

04

— 事業セグメント別戦略 —

強固で独自性のある
事業ポートフォリオの構築に向けて

資産活用型
ビジネス

人財活用型
ビジネス



▶ 都市開発事業

▶ 戦略投資事業

▶ 管理運営事業

▶ 不動産流通事業



A central graphic area with a light green border containing the main title, subtitle, and business strategy diagram.



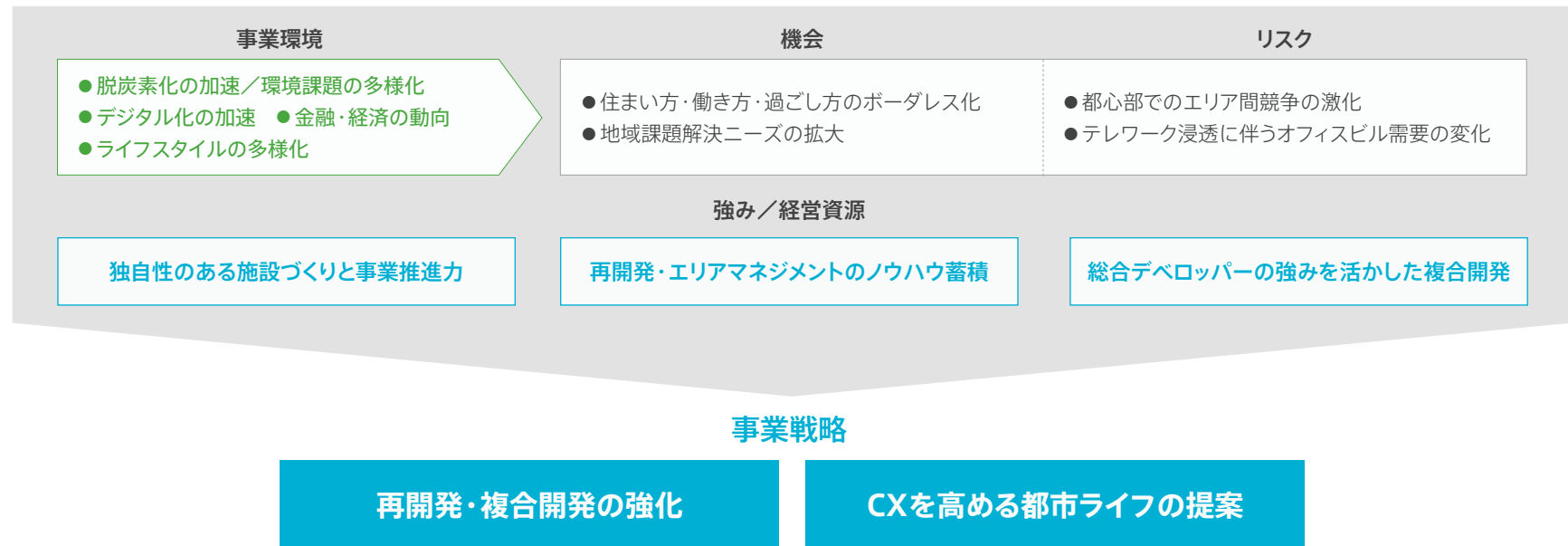


都市開発事業

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

	2022年度	2025年度
関与延床面積 ※1	48.5万坪	53.0万坪
環境認証取得 ※2	73.6%	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 ※4. 2021年度からの累計

住宅事業の目標指標

	2022年度	2025年度
関与案件獲得売上 ※3※4	約2,300億円	約2,500億円
収益不動産資産規模	約760億円	約1,600億円

都市開発事業

再開発・複合開発の強化

当社がめざす「住む・働く・過ごす」が融合したまちづくりを体現する再開発・複合開発が順調に進捗しています。2023年度は当社の重点エリアである広域渋谷圏のプロジェクト(→参照ページ p.11へ)を中心に、その他エリアでも「COCONO SUSUKINO」などの大型プロジェクトが開業予定です。

