



中期経営計画 2025



誰もが



自分らしく



輝ける未来へ



WE ARE GREEN

東急不動産ホールディングス

2022.05.11

ニューノーマルの広がり、ワークスタイルの多様化。ソーシャルで環境意識の高い未来世代の台頭。あらゆる価値観が変化し、VUCAの時代といわれる不確実で先が読めない世界に私たちはどうありたいか？どこへ向かっていくのか？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も、DXがもたらす新しい感動体験も、脱炭素社会への貢献も、私たちが持つ多様なグリーンの力で実現していく。誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をつくるために。私たちは、価値を創造し続ける企業グループをめざします。

WE ARE GREEN

2030年にありたい姿

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。

価値創造への取り組みテーマ（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

INDEX

INTRODUCTION	長期ビジョン「GROUP VISION 2030」	5
	長期経営方針の骨子	6
	事業ポートフォリオマネジメント	7
OVERVIEW	中期経営計画の位置づけ	9
	事業環境認識	10
	本計画の骨子	11
	全社方針「環境経営」による価値創造	12
	全社方針「DX」による価値創造	15
	経営基盤の強化	18
	2025年度の目標指標	19
	キャピタルアロケーション	21
	株主還元方針	22
BUSINESS STRATEGY	事業セグメントの位置づけ	24
	事業セグメント別営業利益推移	25
	資産活用型ビジネス	
	都市開発事業セグメント	26
	戦略投資事業セグメント	32
	人財活用型ビジネス	
	管理運営事業セグメント	35
	不動産流通事業セグメント	38
APPENDIX	参考資料	40

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」

マテリアリティを踏まえて策定した長期経営方針を推進し、ありたい姿を実現する。

マテリアリティ



ライフスタイル



街と暮らし



環境



デジタル



人財



ガバナンス

長期経営方針

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

重点戦略

1. 魅力ある都市のプロデュース
2. 環境関連ビジネスの強化
3. BtoC事業のデジタル変革
4. 新領域ビジネスの創造

経営基盤の強化

財務資本戦略

人財・組織風土

ガバナンス

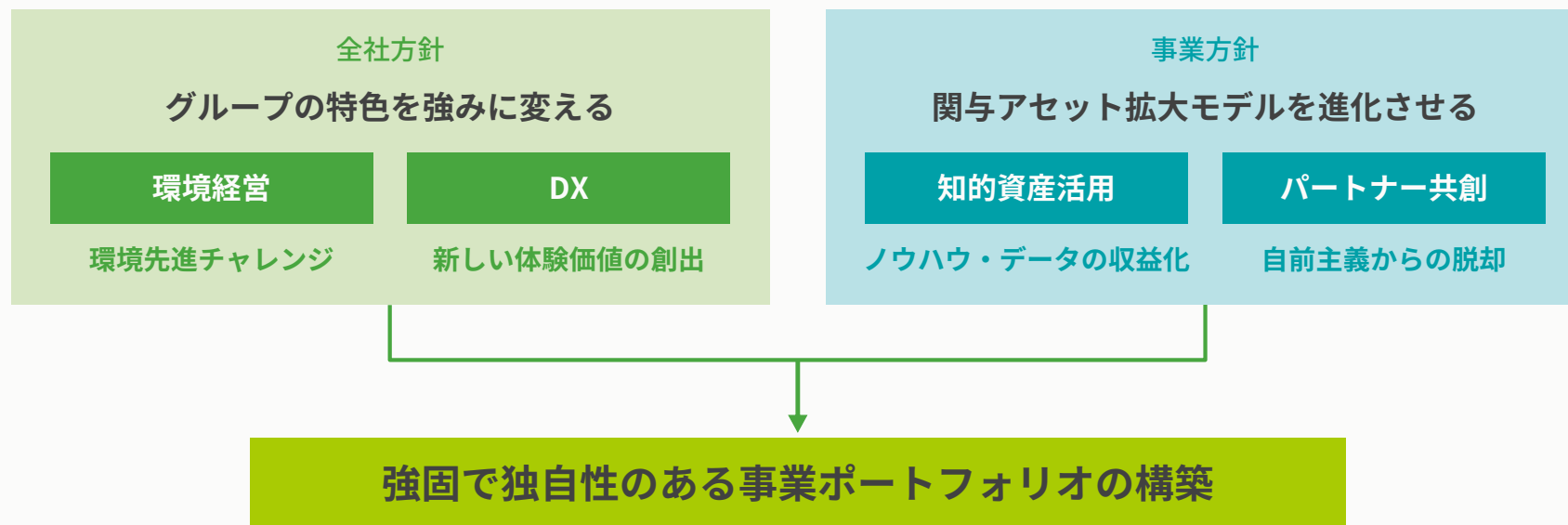
ありたい姿

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

長期経営方針の骨子

BSコントロールを通じて効率性を意識した成長を実現し、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築をめざす。



