

TOKYU FUDOSAN HOLDINGS

東急不動産ホールディングス

2017 統合報告書



東急不動産ホールディングス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

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。

編集方針

東急不動産ホールディングスグループは、ステークホルダーの皆さまに、当社グループのあゆみ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、「統合報告書」を発行しています。本報告書は、国際統合報告評議会(IIRC)のフレームワークを参考とし、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。今年度は、特定した中長期でのマテリアリティと、それを反映して作成した中期経営計画(2017年度～2020年度)を中心に、当社グループが中長期的にめざす姿をご紹介します。より詳細なIR情報、CSR情報については、当社webサイトをご覧ください。

IR情報

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

CSR情報

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

TOKYU FUDOSAN HOLDINGS
東急不動産ホールディングス2017統合報告書 目次

1st Chapter 03

企業概要

At a Glance 03

主な事業エリア 05

財務・非財務ハイライト 07

2nd Chapter 09

トップコミットメント

3rd Chapter 17

価値創造ストーリー

価値創造の歩み 17

価値創造プロセス 19

マテリアリティの特定と機会・リスク 21

中期経営計画 23

4th Chapter 27

価値創造への戦略

都市事業セグメント 27

住宅事業セグメント 29

管理事業セグメント 31

仲介事業セグメント 33

ウェルネス事業セグメント 35

ハンズ事業セグメント 37

次世代・関連事業セグメント 39

5th Chapter 40

価値創造を支える力

取締役会議長メッセージ 40

独立社外取締役座談会 41

ESG経営 43

コーポレート・ガバナンス 44

働き方改革 49

ソーシャルニーズ 50

環境 51

役員紹介 53

第三者検証意見書 56

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

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

At a Glance

営業収益

8,085億円

不動産を取り巻く市況は堅調に推移しておりますが、投資家向けビル等売却収益の減少により微減収(前期比0.9%減)となりました。

営業利益

732億円

前期比6.5%増。分譲マンションの増益、仲介事業、ウェルネス事業の好調により、5年連続の増益となり、中期経営計画の目標730億円を達成しました。

親会社株主に帰属する
当期純利益

315億円

前期比9.7%増。4年連続での増益を続け、5年ぶりに300億円超えを達成しました。

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

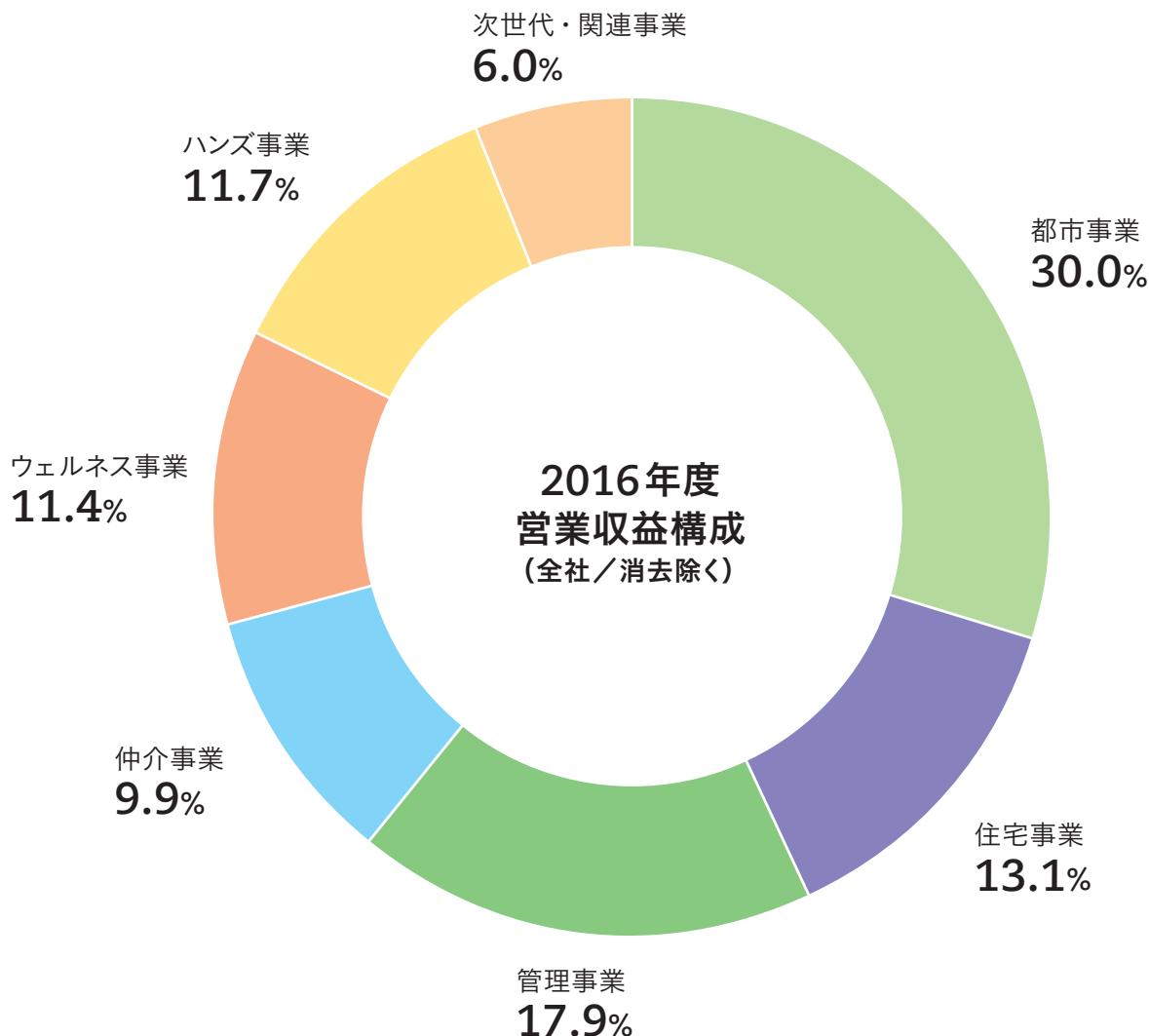
20,421人

2016年度は(株)学生情報センターのM&A等によりグループ全体の従業員数が増加しました。

女性正社員比率

27%

企業として高い競争力を持ち続けるためには多様な視点が必要不可欠と認識し、女性活用などダイバーシティ推進に取り組んでいます。



事業セグメント

コア事業

アセット活用型事業
変革と強化

都市事業セグメント



オフィスビル・商業施設延床面積

1,458千m²

賃貸住宅管理戸数

12.4万戸

オフィスビル・商業施設の開発と運営、複合再開発、不動産投資信託の運用、賃貸住宅の管理など、都市エリアでの不動産に関するあらゆるニーズに最適なサービスを提供しています。

住宅事業セグメント



分譲マンション累計供給戸数

9.0万戸

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を総合的にサポートしています。

ストック活用型事業
飛躍的成長

管理事業セグメント



マンション管理戸数

74.2万戸

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、良質な社会ストックの形成を行っています。

仲介事業セグメント



売買仲介取扱高

1.1兆円

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。

成熟市場

成長市場

グループの付加価値向上

ハンズ事業セグメント



東急ハンズ店舗数

46店

(FC店、海外店含む)

「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、多種多様な商品を取り揃え、東急ハンズならではの発見のあるヒントをお客さまにご提供しています。

新たなコア事業

ウェルネス事業セグメント



運営施設数

161施設

リゾートやレジャー施設・スポーツクラブ・シニア住宅の開発・運営といった余暇・健康・シニア分野の各事業を横断的に連携して、お客さまの上質で豊かな時間づくりをサポートしています。

将来の成長ドライバー

次世代・関連事業セグメント



海外進出国

アメリカ

インドネシア

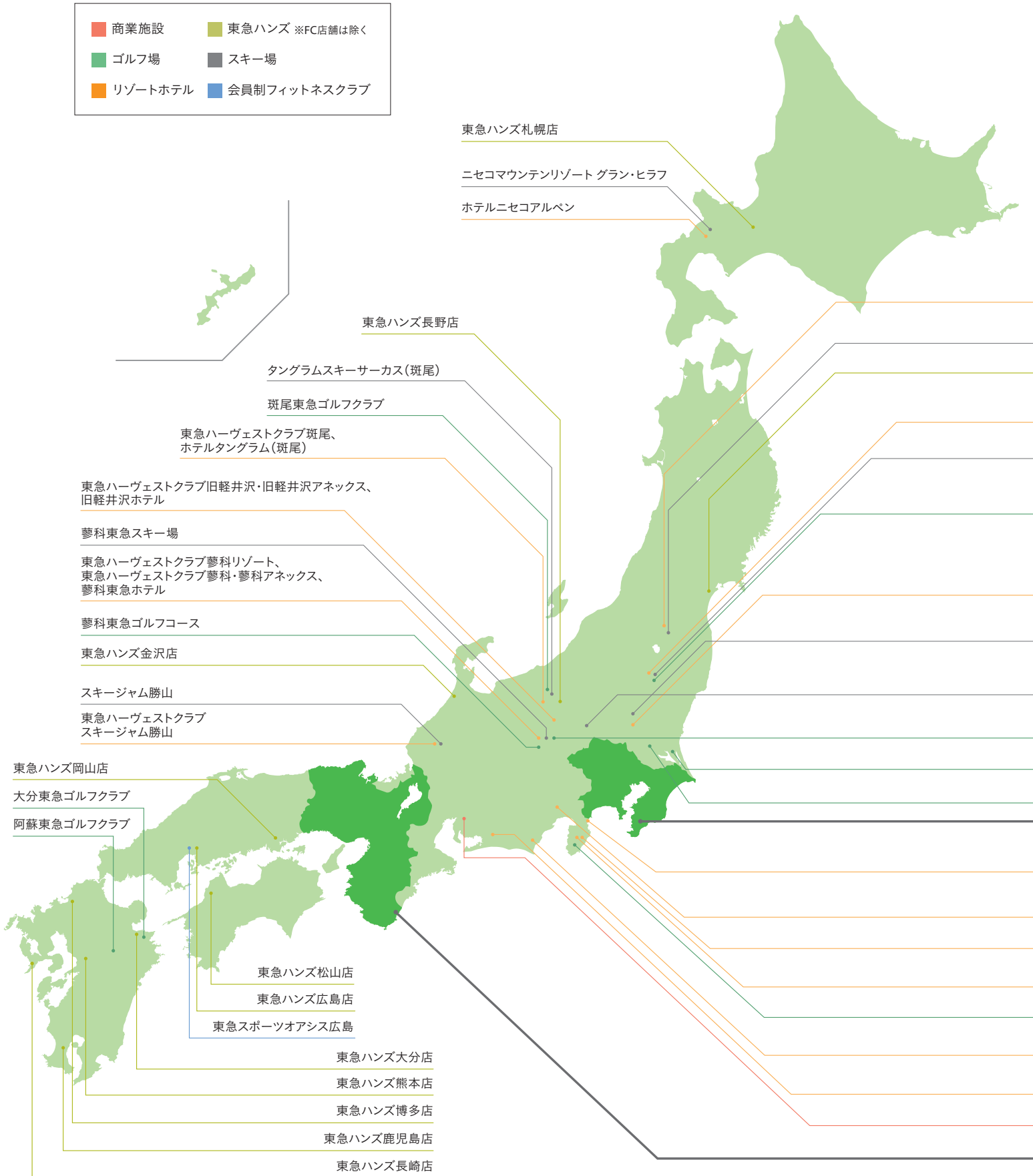
中国

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。

戦略事業

主な事業エリア

- | | |
|-----------|------------------|
| ■ 商業施設 | ■ 東急ハンズ ※FC店舗は除く |
| ■ 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 |



東急不動産ホールディングスグループの海外事業



- 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
- 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
- たんばらスキーパーク
- 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

首都圏(1都3県)

オフィスビル	55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	14施設	
東急ハンズ	17店舗	
会員制フィットネスクラブ	19店舗	
東急ステイ	17店舗	

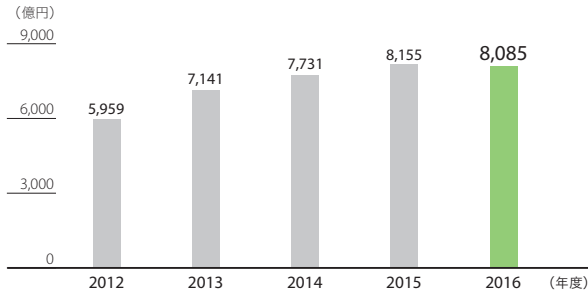
関西圏(2府4県)

オフィスビル	3棟	ゴルフ場	4施設
商業施設	7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	13店舗

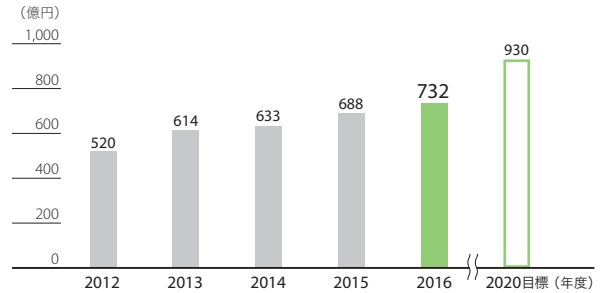
財務・非財務ハイライト

▶ 財務ハイライト

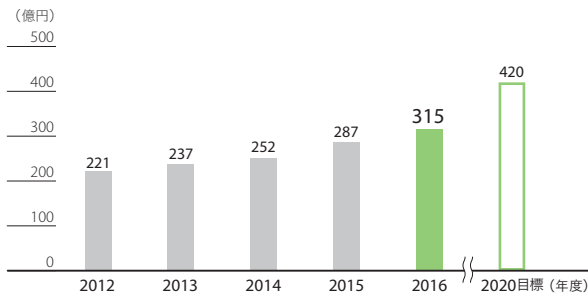
営業収益



営業利益

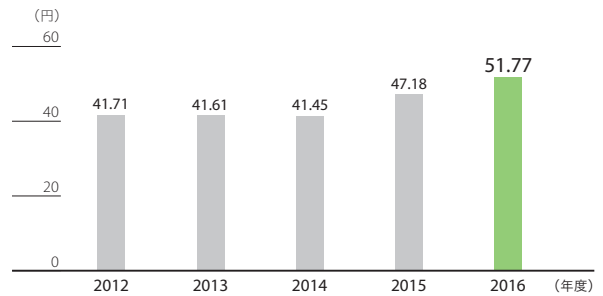


親会社株主に帰属する当期純利益^{※1}



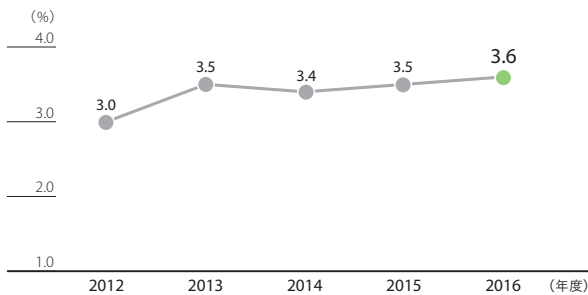
※1 2015年度より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています

EPS^{※2}



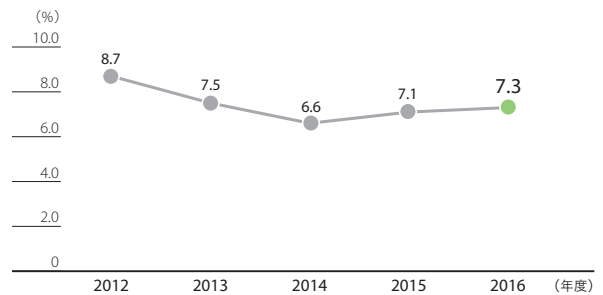
※2 EPS (Earnings Per Share) : 1株当たり当期純利益
親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期末発行済株式数
1株当たりの利益を示す指標

ROA^{※3}



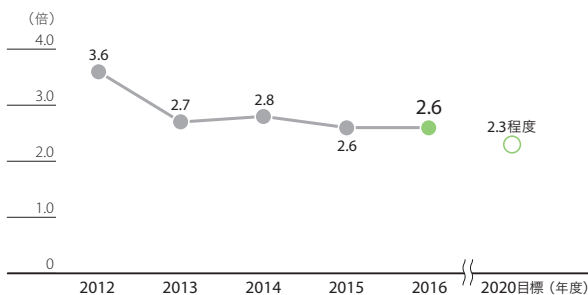
※3 ROA (Return On Assets) : 総資産利益率
(営業利益+受取利息+受取配当金) ÷ 総資産 (期首期末平均)
総資産の投資収益性を示す指標

ROE^{※4}



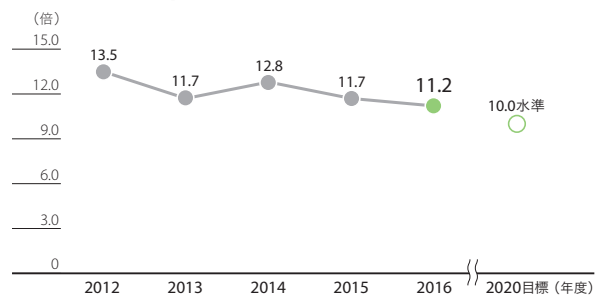
※4 ROE (Return On Equity) : 自己資本利益率
親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 (期首期末平均)
自己資本の投資収益性を示す指標

DEレシオ^{※5}



※5 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

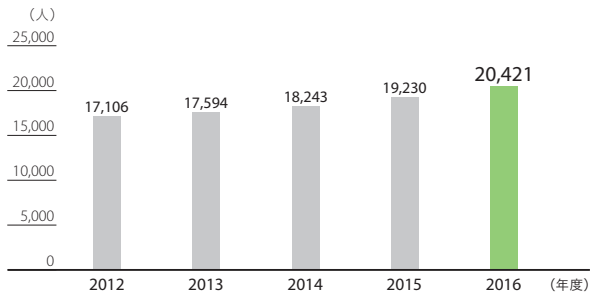
EBITDA倍率^{※6}



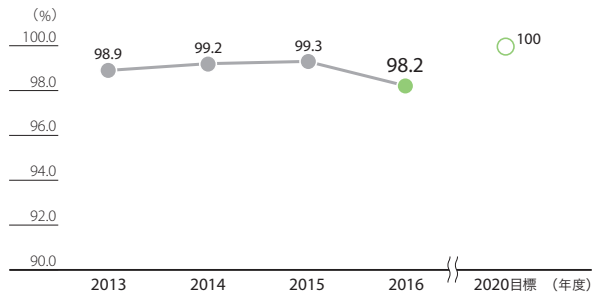
※6 EBITDA倍率 : 有利子負債 ÷ EBITDA (償却前営業利益)
事業活動から生まれるキャッシュ・フローに対し、有利子負債
の水準が適正であるかを示す指標

