

2021年3月期 第3四半期決算の概要

2021.2.8

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

目次

• 2021年3月期 第3四半期決算概要		3
• 参考資料		34

2021年3月期 第3四半期決算概要

2021年3月期 第3四半期決算

BtoC事業を中心とした新型コロナウイルス感染拡大の影響等により減収減益

(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	対前年 同四半期	20年3月期 実績	21年3月期 予想 **	進捗率	コメント（対前3Q）
営業収益	6,012	5,926	△ 86	9,632	8,950	66.2%	□営業収益・営業利益 都市事業セグメントの投資家向けビル等売却 収益の増加があったものの、ウェルネス事業セグ メントやハンズ事業セグメントを中心に新型コロ ナウイルス感染拡大影響を受けたこと等により、 減収減益
営業利益	443	301	△ 143	793	440	68.3%	
営業外収益	10	29	19	14	—	—	
営業外費用	92	99	7	133	—	—	
経常利益	362	230	△ 131	675	340	67.8%	□特別損失 新型コロナウイルス感染症による損失66億 円等
特別利益	—	68	68	1	—	—	
特別損失	12	96	83	46	—	—	
税引前利益	350	203	△ 146	630	—	—	
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益	208	107	△ 101	386	170	63.0%	
総資産	25,628	26,884	1,256	24,874	—	—	
有利子負債	14,834	15,663	830	13,610	14,800	—	
自己資本	5,756	5,821	65	5,833	—	—	
自己資本比率	22.5%	21.7%	△ 0.8P	23.5%	—	—	
D/Eレシオ	2.6	2.7	0.1	2.3	2.5	—	
【ハイブリッドファイナンスによる 格付上の資本性考慮後】***	—	2.5	—	—	2.3	—	
EBITDA	—	—	—	1,171	878	—	
EBITDA倍率	—	—	—	11.6	16.9	—	

* []の数値は計上額、+または△は増減を表しております。（全ページ共通）EBITDA倍率：有利子負債／EBITDA（償却前営業利益）

** 2020年11月9日公表の通期業績予想を記載しております。

*** 2020年12月ハイブリッドファイナンスを実施し、700億円を調達。日本格付研究所より50%の資本性認定を取得。

2021年3月期 セグメント別第3四半期実績

第2四半期以降は徐々に回復し、通期予想に対しては概ね想定通りに進捗

(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	対前年 同四半期	20年3月期 実績	21年3月期 予想	進捗率	コメント (対前3Q)
営業収益	6,012	5,926	△ 86	9,632	8,950	66.2%	
都市	1,518	2,234	716	2,926	3,000	74.5%	□都市 投資家向けビル等売却収益の増加や 再生可能エネルギー事業における稼働 案件の増加等により、増収増益
住宅	701	550	△ 152	1,363	1,400	39.3%	□住宅 分譲マンションの計上戸数減少等により、 減収減益
管理	1,383	1,285	△ 98	1,908	1,850	69.5%	□管理 工事業における受注減少や前年の大 型ビル工事の反動等により、減収減益
仲介	853	846	△ 7	1,314	1,200	70.5%	□仲介 店舗の営業縮小による売買仲介の取 引件数の減少や前年における不動産 販売の高利益率物件の売却反動等により、減収減益
ウェルネス	817	598	△ 219	1,145	900	66.4%	□ウェルネス ホテルやフィットネスクラブ等の運営施設 を中心に、減収減益
ハンズ	753	474	△ 279	966	700	67.7%	□ハンズ 既存店を中心に、減収減益
次世代・関連事業	228	100	△ 128	352	150	66.8%	□次世代・関連事業 海外における分譲マンションの計上戸数 減少等により、減収減益
全社・消去	△ 242	△ 162	81	△ 343	△ 250	—	
営業利益	443	301	△ 143	793	440	68.3%	
都市	328	419	91	525	500	83.7%	
住宅	24	6	△ 18	85	55	11.2%	
管理	55	26	△ 29	87	60	43.5%	
仲介	89	62	△ 27	152	95	64.8%	
ウェルネス	15	△ 98	△ 112	35	△ 125	—	
ハンズ	8	△ 30	△ 38	2	△ 35	—	
次世代・関連事業	△ 15	△ 30	△ 15	△ 14	△ 35	—	
全社・消去	△ 60	△ 54	5	△ 81	△ 75	—	

2021年3月期 第3四半期 期末BS

固定資産の増加等により、資産が増加

(億円)	20年3月期 期末	21年3月期 20年12月末 前期末比	(億円)	20年3月期 期末	21年3月期 20年12月末 前期末比
現預金	976	1,723 746	有利子負債	13,610	15,663 2,053
販売用土地建物	6,580	6,754 175	預り金等	2,605	2,597 △ 8
固定資産	11,927	12,796 869	買掛金・未払金	1,065	951 △ 115
のれん	717	677 △ 40	その他	1,650	1,694 44
投融資	3,122	3,292 170	負債 計	18,931	20,906 1,974
売掛金・未収入金	556	520 △ 36	自己資本	5,833	5,821 △ 12
その他	995	1,121 126	非支配株主持分	110	158 48
資産 計	24,874	26,884 2,010	純資産 計	5,942	5,978 36

都市事業① 2021年3月期 第3四半期実績

3Q 増収増益 2021年3月期予想 増収減益

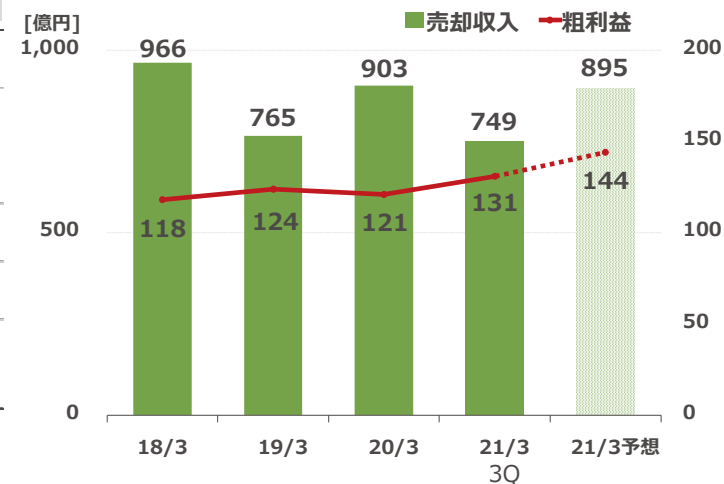
(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	増減	備考 (対前3Q)
売上高	1,518	2,234	716	
賃貸 (オフィス)	306	331	25	新規+71、売却逸失△26
賃貸 (商業施設)	321	280	△ 42	コロナ影響△47 (商業)
資産運用等	230	960	731	売却収入+640[749]
住宅賃貸等	661	663	2	コロナ影響△23 (貸会議室)
営業利益	328	419	91	売却益+86[131] コロナ影響△47

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：23億)

(億円)	20年3月期 実績	21年3月期 予想	増減	備考 (対前期)
売上高	2,926	3,000	74	
賃貸 (オフィス)	405	467	62	新規+108、売却逸失△36、
賃貸 (商業施設)	429	375	△ 55	コロナ影響△55 (商業)
資産運用等	1,123	1,199	76	売却収入△7[895]
住宅賃貸等	969	960	△ 9	コロナ影響△26 (貸会議室)
営業利益	525	500	△ 25	新規+24、売却益+23[144] コロナ影響△58

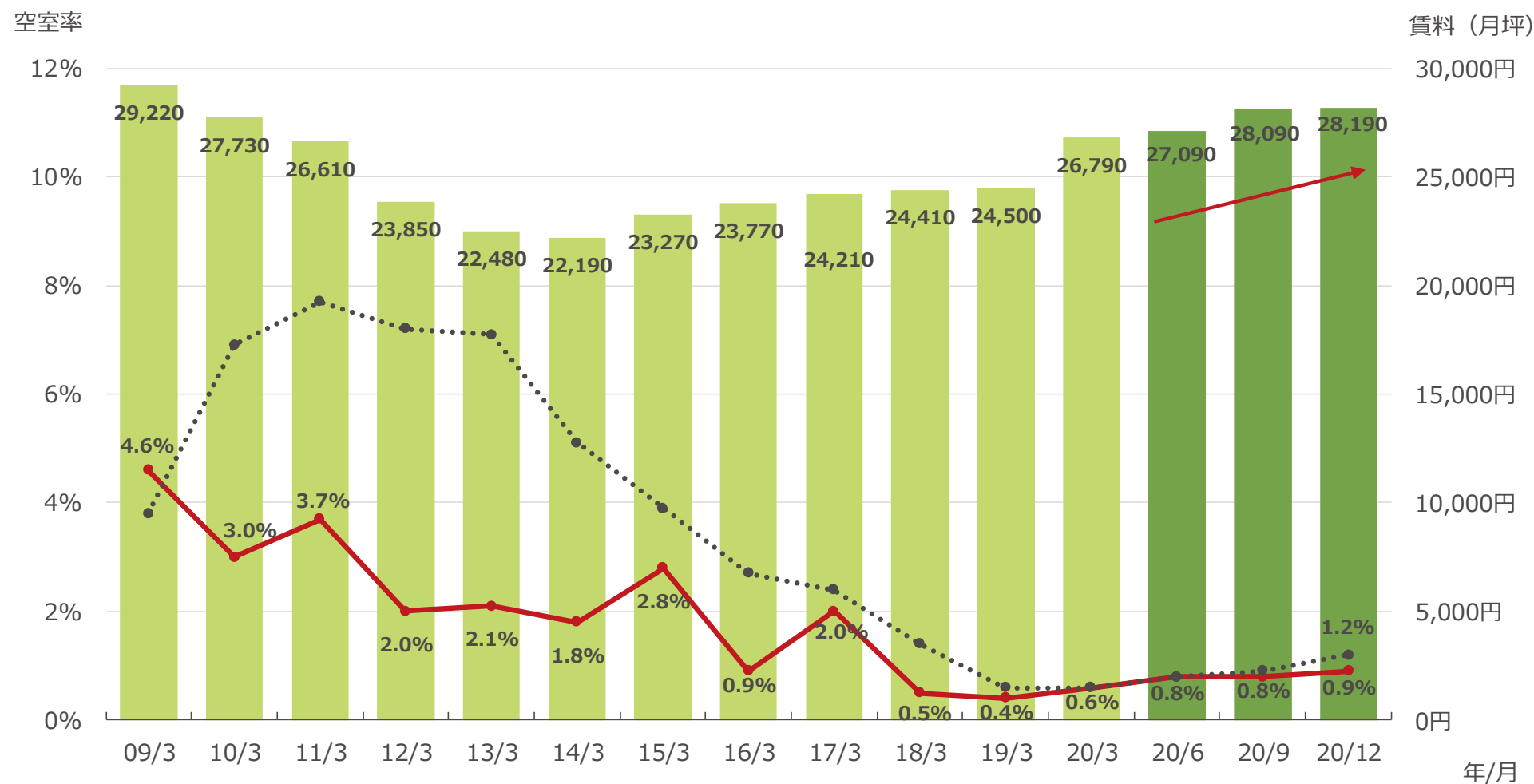
(新型コロナウイルス感染症による特別損失：23億)

<投資家向けビル等売却>



都市事業② 空室率・賃料の推移

2020年12月末 オフィス平均賃料は28,190円/月坪 空室率0.9%（入居ベース、オフィス・商業）



■ 当社オフィス平均賃料（年度）*

■ 当社オフィス平均賃料（四半期）*

—●— 当社空室率

●●● 東京23区空室率**

* 当社オフィス平均賃料は東急不動産株式会社における共益費込みの賃料を表示しております。

** 東京23区の資料：シービーアールイー株式会社「ジャパンオフィスマーケットビュー」

都市事業③ 主要プロジェクト



浅草二丁目プレイス
台東区
ホテル
延床面積：6千㎡



東京ポートシティ竹芝
港区
オフィス/商業/住宅
延床面積：201千㎡



(仮称)九段南一丁目プロジェクト
千代田区
オフィス/商業
延床面積：68千㎡
2022年7月竣工予定



(仮称)西心斎橋二丁目計画
大阪市
ホテル
延床面積：14千㎡
2022年上期竣工予定



茶屋町B-2地区
市街地再開発事業
大阪市
商業等

(仮称)札幌すすきの駅前
複合開発計画
札幌市
ホテル/商業/映画館等

(開業年度)

2020年3月期

2021年3月期

2022年3月期

2023年3月期

2024年3月期以降



渋谷ソラスト
渋谷区
オフィス
延床面積：47千㎡



渋谷フクラス
渋谷区
オフィス/商業
延床面積：59千㎡



神宮前六丁目地区市街地再開発事業
渋谷区
商業/公共公益施設
延床面積：20千㎡
2023年3月期開業予定



(仮称)道玄坂一丁目計画
渋谷区
オフィス/商業
延床面積：1千㎡
2023年3月期竣工予定



渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業
渋谷区
オフィス/商業/住宅
延床面積：255千㎡
2024年3月期開業予定

(仮称)代官山町プロジェクト
渋谷区
住宅/商業/オフィス
2024年3月期開業予定

広域渋谷圏プロジェクト

*延床面積:持分換算前面積

都市事業④ 主要プロジェクト〈広域渋谷圏〉

広域渋谷圏において複数のプロジェクトが進行中

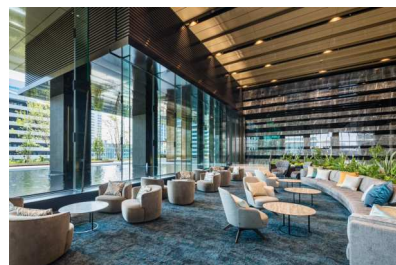


都市事業⑤ 主要プロジェクト〈東京ポートシティ竹芝〉

オフィスタワー・レジデンスタワーともに竣工、オフィスタワーは9月に開業し、歩行者デッキも一部供用開始



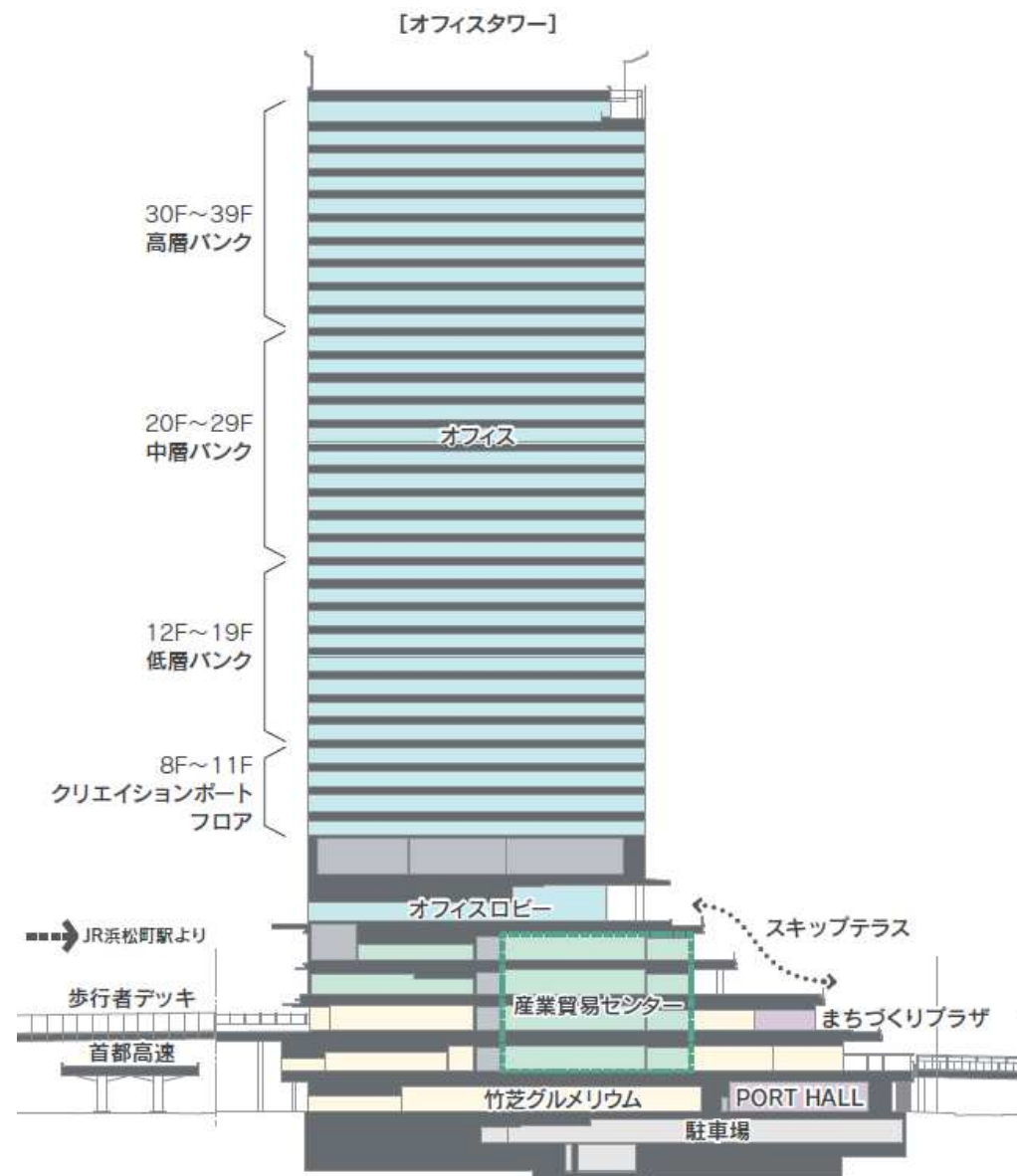
オフィスタワー
用途：オフィス/商業
延床面積：182千㎡



6F オフィスロビー



2F みなと横丁(商業フロア)