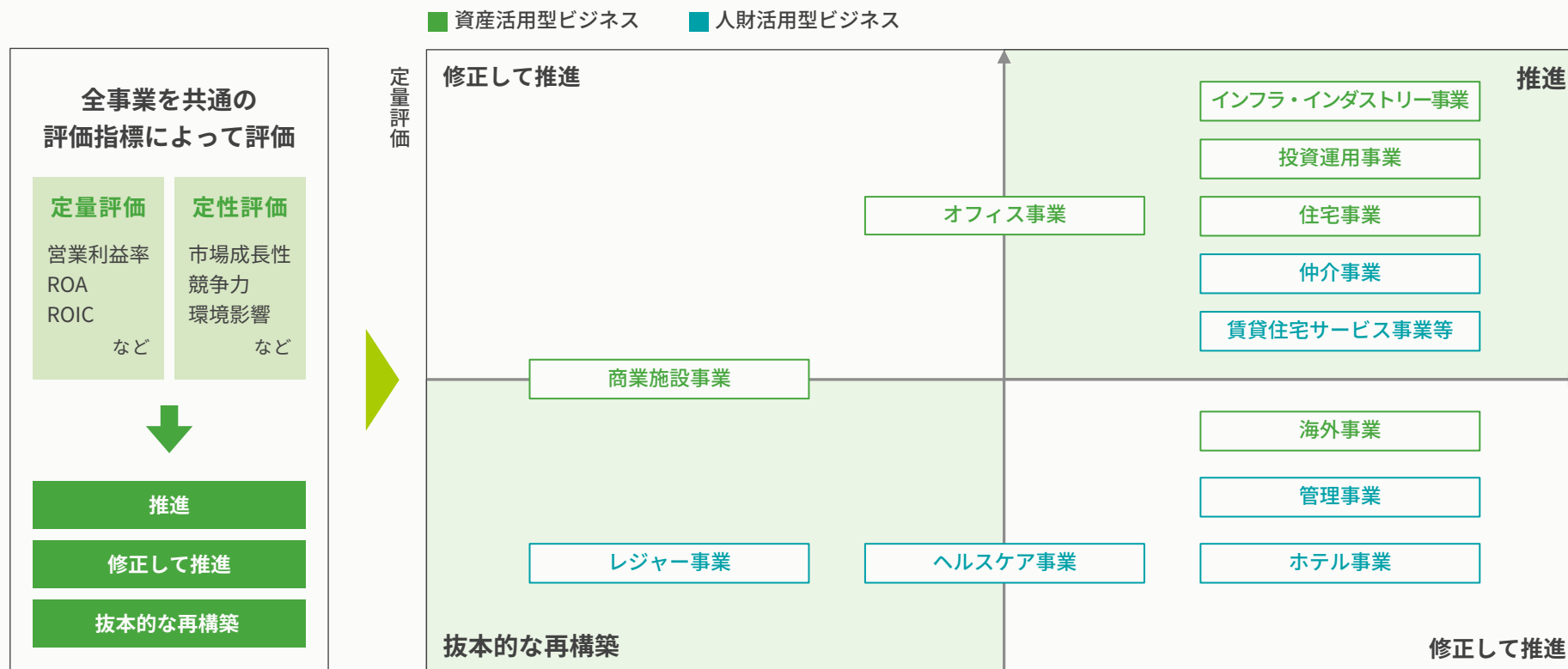
長期経営方針における財務資本戦略



▶ 次ページ参照

事業ポートフォリオマネジメント

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



※定量評価は2020年度決算ベース、定性評価は2020年代半ばまでを想定

定性評価

抜本的な再構築事業の方向性

ハンズ事業 → 新しいパートナーへ株式を譲渡（2022年3月）

レジャー事業 → TCFDシナリオなども踏まえ、アセットライト化を推進

ヘルスケア事業 → コロナ後の会員数回復は限定的となる想定のもと、フィットネス事業は店舗事業を中心に抜本的な再構築

商業施設事業 → EC化の進展に伴い、都心施設を中心に体験型消費・共感型消費に対応する施設へ転換。ポートフォリオの入れ替えを推進

OVERVIEW

中期経営計画の概要

中期経営計画の位置づけ

長期経営方針の再構築フェーズとして、アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上を推進する。

GROUP VISION 2030 価値を創造し続ける企業グループへ

誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現

2021-2025

長期経営方針：再構築フェーズ

2026-2030

長期経営方針：強靱化フェーズ

アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上

中期経営計画 2025

強固で独自性のある

事業ポートフォリオの構築

生産性向上・効率的投資による
利益率改善

顧客体験価値向上による
収益増加・事業機会拡大

ビジネスモデル変革による
事業価値最大化

事業環境認識

コロナ禍や地政学リスクがもたらす影響を注視しつつ、中長期的な変化を捉えた成長戦略を描く。

私たちが考える2030年の世界

リアルの方は
行く意味を問われる時代へ

環境貢献度で
企業が選ばれる時代へ

パーソナライズされた
個客対応の時代へ

ボーダレス化による
共創の時代へ

着目する事業環境の変化

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

- サステナビリティ投資などの拡大
- 自然関連リスクへの対応、循環型社会の実現に向けた取り組み拡大

デジタル化の加速

- デジタル庁による「デジタル田園都市国家構想」始動
- コロナ禍で進むデジタルシフト

金融・経済の動向

- 不確実性の高まる長期金利上昇・インフレ
- 富裕層関連マーケットの拡大、パワーカップルの消費需要増大

ライフスタイルの多様化

新しい住まい方

- 住まい選択は職場起点から過ごし方起点へ

- ・ エリア価値向上
- ・ 地域課題解決ニーズの拡大

新しい働き方

- 場所や時間にとらわれないフレキシブルな働き方が拡大

- ・ コミュニケーション不足や健康などに関する課題の複合化

新しい過ごし方

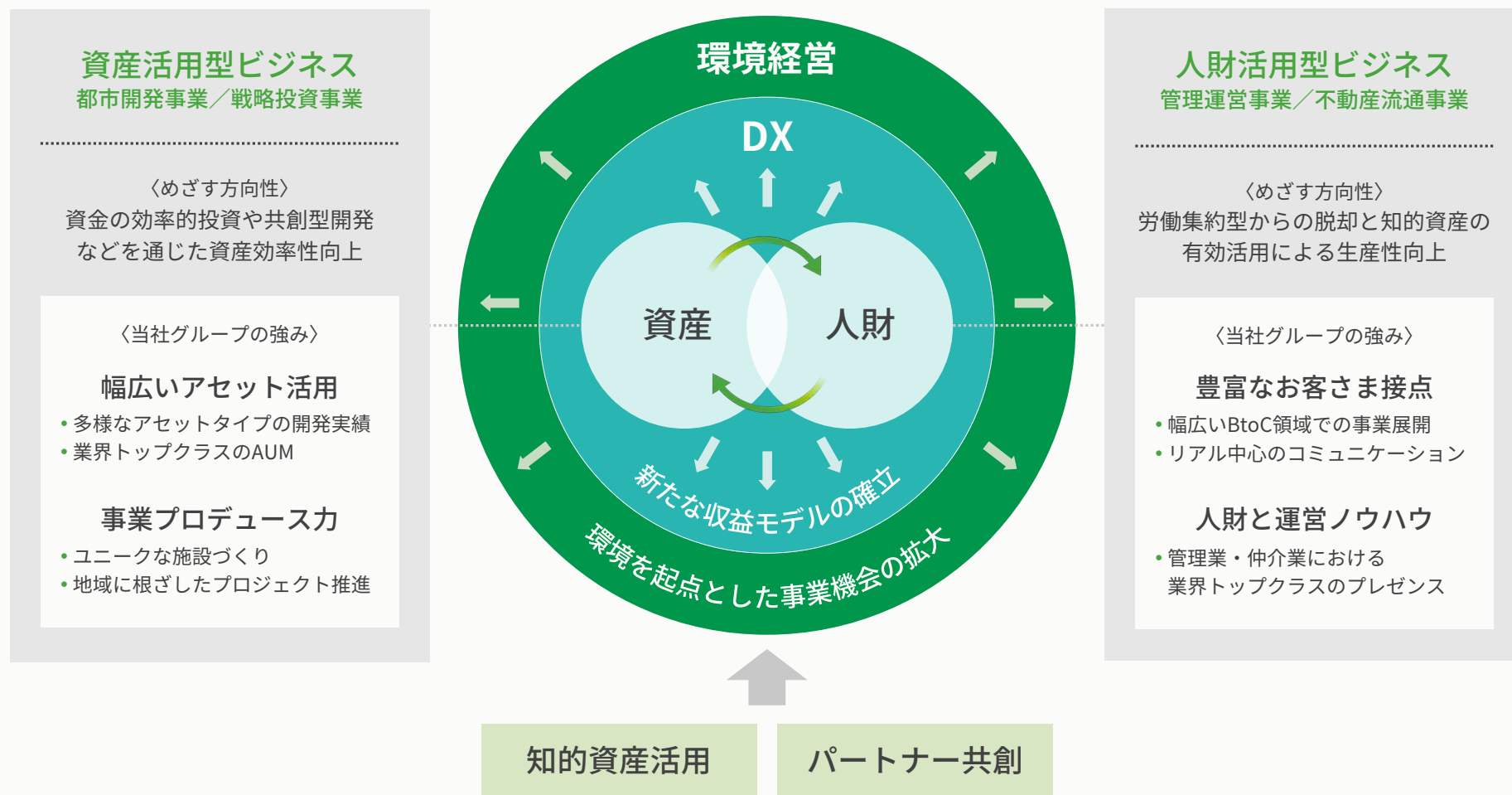
- Z世代などの新たな消費行動
- EC化による店舗価値の変化

- ・ 体験消費ニーズの増加
- ・ 物流施設需要の増大継続

本計画の骨子

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

環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造



環境経営による価値創造

脱炭素社会・循環型社会・生物多様性への取り組みを通じて、環境を起点とした事業機会の拡大をめざす。

長期経営方針

すべての事業を通じた環境負荷低減

環境に寄与する快適な街と暮らしの創造

当社グループの強み

地権者や地域に寄り添う開発・事業構築

ユーザーの感性に訴える環境価値提案



中期経営計画

環境を起点とした事業機会の拡大

3つの環境重点課題



脱炭素社会

- RE100達成、社内炭素税（ICP）導入
- ZEB/ZEH導入、環境認証取得
- 再エネ・省エネ・創エネ



循環型社会

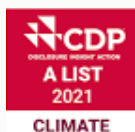
- 廃棄物や水使用量の削減
- ストック活用
- 地域・環境との共生型事業



生物多様性

- 都市緑化と長期維持管理
- 森林保全・利活用
- サステナブル調達

主な外部評価（2021年度）



CDP気候変動2021

最高評価のAリスト選定
中長期の目標設定などで高評価を獲得



2021年度「新エネ大賞」

最高位の経済産業大臣賞受賞
再エネ事業拡大・普及促進などで高評価を獲得

環境経営の目標指標

2030年のSBT 1.5°C目標の達成に向け、脱炭素への取り組みを加速する。

CO₂削減目標

 SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION	2030年 SBT 1.5°C目標の達成 CO ₂ 削減 46.2% (2019年度比)	
スコープ1・2 (自社)	2023年度 CO₂削減 50%以上 (2019年度比) ● RE100の前倒しなどにより、早期の目標水準到達を実現	
スコープ3※1 (サプライチェーン)	パートナー（建設会社等）との協働取り組み ● 建築時CO ₂ 排出量の正確な把握と削減要請など	顧客への脱炭素価値提供 ● ZEB/ZEHや環境認証取得、再エネ提供など

実現に向けた具体取り組み

RE100	2022年達成 (東急不動産) 国内トップレベルの発電能力を活用 国内の事業会社で最速※2の達成へ    リエネ行方太陽光発電所	ZEB/ZEH 水準※3	2025年度 約50% ▼ 2030年度 100%  東急コミュニティー技術研修センター NOTIA／Nearly ZEB取得
環境認証 取得※4	2025年度 約70% ▼ 2030年度 100% 	ICP導入	2023年度 経営判断へ活用 段階的に活用拡大を検討 ● 適用対象の拡大 ● 判断基準の高度化

※1. 当社のSBT認定における削減目標対象はカテゴリ1・2・11 ※2. RE100 2021 Annual Disclosure reportの巻末リストによる 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） ※3. 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（延床面積10,000㎡以上）を対象。共同事業など一部除く ※4. 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

