東急不動産ホールディングス

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

2026 統合報告書

WE ARE GREEN REPORT 2026

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

Contents

Introduction

CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造

CHAPTER 2　価値創造の方向性

CHAPTER 3　事業セグメント別戦略

CHAPTER 4　価値創造の基盤

Data Section

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、分かりやすくお伝えすることをめざしました。2025年度から「中期経営計画2030」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ご説明しています。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

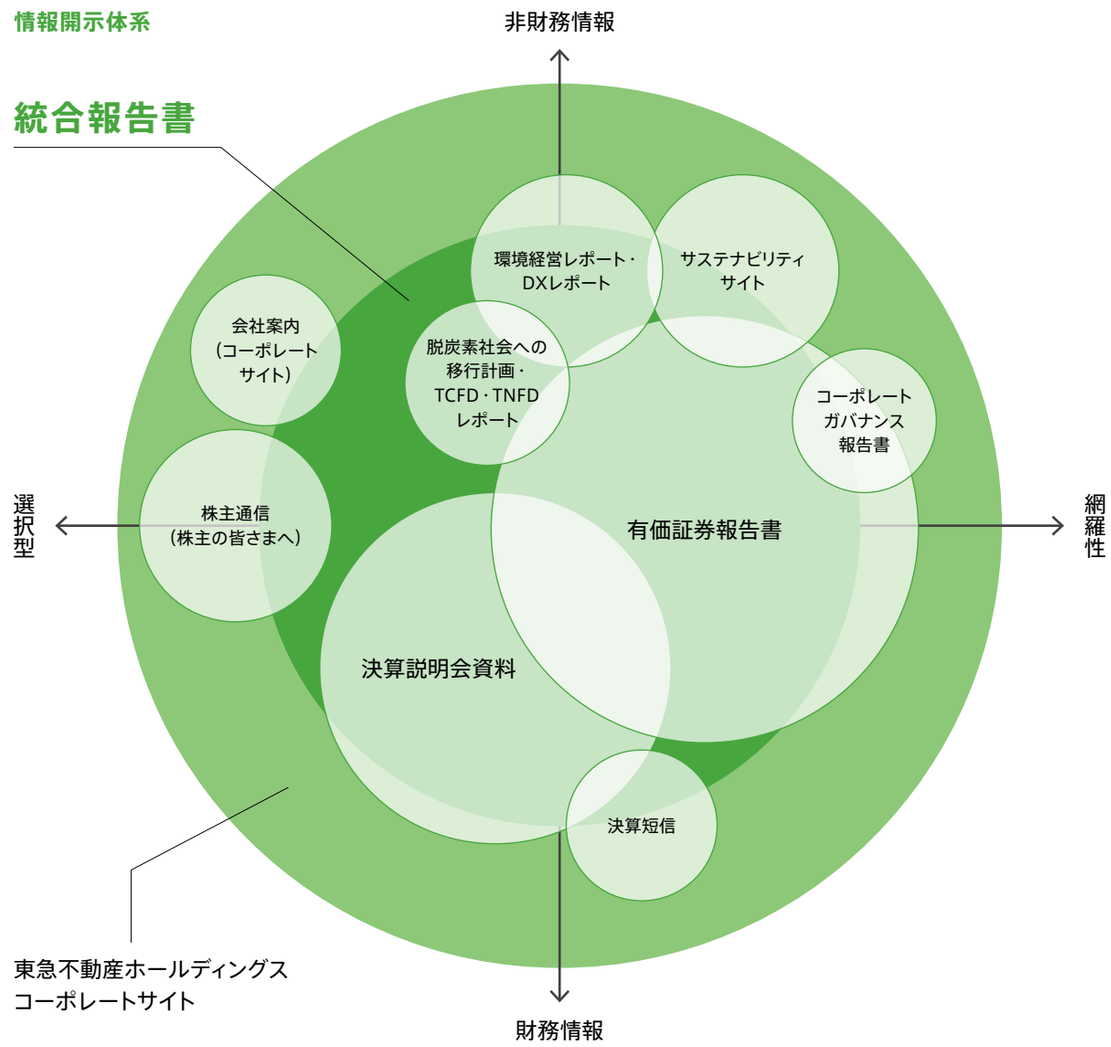
報告対象範囲　当社および東急不動産ホールディングスグループ
報告対象期間　2025年4月1日～2026年3月31日
（一部、2026年4月以降の情報を含みます）
公開時期　2026年9月

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／グループDX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



編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

Contents

Introduction

4 理念体系
5 創業の原点
6 創業の精神
7 OPENING ARTICLE
8 価値創造の歩み

CHAPTER 1
東急不動産ホールディングスの価値創造

10 Letter to Our Stakeholders (トップメッセージ)
16 培った資本と経営資源
17 強みを活かした価値創出
18 価値創造プロセス
19 財務・非財務資本の増強
20 At a Glance
23 価値創造への取り組みテーマ (マテリアリティ)
24 6つのマテリアリティを通じて提供する価値
25 財務・非財務KPI目標および実績

CHAPTER 2
価値創造の方向性

27 財務資本戦略(担当役員メッセージ)
30 全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
31 全社方針「環境経営」(担当役員メッセージ)
33 全社方針「環境経営」
34 全社方針「DX」(担当役員メッセージ)
36 全社方針「DX」
37 中期経営計画2030の概要・進捗
38 重点テーマ1 広域渋谷圏戦略の推進
40 重点テーマ2 GXビジネスモデルの確立
42 重点テーマ3 グローカルビジネスの拡大
43 人的資本経営(担当役員メッセージ)
45 人的資本経営
46 DISCUSSION 会長×社外取締役対談

CHAPTER 3
事業セグメント別戦略

50 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
51 事業セグメント別戦略
51 都市開発事業
52 戦略投資事業
53 管理運営事業
54 不動産流通事業
55 VOICE 事業方針の実践で実現する価値創造事例

CHAPTER 4
価値創造の基盤

57 環境
57 環境経営の推進
58 気候・自然関連課題の統合的な開示
61 社会
61 地域社会への貢献
62 人財と組織風土
65 人権の尊重
67 ガバナンス
67 社外取締役メッセージ
69 コーポレートガバナンス
74 リスクマネジメント
76 役員一覧

Data Section

79 財務・非財務データ
82 事業エリア
83 国際的イニシアチブへの賛同／外部評価
84 会社概要／株式情報・株主状況

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

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

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

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

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

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

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

編集方針
Contents
Introduction
理念体系
創業の原点
創業の精神
OPENING ARTICLE
価値創造の歩み
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

渋沢栄一がめざした

社会課題の解決と田園都市構想

当社グループの源流となる田園都市株式会社を設立した渋沢栄一は、経済発展に伴い大都市で顕在化した住宅難や生活環境の悪化といった社会課題に対し、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新たな生活スタイルを世に提示しました。
以来私たちは、都市の利便性と自然のやすらぎが両立したまちづくりをめざして事業を展開しています。

田園都市構想の礎となる田園調布

近代化に伴う社会課題に対し、多摩川台地に広がる農地や雑木林を開発し、田園都市構想を日本の風土に適応させた、斬新な郊外型住宅都市の建設に挑みました。この構想は当時としては非常に先進的で、その後、渋沢栄一の意志を受け継いだ五島慶太（東急グループの実質的な創始者）が、田園調布エリアの開発を本格的に進めていきます。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、現代日本における郊外型都市開発の礎となりました。

写真提供：東急（株）

渋沢栄一 ｜ 1840〜1931

当社グループの源流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。

編集方針
Contents
Introduction
理念体系
創業の原点
創業の精神
OPENING ARTICLE
価値創造の歩み
Chapter 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Chapter 2 価値創造の方向性
Chapter 3 事業セグメント別戦略
Chapter 4 価値創造の基盤
Data Section

1956年、渋谷駅前に営業所を開設

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断します。その過程で、東京急行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。

1965年、都市インフラの整備と消費文化が急速に拡張するなか、渋谷駅前に「渋谷東急ビル」が竣工しました。民間デベロッパーによる専門店複合商業ビル第1号として「渋谷東急プラザ」(現：東急プラザ渋谷)を併設し、駅周辺の整備にも寄与した、先進的な商業施設を提示する挑戦でした。人の流れと消費行動の変化を先読みし、既存の業態や常識にとらわれず、都市の未来を構想し続ける姿勢は、現在も受け継がれる当社の「挑戦するDNA」を体現している事例です。

1965年に竣工した「渋谷東急ビル」

渋谷東急プラザ 開業

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。この時「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。

1984年に開業したリゾートホテル「パラオ パシフィック リゾート」

創業の精神

五島 昇から受け継ぐ

挑戦するDNA

私たちは、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、枠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づいています。

写真提供：東急(株)

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および東京急行電鉄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。

編集方針
Contents
Introduction
理念体系
創業の原点
創業の精神
OPENING ARTICLE
価値創造の歩み
Chapter 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Chapter 2 価値創造の方向性
Chapter 3 事業セグメント別戦略
Chapter 4 価値創造の基盤
Data Section

OPENING ARTICLE

理念を体現する街

「広域渋谷圏」

「働く」「遊ぶ」「暮らす」が融合した「複合的なまちづくり」

日本を代表する流行の発信地となった渋谷と、原宿・恵比寿・代官山など個性豊かな街を含めた「広域渋谷圏」において、私たちは「働く」「遊ぶ」「暮らす」が一体となった複合的なまちづくりを展開しています。渋谷駅周辺はオフィスや商業施設が集まり、ITやクリエイティブ産業の拠点として存在感を高めています。加えて、住宅地を整備し、都心で暮らすというライフスタイルの選択肢も広げています。こうした取り組みは、人々に新たな体験価値をもたらすだけでなく、広域渋谷圏の個性やにぎわいを持続的に高める地域価値の創出につながっています。さらに、環境課題の解決を事業活動と一体で推進することで、街の成長とビジネスの持続性を両立させる環境価値を創出してきました。私たちがめざすまちづくりとは、広域渋谷圏のように、生活と仕事、余暇が自然に交差する環境を生み出し、都市としての柔軟性と魅力を最大化することにあります。

編集方針

Contents

Introduction

理念体系

創業の原点

創業の精神

OPENING ARTICLE

価値創造の歩み

Chapter 1 東急不動産ホールディングスの価値創造

Chapter 2 価値創造の方向性

Chapter 3 事業セグメント別戦略

Chapter 4 価値創造の基盤

Data Section

価値創造の歩み

当社グループの創業の精神「挑戦するDNA」のもと、社会課題の変化に向き合いながら、その解決を通じて事業を進化させてきました。

2025年度営業収益

12,460億円

主な会社の設立

1953年
「東急不動産」設立

1960年代
リゾート事業参入

1970年
「東急コミュニティー」設立

1972年
「エリアサービス」設立
(「東急リバブル」の前身)

1975年
インドネシアへ事業進出

1976年
「東急ハンズ」設立

1985年
「東急スポーツオアシス」設立

2013年
「東急不動産ホールディングス」設立

2014年
「東急住宅リース」設立

2016年
「学生情報センター」連結子会社化

2022年
「東急ハンズ」譲渡※
「TFHD digital」設立

2024年
「東急スポーツオアシス」譲渡※

2026年
「リエネ・エナジー」完全子会社化

1953 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 2025

(億)
10,000
5,000

1958年
業界初の分譲集合住宅「東急スカイライン」竣工

1982年
日本最大級のまちづくり「あすみが丘ニュータウン事業」着手

1993年
グループ初の超高層オフィスビル「世田谷ビジネススクエア」竣工

2014年
再生可能エネルギー事業開始

2018年
事業ブランド「ReENE」展開

住宅難を解消
日本が第二次世界大戦後に復興を果たし、高度経済成長期を迎えた一方で、都市圏への人口集中などにより住宅難が顕在化。その解消に向け、当社グループは拠点である渋谷を中心に住宅と商業施設を供給しました。

生活の質向上
生活水準の高度化により、人々の価値観が多様化するなか、不動産管理や仲介、小売、リゾートなど多角化を推進し、生活総合サービスを提供する企業グループへと成長しました。

ライフスタイルの変化
日本経済の停滞が長引くなか、地価が下落し人口は都心に回帰。また、人々の生活様式や価値観が変化し、当社グループも郊外型住宅の開発からオフィス・商業施設などの賃貸事業へ軸足を移行しました。

サステナブルな社会づくり
地球規模の気候変動やデジタル社会への対応、本格的なインフレの到来などを踏まえた市況変動への耐久性を高め、当社グループの強みを活かしたサステナブルなまちづくりを推進し、経済と環境の持続可能性を両立させた価値創造に取り組んでいます。

東急スカイライン

あすみが丘ニュータウン

世田谷ビジネススクエア

リエネ松前風力発電所

※ 譲渡当時の社名
(注) 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

編集方針
Contents
Introduction
理念体系
創業の原点
創業の精神
OPENING ARTICLE
価値創造の歩み
Chapter 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Chapter 2 価値創造の方向性
Chapter 3 事業セグメント別戦略
Chapter 4 価値創造の基盤
Data Section

CHAPTER 1

東急不動産ホールディングスの価値創造

東急不動産ホールディングスが創出する価値とその独自性について、社長メッセージや価値創造プロセス、6つのマテリアリティにおけるKPIなどから定性・定量の両面でお伝えします。

編集方針

Contents

Introduction

CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造

- Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
- 培った資本と経営資源
- 強みを活かした価値創出
- 価値創造プロセス
- 財務・非財務資本の増強
- At a Glance
- 価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
- 6つのマテリアリティを通じて提供する価値
- 財務・非財務KPI目標および実績

CHAPTER 2　価値創造の方向性

CHAPTER 3　事業セグメント別戦略

CHAPTER 4　価値創造の基盤

Data Section

Letter to Our Stakeholders

東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長
星野 浩明

強い企業群をさらに磨き上げ、グループ経営を次のステージへ。プレミアムな「体験価値」「地域価値」「環境価値」で、選ばれ続ける存在になる。

「得意淡然、失意泰然」の心構え

2026年4月に社長に就任しました、星野です。設立13年目を迎えた当社の歴史はまだ浅いですが、中核企業である東急不動産の設立からは70余年、創業の原点である「田園都市構想」からは1世紀以上の歳月が流れています。その歩みのなかで脈々と受け継がれてきた「挑戦するDNA」を、次の世代へ引き継ぐ。前社長の西川からバトンを受け取り、その重責を日々強く感じています。

私が大切にしている言葉に、「得意淡然、失意泰然」があります。物事が順調な時ほど浮かれず、思うようにいかない時ほど落ち着いて構える。グループ初の超高層オフィスビル「世田谷ビジネススクエア」（東京都・用賀）のテナント募集で苦労した若手時代、自分の心を支えるために見つけた中国故事です。

私が東急不動産に入社した1989年は、バブルの熱気が残る一方で、時代が大きな転換点に差しかかっていた頃でした。新しいビルが相次いで竣工するなか、その後の景気後退で、企業の財務状況は急速に悪化。自社のある渋谷から用賀まで、国道246号線沿いをしらみつぶしに飛び込み営業しては断られ、何度も苦杯をなめました。そうした経験を通して、私は自らを律し、冷静に状況と向き合うことの大切さを学びました。

今、改めてこの言葉を胸に刻んでいます。好調な業績に浮かれることなく、変化の激し

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

い事業環境にひるむことなく、グループに共通するDNAや価値創造の「軸」を示し、豊富な生活者接点という強みを土台に、法人との連携を強化して新たな成長機会を切り拓いていく。私自身、変えるべきものと受け継ぐべきものを見極めながら、長期持続的な成長に向けたグループ経営をさらに進化させ、次のステージへと高めていきます。

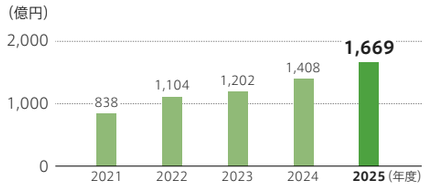
2027年度、中期経営計画をアップデート

2021年度に発表した長期ビジョン「GROUP VISION 2030」は、グループのありたい姿を示す羅針盤です。私も担当役員として策定に携わり、「WE ARE GREEN」の旗印のもと、「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現」を掲げ、コロナ禍にあっても揺らがない企業価値向上の道筋を示しました。

10カ年にわたる長期経営方針の前半5年は、再構築フェーズとして抜本的な事業構造改革に注力。西川の強力なリーダーシップのもと、計画を超える速さで事業ポートフォリオの健全化を果たしました。そこで、後半期を1年早め、前年度より6カ年の「中期経営計画2030」(以下、本計画)をスタートしました。強靱化フェーズとして、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築による効率性と耐久性の向上を図っています。これまでの経営方針を引き継ぎながら、さらなる利益成長の実現に向け、スピード感をもって取り組みます。▸P.37

本計画1年目の前年度は、売上高・各利益ともに過去最高を更新し、5期連続の増収増益を達成しました。純利益およびROEは、2027年度の目標を2年前倒しで実現。1株当たりNAV※は、前年度末比で1割以上増加し、計画を上回るペースで伸長しています。不動産業界に吹く追い風もありましたが、こうした大きな成果は、約3万人のグループ従業員が、各社の現場で力を尽くしてきた結果です。しかし、好調な時ほど、私たちは冷静でなければなりません。金利上昇、建築費高騰、地政学リスクなど、事業環境は本計画策定時から大きく変わりつつあります。数字が順調であることと、将来にわたり成長し続けられることは同じではありません。今、問われているのは、足元の結果に満足することなく、2030年に向けて、どのような企業グループとして成長していくのかです。

営業利益の推移



そのために、本計画をアップデートし、2027年に公表します。環境変化に合わせて、よりしなやかに、そして力強く成長することを重視し、未来への道筋をつけていきます。

※ BPSに一株当たり含み益(税後)を加算

スクラムを組み、パスを出し合うグループへ

当社グループは、時代の要請に応えながら、人々のライフスタイルに沿って住まい方・働き方・過ごし方を提案することにより提供価値を広げ、新たな事業領域を開拓してきた歴史があります。

その歩みを支えてきたのは、グループ各社がそれぞれの市場と向き合い、外へ外へと挑戦してきた遠心力です。東京急行電鉄(現・東急株式会社)から不動産部門が分離独立して誕生した東急不動産に始まり、時代の変化のなかで生まれた各社が事業を伸ばし、現在ではそれぞれの高い専門性と存在感を築いています。それは、開発を手掛ける東急不動産に頼ることなく、自らの顧客、自らの市場で鍛えられてきた証です。強い個社の集合体であること。それこそが、ホールディングス体制に移行してなお変わらない、グループの大きな財産です。

ただし、今後の成長に向けては、個社の強さを磨くだけでは不十分です。各社が自律した存在でありながら、同じ方向を向き、互いにパスを出し合う。しっかりとスクラムを組み、グループとしてより大きな価値を生み出す。そのような経営へと進化させていく必要があります。

重要なのは、お客さまや社会へ、より大きな価値を提供するために、グループが培ってきた内部資本をつなぎ直すことです。ある会社が得た情報や機会が、別の会社の価値創造につながる。自社だけで完結させず、グループ全体にとって最も価値が高まる形を追求する。そうしたパスの総量を増やすことが、これからのグループ経営の鍵になります。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders (トップメッセージ)
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

持株会社である当社は、グループに共通する「軸」を示し、いわば黒子として、強い企業群が力を発揮できる環境を整えます。自律した個が集まって自走し、単独では生み出せない価値を有機的に創造し続ける。それが、私の考えるグループ経営の思想です。

プレミアムな価値創出で、高みをめざす

本計画では「社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出」を掲げ、インフレ経済への転換期に、攻めの姿勢でトップラインを高める成長戦略を打ち出しました。プレミアムな価値とは、高価格帯の商品やサービスではなく、お客さま、地域、社会にとって、選ばれ続ける理由となる価値です。

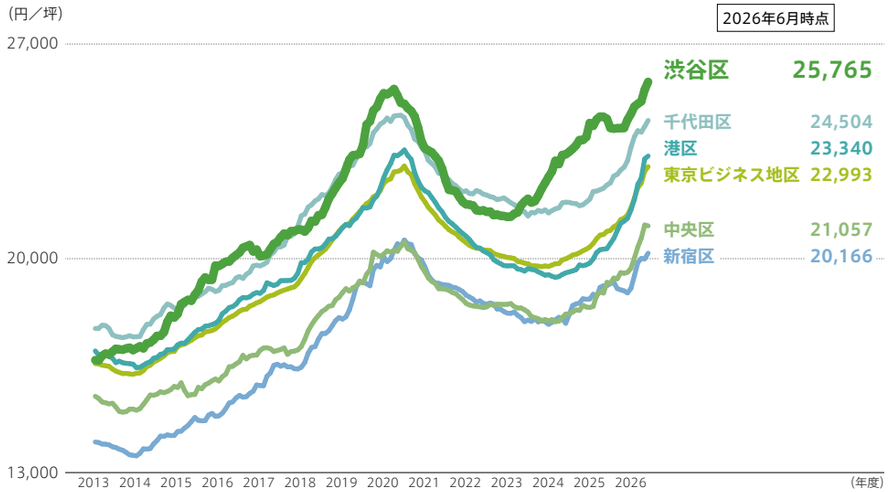
その中核にあるのが、「体験価値」「地域価値」「環境価値」です。体験価値とは、人の心を動かす時間や場面を生み出すこと。地域価値とは、その土地の個性や歴史、人のつながりを街の持続的な魅力へと高めること。環境価値とは、環境への取り組みを社会課題の解決と事業競争力に変えていくことです。▸P.17 ▸P.31

これらは単独の事業だけで生み出せません。グループ各社の専門性や独自性をつなぎ合わせて初めて当社らしいプレミアムな価値になります。本計画では、このプレミアムな価値創出を軸に置き、国際的な都市間競争力強化やGX推進、観光立国と地方創生という社会課題の解決に直結する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」「グローカルビジネスの拡大」に取り組んでいます。▸P.37

ホームグラウンドに吹く、時代の風をつかむ

プレミアムな価値を創出するうえで、私たちが総力を注ぐのが、広域渋谷圏のまちづくりです。東急グループは、渋谷駅を中心とした半径2.5km圏内を「広域渋谷圏（Greater SHIBUYA）」と定め、「働く」「遊ぶ」「暮らす」が融合するまちづくりを推進しています。

東京都心5区のマーケット平均賃料推移



当社グループのホームグラウンドである渋谷には、今明らかに「時代の風」が吹いています。都内におけるインバウンドの訪問先として高い人気を集め、オフィス賃料の面では、渋谷区の平均単価が千代田区を超え、都内でもトップクラスの水準となりました。人が集まり、企業が集まる。多様なデータが、渋谷に対する注目度の高さを物語っています。▸P.38

その風をさらに強くしているのが、政府が力を入れるコンテンツ産業の成長です。渋谷はかつて「ビットバレー」と呼ばれ、ITをはじめとするソフト産業を扱うスタートアップ企業が集積しています。その延長線上に現在、アニメ、ゲーム、マンガ、映画、音楽などを手掛ける企業やクリエイターが集まり、いまや日本発のコンテンツは、世界市場で大きな存在感を示しています。重厚長大な産業が日本を牽引した時代から、渋谷が象徴するような、

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

いわば「やわらかいビジネス」が、これからの日本経済の中心になっていく。その可能性が、現実のものとして見え始めています。

私たちは現在、コンテンツファンドへの投資や、都市空間をメディアとして活用したIPとのコラボレーションなど、渋谷の魅力を高める多彩な取り組みを進めています。グループとしてめざすのは、クリエイターが生まれ続ける街の基盤と仕掛けをつくることです。多様な趣味嗜好を持った人々が集い、カルチャーを形成し、そこから新しいビジネスが生まれる。そのビジネスがまたムーブメントを起こし、さらに人々を呼び込む。この循環こそが「渋谷らしさ」の源泉と考え、そのための仕組みづくりに取り組んでいます。

そこにしかない体験で、広域渋谷圏の魅力を高める

街の価値は、人が集まることによって高まります。アセットを活かし、人が集い続ける状態をつくること。そして、渋谷をホームグラウンドとする地の利を活かし、街のなかに点在するビジネス機会を見出すこと。その実践こそが、広域渋谷圏戦略において長期的な収益を生み出す鍵になります。

