



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  
2020 統合報告書



WORK



HOME



LIFESTYLE  
CREATION

ライフスタイル創造

新しい住まい方、働き方、過ごし方の融合へ



PLAY



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



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へて居つた。

『青淵回顧録』

富をなす根源は何かといへば、仁義道德。  
正しい道理の富でなければ、  
その富は完全に永續することはできぬ。

『論語と算盤』

渋沢 栄一

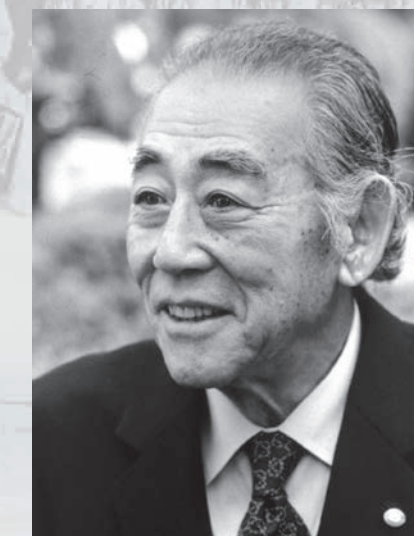
当社グループの起源となる田園都市株式会社を設立(1918年)

よく最近、企業の社会還元ということを言うけれど、  
ぼくはこういう言葉は大嫌いなんだ。  
だいたい社会的な必要のないところに企業が育つわけない。  
その企業が本来の目標をきちんと遂行することが、  
すなわち社会還元なんだ。

東急不動産創立20周年記念誌『都市と人間の新しい調和を求めて』

五島 昇

東急不動産株式会社 初代社長(1953年～1978年)



提供：東急株式会社



## ステークホルダーとのコミュニケーション

### 直接対話

- 株主総会
- 決算発表
- 決算説明会
- アナリスト/機関投資家との対話
- 個人投資家向け会社説明会
- 施設見学会



「クレールレジデンス横浜十日市場」見学会の様子

### 報告書

- 統合報告書



- 有価証券報告書
- コーポレートガバナンス報告書

### WEB

- 投資家情報  
<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/ir/>



- サステナビリティサイト  
<https://tokyu-fudosan-hd-csr.disclosure.site/ja>



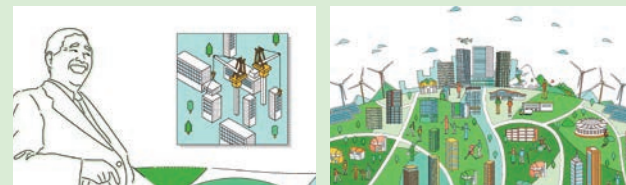
- グループの取り組み  
<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/efforts/>



### 価値創造ムービー

創業の精神である「挑戦するDNA」を活かして、新しいライフスタイルを創造・提案する当社グループの価値創造をアニメーションでご紹介します。

<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/about/media/movie14.html>



## 国際的イニシアティブへの賛同

<p>国連グローバル・コンパクト</p>	<p>気候関連財務情報開示タスクフォース</p>	<p>Renewable Energy 100%</p> <p>(東急不動産)</p>	<p>責任投資原則</p> <p>(東急不動産キャピタル・マネジメント)</p>
----------------------	--------------------------	---	--

## 主な外部評価

<p>Dow Jones Sustainability Indices (World / Asia Pacific)</p>	<p>FTSE4Good Index Series</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p>	<p>MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p>
<p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p>	<p>グローバル不動産サステナビリティ・ベンチマーク</p>	<p>健康経営銘柄</p>	<p>WELL Building Standard (Precertified)</p>

## 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、事例紹介などを通じて解説します。

私たちのありたい姿	04
東急不動産ホールディングスの価値創造プロセス	06
私たちの提供価値 (アウトプットとアウトカム)	08
At a Glance	10
グループの3つの強み	11
社会課題とライフスタイル創造の歩み	12
独自性のある価値創造	14
トップメッセージ	16
コロナ禍で変わる新しい社会への適応	22
特集「ライフスタイル創造3.0」への挑戦	24
長期持続的な街づくり「広域渋谷圏構想」	25
大規模複合施設「東京ポートシティ竹芝」	28
物流施設「LOGI'Q 三芳」	29
東急リゾートタウン夢科「もりぐらし」	30

### Section 2

## 価値創造戦略

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、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	31
SDGsとマテリアリティ	32
マテリアリティを踏まえた中期経営計画	34
事業概況	
都市事業セグメント	36
住宅事業セグメント	38
管理事業セグメント	39
仲介事業セグメント	40
ウェルネス事業セグメント	41
ハンズ事業セグメント	42
次世代・関連事業セグメント	43

### Section 3

## サステナブルな成長を支える基盤

当社グループのサステナブルな成長を支える基盤である「財務の取り組み」と「非財務の取り組み」について、具体的な方針や事例を交えてご紹介します。

サステナブルな成長を支える基盤	44
財務の取り組み	
財務資本戦略	46
財務分析	48
非財務の取り組み	
人財戦略	50
ソーシャルニーズ	51
環境	52
コーポレートガバナンス	54
社外取締役とともに創る未来	59
マネジメント体制	62

### Section 4

## データセクション

成長を続ける当社グループの概要を、財務・非財務データや事業エリアなど、さまざまな情報・データを通じてご覧いただけます。

財務・非財務データ	64
事業エリア	66
環境に配慮したアセット	67
会社概要・株式情報	68
「2020 統合報告書」発行にあたって	70

### 編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループが事業活動を通じて社会課題の解決に取り組む、持続的な成長と企業価値の向上を実現する姿を、わかりやすくお伝えすることをめざしました。価値創造のストーリーや戦略に加え、コーポレートガバナンスや人財戦略などの非財務の取り組みと財務の取り組みを統合して説明しています。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。



### 報告対象について

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：2019年4月1日～2020年3月31日  
 (一部、2020年4月以降の情報を含まず)  
 公開時期：2020年10月

### 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。

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、持続可能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、持続可能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



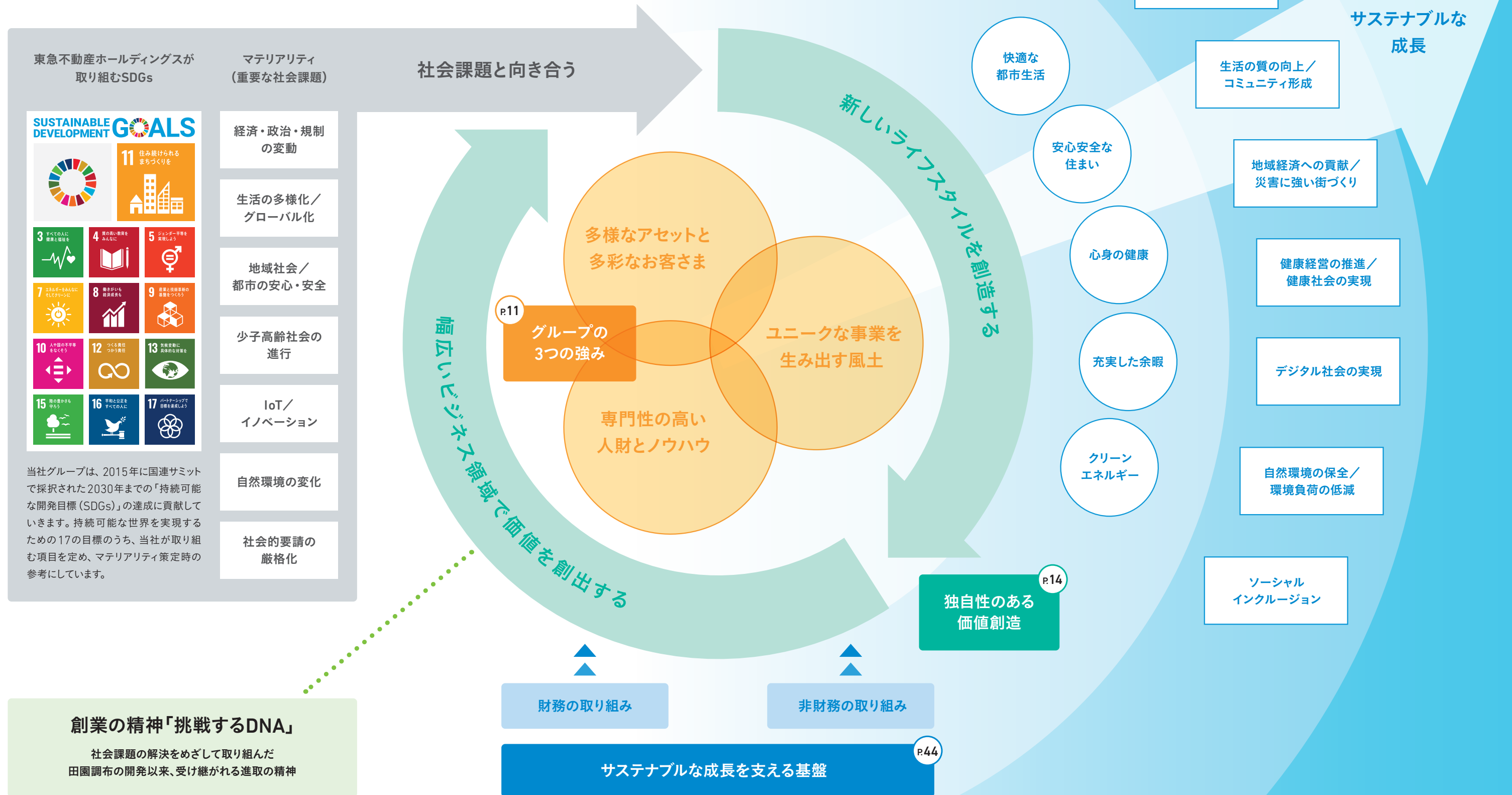
※臨時雇用者を含む人数です



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。財務の取り組みと非財務の取り組みの両輪が、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

# 私たちの提供価値

## アウトプットとアウトカム

### 事業を通じた提供価値 (アウトプット)

#### 快適な都市生活

- オフィスビル 60棟 (延床面積 640千㎡)
- 商業施設 32棟 (延床面積 844千㎡)
- ビル・施設管理 1,561件
- 物流施設 12施設<sup>※1</sup>

#### 安心安全な住まい

- 分譲マンション累計供給 約9.5万戸
- マンション管理 約83.0万戸
- 賃貸住宅管理 約14.5万戸
- 売買仲介取引 約2.6万件

#### 心身の健康

- シニア住宅 13施設
- 介護住宅 6施設
- 会員制フィットネスクラブ 38店舗
- 福利厚生代行会員 約384万人

#### 充実した余暇

- 会員制リゾートホテル 25施設
- リゾート施設 16施設
- ゴルフ場 19施設
- スキー場 8施設
- 都市型ホテル 27施設
- 東急ハンズ 58店舗

#### クリーンエネルギー

- 太陽光発電 41件 (798MW)<sup>※1</sup>
- 風力発電 8件 (193MW)<sup>※1</sup>
- バイオマス発電 1件 (50MW)<sup>※1</sup>

## 社会的価値 (アウトカム)

### 不動産の価値向上 / 安定した社会インフラ

- 活気あふれる街づくり (「ニ子玉川ライズ」「あへのキューズモール」など)
- 資産価値を高める管理サービスやリノベーション

再開発による街づくり  
(渋谷・竹芝・大船 など)

民間企業による公営住宅管理戸数  
全国1位<sup>※2</sup>

### 生活の質の向上 / コミュニティ形成

- 住まいを起点としたライフスタイル提案型の街づくり「ライフストーリータウン」
- エリアマネジメント (広域渋谷圏、竹芝 など)
- 学生生活のサポート (学生用住宅、キャリア形成支援)

### 地域経済への貢献 / 災害に強い街づくり

- 地域の雇用・観光需要の創出 (ニセコ、パラオ など)
- 災害に強い都市機能の整備、木密地域の解消 (「渋谷駅桜丘地区再開発計画」「ブランズタワー大船」など)

### 健康経営の推進 / 健康社会の実現

- 従業員の心身の健康増進と働きやすい職場づくり
- 予防医療プログラム提供による高齢者の健康づくり (学校法人順天堂との連携、健康サロン「ラクティブ」など)
- 福利厚生を通じた健康サポート (イーウェル)

健康経営銘柄

WELL 認証 (予備認証)<sup>※3</sup>

### デジタル社会の実現

- デジタルトランスフォーメーション (DX) による新たな価値提供 (顧客データ活用、オンライン接客、MaaS<sup>※4</sup> 実証実験 など)
- IoTを活用したスマートシティ、スマートオフィス (「東京ポートシティ竹芝」「渋谷ソラスタ」など)

東京版 Society 5.0「スマート東京」モデルプロジェクト<sup>※5</sup>

### 自然環境の保全 / 環境負荷の低減

- 環境と共生した街づくり (環境不動産、建物緑化 など)
- 再生可能エネルギー事業「ReENE (リエネ)」による電力提供

TCFD 賛同

RE100 加盟<sup>※6</sup>

DBJ Green Building 20 物件

### ソーシャルインクルージョン

- 多様な人財活躍 (障がい者雇用、女性活躍 など)
- ステークホルダー・エンゲージメントの実現 (人権方針、サステナブル調達方針)
- ユニバーサルデザインなど、すべての人に優しい街づくり (渋谷再開発 など)

えるぼし認定<sup>※7</sup>

DSDC 認知症にやさしいデザイン ゴールド認証<sup>※8</sup>

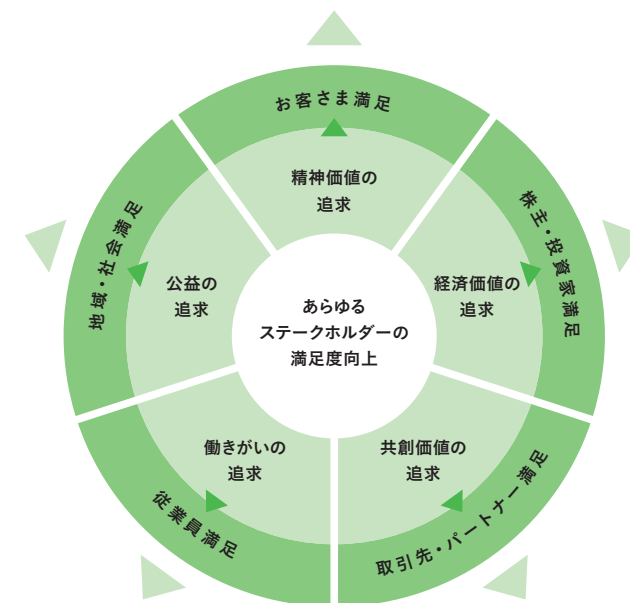
## サステナブルな成長

## 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

### 企業価値 = すべてのステークホルダーの満足度の総和

私たちは、企業価値はすべてのステークホルダーの満足度の総和であると考えています。  
あらゆるステークホルダーの満足度の輪を広げて、サステナブルな成長を実現します。



#### 地域・社会満足

事業活動を通じて地域活性化や環境保全に取り組み、持続可能な社会に貢献します

#### お客さま満足

グループCSスタンダードに基づき、お客さまから選ばれ続ける価値を提供します

#### 株主・投資家満足

サステナブルな成長によって株主価値を最大限に高め、株主・投資家の期待に応えます

#### 従業員満足

VUCA<sup>※9</sup>時代に挑戦する人財を育て、グループ従業員がいきいきと働ける環境づくりに取り組みます

#### 取引先・パートナー満足

サプライチェーン全体で価値を創造し、取引先・パートナーとともに成長をめざします

※1. 開発中を含みます

※2. 東急コミュニティーが管理する公営住宅の戸数 (2018年不動産経済研究所調べ)

※3. グループ拠点でもある「渋谷ソラスタ」内の本社オフィスが、健康・快適性に配慮した建物・室内環境評価システム「WELL Building Standard」(WELL 認証)の予備認証を取得しています

※4. MaaS:「Mobility as a Service」の略称。ICT(情報通信技術)を活用することで交通機関を連携してひとつのサービスとらえ、シームレスにつなぐ移動の概念です

※5. 東京都が公募する「スマート東京」の実現に向けたプロジェクトに、「Smart City Takeshiba」が採択されています。先端技術などを活用した分野横断的なサービスの都市実装をめざします

※6. 東急不動産は2019年4月、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟しました

※7. 東急コミュニティーは女性活躍推進法に基づいて厚生労働省より認定される「えるぼし」の最高位である3段階目を取得しています

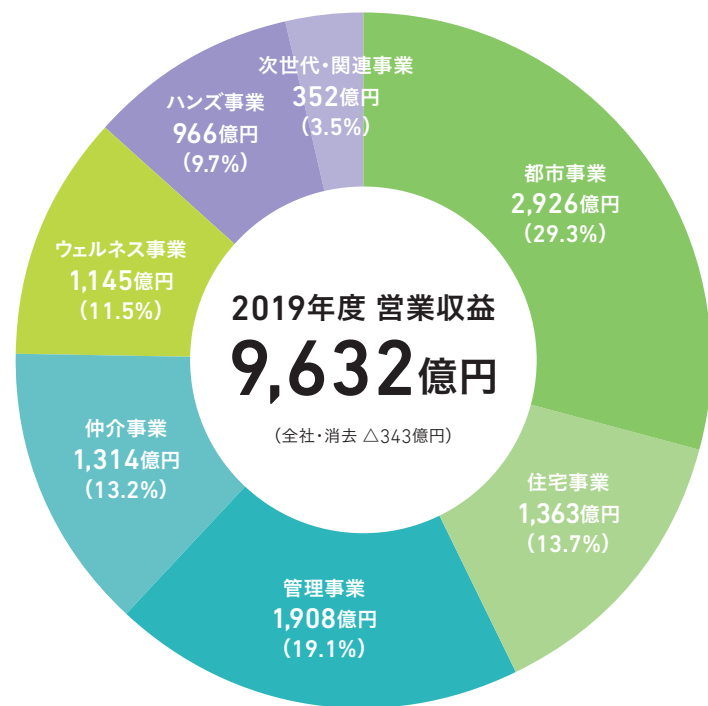
※8. 「グランクレール世田谷中町ケアレジデンス」および「クレールレジデンス横浜十日市場」が、英国スターリング大学認知症サービス開発センター(DSDC)の最高位である「ゴールド認証」を取得しています

※9. 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します

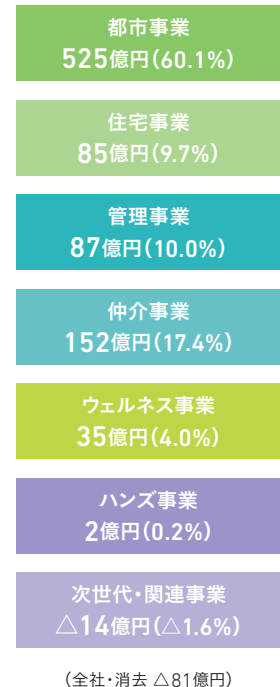


価値創造ストーリー

# At a Glance



## 2019年度 営業利益 793億円



価値創造ストーリー

# グループの3つの強み

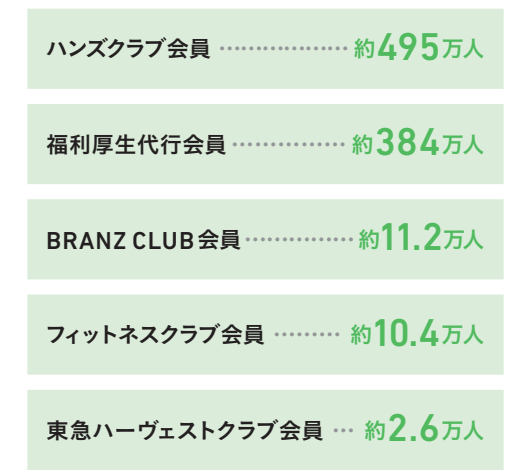
## 1 事業基盤の強み「多様なアセットと多彩なお客さま」

私たちは社会の変化とともに社会課題の解決に取り組んできました。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



### お客さま接点 約1,000万人



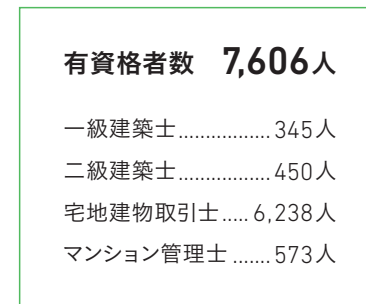
## 2 企業文化の強み「ユニークな事業を生み出す風土」

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。



## 3 人的資本の強み「専門性の高い人財とノウハウ」

当社グループでは、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。有識者のセミナーやワークショップなどの情報共有の場を通じて、グループ内の連携促進および人財力の向上をめざしています。



**ナレッジ・カフェ**  
(累計32回開催、延べ3,851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4回程度開催しています。講師にプロジェクトの担当者を迎え、各社の先進的な取り組みなどを共有しています。

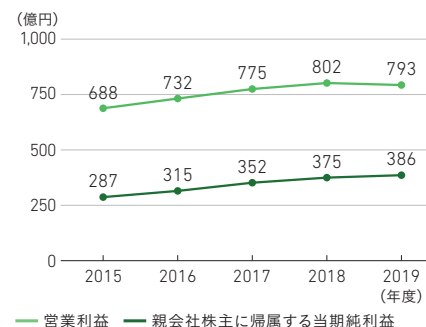
**ナレッジ・フォーラム**  
(累計25回開催、延べ3,196人参加)

さまざまな分野や業界のプロフェッショナル、トップランナーを招き、魅力的なテーマで、グループ従業員向けに自己啓発セミナーを開催しています。年4回程度開催し、知見を深める場として人気のセミナー企画となっています。

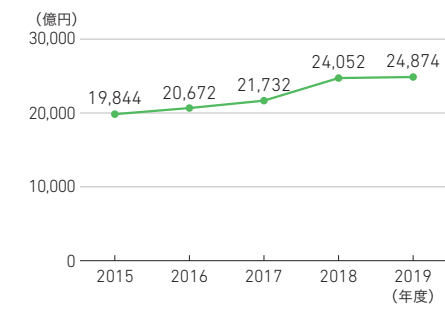
グループ拠点「COLABO!」でのセミナー (2019年11月開催)

サイボウズ青野社長とのセッション (2019年9月開催)

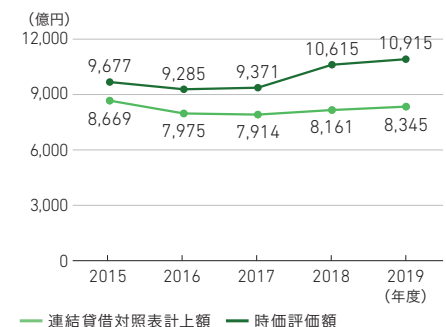
### 営業利益 / 当期純利益



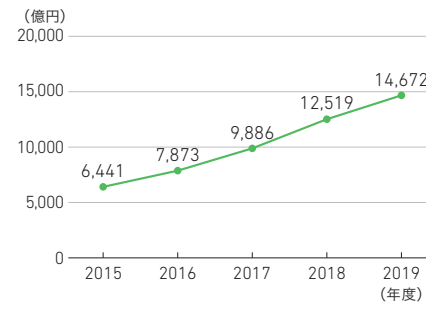
### 総資産



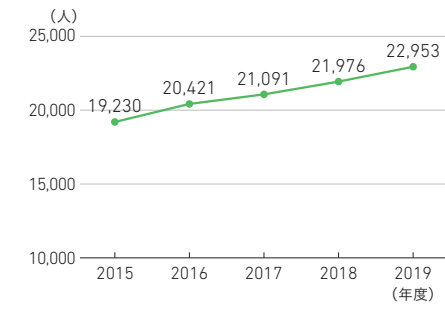
### 賃貸等不動産の時価評価



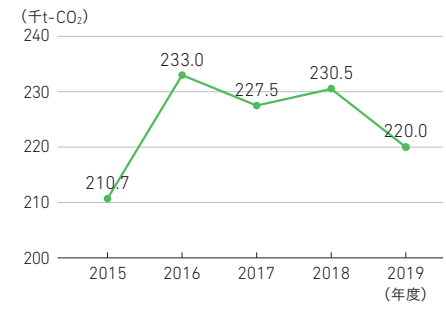
### 運用資産残高 (AUM)



### グループ就業人数\*



### CO<sub>2</sub>排出量



\* グループ就業人数は、臨時雇用者を含まない人数です



価値創造ストーリー


# 社会課題とライフスタイル創造の歩み

当社グループの原点は、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、新しい住まい方、働き方、過ごし方の提案による「ライフスタイル創造」を通じて、その解決に取り組んでいます。

**グループの原点「田園調布の街づくり」**

渋沢栄一らを中心に1918年、田園都市株式会社を設立。住宅不足の時代に、自然と都市の長所を併せ持つ英国発祥の「田園都市構想」を取り入れ、多摩川台住宅地として、住宅と庭園が共存する美しく快適な街、田園調布を創造した。



開発当時の田園調布の様子

## 1950～1960年代

### 復興から成長へ

日本は朝鮮戦争特需から経済を再建、戦後からの復興を果たし、高度経済成長期を迎えた。一方で、三大都市圏への人口集中や都市のスプロール化が進行、都市部の住宅難は深刻な問題となった。

#### 都心の街づくりに注力した創業期

東京急行電鉄株式会社（現：東急株式会社）から不動産部門を分離独立する形で東急不動産を設立。拠点である渋谷を中心に、不足する住宅、生活を支える商業施設を供給し、不動産ビジネスによる価値創造を追求した。

**1953年「東急不動産」設立**  
初代会長・五島慶太、初代社長・五島昇による新会社発足

初代会長・五島慶太の言葉

“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。（中略）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



※ 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

## 1970～1980年代

### 世界経済の激変と生活水準の高度化

オイルショックにより、日本の高度経済成長は終焉。経済大国となった日本は物的充足が進み、人々が心の豊かさを求める時代に移行。社会・文化・生活を中心に、価値観の多様化が進行した。

#### 事業の多角化で生活総合プロデューサーへ

管理や仲介、小売、フィットネス、リゾートなど、不動産から派生する関連事業領域へいち早く進出。事業の多角化を推進し、生活総合サービスを提供する企業グループへと成長した。



あすみが丘ニュータウン



パラオパシフィックリゾート

## 1990～2000年代

### ポストバブル期とライフスタイルの多様化

経済成長の停滞が長期化するなかで少子高齢化が進行、地価下落に伴い人口は都心回帰。情報技術の発展・普及、グローバル化の進行により、人々のライフスタイルや価値観も多種多様に変化した。

