

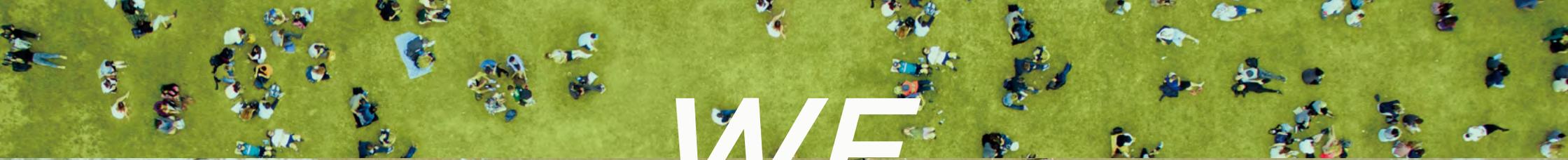
TOKYU
FUDOSAN
HOLDINGS

2 0 2 1

I N T E G R A T E D

R E P O R T

東急不動産ホールディングス
2021統合報告書



WE



ARE



GREEN



ニューノーマルの広がり、ワークスタイルの多様化。ソーシャルで環境意識の高い未来世代の台頭。あらゆる価値観が変化し、VUCAの時代といわれる不確実で先が読めない世界に私たちはどうありたいか？どこへ向かっていくのか？住まい方・働き方・過ごし方を融合させたライフスタイル創造も、DXがもたらす新しい感動体験も、脱炭素社会への貢献も、私たちが持つ多様なグリーンの実力で実現していく。誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をつくるために。私たちは、価値を創造し続ける企業グループをめざします。

WE ARE GREEN

Contents

- 05 東急不動産ホールディングスグループの理念体系
- 09 社会課題と向き合うグループの歩み
- 10 At a Glance
- 11 トップメッセージ

Section 1

価値創造ストーリー

- 19 価値創造プロセス
- 20 サステナブルな経営の全体像
- 21 価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)
- 22 マテリアリティの特定プロセス
- 23 ステークホルダーからの期待

Section 2

強みを活かした価値創造

- 27 ライフスタイル創造の進化
- 32 全社方針 | 環境経営
- 37 全社方針 | DX

Section 3

価値創造のための事業戦略

- 42 特集 | 広域渋谷圏構想
- 44 特集 | 竹芝エリアのまちづくり
- 46 都市開発事業セグメント
- 49 戦略投資事業セグメント
- 52 管理運営事業セグメント
- 55 不動産流通事業セグメント

Section 4

サステナブルな成長を支える基盤

- 59 財務資本戦略
- 64 人財・組織風土
- 66 ガバナンス

Section 5

データセクション

- 83 中期経営計画の達成状況
- 84 財務・非財務データ
- 86 事業エリア
- 88 環境に配慮したアセット
- 90 国際的イニシアティブへの賛同/外部評価
- 91 ホールディングス体制
- 92 会社概要・株式情報
- 93 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 94 「2021統合報告書」発行にあたって

THE GROUP PHILOSOPHY

東急不動産ホールディングス グループの理念体系

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」の策定にあたり、グループの理念体系を再定義しました。私たちは、サステナブルな社会と成長を実現するため、価値を創造し続ける企業グループをめざします。

ありたい姿

価値を創造し続ける企業グループへ

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

魅力あふれる多彩なライフスタイルの創造を通じて、
誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来を実現します。

社会との約束

私たちは、あらゆるステークホルダーの 満足度の総和が企業価値になると考えます

創業の精神

「挑戦するDNA」

理想のまちづくりをめざして先駆的に取り組んだ田園調布の開発以来、受け継がれる進取の精神

[理念体系] **ありたい姿**

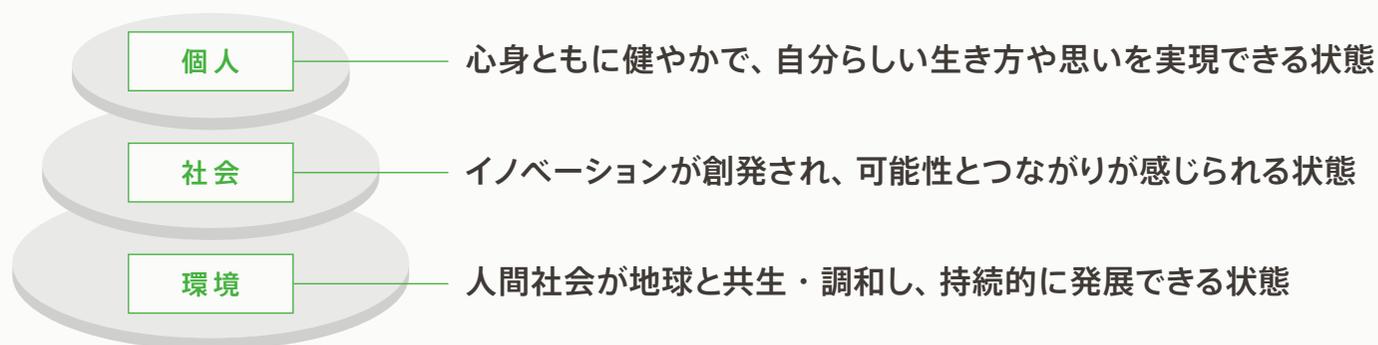
「ありたい姿」では、私たちがめざす価値創造を定義しています。2030年代の社会変化を見据え、バックキャスト発想で、「個人」「社会」「環境」それぞれの実現したい姿を抽出しました。誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現をめざします。

価値を創造し続ける企業グループへ

私たちは、事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーとともに、サステナブルな社会と成長をめざします。
魅力あふれる多彩なライフスタイルの創造を通じて、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来を実現します。



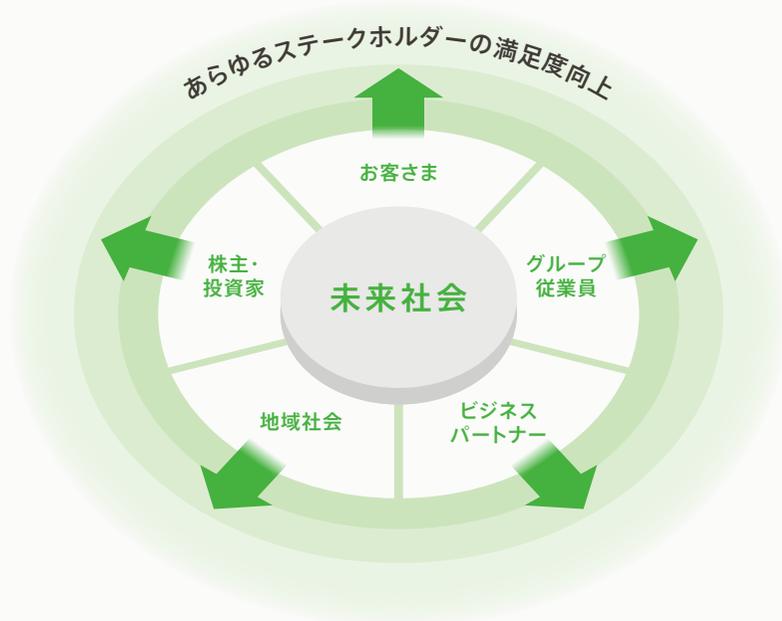
私たちがめざす価値創造



[理念体系] 社会との約束

「社会との約束」では、ありたい姿を踏まえ、これから当社グループのお客さまとなる世代や地球環境そのものを「未来社会」として、6番目のステークホルダーに決めました。すべてのステークホルダーの満足度の輪を広げることで、企業価値向上をめざします。

私たちは、あらゆるステークホルダーの満足度の総和が企業価値になると考えます



お客さま

常にお客さまと向き合い、
選ばれ続ける価値を提供します

ビジネスパートナー

パートナーシップで価値を創造し、
ともに成長をめざします

株主・投資家

サステナブルな成長によって、
株主価値を最大限に高めます

グループ従業員

挑戦する人財を育て、
いきいきと働ける環境をつくれます

地域社会

地域との共生・発展に取り組み、
持続可能な社会に貢献します

未来社会

希望に満ちた世界と豊かな環境を、
未来の世代につなぎます

[理念体系] 創業の精神

「創業の精神」では、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組む「挑戦するDNA」を掲げています。

約1世紀前、渋沢栄一らが当時の社会課題であった住宅不足を解消するため、住宅と庭園が共存する美しく快適な街「田園調布」を創造しました。

私たちは、このグループの原点を大切にし、進取の精神を受け継いでいきます。

「挑戦するDNA」



我が國にも田園都市のやうなものを造つて、
都會生活^{けっかん}の缺陷を幾分でも
補ふ様にしたいものだ^と考へて居つた。

『青淵回顧録』

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

『論語と算盤』

渋沢 栄一 1840年～1931年 | 当社グループの起源となる田園都市株式会社を設立

日本経済の基礎を築いた「日本資本主義の父」と称され、明治から昭和初期まで活躍。
約500もの企業の設立と育成、約600の社会公共事業、慈善活動などの支援に尽力した。



提供：東急株式会社

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

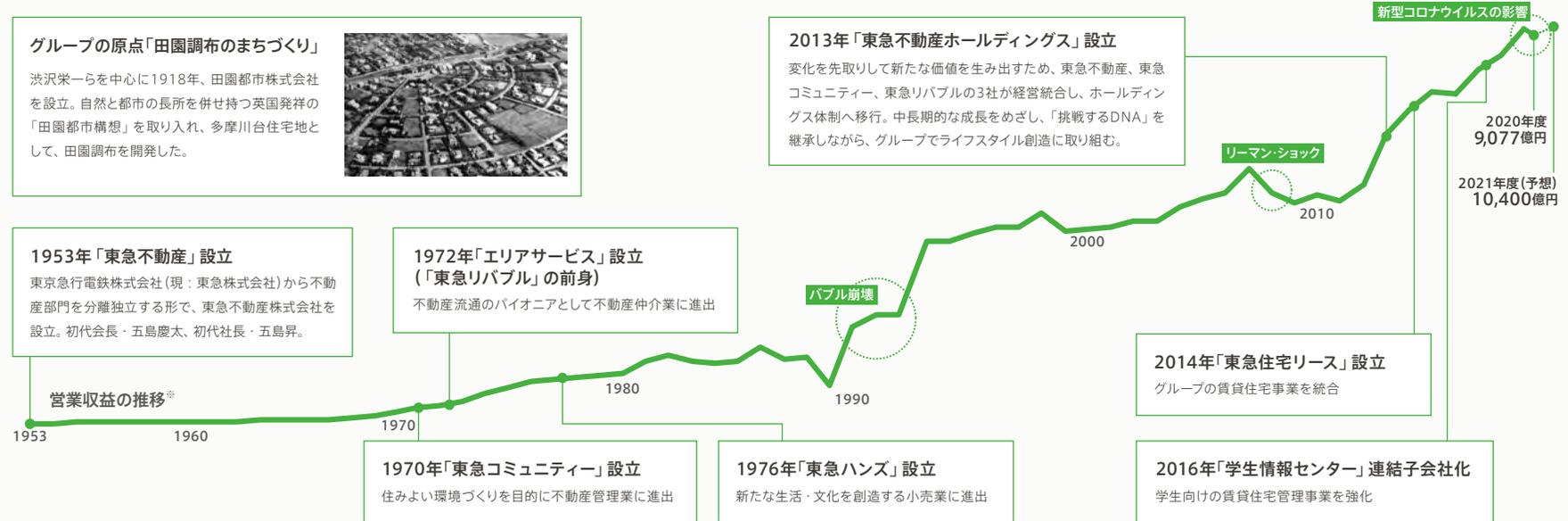
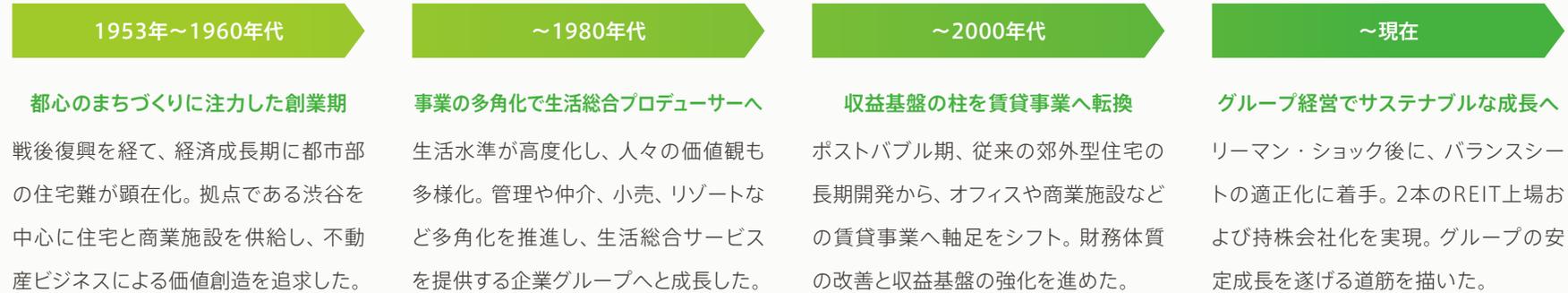
東急不動産創立20周年記念誌
『都市と人間の新しい調和を求めて』

五島 昇 1916年～1989年 | 東急不動産株式会社 初代社長

創業者である父・五島慶太の跡を継ぎ、東急グループを牽引。東急不動産の初代社長として、
大規模なまちづくりやリゾート開発などに取り組み、日本商工会議所会頭も務めた。

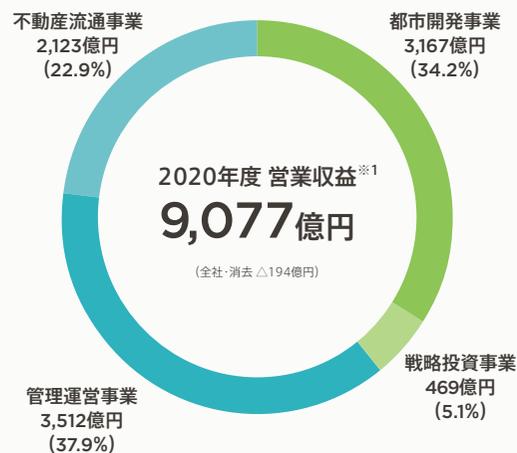
社会課題と向き合うグループの歩み

田園都市にはじまり、渋谷・代官山などのまちづくりに注力した創業期。事業の多角化を進めた1970～80年代。収益の柱を賃貸事業にシフトした2000年代。そして、グループ共創で持続的な成長をめざす体制を整えた現在。私たちは時代とともに変化する社会課題と真摯に向き合い、その解決に取り組んできました。



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

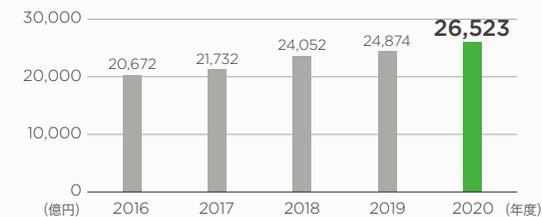
At a Glance



営業利益/当期純利益



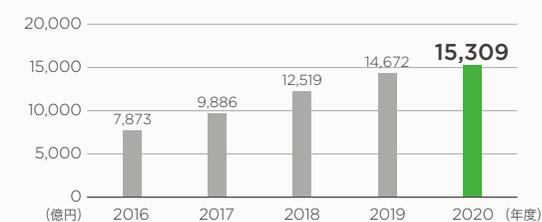
総資産



貸貸等不動産の時価評価



運用資産残高 (AUM)



グループ就業人数^{※2}



CO₂排出量



※1. 2021年度より従来の7事業から4事業にセグメント変更を行ったため、変更後のセグメントに組み替えて表示しています ※2. グループ就業人数は、臨時雇用者を含まない人数です

トップメッセージ

「WE ARE GREEN」をグループの旗印に、 誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来へ



東急不動産ホールディングス株式会社 代表取締役社長

西川 圭典

WE ARE GREEN ―。今年5月に発表した私たちの長期ビジョン「GROUP VISION 2030」のスローガンです。発表後、社内外からこれまでにない反響をいただき、私たちが伝えたかったことを知っていただくきっかけとなったことに、手ごたえを感じています。

今回、長期ビジョンを策定したのは、不確実な要素に満ちたVUCAの時代だからこそ、グループが進むべき方向性を示す「経営の羅針盤」が必要だと強く考えたからです。そこで、積み上げ型の計画ではなく、10年後を見据えてバックキャスト発想でグループのありたい姿を議論し、経営方針を取りまとめました。

長期ビジョンでは、グループの成り立ちを踏まえて当社の理念体系を再定義するとともに、私たちがめざす価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)を定め、ありたい姿を実現して株主価値・企業価値向上につなげる道筋を描きました。

冒頭のスローガンには、グループが展開する多様なグリーンを融合させ、新たな価値創造につなげていく私たちの想いを込めています。コーポレートカラーのグリーンを基調に、グループの幅広い事業や人財の多様性をグラデーションで表現しました。グリーンは環境やサステナビリティの象徴であるとともに、私たちがめざす「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」の象徴でもあります。若葉が芽吹き、それぞれの個性を活かして大きく育っていくように、「WE ARE GREEN」の旗印のもと、グループ一丸となって、価値を創造し続ける企業グループをめざします。

社長に就任して1年が経ちましたが、グループの変革は緒についたばかりです。来年5月には、2025年度に向けた中期経営計画の発表を予定しています。ここからさらにドライブをかけ、スピード感のある経営でグループのありたい姿を実現するため、決意を新たにしています。

一人ひとりが輝く「舞台」をつくる

2030年に向けて私たちがめざす価値創造のテーマは、「魅力あふれる多彩なライフスタイルの創造を通じて、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現」です。個人・社会・環境の変化を見据え、想定される世界を4つの視点でまとめました。

私たちが考える2030年の世界

1. リアルの場は行く意味を問われる時代へ
2. 環境貢献度で企業が選ばれる時代へ
3. パーソナライズされた個客対応の時代へ
4. ボーダレス化による共創の時代へ

個人の単位では、ソーシャルネイティブで環境意識の高いZ世代の台頭が、消費やライフスタイルのあり方を大きく変えていきます。共通の物差しではなく、個人がそれぞれの価値観で幸せを追求してい

く社会が訪れると予測しています。

社会の視点では、オンラインとオフラインの融合、都市と地方のあり方の変化など、場所や時間の概念が根本から変わっていくと考えています。

環境に目を向ければ、気候変動への対応や脱炭素化の流れが、地球規模で取り組むべき共通課題として高まっています。あらゆる境界が取り除かれていく世界において、事業の社会的意義を強く意識し、パートナーシップで価値を共創していくことが求められると認識しています。

こうした事業環境を踏まえ、一人ひとりが輝く「舞台」を提供することが、当社グループらしいお客さまへの提供価値につながると考えます。

事業ウイングの広さを強みに変える

ありたい姿の実現に向けた長期経営方針では、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築し、

ROE向上とEPS成長によって株主価値・企業価値の向上をめざします。

そのための全社方針として、「環境経営」と「デジタルトランスフォーメーション(DX)」を掲げました。この2つの柱こそが、当社グループの特色である事業ウイングの広さを、真の強みに変えるキードライバーになると考えます。いずれもグループを俯瞰する視点が不可欠であり、私自身がリーダーシップを執り、取り組みを加速させていきます。

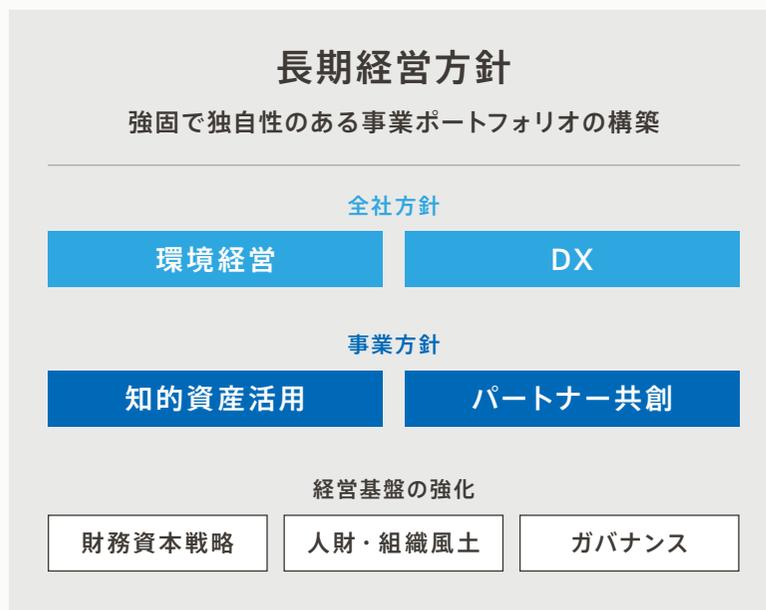
加えて、従来からの関与アセット拡大モデルをさらに進化させるため、事業方針に「知的資産活用」と「パートナー共創」を掲げました。関与アセットから得られるノウハウ・データの収益化と、外部リソースの積極活用による事業価値の最大化を図ります。

これまでの当社グループは、どちらかといえば自前主義が強い傾向にありましたが、事業が高度化・複雑化した現代においては、最適解を求めて積極的に外部のパートナーと手を組むことが重要です。

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」の全体像

WE ARE GREEN 価値を創造し続ける企業グループへ

価値創造への取り組みテーマ
(マテリアリティ)



ありたい姿の実現

固定観念にとらわれず、外に目を向けながら、新たな事業機会の獲得につなげていきます。

環境経営で企業競争力を高める

米国がパリ協定に復帰し、国境炭素税の導入に言及したほか、国内においても菅政権が2050年のカーボンニュートラル実現を宣言するなど、脱炭素社会・循環型社会の実現に向けた国際的な流れが加速しています。企業においても環境への取り組みが、競争力に直結する時代に突入したといえるでしょう。当社グループは、1998年に環境基本理念を策定し、「緑をつなぐプロジェクト」や都市緑化・生物多様性保全に取り組むなど、早くから環境に配慮した経営を行ってきました。

長期経営方針においては、再生可能エネルギー事業での優位性を活かし、すべての事業で環境負荷の低減をめざします。気候変動に関しては、2030年に

サプライチェーンを含むSBT1.5℃目標の実現、2050年にネットゼロエミッションの達成という高い目標を掲げています。今後も業界をリードし、国際的な動きと協調しながら、環境先進企業としての競争力向上を図ります。 [□ P.35参照](#)

同時に、当社らしいライフスタイル提案の一環として、「環境に寄与する快適な街と暮らしの創造」に取り組みます。環境経営の推進は、事業活動を通じて社会課題を解決するマインドの醸成にもつながります。グループ従業員一人ひとりが、現在、そして未来の社会に対する責任を肝に銘じて事業に取り組む所存です。

