

# 2024年3月期 第3四半期 決算説明資料

---

2024.2.8

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

## | 目次 |

|                               |           |    |
|-------------------------------|-----------|----|
| ・ 中期経営計画の進捗状況及び企業価値向上に向けた取り組み | ・ ・ ・ ・ ・ | 4  |
| ・ 2024年3月期第3四半期決算の概要          | ・ ・ ・ ・ ・ | 12 |
| ・ セグメント別概況                    | ・ ・ ・ ・ ・ | 26 |
| ・ パートナー共創に関する取り組み             | ・ ・ ・ ・ ・ | 52 |
| ・ サステナビリティに関する取り組み            | ・ ・ ・ ・ ・ | 55 |
| ・ DXに関する取り組み                  | ・ ・ ・ ・ ・ | 66 |
| ・ 「中期経営計画 2025」の概要            | ・ ・ ・ ・ ・ | 70 |
| ・ 参考資料                        | ・ ・ ・ ・ ・ | 83 |

# 中期経営計画の進捗状況及び 企業価値向上に向けた取り組み

# 中期経営計画の進捗状況（財務目標）

2024年3月期第2四半期  
決算説明資料再掲

目標財務指標は、いずれも順調に改善

|             | 2022年3月期<br>(実績) | 2023年3月期<br>(実績) | 2024年3月期<br>(当初予想) | 2024年3月期<br>(修正予想) | 2026年3月期<br>(目標) |
|-------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| 効率性         | ROE              | 5.7%             | 7.3%               | 8.8% ▶ 8.9%        | 9%               |
|             | ROA              | 3.2%             | 4.1%               | 4.0% ▶ 4.1%        | 4%               |
|             | EPS              | 48.84円           | 67.21円             | 87.37円 ▶ 90.10円    | 90円以上            |
| 利益目標        | 営業利益             | 838億円            | 1,104億円            | 1,120億円 ▶ 1,150億円  | 1,200億円          |
|             | 当期純利益*           | 351億円            | 482億円              | 620億円 ▶ 640億円      | 650億円            |
| 財務健全性       | D/Eレシオ           | 2.3倍             | 2.2倍               | 2.3倍 ▶ 2.2倍        | 2.2倍以下           |
|             | EBITDA倍率         | 10.7倍            | 9.3倍               | 10.1倍 ▶ 10.0倍      | 10倍以下            |
| 資産活用型ビジネス** |                  |                  |                    |                    |                  |
|             | ROA              | 3.2%             | 3.5%               | 3.1% ▶ 3.0%        | 3.6%             |
| 人財活用型ビジネス** |                  |                  |                    |                    |                  |
|             | 営業利益率            | 4.2%             | 7.7%               | 8.0% ▶ 8.8%        | 8.1%             |

\* 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を記載

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

# 次期中期経営計画において取り組む社会課題

2024年3月期第2四半期  
決算説明資料再掲

社会課題である「都市間国際競争力」「地方創生」に取り組み、独自性のある価値創造を推進

## メガトレンド

- ・国内人口減少、人口の都市部集中
- ・所得、サービスの二極化
- ・インバウンド増加
- ・再エネの主電源化（GX推進）
- ・インフレの進行
- ・建築費の高騰 など

## 事業環境変化への対応

### コロナ影響

- ・国内及びインバウンド需要の回復
- ・抜本的再構築事業の構造改革（事業譲渡、売却 など）

### 事業構造改革

## 長期経営方針 全社方針・事業方針

### <全社方針>

環境経営

DX

### <事業方針>

知的資産活用

パートナー共創

## 長期経営方針の推進

### 強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築

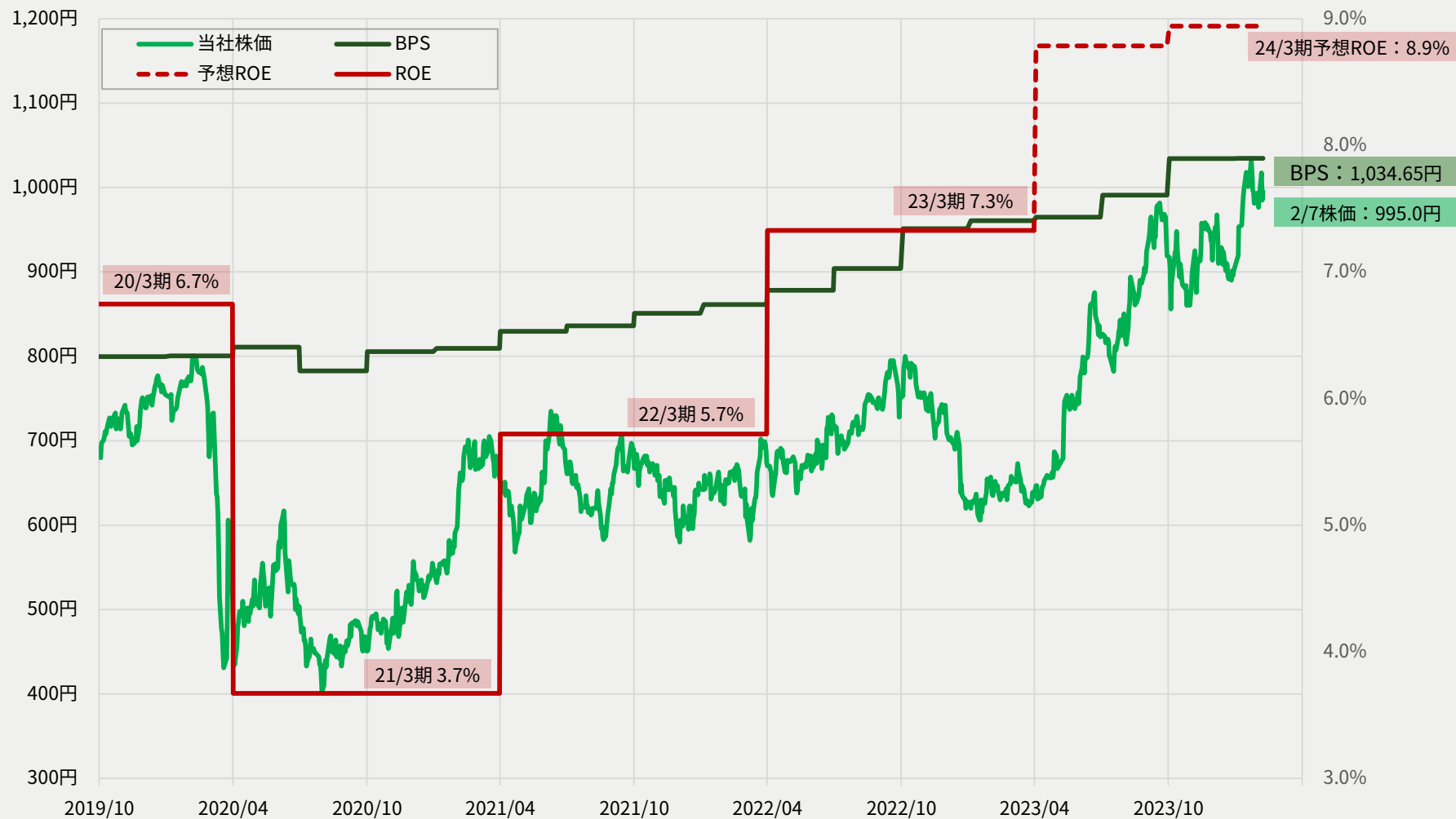
### 長期経営方針における4つの重点戦略

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

## 次期中期経営計画において取り組む社会課題

1. 都市間国際競争力の強化 [特に東京・渋谷の国際競争力強化]
2. 地方創生の実現 [特にGX（グリーントランスフォーメーション）と観光]

# 株価等の推移（2019.10.1～2024.2.7）



長期経営方針および中期経営計画2025の推進・達成により、企業価値・市場評価の向上をはかる

$$\text{PBR} \uparrow = \text{ROE} \uparrow \times \text{PER} \uparrow$$

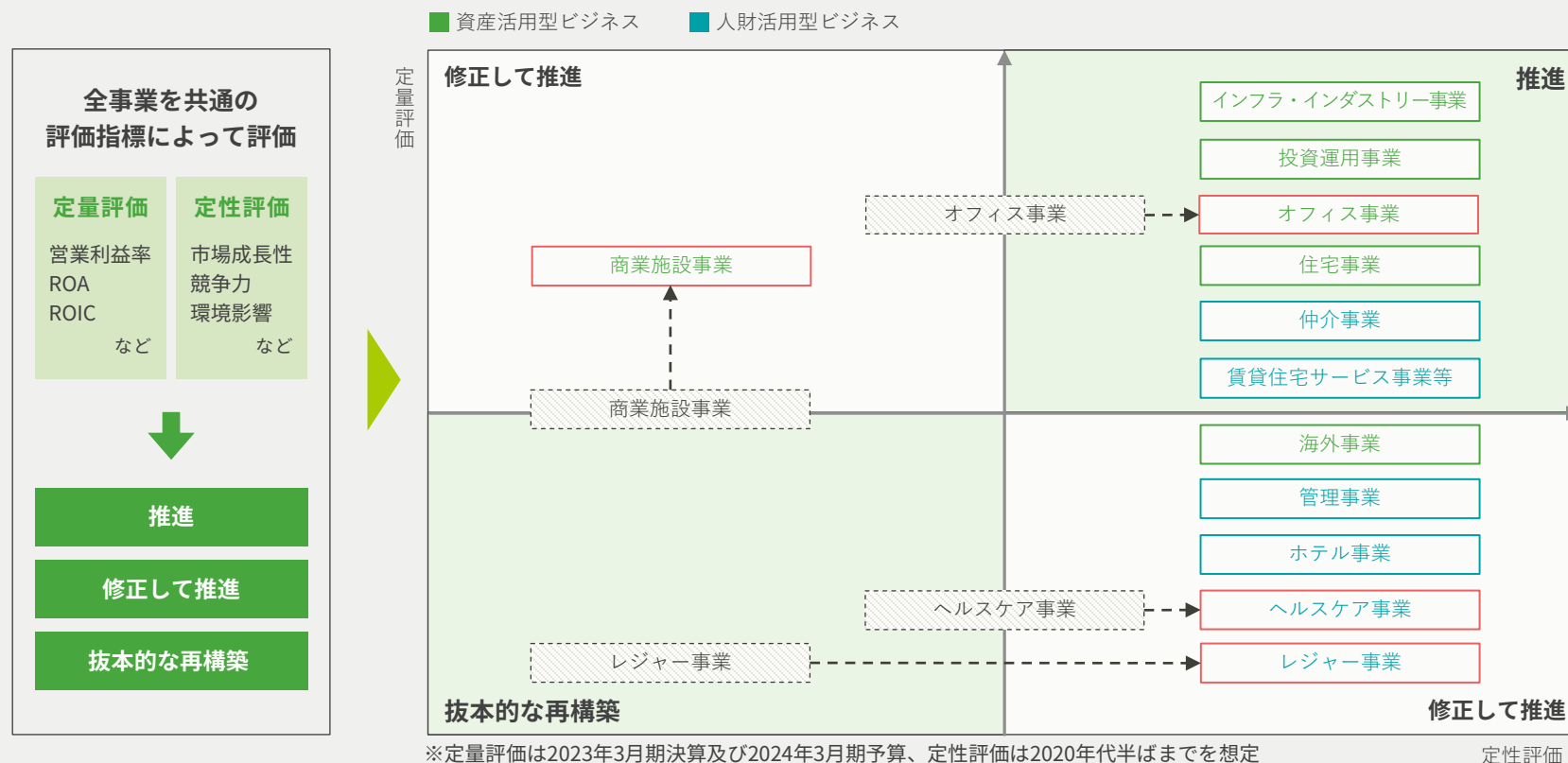


\*予想 \*\*目標 \*\*\*参考

# 事業ポートフォリオマネジメントの進捗状況①

2024年3月期第2四半期  
決算説明資料再掲

抜本的な再構築が必要と位置付けた事業の構造改革が完了し、事業構造改革は新たな段階へ移行



## 抜本的な再構築事業に対する取組み

- レジャー事業 → アセットライト化に目途付け。国内及びインバウンド需要回復を見据えた商品の開発および運営体制の強化を推進
- ヘルスケア事業 → フィットネス事業は2024年3月31日をもって、株式会社ルネサンスに全株式の譲渡を決定
- 商業施設事業 → 東急プラザ銀座の売却など資産の入れ替えを実施。体験型消費や共感型消費に対応するテナントの誘致等を推進

※参考 オフィス事業 → 当社の主力である渋谷エリアにおけるオフィス需要は好調を継続

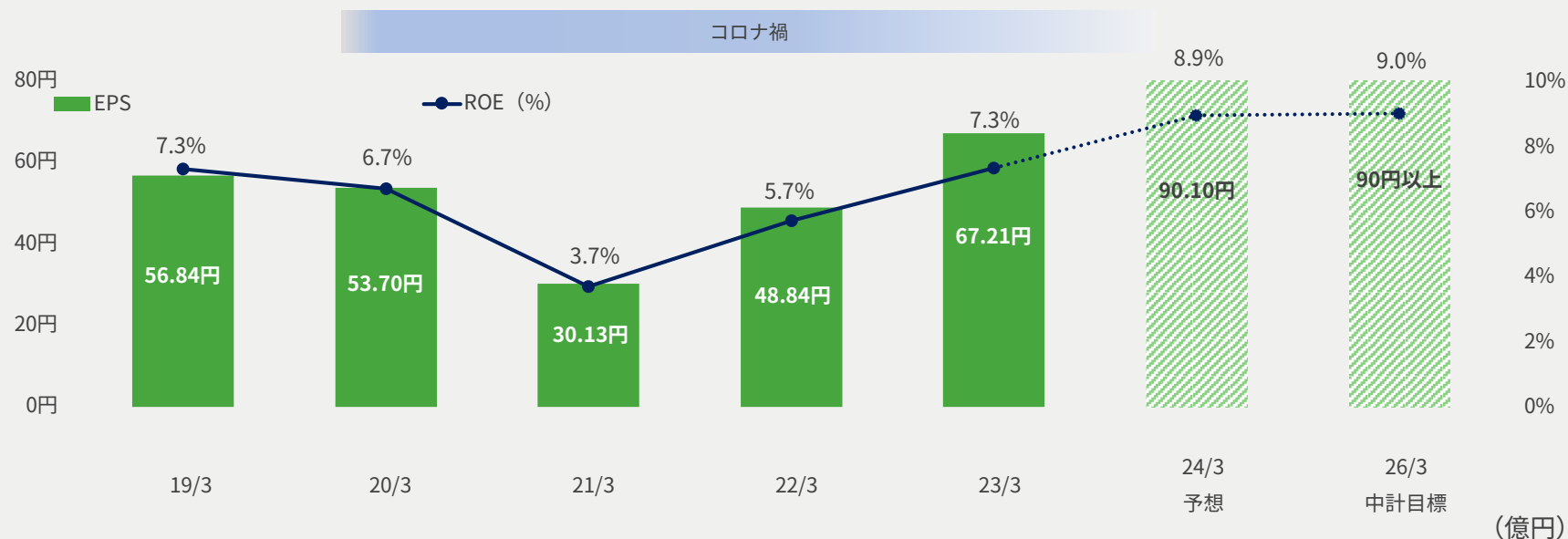
修正して推進すると位置付けた事業については、引き続き効率性向上を主眼に各事業の変革と成長をめざす

| 修正して推進する事業 | 事業方針・取組み内容                                                                                                                                                                        |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 商業施設事業     | インバウンド消費の回復、EC市場拡大継続など <u>消費行動の変化に対応したリーシング活動の推進、新たな価値提供に向けたリニューアルの実施</u>                                                                                                         |
| 海外事業       | 海外（主に米国）の政策金利上昇や銀行破綻による影響などに注視しつつ、 <u>事業リスク低減に向けた既存事業の見直し及び収益性向上に向けた取組みの推進</u>                                                                                                    |
| 管理事業       | ストック拡大に頼った利益成長ではなく、「量」から「質」への転換および質の向上により、 <u>生産性・収益性の改善および事業ドメインの拡大を図る</u>                                                                                                       |
| ウェルネス事業    | <div data-bbox="534 868 716 988">                     ホテル事業<br/>・<br/>レジャー事業                 </div> 国内及びインバウンド需要の回復を捉えた <u>運営収益拡大に向けた取組みの実施、会員制ホテルおよびコンドミニアムの開発事業利益拡大に向けた事業推進</u> |
|            | <div data-bbox="534 1096 733 1133">ヘルスケア事業</div> 東急スポーツオアシスのフィットネス事業は、2024年3月31日をもって、 <u>業界大手の株式会社ルネサンスに全株式譲渡を決定</u>                                                              |

# 事業ポートフォリオマネジメントの進捗状況③

2024年3月期第2四半期  
決算説明資料再掲

22/3期・23/3期において抜本的な再構築事業を中心に集中的に事業構造改革を実施



|       |     |     |        |                     |                                       |     |     |
|-------|-----|-----|--------|---------------------|---------------------------------------|-----|-----|
| 当期純利益 | 375 | 386 | 217    | 351                 | 482                                   | 640 | 650 |
| 特別利益  | 1   | 1   | 73     | 71                  | 19                                    |     |     |
|       |     |     |        | ハンズ譲渡他              | ゴルフ場譲渡<br>スキー場譲渡<br>北和建設譲渡他           |     |     |
| 特別損失  | ▲96 | ▲46 | ▲120   | ▲240                | ▲313                                  |     |     |
|       |     |     | コロナ特損他 | ゴルフ場減損<br>フィットネス減損他 | TP銀座譲渡決定<br>スキー場減損<br>フィットネス<br>資本提携他 |     |     |

## 2024年3月期第3四半期決算の概要

| トピックス                                                  | 内容                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024年3月期 第3四半期決算                                       | <p>営業利益754億円（対前年同四半期+134億円）<br/>           四半期純利益*455億円（対前年同四半期+145億円）<br/>           アセット売却や売買仲介の好調、国内やインバウンド需要の回復による<br/>           ホテル事業の好調等が寄与し、対前年同四半期増収増益</p>                |
| 中期経営計画2025の進捗状況                                        | <p>2026年3月期の目標指標の早期達成が視野に入ったことから、<br/>           次期中期経営計画について、開始年度を1年前倒しの2026年3月期として策定に着手</p>                                                                                      |
| Shibuya Sakura Stageの<br>持分の一部売却を決定                    | <p>SHIBUYAタワーの区分所有権の49%分の共有持分相当の売却を決定、<br/>           2025年3月期及び2026年3月期に売却益を計上予定<br/>           長期経営方針で掲げる事業方針「パートナー共創」の一環として、<br/>           他人資本活用による関与アセットの拡大と効率性向上の観点から実施</p> |
| 日本格付研究所（JCR）による<br>長期発行体格付の見通しが<br>A（安定的）からA（ポジティブ）に変更 | <p>再構築が必要な事業の構造改革に取り組む一方、<br/>           オフィスビル賃貸、再生可能エネルギー事業等の安定収益源の強化を伴った<br/>           業績やキャッシュフローの向上、財務構成の改善等が評価され、<br/>           格付の見通しが「ポジティブ」に変更</p>                      |

\* 四半期純利益は、親会社株主に帰属する四半期純利益を記載

マンション、ホテル、不動産流通、アセット売却は、中期経営計画策定時の想定を上回る進捗

| 事業内容          | 内容                                                                      |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|
| オフィス          | 空室率・賃料共に大きな変動はなく、エリア毎の強弱は継続<br>当社の空室率は低水準を維持、当面はタイトな需給バランスが継続する見通し      |
| 商業施設          | 郊外施設はコロナ前水準を上回り、都心施設も回復傾向<br>電力価格高騰やテナントの人手不足の影響は引き続き状況を注視              |
| 分譲マンション       | 低金利を背景に、お客さまの取得意欲が継続<br>住宅ローン金利には注視が必要も、大半を占める変動金利への影響は顕在化せず            |
| 再生可能エネルギー施設   | 脱炭素の流れを受けてマーケット拡大が継続する一方で、取得競争が激化<br>再エネ電力へのニーズ拡大に伴い、PPA等の新たな需要も顕在化     |
| ホテル           | 国内需要やインバウンド需要回復に伴い、東急ステイRevPARはコロナ前水準超え<br>2024年3月期はインバウンド需要等の更なる取込みを想定 |
| 不動産流通、売買マーケット | アセットの種類を問わず売買市場の活況は継続<br>金利上昇懸念等はあるが、当面は好調なマーケット環境が継続する見通し              |

# 2024年3月期 第3四半期決算 PL、主要指標

対前年同四半期増収増益

| (億円)                               | 23年3月期<br>第3四半期 | 24年3月期<br>第3四半期 | 対前年<br>同四半期 | 23年3月期<br>実績 | 24年3月期<br>予想** | 進捗率   | コメント                              |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-------------|--------------|----------------|-------|-----------------------------------|
| 営業収益                               | 6,417           | 7,178           | 761         | 10,058       | 11,200         | 64.1% |                                   |
| 営業利益                               | 620             | 754             | 134         | 1,104        | 1,150          | 65.5% | □ 特別利益 (23年3月期)<br>関係会社株式売却益15億円等 |
| 営業外収益                              | 16              | 26              | 9           | 26           | —              | —     |                                   |
| 営業外費用                              | 91              | 99              | 8           | 135          | —              | —     |                                   |
| 経常利益                               | 545             | 680             | 135         | 996          | 1,045          | 65.1% |                                   |
| 特別利益                               | 4               | —               | △ 4         | 19           | —              | —     | □ 特別損失 (23年3月期)<br>減損損失311億円等     |
| 特別損失                               | 33              | 8               | △ 24        | 313          | —              | —     |                                   |
| 税引前利益                              | 516             | 672             | 156         | 702          | —              | —     |                                   |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期（当期）純利益           | 309             | 455             | 145         | 482          | 640            | 71.0% |                                   |
| 総資産                                | 27,397          | 29,761          | 2,365       | 27,385       | —              | —     |                                   |
| ROA                                | —               | —               | —           | 4.1%         | 4.1%           | —     | □ 資産活用型ビジネスのROA****               |
| 有利子負債                              | 15,049          | 16,451          | 1,402       | 14,829       | 16,500         | —     | 23年3月期実績：3.5%、24年3月期予想：3.0%       |
| 自己資本                               | 6,910           | 7,363           | 453         | 6,846        | —              | —     |                                   |
| 自己資本比率                             | 25.2%           | 24.7%           | △ 0.5P      | 25.0%        | —              | —     | □ 人財活用型ビジネスの営業利益率****             |
| 営業利益率                              | 9.7%            | 10.5%           | 0.8P        | 11.0%        | 10.3%          | —     | 23年3月期実績：7.7%、24年3月期予想：8.8%       |
| ROE                                | —               | —               | —           | 7.3%         | 8.9%           | —     |                                   |
| 1株当たり利益 (円)                        | —               | —               | —           | 67.21        | 90.10          | —     |                                   |
| D/Eレシオ                             | 2.2             | 2.2             | 0.1         | 2.2          | 2.2            | —     |                                   |
| 【ハイブリッドファイナンスによる<br>格付上の資本性考慮後***】 | 2.0             | 2.0             | 0.0         | 2.0          | 1.9            | —     |                                   |
| EBITDA                             | —               | —               | —           | 1,602        | 1,657          | —     |                                   |
| EBITDA倍率                           | —               | —               | —           | 9.3倍         | 10.0倍          | —     |                                   |
| 1株当たり配当 (円)                        | —               | —               | —           | 23.5         | 28.0           | —     |                                   |
| 連結配当性向                             | —               | —               | —           | 35.0%        | 31.1%          | —     |                                   |

\* []の数値は計上額、+または△は増減を表示（全ページ共通）

\*\* 2023年11月7日公表の通期業績予想を記載（全ページ共通）

\*\*\* ハイブリッドファイナンスにおける日本格付研究所からの資本性認定を考慮（全ページ共通）

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

## 2024年3月期 第3四半期決算 セグメント別実績

不動産売買市場は活況が継続、24年3月期予想のアセット売却粗利益の内、約8割が売却・契約済み

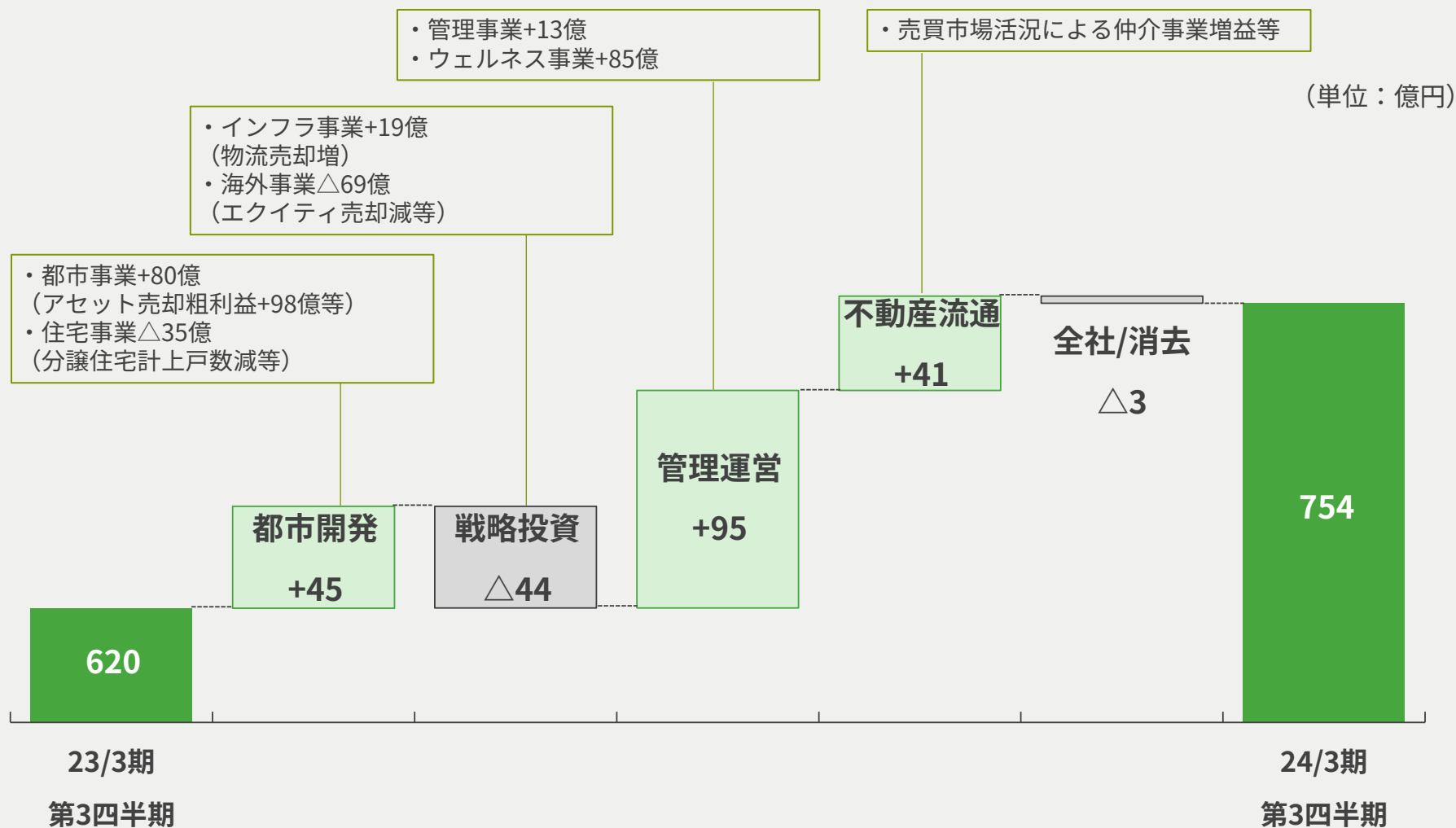
| (億円)        | 23年3月期<br>第3四半期 | 24年3月期<br>第3四半期 | 対前年<br>同四半期 | 23年3月期<br>実績  | 24年3月期<br>予想  | 進捗率          | コメント |
|-------------|-----------------|-----------------|-------------|---------------|---------------|--------------|------|
| <b>営業収益</b> | <b>6,417</b>    | <b>7,178</b>    | <b>761</b>  | <b>10,058</b> | <b>11,200</b> | <b>64.1%</b> |      |
| 都市開発        | 1,792           | 2,069           | 277         | 3,461         | 3,806         | 54.4%        |      |
| 戦略投資        | 473             | 631             | 159         | 788           | 1,044         | 60.5%        |      |
| 管理運営        | 2,404           | 2,610           | 206         | 3,371         | 3,692         | 70.7%        |      |
| 不動産流通       | 1,885           | 2,084           | 198         | 2,630         | 2,840         | 73.4%        |      |
| 全社・消去       | △ 137           | △ 216           | △ 80        | △ 191         | △ 182         | —            |      |
| <b>営業利益</b> | <b>620</b>      | <b>754</b>      | <b>134</b>  | <b>1,104</b>  | <b>1,150</b>  | <b>65.5%</b> |      |
| 都市開発        | 252             | 297             | 45          | 586           | 528           | 56.3%        |      |
| 戦略投資        | 122             | 77              | △ 44        | 152           | 139           | 55.4%        |      |
| 管理運営        | 61              | 156             | 95          | 123           | 215           | 72.6%        |      |
| 不動産流通       | 248             | 289             | 41          | 337           | 363           | 79.7%        |      |
| 全社・消去       | △ 63            | △ 66            | △ 3         | △ 94          | △ 95          | —            |      |

### <アセット売却内訳>

|             |            |              |            |              |              |              |  |
|-------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--|
| <b>営業収益</b> | <b>441</b> | <b>1,369</b> | <b>928</b> | <b>1,767</b> | <b>2,422</b> | <b>56.5%</b> |  |
| 都市開発        | 33         | 422          | 389        | 982          | 843          | 50.0%        |  |
|             | 287        | 622          | 335        | 443          | 901          | 69.0%        |  |
| 戦略投資        | 122        | 317          | 195        | 342          | 595          | 53.3%        |  |
| 管理運営        | —          | 9            | 9          | —            | 84           | 10.3%        |  |
| 不動産流通       | —          | —            | —          | —            | —            | —            |  |
| <b>粗利益</b>  | <b>81</b>  | <b>317</b>   | <b>236</b> | <b>444</b>   | <b>532</b>   | <b>59.6%</b> |  |
| 都市開発        | 3          | 101          | 98         | 284          | 184          | 54.8%        |  |
|             | 46         | 109          | 63         | 54           | 152          | 71.8%        |  |
| 戦略投資        | 32         | 102          | 69         | 106          | 166          | 61.2%        |  |
| 管理運営        | —          | 6            | 6          | —            | 31           | 20.6%        |  |
| 不動産流通       | —          | —            | —          | —            | —            | —            |  |

