



東急不動産ホールディングス



東急不動産ホールディングス株式会社  
コーポレートコミュニケーション部  
[www.tokyu-fudosan-hd.co.jp](http://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp)



# TOKYU FUDOSAN HOLDINGS

東急不動産ホールディングス  
2019 統合報告書



## 渋沢 栄一

1918年 当社グループの起源となる田園都市株式会社を設立

“ 此の田園都市といふのは、簡単に申せば自然を多分に取り入れた都會の事であつて、農村と都會とを折衷したやうな田園趣味の豊かな街をいふのである。私は東京が非常な勢ひを以て膨脹して行くのを見るにつけても、我が國にも田園都市のやうなものを造つて、都會生活の缺陷を幾分でも補ふ様にしたいものだと考えて居つた。

” 渋沢栄一 述『青淵回顧録 下巻』(青淵回顧録刊行会、1927年)より



## 挑戦するDNA

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組む「挑戦するDNA」の系譜を今に受け継ぎ、新しい住まい方、働き方、過ごし方を提案するライフスタイル創造に取り組んでいます。



## 五島 慶太

1953年 初代会長として東急不動産株式会社を設立

“ 東急不動産株式会社を東京急行から分けて設立しました趣旨は、東京急行に於ては田園都市業其の他の不動産関係事業は、本業の電鉄事業にかくれて兎角自由な発展を阻害され勝ちであつたので、これを独立会社として電鉄の附帯事業の枠から離れて自由に発展せしめ、従来の事業の外に新分野にも進出し三井不動産株式会社、三菱地所株式会社等の一流の不動産会社と伍して大いに事業を拡張し、国家的事業にも進出せしめたいと考えたからであります。又別に御手許に差上げた絵葉書にあります通り、渋谷駅附近に更に四、五個所高層ビルディングを建築致しまして、渋谷を中心とする地区の発展整備に資したいと存じております。

” 1954年1月27日「渋谷地区開発計画に関する五島会長の演説—渋谷区関係者に対する当社創立披露の席上に於て—」より



WORK



HOME



PLAY



# At a Glance

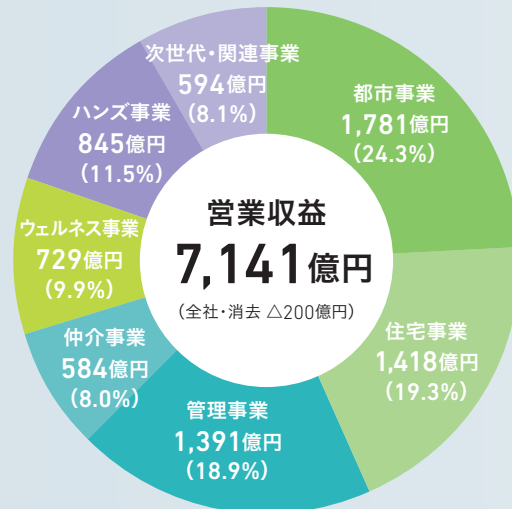
東急不動産ホールディングス 第1期<sup>※1</sup> 2013年度

東急不動産ホールディングス 第6期 2018年度

営業利益  
614億円

都市事業	319億円 (50.2%)
住宅事業	116億円 (18.2%)
管理事業	92億円 (14.4%)
仲介事業	92億円 (14.4%)
ウェルネス事業	19億円 (3.0%)
ハンズ事業	11億円 (1.7%)
次世代・関連事業	△13億円 (△2.0%)

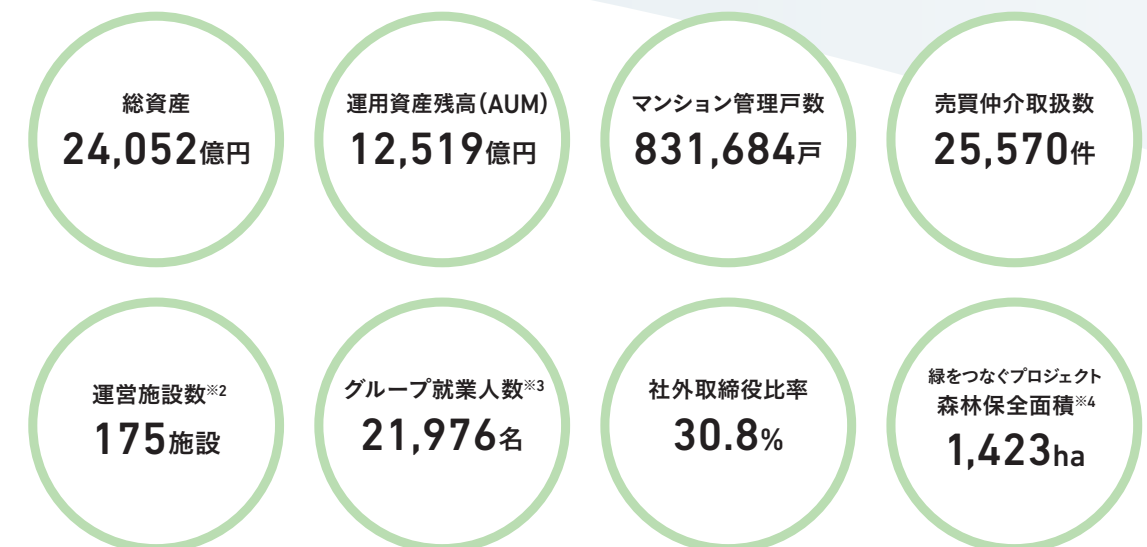
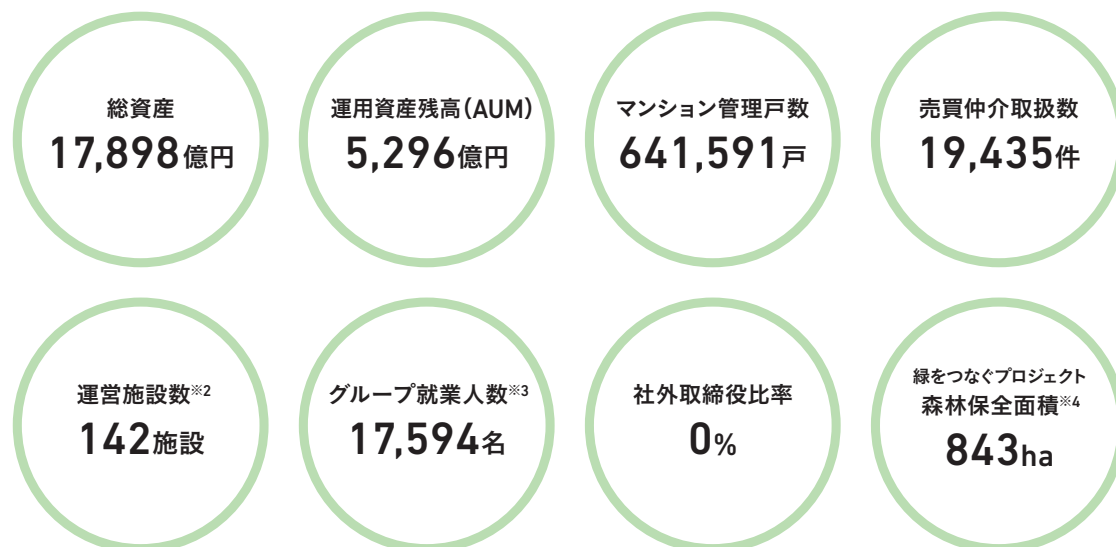
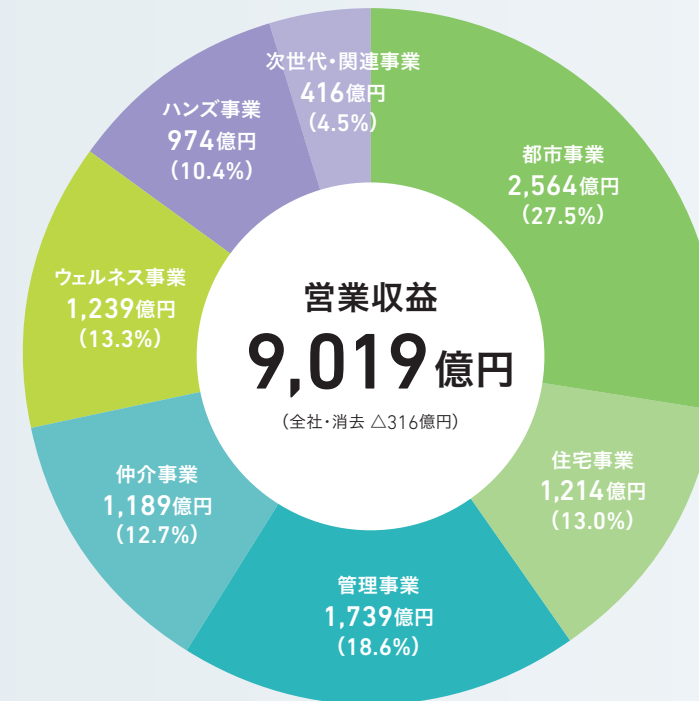
(全社・消去 △22億円)



営業利益  
802億円

都市事業	499億円 (57.1%)
住宅事業	54億円 (6.1%)
管理事業	86億円 (9.8%)
仲介事業	139億円 (15.9%)
ウェルネス事業	79億円 (9.0%)
ハンズ事業	8億円 (0.9%)
次世代・関連事業	9億円 (1.1%)

(全社・消去 △71億円)



※1. 2014年4月にセグメント区分を見直し、従前の8セグメントから7セグメントに集約しており、2013年度決算数値は新セグメントで組み替えた概算値を使用しています  
 ※2. 運営施設数は、ウェルネス事業が運営する都市型ホテル、リゾート施設、ゴルフ場、スキー場、海外、シニア住宅、フィットネスおよび運営受託施設の合計です  
 ※3. グループ就業人数は、臨時雇用者を含まない人数です  
 ※4. 「緑をつなぐプロジェクト」で取り組む森林保全面積の累計値(2011年10月～)です

## 「2019 統合報告書」発行にあたって

東急不動産ホールディングスを設立してから5年、グループで初めての統合報告書を発行してから3年が経過しました。4冊目となる「2019 統合報告書」では、折り返し地点を迎えた中期経営計画の進捗とともに、「価値を創造し続ける企業グループへ」という私たちのありたい姿を、いかに分かりやすくステークホルダーの皆さまにお伝えするか、という観点から内容の充実を図りました。具体的には、「独自性のある価値創造」「サステナブルな成長」「グループの3つの強み」というキーワードから“当社グループらしさ”を可視化し、ハコやモノの枠を超えて、ライフスタイルを創造・提案する私たちならではの価値創造ストーリーをまとめています。また、財務情報と非財務情報の体系化および分かりやすい情報開示にも注力しました。

本報告書を通じて、渋谷栄一らが理想の街づくりを掲げて取り組んだ田園調布の開発を原点に、創業の精神である「挑戦するDNA」のバトンを時代ごとに受け継ぎながら、常に社会課題の解決に取り組んできた当社グループの過去、現在、そして未来を感じていただければ幸いです。

社会課題に真摯に向き合う企業としての自覚を強く持つ当社は、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10の原則を支持しています。また、持続可能な社会の構築に向けて、グローバル社会の共通ゴールである「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に貢献することにもコミットしており、そうした考え方も報告しています。

本報告書の作成にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が発表した「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」などを参照しています。今年度発足したコーポレートコミュニケーション部を中心に、グループ経営企画部、グループ総務部が事務局となり、各事業部門と密に連携を取りながら、グループ横断的な考え方の集約に努めました。

今後も、統合報告書をはじめ、さまざまなツールや機会を通じて、ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねてまいります。

2019年8月  
代表取締役社長  
大隈 郁仁



新本社のある「渋谷ソラスタ」にて

報告対象範囲：当社および東急不動産ホールディングスグループ  
報告対象期間：2018年4月1日～2019年3月31日（一部、2019年4月以降の情報を含みます）  
公開時期：2019年8月



より詳細な情報は、当社コーポレートサイトをご覧ください。

東急不動産ホールディングス コーポレートサイト <https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/>

投資家情報 <a href="https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/ir/">https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/ir/</a>	サステナビリティについて <a href="https://tokyu-fudosan-hd-csr.disclosure.site/ja">https://tokyu-fudosan-hd-csr.disclosure.site/ja</a>
コーポレートガバナンスについて <a href="https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/about/governance/">https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/about/governance/</a>	グループの取り組み <a href="https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/efforts/">https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/efforts/</a>

**将来見通しに関する注意事項** 本報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績などは、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

## Contents

### Section 1

## 価値創造ストーリー

常に社会課題と向き合いながら独自性のある価値創造を行ってきた当社グループの過去、現在、そして未来を、トップメッセージや特集、具体的な事例などを通じて解説します。

私たちのありたい姿	06
東急不動産ホールディングスの価値創造プロセス	08
社会課題とともに歩んできた価値創造	10
グループの3つの強み	12
独自性のある価値創造	14
トップメッセージ	16
<b>特集：「挑戦するDNA」の継承と進化</b>	
広域渋谷圏構想への挑戦	22
ライフスタイル創造への挑戦	26
再生可能エネルギー事業への挑戦	28



社会課題と向き合う私たちの原点 (P.10)



広域渋谷圏でスタートアップと共創 (P.23)

### Section 2

## 価値創造戦略

当社グループのありたい姿を実現するために定めた「中期経営計画2017-2020」の進捗と見通し、そして事業活動を通じた社会課題への取り組みについてご説明します。

価値創造戦略	29
SDGsとマテリアリティ	30
マテリアリティを踏まえた中期経営計画	32
<b>事業概況</b>	
都市事業セグメント	34
住宅事業セグメント	36
管理事業セグメント	37
仲介事業セグメント	38
ウェルネス事業セグメント	39
ハンズ事業セグメント	40
次世代・関連事業セグメント	41



にぎわいのある街づくりを推進 (P.35)



海外で働く現地スタッフとともに (P.41)

### Section 3

## サステナブルな成長

当社グループがサステナブルな成長を実現するための基盤となる「財務資本戦略」および「ESGマネジメント」について、具体的な方針や取り組みを交えてご紹介します。

サステナブルな成長	42
財務資本戦略	44
財務分析	46
<b>ESGマネジメント</b>	
働き方改革	48
ソーシャルニーズ	49
環境	50
コーポレートガバナンス	51
社外取締役メッセージ	56
マネジメント体制	58



地域の子どもたちと取り組む復興支援 (P.49)

### Section 4

## データセクション

財務・非財務データ	60
事業エリア	62
ホールディングス体制	63
会社概要・株式情報	64



社外取締役の思いと役割 (P.56)



価値創造ストーリー

# 私たちのありたい姿

私たちは、ハコやモノの枠を超えて、ライフスタイルを創造・提案する企業グループです。創業以来、事業活動を通じて社会課題の解決に真摯に取り組む姿勢を貫き、お客さまや社会に新しい価値を提供し続けてきました。この「挑戦するDNA」を継承し、サステナブルな社会と成長を実現していくため、私たちは「価値を創造し続ける企業グループ」をめざします。

**東急不動産ホールディングスのありたい姿**

## 価値を創造し続ける企業グループへ

ハコやモノの枠を超えて  
ライフスタイルを創造・提案する

### サステナビリティビジョン

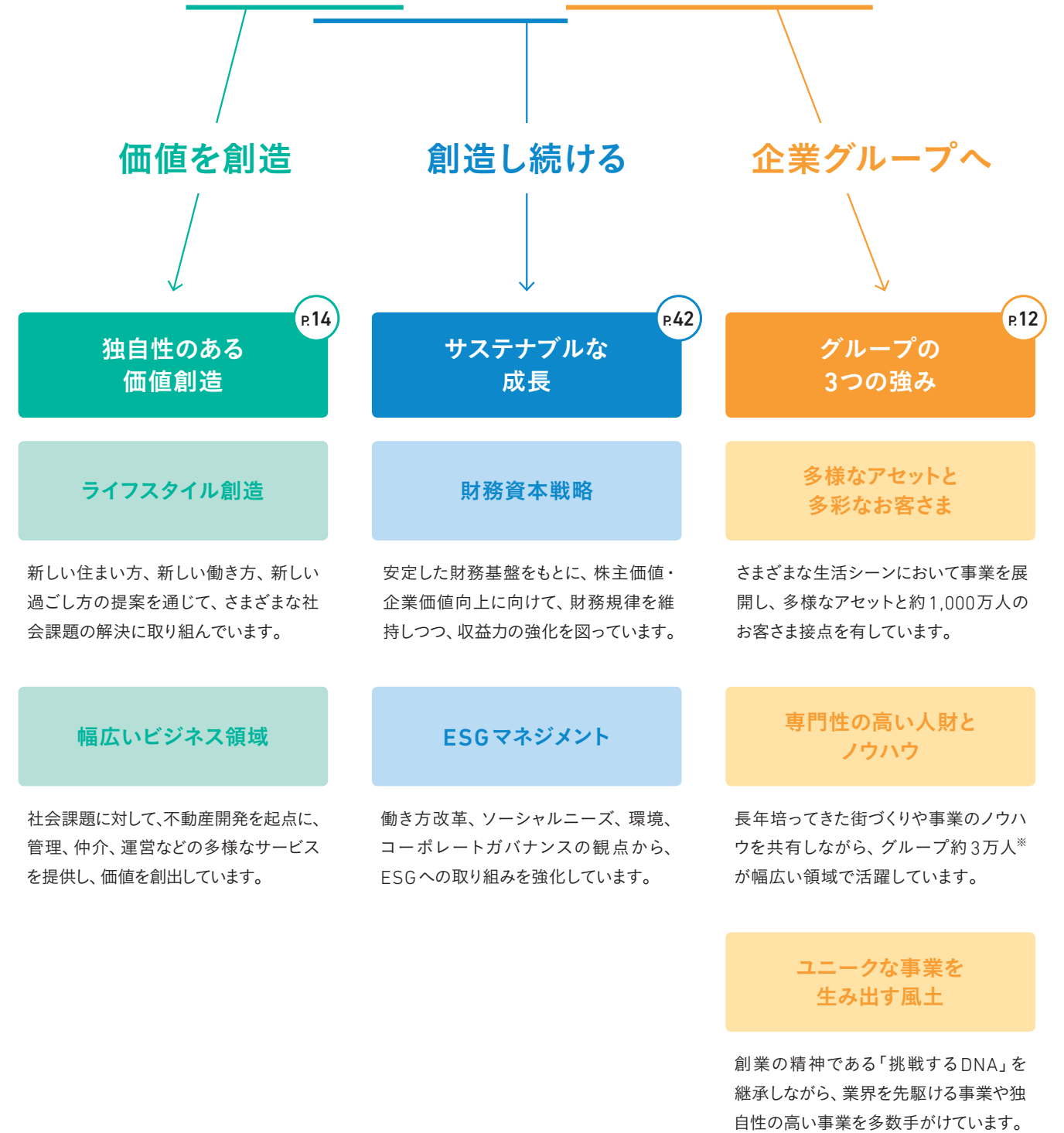
私たちは、事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーとともに、サステナブルな社会と成長を実現します。

### サステナビリティ方針

- 事業活動を通じて環境と経済の調和に取り組めます。
- ステークホルダーとの適切な協働に努め、関係性を維持・強化します。
- 健全かつ透明性の高い経営を行い、情報の開示に積極的に取り組めます。

「挑戦するDNA」を継承するグループの統合的思考の枠組み

## 価値を創造し続ける企業グループへ



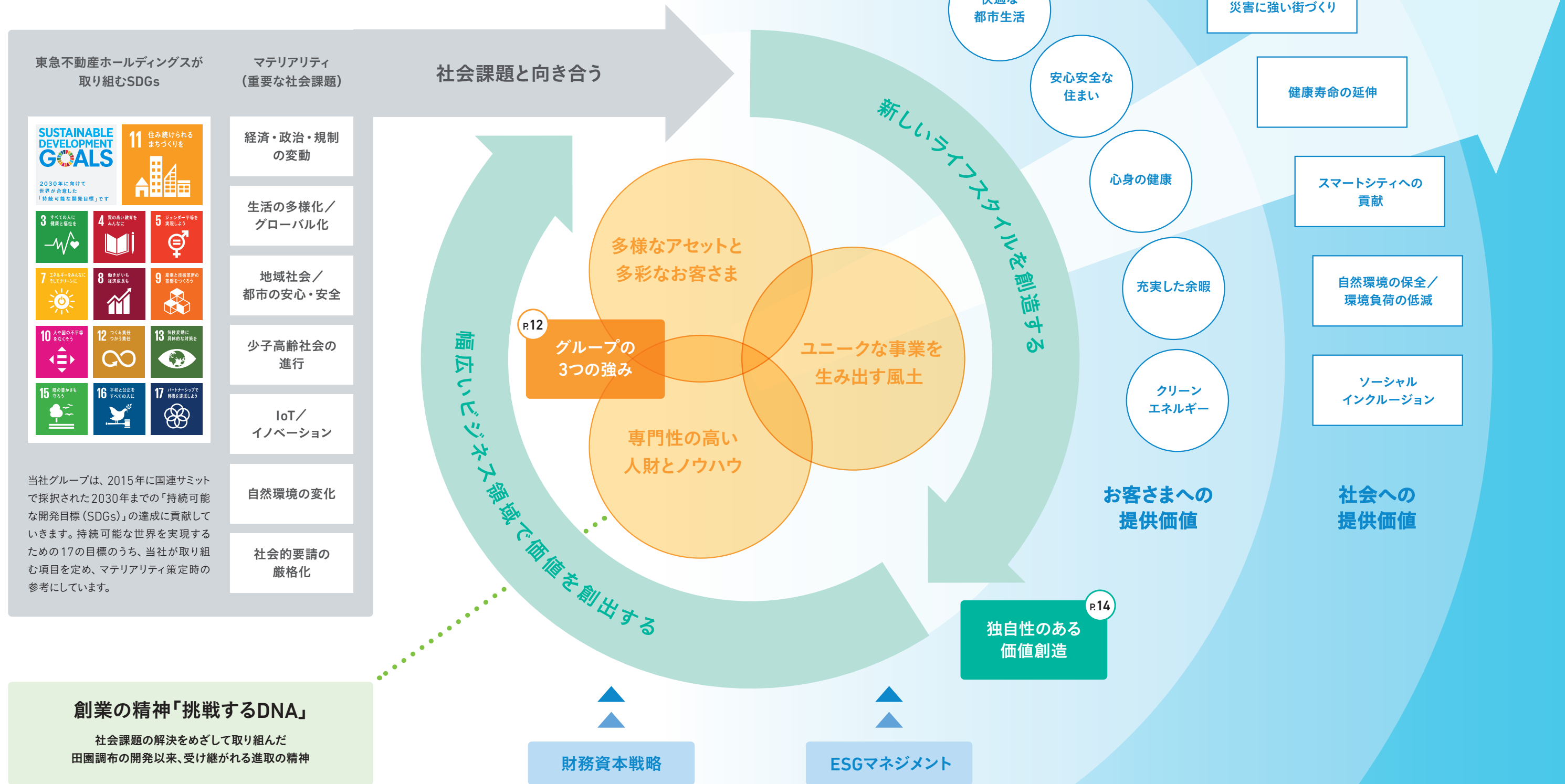
※臨時雇用者を含む人数です



価値創造ストーリー

# 東急不動産ホールディングスの価値創造プロセス

私たちの価値創造は、社会課題と向き合うことから始まります。時代とともに変化する社会課題を的確に捉え、グループの3つの強みを活かして、独自性のある価値創造を行います。財務資本戦略とESGマネジメントの両輪が、サステナブルな成長を支えます。このプロセスの循環により、私たちは「価値を創造し続ける企業グループ」を実現します。





価値創造ストーリー

# 社会課題とともに歩んできた価値創造

私たちの原点は、住宅不足の時代に理想の街づくりをめざして先駆的に取り組んだ田園調布の開発にあります。以来、私たちは「挑戦するDNA」を継承しながら、いつの時代にも目の前の社会課題と真摯に向き合い、事業活動を通じて社会課題を解決する姿勢を貫いてきました。私たちの歩みは、社会の変化とともにあります。

2018年度  
9,019億円



※ 1953年度から1992年度は東急不動産単体、1993年度から2012年度は東急不動産連結、2013年度以降は東急不動産ホールディングス連結の営業収益を掲載しています (なお、1989年度は決算期を9月から3月に変更したことに伴い、6カ月決算となっています)



価値創造ストーリー

# グループの3つの強み

社会の変化とともに社会課題の解決に取り組んできた私たちの強みは、大きく3つに分けられます。

事業基盤、企業文化、人的資本 — 。それぞれの強みが、東急不動産ホールディングスグループらしさを育み、創業以来続く「挑戦するDNA」の継承と進化が、独自性のある価値創造へとつながっています。

## 多様なアセットと多彩なお客さま

住む・働く・過ごすといったさまざまなライフシーンにおいて、幅広い事業を展開することで多様なアセットに関与し、多彩なお客さまとの接点を生み出しています。

### 多様なアセットへの関与

- オフィスビル **60**棟
- 商業施設 **33**棟
- 賃貸住宅管理 約**13.7**万戸
- 分譲マンション累計供給 約**9.3**万戸
- マンション管理※1 約**83.1**万戸
- 売買仲介取引 約**2.5**万件
- ホテル・リゾート※2 **84**施設
- シニア住宅 **16**施設

### お客さま接点 約1,000万人

- ハンズクラブ会員 約**476**万人
- 福利厚生代行会員 約**384**万人
- BRANZ CLUB 会員 約**11.7**万人
- フィットネスクラブ会員 約**10.2**万人
- 東急ハーヴェストクラブ会員 約**2.6**万人

※1. 公営住宅を含みます  
 ※2. 都市型ホテル、リゾート施設、ゴルフ場、スキー場、海外を含みます

## 専門性の高い人財とノウハウ

約3万人（臨時雇用者を含む）の従業員が、それぞれのフィールドで活躍しています。また、セミナーやワークショップなどの機会を通じて、そのノウハウをグループ内で共有しています。