都市事業⑥ 東京ポートシティ竹芝におけるスマートビルの取り組み

リアルタイムでデータを取得・活用し、情報の可視化や最適化により各ステークホルダーへ価値提供

リアルタイムに得られるデータをインプット

[人流データ] [気象情報] [交通情報] [店舗/エレベーターの混雑状況] [トイレの空き状況] [ゴミ箱の状態]

入居企業オフィスワーカーに提供する価値
[業務効率化] [時間の効率化] [快適性の向上]



「顔認証ゲート」と「ELE-NAVI エレナビ」の連携により利用階を自動判別、効率的な配車でエレベーターの混雑を緩和

- ・全館5G導入
- ・エレベーターの混雑回避
- ・トイレの混雑回避
- ・店舗空き状況表示システム
- ・共有スペースの混み具合を配信

店舗テナントに提供する価値
[マーケティング支援]



デジタルサイネージにて、時間帯や空席率に応じた限定クーポンを配信し、アイドルタイムの集客を向上

- ・来店者の傾向を自動取得し、各店舗にレポート配信
- ・リアルタイム配信サイネージによる集客率向上

SmartCity Platform

Restroom



デジタルサイネージでリアルタイムに混雑状況を配信

- ・各種情報がリアルタイムに配信されるサイネージ
- ・エレベーターの混雑回避
- ・トイレの混雑回避
- ・店舗空き状況表示システム

来館者に提供する価値
[時間の効率利用] [快適性の向上]

- ・PM業務支援
- ・立ち入り禁止区域の自動監視
- ・要注意者検知
- ・警備ロボット
- ・清掃ロボット
- ・ゴミ箱監視
- ・施設内ヒートマップ



清掃ロボットWhiz



自立警備ロボット SQ-2

ビル管理（PM/BM）に提供する価値
[管理業務の効率化] [セキュリティ向上] [人的コストの削減]

都市事業⑦ 再生可能エネルギー事業

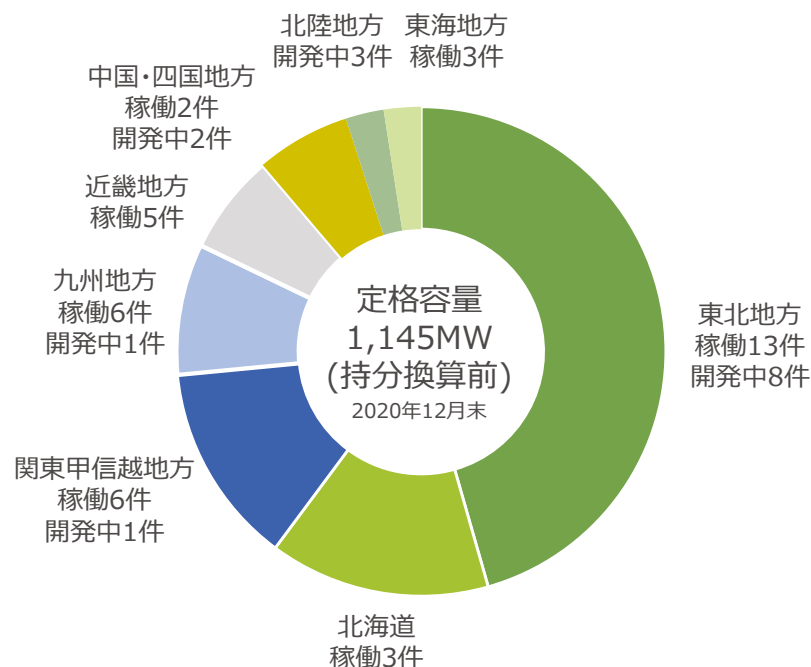
投資が進捗し、稼働物件も増加

プロジェクトの確保状況(2020年12月末)

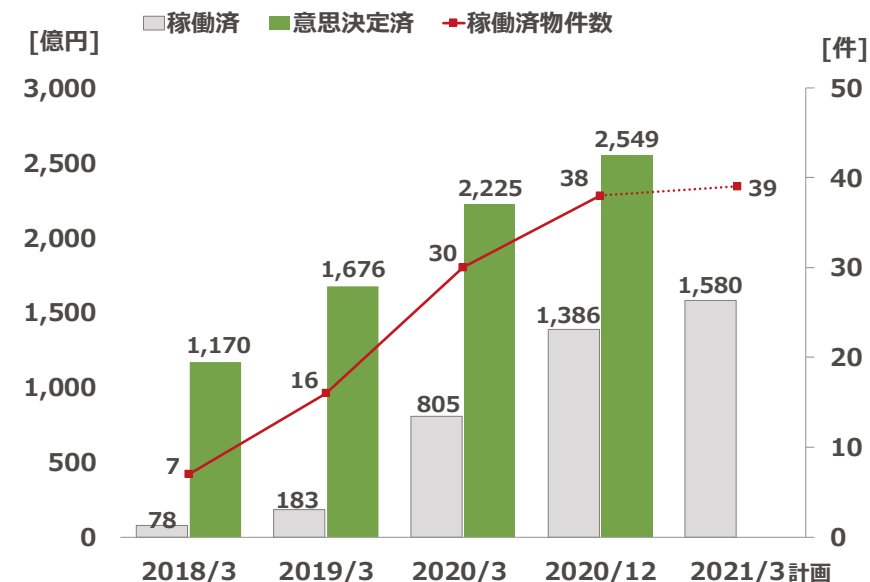
稼働物件 38件
開発中物件 15件
(太陽光9件、風力5件、バイオマス1件)

投資済 (BS計上額) 1,719億円

<ポートフォリオ>



<稼働済・意思決定済残高・稼働済物件数の推移>



*BS計上額とは減価償却費等があるため異なります



リエネ長南太陽光発電所(千葉県)：24MW
(2020年7月運転開始)

都市事業⑧ 物流施設事業

循環型再投資事業におけるアセットタイプ拡大に向けて物流施設の開発を推進

プロジェクトの確保状況(2020年12月末)

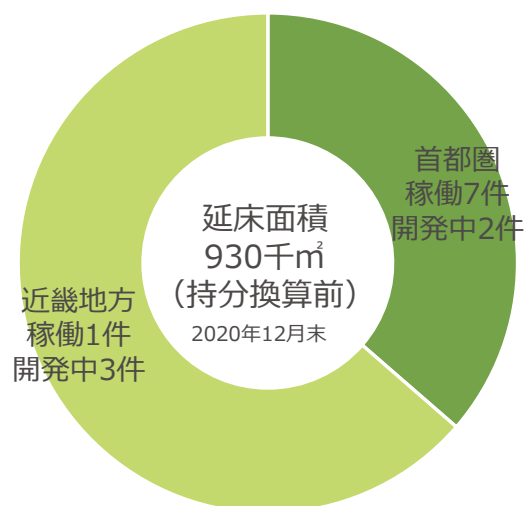
稼働物件	8件
開発中物件	5件
投資済	370億円

主要プロジェクト

LOGI'Q 三芳(延床面積:71千㎡)

LOGI'Q 白岡(延床面積:46千㎡)

<ポートフォリオ>



今後のプロジェクト紹介

(仮称)CPD 枚方

延床面積：74千㎡ 地上4階
竣工：2021年5月予定



LOGI'Q 狭山日高

延床面積：114千㎡ 地上4階
竣工：2022年2月末予定



(仮称)LOGI'Q 南砂町

延床面積：14千㎡ 地上6階
竣工：2022年5月末予定



新たな取り組み(ローカル5Gを活用したスマート物流の推進)

機械化や遠隔操作による省人化、倉庫のデジタル化に向けて、東日本電信電話(株)並びに(株)PALと連携

「業務の見える化」・「自動運転、遠隔制御」・「デジタル化によるスマート管理」
に向けた実証実験に着手

住宅事業① 2021年3月期 第3四半期実績

3Q 減収減益 2021年3月期予想 増収減益

(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	増減	備考 (対前3Q)
売上高	701	550	△ 152	
マンション	501	327	△ 174	計上戸数△384戸 [544戸]
その他**	200	223	23	賃貸住宅売却増、土地売却減
営業利益	24	6	△ 18	

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：2億)

(億円)	20年3月期 実績	21年3月期 予想	増減	備考 (対前期)
売上高	1,363	1,400	37	
マンション	961	985	24	計上戸数 △54戸[1,625戸]
その他**	403	415	13	土地売却増、賃貸住宅売却増
営業利益	85	55	△ 30	マンション粗利率低下

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：2億)

* 表中、[]の数値は計上戸数を表しております。

** 2021年3月期より、戸建事業は「その他」に含まれております。

住宅事業② マンション営業指標推移

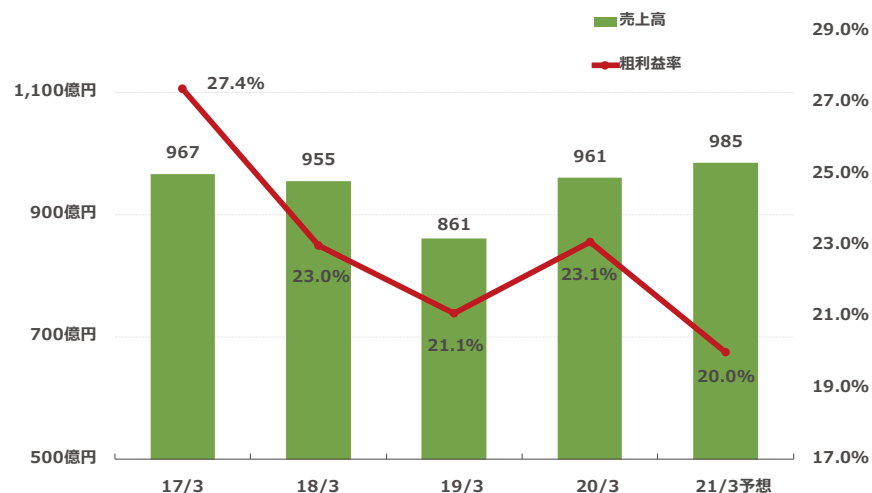
2021年3月期 3Q契約確保率は93%

計上年度	2019年3月期実績	2020年3月期実績	2021年3月期計画
計上戸数	1,266戸	1,680戸	1,625戸
契約確保率 (期首→1Q→2Q→3Q)	32%→57%→73%→90%	54%→66%→82%→90%	50%→57%→76%→93%
期末完成在庫	497戸	453戸	265戸（12月末）
主な計上予定 戸数は販売対象戸数 （ ）内はシェア	プラウド 二子玉川テラス 79戸（100%） プラウド 六番町 39戸（100%） プラウド 六本木 飯倉片町 33戸（65%） プラウド 六本木 ザ・レジデンス 51戸（40%）	プラウド 川口本町 163戸（100%） プラウド ター梅田North 653戸（33%） プラウド ター羽衣 145戸（80%）	Kosugi 3rd Avenue The Residence 475戸（30%） プラウド シティ蓮田 168戸（100%） プラウド ター大船 227戸（100%）
土地投資額	405億円 (2,385戸)	249億円 (1,943戸)	200億円 3Q：61億 (910戸)

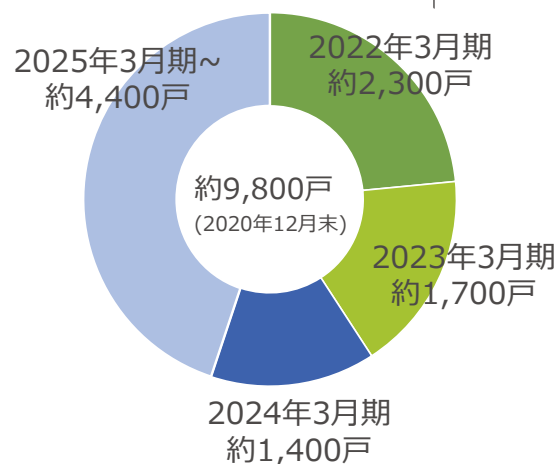


プラウド ター豊洲
(2021年10月竣工予定)

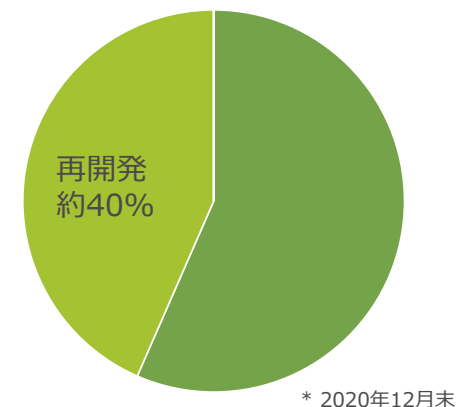
<マンション売上高・粗利益率の推移>



<ランドバンク>



<ランドバンク再開発比率>



管理事業① 2021年3月期 第3四半期実績

3Q 減収減益 2021年3月期予想 減収減益

(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	増減	備考 (対前3Q)
売上高	1,383	1,285	△ 98	
マンション (管理・工事)	916	858	△ 58	管理△6 工事△52 (うち法人請負移管影響+19)
ビル等 (管理・工事)	467	427	△ 40	管理+31、工事△70
営業利益	55	26	△ 29	工事減

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：5億)

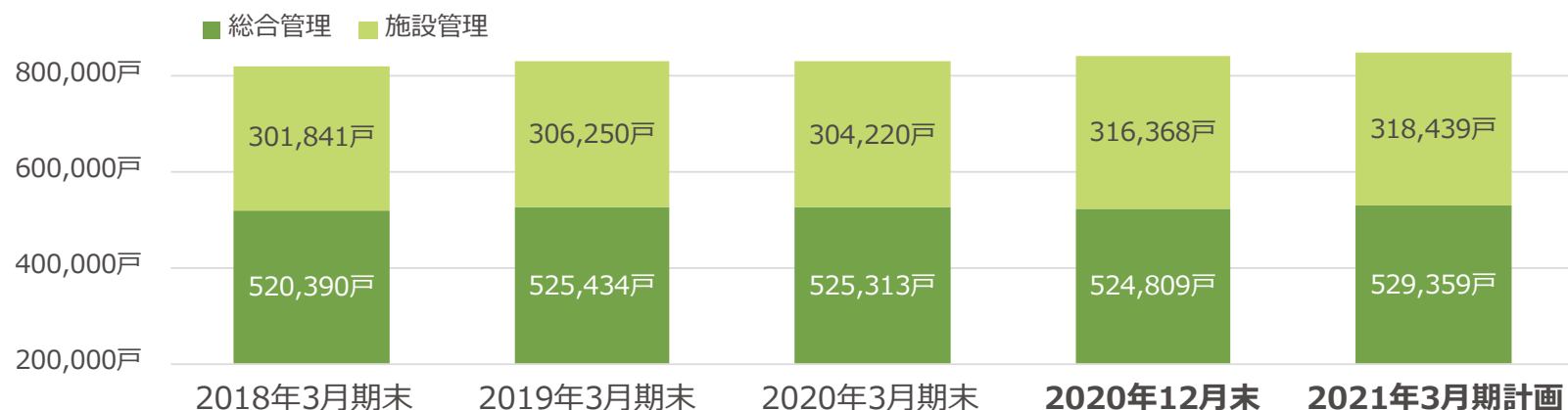
(億円)	20年3月期 実績	21年3月期 予想	増減	備考 (対前期)
売上高	1,908	1,850	△ 58	
マンション (管理・工事)	1,258	1,237	△ 21	管理+0 工事△21 (うち法人請負移管影響+32)
ビル等 (管理・工事)	650	613	△ 37	管理+48、コロナ影響による工事△85
営業利益	87	60	△ 27	コロナ影響による工事減