主要プロジェクト(オフィス・商業施設、分譲マンション等)

→ 広域渋谷圏のプロジェクト紹介 p.11へ



東京ポートシティ竹芝
港区
オフィス/商業/住宅 延床面積:201千㎡
2020年9月開業



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



(完成予想図)
東五反田二丁目第3地区
第一種市街地再開発事業
2027年度開業予定



(完成予想図)
JR西宮駅南西地区
第一種市街地再開発事業
2027年度開業予定



(完成予想図)
白金一丁目西部中地区
第一種市街地再開発事業
2028年度開業予定

2022年度以前

2023年度

2024年度

2025年度以降

(開業年度)

COCONO SUSUKINO
(札幌すすきの駅前複合再開発計画)
札幌市
ホテル/商業/映画館等
延床面積:53千㎡
2023年秋開業予定



(完成予想図)

THE TOWER JUJO (ザ・タワー十条)
2024年9月竣工予定



(完成予想図)

新宿駅西口地区開発計画
新宿区
商業/業務/駅施設等
2029年度竣工予定



(完成予想図)

(仮称)東京工業大学田町
キャンパス土地活用事業
港区
オフィス/商業施設/
産学官連携施設等
2030年度複合施設の
供用開始予定

CXを高める都市ライフの提案

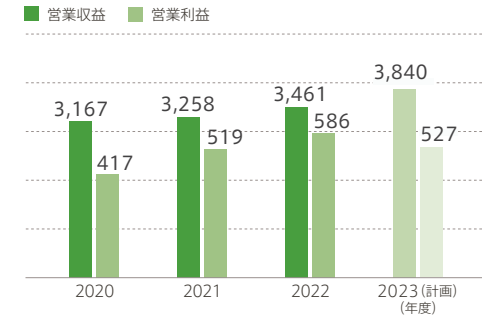
東急プラザ原宿「ハラカド」などで
新しい文化を創造・発信

様々なクリエイターがボーダーレスに新しい文化を生み出し、発信することで、その文化に共感・共鳴する人々が集い、出会い、また次なる文化を共創していくという循環の構築をめざします。

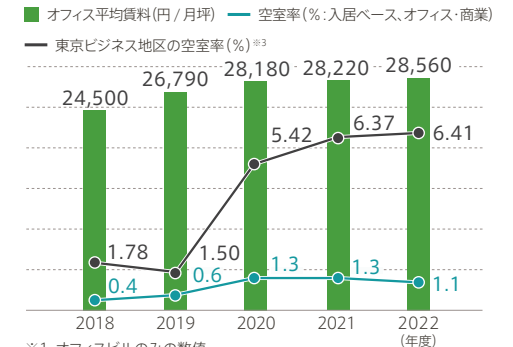


広域渋谷圏の新プロジェクト「PROJECT LIFE LAND SHIBUYA」

営業収益／営業利益(億円)



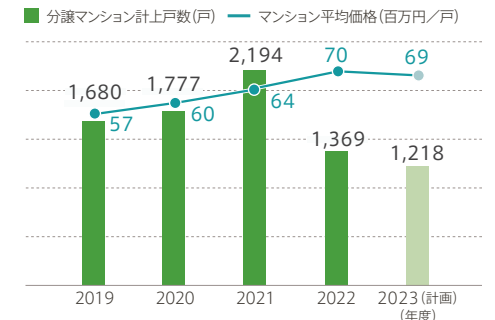
オフィス平均賃料*1と空室率*2の推移



※1. オフィスビルのみの数値

※2. オフィスビル・商業施設の数値 ※3. 出典:三鬼商事(株)