### 有資格者数 **7,282**人

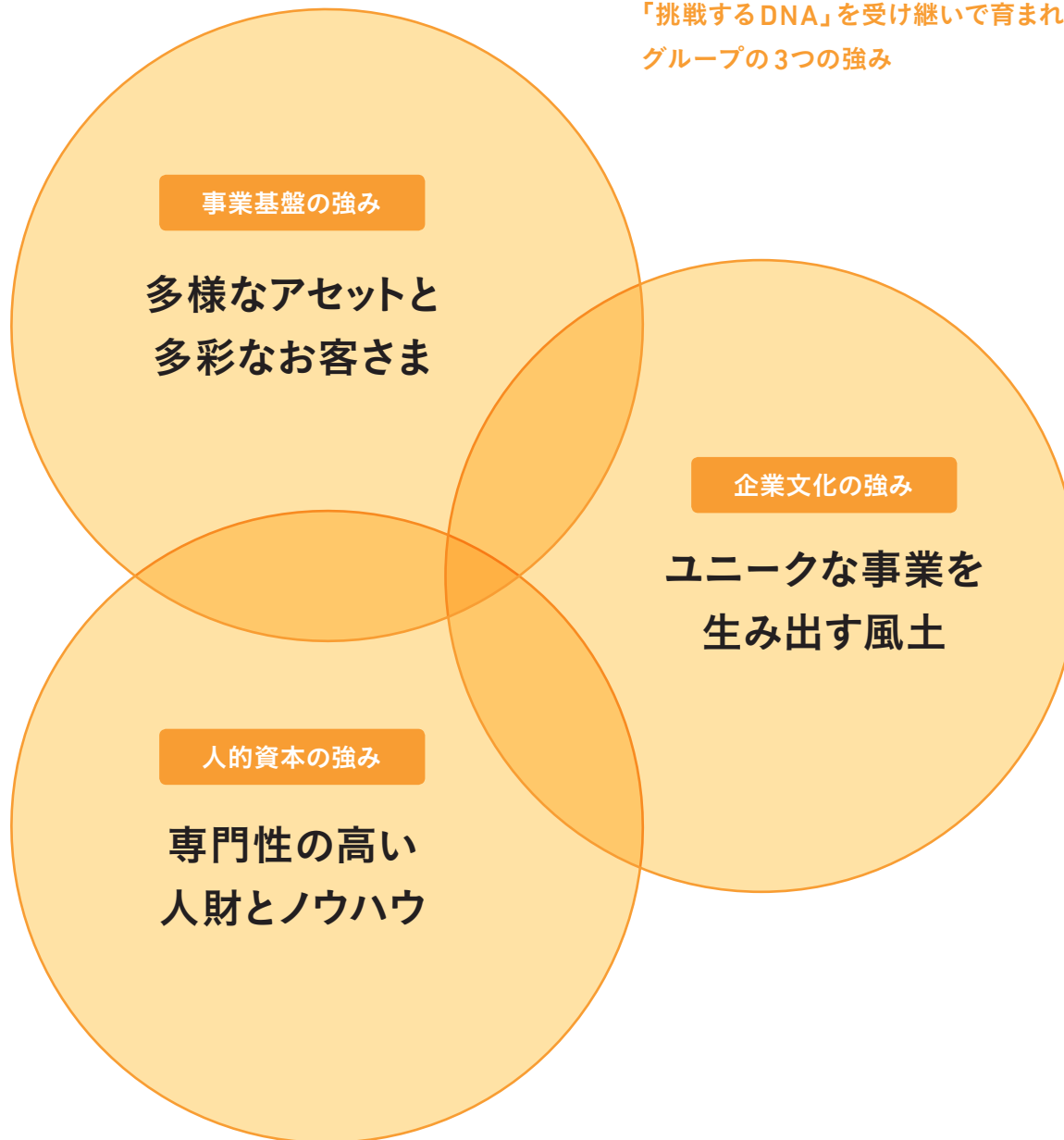
- 一級建築士..... 328人
- 二級建築士..... 414人
- 宅地建物取引士.....5,960人
- マンション管理士..... 580人

### ナレッジ・カフェ（累計28回開催、延べ3,381人参加）

各事業の相互理解促進とグループ連携のきっかけづくりを目的に、グループ従業員向けセミナーを年5回程度開催しています。講師にグループ各社で活躍する社員を迎え、各社の先進的な取り組みなどを共有しています。



## 「挑戦するDNA」を受け継いで育まれたグループの3つの強み



## ユニークな事業を生み出す風土

私たちは常に時代のニーズを先読みして、革新的でユニークな事業を生み出してきました。その「挑戦するDNA」が、組織の風土としてグループ全体に根づいています。



豊かな自然を守りながら開発を続ける「パラオ パシフィック リゾート」



新しい余暇の過ごし方を提案する会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ」



多様な働き方に対応した場を提供する会員制シェアオフィス「ビジネスエアポート」



スポーツと健康をテーマにした商業施設「もりのみやキューズモールBASE」



健康寿命延伸に寄与する大人のための健康サロン「らくティブ」



接客を通じて生活の楽しみを提供する東急ハンズ新宿店「Hi! Tenshu」プロジェクト

### 〈各事業の特徴を活かしたサービス事例〉



「スポーツビジネス」をテーマに講演する為末大氏（2018年11月5日開催）



価値創造ストーリー

# 独自性のある価値創造

私たちグループの独自性は、「時間軸での価値創造」と「空間軸での価値創造」という2つの視点で語ることができます。「時間軸」では、お客さまのあらゆるライフステージで多彩なサービスを提供し、新しいライフスタイルを創造しています。一方の「空間軸」では、街のあらゆるシーンにおいて、幅広いビジネス領域を活かした価値創出を行っています。

時間軸での価値創造

## 新しいライフスタイルを創造する

学生からビジネスパーソン、ファミリー、シニアまで、あらゆる世代のお客さまに、それぞれのライフステージに応じた多彩なサービスを提供しています。さまざまな生活シーンで、住まい方、働き方、過ごし方を提案することが、新しいライフスタイル創造へとつながります。



新しい働き方の提案	キャリア形成支援	オフィスビル building smiles Business-Airport INFIELD	福利厚生代行・健康支援 Ewel	ビル・施設管理 東急コミュニティー
	学生レジデンス	マンション管理 CommunityOne	分譲住宅 BRANZ MAJES L'GENTE	賃貸住宅 東急住宅リース COMFORIA
	CAMPUS VILLAGE	仲介(売買・賃貸) AVIBLE GRANTACT	リフォーム工事 東急Re・デザイン	シニアライフ グランクレール
新しい住まい方の提案	商業施設	TOKYU PLAZA plaza Q SMALL	ホテル TOKYU STAY	リゾート Tokyu Snow Resort Tokyu Golf Resort TOKYU Harvest Club
	学生レジデンス	フィットネス TOKYU SPORTS OASIS		

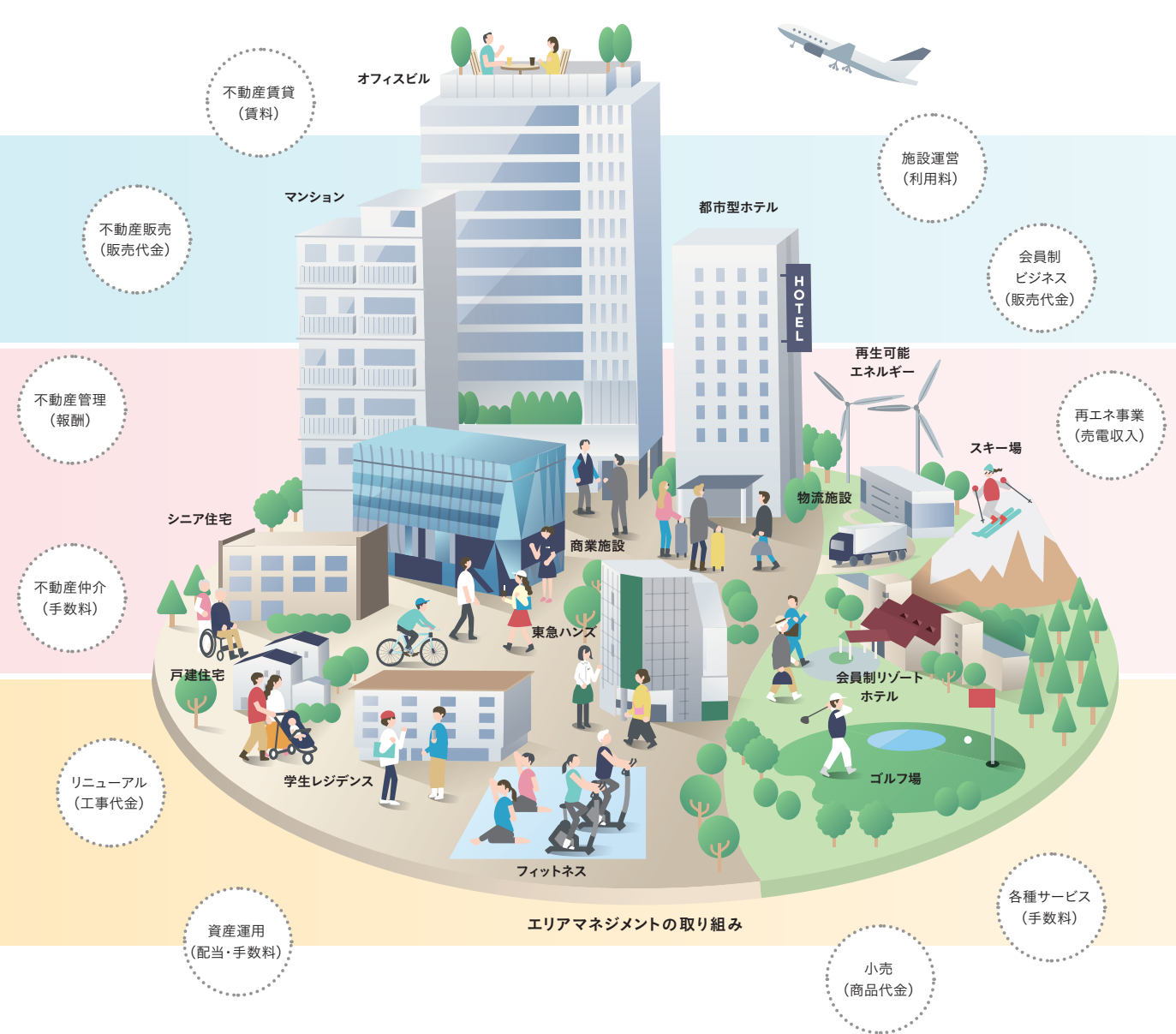
再生可能エネルギー ReENE	物流施設 LOGI'Q
-----------------	-------------



空間軸での価値創造

## 幅広いビジネス領域で価値を創出する

都市生活からリゾートライフまで、街のあらゆるシーンで、ハコやモノの枠を超えたライフスタイル創造を行っています。不動産開発を起点にした幅広い領域での価値創造が、管理、仲介、運営などの多様なビジネスモデルを生み出し、収益の源泉となっています。





# 事業活動を通じて社会課題と向き合い、 「心の時代」に求められる価値を生み出し続けます。

東急不動産ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

大隈 郁仁



## ホームグラウンド・渋谷の再開発が佳境を迎える

1日に約330万人が利用し、東京を代表するターミナル、渋谷駅。その周辺の景色が大きく変わりつつあります。道玄坂の上に完成したオフィスビル「渋谷ソラスタ」からは、すり鉢状をした渋谷の地形がよく見えます。ちょうど谷底に位置する渋谷駅周辺では、100年に一度といわれる大規模な再開発が進んでおり、数年にわたって続いている工事も佳境を迎えています。当社が注力する再開発事業では、2019年3月に「渋谷ソラスタ」が竣工を迎え、8月には当社の本社も移転して、新たにグループ拠点を構えました。10月には大型複合施設「渋谷フクラス」が竣工し、その商業フロアには、新しく生まれ変わった「東急プラザ渋谷」が12月にオープンします。

長年、渋谷をホームグラウンドとしてきた私たちにとって、世界的にも知られた「SHIBUYA」の国際競争力を高めることは、まさに国家的事業にも匹敵するような重要な取り組みです。田園調布の街づくり以来、私たちが脈々と受け継いできた「挑戦するDNA」とグループの総合力を結集して、長期的視点でエリア全体の価値向上に貢献していきたいと考えています。

そもそも渋谷再開発は、東急不動産株式会社の初代会長である五島慶太が思い描いた構想でもありました。1953年に東急不動産を設立した五島会長は、その翌年に開かれた設立披露の席上で、こう述べています。

「渋谷駅附近に更に四、五個所高層ビルディングを建築致しまして、渋谷を中心とする地区の発展整備に資したいと存じております」

まさに、現在の渋谷再開発を予見していたような発言です。この演説で五島会長は、渋谷区の総合開発計画に触れ、交通の大動脈は東京都と渋谷区が担い、毛細管または末梢神経にあたる開発は企業

が実施したいこと、地上の混雑を解消するために渋谷地下街とバスターミナルを建設したいこと、金融機関の支店を集約した金融センタービルが必要であることなど、都市計画の具体的な構想を熱く語っています。演説を読み返すたび、この見事なまでの慧眼を、私たちが受け継いでいかなければならないと身が引き締まる思いがします。

## 街づくりを渋谷から広域渋谷圏へと広げていく

私たちは今、東急グループの一員として「エンタテインメントシティ SHIBUYA」の実現に取り組むとともに、その街づくりの範囲を拡大し、青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山といった個性豊かな街が複合的に結びつくエリア一帯を「広域渋谷圏」として、広がりのある街づくりを進めています。▶ P.22 特集「広域渋谷圏構想への挑戦」参照

「広域渋谷圏」は、職・住・遊・学・憩・創など、多彩な都市機能を包含する魅力的なエリアであり、これから先も高いポテンシャルを有すると考えています。渋谷区のオフィス空室率を見ると、都心5区で最も低く、平均賃料も最高水準です。賃料は着実に上昇傾向にあり、渋谷がいかに将来性のあるエリアであるか、ご理解いただけたと思います(図1. 渋谷の優位性)。そこで、この「広域渋谷圏」への継続的投資をさらに推進するため、2018年10月に公募増資を実施しました。2023年度までに3,500億円の投資計画を設定し、積極的投資による賃貸事業基盤の強化とNAV(Net Asset Value)の向上を図ります。

当社グループを取り巻く事業環境は堅調に推移しており、なかでも賃貸事業における渋谷の優位性は、極めて高い水準にあります。都心では、2018年以降のオフィス大量供給が警戒されていましたが、幸い杞憂に終わり、2019年竣工の「渋谷ソラスタ」「渋谷フクラス」は、ともに竣工以前にオフィスのテナント契約が完了しています。

世界から人が集まる「SHIBUYA」に対する投資家の皆さまの期待

は高く、都心主要エリアにおける高付加価値プロジェクトを推進することで、重点拠点である「広域渋谷圏」を中心に、グローバル都市「TOKYO」の魅力向上を実現していきます。

## 株主価値・企業価値のさらなる向上をめざして

当社グループが掲げる「中期経営計画2017-2020」は2年目を終え、折り返し地点を迎えました。2018年度の業績は対前年比で増収増益となり、計画1年目に続き最高益を更新することができました。

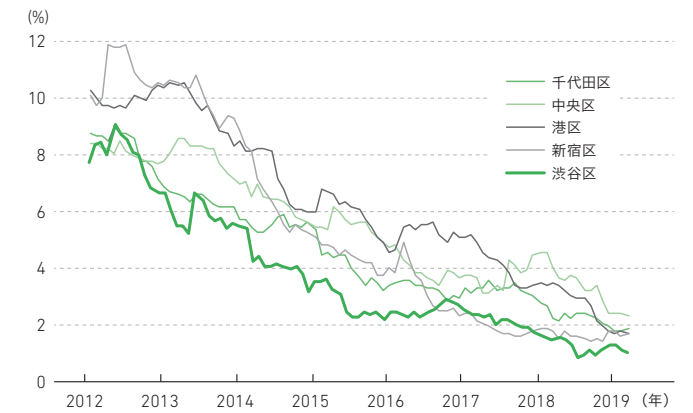
中期経営計画の前半期を振り返ると、3つの成長戦略として掲げた「ライフスタイル提案型の街づくり」「循環型再投資事業の領域拡大」「ストックの活用強化」を着実に推進しながら、大型プロジェクトを中心に計画を順調に進捗させることができました。「渋谷ソラスタ」「渋谷フクラス」のほか、竹芝・浜松町エリアで開発が進む「(仮称)竹芝地区開発計画」では、当社として過去最大規模となるオフィスビルに、日本でも有数の規模を誇るソフトバンクグループの入居が決まり、2020年度の竣工を前に全フロアの契約が完了しています。

こうした想定を上回る業績の推移や公募増資の実施などを踏まえ、2019年5月に中期経営計画の見直しを行いました。見直しのポイントは2点あります。1点目に、計画最終年度である2020年度の目標値を上方修正しました。2点目に、資本政策の観点からの新たな目標指標として、EPS(1株当たり当期純利益)およびROE(自己資本利益率)を追加しました。▶ P.32「中期経営計画の見直しについて」参照

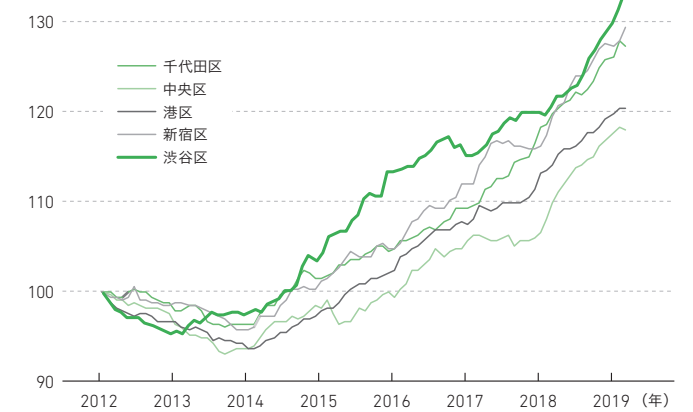
ステークホルダーの皆さまからは、株主価値ひいては企業価値を高めていくことが、強く求められていると認識しています。今後の株主価値・企業価値向上に向けた基本方針として、財務規律を維持しつつ、収益力の強化を図ることで、EPSの成長とROEの向上をめざしてまいります。▶ P.44「財務資本戦略」参照

図1. 渋谷の優位性

空室率の低下(都心5区)



平均賃料\*の上昇(都心5区)



\*2012年1月時点数値を100として指数化

出典：三鬼商事



## 渋沢栄一の合本主義からダーウィンの進化論へ

ここで改めて、当社グループの成り立ちを振り返ってみたいと思います。私たちの原点は、1918年に渋沢栄一らによって設立された田園都市株式会社にあります。東京の都市化・人口流入が進み、住宅難の兆しが見え始めるなか、英国発祥の「田園都市構想」に基づいて、自然と都市の長所を併せ持つ田園調布を開発しました。以来、私たちは100年以上にわたって、渋沢栄一らが掲げた高い志を「挑戦するDNA」として継承し、さまざまな社会課題と向き合ってきました。

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むその姿勢は、渋沢栄一が提唱した「合本主義」そのものといえます。公益の追求を使命に、最適人材と資本を集めて事業を推進する合本主義の考え方は、事業や利益を独占して財閥を形成する経営とは一線を画すものでした。私利と公益を一致させ、長期的な利害形成によって「全体に富む」ことを理想としたのが合本主義です。まさに、経済的価値と社会的価値の両立を考え、サステナビリティを追求する昨今の経営スタイルを、私たちは過去から引き継いできたのです。

私は、環境変化の激しい現代にこそ、合本主義の考え方に立ち戻り、社会課題を解決するという高い志に根ざした長期目線の経営が必要だと考えています。当社グループの成り立ちと、その後の事業の広がりが、私たちが社会から必要とされる存在であり続けてきたことを物語っており、企業の持つ公的な側面をいつも意識するようになっています。そして、この「挑戦するDNA」のバトンを次世代へとつないでいくために、私自身が日頃から大切にしている考え方が、チャールズ・ダーウィンの進化論です。学生時代に彼が著した『種の起源』を読んで以来、影響を受けてきました。

**「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのではない。唯一生き残るのは、変化できる者である」**

彼が示したといわれるこの考え方には、企業経営に生きるヒントが詰まっていると思います。企業が長く生き残っていく上で、環境やニーズの変化を的確に捉え、その変化に柔軟に対応していくことが、いかに重要であるかをダーウィンは教えてくれます。

当社グループが展開する事業やサービスは多岐にわたります。それは、私たちが公益を追求しながら進化を続けてきた歴史の結果であり、時代に即して、さまざまな社会のニーズに応えてきた証です。

そのような視点から、当社グループの歴史を改めて顧みたとき、ニュータウン開発やマンション分譲などの住宅事業から始まり、管理事業や仲介事業などを通してバリューチェーンを拡大してきた時代がグループの黎明期であるならば、その後、オフィスビルや商業施設などの都市開発を中心に、不動産投資ビジネスへと事業ドメインを拡大させてきた時代が、現在の発展期といえます。そして、昨今の技術革新の飛躍的進展を踏まえたとき、これから先のビジネスを、私たちはどのように進化させていくべきか、真剣に考える時期に来ているのではないかと思います。▶ P.10「社会課題とともに歩んできた価値創造」参照

## 変化を素早く捉えて、危機を乗り越えてきた

私は日頃から、変化を恐れず未来志向の経営を大切にしていま

すが、それは私自身のキャリアに依るところが大きいかもしれません。

1990年代初頭にバブル経済が崩壊し、不動産業界は大きな危機に直面しました。私が、入社時からの憧れだったニュータウン開発の担当になった矢先のことでした。事業の資金繰りが厳しくなるなか、何とか収益を出す方策を考えてとり着いたのが、当時アメリカで話題になっていた証券化という手法です。すぐに日本でも不動産の証券化がスタートし、このスキームをオフィスビルなどに活用することで、賃貸事業の飛躍的な成長につながる道筋を描くことができました。

その後も、リーマンショック後の事業再構築や、グループのホールディングス化など、会社が大きく変化する局面において、常に先を見据えて変化を素早く捉え、自らを柔軟に適応させることで、一つひとつの危機を乗り越えてきました。およそ10年スパンで業界構造が大きく変化してきた歴史を考えると、これから先も長期的な視点で環境変化を捉えることが重要だと、つくづく感じています。

ダーウィンの進化論では、人類が進化する上で環境への適応力が重要であることに加え、もうひとつ重要なポイントとして、進化を続けるには「多様性」が必要だということが説かれています。進化は枝分かれの歴史であり、自然淘汰を繰り返すなかで、他者とは異なる特徴を持つ個体が生き延びて、多種多様に進化してきました。私たちの事業の広がりは、まさに枝分かれを繰り返してきた進化の系譜であり、多種多様に進化してきた事業の集合体が、ほかにはない独自のグループを形成しているといえます。

## 価値創造は、お客さまとの対話から生まれる

グループの成り立ちの違いに加えて、お客さまと直接触れ合う事業が多い点も、当社グループがほかの総合不動産企業と異なる特徴です。商業施設やホテルなどの運営業から東急ハンズのような小売業まで、幅広くお客さま接点を有しているからこそ、現場で社会やニーズの変化を敏感に察知し、新たな価値創造へとつなげることができます。「価値創造は、お客さまとの対話から生まれる」というのが私の持論です。

私たちが培ってきたグループの強みは、大きく3つに分けて説明することができます。▶ P.12「グループの3つの強み」参照

1つ目は、「多様なアセットと多彩なお客さま」です。安心と信頼の東急ブランドのもと、私たちは幅広いアセットに関与しており、お子さまからシニアの方々まで、あらゆるライフステージのお客さまに多様なサービスを提供しています。2つ目は、「ユニークな事業を生み出す風土」です。余暇を楽しむリゾート事業や“本格DIY”を展開するハンズ事業など、常に時代のニーズを先読みしてユニークな事業を生み出してきた歩みが、グループ全体の風土として私たちに根づいています。3つ目は、「専門性の高い人材とノウハウ」です。100社を超えるグループ会社で約3万人<sup>※1</sup>の従業員たちが、それぞれの強みを活かして活躍しています。また、専門性の高い人材が、そのノウハウをグループ内で共有しながら、新たな価値創造に取り組んでいます。

不動産業を起点にした私たちの事業領域は、時代の変遷のなかで徐々に広がってきました。特にライフスタイルや価値観が多様化し、都市で生活する人々のニーズも細分化する現代においては、社会やお客さまが不動産業に求める役割も大きく変わってきています。そのような環境変化のなか、私たちは今、グループの3つの強みを活かして、街に、社会に、新しい価値を生み出しています。

その価値創造のキーワードとなるのが、「ライフスタイル創造」という考え方です。私たちは、ハコやモノの枠を超えてライフスタイルを創造・提案する企業グループとして、新しい住まい方、新しい働き方、新しい過ごし方の提案を通じて、さまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。▶ P.14「独自性のある価値創造」参照

## ライフスタイル創造の鍵は「過ごし方」にある

当社グループが取り組む「ライフスタイル創造」の考え方を、3つの進化のフェーズに分けて解説します(図2. ライフスタイル創造の進化)。

総合不動産業を展開する私たちは、もともと不動産開発、すなわちハコ起点でビジネスをスタートしました。最初に取り組んだのは住宅です。マンションや戸建住宅の開発・分譲を通じて、お客さまに住まいという価値を提供しました。ハコ起点でのビジネスは、その後、商業施設やホテル、ゴルフ場、スキー場などのリゾート施設へと広がりました。さらに、賃貸で収益を上げるオフィスビルが3つ目の柱として加わりました(ライフスタイル創造1.0)。

それから私たちは、不動産というハコを中心に、管理、仲介、運営へと不動産業の枠を広げ、売って終わりではない付加価値を創出しました。やがて、日本経済が豊かになる過程とともに、ハードだけではなくソフトサービスへのニーズが高まり、住宅というハコを活かして、時代のニーズに即した「新しい住まい方」を提案するようになりました。同様に、商業施設やリゾート施設は、モノ消費からコト消費への変化を汲み、「新しい過ごし方」の提案へと発展しました。余暇・シニア・健康分野をカバーするウェルネス領域では、各世代がいきいきと自分らしく過ごせるよう、幅広いサポートを提供しています。オフィスビルは、働き方改革や健康経営などの流れを受け、「新しい働き方」を提案する場へと進化を遂げています。このように、それぞれのハコを活かしたソリューションを生み出すことで、私たちは事業の幅を広げ、収益モデルを進化させてきました(ライフスタイル創造2.0)。

そして今、私たちが生み出すライフスタイル創造は、新たな局面を迎えています。それは、ライフスタイルや価値観の多様化、テクノロジーの進化などを受けて、「住まい方」「働き方」「過ごし方」という3つの領

域の垣根が低くなってきているということです。例えば、ワーカークの考え方は、かつての「ワークライフバランス」から「ワークアズライフ」へと変化してきています。仕事を優先するかプライベートを優先するか、という二者択一ではなく、仕事も広く生活の一部と考えて、自分の理想を実現するライフスタイルです。働く時間や場所の制限が少ないフリーランサーの増加に伴い、仕事と休暇を合体させた「ワーケーション」(ワークとバケーションを組み合わせた造語)も普及し始めています。そのほか、働き方改革、保育や介護の問題、健康寿命の延伸など、現代社会が抱える課題というのは、いずれも3つの領域に重なる課題であり、あらゆる生活シーンを融合させたライフスタイル創造が求められていると感じています(ライフスタイル創造3.0)。

3つの領域のなかでも特に「過ごし方」は、当社グループの独自性が最大限に発揮できる領域だと思います。私たちに、長年にわたり商業施設やリゾート施設を展開してきた強みがあり、管理・運営まで含めた「過ごし方」という視点で事業を捉えてきた優位性があります。