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：5億)

管理事業② 物件ストック状況

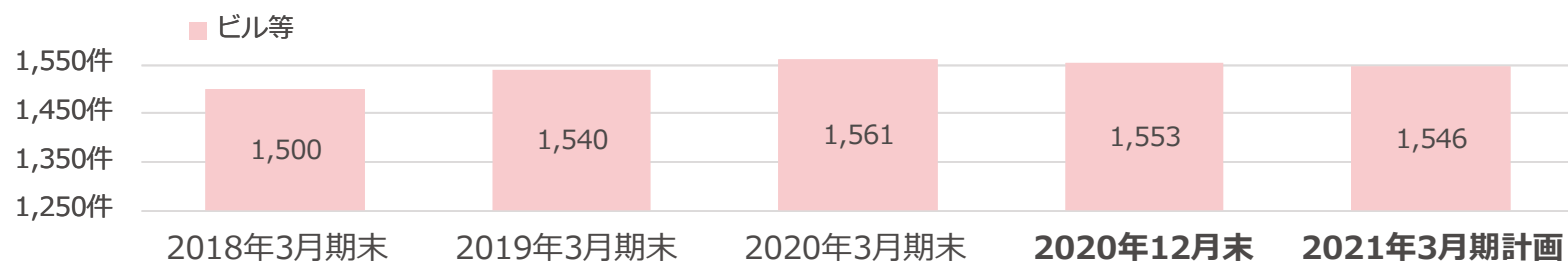
2020年12月末 マンション管理戸数は増加、ビル等管理件数は不採算案件の整理等により減少

〈マンション総合管理／施設管理戸数ストック推移〉



マンション管理戸数 (対前3月期末)	822,231戸 (+80,607戸)	831,684戸 (+9,453戸)	829,533戸 (△2,151戸)	841,177戸 (+11,644戸)	847,798戸 (+18,265戸)
うち 総合管理	520,390戸	525,434戸	525,313戸	524,809戸	529,359戸
うち 施設管理	301,841戸	306,250戸	304,220戸	316,368戸	318,439戸

〈ビル／その他物件数ストック推移〉



ビル等 (対前3月期末)	1,500件 (+17件)	1,540件 (+40件)	1,561件 (+21件)	1,553件 (△8件)	1,546件 (△15件)
-----------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	------------------

仲介事業① 2021年3月期 第3四半期実績

3Q 減収減益 2021年3月期予想 減収減益

(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	増減	備考 (対前3Q)
売上高	853	846	△ 7	
売買仲介	421	378	△ 44	リテール△29、ホールセール△15
販売受託	20	22	3	
不動産販売	398	433	34	
その他	13	14	0	
営業利益	89	62	△ 27	売買仲介、不動産販売減

(億円)	20年3月期 実績	21年3月期 予想	増減	備考 (対前期)
売上高	1,314	1,200	△ 114	
売買仲介	598	535	△ 63	コロナ影響により、リテール△36、ホール△27
販売受託	33	32	△ 1	
不動産販売	664	608	△ 56	
その他	20	25	5	
営業利益	152	95	△ 57	コロナ影響による売買仲介減

仲介事業② 売買仲介営業指標

第1四半期における店舗の休業や営業時間短縮等により、取扱件数が減少

	2021年3月期 3Q実績			概況
	リテール	ホールセール	合計	
件数 (対前年同期)	17,336件 (△5.4%)	665件 (△7.5%)	18,001件 (△5.5%)	□リテール ・取扱件数、平均取扱価格ともに減少 ・新規3店舗出店（御器所、GRANTACT渋谷、押上）
取扱高 (対前年同期)	6,459億円 (△7.7%)	1,848億円 (△22.0%)	8,307億円 (△11.3%)	
平均取扱価格 (対前年同期)	37百万円 (△2.5%)	278百万円 (△15.7%)	46百万円 (△6.2%)	□ホールセール ・取扱件数、平均取扱価格ともに減少
手数料率	4.7%	3.4%	4.4%	

	2020年3月期実績			2021年3月期計画		
	リテール	ホールセール	合計	リテール	ホールセール	合計
件数 (対前期)	25,413件 (+3.5%)	1,024件 (+0.8%)	26,437件 (+3.4%)	24,233件 (△4.6%)	884件 (△13.7%)	25,117件 (△5.0%)
取扱高 (対前期)	9,741億円 (+3.4%)	3,419億円 (+12.5%)	13,159億円 (+5.7%)	9,082億円 (△6.8%)	2,588億円 (△24.3%)	11,670億円 (△11.3%)
平均取扱価格 (対前期)	38百万円 (△0.0%)	334百万円 (+11.6%)	50百万円 (+2.2%)	37百万円 (△2.2%)	293百万円 (△12.3%)	46百万円 (△6.7%)
手数料率	4.7%	3.4%	4.4%	4.7%	3.6%	4.5%

ウェルネス事業① 2021年3月期 第3四半期実績

3Q 減収減益 2021年3月期予想 減収減益

(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	増減	備考 (対前3Q)
売上高	817	598	△ 219	
リゾート運営*	293	213	△ 80	施設の休業、営業縮小、稼働低下等
オアシス	145	104	△ 41	施設の休業、会員の休会、会員数減等
シニア住宅	74	70	△ 4	
東急ステイ	116	41	△ 75	施設の休業、稼働低下等
福利厚生代行	76	72	△ 4	
販売	46	43	△ 4	
その他	67	55	△ 13	
営業利益	15	△ 98	△ 112	ホテル・フィットネスクラブを中心とした運営施設における コロナ影響等

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：19億)

(億円)	20年3月期 実績	21年3月期 予想	増減	備考 (対前期)
売上高	1,145	900	△ 245	
リゾート運営*	418	318	△ 100	施設の休業、営業縮小、稼働低下等
オアシス	187	138	△ 49	施設の休業、会員の休会、会員数減等
シニア住宅	97	96	△ 1	
東急ステイ	143	59	△ 83	施設の休業、稼働低下等
福利厚生代行	101	97	△ 4	
販売	110	112	2	
その他	90	80	△ 10	
営業利益	35	△ 125	△ 160	ホテル・フィットネスクラブを中心とした運営施設における コロナ影響等

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：19億)

* ゴルフ場・ハーヴェストクラブ・スキー場・リゾートホテル等

ウェルネス事業② 運営体制・主要プロジェクト

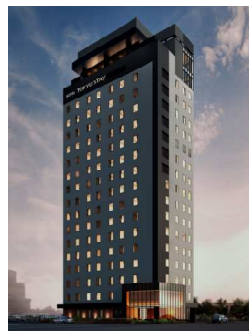
ホテル等の運営会社を統合、「東急リゾート&ステイ」として営業力の強化と生産性向上を推進



東急ステイ 飛騨高山 結の湯
都市型ホテル
2020年4月開業



nol kyoto sanjo
リゾートホテル
2020年11月開業



東急ステイ 函館朝市
灯の湯
都市型ホテル
2021年4月開業予定

(仮称)東急ステイ
東新宿
都市型ホテル
2021年夏開業予定



ROKU KYOTO, LXR Hotels & Resorts
リゾートホテル
2021年秋開業予定

(開業年度)

2020年3月期

2021年3月期

2022年3月期以降



クレールレジデンス横浜十日市場
シニア住宅
2019年4月開業



グランクレール芝浦
シニア住宅
2020年7月開業



グランクレール立川
シニア住宅
2020年9月開業

ハンズ事業 2021年3月期 第3四半期実績

3Q 減収減益 2021年3月期予想 減収減益

(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	増減	備考 (対前3Q)
売上高	753	474	△ 279	既存店△40.8%
営業利益	8	△ 30	△ 38	

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：18億)

(億円)	20年3月期 実績	21年3月期 予想	増減	備考 (対前期)
売上高	966	700	△ 266	コロナ影響
営業利益	2	△ 35	△ 37	コロナ影響

(新型コロナウイルス感染症による特別損失：18億)

ウェルネス事業・ハンズ事業における取り組み

ウィズコロナを前提とし、ウェルネス事業の新たな取り組みとハンズ事業の構造改革を推進

<ウェルネス事業>

インバウンド回復の遅れを前提とした国内需要の取り込み強化

ホテルにおける宿泊を目的とした利用に限らず、多様化する働き方にも対応した新しい形の仕事場を提供し、テレワーク需要の取り込み強化

- ・旅先でリフレッシュしながら仕事ができる「ワーケーションプラン」
- ・宿泊を伴わない働く場としてホテルの利用ができる「デイクースプラン」



ハイアットリージェンシー
瀬良垣アイランド沖縄



東急ステイ銀座

<ハンズ事業>

リアル店舗の収益力回復とデジタル戦略への転換

- ・アバター遠隔接客の店頭導入や、PB（プライベートブランド）商品の拡大によるリアル店舗の収益力強化
- ・DX推進により、ハンズクラブ会員500万人への会員施策を強化



収益構造の見直しによる施設外収入の強化

フィットネスクラブにおけるジム利用に限らず、ホームフィットネスの推進により、施設外収入を強化

- ・自宅での運動により、健康不安の解消や日頃の運動習慣の継続を可能にする「WEBGYM」
- ・動画コンテンツとフィットネス機器を組み合わせることで、あらゆる空間をデジタル活用でジムエリアにする「WEBGYM BOX」



WEBGYM（ウェブジム）



WEBGYM BOX（ウェブジム ボックス）

店舗編成の見直し

- ・フランチャイズ形態での出店（ex. 宮崎店等）
- ・店舗のリプレイス（ex. 心斎橋店）
- ・低収益店舗の整理（ex. 三宮店等）

次世代・関連事業① 2021年3月期 第3四半期実績

3Q 減収減益 2021年3月期予想 減収減益

(億円)	20年3月期 3Q(4~12月)	21年3月期 3Q(4~12月)	増減	備考 (対前3Q)
売上高	228	100	△ 128	
海外事業等	97	28	△ 70	インドネシアにおけるマンション計上減
注文住宅	57	-	△ 57	
造園建設	74	73	△ 2	
営業利益	△ 15	△ 30	△ 15	インドネシアにおけるマンション計上減

(億円)	20年3月期 実績	21年3月期 予想	増減	備考 (対前期)
売上高	352	150	△ 202	
海外事業等	133	28	△ 104	コロナ影響によりマンション計上減
注文住宅	86	-	△ 86	
造園建設	134	122	△ 12	
営業利益	△ 14	△ 35	△ 21	コロナ影響によりマンション計上減

* 2020年3月期を以て「注文住宅」は事業を終了、法人請負事業は管理事業セグメントへ移管しております。

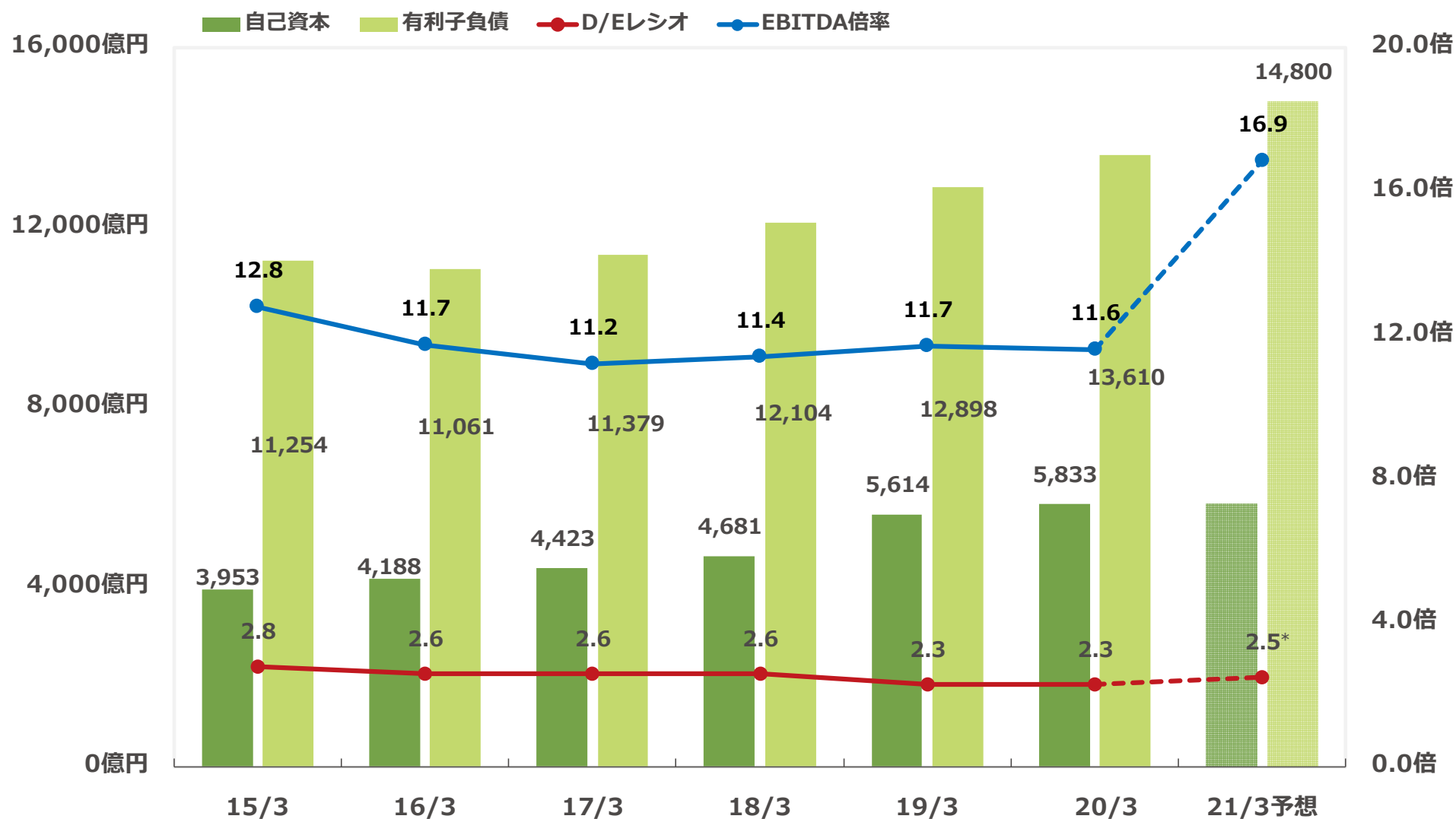
自己資本・有利子負債の推移

外部格付 (JCR)

長期：A (安定的)

