

令和6年 3月26日

豊中市長 様

株式会社東急コミュニティー
マンション事業本部 公共住宅事業部
西日本第二エリアセンター
室長 大下 竜典

令和6年度事業計画書

令和6年度 市営住宅及びこれらの共同施設の指定管理業務を実施したいので、「市営住宅等の管理に関する基本協定書」第26条に基づきご提出いたします。

(1) 管理運営業務の実施計画書

○適正な管理運営のための基本方針

■運営方針

3つの方針に基づく適切な管理運営で豊中市の住宅政策に貢献します。

方針① 実績を活かした質の高い管理運営

【管理運営経験】

- ・豊中市や入居者等のご意見から現状の問題点を洗い出し、より良い住環境の創出に努めます。
- ・建物の問題を提起、実情にあった解決を行う建物管理のプロフェッショナルとして建物の課題を発見、問題が起こる前に未然に防ぐ管理を行います。

【効率的・効果的な管理運営】

- ・効率的な各業務の兼務体制や業務の一括発注による費用縮減等を行います。
- ・入居者の皆様が安心・安全に生活できるよう、市・入居者の声や他公営住宅で培ったノウハウを最大限発揮し、快適な住環境の構築に努めます。

方針② 入居者等の安心・安全な住環境を構築

【日常的な減災、大規模災害へも迅速に対応】

- ・地域住民を含めた防災イベントや訓練を行って事前の意識啓発等で減災に努めます。
- ・災害発生時には迅速に対応できるよう、市の担当者を含めた連絡網を整備します。

【予防保全の観点で維持保全を行い、長寿命化に寄与】

- ・建物の長寿命化・ライフサイクルコスト縮減を目指して維持修繕を実施、建物の資産価値向上を図ります。
- ・予防保全の観点から日常的な巡視点検や修繕・保守点検を行います。

【法令遵守・個人情報保護の徹底】

- ・各種法令・条例・規則を遵守することは当然であり、それ以上に企業の社会的責任を果たすべくコンプライアンス意識の強化に努めます。
- ・本業務はセンシティブな内容を含む入居者情報を取扱う機会があるため、特に個人情報保護を徹底すべく、組織的・人的・物理的・技術的な安全管理措置を講じます。

方針③ 様々なサービス向上策を実施

【公平・公正なサービスを提供】

- ・すべての方々が本業務に関するサービスを適切に受けられるよう、窓口への物品等の設置、職員への継続的な研修等を実施し、ホスピタリティ溢れる、公平・公正なサービスを提供します。

【高齢者・障がい者を含むすべての方に寄り添った取組み】

- ・高齢者の方が多くお住まいであるため、見守り活動や孤立化を防ぐイベント開催、自治会支援等に重点を置いてサービスを提案します。

指定管理者として公共の利益の増進に寄与

公共の利益の増進とは豊中市から依頼を受けた本業務を当社のノウハウをもとに豊中市・市民に還元することで、相互利益の関係性が成り立つと捉えています。豊中市の住宅政策課題を解決することが公共の利益の増進に繋がると捉えています。豊中市と同じ目標を持ち、住宅政策目標の達成に向けて本業務の管理運営を行います。

豊中市の住宅施策

豊中市の住宅を取り巻く現状と課題や、管理方針を把握できる「第4次豊中市総合計画」や「豊中市営住宅長寿命化計画」等で豊中市の住宅施策を理解の上で業務に取り組めます。

豊中市の施策の十分な理解

市営住宅等の設置目的や制度、市の施策を理解の上で、提案事項を実施します。

様々な「視点」に配慮した管理運営を実施

「豊中市営住宅長寿命化計画」等から読み取れる本施設の現状を「人権視点」・「環境視点」、そして市財政に大きく関わるストックの維持保全に着目した「その他の視点」の3つの視点から業務方針を以下のように設定します。

＜3つの視点からの業務方針＞

方針	
人権視点	・公の施設の代行者として、「全ての人間が生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利について平等である」といった考えを職員全員へ十分に指導し、理解させ、いかなる事由による差別も受けずに尊重される住環境の実現を目指します。 ・部落解放・人権夏期講座を受講し、様々なテーマの人権問題を学習した所長が講師となる高野山人権研修を毎年職員に実施します。 ・市の施策を学習する人権啓発研修や性的マイノリティについて学ぶLGBT研修等を毎年行い職員に多角的な視点を養わせます。
環境視点	・豊中市の一員として管理センターでの省資源化・エコ活動に尽力します。 ・「第3次豊中市環境基本計画」に記載の目標・取組みを十分に理解し、本業務の管理運営を実施します。 ・東急グループとしても緑化促進や生物の住処の保護活動など、グループ全体で事前環境保護・促進活動に取り組めます。
その他視点	・市の財政状況を理解し、建物の長寿命化を目的とした維持管理方法として「予防保全」「ライフサイクルコスト削減」の2つの視点を持ちます。 ・入居者目線にたった維持保全や適切な保守点検の実施が予防保全となり、全国43契約の公営住宅管理経験から得たノウハウがライフサイクルコスト削減に繋がります。 ・その2点が揃うことでストックの維持保全に繋がります。

■業務時間、場所

①業務実施場所

所在地	大阪府豊中市中桜塚3-1-1 豊中市役所 第二庁舎5階
T E L	0 6 - 6 8 5 8 - 2 3 9 5

②窓口業務時間

業務時間	8時45分～17時15分
休業日	毎週土・日曜日、祝日及び年末年始休業（12／29～1／3）

■業務時間外の対応（休日・夜間・緊急時）

委託先	大阪ガスセキュリティサービス株式会社
T E L	0 6 - 6 3 0 3 - 4 0 8 0

■管理運営体制

＜仕様書に定める業務に沿った実施体制＞ 【凡例】統括責任：☆ 主担当：◎ 担当：○ 補助：△

業務仕様書	所長	副所長	事務リーダー	事務職員①	事務職員②	事務職員③	事務職員④	技術職員設備①	技術職員設備②	技術職員建築①
入居者募集事務	☆	◎	○	○	○	○	○	△	△	△
入居手続き事務	☆	◎	○	○	○	○	○	△	△	△
入居者等の退去業務	☆	◎	○	○	○	-	-	○	△	△
建替対象住宅の住替えに関する業務	☆	◎	○	○	○	○	○	△	△	△
収納業務	☆	○	◎	○	○	○	○	△	△	△
滞納整理支援業務	☆	○	◎	○	△	△	△	-	-	-
収入超過者及び高額所得者の対応業務	☆	◎	△	△	○	○	△	-	-	-
各種申込み・届出に関する業務	☆	◎	○	○	○	○	○	△	△	△
維持保管義務違反に関する業務	☆	◎	○	○	○	-	-	○	△	△
家賃関係業務	☆	○	◎	○	○	△	△	-	-	-
駐車場管理業務	☆	△	-	◎	○	○	○	◎	-	△
共用部分にかかる業務	☆	△	○	◎	-	-	△	△	-	△
巡回業務	☆	△	△	-	-	◎	○	◎	◎	◎
維持修繕業務	☆	△	○	○	○	-	-	◎	◎	◎
保守点検業務	☆	△	○	○	○	-	-	◎	◎	◎
その他の管理業務	各業務の内容や職員の業務ボリュームを勘案し、統括責任者の所長が主担当・担当職員を適切に選定します。									
その他維持修繕等に関する業務										
その他市長が必要と認める業務										

■業務実施体制（緊急・災害時）

24時間365日対応体制、連絡網の整備

- ・緊急事態発生時に備えて、当社は2つの連絡網（①豊中市と指定管理者間の連絡網、②社内における連絡網）を整備します。
- ・「①豊中市と指定管理者間の連絡網」においては、火災・事件事故等発生対応と緊急修繕・設備故障等対応に分けて作成し、それぞれに適切な対応ができるよう準備します。

大規模災害発生時の対応

- ・大規模災害が発生した場合は、安否確認システムにより当社職員の安全を確認し、入居者等の対応が出来る人員を確認・確保します。
- ・対応が出来る人員を確保後、状況・必要性に応じた災害対策組織を構築、迅速に対応します。

<大規模災害発生時の組織（例）>

本社災害対策本部

本部長（社長）

本部長付	統括班	情報収集班	顧客対応班	調達補給班
本部長補佐	被害状況報告集計	ライフライン状況確認	お客様からの問合せ対応	非常食・飲料、機材等の準備
本社災害本部統括	社員等の安否確認	各部門との連絡調整	広報担当	非常用物資調達

事業部災害対策班

班長(所管部門長)

統括班	情報収集班	物資調達班	物件調査班	緊急復旧班
被害状況報告集計	ライフライン状況確認	非常食・飲料、機材等の準備	物件一覧表、建築設備等確認	管理物件の被害状況調査支援
社員等の安否確認	公共機関からの新情報収集	社員の疾病対策	震災後の被害度リスト調査	建築設備等損傷箇所の緊急修理
物件調査班、緊急復旧班統括	自治体との連絡体制構築	調査に必要な資機材調達	資格者による応急危険度判定	ライフライン復旧等支援

現地災害対策班

班長(所長)

自治会対応チーム	現場確認チーム	自治体窓口対応班	管理センター整理対応班
自治会長に対して被害状況の一次確認	職員等が適宜被害状況を確認	自治体・関係機関との連絡	情報収集・整理
自治会へ連絡がつかない物件の現地確認	設備停止物件、危険箇所発生物件に注意文掲示	各班が収集した情報を自治体・社内へ報告	窓口来所者の安全確保行動

■法令遵守

- ・公の施設を管理する企業として地方自治法等の関係法令等の遵守は当然であり、広義の「コンプライアンス（社会的倫理・社則等）」を遵守します。 <行動基準（一部抜粋）>

法令等遵守・ 公正な取引の徹底	関係法令等遵守の徹底、最適な調達活動と公正な取引の徹底 受託者責任に基づく忠実義務の徹底、反社会的勢力との関係遮断
お客さま志向の徹底	商品・サービスの適切な説明・誠実な勧誘等
適切な業務遂行の徹底	適切なルール管理、事業推進上との関係者との適切な折衝等
適切な情報管理等の徹底	機密情報等の適切な管理と守秘義務の徹底、適正な会計処理と 財務報告に係る内部統制、適時・適切な情報開示と広報活動等
良識ある行動の徹底	健全・安全な職場環境の確保、人権の尊重、環境への配慮等

■個人情報保護

個人情報の取扱いに関して4つの安全管理措置を実施、個人情報の保護に関する法律における安全管理措置について、ガイドラインに定められた以上の取組みを行うため、継続した個人情報保護マネジメントシステムの見直し・改善を実施します。