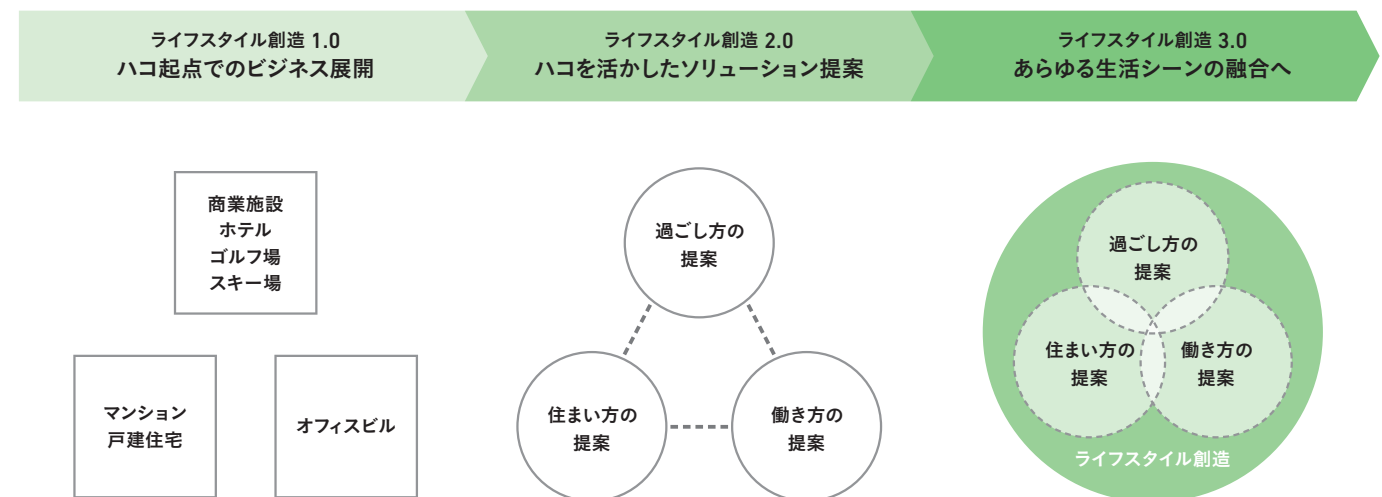
私は、この「過ごし方」のさらなる展開に、今後のビジネスの勝機を感じています。「過ごし方」を活かしたライフスタイル創造の輪を大きくしていくことが、当社グループがめざす姿であり、だからこそ、あらゆるライフステージでのサービス提供(時間軸での価値創造)や、エリア全体でのサービス提供(空間軸での価値創造)にこだわって、幅広いビジネスを展開しているのです。

## サステナブルな社会と成長を実現するために

私たちのライフスタイル創造の進化は、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んできた「挑戦するDNA」が生み出したものです。渋沢栄一が掲げた合本主義に立ち返れば、私たちにライフスタイル創造を通じて、サステナブルな成長を追求し続ける使命があります。当社グループのサステナビリティに対する姿勢を明示するため、2018年度に「サステナビリティビジョン」および「サステナビリティ方針」を策定しました。▶ P.06「私たちのありたい姿」参照

環境問題やエネルギー問題は、地球規模で取り組む必要のある長期課題であるとともに、当社グループにとってのリスク・機会です。私

図2. ライフスタイル創造の進化





私たちは国際社会の一員として、2015年に国連サミットで採択された2030年までの「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に貢献していきます。気候変動への対応に関しては、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同、100%再生可能エネルギーでの事業運営をめざす国際的イニシアティブ「RE100」への加盟 (東急不動産) など、2019年も新たな施策を積極的に展開しています。

中期経営計画では、成長戦略を支える経営基盤強化の取り組みとして、「ESGマネジメント」を掲げています。ESG (環境・社会・ガバナンス) の観点から、「環境」「働き方改革」「ソーシャルニーズ」「コーポレートガバナンス」の4つのテーマを策定し、2020年度のKPI目標を設定するとともに、PDCAサイクルを回しながら、それぞれの目標達成に向けた取り組みを進めています。▶ P.48「ESGマネジメント」参照

コーポレートガバナンスにおいては、経営の効率性向上、健全かつ透明性の高い経営体制構築に向けて、引き続きガバナンス体制の強化を図っています。2018年度は、会社法改正に向けた動きを含む社会的な要請の高まりを受け、コーポレートガバナンスガイドラインの制定などを行いました。また、当社初となる女性の社外取締役を迎え、より長期的で多様性のある議論ができるようになりました。▶ P.51「コーポレートガバナンス」参照

## VUCA時代に価値を創造し続けるための戦略構築へ

私たちは今、予測不可能な要素に満ちたVUCA<sup>※2</sup>の時代を生きています。これを脅威と捉えるか機会と捉えるかは、私たちの心構え次第です。私は変化の激しい不確実な時代だからこそ、「価値を創造し続ける企業グループへ」という私たちのありたい姿が、経営の羅針盤

として大きな拠りどころになると考えています。2021年度以降を見据えて、このありたい姿をさらに追求するために、次の中長期経営計画の策定に向けたディスカッションを、これから本格化させていきます。

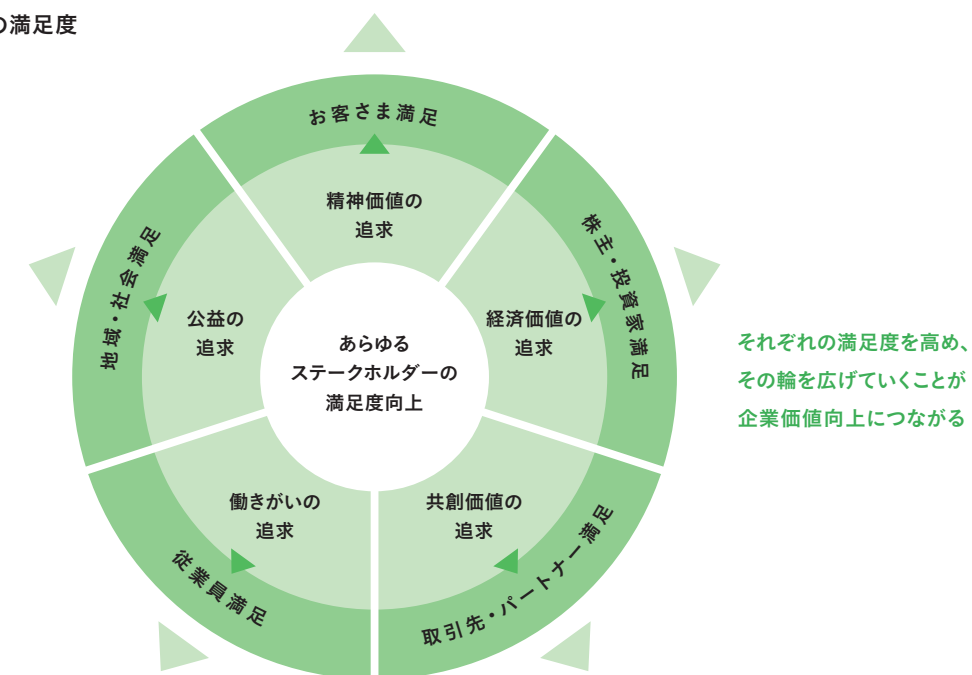
総合不動産業を生業としてきた私たちが、今後も付加価値の高い街づくりを通じて賃貸事業の厚みを増していくことは変わらないと思いますが、一方で、昨今の技術革新の飛躍的進展を、どのように事業に取り入れていくかは、真剣に考えていかなければならない課題です。2045年には、人工知能が人間の知性を超えるシンギュラリティ<sup>※3</sup>が到来するともいわれています。こうした環境変化に対しては、既存事業と、革新的技術を含めた外部との連携によって、いかに付加価値を生み出すことができるかが重要になると考えます。

不動産業界では、コワーキングスペースを運営してコミュニティ形成の場を提供するプラットフォーム型の企業が生まれ、クラウドファンディングの手法が不動産投資の世界でも注目されるなど、私たちのビジネスを取り巻くさまざまな分野で、新たな事業モデルが出現してきています。イノベーションで競争環境が激変する業界もあり、不動産業界においても、不動産テックの進化などにより、今後まったく異なる業界のプレイヤーが競合になる可能性は大いにありうることです。

少子高齢化が進む国内においては、生産年齢人口の減少による労働力不足の問題も顕在化してきています。運営業や管理業に強みを持つ私たちにとって、これらは避けて通れない課題です。不確実性の高い未来とはいえ、単身世帯の増加、地方の過疎化、空き家の増加など、ある程度予想されている未来もあり、こうした変化を敏感に捉えることが重要だと考えます。

当社グループでは、RPA (Robotic Process Automation) の活用をはじめ、さまざまな形で業務効率化や生産性向上に取り組んでいるほか、CVC (Corporate Venture Capital) を通じた革新的

図3. 企業価値を高める5つの満足度



技術の活用やシナジー創出を図っています。それでも、まだ取り組みは緒に就いたばかりです。スマートシティの構築などを通じて、政府が提唱する、情報社会の次に訪れる新たな社会「Society 5.0」<sup>※4</sup>の実現に貢献していくためにも、事業を取り巻く機会とリスクを見直しつつ、新たな成長の芽を探索し、次の成長戦略を描いていきます。

## すべてのステークホルダーの共感を呼ぶ経営を

最後に、私がグループの経営で大事にしていることをお伝えします。それは、あらゆるステークホルダーの満足度を高めるということです。これまでの経験でたどり着いた、私の経営哲学です。

株主・投資家満足のために経済価値を追求しながら、地域・社会満足のために公益を追求する。この両者のバランスをとりながら、私利と公益を一致させていくことが、当社グループの原点ともいえる合本主義の考え方です。お客さまに対しては、私たちの強みであるライフスタイル創造による精神価値を、取引先・パートナーに対しては、ともに価値を生み育てる共創価値を、そして従業員に対しては、働く喜びや働きがいを追求することで、それぞれの満足度を高めていきます。これら5つの満足度を高め、その輪を広げていくことが、すなわち企業価値の向上につながるかと私は信じています (図3. 企業価値を高める5つの満足度)。

企業は社会の公器である以上、公共性や公益性の観点を常に意識しながら、特定のステークホルダーに偏ることなく、あまねく人々の「満足」を追い求めたいと考えています。言い換えれば、「共感を呼ぶ経営」ということかもしれません。共感なくして社会は変えられません。

先ほど述べたように、テクノロジーの進化やイノベーションの加速は、私たちの業界を大きく変えていく可能性を秘めています。それはすなわち、私たちの生活が大きく変わる可能性を意味します。例えば、MaaS (Mobility as a Service) のような取り組みは、私たちが当たり前だと思ってきた「移動」や「場所」の概念を、根本から覆すかもし

れません。そうなったとき、それでも私たちは、長い時間をかけて旅行を楽しむでしょうか。観光資源やリゾートが持つ役割は、どのように変化するでしょうか。やがてロボットが人間の代わりに働き、私たちは一切働かなくてよい時代が訪れるかもしれません。そうなったとき、それでも私たちは、働くことに意義や魅力を感じ、働きがいを求め続けるでしょうか。

そうした未来を思い描いたとき、それでも私たちが求めるのは、感動する、喜びを分かち合うといった、私たちが本来持っている「人間らしさ=ヒューマニティ」、あるいは「創造性=クリエイティビティ」といったものではないかと私は思います。これからは「心の時代」であり、一人ひとりが自己実現をめざす社会が訪れようとしています。個人がそれぞれの価値観で自己実現を叶えようとするとき、豊かな体験、豊かな時間といった「過ごし方」が生み出す心の満足や、どうやって経済価値に変えていくか。その部分にしっかりと向き合っていくことが、これからの経営には必要だと感じます。

渋谷の街に出れば、多様な人たちに出会います。若者もいれば、シニアもいる。ビジネスパーソンもいれば、路上パフォーマンスもいる。こんなに多様性のある街は、ほかにそうありません。渋谷に本拠地を構える私たちには、新しいライフスタイルを創造・提案するチャンスが、たくさん転がっているのです。私たち自身が渋谷から新しい働き方を実践し、外に向かって交流の輪を広げ、目に見えない価値、すなわち「ヒューマニティ」を大切にプロフェッショナル集団になりたいと思います。そして最終的には、私たちの「生き方」そのものが、新しいライフスタイル創造になっていく。そのような状態を、私はひとつの理想として掲げたいと考えています。

※1. 臨時雇用者を含む人数です  
 ※2. VUCA (ブーカ) : Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字をつなげた言葉で、予測不可能な社会経済環境をさす  
 ※3. シンギュラリティ : 技術的特異点、またはその転換もたらす世界の変化のこと。アメリカの未来学者レイ・カーツワイルは、人工知能 (AI) が指数関数的に進化し、2045年までに人間とAIの能力が逆転する「技術的特異点」に到達すると予測している  
 ※4. Society 5.0 : 第5期科学技術基本計画で提唱された、人類史上5番目の新しい社会。第4次産業革命により、新しい価値やサービスが次々と創り出される「超スマート社会」をさす





特集：「挑戦するDNA」の継承と進化①

# 広域渋谷圏構想への挑戦



田園調布の開発以来、私たちは社会課題と向き合いながら街づくりに取り組み、お客さまや社会に価値を提供してきました。その「挑戦するDNA」を受け継ぎ、エリア全体で新たな価値創造を実践しているのが「広域渋谷圏構想」です。

### 私たちが向き合う社会課題

- 都市間競争の激化に伴うエリア価値向上
- 人口減少社会における都市の魅力づけ
- 多様なライフスタイルの実現
- グローバル化への対応
- 大規模災害発生リスクへの備え

### お客さまへの提供価値

- 快適な都市生活
- 安心安全な住まい
- 充実した余暇

### 社会への提供価値

- 不動産の価値向上／安定した社会インフラ
- 生活の質の向上／コミュニティ形成
- 地域経済への貢献／災害に強い街づくり
- スマートシティへの貢献
- 自然環境の保全／環境負荷の低減
- ソーシャルインクルージョン

## 街の魅力が結びつくことで エリア全体の価値向上を

私たちのホームグラウンドである渋谷は、独自の魅力と活力にあふれる街です。映画や音楽、ファッションをはじめとするクリエイティブコンテンツやスタートアップが集積し、職・住・遊・学・憩・創などの多彩な都市機能を備える街は、ここ渋谷だけではないでしょうか。

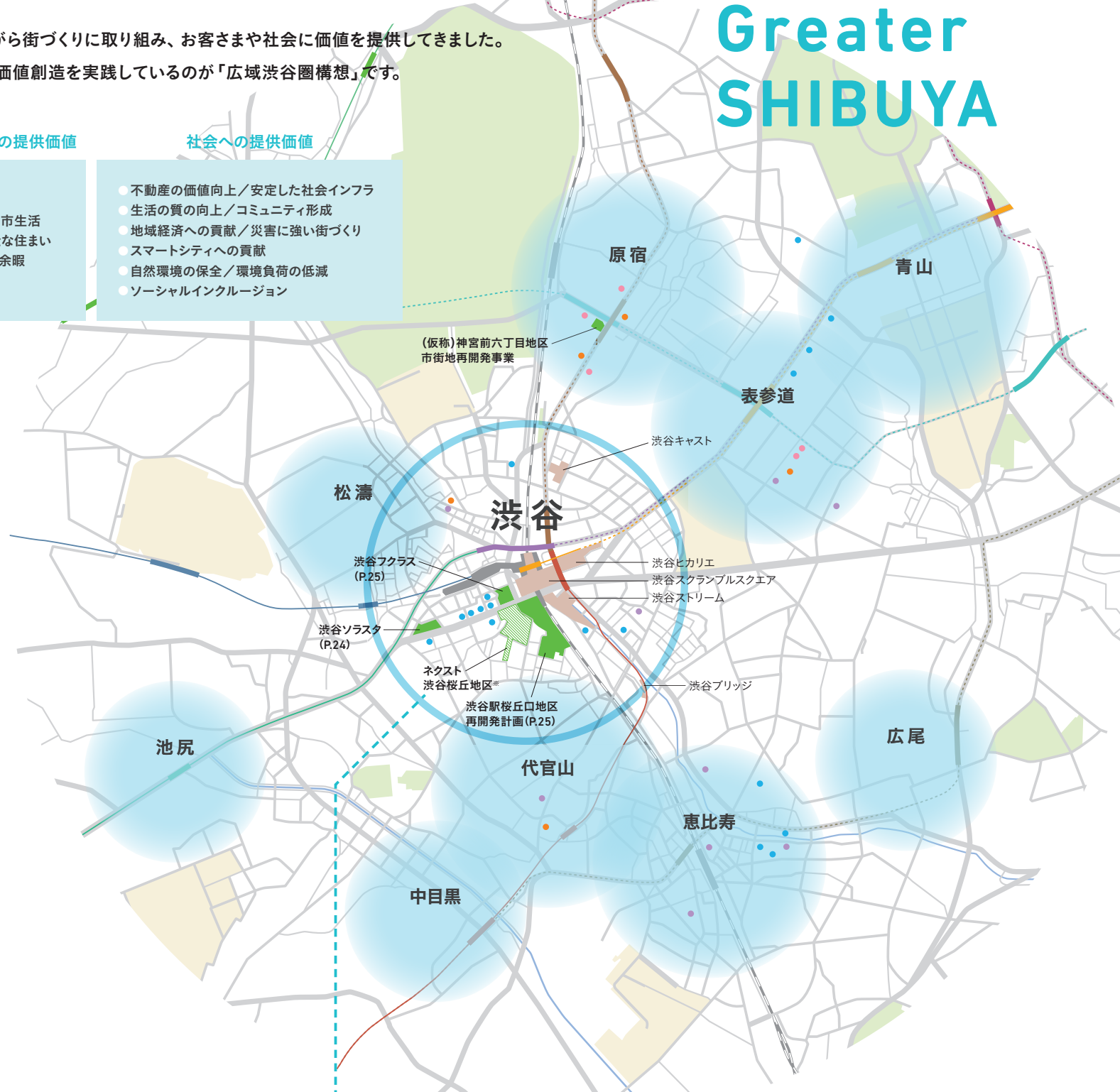
100年に一度といわれる大規模な再開発において、私たちがめざしているのは、世界を牽引するビジネスやカルチャーを発信するステージ「エンタテインメントシティSHIBUYA」の実現です。駅周辺で進める3つの再開発事業では、私たちが得意としてきた「ライフスタイル創造」を軸に、新しい住まい方、働き方、過ごし方を積極的に提案し、幅広いお客さまから選ばれる渋谷の魅力をつくっていきます。同時に、現代の都市が抱える社会課題に向き合い、街の国際競争力向上に貢献していきます。

この渋谷の街づくりを「点」から「面」へと広げ、個性豊かな街で構成されるエリア全体のポテンシャルを高めていくのが、「広域渋谷圏構想」です。それぞれの街の個性が人や場所を介して外へと染み出し、結びついていく。そうしたイメージのもと、ハードとソフトを融合させた街づくりを進めています。個別プロジェクトの開発から管理・運営に加え、スタートアップ支援やエリアマネジメントまで、エリアの個性をのばすさまざまな施策を展開し、広域渋谷圏の価値向上につなげていきます。



東急不動産株式会社 執行役員  
都市事業ユニット  
渋谷プロジェクト推進部長

鮫島 泰洋



### 渋谷の魅力

IT企業の集積 クリエイティブ産業の成長	豊かな住宅地 大使館・外国人居住者も
商業・文化の一大集積地 トレンドが集まる街	良好なアクセス JR・私鉄8路線が乗り入れ

**広域渋谷圏** 渋谷駅周辺および青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山など、個性豊かな街が集まるエリアをさします。グループの主要物件が集積しており、交通利便性の高さも魅力です。

- 再開発事業
- 商業施設
- オフィスビル
- アクティブ・プロパティーズ投資法人保有物件
- ノルウェー中央銀行との共同出資物件
- 再開発事業（東京急行電鉄主体）

※東急不動産は、ネクスト渋谷桜丘地区再開発準備組合員ならびに事業協力者として本事業に参画しています

## スタートアップ支援の取り組み

多くの起業家をひきつける渋谷の魅力をさらに高めるため、東急不動産が立ち上げたのが「SHIBUYAスタートアップ100」です。2020年に向けて「100のサポート・ビジネスの創出」を掲げており、2019年7月現在、45のチャレンジを達成しています。



### 渋谷と世界をつなぐ インキュベーション施設の開設

シリコンバレー発のアクセラレーターとの協業で、「Plug and Play Shibuya powered by 東急不動産」を開設し、企業間のグローバルな共創をサポートしています。



100 CHALLENGE!! 1/100 18/100

### ベンチャーキャピタルとの 協業によるスタートアップ共創

ベンチャーキャピタルと共に、共創施設「GUILD（ギルド）」シリーズを展開しています。ニーズに対応したサービスを提供し、スタートアップの成長を支援しています。



100 CHALLENGE!! 5/100 13/100 36/100

### ビル遊休スペースを活用した IoTファームの実証実験

IoTを用いた都市型農園の実現をめざすプランティオとの協働で、「恵比寿プライムスクエア」の屋上を農園として開放し、緑化やコミュニティ形成の実証実験を行っています。



100 CHALLENGE!! 34/100 39/100

## エリアマネジメントの取り組み

参加者数が年々増加しているゴミ拾いボランティアをはじめ、幅広い地域活動に参加・協力しています。取り組みは拡大しており、エリアの活性化や持続的な発展に貢献しています。また、「渋谷駅前エリアマネジメント協議会」に参画し、官民連携で渋谷の街の魅力づくりに取り組んでいます。

### 取り組み事例

- ゴミ拾いボランティア活動  
「greenbird」渋谷道玄坂チーム組成
- 渋谷区の企業・行政・NPO市民による「渋谷をつなげる30人」参加
- コミュニティラジオ「渋谷のラジオ」への番組提供、出演
- 「渋谷金王八幡宮例大祭」参加 など



「greenbird」ゴミ拾いの様子



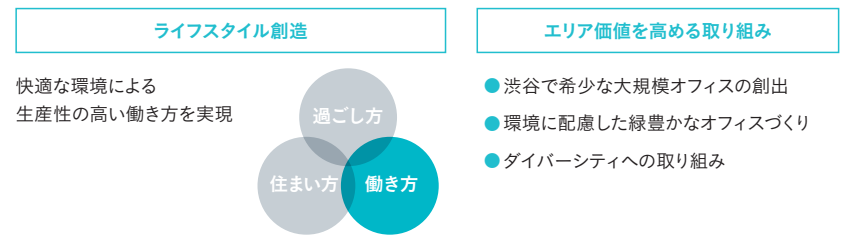
広域渋谷圏構想への挑戦

渋谷駅周辺で進める3つの再開発事業

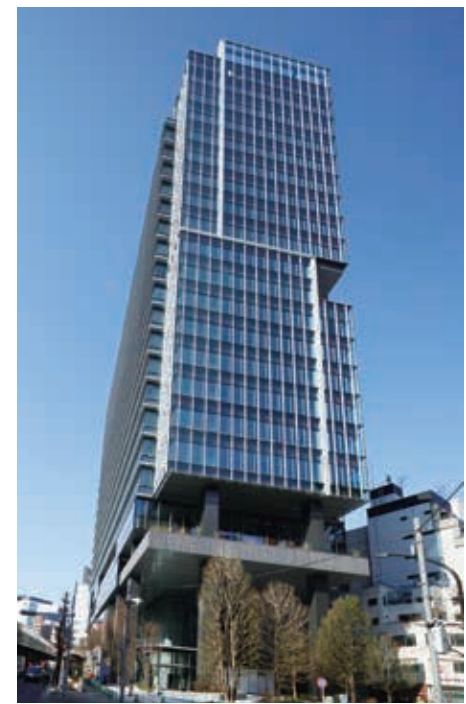
渋谷ソラスト 2019年3月竣工

事業主体：一般社団法人道玄坂121(東急不動産および地権者で組成した事業会社)  
用途：事務所等/延床面積：46,954㎡/建物規模：地上21階 地下1階

当社の旧本社ビルを含む4棟の建物を一体で建て替え、渋谷では希少な大規模オフィスビルを開発しました。植物の力を取り入れた空間とIoTを活用したスマートオフィスの提供を通じて、生産性の高いワークスタイルをサポートします。オールジェンダートイレや祈祷室も設置し、ダイバーシティの推進も支援します。



**高い環境価値 「渋谷ソラスト」**は、生物多様性や温暖化に配慮したオフィスづくりが評価され、複数の環境認証を取得しています。



※「渋谷ソラスト(SHIBUYA SOLASTA)」は、「SOLA(空)+SOLAR(太陽)+STAGE(ステージ)」の造語で、晴れやかな空の下で多彩なワーカーが活躍する舞台となっほしいとの意味を込めています。

渋谷フクラス 2019年10月竣工予定

事業主体：道玄坂一丁目駅前地区市街地再開発組合  
用途：店舗・事務所等/延床面積：58,970㎡/建物規模：地上18階(建築基準法上は19階) 地下4階

渋谷駅前の旧「東急プラザ渋谷」跡地と周辺の一体開発による複合施設です。商業フロアには新たな「東急プラザ渋谷」が入居し、時を重ねることを楽しむ都会派のライフスタイル「MELLOW LIFE」を提案します。渋谷の西の玄関口として、バスターミナルも整備します。



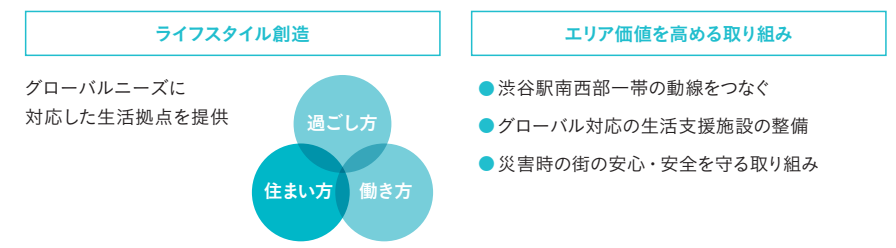
※「渋谷フクラス(SHIBUYA FUKURAS)」の名称は、「膨らます」を意味する日本語「膨らす」に由来します。渋谷を訪れるすべての人々の幸福を大きく膨らませていきたいという思いを込めています。



渋谷駅桜丘口地区再開発計画 2023年度竣工予定

事業主体：渋谷駅桜丘口地区市街地再開発組合  
用途：事務所・店舗・住宅等/延床面積：254,830㎡/建物規模：A街区 地上39階 地下4階、B街区 地上29階 地下2階、C街区 地上4階

渋谷駅南西部を一体的に整備し、「住む・働く・遊ぶ」がそろうエリアを創出します。駅からのバリアフリーアクセスを実現し、オフィス・商業施設のほか、サービスアパートメントの運営も行います。国際医療施設などの生活支援施設、災害時の帰宅困難者一時滞在施設も設置予定です。



本社移転と働き方改革

2019年8月、当社グループの本拠地がホームグラウンドである渋谷に再び戻りました。完成した「渋谷ソラスト」に、当社の本社が移転し、グループの新しいコミュニケーション拠点を形成しています。

オフィスに行かなくても、場所や時間を選ばずに働ける時代。だからこそ、わざわざ行きたくなるような場所をつくりたい。そこへ行けば、みんなに会える、アイデアが生まれる、高い生産性で働ける。私たちは、「本社が呼んでいる」という意味を込めて、新しい拠点を「Call(コール)」と名づけました。

グループ全員がチャレンジし、グループ全体でつながれば、それはとてつもなく大きなエネルギーになります。「Call」から、グループ約3万人(臨時雇用者を含む)の働き方改革を進めていきます。そして、いつの時代にも社会課題に向き合い、新しいライフスタイルを創造・提案してきた「挑戦するDNA」を発揮して、働き方改革を超えた価値共創へとつなげていきます。



**新本社での取り組み** 多数のグループ従業員が働く新本社では、一人ひとりのチャレンジを促し、コミュニケーションを活性化させるワークスペースを整備しています。緑の力を取り入れる「Green Work Style」のほか、IoTの活用による生産性向上や健康維持の取り組みなど、オフィス事業やウェルネス事業を展開する私たちがだからこそできる「新しい働き方」を実践しています。

- 〈取り組み事例〉
- お客さまとの交流スペース「SCRAMBLE!」でのコミュニケーション創出
  - グループ従業員による交流の拠点「COLABO!」でのイベント開催
  - 脳波測定の実施などによる働き方改革の“見える化”
  - 顔認証での入退館、WEB会議システムの導入
  - 窓口対応を担うコンシェルジュ、集中ブース、仮眠室の設置
  - 東急スポーツオアシスによるエクササイズ、フィットネスアプリの活用 など





