

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、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」を原点に、「挑戦するDNA」を受け継ぎながら、総合不動産グループとして成長してきました。私たちはこれからも、豊かで健やかな社会の実現に向け、ハコやモノの枠を超えてライフスタイルを創造・提案し、新たな価値を追求し続けます。

～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。

1950

社会の動向

当社の歩み

- 1918年 田園都市株式会社設立
- 1953年 東急不動産(株)設立
- 1955年 代官山東急アパート竣工
- 1956年 仲介事業進出
- 1958年 東急スカイライン竣工

1960

- 1960年 所得倍増計画発表
- 1964年 東京オリンピック

- 1965年 渋谷東急ビル竣工

1970

- 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

- 1970年 (株)東急コミュニティー設立
- 1972年 東急リバブル(株)設立
- 1975年 ゴルフ事業進出
- 1975年 インドネシア進出
- 1976年 (株)東急ハンズ設立

1980

- 1985年 プラザ合意
- 1989年 消費税導入

- 1982年 あすみが丘ニュータウン事業着手
- 1982年 スキー事業進出
- 1984年 パラオパシフィックリゾート開業
- 1986年 東急スポーツオアシス1号店開業
- 1988年 東急ハーヴェストクラブ1号施設開業

1918年

田園都市の創造

設立の目的

「黄塵万丈なる帝都の巷に生息して、生計上衛生上風紀上の各方面より圧迫を蒙りつつある中流階級の人士を、空気清澄なる郊外の域に移して以て健康を保全し、且つ諸般の設備を整えて生活上の利便を得せしめんとするにあり」



渋沢栄一

渋谷栄一らを中心に1918年、田園都市(株)を設立。英国発祥の「田園都市構想」をベースに、住宅と庭園が共存する美しく快適な街「田園調布」を創造。



開発当時の田園調布

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し、田園都市事業、砂利業、遊園業および広告業の業務を継承する形で誕生。以来一貫して、新たな不動産ビジネスによる価値創造を追求。



1970年代

事業の多角化

時代や社会環境の変化とともに事業領域を拡大。(株)東急コミュニティー、東急リバブル(株)、(株)東急ハンズを設立し、開発事業から管理事業・仲介事業・小売事業にも進出。



1980年代

郊外型住宅・リゾートの開発

あすみが丘ニュータウンなどの大型ニュータウン開発や、会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ」の開業。ゴルフやスキーが楽しめるリゾートタウンを本格展開。



あすみが丘ニュータウン

～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、 グループ共創で持続的成長へ

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。

1990

2000

2010

2020

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

2001年 アメリカ同時多発テロ
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

1993年 東急ステイ1号店開業
1993年 世田谷ビジネススクエア開業
1994年 聖路加タワー竣工
1999年 不動産証券化ビジネス開始

2002年 一番町東急ビル竣工
2003年 恵比寿ビジネスタワー竣工
2004年 シニア住宅1号施設開業
2006年 日本橋丸善東急ビル竣工
2007年 汐留ビルディング竣工
2008年 新橋東急ビル竣工
2008年 日本橋フロント竣工

2011年 あべのキューズモール開業
2012年 アクティビア・プロパティーズ投資法人上場
2013年 コンフォリア・レジデンシャル投資法人上場
2013年 東急不動産ホールディングス(株)設立
2014年 東急住宅リース(株)設立
2016年 東急プラザ銀座開業
2016年 (株)学生情報センター完全子会社化

1990年代 オフィス賃貸事業の 本格化

事業の中核を、従来の郊外型戸建住宅の開発から、都心部の賃貸オフィス事業へとシフト。



世田谷ビジネススクエア

1999年～ 不動産証券化ビジネスの開始

大型ショッピングセンターを証券化するなど、不動産の証券化ビジネスをスタート。

2004年～ シニア住宅の運営・開発

超高齢社会の到来を背景として、住宅開発で培ったノウハウとグループ総合力を結集した「グランクレールあざみ野」「グランケアあざみ野」を開業。



グランクレールあざみ野

2013年 東急不動産ホールディングス(株)設立

グループ総合力の最大化に向けて、東急不動産(株)、(株)東急コミュニティー、東急リパブル(株)の3社を経営統合し「東急不動産ホールディングス(株)」を設立。

海外事業の拡大

アジアではインドネシアを中心に住宅分譲事業、アメリカでは不動産投資・オフィスビルの再開発を推進するなど海外への積極的な事業を展開。



ジャカルタ「BRANZ Simatupang」

広域渋谷圏の開発推進で 高い成長ステージへ

渋谷駅付近の再開発事業に加え、青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山など洗練された個性豊かな街が複合的に結びつく「広域渋谷圏」の開発プロジェクトを推進。面での街づくりとエリアマネジメントの実現で、さらに高い成長ステージへ。