広域渋谷圏戦略の柱のひとつが、産業育成です。私たちは、スタートアップの誘致や、アクセラレータープログラムにおける海外大学との連携などを進めてきました。今後は、ビジネス創出を活性化する生活基盤を整えるため、広域渋谷圏の高い住宅需要のもと、ワーカー向けのレジデンス開発や管理運営にもリソースを投入し、ビジネスと暮らしが融合する職住近接の街を実現します。その先にはさらに、未来の起業家を見据えて「知の集積地」としての性格づけを強めます。広域渋谷圏で学び、刺激を受け、仲間と出会い、ビジネスを立ち上げる。その流れをつくることが、「渋谷から世界へ」を現実にする大きな力になります。

東急プラザ原宿「ハラカド」から望む東急プラザ表参道「オモカド」

もうひとつの柱が、都市観光です。広域渋谷圏には、ナイトライフ、ポップカルチャー、食、音楽、ファッションなど、多種多様な魅力があります。それに惹きつけられて世界中から集まる人々を、ホテルや商業、エンタテイメントのハードとソフトを強化することで、しっかりと受け止めます。圏内の各エリアが持つ異なる個性を活かし、魅力的なコンテンツ創造とナイトタイムエコノミーを充実させることで、来街者の滞在時間と回遊範囲を拡張していく。広域渋谷圏を、昼夜を問わず新たな交流や消費が生まれる街へと進化させ、さらに街の成長を下支えする安心安全な都市基盤を構築する。そうした未来価値創出に向けた投資は、オフィス市場での地位確立や商業施設を広告媒体としても発信するリテールメディア事業への転換、ホテル・レジデンスの拡充、そして管理・仲介等の不動産サービス領域でのプレゼンス向上といった、中核事業の収益力向上につながります。グループ総合力による競争優位を発揮しながら、持続的なエリアの成長を牽引していきます。

こうした仕掛けを通して提供するのは、その街でしか得られない体験価値です。2026年度、私たちはグループ横断の「広域渋谷圏・エクスペリエンス戦略推進室」を立ち上げました。当社グループが全国各地で取り組んでいる、スポーツ、アリーナ、エンタテイメント、教育といったさまざまな事業の連携強化を行い、都市においても、地方においても、グループならではの体験価値をさらに高めていきます。

グリーンエネルギーを、まちづくりの次世代インフラに

当社グループは2014年、同業他社に先駆けて再生可能エネルギー事業に取り組み、現在では国内トップクラスの再エネ電源・再エネバリューチェーンを有する「環境先進企業」になりました。

再エネ事業は環境貢献のみならず、地域社会の持続的な発展を後押しする事業です。地権者の皆さまをはじめ、地域を取り巻く多様なステークホルダーと長期的な信頼関係を築く点で、不動産業との親和性が高く、何よりエネルギーはまちづくりの根幹を支えるインフラです。これからの時代、グリーンエネルギー

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

を組み込むことは、環境対応にとどまらず、街や産業の競争力そのものを高める取り組みであり、まさに新たな地域価値の創出です。

都市開発や管理運営などで培った豊富な資本に、再エネの開発・運営ノウハウを掛け合わせることで、不動産と環境が一体となった大きな価値を提供できる点こそ、当社グループの独自性です。再エネ由来の電力を活用する不動産、環境配慮型の物流施設やデータセンター、地域の産業集積を推進する産業まちづくり事業など、環境価値をフックに事業価値を高めていきます。

とりわけ産業不動産の分野は、電力需要が大きく、脱炭素への要請も高い領域です。だからこそ、地域で発電されたグリーンエネルギーと不動産を一体で提供することに大きな可能性があります。開発、運営、電力供給、そして地域との共創。この一連の価値提供を通じて、GXビジネスモデルを確立し、当社グループの新たな成長エンジンへと高めていきます。

2026年3月に竣工した石狩再エネデータセンター第1号

法人との共創により成長を加速する

私たちはこれまで、人々の生活に寄り添う多層的な接点から、社会やお客さまに必要とされる新たな事業を生み出してきました。建物管理や不動産流通、リゾート・レジャー、学生向けを含む賃貸住宅サービスなどで、個人のお客さまから信頼を積み重ねてきました。

今後は、この「幅広いお客さま・市場接点」という強みを新たな共創の入口とし、法人顧客がメインとなる事業分野においても、「独自の事業創出力」を発揮していきます。

例えば、物流施設やデータセンターといった産業集積の領域は、必要とされるアセットもエネルギーも大きく、当社グループが培ってきた事業創出力を発揮できる余地があります。当社グループにとって新しい事業分野であり、相手企業が何を課題とし、どの領域で将来の成長を描いているのかを深く理解する必要があります。

法人顧客との関係を強化し、事業機会の拡大を図ることは重要であり、私自身も、当社グループのトップとして自ら相手企業の経営課題に向き合い、共創の機会を見出すことで成長のエンジンとしていく考えです。

誰かのために、いきいきと「楽しく」働ける集団でありたい

私たちの価値創造を支えているのは、何よりも人の力です。約3万人のグループ従業員のうち、9割以上が人財活躍型ビジネスに携わる点は、同業他社にはない大きな特徴です。どれほど優れたアセットやノウハウがあっても、それを活かし、新たな事業機会へと結びつけるのは、人と人とのコミュニケーション。だからこそ私は人的資本をグループ経営の根幹に置き、強化しています。▸P.43

私が大切にしたいのは、自ら考え、自ら動く「自律」です。指示を待つのではなく、お客さまや社会の変化を感じ取り、先を見据えて自分たちに何ができるかを考える。外に目を向け、チームで成果を上げる。そうした行動が自然に生まれる組織こそ、変化の激しい時代に必要とされます。

同時に、一人ひとりが、いきいきと楽しく働けていることも重要です。自分の仕事が、誰かの役に立っている実感や、仲間と難題を乗り越える充実感。互いに助け合いながら、物事を前に進めること。その積み重ねが働きがいとなり、組織の力になります。

DXやAI活用もまた、そのための重要な手段です。「DX銘柄2026」に選定されるなど、当社グループのDXの取り組みは着実に進展し、同業他社と比した競争優位性となっています。情報や知見を必要な人へつなぎ、人がより創造的な仕事に向き合う時間を増やす。デジタルによって人を置き換えるのではなく、人の力をより高い価値創造へ振り向けていくことが、私たちのめざすDXです。▸P.34

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

「一人の"好き"が、世界を動かすきっかけになる」――本計画のステートメントに書かれた一節は、私たちの仕事の醍醐味を表しています。自分が夢中になれること、ワクワクすることが、新しい商品やサービスになる。「自分のため」が「誰かのため」になり、「社会のため」になる。この好循環が育まれるクリエイティブなカルチャーを、グループの土台としてつくり上げていきます。

投資家との対話を重ね、長期的な信頼関係を築く

価値創造を支える基盤として、当社は人財・組織風土、財務資本戦略とともにガバナンスの強化を推進しています。取締役会では、6名の独立社外取締役を招聘することで、経営の健全性・透明性を確保しながら、迅速かつ果断な意思決定ができる体制が整っています。2026年度からは指名・報酬委員会の構成を見直し、これまで以上に多様性と独立社外比率を高めました。

取締役会の実効性評価は、外部のコンサルタントが設計・集計・分析を行い、顧問関係のない弁護士から第三者評価を得ることで、客観性を担保しています。前年度は、リスクマネジメント、サステナビリティ、情報セキュリティの各委員会による報告の充実やリスク事項の適時共有などについて、実効性向上につながっていると評価結果が示されています。

長期持続的な成長を実現するためには、成長への投資と財務規律の両立が不可欠です。今後の成長領域には、必要な資本を機動的に投下する一方で、変化の激しい時代だからこそ、健全な財務体質を維持し、資本効率を高める視点を徹底します。

私は、規模を追うだけの成長ではなく、質を伴った成長を重視しています。ROE、EPS、NAVといった財務指標を意識しながら、どの事業に資本を投じ、どのアセットを磨き、どの資産を入れ替えていくのか。事業ポートフォリオを不断に見直し、成長性・効率性と耐久性を高めることで、グループ全体の価値向上につなげていきます。

株主・投資家の皆さまとの対話においても、当社グループの実像を正しくお伝えすることを大切にします。資金をお預かりしている以上、それを効率的に活用し、企業価値の向上を通じてお返ししていくことが経営の基本です。一方で、株主・投資家の皆さまが求めるものは一様ではありません。私たちが持つ強み、伸ばしていく領域、乗り越えるべき課題、そして企業運営の方針を率直にお示しし、当社らしい価値創造に共感していただきながら、長期的な信頼関係を築いていきます。

選ばれ続ける企業グループになるために

私がめざしたいのは、何か困りごとが生まれた時、何か新しいことを始めたい時に、真っ先に思い浮かべていただける企業グループになることです。お客さま、地域、企業にとって「まず相談してみよう」と想起される存在でありたい。それが、私の考える「選ばれ続ける」ということです。

渋谷に吹く時代の風をつかむことも、環境先進企業であり続けることも、法人・産業分野へ成長機会を広げることも、すべてはその先にある「選ばれる理由」を磨くための取り組みです。同時に、私たちの事業は広域渋谷圏だけで完結するものではありません。全国の地域に根を張り、地元の方々、行政、企業、大学、パートナーの皆さまとともに、その土地ならではの価値を育てていく。グローバルな視点を持ちながら、ローカルの現場で信頼を積み重ねることが、当社らしい成長のあり方です。

社長である私の役割は、大きなビジョンと方針を示し、グループに「軸」を通すこと。その軸のもとで互いを信じ、必要な時にはパスを出し合い、スクラムを組む。経営陣がそうした「強いチーム」の姿勢を率先して体現し、グループ全体に自律と連携の文化を広げていきます。

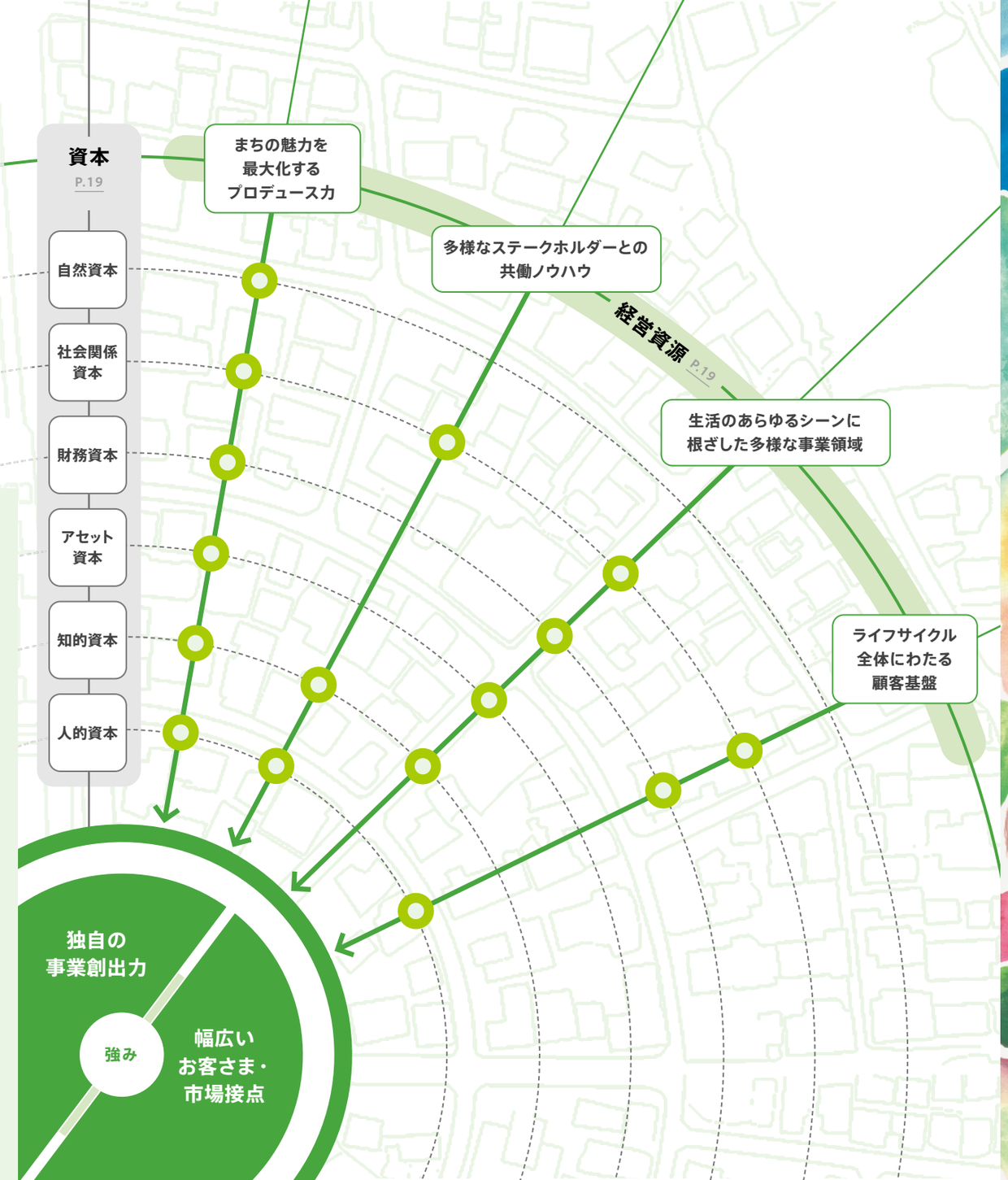
自律した人や組織が力を発揮できるよう、下から支えるリーダーになる。それが私の理想です。冒頭に述べた「得意淡然、失意泰然」の心構えを胸に、次の未来を切り拓くために、お客さま、地域、社会、そして資本市場から選ばれ、価値を創造し続ける企業グループをめざしていきます。

2026年9月
東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長
星野 浩明

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

培った資本と経営資源

事業活動を通じて多様な資本を有機的に統合することで、経営資源へと昇華させています。これらの経営資源を、競争優位性の源泉となる強みへと結実させることで、長期的な企業価値向上につなげています。



当社グループの経営資源

まちの魅力を最大化するプロデュース力

人々の生活に根ざした事業領域を基盤に、資本の有効活用によりシナジー創出とリスク分散を両立するポートフォリオ設計力を有しています。グループ内外の知見や人財、自然資本を統合的に束ねることで、事業価値を最大化しています。

多様なステークホルダーとの共働ノウハウ

産官学連携による社会課題起点の新規事業を通じ、事業間シナジーと外部資本の活用を両立する共働ノウハウを蓄積。外部知を取り込み、社会ネットワークを事業資本化する力を有し、持続的な価値創造を実現しています。

生活のあらゆるシーンに根ざした多様な事業領域

街や関連する事業において、多様化するお客さまの生活シーンを支える事業領域を幅広く展開しています。事業間の共創でバリューチェーンを活かし、体験価値向上やお客さま接点の強化、リスク分散と成長の両立を実現しています。

ライフサイクル全体にわたる顧客基盤

未来社会を担う世代からセカンドライフまで、ライフサイクル全体で関係を構築した事業領域により、約1,615万人の顧客接点を有しています。お客さまの生活ステージごとに多彩なサービスを提供し、選ばれ続けるブランド力を実現しています。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

強みを活かした価値創出

強みが相互に作用し合うビジネスエコシステムを駆動させることで、社会的テーマを捉えた
プレミアムな価値の創出を実現しています。

プレミアムな価値の創出事例

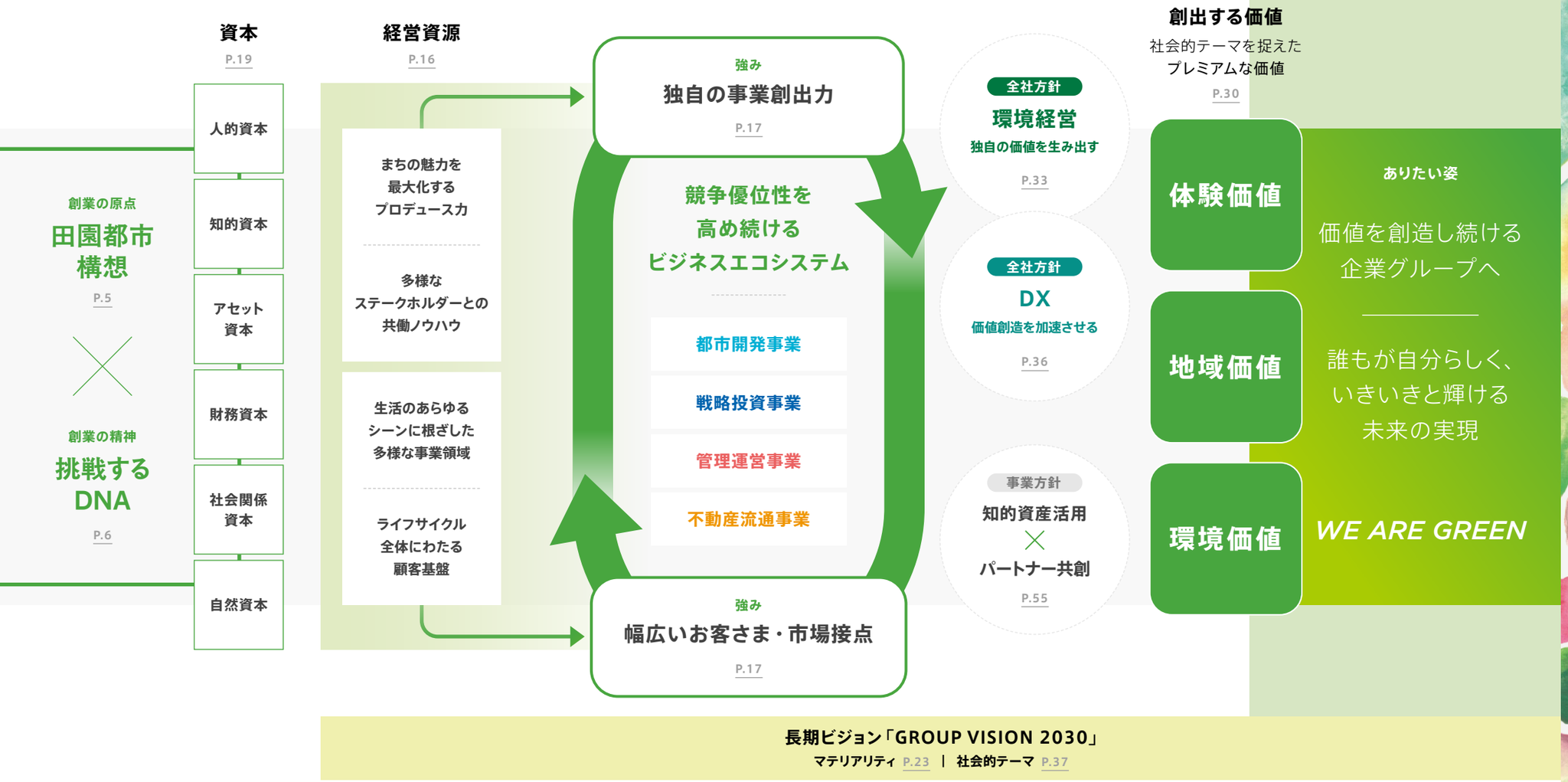
「働・遊・住」が交差し、多様な世代に価値を提供

渋谷駅に隣接するShibuya Sakura Stageは、オフィスを中心に、トレンドやカルチャーを発信するテナントで構成された商業施設やイベントスペースに加え、渋谷駅中心地区の大規模開発において唯一設けられた住宅が共存することで高い付加価値を創出しています。日本最大級のディープテック・スタートアップ共創施設やサービスアパートメントなどの整備により、渋谷の国際競争力強化にも寄与。「働く」「遊ぶ」「暮らす」を兼ね備え、多様な世代に1つのまちのような価値を提供する大規模複合施設です。防災拠点の機能を設けるほか、歩行者ネットワークの整備により、周辺の街区との回遊性が向上。人流やまちの広がりを生み出し、さらに、約6,000m²の緑化空間を設けるなど、プレミアムな価値を提供しています。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

価値創造プロセス

「挑戦するDNA」の実践によって培われた資本が独自の経営資源を生み出し、経営資源が有機的に結びつくことによって当社グループの強みである「独自の事業創出力」と「幅広いお客さま・市場接点」が構築されています。これら2つの強みが相互に作用するビジネスエコシステムを起点に事業活動を推進することで、社会的テーマを捉えたプレミアムな価値を創出し、ありたい姿の実現をめざしています。



編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

財務・非財務資本の増強

当社グループは、健全な財務基盤のもと、非財務資本への継続的な投資を通じて資本の充実を図っています。
こうして増強した各資本を有機的に結び付けることで、当社グループ独自の経営資源を形成しています。

カテゴリー		資本の特徴	資本増強への取り組み
内部資本	人的資本	「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の実現に向け、ビジネスエコシステムを支える資産活用型と人財活躍型の人財基盤を構築。階層別グループ研修やグループ間出向を通じて事業変革人財を育成・配置し、多様な知見を掛け合わせたグループ共創で価値を創出。「挑戦するDNA」のもと、人的資本投資により働きがい向上を図っています。	▪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) ▶P.45 ▶P.62 ▪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、イノベーティブな組織風土の醸成) ▶P.63 ▪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) ▪人的資本投資額などのKPI設定
内部資本	知的資本	幅広い事業領域とグループ全体で培った技術力、パートナーとの共創ノウハウに加え、渋谷再開発で得た都市計画・DX・官民連携の知見を他地域へ展開。さらに産官学連携を通じて外部知を取り込み、ブランド・技術・外部知が融合した知的資本が、長期的な競争優位と継続的な事業推進力を支えています。	▪全社方針「DX」の推進(次世代IT基盤構築、DX推進人財育成) ▶P.34 ▪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」) ▶P.63 ▪産学連携などによるスタートアップ共創 ▶P.38 ▪DX投資額などKPI設定
内部資本	アセット資本	幅広い事業ポートフォリオのもと、オフィス・商業施設、住宅、リゾート、物流・インフラ資産を全国に展開。賃料収入や売電収入、会員収入による安定的なキャッシュ・フローに加え、資産入替でも収益を確保し、人財活躍型ビジネスで培った管理・運営・流通機能を活かし、まちづくりを総合的にプロデュースしています。	▪総資産(全社／消去除く)35,399億円 ▪販売用不動産10,824億円 ▪賃貸等不動産の時価評価額12,404億円 ▪環境認証取得(CASBEE、DBJ)、再エネ電力利用などのKPI設定 ▪建築物の安心安全対策強化KPI設定
投資 財務資本 投資		長年築いてきた安定収益基盤と優良な資産構成、健全な財務体質に基づいた高い信用格付けを背景に、強固な資金調達力を保持し、市況変動下でも安定的な投資を継続しています。また、ESG債の発行を通じ、債券投資家を含むステークホルダーから当社グループのESG取り組みに理解、賛同を獲得するとともに、資金調達先の多様化を推進しています。	▪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) ▪グリーンボンドなどのESG債の継続発行 ▪ROE、EPSなどのKPI設定
外部資本	社会関係資本	各事業で培った実績を基盤に、さまざまな顧客、パートナーの皆さまと強固な信頼関係を築いています。開発から販売・管理運営までの一体的な事業体制を通じて権利者・地域・行政の皆さまと協働するとともに、国内外のデベロッパーや金融機関、テナント企業とも多層的な関係資本を形成。こうした信頼関係が持続的成長を支える基盤となっています。	▪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(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などのKPI設定
外部資本	自然資本	都市と自然の共生を軸に、リゾート開発や都市再生を通じて自然環境を前提としたまちづくりを推進。環境配慮型建築、再エネ導入、森林保全、緑化技術、海洋生物保護など知見を蓄積しながら、サプライチェーンやステークホルダーとともに自然資本の維持・回復に継続的に取り組み、環境価値の提供につなげています。	▪再エネ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、CO_2排出量・サステナブル調達(型枠木材)などのKPI設定

経営資源

まちの魅力を最大化するプロデュース力

人的資本	社会課題の解決に向け、多様な事業領域で培った専門性と事業の枠を超えた連携による価値創出
知的資本	事業評価の仕組みやKPI設計、資本効率の管理ノウハウ
アセット資本	幅広い事業ポートフォリオとお客さまのライフサイクルにあわせたアセットクラス
財務資本	資本を効率よく分散投下する設計力
社会関係資本	事業実績を基盤とした多様な権利者・地域・行政・企業との信頼関係
自然資本	環境配慮型の建物建築・再エネ導入・緑地保全を通じた環境価値の創出

多様なステークホルダーとの共働ノウハウ

人的資本	挑戦するDNAのもと、幅広い知見を融合し、多様な関係者との共創を推進
知的資本	共創の枠組みを通じて蓄積されたノウハウ
社会関係資本	地域・行政・大学・企業など長年にわたり築いてきた多層的ネットワーク