分譲マンション計上戸数の推移

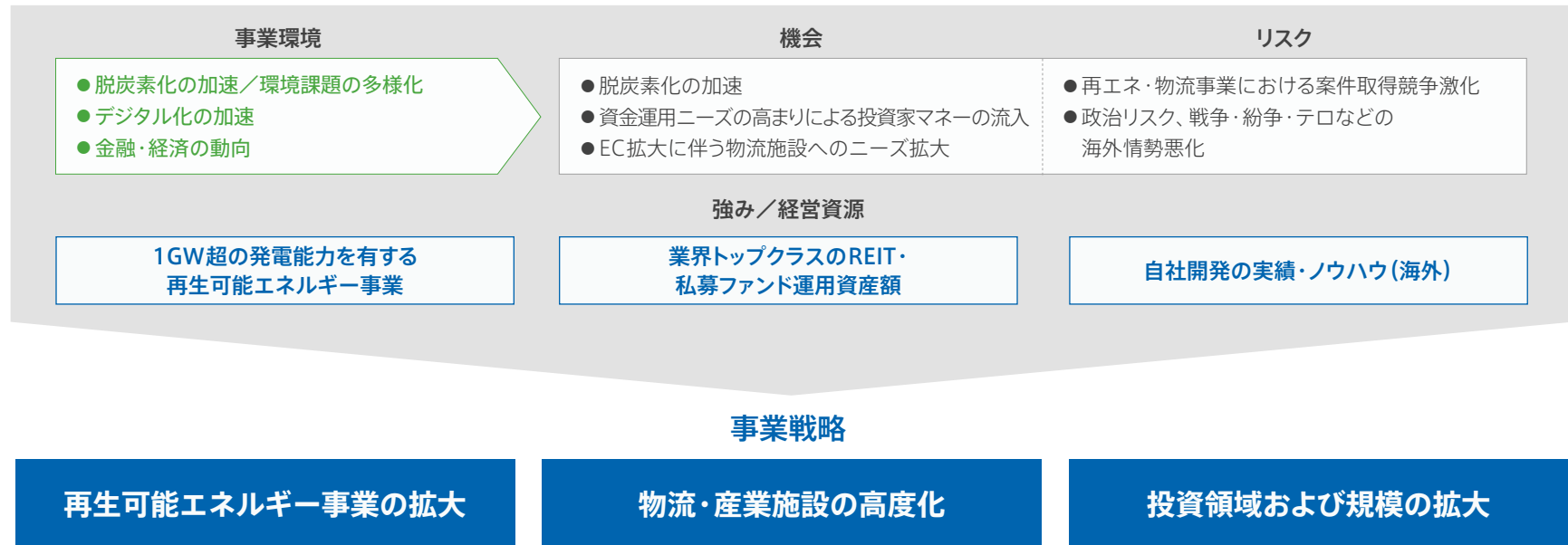




次世代のインフラを構築する



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、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

	2022年度	2025年度
定格容量 ^{※1}	約1.58GW	2.1GW
物流・産業施設投資額 ^{※2}	約900億円	約2,800億円

投資運用事業／海外事業の目標指標

	2022年度	2025年度
AUM ^{※3}	1.75兆円	2.2兆円
米国・アジア投資額 ^{※2 ※4}	約600億円	約1,500億円

※1. 持分換算前 ※2. 2021年度からの累計 ※3. 当社関連REITおよび私募ファンド(非連結)の合計値 ※4. 投資額は各期末レートにて算出

戦略投資事業

再生可能エネルギー事業の拡大

ReENE

再生可能エネルギー事業一覧

2023年3月末時点

- 総事業数：89 事業
- 定格容量：1,577MW
▶ 一般家庭：約 73.6 万世帯分に相当
- CO₂削減量：1,520,000t-CO₂/年

太陽光	稼働済	59事業 (815.6MW)
	開発中	12事業 (234.1MW)
	ルーフトップ等	1事業 (55.0MW)
風 力	稼働済	5事業 (164.2MW)
	開発中	7事業 (197.6MW)
バイオマス	稼働済	1事業 (54.5MW)
	開発中	4事業 (56.0MW)

