

2022 統合報告書

WE ARE GREEN
REPORT

ニューノーマルの広がり、ワークスタイルの多様化。ソーシャルで環境意識の高い未来世代の台頭。あらゆる価値観が変化し、VUCAの時代といわれる不確実で先が読めない世界に私たちはどうありたいか？どこへ向かっていくのか？住まい方・働き方・過ごし方を融合させたライフスタイル創造も、DXがもたらす新しい感動体験も、脱炭素社会への貢献も、私たちが持つ多様なグリーンの実力で実現していく。誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をつくるために。私たちは、価値を創造し続ける企業グループをめざします。

WE ARE GREEN

編集方針

本年より、長期ビジョンの実現に向けたスローガン「WE ARE GREEN」を冠し、統合報告書を「WE ARE GREEN REPORT」としました。株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループが事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を実現する姿を、わかりやすくお伝えすることをめざしました。価値創造ストーリーや長期経営方針、中期経営計画に加え、人財戦略やコーポレートガバナンスなど、非財務・財務の取り組みを事例や社員の声も交えて説明しています。作成にあたっては、価値報告財団（VRF）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が発表した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しました。

報告対象

報告対象範囲：当社および

東急不動産ホールディングスグループ

報告対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日

（一部、2022年4月以降の情報を含まず）

公開時期：2022年8月

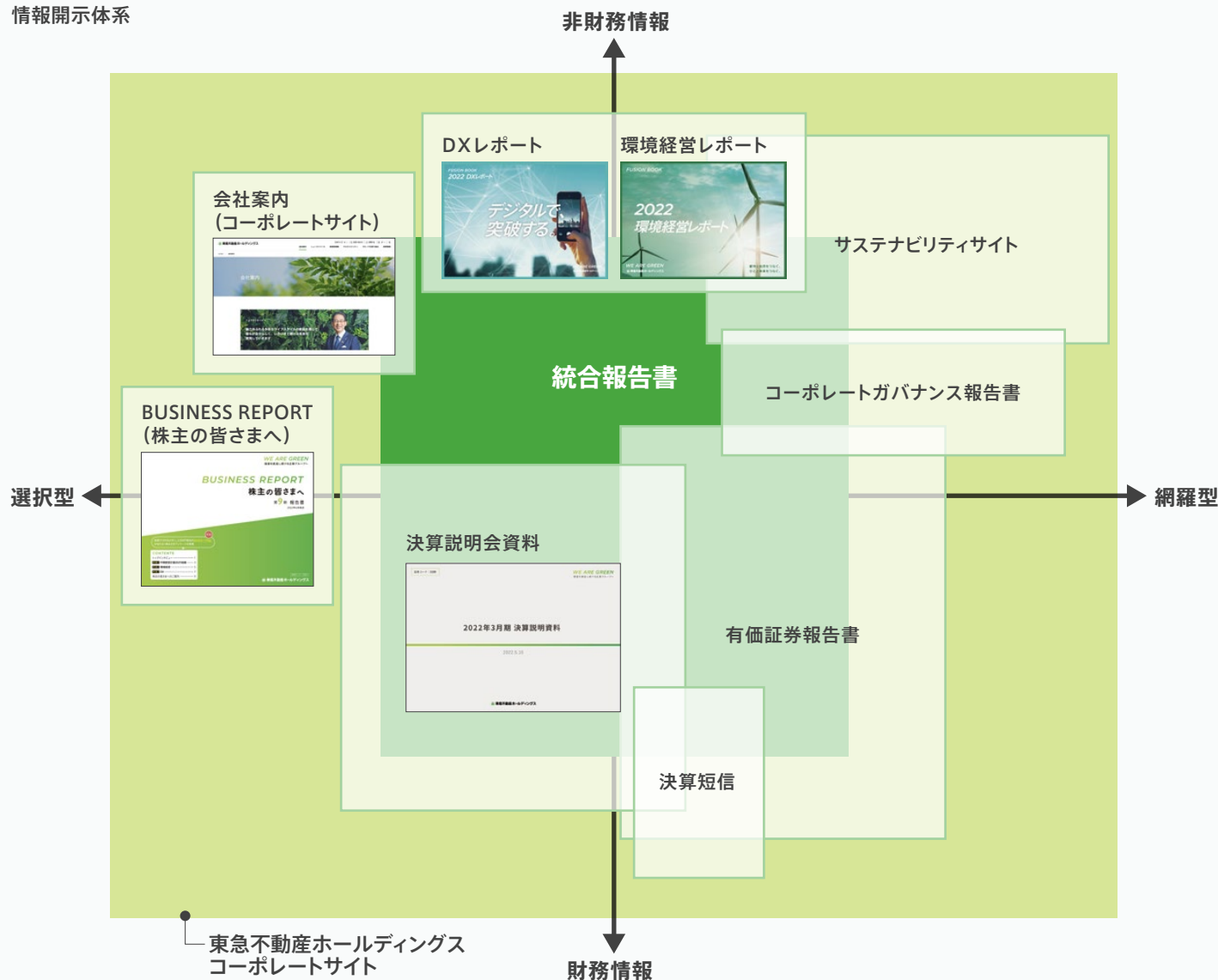
事務局および協力部署

グループサステナビリティ推進部／グループ経営企画部／コーポレートコミュニケーション部／グループ総務部／グループ人事部／グループDX推進部／その他、各事業会社の担当部署

将来見通しに関する注意事項

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。

情報開示体系



目次



5 Who we are

グループの現在地と
めざす姿

- 6 東急不動産ホールディングス
グループの理念体系
- 7 価値創造の歩み
- 8 グループ概要
- 9 数字で見るグループの強み
- 10 Letter to our stakeholders
(トップメッセージ)



16 Our vision

長期ビジョンと
価値創造ストーリー

- 17 価値創造プロセス
- 18 ステークホルダーへの提供価値
- 19 サステナブルな経営の全体像
- 20 価値創造への取り組みテーマ
(マテリアリティ)
- 21 財務・非財務KPI目標および実績
- 22 マテリアリティ特定プロセス