DXでサービスとしてのアセットへ

もうひとつの全社方針であるDXでは、「ビジネスプロセス」「カスタマーエクスペリエンス(CX)」「イノベーション」に取り組みます。デジタル化の不可逆的な流れは、当社が展開するあらゆるビジネス領域

に大きな変化をもたらそうとしています。これまではバリューチェーンの上流を押さえることが競争力の源泉でしたが、デジタル時代には顧客接点が競争力の源泉となります。なかでもグループが持つ多彩な顧客接点を活かして、CXの向上による「感動体験」の創出に取り組みます。 [□ P.39参照](#)

当社グループは、さまざまなアセットを起点とした運営業、不動産の管理・仲介、東急ハンズなど、お客さまと直接触れ合う事業を多数展開しています。お客さまとの対話からユニークな事業を生み出せる点は、顧客接点が競争力の源泉となる時代に、他の総合不動産業に比べて大きなアドバンテージになります。

DXの推進には、グループ・外部連携が必須です。かつてIT改革の際に経験したように、断片的に最適解を追い求める「DXの罨」にはまらないよう、グループ横断で取り組みを進めます。

DXの進展は、「住む・働く・過ごす」という生活シーンのシームレス化を加速させています。これからの

デジタル時代は、「サービスとしてのアセット(Asset as a Service: AaaS)」の価値が重視されると考えます。都市のスマート化をはじめ、フィジカルとデジタルの融合を図り、OMO (Online Merges with Offline) 推進による先進的なサービスモデルの創造を通じて、アセットの持つ価値を高めていきます。

ライフスタイル創造を進化させる

これまで私たちは、「住む・働く・過ごす」を融合させて生まれる多彩なライフスタイルを、時間軸と空間軸の視点から提案してきました。 [□ P.29参照](#)

コロナ禍の影響もあり、「ライフスタイル創造3.0」として提唱してきた生活シーンの融合が、想定よりも早く進んでいると感じます。テレワークが普及し、多様な働き方が一般的になりました。働き方の多様化は、すなわち生活の多様化です。仕事と休暇を組み合わせたワーケーションやマルチハピテーションなど、生活シーンが

融合した暮らし方は、今後さらに広がるものと考えます。

私たちは、住まい方・働き方・過ごし方のそれぞれで多彩なソリューションを持つ事業ウイングの広さに、全社方針である環境経営・DXをかけ合わせ、これからの時代にふさわしい新しいライフスタイルを積極的に提案していきます。



渋谷駅桜丘口地区再開発計画(完成予想図)

広域渋谷圏のエリア価値を高める

当社グループが強みとする「ライフスタイル創造3.0」をエリア全体で取り入れ、新しいまちづくりを行っていく場が、私たちのホームグラウンドである広域渋谷圏です。

コロナ禍でテレワークが広がり、都市の人の流れは大きく変わりましたが、丸の内や日本橋などのエリアとは異なり、渋谷はもともと職・住・遊の多面的な魅力を有しています。街の自由闊達な魅力に惹きつけられるスタートアップにとって、変革期の今だからこそ、新しいイノベーションが渋谷で生まれる可能性を秘めています。こうした広域渋谷圏のエリア価値をさらに高めるため、都市開発とエリアブランディングの両面から積極的な投資を続けます。 [P.42参照](#)

東京の湾岸エリア・竹芝では、近未来を感じるスマートビル「東京ポートシティ竹芝」を中心に、最先端のテクノロジーを活用したスマートシティづくりに

取り組んでいます。今後は、竹芝で培った都市OS構築のノウハウを渋谷へと展開し、都市のスマート化を進めていきます。 [P.44参照](#)

中期経営計画の振り返りと課題

2020年度までの中期経営計画は、新型コロナウイルスの影響により、財務目標は未達となりましたが、賃貸事業基盤の拡充やインフラビジネスの成長など、一定の成果を得ることができました。

一方で、「BSマネジメントによる効率性向上」「強固な事業ポートフォリオの構築」「労働集約型からの脱却」「自前主義からの脱却・人財育成」の4点を、現状の課題として認識しています。

最重要課題は、事業ポートフォリオの再構築です。今回、それぞれの事業が持つ社会的役割と成長シナリオの違いから、事業セグメントを資産活用型と人財活用型に再編しました。

資産活用型ビジネスでは、「東京ポートシティ竹芝」や「渋谷フクラス」などの大型プロジェクトが稼働し、安定収益基盤が拡充したため、次のフェーズでは循環型再投資を拡大し、収益性と効率性の向上をめざします。

人財活用型ビジネスでは、管理・運営ノウハウなどの知的資産や先進技術を活用し、労働集約型事業を知的資産活用へ変革することで生産性を高め、利益成長をめざします。

私が取り組むミッションと課題

純粋持株会社のトップである私のミッションは、事業環境の変化にあわせて中長期的な視点からグループの全体最適を図り、経営資源を適切に配分することです。事業会社の個別最適ではなく、事業会社間の枠を超えて事業を推進していける状態を構築するために、次の3つの課題に取り組めます。

1. 事業ポートフォリオマネジメント 全事業共通の評価基準で各事業を評価し、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築を進めます。M&Aやアライアンスなどの外部資本活用も視野に、抜本的に事業を見直し、事業価値を最大化します。 [□ P.60参照](#)

2. ガバナンス改革 公平かつ透明性の高いコーポレートガバナンス体制を構築します。サステナブルな成長に資するガバナンス体制へ継続的改善を続けており、社外取締役の増員や多様性確保のほか、実効性向上の観点でも第三者評価を進めています。今後はプライム市場への移行を見据えて、一層の体制強化を図ります。 [□ P.66参照](#)

3. 組織風土改革 もっとも重要な経営基盤が人財だと私は考えています。グループ従業員には、社会に向き合う使命感と高い倫理意識に裏打ちされた、プロフェッショナルな姿勢を持ってもらいたい。そして、

私が先頭に立って一体感のあるイノベティブな組織風土を醸成し、会社と従業員が担うべき役割を果たすことで、社会課題解決を起点とした企業価値向上に取り組めます。働き方改革や活力ある職場づくりについては、コロナ禍で多様な働き方が広がり、これまで以上に健康経営の推進が重要になっています。生活と仕事の融合が進むなかで、従業員が心身のストレスを抱えることのないよう取り組みを強化します。 [□ P.64参照](#)



信頼を超えて愛され続けるために

当社グループの企業価値は、あらゆるステークホルダーの満足度の総和であると考えています。なかでも私たち現役世代には、これからの社会を担う世代に、希望に満ちた世界と豊かな環境をつないでいく責任があります。そこで、再定義した理念体系では、新たに6番目のステークホルダーとして「未来社会」を明記しました。 [P.07参照](#)

若い世代の環境意識の高さには驚かされることがあります。環境先進企業として、私たちは未来の世代にどんなバトンを渡せるか。従来の考え方や慣習にとらわれることなく、未来志向で、これからの人たちに誇れる価値を創造していきます。

昨年のメッセージで、私たちが価値を創造し続ける企業グループであるためには、ステークホルダーから信頼され、愛され続けることが大切であると述べました。今もこの気持ちに変わりはありません。当社グ

ループの商品・サービスに対して、理屈や信頼を超えた「愛着」があれば、自然とお客さまから選ばれ続けるはず。実利だけではない情緒的な無形資産、いくなれば強いブランド力を当社グループの価値として積み上げていく必要があると感じています。

そのような状態をつくるには、まずグループ従業員が、自分たちの会社を好きになり、ロイヤルティを感じる事が重要です。社会の一員としての自覚を持ち、多様な価値観を認め合い、果敢に新しいことにチャレンジしていく。そんな信頼性の高い組織をめざしたいと考えています。

一人ひとりが日々誠実に振る舞い、個人としての「信用貯金」を貯めていけば、その集合体が組織の信用になります。今、私たちがいただいている評価は、先人たちが積み重ねた「信用貯金」によるものです。私たちは、これを増やしていかなければなりません。

当社グループの原点は、約1世紀前、渋沢栄一らによって先駆的に行われた田園調布のまちづくりに

あります。以来、「挑戦するDNA」を継承し、いつの時代にも、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んできました。私たちは、この創業の精神を受け継ぎ、これからも社会とともに歩みを進めてまいります。

最後に、長期ビジョンで掲げた「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」を、私なりの言葉で言い換えるなら、それは誰もが「自分は幸せだ」と感じられるような社会です。一人ひとりが、それぞれの幸せを叶えられる明るい未来をつくりたい。そして、そのために当社グループがサステナブルな価値創造を続けることで、明るい未来の一端を担うことができると強く確信しています。

Section 1 — 価値創造ストーリー

- 19 価値創造プロセス
- 20 サステナブルな経営の全体像
- 21 価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)
- 22 マテリアリティの特定プロセス
- 23 ステークホルダーからの期待

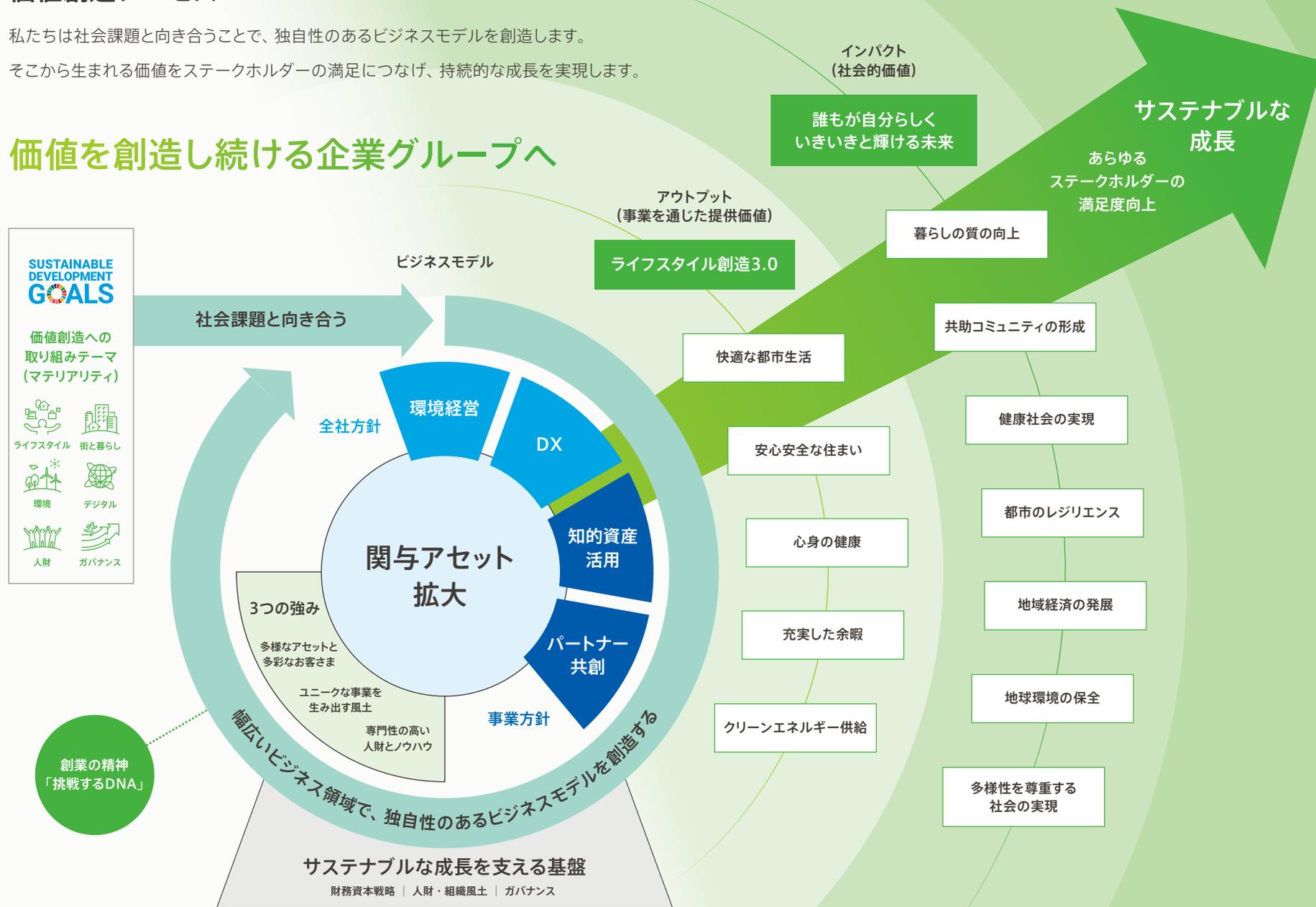
地域社会クロストーク「北海道松前町」

未来社会クロストーク「Z世代」

価値創造プロセス

私たちは社会課題と向き合うことで、独自性のあるビジネスモデルを創造します。
そこから生まれる価値をステークホルダーの満足につなげ、持続的な成長を実現します。

価値を創造し続ける企業グループへ



サステナブルな経営の全体像

2030年にめざす姿の実現に向けて、マテリアリティごとに事業機会とリスクを整理し、KPIを定めました。社会へのアウトプットとインパクトを高め、SDGsのゴールにも貢献します。

社会課題	マテリアリティ	機会とリスク ■機会 ■リスク	2030年にめざす姿	非財務KPI (2030年度)	SDGsターゲット	財務KPI (2030年度)	結果と変化
		ライフスタイル	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">生活の多様化</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">消費者とのミスマッチ</div>	心身ともに 活力ある生活	<ul style="list-style-type: none"> お客さま満足度^{※1} 90%以上 「ライフスタイル創造3.0」に資する商品・サービス100件以上 	10.3	アウトプット (事業を通じた提供価値) ライフスタイル創造3.0 <ul style="list-style-type: none"> ● 快適な都市生活 ● 安心安全な住まい ● 心身の健康 ● 充実した余暇 ● クリーンエネルギー供給 インパクト (社会的価値) <div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">誰もが自分らしく いきいきと輝ける未来</div> <ul style="list-style-type: none"> ● 暮らしの質の向上 ● 共助コミュニティの形成 ● 健康社会の実現 ● 都市のレジリエンス ● 地域経済の発展 ● 地球環境の保全 ● 多様性を尊重する社会の実現
	街と暮らし	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">心身の健康/防災・減災</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">街の劣化・衰退</div>	誰もが幸せを 感じられる社会	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ活性化施策 100件以上 建築物の安心安全対策強化^{※2} 100% 	11.3		
	環境	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">脱炭素・資源循環への ニーズ拡大</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">災害激甚化・対応コスト増</div>	脱炭素社会・ 循環型社会	<ul style="list-style-type: none"> RE100^{※3} 2025年達成^{※4} 再生可能エネルギー電力利用率 60%以上 CO₂排出量(2019年度比) △46.2% (SBT認定) 	7.2		
	デジタル	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">toC接点の重要性増大</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">リアルの地位低下</div>	新しい顧客体験 価値創出	<ul style="list-style-type: none"> 水利用量 前年度比低減 廃棄物量(2019年度比) △11% 環境認証取得^{※4} (CASBEE、DBJなど) 100% サステナブル調達(型枠木材) 100% 緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積) 3,000ha 事業を通じた環境への取り組み 100件以上 	6.4		
	人財	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">多様な人財確保</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">人財獲得の競争激化</div>	イノベーションを 生み出し続ける環境	<ul style="list-style-type: none"> デジタル活用の取り組み件数 100件以上 DX投資額(2021年度比) 2倍 ITパスポート取得^{※5} 100% 健康診断受診率 100% 女性採用比率 50% 中核人財における多様性の確保(女性管理職比率) 20%以上 男性育児休暇取得 100% LGBTの理解深化(Eラーニング受講率) 100% サプライチェーンの人権配慮 100% (強制労働や児童労働に対するデュー・ディリジェンス実施) 	9.4		
	ガバナンス	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">ステークホルダーとの深耕</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px;">資金調達コスト増</div>	企業価値の 持続的向上	<ul style="list-style-type: none"> 株主・投資家エンゲージメント 300件以上 取締役会の実効性向上(第三者評価) 100% コンプライアンス行動基準順守 100% 	11.6		
					11.7	参考指標 ROE 10%以上 ROA 5%以上 D/Eレシオ 2.0倍以下 営業利益 1,500億円以上 当期純利益 750億円以上	

※1. 東急こすもす会アンケート ※2. 大型・非住宅建築物の災害時帰宅困難者対応など ※3. 事業活動で消費する電力を、100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアティブ ※4. 東急不動産 ※5. 東急不動産の従業員

価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)

当社グループは、ありたい姿を実現するために、事業活動を通じて6つのテーマ(マテリアリティ)に取り組みます。それぞれのテーマに沿った施策の実行によって、サステナブルな社会の形成に貢献します。



多彩なライフスタイルをつくる

住まい方・働き方・過ごし方を融合させた「ライフスタイル創造3.0」を推進し、心身ともに活力ある生活を実現します。



ウェルビーイングな街と暮らしをつくる

安心安全で快適な生活インフラの構築、共助コミュニティの創造により、誰もが幸せを感じられる社会を実現します。



サステナブルな環境をつくる

環境先進企業として、気候変動などの地球規模の課題に取り組み、脱炭素社会・循環型社会をつくれます。



デジタル時代の価値をつくる

デジタル技術の活用により、ビジネスモデル変革に取り組み、新しい顧客体験価値を創出します。



多様な人財が活躍する組織風土をつくる

人権を尊重し、多様な人財が能力を発揮できる組織風土により、イノベーションを生み出し続けます。



成長を加速するガバナンスをつくる

あらゆるステークホルダーから信頼されるグループとして、経営の透明性・公平性を高め、企業価値の持続的向上をめざします。



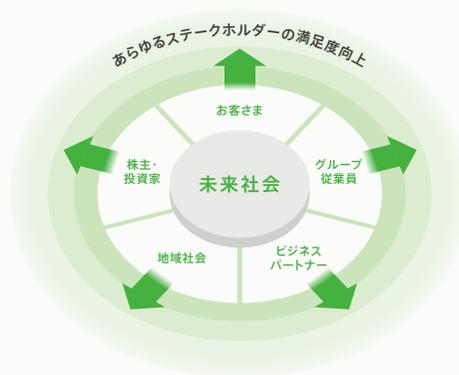
マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、社会が直面する多くの課題を整理・分析して、ステークホルダーとの対話のもと、当社グループが優先的に取り組むべき経営課題を抽出しました。



SDGsやISO26000、GRI、SASBなど国際的なフレームワークをはじめ、SRI評価機関の指標（FTSE、DJSI）やアナリストレポート、日本政府や経済団体で認識されている課題などをもとに、他社の動向やステークホルダーの声、グループ会社の認識なども参考にしつつ、社会課題を把握しました。まずは561項目に及ぶロングリストを作成し、類似項目の整理や当社グループへの関連性を加味して37項目に統合・集約しました。

統合・集約した37項目の社会課題に対するステークホルダーからの期待を確認するため、当社グループが重視するステークホルダーに対するヒアリングなどを実施。その結果をもとに、不足している課題がないかを検討しつつ、ステークホルダーにとっての重要度を評価しました。 [P.23参照](#)



37項目の社会課題に対して、当社グループの経営・事業に対する影響や関係性を評価すべく、まずはそれぞれの課題が各事業会社に及ぼす機会・リスクを確認。その結果をもとに、長期経営方針とも照らし合わせながら、グループ全体として優先順位の高い経営課題を抽出しました。

検討・抽出した経営課題を、ステップ2で確認した「ステークホルダーにとっての重要性」と、ステップ3で確認した「経営にとっての重要性」の2軸で評価。取締役会において、特に重要な6項目を価値創造への取り組みテーマ（マテリアリティ）として特定し、テーマごとに機会・リスク、めざす姿、KPIを整理しました。



ステークホルダーからの期待

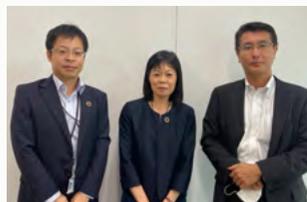
当社グループは、6つのステークホルダーの存在を常に意識しています。そして今回、マテリアリティの特定プロセスのステップ2において、各ステークホルダーからの期待を把握するためのヒアリングを実施しました。そこで得られた声のなかから、特に重視したものを紹介します。

お客さま

- 商業施設が集積する渋谷にあって、「東急プラザ渋谷」には独自の存在感を発揮してほしい
- 施設単体だけでなく、街全体を見据えた取り組みが必要
- 賃借人の生活スタイルが多様化するなか、これからの賃貸管理を提案してほしい
- 会員制シェアオフィス「ビジネスエアポート」が、会員同士の交流による価値創造の場となることを期待する
- 外国人にも使いやすい仕様など、時代のニーズを捉えた機能的なオフィスビルを期待したい

ビジネスパートナー

- 脱炭素社会の実現に向けて、建物からのCO₂排出量を削減するために、一緒に取り組んでいきたい
- 技能労働者の確保など、業界全体の課題解決への貢献に期待している
- 自然災害の多い日本において、安全・安心なまちづくりは重要なテーマであり、協力して取り組んでいきたい



清水建設株式会社
執行役員 環境経営推進室長 金子 美香さま(中央)
SDGs・ESG推進部 主査 森口 智之さま(左)
ICT・スマート事業部 主査 山崎 正裕さま(右)

株主・投資家

ESG投資家が重視するSRIインデックスに選定されています。
(当社が選定されている主なインデックス)



グループ従業員

- 世代を問わず、すべての人々が幸せを感じられるような街と暮らしを創造したい
- 循環型サステナブルシティを実現し、「人生100年時代」を見据えた住まい方、働き方、過ごし方を提案したい
- 地球環境のみならず、その街に暮らす人すべてにやさしいまちづくりを実現したい
- 世代・時代・事業を循環させるまちづくりを提案し、希望に満ちあふれた社会をつくり上げたい

地域社会

- コロナ禍で減少したものの、リアルな人の往来は今後も重要なので、そのために果たすべき街の役割を改めて問い直すべき
- 広域渋谷圏において、仕事やプライベートでの仲間づくりにつながる、多様な人々をつなぐ情報共有の実現に期待
- コロナ禍で働き方の多様化が進むなか、テレワークの場所が不足しつつある。在宅とオフィスに続く第3の場所として、「ビジネスエアポート」のような存在が必要



株式会社ブレイン
代表取締役 前田 俊秀さま

□ P.24 地域社会クロストーク「北海道松前町」

未来社会

Z世代の若手社員をはじめ、未来の世代との対話を続けています。
□ P.25 未来社会クロストーク「Z世代」

地域社会クロストーク「北海道松前町」

風という資産を活かし、ともに地域の未来を拓く

北海道の最南端、松前町に位置する「リエネ松前風力発電所」は、日本最大級の高さを誇る風車を擁するとともに、道内では初めて蓄電池を併設した風力発電所です。松前町を舞台に、地域活性化に取り組む石山英雄松前町長と現地で事業を担当する山中慎司が、風力発電とまちづくりについて語り合いました。

災害に強いまちづくりに向けて

山中 当社が松前町に風力発電所の建設を決めたのは、ここに日本でも有数の強い風が吹いているからです。地元の小学校への出前授業でも、松前町には「風という資産」があることを力説しています。

