



東急不動産ホールディングス

# TOKYU FUDOSAN HOLDINGS

東急不動産ホールディングス  
統合報告書 2018



MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



2018 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数



2018 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

東急不動産ホールディングス株式会社

グループ財務部 IR室

グループ企画政策部 サステナビリティ推進グループ

<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/>



この製品は、FSC®認証材および管理原  
材料から作られています。



非食用の植物油を原料とした  
インキを使用しています

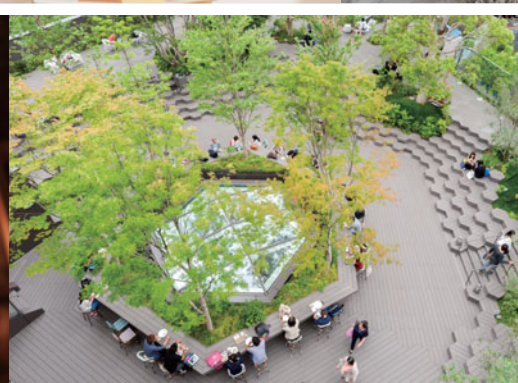




私たちは、  
ハコやモノの枠を超えて  
ライフスタイルを  
創造・提案します。



東急不動産ホールディングスグループは  
田園調布の街づくりに始まる  
「挑戦するDNA」を受け継ぎながら  
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  
街に、社会に、新しい価値を生み出していきます。





# 美しい時代へ—— 東急グループ

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。

## 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

## 挑戦するDNA

東急不動産ホールディングスグループの原点は、今から100年前の1918年（大正7年）、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、「田園都市構想」に基づく田園調布の開発にあります。進取の精神をもって社会課題の解決に真摯に取り組む、この「挑戦するDNA」を継承し、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・提案していきます。



当社グループの起源となる田園都市（株）を1918年に設立した渋沢栄一。

### 目次

東急不動産ホールディングスグループの価値創造		管理事業セグメント	32
事業の歩みと社会課題	4	仲介事業セグメント	33
価値創造のプロセス	6	ウェルネス事業セグメント	34
私たちの3つの強み	8	ハンズ事業セグメント	35
財務・非財務ハイライト	10	次世代・関連事業セグメント	36
マテリアリティの特定	13	事業間シナジー	37
マテリアリティを踏まえた中期経営計画	14	【ESGマネジメント】	
トップメッセージ	16	働き方改革	38
特集 社会課題への取り組みと新たな価値創造		ソーシャルニーズ	41
1.広域渋谷圏構想	22	環境	42
2.シニア住宅事業	26	コーポレート・ガバナンス	44
3.再生可能エネルギー事業	27	役員紹介	49
価値創造戦略	28	社外取締役メッセージ	52
【事業戦略】		財務分析	54
都市事業セグメント	30	主な事業エリア	56
住宅事業セグメント	31	会社概要・株式情報	58

### 編集方針

東急不動産ホールディングスグループは、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、サステナブルな社会の実現をめざしています。当社グループの歩みや事業活動における価値創造の全体像をステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的として、「統合報告書」を発行しています。本報告書は、国際統合報告評議会（IIRC）のフレームワークや経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考とし、中長期視点に立った経営方針・事業戦略と、財務・非財務の情報を開示しています。より詳細なIR情報、CSR情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。

IR  
情報

<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/ir/>

CSR  
情報

<https://tokyu-fudosan-hd-csr.disclosure.site/ja>

### 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。

# 事業の歩みと社会課題

東急不動産ホールディングスグループの原点は、田園調布の街づくりです。田園調布は現代日本の郊外型都市開発の礎となりました。私たちは、その後も社会課題やニーズに向き合うことで新たな事業を生み出し、成長してきました。私たちが一貫して追求してきたこと、それは、新たな価値創造で社会課題を解決すること。私たちの事業の歩みは、社会課題と向き合ってきた証でもあります。



1918年

田園都市の創造からはじまる東急グループの街づくり

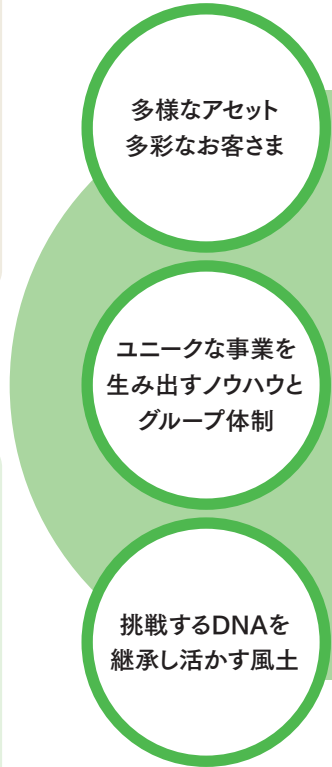
英国発祥の「田園都市構想」をベースに、都市機能と豊かな庭園が共存する斬新でモダンな街、田園調布を創造。東急グループの街づくりの原点。

開発当時の田園調布（東京都）

事業を通じて社会課題に向き合う



私たちの3つの強み



# 価値創造のプロセス

東急不動産ホールディングスグループでは、これまで培ってきた3つの強みとマテリアリティを踏まえて、中長期経営計画のSTAGE2を推進しています。

幅広い事業領域と豊富なお客さま接点を活かし、ハコやモノの枠を超えてライフスタイルを創造・提案することで、価値を創造し続ける企業グループをめざします。

## 私たちの3つの強み

多様なアセット  
多彩なお客さま

ユニークな事業を生み出すノウハウと  
グループ体制

挑戦するDNAを  
継承し活かす風土

中長期経営計画

Value Frontier 2020

価値を創造し続ける企業グループへ

グループ基本方針

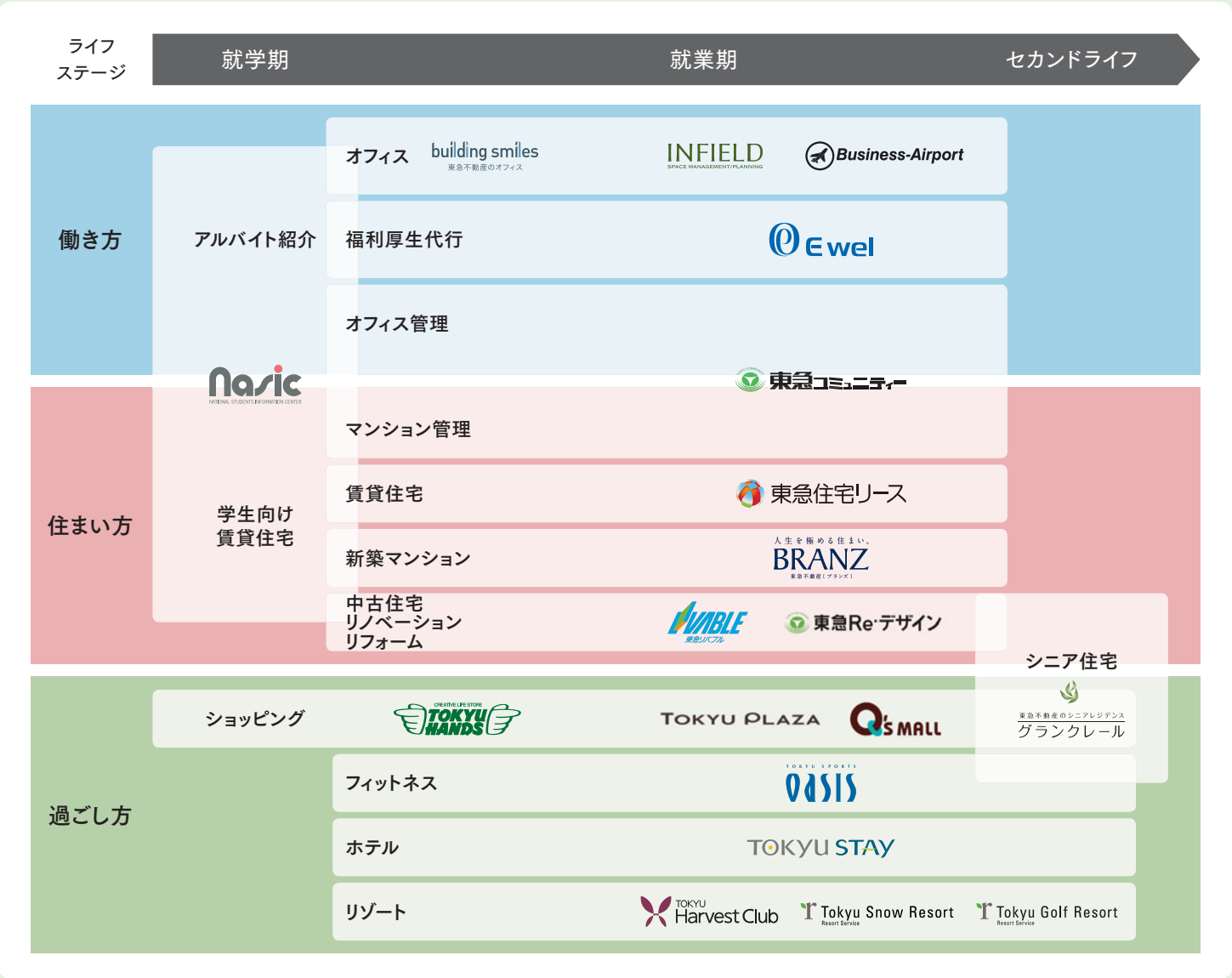
関与アセット拡大

新たな需要創出

マテリアリティ(重要な社会課題)

- 経済/政治/規制の変動
- 生活の多様化/グローバル化
- 地域社会/都市の安心・安全
- 少子高齢社会の進行
- IoT/イノベーション
- 社会的要請の厳格化
- 自然環境の変化

## 私たちのビジネスモデル



## お客さまへの提供価値

- 新しい働き方の提案
- 新しい住まい方の提案
- 新しい過ごし方の提案

## 社会への提供価値

暮らしの豊かさ

安心・安全

コミュニティ形成

地域経済への貢献

不動産の価値向上

環境保全

私たちが注力するSDGs目標

11 住み続けられるまちづくりを



# 私たちの3つの強み

東急不動産ホールディングスグループは、  
長年培ってきた3つの強みを活かして、  
社会課題に向き合い事業活動を推進しています。  
これからも時代とともに変化するニーズに対し、  
社会・お客さまとの対話によって新たな価値を創造し続けていきます。



もりのみやキューズモールBASE



東急プラザ表参道原宿



東急ハーヴェストクラブ熱海伊豆山&VIALA



ビジネスエアポート六本木

連結子会社数

131 社  
(2018年3月末)

有資格者数

6,741 人  
(2018年3月末)

一級建築士	278人
二級建築士	329人
宅地建物取引士	5,549人
マンション管理士	585人

## 組織

### ユニークな事業を 生み出すノウハウと グループ体制

管理事業や仲介事業への先駆的な進出や、  
(株)東急ハンズの創業など、これまでも独  
自の事業を生み出してきました。これからも、  
幅広い事業領域を持つ当社グループならで  
はのユニークな事業を生み出していきます。

## 事業基盤

### 多様なアセット 多彩なお客さま

住む・働く・過ごすといったさまざまなライフ  
シーンにおいて、幅広い事業を展開すること  
によって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。

## 企業文化

### 挑戦するDNAを 継承し活かす風土

創業時から受け継がれる「挑戦するDNA」や  
働きがいを重視するマネジメントによって、従業  
員のチャレンジを促す風土を醸成しています。

お客さま数

約 1,000 万人

運用資産残高(AUM)

9,886 億円  
(2018年3月末)

分譲マンション累計供給戸数

約 9.1 万戸  
(2018年3月末)

ウェルネス事業運営施設数

168 施設  
(2018年3月末)

マンション管理戸数

822,231 戸  
(2018年3月末)

売買仲介取引件数

23,268 件  
(2018年3月期)

ナレッジ・カフェ  
ナレッジ・フォーラム  
累計開催回数

43 回  
(延べ5,298人参加)

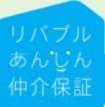


グループ相互に事業の理解を目的とする場  
「ナレッジ・カフェ」



女性の活躍支援を目的とする場  
「ポジティブネットワーキングカレッジ」

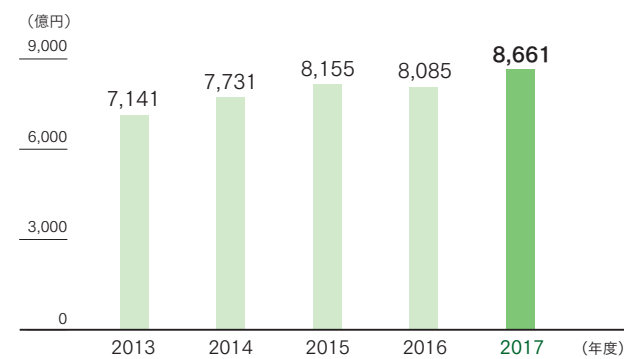
先進的なサービス



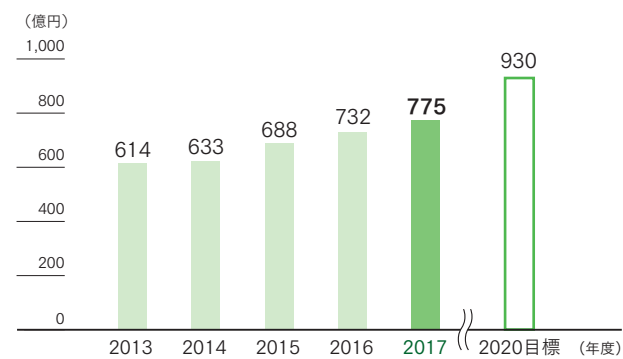
# 財務・非財務ハイライト

## 財務指標

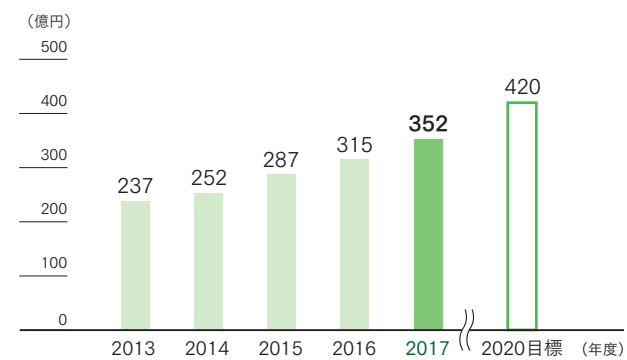
### 営業収益



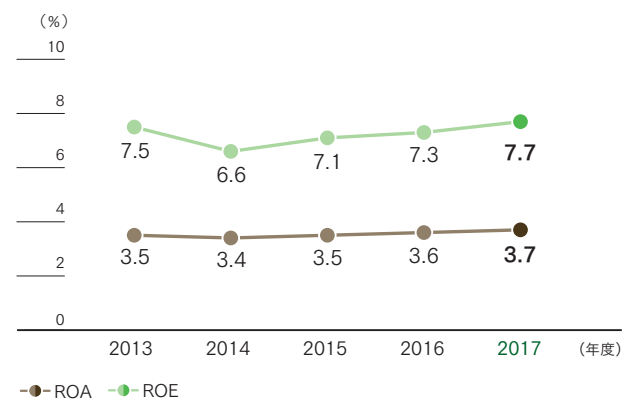
### 営業利益



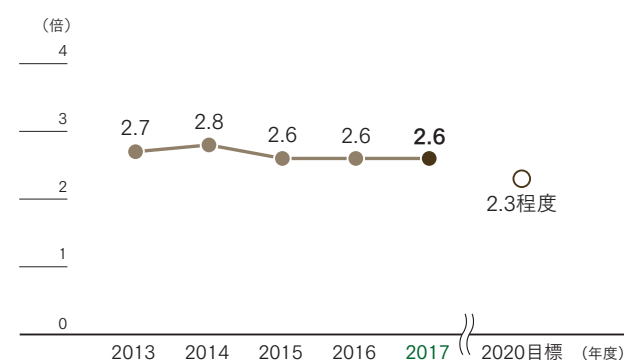
### 親会社株主に帰属する当期純利益※1



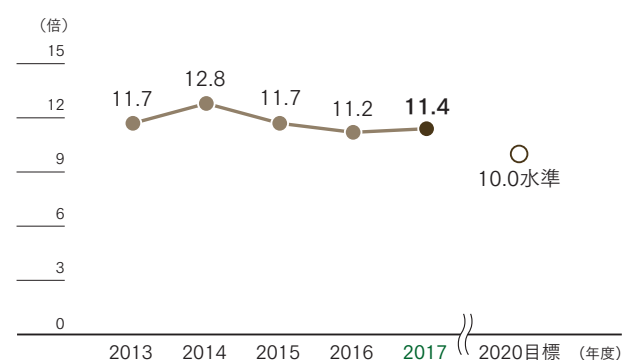
### ROA※2／ROE※3



### DEレシオ※4



### EBITDA倍率※5



※1 「企業統合に関する会計基準」等の改正に伴い、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 ROA (Return On Assets) / 総資産の投資収益性を示す指標：総資産利益率 = (営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) ÷ 総資産 (期首期末平均)

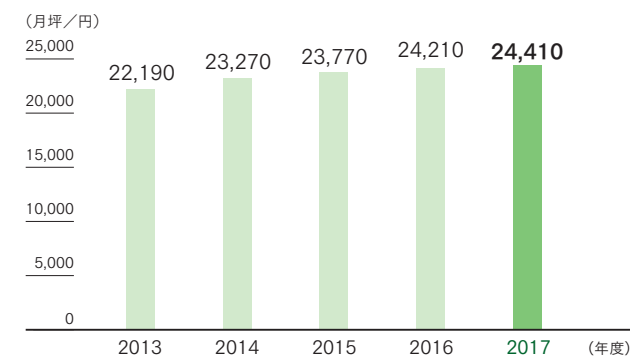
※3 ROE (Return On Equity) / 自己資本の投資収益性を示す指標：自己資本利益率 = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 (期首期末平均)

※4 DEレシオ (Debt Equity Ratio) / 財務の健全性を示す指標：負債資本倍率 = 有利子負債 ÷ 自己資本

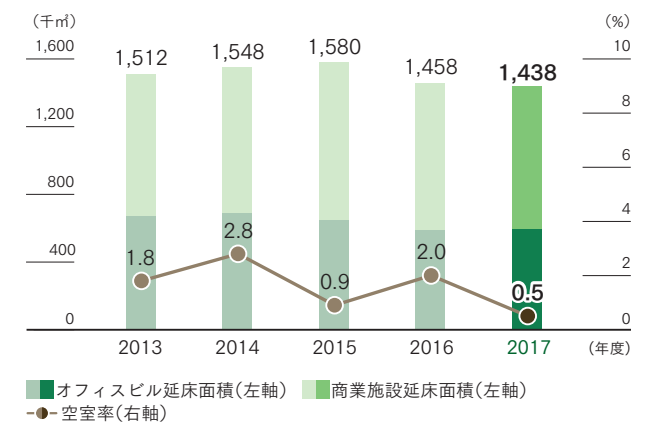
※5 EBITDA倍率 (事業活動から生まれるキャッシュ・フローに対し、有利子負債の水準が適正であるかを示す指標) = 有利子負債 ÷ EBITDA (償却前営業利益)

## 事業指標

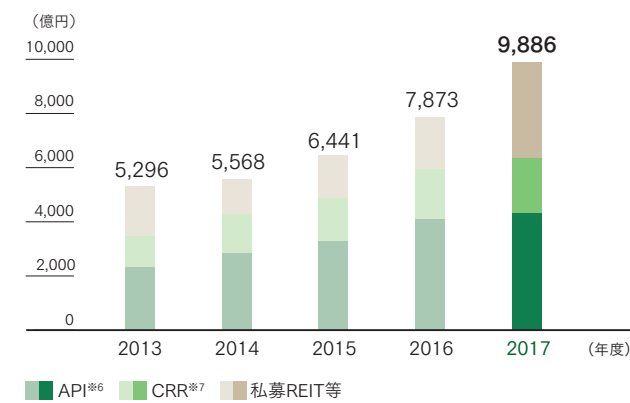
### オフィスビル平均賃料



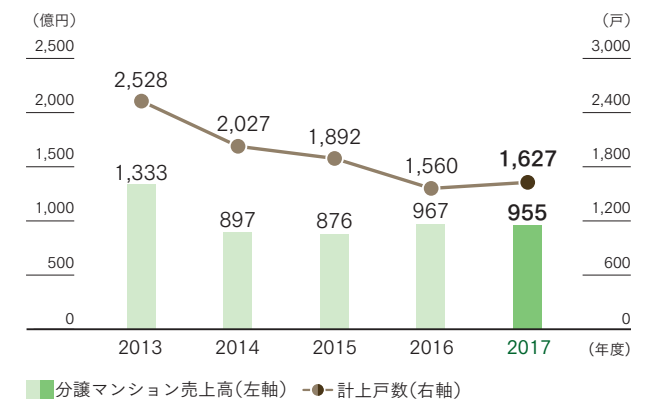
### 延床面積／空室率(オフィスビル・商業施設)