アウトプット

- 23 ライフスタイル創造3.0
- 24 事例1 広域渋谷圏構想
- 26 事例2 再生可能エネルギー事業
- 28 事例3 地域と建物のレジリエンス



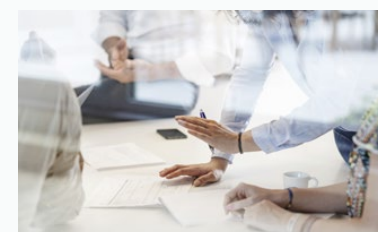
29 Our strategy

長期ビジョン実現に向けた
方針・戦略

- 30 長期経営方針・中期経営計画
- 34 財務資本戦略
- 全社方針**
- 37 環境経営
- 41 DX
- 44 社外取締役座談会
- 47 事業方針と4つの重点戦略

事業セグメント別戦略

- 48 ■ 都市開発事業
- 50 ■ 戦略投資事業
- 52 ■ 管理運営事業
- 54 ■ 不動産流通事業



56 Management foundation

価値創造の基盤

- 57 人財・組織風土
- 59 人権の尊重
- 60 コーポレートガバナンス
- 67 リスクマネジメント
- 69 社外取締役メッセージ
- 70 役員一覧



75 Performance information

財務・会社情報など

- 76 財務・非財務ハイライト
- 78 財務・非財務データ
- 80 事業エリア
- 82 環境に配慮したアセット
- 84 国際的イニシアティブへの賛同/
外部評価
- 85 ホールディングス体制
- 86 会社概要・株式情報

Who we are

グループの現在地とめざす姿



東急不動産ホールディングスグループの理念体系

「ありがたい姿」「社会との約束」「創業の精神」で構成されたグループの理念体系に基づき、サステナブルな社会と成長を実現するため、価値を創造し続ける企業グループをめざします。

ありがたい姿 価値を創造し続ける企業グループへ

私たちは、事業活動を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーとともに、サステナブルな社会と成長をめざします。魅力あふれる多彩なライフスタイルの創造を通じて、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来を実現します。

社会との約束 私たちは、あらゆるステークホルダーの満足度の総和が企業価値になると考えます

お客さま

常にお客さまと向き合い、選ばれ続ける価値を提供します

ビジネスパートナー

パートナーシップで価値を創造し、ともに成長をめざします

株主・投資家

サステナブルな成長によって、株主価値を最大限に高めます

グループ従業員

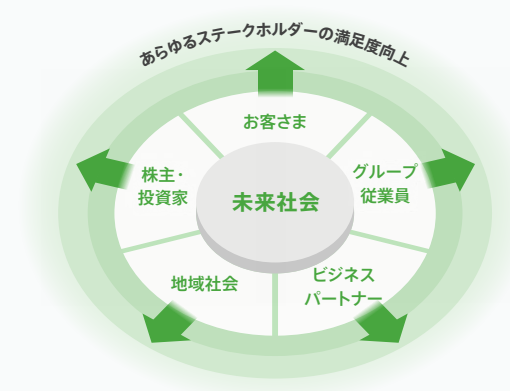
挑戦する人財を育て、いきいきと働ける環境をつくります

地域社会

地域との共生・発展に取り組み、持続可能な社会に貢献します

未来社会

希望に満ちた世界と豊かな環境を、未来の世代につなぎます



創業の精神 「挑戦するDNA」

理想のまちづくりをめざして先駆的に取り組んだ田園調布の開発以来、受け継がれる進取の精神



渋沢 栄一

(1840年～1931年)

当社グループの起源となる田園都市株式会社を設立

日本経済の基礎を築いた「日本資本主義の父」と称され、明治から昭和初期まで活躍。

約500もの企業の設立と育成、約600の社会公共事業、慈善活動などの支援に尽力した。



五島 昇

(1916年～1989年)

東急不動産株式会社 初代社長

東急不動産の初代社長として、東急グループを牽引。大規模なまちづくりやリゾート開発などに取り組み、日本商工会議所会頭も務めた。

写真提供：東急株式会社

価値創造の歩み

時代とともに変化する社会課題やニーズに向き合い、「住まい方・働き方・過ごし方」に関する新しい価値創造を行うことで成長を続けてきました。

2021年度営業収益
9,890億円

1953年～1960年代の主要テーマ

住宅難の解消



東急スカイライン (分譲集合住宅)

日本が第二次世界大戦後に復興を果たし、高度経済成長期を迎えた一方で、都市圏への人口集中などにより住宅難が顕在化。その解消に向け、当社グループは拠点である渋谷を中心に住宅と商業施設を供給した。

～1980年代の主要テーマ

生活の質的向上



あすみが丘ニュータウン (団地)

経済大国となった日本では人々が心の豊かさを求め、社会・文化・生活の多様化が進行。当社グループは管理や仲介、小売、リゾートなど多角化を推進し、生活総合サービスを提供する企業グループへと成長した。

～2000年代の主要テーマ

ライフスタイルの多様化



世田谷ビジネススクエア (オフィス)

日本経済の停滞が長引くなか、地価が下落し人口は都心に回帰。また、人々の生活様式や価値観が変化するなか、当社グループも郊外型住宅の開発からオフィス・商業施設などの賃貸事業へ軸足を移した。

～現在の主要テーマ

サステナブルな社会づくり



渋谷クラス (オフィス・商業)

地球規模の気候変動や、デジタル社会への対応が喫緊の課題である現在。当社グループの強みを活かしたサステナブルなまちづくりを推進し、経済と環境の持続可能性を両立させた価値創造に取り組む。

グループの原点「田園調布のまちづくり」

渋谷栄一らを中心に、1918年、田園都市 (株) を設立。住宅不足の時代に、自然と都市の長所を併せ持つ英国発祥の「田園都市構想」を取り入れ、住宅と庭園が共存する田園調布を開発した。



