホルダーや未来社会に対する責任を果たすため、事業活動を通じた社会課題への取り組みにより、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

その実現に向けて、経営の健全性・透明性を確保するとともに、意思決定の迅速化に資するガバナンス体制の構築に取り組みます。

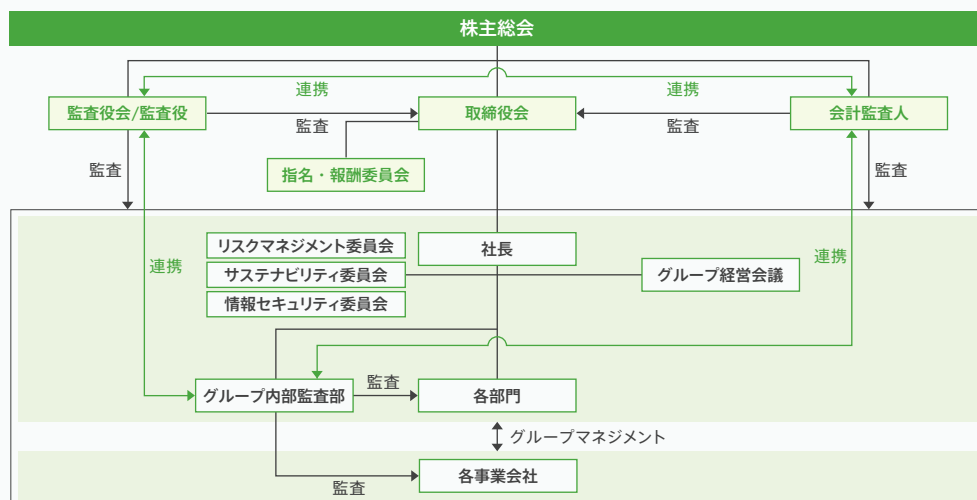
コーポレートガバナンスガイドライン

当社では、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や体制を「東急不動産ホールディングスグループ コーポレートガバナンスガイドライン」に定め、ガバナンスに対する取り組みや、株主・投資家との建設的な対話を円滑に実施するうえでの指針としています。

2018年の策定以来、法令の改正やガバナンスに対する社会的要請を踏まえて、適宜、見直しを続けています。

→ [コーポレートガバナンスサイト](#)

体制図



主な組織の役割

取締役会

法令、定款などの定めに基づき、会社の経営方針および業務執行上の重要事項を決議し、取締役の職務の執行を監督する機関です。

監査役会

法令、定款などの定めに基づき、取締役の職務執行の適法性や会計処理の適正性など、日々の会社の活動について、各監査役が監査しています。

指名・報酬委員会

取締役候補者および執行役員の指名、取締役および執行役員の報酬等について審議する任意の委員会です。

当社は、財務、非財務の両面で適正な業務執行を推進するため、代表取締役社長を長とする以下の組織を設けています。

グループ経営会議

経営に関する重要事項全般、事業会社の重要な投資や事業戦略などについて、グループ観

点からの審議、協議、報告ならびに業務執行の全般的統制を行います。

リスクマネジメント委員会

グループ各社が担うリスクマネジメントを統括的に管理、支援し、グループ重点対策リスクの管理とグループ各社のリスク管理状況の把握、評価およびリスクのモニタリングを行い、その結果は取締役会に報告しています。年2回開催しています。

サステナビリティ委員会

気候変動をはじめとする環境課題、人権、DE&I、社会貢献などの重要課題について、機会とリスクの評価、計画立案、実績確認を行い、審議結果は取締役会に報告しています。年2回開催しています。

情報セキュリティ委員会

グループ横断の情報セキュリティ方針に基づき、組織的・人的・技術的・物理的対策や点検を実施することにより、情報セキュリティの継続的な改善を行い、その結果は取締役会に報告しています。年2回開催しています。

取締役会

取締役会の位置づけ

取締役会は、株主総会に次ぐ当社経営上の最高意思決定機関であり、原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時で開催します。「取締役会規程」「職務権限規程」などの規程に基づき、法令または定款に定める事項のほか、経営方針や事業計画、大規模な投資計画をはじめ、グループ経営における重要事項の意思決定を行います。

取締役に付議する事項以外の業務執行については、グループ経営会議などの下位会議体および当該業務の担当役員らに権限を委譲し、取締役会がそれらの職務執行を監督します。

取締役会における主な議題の例

2024年度

- 中期経営計画2030の策定について
- 事業ポートフォリオマネジメントの進捗について
- 取締役会の実効性評価について
- コーポレートガバナンスに関する報告書の更新について
- 政策保有株式の保有意義の検証について
- 内部監査部門の監査報告
- IR活動報告
- KRI(重要リスク指標)モニタリング報告
- 経済および事業環境見通しについて
- 金融市場動向および当社資金調達環境について
- リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会および情報セキュリティ委員会活動報告
- 取締役会決議事項の進捗状況のモニタリング

取締役会の構成

当社では、取締役会が、多様性を確保しながら、長期経営方針および中期経営計画の推進に必要なスキルを備えた体制となるよう努めています。その構築に向けて、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保する観点からスキルマトリクスを整備しています。(➡ p.95へ)

取締役候補者については、社内出身者からは知見や判断力のある人材を選任。社外取締役としては、良識的かつ客観的な観点を持ちながら、経営、法務、財務、会計をはじめ、出身分野における豊富な経験を有し、独立した立場から成長戦略やガバナンスの充実に関する問題提起や議論ができる人材を選任しています。なお、社外取締役候補者の選任にあたっては、当社のほかに5社を超える上場会社の取締役、監査役または執行役を兼任しないことを前提としています。

取締役会における独立社外取締役の構成比率は3分の1以上が適切と考えており、現在の比率は46%となっています。

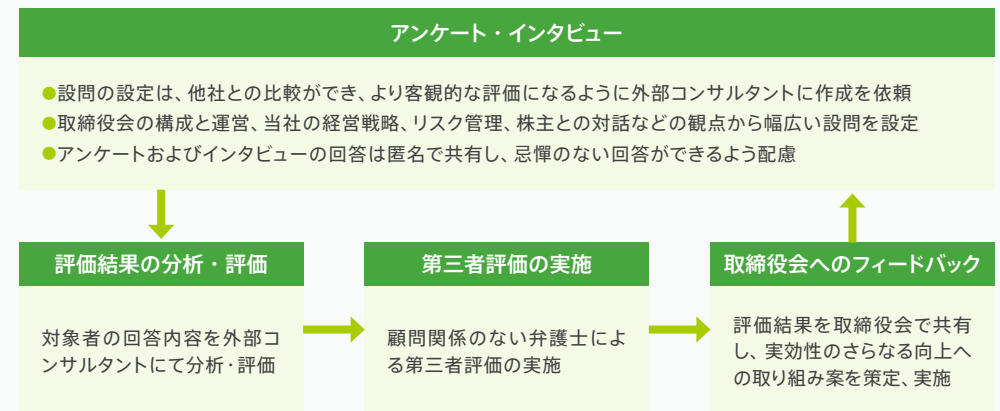
取締役会の実効性評価

当社取締役会は経営の健全性・透明性の確保のため、毎年、各取締役・監査役からの意見などを踏まえその実効性を評価したうえで、さらなる実効性向上を図るための課題を取締役会で共有し、継続的な改善に取り組んでいます。2024年度の実効性評価では、経済産業省の指針をもとに、社外役員による自己評価を導入しました。引き続き、客観性あるアンケートの設計および集計のため外部のコン

サルタントを活用するとともに、顧問関係のない弁護士による第三者評価を得ています。

実効性向上の取り組みの一例として、過年度の実効性評価で課題として示された非財務面の情報発信の強化や、中期経営計画策定時の社外役員を交えた複数回のディスカッションなどを実施しました。これらの取り組みも含め、2024年度の実効性評価においても、実効性の向上が図られていると評価されています。

実効性評価の実施サイクル



指名・報酬委員会の構成

「取締役候補者および執行役員の指名に関する事項」や「取締役および執行役員の報酬等に関する事項」などについて、手続きの公正性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しており、社内規程により委員長は独立社外取締役とすることおよび委員の過半数を独立社外取締役とすることを定めています。

これらの事項は同委員会に諮問のうえで、取締役会で決議します。

なお、2024年度の開催実績は4回、委員の出席率は100%でした。2025年度の体制は、以下の通りです。

- 委員長 貝阿彌 誠（独立社外取締役）
- 委員 三浦 惺（独立社外取締役）
- 委員 星野 次彦（独立社外取締役）
- 委員 金指 潔（取締役会長）
- 委員 西川 弘典（取締役社長）