▶ 非財務ハイライト

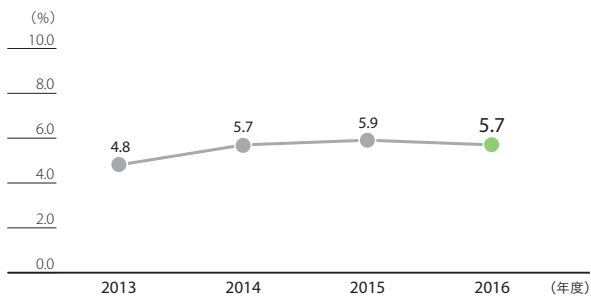
従業員数



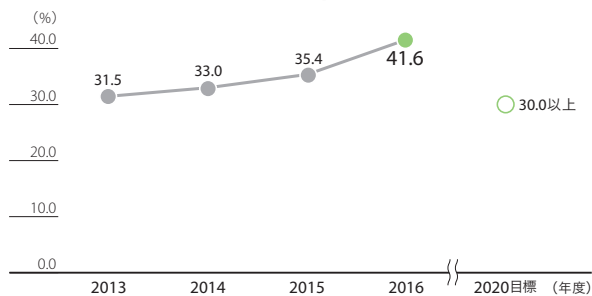
健康診断受診率



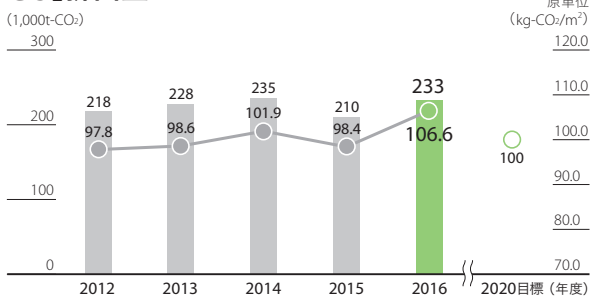
女性管理職比率



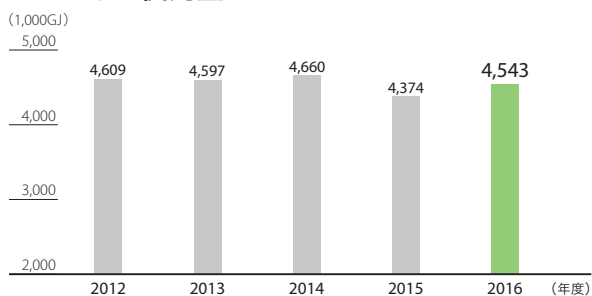
新規採用に占める女性比率



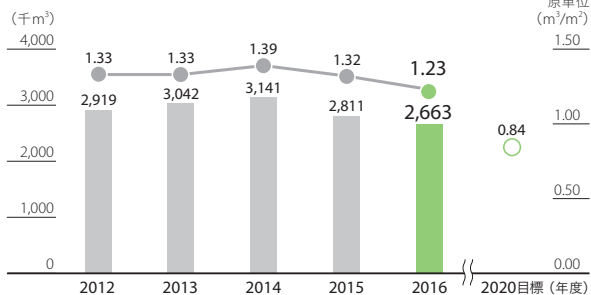
CO₂排出量



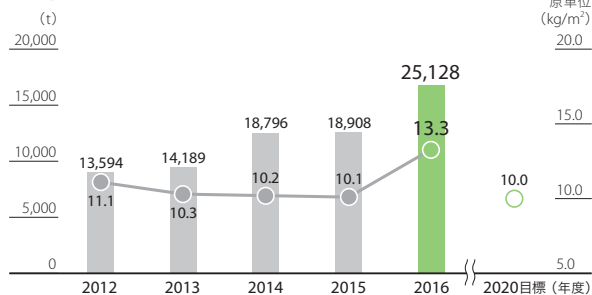
エネルギー使用量



水使用量^{※7}



廃棄物排出量



※7 計測方法の変更により公表値を変更

トップコミットメント



幅広い事業展開と長期持続的なお客さま接点を強みに、
常に時代の半歩先を行くライフスタイルを提案し、
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。

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

中長期経営計画の後半期(ステージ2)に際して

2014年に発表した7カ年にわたる中長期経営計画「Value Frontier 2020 価値を創造し続ける企業グループへ」が折り返し地点を迎えました。

まずは、中長期経営計画の前半期(ステージ1)を振り返りたいと思います。2016年度の営業利益は732億円(2013年度614億円)、DEレシオは2.6倍(2013年度2.7倍)となり、「中期経営計画 2014-2016」で掲げた目標を達成しました。この3年間で、着実な利益成長と財務基盤の強化を実現することができたと自負しています。2016年3月には、日本一の商業地である銀座に、東急グループの東の拠点となる大型商業施設「東急プラザ銀座」を開業しました。当社グループが得意とする「地域に溶け込み、地域から愛される街づくり」を実践し、今後も銀座の街と一体となって新たなにぎわいを創出していきたいと考えています。

2017年度からは、中長期経営計画の後半期(ステージ2)です。私たちを取り巻く事業環境や社会・経済環境が大きく変化するなか、新たな中期経営計画を策定するにあたり、まず当社グループにとって長期的に重要な社会課題(マテリアリティ)を特定しました。そして、特に着目すべき環境変化として、グローバルな都市間競争の激化、インバウンド需要の増大、ストック関連やシニア関連の市場拡大などを抽出しました。そのような環境認識のなかで、今回の「中期経営計画 2017-2020」を策定し、2020年度の財務面の目標を、営業利益930億円、当期純利益*420億円、DEレシオ2.3倍程度、EBITDA倍率10倍水準と決めました。2014年の中長期経営計画策定時点では、2020年度の営業利益目標を1,000億円としていましたが、大型プロジェクトのスケジュール変更などの影響を受け、より長期にわたって安定的に成長することが企業価値向上に資すると考え、軌道修正を図りました。一方で、当期純利益を新たに目標指標とし、株主還元を意識した経営により、これまで以上に株主の皆さまの期待に応えていく所存です。

※「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」のこと。以下に同じ。



グループの多様性と独自性を活かした価値創造へ

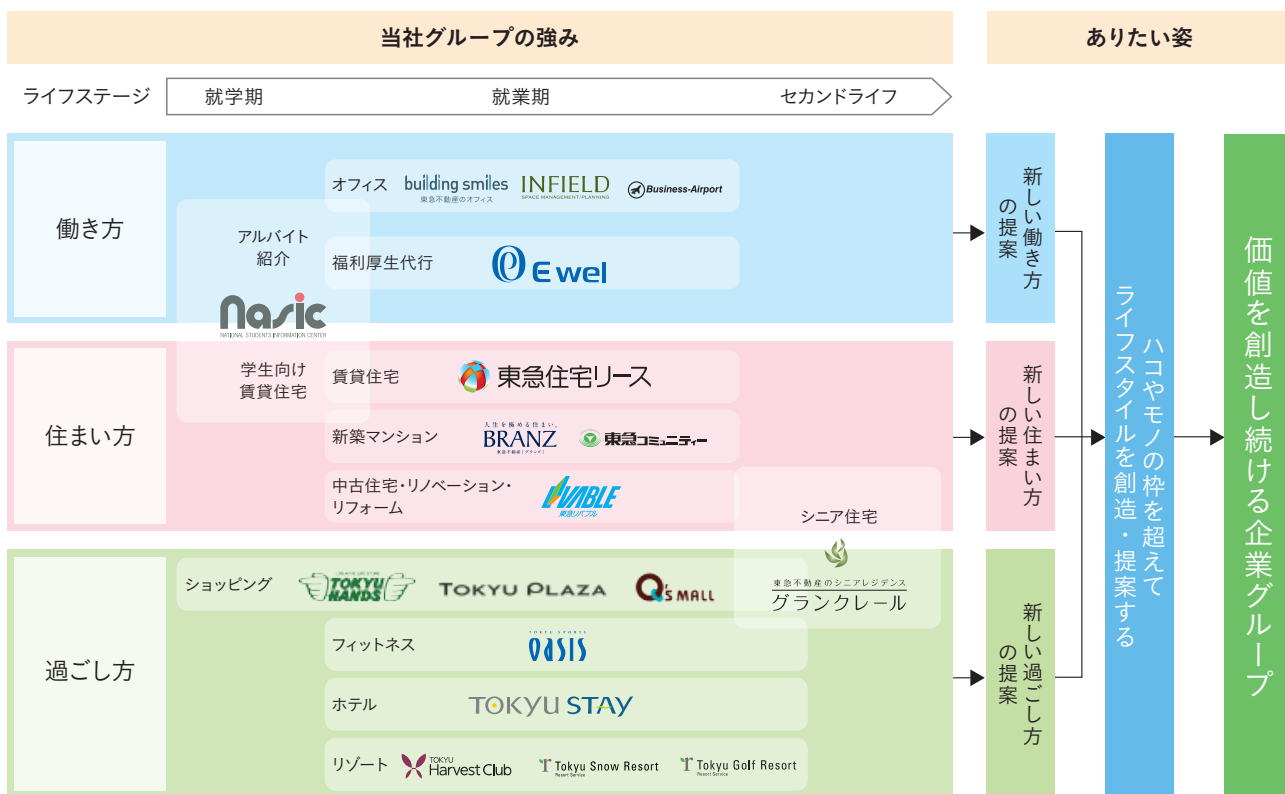
中期経営計画の策定にあたって社内で繰り返し議論を重ねたのが、当社グループの将来像や「グループらしさ」の具体的なイメージです。私たちはグループのありたい姿として「価値を創造し続ける企業グループ」を掲げていますが、その価値創造の理想形を描き、具現化するのが経営者の役割です。

私は、幅広い事業展開と豊富なお客さま接点により、お客さまのライフステージに合わせた商品・サービスをグループ全体で提供できることこそが、他社にはない当社グループの強みだと考えています。そして、私たちが持つ多種多様な商品・サービスを組み合わせ、ハードとソフト一体の価値を提供することで、ハコやモノの枠を超えてライフスタイルを創造・提案していく。それが、グループの多様性と独自性を活かして「グループらしさ」を発揮した価値創造なのだと考えています。

暮らしの起点となるマンション、シニア住宅、学生レジデンスは、新しい住まい方の提案へ。賃貸・管理を軸とするオフィスビルは、新しい働き方の提案へ。そして、商業施設、リゾー

ト施設、ホテルなどの運営力が真価を発揮するアセットは、新しい過ごし方の提案へ。就学期から就業期を経てセカンドライフに至るまで、生活のあらゆるシーンで商品・サービスを提供する私たちには、地域社会やお客さまと長期的リレーションを構築する機会が豊富にあります。この機会を最大限に活かして、長期持続的な街づくりやストック型社会への対応など、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な企業価値向上の実現を図ります。

後半期(ステージ2)においては、「Value Frontier 2020」で定めた2つの基本方針「関与アセット拡大」および「新たな需要創出」を継続しながら、2021年度以降の次のステージを見据えて、将来の新たな収益の柱の確立および安定的なキャッシュフロー創出に向けた活動に取り組みます。具体的には、グループ総合力を活かした新しい価値創造を世の中に提示しながら、3つの成長戦略を推進していきます。これから順番にご説明します。



3つの成長戦略にかける想い

ライフスタイル提案型の街づくり

第一の成長戦略は、「ライフスタイル提案型の街づくり」です。先ほど述べたように、地域社会やお客さまと長期的リレーションを構築しながら、生活のあらゆるシーンで、新しい住まい方、新しい働き方、新しい過ごし方を提案していくことは、当社グループならではの価値創造の取り組みです。この強みを活かして、常に時代の半歩先を行くライフスタイルを提案しながら、これまでにない街づくりを進めていきます。

その柱のひとつは、「広域渋谷圏構想」です。私たちのホームグラウンドである渋谷周辺は、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き、職・住・遊・学・憩・創など、多彩な都市機能を包含する魅力的なエリアです。私たちは、この渋谷駅を中心とするエリア一帯を広域渋谷圏と定め、グループの重点拠点として位置づけてきました。「広域渋谷圏構想」では、これら当社グループの主要物件が集積するエリアにおいて、個別プロジェクト

の開発からエリアマネジメントや管理・運営までを含めたグループの独自性を打ち出す街づくりを進め、関与アセットの価値向上を図ります。「点」から「面」への開発を進め、長期持続的で広がりのある街づくりを展開していくためには、アセットを保有するだけでなく、その中身、すなわち管理・運営などのノウハウを活かしたソフト面での充実・差別化が欠かせないと考えています。

渋谷駅周辺の再開発においては、IT企業の集積、豊かな住宅地、商業・文化・トレンドの発信、良好なアクセスという渋谷のポテンシャルをさらに高めるべく、東急グループの一員として「エンタテインメントシティSHIBUYA」の実現に取り組んでいます。

もうひとつの柱は、「世代循環型の街づくり」です。当社グループでは、2017年9月に街開きを迎える「世田谷中町プロジェクト」や2019年度竣工予定の「十日市場プロジェクト」などで、分譲マンションとシニア住宅の複合開発を進めています。これらのプロジェクトは、国内の重要な社会課題である



高齢化や子育ての問題にひとつの解決策を提示する試みです。分譲マンションからシニア住宅への住み替えや地域に開かれた共用施設や保育園の設置など、コミュニティマネジメントを付加した地域社会とのつながりを育む街づくりで、多様な住まい方や健康生活の社会ニーズに応えます。多世代交流のある都市生活を実現し、ここから多種多様なライフストーリーが誕生するような街にしていきたいと考えています。

循環型再投資事業の領域拡大

第二の成長戦略は、「循環型再投資事業の領域拡大」です。当社グループでは、かねてよりグループの上場REIT・私募REITなどとともに、開発、保有・運用、売却、再投資というサイクルで賃貸事業のポートフォリオの拡充を図る「循環型再投資事業」を推進し、持続的な事業サイクルの実現に取り組んできました。



この循環型再投資事業の対象領域は、これまではオフィスビル、商業施設、賃貸住宅が中心でしたが、今回の成長戦略では、新たにインフラ・インダストリー、ホテル・リゾート、学生レジデンスへと対象領域を拡大することで収益力強化を図ると同時に関与アセットを拡大する方針です。これにより、当社グループの運用資産(AUM)は、2020年度には1.3兆円(2016年度0.8兆円)まで拡大する計画です。

また、今後も継続的な経済成長が見込まれる米国では、ニューヨークのマンハッタンで開発が進む大型複合ビル「425パーク・アベニュー」のプレゼンスを活かして、早期に事業基盤を整備し、積極的な事業拡大を図ります。

ストックの活用強化

第三の成長戦略は、「ストックの活用強化」です。国内市場は人口減少で新たな需要が減り、フロー型社会からストック型社会へのシフトが加速しています。

私たちは、拡大するストック市場を大きな機会と捉え、すでに業界トップクラスの管理戸数を誇る管理事業、そして全国に売買仲介ネットワークを持つ仲介事業の飛躍的成長を図ります。これらは、いずれも当社グループの広がり象徴するストック活用型事業であり、まさにこれからの時代に必要とされる不動産ビジネスであると認識しています。

当社グループは、マンション、オフィスビル、商業施設、賃貸住宅のみならず、公営住宅、空港などの公共公益施設を含む多種多様な不動産に関与しています。

今後、これらの管理ストックのさらなる拡大を図り、関与するアセットやお客さまから派生する事業機会を積極的に獲得するとともに、仲介事業においては不動産流通情報の最大活用を進めます。このような取り組みを重ね、ストック活用型事業の成長を実現していく計画です。

幅広い事業領域でグループの強みを発揮する

4つのコア事業セグメント

続いて、セグメント別の事業戦略についてご説明します。当社グループでは、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、7つのセグメントにより構成しています。そのうち、収益の柱であるコア事業に位置づけているのは、都市事業、住宅事業、管理事業、仲介事業の4つです。

都市事業では、グループの中核を担う強固で独自性のある事業展開をめざして、街・エリア価値の共創や循環型再投資事業の領域拡大を積極的に推進します。私自身も強い思い入れのある渋谷再開発や浜松町・竹芝の大型プロジェクトについては、それぞれのエリアのポテンシャルを最大限に引き上げ、皆さまの期待を超える魅力的で活気あふれる街づくりに取り組みます。

住宅事業では、都心、再開発、複合開発において規模拡大を図り、グループ総合力を活かして独自のプレゼンス確立をめざします。

総合不動産管理会社として圧倒的No.1をめざす管理事業では、さらなる関与アセットの拡大を図るとともに、グループ各社との連携を強化し、仲介業やリフォームなどストックを起点とした事業機会の獲得に努めます。

業界トップクラスの取扱件数・取扱高を誇る仲介事業では、幅広い事業領域を活かして、それぞれのお客さまのニーズに合わせた最適解を見つけ出し、多彩な価値を付加する

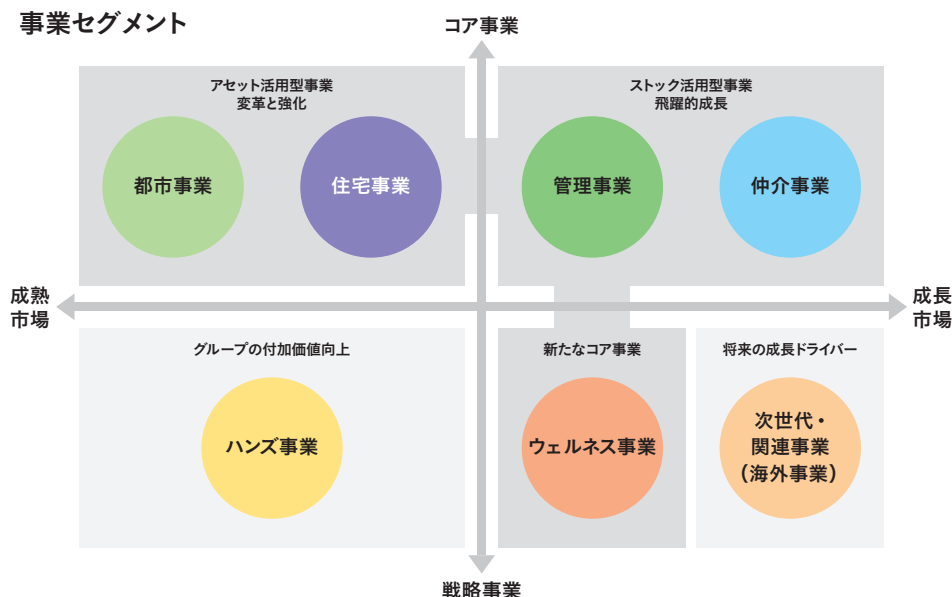
「不動産情報マルチバリュークリエイター」をめざします。

5本目の柱をめざすウェルネス事業

余暇、健康、シニア分野を対象に、豊かな時間と体験を提供するウェルネス事業では、長年培ってきた開発力と運営力を強みに、ウェルネス領域における業界トップポジションの確立をめざします。当社グループのウェルネス事業は、時代に先駆けて多彩な施設やサービスを開発・運営してきた歴史があり、不動産業界のなかでも独自性が際立つ存在です。インバウンド需要の増大や拡大するシニアマーケットを背景とした良好な事業環境のもと、規模拡大を進めるとともに、当該領域での循環型再投資事業を推進し、2020年度までにグループにおける5本目の収益の柱(新たなコア事業)とする予定です。

