

Part
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

→ 管理運営事業

→ 戦略投資事業

→ 不動産流通事業



都市開発事業

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）



魅力ある街と暮らしを創造する

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。

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

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 住まい方・働き方・過ごし方のボラダレス化 地域課題解決ニーズの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 都心部でのエリア間競争の激化 テレワーク浸透に伴うオフィスビル需要の変化

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

	2023年度	2025年度
関与延床面積 ^{※1}	50.1万坪	53.0万坪
環境認証取得 ^{※2}	75.6%	100%

住宅事業の目標指標

	2023年度	2025年度
関与案件獲得売上 ^{※3※4}	約3,200億円	約2,500億円
収益不動産資産規模	約580億円	約1,600億円

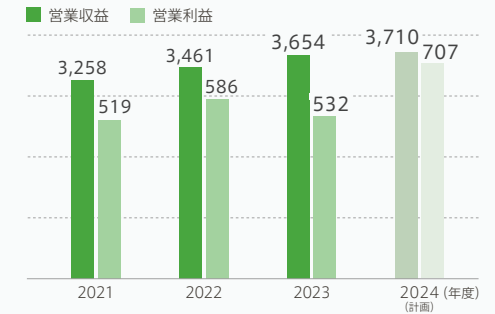
※1. 当社グループが関与するオフィス・商業施設の延床面積の合計（持分換算前）

※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）

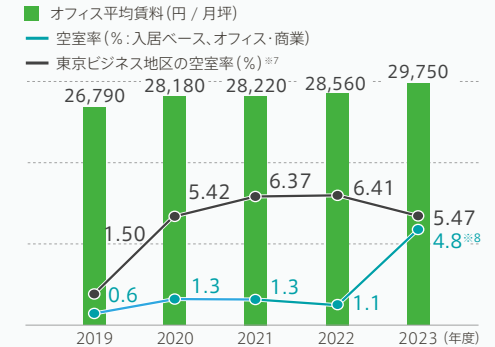
※3. 再開発事業における準備組合組成・事業参加者として立場確定

※4. 2021年度からの累計

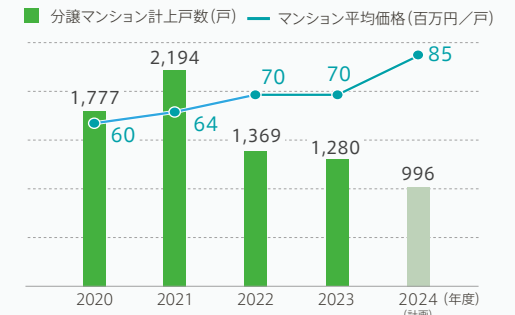
営業収益／営業利益（億円）



オフィス平均賃料^{※5}と空室率^{※6}の推移



分譲マンション計上戸数の推移



※5. オフィスビルのみの数値

※6. オフィスビル・商業施設の数値 ※7. 出典：三鬼商事(株)

※8. Shibuya Sakura Stageを除く空室率：1.1%

再開発・複合開発の強化**地域の魅力を次世代に繋ぐ
災害に強い街づくり**

駅前でありながら、基盤整備が十分に進んでおらず、また一部で古い木造家屋が密集し、防災性・住環境面の課題を抱えていたJR埼京線「十条」駅西口地区において、東急不動産は参加組合員として「十条駅西口地区第一種市街地再開発事業」を推進してきました。地域のにぎわいや交流をはぐくむ駅前広場をはじめ、地元の活気を生み出す店舗や商業施設・公益施設、地下には公共駐輪場などを

整備し、駅前に新たなにぎわいと緑豊かな空間を創出することで、十条のさらなるにぎわいと魅力向上をめざしています。

今後も地域が大切にしてきた「今の街の魅力」を次代につないでいくため、地域の方々とともにサステナブル(持続可能)な拠点づくりに取り組んでいきます。



THE TOWER JUJO (ザ・タワー十条)

