

# 事業方針と4つの重点戦略

長期経営方針で掲げた関与アセット拡大モデルの進化に向けて、2つの事業方針「知的資産活用」「パートナー共創」を定め、事業環境認識とマテリアリティを踏まえた4つの重点戦略を推進することで、ありたい姿とめざす価値創造を実現します。



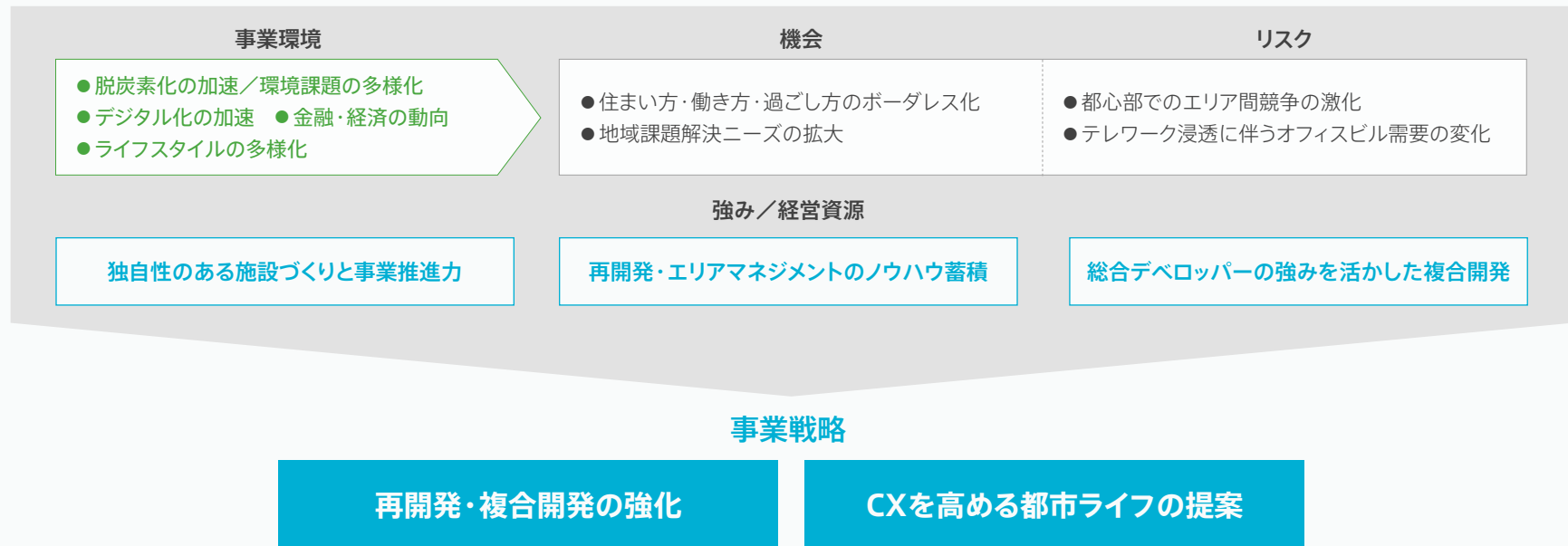
## 事業セグメント別戦略



## 都市開発事業

## 魅力ある街と暮らしを創造する

事業分野: オフィスビル・商業施設 / 分譲住宅 / 賃貸住宅 (賃貸マンション・学生レジデンス)



都市開発事業セグメントでは、オフィスビルや商業施設などの開発・運営を手がけるとともに、分譲住宅・賃貸住宅の開発を行っています。近年では、総合デベロッパーとしての豊富な経験を活かし、再開発事業や複合施設の開発に注力。対象エリアの課題解決や価値向上に取り組んでいます。少子高齢化やライフスタイル・ワークスタイルの多様化、社会のデジタル化、環境意識の高まりといった時代の変化を見据えながら、まちづくりを通じて、快適で人に寄り添った豊かな暮らしを創造していきます。