<個人情報の取扱いに関する4つの安全管理措置の具体的取組み>

項目	個人情報ガイドライン	当社の取組み
組織的安全 管理措置	組織体制の整備	・ 規程体系の整備及び運用によるPDCAサイクルの構築 ・ 代表者を「責任者」として組織的な管理体制構築 等
	個人データの取扱いに係る規律に従った運用	・ 本業務の個人情報取扱いルールを設定及び遵守 ・ 個人情報データのトリプルチェックを実施 等
	個人データの取扱状況を確認する手段の整備	・ 所長が個人情報を取扱う管理者となり取扱状況を確認 ・ アクセス権を有する者を豊中市へ届出 等
	漏えい等の事案に対応する体制の整備	・ 発生時の迅速かつ組織的な対応フローの整備 ・ 個人情報取扱事業者包括保険への加入 等
	取扱状況の把握及び安全管理措置の見直し	・ 個人情報自己点検チェックシートによる社内監査 ・ 専門部署や所管部門による監査・セルフモニタリング 等
人的安全 管理措置	従業員の教育	・ 独自の個人情報取扱いマニュアルによる指導 ・ 定期的な個人情報保護に関するeラーニング・研修を実施 ・ 所長のC P P資格受講 等
物理的安全 管理措置	機器及び電子媒体等の盗難等の防止	・ 機器にチェーンを繋ぎ盗難防止、電子媒体使用の最小限化 等
	電子媒体等を持ち運ぶ場合の漏えい等の防止	・ C D・U S B等の電子媒体は原則持出し禁止とし、管理簿等で持ち出しを所長が厳正に確認 等
	個人データの削除及び機器、電子媒体等の廃棄	・ 廃棄時に紙媒体はシュレッダー、電子媒体は確実に破壊 等
技術的安全 管理措置	アクセス制御	・ 住宅管理システムと当社機器接続禁止、アクセス制限 等
	アクセス者の識別と認証	・ 電子機器にパスワード設定、離席時のログオフ徹底 等
	外部からの不正アクセス防止	・ 最新のデータ漏洩防止・セキュリティソフト等の採用 等
	情報システムの使用に伴う漏えい等の防止	・ 職員が誤った使用をしないように管理者が継続的に教育・指導 ・ 添付書類を含むメールへのパスワード設定 等

■福祉への理解

市営住宅等の設置目的が住宅に困窮する低額所得者に対して低廉な家賃で賃貸し、又は転貸することにより、市民生活の安定と社会福祉の増進に寄与することであることを十分理解し、その趣旨を尊重して業務の実施にあたります。

■人権の尊重

業務の実施にあたっては、人権を侵害することのないよう留意するとともに、職員に対する人権研修を年1回実施し、その内容をご報告いたします。

■従業者への配慮

【労働基準法を遵守するための体制を構築、労務管理マニュアルを運用

- ・労働関係法令を遵守するため、労務管理マニュアルに基づいた具体的な施策を実施します。

この労務管理マニュアルには労務管理の基礎知識や関係法令に基づく規定はもとより、会社独自の取組みを記載し、社員への教育・周知の徹底を行います。

主な労働関係法令	主な施策
労働基準法（36協定等）	・パソコンの起動時間を管理 ・月45時間を超える残業の場合は、上長へ申請し管理を徹底
労働安全衛生法	・安全衛生委員会（月1回）で労働災害に関する社内通信の共有、対策の協議
男女雇用機会均等法	・女性職員はもとより、男性の育児休暇取得の推進 ・ハラスメント防止運用基準の規定、管理職研修等の実施 ・相談・苦情窓口の設置
育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律	・育児、介護休暇取得の推進
パワハラ防止法	・ハラスメント防止運用基準を策定し、具体的な禁止行為、処分等の明示 ・専用相談窓口を設置

労働基準法を遵守し、社員がいきいきと働ける環境づくり

職員がいきいきとやりがいや充実感を持ちながら働き、多様な働き方が選択、実現できるよう様々な人事制度や福利厚生があり、これらの制度を利用しやすい風土づくりを行います。

項目	労働環境の向上、ワーク・ライフ・バランス推進のために整備している主な制度
働き方	・在宅勤務制度 ・モバイル勤務制度 ・スライド勤務制度 ・通信教育援助 ・資格取得報奨金 ・一定資格取得補助金 ・育児・介護等退職者再雇用 ・定年延長制度 ・定年再雇用 ・プロキャリアパス ・年次休暇 ・積立休暇 ・入社時特別休暇 ・結婚、生理、リフレッシュ、忌引、公務、災害休暇 ・ボランティア休暇、休職

健康	・健康診断 ・産業医面談（適宜）
育児	・育児休業 ・育児短時間勤務 ・繰上げ・繰下げ勤務 ・所定外労働免除 ・出産休暇 ・時間外労働の制限 ・母性健康管理 ・配偶者出産休暇 ・子の看護休暇 ・出産祝金 ・母子、父子家庭の育児支援金 ・保育所利用補助金 ・ベビーシッター派遣事業割引券
介護	・介護休業、休暇 ・短時間、繰上げ、繰下げ勤務 ・所定外労働免除 ・時間外労働の制限
福利厚生	・会員制保養所 ・スポーツクラブ ・クラブ活動 ・従業員持株会 ・財形貯蓄制度 ・エル保険制度 ・REIT 積立倶楽部 ・マッチング拠出 ・グループ保険 ・結婚祝金 ・弔慰金 ・災害補償 ・社内マイレージ制度 ・健康サポートダイヤル ・メンタルカウンセリング ・健康情報サービス
ハラスメント防止策	・パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントの防止の運用基準を規定 ・全社員にコンプライアンスチェックシートによるパワハラ防止法に関する研修 ・HDグループのガイドブックの発行 ・コンプライアンスヘルプライン窓口（内部・外部）を設置

■環境への配慮

本業務を実施するにあたっては、次に掲げることにより配慮いたします。

- （１）省エネルギーの徹底及び温室効果ガスの排出抑制に努めます。
- （２）廃棄物の発生を抑制し、リサイクルの推進及び廃棄物の適正処理に努めます。
- （３）環境負荷の低減に配慮した物品の購入に努めます。

■自己モニタリングの実施

【入居者アンケートを実施】

- ・入居者の満足度を向上させるためアンケート調査によってニーズを発見、住環境や業務が改善するという満足度向上のPDCAサイクルを構築することで、市民の満足度向上へ努めます。

■社員育成

前述の「労働基準法を遵守し、社員がいきいきと働ける環境づくり」にある通り、各種制度を利用しやすい風土づくりを行い、後述の「■研修計画」を履行することで従業員の働きがいを高めてまいります。

○適正な管理運営のための基本方針

■入居者関係業務の実施方針

【公平公正な判断等が可能な組織的体制を構築】

- ・豊中市の代行者としての責任と重要性を十分に理解、入居資格の判断や各種申込書の審査等を公平公正な立場で慎重かつ適正に判断してまいります。

- ・入居資格等の判断を行うのは各職員であるため、誤った判断を防ぐために組織的なモニタリング・職員の業務理解を深める指導を行います。

■家賃、駐車場使用料関係業務の実施方針

【収納率の設定】

- ・口座振替や事前通知文書等の滞納させない取組みや相談窓口等の滞納後の対応について、下記の目標達成に向けて様々な手法を活用し収納率向上を図ります。
家賃収納率：目標を99.2%と設定 駐車場収納率：目標を99.6%と設定
- ・収納率向上のために、電話・訪問による督促や口座振替不能者への速やかな督促状送付、口座振替勧奨等の組織的な取組みを継続して実施します。

【滞納打合せ】

- ・滞納打合せを適宜実施し、滞納状況を共有し、突然の入金・連絡・訪問にも円滑に対応します。

【滞納回収強化期間の設定】

- ・「年金支給月・給料・ボーナス等支給月」「年度末」等は滞納回収強化期間と設定、必要に応じて担当職員以外の職員も協力して電話督促や訪問などの調整を行い、滞納解消に取り組めます。

【滞納者への納付相談に注力】

- ・生活状況の変化など、相談により滞納が解消されるケースがあるため、収入の再認定や減免手続き等の相談があった際について積極的に対応します。

【口座振替設定の勧奨】

- ・口座未設定の入居者等へ口座設定依頼書の送付・電話・訪問時に直接口座振替の設定を依頼する等の取組を実施します。
 - ・市営住宅だより、配付書類等で口座振替の利便性を入居者へ頻繁に周知します。
 - ・新規入居者には原則口座振替で案内する等、強く勧奨します。
 - ・勧奨する際、特に高齢者等には記入例等を活用して出来る限り分かりやすく説明します。
 - ・口座振替強化月間を設定し、積極的に勧奨します。

【分納誓約書等の取交し】

- ・家賃の一括納付が困難な方には、分納誓約を取交します。その際も、安易な少額分納や期限の定め無き納付誓約とならないよう滞納者と打合せを行い、納得いただいた上で分納誓約書等を取り交わします。

【滞納・減免制度相談受付】

- ・困窮によりやむを得ず滞納となってしまう方が多くいることを理解しているため、これらの方に関して減免制度や分納等の方法を丁寧に説明する必要があると特に考えています。支払意思があるが、どうしても今は対応できない事情がある方が相談しやすいような環境作りをします。

【収入申告書提出率】

- ・目標を99.9%と設定し、様々な周知・督促方法を駆使して目標達成に向け尽力します。

■空家補修・維持補修関係業務の実施方針

【空家修繕業務は100%実施】

- ・入居者が健康で安全に文化的な生活を営める住環境提供を前提として業務を実施します。
- ・仕様に定められた住戸のバリアフリー化等以外にも入居促進策として和室から洋室への改修や単身用への改修等、様々なニーズを施工者として捉え、豊中市と協議の上で住宅政策に沿った形で業務を実施します。

【修繕工事実施時の入居者等の安全確保】

- ・適宜、団地掲示板や配布書類等で作業の実施をお知らせする等の取組みを行います。
- ・工事実施期間は、入居者だけでなく通行人や周辺住民も含め、状況に応じた配慮を行うことで安全に業務を遂行します。

【結果報告を適正に実施】

- ・修繕実施後、施工前・施工後の状況がわかるよう、写真にて記録し、報告書に添付します。
- ・無断退去や強制執行で前入居者の原状回復や残置物処分を実施する場合も写真で記録します。作成した報告書はデータで保管し、業務レベルの平準化および次の修繕業務効率向上、迅速化に役立てます。

【当社職員による業務履行確認】

- ・修繕完了後は原則、技術職員による現地検査を行い、専門事業者から提出される「報告書」と併せて品質検査し、必要に応じて是正指導を行います。
- ・必要に応じて工事期間中に現地に足を運び、責任を持って履行管理を実施します。

■滞納処理業務の実施方針

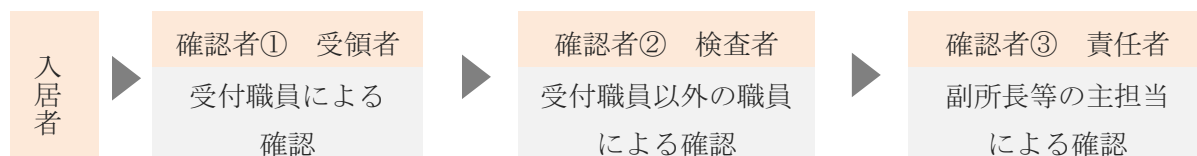
前述の「家賃、駐車場使用料関係業務の実施方針」にある通り「滞納打合せ」「滞納回収強化月間の設定」「滞納者への納付相談に注力」「口座振替設定の勧奨」「分納誓約書等の取交し」「滞納・減免制度相談受付」を公平・公正に取り組んでまいります。

