

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

人財活躍型ビジネス

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

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





都市開発事業 魅力ある街と暮らしを創造する

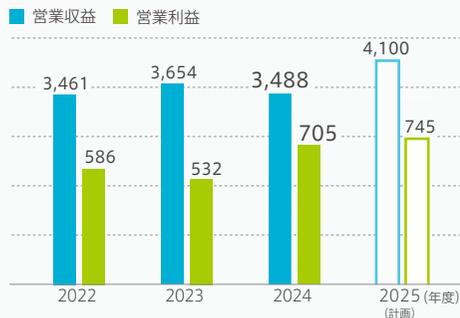


新宿駅西口地区開発計画(完成予想図)

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・運営に注力しており、対象エリアの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、快適で人々に寄り添った豊かな暮らしを創造していきます。

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)

営業収益/営業利益(億円)



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

機会

- 住まい方・働き方・過ごし方のボーダレス化
- 地域課題解決ニーズの拡大
- 人手不足のなか、人財獲得競争に向けた良好なオフィス環境ニーズの高まり

リスク

- 都心部でのエリア間競争の激化
- 建築費の高騰

中期経営計画2030期間中の事業戦略

競争優位性の確立

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。

都市型不動産ビジネスの深化

高効率かつ安定的な利益基盤の構築、グループ総合力を活かした住宅事業の推進、新領域での事業化検討などにより、さらなるビジネスの深化を図る。

目標指標とKPI

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

オフィス・商業施設事業

広域渋谷圏での実績を
他エリアに波及

当社グループは、多岐にわたる事業領域で積み重ねた複合開発・運営の実績を基盤に、広域渋谷圏のまちづくりプロジェクトで獲得したノウハウを融合することで、独自の競争優位性を確立しています。この強みを都心他エリアの再開発などに横展開し、さらなる事業機会の拡大・波及をめざしています。

大崎駅と五反田駅の間位置する街区を一体的に整備する「大崎リバーウォークガーデン」の再開発事業では、都心でありながら目黒川に

約250m面する豊かな自然環境を活かし、公園、住宅棟、業務棟の3敷地を一体のランドスケープとして計画しています。生物多様性保全をはじめ、資源循環、健康増進、教育といった多面的な要素を取り入れるとともに、雨水の流出量を抑制するグリーンインフラを導入し、地域の防災や地域振興にも寄与する計画です。



大崎リバーウォークガーデン (2027年竣工予定)

住宅事業

グループ総合力を活かした
住宅事業の推進

グループが持つ多様な事業領域（総合力）と顧客接点を連携させることで、住宅事業を高付加価値化していくことをめざしています。東急不動産による開発・分譲を軸に、東急コミュニティーや東急リバブルなど、グループ各社との「製販管連携」を強化し、開発から販売・管理まで一貫したサービスを提供することで、お客さまから「選ばれる」存在としての地位を確立します。

また、再生可能エネルギー事業と不動産事業

とのシナジーも高めており、横浜北仲エリアの複合開発事業「ハーバーステージ横浜北仲」では、住宅・商業施設・オフィスのすべてで実質再エネ100%の電力利用を計画しています。新たな事業機会の獲得や脱炭素の取り組みを通じた不動産への付加価値づけなどを進め、より一層の競争優位性の向上を図りながら、これまで以上の規模となる住宅開発により、グループの利益を支える事業へと成長させていきます。



住宅・商業・オフィス一体複合開発「ハーバーステージ横浜北仲」 (2027年竣工予定)

主要プロジェクト(オフィス・商業施設、分譲マンションなど)

※ 画像はすべて完成予想図

ブランスタワー
大阪梅田

2027年1月竣工予定

大阪市北区
住宅
延床面積: 30千㎡ハーバーステージ
横浜北仲

2027年度竣工予定

大崎リバーウォーク
ガーデン

2027年度竣工予定

品川区
オフィス/商業/
住宅等
延床面積: 112千㎡JR西駅南西地区
第一種市街地
再開発事業

2027年度竣工予定

白金一丁目西部中地区
第一種市街地
再開発事業

2028年度竣工予定

登戸駅前地区
再開発事業

2029年度竣工予定

新宿駅西口地区
開発計画

2029年度竣工予定

新宿区
商業/業務/駅施設等
延床面積: 251千㎡ (A区)西日暮里駅前地区
再開発事業

2029年度竣工予定

荒川区
商業/住宅/
文化交流施設等
延床面積: 50千㎡
(商業棟)泉岳寺駅地区
再開発事業

2030年度以降竣工予定

港区
住宅/事務所/店舗/
地下鉄駅施設/
子育て支援施設/駐車場等
延床面積: 約112.3千㎡日本橋一丁目東地区
再開発事業

2030年度以降竣工予定

中央区
商業/業務/
カンファレンス等
延床面積: 274千㎡
(A街区)