## 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 <sup>※1</sup>	49.1万坪	53.0万坪
環境認証取得 <sup>※2</sup>	55.5%	100%

※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) ※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)

※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

## 住宅事業の目標指標

	2021年度	2025年度
関与案件獲得 売上 <sup>※3</sup>	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

## 事業セグメント別戦略

### 都市開発事業

#### 再開発・複合開発の強化

幅広い事業領域を活かした再開発・複合開発では、社会課題・地域課題の解決に向けて環境課題に対するソリューションや街をアップデートし続ける当社グループならではの仕組みを導入。広域渋谷圏などの重点戦略エリアを中心とした「アセット・エリアの価値向上」と「ライフスタイル創造3.0」の実現をめざします。「渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業」や「九段会館テラス」など、広域渋谷圏や首都圏エリアを中心とした大型開発、再開発事業の着実な推進により、賃貸収益基盤を拡充し

ています。

引き続き、「神宮前六丁目地区市街地再開発事業」「(仮称)代官山町プロジェクト」など広域渋谷圏をはじめとした首都圏エリアを中心にプロジェクトを推進。「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することで施設やエリアの価値向上を図り、さらに得られたノウハウや経験を他のプロジェクトに展開することで取り組みを加速させていきます。また、機関投資家との連携による共創型開発を推進し、収益効率性の向上をめざします。

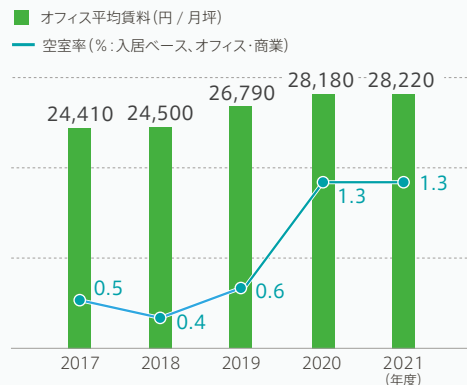
#### CXを高める都市ライフの提案

オフィス・商業施設事業では、顧客起点で事業環境変化に対応した価値提供を実現すべく、アフターコロナのライフスタイル変化を捉えて、新しい働き方を踏まえたテナント企業へのソリューション提供や共感型施設の拡充などを推進しています。オフィス事業では、働き方の多様化や健康経営への関心の高まり、環境・サステナビリティなど、事業環境やニーズの変化を踏まえ、「ワークプレイス」「環境」「健康経営」「ライフスタイル」の4つの施策・サービスをワンストップで提供するトータルソリューシ

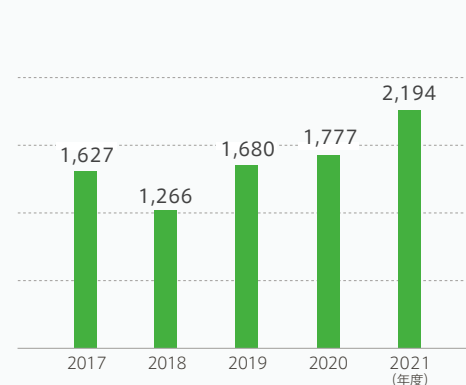
ョン「GREEN WORK STYLE」の展開を開始しました。

住宅事業では、ブランド価値向上に向け、環境対応やグループ連携の強化に取り組みます。分譲マンションブランド「BRANZ (ブランズ)」では、ブランドスローガン「環境先進を、住まいから。」を掲げ、2030年度までにすべての新築分譲マンションでZEHを標準仕様とするほか、持続可能な心地よい暮らしと環境貢献を実現するため新たな発想や仕組みを積極的に取り入れた“環境先進マンション”を提供していきます。

#### オフィス平均賃料※1と空室率※2の推移



#### 分譲マンション計上戸数の推移(戸)



※1. オフィスビルのみの数値です ※2. オフィスビル・商業施設の数値です

#### 事例

##### 渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業

2023年11月竣工予定の「渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業」では、デジタルプラットフォームの整備など、スマートシティ実現に向けた取り組み、イノベーションの創出や環境対応などサステナブルな基盤の整備を推進



