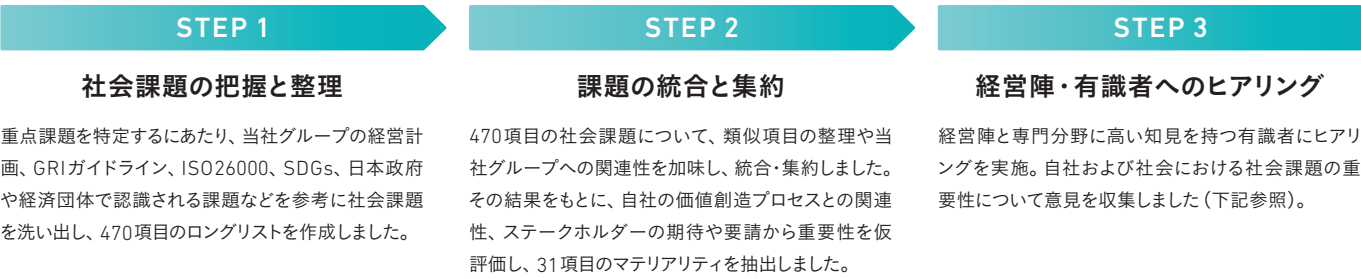


価値創造戦略

SDGsとマテリアリティ

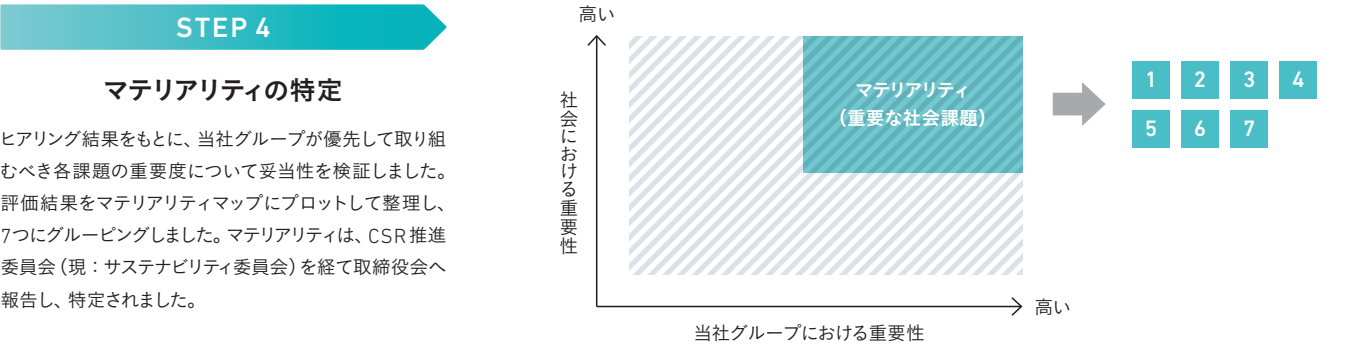
当社グループでは、2017年度より「中期経営計画 2017-2020」に取り組んできました。中期経営計画の策定にあたっては、当社が取り組むSDGsを定め、外部有識者の意見も踏まえ、7つのマテリアリティ（重要な社会課題）を特定しました。サステナブルな社会と成長を実現するため、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。

マテリアリティの特定プロセス



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

※ 有識者の所属・役職などは、ヒアリング時点（2016年6月）のものです



東急不動産ホールディングスグループのマテリアリティ（重要な社会課題）

1	経済・政治・規制の変動	日本政府の社会保障課題や民営化推進、世界経済の不確実性などが事業機会や資金調達に大きく影響
2	生活の多様化／グローバル化	街づくり企業として、ライフスタイルや消費者ニーズの多様化、地域コミュニティの活性化などが事業機会に大きく影響
3	地域社会／都市の安心・安全	不動産デベロッパーとして、既存ストックの増加・老朽化、災害対応の必要性増加が事業機会に大きく影響
4	少子高齢社会の進行	住まいやシニア住宅事業を展開する企業グループとして、国内の少子高齢化・人口減少などが事業機会に大きく影響
5	IoT／イノベーション	モノ・コトどちらも提供する企業として、IoT技術の進展がイノベーションやビジネスモデル変化に大きく影響
6	自然環境の変化	街づくりを担う企業として、気候変動の深刻化に伴うインフラ整備や投資家の関心事の変化が事業機会・継続に大きく影響
7	社会的要請の厳格化	消費者からの多面的な対応要請、コーポレートガバナンスなど多様なファクターが経営体制に大きく影響

当社が取り組むSDGs	マテリアリティ	主な機会とリスク		特に関連するセグメント							社会的価値
				都市事業	住宅事業	管理事業	仲介事業	ウエルネス事業	ハンス事業	次世代・関連事業	
	1 経済・政治・規制の変動	機会	新たな事業機会の獲得	●	●	●	●	●	●	●	不動産の価値向上／安定した社会インフラ
		リスク	長期的金利上昇リスク								
	2 生活の多様化／グローバル化	機会	インバウンド需要拡大、海外事業機会の拡大	●	●	●	●	●	●	●	生活の質の向上／コミュニティ形成
		リスク	国内総需要の減少（需要の多様化）								
	3 地域社会／都市の安心・安全	機会	既存ストック関連市場の拡大、公共資産処理・運営民営化の加速	●	●	●	●	●	●	●	地域経済への貢献／災害に強い街づくり
		リスク	空き家問題、既存ストック劣化								
	4 少子高齢社会の進行	機会	シニア関連の需要拡大		●			●			健康経営の推進／健康社会の実現
		リスク	生産年齢人口減少による需要減退								
	5 IoT／イノベーション	機会	事業革新	●	●	●	●	●	●	●	デジタル社会の実現
		リスク	既存事業の参入障壁低下と乗り遅れ、情報セキュリティ管理の厳格化								
	6 自然環境の変化	機会	環境市場の拡大	●		●		●			自然環境の保全／環境負荷の低減
		リスク	気候変動リスクの拡大								
	7 社会的要請の厳格化	機会	非財務価値の高まり	(全社課題／非財務の取り組み)							ソーシャルインクルージョン
		リスク	各種リスク対応の厳格化								

価値創造戦略

マテリアリティを踏まえた中期経営計画

「中期経営計画 2017-2020」では、当社グループが優先して取り組むべき課題を検証・特定したマテリアリティをベースに戦略構築を行っています。2020年度のKPI目標を定め、「関与アセット拡大」および「新たな需要創出」という2つのグループ基本方針に沿って、グループの総合力を活かした3つの成長戦略を推進しています。



中期経営計画 2017-2020

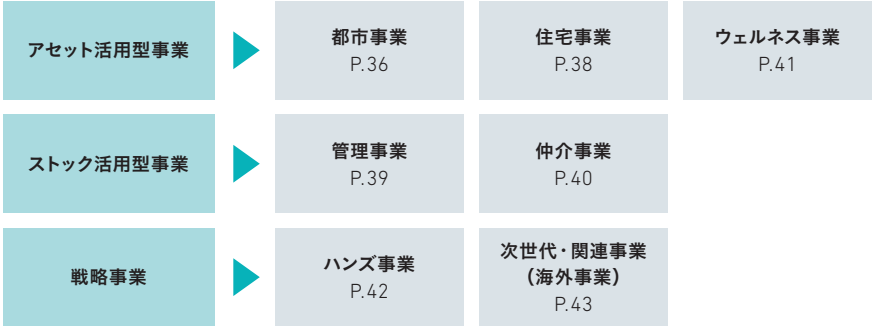
3つの成長戦略		
ライフスタイル提案型の街づくり	循環型再投資事業の領域拡大	ストックの活用強化
「広域渋谷圏構想」では、住む・働く・過ごす機能の多くが融合する地域特性と当社グループの主要プロジェクトが集積する強みを活かし、面での開発・関与を進めています。また、超高齢社会における多様な住まいニーズに応える「世代循環型の街づくり」を進めています。	オフィスビル、商業施設、賃貸住宅に加え、インフラ・インダストリーやホテル、学生レジデンスなどの新規アセットタイプに投資領域を拡大し、循環型再投資による収益力を強化しています。当社グループのAUMは、2019年度には約1.5兆円規模まで成長しています。	フロー型社会からストック型社会への変化を捉え、管理・仲介を中心とするストック活用型事業を強化しています。豊富なお客さま接点をもとに、増加する管理ストックや仲介における不動産情報などを最大限活用し、投資を伴わない事業による利益拡大を図っています。

成長戦略を支える経営基盤強化

事業間シナジーの取り組み強化	グループ経営資源最適化 / ESG マネジメント
グループが保有する事業基盤（ストック・顧客情報・人材）を最大活用し、派生事業機会の獲得や付加価値創出を図ります。	持続的成長と長期的企業価値向上を実現するため、グループ経営資源の最適化および非財務の取り組みを推進します。

事業ポートフォリオ

社会課題や事業環境の変化にグループ全体で柔軟に対応できる事業ポートフォリオを構築しています。グループの7つの事業を、都市事業、住宅事業、ウェルネス事業の「アセット活用型事業」、管理事業、仲介事業の「ストック活用型事業」、次世代・関連事業、ハンズ事業の「戦略事業」という3つに区分して、事業ポートフォリオ戦略を検討しています。



2020年度のKPI目標

KPI		2019年度実績	2020年度目標	達成状況
財務	営業利益	793億円	950億円	
	当期純利益	386億円	500億円	
	D/Eレシオ	2.3倍	2.3倍以下	●
	EBITDA 倍率	11.6倍	10倍水準	
	EPS	53.70円	69.53円	
	ROE	6.7%	8.0%超	
環境	CO ₂ 排出量	△36.2%	2005年度比25%削減	●
	水使用量	△1.8%	2005年度比25%削減	
	廃棄物排出量	△31.1%	2005年度比25%削減	●
	CASBEE、DBJなどの環境認証取得 ^{※1}	100%	100%	●
	建物緑化(屋上・壁面など) ^{※1}	100%	100%	●
	緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)	1,636ha	2,000ha	
	緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)	1,636ha	2,000ha	
人財戦略	労働時間(平均残業時間・法定外)	20.1時間	(社内目標)	-
	ストレスチェック受検率	92.4%	100%	
	健康診断受診率	100%	100%	●
	女性採用比率	32.2%	30%以上	●
	女性管理職比率	8.1%	(社内目標)	-
	障がい者雇用率	2.27%	2.20%	●
	障がい者雇用率	2.27%	2.20%	●
ソーシャルニーズ	災害時滞在スペース確保 ^{※1}	100%	100%	●
	バリアフリー法認定建築物 ^{※1}	100%	100%	●
	マンション防災備蓄品設置 ^{※2}	100%	100%	●
	介護士等専門資格保有者 ^{※3}	77%	80%	
コーポレートガバナンス	独立社外取締役人数(比率)	4/13(約31%)	1/3(約33%)以上	
	取締役会への出席率	99%	100%	
	女性取締役人数	1名	1名以上	●
	コンプライアンス行動基準遵守	99%	100%	
	コンプライアンス・ヘルプライン窓口認知率	88%	100%	

※1. 対象施設は東急不動産のオフィスビル・商業施設の新築大型物件です ※2. 対象施設は東急不動産の新築マンションです ※3. 対象者は介護職従事者です

中期経営計画の目標と新型コロナウイルスによる影響

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

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

にぎわいのある街をつくる

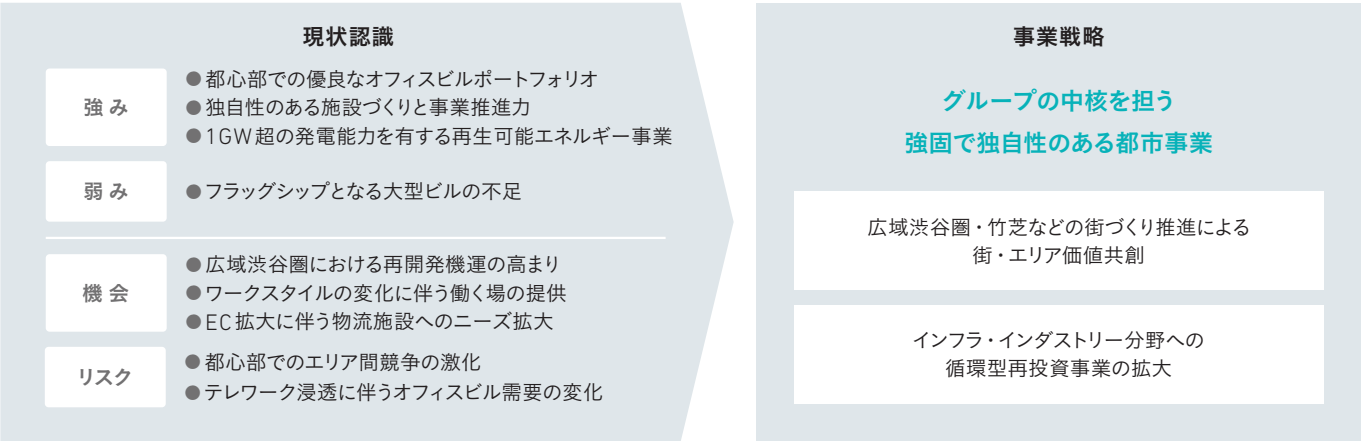
都市事業セグメント

事業分野：オフィスビル・商業施設／賃貸住宅管理／投資マネジメント／再生可能エネルギー発電施設／物流施設

都市間競争が激化するなか、エリアのポテンシャルを引き上げる都市開発プロジェクトなどを通じて、グローバル都市“TOKYO”の価値向上に取り組んでいます。オフィスビル・商業施設の開発・運営のほか、再生可能エネルギー発電施設や物流施設などのインフラ・インダストリー関連事業、賃貸住宅管理事業などを手がけ、快適で豊かな都市生活に貢献しています。



