

# トップメッセージ

## 社会課題に向き合い、 ハコやモノの枠を超えてライフスタイルを創造・提案し、 サステナブルな価値創造を続けます。

### ■ 東急不動産ホールディングスの提供価値

#### 「挑戦するDNA」を継承して社会課題を解決する

当社グループの起源は、1918年に渋沢栄一らによって設立された田園都市(株)です。東京の市勢の伸長によって住宅難の兆しが出始めるなか、欧米の上質な街づくりの思想を取り入れ、自然と都市の長所をあわせ持つ「田園都市構想」に基づいて、田園調布を開発しました。以来、私たちは一貫して、「挑戦するDNA」によって社会課題を解決するという高い志に根ざして事業を行ってきました。

その後の事業の広がりについて、私はよく投資家の皆さまに、4つのステージに分けて説明しています。第1ステージは、住宅不足が深刻化した高度経済成長期です。私たちは大規模なニュータウン開発で住宅の「量」を供給しつつ、同時に「質」を追求した街づくりを進めました。

高度経済成長期が終わり、人々が心の豊かさを求めるようになった時代が第2ステージです。私たちは社会の変化をいち早く捉え、余暇を楽しむリゾート事業や本格DIYを提供するハンズ事業に取り組みました。開発だけでなく、管理事業・仲介事業などの不動産関連分野にも事業領域を広げ、現在へとつながる事業基盤を築きました。

第3ステージは、バブル経済が崩壊し、不動産の価値が問われた時代です。不動産を「所有」と「利用」に分け、収益モデルの幅を広げました。その代表例が、1988年にスタートし、今年創立30周年を迎える会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ」です。不動産の証券化がスタートし、不動産ビジネスにダイナミズムがもたらされたのもこの時期です。証券化スキームを活用することで賃貸事業を飛躍的に成長させ、収益基盤の軸足を都市事業へと移行しました。

第4ステージは、グローバルレベルで都市間競争が激化し、東京の都市機能が改めて問われている現在です。ライフスタイルや価値観が多様化し、都市で生活する人々のニーズも細分化するなか、私たち不動産業に求められる役割も大きく変わってきました。私は、当社グループならではのアプローチで、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が必要だと考え、こうした視点をさまざまな街づくりに取り入れています。なかでも、東急グループの総力を挙げて取り組んでいる渋谷再開発は、100年前から続く理想の街づくりのひとつの集大成となります。(▶P.22「特集1」ご参照)

#### 価値創造は、お客さまとの対話から生まれる

時代の環境変化に合わせて柔軟に事業を進化させてきた私たちですが、長年にわたって培ってきた強みは、企業文化、組織、事業基盤の3つに集約できます。

企業文化の強みは、「挑戦するDNAを継承し活かす風土」です。先駆的な挑戦を受け入れる柔軟性がグループ全体にあり、その継承を働きがいを重視したマネジメントによって支えて

います。1976年に新規事業として誕生した「東急ハンズ」は、そのひとつの象徴といえるでしょう。

組織の強みは、「ユニークな事業を生み出すノウハウとグループ体制」です。2013年にホールディングス体制に移行し、フラットで柔軟性のある組織をつくりました。個性的な事業を展開する100社以上、グループ従業員約2万人が、一貫したグループ



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

戦略のもと、強みを掛け合わせた事業連携を進めています。

事業基盤の強みは、「多様なアセット・多彩なお客さま」です。安心と信頼の「東急」ブランドのもと、私たちはオフィスビル、商業施設、住宅、ホテル、リゾート、フィットネスなどの非常に幅広いアセットを保有し、お子さまからシニアの方々まで、あらゆるライフステージでサービスを提供しています。

これら3つの強みが事業推進の原動力となって、社会課題

に向き合う当社グループの提供価値を生み出しています。ホールディングス体制に移行して5年が経ちましたが、グループの多様性や独自性は、お客さまとの対話から生まれてくるものと改めて感じています。私たちの有する豊富なお客さま接点から、直接ニーズを汲み取ることができるメリットを最大限に活かして、これからもハコやモノの枠を超えた新しい価値を創造していきます。

## ■ 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」

### 中長期経営計画STAGE2は順調にスタート

ホールディングス体制になって初めての中長期経営計画「Value Frontier 2020 価値を創造し続ける企業グループへ」を2014年に発表しましたが、その後半期(STAGE2)が2017年度からスタートしています。