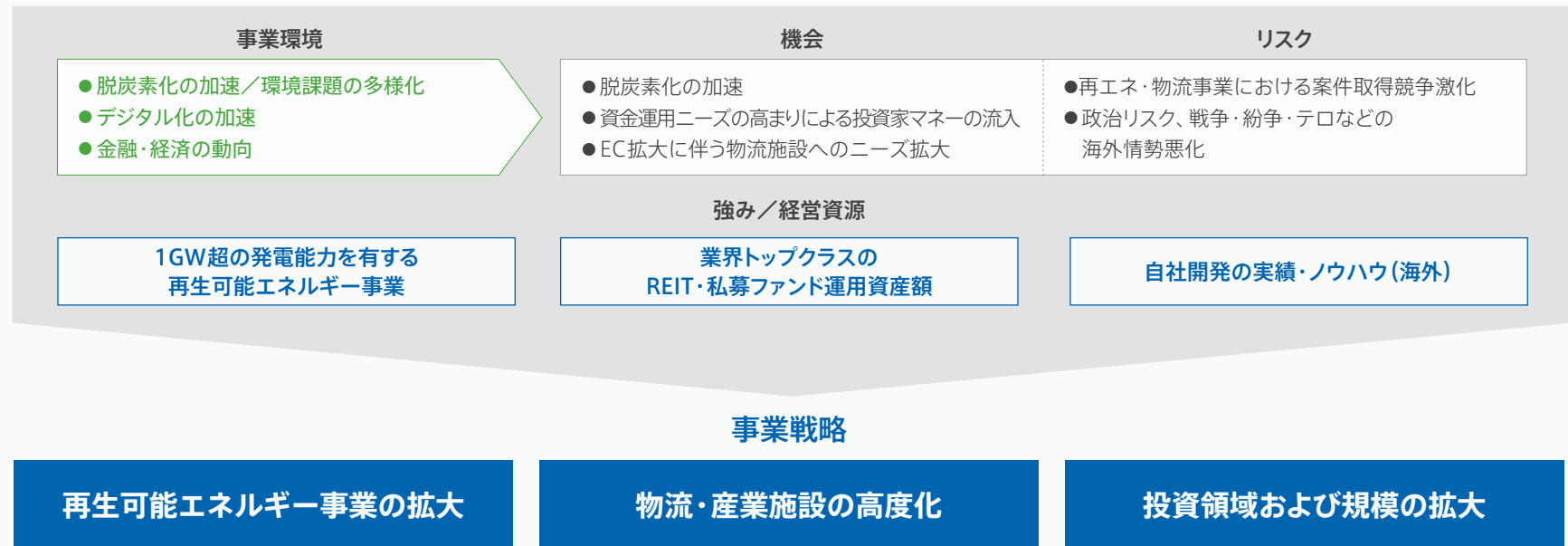
## 事業セグメント別戦略



## 戦略投資事業

## 次世代のインフラを構築する

事業分野：再生可能エネルギー発電施設／物流施設／海外（北米・アジア）／投資運用



戦略投資事業セグメントでは、再生可能エネルギー発電施設や物流施設など、都市生活を支えるインフラを開発・整備するとともに、不動産投資運用ノウハウを国内外に展開することで多彩な投資機会を創出しています。インフラ・インダストリー事業においては、エネルギー政策や産業構造の変化などを踏まえ、次世代の社会インフラづくりに貢献します。また、米国およびアジアを中心とした海外事業においては、総合デベロッパーとしてのプレゼンスを発揮し、事業を推進しています。

## インフラ・インダストリー事業の目標指標

	2021年度	2025年度
定格容量 <sup>※1</sup>	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	

※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

## 投資運用事業／海外事業の目標指標

	2021年度	2025年度
AUM <sup>※2</sup>	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	

