

【サマリー】気候・自然関連のシナリオの全体像

当社グループの事業を対象に**気候・自然を統合したシナリオ分析を実施し、財務影響を踏まえて重要なリスク・機会を特定、戦略に反映**しています。

全社の業績・戦略・ビジネスモデル
に与える正負の財務影響の大きさ

大 中 小

ネイチャー
ポジティブ
への社会の
移行が進む

市場や政策などのドライバーの整合性
(移行リスク・機会に影響)

ネイチャー
ポジティブ
への社会の
移行が停滞

1 **1.5°C および ネイチャーポジティブシナリオ**
気候変動における1.5°C目標達成、ネイチャーポジティブ
に向けて社会の移行が進む。

特に重要なリスク・機会		中期	長期
リスク	● ZEB・ZEHなど脱炭素関連規制強化	大	中
	● 自然保護のための開発・資源採取の 規制強化	大	大
機会	● 再エネ市場の拡大	大	大
	● ZEB・ZEHや脱炭素物件の需要拡大	大	中
	● 自然と調和した不動産・サービスの 需要拡大	小	大

4 **現状維持シナリオ**
自然資本の損失による影響が少ないため
自然関連の対策や社会の移行は進まない。

本シナリオでは重要な自然関連リスク・機会が
想定されないことから、詳細検討の対象外

2 **3°C および 自然の損失による移行強化**
気候変動を含め自然損失が深刻化することで、自然関連
の移行が進む。気候変動対策も3°Cシナリオ水準で進む。

特に重要なリスク・機会		中期	長期
リスク	● ZEB・ZEHなど脱炭素関連規制強化	中	中
	● 自然保護のための開発・資源採取の 規制強化	大	大
機会	● 再エネ市場の拡大	大	大
	● ZEB・ZEHや脱炭素物件の需要拡大	中	中
	● 自然と調和した不動産・サービスの 需要拡大	小	大

3 **4°C および 自然の損失深刻化シナリオ**
気候変動、自然の損失の影響が激甚化する一方、
気候・自然ともに対策や社会の移行が進まない。

リスク	● 脱炭素やネイチャーポジティブに向けた社会の 移行がないため、移行リスクは生じない
	● 災害等の物理的リスクは想定されるが、リスクを 踏まえた対策、事業ポートフォリオや不動産アセ ットの分散により対象期間の影響度は中程度以下
機会	● 移行による事業機会は顕在化しない

穏やか

自然資本・生態系サービスの劣化 (物理的リスクに影響)

深刻

戦略

-気候・自然関連のシナリオ分析-

気候・自然関連シナリオ分析のプロセス

当社グループでは2018年度より、気候変動リスク・機会の重要度に応じて順次対象事業を拡大しながら、シナリオ分析を実施してきました。今般、気候変動と自然の関連性が深いことから、気候・自然の課題を踏まえた統合的なシナリオ分析を行いました。

気候関連シナリオ分析 (2018年度～)

- 2018年度：環境省支援事業として、「都市」「レジャー」事業を対象に、2°C・4°Cシナリオで気候変動のシナリオ分析を実施
- 2020年度：対象事業分野を「都市」「住宅」「レジャー」「再エネ」に拡大
- 2023年度：IEAのNZE2050シナリオ（1.5°Cシナリオ）を反映

気候・自然を統合したシナリオ分析を実施（今回）

気候・自然関連の シナリオの設定

- ・ 近年の情勢を踏まえ、気候変動に関する将来シナリオを更新するとともに、TNFDのガイダンスを踏まえて、新たに自然関連の将来シナリオを設定しました。
- ・ 将来の気候変動・自然の変化や、気候・自然関連の移行の度合いが異なる、3つの統合シナリオを設定しました。

シナリオを踏まえた リスク・機会の洗い出し

- ・ グループサステナビリティ推進部が事務局となり、シナリオを踏まえて、事業・財務に影響を与える気候・自然関連リスク・機会のロングリストを作成しました。
- ・ 既に実施していた気候シナリオ分析や自然関連のLEAP分析の結果もベースに、リスク・機会を検討しました。検討にあたっては、ISSBの産業別ガイダンス（不動産／太陽光技術及びプロジェクト開発業者／風力技術及びプロジェクト開発業者／ホテル及び宿泊施設／レジャー施設）における開示トピックを考慮しました。

部門との協議による リスク・機会の重要性評価

- ・ 各部門と協議の上で、リスク・機会項目の妥当性を確認し、計155項目のリスク・機会を抽出しました。
- ・ 財務的影響度の重要性についても各部門との協議を踏まえて評価し、特に重要な項目を特定しました。

リスク・機会による 財務影響の定量評価

- ・ 一定の重要性があり、保有データや外部シナリオを踏まえて算定が可能なリスク・機会項目については、財務影響の定量評価を実施しました。算定の前提や算定結果についても各部門と協議を実施しています。
- ・ リスク・機会による財務影響の評価にあたっては、定量化可能な対象項目について、現状の利益構造を基礎に、将来のコストや収益の変動について一定の仮定を置いた上で、外部文献・内部資料を踏まえた変動率等のデータを加味した定量評価を行うと共に、定性的な影響度も総合的に判断したグループ全体及び事業別の評価を行っています。

対応戦略の確認

- ・ 想定されるリスク・機会に対する戦略について、サステナビリティ委員会において承認の上、取締役会に報告を行っています。

気候・自然関連シナリオ分析の前提条件

気候・自然関連のシナリオ分析の前提条件は以下のとおりです。

シナリオ分析の対象事業

以下の事業についてシナリオ分析を実施しました。

セグメント	対象事業
都市開発事業	オフィス・商業施設事業／住宅事業
戦略投資事業	再生可能エネルギー事業／インダストリー事業
管理運営事業	管理事業／ウェルネス事業／環境緑化事業
不動産流通事業	仲介・賃貸住宅サービス事業

（ただし、管理事業、環境緑化事業、仲介・賃貸住宅サービス事業では評価の結果、影響が大きいリスク・機会項目が確認されなかったため、事業別のリスク・機会の開示を省略しています。）

想定する時間軸

気候変動・自然関連のシナリオ分析、リスク・機会の検討、戦略の策定にあたり、短期・中期・長期の時間軸を右の通り設定しています。

短期	1～2年
中期	3～9年
長期	10～25年

発生可能性・影響度の基準

リスク・機会を評価するための発生可能性・影響度の評価基準は以下の通り設定しています。

【発生可能性】

高	- 高い確度で顕在化の可能性がある 1年に数回程度発生する
中	- 実現・顕在化の一定の可能性がある 1年に1回程度発生する
低	- 実現・顕在化の可能性は低い 1年に1回未満

