

美しい時代へー東急グループ



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

## 2016 統合報告書

東急不動産ホールディングス 2016 統合報告書

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グループ  
グループ企画政策部 CSR推進グループ  
<http://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/>



適切に管理された森林から生産された FSC® 森林認証紙を使用しています



非食用の植物油を原料としたインキを使用しています

東急不動産ホールディングスグループ中長期経営計画ビジョン  
 価値を創造し続ける企業グループへ  
 Value Frontier 2020

■ 東急グループ スローガン

美しい時代へ — 東急グループ

■ 東急グループ グループ理念

我々は、グループを共に作り支える志を持ち、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。

TOKYU FUDOSAN HOLDINGS

東急不動産ホールディングス 2016 統合報告書 目次

会長メッセージ	02	4th Chapter	24
1st Chapter	03	価値創造への戦略	
企業概要		グループシナジーの発揮	25
At a Glance	03	都市事業セグメント	27
主な事業エリア	05	住宅事業セグメント	31
財務・非財務ハイライト	07	管理事業セグメント	33
2nd Chapter	09	仲介事業セグメント	35
東急不動産ホールディングスの価値創造ストーリー		ウェルネス事業セグメント	37
価値創造の歩み	09	ハンズ事業セグメント	39
価値創造プロセス	11	次世代・関連事業セグメント	41
ステークホルダーへの価値創造	13	5th Chapter	42
中長期経営計画	15	価値創造を支える力	
3rd Chapter	17	コーポレート・ガバナンス	43
トップコミットメント		CSRマネジメント	53
		主要財務・非財務データ	57
		会社概要・株式情報	59

見通しに関する注意

本資料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。

会長メッセージ

中長期を見据えグループ経営を進化、  
 価値を創造し続ける企業グループへ

東急不動産ホールディングスグループは、時代の変化やお客さまのニーズを捉え、新たなライフスタイルの創造に向けて常に探求し、豊かな社会の実現に挑戦してきました。

人口構造の変化や急速に進むグローバル化、価値観のさらなる多様化など、パラダイムシフトが加速する今日、グループ各社の培ってきた経験とノウハウを有機的に統合し、シナジーを発揮することが重要になります。グループが持つ資本と創業以来培ってきた「挑戦するDNA」をもとに、経営課題、社会課題の解決に挑み、お客さまに価値を提供し続けることが当社グループの使命です。

事業を通じて価値を創造し、社会に貢献していくためには、経営の透明性・機動性を高め、さらには中長期を見据えてグループ経営を進化させていくことが必要だと考えています。

コーポレートガバナンス・コードの適用が開始され、これまで以上にコーポレート・ガバナンスのあり方が問われています。多角的視点からグループ経営のあり方を見つめ直し、ガバナンスの強化を図ってまいります。

そして、多様なステークホルダーとの対話を深め私たちの幅広い事業に活かすことにより、グループ一体となって前進し中長期的に「価値を創造し続ける企業グループ」をめざしてまいります。

東急不動産ホールディングス株式会社 代表取締役会長 金指 潔

# At a Glance

(2016年3月期)

## 営業収益

# 8,155 億円

オフィス・マンションの堅調な市況を背景に、  
前期比5.5%増で過去最高の営業収益となりました。

## 営業利益

# 688 億円

前期比8.6%増と順調に推移し、増益を達成しました。  
4年連続での増益を続けています。

## お客さま数

# 約1,000万人

マンションご購入、リゾートやスポーツ施設のご利用、東急ハンズ会員など、グループの幅広い事業で多くのお客さまにご利用いただいています。

## グループ従業員数

# 19,230人

幅広い事業領域で、  
多様な従業員が生き生きと働いています。

## オフィスビル・商業施設 延床面積

# 1,580 千㎡

商業施設の増加に伴い、59棟のオフィスビル、  
29棟の商業施設で、前期比2.1%増となりました。

## 分譲マンション累計供給戸数

# 8.8 万戸

BRANZブランドで、時代のニーズに対応した  
上質なマンションの他、戸建ての住宅を供給しています。  
※一部共同事業を含みます

## 売買仲介取扱高

# 1.2 兆円超

全国に広がる東急リバブルのネットワークと、投資家を  
呼び込む海外拠点で、売買仲介事業を展開しています。

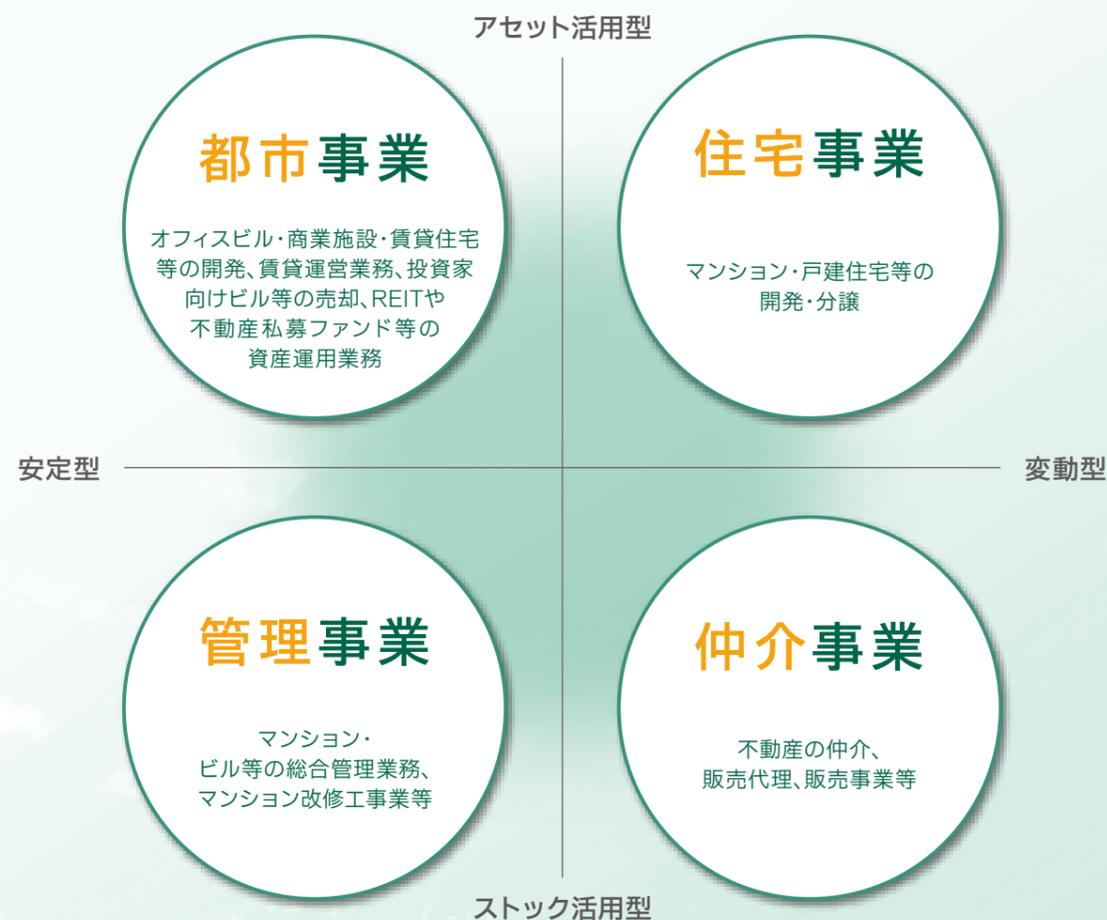
## マンション管理戸数

# 71.6 万戸

東急コミュニティー、コミュニティー・ワンの2大ブランド  
を中心に、マンション管理戸数は年々増加しています。

## ● 主な事業概要

### コア4事業



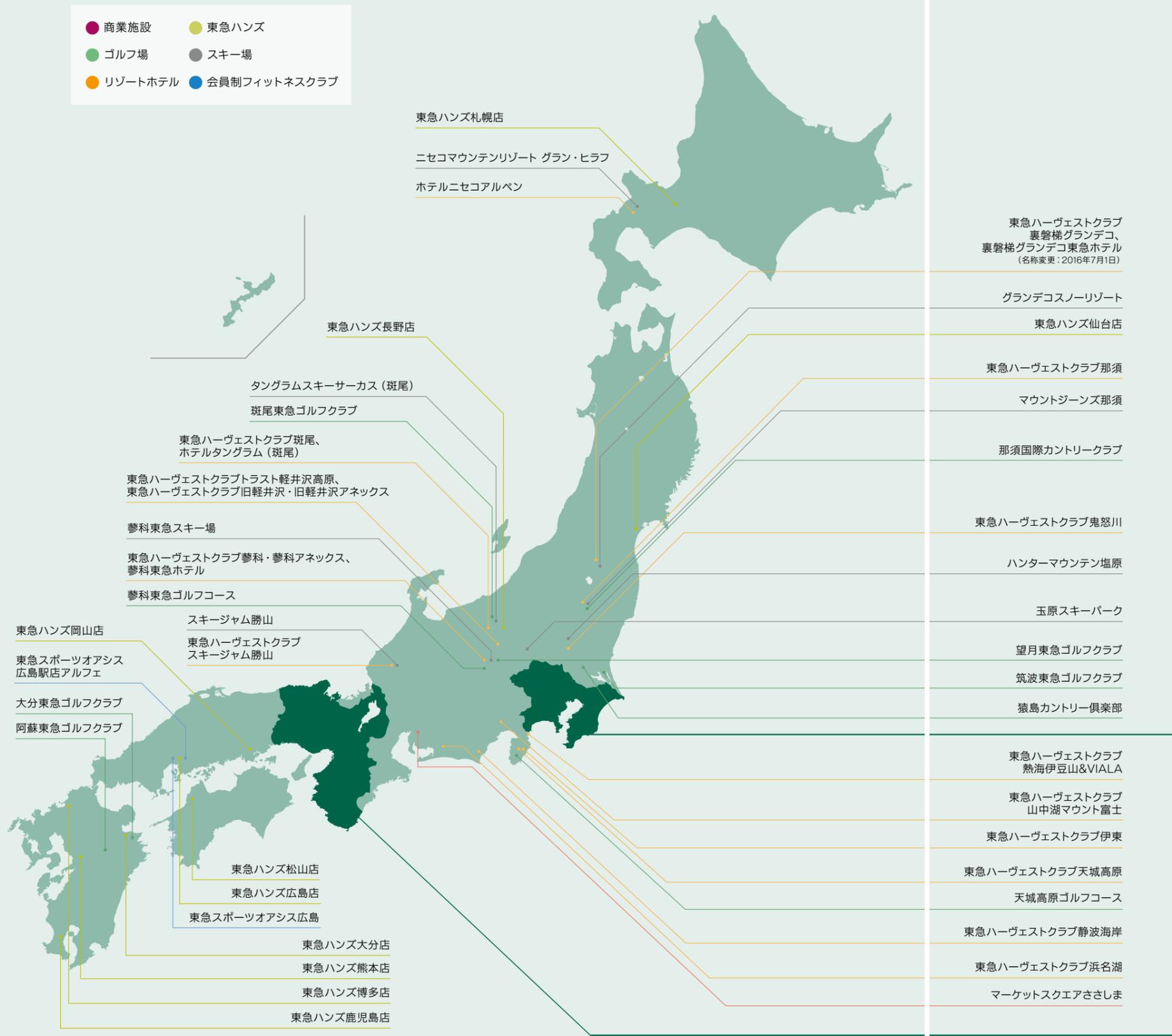
### 成長3事業



# 主な事業エリア

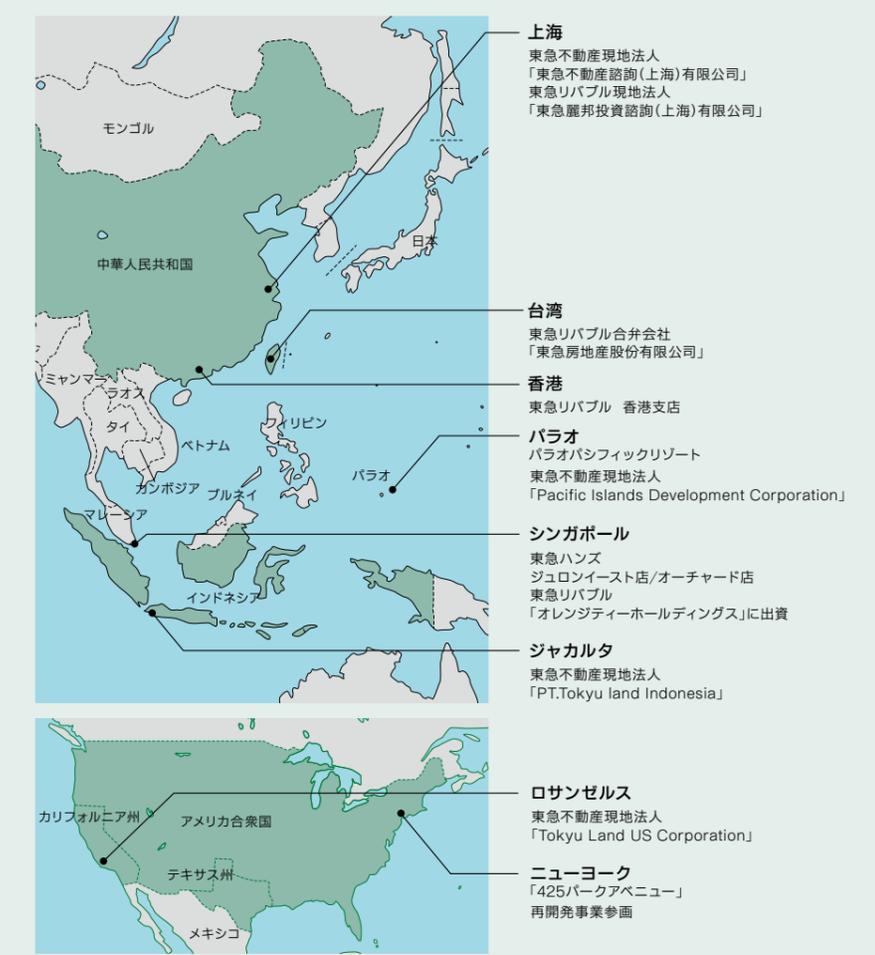
(2016年3月31日現在)

- 商業施設
- 東急ハンズ
- ゴルフ場
- スキー場
- リゾートホテル
- 会員制フィットネスクラブ



- 東急ハーヴェストクラブ 裏磐梯グランデコ、裏磐梯グランデコ東急ホテル (名称変更: 2016年7月1日)
- グランデコスノーリゾート
- 東急ハンズ仙台店
- 東急ハーヴェストクラブ那須
- マウントジーンズ那須
- 那須国際カントリークラブ
- 東急ハーヴェストクラブ鬼怒川
- ハンターマウンテン塩原
- 玉原スキーパーク
- 望月東急ゴルフクラブ
- 筑波東急ゴルフクラブ
- 猿島カントリー倶楽部
- 東急ハーヴェストクラブ 熱海伊豆山&VIALA
- 東急ハーヴェストクラブ 山中湖マウント富士
- 東急ハーヴェストクラブ伊東
- 東急ハーヴェストクラブ天城高原
- 天城高原ゴルフコース
- 東急ハーヴェストクラブ静波海岸
- 東急ハーヴェストクラブ浜名湖
- マーケットスクエアささしま

## 東急不動産ホールディングスグループの海外事業



### 首都圏(1都3県)

オフィスビル	56棟	
商業施設	21施設	
リゾートホテル	4施設	
ゴルフ場	7施設	
シニア住宅	15施設	
東急ハンズ	16店舗	
会員制フィットネスクラブ	19店舗	
都市型ホテル	17店舗	

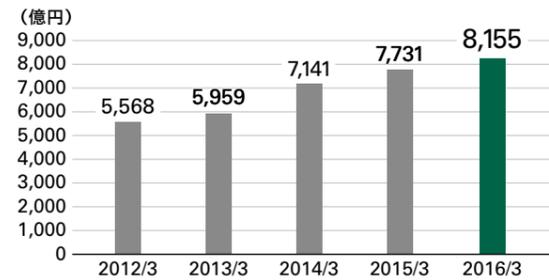
### 関西圏(2府4県)

オフィスビル	3棟		ゴルフ場	4施設	
商業施設	6施設		東急ハンズ	7店舗	
リゾートホテル	3施設		会員制フィットネスクラブ	12店舗	

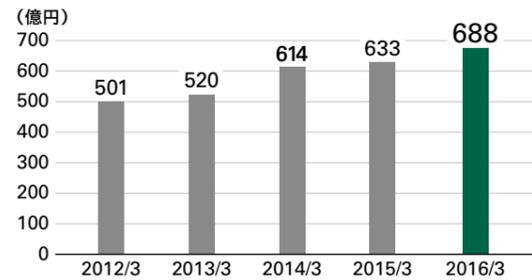
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

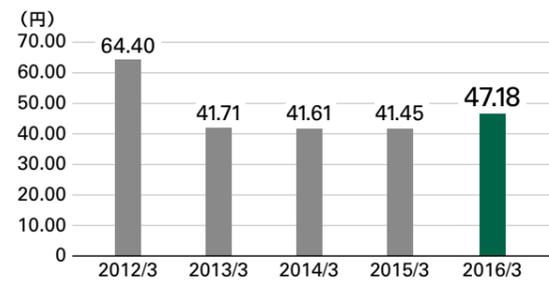
### 営業収益



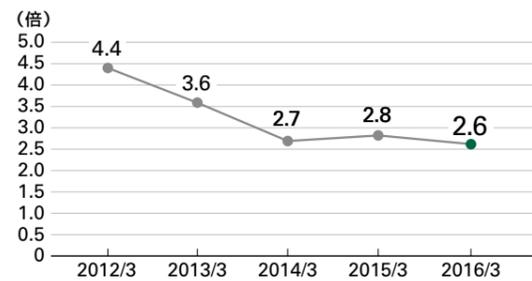
### 営業利益



### EPS※1



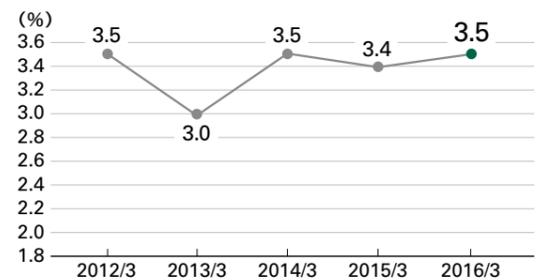
### DEレシオ※2



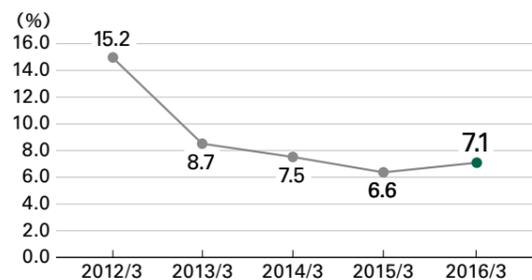
※1 EPS(Earnings Per Share): 1株当たり利益  
親会社株主に帰属する当期純利益÷期末発行済株式数  
1株当たりの利益を示す指標

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

### ROA※3



### ROE※4

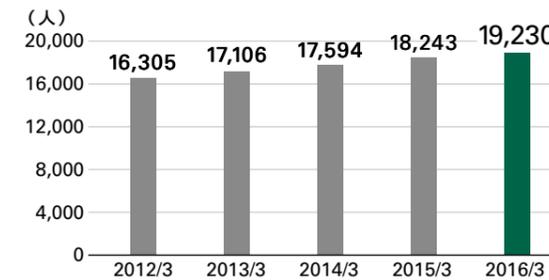


※3 ROA(Return On Assets): 総資産利益率  
(営業利益+受取利息+受取配当金)÷総資産(期首期末平均)  
総資産の投資収益性を示す指標

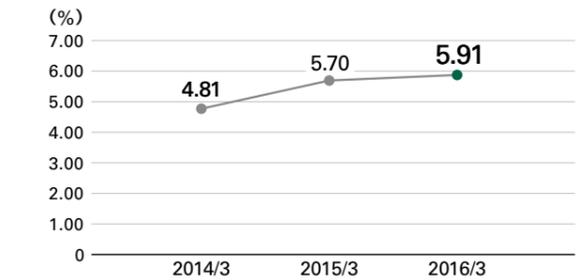
※4 ROE(Return On Equity): 自己資本利益率  
親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首期末平均)  
自己資本の投資収益性を示す指標

## 非財務ハイライト

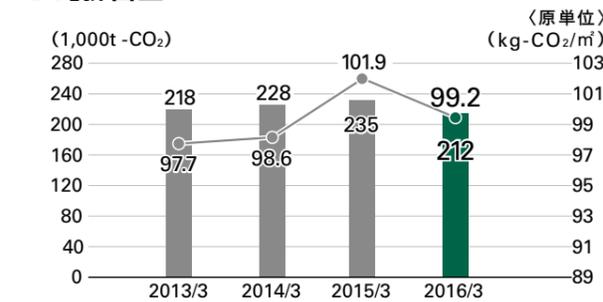
### 従業員数



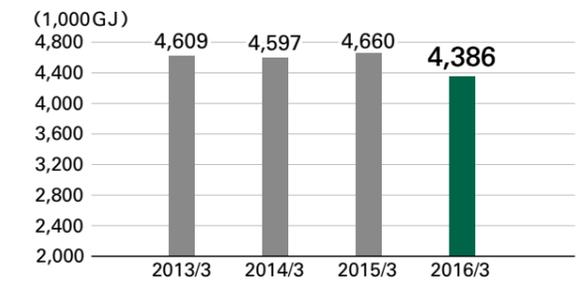
### 女性管理職比率



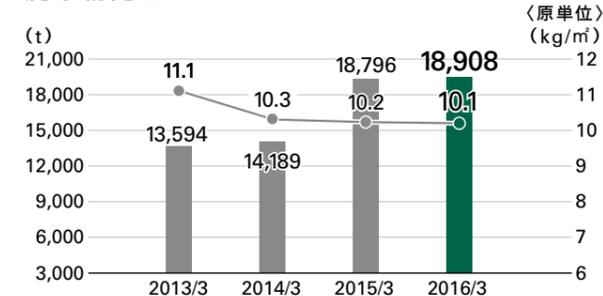
### CO<sub>2</sub>排出量



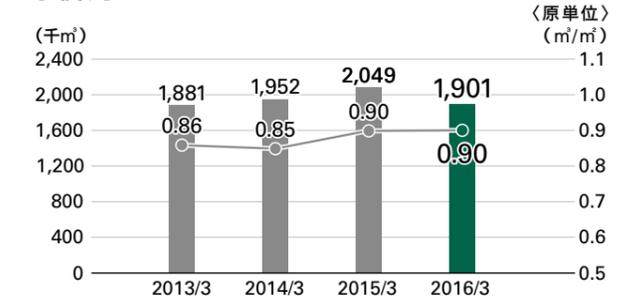
### エネルギー使用量



### 廃棄物発生量



### 水使用量



# 価値創造の歩み

東急不動産ホールディングスグループは、2013年10月に設立された持株会社の東急不動産ホールディングス(株)のもと、東急不動産(株)など主要事業会社5社と100社を超える関連会社により構成されています。私たちの原点は、1918年、理想の街づくりをめざして先駆的に取り組んだ「田園都市株式会社」です。その後も「挑戦するDNA」を受け継ぎ、社会のさまざまなニーズに応えた新しい価値を創造し続けることで、総合不動産グループとして成長を続けています。