指名・報酬委員会における具体的な検討内容

2024年度

- 2023年度業務執行取締役および執行役員の業績連動報酬（賞与）にかかる個人別評価
- 社外役員報酬について
- 代表取締役、役付取締役、筆頭独立社外取締役の選定
- 指名・報酬委員会の委員長および委員の選定
- 子会社における代表取締役の異動（社長交代）
- 2025年度取締役・執行役員および監査役体制

筆頭独立社外取締役

当社はコーポレートガバナンス・コード補充原則 4-8②に基づき、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備の観点から筆頭独立社外取締役を選定しています。

経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続き

選任方針

- 取締役としてふさわしい人格、識見を有すること
- 職務遂行にあたり健康上の支障がないこと

社内出身の取締役

- ・ 中長期経営計画における経営指標達成等に必要な知見や判断力のある人材であること

サクセッションプラン

2つ以上の事業における責任者としての経験を通じて経営指標の達成状況などを評価し、知見や判断力、そしてマネジメント力が備わっているかを見極めるとともに、その適性について第三者による客観的な評価を受けています。

社外取締役

- ・ 良識的かつ客観的な視点を持ち、経営、財務、会計などの出身分野における豊富な経験を有すること
- ・ 独立した立場から成長戦略やガバナンスの充実に係る問題提起や議論ができること
- ・ 当社のほか5社を超える上場会社の取締役、監査役または執行役を兼任しないこと

スキルマトリクス

取締役会全体としての知識・経験・能力などのバランスや多様性確保の観点から、スキルマトリクスを整備しています。

当社取締役会が必要とする項目（7項目）

- 企業経営
 - 環境・サステナビリティ
 - 会計・財務
 - 法務・コンプライアンス・リスクマネジメント
 - グローバル
 - 人財戦略
 - DX
- ➡ p.95へ

選任手続き

選任方針に基づく人選

方針に基づき、経営陣幹部、取締役としてふさわしい人材を候補者とします。



指名・報酬委員会への諮問

人選結果について諮問を行い、取締役会に答申します。



取締役会の決議

指名・報酬委員会の答申を踏まえて審議を行い、決定します。

解任方針

社内規程に定める内容に違反するなど経営陣幹部として不正・不当な行為があった際、または、経営陣幹部としての適格性を著しく欠くと認められる場合、指名・報酬委員会に諮ったうえで、取締役会にて必要な対応を審議・決定します。

取締役報酬

取締役の金銭報酬限度額は、年額600 百万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません）と定めています。また、金銭報酬とは別枠で、原則として退任時に当社株式を交付する株式報酬制度を導入しています。その内容は、当社が設定する株式交付信託に基づき、業務執行取締役および委任契約を締結している執行役員（取締役会により定めた者に限ります）に対して、合計で1 事業年度あたり13 万ポイント（1ポイント＝1株）を上限としており、当社に対し不利益、不都合の所為があったと判断された者などに対しては、付与済みのポイントの全部または一部を失効させることができる制度としています。取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、指名・報酬委員会への諮問を経て、取締役会で決定しています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る

決定方針の概要

基本方針

- ・優秀な人材の獲得・維持、職務執行の動機づけが図れる水準であること
- ・中長期的な企業価値および株主価値増大への貢献意識を高める制度・構成とすること

報酬体系

基本方針を踏まえ、以下の3つの要素により構成

● 月例報酬

日々の業務執行の対価としての基本報酬

● 賞与

単年度の連結業績および個人考課により決定する短期インセンティブ報酬（連結業績は連結営業利益を主な評価指標とし、売上高営業利益率、ROE、EBITDA有利子負債倍率、ESGへの取り組み等を総合的に勘案、個人考課は担当部門業績や計画達成のための貢献度などにより実施）

● 株式報酬

中長期的な業績と企業価値向上への貢献意識を高める中長期インセンティブ報酬（株式交付信託を用い、役位に応じ設定されたポイントに基づき、退任時に当社株式を支給）

報酬水準

● 業務執行取締役

代表取締役社長の報酬水準を決定したうえで、外部調査機関の客観的な報酬調査データなどを参考とし、一定の役位格差に基づいて設定。基準となる代表取締役社長の報酬水準は、原則として前年度の連結営業利益の0.1％を目安とし、特別利益・特別損失の状況や同業他社の報酬水準等を勘案し決定する

● 非業務執行取締役

当社が求める人材の招聘および職務執行の動機づけが図れる報酬水準とする

報酬の構成割合

● 業務執行取締役

月例報酬 5：賞与 4：株式報酬 1 の構成割合を目安とする
（※賞与が標準額の場合）

● 非業務執行取締役

独立した客観的立場からの当社経営の監督という役割を鑑み、月例報酬のみとする

業務執行取締役の報酬体系

項目	固定報酬	変動報酬	
	月例報酬	賞与	株式報酬
支給時期	毎月	年1回	退任時
位置づけ	基本報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
総報酬に占める比率目安	50％	40％	10％
変動の考え方	—	業績評価により変動	株価連動
標準額からの変動幅		40～160％	

監査役報酬

監査役の金銭報酬限度額は年額120百万円以内と定めており、個人別の報酬はその枠内で監査役間の協議により決定しています。

監査と内部統制

監査役／監査役会

当社は監査役制度を採用しています。監査役は、株主の負託を受けた独立の立場から取締役の職務執行を監査しており、監査役職務を執行するために十分な情報を収集するとともに、取締役会においても議案の説明を求

め、積極的に意見を表明しています。常勤監査役2名と非常勤監査役（独立社外監査役）2名で監査役会を構成しています。監査役会は、監査役監査の方針および計画を策定し、各監査役の職務の分担などを定めるとともに、役割に応じた各監査役の監査実施結果を共有しています。

監査体制／三様監査の連携

三様監査の主体である内部監査部門、監査役（会）および会計監査人は、内部監査規程、財務報告に係る内部統制基本規程、監査役監査基準等に基づく相互の報告や情報共有の

ほか、それぞれ独立した立場で行う監査活動において必要に応じて連携しています。また、内部監査部門および監査役（会）は、それぞれが行う内部統制システム監査や担当役員との意見交換などを通じて、内部統制部門と問題意識を共有しています。内部監査部門の独立性・公平性を確保するため、グループ内部監査部を代表取締役社長の管轄に設置しています。また、業務執行者から独立した組織である監査役室を設置し、専任スタッフが監査役監査業務をサポートしています。

内部統制

当社グループでは、持続的発展と企業価値向上を図るためにコンプライアンス経営を徹底しています。業務の適正を確保しながら効率性・有効性を高め、経営課題の達成、適切な情報開示の実践を行っていくため、すべてのグループ構成員が内部統制システムの整備・運用に取り組むこととしています。また、監査役は内部統制システムの整備・運用状況を監視し、検証しています。

2024年度の役員報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		月例報酬 (固定報酬)	賞与	株式報酬	
取締役	454	243	146	64	14
(うち、社外取締役)	73	73	-	-	6
監査役	86	86	-	-	5
(うち、社外監査役)	22	22	-	-	2

注) 1 株式報酬は非金銭報酬等に該当します。
2 左記員数および報酬等の額には、2024年6月26日開催の第11回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名ならびに2025年1月31日付にて辞任した取締役1名が含まれています。
3 賞与の額には、2024年度に係る役員賞与引当金が含まれています。
4 株式報酬の額は、2024年度における株式交付信託に基づく役員株式給付引当金繰入額です。役員株式給付引当金繰入額については、当社が拠出する金銭を原資として信託を通じて取得された当社株式の帳簿価額が算定の基礎となっています。

リスク管理方針

当社は、グループ各社の経営目標達成を阻害する事象として、7つの個別リスク（投資リスク、財務資本リスク、人事労務リスク、法務コンプライアンスリスク、IT戦略リスク・デジタル戦略リスク、情報セキュリティリスク、危機管理対応）を定め、加えて、気候変動リスクを重要性の高いリスクとして認識しています。これらリスクを適切に管理するために、「リスク管理の基本方針」を策定し、この方針に基

づくリスク管理体制を整備・運用しています。また、長期ビジョンで定めた6つの取り組みテーマ（マテリアリティ）について、機会およびリスクと、関連する重要リスクを特定、管理しています。

リスク管理体制

個別の重要リスクは、リスクの種類に応じてリスクマネジメント委員会およびグループ経営会議が各々管理し、リスク全体の統括的な

管理はリスクマネジメント委員会が行い、取締役会へ報告します。

リスクマネジメント委員会では、グループ横断的に管理が必要と考えられるグループ重点対策リスクの管理と、グループ各社のリスク管理状況の把握、評価を行います。

グループ重点対策リスクには、主管部署を定めてリスク管理のPDCAを徹底します。また、グループ各社のリスク管理状況をリスクマネジメント委員会において把握、評価すること