## 特集：「挑戦するDNA」の継承と進化②

## ライフスタイル創造への挑戦



独自性のある価値創造を続けるために、私たちは「ライフスタイル創造」という考え方を大切にしています。

新しい住まい方、働き方、過ごし方の提案を通じて、現代社会が抱える課題と向き合い、その解決を図っています。

## 私たちが向き合う社会課題

- 多様なライフスタイルの実現
- 働き方改革や健康経営への対応
- 超高齢社会における健康生活ニーズの反映
- 地域のつながり、コミュニティの活性化

## お客さまへの提供価値

- 快適な都市生活
- 安心安全な住まい
- 心身の健康
- 充実した余暇

## 社会への提供価値

- 生活の質の向上／コミュニティ形成
- 地域経済への貢献／災害に強い街づくり
- スマートシティへの貢献
- 健康寿命の延伸
- 自然環境の保全／環境負荷の低減
- ソーシャルインクルージョン

## 新しい働き方の提案



働き方改革や健康経営の推進を背景に、ビジネスパーソンが快適に働ける場が求められています。「building smiles はたらく人を笑顔に。」をコンセプトに、オフィス事業を手がける私たちは、ワーカーに寄り添い、生産性や創造性を高める新しい働き方を提案しています。

## CASE 1 緑の力を取り入れたオフィス

「日本のはたらくを、緑でデザインする。」をコンセプトに、「Green Work Style」プロジェクトを展開しています。ストレスの軽減や創造性への刺激などにポジティブな効果をもたらす緑の力に着目し、植物をふんだんに取り入れたオフィスづくりを進めています。脳波測定などにより、緑の効果の科学的な検証も行っています。

- ▶ 日比谷パークフロント
- ▶ 渋谷ソラスタ



日比谷パークフロント

## CASE 2 IoTを活用したスマートオフィス

「人が中心のIoT (Human Centered IoT)」をコンセプトに、トイレの利用状況やワーカーの位置情報をリアルタイムで確認できるサービスなどを取り入れ、多様な働き方や生産性向上をサポートしています。「(仮称) 竹芝地区開発計画」では、ソフトバンクと共同で最先端のテクノロジーを街全体で活用し、スマートシティの共創に取り組んでいます。

- ▶ 渋谷ソラスタ
- ▶ (仮称) 竹芝地区開発計画

(仮称) 竹芝地区開発計画  
完成予想図

## CASE 3 多様な働く場づくり

都内の主要なビジネスエリアで展開する会員制シェアオフィス「ビジネスエアポート」や広域渋谷圏で開設したスタートアップ共創施設「GUILD (ギルド)」など、時代のニーズに呼応したワークスペースを提供しています。企業のサテライトオフィスとしてのニーズにも応え、多様なワークスタイルの実現をサポートしています。

- ▶ ビジネスエアポート
- ▶ ASIA BUILDING
- ▶ GUILD



ビジネスエアポート青山

## 「日比谷パークフロント」ご入居者さまの声

## 緑あふれるオフィスで社員を幸せに

1日の大半を過ごすオフィス空間の快適さは、社員の人生に直結すると考えています。ここには緑あふれる環境があり、社員たちはフレッシュしながら活発にコミュニケーションを繰り返しています。若い頃に夢見たセントラル・パークを臨むニューヨークのオフィスが現実になったようで、とても嬉しいです。求人応募数が大幅に増加するなど、移転の効果も実感しています。

株式会社ブロードバンドタワー 代表取締役会長兼社長CEO 藤原 洋氏



## 新しい住まい方の提案



少子高齢化の進展やライフスタイルの多様化などを受けて、私たちは時代のニーズに応じた新しい住まい方を提案しています。学生レジデンスからシニア住宅まで、それぞれのお客さまのライフステージに応じた「豊かな暮らし」を提供しています。

## CASE 1 ライフストーリータウン

住まいを起点としたライフスタイル提案型の街づくり事業「ライフストーリータウン」を展開しています。分譲マンションとシニア住宅の複合開発などに対して、保育、介護支援といった付加価値づけを行い、社会ニーズに応えています。

- ▶ 世田谷中町プロジェクト
- ▶ 十日市場プロジェクト
- ▶ 久太郎町プロジェクト
- ▶ 大船プロジェクト



グランクレール世田谷中町

## CASE 2 学生のつながりサポート

東急不動産と学生情報センターが協業し、学生レジデンスを展開しています。安心・安全な環境づくりや、ウェルカムパーティをはじめとした学生間の交流を促すイベント開催などを通じて、親元を離れて暮らす学生たちを支援しています。

## ▶ CAMPUS VILLAGE



ウェルカムパーティの様子



## 「グランクレール世田谷中町」ご入居者さまの声

## 若い人に刺激を受け、みずみずしい気持ちに

主宰する生花教室へのアクセスがよく、都会でありながら自然が豊かな環境にひかれ、ここで暮らすことを決めました。いわゆる「老人ホーム」とは違い、敷地内の保育園に通う子どもたちや、分譲マンションに住む若い人たちのおかげで、みずみずしい気持ちになります。こうした多世代が共生する街づくりが定着すると、世の中はもっと豊かになりますね。

## 新しい過ごし方の提案



私たちは、ショッピングやホテル・リゾート、フィットネスなど、多彩なシーンに寄り添いながら、新しい過ごし方を提案しています。モノからコト消費への変化やインバウンド需要の増加などを捉え、さまざまなお客さまに「豊かな時間」や「豊かな体験」を提供しています。

## CASE 1 個性に応じたショッピングスタイル

首都圏中心の「東急プラザ」では日常に上質感をプラスし、関西圏の「キューズモール」では地域密着のフレンドリーなモールをめざすなど、エリアの個性に応じて、お客さま視点での商業施設づくりを行っています。

- ▶ 東急プラザ
- ▶ キュープラザ
- ▶ キューズモール
- ▶ マーケットスクエア



東急プラザ表参道原宿

## CASE 2 滞在を楽しむリゾートライフ

全国で展開するホテルやリゾート施設では、自然を満喫できるプログラムなど、それぞれの地域の特性に応じたハードとソフトの提案を通じて、滞在そのものを楽しむリゾートライフを提供しています。

- ▶ ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄
- ▶ KYUKARUIZAWA KIKYO, Curio Collection by Hilton
- ▶ 東急ハーヴェストクラブ那須Retreat
- ▶ 東急リゾートタウン蓼科「もりぐらし」など



ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄



## 「ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」ご利用者さまの声

## ホテルでゆったりと時を過ごす贅沢

島全体がひとつのリゾートになっていて、家族でゆったりと過ごすことができました。小さな子どもを抱えての外出は何かと大変ですが、ここには多彩なレストランやアクティビティがそろっていて、施設内だけでも十分に楽しむことができます。来年は沖縄体験の親も連れて、またここに泊まりたいと思いました。



特集：「挑戦するDNA」の継承と進化③

# 再生可能エネルギー事業への挑戦



サステナビリティ方針に掲げる「事業を通じた環境と経済の調和」を具現化する事業のひとつが、再生可能エネルギーです。私たちは「ReENE (リエネ)」のブランド名で、太陽光発電や風力発電などの事業を全国各地で展開しています。

### 私たちが向き合う社会課題

- 気候変動への対応、CO<sub>2</sub>の排出量抑制
- エネルギー自給率の向上

### お客さまへの提供価値

- クリーンエネルギー

### 社会への提供価値

- 不動産の価値向上 / 安定した社会インフラ
- 地域経済への貢献 / 災害に強い街づくり
- 自然環境の保全 / 環境負荷の低減

## 環境配慮と地域発展の両立を実現

幅広い事業を展開しながら社会課題と向き合ってきた私たちが、新たに2014年から取り組んでいるのが、再生可能エネルギー事業です。自然の力を用いた再生可能エネルギーは、CO<sub>2</sub>の排出量抑制や日本のエネルギー自給率向上に貢献する手段として期待が高まっています。景気の影響を受けづらい、収益性の安定したアセットである点も特徴で、東京証券取引所にインフラファンドが創設されたほか、世界的にも需要・投資の拡大が見込める分野です。私たちは順調に事業規模を拡大させており、2019年4月に運転を開始した「リエネ松前風力発電所」では、日本最大(運転開始時)を誇る風車12基を整備し、一般家庭の年間消費電力で約3万世帯分<sup>※1</sup>に相当する発電量を可能にしました。



東急不動産株式会社 常務執行役員  
都市事業ユニット長 兼  
インフラ・インダストリー事業本部長

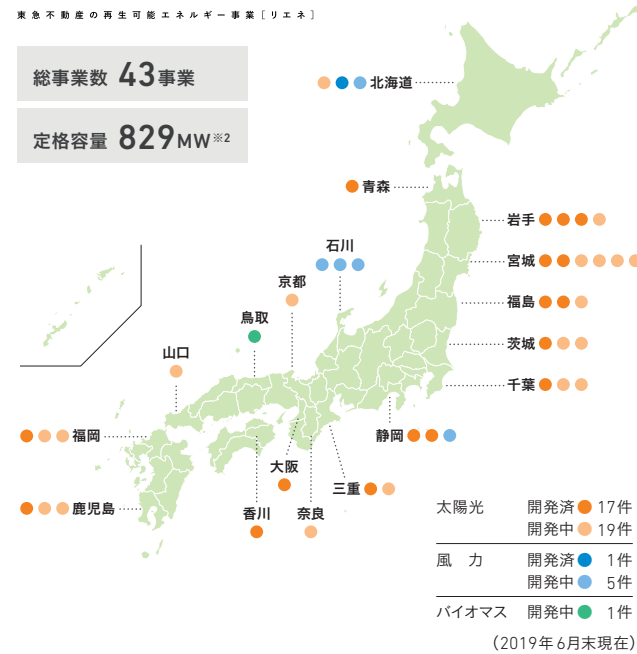
池内 敬

発電所の開発や運営にあたって私たちが重視しているのが、環境への配慮と地域との連携です。2018年6月に運転を開始した「一関市吉高太陽光発電所」では、太陽光パネルの下で小麦・大麦を栽培し、発電と農業を両立させるソーラーシェアリング事業を展開しています。発電による事業収入を農業の支援に役立てることで、地域創生を推進しながら、持続可能なビジネスモデルの構築を実現しました。

未来に新しい価値とクリーンなエネルギーを届けるため、今後も事業パートナーの皆さまと共に、サステナブルな視点で事業を推進します。



総事業数 43 事業  
定格容量 829MW<sup>※2</sup>



リエネ松前風力発電所



一関市吉高太陽光発電所

※1. 1世帯当たり3,530kWh/年にて算出しています  
※2. 100%換算 / 共同事業を含む総関与事業の値です

### 再生可能エネルギー100%利用をめざす「RE100」への加盟

東急不動産は2019年4月、「RE100」<sup>※3</sup>に加盟しました。具体的な目標設定のもと、再生可能エネルギーの自社利用も含め、2050年までに「Renewable Energy 100%」の実現に取り組みます。



**目標** 2050年までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにする

※3. RE100：事業運営を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際イニシアティブのこと（2019年7月現在で世界189社が加盟）

## Section 2

# 価値創造戦略

### 東急不動産ホールディングスが取り組むSDGs



### SDGsを起点にサステナブルな社会と成長をめざす7つの事業





価値創造戦略

# SDGsとマテリアリティ

当社グループでは、2017年度より「中期経営計画 2017-2020」をスタートしています。中期経営計画の策定にあたっては、当社が取り組むSDGsを定め、外部有識者の意見も踏まえ、7つのマテリアリティ(重要な社会課題)を特定しました。サステナブルな社会と成長を実現するため、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組みます。

## マテリアリティの特定プロセス

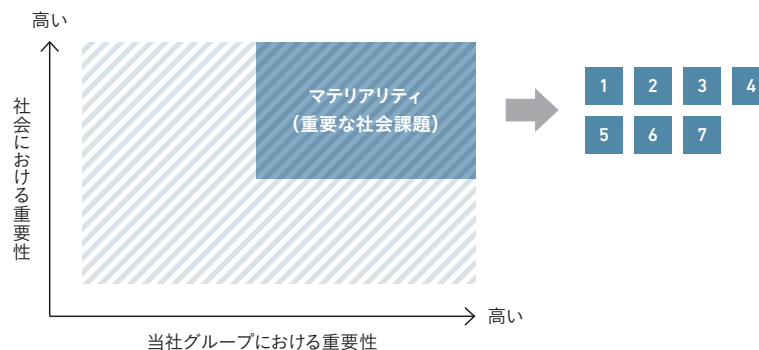


※ 有識者の所属・役職などは、ヒアリング時点(2016年6月)のものです

## STEP 4

### マテリアリティの特定

ヒアリング結果をもとに、当社グループが優先して取り組むべき各課題の重要度について妥当性を検証しました。評価結果をマテリアリティマップにプロットして整理し、7つにグルーピングしました。マテリアリティは、CSR推進委員会(現 サステナビリティ委員会)を経て取締役会へ報告し、特定されました。



## 東急不動産ホールディングスグループのマテリアリティ(重要な社会課題)

1	経済・政治・規制の変動	日本政府の社会保障課題や民営化推進、世界経済の不確実性などが事業機会や資金調達に大きく影響
2	生活の多様化/グローバル化	街づくり企業として、ライフスタイルや消費者ニーズの多様化、地域コミュニティの活性化などが事業機会に大きく影響
3	地域社会/都市の安心・安全	不動産デベロッパーとして、既存ストックの増加・老朽化、災害対応の必要性増加が事業機会に大きく影響
4	少子高齢社会の進行	住まいやシニア住宅事業を展開する企業グループとして、国内の少子高齢化・人口減少などが事業機会に大きく影響
5	IoT/イノベーション	モノ・コトどちらも提供する企業として、IoT技術の進展がイノベーションやビジネスモデル変化に大きく影響
6	自然環境の変化	街づくりを担う企業として、気候変動の深刻化に伴うインフラ整備や投資家の関心事の変化が事業機会・継続に大きく影響
7	社会的要請の厳格化	消費者からの多面的な対応要請、コーポレートガバナンスなど多様なファクターが経営体制に大きく影響

当社が取り組むSDGs	マテリアリティ	主な機会とリスク	特に関連するセグメント							社会への提供価値	
			都市事業	住宅事業	管理事業	仲介事業	ウエルネス事業	ハンズ事業	次世代・関連事業		
8 働きがいと経済成長	1 経済・政治・規制の変動	機会	●	●	●	●	●	●	●	新たな事業機会の獲得	不動産の価値向上/ 安定した社会インフラ
		リスク								長期的金利上昇リスク	
5 女性活躍推進 10 人や国の多様性を生み出す	2 生活の多様化/グローバル化	機会	●	●	●	●	●	●	●	インバウンド需要拡大、海外事業機会の拡大	生活の質の向上/ コミュニティ形成
		リスク								国内総需要の減少(需要の多様化)	
11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナーシップで社会を元気にしよう	3 地域社会/都市の安心・安全	機会	●	●	●	●	●	●	●	既存ストック関連市場の拡大、公共資産処理・運営民営化の加速	地域経済への貢献/ 災害に強い街づくり
		リスク								空き家問題、既存ストック劣化	
3 持続可能な消費と生産 4 質の高い教育をみんなに	4 少子高齢社会の進行	機会		●						シニア関連の需要拡大	健康寿命の延伸
		リスク					●			生産年齢人口減少による需要減退	
9 産業と地域資源の統合による成長を促進しよう	5 IoT/イノベーション	機会	●	●	●	●	●	●	●	事業革新	スマートシティへの 貢献
		リスク								既存事業の参入障壁低下と乗り遅れ、情報セキュリティ管理の厳格化	
7 持続可能なエネルギーを 13 気候変動に具体的な対策を 15 持続可能な消費と生産	6 自然環境の変化	機会	●							環境市場の拡大	自然環境の保全/ 環境負荷の低減
		リスク					●			気候変動リスクの拡大	
12 つるぎある持続可能な消費と生産 16 平和と公正な社会を築こう	7 社会的要請の厳格化	機会								非財務価値の高まり	(全社課題/ESGマネジメント)  ソーシャル インクルージョン
		リスク								各種リスク対応の厳格化	



## 価値創造戦略

## マテリアリティを踏まえた中期経営計画

「中期経営計画 2017-2020」では、当社グループが優先して取り組むべき課題を検証・特定したマテリアリティをベースに戦略構築を行っています。2020年度のKPI目標を定め、「関与アセット拡大」および「新たな需要創出」という2つのグループ基本方針に沿って、グループの総合力を活かした3つの成長戦略を推進しています。



## 3つの成長戦略

ライフスタイル提案型の街づくり	循環型再投資事業の領域拡大	ストックの活用強化
「広域渋谷圏構想」では、住む・働く・過ごす機能が多くの融合する地域特性と当社グループの主要プロジェクトが集積する強みを活かし、面での開発・関与を進めています。また、超高齢社会における多様な住まいニーズに応える「世代循環型の街づくり」を進めています。	オフィスビル、商業施設、賃貸住宅に加え、インフラ・インダストリーやホテル、学生レジデンスなどの新規アセットタイプに投資領域を拡大し、循環型再投資による収益力を強化しています。当社グループのAUMは、2020年度には1.3兆円規模になる予定です。	フロー型社会からストック型社会への変化を捉え、管理・仲介を中心とするストック活用型事業を強化しています。豊富なお客さま接点をもとに、増加する管理ストックや仲介における不動産情報などを最大限活用し、投資を伴わない事業による利益拡大を図っています。

## 成長戦略を支える経営基盤強化

事業間シナジーの取り組み強化	グループ経営資源最適化 / ESG マネジメント
グループが保有する事業基盤(ストック・顧客情報・人材)を最大活用し、派生事業機会の獲得や付加価値創出を図ります。	持続的成長と長期的企業価値向上を実現するため、グループ経営資源の最適化およびESG マネジメントを推進します。

## 中期経営計画の見直しについて

当初の想定を上回る業績の推移や公募増資の実施などを踏まえて、2019年5月に中期経営計画の見直しを行いました。計画最終年度である2020年度の財務面での目標値を上方修正するとともに、資本政策の観点から株主価値向上の指標として、EPS(1株当たり当期純利益)およびROE(自己資本利益率)の目標を追加しています。

目標指標	2020年度目標 (策定当初)	2020年度目標 (見直し後)	2018年度 実績
営業利益	930億円	950億円	802億円
当期純利益	420億円	500億円	375億円
D/Eレシオ	2.3倍程度	2.3倍以下	2.3倍
EBITDA倍率	10倍水準	10倍水準	11.7倍
EPS	-	69.53円	56.84円
ROE	-	8.0%超	7.3%

## 2020年度のKPI目標

KPI		2020年度目標	2018年度実績	達成状況
財務	営業利益	950億円	802億円	
	当期純利益	500億円	375億円	
	D/Eレシオ	2.3倍以下	2.3倍	●
	EBITDA倍率	10倍水準	11.7倍	
	EPS	69.53円	56.84円	
	ROE	8.0%超	7.3%	
環境	CO <sub>2</sub> 排出量	2005年度比25%削減	2005年度比27.9%削減	●
	水使用量	2005年度比25%削減	2005年度比0.9%削減	
	廃棄物排出量	2005年度比25%削減	2005年度比23.6%削減	
	CASBEE、DBJなどの環境認証取得 <sup>※1</sup>	100%	100%	●
	建物緑化(屋上・壁面など) <sup>※1</sup>	100%	100%	●
	緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)	2,000ha	1,423ha	
	働き方改革	労働時間(平均残業時間・法定外)	(社内目標)	14.4時間
ストレスチェック受検率		100%	91.9%	
健康診断受診率		100%	99.0%	
女性採用比率		30%以上	39.5%	●
女性管理職比率		(社内目標)	8.3%	-
障がい者雇用率		2.20%	2.23%	●
ソーシャルニーズ	災害時滞在スペース確保 <sup>※1</sup>	100%	100%	●
	バリアフリー法認定建築物 <sup>※1</sup>	100%	100%	●
	マンション防災備蓄品設置 <sup>※2</sup>	100%	100%	●
	介護士等専門資格保有者 <sup>※3</sup>	80%	72%	
コーポレートガバナンス	独立社外取締役人数(比率)	1/3(約33%)以上	4/13(約31%)	
	取締役会への出席率	100%	99%	
	女性取締役人数	1名以上	1名	●
	コンプライアンス行動基準遵守	100%	99%	
	コンプライアンス・ヘルプライン窓口認知率	100%	80%	

※1. 対象施設は東急不動産のオフィスビル・商業施設の新築大型物件です ※2. 対象施設は東急不動産の新築マンションです ※3. 対象者は介護従事者です

## 事業ポートフォリオ

社会課題や事業環境の変化にグループ全体で柔軟に対応できる事業ポートフォリオを構築しています。今後は、グループの7つの事業を、都市事業、住宅事業、ウェルネス事業の「アセット活用型事業」、管理事業、仲介事業の「ストック活用型事業」、次世代・関連事業、ハンズ事業の「戦略事業」という3つに区分して、事業ポートフォリオ戦略を検討していく予定です。





にぎわいのある街をつくる

# 都市事業セグメント

事業分野：オフィスビル・商業施設/投資マネジメント/賃貸住宅管理/再生可能エネルギー・インフラ施設

都市間競争が激化するなか、エリアのポテンシャルを引き上げる都市開発プロジェクトなどを通じて、グローバル都市“TOKYO”の価値向上に取り組んでいます。オフィスビル・商業施設の開発・運営のほか、再生可能エネルギーや物流施設などのインフラ・インダストリー関連事業、賃貸住宅管理事業などを手がけ、快適で豊かな都市生活に貢献しています。



お客さまへの提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい** **クリーンエネルギー**

現状認識	事業戦略
<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 都心部での優良なオフィスビルポートフォリオ</li> <li>● 独自性のある施設づくりと事業推進力</li> </ul>	<b>グループの中核を担う 強固で独自性のある都市事業</b>
<b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● フラッグシップとなる大型ビルの不足</li> </ul>	
<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 広域渋谷圏における再開発機運の高まり</li> <li>● ワークスタイルの変化に伴う働く場の提供</li> </ul>	
<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益不動産<sup>※1</sup>に対する投資環境の過熱</li> <li>● 都心部でのエリア間競争の激化</li> </ul>	
	<b>グループの中核を担う 強固で独自性のある都市事業</b>
	広域渋谷圏・竹芝などの街づくり推進による 街・エリア価値共創
	インフラ・インダストリー分野への 循環型再投資事業の拡大

※1. オフィスビル・商業施設などが該当します

## 中期経営計画の進捗と見通し

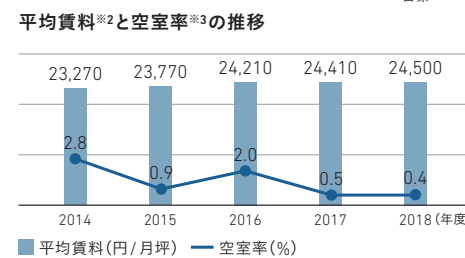
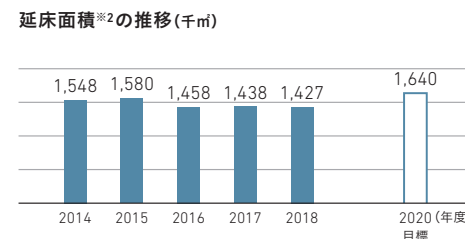
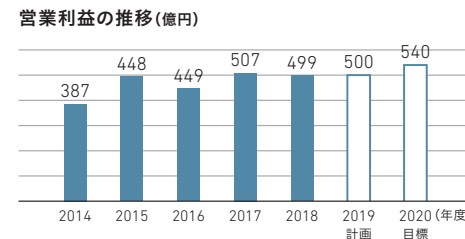
グローバルな都市間競争とともに、東京でもエリア間競争が進んでいます。このような市場動向を背景に、都市生活者に選ばれる街づくりに向けて、広域渋谷圏や竹芝地区を中心に大型プロジェクト開発を推進し、安定的なキャッシュフローの創出をめざしています。

不動産投資市場においては、オフィスビルや商業施設をはじめとした収益不動産は、投資家期待利回りが過去最低となるなど投資環境が過熱しています。そのため、産業構造の変化によって成長が期待できるインフラ・インダストリー分野への投資を進め、循環型再投資の領域拡大による収益力強化に取り組んでいます。このように、街づくりからエネルギー分野までの幅広い領域で存在感を発揮しながら、「グループの中核を担う強固で独自性のある都市事業」の実現を図っています。

中期経営計画の前半期は、2020年度までに開業する「渋谷ソラスタ」や「渋谷フクラス」などの開発プロジェクトが順調に進捗し、オフィスのテナントリーシングは、すべて完了しました。また、ノルウェー中央銀行から東急不動産が日本初のローカルパートナーとして選ばれました。広域渋谷圏内の商業施設5物件への共同出資および運営により、AUMを拡大させ、広域渋谷圏におけるプレゼンス向上に寄与しています。

再生可能エネルギー事業「ReENE(リエネ)」は、開発中の案件を含め、全国43カ所(2019年6月末現在)で事業を展開し、環境配慮と地域発展の両立に取り組んでいます。また、増加する物流効率化ニーズに応じて、物流施設「LOGI'Q(ロジック)」の開発も推進しており、サステナブルな社会の実現に向けて幅広い施策を進めています。

賃貸住宅管理事業においては、管理戸数が順調に伸びています。東急住宅リースでは都心物件の強化に向けて、「都心営業センター」を開設したほか、エリア拡大戦略として「名古屋センター」を開設しました。学生情報センターでは、学生寮などの管理運営を受託しています。東急不動産が開発する学生レジデンス「CAMPUS VILLAGE」が首都圏と関西圏で稼働したことで、管理戸数の拡大につながっています。



※2. オフィスビルのみの数値です  
※3. オフィスビル・商業施設の数値です



## 伸長する賃貸住宅管理事業

グループ内の賃貸住宅管理事業を統合して2015年に営業を開始した東急住宅リースと、2016年にグループの一員となった学生情報センターが、当社の賃貸住宅管理事業を牽引しています。両社の管理ストックの合計は、2019年度には14万戸を超える見込みです。

賃貸住宅管理戸数の推移 (年度)

年度	2017	2018	2019 (計画)
管理戸数	12.8万戸	13.7万戸	14.2万戸

**東急住宅リースの取り組み** 不動産市場における「サービスプロバイダー」をめざして、さまざまな資産運用ニーズに 대응しています。都心での営業力強化や付帯サービス拡充にも注力し、差別化を図っています。オープンイノベーションの推進やRPA (Robotic Process Automation) の導入など、先駆的な取り組みを行っている点も特徴です。

**学生情報センターの取り組み** 学生、学校、オーナーおよび企業を有機的に結びつける「総合プラットフォーム企業」をめざしています。外国人留学生増加などの機会を捉え、教育から就職まで対応が求められる大学経営に寄り添いながら成長を続けています。各ステークホルダーとの強い接点を活かして、グループで幅広いシナジーを創出しています。

### 〈サービス事例〉

- オーナーさま向け収支管理サイト「Owner Box」
- 入居者さま専用の会員登録サイト「かなえていくリール」
- 不動産賃貸契約専用の電子契約サービス「IMAoS」など

### 〈シナジー事例〉

- 学生レジデンス「CAMPUS VILLAGE」シリーズの開発 (住宅事業)
- 学生寮の改修工事 (管理事業)
- 大学保有地の有効活用提案 (仲介事業ほか)