環境経営の取り組み

顧客・地域社会に寄り添いながら、3つの環境重点課題への取り組みを推進する。



脱炭素社会

再エネソリューションの提供や
建物の省エネルギー化を加速

再エネ100%導入の分譲マンション 「ブランズタワー谷町四丁目」



全住戸と共用部に再エネ電力を100%導入。
入居者とともに脱炭素を進める環境先進マンション



循環型社会

幅広い事業と多様な地域接点を活かして
サーキュラーエコノミーを構築

地方と都市をつなぐアンテナショップ 「マナベルマルシェ」



都心の商業施設を起点として、日本各地の魅力を
“学び”“楽しむ”という新しいカタチで発信



生物多様性

開発から運営管理まで
一貫した環境保全の取り組みを推進

街の緑をつなぐ都市緑化 周辺の緑地帯の中継地点



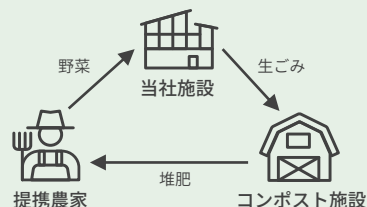
周囲の生態系保全を意識した植栽を設置・維持する
ことで、生物と共生できる施設づくりを推進

エコチューニング 環境省推進の事業者認定を取得

水道代	オーナー利益
ガス代	事業者利益
電気代	水道代
	ガス代
	電気代

建物管理において、設備機器システムの適切な
運用を行い、管理物件のCO₂排出削減に貢献

地産地消の食循環モデル リゾート施設における取り組み



リゾート施設の生ゴミなどをもとに生成した堆肥を
提携農家で活用。採れた野菜を再び施設で提供

「東急リゾートタウン蓼科」の森林保全 地域と連携した森の利活用



地元行政や森林組合と森をまもる活動に取り組み、
間伐材などを資源として活用

DXによる価値創造

当社グループが保有する「資産」と「人財」の価値をDXで最大化し、新たな収益モデルの確立をめざす。

長期経営方針

ビジネスプロセス

省力化推進による
創造的業務への転換

CX

顧客接点の高度化
による感動体験の創出

イノベーション

知的資産活用による
新しい価値創造



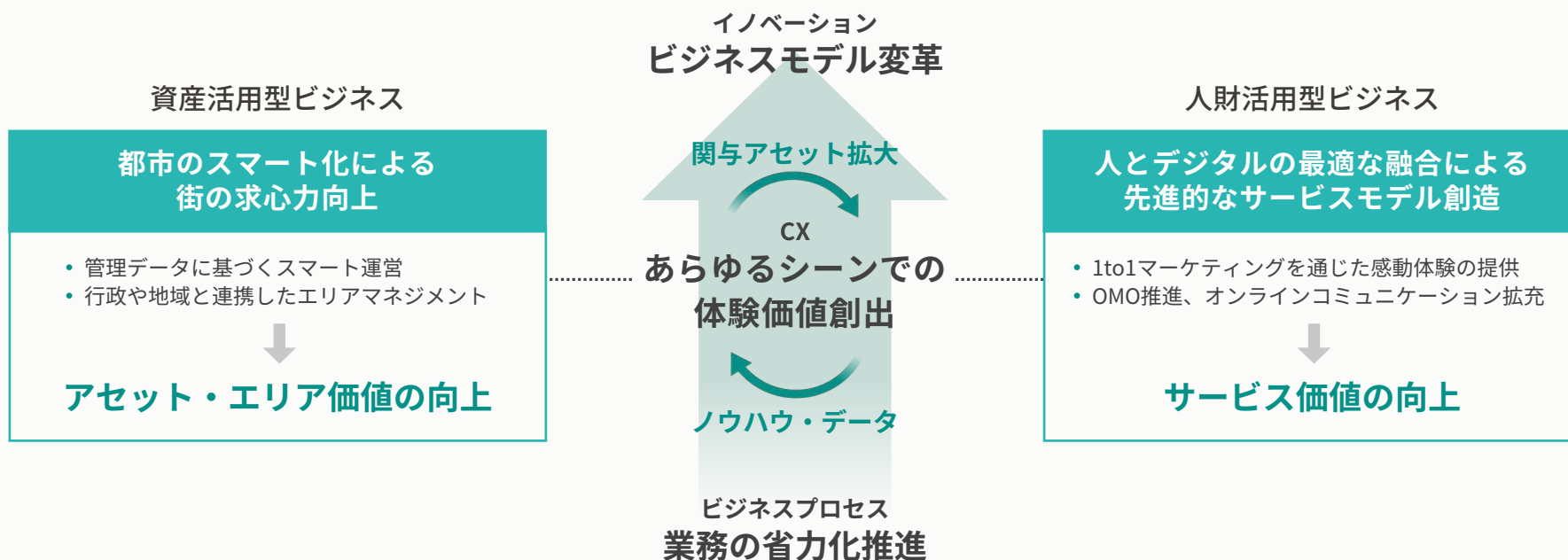
当社グループの強み

開発から管理・運営・仲介までの一貫体制

リアルのある場を中心とした豊富なお客さま接点

中期経営計画

資産と人財の価値最大化による新たな収益モデルの確立



DXの取り組み

顧客との豊富な接点とノウハウ・データを活かして、あらゆるシーンでの体験価値創出を推進する。

都市のスマート化による街の求心力向上

デジタルエリアマネジメント

快適な都市体験を通じたCX先行型のスマートシティを実現し、獲得したノウハウを他のエリア・施設へ展開する

街と来街者の継続的なコミュニケーション

- ▶ 偶発的な出会いの演出、施設体験やサービス提供

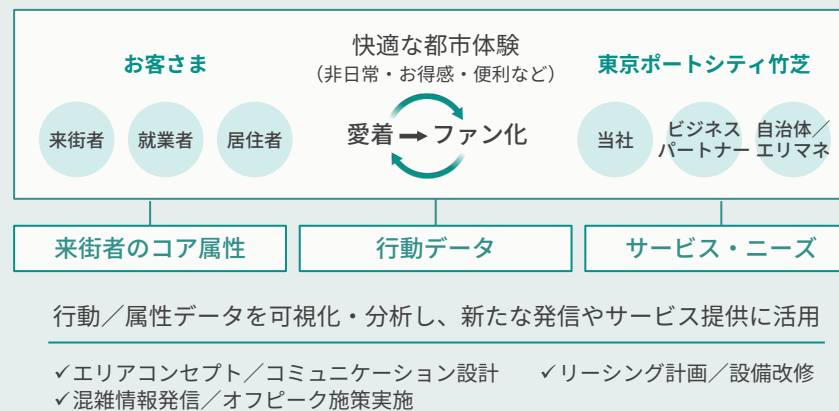
サービスプラットフォーム

- ▶ エネルギーマネジメント、フードロス削減などの社会課題解決

データドリブンなまちづくり

- ▶ さまざまな取り組みから得られるデータをまちづくりやサービスの改善に活用

竹芝地区における街のスマート化「東京ポートシティ竹芝」



人とデジタルの最適な融合による先進的なサービスモデル創造

テック活用によるオンラインとオフラインの融合

データに基づく付加価値の高いサービスを展開し、新たなビジネスモデルの創出と収益源の拡大を図る

業界最高水準の正確さ「マンション価格査定AI」

年間2万件にのぼる価格査定業務の効率化により、コンサルティングサービス、CS向上に注力

- ・ 査定依頼に対する回答スピードの向上
- ・ 知識・経験に依存しない標準化された査定 (誤差1.98%)

- ① 類似度を評価
事例選択AI
- ② 重みづけ
査定価格算出AI
- ③ 前工程を評価
自信度算出AI
査定担当者に判断を委ねる

業界初のオンラインフィットネス「WEBGYM」

時間・場所を選ばず、スマホやPCがあればエクササイズができるOMOサービス

- ・ コロナ禍における運動ニーズで利用が急増
- ・ 約70万人が利用するサービスプラットフォームに成長



DXを加速させる仕組み

6つの取り組みを通じたイノベティブな組織風土醸成により、DXを加速させる。

デジタルと不動産の融合に向けた基盤構築

人財育成・獲得

DX機能会社設立／DX・IT人財育成研修の実施

DX機能会社「TFHD digital 株式会社」

デジタル人財の獲得・育成とともに、不動産とデジタルの融合を推進し、グループの新たな価値創造を加速させる



戦略的なIT基盤構築

価値創造のためのデジタルワークプレイス構築

- ゼロトラストネットワーク ▶ 安心安全なセキュリティ環境
- クラウドネイティブ ▶ 柔軟でスピード感のあるシステム
- データガバナンス ▶ データ活用の基盤とルール