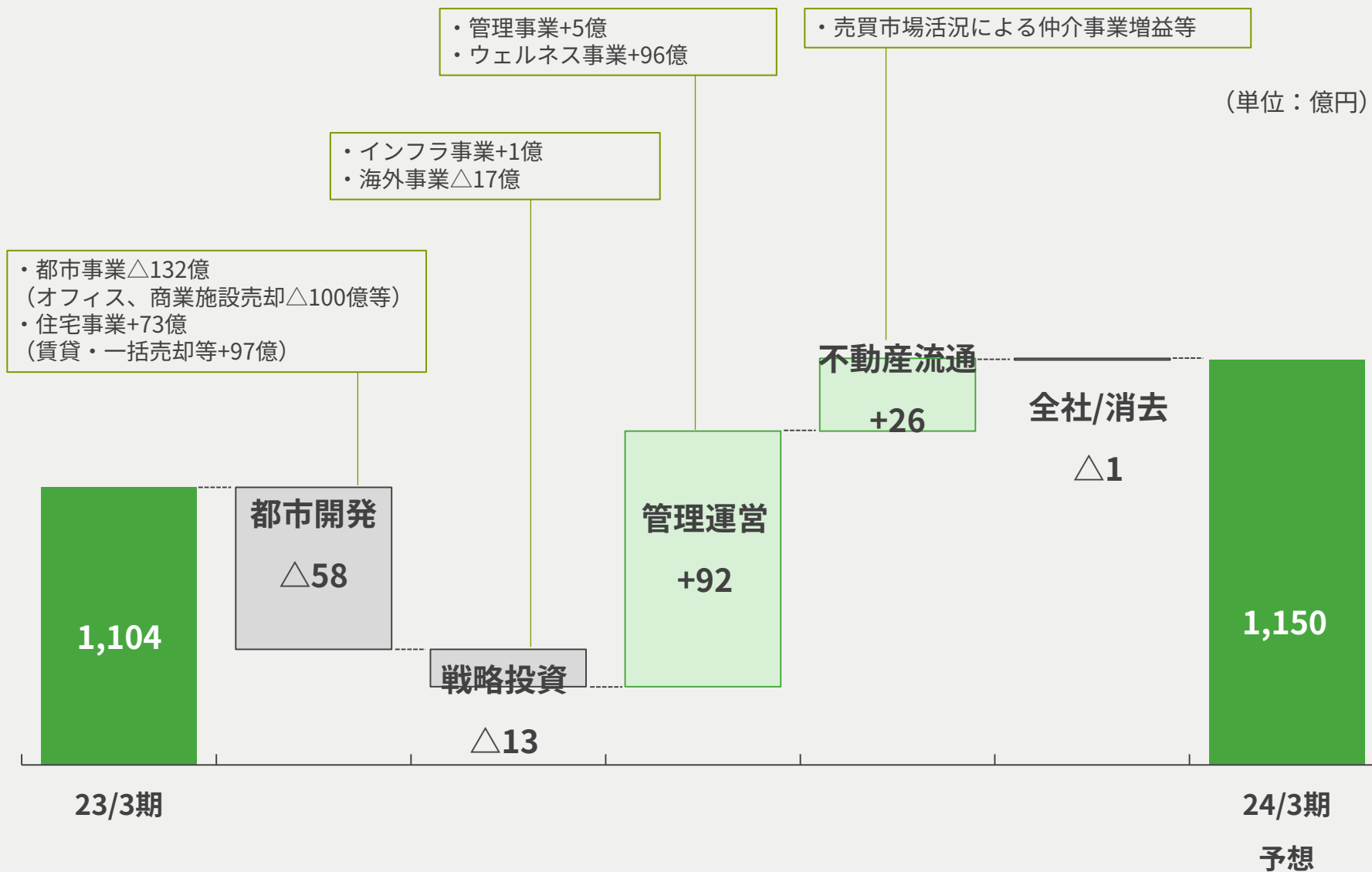
# 2024年3月期 第3四半期決算 セグメント別営業利益増減分析

対前年同四半期+134億円、アセット売却や売買仲介の好調、ウェルネス事業の回復等により増益



# 2024年3月期業績予想 セグメント別営業利益増減分析（11月公表から変化無し）

ウェルネス事業の回復、仲介事業の増益等により、対前期+46億円の増益の計画

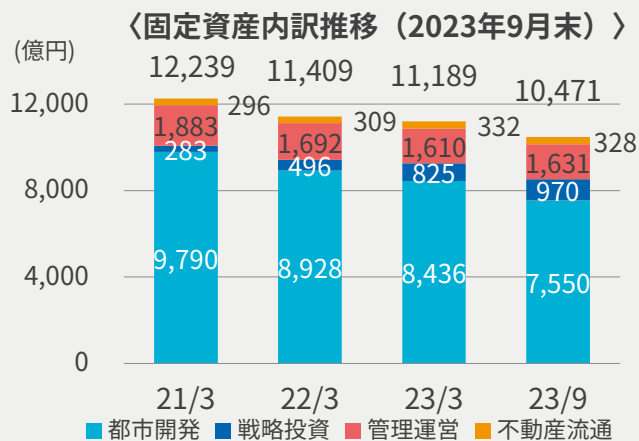


# 2024年3月期 第3四半期決算 期末BS

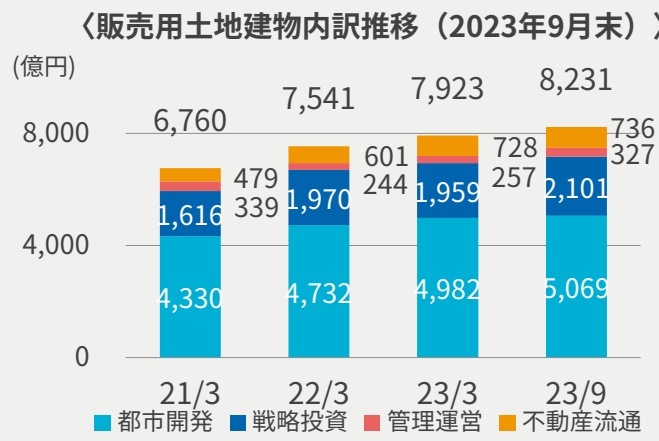
販売用土地建物は、Shibuya Sakura Stageの一部の固定資産からの振替により増加

| (億円)     | 23年3月期<br>期末 | 24年3月期<br>第3四半期末 | 対前期末  | (億円)     | 23年3月期<br>期末 | 24年3月期<br>第3四半期末 | 対前期末  |
|----------|--------------|------------------|-------|----------|--------------|------------------|-------|
| 現預金      | 1,710        | 2,075            | 365   | 有利子負債    | 14,829       | 16,451           | 1,622 |
| 販売用土地建物* | 7,923        | 9,136            | 1,212 | 預り金等     | 2,610        | 2,787            | 178   |
| 固定資産**   | 11,189       | 11,296           | 107   | 買掛金・未払金  | 983          | 907              | △ 75  |
| のれん      | 534          | 496              | △ 38  | その他      | 1,956        | 2,064            | 108   |
| 投融資      | 4,245        | 4,625            | 380   | 負債計      | 20,378       | 22,210           | 1,832 |
| 売掛金・未収入金 | 681          | 671              | △ 11  | 自己資本     | 6,846        | 7,363            | 517   |
| その他      | 1,102        | 1,462            | 360   | 非支配株主持分等 | 161          | 189              | 28    |
| 資産計      | 27,385       | 29,761           | 2,377 | 純資産計     | 7,007        | 7,552            | 545   |

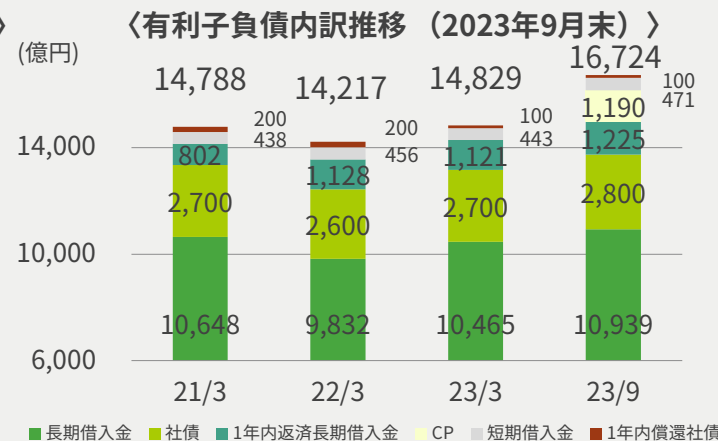
\* 販売用不動産と仕掛販売用不動産の合計 \*\* 有形固定資産と無形固定資産から、のれんを差し引いた値



\* 消去後数値



\* 消去後数値



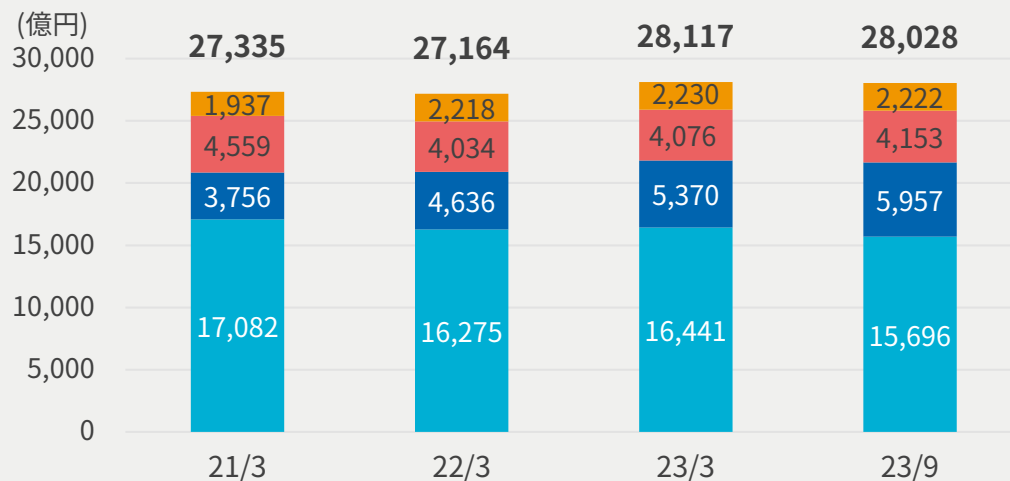
© TOKYU FUDOSAN HOLDINGS CORPORATION

# 2024年3月期第2四半期末時点 セグメント別資産内訳・ROAの推移

2024年3月期第2四半期  
決算説明資料再掲

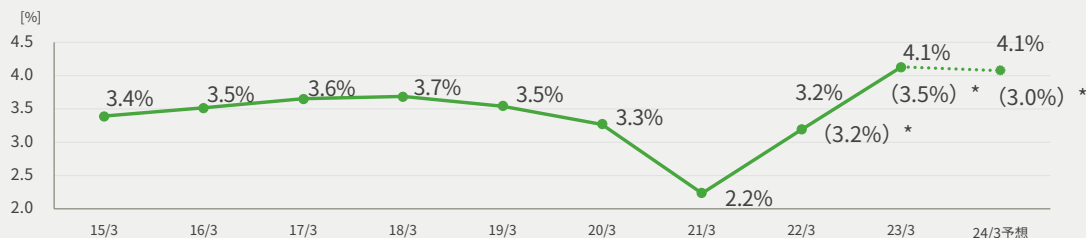
投資の進捗により都市開発・戦略投資の販売用土地建物が増加

## 〈2023年9月末セグメント別資産内訳〉 \* 全社/消去除く



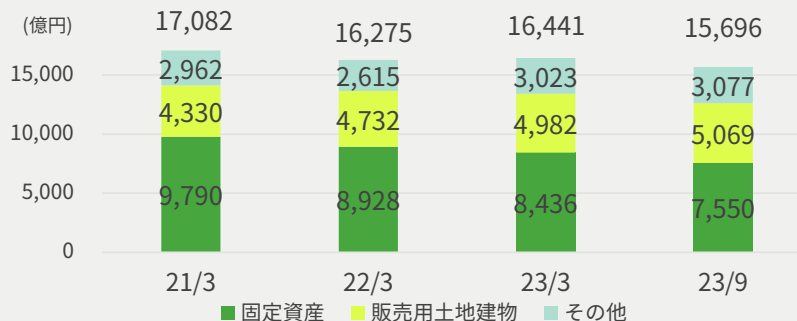
■ 都市開発 ■ 戦略投資 ■ 管理運営 ■ 不動産流通

## 〈ROAの推移〉



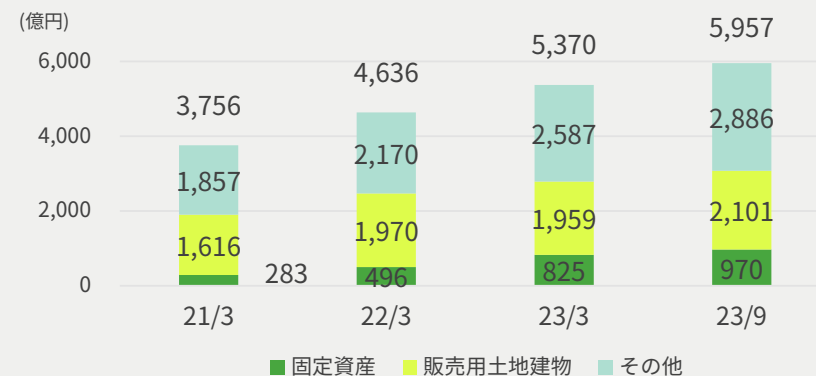
\* カッコ内は資産活用型ビジネス（都市開発事業・戦略投資事業）のROA

## 〈都市開発セグメント内訳〉



■ 固定資産 ■ 販売用土地建物 ■ その他

## 〈戦略投資セグメント内訳〉



■ 固定資産 ■ 販売用土地建物 ■ その他

# 賃貸等不動産の時価評価（2023年3月末時点）

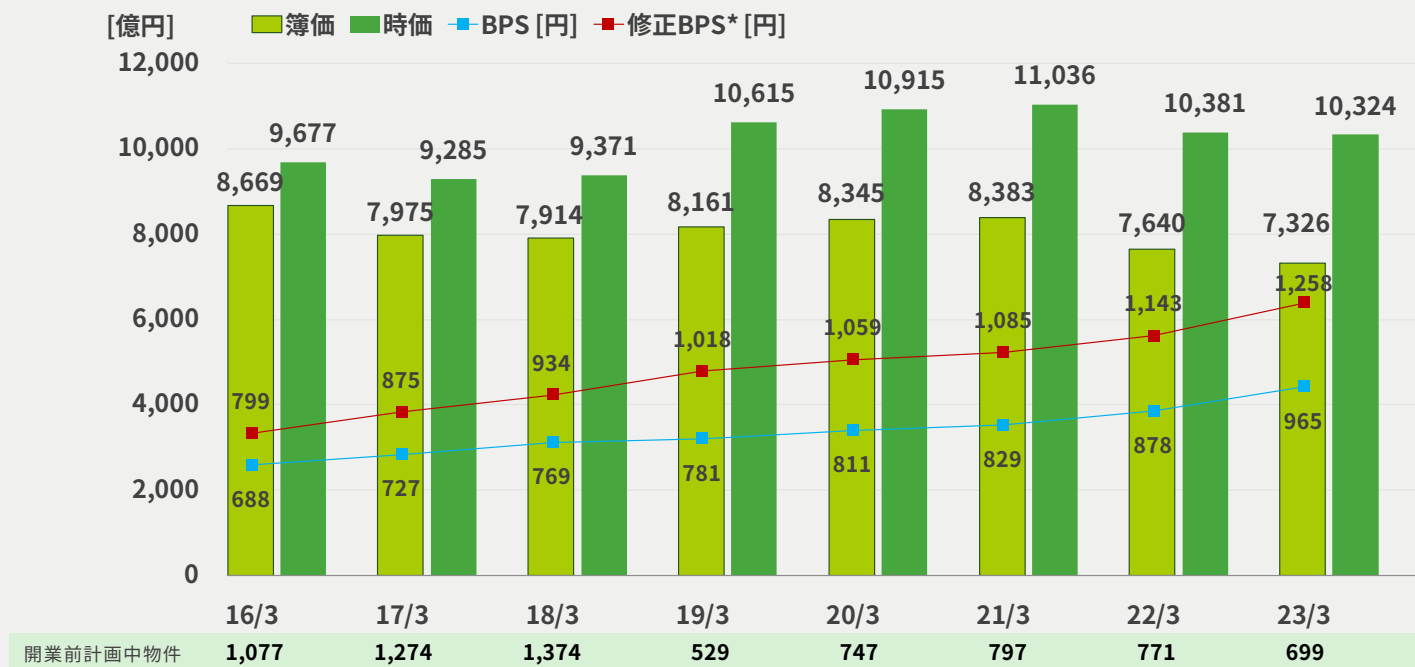
2023年3月期  
決算説明資料再掲

賃貸等不動産の含み益が拡大

| （億円）    | 22年3月期<br>期末 | 23年3月期<br>期末 | 増減    | 備考                                                                                                                                                                                                        |
|---------|--------------|--------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 期末BS計上額 | 7,640        | 7,326        | △ 314 | <input type="checkbox"/> 期末の時価は、主として「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定<br><input type="checkbox"/> 開業前計画中物件*（22年3月末771億円、23年3月末699億円）については<br>開発の初期段階で時価の把握が困難なため、左記表には含まない<br><input type="checkbox"/> 稼働物件NOI利回り：約5% |
| 期末時価評価額 | 10,381       | 10,324       | △ 57  |                                                                                                                                                                                                           |
| 差額（含み益） | 2,741        | 2,998        | 257   |                                                                                                                                                                                                           |

\* 渋谷駅桜丘口地区再開発計画等

## 〈賃貸等不動産時価・簿価の推移〉



\*BPSに1株あたり含み益（税後）を加算

# キャッシュ・フロー計算書、投資計画（11月公表から変化無し）

2024年3月期第2四半期  
決算説明資料再掲

設備投資はShibuya Sakura Stageや再生可能エネルギー施設、販売用は賃貸住宅や物流施設等を中心に投資予定

| （億円）           | 23年3月期<br>第2四半期 | 24年3月期<br>第2四半期 | コメント                                     |
|----------------|-----------------|-----------------|------------------------------------------|
| 営業活動によるCF      | △ 94            | 326             | 税前当期純利益+535、減価償却費+210、棚卸資産取得△334、法人税等△98 |
| 投資活動によるCF      | △ 633           | △ 559           | 固定資産取得△367、有価証券及び投資有価証券取得△212            |
| 財務活動によるCF      | 453             | 1,801           | コマーシャルペーパー+1,190、長期借入金+492               |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 1,274           | 3,285           |                                          |

## 〈投資実績・計画〉

| （億円）                        | 23年3月期<br>実績** | 24年3月期    |       |
|-----------------------------|----------------|-----------|-------|
|                             |                | 第2四半期実績** | 計画**  |
| 設備投資額                       | 798            | 344       | 2,800 |
| 販売用土地建物<br>（分譲マンションを除く国内事業） | 1,458          | 777       | 2,300 |
| 販売用土地<br>（国内分譲マンション）        | 737            | 67        | 200   |
| エクイティ出資<br>（国内事業）           | 152            | 56        | 140   |
| 海外投資額 *                     | 400            | 110       | 480   |

\* 出資含む

\*\*うち広域渋谷圏における投資

22年3月期実績：62億円

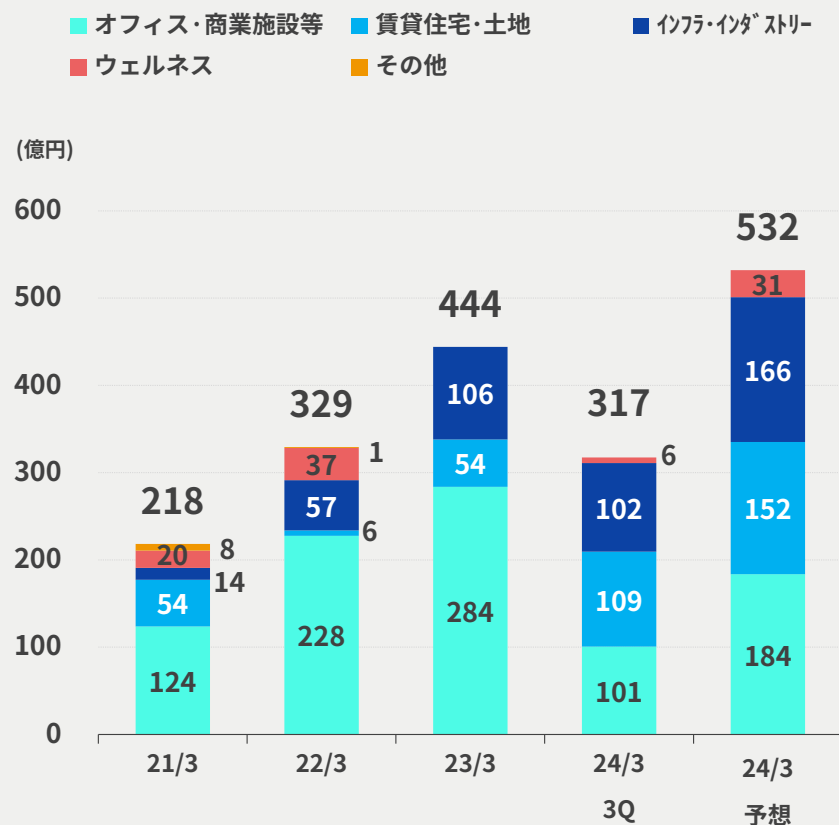
23年3月期実績：145億円

24年3月期計画：1,923億円

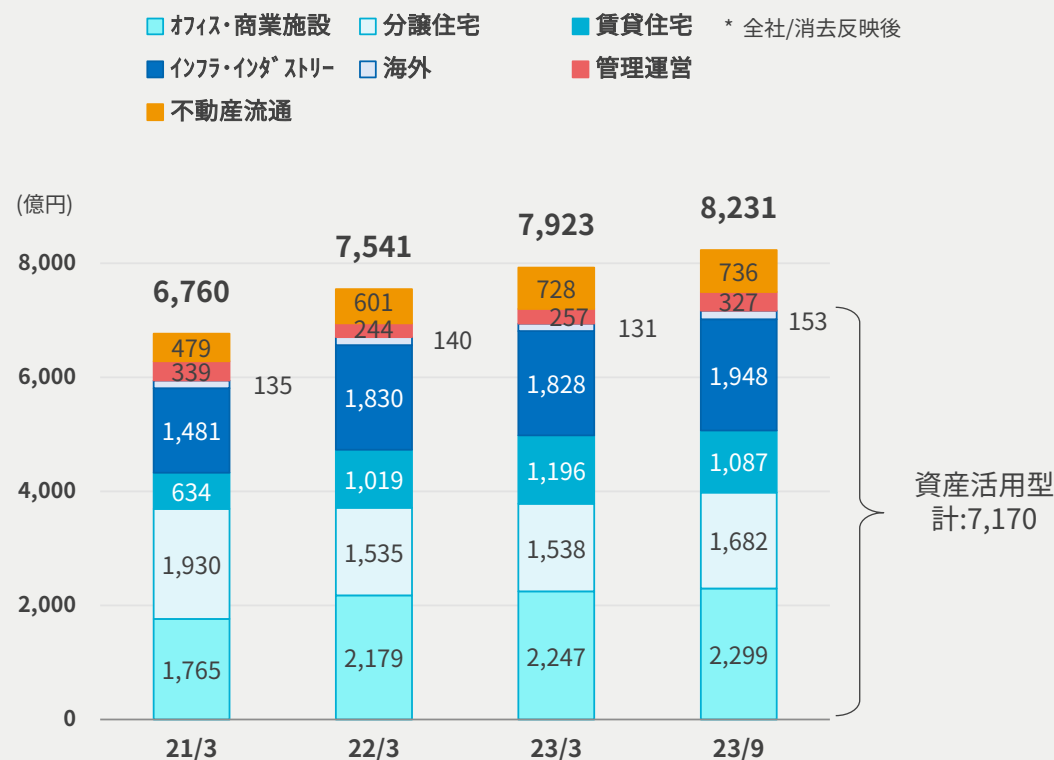
# アセット売却粗利益およびアセット別販売用土地建物の推移

好調な売買市況を背景に効率的な資産回転と利益創出を推進。今後も資産の入替等を含め、積極的にアセット売却を実施

## 〈アセット売却粗利益推移〉



## 〈アセット別販売用土地建物（2023年9月末時点）〉



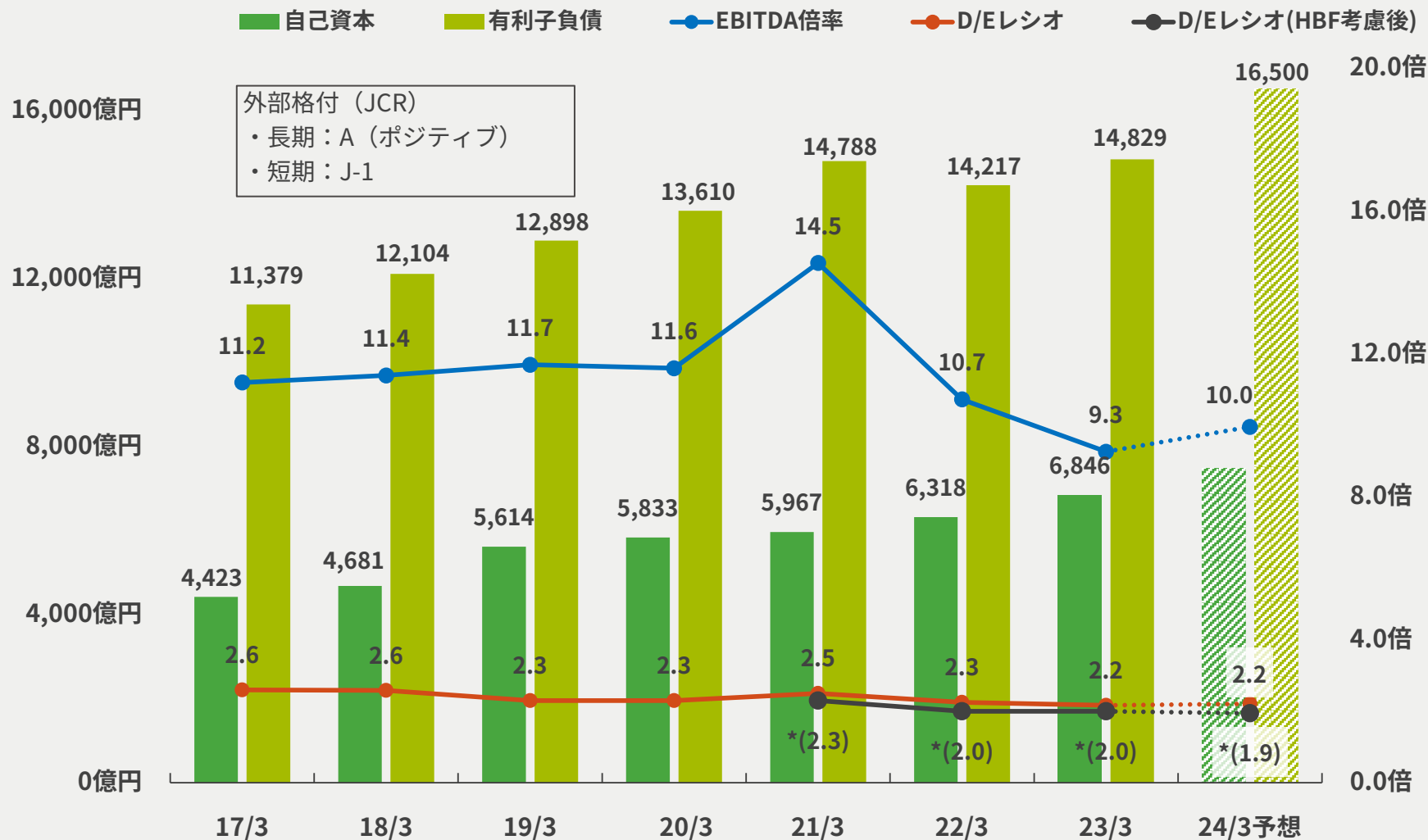
### 固定資産から棚卸資産への資産振替の推移

| 21/3期 | 22/3期 | 23/3期 |
|-------|-------|-------|
| 341億円 | 548億円 | 556億円 |

## 財政状態の推移

23/3期末有利子負債の長期比率は95.9%、固定比率は95.3%

日本格付研究所（JCR）による長期発行体格付の見通しがA（安定的）からA（ポジティブ）に変更



\*カッコ内はハイブリッドファイナンス考慮後のD/Eレシオ

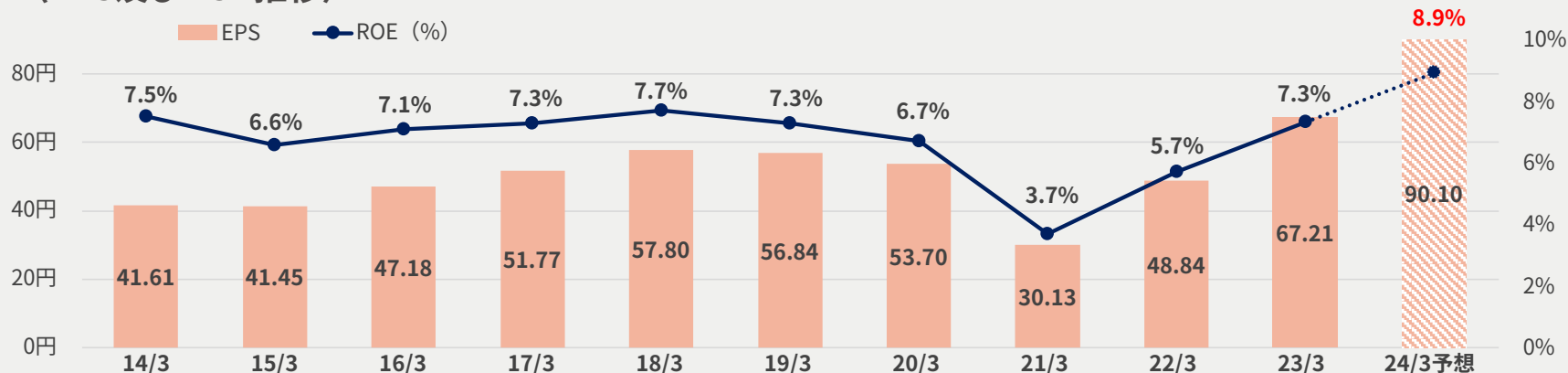
\*\*長期比率・固定比率は連結ベース(SPC除く)

# 株主還元

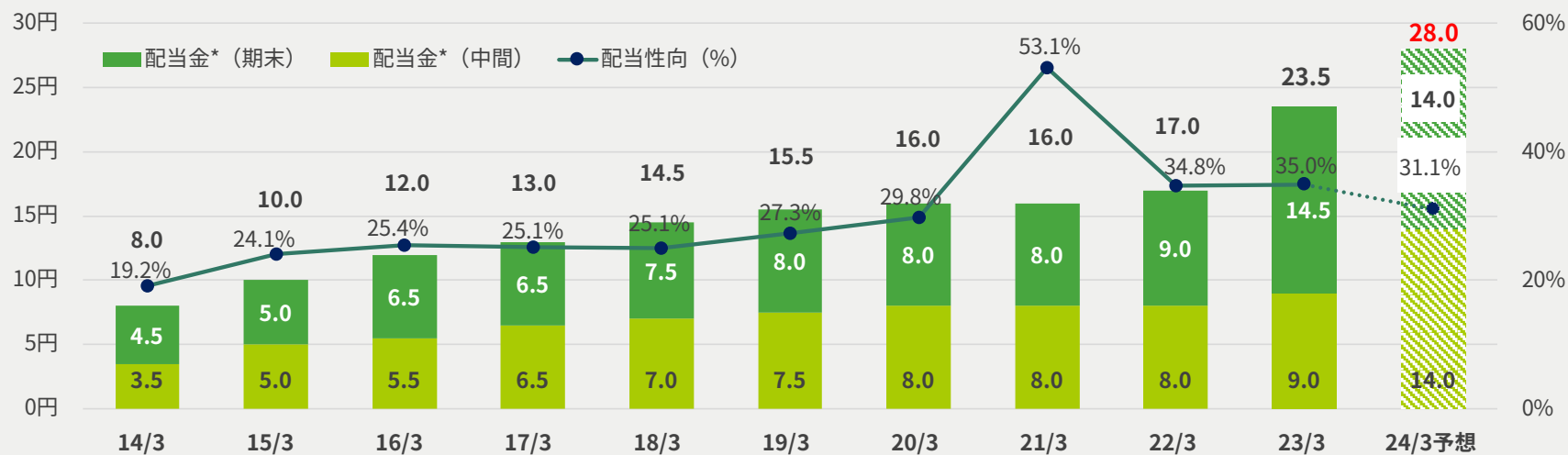
2024年3月期第2四半期  
決算説明資料再掲

24/3期はROE8.9%、年間配当28.0円（対前期4.5円増配）の計画  
株主還元方針：配当性向30%以上・安定的な配当の維持継続

## 〈EPS及びROE推移〉



## 〈配当金、配当性向推移〉



\* 2014年3月期の中間配当金は、東急不動産株式会社における配当金を記載しております

## セグメント別概況

# 都市開発事業セグメント（資産活用型ビジネス）

魅力ある街と暮らしを創造する

都市開発事業

都市事業  
(オフィス・商業施設)