1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

～偉大なローカル・ブランドをめざして～

## 田園都市にはじまり渋谷・代官山など街づくりに注力した創業期

日本初の田園都市計画に基づく理想的な郊外住宅の開発に取り組み、現在の「田園調布」を開発。「東急不動産」設立後は、ローカル・ブランドの確立をめざし、渋谷など東急グループの親和性の高いエリアを中心に都心部の開発に注力、高度経済成長期を背景に事業の基礎を築く。

～生活総合プロデューサーとして～

## 事業多角化でライフスタイルを創造する企業グループへ

管理業や仲介業、小売業、スポーツクラブ、リゾート事業など、不動産から派生する関連事業領域へいち早く進出。事業の多角化によってライフスタイルを創造する企業グループへ成長。現在の中核会社である「東急コミュニティー」「東急リバブル」「東急ハンズ」は、この事業多角化の流れのなかで誕生した。

～住宅開発から都市開発へ～

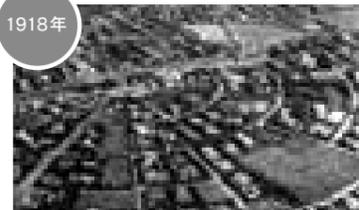
## バブル崩壊後、賃貸事業中心へ収益基盤を強化

ホテル事業やシニア住宅事業に参入し、事業多角化を進める一方、バブル崩壊の危機を乗り越えるべく、事業収益構造の転換を図る。従来の分譲住宅事業から、オフィスや商業施設など、景気変動の影響を受けにくい都市事業へと軸足をシフトし、財務体質の改善と収益基盤の強化を進める。

～グループ共創の時代へ～

## 変化を先取りし、グループ共創で力強い成長へ

高齢化やグローバル化が進み従来の価値観が変わるなか、変化を先取りして、新たな価値を生み出すため、ホールディングス体制へ移行。中長期的な成長をめざして、グループの総合力を活かした取り組みを推進している。



**1918年 田園都市(株)設立**  
理想の街づくりをめざして計画された「田園調布」の開発



**1953年 東急不動産(株)設立**  
東京急行電鉄(株)の不動産部門が分離独立する形で誕生

**1970年 (株)東急コミュニティー設立**  
管理業進出によるビジネス拡大 業界トップクラスの管理運営会社へ

**1972年 東急リバブル(株)設立**  
1956年開設の渋谷営業所を前身に「エリアサービス」社として 業界に先駆けて仲介業へ進出

**1976年 (株)東急ハンズ設立**  
“手の復権”を掲げて小売業へ進出 DIYカルチャーのリーダー的存在へ

**1982年 あすみが丘ニュータウン**  
自然と歴史が調和した豊かな街へ 日本最大級の街づくりがスタート



**1955年 代官山東急アパート**  
当時では珍しい全戸洋室を採用した日本初の外国人向け賃貸住宅が竣工

**1958年 東急スカイライン**  
区分所有法が制定されていないなかで 業界初となる分譲集合住宅を竣工



**1965年 渋谷東急ビル**  
画期的な区分地上権を設定し渋谷駅西口に複合型商業施設を開業



**1986年 東急スポーツオアシス**  
会員制スポーツクラブ1号店が開業 健康的な生活スタイルの提案へ



**1988年 東急ハーヴェストクラブ**  
第1号施設が蓼科が開業 会員制リゾートホテルの草分けに

**1993年 世田谷ビジネススクエア**  
ビジネス向け都市機能を集約した 駅直結複合型オフィスビルが 用賀に開業



**1993年 東急ステイ**  
中長期滞在型ホテル事業に参入 第1号施設が蒲田が開業

**1999年 不動産証券化ビジネス**  
不動産ファンドビジネスに進出 大型ショッピングセンターを証券化

**2002年 一番町東急ビル**  
開発型証券化手法を用いた 第1号プロジェクトのオフィスビルが竣工



**2007年 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が開業



**2004年 シニア住宅事業に参入**  
第1号施設「グランクレールあざみ野」 「グランケアあざみ野」開業

**2011年 あべのキューズモール**  
大阪府下最大級となるモール型 ショッピングセンターが開業



**2012年 東急プラザ表参道原宿**  
環境配慮の商業施設を開業 神宮前交差点のカルチャー拠点へ



**2012年 2つのREIT上場**  
2012年 アクティブ・プロパティーズ投資法人  
2013年 コンフォリア・レジデンシャル投資法人

**2013年 東急不動産ホールディングス(株)設立**  
シナジー最大化に向けてグループ経営基盤を整備

**2014年 東急住宅リース(株)設立**  
グループの賃貸住宅管理事業を統合 不動産投資・資産運用を強化

**2016年 東急プラザ銀座**  
世界に誇る商業施設が 銀座数寄屋橋が開業



1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

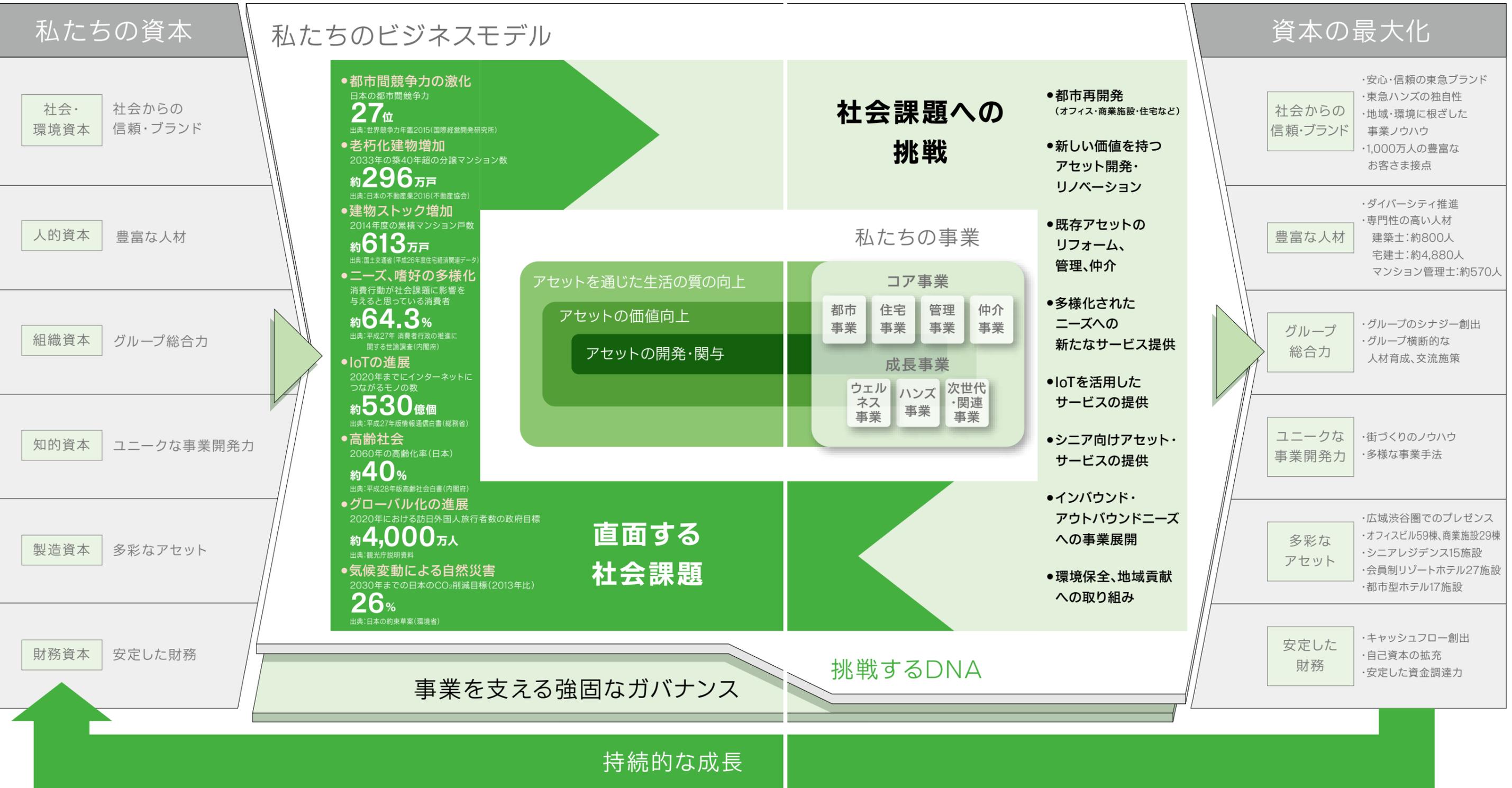
### 社会動向

- 1960年 所得倍増計画発表
- 1964年 東京オリンピック
- 1970年 大阪万博開催
- 1972年 列島改造ブーム
- 1973年 第一次オイルショック
- 1985年 プラザ合意
- 1989年 消費税導入
- 1991年 バブルの崩壊
- 1995年 阪神淡路大震災
- 1998年 長野オリンピック
- 2008年 リーマンショック
- 2011年 東日本大震災
- 2020年 東京オリンピック・パラリンピック

# 価値創造プロセス

私たちは社会課題に対して不動産アセットを活用し、新しいソリューションを提供します

東急不動産ホールディングスグループは、コア事業と成長事業からなる7つのセグメントにおいて、アセットの開発・関与だけでなく、アセットの価値向上と生活の質の向上を通じ、「ハコ」や「モノ」の枠を超えて、ライフスタイルを創造するグループです。私たちは、こうしたビジネスを通じ、社会課題に新しいソリューションを提供することをめざしています。創業以来、「挑戦するDNA」を継承し、さまざまな「初」を実現してきた私たちは、これからも社会の変化を先取りし社会課題を解決することで、あらゆるステークホルダーに新しい価値を提供していきます。その結果として、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまから選ばれる存在となり、持続的な経営資源の拡大と企業価値の向上を実現していきます。



# ステークホルダーへの価値創造

私たちは、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ます。

東急不動産ホールディングスグループは、事業活動を通じて社会課題の解決を行うことで、お客さま、社会・環境、株主・投資家、社員・ビジネスパートナーといったステークホルダーの皆さまにとっての新しい価値を生み出していきます。“ハコ”や“モノ”の枠を超えて、ライフスタイルを創造するグループとして、持続可能な社会の実現に向け、ステークホルダーの皆さまとの共創を通じた、新たな価値を追求し続けます。

<p>ステークホルダーと創出する価値</p> <p>ステークホルダーからの評価</p> <p><b>お客さま</b></p> <p>快適で満足度の高い商品・サービスの提供</p>	<p><b>お客さま 別荘感覚で利用できるリゾートホテルの快適さ 信頼できる「東急」が選ぶ決め手に</b></p> <p>ハーヴェストクラブを知ったのは、会員の友人夫妻に連れて行っていただいたのがきっかけです。ロケーションや部屋も快適で、スタッフのサービスも行き届いているのが魅力だと思いました。別荘も考えましたが維持管理がたいへんなこともあり、気軽に利用できる会員制リゾートホテルを選びました。運営会社も信頼できる東急であるということも大きな要因です。会員になってからは、京都旅行ではハーヴェストクラブを拠点として、いろいろなところへゆっくり足を伸ばしています。日本各地にあるので、伝統的な行事や自然の美しい場所も巡ってみたいと思っています。</p>  <p>「東急ハーヴェストクラブ 京都鷹峯」 オーナー 丸山さま ご夫妻</p>	<p><b>テナントさま 緑豊かな環境先進オフィスで快適に仕事をしています</b></p> <p>私たちは、自然の恵みであるおいしいコーヒーをいつまでもお客さまに楽しんでいただくため、事業において環境負荷の低減に取り組んでいます。当社が入っている「新目黒東急ビル」は、さまざまな環境取り組みが行われているオフィスビルで、毎日快適に仕事をしています。たとえば各フロアに電気使用量を表示するモニタが設置されているので、エネルギー消費量を細かく把握することが可能です。また、4階フロアには屋上緑化のテラスがあり、大きな窓から木々が見えて、とても明るい雰囲気です。気候のよいときはフロアからテラスに出て、緑に囲まれてリフレッシュすることもあります。グリーンをバックに新製品の撮影を行うこともあり、緑豊かな環境で心地よく働いています。</p>  <p>スターバックス コーヒー ジャパン(株) 管理本部 総務部 P&amp;AP/CRチーム 岩崎 真美さま (屋上緑化テラスにて)</p>  <p>上：電気使用量を表示するモニタ 下：屋上緑化テラスで撮影された新製品</p>
<p><b>社会・環境</b></p> <p>社会課題に向き合いよりよい社会を実現</p>	<p><b>社会貢献パートナー 渋谷を学びのキャンパスに、地域を変えていく</b></p> <p>NPO法人シブヤ大学は2006年に設立され、「渋谷の街がキャンパス」「互いに学び合う」というコンセプトで、これまで1,000以上の講座を開催してきました。今では数多い企業とシブヤ大学が連携していますが、はじめての連携企業は東急ハンズでした。渋谷店の事業を通じた地域貢献の考えと、我々の目的が一致し、2008年に「自転車メンテナンス講座」を開催。店員の方が講師となり、DIYの楽しさを参加者に伝授いただきました。今後もよい関係を保ち、人や地域や社会を豊かにするあり方を探りたいと思っています。</p>  <p>特定非営利活動法人 (NPO法人) シブヤ大学 学長 左京 泰明氏</p>	<p><b>環境取り組みパートナー 豊かな森づくりと国産材の利用拡大に向けて</b></p> <p>岡山県西栗倉村は、村の8割以上を占める森を主軸に「百年の森林構想」を掲げ、豊かな森づくりに取り組んでいます。「西栗倉・森の学校」では、西栗倉村の森から産出する木材からお客さまの手に渡る最終商品までを手がけ、国産木材の価値向上につなげています。東急不動産ホールディングスグループで取り組む「緑をつなぐプロジェクト」では、オフィスの建材、商業施設の遊具、東急ハンズのオリジナルステーションナリーなど、多様な事業で西栗倉の間伐材を採用いただいています。森林を育てるには「間伐」が大切な役割を果たしており、今後も日本の豊かな森づくりと国産材の利用拡大に向けてご一緒できればうれしく思います。</p>  <p>(株)西栗倉・森の学校 代表取締役社長 井上達哉氏</p>  <p>保全森林の間伐材を利用した東急ハンズオリジナルステーションナリー</p>
<p><b>株主・投資家</b></p> <p>持続的成長と企業価値を向上</p>	<p><b>SRIインデックス の組み入れ〈FTSE4Good〉</b></p> <p>東急不動産ホールディングスグループは、「FTSE4Good Japan Index」の構成銘柄に選定されています。FTSE4Goodはロンドン証券取引所の100%子会社であるFTSE Russell社が、環境、社会、ガバナンスのESG観点から、企業の社会的責任に対する取り組みを評価している指標です。</p>  <p>※SRI(社会的責任投資)とは、個人や機関投資家が投資を行う際に、従来の財務分析による情報に加え、社会・環境・コーポレート・ガバナンスなどの企業の社会的責任(CSR)も投資基準に加えて行う投資手法</p>	<p><b>SRIインデックス の組み入れ〈Dow Jones Sustainability Indices〉</b></p> <p>東急不動産ホールディングスグループは、「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア・パシフィック・インデックス(DJSI Asia Pacific)」の構成銘柄に選定されています。Dow Jones Sustainability Indicesは米国のダウ・ジョーンズ(Dow Jones)社と、スイスのSRIに関する調査専門会社であるRobecoSAM社が共同開発した株価指標で、経済・環境・社会の3つの側面から世界各国の大手企業の持続可能性(サステナビリティ)を評価し、総合的に優れた企業を選定するものです。</p> 
<p><b>社員・ビジネスパートナー</b></p> <p>働きやすく、やりがいと誇りが持てる環境を推進</p>	<p><b>社員 男女ともにフレキシブルな「働き方」改革へ</b></p> <p>2013年、東急リパブル(株)は大手不動産業界で初めてダイバーシティ推進の専門部門を設置しました。土日出勤する営業職社員のための休日事業所内保育所の開設や休日保育費用を支援する制度の導入により、育児両立社員は当初から4倍に増加。また2016年4月より、多様な社員が自分の能力を最大限に発揮できる「時差出勤制度」や「テレワーク(在宅勤務)」を開始し、効率を高める柔軟な働き方を推進しています。今後も男女ともに活き活きと活躍できる職場環境の実現をめざしていきます。</p>  <p>経営管理本部 人材開発部 部長 野中 絵理子</p>	<p><b>ビジネスパートナー 緑や光を感じる、新たなランドマーク</b></p> <p>都市型商業施設「キュープラザ原宿」では、「渋谷から表参道をつなぐ新たなランドマーク」をコンセプトに、事業者の東急不動産(株)とともに、緑や光を感じる居心地のよい空間づくりをめざしました。ファッションな街のイメージに合わせて、建物にフィンをもたせ、渋谷側と表参道側とで異なる色を添え、建物に多彩な表情を生み出しています。また、奥行きのある敷地形状を活かし、建物の奥に緑豊かな3層のテラスを設け、都市にいなながら、自然を感じる空間を創出しています。エリアの新たなランドマークとして、訪れる方々に愛される施設となることを期待しています。</p>  <p>Klein Dytham architecture クライン氏、ダイサム氏</p>  <p>「キュープラザ原宿」渋谷側と表参道側で異なる表情</p>

# 中長期経営計画

## 中長期経営計画 Value Frontier 2020

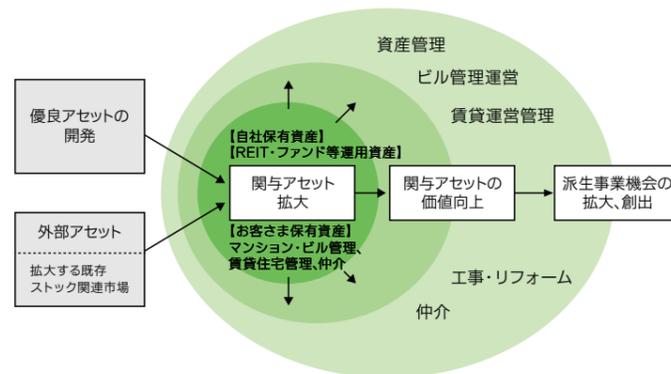
～価値を創造し続ける企業グループへ～

東急不動産ホールディングスグループは、基盤整備から成長フェーズへと新たなステップを踏み出すために、2014年度から2020年度にわたるグループ中長期経営計画「Value Frontier 2020 ～価値を創造し続ける企業グループへ～」を策定。「Value Frontier 2020」は、社会環境が長期にわたり大きく変化を遂げる中「より長期を見据えた経営」へとシフトし、当社グループの将来の「ありたい姿」を明確化し実現するために、7カ年の中長期経営計画となっています。

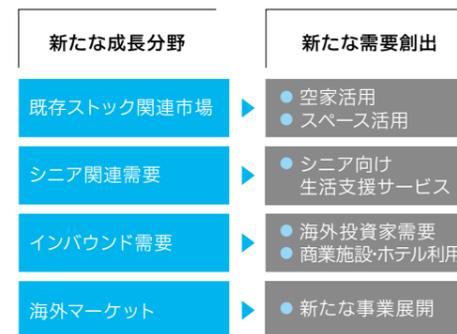
私たちは、価値を創造し続ける企業グループをめざし、中長期経営計画を推進しています。

### 基本方針

#### ■ 関与アセット拡大



#### ■ 新たな需要創出



中長期経営計画では、価値を創造し続ける企業グループをめざし、「関与アセット拡大」と「新たな需要創出」の2つの基本方針を掲げています。

「関与アセット拡大」では、都市、住宅、管理、仲介の4事業をコア事業として位置づけ、渋谷再開発などの優良アセット開発や、拡大する既存ストック市場からの外部アセットの獲得・関与を進め、そのアセットから派生する事業機会の拡大・創出を図ります。

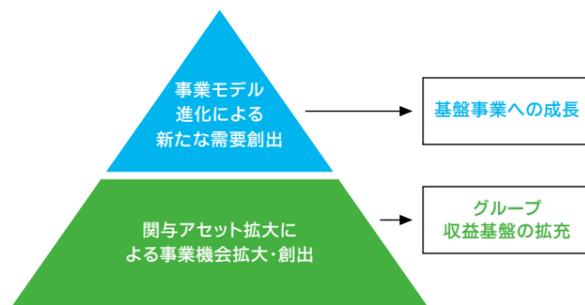
「新たな需要創出」では、ウェルネス、ハンズ、海外の3事業を成長事業として位置づけ、新たな成長分野で、グループの独自性や強みを最大限に活かした事業展開に取り組みます。

