

令和8年度(2026 年度)

豊中市市営住宅 指定管理者事業計画書

事業期間

自 令和8年(2026 年)4月1日

至 令和9年(2027 年)3月31日

株式会社東急コミュニティー

(1)管理運営業務の実施計画書

■指定管理者としての基本姿勢

・「公共の利益」とは特定の個人や団体ではなく、社会全体の利益を指すものと考えています。セーフティネットである公営住宅の管理・運営を担う本業務は、まさに「公共の利益」に関わる重要な業務であると認識しています。

・豊中市営住宅の入居者には、高齢者、低額所得者や障害者など、住宅の確保に配慮が必要な方が多く、当社は自治体の代行者である指定管理者としての責任・役割・重要性を理解し、常に公平公正な立場ですべての方が平等に豊中市営住宅を利用できるように業務を行います

・現行の指定管理者として、豊中市営住宅の設置目的・特徴を十分理解しており、現指定管理期間に培った経験や全国での豊富な管理実績を活かし管理運営業務を実施します。

・コーポレートスローガンとして「THE SOCIAL COMPANY」を掲げており、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だけでなく、企業理念の実現にも繋がると認識し、豊中市の代行者としての意識をもって本指定管理業務を実施します。

<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が持ち、公平公正な立場ですべての方が本施設を平等に利用できるよう管理運営を行います。 ・ハード面では設備の維持管理、ソフト面では高齢者見守りや住宅管理センターの接遇向上など、両視点を考慮した、だれ一人として排除しない対応を目指します。 ・「人権啓発研修」や「接遇研修」など人権尊重に関する研修を行い、ホスピタリティを身につけた職員を配置します。
環境視点	・「豊中市営住宅マスタープラン」を十分に理解し、誰もが安全で安心して暮らすことができる住環境の確保のため、予防保全を目的とする改修工事及び緊急的な修繕を適切に実施します。 ・職員巡回時に散乱ごみや不法投棄の確認も併せて行うなど、快適な生活環境の確保に貢献します。
その他視点	・高齢化の進行等による担い手不足や、希薄化する自治会活動の支援策として、共益費徴収代行などの自治会支援策や地域コミュニティ形成のためのイベント開催を提案します。 ・豊中市をはじめとする関係機関との連携により、安心して暮らせる住環境を確保します。 ・空家修繕や入居者募集、家賃等の滞納対応、残置物の処理など、施設の効用を最大限に発揮するために、施設の効率化、効果的な運営を図ります。

- ・豊中市営住宅を多角的な視点で捉え、「実績」・「安心安全」・「効率的効果的」・「サービス向上」の4つの管理運営方針を定めた上で本指定管理業務を実施します。

<4つの管理運営方針>

方針① 実績を活かした管理運営

- ・全国54契約26万戸超の公営住宅管理実績と、現行指定管理者としての経験を活かし、円滑な管理運営を行います。
- ・本業務を所管する西日本運営部では157,132戸の管理経験があり、その経験及び盤石な管理体制により豊中市営住宅の最善な管理方法を提案します。

方針② 入居者等の安心・安全な住環境を確保

- ・日常的に保守点検等を適切に行い、緊急の修繕を減少させることで、入居者等の安心・安全を守ります。
- ・大規模災害時には、現地職員や協力事業者、全国にある拠点から職員を招集して、事業継続・早期復旧を図ります。
- ・各種法令・条例等を遵守するため、社内研修や啓発によるコンプライアンス意識の強化に努め、総合不動産管理会社のリーディングカンパニーとしての社会的責務を果たします。
- ・入居者等の個人情報等を厳重に管理し、豊中市の定めるルールだけでなく当社独自の取組みにより、情報漏えい・滅失及び毀損の防止を徹底します。

方針③ 効率的・効果的な管理運営を実施

- ・平成28年から本業務に携わってきた経験を活かし、本業務に精通した職員を原則継続配置し、効率的な管理業務を実施します。
- ・入居者募集のオンライン化や滞納整理支援における一次督促のオートコールなど、一部業務のDX化を提案し、入居者等の利便性向上と効果的な業務運営を実現します。
- ・全国の公営住宅管理センターでは、オンラインチャットツールなどを活用して適宜情報交換を行っており、課題となっている事象や解決事例の共有により、効果的な業務運営を実施します。

方針④ 入居者にとってのサービス向上策を提案

- ・豊中市が抱える課題やニーズをよく理解しており、その課題解決やニーズに応えることが入居者等のサービス向上につながると考えています。
- ・これまで行ってきた、共益費徴収などの自治会支援業務や高齢者の見守りサービスなど、自治会や入居者等に寄り添ったサービス提案については継続して実施します。
- ・本業務を含め、全国での豊富な公営住宅管理経験により、多くの公営住宅において共通する課題なども把握しており、これまでの経験を活かして、入居者等が安心安全に暮らすことのできる住環境づくりに貢献します。

■『仕様書』に定める業務に沿った具体的な実施事項及びその体制(人員体制、業務を行うにあたってのしくみ等)

業務時間、場所

①業務実施場所

所在地	大阪府豊中市桜塚3-1-1 豊中市役所 第二庁舎5階
TEL	06-6858-2395

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
TEL	06-6303-4080

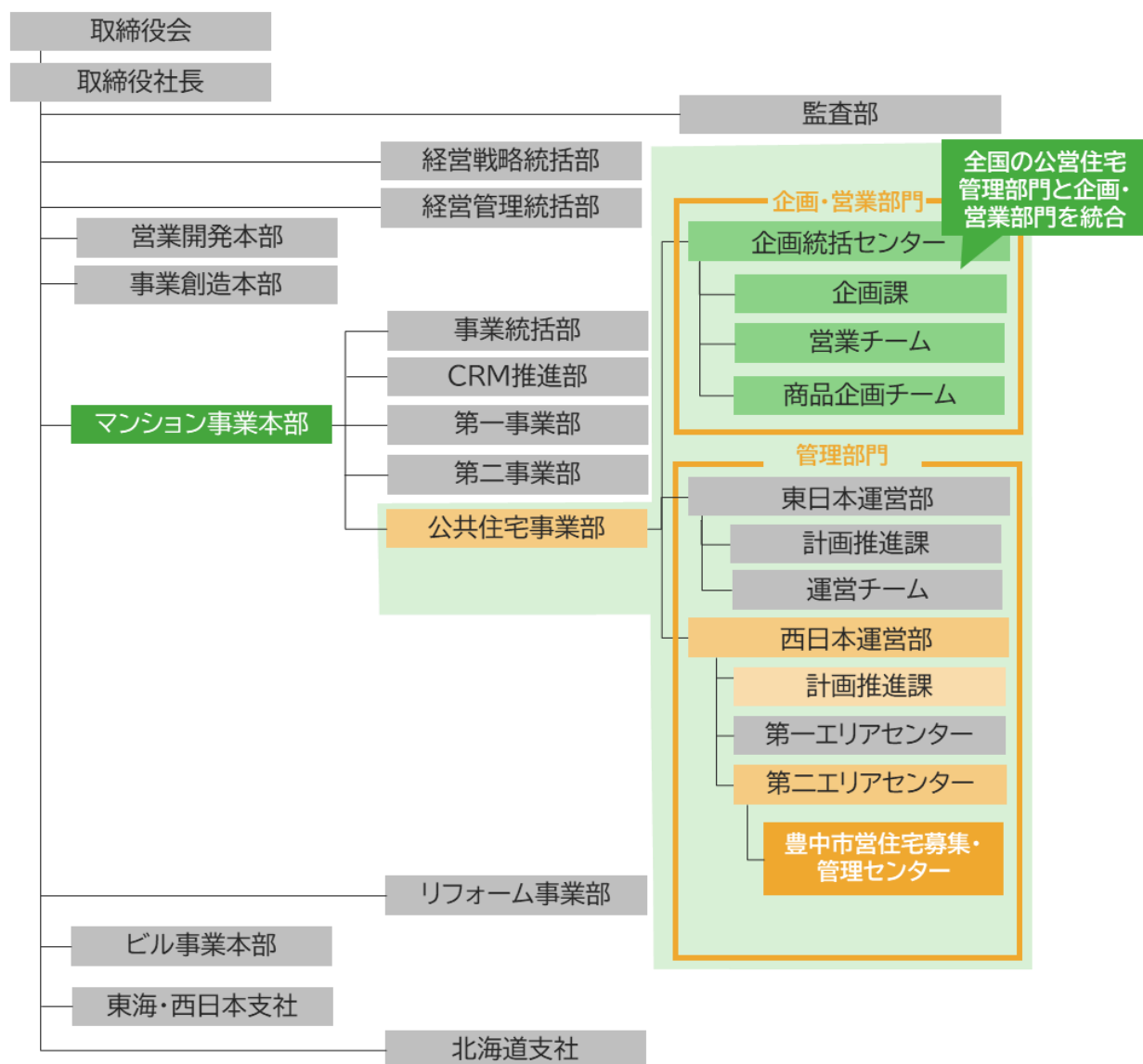
管理運営体制

<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										

・令和5年より組成された「公共住宅事業部」では、管理部門と企画・営業分門が一体となることで、自治体の様々な要望に対応できる組織体制となっており、公営住宅のサービス水準のさらなる向上を図ります。

<組織図>

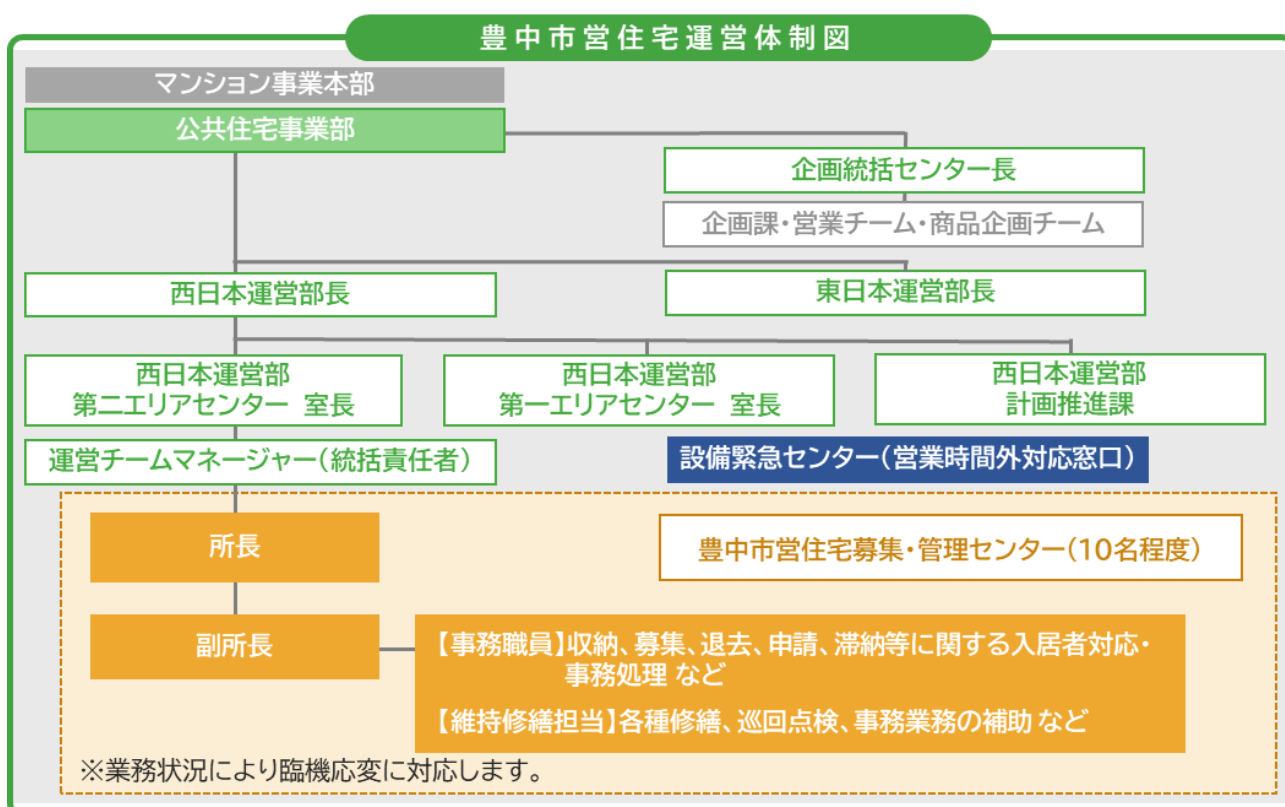


・これまでの業務経験や、業務内容に応じた必要な資格や技能等を持つ者を作業実施者とする仕様を踏まえ、最も費用対効果が高い人員配置にて本業務に取り組めます。

・収納、書類処理等の入居者対応業務を中心に行う事務職員と、維持修繕・保守点検等を中心に行う修繕職員を配置します。

・施設や設備機器の異常発生に関する入居者等からの連絡について、営業時間外は設備緊急センターにて受付を行うことで、24 時間受付可能な体制を構築しています。

<体制図>



・業務の効率化・管理品質の標準化を目標に、社内処理の行程を管理するための公営住宅管理に特化したシステムを開発し、運用を開始しています。

・このシステムでは、入居者等からの問い合わせを記録するだけでなく、管理センターの職員全員が受付の内容及び進捗記録を閲覧することが可能です。これにより、システムの運用開始前より迅速な情報共有ができ、解決事項は蓄積されていくため、再発防止や業務品質向上に繋がります。

・入居者を対象としたアンケートを毎年行っており、入居者からのご意見は内容をすべて確認の上で管理運営業務へ反映します。また、入居者のご意見や要望に応えるだけでなく、豊中市や第三者からの評価に基づいた業務の改善、さらなるサービスの向上を目指します。

■自主的な提案事項及びその体制

<提案内容>

No.	内容	令和 8 年度 (2026 年 4 月～2027 年 3 月)
1	ふれあいサービス(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	コミュニティ形成イベントの開催 (認知症・防災講習会、防災訓練)	理解を得られた住宅は近隣住民へ 参加を呼び掛け
4	連絡先マグネット	新入居者へ配布継続
5	専用ホームページの活用	専用ホームページを活用した 情報発信を継続
6	様々な注意喚起を行うふれあいコール	災害時の情報提供等に活用
7	オンライン申請による入居者申請の多様化	入居者募集書類のオンライン化による 申請手段の増加
8	支援制度周知のためのお悩みハンドブック	自治体や関係機関の提供する 支援制度紹介

・豊中市の抱える課題である「円滑な退去手続きの遂行(残置物処分や単身死亡)」については、残置物の処分に同意する旨の同意書を取得するなど、豊中市と協力しながら対応を行います。

■確保可能なサービス水準について

・豊中市営住宅の指定管理者に選定された平成28年度以降、家賃収納率(現年度分)、駐車場使用料収納率(現年度分)、及び収入申告書提出率、空家修繕の実施率の4項目すべてで、指定管理者が確保すべき水準を維持してきました。

・DX の導入等による業務効率化や収納・提出率向上策にも積極的に取組み、高いサービス水準の維持・向上を目指します。

・下記の目標達成に向けて様々な手法を活用し、高い収納率の維持・さらなる向上を図ります。

家賃収納率・・・目標を99.5%と設定します。

駐車場収納率・・・目標を99.6%と設定します。

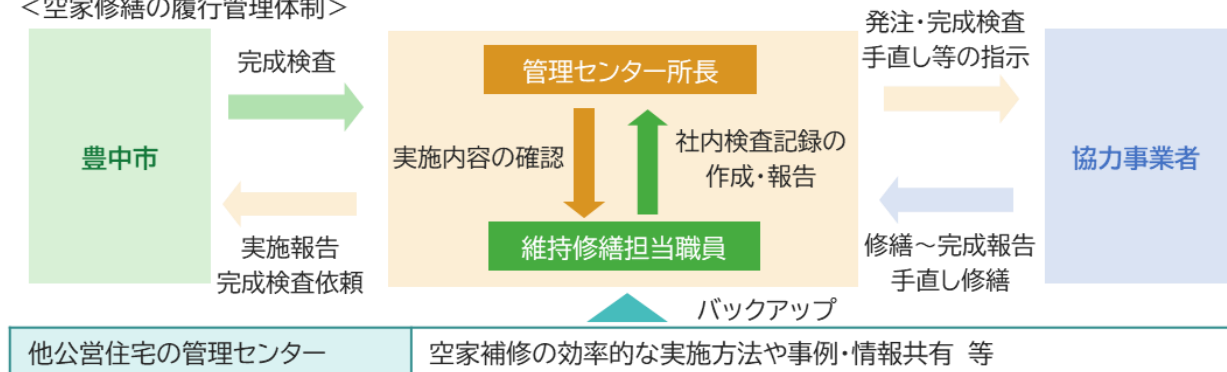
収入申告書提出率・・・目標を99.0%と設定します。

・様々な周知・督促方法を駆使し、目標達成に向け尽力します。書面や電話、訪問による督促など、これまで行ってきた中でも効果が認められた取組みについては、継続して実施します。

■サービス水準・施設効用の発揮について

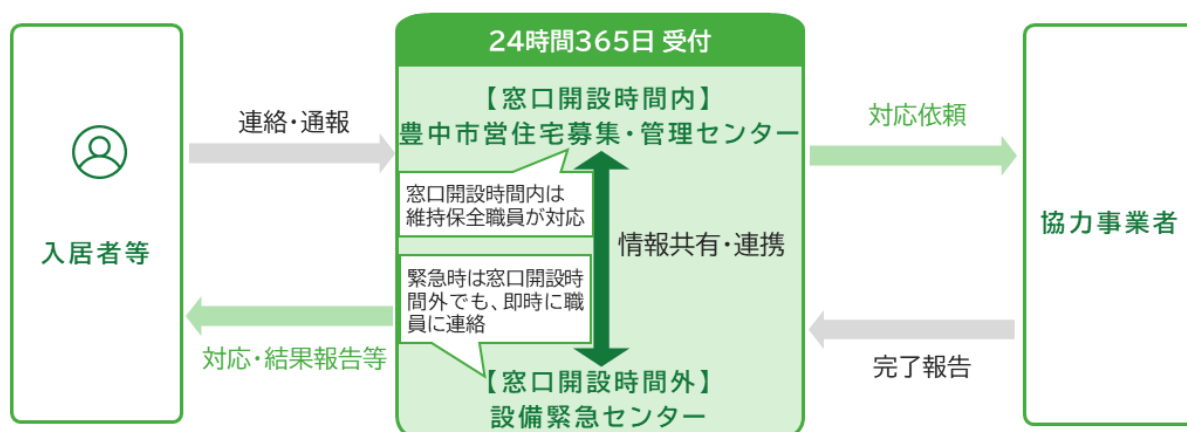
- ・空家修繕率については、引き続き 100%の実施を確保水準として設定します。
- ・適切な空家修繕業務の履行のために、維持修繕職員を中心とした履行体制を構築します。