【影響度】

大	全社または当該事業の業績・戦略・ビジネスモデルに重大な正負の影響を与える（営業利益の10%以上の影響）
中	全社または当該事業の業績や戦略、ビジネスモデルに中程度の正負の影響を与える（営業利益の5～10%の影響）
小	全社または当該事業の業績や戦略、ビジネスモデルに与える影響は小さい（営業利益の5%未満の影響）

評価および開示に関する考え方

全社と各事業について、想定されるリスク・機会の発生可能性と影響度を評価し、両者が高い項目を開示対象としています。したがって、事業ごとに開示対象の項目が異なります。また、影響度の定量化のための前提条件の設定が困難な項目については、定性的な評価を実施しています。

気候関連のシナリオの前提

脱炭素社会に向けた社会の移行や気候変動の深刻化は将来の当社の事業に影響を与える可能性があることから、脱炭素社会への移行が最も急速に進む1.5℃シナリオ、気候変動の影響が最も深刻化する4℃シナリオ、その中間的・複合的な影響が生じる3℃シナリオを含む、以下の3つのシナリオを対象にシナリオ分析を実施しました。

*：「用語と解説」参照

シナリオ	概要	参照シナリオ（移行シナリオ）	参照シナリオ（物理的シナリオ）
1.5℃ シナリオ	パリ協定の国際目標に整合するように、脱炭素社会に向けて政策・技術・市場などが着実に移行し、21世紀末の地球の平均気温上昇を産業革命前に比べて1.5℃に抑えるシナリオ。	- IEA（International Energy Agency：国際エネルギー機関）のWorld Energy Outlookで採用されているNet Zero Emissions by 2050（NZE）シナリオ：2050年までにCO2排出量のネットゼロを世界全体で達成し、長期の世界平均気温上昇を1.5℃に抑制するシナリオ。 - 日本のカーボンニュートラルに沿った各種政策や計画の想定	21世紀末の地球の気温上昇をおよそ1.5℃ないし2℃未満に抑える以下のシナリオを参照。 - IPCC*（Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル）第5次評価報告書のRCP（Representative Concentration Pathways：代表濃度経路シナリオ）2.6 - IPCC第6次評価報告書のSSP（Shared Socio-economic Pathway：共有社会経済経路シナリオ）1-1.9および2.6
3℃ シナリオ	各国が国別目標（NDCs）に向けて排出削減を進めるものの、1.5℃目標の達成には及ばず、21世紀末の地球の平均気温上昇が産業革命前に比べて2.5～3℃程度となるシナリオ。	IEAのWorld Energy Outlookで採用されているSTEPS（Stated Policies Scenario：表明済み政策シナリオ）。各国が表明済みの気候関連の政策を反映したシナリオ。	中庸的なシナリオとして、気温上昇がおよそ3℃となる以下のシナリオを参照。 - IPCC第5次評価報告書RCP6.0 - IPCC第6次評価報告書SSP2-4.5
4℃ シナリオ	政策・技術・市場などが現在の傾向延長で拡大するため、21世紀末の地球の平均気温上昇が産業革命前に比べて4℃以上となり、気候変動による災害などの影響が増大するシナリオ。	脱炭素に向けた移行は想定しない。	気候政策を導入せず、気温上昇が4℃を上回るシナリオとして、以下を参照。 - IPCC第5次評価報告書RCP8.5 - IPCC第6次評価報告書SSP5-8.5

自然関連のシナリオの前提

自然関連のリスク・機会については、TNFDのシナリオ分析ガイダンスで提示されている4つのシナリオを、当社グループの事業内容に合わせて具体化したうえで、枠内の3つのシナリオを対象にシナリオ分析を実施しました。シナリオDについては、自然関連の物理的リスク・移行リスクともに限定されることから、詳細検討の対象外としました。

*：「用語と解説」参照

ネイチャー
ポジティブ
への社会の
移行が進む

市場や政策などのドライバーの整合性
(移行リスク・機会に影響)

ネイチャー
ポジティブ
への社会の
移行が停滞

- A ネイチャーポジティブシナリオ**
ネイチャーポジティブに向けた社会の移行により、自然資本の損失が緩やかに抑えられているシナリオ
- GBF*や生物多様性国家戦略に沿って、土地利用や資源利用、汚染などあらゆるインパクトに関する政策が強化
 - 顧客や消費者のネイチャーポジティブに関するニーズや、投資家からの取り組み・情報開示ニーズが強まる
 - 社会の関心が強まり、自然に対するネガティブなインパクトや“ネイチャーウォッシュ”に対する監視の目が厳しくなる
 - 自然関連の技術が進歩する
 - 気候変動の影響を含め、自然の損失は穏やか

- D 現状維持シナリオ**
自然資本の損失による影響が少ないため自然関連の対策や社会の移行は進まないシナリオ

- 自然関連課題の優先順位が気候変動と比較して低下し、企業等の行動においても気候変動対策の取り組みの方が優先度が高い
- 気候変動の影響を含め、自然の損失は穏やか

※本シナリオでは自然関連の重要なリスク・機会が想定されないことから、検討対象外としています。

- B 自然の損失による移行促進シナリオ**
自然資本の損失の影響が深刻化し、損失を食い止めるために迅速な社会の移行が進むシナリオ
- GBFや生物多様性国家戦略に沿って、土地利用や資源利用、汚染などあらゆるインパクトに関する政策が強化される
 - 顧客や消費者のネイチャーポジティブに関するニーズや、投資家からの取り組み・情報開示ニーズが急激に強まる
 - 社会の関心が強まり、自然に対するネガティブなインパクトや“ネイチャーウォッシュ”に対する監視の目が厳しくなる
 - 自然関連の技術が急速に進歩する
 - 気候変動の影響を含め、自然の損失は深刻

- C 自然の損失シナリオ**
自然資本の損失の影響が深刻化するものの自然関連の移行は進まないシナリオ

- ネイチャーポジティブに向けた政策は現状維持で進まない
- 顧客や消費者のネイチャーポジティブに関するニーズや投資家からの取り組み・情報開示に関する要求は限定的
- 自然関連技術の拡大は限定的
- 気候変動の影響を含め、自然の損失は深刻

穏やか

自然資本・生態系サービスの劣化 (物理的リスクに影響)