営業収益の推移*

1953 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

社会課題に対応する事業展開

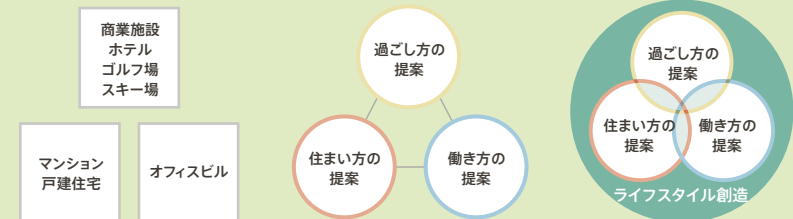
「ライフスタイル創造3.0」の実現へ

「ハコ」から「ソリューション」、そして「生活シーンの融合」へ——。社会課題を踏まえた当社グループの価値創造は、住まい方・働き方・過ごし方という3つの領域を融合させた「ライフスタイル創造3.0」へと進化。環境経営とDXをかけ合わせ、さらに独自性のある新しい価値を提案。

ライフスタイル創造1.0
ハコ起点でのビジネス展開

ライフスタイル創造2.0
ハコを活かしたソリューション提案

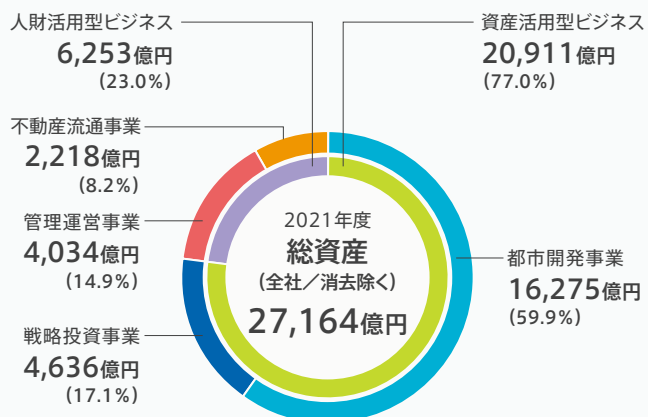
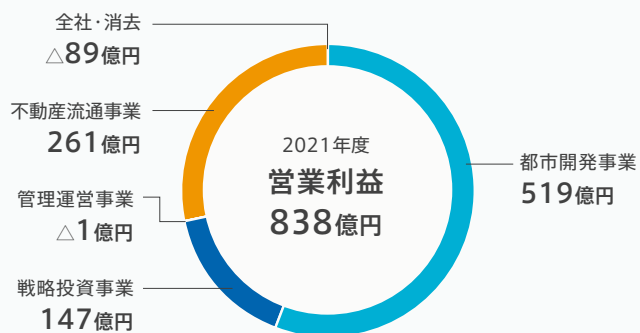
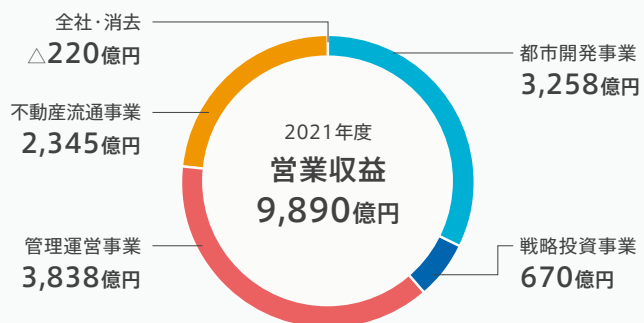
ライフスタイル創造3.0
あらゆる生活シーンの融合へ



* 1953年度から1992年度は東急不動産単体、1993年度から2012年度は東急不動産連結、2013年度以降は東急不動産ホールディングス連結の営業収益を掲載しています。なお、1989年度は決算期を9月から3月に変更したことに伴い、6カ月決算となっています

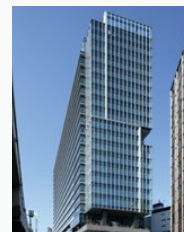
グループ概要

当社グループは、不動産開発から管理・運営、仲介・流通、インフラ構築や不動産投資まで、不動産に関するバリューチェーン全体にわたる幅広い事業を展開しています。



都市開発事業

オフィスビル・商業施設/分譲住宅/
賃貸住宅
(賃貸マンション・学生レジデンス)



渋谷ソラスタ



渋谷フクラス



ブランズタワー豊洲



キャンパスヴィレッジ大阪近大前



戦略投資事業

再生可能エネルギー発電施設/
物流施設/海外(北米・アジア)/
投資運用



リエネ銭函風力発電所



LOGI'Q狭山日高



425 Park Avenue



管理運営事業

マンション管理/ビル・施設管理/
リフォーム工事/貸会議室/
ホテル/レジャー/
ヘルスケア/環境緑化



管理事業



ホテル運営事業



ニセコ東急 グラン・ヒラフ



不動産流通事業

仲介(売買・賃貸)/販売受託/
不動産販売/賃貸住宅サービス



仲介事業



ルジェンテシリーズ



賃貸住宅サービス

数字で見るグループの強み

長年にわたり事業を拡大・深耕するなかで、多彩な経営資産やノウハウ、イノベティブな風土を培ってきました。

多様なアセットと多彩なお客さま

グループ運営施設数

255施設



お客さま接点

約1,800万人

福利厚生代行会員
約**512万人**

BRANZ CLUB会員
約**16万人**

商業施設アプリ・カード会員
約**110万人**

東急こすもす会会員
約**12万人**

フィットネスクラブ会員
約**87万人**

東急ハーヴェストクラブ会員
約**2.7万人**

テナント企業数(オフィス)
422社

テナント企業数(商業)
1,415社

マンション総合管理受託戸数

約**53万戸**

マンション管理会社(単体)
総合管理受託戸数(約50.4万戸) **第1位**
(出典: マンション管理新聞 2022.5.25号)

売買仲介取引件数
約**2.9万件**

2021年度
売買仲介取引実績ランキング **第3位**
(出典: 週刊住宅 2022.5.30号)

ほか

専門性の高い人財とノウハウ

グループ従業員数 (臨時雇用を含まない人数)