石山 自然の恵みである風に地域の可能性を見つけることができました。松前町は、マグロや松前牛、1カ月かけて楽しめる桜の名所など、観光資源に魅力



東急不動産株式会社 戦略事業ユニット
インフラ・インダストリー事業本部 グループリーダー
山中 慎司

があるものの、人口減少が進み、産業の主力である漁業も苦戦しています。町の閉塞感を打ち破るためにも、今まで吹いていなかった「風」をぜひ、つかんでいきたいですね。

山中 当社は再生可能エネルギー事業を通じて地域活性化に貢献しています。「リエネ松前風力発電所」では既存の送配電網を活用した「地域マイクログリッド構想」で、災害に強いまちづくりに取り組みます。

石山 2018年に発生した胆振東部地震での経験から、自立した電力供給の確立は不可欠です。町としても東急不動産のノウハウと高い推進力は共同事業者として大変心強い。

山中 ありがとうございます。将来は松前町の電力がすべて再エネ由来となる環境にやさしいまちづくりを進めていきます。

さらなる町の価値をつくる

石山 松前町では、松前沖で洋上風力発電の誘致も検討しています。



北海道松前町 町長
石山 英雄さま

山中 実現すれば、地域産業の活性化や持続的な雇用も生み出せるなど、洋上風力の波及効果が期待されますね。

石山 再エネを取り込み、安心安全でクリーンな町になることは、町のイメージアップにつながり新たな強みとなる大きなチャンスです。東急不動産は地域活性化に本気で取り組む頼もしいパートナーです。これからもよろしくお願いします。

ロングバージョンはこちら
TFHD GROUP MAGAZINE



未来社会クロストーク「Z世代」

豊かな発想で、未来にフィットする価値をつくる

長期ビジョン策定に伴い追加したステークホルダー「未来社会」では、サステナブルな社会の実現と会社の成長を担う若手社員に、東急不動産の榎戸取締役が聞きました。

若い世代が“環境への感度”を上げる

佐藤 全社方針の環境経営は、社会の流れを反映していると思います。昨年、新型コロナウイルス感染症の影響が出始めた頃、大型案件の投資募集を担当していましたが、先行きが不透明との理由で多くの企業が投資を控えました。しかし、ある会社が環境認証の取得を条件に投資を決定してくれたのです。投資判断における環境の重要性を強く認識しました。

榎戸 環境の大切さやお客さまの求めていることに気づく良い機会を得ましたね。

知花 これからのマーケットの中心となる私たちの世代は環境の大切さを学んできたので、会社が環境経営を打ち出したのは合理的な選択だと思います。一方で、環境配慮の取り組みは消費者にとってメリットを感じづらい。分譲マンションにどう導入するか、

住み続けることで環境に貢献できるサービスなど、日々問題意識を持つようにしています。

榎戸 環境意識を高くして、自分の仕事に向き合っているのは頼もしい限りです。若い世代が積極的に取り組んでくれれば、会社の環境への感度がさらに上がっていきますね。

選ばれ続ける会社をめざす

榎戸 DXでは、社内業務の省力化も進めています。そこで人にしかできない仕事の時間を創出することが狙いです。

知花 物件現場の確認や、関係者とのコミュニケーションなどは、人がすべき大切な仕事ですね。

佐藤 一方で、デジタル技術にアクセスしづらい人々が取り残されないようなDXも進めていくべきだと思います。

榎戸 その視点を忘れずに、事業ではソフトの部分も磨くことが必要ですね。同時に「東京ポートシティ竹芝」のようなスマートシティで生み出したDXの知見を、建物だけでなく、街に広げていくことも大切です。

佐藤 技術革新の進化とともに、きっと「住まい方・働き方・過ごし方」も変わっていくはず。新たな価値観を実現するまちづくりに携わっていきたいです。

知花 私も仕事や暮らしの場の選択肢が広がることに同感です。だからこそ、さまざまな経験を積んで、選ばれる街をつくれるようになりたいです。

榎戸 お二人のような若手社員は、豊かな発想を持ち合わせています。その柔軟な心と頭で社会へのアンテナを高く張り続けてください。その努力が「選ばれ続けるサステナブルな会社」を実現し、5年後、10年後の世界にフィットする価値をステークホルダーに提供すると思います。



東急不動産株式会社
取締役 執行役員
榎戸 明子



東急不動産
キャピタル・マネジメント株式会社
佐藤 七海



東急不動産株式会社
住宅事業ユニット 首都圏住宅事業本部
知花 太樹

ロングバージョンはこちら▶
TFHD GROUP MAGAZINE



Section 2 — 強みを活かした価値創造

27 ライフスタイル創造の進化

32 全社方針 | 環境経営

マネジメントメッセージ

37 全社方針 | DX

マネジメントメッセージ

ライフスタイル創造の進化



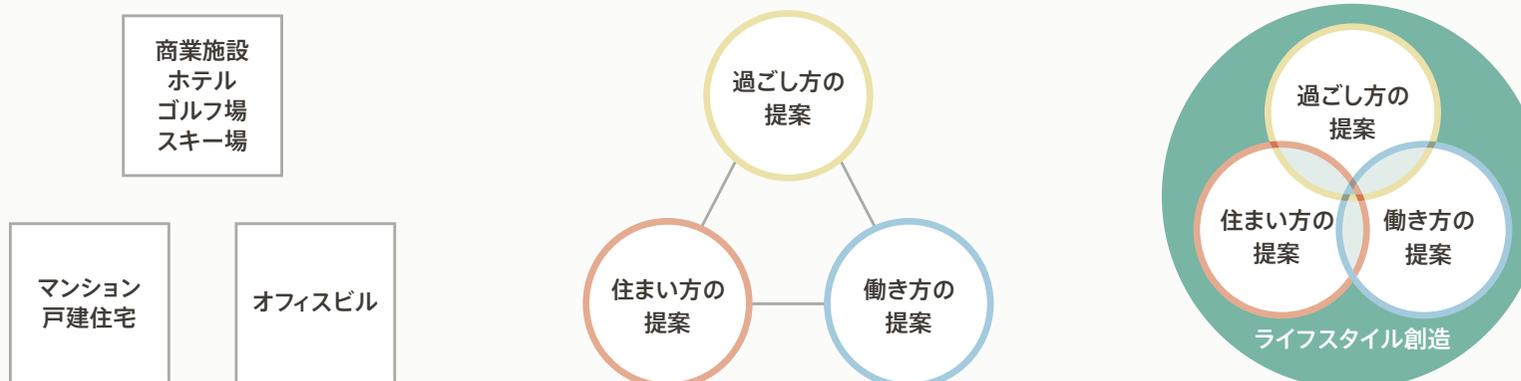
「ライフスタイル創造3.0」の考え方

「ハコ」から「ソリューション」、そして「生活シーンの融合」へ――

ライフスタイルや価値観が多様化し、都市で生活する人々のニーズも細分化する現代。私たちはグループの強みを活かし、街に、社会に、新しい価値を生み出してきました。そのキーワードが「ライフスタイル創造」です。

マンションや戸建住宅の開発・分譲に始まり、商業施設、ホテルやリゾート施設、さらにオフィスビルなどのハコの供給を通じて、社会に新しいライフスタイルを提供した「ライフスタイル創造1.0」。モノからコトへの消費の変化のなかで、それぞれのハコを中心に管理、仲介、運営へと不動産業の枠を広げ、新しい住まい方、新

しい働き方、新しい過ごし方というソリューションを提案した「ライフスタイル創造2.0」。そして現在、働き方改革、保育や介護の問題、健康寿命の延伸、テレワークやワーケーションの推進など、時代とともに変化する社会課題、そして多様化するお客さまの生活シーンを支えるために、住まい方・働き方・過ごし方という3つの領域を融合させて理想を実現する「ライフスタイル創造3.0」へと、私たちの価値創造は進化しています。長期ビジョンの核をなす「ありたい姿」の実現をめざし、環境経営やDXをかけ合わせることで、さらに独自性のある新しい価値を提案していきます。



独自性のある価値創造

当社グループの独自性は、「時間軸」と「空間軸」で価値創造を実践している点にあります。「時間軸」では、お客さまの生活ステージごとに多彩なサービスを提供し、新しいライフスタイルを創造しています。一方、「空間軸」では街のあらゆるシーンで、グループの幅広い事業領域を活かした価値を創造しています。



プロジェクトで見る ライフスタイル創造の歩み

私たちは、時代とともに変化する社会課題と向き合いながら、さまざまな住まい方・働き方・過ごし方を提案してきました。こうした取り組みの積み重ねが、あらゆる生活シーンが融合した「ライフスタイル創造3.0」を具現化するプロジェクトにつながっています。

働き方の提案



1974
新南平台東急ビル
渋谷で本格的オフィスビル開発(後の「渋谷ソラスタ」)



1993
世田谷
ビジネススクエア
東急グループ初の超高層オフィスビル



2007
汐留ビルディング
現代のビジネスニーズに対応した大規模オフィスビル

住まい方の提案



1955
代官山東急アパートメント
日本初の外国人向け高級賃貸住宅



1958
東急スカイライン
不動産業界初の分譲集合住宅



1982
あすみが丘ニュータウン
自然と調和した日本最大級の街づくり



1994
季美の森
日本初の住宅とゴルフ場の複合開発



2004
グランクレールあざみ野
不動産業界を先駆けたシニア住宅

過ごし方の提案

1965
渋谷東急ビル
渋谷駅前の複合型商業施設



1976
東急ハンズ藤沢店
新たな生活・文化を創造する“本格DIY”



1984
パラオ パシフィック リゾート
開発と環境保全が共存した本格的な海外リゾート



1988
東急ハーヴェストクラブ蓼科
新しい余暇を提案する会員制リゾートホテル

1986
東急スポーツオアシス江坂店
健康生活を提案する会員制フィットネスクラブ



1993
旧・東急ステイ蒲田
中長期滞在可能な都市型ホテル



2003
現・みのおキューズモール
関西最大級のショッピングセンター

ライフスタイル創造3.0 あらゆる生活シーンの融合へ



2015

二子玉川ライズ

オフィスや住宅、商業施設、ホテルなど多様な機能を有する複合開発



2019

渋谷ソラスタ

多様な働き方をサポートするスマートオフィス



2021

ブランズタワー大船/グランシップ

約1.7haの敷地を有するタワーマンションと商業施設の大船駅前複合再開発



2016

東急プラザ銀座

東急グループの東の拠点として銀座エリアへ本格進出



2019

渋谷フクラス/
東急プラザ渋谷

再開発プロジェクトで誕生した複合施設



2017

ブランズシティ世谷中町/グランクレール世谷中町

分譲マンションとシニア住宅の複合開発



2020

東京ポートシティ竹芝

テクノロジーを活用した最先端の都市型スマートビル



2023年度(竣工予定)

渋谷駅桜丘口地区再開発計画

「住む・働く・遊ぶ」が揃う渋谷駅南西部の複合開発

完成予想図



全社方針 | 環境経営

マネジメントメッセージ

環境ビジネスを強みに脱炭素を実現し、 選ばれ続けるデベロッパーに



東急不動産ホールディングス株式会社 取締役執行役員
東急不動産株式会社 代表取締役社長

岡田 正志

快適で豊かなまちづくりを本業とする私たちは、事業活動において従来より環境配慮に取り組んできました。2014年には再生可能エネルギー事業に参入し、「ReENE (リエネ)」というブランド名で日本全国に事業地を展開。デベロッパーとして培ってきた開発力を活かし、現在では全国67カ所、定格容量(発電能力)は合計1,197メガワット^{※1}に達しました。これは原子力発電所1基分以上、一般家庭に換算すると約41万世帯の電力量に相当し、業界トップレベルの発電能力といえます。政策提言などを行う業界団体「REASP」^{※2}、地域共生をめざす「FOURE」^{※3}の設立運営は、環境先進企業として業界を牽引する私たちの使命と考えています。 [P.51参照](#)

この事業の長所は、環境貢献とともに安定的に収益を生む点にあり、今後有力になる洋上風力の開発も視野に入れ、積極的な投資を継続し、事業の柱のひとつに育てていきます。

また、2019年に東急不動産は不動産業で初めて

RE100に加盟し、昨年度には目標達成年を2050年から2025年へと大幅に前倒すことを発表しました。大きな決断でしたが、「ReENE」の発電能力は、すでに自社の消費電力を上回る容量を有しており、クリーンなエネルギーを自前で生み出せるこの事業の強みなどを活かして、RE100の早期達成をめざします。

2021年4月からは、当社運営ビル17棟^{※4}で、使用するすべての電力を再エネに切り替えています。環境性能の高い建物は、脱炭素やSDGsを重視する企業や利用者から選ばれる優位性につながります。建物の機能や安心安全などに加えて、これからは環境性能が付加価値になると考えています。

気候変動はビジネスにおいても喫緊の課題であり、長期経営方針のなかで今後もスピード感をもって取り組みます。再エネ事業の拡大と、自然と共生したまちづくりを推進し、脱炭素社会の実現に取り組むデベロッパーとして、選ばれ続ける価値を創造していきます。

※1. 2021年6月現在。開発中含む持分換算前 ※2. 2019年12月に発足した一般社団法人 再生可能エネルギー長期安定電源推進協会 (REASP : Renewable Energy Association for Sustainable Power supply)
※3. 2021年6月に発足した一般社団法人 再生可能エネルギー地域活性協会 (FOURE : The Association for Reciprocal Revitalization of Renewable energy and Region) ※4. 2021年7月現在

方針と取り組み

サステナブルな環境の実現をめざす全社方針

気候変動・資源循環・生物多様性など、地球環境をめぐるさまざまな問題は年々深刻化しています。課題解決の重要性が高まるなか、私たちは、事業において環境貢献度で企業が選ばれる時代と認識しています。

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」においては、価値創造への取り組みテーマであるマテリアリティに「サステナブルな環境をつくる」を掲げ、環境経営を全社方針のひとつに位置づけました。

グループ一丸となった環境マネジメント体制をしっかりと機能させながら、TCFDの提言に基づいた気候変動への取り組みや、サプライチェーンを通じた環境負荷低減を推進し、定量目標の達成をめざす一方で、地球規模の環境課題をビジネスチャンスと捉え、業界をリードする先進的な事業の創出にチャレンジします。

環境マネジメント体制

- 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
- CO₂排出量、廃棄物の排出量、水使用量その他、環境負荷低減に関する目標値を設定し、KPIで進捗状況を確認

管轄・責任部門 関連各社各部

KPI目標 □ P.20参照

環境経営で注力する2つのテーマ

環境への取り組みを真の企業価値とするため、2つのテーマを掲げています。環境ビジョンに基づき、脱炭素社会・循環型社会の実現と環境に寄与するライフスタイル創造に取り組みます。

脱炭素社会・循環型社会

すべての事業を通じた
環境負荷低減

(クリーンエネルギー普及など)

ライフスタイル

環境に寄与する
快適な街と暮らしの創造

環境ビジョン (1998年基本理念策定 2015年改定)

環境理念 私たちは、都市と自然、人と未来をつなぐ価値を創造します。

環境方針 私たちは、事業を通して環境と経済の調和に取り組みます。

環境行動 私たちは、3つの視点で5つの課題に取り組みます。

3つの視点

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

5つの環境課題

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



都市と自然をつなぐ。
ひとと未来をつなぐ。

気候変動に関する目標

再生可能エネルギー事業の拡大など、事業活動を通じて脱炭素社会の実現に貢献します。

- 2025年には、自社(スコープ1・2)において、グループの強みである再生可能エネルギー事業におけるCO₂削減量が、グループ全体のCO₂排出量を上回るカーボンマイナスをめざします。また、東急不動産においては、RE100の早期達成を図ります。
- 自社およびサプライチェーン(スコープ1・2・3)において、科学的根拠に基づく削減目標である「Science Based Targets (SBT)」の「1.5°C目標」を2030年までに実現し、2050年にはネットゼロエミッション達成をめざします。

	自社
2025	カーボンマイナス 自社のCO ₂ 排出量<再エネ創出などによる削減貢献量 RE100の達成(東急不動産)
	自社+サプライチェーン
2030	SBT 1.5°C 目標の実現 CO ₂ 削減 46.2%
	自社+サプライチェーン
2050	ネットゼロエミッション CO ₂ 排出ネットゼロ

その他の主な取り組み [サステナビリティサイトへ▶](#)

- 再生可能エネルギー事業「ReENE」の事業拡大・推進
- 社内炭素税を導入し、各事業部門のCO₂削減量を金額換算して見える化
- ZEHおよびZEB^{※1}やDBJ Green Building認証^{※2}の取得など、環境不動産の開発推進
- グリーンボンドおよびサステナビリティボンド発行による資金調達
- お客さまとともに取り組む森林保全活動や生物多様性の啓発活動
「緑をつなぐプロジェクト」の推進 [緑をつなぐプロジェクトサイトへ▶](#)
- 建物建設における型枠木材への認証材使用
- 廃棄物の削減
- 水の適正な利用
- サステナブル調達を推進し、サプライチェーン全体で環境負荷を低減



東急コミュニティ技術研修センターNOTIA (「Nearly ZEB」取得)



「東京ポर्टシティ竹芝」での田植え(生物多様性の取り組み)

※1. net Zero Energy House / net Zero Energy Building。年間の一次エネルギー消費量がネットゼロまたはマイナスとなる建築物

※2. 環境・社会への配慮がなされた不動産に関する認証制度

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への取り組み



● TCFD提言への賛同

気候変動は、当社グループの事業活動にとってリスクであると同時に、新たな事業機会でもありと考えています。また、気候関連財務情報開示の重要性を鑑み、当社は2019年3月にTCFD提言^{※1}に賛同し、TCFDの取り組みについて議論する国内組織である「TCFDコンソーシアム」にも参加しています。TCFDの提言を活用し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の枠組みで各施策を推進しています。 [サステナビリティサイトへ▶](#)

● シナリオ分析

気候変動に対応した環境経営を一層推進することを目的として、2020年度にシナリオを拡大して再検証を行いました。2030年と2050年をターゲットイヤーとして想定し、「1.5°C」「3°C」「4°C」の3つのシナリオで、事業範囲を「都市事業」「リゾート事業」「住宅事業」「再生可能エネルギー事業」に広げ、リスクと機会について影響分析を実施しています。

3種の気候変動シナリオで、各事業への影響を分析

↑ 財務影響プラス ↓ 財務影響マイナス

想定される環境変化	1.5°Cシナリオ (パリ協定の実現) 政策強化・法令等規制が厳格化		3°Cシナリオ (各国がNDC ^{※2} を遵守) 1.5°Cと4°Cの中間的なシナリオ		4°Cシナリオ (削減策が破綻) 自然災害が激甚化	
	2030年	2050年	2030年	2050年	2030年	2050年
移行リスク (一部抜粋)	↓	炭素税の導入・上昇	↓	炭素税の導入・上昇		
	↑	ZEB化による競争優位性	↑	ZEB化による競争優位性		
	↓	ZEB化対応コストの増大	↓	ZEB化対応コストの増大		
	↑	再エネ事業の拡大	↑	再エネ事業の拡大		
物理的リスク (一部抜粋)	↑	BCP対応による競争優位性	↑	BCP対応による競争優位性	↑	BCP対応による競争優位性
	↓	自然災害による施設の損害	↓	自然災害による施設の損害	↓	風水災による施設の損害
	↑	既存アセットによる新規事業	↑	既存アセットによる新規事業	↑	立地による競争優位性
	↓	気温上昇による減収・コスト増	↓	気温上昇による減収・コスト増	↓	気温上昇による減収・コスト増

※1. 気候変動の財務影響を企業が把握し開示することを求めて、G20金融安定理事会が設立した「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」

※2. 国が決定する貢献。ここではパリ協定を受けた国別削減目標をさす



全社方針 | DX

マネジメントメッセージ

グループの蓄積データやノウハウを知的資産とし、 新しい体験価値を創出する



東急不動産ホールディングス株式会社 取締役執行役員

木村 昌平

当社グループでは、長期ビジョン「GROUP VISION 2030」を策定し、全社方針のひとつとして新たに「デジタルトランスフォーメーション(DX)」を掲げています。デジタル化が急速に進むなか、社会の価値観や個人の生き方の変化を迅速に捉え、新たな企業価値の創出につながる事業変革に着手しています。

DXの推進にあたっては、3つの取り組みテーマを設けています。第1は「ビジネスプロセス」の改革です。社内業務を見直すとともに、経験値をデータに置き換え、蓄積データを多面的に活用できる戦略的なIT基盤を構築します。第2は「カスタマーエクスペリエンス(CX)」です。既存サービスにテクノロジーを載せて、お客さまにデジタルの進歩を実感していただき、顧客接点の高度化をめざします。そして第3は「イノベーション」です。経路依存性[※]を打破してアジャイルな組織能力を身につけ、新たなデジタルビジネスモデルを創造します。

世界では現在、リアルなサービスがデジタルで代替されるテック化の第1段階が終了し、オンラインとオフ

MESSAGE

ラインの融合による新たな体験価値の創出がテーマとなりつつあります。例えば人財活用型のビジネス分野において、不動産流通事業では売主・貸主さまと買主・借主さまとの関係、管理運営事業では施設と来訪・利用・入居者さまとの関係を緊密につなぐプラットフォームのデジタル化対応などが必要になります。

今後は、当社グループが保有するBtoC領域の幅広い事業ウイングを活かしつつ、リアルとデジタルの融合データをヒントにさまざまな変化の基軸をつかみ、お客さまが求めるニーズにあわせてサービスを変革していきます。そしてお客さまに感動体験を提供しながら、蓄積データやノウハウを知的資産へと昇華させ、強固な企業価値へと深化させていきます。

VUCAの時代には、変わらない企業は生き残ることはできません。変化への対応力を備えた企業へと改革するための手段がDXであり、強い危機意識とスピード感を持って、3つの取り組みテーマを実行に移していきます。

[※] 過去の経緯や歴史によって決定された仕組みや考え方にしぼられる現象を意味する経済学用語

方針と取り組み

デジタル活用による新しい価値創出

「新しい生活様式」が人々に浸透し、暮らしやビジネスなどあらゆるシーンに、デジタル技術による多様化の波が押し寄せています。こうした変化を踏まえて当社グループは、先端テクノロジーを各事業モデルに取り込みながら、住まい方・働き方・過ごし方を融合させたライフスタイルの創造に注力しています。2030年にありたい姿を示

した長期ビジョンのなかでも、全社方針の柱のひとつにDXを位置づけました。私たちは今後、お客さまとの豊富な接点と、蓄積してきたノウハウ・データを駆使して、各事業を知的資産活用型のビジネスへと変革していく考えです。

