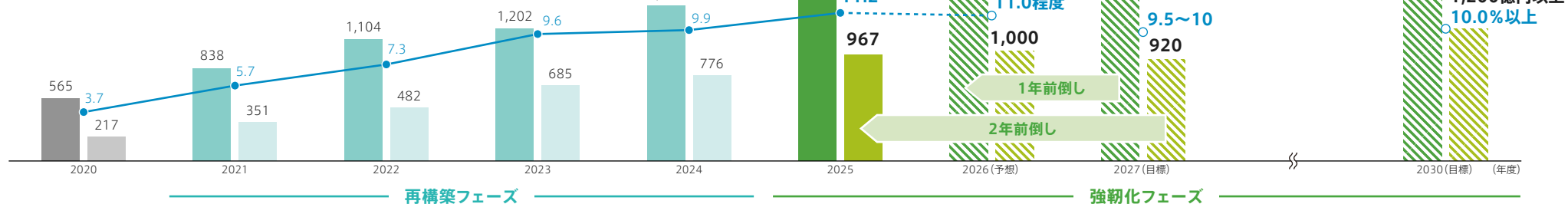




中期経営計画2030の概要・進捗

中期経営計画2030の概要

既存事業の構造改革を遂行した「再構築フェーズ」から、2025年度に「強靱化フェーズ」へと移行しました。社会的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ています。2026年度は金利上昇やインフレの影響を受けながらも、各事業でそれ以上のトップラインの伸長をめざすことにより2027年度財務目標を1年前倒しで達成する計画です。また、すでに当初の想定から事業環境は変化していることを踏まえ、中期経営計画をアップデートし2027年に公表することを予定しています。引き続き、高い成長性と効率性、そして市況変動への耐久性向上を追求します。



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

2027年度目標を前倒し超過

2025年度の当期純利益・ROEが2027年度目標を前倒し達成
2026年度の営業利益、当期純利益、ROEも目標を超過する予想

	営業利益	当期純利益	ROE	EPS年平均成長率
2025年度実績	1,669億円 (+261億円)	967億円 (+191億円)	11.2%	24.6%/年
2026年度予想	1,900億円 (+231億円)	1,000億円 (+33億円)	11%程度	13.5%/年

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/地域創成

再構築したポートフォリオを強固なものに磨き上げ、長期的な安定性と成長性を追求する

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.38

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.40

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.42

マテリアリティ P.23

重点テーマ 1 広域渋谷圏戦略の推進

Greater SHIBUYA 2.0 〈東急グループの渋谷まちづくり戦略〉

働く・遊ぶ・暮らすの融合

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
牽引する街となることをめざす

▶ 広域渋谷圏戦略について

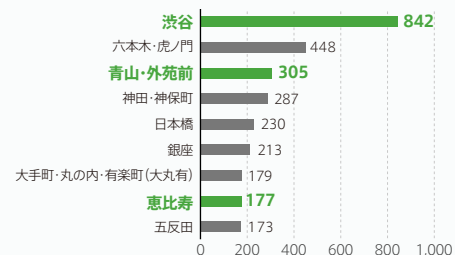
東急グループでは渋谷駅から半径2.5km圏内を「広域渋谷圏」と定め、「働く」「遊ぶ」「暮らす」が融合した持続性のある街をめざすための渋谷まちづくり戦略「Greater SHIBUYA 2.0」に沿って、渋谷を起点としたまちづくりを推進してきました。そのなかでも、渋谷を東京の国際競争力No.1を牽引する存在にすべく、「広域渋谷圏」としての面的な魅力を向上させる当社グループの取り組みについて、「広域渋谷圏戦略」を定めています。広域渋谷圏の魅力をさらに高め、成長させていくために、行政や地域社会と連携しながら、施設などハード面の開発に留まらず、さまざまなソフトサービスの提供を通じた総合的なまちづくりを推進し、街が持つ中長期的な価値である“未来価値”を創出し続けることにより、エリア内での優位性を高めて収益を伸長します。