グループ内外の連携によるイノベーション創出

社内ベンチャー制度

新規事業提案制度「STEP」（2019年～）

事業化第1号「TQコネクト」

高齢者特化のポータルサイトとオペレーターサポートで、高齢者のデジタル格差を解消し、安心して豊かな生活を実現する



テック企業との連携

先進的なテクノロジーを活用した業務効率化やCX向上

- インキュベーション施設「Plug and Play Shibuya powered by 東急不動産」
- スタートアップ共創施設「GUILD」
- 共創プラットフォーム「Neutral Innovation Base (NIB)」



組織風土・働き方改革

風土醸成イベントの実施（ベンチャー経営者講演・ピッチなど）

CVCを通じた共創

CVC、大学・海外ベンチャーなどとのシナジー創出

経営基盤の強化

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」の達成に向けた経営基盤の強化を着実に推進する。

財務資本戦略

最適な財務資本構成のもと
効率性を意識した利益成長

財務規律の維持・効率性向上

- 株主資本コストを意識し、ROE 8%以上
- 期間利益積み上げによるD/Eレシオ改善

事業ポートフォリオマネジメント

- PDCAサイクルによる効率性向上

調達先・調達手法の多様化

- ESGファイナンス（ボンド・ローン）の拡大
[ESG債比率：2025年度 50%]

株主施策

- 長期保有優待制度の見直し・拡充

人財・組織風土

一体感のあるイノベティブな
組織風土の醸成

多様な人財が活躍できる組織づくり

- 女性活躍の推進 [女性管理職比率向上]
- 男性育休の取得率向上
- LGBT理解深化

働きがい・働きやすさの向上

- 健康経営の推進
- 一体感醸成に向けた従業員持株会の拡大

サプライチェーンの人権配慮

- デュー・ディリジェンス実施と社員教育

ガバナンス

公正かつ透明性の高い
ガバナンス体制の構築

役員報酬制度の見直し

- 経営計画で定める重要指標との連動性向上

指名・報酬委員会の独立性強化

- 独立社外取締役が過半数に

リスクマネジメント

- リスク管理体制の再構築による実効性向上
- KRIによる財務リスク軽減の取り組み推進

ITセキュリティガバナンス

- グループ共通のITセキュリティポリシー策定

2025年度の目標指標

マテリアリティに基づき、財務・非財務を統合した目標指標の達成をめざす。

マテリアリティごとの主要な目標※1



ライフスタイル

お客さま満足度※2

90%以上



街と暮らし

コミュニティ
活性化施策

50件以上



環境

CO₂排出量※3

△50%以上
(2019年度比)



デジタル

デジタル活用の
取り組み件数

50件以上



人財

男性育児休暇
取得率

100%



ガバナンス

取締役会の実効性向上
(第三者評価)