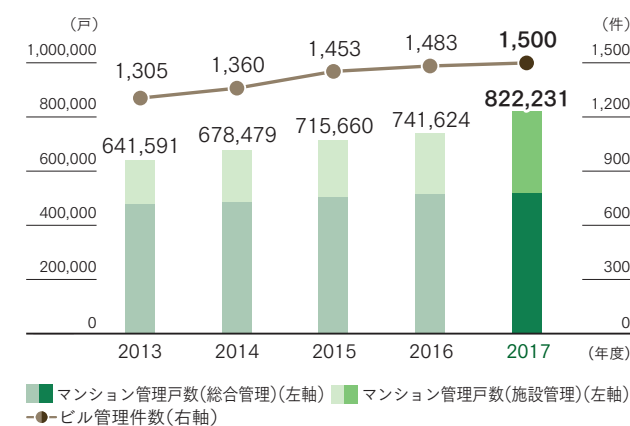
### 運用資産残高(AUM)



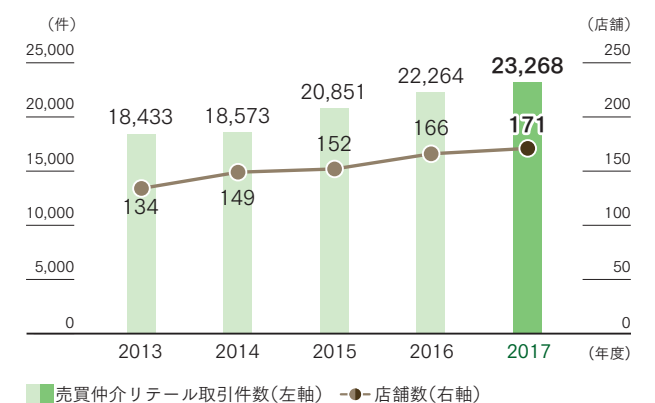
### 分譲マンション売上高／計上戸数



### マンション管理戸数／ビル管理件数



### 売買仲介リテール取引件数／店舗数



※6 API：アクティビア・プロパティーズ投資法人

※7 CRR：コンフォリア・レジデンシャル投資法人

# マテリアリティの特定

東急不動産ホールディングスグループは、中期経営計画の策定にあたり、当社グループにとって長期的に重要な社会課題を抽出し、「少子高齢社会」「生活・ライフスタイル」「環境」「働き方」「ESG投資」に高い知見を持つ有識者の意見も踏まえ、マテリアリティを特定しました。サステナブルな社会と当社グループの価値向上を実現するため、事業を通じて社会課題の解決をめざします。

## 特定プロセス

- Step 1

社会課題の把握と整理

重点課題を特定するにあたり、当社グループの経営計画、GRIガイドライン、ISO26000、SDGs、日本政府や経済団体が認識される課題などを参考に社会課題を洗い出し、470項目のロングリストを作成しました。
- Step 2

課題の統合と集約

470項目の社会課題について、類似項目の整理や当社グループへの関連性を加味し、統合・集約しました。その結果をもとに、自社の価値創造プロセスとの関連性、ステークホルダーの期待や要請から重要性を仮評価し、31項目のマテリアリティを抽出しました。
- Step 3

経営陣・有識者へのヒアリング

経営陣と専門分野に高い知見を持つ有識者にヒアリングを実施。自社および社会における社会課題の重要性について意見を収集しました。

経営陣	コメント
代表取締役社長 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、課題を組み合わせで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 西川 弘典 一般管理部門管掌	・ 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うえ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	コメント
少子高齢社会 松田 智生 氏 (株)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	・ 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 涌井 史郎 氏 東京都市大学環境情報学部 教授	・ 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 土屋 恵子 氏 アデコ(株)取締役 人事本部長	・ 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 荒井 勝 氏 社会的責任投資フォーラム(JSIF) 会長	・ 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サイクルをまわ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。

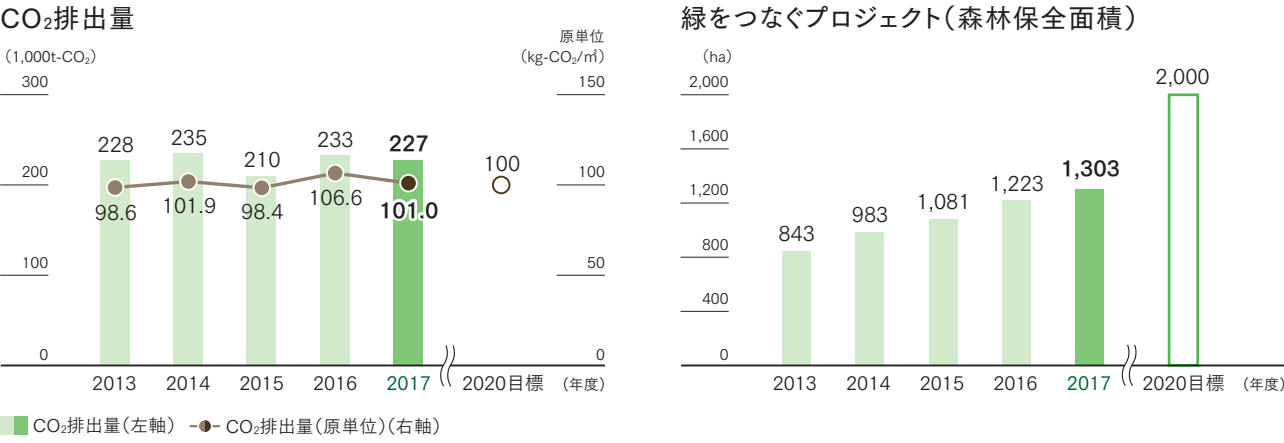
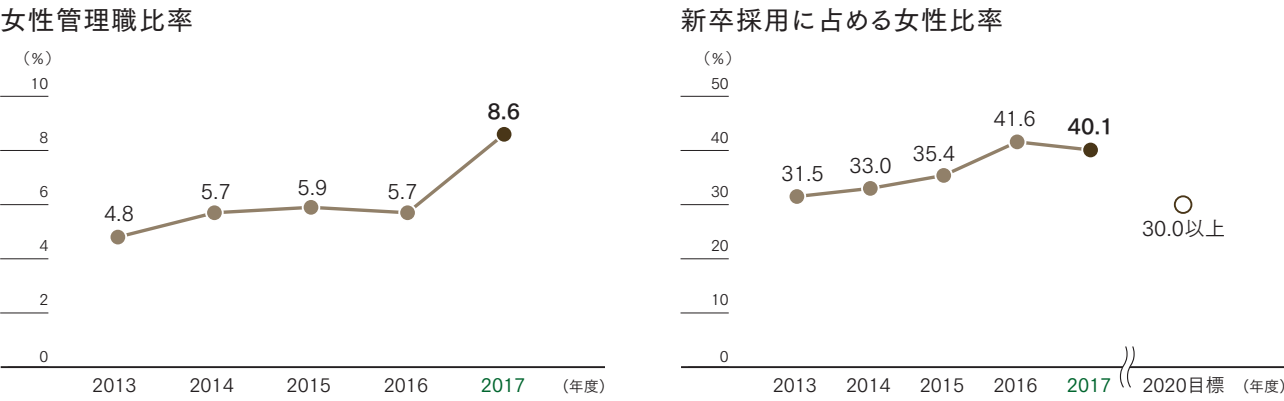
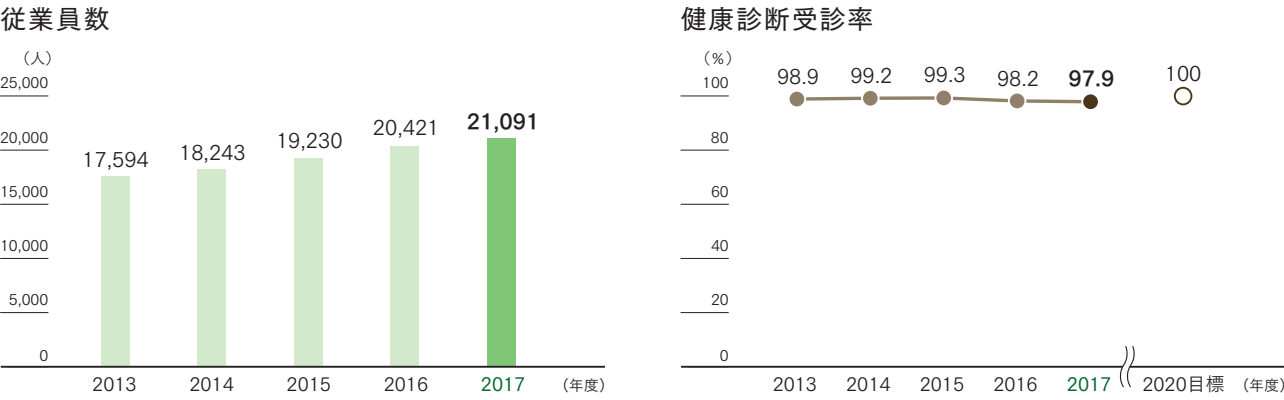
- Step 4

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。



## 人材・社会・環境指標





# マテリアリティを踏まえた中期経営計画

東急不動産ホールディングスグループは、中長期経営計画「Value Frontier 2020」のSTAGE2として、2017年度より「中期経営計画2017-2020」をスタートしています。この策定にあたっては、当社グループが優先して取り組むべき各課題を検証・特定したマテリアリティをベースとして戦略構築を行いました。

## 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)

マテリアリティ	機会	リスク	関連するSDGs
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	● 新たな事業機会の獲得	● 長期的金利上昇リスク	8 働きがいも経済成長も
生活の多様化/グローバル化 街づくり企業として、生活やワークスタイルの多様化、消費者ニーズの多面的な対応の必要性拡大、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	● インバウンド需要 ● 海外事業機会の拡大	● 国内総需要の減少（需要の多様化）	5 ジェンダー平等を實現しよう 10 人や国の不平等をなくそう
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	● 既存ストック関連市場の拡大 ● 公共資産処理・運営民営化の加速	● 空き家問題 ● 既存ストック劣化	11 住み続けられるまちづくりを 17 パートナリシップで目標を達成しよう
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	● シニア関連の需要拡大	● 生産年齢人口減少による需要減退	3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに
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	● 事業革新	● 既存事業の参入障壁低下と乗り遅れ、情報セキュリティ管理の厳格化	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
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	● 非財務価値の高まり	● 各種リスク対応の厳格化	12 つくる責任 つかう責任 16 平和と公正をすべての人に
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	● 環境市場の拡大	● 気候変動リスクの拡大	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう



STAGE 2 中期経営計画 2017～2020

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」において、働く・住む・過ごす・遊ぶ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、「点」から「面」の開発・関与を進めていきます。また、グループ連携でハード・ソフト一体の当社グループ直営のサービスを提供し、超高齢化社会におけるお客さまの多様なニーズに応えるべく、「世代循環型の街づくり」を進めていきます。

これまで循環型再投資の対象だったオフィスビル・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、学生レジデンスといった新規アセットタイプにも投資領域を拡大し、収益力を強化します。当社グループの資産運用事業におけるAUMは、2016年度0.8兆円から2020年度には1.3兆円の規模まで拡大していきます。

フロー型社会からストック型社会への環境変化を捉え、管理事業・仲介事業を中心とするストック活用型事業を強化します。お客さま接点をもとに、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、事業機会を取り込み、投資を伴わない事業による利益拡大を図ります。

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および付加価値創出を図ります。

また、持続的成長と長期的企業価値向上を実現するため、グループ経営資源の最適化およびESGマネジメントを推進します。

目標指標(2020年度)

営業利益	930億円	CO <sub>2</sub> 排出量(原単位)	2005年度比25%削減
親会社株主に帰属する当期純利益	420億円	女性採用比率	30%以上
DEレシオ	2.3倍程度	バリアフリー法設定建築物*	100%
EBITDA倍率	10倍水準	独立社外取締役役人数(比率)	1/3(約33%)以上

※東急不動産(株)のオフィスビル・商業施設の新築大型物件



# トップメッセージ

## 社会課題に向き合い、 ハコやモノの枠を超えてライフスタイルを創造・提案し、 サステナブルな価値創造を続けます。

### ■ 東急不動産ホールディングスの提供価値

#### 「挑戦するDNA」を継承して社会課題を解決する

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)です。東京の市勢の伸長によって住宅難の兆しが出始めるなか、欧米の上質な街づくりの思想を取り入れ、自然と都市の長所をあわせ持つ「田園都市構想」に基づいて、田園調布を開発しました。以来、私たちは一貫して、「挑戦するDNA」によって社会課題を解決するという高い志に根ざして事業を行ってきました。

その後の事業の広がりについて、私はよく投資家の皆さまに、4つのステージに分けて説明しています。第1ステージは、住宅不足が深刻化した高度経済成長期です。私たちは大規模なニュータウン開発で住宅の「量」を供給しつつ、同時に「質」を追求した街づくりを進めました。

高度経済成長期が終わり、人々が心の豊かさを求めるようになった時代が第2ステージです。私たちは社会の変化をいち早く捉え、余暇を楽しむリゾート事業や本格DIYを提供するハンズ事業に取り組みました。開発だけでなく、管理事業・仲介事業などの不動産関連分野にも事業領域を広げ、現在へとつながる事業基盤を築きました。

第3ステージは、バブル経済が崩壊し、不動産の価値が問われた時代です。不動産を「所有」と「利用」に分け、収益モデルの幅を広げました。その代表例が、1988年にスタートし、今年創立30周年を迎える会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ」です。不動産の証券化がスタートし、不動産ビジネスにダイナミズムがもたらされたのもこの時期です。証券化スキームを活用することで賃貸事業を飛躍的に成長させ、収益基盤の軸足を都市事業へと移行しました。

第4ステージは、グローバルレベルで都市間競争が激化し、東京の都市機能が改めて問われている現在です。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なか、私たち不動産業に求められる役割も大きく変わってきました。私は、当社グループならではのアプローチで、新しい住まい方、新しい働き方、新しい過ごし方を提案していくことが必要だと考え、こうした視点をさまざまな街づくりに取り入れています。なかでも、東急グループの総力を挙げて取り組んでいる渋谷再開発は、100年前から続く理想の街づくりのひとつの集大成となります。(▶ P.22「特集1」ご参照)

#### 価値創造は、お客さまとの対話から生まれる

時代の環境変化に合わせて柔軟に事業を進化させてきた私たちですが、長年にわたって培ってきた強みは、企業文化、組織、事業基盤の3つに集約できます。

企業文化の強みは、「挑戦するDNAを継承し活かす風土」です。先駆的な挑戦を受け入れる柔軟性がグループ全体にあり、その継承を働きがい重視したマネジメントによって支えて

います。1976年に新規事業として誕生した「東急ハンズ」は、そのひとつの象徴といえるでしょう。

組織の強みは、「ユニークな事業を生み出すノウハウとグループ体制」です。2013年にホールディングス体制に移行し、フラットで柔軟性のある組織をつくりました。個性的な事業を展開する100社以上、グループ従業員約2万人が、一貫したグループ



東急不動産ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

大隈 郁仁



戦略のもと、強みを掛け合わせた事業連携を進めています。

事業基盤の強みは、「多様なアセット・多彩なお客さま」です。安心と信頼の「東急」ブランドのもと、私たちはオフィスビル、商業施設、住宅、ホテル、リゾート、フィットネスなどの非常に幅広いアセットを保有し、お子さまからシニアの方々まで、あらゆるライフステージでサービスを提供しています。

これら3つの強みが事業推進の原動力となって、社会課題

に向き合う当社グループの提供価値を生み出しています。ホールディングス体制に移行して5年が経ちましたが、グループの多様性や独自性は、お客さまとの対話から生まれてくるものと改めて感じています。私たちの有する豊富なお客さま接点から、直接ニーズを汲み取ることができるメリットを最大限に活かして、これからもハコやモノの枠を超えた新しい価値を創造していきます。

## ■ 中長期経営計画「Value Frontier 2020 価値を創造し続ける企業グループへ」

### 中長期経営計画STAGE2は順調にスタート

ホールディングス体制になって初めての中長期経営計画「Value Frontier 2020 価値を創造し続ける企業グループへ」を2014年に発表しましたが、その後半期(STAGE2)が2017年度からスタートしています。

STAGE2では、当社グループが優先的に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い、4年にわたる「中期経営計画2017-2020」を策定しました。計画の中心に据えたのは、グループの総合力を社会課題の解決につなげる3つの成長戦略、①「ライフスタイル提案型の

街づくり」、②「循環型再投資事業の領域拡大」、③「ストックの活用強化」です。(▶ P.14「マテリアリティを踏まえた中期経営計画」ご参照)

最終年度である2020年度の財務目標は、営業利益930億円、親会社株主に帰属する当期純利益420億円、DEレシオ2.3倍程度、EBITDA倍率10倍水準と決めました。初年度の2017年度は、対前年・対計画ともに増収増益の結果となり、営業利益は計画を40億円上回る775億円を達成しました。2020年度の目標達成に向けて、順調なスタートを切ることができました。

### 戦略に基づき、さまざまなビジネスで進化を続ける

次に、2017年度以降の主な事業の取り組みと成果を具体的にお伝えします。

#### 「広域渋谷圏構想」の推進

成長戦略①「ライフスタイル提案型の街づくり」で掲げている「広域渋谷圏構想」では、渋谷再開発におけるオフィスビルのリーシングが計画を上回るペースで進みました。渋谷における優良なオフィスビル不足の解消に向け、順調に再開発事業を進めています。

世界最大級の政府系ファンドであるノルウェー中央銀行との共同出資による商業施設の取得は、広域渋谷圏における当社関与アセットの拡大に寄与しました。(▶ P.22「特集1」ご参照)

#### 「ライフストーリータウン」の展開

成長戦略①「ライフスタイル提案型の街づくり」のもうひとつの柱「世代循環型の街づくり」では、分譲マンションとシニア住宅の複合開発により、子育てや高齢化などの暮らしにかかわる社会課題の解決を試みる「世田谷中町プロジェクト」が竣工しました。第2弾の「十日市場プロジェクト」においても、誰

もが安心して暮らし続けられるサステナブルな街づくりを進めています。(▶ P.26「特集2」ご参照)

私たちは、「住まい」を起点としたライフスタイル提案型の街づくり事業を「ライフストーリータウン」と名づけ、上記の複合開発を含めて第4弾までの開発を決定しています。「一人ひとりの暮らしに、新しい物語を。」をコンセプトに、ライフスタイルの多様化や健康生活など社会課題に応えていきます。

#### 再生可能エネルギー事業への投資

成長戦略②「循環型再投資事業の領域拡大」では、再生可能エネルギー事業への投資が想定以上に進み、グループで保有・運営する太陽光発電所および風力発電所は、全国32施設(開発中を含む)となりました。再生可能エネルギー事業者と提携し、太陽光を農業と発電でシェアするソーラーシェアリングも進めています。再生可能エネルギー事業は、クリーンエネルギーのニーズの高まりとともに大きな成長が見込める分野であり、オフィスビル・商業施設、賃貸住宅に次ぐ、資産運用ビジネスの3本目の柱に育てていく予定です。(▶ P.27「特集3」ご参照)

#### 不動産ストック活用ビジネスの強化

成長戦略③「ストックの活用強化」では、フロー型社会からストック型社会への環境変化を捉え、管理事業や仲介事業での成長を基本戦略に据えています。(株)東急コミュニティーでは、リフォーム專業会社(株)東急Re・デザインを2017年に設立し、当社グループのリフォーム事業の集約を図っています。高い付加価値を生み出すデザインリフォームを手がけることで、事業を強化していく方針です。

東急リバブル(株)では、港区・渋谷区のハイグレードマンションに特化した売買仲介ブランド「GRANTACT(グランタクト)」を立ち上げたほか、東急住宅リース(株)では、都心エリアの高額賃貸住宅に特化した営業センターを設置するなど、都心部の富裕層ニーズの取り込みにも注力しています。