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

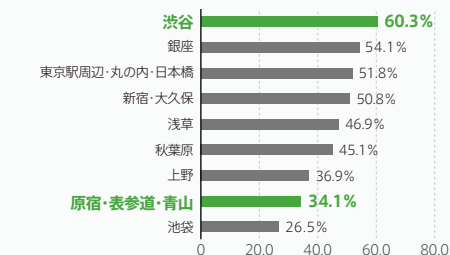
渋谷の特長データ

東京23区におけるスタートアップ集積地域と
立地するスタートアップ数^{※1}



オフィス床面積増加率^{※2}
(2016年度比) 約 **27%** 増

インバウンド訪問率^{※3} 訪日外国人が訪問した場所



※1 山田ほか(2025).東京23区におけるスタートアップ企業の空間集積.東京大学空間情報科学研究センター DPS 186

※2 三鬼商事「オフィスリポート 東京2026」 ※3 令和7年 国・地域別外国人旅行者行動特性調査(東京都)

重点テーマ 1 広域渋谷圏戦略の推進



「産業育成」「都市観光」「都市基盤構築」という3つの領域を重点テーマに据えて、
新しい魅力を生み出す取り組みの拡大と面的な連携を高めることで、エリア全体の価値最大化をめざします。

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

- スタートアップ集積のエコシステム構築
- ワーカー向けレジデンスの開発・運営

2025年度の取り組み

GREEN VALLEY SHIBUYA

グリーンテック分野の有望な国内外スタートアップを支援するプログラム「GREEN VALLEY SHIBUYA」の募集を開始しました。

TECH- Tokyo

ハーバード大学フェローの研究提言をもとに構想されたプログラムを提供する、起業家育成と事業化支援を行うイノベーションプラットフォームを開設しました。

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

- パートナー連携を通じて魅力的なコンテンツを創造
- ナイトタイムエコノミーの充実
- 個性的な街の回遊を促す連続性の創出

2025年度の取り組み

渋谷リアル・イカゲーム

東急プラザ渋谷でNetflixシリーズ「イカゲーム」の世界観を体感できる日本初の体験型イベント「渋谷リアル・イカゲーム」を開催しました。

東急ステイ渋谷 恵比寿

広域渋谷圏をつなぐ新たな滞在拠点として、多様化する都市滞在ニーズに応える「東急ステイ渋谷 恵比寿」を開業しました。

都市基盤構築「GROWTH」※

「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

- ワーカーの採用・定着力強化と働きやすさ支援
- 街の美化や防災機能拡充などで
安心安全・快適のプラットフォームとしての役割発揮
- 再エネ活用などでエリア全体の脱炭素化に寄与

2025年度の取り組み

SHIBUYA MABLs

広域渋谷圏で展開するアプリ「SHIBUYA MABLs」のダウンロード数が10万件を突破。アプリ・リアルの両面でつながる場を設け、新たな産業やにぎわい創出、広域渋谷圏の価値向上につなげます。

Global Gateway Japan

Global Gateway Japan (株) は、外国人材との新たな共創推進モデルを構築し、外国人材の活躍を支え、サービス品質の維持・向上と不動産管理業界の持続的発展に貢献していきます。

※ 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

重点テーマ 2 GXビジネスモデルの確立

当社グループが
取り組む理由

市場

脱炭素政策 ×
電力需要増 (AI・半導体)

強み

先行者優位性およびリエネ・エナジーの
グループ化によるバリューチェーン構築

成長性と収益安定性の
両立をめざす

▶ GXビジネスモデルについて

脱炭素に向けた社会的な流れとエネルギー安全保障の観点から、再生可能エネルギーは需要および価値が今後さらに高まっていく、大変有望なマーケットだと認識しています。すでに当社グループは国内でもトップクラスの再エネ電源を保有しており、加えて再エネバリューチェーンを保持していることで、Non-FITへ事業モデルが推移するなかでもトップランナーとしてのポジションを確立することができると考えています。また、環境を意識したまちづくり機会の創出や当社施設への再生可能エネルギー提供による付加価値づけなど、不動産会社としての価値向上にも寄与することを期待しています。▶ P.33