■経理業務の実施方針

【トリプルチェックを実施】

- ・公営住宅の管理業務では多くの現金を入居者等から受領するため、受領した現金等の確認時は専用マニュアルに基づき「受領者」「検査者」「責任者」による、トリプルチェックを行います。

＜トリプルチェック体制＞



○適正な管理運営のための実施計画

■空家募集計画

【空家募集の実施】

- ・年3回の募集時期にあわせ、窓口および電話での問い合わせ対応、募集受付業務、募集抽選会、資格審査、入居説明会を適切に実施します。

■サービス水準に係る計画

【収入申告書提出率】

- ・目標を99.9%と設定、様々な周知・督促方法を駆使して目標達成に向けて尽力します。

家賃等収納事務・滞納整理年間計画

業務の内容	年間計画
収入申告	送付：7月頃、回収：8月頃、実態調査：9月頃
家賃決定	送付：2月頃
減免等	受付：2月頃、送付：3月頃
家賃等収納事務	基本：正確な事務処理・口座振替率の向上
滞納整理	現年度：初期督促の強化 過年度：債権者の特徴に応じアプローチする 文書送付または訪問（進捗状況に応じて対応）

■保守点検等の年間実施計画

【安全管理対策の状況】

- ・予防保全に基づいて保守点検を実施します。また定期的に住宅の巡回を行い、危険箇所の事前確認を行い、効率的な修繕の段取りを行います。

保守点検等の年間実施予定

業務の内容	年間予定
昇降機保守点検業務	定期点検・・・毎月1回（住宅毎） 定期調査・・・年1回（住宅毎）
ゴミ貯留排出機保守点検業務	機器点検・・・年3回（住宅毎） （向丘、三国、二葉第2、野田第2）
受水槽高架水槽清掃点検業務	清掃業務・・・年1回（1月）
専用水道点検業務	法定点検・・・年1回（3月）
給水設備保守点検業務	保守点検・・・年4回（6月・9月・12月、3月） 設備点検・・・年2回（6月・12月）
消防設備保守点検業務	機器・総合点検・・・年2回（8月・2月） 消火器の取替・詰替・・・年1回

ゴミ処理等清掃管理業務	清掃業務 …指定曜日（向丘、三国、二葉第2、野田第2）
雑排水管清掃業務	清掃業務 …4年に1回 （熊野3棟、宮山、北条、二葉第2、新千里南、島江西、服部寿、原田、向丘）
樹木等管理業務	除草 ……年3回 剪定 ……年2回 薬剤散布 ……年1回
児童遊園保守点検業務	保守点検 ……年1回 （西谷、刀根山、新千里南、新千里南第2、小曽根、熊野、上津島、向丘、野田第2）

■研修計画

研修名	内容
応急救命技能講習	AED、心臓マッサージ、止血法等の救命講習
認知症サポーター講習	認知症の解説や認知症の人と接するときの心構え等の講習
サービス介助研修	高齢者や体が不自由な方に対して介助方法の研修
人権研修	人権教育研究協議会等が主催する高野山人権研修に参加
接遇研修	外部講師による受付及び電話での接遇についての研修・毎月所長研修・2ヶ月毎マネージャー研修・四半期毎部門内研修担当による研修
個人情報保護教育	eラーニングシステムを使用した個人情報保護教育を実施
コンプライアンス研修	理解度チェックシートを用いたコンプライアンス研修を実施
ユニバーサルマナー研修	eラーニングシステムを使用したユニバーサルマナー教育を実施
LGBT対応マナー研修	eラーニングシステムを使用したLGBT対応教育を実施
経理研修	eラーニングシステムを使用した経理教育を実施

(2) 管理運営業務に係る収支予算書

■本業務に係る収支予算書

収支計画書(令和6年度)				
			(単位: 円、税込)	
収 入	項 目		予算額	備考
	指定管理委託料		174,827,400	
	合 計		174,827,400	
			(単位: 円、税抜)	
支 出	項 目	内 容	予算額	備考
	人件費	正職員 1 0 人	44,669,100	
	修繕費	一般修繕費	29,019,600	
	委託料		56,121,300	
		特殊建築物定期点検	0	
		建築設備定期点検	1,000,000	
		消防用設備点検	4,012,800	
		昇降機保守点検	16,697,000	
		児童遊園定期点検	0	
		立体駐車設備保守点検業務	0	
		ゴミ貯留排出機保守点検業務	762,000	
		給水設備保守点検業務	3,880,000	
		雑排水管清掃業務	1,248,900	
		樹木等管理業務	16,100,000	
		ゴミ処理等清掃管理業務	1,395,000	
		駐車場管理委託料	4,489,200	
		その他委託料	6,536,400	
	その他・事務費		12,977,100	
		従業員通勤費	1,560,000	正職員10名分
		従業員交通費	58,800	通勤費以外の交通費
		事務所水道光熱費	186,000	実績金額に基づき計上
		車両リース費	528,000	2台分。当社基準
		車両消耗品費	132,000	2台分。当社基準
		駐車場使用料	296,000	2台分。
		パソコン等リース料	552,000	パソコン、プリンター、複合機等
		電話回線	193,200	電話回線費
		印刷製本費	1,412,400	募集案内、広告等
		郵便代	1,569,000	
		共益費	5,289,600	
		損害保険料	405,000	仕様に基づき計上
		その他経費	795,100	
	諸経費		16,146,900	
		マンション事業本部・公共住宅事業部 バックアップ経費	5,260,300	
		西日本運営部バックアップ経費	3,067,800	
		コールセンターバックアップ経費	2,170,000	
		一般管理費	5,648,800	その他付帯する経費
	小 計			158,934,000
消費税（10％）			15,893,400	
合 計			174,827,400	

(3) 自主事業に係る実施計画書及び収支予算書（自主事業を実施する場合に限る）

■提案内容		
No.	内容	令和6年度(2024年4月～2025年3月)
1	ふれあいサポート(訪問又は架電1回/1ヶ月)	新入居時に希望調査実施
2	健康相談ダイヤル	新入居者へ配布継続
3	連絡先マグネット及び避難完了案内マグネット	新入居者へ配布継続
4	認知症講習、防犯講習、交通安全講習会開催	認知症講習会を開催 ※理解を得られた住宅は近隣住民へ参加を呼び掛け
5	防災講習会、防災訓練の実施	認知症講習会を開催 ※理解を得られた住宅は近隣住民へ参加を呼び掛け
6	レクリエーション会の実施	レクリエーション会の開催
7	時間制予約駐車場の提案	問題点が無いか洗い出し 専門業者による設置可否と収益シミュレーションを作成済
8	自治会活動支援提案	自治会より随時相談受付 新入居者へ自治会活動への積極参加を説明
9	共用部分における管理業務の方式移行手法の提案	2022年9月開始 (野田第2住宅・島江西住宅・宝山住宅)
10	点字名刺	所長・副所長
11	外国語翻訳タブレットの設置	AI通訳機設置済み
12	ほじょ犬マーク設置	窓口設置済み
13	集音器の設置	窓口設置済み
14	災害リスク対応システム	国際航業(災害リスク対応システム) 大規模災害発生時に活用
15	普通救命講習	全職員
16	不当要求防止責任者講習	所長・副所長
17	もしもし検定	事務職員
18	個人情報管理者資格	所長
19	部落解放・人権夏季講座	所長・副所長・庶務
20	認知症サポーター養成講座	全職員

21	ホスピタリティ研修(No.35とあわせて受講)	全職員
22	不当要求防止研修	所長
23	関係法令研修	全職員(随時)
24	関係法令改正研修	全職員(随時)
25	コンプライアンス研修	全職員(年1回)
26	コンプライアンスチェック研修	全職員(月1回)
27	個人情報e-ラーニング研修	全職員(年1回)
28	個人情報保護研修 月1回	全職員(年1回)
29	接遇マナー研修	全職員(年1回)
30	ユニバーサルマナー検定受講	事務職員
31	LGBT対応マナー研修受講	所長
32	LGBT研修	全職員
33	経理研修e-ラーニング研修	全職員(年1回)
34	事務所、パソコン、通信機器のセキュリティ対策	ワイヤーロック、パスワードロック実施継続
35	チェックシートでの確認(12回/年)	チェック表ではなく、ミーティングに代えて注意喚起
36	管理センターでの個人情報保護教育(12回/年)	全職員
37	個人情報保護台帳の棚卸し(1回/年)	3月実施予定
38	入居者アンケート項目提案、アンケート実施	アンケート実施
39	滞納会議(月1回)	週次ミーティングにて実施
40	ホームページ改修、修繕負担区分表の掲載	豊中市営住宅修繕費費用負担区分の手引き掲載
41	ホームページ運用、更新	適宜実施
42	ホームページ問合せ先作成	ホームページ 掲出実施済み

43	災害時緊急連絡網の整備	整備済み
44	災害対応マニュアルの作成	豊中市営住宅災害対策マニュアル整備済み 地震災害対応マニュアル整備済み
45	駐車場管理業務を指定管理者が行う方式に移行できる手法の提案	空駐車場への不正駐車防止に基づくバリカ設置(服部西・二葉第3・島江西・二葉第2)
46	徴収した共益費等の予算案及び決算案作成	対象自治会などへ提出
47	家賃・駐車場収納率の向上	督促実施
48	滞納・減免制度相談窓口開設	常時対応
49	収入申告提出率の向上	市営住宅だより掲載、HPでの周知
50	巡回業務実施(点検チェックリスト)	運用継続
51	ユニバーサルデザインフォントをPC導入	PC導入済み
52	各種申請の記入例・必要な添付書類の作成	作成済み
53	各種申請書類記入例をHPへ添付	記入例のHP掲出
54	収入申告書の説明会開催の提案	説明会開催
55	セルフモニタリング・監査実施	所長:週1回 業務計画立案、全職員の業務進捗・会計処理確認 マネージャー:月1回 業務全般の計画確認、進捗・会計処理確認、改善策の立案 企画チーム監査:年2回 業務・会計監査

自主事業に係る収支予算は、「■本業務に係る収支予算書」に含まれております。

(4) 指定団体の事業全体に係る事業計画書及び収支予算書

■指定団体の事業全般にかかる事業計画書及び収支予算書

別紙、「中期経営計画 2025」をご参照ください。

(5) 管理運営業務の安全管理に係る計画

■本業務の安全管理に係る計画

前述の「■保守点検等の年間実施計画」【安全管理対策の状況】に記載の通り、予防保全に基づいて保守点検を実施します。また定期的に住宅の巡回を行い、危険箇所の事前確認を行い、効率的な修繕の段取りを行います。