21,276人



有資格者数

約9,500人

一級・二級建築士
510人

宅地建物取引士
7,465人

マンション管理士
594人

介護福祉士
514人

ほか



外部知見の獲得とグループ内ノウハウ共有

有識者を招いた自己啓発セミナーや、各事業の相互理解促進とグループ連携の強化を目的とした社員講師セミナー、イノベティブな風土醸成を目的としたイベントやセミナーを開催

累計**104**回開催
延べ参加者数

13,104人



ユニークな事業を生み出す風土

特徴ある事業

東急不動産の再生可能エネルギー事業

「ReENE」



→ 参照ページ p.26へ

2022年6月末現在

定格容量

1,329MW

事業数

82事業

CO₂削減量

1,266千t-CO₂/年

アジアNo.1 の国際的リゾートをめざす

まちづくりプロジェクト

「Value up NISEKO road to 2030」が始動

ニセコ東急 グラン・ヒラフ → 詳細PDFへ

グループ共創型による社内ベンチャー制度「STEP」

2019年度開始

応募件数

累計**198件**

事業化決定

3件

コーポレート・ベンチャー・キャピタル

2017年度開始

投資件数

累計**27件**

環境先進企業として



CDP気候変動2021 **Aリスト**

RE100

2019年に**不動産業で初めて加盟**(東急不動産)

DX推進の取り組み



DX認定

2021年に**総合デベロッパーで初めてのDX認定事業者**

Letter to our stakeholders

環境経営とDXで
独自の価値を創造し、
誰もが自分らしく
輝ける未来へ

東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長

西川 弘典



Letter to our stakeholders

コロナ禍での2年間 過去の経営危機を戒めに、 業績をV字回復

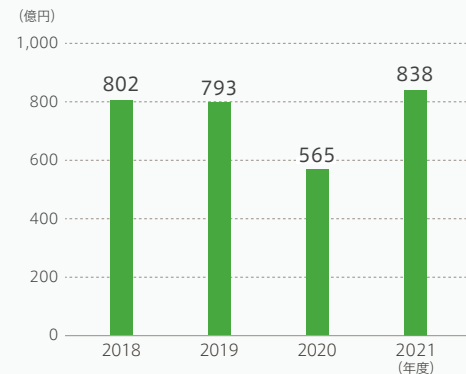
社長としての私の仕事は、2020年の春、新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言とともに始まりました。あれから2年。未曾有の危機をチャンスに変え、グループの変革を大きく前へ進めるために、「WE ARE GREEN」の旗印のもと、先頭に立って走り続けてきました。2030年にありたい姿「価値を創造し続ける企業グループ」をめざして、その実現に向けた想いをグループ全体で共有しながら、独自性のある価値創造に取り組んでいます。

社長就任以降もコロナ禍が続き、ステークホルダーの方々と対面でコミュニケーションする機会が持てないもどかしさを感じながら経営にあたってきましたが、社内に向けては「今こそ焦るな、周囲に惑わされるな」というメッセージを繰り返し発信し、地に足をつけて、広い視野で大局的にものごとを考える重要性を説いてきました。

当社グループは、過去にバブル崩壊やリーマン・ショックなどの大きな危機を経験し、そのたびに自らを変革することで、度重なる難局を乗り越えてきました。そのときの経験則からも、変化に対する柔軟さと冷静さがあれば、今回の危機も絶対に乗り越えられるという確信が私にはありました。

コロナ禍の影響はまだ続いていますが、堅調な不動産市況も後押しして、昨年度の業績は大幅な増収増益となり、営業利益は過去最高を更新し、V字回復を果たすことができました。グループ従業員一人ひとりが、お客さ

営業利益の推移



まや職場の安全を確保しながら事業活動を継続し、グループ一丸となってベストを尽くした結果だと誇らしく思います。

ただ、業界を見渡すと、もっと業績やプレゼンスを拡大させている企業は存在します。現状に満足することなく、不断の努力を続けていかなければなりません。

私がめざすグループの変革は、緒についたばかりです。純粋持株会社の社長である私のミッションは、グループが持つ事業ウイングの広さを真の強みに変え、新しい価値を生み出すことだと考えています。そのために、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築に全力で取り組んでいます。

昨年、投入する経営資源と成長戦略により事業セグメントを4つに集約しましたが、今後もすべての事業を共通の物差しで評価し、聖域なき改革を進めることで、収益性と効率性を高めていきます。

2022年3月、子会社であった東急ハンズを株式会社カインズさまに譲渡しました。お客さまへの提供価値と事業価値の最大化を図るために最適解を模索した結果であり、東

急ハンズと価値観を共有できる新しいパートナーが見つかったことで、譲渡を決断することができました。

事業ポートフォリオの再構築に関しては、これで大きな一歩が踏み出せたと思っています。今後は、事業環境の変化をしっかりと見据えながら、定量評価と定性評価の2軸で事業ポートフォリオを管理し、各事業の変革と成長を実現していきます。

5月には、長期ビジョンで掲げたありたい姿の実現に向けて、「中期経営計画 2025」を策定しました。長期経営方針の前半期にあたる再構築フェーズとして、アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上を推進していきます。

[▶ 参照ページ p.30へ](#)

長期ビジョンのスローガン

**WE
ARE
GREEN**

Letter to our stakeholders

開発から管理・運営まで手がける 事業ウイングの広さこそが 当社の競争優位性

先日、千葉県にある分譲マンション「我孫子ピレジ」に足を運びました。1977年に東急不動産が開発し、東急コミュニティーが管理・運営を受託してきた大規模団地です。約45年という年季を感じさせない行き届いた管理状態の良さに、私は驚きと感動を覚えました。高い意識をもつ住民の方々とともに、東急コミュニティーが建物の長寿化に取り組んできた結果だと聞いています。

全体の敷地のなかで実に見事な配棟計画がなされており、長い年月の間に適切な改修が施され、そこにひとつの“地域コミュニティ”ができあがっていました。高い入居率を維持する「我孫子ピレジ」は、所有者・利用者にとって大切にされている長寿建築である点が評価され、ロングライフビル推進協会から表彰も受けています。