STAGE2では、当社グループが優先的に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い、4年にわたる「中期経営計画2017-2020」を策定しました。計画の中心に据えたのは、グループの総合力を社会課題の解決につなげる3つの成長戦略、①「ライフスタイル提案型の

街づくり」、②「循環型再投資事業の領域拡大」、③「ストックの活用強化」です。(▶P.14「マテリアリティを踏まえた中期経営計画」ご参照)

最終年度である2020年度の財務目標は、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倍水準と決めました。初年度の2017年度は、対前年・対計画ともに増収増益の結果となり、営業利益は計画を40億円上回る775億円を達成しました。2020年度の目標達成に向けて、順調なスタートを切ることができました。

### 戦略に基づき、さまざまなビジネスで進化を続ける

次に、2017年度以降の主な事業の取り組みと成果を具体的にお伝えします。

#### 「広域渋谷圏構想」の推進

成長戦略①「ライフスタイル提案型の街づくり」で掲げている「広域渋谷圏構想」では、渋谷再開発におけるオフィスビルのリーシングが計画を上回るペースで進みました。渋谷における優良なオフィスビル不足の解消に向け、順調に再開発事業を進めています。

世界最大級の政府系ファンドであるノルウェー中央銀行との共同出資による商業施設の取得は、広域渋谷圏における当社関与アセットの拡大に寄与しました。(▶P.22「特集1」ご参照)

#### 「ライフストーリータウン」の展開

成長戦略①「ライフスタイル提案型の街づくり」のもうひとつの柱「世代循環型の街づくり」では、分譲マンションとシニア住宅の複合開発により、子育てや高齢化などの暮らしにかかわる社会課題の解決を試みる「世田谷中町プロジェクト」が竣工しました。第2弾の「十日市場プロジェクト」においても、誰

もが安心して暮らし続けられるサステナブルな街づくりを進めています。(▶P.26「特集2」ご参照)

私たちは、「住まい」を起点としたライフスタイル提案型の街づくり事業を「ライフストーリータウン」と名づけ、上記の複合開発を含めて第4弾までの開発を決定しています。「一人ひとりの暮らしに、新しい物語を。」をコンセプトに、ライフスタイルの多様化や健康生活など社会課題に応えていきます。

#### 再生可能エネルギー事業への投資

成長戦略②「循環型再投資事業の領域拡大」では、再生可能エネルギー事業への投資が想定以上に進み、グループで保有・運営する太陽光発電所および風力発電所は、全国32施設(開発中を含む)となりました。再生可能エネルギー事業者と提携し、太陽光を農業と発電でシェアするソーラーシェアリングも進めています。再生可能エネルギー事業は、グリーンエネルギーのニーズの高まりとともに大きな成長が見込める分野であり、オフィスビル・商業施設、賃貸住宅に次ぐ、資産運用ビジネスの3本目の柱に育てていく予定です。(▶P.27「特集3」ご参照)

#### 不動産ストック活用ビジネスの強化

成長戦略③「ストックの活用強化」では、フロー型社会からストック型社会への環境変化を捉え、管理事業や仲介事業での成長を基本戦略に据えています。(株)東急コミュニティーでは、リフォーム專業会社(株)東急Re・デザインを2017年に設立し、当社グループのリフォーム事業の集約を図っています。高い付加価値を生み出すデザインリフォームを手がけることで、事業を強化していく方針です。

東急リバブル(株)では、港区・渋谷区のハイグレードマンションに特化した売買仲介ブランド「GRANTACT(グランタクト)」を立ち上げたほか、東急住宅リース(株)では、都心エリアの高額賃貸住宅に特化した営業センターを設置するなど、都心部の富裕層ニーズの取り込みにも注力しています。

#### ウェルネス事業の成長

ウェルネス事業では、高い成長が見込めるインバウンド需要に対応するため、ホテル事業を強化しています。都市型ホテルの「東急ステイ」は店舗拡大、地方出店が順調に進んでいます。

また、2018年には、軽井沢や沖縄で外資系ホテルブランドとの提携によるリゾートホテルを開業するなど、順調に事業拡大を進めています。2020年までに、ウェルネス事業を新たなコア事業へと成長させていきます。



#### 学生情報センターとのシナジー創出

2016年にM&Aによってグループの一員となった(株)学生情報センターでは、シナジー創出の具現化が進んでいます。住宅事業において学生レジデンスの開発が進んでいるほか、同社の子会社である(株)ナジック・アイ・サポートでは、東急不動産(株)の子会社である(株)イーウェルとの共同開発により、AIを活用したインターンシップ専用スカウトサイト「スカウトシップ」を開発しました。