中期経営計画 2025

誰もが

自分らしく

輝ける未来へ

WE ARE GREEN

東急不動産ホールディングス

2022.05.11

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

WE ARE GREEN

2030年にありたい姿

価値を創造し続ける企業グループへ

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

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

価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）



ライフスタイル

多彩なライフスタイル
をつくる



街と暮らし

ウェルビーイングな
街と暮らしをつくる



環境

サステナブルな
環境をつくる



デジタル

デジタル時代の
価値をつくる



人財

多様な人財が活きる
組織風土をつくる



ガバナンス

成長を加速する
ガバナンスをつくる

| INDEX |

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

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」

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

マテリアリティ



ライフスタイル



街と暮らし



環境



デジタル



人財



ガバナンス

長期経営方針

強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築

全社方針

環境経営

DX

事業方針

知的資産活用

パートナー共創

重点戦略

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

経営基盤の強化

財務資本戦略

人財・組織風土

ガバナンス

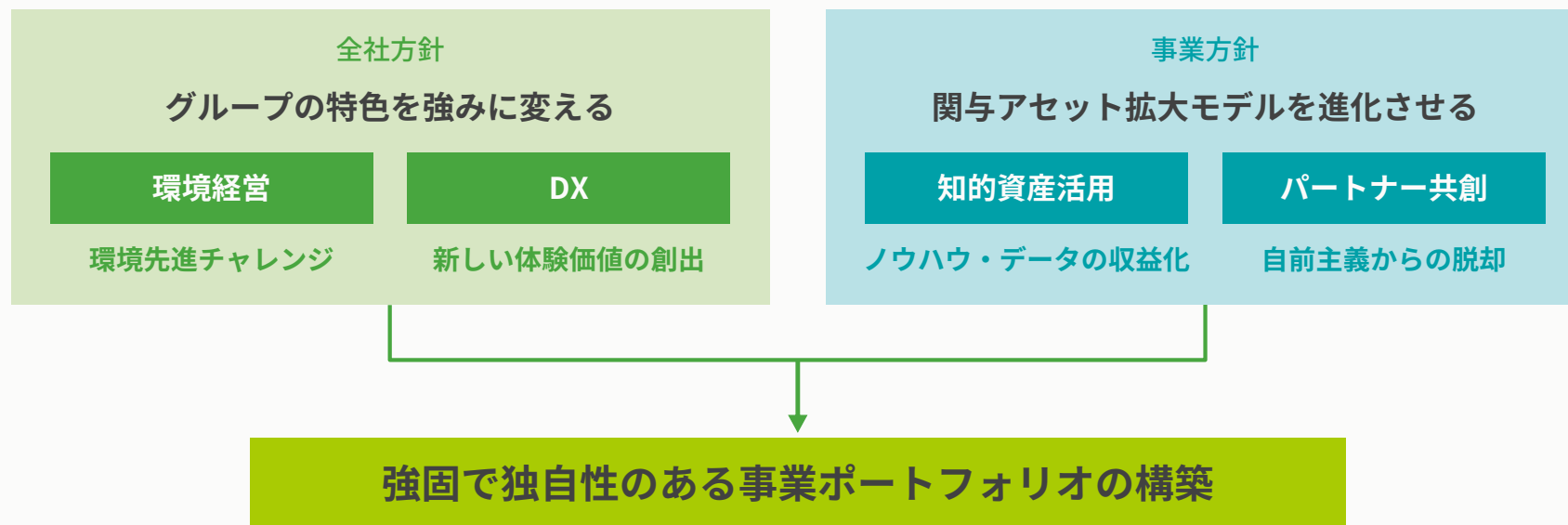
ありたい姿

価値を創造し続ける
企業グループへ

誰もが自分らしく、
いきいきと輝ける未来

長期経営方針の骨子

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



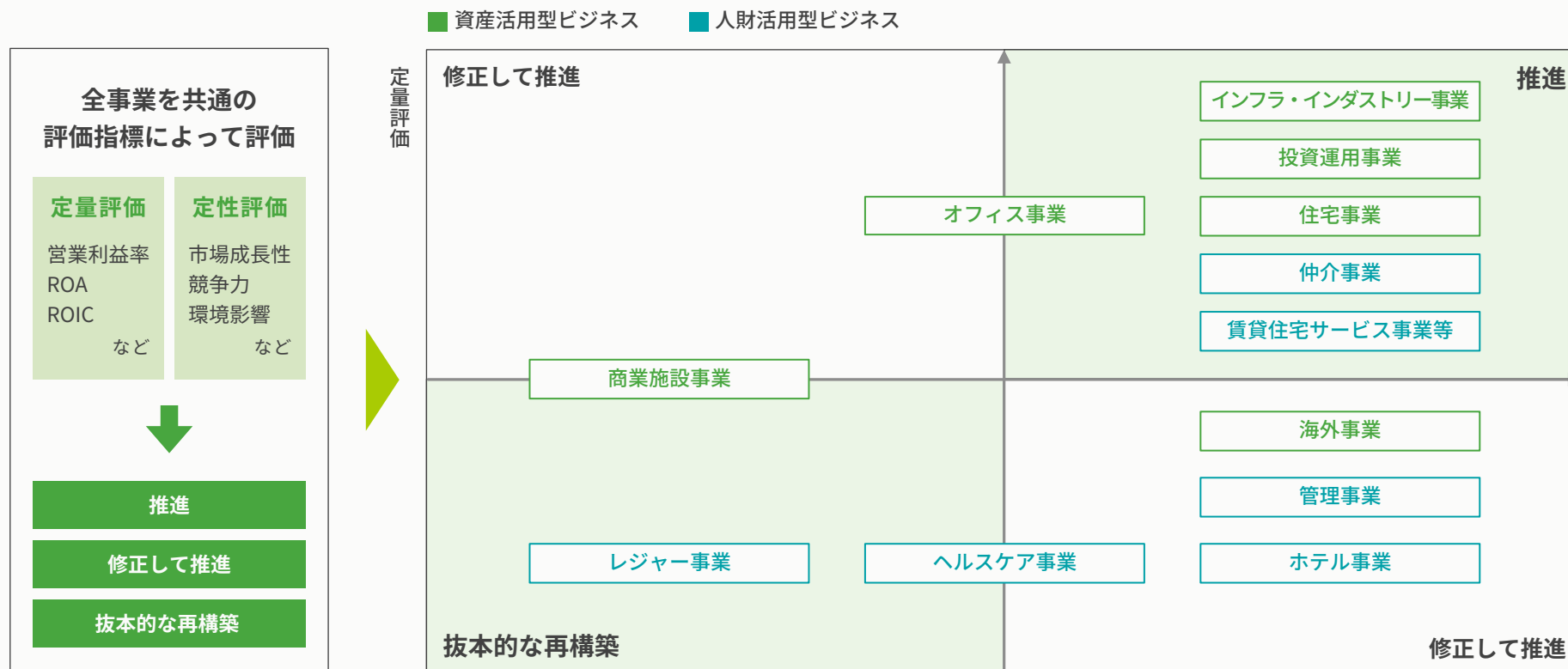
長期経営方針における財務資本戦略



▶ 次ページ参照

事業ポートフォリオマネジメント

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



※定量評価は2020年度決算ベース、定性評価は2020年代半ばまでを想定

定性評価

抜本的な再構築事業の方向性

ハンズ事業 → 新しいパートナーへ株式を譲渡（2022年3月）

レジャー事業 → TCFDシナリオなども踏まえ、アセットライト化を推進

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

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

OVERVIEW

中期経営計画の概要

中期経営計画の位置づけ

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

GROUP VISION 2030 価値を創造し続ける企業グループへ

誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現

2021-2025

長期経営方針：再構築フェーズ

2026-2030

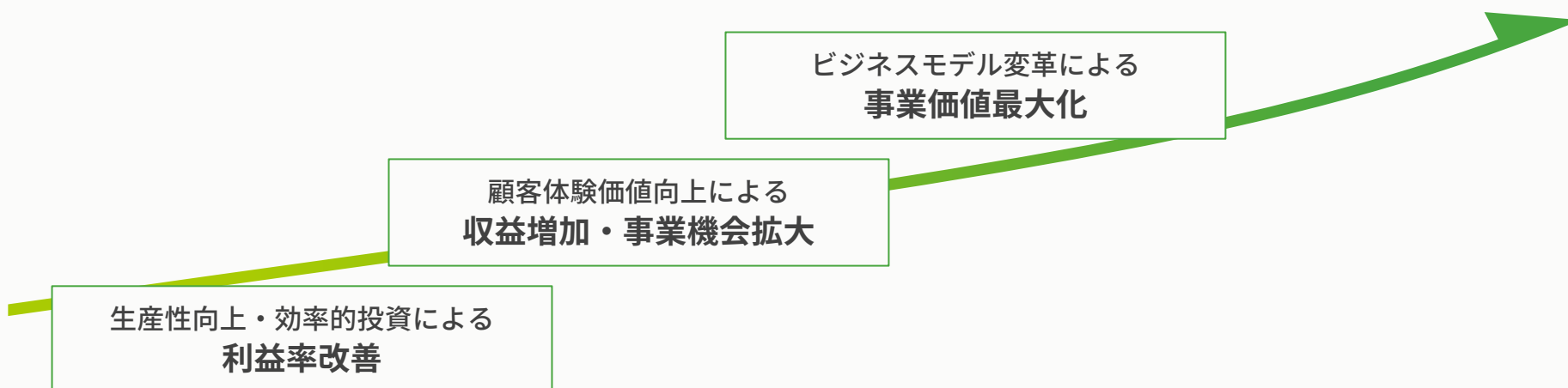
長期経営方針：強靱化フェーズ

アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上

中期経営計画 2025

強固で独自性のある

事業ポートフォリオの構築



事業環境認識

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

私たちが考える2030年の世界

リアルの方は
行く意味を問われる時代へ

環境貢献度で
企業が選ばれる時代へ

パーソナライズされた
個客対応の時代へ

ボーダレス化による
共創の時代へ

着目する事業環境の変化

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

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

デジタル化の加速

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

金融・経済の動向

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

ライフスタイルの多様化

新しい住まい方

- 住まい選択は職場起点から過ごし方起点へ

- ・ エリア価値向上
- ・ 地域課題解決ニーズの拡大

新しい働き方

- 場所や時間にとらわれないフレキシブルな働き方が拡大

- ・ コミュニケーション不足や健康などに関する課題の複合化

新しい過ごし方

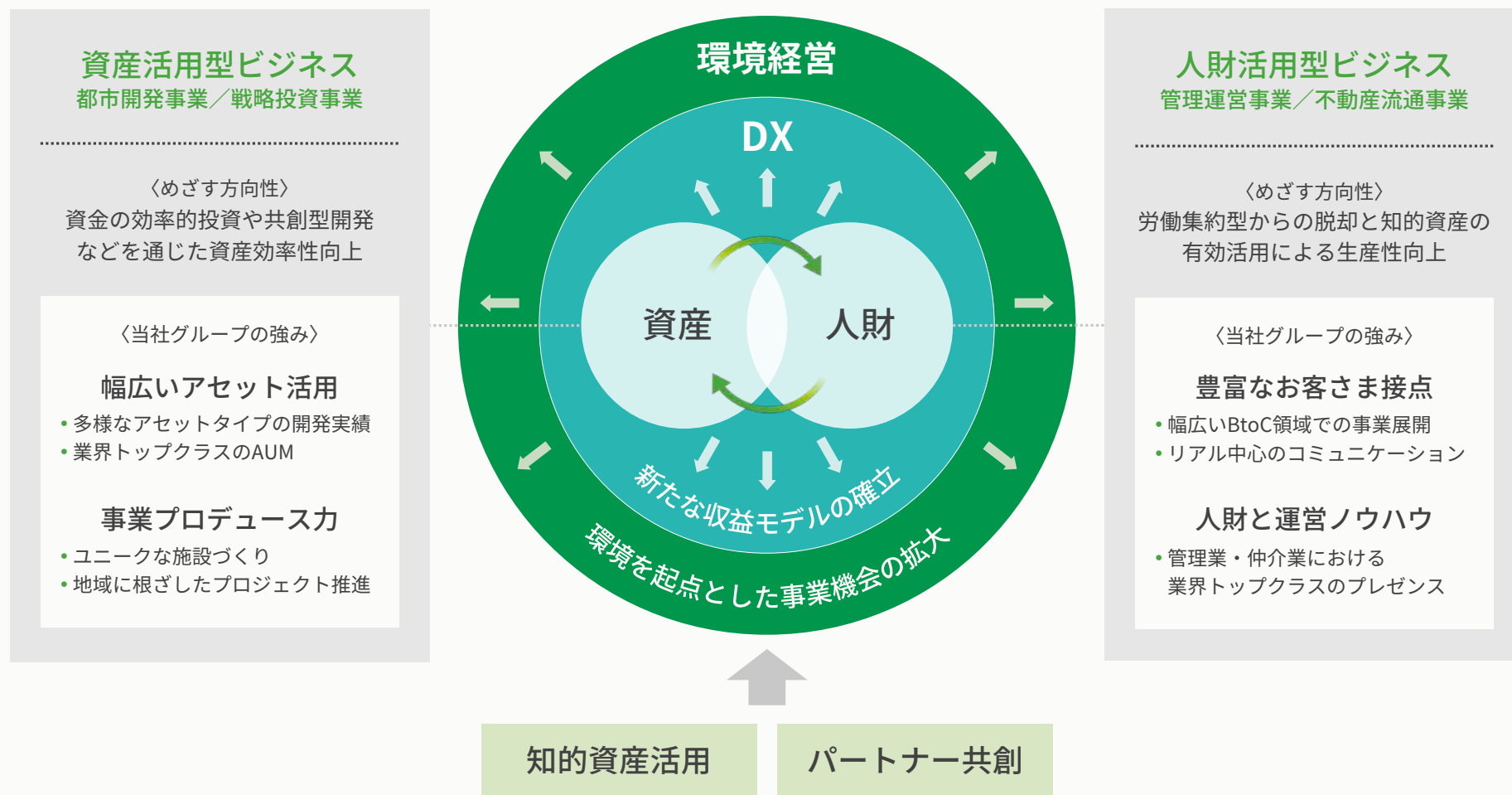
- Z世代などの新たな消費行動
- EC化による店舗価値の変化

- ・ 体験消費ニーズの増加
- ・ 物流施設需要の増大継続

本計画の骨子

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

環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造



環境経営による価値創造

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

長期経営方針

すべての事業を通じた環境負荷低減

環境に寄与する快適な街と暮らしの創造

当社グループの強み

地権者や地域に寄り添う開発・事業構築

ユーザーの感性に訴える環境価値提案



中期経営計画

環境を起点とした事業機会の拡大

3つの環境重点課題



脱炭素社会

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



循環型社会

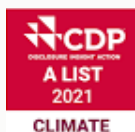
- 廃棄物や水使用量の削減
- ストック活用
- 地域・環境との共生型事業



生物多様性

- 都市緑化と長期維持管理
- 森林保全・利活用
- サステナブル調達

主な外部評価（2021年度）



CDP気候変動2021

最高評価のAリスト選定
中長期の目標設定などで高評価を獲得



2021年度「新エネ大賞」

最高位の経済産業大臣賞受賞
再エネ事業拡大・普及促進などで高評価を獲得

環境経営の目標指標

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

CO₂削減目標

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

実現に向けた具体取り組み

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

※1. 当社のSBT認定における削減目標対象はカテゴリ1・2・11 ※2. RE100 2021 Annual Disclosure reportの巻末リストによる 東急不動産の分譲マンション・オフィス等の施設件数割合（着工ベース） ※3. ZEB/ZEH Oriented 相当またはそれを超える建物性能を有する ※4. 非住宅の大型保有物件（延床面積10,000㎡以上）を対象。共同事業など一部除く