CXを高める都市ライフの提案**都市と公園をカルチャーでつなぐ**

東急グループならではの幅広いまちづくりのノウハウや地域の皆さまとの連携を通じて、渋谷駅周辺・広域渋谷圏エリアの「働く」「遊ぶ」「暮らす」における新たな価値提供と持続性の高い公園運営を実施します。

渋谷・原宿の都市が持つカルチャーの表現の場として、公園内にスケートボードが利用可能な「アーバンスポーツパーク」、公園の中央にはイベント用の「にぎわい広場」を設置、公園利用者の心身の健康を支援する「ランニン

グステーション」や「フードホール」等さまざまな施設も整備します。

さらに、緑を感じることができる植栽計画や広場設計に加え、屋上菜園の整備、再生可能エネルギーの活用など、環境配慮型の公園整備・運用を行います。



(仮称)代々木公園Park-PFI計画

主要プロジェクト(オフィス・商業施設、分譲マンション等)

COCONO SUSUKINO
札幌市
ホテル/商業/映画館等
延床面積:53千㎡
2023年11月開業



北仲通北地区B-1地区
2027年度竣工予定



東五反田二丁目
再開発計画
品川区
オフィス/商業/住宅等
延床面積:112千㎡
2027年度開業予定



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



日本橋一丁目東地区
再開発事業
中央区
商業/業務/カンパレンス等
延床面積:274千㎡(A街区)
2031年度竣工予定

2023年度

2024年度

2025年度以降



THE TOWER JUJO
(ザ・タワー十条)
2024年9月竣工予定



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



登戸駅前地区
再開発事業
2028年度竣工予定



新宿駅西口地区
開発計画
新宿区
商業/業務/駅施設等
延床面積:251千㎡(A区)
2029年度竣工予定



西日暮里駅前地区
再開発事業
荒川区
商業/住宅/文化交流施設等
延床面積:50千㎡(商業棟)
2030年度竣工予定

(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

戦略投資事業

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



次世代のインフラ を構築する

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。

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）

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化の加速 ● 資金運用ニーズの高まりによる投資家マネーの流入 ● EC 拡大に伴う物流施設へのニーズ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再エネ・物流事業における案件取得競争激化 ● 政治リスク、戦争・紛争・テロなどの海外情勢悪化