事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい** **クリーンエネルギー**



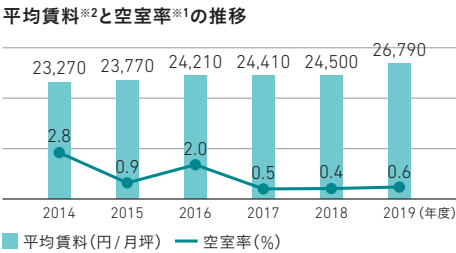
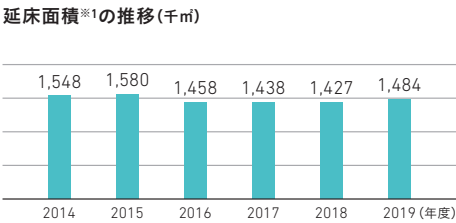
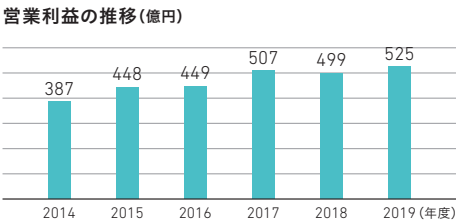
中期経営計画の進捗と見通し

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

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

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

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



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



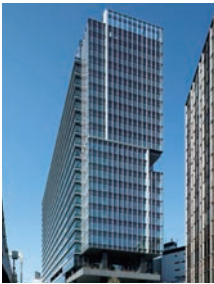
東京ポートシティ竹芝 オフィスタワー (2020年5月竣工)

渋谷フクラス (2019年10月竣工)

東急プラザ渋谷 (2019年12月開業)

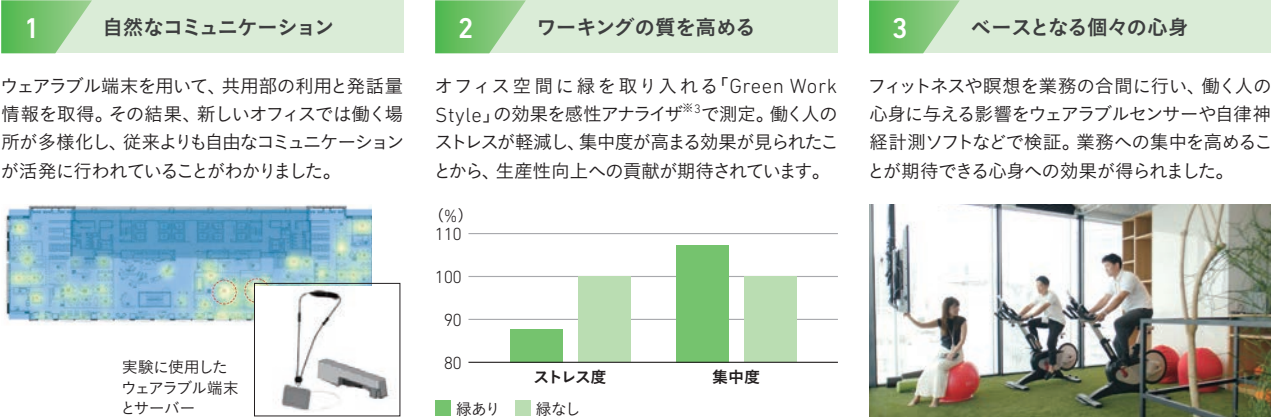
新しい働き方を実践し、提案するライブ・オフィス

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



渋谷ソラスト (2019年3月竣工)

主な取り組みと効果



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

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

再生可能エネルギーの重要性は世界的にも高まりを見せています。東急不動産では、サステナビリティ方針「事業を通じた環境と経済の調和」を具現化する再生可能エネルギー事業に2014年から取り組んでいます。「ReENE(リエネ)」ブランドで展開するこの事業は、CO₂の排出量抑制や日本のエネルギー自給率向上に貢献するとともに、景気の影響を受けづらく、収益の安定したアセットでもあり、需要・投資の拡大が見込めます。

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

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

東急不動産では、2019年4月に「RE100」^{※4}に加盟し、再生可能エネルギーの自社利用も含め、2050年までに“Renewable Energy 100%”の実現をめざすなど、サステナブルな視点で低炭素化社会の実現に貢献していきます。

※4. 事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際イニシアティブ



リエネ松前風力発電所 (2019年4月運転開始)

住まいに新しい輝きを照らす

住宅事業セグメント

事業分野：住宅分譲／賃貸住宅開発（賃貸マンション・学生レジデンス）

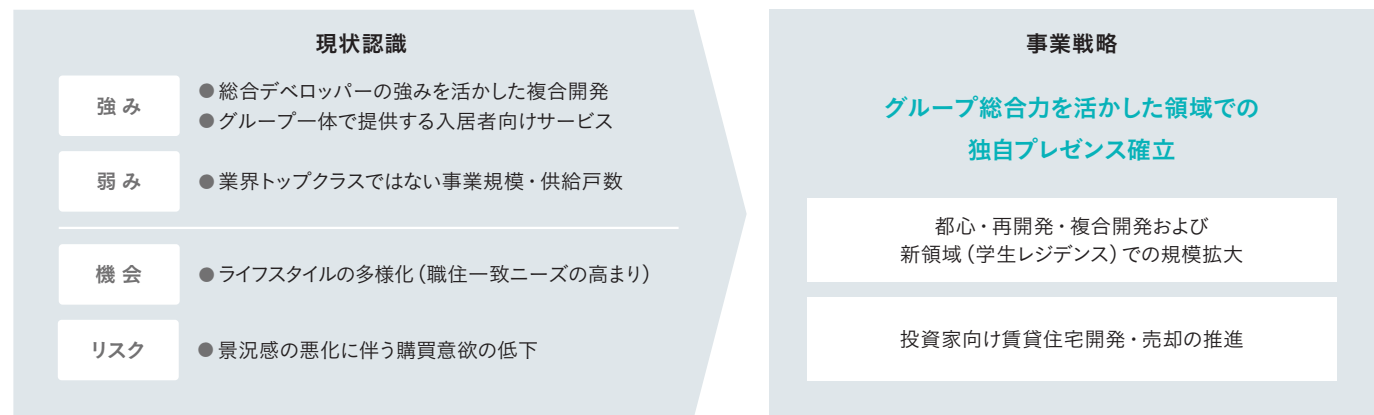
少子高齢化の進行やライフスタイルの多様化など、時代の変化に対応した住まいづくりを行っています。防災・老朽化対策、地域コミュニティの活性化、省エネ・環境配慮の取り組みなどを通じて、地域社会に貢献しています。



プランズ円山外苑前（2019年7月竣工）



事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**



中期経営計画の進捗と見通し

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

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

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

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



プランズシティ調布（2021年1月竣工予定）



暮らしと建物の一生を支える

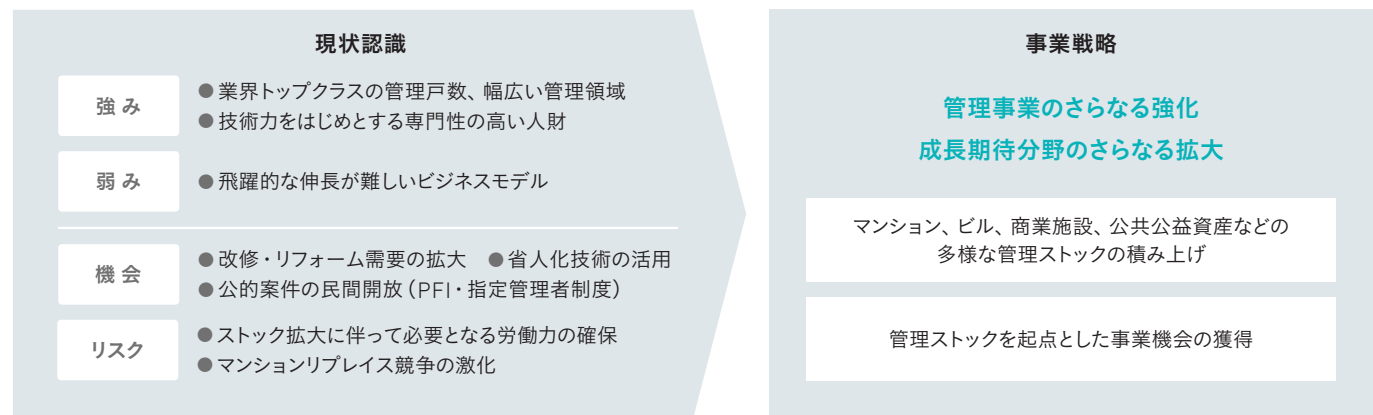
管理事業セグメント

事業分野：マンション管理／ビル・施設管理／リフォーム工事

マンションやビル・商業施設、公共施設・公営住宅など、さまざまな建物の管理・運営・改修をトータルサポートしています。良質な社会ストックの形成を通じて、お客さまの生活環境と資産価値の維持向上に貢献しています。



事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**



中期経営計画の進捗と見通し

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

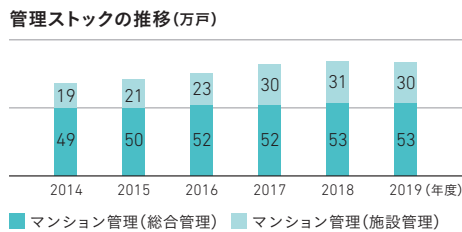
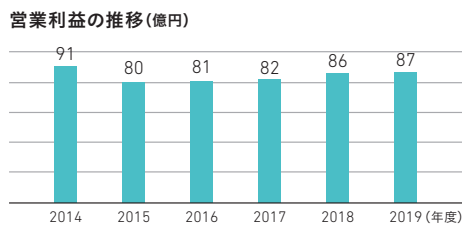
海外では、2017年のインドネシアに続き、2019年にベトナムに現地法人を設立し、管理業務を開始しました。日本国内の多様なアセットの管理運営において培ったノウハウを活かし、両国においても建物を長く健康な状態で保つことで資産価値を高めていく「ライフタイムマネジメント」の考え方に則り、日本品質の不動産管理サービスを提供していきます。

事業を通じた社会課題への取り組み：DXにより省力化・省人化を推進

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



ロボット用エレベーター制御装置の実証実験



ロボット用エレベーター制御装置の実証実験



お客さまと不動産をつなぐ

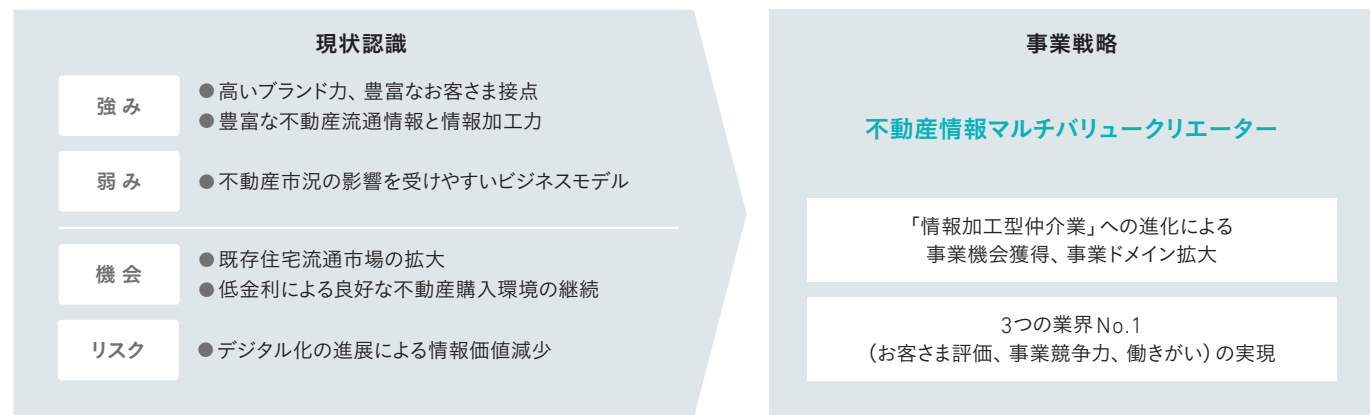
仲介事業セグメント

事業分野：仲介（売買・賃貸）／販売受託／不動産販売／不動産ソリューション

不動産の売買仲介・販売受託・販売など、不動産流通に関するあらゆるニーズに対して、先進的なサービスや最適なソリューションで応えています。不動産情報マルチバリュークリエイターとして、さらなる進化をめざします。