今後も、学校・学生という新しいお客さまに対して、グループのさまざまな事業とのシナジーを生み出していく予定です。(▶P.37「事業間シナジー」ご参照)

### 大型開発を着実に推進し、財務基盤を強化する

投資に関しては、中期経営計画の4年間でグロス投資額1兆2,300億円を見込んでいます。渋谷再開発では、2019年に「(仮称)南平台プロジェクト」および「道玄坂一丁目駅前地区再開発計画」が竣工予定です。また、2020年には「(仮称)竹芝地区開発計画」が開業を迎えます。こうした大型プロジェクトを計画どおりに進めるとともに、オフィスビル・商業施設、賃貸住宅、インフラ・インダストリー、ホテル・リゾートなどの幅広い

領域で、循環型再投資による事業を進めます。

財務の健全性指標であるDEレシオは、新規投資などで有利子負債が増加しましたが、自己資本の拡充により、2017年度は前期から横ばいの2.6倍となりました。グループの安定的な成長のために、私は財務基盤の強化が重要な経営課題であると認識しており、最終年度の目標である2.3倍程度をめざして、DEレシオの改善を着実に実行していきます。

### 株主・投資家の皆さまとの対話を一層深めていく

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

中期経営計画で定めた当期純利益の成長を株主の皆さまに還元しており、2017年度は5期連続となる増配を行いました。堅調な市況を背景に、2018年度も増収増益を見通しており、6期連続の増配を計画しています。

当社では役員株式報酬制度を導入しています。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います。今後も会社説明会などを通じて、株主・投資家の皆さまとの対話を一層深め、長期的な信頼関係を築いていきたいと考えています。

## ESG経営でサステナブルな成長を実現する

創業時から、私たちは社会課題の解決を念頭に事業を展開してきました。ESG(環境・社会・ガバナンス)投資が注目を集める前から、経営戦略としてESGを意識してきたグループといえるかもしれません。1998年には東急不動産(株)が環境基本理念を制定し、早くから環境保全に取り組んできました。現在は、グループ全体で「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」という理念のもと、グループ全体でESG経営を推進しています。

中期経営計画では、このESGマネジメントを、成長戦略を支える経営基盤強化の取り組みとして位置づけています。ESGの観点から4つのテーマ「環境」「働き方改革」「ソーシャルニーズ」「コーポレート・ガバナンス」を策定し、それぞれ

2020年度の目標達成に向けて取り組んでいます。(▶P.29「成長戦略を支える経営基盤強化」ご参照)

コーポレート・ガバナンスにおいては、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と考え、ガバナンス体制の強化を図っています。2018年6月には、独立社外取締役の人数を4名に増員し、取締役にも占める比率を約30%に高めました。

CO<sub>2</sub>排出などのエネルギー削減、女性活躍といった、環境や社会の課題についても、財務と同様に重要であると捉え、マネジメントを徹底した一年でした。今後も、当社グループの社会課題に向き合う姿勢を堅持し、ESG経営を徹底することでサステナブルな成長を実現していきます。

## 従業員一人ひとりが健康でいきいきと働ける場をつくる

私から発信するメッセージではいつも語っていることですが、当社グループの価値創造の源泉となる力は、紛れもなく人材＝「人財」です。人財が価値を生み出すからこそ、ハコやモノの枠を超えた新しい発想、新しいライフスタイルが生まれ、事業を通じた社会課題の解決が可能になるのだと考えます。

昨今、資本市場ではESGが重視され、人財価値にも注目が集まっていますが、私たちはこうした考えを昔から持っていました。たとえば、東急不動産(株)では男女雇用機会均等法が施行される以前から男女の違いなく活躍できる風土があり、積極的に労働環境整備や育成制度の充実を図ってきました。

現在もグループ各社で先進的な取り組みが進んでおり、(株)東急コミュニティー、東急リバブル(株)は、厚生労働大臣

から女性活躍推進の優良企業として認定される「えるぼし」の最高位を取得しています。東急リバブル(株)は、Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Japanの2018年版「働きがいのある会社」ランキング<sup>\*</sup>でも24位に選出されました。昨今注目を集める健康経営の推進においては、当社グループの8社が「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に認定されています。今後も、働きやすく働きがいのあるグループであることをめざし、従業員一人ひとりが健康でいきいきと働ける職場づくりを進めていきます。(▶P.38「働き方改革」ご参照)