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の目標指標

	2023年度	2025年度
定格容量 ^{※1}	約1.83GW	2.1GW
物流・産業施設投資額 ^{※2}	約1,500億円	約2,800億円

投資運用事業／海外事業の目標指標

	2023年度	2025年度
AUM ^{※3}	約2.1兆円	2.2兆円
米国・アジア投資額 ^{※2※4}	約830億円	約1,500億円

※1. 持分換算前

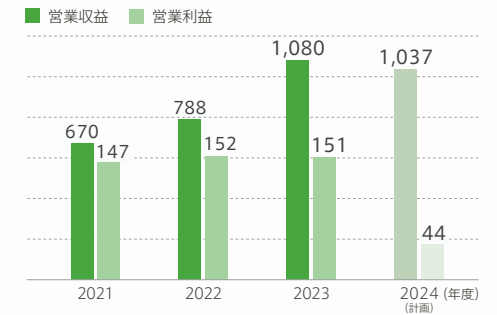
※2. 2021年度からの累計

※3. 当社関連REITおよび私募ファンド（非連結）の合計値

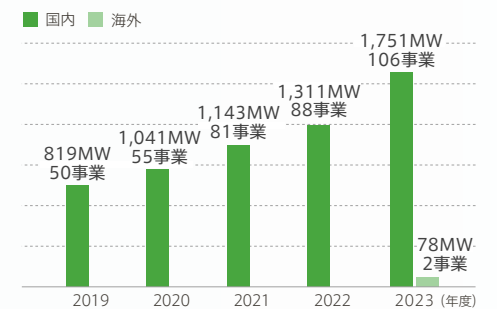
※4. 投資額は各期末レートにて算出

※5. 開発中含む持分換算前

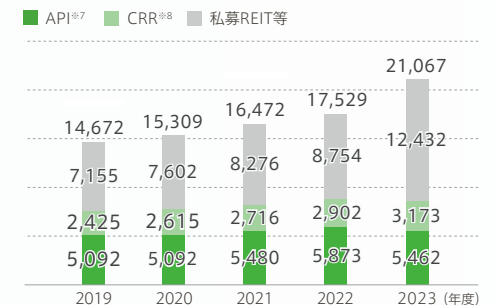
営業収益／営業利益（億円）



再生可能エネルギー（定格容量）の推移^{※5}



AUM^{※6}推移（億円）



※6. Assets under management: 運用資産残高

※7. アクティビア・プロパティーズ投資法人

※8. コンフォリア・レジデンシャル投資法人

再生可能エネルギー事業の拡大**再生可能エネルギー先進地域である
欧州に進出**

資本業務提携先であるリニューアブル・ジャパン(株)と共同で、スペイン王国において、太陽光発電所2カ所を取得。共同出資を行うスペインを中心とした南欧地域は、日射量が多く、太陽光発電に適する緩やかな丘陵地帯も豊富なことから、太陽光発電所の開発において非常に魅力的な市場となっています。

また、非FITのマーケットが先行しており、得られたノウハウを国内事業にも活かしつつ、新たな領域への取り組みをさらに加速させていきます。



バルデカレタス太陽光発電所(スペイン)

**自治体連携による太陽光発電設備の
導入促進**

東急不動産は、2024年2月に神奈川県横浜

市、3月に相模原市、7月に埼玉県春日部市に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、地域の脱炭素化の促進や防災機能の拡充に向け、地方自治体との連携を強化しています。

今後も全国の自治体との同様の連携を進め、サステナブルな地域社会の実現に貢献するとともに、当社グループの再生可能エネルギー事業のさらなる事業拡大を図っていきます。

ReENE

再生可能エネルギー事業一覧 2024年6月末時点

■総事業数:	113事業
■定格容量:	1,763MW ※ ▶一般家庭:約83.9万世帯分に相当
■CO ₂ 削減量:	1,733,000t-CO₂/年

太陽光	稼働済	70事業(1,039.3MW)
	開発中	23事業(72.5MW)
	ルーフトップ等	1事業(101.8MW)
風 力	稼働済	7事業(247.0MW)
	開発中	7事業(192.2MW)
バイオマス	稼働済	2事業(56.5MW)
	開発中	3事業(54.0MW)
蓄電池	発電側	3事業(約269.8MWh、82.0MW)
	系統用	2事業(約 60.9MWh、21.8MW)
海外	欧州	2事業(77.8MW)

※ 国内事業のみ

物流・産業施設の高度化**シリーズ最大旗艦物件
「LOGI'Q南茨木」が竣工**

「LOGI'Q」シリーズのフラッグシップ物件として、2024年1月に「LOGI'Q南茨木」が竣工しました。関西圏で配送効率の高い北摂エリア内、インターチェンジへのアクセス良好な立地です。また、鉄道とのアクセスも良く、従業員の確保も期待できます。

過去最大規模の延床面積160,000㎡超を誇り、大型マルチテナント物件として関西圏最小区画での分割利用から、最大約6,000坪の1フロアオペレーションまで対応できます。さらに低床倉庫、冷凍冷蔵対応倉庫、少量危険物対応倉庫、ローカル5G実装倉庫と、多様なニーズに幅広く対応可能です。



LOGI'Q南茨木

投資領域および規模の拡大**アジアにおける投資領域の拡大**

従前より事業を行ってきたインドネシア・中国に加え、ASEAN諸国への事業展開を行うべく2018年にシンガポール現地法人を設立し、東南アジア諸国への事業展開を進めています。

東南アジア諸国への事業展開に関しては、これまでの当社グループの事業領域である分譲住宅事業に加え、ホテル事業やオフィス事業、物流施設事業など幅広い事業領域での展開を進めていきます。