深刻

気候変動・自然の統合的なシナリオの検討

- 気候変動と自然は密接な関連があることから、当社グループのシナリオ分析においては、前述の気候・自然関連のシナリオを踏まえて、両シナリオを統合的に想定し、リスク・機会を検討しました。

シナリオ	シナリオ① 1.5°C+ネイチャーポジティブ（A）	シナリオ② 3°C+自然の損失による移行強化（B）	シナリオ③ 4°C+自然の損失深刻化（C）
概要	□ 気候変動における1.5°C目標達成と、ネイチャーポジティブの実現に向けグローバルに社会の移行が進む □ 気候変動の影響、自然の損失の影響がともに抑えられている	□ 自然の損失の影響が深刻化することで、損失を食い止めるための迅速な社会の移行が進む □ 気候変動対策も3°Cシナリオ相当で一定程度進む	□ 気候変動の影響、自然の損失の影響が激甚化する一方、気候・自然ともに抜本的な対策や、社会の移行が進まない
政策・法規制	□ 電源構成・エネルギー供給で再生可能エネルギーが主流化、脱化石燃料化が進む □ カーボンニュートラルに向け炭素価格導入、ZEB・ZEH促進などの政策が強化 □ GBFや生物多様性国家戦略に沿って、土地利用や資源利用、汚染など様々な自然関連の政策が強化	□ 再エネの促進、炭素価格導入、ZEB・ZEH促進などの政策は一定進むが、シナリオ①に比べ限定的 □ GBFや生物多様性国家戦略に沿って、土地利用や資源利用、汚染など様々な自然関連の政策が強化	□ 気候、自然ともに政策の導入・強化は進まない □ 電源構成・エネルギー供給については化石燃料への依存が続く
市場・経済 社会・技術	□ 顧客、消費者、投資家、市民による脱炭素およびネイチャーポジティブへの関心・ニーズが強く、これらの要素で企業・商品・サービスが評価される □ 政府のロードマップに沿って気候・自然関連の技術が進歩 □ 日本の実質GDPは横ばい、人口減少が進行	□ 顧客、消費者、投資家、市民によるネイチャーポジティブへの関心・ニーズが強く、これらの要素で企業・商品・サービスが評価される □ 自然関連の技術が進歩 □ 気候関連はシナリオ①より限定的 □ 日本の実質GDPは横ばい、人口減少が進行	□ 顧客、消費者、投資家、市民による脱炭素およびネイチャーポジティブへの関心・ニーズは弱く、気候変動影響や自然の損失への適応のニーズが強い □ 日本の実質GDPは横ばい、人口減少が進行
気候・自然の状態	□ 気候変動による自然災害や異常気象などの影響は一定生じるものの、3°C・4°C上昇の場合に比べ抑制される □ 自然や、水資源の供給、災害緩和などの生態系サービスが維持される	□ 気候変動による自然災害や異常気象などの影響は、4°C上昇と比べ抑えられるものの、深刻 □ 自然や、水資源の供給、災害緩和などの生態系サービスの損失も深刻	□ 気候変動による自然災害や異常気象などの影響が最も深刻化し、洪水頻度の増加や台風の激甚化などが発生 □ 自然や、水資源の供給、災害緩和などの生態系サービスの損失も深刻

当社グループ全体で特に重要なリスク・機会

シナリオ分析を踏まえて、当社グループ全体で特に重要なリスク・機会と、それによる当社グループへの影響は以下のとおり特定されました。

全社の業績・戦略・ビジネスモデル
に与える正負の財務影響の大きさ

大 中 小

ネイチャー
ポジティブ
への社会の
移行が進む

市場や政策などのドライバーの整合性
(移行リスク・機会に影響)

ネイチャー
ポジティブ
への社会の
移行が停滞

穏やか

自然資本・生態系サービスの劣化 (物理的リスクに影響)

深刻

1

1.5℃ および ネイチャーポジティブシナリオ

気候変動における1.5℃目標達成、ネイチャーポジティブに向けて社会の移行が進む。

特に重要なリスク・機会		中期	長期
リスク	● ZEB・ZEHなど脱炭素関連規制強化	大	中
	● 自然保護のための開発・資源採取の規制強化	大	大
機会	● 再エネ市場の拡大	大	大
	● ZEB・ZEHや脱炭素物件の需要拡大	大	中
	● 自然と調和した不動産・サービスの需要拡大	小	大

4

現状維持シナリオ

自然資本の損失による影響が少ないため
自然関連の対策や社会の移行は進まない。

本シナリオでは重要な自然関連リスク・機会が
想定されないことから、詳細検討の対象外

2

3℃ および 自然の損失による移行強化

気候変動を含め自然損失が深刻化することで、自然関連の移行が進む。気候変動対策も3℃シナリオ水準で進む。

特に重要なリスク・機会		中期	長期
リスク	● ZEB・ZEHなど脱炭素関連規制強化	中	中
	● 自然保護のための開発・資源採取の規制強化	大	大
機会	● 再エネ市場の拡大	大	大
	● ZEB・ZEHや脱炭素物件の需要拡大	中	中
	● 自然と調和した不動産・サービスの需要拡大	小	大

3

4℃ および 自然の損失深刻化シナリオ

気候変動、自然の損失の影響が激甚化する一方、
気候・自然ともに対策や社会の移行が進まない。

リスク	● 脱炭素やネイチャーポジティブに向けた社会の移行がないため、移行リスクは生じない
	● 災害等の物理的リスクは想定されるが、リスクを踏まえた対策、事業ポートフォリオや不動産アセットの分散により対象期間の影響度は中程度以下
機会	● 移行による事業機会は顕在化しない

当社グループ全体で特に重要なリスク

- シナリオ分析を踏まえて、当社グループ全体で特に重要なリスクと、それによる当社グループへの影響は以下のとおり特定されました。
(全社及び各事業のリスク・機会項目について、定量評価の方法の概要はP.155を参照ください。)