渋谷駅周辺の開発(完成予想)

価値創造プロセス

東急不動産ホールディングスグループは、グループの多様性や独自性を武器に、長年培ってきた「挑戦するDNA」や「お客さまへの思い」を継承しながら、新たな価値を創造し続ける企業グループです。私たちは、ビジネスを通して資本の最大化を図り、持続的成長と長期的企業価値の向上を実現します。



価値を創造し続ける企業グループへ

“ハコ”や“モノ”の枠を超えてライフスタイルを創造・提案

資本の最大化



社会・関係資本

当社グループの街づくり企業としての最大の強みは、お客さまや社会との強い関係性です。信頼度の高いブランドと、1,000万人を超えるお客さまとの接点を構築しています。

企業ブランド



お客さま接点 約1,000万人

- ・マンションご購入
- ・リゾート・スポーツ施設ご利用
- ・東急ハンズ会員



製造資本(保有アセット)

総合不動産グループとして、多様なアセット・サービスが強みです。新築住宅からシニアレジデンスまでライフサイクルを通じて提供できる価値を拡大しています。

アセット・サービスの多様性

- ・オフィス/商業施設
- ・分譲住宅
- ・シニア住宅
- ・リゾート
- ・都市型ホテル
- ・スポーツクラブ
- ・小売店舗(ハンズ)
- ・BRANZサポート
- ・リバブルあんしん仲介保証
- など



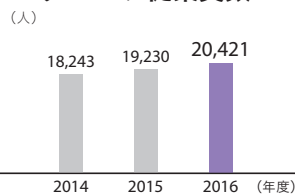
人的資本

当社グループの強みである多様でユニークなアセット・サービスを生み出せる人材は重要な資本です。専門性のある価値を提供できる従業員を増やしています。

有資格者

- ・一級建築士 352人
- ・二級建築士 434人
- ・宅地建物取引士 5,372人
- ・マンション管理士 584人

グループ従業員数 (人)



自然資本

暮らしやリゾートを提供する当社グループにとって周辺環境も重要な資本です。アセット価値を最大化するために、自然のための取り組みを深化させています。

環境配慮物件

- ・DBJ Green Building 認証
- 19件
- 5 stars (2物件)
- 4 stars (6物件)
- 3 stars (11物件)

アセットの付加価値を 高める環境資源

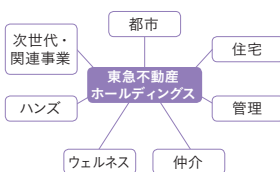
- ・暮らしやワークプレイスを彩る緑化
- ・リゾート施設を取り囲む自然



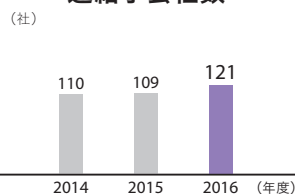
知的資本

ユニークさを生み出す事業会社とグループの総合力は他社と差別化する源泉です。外部リソースを取り込むとともにグループ連携を強化しています。

グループ総合力



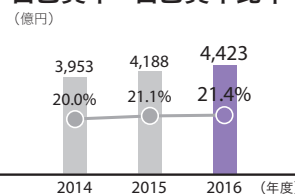
連結子会社数 (社)



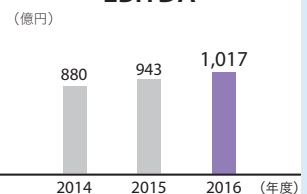
財務資本

大型投資を機動的に実行し、安定的な成長を継続するために、財務基盤の強化を図っています。安定的な収益の拡大と自己資本の拡充に努めています。

自己資本・自己資本比率 (億円)



EBITDA (億円)



マテリアリティの特定と機会・リスク

中期経営計画の策定にあたり、東急不動産ホールディングスグループは、当社グループにとって長期的に重要な社会課題を抽出し、「少子高齢社会」「ライフスタイル」「環境」「働き方」「ESG投資」に高い知見を持つ有識者の意見を参考にマテリアリティを特定しました。これらの重要課題について、当社グループと関係する社会課題として認識するとともに、事業活動における機会とリスクを検証しました。持続可能な価値向上を実現するため、中長期経営計画「Value Frontier 2020」において、事業を通じて社会課題へ取り組みを実現します。