#### ウェルネス事業の成長

ウェルネス事業では、高い成長が見込めるインバウンド需要に対応するため、ホテル事業を強化しています。都市型ホテルの「東急ステイ」は店舗拡大、地方出店が順調に進んでいます。

また、2018年には、軽井沢や沖縄で外資系ホテルブランドとの提携によるリゾートホテルを開業するなど、順調に事業拡大を進めています。2020年までに、ウェルネス事業を新たなコア事業へと成長させていきます。

### 大型開発を着実に推進し、財務基盤を強化する

投資に関しては、中期経営計画の4年間でグロス投資額1兆2,300億円を見込んでいます。渋谷再開発では、2019年に「(仮称)南平台プロジェクト」および「道玄坂一丁目駅前地区再開発計画」が竣工予定です。また、2020年には「(仮称)竹芝地区開発計画」が開業を迎えます。こうした大型プロジェクトを計画どおりに進めるとともに、オフィスビル・商業施設、賃貸住宅、インフラ・インダストリー、ホテル・リゾートなどの幅広い

### 株主・投資家の皆さまとの対話を一層深めていく

配当方針については、安定的な配当を継続維持するとともに、配当性向の目標を25%以上に設定しています。

中期経営計画で定めた当期純利益の成長を株主の皆さまに還元しており、2017年度は5期連続となる増配を行いました。堅調な市況を背景に、2018年度も増収増益を見通しており、6期連続の増配を計画しています。



#### 学生情報センターとのシナジー創出

2016年にM&Aによってグループの一員となった(株)学生情報センターでは、シナジー創出の具現化が進んでいます。住宅事業において学生レジデンスの開発が進んでいるほか、同社の子会社である(株)ナジック・アイ・サポートでは、東急不動産(株)の子会社である(株)イーウェルとの共同開発により、AIを活用したインターンシップ専用スカウトサイト「スカウトシップ」を開設しました。

今後も、学校・学生という新しいお客さまに対して、グループのさまざまな事業とのシナジーを生み出していく予定です。(▶ P.37「事業間シナジー」ご参照)

い領域で、循環型再投資による事業を進めます。

財務の健全性指標であるDEレシオは、新規投資などで有利子負債が増加しましたが、自己資本の拡充により、2017年度は前期から横ばいの2.6倍となりました。グループの安定的な成長のために、私は財務基盤の強化が重要な経営課題であると認識しており、最終年度の目標である2.3倍程度をめざして、DEレシオの改善を着実に実行していきます。

当社では役員株式報酬制度を導入しています。株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な企業価値向上に向けた意識を高めることを目的としています。今後も会社説明会などを通じて、株主・投資家の皆さまとの対話を一層深め、長期的な信頼関係を築いていきたいと考えています。



## ESG経営でサステナブルな成長を実現する

創業時から、私たちは社会課題の解決を念頭に事業を展開してきました。ESG(環境・社会・ガバナンス)投資が注目を集める前から、経営戦略としてESGを意識してきたグループといえるかもしれません。1998年には東急不動産(株)が環境基本理念を制定し、早くから環境保全に取り組んできました。現在は、グループ全体で「事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、ステークホルダーの皆さまの満足を高める」という理念のもと、グループ全体でESG経営を推進しています。

中期経営計画では、このESGマネジメントを、成長戦略を支える経営基盤強化の取り組みとして位置づけています。ESGの観点から4つのテーマ「環境」「働き方改革」「ソーシャルニーズ」「コーポレート・ガバナンス」を策定し、それぞれ

2020年度の目標達成に向けて取り組んでいます。(▶ P.29「成長戦略を支える経営基盤強化」ご参照)

コーポレート・ガバナンスにおいては、経営の効率性を高め、健全かつ透明性の高い経営体制を築くことが重要と考え、ガバナンス体制の強化を図っています。2018年6月には、独立社外取締役の人数を4名に増員し、取締役に占める比率を約30%に高めました。

CO<sub>2</sub>排出などのエネルギー削減、女性活躍といった、環境や社会の課題についても、財務と同様に重要であると捉え、マネジメントを徹底した一年でした。今後も、当社グループの社会課題に向き合う姿勢を堅持し、ESG経営を徹底することでサステナブルな成長を実現していきます。

## 従業員一人ひとりが健康でいきいきと働ける場をつくる

私から発信するメッセージではいつも語っていることですが、当社グループの価値創造の源泉となる力は、紛れもなく人材＝「人財」です。人財が価値を生み出すからこそ、ハコやモノの枠を超えた新しい発想、新しいライフスタイルが生まれ、事業を通じた社会課題の解決が可能になるのだと考えます。

昨今、資本市場ではESGが重視され、人財価値にも注目が集まっていますが、私たちはこうした考えを昔から持っていました。たとえば、東急不動産(株)では男女雇用機会均等法が施行される以前から男女の違いなく活躍できる風土があり、積極的に労働環境整備や育成制度の充実を図ってきました。

現在もグループ各社で先進的な取り組みが進んでおり、(株)東急コミュニティー、東急リパブル(株)は、厚生労働大臣

から女性活躍推進の優良企業として認定される「えるぼし」の最高位を取得しています。東急リパブル(株)は、Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Japanの2018年版「働きがいのある会社」ランキング<sup>\*</sup>でも24位に選出されました。昨今注目を集める健康経営の推進においては、当社グループの8社が「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に認定されています。今後も、働きやすく働きがいのあるグループであることをめざし、従業員一人ひとりが健康でいきいきと働ける職場づくりを進めていきます。(▶ P.38「働き方改革」ご参照)

※Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Japanによる、毎年50カ国で7,000社・500万人を超える従業員が参加する世界最大規模の従業員意識調査



## ■ 東急不動産ホールディングスの価値創造ストーリー

## サステナブルな価値創造のため、グループシナジーを追求する

ホールディングス体制に移行して5年が経ち、重複事業の再編など一定の成果をあげました。一方で、グループ経営の課題もあると認識しています。たとえば、人財の交流・シナジー創出という面では、まだ改善の余地があると私は考えています。各社単体での成長にとどまらず、グループ全体での連携・共創による価値創造をスピーディに進めていける環境が必要です。この先、事業間シナジーの最大化に向けて、ハード・ソフトの両面から仕組みづくりを加速させていく予定です。

当社グループのように幅広い事業領域を持つ企業は、時としてコングロマリットディスカウントのリスクがあることも認識していますが、社会課題や外部環境の変化に柔軟に対応できる事業ポートフォリオを有していることは、グループの長期持続的な成長のために、むしろ有効であると考えています。このことを投資家・株主の皆さまにご理解いただくために、私自身がスポークスパーソンとして丁寧な説明を心がけ、さらに経営の結果によって示していきます。

## 多様性を活かしてハコやモノの枠を超えた価値を生み出す

国内の不動産市場を見通すと、少子高齢化の進行による人口構造変化を前提とする需給バランスは、今後、供給過多にならざるを得ない状況です。中長期的に不動産の価値が下がるリスクは、多かれ少なかれステークホルダーの皆さまも認識されているところだと思います。

そうすると後は、より一層ハコやモノの枠を超えた価値が重視されてくるのではないのでしょうか。田園調布の街づくりからはじまった私たちの「挑戦するDNA」は、開発・分譲から賃貸、管理、仲介、運営、そして不動産運用へと、その収益モデルを拡張してきました。こうした事業展開の変遷を経て、「多様なアセット・多彩なお客さま」を有している私たちだからこそ、そこから生まれるハコやモノの枠を超えた価値を世の中に提案することができるのです。

私は、将来のビジネスチャンスを見出す鍵は、「多様性」にあると考えています。昨今、働き方改革に伴ってダイバーシティへ

の取り組みが進んでいますが、ここでいう「多様性」は従業員にとどまらず、お客さまをはじめとしたすべてのステークホルダーです。価値観が多様化していく社会ではニーズも細分化され、これまでの事業手法では対応できない場面も出てくるのではないかと考えます。以前は、グループの幅広い事業領域を活かした自前主義での取り組みが主流でしたが、現在はグループ外のさまざまな知見・ノウハウを持ったパートナーとも協働し、新しいことに積極的に挑戦しています。たとえば渋谷では、グローバルベンチャーキャピタルとともに、起業支援プログラムを展開するなど、産業創出に向けた取り組みを進めています。広域渋谷圏はさまざまな都市機能を持っており、多種多様な人々が集まる、まさに「多様性」という言葉がふさわしいエリアです。新しい住まい方・働き方・過ごし方を組み合わせ、渋谷の多様性を活かした街づくりを実現したいと考えています。

## 変化を恐れない未来志向の経営で、次の時代を切り開く

私が日頃から大切にしているのは、変化を恐れない未来志向の経営です。20年前、証券化がスタートして、不動産のビジネスモデルは大きく変わりました。10年前、リーマンショックによって、不動産を取り巻く環境は再び大きな変化を受けました。10年スパンで業界構造が大きく変化してきた歴史のなか、これから先どのような変化が訪れるか。常に長期的な視座で環境の変化を捉え、社会やお客さまから必要とされる価値を創造し続ける企業グループをめざします。

2015年に国連サミットで採択された持続可能な開発目標

(SDGs)に対しても、当社グループでの取り組みについて議論を進めているところですが、これらの開発目標と連携した新たな価値創出ができれば、さらなる進化を遂げられるのではないかと考えています。

グループの強みを原動力に、中期経営計画を着実に推進し、お客さまや社会への価値提供を通じて、私たちのありたい姿を実現する。この価値創造ストーリーを推し進め、次の時代を切り開いていくことが、私の仕事です。サステナブルな価値創造で、株主・投資家の皆さまの期待に応えていきます。



# 1 広域渋谷圏構想

東急不動産ホールディングスグループは、地域社会とのリレーションを深めながら、「広域渋谷圏構想」に代表される長期持続的な街づくりを推進しています。当社グループの持つ強みを活かした街づくりにより、社会課題の解決をめざしています。

## 当社グループが推進する「広域渋谷圏構想」

渋谷駅周辺、および表参道、原宿、恵比寿、代官山など個性豊かな街が集積するエリア帯を、当社グループでは「広域渋谷圏」と捉えています。このエリアには当社グループおよび東急グループの主要物件が集積するとともに、職・住・遊・憩・創などの多彩な都市機能、良好な住環境、交通アクセスの利便性といった際立った特長を有しています。渋谷とその周辺拠点をつなぐことでエリア全体のポテンシャルを高め、にぎわい、文化・生活が街並みと融合した広域渋谷圏を形成し

ていきます。「点」から「面」に展開する開発を進め、長期持続的で広がりのある街づくりに取り組むことで広域渋谷圏のエリア価値向上を実現し、当社グループの関与アセットの資産価値も高めます。

本構想のなかで当社グループは、3つの再開発事業を推進しています。2019年には「(仮称)南平台プロジェクト」および「道玄坂一丁目駅前地区再開発計画」が、続いて2023年度には「渋谷駅桜丘口地区再開発計画」が竣工する予定です。



### 広域渋谷圏の特長

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9路線が乗り入れ
-------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

## 渋谷駅周辺再開発による社会課題への取り組み

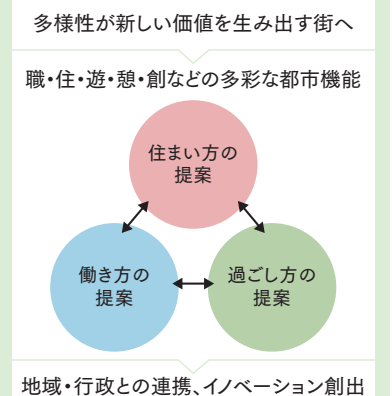
現代の都市は、急速に進む人口減少と高齢化、価値観やライフスタイルの多様化、大規模災害発生リスクの高まりといった環境変化に、十分な対応ができていない状況にあります。人の意識と社会の在り方が大きく変化するなかで、これからの街づくりはこれらの社会課題を強く意識して、持続可能なものへと転換していく必要があります。

当社グループはまず、この渋谷駅再開発を通じた「安心して住み続けられる街づくり」「企業のイノベーションを支える基盤づくり」などを実現することによって、社会課題の解決およびSDGs目標の達成をめざしていきます。

### 渋谷駅周辺再開発におけるSDGs目標

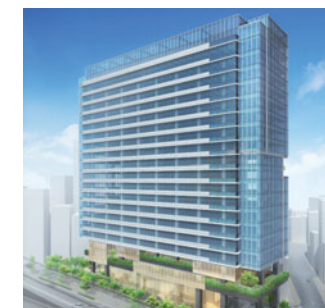


### 広域渋谷圏構想



### (仮称)南平台プロジェクト

延床面積：約46,954㎡  
 建物規模：地上21階 地下1階  
 用途：事務所など  
 竣工：2019年3月(予定)



(完成予想図)

### 渋谷で希少な大規模オフィスの創出

新南平台東急ビルなど4棟を建て替え、大規模なオフィスを創出し、渋谷エリアのオフィスビル不足を解消

### 働く人を笑顔にする緑豊かなオフィス

屋上スカイガーデン、各フロアのグリーンテラスなど、オフィスワーカーに開放的で快適な空間を提供

### クリエイティブ・コンテンツ産業の充実

インキュベートオフィスなどを導入し、渋谷発の企業を育成

### 道玄坂一丁目駅前地区再開発計画

延床面積：約58,970㎡  
 建物規模：地上18階\* 地下4階  
 用途：店舗・事務所など  
 竣工：2019年秋(予定)



(完成予想図)

### 駅と周辺市街地をつなぐ歩行者ネットワーク

立体的な歩行者動線「アーバン・コア」をバリアフリーで整備し、上下左右に移動しやすい街へ

### 空港リムジンバスの発着場を整備

空港リムジンバスの発着場を含むバスターミナルを整備し、国際空港への快適なダイレクトアクセスを実現

### 防災機能の強化と環境への取り組み

帰宅困難者の支援機能、高効率で自立性の高いエネルギーシステムの導入、屋上緑化などの取り組みを推進

### 渋谷駅桜丘口地区再開発計画

延床面積：約252,870㎡  
 建物規模：A街区 地上37階 地下4階  
 B街区 地上32階 地下2階  
 C街区 地上4階  
 用途：事務所・店舗・住宅など  
 竣工：2023年度(予定)



(完成予想図)

### 渋谷駅南西部一帯の動線をつなぐ

「アーバン・コア」で街の利便・快適・安全性を向上、地形の高低差や鉄道・幹線道路による地域分断を解消

### グローバル対応の生活支援施設を整備

多言語対応の国際医療施設、サービスアパートメント、子育て支援施設などにより、居住環境を充実

### 災害時の街の安全・安心を守る

施設内に帰宅困難者の一時滞在施設、一時滞留スペース、防災備蓄倉庫などを整備



## 海外企業との新たな取り組みで、広域渋谷圏の価値をさらに高めていく

### ノルウェー中央銀行との共同出資で、5つの商業施設を取得

2017年12月、東急不動産(株)はノルウェー中央銀行不動産投資部門との共同出資によって、渋谷区神宮前と港区南青山に所在する5件の商業施設を取得し、運営を開始しました。この共同出資により、表参道・原宿エリアにおいて当社グループが保有する商業施設の賃貸床面積はトップクラスとなるなど、当社グループの関与アセット拡大につながりました。

ノルウェー中央銀行は長期的な成長とESGを重視した投資先の選定に定評があります。東急不動産(株)の長年にわたる商業施設の開発や運営実績が認められ、日本では初のローカルパートナーとなりました。海外金融機関との共同プロジェクトは、東急不動産(株)にとっても新たなスキームであり、今後の投資戦略や物件取得方法の選択肢を広げるという意味でも、意義のある取り組みとなりました。



The Jewels of Aoyama



The IceCubes

### グローバル・ベンチャーキャピタルとともにアクセラレーションプログラムを推進

広域渋谷圏は、革新的な技術やアイデアを持つ人材を引き寄せる活力にあふれており、起業の機会にも恵まれています。東急不動産(株)ではこうした強みをベースに、渋谷にスタートアップ企業を集結させ、次の時代を共創していく「SHIBUYAスタートアップ100」プロジェクトを、2017年10月に始動させました。世界トップレベルのグローバル・ベンチャーキャピタルPlug and Play Japan(株)と協業し、スタートアップのためのアクセラレーションプログラムを実施するインキュベーション施設も新たに開設。不動産会社として手がけてきたインフラ(場)の提供・管理にとどまらない、多様なサービスをトータルに提供することで、広域渋谷圏での新しい産業創出を支える役割を果たしていきます。



エントランス



コワーキングスペース

## 私たちならではの価値創造で、世界に誇れる街づくりを

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

横山 修三



私たちは創業以来、渋谷に本拠地を構え、重要拠点として開発を進めてまいりました。現在の渋谷は、映画・音楽・ファッションなどさまざまなエンターテインメントが集積し、ほかにはない魅力を持った街です。私たちはこの渋谷の魅力を今まで以上に高めるため、グループのオフィスビルや商業施設、住宅やホテルというアセットと幅広いリソースを掛け合わせ、新しい街づくりの実現に取り組んでいます。

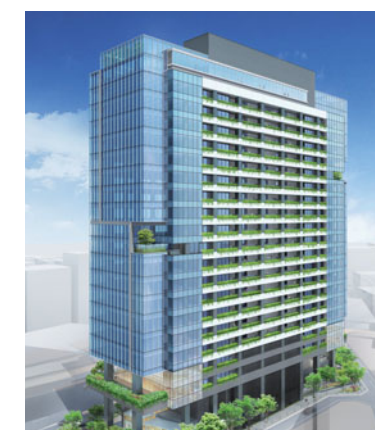
「100年に一度」ともいわれるこの大規模な渋谷駅周辺再開発事業は、単なる“ハコ”のつくり替えとは異なります。職・住・遊・憩・創など多彩な都市機能を複合的に組み込み、ハードとソフトを融合させ、エリア全体の活性化を図ります。オフィスビルや商業施設に加え、渋谷発のクリエイティブ産業を育成する起業支援施設や、多言語での対応が可能な国際医療施設、サービスアパートメント、子育て支援施設などを整備し、時代の先を行く住まい方・働き方・過ごし方を提案していきます。

現在推進中の渋谷駅周辺再開発では、田園調布の開発以来追求してきた理想の街づくりの実現に向けて、私たちの「多様なアセット・多彩なお客さま」「ユニークな事業を生み出すノウハウとグループ体制」「挑戦するDNAを継承し活かす風土」の3つの強みを活かして世界に誇れる街づくりに挑戦しています。

渋谷駅周辺再開発を起点として、点から面への街づくりを進め、今後も広域渋谷圏の価値向上をめざしていきます。



道玄坂一丁目駅前地区再開発計画  
(完成予想図)



(仮称)南平台プロジェクト  
(完成予想図)

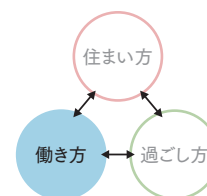
## 渋谷エリアのライフスタイル創造に向けた再開発の推進

今後、広域渋谷圏における各プロジェクトの進捗とともに、エリア内の居住者人口・就業者人口は増加していきます。

当社グループは、2019年3月の「(仮称)南平台プロジェクト」竣工における新しい働き方の提案に加え、同年秋の「道玄坂一丁目駅前地区」、そして2023年度の「渋谷駅桜丘口地区」の再開発計画の開業によって、新しい住まい方や過ごし方の提案をすることで、利便性・安全性の向上、居住環境や就業環境の充実など、今後の都市機能に多様な価値を提供していきます。

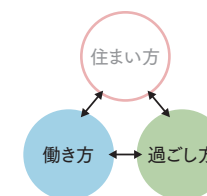
### 新しい「働き方」の提案 (仮称)南平台プロジェクト

「ワークスタイルの提案」をさらに進化させ、入居企業の「多様なワークスタイル」をサポート。IoTを用いたソフトサービスによるスマートオフィスの提供、入居企業の「働き方改革」や「生産性の高いオフィス環境づくり」を支援する仕組みも計画しています。



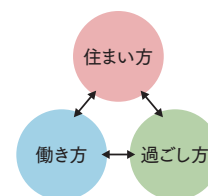
### 新しい「過ごし方」の提案 道玄坂一丁目駅前地区再開発計画(商業施設ゾーン)

“都会派の感性が成熟した大人たち”に向けて、新しいライフスタイルを発信・創造する新「東急プラザ渋谷」を計画。「美」「健康」「食」「ライフプラン」などの分野でソリューションや体験を提供することで、お客さまの人生に寄り添う、新時代の商業施設を開業します。