DXで注力する3つのテーマ

ビジネスプロセス

省力化推進による 創造的業務への転換

システム化が難しく、手作業での入力作業などに依存していた既存の業務フローを可視化し、定型的な業務はRPA（PCなどで行う人間の操作を自動化するソフトウェア）に置き換えるなど、テクノロジーを活用した業務自動化・省力化の推進によって、創造的業務への転換を図ります。

カスタマーエクスペリエンス(CX)

顧客接点の高度化による 感動体験の創出

当社グループの特色は、リアルとデジタルの両空間で、お客さまとの接点を長期にわたり豊富に有している点にあります。この強みを活かして、グループ内に集積するデータの活用による精緻な顧客理解を進め、OMO（Online Merges with Offline）の推進など、顧客接点の高度化による感動体験の創出をめざします。

イノベーション

知的資産活用による 新しい価値創造

私たちが確立した業務ノウハウなどの無形資産を、デジタル技術で「価値創造のツール」へと変換し、社会課題の解決に寄与していく、さらには新たな顧客体験を創出しながら、業界全体の構造変革をめざしています。そのためにまず、自社開発ツールやサービスモデルの外部提供、共創モデルの構築による収益の多様化を、着実に推進させていきます。

DXを加速させる仕組み

戦略的なIT基盤構築

当社グループ全体で、可変性・拡張性をもったIT基盤を戦略的に整備することで、新たなサービスの創造やデータ活用の高度化を推進。

人財育成・獲得

DX人財を、既存事業の理解のもと、デジタル技術を活用し、変革を推進する人財と定義。デジタル知識獲得に加え、サービスデザイン能力向上に資する育成施策を実施。

CVC (Corporate Venture Capital)を通じた共創

総額50億円の投資規模を有するプログラムを通じ、ベンチャー企業との業務提携・出資を機動的に実施。

社内ベンチャー制度

10年後のグループを支える事業創出をめざし、2019年度より社内ベンチャー制度「STEP」を実施。

テック企業との連携

テック企業の先進的なテクノロジーをグループ各社の事業に積極的に取り入れて、業務のデジタル化やCXの高度化を推進。

組織風土・働き方改革

業務のデジタル化とワークスタイルの見直しにより、効率的な働き方を実現。新たに生み出された時間を「高付加価値な業務」に充て、労働生産性の向上を推進。

各社・各事業での主な取り組み

- 自宅にいながらビデオ通話を介して商品を比較・検討できる「オンライン接客」サービスを開始(東急ハンズ)
- “ジムを持ち歩く”アプリ「WEBGYM」を活用し、オンラインフィットネスの普及を推進(東急スポーツオアシス)
- コロナ禍において、オンラインワークショップの開催などで学生同士のコミュニケーションを支援(学生情報センター)
- 2017年10月に「TFHD Open Innovation Program」を創設。以降の約4年間で、このCVCによる計21社への出資を実行(2021年6月30日現在)
- 社内ベンチャー制度「STEP」初の事業化案件として、「TQコネクト株式会社」を設立。「すべての人がインターネットにつながる社会を実現する。」が同社の企業理念。
- 世界各国の不動産テック領域に特化した投資を行う「Agya Ventures Fund L.P.」に出資。



業界初の24時間オンラインフィットネス

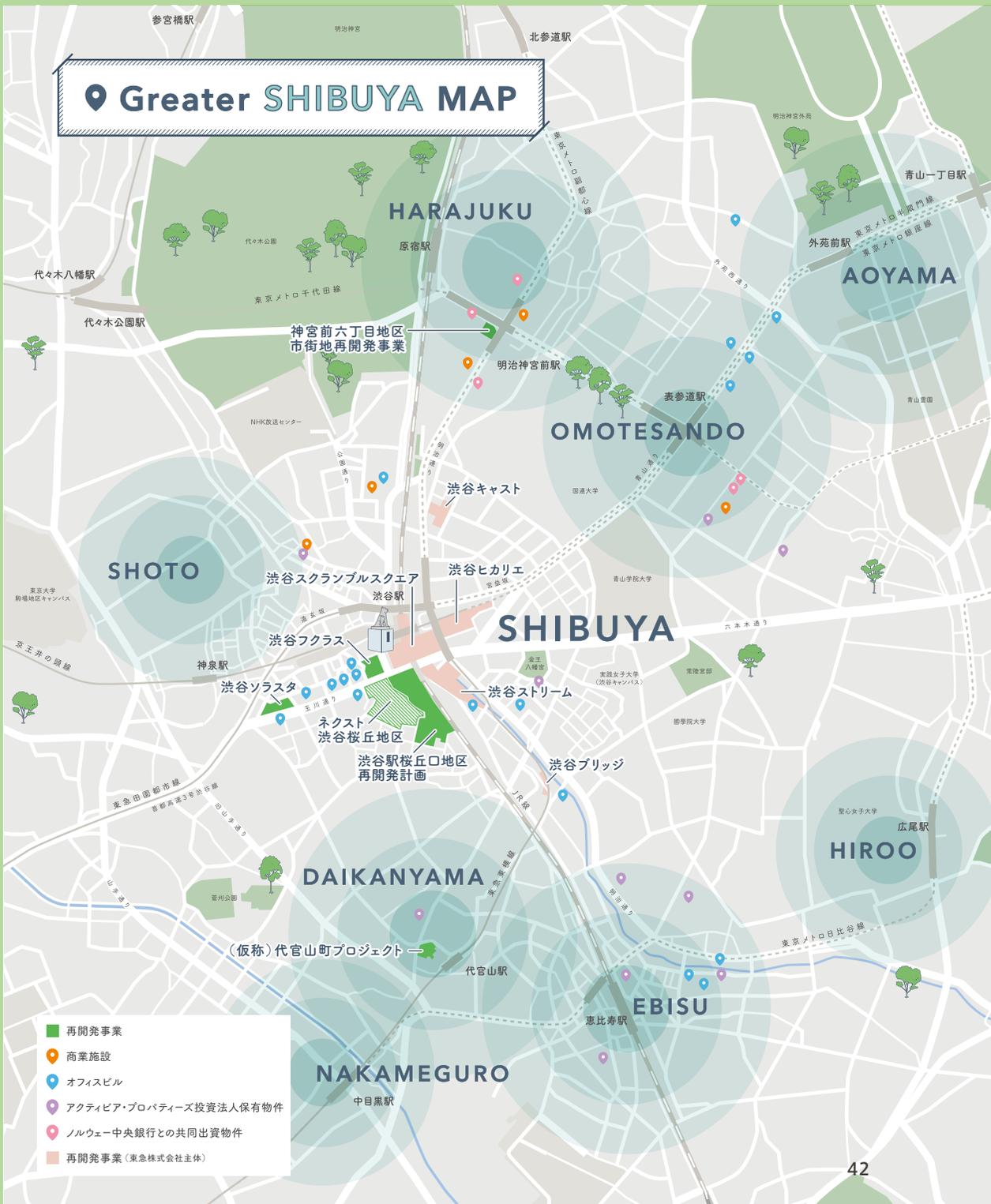


ITを活用し高齢者の課題に対応したサービス

Section 3 — 価値創造のための事業戦略

- 42 特集 | 広域渋谷圏構想
- 44 特集 | 竹芝エリアのまちづくり
- 46 都市開発事業セグメント
- 49 戦略投資事業セグメント
- 52 管理運営事業セグメント
- 55 不動産流通事業セグメント

Greater SHIBUYA MAP



特集 広域渋谷圏構想

広域渋谷圏の多様性を活かした価値創造



神宮前六丁目地区市街地再開発事業
(2023年度竣工予定)

自然と人工の共存で未来へつなげる

ファッションブルな生活文化を創造する原宿・表参道エリアにおいて、新たなランドマークとなる商業施設を整備し、にぎわいを形成します。周辺の住環境にも配慮した再開発で、エリアのさらなる魅力向上に寄与します。

完成予想図



渋谷駅桜丘口地区再開発計画
(2023年度竣工予定)

国際都市・渋谷を代表する複合施設へ

駅南西部の広大な敷地に、魅力あるオフィス・商業・住宅空間を創出します。街の利便性・快適性・安全性の向上を図るとともに、グローバル対応の生活支援施設や企業支援施設なども整備。街の国際競争力強化に貢献します。

完成予想図



(仮称)代官山町プロジェクト
(2023年度竣工予定)

緑でつながる新たな「住・働・遊」

独特の存在感と個性を放つ代官山に、住宅・オフィス・商業施設で構成される緑豊かな複合施設を建築します。「住・働・遊」がシームレスに融合し、施設全体が生活の場となる新たなライフスタイルを提案します。

完成予想図

※ 本MAPは広域渋谷圏の中心部を示しています

特集 広域渋谷圏構想

「Greater SHIBUYA 2.0」で、 広域渋谷圏構想を次のフェーズへ

私たちは、渋谷駅周辺エリアを、グループの重点拠点と位置づけています。この渋谷のまちづくりを「点」から「面」へと広げ、エリア全体のポテンシャルを高めていく一連の施策が「広域渋谷圏構想 (Greater SHIBUYA 1.0)」です。

2021年7月には、東急(株)と東急不動産で、「1.0」のビジョンを進化・深化させた新戦略「Greater SHIBUYA 2.0」を策定しました。今後は、国際医療施設や起業支援施設を整備し、国際競争力の強化を図る都市機能を導入。職・住・遊の3要素を融合し、「デジタル」「サステナブル」の取り組み強化によって、渋谷型都市ライフの実現をめざします。



2027年頃の渋谷駅周辺完成イメージ

職・住・遊が融合した 渋谷らしいライフスタイルを提案

100年に一度といわれる渋谷再開発は、佳境を迎えています。2019年に竣工した「渋谷フクラス」では周辺との一体開発により、駅との連絡デッキなどを整備。路上荷捌き車両の解消などにも貢献しました。2023年度には「渋谷駅桜丘口地区再開発計画」の竣工も控えています。これらの事業によって職・住・遊の新たなスタイルを提案し、人や企業を惹きつける渋谷ならではの都市づくりを加速させます。

働き方については、コロナ禍を機にテレワークやサテライトオフィスなど、多様な選択肢が広がっています。反面、人とのつながりが希薄になるデメリットも指摘されています。ビジネスには対話を誘発し、イノベーションを生み出す場所が欠かせないと私たちは考えます。帰属意識や組織力の強化を図るためにも、オフィスは今後も重要な役割を担い続けると認識しています。環境課題への取り組みとしては、2021年4月、広域渋谷圏のオフィスビル・商業施設の計14施設で使用する電力を、再生可能エネルギー利用に切り替えました。

エリアブランディングで、 広域渋谷圏の魅力を最大化する

再開発事業などの都市開発と並行して、私たちは渋谷の価値を最大化するためのエリアブランディングを展開しています。2021年4月には、広域渋谷圏での起業やコミュニティの連携を促すことで街の魅力を高める「未来シェアリング」という戦略コンセプトに基づく活動を開始しました。その第一弾として、渋谷区桜丘町に設けた「ニュートラル・イノベーション・ベース」という拠点にスタートアップを誘致。入居企業を中心としたコンソーシアムを設立し、人材・技術の交流による革新的な事業創出や多世代間の学びなどをサポートしています。



「未来シェアリング」の第一弾として多業種連携をスタート

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



歩行者デッキ

エリアマネジメント

竹芝地区 **28** ヘクタール ha



都市OS

人流データ

人流属性データ

混雑状況データ

交通状況データ

水位データ

スマートシティ

特集 竹芝エリアのまちづくり

データと先端技術を駆使した「竹芝版」都市OSの構築

当社グループは、竹芝エリア(東京都港区)において、国際ビジネスの拠点づくりや周辺地域の活性化に取り組み、スマートシティの構築をめざしています。

竹芝地区は東京湾ウォーターフロントに位置し、国際金融などの中枢拠点である大手町・丸の内・有楽町地区や、交通結節点としての重要性が増す品川・田町地区など、高い競争力を持つ拠点に囲まれたエリアです。また、羽田空港にアクセスしやすい「空の玄関口」、および竹芝ふ頭から東京湾を臨む「海の玄関口」としても機能しており、恵まれた地理的条件を備えているといえます。一方で、多様な魅力とポテンシャルを併せ持つ街ならではの社会課題も顕在化しています。

私たちはこのエリアで、都有地を約70年の定期借地で借り受け、民間施設と都立産業貿易センターを一体的に整備。竹芝地区におけるコンテンツ産業の集積地形成を目的に設立された一般社団法人CiP協議会とも連携し、「デジタル×コンテンツ」「エリアマネジメント」を軸にした新たなビジネススタイル、ライフスタイルの創出をめざしています。

特集 竹芝エリアのまちづくり

オフィス・商業空間とIoTを融合させた「東京ポートシティ竹芝」

2020年9月、オフィスや商業空間とIoTを融合させた「東京ポートシティ竹芝」が開業しました。館内には約1,400のセンサーを設置して、人流・環境データを瞬時に解析。すいているエレベーターや飲食店舗の情報をデジタルサイネージなどにリアルタイムで表示し、施設管理にはロボットを積極的に活用しています。また、オフィスタワーでは水と緑を感じながら働ける新しいワークスタイルを提案しています。各施設の利用傾向は定量情報として蓄積・分析し、快適な環境整備と効率的なビル管理、テナント企業のマーケティング支援などに役立てます。

なお、本施設はスマートシティ構想のファーストステップとして位置づけており、居住者・就労者の声を丁寧に吸い上げながら、「デジタル×コンテンツ」を竹芝地区全体に広げていくことを当面の目標としています。

従来のエリアマネジメントとは異なる新しい公民協働の形をめざして

本プロジェクトでは、地域関係者と行政関係者から

なる「竹芝地区まちづくり協議会」と、事業運営を担う「一般社団法人 竹芝エリアマネジメント」の両輪による推進体制で、従来のエリアマネジメント組織にはない新しい公民協働の形をめざしています。とりわけ、地域の資源を発掘・活用し、竹芝の街をアップデートすることに、活動の重点を置いています。その一例は2018年から夏と秋に開催している、旧芝離宮恩賜庭園のライトアップイベントです。庭園の木々や池を彩る美しい光のインスタレーションが、撮影スポットとしても好評を得ています。

人流・環境データなどを活用したスマートシティのプロジェクト

竹芝地区は今後、人口や来街者の急増が見込まれるエリアであり、回遊性の向上や防災力の強化が課題となっています。そこで2019年に、ソフトバンク株式会社との共創で「Smart City Takeshiba」というプロジェクトを結成。人流・属性データや交通状況、潮位などの多様なデータを、さまざまな事業者が活用できるプラットフォーム（都市OS）へと集約します。このOSを基盤にした複数のサービスを竹芝地区に実装することで、地域の課題を解決しながら就

労者・生活者への新たな価値を創出します。2020年7月には、東京都による「スマート東京（東京版 Society5.0）」の先行的なモデルプロジェクトにも選定されました。

建物施設に付随するコンテンツやデジタル技術を実装していくプロセスは、これまでの当社グループのビジネスにはなかった要素です。今後、他地域への横展開も視野に入れて、世界に先駆けた都市モデルを確立していきます。



自律移動の警備ロボットが建物内を警備（東京ポートシティ竹芝）



テナント向けアプリで混雑度などを表示（東京ポートシティ竹芝）

都市開発事業セグメント | 魅力ある街と暮らしを創造する

事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**

事業分野：オフィスビル・商業施設／住宅分譲／賃貸住宅開発（賃貸マンション・学生レジデンス）



都市開発事業セグメントでは、オフィスビルや商業施設などの開発・運営を手がけるとともに、分譲住宅・賃貸住宅の開発を行っています。近年では、総合デベロッパーとしての豊富な経験を活かし、再開発事業や複合施設の開発に注力。対象エリアの課題解決や価値向上に取り組んでいます。少子高齢化やライフスタイル・ワークスタイルの多様化、社会のデジタル化、環境意識の高まりといった時代の変化を見据えながら、まちづくりを通じて、快適で豊かな人に寄り添った暮らしを創造していきます。



渋谷ソラスタ(2019年3月竣工)



※2019年8月撮影

事業戦略

魅力あるライフスタイルの実現

- 都市OSの整備・にぎわいあるまちづくり（エリアマネジメント、コンテンツおよびサービス）
- 再開発・複合開発の強化
- パートナー連携による共創型開発の推進

現状認識 (SWOT分析)

- | | |
|-----|---|
| 強み | <ul style="list-style-type: none">● 独自性のある施設づくりと事業推進力● 再開発・エリアマネジメントのノウハウ蓄積● 総合デベロッパーの強みを活かした複合開発 |
| 弱み | <ul style="list-style-type: none">● フラッグシップとなる大型プロジェクトの不足(住宅事業) |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none">● 住まい方・働き方・過ごし方のボーダレス化● リアルの場に求められる価値の変化(重要性再認識) |
| リスク | <ul style="list-style-type: none">● 都心部でのエリア間競争の激化● テレワーク浸透に伴うオフィスビル需要の変化 |

セグメントの現状と中長期方針

オフィス・商業施設事業

「東京ポートシティ竹芝」や「渋谷ソラスト」など広域渋谷圏における大型開発、再開発事業の着実な稼働により、賃貸収益基盤の拡充が進んでいます。

オフィスビルにおいては、求められる機能・役割の変化を踏まえた取り組みを強化しています。例えば、都市型スマートビル「東京ポートシティ竹芝 オフィスタワー」では、先端技術を活用したサービス展開により、オフィスワーカーの利便性向上を図るとともに、地域の課題解決や付加価値創出に貢献するモデルケースとなることをめざしています。また、柔軟に働きたいというニーズに対応するため、都心・郊外・地方といった各エリアにおいて、グループのアセットを組み合わせた多拠点で自由に働けるワークスタイ



東京ポートシティ竹芝 (2020年5月竣工)

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

ルを提案していきます。

商業施設においては、SDGsや環境意識の高まりなど、ポストコロナ時代に向けた取り組みを推進しています。「リアル」「体験」などコト消費ニーズに対応すべく、7月には「東急プラザ銀座」において「ZUKAN MUSEUM GINZA powered by 小学館の図鑑NEO」が開業しました。

中長期方針としては、引き続き「(仮称)九段南一丁目プロジェクト」「(仮称)代官山町プロジェクト」など広域渋谷圏をはじめとした都心エリアを中心にプロジェクトを進め、都市OSの整備と多彩なコンテンツによるにぎわい創出によって、拠点とするエリアの価値を高めていきます。また、グループ連携による多機能複合型のまちづくりや、地域との連携によるエリ

オフィス平均賃料^{※1}と空室率^{※2}の推移



ア課題の解決に努めるとともに、機関投資家との連携による共創型開発を推進し、収益効率性の向上をめざします。

住宅事業

住宅事業では、多機能複合型の再開発事業への取り組みを強化しています。2020年度は、分譲マンションとして、JR東日本管内の東海道本線駅直結では初となる複合再開発プロジェクト「ブランズタワー大船」(横浜市)などが竣工しました。この物件では、管理組合や地域団体との協業により、駅前広場を活用したエリアマネジメント活動も展開。新たなコミュニティ創出に向けて、地域の活性化や新旧住民の交流促進などに取り組んでいます。

マンション計上戸数の推移 (戸)



特集 都市開発事業の取り組み

エリアの課題解決に貢献する、住宅事業を中心とした再開発・複合開発

オフィス・商業施設事業や住宅事業などを展開する都市開発事業セグメントでは、再開発や複合開発への取り組みを強化しています。再開発・複合開発では、グループの総合力を活かし、多様な生活シーンを融合させた多機能複合型の都市開発を実現するとともに、地域の課題解決に資する取り組みを行っています。

例えば、タウンマネジメント・エアーマネジメントを通じた地域コミュニティの形成、街のにぎわい創出や、木造密集地域の解消、災害時拠点の整備による街の防災・減災などです。

なかでも、分譲住宅事業においては供給戸数に占める再開発事業の割合を高め、街の完結度が高い再開発・複合開発型の住宅開発を推進していきます。

コロナ禍においてリモート技術が社会に浸透したこともあり、仕事・教育・医療・趣味など、人々が住まいを中心に実現できる活動の場が大きく広がってきています。加速度的に変化する住まいへの多様なニーズに対応し、当社グループが提唱する「ライフスタイル創造3.0」の進化を通じて、暮らしの本質的価値を追求していきます。

住宅を主とした再開発・複合開発(一部)

2020年度竣工済

- 大船駅北第二地区第一種市街地再開発事業 (プランスタワー大船)
- 蓮田駅西口第一種市街地再開発事業 (プランズシティ蓮田)
- 小杉町3丁目東地区第一種市街地再開発事業 (Kosugi 3rd Avenue The Residence)

事業推進中

- プランスタワー豊洲
- JR西宮駅南西地区第一種市街地再開発事業
- 十条駅西口地区第一種市街地再開発事業
- 泉岳寺駅地区第二種市街地再開発事業
- 白金一丁目西部中地区第一種市街地再開発事業
- 東五反田二丁目第3地区第一種市街地再開発事業
- 北仲通北B-1地区プロジェクト

泉岳寺駅地区第二種市街地再開発事業 (2028年3月頃 工事完了公告予定)

事業主体：東京都(特定建築者：東急不動産株式会社(代表者)、京浜急行電鉄株式会社)
主要用途：住宅(約350戸)、業務施設、商業施設、駅舎
延床面積：110,644 m²
建物規模：地上30階、地下3階

交通結節点として品川エリアの重要性が高まる泉岳寺駅。東急不動産は、このエリアにおける再開発事業に特定建築者として参画し、住宅や業務施設などを備えた駅直結の複合ビルを整備する「エキマチ一体のまちづくり」に貢献します。



完成予想図

白金一丁目西部中地区第一種市街地再開発事業 (事業推進中)

事業主体：白金一丁目西部中地区市街地再開発準備組合
主要用途：住宅(約900戸)、商業施設
地区面積：約1.6ha

住宅や町工場が密集し、安全・防災面で課題があった白金一丁目西部中地区。当社グループは、防災拠点にもなる広場の新設や歩行者の動線強化などの基盤整備を通じて、安全で快適なまちづくりとあわせて、街の新たな魅力を創出します。

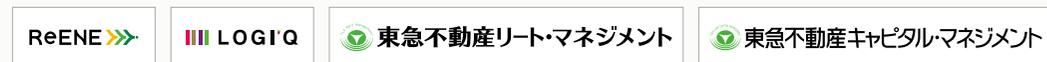


完成予想図

戦略投資事業セグメント | 次世代のインフラを構築する

事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **クリーンエネルギー供給**

事業分野：再生可能エネルギー発電施設／物流施設／海外（北米・アジア）／投資マネジメント



戦略投資事業セグメントでは、再生可能エネルギー発電施設や物流施設など、都市生活を支えるインフラを開発・整備するとともに、不動産投資運用ノウハウを国内外に展開することで多彩な投資機会を創出しています。

インフラ・インダストリー事業においては、エネルギー政策や産業構造の変化などを踏まえ、次世代の社会インフラづくりに貢献します。また、アメリカやインドネシアを中心とした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を発揮し、事業を推進しています。