生活のあらゆるシーンに根ざした多様な事業領域

知的資本	幅広い事業領域の共創で培った知見やデータ基盤
アセット資本	ライフサイクルを広く押さえたアセット
財務資本	幅広い事業領域への投資
社会関係資本	地域社会・利用者・自治体との継続的な関係維持

ライフサイクル全体にわたる顧客基盤

知的資本	お客さまに寄り添い、多様なニーズに向き合う組織風土
財務資本	幅広い事業領域への投資による接点の拡大
社会関係資本	地域・行政・大学・企業など長年にわたり築いてきた多層的ネットワーク

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders (トップメッセージ)
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

数字で見るグループの強み (2026年3月31日現在)

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

グループ運営施設数
201施設

お客さま接点
約1,615万人※1

テナント企業数 オフィス
552社

商業
1,267社

マンション管理戸数
約83.2万戸

マンション管理会社(単体) 総合管理受託戸数(約47.0万戸)
第2位※2

売買仲介取扱件数
約3.3万件

売買仲介取扱高
約2.5兆円

3年連続No.1※3

※1 商業施設アプリ・カード会員、BRANZ CLUB会員、東急こすもす会会員、東急ハーヴェストクラブ会員など　※2 出典：マンション管理新聞 2026.5.25号
※3 複数業界紙が選定した主要不動産流通会社の2023年度～2025年度の期間における取引調査結果などによる

独自の事業創出力

再生可能エネルギー事業
「ReENE」
P.40

2026年3月末現在 定格容量(持分換算前)
2,693MW

総事業数
301事業

CO_2排出量削減率 Scope 1・2 (2019年度比)
−77.9%

グループ共創型による社内ベンチャー制度
「STEP」

2019年度開始 応募件数
累計530件

事業化決定
5件

グループ従業員数 (随時雇用を含む)
約30,000人

グループ各社執行役員の長期ビジョンの「自分ゴト化」度
90%

DX新規事業投資額 2025年度開始
251億円

コーポレート・ベンチャー・キャピタル

2017年度開始 投資件数
累計40件

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)

CDP2025
Aリスト
気候変動
5年連続で選定

全社方針

DX

DX銘柄2023以来、2度目の選定

DX銘柄2026 Digital Transformation

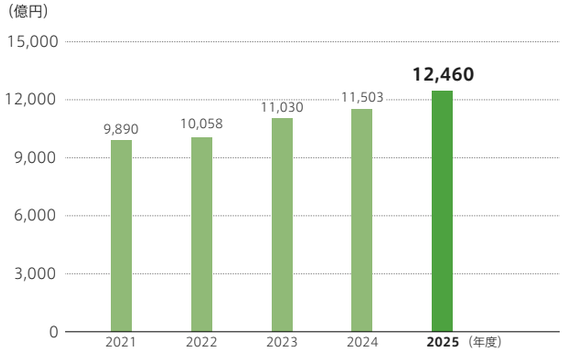
編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders (トップメッセージ)
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

財務ハイライト

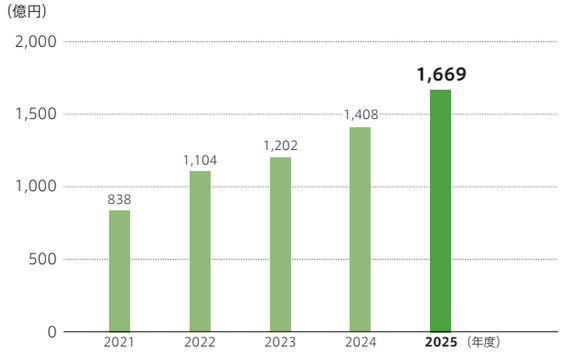
当社グループは、エリア価値創造への継続的な投資を通じて、安定的なキャッシュ創出と資産効率の向上を両立してきました。
成長投資の成果がどのように収益性・資本効率の改善につながっているのかを、主要な財務指標を通じて紹介します。

主な財務指標

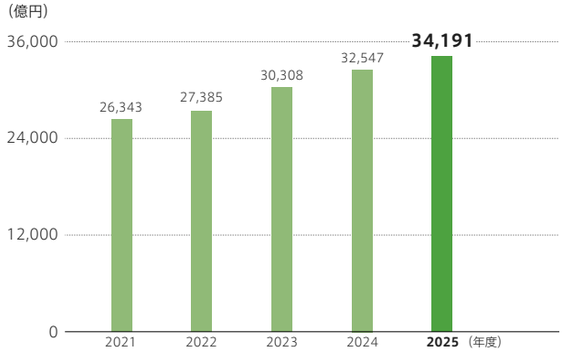
営業収益



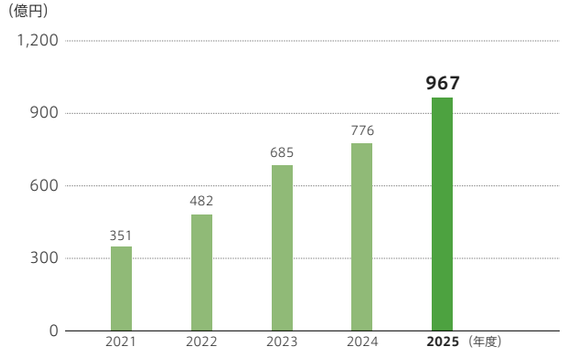
営業利益



総資産

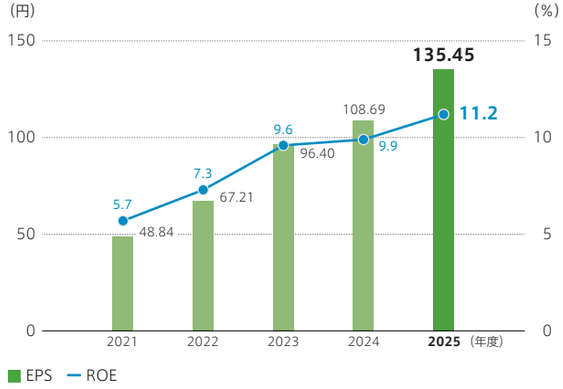


当期純利益※

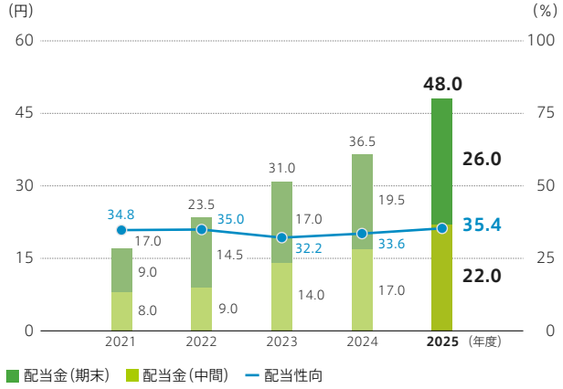


※ 親会社株主に帰属する当期純利益

EPSおよびROE



配当金・配当性向



編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders (トップメッセージ)
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

事業概要

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。

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。

都市開発事業 セグメント P.51

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

東急不動産

管理運営事業 セグメント P.53

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
- 環境緑化事業など

東急不動産　東急コミュニティー

戦略投資事業 セグメント P.52

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

東急不動産　ReENE ENERGY

不動産流通事業 セグメント P.54

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

東急リバブル　東急住宅リース　ナジック 学生情報センター

人財活躍型ビジネス
7,290億円
(57%)
- 不動産流通事業 3,647億円 (29%)
- 管理運営事業 3,644億円 (29%)

※1 全社・消去△295億円を含む

資産活用型ビジネス
5,466億円
(43%)
- 都市開発事業 3,999億円 (31%)
- 戦略投資事業 1,466億円 (11%)

人財活躍型ビジネス
916億円
(51%)
- 不動産流通事業 644億円 (36%)
- 管理運営事業 272億円 (15%)

※2 全社・消去△132億円を含む

資産活用型ビジネス
885億円
(49%)
- 都市開発事業 752億円 (42%)
- 戦略投資事業 132億円 (7%)

人財活躍型ビジネス
8,012億円
(23%)
- 不動産流通事業 3,314億円 (9%)
- 管理運営事業 4,698億円 (13%)

資産活用型ビジネス
27,387億円
(77%)
- 都市開発事業 17,530億円 (50%)
- 戦略投資事業 9,857億円 (28%)

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders (トップメッセージ)
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

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）に取り組みます。
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、サステナブル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

STEP1 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

STEP2 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STEP1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

STEP3 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

STEP4 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
- **取締役会において**、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
ライフスタイル **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。	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 12 つくる責任 つかう責任
街と暮らし **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。	3 すべての人に健康と福祉を 11 住み続けられるまちづくりを
環境 **サステナブルな環境をつくる** 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。	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう
デジタル **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。	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう
人財 **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。	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう
ガバナンス **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。	16 平和と公正をすべての人に

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

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 ▶P.25 その他KPI ▶P.64 人財KPI	2030年度目標	SDGsターゲット
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
				建築物の安心安全対策強化※3	100%	3.9 11.3 11.5
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)	Scope1・2:△80%以上 Scope3:△46.2%以上※6	13.1
				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
デジタル	▪toC接点活用の重要性増大 ▪提供サービスのスケーラビリティ向上	▪バーチャル充実によるリアルの地位低下 ▪既存事業のディスラプター出現	▪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
				DX推進人財育成数	10,000人以上	9.5
人財	▪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
				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
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
				取締役会の実効性評価(第三者評価)	毎年実施	16.6

財務KPI 2030年度目標

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※7 1,200億円以上

財務健全性

D/Eレシオ 1.8倍以下

EBITDA倍率 8.0倍以下

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

※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標とする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

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders (トップメッセージ)
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

財務・非財務KPI目標および実績

2025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	2025年度実績	2030年度目標
財務目標	財務		ROE	11.2%	10%以上
			ROA	5.0%	5%以上
			EPS	135.45円	170円前後
			EPS平均成長率	24.6%	8%／年
			営業利益	1,669億円	2,200億円以上
			当期純利益※1	967億円	1,200億円以上
			D/Eレシオ	2.0倍	1.8倍以下
			EBITDA倍率	7.6倍	8.0倍以下
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	90.7%	90%以上
			「ライフスタイル創造3.0※3」に資する商品・サービス（累計）	105件	150件以上
	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）	115件	150件以上
			建築物の安心安全対策強化※4	100%	100%
	E 環境	サステナブルな環境をつくる	RE100※5	達成※6	達成
			再生可能エネルギー電力利用比率	90.3%	60%以上
			CO_2排出量（2019年度比） Scope1・2	△77.9%	△80%
			CO_2排出量（2019年度比） Scope3（カテゴリ1・2・11）	△21.6%	△46.2%（SBT認定）
			CO_2排出量（2019年度比） 定性目標	達成	パートナー（建設会社等）との協働取り組み、顧客への脱炭素価値提供、一次データ取得推進
			CO_2排出削減貢献量（自社排出量に対する削減）	5.6倍	10倍
			水使用量（原単位）	△12.7%	対2023年度比△7%削減
			廃棄物量（原単位）	4.9%	対2023年度比△7%削減
			環境認証取得※7（CASBEE、DBJなど）	97.3%	100%
			サステナブル調達（型枠木材）	50.0%	100%
			緑をつなぐプロジェクト（森林保全面積累計）	2,425ha	3,000ha
			事業を通じた環境への取り組み（累計）	132件	150件以上
	S 社会	デジタル時代の価値をつくる	収益貢献取り組み（年間）	87件	100件
			DX・新規事業投資額	251億円	2025年度～2030年度累計1,000億円以上
			DX推進人財育成数	9,910人	10,000人以上
			ITパスポート取得率※5	93.1%	100%
	S 社会	多様な人財が活き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）	1.52倍	1.5倍／年以上
			女性管理職比率（中核人財における多様性の確保）	9.7%	20%以上
			新卒女性採用比率	42.2%	50%
			男性育児休暇取得率	93.2%	100%
			DE&Iの理解深化（Eラーニング受講率）※8	97.6%	100%
			健康診断受診率	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）	92.9%	100%
	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	378件	400件以上
			取締役会の実効性評価（第三者評価）	実施	毎年実施
			コンプライアンス行動基準遵守	98.5%	100%
			コンプライアンス研修受講率	99.8%	100%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益　※2 東急こ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 非住宅の大型保有物件（延床面積10,000m²以上）を対象。共同事業など一部除く
※8 2022年度から、LGBTQ+の理解深化をDE&Iの理解深化に変更

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
Letter to Our Stakeholders（トップメッセージ）
培った資本と経営資源
強みを活かした価値創出
価値創造プロセス
財務・非財務資本の増強
At a Glance
価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）
6つのマテリアリティを通じて提供する価値
財務・非財務KPI目標および実績
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

CHAPTER 2

価値創造の方向性

東急不動産ホールディングスの全社方針「環境経営」「DX」および「中期経営計画2030」の進捗と、それらの推進によって創出する「プレミアムな価値」について、具体例を交えご説明します。

編集方針

Contents

Introduction

CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造

CHAPTER 2　価値創造の方向性

- 財務資本戦略（担当役員メッセージ）
- 全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
- 全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
- 全社方針「環境経営」
- 全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
- 全社方針「DX」
- 中期経営計画2030の概要・進捗
- 人的資本経営（担当役員メッセージ）
- 人的資本経営
- DISCUSSION 会長×社外取締役対談

CHAPTER 3　事業セグメント別戦略

CHAPTER 4　価値創造の基盤

Data Section

東急不動産ホールディングス株式会社
取締役 執行役員
一般管理管掌
橋本 茂

当社グループ独自の価値の創出により 効率性・成長性の追求と市況変動耐久性の向上を両立し、持続的な企業価値の向上をめざす

「中期経営計画2030」強靭化フェーズ 初年度の振り返りと利益成長の質

強靭化フェーズとして推進する「中期経営計画2030」の初年度である2025年度は、各種利益指標およびROEのいずれも計画を上回る進捗となり、強靭化フェーズの出発点として確かな手応えを感じています。

好調な市況を確実に捉えることができた面もありますが、この成長を支えているのは市況の追い風だけではありません。同業他社と比較しても高い水準にあるEPS（1株当たり当期純利益）の成長率は、当社固有の強みが着実に機能していることの表れだと認識しています。

特に、仲介事業の持続的な成長▸P.55や、広域渋谷圏を中心に既存オフィス賃料の高い増額改定率を実現できている点はその証左です。渋谷エリアは、スタートアップ企業や若く優秀な人財を引きつける強い求心力を持つエリアです。この地域的な優位性をさらに高めるべく、当社がスタートアップ支援や産業育成を通じて街全体のオフィス需要を中長期的に創出するエコシステムを培ってきたことが、2025年度の平均15%に迫るオフィス賃料の増額改定率という成果に結びついています。市場環境のみに依存しない、実力向上による成長が着実に積み上がっていると確信しています。

また、前中期経営計画期間の再構築フェーズを通じて積み上げてきた収益力の改善は、強靭化フェーズにおいても着実に継続することができています。各事業の利益率の向上がROEの押し上げに直結し、財務レバレッジを引き下げながらも、収益の質に裏づけられた成長が定着しつつあります。キャピタル利益が想定を上回る水準で拡大できた一方で、インカム利益やマネジメント&フィー利益といった安定利益も着実に厚みを増しています。安定利益の拡大を進めることは市況変動リスクへの耐久性を高めることに直結し、金利上昇や建築費高騰といった外部環境の変化に対しても、利益構造の観点から対応力は着実に強まっています。

一方で、足元の事業環境は、これまで以上に経営の巧拙が問われる局面に入ったと認識しています。金利上昇を含めインフレの環境は平成バブル期以来ですが、当時は不動産価格の上昇が多くの経営上の不都合を覆い隠していました。今回は、当然ながら不動産価格の上昇に依拠することはなく、建築費も上昇が継続するなかで、稼いだキャッシュをどのように有効に活用していくかによって、今後数年間で企業の業績格差が鮮明に表れ

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

てくると考えています。経営に携わる立場として大きなやりがいを感じると同時に、強い緊張感をもってハンドリングしていきます。

インフレの定着はコスト面での課題をもたらす一方で、トップラインを継続的に伸ばすことができる環境になったということでもあります。この変化を機会と捉え、より勝算の高い当社グループの得意分野に資金を重点配分していくことが重要です。2027年の公表に向けて検討を進めている中期経営計画のアップデートにあたっても、「高い効率性・成長性の追求」と「市況変動への耐久性向上」という2つの軸は不変のものとして維持しながら、環境変化に応じてその実現方法を更新していく考えです。

企業価値向上に向けた資本配分と財務戦略

中期経営計画では、計画期間全体で約3.8兆円、年平均で約6,300億円の投資を計画しています。2025年度は、この投資計画に沿って、また、各事業の特性に応じて設定しているハードルレートを厳格に適用しつつ、将来成長に向けた投資を実行しました。

現在のような金利上昇局面においてはハードルレートを引き上げる方向で見直していくことになりますが、同時に、インフレ環境下でのキャッシュ・フロー成長をどれだけ確実に見込むことができるかという点も、投資判断において一層重要な評価軸になります。超過リターンが確実に見込める案件を厳選し、企業価値向上に直結する投資を実行していく姿勢に変わりはありません。これらの規律ある投資の積み重ねが、ROAおよびROEの持続的な向上に貢献していると認識しています。

加えて、金利・建築費の上昇局面では、効率性向上の観点から、すべてを自社で投資・保有するのではなく、外部パートナー企業や不動産投資家などの他人資本を取り入れたスキームも積極活用していきます。当社グループは、アセットマネジメント事業や管理運営事業において、幅広い機能を担う実績豊富な企業群を有しています。こうしたマネジメントや管理運営における高い競争力によって、他人資本活用型スキームを推進・拡大するうえで、外部パートナーから当社グループが選ばれる優位性が発揮できると考えています。

財務健全性の観点では、D/Eレシオを2030年度に1.8倍まで段階的に引き下げていく方針のもと、財務規律を守りながらレバレッジ水準を適切にコントロールしていきます。

金利上昇トレンドを踏まえると、株主資本コストも緩やかに上昇していくことが想定されます。だからこそ、株主資本コストを確実に上回るROE水準を継続的に達成することが不可欠であり、この点を、投資・還元・負債水準の資本配分の判断において最も重視しています。

また、今後、金利上昇が想定以上に進む可能性も視野に入れる必要があります。そのため、投資計画や財務指標を固定的に捉えるのではなく、事業から生み出したキャッシュをより機動的かつ効率的に振り向けていく柔軟性が重要です。成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを見極めながら、局面に応じて最適な資本配分を行っていきます。

調達基盤の強化においては、ESGファイナンスの積極的な活用を進めています。昨今、金融機関や社債投資家によるESG投融

キャピタルアロケーション
(2025〜2030年度)

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	■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 当期純利益＋償却費　※2 棚卸資産投資含む

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略(担当役員メッセージ)
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」(担当役員メッセージ)
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」(担当役員メッセージ)
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営(担当役員メッセージ)
人的資本経営
DISCUSSION
会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

資への関心は著しく高まっており、ESGファイナンスの実施によって金融機関・投資家層の拡大が図られ、調達条件の改善にもつながっています。こうした取り組みは直接的な調達コストの改善にとどまらず、当社グループの社会・環境課題への取り組みをより幅広いステークホルダーの皆さまに認知していただく機会にもなっており、中長期的な企業価値向上に寄与するものと考えています。

全社方針と人的資本経営が生み出す財務価値

全社方針「環境経営」「DX」および人的資本経営は、当社の競争優位性を高め、将来の収益基盤を強化する戦略投資として位置づけています。私はこれらを、株主資本コストの低減と期待成長率の向上を通じてPERを高め、ひいては企業価値を向上させる複合的な価値創造の源泉と捉えています。

環境経営では、環境先進の強みと社会課題の解決を掛け合わせ、高い付加価値を創出する「環境プレミアム」を推進しています。具体的な事例を挙げますと、分譲マンション事業において「GREEN AGENDA for BRANZ」を導入しています。これは、マンション敷地内植栽の長期景観管理計画を策定し、緑地や生物多様性を育むことで緑豊かな住まいを実現するというものです。適切な自然環境の管理が景観保全と顧客満足を高め、資産価値・ブランド価値の向上につながる取り組みです。DXでは、業務効率化にとどまらない、ビジネスモデルの変革による価値創造を進めています。例えば、「東急ステイ公式宿泊権リセールサービス」では、ホテルの宿泊予約権をNFT※として発行し、お客さまがご宿泊いただけなくなった場合に二次流通で売却できる仕組みを提供しています。宿泊施設側の直前キャンセルによる空室発生、お客さま側のキャンセル不可プランでは予定変更時に返金されないといった、双方の課題解決をDX活用により実現しています。

そして、幅広い事業領域を有する当社グループにとって、人財は各事業の競争力を支えるだけでなく、領域を超えた知見の融合を生み出す重要な経営資本です。多様な人財が能力を最大限発揮できる配置・育成・投資計画を通じてグループ全体のケイパビリティを高め、持続的な価値創造につなげています。

※ NFT（Non-Fungible Token／非代替性トークン）：ブロックチェーン技術を活用し、デジタルデータや利用権などに唯一性や所有証明を付与できるトークンのこと

株主還元と市場評価の向上に向けた取り組み

当社が累進配当と配当性向35%以上の還元方針を掲げているのは、単なる還元の充実にとどまらない意味があります。EPSの成長に伴う増配を継続することは、当社が中長期にわたって稼ぐ力を高め続けるという意思表示であり、株主・投資家の皆さまとの間に築く信頼の根幹をなすものと考えています。その信頼があってこそ、当社は成長投資に必要な資本を安定的に調達し、事業をさらに発展させることができます。インフレ環境だからこそ高い成長性への追求に一層こだわり、企業価値向上に確実につながる投資を選び抜き、EPSの成長と増配の好循環を継続的に実現していきます。

市場評価については、PBR（株価純資産倍率）1倍超の定着は当然の前提としてクリアすべきハードルと捉えており、私たちの照準はさらにその先にあります。現状のP/NAV（プライス・ネット・アセット・バリュー）倍率がディスカウントされている状況は、仲介事業をはじめとするノンアセット型ビジネスの成長の持続性を含め、当社の事業価値を十分に示しきれていないことの表れと真摯に受け止めています。まずは、現在の11%程度のROE水準の維持・向上をはじめとする成果を着実に積み重ねていくことが最優先です。そのうえで、利益構造の変化や成長の方向性について株主・投資家の皆さまとの対話を丁寧に重ねながら、当社の持続的成長への道筋を正しくお伝えしていきたいと考えています。

当社グループがめざしているのは、お客さま、地域、企業、そして資本市場から「選ばれ続ける」存在になることです。変化が激しい事業環境に応じた適切な資本配分を行い、資本効率の向上を伴う成長と健全な財務体質の維持を同時に追求していきます。そして、各事業が持つ強みを活かした当社グループ独自の価値創出をさらに強化・拡大し、あらゆるステークホルダーの皆さまから選ばれ続ける企業グループとして、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

全社方針の推進で創出するプレミアムな価値

全社方針への取り組みが当社グループの事業における独自性を強化し、プレミアムな価値の創出につながっています。

独自の
事業創出力

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

環境経営

独自の価値を生み出す

事業活動に環境視点を取り込むことで、快適性や景観といった空間の魅力を高め、環境配慮によるブランド力の向上につなげています。

DX

価値創造を加速させる

働きがいを実感する従業員による質の高いサービス(EX)が、お客さまの感動体験を生む(CX)好循環をDXにより加速させ、ビジネスモデルの変革(BX)につなげています。

事業方針

知的資産活用
×
パートナー共創

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

例えば、当社のまちづくりにおいて、来街者にほかでは味わえない、その街ならではの体験と感動を提供しています。各事業に合ったアプローチで個人に寄り添い、ステークホルダーへ感動を届けることをめざしています。

環境経営	■東急プラザ原宿「ハラカド」、東急プラザ表参道「オモカド」の屋上緑化広場による街の滞留時間の延伸と施設のシャワー効果で販売促進に寄与 ■体験型サステナブルリゾート「東急リゾートタウン蓼科」▶P.33 ■AnimaLOOK!!(VRコンテンツ) 詳細はこちらをご参照ください
DX	■渋谷エリア特化型コミュニケーションアプリ「SHIBUYA MABLs」▶P.39 ■地図データ統合プラットフォーム「地図DX」▶P.36 ■東急社宅マネジメント独自開発の社宅申請システム「TORUSなび」 日英併記化による運用コスト削減と、デジタルを武器とした外資系企業の受注拡大・効率化推進