### 新しい「住まい方」の提案 渋谷駅桜丘口地区再開発計画

魅力ある商業施設やオフィス空間にマンションを併設し、居住環境の充実を図る大型プロジェクト。多言語対応の国際医療施設、サービスアパートメント、子育て支援施設など、グローバルなニーズの住まい方にも応えていきます。



2018年

2019年

2020年

2023年



## 2 | シニア住宅事業

東急不動産ホールディングスグループでは、シニア住宅事業の展開にあたって「私らしくを、いつまでも。」という事業ステートメントを掲げ、シニア世代の方々が安心して暮らせる住まいを提供するなど、豊かな時間づくりや新しい幸せづくりをサポートするため、シニアライフの充実をめざしたさまざまな事業に取り組んでいます。

### “いつまでも自分らしい暮らし”シニアライフをサポート

当社グループは、2004年に開業した介護型住宅「グランクレールあざみ野」を皮切りに、10年以上、シニア住宅事業に携わっています。私たちは、シニア世代の方々に“いつまでも自分らしい暮らし”ができる住まいを提供するため、シニア住宅、ケア住

宅を展開するなど、一人ひとりのご要望に合わせたきめ細かなサポートを行っています。さらに、在宅シニア向けサービスの提供や認知症予防プログラムに取り組むなど、場所の提供にとどまらないシニア世代の暮らしに寄り添ったサービスを提供しています。

### シニア住宅事業による社会課題への取り組み

現代の日本は65歳以上の人口が27%を超え、社会の高齢化がますます加速する一方、シニア世代が安心して住み続けられる住宅の供給数は圧倒的に不足しています。また、コミュニティの希薄化などによって高齢者・要介護者が孤立するケースも多く見られます。当社グループは、10年以上にわたって蓄積してきた豊富な経験・ノウハウを活かし、地域の方々に対するサポートとして、地域包括ケアや地域の方々にもご参加いただける多世代交流にも取り組んでいます。今後も、当社グループが提供した住宅にお住まいの方々だけでなく、地域の方々にも“いつまでも自分らしい暮らし”を実現していただけるよう、高齢者の生活をサポートしていきます。

#### シニア住宅事業におけるSDGs目標

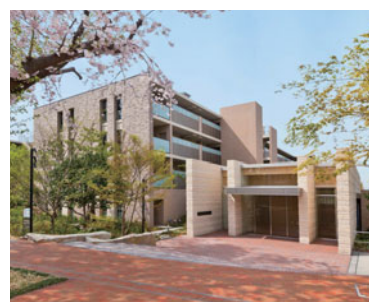


#### 多世代が住み続けられる、長期持続的な街づくりプロジェクト

当社グループは、健康寿命の延伸に伴うライフステージの変化や多世代交流などの社会課題を踏まえ、「世代循環型の街づくり」というコンセプトのもと、分譲マンションとシニア住宅の複合開発である「世田谷中町プロジェクト」(東京都世田谷区)を街びらきました(2017年)。世田谷中町プロジェクトの特徴は、あらゆるライフステージに応え、年齢を重ねても楽しく、安心して、健康的に暮らし続けられる街づくりです。多世代近居による暮らしの安心、同一地域での多様な住まい方の実現など、高齢化が進む現代社会のニーズを捉えた当プロジェクトは、東京都の「一般住宅を併設したサービス付き高齢者向け住宅整備事業」の第1号に選定されました。



グランクレール世田谷中町(シニア住宅)



プランズシティ世田谷中町(分譲マンション)



世田谷中町まつり(緑日の様子)



世田谷中町まつり(タウン内散策の様子)

## 3 | 再生可能エネルギー事業

事業を通して、環境と経済の調和に取り組んでいく——。この環境方針を具現化する活動のひとつが、再生可能エネルギー事業です。当社グループは再生可能エネルギー事業への投資を通じて、温室効果ガス排出量の削減、エネルギー自給率の向上に貢献していきます。

### 新たな経済価値・環境価値を創出

当社グループは、成長戦略である「循環型再投資事業の領域拡大」における新たな投資対象として、再生可能エネルギー事業への投資を推進しています。再生可能エネルギー事業を含むインフラへの投資は、経済動向などの影響を受けにくい安

定的なアセットクラスとして関心が高まっており、東京証券取引所においてインフラファンドが創設されるなど、資産運用ビジネスにおいても注目されています。再生可能エネルギー事業の推進により、新たな経済価値・環境価値を創出していきます。

### 再生可能エネルギー事業による社会課題への取り組み

エネルギー供給においてCO<sub>2</sub>など温室効果ガス排出の低減が求められるなか、太陽光や風力を利用する再生可能エネルギーに期待が高まっています。再生可能エネルギーは自然現象からエネルギーをつくり出すため、利用しても枯渇しないエネルギーであり、温室効果ガスの排出がありません。また、再生可能エネルギー事業は、クリーンなエネルギーをつくり出すとともに、発電所の開発や運営を通じて、地域の雇用創出や経済活性化にも貢献しています。

#### 再生可能エネルギー事業におけるSDGs目標



#### 全国32カ所で再生可能エネルギー事業を展開

当社グループは、2014年に太陽光発電事業に参入。2017年には、再生可能エネルギー事業者のリニューアブル・ジャパン(株)と資本業務提携。また、2018年7月には(株)日本政策投資銀行との共同出資により、稼働中および開発中の7事業について保有・運営事業を開始しました。これらによって、全国で関与する再生可能エネルギー事業施設数は、計32カ所となりました(開発中を含む)。

国内最大級の蓄電池併設型発電所である(仮称)すずらん釧路町太陽光発電所(北海道釧路郡)や、太陽光発電と農業を両立する先進的なソーラーシェアリング事業(岩手県一関市)など、各地でプロジェクトが進行しています。今後も事業を通じた持続可能な社会の実現および地域の発展に貢献していきます。

#### 再生可能エネルギー事業マップ

- 太陽光(稼働中)
- 太陽光(開発中)
- 風力(開発中)





# 価値創造戦略

中期経営計画

## 3つの成長戦略

東急不動産ホールディングスグループは、幅広い事業展開と多彩なお客さまとの豊富な接点を活かして、3つの成長戦略を推進し、新しい価値創造に取り組んでいます。



都市事業 セグメント	グループの中核を担う強固で独自性のある都市事業 ● 広域渋谷圏、竹芝などの街づくり推進による街・エリアの価値共創 ● インフラ・インダストリー分野への循環型再投資事業の拡大	▶ P.30
住宅事業 セグメント	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 ● 都心、再開発、複合開発、新たな事業領域（学生レジデンスなど）での開発など 高付加価値創出が図れる領域での規模拡大 ● 投資家向け賃貸住宅の開発・売却の推進	▶ P.31
管理事業 セグメント	総合不動産管理会社 圧倒的No.1 ● マンション、ビル、商業施設、公共公益資産（公営住宅や空港ターミナルビル等）などの 多様な管理ストックの積み上げ ● 管理ストックを起点とした事業機会の獲得	▶ P.32
仲介事業 セグメント	不動産情報マルチバリュークリエイター ● 「情報加工型仲介業」への進化による事業機会獲得および事業ドメイン拡大 ● 3つの業界No.1（お客さま評価・事業競争力・働きがい）の実現	▶ P.33
ウェルネス事業 セグメント	ウェルネス領域における業界トップポジション確立 ● 「東急ステイ」などのホテル、シニア住宅などの開発・運営力を活かした規模拡大 ● ホテル、リゾートなどにおける循環型再投資事業の推進	▶ P.34
ハンズ事業 セグメント	ライフスタイル創造・提案力No.1ブランド ● お客さまニーズに即した商品提案によるコンサルティングセールス ● 安定的に利益を生み出せる体質への転換 ● ハンズブランドの強化	▶ P.35
次世代・関連事業 セグメント （海外事業）	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 ● ニューヨーク「425パーク・アベニュープロジェクト」のプレゼンスを活かした米国事業の強化 ● 外資系No.1デベロッパーとしてのインドネシア事業の強化およびアジア各国への事業展開	▶ P.36

## 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、派生事業機会獲得および付加価値創出を図ります。

そのため、各事業セグメント間の協働や新たな取り組み創出を促進する仕組みづくりに努めています。

▶ P.37

ESGマネジメント

当社グループは、持続的な価値創造を実現するため、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重要な経営課題と位置づけています。中期経営計画においては、策定の背景としてグループのマテリアリティ（重要な社会課題）を特定し、ESGの観点から「環境」「働き方改革」「ソーシャルニーズ」「コーポレート・ガバナンス」4つのテーマに整理しました。各テーマに、中期経営計画最終年度である2020年度のKPI目標を設定し、目標達成に向けてグループ横断的に取り組んでいます。

働き方改革 ▶ P.38      ソーシャルニーズ ▶ P.41  
環境 ▶ P.42      コーポレート・ガバナンス ▶ P.44

マネジメント体制

取締役会

報告

リスクマネジメント委員会  
サステナビリティ委員会

立案

グループ内部監査部  
グループ法務部  
グループ企画政策部

グループ経営企画部  
グループ財務部  
グループ総務部  
グループ人事部

モニタリング

実施・対応

グループ各社

## 2020年度 KPI目標

		2017年度実績		2020年度目標
E 環境 Environment	環境	CO <sub>2</sub> 排出量	2005年度比－24%	2005年度比25%削減
		水使用量	2005年度比－7%	2005年度比25%削減
		廃棄物排出量	2005年度比＋1.5%	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）	1,303ha	2,000ha
S 社会 Social	働き方改革	労働時間（平均残業時間・法定外）	14.9時間	（社内目標）
		ストレスチェック受診率	90%	100%
		健康診断受診率	97.9%	100%
		女性採用比率	40%	30%以上
		女性管理職比率	8.6%	（社内目標）
	ソーシャルニーズ	障がい者雇用率	2.14%	2.2%
		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件 <sup>※1</sup>	100%	100%
		マンション防災備蓄品設置 <sup>※2</sup>	100%	100%
G ガバナンス Governance	コーポレート・ガバナンス	介護士等専門資格保有者 <sup>※3</sup>	75%	80%
		独立社外取締役人数（比率）	3/13（約23%）	1/3（約33%）以上
		取締役会への出席率	98%	100%
		女性取締役人数	0名	1名以上
		コンプライアンス行動基準遵守	98%	100%
		コンプライアンス・ヘルプライン窓口認知率	81%	100%

※1 東急不動産（株）のオフィスビル・商業施設の新築大型物件    ※2 東急不動産（株）の新築マンション    ※3 介護職従事者



事業戦略

にぎわいのある街をつくる

# 都市事業セグメント

オフィスビル・商業施設の開発と運営、複合再開発、不動産投資信託の運用、賃貸住宅の管理など、都市エリアでの不動産に関するあらゆるニーズに最適なサービスの提供を通じて、グループの中核を担う強固で独自性のある事業を推進します。

概況（2018年3月末現在）

※学生レジデンスを含む

オフィスビル延床面積

592千㎡／60棟

賃貸住宅管理戸数\*

12.8万戸

商業施設延床面積

846千㎡／31棟

社宅管理戸数

9.0万戸

運用資産残高(AUM)

9,886億円

強み

都心を中心とした優良なオフィスビルポートフォリオ、独自性のある施設づくりや事業の推進力

弱み

フラッグシップとなる大型ビルの不足

機会

エリア開発ニーズの高まり、ワークスタイルの変化

リスク

投資環境の過熱、エリア間競争の激化

## 提供価値と今後の戦略

都市事業セグメントでは、広域渋谷圏をはじめ、それぞれのエリアのポテンシャルを最大限に引き上げる多彩な都市開発プロジェクトを通じて、グローバル都市・東京の価値向上に取り組んでいます。

オフィスビルでは、ビジネスパーソンへの安心・安全・快適なワーキング環境の提供と「働き方改革」を提案し、商業施設では、生活者への新しい文化・トレンドの発信と豊かな過ごし方を提案しています。地域社会への提供価値としては、街づくりや再開発を通じた防災機能の強化、CO<sub>2</sub>の発生抑制をはじめとした環境への配慮、再生可能エネルギーの普及、物流効率化など、さまざまな課題解決に貢献しています。

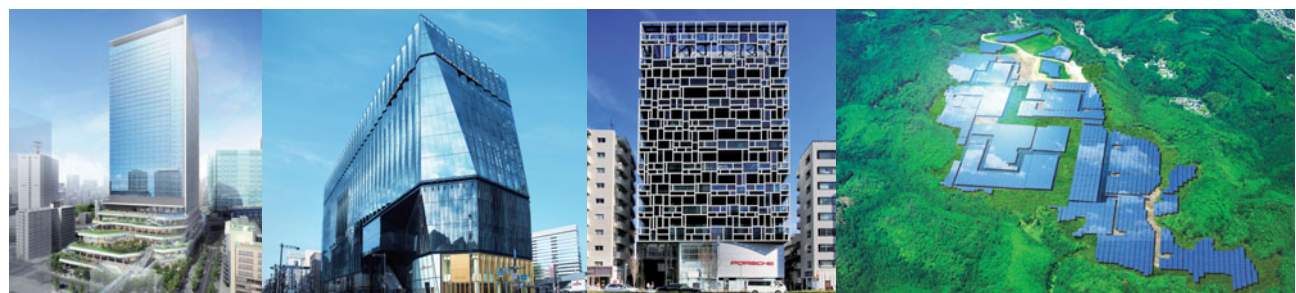
グループの中核を担う都市事業セグメントでは、独自性のあるオフィスビル・商業施設を多数開発・運営しています。運営するオフィスビルのうち、都心4区の物件が約8割、2001年以降の竣工物件が半数以上を占めています。半世紀以上の実績を持つ商業施設においては、立地特性を活かした柔軟な施設開発を特長としています。

近年は、グローバルな都市間競争や国内のエリア間競争が激化しつつあります。東急不動産ホールディングスグループでは、広

域渋谷圏および竹芝地区などの街づくりを行政・地域の方々とともに進め、優良企業の誘致や起業促進を図りながら、エリア価値の向上をめざします。

2020年度までに、「(仮称)南平台プロジェクト」「道玄坂一丁目駅前地区再開発計画」「(仮称)竹芝地区開発計画」といった大型プロジェクトが相次いで開業を迎えます。これらフラッグシップビル開発による街づくりを通じて、安定的なキャッシュ・フローを獲得していきます。また、賃貸住宅管理事業の管理戸数も順調に伸びており、東急住宅リース(株)と、(株)学生情報センターによる管理戸数は、現在の12.8万戸から2020年度末に15万戸まで拡大する計画です。

成長戦略のひとつに掲げている循環型再投資事業においては、オフィスビル・商業施設・賃貸住宅に加え、産業構造の変化に伴い成長が期待できるインフラ・インダストリー分野へも投資領域を広げることによって、関与アセットの拡大を一層加速します。再生可能エネルギー事業や「LOGI' Q(ロジック)」のブランド名称で物流施設の開発を推進するなど、サステナブルな社会の実現に向け、積極的に取り組んでいます。



(仮称)竹芝地区開発計画  
(完成予想図)

東急プラザ銀座

新青山東急ビル

太陽光発電所(奈良県)  
(完成予想図)

住まいに新しい輝きを照らす

# 住宅事業セグメント

上質で快適なマンションなどの住宅分譲を通じ、お客さまのライフスタイルに応じた豊かな暮らしを提案することにより、住生活を総合的にサポートしていきます。

概況（2018年3月末現在）

2017年度マンション計上戸数

1,627戸

BRANZ CLUB会員

約10万8千人

人生を極める住まい。  
**BRANZ**  
東急不動産「ブランズ」

CAMPUS VILLAGE

**MAJES**

強み

総合デベロッパーの強みを活かした複合開発、グループ一体で提供する入居者向けサービス

弱み

事業規模(戸数ボリューム)

機会

ライフスタイルの多様化、職住近接ニーズの高まり、都心への人口流入

リスク

事業用地取得・建設コストの上昇

## 提供価値と今後の戦略

住宅事業セグメントでは、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。また、防災対策、地域コミュニティの活性化、省エネルギー・環境配慮の取り組みなどを通じ、地域社会に貢献しています。

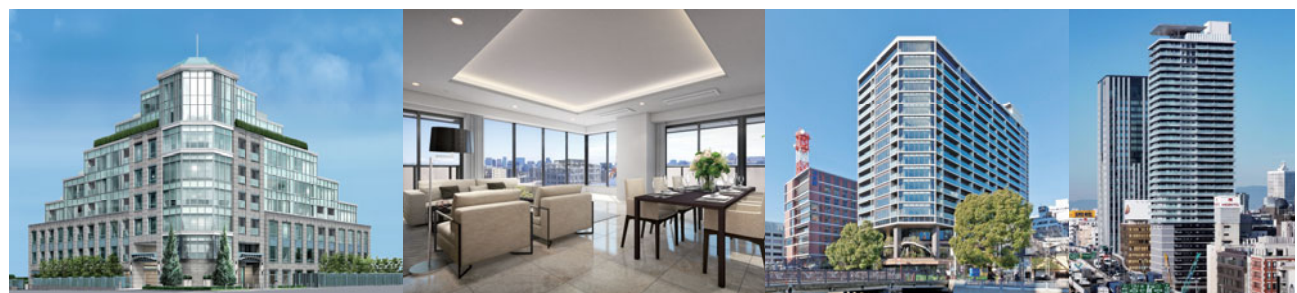
業界初の分譲住宅「東急スカイライン」(1958年)竣工以来、住宅購入者の皆さまに、時代に受け継がれていくデザインと、安全・快適で上質な暮らしを支える住まい、サービスを提供してきました。私たちが培ってきた集合住宅の経験と知恵の結晶が「BRANZ(ブランズ)」です。地域社会に対しては、再開発を通じて、木造住宅密集地域における防災性の向上、老朽化マンションの建て替え・再生、地域活性化などによる「安心・安全で快適な街づくり」に貢献しています。また、デザインや緑化による景観向上やCO<sub>2</sub>削減など、長期的なスパンでの優良な住宅ストック形成に貢献しています。

住宅事業セグメントでは、当社グループならではの総合力を発揮し、業界で独自のプレゼンスを確立することをめざしています。その柱となるマンション事業では、計画・販売・管理・アフターサービスを当社グループで一貫して提供できる体制が、ブランド

力の向上につながっています。

住宅市場を取り巻く環境は、景気動向や国の経済政策、個人消費動向などによって常に変化しています。当社グループとしては、強みである都心物件の開発と並行して、成長戦略にも掲げている「世代循環型の街づくり」を推進し、環境変化に左右されにくい安定した収益基盤の確保をめざします。具体的には、分譲マンションとシニア住宅、商業施設などの複合開発において、ハード・ソフト一体のサービス提供を行う「ライフストーリータウン」を展開することで、地域社会とのつながりを育み、多様な住まい方や健康生活の社会ニーズに対応していく取り組みを進めています。

また、主要都市圏で学生レジデンスの管理運営事業を手がける(株)学生情報センターが、2016年より当社グループに加わったことで、開発から管理運営までグループ一体で行えるようになりました。2017年には学生レジデンス事業を「CAMPUS VILLAGE(キャンパスヴィレッジ)」としてブランド化し、開発を積極的に進めています。



ブランズ六本木 ザ・レジデンス  
(完成予想図)

ブランズ六番町 モデルルーム

ブランズ横浜  
(2018年竣工)

ブランズタワー御堂筋本町  
(2017年竣工)



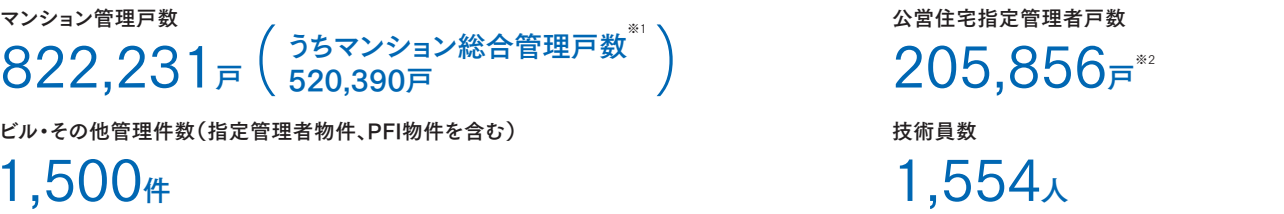
暮らしと建物の一生を支える

# 管理事業セグメント

マンションやオフィスビル、商業施設、公共施設の管理・運営・改修など、不動産に関するトータルサポートの提供により、良質な社会的ストックの形成に寄与するとともに、総合不動産管理会社として圧倒的No.1をめざします。