#### バブル崩壊後、賃貸事業中心へ収益基盤を転換

バブル崩壊という未曾有の危機を乗り越えるべく、従来の郊外型戸建住宅の長期開発から、オフィスや商業施設などの賃貸事業へと軸足をシフト。財務体質の改善と収益基盤の強化を進めた。



世田谷ビジネススクエア

**働きの提案**

- 1993 「世田谷ビジネススクエア」開業  
東急グループ初の超高層オフィスビル
- 2007 「汐留ビルディング」竣工  
現代のビジネスニーズに対応した大規模オフィスビル

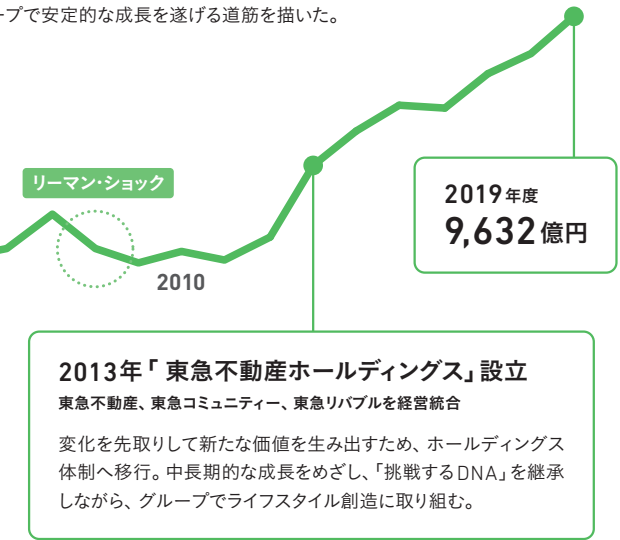
## 2010～2020年代

### 持続可能な社会へ

グローバル化の進展のもと、官民ともにサステナブルな成長の志向にパラダイムシフト。情報技術のさらなる進化が、人々の生活・社会・産業構造に大きなイノベーションをもたらしていく。

#### リーマン・ショックを乗り越え、グループ経営を推進

2008年のリーマン・ショック後、当社はバランスシートの適正化に取り組み、2本のREIT上場および持株会社化を実現することで、グループで安定的な成長を遂げる道筋を描いた。



**2013年「東急不動産ホールディングス」設立**  
東急不動産、東急コミュニティー、東急リパルを経営統合

変化を先取りして新たな価値を生み出すため、ホールディングス体制へ移行。中長期的な成長をめざし、「挑戦するDNA」を継承しながら、グループでライフスタイル創造に取り組む。

**住まい方の提案**

- 1955 「代官山東急アパートメント」竣工  
日本初の外国人向け高級賃貸住宅
- 1958 「東急スカイライン」竣工  
不動産業界初の分譲集合住宅
- 1961 「東急・三菱ホームプラン」開始  
住宅ローンシステムの原型

- 1970 「東急コミュニティー」設立  
住みよい環境づくりを目的に不動産管理業に進出
- 1972 「エリアサービス」設立（東急リパルの前身）  
不動産流通のバイオニアとして不動産仲介業に進出
- 1982 「あすみが丘ニュータウン」事業着手  
自然と調和した日本最大級の街づくり

**過ごし方の提案**

- 1965 「渋谷東急ビル」開業（後の「東急プラザ渋谷」）  
渋谷駅前の複合型商業施設
- 1976 「東急ハンズ」設立  
新たな生活・文化を創造する“本格DIY”の先駆け
- 1984 「パラオパシフィックリゾート」開業  
開発と環境保全が共存した本格的な海外リゾート
- 1986 「東急スポーツオアシス江坂店」開業  
健康生活を提案する会員制フィットネスクラブ
- 1988 「東急ハーヴェストクラブ 蓼科」開業  
新しい余暇を提案する会員制リゾートホテル

**ライフスタイル創造 3.0**  
あらゆる生活シーンの融合へ

- 2014 「東急住宅リース」設立  
グループの賃貸住宅事業を統合
- 2015 「二子玉川ライズ」第2期事業完成  
オフィスや住宅、商業施設、ホテルなど多様な機能を有する複合開発
- 2016 「東急プラザ銀座」開業  
東急グループの東の拠点として銀座エリアへ本格進出  
「学生情報センター」連結子会社化  
学生向けの賃貸住宅管理事業を強化
- 2017 「世田谷中町プロジェクト」街びらき  
分譲マンションとシニア住宅の複合開発
- 2019 「渋谷ソラスタ」竣工  
多様な働き方をサポートするスマートオフィス  
「渋谷フクラス」竣工・「東急プラザ渋谷」開業  
再開発プロジェクトで誕生した複合施設
- 2020 「東京ポर्टシティ竹芝」開業  
テクノロジーを活用した最先端の都市型スマートビル



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。

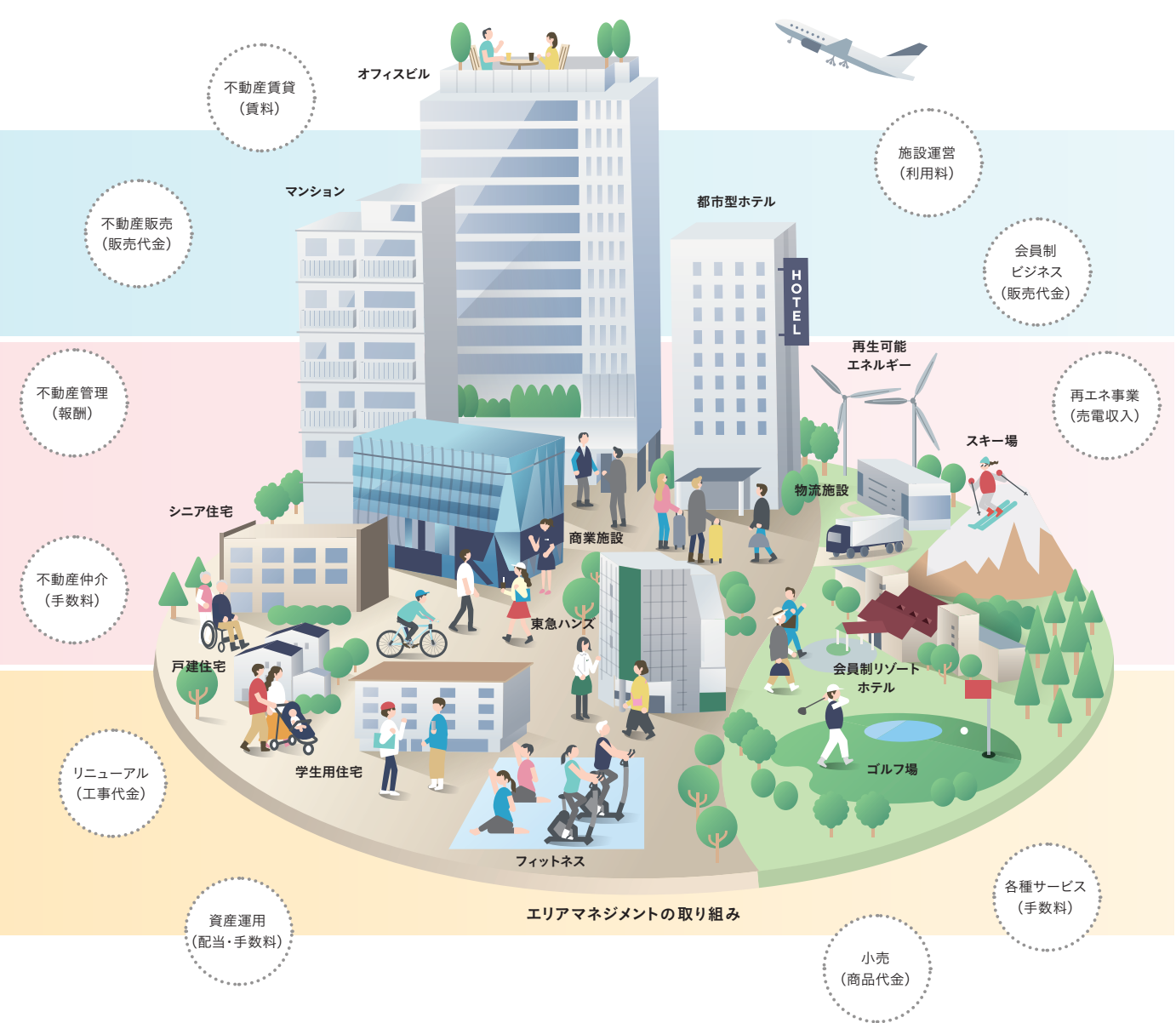
## 時間軸での価値創造 新しいライフスタイルを創造する

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。



## 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。





## あらゆるステークホルダーから 信頼され、愛され続ける 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株式会社  
代表取締役社長

西川 弘典

## 未曾有の危機をチャンスに変え、グループの変革を進める

まず、このたびの新型コロナウイルス感染症による影響を受けられた皆さまに謹んでお見舞いを、また、医療関係の方々や社会インフラの維持に尽力されている皆さまには心より御礼を申し上げます。

当社グループは、商業施設、ホテル・リゾート施設、フィットネスクラブ、シニア住宅など、多くのお客さまと接点を有するBtoC事業を展開しており、再生可能エネルギーの供給などのBtoB事業も含めて、安全安心な暮らしを守る社会インフラの一翼を担っている責任を、改めて重く受け止めています。

全国の運営施設では、お客さまへのサービスを継続するために、多数のエッセンシャルワーカーが働いています。最前線で努力を続けるグループ従業員を誇りに思うとともに、引き続き、感染拡大防止と安全確保を最優先に、グループの総力を挙げて事業活動の継続に全力で取り組んでまいります。▶ P.22 コロナ禍で変わる新しい社会への適応

### コロナ危機で求められる変革のスピード

私は今春、代表取締役社長に就任しました。純粋持株会社の代表を務める私に課された使命は、中長期的な視点からグループの全体最適を追求し、企業価値の向上とサステナブルな成長をめざすことです。当社グループが、あらゆるステークホルダーから、ひいては社会全体から必要とされる存在になる、その道筋を作りたいと考えています。

今年度は、2017年度から取り組んできた「中期経営計画2017-2020」の最終年度にあたりますが、パンデミックの影響を受け、従前から掲げてきた財務面での目標指標は、いずれも未達成となる見込みです。ウィズコロナ、アフターコロナで各事業にどのような影響が生じるか、来年度以降の中長期経営計画の議論を進めていますが、財務規律を維持しながら収益力の強化を図り、株主価値と企業価値の向上をめざす考えに変更はありません。▶ P.46 財務資本戦略

今回のような大きな危機の後には、社会全体の価値観を変えるパラダイムシフトが起こると考えられます。アフターコロナの世界を見据えて、グループの変革を強力に推進していく決意です。コロナ危機により、私たちが考えていた社会やビジネスの変容が、想定よりもかなり早く訪れることになったともいえます。それゆえ、これまで以上にスピード感を持って変革を進めることが重要だと日々気を引き締めています。

### 過去に乗り越えてきた経営危機

当社グループは、過去にも何度か大きな経営危機に瀕し、そのたびに自らを変革することで難局を乗り越えてきました。

私が東急不動産に入社した1982年以降、最大の危機は1990年代初頭のバブル崩壊です。土地神話が崩壊し、地価下落により当社グループは深刻なダメージを受け、これを機に、従来の郊外型戸建

住宅の長期開発から、オフィスや商業施設などの賃貸業へと事業構造の転換を図りました。

バブルの負の遺産を清算し、ようやく成長軌道に乗って事業を拡大し始めた2008年、今度はリーマン・ショックが発生しました。世界同時株安が国際的な金融危機を招き、当社グループにおいても多額の損失処理を強いられるなど、バランスシートの適正化に全力で取り組みました。

この間、2011年には東日本大震災が発生し、日本全体を衝撃が覆いました。当時の私は、東急不動産の危機管理担当執行役員という立場で、全社のBCP（事業継続計画）策定に取り組み、従業員の安全確保や被災者支援に奔走しました。

リーマン・ショックによる影響が収束を見せ始めた頃、「同じ危機は二度と繰り返さない」という経営陣の強い信念のもと、東急不動産が組成した2つのREITを上場させ、循環型再投資モデルを一段と加速させる仕組みを構築しました。2013年には純粋持株会社である当社を発足し、グループ経営基盤を強化。以降、2020年度までの中長期経営計画を策定し、広域渋谷圏をはじめとした優良な賃貸資産への投資を加速するなど、グループの安定的な成長を実現してきました。

### ▶ P.10 At a Glance

過去の経営危機から私が学んだことは、安定収益基盤と財務基盤の重要性です。いったん経営危機に陥ると、状況が収束して立ち直るまでに数年は要します。組織風土への影響も考慮すると、その損失は甚大です。そうならないために、日頃から着実に安定利益を積み上げていくことが、いかに大切かを痛感してきました。

### 今こそ焦るな、周囲に惑わされるな

今回のコロナ危機は、過去のバブル崩壊やリーマン・ショックと違い、金融発ではない外的要因で発生しています。多額の有利子負債を抱え、すぐにでも資産を売却しなければならなかった過去の経営危機とは異なり、持株会社化以降、着実に積み上げてきた安定利益のおかげで、攻めに転じることができると考えています。

当社グループは、これまでも収益構造を転換しながら、市況や環境の変化に柔軟に対応してきました。今回の危機においても、足元ではBtoC事業を中心とした売上の減少、コストダウンに耐えながら、アフターコロナの世界を自分たちの手で描き、次世代のビジネスの芽を紡いでいくことで、新しい世界が開けると信じています。

メディアでは、オフィス不要論やインバウンド全滅といった事業環境に影響のある極端な報道が見受けられますが、こうした局面では刹那的な情報に流されず、しっかりと地に足を付け、本質的な変化を捉えて行動すべきだと考えます。過去に乗り越えてきた経営危機の経験も踏まえて、社内では「今こそ焦るな、周囲に惑わされるな」というメッセージを発し、私自身も常に長期的かつ俯瞰的な視点で打ち手を考えるようにしています。



## 渋谷のポテンシャルは変わらない

私たちのホームグラウンド・渋谷では、長年の課題であったオフィス不足の解消に取り組み、2019年にはオフィスビル「渋谷ソラスタ」および大型複合施設「渋谷フクラス」が竣工しました。

コロナ禍を受けて、在宅勤務やテレワークの普及が進み、オフィスのあり方も変化しています。働く場所や働き方の選択肢が増え、改めて「集まる場所」の意義が見直され、Face to Faceでのコミュニケーションの必要性を説く声も多く聞かれます。私はこうした議論に対して、オフラインかオンラインかという二元論ではなく、それぞれのよさを活かした、新しい時代にふさわしい働き方を世の中に提示していくべきだと考えます。

そのためのひとつのショーケースが、当社が入居する「渋谷ソラスタ」です。ここでは、私たち自身が新しい働き方を実践し、さまざまな

実験的な取り組みを行うことで、お客さまに多様なワークプレイスを提案しています。▶ P.37 「新しい働き方を実践し、提案するライブ・オフィス」

渋谷は、もともと多様性に満ちた多面的な街です。映画や音楽などの文化的な基盤に加えて、ファッションや最新のトレンドを発信する有数の商業地として発展し、そこに、クリエイティブコンテンツやスタートアップが集積して、優良なオフィスストックが加わりました。まさに多彩な都市機能を備えている点が、丸の内、日本橋、六本木といった他のエリアにはない独自の魅力につながっています。

さらに、渋谷を中心に青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山などの個性豊かな街が集まり、「広域渋谷圏」を形成しています。私たちは、こうしたエリア全体で価値を高める「広域渋谷圏構想」を推進し、長期持続的な街づくりに取り組んでいます。コロナ禍で新しい生活様式が求められるなかであっても、その魅力は変わらないと考えており、これからも積極的な投資を続けていく方針です。▶ P.25 特集「広域渋谷圏構想」

## DX推進により、お客さまの体験価値を高めていく

### 「ライフスタイル創造」による社会課題の解決

当社グループの起源は、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。当時、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1世紀以上にわたり、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」を継承し、不動産業を起点に事業領域を拡大してきました。▶ P.12 社会課題とライフスタイル創造の歩み

私たちの強みは、「多様なアセットと多彩なお客さま」「ユニークな事業を生み出す風土」「専門性の高い人財とノウハウ」という3つに集約されます。▶ P.11 グループの3つの強み

冒頭でも触れましたが、当社グループは他の総合不動産企業に比べて、お客さまと直接触れ合う事業が多い点が特徴です。幅広いお客さま接点を有しているからこそ、現場でお客さまのニーズの変化を敏感に察知し、ユニークな事業を生み出すことができるのです。私たちの価値創造は、まさにお客さまとの対話から生まれるといえます。

私たちの価値創造を象徴するキーワードが、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む「ライフスタイル創造」です。

ライフスタイル創造は、3つのフェーズで進化を続けてきました。不動産というハコを起点にビジネスを展開した「ライフスタイル創造1.0」を経て、ハコを活かしたソリューションを提案する「ライフスタイル創造2.0」へ。そして今、私たちは、住む・働く・過ごすという垣根を超えて、あらゆる生活シーンを融合させていく「ライフスタイル創造3.0」を提唱しています。▶ P.24 特集「ライフスタイル創造3.0」への挑戦

いつでもどこでも働ける時代が訪れ、現代人にとってワークとライフの境界は曖昧になっています。働き方の多様化は、すなわち生活の多様化といえます。遊ぶ・学ぶ・憩う・創るといった「時間の過ごし方」も選択肢が豊富になり、画一的には語れない時代です。それぞれの人が、どのように働き、暮らし、そして過ごすか。豊かな時間や体験の提供を通じて、人々が心身ともに健康で幸せを感じられる社会をつくるために、「ライフスタイル創造3.0」の考え方こそが、現代を生きる私たちに必要とされていると感じます。

### 事業ウイングの広さを真の強みに変える

私たちはグループで幅広いビジネスを展開し、あらゆるライフステージ（時間軸）やエリア全体（空間軸）でのサービス提供を通じて、独自性のある価値創造を追求してきました。こうした事業ウイングの広さは、当社グループの強みであり、社会やお客さまのニーズの変化とともに、さまざまな価値創造を積み重ねてきたからこそその広がりでもあります。▶ P.14 独自性のある価値創造

一方で、あらゆる生活シーンが融合した「ライフスタイル創造3.0」を実現していくためには、事業ウイングの広さだけでは足りません。それぞれの事業の厚みや事業間のシナジー発揮が不可欠です。

純粋持株会社としての当社の役割は、事業環境の変化に合わせて、中長期的な視点からグループの全体最適を図り、経営資源を適切に配分することです。その上で、グループ各社が最大限に力を発揮できるよう、それぞれの事業会社に業務執行を委ねます。こうして事業会社における戦略実行の迅速化を図るとともに、事業会社間の枠を超えて事業を推進することで、当社グループが持つ事業ウイングの広さを



を真の強みに変えていきます。具体的には、事業会社の個別最適ではなく、常に全体最適の観点から、続ける・見直して続ける・やめる事業を精査し、事業ポートフォリオの再構築に取り組む方針です。

### デジタル化により変化する社会

私たちは今、パンデミックの最中にあり、まさに予測不可能な要素に満ちたVUCA<sup>\*1</sup>の時代を生きています。こうした変化の激しい不確実な時代だからこそ、世の中の動きを俯瞰し、長期視点で私たちが取り組むべき社会課題と向き合う必要があります。

少子高齢化が進む国内では、生産年齢人口の減少による労働力不足・採用難が顕在化しています。労働集約型である管理業や運営業を営む当社グループにとって、極めて重要な課題です。

技術革新の飛躍的進展によって、お客さまのニーズも変化しています。特に今後の社会を支えていくZ世代<sup>\*2</sup>は、幼い頃からインターネットやSNSに親しんできたデジタルネイティブです。個人主義を重んじる傾向にあるといわれており、価値観の多様化や個別最適化がさらに進むものと考えられます。私たちが提供する商品・サービスも、画一的なものから、より一人ひとりのニーズに合ったソリューションへと変えていくことが求められます。

当社グループが展開する事業領域においても、業界外のプレイヤーが市場を席卷する可能性があります。私たちは未来への想像力を豊かに働かせ、正常な危機感を持ち続けなければいけません。

### DX推進で大胆なビジネス革新を

このような危機感から、かねてより構想していた変革を大胆に実行するため、今年4月にDX推進室を設置し、事業のデジタル変革を今

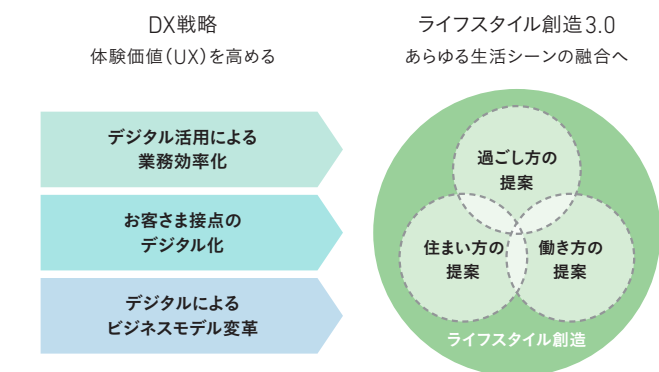
後の成長戦略の柱に位置づけました。「デジタル活用による業務効率化」「お客さま接点のデジタル化」「デジタルによるビジネスモデル変革」を三位一体で推進しています。DX推進の目的は、業務プロセス、組織、企業文化・風土を変革し、競争優位性を確立することにより、お客さまだけでなく、従業員・取引先など、すべてのステークホルダーにメリットをもたらすことです。

繰り返しになりますが、当社グループの特色は、お客さまとの接点を長期にわたり豊富に有している点にあります。この強みを活かして、グループ内に集積するデータを活用し、営業効率・業務効率の向上を図るとともに、グループ横断的なビジネスモデル変革を促すことで、企業価値の向上を実現していきます。

前述の「ライフスタイル創造3.0」を追求することは、お客さまの体験価値を高めることであり、DXはそのために有効な手段であると考えています。（図1. DX戦略と「ライフスタイル創造3.0」）

今後はグループ内のデータ活用やスマートシティなどでの取り組みを通じて、フィジカルなハコである不動産にデジタルを用いた付加価値

図1. DX戦略と「ライフスタイル創造3.0」





の創出をめざします。

当社が取り組むスマートシティのフラッグシップとなるのが、今年開業した「東京ポートシティ竹芝」です。近未来を感じるスマートビルで、新しい働き方と住まい方が融合した都市型ライフスタイルを提案しています。当社で過去最大規模となるオフィスタワーには、ソフトバンク株式会社が入居し、最先端のテクノロジーを活用したスマートシティの構築に共同で取り組んでいます。東京都から「スマート東京」における先行的なモデルプロジェクト<sup>※3</sup>にも選定されました。

これからの街づくりには、テクノロジーの力が欠かせません。リアルタイムデータの活用、ロボティクス、MaaS(Mobility as a Service)、AR(拡張現実)、VR(仮想現実)、5Gなど、最先端の技術を用いた実証実験を行い、竹芝からDX戦略を体現した次世代の街づくりを発信していきます。▶ P.28 特集「東京ポートシティ竹芝」

## 変革を実行するための基盤づくり

DX推進室では、担当取締役のもと、経営企画やIT部門と有機的に連携を図りながら、「ビジネス×IT(デジタル)」を主導し、DXの取

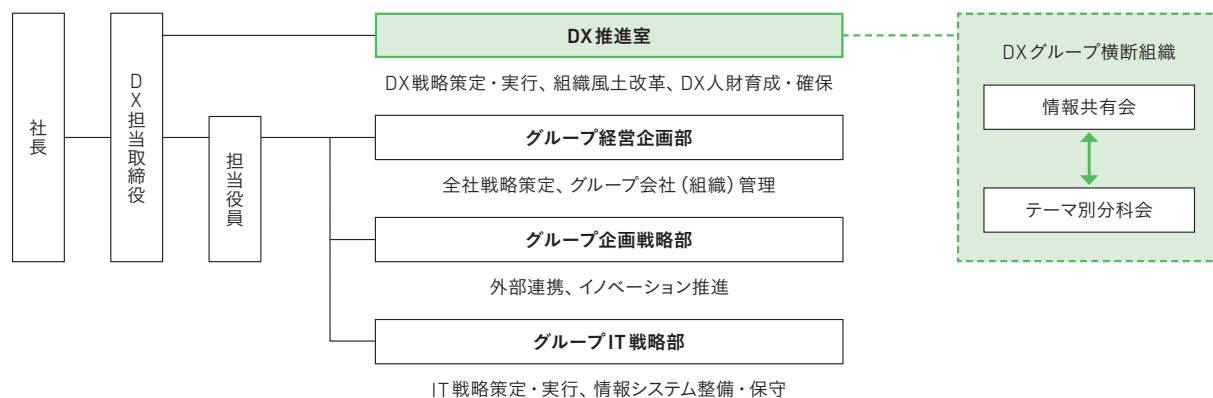
り組みを迅速に推進しています。各事業会社の担当者が参加するグループ横断組織を立ち上げ、情報共有会やテーマ別分科会を通じて課題解決に取り組めます。(図2. DX推進体制)

人財育成・確保については、DX人材に必要な能力を「既存事業の知見をもとに、新しいデジタル技術を起点としたビジネスデザインを作り出すこと」と定義し、社内研修やDXに関する情報発信を行っています。中途採用の強化も含め、人材への投資を進めています。

DX推進には、社内外のリソース活用に加え、社内IT基盤の整備・強化を進めていくことも重要です。CVC(Corporate Venture Capital)を通じた投資や社内ベンチャー制度を用いた新規事業創出などにより、DXの取り組みを加速させていきます。また、経済産業省がDXレポートで示した「2025年の崖」問題<sup>※4</sup>を見据え、既存システムを評価、必要に応じて更新し、データの可視化と利活用ができるプラットフォームの構築をめざします。

施策だけでなく、組織構造や風土も、DXを推進するための重要なドライバーとなります。こうしたグループ全体の革新を図る取り組みを含めてDX戦略であると認識して、変革の実行に努めます。

図2. DX推進体制



## 満足度の輪を広げ、サステナブルな社会と成長を実現する

### 人財戦略と健康経営の推進

当社グループの価値創造の源泉は、紛れもなく「人材」だと私は考えます。ニーズを先読みし、新しい発想でイノベーションを生み出していくには、若い世代の活躍が欠かせません。