リエネ銭函風力発電所(2020年2月運転開始)



LOGI'Q三芳(2020年1月竣工)

事業戦略

多彩な投資機会の創出と次世代の社会インフラ発展への貢献

- インフラ・インダストリー事業の拡大
- 海外事業の収益化
- 運用資産残高(AUM)の拡大

現状認識(SWOT分析)

- | | |
|------------|---|
| 強み | <ul style="list-style-type: none">● 1GW超の発電能力を有する再生可能エネルギー事業● 業界トップクラスのREIT、私募ファンドの運用資産額● 自社開発実績・ノウハウ(海外) |
| 弱み | <ul style="list-style-type: none">● 天候の影響を受けやすいビジネスモデル(再エネ)● 特定地域のための海外展開および知名度 |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none">● 脱炭素化の流れ加速● 資金運用ニーズの高まりによる投資家マネーの流入● EC拡大に伴う物流施設へのニーズ拡大 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none">● 物流事業における用地取得競争激化● 政治リスク、戦争・紛争・テロなどの海外情勢悪化 |

セグメントの現状と中長期方針

インフラ・インダストリー事業

インフラ・インダストリー事業では、グループの強みを活かした開発力・推進力に加え、外部パートナーとの連携を強化、再生可能エネルギー発電施設と物流施設を軸に、新たなアセットを組み合わせた複合拠点の開発など、より高付加価値な開発を推進していきます。「ReENE (リエネ)」ブランドで展開する再生可能エネルギー事業は、定格容量が合計1,197メガワット（開発中含む）を超え、業界トップレベルの発電能力となりました。

再エネの安定供給に取り組むことで、環境負荷の低減や脱炭素社会の実現に貢献します。

「LOGI'Q (ロジック)」ブランドで展開する物流施設事業は、全国12施設（開発中を含む）まで拡大しました。競争関係が激化する同事業では、冷凍冷蔵特化型物



リエネ行方太陽光発電所（2020年10月運転開始）

流施設やローカル5Gを活用したスマート物流施設など、次世代物流センターの開発に向けて、企業連携による共同研究を加速させています。

再生可能エネルギー（定格容量）の推移^{※1}



REIT・ファンド事業

REIT・ファンド事業では、上場REITおよび私募REITなどのAUM^{※2}が2021年3月末に1.5兆円を突破するなど、順調に拡大しています。今後も当社グループの幅広い資産と包括的なサポート体制を強みに、「循環型再投資」の推進に取り組めます。

AUM推移 (億円)



海外事業

海外事業では、アメリカおよびアジアの計9カ国で約30プロジェクトに参画しています。

アメリカでは、賃貸住宅を中心としたバリューアッド事業のほか、「425パーク・アベニュー」（ニューヨーク）などのオフィス開発も含め、計約35万㎡の賃貸面積を有する規模まで成長しています。

アジアでは、中国や東南アジアでの事業拡大を進めています。進出から約50年となるインドネシアでは、累計約7,500戸の自社開発実績があり、これまでの地域

貢献や環境配慮が高く評価され、2021年5月には、2017年に続いてBCIアジア社が選ぶ「現地トップ10デベロッパー」に外資系デベロッパーとして唯一選出されました。



425パーク・アベニュー（2021年1月竣工）

※1. 開発中含む持分換算前 ※2. Assets under management：運用資産残高 ※3. アクティビア・プロパティーズ投資法人 ※4. コンフォリア・レジデンシャル投資法人

特集 戦略投資事業の取り組み

再生可能エネルギーの長期安定電源化に向けて

再生可能エネルギーについては、政府方針でもある主力電源化に向けて、長期安定化や低コスト化、利用促進など、多くの課題が指摘されています。これら課題の解決に取り組むことが、当社グループの事業拡大だけでなく、発電施設を設置する地域の発展や日本のエネルギー自給率向上にもつながるものと考えています。こうした認識のもと、再生可能エネルギー事業では、洋上風力など新たな発電事業への参入や、非FIT事

業の拡大など、再エネ発電源の拡大による長期安定電源化を推進しています。同時に、電力の地産地消、RE100達成に向けた自己託送や非化石証書の活用など、再エネ活用の拡大にも取り組んでいます。エネルギー問題は広く社会全体に影響するため、当社グループ単独での取り組みには限界があります。そこで、社会を取り巻く幅広いパートナーとの連携を促進すべく、各種の業界団体の設立・運営に携わっていま

す。2019年には、再エネ電力の長期安定供給を目的とした「一般社団法人 再生可能エネルギー長期安定電源推進協会 (REASP)」を、2021年には地域との共生による脱炭素社会をめざす「一般社団法人 再生可能エネルギー地域活性協会 (FOURE)」を設立。これら双方の連動により、関係省庁・自治体とのリレーション強化ならびに業界プレゼンスの向上を図るとともに、再エネの長期安定電源化を実現していきます。

一般社団法人 再生可能エネルギー長期安定電源推進協会 (REASP)



REASP

目的達成への課題解決に向けた討議や、関係省庁との情報交換、各種法制度・規制に関する政策提言などを行っています。

課題1	長期的な発電事業の継続	課題2	主力エネルギー化
課題3	発電コスト削減	課題4	再エネ由来電力の利用促進
課題5	大量導入時の電源安定化	課題6	洋上風力発電の導入促進

一般社団法人 再生可能エネルギー地域活性協会 (FOURE)



FOURE

地域の再エネ導入拡大による脱炭素化や地域活性化に向けて、地域と再エネが相互に発展するプラットフォームの提供、事業化支援を行います。

地域のニーズ

遊休地・低利用地を活用して再エネを導入したい

何から始めればいいのか？

再エネ導入をサポートしてくれる事業者は？

(施策イメージ)

情報発信・収集
マッチング

▼

地域活性パッケージ
脱炭素化推進策

事業者のニーズ

再エネ電源を開発したい

再エネ事業者として地域社会と関係を深めたい

再エネ導入、脱炭素化に積極的な自治体・事業者は？

管理運営事業セグメント | お客さまに感動体験を提供する

事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい** **心身の健康** **充実した余暇**

事業分野：マンション管理／ビル・施設管理／リフォーム工事／貸会議室／ホテル／レジャー／ヘルスケア／東急ハンズ／環境緑化



管理運営事業セグメントでは、資産価値の維持向上に貢献する管理事業をはじめ、健康増進や豊かな暮らしづくりをサポートするウェルネス事業、ハンズ事業など、お客さま起点の幅広い事業を展開しています。培ってきた不動産開発・管理・運営のノウハウや蓄積データの活用によって、知的資産集約型事業への転換を推進。お客さま資産や保有施設の価値最大化を図りながら、安心安全な生活環境、質の高いホスピタリティを提供し、お客さま満足を追求していきます。



事業戦略

労働集約型から知的資産集約型事業への転換

- 管理業のソリューション提供型モデルへの進化
- OMO推進、知的資産を活かした新たなウェルネス事業モデルの構築
- ハンズブランドを活かした新たな価値提供

現状認識 (SWOT分析)

- | | |
|------------|--|
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ● 高いブランド力、豊富なお客さま接点 ● 業界トップクラスの管理戸数、幅広い管理領域 ● 専門性の高い人財と運営ノウハウ |
| 弱み | <ul style="list-style-type: none"> ● 飛躍的な伸長が難しいビジネスモデル ● 労働集約的なビジネスモデル |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社会的ストック老朽化による改修・リフォーム需要の拡大 ● ポストコロナにおける観光・レジャー需要 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 人件費の高騰、労働力の確保 ● 管理業におけるリプレース・工事受注の競争激化 ● EC拡大に伴う店頭小売シェア縮小の加速 |

セグメントの現状と中長期方針

管理事業

管理事業を担う東急コミュニティーでは、居住価値・資産価値・空間価値の提供を通じて良質な社会的ストックの形成に貢献する「Only 1 ソリューションパートナー」をめざしています。

マンション管理では、居住者さま向けポータルサイトの機能拡充で利便性・効率性を高めながら、コロナ禍で求められる非接触ニーズにも対応。また、老朽化などによって生じる諸課題に着目し、改修工事の新ブランド「Revive+ (リバイヴ プラス)」を展開。建物のライフサイクルを見据えた工事提案を行っています。ビル管理では、豊富な管理運営ノウハウを活かし、臨時医療施設「大阪コロナ重症センター」などの管理を開始しました。現在、業界トップクラスの管理ストックを活かし、新たな事業機会の獲得を進めています。

管理ストックの推移 (万戸)



ウェルネス事業

お客さまとの豊富な接点を活かし、オンラインとオフラインの融合による、顧客起点で最適化されたソリューションを創出していきます。

ホテル・リゾート事業においては、都市型ホテル「東急ステイ」の出店拡大に加え、2020年11月には伝統的な町家の情緒を活かした宿泊施設「nol kyoto sanjo」を開業しています。また、「東急ステイ」において、チェックインからチェックアウトまでをお客さま



nol kyoto sanjo (2020年11月開業)

自身で完結できる非接触型アプリも、試験的に導入しています。

今後は豊富な運営ノウハウなどウェルネス事業の強みを活かしたパートナー企業との相互成長モデルを構築し、収益源の多様化をめざします。

ハンズ事業

東急ハンズでは、低採算店のスクラップアンドビルドやPB商品の拡充など、既存事業の収益構造改革に取り組むとともに、地域再開発・地域共創の新業態「Plugs Market (プラグス マーケット)」の出店、ブランドを活かした新事業の展開を進めています。

新たな取り組みとして、クリエイターが投稿する商品企画を公開し、お客さまの評価を踏まえて商品化する、ものづくり共創プラットフォーム「watote (ワトテ)」を展開。2020年7月には、「東急プラザ銀座」に実験型店舗「NewStore by TOKYU HANDS」を開業しました。このほか、地方自治体との連携によるオンラインイベントなど、小売業の枠を超えた価値創出にも注力しています。

特集 管理運営事業の取り組み

東急コミュニティーによる良質な社会的ストック形成への貢献

東急コミュニティーでは、「良質な社会的ストックの形成」という社会的使命から、既存の建物の寿命を長く、最良な状態で、健やかに年を重ねて資産価値を高め、維持していくという考えを「ライフタイムマネジメント」として掲げています。

マンションにおいては、建物の資産価値を向上し、生涯コストを抑えてお住まいの方に快適な暮らしを。ビル・施設においては、収益性も含めたトータルマネジメントで資産としての建物の価値を高め、テナントさまに選ばれる施設に。建物とそこに暮らし、利用されるお客さまが、ライフステージごとに最適な状態であり続けるための改修工事を提案していきます。



改修工事に込める想いは「新しい風景、準備中。」

改修工事の新ブランド「Revive+」



2020年12月より、「マンション管理会社ならではの改修工事」のあり方を「Revive+」として展開しています。建物の「これまで」を知り「いま」を見極め「これから」を見通す管理会社ならではの、新しい改修工事のあり方を提案し、最新の技術や設備を用いて建物をRevive（よみがえらせる）だけでなく、お住まいのお客さまが持つさまざまな想いに応える「+（プラス）」の提案を行っています。

「Revive+」のひとつとして、マンション大規模改修工事の周期を、従来の12年から最大18年に延長できる長期保証商品「CHOICE」を展開しています。工事仕様や工法を工夫することで、工事の保証期間を1.5～2倍に延長。「大規模改修による延命」か「建て替え」かを判断する節目になる「築60年」までの工事回数の削減と、総工事費の圧縮を可能にしました。建物と居住者の「2つの老い」による資産価値の

低下が社会課題となるなか、ライフサイクルコストの適正化を図ることで、こうした課題の解決とお客さまの資産価値の維持・向上を実現していきます。



東急コミュニティーの提供価値

東急コミュニティーは、「安心」「安全・快適」「上質」なサービス提供を通じて、お客さまとともに、より良い未来価値を創造していきます。「人と社会と環境」が調和し、お客さまとの「信頼と絆」が広がっていくように。未来価値を追求することにより、良質な社会的ストックの形成に貢献することが東急コミュニティーの社会的使命、存在意義です。

不動産流通事業セグメント | 健全なストック社会を牽引する

事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**

事業分野：仲介(売買・賃貸)／販売受託／不動産販売／不動産ソリューション／賃貸住宅管理



不動産流通事業セグメントでは、売買仲介・販売受託など、不動産ストックの活用に関するソリューションの提供、および賃貸住宅の管理に関わる事業を行っています。デジタル技術と知的資産の活用によって不動産流通の変革を牽引しながら、新たな収益機会を創出。また、当社グループがめざす「魅力あるライフスタイルの実現」の一翼を担うとともに、健全なストック活用型社会の発展にも貢献していきます。



キャンパスヴィレッジ多摩センター (2021年3月竣工)



キャンパスヴィレッジ元住吉

事業戦略

知的資産活用によるビジネスモデルの変革

- 情報価値の変化を見据えた、不動産仲介事業モデルの進化
- 賃貸住宅サービス事業の規模拡大、および効率性向上

現状認識 (SWOT分析)

- | | |
|-----|--|
| 強み | <ul style="list-style-type: none">● 高いブランド力、豊富なお客さま接点● 豊富な不動産流通情報と情報加工力● 多様なニーズに対するオーナー提案力 |
| 弱み | <ul style="list-style-type: none">● 不動産市況の影響を受けやすい仲介業 |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none">● 低金利による良好な不動産購入環境の継続● 既存住宅流通市場の拡大● 二拠点居住など、不動産利用ニーズの多様化 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none">● デジタル化の進展による情報非対称性の低下● 住宅価格の高騰による購入マインドの低下 |

セグメントの現状と中長期方針

仲介事業

仲介事業では、AIなどのデジタル技術を活用した業務の自動化・省力化と、営業担当者の課題解決スキル、および知的資産の活用によって、不動産仲介事業モデルそのものを進化させていくことを中長期方針としています。

不動産価値を高める提案によってお客さまをサポートする「不動産情報マルチバリュークリエイター」の実現に引き続き注力しながら、並行して積極的な新規出店を進め、2021年4月には、全国のリバブルネットワーク数が200拠点を超える規模にまで拡大しました。また、都心部の高額マンションに特化した店舗「GRANTACT (グランタクト)」では、自社の海外拠点とも連携し、海外の富裕層や投資家ニーズも積極的に獲得するなど、都心戦略を推進しています。この

リテールの推移



充実した店舗網に、AIによる価格査定など新たなサービスを導入することで、着実に仲介件数の増加につながってきており、人財の力とテクノロジー、それぞれの強みを活かし、かけ合わせることで、競争力のさらなる強化をめざします。

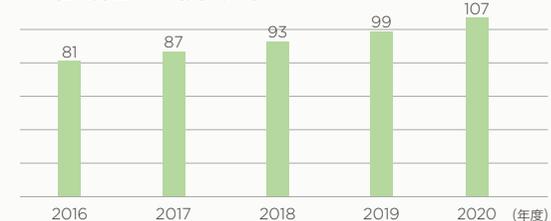
賃貸住宅サービス事業

賃貸住宅サービス事業では、業務の電子化によって生産性を引き上げながら、オーナーさまへの提案力向上と事業規模の拡大を図っています。

東急住宅リースでは管理戸数が10万戸を突破しました。また、東急不動産が開発し、学生情報センターが管理運営を担う学生レジデンス「CAMPUS VILLAGE (キャンパスヴィレッジ)」において「キャンパスヴィ

レッジ多摩センター」「キャンパスヴィレッジ京都下鴨東」が開業するなど約1,600室にまで拡大しています。リアルイベントが開催できないなか、コロナ禍によって顕在化した「学生が抱える孤独感」の課題解決のため、入居者さまを対象としたオンライン交流イベントや、就活準備プログラム「CV CAREER」の導入にも力を入れました。今後も運営ノウハウの蓄積と高度化に取り組み、着実な事業成長を実現していきます。

賃貸住宅管理戸数の推移 (千戸)



学生マンション等管理戸数の推移 (千戸)



特集 不動産流通事業の取り組み

デジタル技術を活用した顧客体験の進化

仲介・販売業務のノウハウと蓄積データ、お客さまとの豊富な接点、および高いブランド力を有する不動産流通事業セグメントでは、社会の変化とコロナ禍によって顕在化している新たなニーズや課題に着目。デジタル技術を活用した先進的なサービスを提供することで課題を解決しながら、カスタマーエクスペリエンス(CX)の向上と進化、お客さまを起点としたさらなる体験価値の創出に注力しています。

最新の査定額を提示する「スピードAI査定」



東急リバブルでは、「将来の住み替えや急な転勤などに備えて、不動産の売却価格を知りたい」というニーズに対応するため、独自開発のAIを適用した「スピードAI査定」^{※1}機能を、公式ウェブサイトを導入しています。本サービスは、過去10年間の市場売り出し価格データをもとに、マンション・戸建・土地の登録から

査定までのプロセスを、ネット上で簡単に完結。査定に使用するデータを毎週更新し、常に最新の査定価格を算出します。併せて、貸し出した場合の想定賃料も表示し、売却と賃貸、双方の検討を可能にすることで、お客さまの不動産活用をサポートしています。

最新の内見を、より便利で楽しいものに——「AR内見」

東急住宅リースでは2021年4月より、管理マンションにてメガネ型デバイスを用いた国内初の内見サービス「AR内見」^{※2}の実証実験を開始。バーチャルなモデルルームを瞬時に生成し、賃貸物件を内見する際の動線や、家具を置いたときの空間イメージをお客さまに提示できるサービスです。実際の生活をイメージしやすくするだけでなく、部屋を装飾するゲーム的な要素もあり、従来の内見をより便利に、楽し



ARグラスを用いた「AR内見」のイメージ

い体験へとアップデートします。

コロナ禍でも、オンラインで学生同士の交流を

新型コロナウイルス感染症の拡大により、オンライン授業が中心となった大学では、学生同士が対面でコミュニケーションを取る機会が減少しています。この課題を踏まえて、学生情報センターが運営する学生レジデンス「キャンパスヴィレッジ京都一乗寺」では2020年6月、京都芸術大学と連携し、オンラインとオフラインを融合したワークショップを開催しました。レジデンス内の食堂の壁を、在学生がアートウォールとして共同制作し、この壁面とオンラインの両空間で写真コンテストを実施。学生の作品はコメント付きで展示し、出展と審査を学生主体で行うことで、友人づくりなどの機会を創出しました。



「キャンパスヴィレッジ京都一乗寺」内に描かれたアートウォール

※1. 東急リバブルの営業エリア内に限定したサービスです ※2. 実在する風景のなかに、バーチャルの視覚情報を重ねて表示することで、目の前にある空間を仮想的に拡張できる技術です

Section 4 — サステナブルな成長を支える基盤

59 財務資本戦略

64 人財・組織風土

66 ガバナンス

社外取締役との対談

財務資本戦略

財務規律を維持しながら、 資本効率性を意識した利益成長を追求

企業のサステナブルな成長には、成長戦略とそれを支える財務資本戦略の両輪が必要であり、財務資本戦略においては最適な財務資本構成の構築が不可欠です。ステークホルダーの皆さまがデットとエクイティを評価する視点はそれぞれ異なり、このバランスを常に意識しています。デットサイドは信用力（格付）、エクイティサイドでは資本効率（ROE）を重視しています。

現在の当社グループは、渋谷や竹芝での大型プロジェクトや再生可能エネルギー事業への投資が順調に進み、安定収益基盤の確立が図れた一方で、新型コロナウイルスの影響によって収益水準が低下する事業も発生するなど、BSマネジメントが課題となっています。そこで「資産」「負債」「自己資本」を適切にコントロールしていく必要があります。

資産のコントロールでは、既存事業の効率性向上と事業ポートフォリオマネジメントに取り組みます。資産活用型事業では、大型プロジェクトの着実な稼働とともに高効率事業や循環型再投資を拡大し、外部資本

活用や資産ポートフォリオの入れ替えなどROA改善に資する施策を実行します。人財活用型事業では、DXによる生産性向上と付加価値創出により、規模の成長と利益率の改善を企図します。同時に、全事業共通の評価軸に基づいて各事業を評価し、ポートフォリオの最適化を実現します。評価→モニタリング→見直し→経営資源の配分決定というマネジメントサイクルを定着させ、「両利きの経営」を追求していきます。

負債・自己資本については、財務規律の維持を重視しつつ資本効率の向上を追求します。2020年度に実施したハイブリッドファイナンスは、この双方に資する施策であり、ハイブリッドファイナンス考慮後のD/Eレシオは2.3倍に改善しました。期間利益の積み上げにより、今後もD/Eレシオの改善をめざします。また、株主資本コストを意識するとROE8%が当面の目標であり、2020年代半ばまでの達成を計画しています。その後、さらに効率性を高め、2030年度に10%以上をめざします。株主還元は、成長再投資を通じたEPS成

MESSAGE

長を基本方針としつつ、配当性向30%以上、安定的な配当の維持継続を当面の方針としています。

強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築することで、成長投資を継続しながら財務健全性を維持し、資本効率性を高めることが、今般策定した長期経営方針の要諦です。この方針・戦略を的確に遂行することで、サステナブルな成長を実現していきます。

[投資家情報サイトへ▶](#)



東急不動産ホールディングス株式会社 執行役員

西村 和浩

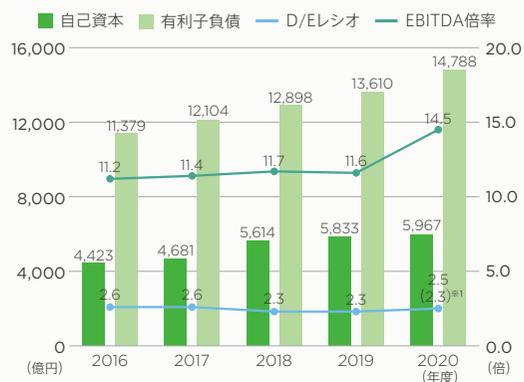
基本方針とポートフォリオマネジメント

新型コロナウイルス感染症による影響が長期化するなか、財務規律を維持しながら資本効率を意識した利益成長を実現し、株主価値・企業価値の向上をめざします。同時に、全事業共通の評価基準によって事業ポートフォリオをマネジメントし、収益性・効率性の向上を図ります。