により、グループ全体のリスク管理体制を強化します。

また、内部監査を通じて管理体制および管理業務の十分性を確認するとともに、重大リスクに関する監査を優先度に応じて計画的に実施しています。緊急かつ重大な損失の危険に対しては、「緊急時対応基本規程」に基づいて情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限にとどめるよう対応します。

リスク管理の基本方針

当社は、経営目的の達成を阻害する損失の危険を統括的に管理するため、全社の重大リスクを把握し、対策の実施などを優先度に応じて計画的かつ継続的に行う。

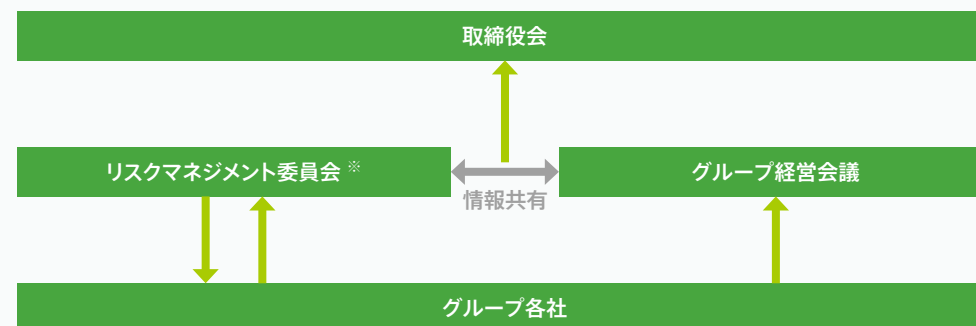
重要性の高いリスク

- 投資リスク
- 財務資本リスク
- 人事労務リスク
- 気候変動リスク

その他のリスク

- 法務コンプライアンスリスク
- IT戦略リスク・デジタル戦略リスク
- 情報セキュリティリスク
- 危機管理対応

リスク管理体制



※ 全体統括として、グループ重点対策リスクの管理およびグループ各社のリスク管理状況把握、評価を実施

重要リスクの主なリスクシナリオとリスク管理の取り組み

リスク項目	主なリスクシナリオ	リスク管理の取り組み
投資リスク	● 国内外の景気動向、不動産市況、政策変更などによる資産活用型事業の利益率低下や収益性悪化、保有資産の価値下落	● 投資対象アセットごとのリスクファクターを定めたうえでVaR (Value at Risk) 値を算出し、継続的なモニタリングを通じてリスク量を管理
財務資本リスク	● 金利が上昇した場合や株価が著しく下落した場合の経営成績および財務状況の悪化	● 金融機関などからの資金調達については、有利子負債の大部分を長期借入にするなどして金利上昇の影響を最小化 ● 自己資本については、資本市場の動向分析を行うなど株価の適正化を図る
気候変動リスク	● 移行リスク：炭素税など法規制の厳格化、低炭素社会に対応できない企業への需要低下やレピュテーション悪化 ● 物理的リスク：降雪量減少によるスキー場運営事業への影響、異常気象の激甚化による建物被害や工事期間の延長によるコスト増	● 「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言」賛同および「TCFDコンソーシアム」参加 ● 脱炭素社会への移行計画を策定し、気候変動に関する目標を設定するとともに、目標達成に向けた取り組みをグループ横断で推進 ● 取り組みの内容をサステナビリティ委員会で審議・協議し、取締役会に報告
IT戦略リスク・デジタル戦略リスク	● 技術革新や顧客需要の変化に対し、適切かつ迅速に対応できなかった場合の将来的な経営成績および財務状況の悪化	● 新規技術の各事業への応用可能性などを検討 ● DXを全社方針と位置づけ、各種施策を推進
人事労務リスク	● 国内の少子高齢化に伴う労働力人口の減少、それを背景とした人材不足が当社グループの成長を阻害	● 長時間労働の削減や有給休暇の取得奨励 ● テレワークや在宅勤務制度など、社員の多様な働き方への対応
情報セキュリティリスク	● サイバー攻撃や当社グループ従業員によって情報漏洩が発生した場合の社会的信用やブランドイメージの低下	● セキュリティ対策強化 ● 標的型攻撃メール訓練などの研修実施による社員のリテラシー向上
危機管理対応	● 天災地変やテロ、事故、火災、疫病などが発生した場合や、環境問題、不動産の瑕疵が判明した場合の保有資産の毀損や補償の義務履行などに関連する紛争の発生	● 災害等発生時の安全対策、BCPの整備 ● 各種災害を想定した訓練実施
法務コンプライアンスリスク	● 法令等に抵触する事態、損害に対する賠償金の支払いなどが発生した場合の社会的信用やブランドイメージの低下	● コンプライアンス・プログラム（活動計画）の策定・推進 ● グループ各社のコンプライアンス体制構築 ● グループ全役員および従業員の行動基準、コンプライアンスマニュアルの策定

情報セキュリティの強化

当社グループでは、「情報管理基本方針」と「情報管理基本規程」を定め、情報管理に関する責任の明確化や、管理の基本的要件、原則などを規定しています。また、情報セキュリティ委員会において、各社から活動報告を受けるなどのPDCAサイクルを構築、運用しています。

コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンス経営によるリスク管理の実践がグループの経営基盤であるとの認識のもと、役員・従業員一人ひとりが、法令などの遵守はもとより、行動規範である「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に

従って判断、行動するよう啓発しています。

また、より具体的なマニュアルとして「東急不動産ホールディングスグループ コンプライアンスマニュアル」を整備し、定期的な研修を通じて周知・徹底を図っています。

コンプライアンス違反に関する相談・通報先として、当社およびグループ各社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しており、従業員（契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む）が共通で利用できる体制としています。具体的には、匿名の通報が可能な内部通報窓口、顧問ではない弁護士が受け付ける社外窓口を整備し、違反行為の早期発見と是正を図っています。2024年度に受けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め149件でした。

東急不動産ホールディングスグループ行動基準

1. 社会との約束を果たす	2. 健全な職場環境をつくる	3. 誠実な企業活動を行う	4. 会社資産を守る
● 人権の尊重 ● 社会への貢献 ● 環境との共生	● 健全・安全・快適な職場環境の確保 ● ハラスメントの禁止 ● 公私の峻別	● お客さまに選ばれ続ける価値の提供 ● 適切な調達活動 ● 公正な取引の徹底 ● 法令等の遵守 ● 賄賂行為・不適切な接待の禁止 ● 反社会的勢力との関係遮断 ● インサイダー取引の禁止	● 適切な文書・情報の管理と情報システムの運用 ● 機密情報・個人情報等の適切な管理と守秘義務の徹底 ● 会社財産の保護

取締役 詳細プロフィールはこちらをご覧ください。



取締役会長

金指 潔

(公財) 東急財団 代表理事(理事長)
(一社) 生涯健康社会推進機構 代表理事(理事長)

所有する当社の株式数 (2025年3月末時点)

普通株式 114,746株
潜在株式 59,225株

2024年度取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

11年9ヵ月 (2025年6月時点)



代表取締役社長 社長執行役員

西川 弘典

東急不動産(株) 取締役会長
(公社) 首都圏不動産公正取引協議会 代表理事(会長)

所有する当社の株式数 (2025年3月末時点)

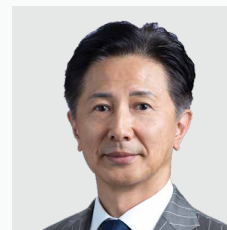
普通株式 55,775株
潜在株式 59,225株

2024年度取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

9年 (2025年6月時点)



代表取締役 執行役員

星野 浩明

東急不動産(株) 代表取締役社長

所有する当社の株式数 (2025年3月末時点)

普通株式 15,900株
潜在株式 34,050株

2024年度取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

3年 (2025年6月時点)



取締役 執行役員

木村 昌平

(株) 東急コミュニティー 代表取締役社長

所有する当社の株式数 (2025年3月末時点)

普通株式 31,300株
潜在株式 45,475株

2024年度取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

6年 (2025年6月時点)



取締役 執行役員

小林 俊一

東急リパブル(株) 代表取締役社長

所有する当社の株式数 (2025年3月末時点)

普通株式 27,159株
潜在株式 - 株



取締役 執行役員

池内 敬

TFHDエネルギー(株) 代表取締役社長

所有する当社の株式数 (2025年3月末時点)

普通株式 12,500株
潜在株式 - 株



取締役 執行役員

池田 秀竜

所有する当社の株式数 (2025年3月末時点)

普通株式 - 株
潜在株式 - 株

社外取締役



社外取締役(独立役員)

貝阿彌 誠

セーレン(株)社外監査役
日本郵政(株)社外取締役

所有する当社の株式数(2025年3月末時点)

普通株式 8,100株

2024年度取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

7年(2025年6月時点)



社外取締役(独立役員)

定塚 由美子

清水建設(株)社外取締役
(公財)21世紀職業財団代表理事(会長)
双日(株)社外取締役

所有する当社の株式数(2025年3月末時点)