これまでも活力ある職場づくりのため、働き方改革を進めており、コロナ禍以前から、在宅勤務やテレワークなどに取り組んできました。また、人材の強みを最大限に活かすため、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、人材育成などの人材戦略を推進しています。▶ P.50 人材戦略

なかでも、健康経営の推進は、重要な経営課題です。新しい技術の導入やDX推進により、生産性の向上が期待できる一方で、従業員はその習熟が必要になります。私たちは、人と人との関わり方や行動が変化し、生活と仕事の融合が進むことで心身のストレスが増し、運動不足になりかねないことにも目を向ける必要があります。

そのため、健康寿命の延伸という社会の要請への対応にとどまらず、変化に挑戦していく従業員が活力を持続するためにも、健康経営の意義が増しています。こうした背景から、私たちは従業員の心身の健康を第一に考え、グループ全体で健康経営に取り組んでいます。昨年、「渋谷ソラスタ」への本社移転を機に、東急不動産では若手

が中心となって部門横断で組織風土改革を進める「GREEN FLAG PROJECT」がスタートしました。経営としても、こうした若手主導の取り組みを後押しし、次世代のイノベーションへとつなげていきたいと考えています。また、私自身が社内の風通しを良くするための旗振り役となり、環境の変化に柔軟かつ機敏に対応し、目の前の危機をチャンスに変えられる自律的な集団をめざしていきます。

### 仁義道徳、そして社会還元

グループ経営を行う上で、私が信念としているのは、「世の中の常識に沿った活動を積み重ねる」ということです。言葉にすると当たり前のことですが、私たちは社会を構成する一員であり、私たちの活動は常に社会とともにあります。企業が持続的に繁栄していくためには、その構成員である従業員一人ひとりが道徳的であること、倫理的に正しい振る舞いをするのが大前提となります。その積み重ねが、結果として今日のグループを築いているのです。私たちは営利企業である前に、社会の公器であることも忘れてはいけません。

当社グループの原点を形成した渋沢栄一は、その著書『論語と算盤』において、「富をなす根源は何かといえば、仁義道徳。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ」と述べています。道徳と儲けは両立するし、両立させなければならないという考えに、私も大いに共感します。

道徳を重んじ、社会と向き合う使命感を持って正しい道理を追求する姿勢は、当社グループの基本的な考え方となっています。「仁義道徳」を説いて公益を追求した渋沢栄一も、「その企業が本来の目標をきちんと遂行することが、すなわち社会還元なんだ」と訴えた東急不動産の初代社長・五島昇も、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た経営者でした。

私たちは今、「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」というサステナビリティビジョンを掲げ、グループ経営を推進しています。社会の一員として正しい道を歩み、その結果として富を得ることで、企業と社会が持続的に繁栄するという考えは、今でも当社グループに受け継がれています。▶ P.01 「挑戦するDNA」の系譜

### 環境・社会・ガバナンスの取り組み

私たちはこの高い理想と使命感を受け継ぎ、ありがたい姿の実現に向けた取り組みを進めています。

環境問題やエネルギー問題をはじめ、地球規模で取り組む必要の

ある長期課題が山積する現代において、国際社会と歩調を合わせた取り組みが重要度を増しています。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、気候変動を抑制する活動を支持しています。再生可能エネルギー事業「ReENE(リエネ)」は、開発中を含めて全国50施設、定格容量は1GWを超えるまでに成長しました。また、環境関連事業を資金使途とするグリーンボンドも発行しました。▶ P.52 環境

さらに、社会についての取り組みをより一層推進するため、2019年度にグループで「人権方針」および「サステナブル調達方針」を制定し、サプライチェーン全体で公正な取引の徹底、人権の尊重、環境への配慮に取り組むことを決めました。▶ P.51 ソーシャルニーズ

コーポレートガバナンスにおいては、2019年度より、取締役会の実効性評価に、顧問関係のない弁護士による第三者評価を取り入れました。引き続き、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、ガバナンス体制の強化を図っていきます。▶ P.54 コーポレートガバナンス

### 信頼を超え、愛される企業グループへ

経営の役割は、事業を通じた提供価値(アウトプット)を社会的価値(アウトカム)に変え、企業価値を高めることでサステナブルな成長を実現することにあります。社会に対する影響(インパクト)の大きさを表す企業価値は、すべてのステークホルダーの満足度の総和で成り立つと私たちは考えています。ステークホルダーごとに、お客さま満足、株主・投資家満足、地域・社会満足、取引先・パートナー満足、従業員満足という「5つの満足度」を掲げ、この輪を広げていくことで企業価値の向上に取り組んでいます。▶ P.08 私たちの提供価値

私たちが価値を創造し続ける企業グループであるためには、あらゆるステークホルダーから信頼され、そして愛され続けることが何よりも大切です。多様なお客さまを魅了するには、信頼を超えた何か、実利だけではない感情的な何かが必要です。それはブランドへの愛着や、私たちのファンと言ってもいいかもしれません。こうした情緒的な無形資産が、今後のグループの鍵を握るような気がしてなりません。

私たちの考えや取り組みに共感を得て、皆さまから愛される企業グループになる——。そのために、100社超、約3万人のグループ従業員<sup>※5</sup>とともに、これからも絶え間ない価値創造を続けます。

※1. 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します

※2. Z世代：1996年～2010年頃に生まれた世代の総称。2000年代に20歳を迎えた「ミレニアル世代」に続く世代として、その価値観や特徴が目まぐるしく変化しています

※3. スマート東京：東京都が公募する「スマート東京」の実現に向けたプロジェクトに、「Smart City Takeshiba」が採択されました。先端技術などを活用した分野横断的なサービスの都市実装をめざします

※4. 「2025年の崖」問題：経済産業省は2018年に発表したDXレポートのなかで、今後、日本企業がDXが進まないと、2025年以降に最大年間12兆円の経済損失が生じる可能性があるとして指摘しました

※5. グループ従業員数：臨時雇用者を含む人数です



# コロナ禍で変わる新しい社会への適応

## Interview

### デジタル社会の到来で、新しいライフスタイル創造へ

星野 浩明 東急不動産ホールディングス株式会社 執行役員 一般管理担当

新型コロナウイルスの影響で、距離・場所・時間の価値観に大きな変化が生まれています。テレワークやEコマースの普及、今後は規制緩和の動きも含めて、あらゆる取引のデジタル化が進んでいくでしょう。個人・法人を問わず、オンラインとオフラインの使い分けが進む一方、両者の融合も進んでいくものと思います。

テレワークの普及に伴い、オフィスのあり方や需要に関するメディア報道が増えました。オフィスは偶発的な気づきや発想を得る場であり、従業員のエンゲージメントを高める場へと役割がより明確化され、その過程で新たな需要も出てくるものと思います。働く場は、会社や自宅、コワーキングスペース、リゾート地など、それぞれの職務やライフスタイルに応じて、多様に使い分けがなされていくでしょう。当社グループは、会員制シェアオフィス「ビジネスエアポート」をいち早く展開してきましたが、こうした新たな需要を捉えるとともに、従来のオフィスも変化に合わせたバージョンアップを繰り返していくことが、私たちデベロッパーの役割だと考えています。

アフターコロナの変化として、在宅需要の拡大、あらゆる消費行動のデジタル化などのトレンドを予測しています。各事業では、コロナ禍における感染対策と事業継続の両立を図るとともに、このような変化を事業機会として捉え、新たな商品やサービスの提供に取り組んでいます。コロナ禍以前より、小売業におけるEコマースは年々拡大していましたが、今後は体験消費、非日常消費など、これまでリアル中心で完結していた消費行動のデジタル化も進み、お客さまにとってオンライン・オフラインの境界は取り払



われていきます。私たちは、このような価値観や生活様式の変化に対応した取り組みを各事業で加速させていきます。

ダイバーシティや個が重んじられる現代において、本格的なデジタル社会の到来は、自分らしい生き方を実現しやすい社会になるのではないのでしょうか。お客さまとの豊富な接点を持つグループとして、住む・働く・過ごすといったフィールドで、それぞれの自分らしい生き方をサポートし、個々の生活者に寄り添うことで、新しいライフスタイル創造につなげていきたいと思っています。

多様なアセットに関与するグループとして、私たちはこれまでリアル空間の価値を高め、エリアやコミュニティの価値向上をめざしてきましたが、デジタル化が進んでも、この大きな方向性は変わりません。デジタル技術を活用し、お客さまの利便性や体験価値(UX)を高めることで、関与アセットの価値を最大化させ、魅力ある都市生活の創造に寄与していきたいと考えています。

#### ▶ 予測される社会の変化と関連する事業

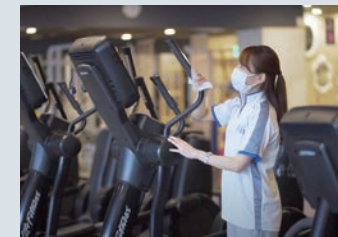
トレンド	行動変容・変化	主に関連する事業
テレワークの不可逆的普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークやオンライン会議の定着</li> <li>テレワークに対応した制度設計・評価体系</li> <li>オフィスに求める機能・役割の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市事業(オフィスビル、シェアオフィス)</li> <li>住宅事業</li> <li>ウェルネス事業(ホテル、リゾート)</li> </ul>
在宅需要の拡大/ 健康増進意識の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>移動の減少、自宅滞在時間の増加</li> <li>運動時間の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅事業</li> <li>管理事業</li> <li>ウェルネス事業(ヘルスケア)</li> </ul>
あらゆる消費行動のデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eコマースの不可逆的普及</li> <li>非日常消費のデジタル化・オンライン化</li> <li>インターネット利用、オンライン交流の増加</li> <li>取引・契約のオンライン化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全事業 (特に商業施設、物流施設、東急ハンズ)</li> </ul>
リモート学習・医療などの普及/ データ利活用の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制緩和、旧来からの社会慣習の打破</li> <li>スマートシティ開発の進展</li> <li>リモート就活の定着、オンライン授業の浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市事業(オフィスビル、商業施設)</li> <li>住宅事業、管理事業(リフォーム工事)</li> <li>ウェルネス事業(ヘルスケア)</li> </ul>

## お客さまへのサービスを継続するために

運営・販売・管理に関わる事業は、直接お客さまと接する機会が多い事業です。感染拡大防止の施策と並行しながら、テレワーク環境を活かしてIoT活用を推進するなど、非接触を図り、事業継続に取り組んでいます。

- ▶ **東急コミュニティー**：マンション居住者・組合向けサイト「Life Time Portal」にて、理事会や駐車場契約のWeb化などを順次リリース
- ▶ **東急リパブル**：オンライン接客を導入し、非対面での営業を実施
- ▶ **東急ハンズ**：Eコマースに注力し、巣ごもり消費アイテムを拡販
- ▶ **学生情報センター**：オンラインによるIT重要事項説明の推進、アテンドなしVR内覧、入居学生へのオンラインワークショップを提供
- ▶ **東急スポーツオアシス**：24時間オンラインフィットネスアプリ「WEBGYM」やオンラインレッスンを一定期間無料提供

### 感染拡大防止施策の事例



マシン・利用器具などの定期的な消毒・除菌  
(東急スポーツオアシス新宿24Plus)



アクリル板を設置したフロントでの接客  
(豊科東急ホテル)

## グループ従業員の安全を守るために

2020年4月に発出された緊急事態宣言以降、当社グループはその家族の安全確保と事業継続を図るべく、迅速かつ柔軟な対策を講じてきました。

当社グループの事業会社は、その多くが東京都に本社を構えています。緊急事態宣言中、在宅勤務可能な従業員は原則出勤を控え、不要不急の会合や出張は自粛しました。オンライン会議を積極的に活用し、出社が必要な際は時差出勤を推奨するなど、感染リスクの低減を図りました。

なかでも、東急不動産ホールディングスおよび東急不動産では、2019年8月の本社移転時より、多様で柔軟な働き方や新しいワークスタイルを実現するため、移転を機にすべてのパソコンを軽量化するなど、IT環境や制度の整備に取り組んできました。テレワーク実施の準備を進めてきた結果、緊急事態宣言時に在宅勤務への移行をスムーズに行うことができました。

採用面接や新人研修もリモートで実施し、時間や場所にとらわれない採用活動および人財育成に取り組みました。

## Interview

### シニア住宅の現場から (東急イーライフデザイン)

グランクレーン世田谷中町  
ケアレジデンス 介護長 田中 郁江



介護住宅では、スタッフがさまざまなサポートを必要とするご入居者の生活に24時間体制で寄り添っています。ご入居者を守る使命感が高く、コロナ禍では「持ちこまない、拡げない」を指針として、感染予防対策を強化し、危機意識をもってご入居者に接しています。時間制限でのオンライン面会とロビー面会も開始しました。喜ばれるお顔を拝見することが、スタッフの活力とチーム力につながります。



ご入居者とご家族のオンライン面会の実施(グランケアあざみ野)

宣言解除後は、グループ全体で「新しい生活様式」の実践を続けています。各事業会社の本社では、3密回避のために出勤率を抑制し、検温や着席記録、手指アルコール消毒の設置などにより、感染予防対策を徹底しています。

運営・販売・管理の現場においても、衛生管理を強化し、出勤時の検温、マスク・手袋やフェイスシールドの着用、ソーシャルディスタンスの確保、換気、室内・器具の消毒などを徹底しています。

#### ▶ 育児中の従業員への対応(6月末日まで)

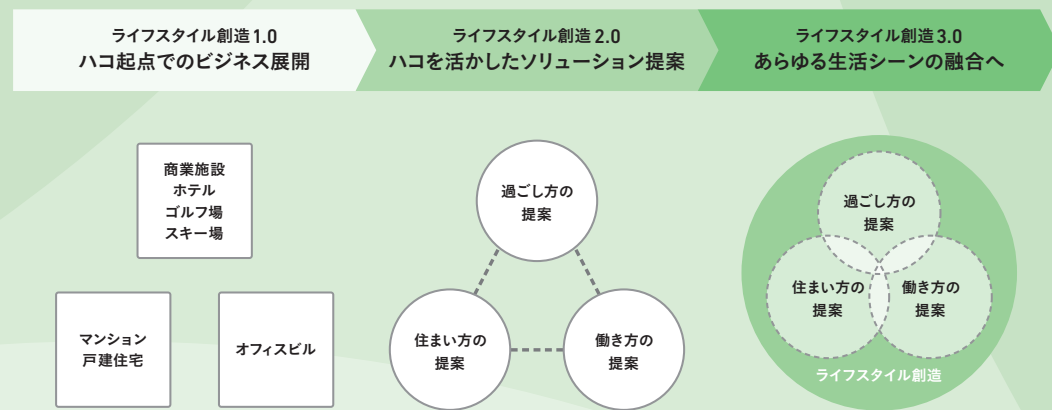
感染拡大防止による保育園・小学校などの臨時休園・休校に伴い、育児中の従業員が在宅勤務やフレックス勤務、時間外休憩などの制度を活用し、柔軟な働き方ができるようにサポートしてきました。やむを得ず休業せざるを得ない場合にも、年次有給休暇とは別途、特別休暇(有給)を付与し、安心して働ける体制を整備しました。



# 特集 「ライフスタイル創造3.0」への挑戦

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。私たちはグループの強みを活かし、街に、社会に、新しい価値を生み出してきました。そのキーワードが「ライフスタイル創造」です。

マンションや戸建住宅の開発・分譲に始まり、商業施設、ホテルやリゾート施設、さらにオフィスビルなどのハコの供給を通じて、社会に新しいライフスタイルを提供した「ライフスタイル創造1.0」。モノからコトへの消費の変化のなかで、それぞれのハコを中心に管理、仲介、運営へと不動産業の枠を広げ、新しい住まい方、新しい働き方、新しい過ごし方というソリューションを提案した「ライフスタイル創造2.0」。そして現在、働き方改革、保育や介護の問題、健康寿命の延伸、テレワークやワーケーションの推進など、時代とともに変化する社会課題、そして多様化するお客さまの生活シーンを支えるために、住まい方、働き方、過ごし方という3つの領域を融合させて理想を実現する「ライフスタイル創造3.0」へと、私たちの価値創造は進化しています。



この特集では、街の多様性を活かしてエリアの新たな価値を創造する「広域渋谷圏構想」、テクノロジーの力で未来のライフスタイルを発信する街づくり「東京ポートシティ竹芝」、グループの総合力を活かして物流業界に新しい働き方を提案する「LOGI'Q三芳」、社会課題の解決から新しいリゾートの魅力を出す東急リゾートタウン夢科「もりぐらし」の4つの取り組みを通じて、「ライフスタイル創造3.0」への挑戦を紹介します。



## PROJECT 01

長期持続的な街づくり「広域渋谷圏構想」

# 街の多様性を活かした エリア起点での価値創造



東急不動産株式会社  
取締役 常務執行役員  
池内 敬

2019年10月に竣工した複合施設「渋谷フクラス」の18階ルーフトップテラスにて

## 魅力あるコンテンツで、成長する企業と人が集まる街に

池内 敬 東急不動産株式会社 取締役 常務執行役員

私たちは渋谷駅を中心とした「広域渋谷圏」において、長期持続的にエリア全体の価値を高める「広域渋谷圏構想」を進めています。「点」から「面」へ、人や場所を介してにぎわいが染み出すように広がり、結びつける。街の多様性を活かしたハードとソフトを融合させた街づくりは、ライフスタイル創造を行ってきた当社グループならではの挑戦です。官民連携でのエリアマネジメントにも取り組み、積極的なエリアの活性化を図っています。

100年に一度といわれる渋谷再開発は佳境を迎えており、昨年は「渋谷ソラスト」および「渋谷フクラス」が竣工しました。「渋谷フクラス」では、周辺との一体開発により、駅との連絡デッキや地下駐車場、バスターミナルなどを整備。路上荷捌き車両の解消など、渋谷駅前が抱える課題解決に貢献しました。2023年度には「渋谷駅桜丘口地区再開発計画」の竣工も控え、今までにない新しい住まい方・働き方・過ごし方の融合した提案で、街の国際競争力を高め、人や企業を惹きつける魅力ある都市づくりを推進します。

コロナ禍を受けて、新しい生活様式が広がり、人々の価値観やライフスタイルも変容しつつあります。オフィスに対しても、テレワークの普及などで、さまざまな働き方の選択肢が生まれる一方、人とのつながりが希薄になり、コミュニケーション不足におけるデメリットも指摘されています。ビジネスには、コミュニケーションを誘発する場所、アイデアやイノベーションを生み出す場所が欠かせません。帰属意識や組織力の強化を図るためにも、オフィスが果たす役割は大きいでしょう。

しかし、そのあり方は変わっていくと考えます。お客さまのニーズを的確に捉え、フレキシブルに働く場や環境を整えて、これまで以上に付加価値の高い提案を行う必要があります。いろいろな用途の「場所」を提供していきたいと考えています。

また、多様なカルチャーが集まる渋谷は、伝統的なオフィス街にありがちな、いわゆる権威主義的なヒエラルキーとは無縁です。街の自由な魅力に惹きつけられるスタートアップにとっては、変革期の今だからこそ、新しいイノベーションが生まれる可能性を大いに持っています。デジタルトランスフォーメーション(DX)が進めば、センシング技術やD2C<sup>※</sup>などの仕組みをもとにしたビジネスが育ち、飛躍的に成長する企業が増えていくに違いありません。彼らを支援することで、渋谷は「成長企業」が育ち、集まる場所になるでしょう。

渋谷の未来を見据え、多様な価値観を持ち合わせる渋谷の魅力を持続的に向上させるために、街の個性をのばすさまざまな施策をこれからも積極的に展開し、エリア全体の価値向上につなげていきます。

※D2C:「Direct to Consumer」の略称。自ら企画・生産した商品を消費者に直接販売する仕組みのことをさします

### INFORMATION

渋谷、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「広域渋谷圏」と定め、東急グループの一員として「エンタテイメントシティ SHIBUYA」の実現に取り組んでいます。グループの主要物件が集積し、交通利便性の高さも魅力です。

#### 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

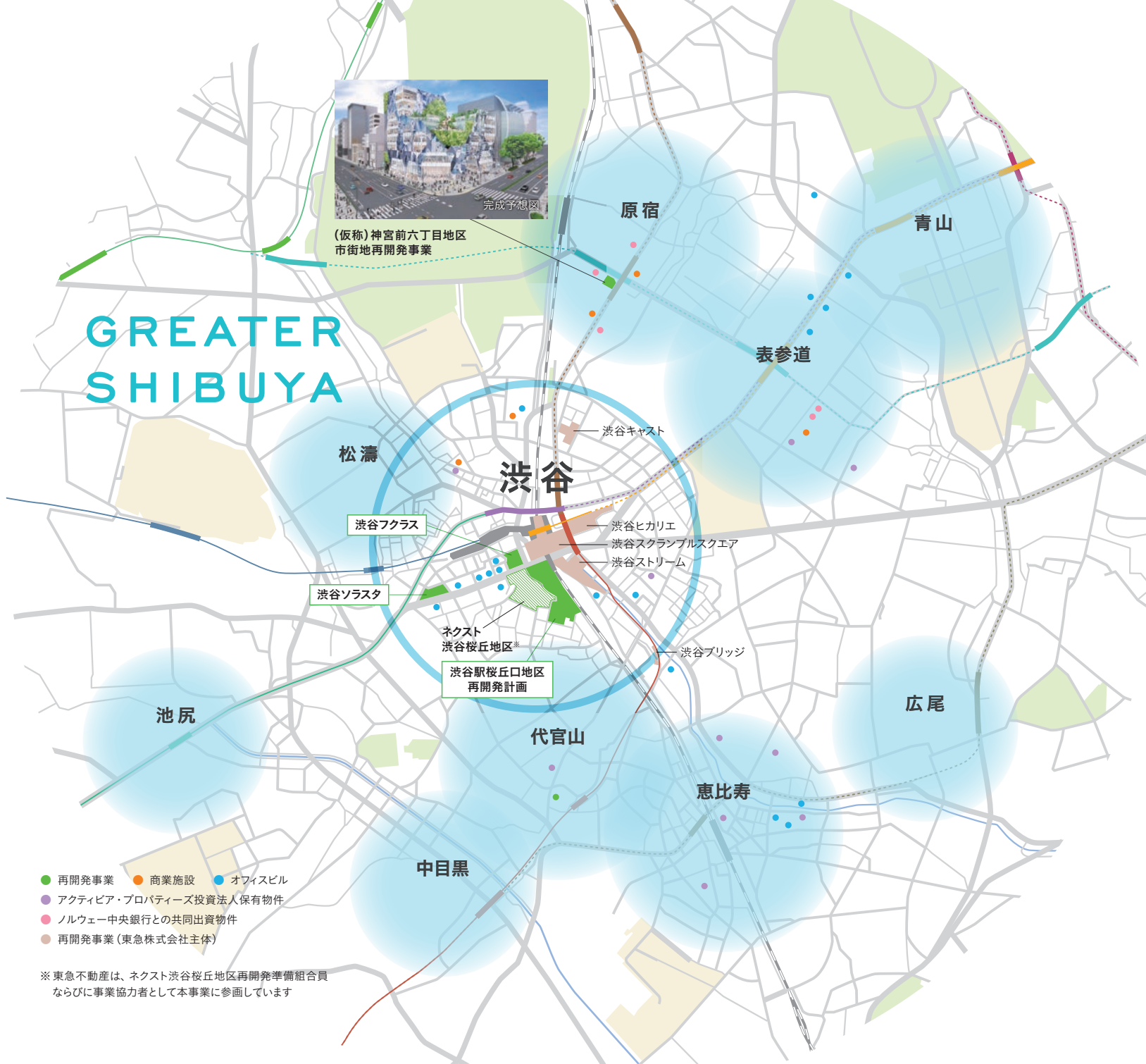
JR・私鉄8路線が乗り入れ



2027年頃の渋谷駅周辺完成イメージ。駅周辺の回遊性を高め、街の広がりを加速させる渋谷再開発は、これからも続く。

提供：東急株式会社





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



(仮称)神宮前六丁目地区  
市街地再開発事業



渋谷の街を一望できる17階の  
ルーフトップガーデン「SHIBU NIWA」

### 渋谷フクラス 2019年10月竣工

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：58,970m<sup>2</sup> /  
建物規模：地上18階(建築基準法上は19階) 地下4階

旧「東急プラザ渋谷」周辺の一体開発による複合施設。新たに生まれ変わった「東急プラザ渋谷」は、大人のビジネスパーソンが楽しめる渋谷を演出。1階に設置されたバスターミナルは、駅前の課題を解決します。

- 過ごし方**
- 住まい方**
- 働き方**
- エリア価値を高める取り組み**
  - 渋谷駅周辺の交通機能・回遊性の向上
  - 空港リムジンバス発着場の整備
  - 防災機能の強化と環境への取り組み

「渋谷フクラス」の名称は、「膨らます」を意味する日本語「膨らます」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。

### Interview 「渋谷フクラス」テナント GMOインターネットグループ

#### 渋谷にオフィスを構え、この街で成長を続けたい

コロナ禍でいち早く在宅勤務を導入した当社は、数カ月経っても業績に影響がなく、一時はオフィスの必要性に疑問を持ちましたが、今ではその役割や意義を見直し、非常に重要だと確信しています。なぜなら、ビジネスが「戦」なら、オフィスは「武器」であり、テレワークもまた「武器」だからです。それぞれのよさを活かした働き方が重要です。当然、対面でのコミュニケーションの場も欠かせません。

扱う商材がすべてデジタルの当社にとって、「象徴」としてのオフィスは、信用面や他社との差別化において重要な役割を持ちます。グループの金融事業を集約して「渋谷フクラス」に第2本社を構えたのも、そうした理由からです。

創業の地、青山のオフィスが手狭になって渋谷へ移転してから、続々とITベンチャーが集まり「ビットバレー」が生まれました。今では渋谷は、人材獲得や企業ブランド向上に大きく寄与する街になりました。入居に際して、東急不動産の皆さんが私たちが家族同様に迎えてくださったことは、感謝の念に堪えません。多様性に満ち、人々に夢を与えるこの街で、これからも東急不動産とともに成長を続けていきたいと思っています。