## 事業セグメント別戦略

### 戦略投資事業

#### 再生可能エネルギー事業の拡大

当社グループの再生可能エネルギー事業「ReENE (リエネ)」は、2022年6月末現在で全国82事業・定格容量1.3GW超（開発中含む）まで拡大しています。

また、2021年9月には、RE100達成や、専門人材・ノウハウの蓄積などにより再エネ事業をさらに拡大していくため株式会社リエネ（東急不動産100%出資の連結子会社）を設立しました。

今後の事業環境変化を見据えた事業推進体制の構築に向けて、各種アセット連携や洋上風力事業の積極検討に加え、地域の子どもたちに向けた環境教育プログラムや、地元の

方々が親しみの持てる周辺環境と調和した発電所の開発など、地域の課題解決や活性化につながる取り組みを実施しています。

#### 物流・産業施設の高度化

「LOGI'Q (ロジック)」ブランドで展開する物流施設事業は、全国16施設（開発中含む、2022年6月末現在）まで拡大しました。IoT活用や自動運転対応などを可能にした次世代物流拠点の開発や、再生可能エネルギー事業と連携した環境負荷低減サービスの提供、拡大を続けるクラウド需要に対応したデータセンター拠点開発など、グループの幅広い事業とプロジェクト推進力を活かして事業機会の獲得につなげます。

#### 投資領域および規模の拡大

REIT・ファンド事業は、上場REITおよび私募REITなどのAUMが2022年3月末に1.6兆円を突破するなど、順調に拡大しています。今後も当社グループの幅広い資産と包括的なサポート体制を強みに、関与アセット拡大を着実に進め、2025年にはAUM2兆円の達成を実現します。

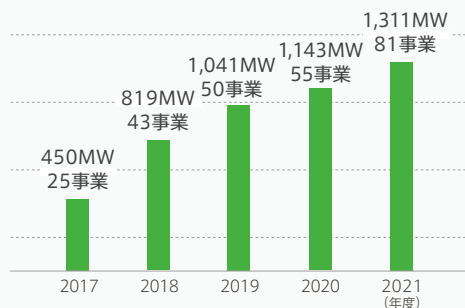
海外事業では、米国およびアジアの計7カ国で42プロジェクト（開発中含む、2022年6月末現在）に参画しています。

米国では、主に賃貸住宅取得、開発のリノベーションにより不動産価値を高めるバリューアド事業のほか、オフィス「425 Park Avenue」

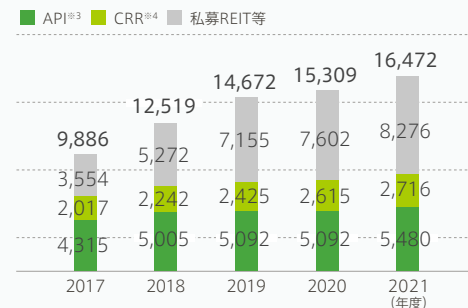
も推進し、計約37万㎡の賃貸面積を有する規模まで成長しています。

アジアでは、シンガポール・インドネシア・中国の3拠点に現地法人を設立しています。シンガポールでは、マレーシアでの分譲マンション開発「Riveria City」やタイでのオフィス開発「One Sanampaoプロジェクト」など、東南アジア諸国への幅広い投資を推進しています。インドネシアでは、日本独自のノウハウを活かした自社主導による開発、中国では、開発事業への投資を展開しています。

#### 再生可能エネルギー（定格容量）の推移※1



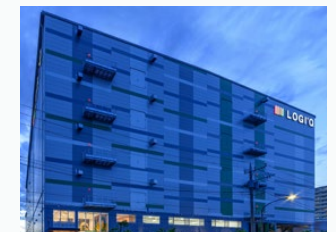
#### AUM※2 推移 (億円)



#### 事例

##### LOGI'Q (ロジック) 南砂町

当社グループ独自開発において初の都市型施設。作業の効率化のための設備やBCP対策に加え、木調でインテリアを統一するなど、働く人が快適に過ごせる空間を提供



※1. 開発中含む持分換算前 ※2. Assets under management: 運用資産残高 ※3. アクティビア・プロパティーズ投資法人 ※4. コンフォリア・レジデンシャル投資法人