<空家修繕の履行管理体制>



- ・入居者の生活に支障が出ないように、豊中市の定める業務仕様書に基づき確実に修繕を実施します。
- ・安全安心な市営住宅の維持管理のために、休日夜間も対応可能な修繕の実施体制を構築します。
- ・窓口開設時間外は、休日夜間の受電対応を行う当社外の設備緊急センターが入居者からの受電を受付け、入居者負担区分に応じて協力事業者の差配等を行います。
- ・協力事業者の差配にあたっては、あらかじめ担当業務毎に連絡先に一覧表を用意し、適切かつ早急な受付・差配を行います。

<修繕業務執行体制>



- ・入居者が緊急時にすぐに電話番号を確認し、ご連絡いただけるよう、当社の連絡先を記載したマグネットを作成し、新規入居世帯への配付を継続して行います。
- ・修繕業務の効率化・管理品質の平準化のため、公共住宅管理システムを運用しており、緊急受付から工事発注及び完了までの進捗管理などをシステム上でデータベース化し、一元管理を行います。

・日常業務の公正公平かつ安定した業務遂行のため、以下の実施体制のもと、様々なマニュアルを活用しながら、本施設の設置目的を十分に理解した上で業務に取り組めます。

<日常業務の実施体制>

役割	主な業務内容	想定取得資格(合格者を含む)(※1)
所長	管理者窓口責任者、豊中市窓口、職員教育責任者、社内連絡窓口、修繕・保守点検の管理 など	不動産関係資格(※2)、認定CPP、認知症サポーター講習、ユニバーサルマナー検定、LGBTQ+対応マナー研修、普通救命講習
副所長	副責任者、所長補佐、豊中市窓口、入居者窓口 など	防火管理者、認知症サポーター講習、ユニバーサルマナー検定、不当要求防止責任者LGBTQ+対応マナー研修、普通救命講習
事務職員	収納・募集・退去・申請・滞納等に関する入居者対応・事務処理など	認知症サポーター講習、ユニバーサルマナー検定、LGBTQ+対応マナー研修、電話対応技能検定、普通救命講習
維持修繕職員	各種修繕、巡回点検、事務業務の補助など	認知症サポーター講習、ユニバーサルマナー検定、LGBTQ+対応マナー研修、普通救命講習

※1.想定取得資格はあくまで想定であり、変更の可能性があります。

※2.不動産関係資格は管理業務主任者、宅地建物取引士、賃貸不動産経営管理士の内いずれかの資格を想定しています。

<当社が作成・使用している各種業務マニュアル(一部抜粋)>

対象業務	マニュアル名称	内容
募集関係	・入居募集事務概要 ・入居手続き業務マニュアル 等	募集・入居業務の概要や指定管理者が行う手続きを業務毎に纏めたマニュアル
入居者申請関係	・入居者等の退去業務マニュアル ・住替入居登録手続きマニュアル 等	入居者が日常的に申請する手続き等について指定管理者が行う内容をまとめたマニュアル
収納関係	・滞納整理業務マニュアル ・収入再認定マニュアル 等	収納等業務について指定管理者が行う業務を滞納整理、収入再認定等の業務毎に纏めたマニュアル
保守・修繕関係	・技術業務マニュアル	修繕・空家修繕等の市営住宅の維持管理業務について、指定管理者が行う内容をまとめたマニュアル

■指定管理委託料見積もり及びその内訳

「(2)管理運営業務に係る収支計画書」を参照

■入居者等市民満足度等を向上させる仕組みの構築について

・入居者等のニーズを把握する方法として、年 1 回の入居者アンケートを実施します。集めたアンケート内容を丁寧に確認し、所管部署内で共有・フィードバックを行うことで、入居者満足度の向上に努めます。

・入居者から寄せられた苦情・相談を「貴重なご意見」と捉えて、誠実に対応します。受け付けた際は、原則として 30 分 2 時間 1 週間ルールに従って迅速な報告や対応を行います。

・入居者満足度向上の一環として、自治会活動支援を行っており。業務仕様書に定められた住宅を対象に、収納代行・支払い代行サービスを行います。

・防災意識の向上策として、当社独自の防災パンフレットを防災訓練の際などに配付し、入居者の防災意識向上に繋がります。

■市内経済発展への貢献に関する提案事項

・市内経済の活性化や業務の効率化を目指す中で、建物管理の観点からも地域に精通した市内事業者との連携が重要であると考えており、これまで通り市内事業者への優先的な発注を継続して実施します。

・豊中市民の雇用や、市内事業者への物品調達なども行うことで、さらなる地域経済への貢献を行います。

■従業者への配慮に関する提案事項

・労務管理マニュアルに基づき、労働関係法令を遵守するための施策に取り組んでおり、安全衛生委員会の活動等を通して、適正な安全衛生体制を構築することで労働災害防止に尽力しています。

・安全衛生だよりの発行や定期的な教育等を行い、全社員が労働関係法令の知識を正しく身につけるように啓発しています。

・指導教育に関する方針と計画について、当社は職員の指導育成に力を入れており、基本方針・実施方針を定め研修を行うことで職員の知識と経験を育んでいます。

・管理センターで行う本業務に関する研修、所管部門の公共住宅事業部が行う公営住宅の業務に特化した研修を通じて、全社員に行う基礎研修・養成型研修等を組織的かつ計画的に行い、職員の知識・技能の醸成に努めます。各種研修は次頁を参照。

管理センター職員を対象に実施する研修は以下の通りです。

< 接遇に関する研修等 >

研修名	頻度	対象者	内容
 接遇研修	年1回	全職員	当社の策定する5つの原則(業務推進5則)に基づいた対顧客へのホスピタリティ向上を目指した研修
 人権啓発研修	年1回	全職員	障害者差別解消法における「合理的配慮」等の内容を確認し人権意識の啓発や、被差別部落、障害者、ジェンダーなどの人権問題の学習を目的として人権推進指導員テキスト等の資料を用いて行う研修
 LGBTQ+対応マナー研修	適宜	全職員	LGBTQ+対応マナー研修のテキストを用いて、職場等における対応方法や具体的な取組み事例などを総合的に学ぶ研修
 電話対応技能研修	年1回	担当職員	電話対応のビジネスマナーやコミュニケーション能力向上を目的とした研修
 認知症サポーター講習	配属前	全職員	認知症の方等に対応する際の配慮について学ぶ研修
 ユニバーサルマナー検定	配属前	全職員	高齢者、障害者等多様な方に向き合うための「こころづかい」を身に付けるための検定

< 関係法令、コンプライアンス等に関する研修等 >

研修名	頻度	対象者	内容
 関係法令研修	年1回	全職員	豊中市営住宅の設置及び管理に関する条例等、本業務に係わる関係法令・条例を理解し、身に付ける研修
 関係法令改正研修	随時	全職員	本業務に影響のある関連法令・条例・規則、社内規程等の変更に応じて随時行う研修
 コンプライアンス研修	年1回	全職員	当社が果たすべき社会的責任や、関係法令に関する認識、内部通報制度等の社内制度等を学ぶ研修
 個人情報保護研修	年1回	全職員	当社で取扱う個人情報の内容やその重要性、保護体制等を学ぶ研修
 個人情報e-ラーニング研修	年1回	全職員	個人情報に関する問題を解き回答を理解することで、意識・知識の補完及び向上を図るe-ラーニング研修

< その他の研修等 >

研修名	頻度	対象者	内容
 経理研修	適宜	全職員	簿記をはじめとする経理の基礎知識や、関連するコンプライアンス遵守の重要性について学ぶ研修
 指定管理業務基礎研修	適宜	全職員	ビジネスパーソンとしての必要知識や指定管理業務の基礎知識、業務履行上のポイントや注意点を学ぶ研修
 不当要求防止責任者講習	適宜	全職員	不当要求に対する対応事例等について、不当要求防止責任者が研修を実施

・労働者がいきいきと働けるように、人事担当役員を健康経営推進者として、積極的に健康経営に取り組み、ワーク・ライフ・バランス実現の為の制度や長時間労働の防止策、多様な人事制度や福利厚生を整備しています。

・対外的な評価として、「くるみんマークの取得」「えるぼし認定最高位の取得」「ハタラクエール2025の4年連続表彰」等の実績があります。

・管理センター職員の安全管理のために行っている、熱中症対策や安全運転、現場での労災事故防止のための注意喚起等についても、継続して実施します。

■個人情報保護に関する提案事項

・個人情報保護マネジメントシステムを運用し、厳正に業務を行ってきた結果、平成20年からプライバシーマークを保持し続けています。

・「組織的安全管理措置」、「人的安全管理措置」、「物理的安全管理措置」、「技術的安全管理措置」の4つの安全管理措置を講じており、個人情報保護を厳正に実施します。

<組織的安全管理措置>

・個人情報保護マネジメントシステムの運用、社内での自己・相互監査、規程体系の構築と個人情報管理体制の確立、個人情報保護マニュアルの整備など

<人的安全管理措置>

職員への研修の実施、入退社時の機密保持など個人情報に関する取組みなど

<物理的安全管理措置>

管理センターでの文書保管ルール、セキュリティ対策など

<技術的安全管理措置>

パソコン等電子媒体へのセキュリティ対策、住宅管理システムの使用ルールなど

・本業務の募集要項にて管理運営業務上の過失や管理不具合等により入居者等に損害が発生した場合に備えて必要な保険（第三者賠償責任保険等）に加入することが定められていますが、当社は管理上の事故等により損害が発生した際、企業総合賠償責任保険等の各種保険に加入し、過失等による不測の事態に備えています。

○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】

- ・口座振替の推奨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99.5%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みを実施します。
- ・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99.0%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かたち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。

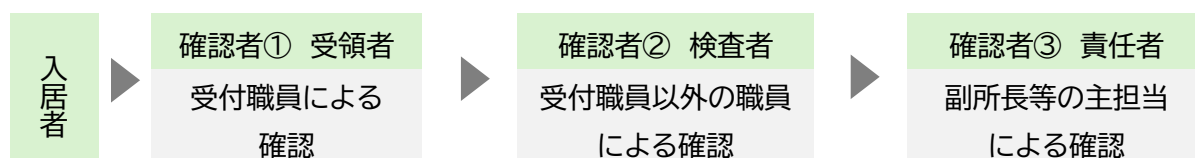
■滞納処理業務の実施方針

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必要があるため、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。



○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(5月・9月・1月)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99.0%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:債務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、危険個所の事前確認を行い、効率的な修繕の計画を立てます。

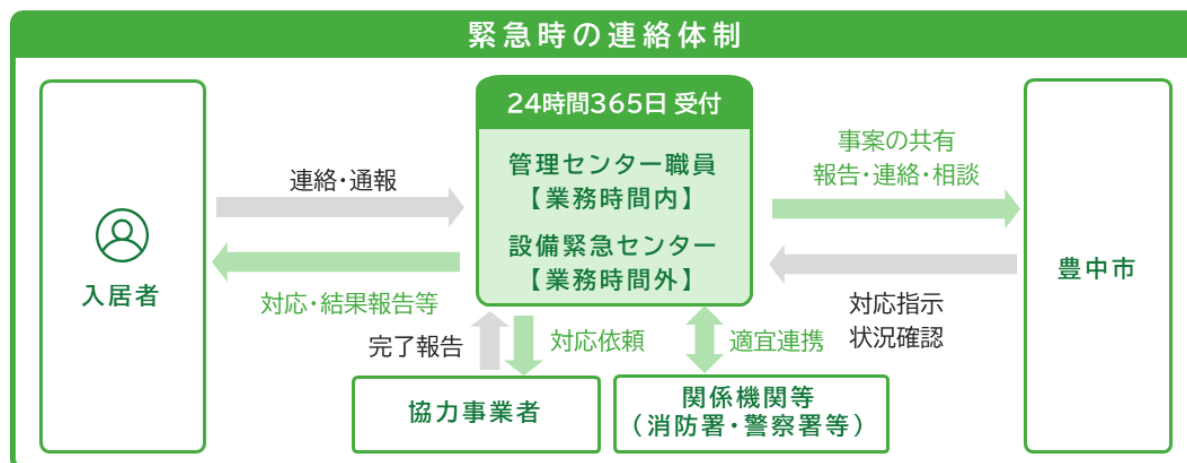
業務の内容	年間予定
昇降機保守点検業務	定期点検 …毎月1回(住宅毎) 定期調査 …年1回(住宅毎)
ゴミ貯留排出機保守点検業務	機器点検 …年3回(住宅毎) (向丘、三国、二葉第2、野田第2)
受水槽高架水槽清掃点検業務	清掃業務 …年1回(1月)
専用水道点検業務	法定点検 …年1回(3月)
給水設備保守点検業務	保守点検 …年4回(6月・9月・12月、3月) 設備点検 …年2回(6月・12月)
消防設備保守点検業務	機器・総合点検 …年2回(8月・2月) 消火器の取替・詰替 …年1回
ゴミ処理等清掃管理業務	清掃業務 …指定曜日(向丘、三国、二葉第2、野田第2)

雑排水管清掃業務	清掃業務 …4年に1回 (新千里南第1、北条、宮山、熊野3棟、服部寿、二葉第2、島江西、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 (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)

■危機管理に関する提案事項

- ・事故、災害等の緊急事態に係る対応方針を定めた各種マニュアルを整備・運用します。
- ・24時間365日対応可能な体制の構築により入居者の安心・安全を確保します。

<緊急時の連絡体制>



- ・緊急事態に備えて豊中市・協力事業者等の関係機関の緊急連絡網を整備しています。
- ・災害等の緊急事態発生に備えて、台風や暴風雨等事前に発生が予測可能な災害発生前の巡回、災害リスク対応システムの導入、発生した事案に対する危機レベルに準じた対応組織、指導者の設定等の未然防止策を行います。
- ・入居者の自助・共助の危機管理意識を啓発するために行っている、市営住宅だより・掲示文書等での情報発信、防災講習会の開催等についても継続して実施します。
- ・大規模災害時は本社・所管部門・現地で対策組織を組成するとともに、全国で事業展開している強みを活かして全国ネットワークによる組織的な応援体制で復旧活動に取り組めます。

(2)管理運営業務に係る収支計画書

収入	項 目		令和8年度予算額
	指定管理委託料		187,294,685
	合 計		187,294,685

支出	項 目	内 容	令和8年度予算額
	人件費	正職員10人	45,022,704
	修繕費	一般修繕費	26,000,000
	委託料		59,275,602
		特殊建築物定期点検	0
		建築設備定期点検	1,107,000
		消防用設備点検	4,170,500
		昇降機保守点検	18,460,800
		児童遊園定期点検	0
		ゴミ貯留排出き保守点検業務	884,100
		給水設備保守点検業務	4,299,000
		雑排水管清掃業務	1,611,000
		樹木等管理業務	20,190,000
		ゴミ処理等清掃管理業務	1,943,472
		駐車場使用料管理委託費	4,227,300
		その他委託料	2,382,430
	その他・事務費		18,278,894
		従業員通勤費	2,020,645
		従業員交通費	30,767
		事務所水道光熱費	155,461
		車両リース費	544,800
		車両消耗品費	150,000
		駐車場使用料	300,000
		パソコン等リース料	1,560,000
		電話回線	513,857
		印刷製本費	2,140,300
		郵便代	1,660,471
		その他物件費	903,562
		その他経費	764,286
		損害保険料	419,393
		管理費積立金	360,000
		共益費	5,557,152
		その他提案費	1,198,200
	諸経費		21,690,696
		部門間接及び本社経費	18,090,696
		コールセンター・バックアップ 経費	3,600,000
	小 計		170,267,896
	消費税（10％）		17,026,789
	合 計		187,294,685

(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)

	項目	対象者	検討～実施時期		
			議決後～	1年目	2年目以降
継続提案	ふれあいサービス	75歳以上の 単身高齢者	見守りの継続実行・新規入居者への案内		
	健康相談ダイヤル	入居者	継続開設・新規入居者への案内		
	イベント開催	入居者、近隣住民	対象団地 選定	対象団地へ案内	イベント開催
	連絡先マグネットの配布	入居者	新規入居者を対象に配布		
	専用HPでの情報周知	入居者等	コンテンツを追加 管理開始後は専用HPを継続して公開		
新規提案	ふれあいコール	ふれあいサービスの 対象者、希望者	案内準備	対象者やご親族へ案内	
	オンライン申請	入居者、 入居希望者	導入準備 ※フォーム作成等	※5月募集での 本導入を想定	
	お悩みハンドブック	入居者、 入居希望者	案内準備	専用HPにリンクを追加	

※自主事業の費用については、(2)管理運営業務に係る収支計画書のうち「その他提案費」を参照

(4)指定団体の事業全般に係る業務計画及び収支予算書
別紙、「中期経営計画」を参照

(5)管理運営業務の安全管理に係る計画
別紙、「保守点検業務における実施体制」を参照

以上

中期経営計画2030

*MEDIUM-TERM
MANAGEMENT PLAN*

2030

誰もが自分らしく
輝ける未来へ

WE ARE GREEN

2025.05.09





地球も、社会も、人も、動き続ける。
生命体のようにゆらぎながら、時代は進む。

まちづくりからライフスタイル創造、そして環境先進へ。
絶えず進化してきた私たちは知っている。
未来は、人の想いで切り拓かれていくことを。

あふれる人財のエネルギーで、インパクトを起こそう。
一人の“好き”が、世界を動かすきっかけになる。

ディープテックやスペクタクルの躍動を、渋谷から世界へ。
GXビジネスは、環境と社会の未来をリードする存在へ。
地域の魅力はグローバルニーズと共鳴し、もっと豊かに。