住宅事業

## 着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

## 強み／経営資源

独自性のある施設づくりと  
事業推進力

再開発・エリアマネジメントの  
ノウハウ蓄積

総合デベロッパーの強みを活かした  
複合開発

## 事業戦略

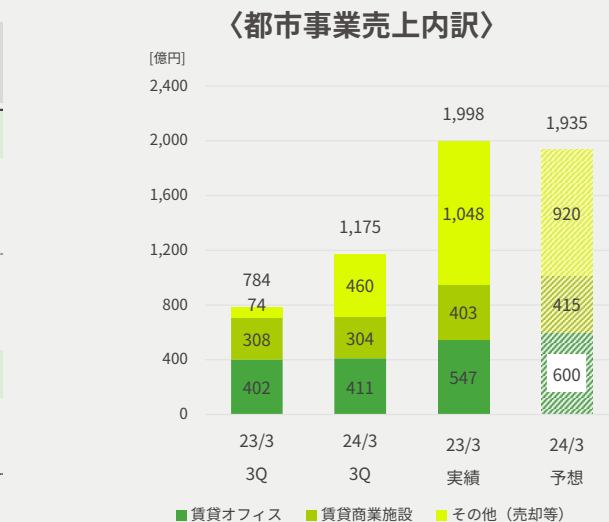
再開発・複合開発の強化

CXを高める都市ライフの提案

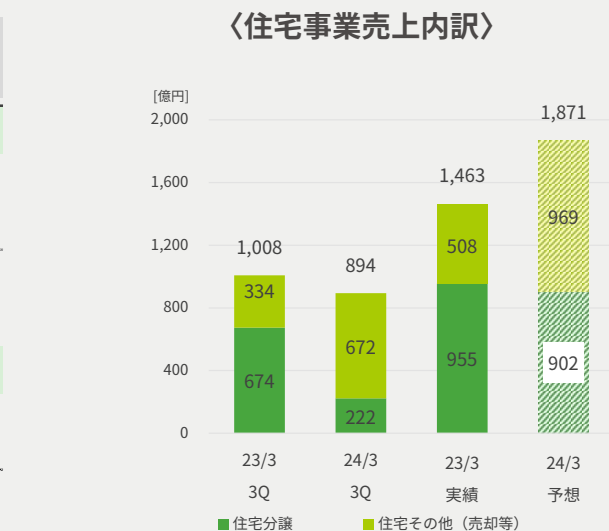
## 都市開発事業① 2024年3月期 第3四半期実績

住宅事業の分譲マンションの計上戸数減少の一方、都市事業及び住宅事業のアセット売却の増加等により増収増益

| (億円)        | 23年3月期<br>第3四半期 | 24年3月期<br>第3四半期 | 増減         | 備考                          |
|-------------|-----------------|-----------------|------------|-----------------------------|
| <b>売上高</b>  | <b>1,792</b>    | <b>2,069</b>    | <b>277</b> |                             |
| 都市事業        | 784             | 1,175           | 391        | 新規+40、逸失△37、<br>既存+7、売却+389 |
| (うち、売却)     | 33              | 422             | 389        |                             |
| 住宅事業        | 1,008           | 894             | △ 114      | 計上戸数△576戸[364戸]<br>売却+335   |
| (うち、売却)     | 287             | 622             | 335        |                             |
| <b>営業利益</b> | <b>252</b>      | <b>297</b>      | <b>45</b>  |                             |
| 都市事業*       | 158             | 238             | 80         | 売却+98、新規+13、逸失△14           |
| (うち、売却粗利益)  | 3               | 101             | 98         |                             |
| 住宅事業*       | 94              | 59              | △ 35       | 計上戸数減、売却+63                 |
| (うち、売却粗利益)  | 46              | 109             | 63         |                             |



| (億円)        | 23年3月期<br>実績 | 24年3月期<br>予想 | 増減          | 備考                          |
|-------------|--------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| <b>売上高</b>  | <b>3,461</b> | <b>3,806</b> | <b>345</b>  |                             |
| 都市事業        | 1,998        | 1,935        | △ 63        | 新規+66、既存+18<br>売却△140       |
| (うち、売却)     | 982          | 843          | △ 140       |                             |
| 住宅事業        | 1,463        | 1,871        | 408         | 計上戸数△98戸[1,271戸]、<br>売却+458 |
| (うち、売却)     | 443          | 901          | 458         |                             |
| <b>営業利益</b> | <b>586</b>   | <b>528</b>   | <b>△ 58</b> |                             |
| 都市事業*       | 473          | 341          | △ 132       | 売却△100                      |
| (うち、売却粗利益)  | 284          | 184          | △ 100       |                             |
| 住宅事業*       | 114          | 187          | 73          | 計上戸数減、売却+97                 |
| (うち、売却粗利益)  | 54           | 152          | 97          |                             |

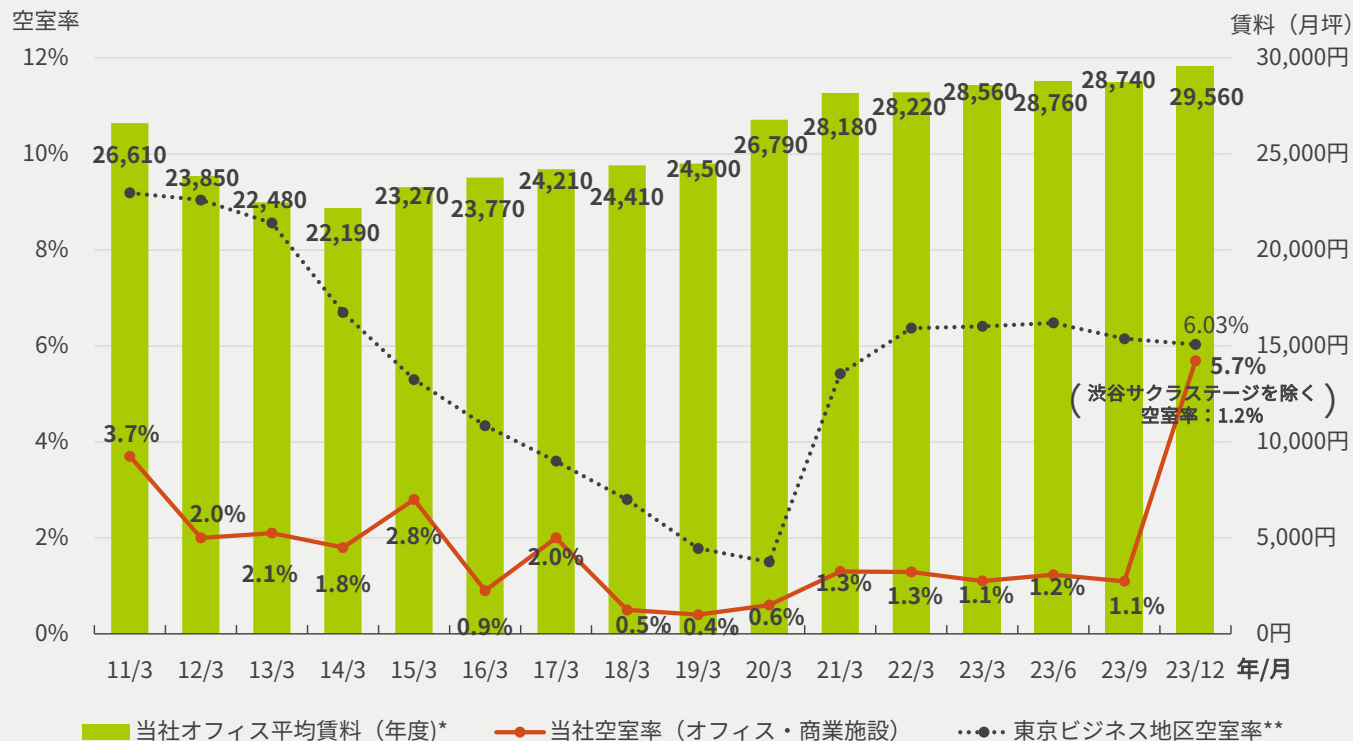


\* 各事業ごとの営業利益は、連結処理前の参考値

## 都市開発事業② 空室率・賃料の推移及びポートフォリオの特徴

2023年12月末 空室率5.7%（オフィス・商業施設）、オフィス平均賃料29,560円/月坪  
11月竣工の渋谷サクラステージを除く空室率は1.2%と、引き続き低水準を維持

### 〈空室率・賃料の推移〉

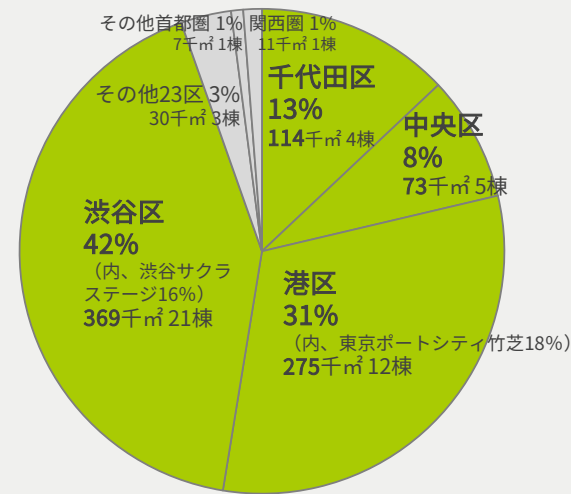


\* 当社オフィス平均賃料は東急不動産株式会社における共益費込みの賃料を表示

\*\* 東京ビジネス地区空室率出典：三鬼商事株式会社

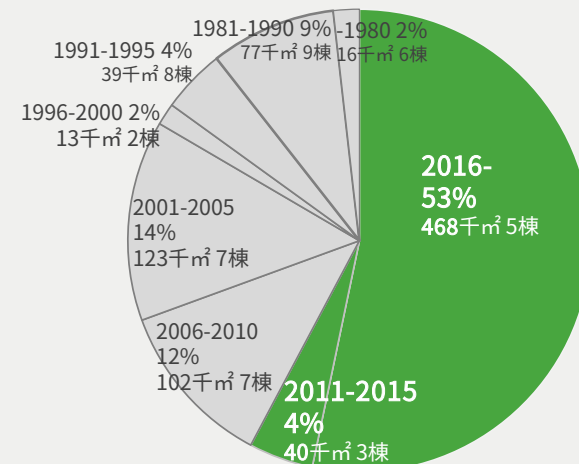
### 〈オフィス エリア分布〉

都心4区 831千㎡ (95%) 42棟



### 〈オフィス 竣工時期分布〉

2011年以降 508千㎡ (58%) 8棟



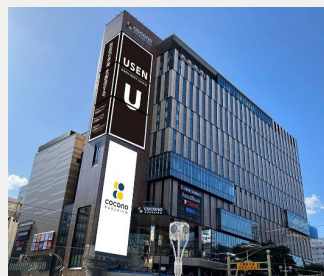
# 都市開発事業③ 主要プロジェクト（オフィス・商業施設等）



東京ポートシティ竹芝  
港区  
オフィス/商業/住宅  
延床面積：201千㎡



九段会館テラス  
千代田区  
オフィス/商業  
延床面積：68千㎡  
2022年10月開業



COCONO SUSUKINO  
(札幌すすきの駅前複合開発計画)  
札幌市  
ホテル/商業/映画館等  
延床面積：53千㎡  
2023年11月開業



東五反田二丁目再開発計画  
品川区  
オフィス/商業/住宅等  
延床面積：112千㎡  
2028年3月期竣工予定



新宿駅西口地区開発計画  
新宿区  
商業/業務/駅施設等  
延床面積：251千㎡（A区）  
2030年3月期竣工予定

茶屋町B-2・B-3地区  
再開発事業  
大阪市  
商業/事務所/宿泊施設等  
延床面積：31千㎡  
2029年3月期竣工予定

(仮称)東京工業大学田町  
キャンパス土地活用事業  
港区  
オフィス/商業施設/  
産学官連携施設 等  
延床面積：250千㎡  
2030年複合施設の供用開始予定

(開業年度)

2023年3月期以前

2024年3月期

2025年3月期

2026年3月期以降



渋谷ソラスタ  
渋谷区  
オフィス  
延床面積：47千㎡



渋谷フクラス  
渋谷区  
オフィス/商業  
延床面積：59千㎡



Forestgate Daikanyama  
(代官山町プロジェクト)  
渋谷区  
住宅/商業/オフィス  
延床面積：21千㎡  
2023年10月開業



Shibuya Sakura Stage  
(渋谷駅桜丘口地区再開発計画)  
渋谷区  
オフィス/商業/住宅  
延床面積：255千㎡  
2023年12月から順次開業



東急プラザ原宿「ハラカド」  
(神宮前六丁目地区再開発事業)  
渋谷区  
商業/公共公益施設  
延床面積：20千㎡  
2024年4月開業予定

広域渋谷圏プロジェクト

\*延床面積:持分換算前面積

## 都市開発事業④ 主要プロジェクト（広域渋谷圏）

渋谷サクラステージ竣工後もネクスト渋谷桜丘地区や神南一丁目地区など、広域渋谷圏において複数のプロジェクトが進行中

### 広域渋谷圏

- 再開発事業
- 商業施設
- オフィスビル
- アクティビア・プロパティーズ投資法人保有物件
- ノルウェー中央銀行との共同出資物件
- 再開発事業（東急株式会社主体）



神南一丁目地区  
(再開発準備組合)



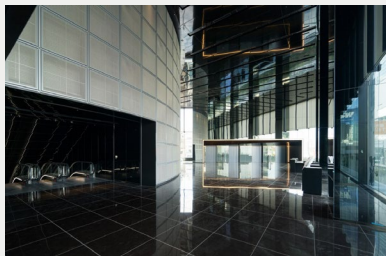
# 都市開発事業⑤ 主要プロジェクト ～Shibuya Sakura Stage～

「働く・遊ぶ・住む」を兼ね備えた複合施設として、2023年12月から順次開業



## Shibuya Sakura Stage

### ◆オフィス



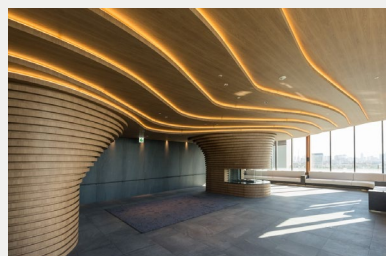
先進的なオフィスフロア

### ◆商業施設



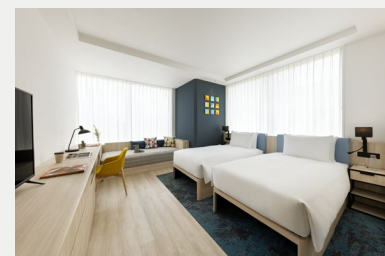
カルチャーを創出する商業施設

### ◆住宅



「ブランズ渋谷桜丘」

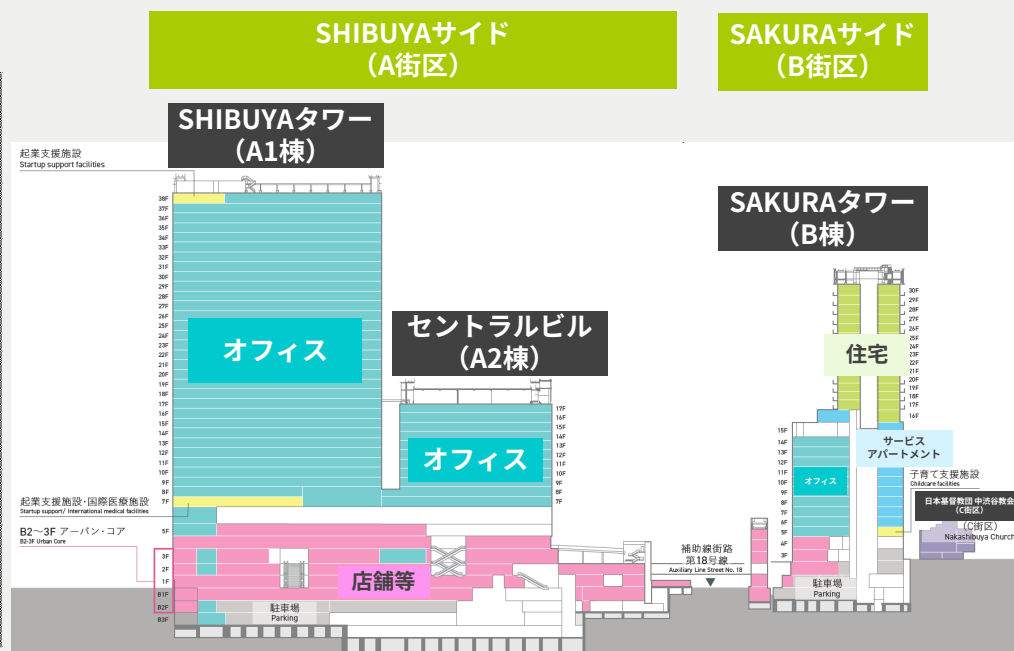
### ◆サービスアパートメント



「ハイアットハウス 東京 渋谷」

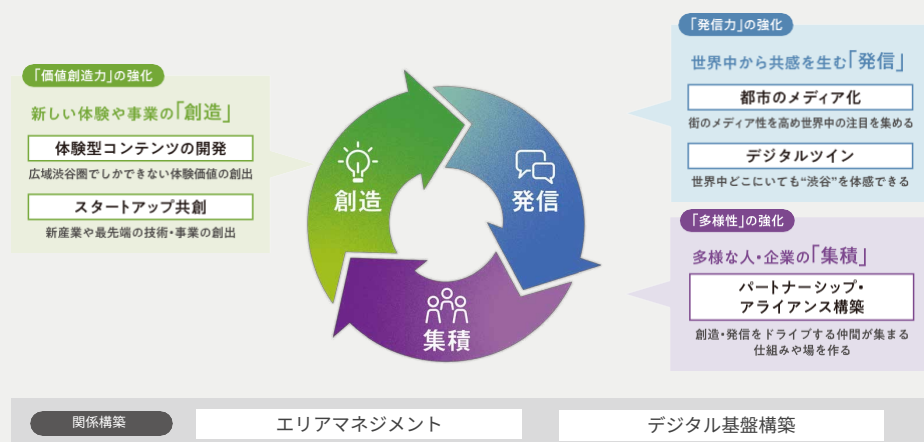
## 〈物件概要〉

| 施設名  | Shibuya Sakura Stage（渋谷駅桜丘口地区第一種市街地再開発事業）            |                                    |                          |
|------|------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 施行面積 | 約2.6ha                                               |                                    |                          |
| 竣工   | 2023年11月30日                                          | 2020年5月15日                         |                          |
| 街区   | SHIBUYAサイド（A街区）<br>・SHIBUYAタワー（A1棟）<br>・セントラルビル（A2棟） | SAKURAサイド（B街区）<br>・SAKURAタワー（B棟）   | 日本基督教団<br>中渋谷教会<br>（C街区） |
| 主要用途 | 事務所、店舗、駐車場等                                          | 住宅、事務所、店舗、<br>サービスアパートメント、<br>駐車場等 | 教会等                      |
| 延床面積 | 約184,700㎡                                            | 約69,100㎡                           | 約820㎡                    |
| 階数   | 地上39階（SHIBUYAタワー）<br>地上17階（セントラルビル）<br>地下4階          | 地上30階（SAKURAタワー）<br>地下1階           | 地上4階                     |



## 都市開発事業⑥ 広域渋谷圏の魅力を高める取り組み

「創造・発信・集積」の循環、エリアマネジメントやデジタル基盤構築により、広域渋谷圏での付加価値向上を図る



### 発信

#### 都市のメディア化

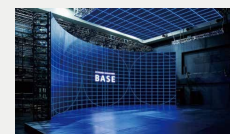
屋外広告物とイベント等を連動させ、メディア力を強化することで、渋谷の発信力を高めエリアの集客力向上を実現



神宮前交差点での屋外広告ジャック等を通じ、渋谷から世界に向けた最先端の情報発信

#### デジタルツイン

XR (VR/AR/MR) を活用し、世界中どこにいても渋谷を体験できる、デジタルとリアルが融合したエンターテインメント体験を提供



デジタル背景アセット事業を展開

### 集積

#### パートナーシップ・アライアンス構築

ベンチャーキャピタルやクリエイター等とのパートナーシップ・アライアンスの構築により、新たな体験型コンテンツの開発やスタートアップ共創の実現につなげ、広域渋谷圏においてパートナーが集積する仕組みを構築



東急プラザ原宿「ハラカド」に入居予定のクリエイター等の町内会メンバーが、自らイベントやコンテンツを企画し配信するという、新しい商業施設の在り方に挑戦

### 創造

#### 体験型コンテンツの開発

異業種のパートナーと協業し、話題性・集客性に優れる広域渋谷圏発の新たな体験型コンテンツを創出



衣料品ロスの課題に向き合う「NewMake Labo」を運営

#### スタートアップ共創

スタートアップの活力や成長性を取り込むことで、新しい産業やサービスが創出され続ける街のブランディングを行い、エリア価値の向上を図る



Plug and Play Japan (株) と、スタートアップのコミュニティ形成を図る

### 関係構築

#### エリアマネジメント

行政・地元・関連団体等の様々な関係者と協力し、他都市ではできないエリアをまたいだ面的連携による公共空間イベント等を実施

#### デジタル基盤構築

デジタルを通じて顧客接点数を拡大、取得したデータを蓄積・分析・活用することで、広域渋谷圏における回遊性・集客力向上を実現

## 都市開発事業⑦ Shibuya Sakura Stageの一部持分の売却決定について

事業方針の「パートナー共創」の一環として、渋谷サクラステージ SHIBUYAタワーの区分所有権の49%分の共有持分相当の売却を決定

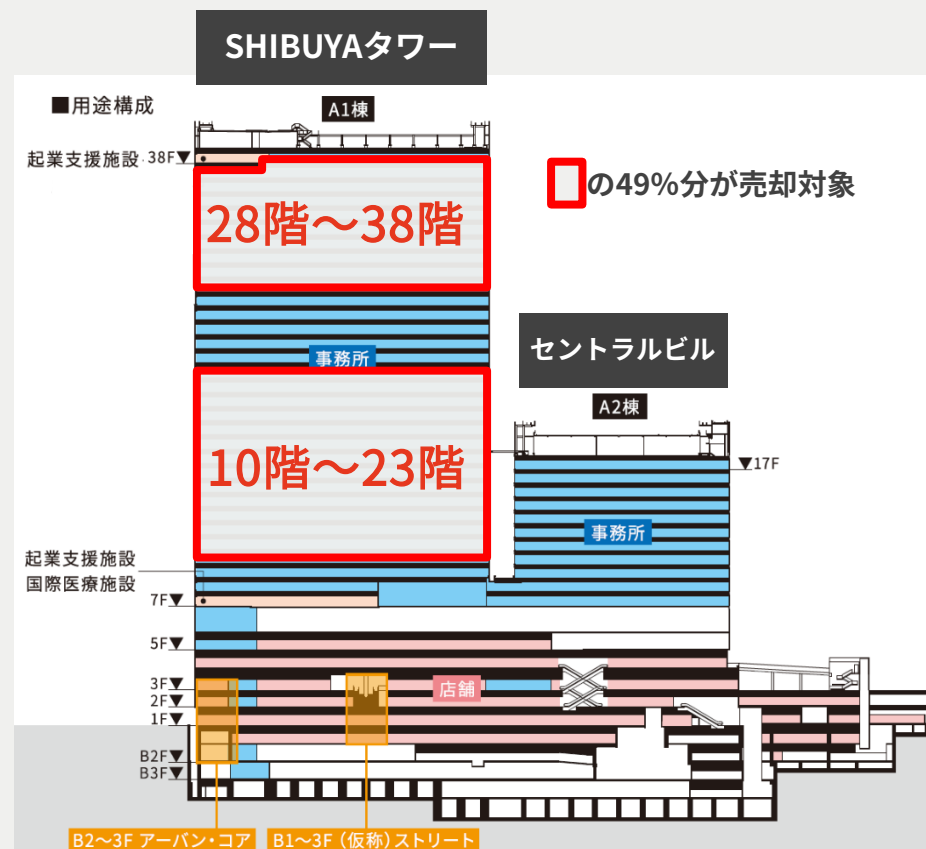
### <売却の概要>

- ・ 名 称…Shibuya Sakura Stage
- ・ 売却対象…SHIBUYAタワー10～23階、28～37階、38階の一部  
フロアの区分所有権の49%分の共有持分相当
- ・ 用 途…事務所
- ・ 相 手 先…国内の機関投資家が出資する投資ファンドと  
東急不動産(株)とが匿名組合出資する特別目的会社
- ・ 帳簿価額…71,595百万円
- ・ 譲渡金額…相手先との守秘義務により非開示
- ・ 契約締結…2024年2月9日（予定）
- ・ 物件引渡…2025年3月19日（予定）に売却対象の60%分、  
2026年3月19日（予定）に売却対象の40%分を引渡予定

### <取引の概要>

- ・ 長期経営方針で掲げる事業方針「パートナー共創」の一環として、  
他人資本活用による関与アセットの拡大と効率性向上の観点から  
実施
- ・ 売却部分については、東急不動産キャピタル・マネジメント(株)が  
アセットマネジメント業務を受託
- ・ 売却対象以外は東急不動産(株)が保有を継続、売却対象部分も東急不  
動産が運営を継続予定

### SHIBUYAサイド（A街区）



# 都市開発事業⑧ 分譲マンション営業指標推移

BRANZ

2024年3月期 第3四半期契約確保率は102%まで進捗

| 計上年度                             | 2022年3月期実績                                                                 | 2023年3月期実績                                                           | 2024年3月期計画                                                              |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 計上戸数                             | 2,194戸                                                                     | 1,369戸                                                               | 1,271戸 (3Q : 364戸)                                                      |
| 平均価格                             | 64百万円/戸                                                                    | 70百万円/戸                                                              | 71百万円 (3Q : 61百万円/戸)                                                    |
| 契約確保率<br>(期首→1Q→2Q→3Q)           | 54%→68%→89%→101%                                                           | 58%→79%→90%→102%                                                     | 82%→87%→94%→102%                                                        |
| 期末完成在庫*                          | 661戸                                                                       | 200戸                                                                 | 130戸 (12月末時点)                                                           |
| 主な計上予定<br>戸数は販売対象戸数<br>( ) 内はシェア | ブランズタワー豊洲 1,152戸 (55%)<br>グランドメゾン新梅田タワー 871戸 (15%)<br>ブランズタワー芝浦 482戸 (46%) | ブランズシティ南草津 209戸 (100%)<br>ブランズ上目黒諏訪山 19戸 (100%)<br>ブランズ神楽坂 81戸 (85%) | ブランズ牛込柳町 82戸(100%)<br>ブランズタワー大阪本町 302戸(50%)<br>ONE札幌ステーションタワー 542戸(25%) |
| 土地投資額                            | 282億円<br>(2,861戸)                                                          | 737億円<br>(2,457戸)                                                    | 200億円<br>3Q : 67億円 (901戸)                                               |

\* 期末完成在庫には未供給住戸が含まれます

## 〈今後の主要プロジェクト〉

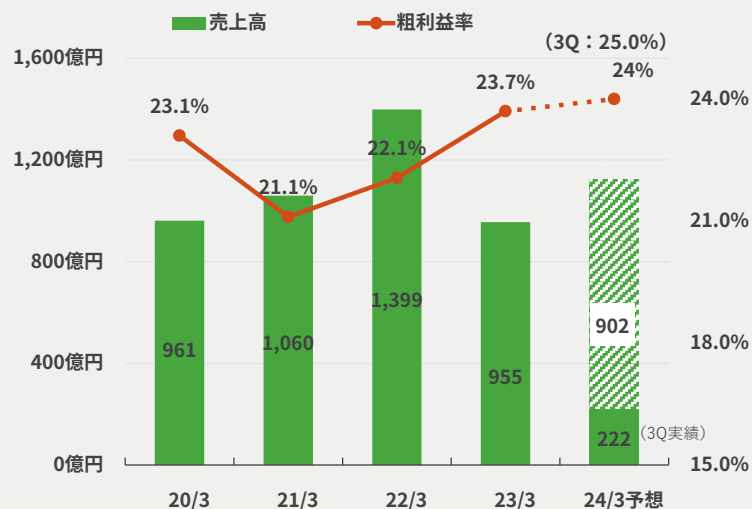
| 引渡開始  | 物件名        | 総戸数* |
|-------|------------|------|
| 25/3期 | サ・ター十条     | 394戸 |
|       | ブランズ千代田富士見 | 69戸  |
|       | ブランズ都島     | 126戸 |

\*持分換算前



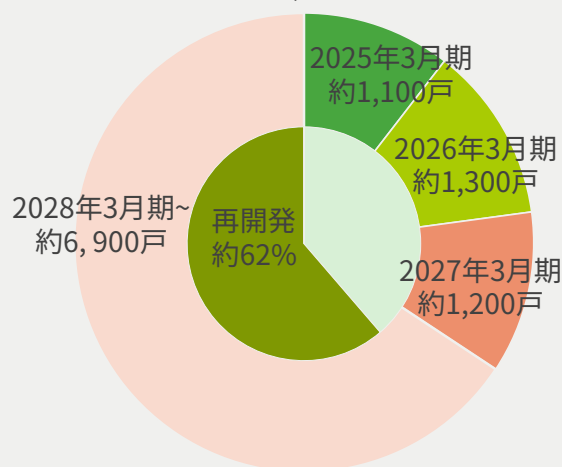
ブランズ千代田富士見（東京都千代田区）

## 〈マンション売上高・粗利益率の推移〉



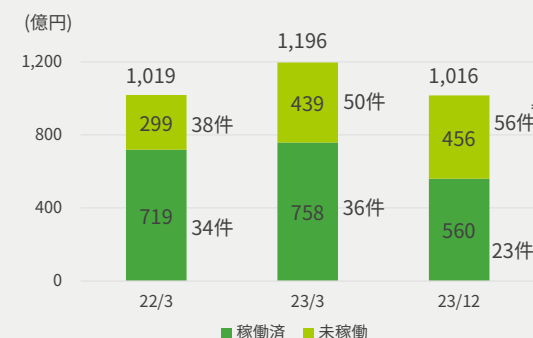
## 〈ランドバンク〉

2023年12月末 約10,500戸（持分換算後）



## 〈賃貸住宅パイプライン〉

2023年12月末 1,016億円



\*23/12未稼働56物件 総投資額 1,527億円

# 都市開発事業⑨ 主要な大規模プロジェクト（住宅）

ブランズタワー大阪本町  
所在地：大阪府大阪市  
総戸数：302戸  
引渡時期：2024年2月予定

THE TOWER JUJO  
（ザ・タワー十条）  
所在地：東京都北区  
総戸数：394戸  
（別途、事業協力者住戸184戸）  
引渡時期：2025年1月予定