戦略投資事業 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による多彩な投資機会の創出や、これまでの開発経験を活かした海外での事業展開を進めています。具体的には、近年のエネルギー政策や産業構造の変化などを踏まえた、次世代の社会インフラづくりへの貢献、米国およびアジアを中心に現地のパートナー企業やローカル人財と協業しながら、現地の市況変化に柔軟に対応した開発・投資事業を図っていきます。

事業分野：
再生可能エネルギー／物流施設／
海外（北米・アジア）／投資運用

営業収益／営業利益（億円）



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

機会

- 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

リスク

- 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

中期経営計画2030期間中の事業戦略

コアビジネス化に向けたさらなる進化

再エネ & 物流事業

再エネバリューチェーンの確立や、物流施設開発事業から社会インフラ事業への深化を図る。事業ウイングの広さを活かした新領域ビジネスを展開する。

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

機関投資家とのパートナー共創の加速と、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する。

事業モデルの多様化と安定利益の獲得

海外事業

市況の変化に柔軟に対応できる海外事業ポートフォリオの構築と、成長事業への投資による安定的な収益化を図る。

目標指標とKPI

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

再生可能エネルギー事業

再エネ提供による
各アセットとのシナジー向上

当社グループは、業界トップクラスの再エネ電源保有量という強みを活かし、既存の事業領域や都市型不動産のアセットに、再エネ提供による付加価値をプラスしていきます。これにより、お客さまに選ばれる施設へと進化させるほか、新規および既存施設の賃料にも再エネ提供による付加価値を反映することで、新たな収益モデルを構築していきます。

また、これまでの太陽光発電だけでなく、風力発電などの電源種類の多様化を図りながら発電効率を高めつつ、再エネバリューチェーンを確立することで、飛躍的な利益成長を実現します。



需要家起点での再エネ開発を推進するPPAモデル
「リエネLOGI' Q枚方太陽光発電所」

インダストリー事業

物流施設開発事業から
社会インフラ事業への進化

物流施設開発事業を単なる施設建設にとどまらず、社会インフラ事業へと進化・多様化することをめざしています。工場や農業施設との複合開発、高速道路直結物流施設の整備などを通じ、物流施設を、社会インフラを支える産業団地や先進物流施設へと進化させていきます。

また、再エネ事業とのシナジーにより、環境配慮型物流施設としての差別化も図り、事業拡大と地域活性化の両立をめざします。

当社グループは、2024年に鳥栖市の新たな産業団地「サザン鳥栖クロスパーク」の開発事業者に選定されました。このプロジェクトでは、先進的物流施設の開発に加え、製造業などの企業誘致を行い、国内生産拠点の整備を進めるとともに、GX・DXを軸とした新たなインダストリアルパークの開発に取り組みます。



サザン鳥栖クロスパーク

投資運用事業

パートナー共創の加速と
関与アセット拡大

機関投資家とのパートナー共創をさらに加速させ、資産回転を継続するとともに、既存のREIT・ファンド成長に加え、多様なアセットスキームの拡充による外部成長と新領域ファンドの組成を進めます。高いスキーム構築力と投資家リレーションを強みとした事業戦略として推進し、AUM（運用資産残高）*の目標は、2024年度の1.9兆円から2030年度には3.0兆円へと拡大することをめざしています。

* 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)

海外事業

事業モデルの多様化と
現地パートナーとの共創による
安定利益獲得

海外事業では、本中計期間中の市場成長性を捉え、事業モデルの多様化と現地パートナーとの共創を通じて安定的な利益獲得をめざします。

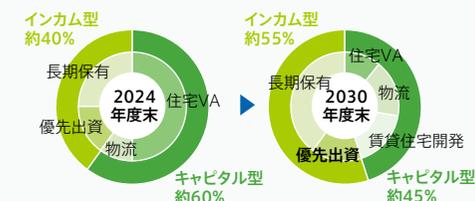
米国では、稼働は安定的ながら金利や市況の影響を受けやすい住宅バリューアド事業だけでなく、固定の利回りにより収益を得る優先出資や市況変動の影響を受けにくい長期保有といっ

た、保有期間中にも利益を生み出すインカム型事業、物流施設のような短期間で回転する事業などを組み合わせ、市況の変化に柔軟に対応できるように、現地社員やローカルネットワークの情報力を武器に事業モデルを多様化します。