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

地域の魅力をエリアの豊かさに昇華するには、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。エネルギー・物流・産業構造にまで踏み込み、エリアマネジメントの視点で全国各地の事業地との接点を深化させ、エリア価値を向上させていきます。

環境経営	■広域渋谷圏におけるエコロジカルネットワーク
DX	■北海道倶知安町の持続可能なまちづくりに寄与する「Kutchan ID+」でニセコブランドの向上▶P.36

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

環境経営に代表される当社の独自性を活かした価値創造。気候変動や自然災害などのリスクが年々拡大していく時代に、人々の生活やライフスタイルに密接に関わる商品・サービスを提供している当社グループは、社会課題の解決と高い付加価値創出を両立し、DXの力を得て将来にわたる資産価値向上と収益力強化を実現しています。

環境経営×DX	■石狩再エネデータセンター第1号によるGXとDXの実現▶P.41 ■東京ポートシティ竹芝のパートナー共創によるスマートシティ推進と竹芝新八景 詳細はこちらをご参照ください

編集方針

Contents

Introduction

CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造

CHAPTER 2 価値創造の方向性

財務資本戦略(担当役員メッセージ)

全社方針の推進で創出するプレミアムな価値

全社方針「環境経営」(担当役員メッセージ)

全社方針「環境経営」

全社方針「DX」(担当役員メッセージ)

全社方針「DX」

中期経営計画2030の概要・進捗

人的資本経営(担当役員メッセージ)

人的資本経営

DISCUSSION
会長×社外取締役対談

CHAPTER 3 事業セグメント別戦略

CHAPTER 4 価値創造の基盤

Data Section

「環境プレミアム」の創出による高付加価値で確固たるポジションを築く

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
中野 由美

創業時からの想いを受け継ぎ、進化する環境取り組み

当社グループの源流は、渋沢栄一らが緑豊かな理想の田園都市をつくるために設立した「田園都市株式会社」にあります。創業以来、環境や地域との調和を図るまちづくりを展開し、1998年に業界でも極めて早く「環境ビジョン」※1を策定しました。事業活動を通じて社会課題の解決を図り、持続可能なまちづくりに挑戦するDNAは、独自の価値創造として受け継がれ、進化し続けています。

2021年策定の長期経営方針では「環境経営」を全社方針に掲げ、「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」を重点課題に設定しました。バリューチェーンを活かし、全事業領域で取り組みを加速しています。

「脱炭素社会」への貢献を牽引するのが再生可能エネルギー事業です。2014年の参入以降、全国301施設（総事業数：2026年3月現在）を展開し、発電能力は国内トップクラスに成長しました。さらに、保有する施設で使用する電力を100％自社の再エネ電力に切り替え、2024年に国内事業会社※2として初の「RE100」を達成しました。

「循環型社会」では、既存建物の構造部分を活用する「再生建築」に取り組んでいます。2024年に渋谷で竣工したプロジェクトでは、新築比でCO_2排出量と廃棄物を約9割削減し、環境負荷の大幅低減を実現させ、また、グッドデザイン賞も受賞しています。

「生物多様性」では、広域渋谷圏で建物緑化を進め、生き物の移動の中継地点となるエコロジカルネットワークを形成しています。東急プラザ表参道「オモカド」では、2012年の開業以来、生態系調査データを蓄積しており、それを活かして2023年には不動産業界初のTNFDレポートを発行しました。

これら事業活動は一例であり、過去からの実績と知見の蓄積は、お客さまや外部機関をはじめとするステークホルダーからの高い評価につながり、環境先進企業としての自覚と誇りを私たちにもたらしています。

外部評価の詳細は「サステナビリティサイト」をご参照ください

※1 1998年環境基本理念策定、2011年環境ビジョンに改定
※2 金融機関を除く

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

独自性の高い「環境プレミアム」を収益につなげる

私たちがめざすのは、単なる環境貢献にとどまらない、環境課題解決による新たな価値の創出です。「中期経営計画2030」では環境経営を再定義しました。「環境プレミアム」の創出を掲げ、環境配慮に安心安全・快適性といった社会課題解決の要素を掛け合わせ、独自性の高い付加価値を生み出し、持続的な成長と収益力向上をめざしています。

環境課題と事業成長の両立は、すでに成果として表れています。成長戦略のひとつである再生可能エネルギー事業では、発電所における開発・発電・運営管理・小売のバリューチェーンを構築し、事業を拡大しています。また、オフィスビルでは当社の環境取り組みに共感していただいた入居企業と協働で、2026年3月に環境先進パートナーシップ「team green」を立ち上げました。36社が参加※3し、入居企業にも応分の負担をいただきながら、ともに環境取り組みを加速する考えです。

また、国内初の「再生建築ファンド」を組成し、資金調達を実現しました。築古建物をリノベーションして収益性の高い店舗やオフィスへ転換することで、新築と同等の賃料を実現し、既存ストックの価値向上と経済的循環を進める画期的な取り組みです。

リゾート事業でも、環境価値を顧客価値へ転換する「体験型サステナブルリゾート」を推進しています。パラオのリゾートホテルでは海洋生物保護がお客さまの共感を呼び、東急リゾートタウン蓼科では、ホテルの稼働率向上に森林保全など環境施策が寄与しています。生態系保全活動は、その施設やエリアの価値向上に直結する取り組みであり、観光資源として極めて重要です。▸P.33

環境先進の取り組みは、資産価値に加えて顧客の体験価値や地域価値を向上させる独自の強みです。これらの「未財務価値」を磨き上げて「財務価値」へと転換し、収益貢献と市場における強固なポジションを確立する。この「環境プレミアム」の創出を通じ、収益化を図るとともに企業価値向上を追求していきます。

※3 2026年4月末日現在

未来へ続く価値を創る、環境経営の実現

当社グループは、未来の主役である小中学生に向けた環境学習の出張授業を実施しています。「環境教育サポーター」として多くの従業員が自発的に参加し、また、表彰制度「サステナブル・アクション・アワード」には2025年度に203件の応募がありました。一人ひとりがオーナーシップを持ち、小さな成功事例から全社へスケーリングしていく。こうした活動を通じ、環境経営が組織文化として深く浸透し、具体的な行動へと結びついていることを実感しています。

人々の価値観が変化する現代社会では、豊かさや快適性と環境配慮の両立がこれまで以上に求められています。持続可能な社会を次世代へ引き継ぐためには、社会システムの変革とともに、一人ひとりに行動変容を促すことが不可欠です。

当社グループはデベロッパーの枠を超え、再エネなどのインフラを提供し、働く・遊ぶ・暮らすといった生活のあらゆる場面に関わる事業を展開しています。お客さまに当社グループの施設やサービスを選んでいただくことが、環境価値の創出や社会課題の解決に直結する。そのような好循環を生み出すことこそが、私たちが推進する環境経営の将来像です。

当社がめざす「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」を実現することは、地球の未来を守ることでもあり、「環境プレミアム」の創出を追求するその先に、そのような壮大なビジョンがあります。グループ一丸で環境経営を深化させ、ステークホルダーの皆さまから選ばれ続ける存在として、ともにより良い未来へ進む好循環を築く。それが私たちの使命であり、挑戦です。

従業員が環境教育サポーターを務める環境学習の様子

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

環境先進の強みに社会課題の解決を掛け合わせ、プレミアムな価値を創出

環境経営の全体像

全国各地において、環境を起点とする事業機会の拡大とエリア価値の向上を一体とした取り組みを展開し、3つの重点課題を中心とした環境課題の解決と社会課題の解決を掛け合わせることで、他社にはないプレミアムな価値「環境プレミアム」を創出しています。環境先進の強みで収益力の強化と企業価値向上につなげ、資産価値やお客さまの体験価値向上を実現します。

詳細は「2025環境経営レポート」をご参照ください

Environment

環境課題の解決

環境先進を強みとした
事業機会の拡大

3つの環境重点課題

脱炭素社会　循環型社会　生物多様性

事業機会の創出
業界を超えたパートナー共創で
新たな事業機会を獲得

×

Social

社会課題の解決

持続可能なまちづくりを通じた
エリア価値の向上

**当社グループが取り組む
重点社会課題**

持続可能な地域循環型社会の形成
- 事業進出により地域の課題解決・活性化に貢献
- 地域パートナーとの共創でエリア価値向上

安心安全なまちづくり
- 街区再編／共同化などによる防災性向上
- 防災体制構築／地域コミュニティ形成
- 建物からまちへ、面のレジリエンス強化

→

Output

環境プレミアム

高い付加価値創出による
収益力強化

独自性の追求
環境エネルギー事業の強みを活かした
まちづくりを先導

さらなる事業機会の拡大
環境課題解決を前提に事業活動を推進

環境経営による付加価値創出
- 将来にわたる資産価値向上
- お客さまの体験価値向上

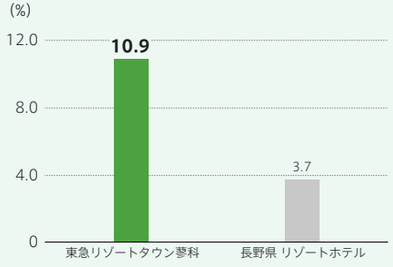
環境プレミアム創出の事例

東急リゾートタウン蓼科のホテル

長野県のリゾートホテル平均を上回る稼働率向上

当リゾートでは、森林保全と地域共生を通じた持続可能な環境づくり「もりぐらし」を推進。さらに2023年以降、自然環境を活かした顧客体験価値の向上をめざした施策を強化しています。環境面では、資源循環を目的としたエディブルガーデンの設置や、生物多様性モニタリングを目的とした参加型イベントを実施。社会面では、茅野市との連携、環境発信・地域連携の拠点として「TENOHA」を展開するなど、さまざまな取り組みを行っています。これらの活動は収益貢献への寄与を実現させ、当リゾートの2024年度営業収益と客数利用は対前年度増となり、長野県のリゾートホテル平均を上回る稼働率向上を実現しました。

客室稼働率増加率(2023／2024)



※1 東急リゾートタウン蓼科の宿泊施設(東急ハーヴェストクラブ蓼科、東急ハーヴェストクラブ蓼科アネックス、蓼科東急ホテル)の2023年度、2024年度の稼働率を室数で加重平均し算出した稼働率の増加率

Output

環境プレミアム

**東急リゾートタウン蓼科
実績**(2024年度)※2

営業収益／客数UPの一因(仮説)

営業収益UP
前年度比 **+5.8%**

客数UP
前年度比 **+2.9%**

- **自然のなかでの"憩い"への関心高まり**
- **お客さま満足度の向上**
  東急ハーヴェストクラブの会員アンケート※3
  「利用目的が自然体験」と回答した蓼科会員の割合：**14.9%**(他施設会員：7.6%)
  お客さま満足度：**91.4%**(2022年比+2.4%)
- **新規宿泊・訪問者の増加**
- **周辺地域の方の利用**　■ **再訪問者の増加**

※2 営業収益：東急リゾートタウン蓼科の宿泊・飲食・ゴルフ・スキー・別荘の営業収益合計
客数：東急リゾートタウン蓼科に存在する3つの宿泊施設の宿泊・飲食・ゴルフ・スキー・アクティビティの客数合計
※3 2024年東急ハーヴェストクラブ会員アンケートのうち有効回答に基づく割合

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
財務資本戦略(担当役員メッセージ)
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」(担当役員メッセージ)
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」(担当役員メッセージ)
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営(担当役員メッセージ)
人的資本経営
DISCUSSION
会長×社外取締役対談
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

DXを成長の原動力として、価値創出を加速させる

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CX・イノベーション推進部
グループDX推進部担当
山根 英嗣

強靭化フェーズ初年度で起きた「DXの位置づけの変化」

2026年度より、グループ経営企画部、グループCX・イノベーション推進部、グループDX推進部の担当役員となりました。全社方針にDXが掲げられた2021年度よりグループDX推進部統括部長として全社DX推進を牽引した後、サステナビリティや広域渋谷圏戦略などの領域で当社グループの価値創造に携わってきましたが、再びDX推進を担います。

強靭化フェーズの初年度となった2025年度は、当社グループにおけるDXの位置づけが大きく転換した1年になりました。従来の「デジタルを活用した業務プロセスの効率化や生産性向上」という試行段階から、データやAIの活用を前提に、「いかに価値創造につなげるか」を起点に考えるフェーズへと明確に移行したという手ごたえを感じています。

この転換を支えているのは、当社グループの事業特性です。都市開発から管理・運営、流通まで手掛ける事業ウィングの広さを持ち、顧客接点の最前線まで関与するビジネス構造は、DX推進における競争優位の源泉となっています。豊富なタッチポイントを通じて継続的に蓄積されるデータやノウハウといった知的資産をCDP※などのデータ基盤によって横断的に結びつけ、グループ全体として活用可能な価値へと転換していくことが、DXの役割であり私の重要な使命であると認識しています。

※ カスタマーデータプラットフォーム（顧客データ基盤）

こうした事業特性を活かしながら、社内独自の生成AIである「TFHD Chat」の活用や、TFHD Digital（株）（以下、TFHD Digital社）のデジタル人財が個別業務に伴走する体制の構築を通じて、意思決定や業務プロセスそのものが変化しつつあります。DXが単なる効率化施策ではなく、事業変革の基盤として社内に浸透しつつある点は、重要な一歩を踏み出した表れだと捉えています。

DX推進にあたっては、「EX（従業員体験価値）」「CX（顧客体験価値）」を好循環させ

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

て「BX(ビジネスモデル変革)」の実現をめざすDX戦略や、組織体制と人財育成、および複数のDXプロジェクトが高く評価され、3年ぶり2度目となる「DX銘柄2026」への選定にもつながりました。

AI活用を起点とした「EX」と「CX」の好循環による価値提供

DXはEX・CXと事業価値向上を同時に牽引する起点として機能し始めています。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。この好循環を加速させるのがDXであり、その原動力となるのがAIの積極的な活用です。創造的業務の転換に向けては、現場業務とデジタルスキルを併せ持つ「スーパーブリッジパーソン」が牽引し、特許取得済みの技術なども実装した社内専用生成AI「TFHD Chat」や、不動産情報の可視化で意思決定を飛躍的に高速化する「地図DX」を現場に定着させました。グループ全体に生成AIやデジタルツールの活用が浸透することで、年間数万時間規模の圧倒的な業務効率化と生産性向上(EX向上)を実現しています。

生産性向上によって創出されたリソースや時間を、より付加価値の高い業務へとシフトさせることで、CX向上へとつなげています。現在はCDPの構築が完了し、全社でさらなる活用を図るべくグループ各社の情報集約を進めています。グループ各社・各サービスに蓄積された顧客情報を横断的に統合し、顧客解像度を高めることで、個別ニーズへの対応にとどまらず、パーソナライズされた感動体験を提供していきます。

ソフト起点のビジネスモデル変革「BX」とDX人財育成

EXとCXの好循環を加速させた先にあるのが、BXの実現です。従来のハード(不動産)開発に依存した収益構造にとらわれず、デジタルサービスという「ソフト」を通じて社会課題を解決し、新たな収益源を獲得する事業モデルの創出にも取り組んでいます。

その象徴的な事例が、北海道倶知安町で提供しているデジタル町民証明「Kutchan ID+」です。本サービスはTFHD digital社の実装力と、CVC出資先の特許技術などを掛け合わせたオープンイノベーションにより約1年で短期実現されました。人気観光地において町民がお得な優待を受けられる本取り組みは、町民の約4人に1人が登録し、第43回IT賞も受賞するなど社会的に高く評価されています。これは社会貢献にとどまらず、これまで不動産関連事業を主力としてきた当社にとって、システム利用料などで収益化を図る新たなビジネスモデルです。

こうしたビジネスモデルの変革を各現場から創出するためには、既存事業への理解とデジタル知見を兼ね備えたブリッジパーソンが不可欠であり、前年度より開始した「スーパーブリッジパーソン」制度をはじめ、人財育成にも注力しています。2030年度までに10,000人のDX推進人財を育成する目標に対し、すでに9,910人の育成を達成し、目標を大幅に上回る進捗です。高度デジタル人財を外部から獲得するTFHD digital社との組み合わせで、変革を担う人財を育成・獲得し、DXの取り組みを一過性の施策にとどめることなく、継続的な価値創造へとつなげていきます。▸P.45

攻めと守りのDXで、持続的な企業価値向上へ

DX戦略の核となる積極的なAI活用による「EX・CX」の好循環を今後はグループ全体へ深く浸透させ、経営における確固たる「強み」へと育てていきます。

一方で、デジタルやAIの活用が拡大するほど、情報管理やセキュリティの重要性は高まります。当社グループではゼロトラストネットワーク基盤を2年前倒しで構築完了したほか、情報セキュリティ委員会を通じたAIガバナンスの徹底など「守りのDX」にも万全を期しています。こうした守りの土台を固めたうえで、「攻めのDX」を進化させ、ビジネスモデル変革とその先の新たな収益機会の獲得につなげています。引き続き、DXによって当社グループの強みを最大化し価値創造を加速させることで、企業の持続的な価値向上を実現していきます。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略(担当役員メッセージ)
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」(担当役員メッセージ)
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」(担当役員メッセージ)
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営(担当役員メッセージ)
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

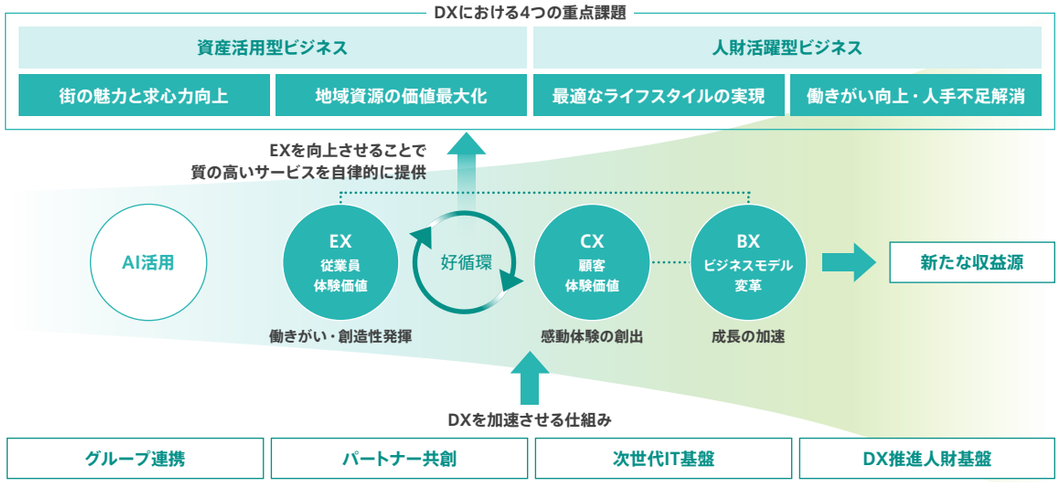
お客さまの体験価値・従業員の働きがい向上とビジネスモデル変革の実現

DXによる価値創造の全体像

当社グループは積極的なAI活用を起点とし、「EX（従業員体験）価値」と「CX（顧客体験）価値」の好循環から「BX（ビジネスモデル変革）」を実現するDX戦略を推進しています。生成AIをはじめとするデジタル技術の導入で日々の業務を高度化し、従業員をより創造的な業務へとシフトさせます。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が力強く牽引します。

このサイクルをグループ連携やパートナー共創、DX推進人財の育成によって一層加速させることで、ビジネスモデル変革と新たな収益源の獲得を実現します。

詳細は「2025DXレポート」をご参照ください



DXを活用したさまざまな取り組み

EX（従業員体験価値）の向上
地図データ統合プラットフォーム「地図DX」

地図データ統合プラットフォーム
Tokyu GIS

不動産開発における用地取得の意思決定を支援する、業界初の地図データ統合プラットフォームです。マーケット情報や人流・交通データなどの多様な外部データを用地情報管理システム上に一元的に集約・可視化します。AIによる即時の最大建築規模の試算機能なども実装し、用地取得の検討スピードと精度の改善をめざしています。圧倒的な生産性向上を実現し、従業員をより創造的な業務へとシフトさせるEX向上を実現していきます。

CX（顧客体験価値）の向上
東急ステイ公式宿泊権リセールサービス

東急ステイで宿泊リセールサービスの提供を開始しました。急な予定変更で宿泊できなくなった際に宿泊権利を第三者へ売買できる仕組みです。NFTを宿泊権というリアルなサービスの流通に応用するとともに、利用者がブロックチェーン技術を意識せず直感的に利用できるUXを実現しました。やむを得ないキャンセルによるお客さまの不安を解消し、より柔軟で快適な宿泊体験を創出するCX向上とホテル業界の課題解決を両立する革新的なモデルです。

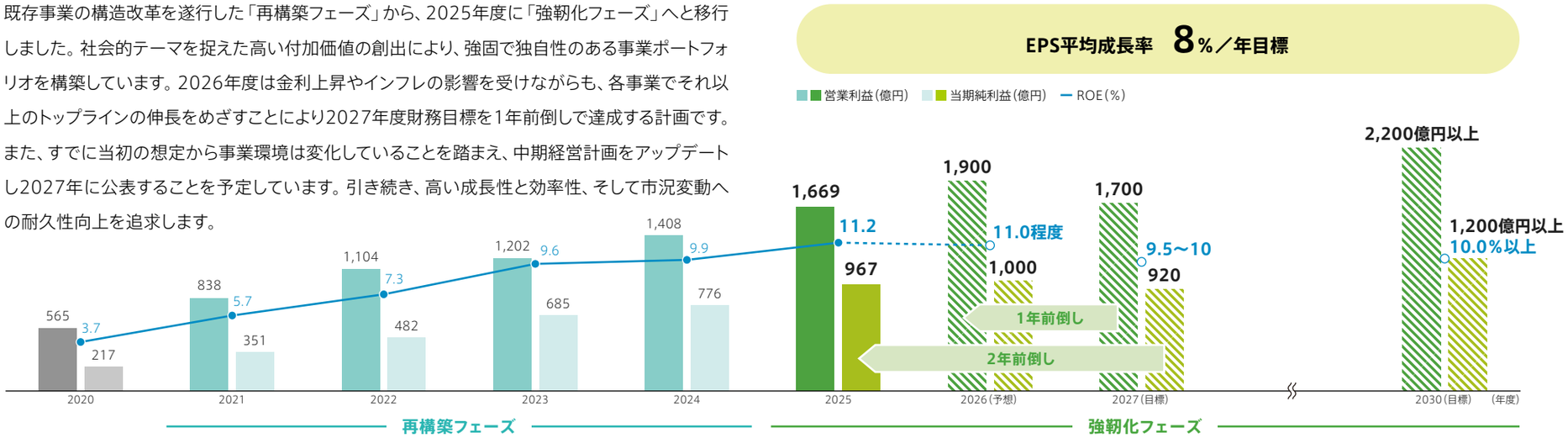
BX（ビジネスモデル変革）の実現
デジタル町民証明「Kutchan ID+」

北海道倶知安町で提供する国内初のデジタル町民証明サービスです。マイナンバー認証と当社CVC出資先のNFCタグに関する特許技術などを掛け合わせ、スマホのタッチのみで町民優待をスムーズに提供します。町民の約4人に1人が登録し、公益社団法人企業情報化協会が主催した第43回「IT賞（社会・環境価値の創出）」を受賞するなど社会的に高く評価されています。従来の不動産開発に依存せず、デジタルサービスを起点に地域課題を解決し、新たな事業機会と収益源の獲得をめざすBXの取り組みです。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION
会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

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「強靭化フェーズ」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
グローカルビジネスの拡大
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

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略(担当役員メッセージ)
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」(担当役員メッセージ)
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」(担当役員メッセージ)
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営(担当役員メッセージ)
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

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

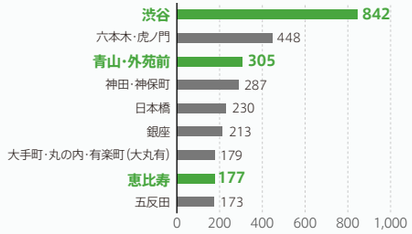
東急グループでは渋谷駅から半径2.5km圏内を「広域渋谷圏」と定め、「働く」「遊ぶ」「暮らす」が融合した持続性のある街をめざすための渋谷まちづくり戦略「Greater SHIBUYA 2.0」に沿って、渋谷を起点としたまちづくりを推進してきました。そのなかでも、渋谷を東京の国際競争力No.1を牽引する存在にすべく、「広域渋谷圏」としての面的な魅力を向上させる当社グループの取り組みについて、「広域渋谷圏戦略」を定めています。広域渋谷圏の魅力をさらに高め、成長させていくために、行政や地域社会と連携しながら、施設などハード面の開発に留まらず、さまざまなソフトサービスの提供を通じた総合的なまちづくりを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

