



培った資本と 経営資源

事業活動を通じて多様な資本を有機的に統合することで、
経営資源へと昇華させています。

これらの経営資源を、競争優位性の源泉となる強みへと
結実させることで、長期的な企業価値向上につなげています。

当社グループの経営資源

まちの魅力を最大化するプロデュース力

人々の生活に根ざした事業領域を基盤に、資本の有効活用によりシナジー創出
とリスク分散を両立するポートフォリオ設計力を有しています。グループ内外の
知見や人財、自然資本を統合的に束ねることで、事業価値を最大化しています。

多様なステークホルダーとの共働ノウハウ

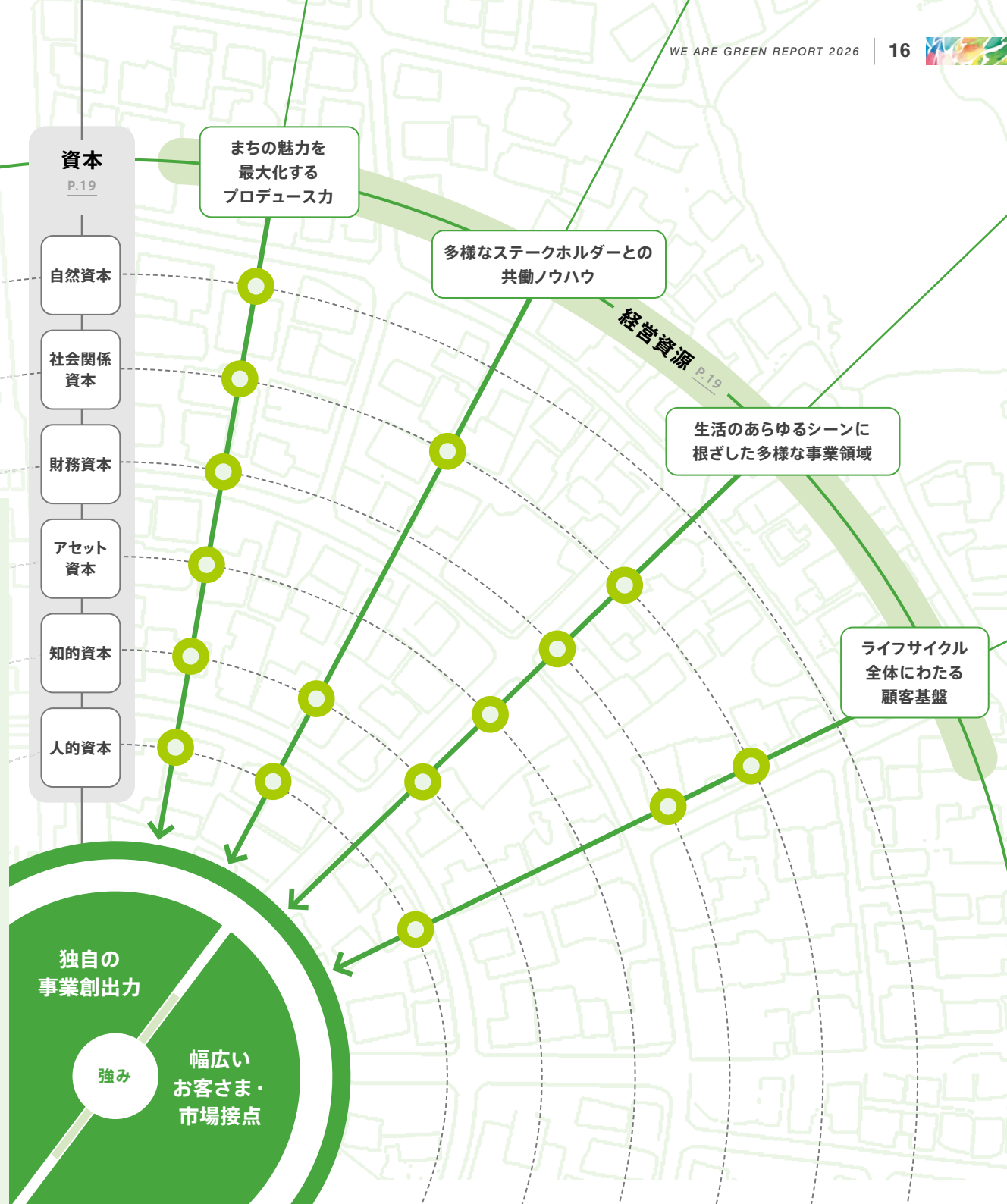
産官学連携による社会課題起点の新規事業を通じ、事業間シナジーと外部資本
の活用を両立する共働ノウハウを蓄積。外部知を取り込み、社会ネットワークを
事業資本化する力を有し、持続的な価値創造を実現しています。