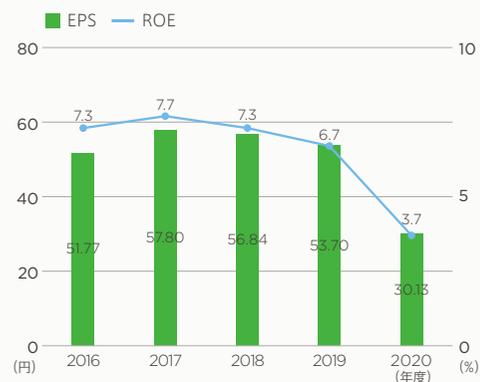


主要な財務指標

自己資本・有利子負債の推移



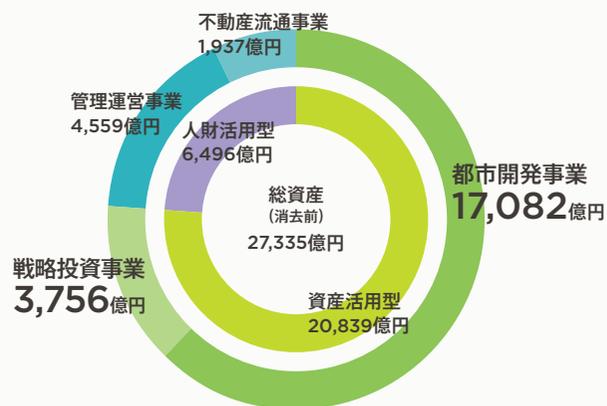
EPSおよびROEの推移



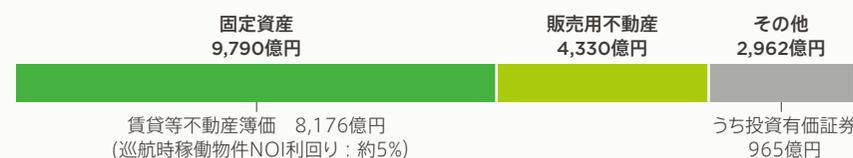
配当金・配当性向の推移



セグメント別資産内訳※2



都市開発事業セグメント内訳 (17,082億円)



戦略投資事業セグメント内訳 (3,756億円)



※1. ハイブリッドファイナンス考慮後のD/Eレシオです ※2. 2021年度より従来の7事業から4事業にセグメント変更を行ったため、変更後のセグメントに組み替えて表示しています

財務分析

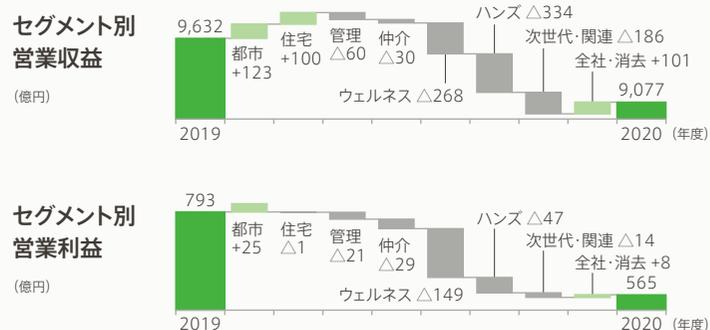
業績の総括

- 2020年度の業績は、営業収益9,077億円(対前年度△5.8%)、営業利益565億円(同△28.7%)、経常利益466億円(同△31.0%)、特別損失として新型コロナウイルス感染症による損失などを計上し、親会社株主に帰属する当期純利益217億円(同△43.9%)となりました。
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、主に第1四半期は商業施設・運営施設・営業店舗の臨時休業や営業時間の短縮などにより、全セグメントの事業活動に大きな制約が生じました。緊急事態宣言解除後は、順次営業を再開し、第2四半期以降、政府による各種政策などにより、業績は回復基調になったものの、新型コロナウイルス感染再拡大による外出自粛の動きなどの影響が続き、減収減益となりました。

	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
営業収益	9,019	9,632	9,077	△ 555
営業利益	802	793	565	△ 228
経常利益	707	675	466	△ 209
親会社株主に帰属する当期純利益	375	386	217	△ 169
D/Eレシオ	2.3倍	2.3倍	2.5倍 ^{※1}	0.1
ROA	3.5%	3.3%	2.2%	△ 1.0P
ROE	7.3%	6.7%	3.7%	△ 3.1P

セグメント別営業収益／セグメント別営業利益^{※2}

- 2020年度のセグメント別実績は、都市事業が増収増益となった一方で、住宅事業が増収減益、その他5つのセグメントは減収減益となりました。



- 都市事業** 「東急プラザ」などの商業施設は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた一方、「東京ポートシティ竹芝 オフィスタワー」の新規稼働、投資家向けビル売却収益の増加、再生可能エネルギー事業の稼働案件の増加などにより、増収増益となりました。
- 住宅事業** 分譲マンションの計上戸数の増加などにより増収の一方、販売費用の増加などにより減益となりました。
- 管理事業** ビル管理事業は大型物件の管理がはじまった一方、新型コロナウイルス感染拡大に伴う工事受注減や前年の大型ビル工事の反動減などにより、減収減益となりました。
- 仲介事業** 新型コロナウイルス感染拡大に伴う店舗の休業や営業時間短縮により取引件数が減少し減収、前期不動産販売の高利益率物件売却の反動減などで、減益となりました。
- ウェルネス事業** 新型コロナウイルス感染拡大の影響を強く受け、主に第1四半期の東急ステイ、東急スポーツオアシス、ハーヴェストクラブなどの運営施設の休業や営業時間短縮、需要の減退などにより、減収減益となりました。
- ハンズ事業** 主に第1四半期の新型コロナウイルスの感染拡大に伴う店舗の休業や営業時間の短縮などの影響により、減収減益となりました。
- 次世代・関連事業** 国内同様、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、事業活動に影響を受けており、インドネシアの分譲マンションの計上戸数減などにより、減収減益となりました。

※1. ハイブリッドファイナンス考慮前のD/Eレシオです ※2. セグメント変更前の実績値です

Section 4 サステナブルな成長を支える基盤

資産・負債および純資産

- 2020年度末の総資産は2兆6,523億円で、前年度末から1,649億円増加しました。都市事業を中心とした投資により販売用土地建物が増加し、「東京ポートシティ竹芝」の竣工などに伴って固定資産も増加しています。
- 総負債は2兆436億円で、有利子負債の増加などにより、前年度末から1,504億円増加しています。
- 純資産も6,087億円で、利益剰余金などが増加し、前年度末から145億円増加しました。

賃貸等不動産の時価評価

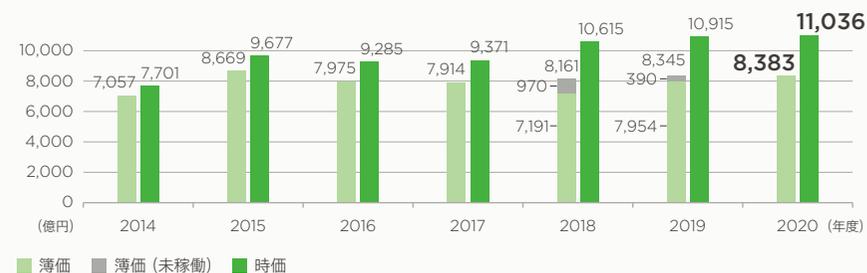
- 2020年度末のオフィスビルや商業施設などの賃貸等不動産の帳簿価額は8,383億円、その時価評価額は1兆1,036億円、帳簿価額と時価評価額の差額は2,653億円です。なお、開業前計画中の物件(2020年度末797億円)は、時価の把握が困難なことなどから、期末時価評価額および期末簿価には含まれていません。

キャッシュ・フロー

- 2020年度の投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得などにより1,160億円の減少となりましたが、これらの投資資金を補うために、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の増加などにより1,004億円増加、財務活動によるキャッシュ・フローは、有利子負債の調達などにより1,083億円増加しています。

(億円)

	2018年度*	2019年度	2020年度	前年度比
販売用土地建物	5,680	6,580	6,806	227
固定資産	11,424	11,927	12,239	312
のれん	771	717	664	△53
投融資	2,944	3,122	3,391	268
その他	3,233	2,527	3,423	896
総資産	24,052	24,874	26,523	1,649
有利子負債	12,898	13,610	14,788	1,177
その他	5,467	5,320	5,648	327
総負債	18,366	18,931	20,436	1,504
純資産	5,687	5,942	6,087	145



(億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	前年度比
営業活動によるキャッシュ・フロー	445	△67	1,004	1,071
投資活動によるキャッシュ・フロー	△604	△1,472	△1,160	312
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,391	651	1,083	433

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

人財・組織風土

創業の精神「挑戦するDNA」を継承しながら、競争力向上に資する人財戦略を推進しています。

また、従業員にとって働きやすい環境整備と、個々の能力を最大限に発揮し、多様性のあるイノベティブな組織風土の醸成をめざしています。

人財マネジメントの考え方

当社グループが、ステークホルダーの皆さまに多様な価値を提供していくためには、普段から従業員が社会課題へのアンテナを高くし、社会に向き合う使命感を持って行動することが重要だと考えています。こうした考えのもとに、誰もがいきいきと働ける環境を整備しながら、競争力向上に資する人財戦略を推進しています。各事業会社では、採用、育成、配置・異動、評価・報酬の制度を活かした人財マネジメントによって、一人ひとりの働きがい向上に努めています。

人財マネジメント体制

- 人財戦略の各課題について、グループ人財会議などを設置し、グループ横断的なマネジメントを実施
- ダイバーシティ&インクルージョンの実現や従業員の健康維持、人権尊重をめざした目標値を設定し、KPIで進捗状況を確認
- 各社の特性に合わせたエンゲージメント・サーベイや、従業員満足度調査を定期的実施。組織と従業員とのエンゲージメントを可視化することによって、組織力を強化
- グループ労務連絡会を通して、健康・安全・働き方改革に関する人事労務管理情報を共有
- 健康意識醸成やヘルスリテラシー向上のためのグループ共同研修を開催

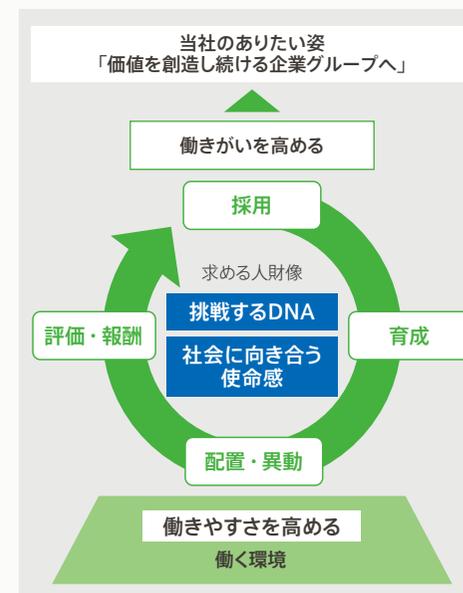
管轄・責任部門 グループ人事部

KPI目標 [P.20参照](#)

人財戦略の基本方針

2030年にありたい姿を示した長期ビジョン「GROUP VISION 2030」の実現に向けて、当社グループは創業の精神である「挑戦するDNA」を継承しながら、計100社超、約3万人のグループ従業員とともに、一体感のあるイノベティブな組織風土を醸成し、絶え間ない価値創造を続けていきます。

各事業会社では、組織が向かうべき基本的な方向性を共有しながら、個々の挑戦を後押しする育成体系と環境整備、多様な働き方を選択できる制度設計、およびITインフラのさらなる充実に取り組んでいます。そして従業員に対しては、組織が向かうべき方向性の共有、自らの成長を社会に還元するための行動、お客さまや社会の課題を発見し解決に導く能力の獲得などを求めています。会社と従業員の双方が、こうした活動を通じて一体となり、イノベーションを生み出しやすい自由闊達な組織風土の醸成と、社会課題の解決を起点とした企業価値の向上をめざします。



働きやすさを高める環境づくり

健康経営

当社グループは、従業員の幸福と健康維持・増進を重要な経営課題と捉えています。心身の健康や健康寿命の延伸につながる、グループ各社のさまざまな施策は、社会から評価されており、当社は2021年度には2年連続で「健康経営銘柄」^{※1}に選定されました。また、2020年12月には「渋谷ソラスト」内の本社オフィスが、国内デベロPPER初の「WELL認証」^{※2}を取得しています。

働き方改革

グループ各社では、ITインフラの強化やテレワーク環境の整備によって、従業員の生産性向上や、多様な働き方を選択できる職場づくりを実践しています。並行してフレキシブルな休業制度などを整え、仕事と生活の両立を支えています。



新人研修もオンラインで実施

ダイバーシティ&インクルージョン

女性管理職比率や男性育児休業のKPIを設け、多様な人財が存分に活躍できる環境を整備しています。ハラスメント対策では、従業員研修や規程の整備を通じて、互いの価値観を尊重し合える風土づくりに努めています。なお、東急不動産では2020年度、「PRIDE指標」^{※3}において「シルバー」を受賞しました。

人権方針と具体的な取り組み [サステナビリティサイトへ▶](#)

人権方針の策定

私たちは従業員をはじめ、あらゆるステークホルダーの人権を尊重し、サステナブルな社会と成長の実現をめざしています。国際的な人権基準を支持し、2019年12月には「東急不動産ホールディングスグループ人権方針」を策定しました。

人権リスクの特定プロセスと取り組み

2019年度に人権に関するリスク評価を実施し、全事業共通の課題のほか、各事業で人権問題が発生する可能性と、その潜在的な影響度を指標にして分析。その結果を踏まえて、当社の事業活動に関係する重要な人権課題について、6つの項目を特定しました。

また、特に事業活動に起因する人権への影響を鑑み、「建設資材(コンクリート型枠)の利用について」および「外国人技能実習生への人権の配慮」を、優先すべき重点課題としました。

2020年度には、サプライチェーン全体で取り組むために、人権およびサステナブル調達のデュー・ディリジェンス^{※4}を開始。「サプライチェーンにおける強制労働や児童労働の未然防止」、および「コンクリート型枠用合板^{※5}の持続可能性に配慮した木材使用100%」の目標を掲げ、2030年度までの実現をめざします。また、建設会社24社に人権・調達に関するアンケートを実施し、エンゲージメントを行いました。

※1. 経済産業省と東京証券取引所が共同し、健康経営の施策づくりや実践に力を入れ、成果を挙げている上場企業を選定・公表する取り組み ※2. WELL Building Standard. 健康・快適性に配慮した建物・室内環境評価システム
※3. LGBTなどセクシュアル・マイノリティへの取り組み評価指標 ※4. サプライチェーン上の人権および環境リスクを特定・評価し、予防・軽減策を図り、問題発生時の対処方法を情報発信するという一連のプロセス
※5. 主に鉄筋コンクリート(RC)構造物で使用する、コンクリートを流し込む型枠用合板

ガバナンス

当社グループでは、リスクマネジメントやコンプライアンスの実践と徹底に重きを置き、経営の健全性・透明性を高めています。コーポレートガバナンスにおいては、より迅速かつ果断に意思決定を行えるよう、継続的な強化に努めています。

取締役会議長メッセージ

当社グループは、2021年5月に発表した長期ビジョン「GROUP VISION 2030」において、価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)のひとつに「成長を加速するガバナンスをつくる」を掲げ、あわせて策定した長期経営方針でも、ガバナンスを「サステナブルな成長を支える基盤」として重視し、取り組んでいくものとしています。これらのビジョン・方針に基づき、改訂版コーポレートガバナンス・コードや東京証券取引所の市場再編なども見据えながら、ガバナンス体制の整備を着実に進めています。

2021年度は、取締役会における独立社外取締役の構成比率を40%に高めるとともに、女性の取締役を増員。また、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会では委員の過半数を独立社外取締役とするなど、多様性の確保や監督機能の強化に努めました。

取締役会の実効性を高めるための取り組みとしては、取締役のスキルマトリクスを見直しました。スキルマトリクスは、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保する観点で整備

しているもので、今回の長期経営方針に沿って当社取締役会が必要とするスキル項目をアップデートし、体制強化に活用しています。☞P.80参照

さらに、実効性評価にあたっては、以前から行っていた顧問関係のない弁護士による第三者評価に加え、2020年度から外部コンサルタントの活用も開始し、評価の結果を実効性の向上に活かしています。

今後も、こうした体制整備を進めるとともに、社長をはじめ担当役員、担当部門が株主・投資家の皆さまと建設的な対話を重ね、いただいたご意見・ご指摘も参考にしながら、さらなる経営の健全性・透明性の向上に真摯に取り組めます。そうした積み重ねが、「サステナブルな成長を支える基盤」としてのガバナンスの確立、ひいては当社グループのありたい姿「価値を創造し続ける企業グループ」の実現につながっていくものと考えています。



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役会長 取締役会議長

金指 潔

コーポレートガバナンス強化の歩み



基本的な考え方

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

コーポレートガバナンスガイドライン

当社では、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や体制を「東急不動産ホールディングスグループコーポレートガバナンスガイドライン」に定め、ガバナンスに対する取り組みや、株主・投資家との建設的な対話を円滑に実施するうえでの指針としています。2018年2月の策定以来、法令の改正やガバナンスに対する社会的要請を踏まえて、適宜、見直しを続けています。 [コーポレートガバナンスサイトへ▶](#)

主な組織の役割

取締役会 法令、定款などの定めに基づき、会社の経営方針および業務執行上の重要事項を決議し、取締役の職務の執行を監督する機関です。

監査役会 法令、定款などの定めに基づき、取締役の職務執行の適法性や会計処理の適正性など、日々の会社の活動について、各監査役が監査しています。

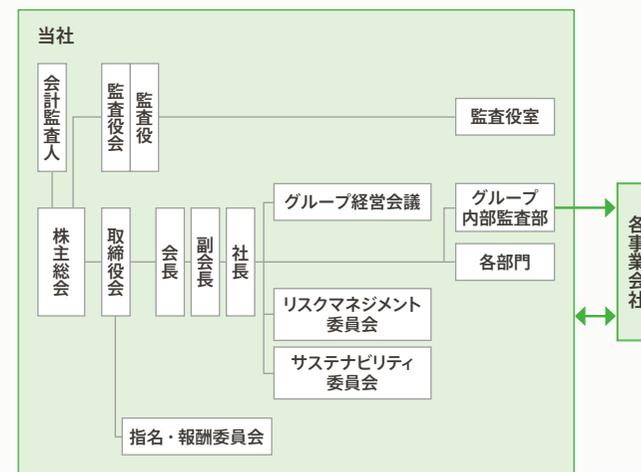
指名・報酬委員会 取締役候補者および執行役員の指名、取締役および執行役員の報酬など、取締役会などからの諮問事項について審議する任意の委員会です。

グループ経営会議 経営に関する重要事項全般、事業会社の重要な投資や事業戦略などについて、グループ観点からの審議、協議、報告ならびに業務執行の全般的統制を行います。

リスクマネジメント委員会 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、支援し、リスクの測定やモニタリング、啓発活動などを行います。

サステナビリティ委員会 当社グループのサステナビリティに関する基本方針の策定や推進体制の構築、進捗のモニタリングや報告などを行います。

体制図



取締役会

取締役会の位置づけ

取締役会は、株主総会に次ぐ当社経営上の最高意思決定機関であり、原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時で開催します。「取締役会規程」「職務権限規程」などの規程に基づき、法令または定款に定める事項のほか、経営方針や事業計画、大規模な投資計画をはじめ、グループ経営における重要事項の意思決定を行います。

取締役会に付議する事項以外の業務執行については、グループ経営会議などの下位会議体および当該業務の担当役員らに権限を委譲し、取締役会がそれらの職務執行を監督します。

取締役会の構成

当社では、取締役会が、ジェンダーや国際性などを含む多様性にも配慮しながら、長期経営方針の推進に必要なスキルを備えた体制となるよう努めています。その構築に向けて、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保する観点からスキルマトリクスを整備しています。□ P.80参照

取締役候補者については、社内出身者からは知見や判断力のある人材を選定。社外取締役としては、良識的かつ客観的な観点を持ちながら、経営、法務、財務、会計をはじめ、出身分野における豊富な経験を有し、独立した立場から成長戦略やガバナンスの充実に関する問題提起や議論ができる人材を選定しています。なお、社外取締役候補者の選定にあたっては、当社のほかに5社を超える上場会社の取締役、監査役ま

たは執行役を兼任しないことを前提としています。

取締役会における独立社外取締役の構成比率は3分の1以上が適切と考えており、現在の比率は40%となっています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、経営の健全性・透明性を確保するため、毎年、各取締役・監査役からの意見などを踏まえ、その実効性を評価するとともに、そこから見出された課題を取締役会で共有し、継続的な改善に活用しています。2020年度は取締役・監査役に対するアンケート調査を実施。その際、客観性あるアンケートの設計および集計のため、外部コンサルタントを活用するとともに、顧問関係のない弁護士による第三者評価を得ました。その結果、「実効性が確保できており、より良いガバナンスに向けて意欲的である」との結果を得ました。引き続き、さらなる実効性向上に努めます。

指名・報酬委員会

「取締役候補者および執行役員の指名に関する事項」や「取締役および執行役員の報酬等に関する事項」などについて、手続きの公正性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。2020年度は2回開催し、委員の出席率は100%でした。

これらの事項は同委員会に諮問のうえで、取締役会で決議します。委員長は独立社外取締役が務め、また委員の過半数は独立社外取締役としています。2021年度の体制は、次のページの通りです。

- 委員長 貝阿彌 誠 (独立社外取締役)
- 委員 三浦 惺 (独立社外取締役)
- 委員 星野 次彦 (独立社外取締役)
- 委員 金指 潔 (取締役会長)
- 委員 西川 弘典 (取締役社長)

社外取締役の独立性の判断基準

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

- (1) 当社の連結売上上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- (2) 当社が売上上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- (3) 当社の連結総資産の2%以上を占める借入先の業務執行者
- (4) 出資比率10%以上の当社の主要株主および出資先の業務執行者
- (5) 当社から役員報酬以外に年間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

サクセッションプラン

取締役候補者の選定は、取締役としてふさわしい人格・識見を備え、健康であることを前提として行います。

2つ以上のセグメントにおける責任者としての経験を通じて経営指標の達成状況などを評価し、知見や判断力、そしてマネジメント力が備わっているかを見極めるとともに、その適性について第三者による客観的な評価を受けています。そのうえで、代表取締役社長が次年度の経営陣幹部の選任案を作成し、指名・報酬委員会に諮問した後、取締役会で決定しています。

取締役報酬

取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針は、指名・報酬委員会への諮問を経て、取締役会で決定しています。

現在、取締役の金銭報酬限度額は、年額600百万円以内(ただし使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)と定めています。また、金銭報酬とは別枠で、原則として退任時に当社株式を交付する株式報酬制度を導入しています。当社が設定する株式交付信託に基づき、取締役(社外取締役および非業務執行取締役を除く)および委任契約を締結している執行役員(取締役会により定められた者に限る)に対して、合計で1年あたり13万ポイント(1ポイント=1株)を上限としています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

報酬の決定にあたっては、以下の2点を基本方針としています。

1. 優秀な人材の獲得・維持、職務執行の動機づけが図れる水準とすること
2. 中長期的な企業価値向上および株主価値増大への貢献意識を高める制度・構成とすること

業務執行取締役の報酬体系は、以下の3つの要素から構成しています。

1. 日々の業務執行の対価としての月例報酬(毎月支給の基本報酬)
2. 単年度実績および経営計画の達成度、ESGへの取り組みなどを総合的に勘案し支給する賞与(業績連動報酬等)
3. 株価変動によるメリットとリスクを株主と共有し、中長期的な業績と企業価値向上への貢献意識を高める株式報酬(非金銭報酬等)