ルーフトップ(施設の屋根を利用した太陽光発電)事業の推進

2019年より全国の旧雇用促進住宅900棟以上に太陽光パネルを設置して以来、ルーフトップ事業を全国で展開しており、東急不動産の保有施設や民間施設への再生可能エネルギー電力の供給や外部への売電を行っています。2023年には横浜市立の学校53校を対象としたPPAによる太陽光発

電設備の導入事業の実施事業者として選定されるなど、今後も取り組みを推進していきます。

(▶ 参照ページ p.35へ)



リエネLOGI'Q京都久御山太陽光発電所

物流・産業施設の高度化

「LOGI'Q」は次のステージへ

「LOGI'Q 南茨木」は、LOGI'Q (ロジック) シリーズとして過去最大となる延床面積48千坪を誇り、多様な物流ニーズに対応し、「冷凍冷蔵対応区画」「ローカル5G対応区画」等を用意。施設内の太陽光パネルで発電する生グリーン電力と、全国の当社グループの発電所から供給される再エネによる電力を併用することで、物流施設における使用電力の100%再エネ化を実現予定です。



(完成予想図) LOGI'Q 南茨木(2023年度竣工予定)

投資領域および規模の拡大

米国での賃貸住宅事業への参画拡大

2012年にTLUS[※]を設立以来、ロサンゼルス・ニューヨークを拠点とし、米国全土で4,707戸の賃貸住宅(計21件)、約64千㎡のオフィス(1件)による賃貸事業に参画しており、累計約8,000戸の賃貸住宅(学生アパートを含む)に関与してきました。この経験を活かし、2023年7月には米国ワシントン州シアトル都市圏のレントン市の賃貸住宅を取得し、当社として初めて米国での単独アセットマネジメント業務に従事することとなりました。

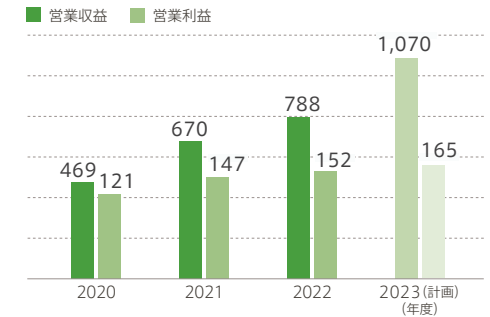
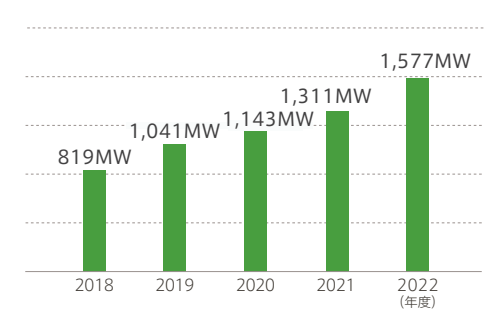
阪急阪神不動産(株)の100%子会社であるHankyū Hanshin Properties USA LLCとともにリノベーションを行い、物件価値の向上を図ります。

※ 米国現地法人 Tokyū Land US Corporation

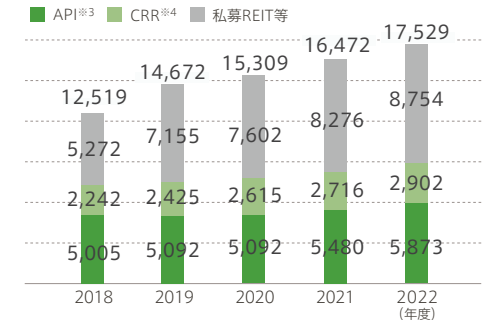


近隣や都心部に勤務するDINKS層およびファミリー層向け住宅

営業収益／営業利益(億円)

再生可能エネルギー(定格容量)の推移^{※1}

※1. 開発中含む持分換算前

AUM^{※2}推移(億円)