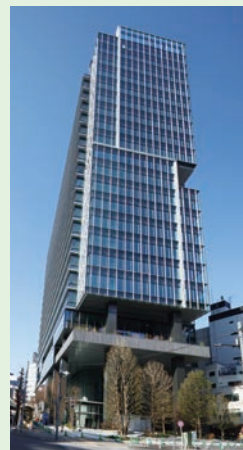
熊谷 正寿さま  
GMOインターネット株式会社  
代表取締役会長兼社長・グループ代表

### 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：46,954m<sup>2</sup> / 建物規模：地上21階 地下1階

日本社ビルを含む街区を一体で建て替え、渋谷では希少な大規模オフィスビルを開発。緑の力を取り入れた空間とスマートオフィスの提供で、生産性の高いワークスタイルをサポートします。

- 過ごし方**
- 住まい方**
- 働き方**
- エリア価値を高める取り組み**
  - 渋谷で希少な大規模オフィスの創出
  - 環境に配慮した緑豊かなオフィスづくり
  - ダイバーシティへの取り組み



「渋谷ソラスト」の名称は、「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てほしいとの意味を込めています。

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：254,830m<sup>2</sup> /  
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

渋谷駅南西部の広大な敷地を整備し、「住む・働く・遊ぶ」が揃うエリアを創出。駅からのバリアフリーアクセスを実現し、商業施設やオフィスのほか、マンションを併設し、居住環境の充実を図ります。

- 過ごし方**
- 住まい方**
- 働き方**
- エリア価値を高める取り組み**
  - 渋谷駅南西部一帯の動線をつなぐ
  - グローバル対応の生活支援施設の整備
  - 災害時の街の安心・安全を守る取り組み



完成予想図



PROJECT 02

大規模複合施設「東京ポートシティ竹芝」

# 最先端のスマートシティで 未来のライフスタイル創造へ



一般社団法人CIP協議会  
City&Tech委員会 委員長  
石戸 奈々子さま



東急不動産株式会社  
花野 修平

「東京ポートシティ竹芝」の緑豊かなスキップテラスにて

PROJECT 03

物流施設「LOGI'Q三芳」

# 社会課題の解決を図る 次世代物流センター



東急不動産株式会社  
平林 夏生



アスクル株式会社  
執行役員 ECR本部 本部長  
天沼 英雄さま

三富新田をモチーフにした外観が特徴の「LOGI'Q三芳」にて

## 世代を超えて語り継がれる街をつくる

花野 修平 東急不動産株式会社 都市事業ユニット 都市事業本部 スマートシティ推進室 課長補佐

東京湾を望む「海の玄関口」、そして羽田空港から至近の「空の玄関口」にある竹芝で、私たちは2013年から、都有地を活用した国際ビジネス拠点づくりを進めてきました。「デジタル×コンテンツ」を軸に、世界中の人、情報、ビジネスをつなぎ、職住近接による新たなライフスタイルの創出をめざすプロジェクトです。今年9月には、オフィスとレジデンスを備えた「東京ポートシティ竹芝」が開業。オフィスタワーにはソフトバンク株式会社が入居し、最先端のテクノロジーを活用したスマートシティの共創に取り組んでいます。

緑や海に囲まれ、住宅や学校があり、オフィスもホテルも劇場もある竹芝は、多彩な都市機能がまとまった街です。このコンパクトなエリアに、多様な魅力と合わせて都市が抱える社会課題も有しているため、今後の街づくりを考える上で新しい試みを実証・実装できる無限のフィールドが広がっていると感じます。竹芝地区のコンテンツ産業の集積地形成を目的に設立された一般社団法人CIP協議会とも連携し、デジタル技術を活用した新しいビジネスの創出に取り組んでおり、今後もさまざまな構想を実現していきます。

浜松町駅と竹芝をつなぐ歩行者デッキの整備や、産官学連携でのエリアマネジメントなど、地域の活力を高める長期的な取り組みも進めています。私たちが見ているのは、70年後の街の姿。そのために地域資源を発掘し、育て、つながりを大切にしたいと思います。途絶えていた竹芝神輿も30年ぶりに復活させました。短期的な利益を追うのではなく、中長期目線で街の基盤をつくり、テクノロジーの力で未来のライフスタイルを生み出すスマートシティに取り組む。そんな世代を超えた街づくりを担う使命を、強く感じています。



### INFORMATION

「東京ポートシティ竹芝」は、東急不動産と鹿島建設が共同で開発を手がける国家戦略特別区域計画の特定事業です。東京都が推進する「都市再生ステップアップ・プロジェクト」として、都有地を約70年の定期借地で借り受け、国際ビジネス拠点づくりを進めています。東京 Society 5.0「スマート東京」における先行的なモデルプロジェクトにも選定されました。



オフィスタワー、レジデンスタワー合わせて約20万㎡の床面積。オフィスタワーには都立産業貿易センターも入居する。

## 新しい働き方を提案し、地域に愛される場所へ

平林 夏生 東急不動産株式会社 都市事業ユニット インフラ・インダストリー事業本部 ロジスティクス事業部

「LOGI'Q三芳」は、旧ASKUL Logi Park 首都圏の建替え事業として始まり、テナント企業のニーズに応じて建築を行うBTS型物流施設です。安心安全を追求し、地域との共生をめざす「サステナブル・ロジスティクス」と、物流施設のイメージを変える「新しい働き方の提案」をコンセプトに、総合デベロッパーならではの施設を完成させました。

「サステナブル・ロジスティクス」に向けては、新しい法令基準や消防ガイドラインを上回る消防設備の設置など、安全面で細心の注意を払っています。また、世界農業遺産登録をめざす「三富新田<sup>さんとめしんでん</sup>」をイメージした外観や遊歩道の整備など、地域に長く愛される施設づくりを提案。施設内には、働く人のモチベーションや生産性を高める仕掛けを取り入れ、従業員の健康づくりを目的とした「ちよいとレパーク」、ジェンダーレスを意識しながら空間を楽しく演出した「いろどりトレ」、五感に訴える音響空間サービス「KooNe」、ストレスを軽減するオリジナルアロマなど、都心のオフィスを上回る働きやすい環境を提供しています。

新型コロナウイルスの影響もあり、Eコマースや物流への需要はますます高まっています。その一方で、人手不足が深刻化するとともに、働く人の多様化や労働環境の改善など、物流業界は多くの課題に直面しています。私たちの考える新しい働き方の提案が、こうした社会課題を解決する一助になればと願っています。

2016年にスタートした「LOGI'Q」ブランドは、次世代物流センター創出に向けて進化を続けています。企業連携でローカル5Gやスマート物流の推進などに取り組み、社会インフラを支える一員として、物流の未来に貢献していきたいと思っています。

Deliver future and smiles.



### INFORMATION

「LOGI'Q(ロジック)」のコンセプトは都心のオフィスを上回る快適さと、働くことがステータスになる空間。今までの倉庫のイメージを払拭し、付加価値の高い施設をめざしています。2020年10月現在、国内10施設で展開しており、2020年1月に竣工した「LOGI'Q三芳」(埼玉県入間郡三芳町)では、共用部家具に間伐材を活用するなど、環境配慮の取り組みも進めています。



屋上の「みはらしテラス」からは三富新田が見渡せ、木製のデッキで疲れた体にホッとひと息つけられるリラックス空間に。

### Interview

#### デジタルコンテンツを活かし 創造力が発揮できる環境に

石戸 奈々子さま

一般社団法人CIP協議会 City&Tech委員会 委員長

AIやロボット、スマートモビリティ…。先端技術を集積させて私たちの夢を叶え、自己実現できる街。竹芝が、すべての人にとっての創造性を発揮できる街となるよう、City&Tech委員会は活動を続けています。ここ竹芝は、多彩なテクノロジーを都市空間へ社会実装していくための「都市版ラボ」。先端技術を世界に示すショーケースです。私は7年前から関わっていますが、いつも意欲的に提案を受け入れ、確実に実装につなげる東急不動産の皆さんは、心強いパートナーです。

### Interview 「LOGI'Q三芳」テナント

#### 独自性の高い場づくりで 働く人のための施設に

天沼 英雄さま

アスクル株式会社 執行役員 ECR本部 本部長

火災で焼失した物流センターの再建を東急不動産に依頼した理由は、総合デベロッパーらしい、新しい働き方を具現化する提案内容が決め手でした。オフィスビル開発の経験で培った場づくりは独自性に富み、とても魅力的でした。人のあたたかみが感じられる施設づくりをめざすブランドコンセプトにも、高い共感を得ました。業界の人手不足は喫緊の課題です。良好な環境は労働力を確保し、生産性向上につながります。「LOGI'Q三芳」は働く人のための施設であると確信しています。



# ライフスタイル創造から生まれる 新しいリゾートのあり方



東急リゾートタウン蓼科  
統括総支配人  
安藤 俊則

長野県茅野市  
産業経済部 商工課 係長  
北原 一秀さま

2017年にオープンしたグランピング施設「グラマラスダイニング蓼科」にて

## 課題解決型の先進リゾートを具現化するために

安藤 俊則 東急リゾートタウン蓼科 統括総支配人

「東急リゾートタウン蓼科」では2017年から、環境への取り組みと新しいリゾートライフの展開に向け、一部のエリアで、「森で食べる、森と遊ぶ、森に泊まる」をテーマにした「もりぐらし」の取り組みを進めてきました。私も以前から関わりがありましたが、昨年4月に着任した際、現地や周辺を調査して、改めて蓼科の魅力を感じました。

ワークライフバランスからワークアズライフへ、住まい方と働き方に多様な関係性が生まれるなか、今年から「森で癒す、森で働く、森で暮らす」を新たにテーマに加え、タウンを包括する考え方として、「もりぐらし」のリブランディングが始まりました。「森で働く」は、新型コロナウイルスの影響で広がりを見せるテレワークや、仕事とバケーションが一体となったワーケーションにつながる施策です。こうしてリゾートでの暮らしの可能性や選択肢の拡大を図る一方、環境配慮やSDGsへの取り組み、別荘の高齢化問題など、地域が抱える社会課題と向き合う側面も有しているのが「もりぐらし」の特徴です。

蓼科が抱える課題のひとつである交通アクセスも、改善を試みています。今年6月から茅野市で新地域公共交通検討会議が始まり、多様な交通手段を使って効率よく移動するMaaSが実証実験に向けて動き出しました。また、茅野市からの賛同を背景に、土地の所有者である財産区の方と協業して「もりぐらし協議会」を立ち上げ、「もりぐらし」の考え方を周辺地域へと拡大しています。リゾート施設としての魅力を高めていくだけでなく、市のワーケーション計画との融合を図り、定住の促進、関係者の増加など、地域のさまざまな課題解決とともに当施設の新たな価値創造を進めています。

**MORIGURASHI**  
TOKYU RESORT TOWN TATESHINA

**INFORMATION**

八ヶ岳を望み、古くから湯治場として栄えた地に、1978年に開業した「東急リゾートタウン蓼科」。広大な敷地に約2,400戸の別荘、ホテル、ゴルフ場、スキー場などを備えた複合リゾートとして、お客さまに愛されてきました。2017年には「もりぐらし」をテーマに一部をリニューアル。新しいリゾートライフを提案しながら、地域の課題解決に取り組んでいます。



別荘配送も視野に、楽天と提携し、グランピング施設への自動走行ロボットを用いた食材の無人配送サービスを提供。

### Interview

#### 先駆的な取り組みに挑戦する 「地域の教科書」

北原 一秀さま  
長野県茅野市 産業経済部 商工課 係長

チップ化した間伐材をバイオマス燃料として使う先駆的な試みが「もりぐらし」で始まりましたが、市としても間伐や資源循環は喫緊の課題でした。また、市は地方創生の一環としてワーケーションも推進しています。「森をまもり、森とともに暮らす」というコンセプトは私たちのめざす方向と一致しており、地域の課題解決を図るこの取り組みは、まさに「地域の教科書」です。私自身も、茅野で暮らすよさと価値を一人でも多くの方に知ってほしいと願っています。

## 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



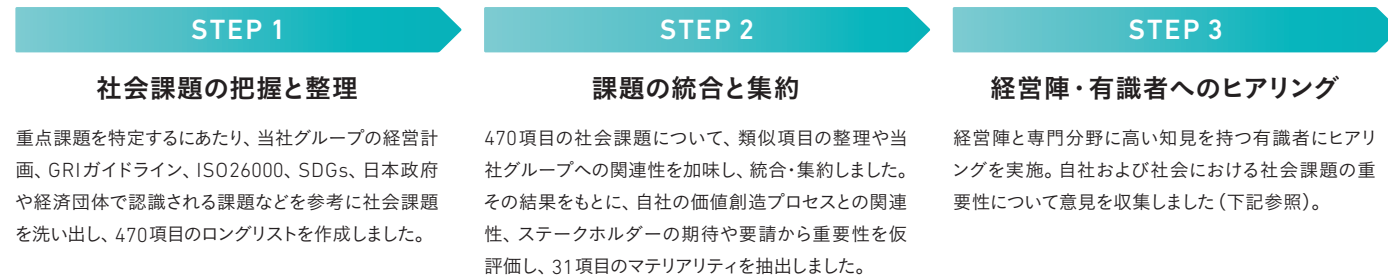


価値創造戦略

# 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」に取り組んできました。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んでいます。

## マテリアリティの特定プロセス



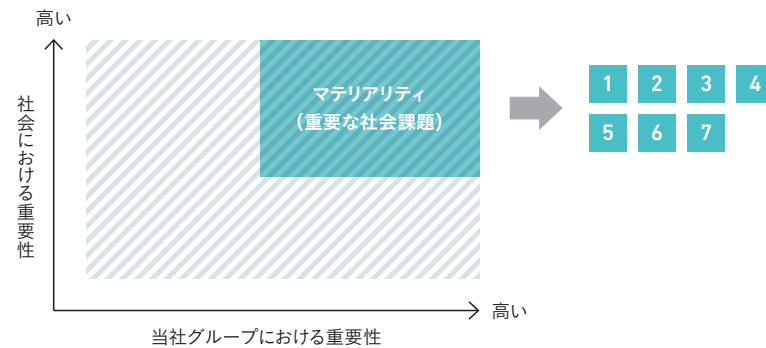
経営陣	代表取締役社長 (現・代表取締役副会長)	大隈 郁仁	● 経営の健全性や持続性のために、独立社外取締役の視点も重視し、課題を組み合わせる取り組み内容を検討することが必要 ● さらなる競争力強化に向け、グループの多様性を活かし、他社との差別化を図れる項目を重視すべき
	取締役 執行役員 一般管理部門管掌 (現・代表取締役社長)	西川 弘典	● 高齢化やIoTが進む社会において、さまざまな課題を組み合わせ一体的に提供できるサービスがビジネスにつながる ● リゾート事業を手がける上で関連する気候変動問題に対し、事業を通じた環境負荷低減への取り組みが求められる
専門分野有識者	少子高齢社会 三菱総合研究所 プラチナ社会研究センター 主席研究員チーフプロデューサー	松田 智生 氏	● 高齢者を要介護にさせないこと(スポーツ・食事・生涯学習など)をビジネス化していくこと、つまり対処でなく予防の視点が重要 ● 高齢社会において、健康に関するビッグデータの活用など、IoTは非常に重要な役割を担う ● 新たな成長産業の可能性はある
	生活・ライフスタイル 研究所	匿名	● 時間を過ごすために足を運んでもらえる空間とは何かという視点が重要 ● 少数派が多数になってきたと捉えるほうがビジネスには役立つ(例：未婚、DINKs、在宅勤務など)
	環境 東京都市大学環境情報学部 教授	浦井 史郎 氏	● 今後は、生活者がそれぞれの多様性に合わせて柔軟に変えることができるプラットフォーム的な空間やサービスが期待される ● 環境への取り組みでいかに価値を創造していけるかがポイント
	働き方 アデコ 取締役 人事本部長	土屋 恵子 氏	● 働き方の変化として、「Work From Anywhere(オフィスからだけではなく、家やサテライトオフィスなどから仕事を行うスタイル)」など、ひとつの場所にとらわれない柔軟な働き方が重視される ● 社会のダイバーシティはさらに進み、建物や環境への反映が求められる
ESG投資 社会的責任投資フォーラム(JSIF) 会長	荒井 勝 氏	● ESG投資において現在重視されているのは「ガバナンス」であり、取締役会について適切に機能しているかが問われる ● 方針および計画・体制を構築し、PDCAサイクルを回して実績を開示するべき	

※ 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							社会的価値
			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 持続可能な経済成長	1 経済・政治・規制の変動	機会	●	●	●	●	●	●	●	不動産の価値向上/ 安定した社会インフラ
		リスク								
5 性別平等 10 人や国の不平等の解消	2 生活の多様化/グローバル化	機会	●	●	●	●	●	●	●	生活の質の向上/ コミュニティ形成
		リスク								
11 持続可能な都市とコミュニティ 17 気候変動に具体的な対策を	3 地域社会/都市の安心・安全	機会	●	●	●	●	●	●	●	地域経済への貢献/ 災害に強い街づくり
		リスク								
3 持続可能な消費生活 4 質の高い雇用と経済成長	4 少子高齢社会の進行	機会		●				●		健康経営の推進/ 健康社会の実現
		リスク								
9 持続可能な産業とイノベーション	5 IoT/イノベーション	機会	●	●	●	●	●	●	●	デジタル社会の実現
		リスク								
7 持続可能なエネルギー 13 気候変動に具体的な対策を 15 持続可能な消費生活	6 自然環境の変化	機会	●							自然環境の保全/ 環境負荷の低減
		リスク								
12 持続可能な消費生活 16 平和と公正	7 社会的要請の厳格化	機会								(全社課題/非財務の取り組み)  ソーシャルインクルージョン
		リスク								



## 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・過ごす機能の多くが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、2019年度には約1.5兆円規模まで成長しています。	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非財務の取り組みを推進します。

## 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。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ます。



## 2020年度のKPI目標

KPI		2019年度実績	2020年度目標	達成状況
財務	営業利益	793億円	950億円	
	当期純利益	386億円	500億円	
	D/Eレシオ	2.3倍	2.3倍以下	●
	EBITDA倍率	11.6倍	10倍水準	
	EPS	53.70円	69.53円	
	ROE	6.7%	8.0%超	
環境	CO <sub>2</sub> 排出量	△36.2%	2005年度比25%削減	●
	水使用量	△1.8%	2005年度比25%削減	
	廃棄物排出量	△31.1%	2005年度比25%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)	1,636ha	2,000ha	
	人財戦略	労働時間(平均残業時間・法定外)	20.1時間	(社内目標)
ストレスチェック受検率		92.4%	100%	
健康診断受診率		100%	100%	●
女性採用比率		32.2%	30%以上	●
女性管理職比率		8.1%	(社内目標)	-
障がい者雇用率		2.27%	2.20%	●
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>	77%	80%	
コーポレートガバナンス	独立社外取締役人数(比率)	4/13(約31%)	1/3(約33%)以上	
	取締役会への出席率	99%	100%	
	女性取締役人数	1名	1名以上	●
	コンプライアンス行動基準遵守	99%	100%	
	コンプライアンス・ヘルプライン窓口認知率	88%	100%	

※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. 対象者は介護職従事者です

## 中期経営計画の目標と新型コロナウイルスによる影響

2017年度よりスタートした中期経営計画は、昨年5月には最終年度である2020年度財務目標について上方修正を行うなど、堅調な事業環境にも支えられて順調に進捗し、いずれの目標指標も十分達成できるものと考えていました。しかし、2019年度第4四半期以降の新型コロナウイルスの感染拡大により、特にBtoC事業を中心に事業環境は激変し、2020年度財務目標については、すべての指標において未達となる見込みです。

セグメント	事業への影響	業績への影響
都市事業	主要商業施設の休館/貸会議室の営業休止	歩合賃料の減少、固定賃料の減免/貸会議室収入の減少
住宅事業	マンションギャラリーの営業休止	計上戸数の減少
管理事業	工事業の新規営業活動縮小/管理業務の一部停止	工事収益および管理収益の減少
仲介事業	仲介店舗の営業縮小	売買仲介事業の収益の減少
ウェルネス事業	フィットネスクラブや各種ホテルの休館/時間短縮などによる営業縮小	運営収益の減少
ハンズ事業	店舗の休業および時間短縮などによる営業縮小	売上の減少
次世代・関連事業	マンションギャラリーの営業休止(インドネシア)	計上戸数の減少(インドネシア)



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／賃貸住宅管理／投資マネジメント／再生可能エネルギー発電施設／物流施設

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発電施設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。



事業を通じた提供価値 **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
<p><b>強み</b></p> <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> <li>● 1GW超の発電能力を有する再生可能エネルギー事業</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ビルの不足</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <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> <li>● EC拡大に伴う物流施設へのニーズ拡大</li> </ul> <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 都心部でのエリア間競争の激化</li> <li>● テレワーク浸透に伴うオフィスビル需要の変化</li> </ul>	<p><b>グループの中核を担う</b></p> <p><b>強固で独自性のある都市事業</b></p> <p>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</p> <p>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</p>

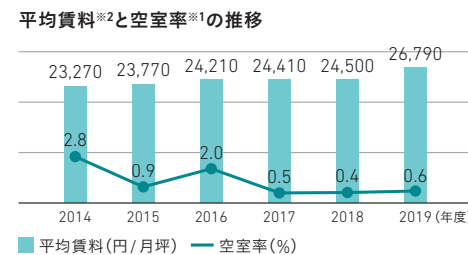
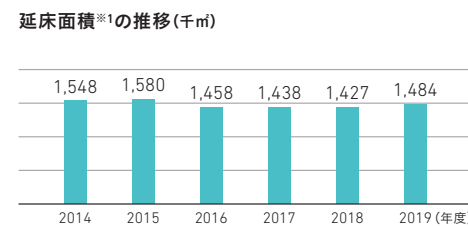
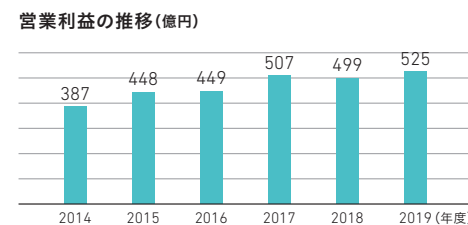
## 中期経営計画の進捗と見通し

都市事業セグメントでは、広域渋谷圏における「渋谷ソラスト」「渋谷クラス」や、竹芝地区の「東京ポートシティ竹芝」が竣工し、収益基盤拡充が着実に進んでいます。インフラ・インダストリー分野においても再生可能エネルギー発電施設、物流施設ともに開発・稼働が進み、中期経営計画におけるセグメント営業利益の達成に向けて順調に拡大を続けてきましたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、主要商業施設の休館などを実施した結果、賃料減免・歩合賃料減少などの影響が発生しています。

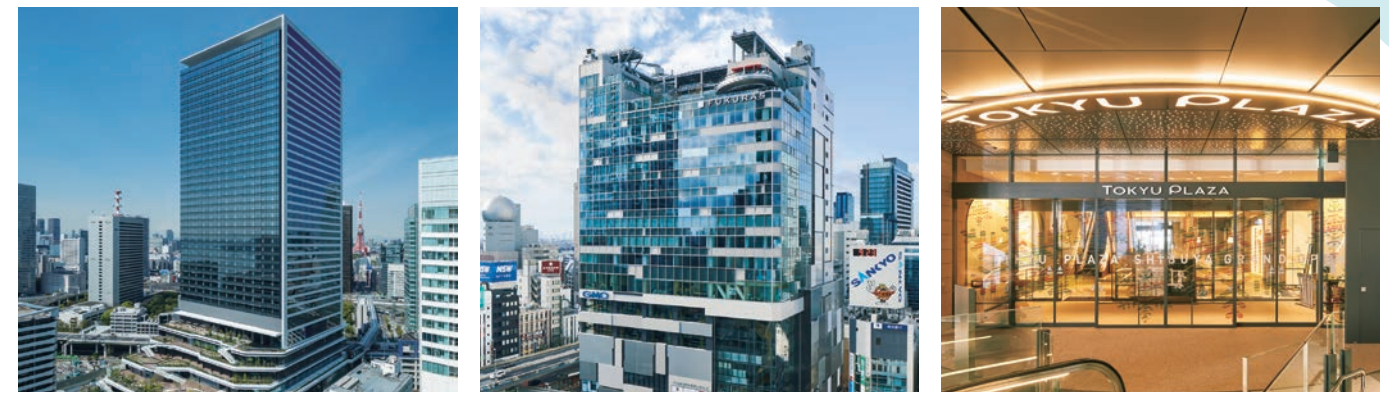
オフィスビル事業では、これまでIoTの活用や緑の力を取り入れた「Green Work Style」などにより、生産性や創造性を高める新しい働き方を提案してきました。また、多様な働き方に対応するため、会員制シェアオフィス「ビジネスエアポート」の積極出店を進めてきました。新型コロナウイルスへの対応を端緒としたテレワークの進展・定着に伴い、オフィス内外でのこうした働き方へのニーズは今後も増加するものと見込まれます。これまで以上に、社会課題をとらえた新しい働き方をサポートするオフィスの提供を進めていきます。

インフラ・インダストリー関連事業では、「巣ごもり消費」に代表されるEコマースの急拡大により、物流施設への需要が増加しています。東急不動産では2016年に物流施設開発事業へ参入後、「LOGI'Q(ロジック)」ブランドで、総合デベロッパーとして培ってきたノウハウとグループの総合力を活かした開発を行っています。再生可能エネルギー事業「ReENE(リエネ)」とともに、今後もインフラ・インダストリー分野への投資に注力していきます。

賃貸住宅管理事業では、管理戸数が順調に伸長し、東急住宅リースにおいては10万戸を突破しました。学生情報センターでは、東急不動産が開発し、管理運営を担う「キャンパスヴィレッジ」が順次稼働しています。



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



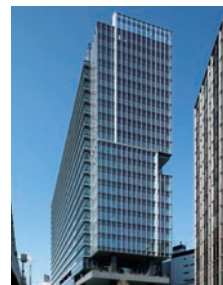
東京ポートシティ竹芝 オフィスタワー (2020年5月竣工)

渋谷クラス (2019年10月竣工)

東急プラザ渋谷 (2019年12月開業)

## 新しい働き方を実践し、提案するライブ・オフィス

東急不動産が入居する「渋谷ソラスト」では、従業員による新しい働き方をお客さまに「見える化」したライブ・オフィスを始動しました。執務席は在籍人数の50%とし、多彩なワークスペースを創出することで、コミュニケーション活性化と生産性向上を図っています。総合デベロッパーだからこそできる「働き方改革」への取り組みや、その効果を証明するさまざまな実証実験を行い、確かな知見とエビデンスに基づいて、お客さまの抱える課題解消につながる働き方を提案していきます。