普通株式 2,100株

2024年度取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

4年(2025年6月時点)



社外取締役(独立役員)

三浦 惺

日本生命保険(相)社外取締役

所有する当社の株式数(2025年3月末時点)

普通株式 10,300株

2024年度取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

4年(2025年6月時点)



社外取締役(独立役員)

宇野 晶子

(株)オオバ社外取締役
(株)かんぽ生命保険社外取締役

所有する当社の株式数(2025年3月末時点)

普通株式 700株

2024年度取締役会への出席状況

10回 / 10回 (100%)

取締役在任期間

1年(2025年6月時点)



社外取締役(独立役員)

星野 次彦

(一社)日本損害保険協会理事(副会長)
(株)アイシン社外取締役

所有する当社の株式数(2025年3月末時点)

普通株式 3,000株

2024年度取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

4年(2025年6月時点)



社外取締役(独立役員)

前田 和美

タカラスタンダード(株)社外取締役

所有する当社の株式数(2025年3月末時点)

普通株式 700株

独立社外取締役の独立性判断基準

当社は、東京証券取引所の定める独立役員の独立性基準に加え、過去3事業年度のいずれかにおいて、以下の基準のいずれにも該当しない場合には、当該社外取締役に独立性があると判断しています。

- 1) 当社の連結売上¹⁾の2%以上を占める取引先の業務執行者
- 2) 当社が売上¹⁾の2%以上を占める取引先の業務執行者
- 3) 当社の連結総資産²⁾の2%以上を占める借入先の業務執行者
- 4) 出資比率10%以上の当社の主要株主および出資先の業務執行者
- 5) 当社から役員報酬以外に年間10百万円超の報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- 6) 当社および連結子会社の取締役等の配偶者または2親等以内の親族

取締役のスキルマトリクス

当社は監査役会設置会社であり、取締役会には監督機関としての実効性ととも、重要な業務執行の意思決定機関としての役割も求められます。そのため、取締役会の構成は、多様性にも留意しながら、長期経営方針および中期経営計画の推進に必要なスキルを備えた体制とすることが望ましいと考えています。取締役会全体で具備することが望ましいスキル項目として、「企業経営」「環境・サステナビリティ」「会計・財務」「法務・コンプライアンス・リスクマネジメント」「グローバル」「人財戦略」「DX」の7つを定め、取締役候補者の選任に際しては、これを踏まえて検討しています。

取締役			専門性と経験							委員会メンバー			
氏名	社内/ 社外	性別	企業経営	環境・ サステナビリティ	会計・財務	法務・ コンプライアンス・ リスクマネジメント	グローバル	人財戦略	DX	指名・ 報酬委員会	リスクマネジメント委員会	サステナビリティ委員会	情報セキュリティ委員会
金指 潔	社内	男性	●	●						●			
西川 弘典	社内	男性	●	●		●		●	●	●	◎委員長	◎委員長	◎委員長
星野 浩明	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●	●
木村 昌平	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●	●
小林 俊一	社内	男性	●					●	●		●	●	●
池内 敬	社内	男性	●	●			●						
池田 秀竜	社内	男性	●				●	●			●	●	●
貝阿彌 誠	社外 (独立)	男性				●				◎委員長			
三浦 惺	社外 (独立)	男性	●	●			●	●	●	●			
星野 次彦	社外 (独立)	男性			●	●	●			●			
定塚 由美子	社外 (独立)	女性		●		●		●					
宇野 晶子	社外 (独立)	女性				●	●	●	●				
前田 和美	社外 (独立)	女性	●				●	●					

監査役



常勤監査役
兼松 将興



常勤監査役
榎戸 明子



社外監査役(独立役員)
仲澤 孝宏
公認会計士



社外監査役(独立役員)
吉田 佳子
弁護士

執行役員

会社における地位	氏名	担当
社長執行役員※	西川 弘典	広域渋谷圏戦略推進室管掌、グループ内部監査部担当
執行役員※	星野 浩明	東急不動産担当(東急不動産株式会社 代表取締役社長)
執行役員※	木村 昌平	東急コミュニティー担当(株式会社東急コミュニティー 代表取締役社長)
執行役員※	小林 俊一	東急リバブル担当(東急リバブル株式会社 代表取締役社長)
執行役員※	池内 敬	TFHDエネルギー(TFHDエネルギー株式会社 代表取締役社長)、グループ海外企画部担当
執行役員※	池田 秀竜	一般管理、グループソリューション推進部管掌
執行役員	吉野 一樹	学生情報センター担当(株式会社学生情報センター 代表取締役社長)
執行役員	橋本 茂	東急住宅リース担当(東急住宅リース株式会社 代表取締役社長)
執行役員	田中 辰明	東急不動産 住宅事業ユニット担当
執行役員	宇杉 真一郎	東急不動産 都市事業ユニット担当
執行役員	丹下 慎也	東急不動産 ウェルネス事業ユニット担当
執行役員	西田 恵介	東急不動産 インフラ・インダストリー事業ユニット担当
執行役員	野間 秀一	グループソリューション推進部担当
執行役員	山根 英嗣	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
執行役員	鈴木 盛生	グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部担当
執行役員	中野 由美	グループサステナビリティ推進部、コーポレートコミュニケーション部担当、コーポレートコミュニケーション部統括部長
執行役員	泰道 周作	グループCX・イノベーション推進部、グループDX推進部担当

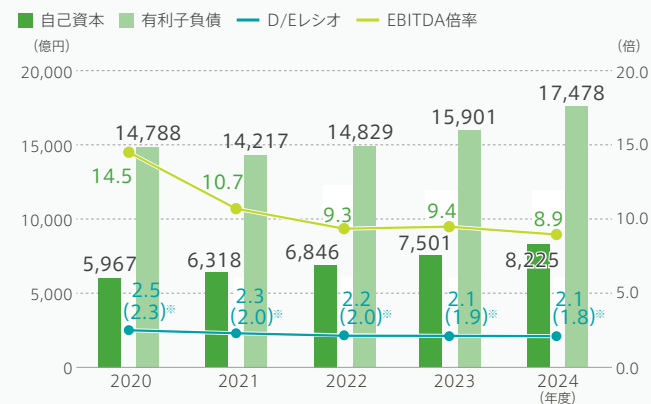
※印は取締役兼務者です

(2025年7月1日時点)

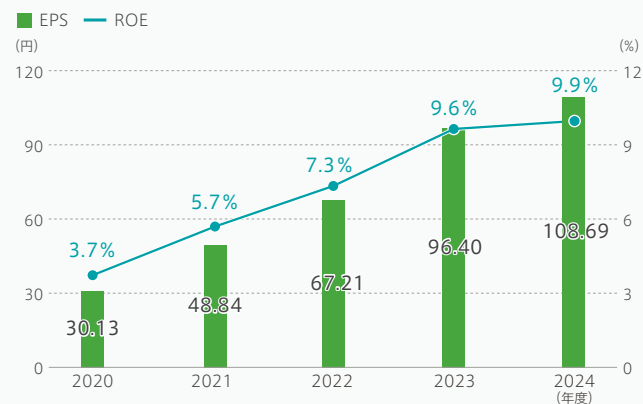
データ 財務・非財務ハイライト

主要な財務指標

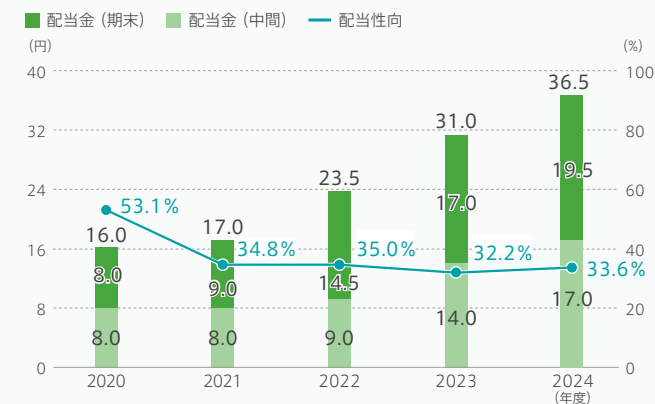
自己資本・有利子負債の推移



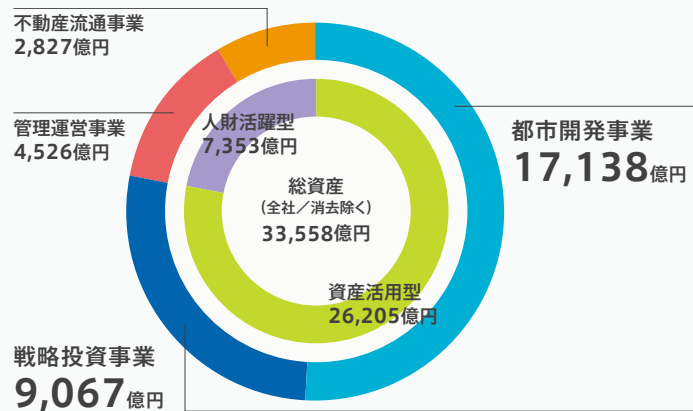
EPSおよびROEの推移



配当金・配当性向の推移



セグメント別資産内訳 (2024年度)