※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

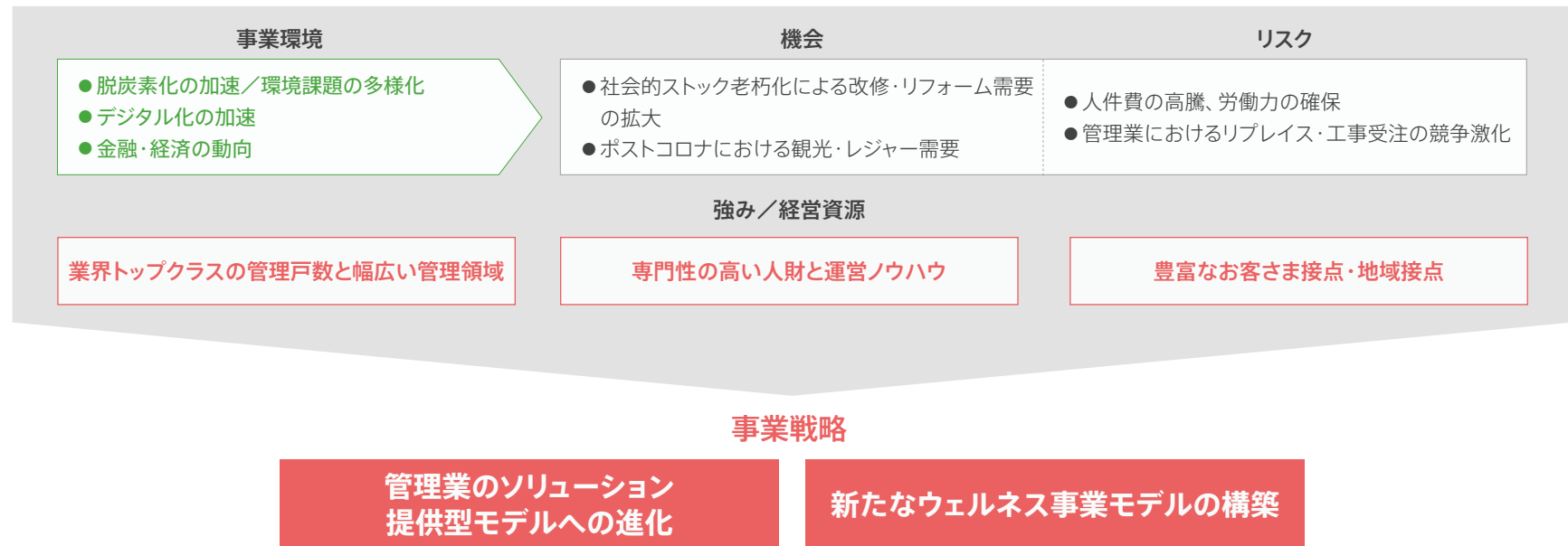
※4. コンフォリア・レジデンシャル投資法人



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

	2022年度	2025年度
ライフタイムポータル ^{※1} 組合機能利用率 ^{※2}	16.9%	80%
ビル工事収入 年平均成長率 ^{※3}	△2.4% 2020～2022年度の成長率 15.3%	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. 2021年度からの累計
※4. 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