渋谷ソラスト (2019年3月竣工)

### 主な取り組みと効果

1 自然なコミュニケーション	2 ワーキングの質を高める	3 ベースとなる個々の心身
<p>ウェアラブル端末を用いて、共用部の利用と発話量情報を取得。その結果、新しいオフィスでは働く場所が多様化し、従来よりも自由なコミュニケーションが活発に行われていることがわかりました。</p> <p>実験に使用したウェアラブル端末とサーバー</p>	<p>オフィス空間に緑を取り入れる「Green Work Style」の効果を感性アナライザ<sup>※3</sup>で測定。働く人のストレスが軽減し、集中度が高まる効果が見られたことから、生産性向上への貢献が期待されています。</p> <p>ストレス度 集中度</p> <p>■ 緑あり ■ 緑なし</p>	<p>フィットネスや瞑想を業務の合間に行い、働く人の心身に与える影響をウェアラブルセンサーや自律神経計測ソフトなどで検証。業務への集中を高めることが期待できる心身への効果が得られました。</p>

※3. 簡易型脳波測定感性評価キット。効果は脳波測定および主観評価から比較検証した結果です。なお、測定は期間・日時を限定し、一部従業員を対象にしました

## 事業を通じた社会課題への取り組み：社会インフラを支える再生可能エネルギー事業

再生可能エネルギーの重要性は世界的にも高まりを見せています。東急不動産では、サステナビリティ方針「事業を通じた環境と経済の調和」を具現化する再生可能エネルギー事業に2014年から取り組んでいます。「ReENE(リエネ)」ブランドで展開するこの事業は、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とともに、景気の影響を受けづらく、収益の安定したアセットでもあり、需要・投資の拡大が見込めます。

2019年4月に運転を開始した「リエネ松前風力発電所」では、当時日本最大を誇る風車12基を整備し、一般家庭の約3万世帯分の年間消費電力に相当する発電を可能にしました。また、環境への配慮や地域との連携を重視し、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、地域創生を推進しながら、持続可能なビジネスモデルを構築しています。

さらに、リニューアブル・ジャパンをはじめとする、他の有力事業者とともに「一般社団法人再生可能エネルギー長期安定電源推進協会」を設立。地域との連携も図りながら、再生可能エネルギーを長期安定的に供給できる仕組みづくりを行っています。

東急不動産では、2019年4月に「RE100」<sup>※4</sup>に加盟し、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%”の実現をめざすなど、サステナブルな視点で低炭素化社会の実現に貢献していきます。

※4. 事業活動で消費する電力を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



リエネ松前風力発電所 (2019年4月運転開始)





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。



プランズ円山外苑前（2019年7月竣工）



事業を通じた提供価値 **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>● 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>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）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>	
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界トップクラスではない事業規模・供給戸数</li> </ul>		
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ライフスタイルの多様化（職住一致ニーズの高まり）</li> </ul>		
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 景況感の悪化に伴う購買意欲の低下</li> </ul>		

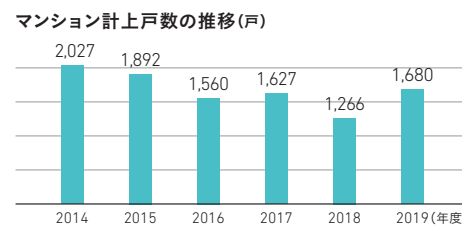
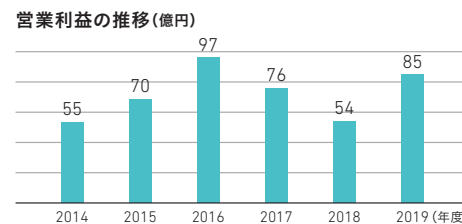
## 中期経営計画の進捗と見通し

住宅事業セグメントでは、都心物件や再開発事業を強化し、「プランズ六番町」や「プランズタワー梅田 North」などを開発・分譲してきました。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大による、マンションギャラリーの営業休止に伴い、契約および計上戸数の減少といった影響を受け、対前年減収減益となる見込みです。

コロナ禍における在宅勤務、テレワークの浸透により、住まいに求められる役割や価値観は多様化しつつあります。住宅事業では、1958年に業界初の分譲住宅「東急スカイライン」を竣工して以来、お客さまに、時代に受け継がれていくデザインと、安全・快適で上質な暮らしを支える住まい、サービスを提供してきました。また、近年では「住まい」を起点としたライフスタイル提案型の街づくり「ライフストーリータウン」を展開し、エリアマネジメントと併せて地域の活性化、価値向上に貢献してきました。今後も多様化するニーズに対応した「住まい」の提供を通じて、お客さまの期待に応えていきます。

## 事業を通じた社会課題への取り組み：マンション内で保育士による子ども預かりサービスを提供

東急不動産では、「プランズシティ調布」において、NPOと協働で子育てのお困りごとを解消し、家族が豊かな時間を過ごせる入居者限定会員制サービス「子育て家族サポートサービス」を導入します。シェアキッチン・キッズスペースなどの共用施設を利用し、保育園や幼稚園、小学校が終わった後のお子さまを専属保育士が預かる「子ども預かりサービス」、予約制でお子さまの平日の晩ご飯を提供する「晩ご飯提供サービス」をはじめ、イベントや子育て相談を行います。少子高齢化やワークライフスタイルの多様化を意識した「新しい住まい方」を提供していきます。



プランズシティ調布（2021年1月竣工予定）



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。



事業を通じた提供価値 **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>● 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>管理事業のさらなる強化</b></p> <p><b>成長期待分野のさらなる拡大</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>	
弱み	<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>		
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 改修・リフォーム需要の拡大</li> <li>● 省人化技術の活用</li> <li>● 公的案件の民間開放（PFI・指定管理者制度）</li> </ul>		
リスク	<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>		

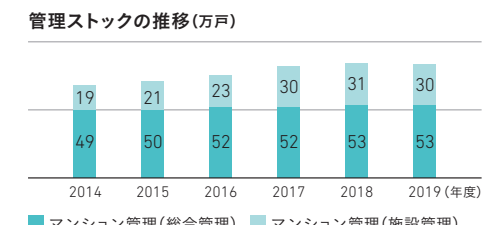
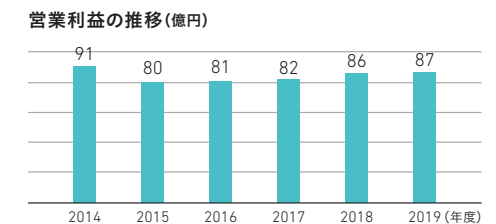
## 中期経営計画の進捗と見通し

管理事業セグメントでは、主力の管理業で「国立研究開発法人理化学研究所 和光地区」や広域渋谷圏における「渋谷クラス」などの管理を開始しました。マンション管理では、リプレース受注環境が激化するなか、業務品質・サービス水準の向上を図り、管理委託費の増額に取り組むほか、お客さま向けWEBサイト「ライフタイムポータル」を通じた管理業務のIT化を進めています。また、PFIや指定管理者制度を活用した公的案件にも注力し、指定管理者としての公営住宅管理戸数は20万戸を超えるなど、豊富な実績を活かして事業を拡大してきました。

海外では、2017年のインドネシアに続き、2019年にベトナムに現地法人を設立し、管理業務を開始しました。日本国内の多様なアセットの管理運営において培ったノウハウを活かし、両国においても建物を長く健康な状態で保つことで資産価値を高めていく「ライフタイムマネジメント」の考え方に則り、日本品質の不動産管理サービスを提供していきます。

## 事業を通じた社会課題への取り組み：DXにより省力化・省人化を推進

2019年5月に稼働を開始した「技術研修センター NOTIA（ノティア）」は、最先端の環境技術「Nearly ZEB」を導入し、「建物そのものが研修素材」「新技術の実証実験の場」をコンセプトとしています。CYBERDYNE社と共同で、国内主要メーカー対応型のロボット用エレベーター制御装置を開発し、実証実験を開始しています。これは、清掃などを行うサービスロボットが、エレベーターに自動乗降できる先進的な装置です。ロボットや新技術の活用によって省人化を可能にする次世代管理方式の構築を通じて、労働力不足の解消や新型コロナウイルスの感染拡大による非接触ニーズに対応していきます。



ロボット用エレベーター制御装置の実証実験





お客さまと不動産をつなぐ

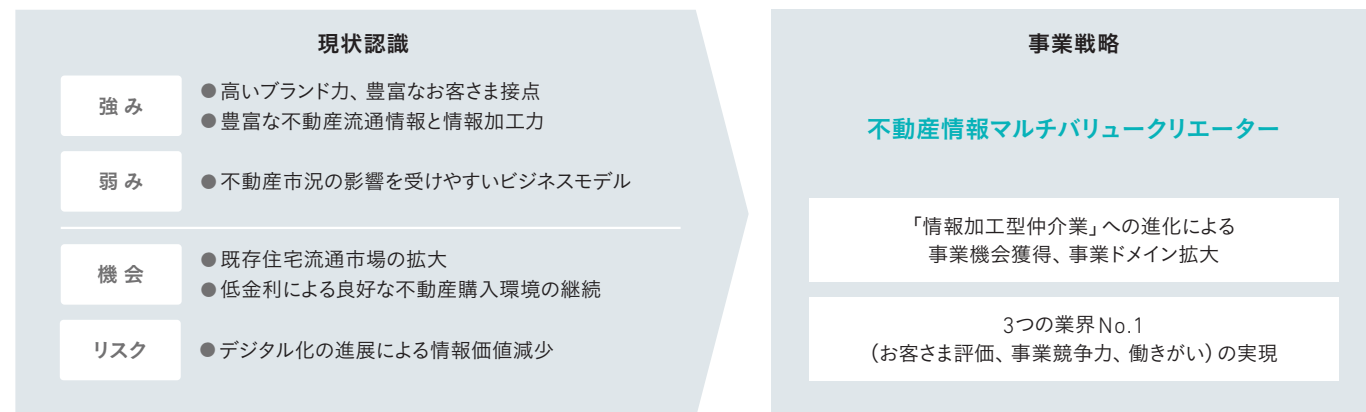
## 仲介事業セグメント

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。



事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**



### 中期経営計画の進捗と見通し

仲介事業セグメントでは、これまでリテール売買仲介における新規出店を進め、ホールセールについても順調に取扱収益を拡大してきました。また、不動産販売事業では、買取再販のリノベーションや投資用不動産販売が順調に拡大し、セグメント営業利益の成長に貢献しましたが、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、店舗での対面営業を休止した影響などにより、2020年度業績は対前年減益となる見込みです。

東急リバブルでは、「3つの業界No.1」を掲げ、その実現に向け、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）」の展開や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、着実に歩みを進めています。また、これまでのAIチャットボット導入に加え、オンライン接客やリモート内覧の仕組みを取り入れるなど、お客さまの利便性向上と収益確保を図っています。今後も「不動産情報マルチバリュークリエイター」として、お客さまに多彩な価値を提供していきます。

### 事業を通じた社会課題への取り組み：高齢者世帯の増加に備えて「シニアの住みかえサロン」を開設

高齢者世帯の増加とともに、シニア層の住みかえニーズも高まっています。東急リバブルでは、2017年よりシニア専用窓口を設置し、専門スタッフが住みかえをはじめ、シニア住宅へのご案内からご入居までをお手伝いをしています。シニアのお客さまやご家族のこれからの暮らし方へのご不安について、不動産のプロである東急リバブルと、介護やファイナンシャルプランニングの専門家が連携してご相談を受け、暮らし方の将来設計を客観的に提案し、ご満足いただける住みかえの実現をサポートしています。2020年1月、渋谷に続き、たまプラーザにも開設しました。



「高齢者住宅選び」セミナー（2018年3月）

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

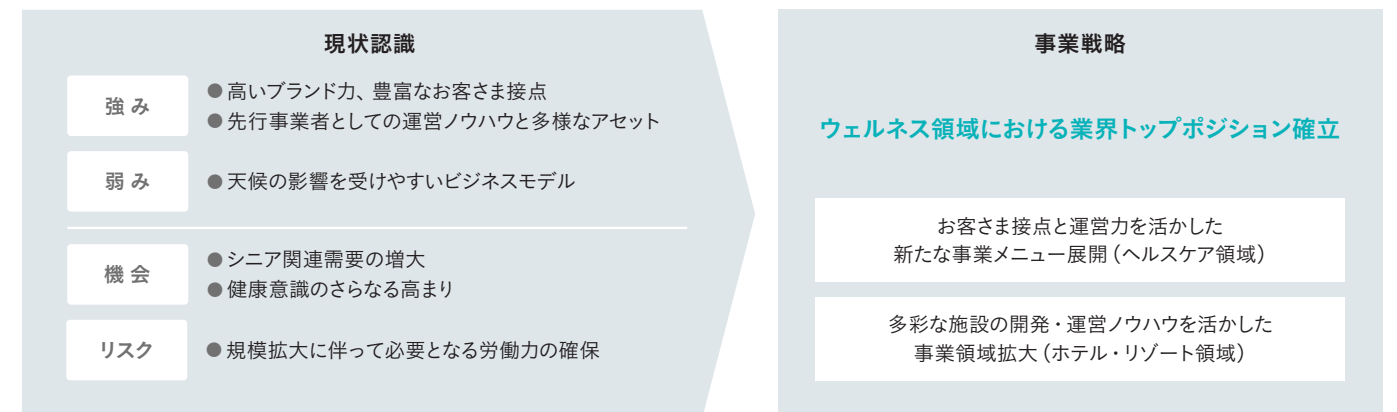
健康長寿社会の実現や地方創生などの社会課題に取り組むべく、寿命延伸に向けた横断的サービスを提供するヘルスケア領域と、お客さまの上質で豊かな時間づくりをサポートするホテル・リゾート領域を展開しています。



ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄（2018年8月開業）



事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **心身の健康** **充実した余暇**



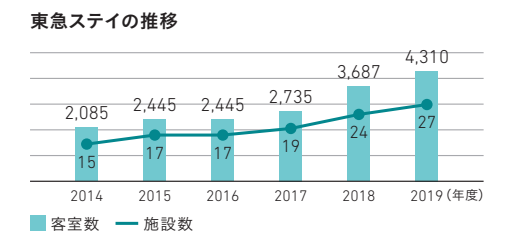
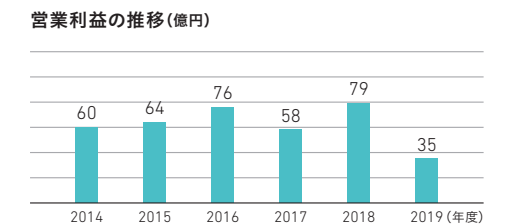
### 中期経営計画の進捗と見通し

ウェルネス事業セグメントでは、ホテル・リゾート領域において「東急ハーヴェストクラブ 軽井沢 & VIALA」や都市型ホテル「東急ステイ」の出店を進めました。また、2020年7月1日にはホテル運営会社2社を統合し、東急リゾート&ステイ株式会社が営業を開始。グループの保有施設だけでなく外部受託も推進し、ホテル・リゾート事業の強化につなげていきます。ヘルスケア領域においては、お客さま接点と運営力を活かし、シニア住宅「クレールレジデンス横浜十日市場」開業のほか、「東急スポーツオアシス」における健康寿命延伸に貢献する新たなサービスとして「ラクティブ」などの展開を進めてきました。

各領域における運営施設では、省人化・省力化を進めるとともに、業務のデジタル化によりビジネスモデルを高度化し、お客さま接点の深化と拡大をめざしています。このような取り組みを通じて、オンラインフィットネス「WEBGYM」やホテルでの「ワーケーションプラン」の展開など、今後も「新しい過ごし方」の提案に努めていきます。

### 事業を通じた社会課題への取り組み：ジムと自宅をつなぐアプリ「WEBGYM」で運動不足解消

「WEBGYM」は、「いつでも、どこでも、ジムのレッスンをご自宅に」をコンセプトに、東急スポーツオアシスのノウハウが詰まった1,500種類以上の運動メニューが体験できる、オンラインフィットネスアプリです。さらに進化させた「WEBGYM LIVE」は、LIVE配信機能により、ジムでリアルタイムに実施しているプログラムへ参加できます。オンデマンドによる再受講も可能なので、いつでもお好きな時間に自由にレッスンできます。新型コロナウイルスの影響下、自宅での運動不足解消というニーズも多く、2020年4月の「WEBGYM」利用者は2月の約3倍に拡大。「新しい運動様式」としての認知も高まっています。



業界初の24時間オンラインフィットネス



暮らしの楽しみを創り出す

# 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。



事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **充実した余暇**

現状認識		事業戦略	
強み	<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>	<p><b>ライフスタイル創造・提案No.1ブランド</b></p> <p>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</p> <p>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</p>	
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ECなどデジタル戦略のスピードアップの必要性</li> </ul>		
機会	<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>● 「新しい生活様式」の浸透に伴う「イェナカ」需要の拡大</li> </ul>		
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EC拡大に伴う店頭小売シェア縮小の加速</li> <li>● 追随企業の増加と競争激化</li> </ul>		

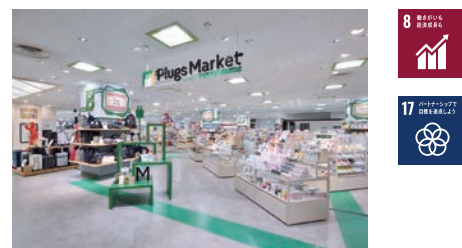
## 中期経営計画の進捗と見通し

東急ハンズでは、「モノ(信頼できる豊富な品揃え)」「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、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として、新宿店での「Hi! Tenshu」プロジェクトなど、競合他店にはない強い個性を持った店づくりを進めてきました。また、安定的に利益を生み出せる体質への転換を図るため、不採算店を閉鎖するとともに、国内外への新規出店を進めました。地方における新たなマーケットの創造にも取り組み、百貨店とのコラボレーションによる「Plugs Market(プラグス マーケット)」を出店しました。

2019年度第4四半期以降、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、都心店舗を中心に休業や営業時間短縮を行うなど、大きな影響を受けています。コロナ禍において拡大するEC需要を獲得する体制を構築するとともに、デジタル化による店頭価値の向上・業務効率改善に注力し、効率的に稼げる体質への転換を図っていきます。

## 事業を通じた社会課題への取り組み：地域創生の観点から地方のニーズを掘り出す新業態「Plugs Market」

東急ハンズは2020年2月、「地方を元気に!」をスローガンに、地方再発見・地域共創の新業態「Plugs Market」をスタートさせました。イベントゾーンの「伝え場」、ハンズ商品展開ゾーンの「売り場」、テナントゾーンの「話し場」という3つの「場」で構成。地域資源発掘型の販売催事、地域のニーズに絞ったハンズ商品、生活サービス型のテナントとのコミュニケーションなど、地域創生の観点からエリアのニーズを掘り出し、その魅力を地元はもとより広域にも発信します。第1号店は近鉄百貨店草津店、第2号店は大丸下関店にオープンしました。



近鉄百貨店草津店(2020年2月オープン)



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〉

事業を通じた提供価値 **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>● 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>	<p><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></p> <p>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</p> <p>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</p>	
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定地域のみ海外展開および知名度</li> </ul>		
機会	<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>		
リスク	<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>		

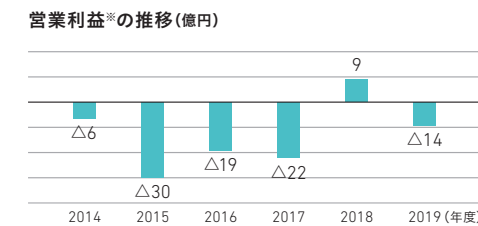
## 中期経営計画の進捗と見通し

海外事業は、アメリカと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きました。アメリカでは、環境性能の高いハイグレードオフィスの開発や賃貸住宅を中心としたアセットへの投資・運営などを推進しています。特に、「425パーク・アベニュー」はニューヨーク・マンハッタンに位置し、竣工に向けて着実に進んでいます。インドネシアでは、日本国内と同じく「BRANZ」ブランドを展開し、品質の良さはもとより、ブランドイメージの確立にも取り組んでいます。「BRANZ SIMATUPANG」および「BRANZ MEGA KUNINGAN」においては、開発・設計・施工・管理運営をオールジャパン体制で臨む事業推進体制を構築しました。

アジアでは、2019年に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同エリアにおいて、これまで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：ジャカルタに日本の経験を活かした歩行者にやさしい街を実現

PT. Tokyu Land Indonesiaでは、海外交通・都市開発事業支援機構の支援を受け、大規模再開発が進むジャカルタ特別州中心部のメガクニンガンエリアにある約1haの敷地で、分譲住宅・賃貸住宅・商業施設からなる複合施設の開発を進めています。敷地前面道路を拡幅して、街区内の交通円滑化に貢献すると同時に、商業施設の1階前面を積極的に緑化。前面道路へ配慮したデザインとするなど、ジャカルタでは数少ない「歩いて生活できるエリア」を実現させています。現地での40年以上にわたる事業実績を活かして、現地の雇用促進や経済成長に寄与した、愛される街づくりを進めていきます。



※次世代・関連事業全体の数値です



425パーク・アベニュー(2020年度竣工予定)



BRANZ MEGA KUNINGAN(2023年度開業予定)





### Section 3

# サステナブルな成長を 支える基盤

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。

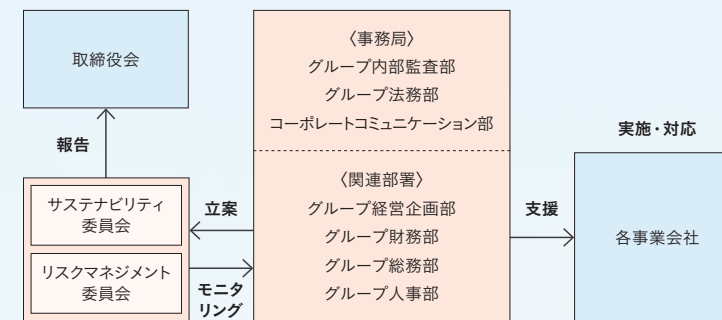
## 財務の取り組み

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。新型コロナウイルス感染拡大の影響で不透明な事業環境の下、これまで以上に財務基盤の重要性が高まっています。当社グループでは、さらなる株主価値・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 (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。

## 非財務の取り組み

当社グループでは、非財務の取り組みを重要な経営課題と位置づけています。創業の精神「挑戦するDNA」を継承し、当社グループの競争力をさらに高める組織風土を醸成する「人財戦略」、持続可能で豊かな社会づくりに貢献する「ソーシャルニーズ」、気候変動や生物多様性をはじめとした「環境」、そして「コーポレートガバナンス」の4つのテーマを策定し、それぞれのKPI目標の達成に向けて、グループ横断で取り組みを進めています。

### サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会の様子

写真:「東京ポートシティ竹芝」上空196メートルからの眺望



サステナブルな成長を支える基盤

# 財務資本戦略

新型コロナウイルスの感染拡大で事業環境は激変し、いまだ終息時期を見通すことが困難な状況です。先行き不透明な環境下、財務基盤の安定がより重要となっています。今後の株主価値・企業価値向上に向けて、財務規律を維持しながら、収益力の強化を図り、EPSの成長とROEの向上をめざします。

「中期経営計画2017-2020」の3年目にあたる2019年5月、それまでの堅調な事業環境、当初の計画を上回る事業実績、2018年10月に実施した公募増資などを踏まえ、中期経営計画の見直しを行い、財務面の目標指標を上方修正しました。業績は2019年度第3四半期まで順調に推移していましたが、第4四半期以降、新型コロナウイルスの感染拡大で事業環境は激変し、当社グループはBtoC事業を中心に、業績に大きな影響を受けることとなりました。その結果、計画最終年度である2020年度における財務面の目標指標の達成は、見込めない状況となりました。

中期経営計画の見直しにおいて、株主価値向上の指標としてEPSおよびROEを追加しました(図5,6)。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、収益力強化を図ることで、EPSの成長とROEの向上をめざす方針を打ち出しています。現下の事業環境激変により、2020年度のEPSおよびROEは低下する見込みですが、当社グループの株主価値および企業価値の中長期的な向上をめざす考えに変更はありません。ROEは、株主資本コストを念頭において8%を意識していく必要があると考えています。EPSおよびROE改善のために、引き続き、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)。

ミッション達成のためには、各事業の収益性向上が不可欠ですが、2020年度は全事業セグメントにおいて悪化が見込まれる厳しい状況です。今後の事業ポートフォリオ戦略については、7つの事業を「アセット活用型」「ストック活用型」「戦略事業」の3つに区分して検討する予定であり、ウィズコロナ、アフターコロナによる各事業への影響を

見極めながら、現在進めている次期中長期経営計画の策定と合わせて、議論を進めていきます。

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。不透明な事業環境において、その重要度が一層増しています。当社グループでは、財務規律の指標としてD/Eレシオを採用し、その目標を2.3倍に定めてきました。2018年度の公募増資などによる資本拡充の結果、2019年度は2.3倍を達成しました(図2,3)。2020年度は業績悪化に伴う営業キャッシュ・フローの減少などもあり、有利子負債が増加する見込みで、D/Eレシオは上昇しますが、中期的には2.3倍を目安と考えています。今後も、期間利益による自己資本の増加をベースとして、D/Eレシオをコントロールし、自己資本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。現在、日本格付研究所(JCR)による当社の長期発行体格付は「A」となっていますが、この格付を維持することで、安定的な資金調達を実現し、大型再開発などの投資計画を遂行していきます。

資本政策については、ROEの向上およびEPSの安定的な成長を通じて、株主還元を図っていく方針です。中期経営計画期間中の株主還元方針については、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。当期純利益を着実に成長させ、増配によって株主に還元する考えであり、2019年度は7期連続の増配、配当性向は29.8%となりました(図7)。2020年度は当期純利益も減益を見込みますが、安定的な配当の維持継続など、総合的な観点から配当を決定していく予定です。