都市開発事業セグメント内訳 (17,138億円)



戦略投資事業セグメント内訳 (9,067億円)



賃貸等不動産の時価評価

	2023年度末	2024年度末	増減
期末BS計上額	7,495億円	7,475億円	△21億円
期末時価評価額	11,580億円	11,826億円	247億円
差額(含み益)	4,084億円	4,351億円	267億円

稼働物件 NOI 利回り: 約5%

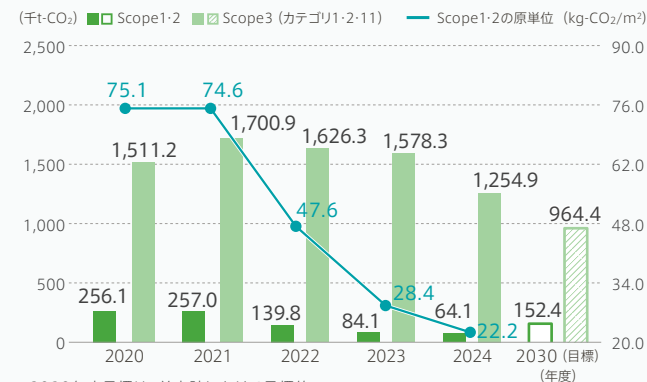
※ ハイブリッドファイナンス考慮後のD/Eレシオ

データ 財務・非財務ハイライト

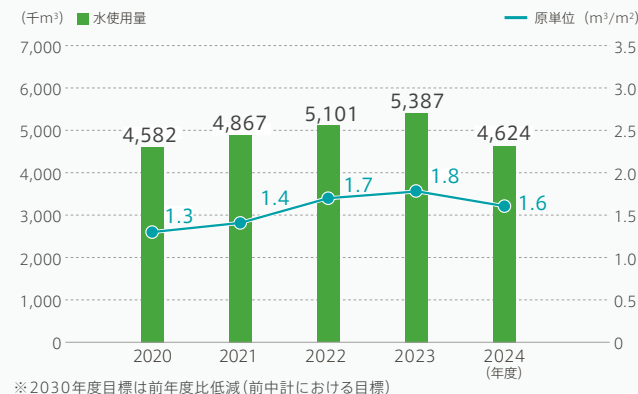
主要な非財務指標

※2024年度はCO₂排出量のほか、第三者検証前を含む

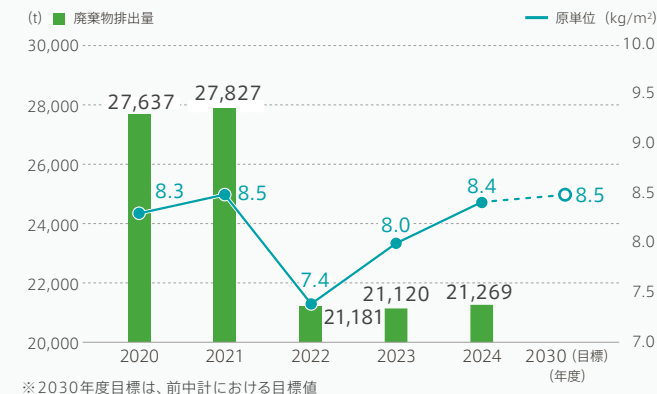
CO₂排出量(原単位)



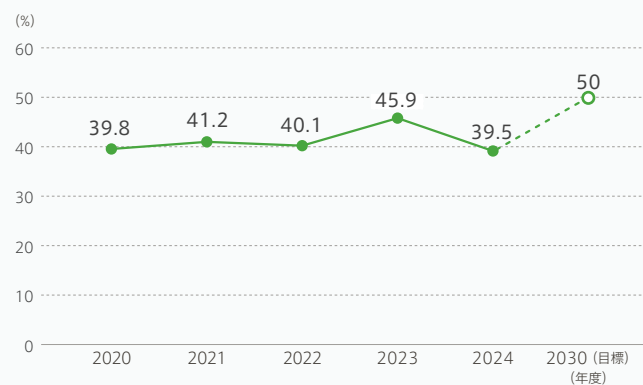
水使用量(原単位)



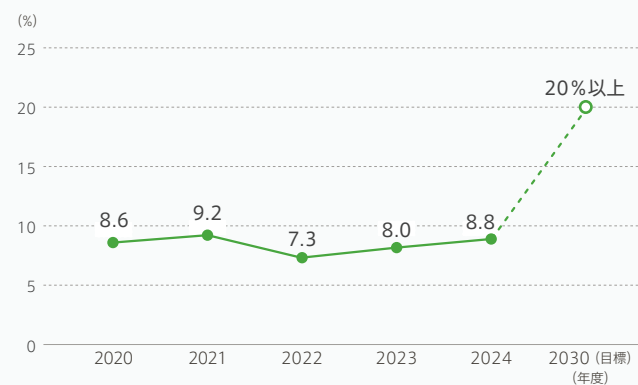
廃棄物排出量(原単位)



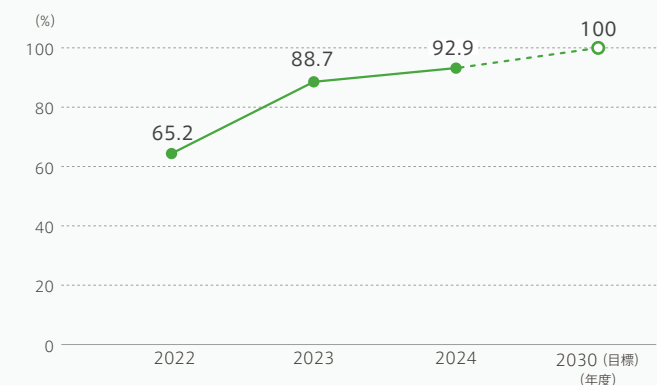
新卒女性採用比率



女性管理職比率



男性育児休暇取得率



データ 財務・非財務データ

財務指標

	(単位)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
営業収益	億円	7,731	8,155	8,085	8,661	9,019	9,632	9,077	9,890	10,058	11,030	11,503
営業総利益	億円	1,488	1,638	1,730	1,825	1,934	2,017	1,648	1,939	1,972	2,160	2,453
営業利益	億円	633	688	732	775	802	793	565	838	1,104	1,202	1,408
経常利益	億円	517	564	636	687	707	675	466	728	996	1,104	1,292
当期純利益 ^{※1}	億円	252	287	315	352	375	386	217	351	482	685	776
総資産 ^{※2}	億円	19,738	19,844	20,672	21,732	24,052	24,874	26,523	26,343	27,385	30,308	32,599
流動資産	億円	5,726	4,919	5,880	6,498	8,727	8,890	10,050	10,370	11,156	13,592	13,819
販売用不動産 ^{※3}	億円	3,947	3,644	4,186	4,737	5,680	6,580	6,806	7,574	7,952	9,127	10,195
固定資産	億円	14,012	14,924	14,791	15,234	15,322	15,981	16,472	15,974	16,229	16,716	18,780
純資産	億円	3,983	4,224	4,463	4,753	5,687	5,942	6,087	6,433	7,007	7,719	8,435
自己資本	億円	3,953	4,188	4,423	4,681	5,614	5,833	5,967	6,318	6,846	7,501	8,225
有利子負債	億円	11,254	11,061	11,379	12,104	12,898	13,610	14,788	14,217	14,829	15,901	17,478
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	△385	879	689	123	445	△67	1,004	765	947	1,565	474
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△1,003	△1,124	△710	△964	△604	△1,472	△1,160	△318	△1,201	△1,782	△1,400
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	1,392	△305	230	824	1,391	651	1,083	△813	428	978	15
設備投資額	億円	1,267	788	603	446	898	1,361	1,087	417	798	2,439	806
減価償却費	億円	202	210	235	231	246	323	398	433	445	446	515
EPS (1株当たり当期純利益)	円	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70	30.13	48.84	67.21	96.40	108.69
BPS (1株当たり純資産)	円	649.40	687.92	726.59	768.85	780.78	811.04	829.50	878.32	964.77	1,053.04	1,150.27
1株当たり配当金	円	10.00	12.00	13.00	14.50	15.50	16.00	16.00	17.00	23.50	31.00	36.5
ROA	%	3.4	3.5	3.6	3.7	3.5	3.3	2.2	3.2	4.1	4.2	4.5
ROE	%	6.6	7.1	7.3	7.7	7.3	6.7	3.7	5.7	7.3	9.6	9.9
自己資本比率	%	20.0	21.1	21.4	21.5	23.3	23.5	22.5	24.0	25.0	24.8	25.2
D/Eレシオ	倍	2.8	2.6	2.6	2.6	2.3	2.3	2.5 ^{※4}	2.3 ^{※4}	2.2 ^{※4}	2.1 ^{※4}	2.1 ^{※4}
配当性向	%	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8	53.1	34.8	35.0	32.2	33.6
EBITDA ^{※5}	億円	880	943	1,017	1,061	1,102	1,171	1,017	1,325	1,602	1,699	1,966
EBITDA倍率 ^{※6}	倍	12.8	11.7	11.2	11.4	11.7	11.6	14.5	10.7	9.3	9.4	8.9