100%

効率性

ROE
9%

ROA
4%

EPS
90円以上

利益目標

営業利益
1,200億円

当期純利益※4
650億円

財務健全性

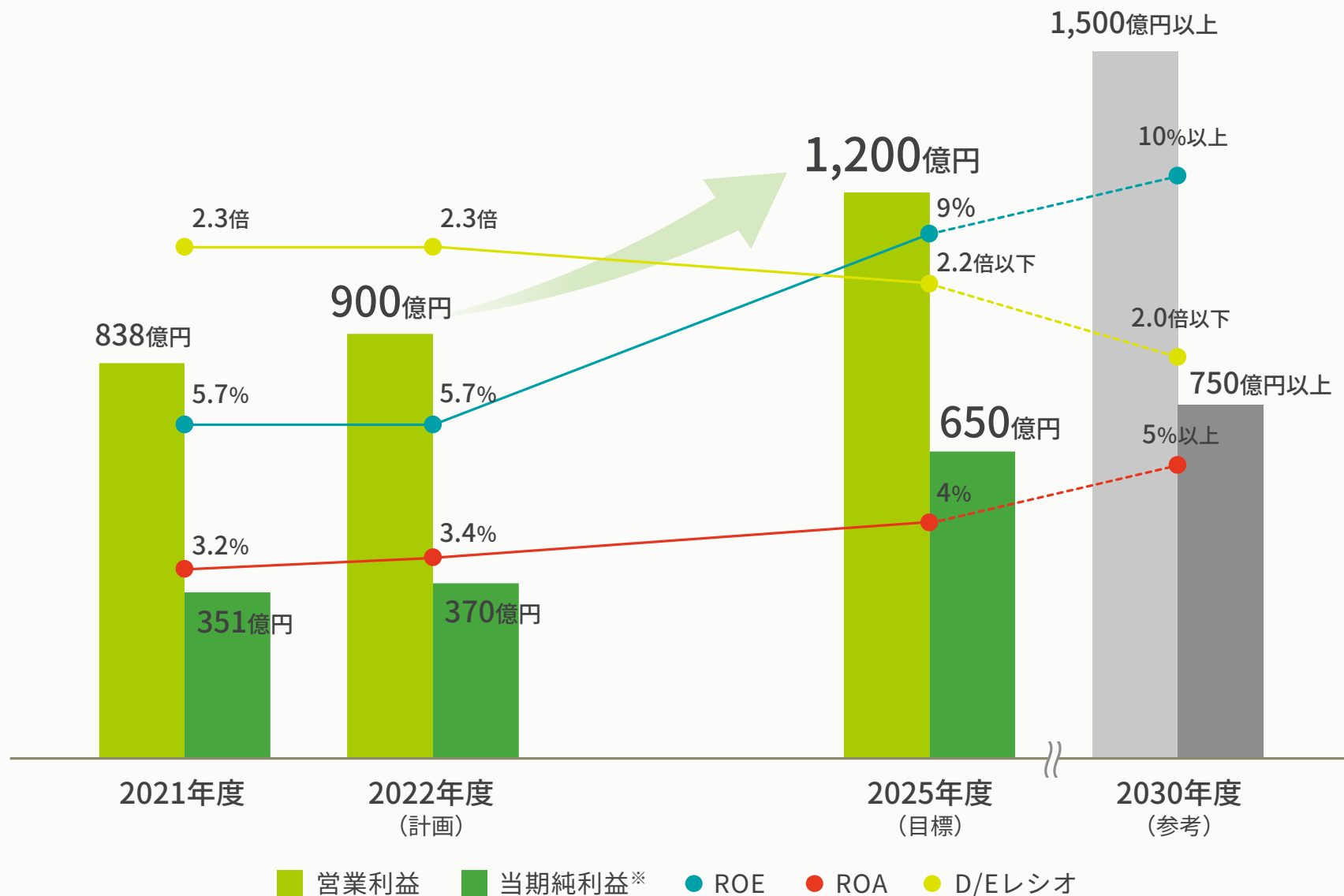
D/Eレシオ
2.2倍以下

EBITDA倍率
10倍以下

※1. 詳細目標についてはP.41に記載 ※2. 東急こすもす会アンケート ※3. SBT認定におけるスコープ1・2 ※4. 親会社株主に帰属する当期純利益

目標指標の推移（財務指標）

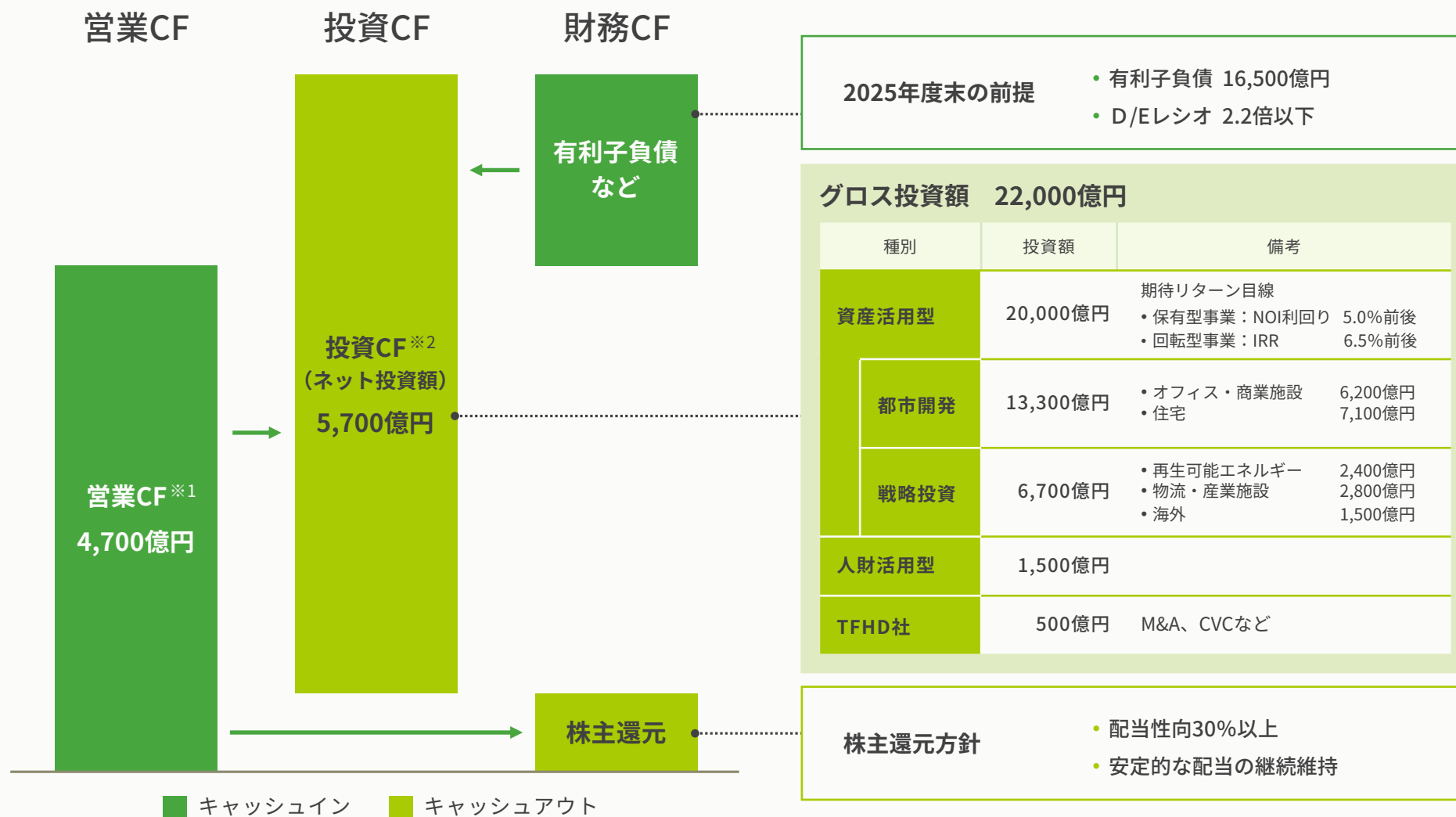
本計画前半の事業構造改革および後半の大型開発物件の稼働により、2025年度に向けた利益成長と効率性向上をめざす。



※ 親会社株主に帰属する当期純利益

キャピタルアロケーション

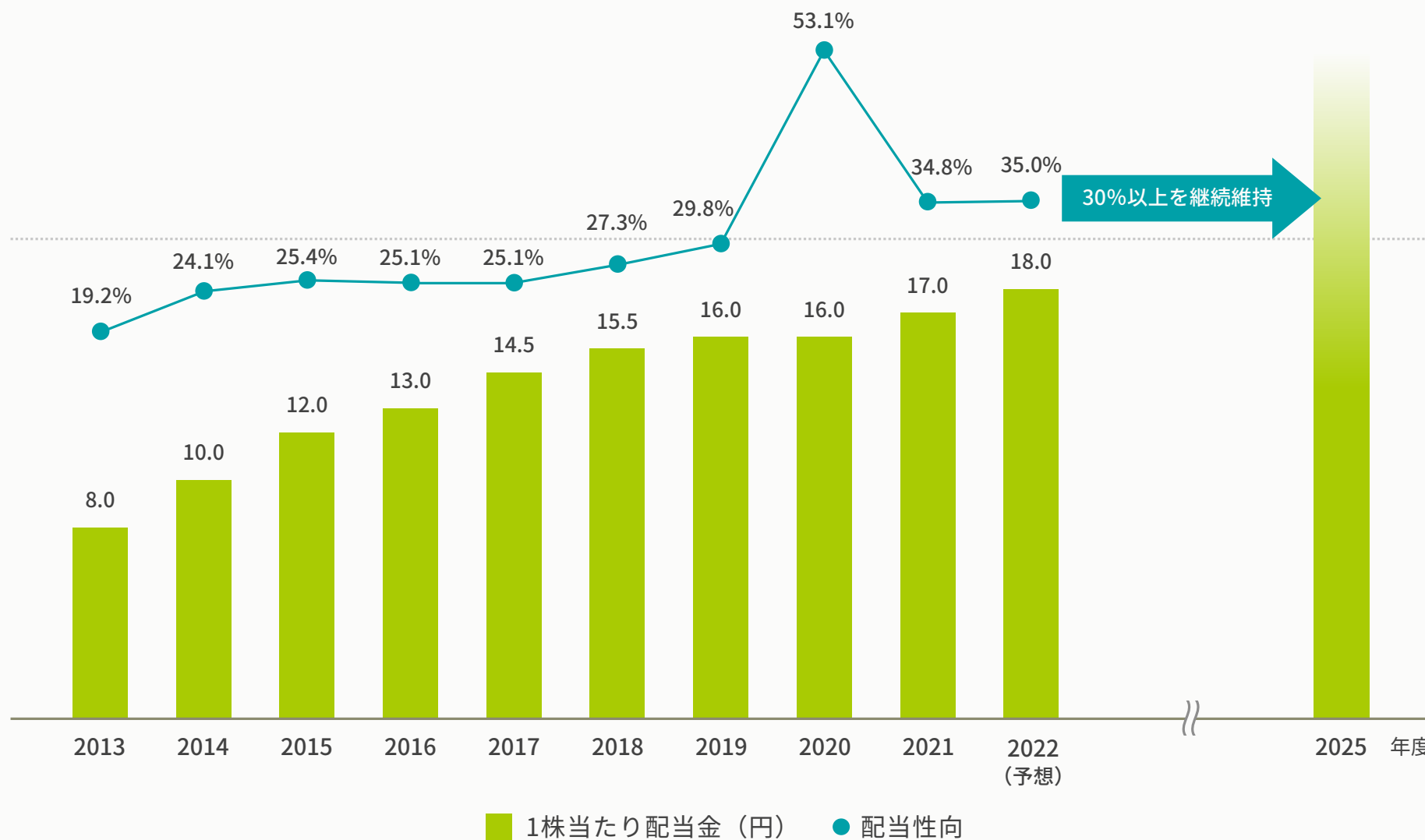
2025年度末のD/Eレシオ2.2倍以下を前提として、ネット投資額5,700億円の計画（2021年度～2025年度）とする。