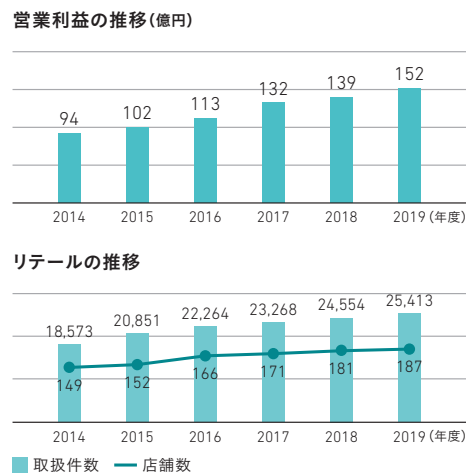
事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**



中期経営計画の進捗と見通し

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

東急リバブルでは、「3つの業界No.1」を掲げ、その実現に向け、都心部の高額マンションに特化した店舗「GRANTACT（グラントクト）」の展開や継続的な広告展開を通じたリテールブランド戦略の推進、働きがいのある職場づくりなど、着実に歩みを進めています。また、これまでのAIチャットボット導入に加え、オンライン接客やリモート内覧の仕組みを取り入れるなど、お客さまの利便性向上と収益確保を図っています。今後も「不動産情報マルチバリュークリエイター」として、お客さまに多彩な価値を提供していきます。



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

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



「高齢者住宅選び」セミナー（2018年3月）



豊かな時間と体験を提供する

ウェルネス事業セグメント

事業分野：ホテル・リゾート／シニアライフ／フィットネス／福利厚生代行

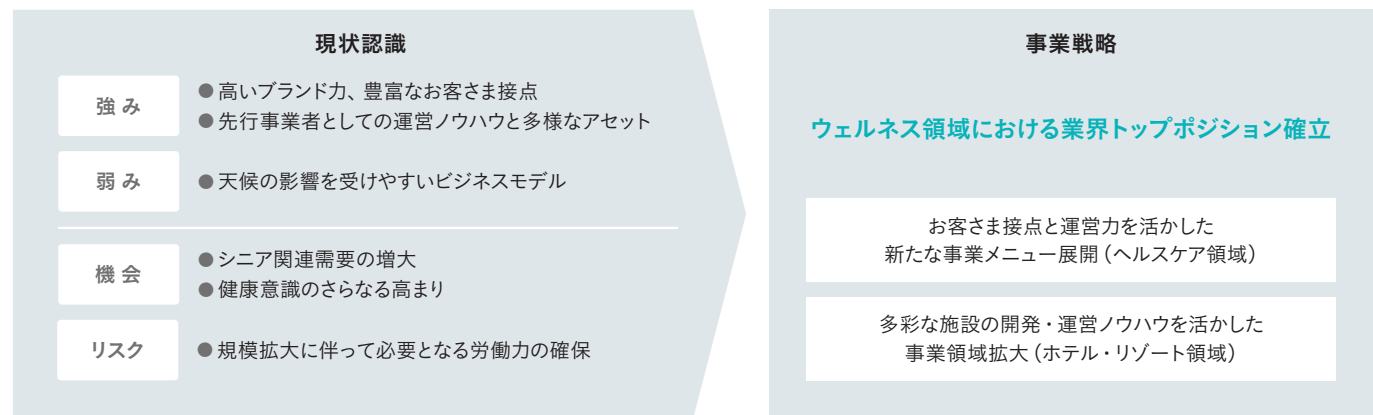
健康長寿社会の実現や地方創生などの社会課題に取り組むべく、寿命延伸に向けた横断的サービスを提供するヘルスケア領域と、お客さまの上質で豊かな時間づくりをサポートするホテル・リゾート領域を展開しています。



ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄（2018年8月開業）



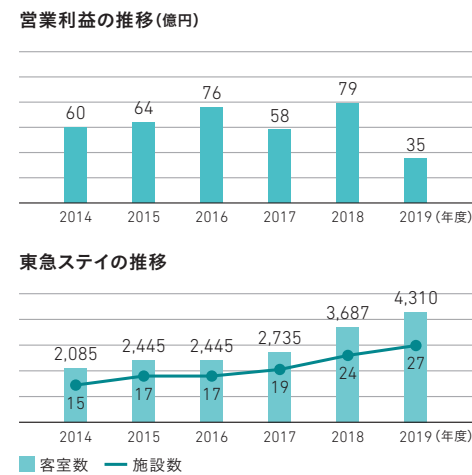
事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **心身の健康** **充実した余暇**



中期経営計画の進捗と見通し

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

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



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

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



業界初の24時間オンラインフィットネス

暮らしの楽しみを創りだす

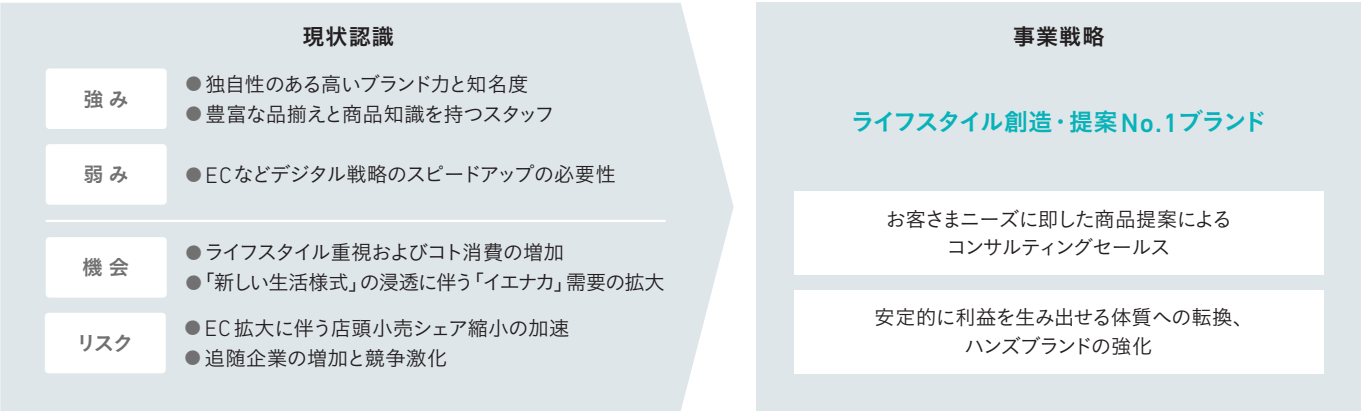
ハンズ事業セグメント

事業分野：東急ハンズ／ハンズ ビー

「ここは、ヒント・マーケット。」をブランドスローガンに、「お客さま一人ひとりのライフスタイルの実現」のお手伝いとして、幅広い分野で多種多様な商品を取りそろえ、暮らしを充実させるヒントを提供しています。



事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **充実した余暇**



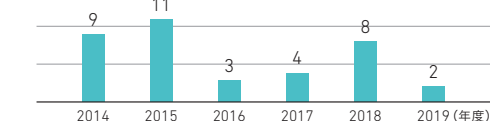
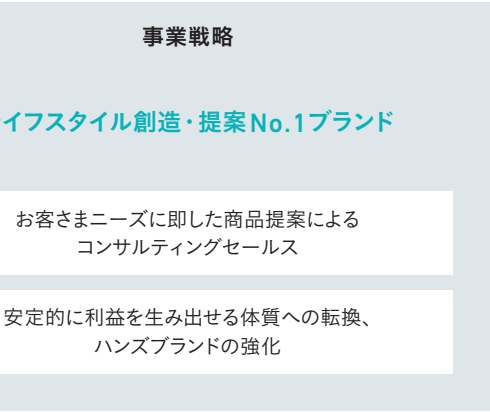
中期経営計画の進捗と見通し

東急ハンズでは、「モノ（信頼できる豊富な品揃え）」「コト（ワクワクするヒントが見つかる場）」「ヒト（商品知識が豊富な頼れるスタッフ）」という3つの強みを活かし、お客さまニーズに即した商品提案によるコンサルティングセールスとして、新宿店での「Hi! Tenshu」プロジェクトなど、競合他店にはない強い個性を持った店づくりを進めてきました。また、安定的に利益を生み出せる体質への転換を図るため、不採算店を閉鎖するとともに、国内外への新規出店を進めました。地方における新たなマーケットの創造にも取り組み、百貨店とのコラボレーションによる「Plugs Market（プラグス マーケット）」を出店しました。

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

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

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



新たなフィールドを開拓する

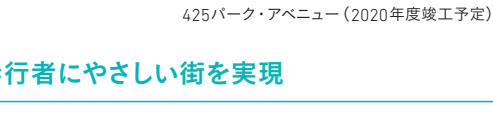
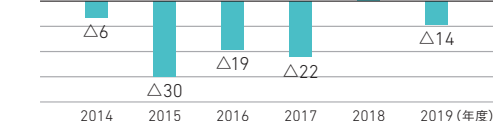
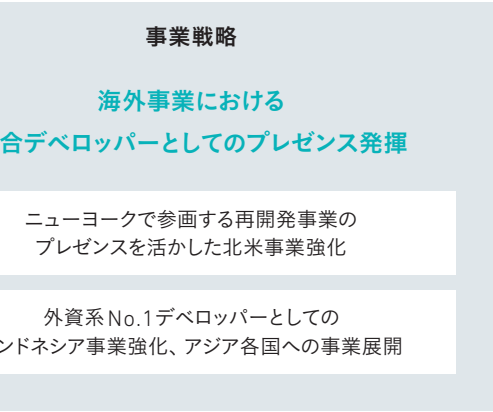
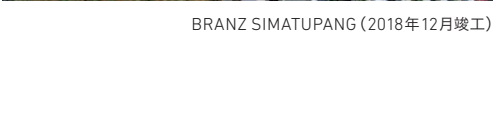
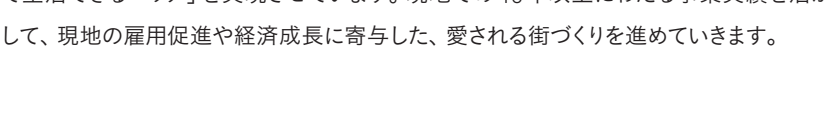
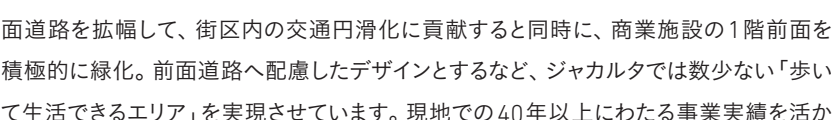
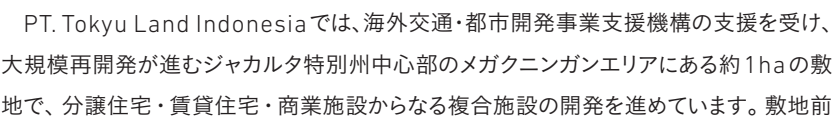
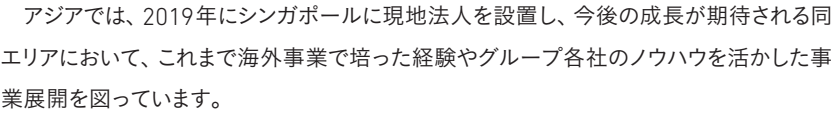
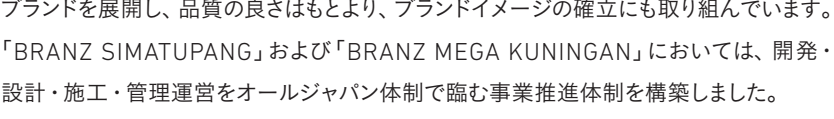
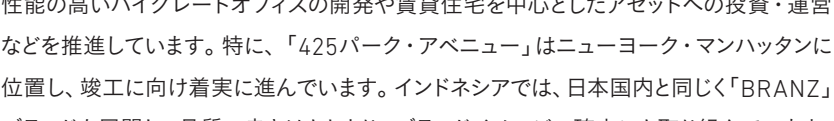
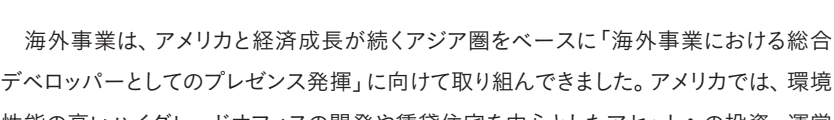
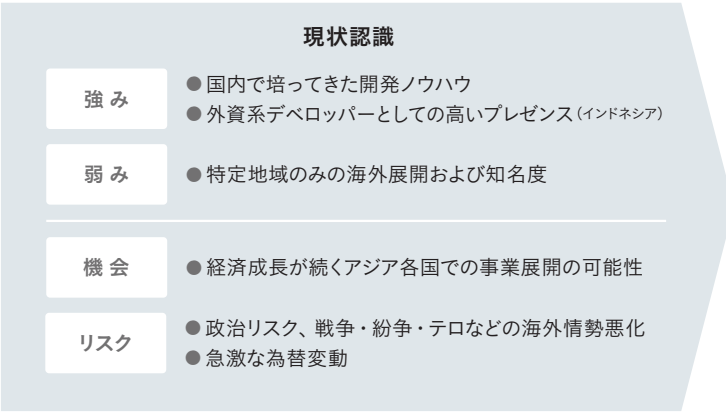
次世代・関連事業セグメント