概況（2018年3月末現在）

※1 分譲マンションの管理組合から受託する管理戸数  
※2 2018年4月1日現在



<p><b>強み</b> 業界トップクラスの管理戸数、幅広い管理領域 技術力・専門性の高い豊富な人材</p>	<p><b>機会</b> 改修・リフォーム需要の拡大、公的案件の民間開放</p>
<p><b>弱み</b> 飛躍的な伸長が難しいビジネスモデル</p>	<p><b>リスク</b> 労働力の確保、マンションリプレイス競争の激化 新築分譲マンション供給数の減少</p>

## 提供価値と今後の戦略

管理事業セグメントを担う(株)東急コミュニティーでは、約半世紀にわたって蓄積してきた不動産管理のノウハウをベースに、マンションやオフィスビル、商業施設、公共施設など、さまざまな建物や設備の管理・運営・改修といった不動産管理のトータルサポートを通じて、良質な社会的ストックの形成を行っています。マンション居住者の皆さまに対しては良質な住環境の創出に貢献しながら、資産価値の維持・向上、および管理コストの適正化に努めています。これらの業務を通じて、世代を超えた居住者間のコミュニティ形成を支援しています。ビルのオーナーさまに対しては、多様な建物の管理実績・ノウハウに基づく提案力を駆使し、建物の個別特性に応じたきめ細かな管理サービスを提供しています。適時適切な改修提案や運営受託など、ワンストップでサービスを提供することによって、資産価値の維持・向上と、収益の最大化に貢献します。

国内の新築分譲マンション供給数は減少しているものの、公共施設・サービスの民間開放、マンション・ビルの老朽化に伴う改修・リフォーム需要の拡大などが期待されています。このような事業環境のもと、管理事業セグメントでは「お客さま満足・信頼

度」「技術力」「労働環境」「事業領域・生産性」の各分野において、圧倒的なNo.1を実現することで、営業情報や人材など、事業の持続・拡大に不可欠な経営資源の獲得をめざしています。

今後の戦略としては、マンションやオフィスビル、商業施設、公共施設など、多様な管理ストックの積み上げによる事業拡大を志向しています。マンション分野では、(株)東急コミュニティー、コミュニティワン(株)が有するブランドの強みを活かしたリプレイス受注の拡大を加速させます。ビルなどの分野では、空港や物流施設などへの進出を強化します。また、既存の管理ストックを起点に、マンション共用部・専有部の工事業、専有部向けサービス事業を拡大します。

また、(株)東急コミュニティーでは、「最も重要な経営資源は従業員である」という理念のもと、定年延長制度の拡大や、経済産業省と日本健康会議が共同で顕彰する健康経営優良法人としての「ホワイト500」への認定などを通じ、労働力の確保や、従業員の心身の健康の維持向上、働きやすい職場づくりにも取り組んでいます。



仙台空港 旅客ターミナルビル

日本青年館

二子玉川ライズ

小笠山総合運動公園(エコパスタジアム)

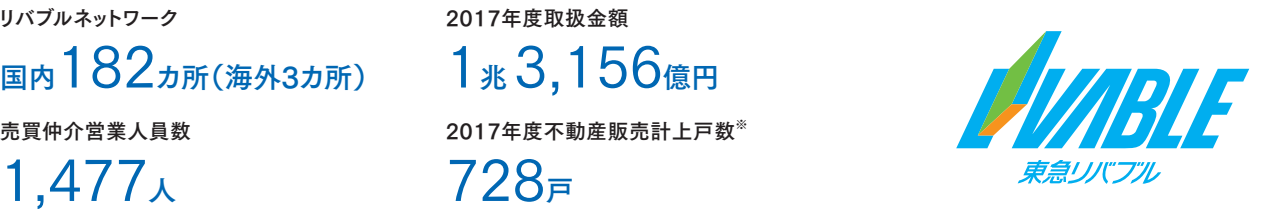
お客さまと不動産をつなぐ

# 仲介事業セグメント

不動産の売買仲介・販売・販売受託など、幅広い事業を展開することで養われた総合力で、不動産流通に関するあらゆるお客さまニーズに対し、不動産情報マルチバリュークリエイターとして先進的なサービスメニューや最適解を提供していきます。

概況（2018年3月末現在）

※買取再販型および開発型の戸数



<p><b>強み</b> 高いブランド力と幅広いお客さま接点、豊富な 不動産流通情報、他社にない事業領域の広さ</p>	<p><b>機会</b> 既存住宅流通市場の拡大、低金利による 良好な購入環境の継続</p>
<p><b>弱み</b> 不動産市場(価格)の影響を受けやすい ビジネスモデル</p>	<p><b>リスク</b> 急速なインターネット化・AI化による情報提供価値・ 売買マッチング価値の減少</p>

## 提供価値と今後の戦略

人口減少・少子高齢化が進むなか、仲介事業セグメントでは、社会資本ストックとしての既存住宅流通の活性化に寄与しています。仲介事業を担う東急リバブル(株)では、3つの業界No.1(お客さま評価・事業競争力・働きがい)と、豊富な情報接点と広範な事業領域を活かした「不動産情報マルチバリュークリエイター」をめざしています。お客さまの「売りたい」「買いたい」「借りたい」「運用したい」といった不動産に関する情報・ニーズを、売買仲介・賃貸仲介・不動産販売・コンサルティングなどの多様な事業メニューによって加工し、お客さまに多彩な価値を提供し続けています。

仲介事業セグメントは46年にわたる歴史のなかで、当社グループならではの先駆的なサービスや事業を創出し、今日では業界トップクラスの取扱件数・取扱高を誇っています。しかし、インターネットやAIによる情報提供および新たな売主と買主のマッチング手法の登場によって、お客さまの行動も多様化しています。そこで私たちは、既存の仲介ビジネスが提供してきた価値を見つめ直し、豊富な情報接点と広範な事業領域を活かした「情報加工型仲介業」へと発展させることで、お客さまのニーズに応えてい

きます。

今後の取り組みとしては、全国規模での新規出店による規模拡大、物流施設やホテルなどオペレーショナルアセットや非住居系商品への取り組みによる事業領域の拡大を進めるとともに、独自のサービス展開、ブランディング戦略などによる差別化策も継続して推進します。これらによって、3つの業界No.1を実現し、不動産情報マルチバリュークリエイターならではの新しい価値を提案し続けていきます。

3つの業界No.1と不動産情報マルチバリュークリエイターの実現には、人材の育成が不可欠です。東急リバブル(株)では、質の高いビジネスマナーや接客スキルを身につけることを目的とした体系的な教育研修プログラムを取り入れています。また、働きがいNo.1達成のため、さまざまな施策を実行。Great Place to Work® Institute Japanが世界共通の基準で調査・評価し一定レベルを超えた企業を発表する2018年版「働きがいのある会社」ランキングの大企業部門(従業員数1,000人以上)で、24位に選出されたほか、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定の最高位も取得しています。



想起率向上を目的としたブランディング強化、タレントを起用したCMなどを実施

港区・渋谷区のハイグレードマンションに特化した店舗 GRANTACT(グランタクト)



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

ウェルネス領域における業界トップポジションの確立をめざし、リゾートやレジャー施設、スポーツクラブ、シニア住宅の開発・運営といった余暇・健康・シニア分野の各事業を横断的に連携して、お客さまの上質で豊かな時間づくりをサポートしていきます。

概況 (2018年3月末現在)



<p><b>強み</b></p> <p>先行事業者としての多様なアセットと高いブランド力・運営ノウハウ、豊富なお客さま接点</p>	<p><b>機会</b></p> <p>シニア関連需要の増大、インバウンド需要の拡大</p>
<p><b>弱み</b></p> <p>天候影響を受けやすいビジネスモデル（ホテル、リゾート）</p>	<p><b>リスク</b></p> <p>労働力不足（生産年齢人口の減少）</p>

## 提供価値と今後の戦略

ウェルネス事業セグメントでは、アセット開発・運営を通じ、高齢化問題の解決支援、地方創生への寄与を実現するとともに、よりよい生き方を追求する新たなライフスタイルを世の中に提案し、新しい時代の要請に応えることをめざしています。

リゾート施設を利用するお客さまに対しては、日常を超えた環境・快適な空間を整備することにより、一年を通じたさまざまなリゾートライフ・体験と豊かな時間を提供しています。フィットネスクラブ事業では、心身の健康維持・増進、健康寿命の延伸といった会員さまのニーズに応えています。シニア住宅・ケア住宅の入居者の皆さまに対しては、充実したシニアライフや安心の介護・看護・健康関連サービスを提供し、将来不安の払拭・軽減などに貢献しています。

ウェルネス事業は、当社グループが時代に先駆けて多彩な施設やサービスを開発・運営してきた歴史があり、不動産業界のなかでも独自性が際立つ存在です。業績は順調に推移しており、「人生100年時代」ともいわれる超高齢社会の到来、人々の健康意識の高まり、富裕層およびインバウンド需要の拡大、さらにはホテル・ヘルスケア関連のオペレーショナルアセットへの投資拡大などが追い風となっています。

こうした良好な事業環境のもと、事業戦略としては、総合デベロッパーとして先駆的に築いてきた都市型ホテル・リゾート・シニア住宅・健康事業のリソースを基盤に、先行事業者利益を確固たるものとし、ウェルネス領域における業界トップポジションの確立をめざしています。この戦略と目標に沿って、長年培ってきた開発力・運営力、メニューの多さを活かした事業展開、スケールメリットを享受できる仕組みの構築を進めています。具体的には、施設が立地するエリア全体のマネジメントや、自社施設にとどまらない複合的な事業の機会創出を図っています。労働力不足による人材採用難という業界共通の課題には、IT・省力化ツールの活用やマルチスキル人材の育成など、複数の施策を組み合わせることで対応していく考えです。さらに、循環型再投資事業を検討することにより、2020年度までに当社グループにおける5本目の収益の柱（新たなコア事業）へと成長させる方針です。



東急ハーヴェストクラブ 軽井沢・VIALA (2018年開業)



ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄 (2018年開業)



東急スポーツオアシス

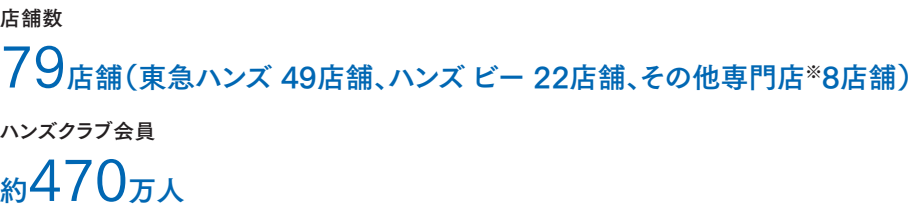
暮らしの楽しみを創りだす

# ハンズ事業セグメント

東急ハンズは「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」のため、多種多様な商品を取り揃えることで、暮らしを充実させるヒントの提供を通じたライフスタイル創造・提案No.1ブランドの確立をめざします。

概況 (2018年3月末現在)

※ハンズカフェ、ハンズエキスポ



<p><b>強み</b></p> <p>独自性のある高いブランド力と知名度、豊富な品揃えと商品知識を持つスタッフ</p>	<p><b>機会</b></p> <p>ライフスタイル重視・コト消費の増加、インバウンド需要の拡大</p>
<p><b>弱み</b></p> <p>競合店の有無に影響を受けやすいビジネスモデル</p>	<p><b>リスク</b></p> <p>ECの拡大に伴う店頭小売シェアの縮小、ショールーミング化、追随企業の増加と競争の激化</p>

## 提供価値と今後の戦略

ハンズ事業セグメントにとってのお客さまは、一般消費者であり、なかでも「日々の暮らしをより豊かに、より便利にしたい」「趣味やこだわりを持った生活を楽しみたい」という意識を持った人々です。こうしたお客さまに対して、私たちは「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つの価値を提供しています。ハンズ事業が有するこれらの価値（＝強み）を活かして、お客さまニーズに即した商品の提案や、生活・趣味などの問題解決につながるコンサルティングセールスを実施しています。

圧倒的なブランド力を誇るハンズ事業セグメントは、当社グループの付加価値向上に資する事業と位置づけています。事業環境としては、競合企業が数多く存在し、近年はECの加速度的普及などに伴い、厳しい状況下にあります。その一方で、インバウンド需要の拡大や、国が主導する「働き方改革」によって余暇時間が増え、DIYなどの「コト」消費市場が拡大するなど、時代の変化に対応した商品・サービス施策を推進し、ライフスタイル創造・提案No.1ブランドをめざすとともに、収益構造の転換を図っていきます。

特にマーチャндаイジングについては、プライベートブランドの専任部署を設けるなど、ハンズブランドの発信力強化に努めています。同時に、IT投資による業務フローの効率化、帳票類の電子化などで、より効率的な働き方や固定費の抑制を図り、安定的に利益を生み出せる体質への転換も推進しています。

出店戦略は、海外も含めて、より集客力の高いエリアを厳選したうえで進めています。また、既存店舗のリプレイスや収益力の低い店舗の閉鎖を通じ、着実に収益力を高めるとともに、既存店舗においては、地域ごとの客層に合わせた取り組みを強化し、お客さまとの接点の拡大を図ります。

ブランド力の源泉となる店頭を担う「ヒト」の強化については、提案力と豊富な商品知識を有するシニア従業員を活用することで、接客スキルや商品知識の継承と向上を図ります。一方、課題となっている人材不足の改善に向けては、多様な働き方が可能な勤務制度の充実・拡大や業務効率化に努め、ハンズブランドを支える従業員が安心して長く働ける環境整備を進めています。



東急ハンズ札幌店 (2018年4月移転開業)



豊富な商品知識を有するシニア従業員



各分野のスペシャリストが店主を務める「Hi! Tenshu」プロジェクト(新宿店)



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

海外での事業展開や、注文住宅・戸建リフォーム工事、緑化造園事業など、新たなビジネスフィールドを創造・拡大しています。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ます。

概況＜海外事業＞（2018年3月末現在）

※一部共同事業を含む

世界へ広げる不動産ビジネス

インドネシアにおけるマンション開発計画中の戸数\*

アメリカ、インドネシア、中国

約4,400戸

<b>強み</b>	国内で培ってきた開発ノウハウ、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)	<b>機会</b>	経済成長の続くアジア各国での事業展開の可能性
<b>弱み</b>	特定地域のための海外展開・知名度	<b>リスク</b>	政治リスク、戦争・紛争・テロなどの海外情勢の悪化、急激な為替変動

## 提供価値と今後の戦略＜海外事業＞

東急不動産(株)が展開する海外事業と関連会社事業を、次世代・関連事業セグメントと位置づけています。当セグメントでは、事業モデルの進化によって国内外で新たな需要創出を図り、東急不動産ホールディングスグループ独自の強みを活かした成長機会の創出を担っています。

現在、安定成長が見込まれるアメリカと、高い成長を維持しているアジア圏においては主にインドネシアで、日本国内で培った開発ノウハウを活かした事業を推進しています。アメリカでは、バリューアド型投資に加え、オフィスビルの再開発事業も行っており、投資家ニーズに合った物件の供給や、環境性能が高く、ハイグレードなオフィス空間を提供しています。都市化が進むアジア地域では、日本流の高品質な住空間・サービスを提供することで、住まう方の生活向上に寄与していくとともに、私たちが手がける事業によって、雇用創出にも貢献しています。

今後の推進テーマには、ひとつはアメリカにおいて、早期に安定的事業基盤を構築することを掲げています。まず、ニューヨーク・マンハッタンでの「425パーク・アベニュープロジェクト」を着実に進めることでノウハウを蓄積し、そのプレゼンスを活かした事業

基盤の構築をめざします。アメリカでの安定的成長は、当社グループにとって大きな成長機会になると考えられ、アセットアロケーションの観点からも事業を一層強化する方針です。

もうひとつの推進テーマは、住宅分譲業安定化を目的とした開発・供給・販売体制確立によるインドネシア事業の強化です。インドネシアでは、1975年の進出以来、戸建住宅を開発・分譲し、実績と信用を積み上げてきました。現在は高級コンドミニアムの開発を中心に取り組んでおり、日本国内同様、「BRANZ(ブランズ)」シリーズとして展開を進めています。こうした取り組みが評価され、BCIアジア社が選ぶ「2017年インドネシア トップ10デベロッパー」に東急不動産インドネシア社が選出されました。これは、BCIアジア社が東南アジア7カ国にて2011年より行っているもので、インドネシアでは、外資系デベロッパー初の受賞となりました。今後も、安定的なマンション供給により利益を創出しながら、外資系No.1デベロッパーとしてのプレゼンス確立をめざします。

また、その他アジア地域でも、国の安定度や市場透明度などを踏まえ、新たな事業展開の可能性を検討しています。



ニューヨーク「425パーク・アベニュープロジェクト」(完成予想図)

インドネシア「BRANZ BSD」(完成予想図)

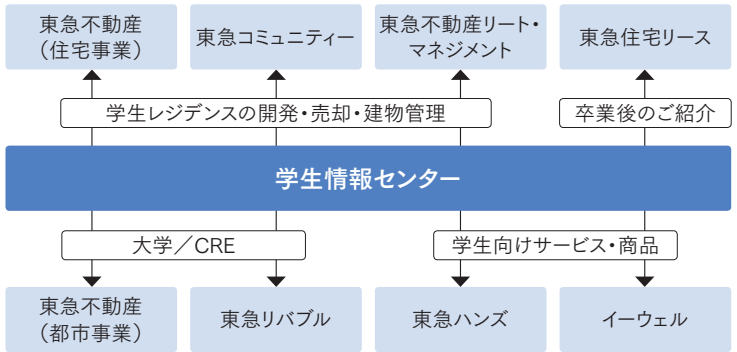
インドネシア「プリボタニカルプロジェクト」(完成予想図)

# 事業間シナジー

当社グループでは、グループ各社が保有するリソース(ストック・顧客情報・人材)を活用し、シナジー創出に取り組んでいます。シナジー創出にあたっては、リソースの補完や付加価値向上のため、外部リソースの活用も進めています。

## 学生情報センターのお客さまを起点としたシナジー創出への取り組み

学生情報センターとのシナジー



シナジー創出の一例が、2016年に当社グループに加わった(株)学生情報センターでの取り組みです。同社は学生レジデンスを主要都市圏で展開し、留学生も含めた学生アルバイトのご紹介やインターンシップの提供といった学生のキャリア形成もサポートするなど、学生・教育機関・マンションのオーナーさまとの豊富な接点を有しています。既存事業との連携で、学生レジデンスの開発から管理運営まで、グループ一体で手がけられるようになりました。都市・住宅事業の成長はもとより、学生を取り巻く新たな市場を通じて、派生する事業機会の獲得に努めています。

## 東急不動産(株)が手がける学生レジデンスを「CAMPUS VILLAGE」としてシリーズ展開

東急不動産(株)が開発し、(株)学生情報センターが管理運営する学生レジデンスの第1弾「CAMPUS VILLAGE 椎名町」(東京都豊島区)が2018年1月に竣工し、3月に入居を開始しました。「次の社会を担う学生たちへ、安心安全な住環境とともに、新しいライフスタイルを提案する住まい」をコンセプトに、コミュニティー形成の促進やグループ会社(株)イーウェルの福利厚生サービス「WELBOX」を導入するなど、差別化も図っています。



CAMPUS VILLAGE 椎名町 (2018年1月竣工)

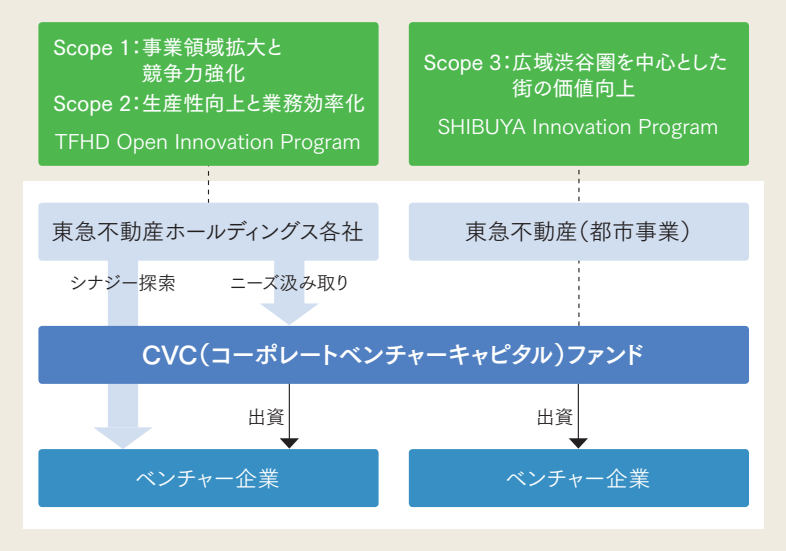
## CVCを活用したシナジー創出への取り組み

当社グループでは、オープンイノベーションの考え方を取り入れ、外部の専門機関協力のもと、CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)ファンドを活用した取り組みを推進しています。