#### ● コア事業 関与アセット拡大

市場優位性がある優良なアセットを開発していく一方、優良資産の獲得や管理受託、売買仲介などを通じて、既存ストック市場でお客さまが保有する不動産への関与を進めます。それと同時に、管理等を通じ付加価値の高いサービス提供による価値向上とお客さまとのリレーション強化を図っていきます。

#### ● 成長分野 新たな需要創出

新たな成長分野である「既存ストック関連」「シニア関連」「インバウンド」「海外」などの市場において、1,000万人にのぼるお客さまとの接点、「安心・信頼」のブランドというグループの強みを最大限発揮し、基盤事業へ成長させていきます。



### グループ経営戦略

2013年のホールディングス体制移行による効果を最大限発揮させるため、本計画においてはグループ経営の強化に取り組めます。ホールディングスを経営資源配分・共有機能を集約したプラットフォームと位置づけ、事業会社が企業価値の最大化に向けて事業活動に集中できる体制を構築します。

特に、グループの効率性を高め一体化を促進し、グループ総合力の最大化を図ります。また、持続可能な成長のために必要な、株主・投資家・金融機関、そしてお客さまや従業員、地域社会といったステークホルダーとの信頼関係構築をめざし、コーポレート・ガバナンスとCSRマネジメントを強化していきます。

#### ● グループシナジーの発揮

グループの効率性向上と一体化をめざし、人材育成やシステムの効率化を実施

#### ● コーポレート・ガバナンス

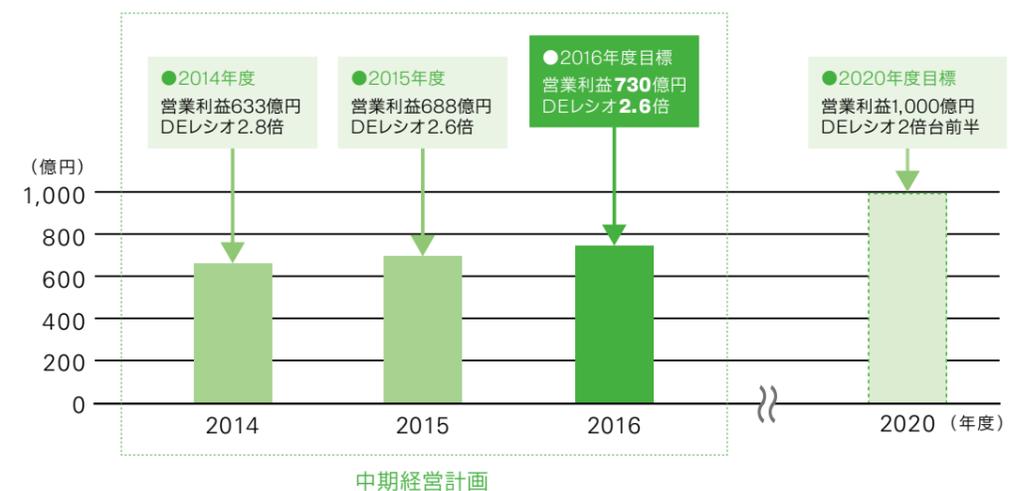
経営の効率性を高め、健全かつ透明性の高い経営体制を実現すべく、コーポレート・ガバナンスの充実を図る

#### ● CSRマネジメント

お客さま・社会からの信頼獲得をめざし、社会課題の解決への取り組みを実施



### 目標とする経営指標



# トップコミットメント

グループ共創により力強い成長を加速させ、  
“ハコ”や“モノ”を超えたライフスタイルを創造し  
社会とともに持続的な発展をめざします。



東急不動産ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

大隈 郁仁

## グループのめざす姿

「挑戦するDNA」を強みに  
価値を創造し続ける企業グループへ

東急不動産ホールディングスグループは、1923年、理想の街づくりをめざして先駆的に取り組んだ「田園調布」の開発を原点に、現在では100社以上で構成される総合不動産グループです。

1953年設立の「東急不動産」による開発事業をはじめ、管理・仲介事業にも早くから進出し、1970年代初頭に誕生した「東急コミュニティー」や「東急リパブル」は現在、それぞれの業界でトップクラスのポジションを確立しています。その後も、時代の変化をくみ取った絶え間のない進化を続け、強い個性と広がりを持つグループへと成長してきました。

いま、私たちを取り巻く社会環境は、国内外経済の停滞、超高齢社会の進展、ライフスタイルの多様化など、急激な変化を続けています。不動産業界においても、都市間競争の激化、インバウンド需要の拡大、ストック活用社会の到来など、従来とは異なる解決策が問われる社会課題が山積しています。

こうした環境下において、私たちはグループの総合力を発揮し、枠にとらわれない柔軟な価値創造を継続すべく、2013年10月に持株会社体制へと移行し、翌年11月にはグループとして初めてとなる中長期経営計画「Value Frontier 2020」を発表しました。

本計画では、2020年にありたいグループの姿を「価値を創造し続ける企業グループ」と定め、その実現に向けた基本方針として、①コア事業の強化による「関与アセット拡大」と、②成長事業の加速による「新たな需要創出」を掲げました。

私は、社長に就任してからの1年、「グループとしての盤石な土台の上に、着実に一つずつ大きな果実を実らせる」という使命を胸に、これらの基本方針に基づく成長戦略の実行・推進に全力を注いできました。

## 計画の進捗と展望

中期経営計画の最終年度として、  
目標を着実に達成する

各事業の成長戦略について具体的にお話しする前に、直近の業績をご報告します。2015年度は、営業収益8,155億円、営業利益688億円を達成しました。都心オフィスの空室率低下、富裕層を中心とする新築マンション需要の高まり、中古マンション市場の活性化といった堅調な市況を背景に、対前期・対予算ともに増収増益となり、DEレシオ<sup>※1</sup>も2.6倍まで改善しました。

今期は、2014年度にスタートした中期経営計画の最終年度にあたります。2016年3月に開業した大型商業施設「東急プラザ銀座」や、インバウンド拡大で好調な都市型ホテル「東急ステイ」をはじめ、各事業の収益を着実に上積みできる見通しであり、営業利益730億円の目標値を十分に達成できる見込みです。DEレシオについては、前期は目標より1年早く2.6倍となりましたが、今期も横ばいで維持する計画です。

2016年10月、東急不動産ホールディングスは設立3周年を迎えます。グループ共創による力強い成長を加速させていくべく、今期は2020年以降を見据えた新たな中期経営計画を策定します。コア事業を安定的に成長させ、その他の事業で新たな成長の芽を育てるといった大きな枠組みは変わりませんが、事業ポートフォリオの最適解を考えながら、成長と同時に事業の効率性向上にもフォーカスしていきたいと考えています。

私たちは、“ハコ”や“モノ”を超えたライフスタイル創造を価値の源泉とするグループです。すべての生活者が、それぞれのライフスタイルで毎日を楽しむ「豊かで健やかな社会」の実現をめざして、美しい生活環境の創造に努めます。その結果、お客さまや株主・投資家の皆さまに選ばれ続ける存在になることが、私たちの存在意義であると考えます。

※1 DEレシオ (Debt Equity ratio) : 負債資本倍率。有利子負債 ÷ 自己資本

中長期経営計画「Value Frontier 2020」							
中期経営計画							
事業年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業利益 <sup>※2</sup>	633億円	688億円	730億円				1,000億円
当期純利益 <sup>※2,3</sup>	252億円	287億円	315億円				
DEレシオ <sup>※2</sup>	2.8倍	2.6倍	2.6倍				2倍台前半
主要トピックス <sup>※2</sup>	○東急住宅リース設立	○東急プラザ銀座開業 ○東急ステイ銀座開業 ○道玄坂一丁目駅前地区着工	○(仮称)竹芝地区開発計画着工	●グランクレール世田谷中町開業	●東急ハーヴェストクラブ軽井沢&VIALA開業	●道玄坂一丁目駅前地区竣工 ●(仮称)南平台プロジェクト竣工 ●(仮称)十日市場プロジェクト開業	●(仮称)竹芝地区開発計画竣工 ●渋谷駅桜丘口地区竣工 ●(仮称)神宮前六丁目地区竣工

※2 2016年度以降の数値および主要トピックスは計画です ※3 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

## 関与アセット拡大(1)

### 「国際都市TOKYO」の新たな顔となる 開発プロジェクトを推進する

中長期経営計画の実現に向けた各事業の成長戦略について、ポイントを絞ってご説明します。

グローバル化の進展により、ヒト・モノ・カネ・情報など、あらゆる資源が集まる「魅力的な都市」の存在は重要性を増し、都市間競争は年々激化しています。こうした背景から、首都・東京の国際競争力を高めることは、国家の重要課題となっています。

私たちは、政府が掲げる成長戦略推進の一翼を担うべく、都内各所で都市開発を進めており、「銀座」「浜松町・竹芝」「渋谷」における大型プロジェクトで、国際競争力の強化に資する優良なアセット開発に取り組んでいます。

#### ■ 銀座

2016年3月、私たちは日本一の商業地である銀座に、エリア最大級となる商業施設「東急プラザ銀座」を開業しました。「東急プラザ銀座」は銀座の西の玄関口である数寄屋橋交差点に位置し、東急グループの東の拠点として、グループの総力を結集した独自性の高い施設づくりを行いました。

建物はつくって終わりではありません。地域に溶け込み、地域に貢献し、社会的な使命を果たす。それが、私たちが長年大切にしてきた「街づくりのDNA」であり、銀座においても、エリアの回遊性を高めて人の流れを活性化し、街に新たな「にぎわい」を生み出していきたいと考えています。

#### ■ 浜松町・竹芝

東京の空と海の玄関口である浜松町・竹芝では、2020年に向けて、東京都と共同で国際ビジネス拠点をつくる「(仮称)竹芝地区開発計画」を進めています。東京湾に面し、羽田空港からのアクセスもよい地の利を活かして、世界からお客さまを迎える玄関口を整備します。東京都が推進する「都市

再生ステップアップ・プロジェクト」の一環である本計画は、国家戦略特区の特定事業にも認定されており、さまざまな特区を実現しながら、世界をリードする先進的な「デジタル×コンテンツ」の産業集積地をめざします。

また、これまで分断していた浜松町駅周辺と竹芝エリアの間に歩行者デッキを整備し、街と人を物理的につなぎます。同時に、ソフト面でのエリアマネジメントにも注力し、グループの強みである「街づくりのDNA」を発揮して、地域全体の価値向上に寄与していきます。

#### ■ 渋谷駅周辺再開発

東急グループの本拠地である渋谷駅周辺では、100年に一度とも言われる大型再開発が進んでいます。

「道玄坂一丁目駅前地区」では、高層部にハイグレードオフィス、低層部に商業施設、1階には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、渋谷駅西口を彩る新たな玄関口をつくります。「(仮称)南平台プロジェクト」では、エリアで希少な大規模オフィスビルを建設し、増加する渋谷のオフィス需要に応えます。いずれも2019年度に竣工予定です。

「渋谷駅桜丘口地区」では、駅南西部に広がる2.6ヘクタールの広大な敷地に、グローバル対応の生活支援施設やベンチャー育成を図る起業支援施設を整備し、ハードとソフトの両面から街の国際競争力を強化します。現在、2020年度の竣工を目標に事業を進めています。

私たちは、こうした複数のプロジェクトを通じて、駅周辺の回遊性を高め、文化・住まい・ビジネス拠点を包含した魅力的な新しい渋谷の街を描いていきます。

また、渋谷駅周辺のみならず、青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山などの周辺エリアを含む一帯を「広域渋谷圏」と定め、広がりのある「面」での街づくりを進めています。「広域渋谷圏」では、2020年度に向けて、オフィス・商業施設におけるNo.1ポジションを確立していきます。



## 関与アセット拡大(2)

### 高まる資産運用ニーズに応え、 AUM(運用資産)を拡大する

金融緩和が継続するなか、不動産を通じた資産運用ニーズは年々高まっており、REIT市場は活況を呈しています。

当社グループでは、東急不動産がスポンサーとなり、2つの上場REIT(アクティビア・プロパティーズ投資法人およびコンフォリア・レジデンシャル投資法人)を運用しています。これらのREITや私募ファンドなどの資産運用事業の成長により、グループ全体のAUM<sup>※4</sup>を拡大させていく方針です。

※4 AUM (Asset Under Management) : 運用資産額

## 関与アセット拡大(3)

### ニーズが高まる「ストック活用市場」での ポジションを確立する

全国の空き家戸数が過去最多を更新する一方、住宅新築着工数は減少傾向にあり、新築供給の鍵となる首都圏の世帯数も2025年をピークに減少が見込まれています。新たな需要が減り、開発からストックを活用する時代が本格的に到来します。

「関与アセットの拡大」では、先ほどお話しした優良アセットの開発以外に、こうした拡大する既存ストック市場からの外部アセットの獲得・関与を積極的に図り、それらを管理・仲介事業で活用・流通させることで、これからのストック活用型社会をリードしていきます。

すでに業界トップクラスの管理戸数を誇る管理事業(東急コミュニティ)では、総合不動産管理会社における圧倒的No.1をめざしています。その結果として、優良な情報や経営資源を獲得できるポジションを確立し、2020年以降の不動産市場の変化に対応していきます。

全国に売買仲介ネットワークを持つ仲介事業(東急リバブル)では、売買仲介・販売受託・不動産販売の不動産取引各事業でNo.1ポジションをめざしています。上海、香港、台湾、シンガポールに海外拠点を設け、海外投資家の呼び込みも積極的に推進しています。

## 新たな需要創出(1)

### グループの独自性を活かした 「ウェルネス領域」を創出する

高齢化が進展するわが国では、65歳以上の人口が2050年には約40%に上ると予想されており、健康寿命産業の拡充が急務となっています。私たちは、余暇・シニア・健康の3つの分野を合わせた8兆円超の市場を「ウェルネス領域」と定め、グループの横断的な連携により、幅広いお客さまの「豊かな時間づくり」をサポートしています。

当社グループでは、40年以上前から、ゴルフ場や別荘をはじめとするリゾート開発に取り組んできました。環境保全とのベストバランスをめざして開発された海外リゾート「パラオパシフィック リゾート」は2014年に開業30周年を迎え、新しい余暇の過ごし方を提案した会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ」は1988年の誕生以来、その施設数を拡大し続けています。そのほか、質の高いシニア住宅「グランクレール」シリーズ、健康的な生活スタイルを提案する会員制フィットネスクラブ「東急スポーツオアシス」、中長期滞在可能な都市型ホテル「東急ステイ」、福利厚生代行サービス「イーウェル」など、私たちが手がけるウェルネス領域の事業は多岐にわたります。

時代に先駆け、長い時間をかけて育んできたこれらのウェルネス事業は、まさにグループの独自性を象徴する事業領域です。東急不動産では、医療と街づくりが融合する時代を見据えて、2015年に学校法人順天堂と連携協定を締結し、共同研究やサービス開発を行っています。また、分譲マンションとシニア住宅の複合開発となる「世田谷中町プロジェクト」や「(仮称)十日市場プロジェクト」では、多世代の交流を育む世代循環型の街づくりに取り組んでいます。

ウェルネス事業では、「安心と信頼の東急」というお客さまからの高いブランドイメージのもと、こうした多彩なアセットと多岐にわたるノウハウを活用し、総合ウェルネス事業者としてのプレゼンスを確立していきます。

## 新たな需要創出(2) 急増する「インバウンド需要」を グループ全体で取り込む

訪日外国人旅行者の数は、予想を超える勢いで増加を続けています。政府は2020年の訪日客目標人数を年間2千万人から4千万人に引き上げ、消費目標額を8兆円としました。国内マーケットが縮小するなか、政府は成長戦略の柱として、訪日客増加による観光業の育成をめざす方針です。こうした動きと歩調を合わせながら、私たちはグループ全体でインバウンド拡大のチャンスを活かす事業展開を加速していきます。

先ほどご紹介した「東急プラザ銀座」では、上層階に都内最大となる市中空港型免税店をオープンし、銀座を訪れる外国人旅行者のニーズに応えています。これは、デベロッパーの商業施設として初の試みです。

同じく銀座には、2016年3月、歌舞伎座至近の好立地に「東急ステイ銀座」が開業しました。都心人気立地で出店を進める「東急ステイ」は、都心部で不足するホテル需要に応え、外国人旅行者の滞在が増加しています。ビジネスから観光まで多用途にご利用いただける都市型ホテルとして、今後は、インバウンド需要が見込める地方都市でも出店を拡大していく方針です。

そのほか、世界各国から旅行者が集まる北海道・ニセコのスキーリゾートや沖縄の「(仮称) 瀬良垣ホテル事業」など、訪日客の地方観光・リゾート需要にも応えていく予定です。

また、DIYのパイオニアである「東急ハンズ」は、外国人のお客さまにも非常に人気の高いスポットです。渋谷・新宿・池袋などの旗艦店を中心にメイド・イン・ジャパンの商品訴求を進め、日本ならではの生活に密着した品ぞろえで、圧倒的なブランドを確立しています。

## 新たな需要創出(3) 新たなフィールドを求めて 「海外での事業展開」を強化する

海外事業においては、引き続き、インドネシア、アメリカ、中国を中心に、安定的な収益確保を図ります。

インドネシアでは、40年以上にわたる事業実績を活かし、「BRANZ(ブランズ)」ブランドによる初の海外プロジェクトを進めるなど、ジャカルタとその近郊を中心に分譲マンションの大型開発を続けています。

アメリカでは、ヒューストンをはじめとする大都市で不動産投資を進めているほか、ニューヨーク・マンハッタンを中心に、世界最高級のオフィス街として名高いプラザ地区で、超高層オフィスビルの再開発事業「425パーク・アベニュー」に参画

しています。今回、このような非常に希少な立地のプロジェクトに参画できたことは、グローバル・マーケットでの成長機会を模索する私たちにとって、次なるステージへ向かうための貴重な経験になると確信しています。

中国では、上海で日本人向けサービスアパートメントの運営受託を行っています。成長著しい巨大な不動産市場において、日本での不動産事業の経験とノウハウを活かした事業展開を進めています。

## 中期投資計画 質にこだわった厳選投資で 企業価値向上を図る

中長期経営計画「Value Frontier 2020」は、それまでの基盤整備フェーズから成長フェーズへと軸足を移し、グループの総力を挙げて、従来の延長線上ではない「一段上のステージ」へと駆け上がっていく道筋を描いたものです。

経営のギアチェンジを図り、これまでご説明した各事業の成長戦略を確実に進めていくために、私たちはグループで積極的な新規投資を進める方針です。

しかし、政策主導による低金利が継続するなか、足もとの不動産投資マーケットが想定よりも過熱していることから、現状は規模より質を重視する考えです。今後は、渋谷駅周辺再開発などの既定の大型プロジェクトを着実に推進するとともに、多様なアセットへの投資を検討し、ホテル事業やシニア住宅事業にも投資を進めていく予定であり、質にこだわった厳選投資で企業価値向上を図っていきます。

## 財務基盤の強化 DEレシオを2倍台前半まで 改善させていく

私たちは2013年に持株会社体制に移行して以来、財務基盤の強化に努めてきました。財務基盤を評価する経営指標として、自己資本に対する有利子負債の割合を表すDEレシオを採用しています。

2011年度にSPC連結で有利子負債が増加し、DEレシオが4.4倍まで上昇したことを踏まえ、これを2020年度に2倍台前半まで改善させていくことを目標としています。

2014年度には、新規投資などの影響で有利子負債が増加しましたが、2015年度には、有利子負債の減少および自己資本の拡充により、2016年度の目標値である2.6倍まで改善しました。

今後の安定的な成長のためにも、また、投資判断にフレキシビリティを確保するためにも、財務基盤を強化していくことは

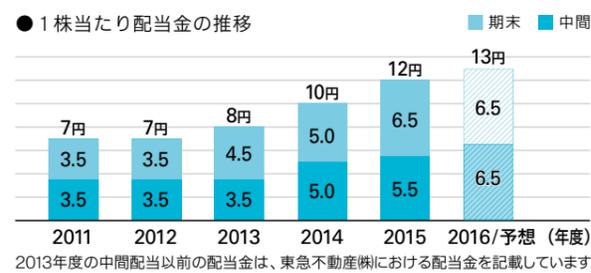
重要な経営課題だと認識しています。引き続き厳選した投資方針のもと、期間利益の積み上げなどで自己資本を積み増しすることで、自然体でDEレシオを改善していきます。

## 株主価値の向上 株主・投資家の皆さまと 長期的な信頼関係を構築する

私たちは引き続き、株主・投資家の皆さまとの長期的な信頼関係づくりに積極的に取り組んでまいります。

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

2015年度の配当金は年間11円を計画していましたが、最終利益の上振れにより、1円増配の年間12円となりました。2016年度は年間13円を計画し、4期連続の増配となる見込みです。このように株主の皆さまには、基本的に利益成長に比例して、配当で還元してまいります。



優待施策も拡充しており、特に長期保有株主の皆さまに向けては、所有株式数に応じて東急ハンズ商品や当社グループ施設利用券をお選びいただけるカタログギフトの進呈を始めました。

2016年3月には、個人投資家の皆さまに当社グループの経営戦略や事業内容への理解を深めていただくことを目的として、個人投資家向けIR説明会を開催しました。

今後も、株主・投資家の皆さまの期待に応え、満足度を高めていただける経営を進めてまいります。

## コーポレート・ガバナンス 経営の透明性・公正性を高め、 安心と信頼のブランドを築く

私がこの1年、グループ経営基盤を整えるために、もっとも注力したのは、経営の透明性・公正性を高めるための仕組みづくりです。

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。時代の変化に柔軟に対応しながら、これまで積み上げてきた価値をさらに高め、信頼される企業集団であり続けるためには、健全な事業運営の基盤となるコーポレート・ガバナンスの充実と徹底が不可欠です。