図1. 株主価値・企業価値向上に向けた基本方針

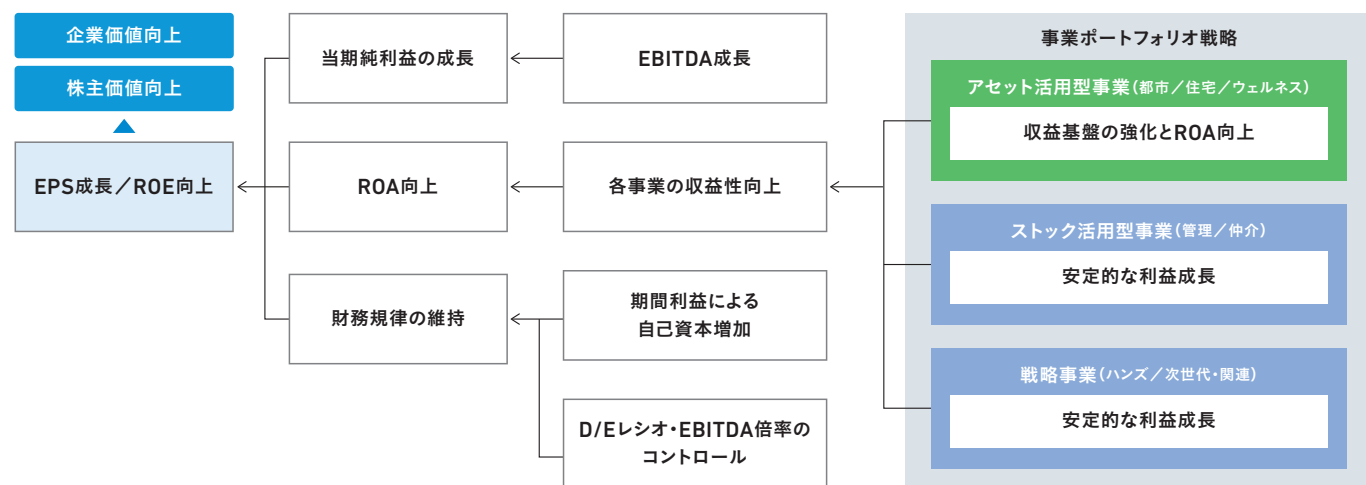


図2. 自己資本・有利子負債の推移

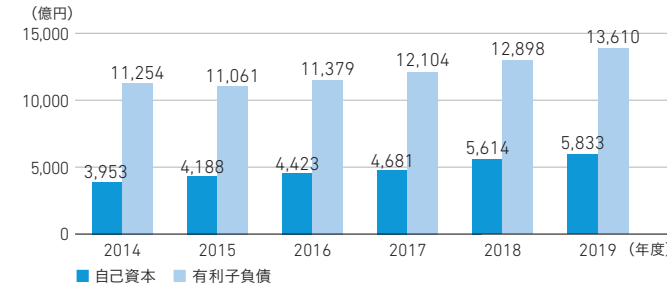


図4. EBITDA倍率の推移

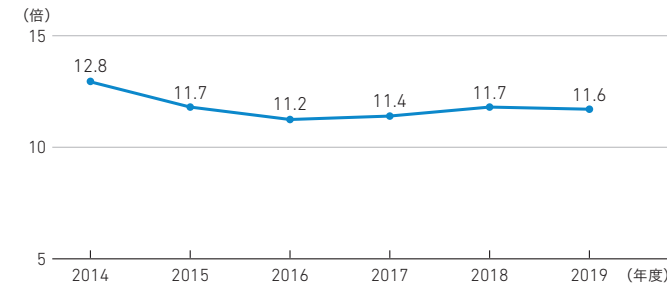


図6. ROEの推移

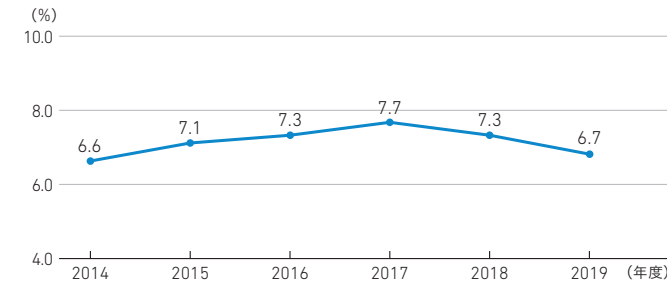


図3. D/Eレシオの推移

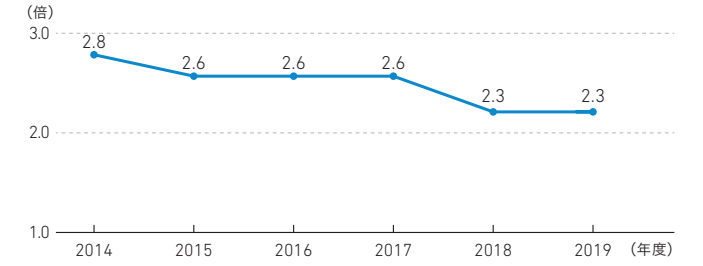


図5. EPSの推移

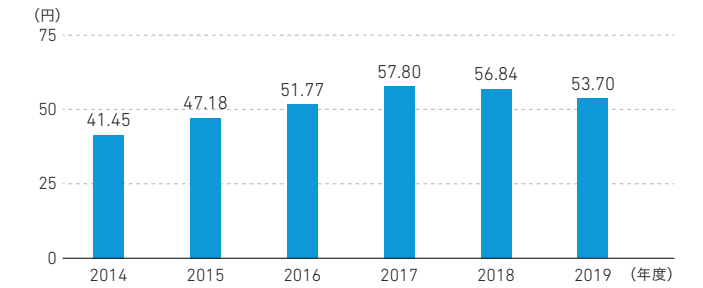
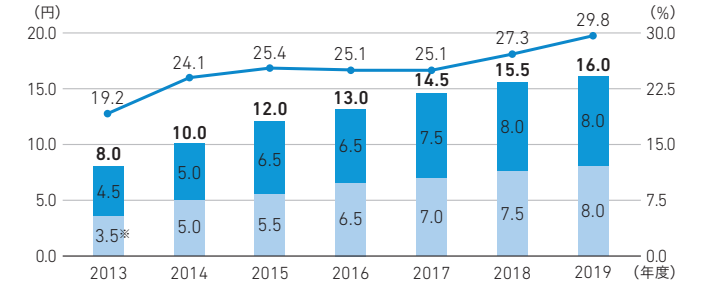
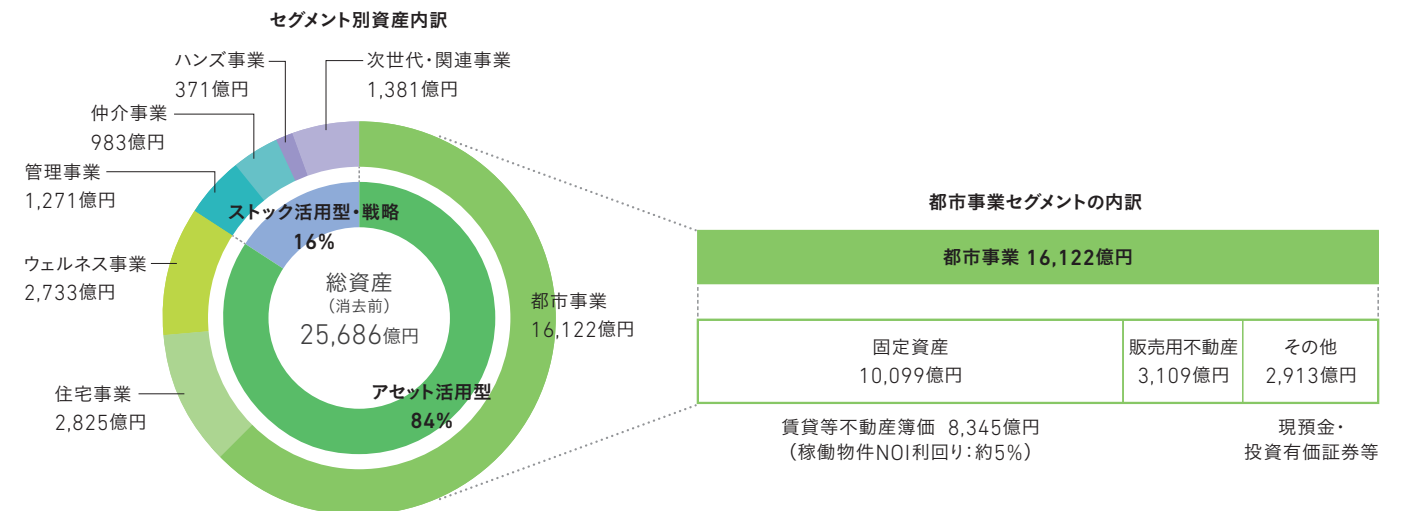


図7. 1株当たり配当金の推移



\* 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を支える基盤

## 財務分析

## 経営成績

## 業績の総括

- 2019年度の業績は、営業収益9,632億円(対前年度+6.8%)、営業利益793億円(同△1.1%)、経常利益675億円(同△4.6%)、親会社株主に帰属する当期純利益386億円(同+3.1%)となりました。
- 不動産市況が堅調に推移するなか、第3四半期までは順調に進捗していましたが、第4四半期に新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けたことにより、増収営業減益となりました。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、現在のホールディングス体制移行後、7期連続して増益となり、過去最高益を更新しました。

	2017年度	2018年度	2019年度	前年度比
営業収益	8,661	9,019	9,632	613
営業利益	775	802	793	△9
経常利益	687	707	675	△32
親会社株主に帰属する当期純利益	352	375	386	12
EBITDA倍率 <sup>※1</sup>	11.4倍	11.7倍	11.6倍	△0.1
ROA	3.7%	3.5%	3.3%	△0.3P
ROE	7.7%	7.3%	6.7%	△0.5P

## セグメント別営業収益/セグメント別営業利益

- 2019年度のセグメント別実績は、都市事業、住宅事業、管理事業、仲介事業が増収増益となった一方で、新型コロナウイルスの影響を受けたウェルネス事業、ハンズ事業などは減収減益となりました。

**都市事業** 「渋谷ソラスタ」などのオフィスビルや再生可能エネルギー発電施設などの新規物件の稼働、投資家向けビルをはじめとする売却収益の増加などにより増収増益となりました。

**住宅事業** 分譲マンションの計上戸数の増加などにより増収増益となりました。

**管理事業** マンションおよびビルなどの管理収益の増加に加え、工事売上が増加したことなどにより増収増益となりました。なお、2019年度より戸建リフォーム工事が次世代・関連事業セグメントから移管されています。

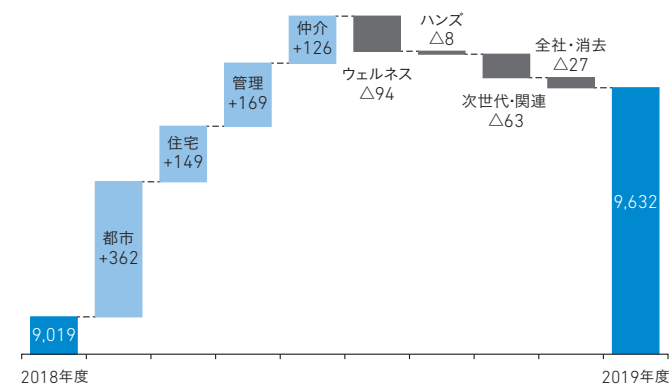
**仲介事業** 売買仲介のリテール部門・ホールセール部門ともに取引件数が増加したことに加え、不動産販売での売上増加などにより増収増益となりました。

**ウェルネス事業** リゾート施設や都市型ホテルなどが通期稼働となった一方で、会員制リゾートホテルの共有持分引渡の反動減や、第4四半期の新型コロナウイルスの影響に伴う各施設での営業不調により減収減益となりました。

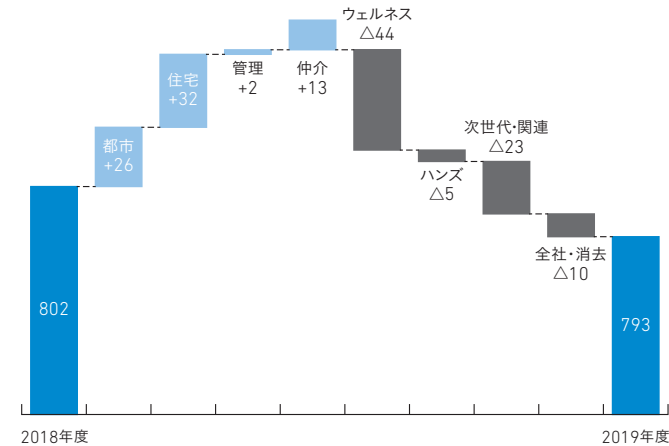
**ハンズ事業** 第2四半期までは既存店を中心として増収基調でしたが、第3四半期以降の消費増税の影響や、第4四半期の新型コロナウイルスの影響に伴い減収減益となりました。

**次世代・関連事業** インドネシアにおける分譲マンションの計上が増加した一方で、戸建リフォーム事業の管理事業セグメントへの移管や、海外事業での物件売却が減少したことなどにより減収減益となりました。

セグメント別営業収益(億円)



セグメント別営業利益(億円)



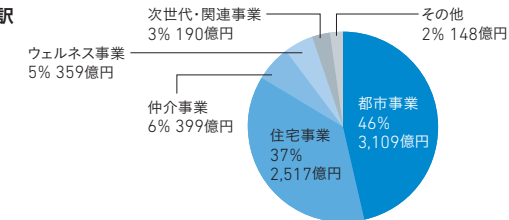
## 財政状態

## 資産・負債および純資産

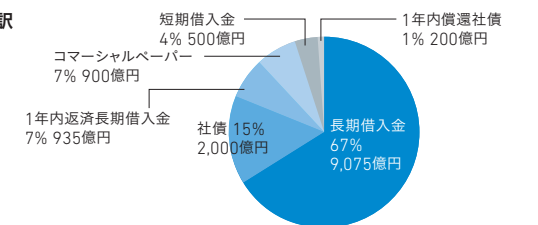
- 2019年度末の総資産は2兆4,874億円で、前年度末から821億円増加しました。都市事業や住宅事業セグメントを中心とした投資により販売用土地建物が増加し、固定資産についても、大型開発物件の進捗などに伴い増加しています。
- 総負債は1兆8,931億円で、有利子負債の増加などにより、前年度末から566億円増加しています。純資産も5,942億円で、利益剰余金等が増加し、前年度末から255億円増加しました。

	2017年度 <sup>※2</sup>	2018年度	2019年度	前年度比
販売用土地建物	4,737	5,680	6,580	900
固定資産	11,656	11,424	11,927	504
のれん	826	771	717	△54
投融資	2,581	2,944	3,122	178
その他	1,932	3,233	2,527	△706
総資産	21,732	24,052	24,874	821
有利子負債	12,104	12,898	13,610	712
その他	4,875	5,467	5,320	△147
総負債	16,979	18,366	18,931	566
純資産	4,753	5,687	5,942	255

## 棚卸資産内訳



## 有利子負債内訳



## 賃貸等不動産の時価評価

- 2019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8,345億円、その時価評価額は10,915億円、帳簿価額と時価評価額の差額は2,571億円です。なお、開業前計画中の物件(2019年度末747億円)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>

	2017年度	2018年度	2019年度	前年度比
期末簿価	7,914	8,161	8,345	183
期末時価評価額	9,371	10,615	10,915	300
差額	1,457	2,453	2,571	117

## キャッシュ・フロー

- 2019年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、たな卸資産の増加などにより67億円の減少、投資活動によるキャッシュ・フローは、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1,472億円の減少、これらの投資資金を補うために、財務活動によるキャッシュ・フローは有利子負債の調達などにより651億円増加しています。

	2017年度	2018年度	2019年度	前年度比
営業活動によるキャッシュ・フロー	123	445	△67	△512
投資活動によるキャッシュ・フロー	△964	△604	△1,472	△868
財務活動によるキャッシュ・フロー	824	1,391	651	△740

## 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。
- 2019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、7期連続の増配を実現しました。

	2017年度	2018年度	2019年度	前年度比
1株当たり配当金	14.50円	15.50円	16.00円	0.50円
EPS(1株当たり当期純利益)	57.80円	56.84円	53.70円	△3.14円
配当性向	25.1%	27.3%	29.8%	-

※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. 2020年度に開業する「東京ポर्टシティ竹芝」のレジデンスタワーは時価が把握可能となったため、対象としています。なお、オフィスタワーは2018年度から対象としています

※1. EBITDA倍率：有利子負債÷EBITDA(償却前営業利益)

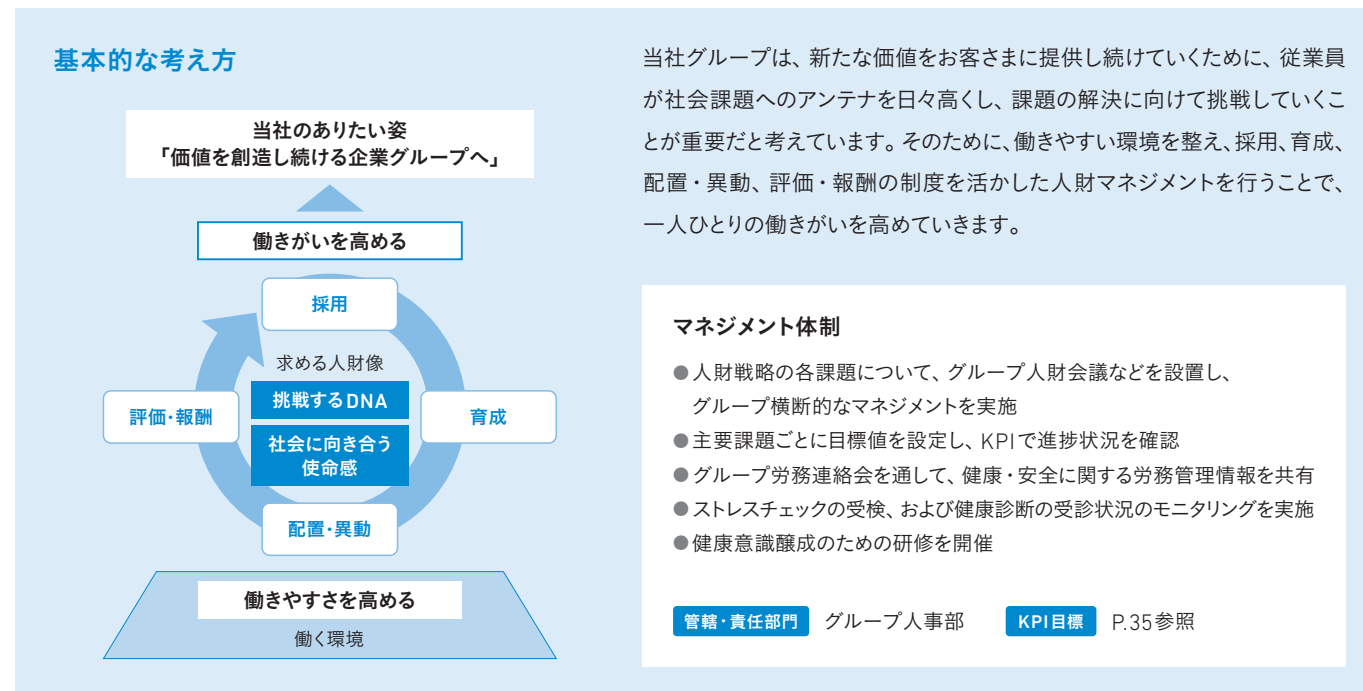


## サステナブルな成長を支える基盤

## 人財戦略

当社グループの競争力を高めるには、「挑戦するDNA」を継承し、活力を生み出す組織風土が重要です。

従業員が社会への使命感を持って行動し、個々の能力を最大限に発揮できる組織風土の醸成をめざした人財戦略を推進しています。



## 人財マネジメントの取り組み

**採用** 挑戦するマインドにあふれ、社会課題の解決に使命感や責任感を持つ人財を採用する方針です。グループの求める人財像に合う採用を各社で実施するとともに、グループ合同説明会などを行うことで、幅広く募集や選考の機会をとらえ、多様な価値観を重視した採用活動を行っています。

**育成** 社会課題やお客さまのニーズをとらえ、新たな価値を提案できる人財を育成しています。また、各事業領域におけるスペシャリストをめざす専門教育にも取り組んでいます。新人合同研修など個社を超えたホリゾンタルな関係を構築するほか、e-learningの研修などを通じて、従業員のDXリテラシーも向上させていく方針です。

**評価・報酬** 各社・各事業の特性に合わせた評価・報酬制度を整えています。短期的な利益目標の達成だけでなく、中長期的な目線で社会課題を意識した取り組みや、固定観念に捉われずに挑戦する姿勢も評価。業績評価のほか、行動評価、発揮能力評価、360度評価などを通じて個人の活躍を多面的に評価し、育成につなげています。

**配置・異動** 個々の成長を支えるための多様な選択肢を提供しています。各社でローテーション制度、FA・公募制度、チャレンジポスト制度などを用意し、自律した多様な「個」を適材適所へ配置することで、組織力の発揮を高めています。

## 働きやすさを高める環境づくり

**基本方針** グループの多様な人財がいそいそと働ける環境を作り出すために、PDCAサイクルを意識しながら取り組みを推進しています。

**健康経営** 従業員の心身の健康は、企業の持続的な成長の基盤であり、健康寿命延伸は社会の要請に応えることにつながります。グループのさまざまな取り組みが評価され、当社は2020年度の「健康経営銘柄」に選定されました。また、当社本社の入居する「渋谷ソラスタ」は「WELL 認証(予備認証)」に認定されています。

**働き方改革** 従業員の生産性向上を目的に、ITインフラの強化とともにペーパーレス化やRPA化など、DXによる業務効率化を促進。風土改革も推進し、活力ある職場づくりをめざしています。

**ダイバーシティ&インクルージョン** 当社は従業員の多様性を尊重する人財活用を推進しています。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。

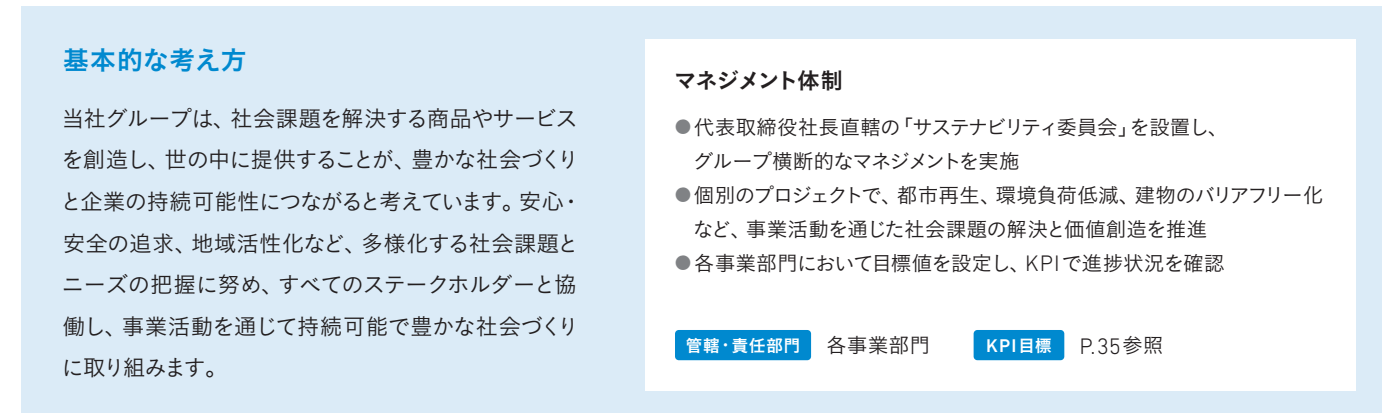
**エンゲージメント向上** 各社の特性に合わせたエンゲージメント・サーベイや従業員満足度調査を定期的実施しています。組織と従業員とのエンゲージメント状態を可視化することで、都度、課題を抽出し、組織力の強化を図っています。

## サステナブルな成長を支える基盤

## 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。



## 人権尊重への取り組み

**人権方針/サステナブル調達方針の策定** 当社グループは、グループの行動基準に則り、「人権方針」および「サステナブル調達方針」を策定しました。サプライチェーン全体を通して、持続可能で豊かな社会の実現に向けた事業活動を推進していきます。

**外国人技能実習の拡充** 東急ビルメンテナンスでは、2017年よりビルクリーニング事業において外国人技能実習制度を活用し、2020年3月現在、ベトナムおよびインドネシアから47名の外国人技能実習生を受け入れています。両国には、親会社である東急コミュニティの現地法人もあり、実習生による知識・技術の現地展開なども視野に入れ、制度の強化や拡充に取り組んでいます。



## SDGsの取り組み

**学生のSDGs教育支援** 学生情報センターは、神奈川大学の国際学生寮「栗田谷アカデメイア」の入寮生を対象とした教育プログラム「SDGsPBLプログラム」を2020年4月より提供しています。SDGsを推進する人財育成を図るもので、寮管理業務と合わせ、基礎プログラム、実践プログラムの企画運営、教育プログラム全体のファシリテートなどを行っています。

**SDGsの具体的実践** 東急ハンズでは、SDGsに関連する商品紹介など、事業での具体的な実践を推進しています。また、部店長以上の強化研修や、社員によるSDGs啓蒙動画の制作などを通じて、社内でのSDGsの理解浸透を促進し、提案力を強化しています。

## 安心・安全の追求

**空き家問題への対応** 東急住宅リースは、東京23区および東急沿線において、分譲マンションの区分所有者や戸建住宅の所有者へ向けたサブリースプラン「プリペイド賃貸」を2019年より開始しました。リフォーム費用への充当を前提とし、5年分の賃料の一部をオーナーへ前払いするもので、オーナーは自己資金がなくてもリフォームが可能となり、空き家活用の積極的な推進が図れます。

## 地域活性化

**MaaSの実証実験** 多様な移動手段のひとつであるMaaSは、高齢化する地域の社会課題を解決するサービスとしても期待されています。東急不動産と東急不動産R&Dセンターは、2019年11月より3カ月間にわたり、渋谷周辺と「季美の森ゴルフ倶楽部」を結ぶ実証実験を行い、都心ユーザーの郊外リゾート施設への移動を便利にすることで、より豊かなユーザー体験の向上をめざしました。また、「東京ポートシティ竹芝」は、東京都から「MaaSの社会実装モデル構築に向けた実証実験」業務を受託し、新たなモビリティサービスの実装に向けて取り組んでいます。