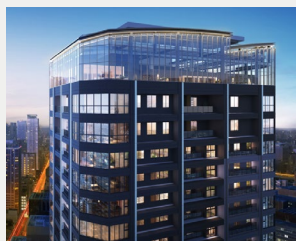
HARUMI FLAG SKY DUO  
（※超高層棟）  
所在地：東京都中央区  
総戸数：1,455戸  
引渡時期：2026年3月期予定

北仲通北地区B-1地区  
所在地：神奈川県横浜市  
総戸数：約700戸

東五反田二丁目第3地区再開発事業  
所在地：東京都品川区  
総戸数：約300戸

泉岳寺駅地区再開発事業  
所在地：東京都港区  
総戸数：約400戸

西日暮里駅前地区再開発事業  
所在地：東京都荒川区  
総戸数：約1,000戸



（計上年度）

2024年3月期

2025年3月期

2026年3月期

2027年3月期以降

HARUMI FLAG  
（※板状棟）  
所在地：東京都中央区  
総戸数：2,690戸  
引渡時期：2024年1月予定

ONE 札幌ステーションタワー  
所在地：北海道札幌市  
総戸数：624戸  
（内、非分譲住戸82戸含む）  
引渡時期：2024年3月予定

THE TOYOMI TOWER MARINE&SKY  
（ザ豊海タワー マリン&スカイ）  
所在地：東京都中央区  
総戸数：2,046戸  
（内、販売住戸1,509戸）

大阪市北区タワーマンション計画  
所在地：大阪府大阪市  
総戸数：約300戸

JR西宮駅南西地区再開発事業  
所在地：兵庫県西宮市  
総戸数：約400戸

白金一丁目西部中地区再開発事業  
所在地：東京都港区  
総戸数：約950戸

中野駅新北口再開発事業  
所在地：東京都中野区  
総戸数：約1,000戸



\*総戸数：持分換算前、計画段階の物件は非分譲住戸含む

# 戦略投資事業セグメント（資産活用型ビジネス）

次世代のインフラを構築する



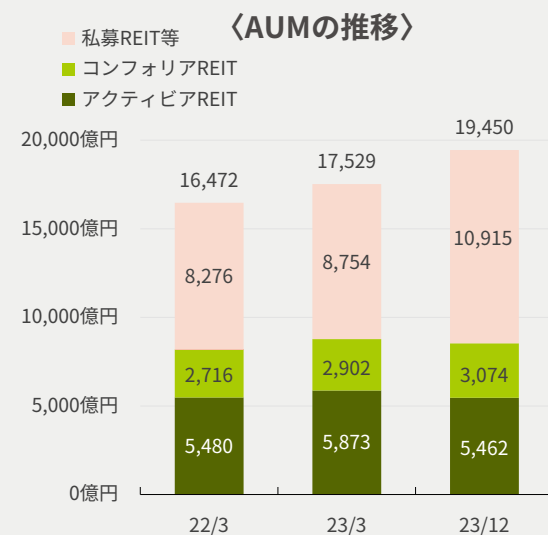
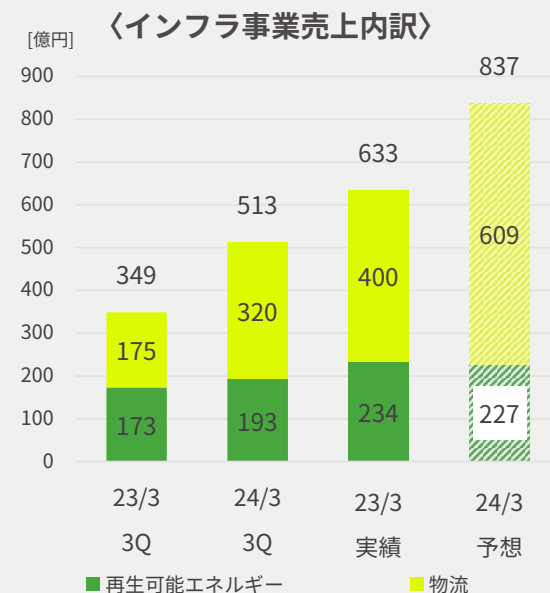
# 戦略投資事業① 2024年3月期 第3四半期実績

物流施設の売却増加による増収の一方、海外事業のエクイティ売却の反動減及び費用増等により減益

| (億円)            | 23年3月期<br>第3四半期 | 24年3月期<br>第3四半期 | 増減          | 備考                             |
|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|--------------------------------|
| <b>売上高</b>      | <b>473</b>      | <b>631</b>      | <b>159</b>  |                                |
| インフラ・インダストリー事業  | 349             | 513             | 164         | 売却+195、エクイティ売却△39、<br>再エネ稼働+16 |
| (うち、売却)         | 122             | 317             | 195         |                                |
| 投資運用事業          | 62              | 73              | 11          |                                |
| 海外事業            | 62              | 45              | △ 17        | エクイティ売却反動減等                    |
| <b>営業利益</b>     | <b>122</b>      | <b>77</b>       | <b>△ 44</b> |                                |
| インフラ・インダストリー事業* | 103             | 122             | 19          | 売却+69、エクイティ売却△39               |
| (うち、売却粗利益)      | 32              | 102             | 69          |                                |
| 投資運用事業*         | 40              | 49              | 9           |                                |
| 海外事業*           | △ 22            | △ 91            | △ 69        | エクイティ売却反動減等                    |

| (億円)            | 23年3月期<br>実績 | 24年3月期<br>予想 | 増減          | 備考                |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|-------------------|
| <b>売上高</b>      | <b>788</b>   | <b>1,044</b> | <b>256</b>  |                   |
| インフラ・インダストリー事業  | 633          | 837          | 203         | 売却+253、エクイティ売却△37 |
| (うち、売却)         | 342          | 595          | 253         |                   |
| 投資運用事業          | 89           | 90           | 1           |                   |
| 海外事業            | 65           | 117          | 52          | エクイティ売却増          |
| <b>営業利益</b>     | <b>152</b>   | <b>139</b>   | <b>△ 13</b> |                   |
| インフラ・インダストリー事業* | 163          | 163          | 1           | 売却+60、エクイティ売却△37  |
| (うち、売却粗利益)      | 106          | 166          | 60          |                   |
| 投資運用事業*         | 61           | 59           | △ 2         |                   |
| 海外事業*           | △ 67         | △ 84         | △ 17        |                   |

\* 各事業ごとの営業利益は、連結処理前の参考値



## 戦略投資事業② 再生可能エネルギー事業

稼働済のプロジェクトが増加し、安定的な収益貢献事業として成長

### 国内プロジェクトの確保状況（2023年12月末）

稼働済 72件（太陽光65件、風力6件、バイオマス1件）

開発中 27件（太陽光15件、風力8件、バイオマス4件）

\*別途ルーフトップ事業1件（ルーフトップ太陽光は1事業として集計）

投資済（BS計上額） 2,436億円

定格容量\* 1,760MW（持分換算後 1,177MW）

発電容量\* 3,835GWh（一般家庭 約80.8万世帯分\*\*）

CO2削減量\* 約1,668千t-CO2/年\*\*\*

### 主要プロジェクト（当社グループ持分100%）



リエネ松前風力発電所  
（北海道）

定格容量：41MW  
（2020年3月期運転開始）



リエネ行方太陽光発電所  
（茨城県）

定格容量：28MW  
（2021年3月期運転開始）

\* 持分換算前（開発中プロジェクトを含む）、国内プロジェクトのみ

\*\* 世帯当たりの電力使用量4,743kWh/年を目安に算出

（太陽光発電協会「表示ガイドライン2022年度」より）

\*\*\* 環境省・経済産業省公表の『電気事業者別排出係数(2021年度実績)における

一般送配電事業者のCO2排出係数「435g-CO2/kWh」（沖縄電力(株)以外の全国平均係数）』を使用

### ポートフォリオ

|       |         |                         |
|-------|---------|-------------------------|
| 太陽光   | 稼働済     | 65事業（1,029.0MW）         |
|       | 開発中     | 15事業（86.0MW）            |
|       | ルーフトップ等 | 1事業（94.9MW）<br>全国1,011棟 |
| 風力    | 稼働済     | 6事業（207.4MW）            |
|       | 開発中     | 8事業（231.8MW）            |
| バイオマス | 稼働済     | 1事業（54.5MW）             |
|       | 開発中     | 4事業（56.0MW）             |

#### 》その他事業

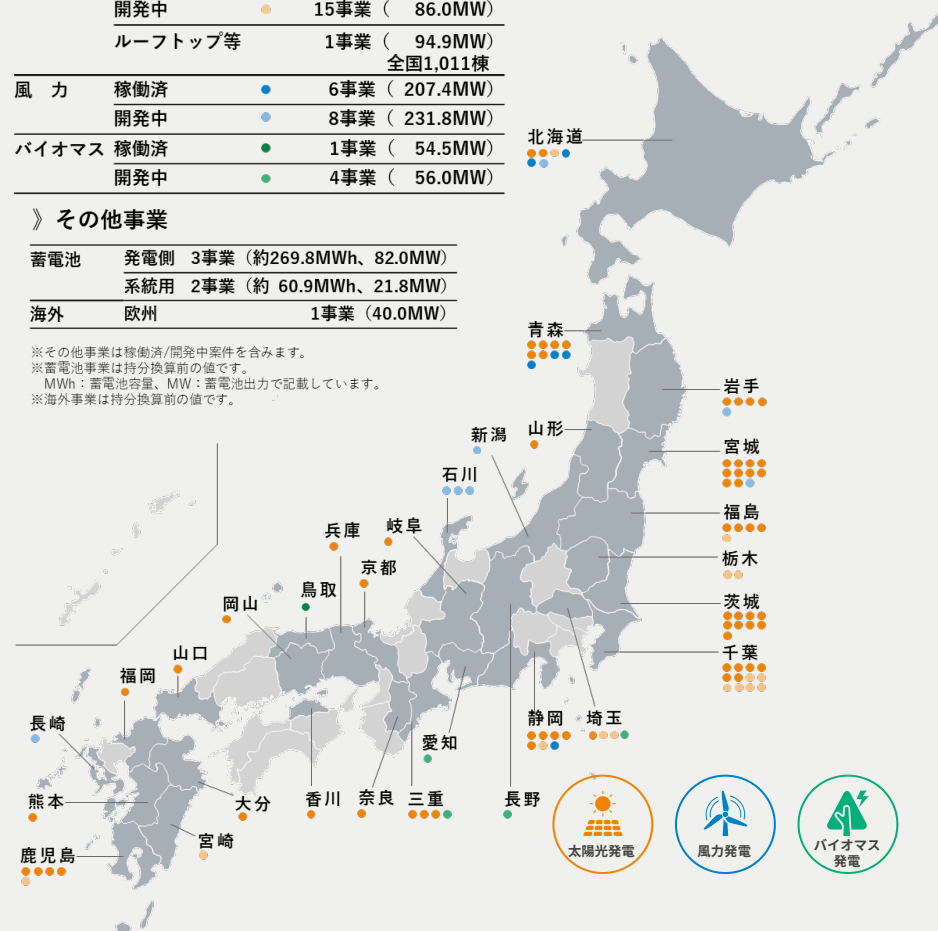
|     |     |                       |
|-----|-----|-----------------------|
| 蓄電池 | 発電側 | 3事業（約269.8MWh、82.0MW） |
|     | 系統用 | 2事業（約60.9MWh、21.8MW）  |
| 海外  | 欧州  | 1事業（40.0MW）           |

※その他事業は稼働済/開発中案件を含みます。

※蓄電池事業は持分換算前の値です。

MWh：蓄電池容量、MW：蓄電池出力で記載しています。

※海外事業は持分換算前の値です。

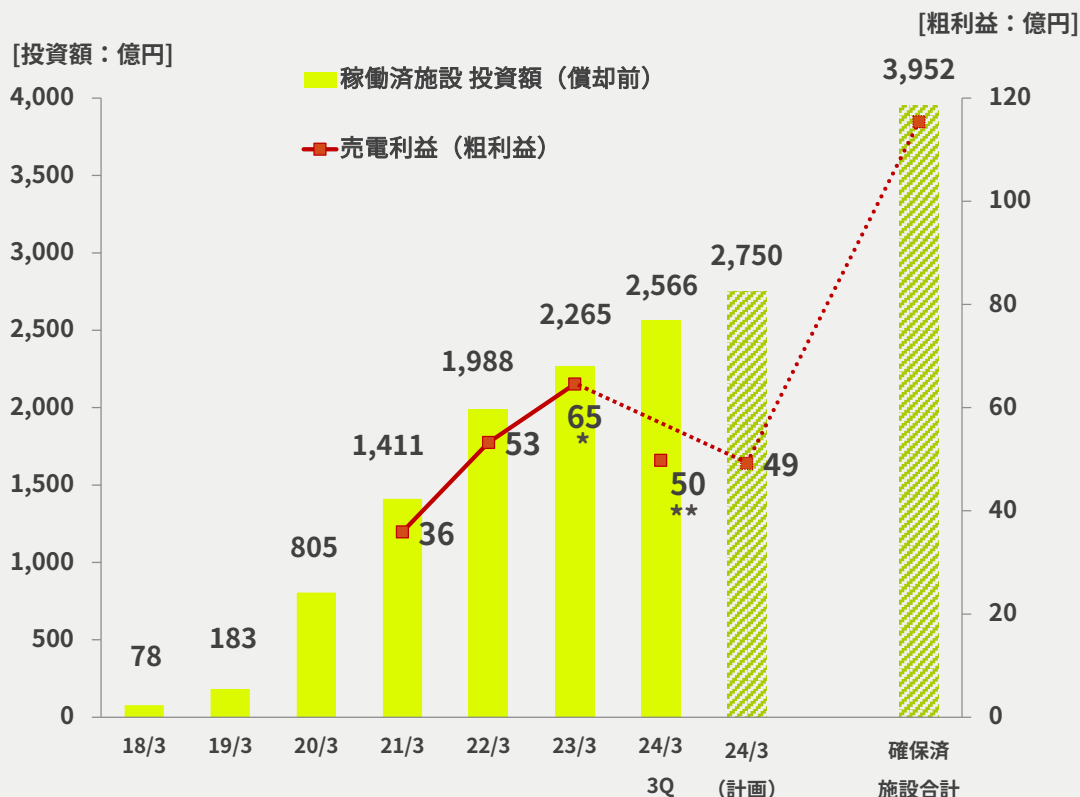


# 戦略投資事業③ 再生可能エネルギー事業の拡大

確保済施設の確実な事業推進、風力発電やPPA事業等の非FIT事業の新規案件獲得等により、今後も更なる利益拡大を予定

## 稼働済施設投資額（償却前）、売電利益の推移（計画含む）

国内プロジェクトのみ



\*23/3期 売電粗利益（償却前）：167億円

\*\*24/3期 3Q 売電粗利益（償却前）：126億円

## 事業環境

再生可能エネルギーの重要性の高まりにより、様々な業界からの参入が相次ぎ、取得環境は過熱



## 今後の拡大にむけた戦略

### ・開発の中心を風力発電にシフト

FIT制度が終了も、落札済みFIT案件の陸上風力発電施設の開発に注力し、洋上風力発電施設の事業化も検討

### ・自社による素地からの開発

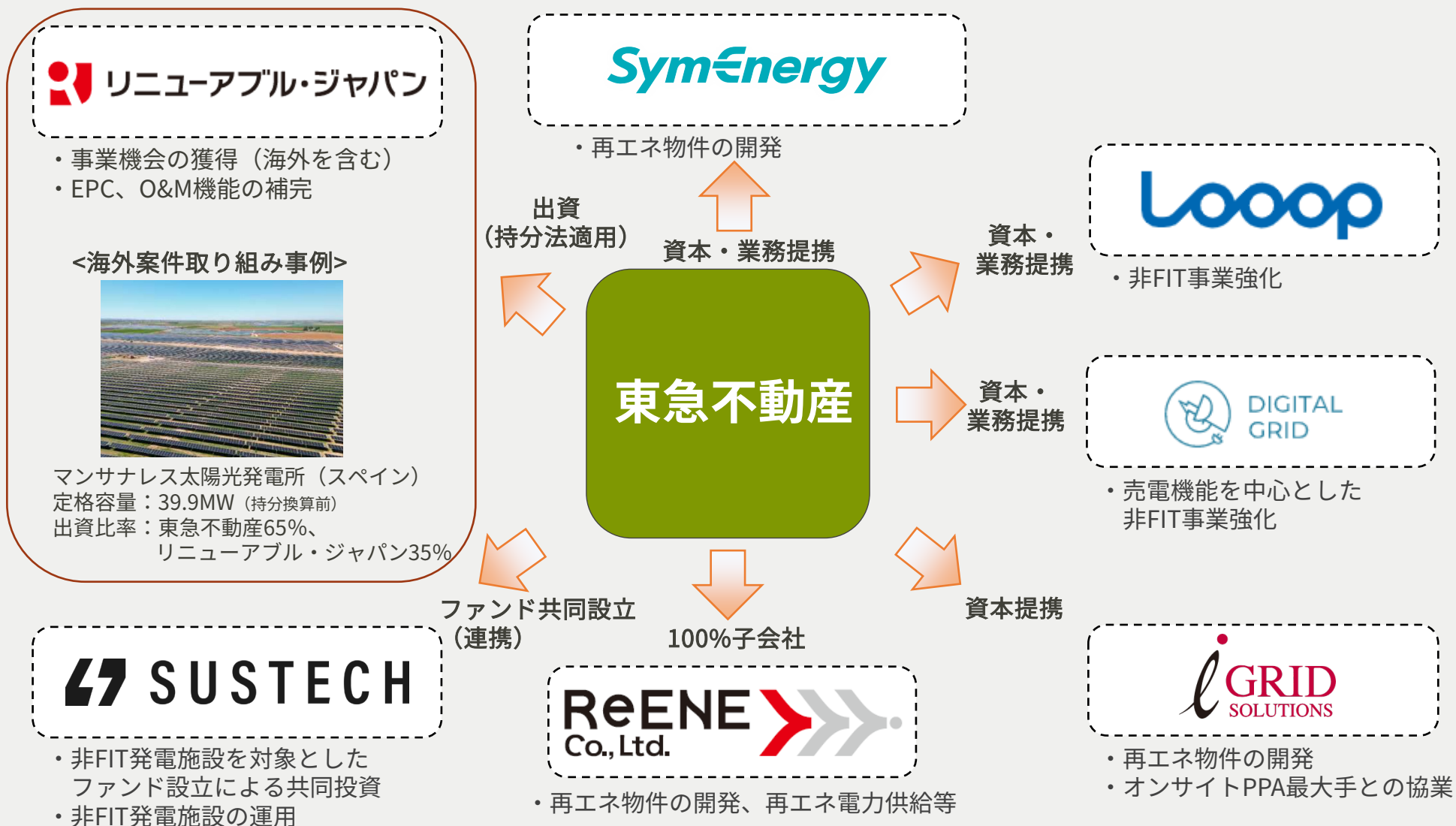
FIT案件のノウハウをもとに、自社で素地からの開発に取り組み、FIP制度も活用して収益性を維持

### ・事業領域の拡大

需要家に対して直接売電するPPAモデルや、農地を活用するソーラーシェア、海外における事業展開等、新たな事業モデルを検討

## 戦略投資事業④ 再生可能エネルギー事業における関与アセットの拡大

多様な企業や団体との提携を通じ、ノウハウの吸収、関与アセットの拡大及び収益源の多様化を図る



# 戦略投資事業⑤ 物流事業

資産回転をさせながら案件確保も順調に推進

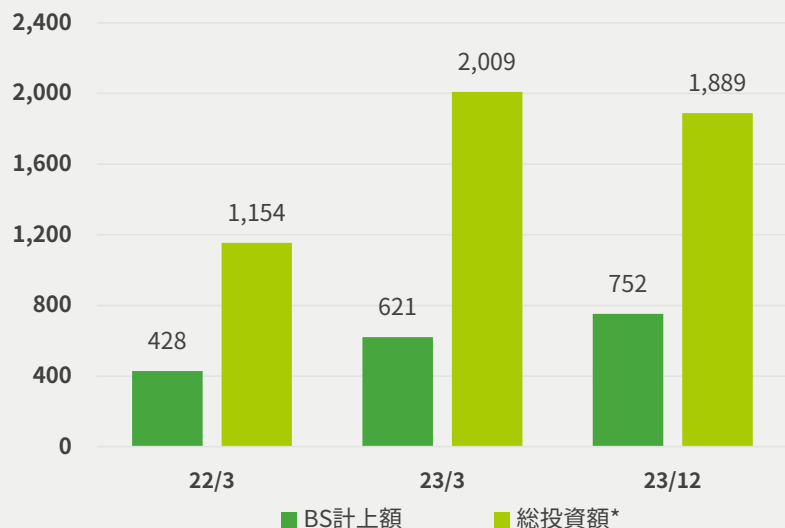
## プロジェクトの確保状況（2023年12月末）

稼働済 5件  
開発中 16件

投資済（BS計上額） 752億円

### 〈BS計上額・総投資額推移〉

(億円)



\*非連結案件は持分換算後の総投資額

## 主要プロジェクト

### LOGI'Q 海老名南

延床面積：14千㎡ 地上4階  
竣工：2023年6月



### LOGI'Q 柏

延床面積：34千㎡ 地上4階  
竣工：2023年9月



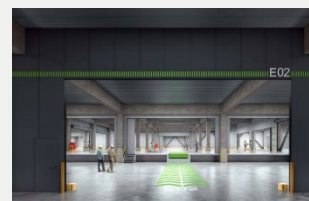
### LOGI'Q 南茨木

延床面積：162千㎡ 地上4階  
竣工：2024年1月竣工



## フラッグシッププロジェクト「LOGI'Q 南茨木」

1階には冷凍冷蔵将来対応区画や低床区画を設置、ハイクオリティな共用部や「Worker's Garden」の提供で、テナントの雇用確保や初期投資軽減にも貢献



## 戦略投資事業⑥ 海外事業

アメリカでは計23件のプロジェクトが進行中

### アメリカのポートフォリオ



#### 〈Saddlebrook Apartments〉

都市圏：シアトル  
賃貸住宅  
戸数：223戸



#### 〈Dockside Apartments〉

都市圏：シアトル  
賃貸住宅  
戸数：344戸

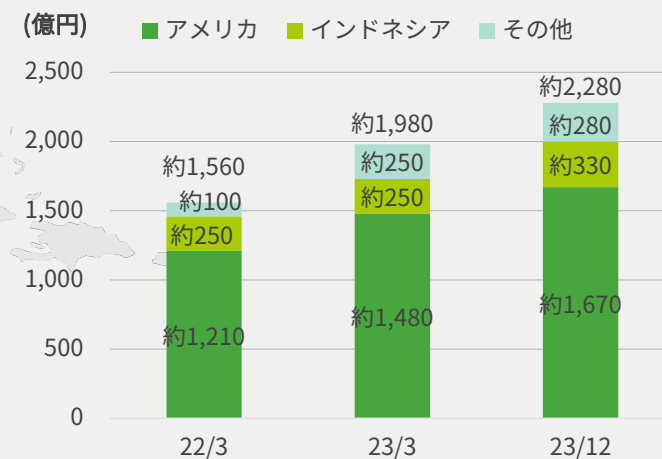


#### 〈425パーク・アベニュー〉

ニューヨーク  
オフィスビル再開発事業  
地上47階 地下2階  
2021年1月竣工



#### 〈海外事業エリア別残高〉



# | 管理運営事業セグメント（人財活用型ビジネス） |

お客さまに感動体験を提供する

管理運営事業

管理事業

ウェルネス事業

環境緑化事業等

## 着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

## 強み／経営資源

業界トップクラスの管理戸数と  
幅広い管理領域

専門性の高い人財と運営ノウハウ

豊富なお客さま接点・地域接点

## 事業戦略

管理業のソリューション  
提供型モデルへの進化

新たなウェルネス事業モデルの構築

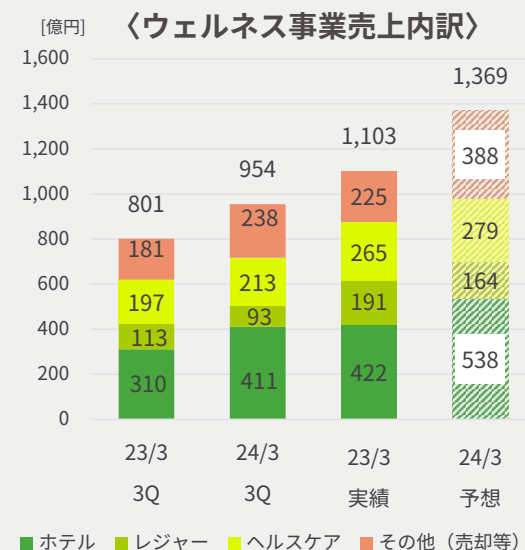
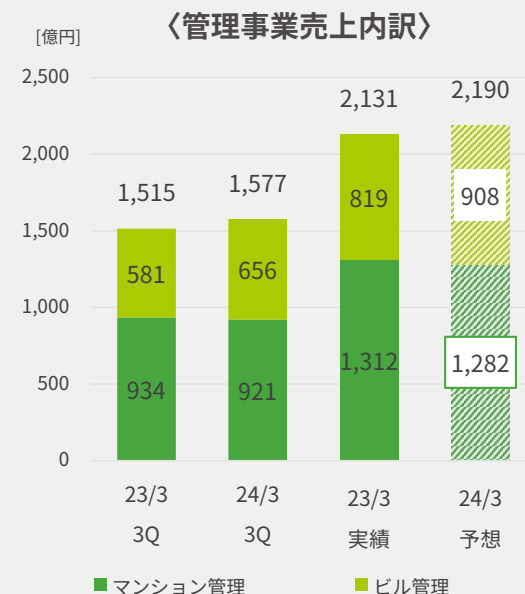
# 管理運営事業① 2024年3月期 第3四半期実績

ホテル事業を中心とした需要の取込み等により増収増益

| (億円)                   | 23年3月期<br>第3四半期 | 24年3月期<br>第3四半期 | 増減         | 備考                   |
|------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------------|
| <b>売上高</b>             | <b>2,404</b>    | <b>2,610</b>    | <b>206</b> |                      |
| 管理事業                   | 1,515           | 1,577           | 62         | 管理+21、工事+31、貸会議室等+10 |
| ウェルネス事業<br>(うち、売却)     | 801<br>-        | 954<br>9        | 153<br>9   | ホテル+101、ヘルスケア+15     |
| 環境緑化事業等                | 88              | 79              | △ 9        |                      |
| <b>営業利益</b>            | <b>61</b>       | <b>156</b>      | <b>95</b>  |                      |
| 管理事業*                  | 56              | 70              | 13         |                      |
| ウェルネス事業*<br>(うち、売却粗利益) | △ 2<br>-        | 83<br>6         | 85<br>6    | ホテル+50、ヘルスケア+16      |
| 環境緑化事業等*               | 2               | △ 2             | △ 4        |                      |

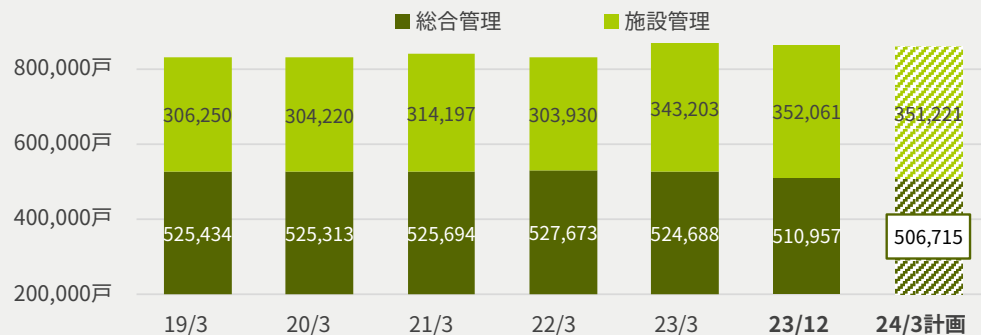
| (億円)                   | 23年3月期<br>実績 | 24年3月期<br>予想 | 増減         | 備考                        |
|------------------------|--------------|--------------|------------|---------------------------|
| <b>売上高</b>             | <b>3,371</b> | <b>3,692</b> | <b>321</b> |                           |
| 管理事業                   | 2,131        | 2,190        | 59         | 管理+9、工事+40、貸会議室等+11       |
| ウェルネス事業<br>(うち、売却)     | 1,103<br>-   | 1,369<br>84  | 265<br>84  | ホテル+115、ヘルスケア+14<br>売却+84 |
| 環境緑化事業等                | 137          | 133          | △ 4        |                           |
| <b>営業利益</b>            | <b>123</b>   | <b>215</b>   | <b>92</b>  |                           |
| 管理事業*                  | 101          | 107          | 5          |                           |
| ウェルネス事業*<br>(うち、売却粗利益) | 12<br>-      | 107<br>31    | 96<br>31   | ホテル+46、売却+31              |
| 環境緑化事業等*               | 7            | 1            | △ 5        |                           |

\* 各事業ごとの営業利益は、連結処理前の参考値



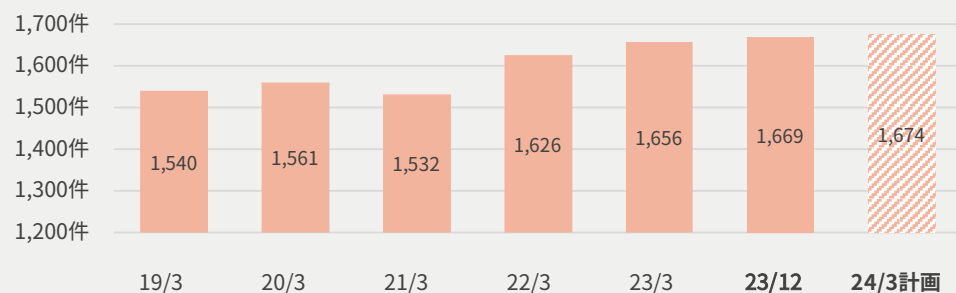
## 管理運営事業② 管理物件ストック状況

### マンション管理ストック推移



|                     |                       |                       |                        |                       |                        |                       |                       |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| マンション管理戸数<br>(対前期末) | 831,684戸<br>(+9,453戸) | 829,533戸<br>(△2,151戸) | 839,891戸<br>(+10,358戸) | 831,603戸<br>(△8,288戸) | 867,891戸<br>(+36,288戸) | 863,018戸<br>(△4,873戸) | 857,936戸<br>(△9,955戸) |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|

### ビル／その他物件管理ストック推移



|               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ビル等<br>(対前期末) | 1,540件<br>(+40件) | 1,561件<br>(+21件) | 1,532件<br>(△29件) | 1,626件<br>(+94件) | 1,656件<br>(+30件) | 1,669件<br>(+13件) | 1,674件<br>(+18件) |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

### 主要管理受託物件



エスコンフィールドHOKKAIDO  
(2023年3月開業)



(仮称) 代々木公園Park-PFI計画  
(2025年2月供用開始予定)