環境経営の取り組み

顧客・地域社会に寄り添いながら、3つの環境重点課題への取り組みを推進する。



脱炭素社会

再エネソリューションの提供や
建物の省エネルギー化を加速

再エネ100%導入の分譲マンション 「ブランズタワー谷町四丁目」



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



循環型社会

幅広い事業と多様な地域接点を活かして
サーキュラーエコノミーを構築

地方と都市をつなぐアンテナショップ 「マナベルマルシェ」



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



生物多様性

開発から運営管理まで
一貫した環境保全の取り組みを推進

街の緑をつなぐ都市緑化 周辺の緑地帯の中継地点



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

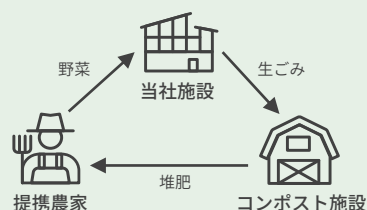
エコチューニング

環境省推進の事業者認定を取得

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

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

地産地消の食循環モデル リゾート施設における取り組み



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

「東急リゾートタウン蓼科」の森林保全 地域と連携した森の利活用



地元行政や森林組合と森をまもる活動に取り組み、
間伐材などを資源として活用

DXによる価値創造

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

長期経営方針

ビジネスプロセス

省力化推進による
創造的業務への転換

CX

顧客接点の高度化
による感動体験の創出

イノベーション

知的資産活用による
新しい価値創造



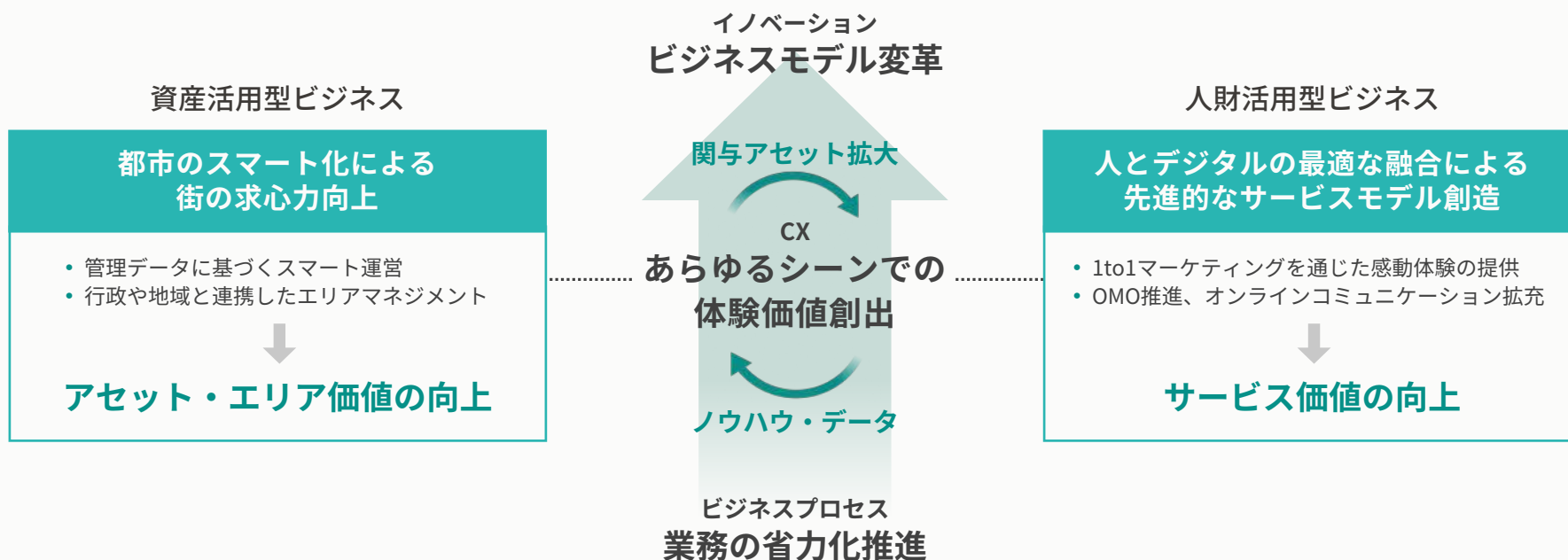
当社グループの強み

開発から管理・運営・仲介までの一貫体制

リアルの中を中心とした豊富なお客さま接点

中期経営計画

資産と人財の価値最大化による新たな収益モデルの確立



DXの取り組み

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

都市のスマート化による街の求心力向上

デジタルエリアマネジメント

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

街と来街者の継続的なコミュニケーション

- ▶ 偶発的な出会いの演出、施設体験やサービス提供

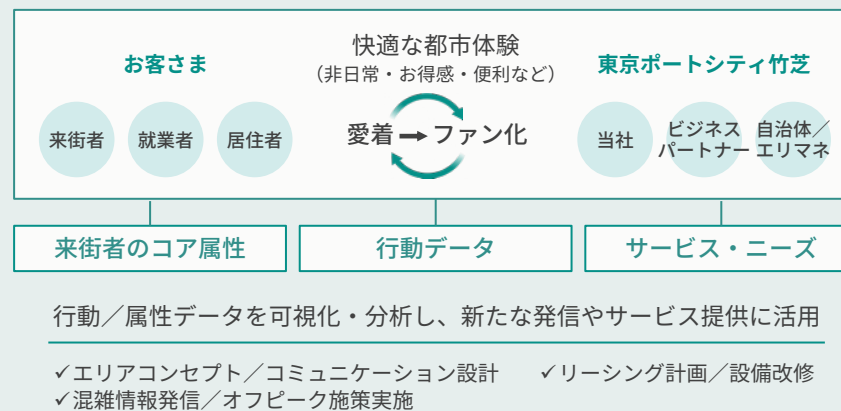
サービスプラットフォーム

- ▶ エネルギーマネジメント、フードロス削減などの社会課題解決

データドリブンなまちづくり

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

竹芝地区における街のスマート化「東京ポートシティ竹芝」



人とデジタルの最適な融合による先進的なサービスモデル創造

テック活用によるオンラインとオフラインの融合

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

業界最高水準の正確さ「マンション価格査定AI」

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

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

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

業界初のオンラインフィットネス「WEBGYM」

時間・場所を選ばず、スマホやPCがあればエクササイズができるOMOサービス

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