※1. 当期純利益 + 償却費 ※2. 棚卸資産投資含む

株主還元方針

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



BUSINESS STRATEGY

事業戦略

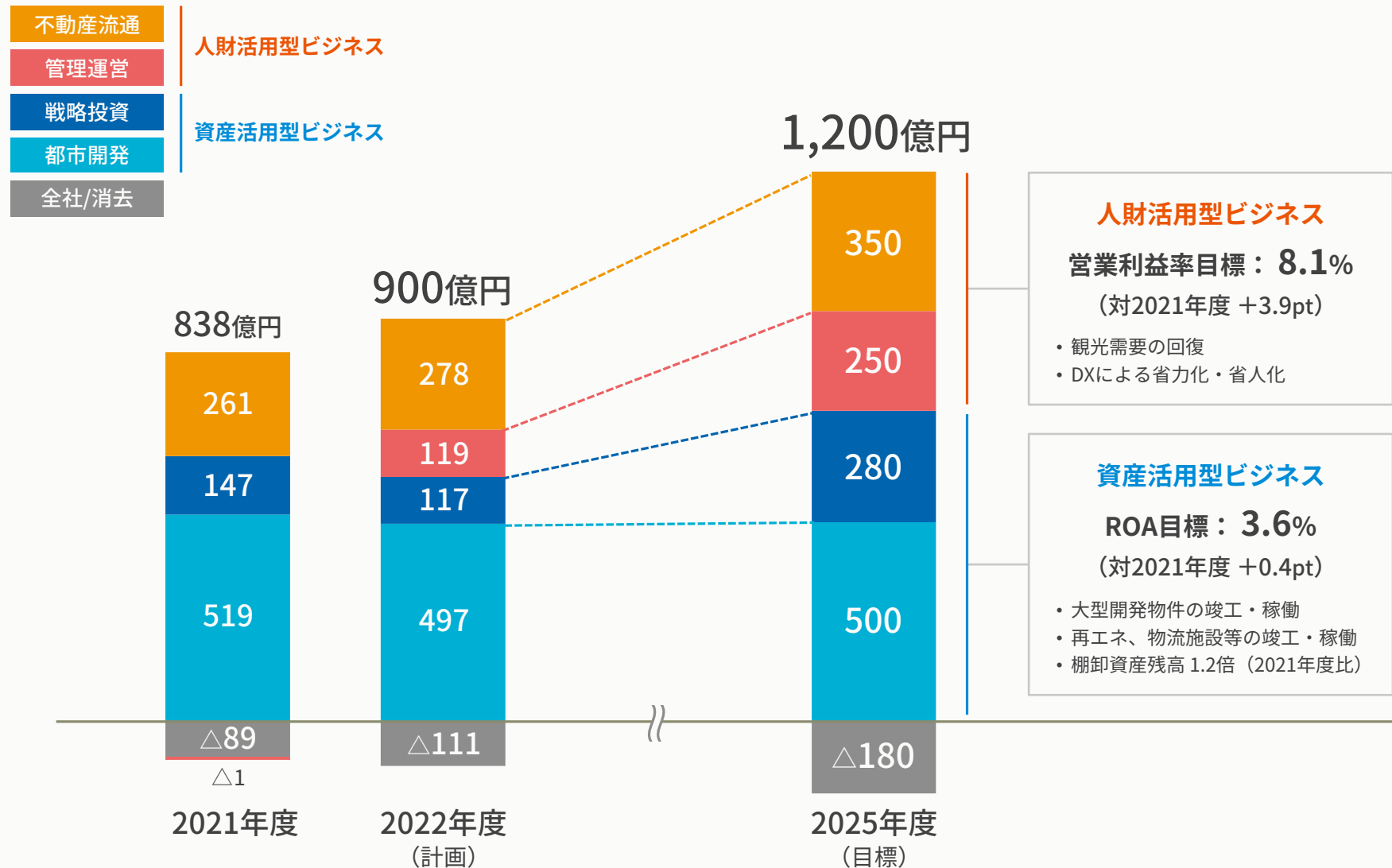
事業セグメントの位置づけ

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



事業セグメント別営業利益推移

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



着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

強み／経営資源

独自性のある施設づくりと
事業推進力再開発・エリアマネジメントの
ノウハウ蓄積総合デベロッパーの強みを活かした
複合開発

事業戦略

再開発・複合開発の強化

CXを高める都市ライフの提案

オフィス・商業施設事業の目標指標

	2021年度		2025年度
関与延床面積※1	49.1万坪	→	53.0万坪
環境認証取得※2	55.5%	→	100%

住宅事業の目標指標

	2021年度		2025年度
関与案件獲得売上※3	2021年度～2025年度（5年間） 約2,500億円		
収益不動産資産規模	719億円	→	約1,600億円

※1. 当社グループが関与するオフィス・商業施設の延床面積の合計（持分換算前）

※3. 再開発事業における準備組合組成・事業参加者として立場確定

※2. 東急不動産の保有するオフィス・商業施設（一部共同事業等を除く面積ベース）

再開発・複合開発の強化

社会課題・地域課題

街のレジリエンス

- 災害時の防災拠点
- 防災力強化
- 木密地域解消



防災訓練の様子（渋谷ソラスタ）

街のアクセシビリティ

- 生活利便施設の集積
- 交通拠点の整備



バスロータリーの整備（渋谷フクラス）

街のサステナビリティ

- 街への愛着、ファンづくり
- 新旧コミュニティの融合



地域連携イベントの様子

環境先進取り組み 環境課題に対するソリューション

ZEB/ZEH導入

再エネ活用

都市緑化

サステナブル調達



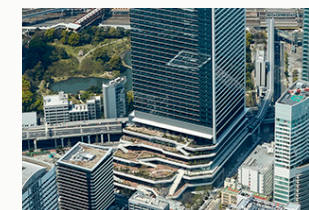
（仮称）代官山町プロジェクト

幅広い事業領域を
活かした
再開発・複合開発

エリマネ × スマートシティ 街をアップデートし続ける仕組み

都市OSの構築

最新技術の実証実験



Smart City Takeshiba

アセット・エリアの価値向上
広域渋谷圏などの重点戦略エリア

ライフスタイル創造3.0
「住む・働く・過ごす」が融合したまちづくり

● 都市開発事業セグメント

「Greater SHIBUYA2.0」の実現に向け、渋谷を起点としたまちづくりを推進

桜丘スマートシティ

「職・住・遊」の複合施設に都市OSを用いて、コンテンツと一体での新しい体験価値を創出

デジタルプラットフォームの整備

- ・ 共通IDによる入館およびデータ蓄積
- ・ リアルタイムでのデータ活用推進

サステナブルな基盤の整備

- ・ 街の活力向上や環境対応への取り組み

顧客体験の向上

- ・ オフィス競争力の強化、来街者の獲得
- ・ 国際競争力の強化を図る都市機能の導入



Greater SHIBUYA 2.0

4つの基本方針による渋谷型都市ライフの提案

働く・遊ぶ・暮らす・デジタル・サステナブルの取り組み

- ① 「Greater SHIBUYA」での面的魅力向上
- ② 圧倒的なプレゼンスを誇る世界のSHIBUYAへ
- ③ インフラの整備・増強や緑豊かな空間の整備
- ④ エンタテインメントシティSHIBUYAのさらなる進化・深化

● 都市開発事業セグメント

重点エリア「広域渋谷圏」において、複数の再開発・複合開発プロジェクトを推進



● 都市開発事業セグメント

首都圏エリアを中心に、大型プロジェクトを推進

		2022	2025	2030
首都圏エリア	九段会館テラス	①	2022年度竣工	
	ザ・タワー十条※	②	2024年度竣工	
	東五反田二丁目再開発※			
	豊海地区再開発※			
	横浜市・北仲通北B-1プロジェクト※			
	泉岳寺駅地区再開発※			
	白金一丁目西部中地区再開発※	③		
	新宿駅西口地区開発計画	④		
	中野駅新北口地区再開発※			
	東工大田町キャンパス再開発			
再開発事業A				
その他 主要都市	大阪市・ブランズタワー大阪本町※	⑤	2023年度竣工	
	札幌市・すすきの駅前複合再開発	⑥	2023年度竣工	
	札幌市・ONE札幌ステーションタワー※		2023年度竣工	
	大阪市・北区タワーマンション計画※			
	大阪市・茶屋町再開発			
				

※ 分譲住宅事業中心に当社グループが参画するプロジェクト

現時点での予定および想定で記載しているため、変更となる可能性があります

● 都市開発事業セグメント

CXを高める都市ライフの提案



ウェルビーイングを実現する「GREEN WORK STYLE」

新しい働き方とテナント企業へのソリューションを提供

多彩なワークプレイス

センター オフィス building smiles 東急不動産のオフィス	シェア オフィス Business-Airport	フレキシブル オフィス QUICK by 東急不動産	滞在型 ホテル TOKYU STAY	ワーケー ション Hotel Harvest
---	-------------------------------------	---	------------------------------	----------------------------------

ワンストップサービス

- ・ 検索・予約・請求の一元化
- ・ スマートフォンによる解錠、鍵の共通化

ソリューション

- ・ 環境対応（再エネ利用など）
- ・ ヘルスケアソリューション
- ・ ライフスタイル提案

共創・共感型の商業施設づくり

パートナー共創による共感型施設を拡充

施設

従来の売り買いの場
+ 体験・共感を得る接点の場

事業

従来の賃貸業
+ 共創型運営業（出資含む）



ZUKAN MUSEUM GINZA
powered by 小学館の図鑑
NEO

上質な暮らしを提供する住宅づくり

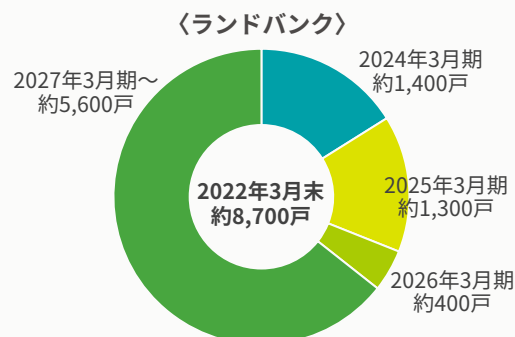
「環境先進マンション」としてのブランド確立

都心高額エリアを
中心とした事業展開

- ・ 高額商品開発、富裕層への販売体制強化
- ・ 環境フラッグシップ物件の開発



東急不動産 [BRANZ (ブランズ)]



グループ体でのソリューション提供

ブランド価値向上に向けたグループ連携強化（住宅事業）



着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

強み／経営資源

1GW超の発電能力を有する
再生可能エネルギー事業

業界トップクラスの
REIT・私募ファンド運用資産額

自社開発の実績・ノウハウ
(海外)