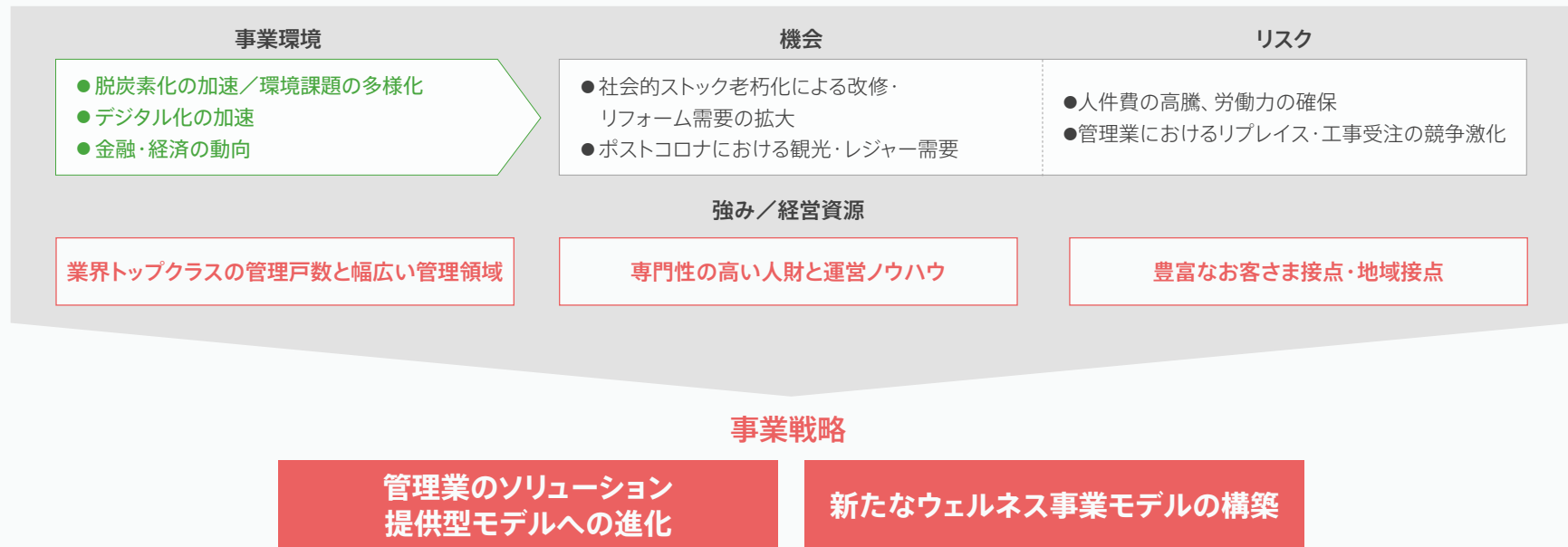
## 事業セグメント別戦略



## 管理運営事業

## お客さまに感動体験を提供する

事業分野: マンション管理/ビル・施設管理/リフォーム工事/貸会議室/ホテル/レジャー/ヘルスケア/環境緑化



管理運営事業セグメントでは、資産価値の維持向上に貢献する管理事業をはじめ、健康増進や豊かな暮らしづくりをサポートするウェルネス事業など、お客さま接点の幅広い事業を展開しています。培ってきた不動産開発・管理・運営のノウハウや蓄積データの活用によって、知的資産集約型事業への転換を推進。お客さま資産や保有施設の価値最大化を図りながら、安心安全な生活環境、質の高いホスピタリティを提供し、お客さま満足を追求しています。

## 管理事業の目標指標

	2025年度
ライフタイムポータル <sup>※1</sup> 組合機能利用率 <sup>※2</sup>	80%
ビル工事収入 年平均成長率	2021年度～2025年度 8.4%