当社グループが2017年に立ち上げた「TFHD Open Innovation Program」では、「事業領域拡大と競争力強化」「生産性向上と業務効率化」の観点から、また同時に東急不動産(株)が立ち上げた「SHIBUYA Innovation Program」では、「広域渋谷圏を中心とした街の価値向上」の観点から、ベンチャー企業との連携を深めています。

2つのプログラムを通じて、ベンチャー企業やスタートアップ企業への機動的な出資、業務提携やハンズオン支援を行い、事業領域拡大、シナジー創出につなげていきます。

CVCスキーム





ESGマネジメント

# 働き方改革

持続的な成長を実現するためには「働きがい」が組織力を強化すると考え、従業員一人ひとりがいきいきと働き、個々の能力を最大限に発揮できる、活力ある職場づくりをめざし、働き方改革を推し進めています。

## 基本的な考え方

東急不動産ホールディングスグループは、従業員一人ひとりが能力を発揮し、健康でいきいきと働くことができる職場づくりが、企業の持続的な発展にとって重要だと捉えています。そのため、働きやすく働きがいのある会社をめざして、ダイバーシティ&インクルージョン、ワーク・ライフ・バランス、エンゲージメント、人材育成、健康経営を5つの重点テーマと考え積極的に推進しています。

### ● マネジメント体制

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

【管轄・責任部門】 グループ人事部

## テーマごとの取り組みと進捗

### ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

幅広い事業と多彩なお客さま接点により、ライフステージに合った商品やサービスをグループ全体で提供することが当社グループの強みです。新しい住まい方・働き方・過ごし方の提案を加速していくためにも、人材の多様性(ダイバーシティ)を活かし、受け入れて(インクルージョン)、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮することが重要だと認識しています。2015年度よりダイバーシティ協議会を設置し、グループ横断的な情報共有とダイバーシティの推進を図っています。女性の活躍については、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)の新卒採用における女性採用比率の共通目標を3割以上に定めるなど、KPI達成に取り組んでいます。さらに、女性管理職も含めた今後の活躍促進に向け、グループ各社の進捗状況を確認するとともに、育児休暇取得者への面談制度やメンター制度の導入を推進しています。こうした取り組みから、当社グループは、MSCI日本株女性活躍指数の構成銘柄に選定されています。また、(株)東急コミュニティーと東急リパブル(株)は、女性活躍推進法に基づき、厚生労働大臣から女性の活躍推進に関する優良企業として認定される「えるぼし」の最高位(3段階目)を取得しました。

障がい者雇用では、コンプライアンス経営およびダイバーシティ



推進の観点から雇用率を開示するとともに、法定雇用率の達成に向けて各事業会社の進捗状況を労務監査にてチェックしています。加えて、グループ各社の担当者向けに障がい者雇用に関する研修を実施し、障がい者が活躍できる環境づくりを推進しています。

### 価値創造とワーク・ライフ・バランスの取り組み

新しい住まい方や働き方を提案することは当社グループの社会的存在意義であり、従業員自らが多様な働き方とワーク・ライフ・バランスを実現させることで、新たな価値創造につながると考えます。価値を生み出す一人ひとりの力を活かすためには、働きがいや働きやすさを感じることでできる労働環境や制度の整備が必要です。東急不動産(株)、(株)東急コミュニティー、東急リパブル(株)、東急住宅リース(株)ではテレワーク制度の導入により、ITを活用して場所や時間にとらわれないフレキシブルな働き方を実現しています。各社は2017年度に、総務省などが推進する国民運動プロジェクト「テレワーク・デイ」に参加し、自宅や共用の



リパブルキッズルーム(事業所内休日保育所)



育児休暇中社員(ワーキングママ)情報交換会

サテライトオフィスなどで業務を行いました。参加者からは、「満員電車に乗らずに済んで身体的な疲労感が軽減した」「普段時間をとることが難しい資料の読み込みなどの業務が集中してできた」など、好評でした。また、東急不動産(株)が展開するサテライトオフィス「ビジネスエアポート」のトライアル利用も推進し、テレワークを加速させています。

関連するKPI目標としての労働時間については、事業会社ごとに進捗状況を労務監査モニタリングで確認し、グループ労務連絡会と情報を共有。さらに、残業状況の経営層への報告やPCシャットダウンなどを行い、残業対策に努めています。

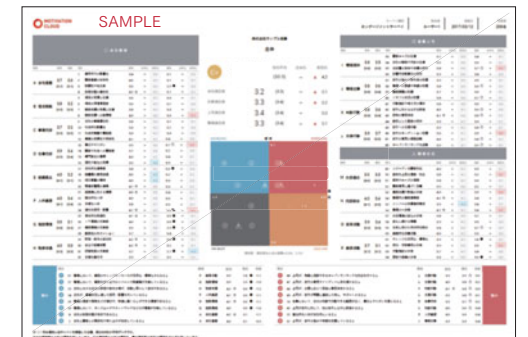
### 従業員のエンゲージメント向上の取り組み

組織としての実行力を高め、それを成長の源泉かつ競争優位性にしていくには、従業員全員が同じ方向を向きながらそれぞれの力を最大限に発揮する、生産性の高い組織づくりが重要です。会社と従業員一人ひとりのエンゲージが進まないと成し遂げられないことから、当社グループは従業員のエンゲージメント向上に注力しています。

これまでは組織状態や組織活動を定量的に測定することは困難でしたが、東急不動産(株)では、2018年2月より、初の試みとして従業員意識調査(エンゲージメントサーベイ)を導入しました。従業員のエンゲージメント状態(企業と従業員の相互理解・

相思相愛度合い)を可視化することで、組織力向上のPDCAをまわし続け、より働きがいのある組織・職場をつくることを目的としています。約900人の従業員にサーベイを実施した結果に基づき、特に「理念の現場浸透度」の向上に注力しています。今後は、全事業部の統括部長を対象としたワークショップを通じた東急不動産(株)の存在意義の言語化や、各職場における現場従業員への浸透施策を実施する予定です。

一方、東急リパブル(株)では、2018年版「働きがいのある会社」ランキングの大企業部門(従業員数1,000人以上)において、24位に選出されました。全社で達成すべき目標を定め、各部門で策定した働きがい向上策とそれを支える人事制度や施策の改善の両輪で取り組むことにより、不動産流通業界の「働きがいNo.1」企業をめざしています。



エンゲージメントサーベイとPDCAサイクルイメージ

### 従業員のエンゲージメント向上に向けた具体的な取り組み

これまで当社では、組織風土改革や目標設定の変更を行い、組織力の向上を図るとともに、従業員の挑戦を促進してきました。今後さらに、変化に対応できる柔軟性ある組織づくりや従業員の挑戦を加速させるには、従業員エンゲージメントを高めることが重要です。そのためには、会社と従業員の双方が互いに理解・信頼し、部門を超えて一丸となることが不可欠と考えています。

昨年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、当社の強み・弱みを可視化することができ、当社のありたい姿について経営層とともに議論を深めました。今後は、会社と組織の要となる統括部長が自部署でのアクションプランを策定し実行することで、従業員のエンゲージメント向上に取り組んでまいります。



東急不動産(株)  
人事部  
統括部長  
榎戸 明子



# ソーシャルニーズ

街の安心・安全をはじめ、生活の多様化や高齢化に伴う諸問題など、ステークホルダーが解決を必要とするさまざまな社会課題をソーシャルニーズと捉え、事業を通じた解決に取り組んでいます。

## 基本的な考え方

東急不動産ホールディングスグループは、社会課題を解決する商品やサービスを創造し、世の中に提供することが、豊かな社会づくりと企業の持続可能性につながるものであると考えています。社会課題とニーズの把握に努め、すべてのステークホルダーと協働し、事業を通じて持続可能で豊かな社会づくりに取り組みます。

## ● マネジメント体制

- ・代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ横断的なマネジメントを実施。個別のプロジェクトで、都市再生、環境負荷低減、建物のバリアフリー化など、事業を通じて社会課題解決と価値創造を推進
- ・関連各社各部において、目標値を設定。KPIで進捗状況を確認し、PDCAを実施

【管轄・責任部門】関連各社各部

## テーマごとの取り組みと進捗

### 安心・安全の追求

当社グループは、「住む」「働く」「過ごす」というライフシーンにおいて、事業を通じて「安心・安全」を提供することが重要な価値創造であると考えます。

渋谷駅周辺再開発事業では、街の防災機能の強化などエリアマネジメントに積極的に取り組んでいます。施設内に帰宅困難者の一時滞在施設、一時滞留スペース、防災備蓄倉庫を整備し、災害時の街の安心・安全を守ります。

また、自立性の高い電源として、コージェネレーションシステムや非常用発電機を導入するなど、施設全体で万一の事態に備えます。災害時の滞在スペース確保には、東急不動産(株)のオフィスビル、商業施設の新築大型物件で100%確保に取り組めます。

また、(株)東急コミュニティーでは、災害時の事業継続に対する取り組みが評価され、2018年に「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」を取得しました。マンション、オフィスビル・商業施設などを管理・運営する総合不動産管理会社として、災害発生時における事業継承が重要課題であると捉え、事業継続にかかる方針策定や管理方法の規程化などさまざまな施策を実施し、お客さまの大切な資産であるマンションやビルの復旧に向けて



の迅速な対応に努めています。今後もグループ全体で、お客さまへの安心・安全なサービスの提供を充実させていきます。

### 地域社会への貢献

当社グループは、地域社会の持続が企業の持続的な発展にとっても重要な課題であると位置づけ、エリアの価値向上や経済効果の創出など、さまざまな活動を推進しています。設計会社・施工会社・利用されるお客さまなどのステークホルダーとも協働し、事業を通じた地域の活性化に取り組んでいます。

関西圏で4施設を展開するショッピングセンター「キューズモール」では、カードポイントを地元へ還元する活動で地域に貢献しています。2013年よりスタートした「キューズモースマイルプロジェクト」は、お客さまに1ポイント(1円相当)から寄付できるシステムをつくり、2018年3月に、地元の新小学1年生に反射板を寄贈しました。

また、当社グループとお客さまがともに森林を保全するという「緑をつなぐ」プロジェクトでは、これまで約1,300ヘクタールの森林を保全しています。この過程で生まれる間伐材などは商業施設や住宅などの事業に活用することで、お客さまと地域社会の関係が循環型サイクルを形成しています。

## 人材育成の取り組み

多様なライフスタイルの価値創造を可能にするイノベーションが生み出されるよう、当社グループでは、従業員一人ひとりの能力開発を積極的に推進しています。

オープンイノベーションを通じた成長に向けては、国内外の革新的なベンチャー企業やスタートアップ企業との連携を強化しており、異なる発想を取り入れながら柔軟に対応できる人材の育成を進めています。

また、事業に直結したスキルを獲得する人材育成プログラムをはじめ、広い視野を養うためにグループ横断的な新人研修やコーチング研修などを実施しています。従業員が自己のキャリア形成と総合的なビジネススキルを身につけられるよう、階層別研修をはじめ選抜型研修、選択型研修など、幅広いプログラムも網羅しています。加えて、合同研修とともに人材交流も積極的に行い、当社グループ全体の人事関連情報の把握と情報共有を図っています。



グループ合同研修の様子

## 健康経営の取り組み

従業員の心身の健康と活力が企業の持続的な成長の基盤であるとともに、健康寿命の延伸は社会の要請に応えることでもあります。こうした考えから、当社グループでは、従業員の健康維持・増進を経営的な視点で捉えた「健康経営」に取り組んでいます。

従業員一人ひとりの心身の健康は、活力のある職場づくりに欠かせない大切な要素であることから、ストレスチェック受診率と健康診断受診率をKPI目標として設定しています。2つの受診率については、グループ共通のインフラを活用して、労務監査モニタリングで受診の進捗状況を確認するとともに、グループ労務連絡会にて情報を共有しています。東急不動産(株)や東急リパブル(株)では、ストレスチェック診断結果をさらに活かして組織分析や報告会も実施しています。

また、健康増進に向けて、グループ全体で駅伝大会を実施しています。東急不動産(株)では(株)イーウェルの健康サポートプログラム「みんなの健康応援サイトKENPOS」を導入し、専用アプリで日常生活のなかでの健康への取り組みを促進しています。こうした取り組みが評価され、グループ会社8社は経済産業省と日本健康会議が共催する「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に認定されました。



当社グループの駅伝大会

## オープンイノベーションを通じて新たな需要創出を

オープンイノベーションによる共創により新たな価値を世に提供するため、当社では、2016年からベンチャーピッチイベントを開催しています。2017年からはイノベーション啓発イベント「ナレッジ・ネクスト」をスタートさせ、これまで計4回の開催に、延べ500人の当社グループ従業員が参加しました。「イノベーションを生み出すヒントの気づきがあった」「エネルギーでたいへん刺激を受けた」など参加者の満足度は高く、また本イベントを機に、登壇したベンチャー企業の商品・サービスが開発物件に実装されるなど、事業間シナジーの実績も生まれています。創業の精神である「挑戦するDNA」を呼び起こし、イントレプレナー精神を養っていくことで、価値を創造し続ける企業グループをめざしています。



東急不動産ホールディングス(株) グループ経営企画部 経営戦略グループ 大塚 祐貴

## 健康長寿社会の実現をめざして

超高齢社会を迎えるなか、質の高いシニアライフのニーズに応えるため、当社グループは2004年よりシニア住宅事業を推進しています。現在は16施設・1,332戸を展開しており、365日24時間体制で介護サービスを提供しています。今後も質の高い介護サービスを提供するべく、介護士など専門資格保有者のスタッフ比率が2020年に8割以上になることをめざしています。また、高齢になっても健康な日常生活を送る期間(健康寿命)を延ばすため、順天堂大学と連携して開発したトレーニングプログラムを導入しています。健康長寿社会の実現をめざし、ハード・ソフトの両面からシニアの健康維持と介護予防に引き続き取り組みます。



(株)東急イーライフデザイン 運営本部 運営推進部 統括部長 松田 敏郎



# 環境

持続可能な社会と経営を実現するため、環境ビジョンに基づき、気候変動、生物多様性など5つの環境課題を重要テーマと定め、事業活動を通して継続的な取り組みを行っています。

### 基本的な考え方

東急不動産ホールディングスグループは、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。当社グループの事業拠点や保有するオフィスビル、商業施設、リゾート施設などの開発や運営において、各環境課題に積極的に取り組んでいます。当社グループにとって、環境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と考えています。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】グループ企画政策部サステナビリティ推進グループ、関連各社各部

### ● 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めます。
・環境行動	私たちは、3つの視点で5つの課題に取り組めます。

#### <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

## テーマごとの取り組みと進捗

### CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み

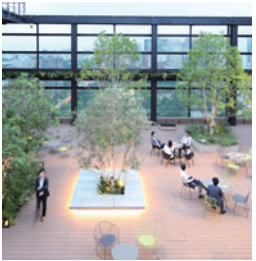
当社グループでは、気候変動が事業活動に大きな影響を与える重要な環境課題であると認識し、事業拠点および保有するオフィスビル、商業施設、リゾート施設などにおけるエネルギーの効率的な利用を推進し、事業活動が気候変動に与える影響の低減に取り組んでいます。東急不動産（株）が開発した「新目黒東急ビル」では、BEMSモニターを各フロアに設置し、入居者がエネルギー使用量を確認できるよう見える化するとともに、自然換気装置や自動調光装置などを通じて、ビル全体のエネルギー使用量軽減を実行しています。グループ全体では、2020年度までにCO<sub>2</sub>排出量（床面積

あたり）を2005年度比で25%削減、2030年度までに30%削減することをめざします。低炭素社会の実現に向けて、設計会社・施工会社・利用されるお客さまなど、さまざまなステークホルダーと協働して取り組みを推進しています。

### 生物多様性への取り組み

当社グループは、マンションやオフィスビル、商業施設などの建物を積極的に緑化することにより、周辺の緑をつなぎ、生物多様性に配慮したエコロジカル・ネットワークの形成に取り組んでいます。地域への影響が大きい大規模物件の開発時には、計画時に周辺の

生態系調査を実施。生息する鳥類や昆虫類に配慮した植栽で緑化し、周辺の緑とのネットワークを形成することで地域の生物多様性を保全しています。商業施設「東急プラザ銀座」の屋上テラス「KIRIKO TERRACE」では、生物多様性に配慮した大規模な壁面緑化を施しています。オフィスビル「日比谷パークフロント」では、皇居や日比谷公園など周辺緑地と一体化するような屋上緑化を設けるなど、自然を感じながら働ける快適なオフィス環境を実現しています。



日比谷パークフロント  
スカイガーデン



東急プラザ銀座  
屋上テラス「KIRIKO TERRACE」

### DBJ Green Building 認証

東急不動産（株）は、環境と社会に配慮した不動産開発を行っています。取り組みが優れていると評価され、開発物件20物件が「DBJ Green Building 認証」（実施：（株）日本政策投資銀行）を取得しています。

#### 5 stars（2物件）

（仮称）竹芝地区開発計画  
所在地：東京都港区  
竣工：2020年5月（予定）  
（完成予想図）

あまがさきキューズモール  
所在地：兵庫県尼崎市  
竣工：2009年10月

#### 4 stars（8物件）

神保町北東急ビル  
所在地：東京都千代田区  
竣工：2019年7月（予定）  
（完成予想図）

新青山東急ビル  
所在地：東京都港区  
竣工：2015年1月

新目黒東急ビル  
所在地：東京都品川区  
竣工：2012年12月

スプライン青山東急ビル  
所在地：東京都港区  
竣工：2012年6月

東急プラザ表参道原宿  
所在地：東京都渋谷区  
竣工：2012年4月

霞が関東急ビル  
所在地：東京都千代田区  
竣工：2010年11月

日本橋フロント  
所在地：東京都中央区  
竣工：2008年6月

日本橋丸善東急ビル  
所在地：東京都中央区  
竣工：2006年11月

#### 3 stars（10物件）

南青山東急ビル  
所在地：東京都港区  
竣工：2008年6月

新橋東急ビル  
所在地：東京都港区  
竣工：2008年4月

内幸町東急ビル  
所在地：東京都千代田区  
竣工：2006年7月

渋谷南東急ビル  
所在地：東京都渋谷区  
竣工：2005年1月

日本橋本町東急ビル  
所在地：東京都中央区  
竣工：2004年10月

市ヶ谷東急ビル  
所在地：東京都千代田区  
竣工：2004年10月

浜松町スクエア  
所在地：東京都港区  
竣工：2004年9月

恵比寿ビジネスタワー  
所在地：東京都渋谷区  
竣工：2003年11月

恵比寿プライムスクエアタワー  
所在地：東京都渋谷区  
竣工：1997年1月

東急プラザ赤坂  
所在地：東京都千代田区  
竣工：1969年9月

### 日比谷パークフロント ～“はたらく”を緑でデザインする～

「日比谷パークフロント」は、日比谷公園に隣接する希有な立地を活かして、“公園のなかのオフィス”をコンセプトに緑を屋内外に取り込み、建物のなかでも公園のような快適な空間であることをめざしました。日本企業の多くが働き方改革に取り組んでいる現在、私たちはデベロッパーとして、オフィスワーカーが働きやすい空間づくりで働き方改革に寄与したいと考えています。そこで「Green Work Style Project」を立ち上げ、働くことで生じるさまざまな課題に対して、植物の力でストレス軽減や生産性の向上、コミュニケーションの活性化をめざしています。研究者の学術的な知見に基づいて緑を効果的に取り入れ、地域の生態系保全にも配慮しながら、緑でワークプレイスを活性化させる取り組みを推進しています。

東急不動産（株）  
都市事業ユニット 都市事業本部  
ビル事業部  
グループリーダー  
仲神 志保



# コーポレート・ガバナンス

東急不動産ホールディングスグループでは、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るだけでなく、より迅速かつ果断に意思決定を行っていくためのコーポレート・ガバナンス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