さあ、クリエイティブなカルチャーで夢をカタチにしよう。
グループが描く多彩なグリーンの輝きは、
未来をつくるプレミアムな価値になる。

誰もが自分らしく輝ける未来へ

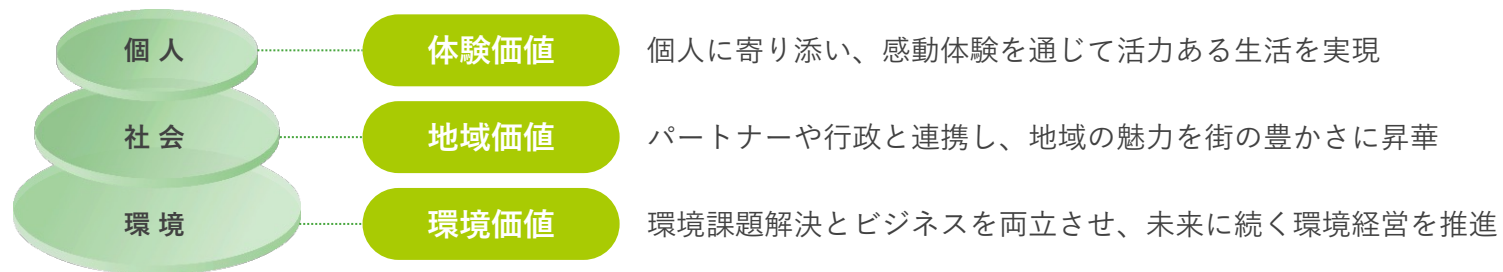
WE ARE GREEN

私たちがめざす価値創造

誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現



社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出



クリエイティブなカルチャーの創造と継承

グループで取り組むマテリアリティ



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

中期経営計画の概要

本計画の位置づけ	6
本計画の骨子	7
価値創造を支えるビジネスエコシステム	8
強固で独自性のある事業ポートフォリオ	9
2030年度の目標指標	10
財務目標の推移	11

重点テーマ

本計画における3つの重点テーマ	13
重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進	14
重点テーマ② GXビジネスモデルの確立	16
重点テーマ③ グローカルビジネスの拡大	18

全社方針・経営基盤の強化

企業価値向上に向けた取り組み	20
財務資本戦略	21
株主還元方針	23
環境経営	24
DX	25
人財・組織風土	26
ガバナンス	28
マテリアリティに紐づく目標	29

事業戦略

事業セグメントの位置づけ	31
事業ポートフォリオマネジメント	32
事業セグメント別営業利益目標	33
都市開発事業セグメント	34
戦略投資事業セグメント	36
管理運営事業セグメント	38
不動産流通事業セグメント	40

Appendix

前中期経営計画の振り返り	43
再生可能エネルギー事業の解説	46

中期経営計画の概要

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

本計画の位置づけ

長期経営方針後半期の強靱化フェーズとして、各事業におけるプレミアムな価値の創出を通じて強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築し、ありたい姿を実現する。

2030年にありたい姿

誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現

長期経営方針

2021-2024 再構築フェーズ

2025-2030 強靱化フェーズ

中期経営計画 2025

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

- 堅調な不動産売買マーケットの継続
- インバウンド需要の回復・伸長
- 人手不足・建築費高騰の顕在化

中期経営計画 2030

強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築

- 本格的なインフレ時代の到来（人手不足・建築費高騰、金利上昇、消費の二極化拡大 等）
- 環境価値が事業活動の前提に転換、AI等の技術革新が加速
- 産業構造の大きな変動・インバウンド増加 等

成果

- 事業構造改革の着実な推進
- 高い利益成長・効率性向上

	2021年度	→	2024年度
営業利益	838億円		1,408億円
当期純利益	351億円		776億円
ROE	5.7%		9.9%
ROA	3.2%		4.5%
D/Eレシオ	2.3倍		2.1倍

社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出

当社グループが本計画で取り組む主な社会的テーマ

国際的な都市間競争力強化

GXの実現

観光立国／地方創生

各事業において高い付加価値創出に取り組み、
効率性や耐久性の向上を意識しながら、グループの利益成長を実現する。

本計画の骨子

長期経営方針で定めた「全社方針」「事業方針」および「経営基盤の強化」を深化させつつ、重点テーマへの取り組みにより、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築する。

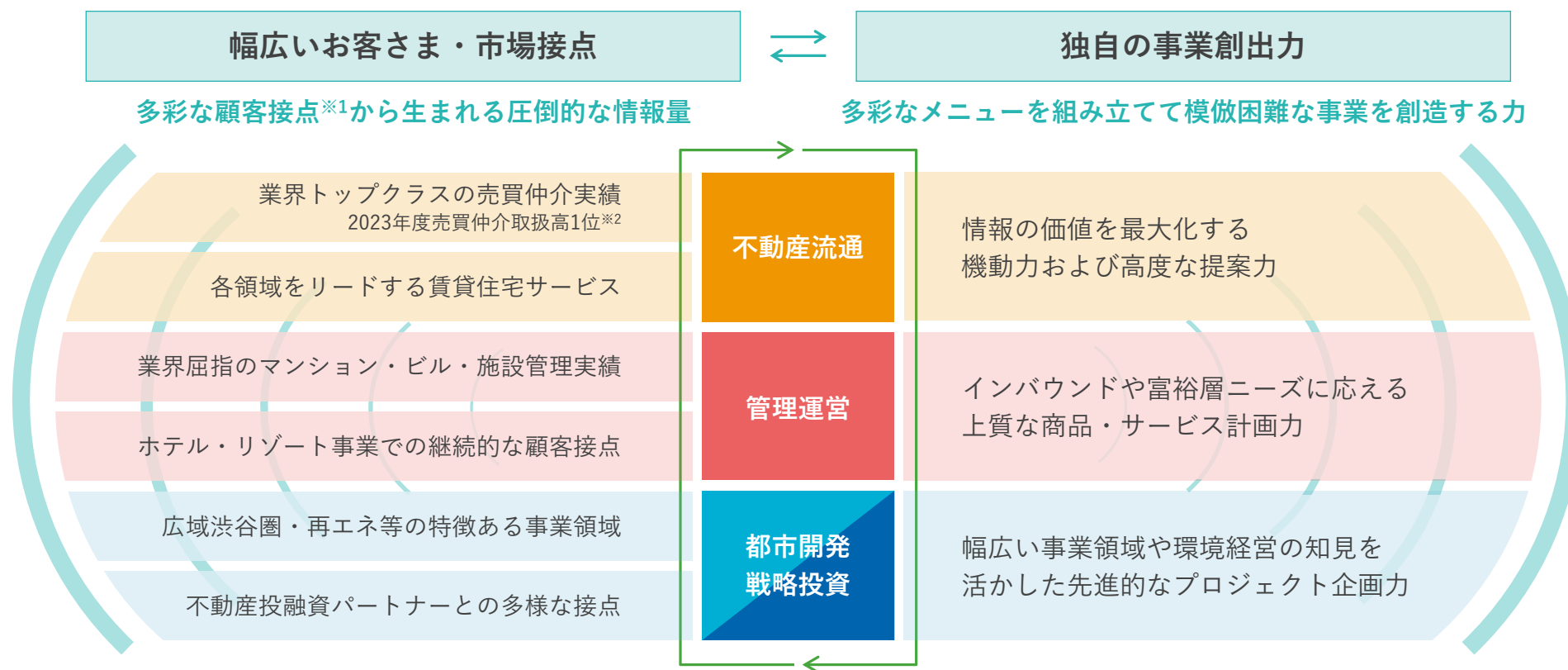


※ グローカルビジネス：グローバルで起こる事業環境の変化を捉えながら、ローカル（地域）と共創し、高い付加価値を生み出すビジネス

価値創造を支えるビジネスエコシステム

当社グループの強みの源泉である「幅広いお客さま・市場接点」と「独自の事業創出力」とが相乗効果を発揮する、特徴的なビジネスエコシステムを深化させる。

グループの競争優位性を高め続ける好循環



グループバリューチェーンにより各事業間の有機的なつながりを構築

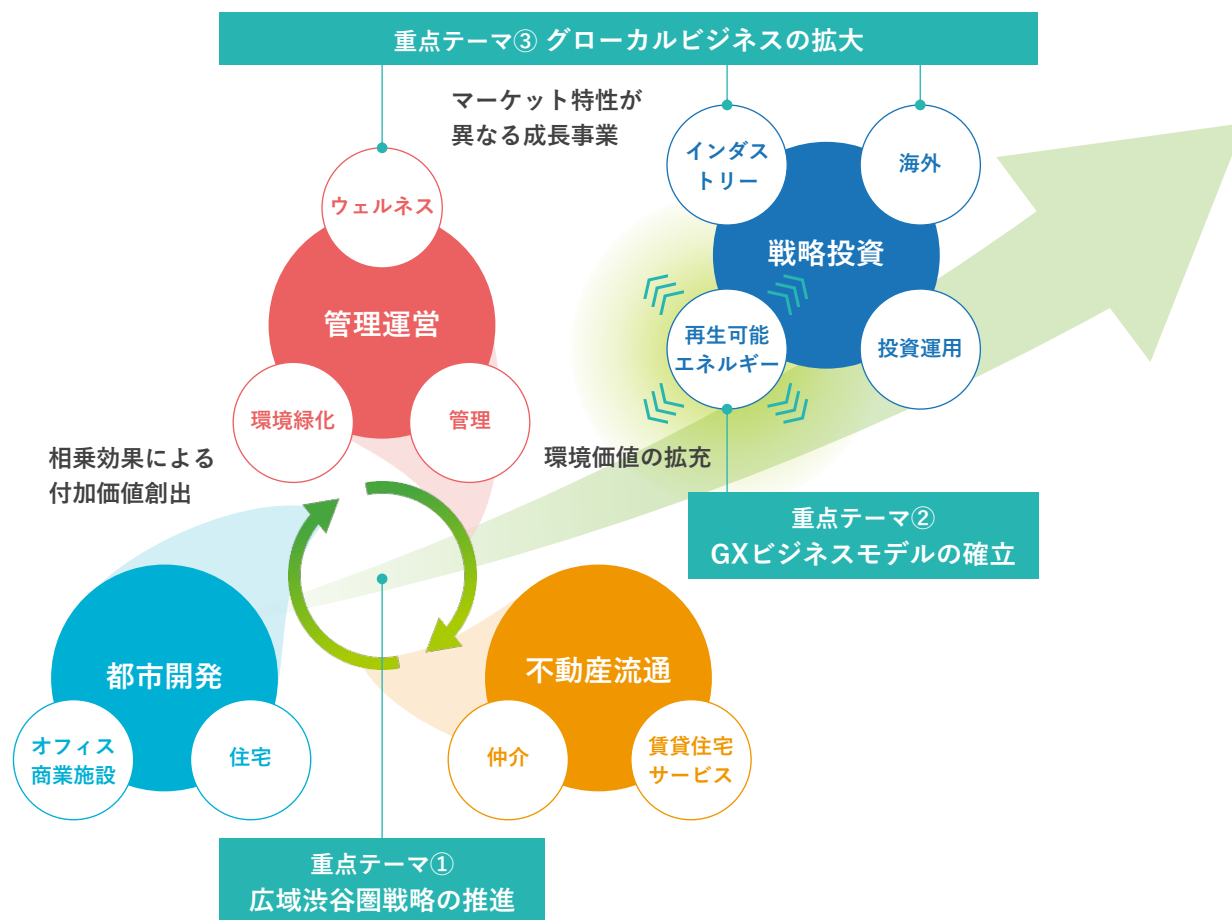


※1. 2023年度 約1,810万人（福利厚生代行会員、商業施設アプリ・カード会員、BRANZ CLUB会員、東急こすもす会会員、東急ハーヴェストクラブ会員等）
※2. 新聞報道（各不動産流通業向け新聞社が選定した主要不動産流通会社20～30社における2023年4月～2024年3月の取引調査結果）等による

強固で独自性のある事業ポートフォリオ

事業間の相乗効果発揮により高い成長性を持ち、特性の異なるマーケットの捕捉や安定利益の拡大により市況変動への耐久性を兼ね備えることで、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築する。

高い成長性と市況変動への耐久性を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築



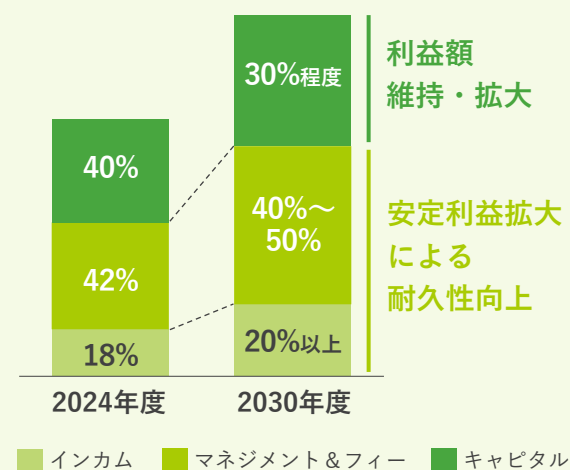
高い成長性・効率性の追求

EPS平均成長率^{※1} 8%/年目標

ROE 10%以上（2030年度）

市況変動リスクへの耐久性

営業利益に占める収益バランス^{※2}



※1. 2024年度～2030年度予想 年平均成長率 ※2. インカム：賃貸利益、売電利益 等／マネジメント＆フィー：仲介、管理・運営、PMフィー 等／キャピタル：分譲利益、不動産売却益 等

2030年度の目標指標

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

150件以上
(2021年度からの累計)


環境
CO₂排出量※3

△80%以上
(対2019年度)


デジタル
DX投資額

1,000億円以上


人財
人的資本投資額※4

1.5倍/年以上
(前中計期間比)


ガバナンス
取締役会の実効性評価
(第三者評価)

毎年実施

成長性・効率性

ROE
10%以上

ROA
5%以上

EPS
170円前後

EPS平均成長率
8%/年目標

利益目標

営業利益
2,200億円以上

当期純利益※5
1,200億円以上

財務健全性

D/Eレシオ
1.8倍以下

EBITDA倍率
8.0倍以下

株主還元
(2025年度～2027年度)

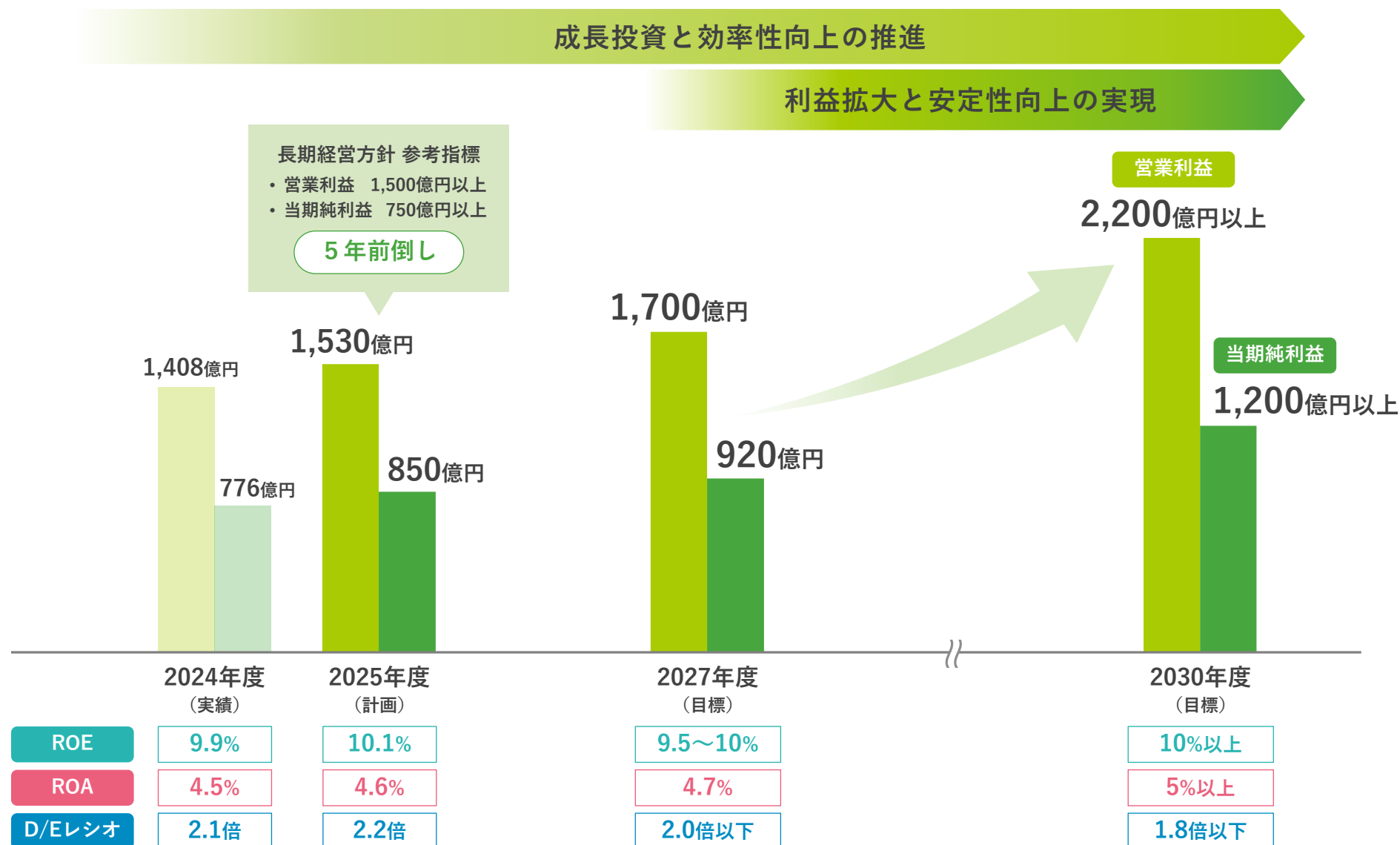
配当性向 每期 35%以上

持続的な利益成長を通じた増配
(累進配当※6)