短期：J-1

中期経営計画 2017-2020



* ハイブリッドファイナンスによる格付上の資本性考慮後 2.3倍の予想

ハイブリッドファイナンスの実施

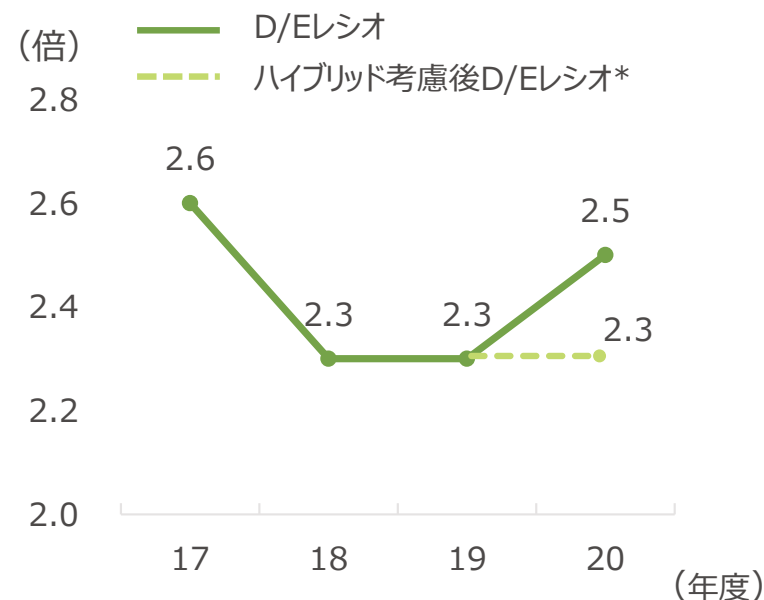
財務健全性と資本効率性の向上及び持続的な成長投資を目的として、ハイブリッドファイナンスを実施
第2回債は、国内初となるハイブリッド社債とサステナビリティボンドを組み合わせで発行

(※サステナビリティボンドに対して、日本格付研究所から最上位評価である「SU1」の本評価を取得)

〈起債概要〉

	第1回債	第2回債（サステナビリティボンド）
年限	35年	40年
発行総額	400億円	300億円
利率	年1.06%	年1.24%
条件決定日	2020年12月9日（水）	
発行日	2020年12月17日（木）	
償還日	2055年12月17日（金）	2060年12月17日（金）
需要倍率	約 7.1 倍	約 6.1 倍（投資表明 51 件）
主幹事	みずほ証券、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、大和証券、野村証券	
取得格付	BBB+（日本格付研究所）	
資本性	中・50%（日本格付研究所）	
適合性評価機関	日本格付研究所	

〈D/Eレシオ推移〉



* 50%の資本性認定を受け、格付上のD/Eレシオは2.3倍の予想

〈サステナビリティボンドの主な資金使途〉

- ・東京ポートシティ竹芝
- ・(仮称)九段南一丁目プロジェクト
- ・会員制シェアオフィス事業「Business-Airport」
- ・スタートアップ支援、共創事業
- ・シニア住宅事業



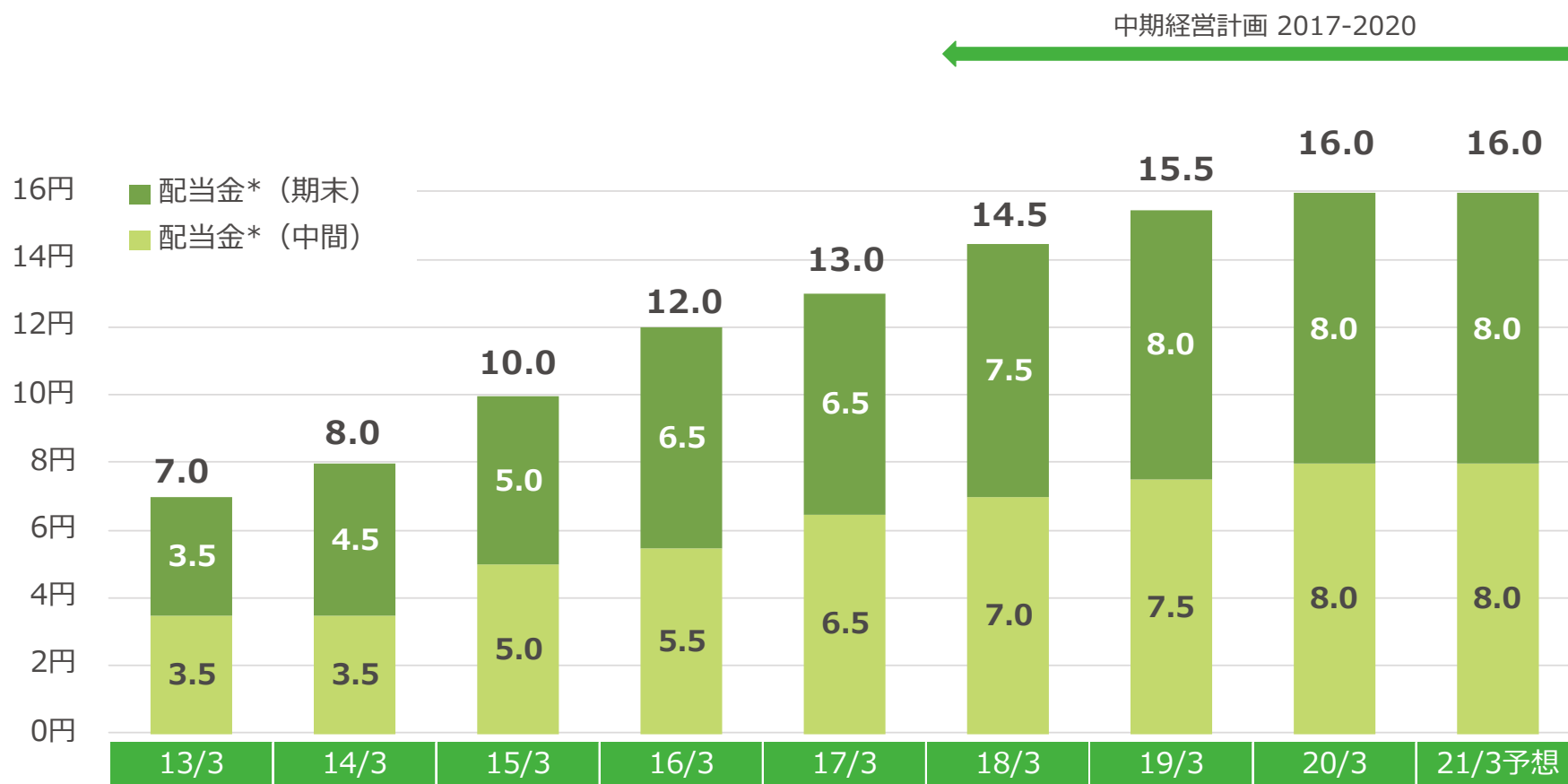
(仮称) 九段南一丁目プロジェクト



シニア住宅事業(世田谷中町プロジェクト)

株主還元

安定的な配当維持、株主還元重視の観点から、16.0円/年を予定



当期純利益(億円)**	221	237	252	287	315	352	375	386	170
EPS (円)	41.71	41.61	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70	23.64
配当性向 (%)	16.8	19.2	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8	67.7

* 2014年3月期の中間配当以前の配当金は、東急不動産株式会社における配当金を記載しております。

** 2016年3月期より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

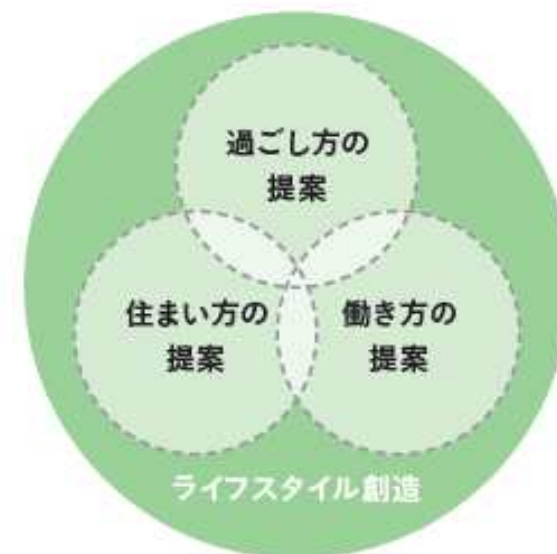
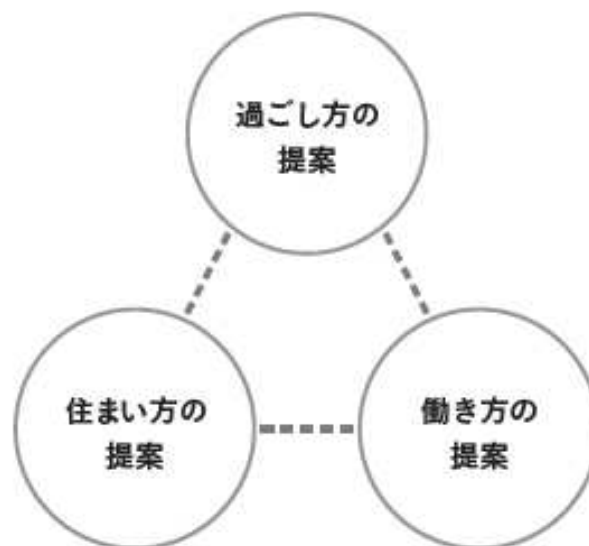
社会課題に対応する事業展開〈ライフスタイル創造の進化〉

住まう・働く・過ごすという垣根を超え、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」

ライフスタイル創造 1.0
ハコ起点でのビジネス展開

ライフスタイル創造 2.0
ハコを活かしたソリューション提案

ライフスタイル創造 3.0
あらゆる生活シーンの融合へ



* 2019年統合報告書より

社会課題に対応する事業展開〈働き方の多様化〉

当社グループの多様なアセットを活用したワークスペースを展開

	都 心	郊 外	地 方
専有スペース	センターオフィス building smiles 東急不動産のオフィス	フレキシブルオフィス* QUICK ホテル（個室） TOKYU STAY	リゾート施設 （ワーケーション） HYATT REGENCY SERAGAKI ISLAND OKINAWA KYUKARUIZAWA KIKYO 日本キョウ CURIO COLLECTION by Hilton <i>Hotel Harvest</i>
会員スペース	レンタル/シェアオフィス Business-Airport	スタートアップ共創施設 PLUGANDPLAY SHIBUYA GUILD	郊外型 ワークプレイス** SPACEMARKET WORK （業務提携）
共有スペース	貸し会議室 MEETING SPACE AP INFIELD SPACE MANAGEMENT/PLANNING		
住居スペース	専有部内ユニットスペース*** BRANZ		

* 入居時にかかる初期コストを最小限とし、短期での賃借可能な契約形態を導入するなど、オフィスの開設・移転をよりフレキシブルに行うことができるオフィス

** 会議室やオフィスなど14,000件以上のスペースを貸し借りできるプラットフォームを運営する㈱スペースマーケットと提携

当社オフィステナントに対して、居住地近くのテレワーク拠点として郊外のワークプレイスも利用可能なサービスを提供

*** 専有部内に用途を絞って快適に過ごせるコンパクトスペースを導入、扉の開閉が可能でリビングとつながることも独立した空間として使用することもでき、在宅勤務のための働く場として利用可能

社会課題に対応する事業展開<RE100への取り組み>

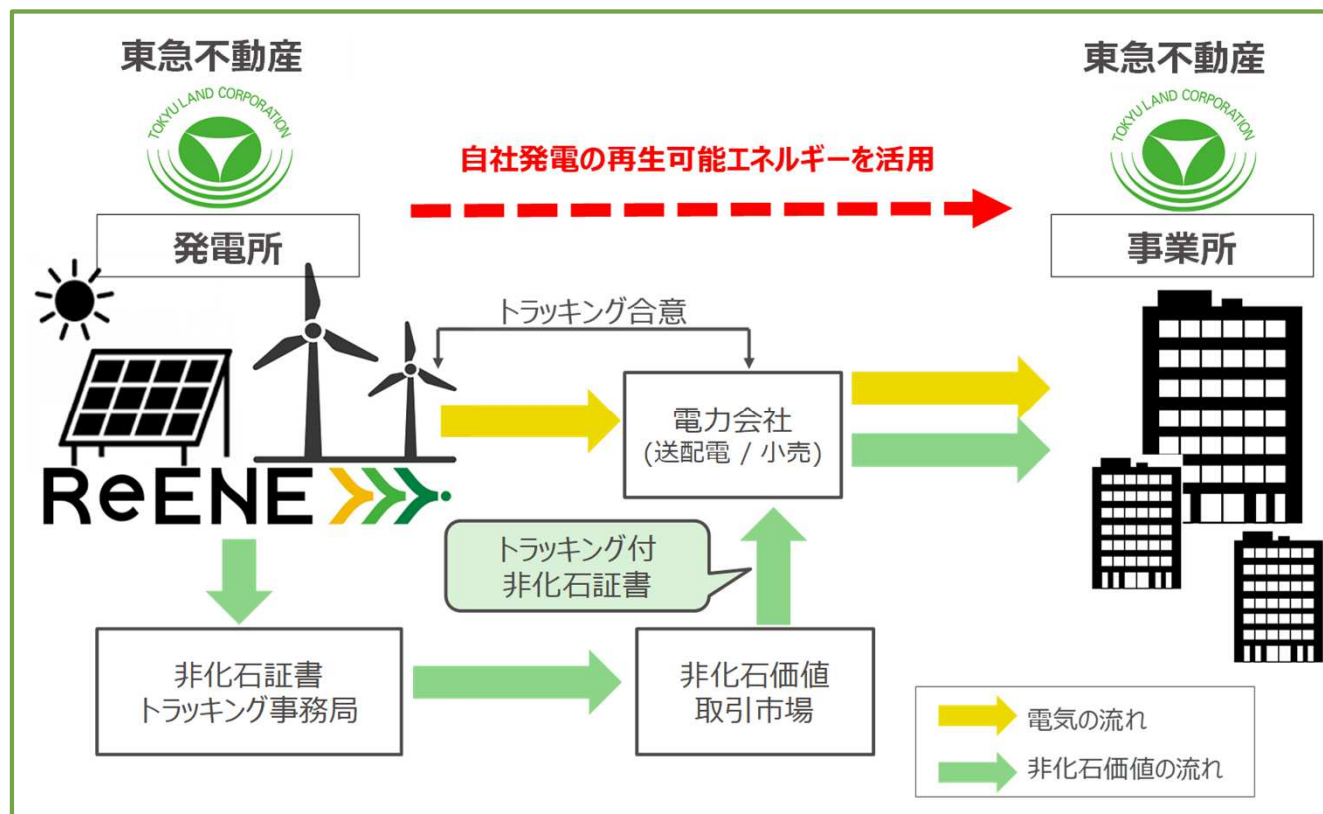
当社事業所等の計17施設*において、2021年4月に再生可能エネルギー利用に切替え
CO2削減量は年間約9,400トンを見込む（一般家庭の電力由来の年間排出量約4,825軒分）

<RE100加盟>

・東急不動産は2019年に不動産業界で初の「RE100」に加盟
事業活動で消費する電力を、2050年までに再生可能エネルギーから100%調達する事を目標に取組みを推進
現在、目標達成の前倒しも検討中



<再生可能エネルギー導入の仕組み>



渋谷ソラスタ



新青山東急ビル



リエネ銭函風力発電所(北海道)：34MW

* 当社事業所(5事業所):渋谷ソラスタ・渋谷道玄坂東急ビル・心斎橋東急ビル等、
オフィスビル(9物件):恵比寿イーストビル・渋谷センタープレイス・新青山東急ビル等、商業施設(3物件):渋谷BEAM、グラッセリア青山等

サステナブル経営〈外部評価〉

渋谷ソラスタ内の本社オフィスが国内ディベロッパーで初のWELL認証を取得
GRESB リアルエステイト評価は初参加でGreen Starを獲得

- ＜主な取り組み＞
- ・E(環境) TCFD提言賛同、RE100加盟
 - ・S(社会) 働き方改革推進、人権方針・サステナブル調達方針策定
 - ・G(ガバナンス) 指名・報酬委員会設置、取締役会の実効性評価実施