➡ 参照ページ p.28へ

事業ウイングの広さを真の強みに変えるとはこういうことだと、半世紀近く前のプロジェクトが教えてくれました。つくって終わりではなく、幅広い事業領域を活かして、多様なステークホルダーとともに街を育てていく。こうした取り組みは、数十年後にも愛されるまちづくりの、ひとつの理想形になると考えています。開発から管理・運営、そして改修・流通まで、お客さまのライフステージに沿った幅広い事業を手がけることにより、お客さまの声を直接聞き、汲み取ったニーズを新しい事業やサービスにつなげる好循環を生み出しています。

そして、この幅広い事業に取り組み、それを支えるのは、当社グループの多様な人財です。なかでも、管理事業と仲介事業においては、いずれも業界トップクラスのプレゼンスを誇り、当社グループらしさを生み出す源泉として、その競争優位性を高めています。

豊富なお客さま接点と運営ノウハウを活かした事業を展開することが、お客さまへの新たな提供価値となり、当社グループの成長につながります。さまざまなプロジェクトを通じ

て、持続可能なまちづくりを進めていくことが、ステークホルダーのひとつに「未来社会」を掲げる当社グループの使命だと強く感じています。

私たちのホームグラウンドである広域渋谷圏では、「未来シェアリング」をコンセプトに、グループが連携してエリア全体の魅力向上に取り組んでいます。渋谷は24時間動き続ける

街であり、その魅力は多様性とエンタテインメント性にあると考えています。単機能ではないエリアの特色に、さまざまな“感動体験”を組み合わせることで、新しい渋谷型都市ライフを提案し、国際的な競争力を高めていきます。

渋谷駅周辺では、これからもさまざまな再開発プロジェクトが続きますが、「我孫子ピレジ」のように長く愛されるまちづくりを理想に

桜丘スマートシティ構想



Letter to our stakeholders

掲げ、事業ウイングの広さを最大限に活かした価値創造に取り組みます。

➡ 参照ページ p.24へ

環境先進企業として、 環境課題をビジネスの力に 変えていく

私たちは、昨年発表した長期ビジョンで、「環境経営」と「DX」を全社方針に掲げました。10年後を見据えた事業環境では、環境貢献度でサービスや商品が選ばれる時代となり、また、急速に進むデジタル化は、ビジネスのあり方を大きく変えると認識しているためです。

今年度からは、これらの方針を具体的な取り組みに落とし込み、目に見える形の成果を生み出していくフェーズです。中期経営計画の発表時には、「環境経営レポート」「DXレポート」を同時発行し、価値創造のロードマップと重点施策を社内外に開示しました。

環境経営に関しては、グループのあらゆる事業において、環境を起点とした事業機会の拡大に取り組みます。社会全体で急速に環境

意識が高まる今、環境への取り組みは“義務”ではなく、“ビジネスチャンス”です。環境を表面的な取り組みで終わらせるのではなく、社会が抱える環境課題と真剣に向き合い、その解決に向けたソリューションを新たなビジネスの力に変えていく必要があります。

当社グループは創業以来、事業活動を通じて、持続可能な社会の実現と環境課題に取り組んできました。東急不動産の初代社長・五島昇は、南国パラオでのリゾート開発にあたり、「ヤシの木より高い建物は建てるなよ」と周囲に釘を刺し、自然との調和を最大限に尊重しました。また、東急不動産は1998年に環境理念を定めるなど、早くから環境への取り組み姿勢を明確化しています。

私自身の経験でいえば、環境を強く意識するようになったのは、リゾート部門に配属された新入社員の頃のことです。リゾート開発・運営は、自然の恩恵を受けて成り立つ事業です。適切な管理で豊かな環境をつくり、それを後世に残すことが大きな使命だと学びました。

近年、同業他社に先駆けて進出し、業界トップクラスの実績を誇るまでに成長した再生可

能エネルギー事業は、私たちが環境をビジネスにつなげた好例です。2025年に原子力発電所2基分の発電能力をめざし、全国各地で太陽光発電所や風力発電所の開発を続けています。

“環境価値”が商品価値として認められる時代が、ようやく訪れようとしています。私たちはグループが持つ環境取り組みのアドバンテージを活かして、脱炭素社会、循環型社会、生物多様性の3つの重点課題に取り組み、環境先進企業としてのチャレンジを続けます。

➡ 参照ページ p.37へ

デジタルとビジネスをつなぎ、 新しい“感動体験”を 競争力の源泉に

コロナ禍は、私たちの社会生活に大きな変化をもたらしました。事業活動においては、DX推進の取り組みが急速かつ広範囲に広がったことが、もっとも大きな変化だと感じています。まさに、危機をチャンスに変える。デジタルの力を駆使すれば、私たち自身のビジネス



を大きく変革し、さらなる成長を遂げることができると考えています。

DX推進の鍵となる考え方が、“融合”です。「ライフスタイル創造3.0」がめざす、あらゆる生活シーンの融合、オンラインとオフラインの融合、そして事業・組織の枠を超えた融合——こうした垣根をなくすことで生まれる価値を創造していくために、デジタルを最大限に活用します。

私たちは、「Digital Fusion デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く」をDXビジョンに掲げ、ビジネスプロセス、CX(カスタマーエクスペリエンス)、イノベーションの3つの取り組み方針のもと、資産と人財の価値最大化による新たな収益モデルの確立に取り組みます。

Letter to our stakeholders

3つの方針のなかでも、お客さま起点でサービスを考えるCXは、多様なBtoC事業を展開する当社グループにとって極めて重要です。リアルの場を中心とした豊富なお客さま接点と、幅広い事業領域で蓄積したノウハウ・データを活かして、あらゆるシーンでお客さまに“感動体験”を提供していきます。

これからの時代の主役は、ソーシャルネイティブのZ世代です。私自身、若い世代と話していると、環境にしてもDXにしても、社会に対する感度が非常に高く、新しいアイデアや発想をたくさん持っているのを感じます。こうした声に積極的に耳を傾け、若い世代が主体となって、新しい事業やサービスを生み出し、いける環境をつくります。