※1. 詳細目標についてはP.29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. 採用・研修・風土醸成 等
※5. 親会社株主に帰属する当期純利益 ※6. 配当金を毎年必ず増配または維持する配当方針

財務目標の推移

引き続き成長投資と効率性向上の推進を図りつつ、本計画後半期にはさらなる利益拡大と安定性向上を実現する。



重点テーマ

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

本計画における3つの重点テーマ

社会的なニーズの変化・高まりからマーケットの拡大を見込むことができ、かつ当社グループが強みを発揮できる「3つの重点テーマ」を推進し、高い成長率とリスク耐性の向上を実現する。

社会的テーマ × 当社グループの強み

重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進

未来価値の創出と安定利益の拡大

- ・産業育成・都市観光・都市基盤構築で国際的な都市間競争力の強化に寄与
- ・保有アセットのバリューアップなどによるインカム・フィー収益拡大

エリア内での優位性を高めて
安定的な収益を伸長

重点テーマ② GXビジネスモデルの確立

GXで模倣困難なビジネスを創造

- ・トップクラスの再エネ保有電源を強みに強固なバリューチェーンを構築
- ・独自の環境プレミアムの創出によって不動産アセット・サービスの開発機会を獲得

国内不動産マーケット（主に都市型不動産）とは異なる
収益の変動特性を持つ事業を拡大

重点テーマ③ グローバルビジネス※の拡大

地域共創による成長領域の創出

- ・産業変化やインバウンド需要を捉えた大胆なビジネス変革を実行
- ・地域連携の強化によってローカルパートナーとの共創を加速

高い成長率とマーケット変動リスクへの耐久性向上の実現

※ グローバルビジネス：グローバルで起こる事業環境の変化を捉えながら、ローカル（地域）と共創し、高い付加価値を生み出すビジネス

重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進

Greater SHIBUYA 2.0の実現に向けた当社グループの取り組みとして、3つの領域を軸に「広域渋谷圏戦略」を推進。
行政や地域社会と連携しながら、中長期にわたり街の魅力となる未来価値を創出し、国際競争力の強化に寄与する。

Greater SHIBUYA 2.0 〈東急グループのまちづくり戦略〉

働く・暮らす・遊ぶの融合

デジタル・サステナブルな取り組み

広域渋谷圏戦略

産業育成

都市観光

都市基盤構築

東京の国際競争力を牽引する街へ

産業育成

スタートアップエコシステムの共創により
「SHIBUYA」らしい産業を持続的に創出

都市観光

街の魅力と回遊性の向上で
来街者の滞在時間と行動範囲を拡張

Green … Resilience … Openness …
環境 … 安心安全 … 多様性

都市基盤構築「GROWTH」

… Well-being … Technology … Harmony
… 過ごしやすさ … 技術導入 … 協調連携

「GROWTH」を中心とした取り組みを通じて、行政や地域社会と連携しながら、街の成長を促進する基礎力を強化

重点テーマ① 広域渋谷圏戦略の推進

高まる街の魅力を背景に、中核事業を中心に安定的な収益を向上させ、広域渋谷圏利益※1を拡大する。

旗艦物件の竣工 -2024

本計画期間 2025-2030

次のステージへ 2031-

広域渋谷圏利益
2024年度 190億円

広域渋谷圏利益 約1.5倍へ※2
2030年度 300億円



未来価値創出に向けた投資
期間累計 3,000億円

主要プロジェクト：
ネクスト渋谷桜丘地区／
神南一丁目地区／公園通り西地区

産業育成

スタートアップ集積のエコシステム構築

マサチューセッツ工科大学（MIT）の教授陣が監修するアクセラレータープログラムを実装した日本最大級のディープテックコミュニティを始動

ハーバード大学と連携し、起業家育成と事業化支援などにより日本のスタートアップコミュニティの拡大と強化をめざす「TECH-Tokyo」を開設予定



ワーカー向けレジデンスの開発・運営

職住近接という地域特性を活かして、ワーカーの交流を生み出す住まいを提供

中核事業の収益力向上

都内オフィス市場における
圧倒的地位の確立

商業施設の事業モデル変革
(リテールメディア事業への転換)

ホテル・レジデンスの拡充

管理・仲介等の不動産サービス
領域でのプレゼンス向上

独自性

独自性

魅力創造

街の公共性

都市観光

魅力的なコンテンツの創造

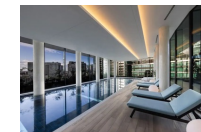
パートナー連携を通じて魅力的なコンテンツを開発し、世界に展開



NETFLIX（ポップアップイベント）／キュープラザ原宿

ナイトタイムエコノミーの充実

食やナイトクラブ、ホテルなどの機能を充実させ、夜間滞在人口や消費額を増加



ハイアットハウス東京渋谷

個性的な街の回遊を促す連続性の創出

街と街をつなぐ結節点を活用したにぎわいなどの魅力づけで、来街者の回遊を促進

都市基盤構築「GROWTH」

ワーカーが活躍する仕組み

ワーカーの採用・定着力強化と働きやすさ支援

安心安全・快適のプラットフォーム

街の美化や防災機能拡充などで役割発揮

エリアの脱炭素化推進

再エネ活用などでエリア全体の脱炭素化に寄与

※1. 広域渋谷圏に関連する当社グループ全体の収入から、原価およびエリア固有の経費を差し引いた数値（マンション分譲益および投資家向け売却益等を除く） ※2. 対2024年度

重点テーマ② GXビジネスモデルの確立

再生可能エネルギー事業（再エネ事業）を取り巻く急速な市場環境・構造の変化や競争環境の激化に迅速に対応しつつ、GX事業者×デベロッパーとしてのビジネスモデルを確立する。

再エネ事業を取り巻く環境変化

急速な市場環境・構造の変化と需要拡大

● 政府のGX推進・産業競争力強化

2040年目標：再エネ電源比率 4～5割程度

● 新たな仕組みによる需要の喚起

FIP制度やNon-FITの普及／成長志向型カーボンプライシング

不動産開発とは異なる事業特性

需給バランス

電気料金上昇／再エネ電源需要拡大

産業用電気は2010年以降、
13年間で74%上昇※1

技術革新

発電効率向上／蓄電池の性能向上

新たな設備への更新も容易に実施可能

施工リスク

設置コスト低減と低い工事遅延リスク

太陽光パネル設置コストは
2013年以降、10年間で約31%減※2

アセット特性

経年とともに加速度的に高まるROA

不動産よりも短い期間での減価償却

当社グループの強み

全国各地での
まちづくりの知見・ノウハウ

地域に根ざした
長期持続的なプロジェクト推進

行政や地権者など
多様なステークホルダーとの共創

GX事業者×デベロッパーとしての模倣困難な成長モデル

日本トップクラスの
発電所保有量

再エネ事業の
バリューチェーン

×

Non-FITでの電力供給
による再エネ価値最大化

再エネ事業を
起点とした
事業機会の獲得

※1. 出典：資源エネルギー庁「エネルギーを巡る状況とエネルギー・原子力政策について」 ※2. 出典：経済産業省（調達価格等算定委員会）

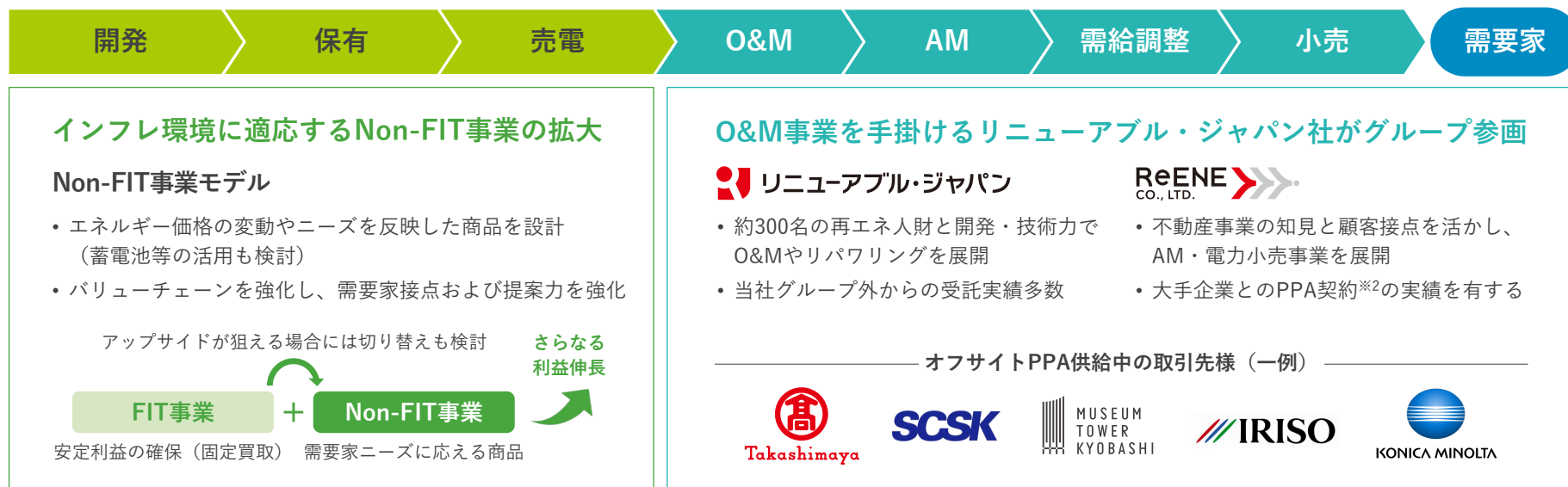
重点テーマ② GXビジネスモデルの確立

強固な再エネバリューチェーンをもとにしたNon-FIT事業などの展開を通じて再エネ価値を最大化し、グループを牽引する利益成長と不動産事業との相乗効果の発現を図る。

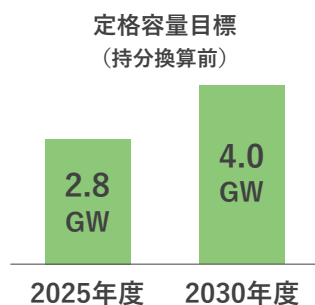
再エネ事業のバリューチェーン × Non-FITでの電力供給による再エネ価値最大化

アセット事業：Non-FIT案件を含めた開発加速

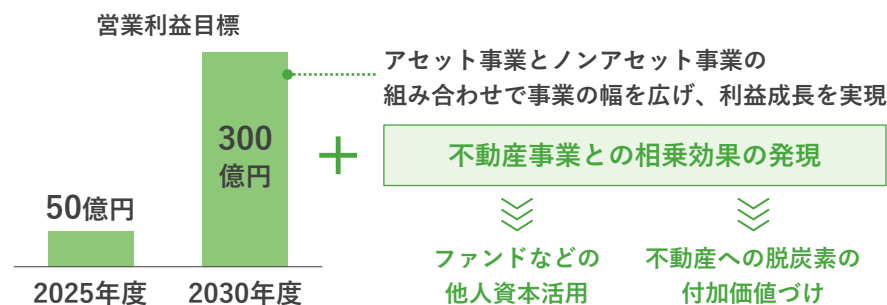
ノンアセット事業：O&M※1やリパワリング力、小売顧客基盤の強化



トップクラスの再エネ保有電源



グループを牽引する利益成長と不動産事業との相乗効果の発現



再エネを起点とした事業機会の獲得



石狩データセンター（2026年3月竣工予定）

※1. 発電所管理業務（Operation & Maintenance）

※2. 電力購入契約（Power Purchase Agreement）：発電事業者（および小売電気事業者）と電力の利用者との間で行われる、主に再生可能エネルギーを供給する電力契約

重点テーマ③ グローカルビジネスの拡大

グローバルで起こる事業環境の変化を捉え、ローカル（地域）と共創した新たなビジネスを創出する。

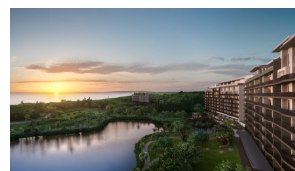
国内市場 インバウンド需要拡大／観光立国の推進

観光資源への投資と魅力づけ

- ニセコ** 地域の魅力形成に向けた取り組み
インバウンド需要に応じた機能の導入 (①)
- 沖縄** 滞在型ホテルコンドミニアムの開発・供給
地域の魅力訴求と地域活性化への貢献 (②)



①料飲施設の新設



②宮古島計画

国内市場 産業構造の変化／次世代インフラの構築

未来につながる産業まちづくり

- 白岡** 次世代農業・産業エリアの創出
非農用地創設を伴う土地改良事業 (③)
- 鳥栖** 周辺産業拠点との広域連携
地域共生型産業団地 (④)



③イチゴノオカPJ



④サザン鳥栖クロスパーク

海外市場 成長する海外不動産市場における事業の伸長

海外パートナーとの連携強化

- 米国事業** ローカル人財の強化によるネットワーク拡大
安定利益を見込む長期保有事業等の展開 (⑤)
- アジア事業** 各国の有力デベロッパーとの共同事業を推進



⑤グラマシーパーク (NY)



全社方針・経営基盤の強化

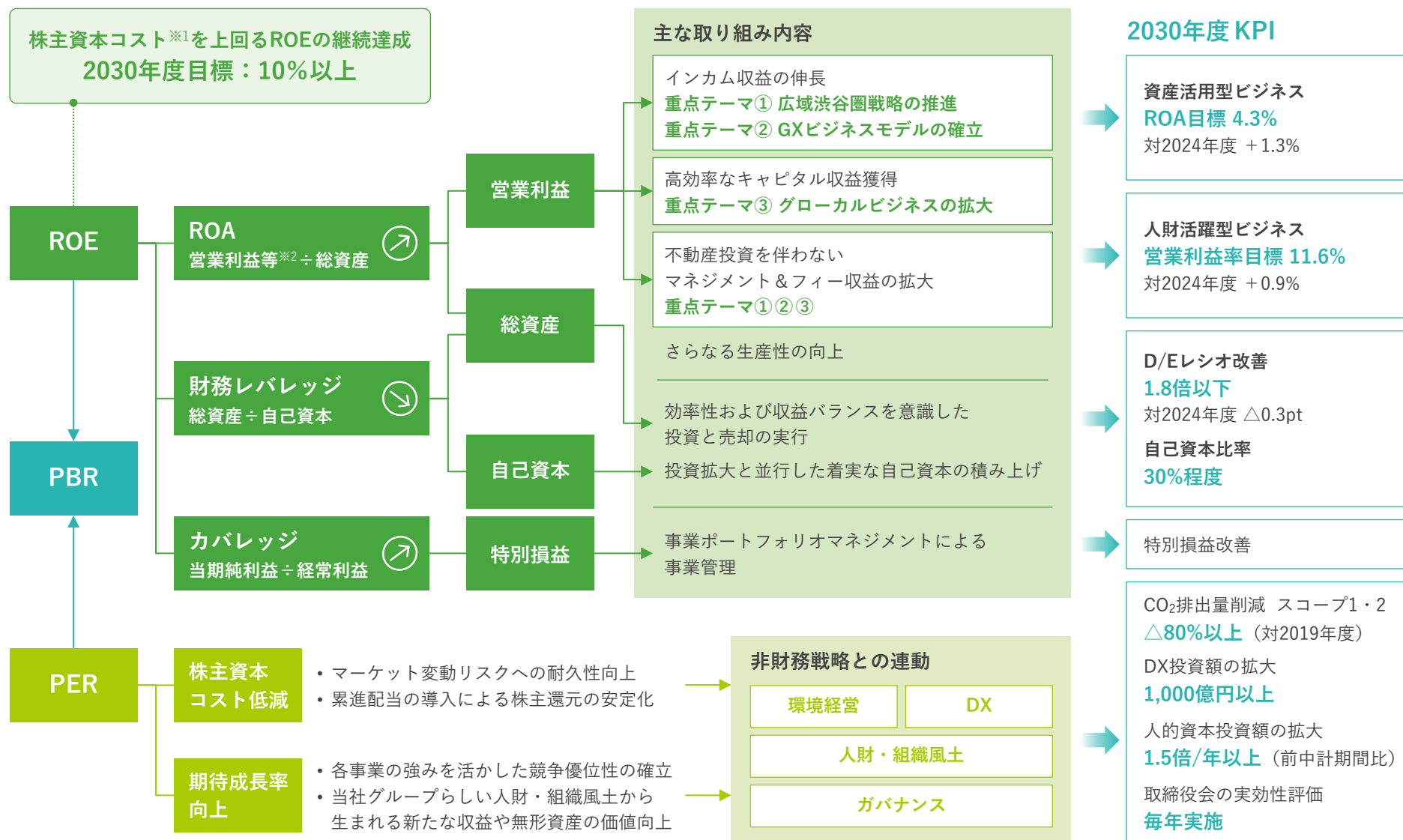
誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

企業価値向上に向けた取り組み

ROEとPERを要素分解し、それらに紐づく取り組み内容やKPIを管理することでPBR向上をめざす。



※1. 株主資本コストは7～8%と認識 ※2. 営業利益+受取利息+受取配当金

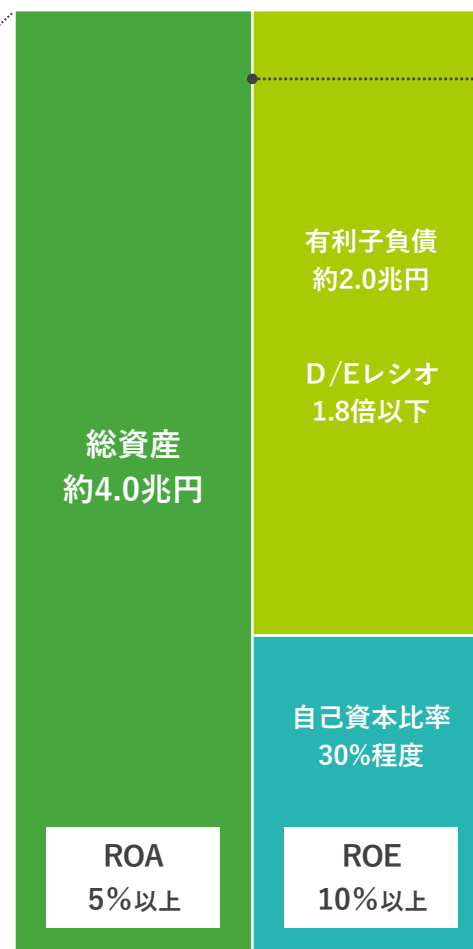
財務資本戦略－考え方－

効率性と成長性を重視した投資・事業推進と財務体質の改善により、サステナブルな成長基盤を構築する。

- ・ 成長投資のため有利子負債を拡大する一方、自己資本の積み上げでD/Eレシオ改善
- ・ インフレ・金利上昇を上回る収益確保と資本効率の向上（ROA・ROE向上）