また、従前の住宅バリューアド事業については、リフォームなどを通じ物件の価値向上を図って収益力を高めながら、適宜売却も進めていきます。

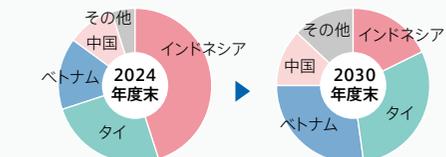
アジアでは、自社開発アセットによる賃貸事業で安定利益を上げつつ、進出国のバランスを転換しながら、各国の有力デベロッパーをパートナーとした共同事業を推進し、確実な利益伸長を図っていきます。その際、米国同様、さまざまな事業モデルを組み合わせた安定利益の獲得に努めます。

市況変動に強いポートフォリオ構築(米国)



* 425パーク・アベニューを除く

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



管理運営事業

お客さまに感動体験を提供する

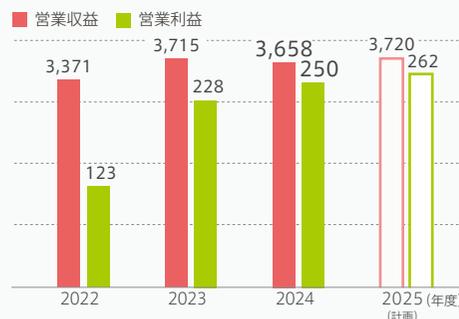


管理運営事業セグメントでは、資産価値の維持向上に貢献する管理事業をはじめ、ホテル・リゾート施設などを通じ豊かな暮らしづくりをサポートするウェルネス事業など、顧客接点が幅広い事業を展開しています。培ってきた不動産開発・管理・運営のノウハウやお客さまデータの活用によって、持続的に価値を創造する事業モデルへと変革し、お客さま資産や保有施設の価値最大化を図ります。また、管理運営事業に不可欠な人財を確保し、安心安全な生活環境、質の高いホスピタリティを提供することで、お客さま満足度のさらなる向上を追求しています。

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・リゾート施設／ヘルスケア／環境緑化

営業収益／営業利益(億円)



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

機会

- 社会的ストック老朽化による
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

リスク

- 人件費・物価高による原価上昇、
労働力の確保
- サプライチェーンの維持

中期経営計画2030期間中の事業戦略

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をはじめ、インバウンド、富裕層、地域、行政などの多様なニーズに対応する。

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できる人財の確保・育成を図る。パートナー連携を加速し、サステナブルな管理運営体制を構築する。

目標指標とKPI

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**

管理事業

サステナブルな 管理運営体制の構築

人手不足がセグメントの共通課題であるなか、多様なニーズに対応する人材の確保・育成と、バリューチェーン活用やパートナー連携を強化することで、生産性向上と高付加価値のサービスを創出するサステナブルな管理運営体制の実現をめざします。

2025年2月には外国人財プラットフォーム会社「Global Gateway Japan株式会社」を設立し、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・人材戦略の支援を今後強化していく計画です。また、DX活用による業務効率化も積極的に進める予定です。



Global Gateway Japan

地域の核となる 施設管理とまちづくりへの拡大

フラッグシップ施設の統括的な管理によってプレゼンスを高めながら、地域社会・まちづくりへと関与を拡大していくとともに、地域活性化にも貢献していきます。

また、自治体などとの関係を構築し、官民連携での災害レジリエンス強化を図るとともに、環境関連工事・環境緑化技術への取り組み拡大などを通じて、安心安全で快適な毎日を支えながら、社会的価値を高めていきます。



北海道ゴルフパークFビレッジ

©H.N.F.

ウェルネス事業

観光資源への投資による 地域の魅力形成

ウェルネス事業では、地域の魅力を訴求しながら地域活性化にも貢献することをめざし、観光資源への投資を強化しています。また、管理などの場面でもグループ連携を推し進め、さらなる地域の価値向上を図っています。

ニセコのまちづくり「Value up NISEKO 2030」では、行政・地元企業・地域の方々とともに持続可能な発展をめざすまちづくりに取り組んでいます。当社グループは1985年にニセコに進出し、スキー場事業者として地域の発展に携わってきました。これまで、海外からの観光客増加などに合わせ、各リフトのリニューアルや「エースゴンドラ」の運行開始のほか、大型レストランの整備などを図ってきたところです。今後、さらなる利便



ニセコヒラフグリーンパーク

性・満足度を向上させるためのリゾートエリアへの追加投資を行い、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をめざします。

豊富な顧客接点を活かした 高付加価値の創造



東急ステイメルキュール 広島

当社グループが持つホテル・リゾート事業での顧客接点を最大限に活用し、顧客ニーズを捉えた高付加価値なサービスを提供することで、収益の拡大をめざします。

インバウンド需要の拡大に向けては、東急ステイの積極的な出店、交流型サービスなどによる顧客体験価値の向上を推進します。ホテル運営関与室数は、2024年度の9,300室から2030年度には12,800室への拡大をめざしています。