私たちは、コーポレート・ガバナンスが重要な経営課題であるという共通認識のもと、2015年11月にコーポレートガバナンス・コードを導入し、ステークホルダーに対する説明責任、取締役会や監査役および監査役会の役割・責任の明確化、株主との建設的な対話などを基本方針として決めました。

2016年6月には、新たに2名の社外取締役を選任し、当社の社外取締役は3名体制となりました。

また、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実と、経営の透明性・公正性を高めることを目的に、「指名・報酬諮問委員会」を設置し、2016年度下期以降、取締役会の諮問機関として開催していく予定です。

グループ経営を深化させ、より迅速かつ果敢に意思決定を行っていくためにも、コーポレート・ガバナンスの継続的な強化に今後も努めてまいります。

## コンプライアンス/リスクマネジメント 内部統制の整備充実で 健全な経営体制を強化する

コーポレート・ガバナンスの強化とともに重要な経営管理の基盤が、コンプライアンスとリスク管理です。

コンプライアンスについて、当社グループでは、すべての役員と従業員の法令遵守の意識向上のため、グループ共通の行動指針となる「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」を定め、コンプライアンスマニュアルの配布や研修・eラーニングの定期的な実施により、その理解と実践を図っています。

そして、グループ各社においては、コンプライアンス担当者やコンプライアンス統括部署の設置、コンプライアンスを実現するための活動計画(コンプライアンス・プログラム)の策定・推進などにより、コンプライアンス経営の徹底を図っています。

また、リスク管理について、グループ経営会議および取締役会を通じて運用するとともに、リスクマネジメント委員会において、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。さまざまなリスクの影響度と発生可能性から、リスクの評価・分析を行い、その結果を踏まえて、リスクマネジメント委員会で継続的に管理する重要リスクを決定しています。

## CSRマネジメント

### お客さま満足・働きやすさ・環境対応への取り組みで、持続可能なグループへ

持続可能な成長は、社会やお客さま、株主・投資家の皆さま、そしてグループ従業員との厚い信頼の上に成り立ちます。私は、企業の社会的責任（CSR）を果たすことが、事業戦略とともに企業の成長の源泉であると考え、重要な経営課題だと考えています。

私たちは、グループのCSRビジョンに基づき、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献しています。例えば、健康・余暇を意識したシニア事業による豊かな高齢社会づくりや、不動産ストック・空き家活用による地域社会の活性化など、総合不動産グループとしての強みを活かして、ステークホルダーの皆さまの満足度を高めるさまざまな取り組みを推進しています。

中長期経営計画「Value Frontier 2020」では、私たちが特に注力する3つのCSR課題として、「お客さま満足」「働きやすさ」「環境対応」を設定しています。CSR推進委員会内に「コンプライアンス協議会」「環境・社会貢献協議会」「ダイバーシティ協議会」を設置し、それぞれの協議会において、グループ横断的にCSRマネジメントを進めています。

なかでも、私が社長に就任してから強く訴えているのは、「ダイバーシティの推進やワークライフバランスの実現は重要な経営戦略である」という点です。女性をはじめ、多様な人材

が活躍し、その能力や個性が最大限発揮できる機会を提供することで、新たなイノベーションが生まれ、その結果、価値創造の連続による「持続可能な広がりのあるグループ」が実現すると私自身は確信しています。

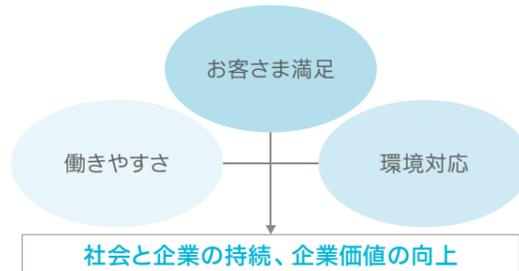
そのためには、号令をかけるだけでなく、従業員とともに心身の健康保持・増進を図り、一人ひとりが元気でいきいきと働くことのできる環境づくりに真剣に取り組むことが必要だと考えています。

私が実現したいのは、グループ100社超、約1万9千人のグループ従業員が全員参加する「健康経営」です。グループ連携においては、経営の効率性向上のみならず、こうした一体感醸成に向けた人材・組織の活性化を何よりも重視し、強いリーダーシップで「働きやすさ」の早期実現に取り組みます。

#### 東急不動産ホールディングスグループのCSR

私たちは、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度を高めます。

#### 「Value Frontier 2020」CSR 3つの重点課題



## グループ経営への思い

### 変化を先取りし、柔軟かつ果敢に挑み続ける

繰り返しになりますが、私たちのアイデンティティーは、新たなライフスタイルを創造し、豊かで健やかな社会を実現することにあります。住む人、働く人、遊ぶ人、すべての生活者に寄り添い、あらゆる生活シーンで選ばれる存在になることが、私たちがめざす「価値を創造し続ける企業グループ」の具体的な姿です。

その実現に向け、中長期的に大きな飛躍を遂げていくためには、やはり変化を先取りして柔軟かつ果敢に挑み続けなければなりません。そしてその際には、グループの多様性や独自性が、私たちの大きな武器になると考えます。環境の変化に適応し、社会から必要とされる存在であり続けるために、これからも俯瞰的な視点でグループ経営を加速してまいります。

引き続き、東急不動産ホールディングスグループへのご支援をよろしくお願ひ申し上げます。



東急不動産ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 大隈 郁仁

# 4th Chapter 価値創造への 戦略

営業収益 構成比率  
(2015年度)



## 都市事業セグメント — P27

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、住宅の賃貸経営など、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ソリューションを提供しています。

営業収益 構成比率  
(2015年度)



## 住宅事業セグメント — P31

上質で快適なマンション・戸建など住宅分譲を通じ、お客さまのライフスタイルに応じて豊かな暮らしを提案する住生活の総合ソリューションを提供しています。

営業収益 構成比率  
(2015年度)



## 仲介事業セグメント — P35

不動産の売買仲介・販売受託・販売など、不動産流通に関するあらゆるお客さまニーズに総合的なソリューションでこたえます。

営業収益 構成比率  
(2015年度)



## ハンズ事業セグメント — P39

住まいと住生活、手づくり関連の道具、素材、パーツの販売などを通して、創造的なライフスタイルを楽しむご提案をしています。

営業収益 構成比率  
(2015年度)



## 管理事業セグメント — P33

マンション・オフィスビル・商業施設や公共施設など、さまざまな建物や設備の管理・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。

営業収益 構成比率  
(2015年度)



## ウェルネス事業セグメント — P37

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・シニア・健康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ます。

営業収益 構成比率  
(2015年度)



## 次世代・関連事業セグメント — P41

海外での事業展開や、注文住宅・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し、拡げています。

# グループシナジーの発揮

日本を代表する商業地・銀座にグループの総力を結集  
「東急プラザ銀座」の開業



江戸切子をモチーフとした外観デザイン

## 銀座に大型商業施設。新たなランドマークを創造

2016年3月、日本の商業・文化をリードする街である銀座に、商業施設「東急プラザ銀座」を開業しました。「Creative Japan ~ 世界は、ここから、おもしろくなる。~ 」という開発コンセプトのもと、外観デザインは伝統工芸の江戸切子をモチーフに、高い格式と最新トレンドを兼ね備えた店舗の展開など、伝統と革新が共存する銀座の新たなランドマークを創造しました。また、本施設は、非常用発電機・防災備蓄倉庫を備え、BCPの対応をするほか、隣接する「数寄屋橋公園」の整備や屋上緑化での生物多様性対応など、地域社会貢献・環境保全にも積極的に取り組んでいます。



KIRIKO LOUNGE (6Fイベントスペース)  
天井高約27mの大吹抜け空間



KIRIKO TERRACE (屋上)  
豊かな緑を配した「GREEN SIDE」  
広い水盤が特徴の「WATER SIDE」



隣接の「数寄屋橋公園」を開業にあわせ整備

## 東急グループの総力を結集。シナジーを発揮

「東急プラザ銀座」は東急グループ各社のリソースを結集して、「銀座にふさわしい風格」そして「従来の銀座にはない独自性」を、ソフトとハードの両面で実現しています。(株)東急百貨店の新業態のセレクトストア「HINKA RINKA」、(株)東急ハンズのカフェ併設カルチャーモール「HANDS EXPO」、文化の発信を担う渋谷の複合文化施設「Bunkamura」と連携したイベントの提供、そして商業施設専門の運営会社東急不動産SCマネジメント(株)での施設運営と、グループがこれまで培ってきたノウハウを結集し、シナジーを発揮することによって、「東急プラザ銀座」ならではの新しい価値と感動を提供しています。

### ●(株)東急百貨店「HINKA RINKA」

「品格」と「涼」とした心を持ち、これまでの価値観にとらわれない成熟した大人に向けて、ファッション文化を提案する新業態のファッションセレクトストア。国内外からセレクトした旬&高感度なアイテムを、多様な空間が連続する魅力的で変化に富んだ独自の環境に展開します。

### ●(株)東急ハンズ「HANDS EXPO」

「カルチャーをつなぎ、カルチャーを育む」をコンセプトに「和・都・知・美・食」の5つのカルチャーゾーンで構成します。「モノだけでなく、ヒト(共感)をつなぐ」場として、楽しく魅力的な時間を提供します。

### ●「Bunkamura」と連携した文化イベント

「東急プラザ銀座」では「Bunkamura」と連携し、銀座に集う大人のために、音楽・伝統芸能・アートをはじめとするさまざまなジャンルの文化芸術を提供し、ジャンルを超えたコラボレーション企画を通して新しい文化を発信します。

### ●東急不動産SCマネジメント(株)の運営

商業施設を専門にマネジメントする会社として、これまで東急不動産(株)の開発施設の運営によって培ったノウハウを基に、すべてのお客さまに快適で安全にご利用いただく運営に取り組んでいます。

### ●(株)東急コミュニティーの管理

総合不動産管理会社として、建物の管理、設備の整備など高度な知識とスキルで、安全で快適な環境を提供します。

## 分譲マンションとシニア住宅の大規模複合開発 多世代が豊かに暮らす「世代循環型」の街づくり

東急不動産(株)は、分譲マンションとシニア住宅の複合開発「世田谷中町プロジェクト」を2017年の街びらきに向け進めています。本プロジェクトは、東京都が2014年より開始した、高齢者がさまざまな居住者とふれあいながら暮らすことのできる住宅のモデル整備事業の第一号に選定されており、約一万坪の敷地内に、分譲マンション「BRANZ」とシニア住宅「グランクレール」を併設し、さらに地域にも開かれた共用棟「コミュニティプラザ」を計画しています。カルチャールームやコミュニティサロン、認可

保育園を設けて多世代交流の実現をめざすほか、定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業所や看護小規模多機能型居宅介護事務所を併設、地域包括ケアシステムの拠点も整備するなど、さまざまな世代がずっと住み続けることができる「世代循環型」の街づくりを行います。「BRANZ」にお住まいの方は、将来的に敷地内の「グランクレール」に住み替えるという選択も可能です。

また、今後横浜市「緑区十日市場町周辺地域」においても、持続可能な住宅地モデルプロジェクトに取り組みます。質の高い住空間と、コミュニティスペースなどの賑わい空間の整備で、多様な暮らしと地域交流を支える次世代郊外の住まいづくりを進めていきます。



世田谷中町プロジェクト

## グループ横断の会員組織「東急こすもす会」

「東急こすもす会」は、東急不動産ホールディングス(株)が運営するグループ横断の会員組織です。対象商品をご契約されたお客さまを対象にご入会を募り、お買いものやスポーツクラブなどでご利用いただける各種特典のご提供、音楽や美術、文化などをテーマにしたオリジナルイベントへのご招待、会報誌「こすもす」送付でのグループ各社情報のご提供など、さまざまなサービスでお客さまの日々の生活を彩ります。また、グループの商品購入やサービスご利用時の特典もご用意し、グループ

全体でお客さま満足の向上に努めています。2014年11月の発足後、82,000人を超えるお客さまにご入会をいただき、当社グループとお客さまの新たなパートナーシップを構築しています。

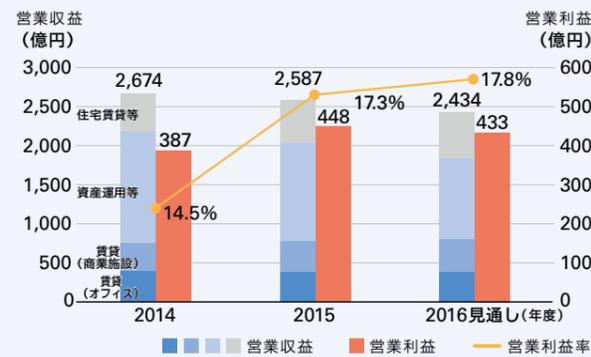


# 都市事業セグメント

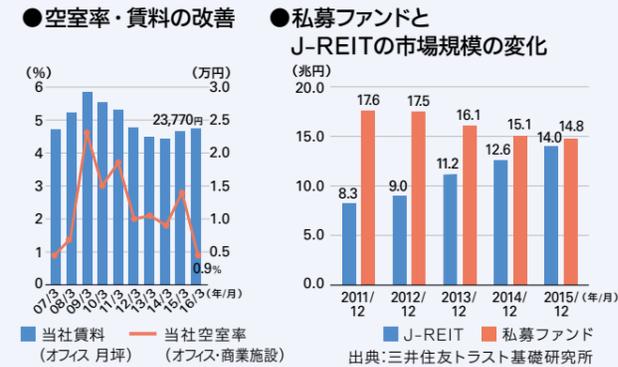
## セグメント概況 (2016年3月末現在)

オフィス系延床面積 <b>646千㎡ 59棟</b>	賃貸住宅管理戸数 <b>79,401戸</b>
商業施設延床面積 <b>934千㎡ 29棟</b>	社宅管理戸数 <b>95,084戸</b>
	運用資産残高 <b>6,441億円</b>

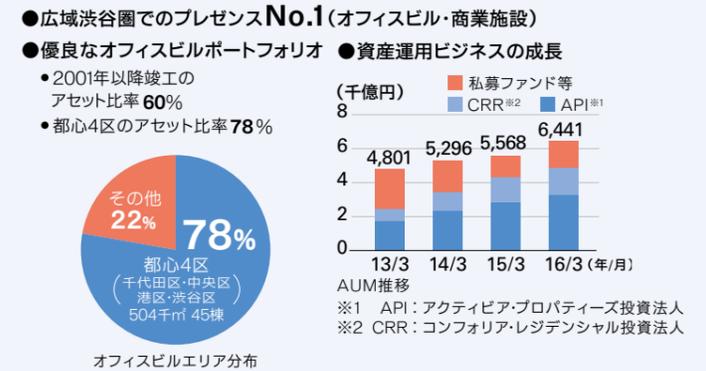
## 業績の推移



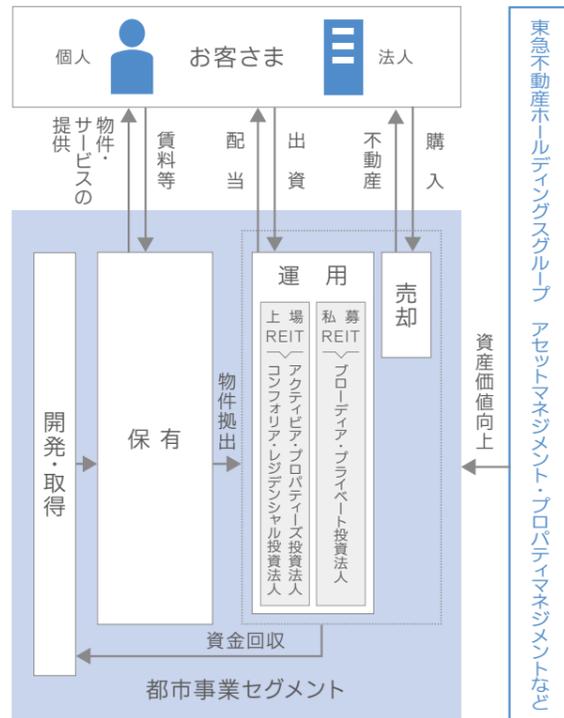
## 市場環境の変化



## セグメントの強み



## ビジネスモデル



## 2015年度の概況と2016年度の見通し

2015年度の実績は、営業収益2,587億円（前期比3.2%減）、営業利益448億円（前期比15.8%増）の減収増益となりました。売上については、商業施設等の賃貸事業は新規稼働等により増収となったものの、「資産運用等」に含まれる投資家向けのビル等売却収益が減少、減収となりました。

一方、営業利益は、新規稼働物件の寄与による増益に加え、投資家向けのビル等売却について、売却価格の上昇等に伴い利益率が改善、売却益が増加したことにより増益となりました。2016年度は、営業収益2,434億円（前期比5.9%減）、営業利益433億円（前期比3.2%減）の減収減益の見通しです。「東急プラザ銀座」など新規稼働による増収増益があるものの、投資家向けのビル等売却収益の減収等により減益となる見込みです。

また、今後の新規大型開発プロジェクトである渋谷駅周辺の再開発において、渋谷駅前の「道玄坂一丁目駅前地区再開発計画」、当社および東急不動産(株)の旧社屋跡地の「(仮称)南平台プロジェクト」が新築工事に着手するなど着実に進捗しています。

## 中長期的な目標と戦略 広域渋谷圏でのNo.1ポジションの確立

都市事業セグメントでは、2020年に向けて**都心大型開発**などによる**プレゼンスと収益力の向上**をめざします。そして、私たちの強みである**広域渋谷圏でのNo.1ポジションの確立**をめざします。

事業戦略としては、まず、**ポジション確立に向けた開発、新規投資**を進めます。2016年3月に新規開業した「東急プラザ銀座」に続いて、渋谷駅周辺再開発などの大型プロジェクトや、国家戦略特区に指定されている(仮称)竹芝地区開発計画を確実に推進します。また、稼働物件への投資も行い、循環型再投資モデルによる当社グループの関与資産の拡大を図っていきます。次に**資産ポートフォリオの質的向上**を図ります。資産の入れ替えなどを通じて適切なポートフォリオマネジメントを進め、収益力の高い資産ポートフォリオを築くとともに、REITや私募ファンドなどの資産運用事業の成長によるフィー収益など関連収益の拡大を図ります。また、**新規タイプ物件開発**などにも取り組んでいきます。空港コンセッションをはじめとする今後拡大が期待されるインフラ関連ビジネス

や官民連携事業について、政策動向やニーズを把握しながら、新しい物件開発に取り組み、新たな事業展開を推進していきます。

中長期的には渋谷の大型再開発プロジェクトを実現していくことで**広域渋谷圏でのアセットをさらに充実**していく予定です。(詳しくはP.29)

また、お客さま満足の向上を通じた**ブランド力の強化と、自然環境と調和し、それぞれの地域に根ざしたアセットの開発**も進める計画です。オフィスビルについては「building smiles～はたらく人を笑顔に～」の事業ブランドコンセプトのもと、お客さまを中心にすえた事業の強化を行っています。また、これまで培ってきた環境技術を活かした環境負荷が少なく緑の多いオフィスや商業施設の開発を通じて、CO<sub>2</sub>排出量の削減や生物多様性の保全へ貢献するとともに、より働きやすく快適な環境をお客さまに提供していきます。



日本橋丸善東急ビル 日本橋フロント 霞ヶ関東急ビル もりのみやキューズモールBASE (2015年4月開業)



東急プラザ キュープラザ キューズモール マーケットスクエア

## はたらく人を笑顔にする新目黒東急ビル

「新目黒東急ビル」は「building smiles～はたらく人を笑顔に～」を具現化した第1号のオフィスビルであり、ビジネスシーンと自然との融合を図った新しい環境配慮型オフィスビルです。生物多様性の保全に役立つ屋上の緑化空間に、電源やLANなどを備えた「働ける屋上庭園」を設置し、「外で働く」という新しい働き方を提案しています。



Feature 1

# 広域渋谷圏でのプレゼンス獲得

## 広域渋谷圏での開発推進

東急不動産ホールディングスグループは、長年拠点としてきた渋谷を中心とする青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山などのエリアを「**広域渋谷圏**」とし、都市開発の重点エリアと位置づけています。「広域渋谷圏」は、東京の中心地のひとつとしてつねに新しい文化を発信する商業・文化の一大集積地であり、近年はIT企業の集積が進み、また外国人も含む多くの方が暮らすだけでなく、働く、訪れるなど、非常に魅力的で国際的にも競争力のあるエリアとなっています。

当社グループでは、渋谷周辺の魅力を最大限に高め、**職・住・遊が融合する「エンターテインメントシティ しぶや」**の実現に向けて、渋谷駅周辺地区の大規模再開発プロジェクトに参画しています。渋谷駅周辺から面での街づくりへ。今後も広域渋谷圏で継続的な開発を行い、付加価値の高い魅力あふれるコンテンツで街のにぎわいを創出し、**広域渋谷圏 No.1のポジション**確立をめざします。

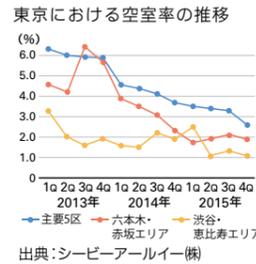
### ●広域渋谷圏の保有物件



### ●渋谷の特長

#### ●商業・文化の一大集積地

#### ●空室率が低い

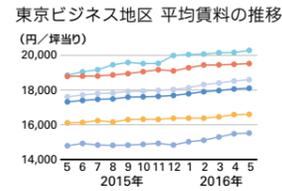


東京における空室率の推移

出典：シービーアールイー(株)

#### ●1日あたり約300万人の乗降客数

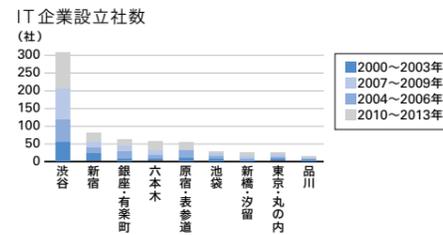
#### ●オフィス賃料が高い



東京ビジネス地区 平均賃料の推移 (円/坪当り)