事業分野：海外（北米・アジア）／造園・緑化

海外事業や造園・緑化事業など、新たなビジネスフィールドを創造・拡大しています。インドネシアおよびアメリカを中心とする海外事業においては、総合デベロッパーとしてのプレゼンス発揮をめざした事業を展開しています。

〈海外事業〉

事業を通じた提供価値 **快適な都市生活** **安心安全な住まい**



Section 3

サステナブルな成長を支える基盤

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

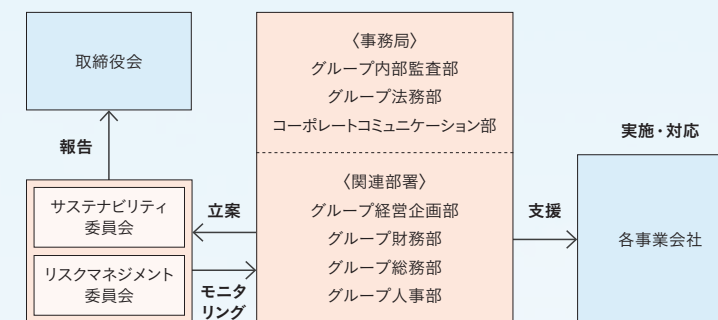
財務の取り組み

安定した財務基盤は、サステナブルな成長に欠かせないものです。新型コロナウイルス感染拡大の影響で不透明な事業環境の下、これまで以上に財務基盤の重要性が高まっています。当社グループでは、さらなる株主価値・企業価値向上に向けて、財務規律を維持しつつ、収益力の強化を図ることで、EPS（1株当たり当期純利益）の成長とROE（自己資本利益率）の向上をめざしています。

非財務の取り組み

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

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会の様子

写真：「東京ポートシティ竹芝」上空196メートルからの眺望

サステナブルな成長を支える基盤

財務資本戦略

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

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

中期経営計画の見直しにおいて、株主価値向上の指標としてEPSおよびROEを追加しました(図5,6)。今後の株主価値・企業価値向上に向けた基本方針として、財務規律を維持しつつ、収益力強化を図ることで、EPSの成長とROEの向上をめざす方針を打ち出しています。現下の事業環境激変により、2020年度のEPSおよびROEは低下する見込みですが、当社グループの株主価値および企業価値の中長期的な向上をめざす考えに変更はありません。ROEは、株主資本コストを念頭において8%を意識していく必要があると考えています。EPSおよびROE改善のために、引き続き、当期純利益の成長、ROA(総資産利益率)の向上、財務規律の維持という3つのミッションに取り組みます(図1)。

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

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

サステナブルな成長には安定した財務基盤が必要であり、財務規律の維持は不可欠です。不透明な事業環境において、その重要度が一層増しています。当社グループでは、財務規律の指標としてD/Eレシオを採用し、その目標を2.3倍に定めてきました。2018年度の公募増資などによる資本拡充の結果、2019年度は2.3倍を達成しました(図2,3)。2020年度は業績悪化に伴う営業キャッシュ・フローの減少などもあり、有利子負債が増加する見込みで、D/Eレシオは上昇しますが、中期的には2.3倍を目安と考えています。今後も、期間利益による自己資本の増加をベースとして、D/Eレシオをコントロールし、自己資本増加で創出される投資余力については、広域渋谷圏をはじめとした優良案件に振り向けていく方針です。現在、日本格付研究所(JCR)による当社の長期発行体格付は「A」となっていますが、この格付を維持することで、安定的な資金調達を実現し、大型再開発などの投資計画を遂行していきます。

資本政策については、ROEの向上およびEPSの安定的な成長を通じて、株主還元を図っていく方針です。中期経営計画期間中の株主還元方針については、安定的な配当を継続維持するとともに、配当性向25%以上を基本方針としています。当期純利益を着実に成長させ、増配によって株主に還元する考えであり、2019年度は7期連続の増配、配当性向は29.8%となりました(図7)。2020年度は当期純利益も減益を見込みますが、安定的な配当の維持継続など、総合的な観点から配当を決定していく予定です。

図2. 自己資本・有利子負債の推移

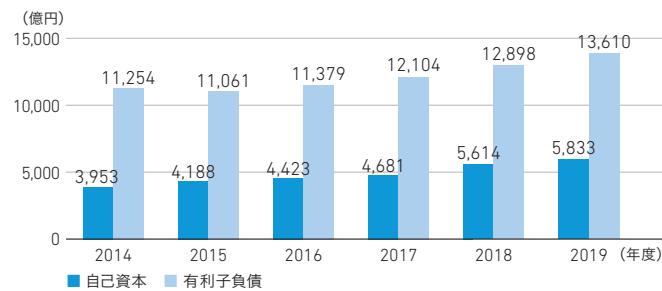


図4. EBITDA倍率の推移

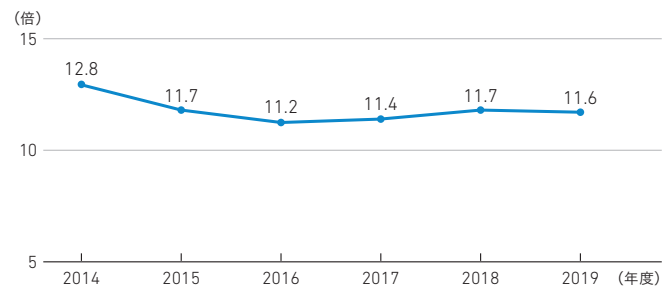


図6. ROEの推移

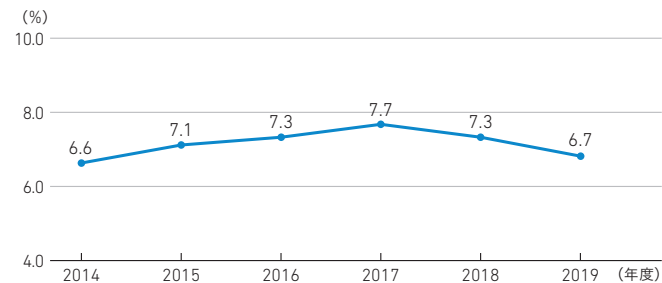


図3. D/Eレシオの推移

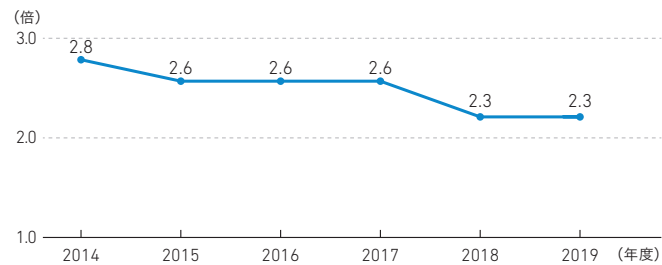


図5. EPSの推移

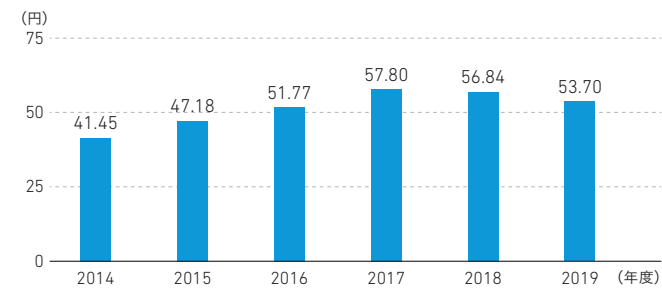
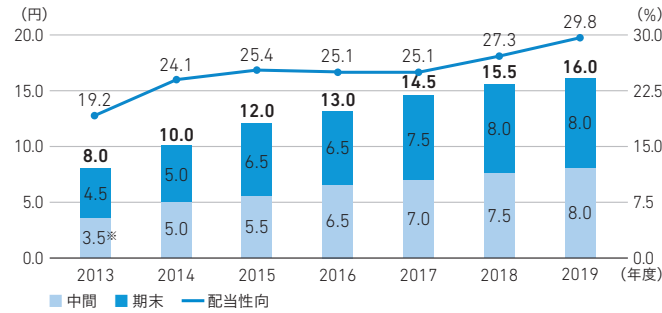
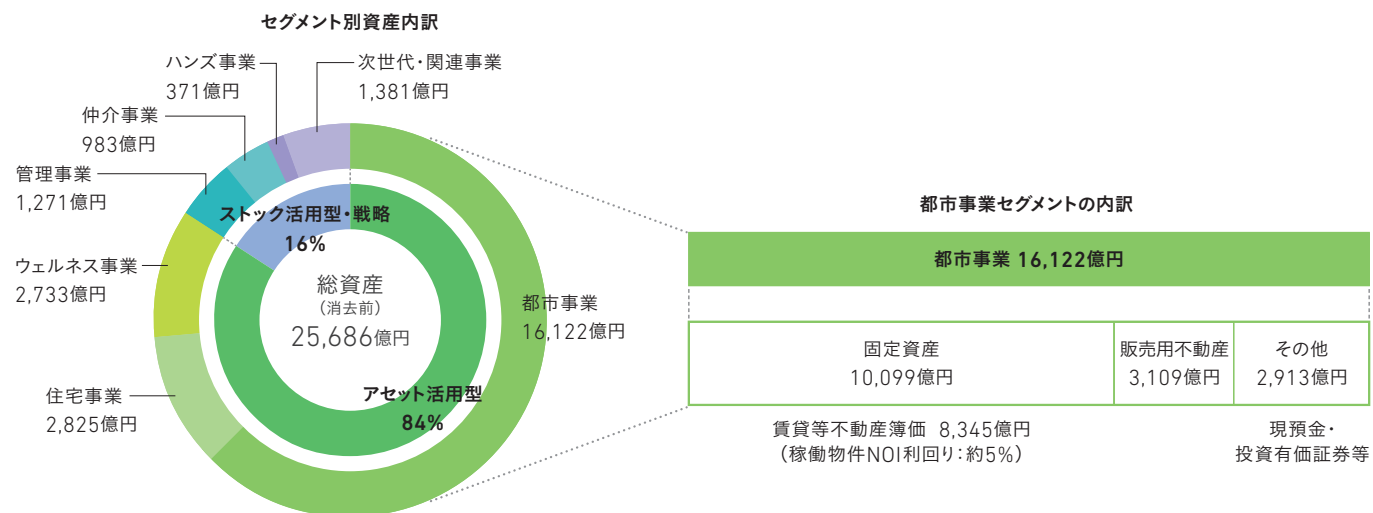
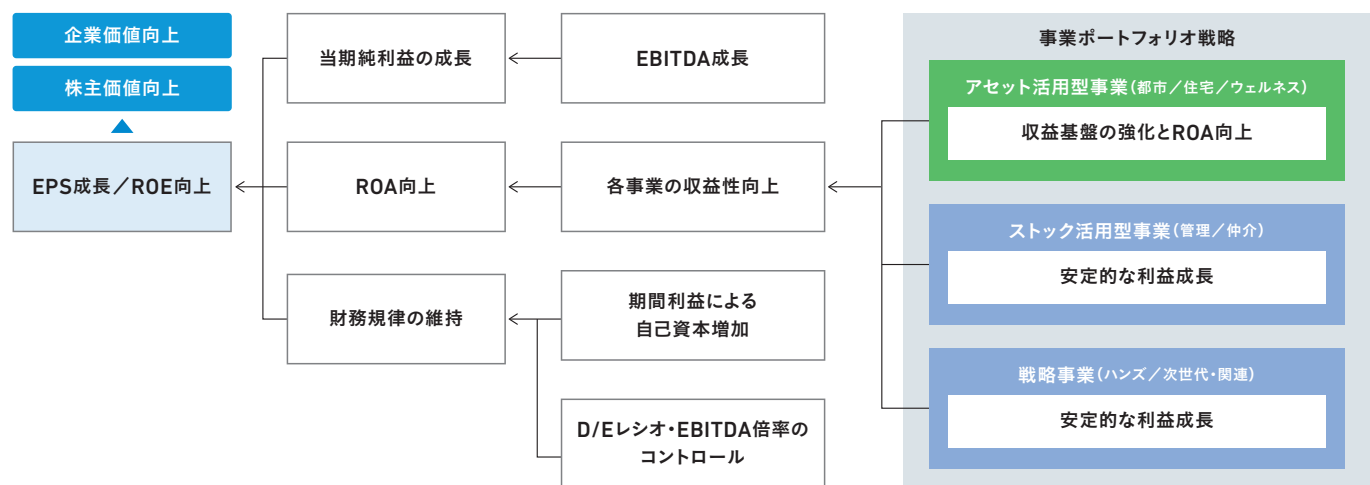