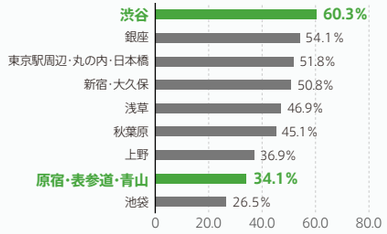
渋谷の特長データ

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）

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

重点テーマ 1　広域渋谷圏戦略の推進

旗艦物件の竣工 ―2024	本計画期間 2025―2030	次のステージへ 2031―
広域渋谷圏利益 2024年度 190億円	広域渋谷圏利益 約1.5倍へ 2030年度 300億円 ＋ 未来価値創出に向けた投資 期間累計 3,000億円	主要プロジェクト ネクスト渋谷桜丘地区／神南一丁目地区／公園通り西地区

「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マーとしての役割発揮
- 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

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

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

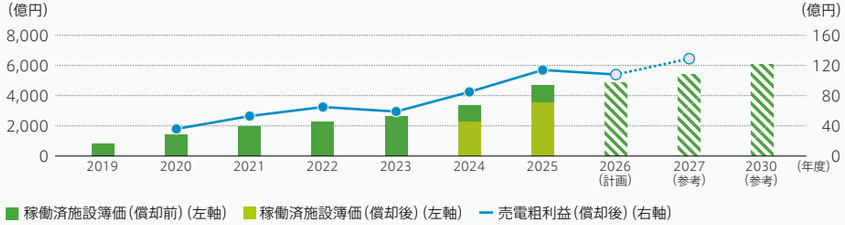
当社グループの再エネ事業の特性

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

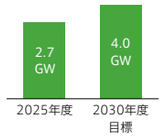
- 全国各地でのまちづくりの知見・ノウハウ
- 地域に根ざした長期持続的なプロジェクト推進
- 行政や地権者など多様なステークホルダーとの共創

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

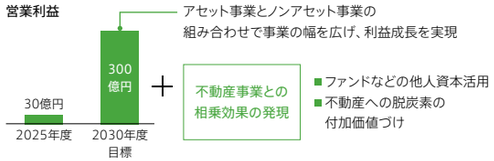
日本トップクラスの発電所保有量 → 再エネ事業のバリューチェーン × Non-FITでの電力供給による再エネ価値最大化 → 再エネ事業を起点とした事業機会の獲得

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

定格容量（持分換算前）



営業利益



再エネ100%
石狩再エネデータセンター第1号

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

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

開発 → 保有 → 売電 → O&M → AM → 需給調整 → 小売 → 需要家

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、専門人財の獲得とともに、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所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―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。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
財務資本戦略(担当役員メッセージ)
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」(担当役員メッセージ)
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」(担当役員メッセージ)
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営(担当役員メッセージ)
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

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靭化に対応

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靭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。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

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
鈴木 盛生

3万人の人財の成長をサポートし価値創造と企業変革の原動力に

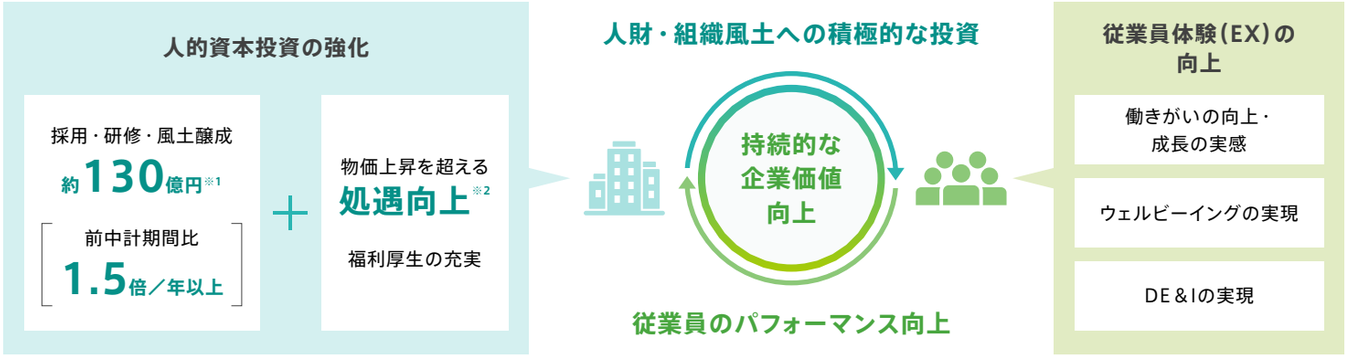
「強靭化フェーズ」初年度を振り返って

当社グループは、「中期経営計画2030」の初年度を「強靭化フェーズ」と位置づけ、将来の持続的な成長を支える経営基盤の強化に取り組んできました。この方針のもと、当社グループは、人的資本への投資を前中期経営計画比で1.5倍に拡充しました。採用や育成への投資は企業価値を将来にわたって高めていくための重要な先行投資であると考えているからです。特に育成については、自律的なキャリア形成が求められる時代だからこそ、従業員一人ひとりが自らの意志で学ぶ姿勢をグループとして力強く後押ししたいという想いがあります。初年度は、次期経営を担う執行役員向け研修の拡充や、グループ合同による階層別研修の導入などの施策を具体化し、着実に実行へ移すことができ、人的資本経営を「掲げる」段階から「実装する」段階へと進めることができた1年だったと評価しています。

「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の構築

当社グループは、事業環境の激しい変化を乗り越え、価値を創造し続けるために、「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の構築をビジョンに掲げています。その実現に向

人的資本投資の考え方



※1 主要会社の「中期経営計画2030」の期間累計額　※2 グループとしての賃金処遇方針

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION
会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

けて、多角的な人財の育成と定着を一体で進めています。

第一に、「経営人財」と「事業変革人財」の育成です。先行きが不透明で変化のスピードが激しい時代においては、思い切った大胆な意思決定を行う力と、現場や事業の実態を踏まえて戦略を具体化し、やり切る力の双方が不可欠です。「経営人財」を経営を担う取締役層、「事業変革人財」を事業のバリューチェーン全体を理解し、業態変革を実行できる人物と定義したうえで、執行役員層だけではなく、部長層・課長層までを含めた幅広い階層を対象として、グループ全体を俯瞰できる視座を養うための階層別研修を拡充しています。

第二に、現場を支える「エッセンシャル人財」の採用と定着です。特に住宅・オフィス・商業・ホテル・リゾート施設などの管理運営を行う人財活躍型ビジネスにおいて、人財の採用と定着は一体で捉えるべき最重要課題です。入社した人財が長く定着するために、いきいきと働ける環境づくりをグループとして整えます。働きがいと働きやすさの両立を通じて、会社やグループへの愛着や帰属意識を高め、長期的に活躍する人財を数多く生み出していきたいと考えています。

多様性と一体感が、組織の強さをつくる

組織のレジリエンスを高めるためには、多様性と一体感の両立が欠かせません。女性活躍推進においては、管理職比率の向上をめざすだけでなく、性別に関係なく誰もが安心して挑戦し、自らの意思でキャリアを切り拓ける環境づくりを進めています。また、育児・介護と仕事の両立支援や健康経営の推進などを通じて、従業員が心身ともに健康で、高い意欲と志をもって働ける土壌づくりに注力しています。

当社グループの人的資本の最大の強みは、幅広い事業に従事する3万人の従業員です。重要なのは、その多様な力を個人の強みや各事業の強みにとどめるのではなく、「グループ全体の競争力」へと昇華させていくことです。多様な人財が互いに刺激し合い、学び合い、力を掛け合わせることで、当社グループならではの強い組織をつくっていきます。

越境、「挑戦するDNA」の体現が未来を拓く

グループの総合力を高め、新たな価値創造につなげていくためには、人財の「越境」を加速させていく必要があります。その取り組みの一つとして、2025年度から「グループ公募制度」を開始しました。これは従業員の手挙げを起点にグループの他社へ出向可能な制度であり、自社では得難い経験に挑み、そこで培った経験や人脈を自社に持ち帰って周囲に共有する。こうした人財の循環が、組織の視野を広げ、固定化しがちな発想や慣行を変えていく力になると期待しています。広域渋谷圏における事業連携タスクフォースや、北海道や九州でのグループ連携・共創プロジェクトも、事業や組織の壁を越えて協働する実践の場となっています。

当社グループの創業の精神である「挑戦するDNA」は、心理的安全性を土台にした挑戦の体現によって育まれます。社内提案制度「STEP」では、2026年度、全社重点戦略である「広域渋谷圏」をテーマとして、エリア価値向上のアイディア提案や事業提案を行うビジネスコンテストを開催します。この精神こそが、当社グループの知的資産を活かすビジネスの源泉であり、今後の成長を支える重要な基盤でもあります。

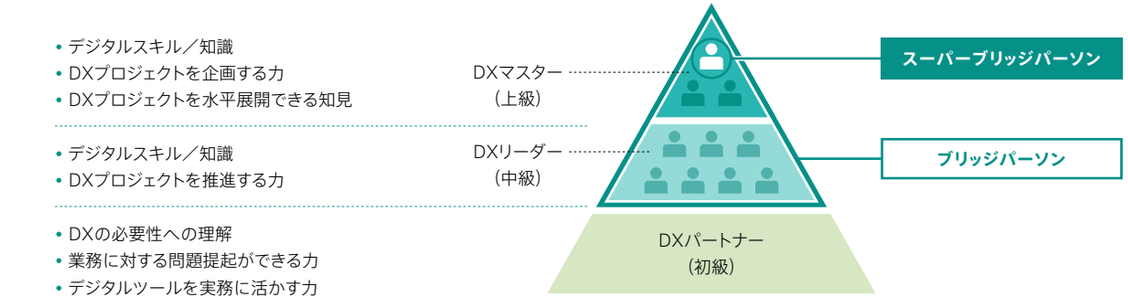
人的資本経営や人的資本投資への注目が高まるなか、3万人の従業員のうち、9割以上が「人財活躍型ビジネス」に従事する当社グループにとって、人財戦略は経営の根幹です。こうしたなか、東急コミュニティーおよび学生情報センターでは、人事制度の改定を実施しました。今回の改定では、処遇の向上に加え、複線型キャリアの新設などを通じて、多様な人財がそれぞれの強みや志向に応じて活躍できる環境整備を進めています。

「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現」に向けて、グループ従業員の力を結集することで、お客さまの期待を超える価値を創造し続ける企業集団でありたいと考えています。私自身も先頭に立ち、従業員一人ひとりの挑戦と成長を、確かな企業価値の向上へとつなげていきます。

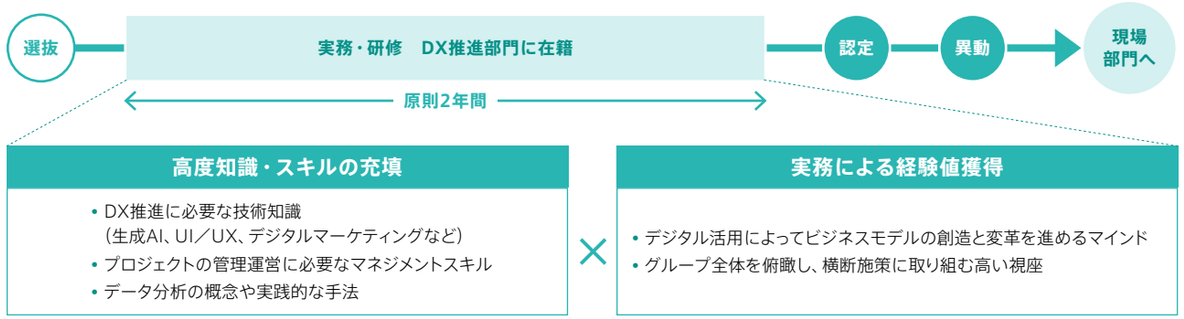
編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION
会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

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」の実現に向け、当社グループは人財基盤強化の一環として、DX人財の計画的な育成を進めています。特に、デジタル技術を事業に結びつけ、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、ビジネスとデジタルの複合的な能力を高める育成プログラムを整備しています。習熟度に応じた柔軟なカリキュラムに加え、実践的な学習機会を提供することで、育成された人財が現場のDXを牽引する事例も増えています。さらに2025年度からは、プロジェクト推進にとどまらず、ビジネスモデル変革をリード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」と位置づけました。グループ内から選抜し、DX推進部門での原則2年間の実務と研修を経験することで、グループ各社の変革を牽引し、新たな価値創出を支える人財として段階的に育成を進めていきます。



育成フロー（スーパーブリッジパーソン）



CLOSE UP

ブリッジパーソンの活躍

東急不動産株式会社
ウェルネス事業ユニット
事業戦略部
業務企画グループ
グループリーダー
風見 賢一

認識ギャップを埋める
合意形成と巻き込み力で育つ、
現場×DXのブリッジパーソン

私は2015年からの3年間、マーケティングIT戦略部に在籍し、グループ全体のIT戦略やセキュリティ強化プロジェクトを主導しました。IT知識はほぼゼロからのスタートでしたが、まず初めに気がついたのは、システム領域では関係者間の認識のズレが生じやすいという課題でした。そこで、「認識を可視化・共有する」ことを徹底したことでさまざまな関係者を積極的に巻き込みながらプロジェクトを前進させる力を磨きました。

その後は、「可視化」と「巻き込み」を実践し、住宅およびウェルネス事業で5年間にわたりDXによる価値創出を牽引してきました。住宅事業では、刷新が必要なシステムに対してCX向上・業務効率化などメリットを分かりやすく示すとともに、データ活用型マーケティングの導入を推進しました。現在は、豊富な顧客接点を有するウェルネス事業において、顧客データの統合と活用によるCX向上とファン化に着手し、既存の枠を超えた新たな収益モデルの確立に挑んでいます。

今後は、これまでに培った経験を基に、グループ全体で保有する莫大なデータと最先端のAI技術を掛け合わせた価値創出に挑戦したいと考えています。事業横断で顧客データを統合しながら、AI分析による高度な予測に基づいて一人ひとりに最適化されたサービス提供を実現するとともに、各現場の業務プロセスへのデジタル技術実装によって自動化・効率化を推進します。これにより、顧客価値の最大化と生産性向上を両立させ、グループの持続的な成長に貢献していきます。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION
会長×社外取締役対談
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

DISCUSSION

会長×社外取締役対談

前中期経営計画の成果を基盤に、強靭化フェーズを推進

「中期経営計画2030」の公表から1年が経過し、さらに社長交代を経た節目の今、さらなる企業価値向上に向けた取り組みとガバナンスの実効性を中心に中長期的な未来への期待と課題について自由闊達な意見交換を行いました。

代表取締役会長
西川 弘典

筆頭独立社外取締役
貝阿彌 誠

裁判官および弁護士として培った、企業の法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する知見を有する。2018年より現職。

意思決定を支えたガバナンスと取締役会の実効性

貝阿彌 西川さんは、社長として事業ポートフォリオ再構築を力強く推進され、東急ハンズや東急プラザ銀座、フィットネスの事業譲渡など、果敢に取り組まれました。その成果がROEや株価の上昇に表れていますし、我々社外取締役も、事業ポートフォリオマネジメントがいかに重要かを強く認識しました。努力しても成果に結びつかない場合、他社への譲渡はやむを得ない、むしろそうすべきだと。大事なのは譲渡先で、事業を発展させよう、従業員を引き継いで大切にしようという意志を持った相手を選ぶことです。

西川 ありがとうございます。寂しさはありますが、譲渡先で従業員が一生懸命働く姿を見聞きすると、やって良かったと思います。また、経営層に「ダメだったらやめる」という思考が根づいてきました。傷が浅いうちにやめて、その分の経営資源をほかの事業に投じれば、成長事業をより伸ばすことができる。それを社内が理解したことも、成果の一つだと思います。

事業ポートフォリオ再構築では、社内の調整を始めるのとほぼ同時に、社外取締役の皆さんにお話しする機会をいただいてきました。そこで皆さんにご賛同をいただけたのが大きかったです。再構築の過程では、色々なことが起きますし、社内でもさまざまな意見が出ます。そのときに、皆さんが一枚岩で背中を押してくださったことが、推進できた大きな要因の一つです。他の経営課題でも、皆さんからさまざまな視点でご意見をいただきますが、実行段階では後ろからアドバイスをくださり、場合によっては前に出る覚悟まで

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION 会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

社外取締役の後押しが事業ポートフォリオ再構築を進める力に

持ってともに歩んでいただけることがとても心強く、取締役会の実効性としても意味のあることだと思っています。

貝阿彌 特別に意識していたわけではないのですが、議論を重ねるなかで、自然と皆が共通の認識を持つようになっていきますね。当社は取締役会の前に、取締役会上程議題などに関する社外役員を集めた事前説明会もありますが、私はこの両者を一体として捉えています。事前説明会では、一般管理管掌取締役が議論に加わり、担当執行役員も出席して丁寧な説明があります。社外役員も多くの質問や意見を出して議論を重ねます。事前説明会の内容はだんだん充実して、今ではこれほど中身の濃い事前説明会をやる会社はあまりないと思うほどです。

西川 事前説明会を充実させ、その結果を踏まえ取締役会本番を迎える流れは意識してつくりましたし、前向きに機能している実感があります。密にコミュニケーションを取り、自然な形で意思決定に向かうようにしないと話は上手く進みません。例えばM&Aのような、特に大きな課題では、事前説明会の前にもご相談してきましたし、多くの場合、皆さんは後押しと併せて助言をくださいました。

貝阿彌 私が反対した案件はひとつだけですね、ずいぶん前の話ですが。これは当社グループが取り組むべき事業なのだろうか、と。何度も説明を受け、議論を重ねたことを覚えています。

西川 あの案件は、社内でも迷いがあった話でしたから、早めに社外取締役の皆さんにご相談をしました。貝阿彌取締役をはじめ反対意見の方が多く、やめることになりました。

貝阿彌 事前説明会だけでなく、毎年１回、２日間にわたって実施しているフリーディスカッションも、各事業会社のトップから現状と今後の課題について説明をいただけて有意義ですね。今後の当社グループを考えるうえで非常に重要な機会として我々も楽しみにしています。

西川 フリーディスカッションでは、最後に私も社長として、社外役員の皆さんとの振り返りの場を設けてきましたが、さまざまなご感想をいただけます。意義ある２日間になっていると思います。また、フリーディスカッションは、将来を担う若手の役員達を社外取締役に知っていただく機会の一つとして、サクセッションプランの観点でも意味があります。

貝阿彌 人となりを知る、大変良い機会です。指名･報酬委員の立場で、フリーディスカッションに限らず様々な場面で、次世代を担う皆さんの人物面を意識して見てきました。

成果を基盤に、次世代へつなぐ

貝阿彌 今回の社長交代は、事業ポートフォリオ再構築が一つの節目を迎え、第二段階として次の成長に向かう意味と捉えています。当社の社長には、グループ全体を見渡して何に注力し、場合によってはどこから撤退するか、冷静に判断し果敢に実行することが求められます。この点で、星野社長を選ぶことに誰も異論はなかったと思いますし、指名･報酬委員会でも自然な流れで決まった印象ですね。

星野さんは、一般管理管掌取締役だった頃から、事前説明会での議論を通じて、非常に視野が広く、冷静沈着に幅広い事柄を受け止める方と印象に残っていました。現長期ビジョンの策定から携わってきた方でもあり、非常に頼もしく感じています。

西川 私としても、再構築をほぼ終え、次の成長に向かう中期経営計画を2025年5月に発表し、初年度を終えたこのタイミングで交代する、さらなる成長を次の世代に期待するということで、自分でイメージしていたとお

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION
会長×社外取締役対談
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

りに進みました。事業環境の大きな変化に合わせて成長の軸をどう見直し、変革していくかが重要ですが、私も貝阿彌取締役の仰るイメージそのままで、星野社長ならしっかりやってもらえるだろう、と信じています。

新体制の取締役会が担う、さらなる企業価値向上

西川　早い段階から経営のトップ層や社外取締役の皆さんと相談、共有しながら方向性を定めていくプロセスは、議長となった今後も、取締役会の運営において大切にしていきたいと思います。取締役会では、経営戦略や事業戦略はもちろん、組織風土まで含めて共有することを重視していく考えです。そうしたなかで、貝阿彌取締役に筆頭独立社外取締役として多様な意見を取りまとめていただく意義は非常に大きいと感じています。

貝阿彌　ありがとうございます。私は、本音で率直に意見を交わせる環境づくりを常に意識していますし、取締役会の決議事項以外でも、重要なテーマについては取締役会本番に限らず、必要に応じて議論の場を設けることも有効だと思います。方針について頭の整理をするための議論ですね。

西川　事業環境が変化するなか、テーマを絞り切らない大枠の議論をする機会も、あった方がよいかもしれませんね。事業ポートフォリオのあり方について率直な議論を重ねることは、これまで以上に重要になっています。中期経営計画で掲げる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」「グローカルビジネスの拡大」）も、環境の変化を踏まえたバランスのとり方に関して議論を深めていく必要はあると思っています。

貝阿彌　私は再生可能エネルギー事業に大きな可能性を感じています。当社の強みの一つですが、社会に優位性が十分認知されているとは言えません。より積極的な発信が求められますし、こういった強みを成長につなげる星野社長のリーダーシップに期待しています。ステークホルダーの視点をしっかり意識して進めてほしいですね。

西川　当社は、投資家・株主、お客さま、従業員、お取引先、地域社会、そして未来社会という6つのステークホルダーの満足度の総和が企業価値であると考えています。「WE ARE GREEN」というメッセージや環境先進企業のイメージは徐々に定着しつつありますが、やはり収益につながってこその環境経営ですから、環境価値と事業価値をどう両立させるかを、取締役会としてしっかり見ていきたいと考えています。

貝阿彌　環境価値と収益性の両立は、次のステージの重要な論点ですね。これまでの事業ポートフォリオ再構築で、当社が「実行できる会社」であることは十分示されたと思いますから、今後はその基盤のうえにどのような価値創造ストーリーを描いていくかが問われるでしょう。新体制のもとで、取締役会の議論をさらに進化させましょう。議長に期待しています。

西川　ありがとうございます。再構築を通じて得たステークホルダーからの一定の信頼を、これからの企業価値向上につなげるためにも、社内・社外の取締役が、引き続き情報や考え方をきちんと共有できるように、また率直で実効性のある議論を積み重ねていくよう、取り組んでいきます。これからもよろしくお願いいたします。

新体制のもとで取締役会の
議論のさらなる進化を

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
財務資本戦略（担当役員メッセージ）
全社方針の推進で創出するプレミアムな価値
全社方針「環境経営」（担当役員メッセージ）
全社方針「環境経営」
全社方針「DX」（担当役員メッセージ）
全社方針「DX」
中期経営計画2030の概要・進捗
人的資本経営（担当役員メッセージ）
人的資本経営
DISCUSSION
会長×社外取締役対談
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

CHAPTER 3

事業セグメント別戦略

セグメント別の戦略をはじめ、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について方針をご説明しています。

編集方針

Contents

Introduction

CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造

CHAPTER 2　価値創造の方向性

CHAPTER 3　事業セグメント別戦略

- 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
- 事業セグメント別戦略
  - 都市開発事業
  - 戦略投資事業
  - 管理運営事業
  - 不動産流通事業
- VOICE 事業方針の実践で実現する価値創造事例