※1. 2015年度より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています

※2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度第1四半期の期首から適用しており、2017年度の主要な経営指標等については、当該会計基準等をさかのぼって適用した後の指標等となっています

※3. 販売用不動産：仕掛販売用不動産、未成工事支出金を含みます

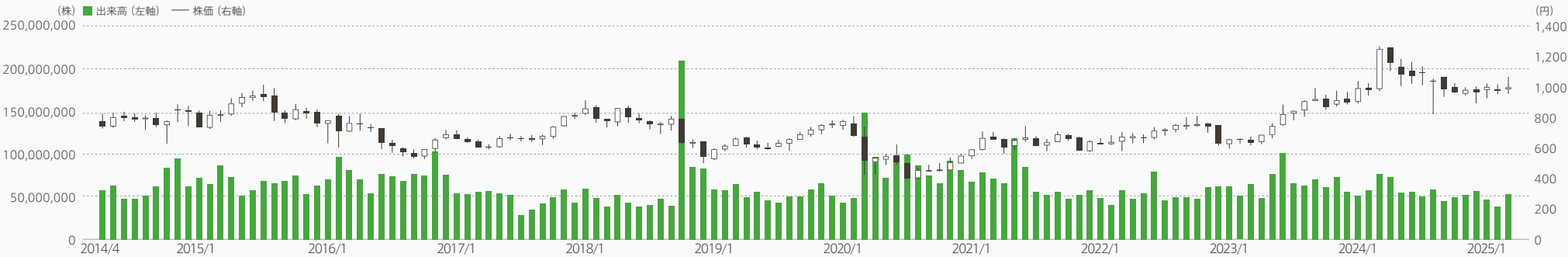
※4. ハイブリッドファイナンス考慮前のD/Eレシオです

※5. EBITDA：償却前営業利益＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

※6. EBITDA倍率：有利子負債÷EBITDA

データ 財務・非財務データ

株価情報



株価推移など

	(単位)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
株主総利回り※	%	—	—	—	—	—	129.5	136.5	133.5	257.9	216.7
3月末株価	円	764	604	775	662	518	655	674	635	1,248.5	998.3
年間最高値	円	1,016	825	914	878	810	708	746	812	1,266.5	1,259.0
年間最安値	円	604	528	590	501	425	399	564	596	625	822.9

※株主総利回りの計算方法：(各事業年度末日の株価＋2024年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額)÷2024年度の5事業年度前の末日の株価

環境指標

	(単位)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
CO ₂ 排出量 (Scope 1・2)	千t-CO ₂	210.7	233.0	227.5	230.5	283.3	256.1	257.0	139.8	84.1	64.1
原単位	kg-CO ₂ /m ²	98.4	106.7	101.0	96.1	86.8	75.1	74.6	47.6	28.4	22.2
CO ₂ 排出量 (Scope3)	千t-CO ₂	821.9	682.1	585.9	1,295.5	1,913.0	1,618.8	1,801.7	1,739.0	1,645.3	1,332.2
カテゴリ1・2・11	千t-CO ₂	—	—	—	—	1,792.5	1,511.2	1,700.9	1,626.3	1,578.3	1,254.9
水使用量	千m ³	2,811	2,650	2,548	2,612	5,751	4,582	4,867	5,101	5,387	4,624
原単位	m ³ /m ²	1.32	1.23	1.14	1.10	1.8	1.3	1.4	1.7	1.8	1.6
廃棄物排出量	t	18,908	25,127	25,569	22,932	29,251	27,637	27,827	21,181	21,120	21,269
原単位	kg/m ²	10.1	12.5	12.6	10.2	9.6	8.3	8.5	7.4	8.0	8.4

・2019年度以降は、SBT認定目標設定により対象範囲を変更

・CO₂排出量の2024年度は、第三者検証前。変更後は随時、Webで開示

(2025年3月31日現在)

データ 財務・非財務データ

社会指標 人財戦略における施策とKPI ([➡ p.81へ](#))

	(単位)	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数	人	19,230	20,421	21,091	21,976	22,953	23,411	21,276	21,614	21,170	21,898
女性管理職比率	%	5.9	5.7	8.6	8.3	8.1	8.6	9.2	7.3	8.0	8.8
女性管理職候補比率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	18	18	19
キャリア採用者管理職比率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	46	54	54
女性取締役(単体)	人	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2
女性監査役(単体)	人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
女性執行役員※2	人	2	2	2	2	4	4	6	2	3	2
男性平均勤続年数	年	13.0	12.9	12.7	13.1	13.2	12.7	12.7	10.4	10.5	10.5
女性平均勤続年数	年	8.7	8.8	8.7	9.2	8.9	8.5	8.7	7.6	7.7	7.8
女性正社員比率	%	25.3	26.5	27.2	28.5	29.8	30.9	31.8	31.9	33.3	33.8
新規採用に占める女性比率	%	35.4	41.6	40.1	39.5	32.2	39.8	41.2	40.1	45.9	39.5
男性育児休暇取得率	%	—	—	—	—	—	—	43.5	65.2	88.7	92.9
グループ各社執行役員の長期ビジョンの「自分ゴト化」度 (グループ連携の実践度)	%	—	—	—	—	—	—	—	84	92	90
ITパスポート取得率※3	%	—	—	—	—	—	—	—	71.4	84.3	92.8
デジタル活用によるビジネス件数(累計)	件	—	—	—	—	—	—	—	43	58	77
サステナブル・アクション・アワード応募件数(累計)	件	—	—	—	—	—	—	—	123	304	496
事業を通じた環境取り組み件数(累計)	件	—	—	—	—	—	—	—	36	70	105
DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)	%	—	—	—	—	—	—	30.0	86.5	96.2	95.1
社内ベンチャー制度「STEP」事業化件数(累計)	件	事業化 応 募	—	—	—	—	—	—	3 253	4 302	5 401
外部知見の獲得とグループ内ノウハウ共有(累計)	回	—	—	—	—	—	—	—	111	119	125
健康診断受診率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	100	99.9	100
ストレスチェック受検率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	92.8	93.1	93.4
テレワーク制度規程整備率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	100	100	100
フレックス勤務(またはスライド勤務)制度規程整備率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	100	100	100
従業員エンゲージメント・サーベイの実施 および改善取り組み※4	エンゲージメント・ レーディング	上期	—	—	—	—	BBB BBB	A A	A AA	AA AA	AA
サプライチェーンの人権配慮	%	—	—	—	—	—	—	41.9	72.7	58.9	59.9

※1. 主要5社合計(東急不動産・東急コミュニティー・東急リパブル・東急住宅リース・学生情報センター)

※2. 女性取締役執行役員を含む。第三者検証は取締役執行役員を除く

※3. 東急不動産 ※4. 2024年度の実施は1回

・労働者の男女の賃金の差異は、有価証券報告書のp.9を参照 [➡ 第12期有価証券報告書](#)