事業戦略

再生可能エネルギー
事業の拡大

物流・産業施設の高度化

投資領域および規模の拡大

インフラ・インダストリー事業

	2021年度		2025年度
定格容量※1	1.3GW	→	2.1GW
物流・産業施設投資額	2021年度～2025年度（5年間） 約2,800億円		

投資運用事業／海外事業

	2021年度		2025年度
AUM※2	1.6兆円	→	2.2兆円
米国・アジア投資額	2021年度～2025年度（5年間） 約1,500億円		

※1. 持分換算前 ※2. 当社関連REITおよび私募ファンド（非連結）の合計値

再生可能エネルギー事業の拡大



さらなる規模拡大に向けた開発の推進

積極投資による発電源の拡大

- ・ 風力発電（陸上・洋上）などの拡大
- ・ ノウハウを活かした新たなモデルの構築
（ソーラーシェア事業、ルーフトップ事業など）

再エネ事業の総投資額

2021年度～2025年度（5年間）

約**2,400億円**

2025年度 定格容量

2.1GW

原子力発電所 2基分相当※1

参考

新エネルギー等発電所（太陽光・風力・バイオマス・地熱）の
2025年予測設備容量：90.4GW ※2

※1. 1基当たりの発電量を1GWとして算出（持分換算前）

※2. 電力広域的運営推進機関「2021年度供給計画の取りまとめ」より



リエネ銭函風力発電所



一関市鈴ヶ沢太陽光発電所
（ソーラーシェア事業）

パートナー共創による事業領域の拡大

非FITを見据えた事業推進体制の構築

- ・ パートナー連携による、さらなる事業規模・領域の拡大
- ・ P2P電力取引への対応などのRE100需要の獲得

電力にかかわる幅広いノウハウを蓄積し、
さらなる開発・発電事業の加速へ

開発・発電

競争力のある
売電価格の実現

さらなる
開発の加速

売電

電力調達・需給
ノウハウの蓄積

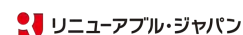
再エネ物件の開発、再エネ電力供給など



東急不動産

ReENE
Co., Ltd.

（東急不動産100%出資子会社）



事業機会の獲得
EPC、O&Mでの事業協力

パートナー連携の
拡大



独立系新電力として最大の顧客基盤
EPC、O&Mでの事業協力



P2P電力取引
プラットフォーム

物流・産業施設の高度化

事業構築力を活かした物流・産業施設開発

グループの幅広い事業とプロジェクト推進力を活かした事業機会獲得

高速道路直結の次世代物流拠点構築

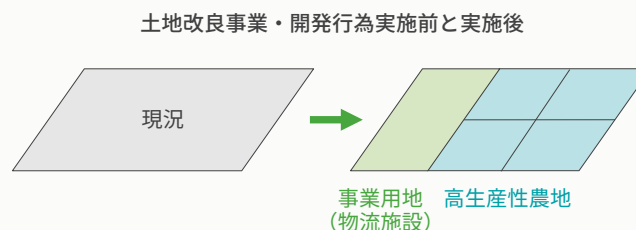
- IoT活用の隊列走行・自動運転対応によるトラックドライバー不足などの課題への貢献



京都城陽PJ

物流施設と連携した農業エリア開発

- 土地改良事業などによる高効率農業拠点開発
- 農業エリアや地域への再エネ供給などの地域課題解決



データセンター事業への展開

- 再エネ活用、パートナー連携によるデータセンター拠点開発

取り組み例

- 物流施設との複合開発
- 再エネ活用による環境配慮
- 都心郊外型のDC開発

再生可能エネルギー

ReENE

物流施設

LOGI'Q

投資領域および投資規模の拡大

関与アセット拡大と新たな事業機会の獲得

「AUM 2兆円」の達成

着実なAUM成長の実現

多様な投資ニーズへの対応、新商品組成の推進

物件循環型モデルを活用した事業機会の獲得

スポンサーを務めるREIT等との資産入れ替えを通じた事業機会の獲得

海外事業の拡大

中長期的な「営業利益100億円体制」の構築

米国投資事業のさらなる成長

主力の住宅バリューアド事業推進に加え、新規アセットへの投資等を通じた事業拡大の検討

アジアにおける事業領域の拡大

現地有力パートナーとの協業関係深化による事業機会獲得



Prato at Midtown
(米国・アトランタ)

着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

強み／経営資源

業界トップクラスの管理戸数と
幅広い管理領域

専門性の高い人財と運営ノウハウ

豊富なお客さま接点・地域接点

事業戦略

管理業のソリューション
提供型モデルへの進化

新たなウェルネス事業モデルの構築

管理事業

	2025年度
ライフタイムポータル 組合機能利用率※1	80%
ビル工事収入 年平均成長率	2021年度～2025年度 8.4%

※1. 役員2次登録率100%の物件における割合

※2. フィットネス施設会員数、特定保健指導人数、WELBOX会員数および健診手配代行件数の合計

ウェルネス事業

	2021年度		2025年度
ホテル室数	8,860室	→	10,000室
ヘルスケアサービス 提供人数※2	205万人	→	224万人

● 管理運営事業セグメント

管理業のソリューション提供型モデルへの進化

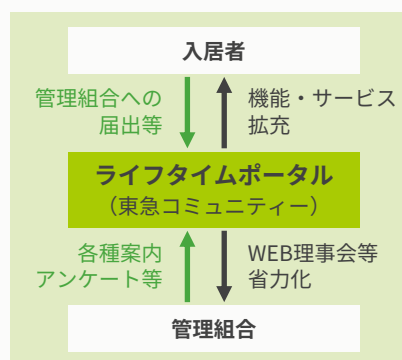


マンション事業のデジタル基盤整備

組合運営に関する課題解決と入居者満足度の両立

ライフタイムポータルによる組合運営のデジタル化

- 双方向コミュニケーションの創出、機能拡充・登録率向上、希少性の高い顧客データ獲得
- データ活用による運営サービス改善、管理組合運営の省力化、入居者向けサービスの拡充



フルスペック型商品から顧客選択型へ

- テック活用による多様な顧客ニーズへの対応と満足度向上

ストック派生の関与収益獲得

付加価値提案を通じてストックを拡大する好循環の実現

データに基づく付加価値提案

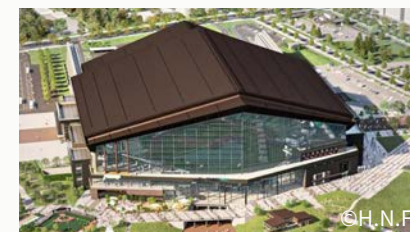
- ライフサイクルコスト最適化に向けたバリューアップ工事
[マンション・ビル事業]

東急コミュニティー
Revive+
リバイブ プラス

マンション改修工事ブランド

ストック拡大による持続的成長

- 営業領域の拡大（施設統括管理など）
- CRM構築による新規顧客創出
[ビル事業]



北海道ボールパークFビレッジ

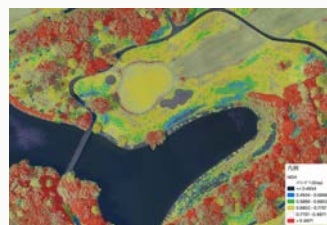
環境緑化事業におけるデジタル活用



業界をリードする先進技術を活用した環境緑化

樹木のデータ化

ドローンなどを活用して樹木情報をデータ化し、業務効率と品質管理向上を両立



ゴルフ場における植物の生育状況を見える化

自立型緑化施設の開発

暑熱緩和やリラクゼーション効果など、緑の持つ多面的効果を活用し、地域の快適な環境づくりに貢献



バイオシェルター雅涼庵（朝霞市）

● 管理運営事業セグメント

新たなウェルネス事業モデルの構築



ブランドを活かしたホテル事業の拡大

多様な手法の活用による「10,000室体制」構築

直営店・他社ホテル連携型（inタイプ）の展開 [ハーヴェスト事業]