**にぎわい創出** 石勝エクステリアが代表企業を務める「TSURUMAパークライフパートナーズ」は、鶴間公園の指定管理業務を町田市より受託しています。鶴間公園は、駅直結の商業施設など一体となって再整備された「南町田グランベリーパーク」を構成する、約7.1haの広大な都市公園です。同社がこれまで培ったノウハウを活かし、地域での新たなにぎわい創出をめざします。





サステナブルな成長を支える基盤

# 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.35参照

### 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

**再生可能エネルギー事業** 東急不動産は、「ReENE」のブランド名で再生可能エネルギー事業を推進し、太陽光および風力発電などにより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>削減への取り組み** 東急不動産が開発した「渋谷ソラスト」では、環境と健康双方に配慮したオフィスビルとして、CASBEE(キャスビー/建築環境総合性能評価認証)の新認証である「CASBEE-スマートウェルネスオフィス」の最高位「Sランク」を取得。東急コミュニティーは、「東急コミュニティー技術研修センターNOTIA(ノティア)」において、国土交通省が主導する建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)の「NearlyZEB」認証を取得しました。

**グリーンボンドの発行** 環境配慮の取り組み強化のため、当社は「渋谷ソラスト」と「リエネ松前風力発電所」に関連する支出として、2020年1月に100億円のグリーンボンドを発行しました。また、アクティブ・プロパティーズ投資法人は2019年度に2回90億円を発行、コンフォリア・レジデンシャル投資法人は2020年7月に15億円を発行しています。

## 生物多様性

**自然との共生** 東急不動産が入居する「渋谷ソラスト」では、エコロジカルネットワークの形成を行い、シジュウカラの営巣用巣箱を設置。鳥類や昆虫などさまざまな生物が生息できるよう、屋上テラスや各階テラスに多様な植栽を施して建物ゾーニングを計画することで、「ABINC 認証」や「江戸のみどり登録緑地」を取得しました。

**都市の緑化** 東急不動産と鹿島建設が開発した「東京ポートシティ竹芝」は、階段状に配置された多様なオープンスペースと緑を施したテラス「スキップテラス」で、「空・蜂・水田・香・菜園・水・島・雨」の8つの景からなる「竹芝新八景」を展開し、緑豊かな環境づくりを行うとともに、日本の都市における生物多様性の取り組みを行っています。



スキップテラス4階の屋上水田



## 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への取り組み

### TCFD 提言への賛同

気候変動は、当社グループの事業活動にとって大きな影響があり、リスクと同時に新たな事業機会でもありと考えています。気候関連財務情報開示の重要性を鑑み、当社は、2019年3月にTCFD 提言<sup>\*</sup>に賛同し、TCFDの取り組みについて議論する国内組織である「TCFD コンソーシアム」にも参加しています。



<sup>\*</sup> TCFD 提言とは、気候変動の財務影響を企業が把握し開示することを求めて、G20金融安定理事会が2015年に設立した「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」をさします

### ガバナンス

当社グループでは、東急不動産ホールディングス代表取締役社長を委員長とし、執行役員を構成メンバーとした「東急不動産ホールディングスサステナビリティ委員会」を設置し、気候変動関連のリスクおよび機会について、定例会議において評価・モニタリングを実施しています。委員会における議案については、取締役会へ報告、承認を得ています。

### 戦略

気候変動に関する複数のシナリオについて、2030年と2050年をターゲット年として想定し、当社グループの事業に及ぼすリスクと機会について影響分析を実施しています。具体的には、GHGガス排出の削減や再生可能エネルギー事業の推進、RE100の達成、グリーンボンド導入などに取り組んでいます。

想定される環境変化	移行リスク		物理的リスク	
	炭素税導入	自然災害激甚化	平均気温上昇	
	都市部 (2030年のシナリオ) 建物環境性能・BCP対応の重要性が高まる		リゾート地 (2050年のシナリオ) 異常気象の影響が増大する	
2℃シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 環境性能の高い建物の競争優位性</li> <li>↓ 炭素税課税によるコスト発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 再生可能エネルギー利用</li> <li>↓ 建物建設・運営におけるGHG排出規制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 省エネ技術の普及</li> </ul>	
4℃シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ BCP対策の積極的導入による競争優位性</li> <li>↓ 風水害による建物被害増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 既存アセットを活用した新しい事業機会の創造</li> <li>↓ 海面上昇・高潮による建設立地および建物設計の制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 環高性能機器導入などによる他施設との差別化</li> <li>↓ 炭降雪量減少によるスキー場営業時間減少</li> </ul>	

2℃シナリオ：気候変動を上昇2℃以下に抑えるため、政策強化・法令等規制が厳格化し、再生可能エネルギー利用が進展。  
 4℃シナリオ：脱炭素化が進まず、平均気温が4℃程度上昇し、自然災害が激甚化。移行的なリスクが高まるシナリオを想定

### リスク管理

当社グループに影響を与える気候変動リスクの識別・評価・管理に関しては、「サステナビリティ委員会」および「リスクマネジメント委員会」を一体開催することにより、グループ統一的にマネジメントを行っています。中期経営計画のマテリアリティと東急不動産ホールディングスグループの「環境ビジョン」に沿って、気候関連課題の2020年および2030年をターゲットとするKPI目標を設定し、評価・進捗の管理を実施しています。

### 指標と目標

気候変動リスクの評価・管理プロセスとして、当社グループでは、CO<sub>2</sub>排出量・エネルギー・水使用量・廃棄物排出量・主要建物における環境認証取得率、建物緑化率、森林保全面積の指標や目標を設定し、情報開示しています。また、CO<sub>2</sub>排出量のスコープ1・2・3について第三者検証を実施し、正確性・妥当性を担保しています。



## サステナブルな成長を支える基盤

## 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

「価値を創造し続ける企業グループ」をめざす当社グループは、「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」というグループのサステナビリティビジョンのもと、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。また、経営の健全性・透明性を確保した上で機動力を高めるグループ経営を実現するため、ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

ホールディングス体制移行から7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、ガバナンスに対する社会的要請はますます高まっています。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。

当社の取締役会における実効性については概ね高い評価を受けていますが、新型コロナウイルスの感染拡大やデジタルトランスフォーメーション(DX)をはじめとする事業環境の激変により、一層の監督機能強化の必要性を認識しています。それぞれの課題に真摯に取り組む、さらなる実効性の向上に努めていきます。

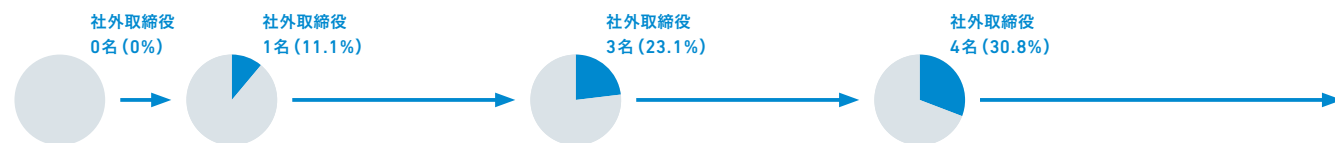
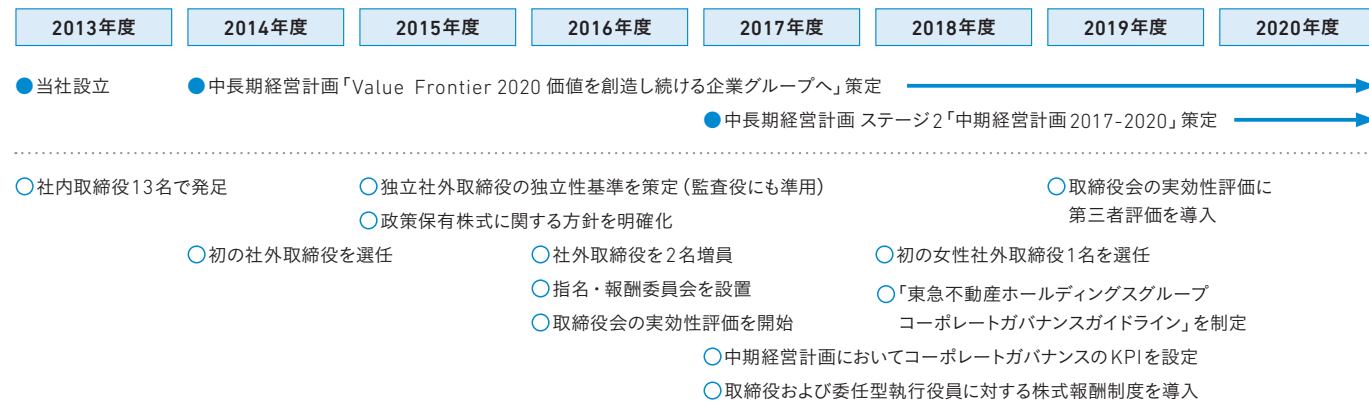
私たちは今後も、取締役会の監督機能強化や企業価値向上に資する施策を重ね、グループの長期持続的な成長を達成することで、ステークホルダーの皆さまに価値を提供し続けてまいります。



東急不動産ホールディングス株式会社  
取締役会長 取締役会議長  
金指 潔

金指 潔

## コーポレートガバナンス強化の歩み



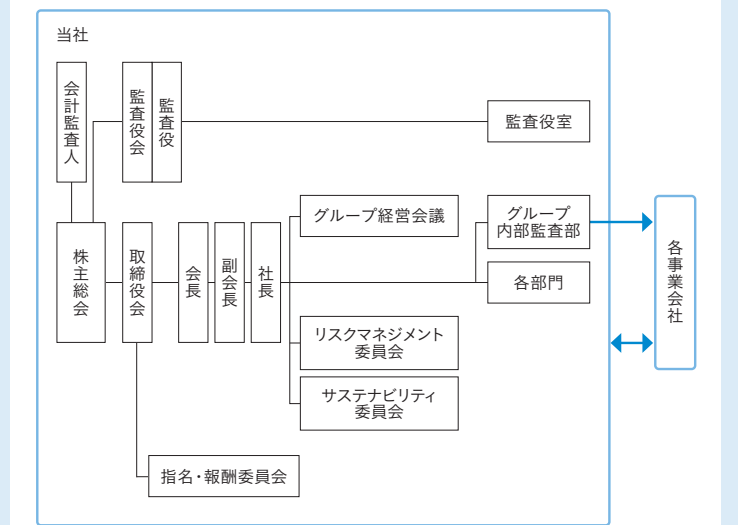
## 基本的な考え方

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めます。

## 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、手続きの公正性・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。「取締役候補者および執行役員の指名に関する事項」「取締役および執行役員の報酬等に関する事項」などについては、同委員会に諮問の上で取締役会において決議しています。なお、2019年度の開催回数は2回で、委員の出席率は100%です。

## 指名・報酬委員会の構成(2020年6月25日現在)

吉崎 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(取締役会長)  
西川 弘典(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、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、大規模な投資計画をはじめ、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は、グループ経営会議などの下位の会議体および当該業務の担当役員らに権限委譲を行い、取締役会はそれらの会議体および役員らの職務執行状況を監督します。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の構築のため、取締役の任期を1年としているほか、今後の経営に資する知

見を高める目的で、定期的に自社で法令やESG関連などの役員研修を実施しています。2019年度は環境問題をテーマに取り上げました。

**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、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、取締役会長・副会長・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。

**サクセッションプラン** 取締役候補者の選定は、取締役としてふさわしい人格・識見を備え、健康であることを前提として行われています。2つ以上のセグメント責任者の役割経験を通して、中長期経営計画における経営指標達成状況などにより、知見や判断力、そしてマネジメント力が備わっているかを見極めるとともに、その適性について第三者の客観的な評価を受けています。その上で、代表取締役社長が次年度の経営陣幹部の選任案を作成し、指名・報酬委員会に諮問した後、取締役会にて決定しています。



## コーポレートガバナンス

## 取締役会の機能強化と実効性の確保

**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。

また、2019年度より、顧問関係のない弁護士による第三者評価を開始し、「実効性を高めるための継続的な取り組みが評価され、実効性が向上している」との結果を得ています。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・能力を備えた人員構成が重要と考えています。取締役候補者の選定では、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、ジェンダーなどを含む多様性を確保した体制となるよう配慮しています。

**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の助言をいただくと同時に、独立した立場で業務執行者を適切に監督する責務が重要と認識し、現在は経営、法務、会計など、出身分野での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えるよう、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、問題提起ができる独立社外取締役による取締役会の構成が好ましいと考えます。なお社外取締役候補者の選定にあたっては、当社のほかに5社を超える上場会社の取締役、監査役または執行役を兼任しないことを前提とします。

## 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などの配偶者または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採用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、一定の役位格差に基づき、そのほかの役員の報酬水準を決定しています。また、計画達成のための貢献度やESGへの取り組みなども総合的に勘案しています。

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	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、報酬総額の範囲内で取締役会決議にて決定します。なお、株式報酬は株式交付時より3年間の譲渡制限期間を設定しています。また、監査役報酬は報酬総額の範囲内で監査役間の協議により決定します。2019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 <sup>※1</sup>	15	239
(うち独立社外取締役)	5	43
監査役 <sup>※1</sup>	5	67
(うち社外監査役)	2	9
合計	20	306
(うち社外役員)	7	52

※1. 2019年6月26日開催の第6回定時株主総会終結をもって退任した取締役2名および辞任した監査役1名を含みます

## 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の定期開催など、社長、担当役員、担当部門による対話を積極的に行っています。対話から得た株主・投資家の皆さまの意見は取締役会などに定期報告し、経営改善に活かしています。

## 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、当社グループの財務的損失、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、グループ各社で当該リスクを評価・分析の上、管理します。

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。

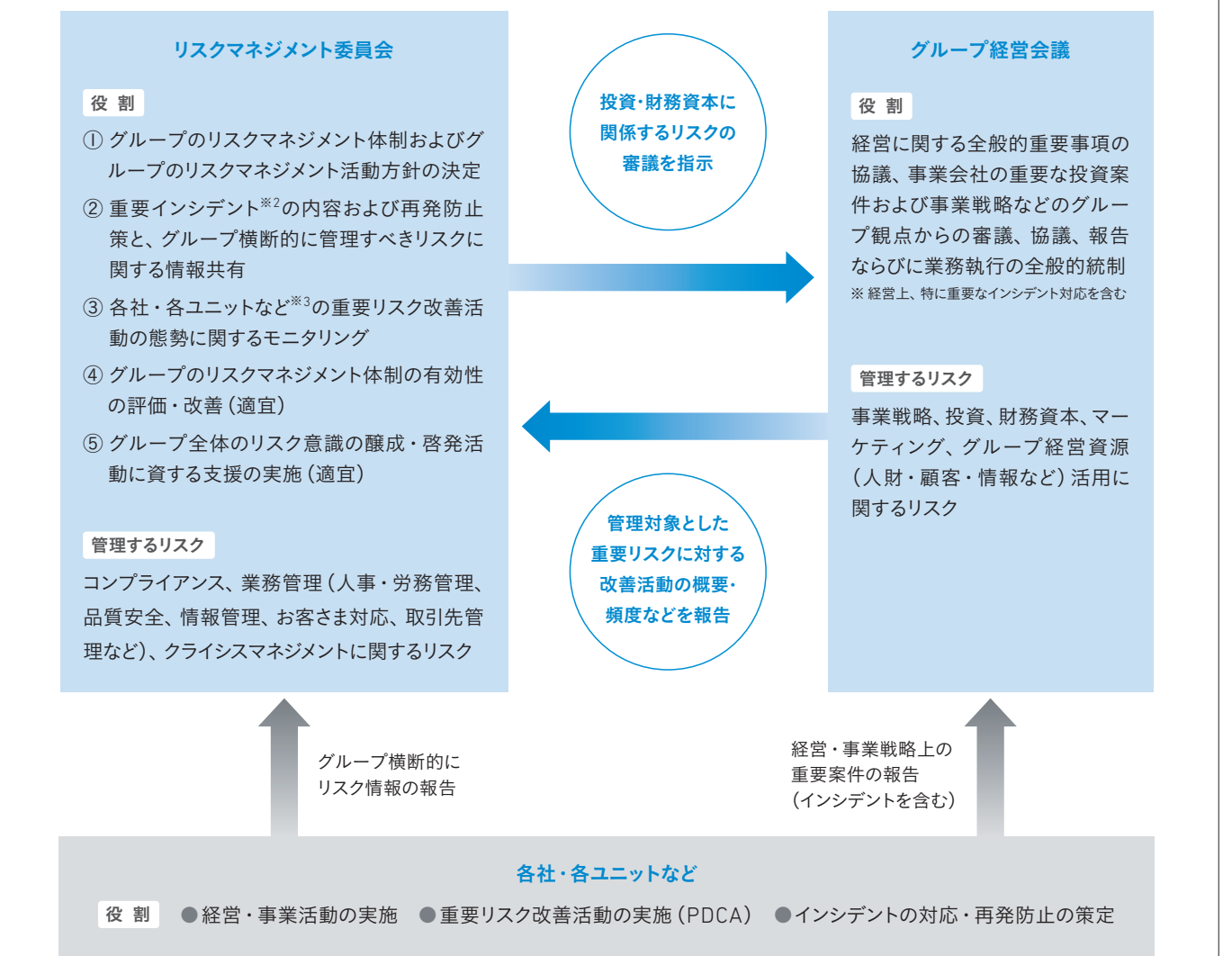
## 重要性の高いリスク

- 投資リスク
- 財務資本リスク
- 人事労務リスク
- 気候変動リスク

## その他のリスク

- 法務コンプライアンスリスク
- IT戦略リスク
- 情報漏えいリスク
- 危機管理対応

## リスク管理体制



※2. 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

※3. 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(石勝エクステリア)、東急コミュニティー、東急リハビリ、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



## コーポレートガバナンス

## リスクマネジメント

**リスク管理体制** リスク管理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で、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）。社内に個別にリスクを主管する部署を定め、当該部署で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、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
- 役職員の業務上の不正・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（人財・顧客・情報など）の活用の遅れ、人財活用・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などの遵守はもとより、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、定期的な研修などで、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・通報には、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。この窓口は、グループ従業員（契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む）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とで、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。2019年度に受けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め151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の策定とともに、「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したほか、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サイクルを構築しました。当社グループ各社で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、業績の目標など経営課題を達成し、適切な情報開示の実践を目的に、取締役会などの機関、経営者および従業員ら、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、検証します。

## サステナブルな成長を支える基盤

## 社外取締役とともに創る未来



## 貝阿彌 誠

社外取締役（独立役員）

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。

## 吉岐 浩一

社外取締役（独立役員）

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。

## 新井 佐恵子

社外取締役（独立役員）

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。

## 小笠原 倫明

社外取締役（独立役員）

総務省で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。

8月21日に行われた今回の社外取締役座談会は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、オンラインによるリモート開催となりました。座談会では、当社グループの担う社会的役割と、グループの未来についての期待や問題提起など、長時間にわたる白熱した議論が交わされ、社外取締役としての提言も含めて、忌憚のないご意見をいただきました。

## コロナ禍のなかでの取締役会

**吉岐** 当社の取締役会は、新型コロナウイルスの影響で、私たち社外取締役はオンライン参加になりました。対面とは勝手が違うものの、回を重ねるうちに慣れてきた印象はありますね。現実に対応しながら、今後のさらなるコミュニケーションの進化に期待しています。

**小笠原** 取締役会では以前から毎回、上程議案について事前説明の機会を作っていたなどしていますが、加えて、今は新型コロナウイルス関連の状況報告がなされるなど、情報共有に努めている点は評価しています。

**新井** 音声と限られた視覚情報だけのコミュニケーションにかなり慣れる必要がありますが、オンラインは、デジタル時代のひとつの手段として有効だと思います。

**貝阿彌** いざというときに使えるというオンラインのメリットはあっても、当社の感染防止への取り組みはしっかりしているようなので、そろそろ希望する方は実際に集まってもいいのではないのでしょうか。

**新井** 確かに議論という意味では、オンライン組とオフライン組が分かれていることで、やりづらさを感じる面もありますし、オンラインになってから、取締役会の発言が少なくなったようにも思います。

**吉岐** 多くの企業を見ても、意見交換の場は増えているというのに、社内取締役は担当分野以外の内容について、あまり発言しませんね。経営会議とは違うやり取りがあってもいいと思います。

**貝阿彌** 当社に限った話ではありませんが、社内取締役が経営会議で議論をし尽くして、取締役会での意見がほとんど出ないというのは問題です。社外取締役にとって、反対意見ではなくても、社内からニュアンスの違う意見が出れば、議論がしやすいわけですから。

**新井** 確かにそうです。社外取締役が取締役をモニターする機会が増えますね。なかには、取締役会とは別に議論の場を設ける企業もあります。

**吉岐** 社外取締役の比率を高めれば、チェックも厳しくなり、取締役会も議論が活発になるのではないのでしょうか。引き続き考えていく必要がありますね。



## 社外取締役座談会

## 社会インフラの一翼として担う役割

**小笠原** 新型コロナウイルス感染症によって、社会全体が影響を受けているわけですが、当社グループには、社会インフラの一翼を担うエッセンシャルワークに携わる方も多くいらっしゃいます。昨今の厳しい状況のなかで、一生懸命、事業の遂行にあたっていただいていることには敬意を表します。

**貝阿彌** その通りです。私は、当社グループの社会課題への取り組みである再生可能エネルギー、物流施設、シニア住宅などの事業に注目していますし、これらは収益性も確保していると思います。一方で、事業によっては物足りないものもあります。取締役の皆さんとは、具体的な議論を交わしたいと思っています。

貝阿彌 誠／法律に関する豊富な専門知識と、法曹界での実務経験を持つ。主にガバナンスやコンプライアンスについての提言を得意とする。



**小笠原** 当社グループは、他の総合デベロッパーに比べて、非常に幅広い事業領域を有していますが、それはプラスにもマイナスにもなります。ウェルネス事業などの施設運営が多いこともあり、新型コロナウイルスの影響が他社に比べて大きくなっています。

**吉岐** 当社グループの特徴である施設運営は、極めて労働集約型の仕事です。今のままのスタイルで仕事をしていたら収益は改善されませんし、近い将来、マーケットから退場を求められることになるかもしれません。施設運営に携わる皆さんは、技術革新をどう取り込むかが、これからの勝負であることを当然理解しています。そこにはデジタルトランスフォーメーション（DX）も絡んできますが、新しい技術を取り入れ、型を変え、労働集約型ではない仕事をしていく必要があります。それをどうスピード感を上げて進めていくかが鍵になります。

**小笠原** DXを進める上で大切なのは、お客さまへ最善のサービスを提供するために、テクノロジーを徹底的に活用することです。そのためには、これまでとは異なる柔軟性や想像力が必要になります。また、新しい技術を最大限に活用するためには、個々の部門の得失を越え、会社全体の利益を考えることも重要です。さらに、トップの「やり遂げる」という強い意志、スタッフが生み出すアイデアをサポートする体制が必要です。思い切って進めてもらいたいと思います。

## DX推進の鍵を握るスピード感の醸成

**新井** 今、お話に出てきたDXは、「攻め」のガバナンスとして重要なテーマです。競合各社も逡巡している分野なので、スピード感さえあれば大きなチャンスをつかむことができます。当社グループは、竹芝の取り組みを見てもわかるように、個々のプロジェクトでは工夫して上手く取り入れています。グループ全体としての戦略が課題です。効率よくサービスを提供するためには、利益とサービスの質、両方の側面から考える必要があります。DXを活かした新しいライフスタイルの提案を、どんどん社会に発信していくべきだと思います。

**吉岐** アメリカでは不動産テックが進んでおり、例えば、ウェブサイトを紹介して、仲介業者が同行営業をすべてリモートで行う会社が増えています。施設運営に限らず、売買仲介業務にも変化が現れており、今回の当社グループのDX戦略に取り入れなければならない部分も多く、改めて全面的な見直しをする必要があると思います。DXの推進体制をどう構えていくか、どんな時間軸で進めるのか。当然、社内だけではなく、社外ともいろいろな連携が必要になります。具体的な計画を示してほしいですね。

**貝阿彌** 今後はDXが極めて重要な戦略になります。経営陣や執行部には積極果敢に挑戦してほしい。おかしなことがあれば私たちが止めるので、安心して攻めの姿勢で臨んでほしいと思いますね。

## 新しいホールディングスの姿を期待

**新井** ROEの構成要素を分解してみると、今、日本が他国に遅れているのは、マージン率の確保です。自分たちだけが儲け過ぎてはいけなく考える日本人の国民性に、肝要ではありますが、CSRの視点、ESG投資がさらに拍車をかけています。一方で、マージンをきちんと取らなければ、持続可能な企業にはなり得ません。各事業に共通する指標をしっかりと構築して、個別の事業やプロジェクトの中身を精査していくべきだと考えます。



新井 佐恵子／IT企業での実務経験とグローバルな経営知見を持つ。DX時代に即した事業戦略を見据え、柔軟な視点で当社経営に携わる。

**小笠原** ホールディングスとしては、グループ内の各事業について、ROEや収益性の観点から比較検討を行うとともに、各事業の社会的意

義についても今日的な観点から再確認することが重要です。また、環境への配慮が世界的に叫ばれる現在、当社グループが提供する不動産におけるエコ、安全安心の追求や再生可能エネルギー事業への取り組みが、一層重要になると考えます。こうした社会の期待に応えていくことが、当社グループの存在価値を高めるものと確信しています。

小笠原 倫明／情報通信に関わる行政官としての豊富な実務経験を持つ。社会課題の解決と、社会的役割を意識した事業経営について指南する。



**吉岐** ホールディングスの役割のひとつは、グループの事業ポートフォリオをどう考えるか、ということです。新型コロナウイルスの問題だけではなく、超高齢社会、労働人口の減少など、たくさんの課題がありますが、これから5年後、10年後に向けて、それらを踏まえた事業ポートフォリオをしっかりと考えていかなければなりません。マクロ環境だけではなく、足元の数字を見て、将来の社会を予測し、そして多角的な切り口でどう考えるかが課題です。

**新井** 事業ポートフォリオを考える上でも、グループ全体の文化、風土、ミッションなどを、もう一度考え直す時期に来ていると思います。「街づくり」という概念に捉われすぎると、過去の遺産に引きずられて、なかなか整理整頓ができません。根本から考える必要があるかもしれません。