図7. 1株当たり配当金の推移



※ 2013年度中間配当は、東急不動産における配当金を記載しています

図1. 株主価値・企業価値向上に向けた基本方針



サステナブルな成長を支える基盤

財務分析

経営成績

業績の総括

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

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

セグメント別営業収益／セグメント別営業利益

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

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

住宅事業 分譲マンションの計上戸数の増加などにより増収増益となりました。

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

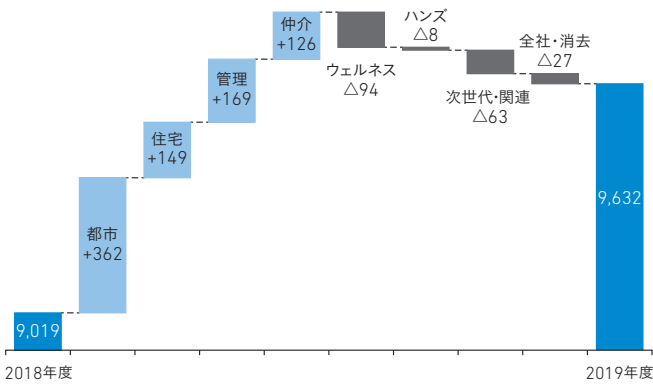
仲介事業 売買仲介のリテール部門・ホールセール部門ともに取引件数が増加したことに加え、不動産販売での売上増加などにより増収増益となりました。

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

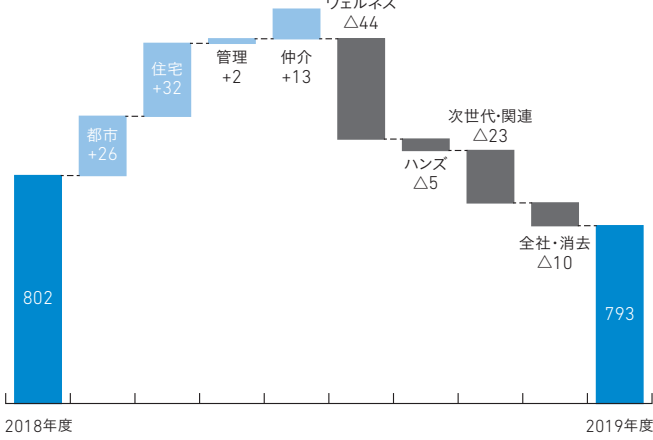
ハンズ事業 第2四半期までは既存店を中心として増収基調でしたが、第3四半期以降の消費増税の影響や、第4四半期の新型コロナウイルスの影響に伴い減収減益となりました。

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

セグメント別営業収益
(億円)



セグメント別営業利益
(億円)



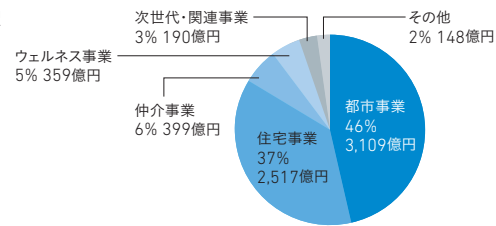
※1. EBITDA倍率：有利子負債÷EBITDA(償却前営業利益)

財政状態

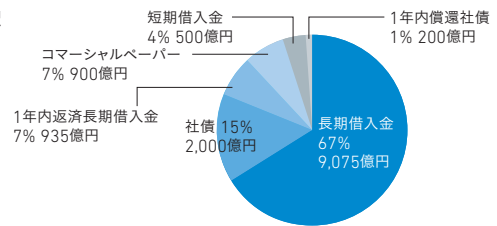
資産・負債および純資産

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

棚卸資産内訳



有利子負債内訳



賃貸等不動産の時価評価

- 2019年度末のオフィスビルや商業施設などの賃貸等不動産の帳簿価額は8,345億円、その時価評価額は10,915億円、帳簿価額と時価評価額の差額は2,571億円です。なお、開業前計画中の物件(2019年度末747億円)は、時価を把握することが困難であることなどから、期末時価評価額および期末簿価には含めていません。^{※3}

キャッシュ・フロー

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

株主還元

- 当社は「中期経営計画2017-2020」において、株主に対する還元を最重要政策のひとつとして考え、業績ならびに今後の経営環境、または中長期開発をはじめとする資金需要などを総合的に勘案し、安定的な配当政策を維持継続しつつ、25%以上の配当性向を目標として利益配分を決定する方針としています。
- 2019年度は、親会社株主に帰属する当期純利益の着実な増益により、7期連続の増配を実現しました。

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

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

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

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

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

※3. 2020年度に開業する「東京ポर्टシティ竹芝」のレジデンスタワーは時価が把握可能となったため、対象としています。なお、オフィスタワーは2018年度から対象としています

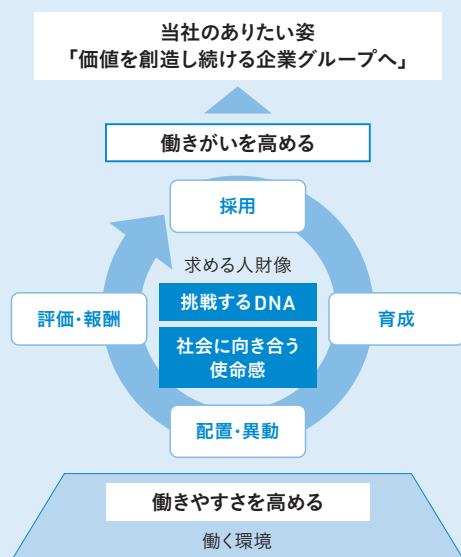
サステナブルな成長を支える基盤

人財戦略

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

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

基本的な考え方



当社グループは、新たな価値をお客さまに提供し続けていくために、従業員が社会課題へのアンテナを日々高くし、課題の解決に向けて挑戦していくことが重要だと考えています。そのために、働きやすい環境を整え、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を行うことで、一人ひとりの働きがいを高めていきます。

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
- 主要課題ごとに目標値を設定し、KPIで進捗状況を確認
- グループ労務連絡会を通して、健康・安全に関する労務管理情報を共有
- ストレスチェックの受検、および健康診断の受診状況のモニタリングを実施
- 健康意識醸成のための研修を開催

管轄・責任部門 グループ人事部 KPI目標 P.35参照

人財マネジメントの取り組み

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

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

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

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

働きやすさを高める環境づくり

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

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

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

ダイバーシティ&インクルージョン 当社は従業員の多様性を尊重する人財活用を推進しています。女性活躍推進の取り組みが評価され、「MSCI日本株女性活躍指数（愛称WIN）」の構成銘柄に選定されています。

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

サステナブルな成長を支える基盤

ソーシャルニーズ

街の安心・安全をはじめとした、ステークホルダーが解決を必要とする社会課題をソーシャルニーズとして捉えています。

事業活動を通じてその解決に取り組み、持続可能で豊かな社会づくりに取り組んでいます。

基本的な考え方

当社グループは、社会課題を解決する商品やサービスを創造し、世の中に提供することが、豊かな社会づくりと企業の持続可能性につながると考えています。安心・安全の追求、地域活性化など、多様化する社会課題とニーズの把握に努め、すべてのステークホルダーと協働し、事業活動を通じて持続可能で豊かな社会づくりに取り組みます。

マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ横断的なマネジメントを実施
- 個別のプロジェクトで、都市再生、環境負荷低減、建物のバリアフリー化など、事業活動を通じた社会課題の解決と価値創造を推進
- 各事業部門において目標値を設定し、KPIで進捗状況を確認

管轄・責任部門 各事業部門 KPI目標 P.35参照

人権尊重への取り組み

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

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



SDGsの取り組み

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

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

安心・安全の追求

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

地域活性化

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

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



サステナブルな成長を支える基盤

環境

気候変動などの環境問題が、事業継続に大きな影響を与える重要な課題であると認識しています。

1998年に定めた環境ビジョンに基づき、事業活動を通じて、継続的に環境課題への取り組みを推進しています。

基本的な考え方

当社グループは、気候変動、生物多様性、汚染と資源、水使用、サプライチェーンという5つの環境課題を、事業活動に大きな影響を与える重要な課題として認識しています。事業拠点やオフィスビル、商業施設、リゾート施設などの開発・運営において、積極的な課題解決を図っています。環境への取り組みに優れた事業は、競争力の向上、事業機会の創出につながるの考えに基づき、設計会社・施工会社・お客さまなど、多様なステークホルダーと協働して、継続的に取り組みを進めています。

マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置し、各環境課題についてグループ横断的なマネジメントを実施
- CO₂排出量、廃棄物排出量、水使用量に目標値を設定し、KPIで進捗状況を確認

管轄・責任部門

関連各社各部

KPI目標

P.35参照

環境ビジョン（1998年基本理念策定、2015年改定）

環境理念 私たちは、都市と自然、人と未来をつなぐ価値を創造します。

環境方針 私たちは、事業を通して環境と経済の調和に取り組みます。

環境行動 私たちは、3つの視点で5つの課題に取り組みます。

〈3つの視点〉

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

〈5つの環境課題〉

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

気候変動

再生可能エネルギー事業 東急不動産は、「ReENE」のブランド名で再生可能エネルギー事業を推進し、太陽光および風力発電などによりCO₂排出量の削減に貢献しています。

RE100への加盟 東急不動産は、2019年に国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟し、2050年までに事業活動で消費する電力を100％再生可能エネルギーにする目標を掲げています。

CO₂削減への取り組み 東急不動産が開発した「渋谷ソラスト」では、環境と健康双方に配慮したオフィスビルとして、CASBEE（キャスビー／建築環境総合性能評価認証）の新認証である「CASBEE-スマートウェルネスオフィス」の最高位「Sランク」を取得。東急コミュニティーは、「東急コミュニティー技術研修センターNOTIA（ノティア）」において、国土交通省が主導する建築物省エネルギー性能表示制度（BELS）の「NearlyZEB」認証を取得しました。

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

生物多様性

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

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



スキップテラス4階の屋上水田



気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への取り組み

TCFD 提言への賛同

気候変動は、当社グループの事業活動にとって大きな影響があり、リスクと同時に新たな事業機会でもありと考えています。気候関連財務情報開示の重要性を鑑み、当社は、2019年3月にTCFD 提言※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 提言とは、気候変動の財務影響を企業が把握し開示することを求めて、G20金融安定理事会が2015年に設立した「気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」をさします



ガバナンス

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

戦略

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

想定される 環境変化	移行リスク		物理的リスク	
	炭素税導入		自然災害激甚化	平均気温上昇
	都市部 （2030年のシナリオ） 建物環境性能・BCP対応の重要性が高まる		リゾート地 （2050年のシナリオ） 異常気象の影響が増大する	
2℃シナリオ	↑ 環境性能の高い建物の競争優位性 ↓ 炭素税課税によるコスト発生		↑ 再生可能エネルギー利用 ↓ 建物建設・運営におけるGHG排出規制の強化	↑ 省エネ技術の普及
4℃シナリオ	↑ BCP対策の積極的導入による競争優位性 ↓ 風水害による建物被害増大		↑ 既存アセットを活用した新しい事業機会の創造 ↓ 海面上昇・高潮による建設立地および建物設計の制約	
	—		↑ 環高性能機器導入などによる他施設との差別化 ↓ 炭降雪量減少によるスキー場営業時間減少	

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

↑ 財務影響プラス ↓ 財務影響マイナス

リスク管理

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

指標と目標

気候変動リスクの評価・管理プロセスとして、当社グループでは、CO₂排出量・エネルギー・水使用量・廃棄物排出量・主要建物における環境認証取得率、建物緑化率、森林保全面積の指標や目標を設定し、情報開示しています。また、CO₂排出量のスコープ1・2・3について第三者検証を実施し、正確性・妥当性を担保しています。

サステナブルな成長を支える基盤

コーポレートガバナンス

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

取締役会議長メッセージ

「価値を創造し続ける企業グループ」をめざす当社グループは、「事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーとともに、サステナブルな社会と成長を実現します」というグループのサステナビリティビジョンのもと、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。また、経営の健全性・透明性を確保した上で機動力を高めるグループ経営を実現するため、ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

ホールディングス体制移行から7年が経過しましたが、その間、企業経営を取り巻く環境は大きく変化し、ガバナンスに対する社会的要請はますます高まっています。こうした動きを見据えて、2018年12月に当社グループのコーポレートガバナンスガイドラインを制定し、社会環境やグローバルな経営環境を踏まえた、最適なガバナンス体制の構築を推進しています。