2024年度



2030年度

■ 建築費高騰への対応

- ・ 付加価値を顕在化しやすい事業の着実な推進（住宅再開発事業等）
- ・ 施工の汎用性が高い事業の推進（太陽光発電施設、物流施設等）
- ・ 建設会社とのリレーション強化

■ 金利上昇への対応

- ・ 高い長期・固定借入比率※の維持（2024年度末 長期95.3%、固定92.4%）
- ・ 省資金型事業・他人資本活用
- ・ 人材活躍型ビジネスを中心に、不動産投資を伴わないマネジメント&フィー収益の拡大

■ 株主還元の強化

- ・ 持続的な利益成長を通じた増配

■ 財務体質の改善

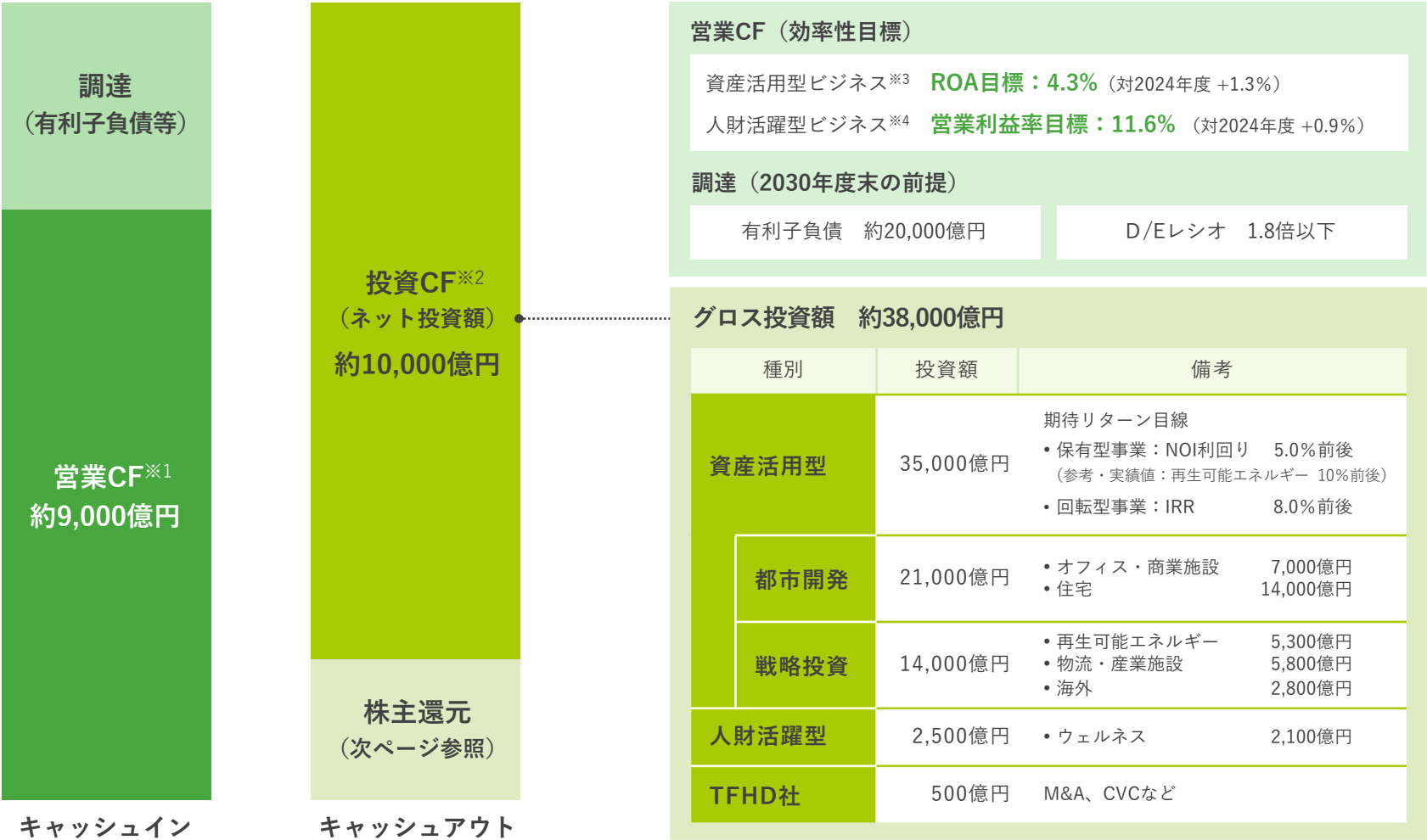
- ・ 着実な自己資本の積み上げを推進

※ 長期・固定借入比率は連結ベース（SPC除く）

財務資本戦略 – キャピタルアロケーション –

2030年度末のD/Eレシオ 1.8倍以下を前提として、6年累計でネット投資額 約1兆円の計画とする。

■ 2025年度～2030年度



※1. 当期純利益+償却費 ※2. 棚卸資産投資含む ※3. 都市開発事業セグメントおよび戦略投資事業セグメント ※4. 管理運営事業セグメントおよび不動産流通事業セグメント

株主還元方針

成長投資の継続による持続的な利益成長と、EPS成長に伴う増配をめざす。

あわせて配当性向の引き上げや累進配当の導入を行うことで、株主還元の強化を図る。

株主還元の強化

配当性向を**35%以上**に引き上げ
(2025年度～2027年度)

累進配当を導入

前中期経営計画

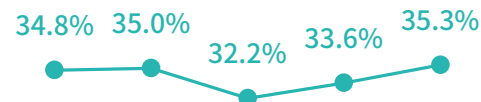
中期経営計画 2030

配当性向
30%以上を継続維持

2025-2027
35%以上

還元方針を改めて策定

配当性向



累進配当

EPS成長をもとにした
還元強化

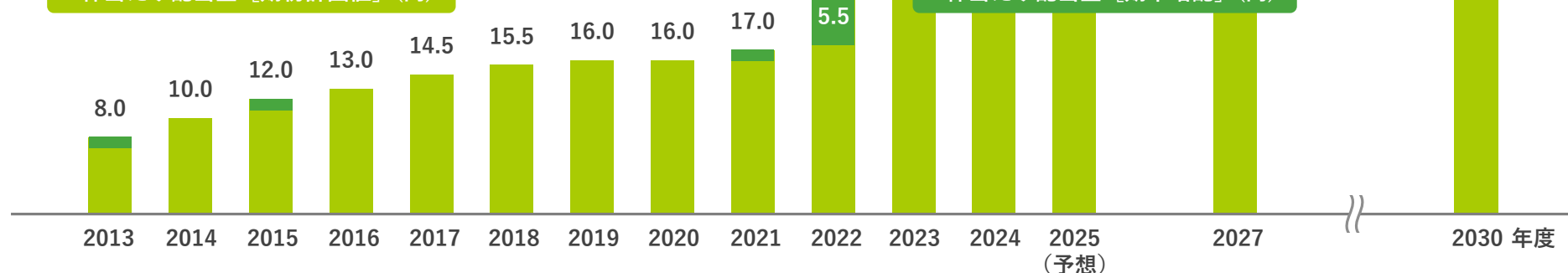
利益伸長に伴い、
期中で機動的に増配を実施

CAGR 29% → 36.5

東急不動産ホールディングス上場以降
累進配当を継続中

1株当たり配当金 [期初計画値] (円)

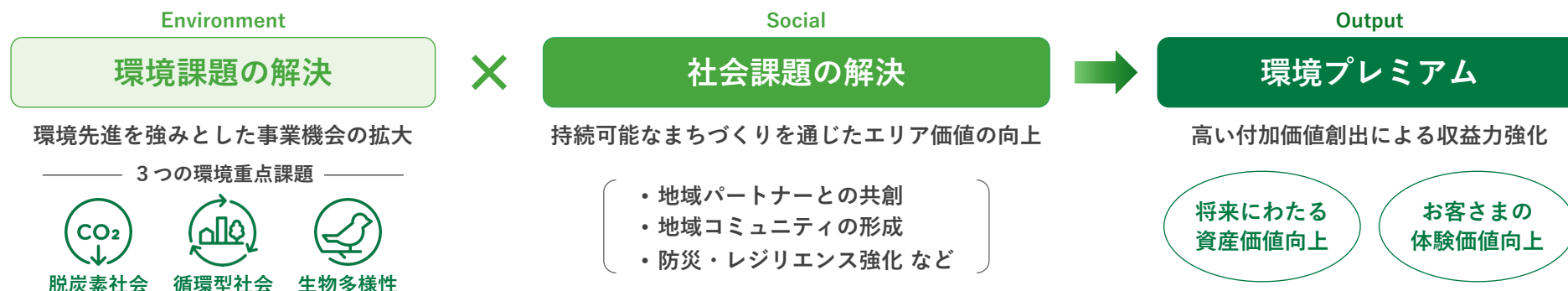
1株当たり配当金 [期中増配] (円)



環境経営

環境先進の強みに社会課題への取り組みを掛け合わせ、事業と融合させることで付加価値化を推進し、企業価値向上を図る。

環境先進の強みに社会課題解決を掛け合わせ、プレミアムな価値の創出へ



■ プレミアムな価値の創出に向けた取り組み事例



再生可能エネルギーを強みにした地域共生の実現



- ・発電・物流・農業の共存
- ・新たな雇用創出と経済効果



リエネソーラーファーム東松山



永く生き続ける建物の管理・活用とコミュニティ活性化



- ・50年先を見据えた街と暮らし
- ・資産価値の維持



我孫子ピレジ



都市と地方の特性を活かした生態系保全への貢献



- ・ウェルビーイングな都市空間
- ・サステナブルツーリズム



東急ハーヴェストクラブ蓼科

■ 着実な進捗と外部評価に基づくステークホルダーへの訴求

CO₂排出削減量
(対2019年度)

スコープ1・2
(自社) $\Delta 80\%$ 以上
2022年度に46.2%達成済み

スコープ3
(サプライチェーン) $\Delta 46.2\%$ 以上
SBT認定

CO₂排出削減貢献量

自社排出量に対して10倍以上

イニシアティブへの賛同・環境先進企業としての積極的推進



SBTネットゼロ
認定取得



TCFD/TNFDレポート開示
(国内不動産業初)

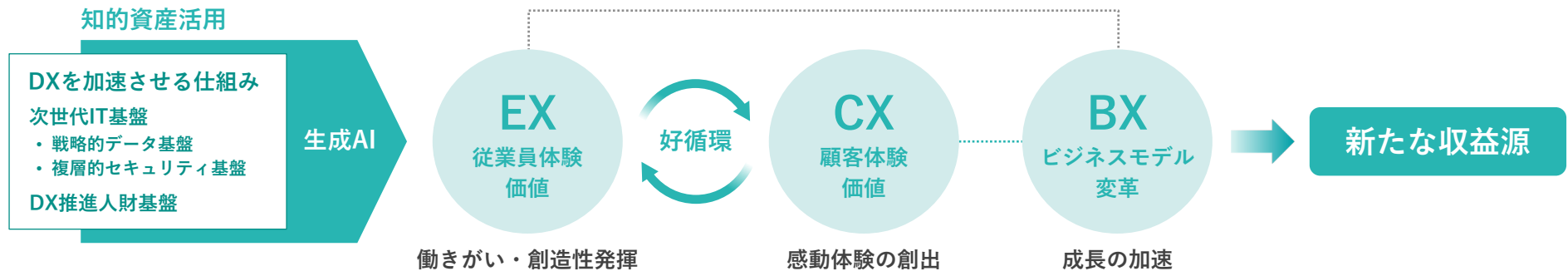


RE100達成認定
(国内事業会社初)

DX

DXの加速とAI活用により、お客さま体験価値・従業員の働きがい向上の好循環を生み出し、ビジネスモデル変革を実現する。

お客さまの体験価値・従業員の働きがい向上とビジネスモデル変革の実現



■ 将来のありたい姿「デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く」

街の魅力と求心力向上

- 都市型エンタメ体験の創造とリテールメディア事業への挑戦
- 新産業創造のためのデジタル起点でのコミュニティ形成

地域資源の価値最大化

- AIを活用した電力需給予測によるNon-FIT事業の収益最大化
- Web3などのデジタル技術を活用したサステナブルなまちづくり

最適なライフスタイルの実現

- 生成AIを用いたオンラインコンシェルジュサービスの提供
- あらゆる権利・価値の流動化による取引のシームレス化

働きがい向上・人手不足解消

- AI・ロボットとの協働による人材活躍の促進
- 業務とスキルのマッチングによる人材最適配置の実現

■ 取り組み事例



Kutchan ID+

TFHD digital 「Kutchan ID+」

インバウンド増加による
物価高などの地域課題解決に
寄与するIDサービス基盤



東急リバブル「Tellus Talk」

生成AIを活用した、お客さまの
質問に答えるチャット形式の
不動産アドバイザー

■ ありたい姿の実現に向けた戦略的なDX投資と人材育成

DX投資額

1,000億円以上※

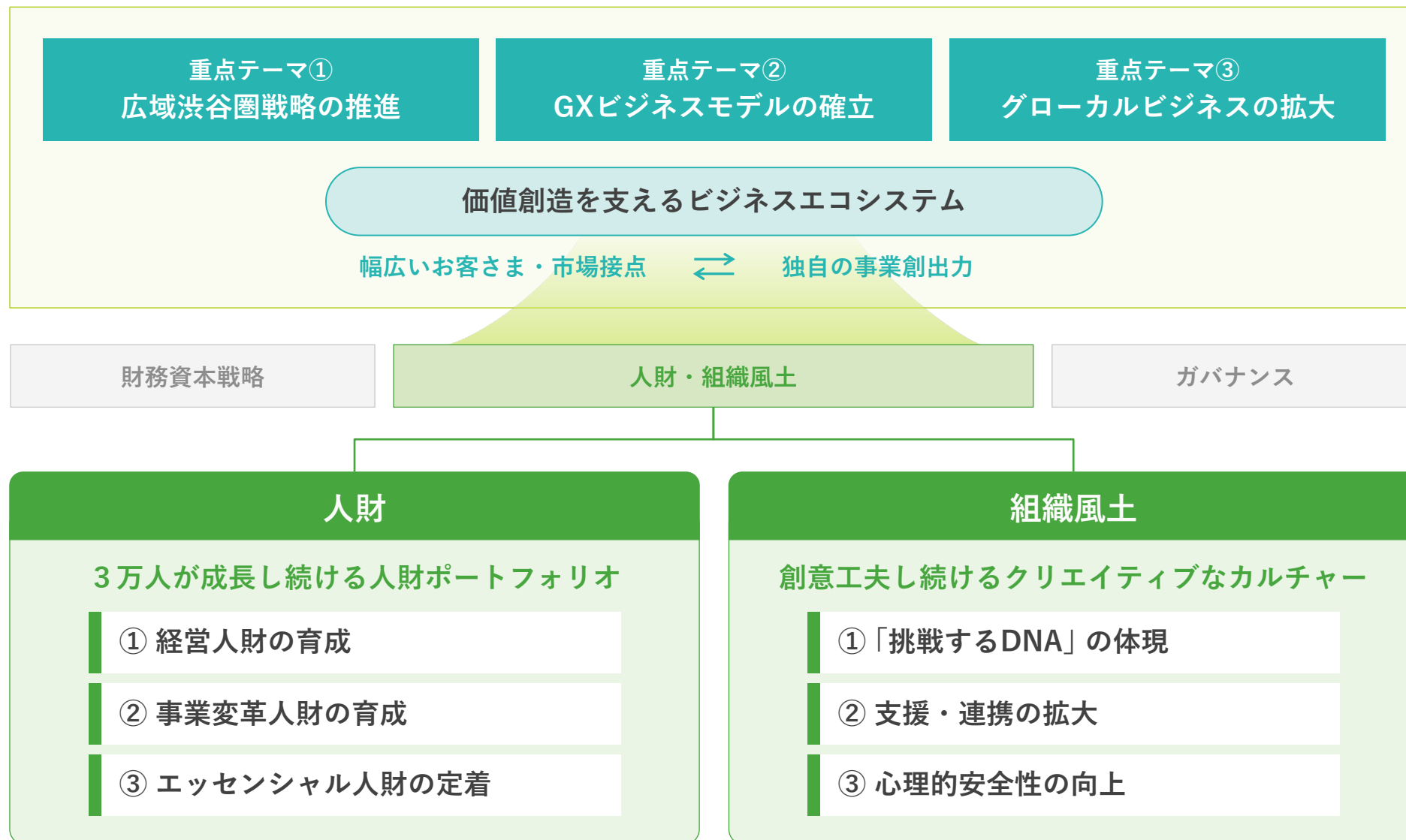
DX推進人材育成数

10,000人以上

※ 本計画の期間累計額

人財・組織風土－人的資本経営－

当社グループならではのビジネスエコシステムの深化に向け、人財ポートフォリオの構築および組織風土の醸成に注力する。



人財・組織風土－人的資本投資－

人的資本投資の強化による従業員のパフォーマンスの向上を通じて、持続的な企業価値向上をめざす。

人財 3万人が成長し続ける 人財ポートフォリオ	① 経営人財の育成	グループ内の育成プログラムの整備を進め、人財プールを充実させる。
	② 事業変革人財の育成	会社・事業を越えた越境経験（異動・配置）を拡充することで、相乗効果や付加価値を創出できる人財を充実させる。
	③ エssenシャル人財の定着	管理運営事業のオペレーションに欠かせない人財の採用を強化し、安心して長く働ける職場環境や福利厚生を提供することで、持続的な体制を構築する。
組織風土 創意工夫し続ける クリエイティブなカルチャー	① 「挑戦するDNA」の体現	社員のチャレンジを促す研修（社外や海外含む）や、評価・報酬制度、社内ベンチャー制度（STEP）を通じて社会課題に挑戦するDNAを引き出す。
	② 支援・連携の拡大	グループ合同研修や会社間人財交流を通じて、バリューチェーンを意識しながらグループ総合力を発揮できる風土を醸成する。
	③ 心理的安全性の向上	キャリアパス・職種の拡充や、役員・管理職層の意識をアップデートすることで、女性・外国人・障がい者などの多様な人財の活躍および会社・事業間の共創を加速する。