CHAPTER 4　価値創造の基盤

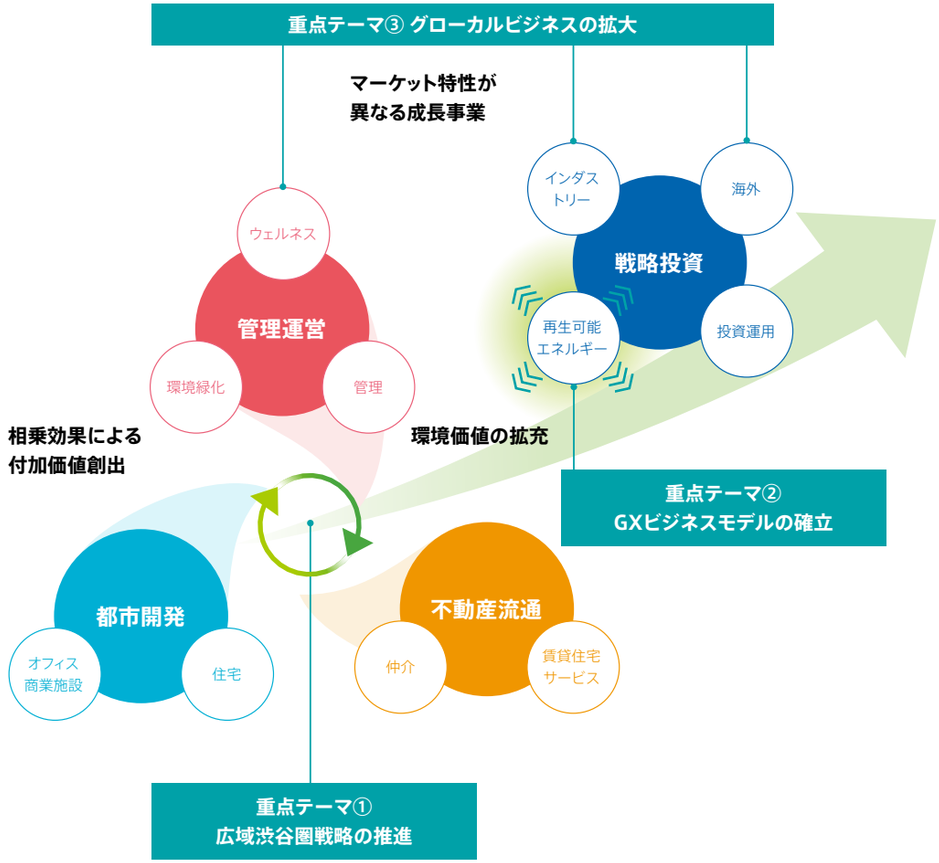
Data Section

事業間の相乗効果により、成長性・効率性・耐久性を同時実現する

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。「中期経営計画2030」で取り組む3つの重点テーマの推進では、さまざまな事業・セグメントが単に並ぶ存在ではなく、右図のとおり、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ていきます。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おり、資本効率性の向上に寄与しています。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、広域渋谷圏での賃貸事業や仲介事業の拡大などを強化し、「インカム」「マネジメント&フィー」収入を一層伸長させることによりバランスを取り、ROE10％以上、EPS年平均成長率8％目標を達成することで資本効率性の向上と市況変動リスクに対する耐久性向上の双方を実現します。

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



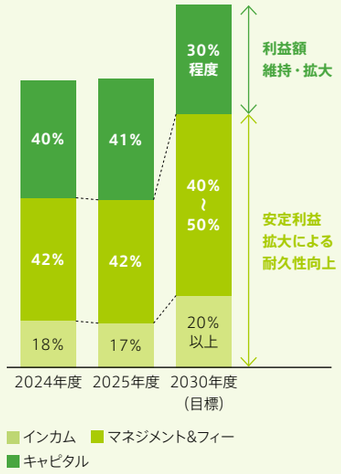
高い成長性・効率性の追求

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

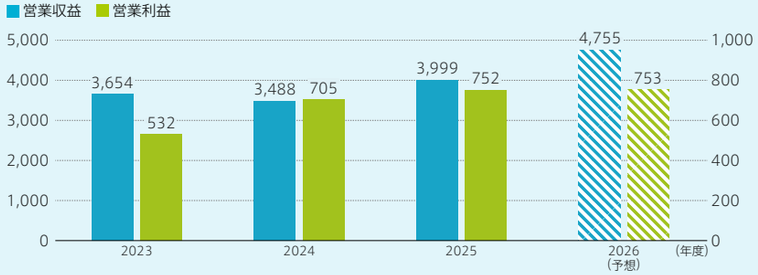
編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
成長性と耐久性の向上を実現する事業ポートフォリオの構築
事業セグメント別戦略
都市開発事業
戦略投資事業
管理運営事業
不動産流通事業
VOICE
事業方針の実践で実現する価値創造事例
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

都市開発事業 | 魅力ある街と暮らしを創造する

大崎リバーウォークガーデン

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・運営を手掛けるとともに、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。

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

2025年度 752億円 ▶ 2030年度 705億円

オフィス・商業施設事業における投資家向け売却等除くセグメント営業利益

2025年度 522億円 ▶ 2030年度 605億円

セグメント総投資額

2025年度～2030年度 約21,000億円

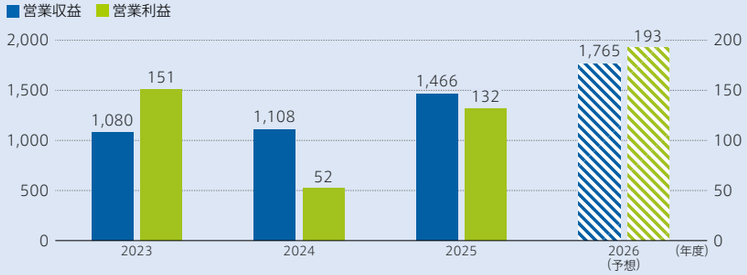
編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
成長性と耐久性の向上を実現する事業ポートフォリオの構築
事業セグメント別戦略
都市開発事業
戦略投資事業
管理運営事業
不動産流通事業
VOICE 事業方針の実践で実現する価値創造事例
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

戦略投資事業 | 次世代のインフラを構築する

石狩再エネデータセンター第1号

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・投資事業を進めていきます。

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。事業ウィ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	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	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

2025年度 **132億円** ▶ 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**

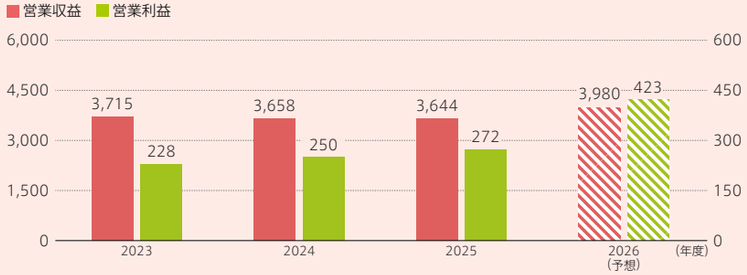
編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
成長性と耐久性の向上を実現する事業ポートフォリオの構築
事業セグメント別戦略
都市開発事業
戦略投資事業
管理運営事業
不動産流通事業
VOICE 事業方針の実践で実現する価値創造事例
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

管理運営事業 | お客さまに感動体験を提供する

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

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。

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
- 堅調なインバウンド需要の拡大における 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

2025年度 **272億円** ▶ 2030年度 **370億円**

労働生産性

1人当たり営業利益（営業利益÷人件費など）

2030年度 **約1.2倍（対2024年度）**

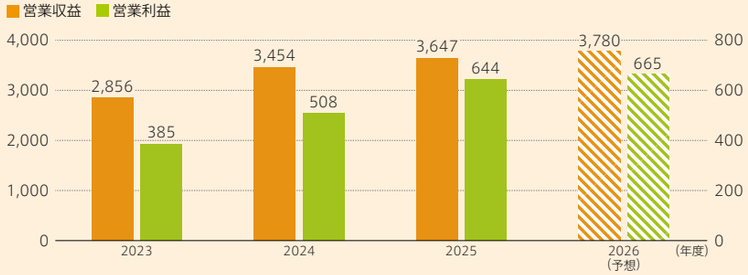
編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
成長性と耐久性の向上を実現する事業ポートフォリオの構築
事業セグメント別戦略
都市開発事業
戦略投資事業
管理運営事業
不動産流通事業
VOICE 事業方針の実践で実現する価値創造事例
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

不動産流通事業 | 健全なストック社会を牽引する

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

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。豊富なお客さま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。

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
- 継続する国内外投資家の投資スタンス

リスク

- 急激な金利上昇および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・市場接点の強化

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

事業創出力の強化

既存の事業領域や自社のリソースに縛られることなく、パートナー共創によって顧客の潜在ニーズを新たなビジネスチャンスに変えていく。

目標指標とKPI

セグメント営業利益

2025年度 **644億円** ▶ 2030年度 **680億円**

情報生産性

1人当たり営業利益（営業利益÷要員数など）

2030年度 **約1.2倍**（対2024年度）

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
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
事業セグメント別戦略
都市開発事業
戦略投資事業
管理運営事業
不動産流通事業
VOICE 事業方針の実践で実現する価値創造事例
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section

VOICE

事業方針の実践で実現する価値創造事例

創業の精神「挑戦するDNA」は、従業員一人ひとりの行動の中に息づいています。
日々の業務に向き合い、新たな価値創造に挑む現場の声を通じて、
理念や事業方針への実践が企業成長と社会貢献につながる姿を紹介します。

グループの知見を結集した ジャカルタに息づく新たな日本品質

小峰　ジャカルタ中心部メガクニンガンエリアで、分譲住宅・サービスアパートメント・商業施設からなる大規模複合開発に携わっています。2020年の着工以来、分譲住宅の販売による早期の資金回収と、賃貸事業による安定収益を組み合わせることで、収益モデルの高度化を図ってきました。

PT.TOKYU LAND INDONESIA
Unit Manager
小峰 慎司

現地の運営はインドネシアの方々が中心となるなか、居住者の皆さまからは「日本らしさ」への期待を強く感じる場面が数多くありました。当初はその期待にどう応えるか苦心しましたが、東急コミュニティーの現地子会社に建物管理を委託し、東急リゾーツ＆ステイにはレストラン監修を依頼することで、グループの知的資産を結集し、細部にまでこだわった日本品質のサービスを実現できました。お客さまから高い満足の声をいただいた瞬間は、大きなやりがいとなっています。

海外事業（インドネシア）

1975年に進出以降、ジャカルタを中心に戸建住宅・分譲マンション・サービスアパートメントの開発事業を展開。当社グループが培ってきた日本独自の不動産開発ノウハウを活かしながら、グループ内のバリューチェーンも構築。自社主導の開発により、インドネシアの環境問題や社会課題にも寄与。

プロジェクト概要はこちらをご参照ください

部門を越えた知の連携が、情報を資産に変える

飯島　営業現場からの「他部署と情報を共有したい」という声と、お客さまの「より質の高い情報が欲しい」という期待を受け、全社の売却・購入情報を蓄積・検索できるプラットフォーム「LIVABLE BANK（LIBANK）」を開発しました。リテール部門が持つ個人売主さまの情報と、ホール部門が持つ法人・不動産業者ルートを掛け合わせ、これまで取りこぼしていた機会損失を減らす仕組みです。部門を越えた連携がお客さまの期待を超える提案を生む場面を数多く目にし、組織の新たな強みを実感しています。

東急リバブル株式会社
流通事業本部
二子玉川センター
主任
（左）**大戸 真帆**

東急リバブル株式会社
MVC推進部
MVC推進課
（右）**飯島 萌花**

大戸　「LIBANK」にはさまざまな部門から新鮮で希少な情報が蓄積され、他社との差別化になっています。特殊な案件では、システムを通じた全社一括紹介により部署を越えた連携が実現し、売主さま・買主さま双方の利益につながりました。担当者同士の信頼関係を基盤に紹介できる仕組みこそ、他社には真似できない強みだと感じます。一人で抱え込まず社内ネットワークを頼る重要性を学び、今後はエリアを問わない広域対応にも挑戦し、周囲へも積極的に活用を促していきたいと考えています。

東急リバブル「LIVABLE BANK（LIBANK）」

独自システム「LIBANK」でつなぐ、全国の売買仲介店舗と総勢約4,200名（連結従業員）のリバブルネットワーク。物件情報と購入ニーズの社内共有、そして強固な部門間連携による迅速な対応。その結実が2025年度売買仲介取扱高※「3年連続No.1」の実績。（2026年3月末日現在）

※ 東急リバブルが売買仲介を行った不動産価格の総計（個人／法人向け不動産売買を含む）

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
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
事業セグメント別戦略
都市開発事業
戦略投資事業
管理運営事業
不動産流通事業
VOICE
事業方針の実践で実現する価値創造事例
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section

CHAPTER 4

価値創造の基盤

環境・社会への取り組みや、持続的な価値創造の基盤となるコーポレートガバナンスについてご説明します。

編集方針

Contents

Introduction

CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造

CHAPTER 2　価値創造の方向性

CHAPTER 3　事業セグメント別戦略

CHAPTER 4　価値創造の基盤

- 環境
  - 環境経営の推進
  - 気候・自然関連課題の統合的な開示
- 社会
  - 地域社会への貢献
  - 人財と組織風土
  - 人権の尊重
- ガバナンス
  - 社外取締役メッセージ
  - コーポレートガバナンス
  - リスクマネジメント
  - 役員一覧

Data Section

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みます。

環境行動
私たちは、3つの視点で5つの課題に取り組みます。

都市と自然をつなぐ。
ひとと未来をつなぐ。

1998年環境基本理念策定
2011年環境ビジョンに改定

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

1998年に環境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、社会課題解決を掛け合わせ、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.33

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し進めると同時に、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。2026年7月には、TCFD開示、脱炭素社会への移行計画、TNFDレポートの3つを統合した「TCFD／TNFDレポート」の第3版を開示しています。

詳細は「TCFD／TNFDレポート」をご参照ください

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

● 気候関連 ● 自然関連
■ ① 1.5℃およびネイチャーポジティブシナリオ ■ ② 3℃および自然の損失による移行強化
■ ③ 4℃および自然の損失深刻化シナリオ
時間軸：短期（1～2年）、中期（3～9年）、長期（10～25年）／
発生可能性：高（1年に数回程度発生）、中（1年に1回程度発生）、低（1年に1回未満）／
影響度：大（営業利益10％以上の影響）、中（5%～10%）、小（5％未満）

気候・自然関連の重要なリスク・機会

気候変動と自然資本の損失が相互に影響し合うことを踏まえ、気候・自然を統合的に捉えたシナリオ分析を行いました。

分類		リスク・機会の内容	ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響	リスクが集中している部分	気候・自然	時間軸 発生可能性	シナリオ	財務影響 短期	財務影響 中期	財務影響 長期	リスク・機会への対応事例
移行	リスク	■ZEB／ZEH規制、省エネ基準、建物のライフサイクル排出量削減規制の強化や炭素価格強化によるコスト増加 ■テナントや顧客のZEBに対するニーズの高まりによる非ZEB施設の賃料低下・空室率上昇	■シナリオ①では、ZEB／ZEH基準の強化や、炭素価格を含む将来の排出削減規制強化により、オフィス・商業施設や住宅、物流施設の建設・改修段階やホテル・レジャー施設の運営段階でコスト増のおそれがあります。 ■同様に、建物の脱炭素性能に関する将来のテナントのニーズ変化により非ZEBの建物の賃料が低下、空室率が上昇し、利益減少のおそれがあります。 ■シナリオ②では影響が緩やかで、シナリオ③では影響は限定的です。	■ZEB化コストは、アセットのなかでも特にオフィス・商業施設で影響が大きくリスクが集中しています。炭素価格によるコスト増加の影響は、各施設の建設段階で集中しています。 ■当社グループのアセットの大半が日本国内に所在しているため、日本の気候関連政策や市場動向がポートフォリオ全体に影響を及ぼす可能性があります。	●	中期～	①	―	大	中	P.41 P.59
							②	―	中	中	
						高	③	―	―	―	
		■自然保護のための新規開発時の土地改変、資源採取に関する規制強化	■シナリオ①およびシナリオ②では、開発・建設段階で、将来の土地改変や開発規制の強化により、土地確保の困難化に伴う事業機会の減少や新規開発需要の低下のおそれがあります。 ■同様に、鉄・アルミ、セメント等の鉱物や木材の調達段階での将来の自然関連規制強化により、オフィス・商業施設や住宅の建設段階でのコスト増加のおそれがあります。 ■シナリオ③の場合、これらリスクは想定されません。	■土地改変の規制強化については、大規模な土地を要する場合もある再エネ施設や物流施設において特に移行リスクが集中する可能性があります。当社グループのアセットは大部分が日本国内に所在しているため、日本の自然関連政策の動向によりポートフォリオ全体が影響を受ける可能性があります。	●	中期～	①	―	大	大	P.59
							②	―	大	大	
						高	③	―	―	―	
	機会	■再生可能エネルギー市場の拡大による収益増加	■脱炭素に向けた再エネ市場の拡大により、当社の再生可能エネルギー事業の業績がすでに拡大しています。シナリオ①およびシナリオ②の場合、将来さらなる市場拡大により、事業の利益が拡大する可能性がある一方、シナリオ③の場合、市場拡大の機会は限定的です。	■再生可能エネルギー事業で機会が生じる可能性があります。 ■当社グループのアセットの大部分が日本国内に所在しているため、日本における再エネ推進政策の強化が事業機会につながる可能性があります。	●	短期～	①	小	大	大	P.39 P.40
							②	小	大	大	
						高	③	―	―	―	
		■ZEB／ZEH・脱炭素性能の高い物件に対するテナントや顧客のニーズ増加による賃料増加・空室率低下、販売価格上昇	■シナリオ①の場合、建物の脱炭素性能に関する将来の顧客のニーズ変化が、オフィス・商業施設、住宅、物流施設において賃料上昇や空室率低下、売却価格の上昇による利益増加をもたらす可能性があります。 ■シナリオ②の場合、これらの機会の影響は緩やかで、シナリオ③の場合には機会は限定的です。	■当社グループのアセットは大部分が日本国内に所在しているため、日本の気候関連政策強化やマーケット動向の変化がポートフォリオ全体の業績向上につながる可能性があります。	●	中期～	①	―	大	中	P.41 P.59
							②	―	中	中	
						高	③	―	―	―	
		■自然と調和した不動産やサービスへのニーズ増加による収益の増加	■シナリオ①およびシナリオ②の場合、将来的に自然にポジティブなインパクトを与える施設やサービスについて、賃料上昇や空室率低下、販売価格上昇、サービス単価上昇などによる利益増加の可能性があります。 ■シナリオ③の場合、機会は限定的です。	■当社グループのアセットは大部分が日本国内に所在しているため、日本のネイチャーポジティブに向けた市場ニーズの変化がポートフォリオ全体の業績向上につながる可能性があります。	●	中期～	①	―	小	大	P.33 P.59
							②	―	小	大	
						高	③	―	―	―	

（注）物理的リスクについては、災害などによるリスクは想定されるが、リスクを踏まえた対策、事業ポートフォリオや不動産アセットの分散により対象期間の影響度は中程度以下であり、当社グループ全体で特に重要なリスク・機会は特定されませんでした。
各事業別の主なリスク・機会については、「TCFD／TNFDレポート」に記載しています。また、財務影響の大きさは、リスク・機会評価のためシナリオに基づき将来時点での利益への影響額を試算したもので、将来の業績を予測するものではありません。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

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

当社グループでは、気候変動リスク・機会に対し、事業戦略および財務計画の影響において以下のとおり対応しています。

事業戦略への影響

区分	影響と対応
製品・サービス	■建物の省エネ性能向上 ■運営施設や分譲住宅のBCP強化 ■ZEB／ZEHの推進 ■再生可能エネルギー事業「ReENE」の事業拡大・推進（東急不動産）
サプライチェーンバリューチェーン	■上流：ゼネコンとの協働による建物建設工程の低炭素化 ■下流：分譲住宅のGX-ZEH化・賃貸住宅のZEH化および再生可能エネルギー電力導入
研究開発投資	■既存のオフィスビルにおけるZEB化
施設の運用	■自社事業の再生可能エネルギー電力の活用（東急不動産） ■国内事業会社初のRE100達成（東急不動産）

財務計画への影響

区分	影響と対応
間接費	運営施設の再生可能エネルギー電力の早期導入
資本配分	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
負債	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
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

対応事例

1 気候変動への取り組み

Scope3の強化

■分譲住宅「BRANZ」※1は、経済産業省の新基準「GX ZEH」を2025年10月以降に設計開始するプロジェクトへ適用しています。 詳細はこちらをご参照ください

■物流施設「LOGI'Q広島」※1では、屋根上太陽光発電所・蓄電池の設置のほか、当社グループ再エネ発電所由来の電力によって製作された部材を建設時に使用する、再エネ循環活用モデルを実現しました。 詳細はこちらをご参照ください

お客さまへの脱炭素支援

■ZEB・BELS認証取得に向けた提案を推進する「EMドック」※2により、現状の省エネ性能を診断し、建物の安全性や資産価値向上に向けた施策提案を行っています。 詳細はこちらをご参照ください

※1 東急不動産　※2 東急コミュニティー

2 自然関連の取り組み

パラオ パシフィック リゾートにおける自然との共生

当施設は、1956年に東急不動産の初代社長・五島昇が「自然と開発の両立」「地元共生」を掲げて構想をスタートしました。石勝エクステリアによる環境調査に基づき、既存樹木を活かしサンゴ移植等を行って1984年に開業。その後も州政府へ海域保護を働きかけ、2002年に前面海域が海洋保護区に指定されました。2012年の周辺海域の世界遺産認定など、パラオ全体の環境保全に貢献しています。また2025年には、環境保護の学びの場となる自然環境体験施設「ルークネイチャーセンター」を開業。国内外の研究機関と連携し、研究活動の発信拠点化をめざしています。

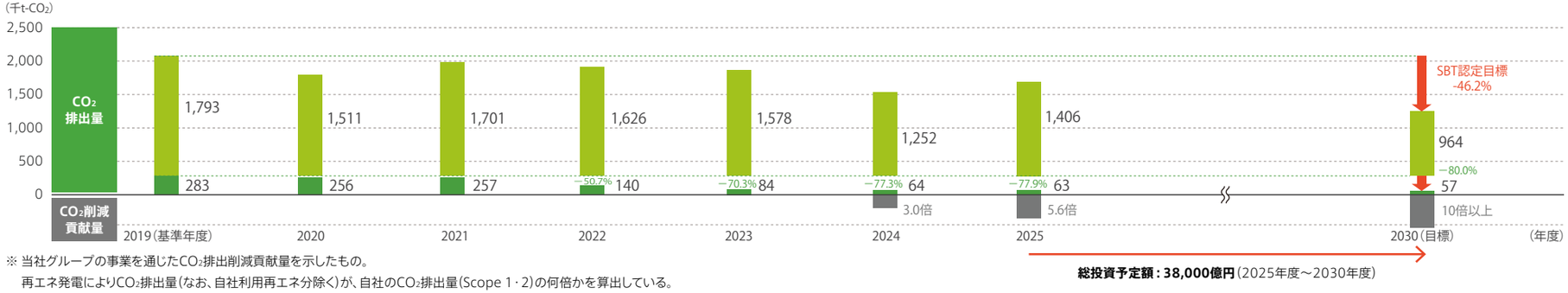
ホテル前面ビーチ

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

気候関連の実績・計画および重要課題

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。当社グループは、2050年ネットゼロエミッションの実現を掲げ、その達成に向けた移行計画に基づき、事業特性を踏まえた脱炭素化の取り組みを推進しています。前中期経営計画において2023年度におけるScope1・2のCO_2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。「中期経営計画2030」では、2030年度目標を80%以上削減に上方修正し、2025年度では77.9%削減しています。また、Scope3の2025年度実績は21.6%削減しています。

CO_2排出量／CO_2排出削減貢献量※の実績と目標



※ 当社グループの事業を通じたCO_2排出削減貢献量を示したもの。
再エネ発電によりCO_2排出量(なお、自社利用再エネ分除く)が、自社のCO_2排出量(Scope 1・2)の何倍かを算出している。

計算方法の詳細は「2025環境経営レポート」のP.41をご参照ください

脱炭素社会実現に向けた施策

当社グループは、CO_2排出量削減目標の達成に向けた施策を強化しています。東急不動産では、自社の事業所および保有施設で使用する電力について、2022年12月に100%再エネ化を完了※し、2024年4月に、国内事業会社として初めてRE100の達成を認定されました。

引き続き施設のZEB／ZEH水準化や、環境認証取得などを推進していきます。

※ 共同事業など一部を除く

施策	目標	実績	トピック
Scope1・2			
RE100	2022年度達成(東急不動産)	2022年12月に100%再エネ化切り替え完了 RE100達成済	国内トップレベルの再エネ発電能力を活用 国内の事業会社で最速※3の達成
Scope3			
ZEB／ZEH水準※1	2030年度：100%	100%達成(2024年度)	2022年3月 すべての新築ビルを原則ZEB水準化 2022年9月 すべてのBRANZで原則ZEH標準仕様化 2025年10月 すべてのBRANZで原則GX ZEH標準仕様化
その他施策			
環境認証取得※2	2025年度：約70% 2030年度：100%	97.3%(2025年度)	認証取得の一例：DBJ認証における「5stars」取得物件 東京ポートシティ竹芝・渋谷ソラスタ・日比谷パークフロント
ICP導入	2023年度経営判断へ導入	経営会議で「見える化」導入済(2022年度)	