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

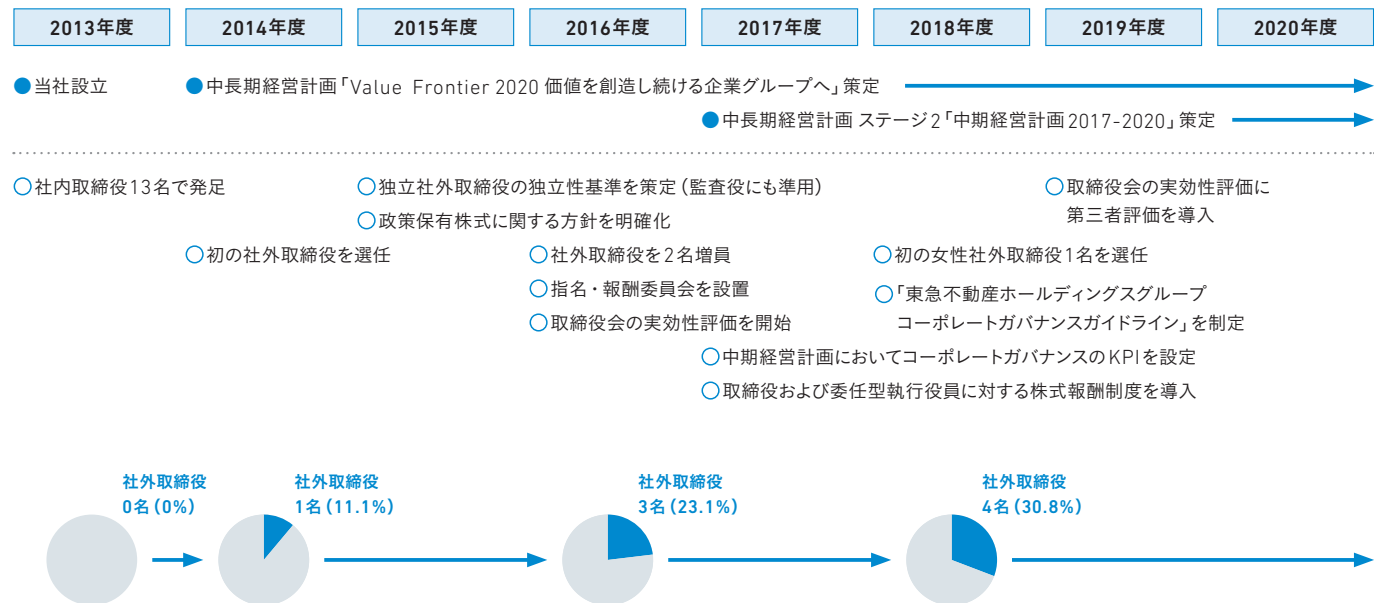
私たちは今後も、取締役会の監督機能強化や企業価値向上に資する施策を重ね、グループの長期持続的な成長を達成することで、ステークホルダーの皆さまに価値を提供し続けてまいります。



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役会長 取締役会議長

金指 潔

コーポレートガバナンス強化の歩み



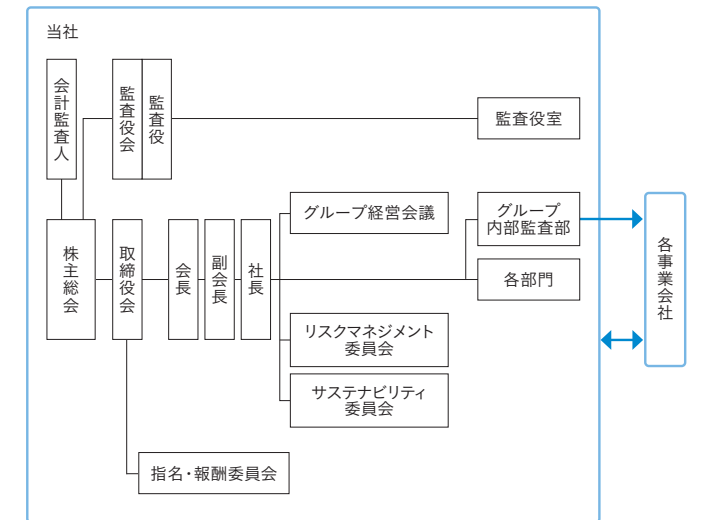
基本的な考え方

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

コーポレートガバナンスガイドライン

2018年12月、ガバナンスに対する取り組みを整理・体系化し、今後の当社の取り組みの指針として、また株主・投資家との建設的な対話を円滑に実施する上での基本方針として、「東急不動産ホールディングスグループ コーポレートガバナンスガイドライン」を決議・制定しました。併せて、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めています。

体制図



主な組織の役割

指名・報酬委員会 取締役および執行役員の選任に関する事項ならびに報酬に関する事項などについて、手続きの公正性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。「取締役候補者および執行役員の指名に関する事項」「取締役および執行役員の報酬等に関する事項」などについては、同委員会に諮問の上で取締役会において決議しています。なお、2019年度の開催回数は2回で、委員の出席率は100%です。

指名・報酬委員会の構成（2020年6月25日現在）

梶 浩一（独立社外取締役、指名・報酬委員会 委員長）
貝阿彌 誠（独立社外取締役）
金指 潔（取締役会長）
西川 弘典（代表取締役社長）

取締役会 当社では、取締役会を株主総会に次ぐ経営上の最高意思決定機関と位置づけており、法令または定款で定められた事項のほか、「取締役会規程」「職務権限規程」などの社内規程を整備し、これに基づき経営方針や事業計画、大規模な投資計画をはじめ、当社グループの経営にかかわる重要事項の意思決定を行います。上記の重要事項以外の業務の執行およびその決定は、グループ経営会議などの下位の会議体および当該業務の担当役員らに権限委譲を行い、取締役会はそれらの会議体および役員らの職務執行状況を監督します。取締役会は原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催します。また、取締役の経営責任を明確にし、環境変化に迅速に対応できる体制の構築のため、取締役の任期を1年としているほか、今後の経営に資する知

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

監査役会 当社では監査役制度を採用し、監査役は、取締役会をはじめとした重要な会議に出席の上、取締役等から報告を受けるとともに、決裁書類の閲覧、内部監査部門や子会社、会計監査人からの報告聴取などを通じて、当社および子会社の業務執行状況の監査を実施しています。常勤監査役を中心とした現場の往査などに基づいた確かな情報把握により、公正な監査意見を形成し、監査役制度の機動性・柔軟性を活かして、株主の負託を受けた独立した機関として取締役の職務執行を有効に監査します。

グループ経営会議 グループ経営方針、経営戦略、グループマネジメントに関する重要な計画案・実施案の審議・協議および報告、ならびに子会社の重要な投資計画案・実施案、事業戦略案の審議・協議および報告を行う機関として、グループ経営会議を設定しています。グループ経営会議は、取締役会長・副会長・社長、取締役以下、執行役員等で構成され、原則月1回開催しています。

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

コーポレートガバナンス

取締役会の機能強化と実効性の確保

実効性の評価 毎年、取締役会の実効性評価を実施し、各取締役・監査役から挙げた実効性についての評価や意見を取締役会で報告・共有しています。一層の実効性向上を図るために見直すべき課題については、毎年の実効性評価において改善状況を継続的に検証しています。一例として、各役員に対する情報提供の方法やタイミングなど、不十分との評価・意見があった点について見直しを進めた結果、次年度には取り組みが向上したとの評価を得るなどの成果につながっています。

また、2019年度より、顧問関係のない弁護士による第三者評価を開始し、「実効性を高めるための継続的な取り組みが評価され、実効性が向上している」との結果を得ています。引き続き、さらなる実効性の向上に努めていきます。

多様な人員構成 取締役会の実効性を高めるため、多様な知識・経験・能力を備えた人員構成が重要と考えています。取締役候補者の選定では、取締役としてふさわしい人格、識見を有することや健康上の支障がないことを前提とし、全体のバランスについても、ジェンダーなどを含む多様性を確保した体制となるよう配慮しています。

独立社外取締役 当社のコーポレートガバナンス上、独立社外取締役は経営などにおける豊富な経験と高い見識・人格のみならず、当社グループの幅広い事業領域と、そのもたらす価値を理解し、広範かつ高度な視点からの助言をいただくと同時に、独立した立場で業務執行者を適切に監督する責務が重要と認識し、現在は経営、法務、会計など、出身分野での豊富な経験を有する4名を選任しています。事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行えるよう、各事業分野、経営企画、人事、財務・会計などについて専門能力・知見を有する社内出身の取締役と、多様なステークホルダーや社会の視点から成長戦略やガバナンスの充実について積極的に意見を述べ、問題提起ができる独立社外取締役による取締役会の構成が好ましいと考えます。なお社外取締役候補者の選定にあたっては、当社のほかに5社を超える上場会社の取締役、監査役または執行役を兼任しないことを前提とします。

独立性の判断基準

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

(1) 当社の連結売上上の2%以上を占める取引先の業務執行者

(2) 当社が売上上の2%以上を占める取引先の業務執行者

(3) 当社の連結総資産の2%以上を占める借入先の業務執行者

(4) 出資比率10%以上の当社の主要株主および出資先の業務執行者

(5) 当社から役員報酬以外に年間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

役員報酬制度

取締役(社外取締役、非業務執行取締役を除く)の報酬体系については、日々の業務執行に対する固定報酬、単年度業績および経営計画の達成度を踏まえた業績連動報酬、株価変動のメリットとリスクを株主さまと共有し企業価値向上への貢献意識を高めるための株式報酬から構成されています。代表取締役社長の報酬水準については、中期経営計画で目標指標として採用している連結営業利益をKPIとし、原則、前連結会計年度の営業利益の0.1%を目安に設定しています。代表取締役社長の報酬水準を決定した上で、一定の役位格差に基づき、その他の役員の報酬水準を決定しています。また、計画達成のための貢献度やESGへの取り組みなども総合的に勘案しています。

固定報酬および変動報酬の支払割合の目安ならびに各役員の報酬決定の考え方は、次の表の通りです。

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

上記内容に基づき代表取締役社長が作成する報酬案について指名・報酬委員会に諮問し、報酬総額の範囲内で取締役会決議にて決定します。なお、株式報酬は株式交付時より3年間の譲渡制限期間を設定しています。また、監査役報酬は報酬総額の範囲内で監査役間の協議により決定します。2019年度の報酬等の総額は、次の表の通りです。

区分	人数(名)	報酬の総額(百万円)
取締役 ^{※1}	15	239
(うち独立社外取締役)	5	43
監査役 ^{※1}	5	67
(うち社外監査役)	2	9
合計	20	306
(うち社外役員)	7	52

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

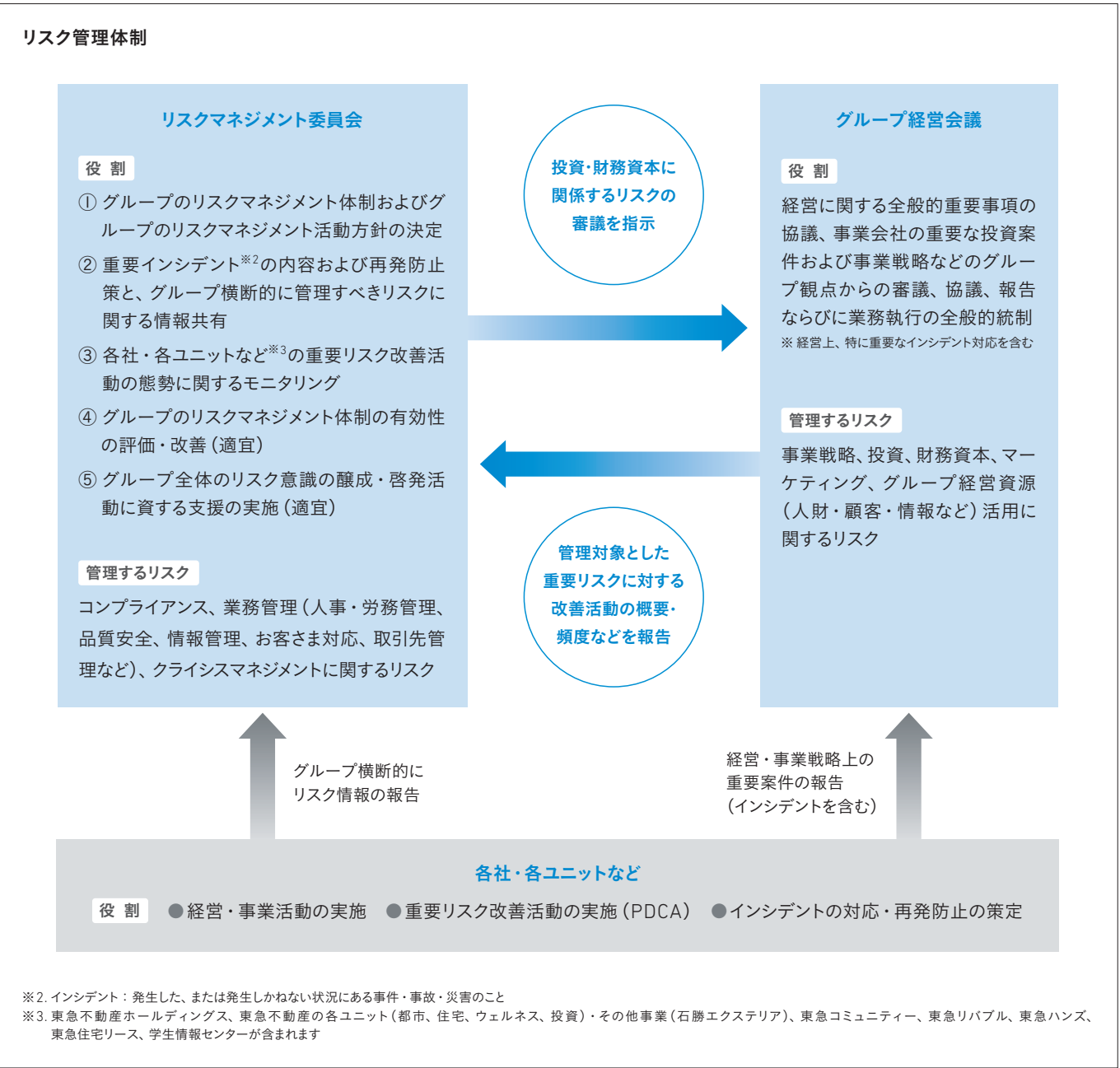
株主・投資家との対話

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に取り組んでいます。個別面談のほか、機関投資家・アナリスト向け説明会や個人投資家向け説明会の定期開催など、社長、担当役員、担当部門による対話を積極的に行っています。対話から得た株主・投資家の皆さまの意見は取締役会などに定期報告し、経営改善に活かしています。