分類	リスクの内容	ビジネスモデル・ バリューチェーンへの影響	リスクが集中している部分	気候	自然	時間軸	発生 可能性	シナリオ	財務影響		
									短期	中期	長期
移行リスク	□ ZEB・ZEH規制、省エネ基準、建物のライフサイクル排出量削減規制の強化や炭素価格強化によるコスト増加 □ テナントや顧客のZEBに対するニーズの高まりによる非ZEB施設の賃料低下・空室率上昇	● シナリオ①では、ZEB・ZEH基準の強化や、炭素価格を含む将来の排出削減規制強化により、オフィス・商業施設や住宅、物流施設の建設・改修段階やホテル・レジャー施設の運営段階でコスト増のおそれがあります。 ● 同様に、建物の脱炭素性能に関する将来のテナントのニーズ変化により非ZEBの建物の賃料が低下、空室率が上昇し、利益減少のおそれがあります。 ● シナリオ②では影響が緩やかで、シナリオ③では影響は限定的です。	● ZEB化コストは、アセットの中でも特にオフィス・商業施設で影響が大きくリスクが集中しています。炭素価格によるコスト増加の影響は、各施設の建設段階で集中しています。 ● 当社グループのアセットの大半が日本国内に所在しているため、日本の気候関連政策や市場動向がポートフォリオ全体に影響を及ぼす可能性があります。	●		中期～	高	①	－	大	中
								②	－	中	中
								③	－	－	－
	□ 自然保護のための新規開発時の土地改変、資源採取に関する規制強化	● シナリオ①およびシナリオ②では、開発・建設段階で、将来の土地改変や開発規制の強化により、土地確保の困難化に伴う事業機会の減少や新規開発需要の低下のおそれがあります。 ● 同様に、鉄・アルミ、セメント等の鉱物や木材の調達段階での将来の自然関連規制強化により、オフィス・商業施設や住宅の建設段階でのコスト増加のおそれがあります。 ● シナリオ③の場合、これらリスクは想定されません。	● 土地改変の規制強化については、大規模な土地を要する場合もある再エネ施設や物流施設において特に移行リスクが集中する可能性があります。当社グループのアセットは大部分が日本国内に所在しているため、日本の自然関連政策の動向によりポートフォリオ全体が影響を受ける可能性があります。		●	中期～	中	①	－	大	大
								②	－	大	大
								③	－	－	－

※：財務影響の大きさは、リスク・機会評価のためシナリオに基づき将来時点での利益への影響額を試算したもので、将来の業績を予測するものではありません。

当社グループ全体で特に重要な機会

- シナリオ分析を踏まえて、当社グループ全体で特に重要な機会と、それによる当社グループへの影響は以下のとおり特定されました。

分類	機会の内容	ビジネスモデル・ バリューチェーンへの影響	機会が集中している部分	気候	自然	時間軸	発生 可能性	シナ リオ	財務影響※		
									短期	中期	長期
機会	□ 再生可能エネルギー市場の拡大による収益増加	● 脱炭素に向けた再エネ市場の拡大により、当社の再生可能エネルギー事業の業績が既に拡大しています。シナリオ①およびシナリオ②の場合、将来さらなる市場拡大により、事業の利益が拡大する可能性がある一方、シナリオ③の場合、市場拡大の機会は限定的です。	● 再生可能エネルギー事業で機会が生じる可能性があります。 ● 当社グループのアセットの大部分が日本国内に所在しているため、日本における再エネ推進政策の強化が事業機会につながる可能性があります。	●		短期～	高	①	小	大	大
								②	小	大	大
								③	－	－	－
	□ ZEB・ZEH・脱炭素性能の高い物件に対するテナントや顧客のニーズ増加による賃料増加・空室率低下、販売価格上昇	● シナリオ①の場合、建物の脱炭素性能に関する将来の顧客のニーズ変化が、オフィス・商業施設、住宅、物流施設において賃料上昇や空室率低下、売却価格の上昇による利益増加をもたらす可能性があります。 ● シナリオ②の場合、これらの機会の影響は緩やかで、シナリオ③の場合には機会は限定的です。	● 当社グループのアセットは大部分が日本国内に所在しているため、日本の気候関連政策強化やマーケット動向の変化がポートフォリオ全体の業績向上につながる可能性があります。	●		中期～	高	①	－	大	中
								②	－	中	中
								③	－	－	－
	□ 自然と調和した不動産やサービスへのニーズ増加による収益の増加	● シナリオ①およびシナリオ②の場合、将来的に自然にポジティブなインパクトを与える施設やサービスについて、賃料上昇や空室率低下、販売価格上昇、サービス単価上昇などによる利益増加の可能性があります。 ● シナリオ③の場合、機会は限定的です。	● 当社グループのアセットは大部分が日本国内に所在しているため、日本のネイチャーポジティブに向けた市場ニーズの変化がポートフォリオ全体の業績向上につながる可能性があります。		●	中期～	中	①	－	小	大
								②	－	小	大
								③	－	－	－

※：財務影響の大きさは、リスク・機会評価のためシナリオに基づき将来時点での利益への影響額を試算したもので、将来の業績を予測するものではありません。

気候・自然関連の特に重要なリスク・機会への対応

- 特に重要なリスク・機会に対し、当社グループでは以下のように対応しています。
- 対応や目標の進捗、必要な資源の確保については、「測定指標・ターゲット」および「脱炭素社会への移行計画」で説明しています。

リスク・機会の内容	リスク・機会への対応
❑ ZEB・ZEH規制、省エネ基準、建物のライフサイクル排出量削減規制の強化や炭素価格強化によるコスト増加（リスク） ❑ ZEB・ZEHに対するテナントや顧客のニーズの高まりによる賃料・空室率、販売価格への影響（リスク・機会）	● 次ページで記載のとおり、当社グループは従来から建物の省エネ性能向上やZEB/ZEHの推進に取り組んでおり、パートナー企業と連携し建設コストを抑えながら環境負荷低減を実現すべく取り組みを推進しています。また、オフィス・商業施設や物流施設において、自社事業の再生可能エネルギーを活用することで差別化を図っています。 ● 運営段階での炭素価格影響に対しては、内部カーボンプライシング導入により低炭素化を推進するとともに、次ページのとおり、保有・運営施設での再生可能エネルギー電力導入を早期に進めています。建設段階では、ゼネコンと協働で、建設段階までのCO2排出量の削減に取り組んでいます。 ● ZEB・ZEH化で建物運用中のGHG排出量（オペレーショナルカーボン）を削減することが建物の建設段階や建材使用、建物解体時の廃棄物によるGHG排出量（エンボディードカーボン）の増加につながるトレードオフが生じる可能性もあることから、ライフサイクル全体でのGHG排出が増加しないように考慮しながら取り組みを進めます。
❑ 自然保護のための、新規開発時の土地改変、資源採取に関する規制強化（リスク）	● 規制強化による資源の不足や価格高騰に対しては、再生建築・リノベーションにより資源使用量や廃棄物を削減することで対応します。 ● 規制強化による木材調達可能量の減少に対しては、ゼネコンと協働し、自然破壊につながらないサステナブル調達として、森林保全や認証材の活用等に取り組めます。
❑ 再生可能エネルギー市場の拡大による収益増加（機会）	● 東急不動産(株)は、政府の再生可能エネルギー推進策に対応して、2014年から再生可能エネルギー事業に進出し、再生可能エネルギー事業「ReENE」の拡大を気候関連の機会と位置付け、積極的な投資を行っています。太陽光発電、風力発電等を開発・運営しており、事業規模は国内トップクラスとなっております。 ● 気候変動対策のための再エネ拡大により地域社会・周辺の自然環境へ負の影響を及ぼすトレードオフが発生する可能性があることを認識したうえで、当社グループでは適切な環境アセスメントの実施により自然環境を守るとともに、住民説明会の開催や地域貢献活動の推進など、地域社会に貢献する事業を展開しています。 ● 例えば北海道・松前町では「風力と街づくりに関する協定」を締結し、官民・地域連携のもと、環境教育プログラムの支援や地域交流スペースである「TENOKA松前」の設置、再エネの地産地消の推進など、松前町の地域課題の解決に貢献するよう取り組みを推進しています。
❑ 自然と調和した不動産やサービスへのニーズ増加による収益の増加（機会）	● 当社グループは従来から生物多様性に配慮した都市緑化や自然と共生したリゾート開発などに取り組んできました。今後もオフィス・商業施設や住宅での生物多様性に配慮した緑化の推進や、リゾート開発・運営を通じた自然保全に取り組むとともに、「環境プレミアム」としての付加価値創出による収益力強化を推進します。