## 事業を通じた社会課題への取り組み：環境・社会に配慮した不動産開発

東急不動産では、環境・社会に配慮した不動産の開発を行っており、2019年7月末現在、20物件のオフィスビル・商業施設が、日本政策投資銀行によるDBJ Green Building 認証を取得しています。対象物件の環境性能に加えて、防災やコミュニティへの配慮などを含む、さまざまなステークホルダーへの対応が総合的に評価されています。



- 5 stars** 国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされたビル  
渋谷ソラスタ/日比谷パークフロント/(仮称)竹芝地区開発計画(業務棟) ※プラン認証
- 4 stars** 極めて優れた「環境・社会への配慮」がなされたビル  
スプライン青山東急ビル/新青山東急ビル/日本橋フロント/新目黒東急ビル/あまがさきキューズモール/東急プラザ参道原宿
- 3 stars** 非常に優れた「環境・社会への配慮」がなされたビル  
霞が関東急ビル/南青山東急ビル/日本橋丸善東急ビル/内幸町東急ビル/渋谷南東急ビル/日本橋本町東急ビル/市ヶ谷東急ビル/浜松町スクエア/恵比寿ビジネスタワー/恵比寿プライムスクエアタワー
- 2 stars** 優れた「環境・社会への配慮」がなされたビル  
新橋東急ビル





住まいに新しい輝きを照らす

# 住宅事業セグメント

事業分野：住宅分譲/賃貸住宅開発(賃貸マンション・学生レジデンス)

少子高齢化の進行やライフスタイルの多様化など、時代の変化に対応した住まいづくりを行っています。防災・老朽化対策、地域コミュニティの活性化、省エネ・環境配慮の取り組みなどを通じて、地域社会に貢献しています。



お客さまへの提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**

現状認識	事業戦略
<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合デベロッパーの強みを活かした複合開発</li> <li>● グループ一体で提供する入居者向けサービス</li> </ul> <p><b>弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● フラッグシップとなる大型プロジェクトの少なさ</li> <li>● 業界トップクラスではない事業規模・供給戸数</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ライフスタイルの多様化に対応した住まいの提供</li> <li>● 職住近接ニーズの高まり、都心への人口流入</li> </ul> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業用地取得および建設コストの上昇</li> </ul>	<p><b>グループ総合力を活かした領域での独自プレゼンス確立</b></p> <p>都心・再開発・複合開発および新領域(学生レジデンスなど)での規模拡大</p> <p>投資家向け賃貸住宅開発・売却の推進</p>

## 中期経営計画の進捗と見通し

新築分譲マンション市場を取り巻く環境が年々変化するなか、お客さまに選ばれる住まいを提供するため、再開発などの付加価値の高い領域で規模拡大を図っています。なかでも、分譲マンション「BRANZ」は、業界初の分譲住宅「東急スカイライン」(1958年)を竣工以来、培ってきた経験と知恵の結晶であり、そのブランド浸透に注力しています。

中期経営計画の前半期は、都心物件や再開発事業を強化し、「プランズ六番町」や「プランズタワー御堂筋本町」などを供給しました。また、住まいを起点としたライフスタイル提案型の街づくり事業「ライフストーリータウン」を展開し、少子高齢社会が抱える社会課題の解決を図っています。分譲マンションとシニア住宅の複合開発である「世田谷中町プロジェクト」「十日市場プロジェクト」では、保育・子育て支援や地域連携などのソフトサービスを備え、多様な住まい方や健康生活の社会ニーズに応えています。

そのほか、集合住宅の分野で蓄積した情報収集力および企画開発力を活かして、賃貸住宅「COMFORIA」、学生レジデンス「CAMPUS VILLAGE」の開発・分譲も行ってあり、当社グループの関与アセット拡大に寄与しています。

## 事業を通じた社会課題への取り組み：老朽化した駅前市街地を再開発で活性化

横浜市有数のターミナルである大船駅の周辺市街地には、老朽化した木造建築物が密集するエリアが残されていたことから、「大船駅北第二地区第一種市街地再開発事業」による都市基盤の整備が推進されており、2020年に工事が完了する計画です。

東急不動産は当事業の参加組合員となり、「プランズタワー大船」を供給するとともに、公共施設や商業施設などの整備・開発に取り組み、にぎわいの創出や利便性、安全性の向上を図ります。併せて、管理を担う東急コミュニティーと共にエリアマネジメント活動に取り組み、地域社会の持続可能な発展をサポートしていきます。



暮らしと建物の一生を支える

# 管理事業セグメント

事業分野：マンション管理/ビル・施設管理/リフォーム工事

マンションやビル・商業施設、公共施設・公営住宅など、さまざまな建物の管理・運営・改修をトータルサポートしています。良質な社会ストックの形成を通じて、お客さまの生活環境と資産価値の維持向上に貢献しています。



お客さまへの提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**

現状認識	事業戦略
<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界トップクラスの管理戸数、幅広い管理領域</li> <li>● 技術力をはじめとする専門性の高い人材</li> </ul> <p><b>弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 飛躍的な伸長が難しいビジネスモデル</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建物老朽化に伴う改修・リフォーム需要拡大</li> <li>● 公的案件の民間開放(PFI・指定管理者制度)</li> </ul> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ストック拡大に伴って必要となる労働力の確保</li> <li>● マンションリプレース競争の激化</li> </ul>	<p><b>総合不動産管理会社 圧倒的No.1</b></p> <p>マンション、ビル、商業施設、公共公益資産などの多様な管理ストックの積み上げ</p> <p>管理ストックを起点とした事業機会の獲得</p>

## 中期経営計画の進捗と見通し

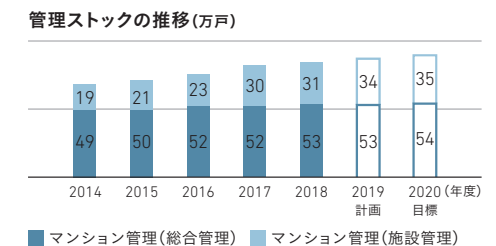
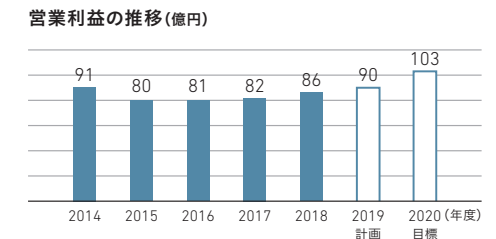
国内の新築分譲マンション供給による管理ストック拡大が限定的となるなかで、公的案件的民間開放や建物老朽化に伴う工事需要の伸長を背景に、幅広い管理領域と豊富な知見を活かして、「総合不動産管理会社 圧倒的No.1」をめざしています。

中期経営計画の前半期は、主力の管理業において、「国立研究開発法人理化学研究所 和光地区」「Shinagawa HEART」を受注したほか、ビル・商業施設、マンションの実績を着実に増加させています。併せて、PFI や指定管理者制度を活用した公的案件にも注力し、「港区立郷土歴史館」などの文化施設、スタジアムや空港といった多様な施設を受託しています。公営住宅の指定管理戸数は2018年に20万戸を超え、民間企業で全国1位となりました。2019年2月には、東京都が公募した「都立木場公園多面的活用プロジェクト」の運営事業者に決定するなど、公的案件は順調に拡大しています。海外では、インドネシアに現地法人を設立し、日本流のきめ細かな管理サービスの提供を開始しました。工事業においては、管理ストックにおける幅広いお客さま接点を活かして、建物の個性に応じた提案を行い、マンションやオフィスビルなどで実績を拡大しています。

## 事業を通じた社会課題への取り組み：新しい研修施設で省エネ率75%を達成

2019年5月開業の「東急コミュニティー技術研修センター NOTIA(ノティア)」は、最先端の環境技術を導入し、東京都内の事務所ビルで初めて「Nearly ZEB」を取得しました。「ゼロ・エネルギー・ビルディング(ZEB)」は国土交通省による公的な認証制度で、「Nearly ZEB」は省エネ率75%以上を達成したビルをさします。

「建物そのものが研修素材」をコンセプトに、自然環境との調和にも配慮した当センターでは、東急コミュニティーが1,600名を超える技術系社員の育成を図っています。技術力・提案力・サービス品質の向上を実現し、お客さまの期待に応えていきます。





お客さまと不動産をつなぐ

## 仲介事業セグメント

事業分野：仲介（売買・賃貸）／販売受託／不動産販売／不動産ソリューション

不動産の売買仲介・販売受託・販売など、不動産流通に関するあらゆるニーズに対して、先進的なサービスや最適なソリューションで応えています。不動産情報マルチバリュークリエイターとして、さらなる進化をめざします。



お客さまへの提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**

現状認識		事業戦略
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高いブランド力、豊富なお客さま接点</li> <li>● 豊富な不動産流通情報と情報加工力</li> </ul>	<p>不動産情報マルチバリュークリエイター</p> <p>「情報加工型仲介業」への進化による 事業機会獲得、事業ドメイン拡大</p> <p>3つの業界No.1 (お客さま評価、事業競争力、働きがい)の実現</p>
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産市況の影響を受けやすいビジネスモデル</li> </ul>	
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存住宅流通市場の拡大</li> <li>● 低金利による良好な不動産購入環境の継続</li> </ul>	
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AIなどの技術革新による情報価値減少</li> </ul>	

### 中期経営計画の進捗と見通し

新築住宅市場の成長は限定的であるものの、優良な住宅ストックの増加や政策支援が後押しとなり、既存住宅市場の拡大が期待されています。一方で、AIなどの技術革新による不動産テックの急速な発展や、異業種の参入による影響も見据える必要があります。これらを背景に、「売りたい」「買いたい」「貸したい」「借りたい」「運用したい」といった不動産に関する情報・ニーズを、多様な事業メニューによって加工し、お客さまに多彩な価値を提供する「不動産マルチバリュークリエイター」をめざしています。

中期経営計画の前半期は、主力の仲介事業で新規出店を進めるとともに、ホテルなどのオペレーショナルアセットへの取り組みを推進しています。不動産販売事業では、買取再販型のリノベーションや投資用不動産販売が引き続き拡大したほか、商業施設やホテルなどの新たな領域でも実績をあげています。このほか、「3つの業界No.1」実現に向けて、都心部の高額マンションに特化した店舗「GRANTACT（グランタクト）」の展開、継続的な広告展開を通じたリテールブランド戦略の推進、働きがいのある職場づくりなどに取り組み、着実に歩みを進めています。

### 事業を通じた社会課題への取り組み：良質なリノベーションで安心な暮らしを提供

人口減少、少子高齢化が進むなか、既存住宅流通・リフォーム市場の活性化が政策として推進されています。一方で、リノベーションマンションを検討されるお客さまからは、建物の躯体が見えないことや、購入後の保証体制に対する不安の声が挙がっていました。東急リバブルでは、リノベーションマンション「Lideas（リディアス）」を展開し、1戸単位での買い取りから、室内解体後の専門機関による検査、設備・仕上げの更新、工事完成後の点検・検査、アフターサービス保証まで対応する体制を敷いています。お客さまの不安を解消する安心な暮らしの提供により、良質な住宅ストック形成に寄与していきます。



豊かな時間と体験を提供する

## ウェルネス事業セグメント

事業分野：ホテル・リゾート／シニアライフ／フィットネス／福利厚生代行

健康長寿社会の実現や地方創生などの社会課題に取り組むべく、寿命延伸に向けた横断的サービスを提供するヘルスケア領域と、お客さまの上質で豊かな時間づくりをサポートするホテル・リゾート領域を展開しています。



お客さまへの提供価値 **快適な都市生活** **心身の健康** **充実した余暇**

現状認識		事業戦略
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高いブランド力、豊富なお客さま接点</li> <li>● 先行事業者としての運営ノウハウと多様なアセット</li> </ul>	<p>ウェルネス領域における業界トップポジション確立</p> <p>お客さま接点と運営力を活かした 新たな事業メニュー展開（ヘルスケア領域）</p> <p>多彩な施設の開発・運営ノウハウを活かした 事業領域拡大（ホテル・リゾート領域）</p>
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 天候の影響を受けやすいビジネスモデル（ホテル・リゾート領域）</li> </ul>	
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シニア関連需要の増大（ヘルスケア領域）</li> <li>● インバウンド需要の拡大（ホテル・リゾート領域）</li> </ul>	
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規模拡大に伴って必要となる労働力の確保</li> </ul>	

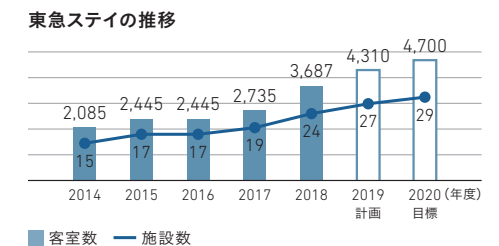
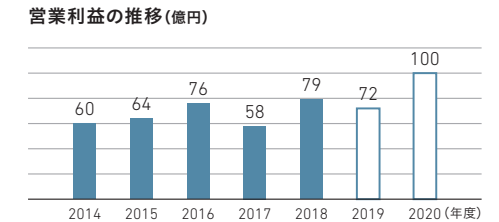
### 中期経営計画の進捗と見通し

高齢化の進展による高齢者向け施設・介護サービスの拡大や、外国人観光客の増加を背景とした観光・宿泊施設の拡大など、健康や余暇に関連する領域は大きな成長が見込まれています。こうした時代の要請に応えるため、より良い生き方を追求する新たなライフスタイルを世の中に提案し、「ウェルネス領域における業界トップポジション確立」をめざしています。ヘルスケア領域では、上質な住まいを提供するシニア住宅「グランクレール」、健康的な生活スタイルを提供する「東急スポーツオアシス」をはじめ、健康寿命延伸に貢献する多様なサービスを展開しています。ホテル・リゾート領域では、日常を超えた環境・快適な空間を整備し、一年を通じた多彩なリゾートライフを提供しています。

中期経営計画の前半期は、長年培ってきた開発力・運営力を活かし、「東急ハーヴェストクラブ軽井沢&VIALA」「ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」を開業しました。また、都市型ホテル「東急ステイ」は、札幌、福岡などの地方中核都市への出店を加速し、2020年度客室数は当初目標を上回って順調に進捗しています。こうした取り組みにより、グループの新たなコア事業へと当セグメントを成長させる方針です。

### 事業を通じた社会課題への取り組み：シニア住宅を起点に多世代交流を促進

東急不動産が横浜市や東急電鉄などと共同で推進する「十日市場プロジェクト」において、シニア住宅「クレールレジデンス横浜十日市場」が2019年4月に開業しました。お元気な方向けのシニア住宅と、認知症に優しいデザインを取り入れたケア住宅で構成し、地域住民も利用可能なコミュニティカフェやデイサービスなどを備えています。地域交流を促進するエリアマネジメントの一環として、イベントの開催も計画しています。地域の方々によるワークショップ、大学生による町おこしの取り組み発信など、世代を超えた交流を育みながら、誰もが安心して暮らし続けられる街づくりをめざします。





暮らしの楽しみを創りだす

# ハンズ事業セグメント

事業分野：東急ハンズ／ハンズビー

「ここは、ヒント・マーケット。」をブランドスローガンに、「お客さま一人ひとりのライフスタイルの実現」のお手伝いとして、幅広い分野で多種多様な商品を取りそろえ、暮らしを充実させるヒントを提供しています。



お客さまへの提供価値 **快適な都市生活** **充実した余暇**

現状認識		事業戦略	
<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独自性のある高いブランド力と知名度</li> <li>● 豊富な品揃えと商品知識を持つスタッフ</li> </ul>	<b>ライフスタイル創造・提案No.1ブランド</b>  お客さまニーズに即した商品提案によるコンサルティングセールス  安定的に利益を生み出せる体質への転換、ハンズブランドの強化	
<b>弱み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ECなどのデジタル戦略への取り組みの遅れ</li> </ul>		
<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ライフスタイル重視およびコト消費の増加</li> <li>● 小売業におけるインバウンド需要の拡大</li> </ul>		
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EC拡大に伴う店頭シェア縮小（ショールーミング化）</li> <li>● 追随企業の増加と競争激化</li> </ul>		

## 中期経営計画の進捗と見通し

小売業界ではEコマースの拡大などにより、競争が激化しています。厳しい事業環境ではあるものの、東京五輪の開催やインバウンド需要の拡大など、ポジティブな動きも見られます。また、体験に価値を見出すコト消費へのシフトも起こっています。こうした環境に対応して、「モノ（信頼できる豊富な品ぞろえ）」、「コト（ワクワクするヒントが見つかる場）」、「ヒト（商品知識が豊富な頼れるスタッフ）」という3つの強みを活かしたコンサルティングセールスを展開し、「ライフスタイル創造提案No.1ブランド」の構築をめざしています。

中期経営計画の前半期は、国内外で新規出店を進めるとともに、旗艦店で競合他店にはない強い個性を持った店づくりを進めました。新宿店では、商品カテゴリーごとにその分野に精通したスタッフが“店主”となり、お客さまとの会話を通じてライフスタイル提案を行う「Hi! Tenshu」プロジェクトを展開しています。また、開業40周年を迎えた渋谷店では、お客さまが気軽に手づくりを体験・体感できる「アガる! STUDIO」や、プロのスタッフの作業工程を見学できる「つくる工房」を店内各所に設置し、楽しさやワクワクを訴求しています。今後も、モノ・コト・ヒト消費の時代に即した店づくりを進めます。

## 事業を通じた社会課題への取り組み：手づくりの楽しさを伝える出張工作教室

自治体などと連携し、出張工作教室「ハンズヒントクラブ」を開催しています。この教室ではハンズのスタッフが講師となり、地域の子どもたちに手づくりの楽しさ、モノづくりの面白さを伝えています。2010年から各店で年2回開催しており、参加人数は延べ16,000名に上ります。2018年度は全国69カ所で開催し、約2,500名の子どもたちが参加しました。

また、2012年より渋谷区役所主催の「渋谷区くみの広場」にて出張工作を実施しており、2018年度までに延べ2,000名以上が参加しました。東急ハンズでは、これらをCSR活動と位置づけ、参加費はすべてセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンに寄付しています。



新たなフィールドを開拓する

# 次世代・関連事業セグメント

事業分野：海外（北米・アジア）／造園・緑化

海外事業や造園・緑化事業など、新たなビジネスフィールドを創造・拡大しています。インドネシアおよびアメリカを中心とする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発揮をめざした事業を展開しています。



BRANZ SIMATUPANG (2018年12月竣工)

## 〈海外事業〉

お客さまへの提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**

現状認識		事業戦略	
<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内で培ってきた開発ノウハウ</li> <li>● 外資系デベロッパーとしての高いプレゼンス（インドネシア）</li> </ul>	<b>海外事業における総合デベロッパーとしてのプレゼンス発揮</b>  ニューヨークで参画する再開発事業のプレゼンスを活かした北米事業強化  外資系No.1デベロッパーとしてのインドネシア事業強化、アジア各国への事業展開	
<b>弱み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定地域のための海外展開および知名度</li> </ul>		
<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経済成長が続くアジア各国での事業展開の可能性</li> </ul>		
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政治リスク、戦争・紛争・テロなどの海外情勢悪化</li> <li>● 急激な為替変動</li> </ul>		

## 中期経営計画の進捗と見通し

安定的な成長が見込まれる北米や、経済成長が続くアジア圏をベースに、「海外事業における総合デベロッパーとしてのプレゼンス発揮」に向けて取り組んでいます。

中期経営計画の前半期は、アメリカで投資事業や再開発事業に注力し、投資家ニーズに合った物件の供給や環境性能の高いハイグレードオフィスの開発を推進しています。ニューヨークの「425パーク・アベニュー」は、開発・リーシングが着実に進んでいます。

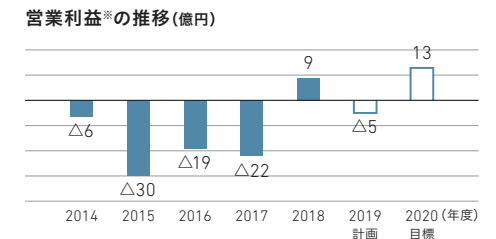
インドネシアでは、日本で育てた分譲マンションブランド「BRANZ」を展開し、2018年に2物件の引き渡しを開始しました。自社ブランドの海外展開は、日系デベロッパーとして初の試みです。「BRANZ」の品質の良さを訴求して、イメージ確立・ブランド浸透を図っており、2017年にはBCIアジア社が選ぶ「2017年インドネシアトップ10デベロッパー」に、外資系デベロッパーとして初めて選出されるなど、現地で高い評価を得ています。

さらに2019年にはシンガポールに現地法人を設置し、今後の成長が期待されるアジアにおいて、これまでの海外事業で培った経験やグループ各社のノウハウを活かした事業展開を図っています。

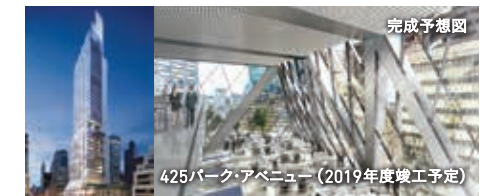
## 事業を通じた社会課題への取り組み：「日本式マンション」で生活環境向上に貢献

当社グループでは、1975年のインドネシア進出以来、現地で累計約4,500戸の戸建住宅を開発し、信頼と実績を積み重ねてきました。その長い歴史で培ったノウハウを活用し、2018年には「BRANZ BSD 藍」および「BRANZ SIMATUPANG」が竣工しました。

「BRANZ SIMATUPANG」は、開発・設計・施工すべてを日系企業で推進するオールジャパン体制で取り組むプロジェクトです。管理事業セグメントの東急コミュニティーも現地法人を設立し、日本式の管理サービスを提供しています。今後も日本とインドネシアの文化を融合しながら、新しい住まい方を提案していきます。



※次世代・関連事業全体の数値です



425パーク・アベニュー (2019年度竣工予定)



現地社員への販売レクチャーの様子





## Section 3

# サステナブルな成長

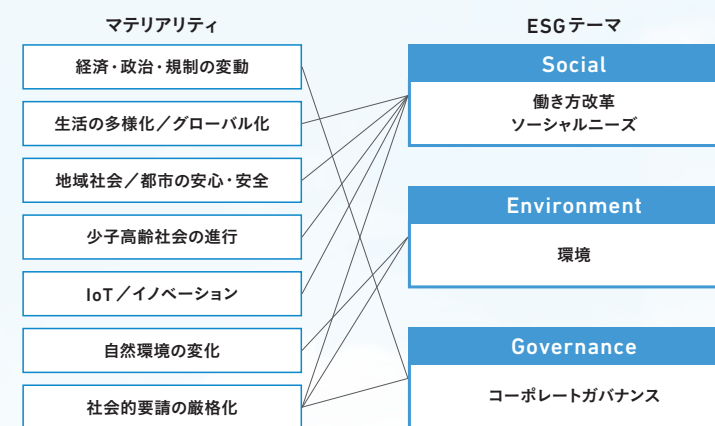
私たちは、事業活動を通じて社会課題を解決し、  
ステークホルダーとともに、  
サステナブルな社会と成長を実現します。

### 財務資本戦略

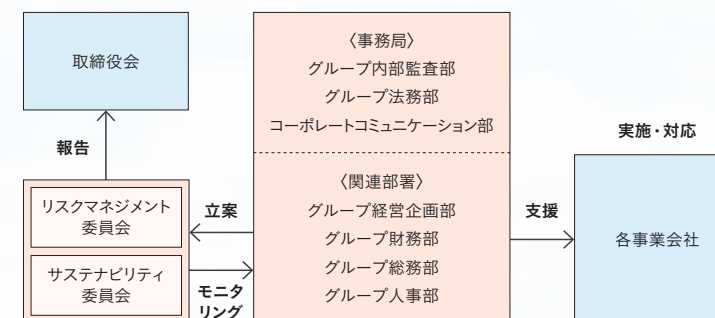
安定した財務基盤は、サステナブルな成長に欠かせないものです。当社グループでは、足元の良好な事業環境や公募増資の実施などを踏まえ、2019年5月に中期経営計画の見直しを行いました。さらなる株主価値・企業価値向上に向け、財務規律を維持しつつ、収益力の強化を図ることで、EPS（1株当たり当期純利益）の成長とROE（自己資本利益率）の向上をめざしています。

### ESGマネジメント

当社グループでは、ESGを重要な経営課題と位置づけています。中期経営計画では、グループのマテリアリティ（重要な社会課題）を特定し、ESGの観点から「働き方改革」「ソーシャルニーズ」「環境」「コーポレートガバナンス」の4つのテーマを策定しました。それぞれに2020年度のKPI目標を設定し、PDCAサイクルを回しながら、目標達成に向けた取り組みをグループ横断で進めています。



### ESGマネジメント体制



写真：新本社のある「渋谷ソラスタ」屋上からの眺望



サステナブルな成長

# 財務資本戦略

足元の良好な事業環境や公募増資の実施などを踏まえ、中期経営計画の目標値を見直し、株主価値向上の指標として、ROEおよびEPSの目標を追加しました。今後の株主価値・企業価値向上に向けて、財務規律を維持しつつ、収益力の強化を図ることで、EPSの成長とROEの向上をめざします。

「中期経営計画 2017-2020」の2年目である2018年度の業績は、営業収益9,019億円、営業利益802億円、当期純利益375億円となり、増収増益を達成しました。活況なオフィス市場をはじめとした堅調な事業環境、当初の計画を上回る事業実績、そして2018年10月実施の公募増資などを踏まえ、2019年5月、4カ年にわたる中期経営計画が折り返しを迎えたタイミングで、計画の見直しを行いました。

▶ P32「中期経営計画の見直しについて」参照

見直しの1点目は、計画値の上方修正です。2020年度目標で営業利益は20億円、当期純利益は80億円を積み増し、D/Eレシオは2.3倍程度から2.3倍以下に変更しました。2点目は、新たな目標指標の追加です。株主価値向上の指標として、EPSおよびROEを追加し、2020年度の目標値をそれぞれ69.53円、8%超に設定しました。

今後の株主価値・企業価値向上に向けた基本方針として、財務規律を維持しつつ、収益力の強化を図ることで、EPSの成長とROEの向上をめざします。そのために、当期純利益の成長、ROA（総資産利益率）の向上、財務規律の維持という3つのミッションに取り組みます（図1）。ミッションの達成には、各事業の収益性向上が不可欠であり、全事業を「アセット活用型」「ストック活用型」「戦略事業」の3つに区分した上で、今後の事業ポートフォリオ戦略を検討します。

総資産の約84%を占めるアセット活用型事業では、都市事業を中心とした開発中の大型プロジェクトの稼働、高効率事業の推進、循環型再投資の継続により、収益基盤の強化とROA向上を図ります。高効率事業では、社会的意義の高い再生可能エネルギー事業、住宅の再開発事業、都市型ホテル「東急ステイ」などを積極的に展開していきます。なお、都市事業における固定資産のうち、稼働物件のNOI利回りは約5%となります。今後、広域渋谷圏をはじめとした再

開発プロジェクトの稼働に伴い、ROAの改善を見込んでいます。一方、投資が総資産の約16%にとどまるストック活用型・戦略事業では、利益率改善などを通じて、安定的な利益成長を図ります。