※1. 東急コミュニティー管理のマンション居住者などに向けたポータルサイト ※2. 役員2次登録率100%の物件における割合  
※3. 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

## ウェルネス事業の目標指標

	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 <sup>※3</sup>	205万人	224万人

## 事業セグメント別戦略

### 管理運営事業

#### 管理業のソリューション 提供型モデルへの進化

マンション管理事業では、快適な暮らしと管理運営をサポートするポータルサイトの運用や、豊富な実績データをもとにした管理会社ならではの工事提案など、これまで培ってきたマンション管理のノウハウやサービス・情報のデジタル化を推進することで、新たな価値を生み出すソリューションを提供していきます。

ビル管理事業では、複合施設やオフィスビルをはじめ、商業施設、スポーツ施設、文化施設など、幅広い管理運営実績を活かし、2021年度においては、2023年3月に北

海道北広島市に開業する新球場「エスコンフィールド HOKKAIDO」の施設統括管理業務に関する契約を締結しました。

これらの豊富な管理運営実績の知見や経験をデータ化し活用することで、建物単位ではなく、オーナーさまやテナントさまなど、個々のお客さまのニーズを的確に汲み取り、お客さまの資産価値・空間価値の向上に寄与していきます。

環境緑化事業では、業界をリードする先進技術の活用に注力。グループの幅広い事業と連携しながら、環境を起点とした事業機会の拡大につなげていきます。

#### 新たなウェルネス事業モデルの構築

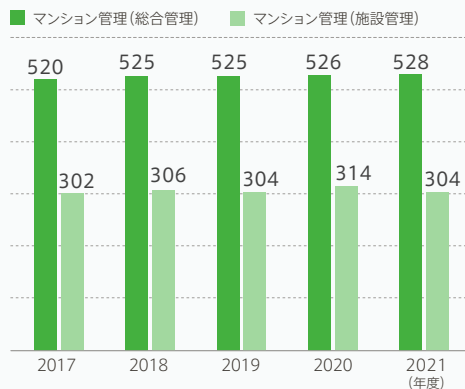
今後の観光需要回復を見据えたホテル事業の拡大や地域・行政連携によるエリア価値向上、デジタル化を通じた高付加価値サービスの提供、業務効率化による収益力の強化を図っていきます。

ホテル・リゾート事業領域では、2022年12月に「東急ハーヴェストクラブ VIALA 鬼怒川渓翠」の開業を予定。近年多様化する新ニーズのひとつである「ワーケーション」での利用にも対応し、新たな滞在スタイルを提案していきます。北海道二セコエリアでは、二セコひらふスキー場リフト開業60周年を

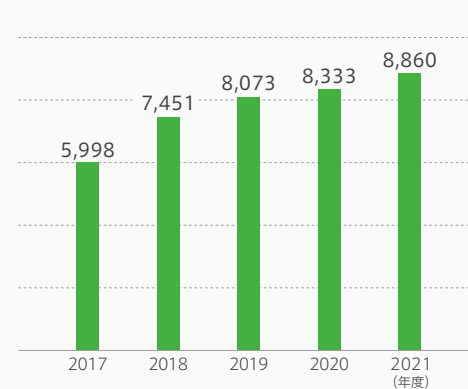
機に、アジアNo.1の国際的リゾートをめざす「Value up NISEKO road to 2030」プロジェクトを始動しました。広域渋谷圏などで培ったノウハウを活かし、地域・行政連携によるまちづくりを推進し、課題解決やエリア活性化に貢献します。

また、ヘルスケア事業領域では、東京オリンピック選手村の跡地に完成する「HARUMI FLAG」の賃貸住宅街区の一角において、シニア向け住宅「グランクレールHARUMI FLAG」プロジェクトを推進しているほか、健康支援を主軸としたデジタルサービスの強化、収益源の多様化や健康経営支援サービスの提供を進めていきます。

