

ライフスタイル創造から生まれる 新しいリゾートのあり方



東急リゾートタウン蓼科
統括総支配人
安藤 俊則

長野県茅野市
産業経済部 商工課 係長
北原 一秀さま

2017年にオープンしたグランピング施設「グラマラスダイニング蓼科」にて

課題解決型の先進リゾートを具現化するために

安藤 俊則 東急リゾートタウン蓼科 統括総支配人

「東急リゾートタウン蓼科」では2017年から、環境への取り組みと新しいリゾートライフの展開に向け、一部のエリアで、「森で食べる、森と遊ぶ、森に泊まる」をテーマにした「もりぐらし」の取り組みを進めてきました。私も以前から関わりがありましたが、昨年4月に着任した際、現地や周辺を調査して、改めて蓼科の魅力を感じました。

ワークライフバランスからワークアズライフへ、住まい方と働き方に多様な関係性が生まれるなか、今年から「森で癒す、森で働く、森で暮らす」を新たにテーマに加え、タウンを包括する考え方として、「もりぐらし」のリブランディングが始まりました。「森で働く」は、新型コロナウイルスの影響で広がりを見せるテレワークや、仕事とバケーションが一体となったワーケーションにつながる施策です。こうしてリゾートでの暮らしの可能性や選択肢の拡大を図る一方、環境配慮やSDGsへの取り組み、別荘の高齢化問題など、地域が抱える社会課題と向き合う側面も有しているのが「もりぐらし」の特徴です。

蓼科が抱える課題のひとつである交通アクセスも、改善を試みています。今年6月から茅野市で新地域公共交通検討会議が始まり、多様な交通手段を使って効率よく移動するMaaSが実証実験に向けて動き出しました。また、茅野市からの賛同を背景に、土地の所有者である財産区の方と協業して「もりぐらし協議会」を立ち上げ、「もりぐらし」の考え方を周辺地域へと拡大しています。リゾート施設としての魅力を高めていくだけでなく、市のワーケーション計画との融合を図り、定住の促進、関係者の増加など、地域のさまざまな課題解決とともに当施設の新たな価値創造を進めています。

MORIGURASHI
TOKYU RESORT TOWN TATESHINA

INFORMATION

八ヶ岳を望み、古くから湯治場として栄えた地に、1978年に開業した「東急リゾートタウン蓼科」。広大な敷地に約2,400戸の別荘、ホテル、ゴルフ場、スキー場などを備えた複合リゾートとして、お客さまに愛されてきました。2017年には「もりぐらし」をテーマに一部をリニューアル。新しいリゾートライフを提案しながら、地域の課題解決に取り組んでいます。



別荘配送も視野に、楽天と提携し、グランピング施設への自動走行ロボットを用いた食材の無人配送サービスを提供。

Interview

先駆的な取り組みに挑戦する 「地域の教科書」

北原 一秀さま
長野県茅野市 産業経済部 商工課 係長

チップ化した間伐材をバイオマス燃料として使う先駆的な試みが「もりぐらし」で始まりましたが、市としても間伐や資源循環は喫緊の課題でした。また、市は地方創生の一環としてワーケーションも推進しています。「森をまもり、森とともに暮らす」というコンセプトは私たちのめざす方向と一致しており、地域の課題解決を図るこの取り組みは、まさに「地域の教科書」です。私自身も、茅野で暮らすよさと価値を一人でも多くの方に知ってほしいと願っています。

