



都市開発事業

魅力ある街と暮らしを創造する

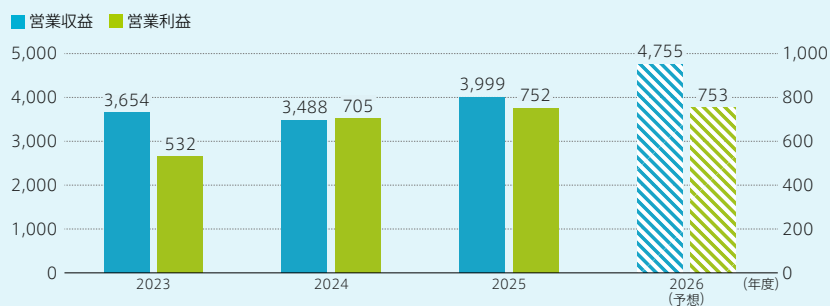
事業分野

- ・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・運営を手掛けるとともに、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。

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、人材獲得競争に向けた
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

2025年度 752億円 ▶ 2030年度 705億円

オフィス・商業施設事業における投資家向け売却等除くセグメント営業利益

2025年度 522億円 ▶ 2030年度 605億円

▶ セグメント総投資額

2025年度～2030年度
約21,000億円



戦略投資事業

次世代のインフラを構築する

事業分野

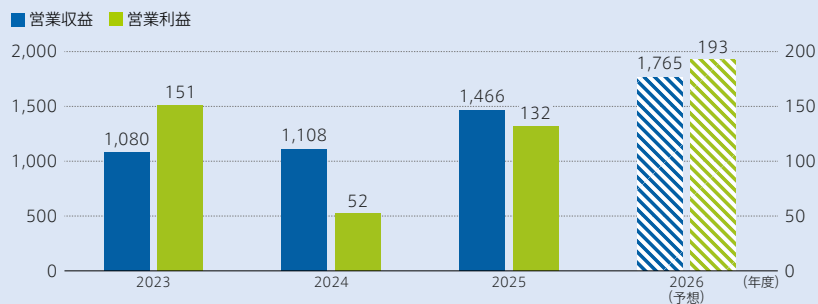
- 再生可能エネルギー
- 物流施設
- 海外(北米・アジア)
- 投資運用



石狩再生エネデータセンター第1号

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・投資事業を進めていきます。

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。事業ウィ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

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

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

2025年度 **132** 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



管理運営事業

お客さまに感動体験を提供する

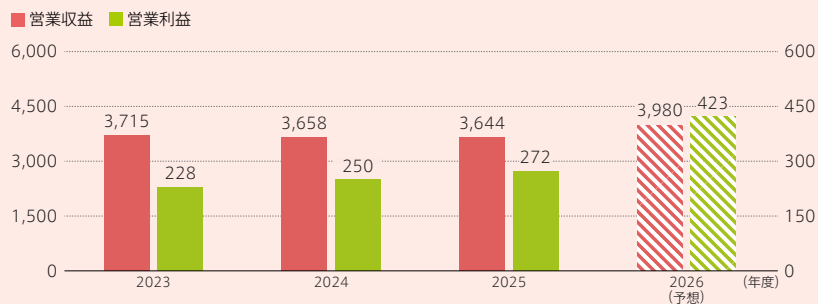
事業分野

- ・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・リゾート施設
- ・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、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。

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
- 堅調なインバウンド需要の拡大における観光・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

2025年度
272億円 ▶ 2030年度
370億円

▶ 労働生産性

1人当たり営業利益(営業利益÷人件費など)

2030年度
約1.2倍(対2024年度)



不動産流通事業

健全なストック社会を牽引する

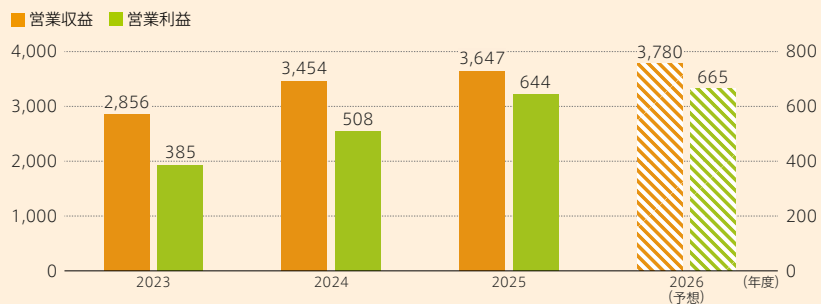
事業分野

- 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。豊富なお客さま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。

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
- 継続する国内外投資家の投資スタンス

リスク

- 急激な金利上昇および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・市場接点の強化

特にマーケットトレンドを反映しやすい不動産流通事業セグメントの事業から得られる情報をもとに事業環境の変化を捉え、グループ一体での顧客接点強化に向けた体制を構築する。

▶ 事業創出力の強化

既存の事業領域や自社のリソースに縛られることなく、パートナー共創によって顧客の潜在ニーズを新たなビジネスチャンスに変えていく。

目標指標とKPI

▶ セグメント営業利益

2025年度
644億円 ▶ 2030年度
680億円

▶ 情報生産性

1人当たり営業利益(営業利益÷要員数など)

2030年度
約1.2倍(対2024年度)