#### 管理ストックの推移(千戸)



#### ホテル室数(室)



#### 事例

##### 東急ハーヴェストクラブ京都東山 In THE HOTEL HIGASHIYAMA

2022年7月には他社ホテルの一部客室をリザーブする形式「In」タイプの第1号店となる「東急ハーヴェストクラブ京都東山 In THE HOTEL HIGASHIYAMA」を開業



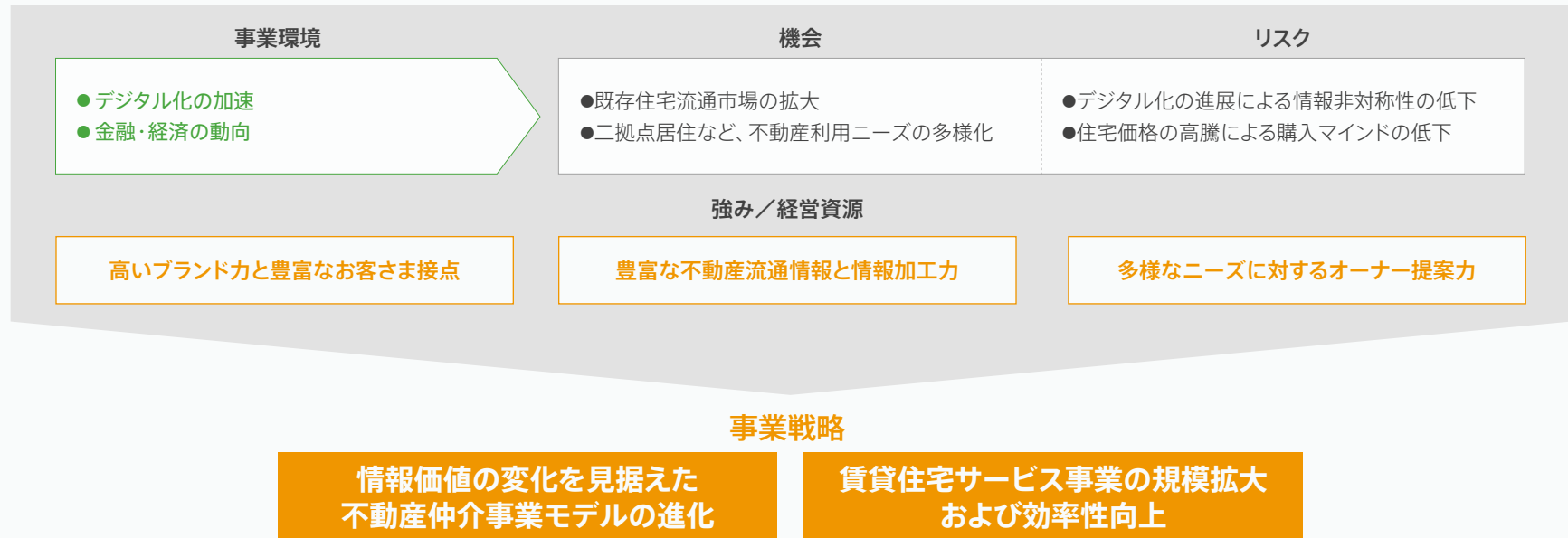
## 事業セグメント別戦略



## 不動産流通事業

## 健全なストック社会を牽引する

事業分野：仲介（売買・賃貸）／販売受託／不動産販売／賃貸住宅サービス



不動産流通事業セグメントでは、売買仲介など、不動産ストックの活用に関するソリューションの提供、および賃貸住宅の管理に関わる事業を行っています。デジタル技術と知的資産の活用によって不動産流通の変革を牽引しながら、新たな収益機会を創出。当社グループがめざす「魅力あるライフスタイルの実現」の一翼を担うとともに、健全なストック活用型社会の発展にも貢献していきます。

## 仲介事業の目標指標

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

## 賃貸住宅サービス事業等の目標指標

	2021年度	2025年度
管理戸数 <sup>※1</sup>	165千戸	208千戸
生産性 <sup>※2</sup>	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）〕