なお、タイにおいても現地法人を設立済みであり、当該法人より10物件への投資を行っています。



BRANZ Mega Kuningan

管理運営事業

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



お客さまに 感動体験を提供する

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。



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	
専門性の高い人材と運営ノウハウ	
豊富なお客さま接点・地域接点	
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 社会的ストック老朽化による改修・リフォーム需要の拡大 ポストコロナにおける観光・レジャー需要 	<ul style="list-style-type: none"> 人件費の高騰、労働力の確保 管理業におけるリプレイス・工事受注の競争激化

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

管理事業の目標指標

	2023年度	2025年度
ライフタイムポータル ^{※1} 組合機能利用率 ^{※2}	14.8%	80%
ビル工事収入 年平均成長率 ^{※3}	24.8%	8.4%

ウェルネス事業の目標指標

	2023年度	2025年度
ホテル室数	9,107室	10,000室
ヘルスケアサービス 提供人数 ^{※4}	約554万人	224万人

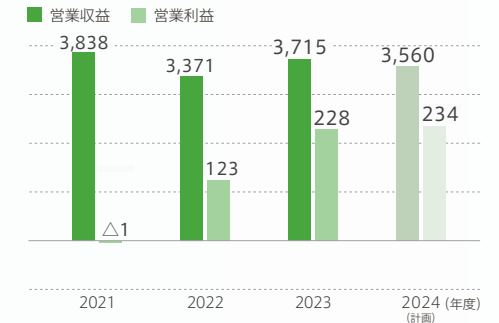
※1. 東急コミュニティー管理のマンション居住者などに向けたポータルサイト

※2. 役員2次登録率100%の物件における割合

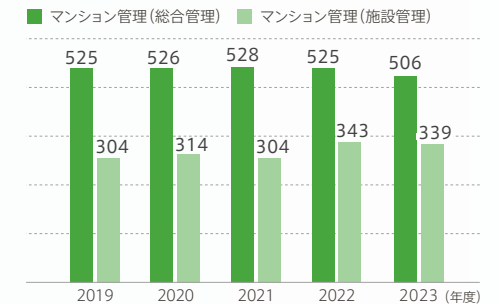
※3. 2021年度からの累計

※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

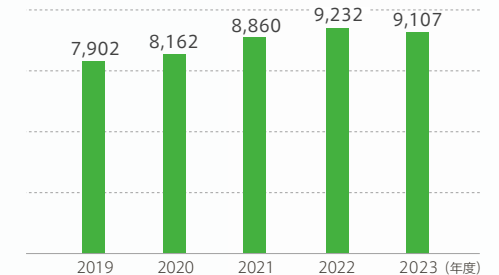
営業収益／営業利益(億円)



管理ストックの推移(千戸)



ホテル室数(室)



管理業のソリューション提供型モデルへの進化

総合力を活かした 多様なアセットの管理運営

東急コミュニティーでは、プロ野球・北海道日本ハムファイターズの新球場を核としたエリア「北海道ボールパークFビレッジ」の施設統括管理業務や、川崎とどろきパーク(株)から統括管理業務を受託している「等々力緑地再編整備運営等事業」等、総合力を活かした施設の管理運営を行っています。

今後もエンタテインメントに携わる施設の実績・知見を活かし、多様なアセットの管理運営を推進していきます。



エスコンフィールドHOKKAIDO



等々力陸上競技場

デジタルツイン技術で施設を可視化し、 施設管理における課題を解決

デジタルツインなど最先端技術を活用した総合ファシリティマネジメントサービスの本格提供を開始。デジタルツイン技術であるBIM、点群データ、3Dモデリング・マッピングツールなどを活用することで、施設の適切な情報整備を行い、不動産の運用・メンテナンスの課題や改善のポイントを可視化、効率的な運用や管理の最適化促進を図ります。

デジタルツイン技術活用事例

見える化



デジタル空間上で施設情報の確認・不具合情報を管理

建物調査、施設情報整備、維持管理

現地調査とデジタルツインを併用した建物の劣化状況・危険箇所などの調査、施設台帳の整備を実施。デジタル空間上で施設の資産や課題を把握し、これまで以上に柔軟で迅速な対応・対策策定・実施基盤を整えることができ、施設のレジリエンス強化、安全・適切な施設管理を可能にします。