圧倒的なブランド力を誇るハンズ事業は、グループの付加価値向上に資する事業と位置づけています。ライフスタイル創造・提案No.1ブランドをめざして、さらなるブランド強化および収益構造の転換を図ります。

次世代・関連事業では、海外事業における総合デベロッパーとしてのプレゼンスを発揮するため、引き続き米国およびインドネシアを中心に事業を強化していきます。特に米国の安定的成長は、私たちにとって大きな成長機会になると考えており、アセットアロケーションの観点からも事業を強化する方針です。



財務基盤の強化で次なる成長へ

ここからは財務戦略についてご説明します。まずは投資計画です。後半期(ステージ2)の4カ年におけるグロス投資額は、1兆2,300億円を見込んでいます。

都市事業においては、渋谷再開発などの既定主要プロジェクトでの投資に加え、オフィスや商業施設、インフラ・インダストリーなどの新領域での新規投資も見込み、固定資産および棚卸資産を合わせて7,800億円の投資を計画しています。新たにコア事業として成長を見込むウェルネス事業においても、ホテルやシニア住宅など、1,350億円の投資を計画しています。そのほか、分譲マンションや投資家向け賃貸住宅を含む住宅事業や、米国・インドネシアを中心とした海外事業での投資を予定しています。

グロス投資額は1兆2,300億円ですが、循環型再投資事業による回収を見込み、ネット投資額は3,700億円程度とす

る計画です。これは2020年度末の有利子負債残高1兆2,600億円、DEレシオ2.3倍程度を前提としています。

私は、今後の安定的な成長のためにも、適時適切かつ機動的に投資を実行できるよう、財務基盤を強化していくことが重要な経営課題だと認識しています。

財務の健全性を評価するDEレシオは、自己資本の拡充により、2016年度2.6倍(2013年度2.7倍)まで改善しました。引き続き、期間利益の積み上げなどで自己資本を積み増すことで、2020年度には2.3倍程度をめざす計画としています。

同時に、今後の大型プロジェクト稼働を控え、キャッシュフロー創出力の強化を強く意識するために、EBITDA倍率を新たな目標指標とし、2020年度に10倍水準の達成をめざします。

株主・投資家の皆さまと長期的な信頼関係を築く

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。

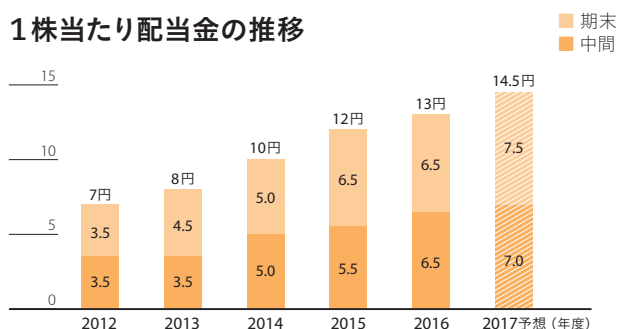
株主還元については、安定的な配当を継続維持するとともに、配当性向の目標を25%以上に設定しています。

2016年度の配当金は1株当たり年間13円で、4期連続の増配となりました。2017年度は1株当たり年間14.5円を計画しています。今回から新たに目標指標に設定した当期純利益を意識することで、着実な利益成長による増配をめざします。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行っています。

2016年度は、個人投資家向け会社説明会を計6回開催しました。これは、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するものです。

また、新たに役員の株式報酬制度を導入しました。株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することで中長期的な企業価値向上に向けた意識を高めることを目的としております。株主の皆さまと一体となった経営を進め、皆さまの期待に応えてまいります。

1株当たり配当金の推移



2013年度の中間配当以前の配当金は、東急不動産㈱における配当金を記載しています

ESG経営が持続的な成長をもたらす

当社グループでは、持続的成長と長期的企業価値向上を実現するため、「事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、ステークホルダーの皆さまの満足度を高める」というグループのCSRビジョンのもと、ESG(環境・社会・ガバナンス)を重要な経営課題と位置づけ、ESG経営を推進しています。

冒頭にも述べたとおり、今回の中期経営計画を策定するにあたり、当社グループの重要なマテリアリティ(社会課題)を各分野の社外有識者とともに特定しました。その結果を踏まえ、ESGの観点から4つのテーマ「コーポレート・ガバナンス」「働き方改革」「ソーシャルニーズ」「環境」を策定し、それぞれに2020年度の目標値(KPI)を設定しました。今後は、このKPIによるマネジメントを進めます。

経営の公正性と透明性を高めるため「コーポレート・ガバ

ナンス」においては、2016年度以降、独立社外取締役の3名体制化、指名・報酬委員会の設置、役員の株式報酬制度の導入、取締役会実効性評価の実施など、着実な改善を重ねています。

また、従業員一人ひとりの「働きがい」に勝る組織の活力はないと考え、ダイバーシティ、ワークライフバランス、健康経営の観点から、グループ全体で「働き方改革」に取り組んでいます。

今後も、リーダーである私が率先してESG経営を推進し、公平性と透明性のある情報を社外へ開示することで、投資家を含むすべてのステークホルダーの皆さまからの信頼獲得に努めてまいります。

挑戦するDNAで自ら変革をリードする

現時点で、東京五輪が開催される2020年以降の事業環境を見定めることは大変難しいことですが、私は当社グループのミッションは大きく変わらないと考えます。

価値を創造し続ける企業グループとして、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。新しい住まい方、新しい働き方、新しい過ごし方を提案し、生活のあらゆるシーンで選ばれる存在になる。それが私たちのめざす姿であり、当社グループが社会に存在する意義です。

お客さまや社会から必要とされ続けるためには、盤石な経営基盤を整えると同時に、変化に柔軟かつ果敢に挑む「挑戦するDNA」が不可欠です。グループで長年培ってきた「挑戦するDNA」を自ら発揮し、不確実な未来を見据えた経営と変革をリードしてまいります。今後とも、当社グループへの変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



代表取締役社長 大隈 郁仁

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」「東急リパブル」「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 東急リパブル(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、東急リパブル(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



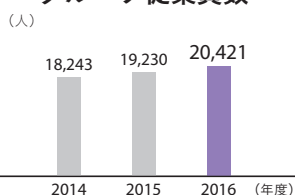
人的資本

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

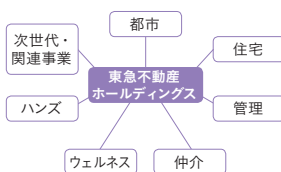
- ・暮らしやワークプレイスを彩る緑化
- ・リゾート施設を取り囲む自然



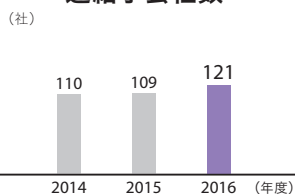
知的資本

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



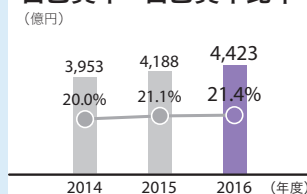
連結子会社数 (社)



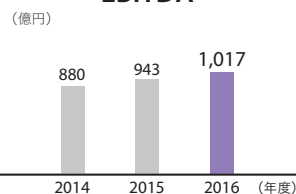
財務資本

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

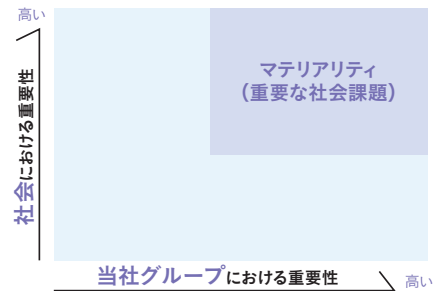
※ 有識者の所属・役職等は、ヒアリング時点(2016年6月)のものです。

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

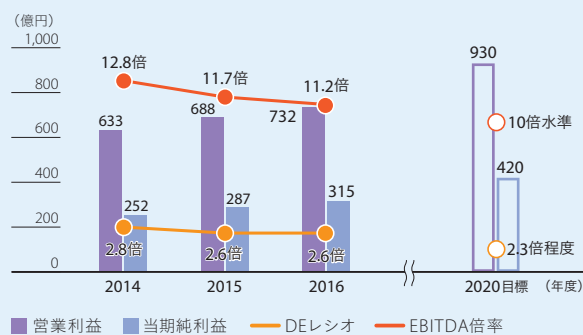
新たな
ステージへ

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、さまざまなバリアが存在しています。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

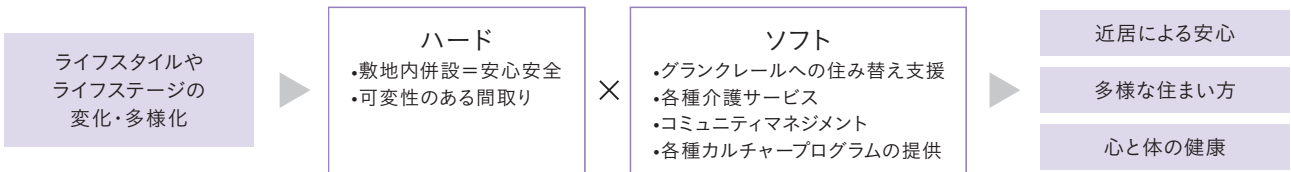
東急グループと地域が連携しそれぞれの資産を活用することで、「点」から「面」に展開する街づくりが可能になります。渋谷とその周辺拠点の沿道に、新たな街並み(ストリート)を形成しながら拠点間をつなぐことで、エリア全体のポテンシャルを高め、賑わい・文化・生活が街並みと融合した広域渋谷圏を形成していきます。

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。

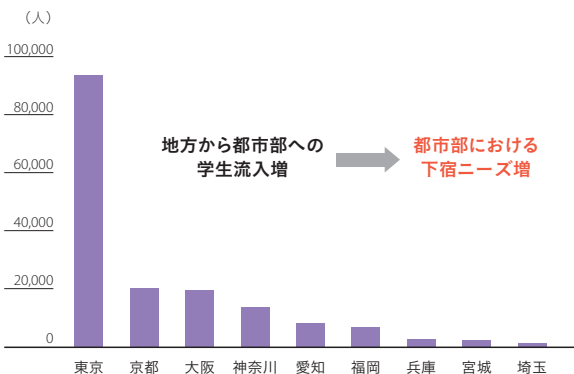
また、各物件のサービスや共用施設を相互に利用できる仕組み、ライフステージに応じてシニア住宅への住み替えが可能となる制度の導入等を通じ、長く安心して住み続けることを可能としています。

▶ (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

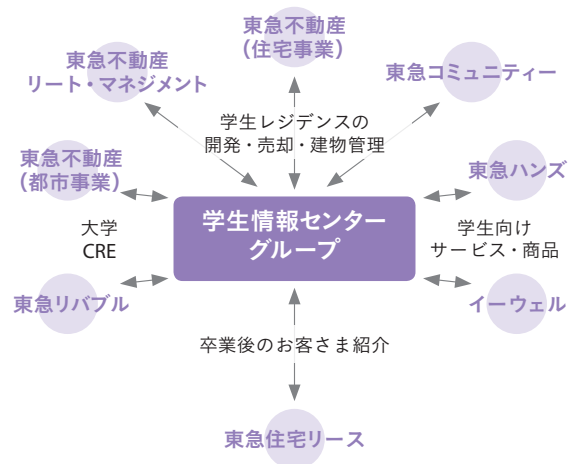
2016年11月に主要都市圏の学生レジデンス事業等を展開し、学校法人との豊富なネットワークを有する(株)学生情報センターがグループに加わりました。これにより、学生レジデンスの開発・物件買収・リノベーション・運営をグループ一体で行うことができ

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)



都市事業セグメント

オフィスビル・商業施設の開発と運営、複合再開発、不動産投資信託の運用、賃貸住宅の管理など、都市エリアでの不動産に関するあらゆるニーズに最適なサービスを提供しています。

セグメント概況 (2017年3月末現在)

オフィスビル
延床面積
586千㎡ **58**棟

賃貸住宅管理戸数
12.4万戸※
社宅管理戸数
9.7万戸

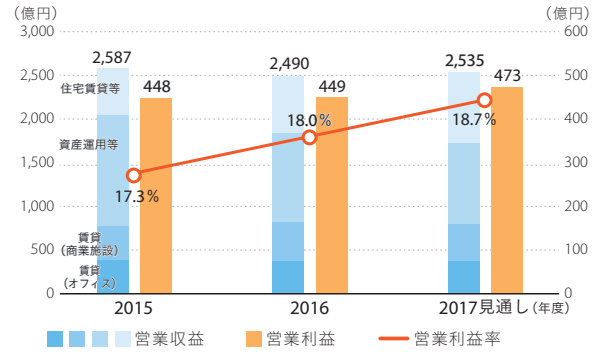
商業施設
延床面積
872千㎡ **28**棟

運用資産残高
7,873億円

※ 学生レジデンス、学生寮を含む

業績の推移

● 営業収益(左軸)と営業利益(右軸)



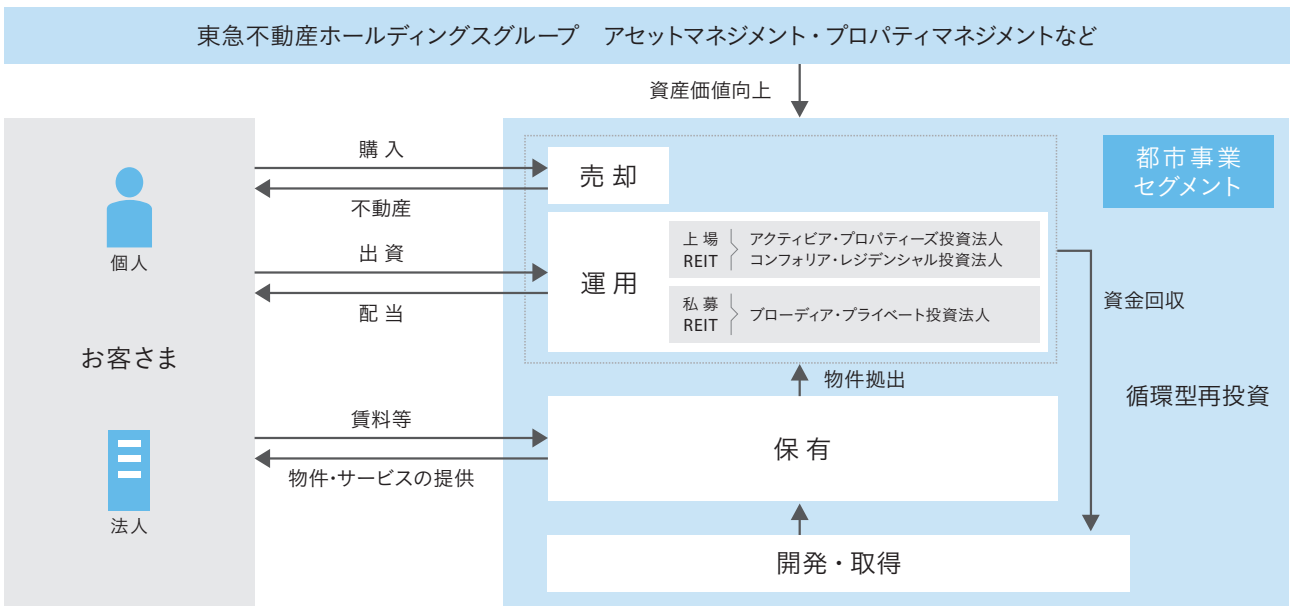
2016年度の概況と2017年度の見通し

2016年度の実績は、営業収益2,490億円(前期比3.8%減)、営業利益449億円(前期比0.1%増)の減収増益となりました。売上については、投資家向けのビル等売却収益が249億円減少したことなどにより減収となりました。一方、営業利益は、投資家向けのビル等売却益が減少したことによる減益があったものの、2015年度に開業した「東急プラザ銀座」等の稼働による寄与や、既存物件の賃貸収益の改善等により増益となりました。

2017年度は、営業収益2,535億円(前期比1.8%増)、営業利益473億円(前期比5.5%増)の増収増益の見通しです。2016年度にM&Aにより取得した(株)学生情報センターの通期寄与等により増収、投資家向けビル等売却益の増加や既存物件の改善等により増益となる見込みです。

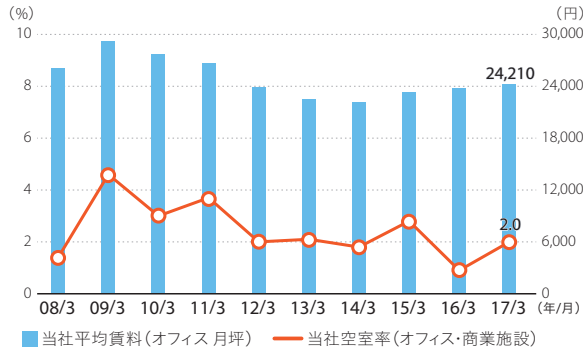
また、今後の新規大型開発プロジェクトである渋谷駅周辺の再開発では「道玄坂一丁目駅前地区再開発計画」、「(仮称)南平台プロジェクト」が新築着工しており、着実に開発が進んでいます。