出典：三鬼商事 東京(都心5区)の最新オフィスビル市況

### ●成長するIT企業が集積



IT企業設立社数 (社)

出典：(株)東急総合研究所「渋谷におけるIT企業実態調査報告書」(2013年12月)に基づき作成

### ●今後のプロジェクト

- A 道玄坂一丁目駅前地区再開発事業**  
延床面積：約58,680㎡  
建物規模：地上18階、地下4階  
用途：店舗、事務所、駐車場など  
竣工：2019年(予定)
- B 渋谷駅桜丘口地区再開発事業**  
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、教会、駐車場など  
竣工：2020年(予定)
- C (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、集会場、駐車場など  
竣工：2019年(予定)

Feature 2

# 東急住宅リースの成長戦略

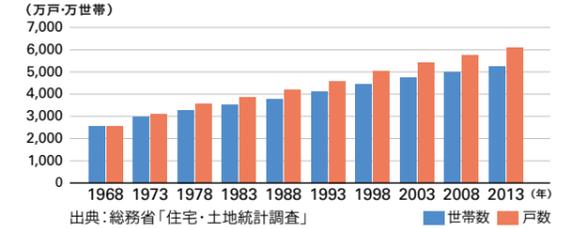
## 設立の背景

国内における住宅ストック戸数は増加を続け、新規住宅着工や耐久性向上などにより、今後も市場の拡大が見込まれます。

こうした環境のなかで、グループの賃貸住宅事業を集約し、効率性向上、ワンストップサービスの提供によるお客さまの満足向上、さらなる事業成長をめざし、2014年に東急住宅リース(株)を設立し、2015年4月より営業を開始しました。2016年3月末時点で、その管理

アセットは79,401戸におよび、大手デベロッパー系としては最大規模になります。

### ●住宅ストックと世帯数の推移



出典：総務省「住宅・土地統計調査」

## グループの強みを活かしたビジネスモデル

東急住宅リース(株)の強みは、これまで培ってきたさまざまなノウハウを活かして、不動産を所有しているお客さま(オーナーさま)の要望にあわせた適切なご提案ができることです。これにより、お客さま(オーナーさま)との強い信頼関係の構築が可能です。また、賃料が高額である**都心部の賃貸マンションでトップクラスの賃貸住宅管理戸数**を有することが最大の強みです。この高額賃料帯の顧客ストックを活かして、ご入居しているお客さま向けのサービス商品などの展開も可能となります。グループに根づく「**挑戦するDNA**」も

継承されており、スピードの重要な立ち上がりの時期に生まれた新たなアイデアが次々に実践されているという強みがあります。

### ●管理アセット



### ●賃貸住宅管理ストックのエリア分布



## 中長期的な成長に向けた変革

東急住宅リース(株)は、グループの強みを活かした「**統合効果の実現**」と、ビジネスモデル変革を通じた「**他社との差別化**」を今後さらに進めます。

統合により、グループ内外から集約した情報を活かし、東急不動産ホールディングスグループの一員として、お客さまの資産価値の向上および課題解決を提案します。また、管理戸数の規模拡大によるビジネス機会の獲得や業務効率化によるコスト削減を実施していきます。

まず、基幹事業領域を拡大し、安定したストック市場におけるフィービジネスの拡大をめざします。また、首都圏から地方主要都市への展開はもちろん、インバウンド・アウトバウンドの海外ニーズにも対応します。さらに、一般の賃貸住宅にとどまらない多様なアセット

の取り扱いを増やすとともに、テナントサービスの強化やIoTを活用したアセットの付加価値向上も実現していきます。中長期的には、賃貸住宅の管理運営で培った強固な信頼関係を活かし、他業界との連携を強化することで、不動産を超えたお客さまのあらゆる資産運用ニーズに**ワンストップでサービスを提供**できるサービスプロバイダーへと、事業を変革していきます。

### ●東急住宅リースがめざす姿



# 住宅事業セグメント

## セグメント概況 (2016年3月末現在)

2015年度  
分譲住宅供給戸数  
**2,143戸**

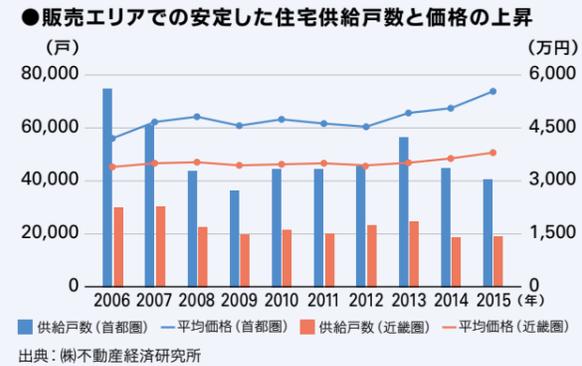
首都圏  
**1,190戸**  
関西圏その他  
**953戸**



## 業績の推移



## 市場環境の変化

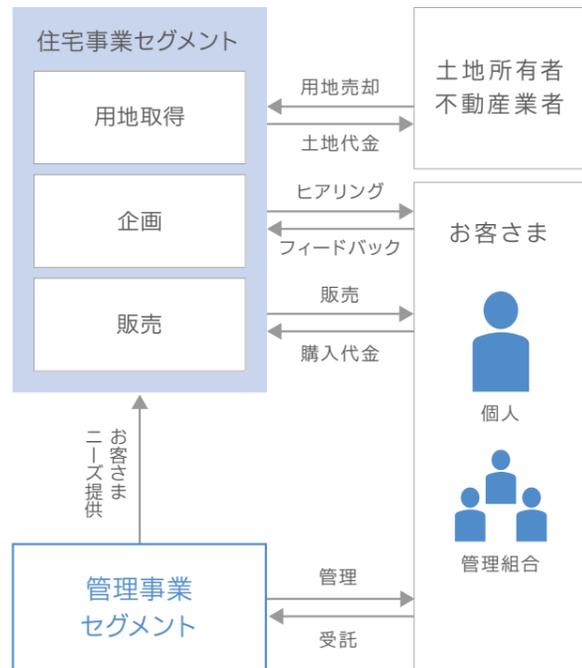


## セグメントの強み

- 分譲マンション累計供給戸数  
供給実績(累計)  
**8.8万戸**  
※一部共同事業を含みます。
- BRANZ CLUB  
住まい情報を希望される  
お客さま向け会員組織  
会員数(2016年3月末現在)  
**約187千人**
- グループ体の契約者向けサービス(販売・アフター・管理)



## ビジネスモデル



## 2015年度の概況と2016年度の見通し

2015年度の実績は、営業収益1,177億円(前期比12.3%増)、営業利益70億円(前期比26.0%増)の増収増益となりました。分譲マンションは、前期比で計上戸数が減少したことなどにより減収となりましたが、「その他」に含まれる、土地の一括売却の増加等により、増収増益となりました。なお、分譲マンションは「ブランズシティ品川勝島」「ブランズ戸塚」「ブランズタワー・ウェリス心斎橋NORTH」等を計上しました。

2016年度は、営業収益1,167億円(前期比0.9%減)、営業利益は89億円(前期比27.3%増)の減収増益の見通しです。土地の一括売却の減少により減収を計画していますが、営業利益は、分譲マンションにおいて計上戸数が減少するものの高価格帯物件が増加することにより戸当たり平均価格が上昇、粗利率も改善することにより増益を予定しています。分譲マンションの販売状況については、都心物件や高価格帯物件等を中心に引き続き堅調に推移しており、2016年度の分譲マンション売上予想に対する契約済み割合は期首において57%となっています。

## 中長期的な目標と戦略 「買収・計画・販売・アフター・管理」 一体の付加価値創出により、お客さまに選ばれる商品を提供

住宅事業では、住まいの購入を検討される**お客さまに必ず想起されるブランドとなるべく、「ブランド力の確立」と、「安定した利益を創出できる体制の構築」**をめざし、買収・計画・販売からアフター・管理まで一体となり、お客さまに選ばれる商品を提供していきます。

そのために、まず**用地取得力を強化し、事業機会を拡大**します。複合再開発への参画や、フラッグシップとなる大型物件の開発を引き続き推進します。それに加え、東急沿線などでのエリアドミナント戦略を通じた得意エリアの強化によるプレゼンスの確立やグループ力を活かした建替事業やリノベーション案件など、既存ストックの買収も進めます。

また、「人生を極める住まい。」をブランド理念として掲げ、中長期的な成長の基盤構築を目的に、総合的な**ブランド力の向上**をめざし、持続的に選ばれる魅力・商品力を高めていきます。

比類ないデザイン、品質、サービス、価値を提供することで

「30年後に、もう一度感動する住まい」の提供をめざし、独自基準を用いた品質管理を行うとともに、お客さまの声をさまざまな形で聞き取る活動「BRANZ VOICE」から要望を深堀り。**多様なニーズに対応した商品開発を通じて、付加価値の創出**にも注力します。マーケットニーズを踏まえたうえで、高付加価値を実現する商品企画を推進し、多様な住まいとサービスで、お客さまの満足向上とビジネス機会の拡大をめざします。

また、管理・仲介などグループ各社との連携を強みとした、生活のあらゆるステージでお客さまの上質な毎日を実現する契約者向けサービス「BRANZサポート」の拡充により、**お客さま満足の向上**も図っていきます。さらに、既存樹木の保存、屋上緑化の推進や、省エネルギー基準への適合を設計基準とするなど、**環境への取り組みにも注力**し、お客さまにとっての価値を高めていきます。



ブランズ ザ・ハウス 一番町  
(2015年12月販売開始)



ブランズタワーみなとみらい  
(2015年6月販売開始)

ブランズタワー・ウェリス  
心斎橋NORTH  
(2014年9月販売開始)



ハイリノベーションマンション「マジェスタワー六本木」  
(2015年10月販売開始)

## CO<sub>2</sub>排出削減事業としてプロジェクト登録

「ブランズシティ品川勝島」では、世界初のマンション向け家庭用燃料電池「エネファーム」といった先進的な省エネ設備が導入されています。2015年7月に、同物件での燃料電池導入によるCO<sub>2</sub>排出削減プロジェクトが、国土交通省の制度に基づくプログラム型排出削減プロジェクトとして、国内民間事業者初の登録を受けました。



# 管理事業セグメント

## セグメント概況 (2016年3月末現在)

マンション管理戸数  
**715,660戸**

住宅系指定管理者戸数  
**93,245戸**

(内、マンション総合管理戸数)  
**504,442戸**

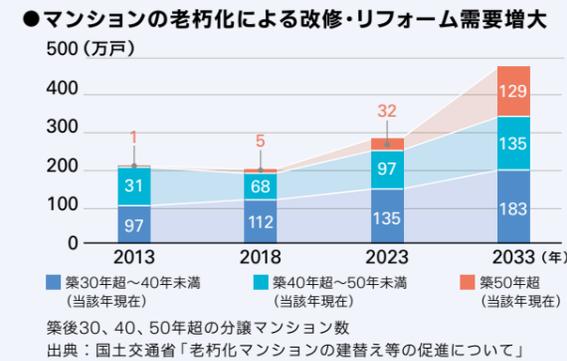
※総合管理戸数:分譲マンションの  
管理組合から受託する管理戸数

ビル・その他管理件数  
(指定管理物件、PFI物件含む)  
**1,453件**

## 業績の推移



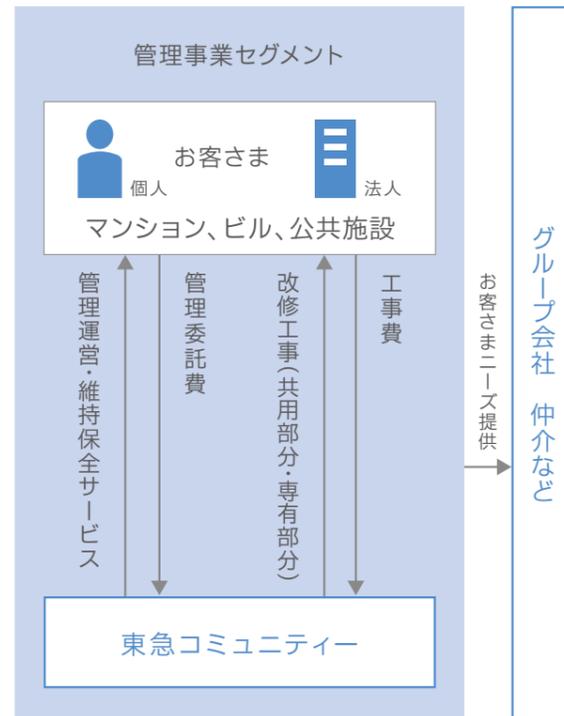
## 市場環境の変化



## セグメントの強み

- 業界トップクラスの管理戸数
  - 幅広い不動産を管理する総合不動産管理企業
  - 診る・知る・提案できる技術と人材
    - ※数字は関東急コミュニティー単体です
    - 管理業務責任者(2016年3月末現在) **1,853人**
    - 東急コミュニティーマンション従業員における資格保有率 **93.5%**
    - マンション維持修繕技術者(2016年3月末現在) **467人(業界第1位)**
- 資産価値維持保全に向けたワンストップサービスの提供
- 

## ビジネスモデル



## 2015年度の概況と2016年度の見通し

2015年度の実績は、営業収益1,452億円(前期比6.7%増)、営業利益80億円(前期比11.7%減)の増収減益となりました。マンション・ビルともに管理ストックが拡大し増収となりましたが、将来の磐石な事業基盤構築に向けた管理体制整備、収益力強化に向けた先行投資などの戦略的実施による費用の増加などにより、減益となりました。新たな受託としてグループの「二子玉川ライズ」のほか、大型オフィス・複合施設の「JPタワー名古屋」、PFI事業の「東京大学(本郷)クリニックリサーチセンター」などの管理を開始しました。

また、付加価値の高い運営ノウハウを活かしてオフィスビルや商業施設のほか、公共施設等の受託も拡大しました。

2016年度は、売上高1,526億円(前期比5.1%増)、営業利益90億円(前期比11.8%増)の増収増益の見通しです。引き続きマンション・ビルの管理ストック拡大を予定しているとともに、改修・リフォーム等の関連収益の拡大を見込んでいます。なお、2017年3月末にはマンション管理戸数は約78万戸(うちマンション総合管理戸数約52万戸)、ビル等の管理件数は約1,500件に着実に増加する計画です。

## 中長期的な目標と戦略 総合不動産管理会社圧倒的No.1

管理事業においては、経営基盤の強化および成長分野における多面的な展開と収益拡大により、**総合不動産管理会社として圧倒的No.1**をめざします。その結果として、**優良な情報・経営資源を獲得できるポジションを確立し**、2020年より先の不動産市場の変化に対応できる管理体制を構築します。

そのために、「**管理ストックの拡大**」を行っていきます。マンション・ビル管理に関しては「東急コミュニティー」と「コミュニティワン」の2ブランド体制の活用で、幅広い顧客ニーズに対応。PPP(公民連携)など公共施設の民間開放においても成長分野として積極的に取り組んでいきます。また、総合不動産グループの強みを活かし、グループ間連携の強化で、顧客層の拡大にも努めます。

また、管理物件における「**関連収益を拡大**」するために、特に増加が見込まれる改修・修繕・リフォーム需要の取り込みを展開しています。

一方で、**お客さま満足・信頼度、技術力、労働環境、事業領域・生産性の各分野で管理業界No.1を実現し**、2020年

以降も持続的に成長できる強固な経営基盤を築きます。お客さま満足・信頼度においては、アンケート調査の結果をKPI(評価指標)に設定し、常にお客さまの声をいただく体制としてカスタマーセンターを新設。技術力においては、資産価値の維持保全サービス強化のため、建物の修繕管理の履歴システムを構築。技術員がかりつけ医のように検診・診断する「**建診力**」サービスを展開しています。労働環境においては、専門性の高い人材を確保するため、働きやすい職場環境を整備し、特に女性やシニア層の従業員の力を最大限活用できるよう注力します。事業領域・生産性の領域においては、M&AやPFI事業コンセッション方式への取り組みなどを通じて新領域へ進出することで、多様な施設管理運営のノウハウを蓄積。事業の推進、生産性向上のために、ITの活用も推進します。また、管理運営する「参議院議員会館」などで、東北復興支援のためのご当地料理フェアを実施するなど、被災地復興の支援や地域の活性化につながる施設づくりもめざしていきます。



左から: 二子玉川ライズ【マンション・商業施設】  
静岡市清水文化会館(マリナート)【文化施設】  
JPタワー名古屋【オフィス・商業施設】  
プラネタリウム(五反田文化センター内)【教育施設】

左から: あべのキューズモール【商業施設】  
UR賃貸住宅(コンフォール霞ヶ丘)【団地】  
北九州空港ターミナルビル【空港施設】  
小笠山総合運動公園(エコパスタジアム)【スポーツ施設】  
参議院議員会館【国会議員用施設】

## 「人を活かす会社」不動産業界No.1

㈱東急コミュニティーは、2015年「人を活かす会社」調査総合ランキング※44位で、不動産業界で首位を獲得しました。「雇用・キャリア」「ダイバーシティ経営」「育児・介護」「職場環境・コミュニケーション」の4項目を評価したもので、多様な勤務体系・メンタルヘルスケア施策や育児・介護に関する施策などが評価を受けました。

※日本経済新聞社・日経HR・日経リサーチ共同企画。調査は、1,700社を対象に実施され、回答のあった454社がランクづけされました。

# 仲介事業セグメント

## セグメント概況 (2016年3月末現在)

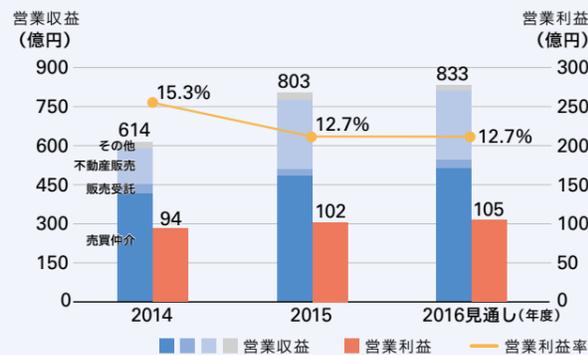
リバブルネットワーク  
167カ所 (海外4カ所)



2015年度  
売買仲介取扱件数  
**21,939件**

売買仲介営業要員数  
**1,310人**

## 業績の推移



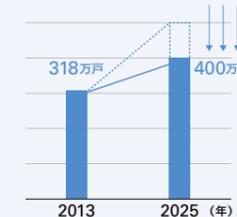
## 市場環境の変化

●政府による中古住宅流通市場の活性化



日本国政府による政策目標  
出典: 国土交通省「住生活基本計画(全国計画)」

●政府による空き家の抑制



## セグメントの強み

●個人・法人、売買・貸借・運用のバランスの取れた不動産流通の総合力

●高いお客さま満足度



●専門性の高い人材

売買仲介営業職(管理職含む)における宅地建物取引士保有率

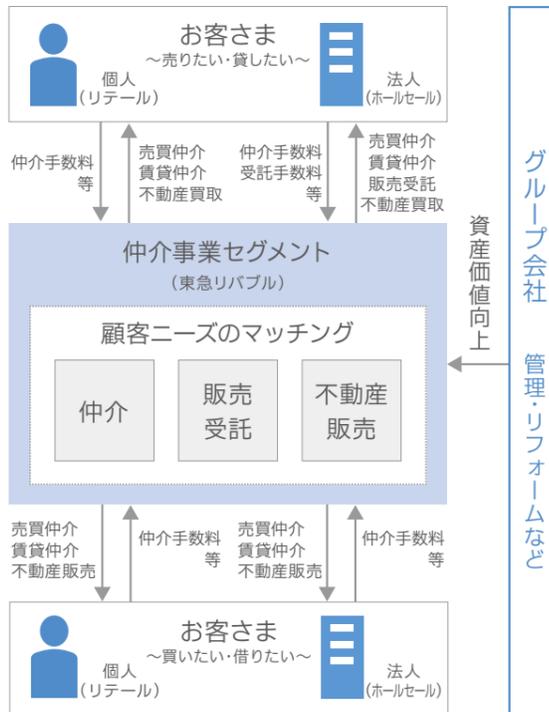
約97% (2015年12月末現在)

●お客さまのニーズに応える画期的なサービス  
サービスの先進性を評価されて受賞



※「リバブルあんしん仲介保証」が2014年度グッドデザイン賞を受賞しました。

## ビジネスモデル



## 2015年度の概況と2016年度の見通し

2015年度の実績は、営業収益803億円(前期比30.9%増)、営業利益102億円(前期比9.0%増)の増収増益となりました。不動産流通市場の好調を背景に、売買仲介においてリテール部門・ホールセール部門ともに取引件数・成約価格の上昇に伴い、取扱高が増加(リテール部門: 15.1%増、ホールセール部門: 28.6%増)し、前期比約20%増の約1兆2,000億円となりました。また、買取再販等の不動産販売での営業収益も増加しました。リテール部門においては全国で12の新規出店を進めるとともに、タレントを起用したTVCMの実施や、「あんしん仲介保証」など個人のお客さまの「あんしん」を支えるサービスを継続して実施してきました。また、ホールセール部門においては、既存の投資用・事業用不動産の法人間取引の強化に加えて、物流施設やホテルといった新しい領域での取り組みにも着手しました。

2016年度は、営業収益833億円(前期比3.7%増)、営業利益105億円(前期比3.1%増)の増収増益の見通しです。リテール部門では、今年度も全国で前年度並みの新規出店を予定しており、引き続き、取扱件数の増加等による好調を見込んでおります。また、昨今のニーズの高まりを受けて、買取再販による住宅のリノベーション事業についても強化していきます。

## 中長期的な目標と戦略 不動産取引各事業No.1ポジション ~売買仲介・販売受託・不動産販売~

仲介事業セグメントでは、**不動産取引各事業のNo.1ポジション**をめざします。

そのためにまず、「**既存事業の規模拡大、収益力向上**」を図ります。店舗・要員の増加など営業体制を強化するとともに、首都圏で培ったノウハウを活用した展開エリアを拡大し、継続的に差別化を図ることで収益力を向上させます。