Section 2

価値創造戦略

東急不動産ホールディングスが取り組むSDGs



SDGsを起点にサステナブルな社会と成長をめざす7つの事業

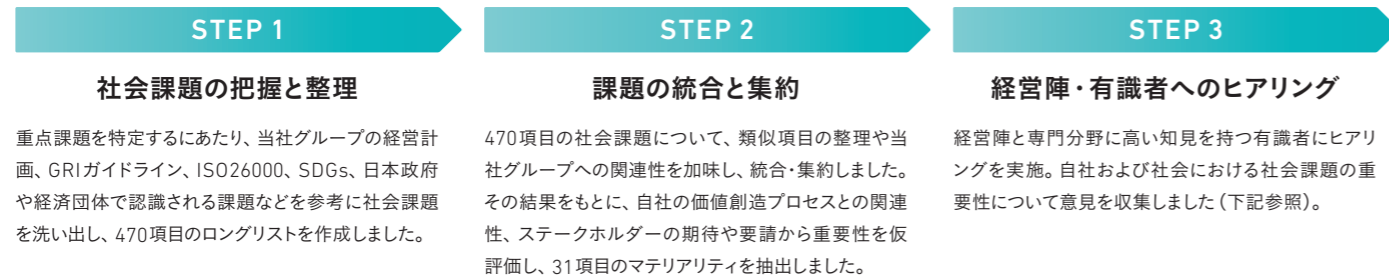


価値創造戦略

SDGsとマテリアリティ

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

マテリアリティの特定プロセス



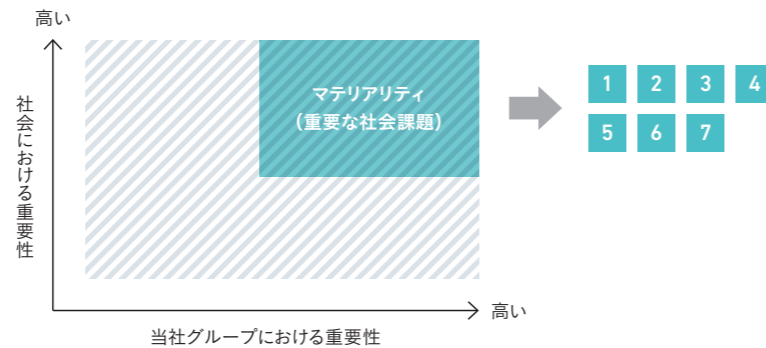
経営陣	代表取締役社長 (現・代表取締役副会長)	大隈 郁仁	● 経営の健全性や持続性のために、独立社外取締役の視点も重視し、課題を組み合わせる取り組み内容を検討することが必要 ● さらなる競争力強化に向け、グループの多様性を活かし、他社との差別化を図れる項目を重視すべき
	取締役 執行役員 一般管理部門管掌 (現・代表取締役社長)	西川 弘典	● 高齢化やIoTが進む社会において、さまざまな課題を組み合わせ一体的に提供できるサービスがビジネスにつながる ● リゾート事業を手がける上で関連する気候変動問題に対し、事業を通じた環境負荷低減への取り組みが求められる
専門分野有識者	少子高齢社会 三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

※ 有識者の所属・役職などは、ヒアリング時点(2016年6月)のものです

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(現：サステナビリティ委員会)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(重要な社会課題)

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

当社が取り組むSDGs	マテリアリティ	主な機会とリスク	特に関連するセグメント							社会的価値	
			都市事業	住宅事業	管理事業	仲介事業	ウエルネス事業	ハンズ事業	次世代・関連事業		
8 持続可能な経済成長	1 経済・政治・規制の変動	機会	●	●	●	●	●	●	●	●	不動産の価値向上/ 安定した社会インフラ
		リスク									長期的金利上昇リスク
5 性別平等 10 人や国の多様性	2 生活の多様化/グローバル化	機会	●	●	●	●	●	●	●	●	生活の質の向上/ コミュニティ形成
		リスク									国内総需要の減少(需要の多様化)
11 持続可能な都市とコミュニティ 17 気候変動に具体的な対策を	3 地域社会/都市の安心・安全	機会	●	●	●	●	●	●	●	●	地域経済への貢献/ 災害に強い街づくり
		リスク									空き家問題、既存ストック劣化
3 気候変動に具体的な対策を 4 質の高い雇用を創出	4 少子高齢社会の進行	機会		●				●			健康経営の推進/ 健康社会の実現
		リスク									生産年齢人口減少による需要減退
9 産業とインフラの高度化	5 IoT/イノベーション	機会	●	●	●	●	●	●	●	●	デジタル社会の実現
		リスク									既存事業の参入障壁低下と乗り遅れ、 情報セキュリティ管理の厳格化
7 持続可能なエネルギー 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸域生態系の保護	6 自然環境の変化	機会	●					●			自然環境の保全/ 環境負荷の低減
		リスク									気候変動リスクの拡大
12 持続可能な消費と生産 16 平和と公正	7 社会的要請の厳格化	機会									非財務価値の高まり
		リスク									各種リスク対応の厳格化

価値創造戦略

マテリアリティを踏まえた中期経営計画

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



3つの成長戦略

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

成長戦略を支える経営基盤強化

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

事業ポートフォリオ

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



2020年度のKPI目標

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

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

中期経営計画の目標と新型コロナウイルスによる影響

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

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