# 管理運営事業③ 主要プロジェクト（ホテル、ヘルスケア）、稼働状況

インバウンド需要の取込み等により、12月の東急ステイのRevPARは過去最高を更新



東急ハーヴェストクラブVIALA軽井沢Retreat  
会員制リゾートホテル  
2023年10月開業



グランクレール網島  
シニア住宅  
2023年11月開業



ハイアット ハウス 東京 渋谷  
リゾートホテル  
2024年2月開業予定



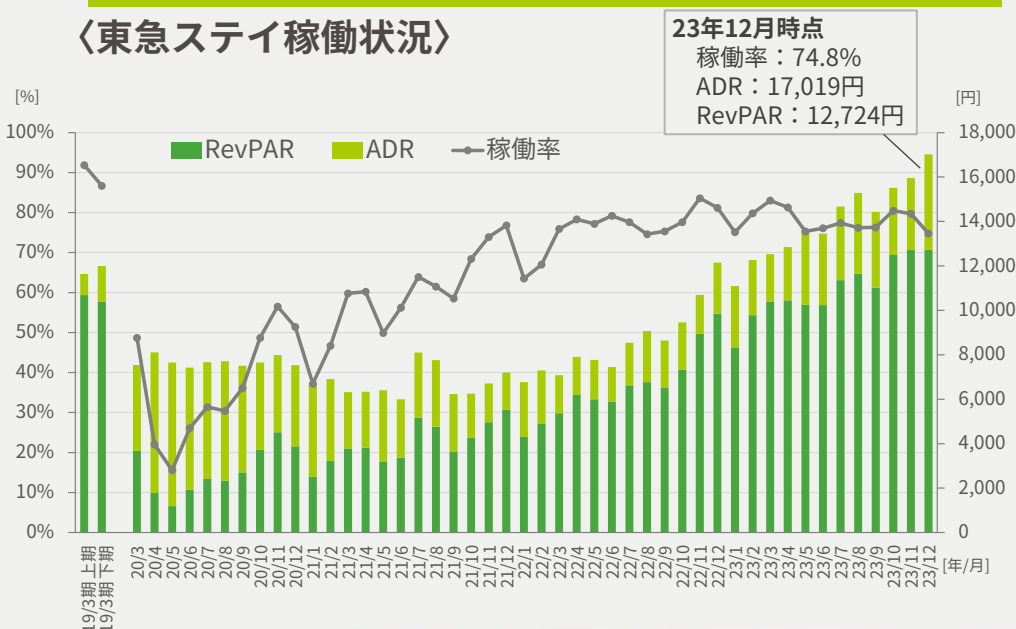
東急ハーヴェストクラブVIALA箱根湖悠  
会員制リゾートホテル  
2024年10月開業予定

(開業年度)

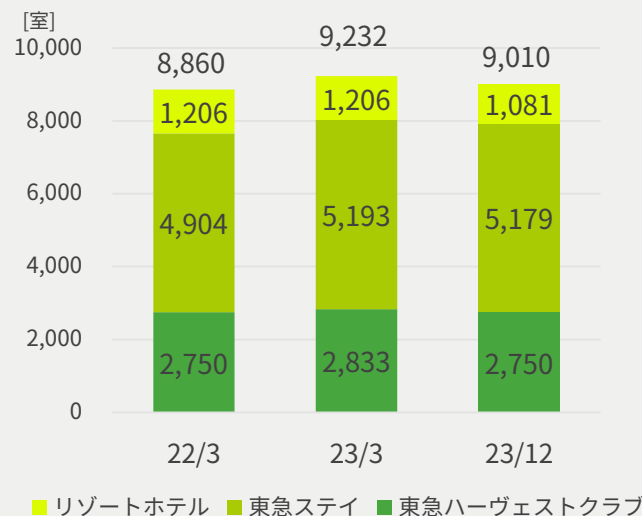
2024年3月期

2025年3月期

## 〈東急ステイ稼働状況〉



## 〈客室数推移〉



# 不動産流通事業セグメント（人財活用型ビジネス）

健全なストック社会を牽引する

不動産流通事業

仲介事業

賃貸住宅サービス事業等

## 着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

## 強み／経営資源

高いブランド力と  
豊富なお客さま接点

豊富な不動産流通情報と情報加工力

多様なニーズに対する  
オーナー提案力

## 事業戦略

情報価値の変化を見据えた  
不動産仲介事業モデルの進化

賃貸住宅サービス事業の規模拡大  
および効率性向上

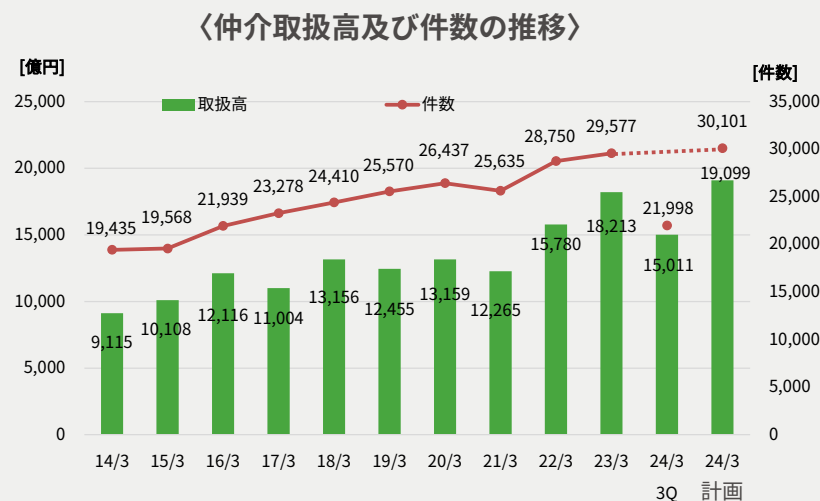
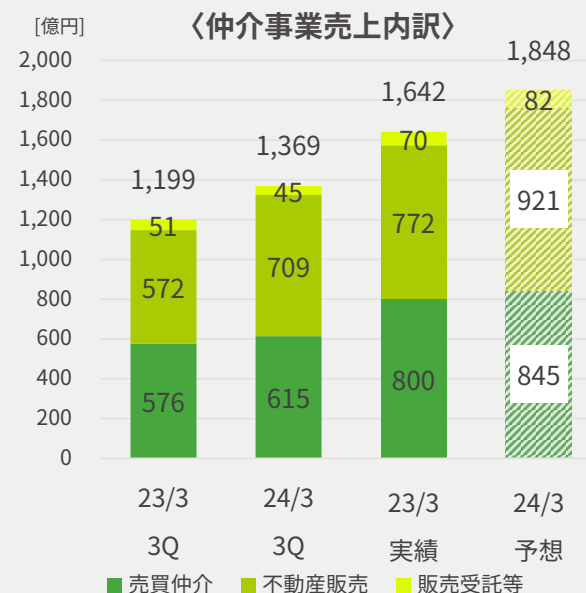
# 不動産流通事業① 2024年3月期 第3四半期実績

不動産売買市場の活況を背景とする仲介事業を中心に増収増益

| (億円)        | 23年3月期<br>第3四半期 | 24年3月期<br>第3四半期 | 増減  | 備考                         |
|-------------|-----------------|-----------------|-----|----------------------------|
| 売上高         | 1,885           | 2,084           | 198 |                            |
| 仲介事業        | 1,199           | 1,369           | 170 | リテール+27、ホー+12<br>不動産販売+137 |
| 賃貸住宅サービス事業  | 686             | 715             | 28  |                            |
| 営業利益        | 248             | 289             | 41  |                            |
| 仲介事業*       | 218             | 264             | 47  |                            |
| 賃貸住宅サービス事業* | 27              | 25              | △ 3 |                            |

| (億円)        | 23年3月期<br>実績 | 24年3月期<br>予想 | 増減  | 備考                          |
|-------------|--------------|--------------|-----|-----------------------------|
| 売上高         | 2,630        | 2,840        | 210 |                             |
| 仲介事業        | 1,642        | 1,848        | 205 | リテール+31、ホー+14、<br>不動産販売+149 |
| 賃貸住宅サービス事業  | 987          | 992          | 5   |                             |
| 営業利益        | 337          | 363          | 26  |                             |
| 仲介事業*       | 282          | 314          | 32  |                             |
| 賃貸住宅サービス事業* | 51           | 50           | △ 2 |                             |

\* 各事業ごとの営業利益は、連結処理前の参考値



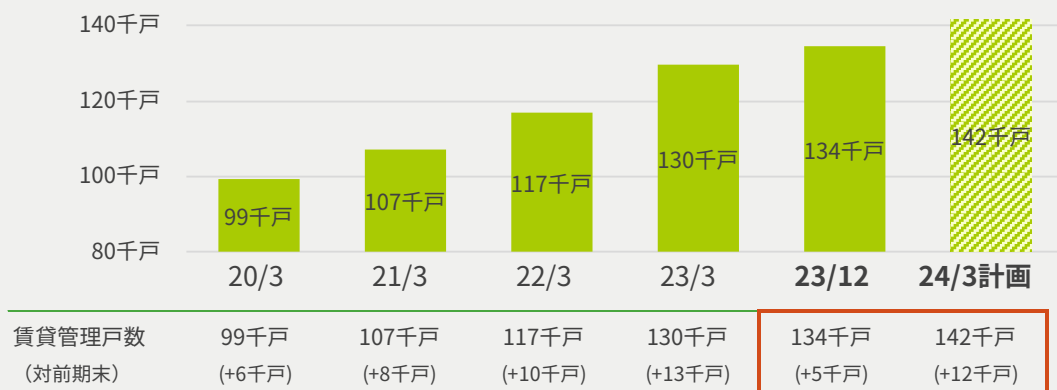
## 不動産流通事業② 売買仲介営業指標

|                        | 2024年3月期第3四半期実績     |                     |                      | 概況                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | リテール                | ホールセール              | 合計                   |                                                                                                                                                                                                         |
| <b>件数</b><br>(対前期)     | 21,106件<br>(+1.0%)  | 892件<br>(+11.8%)    | 21,998件<br>(+1.4%)   | <input type="checkbox"/> <b>リテール</b><br>・ 仲介店舗数：2023年3月末210店舗、2024年3月期9店出店予定<br>(第3四半期累計9店舗開業)<br>・ 2023年3月期取扱高：第2位*<br>*週刊住宅 2023.5.29より<br><br><input type="checkbox"/> <b>ホールセール</b><br>・ 取扱高が前期を上回る |
| <b>取扱高</b><br>(対前期)    | 10,037億円<br>(+6.7%) | 4,974億円<br>(+39.1%) | 15,011億円<br>(+15.6%) |                                                                                                                                                                                                         |
| <b>平均取扱価格</b><br>(対前期) | 48百万円<br>(+5.6%)    | 558百万円<br>(+24.4%)  | 68百万円<br>(+14.0%)    |                                                                                                                                                                                                         |
| <b>手数料率</b>            | 4.6%                | 2.6%                | 3.9%                 |                                                                                                                                                                                                         |

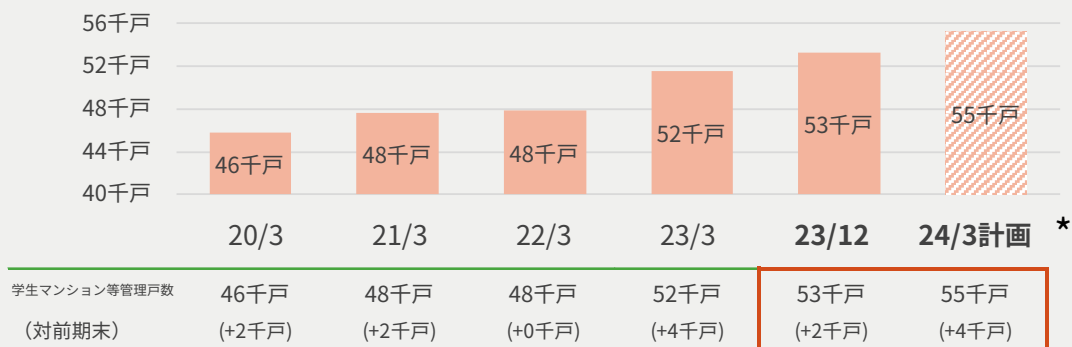
|                        | 2023年3月期実績           |                     |                      | 2024年3月期計画          |                    |                     |
|------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
|                        | リテール                 | ホールセール              | 合計                   | リテール                | ホールセール             | 合計                  |
| <b>件数</b><br>(対前期)     | 28,473件<br>(+3.0%)   | 1,104件<br>(+0.9%)   | 29,577件<br>(+2.9%)   | 28,991件<br>(+1.8%)  | 1,110件<br>(+0.6%)  | 30,101件<br>(+1.8%)  |
| <b>取扱高</b><br>(対前期)    | 13,154億円<br>(+14.7%) | 5,059億円<br>(+17.4%) | 18,213億円<br>(+15.4%) | 13,983億円<br>(+6.3%) | 5,116億円<br>(+1.1%) | 19,099億円<br>(+4.9%) |
| <b>平均取扱価格</b><br>(対前期) | 46百万円<br>(+11.4%)    | 458百万円<br>(+16.3%)  | 62百万円<br>(+12.2%)    | 48百万円<br>(+4.4%)    | 461百万円<br>(+0.6%)  | 63百万円<br>(+3.0%)    |
| <b>手数料率</b>            | 4.7%                 | 3.1%                | 4.2%                 | 4.6%                | 3.3%               | 4.3%                |

## 不動産流通事業③ 物件ストック状況

### 賃貸管理戸数ストック推移



### 学生マンション等管理戸数ストック推移



\* 学生マンション等管理戸数の2024年3月期計画は、2025年3月期初の計画値を記載

### 主要管理受託物件



東雲キャナルコート CODAN  
(2003年竣工、賃貸住宅、総戸数1,712戸)

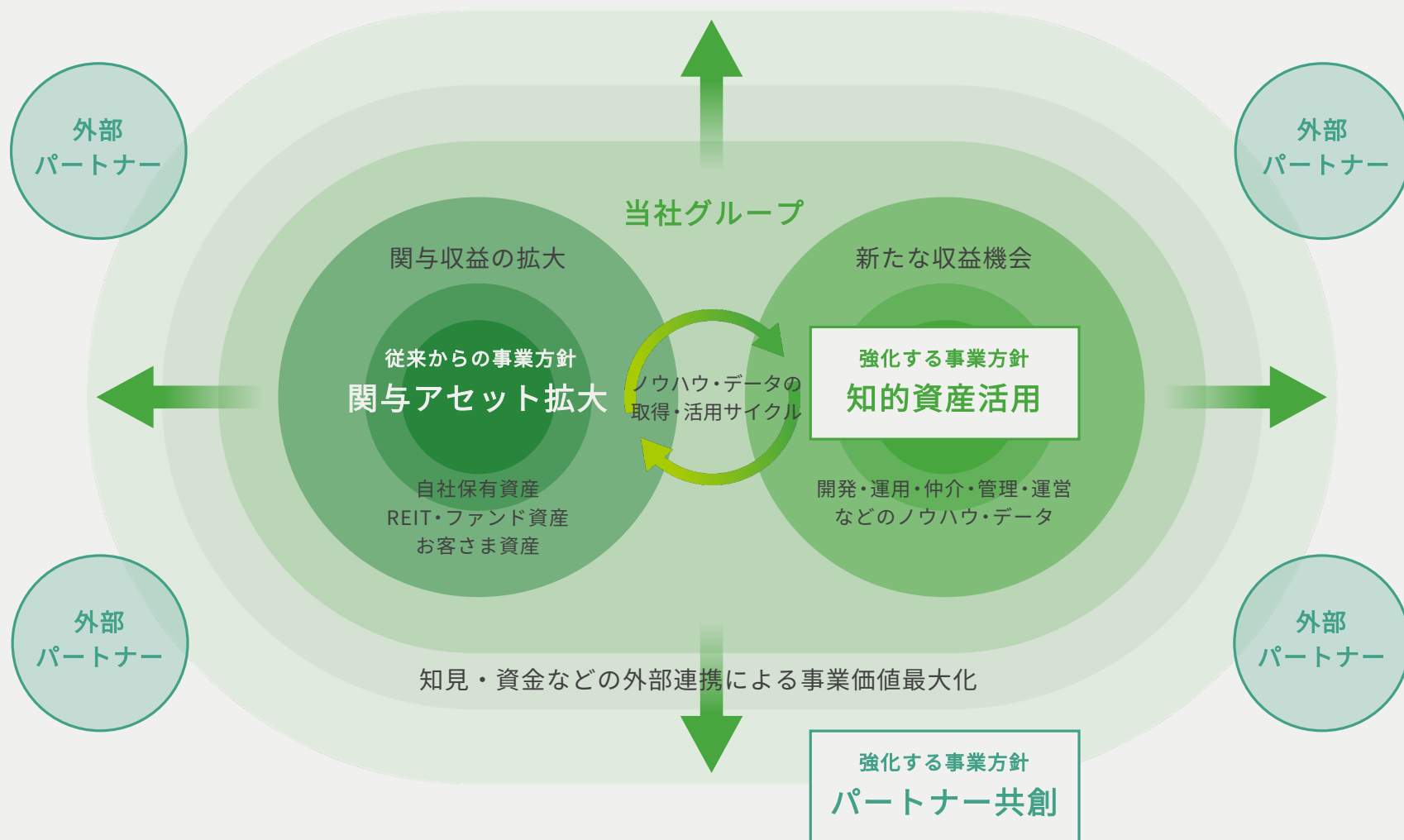


キャンパスヴィレッジ千歳烏山  
(2023年3月竣工、学生レジデンス、総戸数182戸)

## パートナー共創に関する取り組み

## ｜ 関与アセット拡大モデルの進化 ｜

知的資産の活用および外部パートナーとの共創により、関与アセット拡大モデルを進化



# ｜ パートナー共創に関する取り組み ｜

外部パートナーとの共創により、関与アセットの拡大を図る

## JR東日本との包括的業務提携の実施（2023年2月）

環境共生・コミュニティ自助型の持続可能なまちづくりを通じた社会課題の解決と両社グループの成長を目指し、包括的業務提携を締結。両社グループが連携し、保有するアセット、ノウハウ、人材などの活用を通じ、住宅事業、再生可能エネルギー事業、海外事業展開を推進するとともに、幅広い事業連携を実施

**JR東日本グループ**



**東急不動産ホールディングス**

住宅事業ほか



再生可能エネルギー事業



※写真はイメージです

## マサチューセッツ工科大学（MIT）と連携（2023年10月）

ITベンチャーが集積する「広域渋谷圏」を世界的なスタートアップの集積地にするため、MITと連携。「Shibuya Sakura Stage」にディープレック・スタートアップ支援の場を開設。



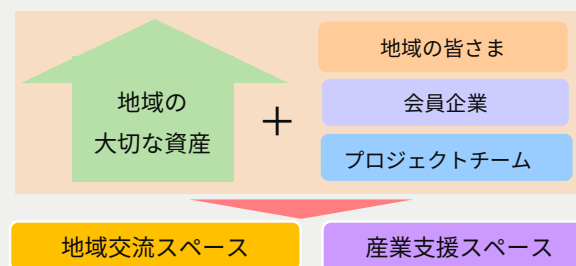
多様な人が集積する渋谷



[（仮称）Shibuya Deep-tech Accelerator]

## 秋田県能代市・男鹿市で地域共生プロジェクトを開始（2023年4月）

洋上風力の導入が進む秋田県能代市・男鹿市にて参加型の地域共生プロジェクトとして「TENOH能代」「TENOH男鹿」を開業。地域の皆さまやパートナー企業と共に、地域の暮らしや産業支援を推進



## サステナビリティに関する取り組み

# マテリアリティとKPI

マテリアリティに沿った非財務KPIの実現を目指す

| 取り組みテーマ（マテリアリティ）                                                                                                     | 主な目標指標                                                                                            | 2022年度実績                                                     | 2025年度目標                                            | （参考）2030年度目標                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------|
| <br>多彩なライフスタイル<br>をつくる<br>ライフスタイル   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さま満足度*</li> <li>・「ライフスタイル創造3.0」に資する商品・サービス</li> </ul>   | 94%<br><br>累計35件 ****<br>（2022年度 15件）                        | 90%以上<br><br>50件以上（10件/年）                           | 90%以上<br><br>100件以上（10件/年）         |
| <br>ウェルビーイングな<br>街と暮らしをつくる<br>街と暮らし | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ活性化施策</li> <li>・建築物の安心安全対策強化**</li> </ul>           | 累計38件 ****<br>（2022年度 17件）<br><br>100%                       | 50件以上（10件/年）<br><br>100%                            | 100件以上（10件/年）<br><br>100%          |
| <br>サステナブルな<br>環境をつくる<br>環境         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CO2排出量（2019年度比）</li> <li>・事業を通じた環境への取り組み</li> </ul>       | スコープ1,2：△50.6%<br>スコープ3：△10.9%<br>累計36件 ****<br>（2022年度 14件） | スコープ1,2：△50%以上<br>スコープ3：建設会社等と連携し削減<br>50件以上（10件/年） | △46.2%（SBT認定）<br><br>100件以上（10件/年） |
| <br>デジタル時代の<br>価値をつくる<br>デジタル       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル活用の取り組み件数</li> <li>・ITパスポート取得***</li> </ul>           | 累計43件 ****<br>（2022年度 13件）<br><br>71%                        | 50件以上（10件/年）<br><br>80%以上                           | 100件以上（10件/年）<br><br>100%          |
| <br>多様な人財が活きる<br>組織風土をつくる<br>人財    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中核人財における多様性の確保<br/>女性管理職比率</li> <li>・男性育児休暇取得率</li> </ul> | 7%<br><br>65%                                                | 9%以上<br><br>100%                                    | 20%以上<br><br>100%                  |
| <br>成長を加速する<br>ガバナンスをつくる<br>ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>・株主・投資家エンゲージメント</li> <li>・取締役会の実効性向上（第三者評価）</li> </ul>     | 284件<br><br>100%                                             | 290件以上<br><br>100%                                  | 300件以上<br><br>100%                 |

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

\*\*\*\* 2021年度からの累計実績 \*\*\*\*\*2022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

# サステナビリティへの取り組み

事業活動を通じて、社会課題の解決を図る

## 「2023 環境経営レポート」を公表（2023年11月）

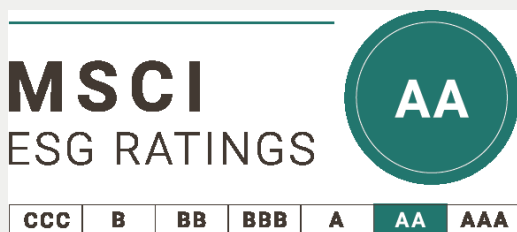
全社方針として位置付けた環境経営の進捗に関するレポートを公表  
脱炭素社会・循環型社会・生物多様性を重点課題として取り組む



詳細については当社ホームページをご参照ください  
<<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/ir/library/environment/>>

## 「MSCI ESGレーティング」で「AA」を獲得

世界の企業を対象に ESGへの取り組みや情報開示の観点で格付けする  
「MSCI ESGレーティング」において、東急不動産ホールディングス株式会社として「AA」評価を獲得



「AA」は最高評価「AAA」に次ぐもので、これまで注力してきた ESGの取り組みや、環境経営・DXという全社方針のもとでの戦略や事業活動等が評価された

\* RE100の対象範囲とならない、売却又は取壊し予定案件及び東急不動産がエネルギー管理権限を有しない一部の共同事業案件を除く

\*\* RE100が認めるグリーンガスが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を除く。

なお、東京ガス様が供給するカーボンニュートラルガスを採用し、脱炭素を実施



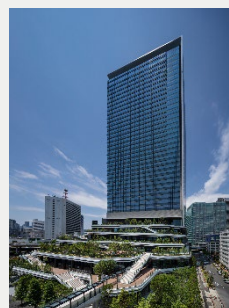
## CDP気候変動2023の最高評価「Aリスト」に3年連続選定（2024年2月）

国際環境非営利団体CDPにより、気候変動対策において最高評価のAリストに3年連続で選定。当社は気候変動に関して目標設定、取り組み、情報開示の点で先進的であるとの高い評価

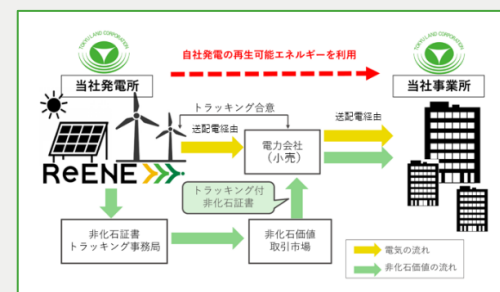


## 東急不動産の自社事業所及び保有施設\*における使用電力\*\*の 100%再生可能エネルギー切替えを完了

対象となるオフィスや商業施設等244施設での切替えにより、一般家庭約8万世帯分に当たる年間15.6万トンのCO2排出量の削減が可能となる



再生可能エネルギーへの切替えが完了した主な物件  
（左：東京ポートシティ竹芝、右：渋谷フクラス）



自社施設由来の非化石証書の活用スキーム



# 環境を起点とした事業機会の拡大に向けて

脱炭素社会・循環型社会・生物多様性を重点課題として環境問題に取り組む



環境先進企業として環境課題へ包括的に取り組む

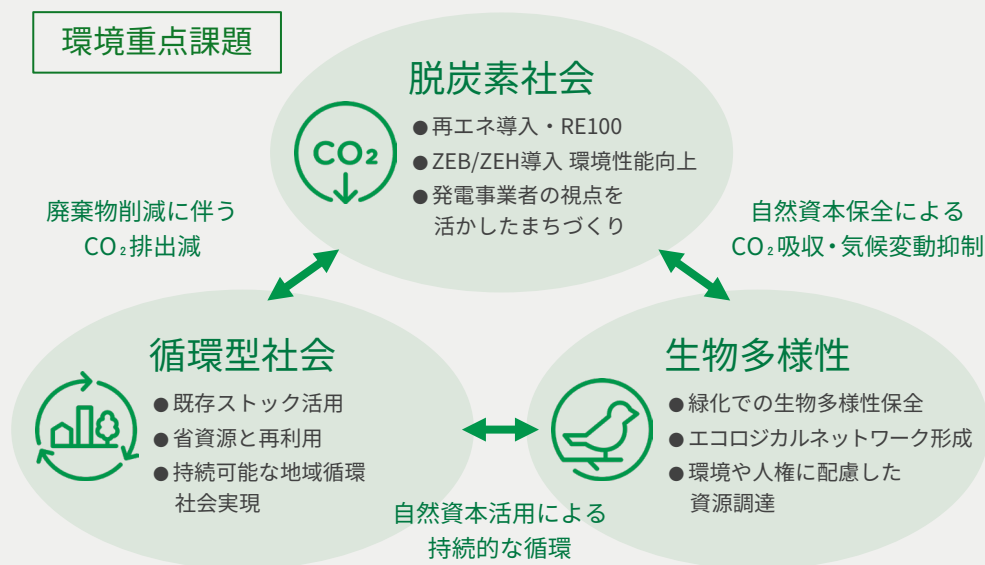
事業を通じた環境取り組みで  
持続的な社会と自社の成長を描く

環境ビジョン



都市と自然をつなぐ。  
ひとと未来をつなぐ。

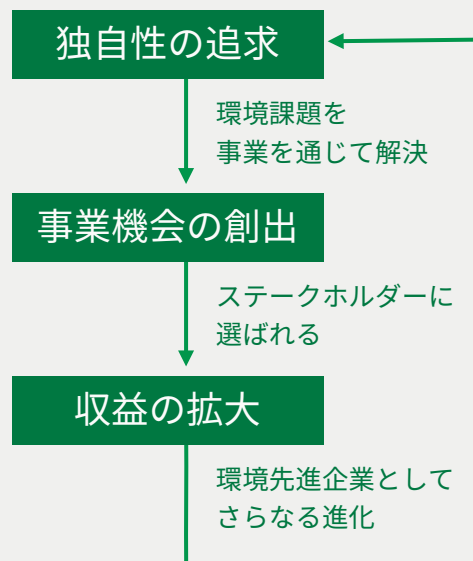
環境重点課題



環境課題解決を  
ビジネスチャンスに

中期経営計画

環境を起点とした  
事業機会の拡大



# 脱炭素社会の実現に向けた具体的な取り組み（SBT）



2030年のSBT1.5℃目標の達成に向け、脱炭素への取り組みを加速する

## 〈CO2削減目標〉



## 〈実現に向けた進捗状況〉

|         |                                                                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境認証取得* | ・非住宅大型物件*を対象に下記目標で推進<br>2025年度：70% 2030年度：100%<br>・9月に分譲マンションを対象及び目標に追加<br>2023年度：100%<br>全物件で「低炭素建築物」認定取得 |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\*非住宅の大型保有物件（延床面積10,000㎡以上）を対象、共同事業など一部除く

|            |                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ZEB/ZEH水準* | 2025年度：約50%<br>2030年度：100% に向けて推進<br>住宅事業においては対象の拡大と<br>2023年度100%前倒しを決定 |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|

\*分譲マンション・オフィス等の施設件数（着工ベース）ZEB/ZEH Oriented相当又はそれを超える建物性能

|       |                                              |
|-------|----------------------------------------------|
| ICP導入 | 2021年度 導入済<br>2022年度 経営会議にて<br>「見える化」（東急不動産） |
|-------|----------------------------------------------|

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| GXリーグ参画 | 経済産業省が主導するGXリーグ<br>に東急不動産ホールディングス株式会社として参画済 |
|---------|---------------------------------------------|

# 脱炭素社会の実現に向けた具体的な取り組み（TCFD）



当社グループの4事業について、1.5℃・3℃・4℃の3ケースでシナリオ分析を実施

## <シナリオ分析の概要>

都市事業・リゾート事業・住宅事業・再生可能エネルギー事業といった主要な事業について、中長期（2030年および2050年）にわたる1.5℃・3℃・4℃の3つの気候変動シナリオで想定されるリスクと機会の影響について分析を実施

| 種別                                                                     | 1.5℃                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3℃                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4℃                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>●移行リスク<br/>政策・法規制<br/>市場・評判</p> <p>●機会<br/>エネルギー源<br/>製品・サービス市場</p> | <p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期では炭素価格や ZEB 対応コストによる大きな財務影響が生じるが、長期ではZEB化が完了し、優位性を確保することにより、賃料収入が増加。</li> <li>再エネ電力ニーズが拡大。</li> </ul> <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ電力の需要増に対応して事業を拡大。リゾート事業では地域の自然エネルギーを活用。</li> <li>新築建物のZEB/ZEH化、既存施設の設備更新を推進し、再エネ電力の早期導入により差別化。</li> </ul> | <p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期ではZEB化が比較的穏やかで1.5℃シナリオに比べて影響度は低いが、長期でもZEB化の影響が継続。</li> <li>テレワーク普及により、テナントオフィス需要が縮小。</li> <li>再エネ電力は一定のニーズ拡大。</li> </ul> <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ電力の需要増に対応して事業を拡大。リゾート事業では地域の自然エネルギーを活用。</li> <li>各事業とも、1.5℃シナリオと同様の差別化を推進。</li> <li>テレワーク普及を見越して、サテライトオフィスを展開。</li> </ul> | <p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇により、建設コスト、運営時の空調費が増加。</li> <li>テレワーク普及により、テナントオフィス需要が縮小。</li> <li>気温上昇により、高性能住宅に対するニーズが増大。</li> <li>再エネ電力は政策支援が弱く、市場動向は不透明。</li> </ul> <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ電力ニーズの動向に対応して事業を拡大。</li> <li>各事業とも、気温上昇の緩和策を含め、3℃シナリオと同様の差別化を推進。</li> <li>リゾート事業では、ワーケーションなど新しいリゾート生活スタイルを提案。</li> </ul> |
| <p>●物理リスク<br/>急性<br/>慢性<br/>●機会<br/>レジリエンス</p>                         | <p>【リスク・機会と財務影響】</p> <p>長期では異常気象による自然災害が緩やかに増加するが、影響度は低い。</p> <p>【戦略】</p> <p>建物の立地選定、およびテナント・居住者との連携によるBCP・LCP対応強化により差別化。</p>                                                                                                                                                                                                       | <p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5℃シナリオに比べて、気候変動の進捗が速く、影響度が拡大。</li> </ul> <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各事業とも、1.5℃シナリオと同様の差別化を推進。</li> <li>リゾート事業では、高緯度スキー場への集中投資、耐暑性の強い芝を用いたゴルフ場管理により、競合施設と差別化。</li> </ul>                                                                                                          | <p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期では3℃シナリオに比べて、海面上昇の影響が増加、自然災害による施設の損傷が激増。</li> </ul> <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各事業とも、3℃シナリオと同様の差別化を推進。</li> <li>再エネ事業では、蓄電池導入による発電効率維持、気候変動に対応した施設の選別。</li> </ul>                                                                                                                               |