▶ 選定プロセス

Step 1 社会課題の把握と整理

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



Step 2 課題の統合と集約

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

Step 3 経営陣・有識者へのヒアリング

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

経営陣	コメント
代表取締役社長 大隈 郁仁	<ul style="list-style-type: none"> 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、課題を組み合わせ取り組み内容を検討することが必要 さらなる競争力強化に向け、グループの多様性を活かし、他社との差別化を図れる項目を重視すべき
取締役 執行役員 西川 弘典 一般管理部門管掌	<ul style="list-style-type: none"> 高齢化やIoTが進む社会において、さまざまな課題を組み合わせ一体的に提供できるサービスがビジネスにつながる リゾート事業を手がけるうえで関連する気候変動問題に対し、事業を通じた環境負荷低減への取り組みが求められる
専門分野有識者	コメント
少子高齢社会 松田 智生氏 (株)三菱総合研究所プラチナ社会研究センター 主席研究員チーフプロデューサー	<ul style="list-style-type: none"> 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等IoTは非常に重要な役割を担う新たな成長産業の可能性はある
生活/ライフスタイル 研究所(匿名)	<ul style="list-style-type: none"> 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 少数派がマスになってきたと捉える方がビジネスには役立つ(例：未婚/DINKs/在宅勤務など)
環境 涌井 史郎氏 東京都市大学環境情報学部 教授	<ul style="list-style-type: none"> 今後は生活者がそれぞれの多様性に合わせて柔軟に変えることができるプラットフォーム的な空間やサービスが期待される 環境への取り組みでいかに価値を創造していけるかがポイント
働き方 土屋 恵子氏 アデコ株式会社 取締役 人事本部長	<ul style="list-style-type: none"> 働き方の変化として、「Work From Anywhere(オフィスからだけでなく、家やサテライトオフィスなどから仕事を行うスタイル)」など、ひとつの場所にとらわれない柔軟な働き方が重視される 社会のダイバーシティはさらに進み、建物や環境への反映が求められる
ESG投資 荒井 勝氏 社会的責任投資フォーラム(JSIF) 会長	<ul style="list-style-type: none"> 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

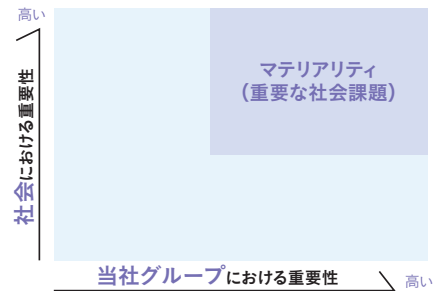
※ 有識者の所属・役職等は、ヒアリング時点(2016年6月)のものです。

Step
4

マテリアリティの特定

ヒアリング結果をもとに、当社グループが優先して取り組むべき各課題の重要度について妥当性を検証しました。評価結果をマテリアリティマップにプロットして整理し、7つにグルーピングしました。

マテリアリティは、CSR推進委員会を経て取締役会へ報告し、特定されました。



東急不動産ホールディングスグループのマテリアリティ

マテリアリティ	機会	リスク
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	<ul style="list-style-type: none"> 新たな事業機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的金利上昇リスク
生活の多様化/グローバル化 街づくり企業として、ライフ・ワークスタイルの多様化、消費者ニーズの多面的な対応の必要性拡大、地域コミュニティの活性化などが事業機会に大きく影響	<ul style="list-style-type: none"> インバウンド需要 海外事業機会拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国内総需要減少 (需要の多様化)
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	<ul style="list-style-type: none"> 既存ストック関連市場拡大 公共資産処理・運営民営化加速 	<ul style="list-style-type: none"> 空き家問題 既存ストック劣化
少子高齢社会の進行 住まいやシニア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	<ul style="list-style-type: none"> シニア関連需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 生産年齢人口減少による需要減少
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	<ul style="list-style-type: none"> 事業革新 	<ul style="list-style-type: none"> 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
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	<ul style="list-style-type: none"> 非財務価値の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 各種リスク対応の厳格化
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の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	<ul style="list-style-type: none"> 環境市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動リスクの拡大