ビジネスモデル



▶ 市場環境の変化

● 空室率(左軸)・賃料(右軸)の推移



中長期的な目標と戦略

グループの中核を担う強固で独自性ある都市事業

グローバルな都市間競争とともに、東京ではオフィスビルの大量供給を控えエリア間競争の激化が想定されます。商業施設も消費者の志向がモノからコト消費へ変化しています。また収益不動産の売買市場において投資家の期待利回りが過去最低となるなど、国内の魅力的なアセットへの高い投資意欲が継続しています。

2019年度に渋谷駅周辺の「(仮称)南平台プロジェクト」「道玄坂一丁目駅前地区再開発計画」が、2020年度には「(仮称)竹芝地区開発計画」が竣工する計画です。これらを通じて、都市生活者に選ばれる街を創出し、同時に安定的なキャッシュフローを獲得していきます。同時に循環型再投資事業を推進し、当社グループの関与アセットも拡大していきます。従来のオフィスビル・商業施設に加えて、インフラ・インダストリーなど、産業構造の変化により成長が期待できる分野にも投資を推進します。循環型再投資の領域拡大により、収益力を強化すると

▶ セグメントの強み

- 独自性のある施設づくりや事業の推進力
- 優良なオフィスビルポートフォリオ (2017年3月末現在)
 - ・都心4区のアセット比率 **81%**
 - ・2001年以降竣工のアセット比率 **65%**
- 賃貸住宅のブランド展開



東急住宅リース



もに、AUMは現在の0.8兆円から、2020年度末には1.3兆円への成長をめざします。

賃貸住宅管理事業の成長による関与アセット拡大も重要な課題です。東急住宅リース(株)と、(株)学生情報センターによる賃貸住宅管理戸数は現在の12.4万戸から2020年度末に15万戸まで拡大する計画です。

開発計画における環境性能の向上にも努め、環境負荷の低減や緑化推進、生物多様性の保全など、人と地域・地球と共存できる持続可能な施設計画に取り組んでいきます。

Column

「公園の中のオフィス」をコンセプトに理想的な働き方を提案「日比谷パークフロント」

「公園の中のオフィス」をコンセプトとした「日比谷パークフロント」は、「Green Work Style Project」の第1号物件です。これまでオフィスに緑を取り入れてきた経験から、緑は精神的・身体的な健康を維持・促進する力があると考え、専門の研究者による学術的な知見に基づく効果的な緑の取り入れ方を実現しました。今後もオフィスを提供する企業としてオフィスワーカーが働きやすい空間をつくり、企業の「働き方改革」に寄与していきます。



(仮称)南平台プロジェクト

道玄坂一丁目駅前地区再開発計画



東急プラザ銀座



日比谷パークフロント(スカイガーデン)

住宅事業セグメント

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を総合的にサポートしています。

▶ セグメント概況 (2017年3月末現在)

2016年度
分譲住宅供給戸数

1,401戸

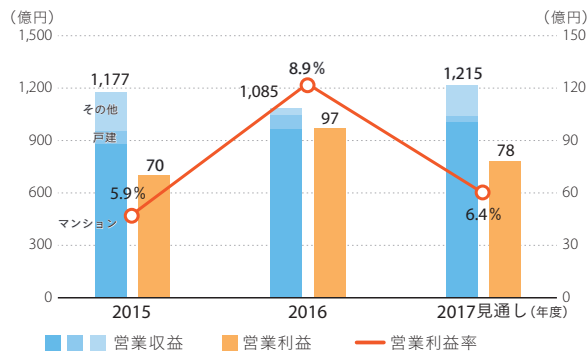
首都圏
799戸

関西圏その他
602戸



▶ 業績の推移

● 営業収益(左軸)と営業利益(右軸)

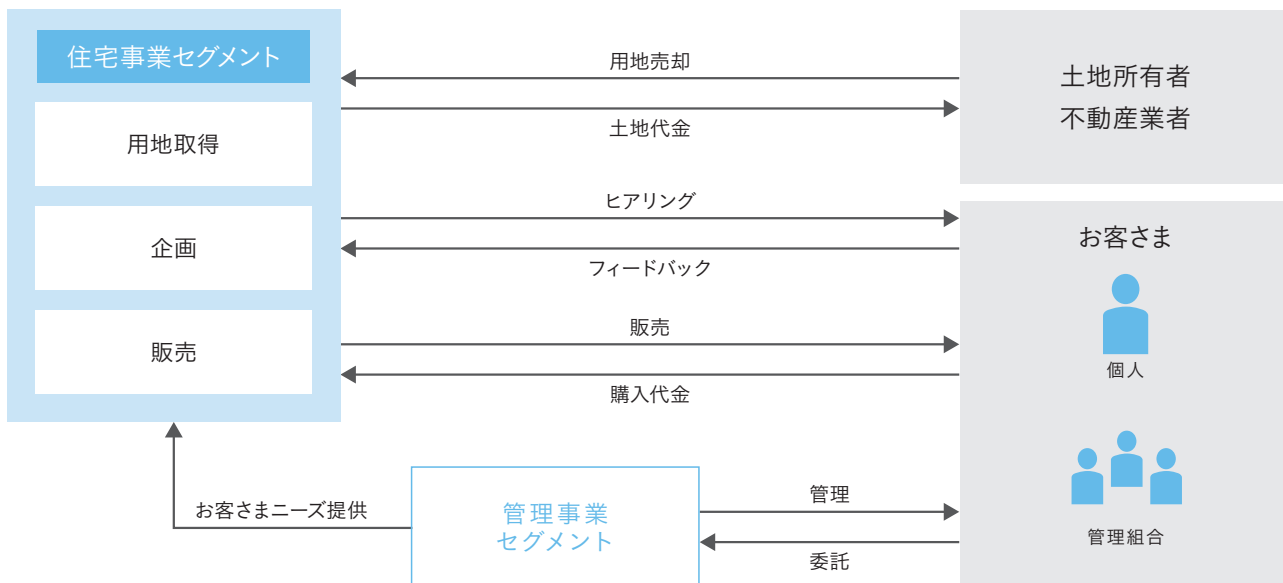


2016年度の概況と2017年度の見通し

2016年度の実績は、営業収益1,085億円(前期比7.8%減)、営業利益97億円(前期比38.8%増)の減収増益となりました。前年に、土地の一括売却があったこと等により減収となったものの、分譲マンションの粗利率が改善したことにより、増益となりました。なお、分譲マンションは「ブランズタワーみなとみらい」(神奈川県横浜市)、「ブランズザ・ハウス一番町」(東京都千代田区)、「ブランズ代々木」(東京都渋谷区)、「ブランズ三国ステーションレジデンス」(大阪府大阪市)等を計上しました。

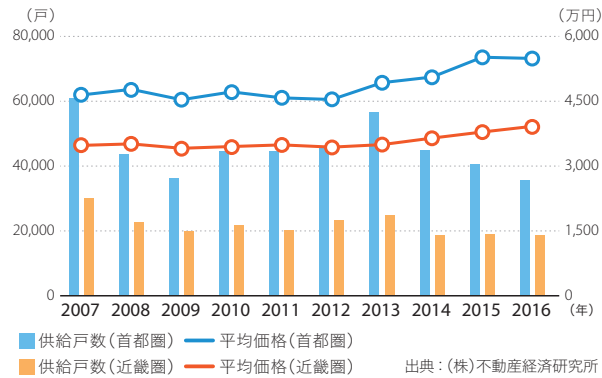
2017年度は、営業収益1,215億円(前期比11.9%増)、営業利益78億円(前期比19.5%減)の増収減益の見通しです。分譲マンションの計上戸数増加に加え、投資家向けの賃貸住宅売却収益の増加等により増収を計画しておりますが、営業利益は分譲マンションにおいて、前期に高価格帯物件の計上があったことにより、戸当たり平均価格が下落、粗利率も低下することにより減益の計画としています。分譲マンションの販売状況については、引き続き都心物件を中心に堅調に推移しており、2017年度の分譲マンション売上予想に対する契約済み割合は期首において54%と順調な進捗となっています。

▶ ビジネスモデル



▶ 市場環境の変化

● 販売エリアでの安定した住宅供給戸数と価格の上昇



中長期的な目標と戦略

複合開発案件での独自プレゼンス発揮

販売価格の高止まりや供給戸数の減少、販売動向の二極化等、新築分譲マンション市場を取り巻く環境は年々変化をしています。こうした市場環境においてお客さまに選ばれる住まいを提供するために、都心物件や再開発事業、複合開発や新たな事業領域での開発など、より付加価値の高い事業を着実に推進します。

グループの強みである都心部でのエアロミナント戦略を強化し、フラッグシップ物件となる高付加価値の物件開発を進めていきます。また、職住近接、駅近志向など、お客さまのニーズの変化に対応した、駅前・駅近などの利便性が高い立地における再開発事業や、分譲マンションとシニア住宅の複合開発など「ライフスタイル提案型の街づくり」に取り組みます。さらに、学生レジデンス・学生寮などの新たな事業領域での開発に着手し、収益基盤を強化します。

住まいの購入を検討されるお客さまに想起されるブランドになるために、製造・販売・管理・アフターサービスが一体となっ

▶ セグメントの強み

- グループ一体の契約者向けサービス
(販売・アフターサービス・管理)

BRANZ
— SUPPORT —

- お客さまとの接点の多さ

BRANZ CLUB会員数 **189千人**
(2017年3月末現在)

た体制を強化し、ブランド力の向上に努めています。お客さまのニーズを反映した商品企画を実現するために、お客さまの声をさまざまな形でお聞きする活動「BRANZ VOICE」をさらに推進。また、管理・アフターサービスも踏まえ生活のあらゆるステージでお客さまにサービスを提供する「BRANZサポート」などを通じ、長期にわたり価値を生み出すことで、お客さま満足の向上も図っていきます。

Column

ブランズシリーズのフラッグシップ 「ブランズ ザ・ハウス一番町」

千代田区に分譲マンション「ブランズ ザ・ハウス一番町」が2017年1月に竣工しました。桜の名所である千鳥が淵や英国大使館に近接する当物件は、利便性も高く、ブランズとして過去最高の価格帯ながら、全戸完売となりました。夜間の美しさを演出するライティングデザイン、日本の伝統美あふれる共用部、四季を楽しめる庭園に加え、安心・安全の防震構造も兼ね備えています。また、多彩なサービスにて24時間365日サポートします。



ブランズシティ世田谷中町



ブランズ ザ・ハウス一番町



ブランズタワー御堂筋本町

管理事業セグメント

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・運営・改修といった不動産管理のトータルサポートを通じて、良質な社会ストックの形成を行っています。

セグメント概況 (2017年3月末現在)

マンション管理戸数
741,624戸

内、総合管理戸数
515,066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

住宅系指定管理者戸数

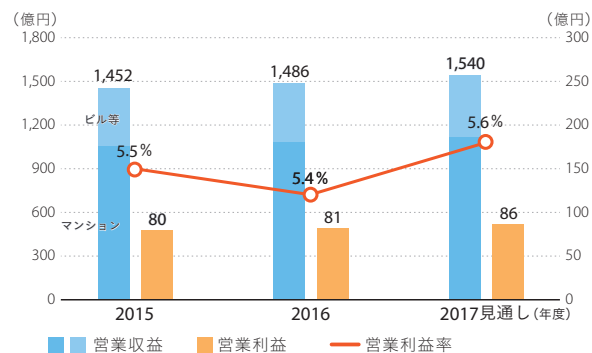
95,145戸

ビル・その他管理件数
(指定管理物件、PFI物件含む)

1,483件

業績の推移

● 営業収益(左軸)と営業利益(右軸)



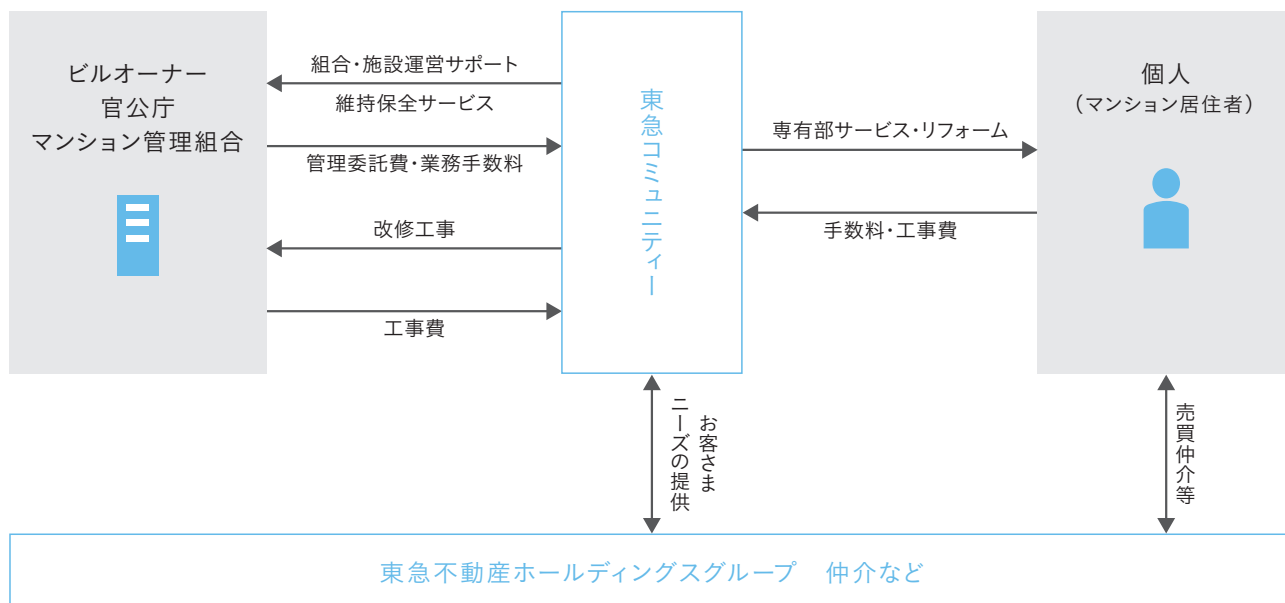
2016年度の実績と2017年度の見通し

2016年度の実績は、営業収益1,486億円(前期比2.3%増)、営業利益81億円(前期比0.6%増)の増収増益となりました。カスタマーセンター設置などマンション居住者向けのサービス品質向上につとめるとともに、公営住宅等の管理受注を強化した結果、マンション・ビルともに管理ストックが拡大、増収増益となりました。また、ビル事業では「静岡県草薙(くさなぎ)総合運動場」や「横浜赤レンガ倉庫」のほか、PFI事業として「東大阪市文化創造館」の管理を受託す

るなど、付加価値の高い運営ノウハウを活かして、オフィスビルにとどまらず、公共施設などの分野も拡大しています。

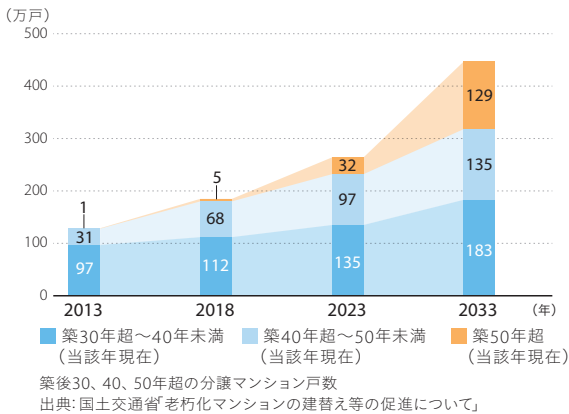
2017年度は、売上高1,540億円(前期比3.6%増)、営業利益86億円(前期比5.9%増)の増収増益の見通しです。引き続きマンション・ビルともに管理ストックの拡大や工事業の売上高増加を見込んでいます。

ビジネスモデル



▶ 市場環境の変化

● マンションの老朽化による改修・リフォーム需要増大



中長期的な目標と戦略

総合不動産管理会社圧倒的No.1

国内の新築分譲マンション供給数は減少が見込まれる一方、公共施設管理民間委託の拡大、マンション・ビルの老朽化に伴う改修・リフォーム需要の拡大が期待されています。このような環境下、管理事業では、「お客さま満足・信頼度」「技術力」「労働環境」「事業領域・生産性」の各分野におけるNo.1戦略を推進、総合不動産管理会社圧倒的No.1のポジションに到達することにより、中長期にわたる優良な情報・経営資源の獲得をめざしていきます。

「お客さま満足・信頼度」においては、2016年に設立したカスタマーセンターで蓄積したデータを活用し、お客さまのニーズを的確に把握できる体制をつくります。「技術力」においては、研修センターのリニューアルに着手、新センターを利用した業界No.1の研修体制を構築します。「労働環境」においては、業界No.1の人を活かす企業への取り組みをさらに強化していきます。「事業領域・生産性」においては、IT活用を引き続き強化し、事業の生産性向上を図ります。

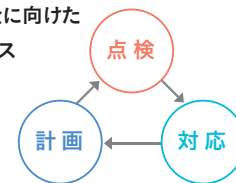
新規受注では、「東急コミュニティー」「コミュニティワン」の

▶ 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
- 技術力の高い人材

- ・技術員数 業界トップクラス(1,090人)
- ・マンション維持修繕技術者 業界No.1(529人)
※(株)東急コミュニティー単体の数値です。

- ・資産価値維持保全に向けたワンストップサービス



二大ブランドを活かしたリプレース強化により、マンション管理ストックを増やすとともに公共施設の受注を引き続き強化していきます。また、既存の管理ストックを起点に、共用部・専有部の工事業、専有部サービス事業を拡大します。さらに当社グループが開発を進めるインドネシアにおけるマンションの管理による海外展開、webを利用したマンション管理サービスなどの新規事業を検討していきます。

グループの成長領域として各社との連携を強化し、関与アセットの拡大とストックを起点とした事業機会のさらなる獲得をめざしていきます。

Column

「人を活かす会社」不動産業界No. 1

(株)東急コミュニティーは、2016年「人を活かす会社」調査総合ランキング※40位で、2015年に引き続き不動産業界で首位となりました。「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つの軸で評価され、「育児・介護」の分野では、17位にランキングしました。

※日本経済新聞社・日経HR・日経リサーチ共同企画。調査は、1,260社を対象に実施され、回答のあった462社がランクづけされました。



二子玉川ライズ(マンション・商業施設)



参議院議員会館(国会議員用施設)



マンションの管理サービス

仲介事業セグメント

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応えます。

セグメント概況 (2017年3月末現在)

リバブルネットワーク
国内 **174**カ所 (海外4カ所)