サステナブルな成長には安定した財務基盤が必要であり、財務規律の維持は不可欠です。今後、期間利益による自己資本の増加を踏まえ、D/Eレシオをコントロールしていきます。2018年度は、新規投資などで有利子負債が増加しましたが、公募増資などによる自己資本の拡充で、D/Eレシオは2.3倍に低下しました。2019年度も引き続き渋谷再開発などへの投資により、有利子負債は増加する見込みですが、D/Eレシオは変わらず2.3倍の計画としています（図2,3）。

なお、公募増資や高水準の純利益蓄積による財務改善が評価され、2019年1月、日本格付研究所（JCR）による当社の長期発行体格付は、「A-」から「A」に格上げとなりました。

今後の目標として、D/Eレシオは当面2.3倍以下でコントロールし、EBITDA倍率は10倍水準をめざします（図3,4）。自己資本の増加で創出される投資余力については、広域渋谷圏をはじめとした優良案件に振り向けていく方針です。

資本政策については、株主資本コストを念頭に、2020年度のROEの目標を8%超に設定するとともに、EPSの安定的な成長を通じて株主還元の充実を図っていく方針です（図5,6）。なお、今回の見直しにより、EPSは公募増資前の予想水準を上回り、増資による希薄化分を2020年度には回復する見込みです。

株主還元については、安定的な配当を継続維持するとともに、配当性向25%以上を基本方針としています。2019年度も引き続き過去最高益を見込んでおり、1株当たり配当金は16.0円で、7期連続の増配を計画しています。配当性向は29.5%となる見込みです（図7）。

図1. 株主価値・企業価値向上に向けた基本方針

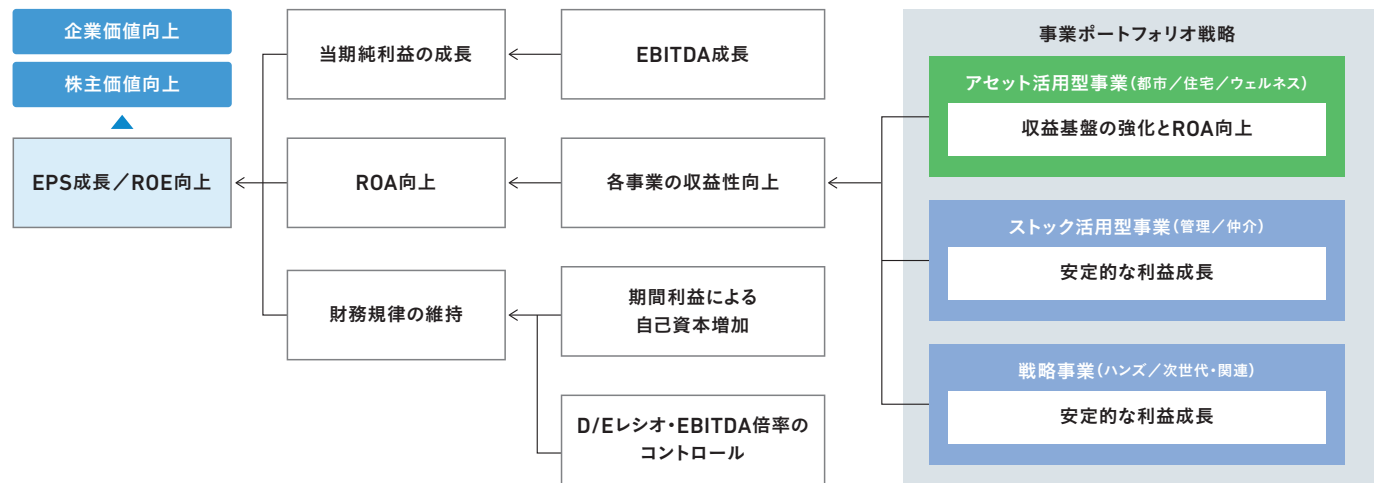


図2. 自己資本・有利子負債の推移

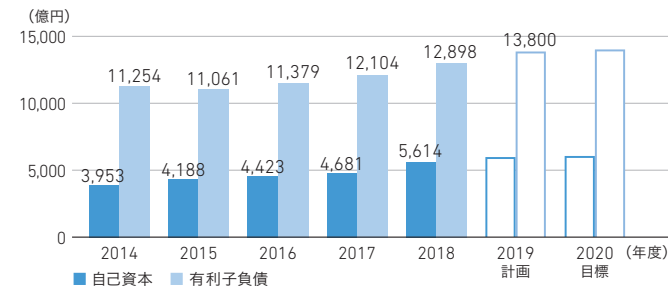


図4. EBITDA倍率の推移

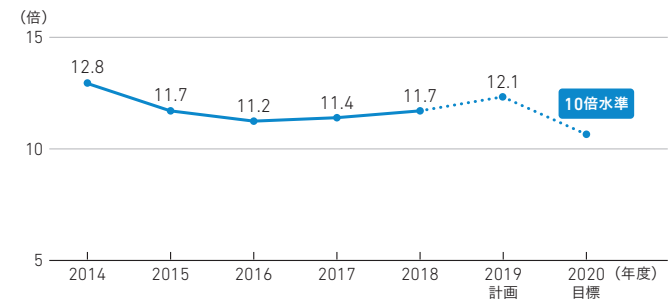


図6. ROEの推移

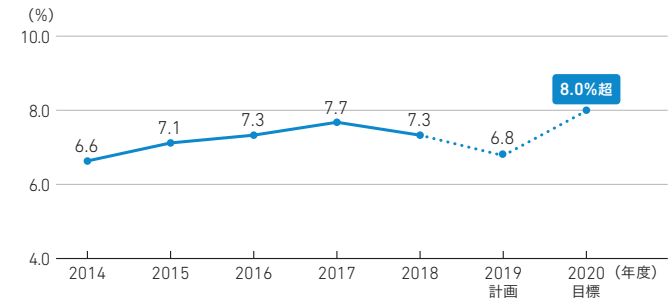


図3. D/Eレシオの推移

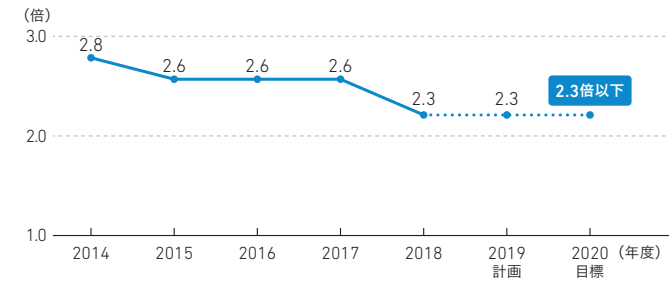
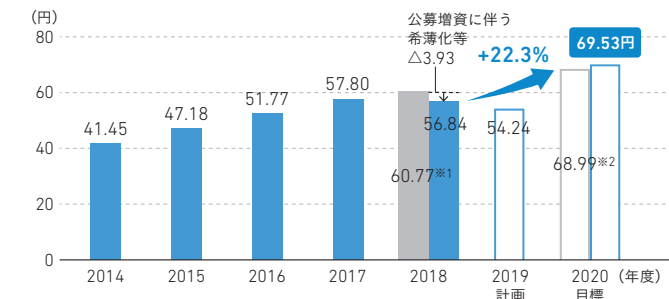
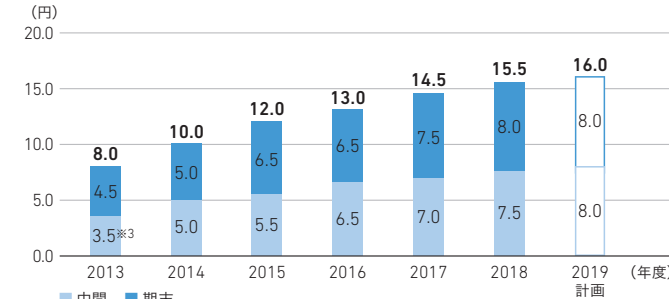


図5. EPSの推移

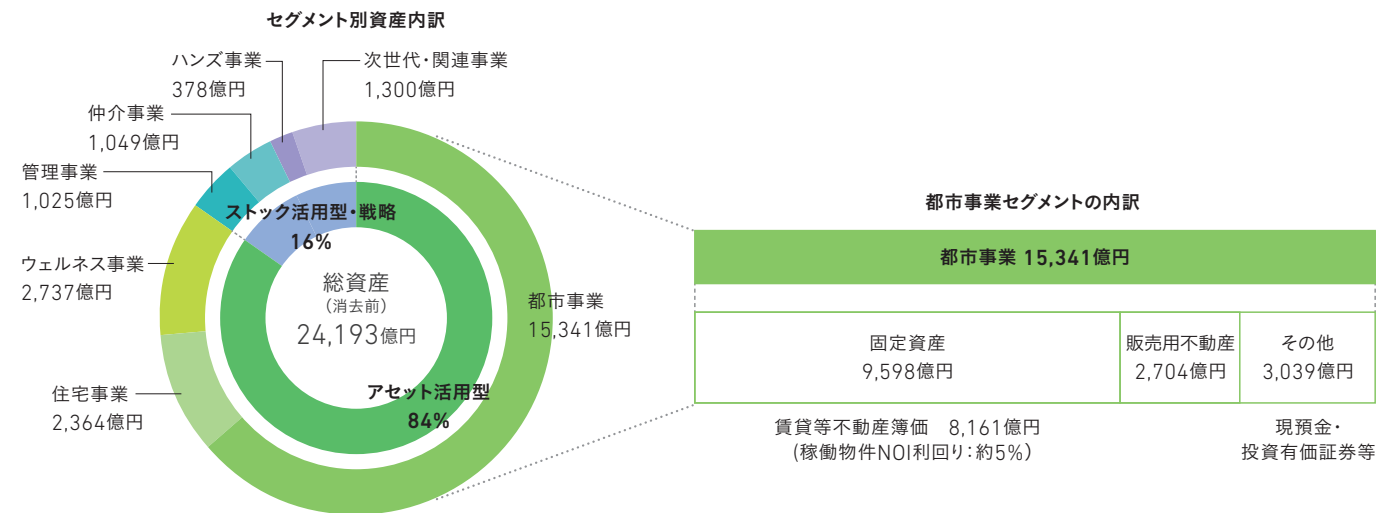


※1. 2018年5月10日時点の当初計画値です  
 ※2. 2017年5月11日時点の当初計画値です

図7. 1株当たり配当金の推移



※3. 2013年度中間配当は、東急不動産における配当金を記載しています





## サステナブルな成長

## 財務分析

## 経営成績

## 業績の総括

- 2018年度の業績は、営業収益9,019億円(対前年度+4.1%)、営業利益802億円(同+3.5%)、経常利益707億円(同+3.0%)、親会社株主に帰属する当期純利益375億円(同+6.5%)となりました。
- ウェルネス事業セグメントにおける会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ軽井沢&VIALA」の開業に伴う共有持分引き渡し、仲介事業セグメントの好調などにより増収増益となりました。
- 現在のホールディングス体制移行後、6期連続して営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益の増収増益を達成しています。

	2016年度	2017年度	2018年度	前年度比
営業収益	8,085	8,661	9,019	358
営業利益	732	775	802	27
経常利益	636	687	707	21
親会社株主に帰属する当期純利益	315	352	375	23
EBITDA倍率 <sup>※1</sup>	11.2倍	11.4倍	11.7倍	0.3
ROA	3.6%	3.7%	3.5%	△0.1P
ROE	7.3%	7.7%	7.3%	△0.5P

## セグメント別営業収益/セグメント別営業利益

- 2018年度のセグメント別実績は、管理事業、仲介事業、ウェルネス事業、ハンズ事業が増収増益、次世代・関連事業が減収増益、都市事業および住宅事業が減収減益となっています。

**都市事業** 新規物件の稼働や既存物件での賃貸収益の改善があったものの、投資家向けビル等の売却収益の減少や前年度に売却した物件の逸失利益、再開発事業における費用の増加などにより減収減益となりました。

**住宅事業** 投資家向け賃貸住宅の売却収益の増加はあったものの、分譲マンションの計上戸数の減少に伴い減収減益となりました。

**管理事業** マンション・ビルともに管理ストックが拡大したことに加え、ビル等の工事売上増加などにより増収増益となりました。

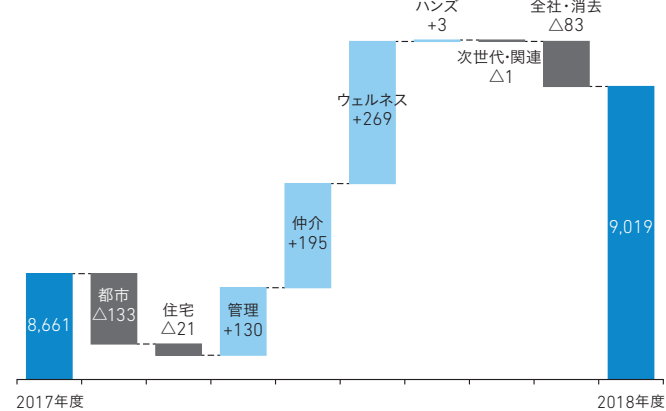
**仲介事業** 堅調な不動産流通市場を背景に、売買仲介のリテール部門の好調に加え、買取再販事業と投資用一棟レジデンスの計上増加などにより増収増益となりました。

**ウェルネス事業** 会員制リゾートホテルの共有持分引き渡しや資産の売却に加え、都市型ホテル「東急ステイ」の新規稼働などにより増収増益となりました。

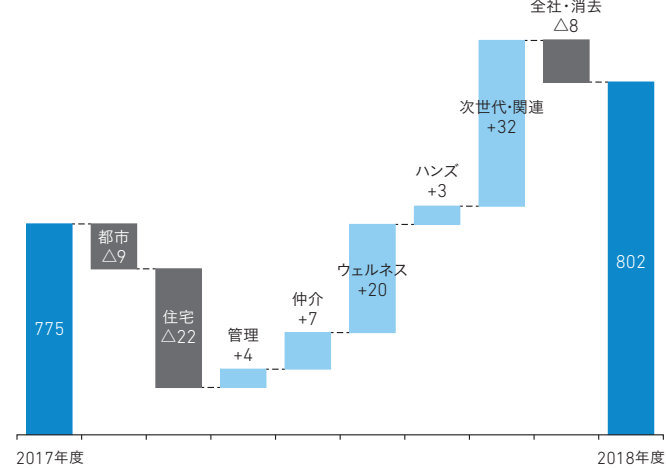
**ハンズ事業** 新店の開業や費用減少により増収増益となりました。

**次世代・関連事業** リフォーム事業の一部を管理事業セグメントに移管した影響などにより減収となったものの、海外事業での物件売却の増加やインドネシアにおける分譲マンションの計上などにより増益となりました。

## セグメント別営業収益



## セグメント別営業利益



※1. EBITDA倍率：有利子負債÷EBITDA(償却前営業利益)

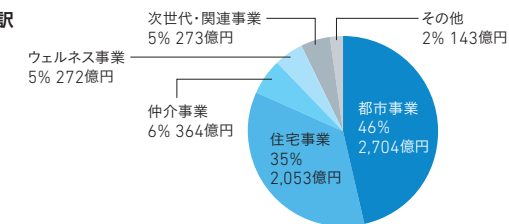
## 財政状態

## 資産・負債および純資産

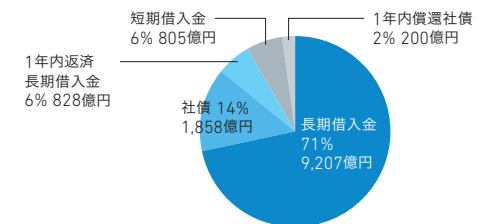
- 2018年度末の総資産は2兆4,052億円で、前年度末から2,320億円増加しました。出金時期のズレや子会社における預り金など、複数の一時的な増加要因の重なりにより現預金(その他に含む)が増加、インフラ関連施設や稼働中の商業施設を中心とした投資により販売用土地建物が増加しています。
- 総負債は1兆8,366億円で、有利子負債の増加などにより、前年度末から1,387億円増加しています。純資産も5,687億円、公募増資などにより、前年度末から934億円増加しました。

	2016年度	2017年度 <sup>※2</sup>	2018年度	前年度比
販売用土地建物	4,186	4,737	5,680	943
固定資産	11,641	11,656	11,424	△233
のれん	880	826	771	△54
投融資	2,147	2,581	2,944	363
その他	1,818	1,932	3,233	1,301
総資産	20,672	21,732	24,052	2,320
有利子負債	11,379	12,104	12,898	794
その他	4,830	4,875	5,467	592
総負債	16,208	16,979	18,366	1,387
純資産	4,463	4,753	5,687	934

## 棚卸資産内訳



## 有利子負債内訳



## 賃貸等不動産の時価評価

- 2018年度末のオフィスビルや商業施設などの賃貸等不動産の帳簿価額は8,161億円、その時価評価額は10,615億円、帳簿価額と時価評価額の差額は2,453億円です。なお、開業前計画の物件(2018年度末529億円)は、時価を把握することが困難であることなどから、期末時価評価額および期末簿価には含めていません。<sup>※3</sup>

## キャッシュ・フロー

- 2018年度は、オフィスビルや商業施設などの固定資産投資などにより、投資活動によるキャッシュ・フローが604億円の資金減少となりましたが、営業活動によるキャッシュ・フローおよび株式の発行や有利子負債の調達など、財務活動によるキャッシュ・フローで充当しています。
- 営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益のほか、受託販売預り金の増加などにより、前年度より増加しています。

## 株主還元

- 当社は「中期経営計画2017-2020」において、株主に対する還元を最重要政策のひとつとして考え、業績ならびに今後の経営環境、または中長期開発をはじめとする資金需要などを総合的に勘案し、安定的な配当政策を維持継続しつつ、25%以上の配当性向を目標として利益配分を決定する方針としています。
- 2018年度は、親会社株主に帰属する当期純利益の着実な増益により、6期連続の増配を実現しました。

	2016年度	2017年度	2018年度	前年度比
期末簿価	7,975	7,914	8,161	248
期末時価評価額	9,285	9,371	10,615	1,244
差額	1,310	1,457	2,453	996

	2016年度	2017年度	2018年度	前年度比
営業活動によるキャッシュ・フロー	689	123	445	323
投資活動によるキャッシュ・フロー	△710	△964	△604	360
財務活動によるキャッシュ・フロー	230	824	1,391	567

	2016年度	2017年度	2018年度	前年度比
1株当たり配当金	13.00円	14.50円	15.50円	1.00円
EPS(1株当たり当期純利益)	51.77円	57.80円	56.84円	△0.96円
配当性向	25.1%	25.1%	27.3%	-

※2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度第1四半期の期首から適用しており、2017年度の主要な経営指標等については、当該会計基準等をさかのぼって適用した後の指標等となっています

※3. 2019年度以降に開業する「渋谷ソラスタ」「渋谷クラス」「神保町北東急ビル」(仮称)竹芝地区開発計画(業務棟)は時価が把握可能となったため、対象としています



## ESGマネジメント

## 働き方改革

私たちが強みとする人財力を伸ばし、持続的な成長を実現するには、「働きがい」が重要であると考えています。

従業員が個々の能力を最大限に発揮できる、活力ある職場づくりをめざし、働き方改革を推進しています。

## 基本的な考え方

当社グループは、従業員一人ひとりが能力を発揮し、健康でいきいきと働くことができる職場づくりが、企業の持続的な成長にとって重要だと捉えています。そのため、働きやすく働きがいのあるグループをめざして、ダイバーシティ&インクルージョン、ワークライフバランス、エンゲージメント、人材育成、健康経営の5つの重点テーマを積極的に推進しています。

## マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置し、働き方改革の各課題についてグループ横断的なマネジメントを実施
- 主要課題ごとに目標値を設定し、KPIで進捗状況を確認
- グループ労務連絡会を通じて、健康・安全に関する労務管理情報を共有
- ストレスチェックを実施(年1回)
- 健康診断を実施

管轄・責任部門 グループ人事部 KPI目標 P.33参照

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン

**女性活躍の推進** 当社グループでは、女性管理職も含めた今後の活躍促進に向けて、各社の進捗状況を確認するとともに、育児休暇取得者への面談制度やメンター制度の導入を推進しています。

**インデックス選定** 当社は、女性活躍推進の取り組みが評価され「MSCI日本株女性活躍指数(愛称WIN)」の構成銘柄に選定されています。このインデックスは年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資のための株式指数として選定したものです。

**優良企業認定** 東急コミュニティーと東急リバブルは、女性活躍推進法に基づいて厚生労働大臣より認定される「えるぼし」の最高位である3段階目を、それぞれ取得しています。

**障がい者雇用** 当社は、障がい者雇用率の開示に加え、法定雇用率達成に向けた進捗状況の確認を行っています。東急リバブルでは、お客さまへのギフト制作などに精神・発達障がい者が従事しており、各自が能力を発揮できる、働きやすい職場環境づくりを進めながら、雇用の拡大につなげています。

**高年齢者雇用** シニア層の活用を推進する東急コミュニティーでは、技術員などの定年を65歳に延長したほか、再雇用後の継続雇用限度年齢を職種別で引き上げたことなどが評価され、「平成30年度高年齢者雇用開発コンテスト」で厚生労働大臣表彰優秀賞を受賞しました。



女性従業員ネットワークランチ会の様子(東急不動産)

MSCI 2019 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)



えるぼし認定(3段階目)



2019  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

## ワークライフバランス

**柔軟な働き方** 東急リバブルでは、売買仲介営業職を対象とした定年後の働き方の新たな選択肢として、2019年に「生涯プロフェッショナル」が可能な「エージェント制度」を導入しました。

**テレワーク** 東急コミュニティーは、ICTを活用したテレワークの十分な利用実績が評価され、総務省により2018年の「テレワーク先駆者百選」に選定されました。

**業務効率化** 東急住宅リースでは、煩雑な事務作業を効率化するために、RPA(Robotic Process Automation)を導入し、2020年度末までに年間15万時間の事務作業自動化を計画しています。

## 健康経営/エンゲージメント

**健康経営推進** 当社、東急不動産、東急コミュニティー、東急住宅リース、東急スポーツオアシス、イーウェルは、「健康経営優良法人2019 ホワイト500」に認定されています。当社、東急不動産、東急スポーツオアシスの3社は、3年連続での認定となります。

**働きがい創出** 東急リバブルでは、仕事に誇りとやりがいを感じられる組織風土づくりを推進し、2018年と2019年には Great Place to Work® Institute Japan による「働きがいのある会社」ランキングの大企業部門でベストカンパニーに選出されています。

## ESGマネジメント

## ソーシャルニーズ

街の安心・安全をはじめとした、ステークホルダーが解決を必要とする社会課題をソーシャルニーズとして捉えています。

事業活動を通じてその解決に取り組み、持続可能で豊かな社会づくりに取り組んでいます。

## 基本的な考え方

当社グループは、社会課題を解決する商品やサービスを創造し、世の中に提供することが、豊かな社会づくりと企業の持続可能性につながると考えています。安心・安全の追求、地域活性化など、多様化する社会課題とニーズの把握に努め、すべてのステークホルダーと協働し、事業活動を通じて持続可能で豊かな社会づくりに取り組めます。

## マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ横断的なマネジメントを実施
- 個別のプロジェクトで、都市再生、環境負荷低減、建物のバリアフリー化など、事業活動を通じた社会課題の解決と価値創造を推進
- 各事業部門において目標値を設定し、KPIで進捗状況を確認

管轄・責任部門 各事業部門 KPI目標 P.33参照

## 安心・安全の追求

**災害対策** 東急コミュニティーは2018年、大規模改修工事の施工管理システム「Field's EYES」に災害対応支援機能を追加しました。この支援機能により、台風や大雨などの災害が発生した際、本社災害対策本部から工事担当者へ危険防止措置対応の指示を出すとともに、現場の実施状況を一元的に把握することが可能になります。

## 地域活性化

**エリアマネジメント** 当社グループでは、社会課題に対応した街づくりで培ったノウハウをベースに、エリアマネジメントを推進しています。広域渋谷圏の取り組みや「(仮称)竹芝地区開発計画」「大船駅北第二地区第一種市街地再開発事業」などの大規模な開発プロジェクトにおいて、にぎわいづくりなどの幅広い地域活動を地域や自治体などと連携しながら進めており、地域の魅力向上に貢献していきます。

**にぎわい創出** 「東急プラザ銀座」の開発と一体で再整備した「数寄屋橋公園」が、人々が気持ちよく憩う場所に生まれ変わり、街のゲートとしてにぎわいをみせています。石勝エクステリアが植栽設計に協力しており、「2018年度都市公園等コンクール」の設計部門で審査委員会特別賞を受賞しています。

## 熊本地震から3年、地域と歩む復興への道のり

「阿蘇東急ゴルフクラブ」は2016年4月の熊本地震で被災し、休業を余儀なくされました。当社グループでは、県の特産品をオンラインショップで販売するほか、養蜂家に遊休地を無償提供して蜂蜜をつくるなど、地域と共に復興に取り組んできました。2019年4月のゴルフクラブ全面再開後も、グループで復興支援活動を継続しています。



震災直後のゴルフコース



蜂蜜づくりを手伝った地域の子どもたち



## ESGマネジメント

## 環境

気候変動などの環境問題が、事業継続に大きな影響を与える重要な課題であると認識しています。

1998年に定めた環境ビジョンに基づき、事業活動を通じて、継続的に環境課題への取り組みを推進しています。

## 基本的な考え方

当社グループは、気候変動、生物多様性、汚染と資源、水使用、サプライチェーンという5つの環境課題を、事業活動に大きな影響を与える重要な課題として認識しています。事業拠点やオフィスビル、商業施設、リゾート施設などの開発・運営において、積極的な課題解決を図っています。環境への取り組みに優れた事業は、競争力の向上、事業機会の創出につながるの考えに基づき、設計会社・施工会社・お客さまなど、多様なステークホルダーと協働して、継続的に取り組みを進めています。



## マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置し、各環境課題についてグループ横断的なマネジメントを実施
- CO<sub>2</sub>排出量、廃棄物排出量、水使用量に目標値を設定し、KPIで進捗状況を確認

管轄・責任部門 関連各社各部 KPI目標 P.33参照

## 環境ビジョン (1998年基本理念策定、2015年改定)

**環境理念** 私たちは、都市と自然、人と未来をつなぐ価値を創造します。

**環境方針** 私たちは、事業を通して環境と経済の調和に取り組みます。

**環境行動** 私たちは、3つの視点で5つの課題に取り組みます。

## 〈3つの視点〉

- 目標を開示して実行します。
- 先進的な取り組みに挑戦します。
- 社会の皆さまと協働して取り組みます。

## 〈5つの環境課題〉

- 気候変動
- 水使用
- 生物多様性
- サプライチェーン
- 汚染と資源

## 気候変動

**TCFD 提言への賛同** 当社は、2019年より「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言に賛同しており、その取り組みについて議論する「TCFDコンソーシアム」にも参加しています。

**再生可能エネルギー事業** 東急不動産では、「ReENE (リエネ)」のブランド名で再生可能エネルギー事業を推進し、太陽光発電、風力発電によりCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。

**RE100への加盟** 東急不動産は、2019年に国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟し、2050年までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を掲げています。

**CO<sub>2</sub>削減** 東急不動産は、2018年開業のリゾートホテル「ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」で、液化天然ガス (LNG) のサテライト基地や非常用発電機兼用のガスコージェネレーションシステムを導入し、CO<sub>2</sub>排出量の削減と災害対策に役立っています。