同時に、注力分野での「**新しい事業機会の獲得**」をめざし、特に物流施設やホテルといったオペレーショナルアセットにおける事業機会や、海外投資家からのインバウンド投資の仲介を積極的に獲得していきます。個人投資家向けサービスの強化やグループ全体での顧客情報の共有を通じて顧客層のさらなる拡大にも努めます。

一方で、**業界No.1**を実現し、中長期的に成長していくために、「**事業基盤となるお客さま評価**」「**生産性**」「**働きやすさ**」の3つの分野でも業界No.1をめざしています。

まず、お客さま接点拡大のためブランディング活動の強化や

お客さまニーズを見える化するためのシステムの導入や空き家・相続に関する無料相談など付加価値を提供するサービスの開発を進めています。

また、お客さまの満足度を高めるために専門性や人材育成を強化しています。特にお客さまから期待される「スピード」「専門性」「サービス」の3つを徹底的に向上するための社内啓発活動に取り組んでいます。

優秀な人材を確保するために「働き方変革」も進めています。特に、イノベーションの源泉となる女性の活躍推進に注力しており、2020年に管理職に占める女性割合を、課長職以上で5%、係長職で15%以上とするべく、ダイバーシティ推進課を設置し研修や支援制度を拡充しています。

## 今後の出店計画



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

不動産ソリューション  
沖縄県でプロジェクトマネジメントも含む  
ホテル開発に着手

東急リバブル(株)の海外展開  
上海、台湾、シンガポール、香港の4カ所に拠点を設置

## 「均等・両立推進企業表彰」を受賞

東急リバブル(株)ではダイバーシティ推進課の設置やキャリアアップ支援、メンター制度導入などを実施し、売買仲介業の営業職に占める女性社員の割合が増加するなどダイバーシティ推進の成果を上げています。これらの女性活躍支援が評価され、2015年度の均等・両立推進企業表彰「東京労働局長優良賞(均等推進企業部門)」を大手不動産流通企業として初めて受賞しました。



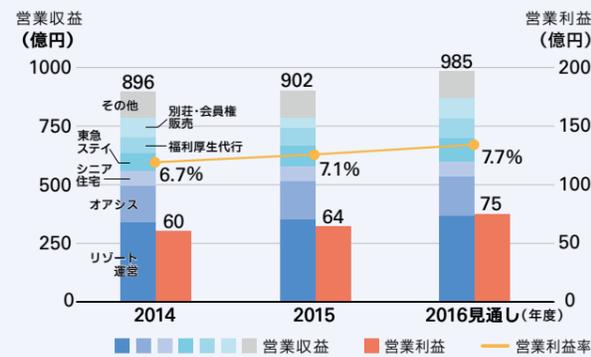
ルジェンテ・リバブル上野稲荷町(1棟リノベーションマンション)

# ウェルネス事業セグメント

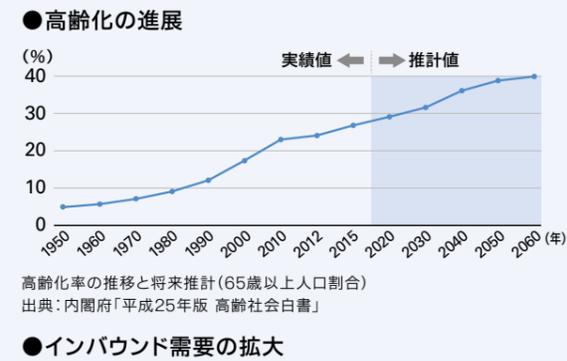
## セグメント概況 (2016年3月末現在)

会員制リゾートホテル <b>24施設 2,659室</b>	シニアレジデンス <b>15施設 1,080戸</b>
パブリックホテル客室数 <b>22施設 3,164室</b>	会員制フィットネスクラブ <b>34店舗</b>
ゴルフ場 <b>20施設</b>	WELBOX会員 <b>約121万人</b>
スキー場 <b>8施設</b>	

## 業績の推移



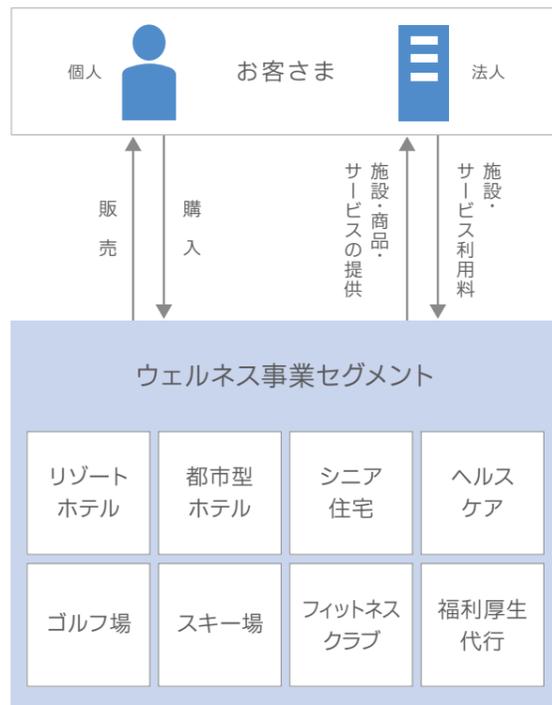
## 市場環境の変化



## セグメントの強み

- 豊富なお客さま接点  
東急ハーヴェストクラブ・ゴルフ場・スポーツオアシス会員および別荘・ヴィラオーナーさま  
**約16万人**  
年間延施設利用顧客数  
**約1,400万人**
- 多彩なアセットと高いブランドカ  
TOKYU Harvest Club  
TOKYU STAY  
東急不動産が贈るシニアの住まい  
グランクレール  
OASIS
- 多岐にわたるノウハウとそれを実現する人材  
従業員数(2016年3月末現在)  
**3,568人**

## ビジネスモデル



## 2015年度の概況と2016年度の見通し

2015年度の実績は、営業収益902億円(前期比0.7%増)、営業利益64億円(前期比7.1%増)の増収増益となりました。中長期滞在型ホテルの「東急ステイ」がインバウンド需要の増加等を受け、稼働率・客室単価がともに上昇、ハーヴェストクラブやフィットネスクラブの東急スポーツオアシス、東急ステイの新規稼働などもあり増収増益となりました。

2016年度は、営業収益985億円(前期比9.1%増)、営業利益は75億円(前期比17.7%増)の増収増益の見通しです。ハーヴェストクラブやスキー場などの既存施設の改善、東急ステイの新規稼働等も見込み増収増益の計画です。今後の新規開発プロジェクトは、ハーヴェストクラブでは2018年度開業予定の「東急ハーヴェストクラブ軽井沢 & VIALA」の会員権の供給を開始いたしました。シニア住宅では分譲マンションとの複合開発である「グランクレール世田谷中町」などのプロジェクトを推進。さらに、ホテル事業では「東急ステイ」の新規開発のほか沖縄県での「(仮称) 瀬良垣ホテル事業」も進めていきます。

## 中長期的な目標と戦略 余暇・シニア・健康関連領域における総合ウェルネス事業者としてのプレゼンス確立

ウェルネス事業では、8兆円を超える余暇・シニア・健康関連を含むウェルネス市場において、**総合ウェルネス事業者としてのプレゼンスを確立し**「豊かな時間」を幅広いお客さまに提供していきます。

まず、インバウンド需要の増加に対応するため、**インバウンド獲得戦略の立案と実行**を加速していきます。

需要の高い滞在型ホテル「東急ステイ」を、従来集中して展開してきた都心部だけでなく主要地方都市などにも展開するとともに、着実に増加するインバウンド需要に対応し、ニセコなどでコンドミニアム型ホテルの開発を進めるなど訪日外国人向けのセールス強化にも注力します。

また、**会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ」とヘルスケア事業の拡充**を図ります。会員制リゾートホテルにおいては、新規開発推進と顧客およびネットワークを拡大し、ヘルスケア事業では従来から展開しているシニア住宅「グランクレール」シリーズにお住まいの方にとどまらず、在宅

のご高齢の方のニーズにあわせたサービスメニューを充実させるとともに新規開発を推進し、得意エリアでのドミナント戦略を実施することでスケールメリットの獲得をめざします。

一方で、グループの連携による、**お客さま満足の上や人材育成**などにも力を入れ、当セグメントの強みである事業基盤を中長期的に構築していきます。

特にお客さま満足を向上し、ロイヤルカスタマーとの長期的な関係構築を推進するために部門横断的なマーケティング機能の強化、新規商品・サービスの開発などに積極的に取り組んでいます。

人材育成面では、人材確保と人材スキルの向上に力を入れていきます。グループ間連携の強化により運営における人材不足に対応し、表彰制度の実施や優れたサービスの共有などを通じてグループ内の人材スキルの向上に努めています。



東急ハーヴェストクラブ軽井沢 & VIALA (2018年度開業予定)



グランクレール世田谷中町 (2017年度開業予定)  
介護と医療、生活サービス付き高齢者向け住宅、分譲マンションとの複合開発



「東急ステイ銀座」の開業により都心に17店舗のネットワーク

### 東急ステイの新規開業

東急ステイサービス(株)は、2016年3月、国内外のビジネスや観光など幅広い層が集まる銀座の中心ともいえる銀座4丁目に都市型ホテル「東急ステイ銀座」を開業しました。今回の出店で17店舗目となり、今後も増加するホテル需要にあわせて出店を拡大していきます。

# ハンズ事業セグメント

## セグメント概況 (2016年3月末現在)



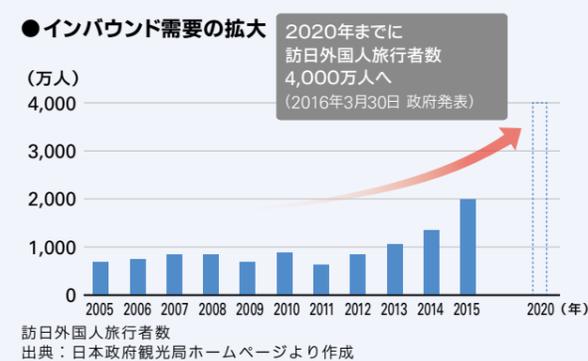
店舗数	東急ハンズ	ハンズビー	その他専門店
国内直営店	33	24	14
FC店	6	1	1
海外店	2	0	0
合計	41	25	15

※その他：ハンズカフェ・ピカロ・ワークハンズ・ハンズエキスポ

## 業績の推移



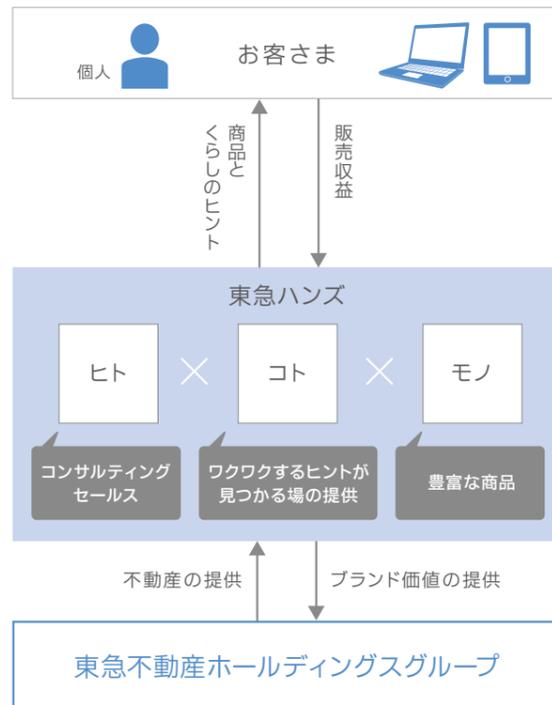
## 市場環境の変化



## セグメントの強み

- 独自性の高いブランド力
  - 読売広告大賞 第30回 読者大賞 受賞
  - お客さま接点の多さと従業員の発想力
  - 新しい事業へ挑戦するDNA
  - ハンズクラブ会員数 約560万人
- 

## ビジネスモデル



## 2015年度の実績と2016年度の見通し

2015年度の実績は、営業収益957億円（前期比8.9%増）、営業利益11億円（前期比19.8%増）の増収増益となりました。「東急ハンズららぽーと富士見店」「東急ハンズ大分店」の開業を皮切りに、四国初出店となる「東急ハンズ松山店」や、東北地方初となる「東急ハンズ仙台店」の開業など、全国展開を進めてきました。また、バッグと雑貨の専門店「Picaro (ピカロ)」や、東急プラザ銀座内に「HANDS EXPO (ハンズエキスポ)」を開業するなど、これまでのハンズ事業の概念にとらわれない新業態の展開も進め、事業領域の拡大に努めました。それに加え、年に一度の大感謝バーゲン「ハンズメッセ」が好調な結果となった上、インバウンド需要の拡大などにより増収増益となりました。

2016年度は、営業収益1,023億円（前期比6.9%増）、営業利益9億円（前期比18.9%減）の増収減益の見通しです。長崎・金沢など地方有力都市における新規出店などによる増収で売上高は1,000億円超を見込みますが、開業費用や営業宣伝費の増加等により減益となる予定です。

## 中長期的な目標と戦略 時代の変化に対しつねに進化し、評価されるハンズブランドの確立

ハンズ事業セグメントでは、「東急ハンズ」というブランド力を最大限に活用し、さらなる事業展開と新たな価値を創造することにより、時代の変化とともにつねに進化し評価されるハンズブランドの確立をめざしています。

そのために、**既存事業の価値の最大化**を図ります。ヒントショーなどの独自接客コンテンツによる店頭価値の向上や、インバウンド需要への対応のために外国人向けの接客サービスを強化していきます。

また、事業モデル進化による**展開エリアの拡大**も計画しています。出店モデルの共通化や物流体制の見直しなど運営体制を効率化するとともに、地方中核都市やシンガポールなどの海外への店舗展開を進めています。

それに加え、「挑戦するDNA」を活かし、「HANDS EXPO (ハンズエキスポ)」などの**新しい価値の創造**や、オムニチャネル化やアプリによる情報発信などを通じて**お客さまとの接点の多様化**を進めていきます。

**ブランドスローガン「ここは、ヒント・マーケット」**を掲げ

ているとおり、「ヒト」「コト」「モノ」を結びつけ、お客さまのライフスタイルを実現することがブランド力の源泉です。長期的にそのブランド力を向上するためには、常に時代のニーズの変化に応える品ぞろえや接客力の向上により魅力的な売場をつくる人材が重要です。

そのために、従業員がお客さまのニーズを引き出し、豊富な知識で丁寧な接客を行う人材育成に力を入れています。特に、「ヒント・ハウス」での実践型教育を強化しています。また、ハンズブランドの価値向上を担う従業員を確保するために、**多様な働き方が可能な勤務形態の整備**を行っています。

一方で、社会との関係も重要です。そのため、「ハンズヒントクラブ」などを通じ、次の世代を担う子どもたちにもモノづくりの楽しさを知ってもらい取り組みをしています。また、NPO法人「シブヤ大学」への参加や「HANDS GREEN BRANCH PROJECT (ハンズグリーンブランチプロジェクト)」など、モノやコトを通じた社会貢献活動や環境保全活動にも取り組んでいます。



東急ハンズ仙台店  
東北地方に初のオープン

hands be & cafe エトモ中央林間店  
ハンズならではの新しいカフェの誕生

### ヒント・ハウス

㈱東急ハンズでは、従業員が職場を離れて商品知識や接客スキルの向上を図る「集合研修」を行っています。研修施設「ヒント・ハウス」では、商品知識の習得のみならず、実体験に基づき、商品のよさをより具体的にお客さまに伝えられる力を身につけ、販売につなげることのできる研修が行われています。



従業員研修の様子

### ハンズヒントクラブ

㈱東急ハンズでは、店舗周辺地域の子どもたちに手づくりの楽しさ、モノづくりの面白さを伝える出張教室「ハンズヒントクラブ」を実施しています。ハンズ従業員により小学校の放課後子ども教室や児童館で開催され、これまでに全国252カ所で行われ、9,091人が参加しました。子どもの創造力あふれる教室です。



参加した子どもたち

# 次世代・関連事業セグメント

## セグメント概況 (2016年3月末現在)

世界へ広げる不動産ビジネス  
**インドネシア、中国  
アメリカ**

インドネシアにおける  
マンション開発計画中の戸数  
**約4,000戸**  
※一部共同事業を含みます。

## 業績の推移



## セグメント概要

海外事業と関連会社事業を次世代・関連事業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る新たな需要創出を図り、グループ独自の強みを活かした将来の成長機

会の創出を担っています。また、コア事業を発展させるための戦略的な取り組みとして、注文住宅やリフォーム工事、造園業などを行っています。

## Feature

### 海外事業の戦略

利益確保体制の整備・構築(2016)  
↓  
短期収益事業中心の体制確立(2020)

海外事業では、アジア圏でも成長著しいインドネシアとアメリカにおいて事業拡大を進めています。

1975年に進出したインドネシアでは、これまでに累計約4,500戸の戸建住宅を開発・分譲するなど実績と信用を重ねてきました。現在は、高級コンドミニアムの開発・分譲事業にも取り組み、日本での分譲マンション事業のノウハウを活かし「BRANZ BSD」やインドネシア初の開発・設計・施工すべてを日系企業で推進する「BRANZ Simatupang」の2つの

大規模分譲マンションの販売を開始するなど、BRANZブランドを中心に、当社グループ主導の分譲事業を推進・拡大しています。

世界最大の市場であるアメリカにおいては、稼働物件の取得・売却により安定した収益を確保できる体制を整備・構築します。ロサンゼルス、ヒューストンなどで不動産投資を進めるほか、ニューヨーク マンハッタンにおける「425パーク・アベニュー」再開発事業に参画するなど、着実に実績を積み、獲得したノウハウを活かして優良資産への投資を進めています。

また、中国においても日本人駐在員向けのサービスアパートメント「東和公寓」を運営受託するなど、日本における不動産事業の経験・ノウハウを活かした事業を展開しています。



ニューヨーク「425パーク・アベニュー」

ジャカルタ近郊「BRANZ BSD」

ジャカルタ「BRANZ Simatupang」

# 価値創造を支える力

東急不動産ホールディングスグループは、事業による価値創造を支えるため、グループシナジーの発揮、コーポレート・ガバナンス、CSRマネジメントの強化に努めています。



## コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス — P43
- 役員紹介 — P47
- リスクマネジメント — P51

## CSRマネジメント

- CSRマネジメントの考え方と体制 — P53
- お客さま満足への取り組み — P54
- 働きやすさへの取り組み — P55
- 環境対応 — P56

# 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、CSR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、より迅速かつ果敢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。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

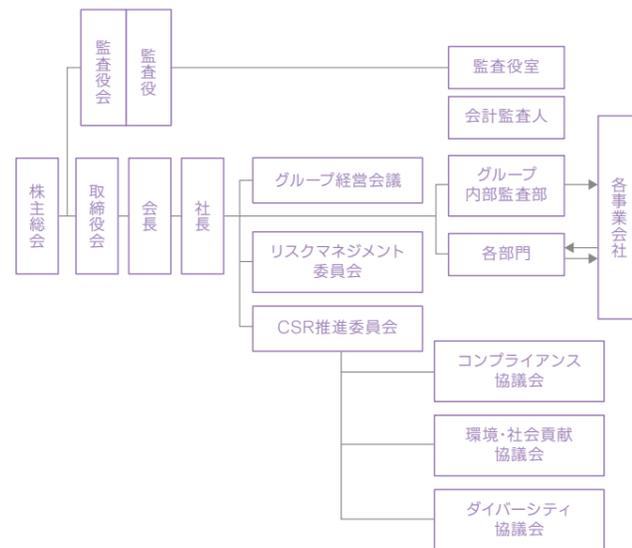
当社グループは、人と暮らしをトータルに見つめ、お客さまとともに「美しい時代へ」の理念のもと、美しい生活環境の創造をめざす総合生活産業であり、東急グループの一員として「安心と信頼」の「東急」ブランドの価値向上に努めています。また、安定化した成長路線を着実に「継続」することと、大きく変化を遂げるであろう事業環境に対応しなが

ら、つねに新たな事業・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

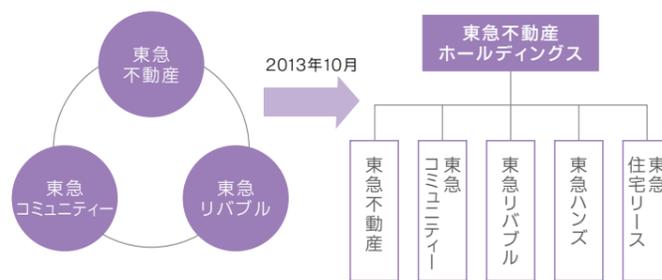
1. 株主の権利を尊重し、株主の実質的な平等性を確保いたします。
2. ステークホルダーとの適切な協働に努めてまいります。
3. 情報の開示に積極的に取り組み、ステークホルダーに対する説明責任を果たしてまいります。
4. 取締役会の経営監督機能、監査役および監査役会の経営監視・監督機能を十分に機能させるため、各機関の役割・責任を明確にいたします。
5. 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主との間で建設的な対話を行ってまいります。

●体制図



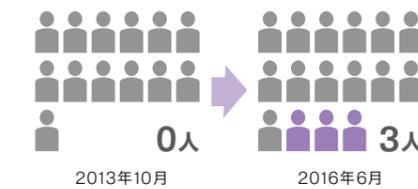
### 東急不動産ホールディングスグループのコーポレート・ガバナンス改革

#### ●ホールディングス体制への移行



#### ●リスクマネジメント委員会の設置 (2015年8月)

#### ●社外取締役の増員



#### ●指名・報酬諮問委員会の設置 (2016年下期)

### 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」等の社内規程を整備し、これに基づき経営方針や事業計画、大規模な投資計画など、当社グループの経営にかかわる重要事項の意思決定を行っています。上記の重要事項以外の業務の執行およびその決定については、グループ経営会議等の下位の会議体および当該業務を担当する役員等に権限委譲を行うとともに、取締役会はそれらの会議体および役員等の職務執行の状況を監督しています。取締役会は原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。また、取締役の経営責任を明確にし、環境変化に迅速に対応できる体制を構築するため、取締役の任期を1年にしています。