気候変動リスク・機会の事業戦略への影響

気候	ガバナンス	戦略
自然	リスク・インパクト管理	測定指標・ターゲット

気候変動リスク・機会に対し、当社グループでは**事業戦略**において以下のように対応しています。

区分	影響と対応
製品・サービス	気候変動リスク・機会に対し、当社グループでは従来から緩和策としての 建物の省エネ性能向上 、および適応策としての 運営施設や分譲住宅のBCP*強化 に取り組んできました。2021年に策定した長期ビジョンではさらに ZEB/ZEH の推進を掲げ、東急不動産(株)における導入率（ZEB/ZEH Oriented以上の建物性能を有する分譲マンション・運営施設の件数割合（着工ベース））を2030年度までに100%とするKPI設定に対して2024年度に100%を達成、東急リバブル(株)を始めとするグループ各社でもZEH標準化を進めています。また東急不動産(株)および(株)リエネ・エナジーでは 再生可能エネルギー事業「ReENE」の事業拡大・推進 を目指しています。
サプライチェーン バリューチェーン	上流については、2020年に策定した「サステナブル調達方針」では気候変動問題も課題に掲げ、 ゼネコンとの協働による建物建設工程の低炭素化 の検討を開始しました。 下流については、分譲住宅の GX-ZEH化 ・賃貸住宅の ZEH化 及び 再生可能エネルギー電力導入 を推進しています。
研究開発投資	(株)東急コミュニティーでは、技術研修センターを建設し、東京都内の事務所ビルで初のNearly ZEB認証を取得し、さらに修繕計画におけるZEB可提案サービスも開発しています。 東急不動産（株）でも新築に加えて 既存のオフィスビルにおけるZEB化 、屋上の芋緑化による空調費削減、屋外都市空間における暑熱対策などの検証を実施しています。また再エネ事業において営農型ソーラーシェアリングの実証も積極的に進めています。
施設の運用	東急不動産(株)では、 自社事業の再生可能エネルギー電力の活用 を図ることで、2050年に再エネ電力利用100%を目指す「RE100*」を2019年に宣言しました。2022年12月には、国内の保有施設全244施設での電力の100%再エネ切り替えを完了し、 2024年4月には国内事業会社で初めてRE100達成 が認定されました。また東急リバブル(株)や東急住宅リース(株)が国内全拠点の再エネ100%化を図るなど、グループ各社でも事業拠点の再エネ化を進めています。

*：「用語と解説」参照

気候変動リスク・機会の財務計画への影響

気候変動リスク・機会に対し、当社グループでは**財務計画**において以下のように対応しています。

区分	影響と対応
間接費	東急不動産(株)は、シナリオ分析の結果に基づき、既存運営施設におけるCO ₂ 排出量について、中期・長期の省エネ改修と運用改善により削減可能な限界値をシミュレーションしたところ、SBT水準のCO ₂ 排出量の削減を実現するためには、速やかに再生可能エネルギー電力の購入に着手し、段階的に削減量を上積みしてゆく必要性を認識しました。そこで自社の再生可能エネルギー事業で発電した電力を活用することで 運営施設の再生可能エネルギー電力導入を早期に進め 、2023年度にRE100を達成しました。また東急リパブルが(株)が国内全拠点の再エネ100%化を図るなど、グループ各社でも事業拠点の再エネ化を進めています。
資本配分	東急不動産(株)は、政府の再生可能エネルギー推進策に対応して、2014年から再エネ事業に進出し、さらに2018年度から実施しているシナリオ分析の結果を受け、 再エネ事業拡大を気候変動関連の機会と位置付け、積極的な投資 を行っています。太陽光発電、風力発電所等を開発・運営しており、 その事業規模は国内トップクラス となっております。 またオフィスビル・商業施設の新築時にZEB水準を標準化し、さらに既存施設のZEB化改修にも取り組んでいます。併せてオンサイト再エネ施設や蓄電池の導入にも積極的に進めています。
負債	シナリオ分析の結果に基づき、環境関連課題に対する取り組みに対する評価を投資家から得ることを目的として、2019年度には100億円のグリーンボンドを発行しました。2021年度には、 国内初となるESG債の長期発行に関する方針「"WE ARE GREEN"ボンドポリシー」を策定 し、ESG債比率を、2025年度末に50%以上（達成済）、2030年度末に70%以上まで引き上げることを目指すこととしています。
資産	長期ビジョンに基づく 事業ポートフォリオマネジメント において、環境影響を評価指標の一つとし、運営施設のZEB化、再エネ発電所の積極的な展開を進めています。

気候・自然関連のリスク・機会に対するレジリエンス

- 以上のとおり、当社グループでは、特に重要な気候・自然関連のリスク・機会に対し、リスクを低減・機会を最大化するための戦略的な対応および必要な資源の確保がなされており、気候・自然関連のレジリエンスを有していると評価しました。
- なお将来については、以下のように一定の不確実性が存在することから、シナリオ分析においては国際機関のシナリオや政府のロードマップ等を基に、可能な限り不確実性を織り込んだ検討を実施しました。社会動向の変化に合わせ、今後も評価の見直しを行ってまいります。