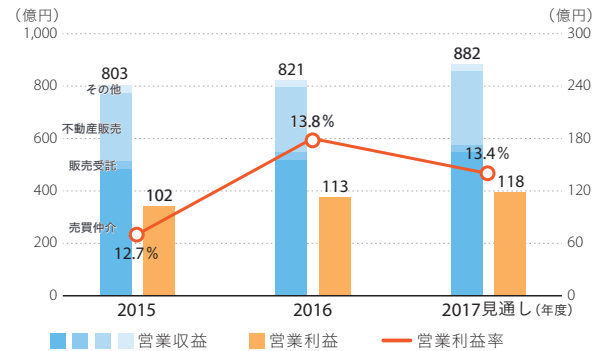


2016年度
売買仲介取扱件数
23,278件

売買仲介営業要員数
1,395人

業績の推移

● 営業収益(左軸)と営業利益(右軸)



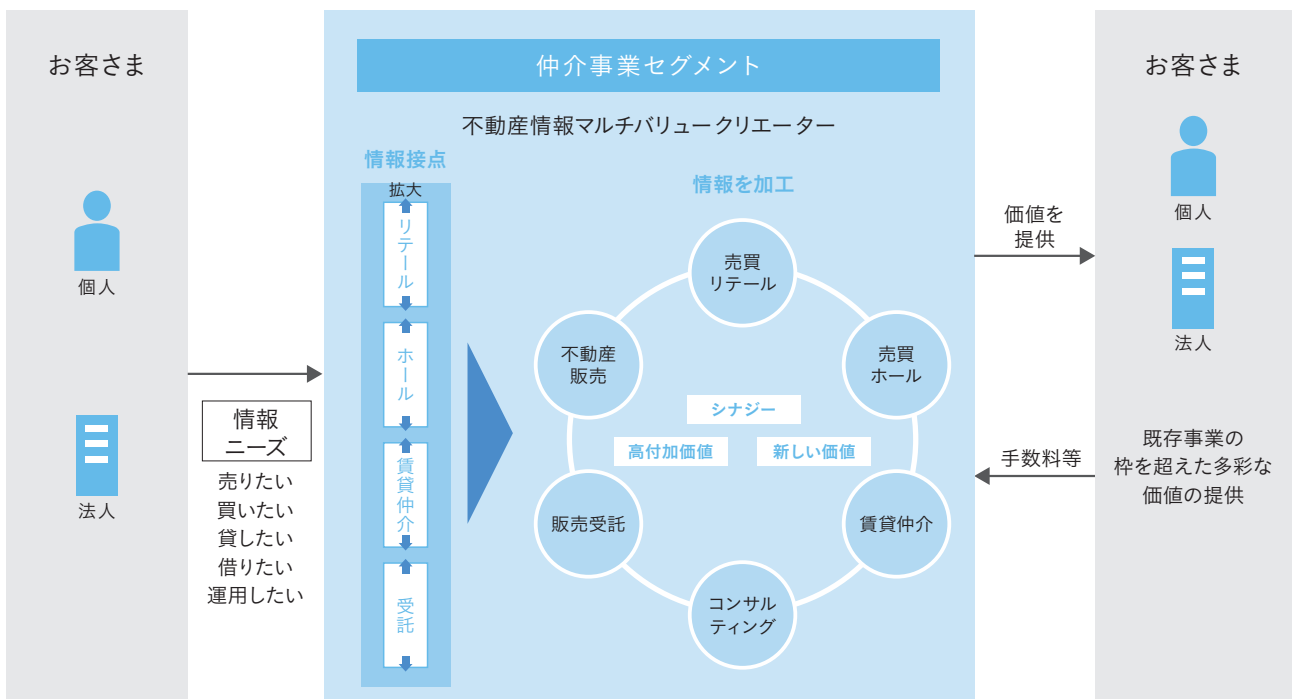
2016年度の概況と2017年度の見通し

2016年度の実績は、営業収益821億円(前期比2.2%増)、営業利益113億円(前期比10.4%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が新規出店(14店舗)や「マンション売却プレミアムサポート」などのサービス充実に努めたことで、順調に取引件数が増加しました。ホールセール部門は前期に大型物件の成約があった影響で平均取扱価格が低下、取引件

数も減少しましたが、取引の手数料率が改善しました。リノベーションマンションブランド「Lideas (リディアス)」の立ち上げや投資用鉄骨アパート事業の拡大もあり、全体としては増収増益となりました。

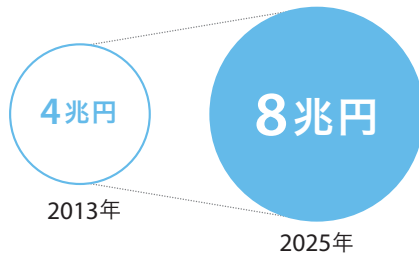
2017年度は、営業収益882億円(前期比7.5%増)、営業利益は118億円(前期比4.6%増)の増収増益の見通しです。リテール部門・ホールセール部門ともに取引件数の増加(11.4%増)を見込み、取扱高の増加(10.2%増)による増収を見込んでいます。

ビジネスモデル



▶ 市場環境の変化

● 中古住宅流通・リフォーム市場の拡大



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)」

中長期的な目標と戦略

不動産情報マルチバリュークリエイター

新築住宅市場の成長は引き続き限定的ですが、優良な既存住宅ストックの増加や政策支援の後押しにより、既存住宅市場・リフォーム市場は拡大が期待されています。一方でネット化・AI化の急速な進行、異業種の参入などによりお客さまへの提供価値に変化があると思われます。

このような市場環境において、仲介事業では3つの業界No.1(お客さま評価・事業競争力・働きがい)を実現し、営業利益を業界No.1水準まで成長することをめざします。また、売買仲介リテール部門・ホールセール部門を中心とした豊富な情報接点と総合不動産流通業としての広範な事業領域を活かして、お客さまに「多彩」な「価値」を提供できる「不動産情報マルチバリュークリエイター」をめざします。

そのために、売買仲介リテール部門は、全国エリアでの新規出店の継続により情報接点をさらに広げるとともに、独自のサービス推進による差別化を通じて事業規模を拡大します。売買仲介ホールは一般事業法人の仲介を強化するとともに、ホテルや物流施設などのオペレーショナルアセットマネジメントの事業

▶ セグメントの強み

- 幅広いお客さま接点・情報接点
- 豊富な不動産流通情報
- 事業領域の広さ
- ブランド力(お客さまの認知度)

モデル強化を通じて、事業規模・領域を拡大していきます。不動産販売は売買仲介から得られる情報を機動的に対応することで、従来の住宅系商品の開発・リノベーションを拡大するとともに、小規模店舗やスモールオフィスといった非住居系商品にもチャレンジし、事業領域を広げています。また、ネット、ITの投資・戦略推進、人材育成環境の整備、売買仲介リテール部門・ホールセール部門のブランド投資等を引き続き行っていきます。

Column

「多彩」な「価値」を提供できる人材育成

高額な商品である不動産を適切に取り扱い、お客さまのニーズに応え、「多彩」な「価値」をご提供するために、東急リバブル(株)では人材の育成に特に注力しています。

新入社員導入研修から、職場でのOJT、管理職研修、自己啓発の支援まで、すべての社員が「お客様評価No.1」になることをめざし、不動産のプロとしてより専門性を高めています。また、売買仲介営業職(管理職含む)の94%(2017年5月現在)が宅地建物取引士の資格を持っています。その他ファイナンシャル・プランナーなどの資格取得も積極的にバックアップしています。



想起率向上を目的としたブランディング強化・タレントを起用したCMなどを実施



バーチャルリアリティ内見システムの導入

ウェルネス事業セグメント

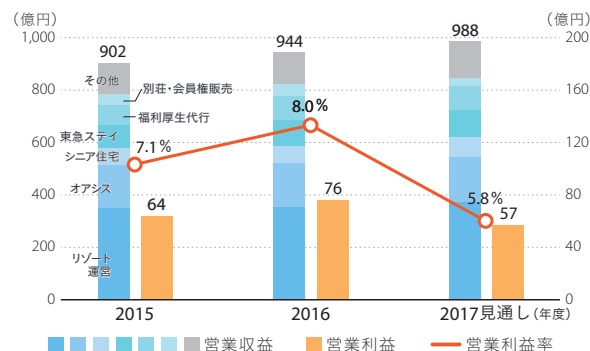
リゾートやレジャー施設・スポーツクラブ・シニア住宅の開発・運営といった余暇・健康・シニア分野の各事業を横断的に連携して、お客さまの上質で豊かな時間づくりをサポートしています。

セグメント概況 (2017年3月末現在)

会員制リゾートホテル 24 施設 2,656 室	シニアレジデンス 15 施設 1,081 戸
パブリックホテル 23 施設 3,214 室	会員制フィットネスクラブ 33 店舗
ゴルフ場 20 施設	WELBOX会員 約 147 万人
スキー場 8 施設	

業績の推移

● 営業収益(左軸)と営業利益(右軸)



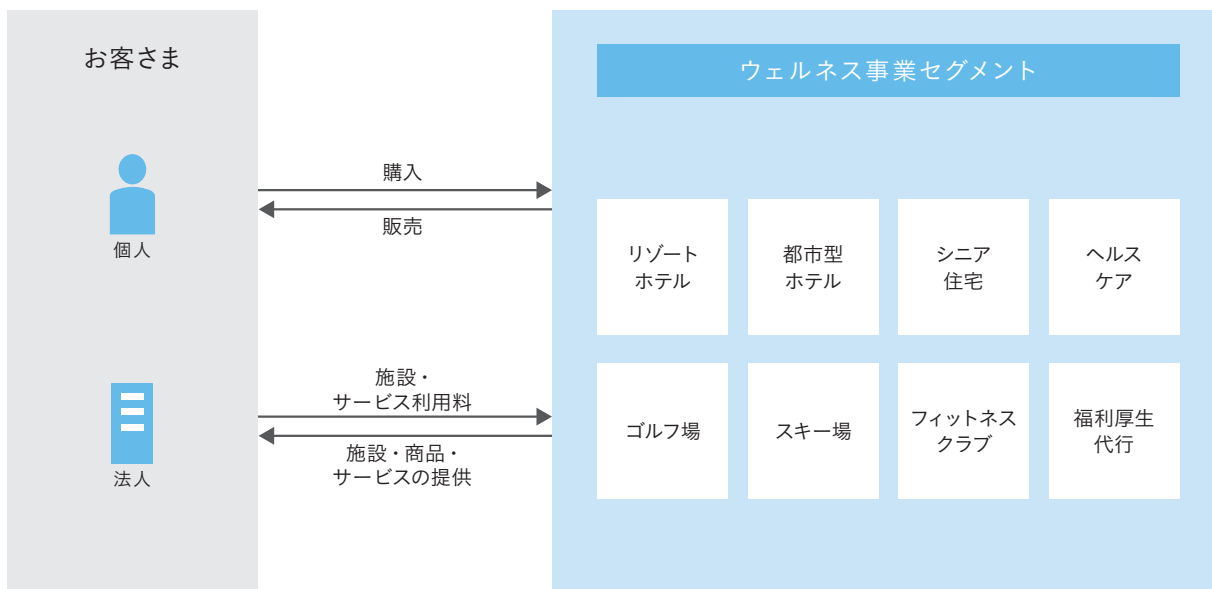
2016年度の概況と2017年度の見通し

2016年度の実績は、営業収益944億円(前期比4.7%増)、営業利益76億円(前期比18.2%増)の増収増益となりました。都市型ホテルの東急ステイにおける客室単価の上昇などに加え、別荘・会員権販売において、別荘地の売上計上や、「東急ハーヴェストクラブ軽井沢&VIALA」の会員権販売に伴う登録金収入の増加などによるものです。

2017年度は、営業収益988億円(前期比4.6%増)、営業利益は57億円(前期比24.1%減)の増収減益の見通しです。リゾート運営におけるスキー場などの既存施設の改善や、

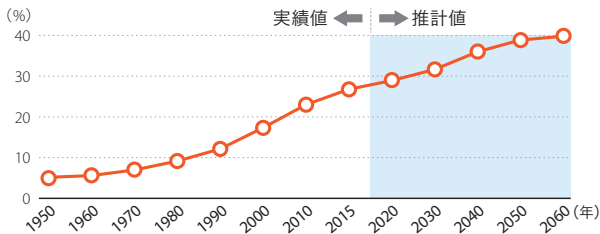
シニア住宅や東急ステイなどの新規稼働などにより増収となるものの、前期に別荘地の計上や会員権販売に伴う登録金収入の計上があったことなどにより、減益の見通しとしています。2017年3月に旧軽井沢ホテルを取得したほか、2017年度は東急ステイの地方初進出となる「東急ステイ京都両替町通」、東京ではアクセスの良い「(仮称)東急ステイ泉岳寺」、また分譲マンションとの複合開発であるシニア住宅「グランクレール世田谷中町」が開業する予定であり、ウェルネス・ネットワークを順調に拡充していきます。

ビジネスモデル



▶ 市場環境の変化

● 高齢化の進行



高齢化率の推移と将来推計 (65歳以上人口割合)
出典：内閣府「平成28年版 高齢社会白書」

● インバウンド需要の拡大

中長期的な目標と戦略

ウェルネス領域での 業界トップポジション確立

ウェルネス領域は、高齢化が進むなかで高齢者向け施設や介護サービスの分野において大きな成長を見込むことができる領域です。また、外国人観光客の急増に合わせて宿泊施設や観光需要も拡大が期待できます。こうした市場環境において、ウェルネス事業では新たなライフスタイルを提案し、お客さまの健康生活を推進することで業界トップポジションの確立をめざします。

そのために開発、運営力を活かしたウェルネス領域での規模拡大を推進します。特に、シニア住宅の展開加速やパブリックホテルやコンドミニアムホテルの展開など事業メニューを拡大します。

また、ウェルネス領域においても循環型再投資モデルを構築し、関与アセットの拡大、資産効率性の向上、収益力の強化に取り組めます。

▶ セグメントの強み

● 多彩なアセットと高いブランド力



● 豊富なお客さま接点

年間延施設利用者 **1,407万人**

ウェルネス事業の成長において、雇用環境の変化や技術革新への対応が不可欠です。雇用人材育成の面では育成の内製化や多様で柔軟な人事戦略、グループ間連携の強化により運営業における人材獲得に対応していきます。また、ITを活用することにより先進的で効率的なサービスの提供ができる仕組みを構築します。

Column

ホテル「東急ステイ」地方へ初出店予定

都市型ホテル「東急ステイ」は、「1泊でも中長期滞在中でも快適な空間」をコンセプトに、東京都区内で17店舗(2,445室)を出店しています。今後、港区、京都市、札幌市、福岡市などにおいて計画中であり、2020年度には4,400室まで拡大していくことを目標としています。ビジネスユースを中心に需要が底堅く、継続的に増加が見込まれるインバウンド需要のある地方主要都市を中心に出店を進めていきます。



東急ハーヴェストクラブ軽井沢 & VIALA
(2018年度開業予定)



ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄
(2018年度開業予定)



シニア住宅でのサービス

ハンズ事業セグメント

「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、多種多様な商品を取り揃え、東急ハンズならではの発見のあるヒントをお客さまにご提供しています。

▶ セグメント概況 (2017年3月末現在)

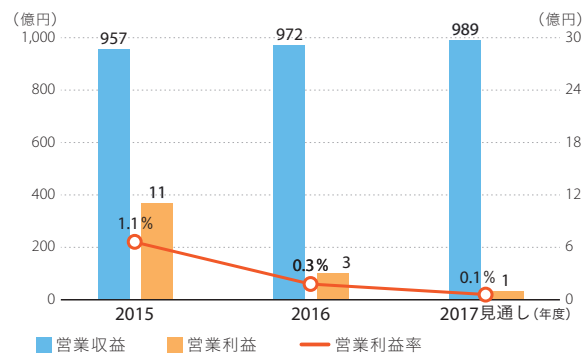
● 店舗数

	東急ハンズ	ハンズビー	その他専門店
国内直営店	36	26	15
FC店	7	1	1
海外店	3	0	0
合計	46	27	16

※その他：ハンズカフェ・ハンズエキスがなど

▶ 業績の推移

● 営業収益(左軸)と営業利益(右軸)



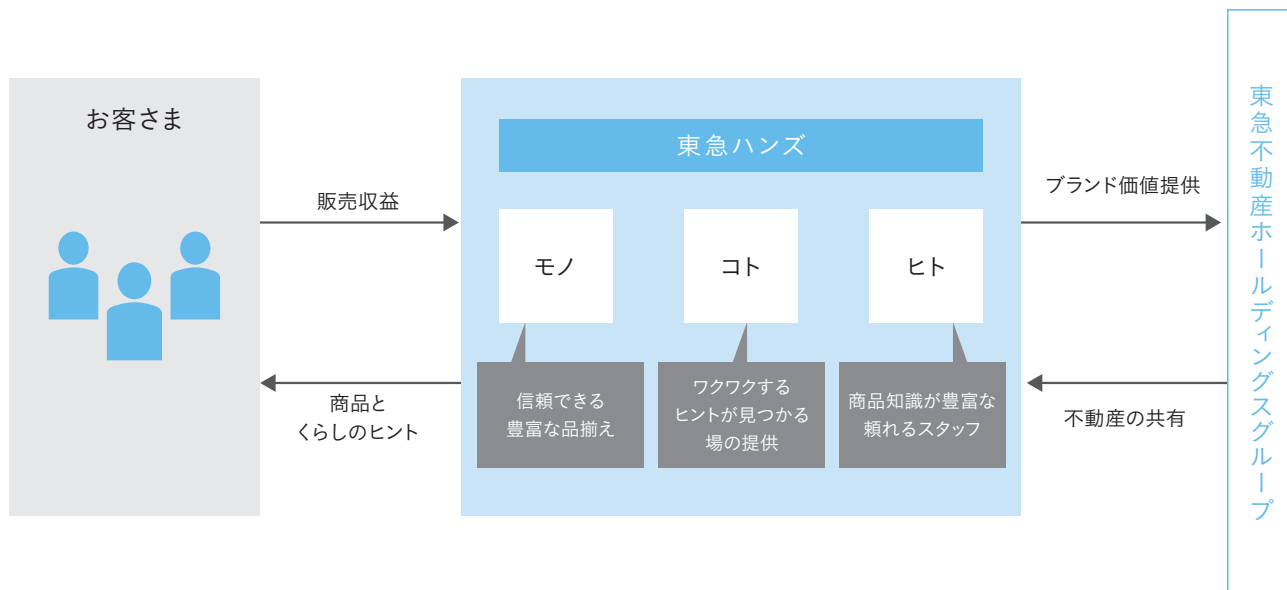
2016年度の概況と2017年度の見通し

2016年度の実績は、営業収益972億円(前期比1.5%増)、営業利益3億円(前期比76.3%減)の増収減益となりました。2016年度は、東急ハンズ創業40周年を迎え、さまざまな記念キャンペーンを行うとともに、ヒント・ショーなど独自接客コンテンツの強化を通じて「ハンズ」ブランドの価値向上に努めました。新規出店などにより増収となったものの、既存店の減収や記念キャンペーン実施に伴う販促費の増加などにより減益となりました。新規出店としては「東急ハンズ長崎店」