・2024年度は、第三者検証前を含む。変更後は随時、Webで開示

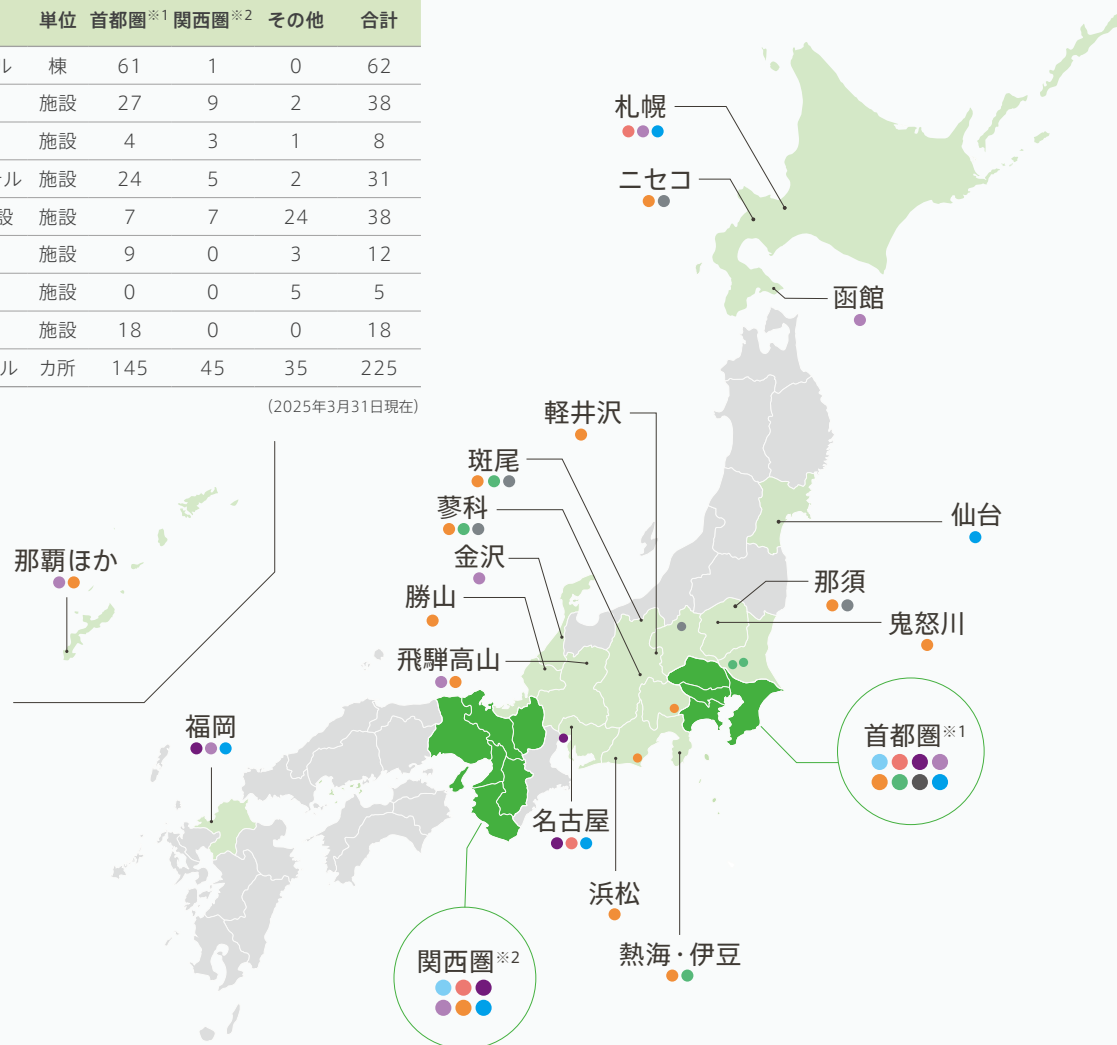
(2025年3月31日現在)

データ 事業エリア

主な国内施設・店舗

施設	単位	首都圏※1	関西圏※2	その他	合計
● オフィスビル	棟	61	1	0	62
● 商業施設	施設	27	9	2	38
● 物流施設	施設	4	3	1	8
● 都市型ホテル	施設	24	5	2	31
● リゾート施設	施設	7	7	24	38
● ゴルフ場	施設	9	0	3	12
● スキー場	施設	0	0	5	5
● シニア住宅	施設	18	0	0	18
● 東急リパブル	カ所	145	45	35	225

(2025年3月31日現在)

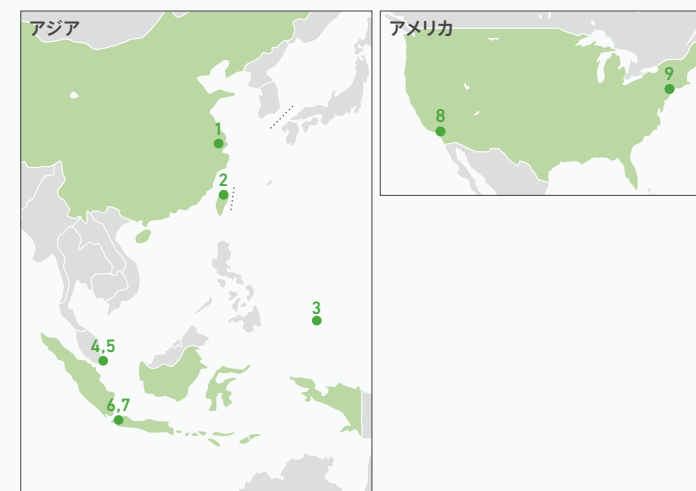


※1. 東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県を含みます ※2. 大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県を含みます

主な海外拠点

中国	上海	1	東急不動産諮詢(上海)有限公司 (東急不動産)
台湾		2	東急房地產股份有限公司 (東急リパブル)
パラオ		3	Pacific Islands Development Corporation (東急不動産)
シンガポール		4	Tokyu Land Asia Pte. Ltd. (東急不動産)
		5	REALION GROUP PTE. LTD. に資本出資 (東急リパブル)
インドネシア	ジャカルタ	6	PT. Tokyu Land Indonesia (東急不動産)
		7	PT. Tokyu Property Management Indonesia (東急コミュニティー)
アメリカ	ロサンゼルス	8	Tokyu Land US Corporation (東急不動産)
	ニューヨーク	9	Tokyu Land US Corporation ニューヨークオフィス (東急不動産)

(2025年3月31日現在)



データ 環境に配慮したアセット

DBJ Green Building (環境不動産)



DBJ Green Building

DBJ Green Building 認証は、環境・社会への配慮がなされた不動産 (Green Building) を支援するために、2011年4月に日本政策投資銀行 (DBJ) が創設した認証制度です。

5 stars 国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされた建物

渋谷ソラスタ	東京都渋谷区
渋谷フクラス (事務所・店舗)	東京都渋谷区
キュープラザニ子玉川	東京都世田谷区
東京ポートシティ竹芝	東京都港区
九段会館テラス	東京都千代田区
あまがさきキューズモール	兵庫県尼崎市

4 stars 極めて優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

新目黒東急ビル	東京都品川区
恵比寿ビジネスタワー	東京都渋谷区
渋谷南東急ビル	東京都渋谷区
東急プラザ表参道「オモカド」	東京都渋谷区
内幸町東急ビル	東京都千代田区
日本橋フロント	東京都中央区
日本橋本町東急ビル	東京都中央区
日本橋丸善東急ビル	東京都中央区
浜松町スクエア	東京都港区
新橋東急ビル	東京都港区
新青山東急ビル	東京都港区
スプライン青山東急ビル	東京都港区
東急プラザ戸塚 (区画所有部分)	神奈川県横浜市

3 stars 非常に優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

みのおキューズモール (STATION棟)	大阪府箕面市
-----------------------	--------

(2025年3月31日現在)

再生可能エネルギー事業一覧

発電事業

総事業数 **282** 事業 稼働済 **204** 件 開発中 **78** 件

定格容量 **2,587** MW

総計	282事業 (2,587MW)	100%
太陽光	稼働済 192事業 (1,668MW)	64%
	開発中 65事業 (169MW)	7%
	ルーフトップ等 1事業 (207MW)	8%
風力	稼働済 8事業 (247MW)	10%
	開発中 8事業 (226MW)	9%
バイオマス	稼働済 2事業 (4MW)	0%
	開発中 2事業 (52MW)	2%
中小水力	稼働済 1事業 (11MW)	0%
	開発中 3事業 (3MW)	0%