新たなウェルネス事業モデルの構築

ホテル・リゾート事業のさらなる事業拡大 (「ホテルコンドミニアム」「パブリックホテル」の開発を推進)

国内およびインバウンド需要のさらなる取り込みに向けたホテルコンドミニアム※1の開発を推進し、2024年4月には東急(株)と東急不動産の共同事業で開発を進めてきたホテルコンドミニアム「STORYLINE瀬長島」が開業。パブリックホテル事業においては、同5月に、「nol」シリーズの2号店となる「nol hakone myojindai」を開業。東急不動産が1993年に開発した会員制ホテル「東急ハーヴェストクラブ箱根明神平」を改装し、リブランドオープンしました。

※1. 事業主が客室を分譲し、購入した客室オーナーは自らが同客室を優先的に利用可能。同オーナーが利用しない期間はホテルオペレーターがホテルとして営業し、客室収入の一部が還元されることで、維持管理コストの軽減にもつながる。別荘のような気軽さに加え、ホテルとして適切に管理・運営される不動産商品であり、近年、国内においても沖縄のほか、北海道・ニセコなどで開発されている



nol hakone myojindai

地域一体となって北海道・ニセコの グリーンシーズン活性化を推進

2022年10月に東急不動産と倶知安町が締結した「オールシーズン型国際リゾートの形成に関する包括連携協定」に定める、オールシーズン型リゾートに向けた取り組みの一環として、「NISEKO HIRAFU GREEN PARK」※2をはじめ、グレンデを活用した絶景のサマーゴンドラ、多彩なコースを持つマウンテンバイクパークなどの夏季営業を開始。自然を感じながら地域の魅力を再発見できるさまざまな取り組みを開催することで、スノーシーズン同様に国内外問わず多くの観光客が訪れることをめざしています。

※2. 東急不動産、ニセコ東急リゾート、東急リゾーツ&ステイ、倶知安町、一般社団法人倶知安観光協会、一般社団法人ニセコプロモーションボード、一般社団法人ニセコひらふエリアマネジメント、地元有志により設立された合同会社 commons が実行委員会を組成



ニセコ東急 グラン・ヒラフ

不動産流通事業

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

健全なストック社会を
牽引する

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。

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

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> 既存住宅流通市場の拡大 二拠点居住など、不動産利用ニーズの多様化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化の進展による情報非対称性の低下 住宅価格の高騰による購入マインドの低下

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

仲介事業の目標指標

	2023年度	2025年度
リテール取扱件数	29千件	38千件
ホール発生収入	195億円	170億円

賃貸住宅サービス事業等の目標指標

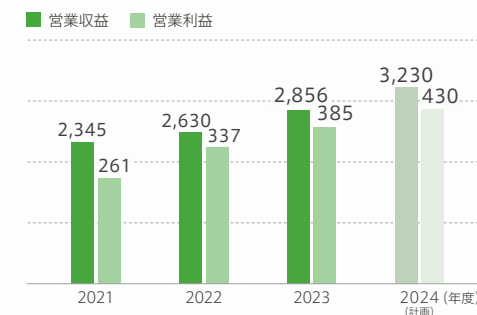
	2023年度	2025年度
管理戸数 ^{※1}	194千戸	208千戸
生産性 ^{※2、※3}	1.03倍	1.5倍

※1. 東急住宅リース、学生情報センターの合計

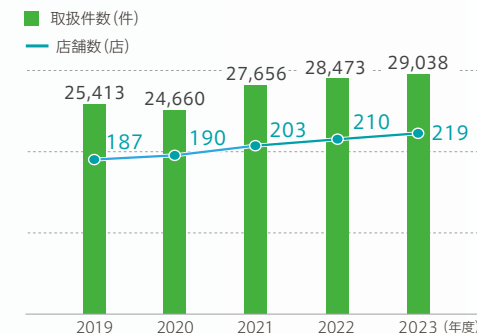
※2. 1人当たり営業利益÷1人当たり人件費[東急住宅リース、学生情報センターの合計(のれん償却前)]