リスクマネジメント

リスク管理に関する基本的な考え方 当社では「リスク管理の基本方針」に基づき、リスク管理体制を整備・運用し、当社グループの財務的損失、ブランドイメージの失墜、事業継続の中断・停止など、その経営に悪影響を与える内部・外部要因のすべてをリスクとして認識し、グループ各社で当該リスクを評価・分析の上、管理します。

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



※2. インシデント：発生した、または発生しかねない状況にある事件・事故・災害のこと
※3. 東急不動産ホールディングス、東急不動産の各ユニット(都市、住宅、ウェルネス、投資)・その他事業(石勝エクステリア)、東急コミュニティー、東急リパブル、東急ハンズ、東急住宅リース、学生情報センターが含まれます

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

リスク管理体制 リスク管理はグループ経営会議、取締役会を通じて運用するとともに、リスクマネジメント委員会で、当社グループ各社が担うリスクマネジメントを統括的に管理しています（前ページの体制図参照）。社内に個別にリスクを主管する部署を定め、当該部署でグループにおけるリスク管理体制および運用状況を把握・評価・分析しています。

また、内部監査により、リスク管理体制、リスク管理業務の十分性を確認するとともに、重大リスクに関する監査を優先度に応じて計画的に実施しています。緊急かつ重大な損失の危険が発生・発見された場合は、「緊急時対応基本規程」に基づき適切な情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限にとどめるなどの的確な対応を行っています。

リスク管理プロセス 当社ではグループにおけるさまざまなリスクを把握し、そのリスクの影響度と発生可能性をもとにしたリスクの評価・分析を実施しています。その結果を踏まえ、リスクマネジメント委員会において継続的に管理する重要リスクを以下の通り規定しています。

重要リスク

- お客さま、取引先、従業員の安全にかかわる事故の発生
- 機密情報・個人情報の漏えい、毀損、紛失
- 長時間労働・サービス残業
- 顧客対応・サービス・品質の不備
- 法令（業法、金商法、その他関係法令）・コンプライアンス違反
- クライシスマネジメント体制の不備
- 役職員の業務上の不正・不適切行為
- 不十分な内部統制の構築・運用

投資・財務資本に関する重要リスク

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

コンプライアンス

当社では、「コンプライアンス経営によるリスク管理」体制の確立を経営の重要課題のひとつとして位置づけ、その実践がグループの経営基盤であると強く認識し、役員・従業員一人ひとりが、企業活動において求められる法令などの遵守はもとより、全役員および従業員の行動の規範として定めた「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に従った判断を行い、行動するよう啓発しています。

また、「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」の理解・実践のための具体的マニュアルとして、「東急不動産ホールディングスグループ コンプライアンスマニュアル」を策定し、定期的な研修などで、全役員および従業員に対し、コンプライアンスの周知・徹底を図っています。法令、社内規程、「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」の違反に関する相談・通報には、当社およびグループ会社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しています。この窓口は、グループ従業員（契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む）が共通で利用でき、匿名による通報も可能な内部通報窓口と、顧問外の弁護士が受け付ける外部通報窓口とで、コンプライアンスに違反する行為の早期発見と是正を図っています。2019年度に受けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め151件でした。

情報セキュリティの強化

当社では、適切な情報の保存および管理について規程を整備していましたが、情報セキュリティ水準のさらなる向上と、内部統制環境の整備強化の一環として、情報管理に関する基本方針の策定とともに、「情報管理基本規程」を再整備し、2017年4月1日より運用を開始しました。「情報管理基本規程」では、情報管理基本方針に基づき、情報管理に関する責任を明確化したほか、管理の基本的な要件や原則を定めています。また、グループ情報セキュリティ委員会を設置し、グループ各社より年間活動報告を受けるなど、PDCAサイクルを構築しました。当社グループ各社でも同様の規程を制定し、グループ全体で取り組みを推進しています。

内部統制

当社グループは、グループの持続的発展と企業価値の恒常的成長を図るために、コンプライアンス経営を徹底し、業務の適正を確保しながら効率性・有効性を高め、業績の目標など経営課題を達成し、適切な情報開示の実践を目的に、取締役会などの機関、経営者および従業員ら、すべてのグループ構成員が内部統制システムの整備・運用に取り組むこととしています。また、監査役は内部統制システム監査実施基準に則り、内部統制システムの整備・運用状況を監視し、検証します。

サステナブルな成長を支える基盤

社外取締役とともに創る未来



貝阿彌 誠

社外取締役（独立役員）

東京、広島などの地方裁判所・家庭裁判所・高等裁判所で裁判官を務める。東京地方裁判所の所長などを経て、定年退官し、弁護士登録。2018年より現職。

沓岐 浩一

社外取締役（独立役員）

第一生命保険で不動産開発や人事などの業務を経て、代表取締役副社長を務める。退任後は、資産運用会社などの経営に携わった後、2014年より現職。

新井 佐恵子

社外取締役（独立役員）

公認会計士として監査業務などに従事。その後、IT企業の共同創業者となり、日本初の女性CFOに就任したほか、米国企業の経営経験も有する。2018年より現職。

小笠原 倫明

社外取締役（独立役員）

総務省で情報通信行政などに従事し、2012年に総務事務次官に就任。この間、NTTの再編、放送のデジタル化などを担当。同省退任後、証券会社グループの取締役などを務め、2019年より現職。

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

コロナ禍のなかでの取締役会

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

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

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

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

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

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

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

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

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

社外取締役座談会

社会インフラの一翼として担う役割

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

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

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



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

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

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

DX推進の鍵を握るスピード感の醸成

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

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

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

新しいホールディングスの姿を期待

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



社外取締役からのメッセージを受けて

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

西川 弘典 代表取締役社長



サステナブルな成長を支える基盤

マネジメント体制

取締役



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



代表取締役副会長
大隈 郁仁
東急不動産(株)
取締役会長



代表取締役社長
西川 弘典



取締役
植村 仁
東急不動産(株)
代表取締役副会長



取締役
雑賀 克英
(株)東急コミュニティー
代表取締役社長



取締役
岡田 正志
東急不動産(株)
代表取締役社長



取締役
木村 昌平



取締役
太田 陽一
東急リパブル(株)
代表取締役社長



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



社外取締役(独立役員)
壺岐 浩一

選任の理由 過去において業務執行者であった第一生命グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般の幅広い見識を当社の経営に反映していただくため。



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

選任の理由 裁判官および弁護士としての専門的知見と企業法務に関する豊富な経験を当社の経営に反映していただくため。



社外取締役(独立役員)
新井 佐恵子
大日本住友製薬(株) 社外取締役
白鷗大学 特任教授

選任の理由 公認会計士としての会計に関する豊富な知見に加え、CFOとして企業経営に携わるなど幅広い業務経験を当社の経営に反映していただくため。



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

選任の理由 行政分野における豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただくため。

取締役のスキルマトリクス

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

監査役



常勤監査役
持田 一夫
東急不動産(株) 常勤監査役
東急リパブル(株) 監査役
東急住宅リース(株) 監査役



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



社外監査役(独立役員)
浅野 友靖
セイコーホールディングス(株)
社外監査役



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

執行役員

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

データセクション

財務・非財務データ

財務指標	(単位)	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
営業収益	億円	5,521	5,714	5,568	5,959	7,141	7,731	8,155	8,085	8,661	9,019	9,632
営業総利益	億円	1,065	1,317	1,233	1,268	1,453	1,488	1,638	1,730	1,825	1,934	2,017
営業利益	億円	355	625	501	520	614	633	688	732	775	802	793
経常利益	億円	282	549	349	399	506	517	564	636	687	707	675
当期純利益 ^{※1}	億円	111	116	342	221	237	252	287	315	352	375	386
総資産 ^{※2}	億円	10,554	11,614	17,448	17,184	17,898	19,738	19,844	20,672	21,732	24,052	24,874
流動資産	億円	2,835	2,749	3,007	3,240	4,160	5,726	4,919	5,880	6,498	8,727	8,890
販売用不動産 ^{※3}	億円	1,722	1,557	1,727	1,753	2,459	3,947	3,644	4,186	4,737	5,680	6,580
固定資産	億円	7,719	8,865	14,441	13,944	13,738	14,012	14,924	14,791	15,234	15,322	15,981
純資産	億円	2,310	2,398	2,753	3,070	3,692	3,983	4,224	4,463	4,753	5,687	5,942
自己資本	億円	2,031	2,086	2,408	2,687	3,645	3,953	4,188	4,423	4,681	5,614	5,833
有利子負債	億円	4,789	5,598	10,640	9,741	9,910	11,254	11,061	11,379	12,104	12,898	13,610
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	725	662	449	702	△135	△385	879	689	123	445	△67
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△267	△1,462	△288	425	197	△1,003	△1,124	△710	△964	△604	△1,472
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△309	790	△164	△905	30	1,392	△305	230	824	1,391	651
設備投資額	億円	469	1,995	416	438	775	1,267	788	603	446	898	1,361
減価償却費	億円	132	149	208	202	200	202	210	235	231	246	323
EPS（1株当たり当期純利益）	円	20.82	21.84	64.40	41.71	41.61	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70
BPS（1株当たり純資産）	円	382.43	392.87	453.46	505.99	598.73	649.40	687.92	726.59	768.85	780.78	811.04
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	7.00	7.00	8.00	10.00	12.00	13.00	14.50	15.50	16.00
ROA	%	3.4	5.7	3.5	3.0	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	3.5	3.3
ROE	%	5.5	5.6	15.2	8.7	7.5	6.6	7.1	7.3	7.7	7.3	6.7
自己資本比率	%	19.2	18.0	13.8	15.6	20.4	20.0	21.1	21.4	21.5	23.3	23.5
D/Eレシオ	倍	2.4	2.7	4.4	3.6	2.7	2.8	2.6	2.6	2.6	2.3	2.3
配当性向	%	33.6	32.1	10.9	16.8	19.2	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8
EBITDA ^{※4}	億円	491	778	710	724	846	880	943	1,017	1,061	1,102	1,171
EBITDA 倍率 ^{※5}	倍	9.8	7.2	15.0	13.5	11.7	12.8	11.7	11.2	11.4	11.7	11.6

※1. 2015年度より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています

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

※3. 販売用不動産：仕掛販売用不動産、未成工事支出金を含みます

※4. EBITDA：償却前営業利益＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

※5. EBITDA 倍率：有利子負債÷EBITDA

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

環境指標	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
CO ₂ 排出量	千t-CO ₂	228.3	234.8	210.7	233.0	227.5	230.5	220.0
原単位	kg-CO ₂ /m ²	98.6	101.9	98.4	106.7	101.0	95.9	84.8
エネルギー使用量	千GJ	4,596.8	4,660.2	4,374.3	4,542.6	4,463.5	4,555.4	4,577.7
水使用量	千m ³	3,042	3,141	2,811	2,650	2,548	2,612	2,815
原単位	m ³ /m ²	1.33	1.39	1.32	1.23	1.14	1.10	1.10
対象施設数 ^{※6}	施設	213	226	210	192	204	211	216