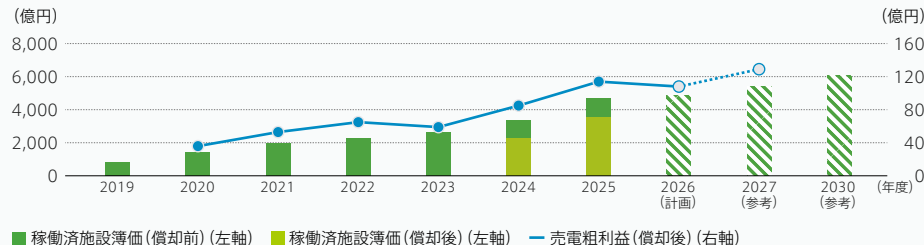
当社グループの再エネ事業の特性

長期にわたり高い安定性・効率性を発揮するビジネス

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	施工リスク	設置コスト低減と低い工事遅延リスク
技術革新	発電効率向上／蓄電池の性能向上	アセット特性	経年とともに加速度的に高まるROA

稼働済施設投資額と売電粗利益の推移



▶ 主要施策

再生可能エネルギー事業は、長期にわたり、高い安定性が見込めることに加えて、Non-FIT事業においてはインフレ環境にも適応できる柔軟性も備えていると認識しています。発電所の開発・売電にとどまらず、O&M (発電所管理業務) や需給調整・小売まで含めたバリューチェーン構築を図り、単なる発電事業者ではなく、エネルギー事業者として事業展開し、不動産領域とのシナジーを創出するGXビジネスモデルの確立をめざします。

再エネ事業を取り巻く環境変化

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

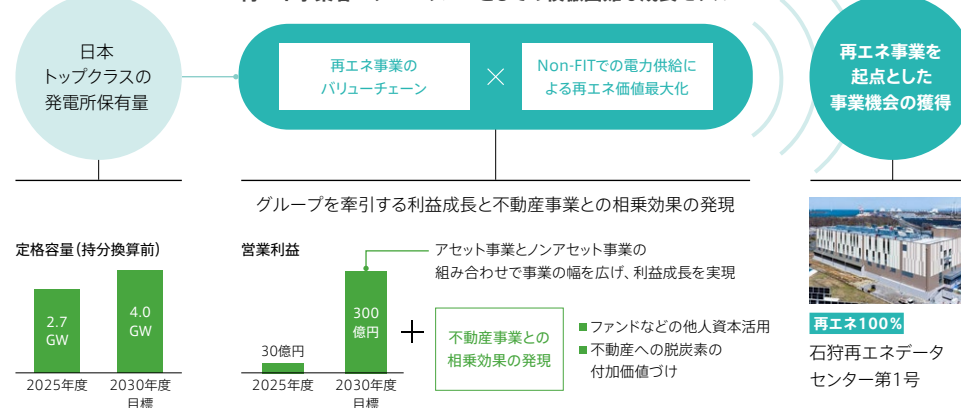
当社グループの強み

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

再エネ事業者×デベロッパーとしての模倣困難な成長モデルへ





重点テーマ 2 GXビジネスモデルの確立

再エネ事業者×デベロッパーとしての模倣困難な成長モデルへ

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やリパワリング力、小売顧客基盤の強化



アセット事業の概要

太陽光発電事業、風力発電事業などの多様な再生可能エネルギー事業の着実な推進とともに、天候により発電量が不安定という、再生可能エネルギーの欠点を補うことのできる、需給調整の可能な蓄電池への投資を行ってきました。また、太陽光発電施設を設置した地面を農地として活用するソーラーシェアを行うことで、地域と共生しながら事業を拡大させていきます。

ノンアセット事業の概要

再生可能エネルギー専業の子会社である(株)リエネを設立し、専門人材の獲得とともに、電力小売事業の強化を進めており、さらにO&M(発電所管理業務)の管理実績において業界トップクラスの(株)リエネ・エナジーがグループに加わりました。今後は、小売・O&Mなどのノンアセット事業も拡大させ、再生可能エネルギー事業の持続的な成長とグループ企業価値の最大化を実現します。