●選定 – 未選定 / 評価設定なし

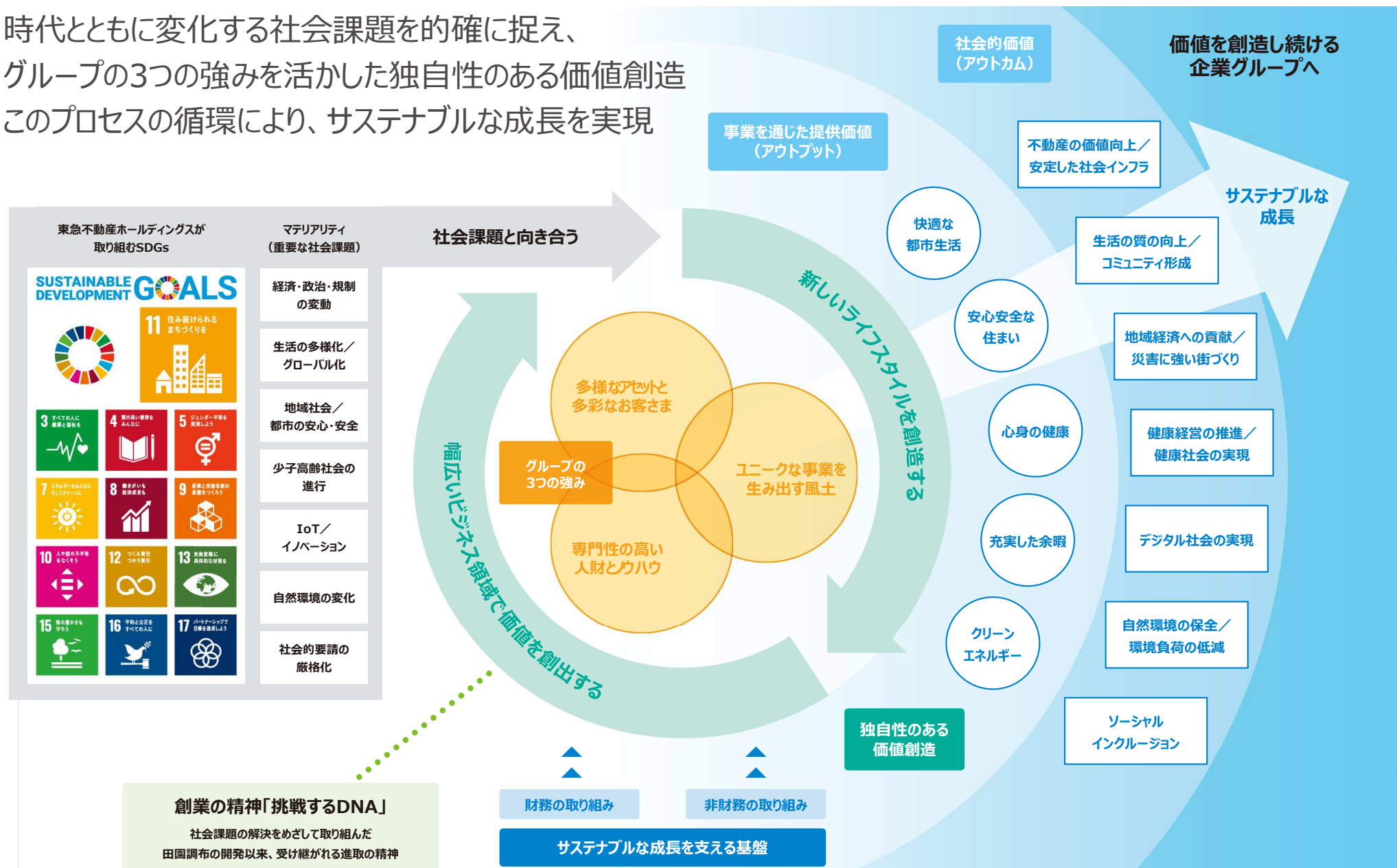
分野	インデックス／評価	評価概要など	2016	2017	2018	2019	2020
ESG	DJSI Asia Pacific Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA	経済・環境・社会の側面から企業の持続可能性を総合的に評価。	●	●	●	●	●
	FTSE 4good Index Series FTSE4Good	環境、社会、ガバナンスのESG観点から企業の社会的責任の取り組みを評価。	●	●	●	●	●
	FTSE Blossom Japan Index FTSE Blossom Japan	GPIF採用。ESG対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックス。	●	●	●	●	●
	MSCI Japan ESG Select Leaders 2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	GPIF採用。日本の各業種の中からESG評価に優れた企業を選別して構築。	●	●	●	●	●
E(環境)	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 S&P/JPX Carbon Efficient Index	GPIF採用。企業の炭素効率性に着目し、構成銘柄のウエイトを決定する指数。			●	●	●
	CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION	企業の気候変動取り組みを評価。TCFD提言に沿った脱炭素戦略・実績など評価	C	B	A-	A-	A-
S(社会)	MSCI 日本株女性活躍指数 2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)	GPIF採用。女性雇用データに基づき性別多様性スコアの高い企業を選別して構築	●	●	●	●	●
	健康経営優良法人 2020 健康経営優良法人 Health and productivity	健康経営の実践を評価。 主催：経済産業省・日本健康会議	●	●	●	●	*
	健康経営銘柄 健康経営銘柄 2020	健康経営に優れた企業を選定。 主催：経済産業省・東京証券取引所	—	—	—	●	*

* 「健康経営優良法人2021」・「健康経営銘柄2021」は2021年3月頃、経済産業省より公表予定

参 考 資 料

価値創造ストーリー① 価値創造プロセス

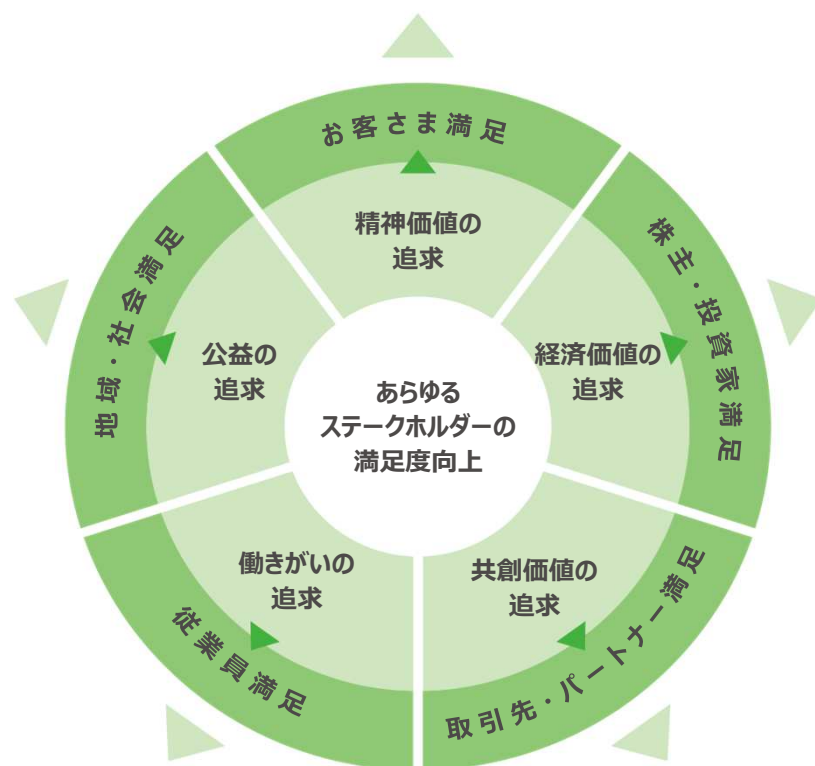
時代とともに変化する社会課題を的確に捉え、
グループの3つの強みを活かした独自性のある価値創造
このプロセスの循環により、サステナブルな成長を実現



価値創造ストーリー② 提供価値

あらゆるステークホルダーの満足度の輪を広げることで、サステナブルな成長の実現を推進

企業価値 = すべてのステークホルダーの満足度の総和



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

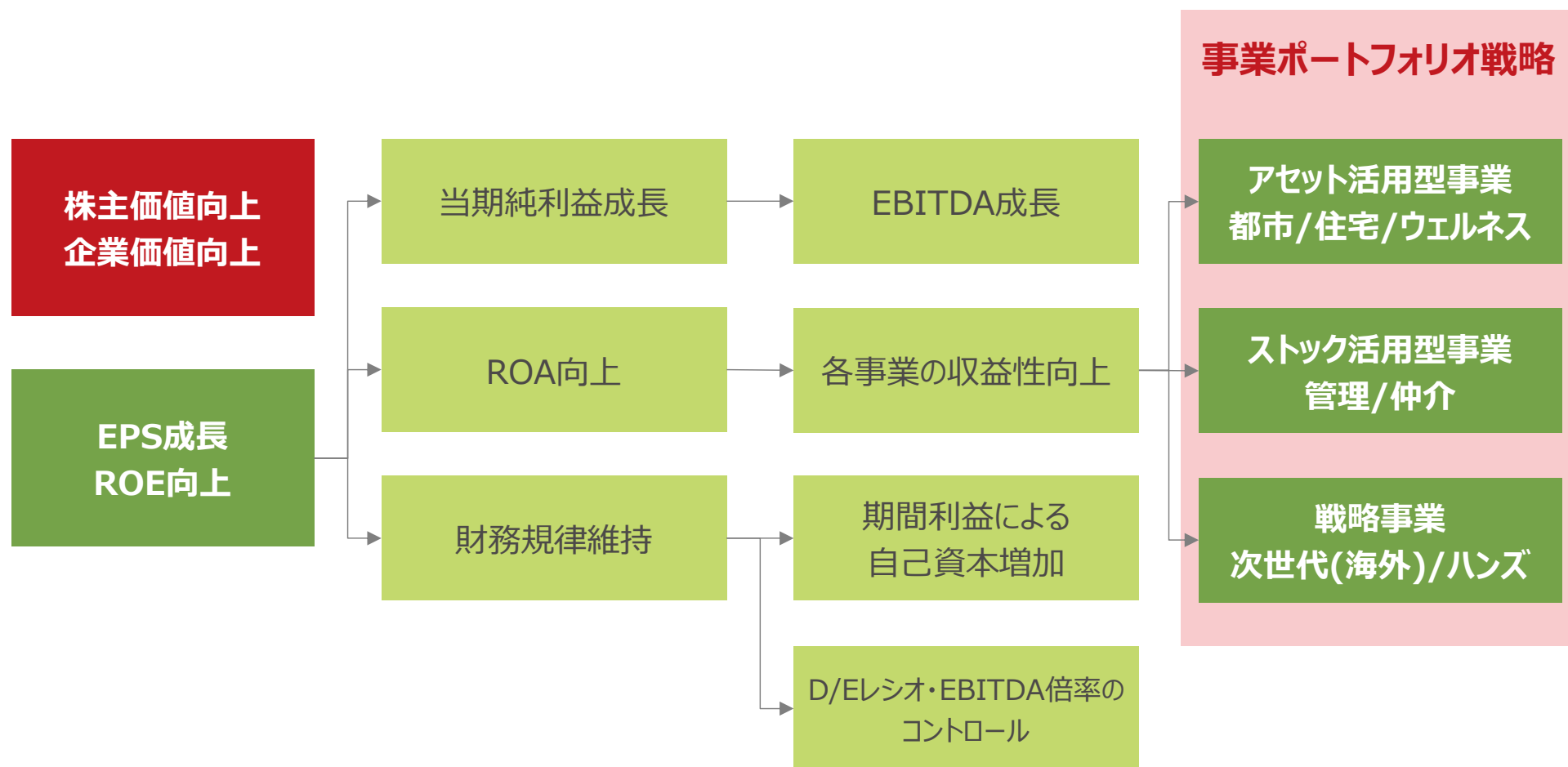
VUCA時代に挑戦する人財を育て、
グループ従業員がいきいきと働ける
環境づくりに取り組みます

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

株主価値・企業価値向上に向けた基本方針①

財務規律を維持しつつ、収益力の強化を図ることで、
株主価値向上に向けて、EPSの成長とROEの向上を目指す



株主価値・企業価値向上に向けた基本方針②

事業の効率性を重視したROAの向上が必須

20/3期 BS

総資産 24,874億円	
資産合計 24,874億円	負債合計 18,931億円
	純資産合計 5,942億円

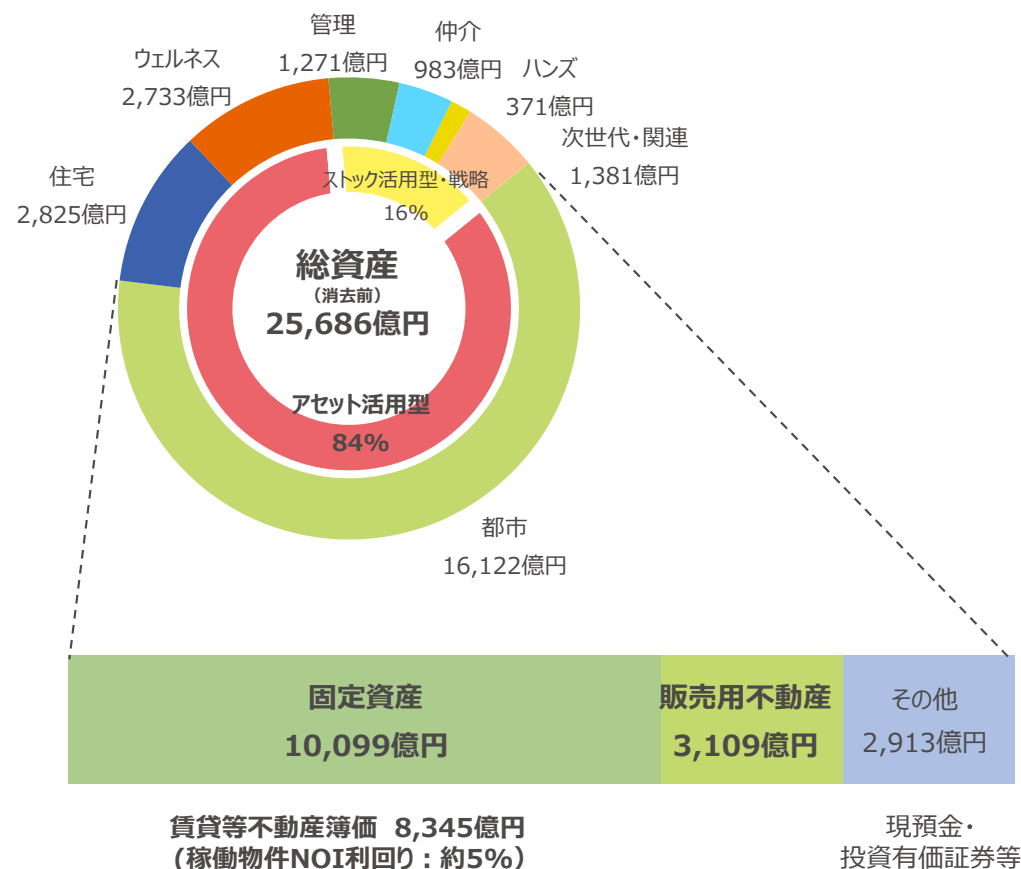
アセット活用型事業（都市・住宅・ウェルネス）

未稼働大型プロジェクトの稼働、高効率事業の推進、循環型再投資事業の継続等による**収益基盤の強化**と**ROA向上**を図る

ストック活用型事業(管理・仲介) 戦略事業(次世代・ハンズ)

利益率の改善等を通じ、**安定的な利益成長**を図る

セグメント別資産内訳



株主価値・企業価値向上に向けた基本方針③

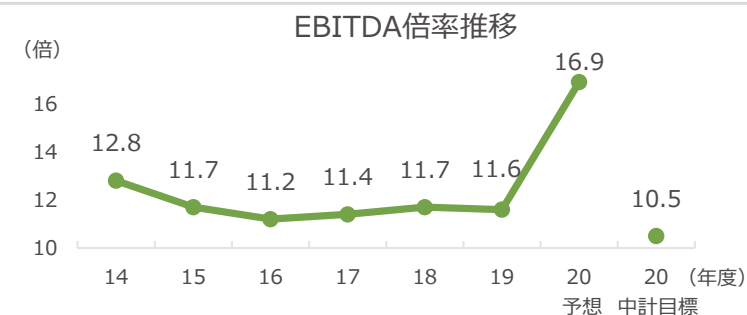
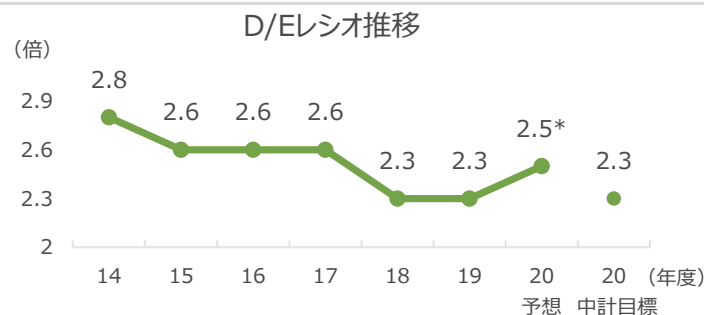
財務・資本政策に関する基本方針