デジタル技術は加速度的な進化を遂げていきます。デジタルの力をビジネスに活かすには、組織全体でデジタルリテラシーを底上げすることが不可欠です。グループの各事業会社において、デジタルをビジネスに落とし込み、プロジェクトを主体的に推進する人財“ブリッジパーソン”の育成を計画的に進めていきます。また、新設したDX機能会社「TFHD digital

(株)」では、高度デジタル人財の獲得を進め、知見の内部蓄積を図りながら、グループ各社や外部パートナーとの共創を推進しやすい体制を整備していきます。

➔ [参照ページ p.41へ](#)

多様な人財が活躍する組織風土をつくる

当社は、東京証券取引所の市場区分見直しに伴い、2022年4月よりプライム市場へ移行しました。ガバナンスの強化と持続的な成長、そして中長期的な企業価値の向上に一層努めてまいります。長期経営方針のKPIにも取締役会の実効性向上（第三者評価100%）を挙げているように、経営の健全性・透明性を確保するとともに、意思決定の迅速化に資するガバナンス体制の構築に取り組みます。

サステナブルな成長を支える基盤として、ガバナンス改革とともに私が重視しているのが、組織風土改革です。

多様な人財が活躍する組織風土をつくる。私たちがめざす組織と人財のあり方は、この言葉に

尽きます。社会的にも人的資本の重要性が高まっていますが、人事担当を長く務めた経験から、人的資本の価値向上においては、“入口と出口の多様化”を進めることが、もっとも効果的だと考えています。

入口は採用、出口は退職です。新卒一括採用や定年退職といった日本特有の固定的な仕組みが、人財の流動性を阻んでいることは一目瞭然です。一社単独で変えられる部分は限定的ですが、例えば中途採用や退職後の再チャレンジなど、さまざまな人財がチャレンジできる仕組みを整えていきます。

私が若かった頃とは、家族のあり方やライフスタイルも大きく変わりました。性別に関係なく、長く休んだから昇進やキャリアに不利に働くという時代ではありません。一人ひとりが「こういう働き方がしたい」と思ったときに、それが叶う会社であることが重要です。コロナ禍をきっかけに新しい働き方が浸透したこともあり、各人のライフスタイルに合わせた多様な働き方の環境づくりを進めています。

人財は、イノベーションを生み出す大切な資産であり、グループの価値の源泉です。多

様な人財活用を進めるうえで、当社グループの状況からすると、直近ではジェンダーギャップが大きな課題です。長期経営方針で定めた女性採用比率や女性管理職比率などのKPI達成はもちろんのこと、ニーズに合わせて柔軟に仕組みや制度を整え、長いキャリアを通じて誰もが自分らしく、いきいきと働き続けられるよう、あらゆるサポートを始めています。

多様性を受け入れる組織風土は、一朝一夕に醸成されるものではありません。私が社内をよく話すのは、「無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）を取り除くこと」、「心理的安全性を担保すること」の2点です。LGBTQをはじめ、先入観による無意識の思い込みやグルーピングは、コミュニケーションの妨げになります。こうした障害をひとつずつ取り除き、お互いの存在をリスペクトし合える環境づくりに取り組んでいます。

健康経営に関しては、従業員の心身の健康と活力ある職場づくりを推進するとともに、企業活動や商品・サービスを通じて、お客さまやビジネスパートナーとともに社会全体の健康増進に寄与します。

Letter to our stakeholders

グループ従業員の安心安全を守り抜く、そしてステークホルダーとともにイノベーションを生み出し成長し続ける。その目的を達成するために、私自身が古い価値観にとらわれることなく、柔軟な発想で組織風土改革を進めていきます。

➡ 参照ページ p.57へ

一人ひとりの生き方と向き合い、 信頼を超えて愛され続ける 企業グループへ

誰にでもわかりやすいスローガン「WE ARE GREEN」を掲げたことで、私たちの存在意義やありたい姿が端的に伝わるようになり、社内外で少しずつ浸透しているのを感じます。

スローガンの「GREEN」に込めた想いは、環境だけではなく。「WE ARE GREEN」は、私たちがめざす「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」の象徴であり、コーポレートカラーのグリーンを基調にしたグラデーションは、グループの幅広い事業や人財の多様性を表しています。あらゆる価値

観を尊重し、多様性を受け入れ、異なる発想や考え方を認め合う。このようにして、グループが展開する多様なグリーン力を融合させ、新たな価値創造につなげることで、私たちは企業価値の向上とサステナブルな社会の実現をめざします。

また、企業が社会的責任を果たすうえで、サプライチェーンへの取り組みは不可欠です。当社は人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則を支持する「国連グローバル・コンパクト」に2016年から参加しており、ビジネスパートナーの皆さまと人権の尊重、健康経営、環境経営などを推進していくことで、社会との歩みを強化していきます。

未来社会のために私たちは何ができるか。私自身、日々真剣に考え、グループ経営にあたっています。経営には大局観と胆力が重要と考えており、不確実な要素の多い時代だからこそ、目の前の些事や固定的・画一的な考え方にとらわれず、未来志向の経営で着実にありたい姿の実現へと導く必要があると強く感じています。

未来を見据えて一貫した行動を積み重ね

ていくことが、ステークホルダーの皆さまからの信頼となり、やがて「愛着」となります。商品やサービスに愛着があれば、自然とお客さまから選ばれるはずで。私は信頼を超えて愛され続ける企業グループをめざしたい。そのために、生み出した当社ならではの価値創造をグループの無形資産として蓄積し、強いブランド力を築いていきます。なぜならブランド力は、愛着の証だからです。

最後になりますが、私たちが理想とするのは、一人ひとりが心身ともに健やかで、自分ら

しい生き方や想いを実現できる社会です。「ライフスタイル創造3.0」の考え方が実現し、「住む・働く・過ごす」が融合すれば、それは生き方と同義です。一人ひとりの生き方と向き合い、それぞれの幸せを叶えられる明るい未来をつくりたい。この強い想いは、社会を構成する一員としての使命感から来るものです。「会社は社会を映す鏡」と考え、私たちはこれからもステークホルダーの皆さまとともに、サステナブルな社会と成長をめざし続けます。