※ルーフトップ事業等は1件として集計

※共同事業を含む

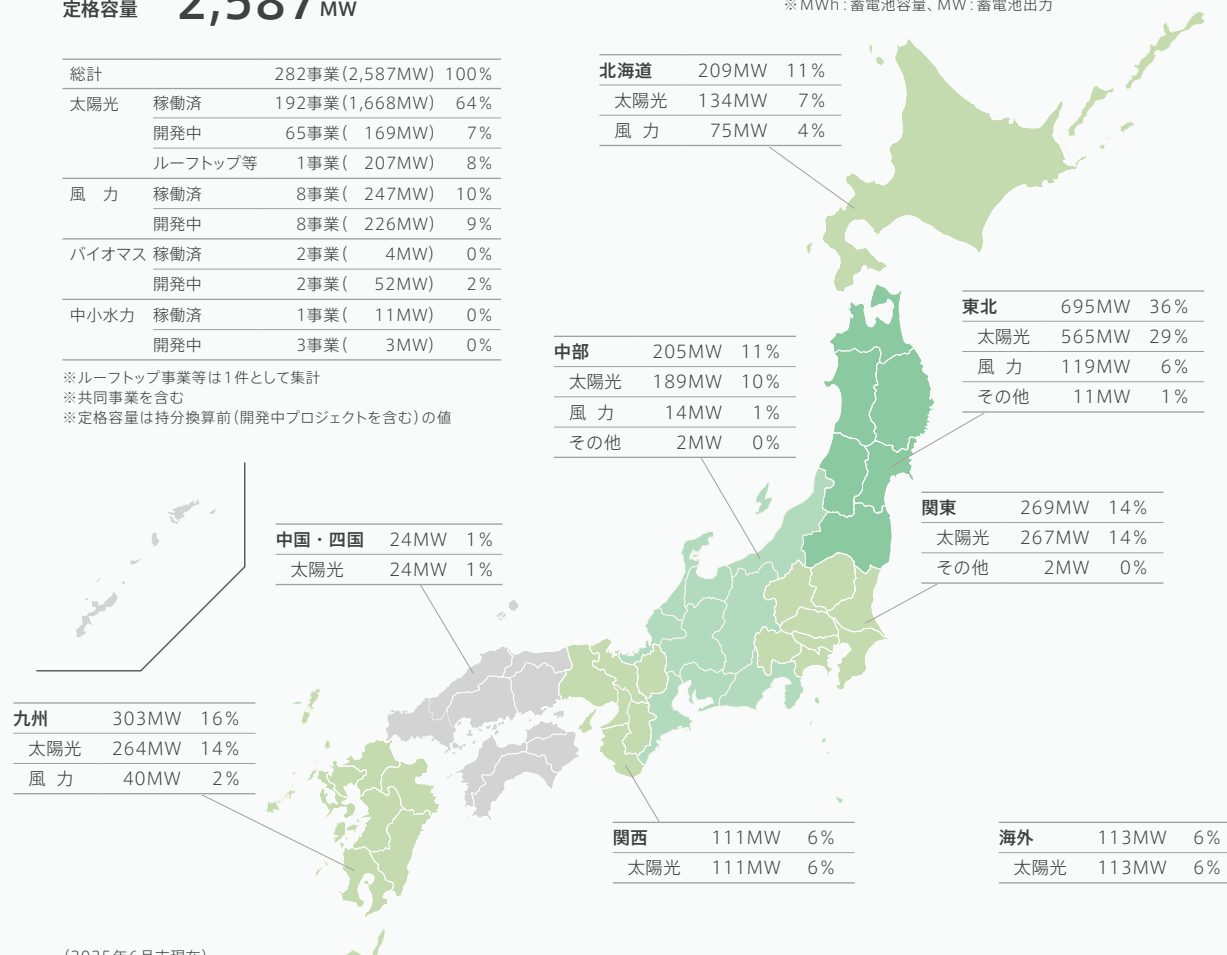
※定格容量は持分換算前 (開発中プロジェクトを含む) の値

その他事業

蓄電池	発電側	3事業 (270MWh、82MW)
	系統用	4事業 (233MWh、67MW)

※持分換算前の値

※MWh:蓄電池容量、MW:蓄電池出力



(2025年6月末現在)

※リニューアブル・ジャパンの連結子会社化 (2025年1月16日) 反映後

※ポートフォリオの各エリア記載の数値は稼働済施設の持分換算前の定格容量と稼働済施設全体に占める割合

データ 国際的イニシアチブへの賛同／外部評価

国際的イニシアチブへの賛同

国連グローバル・コンパクト 	気候関連財務情報開示 タスクフォース 	自然関連財務情報開示 タスクフォース 	Science Based Targets 	Renewable Energy 100%  (東急不動産)	責任投資原則 Signatory of:  Principles for Responsible Investment (東急不動産キャピタル・マネジメント)
--	---	--	--	---	--

主な外部評価・受賞歴

FTSE4Good Index Series 	FTSE Blossom Japan Index 	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 	MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
MSCI Selection Indexes 	CDP The A List 	CDP Supplier Engagement Leader 	グローバル不動産 サステナビリティ・ベンチマーク 	エコ・ファースト制度 	ESGファイナンス・アワード・ジャパン 2025 
健康経営優良法人 	DX銘柄 	大和インターネットIR表彰 最優秀賞 	大和インターネットIR表彰 サステナビリティ部門 優秀賞 	PRIDE指標  (東急不動産・東急コミュニティー)	レジエンス認証  (東急住宅リース)

データ ホールディングス体制

東急不動産ホールディングスグループは、2013年10月に設立された持株会社の東急不動産ホールディングスと、東急不動産、東急コミュニティー、東急リバブル、東急住宅リース、学生情報センター、TFHDエネルギーの主要6社ならびに各々の関連会社により構成されています。

東急不動産ホールディングス

 東急不動産 東急不動産株式会社	■都市開発事業 ■戦略投資事業 ■管理運営事業	株式会社石勝エクステリア 東急リゾート株式会社 東急リゾート & ステイ株式会社 株式会社東急イーライフデザイン 東急不動産キャピタル・マネジメント株式会社 東急不動産SCマネジメント株式会社	東急不動産リート・マネジメント株式会社 ライフ & ワークデザイン株式会社 東急少額短期保険株式会社 株式会社リエネ リニューアル・ジャパン株式会社 Pacific Islands Development Corporation	PT. Tokyu Land Indonesia Tokyu Land US Corporation 東急不動産諮詢(上海)有限公司 Tokyu Land Asia Pte. Ltd. その他
 東急コミュニティー 株式会社東急コミュニティー	■管理運営事業	東急ビルメンテナンス株式会社 Global Gateway Japan株式会社 株式会社湘南コミュニティー 第一ビルサービス株式会社 用賀熱供給株式会社	株式会社東急Re・デザイン 株式会社TCフォーラム 株式会社インフィールド HOCパートナーズPFI株式会社 PT. Tokyu Property Management Indonesia	
 東急リバブル 東急リバブル株式会社	■不動産流通事業	東急リバブルスタッフ株式会社 リバブルアセットマネジメント株式会社 東急房地產股份有限公司		
 東急住宅リース 東急住宅リース株式会社	■不動産流通事業	東急社宅マネジメント株式会社 レジデンシャルパートナーズ株式会社		
 学生情報センター 株式会社学生情報センター	■不動産流通事業	シグマジャパン株式会社		
TFHDエネルギー TFHDエネルギー株式会社	■戦略投資事業			

TFHD digital株式会社

株式会社東急不動産R&Dセンター

TQコネクト株式会社

株式会社リープロ

ReINN株式会社

データ 会社概要・株式情報

会社概要

商号	東急不動産ホールディングス株式会社 (Tokyu Fudosan Holdings Corporation)
所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1
電話番号	03-6455-1122 (代表)
代表者	代表取締役社長 西川 弘典

事業内容	グループ経営管理事業
設立	2013年10月1日
資本金	77,562百万円 (2025年3月31日現在)
従業員数	118名(連結：21,898名) (2025年3月31日現在)
Webサイト	https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/

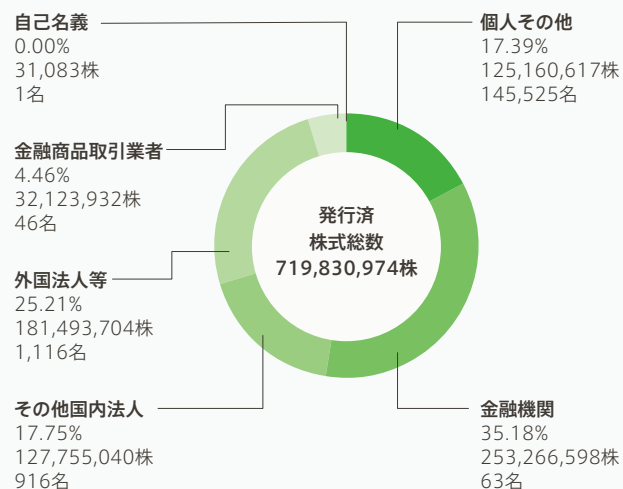
→ お問い合わせ先

株式情報・株主状況 (2025年3月31日現在)

株式基本情報

上場取引所	東京証券取引所(プライム市場)
証券コード	3289
単元株式数	100株
発行可能株式数	2,400,000,000株
発行済株式総数	719,830,974株
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
株主確定基準日	・ 定時株主総会 3月31日 ・ 期末配当 3月31日 ・ 中間配当 9月30日 ・ その他 あらかじめ公告する一定の日

所有者別株式分布状況



大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率 [※]
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	116,034	16.12%
東急株式会社	114,479	15.90%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	59,362	8.25%
J P モルガン証券株式会社	17,039	2.37%
東急不動産ホールディングス従業員持株会	13,861	1.93%
三井住友信託銀行株式会社	12,140	1.69%
第一生命保険株式会社	11,934	1.66%
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505001	11,920	1.66%
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	8,751	1.22%
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	8,514	1.18%

※ 持株比率は、自己株式31,083株を控除して計算しています

→ 投資家情報サイト



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3万人の事業にかかるエネルギーが、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財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。