固定報酬および変動報酬の支払割合の目安については、次の表の通りです。

業務執行取締役の報酬体系

項目	固定報酬		変動報酬	
	月例報酬	賞与	株式報酬	
支給時期	毎月	年1回	退任時	
位置づけ	基本報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬	
総報酬に占める比率目安	60%	30%	10%	
変動の考え方	—	業績評価により変動		株価連動
標準額からの変動幅	—	60～140%		

報酬の水準は、代表取締役の報酬水準をベースに、外部調査機関の客観的な調査データなどを参考にしながら、一定の役位格差に基づき定めています。また、基準となる代表取締役社長の報酬水準は、原則として前年度の連結営業利益の0.1%を総額の目安に、特別利益・特別損失の額や同業他社の報酬などを勘案し、決定します。非業務執行取締役の報酬は、独立した客観的な立場からの当社経営の監督という役割に鑑み、毎月支給の基本報酬(固定報酬)のみにより支給します。報酬の水準は、外部調査機関の客観的な調査データなどを参考に、当社が求める人材の招聘に必要な水準に設定しています。

※ 員数および報酬等の額には、2020年6月25日開催の第7回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれます。また、2020年度の株式報酬は、2017年6月28日開催の第4回定時株主総会決議に基づく制度によるものです

監査役報酬

監査役の報酬は、報酬総額(年120百万円)の範囲内で、監査役間の協議により決定しています。

2020年度の役員報酬等の総額*

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		月例報酬 (固定報酬)	賞与	株式報酬	
取締役	296	212	67	16	14
(うち、社外取締役)	43	43	—	—	4
監査役	66	66	—	—	4
(うち、社外監査役)	9	9	—	—	2

監査と内部統制

監査役会

当社は監査役制度を採用しています。監査役は、取締役会をはじめとした重要な会議体に参加し、取締役などから報告を受けるとともに、決裁書類の閲覧、子会社からの報告聴取、内部監査部門や会計監査人との連携などを通じて、当社および子会社の業務執行状況を監査しています。

監査役会は、常勤監査役を中心とした現場の往査などに基づき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ます。

監査体制

監査役(会)、会計監査人、内部監査部門が、それぞれの監査計画や監査実施状況を相互に共有するほか、適宜情報交換を行い自らの監査活動に役立てるなど、緊密に連携を取っています。

監査役会では、会計監査人からビジネスリスクや重点監査ポイント、四半期レビューおよび本決算の監査結果について報告を受けるほか、会計監査人とKAM[※]に関する協議を行っています。また、常勤監査役は、事業上の個別事象や各期決算上の留意事項について、適宜、会計監査人と意見交換を行います。

内部監査部門は、四半期ごとに監査結果を常勤監査役に報告するほか、会計監査人と連携して財務報告に関わる内部統制評価を実施し、期末日時点の評価結果を監査役会に報告しています。また、内部監査部門の統括部長が監査役会に出席し、監査役監査の状況を把握するほか、適宜、常勤監査役と意思疎通を図り、意見交換を行っています。

内部統制

当社グループでは、持続的発展と企業価値向上を図るためにコンプライアンス経営を徹底しています。業務の適正を確保しながら効率性・有効性を高め、経営課題の達成、適切な情報開示の実践を行っていくため、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の整備・運用状況を監視し、検証しています。

[※] Key Audit Matters (監査上の主要な検討事項)

リスクマネジメント

リスク管理方針

当社は、グループ各社の経営目標達成を阻害する事象として、7つの個別リスク(投資リスク、財務資本リスク、人事労務リスク、法務コンプライアンスリスク、IT戦略リスク・デジタル戦略リスク、情報セキュリティリスク、危機管理対応)を定め、加えて、気候変動リスクを重要性の高い新たなリスクとして認識しています。

これらリスクを適切に管理するために、「リスク管理の基本方針」を策定し、この方針に基づくリスク管理体制を整備・運用しています。また、長期ビジョンで定めた6つの取り組みテーマ(マテリアリティ)について、機会およびリスクと、関連する重要リスクを特定、管理しています。

リスク管理の基本方針

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

重要性の高いリスク

- 投資リスク
- 財務資本リスク
- 人事労務リスク
- 気候変動リスク

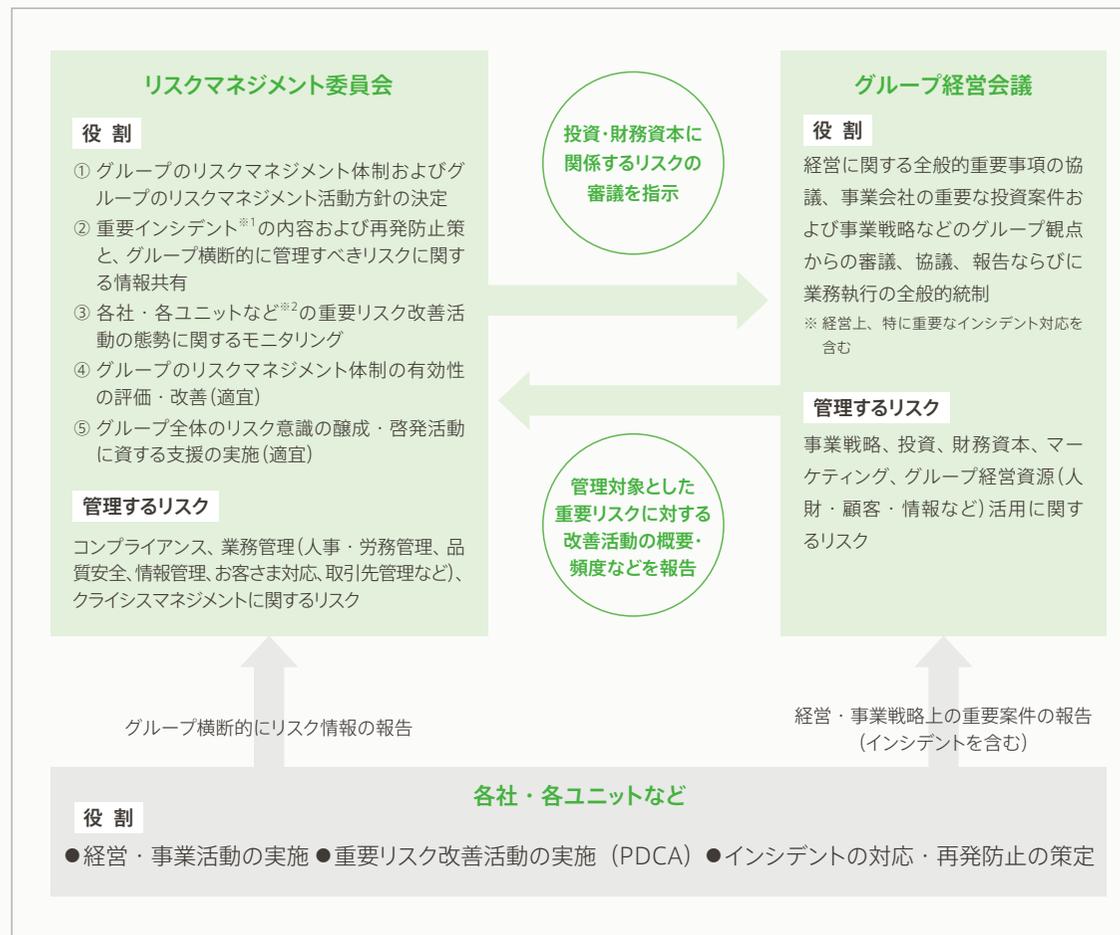
その他のリスク

- 法務コンプライアンスリスク
- IT戦略リスク・デジタル戦略リスク
- 情報セキュリティリスク
- 危機管理対応

リスク管理体制

リスク管理はグループ経営会議、取締役会を通じて運用するとともに、グループ各社が担うリスクマネジメントをリスクマネジメント委員会で統括的に管理します。社内で個別リスクを主管する部署が、グループにおけるリスク管理体制および運用状況を把握。評価・分析しています。

また、内部監査を通じて管理体制および管理業務の十分性を確認するとともに、重大リスクに関する監査を優先度に応じて計画的に実施しています。緊急かつ重大な損失の危険に対しては、「緊急時対応基本規程」に基づいて情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限にとどめる対応を行います。



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

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

情報セキュリティの強化

当社グループでは、「情報管理基本方針」と「情報管理基本規程」を定め、情報管理に関する責任の明確化や、管理の基本的要件、原則などを規定しています。また、グループ情報セキュリティ委員会において、各社から活動報告を受けるなどのPDCAサイクルを構築、運用しています。

コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンス経営によるリスク管理の実践がグループの経営基盤であるとの認識のもと、役員・従業員一人ひとりが、法令などの遵守はもとより、行動規範である「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に従って判断、行動するよう啓発しています。

また、より具体的なマニュアルとして「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」を整備し、定期的な研修を通じて周知・徹底を図っています。

コンプライアンス違反に関する相談・通報として、当社およびグループ各社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しており、従業員（契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む）が共通で利用できる体制としています。また、匿名の通報が可能な内部通報窓口、顧問ではない弁護士が受け付ける外部通報窓口を整備し、違反行為の早期発見と是正を図っています。



西川 弘典

東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長



貝阿彌 誠

社外取締役(独立役員)



第8回定時株主総会が開催されて間もない7月12日、社外取締役の貝阿彌誠と代表取締役社長である西川弘典の対談を行いました。

長期ビジョンの意義と実践、社外取締役の専門性の多様さ、そして社会課題の解決をめざして攻めのガバナンスを展開する重要性について、意見を交わしました。

多彩な社外取締役とともに 攻めのガバナンスで 社会課題の解決をめざす

スローガンに込めた環境経営への決意

西川 先日の株主総会では、ありがとうございました。

貝阿彌 今回の総会ではオンライン配信や株主からの事前質問受け付けなど、新しい取り組みが行われていましたね。事前質問の反応はどうでしたか？

西川 意見や質問は約400件に上りました。特に取締

役会の体制、株主還元、そして、アフターコロナにおける今後の経営についてご意見を多くいただきました。

貝阿彌 直接声を聞く良い機会になりましたね。

西川 とりわけ個人株主の皆さまがどのように考えているかを理解でき、私たちの事業の方向性を決めていくうえでの示唆をいただいたと感じています。

貝阿彌 今後の総会でも、ぜひ継続していきましょう。

西川 私もそう思います。ところで当社グループは5月に長期ビジョンを発表しました。内容検討のプロセスでは社外取締役からも数多く意見をいただきました。草案は社内の議論を重ねて内容を充実させていきましたが、それだけではどうしても視野が狭くなります。だからこそ、社外取締役のフラットな目線の意見を踏まえて案をブラッシュアップできたことが貴重でした。

貝阿彌 特に印象的だったのは、スローガンにつながった議論です。10年後にありたい姿の議論は煮詰まってきたけれど、「感覚的に分かりにくい」「グループがどう変わりたいかを、すべてのステークホルダー



東急不動産ホールディングス株式会社 代表取締役社長

西川 弘典

に理解してもらうための端的なメッセージが必要ではないか」という声が社外取締役から相次ぎました。

西川 そこから生まれたのが「WE ARE GREEN」です。
貝阿彌 新鮮なスローガンでした。グループを挙げて環境への取り組みを進める意思を真っ先に感じましたが、他にも色々な意味を込めているそうですね。

西川 当社のコーポレートカラーは緑色なので、「GREEN」は私たち自身です。同時に、長期ビジョンでDXとともに全社方針として掲げる環境経営を実践し、環境先進企業をめざす決意を表しています。さらに、「WE ARE」では最後までやり遂げる意思を、グラデーションでは人財や事業の多様性を表現しました。

貝阿彌 これからグループの全従業員に「WE ARE GREEN」を浸透させていくことが重要ですね。経営では、どのように長期ビジョンを実現していきますか？

西川 現在、2022年5月の発表に向け、2025年までの中期経営計画の草案を議論しています。数値目標も含めた具体的な計画を立て、部門ごとに長期ビジョンとその実現に向けた戦略を有機的にリンクさせていきます。

貝阿彌 計画の策定においては役員だけでなく、より

多くの従業員が関わることを望ましいですね。ぜひ、未来を担う若い人たちの意見も取り入れてください。

西川 各部門で幅広い従業員の意見を出し合って5年後の姿を描いていけるよう進めていきます。

貝阿彌 「WE ARE GREEN」の実践に期待しています。

素朴な質問が本質に気づかせてくれる

西川 今回の総会で、新任の社外取締役が3名選任されました。取締役会のスキルマトリクスを強く意識して候補者を探し、指名・報酬委員会に諮問しました。

貝阿彌 DX推進では、NTTなど民間企業での経営経験が豊富な三浦惺さんの存在が大きいと感じています。また、金融庁設立を経験し、国税庁長官を務めた星野次彦さん、厚生労働省で働き方改革や女性活躍を推進した定塚由美子さんを迎え、専門性が広がりました。

西川 総務省で通信行政に携わり、総務事務次官まで務められた小笠原倫明さんや、CFOとしての実務経験が豊富な新井佐恵子さんにも、それぞれの領域での高い見識に引き続き期待しています。

貝阿彌 実に多彩で幅広い視点を持ったメンバーがバランスよくそろい、取締役会での議論が楽しみです。

西川 社外取締役との議論は有意義です。私は経営者として多角的な視点で判断しているつもりですが、社外取締役との議論で気づかされることが多々あります。修正が利く段階で、自分の考えを見直す良い機会です。

貝阿彌 私は、「この意見は一般人すぎる視点かもしれない」と感じながらも、思い切って発言しています。

西川 貝阿彌取締役から「こんな素朴なことを聞いて申し訳ないけれど、なぜこれをやるの?」と質問される時、本当にどきどきします。なかには、つい過去の慣習に従って進めてしまっている議題もあり、そういうときに「なぜ?」と事の本質を問われるのです。社外取締役からステークホルダーの目線で意見をいただくことは、私たちにはとてもよい刺激になります。

仁義道徳の精神に立ち、攻めの経営を

貝阿彌 西川社長は「仁義道徳」を大切にしている」と今年の統合報告書のトップメッセージで知りました。

仁義道徳は渋沢栄一という言葉だそうですね。

西川 はい。私たちの原点を作った人物ですので、その哲学に触れる機会は多くあります。「富をなす根源は何かといえば、仁義道徳」という言葉を残しました。

貝阿彌 なぜ仁義道徳の大切さに気づいたのですか?

西川 新入社員時代に土地の買収をする時、「お願いです、売ってください」だけでは売ってもらえなかった。「地域全体にとって、こういう良いことをするので、ぜひ協力してください」と、腹の底から本音で言えるようになったら、皆さんに協力してもらえるようになりました。「三方よし」を実感しているからこそ、社会性のない事業は絶対上手くいかないと思っています。

貝阿彌 当社グループの良いところは、事業活動を通じて社会課題の解決を追求していることです。企業だから利益を上げないといけない。しかし、利益だけを追求している会社はいずれ衰退します。仁義道徳の精神で社会に貢献しながら利益を上げるのが理想的です。

西川 今回の長期ビジョンで、環境経営を打ち出しています。私たちのノウハウを活かした事業を通じて、喫緊の社会課題である環境に貢献できると考えたからです



社外取締役(独立役員)

貝阿彌 誠

が、加えて、全社的に環境意識が高まれば、自ずとその周辺にある社会的な道徳観も従業員一人ひとりに広がっていくのでは、という副次的な効果にも期待しています。

貝阿彌 社会課題の解決、社会と向き合う使命感を大切に、攻めのガバナンスで事業を進めてほしい。暴走になっていないかは、社外取締役が監督していきます。

西川 ぜひ、攻めていきたい。暴走した場合だけでなく、攻めが足りないと思ったときも指摘してください。社外取締役からの指摘があれば、私たちが軌道修正しやすい。これからも、よろしく願っています。

貝阿彌 未来志向で、新しい価値創造を続けましょう。

マネジメント体制

取締役



取締役会長
金指 潔

東急(株) 取締役
(株)東急レクリエーション 取締役
(公財)東急財団 理事長
(一社)生涯健康社会推進機構 代表理事



取締役副会長
大隈 郁仁



代表取締役社長
西川 弘典

東急不動産(株) 取締役会長



代表取締役
植村 仁



取締役
雑賀 克英

(株)東急コミュニティー 代表取締役社長



取締役
岡田 正志

東急不動産(株) 代表取締役社長



取締役
木村 昌平



取締役
太田 陽一

東急リハビリ(株) 代表取締役社長



取締役
野本 弘文

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

取締役



社外取締役(独立役員)

貝阿彌 誠

セーレン(株) 社外監査役
日本郵政(株) 社外取締役

選任の理由、期待する役割

裁判官および弁護士として培った企業法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する知見を活かし、当社の経営に対する監督に当たっていただくとともに、知見に基づく業務執行への助言や、ステークホルダーの視点に立った意見などを期待し、社外取締役として選任をお願いしました。



社外取締役(独立役員)

新井 佐恵子

(有)アキュレイ 代表
大日本住友製薬(株) 社外取締役

選任の理由、期待する役割

公認会計士としての財務・会計に関する豊富な知見に加え、企業においてCFOや海外現地法人の代表を務めるなどの経営経験を活かし、当社の経営に対する監督に当たっていただくとともに、知見に基づく業務執行への助言や、ステークホルダーの視点に立った意見などを期待し、社外取締役として選任をお願いしました。



社外取締役(独立役員)

小笠原 倫明

(一財)マルチメディア振興センター
理事長
(株)大和証券グループ本社 社外取締役
(株)コーエーテクモホールディングス
社外取締役

選任の理由、期待する役割

総務省における業務や、在職中に取り組まれた情報通信行政を通じて培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメントおよびIT・DXに関する知見を活かし、当社の経営に対する監督に当たっていただくとともに、知見に基づく業務執行への助言や、ステークホルダーの視点に立った意見などを期待し、社外取締役として選任をお願いしました。



社外取締役(独立役員)

三浦 惺

日本生命保険(相) 社外取締役
(株)ひろぎんホールディングス
社外取締役(監査等委員)

選任の理由、期待する役割

公益性の高い通信事業を担うNTTグループにおいて要職を歴任され、長期的かつ持続的な視点に立った持株会社の経営、また海外事業、人事・労務、IT・DXなどに豊富な経験と幅広い見識を有しています。その知見を活かし、当社の経営に対する監督に当たっていただくとともに、知見に基づく業務執行への助言や、ステークホルダーの視点に立った意見などを期待し、社外取締役として選任をお願いしました。



社外取締役(独立役員)

星野 次彦

選任の理由、期待する役割

財務省および国税庁における業務や、在職中に取り組まれた金融庁の設立などを通じて培った、会計・財務、法務・リスクマネジメントに関する知見を活かし、当社の経営に対する監督に当たっていただくとともに、知見に基づく業務執行への助言や、ステークホルダーの視点に立った意見などを期待し、社外取締役として選任をお願いしました。



社外取締役(独立役員)

定塚 由美子

清水建設(株) 社外取締役

選任の理由、期待する役割

厚生労働省における業務や在職中に取り組まれた働き方改革、女性活躍推進などを通じて培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人事・労務およびESG・サステナビリティに関する知見を活かし、当社の経営に対する監督に当たっていただくとともに、知見に基づく業務執行への助言や、ステークホルダーの視点に立った意見などを期待し、社外取締役として選任をお願いしました。

取締役のスキルマトリクス

取締役			専門性と経験							委員会メンバー		
氏名	社内外	性別	企業経営	ESG・サステナビリティ	会計・財務	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	海外事業	人事・労務	IT・DX	指名・報酬委員会	リスクマネジメント委員会	サステナビリティ委員会
金指 潔	社内	男性	●	●						●		
大隈 郁仁	社内	男性	●	●				●				
西川 弘典	社内	男性	●	●		●		●	●	●	◎委員長	◎委員長
植村 仁	社内	男性	●	●			●				●	●
雑賀 克英	社内	男性	●	●	●				●		●	●
岡田 正志	社内	男性	●	●							●	●
木村 昌平	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●
太田 陽一	社内	男性	●					●			●	●
野本 弘文	社内	男性	●						●			
貝阿彌 誠	社外(独立)	男性				●				◎委員長		
新井 佐恵子	社外(独立)	女性	●		●		●					
小笠原 倫明	社外(独立)	男性				●			●			
三浦 惺	社外(独立)	男性	●	●			●	●	●	●		
星野 次彦	社外(独立)	男性			●	●				●		
定塚 由美子	社外(独立)	女性		●		●		●				

監査役



常勤監査役

持田 一夫

東急不動産(株) 常勤監査役
東急リバブル(株) 監査役
東急住宅リース(株) 監査役
(株)学生情報センター 監査役



常勤監査役

橋詰 雅彦

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



社外監査役(独立役員)

武智 克典

武智総合法律事務所 代表



社外監査役(独立役員)

仲澤 孝宏

仲澤公認会計士事務所 所長
花王(株) 社外監査役

執行役員

会社における地位	氏名	管掌・担当
社長執行役員	西川 弘典	グループ内部監査部担当
副社長執行役員	植村 仁	グループ経営企画部、グループ企画戦略部、グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部、グループソリューション推進部管掌、グループ海外事業、グループ海外企画部担当
執行役員	雑賀 克英	東急コミュニティー担当((株)東急コミュニティー 代表取締役社長)
執行役員	岡田 正志	東急不動産担当(東急不動産(株) 代表取締役社長)
執行役員	木村 昌平	コーポレートコミュニケーション部、グループ財務部、グループIT戦略部、グループDX推進部管掌
執行役員	太田 陽一	東急リバブル 担当(東急リバブル(株) 代表取締役社長)
執行役員	三木 克志	東急住宅リース担当(東急住宅リース(株) 代表取締役社長)
執行役員	吉浦 勝博	学生情報センター担当((株)学生情報センター 代表取締役社長)
執行役員	木村 成一	東急ハンズ担当((株)東急ハンズ 代表取締役社長)
執行役員	星野 浩明	一般管理、グループ経営企画部、グループIT戦略部、グループDX推進部、グループソリューション推進部担当
執行役員	西村 和浩	コーポレートコミュニケーション部、グループ企画戦略部、グループ財務部担当、コーポレートコミュニケーション部統括部長
執行役員	小玉 潤	グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部担当

Section 5 — データセクション

- 83 中期経営計画の達成状況
- 84 財務・非財務データ
- 86 事業エリア
- 88 環境に配慮したアセット
- 90 国際的イニシアティブへの賛同／外部評価
- 91 ホールディングス体制
- 92 会社概要・株式情報