「東急ハンズらばーと湘南平塚店」「東急ハンズ金沢店」に加え、海外で3店舗目となる「東急ハンズサンテックシティ店」(シンガポール)など9店舗(FC含む)を開業しました。

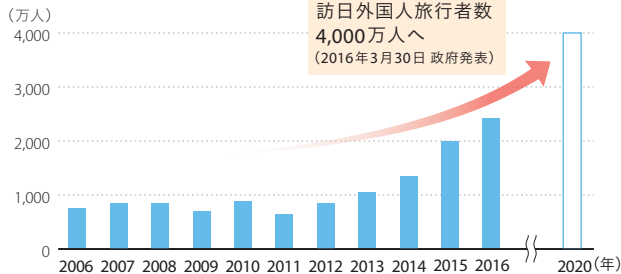
2017年度は、営業収益989億円(前期比1.8%増)、営業利益1億円(前期比44.6%減)の増収減益の見通しです。4月の「東急ハンズあまがさきキューズモール店」をはじめとした新規出店などにより増収を見込みますが、開業費用の増加などにより減益を計画しています。

▶ ビジネスモデル



▶ 市場環境の変化

● インバウンド需要の拡大



訪日外国人旅行者数
出典：日本政府観光局ホームページより作成

▶ セグメントの強み

● 独自性の高いブランド力

(株)日経リサーチ ストア戦略サーベイ 第10位 (2017年)

● お客さま接点の多さ

ハンズクラブ会員数 約430万人
(うち、ハンズクラブアプリ会員数 約69万人)

中長期的な目標と戦略

ライフスタイル創造提案No.1ブランド

事業環境は競争の激しい厳しい環境にあります。東京オリンピック開催やインバウンド需要の拡大等の良化要素も見込まれます。また、モノだけの消費からコト消費(体験消費)へとお客さまのニーズがさらにシフトすると予測されます。こうした市場環境において、ハンズ事業では、ハンズの強みである「モノ」「コト」「ヒト」を活かし、ライフスタイル創造提案No.1ブランドとして選ばれる企業をめざします。

特に、マーチャндаイジングについては、売れ筋商品だけでなく、収益力の高いプライベートブランドの専任部署を設けるなど、ハンズブランドの発信力を強化していきます。

同時に、安定的に利益を生み出せる体質への転換も推進していきます。出店戦略は、海外も含めより収益力の高い形態・エリアを厳選したうえで進めていきます。既存店舗においては、地域の客層に合わせた取り組みの強化を図り、お客さまとの接点の拡大を図ります。

ブランド力の源泉となる店頭を担う「ヒト」の強化も進めます。

研修施設「ヒント・ハウス」での実践型教育を強化するなど、提案力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。一方、課題となる人材不足の改善に向けて、多様な働き方が可能な勤務形態の整備や業務の標準化を図ることで、ハンズブランドの持続的な成長を進めていきます。

Column

40周年ハンズ感謝祭

(株)東急ハンズは、2016年に40周年を迎えました。40年間の感謝を込めて、ハンズ感謝祭を開催。シンガーソングライターの山崎まさよしさんによるオリジナルソングの作成や、ハンズスタッフがお客さまのニーズを解決する「ハンズの手、貸します。」キャンペーンの実施に加え、業界の垣根を越えさまざまな企業とスペシャルなコラボを実現しました。

今後も新たなヒントが見つかる店でありたい。50周年に向けて、さらなる成長をめざしていきます。



40周年ハンズ感謝祭



商品知識が豊富な頼れるスタッフ



東急ハンズ サンテックシティ店(シンガポール)

次世代・関連事業セグメント

海外での事業展開や、注文住宅・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。

▶ セグメント概況 (2017年3月末現在)

世界へ広げる不動産ビジネス
**アメリカ、インドネシア
 中国**

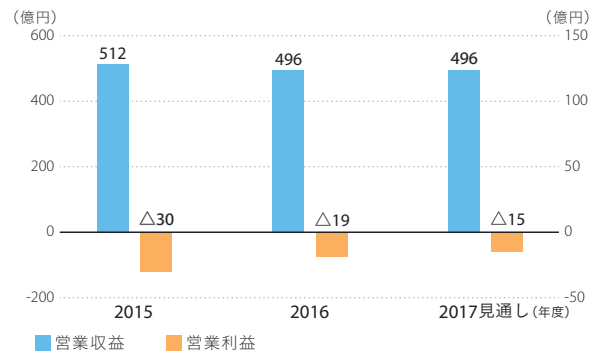
インドネシアにおける
 マンション開発計画中の戸数

約**4,000**戸

※一部共同事業を含みます。

▶ 業績の推移

● 営業収益(左軸)と営業利益(右軸)



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

ありたい姿 海外事業における総合デベロッパーとしてのプレゼンス発揮

海外事業は、安定成長が見込まれるアメリカとアジア圏において成長著しいインドネシアを中心に、事業拡大を進めています。

アメリカにおいては、ニューヨーク マンハッタンの「425パーク・アベニュー」再開発事業を着実に進めることで実績を積み、そのプレゼンスを活かした安定的事業基盤の構築をめざします。アセットアロケーションの観点からも投資を検討していきます。

インドネシアでは、1975年の進出以来、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積み重ねてきました。現在は高級コンドミニアムの開発に取り組んでおり、

「BRANZ Simatupang」「BRANZ BSD」を販売しています。この取り組みが評価され、BCIアジア社が選ぶ2017インドネシアトップ10デベロッパーに東急不動産インドネシア社が選出されました。これはBCIアジア社が東南アジア7カ国にて2011年より行っているもので、インドネシアでは外資系デベロッパー初の受賞となります。今後も、外資系デベロッパーNo.1としてのプレゼンス確立をめざし、自社での開発・販売・管理体制により住宅分譲事業の拡大・安定化を図ります。

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

取締役会議長メッセージ

東急不動産ホールディングスグループは、「価値を創造し続ける企業グループへ」を中長期ビジョンに掲げ、経営課題、社会課題の解決に取り組み、お客さまに価値を提供し続けることを使命としております。その実現のため、取締役会議長として経営の公正性、透明性を確保したうえで機動力を高めるグループ経営をめざし、ガバナンスの強化を図ってまいりました。2016年度においては、取締役会の実効性評価の取り組みを始めたほか、独立社外役員の複数化、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会の運用を開始しております。また2017年度では、中長期的な業績の向上による企業価値増大に貢献する意識を高めることを目的に、取締役および委任契約を締結している執行役員に対する株式報酬制度を導入するなど、着実な改善を重ねています。

近年は、日本版スチュワードシップ・コードの制定やコーポレート・ガバナンス・コードの適用をはじめ、世界的な目標である持続可能な開発目標（SDGs）が採択されるなど、企業経営を取り巻く環境は大きく変化し、今後も変化し続けていくと考えられます。社会の変化を的確にとらえ、多角的な視点によるグループ経営を実現するため、当社グループではコーポレート・ガバナンス、働き方改革、ソーシャルニーズ、環境を経営の最重要課題として位置づけ、「ESG経営」を実践しております。

今後もグループが持つ資本を最大化し、ガバナンスの継続的な強化を図りながら、社会課題の解決と多様なステークホルダーの皆さまに価値を提供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・取締役会議長

金指 潔

独立社外取締役座談会	41
ESG経営	43
コーポレート・ガバナンス	44
働き方改革	49
ソーシャルニーズ	50
環境	51
役員紹介	53

独立社外取締役座談会

当社グループの企業価値向上に向けて

独立社外取締役の皆さまに、東急不動産ホールディングスグループの経営の現状と課題、そして独立社外取締役の役割について語り合っていました。



独立社外取締役
津田 登

独立社外取締役
吉岐 浩一

独立社外取締役
榎本 隆

新中期経営計画とガバナンスの変革

——この1年を振り返ってのご感想をお聞かせください。



吉岐 私は2014年から独立社外取締役をさせていただいていますが、今回、独立社外取締役が3名に増えたことによる変化を実感しています。私自身も積極的に発言できるようになりましたし、取締役会全体での議論も劇的に増えたと感じます。取締役会の場でしっかりと

発言しないと私たちのいる意味はないと思いますから、この変化は大きいですね。

津田 私や榎本さんは2016年度からの新任で、不動産業界にもあまり詳しくないので、会社としてどのように説明していくのか、いろいろと試行錯誤されていると感じました。ただ、そうした説明責任を果たしていくことは企業にとって非常に重要ですし、外部の視点に立った意見を取り入れて事業を進めていくことは、常に考えておくべきことだと思います。

榎本 取締役会ではかなり自由に発言させていただいているので、他の取締役の皆さんは驚かれたかもしれません。事務局の方も大変だったと思います。ただ、当社グループがより良くなってほしいという思いで申し上げているということをご理解いただいていると思いますし、私たちのような外部の異なる視点からの意見を実際に事業のオペレーションに落とし込み、PDCAサイクルを回し

ていけるよう、広く理解を求めていくことが独立社外取締役としての役割だと考えています。

——今年5月に出された新中期経営計画についてもご意見をお聞かせください。

榎本 今の社会状況を考えると、「フロー型社会からストック型社会への環境変化」を掲げて、今後管理事業および仲介事業といったストック型ビジネスの比率を高めると明言されたことは、非常に正しいアプローチだと思います。

また、(株)学生情報センターの買収もありましたし、若者からシニア層まで長くお付き合いいただける会社なんだということの中期経営計画の中で分かりやすく示したことも非常によかったですね。今後そのための対応力をさらに強化していくというメッセージも、他社との差別化に直結すると思います。

津田 私も榎本さんと同じく、ストック型ビジネスへの移行を打ち出したことは重要だと思います。なかなか急速には伸びていけない中で、良いものは残して、そうでないものは切り捨てながら、企業としての力を強化して行ってほしいですね。

また、グループ経営戦略部が新たに設置されましたし、今後の社会で自分たちは何をしていくのかという議論を、これまでよりも長いレンジでしていくべきだと思います。その結果を次期の中期経営計画に反映させていければいいですね。

吉岐 他社にない多様な事業を持っているのが当社グループの強みです。その強みをうまく活かしながら、将来に向けてのポートフォリオを描いてほしい。少子高齢化と労働人口の低下、AI技

術の進歩など急速な変化が続く中、当社グループも従来の事業の延長線上でやっていけるはずはありません。将来の変化を視野に入れた議論が求められていると思います。

ESGマネジメントを実践するために

——新中期経営計画で推進が謳われている、「ESGマネジメント」についてはどうお考えでしょうか。



榎本 独立社外取締役を強化したことも含め、ESGのGの部分についてはいいスタートを切れたのではないのでしょうか。EとSについてはさらに議論が必要だと感じます。不動産業という、人の暮らしに密着した事業を担う企業として、環境や社会にどう貢献するのかということ

自ら問い直して、企業としてポリシーを打ち出すべきです。

吉岐 「ESG」を単なるスローガンに終わらせないで、きちんと真剣に受け止めて実行に移していかなければなりませんね。

津田 そのためにはまず、社会的に見て自分たちの事業にはどんな価値があるのか、社員一人ひとりの仕事が社会とつながり、どう社会に貢献しているのかというところを再確認する必要があります。当社グループの場合、人が住む場所や仕事をする場所、そしてコミュニティそのものをつくっていく事業ですから、ソーシャルという観点からは非常に価値を見出しやすいと思います。

吉岐 高齢化社会への対応も、ESG経営の実践に向けた重要な課題だと思います。

高齢者が人口に占める割合はこれから一層増えていくわけですが、快適で楽しい生活をどう提供していくか。これは取り組まなくてはならない重要なテーマです。来たる超高齢化社会を予測した街づくりと、そうでない街づくりとは、その姿は大きく違ってきますよね。

現在も、すでにシニア向け住宅の開発などに取り組んでいます。そうした「箱」レベルを超えた取り組みがほしい。例えば、ゴルフ場ひとつ計画するにしても、どうしたら高齢者が快適にプレイできるかを考えるというふうな、一つずつの事業を変えていく必要があると思います。

榎本 大変だとは思いますが、だからこそビジネスチャンスがあるので、この課題を乗り越えられたら、それは当社グループの大きな財産になりますね。

独立社外取締役としての役割

——最後に、それぞれご自身の独立社外取締役としての役割をどうお考えかについてお聞かせください。

榎本 経営そのものの監督と同時に、当社グループが継続的に安定した成長を遂げるための戦略を実行しているかどうかを見届けるのも独立社外取締役の務めだと考えています。短期的な利益だけを見るのではなく、中長期的な布石をきちんと打ちつつ、やるべきことをやっているかどうか。そこを常に見ておきたいと考えています。

個人的な意見を申し上げるならば、投資についても中長期的な視点を持って、戦略的に行えるような会社になってほしい、そのための許容性をもってほしいと思いますね。

吉岐 一言でいえば「前例踏襲」をなくすこと。「前にそうだったから」と当たり前のように踏襲するのではなく、おかしいと思ったらまずやり方を変えてみる。それで失敗したら、また他の方法を考えればいい。そう考えられるような文化をつくっていききたいですね。

津田 グループ内にはさまざまな事業がありますが、そのグループ会社間のシナジーを生み出すのは簡単なことではありません。よりシナジーを発揮していくために乗り越えるべき課題は何なのかを突き止めるための議論の場を生み出していくことが私の役割かなと思っています。



「社外」だからできることというのは、たくさんあると思います。吉岐さんが「前例踏襲をなくす」とおっしゃいましたが、経営においても前例踏襲を打ち破るためには、異なった視点が必要です。私たちが意見を申し上げることで、「ああ、そういう見方もあるのか」と思っていたような議論の場を仕掛けていきたいですね。

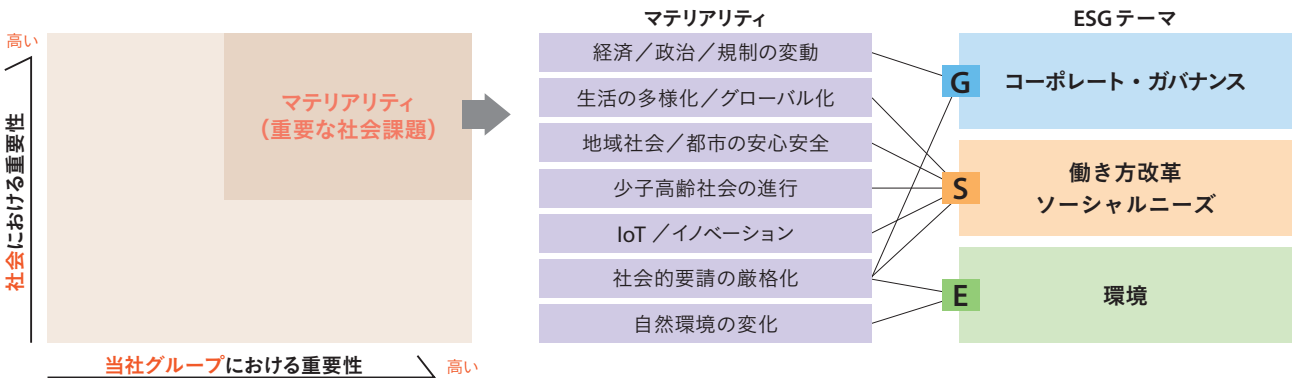
吉岐 シナジーを生み出すには、ホールディングスの役割が重要です。事業会社単体で考えるとどうしても部分最適に陥りやすいので、ホールディングスが少し長期的な目線で事業会社に対して声かけをして全体を変えるよう促していきたいものです。

榎本 先日の取締役会評価アンケートでは、執行役員兼務の取締役の皆さんから「独立社外取締役とのコミュニケーションをもっと深めたい」という声が多くあがっていたと聞いています。取締役会での私たちの発言を面白いと思ってくださった方が多くいたということだと思うので、本当にありがたい話です。今後はもっと、事業会社のトップの皆さんとも直接お会いして、意見交換できるような場をもっていきたいですね。

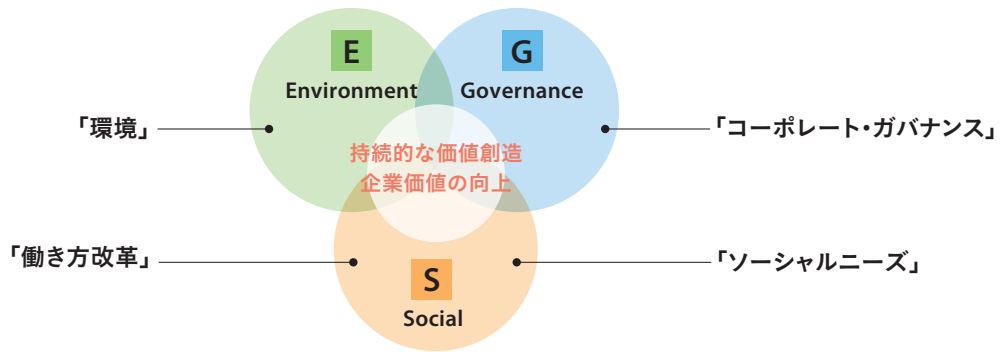
ESG経営

東急不動産ホールディングスグループは、持続的な価値創造を実現するため、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重要な経営課題と位置づけています。2016年度には、中長期経営計画におけるグループのマテリアリティ（重要な社会課題）を特定し、ESGの観点から4つのテーマに整理しました。各テーマに、中長期経営計画最終年度である2020年度のKPI目標を設定し、進捗の実績を測りながら目標達成の実現に向けて取り組みます。