	2022年度	2025年度
ホテル室数	9,232室	10,000室
ヘルスケアサービス 提供人数 ^{※4}	205万人	224万人

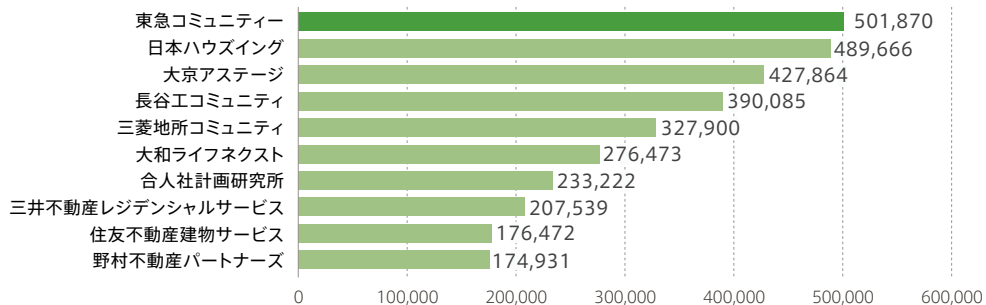
管理運営事業

管理業のソリューション提供型モデルへの進化

2022年度より開始された、マンションの維持管理状況を市場評価に反映する新たな仕組み「管理適正評価制度」「管理計画認定制度」への対応を推進。マンション管理戸数業界トップの企業として、良質な社会的ストックの形成に貢献するとともに、管理組合ごとの課題に対応したソリューションを提供し続けることで、お客さまの期待に応え続けていきます。

マンション管理会社受託戸数ランキング(2022年度)

受託戸数(戸)



※ 出典: マンション管理新聞「総合管理受託戸数ランキング2022」(2023.5.25号)

ロボットフレンドリーな環境の構築に向けた共同研究^{※1}の成果を発表

東急不動産が管理・運営する東京ポートシティ竹芝オフィスタワーを対象に、「ロボフレレベル^{※2}」を評価基準としてロボフレの実現に向けた課題整理を行い、各課題に対して、ロボットの導入を推進する対策の選択肢を検討。

曲がり角における人とロボットの衝突を避ける実証実験の例

対策なし 対策1: 床のステッカーで周知 対策2: 大回りで旋回 対策3: 警笛を鳴らす



※1. 東急不動産、東急コミュニティー、ソフトバンク(株)、(株)日建設計の4社による経済産業省による補助事業「令和4年度革新的ロボット研究開発等基盤構築事業」の実施

※2. 令和3年度の同事業で提案された評価指標

新たなウェルネス事業モデルの構築

インバウンド需要の回復に伴い、ADRおよびRevPARはコロナ前水準[※]まで回復。今後は、国内及びインバウンド需要の更なる取り込みに向けたコンドミニアムホテルの開発等を推進していきます。また、アフターコロナの新たな働き方への取り組みとして、ワーケーション中に受講可能な企業研修プログラムを提供開始しています。

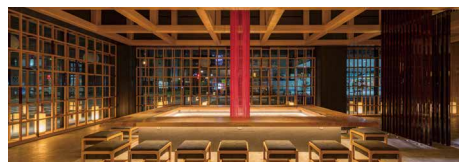
※東急ステイにおける2023年3月時点(ADR: 12,529円、RevPAR: 10,399円)



ハーヴェストクラブのワーケーションプロジェクト「HARVEST Work Style」

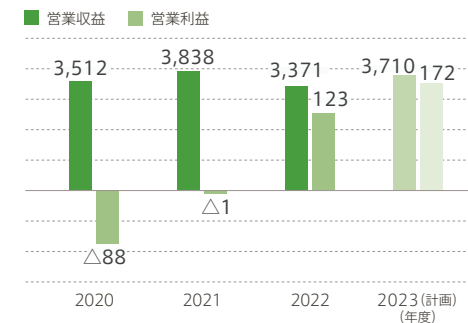
「In」タイプ2店舗目が開業

2022年7月に開業した「東急ハーヴェストクラブ 京都東山」に続き、厳選した他社運営ホテル内の一部客室を会員制リゾートホテルとする「In」タイプの2店舗目として、「東急ハーヴェストクラブ 飛騨高山」が2023年7月に開業いたしました。今後もお客さまに満足いただける施設の提供をめざし、「In」タイプの展開を推進していきます。