DXを加速させる仕組み

6つの取り組みを通じたイノベティブな組織風土醸成により、DXを加速させる。

デジタルと不動産の融合に向けた基盤構築

人財育成・獲得

DX機能会社設立／DX・IT人財育成研修の実施

DX機能会社「TFHD digital 株式会社」

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



戦略的なIT基盤構築

価値創造のためのデジタルワークプレイス構築

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

グループ内外の連携によるイノベーション創出

社内ベンチャー制度

新規事業提案制度「STEP」（2019年～）

事業化第1号「TQコネクト」

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



テック企業との連携

先進的なテクノロジーを活用した業務効率化やCX向上

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



組織風土・働き方改革

風土醸成イベントの実施（ベンチャー経営者講演・ピッチなど）

CVCを通じた共創

CVC、大学・海外ベンチャーなどとのシナジー創出

経営基盤の強化

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

財務資本戦略

最適な財務資本構成のもと
効率性を意識した利益成長

財務規律の維持・効率性向上

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

事業ポートフォリオマネジメント

- PDCAサイクルによる効率性向上

調達先・調達手法の多様化

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

株主施策

- 長期保有優待制度の見直し・拡充

人財・組織風土

一体感のあるイノベティブな
組織風土の醸成

多様な人財が活躍できる組織づくり

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

働きがい・働きやすさの向上

- 健康経営の推進
- 一体感醸成に向けた従業員持株会の拡大

サプライチェーンの人権配慮

- デュー・ディリジェンス実施と社員教育

ガバナンス

公正かつ透明性の高い
ガバナンス体制の構築

役員報酬制度の見直し

- 経営計画で定める重要指標との連動性向上

指名・報酬委員会の独立性強化

- 独立社外取締役が過半数に

リスクマネジメント

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

ITセキュリティガバナンス

- グループ共通のITセキュリティポリシー策定

2025年度の目標指標

マテリアリティに基づき、財務・非財務を統合した目標指標の達成をめざす。

マテリアリティごとの主要な目標※1



ライフスタイル

お客さま満足度※2

90%以上



街と暮らし

コミュニティ
活性化施策

50件以上



環境

CO₂排出量※3

△50%以上
(2019年度比)



デジタル

デジタル活用の
取り組み件数

50件以上



人財

男性育児休暇
取得率

100%



ガバナンス

取締役会の実効性向上
(第三者評価)

100%

効率性

ROE
9%

ROA
4%

EPS
90円以上

利益目標

営業利益
1,200億円

当期純利益※4
650億円

財務健全性

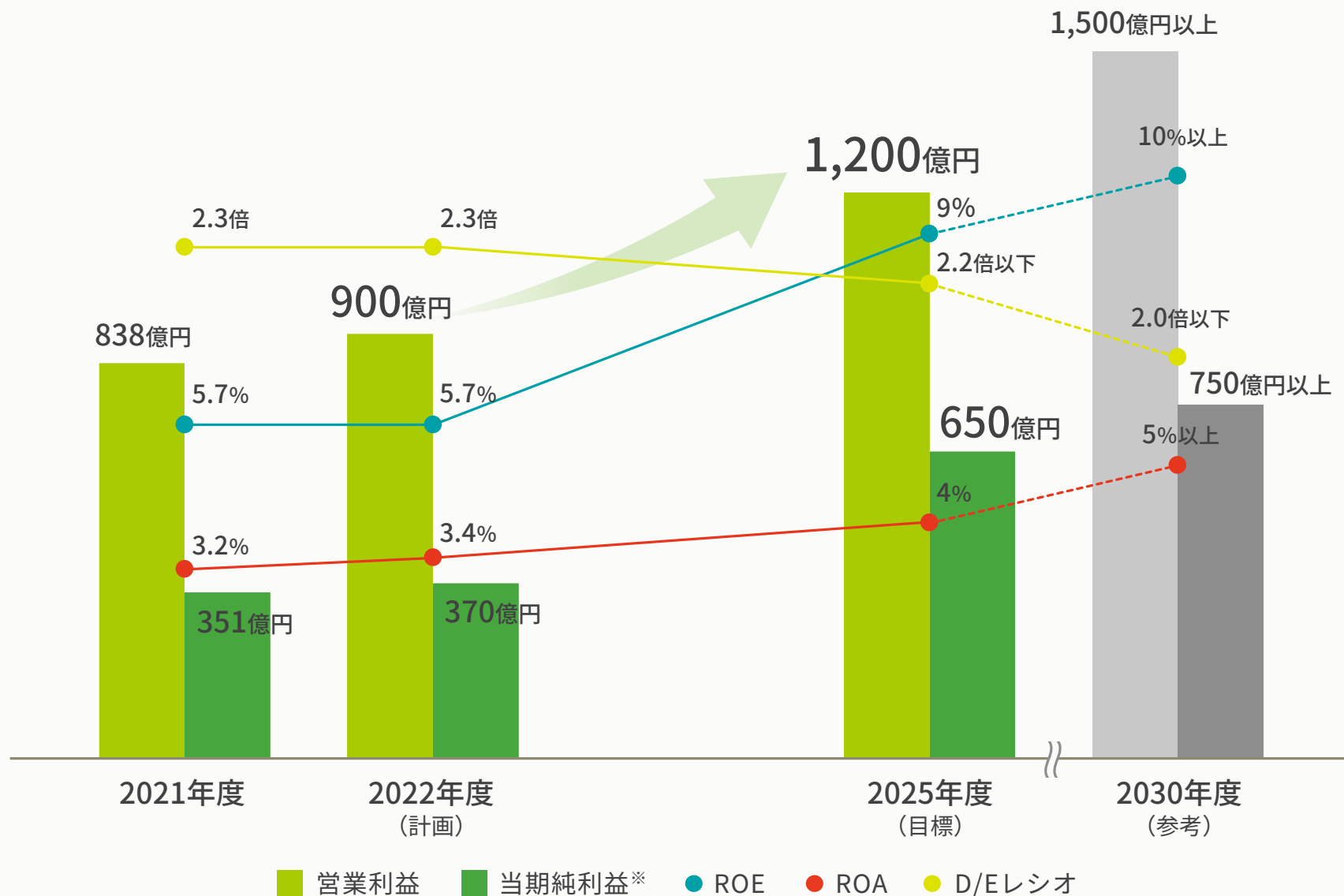
D/Eレシオ
2.2倍以下

EBITDA倍率
10倍以下

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

目標指標の推移（財務指標）

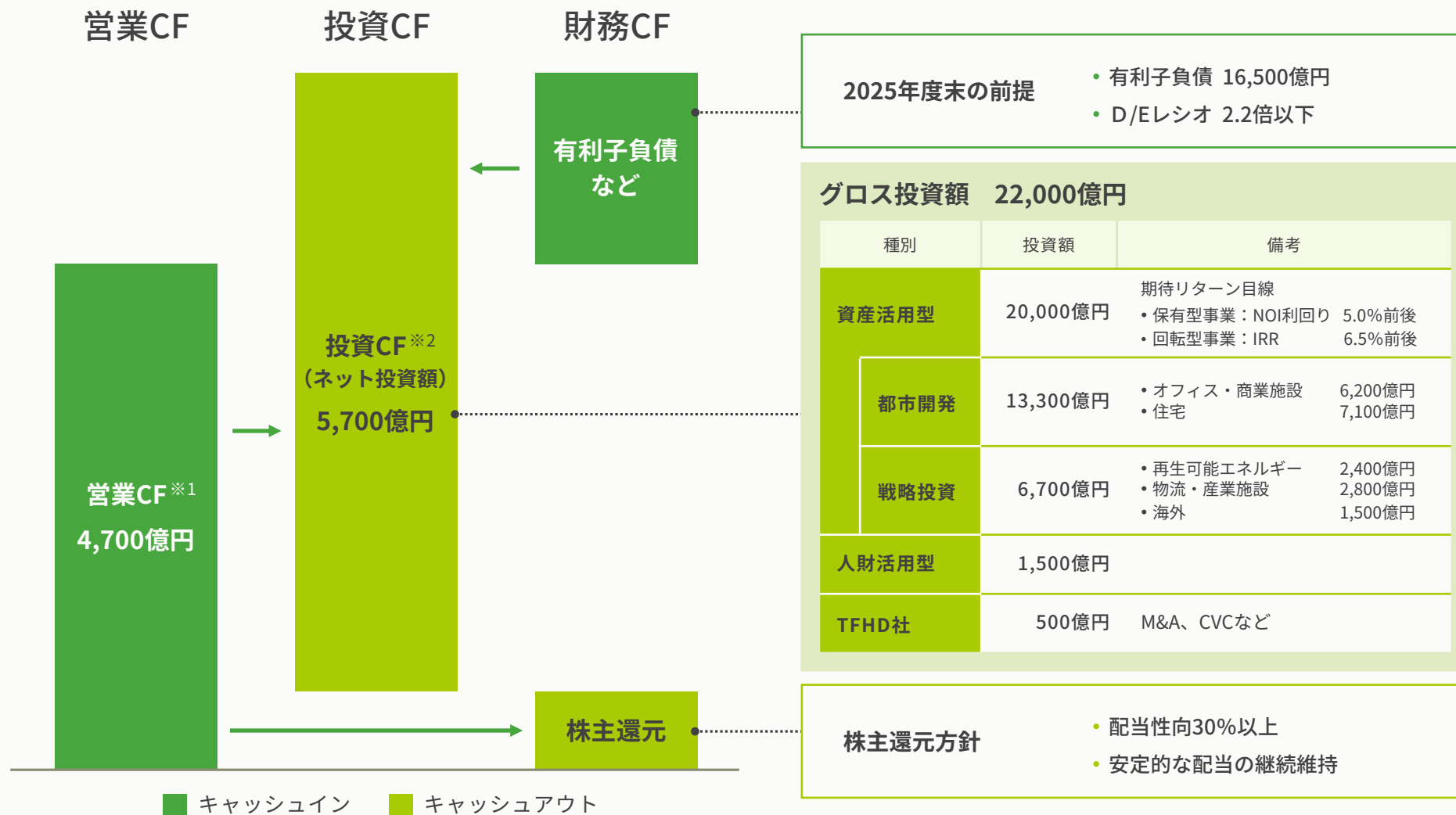
本計画前半の事業構造改革および後半の大型開発物件の稼働により、2025年度に向けた利益成長と効率性向上をめざす。