リスク・機会の内容	考慮した不確実性	不確実性の考慮方法
❑ ZEB・ZEH規制、省エネ基準、建物のライフサイクル排出量削減規制の強化や炭素価格強化によるコスト増加（リスク） ❑ ZEB・ZEHに対するテナントや顧客のニーズの高まりによる賃料・空室率、販売価格への影響（リスク・機会）	❑ 炭素価格の水準 ❑ ZEB・ZEHに対する市場のニーズの変化の度合い	● 脱炭素の度合いが異なる1.5℃・3℃のシナリオを設定し、各シナリオ下で炭素価格水準やZEB・ZEHに対する賃料プレミアム・空室率などのパラメーターの想定を変え、複数シナリオでの財務影響の定量的な試算を実施することで、リスク・機会による影響を評価しました。
❑ 再生可能エネルギー市場の拡大による収益増加（機会）	❑ 再生可能エネルギー市場の拡大ペースや再生可能エネルギーの価格水準など	● 脱炭素の度合いが異なる1.5℃・3℃のシナリオを設定し、IEAのシナリオデータや日本のエネルギー基本計画等の政策を踏まえ、再エネの拡大率、再エネの単価想定等を複数パターン設定することで幅を持たせた財務影響を試算し、影響度を評価しました。
❑ 自然保護のための、新規開発時の土地改変や資源採取の規制強化（リスク）	❑ 土地改変や新規開発に関する規制の内容、規制の厳しさ ❑ 資源価格の変化の度合い	● 木材等の一部の資源価格については、国際的なシナリオデータを用いて、将来の価格変動を踏まえた定量的な試算を実施しました。定量的なデータが不足するものについては、不確実性がある前提で定性評価しました。
❑ 自然と調和した不動産やサービスへのニーズ増加による収益の増加（機会）	❑ 自然と調和した不動産やサービスに対する市場のニーズの変化の度合い	● 外部の専門機関等のデータに基づき、自然と調和した不動産やサービスに対するプレミアムに関する複数パターンの仮定を置き、影響度を評価しました。

気候・自然関連の主なリスク・機会（オフィス・商業施設）①

- シナリオを踏まえて特定した気候・自然関連の主要なリスク・機会は下表のとおりです。
- シナリオ①②においては、ZEB規制やライフサイクルカーボン・炭素価格などの排出削減政策強化、ネイチャーポジティブに向けた緑化規制への対応コスト増のリスクのほか、脱炭素・ネイチャーポジティブ性能に対するテナントのニーズの変化によるリスク・機会など、移行面の影響が大きくなる可能性があります。
- シナリオ③においては、移行リスク・機会は想定されない一方、災害対策やBCPに関するテナントのニーズ変化といった物理的リスク・機会の影響が生じる可能性があります。
- ただし、将来の規制の強度やテナントのニーズの変化、建物の環境性能や低炭素建材に関する社会の技術開発の程度には不確実性があります。

分類			リスク・機会	事業への影響	気候	自然	時間軸	発生可能性	シナリオ	財務影響			対応戦略
										短期	中期	長期	
移行	リスク	政策・法規制市場	建物の省エネ基準やZEB基準の強化／非ZEB・非認証物件・再エネ非対応物件のニーズ減少 炭素価格の導入／ライフサイクルカーボン算定制度の導入	□ 新築・改修コストの増加 □ 賃料・空室率変動による収益減 □ ライフサイクルカーボン算定の対応コスト発生 □ 低炭素建材活用など、排出量低減のためのコスト増	●		中期～	高	①	－	大	小	□ 新築建物のZEB化、既存運営施設の設備更新の推進、再エネ電力の早期導入による差別化、環境認証の取得 □ ゼネコンとの協働による建設段階までのCO2排出量の削減 □ 内部カーボンプライシング導入を通じた低炭素化推進による炭素価格の影響低減
									②	－	大	大	
									③	－	－	－	
	リスク	政策・法規制	緑化率向上規制の強化	□ 土地の有効面積の減少に伴う収益減少		●	中期～	高	①	－	小	中	□ 容積緩和などの制度活用、屋上・壁面緑化の活用
									②	－	小	中	
									③	－	－	－	

気候・自然関連の主なリスク・機会（オフィス・商業施設）②

分類			リスク・機会	事業への影響	気候	自然	時間軸	発生可能性	シナリオ	財務影響			対応戦略
										短期	中期	長期	
移行	機会	市場 製品・サービス	ZEB・認証物件・再エネ物件へのニーズ増加	□ 賃料上昇・空室率低下による収益増加	●		中期～	高	①	－	大	小	□ 新築建物のZEB化、既存運営施設の設備更新の推進、再エネ電力の早期導入による差別化、環境認証の取得
									②	－	中	大	
									③	－	－	－	
			自然と調和したオフィス・商業施設に対するニーズの増大	□ 賃料上昇・空室率低下による収益増加		●	中期～	中	①	－	中	大	□ 生物多様性に配慮した都市緑化、エコロジカルネットワーク*形成などの緑化取り組みの推進、環境認証の取得
									②	－	中	大	
									③	－	－	－	
		資本フロー 資金調達	開発時の緑地の量・質に対する政策的支援の強化	□ 政策的インセンティブの享受		●	中期～	高	①	－	小	中	□ 生物多様性に配慮した緑化取り組みの推進
									②	－	小	中	
									③	－	－	－	
		評判	都市の脱炭素化への貢献、自然と調和した都市開発による評判向上	□ 企業価値、ブランド力、エリアの価値向上	●	●	中期～	高	①	－	中	中	□ 新築建物のZEB・ZEH化、既存運営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 □ 生物多様性に配慮した緑化の推進
									②	－	中	中	
									③	－	－	－	
物理	リスク	急性	災害リスクへの対応遅れによる建物のニーズ減少	□ 賃料・空室率の変動による収益減少	●	●	中期～	高	①	－	小	小	□ 立地選定での災害リスク考慮 □ テナント連携によるBCP強化や防災対策・BCPに優れた施設開発
									②	－	小	小	
									③	－	小	中	
	機会	市場 製品・サービス	災害リスクを踏まえたビル選択やBCP・防災性能の高い建物のニーズ増加	□ 賃料・空室率の変動による収益増加	●	●	中期～	高	①	－	小	小	□ 立地選定での災害リスク考慮 □ テナント連携によるBCP強化や防災対策・BCPに優れた施設開発
									②	－	小	小	
									③	－	小	中	