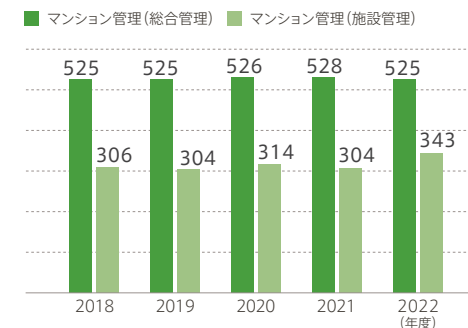


1階ラウンジ

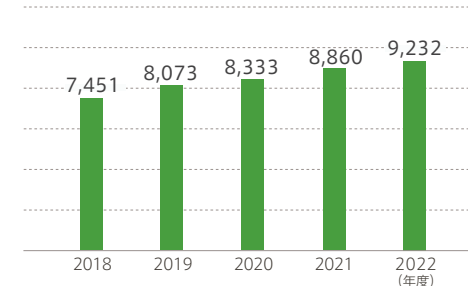
営業収益/営業利益(億円)



管理ストックの推移(千戸)



ホテル室数(室)



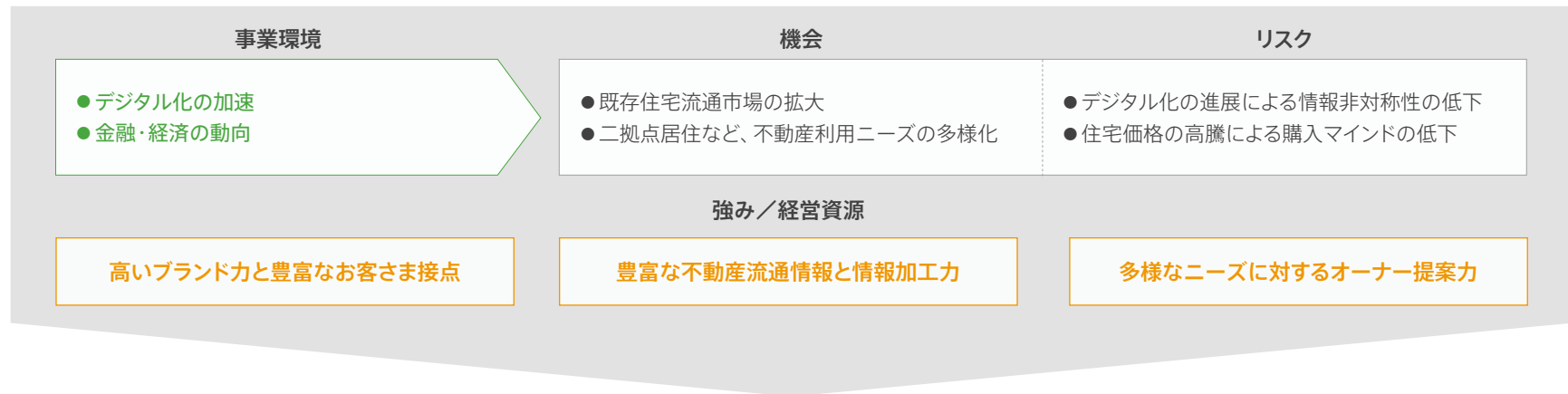
事業セグメント別戦略

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



事業戦略

情報価値の変化を見据えた
不動産仲介事業モデルの進化

賃貸住宅サービス事業の規模拡大
および効率性向上

不動産流通事業セグメントでは、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

	2022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	145億円	170億円

賃貸住宅サービス事業等の目標指標

	2022年度	2025年度
管理戸数 ^{※1}	182千戸	208千戸
生産性 ^{※2 ※3}	1.01倍	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)] ※3. 対2021年度比