※ 親会社株主に帰属する当期純利益

キャピタルアロケーション

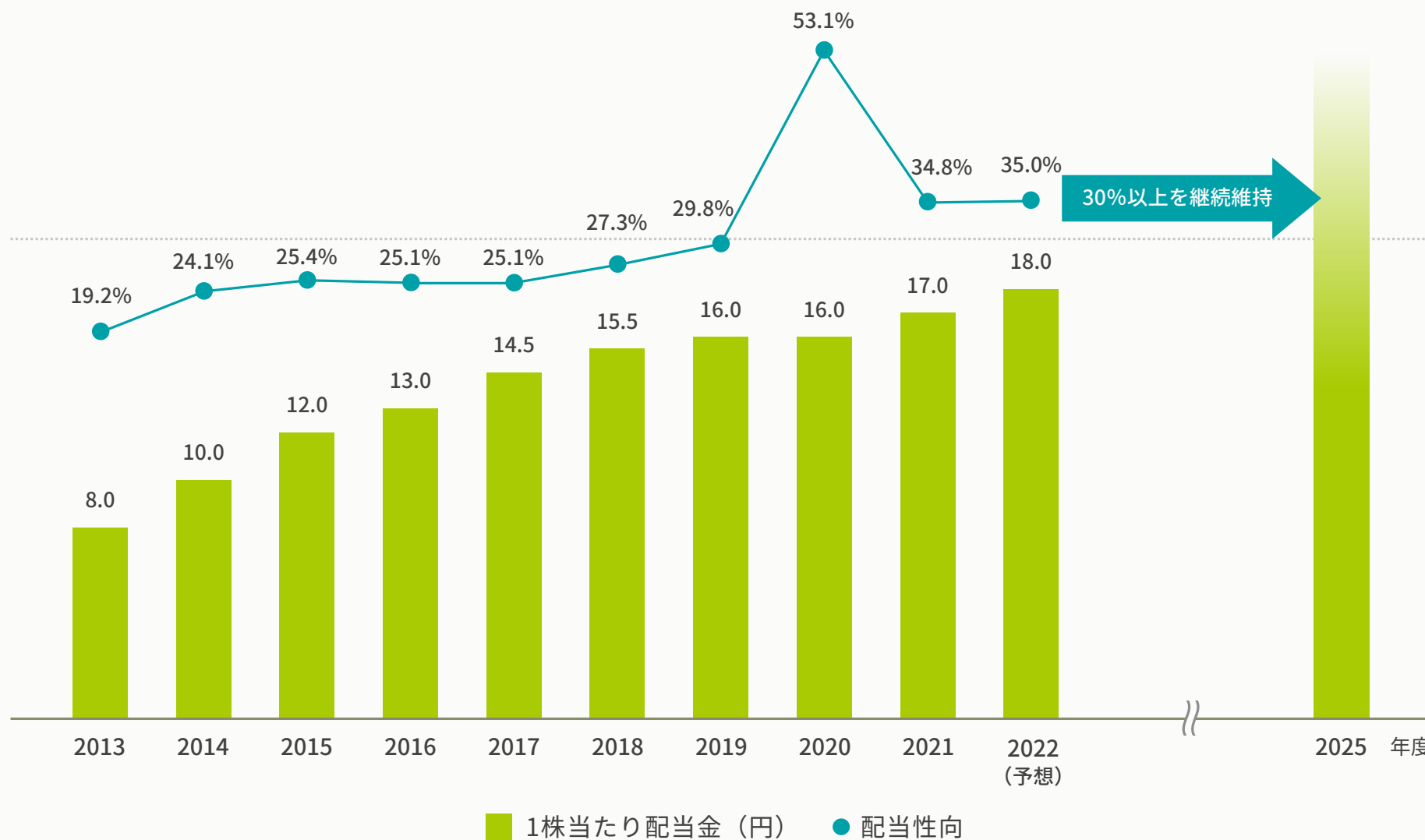
2025年度末のD/Eレシオ2.2倍以下を前提として、ネット投資額5,700億円の計画（2021年度～2025年度）とする。



※1. 当期純利益 + 償却費 ※2. 棚卸資産投資含む

株主還元方針

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



BUSINESS STRATEGY

事業戦略

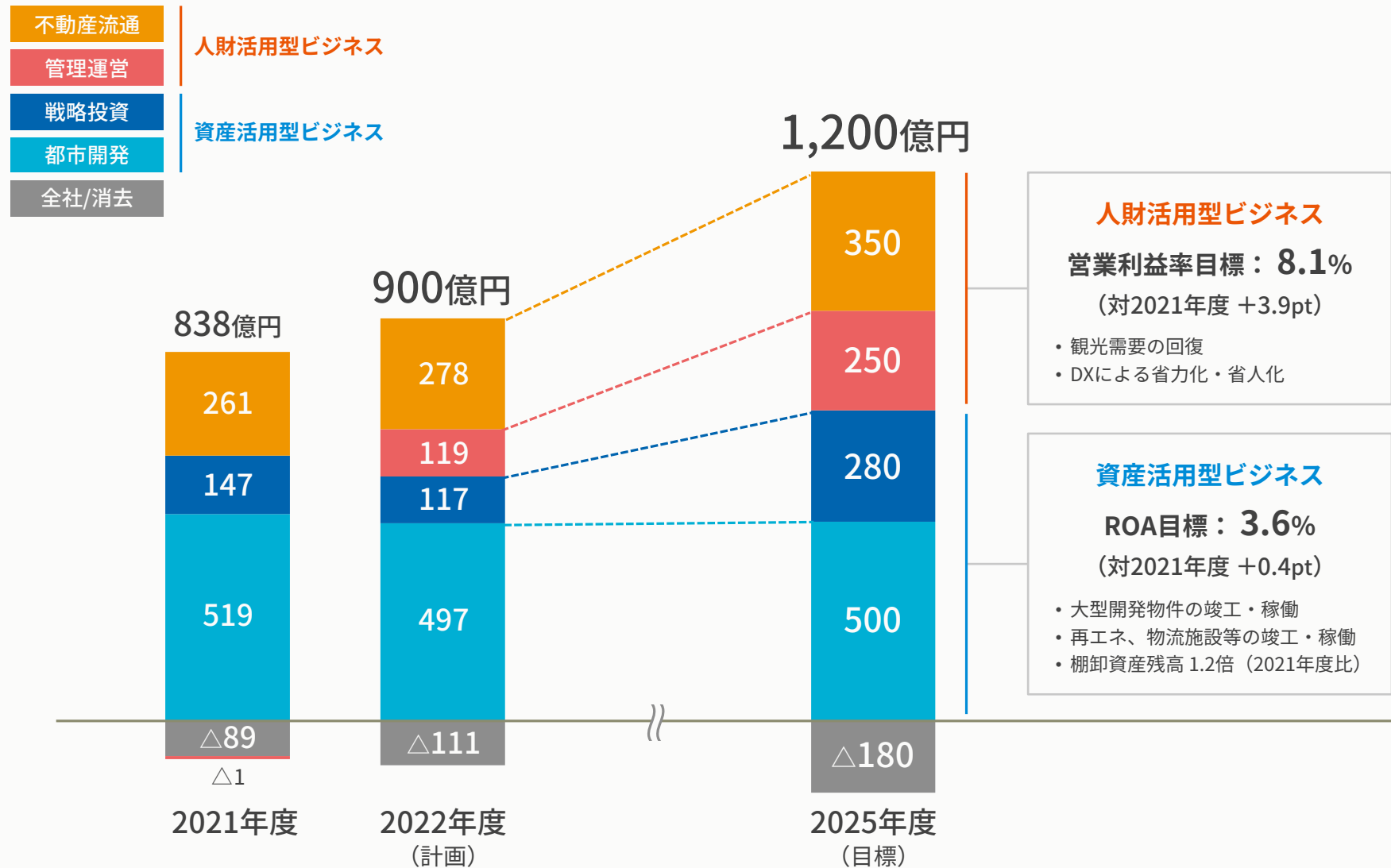
事業セグメントの位置づけ

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



事業セグメント別営業利益推移

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



着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

強み／経営資源

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

事業戦略

再開発・複合開発の強化

CXを高める都市ライフの提案

オフィス・商業施設事業の目標指標

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

住宅事業の目標指標

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

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

※3. 再開発事業における準備組合組成・事業参加者として立場確定

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

再開発・複合開発の強化

社会課題・地域課題

街のレジリエンス

- 災害時の防災拠点
- 防災力強化
- 木密地域解消



防災訓練の様子（渋谷ソラスタ）

街のアクセシビリティ

- 生活利便施設の集積
- 交通拠点の整備



バスロータリーの整備（渋谷フクラス）

街のサステナビリティ

- 街への愛着、ファンづくり
- 新旧コミュニティの融合



地域連携イベントの様子

環境先進取り組み 環境課題に対するソリューション

ZEB/ZEH導入

再エネ活用

都市緑化

サステナブル調達



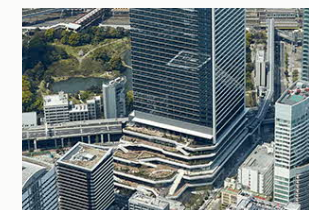
（仮称）代官山町プロジェクト

幅広い事業領域を
活かした
再開発・複合開発

エリマネ × スマートシティ 街をアップデートし続ける仕組み

都市OSの構築

最新技術の実証実験



Smart City Takeshiba

アセット・エリアの価値向上
広域渋谷圏などの重点戦略エリア

ライフスタイル創造3.0
「住む・働く・過ごす」が融合したまちづくり

● 都市開発事業セグメント

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

桜丘スマートシティ

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

デジタルプラットフォームの整備

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

サステナブルな基盤の整備

- ・ 街の活力向上や環境対応への取り組み

顧客体験の向上

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



Greater SHIBUYA 2.0

4つの基本方針による渋谷型都市ライフの提案

働く・遊ぶ・暮らす・デジタル・サステナブルの取り組み

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

● 都市開発事業セグメント

重点エリア「広域渋谷圏」において、複数の再開発・複合開発プロジェクトを推進



● 都市開発事業セグメント

首都圏エリアを中心に、大型プロジェクトを推進

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

※ 分譲住宅事業中心に当社グループが参画するプロジェクト

現時点での予定および想定で記載しているため、変更となる可能性があります

● 都市開発事業セグメント

CXを高める都市ライフの提案



ウェルビーイングを実現する「GREEN WORK STYLE」

新しい働き方とテナント企業へのソリューションを提供

多彩なワークプレイス

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

ワンストップサービス

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

ソリューション

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

共創・共感型の商業施設づくり

パートナー共創による共感型施設を拡充

施設

従来の売り買いの場
+ 体験・共感を得る接点の場

事業

従来の賃貸業
+ 共創型運営業（出資含む）



ZUKAN MUSEUM GINZA
powered by 小学館の図鑑
NEO

上質な暮らしを提供する住宅づくり

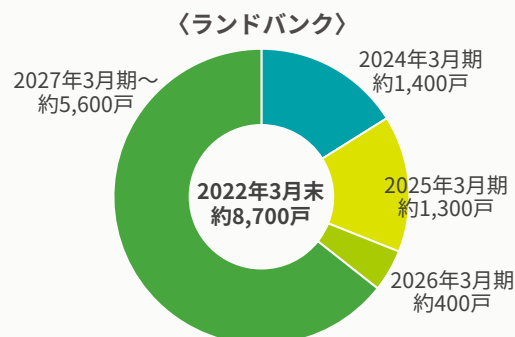
「環境先進マンション」としてのブランド確立

都心高額エリアを
中心とした事業展開

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



東急不動産 [BRANZ (ブランズ)]



グループ体でのソリューション提供

ブランド価値向上に向けたグループ連携強化（住宅事業）



着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

強み／経営資源

1GW超の発電能力を有する
再生可能エネルギー事業

業界トップクラスの
REIT・私募ファンド運用資産額

自社開発の実績・ノウハウ
(海外)

事業戦略

再生可能エネルギー
事業の拡大

物流・産業施設の高度化

投資領域および規模の拡大

インフラ・インダストリー事業

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

投資運用事業／海外事業

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

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

再生可能エネルギー事業の拡大



さらなる規模拡大に向けた開発の推進

積極投資による発電源の拡大

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

再エネ事業の総投資額

2021年度～2025年度（5年間）

約**2,400億円**

2025年度 定格容量

2.1GW 原子力発電所 2基分相当※1

参考

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

※1. 1基当たりの発電量を1GWとして算出（持分換算前）

※2. 電力広域的運営推進機関「2021年度供給計画の取りまとめ」より



リエネ銭函風力発電所



一関市鈴ヶ沢太陽光発電所
（ソーラーシェア事業）

パートナー共創による事業領域の拡大

非FITを見据えた事業推進体制の構築

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

電力にかかわる幅広いノウハウを蓄積し、
さらなる開発・発電事業の加速へ

開発・発電

競争力のある
売電価格の実現

さらなる
開発の加速

売電

電力調達・需給
ノウハウの蓄積

再エネ物件の開発、再エネ電力供給など



東急不動産

ReENE
Co., Ltd.