**貝阿彌** 当社グループの良さである事業活動を通じた社会課題の解決は、徹底して行うべきだと考えます。ただし、利益を確保しながら継続していける取り組みのあり方を執行側には創っていただきたいし、思い

切って進めてほしいです。私たち社外取締役も「攻め」のガバナンスとして理解し、積極的に支えます。

**新井** 「攻め」のガバナンスがDXならば、「守り」のガバナンスは、働いている皆さんのモチベーションと倫理観ですね。これらを高めること、そして、企業風土を浸透させることが事業の発展には欠かせません。外部の目線で見たときに感じるのは、従業員の皆さんがとても努力をされていること、ITについての工夫がなされているということです。これからも、当社グループの社会における役割を考え、社外取締役としての職務を全うしたいと思います。

**小笠原** 当社グループは、幅広いビジネスを展開しており、リスクマネジメントが大変重要です。今後も、既存の事業領域におけるリスクの洗い直し、新しい投資案件の妥当性について、経営の各レベルで十分検討を行うことが大切です。社外取締役としても、適確な経営判断が行われるよう寄与したいと考えています。

**吉岐** 社外取締役として、ホールディングスが事業会社とことん向き合う姿を、これからもじっくり監督し、見守っていきたいと思います。2023年に当社は設立10周年、東急不動産は70周年を迎えます。そのときまでに、未来を見据えた事業の推進を通して、新しいホールディングスの姿が見たい。これが私の願いです。

吉岐 浩一／不動産開発や人事などの業務に携わった経験を活かし、経営に関する積極的な提言を行う。現在の社外取締役のなかで最も長い在職歴を持つ。



## 社外取締役からのメッセージを受けて

新型コロナウイルスの影響で、私たちは今、まさにVUCAの時代を生きています。こうした変化の激しい環境のなか、当社グループの存在意義を改めて認識し、社会インフラを支える一員としての責任を強く感じています。純粋持株会社を率いる立場として、グループ全体最適の視点から、ご指摘のあった事業ポートフォリオの見直しやDX推進などに取り組み、未来志向で新しいホールディングスの姿を追求してまいります。

西川 弘典 代表取締役社長





サステナブルな成長を支える基盤

# マネジメント体制

## 取締役



取締役会長  
**金指 潔**  
東急(株) 取締役  
(株)東急レクリエーション 取締役



代表取締役副会長  
**大隈 郁仁**  
東急不動産(株)  
取締役会長



代表取締役社長  
**西川 弘典**



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



取締役  
**岡田 正志**  
東急不動産(株)  
代表取締役社長



取締役  
**木村 昌平**



取締役  
**太田 陽一**  
東急リパブル(株)  
代表取締役社長



取締役  
**野本 弘文**  
東急(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)  
**峯崎 浩一**

**選任の理由** 過去において業務執行者であった第一生命グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般の幅広い見識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)  
**貝阿彌 誠**

セーレン(株) 社外監査役  
大手町法律事務所 所属  
日本郵政(株) 社外取締役

**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。



社外取締役(独立役員)  
**新井 佐恵子**

大日本住友製薬(株) 社外取締役  
白鷗大学 特任教授

**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**

(株)大和証券グループ本社 社外取締役  
(一財)マルチメディア振興センター 理事長

**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。

## 取締役のスキルマトリクス

氏名	社内/社外	性別	専門性と経験						委員会メンバー		
			企業経営	会計・財務	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	海外事業	人事・労務	IT・通信・DX	指名・ 報酬委員会	リスクマネジメント 委員会	サステナビリティ 委員会
金指 潔	社内	男性	●						●		
大隈 郁仁	社内	男性	●				●				
西川 弘典	社内	男性	●		●		●		●	◎委員長	◎委員長
植村 仁	社内	男性	●			●				●	●
雑賀 克英	社内	男性	●	●				●		●	●
岡田 正志	社内	男性	●							●	●
木村 昌平	社内	男性	●	●		●		●		●	●
太田 陽一	社内	男性	●				●			●	●
野本 弘文	社内	男性	●								
峯崎 浩一	社外(独立)	男性	●	●					◎委員長		
貝阿彌 誠	社外(独立)	男性			●				●		
新井 佐恵子	社外(独立)	女性	●	●	●	●		●			
小笠原 倫明	社外(独立)	男性			●			●			

## 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**  
セイコーホールディングス(株)  
社外監査役



社外監査役(独立役員)  
**武智 克典**  
武智総合法律事務所 代表  
DIC(株) 社外監査役

## 執行役員

会社における地位	氏名	管掌・担当
社長執行役員	西川 弘典	グループ内部監査部担当
執行役員	植村 仁	グループ海外事業担当(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	岡田 正志	東急不動産担当(東急不動産(株) 代表取締役社長)
執行役員	木村 昌平	一般管理管掌、DX推進室担当
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	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、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室担当
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)	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	2019年度
営業収益	億円	5,521	5,714	5,568	5,959	7,141	7,731	8,155	8,085	8,661	9,019	9,632
営業総利益	億円	1,065	1,317	1,233	1,268	1,453	1,488	1,638	1,730	1,825	1,934	2,017
営業利益	億円	355	625	501	520	614	633	688	732	775	802	793
経常利益	億円	282	549	349	399	506	517	564	636	687	707	675
当期純利益 <sup>※1</sup>	億円	111	116	342	221	237	252	287	315	352	375	386
総資産 <sup>※2</sup>	億円	10,554	11,614	17,448	17,184	17,898	19,738	19,844	20,672	21,732	24,052	24,874
流動資産	億円	2,835	2,749	3,007	3,240	4,160	5,726	4,919	5,880	6,498	8,727	8,890
販売用不動産 <sup>※3</sup>	億円	1,722	1,557	1,727	1,753	2,459	3,947	3,644	4,186	4,737	5,680	6,580
固定資産	億円	7,719	8,865	14,441	13,944	13,738	14,012	14,924	14,791	15,234	15,322	15,981
純資産	億円	2,310	2,398	2,753	3,070	3,692	3,983	4,224	4,463	4,753	5,687	5,942
自己資本	億円	2,031	2,086	2,408	2,687	3,645	3,953	4,188	4,423	4,681	5,614	5,833
有利子負債	億円	4,789	5,598	10,640	9,741	9,910	11,254	11,061	11,379	12,104	12,898	13,610
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	725	662	449	702	△135	△385	879	689	123	445	△67
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△267	△1,462	△288	425	197	△1,003	△1,124	△710	△964	△604	△1,472
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△309	790	△164	△905	30	1,392	△305	230	824	1,391	651
設備投資額	億円	469	1,995	416	438	775	1,267	788	603	446	898	1,361
減価償却費	億円	132	149	208	202	200	202	210	235	231	246	323
EPS (1株当たり当期純利益)	円	20.82	21.84	64.40	41.71	41.61	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70
BPS (1株当たり純資産)	円	382.43	392.87	453.46	505.99	598.73	649.40	687.92	726.59	768.85	780.78	811.04
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	7.00	7.00	8.00	10.00	12.00	13.00	14.50	15.50	16.00
ROA	%	3.4	5.7	3.5	3.0	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	3.5	3.3
ROE	%	5.5	5.6	15.2	8.7	7.5	6.6	7.1	7.3	7.7	7.3	6.7
自己資本比率	%	19.2	18.0	13.8	15.6	20.4	20.0	21.1	21.4	21.5	23.3	23.5
D/Eレシオ	倍	2.4	2.7	4.4	3.6	2.7	2.8	2.6	2.6	2.6	2.3	2.3
配当性向	%	33.6	32.1	10.9	16.8	19.2	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8
EBITDA <sup>※4</sup>	億円	491	778	710	724	846	880	943	1,017	1,061	1,102	1,171
EBITDA倍率 <sup>※5</sup>	倍	9.8	7.2	15.0	13.5	11.7	12.8	11.7	11.2	11.4	11.7	11.6

※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

人財指標	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員数	人	17,594	18,243	19,230	20,421	21,091	21,976	22,953
女性管理職比率	%	4.8	5.7	5.9	5.7	8.6	8.3	8.1
女性取締役(単体)	人	0	0	0	0	0	1	1
女性監査役(単体)	人	0	0	0	0	0	0	0
女性執行役員	人	1	2	2	2	2	2	3
男性平均勤続年数	年	13.2	13.2	13.0	12.9	12.7	13.1	13.2
女性平均勤続年数	年	8.8	9.0	8.7	8.8	8.7	9.2	8.9
女性正社員比率	%	23.7	24.2	25.3	26.5	27.2	28.5	29.8
新規採用に占める女性比率	%	31.5	33.0	35.4	41.6	40.1	39.5	32.2

環境指標	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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	230.5	220.0
原単位	kg-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup>	98.6	101.9	98.4	106.7	101.0	95.9	84.8
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	4,555.4	4,577.7
水使用量	千m <sup>3</sup>	3,042	3,141	2,811	2,650	2,548	2,612	2,815
原単位	m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	1.33	1.39	1.32	1.23	1.14	1.10	1.10
対象施設数 <sup>※6</sup>	施設	213	226	210	192	204	211	216
廃棄物排出量	t	14,189	18,796	18,908	25,127	25,569	22,932	22,422
原単位	kg/m <sup>2</sup>	10.3	10.2	10.1	12.5	12.6	10.2	9.1
対象施設数 <sup>※6</sup>	施設	124	152	161	151	159	170	175

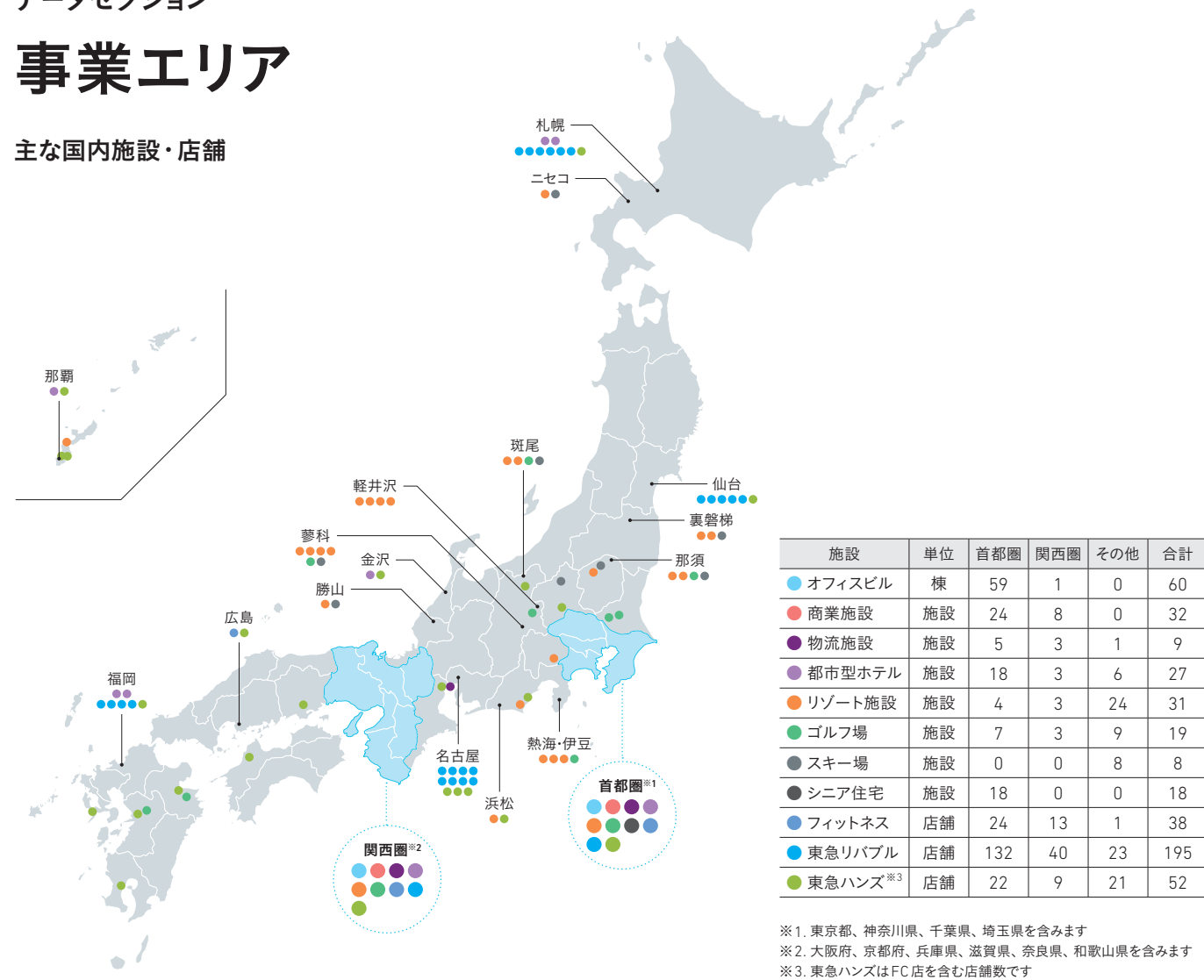
※6. 対象施設数：オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他施設、海外(パラオ)を含みます



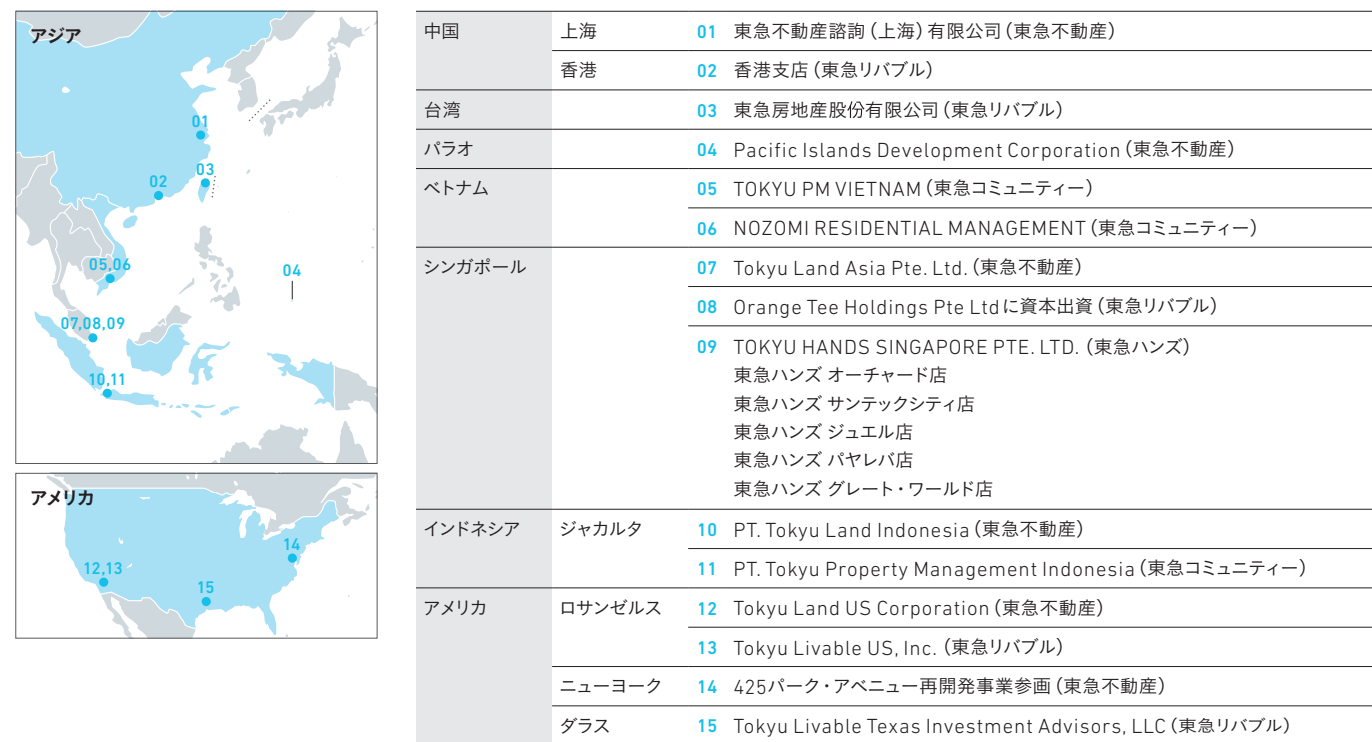
データセクション

# 事業エリア

主な国内施設・店舗



主な海外拠点



データセクション

# 環境に配慮したアセット

環境不動産一覧 (DBJ Green Building 認証)

DBJ Green Building 認証は、環境・社会への配慮がなされた不動産 (Green Building) を支援するために、2011年4月に日本政策投資銀行 (DBJ) が創設した認証制度です。

5 stars	国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされた建物		
	日比谷パークフロント	東京都千代田区	
	渋谷ソラスタ	東京都渋谷区	
	渋谷フクラス	東京都渋谷区	
	東京ポートシティ竹芝 (オフィスタワー)	東京都港区	※プラン認証

4 stars	極めて優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物		
	スプライン青山東急ビル	東京都港区	
	新青山東急ビル	東京都港区	
	日本橋フロント	東京都中央区	
	新目黒東急ビル	東京都品川区	
	神保町北東急ビル	東京都千代田区	
	東急プラザ表参道原宿	東京都渋谷区	
	あまがさきキューズモール	兵庫県尼崎市	

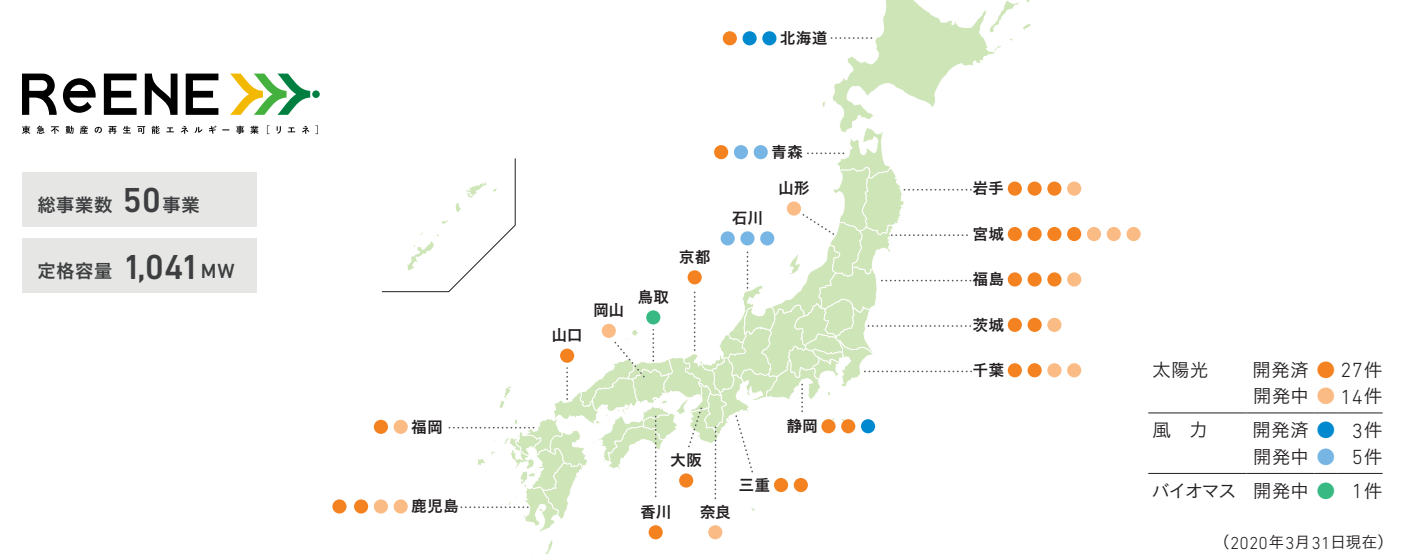
3 stars	非常に優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物		
	霞が関東急ビル	東京都千代田区	
	南青山東急ビル	東京都港区	
	日本橋丸善東急ビル	東京都中央区	
	内幸町東急ビル	東京都千代田区	
	渋谷南東急ビル	東京都渋谷区	
	日本橋本町東急ビル	東京都中央区	
	市ヶ谷東急ビル	東京都千代田区	

2 stars	優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物		
	浜松町スクエア	東京都港区	
	恵比寿ビジネスタワー	東京都渋谷区	
	新橋東急ビル	東京都港区	

(2020年3月31日現在)

再生可能エネルギー事業一覧



国際的イニシアティブ「RE100」への加盟

東急不動産は2019年4月、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟しました。





データセクション

# 会社概要・株式情報

## ホールディングス体制

東急不動産ホールディングスグループは、持株会社である東急不動産ホールディングスの下、東急不動産、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、学生情報センターの主要6社を中心に、都市事業、住宅事業、管理事業、仲介事業、ウェルネス事業、ハンズ事業、次世代・関連事業の7事業を展開しています。



東急不動産(株)	(株)東急コミュニティー	東急リパブル(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) 東急リゾート&ステイ(株) 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	コミュニティー(株) (株)マリモコミュニティ 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 (株)東急Re・デザイン HOCパートナーズPFI(株) PT. Tokyu Property Management Indonesia TOKYU PM VIETNAM NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT	東急リパブルスタッフ(株) リパブル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)	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					

(2020年7月1日現在)

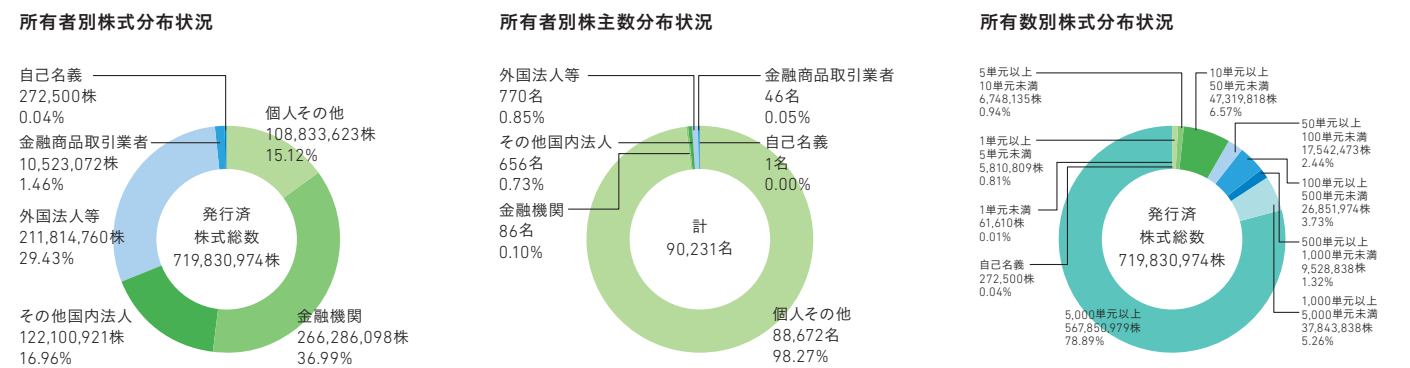
## 会社概要

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(2020年3月31日現在)
代表者	代表取締役社長 西川 弘典	従業員数	67名(連結:22,953名)(2020年3月31日現在)

## 株式情報 (2020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 (2020年3月31日現在)



## 大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率※
東急株式会社	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)	60,437	8.40%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	60,008	8.34%
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	12,524	1.74%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	11,697	1.63%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	10,919	1.52%
ジェービー モルガン チェース バンク 385151	10,612	1.47%
STANDARD LIFE ASSURANCE LIMITED-PENSION FUNDS	9,250	1.29%

※持株比率は自己株式272,500株を控除して計算しています



## 「2020 統合報告書」発行にあたって

当社が発行する統合報告書は、今年で5冊目になります。財務情報と非財務情報を統合し、ステークホルダーの皆さまに企業の価値創造を伝える重要性は年々高まっており、毎年、開示内容の改善を重ねて発行しています。

今年の報告書では、「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、よりわかりやすいストーリーで具体的に伝えることに努めました。

今年のテーマは、「ライフスタイル創造3.0」です。グループの3つの強みと事業ウイングの広さを活かした当社の価値創造ストーリーを深くご理解いただくために、新しい住まい方、働き方、過ごし方の提案が未来のライフスタイル創造へとつながるプロジェクトを特集するなど、内容の充実を図りました。

また、投資家の皆さまからのリクエストを反映して、事業を通じた提供価値(アウトプット)と社会的価値(アウトカム)を整理し、私たちの事業が社会に与える影響(インパクト)をご理解いただけるよう編集を新たに加えました。

さらに、社外取締役には、オンラインを通じた座談会で意見を交わしていただき、コロナ禍におけるコミュニケーションのあり方も含めて、忌憚のないご意見を頂戴しています。

コロナ危機に直面し、事業環境は激変しましたが、サステナブルな社会と成長をめざす当社グループの姿勢は揺らぐことはありません。社会インフラの一翼を担う使命と今後のさらなる成長を、しっかりとお伝えしてまいります。また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進は喫緊の課題であり、担当役員として、スピード感をもってグループ内のビジネスモデルの変革を実施していく所存です。

なお、今年より報告書の印刷を取りやめ、ステークホルダーの皆さまへWEB上で開示することとしました。デジタル化の推進と地球環境への配慮からの判断です。

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組む当社は、国連が提唱する「国連グローバル・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、2015年に国連で採択された「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います。

今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話を大切に、さまざまなコミュニケーション機会を創出してまいります。

2020年10月

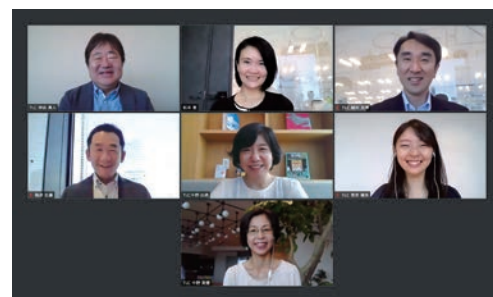


木村 昌平

東急不動産ホールディングス株式会社  
取締役 執行役員  
一般管理管掌・DX推進室担当  
「2020 統合報告書」発行責任者

本報告書では、木村取締役の指揮の下、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、各事業会社と密に連携をとりながら、グループ横断的な考え方を集約しています。事務局による編集会議は計16回開催(4月からはオンライン会議に移行)、それ以外にテーマ別分科会や取材を随時実施し、本報告書を作成しました。本報告書が当社グループをご理解いただくためのコミュニケーションツールとして、ステークホルダーの皆さまのお役に立つことを願っております。

事務局および協力部署：コーポレートコミュニケーション部 IR室/同部 サステナビリティ推進室/同部 広報室/グループ経営企画部/グループ総務部/グループ企画戦略部/グループ人事部/その他、各事業会社の皆さん



オンラインでの編集会議の様子

### 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。