### 監査役会

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

### 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、経営等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3人を選任しています。

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・会計等について専門能力・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。

#### ■取締役の選任

取締役の選任にあたっては、取締役としてふさわしい人格、見識を有することや、職務遂行にあたり健康上の支障がないことのほか、中長期経営計画における経営指標達成等を見据え、知見や判断力のある人材を候補として選定しています。

なお、手続きの客観性、透明性を高めるため、独立社外取締役を議長とした諮問委員会を設置し、2016年下期以降、取締役の選任に関する諮問機関として開催していく予定です。また、取締役候補者の決定に際しては、総合生活産業を展開する当社グループの幅広い事業領域において、各分野の経営に強みを発揮できる人材および経営管理に適した人材のバランスを考慮して選任し、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こととしています。

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

#### ■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、以下の基準のいずれにも該当しない場合には、当該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100万円超の報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- 6) 当社および連結子会社の取締役等の配偶者または2親等以内の親族

# コーポレート・ガバナンス

## ● 2015年度社外取締役および社外監査役の活動

役職	氏名	出席状況		主な活動内容
		取締役会	監査役会	
取締役	吉岐 浩一	12/12回	—	●当事業年度開催の取締役会12回のすべてに出席し、議案審議等に必要な発言を適宜行っています。
監査役	浅野 友靖	10/12回	11/12回	●当事業年度開催の取締役会12回のうち10回に、監査役会12回のうち11回に出席しました。取締役会および監査役会において取締役の職務執行の監査等職務を遂行する上で必要な発言を適宜行っています。
監査役	今村 俊夫	12/12回	12/12回	●当事業年度開催の取締役会12回のすべてに、監査役会12回のすべてに出席しました。取締役会および監査役会において取締役の職務執行の監査等職務を遂行する上で必要な発言を適宜行っています。

## 報酬決定の方針と実績

取締役および監査役の報酬額については、株主総会の決議により、取締役報酬総額は年間600百万円以内、監査役報酬総額は年間120百万円以内と定めており、その範囲内において、取締役報酬は取締役会において決定し、監査役報酬は監査役会における協議により決定しています。また、中長期経営計画の業績目標との連動性を重視することで、役員が企業価値向上への意欲を一層高めるような報酬体系をめざしています。

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、中長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等を勘案して金額を設定のうえ、取締役会の決議により決定します。水準については、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ています。なお、2017年度以降の報酬に関しては、設置予定の諮問委員会の意見を踏まえ、決定していく予定です。

## ● 2015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	10		171	
(うち社外取締役)	(1)		(3)	
監査役	5		62	
(うち社外監査役)	(3)		(11)	
合計	15		233	
(うち社外役員)	(4)		(15)	

## 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、執行役員等で構成され、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、取締役会等機関、経営者および従業員等、すべての

グループ構成員が内部統制システムの整備・運用に取り組むこととしています。また、監査役は内部統制システム監査実施基準に則り、内部統制システムの整備状況を監視し、検証しています。

## 社外取締役メッセージ

吉岐 浩一 社外取締役

## 多様な視野で将来を見据えた経営を

2001年に東急不動産(株)の監査役を担ったときに比べ、持株会社化などのコーポレート・ガバナンス強化策を通じて、取締役会での議論はかなり活発になっていると感じています。一方、不動産業の殻を破り新たな価値を創造するには、さらなる改革の必要性を感じます。

例えば、取締役の構成と運営の改革です。グループ各社の執行役員中心でなく、多様な目を持ったメンバーを増やし、グループ全体の明確な将来像に基づいたPDCAサイクルの実践が求められます。今回折角社外取締役が3名になったのですから、ほかの社外取締役としっかり連携を深め議論を活発化できたらと思っています。また、現場における人材の多様性にも力を入れてほしい点です。社員に社外との交流の機会を増やす一方で、社外からの人材も活用し、将来への問題意識を持って新たな発想ができる若手が増えることを期待しております。

高齢化社会の進展など、多くの課題を抱える時代の中で、東急不動産ホールディングスグループには、その力を活かして新たな価値を創造し続けることを期待します。

津田 登 社外取締役

## 明確な方針と基準を持って透明性の確保と説明責任を果たす

私の社外取締役としての役割は、豊かで健やかな社会をつくるという当社グループの目的実現のために、グループ全体が機能的に運営されているか、社会からの要請に responding しているかを監督することを通じて、グループの持続的成長、企業価値向上に努めることです。

持株会社体制を機能的に効率よく運営するためには、円滑なコミュニケーションと説明責任を果たすことが必須です。十分議論を尽くした上で明確な方針を打ち出し、運用の指針や基準を明示して納得できる評価につなげることが重要です。

社会の要請に応えるには、経営陣の率先垂範のもとコンプライアンスを徹底することがベースとなります。その基盤に立って、当社グループはどのように社会に役立とうとしているのか、個々の業務はコミュニティの課題解決にどのように役立つのか、というような自分たちの生み出す社会的な価値について、経営陣と従業員とで認識を共有することが大切です。経済的な価値にとどまらず、社会的な価値のアウトプットを大きくしていくことにお役に立てればと思います。

榎本 隆 社外取締役

## 社外の視点を活かして成長を後押しする

「東急」ブランドは、社会から非常に高い評価を受けていると感じており、バラエティに富んだ会社なので可能性がある企業だと思っています。社外取締役として、当社グループの企業価値をさらに高めることに貢献できればと思います。

第一の役割は、社内にはない視点を議論に加え、経営の透明性や信頼性を向上させることです。経営判断のプロセスを透明にし、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼を高めることが重要だと考えます。

もうひとつが、私の培ってきた海外ビジネス・情報技術に関する知見を還元することです。海外事業の経験を活かし、長期的な視点で海外事業を成長させるお役に立てればと思います。また、情報技術を活用することで、当社グループの強みであるお客さまとの関係を一層強化し、グループが連携した総合的なサービスを展開することが重要と考えます。社会の要請に応えられる組織づくりを通じ、一過性でない、お客さまの人生全体をサポートするビジネスモデルを強化することが、企業価値向上につながると思います。

# コーポレート・ガバナンス

## 役員紹介



後列左より： 植木 正威  
取締役相談役

北川 登士彦  
取締役  
専務執行役員

中島 美博  
取締役

植村 仁  
取締役  
副社長執行役員

榎 真二  
取締役  
副社長執行役員



雑賀 克英  
取締役  
副社長執行役員

西川 弘典  
取締役  
専務執行役員

津田 登  
取締役（社外）

榎本 隆  
取締役（社外）

前列左より：

野本 弘文  
取締役

金指 潔  
代表取締役会長

大隈 郁仁  
代表取締役社長  
社長執行役員

壺岐 浩一  
取締役（社外）

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役体制

### 金指 潔

代表取締役会長

1968年4月 東急不動産(株)入社  
2008年4月 同社代表取締役社長  
社長執行役員  
2013年10月 同社代表取締役社長  
2015年4月 同社代表取締役会長(現)  
2015年4月 (株)東急ハンズ取締役会長(現)  
2015年6月 東急不動産(株)取締役会長(現)

### 北川 登士彦

取締役

1982年12月 東急リパブル(株)入社  
2003年6月 同社取締役  
2014年4月 同社取締役 副社長執行役員  
2014年10月 東急住宅リース(株)代表取締役社長  
2015年4月 同社代表取締役社長  
社長執行役員(現)  
2015年6月 同社取締役 専務執行役員(現)

### 吉岐 浩一

取締役(社外)

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 同社取締役(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保険(相)(現第一生命保険(株))における豊富な業務経験と会社経営全般の幅広い見識を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任しております。

### 大隈 郁仁

代表取締役社長

1982年4月 東急不動産(株)入社  
2008年4月 同社執行役員  
2011年6月 同社取締役 執行役員  
2013年10月 同社取締役  
2014年4月 同社取締役 専務執行役員  
2015年4月 同社代表取締役社長  
社長執行役員(現)

### 西川 弘典

取締役

1982年4月 東急不動産(株)入社  
2010年4月 同社執行役員  
2013年10月 同社執行役員  
2014年4月 東急不動産(株)取締役  
専務執行役員(現)  
2015年4月 同社執行役員  
2016年6月 同社取締役 専務執行役員(現)

### 榎 真二

取締役

1980年4月 東急不動産(株)入社  
2007年2月 (株)東急ハンズ常務執行役員  
2011年4月 同社代表取締役社長  
社長執行役員  
2014年6月 同社取締役 専務執行役員  
2015年4月 同社取締役 副社長執行役員(現)  
2015年4月 東急リパブル(株)代表取締役社長  
社長執行役員(現)

### 植木 正威

取締役/相談役

1965年4月 東急不動産(株)入社  
2004年4月 同社代表取締役社長  
社長執行役員  
2008年4月 同社代表取締役会長  
2013年10月 同社代表取締役会長  
2014年4月 東急不動産(株)  
取締役相談役(現)  
2015年4月 同社取締役相談役(現)

### 植村 仁

取締役

1982年4月 東急不動産(株)入社  
2011年6月 同社取締役 常務執行役員  
2013年10月 同社取締役  
2014年4月 東急不動産(株)代表取締役  
副社長執行役員  
2015年4月 同社代表取締役社長  
社長執行役員(現)  
2015年6月 同社取締役 副社長執行役員(現)

### 中島 美博

取締役

1971年4月 東急不動産(株)入社  
2011年6月 東急リパブル(株)代表取締役社長  
社長執行役員  
2013年10月 同社取締役(現)  
2014年4月 東急住宅リース(株)  
代表取締役社長  
2014年10月 同社代表取締役会長(現)  
2015年4月 東急リパブル(株)代表取締役  
会長(現)

### 雑賀 克英

取締役

1980年4月 東急不動産(株)入社  
2006年4月 同社執行役員  
2011年4月 (株)東急コミュニティー執行役員  
2014年4月 同社取締役 専務執行役員  
2016年4月 同社代表取締役社長  
社長執行役員(現)  
2016年6月 同社取締役 副社長執行役員(現)

### 野本 弘文

取締役

1971年4月 東京急行電鉄(株)入社  
2007年6月 同社取締役  
2011年4月 同社代表取締役社長(現)  
2011年6月 東急不動産(株)取締役  
2013年10月 同社取締役(現)

### 津田 登

取締役(社外)

1973年4月 三菱化成工業(株)  
(現三菱化学(株))入社  
2005年10月 (株)三菱ケミカルホールディングス  
執行役員  
2014年4月 同社代表取締役 副社長執行役員  
2015年6月 同社顧問  
2016年6月 NTN(株)取締役(現)  
当社取締役(現)

<選任の理由>

過去において業務執行者であった(株)三菱ケミカルホールディングスにおける豊富な業務経験と持株会社の経営に関する幅広い知見を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任しております。

### 榎本 隆

取締役(社外)

1975年4月 日本電信電話公社(現日本電信  
電話(株))入社  
2003年6月 (株)エヌ・ティ・ティ・データ取締役  
2008年6月 同社代表取締役 副社長執行役員  
2012年6月 同社顧問  
2013年6月 コニカミノルタ(株)取締役(現)  
2016年6月 同社取締役(現)

<選任の理由>

過去において業務執行者であった(株)エヌ・ティ・ティ・データにおける豊富な業務経験と海外事業並びにITの活用に関する幅広い知見を当社の経営に反映していただくため、社外取締役として選任しております。

## 監査役体制



### 住田 謙

常勤監査役

(左)

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  
2010年6月 中央三井トラスト・ホールディングス(株)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)監査役(現)  
2015年6月 同社監査役(現)

### 浅野 友靖

監査役(社外)

(中央左)

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 同社監査役(現)  
2014年4月 第一生命保険(株)取締役 専務執行役員(現)

### 今村 俊夫

監査役(社外)

(中央右)

1974年4月 東京急行電鉄(株)入社  
2007年6月 同社取締役  
2008年6月 同社常務取締役  
2011年4月 同社専務取締役  
2014年4月 同社代表取締役副社長(現)  
2014年6月 同社監査役(現)

### 中島 和人

常勤監査役

(右)

1976年4月 東急不動産(株)入社  
2007年9月 同社資産活用事業本部 鑑定部統括部長  
2011年6月 (株)東急コミュニティー監査役(現)  
2014年4月 東急不動産(株)監査役(現)  
2014年4月 東急リパブル(株)監査役(現)  
2014年4月 (株)東急ハンズ監査役(現)  
2014年6月 同社監査役(現)  
2015年4月 東急住宅リース(株)監査役(現)

## 執行役員体制

社長執行役員	大隈 郁仁	執行役員	今野 一男
副社長執行役員	榎 真二	執行役員	古沢 繁之
副社長執行役員	植村 仁	執行役員	岡田 正志
副社長執行役員	雑賀 克英	執行役員	木村 昌平
専務執行役員	北川 登士彦	執行役員	持田 一夫
専務執行役員	西川 弘典	執行役員	久野 賢策
専務執行役員	吉浦 勝博	執行役員	兼松 将興

# コーポレート・ガバナンス

## リスクマネジメント

### リスク管理に関する基本的な考え方

東急不動産ホールディングス(株)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・停止等、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たうえで、グループ各社に

対し、当該リスクを評価・分析のうえ、これを管理させています。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、対策の実施等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

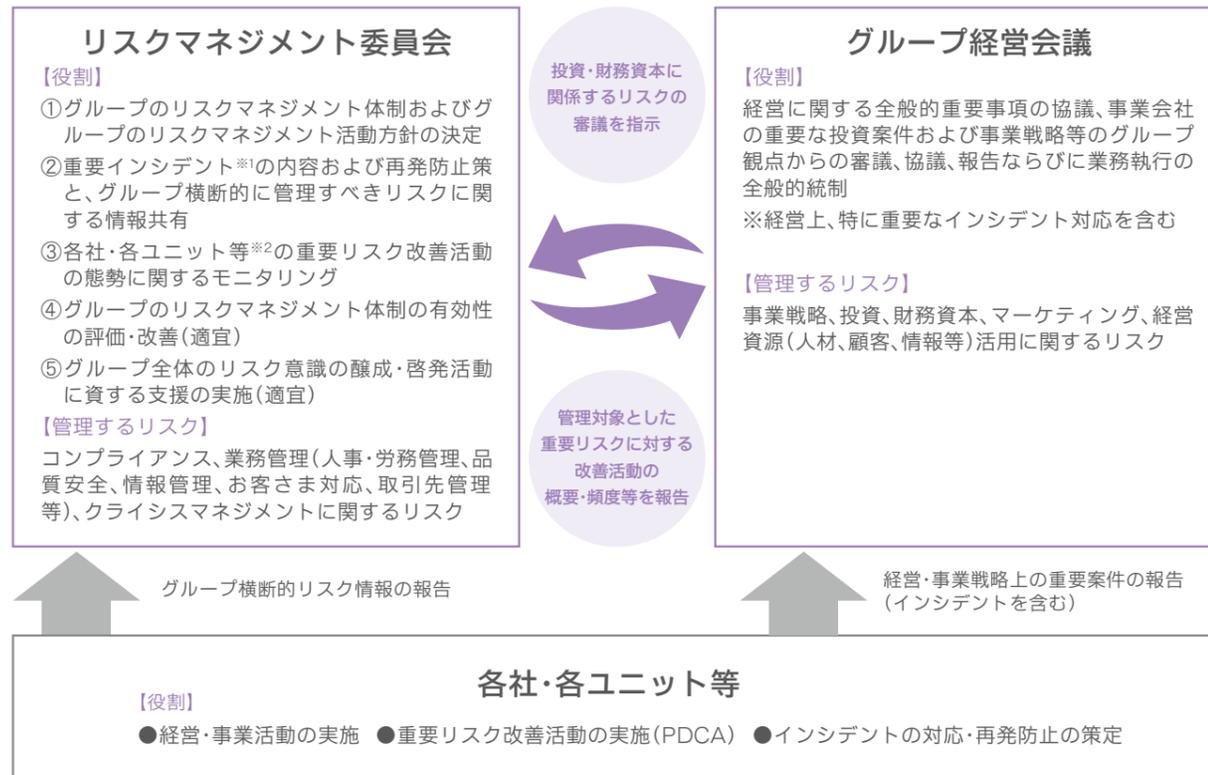
リスク管理についてはグループ経営会議、取締役会を通じて運用するとともに、リスクマネジメント委員会において、当社グループ各社が担うリスクマネジメントを統括的に管理しています。当社内に個別リスクを主管する部署を定め、当該部署においてグループにおけるリスク管理体制および運用状況を把握・評価・分析しています。

務の十分性を確認するとともに、重大リスクに関する監査を優先度に応じて計画的に実施しています。

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

また、内部監査によりリスク管理体制およびリスク管理業

#### ●リスク管理体制図



※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  
 ※2 各社・各ユニット等：東急不動産ホールディングス(株)、東急不動産(株)の各ユニット(都市、住宅、ウェルネス) + その他事業(海外事業・(株)東急ホームズ・(株)石勝エクステリア)、(株)東急コミュニティー、東急リパブル(株)、東急ハンズ(株)、東急住宅リース(株)

### リスク管理プロセス

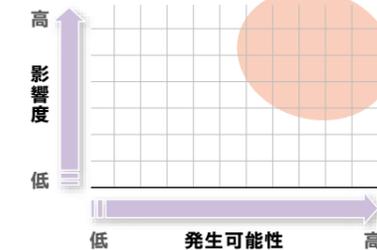
当社では、当社グループにおけるさまざまなリスクを把握し、そのリスクの影響度と発生可能性をもとにしたリスクの評価・分析を実施しています。その結果を踏まえ、リスクマ

ネジメント委員会において継続的に管理する重要リスクを以下のとおり規定しています。

#### ●リスク管理プロセス



#### ●リスク評価方法



### 重要リスク

- ・お客さま、取引先、従業員の安全にかかわる事故の発生
- ・機密情報・個人情報の漏洩、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態勢の不備
- ・ハラスメントの発生による職場の生産性の低減
- ・役職員の不正・不法行為(金銭事故含む)
- ・取引先の不正行為、不適切な取引先選定
- ・役職員のコンプライアンス意識の低下、不足

また、グループ経営会議において継続的に審議・管理する重要リスク(投資・財務資本リスク)を以下のとおり規定しています。

- ・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・情報等)の活用の遅れ、人材活用・育成の失敗
- ・人件費、原材料(木材価格等)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

# CSRマネジメント

私たちを取り巻く現代社会は、気候変動を含む環境課題や人権・労働に関してなど、多岐にわたる社会課題に直面しています。東急不動産ホールディングスグループでは、こうした社会課題はグループの事業活動に直結すると深く認識し、各課題に対する方針を策定するとともに、グループ横断的にマネジメントを進めています。

そして、私たちが果たす企業の社会的責任（CSR）とは、グループのリソースとノウハウを活かした事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーの皆さまの満足度を高めることと定義し、CSRを重要な経営課題として位置づけ、「CSRビジョン」を共有して事業活動を行っています。

## CSRマネジメントの考え方と体制

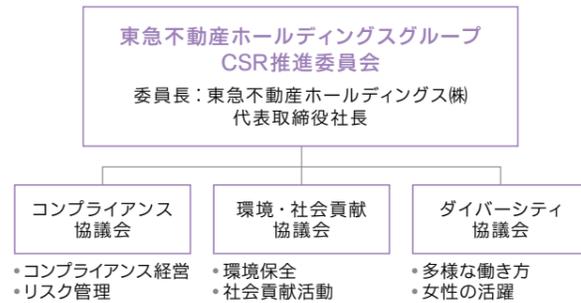
### CSRビジョン

私たちは、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度を高めます。

### CSR推進体制

当社グループでは、CSRのさまざまな課題に対して取り組みを推進するため、代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」を設置しています。さらに「CSR推進委員会」の下部組織として、「コンプライアンス協議会」「環境・社会貢献協議会」「ダイバーシティ協議会」を設置し、それぞれの協議会においてグループ横断的にマネジメントを進めています。

● CSR推進体制図



### コンプライアンス体制

当社グループでは、「CSR推進委員会」をはじめとしたコンプライアンス体制を構築し、「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に即したコンプライアンス経営の徹底に努めています。グループ役員・社員全員のコンプライアンス意識の浸透と定着をめざし、体制の整備や意識啓発活動に取り組んでいます。

● 東急不動産ホールディングスグループ行動基準

1. 法令等遵守・公正な取引の徹底	2. お客様志向の徹底	3. 適切な業務遂行の徹底	4. 適切な情報管理等の徹底	5. 良識ある行動の徹底
<ul style="list-style-type: none"> <li>各種法令等の遵守の徹底</li> <li>最適な調達活動と公正な取引の徹底</li> <li>受託者責任に基づく忠実義務の徹底</li> <li>反社会的勢力との関係遮断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様ニーズの把握と的確な商品企画</li> <li>お客様の声への誠実かつ迅速な対応</li> <li>お客様の安全・安心を第一とした商品・サービスの提供</li> <li>商品・サービスの適切な説明・誠実な勧誘等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「スピード」と「進化」を意識した責任ある業務遂行</li> <li>「衆知結集」を旨とした組織風土の確立</li> <li>グループ総合力の発揮</li> <li>適切な意思決定プロセスの確保</li> <li>適切なルール管理</li> <li>事業推進上の関係者との適切な折衝等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な文書・情報の管理と情報システムの運用</li> <li>機密情報等の適切な管理と守秘義務の徹底</li> <li>インサイダー取引の禁止</li> <li>適時・適切な情報開示と広報活動</li> <li>適正な会計処理と財務報告に係る内部統制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社財産の保護</li> <li>健全・安全・快適な職場環境の確保</li> <li>人権の尊重</li> <li>社会への貢献と環境への配慮</li> <li>節度ある接待・贈答等</li> <li>公私の峻別</li> </ul>