※1. 主要6社の本計画の期間累計額 ※2. グループとしての賃金処遇方針

マテリアリティに紐づく目標

取り組みテーマ（マテリアリティ）		目標指標	2030年度目標
 ライフスタイル	多彩なライフスタイルをつくる	・お客さま満足度	90%以上
		・「ライフスタイル創造3.0」に資する商品・サービス	150件以上（10件/年） （2021年度～2030年度累計）
 街と暮らし	ウェルビーイングな街と暮らしをつくる	・コミュニティ活性化施策	150件以上（10件/年） （2021年度～2030年度累計）
		・建築物の安心安全対策強化	100%
 環境	サステナブルな環境をつくる	・CO ₂ 排出量（対2019年度）	スコープ1・2：△80%以上 スコープ3：△46.2%以上（SBT認定）
		・事業を通じた環境への取り組み	150件以上（10件/年） （2021年度～2030年度累計）
 デジタル	デジタル時代の価値をつくる	・DX投資額	1,000億円以上（2025年度～2030年度累計）
		・DX推進人材育成数	10,000人以上
 人財	多様な人財が活躍する組織風土をつくる	・採用・研修・風土醸成への投資額（前中計期間比）	1.5倍/年以上
		・中核人材における多様性の確保 女性管理職比率	20%以上
 ガバナンス	成長を加速するガバナンスをつくる	・株主・投資家エンゲージメント	400件以上
		・取締役会の実効性評価（第三者評価）	毎年実施

事業戦略

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

事業セグメントの位置づけ

資産活用と人財活躍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。

東急不動産ホールディングスグループ

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・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

インダストリー事業

投資運用事業

海外事業

人財活躍型ビジネス

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

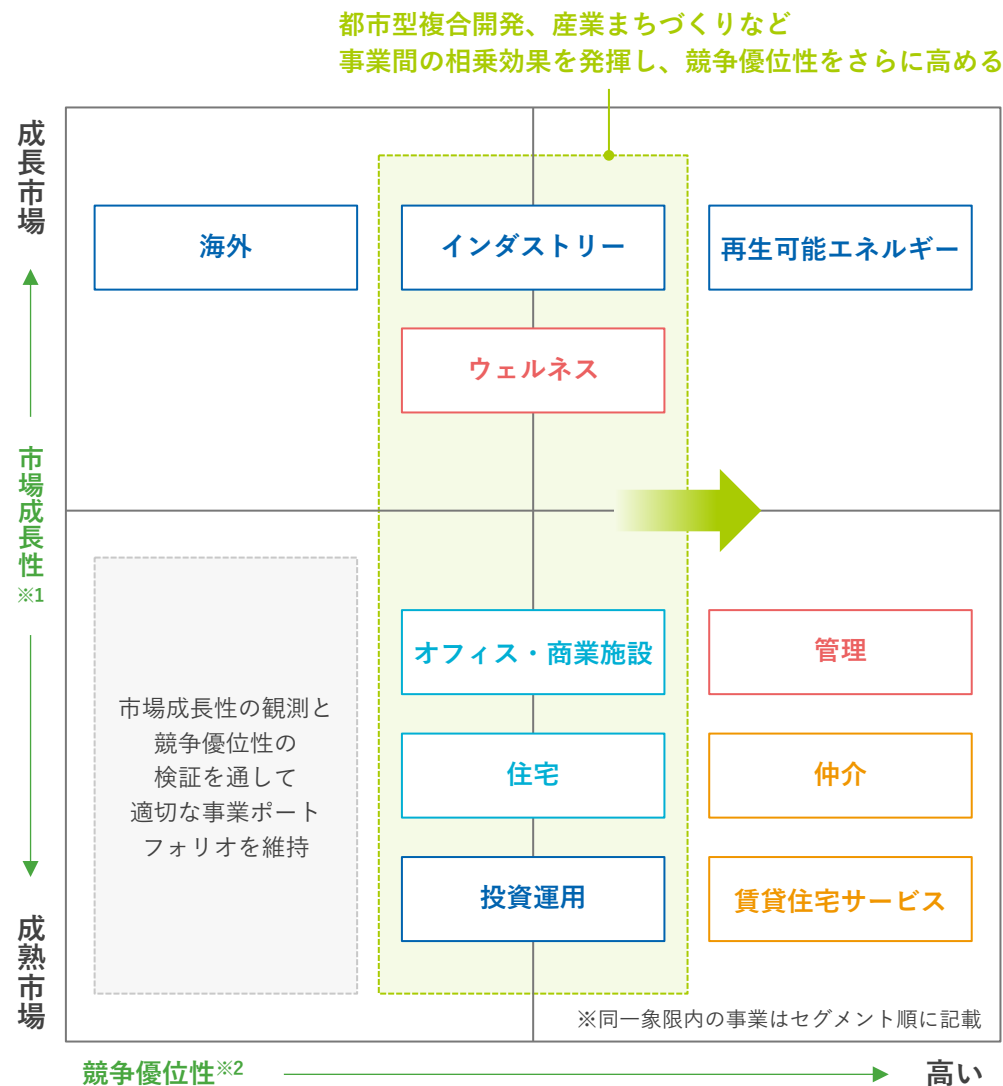
健全なストック社会を
牽引する

仲介事業

賃貸住宅サービス事業

事業ポートフォリオマネジメント

各事業を「市場成長性」と「競争優位性」の2軸で定点観測・検証し、各事業の成長および競争優位性の維持・向上に取り組む。



各事業における成長の方向性・競争優位性

- | | |
|-------------|-----------------------------------|
| 再生可能エネルギー事業 | 日本トップクラスの発電所保有量を活かした再エネバリューチェーン構築 |
| インダストリー事業 | 再エネ事業との連携による独自の産業用不動産開発 |
| 海外事業 | 現地パートナーとの連携によるポートフォリオの多様化 |
| ウェルネス事業 | インバウンドや富裕層との接点を活かした商品・サービス力向上 |
| オフィス・商業施設事業 | 広域渋谷圏を起点とした賃貸業の収益力向上 |
| 住宅事業 | 大型・複合再開発による収益力と製販管一体での資産価値向上 |
| 投資運用事業 | 高いスキーム構築力と投資家リレーションによるAUM拡大 |
| 管理事業 | 多用途にまたがる管理体制構築力による価格競争力の向上 |
| 仲介事業 | 情報の付加価値化を武器にしたさらなるシェア拡大 |
| 賃貸住宅サービス事業 | 特定領域における高認知を活かした事業機会の拡大 |

※1. 2030年頃までを想定 ※2. 業界内のプレゼンス、同業他社に対する差別化の有無、ROA・営業利益率などをもとに総合評価

事業セグメント別営業利益目標

	2024年度 (実績)	2025年度 (計画)	2027年度 (目標)	2030年度 (目標)
単位：億円	1,408	1,530	1,700	2,200
都市開発事業セグメント	705	745	685	705
オフィス・商業施設事業 (うち、投資家向け売却等)	561 (296)	524 (236)	400 (約150)	415 (約100)
住宅事業	144	221	285	290
戦略投資事業セグメント	52	120	275	595
再生可能エネルギー事業	151	50	100	300
インダストリー事業		120	100	105
投資運用事業	62	54	65	90
海外事業	△161	△105	10	100
管理運営事業セグメント	250	262	293	370
管理事業	130	135	145	180
ウェルネス事業	117	124	145	185
環境緑化事業等	2	3	2	5
不動産流通事業セグメント	508	540	590	680
仲介事業	434	465	500	560
賃貸住宅サービス事業等	74	75	90	120
全社・消去	△108	△137	△142	△150

※ 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

都市開発事業セグメント

強み／
経営資源

広域渋谷圏を中心とした
まちづくりノウハウ

複合的なアセット開発・運営実績

環境先進ブランド・グループ連携
による付加価値創出力

競争優位性の確立（東急不動産）

広域渋谷圏での実績を他エリアに波及

幅広い事業領域を活かした複合開発・運営実績に、広域渋谷圏におけるまちづくりノウハウを掛け合わせ、独自のポジションを確立。都心他エリア再開発などさらなる事業機会の拡大につなげる。



大崎リバーウォークガーデン

多様なアセットメニュー ×
大規模複合開発・運営

広域渋谷圏のまちづくり
産業育成 | 都市観光 | 都市基盤構築

》》》 プレゼンス向上
他エリア展開

都市型不動産ビジネスの深化（東急不動産）

高効率かつ安定的な利益基盤の構築

希少立地での資産保有およびトップライン伸長、再開発を中心とした高額分譲住宅の継続供給、投資家向け不動産への積極投資などにより、強靱なポートフォリオを構築。



白金一丁目西部中地区再開発

グループ総合力を活かした住宅事業の推進

環境先進企業としての付加価値創出力や業界トップクラスの実績を誇るグループ各社との製販管連携により、お客さまから「選ばれる」存在として、ライフスタイルの変化を捉えた住まいを提供する。

東急不動産「ブランズ」
BRANZ
環境先進を、住まいから。

東急不動産

環境先進

選ばれるブランドへ

東急コミュニティー

東急リバブル

新領域での事業化検討

既存事業で培ったノウハウを活かし、街の価値を高める新事業を推進。高級賃貸住宅／医療関連施設／ラボ・産業関連／スポーツ 等



新宿駅西口地区開発計画

小田急電鉄・東京地下鉄との3社共同事業として、新宿駅の象徴となる駅直結プロジェクトを推進。最新のオフィスに加え、顧客起点のビジネス創発機能や新たな体験価値を提供する商業機能などを計画し、当社グループのまちづくり知見を活かしながらエリア価値向上に寄与する。

●セグメント営業利益

2024年度

705億円

→ 2030年度

705億円

広域渋谷圏を中心に
オフィス・商業施設事業による
インカム収益（安定利益）を拡大

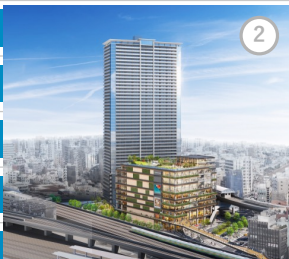
●セグメント総投資額

2025年度～2030年度

約21,000億円

都市開発事業セグメント

首都圏エリアを中心に、都市型不動産ビジネスの核となる大型プロジェクトを推進。
複合開発・運営力および広域渋谷圏での実績を起点に、さらなる事業機会拡大をめざす。

首都圏エリア	2025	2030	2031-
●● 大崎リバーウォークガーデン	2026年度～竣工		
● THE TOYOMI TOWER MARINE & SKY	2026年度竣工		
● 横浜市・北仲通北B-1プロジェクト (1)	2027年度竣工		
● 白金一丁目西部中地区再開発	2028年度竣工		
● 新宿駅西口地区開発計画	2029年度竣工		
● 登戸駅前地区開発計画	2029年度竣工		
● 東急不動産赤坂ビル建替			
● 公園通り西地区※			
● 泉岳寺駅地区再開発			
● 神南一丁目地区※			
●● 西日暮里駅前地区再開発 (2)			
●● 日本橋一丁目東地区再開発 (3)			
● ネクスト渋谷桜丘地区※			
その他主要都市			
● ブランズタワー大阪梅田 (4)	2026年度竣工		
● JR西宮駅南西地区再開発	2027年度竣工		
● 大阪市・茶屋町B-2・B-3地区再開発			

● 住宅 ● オフィス・商業

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。

※ 再開発準備組合員ならびに事業協力者として参画するプロジェクト

戦略投資事業セグメント

強み／
経営資源

業界トップクラスの
再エネ電源保有量

高いスキーム構築力と
投資家リレーション

成長国における
現地パートナーとの強い関係性

コアビジネス化に向けたさらなる進化（再生可能エネルギー事業・インダストリー事業／東急不動産）

物流施設開発事業から社会インフラ事業への進化

- 産業団地や先進物流施設の開発を推進
（工場や農業との複合開発、高速道路直結物流施設等）
- 再エネとのシナジーにより環境配慮型物流施設として差別化を図りつつ、事業拡大と地域活性化を両立



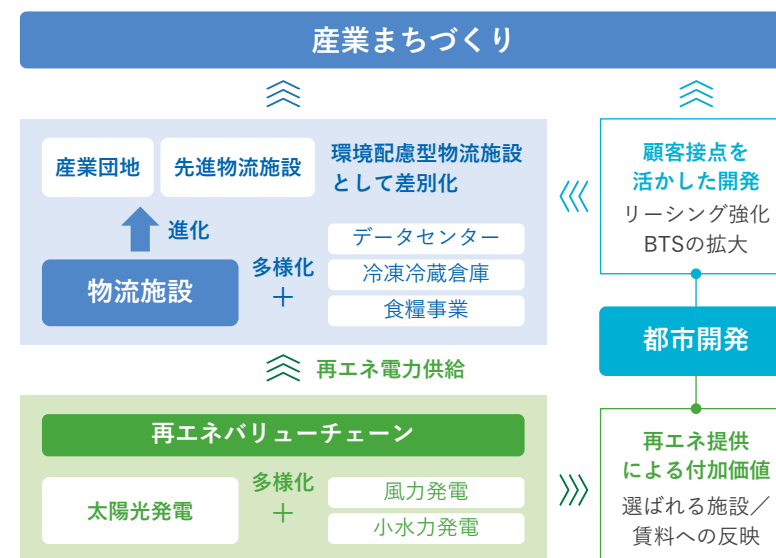
サザン鳥栖クロスパーク

事業ウイングの広さを活かした新領域ビジネス

- データセンターや風力発電など、事業の多様化および新領域ビジネスへの拡大を推進
- 既存の事業領域や都市型不動産ビジネスとのシナジー効果による収益モデルの構築をめざす

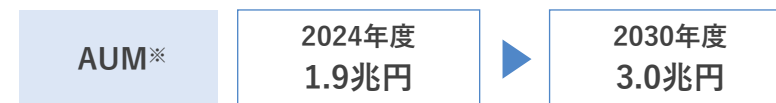


リエネ六ヶ所村千歳風力発電所



パートナー共創の加速と関与アセット拡大（投資運用事業／東急不動産）

- 機関投資家とのパートナー共創をさらに加速させ、資産回転を継続
- 既存のREIT・ファンドの成長に加え、多様なアセットスキームの拡充による外部成長、新領域ファンドの組成を推進



※ 当社関連REITおよび私募ファンド（非連結）の合計値（再エネを除く）

●セグメント営業利益

2024年度

52億円

→ 2030年度

595億円

●セグメント総投資額

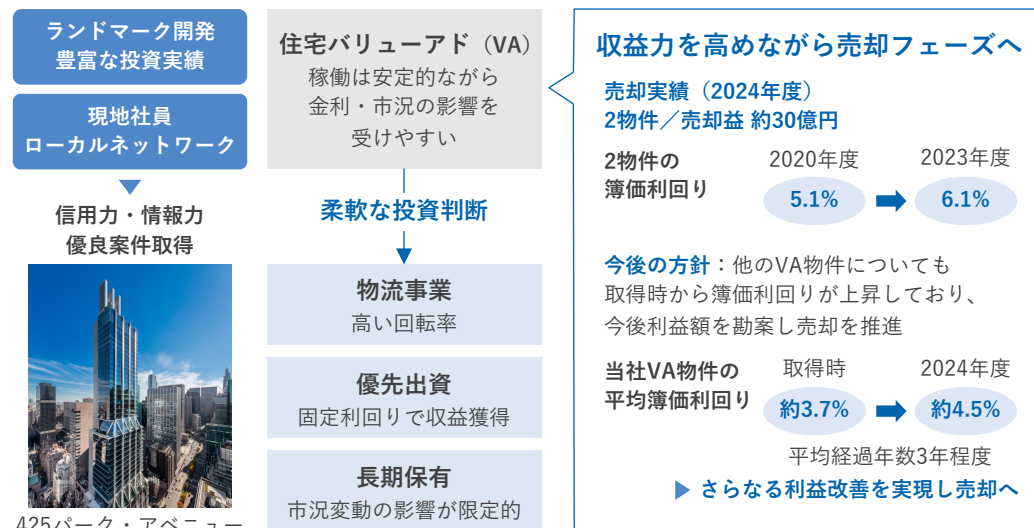
2025年度～2030年度

約14,000億円

戦略投資事業セグメント（海外事業）

投資実績を活かした事業モデルの多様化（米国／東急不動産）

大型開発などで築いた信用力や現地社員のローカルネットワークによる情報力を武器に事業モデルを多様化し、市況の変化に柔軟に対応。



安定利益獲得と成長事業への投資（アジア／東急不動産）

自社開発アセットによる賃貸事業で安定利益を上げつつ、優良パートナーとの関係が構築されている国で、成長事業への投資を促進。

- | インドネシア | タイ | ベトナム |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 自社開発後の賃貸事業による安定利益獲得
メガクニンガン（サービスアパートメント）
シマトウパン（賃貸住宅）等 | <ul style="list-style-type: none"> Alpha社と複数の物流事業を推進
（タイでの事業全体で約250億円投資） | <ul style="list-style-type: none"> 三菱商事が参画する Vinhomes社※の
分譲住宅案件へ一部参画 |