Our vision

長期ビジョンと価値創造ストーリー

価値創造プロセス

社会課題と向き合いながら独自性のあるビジネスモデルを創造し、
ステークホルダーに多様な価値を提供することで、持続可能な社会づくりと成長をめざします。

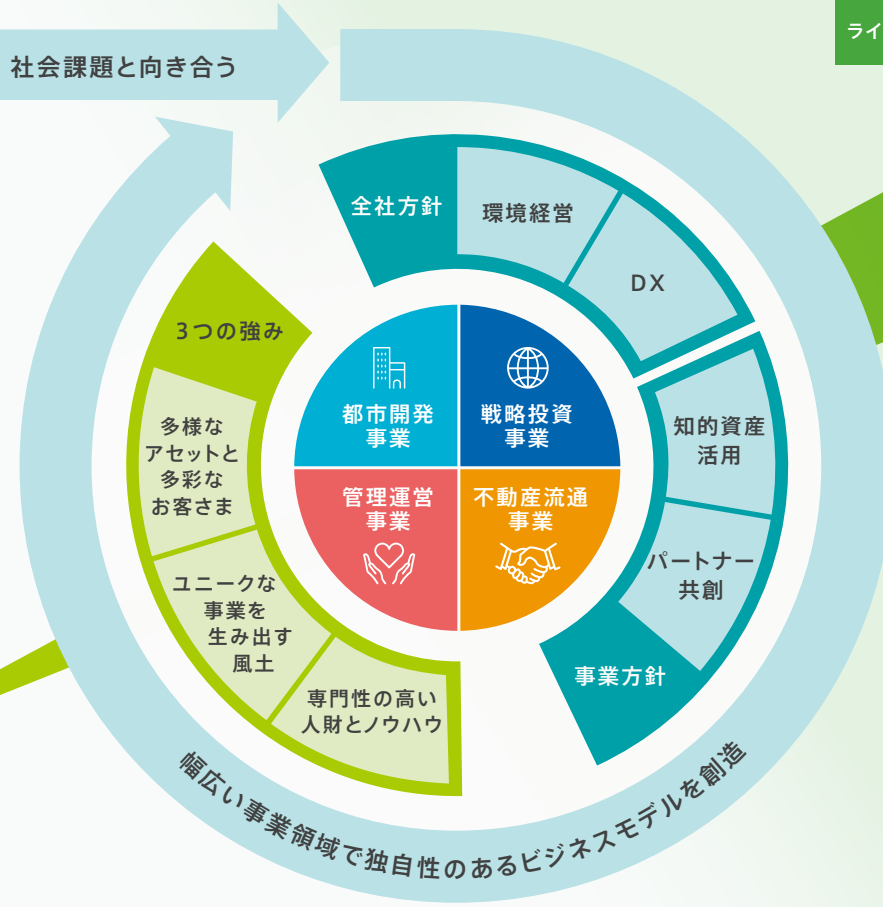
価値を創造し続ける企業グループへ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

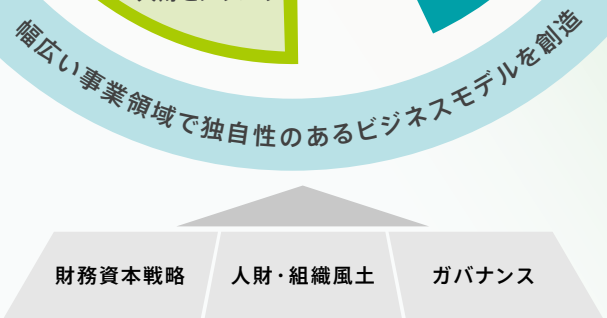
取り組みテーマ(マテリアリティ)

- 多彩なライフスタイルをつくる
- 持続可能な環境をつくる
- 多様な人財が活きる組織風土をつくる
- ウェルビーイングな街と暮らしをつくる
- デジタル時代の価値をつくる
- 成長を加速するガバナンスをつくる