※1 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・オフィスなどの施設件数割合(着工ベース)　※2 非住宅の大型保有物件(延床面積10,000m²以上)を対象。共同事業など一部除く　※3 RE100 annual disclosure report 2022の巻末リストによる

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

より良い未来社会の実現に向けた地域社会とのつながり

「地域社会」をステークホルダーに掲げ、持続可能なまちづくり形成に貢献し、地域共生を支えるさまざまな取り組みを推進しています。

提供価値を建物から地域へ

東急コミュニティーでは、管理業を取り巻くさまざまな社会課題に対し、総合不動産管理会社として培った建物維持管理やDX、地域防災力向上の知見やノウハウなどを活かし、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創造に挑戦しています。

自治体や行政と連携した取り組み

建物の管理運営を起点に、自治体や行政との包括協定などへ取り組みを広げ、地域の安心安全、快適な生活環境の実現に向けて積極的に取り組んでいます。

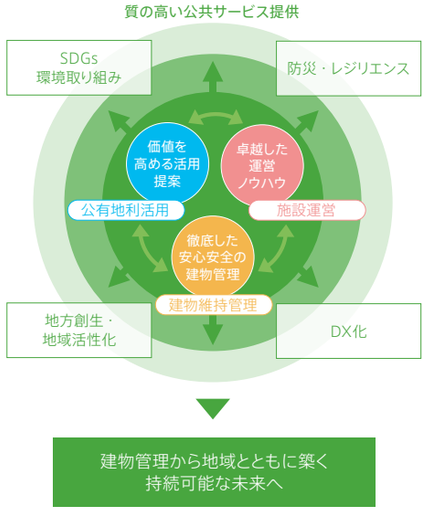
- 同社と山口県下関市は、人口減少や公共施設の老朽化・利活用といった課題解決に向け、持続可能な地域づくりを目的とした公民共創モデルの構築をめざし、2026年4月に「包括連携に関する協定書」を締結しました。また、同月より総務省の地域活性化起業人制度※を活用し、同社で建物運営・維持管理の経験を積んだ人財が着任しています。

詳細はこちらをご参照ください

※ 地方公共団体が、三大都市圏に所在する民間企業などの従業員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かしながら地域独自の魅力や価値の向上などにつながる業務に従事してもらい、地域活性化を図るもの

- 兵庫県尼崎市北部地域の市営住宅指定管理者である同社は、高齢者などの見守りをはじめとする地域貢献活動について同市に提案を行い、2026年2月、地域福祉のさらなる推進をめざして協定を締結しました。福祉施策との連携や情報共有を強化し、住民が安心安全に暮らせる生活環境の実現と地域社会全体の福祉向上への貢献をめざします。

詳細はこちらをご参照ください



外国人留学生サポート

日本への外国人留学生(以下、留学生)は年々増加し、2025年には40万人を超えました。学生情報センターでは、地域や企業とのネットワークを活用し、留学生の学業と日常生活両面でさまざまな支援活動を行っています。

日本での安心で快適な新生活をサポート

日本語の理解が十分ではないなか、部屋探しをはじめ、複雑な契約手続きや日本の生活環境への対応など、不安を抱える留学生は少なくありません。特に居住地と異なるエリアの学校へ進学する際には、現地の情報把握や部屋探しが困難なため、信用できる生活情報の提供やきめ細かなサポートが求められています。

2025年5月、学生情報センターでは海外の学生が日本国内の大学などに合格した後、安心して新生活を始められる施策の一つとして、行知学園株式会社(以下、行知学園)および株式会社日興総業(以下、日興総業)と住まい紹介事業に関する業務提携を行いました。同社の学生向け賃貸住宅ネットワーク、行知学園の教育・進路サポート、日興総業の外国人向け不動産斡旋サービスの知見を融合し、行知学園の留学生に対し、物件紹介から契約手続き、生活習慣の理解までを一体的にサポートすることで、安心で快適な新生活を後押ししています。

詳細はこちらをご参照ください

留学生と企業をつなぐ支援

- 同社は国内唯一の学校別アルバイト紹介サイトバイトネットを運営。全国330校(2026年4月現在)が加盟し、留学生に配慮した多言語対応版も開設しており、日本語に不安のある留学生でも母国語で求人情報を検索することが可能です。
- 日本での就職を希望する留学生を対象とした合同企業説明会を東京・大阪で各年2回開催。英語や中国語の対応可能なスタッフが通訳としてサポートし、留学生の採用に積極的な企業と効率的に出会う機会を提供しています。

詳細はこちらをご参照ください

就職支援の様子

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

グループ価値を最大化する人財戦略

ビジネスモデルに合わせた人財戦略

当社グループにおける「人的資本経営」とは、「GROUP VISION 2030」の実現に向け、経営戦略と連動した人財戦略を策定および実行することで、持続的な企業価値の向上に取り組むことを指します。

当社グループは、都市開発から戦略投資、管理運営、不動産流通に至るまで、「資産活用型ビジネス」と「人財活躍型ビジネス」という多様な事業ポートフォリオを有しています。この強固なビジネスエコシステムを深化させ、「広域渋谷圏戦略の推進」「GXビジネスモデルの確立」「グローカルビジネスの拡大」を重点テーマとする各事業戦略を力強く推進するためには、各事業の特性に応じた人財の存在が不可欠です。

「中期経営計画2030」においては、「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」という2つのビジョンを定めました。本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を計画的に育成することや、管理運営事業に欠かせないエッセンシャル人財が活躍する持続的な体制を構築します。これを実現するため、心理的安全性・DE&Iを基盤とした組織風土の醸成を進めるとともに、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や福利厚生の拡充を行い、従業員体験(EX)の向上をめざします。それが従業員の高いパフォーマンスを引き出し、労働生産性の向上と人的資本投資に還元するという循環を生み出すことで、持続的な企業価値の向上を図ります。

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（前中計期間比 1.5倍／年以上）＋ 物価上昇を超える処遇向上／福利厚生の充実

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

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

グループ横断で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」から発展する新たな施策として、グループ横断イベント「TFHDアーバンスポーツフェス 2026」を開催しました。従業員とその家族がグループに「接する」「関わる」機会を創出し、「クリエイティブなカルチャー」への理解やグループへの所属意識醸成を図っています。

TFHD URBAN SPORTS FES. 2026 presented by 東キュン不動産ホールディングス

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

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、従業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。

女性の活躍推進

当社グループは、女性活躍推進を重要なテーマと捉え、性別を問わず個性と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、2026年4月実績19%（対前年度±0）となり、この底上げを継続して強化することで、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。具体的には、育休取得者の業務をカバーする周囲の従業員に向けた手当導入※1や育児時短勤務の対象期間の延長※2など、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。

※1 東急コミュニティー　※2 東急住宅リース

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。

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。さらに、東急住宅リースでは、グループとして初めて「プラチナくるみん」に認定されるなど、外部からも高い評価を得ています。

多様な知見の定着を促す独自の「キャリアオンボーディング」

新規領域の開拓と事業ポートフォリオ変革の加速に向け、東急不動産は多様な知見を持つ総合職のキャリア採用を拡大しています。早期適応と活躍を支えるため、直属上司とは別の同僚が支援する「ブラザー・シスター制度」を導入し、定期的な交流を通じて相談しやすい関係を構築。さらに、2025年度には役員を交えて「社長講話・ランチ懇談会」を開催し、同社の歴史や期待の共有、意見交換を通じて組織風土への理解を深め、定着を後押ししています。

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、2025年度で応募累計530件、うち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。民泊サービスを提供する会社として、日本の宿泊市場の再定義と未活用不動産資産の有効活用をめざす新たなサービスを展開しています。

「STEP」では、会社設立ではなく、グループ内での施策として採用されたプロジェクトもあります。2025年度応募の「不動産業界のサポーティブスタッフのキャリア支援事業」の事業案は、東急不動産ホールディングスのグループ人事施策として姿を変えて始動しました。専門知見を保有する有期雇用労働者の離職を防ぎ、即戦力人財としてグループ全体で継続雇用を維持する枠組みの構築を検討しています。このように、会社設立という手段だけにとどめず、イノベー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。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

施策・人財KPI

経年実績 ▶ P.81

人財戦略	施策	人財KPI	2025年度実績(対前年度)	目標
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%(±0)[157名対象]	90%[2025年度]
	DX人財の育成	ITパスポート取得率※1	93%(±0)	100%[2030年度]
		DX推進人財育成数(デジタル活用の取り組み件数から変更)	9,910人(−)	10,000人以上[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	203件(+11)、累計699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	27件(−8)、累計132件	累計150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	42%(+2)[2026年4月実施]	50%[2030年4月]
		女性管理職比率(中核人財における多様性の確保)※2、※3	10%(+1)[2026年4月実施]	20%以上[2030年4月]
		女性管理職候補比率※2、※3	19%(±0)[2026年4月実施]	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	55%(+1)	50%[2030年4月]
		DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)※2	98%(+3)	100%[2030年度]
	イノベー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(±0)、(応募129件(+30)、累計530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	9回(+3)、累計134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	94%(+1)	100%[2030年度]
		男性育児休暇取得率※2	93%(±0)	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	達成済	エンゲージメント・レーティングAA[2030年度]

2026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、東急リバブル、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

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
- 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

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

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・コンパクトの原則などに基づき、サプライヤーと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年度制定、2025年4月改訂）を策定。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に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。

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。

当社グループ行動基準改訂への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整理しています。その結果から、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 解説書を策定しています。

なお、事業活動に起因する人権への影響については、「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。見積要綱に「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を付記しています。2026年度からは型枠合板調達基準を策定し、サステナブル調達に関する誓約書取得に取り組んでいます。

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　（2025年度再評価）

ライツホルダー：●全ライツホルダー　●従業員（派遣労働、求職者含む）　●サプライヤー・ビジネスパートナー　●お客さま　●地域住民・先住民族

潜在的な人権への影響の深刻度 ＼ 人権への影響が生じる可能性			優先度が高いリスク／課題	最も優先度が高いリスク／課題
高	● 児童労働	● 施設利用者の人身取引への加担	● 安全と健康 ● 労働安全衛生	● 強制労働（移住労働者）	● 強制労働 ● 児童労働
		● 気候変動による人命・健康・生活への影響			● 資材調達に伴う人権侵害（海外）※2
		● 土地開発における環境課題に伴う人権侵害	● プライバシー・個人情報の保護 ●● 適切な労働時間・休憩・休日 ● 開発・建設・解体に伴う健康被害	● 救済アクセスの制限 ● 先住民族の権利侵害（海外） ● 公正な賃金（移住労働者、海外）	●● 差別※3
	● 労働安全衛生	● 贈収賄・汚職を通じた人権侵害（海外） ● 取引関係を通じた紛争や犯罪への加担（海外） ● 開発による土砂災害の増加	●● ハラスメント※1	● 製品・サービスの包摂性の不足	
		●● 適切な生活環境（移住労働者、海外）	● 広告およびマーケティングによるジェンダー／人種／宗教などの差別 ● 公正な賃金		
低					

※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

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

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

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

全ライツホルダー
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

サプライチェーンの人権配慮に関する評価(建設会社)

- 建設会社における自己評価アンケートの回答において、サステナブル調達方針の人権設問に対する準拠を評価
- 2025年度より、人権に関する回答および5年以内の発注実績がある企業に対する評価に変更

項目	単位	2025年度
5年以内に発注がある企業	社	84
調達方針準拠	社	78
準拠率	%	92.9

サプライヤーエンゲージメント

- 2024年度自己評価アンケートから選定した3社に対して実施
- エンゲージメント後、2社について評価向上を確認

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

人権方針の策定・コミット
全事業における人権リスクアセスメント
サステナブル調達方針の策定・コミット
↓
優先的課題に係るサプライヤー(直接的取引先)へのアンケート調査を実施
↓
サプライヤーエンゲージメント実施
↓
人権および調達課題の把握・救済対応協議

グループ内の人権啓発や取り組み

当社グループでは、ビジネスを通じた人権の尊重を推進し、人権リスクの防止・軽減に関する従業員への啓発や取り組みを強化しています。Eラーニングや新人研修などの人権教育のほか、内部通報窓口をはじめとするハラスメントやLGBTQ+の相談窓口も設置し、従業員へ周知しています。2025年度には以下の具体的な取り組みも実施しました。

- 弁護士によるグループ経営層に向けた人権セミナー講座配信
- 従業員向け人権およびサステナブル調達の動画配信
- グループ内の移住労働者に対する人権デュー・ディリジェンス
- 主な送り出し国のリスク調査
- 人権ハンドブックの発行

特定技能労働者に対する人権デュー・ディリジェンス

当社グループでは、管理運営事業において雇用する外国人技能実習生や特定技能労働者(以下、特定技能)に対し、定期的に人権デュー・ディリジェンスを実施しています。2025年度は、東急イーライフデザインに対し、採用担当者および実務指導を伴う現場責任者、特定技能2名へ、外部の第三者を交えてインタビューや施設現場の確認を実施しました。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、多岐にわたる内容のヒアリングと評価を実施。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。

人権デュー・ディリジェンスの様子

- 渡航前費用は本人負担が必要最小限であり、違法な徴収も確認されなかった。また、労働者保護に配慮した機関の選定を行っている。
- OJT担当による約半年の指導に加え、現場責任者が定期面談を実施し、業務・目標管理・メンタル面まで丁寧に支援している。独自の入社研修テキストも整備し、給与明細の見方や日本でのマナー・生活ルールまで学べる充実した体制を確認。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

社外取締役メッセージ

各自のスキルや知見、経験を踏まえ、当社に対する期待や課題感について社外取締役からメッセージをいただきました。
なお、筆頭独立社外取締役の貝阿彌 誠については、「DISCUSSION 会長×社外取締役対談」をご覧ください。▸P.46

Messages from Outside Directors

星野 次彦
社外取締役

財務省および国税庁における業務や在職中に取り組まれた金融庁の設立等を通じて培った、会計・財務および法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する知見やグローバルな視点を有する。2021年より現職。

インフレ環境の定着による建築費高騰や国内金利上昇、国際情勢の不安定化など、事業環境が厳しくなるなかで、高い成長性と効率性、リスクへの耐久性を高めるうえで、財務資本戦略をベースに、各事業のポートフォリオマネジメントを考えていくことが重要です。

PBR向上に向けて「ROE×PER」のそれぞれの要素分解を行い、具体的な取り組みや施策の方向性をKPIと紐づけていくことが、対外的な説得力や対内的な納得性を高めるうえでも必要だと考えています。こうした面の取締役会への報告・情報共有は、適時適切に行われ、投資・財務リスクに関する定期的なモニタリング報告などとも相まって、取締役会の監督機能を支えています。

これから中期経営計画策定時の議論をベースに、2027年の公表に向けてアップデートの議論をしていきますが、安定収益源の強化、資金調達の考え方、利息増加を上回る営業利益の確保策、株主還元の強化なども含め、さらなる検討をしていきたいと思います。

執行側には、新体制のもとで、投資意思決定や保有資産モニタリングなどのさらなるブラッシュアップを期待します。

定塚 由美子
社外取締役

厚生労働省における業務や在職中に取り組まれた働き方改革、女性活躍推進等を通じて培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人財戦略および環境・サステナビリティに関する知見を有する。2021年より現職。

当社の人財戦略は、ここ数年で急速に進化しています。2025年に策定した中期経営計画においても、価値創造を支える基盤の中核として「人財・組織風土」を位置づけ、3つの人財戦略・数値目標を掲げて取り組みが進められていることは高く評価できることと感じています。グループ各社の女性管理職との意見交換会に出席しましたが、各社業務が異なるなかでもそれぞれ新しいことにチャレンジしようとしている姿勢に感銘を受けました。また、DXや環境経営の面でも人財育成を進めるなど人づくりが重視されています。女性管理職、役員も徐々に増加しています。

「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」という理念は、当社のめざす社会であるとともに従業員のありたい姿でもあり、この理念のもと、多様な人財が活躍できる職場づくりと人財育成を、引き続きグループ横断で進めていただきたいと願っていますし、私も社外取締役の立場で執行の取り組みを後押ししていきたいと思います。

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培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人財戦略、DX等の知見やグローバルな視点を有する。2024年より現職。

DXやAIは、単なる業務効率化にとどまらず、当社グループの持続的成長を支える重要な経営基盤と考えます。推進には、技術そのものだけでなく、それを活かす人財と組織文化が重要であり、女性や若手社員の多様な視点や柔軟な発想が、新たな価値創造の源泉になると考えています。多様な人財が活躍できる組織づくりを通じて、従業員一人ひとりの成長と当社グループの競争力向上につなげていくことが重要です。

中期経営計画においても、DXが事業戦略と結びつき、新たな価値創造や競争優位の確立につながっていくことを期待しています。例えば、広域渋谷圏構想における多様な顧客接点から得たデータの活用や、再生可能エネルギー事業におけるAI・データ分析の活用にも、さらなる成長の可能性を感じています。一方で、サイバーセキュリティ、個人情報保護、AIの判断の透明性・公平性など、AI倫理ガイドラインを踏まえた対応強化は不可欠であり、リスクマネジメントの視点で注視しています。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

Messages from Outside Directors

前田 和美

社外取締役

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年より現職。

「誰もが自分らしく輝ける未来」実現のため、当社が重点を置く領域のひとつが「体験価値」の創出です。機能を備えたハコを提供するだけでなく、そこで過ごす時間や体験が付加価値となるようコンテンツを磨き込むことにも注力しています。人々の関心がモノからコトへ移り、体験はSNSなどを通じて共有されることで意味づけが広がるようになりました。企業が語る価値よりも、受け手がどう共感し、どの文脈で発信し、それがどのように広がるかが価値の源泉となる時代です。だからこそ、顧客の期待やライフスタイル、その背景にある価値観まで理解したうえでの、顧客起点の発想がこれまで以上に求められます。

当社の広域渋谷圏での取り組みは、その場所ならではの体験を起点に、人と地域、企業がつながる好循環を生み出している点で好事例と言えます。価値観が多様化する今、既存のニーズを満たすだけでは十分ではありません。顧客の想像を超える提案を生み出す感度と発想力こそが、当社が独自の価値を創出し続ける鍵になると考えています。

井伊 基之

社外取締役

NTTグループにおいて要職を歴任し、持株会社の経営、海外事業、DXなどに豊富な経験と幅広い知見を有する。2026年に社外取締役就任。

東急不動産ホールディングスグループが掲げる、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するという長期ビジョンに深く共感します。

人々の幸福に寄与し、社会に新たな価値を生み出し続ける当社の果たすべき役割は、今後ますます大きくなると確信します。

私自身、40年にわたり情報通信事業に従事し、光通信＋モバイル通信、音声+画像認識、クラウド＋AIなどの技術革新を通じて、社会や暮らしを大きく変えるサービスの開発と提供に携わってきました。

DXの推進、知的財産の活用、外部パートナーとの共創などを通じ、新たな価値創造に取り組む当社の一員として助言と監督を行い、持続的な企業価値の向上と豊かな未来の実現に貢献してまいります。

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. 当社の連結売上の2％以上を占める取引先の業務執行者
2. 当社が売上の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及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

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

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。

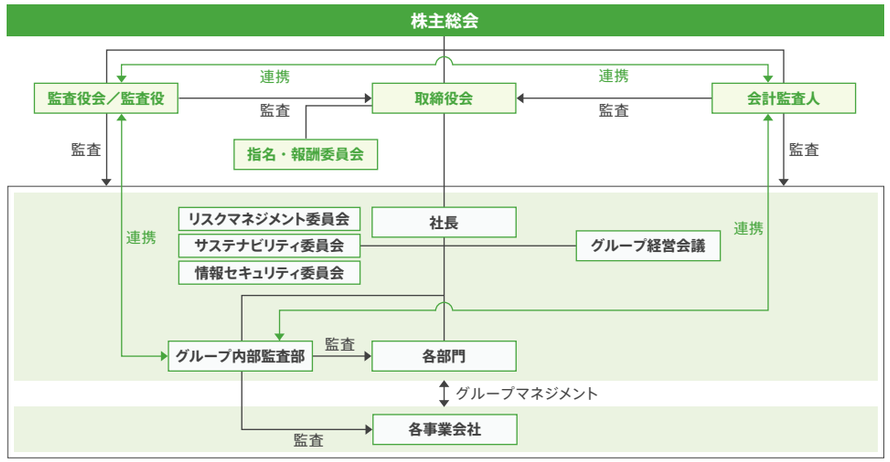
その実現に向けて、経営の健全性・透明性を確保するとともに、意思決定の迅速化に資するガバナンス体制の構築に取り組みます。

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年の制定以来、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。

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。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

コーポレートガバナンス体制

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。

取締役会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
2025年度

- 「中期経営計画2030」の進捗状況について
- 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.78

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財を選任。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財を選任しています。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

当社は、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支えるガバナンスの実効性を高めるため、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

1 評価方法 および 評価項目

2025年度は、取締役全員（13名、うち社外取締役6名）および監査役全員（4名、うち社外監査役2名）の計17名を対象に、アンケートを実施しました。

アンケートは、外部コンサルタントが設計・集計・分析を行い、その結果を踏まえて自己評価を実施するとともに、顧問関係のない弁護士から第三者評価を得ることで客観性を確保しています。また3年ごとにインタビュー形式の評価を実施し、2024年度からは経済産業省が公表する「社外取締役ガイドライン」を踏まえて社外役員による自己評価を導入するなど、継続的に評価手法の高度化を図っています。

評価項目は、①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク管理、④業績モニタリングおよび株主等との対話、以上4項目です。

2 総合評価（2025年度）

取締役会の実効性は概ね確保されていると評価されており、併せて、社外役員の機能発揮、サステナビリティ課題に対する実効的な監督、リスク管理体制が、当社取締役会の強みとして評価されています。

3 前年度課題への対応と今後の取り組み

2024年度の評価において課題と認識した事項への対応として、社外役員構成の多様化を踏まえた議論の活性化、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報告の充実やリスク事項の適時共有、環境経営やIR等に関する情報発信の強化を進めたことが、実効性向上につながっていると確認されました。

一方で、経営上の重要課題に関する中長期的な議論の一層の深化、取締役会における議論のあり方や運営手法について継続的に見直していくこと、加えて、外部環境の変化も踏まえつつ、財務・人的資本・非財務課題に対するモニタリング機能の充実を図ることなど、今後の課題も明確になりました。

今後も有効に機能している各施策を継続するとともに、認識された課題に取り組むことで、一層の実効性向上を図ります。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

コーポレートガバナンス体制

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。

2025年度の開催実績は4回、委員の出席率は100％でした。なお、2026年度の体制は、以下のとおりです。

- 委員長　貝阿彌 誠（独立社外取締役）
- 委員　星野 次彦（独立社外取締役）
- 委員　定塚 由美子（独立社外取締役）
- 委員　宇野 晶子（独立社外取締役）
- 委員　西川 弘典（取締役会長）
- 委員　星野 浩明（取締役社長）

指名・報酬委員会における具体的な検討内容
2025年度

- 2024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）に係る個人別評価
- 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）
- 2026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・コードをふまえ、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。

- 筆頭独立社外取締役　貝阿彌 誠

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、法務、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関す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） ▶P.78

- 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

選任手続き

1. 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財を候補者とします。
2. 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。
3. 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。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

コーポレートガバナンス体制

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事業年度当たり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

1 月例報酬

日々の業務執行の対価としての基本報酬

2 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）

3 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

（注）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％	

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

コーポレートガバナンス体制

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。

2025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	516	283	144	88	16
（うち、社外取締役）	100	100	—	—	6
監査役	89	89	—	—	5
（うち、社外監査役）	26	26	—	—	3

（注）株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

左記員数および報酬等の額には、2025年6月26日開催の第12回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名が含まれています。