中期経営計画の達成状況

「中期経営計画2017-2020」で策定した、2020年度のKPI目標および実績です。

コーポレートガバナンスでは、2021年6月の株主総会において、独立社外取締役6名を選任し、構成比率40%となりました。

カテゴリー	KPI	2020年度目標	2020年度実績
財務	営業利益	950億円	565億円
	当期純利益	500億円	217億円
	D/Eレシオ	2.3倍以下	2.5倍 ^{※1}
	EBITDA倍率	10倍水準	14.5倍
	EPS	69.53円	30.13円
	ROE	8.0%超	3.7%
	環境	CO ₂ 排出量	2005年度比25%削減
水使用量		2005年度比25%削減	△28.6%
廃棄物排出量		2005年度比25%削減	△51.4%
CASBEE、DBJなどの環境認証取得 ^{※2}		100%	100%
建物緑化(屋上・壁面など) ^{※2}		100%	100%
緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)		2,000ha	1,849ha
人財戦略		労働時間(平均残業時間・法定外)	(社内目標)
	ストレスチェック受検率	100%	91.0%
	健康診断受診率	100%	98.8%
	女性採用比率	30%以上	39.8%
	女性管理職比率	(社内目標)	8.6%
	障がい者雇用率	2.20%	2.49%
	ソーシャルニーズ	災害時滞在スペース確保 ^{※2}	100%
バリアフリー法認定建築物 ^{※2}		100%	100%
マンション防災備蓄品設置 ^{※3}		100%	100%
介護士等専門資格保有者 ^{※4}		80%	82%
コーポレートガバナンス	独立社外取締役人数(比率)	1/3(約33%)以上	4/13(約31%)
	取締役会への出席率	100%	99%
	女性取締役人数	1名以上	1名

※1. ハイブリッドファイナンス考慮前のD/Eレシオです ※2. 対象施設は東急不動産のオフィスビル・商業施設の新築大型物件です ※3. 対象施設は東急不動産の新築マンションです ※4. 対象者は介護職従事者です

財務・非財務データ

財務指標

	(単位)	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益	億円	5,714	5,568	5,959	7,141	7,731	8,155	8,085	8,661	9,019	9,632	9,077
営業総利益	億円	1,317	1,233	1,268	1,453	1,488	1,638	1,730	1,825	1,934	2,017	1,648
営業利益	億円	625	501	520	614	633	688	732	775	802	793	565
経常利益	億円	549	349	399	506	517	564	636	687	707	675	466
当期純利益 ^{※1}	億円	116	342	221	237	252	287	315	352	375	386	217
総資産 ^{※2}	億円	11,614	17,448	17,184	17,898	19,738	19,844	20,672	21,732	24,052	24,874	26,523
流動資産	億円	2,749	3,007	3,240	4,160	5,726	4,919	5,880	6,498	8,727	8,890	10,050
販売用不動産 ^{※3}	億円	1,557	1,727	1,753	2,459	3,947	3,644	4,186	4,737	5,680	6,580	6,806
固定資産	億円	8,865	14,441	13,944	13,738	14,012	14,924	14,791	15,234	15,322	15,981	16,472
純資産	億円	2,398	2,753	3,070	3,692	3,983	4,224	4,463	4,753	5,687	5,942	6,087
自己資本	億円	2,086	2,408	2,687	3,645	3,953	4,188	4,423	4,681	5,614	5,833	5,967
有利子負債	億円	5,598	10,640	9,741	9,910	11,254	11,061	11,379	12,104	12,898	13,610	14,788
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	662	449	702	△135	△385	879	689	123	445	△67	1,004
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△1,462	△288	425	197	△1,003	△1,124	△710	△964	△604	△1,472	△1,160
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	790	△164	△905	30	1,392	△305	230	824	1,391	651	1,083
設備投資額	億円	1,995	416	438	775	1,267	788	603	446	898	1,361	1,087
減価償却費	億円	149	208	202	200	202	210	235	231	246	323	398
EPS (1株当たり当期純利益)	円	21.84	64.40	41.71	41.61	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70	30.13
BPS (1株当たり純資産)	円	392.87	453.46	505.99	598.73	649.40	687.92	726.59	768.85	780.78	811.04	829.50
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	7.00	8.00	10.00	12.00	13.00	14.50	15.50	16.00	16.00
ROA	%	5.7	3.5	3.0	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	3.5	3.3	2.2
ROE	%	5.6	15.2	8.7	7.5	6.6	7.1	7.3	7.7	7.3	6.7	3.7
自己資本比率	%	18.0	13.8	15.6	20.4	20.0	21.1	21.4	21.5	23.3	23.5	22.5
D/Eレシオ	倍	2.7	4.4	3.6	2.7	2.8	2.6	2.6	2.6	2.3	2.3	2.5 ^{※4}
配当性向	%	32.1	10.9	16.8	19.2	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8	53.1
EBITDA ^{※5}	億円	778	710	724	846	880	943	1,017	1,061	1,102	1,171	1,017
EBITDA倍率 ^{※6}	倍	7.2	15.0	13.5	11.7	12.8	11.7	11.2	11.4	11.7	11.6	14.5

※1. 2015年度より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています ※2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度第1四半期の期首から適用しており、2017年度の主要な経営指標等については、当該会計基準等をさかのぼって適用した後の指標等となっています ※3. 販売用不動産：仕掛販売用不動産、未成工事支出金を含みます ※4. ハイブリッドファイナンス考慮前のD/Eレシオです ※5. EBITDA：償却前営業利益＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

※6. EBITDA倍率：有利子負債÷EBITDA

人財指標

	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員数	人	17,594	18,243	19,230	20,421	21,091	21,976	22,953	23,411
女性管理職比率	%	4.8	5.7	5.9	5.7	8.6	8.3	8.1	8.6
女性取締役(単体)	人	0	0	0	0	0	1	1	1
女性監査役(単体)	人	0	0	0	0	0	0	0	0
女性執行役員	人	1	2	2	2	2	2	3	3
男性平均勤続年数	年	13.2	13.2	13.0	12.9	12.7	13.1	13.2	12.7
女性平均勤続年数	年	8.8	9.0	8.7	8.8	8.7	9.2	8.9	8.5
女性正社員比率	%	23.7	24.2	25.3	26.5	27.2	28.5	29.8	30.9
新規採用に占める女性比率	%	31.5	33.0	35.4	41.6	40.1	39.5	32.2	39.8

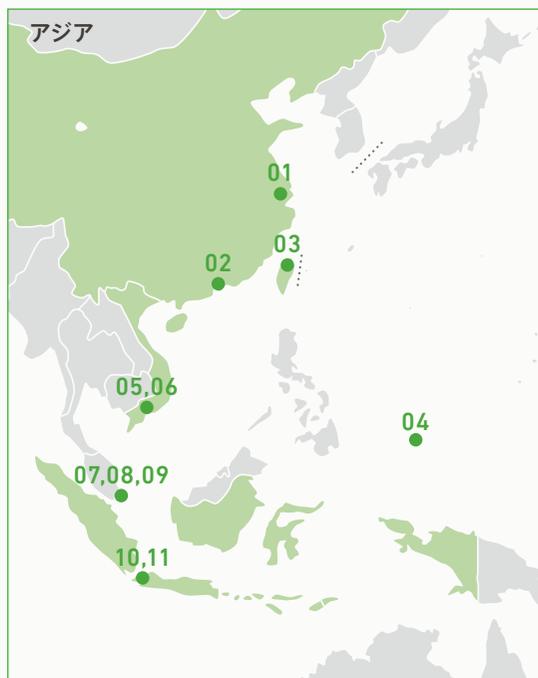
環境指標

	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
CO ₂ 排出量	千t-CO ₂	228.3	234.8	210.7	233.0	227.5	230.5	219.5	205.7
原単位	kg-CO ₂ /m ²	98.6	101.9	98.4	106.7	101.0	96.1	84.7	75.6
エネルギー使用量	千GJ	4,596.8	4,660.2	4,374.3	4,542.6	4,463.5	4,555.4	4,583.4	4,459.4
水使用量	千m ³	3,042	3,141	2,811	2,650	2,548	2,612	2,815	2,133
原単位	m ³ /m ²	1.33	1.39	1.32	1.23	1.14	1.10	1.10	0.80
対象施設数 [※]	施設	213	226	210	192	204	213	216	217
廃棄物排出量	t	14,189	18,796	18,908	25,127	25,569	22,932	22,422	16,861
原単位	kg/m ²	10.3	10.2	10.1	12.5	12.6	10.2	9.1	6.4
対象施設数 [※]	施設	124	152	161	151	159	170	175	173

(2021年8月現在)

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

主な海外拠点



中国	上海	01	東急不動産諮詢(上海)有限公司(東急不動産)
	香港	02	香港支店(東急リバブル)
台湾		03	東急房地產股份有限公司(東急リバブル)
パラオ		04	Pacific Islands Development Corporation(東急不動産)
ベトナム		05	TOKYU PM VIETNAM(東急コミュニティー)
		06	NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT(東急コミュニティー)
シンガポール		07	Tokyu Land Asia Pte. Ltd.(東急不動産)
		08	OT GROUP PTE. LTD. に資本出資(東急リバブル)
		09	TOKYU HANDS SINGAPORE PTE. LTD.(東急ハンズ)
			東急ハンズ オーチャード店
			東急ハンズ サンテックシティ店
			東急ハンズ ジュエル店 東急ハンズ パヤレバ店 東急ハンズ グレート・ワールド店
インドネシア	ジャカルタ	10	PT. Tokyu Land Indonesia(東急不動産)
		11	PT. Tokyu Property Management Indonesia(東急コミュニティー)
アメリカ	ロサンゼルス	12	Tokyu Land US Corporation(東急不動産)
		13	Tokyu Livable US, Inc.(東急リバブル)
	ニューヨーク	14	Tokyu Land US Corporation ニューヨークオフィス(東急不動産)
	ダラス	15	Tokyu Livable Texas Investment Advisors, LLC(東急リバブル)

(2021年3月31日現在)

環境に配慮したアセット

環境不動産一覧 (DBJ Green Building 認証)



DBJ Green Building

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

5 stars 国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされた建物



渋谷ソラスタ
東京都渋谷区



渋谷フラス
東京都渋谷区



東京ポートシティ竹芝
(オフィスタワー)
東京都港区



(仮称)九段南一丁目プロジェクト
東京都千代田区
プラン認証

4 stars

極めて優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

スプライン青山東急ビル	東京都港区
新青山東急ビル	東京都港区
日本橋フロント	東京都中央区
新目黒東急ビル	東京都品川区
神保町北東急ビル	東京都千代田区
東急プラザ表参道原宿	東京都渋谷区
あまがさきキューズモール	兵庫県尼崎市

3 stars

非常に優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

霞が関東急ビル	東京都千代田区
南青山東急ビル	東京都港区
日本橋丸善東急ビル	東京都中央区
内幸町東急ビル	東京都千代田区
渋谷南東急ビル	東京都渋谷区
日本橋本町東急ビル	東京都中央区
浜松町スクエア	東京都港区
恵比寿ビジネスタワー	東京都渋谷区

2 stars

優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

新橋東急ビル	東京都港区
--------	-------

(2021年3月31日現在)

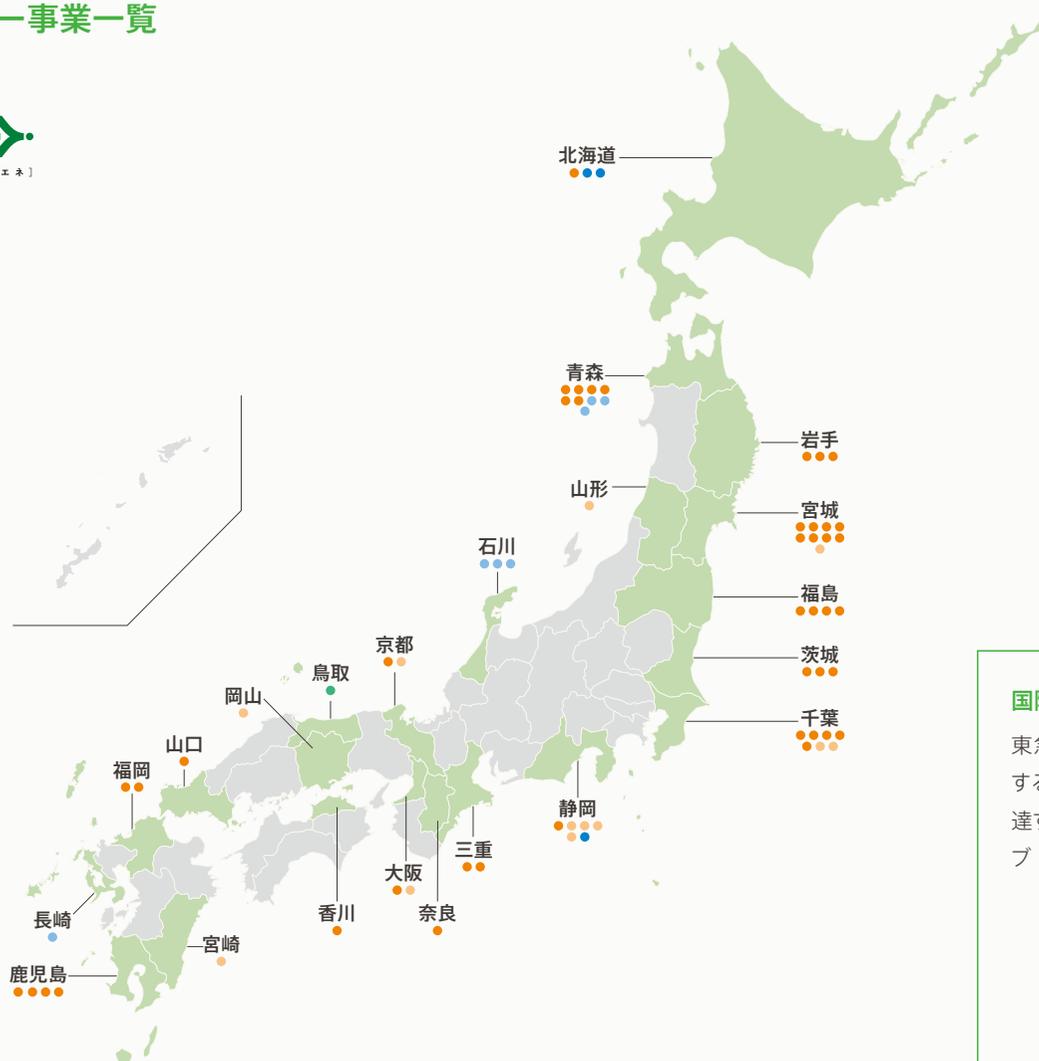
再生可能エネルギー事業一覧



総事業数 **67** 事業

定格容量 **1,197** MW※

(2021年6月30日現在)



太陽光	開発済	●	44件
	開発中	●	12件
風力	開発済	●	3件
	開発中	●	7件
バイオマス	開発中	●	1件

国際的イニシアティブ「RE100」への加盟

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



※ 100%換算、共同事業を含む総関与事業の値

国際的イニシアティブへの賛同／外部評価

国際的イニシアティブへの賛同

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

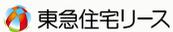
主な外部評価

<p>Dow Jones Sustainability Indices (World / Asia Pacific)</p> 	<p>FTSE4Good Index Series</p> 	<p>FTSE Blossom Japan Index</p> 	<p>MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> 
<p>グローバル不動産 サステナビリティ・ベンチマーク</p> 	<p>健康経営銘柄</p> 	<p>WELL Building Standard</p>  <p>(渋谷ソラスタ 5 ~ 11F)</p>	<p>DX認定</p> 

ホールディングス体制

東急不動産ホールディングスグループは、持株会社である東急不動産ホールディングスの下、東急不動産、東急コミュニティー、東急リバブル、東急ハンズ、東急住宅リース、学生情報センターの主要6社を中心に、都市開発事業、戦略投資事業、管理運営事業、不動産流通事業の4事業を展開しています。

東急不動産ホールディングス

 東急不動産	 東急コミュニティー	 東急リバブル	 東急ハンズ	 東急住宅リース	 学生情報センター
東急不動産(株)	(株)東急コミュニティー	東急リバブル(株)	(株)東急ハンズ	東急住宅リース(株)	(株)学生情報センター
(株)東急スポーツオアシス (株)石勝エクステリア (株)イーウェル 東急不動産リート・ マネジメント(株) 東急不動産キャピタル・ マネジメント(株) 東急不動産SCマネジメント(株) 東急リゾート&ステイ(株) 東急リゾート(株) (株)東急イーライフデザイン Pacific Islands Development Corporation PT. Tokyu Land Indonesia Tokyu Land US Corporation 東急不動産諮詢(上海)有限公司 Tokyu Land Asia Pte. Ltd. 東急少額短期保険(株) その他	コミュニティワン(株) (株)マリモコミュニティ 東急ビルメンテナンス(株) (株)湘南コミュニティー 第一ビルサービス(株) 用賀熱供給(株) (株)TCフォーラム (株)インフィールド (株)東急Re・デザイン HOCパートナーズPFI(株) PT. Tokyu Property Management Indonesia TOKYU PM VIETNAM NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT	東急リバブルスタッフ(株) リバブルアセット マネジメント(株) 東急不動産股份有限公司 Tokyu Livable US, Inc. Tokyu Livable Texas Investment Advisors, LLC	ハンズラボ(株) TOKYU HANDS SINGAPORE PTE. LTD.	東急社宅マネジメント(株) レジデンシャルパートナーズ(株)	シグマジャパン(株) 北和建設(株)

セグメント

都市開発事業	管理運営事業	不動産流通事業	管理運営事業	不動産流通事業	不動産流通事業
戦略投資事業					
管理運営事業					

会社概要・株式情報

会社概要

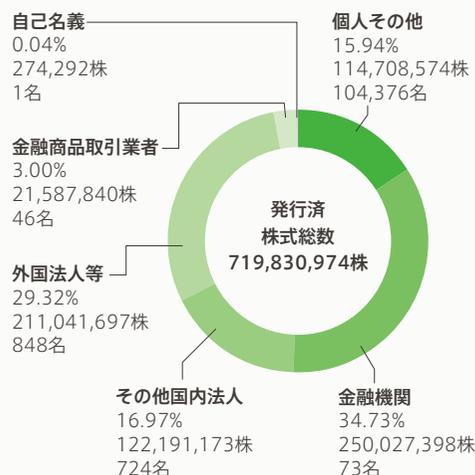
商号	東急不動産ホールディングス株式会社 (英文表記: Tokyu Fudosan Holdings Corporation)	事業内容	グループ経営管理事業
所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1	設立	2013年10月1日
電話番号	03-6455-1122 (代表)	資本金	77,562百万円 (2021年3月31日現在)
代表者	代表取締役社長 西川 弘典	従業員数	74名 (連結: 23,411名) (2021年3月31日現在)

株式情報・株主状況 (2021年3月31日現在)

株式基本情報

上場取引所	東京証券取引所
証券コード	3289
単元株式数	100株
発行可能株式数	2,400,000,000株
発行済株式総数	719,830,974株
事業年度	4月1日から 翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
株主確定基準日	・ 定時株主総会 3月31日 ・ 期末配当 3月31日 ・ 中間配当 9月30日 ・ その他 あらかじめ公告する一定の日

所有者別株式分布状況



大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率*
東急株式会社	114,479	15.91%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	67,167	9.33%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	44,651	6.21%
三井住友信託銀行株式会社	16,008	2.22%
STANDARD LIFE ASSURANCE LIMITED-PENSION FUNDS	15,856	2.20%
第一生命保険株式会社	14,918	2.07%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,615	1.75%
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	11,839	1.65%
ザ バンク オブ ニューヨーク 133972	10,750	1.49%
JPモルガン証券株式会社	9,502	1.32%

※ 持株比率は自己株式274,292株を控除して計算しています

[投資家情報サイトへ▶](#)

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社グループでは、報告書・ウェブサイトなどを通じた情報発信とともに、ステークホルダーの方々との直接対話を継続的に図っています。

不確実で先が読みにくい時代だからこそ、皆さまから忌憚のない評価やご意見をいただき、それらを事業活動に反映させる重要性が増していると認識しています。

直接対話

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



本年度の株主総会は、ライブ配信も開始

報告書

- 統合報告書
- 有価証券報告書
- コーポレートガバナンス報告書
- アニュアルレポート(英文)



2021統合報告書

WEB

- 投資家情報サイト
<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/ir/>
- サステナビリティサイト
<https://tokyu-fudosan-hd-csr.disclosure.site/ja>
- グループの取り組み
<https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/efforts/>



メディアギャラリー

東急不動産ホールディングスのウェブサイトにて設けた「メディアギャラリー」では、私たちのライフスタイル創造の進化を紹介する「価値創造ムービー」や、ブランドムービー「LIFESTYLE!」など、当社グループをさまざまな角度から理解できる動画コンテンツを掲載しています。

[メディアギャラリーサイトへ▶](#)



価値創造ムービー



ブランドムービー「LIFESTYLE!」

「2021統合報告書」発行にあたって

このたび、長期ビジョン「GROUP VISION 2030」の策定にあたり、当社グループの成り立ちを踏まえて理念体系を再定義しました。今年の統合報告書は、その新たな理念体系をより深くご理解いただくことを念頭に作成しています。

ありたい姿「価値を創造し続ける企業グループへ」は、創業時から事業活動を通じて社会課題の解決を図り、独自性のある価値創造に挑戦し続けてきた私たちの姿勢を、未来に向けて実践していくと約束したものです。ありたい姿の実現に向けた戦略的な取り組みとして、SDGsと密接に結びついた6つのマテリアリティを基軸に据え、その各々に財務・非財務を統合した

KPIを定めました。KPIの達成には、個々の従業員が事業活動のなかでイノベーションを起こすことが不可欠であり、それがビジネスモデルを活かす鍵となります。私たちがありたい姿をめざすことで、よりレジリエントな社会づくりに貢献し、企業のサステナブルな成長につながっていくと確信しています。

昨年に引き続き、今年の統合報告書も環境配慮とデジタル化の一環として、オンラインで開示しています。今後も、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話による企業価値の向上を図っていきます。



東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役 副社長執行役員

植村 仁

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループが事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を実現する姿を、わかりやすくお伝えすることをめざしました。価値創造のストーリーや戦略に加え、コーポレートガバナンスや人財戦略などの非財務の取り組みと財務の取り組みを統合して説明しています。作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が発表した「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」などを参照しています。

報告対象について

報告対象範囲：当社および東急不動産ホールディングスグループ
報告対象期間：2020年4月1日～2021年3月31日
(一部、2021年4月以降の情報を含みます)
公開時期：2021年8月

将来見通しに関する注意事項

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

事務局および協力部署

グループ経営企画部 サステナビリティ推進室／同部 連結経営グループ／コーポレートコミュニケーション部 IR室／同部 広報室／グループ総務部／グループ人事部／DX推進部／その他、各事業会社の担当部署



グループスローガン

美しい時代へ——東急グループ

グループ理念

我々は、グループを共につくり支える志を持ち、
この理念を共有する。

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

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

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

もって、企業の社会的責任を全うする。

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



東急不動産ホールディングス

東急不動産ホールディングス株式会社
グループ経営企画部

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