経営を取り巻く環境の変化を踏まえ、当社では、実効性評価の結果を踏まえた取締役会運営方法の改善や、多様な経験・知見を持った独立社外取締役の招聘など、公正性・透明性を確保したうえで、経営の機動力を高めるための取り組みを推進しています。長期持続的な成長に向けて、今後もガバナンス体制の充実と、社会課題の解決に注力してまいります。

東急不動産ホールディングス株式会社  
代表取締役会長 取締役会議長

金指 潔



## コーポレート・ガバナンス体制

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、人と暮らしをトータルに見つめ、お客さまとともに「美しい時代へ」の理念のもと、美しい生活環境の創造をめざす総合生活産業であり、東急グループの一員として「安心と信頼」の「東急」ブランドの価値向上に努めています。

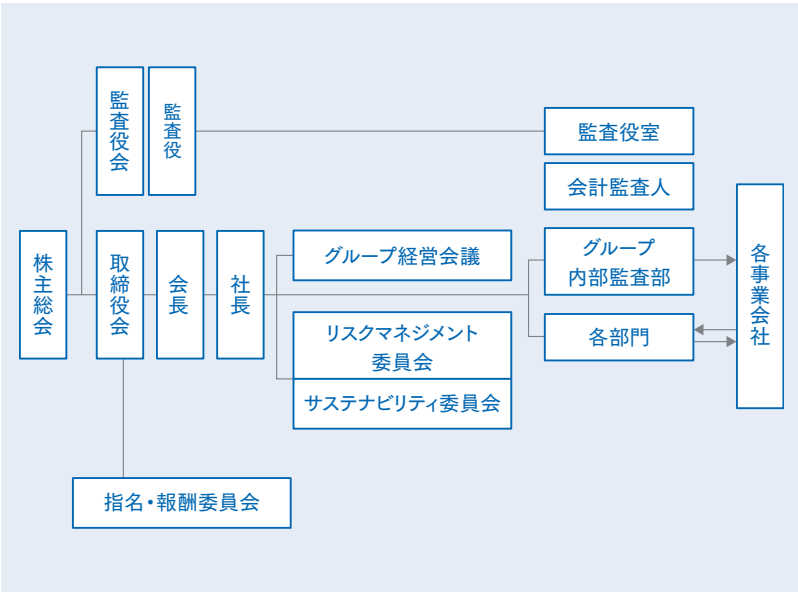
また、安定化した成長路線を着実に「継続」することと、大きく変

化を遂げるであろう事業環境に対応しながら、常に新たな事業・課題の達成に「挑戦」することを経営のキーワードに据えることで企業価値の拡大を図っていきます。そのためには、経営の効率性を高め、健全かつ透明性の高い経営体制を築くことが重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

### 基本方針

1. 株主の権利を尊重し、株主の実質的な平等性を確保いたします。
2. ステークホルダーとの適切な協働に努めてまいります。
3. 情報の開示に積極的に取り組み、ステークホルダーに対する説明責任を果たしてまいります。
4. 取締役会の経営監督機能、監査役および監査役会の経営監視・監督機能を十分に機能させるため、各機関の役割・責任を明確にいたします。
5. 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主との間で建設的な対話を行ってまいります。

### 体制図



## 東急不動産ホールディングスグループのコーポレート・ガバナンス向上への取り組み

### 指名・報酬委員会の設置

取締役の選任に関する事項ならびに報酬に関する事項などについて、手続きの客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。

### 取締役会の実効性評価

毎年、取締役会の実効性評価を実施し、各取締役・監査役から挙がっ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。

取り組みの一例として、各役員に対する情報提供の方法やタイミングなどの見直しを進めた結果、次年度の評価では実効性が向上したとの評価を得るなどの成果につながっており、引き続き、評価を踏まえた取締役会の実効性向上を図っていきます。

### 株式報酬制度の導入

役員報酬については、中長期的な業績の向上による企業価値の増大に貢献する意識を高めるような報酬体系をめざしています。株式価値と取締役などの報酬との連動性を明確にし、株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有するため、2017年度より株式報酬制度を導入しました。

### 取締役会の多様性

取締役会の実効性を高めていくために、多様な知識・経験・能力をバランスよく備えた構成とすることが重要と考えています。当社では、企業経営、財務・会計、法務、行政など多様な分野から、豊富な知見を有する合計4名の独立社外取締役を招聘しています。取締役のうち1名は女性を選任しており、引き続き、取締役会の多様性確保に努めていきます。

## 取締役会

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

担当する役員などに権限委譲を行うとともに、取締役会はそれらの会議体および役員などの職務執行の状況を監督しています。取締役会は原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。また、取締役の経営責任を明確にし、環境変化に迅速に対応できる体制を構築するため、取締役の任期を1年にしています。

## 監査役会

当社では監査役制度を採用し、監査役は、取締役会をはじめとした重要な会議に出席のうえ、取締役などから事業の報告を受けるとともに、決裁書類の閲覧、内部監査部門や子会社など、会計監査人からの報告聴取などを通じて、当社および子会社など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く的確な情報把握により、公正な監査意見を形成し、監査役制度の機動性・柔軟性を活かして、株主の負託を受けた独立した機関として取締役の職務執行を有効に監査していきます。

## 独立社外取締役

当社のコーポレート・ガバナンス上、独立社外取締役については、経営などにおける豊富な経験と高い見識・人格のみならず、当社グループの幅広い事業領域とそのもたらす価値を理解し、広範かつ高度な視点から助言いただくと同時に、業務執行者から独立した立場で業務執行者を適切に監督するという責務を果

たしていただくことが重要と認識しており、現在は4名を選任しています。

事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、各事業分野、経営企画、人事、財務・会計などについて専門能力・知見を有する社内出身の取締役と、



多様なステークホルダーや社会の視点から成長戦略やガバナンスの充実について積極的に意見を述べ問題提起を行うことができる独立社外取締役により取締役会を構成することが好ましいと考えています。

独立性判断基準

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、次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。

報酬決定の方針と実績

取締役および監査役の金銭報酬は、取締役の報酬額を年額600百万円以内、監査役の報酬額を年額120百万円以内と定め、賞与もその範囲内で支給しています。また、株式価値と取締役報酬との連動性をより明確にし、株価変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有するため、株式報酬制度を導入し、社外取締役を除く取締役および委任契約を締結している執行役員に対し、1年あたり17万株を上限とする株式交付信託を設定しています。役員報酬の決定にあたっては、中長期的な業績の向上による企業価値の増大に貢献する意識を高めるような報酬体系をめざ

- (1)当社の連結売上2%以上を占める取引先の業務執行者
- (2)当社が売上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10百万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

しています。具体的には、総報酬における変動報酬の割合を一定比率確保し、中期経営計画に掲げた各種経営指標(KPI)の達成度や、計画達成のための貢献度などを勘案して決定しています。報酬の決定方法は、株主総会で承認された金額の枠内で、取締役報酬は指名・報酬委員会への諮問の結果を受けて取締役会において決定し、監査役報酬は監査役間の協議により決定しています。今後の報酬については、優秀な人材確保のため、同業他社や従業員の水準とのバランスも勘案し、決定していく予定です。

2017年度 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	人数(人)	報酬の総額(百万円)
取締役	13	256
うち独立社外取締役	3	32
監査役	6	65
うち社外監査役	3	8
合計	19	321
うち社外役員	6	41

グループ経営会議

グループ経営方針、経営戦略および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・実施案および事業戦略案の審議・

協議および報告機関として、グループ経営会議を設定しています。グループ経営会議は、代表取締役会長・社長、取締役以下、執行役員などで構成され、原則月1回開催しています。

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・有効性を高めて業績の目標など経営課題を達成し、適切な情報開示を実践することを目的として、取

締役会などの機関、経営者および従業員など、すべてのグループ構成員が内部統制システムの整備・運用に取り組むこととしています。また、監査役は内部統制システム監査実施基準に則り、内部統制システムの整備・運用状況を監視し、検証しています。

リスクマネジメント

リスク管理に関する基本的な考え方

当社では、「リスク管理の基本方針」に基づき、リスク管理体制を整備・運用しており、当社グループにおける財務的損失、ブランドイメージの失墜、事業継続の中断・停止など、その経営に悪影響を与える内部・外部要因のすべてをリスクとして認識し、グルー

プ各社において、当該リスクを評価・分析のうえ、これを管理しています。

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

リスク管理の基本方針

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

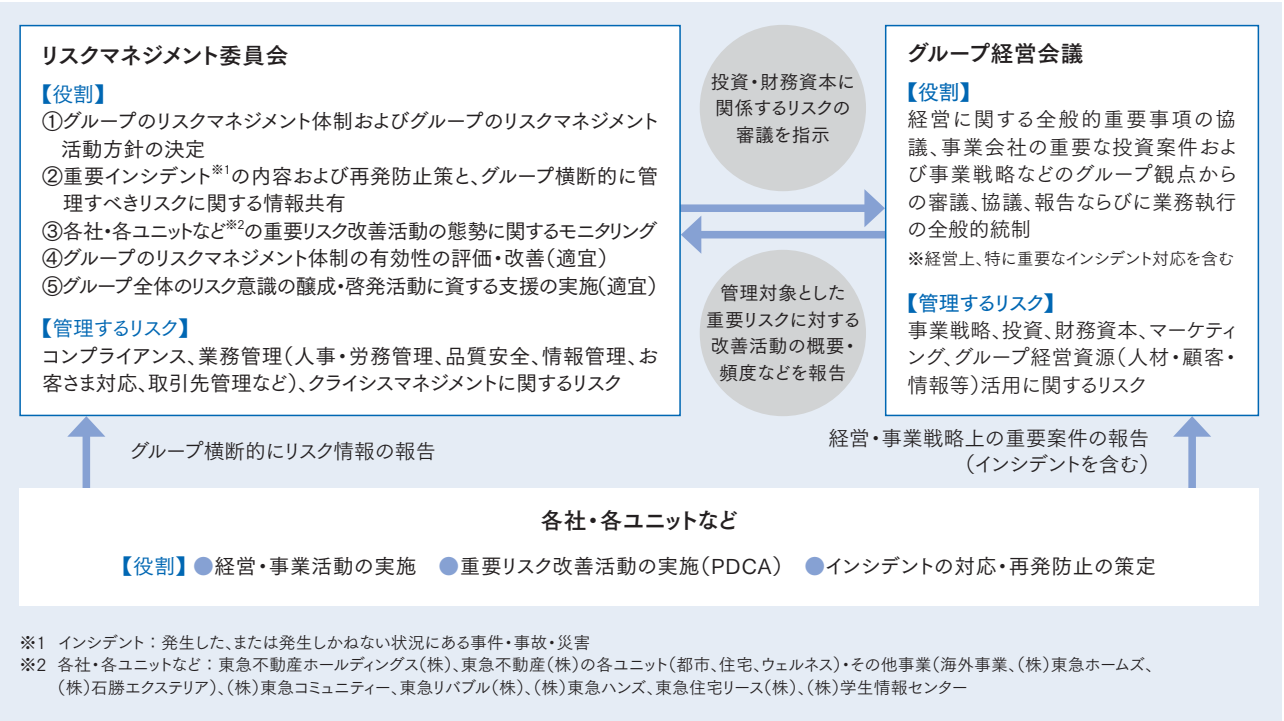
- 個別リスク

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

リスク管理体制

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

リスク管理体制図





リスク管理プロセス

当社では、当社グループにおけるさまざまなリスクを把握し、そのリスクの影響度と発生可能性をもとにしたリスクの評価・分析

●重要なリスク

- 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

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とおり規定しています。

●投資・財務資本に関する重要リスク

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

コンプライアンス

当社では、「コンプライアンス経営によるリスク管理」体制の確立を経営の重要課題のひとつとして位置づけ、その実践がグループの経営基盤であるということを強く認識し、役員・従業員一人ひとりが、企業活動において求められる法令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、定期的に研修などを行うことで、全役員および従業員に対しコンプライ

アンスの周知・徹底を図っています。

法令、社内規程、「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」の違反に関する相談・通報窓口として、当社および各グループ会社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しています。当社のヘルプライン窓口は、グループ従業員（契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む）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があり、コンプライアンスに違反する行為の早期発見と是正を図っています。2017年度の当社およびグループ各社で受け付けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め114件でした。

情報セキュリティの強化

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

「情報管理基本規程」では、情報管理基本方針に基づき、情報管理に関する責任を明確化するほか、管理の基本的な要件

や、原則を定めています。

また、グループ情報セキュリティ委員会を設置し、グループ各社より年間活動報告を受けるなど、PDCAサイクルを構築しています。

この規程は、当社グループの各社においても同様の規程を制定し、グループ全体で取り組みを推進していきます。

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に取り組んでいます。個別面談のほか、機関投資家・アナリスト向け説明会や個人投資家向け説明会を定期開催するなど、社長・担当役員・担当

部門による対話に積極的に取り組んでいます。対話から得られた株主・投資家の皆さまの意見を取締役会などに定期報告し、経営の改善に活かしていきます。

役員紹介

取締役体制



金指 潔

代表取締役会長

東急不動産(株)取締役会長  
東京急行電鉄(株)社外取締役  
(株)東急ハンズ取締役会長  
(株)東急レクリエーション取締役



大隈 郁仁

代表取締役社長

東急不動産(株)代表取締役社長



榊 真二

取締役

東急リパブル(株)代表取締役社長



植村 仁

取締役

東急不動産(株)代表取締役副会長



雑賀 克英

取締役

(株)東急コミュニティー代表取締役社長



北川 登士彦

取締役

東急住宅リース(株)代表取締役社長



西川 弘典

取締役

東急不動産(株)代表取締役



岡田 正志

取締役

東急不動産(株)取締役



取締役体制



野本 弘文

取締役

東京急行電鉄(株)代表取締役会長  
(株)東急レクリエーション 取締役  
東映(株)社外取締役  
(株)ゆうちょ銀行社外取締役



梶 浩一

社外取締役（独立役員）

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

【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。



貝阿彌 誠

社外取締役（独立役員）

1978年 4月 裁判官任官  
2000年 4月 東京地方裁判所部総括判事  
2007年 7月 法務省大臣官房訟務総括審議官  
2012年11月 東京高等裁判所部総括判事  
2014年 7月 東京家庭裁判所所長  
2015年 6月 東京地方裁判所所長  
2017年 2月 弁護士登録  
2017年 2月 ソフィアシティ法律事務所特別顧問  
2017年 6月 富士フイルムホールディングス(株)  
社外取締役(現)

2018年 6月 セーレン(株)社外監査役(現)  
2018年 6月 当社社外取締役(現)

【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。



新井 佐恵子

社外取締役（独立役員）

1987年10月 英和監査法人(現 有限責任あずさ監査  
法人)入所  
1993年10月 佐々木公認会計士事務所入所  
1998年 9月 (株)インターネット総合研究所  
取締役 管理本部長 兼 CFO  
2002年11月 (有)グラティア(現 (有)アキュレイ)設立、  
代表就任(現)  
2016年 4月 白鷗大学特任教授  
2017年 6月 イオンクレジットサービス(株)  
社外監査役(現)  
2018年 4月 昭和女子大学教授(現)  
2018年 6月 大日本住友製薬(株)社外取締役(現)  
2018年 6月 当社社外取締役(現)

【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。

監査役体制



住田 謙

監査役

1973年 4月 三井信託銀行(株)入社  
1999年 6月 同社取締役  
2006年 6月 三井トラスト・ホールディングス(株)  
専務取締役  
2007年10月 中央三井トラスト・ホールディングス(株)  
専務取締役  
2010年 6月 中央三井アセット信託銀行(株)  
取締役社長  
2013年 6月 三井ダイレクト損害保険(株)監査役  
2014年 7月 三井トラスト保険サービス(株)顧問  
2015年 6月 東急不動産(株)常勤監査役(現)  
2015年 6月 当社常勤監査役(現)



浅野 友靖

社外監査役（独立役員）

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



橋詰 雅彦

監査役

1983年 4月 東急不動産(株)入社  
2010年 4月 同社統括部長  
2014年 4月 同社執行役員  
2017年 4月 同社常勤監査役(現)  
2017年 4月 (株)東急コミュニティー監査役(現)  
2017年 4月 東急リハビリ(株)監査役(現)  
2017年 4月 (株)東急ハンズ監査役(現)  
2017年 4月 東急住宅リース(株)監査役(現)  
2017年 6月 当社常勤監査役(現)



武智 克典

社外監査役（独立役員）

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

執行役員体制

社長執行役員 大隈 郁仁

グループ内部監査部担当(東急不動産(株)代表取締役社長)

執行役員 榊 真二

仲介事業担当(東急リハビリ(株)代表取締役社長)

執行役員 植村 仁

グループ海外事業統括(東急不動産(株)代表取締役副会長)

執行役員 雑賀 克英

管理事業担当((株)東急コミュニティー代表取締役社長)

執行役員 北川 登士彦

都市事業担当(東急住宅リース(株)代表取締役社長)

執行役員 西川 弘典

一般管理部門管掌、次世代・関連事業担当(東急不動産(株)代表取締役)

執行役員 岡田 正志

都市事業担当(東急不動産(株)都市事業ユニット長)

執行役員 吉浦 勝博

都市事業担当((株)学生情報センター代表取締役社長)

執行役員 木村 昌平

ウェルネス事業担当(東急不動産(株)ウェルネス事業ユニット長)

執行役員 古沢 繁之

住宅事業担当(東急不動産(株)住宅事業ユニット長)

執行役員 木村 成一

ハンズ事業担当((株)東急ハンズ代表取締役社長)

執行役員 持田 一夫

管理事業担当((株)東急コミュニティー一般管理部門担当)

執行役員 太田 陽一

仲介事業担当(東急リハビリ(株)一般管理部門担当)

執行役員 西村 和浩

グループ企画政策部、グループ財務部、グループ経理部担当

執行役員 亀島 成幸

グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部担当

執行役員 三輪 真也

グループソリューション推進部担当

執行役員 星野 浩明

グループ経営企画部、グループマーケティングIT戦略部担当



# 社外取締役メッセージ



社外取締役(独立役員)

梶 浩一

## 多様な視野で 将来を見据えた経営を

多彩な事業を展開する当社グループには、個別の事業について幅広い議論を踏まえた具体的なアクションプランが不可欠です。プラン策定には、過去の経験などバックミラーからの発想ではなく、中長期の時間軸とフォワードルッキングの視点が必須と思います。

社外取締役の視点から透明性や信頼性の確保に貢献するのは当然のことですが、加えて私は、高齢化社会・人口減少という社会構造の変化を踏まえた戦略立案の必要性という点でも、社外の目線で意見を述べ、当社グループに貢献していきたいと思っています。また、グループ全体のめざす姿に基づくPDCAサイクルの実践に向けて、多様な目を持った社外取締役同士で連携を深め、議論を活発化していければと思います。

グループの持続的な成長には、現場を支える人材の多様性もカギになると感じます。社外との交流の活性化や社外の人材活用などを通じて、将来への健全な問題意識を持った斬新な発想ができる若手が育っていくことを期待しています。



社外取締役(独立役員)

桜井 俊

## 環境変化に対応できる企業となるべく 中長期の視点で議論を深める

企業が持続的成長を遂げていくには、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保することが重要であり、外部視点からの指摘・監督が不可欠となっています。そのため、他の社外取締役と意見交換を密にし、議論を活発化させ、説明責任を果たせる取締役会運営に貢献していく所存です。

AI、IoTなど急速に進む技術革新に伴い、多くの産業分野でデジタルトランスフォーメーションが求められています。また、少子高齢化の進展により、社会・地域の在り方も変化してきています。こうした変革期のなか、当社グループは新たなライフスタイルの創造、提案などを通じ、ステークホルダーの期待や、社会的課題の解決に貢献すべく取り組んでおり、私は特に中長期の視点から経営への提言に努めています。

環境変化に柔軟に対応できる企業であるためには、多様・多彩な人材がいきいきと働ける企業であることも大事です。そういった観点からの議論も深められればと考えています。



社外取締役(独立役員)

貝阿彌 誠

## ガバナンスの強化と事業を通じた 価値創出による社会貢献に向けて

企業には、法令・社会規範を遵守した事業の推進とあわせて、企業活動を通じた社会貢献が求められています。私は法曹(裁判官等)としての知識や経験を活かして、当社グループにおけるコンプライアンスが十全なものとなり、ガバナンスがより有効に機能するよう尽くすとともに、社会貢献という目線で当社グループの企業活動を見つめていきたいと思っています。

当社グループの各事業は、それぞれが創出する価値を通じて社会に貢献していると思いますが、さまざまな事業を行っているからこそ、今後も一層ハコモノの枠を超えた幅広い多様な価値の創出、社会貢献を果たしていくことができるものと期待しています。