*：「用語と解説」参照

気候・自然関連の主なリスク・機会（住宅）①

- シナリオを踏まえて特定した気候・自然関連の主要なリスク・機会は下表のとおりです。
- シナリオ①②においては、ZEH規制やライフサイクルカーボン・炭素価格などの排出削減政策強化、ネイチャーポジティブに向けた資源価格変動等の移行リスク、脱炭素・ネイチャーポジティブに対する顧客のニーズ変化によるリスク・機会、リノベーション事業の拡大、緑化など自然と調和した住宅の需要増加による機会などの影響が大きくなる可能性があります。
- シナリオ③においては、移行リスク・機会は想定されない一方、防災性能やLCP（Life Continuity Plan）*に関する顧客のニーズ変化などの物理的リスク・機会の影響が生じる可能性があります。
- ただし、将来の規制の強度や住宅マーケットの変化、建物の環境性能や低炭素建材に関する社会の技術開発の程度には不確実性があります。

分類			リスク・機会	事業への影響	気候	自然	時間軸	発生可能性	シナリオ	財務影響			対応戦略
										短期	中期	長期	
移行	リスク	政策・法規制 市場	省エネ・ZEH規制の強化／ZEH・創エネ・省エネ・再エネに非対応の物件へのニーズ減少 炭素価格の導入／ライフサイクルカーボン算定制度の導入	□ 新築・改修コストの増加 □ 価格変動による収益減 □ ライフサイクルカーボン算定の対応コスト発生 □ 低炭素建材活用など、排出量低減のためのコスト増	●	中期～	高	①	－	中	大	□ ZEH化の推進、再エネ電力の早期導入による差別化 □ ゼネコンとの協働による建設段階までのCO2排出量の削減 □ 内部カーボンプライシング導入を通じた低炭素化推進による炭素価格の影響低減	
								②	－	小	中		
								③	－	－	－		
		政策・法規制	新規開発時の土地改変・資源採取の規制強化 自然保護のためのリノベーション需要の増加による新築ニーズ低下	□ 建材の不足による調達コストの増加 □ 新築ニーズの低下	●	中期～	中	①	－	中	大	□ ゼネコンとの協働による建設時の資源利用の効率化 □ ニーズに応じたリノベーション事業の拡大 □ サステナブル調達の推進	
								②	－	中	大		
								③	－	－	－		
		市場	認証木材の需給ひっ迫による価格上昇	□ 調達コストの増加	●	中期～	高	①	－	小	中	□ ゼネコンとの協働による建設時の資源利用の効率化 □ サステナブル調達の推進	
								②	－	小	中		
								③	－	－	－		

*：「用語と解説」参照

気候・自然関連の主なリスク・機会（住宅）②

分類			リスク・機会	事業への影響	気候	自然	時間軸	発生可能性	シナリオ	財務影響			対応戦略
										短期	中期	長期	
移行	機会	市場 製品・サービス	ZEH・創エネ・省エネ・ 再エネ物件へのニーズ 増加／エネルギーマネジメ ントサービスの提供	☐ 販売価格上昇等による 収益増加 ☐ エネルギー管理サービ ス提供による収益増加	●		中期～	高	①	－	大	大	☐ ZEH化の推進、再エネ電力 の早期導入による差別化 ☐ エネルギー管理サービス 提供
									②	－	－	大	
									③	－	－	－	
			自然保護のための省資源を 求めるニーズ高まり	☐ リノベーション事業の 拡大		●	中期～	中	①	－	大	大	☐ ゼネコンとの協働による 建設時の資源利用の効率化 ☐ ニーズに応じた リノベーション事業の拡大
									②	－	大	大	
									③	－	－	－	
			自然と調和した住宅に 対するニーズ増大や緑化規 制による競争力強化	☐ 販売価格上昇等による 収益増加		●	中期～	中	①	－	中	大	☐ 生物多様性に配慮した緑化 等のGREEN AGENDA （景観管理計画）の推進
									②	－	中	大	
									③	－	－	－	
物理	リスク	急性	災害リスクへの対応遅れ による、住宅の競争力低下	☐ 販売価格の低下等 による収益減少	●	●	中期～	高	①	－	中	大	☐ 立地選定での災害リスク 考慮 ☐ 防災対策・LCPに優れた住 宅開発
									②	－	中	大	
									③	－	中	大	
		慢性	気温上昇への対応遅れ による、住宅の競争力低下	☐ 販売価格の低下等 による収益減少	●	●	中期～	高	①	－	小	中	☐ ZEH化の推進による差別化
									②	－	中	大	
									③	－	中	大	
	機会	市場 製品・サービス	災害リスクを踏まえた住居 選択、LCP*・防災性能の 高い建物のニーズ増加	☐ 販売価格の上昇等 による収益増加	●	●	中期～	高	①	－	中	大	☐ 立地選定での災害リスク 考慮 ☐ 防災対策・LCPに優れた 住宅開発
									②	－	中	大	
									③	－	中	大	
			気温上昇に対応した 高性能住宅のニーズ増大	☐ 販売価格の上昇等 による収益増加	●	●	中期～	高	①	－	小	中	☐ ZEH化の推進による差別化
									②	－	中	大	
									③	－	中	大	

気候・自然関連の主なリスク・機会（再生可能エネルギー）

- シナリオを踏まえて特定した気候・自然関連の主要なリスク・機会は下表のとおりです。
- シナリオ①②においては、再エネ市場の拡大の機会が大きくなる可能性がある一方、規制変更による事業リスクも想定されます。
- シナリオ③においては、気温上昇による発電効率低下や屋外作業制限等の影響の可能性が想定されます。
- ただし、将来の市場拡大や規制の内容・強度や気候変動影響の程度には不確実性があります。