## 事業セグメント別戦略

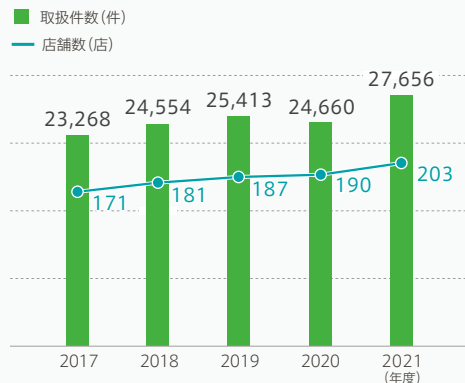
### 不動産流通事業

#### 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

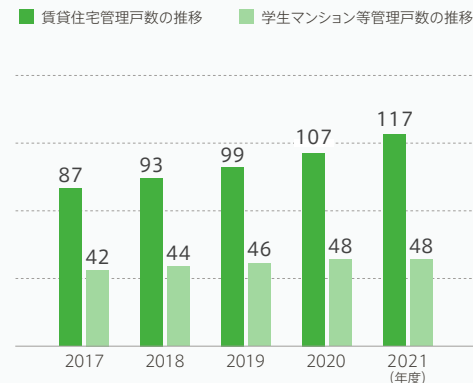
仲介事業では、3つの業界No.1戦略（お客さま評価、事業競争力、働きがい）および3つの業界変革戦略（情報の付加価値化、オペレーションの効率化、事業環境対応力の強化）の基本戦略を推進し、収益拡大を図っていきます。特に3つの業界変革戦略では、買取再販など不動産販売業への取り組み強化やリテール店舗の多機能化などを通じた情報の付加価値化、DXによる業務プロセスの自動化・BPRなどオペレーションの効率化に注力。事業環境対応力の強化では、富裕層向け事業

の確立や営業システムの外部販売といった新しい事業の創出に取り組みます。2021年度は、査定担当者と同様に高精度な査定価格を算出できる「マンション価格査定AI」の開発をはじめ、不動産投資家向けには長年の経験とAI技術を融合した「PROPERTISTA（プロパティスタ）」による売却・購入のサポートを開始するなど、お客さまを起点とした新たな体験価値の創出に注力しました。積極的な新規出店を進めつつ、AIなどのデジタル技術を活用した業務の自動化・省力化と、営業担当者の課題解決スキルの向上により、競争力のさらなる強化をめざします。

#### リテールの推移



#### 管理戸数の推移(千戸)



#### 賃貸住宅サービス事業の規模拡大 および効率性向上

賃貸住宅サービス事業では、業務の電子化などDXを推進することで生産性を引き上げながら、オーナーさまへの提案力向上と事業規模の拡大を図っています。

東急住宅リースでは、入居申込みをはじめとする各種手続きをオンライン化してお客さまの利便性を向上、事業構造を変革することで業務効率化やサービスの質向上に取り組むとともにストック拡大による利益成長をめざします。

学生情報センターでは、入居者接点のデジタル化を通じた顧客体験価値の向上を図ると

もに、入居者向けキャリア支援サービスを通じて「はじめての一人暮らしとキャリア形成を、託される企業」への変革をめざします。また、学生・学校・物件オーナーとの接点を活かし、学校BPO事業やアセットコンサルティング強化を通じて事業領域の拡大を図ります。また、SDGsの関心が高い企業に対し、学生視点での課題解決支援をインターンシッププログラムとして提供。京都大学と連携したウクライナからの留学生支援に参画し、留学生向けに住まいを提供する取り組みも行っています。

#### 事例

##### 無人案内とリモート接客を 組み合わせた販売促進を開始

東急リバブルの分譲マンション「ルジェンテ池袋立教通り」において、お客さま満足と販売効率の向上をめざし、スマートロックを活用した無人による建物内案内に、銀座サロンの営業担当者とのリモート接客を組み合わせた新たな販売促進策を開始



リモート接客のイメージ

※ 株式会社UsideU(ユーサイドユー)の遠隔接客システム「TimeRep」を採用しています。