マテリアリティの特定 詳細はP.21-P.22



東急不動産ホールディングスグループのESGマネジメント



2020年度 KPI目標

		項目	2020年度目標	2016年度実績
E 環境 Environment	環境 P.51～	CO ₂ 排出量	2005年度比25%削減	2005年度比-20%
		水使用量	2005年度比25%削減	2005年度比+10%
		廃棄物排出量	2005年度比25%削減	2005年度比+0.7%
		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)	2,000ha	1,223ha
S 社会 Social	働き方改革 P.49～	労働時間(平均残業時間・法定外)	(社内目標)	15.6時間
		ストレスチェック受診率	100%	85.3%
		女性採用比率	30%以上	41.6%
		女性管理職比率	(社内目標)	5.7%
	ソーシャルニーズ P.50～	障がい者雇用率	2.2%	1.96%
		健康診断受診率	100%	98.2%
		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件 ^{※1}	100%	100%
G ガバナンス Governance	コーポレート・ガバナンス P.44～	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}	80%	67%
		独立社外取締役人数(比率)	1/3(約33%)以上	3/13(23%)
		取締役会への出席率	100%	100%
		取締役会への出席率	100%	100%
女性取締役	1名以上	0名		
コンプライアンス行動基準遵守	100%	94%		
コンプライアンス・ヘルプライン窓口認知率	100%	74%		

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

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、より迅速かつ果断に意思決定を行っていくためのコーポレート・ガバナンスの継続的な強化に努めています。

▶ コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

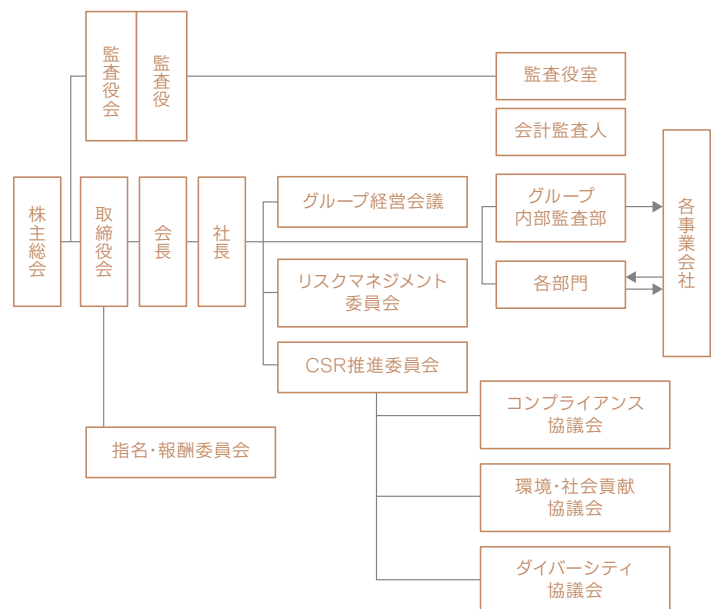
当社グループは、人と暮らしをトータルに見つめ、お客さまとともに「美しい時代へ」の理念のもと、美しい生活環境の創造をめざす総合生活産業であり、東急グループの一員として「安心と信頼」の「東急」ブランドの価値向上に努めています。また、安定化した成長路線を着実に「継続」することと、

大きく変化を遂げるであろう事業環境に対応しながら、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

指名・報酬委員会の設置

取締役候補者および執行役員の選任に関する事項、取締役および執行役員の報酬に関する事項等について、経営の客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。

取締役会の実効性評価

2016年度より、取締役会の実効性評価を実施しています。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、共有するとともに、一層の実効性

向上を図るために見直すべき課題を抽出しました。今後はこれらの課題に取り組み、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きます。

株式報酬制度の導入

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

▶ 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。

▶ 独立社外取締役

当社のコーポレート・ガバナンス上、独立社外取締役については、経営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名を選任しています。

事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、各事業分野、経営企画、人事、財務・会計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ついて積極的に意見を述べ問題提起を行うことができる独立社外取締役により取締役会を構成することが好ましいと考えています。

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、取締役の選任に関する手続きの客観性、透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を運用しています。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的確な情報把握により、公正な監査意見を形成し、監査役制度の機動性・柔軟性を活かして、株主の負託を受けた独立した機関として取締役の職務執行を有効に監査していきます。

独立性判断基準

当社は、東京証券取引所の定める独立役員の実効性基準に加え、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) 当社の連結売上げの2%以上を占める取引先の業務執行者
- 2) 当社が売上げの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

2016年度 独立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	寺岐 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。
取締役	津田 登	10/10回	—	・当事業年度において、就任後開催の取締役会10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。
取締役	榎本 隆	10/10回	—	・当事業年度において、就任後開催の取締役会10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	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、また監査役会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うえ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、また監査役会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うえ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ます。

役員報酬の決定にあたっては、中長期的な業績の向上による企業価値の増大に貢献する意識を高めるような報酬体系をめざしています。具体的には、総報酬における変動報酬の割合を一定比率確保し、中期経営計画に掲げた各種経営指標の達成度や、計画達成のための貢献度等を勘案して決定します。

また、株式価値と取締役等の報酬との連動性をより明確に

し、株価上昇による利益・リスクを株主の皆さまと共有するため、上記報酬額とは別枠として、株式報酬制度を導入いたしました。

具体的な報酬の決定方法は、株主総会で承認された金額の枠内で、取締役報酬は指名・報酬委員会への諮問の結果を踏まえて取締役会において決定し、また、監査役報酬は、監査役間の協議により決定しています。

今後の報酬については、優秀な人材確保のため、同業他社や従業員の水準とのバランスも勘案し、決定していく予定です。

2016年度取締役および監査役の報酬等の総額

区分	人数(名)	報酬の総額(百万円)
取締役	14	233
(うち独立社外取締役)	(3)	(25)
監査役	4	62
(うち社外監査役)	(2)	(8)
合計	18	295
(うち社外役員)	(5)	(33)

▶ 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・運用状況を監視し、検証しています。

🔵 リスクマネジメント

リスク管理に関する基本的な考え方

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

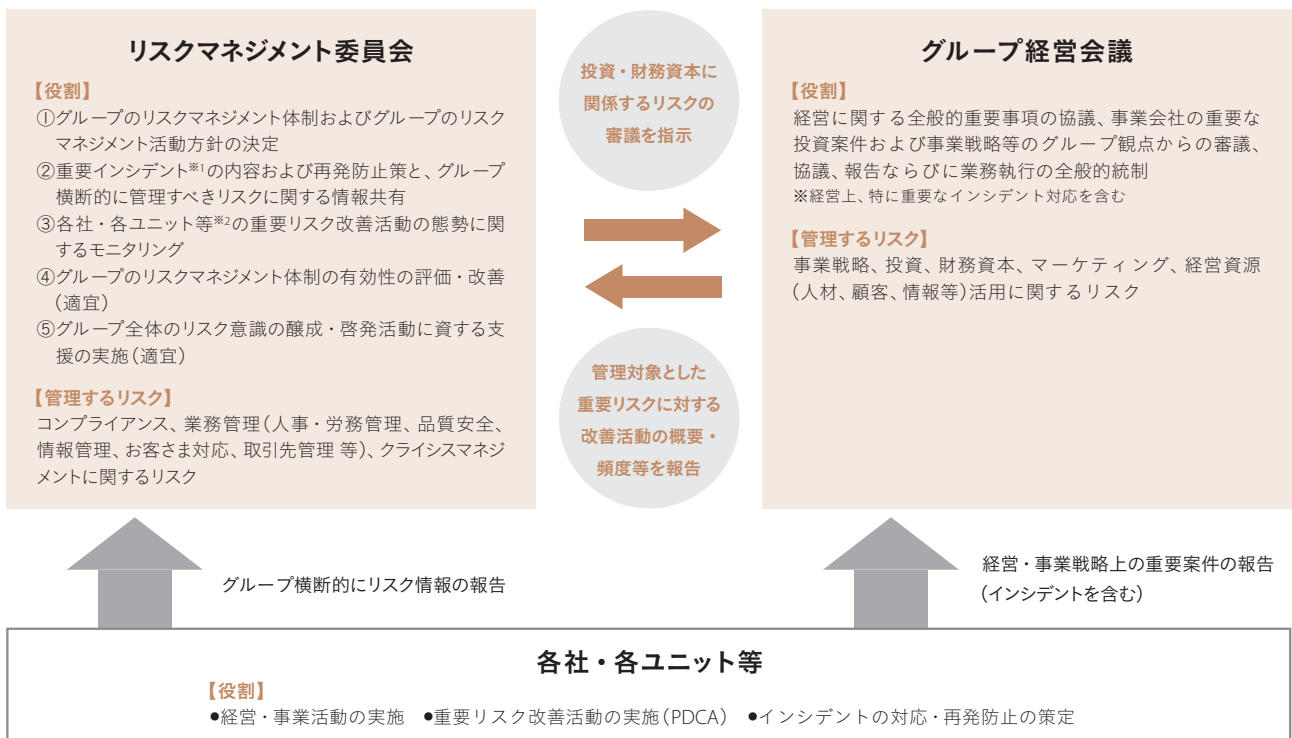
リスク管理体制

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。

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。

リスク管理体制図



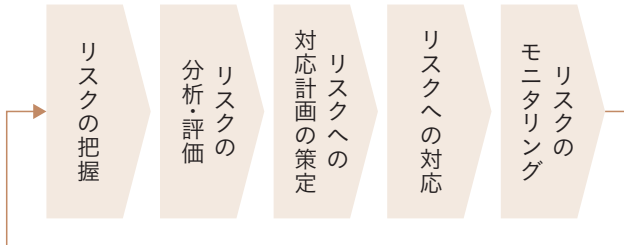
※1インシデント：発生した、または発生しかねない状況にある事件・事故・災害

※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、東急リパブル(株)、東急ハンズ(株)、東急住宅リース(株)、(株)学生情報センター

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・

リスク管理プロセス

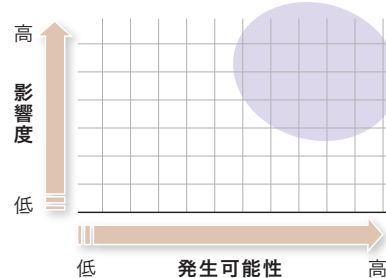


● 重要なリスク

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

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。

リスク評価方法



● 投資・財務資本に関する重要リスク

- ・ 新規投資戦略のズレ・遅延
- ・ 外部環境変化に対する不適切な意思決定
- ・ 経済情勢・景気変動
- ・ グループ経営資源(人材・顧客・情報等)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

▶ 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一つとして位置付け、その実践がグループの経営基盤であるということ強く認識し、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等の遵守はもとより、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、「行動基準」の理解・実践のための具体的マニュアルとして、「東急不動産ホールディングスグループコンプライアンスマニュアル」を策定し、定期的に研修などを行うことで、全役員および従業員に対しコンプライアンスの周知・徹底を図っています。

▶ 情報セキュリティの強化

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

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

法令、社内規程、東急不動産ホールディングスグループ行動基準の違反に関する相談・通報窓口として、当社および各グループ会社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しています。

当社のヘルプライン窓口は、グループ従業員(契約社員、派遣社員、アルバイト等も含む)が共通で利用でき、匿名による通報も可能な内部通報窓口と、顧問外の弁護士が受け付ける外部通報窓口があり、コンプライアンスに違反する行為の早期発見と是正を図っています。

2016年度の当社およびグループ各社で受け付けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め102件でした。

件や、原則を定めています。

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

この規程は、東急不動産ホールディングスグループの各社においても同様の規程を制定し、グループ全体で取り組みを推進していきます。

働き方改革

従業員一人ひとりが、いきいきと働き、能力を存分に発揮できる活力のある職場づくりをめざし、働き方改革を進めています。

▶ 考え方

東急不動産ホールディングスグループは、従業員一人ひとりが能力を発揮し、健康でいきいきと働くことができる環境づくりが、企業の持続的な発展にとっても重要だと捉えています。そのため、働きやすく働きがいのある会社をめざして、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス、健康経営という観点から働き方改革を進めています。

● マネジメント体制

- ・ 代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」の下部組織である、「ダイバーシティ協議会」にてグループ横断的なマネジメントを実施
- ・ 主要事業会社ごとに、目標値を設定しKPIで進捗状況を確認
- ・ グループ労務連絡会を通じた健康・安全に関する労務管理情報の共有
- ・ ストレスチェック実施(年1回)
- ・ 健康診断の実施

管轄・責任部門 グループ人事部

▶ 主な実績

働き方改革

● テレワークを制度化

東急不動産(株)、(株)東急コミュニティー、東急リパブル(株)は、働き方改革の一環として、多様な働き方による効率性・生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの実現をめざしてテレワーク制度を導入しています。

テレワーク制度は、tele(離れた)とwork(働く)を組み合わせた造語で、ITを活用して場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を実現します。

すでに多くの従業員が活用し、時間の有効利用や、生産性のアップにつながり、従業員満足度も向上しています。

テレワーク利用で、 隙間時間を有効利用

業務上、物件間の移動や隙間時間が結構あり、これまでは事務作業のためにわざわざ帰社していました。

テレワークが利用できるようになり、外出先でも電話、打ち合わせ、メール処理、資料作成が容易にできるので、業務の効率性が格段に高まりました。



東急不動産(株)
都市事業ユニット 都市事業本部
ビル営業部 ビル営業グループ

八木 裕子

● PCシャットダウンの実施

東急不動産(株)、東急リパブル(株)、東急住宅リース(株)では、過重労働抑制のためPCシャットダウンを開始し、主に深夜時間帯のPCの使用を原則として禁止しています。時間

制限を設けることで、個々人の業務の効率化や、労働時間管理の意識づけ、社員の健康配慮などにつながると考えています。

健康経営優良法人2017に認定

東急不動産ホールディングス(株)、東急不動産(株)、東急リパブル(株)および(株)



東急スポーツオアシスの4社は今年度から制度開始となった健康経営優良法人認定制度で、健康経営優良法人2017に認定されました。

グループ各社の健康方針に基づく「健康経営」が評価されました。

女性活躍の推進

- 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定最高評価を取得
- 「えるぼし」認定は、女性の活躍推進に関する実施状況が優良な企業に対して、厚生労働大臣より認定されるもので、5つの基準で評価されます。(株)東急コミュニティーは、すべての基準を満たし、3段階のうち最高評価を取得しました。

女性就業に関する5つの基準

1. 採用
2. 継続就業
3. 労働時間等の働き方
4. 管理職比率
5. 多様なキャリアコース



ソーシャルニーズ

さまざまなステークホルダーが解決を必要としている社会課題をソーシャルニーズと捉え、事業を通じて取り組んでいます。

▶ 考え方

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

● マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」を設置、委員会において、都市再生、環境負荷低減、建物のバリアフリー化など、個別のプロジェクトで社会課題解決と価値創造を推進
- 事業セグメントごとに、KPIに対して目標値を設定し進捗状況を確認

責任部門 関連各部

▶ 主な実績

安心安全の追求

● 都市の防災機能を強化

エリアマネジメントを担う渋谷再開発事業では、街の防災機能の強化に積極的に取り組んでいます。施設内に帰宅困難者の一時滞在施設、一時滞留スペース、防災備蓄倉庫を整備し、災害時の街の安全・安心を守ります。また、自立性の高い電源として、コージェネレーションシステムや非常用発電機を導入するなど、施設全体で万が一の事態に備えます。災害時滞在スペース確保には、東急不動産(株)のオフィスビル、商業施設の新築大型物件で100%確保に取り組めます。

● ユニバーサルデザイン・バリアフリーの採用

東急不動産(株)のオフィスビルでは、施設をご利用になるオフィスワーカーや訪れる方など、皆さまに安全に建物をご利用いただくため、バリアフリー化とユニバーサルデザインを導入しています。統一的な対応を図る目的で「オフィスビル・ユニバーサルデザイン指針」を策定し、新築オフィスビルは原則としてすべて対象とし、既存オフィスビルでもリニューアル工事の際など可能な範囲で対応しています。

地域社会への貢献

● 地域雇用の創出

(株)イーウェルでは、島根県松江市と鳥取県米子市にオペレーションセンターを設置し、事務処理などを行っています。



米子オペレーションセンター
(鳥取県米子市)

2015年2月に操業を開始した「米子オペレーションセンター」では、5年間で約300人の地元採用を計画しており、地元の雇用創出に貢献しています。

● 観光立国パラオにおける地域への貢献

東急不動産(株)では、約30年にわたる「パラオ・パシフィック・リゾート」の経営を通じて、環境保全、文化継承、雇用創出、インフラ整備などに取り組んでいます。「パラオ・パシフィック・リゾート」の全従業員の8割以上はパラオ人を採用し、観光立国であるパラオにおいて、雇用機会の創出とホテル業界の人材の育成など、現地社会に貢献しています。



パラオ・パシフィック・リゾート

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)のさらなる向上を目的に、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、運用しています。

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ました。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。

環境

東急不動産ホールディングスでは環境ビジョンに基づき、5つの環境課題に対して3つの視点で取り組んでいます。

基本的な考え方

東急不動産ホールディングスグループは、気候変動、生物多様性、汚染と資源、水使用、サプライチェーンの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であると認識しています。

事業拠点および保有するオフィスビル、商業施設、リゾート施設などの開発や運営においては、5つの環境課題に対応し、事業活動を通じて積極的に取り組みます。当社グループにとって、環境取り組みに優れた事業は、競争力の向上、事業機会の創出につながると考えています。設計会社・施工会社・お客さまなど多様なステークホルダーと協働して、継続的に取り組みをすすめています。



● 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。

● マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」の下部組織である、「環境・社会貢献協議会」に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 グループ企画政策部
CSR推進グループ

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

- 目標を明示して実行します。
- 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。

主な実績

● CO₂ 排出量・エネルギー排出量

年度	2005	2016	2020 (目標値)	2030 (目標値)
CO ₂ 排出量 (単位:t-CO ₂)	65,540	232,770	—	—
CO ₂ 排出量 (原単位:kg-CO ₂ /m ²)	133	106.6	100	93
目標達成率	(基準年)	-20%	-25%	-30%

● 水使用量

年度	2005	2016	2020 (目標値)
水使用量 (単位:千m ³)	—	2,662	—
水使用量 (原単位:m ³ /m ²)	1.12	1.23	0.84
目標達成率	(基準年)	+10%	-25%

● 廃棄物排出量

年度	2005	2016	2020 (目標値)
廃棄物排出量 (単位:t)	—	25,128	—
廃棄物排出量 (原単位:kg/m ²)	13.2	13.3	10.0
目標達成率	(基準年)	+0.7%	-25%

めてきた二子玉川東地区での市街地再開発事業「二子玉川ライズ」は、世界的な環境認証評価であるLEEDの取得に取り組む、2015年11月に本認証として世界初となるゴールド認証(Stage3)*を取得しました。



LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)は、米国グリーンビルディング協会が所管する環境性能評価指標のことであり、エネルギー効率に優れ、持続可能な建築物に対する認証です。

*ゴールド認証(Stage3): 認証取得対象地内のすべての建物、インフラなどの竣工後に取得できる認証

「ブランズシティ品川勝島」が緑化賞を受賞

東急不動産(株)が2015年7月に竣工した「ブランズシティ品川勝島」は、高木～低木～草本層を立体的に取り入れた緑地創出と在来種の積極的な採用などの取り組みが評価され、みどりの顕彰制度で「緑化賞」を受賞しました。

この制度は、品川区が「緑化完了届」が提出された建築物等を対象に、特に周辺地域の環境と景観の向上に資する優れた緑化が行われた物件を顕彰する制度です。



「二子玉川ライズ」が「LEED ND(まちづくり部門)」で世界初のゴールド本認証

二子玉川東第二地区市街地再開発組合、東京急行電鉄(株)、東急不動産(株)、世田谷区が連携してまちづくりを進

DBJ Green Building 認証

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

2016年5月に東急不動産（株）が中心となり開発を進める「（仮称）竹芝地区開発計画（業務棟）」が「国内トップクラスの卓越した『環境・社会への配慮』がなされたビル」として認証されました。



■ 概要物件

（仮称）竹芝地区開発計画（業務棟）

所在地：東京都港区

延床面積：200,000m²

竣工：2020年（予定）

構造：地上39階地下2階



国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされたビル

その他、現在19物件がDBJ Green Buildingの認証を受けています。

5 stars (2物件)



日比谷パークフロント

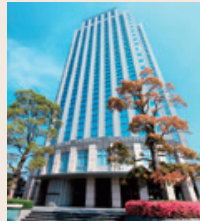
所在地：東京都千代田区内幸町
竣工：2017年5月



あまがさきキューズモール

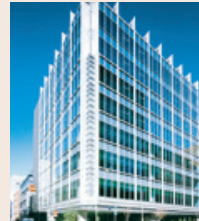
所在地：兵庫県尼崎市
竣工：2009年10月

3 stars (11物件)



恵比寿プライムスクエアタワー

所在地：東京都渋谷区広尾
竣工：1997年1月



日本橋本町東急ビル

所在地：東京都中央区日本橋本町
竣工：2004年10月



市ヶ谷東急ビル

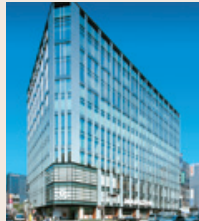
所在地：東京都千代田区九段北
竣工：2004年10月

4 stars (6物件)



新青山東急ビル

所在地：東京都港区南青山
竣工：2015年1月



日本橋丸善東急ビル

所在地：東京都中央区日本橋
竣工：2006年11月



スлайн青山東急ビル

所在地：東京都港区南青山
竣工：2012年6月



南青山東急ビル

所在地：東京都港区南青山
竣工：2008年6月



浜松町スクエア

所在地：東京都港区浜松町
竣工：2004年9月



日本橋フロント

所在地：東京都中央区日本橋
竣工：2008年6月



霞が関東急ビル

所在地：東京都千代田区霞が関
竣工：2010年11月



渋谷南東急ビル

所在地：東京都渋谷区渋谷
竣工：2005年1月



恵比寿ビジネスタワー

所在地：東京都渋谷区恵比寿
竣工：2003年11月



内幸町東急ビル

所在地：東京都千代田区内幸町
竣工：2006年7月



新目黒東急ビル

所在地：東京都品川区上大崎
竣工：2012年12月



東急プラザ表参道原宿

所在地：東京都渋谷区神宮前
竣工：2012年4月



新橋東急ビル

所在地：東京都港区新橋
竣工：2008年4月



東急プラザ赤坂

所在地：東京都千代田区永田町
竣工：1969年9月

役員紹介

▶ 取締役体制



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



大隈 郁仁
代表取締役社長
東急不動産(株)代表取締役社長



榎 真二
取締役
東急リパブル(株)代表取締役社長



植村 仁
取締役
東急不動産(株)代表取締役副会長



雑賀 克英
取締役
(株)東急コミュニティー代表取締役社長



北川 登士彦
取締役
東急住宅リース(株)代表取締役社長
(株)学生情報センター代表取締役会長



西川 弘典
取締役
東急不動産(株)代表取締役
一般管理部門管掌
次世代・関連事業担当



植木 正威
取締役相談役
東急不動産(株)取締役相談役
公益社団法人首都圏不動産公正取引協議会名誉会長



野本 弘文

取締役

東京急行電鉄(株)代表取締役社長
(株)東急レクリエーション取締役
東映(株)社外取締役
東武鉄道(株)社外取締役
(株)ゆうちょ銀行社外取締役



髙岐 浩一

取締役(独立社外取締役)

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

<選任の理由>

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



中島 美博

取締役

東急リパブル(株)代表取締役会長
東急住宅リース(株)代表取締役会長



津田 登

取締役(独立社外取締役)

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)社外取締役(現)
2016年 6月 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



榎本 隆

取締役(独立社外取締役)

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)社外取締役
2016年 6月 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)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ならびに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

▶ 監査役体制



住田 謙
監査役

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



浅野 友靖
監査役(社外)

1978年 4月 第一生命保険(相)入社
2009年 6月 同社取締役常務執行役員
2010年 4月 第一生命保険(株)取締役常務執行役員
2011年 6月 東急不動産(株)監査役
2013年10月 当社監査役(現)
2016年10月 第一生命ホールディングス(株)取締役専務執行役員(2017年3月退任)
2017年 6月 公益財団法人心臓血管研究所理事長(現)



橋詰 雅彦
監査役

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



武智 克典
監査役(社外)

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

▶ 執行役員体制

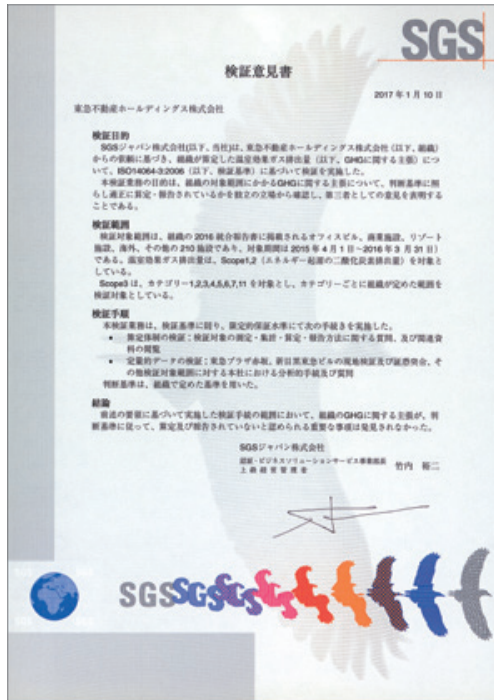
社長執行役員	大隈 郁仁	グループ内部監査部担当(東急不動産(株)代表取締役社長)
執行役員	榊 真二	仲介事業担当(東急リハビリ(株)代表取締役社長)
執行役員	植村 仁	グループ海外事業統括(東急不動産(株)代表取締役副会長)
執行役員	雑賀 克英	管理事業担当((株)東急コミュニティー代表取締役社長)
執行役員	北川 登士彦	都市事業担当(東急住宅リース(株)代表取締役社長、(株)学生情報センター代表取締役会長)
執行役員	西川 弘典	一般管理部門管掌、次世代・関連事業担当(東急不動産(株)代表取締役、一般管理部門管掌)
執行役員	吉浦 勝博	都市事業担当((株)学生情報センター代表取締役社長)
執行役員	今野 一男	仲介事業担当(東急リハビリ(株)一般管理部門担当)
執行役員	木村 昌平	ウェルネス事業担当(東急不動産(株)ウェルネス事業ユニット長)
執行役員	兼松 将興	グループ企画政策部、グループ財務部、グループ経理部担当
執行役員	古沢 繁之	住宅事業担当(東急不動産(株)住宅事業ユニット長)
執行役員	岡田 正志	都市事業担当(東急不動産(株)都市事業ユニット長)
執行役員	持田 一夫	管理事業担当((株)東急コミュニティー一般管理部門担当)
執行役員	木村 成一	ハンス事業担当((株)東急ハンス代表取締役社長)
執行役員	河合 通恵	グループ情報開発部担当
執行役員	田中 辰明	グループ経営戦略部、グループ経営計画部、グループマーケティングIT戦略部担当、(株)東急不動産R&Dセンター代表取締役社長
執行役員	亀島 成幸	グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部担当

第三者検証意見書

東急不動産ホールディングスグループでは、開示情報の信頼性向上のため、下記開示データの第三者の検証を受けています。

▶ 環境検証意見書

環境データでは、温室効果ガス排出量データ(スコープ1、スコープ2、スコープ3)を対象としました。



▶ 社会検証意見書

社会性データでは、女性管理職比率、勤続年数、新規採用に占める女性比率など9項目を対象としました。



価値創造を支える力

主要財務・非財務データ

財務データ	(単位)	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
営業収益	億円	5,735	6,334	5,744	5,521
営業総利益	億円	1,364	1,599	1,143	1,065
営業利益	億円	659	821	350	355
経常利益	億円	604	754	277	282
当期純利益 ^{※1}	億円	314	287	102	111
総資産	億円	9,541	10,139	10,357	10,554
流動資産	億円	3,100	3,021	2,890	2,835
販売用不動産 ^{※2}	億円	1,852	2,024	2,000	1,722
固定資産	億円	6,440	7,118	7,467	7,719
純資産	億円	1,963	2,182	2,225	2,310
自己資本	億円	1,737	1,928	1,957	2,031
有利子負債	億円	3,705	4,115	4,770	4,789
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	138	249	134	725
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△1,064	△799	△830	△267
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	242	369	680	△309
設備投資額	億円	425	529	400	469
減価償却費	億円	113	123	133	132
EPS (1株当たり当期純利益)	円	59.00	54.00	19.18	20.82
BPS (1株当たり純資産)	円	326.74	362.88	368.39	382.43
1株当たり配当金	円	7.00	8.00	8.00	7.00
ROA	%	7.3	8.4	3.5	3.4
ROE	%	19.7	15.7	5.2	5.5
自己資本比率	%	18.2	19.0	18.9	19.2
DEレシオ	倍	2.1	2.1	2.4	2.4
配当性向	%	11.9	14.8	41.7	33.6
EBITDA ^{※3}	億円	772	944	483	487
EBITDA倍率 ^{※4}	倍	4.8	4.4	9.9	9.8

※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	2016年度
従業員数	人	17,594	18,243	19,230	20,421
女性管理職比率	%	4.8	5.7	5.9	5.7
女性取締役	人	0	0	0	0
女性監査役	人	0	0	0	0
女性執行役員	人	1	2	2	2
男性平均勤続年数	年	13.2	13.2	13.0	12.9
女性平均勤続年数	年	8.8	9.0	8.7	8.8
女性正社員比率	%	23.7	24.2	25.3	26.5
新規採用に占める女性比率	%	31.5	33.0	35.4	41.6

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
5,714	5,568	5,959	7,141	7,731	8,155	8,085
1,317	1,233	1,268	1,453	1,488	1,638	1,730
625	501	520	614	633	688	732
549	349	399	506	517	564	636
116	342	221	237	252	287	315
11,614	17,448	17,184	17,898	19,738	19,844	20,672
2,749	3,007	3,240	4,160	5,726	4,919	5,880
1,557	1,727	1,753	2,459	3,947	3,644	4,186
8,865	14,441	13,944	13,738	14,012	14,924	14,791
2,398	2,753	3,070	3,692	3,983	4,224	4,463
2,086	2,408	2,687	3,645	3,953	4,188	4,423
5,598	10,640	9,741	9,910	11,254	11,061	11,379
662	449	702	△135	△385	879	689
△1,462	△288	425	197	△1,003	△1,124	△710
790	△164	△905	30	1,392	△305	230
1,995	416	438	775	1,267	788	603
149	208	202	200	202	210	235
21.84	64.40	41.71	41.61	41.45	47.18	51.77
392.87	453.46	505.99	598.73	649.40	687.92	726.59
7.00	7.00	7.00	8.00	10.00	12.00	13.00
5.7	3.5	3.0	3.5	3.4	3.5	3.6
5.6	15.2	8.7	7.5	6.6	7.1	7.3
18.0	13.8	15.6	20.4	20.0	21.1	21.4
2.7	4.4	3.6	2.7	2.8	2.6	2.6
32.1	10.9	16.8	19.2	24.1	25.4	25.1
774	710	724	846	880	943	1,017
7.2	15.0	13.5	11.7	12.8	11.7	11.2

非財務データ

	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
エネルギー使用量	GJ	4,596,778 ^{※1}	4,660,185 ^{※2}	4,374,341 ^{※3}	4,542,902 ^{※4}
CO ₂ 排出量	t-CO ₂	228,267 ^{※1}	234,798 ^{※2}	210,707 ^{※3}	232,770 ^{※4}
原単位	kg-CO ₂ /m ²	98.6	101.9	98.4	106.6
水使用量	m ³	3,042 ^{※1}	3,141 ^{※2}	2,811 ^{※3}	2,663 ^{※4}
原単位	m ³ /m ²	1.33	1.39	1.32	1.23
廃棄物排出量	t	14,189 ^{※5}	18,796 ^{※6}	18,908 ^{※7}	25,128 ^{※8}
原単位	kg/m ²	10.3	10.2	10.1	13.3

※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190(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124(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152(オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他、海外)
 ※7 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)
 ※8 対象施設数140(オフィスビル、商業施設、リゾート施設、その他、海外)

・エネルギー使用量、CO₂排出量：新規物件開業と計測補足率向上による増加
 (2015年度のCO₂排出量はSGS検証数値)
 ・水使用量：計測方法の変更により公表値を変更
 ・廃棄物：計測補足率向上による増加

会社概要・株式情報

東急不動産ホールディングスグループ

東急不動産ホールディングス(株)

東急不動産(株)	(株)東急コミュニティー	東急リバブル(株)
従業員数: 641人 売上高: 2,352億円 設立: 1953年	従業員数: 7,542人 ^{※1} 売上高: 1,237億円 設立: 1970年	従業員数: 3,300人 売上高: 824億円 設立: 1972年
関連子会社 (株)東急ホームズ (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) 東急ステイ(株) (株)東急リゾートサービス 東急リゾート(株) (株)東急イーライフデザイン PT. Tokyu Land Indonesia Tokyu Land US Corporation その他	関連子会社 コミュニティワン(株) (株)マリモコミュニティ (株)ティエスコミュニティー 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 神大病院パーキングサービス(株)	関連子会社 東急リバブルスタッフ(株) リバブルアセットマネジメント(株) 東急麗邦投資諮詢(上海)有限公司 東急房地産股份有限公司
都市事業セグメント 住宅事業セグメント ウェルネス事業セグメント 次世代・関連事業セグメント	管理事業セグメント	仲介事業セグメント

会社概要・株式情報

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	52人
(連結)	20,421人

上場取引所	東京証券取引所
証券コード	3289
単元株式数	100株
発行可能株式数	2,400,000,000株
発行済株式総数	640,830,974株
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
株主確定基準日	・定時株主総会 3月31日 ・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
公告方法	電子公告の方法により行います。 公告掲載URL http://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/notice/ <small>※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。</small>

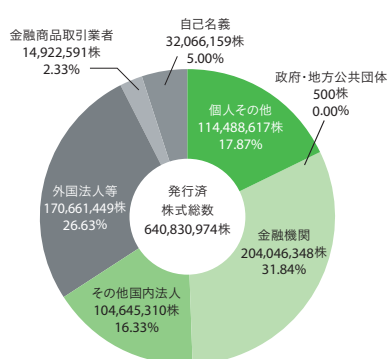
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
同取次窓口	三井住友信託銀行株式会社 全国各支店
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	TEL:0120-782-031(フリーダイヤル)

(株)東急ハンズ	東急住宅リース(株)	(株)学生情報センター
従業員数: 2,900人 売上高: 964億円 設立: 1976年	従業員数: 743人 ^{※1} 売上高: 400億円 設立: 2014年	従業員数: 359人 ^{※1} 売上高: — ^{※3} 設立: 2016年
関連子会社 ハンズラボ(株) TOKYU HANDS SINGAPORE PTE. LTD.	関連子会社 東急社宅マネジメント(株) レジデンシャルパートナーズ(株)	関連子会社 (株)ナジック・アイ・サポート 北和建設(株) シグマジャパン(株) (株)ホーミック (株)ナジック教育ソリューション
ハンズ事業セグメント	都市事業セグメント	都市事業セグメント

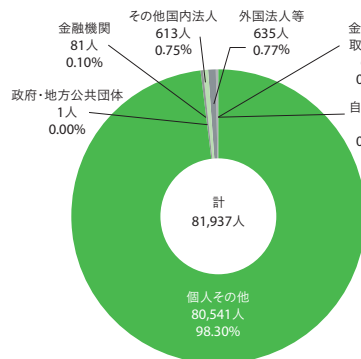
※1 (株)東急コミュニティー、東急住宅リース(株)、(株)学生情報センターの従業員数は2017年3月末現在
 ※2 売上高は2017年3月期実績(単体)
 ※3 (株)学生情報センターは、2016年7月に設立のため2017年3月期は非公表

2017年3月末現在

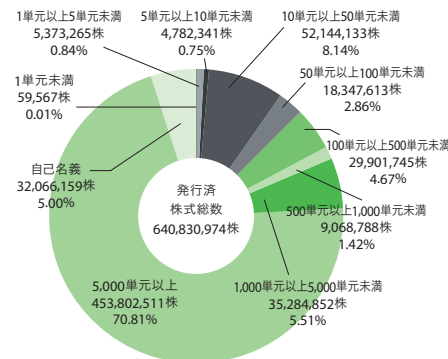
所有者別株式分布状況



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%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	33,301	5.47%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,847	5.07%
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%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	9,716	1.60%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	8,769	1.44%
シービーホンコンピージー クライアントエスジー	8,687	1.43%
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)	7,616	1.25%

(注)
 1. 当社は自己株式を32,066,159株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。



東急不動産ホールディングス



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



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan



2017 Constituent
MSCI Japan ESG
Select Leaders Index

東急不動産ホールディングス株式会社
グループ財務部 IR室
グループ企画政策部 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