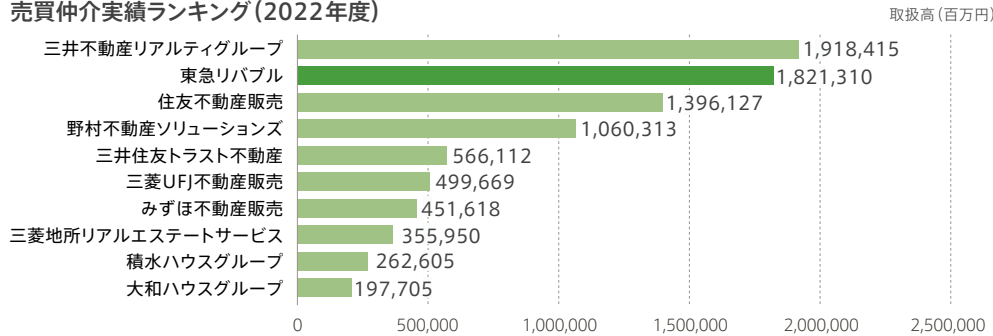
不動産流通事業

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

東急リバブルは、業界トップブランドの実現に向けて、コーポレートブランドを刷新[※]。3つの業界NO.1戦略(お客さま評価、事業競争力、働きがい)及び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、環境対応力の強化)に基づき、引き続き収益拡大の基盤づくりに注力していきます。

※ 新スローガン「つなぐ。答えへ。未来へ。」

売買仲介実績ランキング(2022年度)



※ 出典:週刊住宅「主な不動産流通会社 2022年度売買仲介実績」(2023.5.29号)

新築マンション・新築戸建販売における買換えのご相談に AI 査定を導入

2022年度より東急リバブルの売買仲介店舗で利用を開始した AI 査定システムを新築販売シーンでも利用できるようにアプリケーションを改修し、通常、売却査定を行わない新築販売の担当者でも査定額の算出が可能な仕組みを構築しています。



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、業務のデジタル化など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。東急住宅リースにおいては、スマート内覧試験導入や賃貸借契約に係る手続きのWEB化、学生情報センターにおいては、首都圏4店舗を集約統合するなど、さらなる効率性向上に向けた取り組みを加速させていきます。



東京第一支社 首都圏リーシングセンター

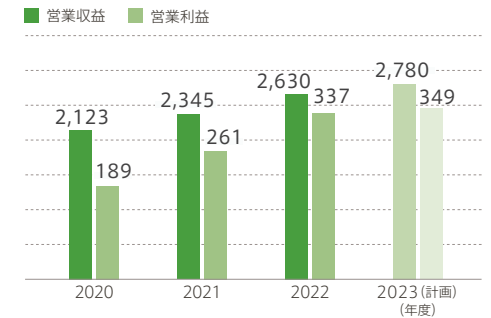
外国籍の方が賃貸住宅に住みやすい

新たな契約スキームを導入

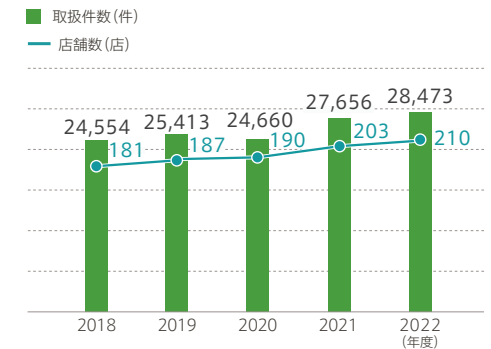
東急住宅リースでは、(株)エンプラスと業務提携契約を締結し、外国籍の入居者に向けた賃貸住宅における新たな契約スキームを導入。インバウンド需要の回復を見据え、収益獲得機会の拡大をめざします。



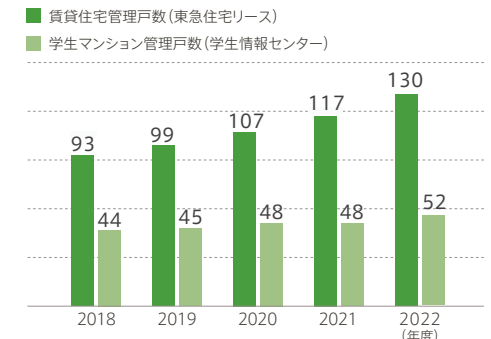
営業収益／営業利益(億円)



リテールの推移



賃貸住宅管理戸数の推移(千戸)



※ 学生マンションは期首の管理戸数