生活のあらゆるシーンに根ざした多様な事業領域

街や関連する事業において、多様化するお客さまの生活シーンを支える事業領
域を幅広く展開しています。事業間の共創でバリューチェーンを活かし、体験価
値向上やお客さま接点の強化、リスク分散と成長の両立を実現しています。

ライフサイクル全体にわたる顧客基盤

未来社会を担う世代からセカンドライフまで、ライフサイクル全体で関係を構築し
た事業領域により、約1,615万人の顧客接点を有しています。お客さまの生活ス
テージごとに多彩なサービスを提供し、選ばれ続けるブランド力を実現しています。





競争優位性を高め続ける
ビジネスエコシステム

独自の
事業創出力

強み

幅広い
お客さま・
市場接点

全社方針

環境経営／
DX

P.30

事業方針

知的資産活用／
パートナー共創

P.55

体験価値

個人に寄り添い、
感動体験を通じて
活力ある生活を実現

地域価値

パートナーや行政と連携し、
地域の魅力を
街の豊かさに昇華

プレミアムな 価値の創出

環境価値

環境課題解決とビジネスを両立させ、
未来に続く環境経営を推進

プレミアムな価値の創出事例

「働・遊・住」が交差し、多様な世代に価値を提供

渋谷駅に隣接するShibuya Sakura Stageは、オフィスを中心に、トレンドやカルチャーを発信するテナントで構成された商業施設やイベントスペースに加え、渋谷駅中心地区の大規模開発において唯一設けられた住宅が共存することで高い付加価値を創出しています。日本最大級のディーブテック・スタートアップ共創施設やサービスアパートメントなどの整備により、渋谷の国際競争力強化にも寄与。「働く」「遊ぶ」「暮らす」を兼ね備え、多様な世代に1つのまちのような価値を提供する大規模複合施設です。防災拠点の機能を設けるほか、歩行者ネットワークの整備により、周辺の街区との回遊性が向上。人流やまちの広がりを生み出し、さらに、約6,000m²の緑化空間を設けるなど、プレミアムな価値を提供しています。