## 生物多様性

**自然との調和** 1984年に開業した「パラオ パシフィック リゾート」では、開発中より「自然環境の保護と開発の両立」を掲げて、事業を展開してきました。この原点を受け継ぎ、2019年に独立型のバンガローを含む新エリアを整備した際には、既存の樹木を極力保存できる配棟計画とし、また、生態系に配慮したランドスケープ計画を採用するなど、自然との調和を大切にされた運営・開発を行っています。

**都市の緑化** 当社グループでは、開発・運営を行う建物を積極的に緑化することにより、生物多様性に配慮したエコロジカル・ネットワークの形成に取り組んでいます。ケヤキやカツラなどの高木を配置した、商業施設「東急プラザ表参道原宿」の屋上テラス「おもはらの森」では、自然環境保全の専門家による協力のもと、生きもの調査を実施するなど、緑地の生態系の推移を把握する活動を推進しています。



パラオ パシフィック リゾートの新エリア



## ESGマネジメント

## コーポレートガバナンス

当社グループでは、リスクマネジメントやコンプライアンスの実践と徹底に重きを置き、経営の透明性や公正性を高めています。

コーポレートガバナンスにおいては、より迅速かつ果敢に意思決定を行っていくための継続的な強化に努めています。

## 取締役会議長メッセージ

当社グループは、「価値を創造し続ける企業グループへ」をありたい姿に掲げ、事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーとともに、サステナブルな社会と成長を実現することを「サステナビリティビジョン」としています。その実現のため、取締役会議長として、取締役会の議論を活発化させるとともに、経営の公平性および透明性を確保した上で機動力を高めるグループ経営をめざして、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

2013年にホールディングス体制へ移行してから5年が経過しましたが、その間、企業経営を取り巻く環境は大きく変化し、コーポレートガバナンス・コードの適用など、ガバナンスに対する社会的要請は年々高まっています。

こうした動きを見据えて、2018年12月に当社グループのコーポレートガバナンスガイドラインを制定し、社会環境やグローバルな経営環境を踏まえた、最適なガバナンス体制の構築を推進しています。また、独立した立場から成長戦略やガバナンスの充実に関して助言を行う社外取締役については、2018年度に初めて女性を選任しました。計4名の社外取締役は、ジェンダーや国際経験などの観点で多様性のあるメンバー構成となり、各人の専門分野や豊富な経験を活かして、取締役会において積極的な発言や問題提起を行っていただいています。

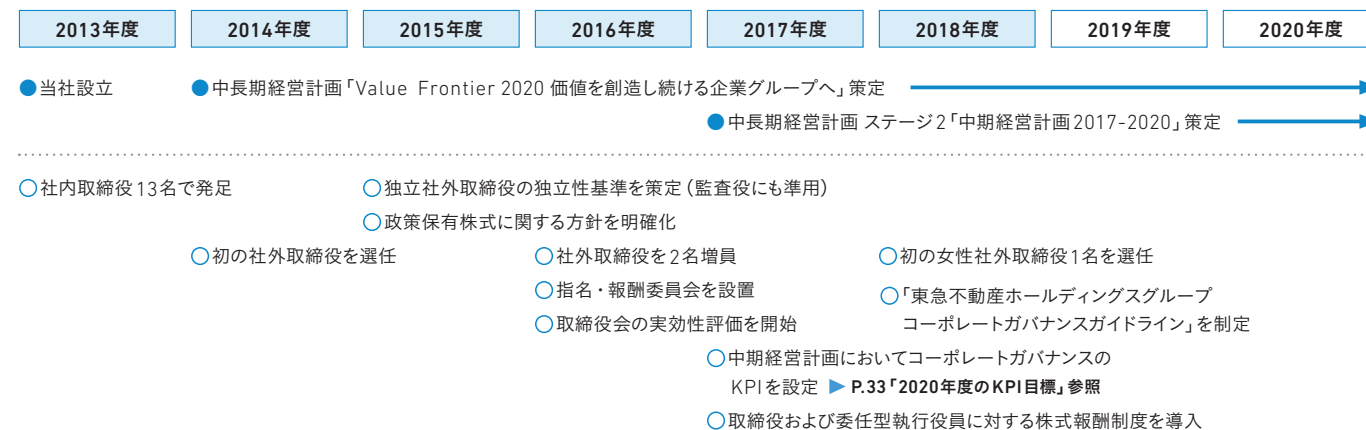
今後も、グループの長期持続的な成長に向けて、取締役会の監督機能強化や企業価値向上に資する施策を重ね、ステークホルダーの皆さまに価値を提供し続けてまいります。



東急不動産ホールディングス株式会社  
代表取締役会長 取締役会議長

金指 潔

## コーポレートガバナンス強化の歩み





## コーポレートガバナンス

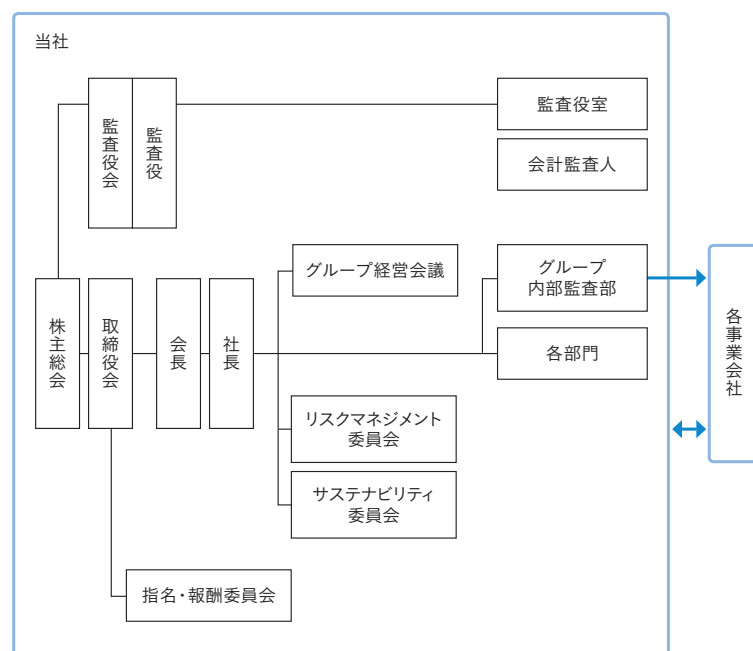
## 基本的な考え方

当社は、株主、お客さま、取引先、地域社会、従業員などの当社グループを取り巻くステークホルダーに対する責任を果たすため、事業を通じた社会課題への取り組みにより、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。その実現に向けて、経営の健全性・透明性を確保するとともに、意思決定の迅速化に資するガバナンス体制の構築に取り組みます。

## コーポレートガバナンスガイドライン

2018年12月、ガバナンスに対する取り組みを整理・体系化し、今後の当社の取り組みの指針として、また株主・投資家との建設的な対話を円滑に実施する上での基本方針として、「東急不動産ホールディングスグループ コーポレートガバナンスガイドライン」を決議・制定しました。併せて、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めています。

## 体制図



## 主な組織の役割

**指名・報酬委員会** 取締役および執行役員の選任に関する事項ならびに報酬に関する事項などについて、手続きの客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。「取締役候補者の選定、執行役員の選任に関する事項等」、「取締役の報酬に関する事項等」については、同委員会に諮問の上で取締役会において決議を行っています。

## 指名・報酬委員会の構成（2019年6月26日現在）

杏岐 浩一（独立社外取締役、指名・報酬委員会 委員長）  
貝阿彌 誠（独立社外取締役）  
金指 潔（代表取締役会長）  
大隈 郁仁（代表取締役社長）

**取締役会** 当社では、取締役会を株主総会に次ぐ経営上の最高意思決定機関と位置づけており、法令または定款で定められた事項のほか、「取締役会規程」「職務権限規程」などの社内規程を整備し、これに基づき経営方針や事業計画、大規模な投資計画など、当社グループの経営にかかわる重要事項の意思決定を行っています。上記の重要事項以外の業務の執行およびその決定については、グループ経営会議等の下位の会議体および当該業務を担当する役員等に権限委譲を行うとともに、取締役会はそれらの会議体および役員等の

職務執行の状況を監督しています。取締役会は原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。また、取締役の経営責任を明確にし、環境変化に迅速に対応できる体制を構築するため、取締役の任期を1年にしています。

**監査役会** 当社では監査役制度を採用し、監査役は、取締役会をはじめとした重要な会議に出席の上、取締役等から事業の報告を受けるとともに、決裁書類の閲覧、内部監査部門や子会社等、会計監査人からの報告聴取などを通じて、当社および子会社等の業務執行状況の監査を実施しています。

常勤監査役を中心とした現場の往査などに基づいた確かな情報把握により、公正な監査意見を形成し、監査役制度の機動性・柔軟性を活かして、株主の負託を受けた独立した機関として取締役の職務執行を有効に監査していきます。

**グループ経営会議** グループ経営方針、経営戦略、グループマネジメントに関する重要な計画案・実施案の審議・協議および報告、ならびに子会社の重要な投資計画案・実施案、事業戦略案の審議・協議および報告を行う機関として、グループ経営会議を設定しています。グループ経営会議は、代表取締役会長・社長、取締役以下、執行役員等で構成され、原則月1回開催しています。

## 取締役会の機能強化

**実効性の評価** 毎年、取締役会の実効性評価を実施し、各取締役・監査役から挙げた実効性についての評価や意見を取締役会で報告・共有しています。一層の実効性向上を図るために見直すべき課題については、毎年の実効性評価において改善状況を継続的に検証しています。一例として、各役員に対する情報提供の方法やタイミングなど、不十分との評価・意見があった点について見直しを進めた結果、次年度には取り組みが向上したとの評価を得るなどの成果につながっています。

直近では、当社取締役会の実効性が向上したとの評価結果を得ています。引き続き、さらなる実効性の向上に努めていきます。

**多様な人員構成** 取締役会の実効性を高めるため、多様な知識・経験・能力をバランスよく備えた人員構成とすることが重要と考えています。取締役候補者の選定においては、取締役としてふさわしい人格、識見を有することや健康上の支障がないことを前提とし、全体のバランスについても、ジェンダーや国際性の面などを含む多様性を確保した体制となるよう配慮することとしています。

**独立社外取締役** 当社のコーポレートガバナンス上、独立社外取締役については、経営などにおける豊富な経験と高い見識・人格のみならず、当社グループの幅広い事業領域とそのもたらす価値を理解し、広範かつ高度な視点から助言いただくと同時に、業務執行者から独立した立場で業務執行者を適切に監督するという責務を果たしていただくことが重要と認識しており、現在は経営、法務、会計など、出身分野における豊富な経験を有する4名を選任しています。事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、各事業分野、経営企画、人事、財務・会計などについて専門能力・知見を有する社内出身の取締役と、多様なステークホルダーや社会の視点から成長戦略やガバナンスの充実について積極的に意見を述べ、問題提起を行うことができる独立社外取締役により、取締役会を構成することが好ましいと考えています。

## 独立性の判断基準

当社は、東京証券取引所の定める独立役員の独立性基準に加え、過去3事業年度のいずれかにおいて、以下の基準のいずれにも該当しない場合には、当該独立社外取締役に独立性があると判断します。

- (1) 当社の連結売上上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- (2) 当社が売上上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- (3) 当社の連結総資産の2%以上を占める借入先の業務執行者
- (4) 出資比率10%以上の当社の主要株主および出資先の業務執行者
- (5) 当社から役員報酬以外に年間100万円超の報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- (6) 当社および連結子会社の取締役等の配偶者または2親等以内の親族

## 役員報酬制度

取締役（社外取締役、非業務執行取締役を除く）の報酬体系については、日々の業務執行に対する固定報酬、単年度業績および経営計画の達成度を踏まえた業績連動報酬、株価変動のメリットとリスクを株主さまと共有し企業価値向上への貢献意識を高めるための株式報酬から構成されています。代表取締役社長の報酬水準については、中期経営計画で目標指標としている連結営業利益をKPIとし、原則、前連結会計年度の営業利益の0.1%を目安に設定しています。代表取締役社長の報酬水準を決定した上で、一定の役員格差に基づき、そのほかの役員の報酬水準を決定しています。

固定報酬および変動報酬の支払割合の目安ならびに各役員の報酬決定の考え方は、次の表の通りです。

項目	固定報酬	変動報酬	
	月例報酬	賞与	株式報酬
位置づけ	基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
総報酬比率目安	60%	30%	10%
全社：変動の考え方		単年度業績に連動	株価連動
全社：基準額からの変動幅		社員賞与を参考に決定	株価連動
個人：変動の考え方		業績評価に連動	—
個人：基準額からの変動幅		60～140%	株価連動

上記内容に基づき代表取締役社長が作成する報酬案について指名報酬委員会に諮問し、報酬総額の範囲内において取締役会決議にて決定します。なお、株式報酬については、株式交付時より3年間の譲渡制限期間を設定しています。また、監査役報酬については、報酬総額の範囲内で監査役間の協議により決定しています。

2018年度の報酬等の総額は、次の表の通りです。

区分	人数(名)	報酬の総額(百万円)
取締役*	17	248
(うち独立社外取締役)	6	40
監査役	4	63
(うち社外監査役)	2	9
合計	21	312
(うち社外役員)	8	49

※2018年6月の第5回定時株主総会終結をもって退任した取締役4名を含みます

## 内部統制

当社グループは、グループの持続的発展と企業価値の恒常的成長を図るために、コンプライアンス経営を徹底し、業務の適正を確保しながら、効率性・有効性を高めて業績の目標など経営課題を達成し、適切な情報開示を実践することを目的として、取締役会等機関、経営者および従業員等、すべてのグループ構成員が内部統制システムの整備・運用に取り組むこととしています。また、監査役は内部統制システム監査実施基準に則り、内部統制システムの整備・運用状況を監視し、検証しています。



## コーポレートガバナンス

## リスクマネジメント

**リスク管理に関する基本的な考え方** 当社では、「リスク管理の基本方針」に基づき、リスク管理体制を整備・運用しており、当社グループにおける財務的損失、ブランドイメージの失墜、事業継続の中断・停止など、その経営に悪影響を与える内部・外部要因のすべてをリスクとして認識し、グループ各社において、当該リスクを評価・分析の上、これを管理しています。

当社は、経営上のリスク、業務プロセスにおけるリスク、そのほか経営に重大な影響を及ぼすリスク(危機管理対応など)を主要なリスクとし、右記個別リスクの単位でリスク管理を行っています。

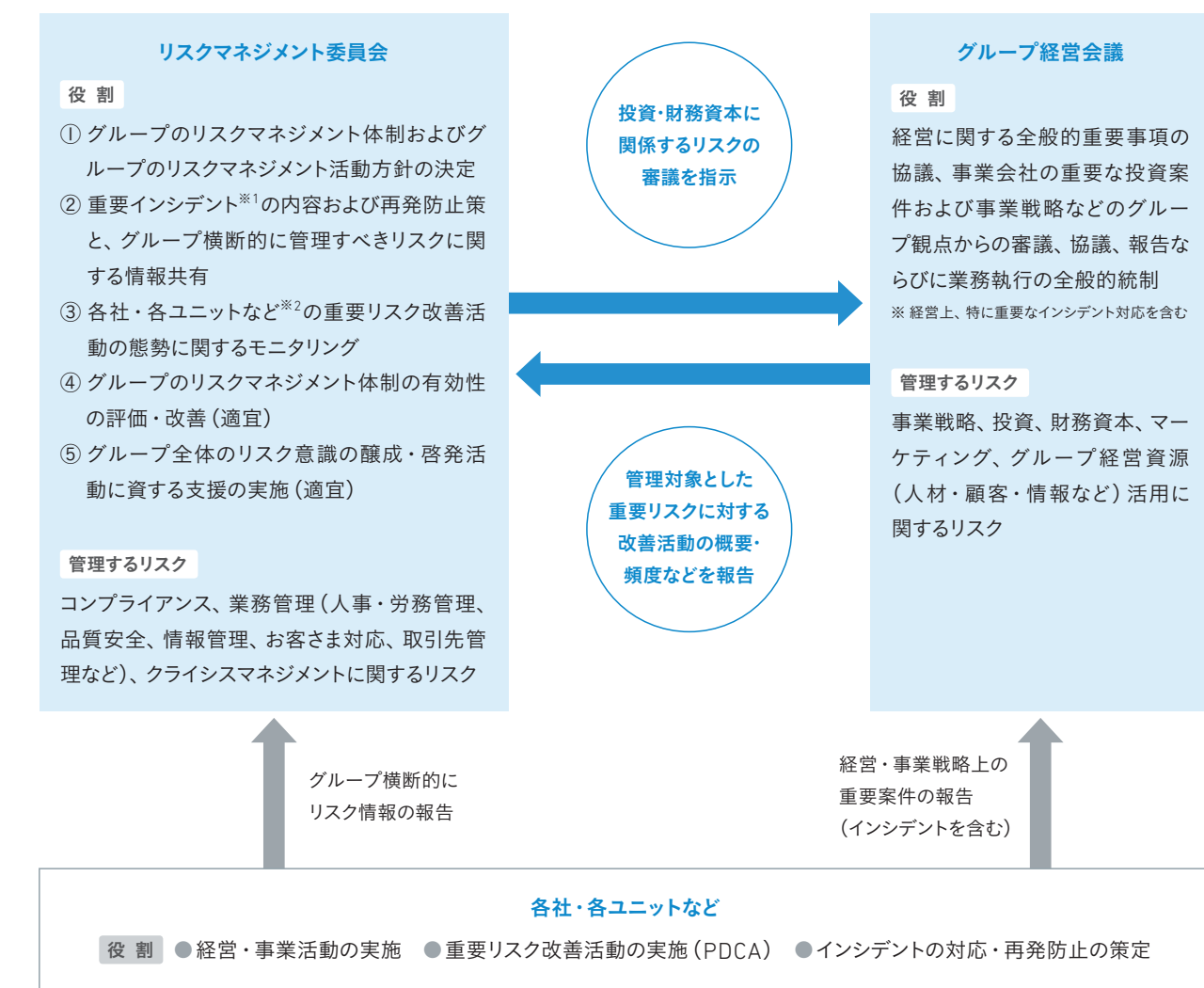
## リスク管理の基本方針

当社は、経営目的の達成を阻害する損失の危険を統括的に管理するため、全社の重大リスクを把握し、対策の実施などを優先度に応じて計画的かつ継続的に行う。

## 個別リスク

- |                 |            |
|-----------------|------------|
| ① 投資リスク         | ⑤ IT戦略リスク  |
| ② 財務資本リスク       | ⑥ 情報漏えいリスク |
| ③ 人事労務リスク       | ⑦ 危機管理対応   |
| ④ 法務コンプライアンスリスク |            |

## リスク管理体制



※1. インシデント：発生した、または発生しかねない状況にある事件・事故・災害のこと

※2. 東急不動産ホールディングス、東急不動産の各ユニット(都市、住宅、ウェルネス、投資)・その他事業(東急ホームズ、石勝エクステリア)、東急コミュニティー、東急リパブル、東急ハンズ、東急住宅リース、学生情報センターが含まれます

**リスク管理体制** リスク管理についてはグループ経営会議、取締役会を通じて運用するとともに、リスクマネジメント委員会において、当社グループ各社が担うリスクマネジメントを統括的に管理しています(前ページの体制図参照)。当社内に個別リスクを主管する部署を定め、当該部署においてグループにおけるリスク管理体制および運用状況を把握・評価・分析しています。

また、内部監査により、リスク管理体制およびリスク管理業務の十分性を確認するとともに、重大リスクに関する監査を優先度に応じて計画的に実施しています。

緊急かつ重大な損失の危険が発生・発見された場合は、「緊急時対応基本規程」に基づき適切な情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限にとどめるなどの的確な対応を行っています。

**リスク管理プロセス** 当社では、当社グループにおけるさまざまなリスクを把握し、そのリスクの影響度と発生可能性をもとにしたリスクの評価・分析を実施しています。その結果を踏まえ、リスクマネジメント委員会において継続的に管理する重要リスクを以下の通り規定しています。

## 重要リスク

- お客さま、取引先、従業員の安全にかかわる事故の発生
- 機密情報・個人情報の漏えい、毀損、紛失
- 長時間労働・サービス残業
- 顧客対応・サービス・品質の不備
- 法令(業法、金商法、その他関係法令)・コンプライアンス違反
- クライシスマネジメント体制の不備
- 従業員の業務上の不正・不適切行為
- 不十分な内部統制の構築・運用

## 投資・財務資本に関する重要リスク

- 新規投資戦略のズレ・遅延
- 外部環境変化に対する不適切な意思決定
- 経済情勢・景気変動
- グループ経営資源(人材・顧客・情報など)の活用の遅れ、人材活用・育成の失敗
- 人件費、原材料(木材価格など)の高騰、工事費用の変動
- 中長期的なIT戦略の欠如、システム投資の失敗
- 海外進出の不調
- 保有資産の資産価値の下落(稼働賃料の低下)
- 顧客ニーズ把握の失敗

## コンプライアンス

当社では、「コンプライアンス経営によるリスク管理」体制の確立を経営の重要課題のひとつとして位置づけ、その実践がグループの経営基盤であるということを強く認識し、役員・従業員一人ひとりが、企業活動において求められる法令等の遵守はもとより、全役員および従業員の行動の規範として定めた「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に従った判断を行い、行動するよう啓発しています。

また、「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」の理解・実践のための具体的マニュアルとして、「東急不動産ホールディングスグループコンプライアンスマニュアル」を策定し、定期的に研修などを行うことで、全役員および従業員に対し、コンプライアンスの周知・徹底を図っています。

法令、社内規程、「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」の違反に関する相談・通報窓口として、当社およびグループ会社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しています。当社のヘルプライン窓口は、グループ従業員(契約社員、派遣社員、アルバイト等も含む)が共通で利用でき、匿名による通報も可能な内部通報窓口と、顧問外の弁護士が受け付ける外部通報窓口があり、コンプライアンスに違反する行為の早期発見と是正を図っています。2018年度の当社およびグループ各社で受け付けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め125件でした。

## 情報セキュリティの強化

当社では、適切な情報の保存および管理について規程を整備していましたが、情報セキュリティ水準のさらなる向上と、内部統制環境の整備強化の一環として、情報管理に関する基本方針を策定するとともに、「情報管理基本規程」を再整備し、2017年4月1日より運用を開始しました。

「情報管理基本規程」では、情報管理基本方針に基づき、情報管理に関する責任を明確化するほか、管理の基本的な要件や原則を定めています。

また、グループ情報セキュリティ委員会を設置し、グループ各社より年間活動報告を受けるなど、PDCAサイクルを構築しています。当社グループ各社においても同様の規程を制定し、グループ全体で取り組みを推進していきます。

## 株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に取り組んでいます。個別面談のほか、機関投資家・アナリスト向け説明会や個人投資家向け説明会を定期開催するなど、社長、担当役員、担当部門による対話に積極的に取り組んでいます。対話から得られた株主・投資家の皆さまの意見を取締役会などに定期報告し、経営の改善に活かしていきます。



## サステナブルな成長

## 社外取締役メッセージ



左から：貝阿彌 誠、梶岐 浩一、新井 佐恵子、小笠原 倫明

## 未来志向の“異分子”を育て、自由闊達に議論できる風土づくりへ

社外取締役（独立役員） 梶岐 浩一

経営に携わる者として私が強調してきたのは、未来を見通すフォワードルッキングの重要性です。団塊世代が後期高齢者となる2025年がそう遠くない未来に迫るなど、大きな変化の渦中にある日本において、中長期を展望しながら会社や事業のあるべき姿を考え、実行することが、企業が成長を続けるためには不可欠だからです。しかし、当社グループにおいて、そうした動きはまだ弱いと感じます。技術革新の予測も含め、各事業で未来をしっかりと見据え、数値には表れないリスクや課題の洗い出しも行いながら、過去の延長ではない戦略を練っていくことが必要です。

そのためには、自由闊達に議論する風土づくりが大切です。しかし、社内を見渡すと、少し積極性に欠ける集団という印象を受けます。同じような思考の人材ばかりだと、議論が深まりません。グループ外に

ネットワークを持ち、組織をかき回す“異分子”を育てるなど、切磋琢磨できる環境を整えるべきです。私も当社社員の皆さんと接する際は、長期的視野を意識するよう発破をかけているところです。

取締役会に関しては、社内取締役のより積極的な発言に期待していますし、社外取締役の比率をさらに高めることで、一層、充実した議論の場となるはず。私自身、足かけ5年当社の社外取締役を務めてきた者の責務として、今年度はこれまで以上に積極的に発言し、議論の活性化と当社グループの成長を支えていくつもりです。

**PROFILE** 第一生命保険で不動産開発や人事などの業務を経て、代表取締役副社長を務める。退任後は、資産運用会社などの経営に携わった後、2014年より現職。現在の社外取締役のなかで、最も在職歴が長い。経営に関する豊富な知識と経験を活かし、積極的な発言を行っている。

## 法曹界での経験を活かし、コンプライアンスやダイバーシティの推進に貢献

社外取締役（独立役員） 貝阿彌 誠

当社グループは、多様なアセットへの関与、多彩なお客さまとの接点により、次から次へと社会課題を見つけ出し、事業につなげることを強みとしています。シニアライフ事業に代表されるような、社会課題と真摯に向き合う企業姿勢や法令遵守の意識がしっかりと根づいている点も長所です。こうした姿勢を貫けば、波はあっても、中長期では社会に貢献する企業グループとして成果を上げていくでしょう。

しかし、かつて東急ハンズを創業したような、大胆な発想による事業展開という面では、最近はやや落ち着いていると感じます。産学連携の取り組みや女性の意見の活用など、一層奮起してほしいと思います。私自身も、女性が活躍する法曹界での経験を踏まえた助言を通じて、多様な人材が活躍できる環境づくりに取り組みたいと考えています。

取締役会に出席して感じるのは、上程される議案について、経営会議などで議論が尽くされているため、社内でのどのような意見が出ているのか、分かりにくいということです。私はこれまで、コンプライアンス面を中心に、内部通報制度の意義や内部通報者に不利益を与えない方針を明確にすることの重要性などについて発言してきました。このような知見を活かした発言を増やし、社内の取締役とも活発に議論や意見交換をしながら、当社の発展に貢献していきたいと考えています。

**PROFILE** 東京、広島などの地方裁判所・家庭裁判所・高等裁判所で裁判官を務める。東京地方裁判所の所長などを経て、定年退官し、弁護士登録。2018年より現職。法律の専門知識や法曹界における実務経験を活かし、主に、ガバナンスやコンプライアンスについて提言を行っている。

## 会計やサステナビリティの視点から、グループの社会的な存在価値を高める

社外取締役（独立役員） 新井 佐恵子

あらゆるライフステージにおいて多種多様なサービスと資産を備える当社グループでは、ライフスタイル提案型の街づくりを推進しています。東京都に「一般住宅を併設したサービス付き高齢者向け住宅整備事業」第1号として選定された「世田谷中町プロジェクト」を訪問し、この強みが発揮された好例だと感じました。東急ブランドを高めながら、ESGマネジメントを意識した中期経営計画を実行し、前倒しで目標を達成する確実性と信頼性も、当社の優れた点です。

私は、2018年に当社の社外取締役に就任して以来、ほかの方とは異なる視点から、本質的な課題を踏まえた行動を心がけてきました。例えば、中長期的な視点で比較可能なKPIの設定を要請したほか、会計業務に関するITシステム導入の留意点についても発言してきました。取締役の人員構成については、インクルージョン促進や