- ・直営店：鬼怒川VIALA 他
- ・inタイプ※：京都東山 他
- ※ 他社ホテル一部客室をリザーブする形態



東急ハーヴェストクラブ
VIALA鬼怒川溪翠

コンドミニウムホテル事業の推進

- ・沖縄・瀬長島から展開開始

ヘルスケアサービス事業の強化

健康支援を主軸としたデジタルサービスの強化

施設外収益の拡大

オンラインサービス、ホームフィットネスの強化

組織の活力を高める健康経営支援サービス

企業や自治体のニーズに合わせたトータルソリューションを提供



健康経営支援など

運動コンテンツなど



データ分析

課題抽出

施策提案

サービス提供

北海道・ニセコエリアの価値向上

アジアNo.1国際的リゾートの確立

地域・行政連携によるまちづくり

- ・オールシーズンリゾートに向けた取り組み
- ・エリアマネジメント、
MaaS推進、商業機能導入などの活性化



ニセコ東急 グラン・ヒラフ
スキー場

開発・更新投資による収益力強化

- ・ホテル分譲・ラグジュアリーホテル誘致
- ・リフト更新による集客力向上

顧客体験価値向上の取り組み

人財の有効活用と顧客体験向上による収益拡大

人財活用プラットフォーム構築（東急コミュニティ協業）

業務の標準化、育成システムの確立

ステイ事業の収益力強化

チェックイン/アウトのスマート化、業務標準化による運営体制スリム化

運営経費（固定費）

20%削減

※対コロナ前水準

パーソナライズされた個客対応によるUX向上

事業横串での顧客データ管理、リピート率の向上

着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

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
オーナー提案力

事業戦略

情報価値の変化を見据えた
不動産仲介事業モデルの進化

賃貸住宅サービス事業の規模拡大
および効率性向上

仲介事業

	2021年度		2025年度
リテール取扱件数	28千件	→	38千件
ホール発生収入	130億円	→	170億円

賃貸住宅サービス事業等

	2021年度		2025年度
管理戸数 ^{※1}	165千戸	→	208千戸
生産性 ^{※2}	対2021年度比 1.5倍		

※1. 東急住宅リース、学生情報センターの合計 ※2. 1人当たり営業利益÷1人当たり人件費〔東急住宅リース、学生情報センターの合計（のれん償却前）〕

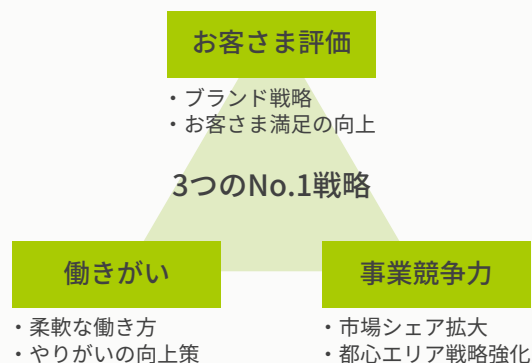
● 不動産流通事業セグメント

情報価値の変化を見据えた不動産仲介事業モデルの進化



3つのNo.1戦略と3つの業界変革戦略の推進

「成長」と「変革」の両立



3つの業界変革戦略

情報の付加価値化

- ・情報の最有効活用（不動産販売業強化など）
- ・提案力強化（リテール店舗の多機能化）

オペレーション効率化

- ・業務プロセスの自動化、BPR推進
- ・基幹システム刷新による環境整備

事業環境への対応力強化

- ・富裕層向け事業の確立（CRM戦略）
- ・新収益事業創出（営業システム外販など）



賃貸住宅サービス事業の規模拡大および効率性向上



DXによる生産性向上と付加価値提案

多様な住まい方の実現とCX向上

システム・データ基盤構築

- ・電子契約システム、基幹システム刷新
- ・統合データベース構築

CX向上

- ・AIによる24時間365日対応
- ・オンライン仲介、WEB店舗化（学生情報センター）

オンライン
予約率

2021年度
18%



2025年度
50%

付加価値・創出力強化

アセットコンサルティング強化

- ・オーナーの物件情報連携強化、老朽化物件対応（環境配慮型リノベーションなどの検討）

学校・キャリア支援領域の拡大

- ・学校BPO事業の拡大
- ・学生データベースを活用した事業機会の創出

APPENDIX

参考資料

マテリアリティに紐づく目標（詳細）

取り組みテーマ（マテリアリティ）	目標指標	2025年度目標	参考：2030年度目標
 ライフスタイル 多彩なライフスタイルをつくる	- お客さま満足度※1 「ライフスタイル創造3.0」に資する商品・サービス	90%以上 50件以上（10件/年）	90%以上 100件以上（10件/年）
 街と暮らし ウェルビーイングな街と暮らしをつくる	- コミュニティ活性化施策 - 建築物の安心安全対策強化※2	50件以上（10件/年） 100%	100件以上（10件/年） 100%
 環境 サステナブルな環境をつくる	- CO₂排出量（2019年度比） - 事業を通じた環境への取り組み	スコープ1・2：△50%以上 スコープ3：建設会社等と連携し削減 50件以上（10件/年）	△46.2%（SBT認定） 100件以上（10件/年）
 デジタル デジタル時代の価値をつくる	- デジタル活用の取り組み件数 - ITパスポート取得※3	50件以上（10件/年） 80%以上	100件以上（10件/年） 100%
 人財 多様な人財が活きる組織風土をつくる	- 中核人財における多様性の確保 女性管理職比率 - 男性育児休暇取得率	9%以上 100%	20%以上 100%
 ガバナンス 成長を加速するガバナンスをつくる	- 株主・投資家エンゲージメント - 取締役会の実効性向上（第三者評価）	290件以上 100%	300件以上 100%

※1. 東急こすもす会アンケート ※2. 大型・非住宅建築物の災害時帰宅困難者対応など ※3. 東急不動産の従業員

事業セグメント別営業利益（事業部門別）

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

※ セグメント内訳における各事業の営業利益は、連結処理前の参考値です

用語と解説

P.2	VUCA	Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をつなげた言葉で、予測不可能な社会経済環境をさす。
P.3	ウェルビーイング	身体的・精神的・社会的に良好な状態にあること。「幸福」の意味で個人や組織に対して使用されることが多いが、当社グループはそれを「街と暮らし」の領域で実現することをめざす。
P.12	RE100	Renewable Energy 100%：事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする、世界の企業が参加する国際的な協働イニシアティブ。
P.12	ICP（社内炭素税）	Internal Carbon Pricing：企業が独自に炭素価格を設定し、炭素税の事業影響を可視化したり、組織の戦略や意思決定などに活用する手法。CO ₂ 排出に価格をつけ、排出者の行動を変革させる“カーボンプライシング”の方法のひとつ。
P.12	ZEB/ZEH	net Zero Energy Building / net Zero Energy House：年間の一次エネルギー消費量が、ネットゼロまたはマイナスとなる建築物。従来の建築物と比較し、省エネ量と創エネ量を合算して削減量を見る。
P.13	SBT	Science Based Targets：5～15年先を見据えた企業の温室効果ガス削減目標。2015年にパリ協定で定められ、世界の気温上昇を産業革命前比+2℃以下に抑えろとし、また+1.5℃以下を目標としている。
P.15	OMO	Online Merges with Offline：これまでそれぞれ別の空間であったオンラインとオフラインが融合している状態。両者の垣根をなくした一貫性の高い顧客体験を提供する。
P.17	ゼロトラストネットワーク	社内外を問わず、利用者や端末を全く信用しない前提で、常に検証を行う情報セキュリティ基盤の考え方。
P.17	クラウドネイティブ	クラウドを用いることを前提に、その特性を活かした設計を行い、クラウドの利点を最大限活用するシステム構築の考え方。
P.17	CVC	Corporate Venture Capital：ベンチャー企業とのオープンイノベーションを目的に、当社は2017年に「TFHD Open Innovation Program」を創設。プログラムを通じた出資、業務提携、ハンズオン支援などの機能に基づき、外部共創による新たな価値の創出を実現する。

用語と解説

P.27	都市OS	都市やその利用者に関するデータの集積・活用を目的に、自治体や企業、研究機関などが連携するためのプラットフォーム。データを活用した運営管理効率化、都市のイノベーションを目的とする。
P.27	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、お客さまにとって理想的なライフスタイルを創造する当社独自の考え方。なお、「1.0」は単一用途のアセット開発、「2.0」はアセットを活かしたソリューション提案をさす。
P.28	BEMS	Building and Energy Management System：室内環境とエネルギー性能の最適化を図るためのビル管理システム。
P.33	FIT	再生可能エネルギーの固定価格買取制度（Feed-in Tariff）。2012年にスタートした、再エネ発電の電力を国が定める価格で一定期間、電気事業者が買い取ることを義務づける制度のことをさす。
P.33	P2P電力取引	ブロックチェーンなどの技術により、発電する事業者と需要者を直接結びつけ、電力の取引を行うこと。
P.33	EPC	Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）の頭文字をつなげた言葉で、主に発電所やプラントの建設などにおいて一連の工程を請け負うことをさす。
P.33	O&M	Operation & Maintenance：主に発電システムの運転管理や保守点検管理のこと。
P.38	MaaS	Mobility as a Service：従来の交通手段・サービスに、自動運転やAIなどのさまざまなテクノロジーを掛け合わせた、次世代の交通サービス。
P.39	BPR	Business Process Re-engineering：企業競争力向上を目的に、企業活動に関する目標を設定し、それを達成するために業務内容や流れ、組織構造を分析して最適化することで、業務プロセスを抜本的に再構築すること。
P.40	学校BPO事業	学校法人の一連の業務をまとめて受託（Business Process Outsourcing）する事業。

将来見通しに関する注意事項

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

WE ARE GREEN



東急不動産ホールディングス

WE ARE GREEN — 私たちは、グループが展開する多様なグリーンの力を融合させ、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をつくれます。