20/3期 BS

総資産 24,874億円	
資産合計 24,874億円	負債合計 18,931億円
	純資産合計 5,942億円

D/ELシオ・EBITDA倍率

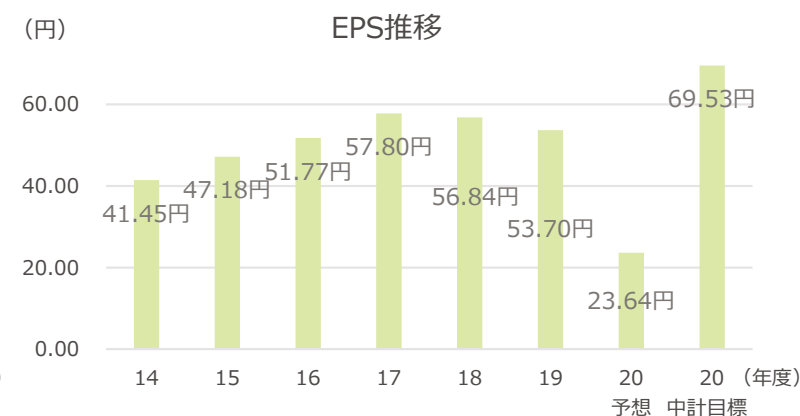
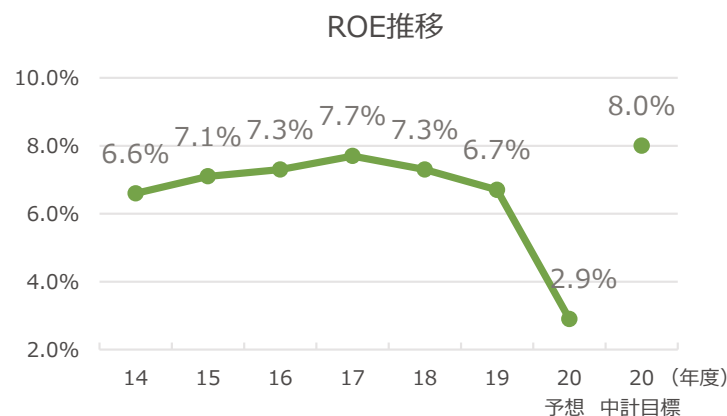
- 当面は、業績を鑑みながらD/ELシオ及びEBITDA倍率をコントロールし、財務規律を維持
- 自己資本増加に伴い創出される投資余力については、厳選の上で広域渋谷圏をはじめとした優良案件に振り向ける



* ハイブリッドファイナンスによる格付上の資本性考慮後 2.3倍の予想

資本政策

- 株主資本コストを念頭においたROE目標は8.0%
- 配当方針（安定的な配当維持と配当性向25%以上）は継続、EPSの安定的な成長を通じ、株主還元の充実を図る

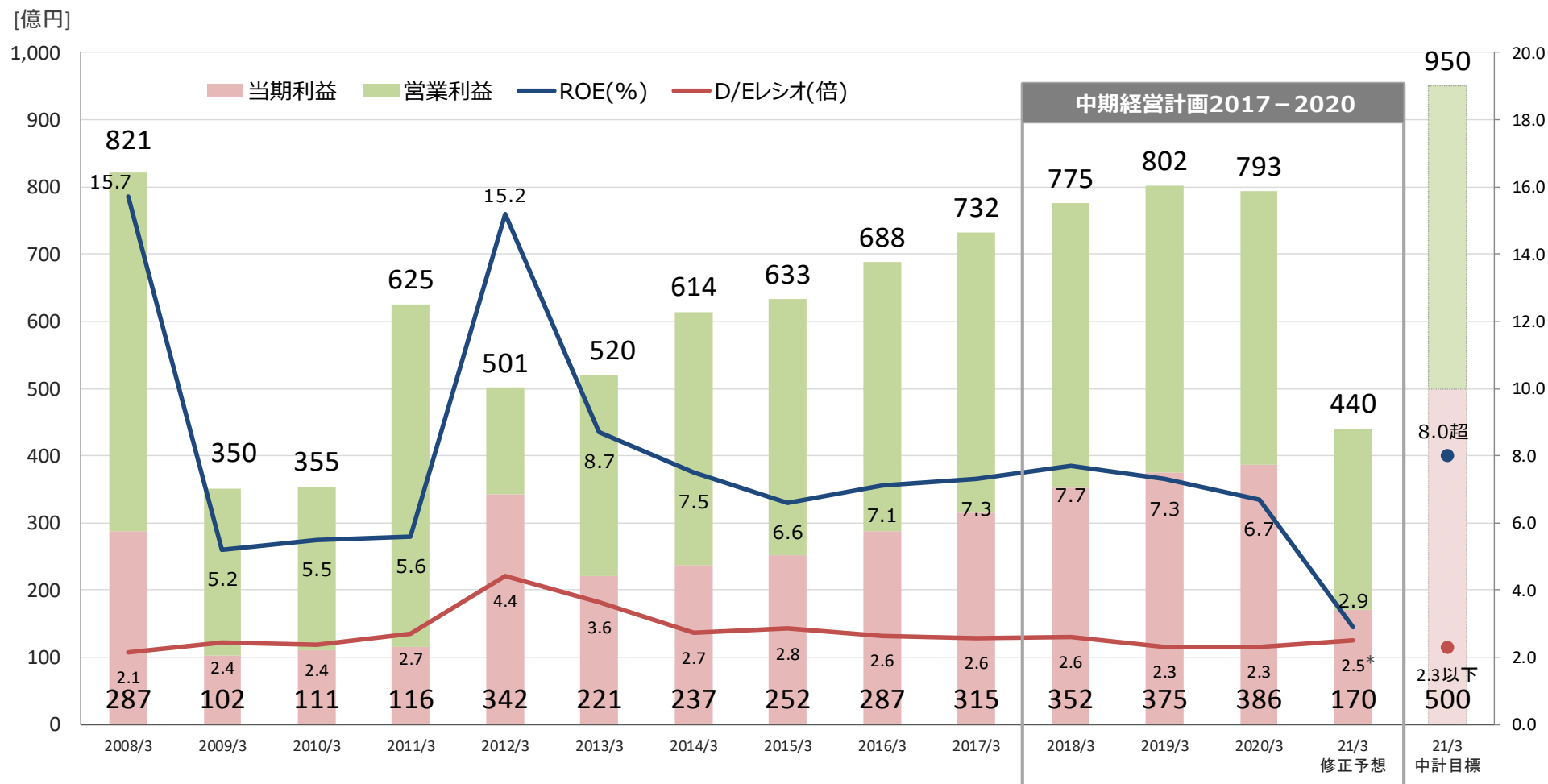


業績の推移及び2021年3月期予算の考え方

中期経営計画は順調に推移も、最終年度（2021年3月期）、事業環境が激変

■ 2021年3月期 業績予想の前提

新型コロナウイルスの感染拡大により、第1四半期は当社の事業活動に大幅な制約、第2四半期以降徐々に回復という前提も第2四半期以降の回復が想定以上に厳しい事業があり、予想を修正



* ハイブリッドファイナンスによる格付上の資本性考慮後 2.3倍の予想

2021年3月期における活動方針

サステナビリティ確保のための総点検を実施し、パラダイムシフトを意識した長期経営方針の策定へ

環境認識

- ・新型コロナウイルスの感染拡大による、ウィズコロナを前提とした行動様式の継続
- ・景気後退に伴う不動産市況の変調を注視
- ・社会の価値観を変えるパラダイムシフトの始まり

当社グループの方針

■ 当社グループのサステナビリティ確保

- ・お客さまや社員を始めとするステークホルダーの安全確保を最優先

- ・徹底したコストの見直し
- ・新たな生活様式に対応した商品・サービスの提供
- ・市況変調を奇貨とした投資機会の見極め
- ・危機を乗り越えるためのグループ・社員の結束

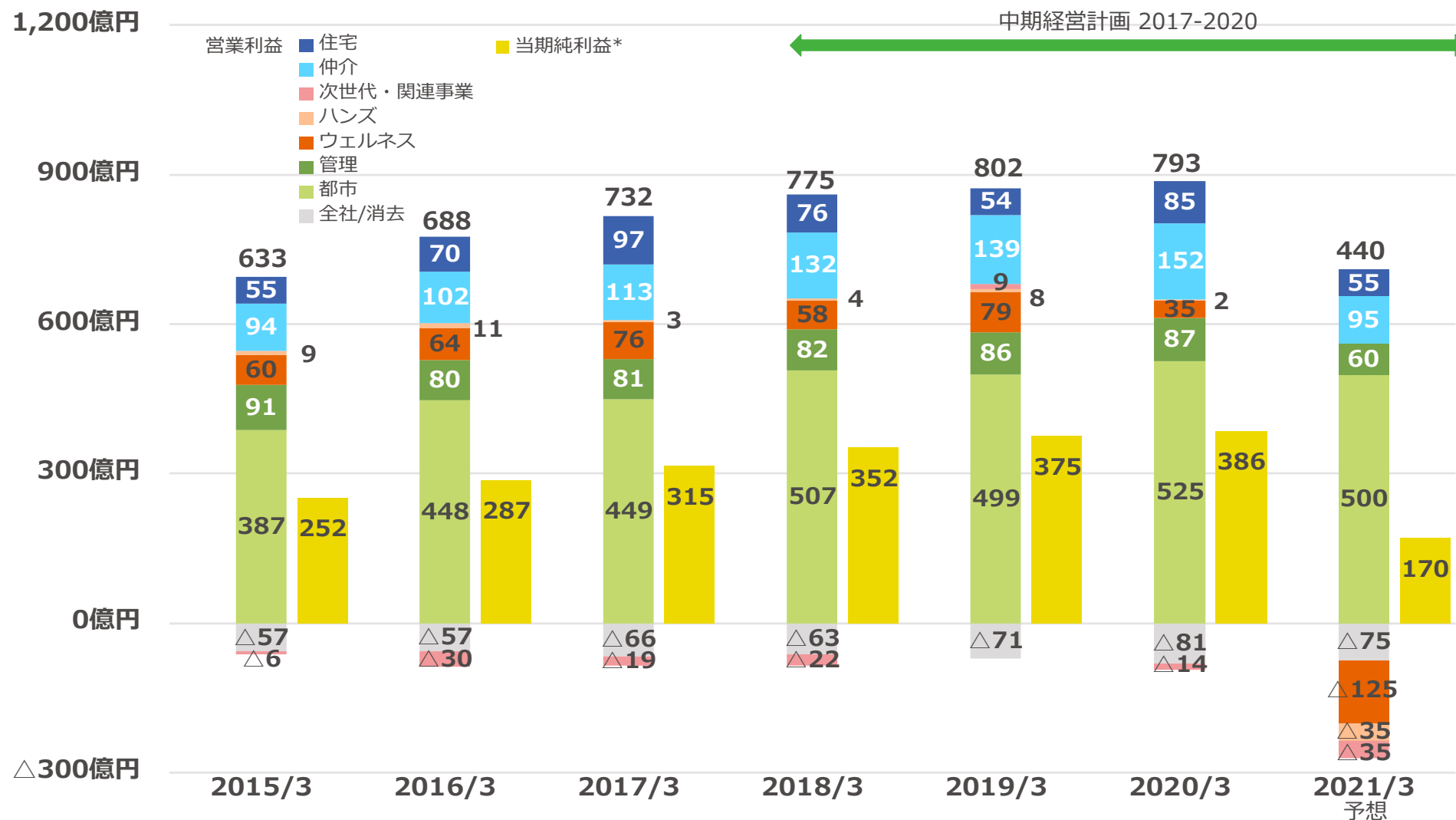
■ パラダイムシフトに対応した改革

当社グループの社会的使命に沿ったビジネスモデルの進化と新しい事業機会の創出が必要不可欠

- ・デジタル化の加速と各事業におけるDX推進
 - ・既存事業の効率性向上（低採算事業の再構築）
 - ・ニューノーマル下で成長可能なビジネスモデルへ変革（特にウェルネス事業、ハンズ事業）
 - ・成長投資の継続と財務規律の維持
- ⇒ハイブリッドファイナンスを計画
- ・それらを包含した長期経営方針の策定

セグメント別業績の推移

セグメント別営業利益の推移



* 2016年3月期より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

新型コロナウイルスの感染拡大による主な影響

2021年3月期はBtoCの事業を中心とした影響を想定

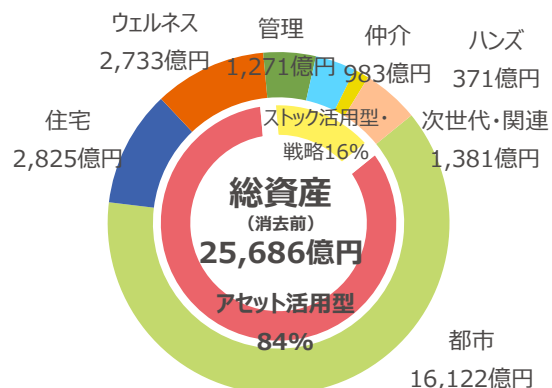
第1四半期は事業活動に大幅な制約が生じ、第2四半期以降徐々に回復

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	工事収益及び管理収益の減少
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 時間短縮等による営業縮小	運営収益の減少
ハンズ事業	店舗の休業及び時間短縮等による営業縮小	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）

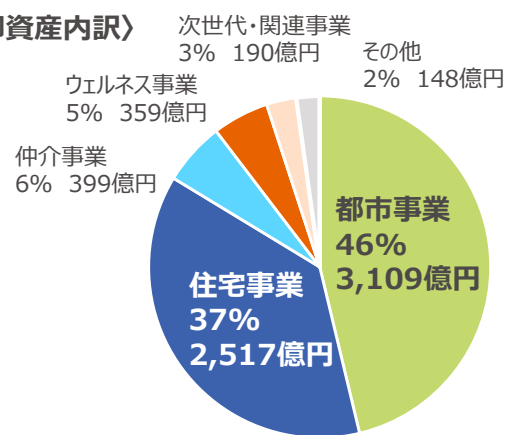
2020年3月期 期末BS

(億円)	20年3月期 期末	(億円)	20年3月期 期末
現預金	976	有利子負債	13,610
販売用土地建物	6,580	預り金等	2,605
固定資産	11,927	買掛金・未払金	1,065
のれん	717	その他	1,650
投融資	3,122	負債 計	18,931
売掛金・未収入金	556	自己資本	5,833
その他	995	非支配株主持分	110
資産 計	24,874	純資産 計	5,942