※ ベトナム国内No.1デベロッパー

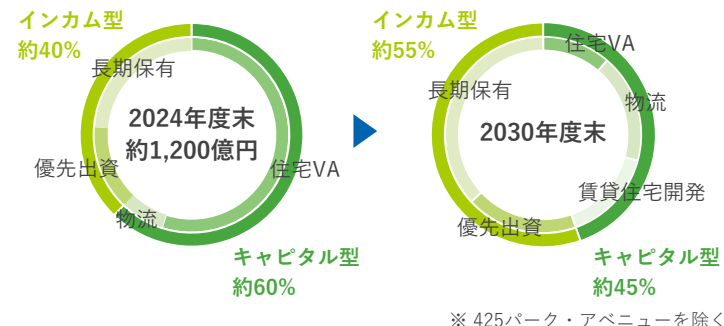


メガクニンガン

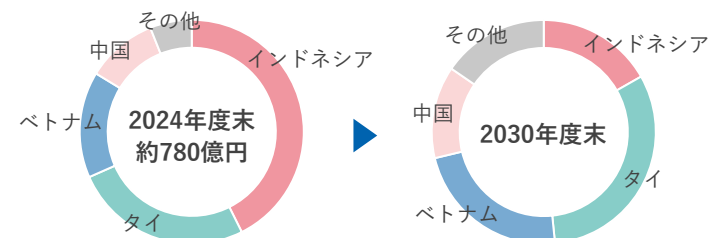


タイ／物流事業

資産構成：市況変動に強いポートフォリオ構築（米国）

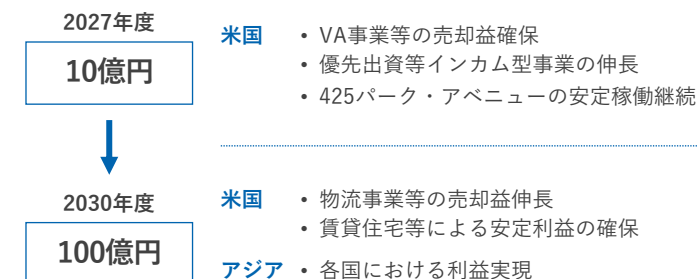


資産構成：国のバランス転換（アジア）



※ 国のバランス転換と同時に、米国同様インカム型の割合向上も図る

営業利益の推移



管理運営事業セグメント

強み／
経営資源

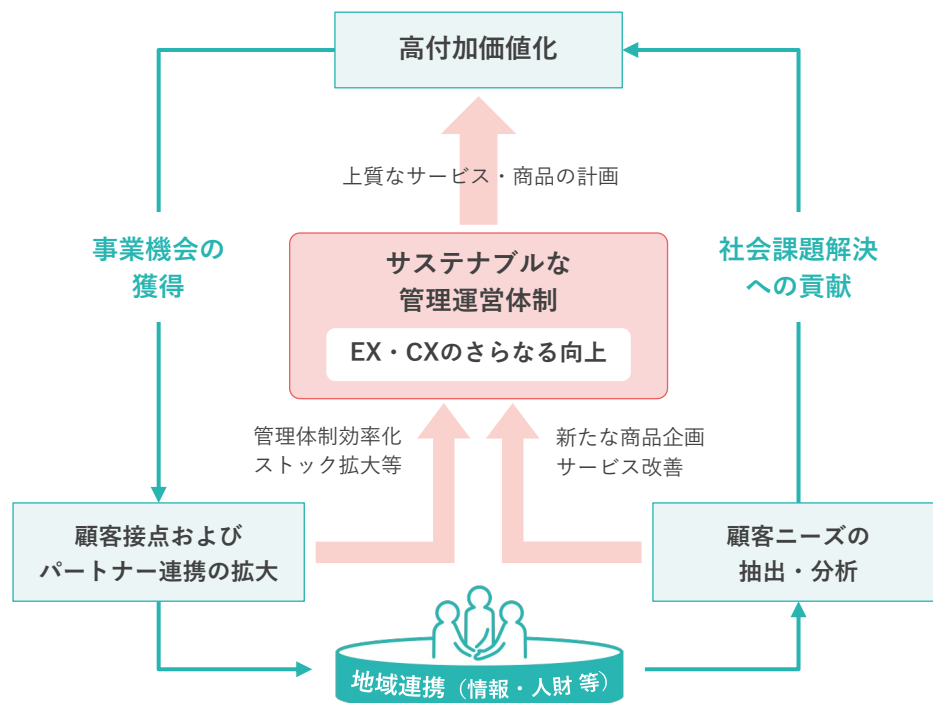
付加価値向上に資する
管理運営ノウハウ

地域連携・共創による
社会課題への対応

多彩な顧客・地域との接点

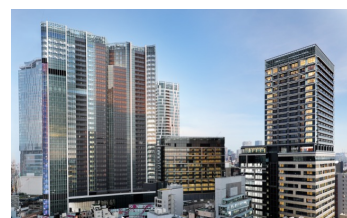
サステナブルな管理運営体制構築と付加価値最大化の実現

生産性向上と付加価値創出の好循環



顧客ニーズを捉えた付加価値最大化への挑戦

- 大型複合施設の管理や効率的なエリア管理体制の構築
- インバウンドや富裕層、地域、行政等の多様なニーズへの対応



広域渋谷圏における大型複合施設管理
(Shibuya Sakura Stage)



外資ラグジュアリーホテルブランド展開
(ROKU KYOTO, LXR Hotels & Resorts)

サステナブルな成長に向けた人財の確保・育成とパートナー連携

- 人手不足や多様なニーズに対応した人財の確保・育成
- パートナー連携の加速によってサステナブルな管理運営体制を構築

外国人財プラットフォーム会社
「Global Gateway Japan株式会社」

外国人財と企業をつなぐ架け橋として、
外国人財の自己成長と、企業の成長・人財戦略を支援



●セグメント営業利益

2024年度

250億円

→ 2030年度

370億円

●労働生産性 営業利益÷人件費等

2030年度

対2024年度 約1.2倍

管理運営事業セグメント

事業の枠を超えた社会的価値拡大（東急コミュニティー）

地域のフラッグシップ施設の統括管理

- 地域の核となるフラッグシップ施設の統括管理によるプレゼンス向上
- 周辺まちづくりへの関与拡大と貢献



横浜アリーナ

地域社会・パートナー連携の拡大

- 自治体の災害レジリエンス強化に向けた官民連携の取り組み
- パートナー連携強化による持続可能な管理手法の確立



住家被害認定調査（訓練）

独自のストック活用による事業機会の拡大

工事業の一体化による新たな領域拡大（東急コミュニティー）

- レジリエンスパッケージ商品の構築と展開
- 環境関連工事のワンストップサービスの拡大
- グループ内リソースの活用と連携強化



WORK ARENA YÔGA

環境緑化サービス事業者への変革（石勝エクステリア）

- 環境緑化技術「Greentect」の拡大と技術提案
- 環境認証コンサルティング事業とバイオフィリックなどの新規事業推進



工事支出関与率※

2024年度
約70%



2030年度
約75%

ニセコのまちづくり「Value up NISEKO 2030」（東急不動産）

オールシーズン型国際的リゾートの確立

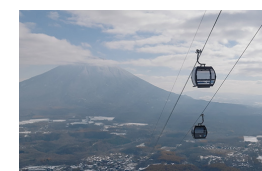
- 官民連携による地域課題への対応
- 夏季のにぎわい形成につながる共創共生
- DX活用による体験価値の向上



ニセコヒラフグリーンパーク

地域の魅力形成に向けた取り組み

- 利便性と満足度を向上するリゾートエリアなどへの追加投資
- 地域一体でのエリア価値・顧客満足度の向上
- グループ連携の深化による価値提供



エースゴンドラ

豊富な顧客接点を活かした高付加価値創造（東急不動産）

インバウンド需要のさらなる獲得

- 東急ステイの積極的な出店拡大
- 中長期滞在拠点に資するリニューアル投資
- 交流型サービスなどによる顧客体験価値の向上



（仮称）東急ステイ広島

富裕層ニーズへの対応と変革

- 会員制リゾートホテル事業の新たな顧客獲得に向けた変革
- 受託販売機能を起点とするホテルコンドミニアム事業の推進
- 回収資金の地域内再投資と施設運営を通じたエリア価値の向上

ホテル運営関与室数

2024年度
9,300室



2030年度
12,800室

※ マンション共用部工事における管理組合の工事支出に関与する比率

不動産流通事業セグメント

強み／
経営資源

高いブランド力と
豊富なお客さま接点

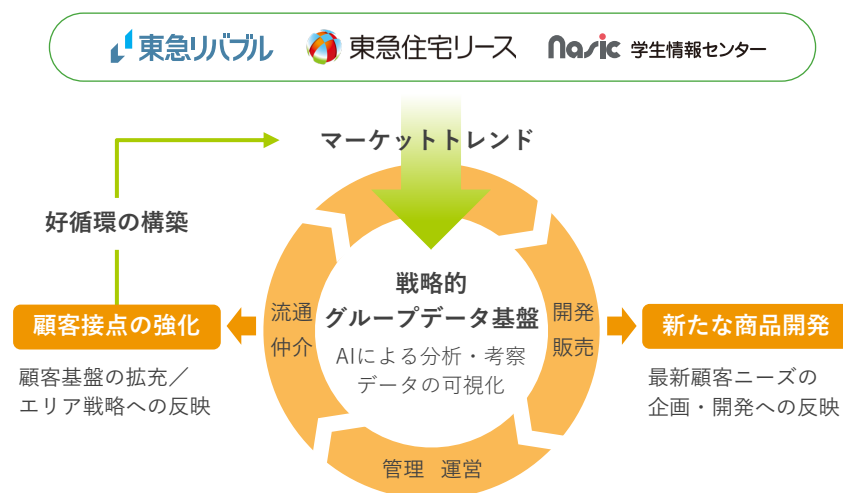
豊富な不動産流通情報と
情報加工力

多様なニーズに対する
企画・提案力

顧客・市場接点の強化

事業環境変化への対応を強化

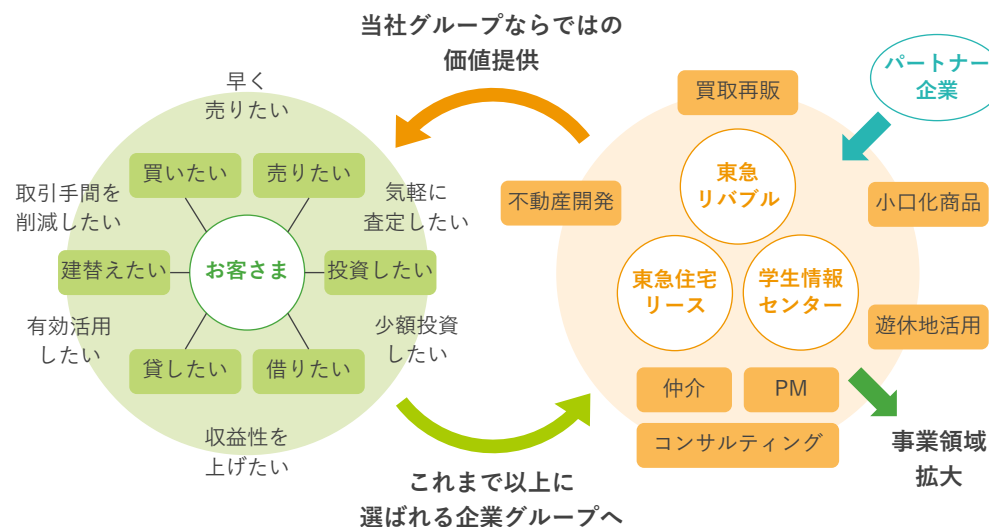
特にマーケットトレンドを反映しやすい不動産流通事業セグメントの事業から得られる情報をもとに事業環境の変化を捉え、グループ一体での顧客接点強化に向けた体制を構築する。



事業創出力の強化

情報の付加価値化を加速

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



●セグメント営業利益

2024年度

508億円

→ 2030年度

680億円

●情報生産性

1人当たり営業利益（営業利益÷要員数）

2030年度

対2024年度 約1.2倍

不動産流通事業セグメント

不動産流通業界を革新する先駆者へ（東急リバブル）

業界変革に向けた3つの戦略

情報の付加価値化 （MVC戦略※）

情報の最有効活用と
提案力強化

オペレーション 効率化

業務プロセスの
自動化・BPR推進

事業環境への 対応力強化

CRM戦略の深化と
新収益事業創出

リテール発生件数

2024年度
34.9千件

2030年度
43.6千件

ホール発生収入

2024年度
232億円

2030年度
270億円

既存事業のシェア拡大

リテール

- ・都心・広域渋谷圏エリアのシェア獲得
- ・エリア戦略強化に向けた追加出店の検討

ホール

- ・提案領域および手法の拡大（買取再販・M&A活用等）
- ・事業受託の拡大（調査・重説作成等）

市場・領域のさらなる拡大

- ・投資商品の拡大・充実（区分・一棟・小口化商品等）
- ・顧客接点の拡大（富裕層・インバウンド等）

※ MVC（マルチバリュークリエイター）戦略：

豊富な川上情報を活かし、広い事業領域と事業間連携で収益機会を確実に捉える戦略

DX賃貸住宅管理会社への進化と事業領域の拡大 （東急住宅リース）

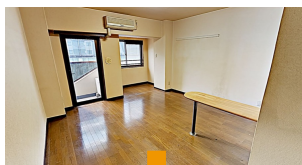
CX向上と業務効率化の推進

- ・契約から修繕受付・更新まで
オンラインで完結
- ・オーナーアプリによる物件賃貸情報の
リアルタイム確認の実現

顧客ニーズ探索による物件価値の最大化

- ・アセットコンサルティング強化
（大規模工事・リノベーション工事等）

リノベーション工事（専有部）



学生・学校を起点とした総合プラットフォーム企業への進化 （学生情報センター）

強固な提携関係に基づいた学校領域での事業拡大

- ・約1,000の学校提携を活かした学校CREの案件拡大
- ・学校経営課題案件の獲得（留学生領域等）
- ・グループ総合力を活用したソリューション提供

産官学連携の創出

- ・学生起業支援
- ・学生参画での行政課題解決プロジェクト等



REH池袋
（留学生向け宿舎）

Appendix

誰もが自分らしく輝ける未来へ

WE ARE GREEN

中期経営計画 2030

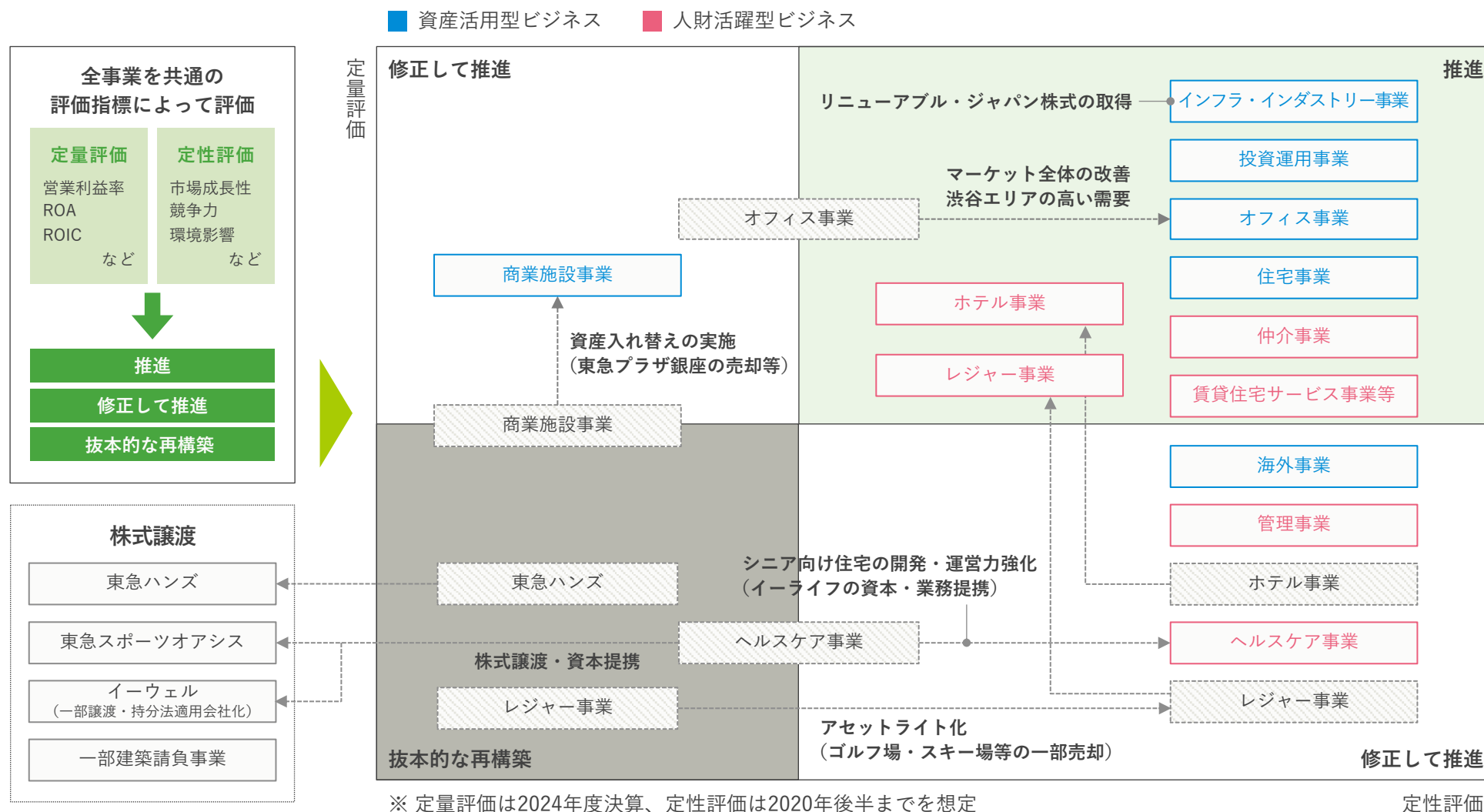
前中期経営計画の振り返り－財務目標－

事業構造改革の着実な推進と高い利益成長・効率性向上を実現し、前中期経営計画における2025年度財務目標を2年前倒しで達成。

		2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 前中期経営計画 目標	2030年度 長期経営方針 参考指標
効率性	ROE	7.3%	9.6%	9.9%	9%	10%以上
	ROA	4.1%	4.2%	4.5%	4%	5%以上
	EPS	67.21円	96.40円	108.69円	90円以上	-
利益目標	営業利益	1,104億円	1,202億円	1,408億円	1,200億円	1,500億円以上
	当期純利益	482億円	685億円	776億円	650億円	750億円以上
財務健全性	D/Eレシオ	2.2倍	2.1倍	2.1倍	2.2倍以下	2.0倍以下
	EBITDA倍率	9.3倍	9.4倍	8.9倍	10倍以下	-
資産活用型ビジネス ROA		3.5%	3.0%	3.0%	3.6%	-
人財活躍型ビジネス 営業利益率		7.7%	9.3%	10.7%	8.1%	-