賞与の額には、2025年度に係る役員賞与引当金が含まれています。

株式報酬の額は、2025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。

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

リスクマネジメントの推進

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

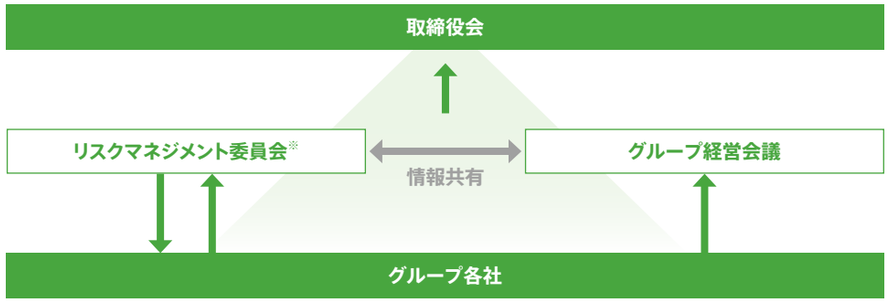
個別の重要リスクは、リスクの種類に応じてリスクマネジメント委員会およびグループ経営会議が各々管理し、リスク全体の統括的な管理はリスクマネジメント委員会が行い、取締役会へ報告します。

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。

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。また、内部監査部門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。

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

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

リスクマネジメントの推進

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や適切なIR活動等をもとに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」に賛同 ・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、従業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従業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、サイバー攻撃（外部脅威）、故意／過失（内部脅威）に伴う情報破壊、知的財産や個人情報の流出は重大な経営課題と捉えています。増大する脅威に対応すべく代表取締役を議長とする情報セキュリティ委員会にてリスク分析に基づく情報セキュリティに関わる活動計画の策定、進捗管理を行い、グループ横断にて対策を推進しています。グループのITインフラ、セキュリティ対策を共通化、先進化するとともに、グループ会社のITガバナンス体制、情報システムに対し定期点検を実施し規程への準拠徹底を図っています。

コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンス経営によるリスク管理の実践を経営基盤として位置づけ、役員・従業員一人ひとりが法令遵守や「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に従った判断・行動をするよう、「コンプライアンス・マニュアル」と定期研修を通じて周知・徹底を図っています。さらに、グループ各社の従業員※が匿名で通報可能な内部通報窓口や顧問でない弁護士が受け付ける社外窓口を設置し、違反行為の早期発見と是正を図っています。（2025年度相談・通報件数162件）

※ 契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

役員一覧（2026年6月25日現在）

詳細プロフィールはこちらをご覧ください

※1 2025年6月26日開催の第12回定時株主総会で就任
※2 2026年6月25日開催の第13回定時株主総会で就任

取締役

代表取締役会長
西川 弘典
（公社）首都圏不動産公正取引協議会
代表理事（会長）

2025年度 取締役会への出席状況
12回／12回（100%）
取締役在任期間
10年

代表取締役社長 社長執行役員
星野 浩明
東急不動産（株）
取締役会長

2025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

取締役 執行役員
小林 俊一
東急リバブル（株）
代表取締役社長

2025年度 取締役会への出席状況
10回／10回（100%）※1
取締役在任期間
1年

取締役 執行役員
池内 敬
（株）リエネ・エナジー
代表取締役社長

2025年度 取締役会への出席状況
10回／10回（100%）※1
取締役在任期間
1年

取締役 執行役員
速川 智行※2
（株）東急コミュニティー
代表取締役社長

取締役 執行役員
田中 辰明※2
東急不動産（株）
代表取締役社長

取締役 執行役員
橋本 茂※2

社外取締役

社外取締役（独立役員）
貝阿彌 誠
弁護士
セーレン（株）社外監査役
日本郵政（株）社外取締役

2025年度 取締役会への出席状況
12回／12回（100%）
取締役在任期間
8年

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

2025年度 取締役会への出席状況
12回／12回（100%）
取締役在任期間
5年

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

2025年度 取締役会への出席状況
12回／12回（100%）
取締役在任期間
5年

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

2025年度 取締役会への出席状況
12回／12回（100%）
取締役在任期間
2年

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

2025年度 取締役会への出席状況
10回／10回（100%）※1
取締役在任期間
1年

社外取締役（独立役員）
井伊 基之※2
日本郵船（株）
社外取締役（監査等委員）
（一社）電気通信協会代表理事（会長）

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

監査役

常勤監査役
兼松 将興

常勤監査役
榎戸 明子

監査役（独立役員）
仲澤 孝宏
公認会計士

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※	星野 浩明	広域渋谷圏・エクスペリエンス戦略推進室、グループ共創推進部管掌、グループ内部監査部、環境エネルギー戦略推進室、グループ海外企画部担当
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	リエネ・エナジー担当（株式会社リエネ・エナジー 代表取締役社長）
執行役員※	速川 智行	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※	田中 辰明	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※	橋本 茂	一般管理管掌
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	友井 俊介	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	宇杉 真一郎	東急不動産 都市事業ユニット、広域渋谷圏・エクスペリエンス戦略推進室担当
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 環境エネルギー事業本部担当
執行役員	池田 秀竜	東急不動産 住宅事業ユニット担当
執行役員	山縣 晴夫	グループ共創推進部、東急不動産 産業共創事業ユニット担当
執行役員	山根 英嗣	グループ経営企画部、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
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
執行役員	坂元 貴	グループ財務部、コーポレートコミュニケーション部副担当、グループ財務部統括部長

※ 印は取締役兼務者

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

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に、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
西川 弘典	社内	男性	●	●		●		●	●	●			
星野 浩明	社内	男性	●	●	●		●		●	●	◎ 委員長	◎ 委員長	◎ 委員長
小林 俊一	社内	男性	●					●	●		●	●	●
池内 敬	社内	男性	●	●			●				●	●	●
速川 智行	社内	男性	●			●		●			●	●	●
田中 辰明	社内	男性	●	●	●						●	●	●
橋本 茂	社内	男性	●		●	●					●	●	●
貝阿彌 誠	社外（独立）	男性				●				◎ 委員長			
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	●				●	●					
井伊 基之	社外（独立）	男性	●				●		●				

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
環境
環境経営の推進
気候・自然関連課題の統合的な開示
社会
地域社会への貢献
人財と組織風土
人権の尊重
ガバナンス
社外取締役メッセージ
コーポレートガバナンス
リスクマネジメント
役員一覧
Data Section

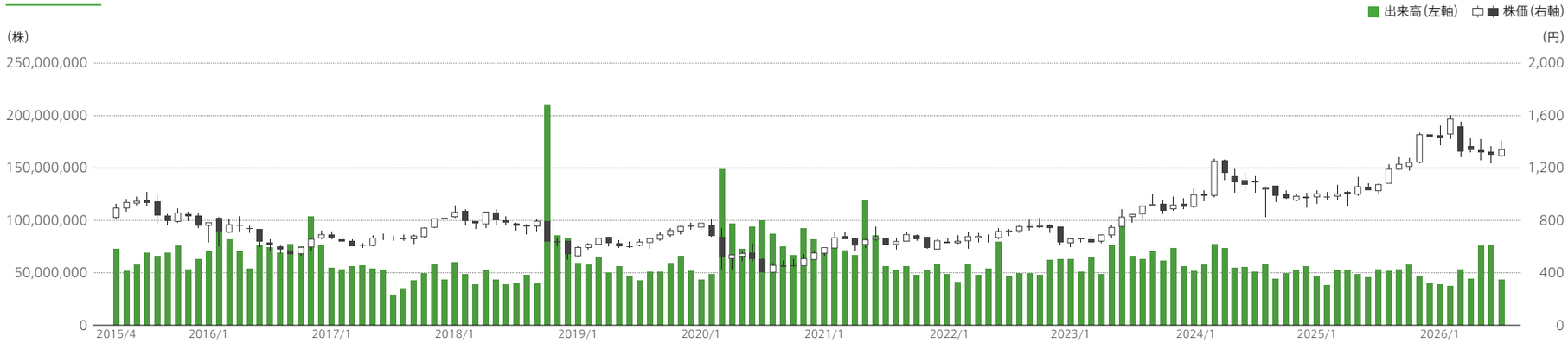
財務指標

	(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	2025年度
営業収益	億円	8,155	8,085	8,661	9,019	9,632	9,077	9,890	10,058	11,030	11,503	**12,460**
営業総利益	億円	1,638	1,730	1,825	1,934	2,017	1,648	1,939	1,972	2,160	2,453	**2,855**
営業利益	億円	688	732	775	802	793	565	838	1,104	1,202	1,408	**1,669**
経常利益	億円	564	636	687	707	675	466	728	996	1,104	1,292	**1,478**
当期純利益※1	億円	287	315	352	375	386	217	351	482	685	776	**967**
総資産※2	億円	19,844	20,672	21,732	24,052	24,874	26,523	26,343	27,385	30,308	32,547	**34,191**
流動資産	億円	4,919	5,880	6,498	8,727	8,890	10,050	10,370	11,156	13,592	13,747	**14,760**
販売用不動産※3	億円	3,644	4,186	4,737	5,680	6,580	6,806	7,574	7,952	9,127	10,124	**10,869**
固定資産	億円	14,924	14,791	15,234	15,322	15,981	16,472	15,974	16,229	16,716	18,800	**19,430**
純資産	億円	4,224	4,463	4,753	5,687	5,942	6,087	6,433	7,007	7,719	8,421	**9,166**
自己資本	億円	4,188	4,423	4,681	5,614	5,833	5,967	6,318	6,846	7,501	8,225	**8,981**
有利子負債	億円	11,061	11,379	12,104	12,898	13,610	14,788	14,217	14,829	15,901	17,478	**18,269**
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	879	689	123	445	△67	1,004	765	947	1,565	474	**1,295**
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△1,124	△710	△964	△604	△1,472	△1,160	△318	△1,201	△1,782	△1,400	**△1,645**
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△305	230	824	1,391	651	1,083	△813	428	978	15	**558**
設備投資額	億円	788	603	446	898	1,361	1,087	417	798	2,439	806	**1,122**
減価償却費	億円	210	235	231	246	323	398	433	445	446	515	**686**
EPS(1株当たり当期純利益)	円	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70	30.13	48.84	67.21	96.40	108.69	**135.45**
BPS(1株当たり純資産)	円	687.92	726.59	768.85	780.78	811.04	829.50	878.32	964.77	1,053.04	1,150.27	**1,260.05**
1株当たり配当金	円	12.00	13.00	14.50	15.50	16.00	16.00	17.00	23.50	31.00	36.50	**48.00**
ROA	%	3.5	3.6	3.7	3.5	3.3	2.2	3.2	4.1	4.2	4.5	**5.0**
ROE	%	7.1	7.3	7.7	7.3	6.7	3.7	5.7	7.3	9.6	9.9	**11.2**
自己資本比率	%	21.1	21.4	21.5	23.3	23.5	22.5	24.0	25.0	24.8	25.3	**26.3**
D/Eレシオ	倍	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	**2.0※4**
配当性向	%	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8	53.1	34.8	35.0	32.2	33.6	**35.4**
EBITDA※5	億円	943	1,017	1,061	1,102	1,171	1,017	1,325	1,602	1,699	1,966	**2,407**
EBITDA倍率※6	倍	11.7	11.2	11.4	11.7	11.6	14.5	10.7	9.3	9.4	8.9	**7.6**

※1 2015年度より「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」とする　※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、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る　※3 販売用不動産：仕掛販売用不動産、未成工事支出金を含む　※4 ハイブリッドファイナンス考慮前のD/Eレシオ　※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

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section
財務・非財務データ
事業エリア
国際的イニシアチブへの賛同／外部評価
会社概要／株式情報・株主状況

株価情報



株価推移など

	（単位）	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	2025年度
株主総利回り※	%	—	—	—	—	—	105.5	103.1	201.5	168.9	**226.1**
3月末株価	円	604	775	662	518	655	674	635	1,248.5	998.3	**1,325.0**
年間最高値	円	825	914	878	810	708	746	812	1,266.5	1,259.0	**1,598.0**
年間最安値	円	528	590	501	425	399	564	596	625	822.9	**911.0**

※ 株主総利回りの計算方法：（各事業年度末日の株価＋2025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）÷2025年度の5事業年度前の末日の株価

環境指標

	（単位）	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	2025年度
CO_2排出量（Scope 1・2）	千t-CO_2	233.0	227.5	230.5	283.3	256.1	257.0	139.8	84.1	64.3	**62.6**
原単位	kg-CO_2/m^2	106.7	101.0	96.1	86.8	75.1	74.6	47.6	28.4	22.1	**22.0**
CO_2排出量（Scope3）	千t-CO_2	682.1	585.9	1,295.5	1,913.0	1,618.8	1,801.7	1,739.0	1,645.3	1,317.8	**1,473.5**
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	1,252.1	**1,406.0**
水使用量	千m^3	2,650	2,548	2,612	5,751	4,582	4,867	5,101	5,387	4,625	**4,627.8**
原単位	m^3/m^2	1.23	1.14	1.10	1.8	1.3	1.4	1.7	1.8	1.6	**1.6**
廃棄物排出量	t	25,127	25,569	22,932	29,251	27,637	27,827	21,181	21,120	21,269	**21,020**
原単位	kg/m^2	12.5	12.6	10.2	9.6	8.3	8.5	7.4	8.0	8.4	**8.4**

（注）2019年度以降は、SBT認定目標設定により対象範囲を変更
CO_2排出量の2025年度は、第三者検証前。変更後は随時、Webで開示

（2026年3月31日現在）

編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section
財務・非財務データ
事業エリア
国際的イニシアチブへの賛同／外部評価
会社概要／株式情報・株主状況

社会指標

▶P.65 施策・人財KPI

	(単位)		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	2025年度
従業員数	人		20,421	21,091	21,976	22,953	23,411	21,276	21,614	21,170	21,898	**21,036**
女性管理職比率	%		5.7	8.6	8.3	8.1	8.6	9.2	7.3	8.0	8.8	**9.7**
女性管理職候補比率※1	%		—	—	—	—	—	—	18	18	19	**19**
キャリア採用者管理職比率※1	%		—	—	—	—	—	—	46	54	54	**55**
女性取締役(単体)	人		0	0	1	1	1	2	2	2	2	**3**
女性監査役(単体)	人		0	0	0	0	0	0	0	0	1	**2**
女性執行役員※2	人		2	2	2	4	4	6	2	3	2	**4**
男性平均勤続年数	年		12.9	12.7	13.1	13.2	12.7	12.7	10.4	10.5	10.5	**10.4**
女性平均勤続年数	年		8.8	8.7	9.2	8.9	8.5	8.7	7.6	7.7	7.8	**7.9**
女性正社員比率	%		26.5	27.2	28.5	29.8	30.9	31.8	31.9	33.3	33.8	**34.3**
新規採用に占める女性比率	%		41.6	40.1	39.5	32.2	39.8	41.2	40.1	45.9	39.5	**42.2**
男性育児休暇取得率	%		—	—	—	—	—	43.5	65.2	88.7	92.9	**93.2**
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	**90**
ITパスポート取得率※3	%		—	—	—	—	—	—	71.4	84.3	92.8	**93.1**
DX推進人財育成数	人		—	—	—	—	—	—	—	—	—	**9,910**
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	**699**
事業を通じた環境取り組み件数(累計)	件		—	—	—	—	—	—	36	70	105	**132**
DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)	%		—	—	—	—	—	30.0	86.5	96.2	95.1	**97.6**
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	**5** **530**
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	**134**
健康診断受診率※1	%		—	—	—	—	—	—	100	99.9	100	**100**
ストレスチェック受検率※1	%		—	—	—	—	—	—	92.8	93.1	93.4	**94.5**
テレワーク制度規程整備率※1	%		—	—	—	—	—	—	100	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	**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 下期	—	—	—	—	BBB BBB	A A	A AA	AA AA	AA	**達成済**
サプライチェーンの人権配慮	%		—	—	—	—	—	41.9	72.7	58.9	59.9	**92.9**

※1 主要5社合計(東急不動産、東急コミュニティー、東急リバブル、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 2025年度の実施は1回

(2026年3月31日現在)

労働者の男女の賃金の差異は、Webをご参照ください。2025年度は、第三者検証前を含む。変更後は随時、Webで開示。

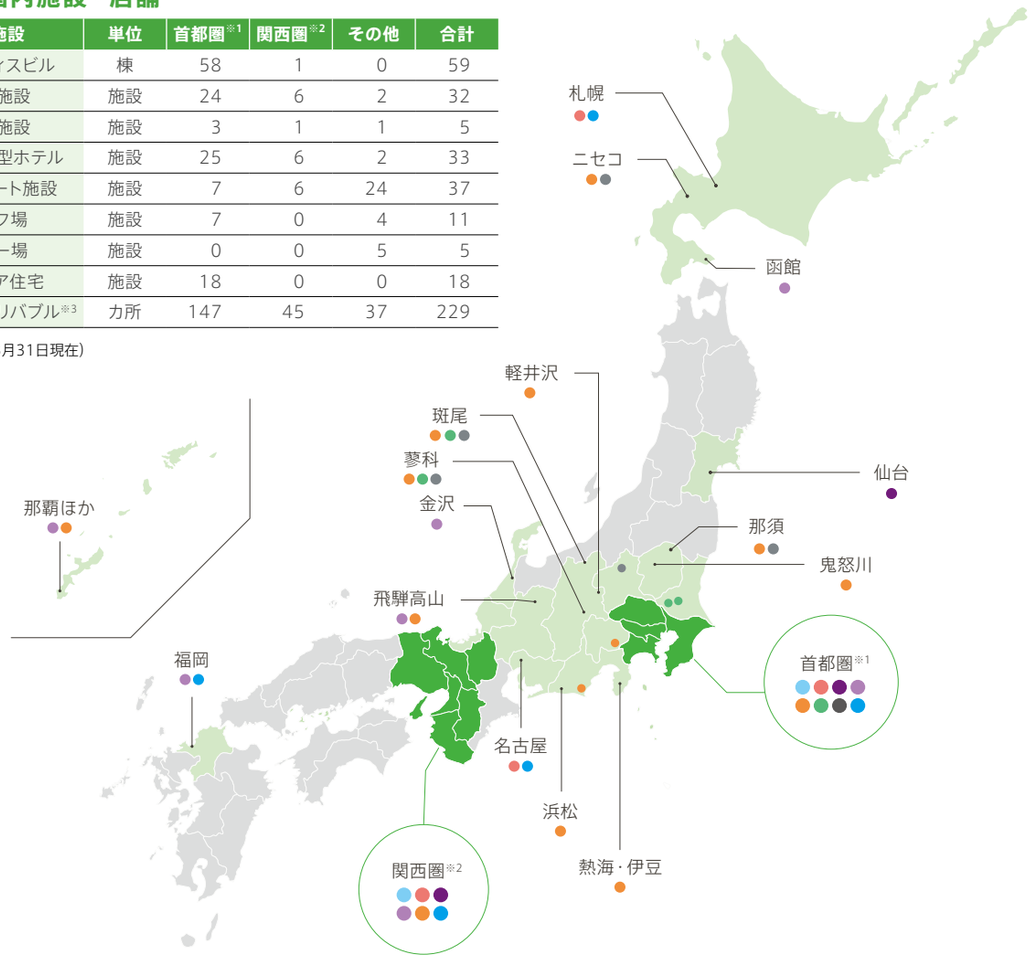
編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2 価値創造の方向性
CHAPTER 3 事業セグメント別戦略
CHAPTER 4 価値創造の基盤
Data Section
財務・非財務データ
事業エリア
国際的イニシアチブへの賛同／外部評価
会社概要／株式情報・株主状況

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	58	1	0	59
商業施設	施設	24	6	2	32
物流施設	施設	3	1	1	5
都市型ホテル	施設	25	6	2	33
リゾート施設	施設	7	6	24	37
ゴルフ場	施設	7	0	4	11
スキー場	施設	0	0	5	5
シニア住宅	施設	18	0	0	18
東急リバブル※3	カ所	147	45	37	229

（2026年3月31日現在）

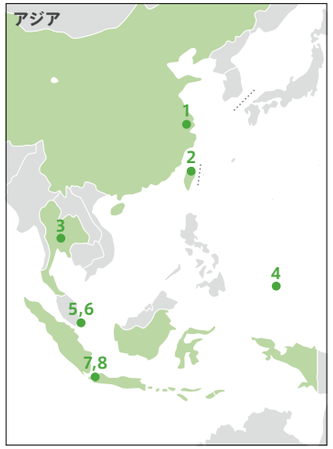


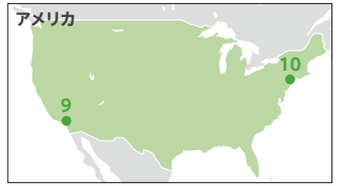
※1 東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県を含む　※2 大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県を含む　※3 売買仲介店舗数

主な海外拠点

中国	上海	1	壹零玖（上海）投資有限公司（東急不動産）
台湾		2	東急房地産股份有限公司（東急リバブル）
タイ		3	Tokyu Land（Thailand）Co., Ltd.（東急不動産）
パラオ		4	Pacific Islands Development Corporation（東急不動産）
シンガポール		5	Tokyu Land Asia Pte. Ltd.（東急不動産）
		6	REALION GROUP PTE. LTD. に資本出資（東急リバブル）
インドネシア	ジャカルタ	7	PT. Tokyu Land Indonesia（東急不動産）
		8	PT. Tokyu Property Management Indonesia（東急コミュニティー）
アメリカ	ロサンゼルス	9	Tokyu Land US Corporation（東急不動産）
	ニューヨーク	10	Tokyu Land US Corporation ニューヨークオフィス（東急不動産）

（2026年3月31日現在）





編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section
財務・非財務データ
事業エリア
国際的イニシアチブへの賛同／外部評価
会社概要／株式情報・株主状況

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

自然関連財務情報開示タスクフォース

Science Based Targets

Renewable Energy 100%

責任投資原則

Signatory of:

（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 JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

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

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）

レジリエンス認証

（東急住宅リース）

プラチナくるみん

（東急住宅リース）

編集方針

Contents

Introduction

CHAPTER 1 東急不動産ホールディングスの価値創造

CHAPTER 2 価値創造の方向性

CHAPTER 3 事業セグメント別戦略

CHAPTER 4 価値創造の基盤

Data Section

財務・非財務データ

事業エリア

国際的イニシアチブへの賛同／外部評価

会社概要／株式情報・株主状況

会社概要／株式情報・株主状況

会社概要

お問い合わせ先

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　星野 浩明
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(2026年3月31日現在)
従業員数	105名[連結：21,036名](2026年3月31日現在)
Webサイト	https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/

株式情報・株主状況(2026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

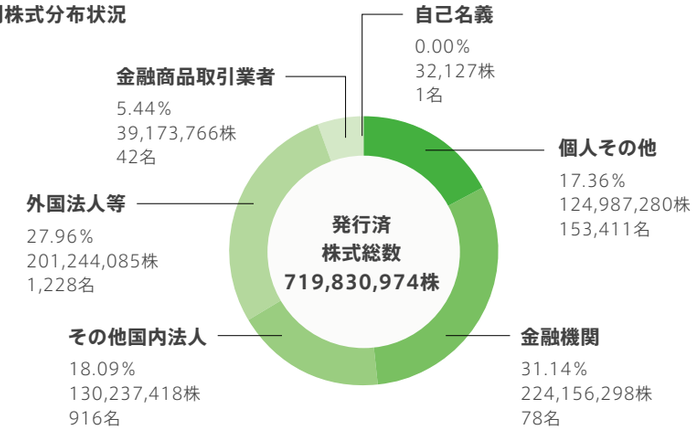
大株主状況

投資家情報サイト

株主名	持株数(千株)	持株比率※
東急株式会社	114,479	15.90
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	101,264	14.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	51,763	7.19
東急不動産ホールディングス従業員持株会	14,125	1.96
第一生命保険株式会社	12,301	1.71
三井住友信託銀行株式会社	12,140	1.69
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	11,516	1.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口 4)	8,875	1.23
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	8,762	1.22
ビーエヌワイエム アズ エージーテイ クライアンツ ノン トリーテイー ジヤスデツク	8,340	1.16

※ 持株比率は、自己株式32,127株を控除して計算しています

所有者別株式分布状況



編集方針
Contents
Introduction
CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造
CHAPTER 2　価値創造の方向性
CHAPTER 3　事業セグメント別戦略
CHAPTER 4　価値創造の基盤
Data Section
財務・非財務データ
事業エリア
国際的イニシアチブへの賛同／外部評価
会社概要／株式情報・株主状況

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３万人の事業にかけるエネルギーが、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。

編集方針

Contents

Introduction

CHAPTER 1　東急不動産ホールディングスの価値創造

CHAPTER 2　価値創造の方向性

CHAPTER 3　事業セグメント別戦略

CHAPTER 4　価値創造の基盤

Data Section