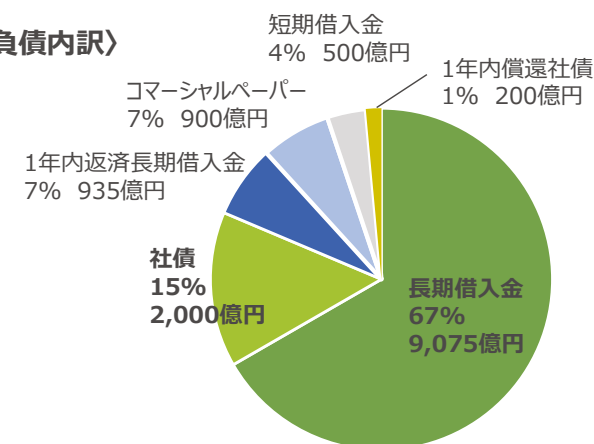
〈セグメント別資産内訳〉



〈棚卸資産内訳〉



〈有利子負債内訳〉



賃貸等不動産の時価評価

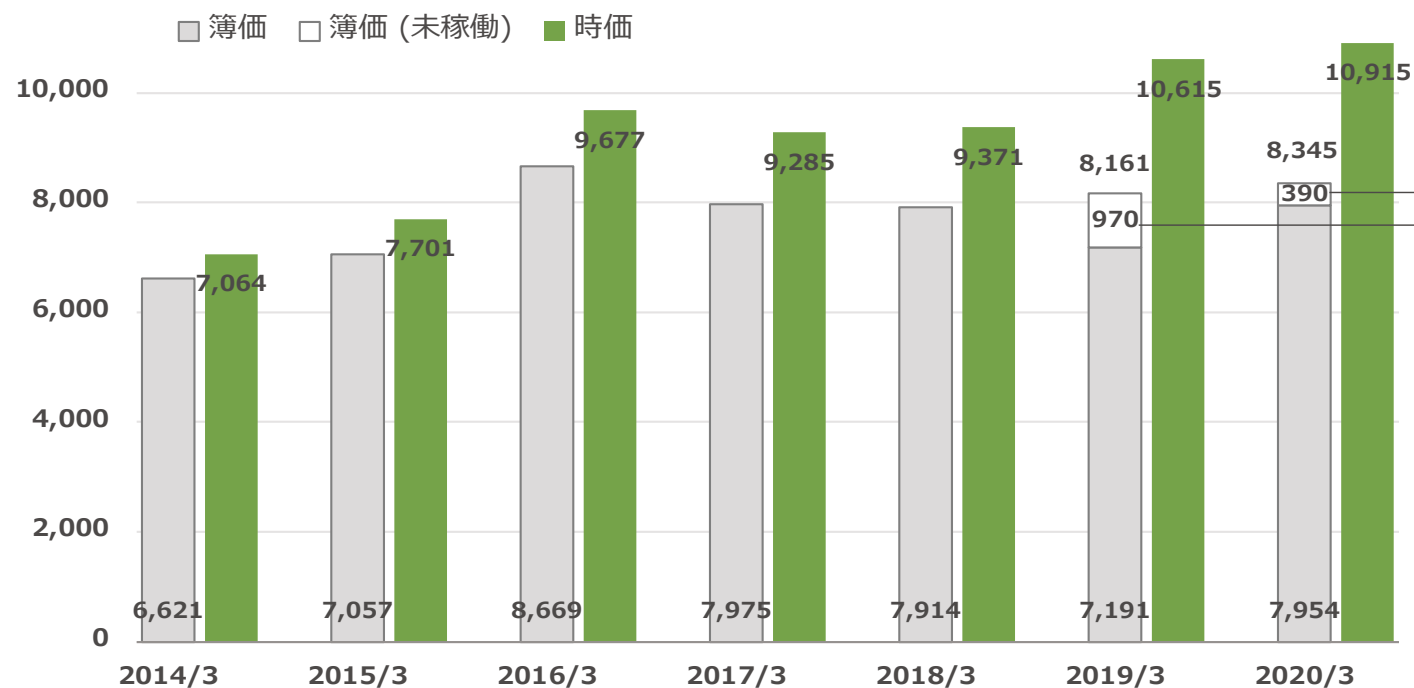
堅調な不動産市況を背景に賃貸等不動産の含み益が拡大

(億円)	19年3月末 実績	20年3月末 実績	増減	備考
期末BS計上額	8,161	8,345	183	■ 期末の時価は、主として「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定 ■ 開業前計画物件*（19年3月末529億円、20年3月末747億円）については 開発の初期段階にあり、時価を把握することが困難であるため、左記表には含まれて おりません。
期末時価評価額	10,615	10,915	300	
差額	2,453	2,571	117	

*（仮称）九段南一丁目プロジェクト、神宮前六丁目地区市街地再開発事業、渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業等

＜賃貸等不動産時価・簿価の推移＞

[億円]



簿価(未稼働)内訳

- 19/3末
 - ・渋谷ソラスト
 - ・渋谷クラス
 - ・神保町北東急ビル
 - ・東京ポートシティ竹芝（業務棟）
- 20/3末
 - ・東京ポートシティ竹芝（業務棟・住宅棟）

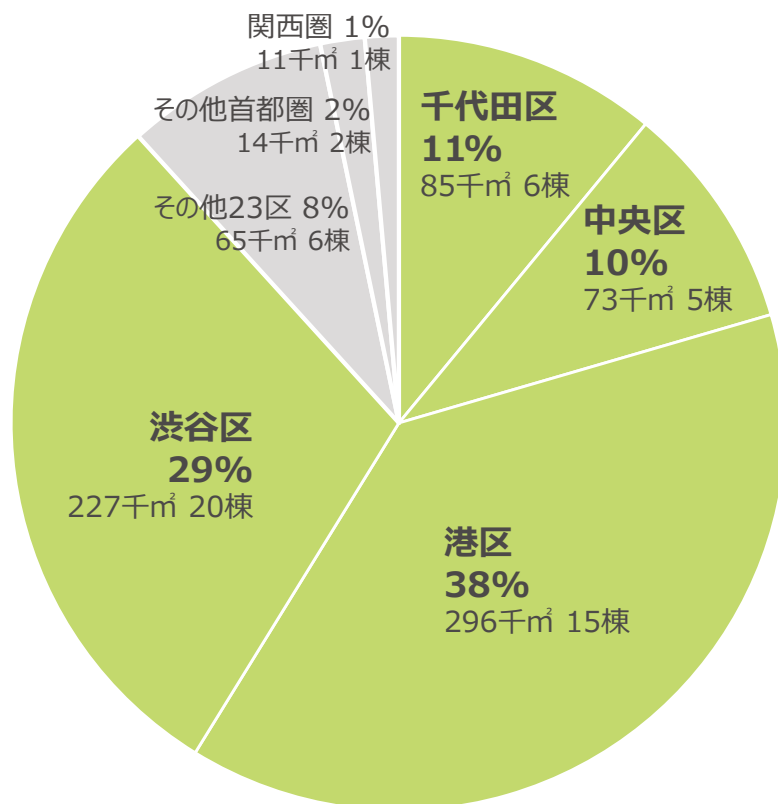
開業前計画物件 2,775 2,524 1,077 1,274 1,374 529 747

オフィスビルの分布（都市セグメント） ※2020年12月末時点

都心4区に88%のオフィスビルを保有、築10年以内が44%

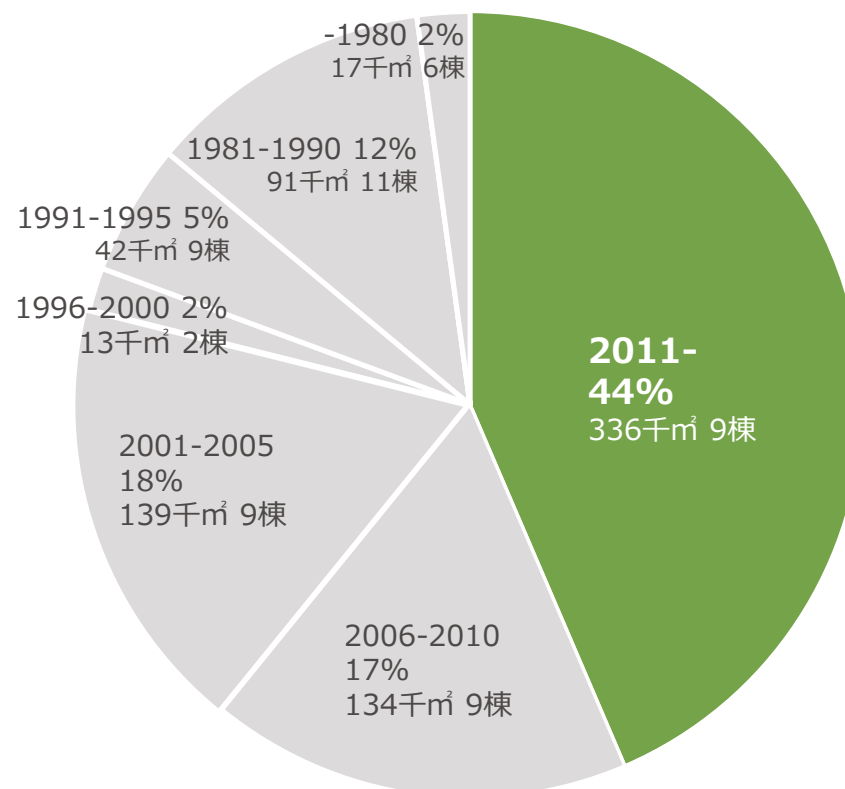
〈エリア分布〉

都心4区
681千㎡（88%） 46棟



〈竣工時期分布〉

2011年以降
336千㎡（44%） 9棟



* 記載の面積は延床面積

渋谷のオフィスマーケット

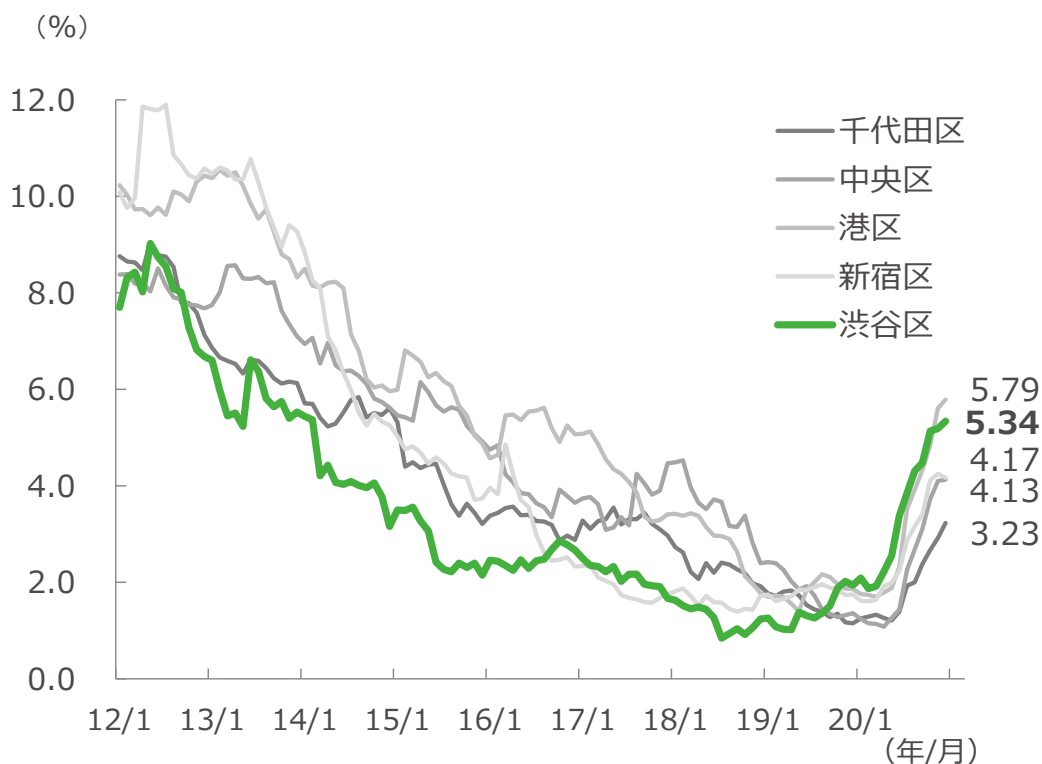
渋谷区の空室率は上昇、ボラティリティが高い傾向にある

当社グループにおける空室率は引き続き低水準で推移（8ページ参照）

＜渋谷区のボラティリティが高い要因として想定されること＞

- ①他の都心4区と比較して、渋谷区はオフィスの床面積が少なく、空室率は空室面積の変動を受けやすい
- ②渋谷区に多く存在するスタートアップ企業等の成長途上企業は、オフィス床の増減について機動的な判断が可能

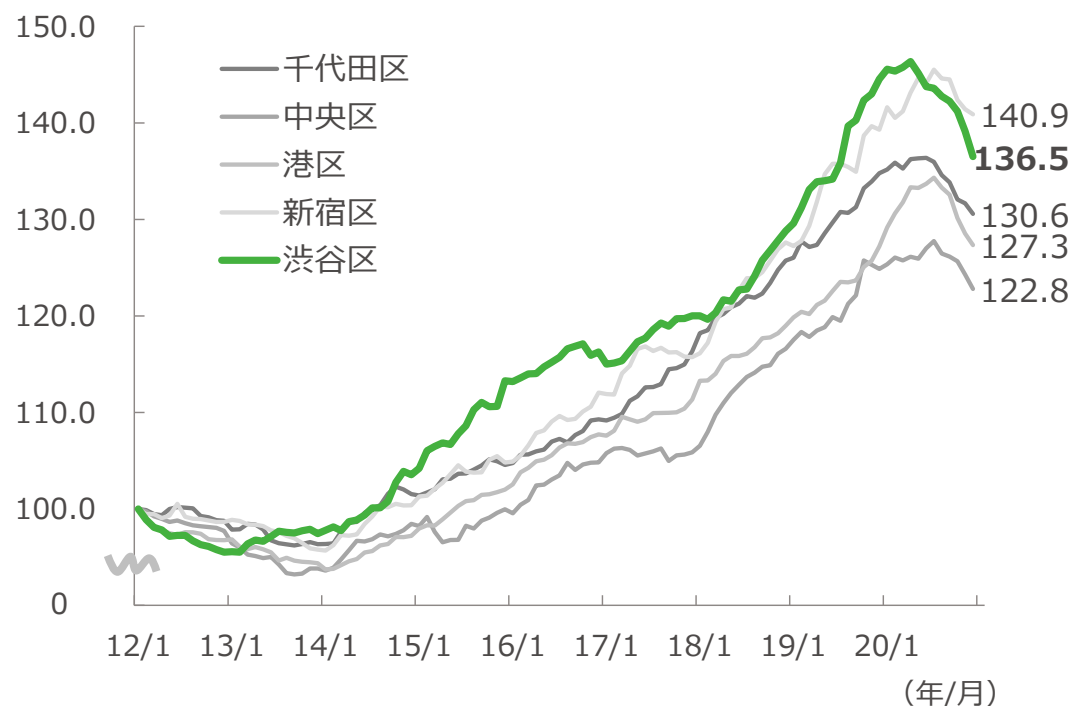
〈空室率〉



出典：三鬼商事株式会社

〈平均賃料〉

(2012年1月時点数値を100として指数化)