## お客さま満足への取り組み

PC <http://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/csr/cs/>

### 考え方

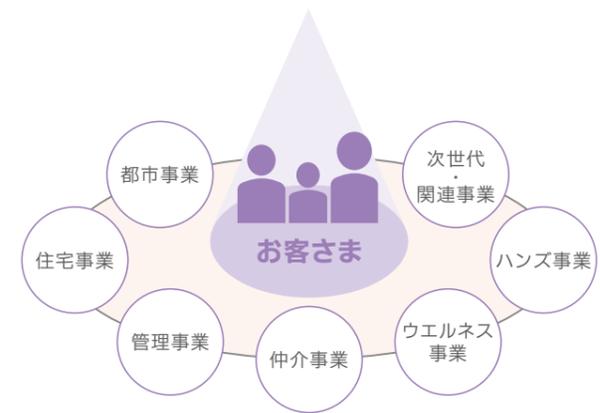
東急不動産ホールディングスグループでは、つねに変化し続ける社会環境や時代のニーズを捉え、お客さま一人ひとりにあった価値ある商品・サービスを提供し、お客さま満足（CS）のさらなる向上に取り組めます。

### トピックス

#### グループ共通「CS推進取り組み方針」策定

当社グループでは従来より、各社・各部門において、品質やサービスの向上に向けて「お客さま満足度調査」などさまざまな取り組みを行ってきました。お客さまの満足（CS）のさらなる向上に取り組むため、2016年度よりグループ共通の「CS推進取り組み方針」を策定しました。本方針では、お客さま満足の向上と企業の持続的成長とのつながりを明らかにし、取り組みを効果的に進めるための理論と手法を導入し、グループ内共通のCS関連指標を定めました。本方針により、グループ全体で共通の考え方に基づくお客さま満足への取り組みを進め、グループで連携してよりよい商品やサービスを提供していきます。

当社グループでは、こうしたお客さま満足向上の取り組みを通して、お客さまとともに成長していくことをめざしています。



#### CSでNo.1をめざす取り組み

(株)東急コミュニティーでは総合不動産管理会社として、お客さま満足・信頼度No.1を目標に、2016年度よりカスタマーセンターを稼働させ、お客さまへのさらにきめ細かな対応により管理品質の向上を図ります。同時にCS向上活動を通して、新たに管理サービスをモデル化し、それを実践しながらお客さまとのコミュニケーションを築き、お客さまの期待が何かを知ることの惜みず、お客さまの期待に応える価値あるサービスの提供をめざします。

#### お客さまの声を活かした住まいづくり

東急不動産(株)の住まい「BRANZ（ブランズ）」では、アンケートやインタビューによるお客さまの生の声を聞く活動「BRANZ VOICE（ブランズボイス）」を行っています。

そこで得られたさまざまな声からお客さまのニーズを把握し、「BRANZ」が持つ知見と総合力による独自の視点で具体化。“暮らしを高める機能美”をコンセプトに、オリジナル商品企画「MEUP（ミアップ）」として開発を進めています。これまで、お客さまから特に声が多かった水回りの調査から、MEUPで開発した、オリジナルのキッチン・洗面化粧室・浴室をはじめ、新たな企画を商品化し物件に導入しています。



グループインタビュー

#### サービス・ウェイ・フォーラム

当社グループでは、お客さま満足の向上をめざし、特に施設運営などの業務においてお客さまと接する機会が多い5社\*で、お互いの持つノウハウや情報の共有などを行う「サービス・ウェイ・フォーラム（SWF）」の活動を実施しています。

SWFの活動として、会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ」では、お客さまにより高い満足感を持っていただけるホスピタリティを学ぶための「ホスピタリティ感度向上プログラム」を開発し、実践しています。

\* (株)東急リゾートサービス、(株)東急スポーツオアシス、東急ステイサービス(株)、(株)東急イーライフデザイン、東急不動産SCマネジメント(株)



考え方

東急不動産ホールディングスグループでは、お客さま満足や企業価値の向上を実現するためには、人材の力が不可欠と考え、従業員が個々の能力を発揮し、いきいきと働くことができる活力ある職場づくりをめざしています。また、その実現のために「健康と安全」「労働基準（人権・労働権など含む）」において方針を設けています。

トピックス

ダイバーシティ協議会の発足

当社グループでは、2015年度より代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」の下部組織として「ダイバーシティ協議会」を発足し、従業員の働き方や多様な人材の活用について、グループ横断的にマネジメントを推進しています。

役員セミナーの開催

当社グループでは、ダイバーシティ推進の一貫として2015年10月に役員セミナーを開催しました。講師として㈱ワーク・ライフバランス代表取締役社長 小室淑恵氏を迎え、多様な価値観を持った従業員が能力を発揮するためのマネジメントについてお話しいただき、役員と活発な意見交換が行われました。

また東急不動産㈱では、2016年5月に、取締役社長と小室氏が「働き方改革」のテーマで対談を行い、管理職全員を対象に社内公開とし、社長のトップコミットメントとして多様な働き方の推進が示されました。



㈱ワーク・ライフバランス 代表取締役社長 小室氏

「社員満足度調査」の実施

多様な働き方に関する従業員の意識を把握する目的で、2016年2月にグループ各社において、働き方に関する意識調査を実施しました。分析の結果、各社の業態の違いなどにより働き方における課題が抽出され、ダイバーシティ協議会において今後の取り組みについて議論を進めています。

働きやすい環境づくり

㈱東急ハンズはスタッフ全員を支え、より働きやすい環境をつくる取り組みとして2016年に「いま未来サポートチーム」を結成しました。

キャリア・コンサルタントなどの資格を持つ社員が、専門的な見地から組織の啓発や個別相談をするチームで、働く環境（出産や介護、体調、転勤・異動）の変化があった際にも意欲的に働き続けられる環境づくりをめざしています。

従業員の健康をサポート

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る「健康経営」の取り組みを進めています。東急不動産㈱では、㈱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、携帯電話から手軽に利用できる専用アプリなど、日常生活のなかで自然に健康に取り組み、従業員の健康維持・増進に努めています。

「DBJ健康経営格付」最高Aランク取得

従業員に向けたワーク・ライフバランスの施策と働きやすい職場づくりが評価され、㈱イーウェルは、健康経営に優れた企業へ付与される「DBJ健康経営格付」（㈱日本政策投資銀行）において、2015年に最高のAランクを受けました。また、2016年には、第一回ホワイト企業アワード「東日本大賞」「東日本ワークライフバランス部門賞」をダブル受賞しました。



人材育成・強化の取り組み

当社グループでは、従業員は重要な人的資産であると捉え、一人ひとりのスキルを高めるため、各社で必要に応じて研修やeラーニングを実施しています。東急不動産㈱では、従業員に対して、会社の業務を広く理解しマネジメントを担う人材を育成するという目的のもと計画的な人事ローテーションを行うとともに、各ステージで必要なスキルを習得できる研修プログラムを実施しています。また、従業員各人が自己のキャリア形成に役立つ内容を選択する「任意選択型研修」や「資格取得支援」など、自己啓発プログラムも積極的に導入しています。そのなかで海外への事業展開にも注力していることから、希望者向けに英語研修も実施しています。

考え方

当社グループでは、環境ビジョンに基づき、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）に対して3つの視点で取り組んでいます。



● 環境ビジョン（1998年基本理念策定2015年改訂）

- 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。

5つの課題

- 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

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めます。

トピックス

環境・社会貢献協議会

当社グループでは、環境課題に対し、代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」を設置しており、その下部組織である「環境・社会貢献協議会」において、グループ横断的にマネジメントを進めています。

「環境・社会貢献協議会」はグループ各社の環境担当で構成し、共通の方針に基づき、年度目標の設定、実績の管理、情報共有を行っています。

目標と実績

当社グループでは、CO<sub>2</sub>排出量、廃棄物量、水使用量の削減を重要な課題と位置づけており、以下のような目標を設定し、実績を開示しています。（経年実績はP.58を参照）

● CO<sub>2</sub> 排出量・エネルギー排出量

年度	2005	2015	2020 (目標値)	2030 (目標値)
CO <sub>2</sub> 排出量 (単位: t-CO <sub>2</sub> )	65,540	212,475	—	—
CO <sub>2</sub> 排出量 (原単位)	133	99.23	100	93
目標達成率	(基準年)	-25%	-25%	-30%

● 廃棄物

年度	2005	2015	2020 (目標値)
廃棄物排出量 (単位: t)	—	18,908	—
廃棄物排出量 (原単位: kg/m <sup>2</sup> )	13.23	10.06	100
目標達成率	(基準年)	-24%	-25%

● 水使用量

年度	2005	2015	2020 (目標値)
水使用量 (単位: 千m <sup>3</sup> )	—	1,901	—
水使用量 (原単位: m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )	1.12	0.90	0.84
目標達成率	(基準年)	-20%	-25%

二子玉川ライズで生物多様性

「JHEP認証」の最高ランク(AAA)を取得

東急不動産㈱は、東京急行電鉄㈱と共同事業の商住複合施設「二子玉川ライズ」において、(公財)日本生態系協会による生物多様性評価認証制度「JHEP認証」の最高ランク(AAA)を取得しました。建物のルーフガーデンに、菜園広場やめだかの池など大規模な屋上緑化施設を含む「水と緑の公開空地」を整備し、周辺の豊かな自然環境と調和した街づくりをめざしています。



二子玉川ライズ

あべのキューズモール

「SEGES: 都市のオアシス2015」に認定

東急不動産㈱の商業施設「あべのキューズモール」が、優れた緑地が対象となる「SEGES(社会・環境貢献緑地評価システム): 都市のオアシス2015」(主催: (公財)都市緑化機構)に認定されました。屋上ガーデンエリアの緑地において、飲食店舗との関連利用を配慮した緑地計画やきめ細かい樹木の維持管理などを高く評価いただきました。



あべのキューズモール

# 主要財務・非財務データ

財務データ	(単位)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
営業収益	億円	5,586	5,735	6,334	5,744	5,521	5,714	5,568	5,959	7,141	7,731	8,155
営業総利益	億円	1,321	1,364	1,599	1,143	1,065	1,317	1,233	1,268	1,453	1,488	1,638
営業利益	億円	649	659	821	350	355	625	501	520	614	633	688
経常利益	億円	568	604	754	277	282	549	349	399	506	517	564
当期純利益 <sup>※1</sup>	億円	101	314	287	102	111	116	342	221	237	252	287
総資産	億円	8,857	9,541	10,139	10,357	10,554	11,614	17,448	17,184	17,898	19,738	19,844
流動資産	億円	3,427	3,100	3,021	2,890	2,835	2,749	3,007	3,240	4,160	5,726	4,919
現金及び現金同等物	億円	1,199	517	335	303	466	440	642	841	927	939	399
販売用不動産 <sup>※2</sup>	億円	1,650	1,852	2,024	2,000	1,722	1,557	1,727	1,753	2,459	3,947	3,644
固定資産	億円	5,430	6,440	7,118	7,467	7,719	8,865	14,441	13,944	13,738	14,012	14,924
純資産	億円	-	1,963	2,182	2,225	2,310	2,398	2,753	3,070	3,692	3,983	4,224
自己資本	億円	1,455	1,737	1,928	1,957	2,031	2,086	2,408	2,687	3,645	3,953	4,188
有利子負債	億円	3,441	3,705	4,115	4,770	4,789	5,598	10,640	9,741	9,910	11,254	11,061
営業活動によるキャッシュフロー	億円	542	138	249	134	725	662	449	702	△ 135	△ 385	879
投資活動によるキャッシュフロー	億円	△ 20	△ 1,064	△ 799	△ 830	△ 267	△ 1,462	△ 288	425	197	△ 1,003	△ 1,124
財務活動によるキャッシュフロー	億円	△ 295	242	369	680	△ 309	790	△ 164	△ 905	30	1,392	△ 305
設備投資額	億円	144	425	529	400	469	1,995	416	438	775	1,267	788
減価償却費	億円	117	113	123	133	132	149	208	202	200	202	210
EPS (1株当たり当期純利益)	円	20.25	59.00	54.00	19.18	20.82	21.84	64.40	41.71	41.61	41.45	47.18
BPS (1株当たり純資産)	円	273.47	326.74	362.88	368.39	382.43	392.87	453.46	505.99	598.73	649.40	687.92
1株当たり配当金	円	5.00	7.00	8.00	8.00	7.00	7.00	7.00	7.00	8.00	10.00	12.00
ROA	%	7.4	7.3	8.4	3.5	3.4	5.7	3.5	3.0	3.5	3.4	3.5
ROE	%	8.8	19.7	15.7	5.2	5.5	5.6	15.2	8.7	7.5	6.6	7.1
自己資本比率	%	16.4	18.2	19.0	18.9	19.2	18.0	13.8	15.6	20.4	20.0	21.1
DEレシオ	倍	2.4	2.1	2.1	2.4	2.4	2.7	4.4	3.6	2.7	2.8	2.6
配当性向	%	24.7	11.9	14.8	41.7	33.6	32.1	10.9	16.8	19.2	24.1	25.4
EBITDA <sup>※3</sup>	億円	765	772	944	483	487	774	710	724	846	880	943
EBITDA倍率 <sup>※4</sup>	倍	4.5	4.8	4.4	9.9	9.8	7.2	15.0	13.5	11.7	12.8	11.7

※1 2015年度より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています  
 ※2 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  
 ※3 EBITDA：償却前営業利益＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費  
 ※4 EBITDA倍率：有利子負債÷EBITDA

非財務データ	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度
従業員数	人	17,594	18,243	19,230
女性管理職比率 <sup>※</sup>	%	4.81	5.70	5.91
女性取締役	人	0	0	0
女性監査役	人	0	0	0
女性執行役員	人	2	2	2
男性平均勤続年数 <sup>※</sup>	年	13.23	13.21	13.01
女性平均勤続年数 <sup>※</sup>	年	8.79	8.96	8.71
女性正社員比率 <sup>※</sup>	%	23.66	24.22	25.26
新規採用に占める女性比率 <sup>※</sup>	%	31.47	33.00	35.37

※ 「女性活躍推進法」(厚生労働省)に基づくデータ公表対象企業における数値(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))

非財務データ	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度
エネルギー使用量	GJ	4,596,778 <sup>※1</sup>	4,659,689 <sup>※2</sup>	4,385,565 <sup>※3</sup>
CO <sub>2</sub> 排出量	t-CO <sub>2</sub>	228,233 <sup>※1</sup>	234,772 <sup>※2</sup>	212,475 <sup>※3</sup>
原単位	kg-CO <sub>2</sub> /m <sup>3</sup>	98.6	101.9	99.2
水使用量	m <sup>3</sup>	1,952,237 <sup>※1</sup>	2,049,037 <sup>※2</sup>	1,901,236 <sup>※3</sup>
原単位	m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	0.85	0.90	0.90
廃棄物排出量	t	14,189 <sup>※4</sup>	18,796 <sup>※5</sup>	18,908 <sup>※6</sup>
原単位	kg/m <sup>2</sup>	10.32	10.23	10.06

※1 対象施設数213 (オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他、海外)  
 ※2 対象施設数226 (オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他、海外)  
 ※3 対象施設数210 (オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他、海外)  
 ※4 対象施設数124 (オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他、海外)  
 ※5 対象施設数152 (オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他、海外)  
 ※6 対象施設数161 (オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他、海外)

# 会社概要・株式情報

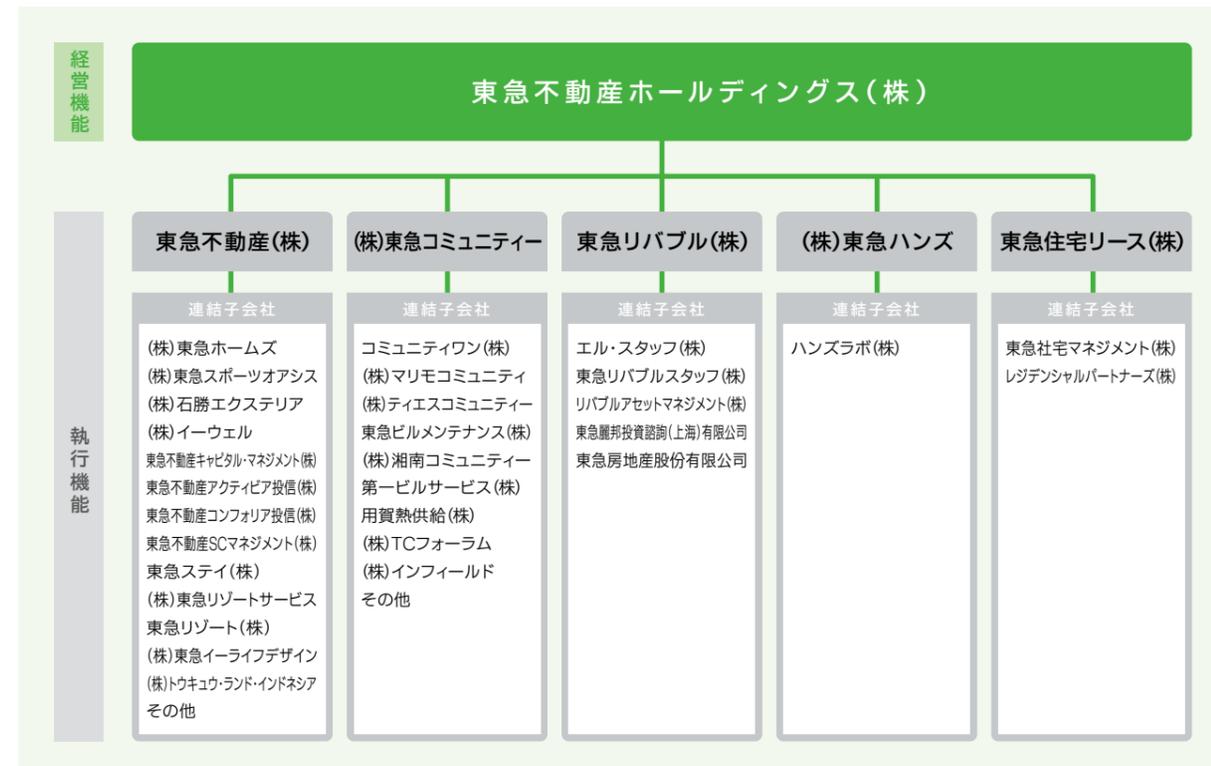
## 会社概要

2016年3月31日現在

名称	東急不動産ホールディングス株式会社 (英文名 Tokyu Fudosan Holdings Corporation)	
所在地	〒107-0062 東京都港区南青山2-6-21 TK南青山ビル	
TEL	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	55人	
(連結)	19,230人	
セグメント別従業員数	都市事業セグメント	1,746人
	住宅事業セグメント	210人
	管理事業セグメント	6,769人
	仲介事業セグメント	2,651人
	ウェルネス事業セグメント	3,568人
	ハンズ事業セグメント	2,809人
	次世代・関連事業セグメント	988人
	全社(共通)	489人

## 東急不動産ホールディングスグループ

2016年4月1日現在

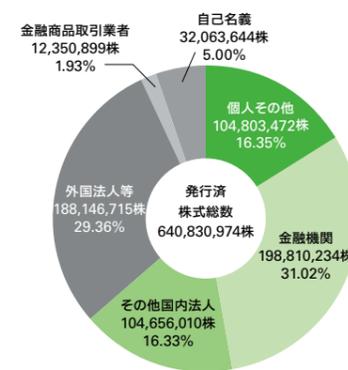


## 株式情報

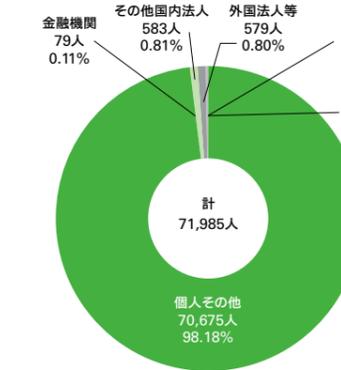
2016年3月31日現在

上場取引所	東京証券取引所	株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
証券コード	3289	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	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
発行可能株式数	2,400,000,000株	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部	
発行済株式数	640,830,974株	同取次窓口	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	郵便物送付先	〒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	
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	電話照会先	TEL: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 <a href="http://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/notice/">http://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/notice/</a> ※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。		

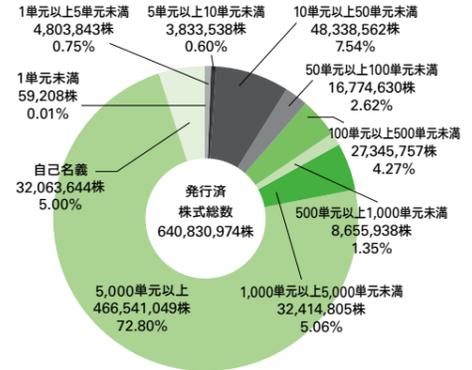
所有者別株式分布状況



所有者別株主数分布状況



所有数別株式分布状況



大株主状況	持株数(千株)	持株比率
東京急行電鉄株式会社	96,879	15.91%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	35,888	5.90%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	31,250	5.13%
三井住友信託銀行株式会社	21,008	3.45%
第一生命保険株式会社	14,918	2.45%
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	8,127	1.34%
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4)	7,387	1.21%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	7,127	1.17%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	6,647	1.09%

(注)  
1. 当社は自己株式を32,063,644株保有しておりますが、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。

## 編集方針

当社グループは、ステークホルダーの皆さまに、当社グループの歴史や事業活動における価値創造の全体像をご理解いただくことを目的として、今年度はじめて「統合報告書」を発行しました。本報告書は、国際統合報告委員会(IIRC)のフレームワークを参考とし、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。より詳細な財務情報、CSR情報については、当社WEBサイトに掲載しています。

## 財務情報



## CSR情報