（東急不動産100%出資子会社）



事業機会の獲得
EPC、O&Mでの事業協力

パートナー連携の
拡大



独立系新電力として最大の顧客基盤
EPC、O&Mでの事業協力



P2P電力取引
プラットフォーム

物流・産業施設の高度化



事業構築力を活かした物流・産業施設開発

グループの幅広い事業とプロジェクト推進力を活かした事業機会獲得

高速道路直結の次世代物流拠点構築

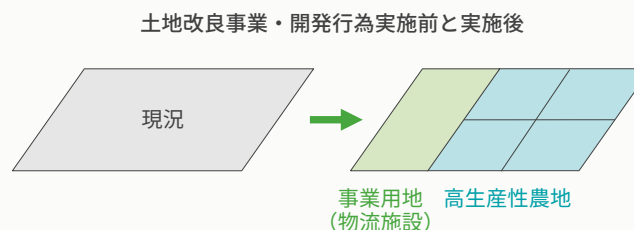
- IoT活用の隊列走行・自動運転対応によるトラックドライバー不足などの課題への貢献



京都城陽PJ

物流施設と連携した農業エリア開発

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



データセンター事業への展開

- 再エネ活用、パートナー連携によるデータセンター拠点開発

取り組み例

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

再生可能エネルギー



物流施設



投資領域および投資規模の拡大



関与アセット拡大と新たな事業機会の獲得

「AUM 2兆円」の達成

着実なAUM成長の実現

多様な投資ニーズへの対応、新商品組成の推進

物件循環型モデルを活用した事業機会の獲得

スポンサーを務めるREIT等との資産入れ替えを通じた事業機会の獲得

海外事業の拡大

中長期的な「営業利益100億円体制」の構築

米国投資事業のさらなる成長

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

アジアにおける事業領域の拡大

現地有力パートナーとの協業関係深化による事業機会獲得



Prato at Midtown
(米国・アトランタ)

着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

強み／経営資源

業界トップクラスの管理戸数と
幅広い管理領域

専門性の高い人財と運営ノウハウ

豊富なお客さま接点・地域接点

事業戦略

管理業のソリューション
提供型モデルへの進化

新たなウェルネス事業モデルの構築

管理事業

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

※1. 役員2次登録率100%の物件における割合

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

ウェルネス事業

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

● 管理運営事業セグメント

管理業のソリューション提供型モデルへの進化

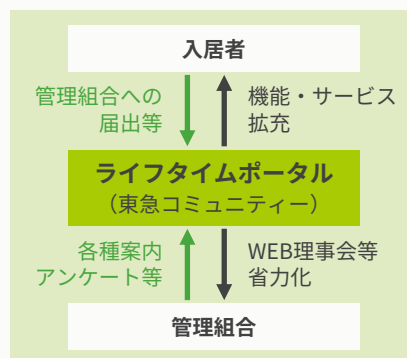


マンション事業のデジタル基盤整備

組合運営に関する課題解決と入居者満足度の両立

ライフタイムポータルによる 組合運営のデジタル化

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



フルスペック型商品から顧客選択型へ

- テック活用による多様な顧客ニーズへの対応と満足度向上

ストック派生の関与収益獲得

付加価値提案を通じてストックを拡大する好循環の実現

データに基づく付加価値提案

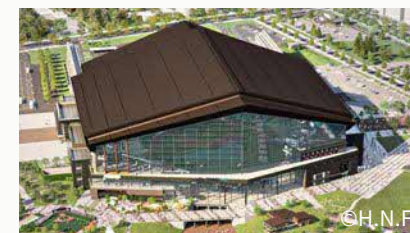
- ライフサイクルコスト最適化に向けたバリューアップ工事
[マンション・ビル事業]

東急コミュニティー
Revive+
リバイブ プラス

マンション改修工事ブランド

ストック拡大による持続的成長

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



北海道ボールパークFビレッジ

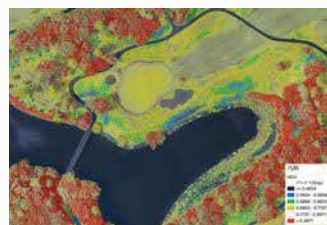
環境緑化事業におけるデジタル活用



業界をリードする先進技術を活用した環境緑化

樹木のデータ化

ドローンなどを活用して
樹木情報をデータ化し、
業務効率と品質管理向上を両立



ゴルフ場における植物の生育状況を見える化

自立型緑化施設の開発

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



バイオシェルター雅涼庵（朝霞市）

● 管理運営事業セグメント

新たなウェルネス事業モデルの構築



ブランドを活かしたホテル事業の拡大

多様な手法の活用による「10,000室体制」構築

直営店・他社ホテル連携型（inタイプ）の展開 [ハーヴェスト事業]

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



東急ハーヴェストクラブ
VIALA鬼怒川溪翠

コンドミニウムホテル事業の推進

- ・沖縄・瀬長島から展開開始

ヘルスケアサービス事業の強化

健康支援を主軸としたデジタルサービスの強化

施設外収益の拡大

オンラインサービス、ホームフィットネスの強化

組織の活力を高める健康経営支援サービス

企業や自治体のニーズに合わせたトータルソリューションを提供



健康経営支援など

運動コンテンツなど



データ分析

課題抽出

施策提案

サービス提供

北海道・ニセコエリアの価値向上

アジアNo.1国際的リゾートの確立

地域・行政連携によるまちづくり

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

開発・更新投資による収益力強化

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



ニセコ東急 グラン・ヒラフ
スキー場

顧客体験価値向上の取り組み

人財の有効活用と顧客体験向上による収益拡大

人財活用プラットフォーム構築（東急コミュニティ協業）

業務の標準化、育成システムの確立

ステイ事業の収益力強化

チェックイン/アウトのスマート化、業務標準化による運営体制スリム化

運営経費（固定費）

20%削減

※対コロナ前水準

パーソナライズされた個客対応によるUX向上

事業横串での顧客データ管理、リピート率の向上

着目する事業環境

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

デジタル化の加速

金融・経済の動向

ライフスタイルの多様化

強み／経営資源

高いブランド力と
豊富なお客さま接点

豊富な不動産流通情報と情報加工力

多様なニーズに対する
オーナー提案力

事業戦略

情報価値の変化を見据えた
不動産仲介事業モデルの進化

賃貸住宅サービス事業の規模拡大
および効率性向上

仲介事業

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

賃貸住宅サービス事業等

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

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

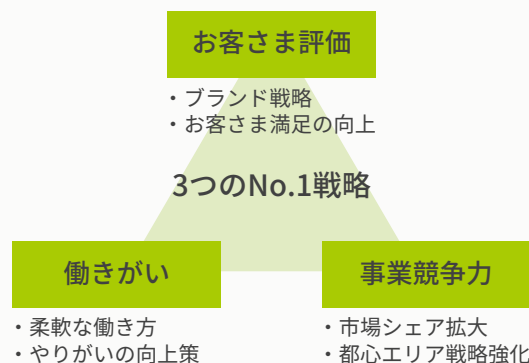
● 不動産流通事業セグメント

情報価値の変化を見据えた不動産仲介事業モデルの進化



3つのNo.1戦略と3つの業界変革戦略の推進

「成長」と「変革」の両立



3つの業界変革戦略

情報の付加価値化

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

オペレーション効率化

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

事業環境への対応力強化

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



賃貸住宅サービス事業の規模拡大および効率性向上



DXによる生産性向上と付加価値提案

多様な住まい方の実現とCX向上

システム・データ基盤構築

- ・電子契約システム、基幹システム刷新
- ・統合データベース構築

CX向上

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

オンライン
予約率

2021年度
18%



2025年度
50%

付加価値・創出力強化

アセットコンサルティング強化

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

学校・キャリア支援領域の拡大

- ・学校BPO事業の拡大
- ・学生データベースを活用した事業機会の創出

APPENDIX

参考資料

マテリアリティに紐づく目標（詳細）

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

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

事業セグメント別営業利益（事業部門別）

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

※ セグメント内訳における各事業の営業利益は、連結処理前の参考値です

用語と解説

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

用語と解説

P.27	都市OS	都市やその利用者に関するデータの集積・活用を目的に、自治体や企業、研究機関などが連携するためのプラットフォーム。データを活用した運営管理効率化、都市のイノベーションを目的とする。
P.27	ライフスタイル創造3.0	住まい方・働き方・過ごし方を融合させ、お客さまにとって理想的なライフスタイルを創造する当社独自の考え方。なお、「1.0」は単一用途のアセット開発、「2.0」はアセットを活かしたソリューション提案をさす。
P.28	BEMS	Building and Energy Management System：室内環境とエネルギー性能の最適化を図るためのビル管理システム。
P.33	FIT	再生可能エネルギーの固定価格買取制度（Feed-in Tariff）。2012年にスタートした、再エネ発電の電力を国が定める価格で一定期間、電気事業者が買い取ることを義務づける制度のことをさす。
P.33	P2P電力取引	ブロックチェーンなどの技術により、発電する事業者と需要者を直接結びつけ、電力の取引を行うこと。
P.33	EPC	Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）の頭文字をつなげた言葉で、主に発電所やプラントの建設などにおいて一連の工程を請け負うことをさす。
P.33	O&M	Operation & Maintenance：主に発電システムの運転管理や保守点検管理のこと。
P.38	MaaS	Mobility as a Service：従来の交通手段・サービスに、自動運転やAIなどのさまざまなテクノロジーを掛け合わせた、次世代の交通サービス。
P.39	BPR	Business Process Re-engineering：企業競争力向上を目的に、企業活動に関する目標を設定し、それを達成するために業務内容や流れ、組織構造を分析して最適化することで、業務プロセスを抜本的に再構築すること。
P.40	学校BPO事業	学校法人の一連の業務をまとめて受託（Business Process Outsourcing）する事業。

将来見通しに関する注意事項

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

WE ARE GREEN



東急不動産ホールディングス

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