## <TCFD提言に対応した情報開示>

TCFD提言に基づき、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標に分類した開示を実施  
詳細は<https://tokyu-fudosan-hd-csr.disclosure.site/ja/themes/54>を参照

# 人的資本経営について

人財理念に基づいた人的資本経営の推進体制を整備

|                   |                                             |
|-------------------|---------------------------------------------|
| ありたい姿             | 「価値を創造し続ける企業グループへ」<br>「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」 |
| GROUP VISION 2030 | 強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築                       |
| 中期経営計画            | 環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造                       |

## 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

### 人財戦略

価値を創造する  
人づくり



多様性と一体感  
ある組織づくり



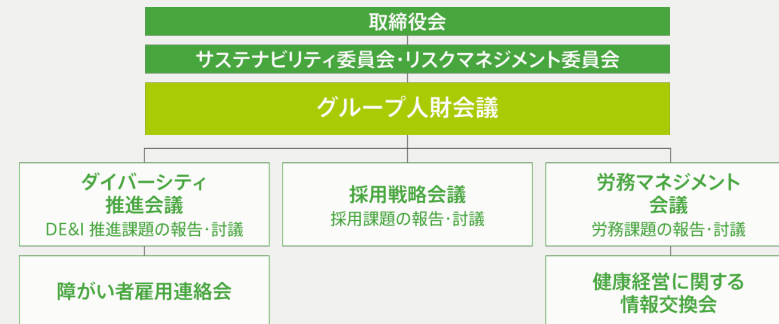
働きがいと  
働きやすさの向上



## 推進体制

- 取締役会と接続する仕組み
- 戦略を実行するために各種会議体の設置や  
モニタリング活動など、体制や仕組みを整備

## 体制図・仕組み



# 人的資本経営について

各施策に対応する人財KPIを指標として設定

| 人財戦略                                                                                                     | 施策               | 人財KPI                                        | 進捗(2023年4月実績は速報値)               | 目標                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| <br>価値を創造する<br>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)     | 84%<br>[2022年度実績、計140名対象]       | 90%[2025年度]                   |
|                                                                                                          | ● DX人財の育成        | ● ITパスポート取得率 <sup>※1</sup>                   | 71%[2022年度実績]                   | 100%[2030年度]                  |
|                                                                                                          |                  | ● デジタル活用による取り組み件数                            | 累計43件[2022年度実績]                 | 計100件以上[2030年度]               |
|                                                                                                          | ● 環境経営に基づく人財育成   | ● サステナブル・アクション・アワード                          | 応募123件[2022年度実績]                | 応募50件/年、累計300件<br>[2025年度]    |
|                                                                                                          |                  | ● 事業を通じた環境への取り組み件数                           | 累計36件[2022年度実績]                 | 計100件以上[2030年度]               |
| <br>多様性と一体感のある<br>組織づくり | ● 女性の活躍推進        | ● 新卒女性採用比率 <sup>※2</sup>                     | 46%[2023年4月実績]                  | 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) <sup>※2 ※3</sup>   | 8%[2023年4月実績]                   | 20%以上[2030年4月]                |
|                                                                                                          |                  | ● 女性管理職候補比率 <sup>※2 ※3</sup>                 | 18%[2023年4月実績]                  | 20%以上[2030年4月]                |
|                                                                                                          | ● 多様な人財の活躍推進     | ● キャリア採用者管理職比率 <sup>※2 ※3</sup>              | 46%[2023年4月実績]                  | 50%[2030年4月]                  |
|                                                                                                          |                  | ● DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率) <sup>※2</sup>         | 86%[2022年度実績]                   | 100%[2030年度]                  |
|                                                                                                          | ● イノベティブな組織風土の醸成 | ● 社内ベンチャー制度「STEP」事業化件数                       | 応募累計253件・事業化3件<br>[2022年度実績]    | 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                        | 累計111回[2022年度実績]                | 開催4回/年[2025年度]                |
| <br>働きがいと<br>働きやすさの向上 | ● 健康経営の推進        | ● 健康診断受診率 <sup>※2</sup>                      | 100%[2022年度実績]                  | 100%[2030年度]                  |
|                                                                                                          |                  | ● ストレスチェック受検率 <sup>※2</sup>                  | 93%[2022年度実績]                   | 100%[2030年度]                  |
|                                                                                                          |                  | ● 男性育児休暇取得率 <sup>※2</sup>                    | 65%[2022年度実績]                   | 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 <sup>※2</sup>                 | 100%[2022年度実績]                  | 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 <sup>※2</sup>    | 100%[2022年度実績]                  | 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 <sup>※1</sup> | エンゲージメント・レーティングAA<br>[2022年度実績] | エンゲージメント・レーティングAA<br>[2030年度] |
|                                                                                                          |                  |                                              |                                 |                               |

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

・第三者検証前の実績も含まれており、変更の可能性があります。

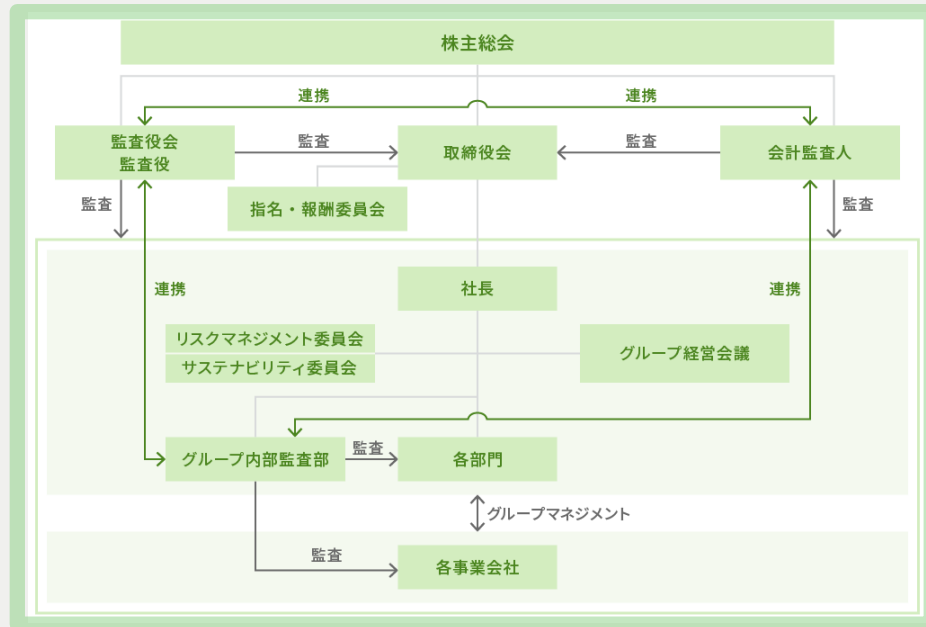
※1 東急不動産 ※2 主要5社合計(東急不動産・東急コミュニティー・東急リハパル・東急住宅リース・学生情報センター) ※3. 管理職は課長職以上、管理職候補は課長職の一つ下の階層(係長相当)を指す

# コーポレート・ガバナンス

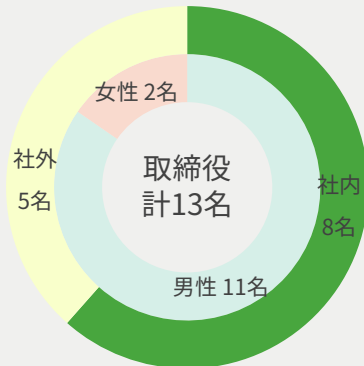


経営の健全性と透明性の確保及び、長期経営方針の推進に向けた体制強化に資する、ガバナンス体制を構築

## 〈体制図〉



## 〈取締役会の構成〉

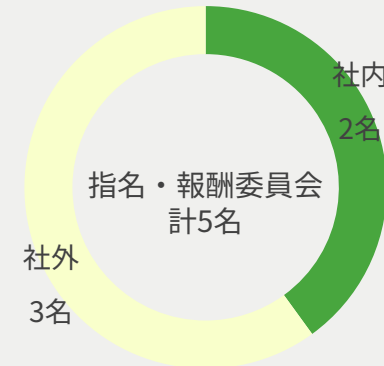


## 〈役員報酬制度〉

KPI（ESG含む）の達成度と報酬の連動性が向上

| 項目        | 固定報酬      | 変動報酬      |            |
|-----------|-----------|-----------|------------|
|           | 月例報酬      | 賞与        | 株式報酬       |
| 位置づけ      | 基本報酬      | 短期インセンティブ | 中長期インセンティブ |
| 総報酬比率目安   | 50%       | 40%       | 10%        |
| 変動の考え方    | 業績評価により変動 |           | 株価連動       |
| 基準額からの変動幅 | 40～160%   |           | 株価連動       |

## 〈指名・報酬委員会の構成〉



# サステナブル経営〈外部評価〉

「MSCI ESGレーティング」で「AA」 を獲得、CDPは3年連続で最高評価となるAリストに選定

●選定 — 未選定

| 分野    | インデックス/評価                                                                                                                                                 | 評価概要など                                   | 2018 | 2019 | 2020            | 2021            | 2022            | 2023            |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ESG   | FTSE 4good Index Series  FTSE4Good                                       | 環境、社会、ガバナンスのESG観点から企業の社会的責任の取り組みを評価      | ●    | ●    | ●               | ●               | ●               | ●               |
|       | FTSE Blossom Japan Index  FTSE Blossom Japan                             | GPIF採用。ESG対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックス。 | ●    | ●    | ●               | ●               | ●               | ●               |
|       | MSCI Japan ESG Select Leaders  2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数 | GPIF採用。日本の各業種の中からESG評価に優れた企業を選別して構築。     | ●    | ●    | ●               | ●               | ●               | ●               |
|       | GRESB リアルエステイト評価  GRESB                                                  | 不動産セクターのESGへの配慮を測るベンチマーク評価。              | —    | —    | Green Star 3スター | Green Star 4スター | Green Star 4スター | Green Star 4スター |
| E(環境) | S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数  S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数                           | GPIF採用。企業の炭素効率性に着目し、構成銘柄のウェイトを決定する指数。    | ●    | ●    | ●               | ●               | ●               | ●               |
|       | CDP  CDP A LIST 2023 CLIMATE                                             | 企業の気候変動取り組みを評価。TCFD提言に沿った脱炭素戦略・実績等を評価。   | A-   | A-   | A-              | A               | A               | A               |
| S(社会) | MSCI 日本株 女性活躍指数  2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)                   | GPIF採用。女性雇用データに基づき性別多様性スコアの高い企業を選別して構築。  | ●    | ●    | ●               | ●               | ●               | ●               |
|       | 健康経営優良法人  2023 健康経営優良法人 Health and Productivity                        | 健康経営の実践を評価。<br>主催：経済産業省・日本健康会議           | ●    | ●    | ●               | ●               | ●               | *               |
|       | 健康経営銘柄  健康経営銘柄 2022 Health and Productivity                            | 健康経営に優れた企業を選定。<br>主催：経済産業省・東京証券取引所       | —    | ●    | ●               | ●               | —               | *               |

\* 「健康経営優良法人2024」、「健康経営銘柄2024」は2024年3月頃、経済産業省より公表予定

## IR活動状況

持続的な成長と企業価値向上に向け、投資家・アナリストの皆さまと建設的な対話に取り組んでいます

### 〈2022年度IR活動実施状況〉

| 主なIR活動       | 回数   | 主な対応者                    |
|--------------|------|--------------------------|
| 決算説明会        | 2回   | 代表取締役社長、担当役員、担当執行役員      |
| 個別取材・ミーティング  | 284回 | 担当執行役員、担当統括部長、IR室長、IR室担当 |
| 証券会社カンファレンス  | 11回  | 担当執行役員、担当統括部長、IR室長       |
| 社長スモールミーティング | 1回   | 代表取締役社長、担当執行役員           |
| 海外IR         | 2回   | 代表取締役社長、担当執行役員           |
| 事業説明会        | 1回   | 事業部門担当役員、担当執行役員          |
| 事業見学会        | 2回   | 事業部門担当                   |
| 個人投資家説明会     | 1回   | 代表取締役社長                  |

### 〈投資家・アナリストの皆さまとの対話におけるテーマ等〉

- 中期経営計画における成長戦略、財務目標達成の蓋然性
- 事業ポートフォリオマネジメント事業構造改革の進捗状況
- 建築費・エネルギーコスト・金利上昇の事業への影響
- 各事業（オフィス・分譲住宅・仲介・不動産売買等）のマーケット環境と当社状況
- ホテル・商業施設等におけるコロナ影響からの回復状況
- 再生可能エネルギー事業の成長戦略
- 海外事業の状況と今後の方針
- 株主還元方針

### 〈投資家・アナリストの皆さまからの意見・懸念等の経営層へのフィードバックの実施状況〉

投資家・アナリストの皆さまとの対話により得られた意見や懸念等について、経営陣幹部への情報共有を随時行っているほか、当社取締役会への定期報告（2022年度2回実施）や、主要子会社の経営会議への定期報告（2022年度2回実施）を実施しています。

## DXに関する取り組み

## DXの取り組み



デジタル

ビジネスプロセス及びCXを中心とした改革が進行中

### 「2023 DXレポート」を公表（2023年11月）

全社方針として位置付けたDXの進捗に関するレポートを公表  
4つの重点課題を策定し、幅広い事業領域と豊富なお客さま接  
点を活かし、デジタルでグループサービスをつなぐことで、新  
たな体験価値を創出



詳細については当社ホームページをご参照ください  
<<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/ir/library/dxit/>>

### 国内初のスキーNFT「ニセコパウダートークン」販売

世界から認知されるニセコのパウダースノー「JAPOW（Japan  
+ Powder + Snow）」のアーリーエントリー権（開場時間前  
に入場し、誰よりも早く滑れる権利）付きNFT（non-fungible  
token/非代替性トークン）を販売



ニセコ 東急 グラン・ヒラフ



NFT デザイン

### 「デジタルトランスフォーメーション銘柄 2023」に選定

経営戦略と一体となった DX 戦略や、戦略実現のための組織・  
制度等、DX を活用した既存ビジネスモデルの深化や新規ビジ  
ネスモデル創出の事例等が評価され「デジタルトランスフォー  
メーション銘柄 2023」に選定



## DX銘柄2023

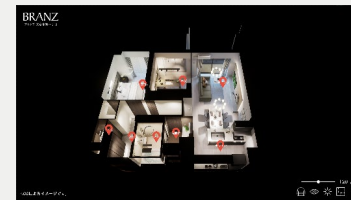
Digital Transformation

### マンション丸ごとのデジタルツイン化へ

アクセンチュアと戦略的パートナーシップを締結し、同社が  
提供するCGI（Computer Generated Imagery）を活用するこ  
とで、BRANZ物件のデジタルツインの制作とCX向上、モデル  
ルームの建設等にかかる環境負荷低減等を図る



デジタルツインで制作した専有部



図面を基に作成された三次元モデル

# 「2023 DXレポート」の概要



デジタル

4つの重点課題を設定。デジタルでグループサービスをつなぐことで、新たな体験価値を創出



## 4つの重点課題と注力領域

重点課題

注力領域

将来的な収益貢献

### 資産活用型ビジネス

〈都市〉

街の求心力向上

創造・発信・集積の  
循環の促進

- リアルとデジタルを  
掛け合わせた最先端の集積と  
共創支援
- 体験を核としたコミュニティ形  
成を促す仕組みづくり

〈地方〉

地域課題の解決

地域の利便性と  
体験価値の追求

- 交通や観光分野における  
シームレスな地域体験の創出
- データ活用による魅力向上と  
サステナブルツーリズムへの  
貢献

### 人財活用型ビジネス

〈BtoC〉

最適なライフスタイルの実現

パーソナライズされた  
サービス提供

- 豊富なお客さま接点から  
取得されるデータの精緻な分析
- 事業横断でのサービス提供  
による関係性の深化

〈BtoB〉

働きがいと人手不足解消の両立

管理・運營業務の  
ナレッジ化

- 定型業務の効率化と働き手の  
スキルの標準化
- 業務とスキルのマッチング  
によるリソース配置

- プラットフォームビジネス構築
- 新たな収益機会の獲得

- ソリューションの他地域展開
- 新たな事業機会獲得

- ロイヤルカスタマーの醸成
- 既存事業の利益率向上

- プラットフォームビジネス構築
- 新たな収益機会の獲得

# DXによる価値創造のロードマップ



デジタル

2025年までに業務の省力化や顧客接点の高度化を進め、2030年に向けて非連続・指数関数的な成長をめざす

2021 - 2025

2026 - 2030

## 再構築フェーズ

具体的な取り組み事例の蓄積、特に人財活用型ビジネスでのDXによる成長

## 強靱化フェーズ

DXによる非連続・指数関数的な成長

### ビジネスプロセス

省力化推進による  
創造的業務への転換

### CX

顧客接点の高度化による  
感動体験の創出

### イノベーション

知的資産活用による  
新しい価値創造

資産活用型ビジネス 資金の効率的投資や共創型開発などを通じた資産効率性向上

人財活用型ビジネス 労働集約型からの脱却と知的資産の有効活用による生産性向上

生産性向上による  
利益率改善

顧客体験価値向上による  
収益増加

新たなビジネスモデル創造による  
収益源の多様化

## 「中期経営計画 2025」の概要

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

## GROUP VISION 2030 価値を創造し続ける企業グループへ

誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現

2021-2025

長期経営方針：再構築フェーズ

2026-2030

長期経営方針：強靱化フェーズ

アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上

## 中期経営計画 2025

強固で独自性のある

事業ポートフォリオの構築

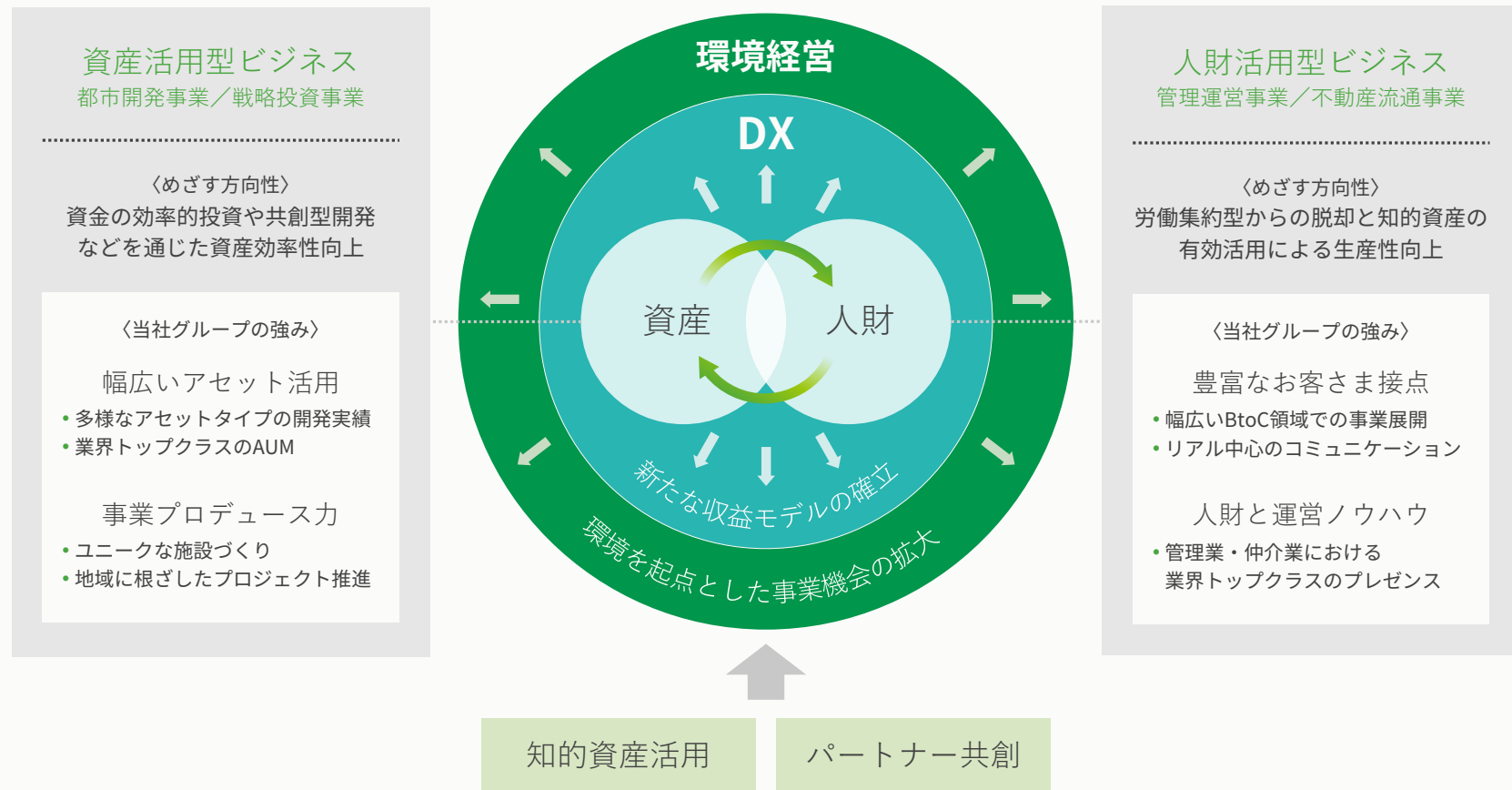
生産性向上・効率的投資による  
**利益率改善**

顧客体験価値向上による  
**収益増加・事業機会拡大**

ビジネスモデル変革による  
**事業価値最大化**

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

## 環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造



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

長期経営方針

すべての事業を通じた環境負荷低減

環境に寄与する快適な街と暮らしの創造



当社グループの強み

地権者や地域に寄り添う開発・事業構築

ユーザーの感性に訴える環境価値提案

中期経営計画

## 環境を起点とした事業機会の拡大

3つの環境重点課題



### 脱炭素社会

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



### 循環型社会

- 廃棄物や水使用量の削減
- ストック活用
- 地域・環境との共生型事業



### 生物多様性

- 都市緑化と長期維持管理
- 森林保全・利活用
- サステナブル調達

主な外部評価（2021年度）



CDP気候変動2021

最高評価のAリスト選定  
中長期の目標設定などで高評価を獲得



2021年度「新エネ大賞」

最高位の経済産業大臣賞受賞  
再エネ事業拡大・普及促進などで高評価を獲得

## DXによる価値創造

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

長期経営方針

当社グループの強み

### ビジネスプロセス

省力化推進による  
創造的業務への転換

### CX

顧客接点の高度化  
による感動体験の創出

### イノベーション

知的資産活用による  
新しい価値創造

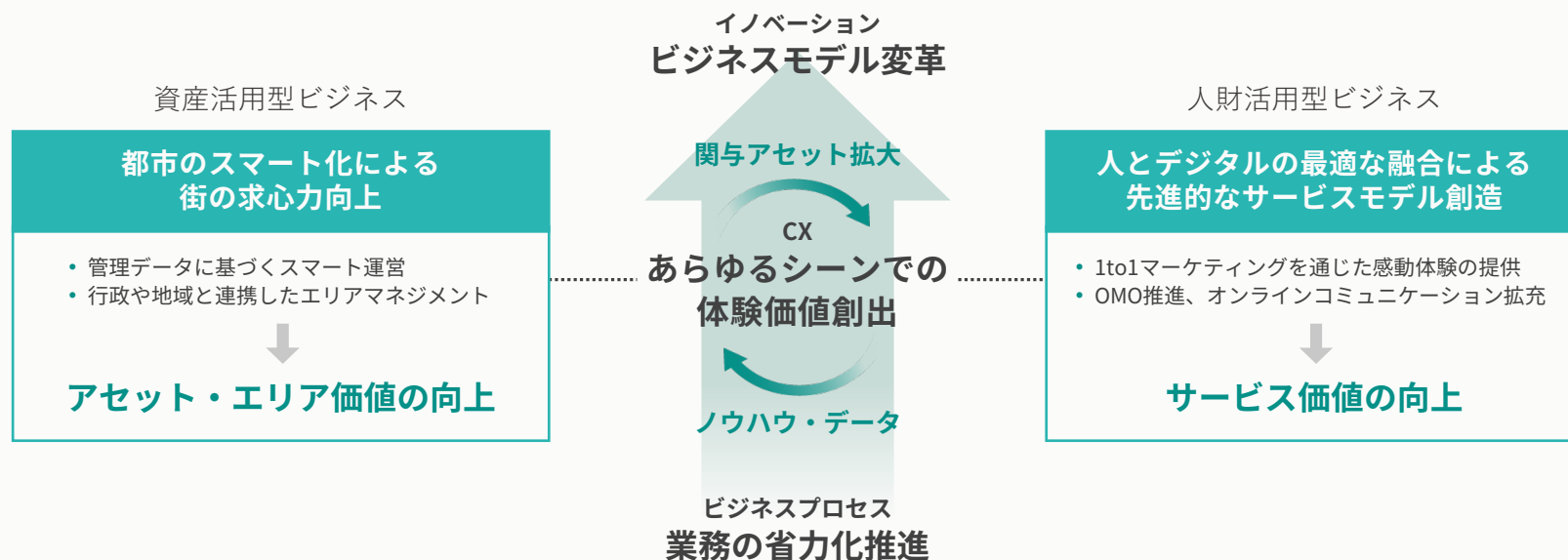


開発から管理・運営・仲介までの一貫体制

リアルのある場を中心とした豊富なお客さま接点

中期経営計画

## 資産と人財の価値最大化による新たな収益モデルの確立



マテリアリティに基づき、財務・非財務を統合した目標指標の達成をめざす。

## マテリアリティごとの主要な目標※1



ライフスタイル

お客さま満足度※2

90%以上



街と暮らし

コミュニティ  
活性化施策

50件以上



環境

CO<sub>2</sub>排出量※3

△50%以上  
(2019年度比)



デジタル

デジタル活用の  
取り組み件数

50件以上



人財

男性育児休暇  
取得率

100%



ガバナンス

取締役会の実効性向上  
(第三者評価)