出典：三鬼商事株式会社

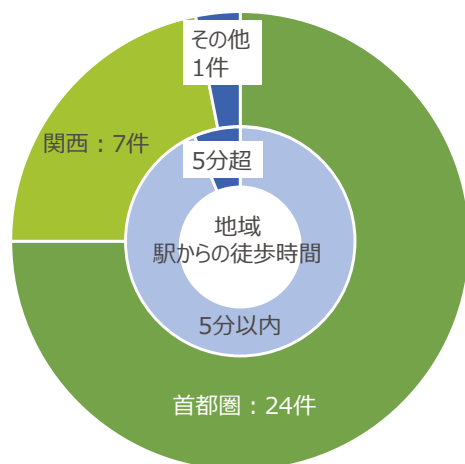
* 2020年12月末

商業施設 ※2020年3月末時点

首都圏・近畿圏を中心に、利便性の高いエリアで商業施設を展開

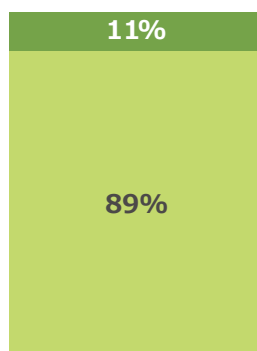
商業施設の特長

繁华性・交通利便性の高い立地



固定比率が高く、安定した賃料収入

■ 固定賃料 ■ 歩合賃料



* 対象は当社グループの主要商業施設

** 2020年3月期実績

TOKYU PLAZA

東急プラザ銀座



Q plaza

キュープラザ池袋



Q's MALL

あべのキューズモール



MARKET SQUARE

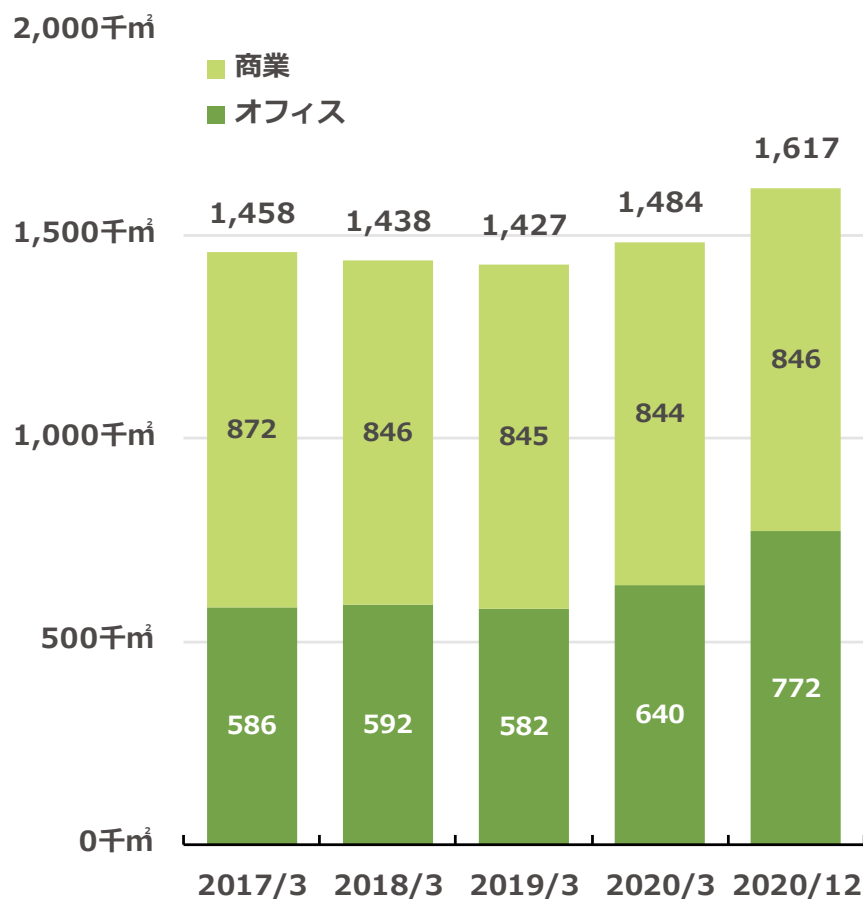
マーケットスクエア川崎イースト



延床面積・AUM推移（都市セグメント）

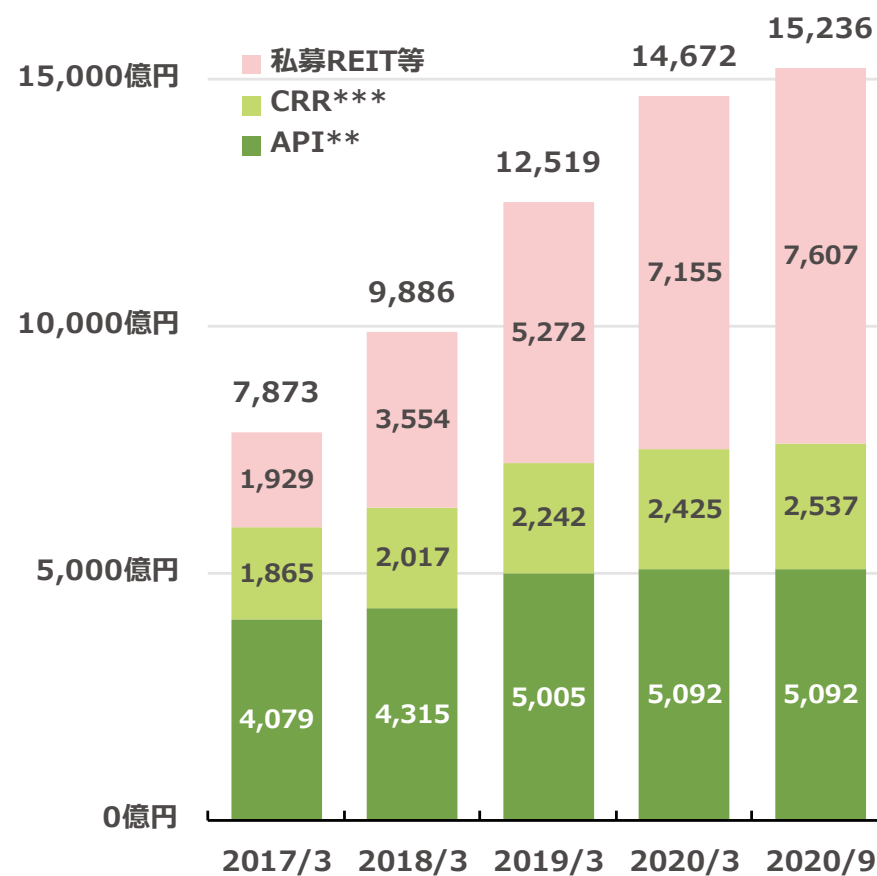
延床面積、AUMともに順調に拡大

〈延床面積推移〉



* 2020年12月末

〈AUM推移〉



* 2020年9月末

** API: アクティビア・プロパティーズ投資法人

*** CRR: コンフォリア・レジデンシャル投資法人

主要なオフィスビル（都市セグメント） ※2020年12月末時点

都心4区を中心に55棟を保有

エリア	棟数	主な保有ビル	築年	延床面積* (千㎡)	備考		
渋谷区	20棟	渋谷道玄坂東急ビル	1983	13			
		ウノサワ東急ビル	1984	15			
		渋谷新南口ビル	2000	7			
		恵比寿ビジネスタワー	2003	23			
		渋谷スクエア	2004	13			
		渋谷南東急ビル	2005	20			
		渋谷プレイス	2009	4			
		渋谷ソラスト	2019	44			
		渋谷フクラス	2019	53			
港区	15棟	浜松町スクエア	2004	24			
		品川東急ビル	2007	21			
		南青山東急ビル	2008	12			
		新橋東急ビル	2008	15			
		スプライン青山東急ビル	2012	8			
		新青山東急ビル	2015	10			
		東京ポートシティ竹芝	2020	162			
		千代田区	6棟	三番町東急ビル			
一番町東急ビル	2002			20			
内幸町東急ビル	2006			14			
霞が関東急ビル	2010			19			
神保町北東急ビル	2019			11			
中央区	5棟	聖路加タワー	1994	14			
		日本橋本町東急ビル	2004	12			
		日本橋丸善東急ビル	2006	17			
		日本橋フロント	2008	29			
その他23区 首都圏	8棟	目黒東急ビル	2003	10			
		二子玉川ライズ・オフィス	2011	9			
		新目黒東急ビル	2012	22			
関西	1棟	心斎橋東急ビル	1982	11			

* 当社持分相当（借上分含む）

主要な商業施設（都市セグメント） ※2020年12月末時点

首都圏24棟、関西・地方圏7棟を展開

エリア	棟数	主な商業施設	築年	延床面積* (千㎡)	備考	
首都圏	24棟	東急プラザ蒲田	1968	28		
		東急プラザ赤坂	1969	21		
		渋谷B E A M	1992	7		
		キュープラザ新宿三丁目	1992 ****	6		
		デックス東京ビーチ	1997	35		
		ノースポートモール	2007	141		
		東急プラザ戸塚	2010	12		
		二子玉川ライズ・ショッピングセンター	2011	20		
		東急プラザ表参道原宿	2012	3		
		キュープラザ原宿	2015	3		
		マーケットスクエア川崎イースト **	2016	30		
		東急プラザ銀座	2016	51		
		キュープラザ二子玉川	2017	3		
		キュープラザ池袋	2019	17		
		東急プラザ渋谷***	2019	53		
関西圏・地方	7棟	マーケットスクエア中山寺	2003	22		
		みのおキューズモール	2003	30		
		マーケットスクエアささしま	2005	19		
		あまがさきキューズモール	2009	164		
		あべのキューズモール	2011	123		
		東急プラザ新長田 **	2013	10		
		もりのみやキューズモールBASE	2015	25		

* 当社持分相当 **一括借上 ***渋谷クラスとしての延床面積を記載 ****2020年12月 リノベーション竣工

主要な運営施設（ウェルネスセグメント） ※2020年12月末時点

全国各地で多様な施設を運営

	施設数	部屋数	施設名称			
東急ハーヴェストクラブ	25施設	2,750室	蓼科 勝浦 浜名湖 天城高原 静波海岸 鬼怒川 南紀田辺 伊東	箱根明神平 斑尾 蓼科アネックス スキージャム勝山 山中湖マウント富士 旧軽井沢 蓼科リゾート 箱根甲子園	裏磐梯グランデコ 那須 旧軽井沢アネックス VIALA箱根翡翠 有馬六彩 VIALA annex有馬六彩 熱海伊豆山 VIALA annex熱海伊豆山	京都鷹峯 VIALA annex京都鷹峯 那須Retreat 軽井沢 VIALA annex軽井沢
東急ステイ	28施設	4,522室	祐天寺 門前仲町 用賀 渋谷 日本橋 四谷 渋谷新南口	築地 五反田 水道橋 青山 西新宿 池袋 蒲田	新橋 新宿 銀座 京都両替町通 高輪(泉岳寺駅前) 札幌 博多	札幌大通 京都新京極 福岡天神 金沢 沖縄那覇 大阪本町 飛騨高山 結の湯
リゾートホテル	4施設	607室	KYU KARUIZAWA KIKYO Curio Collection by Hilton ハイアットリージェンシー瀬良垣アイランド沖縄		パラオ パシフィック リゾート nol kyoto sanjo	
スキー場	8施設	—	ニセコマウンテンリゾート グラン・ヒラフ 蓼科東急スキー場	玉原スキーパーク タングラムスキーサーカス（斑尾）	グランデコスノーリゾート スキージャム勝山	ハンターマウンテン塩原 マウントジーンズ那須
ゴルフ場	19施設	—	大分東急ゴルフクラブ 阿蘇東急ゴルフクラブ 勝浦東急ゴルフコース 筑波東急ゴルフクラブ 蓼科東急ゴルフコース	天城高原ゴルフコース 望月東急ゴルフクラブ 斑尾東急ゴルフクラブ 小見川東急ゴルフクラブ 季美の森ゴルフ倶楽部	有田東急ゴルフクラブ 那須国際カントリークラブ 大多喜城ゴルフ倶楽部 鶴舞カントリー倶楽部 猿島カントリー倶楽部	芝山ゴルフ倶楽部 関西カントリークラブ 三木よかわカントリークラブ 麻倉ゴルフ倶楽部
東急スポーツオアシス	37施設	—	多摩川 川口 新宿24Plus 武蔵小杉24Plus 浦和24Plus 青山 本厚木 武蔵小金井 聖路加ガーデン 金町24Plus	十条24Plus 南大沢24Plus 横須賀24Plus 港北 本駒込 ラフィール恵比寿 雪谷24Plus 戸塚 赤塚24Plus 江坂24Plus	心斎橋EAST 24Plus 梅田 茨木24Plus 広島 心斎橋WEST 24Plus あべの24Plus 住吉 三宮24Plus 鶴ヶ丘24Plus 狭山24Plus	桂川24Plus もりのみやキューズモール 住道24Plus 相模原24Plus 習志野24Plus 上大岡 松戸
シニア住宅	15施設	1,923戸	グランクレールあざみ野 グランクレール藤が丘 ライフニクス高井戸 グランクレール美しが丘	グランクレール青葉台 クレールレジデンス桜台 グランクレールセンター南 グランクレール成城	グランクレール馬事公苑 グランクレール青葉台二丁目 グランクレール世田谷中町 クレールレジデンス横浜十日市場	光が丘パークヴィラ グランクレール芝浦 グランクレール立川

気候変動に関する取り組みの推進

将来に想定される気候変動リスクと事業機会を検証

<TCFD提言賛同>

- ・将来に想定される、気候変動に関するリスクと事業機会を検証し、ガバナンスや事業戦略に取り組むとともに、TCFD提言に沿った開示を推進
- ・将来のシナリオとして、4℃シナリオ（気候変動が大きく、自然災害が激甚化）と2℃シナリオ（気候変動低減のため法規制や再エネ導入が厳格化）の複数シナリオ分析を実施



想定される 環境変化	移行リスク	物理的リスク		↑ 財務影響プラス ↓ 財務影響マイナス
	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	↑ 環境性能の高い建物の競争優位性 ↓ 炭素税課税によるコスト発生	↑ 再生可能エネルギー利用 ↓ 建物建設・運営におけるGHG排出規制の強化		↑ 省エネ技術の普及
4℃シナリオ	↑ BCP対策の積極的導入による競争優位性 ↓ 風水害による建物被害増大	↑ 既存アセットを活用した新しい事業機会の創造 ↓ 海面上昇・高潮による建設立地および建物設計の制約		
	—		↑ 環高性能機器導入などによる他施設との差別化 ↓ 炭降雪量減少によるスキー場営業時間減少	

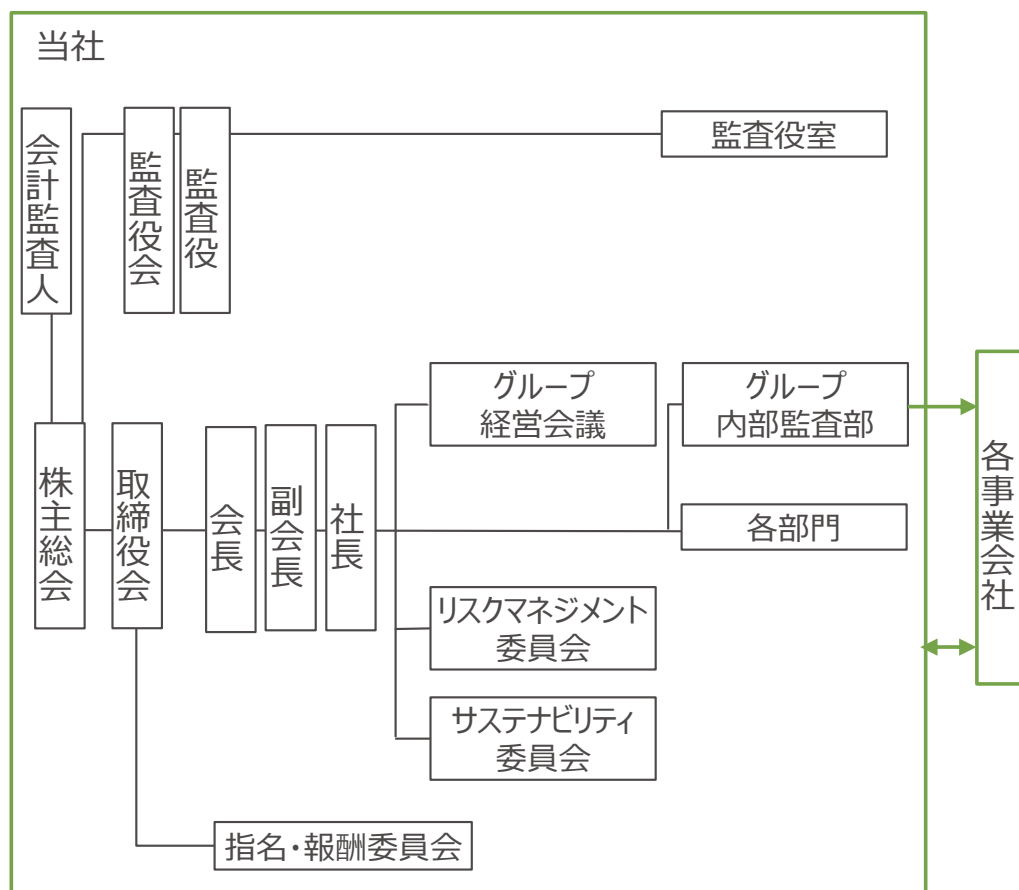
2℃シナリオ：気候変動を上昇2℃以下に抑えるため、政策強化・法令等規制が厳格化し再生可能エネルギー利用が進展。規制的なリスクが高まるシナリオを想定

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

コーポレート・ガバナンス

健全性・透明性の確保とともに、意思決定の迅速化に資するガバナンス体制の構築推進

体制図



<取締役会の体制>

取締役：13名（社外取締役4名、うち女性1名）

監査役：4名（社外監査役2名）

<役員報酬制度>

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



東急不動産ホールディングス