また、会員制リゾートホテル事業やホテルコンドミニアム事業の拡大などを通じ、さらなる収益の拡大を図ります。当社グループの総合力を活かし、開発から管理運営もあわせて行うことで、サービスの付加価値を高めていく方針です。



不動産流通事業

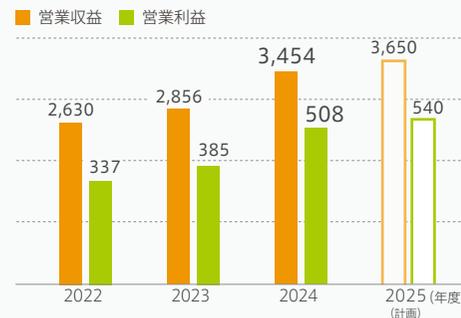
健全なストック社会を牽引する



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。豊富な顧客接点や圧倒的な情報力、デジタル技術の活用など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し、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。

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

営業収益/営業利益(億円)



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

機会

- 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

リスク

- 住宅価格の高騰による購入マインドの低下

中期経営計画2030期間中の事業戦略

顧客・市場接点と事業創出力の強化 事業環境の変化を捉え顧客接点強化に向けた体制を構築するとともに、パートナー共創により顧客の潜在ニーズを新たなビジネスチャンスに変える。

不動産流通業界を
革新する先駆者へ

DX賃貸住宅管理会社へ
の進化と事業領域の拡大

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

目標指標とKPI

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**

不動産流通事業全体

事業環境変化への対応強化

不動産流通事業は、特にマーケットトレンドを反映しやすい事業であるため、事業環境の変化への対応力の強化が重視されています。そのため、グループ各社が持つ多様なデータを結集させ、マーケットトレンドを把握し、顧客接点と市場接点のさらなる拡大を図る体制を構築します。これには、AIによる分析・考察やデータの可視化を可能にする「戦略的グループデータ基盤」の活用が重要となります。市場や顧客接点をさらに拡大し、エリア戦略にも反映させていくことで、各事業をリードする考えです。これらの取り組みにより、事業環境の変化を捉え、グループ一体となった顧客接点強化に向けた体制の構築をめざします。



仲介事業

不動産流通業界を革新する先駆者へ

東急リバブルは、2024年度売買仲介取扱高^{※1}12年連続1位^{※2}を獲得、この強みを活かして不動産流通業界を革新する存在へと進化していきます。

業界変革に向けては3つの戦略を進めていきます。1つ目は、競争優位性の源泉となる圧倒的な量の「情報」の最有効活用と提案力強化を進める「情報の付加価値化 (MVC戦略^{※3})」。2つ目は、業務プロセスの自動化・BPR推進による「オペレーション効率化」。3つ目は、CRM^{※4}戦略の深化と新収益事業の創出をめざすことによる、グループ一体の対応とあわせた東急リバブル単体での事業環境変化への対応です。これらの戦略を通じて、既存事業のシェア拡大と、グループの持つ情報・ノウハウを活用したさらなる事業機会の創出をめざしていきます。

- ※1. 当社が売買仲介を行った不動産価格の総計 (個人向け不動産売買および法人向け不動産売買を含む)
- ※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社の2023年4月~2024年3月、2024年4月~2025年3月の期間における取引調査結果) 等に基づく売買仲介取扱高実績
- ※3. 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
- ※4. CRM (Customer Relationship Management): 顧客との関係を深めて継続的な売上を確保していく手法

東急リバブル 売買仲介取扱高推移



賃貸住宅サービス事業

各グループ会社における事業領域の拡大

従来の賃貸住宅や学生寮の管理・運営の枠を超えてビジネスの幅を広げることで、収益拡大を図っていきます。

東急住宅リースでは、「DX賃貸住宅管理会社への進化」をめざし、契約から修繕受付・更新・解約受付までのオンライン完結や、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といった、CX (顧客体験) 向上と業務効率化を推進します。また、大規模工事やリノベーション工事などのアセットコンサルティングの強化を通じた物件価値の最大化を併せて図ることで、オーナーや顧客の皆さまから選ばれ続ける「賃貸住宅管理業におけるリーディングカンパニー」をめざしていきます。

学生情報センターでは、「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」をめざし、1,000を超える学校提携を活かした学校CRE (Corporate Real Estate) 案件の拡大や、

留学生領域を含む学校経営課題案件の獲得を進めています。さらに、広域渋谷圏を中心としたスタートアップ関連の取り組みにおける大学・学生の巻き込みや学生の起業支援、学生参画の行政課題解決プロジェクトなどを通じて、新たな価値創造をめざします。



REH 池袋 (留学生向け宿舎)