100%

### 効率性

ROE  
9%

ROA  
4%

EPS  
90円以上

### 利益目標

営業利益  
1,200億円

当期純利益※4  
650億円

### 財務健全性

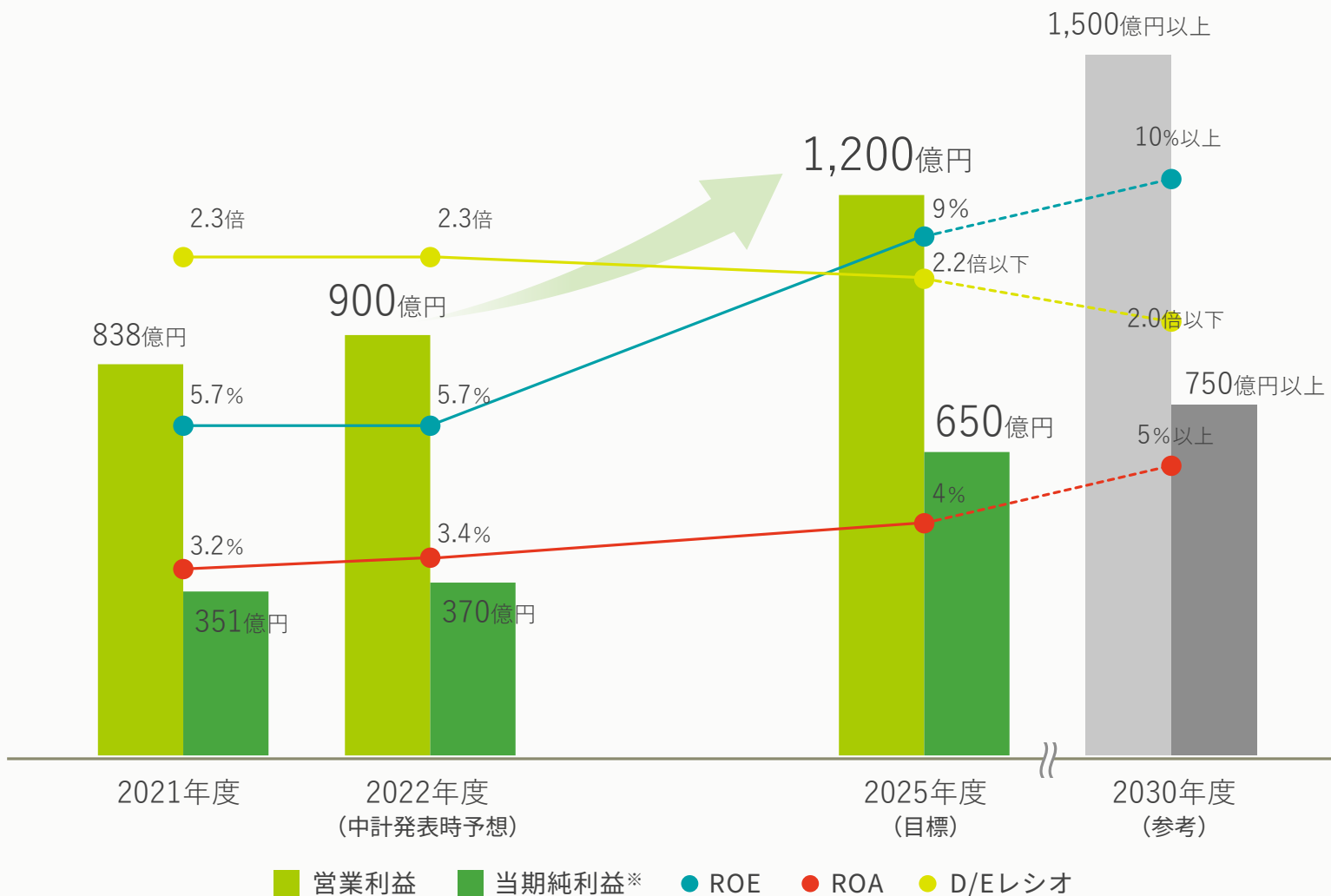
D/Eレシオ  
2.2倍以下

EBITDA倍率  
10倍以下

※1. 詳細目標についてはP.34に記載 ※2. 東急こすもす会アンケート ※3. SBT認定におけるスコープ1・2 ※4. 親会社株主に帰属する当期純利益

## 目標指標の推移（財務指標）

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

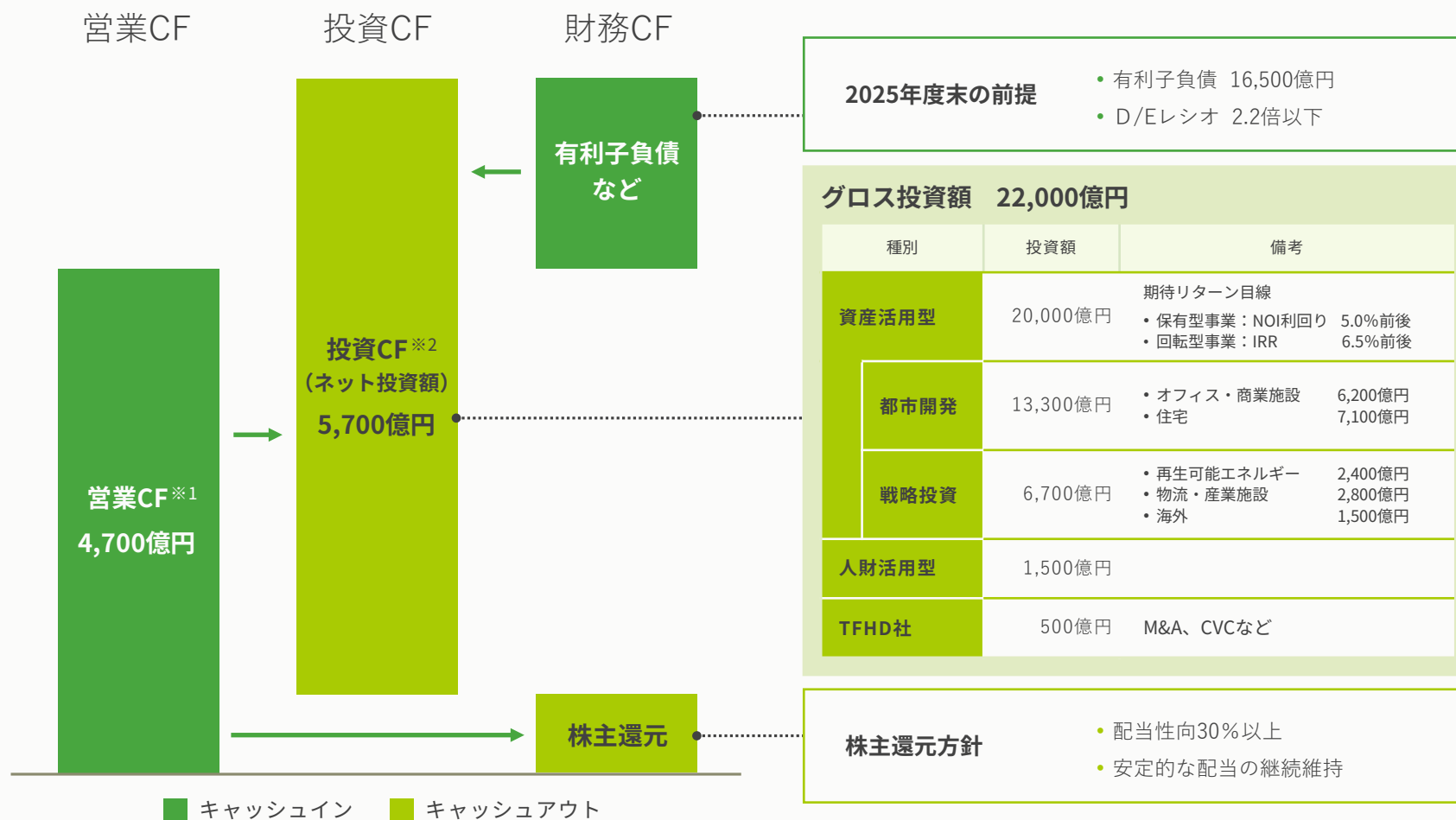


※ 親会社株主に帰属する当期純利益

# | キャピタルアロケーション |

2022年5月  
発表資料再掲

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

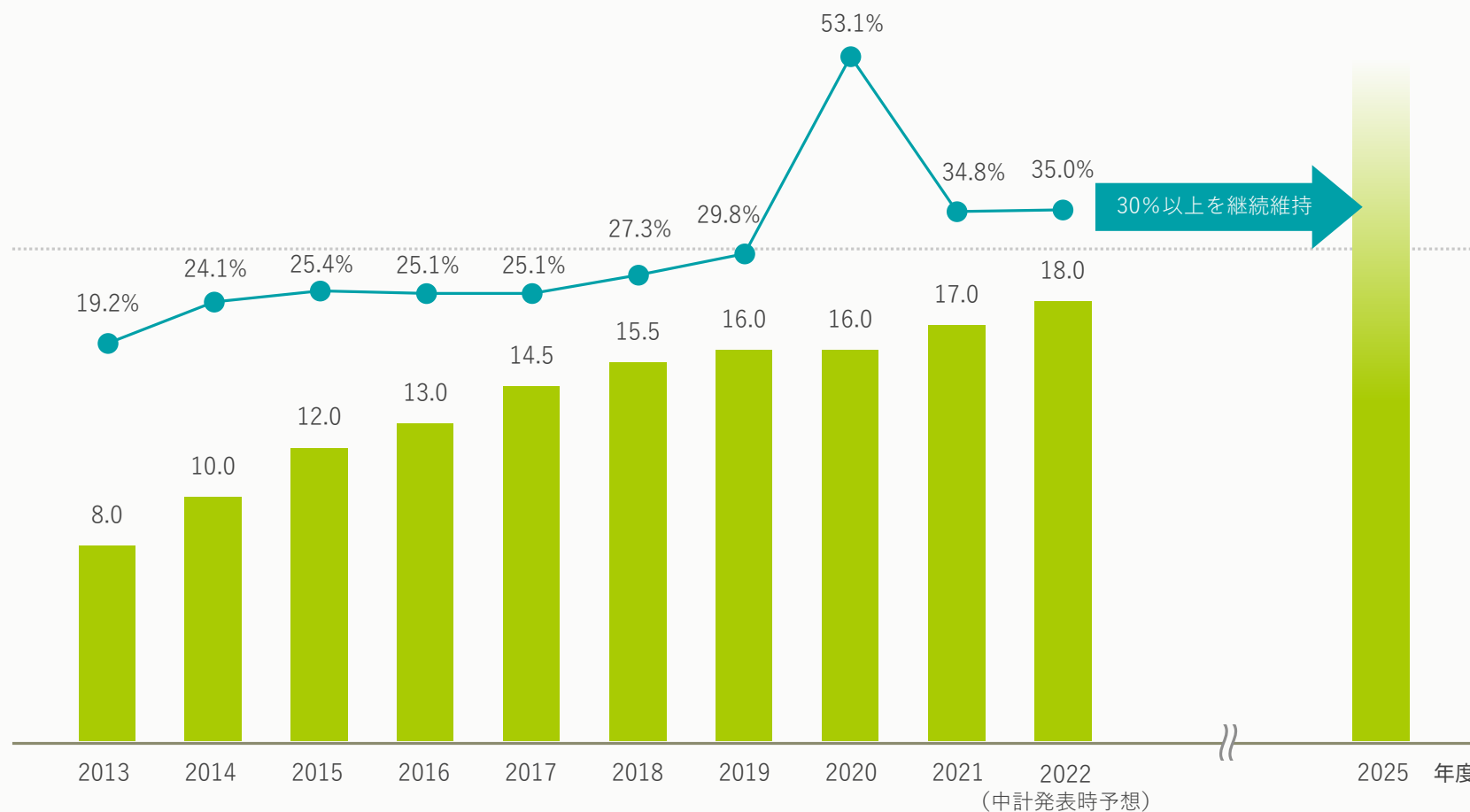


※1. 当期純利益 + 償却費    ※2. 棚卸資産投資含む

## 株主還元方針

2022年5月  
発表資料再掲

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



■ 1株当たり配当金 (円) ● 配当性向

# 事業セグメントの位置づけ

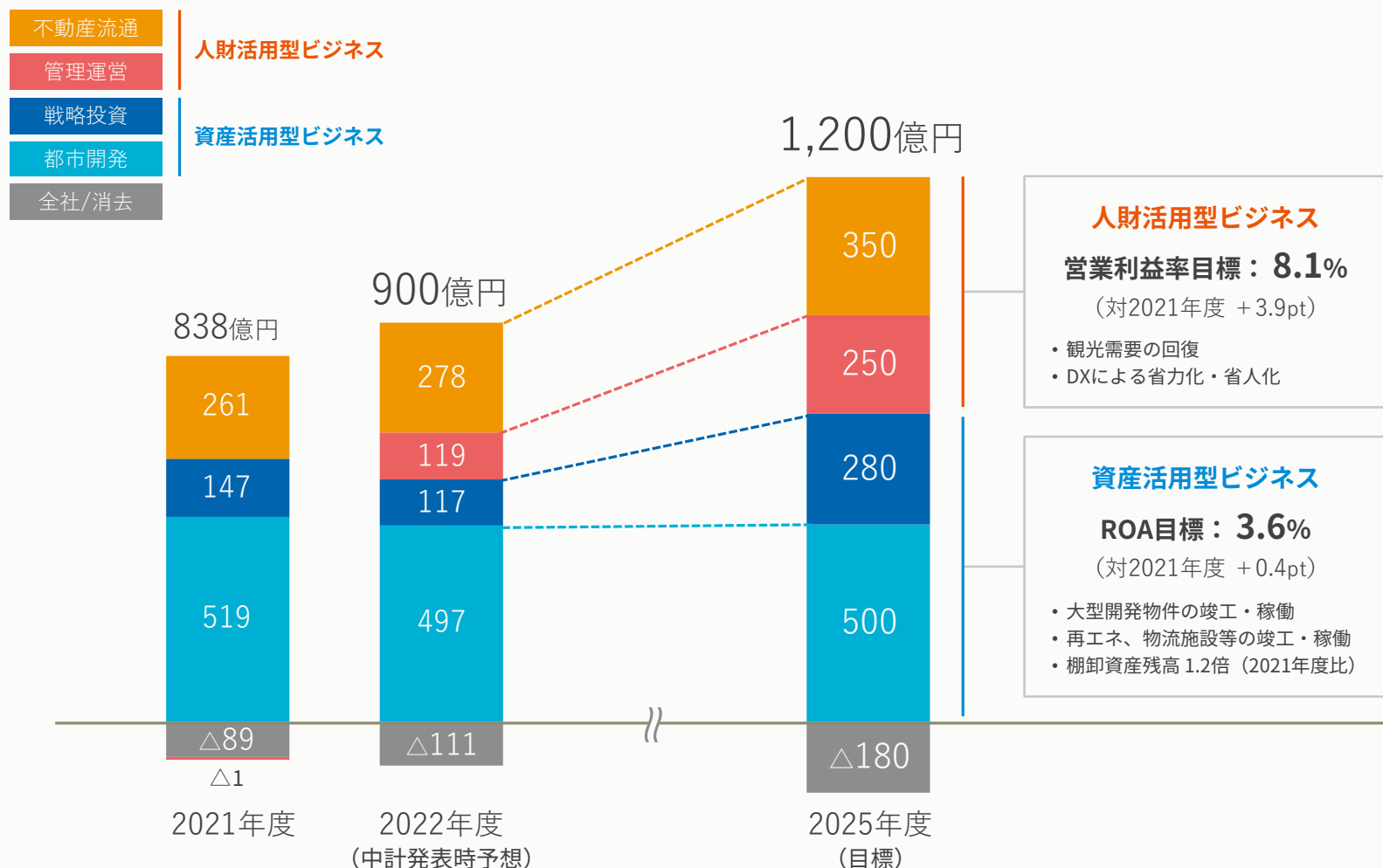
2022年5月  
発表資料再掲

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



# 事業セグメント別営業利益推移

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



# 事業セグメント別営業利益（事業部門別）

2022年5月  
発表資料再掲

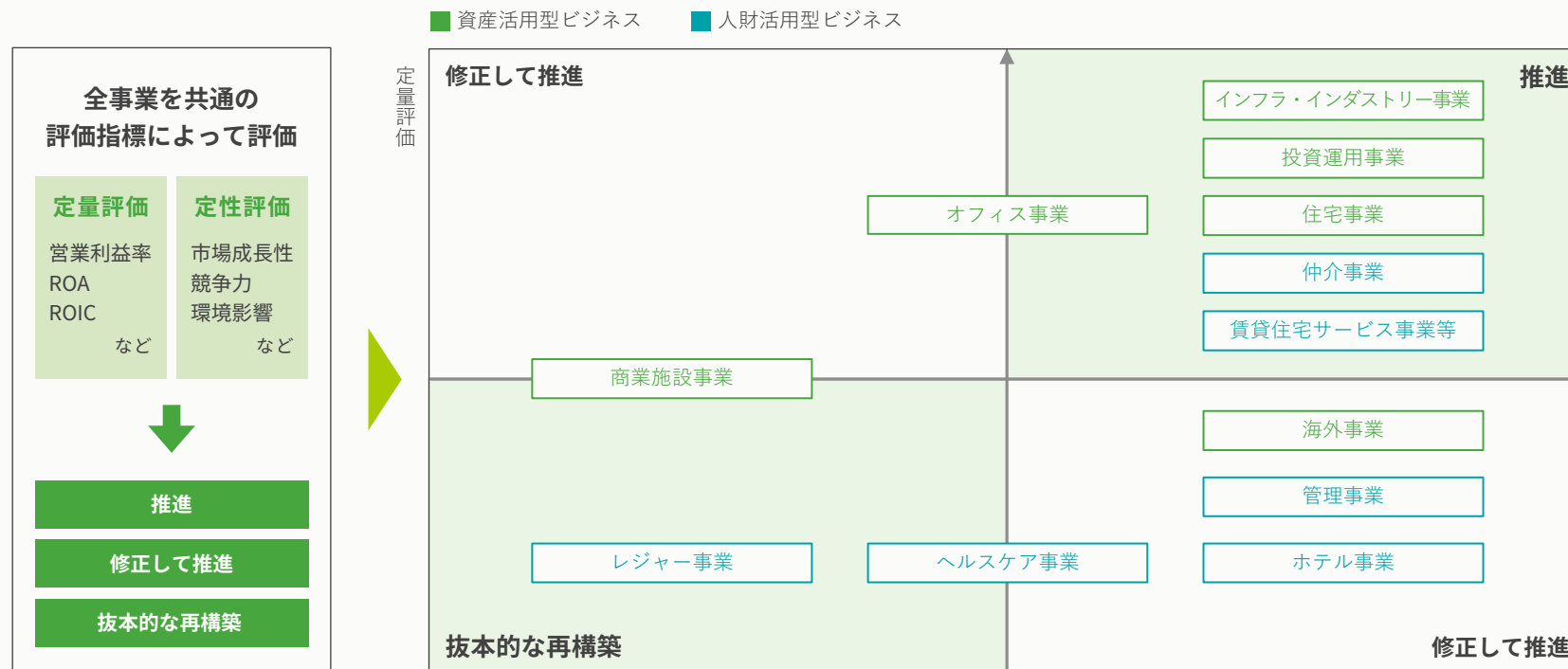
|                         | 2021年度       | 2022年度<br>(中計発表時予想) | 2025年度<br>(目標) |
|-------------------------|--------------|---------------------|----------------|
|                         | 838億円        | 900億円               | 1,200億円        |
| <b>都市開発事業セグメント</b>      | <b>519</b>   | <b>497</b> 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

※ セグメント内訳における各事業の営業利益は、連結処理前の参考値です

# 事業ポートフォリオマネジメント（中期経営計画発表時点）

2022年5月  
発表資料再掲

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



※定量評価は2020年度決算ベース、定性評価は2020年代半ばまでを想定

定性評価

## 抜本的な再構築事業の方向性

- ハンズ事業 → 新しいパートナーへ株式を譲渡（2022年3月）
- レジャー事業 → TCFDシナリオなども踏まえ、アセットライト化を推進
- ヘルスケア事業 → コロナ後の会員数回復は限定的となる想定のもと、フィットネス事業は店舗事業を中心に抜本的な再構築
- 商業施設事業 → EC化の進展に伴い、都心施設を中心に体験型消費・共感型消費に対応する施設へ転換。ポートフォリオの入れ替えを推進

## 参考資料

## 資産活用型ビジネス



### 都市開発事業

魅力ある街と暮らしを  
創造する

- ・ オフィスビル事業
- ・ 商業施設事業
- ・ 住宅事業



### 戦略投資事業

次世代のインフラを  
構築する

- ・ 再生可能エネルギー事業
- ・ 物流施設事業
- ・ 投資運用事業
- ・ 海外事業

## 人財活用型ビジネス



### 管理運営事業

お客さまに感動体験を  
提供する

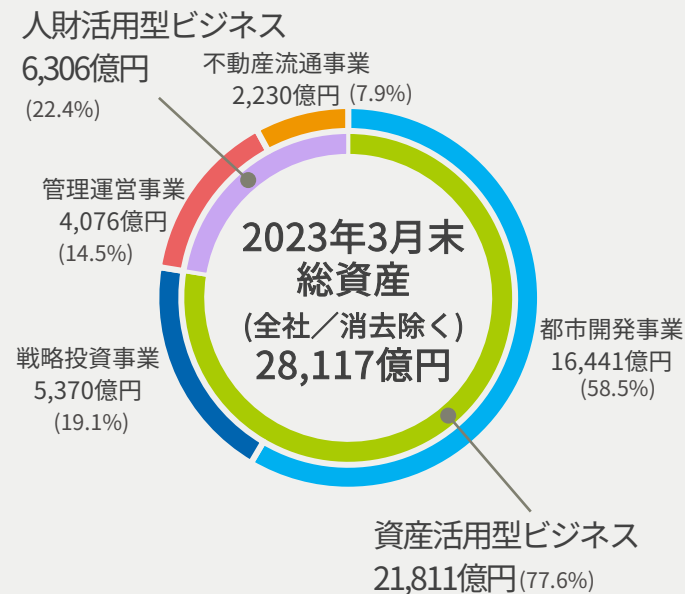
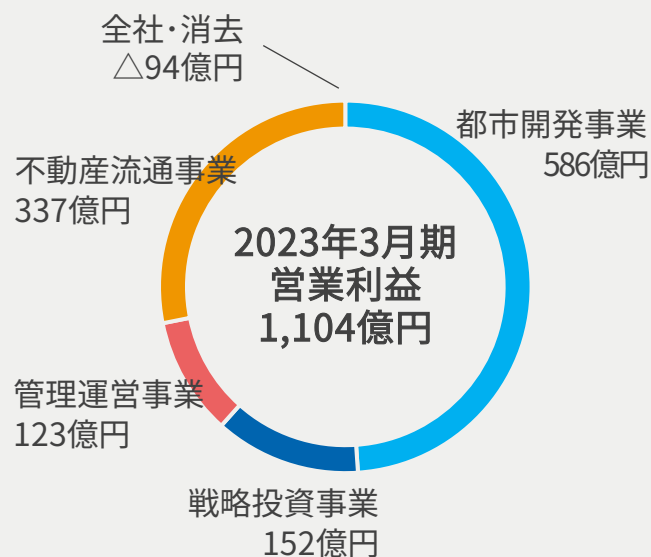
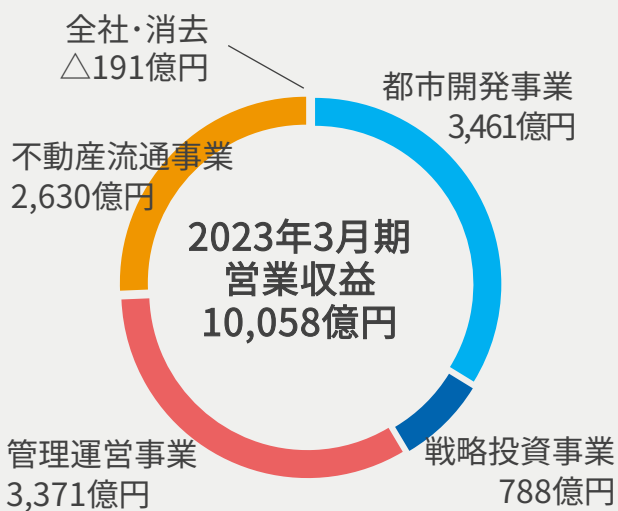
- ・ 管理事業
- ・ ウェルネス事業
- ・ 環境緑化事業等



### 不動産流通事業

健全なストック社会を  
牽引する

- ・ 売買仲介事業
- ・ 賃貸住宅サービス事業



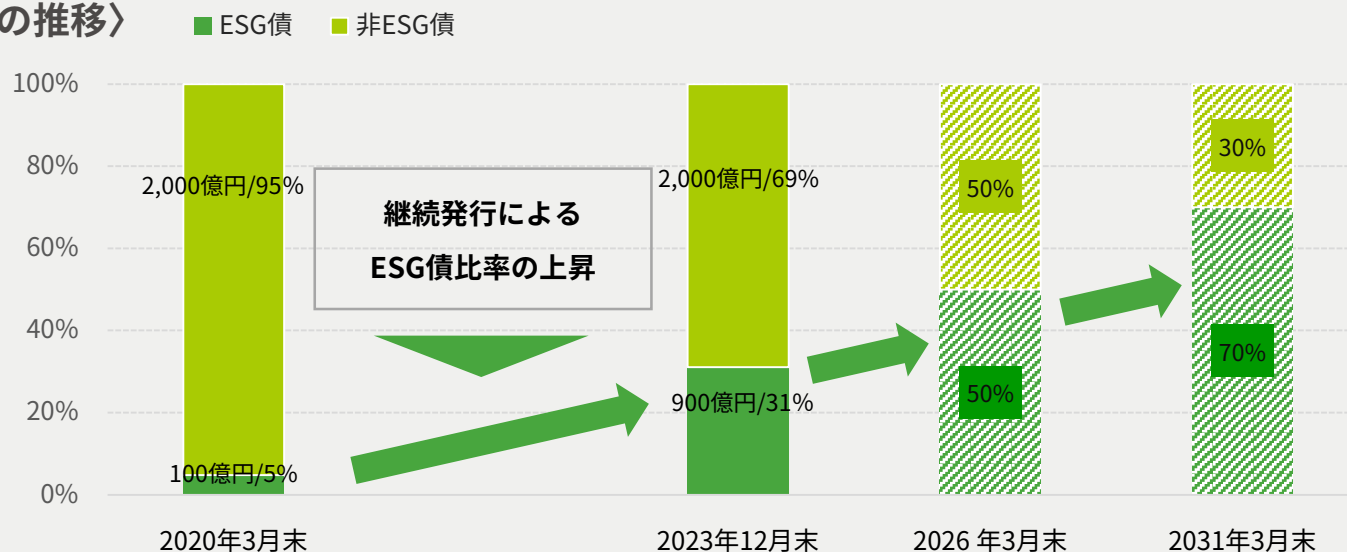
# | ボンドポリシー |

ESG債の継続発行を通じ、サステナブルな社会実現と成長を目指し、国内初のESG債長期発行方針を策定

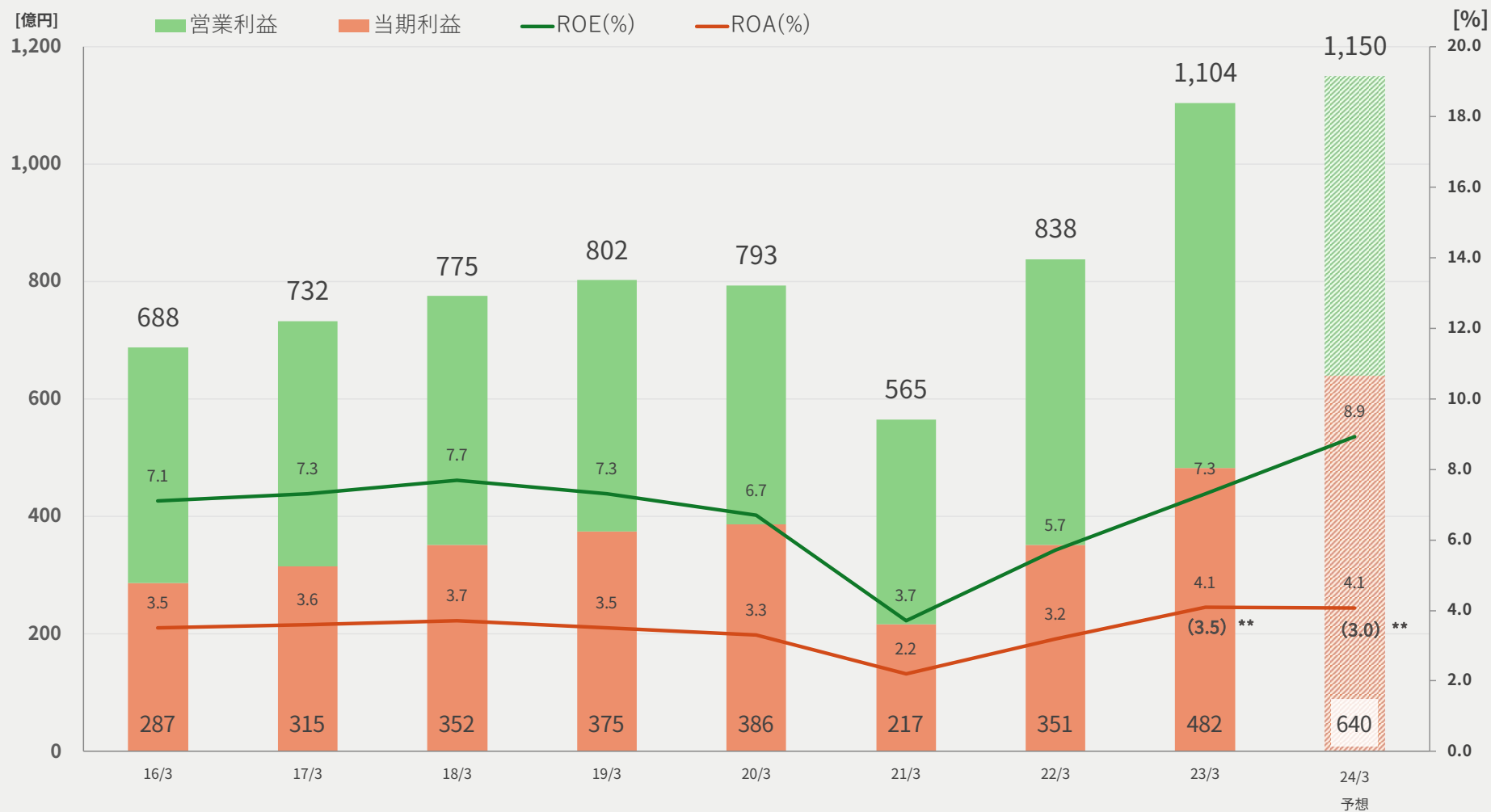
## <ボンドポリシーの概要>

|            |                                                                                                                                                |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 名称         | ”WE ARE GREEN”ボンドポリシー                                                                                                                          |
| 目的         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループのESGへの取り組みに対し、債券投資家等から総合的かつ連続的な理解と賛同を獲得</li> <li>・債券投資家に安定的なESG債の投資機会を提供し、ESG債調達基盤を拡充</li> </ul> |
| 目標         | 当社の社債発行残高に占めるESG債の比率 <ul style="list-style-type: none"> <li>・2025年度末：50%以上</li> <li>・2030年度末：70%以上</li> </ul>                                  |
| エンゲージメント深化 | ”WE ARE GREEN”ボンドポリシー・ミーティングを開催 <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループのESGへの取り組み、ESG債の進捗の報告</li> <li>・出席者のご意見等をESGへの取り組みに活用</li> </ul> |
| ESG債の手法    | グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、サステナビリティ・リンク・ボンドを予定                                                                                               |

## <ESG債比率の推移>



## 業績の推移

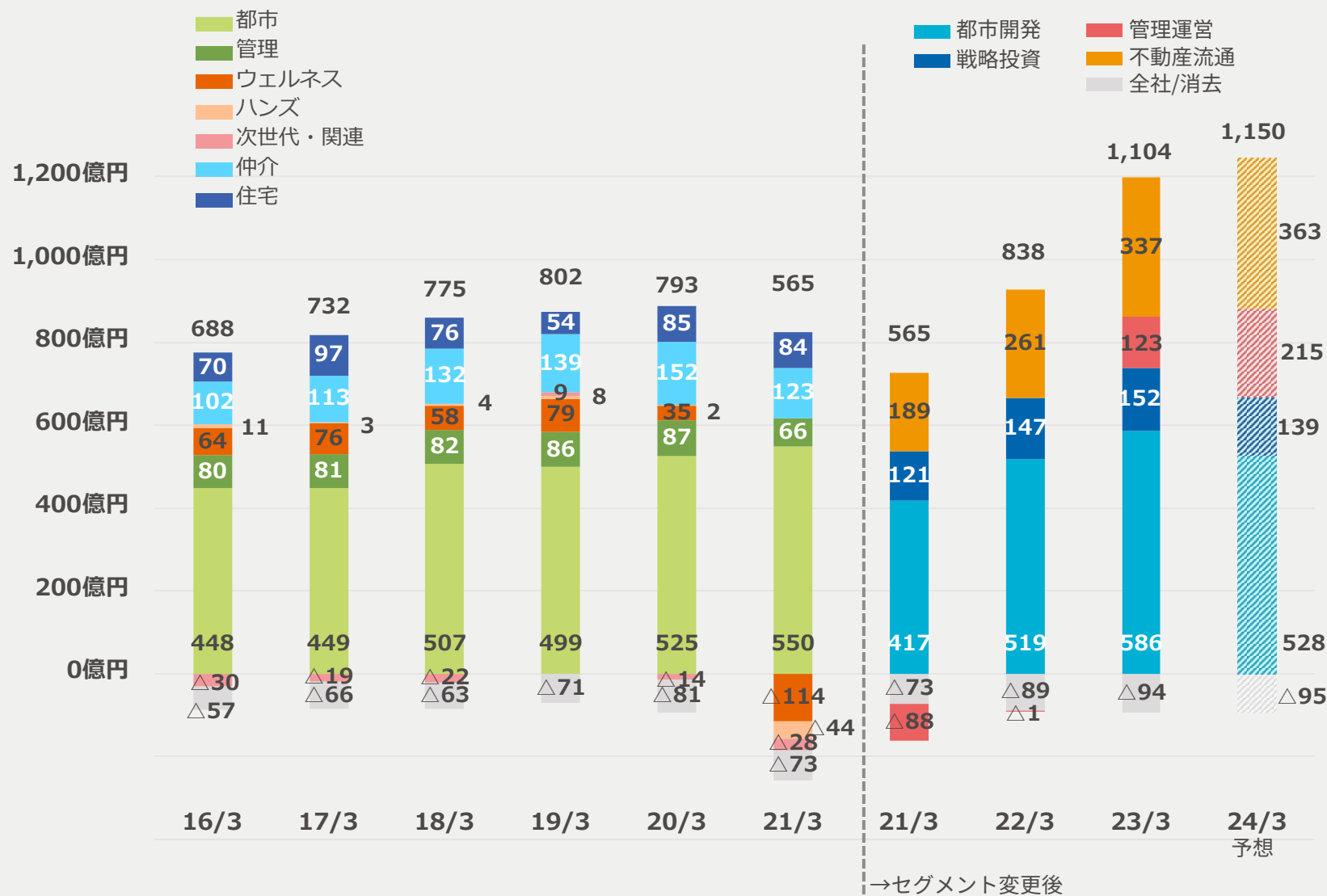


\* 「当期純利益」には「親会社株主に帰属する当期純利益」を記載

\*\* カッコ内は資産活用型ビジネスのROA

# セグメント別業績の推移

セグメント別営業利益の推移



# 当社グループの価値創造プロセス

## ありたい姿 価値創造プロセス

### 価値を創造し続ける企業グループへ

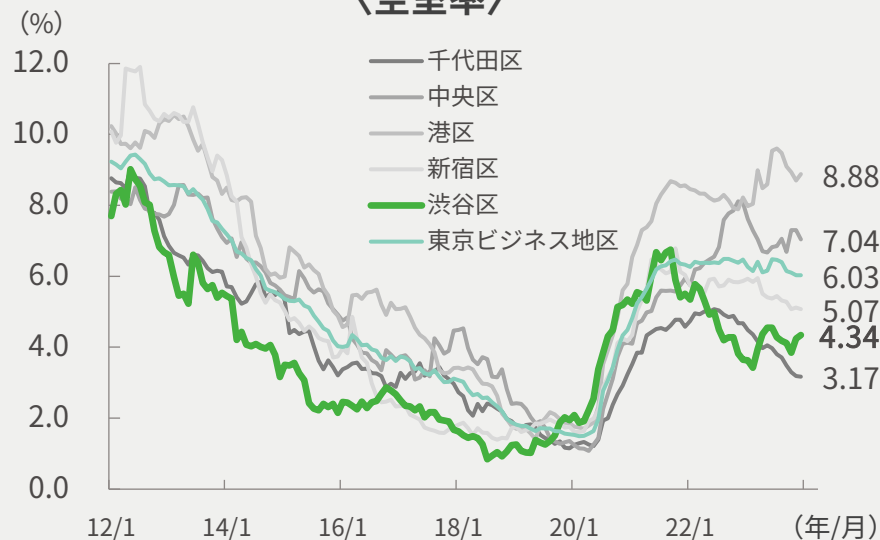
社会課題と向き合いながら独自性のあるビジネスモデルを創造し、ステークホルダーに多様な価値を提供することで、サステナブルな社会づくりと成長をめざします。