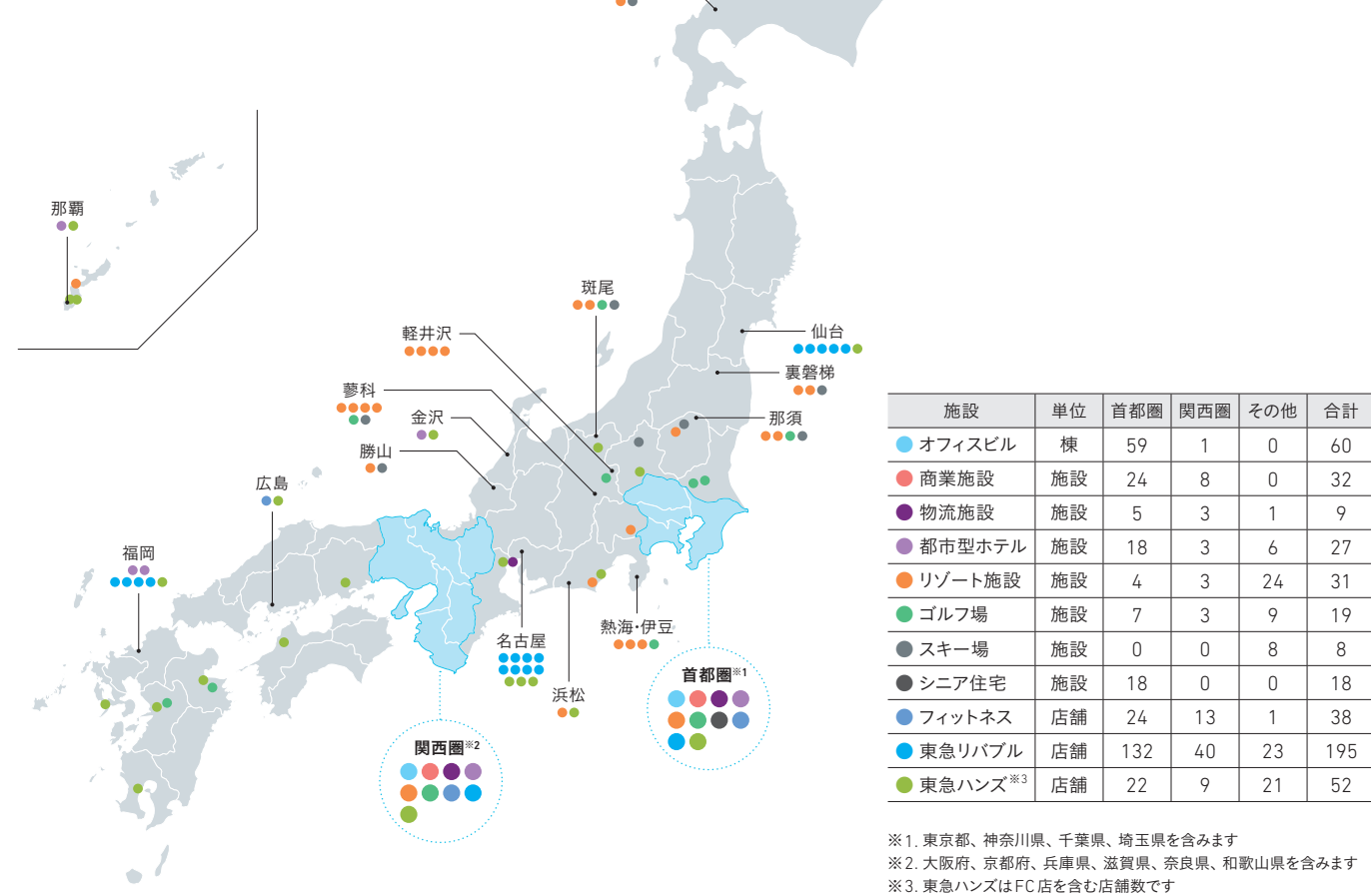
廃棄物排出量	t	14,189	18,796	18,908	25,127	25,569	22,932	22,422
原単位	kg/m ²	10.3	10.2	10.1	12.5	12.6	10.2	9.1
対象施設数 ^{※6}	施設	124	152	161	151	159	170	175

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

データセクション

事業エリア

主な国内施設・店舗



主な海外拠点

The figure consists of two maps. The top map, labeled 'アジア' (Asia), shows the region from China to Southeast Asia. Numbered blue dots indicate locations: 01 (Shanghai), 02 (Hong Kong), 03 (Taiwan), 04 (Palau), 05 and 06 (Vietnam), 07, 08, and 09 (Singapore), and 10 and 11 (Indonesia). The bottom map, labeled 'アメリカ' (America), shows the United States. Numbered blue dots indicate locations: 12 and 13 (Los Angeles), 14 (New York), and 15 (Dallas).

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(東急リパブル)
台湾		03	東急房地產股份有限公司(東急リパブル)
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)
		06	NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT(東急コミュニティ)
シンガポール		07	Tokyu Land Asia Pte. Ltd.(東急不動産)
		08	Orange Tee Holdings Pte Ltdに資本出資(東急リパブル)
		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
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)
	ロサンゼルス	12	Tokyu Land US Corporation(東急不動産)
		13	Tokyu Livable US, Inc.(東急リパブル)
アメリカ	ニューヨーク	14	425パーク・アベニュー再開発事業参画(東急不動産)
	ダラス	15	Tokyu Livable Texas Investment Advisors, LLC(東急リパブル)

データセクション

環境に配慮したアセット

環境不動産一覧(DBJ Green Building 認証)



(2020年3月31日現在)

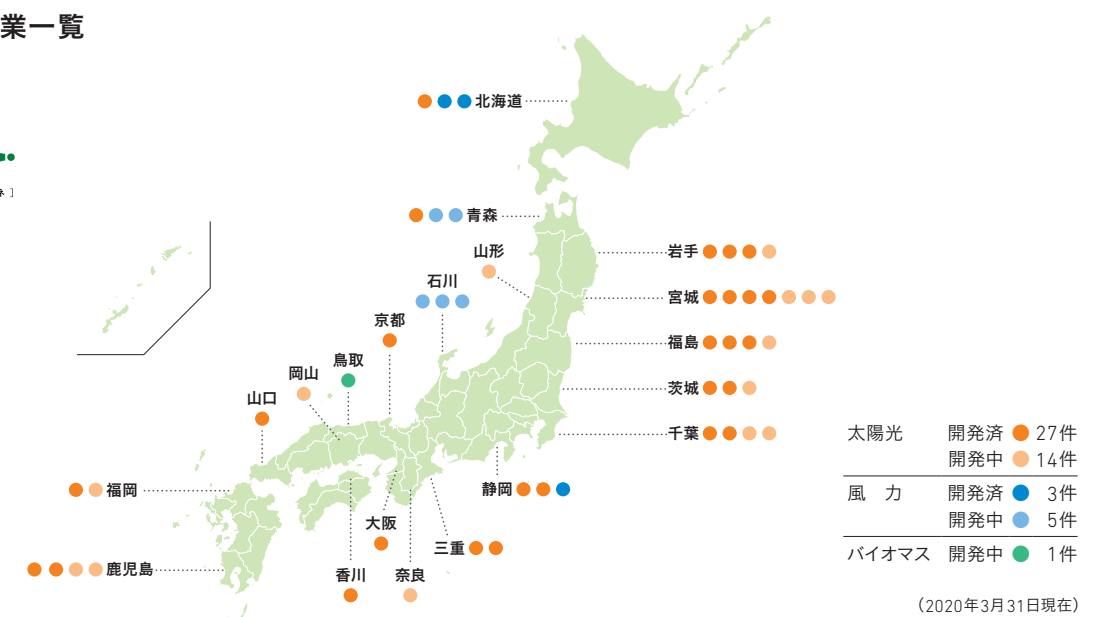
再生可能エネルギー事業一覧

ReENE

東急不動産の再生可能エネルギー事業 [リエネ]

総事業数 50事業

定格容量 1,041MW



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。

RE100
CLIMATE GROUP

CDP

データセクション

会社概要・株式情報

ホールディングス体制

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

東急不動産ホールディングス					
 東急不動産	 東急コミュニティー	 東急リパブル	 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	東急リパブル (株)	(株) 東急ハンズ	東急住宅リース (株)	(株) 学生情報センター
(株) 東急スポーツオアシス (株) 石勝エクステリア (株) イーウェル 東急不動産リート・マネジメント (株) 東急不動産キャピタル・マネジメント (株) 東急不動産 SC マネジメント (株) 東急リゾート&ステイ (株) 東急リゾート (株) (株) 東急イーライフデザイン Pacific Islands Development Corporation PT. Tokyu Land Indonesia Tokyu Land US Corporation 東急不動産諮詢 (上海) 有限公司 Tokyu Land Asia Pte. Ltd. その他	コミュニティワシ (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 パートナース PFI (株) PT. Tokyu Property Management Indonesia TOKYU PM VIETNAM NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT	東急リパブルスタッフ (株) リパブルアセット マネジメント (株) 東急房地產股份有限公司 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 パートナース (株)	シグマジャパン (株) 北和建設 (株)

セグメント					
都市事業	管理事業	仲介事業	ハンズ事業	都市事業	都市事業
住宅事業	都市事業	都市事業			
ウェルネス事業					
次世代・関連事業					

(2020年7月1日現在)

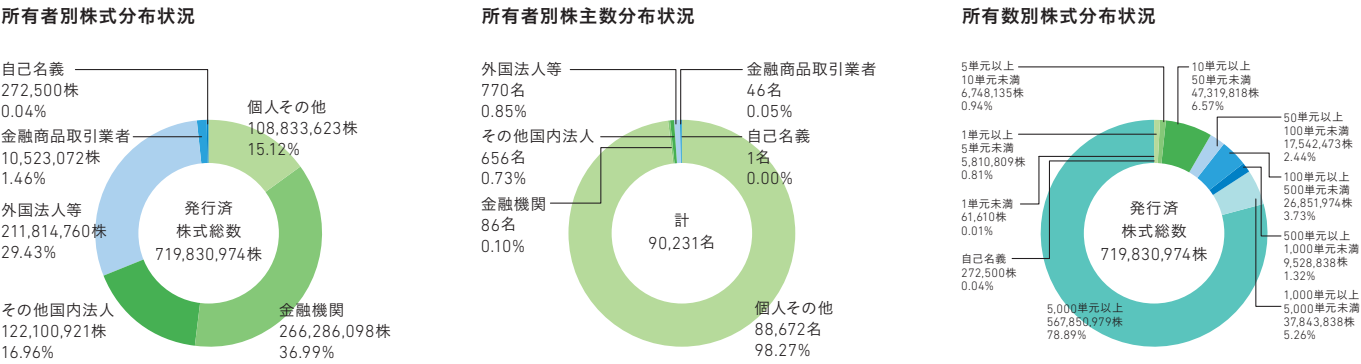
会社概要

商号	東急不動産ホールディングス株式会社 (英文表記：Tokyu Fudosan Holdings Corporation)	事業内容	グループ経営管理事業
所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1	設立	2013年10月1日
電話番号	03-6455-1122 (代表)	資本金	77,562百万円 (2020年3月31日現在)
代表者	代表取締役社長 西川 弘典	従業員数	67名 (連結：22,953名) (2020年3月31日現在)

株式情報 (2020年3月31日現在)

上場取引所	東京証券取引所	(株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関)	〒100-8233 東京都千代田区丸の内1-4-1 三井住友信託銀行株式会社
証券コード	3289		
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	(郵便物送付先 電話照会先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉2-8-4 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-782-031 (フリーダイヤル)
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	(インターネット ホームページURL)	https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html
株主確定基準日	・定時株主総会 3月31日 ・期末配当 3月31日 ・中間配当 9月30日 ・その他 あらかじめ公告する一定の日		
公告方法	電子公告の方法により行います。 公告掲載URL https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/ ただし、やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は日本経済新聞に掲載します。		

株主状況 (2020年3月31日現在)



大株主状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率※
東急株式会社	114,379	15.90%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	60,437	8.40%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	60,008	8.34%
三井住友信託銀行株式会社	16,008	2.22%
第一生命保険株式会社	14,918	2.07%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,524	1.74%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	11,697	1.63%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	10,919	1.52%
ジェビー モルガン チェース バンク 385151	10,612	1.47%
STANDARD LIFE ASSURANCE LIMITED-PENSION FUNDS	9,250	1.29%

※ 持株比率は自己株式272,500株を控除して計算しています

「2020 統合報告書」発行にあたって

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

今年の報告書では、「価値を創造し続ける企業グループへ」という私たちのありたい姿を、よりわかりやすいストーリーで具体的に伝えることに努めました。

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

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

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

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

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

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組む当社は、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に参加し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10の原則を支持しています。また、持続可能な社会の構築に向けて、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に貢献することにもコミットしています。

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

2020年10月

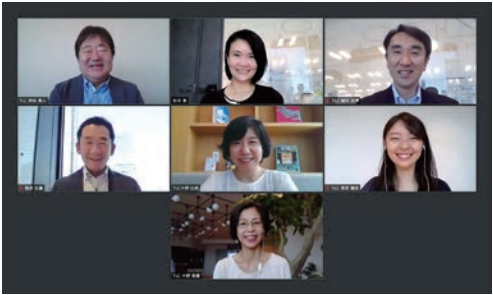


木村 昌平

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

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

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



オンラインでの編集会議の様子

グループスローガン

美しい時代へ——東急グループ

グループ理念

我々は、グループを共につくり支える志を持ち、
この理念を共有する。

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

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

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

もって、企業の社会的責任を全うする。

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