中期経営計画

P.23~

ESG経営

P.43~

中期経営計画

東急不動産ホールディングスグループは、中長期経営計画「Value Frontier 2020」のステージ2として、2017年度より「中期経営計画2017-2020」をスタートしました。「関与アセット拡大」「新たな需要創出」という2つの基本方針を継続しつつ、3つの成長戦略を推進し、「価値を創造し続ける企業グループ」の実現に取り組みます。

2014～2016

中長期経営計画 Value Frontier

Stage 1 前・中期経営計画

	目標	実績
営業利益	730億円	732億円
DEレシオ	2.6倍	2.6倍

(2016年度)

2つの基本方針

関与アセット拡大

Stage 2 新・中期経営計画

3つの成長戦略

1 ライフスタイル提案型の街づくり

「広域渋谷圏構想」において、働く・住む・過ごす機能が多くが融合する地域特性と当社グループの主要プロジェクトが集積する強みを活かし「点」から「面」の開発・関与を進めていきます。

また、「世代循環型の街づくり」を進めます。グループ連携でハード・ソフト一体かつ当社グループ直営のサービスを提供し、超高齢化社会におけるお客さまの多様なニーズに応えていきます。

2 循環型再投資事業の領域拡大

これまで循環型再投資の対象だったオフィス・商業施設・賃貸住宅に加え、インフラ・インダストリーやホテル、学生レジデンスといった新規アセットにも投資領域を拡大し、収益力を強化します。当社グループの資産運用事業における関与アセットとしては、2016年度0.8兆円から2020年度には1.3兆円の規模までAUMを拡大していきます。また、アメリカでの事業拡大も図ります。

成長戦略を支える経営基盤強化

事業間シナジーの取り組み強化

グループの保有する事業基盤(ストック・顧客情報・人材)を最大活用し、派生事業機会の獲得および付加価値創出を図ります。

グループ経営資源最適化/ESGマネジメント

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

2017~2020

2021~

2020 ~価値を創造し続ける企業グループへ~

新たな需要創出

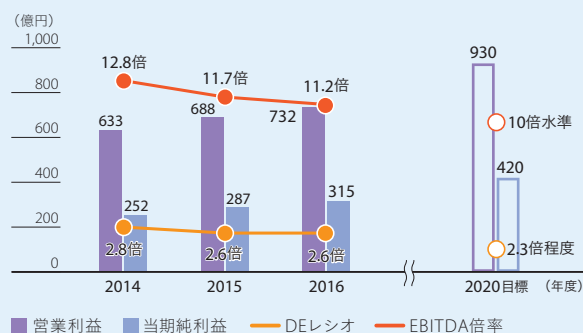
新たな
ステージへ

3 ストックの活用強化

フロー型社会からストック型社会への環境変化を捉え、管理事業・仲介事業を中心とするストック活用型事業を強化します。お客さま接点をもとにし、管理ストックや仲介における不動産情報などを最大限活用し、事業機会を取り込み、投資を伴わない事業による利益拡大を図ります。

▶ 目標指標 (2020年度)

営業利益	930億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	420億円
DEレシオ	2.3倍程度
EBITDA倍率	10倍水準



中期経営計画

「価値を創造し続ける企業グループへ」の実現をめざし、中期経営計画でも重視するのがグループ連携を通じた総合力の発揮です。東急不動産ホールディングスグループの重点エリアである広域渋谷圏を中心に、理想の街づくりのコンセプトを明確にし、グループ一体となって実現していきます。

“ハコ”や“モノ”の枠を超えてライフスタイルを創造・提案する グループ連携の新たな価値

▶ 広域渋谷圏構想

「職」「住」「遊」の面で高いポテンシャルをもつ渋谷

当社グループは、東急グループの本拠地である渋谷を中心とする青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山など、個性豊かな街が複合的に結びつくエリアにおいて、都市開発の重点拠点として広がりある街づくりを進めています。このエリアは、文化施設やIT企業などクリエイティブコンテンツが集積する最先端の文化・情報の発信地です。また、魅力的なライフスタイルを生む住宅地も共

存しており、国内外から多様な人々が集う日本・東京の活力向上に寄与しています。一方で、エリア間には、歩行者ネットワークや街並みの阻害要因となる地形・インフラ・賑わいの不連続など、さまざまなバリエーションが存在しています。これらの課題を解消することで街の広がりが生まれ、より魅力的なエリアにすることが可能です。