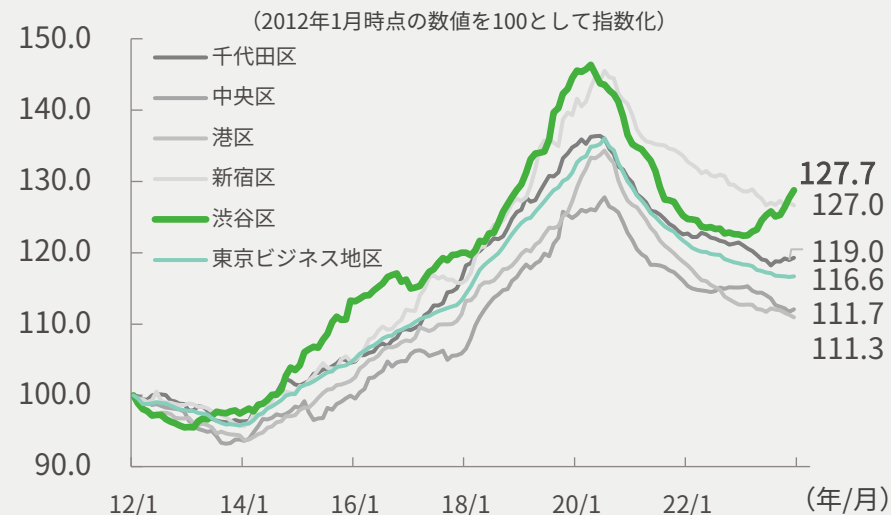
# | オフィスマーケット |

渋谷区はオフィス総床面積が少なく、また成長企業が多く増床ニーズが高い等の理由から、空室率は低下傾向

## <空室率>

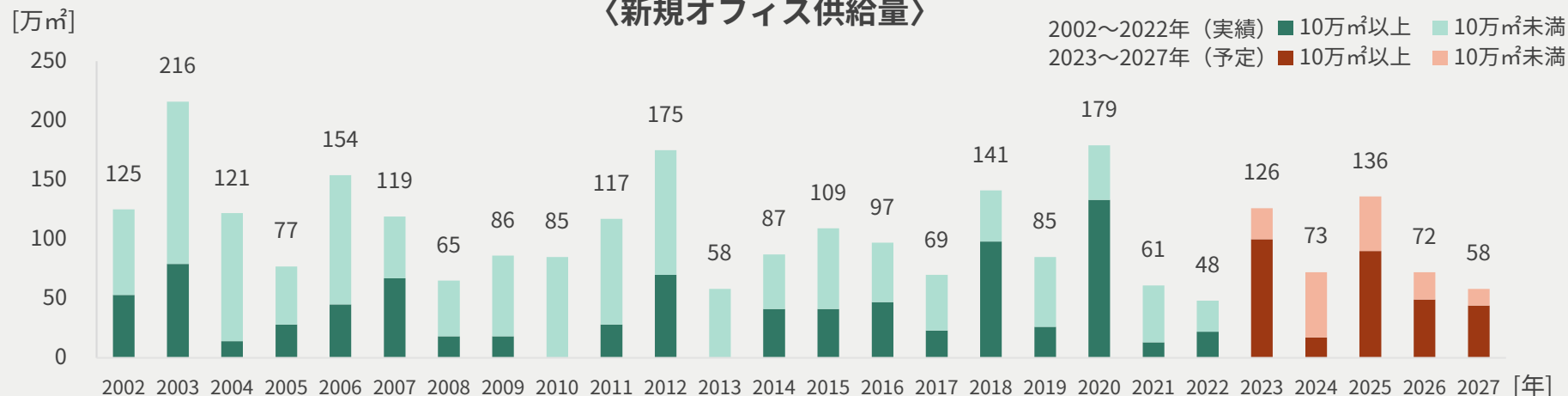


## <平均賃料>



\* 空室率と平均賃料は共に2023年12月末時点  
出典：三鬼商事株式会社

## <新規オフィス供給量>

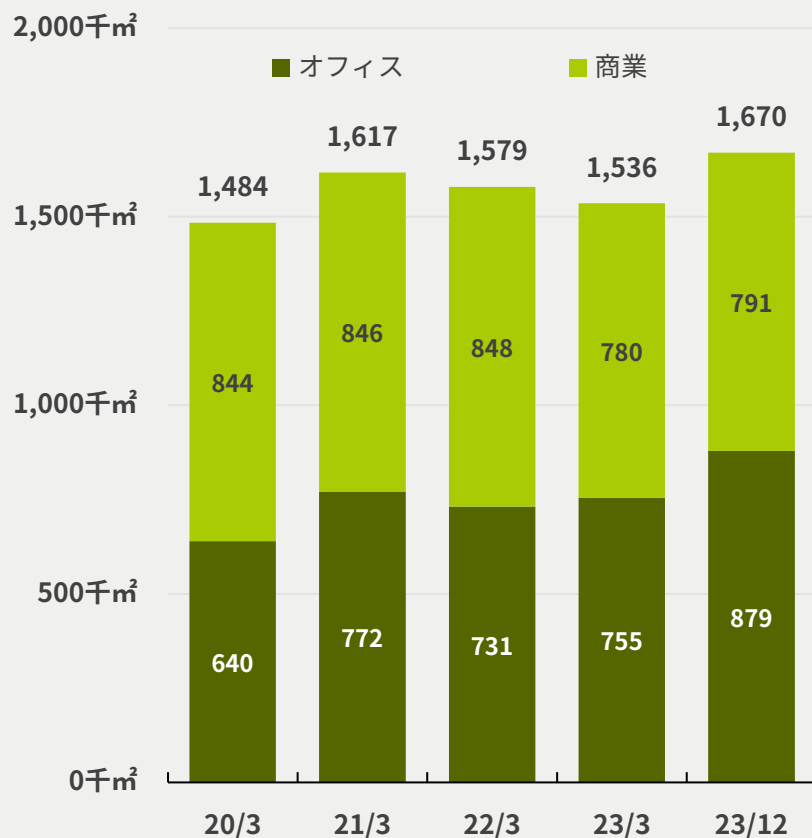


出典：森ビル株式会社

# | オフィス・商業施設の延床面積推移及び商業施設の特徴 |

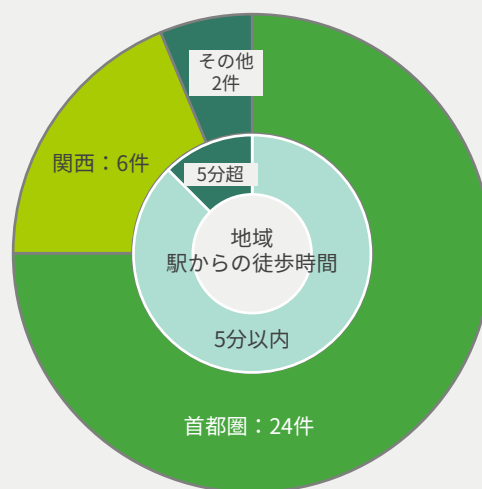
首都圏・関西圏を中心に、利便性の高いエリアで商業施設を展開

## <延床面積推移>

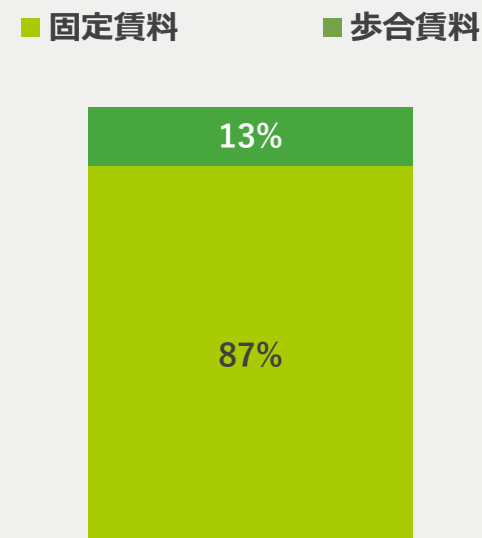


## <商業施設の特長>

繁華性・交通利便性の高い立地



固定比率が高く、安定した賃料収入



\* 対象は当社グループの主要商業施設

## | 主要プロジェクト～九段会館テラス（2022年10月開業）～ |

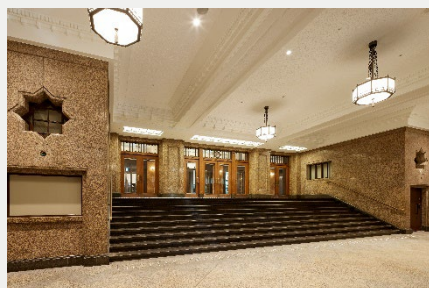
最先端IoTや職域食堂、医療サービス等の高い機能性と、この地の持つ歴史・格式を両立させた、"ここにしかない魅力"を持つワークプレイス

### 「水辺に咲くレトロモダン」のコンセプトを体現する、歴史と最新鋭の技術が融合された施設

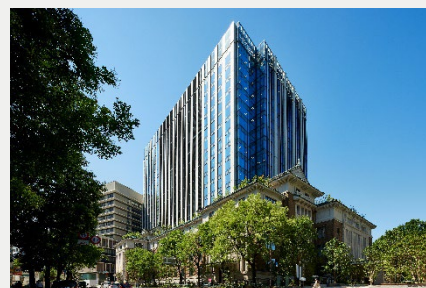
登録有形文化財建造物である旧九段会館を一部保存・復原しながら、最新テクノロジーを活用して様々なオフィスニーズを具現化



保存部分では動態保存を実施



創建時の大理石を活用した玄関ホール



最新鋭オフィスの新築部分



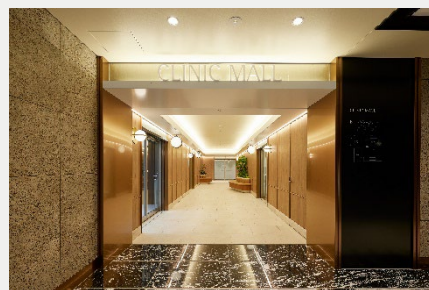
AIによる自動調光機能を持つ  
「View Smart Glass」

### 健康経営をサポートするウェルネスオフィス

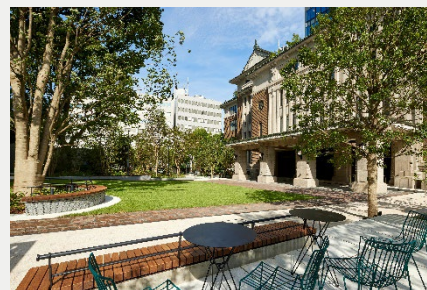
オフィスワーカーを食事から支える職域食堂、医療で支えるクリニックモールを設置し、テナント企業の健康経営を支援



九段食堂 KUDAN-SHOKUDO  
for the Public Good



クリニックモール



九段ひろば



お濠沿いテラス

### 周辺地域との交流の場

緑豊かな緑地空間やテラスは、一般客も利用可能な共用空間として、地元や行政と連携した交流の場としても利用可能

# GREEN WORK STYLE

多様化が加速するオフィスニーズに対し、事業領域の広さを活用したサービスをテナントにワンストップで提供

## 多彩なワークプレイス

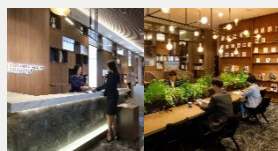
多様な働き方に合わせ、センターオフィスからワーケーションまで、フレキシブルで多彩なワークプレイスを提供



センターオフィス



フレキシブルオフィス



会員制シェアオフィス



ワーケーション

## 健康への取り組み

グループ力を活用したヘルスケアソリューションをテナントに提供  
「組織の活力」と「従業員の活力」の両面から企業価値向上を支援

### 攻めの取り組み

#### 健康経営

ホワイト企業に向けた  
各種取り組み

### 守りの取り組み

#### 産業保健

法令義務に対応した  
健康支援  
テナント

組織の活力を高める

企業価値向上

従業員の活力を高める

### 個人の健康活動

- ・働きがいを高める
- ・メンタルケア
- ・モチベーション向上
- ・生産性向上
- ・良好な人間関係
- ・充実したキャリア

など

テナント従業員

TOKYU SPORTS  
OASIS

@Ewel

MEDIVA  
Medical Innovation and Value-Added

## 環境への取り組み

グリーンエネルギーを全面導入したオフィスにより、テナントのサステナブルな社会への貢献をサポート

再生可能エネルギー  
発電事業

ReENE  
東急不動産の再生可能エネルギー事業【リエネ】



太陽光発電



風力発電

再エネ  
価値の  
提供

テナント

通常の電気料金で  
再生可能エネルギー由来の  
電力を使用可能

「RE100」への  
取り組みにも対応可能

## ライフスタイル提案 (Worker's Garden)

テナント限定のプラットフォーム「Worker's Garden」を通し、テナント従業員限定の当社グループ施設やサービスの各種優待、ライフスタイルを充実させるセミナーを開催

【テナント向けサービスの一例】



2022.1.18

【NEW】東急スポーツオアシス主催 健康ウエビナー「ダイエットでになりたい自分」に！



News



2021.12.1

東急不動産グループの宿泊施設ご優待！

News



2021.12.9

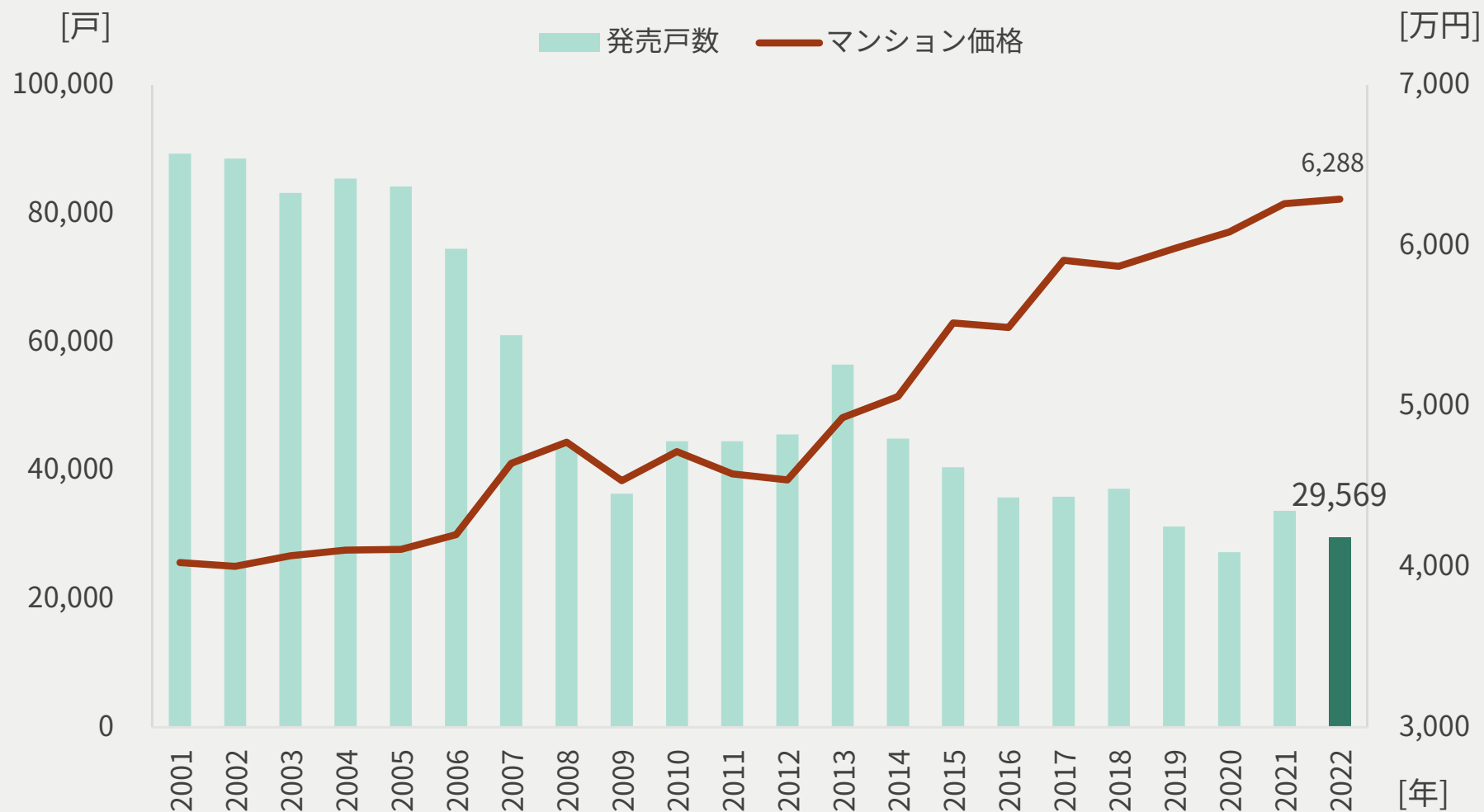
【終了】【IKEA for Business 渋谷】12月16日「テーブルセッティング」リアル開催！

Event

## 分譲マンションマーケット

供給戸数は低位安定、平均価格は高止まりの状況が継続

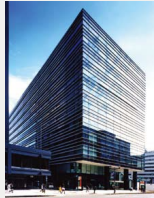
〈首都圏分譲マンション新規販売戸数、平均価格〉



出典：不動産経済研究所

# | 主要なオフィスビル |

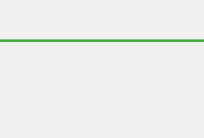
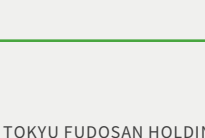
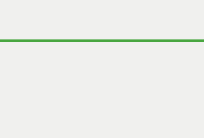
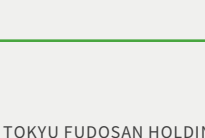
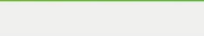
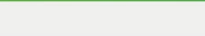
都心4区を中心に47棟を保有

| エリア           | 棟数  | 主な保有ビル                                                                                                         | 築年                                                                           | 延床面積*<br>(千㎡)                                           | 備考                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 渋谷区           | 21棟 | 渋谷道玄坂東急ビル<br>ウノサワ東急ビル<br>渋谷新南口ビル<br>恵比寿ビジネスタワー<br>渋谷スクエア<br>渋谷南東急ビル<br>渋谷プレイス<br>渋谷ソラスト<br>渋谷フクラス<br>渋谷サクラステージ | 1983<br>1984<br>2000<br>2003<br>2004<br>2005<br>2009<br>2019<br>2019<br>2023 | 13<br>15<br>7<br>23<br>13<br>20<br>4<br>44<br>53<br>141 | <br>恵比寿ビジネスタワー <br>渋谷南東急ビル <br>渋谷プレイス       |
| 港区            | 12棟 | 浜松町スクエア<br>品川東急ビル<br>新橋東急ビル<br>スプライン青山東急ビル<br>新青山東急ビル<br>東京ポートシティ竹芝                                            | 2004<br>2007<br>2008<br>2012<br>2015<br>2020                                 | 24<br>21<br>15<br>8<br>10<br>162                        | <br>浜松町スクエア <br>新橋東急ビル <br>新青山東急ビル          |
| 千代田区          | 4棟  | 三番町東急ビル<br>一番町東急ビル<br>内幸町東急ビル<br>九段会館テラス                                                                       | 2001<br>2002<br>2006<br>2022                                                 | 12<br>20<br>14<br>41                                    | <br>一番町東急ビル <br>内幸町東急ビル <br>三番町東急ビル         |
| 中央区           | 5棟  | 聖路加タワー<br>日本橋本町東急ビル<br>日本橋丸善東急ビル<br>日本橋フロント                                                                    | 1994<br>2004<br>2006<br>2008                                                 | 14<br>12<br>17<br>29                                    | <br>日本橋丸善東急ビル <br>日本橋フロント <br>新目黒東急ビル |
| その他23区<br>首都圏 | 4棟  | 四谷放送センター<br>新目黒東急ビル                                                                                            | 1994<br>2012                                                                 | 4<br>22                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 関西            | 1棟  | 心斎橋東急ビル                                                                                                        | 1982                                                                         | 11                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

\* 当社持分相当（借上含む）

## 主要な商業施設

首都圏24棟、関西・地方圏8棟を展開

| エリア        | 棟数  | 主な商業施設             | 築年   | 延床面積*<br>(千㎡) | 備考                                                                                    |                                                                                       |
|------------|-----|--------------------|------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 首都圏        | 24棟 | 東急プラザ蒲田            | 1968 | 28            |    |    |
|            |     | 渋谷B E A M          | 1992 | 7             |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | デックス東京ビーチ          | 1997 | 35            |    |    |
|            |     | グラッセリア青山           | 2002 | 2             |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | ノースポートモール          | 2007 | 141           |    |    |
|            |     | 東急プラザ戸塚            | 2010 | 12            |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | 東急プラザ表参道原宿         | 2012 | 3             |   |   |
|            |     | キュープラザ原宿           | 2015 | 3             |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | マーケットスクエア川崎イースト ** | 2016 | 30            |  |  |
|            |     | キュープラザ二子玉川         | 2017 | 3             |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | 東急プラザ渋谷***         | 2019 | 53            |  |  |
|            |     | 渋谷サクラステージ          | 2023 | 17            |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | フォレストゲート代官山        | 2023 | 7             |                                                                                       |                                                                                       |
| 関西圏<br>・地方 | 8棟  | マーケットスクエア中山寺       | 2003 | 22            |   |   |
|            |     | みのおキューズモール         | 2003 | 30            |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | マーケットスクエアささしま      | 2005 | 19            |  |  |
|            |     | あまがさきキューズモール       | 2009 | 164           |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | あべのキューズモール         | 2011 | 123           |  |  |
|            |     | 東急プラザ新長田 **        | 2013 | 10            |                                                                                       |                                                                                       |
|            |     | もりのみやキューズモールBASE   | 2015 | 25            |  |  |
|            |     | ココノ ススキノ           | 2023 | 28            |                                                                                       |                                                                                       |

\* 当社持分相当 \*\*一括借上 \*\*\*渋谷フクラスとしての延床面積を記載

ホテルは計66施設、9,010室

|                                       | 施設数  | 部屋数    | 施設名称                                                                                 |                                                                                          |                                                                                                        |                                                                                                                |
|---------------------------------------|------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 東急ハーヴェストクラブ<br>(VIALA annexは施設数集計対象外) | 27施設 | 2,750室 | 蓼科<br>勝浦<br>浜名湖<br>天城高原<br>静波海岸<br>鬼怒川<br>南紀田辺<br>伊東                                 | 箱根甲子園<br>斑尾<br>蓼科アネックス<br>スキージャンプ勝山<br>山中湖マウント富士<br>旧軽井沢<br>蓼科リゾート<br>熱海伊豆山              | 那須<br>旧軽井沢アネックス<br>VIALA箱根翡翠<br>有馬六彩<br>VIALA annex有馬六彩<br>VIALA annex熱海伊豆山<br>京都鷹峯<br>VIALA annex京都鷹峯 | 那須Retreat<br>軽井沢<br>VIALA annex軽井沢<br>京都東山 In THE HOTEL HIGASHIYAMA<br>VIALA鬼怒川溪翠<br>飛騨高山In<br>VIALA軽井沢Retreat |
| 東急ステイ                                 | 31施設 | 5,179室 | 祐天寺<br>門前仲町<br>用賀<br>渋谷<br>日本橋<br>四谷<br>渋谷新南口<br>築地                                  | 五反田<br>水道橋<br>青山<br>西新宿<br>池袋<br>蒲田<br>新橋<br>新宿                                          | 銀座<br>京都阪井座（四条河原町）<br>高輪(泉岳寺駅前)<br>札幌<br>博多<br>札幌大通<br>京都三条烏丸<br>福岡天神                                  | 金沢<br>沖縄那覇<br>大阪本町<br>飛騨高山 結の湯<br>函館朝市 灯の湯<br>新宿イーストサイド<br>メルキュール 大阪なんば                                        |
| リゾートホテル                               | 8施設  | 1,081室 | KYU KARUIZAWA KIKYO Curio Collection by Hilton<br>ハイアットリージェンシー瀬良垣アイランド沖縄<br>ホテルタングラム | パラオパシフィックリゾート<br>nol kyoto sanjo<br>綾二セコ                                                 | ROKU KYOTO, LXR Hotels & Resorts<br>阿蘇キャニオンテラス & ロッジ                                                   |                                                                                                                |
| スキー場                                  | 7施設  | —      | ニセコマウンテンリゾート グラン・ヒラフ<br>蓼科東急スキー場                                                     | 玉原スキーパーク<br>タングラムスキーサーカス(斑尾)                                                             | スキージャンプ勝山<br>ハンターマウンテン塩原                                                                               | マウントジーンズ那須                                                                                                     |
| ゴルフ場                                  | 15施設 | —      | 大分東急ゴルフクラブ<br>阿蘇東急ゴルフクラブ<br>勝浦東急ゴルフコース<br>筑波東急ゴルフクラブ<br>蓼科東急ゴルフコース                   | 天城高原ゴルフコース<br>斑尾東急ゴルフクラブ<br>小見川東急ゴルフクラブ<br>季美の森ゴルフ倶楽部<br>那須国際カントリークラブ                    | 大多喜城ゴルフ倶楽部<br>鶴舞カントリー倶楽部<br>猿島カントリー倶楽部<br>芝山ゴルフ倶楽部<br>麻倉ゴルフ倶楽部                                         |                                                                                                                |
| 東急スポーツオアシス                            | 31施設 | —      | 多摩川<br>新宿<br>青山<br>武蔵小金井<br>聖路加ガーデン<br>金町24Plus<br>南大沢24Plus<br>十条24Plus             | 本駒込<br>雪谷24Plus<br>ラフィール恵比寿24Plus<br>赤塚24Plus<br>川口<br>浦和24Plus<br>習志野24Plus<br>松戸24Plus | 武蔵小杉24Plus<br>横須賀24Plus<br>港北<br>戸塚<br>相模原24Plus<br>上大岡<br>江坂24Plus<br>茨木24Plus                        | 梅田<br>あべの24Plus<br>狭山24Plus<br>もりのみやキューズモール<br>住道24Plus<br>桂川24Plus<br>住吉24Plus                                |
| シニア住宅                                 | 16施設 | 2,029戸 | グランクレールあざみ野<br>グランクレール藤が丘<br>ライフニクス高井戸<br>グランクレール美しが丘                                | グランクレール青葉台<br>クレールレジデンス桜台<br>グランクレールセンター南<br>グランクレール成城                                   | グランクレール馬事公苑<br>グランクレール青葉台二丁目<br>グランクレール世田谷中町<br>クレールレジデンス横浜十日市場                                        | 光が丘パークヴィラ<br>グランクレール芝浦<br>グランクレール立川<br>グランクレール綱島                                                               |

## 過年度実績

(単位：百万円)

|          | 2014/3期   | 2015/3期   | 2016/3期   | 2017/3期   | 2018/3期   | 2019/3期   | 2020/3期   | 2021/3期   | 2022/3期   | 2023/3期   |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高      | 714,067   | 773,149   | 815,479   | 808,503   | 866,126   | 901,884   | 963,198   | 907,735   | 989,049   | 1,005,836 |
| 営業利益     | 61,433    | 63,300    | 68,750    | 73,227    | 77,519    | 80,205    | 79,312    | 56,517    | 83,817    | 110,410   |
| 経常利益     | 50,583    | 51,675    | 56,379    | 63,631    | 68,691    | 70,744    | 67,499    | 46,555    | 72,834    | 99,558    |
| 当期純利益*   | 23,712    | 25,230    | 28,718    | 31,518    | 35,185    | 37,459    | 38,611    | 21,668    | 35,133    | 48,227    |
| 総資産      | 1,789,822 | 1,973,801 | 1,984,382 | 2,067,152 | 2,176,761 | 2,405,249 | 2,487,369 | 2,652,296 | 2,634,343 | 2,738,458 |
| 販売用不動産   | 245,862   | 394,672   | 364,374   | 418,619   | 473,702   | 568,004   | 657,968   | 680,648   | 757,391   | 795,181   |
| 固定資産     | 1,235,117 | 1,401,165 | 1,492,439 | 1,479,126 | 1,518,206 | 1,532,153 | 1,598,109 | 1,647,245 | 1,597,391 | 1,622,854 |
| 有利子負債    | 991,015   | 1,125,379 | 1,106,114 | 1,137,893 | 1,210,376 | 1,289,807 | 1,361,042 | 1,478,770 | 1,421,718 | 1,482,932 |
| ESG債比率   | -         | -         | -         | -         | -         | -         | 5.0%      | 13.8%     | 17.9%     | 25.0%     |
| 自己資本     | 364,491   | 395,333   | 418,785   | 442,320   | 468,140   | 561,405   | 583,289   | 596,673   | 631,789   | 684,625   |
| 自己資本比率   | 20.4%     | 20.0%     | 21.1%     | 21.4%     | 21.5%     | 23.3%     | 23.5%     | 22.5%     | 24.0%     | 25.0%     |
| D/Eレシオ   | 2.7倍      | 2.8倍      | 2.6倍      | 2.6倍      | 2.6倍      | 2.3倍      | 2.3倍      | 2.5倍      | 2.3倍      | 2.2倍      |
| 営業CF     | △ 13,504  | △ 38,488  | 87,922    | 68,925    | 12,265    | 44,522    | △ 6,660   | 100,411   | 76,453    | 94,739    |
| 投資CF     | 19,745    | △ 100,263 | △ 112,372 | △ 70,988  | △ 96,423  | △ 60,389  | △ 147,223 | △ 116,031 | △ 31,786  | △ 120,060 |
| 財務CF     | 3,008     | 139,186   | △ 30,518  | 23,042    | 82,400    | 139,093   | 65,077    | 108,344   | △ 81,273  | 42,764    |
| EBITDA   | 84,602    | 88,003    | 94,307    | 101,669   | 106,075   | 110,194   | 117,079   | 101,657   | 132,538   | 160,161   |
| EBITDA倍率 | 11.7倍     | 12.8倍     | 11.7倍     | 11.2倍     | 11.4倍     | 11.7倍     | 11.6倍     | 14.5倍     | 10.7倍     | 9.3倍      |
| ROE      | 7.5%      | 6.6%      | 7.1%      | 7.3%      | 7.7%      | 7.3%      | 6.7%      | 3.7%      | 5.7%      | 7.3%      |
| ROA      | 3.5%      | 3.4%      | 3.5%      | 3.6%      | 3.7%      | 3.5%      | 3.3%      | 2.2%      | 3.2%      | 4.1%      |
| EPS      | 41.61円    | 41.45円    | 47.18円    | 51.77円    | 57.80円    | 56.84円    | 53.70円    | 30.13円    | 48.84円    | 67.21円    |
| BPS      | 598.73円   | 649.40円   | 687.92円   | 726.59円   | 768.85円   | 780.78円   | 811.04円   | 829.50円   | 878.32円   | 964.77円   |
| 配当金      | 8.0円      | 10.0円     | 12.0円     | 13.0円     | 14.5円     | 15.5円     | 16.0円     | 16.0円     | 17.0円     | 23.5円     |
| 配当性向     | 19.2%     | 24.1%     | 25.4%     | 25.1%     | 25.1%     | 27.3%     | 29.8%     | 53.1%     | 34.8%     | 35.0%     |

\* 2016年3月期より「当期純利益」には「親会社株主に帰属する当期純利益」を記載

***WE ARE GREEN***



**東急不動産ホールディングス**