前中期経営計画の振り返り－事業ポートフォリオマネジメントの進捗状況－

抜本的な再構築が必要と位置づけた事業の構造改革が前倒しで完了。



前中期経営計画の振り返り – 投資・回収 –

Shibuya Sakura Stageの一部持分の売却実施、分譲マンションの粗利益率の改善などにより、再投資を着実に推進。都市開発における安定利益の逸失を最小限にとどめ、約8,700億円の回収を実行。

■ 2022年度～2024年度 3カ年累計※1

		計画値※2	実績	差異
投資 ※3	合計	13,800億円	14,200億円	+ 400億円
	資産活用型	13,300億円	13,700億円	+ 400億円
	都市開発	8,400億円	7,800億円	△ 600億円
	戦略投資	4,900億円	5,900億円	+1,000億円
	人財活躍型	500億円	500億円	± 0億円
	管理運営	500億円	500億円	± 0億円
回収 ※3 ※4	合計	9,900億円	8,700億円	△1,200億円
	資産活用型	9,400億円	8,200億円	△1,200億円
	都市開発	7,700億円	6,600億円	△1,100億円
	戦略投資	1,700億円	1,600億円	△100億円
	人財活躍型	500億円	500億円	± 0億円
	管理運営	500億円	500億円	± 0億円
ネット投資（投資 – 回収）		3,900億円	5,500億円	+1,600億円

※1. 東急不動産を対象とする ※2. 前中期経営計画値のうち、2022年度～2024年度の3カ年を対象とする ※3. 棚卸資産投資を含む ※4. 売却益は含まず、原価ベースでの回収額を記載

再生可能エネルギー事業の解説

日本の抱えるエネルギー問題解決に向けて、今後再生可能エネルギーの重要度は高まり、技術革新も合わさってビジネスチャンスは拡大すると予測。

再生可能エネルギー事業を取り巻く環境

政府のGX推進・産業競争力強化

政治

- 2040年度の電源構成目標：再エネ電源比率 4～5割※1
- 温暖化対策としてCO₂排出量の削減を企業に求め、日本でもカーボンプライシングが2028年より本格導入※2
- データセンター・半導体工場の新增設などが影響し、全国電力需要量は増加※3の見通し

エネルギー自給率の低い日本

経済

- 日本のエネルギー自給率は15.2%（2023年度）であり、OECD加盟38カ国中2番目に低い※4
- 2023年の化石燃料貿易赤字は26兆円※5でG7で最大
海外への燃料依存に加え、円安が赤字を加速

脱炭素社会の実現・レジリエンス強化

社会

- 世界の気候変動政策は加減速を繰り返しているものの、日本がエネルギー安定供給、経済成長、脱炭素の3つを同時に実現していく方向性は変わらない
- 自然災害の激甚化や地方部の急激な人口減少等を背景に、再エネと相性が良い「地域マイクログリッド」など分散型エネルギーシステム構築の重要性が高まっている※6

技術革新によるさらなる普及

技術

- 技術革新による発電効率向上／蓄電池の性能向上
(発電効率)
太陽光パネルの一般的な変換効率は15～20%だが、37%となる製品も実証済※7
太陽光発電所の設置コストも2013年以降、10年で約31%ダウン※8
(蓄電池の性能向上)
リチウムイオン電池の性能向上とコスト削減の実現
固体電池やフロー電池といった新しい技術の進展

※1. 出典：経済産業省「第7次エネルギー基本計画」 ※2. 出典：経済産業省・内閣官房「成長志向型カーボンプライシング構想について」

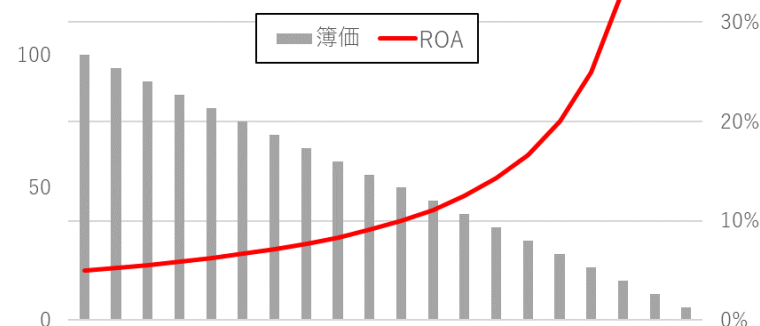
※3. 出典：資源エネルギー庁「エネルギーを巡る状況とエネルギー・原子力政策について」 ※4. 出典：資源エネルギー庁「2023年度エネルギー需給実績（速報）」 ※5. 出典：2024年12月15日 日本経済新聞

※6. 出典：資源エネルギー庁「地域マイクログリッド構築のてびき」2021年4月16日 ※7. 出典：資源エネルギー庁HP ※8. 出典：経済産業省（調達価格等算定委員会）

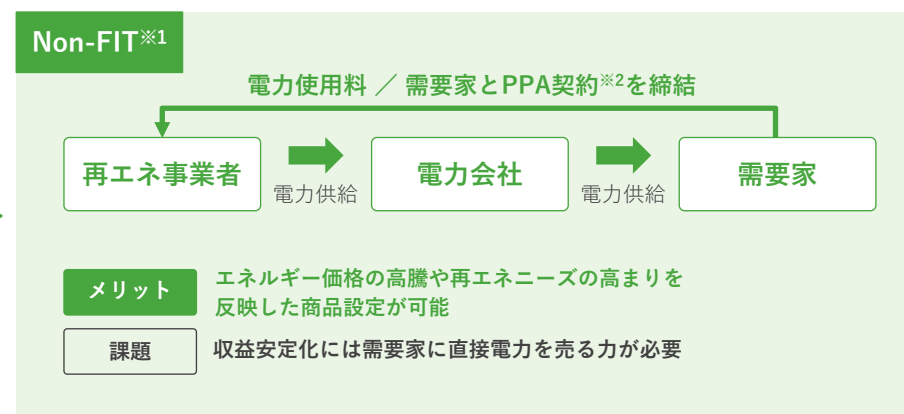
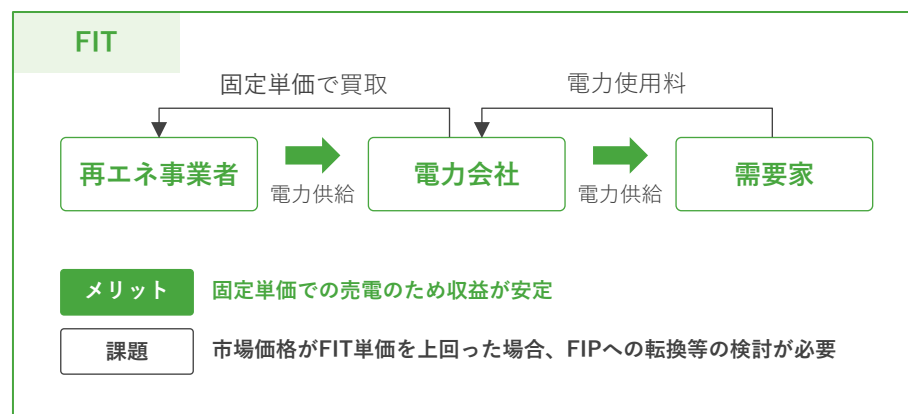
経年とともにROAが加速度的に向上するアセット特性

- FITであれば売電単価が固定で**キャッシュフローが安定**
- 太陽光発電設備は不動産よりも短期間で減価償却が進む
- 土地と電力系統の権利を確保できていれば、FIT期間終了後も設備更新により事業継続が可能
- **リパワリング（新たな設備への更新等）が容易で、**技術進歩への機動的な対応、発電効率の改善や増強の実現が可能

（簿価とROAの推移イメージ）



インフレ環境に適応するNon-FIT事業の拡大



※1. FIT制度含む ※2. 電力購入契約（Power Purchase Agreement）：発電事業者（および小売電気事業者）と電力の使用者との間で行われる、主に再生可能エネルギーを供給する電力契約

業界トップクラスの管理実績を誇るO&M事業（リニューアブル・ジャパン）

全国各地の拠点と管理実績

- 北海道から九州まで、全国50か所の拠点で2.8GW以上の発電所を運営管理

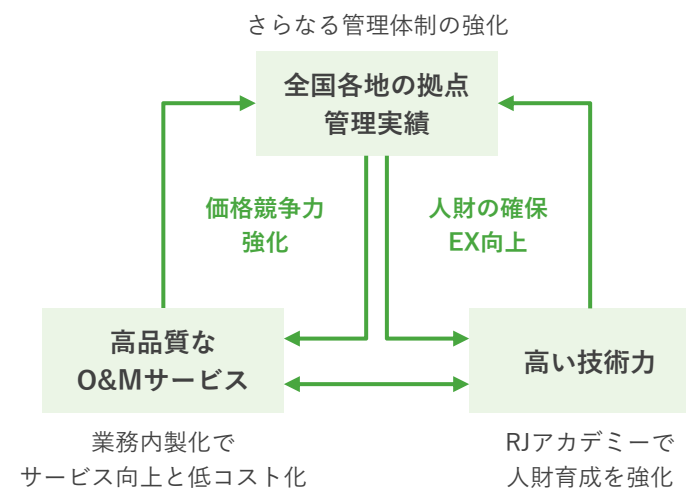
高い技術力と高品質なO&Mサービス

- 除草や除雪から年次点検まで一貫したサービスを自社内で完結
- リパワリングによる収益改善などを積極的に提案するとともに、徹底した業務の内製化を推進
- RJアカデミー（電気主任技術者育成制度）で、技術者の育成や技術力向上を推進

「RJアカデミー」

全7段階のカリキュラムで、太陽光発電設備のO&Mに求められる知識と技術、マネジメントを習得する。未経験者でも10年間で所長クラスの熟練した技術者になることをめざす。

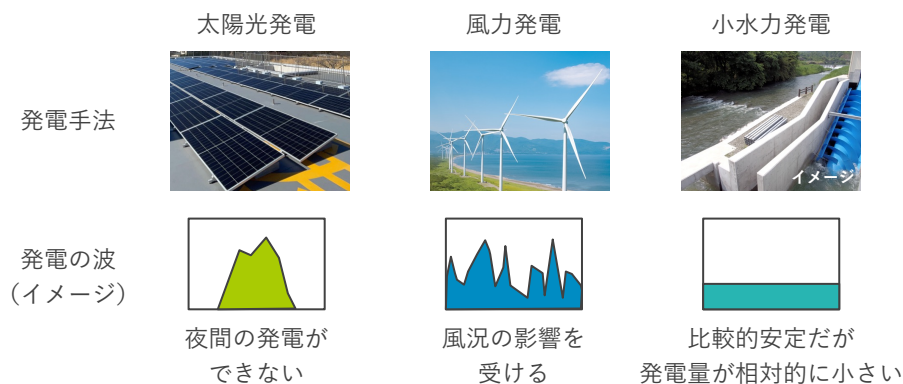
高い技術力と価格競争力により 業界トップクラスの管理実績を実現



アグリゲーション・需給調整の進化

再エネ需要の増加と安定供給への課題

- ・ 今後、再エネ需要は一段と高まり、取引が活性化する可能性（データセンター、半導体工場、企業・個人の需要の拡大）
- ・ 一方で、再エネは天候や発電手法の違いで発電量が左右される



Non-FIT事業の広がりを捉えた成長

- ・ 需要家に対する最適なエネルギーの組み合わせ提案や、再エネ電源の地産地消をマネジメントするビジネスの拡大
- ・ 需要と供給を限りなく近づけることによる再エネ価値の最大化

《商品設計イメージ》

- ・ 電源の組み合わせ（異なる発電の波を足し合わせる）

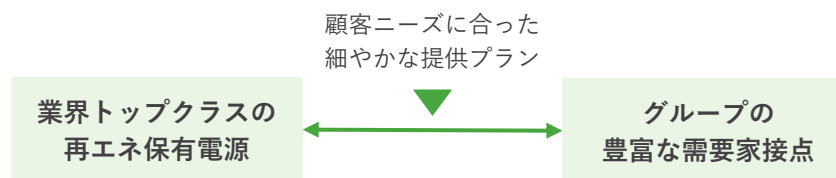


- ・ 蓄電池の導入と蓄電池の制御（需給の調整）



グループの総合力を活かした再エネ提供（AM・小売）

- ・ 東急不動産の開発力・保有パイプラインを活かした再エネ提供
- ・ 短期PPA、環境価値価格固定型VPPA※などの提供プラン
- ・ グループ総合力を活かした豊富な需要家接点



※ 仮想電力購入契約（Virtual Power Purchase Agreement）：実際の電力ではなく再生可能エネルギー電力に含まれる「環境価値」を取引する契約



Painted by Yuji Oda

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」のスローガン「WE ARE GREEN」は、2030年にありたい姿「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」を実現していく私たちの姿勢を表しています。東急不動産ホールディングスのコーポレートカラーであるグリーンは、環境やサステナビリティの象徴であるとともに、私たちの大切なアイデンティティです。

「中期経営計画 2030」においては、“組織は進化する生命体だ”という考えのもと、グループ3万人の事業にかけるエネルギーが、それぞれに連携・共創しながら融合する姿をビジュアルで表現しました。グループの幅広い事業や人財の多様性が色とりどりのエレメントとなり、変幻自在に形を変える様子は、私たちの挑戦するDNAとクリエイティブなカルチャーを象徴しています。

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。

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

保守点検業務における実施体制

- 当社は豊中市の指定管理者として、施設の安全性と長期的な維持管理の観点から、法定点検や仕様で定められた点検・保守業務を確実に実施することを重視しています。
- 次期指定管理期間も業務仕様書に則り業務の漏れや抜けが生じないように、年間作業計画を策定し、管理センター及び所管部門が連携して履行状況の確認を行う体制を構築します。このような徹底した管理により、引き続き安定的かつ適正な施設運営に努めます。

<保守点検時のポイント>

準備	● 管理業務仕様書等に基づき協力事業者と打合せの上、年間作業計画を策定します。 ● 策定した計画は、管理センター及び所管部署にて進捗管理を行い実施漏れの無いよう確実に実施します。 ● 雑排水管の清掃を行うことで破裂の恐れがある場合など、実施することで危険を伴う可能性がある場合は、事前に豊中市に報告したうえで対応します。
点検	● 点検前は事前に、入居者に対して点検日等を伝える「お知らせ」を作成し掲示板等にて周知を徹底します。 ● 入室作業が必要になる業務(消防設備点検等)の際は特に丁寧に説明が求められるため、在宅の必要があることを1～2週間前を目処に掲示文書等で周知します。 ● 点検後は必要に応じて現場確認等の履行監理を実施します。
完了	● 完了時には、実施者から報告書を受領し、設備の不具合等で修繕が必要な場合には豊中市への提案等を行います。

<入居者に配慮した危険防止策(例)>

受水槽 清掃	● 断水による不便が起きないように、水道の使用頻度の高い夏場を避けて実施。 ● 点検の2週間前までに告知した上で、設備緊急センターにも共有し、問合せに対して漏れなく回答を行う。
エレベーター 点検	● エレベーター停止による影響を最小限に抑えるため、事前に十分な告知を行い使用頻度の低い時間帯に短時間で完了させるよう努める。 ● 利用者に不便な思いをさせないように細心の注意を払い対応。

自社のシステム「キーネット」による管理

保守点検業務は、施設の適正な維持において重要な業務です。そのため、**履行スケジュールは、管理センター及び所管部署・発注部門にて社内システム「キーネット」を通じて管理**します。また、キーネットは、第三者委託先との発注・契約を管理する業務管理センター及び管理センター職員が閲覧・更新することができ、**常に複数部門で履行管理を行うことで発注・実施漏れを防ぐ体制を整えています。**



<キーネットを活用した保守業務履行管理>

項目	業者	頻度	棟	2025年					2026年							
				8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	
管理業 給用水ポンプ保守点検	川本サービス株式...	2回/年						○						○		
管理業 給用水ポンプ保守点検	株式会社荏原製...	2回/年						○						○		
管理業 給水設備点検	大路建設株式会社	4回/年			○			○			○			○		
管理業 エレベーター設備保守点検	東芝エレベータ株式...	1回/3ヶ月			○			○			○			○		
管理業 エレベーター設備保守点検 (岡町北住)	日本オーチス・エレ...	4回/年			○			○			○			○		
管理業 エレベーター設備保守点検 (岡町北住)	日本オーチス・エレ...	1回/月		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
管理業 エレベーター設備保守点検 (三国住宅)	日本オーチス・エレ...	4回/年			○			○			○			○		
管理業 エレベーター設備保守点検 (大黒住宅)	日本オーチス・エレ...	1回/月		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
管理業 エレベーター設備保守点検 (二葉住宅)	フジテック株式会社	4回/年		27			○			○			○			
管理業 エレベーター設備保守点検 (二葉第2)	日本オーチス・エレ...	4回/年			○			○			○			○		