※3. 対2021年度比

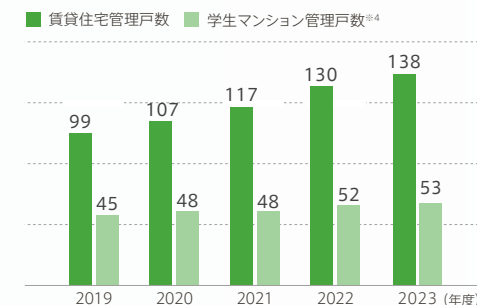
営業収益／営業利益(億円)



リテールの推移



賃貸住宅管理戸数の推移(千戸)



※4. 学生マンションは期首の管理戸数

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

AI技術を活用したサービスの向上

東急リバブルは、パートナー企業と共にデジタル技術を活用したサービス開発に積極的に取り組んでおり、不動産価格査定においては、査定担当者と同等水準の査定価格をAIが算出する「不動産の価格査定AIシステム※」により質の高い売却サービスをスピーディに提供。また、ご購入希望のお客さまに対して、AIが物件紹介業務を代替する「新築マンションレコメンドAIシステム」を活用し、お客さまごとに異なる希望や条件に寄り添いながら、新たな営業機会を創出することが可能となりました。今後も業務効率化を推進するとともに、お客さまに対してより高い価値を提供できるよう基盤づくりに注力していきます。

※ 株式会社Ristと共同開発した「不動産の価格査定AIシステム」について、2024年2月14日付で特許(特許第7437560号)を取得



AI査定の画面イメージ

パートナー連携による
事業領域拡大の推進

資産運用、資産形成へのニーズが高まるなかで、(株)三菱UFJ銀行が提供するスマートフォンアプリ、資産形成総合サポートサービス「Money Canvas」を基点として、東急リバブルでは新築マンションを購入されたお客さまの資産運用・資産形成、買換えなどの支援を推進しています。

また、自社リソースだけでは充足することが難しい多様なニーズにお応えする体制を構築することを目的に、(株)JTBのラグジュアリー旅行専門店「ロイヤルロード銀座」と東急不動産ホールディングスのグループ企業各社がそれぞれ保有する富裕層向けのリソースを連携し、新たな需要創出に向けた協業を始動するなど、パートナー企業との連携を積極的に進めています。



Maney Canvasのインターフェースイメージ

賃貸住宅サービス事業の規模拡大および効率性向上

Webでのお部屋探し、
多言語対応まで機能を向上

学生情報センターでは、学生マンションや学生レジデンスが探せる、お部屋探し検索サイト「749.jp」を全面リニューアル。春先から始まる新生活に向けて、余裕を持ったお部屋探しが望ましい一方で、合格発表後には進学先が確定しない複数校受験の学生も多いため、それぞれの受験方法に合ったタイミングでお部屋が予約できるサービスを充実させています。お部屋探しのご相談からお部屋の決定までオンラインで完結したいお客さまにも360度パノラマ画像でお部屋の中が確認できるなど、お客さまそれぞれで異なる状況やお部屋探しの方法に対応できる機能を向上させました。

また、英語、中国語(簡体字、繁体字)、韓国語にも対応しており、来日する外国人留学生の87%の言語をカバー(同社調べ)しています。



学生のお部屋探し検索サイト「749.jp」画面イメージ

東急住宅リース設立10周年
これからも価値あるサービスを

東急住宅リースグループは、2024年4月に設立10周年を迎えました。設立翌年となる2015年の営業開始時に約7万5千戸あった管理戸数は10年で約14万戸となりました。引き続きオーナーさまのニーズに寄り添いながら、既存建物のリノベーション・改修工事等のバリューアップなどの提案や、入居者さま、仲介会社さまの利便性向上に向けた入居申込・賃貸借契約・更新・解約手続きのオンライン化などに取り組んでいきます。なお、2023年11月にはグループ3社が本社移転いたしました。

➡ 参照ページ p.80へ



コンフォリア東新宿(2023年度管理開始)