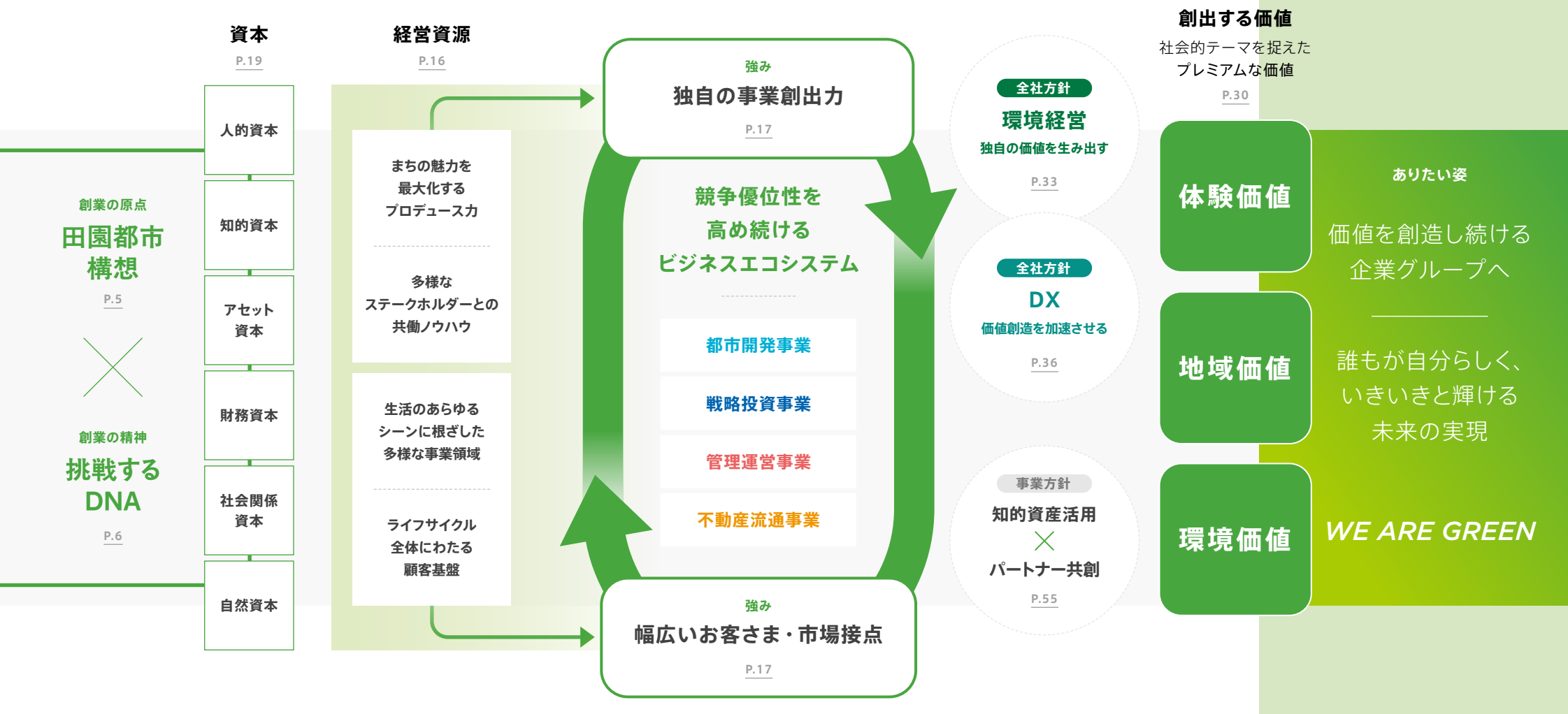
強みを活かした価値創出

強みが相互に作用し合うビジネスエコシステムを駆動させることで、社会的テーマを捉えたプレミアムな価値の創出を実現しています。



価値創造プロセス

「挑戦するDNA」の実践によって培われた資本が独自の経営資源を生み出し、経営資源が有機的に結びつくことによって当社グループの強みである「独自の事業創出力」と「幅広いお客さま・市場接点」が構築されています。これら2つの強みが相互に作用するビジネスエコシステムを起点に事業活動を推進することで、社会的テーマを捉えたプレミアムな価値を創出し、ありたい姿の実現をめざしています。