ガバナンス強化、議論活性化の面から、女性や社外の人材を増やすべきと感じており、そのための助言も行っていく考えです。

中長期の視点に立つと、日本経済の変化を見極めながら事業戦略を策定し、社会的な存在価値を高めることが成長の鍵となります。また、不動産業界の変化に応じた、爆発的なイノベーションの創造をめざすことも大切です。そのなかで私は、会計やサステナビリティの視点とともに、生活者としての目線も忘れずに取り入れ、独自の視点を提供することで、より有意義な議論ができるよう努めます。

**PROFILE** 公認会計士として監査業務などに従事。その後、IT企業の共同創業者となり、日本初の女性CFOに就任したほか、米国企業の経営経験も有する。2018年より現職。大学でも教鞭をとる。実務・経営の知見に加え、生活者の視点も反映しながら、当社経営に携わっている。

## 技術革新への対応が、企業価値向上と国の発展に結びつくよう支援

社外取締役（独立役員） 小笠原 倫明

近年、社外取締役に対する社会からの期待や要請は、ますます高まっていると感じています。私も新任の社外取締役として、当社で実効性の高いコーポレートガバナンスを実現するべく、職務を適切に果たしていきたいと思っています。

企業の継続・発展は、その企業が属する社会が求めるものに、柔軟に応えられるか否かにかかっています。わが国が抱える人口減少と超高齢化の同時進行という大きな制約のもとで、さまざまな年齢、国籍、ジェンダーの人々が快適に共存できる社会を、いかに築いていくのか。あるいは、新しいビジネスが育ち、次々に巣立っていく環境を、いかに整備していくのか。幅広い事業を展開する当社グループの一層の取り組みが、社会から求められていると感じます。

同時に、テクノロジーの急速な進歩と、それを背景とした競争環境

の変化に応じて、当社自身がすみやかに変わっていく姿勢も不可欠です。その点、創業より常に「新しい価値を創造し続ける」ことに取り組んできた当社グループにとって、変化への対応力は強みだと思います。

翻って私自身は、長年にわたって行政の場に身を置き、発展する情報通信技術の成果を日本社会が円滑に活かせるよう、長期的な視野に立って方策を考えてきました。そうした経験をもとに、当社グループの取り組みが企業価値向上とわが国の発展に結びつくよう、適正なガバナンスの確立に寄与していく所存です。

**PROFILE** 総務省において情報通信行政などに従事し、2012年に総務事務次官に就任。この間、NTTの再編、放送のデジタル化などを担当。同省退任後、証券会社グループの取締役などを務め、2019年より現職。行政官としての経験および専門的な知見を活かした発言を行っている。



サステナブルな成長

# マネジメント体制

## 取締役



代表取締役会長  
**金指 潔**  
東急不動産(株)取締役会長  
東京急行電鉄(株)社外取締役  
(株)東急レクリエーション 取締役



代表取締役社長  
**大隈 郁仁**  
東急不動産(株)  
代表取締役社長



取締役  
**榎 真二**  
東急リパブル(株)取締役会長  
東急不動産(株) 取締役



取締役  
**植村 仁**  
東急不動産(株)  
代表取締役副会長



取締役  
**雑賀 克英**  
(株)東急コミュニティー  
代表取締役社長



社外取締役(独立役員)  
**峯崎 浩一**  
1970年 4月 第一生命保険(相)入社  
2001年 6月 東急不動産(株) 監査役  
2007年 4月 第一生命保険(相) 代表取締役  
副社長執行役員  
2008年 6月 (株)第一ビルディング 代表取締役社長  
2009年 6月 DIAMアセットマネジメント(株)  
代表取締役会長  
2014年 6月 当社社外取締役(現)  
2014年 7月 東邦金属(株) 代表取締役

1970年 4月 第一生命保険(相)入社  
2001年 6月 東急不動産(株) 監査役  
2007年 4月 第一生命保険(相) 代表取締役  
副社長執行役員  
2008年 6月 (株)第一ビルディング 代表取締役社長  
2009年 6月 DIAMアセットマネジメント(株)  
代表取締役会長  
2014年 6月 当社社外取締役(現)  
2014年 7月 東邦金属(株) 代表取締役



社外取締役(独立役員)  
**貝阿彌 誠**  
1978年 4月 裁判官任官  
2000年 4月 東京地方裁判所 部総括判事  
2007年 7月 法務省 大臣官房訟務総括審議官  
2012年11月 東京高等裁判所 部総括判事  
2014年 7月 東京家庭裁判所 所長  
2015年 6月 東京地方裁判所 所長  
2017年 2月 弁護士登録  
2017年 2月 ソフィアシティ法律事務所 特別顧問  
2017年 6月 富士フィルムホールディングス(株)  
社外取締役(現)  
2018年 6月 セーレン(株) 社外監査役(現)  
2018年 6月 当社社外取締役(現)  
2018年 9月 大手町法律事務所 所属(現)

1978年 4月 裁判官任官  
2000年 4月 東京地方裁判所 部総括判事  
2007年 7月 法務省 大臣官房訟務総括審議官  
2012年11月 東京高等裁判所 部総括判事  
2014年 7月 東京家庭裁判所 所長  
2015年 6月 東京地方裁判所 所長  
2017年 2月 弁護士登録  
2017年 2月 ソフィアシティ法律事務所 特別顧問  
2017年 6月 富士フィルムホールディングス(株)  
社外取締役(現)  
2018年 6月 セーレン(株) 社外監査役(現)  
2018年 6月 当社社外取締役(現)  
2018年 9月 大手町法律事務所 所属(現)

**選任の理由** 裁判官および弁護士としての専門的知見と企業法務に関する豊富な経験を当社の経営に反映していただくため。



取締役  
**西川 弘典**  
東急不動産(株) 代表取締役  
(株)東急ハンズ 取締役



取締役  
**岡田 正志**  
東急不動産(株) 取締役  
(株)東急コミュニティー 取締役



取締役  
**木村 昌平**  
東急不動産(株) 取締役



取締役  
**野本 弘文**  
東京急行電鉄(株) 代表取締役会長  
(株)東急レクリエーション 取締役  
東映(株) 社外取締役  
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役



社外取締役(独立役員)  
**新井 佐恵子**  
1987年10月 英和監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)  
入所  
1993年10月 佐々木公認会計士事務所 入所  
1998年 9月 (株)インターネット総合研究所  
取締役管理本部長 兼 CFO  
2002年11月 (有)グラティア(現(有)アキュレイ) 設立、  
代表就任(現)  
2002年11月 IRI USA, Inc. President & CEO  
2018年 4月 昭和女子大学 教授  
2018年 6月 大日本住友製薬(株) 社外取締役(現)  
2018年 6月 当社社外取締役(現)  
2019年 4月 白鷗大学 特任教授(現)

1987年10月 英和監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)  
入所  
1993年10月 佐々木公認会計士事務所 入所  
1998年 9月 (株)インターネット総合研究所  
取締役管理本部長 兼 CFO  
2002年11月 (有)グラティア(現(有)アキュレイ) 設立、  
代表就任(現)  
2002年11月 IRI USA, Inc. President & CEO  
2018年 4月 昭和女子大学 教授  
2018年 6月 大日本住友製薬(株) 社外取締役(現)  
2018年 6月 当社社外取締役(現)  
2019年 4月 白鷗大学 特任教授(現)

**選任の理由** 公認会計士としての会計に関する豊富な知見に加え、CFOとして企業経営に携わるなど、幅広い業務経験を当社の経営に反映していただくため。



社外取締役(独立役員)  
**小笠原 倫明**  
1976年 4月 郵政省(現 総務省) 入省  
2003年 1月 総務省 東北総合通信局長  
2005年 2月 総務省 大臣官房審議官  
2008年 7月 総務省 情報通信国際戦略局長  
2010年 1月 総務審議官  
2012年 9月 総務事務次官  
2013年10月 (株)大和総研 顧問  
2015年 6月 (株)大和証券グループ本社  
社外取締役(現)  
2018年 6月 (一財)マルチメディア振興センター  
理事長(現)  
2019年 6月 当社社外取締役(現)

1976年 4月 郵政省(現 総務省) 入省  
2003年 1月 総務省 東北総合通信局長  
2005年 2月 総務省 大臣官房審議官  
2008年 7月 総務省 情報通信国際戦略局長  
2010年 1月 総務審議官  
2012年 9月 総務事務次官  
2013年10月 (株)大和総研 顧問  
2015年 6月 (株)大和証券グループ本社  
社外取締役(現)  
2018年 6月 (一財)マルチメディア振興センター  
理事長(現)  
2019年 6月 当社社外取締役(現)

**選任の理由** 行政分野における豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただくため。

## 監査役



常勤監査役  
**持田 一夫**  
東急不動産(株) 常勤監査役  
東急リパブル(株) 監査役  
東急住宅リース(株) 監査役



常勤監査役  
**橋詰 雅彦**  
東急不動産(株) 常勤監査役  
(株)東急コミュニティー 監査役  
(株)東急ハンズ 監査役



社外監査役(独立役員)  
**浅野 友靖**  
1978年 4月 第一生命保険(相) 入社  
2009年 6月 同社取締役常務執行役員  
2010年 4月 第一生命保険(株)  
取締役常務執行役員  
2011年 6月 東急不動産(株) 監査役  
2013年10月 当社社外監査役(現)  
2016年10月 第一生命ホールディングス(株)  
取締役専務執行役員  
2017年 6月 公益財団法人心臓血管研究所  
理事長(現)

1978年 4月 第一生命保険(相) 入社  
2009年 6月 同社取締役常務執行役員  
2010年 4月 第一生命保険(株)  
取締役常務執行役員  
2011年 6月 東急不動産(株) 監査役  
2013年10月 当社社外監査役(現)  
2016年10月 第一生命ホールディングス(株)  
取締役専務執行役員  
2017年 6月 公益財団法人心臓血管研究所  
理事長(現)



社外監査役(独立役員)  
**武智 克典**  
2000年 4月 法務省 民事局付検事  
2003年 8月 東京地方裁判所 判事補  
2003年10月 弁護士登録  
2003年10月 アンダーソン・毛利・友常  
法律事務所 入所  
2006年 1月 アンダーソン・毛利・友常  
法律事務所 パートナー  
2006年11月 片岡総合法律事務所 パートナー  
2011年 7月 武智総合法律事務所 開設・代表就任(現)  
2017年 6月 当社社外監査役(現)

2000年 4月 法務省 民事局付検事  
2003年 8月 東京地方裁判所 判事補  
2003年10月 弁護士登録  
2003年10月 アンダーソン・毛利・友常  
法律事務所 入所  
2006年 1月 アンダーソン・毛利・友常  
法律事務所 パートナー  
2006年11月 片岡総合法律事務所 パートナー  
2011年 7月 武智総合法律事務所 開設・代表就任(現)  
2017年 6月 当社社外監査役(現)

## 執行役員

社長執行役員  
**大隈 郁仁**  
グループ内部監査部担当  
(東急不動産(株) 代表取締役社長)

執行役員  
**榎 真二**  
東急不動産住宅事業ユニット、東急リパブル所管  
(東急リパブル(株) 取締役会長)

執行役員  
**植村 仁**  
東急不動産投資事業ユニット所管、グループ海外企画部担当  
(東急不動産(株) 代表取締役副会長)

執行役員  
**雑賀 克英**  
東急コミュニティー担当  
(株)東急コミュニティー 代表取締役社長)

執行役員  
**西川 弘典**  
一般管理、東急ハンズ所管、社長補佐  
(東急不動産(株) 代表取締役)

執行役員  
**岡田 正志**  
東急不動産都市事業ユニット、東急コミュニティー、  
東急住宅リース、学生情報センター所管

執行役員  
**木村 昌平**  
東急不動産ウェルネス事業ユニット所管

執行役員  
**太田 陽一**  
東急リパブル担当  
(東急リパブル(株) 代表取締役社長)

執行役員  
**三木 克志**  
東急住宅リース担当  
(東急住宅リース(株) 代表取締役社長)

執行役員  
**吉浦 勝博**  
学生情報センター担当  
(株)学生情報センター 代表取締役社長)

執行役員  
**古沢 繁之**  
東急不動産住宅事業ユニット担当

執行役員  
**木村 成一**  
東急ハンズ担当  
(株)東急ハンズ 代表取締役社長)

執行役員  
**星野 浩明**  
一般管理、東急ハンズ、グループ経営企画部、  
グループ企画戦略部、グループソリューション推進部担当

執行役員  
**小室 明義**  
東急リパブル担当

執行役員  
**速川 智行**  
東急コミュニティー担当

執行役員  
**池内 敬**  
東急不動産都市事業ユニット担当

執行役員  
**西村 和浩**  
コーポレートコミュニケーション部、グループ財務部担当

執行役員  
**亀島 成幸**  
グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部、  
グループIT戦略部担当



## データセクション

## 財務・非財務データ

財務指標	(単位)	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
営業収益	億円	5,744	5,521	5,714	5,568	5,959	7,141	7,731	8,155	8,085	8,661	9,019
営業総利益	億円	1,143	1,065	1,317	1,233	1,268	1,453	1,488	1,638	1,730	1,825	1,934
営業利益	億円	350	355	625	501	520	614	633	688	732	775	802
経常利益	億円	277	282	549	349	399	506	517	564	636	687	707
当期純利益 <sup>※1</sup>	億円	102	111	116	342	221	237	252	287	315	352	375
総資産 <sup>※2</sup>	億円	10,357	10,554	11,614	17,448	17,184	17,898	19,738	19,844	20,672	21,732	24,052
流動資産	億円	2,890	2,835	2,749	3,007	3,240	4,160	5,726	4,919	5,880	6,498	8,727
販売用不動産 <sup>※3</sup>	億円	2,000	1,722	1,557	1,727	1,753	2,459	3,947	3,644	4,186	4,737	5,680
固定資産	億円	7,467	7,719	8,865	14,441	13,944	13,738	14,012	14,924	14,791	15,234	15,322
純資産	億円	2,225	2,310	2,398	2,753	3,070	3,692	3,983	4,224	4,463	4,753	5,687
自己資本	億円	1,957	2,031	2,086	2,408	2,687	3,645	3,953	4,188	4,423	4,681	5,614
有利子負債	億円	4,770	4,789	5,598	10,640	9,741	9,910	11,254	11,061	11,379	12,104	12,898
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	134	725	662	449	702	△135	△385	879	689	123	445
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△830	△267	△1,462	△288	425	197	△1,003	△1,124	△710	△964	△604
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	680	△309	790	△164	△905	30	1,392	△305	230	824	1,391
設備投資額	億円	400	469	1,995	416	438	775	1,267	788	603	446	898
減価償却費	億円	133	132	149	208	202	200	202	210	235	231	246
EPS (1株当たり当期純利益)	円	19.18	20.82	21.84	64.40	41.71	41.61	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84
BPS (1株当たり純資産)	円	368.39	382.43	392.87	453.46	505.99	598.73	649.40	687.92	726.59	768.85	780.78
1株当たり配当金	円	8.00	7.00	7.00	7.00	7.00	8.00	10.00	12.00	13.00	14.50	15.50
ROA	%	3.5	3.4	5.7	3.5	3.0	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	3.5
ROE	%	5.2	5.5	5.6	15.2	8.7	7.5	6.6	7.1	7.3	7.7	7.3
自己資本比率	%	18.9	19.2	18.0	13.8	15.6	20.4	20.0	21.1	21.4	21.5	23.3
D/Eレシオ	倍	2.4	2.4	2.7	4.4	3.6	2.7	2.8	2.6	2.6	2.6	2.3
配当性向	%	41.7	33.6	32.1	10.9	16.8	19.2	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3
EBITDA <sup>※4</sup>	億円	497	491	778	710	724	846	880	943	1,017	1,061	1,102
EBITDA倍率 <sup>※5</sup>	倍	9.9	9.8	7.2	15.0	13.5	11.7	12.8	11.7	11.2	11.4	11.7

※1. 2015年度より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています

※2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度第1四半期の期首から適用しており、2017年度の主要な経営指標等については、当該会計基準等をさかのぼって適用した後の指標等となっています

※3. 販売用不動産：仕掛販売用不動産、未成工事支出金を含みます

※4. EBITDA：償却前営業利益＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

※5. EBITDA倍率：有利子負債÷EBITDA

人材指標	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
従業員数	人	17,594	18,243	19,230	20,421	21,091	21,976
女性管理職比率	%	4.8	5.7	5.9	5.7	8.6	8.3
女性取締役(単体)	人	0	0	0	0	0	1
女性監査役(単体)	人	0	0	0	0	0	0
女性執行役員	人	1	2	2	2	2	2
男性平均勤続年数	年	13.2	13.2	13.0	12.9	12.7	14.9
女性平均勤続年数	年	8.8	9.0	8.7	8.8	8.7	9.2
女性正社員比率	%	23.7	24.2	25.3	26.5	27.2	28.5
新規採用に占める女性比率	%	31.5	33.0	35.4	41.6	40.1	39.5

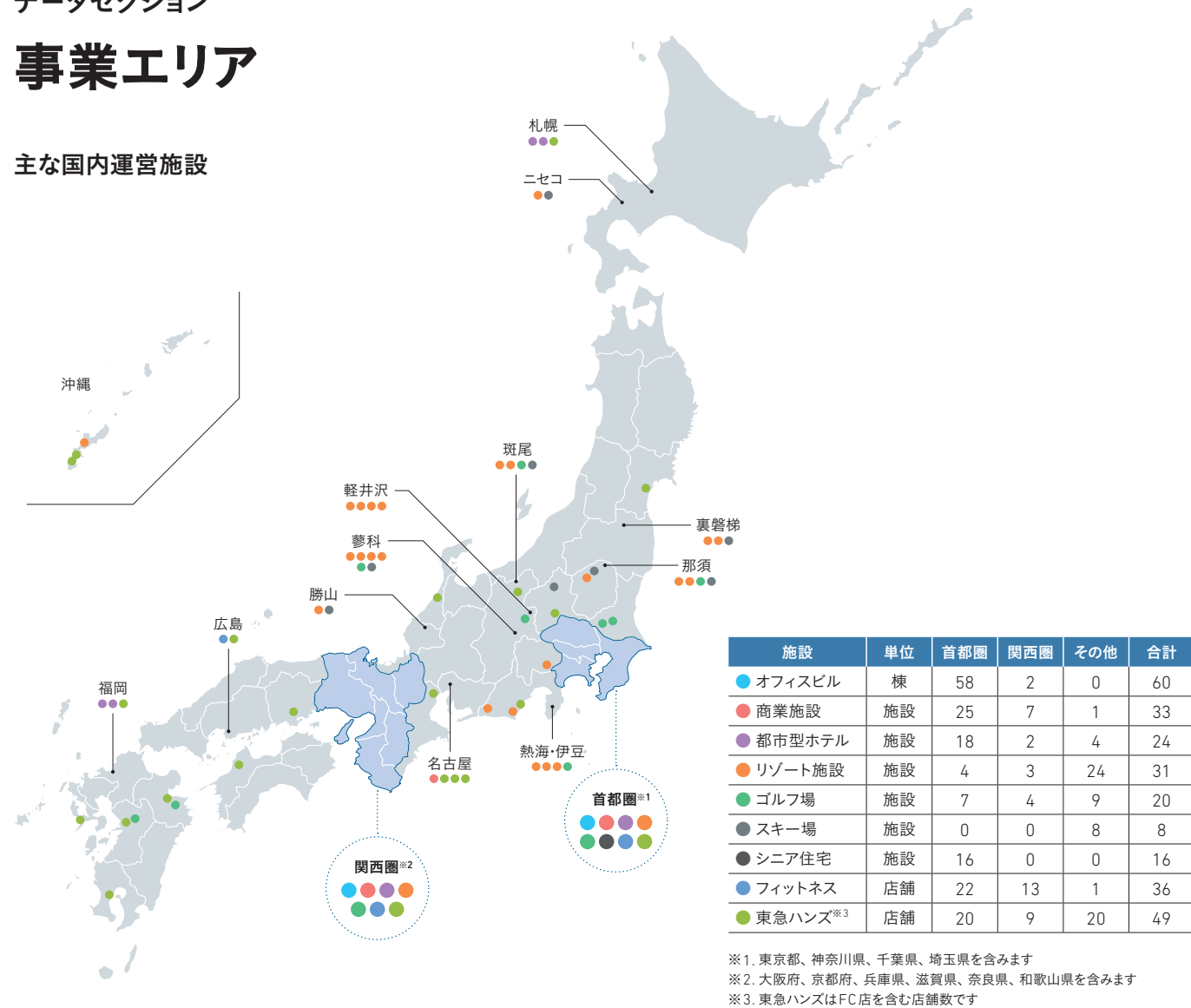
環境指標	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
CO <sub>2</sub> 排出量	千t-CO <sub>2</sub>	228.3	234.8	210.7	233.0	227.5	227.8
原単位	kg-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup>	98.6	101.9	98.4	106.7	101.0	95.9
エネルギー使用量	千GJ	4,596.8	4,660.2	4,374.3	4,542.6	4,463.5	4,492.1
水使用量	千m <sup>3</sup>	3,042	3,141	2,811	2,650	2,548	2,612
原単位	m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	1.33	1.39	1.32	1.23	1.14	1.11
対象施設数 <sup>※6</sup>	施設	213	226	210	192	204	211
廃棄物排出量	t	14,189	18,796	18,908	25,127	25,569	22,932
原単位	kg/m <sup>2</sup>	10.3	10.2	10.1	12.5	12.6	10.1
対象施設数 <sup>※6</sup>	施設	124	152	161	151	159	170

※6. 対象施設数：オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他施設、海外を含みます



# データセクション 事業エリア

## 主な国内運営施設



## 主な海外拠点



(2019年3月31日現在)

# データセクション ホールディングス体制

(2019年4月1日現在)

東急不動産ホールディングス(株)					
東急不動産(株)	(株)東急コミュニティー	東急リハビリ(株)	(株)東急ハンズ	東急住宅リース(株)	(株)学生情報センター
(株)東急ホームズ (株)東急スポーツオアシス (株)石勝エクステリア (株)イーウェル 東急不動産リート・マネジメント(株) 東急不動産キャピタル・マネジメント(株) 東急不動産SCマネジメント(株) 東急ステイ(株) (株)東急リゾートサービス 東急リゾート(株) (株)東急イーライフデザイン Pacific Islands Development Corporation PT. Tokyu Land Indonesia Tokyu Land US Corporation 東急不動産諮詢(上海)有限公司 Tokyu Land Asia Pte. Ltd. その他	コミュニティワン(株) (株)マリモコミュニティー 東急ビルメンテナンス(株) (株)湘南コミュニティー 第一ビルサービス(株) 用賀熱供給(株) (株)TCフォーラム (株)インフィールド 神大病院パーキングサービス(株) (株)東急Re・デザイン PT. Tokyu Property Management Indonesia	東急リハビリスタッフ(株) リハビリアセットマネジメント(株) 東急不動産股份有限公司 Tokyu Livable US, Inc. Tokyu Livable Texas Investment Advisors, LLC	ハンズラボ(株) TOKYU HANDS SINGAPORE PTE. LTD.	東急社宅マネジメント(株) レジデンシャルパートナーズ(株)	(株)ナジック・アイ・サポート シグマジャパン(株) 北和建設(株)
セグメント					
都市事業	管理事業	仲介事業	ハンズ事業	都市事業	都市事業
住宅事業	都市事業	都市事業			
ウェルネス事業					
次世代・関連事業					

## 国際的イニシアティブへの賛同

世界中の企業や団体が連帯して持続可能な社会の実現をめざす枠組みづくり(国際的イニシアティブ)が進んでおり、当社グループは積極的に賛同しています。



(東急不動産)

(東急不動産キャピタル・マネジメント)

## SRIインデックスへの選定

当社は複数の社会的責任投資(SRI)インデックスに選定されています。これは、将来にわたり持続的成長が期待できる企業として評価された結果と考えています。



2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数

2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)



# 会社概要・株式情報

## 会社概要

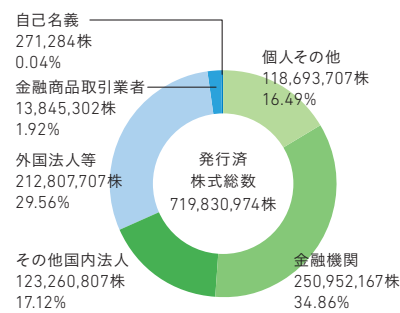
商号	東急不動産ホールディングス株式会社 (英文表記：Tokyu Fudosan Holdings Corporation)	事業内容	グループ経営管理事業
所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1	設立	2013年10月1日
電話番号	03-6455-1122 (代表)	資本金	77,562百万円 (2019年3月31日現在)
代表者	代表取締役社長 大隈 郁仁	従業員数	52名 (連結：21,976名) (2019年3月31日現在)

## 株式情報 (2019年3月31日現在)

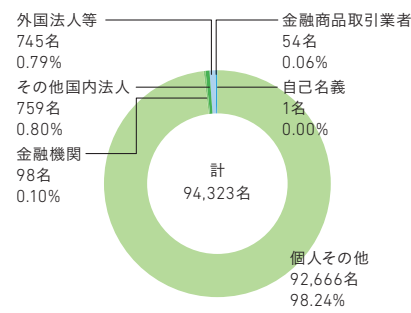
上場取引所	東京証券取引所	(株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関)	〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1 三井住友信託銀行株式会社
証券コード	3289	(郵便物送付先 電話照会先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉2-8-4 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-782-031 (フリーダイヤル)
単元株式数	100株	(インターネット ホームページURL)	https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html
発行可能株式数	2,400,000,000株		
発行済株式総数	719,830,974株		
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで		
定時株主総会	毎年6月		
株主確定基準日	・定時株主総会 3月31日 ・期末配当 3月31日 ・中間配当 9月30日 ・その他 あらかじめ公告する一定の日		
公告方法	電子公告の方法により行います。 公告掲載URL https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/  ただし、やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は日本経済新聞に掲載します。		

## 株主状況 (2019年3月31日現在)

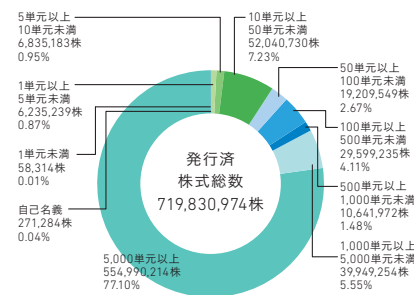
所有者別株式分布状況



所有者別株主数分布状況



所有数別株式分布状況



## 大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率※
東京急行電鉄株式会社	114,379	15.90%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	54,233	7.54%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	53,955	7.50%
三井住友信託銀行株式会社	16,008	2.22%
第一生命保険株式会社	14,918	2.07%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	14,240	1.98%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	11,176	1.55%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	10,410	1.45%
ジェービー モルガン チェース バンク 385151	9,453	1.31%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	9,259	1.29%

※持株比率は自己株式271,284株を控除して計算しています

## グループスローガン

# 美しい時代へ——東急グループ

## グループ理念

我々は、グループを共につくり支える志を持ち、  
この理念を共有する。

**存在理念** 美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。

**経営理念** 自立と共創により、総合力を高め、信頼され愛されるブランドを確立する。

- ・市場の期待に応え、新たな期待を創造する。
- ・自然環境との融和をめざした経営を行う。
- ・世界を視野に入れ、経営を革新する。
- ・個性を尊重し、人を活かす。

もって、企業の社会的責任を全うする。

**行動理念** 自己の責任を果たし、互いに高めあい、グローバルな意識で自らを革新する。