分類				リスク・機会	事業への影響	気候	自然	時間軸	発生可能性	シナリオ	財務影響			対応戦略
											短期	中期	長期	
移行	リスク	政策・法規制		規制の変更・強化／出力抑制の増加	☐ 対応コストの増加 ☐ 出力抑制による収益の変動	●		短期～	高	①	小	中	大	☐ 政策動向や国際ルールのモニタリング ☐ 政府、業界団体とのエンゲージメント ☐ 地域住民とのエンゲージメントと地域課題解決の推進
				新規開発時の土地開発規制の強化や保護地域指定の拡大／環境影響評価・許認可の厳格化 地域との合意形成高度化	☐ 土地確保の困難化による事業機会の減少 ☐ 環境影響評価や許認可のための対応コストの増加		●	中期～	中	②	小	小	中	
										③	－	－	－	
										①	－	大	大	
				再エネ施設の増加による、保守・メンテナンス人材の不足、人件費の高騰、適地の不足	☐ 保守・運用コストの増加 ☐ 用地の取得コストや設備設置コストの増大	●		短期～	高	②	－	大	大	
										③	－	－	－	
移行	機会	市場製品・サービス評判		再エネ市場の拡大／設備・運営コストの低下、発電効率の向上	☐ 収益の増加 ☐ 再エネ普及への貢献による評判や企業価値の向上	●		短期～	高	①	小	小	中	☐ 屋根置き・ソーラーシェアリングなど設置場所の多様化 ☐ ドローンモニタリング等の技術の活用
										②	大	大	大	
										③	－	－	－	
物理	リスク	慢性		太陽光発電パネルの高温化／熱波による屋外作業制限	☐ 発電量低下による収益減少 ☐ 設備工事やメンテナンスの長期化によるコスト増加	●	●	短期～	高	①	小	小	小	☐ 高温耐性の高い設備の導入、立地選定での考慮
										②	小	小	中	
										③	小	小	中	

気候・自然関連の主なリスク・機会（物流施設）

- シナリオを踏まえて特定した気候・自然関連の主要なリスク・機会は下表のとおりです。
- シナリオ①②においては、GHG排出削減のための開発コスト増加や、ネイチャーポジティブに向けた土地開発規制強化などの移行リスク、脱炭素に対する顧客のニーズ変化による機会などが生じる可能性があります。
- シナリオ③においては、災害の増加や気温上昇による顧客のニーズ変動によるリスク・機会が生じる可能性があります。
- ただし、将来の規制の強度やマーケットの変化の程度には不確実性があります。

分類			リスク・機会	事業への影響	気候	自然	時間軸	発生可能性	シナリオ	財務影響			対応戦略
										短期	中期	長期	
移行	リスク	政策・法規制 技術	省エネ基準の強化／省エネ性能、断熱性能が高い建物の開発の必要性の増加	□ 開発・建設コストの増加	●		中期～	高	①	－	中	大	□ 最高レベルの省エネ基準対応、再エネ電力の早期導入による差別化・ブランディング
									②	－	小	中	
									③	－	－	－	
	機会	政策・法規制	新規開発時の土地開発規制の強化や保護地域指定の拡大	□ 土地確保の困難化による事業機会の減少		●	中期～	中	①	－	中	大	□ 既開発の土地の再活用
									②	－	中	大	
									③	－	－	－	
物理	リスク	急性 市場 製品・サービス	気象災害の激甚化に伴う、BCP対応が不十分な物流施設の競争力の低下	□ 賃料や売却収入減少による収益減少	●	●	中期～	高	①	－	小	小	□ 立地選定での災害リスク考慮 □ 防災対策・BCPに優れた物流施設の開発
									②	－	小	小	
									③	－	小	中	
	機会	市場 製品・サービス	気象災害の激甚化に伴う、BCP対応が充実した物流施設へのニーズ増加	□ 賃料や売却収入増加による収益増加	●	●	中期～	高	①	－	小	小	□ 立地選定での災害リスク考慮 □ 防災対策・BCPに優れた物流施設の開発
									②	－	小	小	
									③	－	小	中	
			気温上昇に伴う冷凍・冷蔵倉庫事業のニーズの増加／ECの増加による物流施設・倉庫のニーズの増加	□ 事業拡大による収益増加	●		短期～	高	①	小	小	中	□ 市場ニーズに応じた事業拡大
									②	小	小	中	
									③	小	中	中	

気候・自然関連の主なリスク・機会（ウェルネス）

- シナリオを踏まえて特定した気候・自然関連の主要なリスク・機会は下表のとおりです。
- シナリオ①②においては、GHG排出削減対応のためのコスト増加や、ネイチャーポジティブに向けた資源循環規制強化などの移行リスク、脱炭素・ネイチャーポジティブに対する顧客のニーズ変化による機会などが生じる可能性があります。
- シナリオ③では、気候変動影響によるスキー場の降雪変化、リゾート地の魅力低下等の物理的リスク・機会の可能性があります。
- ただし、将来の規制の強度や顧客ニーズの変化、気候変動による影響の深刻さには不確実性があります。

分類			リスク・機会	事業への影響	気 候	自 然	時間軸	発生 可能性	シナ リオ	財務影響			対応戦略	
										短期	中期	長期		
移行	リスク	政策・法規制	建物の省エネ基準やZEB・ZEH基準の強化／GHG削減の必要性の高まり／炭素価格の導入	❑ 新築・設備更新、エネルギー転換等のコスト増加 ❑ 炭素価格による重油等の調達コストの上昇	●		中期～	高	①	－	小	大	❑ 再エネ電力の早期導入 ❑ 内部カーボンプライシング導入を通じた低炭素化推進による炭素価格の影響低減 ❑ 建物の環境認証取得	
									②	－	小	大		
		③	－	－	－									
		機会	市場製品・サービス評判	脱炭素やネイチャーポジティブに貢献する施設やサービスへのニーズ増加	❑ 顧客増加やプレミアム増加による収益増加	●	●	中期～	高	①	－	小		中
	②									－	小	中		
	③									－	－	－		
物理	リスク	慢性	降雪量・降雪日の減少によるスキー場への影響	❑ スキー場の稼働日数短縮等による収益減少 ❑ 人工降雪機の導入によるコスト増加	●	●	長期～	高	①	－	－	小	❑ オフシーズンの施設利用 ❑ 降雪量が多いエリアのスキー場への集中投資	
									②	－	－	中		
									③	－	－	大		
		機会	市場製品・サービス	気温や海水温上昇による四季の景観や観光価値の高い自然環境の損失	❑ リゾート地の魅力低下による収益減少	●	●	中期～	高	①	－	－	小	❑ 多様な地域での施設運営によるリスクの分散
										②	－	小	中	
										③	－	小	中	
	機会	市場製品・サービス	降雪機を導入しているスキー場の競争力強化	❑ 競争力強化による収益の増加	●	●	短期～	高	①	小	小	小	❑ オフシーズンの施設利用 ❑ 降雪量が多いエリアのスキー場への集中投資	
									②	小	小	小		
									③	小	小	中		