長期ビジョン「GROUP VISION 2030」

マテリアリティ P.23 | 社会的テーマ P.37



財務・非財務資本の増強

当社グループは、健全な財務基盤のもと、非財務資本への継続的な投資を通じて資本の充実を図っています。

こうして増強した各資本を有機的に結び付けることで、当社グループ独自の経営資源を形成しています。

カテゴリー	資本の特徴	資本増強への取り組み
内部資本	人的資本	「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の実現に向け、ビジネスエコシステムを支える資産活用型と人財活躍型の人財基盤を構築。階層別グループ研修やグループ間出向を通じて事業変革人財を育成・配置し、多様な知見を掛け合わせたグループ共創で価値を創出。「挑戦するDNA」のもと、人的資本投資により働きがい向上を図っています。 - 価値を創造する人づくり(グループ理念の浸透、DX人財の育成、環境経営に基づく人財育成) ▶ P.45 ▶ P.62 - 多様性と一体感のある組織づくり(女性の活躍推進、多様な人財の活躍推進、イノベティブな組織風土の醸成) ▶ P.63 - 働きがいと働きやすさの向上(健康経営の推進、柔軟な働き方の支援、ワークエンゲージメントの向上) - 人的資本投資額などのKPI設定
	知的資本	- 幅広い事業領域とグループ全体で培った技術力、パートナーとの共創ノウハウに加え、渋谷再開発で得た都市計画・DX・官民連携の知見を他地域へ展開。さらに産官学連携を通じて外部知を取り込み、ブランド・技術・外部知が融合した知的資本が、長期的な競争優位と継続的な事業推進力を支えています。 - 全社方針「DX」の推進(次世代IT基盤構築、DX推進人財育成) ▶ P.34 - イノベーション創出と新規事業開発の推進(コーポレート・ベンチャー・キャピタルや社内ベンチャー制度「STEP」) ▶ P.63 - 産学連携などによるスタートアップ共創 ▶ P.38 - DX投資額などKPI設定
	アセット資本	- 幅広い事業ポートフォリオのもと、オフィス・商業施設、住宅、リゾート、物流・インフラ資産を全国に展開。賃料収入や売電収入、会員収入による安定的なキャッシュ・フローに加え、資産入替でも収益を確保し、人財活躍型ビジネスで培った管理・運営・流通機能を活かし、まちづくりを総合的にプロデュースしています。 - 総資産(全社/消去除く) 35,399億円 - 販売用不動産 10,824億円 - 賃貸等不動産の時価評価額 12,404億円 - 環境認証取得(CASBEE、DBJ)、再エネ電力利用などのKPI設定 - 建築物の安心安全対策強化KPI設定
外部資本	財務資本	- 長年築いてきた安定収益基盤と優良な資産構成、健全な財務体質に基づいた高い信用格付けを背景に、強固な資金調達力を保持し、市況変動下でも安定的な投資を継続しています。また、ESG債の発行を通じ、債券投資家を含むステークホルダーから当社グループのESG取り組みに理解、賛同を獲得するとともに、資金調達先の多様化を推進しています。 - D/Eレシオの改善(2030年度目標1.8倍以下) - 自己資本比率30%程度(2030年度目標) - グリーンボンドなどのESG債の継続発行 - ROE、EPSなどのKPI設定
	社会関係資本	- 各事業で培った実績を基盤に、さまざまな顧客、パートナーの皆さまと強固な信頼関係を築いています。開発から販売・管理運営までの一体的な事業体制を通じて権利者・地域・行政の皆さまと協働するとともに、国内外のデベロッパーや金融機関、テナント企業とも多層的な関係資本を形成。こうした信頼関係が持続的成長を支える基盤となっています。 - 地域共創・まちづくり活動(行政・住民・企業との連携による地域課題の解決や、コミュニティ活性化、ステークホルダー「未来社会」へ向けた環境教育プログラムなど) - ステークホルダーエンゲージメント(信頼関係の構築に向けたコミュニケーションなど) - お客さま満足度、ライフスタイル創造、コミュニティ活性化などのKPI設定
	自然資本	- 都市と自然の共生を軸に、リゾート開発や都市再生を通じて自然環境を前提としたまちづくりを推進。環境配慮型建築、再エネ導入、森林保全、緑化技術、海洋生物保護など知見を蓄積しながら、サプライチェーンやステークホルダーとともに自然資本の維持・回復に継続的に取り組み、環境価値の提供につなげています。 - 再エネを強みにした低炭素不動産開発および運営管理(発電・物流・農業の共存、新たな雇用創出と経済効果) - 長寿命化に資する建物管理・活用とコミュニティ活性化(資産価値の維持・50年先を見据えたまちづくり) - 都市と地方の特性を活かした生態系保全への貢献(都心におけるウェルビーイングな空間づくり、サステナブルツーリズム) - 再エネ電力利用、CO₂排出量・サステナブル調達(型枠木材)などのKPI設定

経営資源

まちの魅力を最大化するプロデュース力

人的資本	社会課題の解決に向け、多様な事業領域で培った専門性と事業の枠を超えた連携による価値創出
知的資本	事業評価の仕組みやKPI設計、資本効率の管理ノウハウ
アセット資本	幅広い事業ポートフォリオとお客さまのライフサイクルにあわせたアセットクラス
財務資本	資本を効率よく分散投資する設計力
社会関係資本	事業実績を基盤とした多様な権利者・地域・行政・企業との信頼関係
自然資本	環境配慮型の建物建築・再エネ導入・緑地保全を通じた環境価値の創出

多様なステークホルダーとの共創ノウハウ

人的資本	挑戦するDNAのもと、幅広い知見を融合し、多様な関係者との共創を推進
知的資本	共創の枠組みを通じて蓄積されたノウハウ
社会関係資本	地域・行政・大学・企業など長年にわたり築いてきた多層的ネットワーク

生活のあらゆるシーンに根ざした多様な事業領域

知的資本	幅広い事業領域の共創で培った知見やデータ基盤
アセット資本	ライフサイクルを広く押さえたアセット
財務資本	幅広い事業領域への投資
社会関係資本	地域社会・利用者・自治体との継続的な関係維持

ライフサイクル全体にわたる顧客基盤

知的資本	お客さまに寄り添い、多様なニーズに向き合う組織風土
財務資本	幅広い事業領域への投資による接点の拡大
社会関係資本	地域・行政・大学・企業など長年にわたり築いてきた多層的ネットワーク