\*Great Place to Work<sup>®</sup> Institute Japanによる、毎年50カ国で7,000社・500万人を超える従業員が参加する世界最大規模の従業員意識調査



## ■ 東急不動産ホールディングスの価値創造ストーリー

### サステナブルな価値創造のため、グループシナジーを追求する

ホールディングス体制に移行して5年が経ち、重複事業の再編など一定の成果をあげました。一方で、グループ経営の課題もあると認識しています。たとえば、人財の交流・シナジー創出という面では、まだ改善の余地があると私は考えています。各社単体での成長にとどまらず、グループ全体での連携・共創による価値創造をスピーディに進めていける環境が必要です。この先、事業間シナジーの最大化に向けて、ハード・ソフトの両面から仕組みづくりを加速させていく予定です。

当社グループのように幅広い事業領域を持つ企業は、時としてコングロマリットディスカウントのリスクがあることも認識していますが、社会課題や外部環境の変化に柔軟に対応できる事業ポートフォリオを有していることは、グループの長期持続的な成長のために、むしろ有効であると考えています。このことを投資家・株主の皆さまにご理解いただくために、私自身がスポークスパーソンとして丁寧な説明を心がけ、さらに経営の結果によって示していきます。

### 多様性を活かしてハコやモノの枠を超えた価値を生み出す

国内の不動産市場を見通すと、少子高齢化の進行による人口構造変化を前提とする需給バランスは、今後、供給過多にならざるを得ない状況です。中長期的に不動産の価値が下がるリスクは、多かれ少なかれステークホルダーの皆さまも認識されているところだと思います。

そうすると後は、より一層ハコやモノの枠を超えた価値が重視されてくるのではないのでしょうか。田園調布の街づくりからはじまった私たちの「挑戦するDNA」は、開発・分譲から賃貸、管理、仲介、運営、そして不動産運用へと、その収益モデルを拡張してきました。こうした事業展開の変遷を経て、「多様なアセット・多彩なお客さま」を有している私たちだからこそ、そこから生まれるハコやモノの枠を超えた価値を世の中に提案することができるのです。

私は、将来のビジネスチャンスを見出す鍵は、「多様性」にあると考えています。昨今、働き方改革に伴ってダイバーシティへ

の取り組みが進んでいますが、ここでいう「多様性」は従業員にとどまらず、お客さまをはじめとしたすべてのステークホルダーです。価値観が多様化していく社会ではニーズも細分化される、これまでの事業手法では対応できない場面も出てくるのではないかと考えます。以前は、グループの幅広い事業領域を活かした自前主義での取り組みが主流でしたが、現在はグループ外のさまざまな知見・ノウハウを持ったパートナーとも協働し、新しいことに積極的に挑戦しています。たとえば渋谷では、グローバルベンチャーキャピタルとともに、起業支援プログラムを展開するなど、産業創出に向けた取り組みを進めています。広域渋谷圏はさまざまな都市機能を持っており、多種多様な人々が集まる、まさに「多様性」という言葉がふさわしいエリアです。新しい住まい方・働き方・過ごし方を組み合わせ、渋谷の多様性を活かした街づくりを実現したいと考えています。

### 変化を恐れない未来志向の経営で、次の時代を切り開く

私が日頃から大切にしているのは、変化を恐れない未来志向の経営です。20年前、証券化がスタートして、不動産のビジネスモデルは大きく変わりました。10年前、リーマンショックによって、不動産を取り巻く環境は再び大きな変化を受けました。10年スパンで業界構造が大きく変化してきた歴史のなか、これから先どのような変化が訪れるか。常に長期的な視座で環境の変化を捉え、社会やお客さまから必要とされる価値を創造し続ける企業グループをめざします。

2015年に国連サミットで採択された持続可能な開発目標

(SDGs)に対しても、当社グループでの取り組みについて議論を進めているところですが、これらの開発目標と連携した新たな価値創出ができれば、さらなる進化を遂げられるのではないかと考えています。

グループの強みを原動力に、中期経営計画を着実に推進し、お客さまや社会への価値提供を通じて、私たちのありたい姿を実現する。この価値創造ストーリーを推し進め、次の時代を切り開いていくことが、私の仕事です。サステナブルな価値創造で、株主・投資家の皆さまの期待に応えていきます。