グループ連携を通じた魅力的な街づくり

渋谷の多様なニーズを有機的・複合的につないだ拠点開発を強化するためグループの連携を通じて、商業・ビジネス・生活という多様な要素を取り込んだ新しいライフスタイルを提案します。そして、その価値観を共有する多様な人々を国内外から惹きつけることで、さらに「渋谷らしさ」の価値を向上させるという連鎖を構築していきます。

世界一の「エンタテインメントシティSHIBUYA」へ

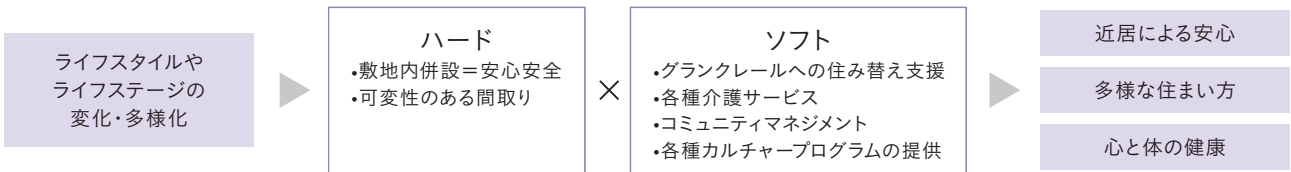
東急グループと地域が連携しそれぞれの資産を活用することで、「点」から「面」に展開する街づくりが可能になります。渋谷とその周辺拠点の沿道に、新たな街並み(ストリート)を形成しながら拠点間をつなぐことで、エリア全体のポテンシャルを高め、賑わい・文化・生活が街並みと融合した広域渋谷圏を形成していきます。

広域渋谷圏の持つ職・住・遊・学・憩・創などの多彩なコンテンツや、ライフスタイルの魅力を将来にわたり発信し続け、世界一の「エンタテインメントシティSHIBUYA」を創造していきます。

▶ 世代循環型の街づくり

少子高齢化の進行、健康志向の高まり、人・地域のつながりの希求が進む現代において、街づくりには子育て世帯のみならず、単身世帯、高齢世帯を含む多様・多彩な世帯が協調して、明るく活発に暮らし続けることが重要です。当社グループでは、「近居に

よる安心」「多様な住まい方」「心と体の健康」をコンセプトワードに、「世代循環型の街づくり」を進めています。「分譲住宅」×「シニア住宅」という新規領域で、人と人、人と地域を結び、コミュニティを活性化させることで社会から求められる価値を創造していきます。



世田谷中町プロジェクト



ブランズシティ 2016～2017年度竣工
グランクレール 2017年度開業予定

十日市場プロジェクト



2019年度竣工予定

世田谷中町プロジェクト

子育て期から高齢期まで気持ちよく暮らす「世代循環型」の街づくりを進めています。分譲マンションとシニア住宅の複合開発に加え、地域にも開かれた「コミュニティプラザ」を整備。多世代交流や地域包括ケアの拠点として、多彩な暮らし方を実現します。

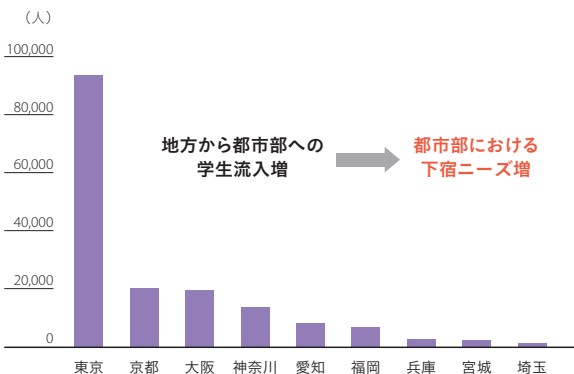
また、各物件のサービスや共用施設を相互に利用できる仕組み、ライフステージに応じてシニア住宅への住み替えが可能となる制度の導入等を通じ、長く安心して住み続けることを可能としています。

▶ (株)学生情報センターから広がる新たなグループシナジー

2016年11月に主要都市圏の学生レジデンス事業等を展開し、学校法人との豊富なネットワークを有する(株)学生情報センターがグループに加わりました。これにより、学生レジデンスの開発・物件買収・リノベーション・運営をグループ一体で行うことができ

るようになりました。学生レジデンス市場という新たなマーケットの獲得により賃貸住宅管理事業の成長を加速するとともに、学生、教育機関という新たなお客さまとの接点を通じて、グループ会社への派生事業や事業機会の獲得に取り組んでいきます。

大学進学による人口流入量推計



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「地方創生」のための教育について考える(2016年)