企業が健全に成長しながら社会に貢献していくためには、個々の人材が情熱を持ち、その仕事に社会に役立っていることを自覚しながらいきいきと働くことが重要です。私も当社グループの一員として、活力ある企業文化のさらなる発展に尽力していく所存です。



社外取締役(独立役員)

新井 佐恵子

## グループ各社の提供している価値を より積極的に社会へ発信していくべき

会計・ファイナンスの知識を軸に、ITベンチャーやホテル・ウェディング企業のCFOとしての経験を活かし、ガバナンスおよび監査の観点から当社グループに貢献していきたいと考えています。

これまでは生活者として当社グループのサービスを利用する側にいましたが、社外取締役に就任してからは、グループ各社の提供している価値が社会にあまり伝わっていないように感じています。渋谷再開発事業に象徴される「新しい街づくり」「ライフスタイルの創造」などの提供価値を、ESGの実効性も含めて積極的に発信していくべきと考えます。

企業組織については、「挑戦するDNA」を基盤により幅広い分野で社会に貢献していくため、今後はアントレプレナーシップを持った人材の育成が必要です。私自身は、国際的な人権NGOやインクルージョン勉強会などでの活動経験も踏まえて、さまざまな角度から、将来を見据えた経営課題を共有できる人材として、当社の社会的評価や信用の向上に寄与したいと思っています。



財務分析

経営成績

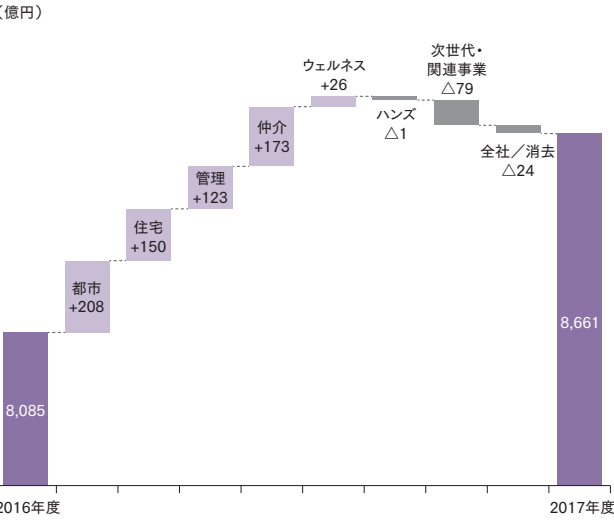
業績の総括

(億円)				
	2015年度	2016年度	2017年度	前年度比
営業収益	8,155	8,085	8,661	576
営業利益	688	732	775	43
経常利益	564	636	687	51
親会社株主に帰属する当期純利益	287	315	352	37
EBITDA倍率 <sup>※</sup>	11.7倍	11.2倍	11.4倍	0.2ポイント
ROA	3.5%	3.6%	3.7%	0.1ポイント
ROE	7.1%	7.3%	7.7%	0.4ポイント

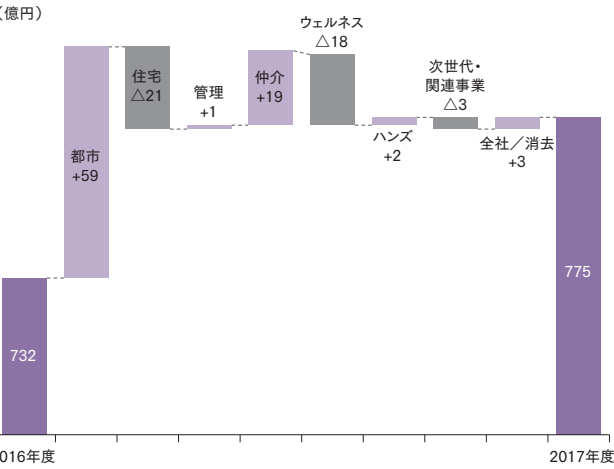
※EBITDA倍率＝有利子負債÷EBITDA(償却前営業利益)

- 2017年度の業績は、営業収益8,661億円(対前年度+7.1%)、営業利益775億円(同+5.9%)、経常利益687億円(同+8.0%)、親会社株主に帰属する当期純利益352億円(同+11.6%)となりました。
- 不動産市況が堅調に推移するなか、都市事業セグメントにおける投資家向けのビル等売却収益の増加や既存ビルでの賃貸収益改善、仲介事業セグメントの好調などにより、増収増益となりました。
- 現在のホールディングス体制移行後、5期連続して営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益の増益を達成しています。

セグメント別 営業収益



セグメント別 営業利益



- 2017年度セグメント別実績は、都市事業・管理事業・仲介事業が増収増益、住宅事業・ウェルネス事業が増収減益、ハンズ事業が減収増益、次世代・関連事業が減収減益となっています。
- 都市事業は、投資家向けビル等売却収益の増加、既存ビルでの賃貸収益改善、2016年11月に連結子会社化した(株)学生情報センターの寄与により増収増益となっています。
- 住宅事業は、投資家向け賃貸住宅などの売却増加により増収となりましたが、分譲マンションにおいて2016年度に高採算物件が計上されたことの影響から粗利率が低下したことなどにより減益となりました。
- 管理事業は、リフォーム事業の強化を目的に設立された(株)東急Re・デザインが2017年10月から営業を開始し、次世代・関連事業セグメントからリフォーム事業の一部を移管した影響などにより増収増益となっています。

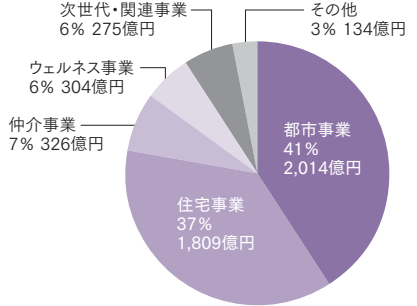
- 仲介事業は、堅調な不動産流通市場を背景に、売買仲介はリテール部門・ホールセール部門ともに取引件数・成約価格が上昇し、増収増益となっています。
- ウェルネス事業は、シニア住宅や都市型ホテルの「東急ステイ」の新規稼働などにより増収となりましたが、2016年度に別荘地の売上げ計上があったことなどにより減益となりました。
- ハンズ事業は、「東急ハンズ」の既存店が減収となったものの、費用減少により増益となりました。
- 次世代・関連事業は、海外事業の売上げ増加などがあったものの、リフォーム事業の一部を管理事業セグメントに移管した影響などにより減収減益となっています。

財政状態

資産・負債および純資産

(億円)				
	2015年度	2016年度	2017年度	前年度比
販売用土地建物	3,644	4,186	4,737	551
固定資産	12,077	11,641	11,656	15
のれん	759	880	826	△54
投融資	2,032	2,147	2,581	435
その他	1,332	1,818	1,967	150
総資産	19,844	20,672	21,768	1,096
有利子負債	11,061	11,379	12,104	725
その他	4,559	4,830	4,910	81
総負債	15,620	16,208	17,014	806
純資産	4,224	4,463	4,753	290

棚卸資産内訳



賃貸等不動産の時価評価

(億円)				
	2015年度	2016年度	2017年度	前年度比
期末簿価	8,669	7,975	7,914	△61
期末時価評価額	9,677	9,285	9,371	86
差額	1,008	1,310	1,457	147

キャッシュ・フロー

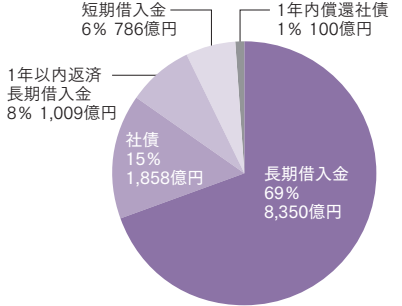
(億円)				
	2015年度	2016年度	2017年度	前年度比
営業活動によるキャッシュ・フロー	879	689	123	△567
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,124	△710	△964	△254
財務活動によるキャッシュ・フロー	△305	230	824	594

株主還元

	2015年度	2016年度	2017年度	前年度比
1株あたり配当金(円)	12.00	13.00	14.50	1.50
1株あたり当期純利益(円)	47.18	51.77	57.80	6.03
配当性向	25.4%	25.1%	25.1%	—

- 2017年度末の総資産は2兆1,768億円、前年度末から1,096億円増加しました。再生可能エネルギー事業など、インフラ関連への投資により販売用土地建物が増加、ノルウェー中央銀行との共同投資事業への出資などにより投資有価証券が増加しています。
- 総負債は1兆7,014億円、有利子負債の増加などにより、前年度末から806億円増加しています。純資産も4,753億円、親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより利益剰余金が増加、前年度末から290億円増加しました。

有利子負債内訳

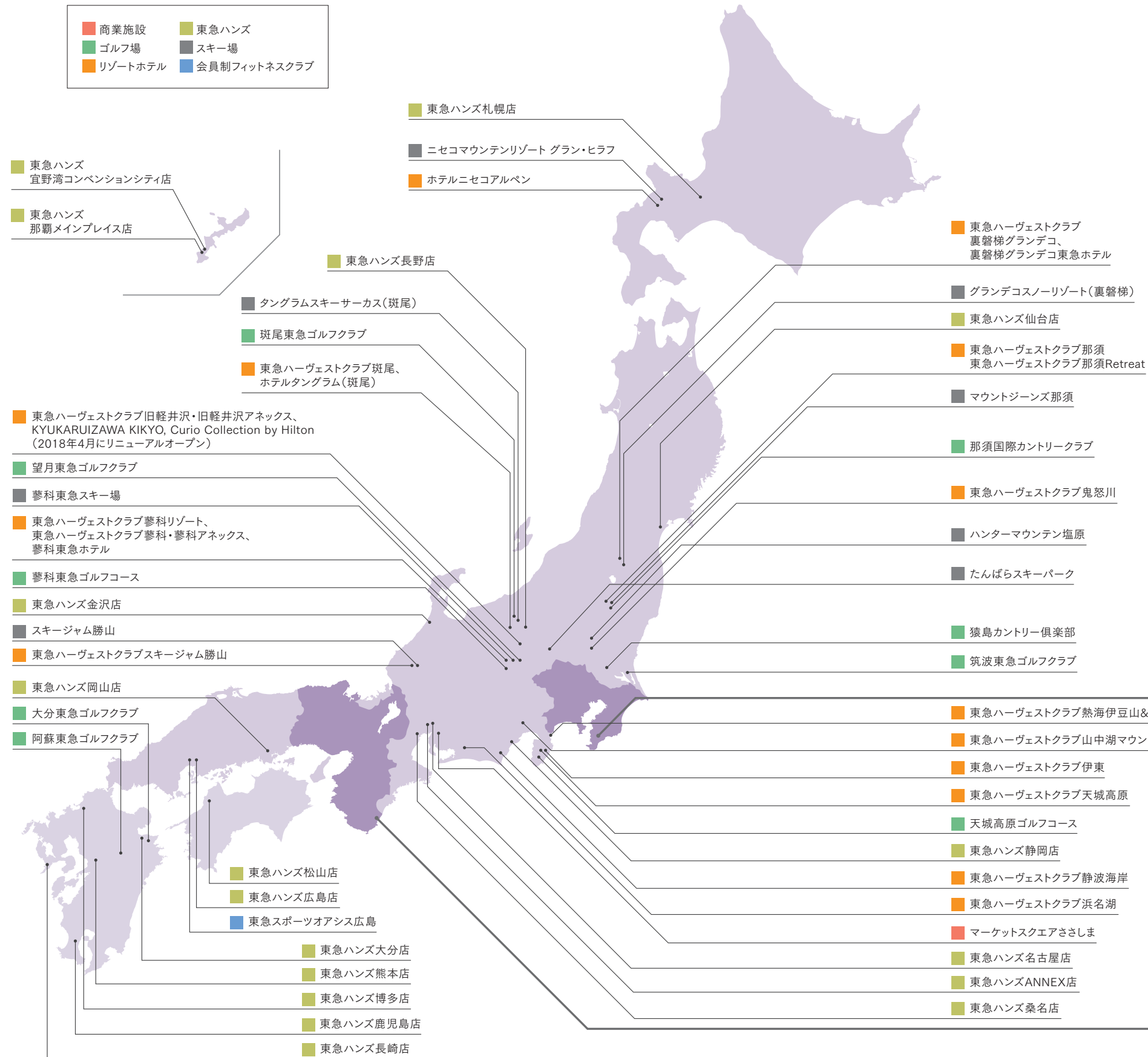


- 2017年度末のオフィスビルや商業施設などの賃貸等不動産の帳簿価額は7,914億円、その時価評価額は9,371億円、帳簿価額と時価評価額の差額は1,457億円です。好調な不動産市況を背景として賃貸収益の拡大・キャップレートの低下などにより、時価評価額は伸長しています。なお、開業前計画中の物件(2017年度末1,374億円)は、時価を把握することが困難であることなどから、期末時価評価額および期末簿価には含めていません。
- 2017年度は、オフィスビルや商業施設などの固定資産投資やノルウェー中央銀行との共同投資事業への出資などによる投資有価証券の取得により、投資活動によるキャッシュ・フローが964億円の資金減少となりましたが、営業活動によるキャッシュ・フローおよび借入金・社債の調達など、財務活動によるキャッシュ・フローで充当しています。
- 営業活動によるキャッシュ・フローは、販売用不動産投資の進捗によるたな卸資産の増加707億円などにより、前年度に比べて一時的に減少しています。

- 当社は、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。
- 親会社株主に帰属する当期純利益の着実な増益により、5期連続の増配を実現しました。

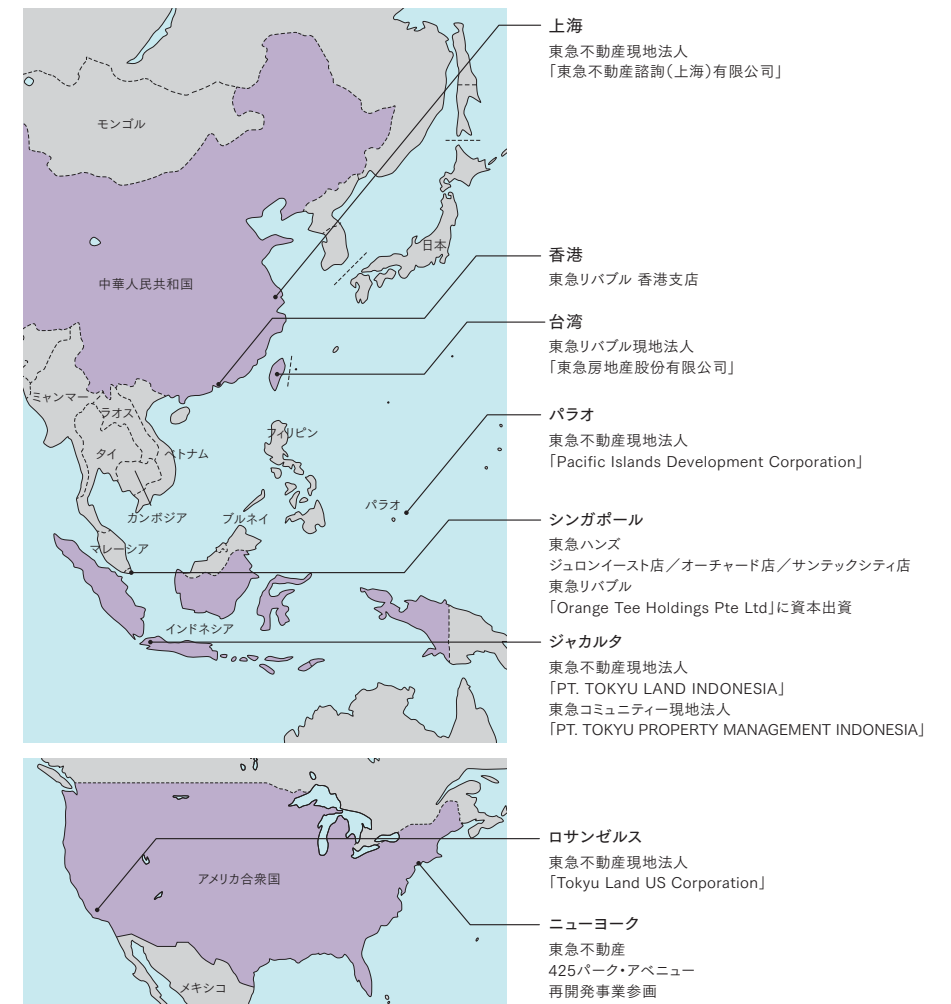


## 主な事業エリア



東急不動産ホールディングスグループの海外事業








(2018年3月31日現在)



首都圏(1都3県)

オフィスビル	58棟	<div></div>
商業施設	23施設	<div></div>
リゾートホテル	4施設	<div></div>
ゴルフ場	7施設	<div></div>
シニア住宅	16施設	<div></div>
東急ハンズ	19店舗	<div></div>
会員制フィットネスクラブ	20店舗	<div></div>
東急ステイ	18施設	<div></div>

関西圏(2府4県)

オフィスビル	2棟		ゴルフ場	4施設	
商業施設	7施設		東急ハンズ	9店舗	
リゾートホテル	3施設		会員制フィットネスクラブ	13店舗	
東急ステイ	1施設				



# 会社概要・株式情報

グループ会社

(2018年4月1日現在)

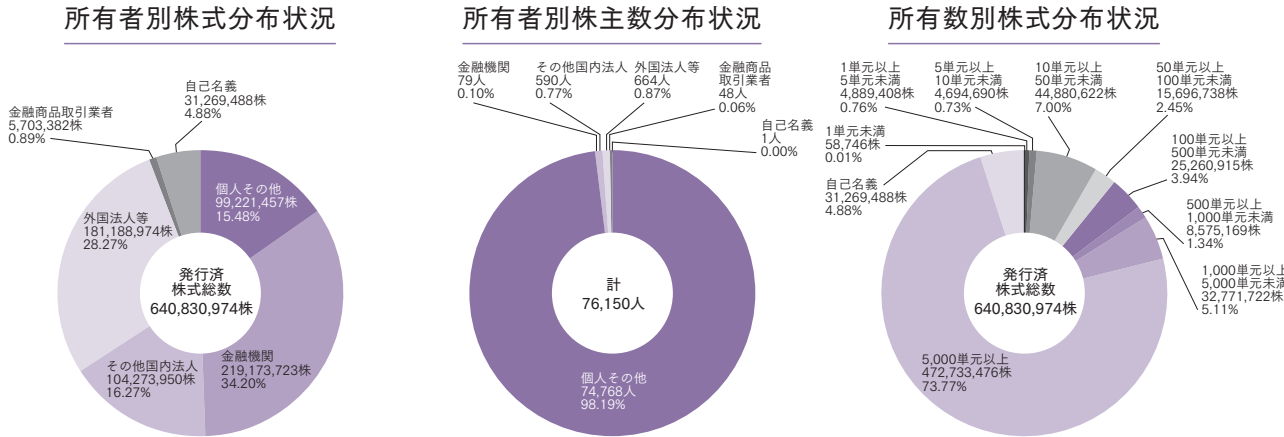


## 会社概要・株式情報

(2018年3月31日現在)

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)	
所在地	〒107-0062 東京都港区南青山2-6-21TK南青山ビル	
電話番号	03-5414-1199(代表)	
代表者	代表取締役社長 大隈 郁仁	
資本金	600億円	
事業内容	グループ経営管理事業	
設立	2013年10月1日	
従業員数 (連結)	56人 (21,091人)	
上場取引所	東京証券取引所	株主名簿管理人
証券コード	3289	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
単元株式数	100株	同事務取扱場所
発行可能株式数	2,400,000,000株	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
発行済株式総数	640,830,974株	三井住友信託銀行株式会社 全国各支店
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで	〒168-0063
定時株主総会	毎年6月	東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主確定基準日	・定時株主総会 3月31日 ・利益配当 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	0120-782-031(フリーダイヤル)
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/notice/  ※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。	

株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 三井住友信託銀行株式会社 全国各支店 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 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)
同取次窓口	
郵便物送付先	
電話照会先	



### 大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率
東京急行電鉄株式会社	96,879	15.89%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	40,152	6.59%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	39,751	6.52%
三井住友信託銀行株式会社	16,008	2.63%
第一生命保険株式会社	14,918	2.45%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	11,775	1.93%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ어 505234	9,221	1.51%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	9,123	1.50%
日本生命保険相互会社	8,107	1.33%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	7,591	1.25%

(注) 1. 当社は自己株式を31,269,488株保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。