2025年度の取り組み

国内エネルギーリソースの有効活用による

再エネ普及とエネルギー自給率向上

世界的な脱炭素化の流れを背景に、日本でも再生可能エネルギー導入が進む一方、出力変動の拡大や系統混雑、エネルギー価格高騰、災害時の停電リスクへの対応が課題となっています。こうしたなか、東急不動産、リエネ、三菱電機株式会社の3社は、それぞれの不動産、再エネ供給、デジタル技術の強みを活かして連携。再エネの地産地消を実現する直接供給モデル、需要施設の24/7カーボンフリーエナジー構築、蓄電池・再エネ電源を活用したエネルギーマネジメント事業を通じ、GX・DX推進、脱炭素化、エネルギー自給率向上をめざします。

300億円規模の

系統用蓄電池コンソーシアムを組成

東急不動産とリエネは2026年3月、国内大手8社による共同出資会社「合同会社リブラ」を設立し、全国6カ所で総出力約174MW、総事業費約300億円規模の系統用蓄電池事業を推進することとしました。2027年度以降、順次運転開始予定です。再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、昼夜間の発電量差や需給の細かな変動、出力抑制への対応が課題となるなか、蓄電池を活用して電力需給を調整し、系統の安定化を図ります。当社グループは再エネ・蓄電池分野で実績を重ねており、本事業を通じて脱炭素化と安定供給の両立をめざしています。



再エネ100%データセンターの開発による

地域脱炭素化と産業集積の推進

北海道石狩市で推進してきた「石狩再エネデータセンター第1号」が2026年3月に竣工しました。本事業は、石狩市と連携し、再生可能エネルギーの地産地消を通じて持続可能なまちづくりをめざす取り組みで、自社および出資先が発電する再生可能エネルギー100%で運営するデータセンターとして開発されました。2026年8月には一部データホールの稼働を開始。さらに、NTT東日本の次世代通信基盤「IOWN(APN)」の導入により、石狩ー東京(大手町)間を高速・大容量・低遅延で接続し、災害対策、生成AI、デジタルツインなど幅広い需要に対応します。今後も、GXとDXを融合した社会課題解決型の事業展開を通じ、地域の脱炭素化と産業集積の促進を図る方針です。





重点テーマ 3 グローカルビジネスの拡大

当社グループが
取り組む理由

市場

産業の国内回帰と
インバウンド拡大

強み

ホテル・物流・データセンターなどの
さまざまなアセットの開発・運営経験

成長市場へのアクセスと分散

▶ グローカルビジネスについて

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として、グループにおける成長を図っています。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いですが、さまざまなビジネスを進めることで、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ます。

ローカルインパクトの創造
(地域価値の最大化)

国内不動産マーケットとは異なる
成長領域の拡大

観光

産業

海外

パートナー共創/地域資源の活用

地域連携(情報・人財など)

ライフスタイル
嗜好・価値観

マーケット動向
産業構造

グローバルニーズ

観光

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



ニセコの料飲施設

産業

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



イチゴノオカプロジェクト(白岡)(完成予想図)

海外

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)

2025年度の取り組み

全国で産業まちづくり事業を推進

事業ブランド「GREEN CROSS PARK」で製造業の国内回帰・サプライチェーン強靱化に対応

全国で展開する産業まちづくり事業の新ブランド「GREEN CROSS PARK」を始動し、大規模事業へ本格参入することを発表しました。製造業の国内回帰やサプライチェーン強靱化ニーズの高まりを背景に、再生可能エネルギー供給やGX・DXのノウハウを活用し、工場・物流施設・農業施設などを含む次世代産業基盤を整備します。佐賀県鳥栖市、岩手県金ケ崎町、京都府城陽市、埼玉県白岡市などで複数プロジェクトを推進し、企業誘致、雇用創出、地域連携を通じて周辺エリアの活性化を図ります。産業と暮らしが共生する持続可能な「産業まちづくり」を全国へ広げ、日本の産業競争力向上に貢献します。