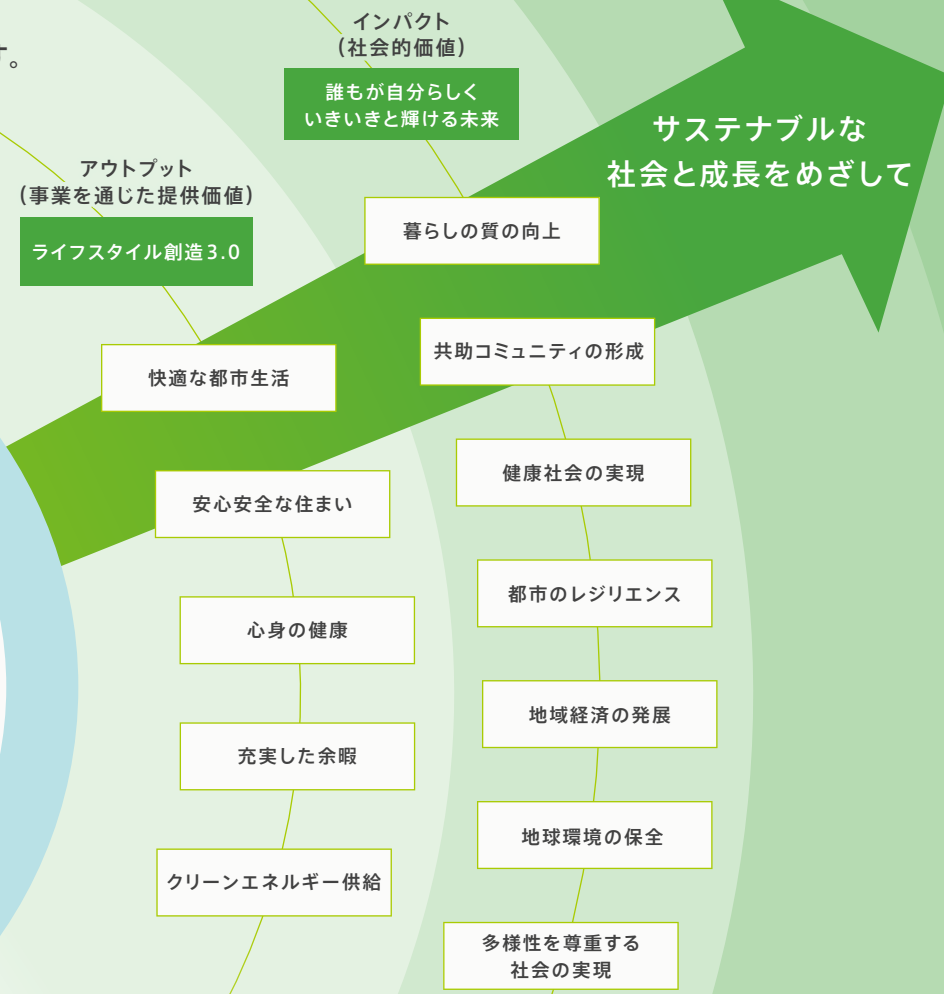
社会課題と向き合う



創業の精神
「挑戦するDNA」



価値創造を支える基盤



持続可能な社会と成長をめざして

ステークホルダーへの提供価値

事業活動を通じてお客さまや社会に多様な価値を創出することで、あらゆるステークホルダーの満足度向上を実現し、より良い未来につながります。

お客さま

一人ひとりの多様なライフスタイル・ライフステージに合わせて当社グループの多彩なサービスをシームレスにご利用いただくことでより豊かで便利な生活を実現します。



インパクト (社会的価値)

誰もが自分らしく
いきいきと輝ける未来

暮らしの質の向上

共助コミュニティの形成

健康社会の実現

都市のレジリエンス

地域経済の発展

地球環境の保全

多様性を尊重する
社会の実現

グループ 従業員

ここからでも健康に、モチベーションと志をもって働ける環境を整えることで生産性が高く、広く社会に貢献する人財を輩出します。



ビジネス パートナー

サプライチェーン全体で持続可能な社会づくりに貢献し、当社グループのみならずパートナーの企業成長に寄与します。



地域社会

災害に強く環境と共生した都市開発とコミュニティ形成を通じて地域活性化に貢献するとともに、強靱かつ持続可能なまちづくりを実践します。



株主・投資家

中長期的な企業価値向上により、ESG投資やインパクト投資を含めて魅力ある投資先としての地位を確立します。



サステナブルな
社会と成長をめざして

未来社会

次の世代、さらにその先の世代を見据えて、社会課題の解決に取り組み、美しく豊かな環境の形成と長く愛され続けるまちづくりを実現していきます。

サステナブルな経営の全体像

2030年にめざす姿の実現に向けて、マテリアリティごとに事業機会とリスクを整理し、KPIを定めました。

社会へのアウトプットとインパクトを高め、SDGsのゴールにも貢献します。

マテリアリティ	機会とリスク ■機会 ■リスク	2030年に めざす姿	非財務KPI		SDGs ターゲット	財務KPI		結果と変化
			2030年度目標	2030年度目標		2030年度目標	2030年度目標	
ライフスタイル	生活の多様化	心身ともに 活力ある生活	お客さま満足度 ^{*1}	90%以上	10.3	参考指標 ROE 10%以上 ROA 5%以上 D/Eレシオ 2.0倍以下 営業利益 1,500億円以上 当期純利益 ^{*8} 750億円以上	アウトプット (事業を通じた提供価値) ライフスタイル創造3.0 ●快適な都市生活 ●安心安全な住まい ●心身の健康 ●充実した余暇 ●クリーンエネルギー供給	
	消費者とのミスマッチ		「ライフスタイル創造3.0」に資する商品・サービス	100件以上	12.7			
街と暮らし	心身の健康/防災・減災	誰もが幸せを 感じられる社会	コミュニティ活性化施策	100件以上	11.3			
	街の劣化・衰退		建築物の安心安全対策強化 ^{*2}	100%	11.5			
環境	脱炭素・資源循環への ニーズ拡大 災害激甚化・対応コスト増	脱炭素社会・ 循環型社会	RE100 ^{*3}	2025年達成 ^{*4}	7.2			
			再生可能エネルギー電力利用率	60%以上	7.2			
			CO ₂ 排出量(2019年度比)(SBT ^{*5} 認定)	△46.2%	13.1			
			水使用量	前年度比低減	6.4			
			廃棄物量(2019年度比)	△11%	12.5			
			環境認証取得 ^{*6} (CASBEE、DBJなど)	100%	9.4			
デジタル	toC接点の重要性増大 リアルの地位低下	新しい顧客体験 価値創出	デジタル活用の取り組み件数	100件以上	8.2			
			DX投資額(2021年度比) ^{*7}	2倍	9.1			
			ITパスポート取得 ^{*4}	100%	4.4			
人財	多様な人財確保 人財獲得の競争激化	イノベーションを 生み出し続ける環境	健康診断受診率	100%	8.5			
			女性採用比率	50%	5.5			
			中核人財における多様性の確保(女性管理職比率)	20%以上	5.5			
			男性育児休暇取得	100%	5.1			
			LGBTの理解深化(Eラーニング受講率)	100%	10.3			
ガバナンス	ステークホルダーとの深耕 資金調達コスト増	企業価値の 持続的向上	サプライチェーンの人権配慮 (強制労働や児童労働に対するデュー・ディリジェンス実施)	100%	10.3			
			株主・投資家エンゲージメント	300件以上	12.6			
			取締役会の実効性向上(第三者評価)	100%	16.6			
			コンプライアンス行動基準遵守	100%	16.5			

※1. 東急こすもす会アンケート ※2. 大型・非住宅建築物の災害時帰宅困難者対応など ※3. 事業活動で消費する電力を、100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアティブ ※4. 東急不動産。2022年達成をめざす

※5. Science Based Targetsの略。科学的根拠に基づく温室効果ガス削減の中長期目標 ※6. 非住宅の大型保有物件(延床面積10,000㎡以上)を対象。共同事業など一部除く ※7. 2021年度以降新たに開発、導入するアプリケーションやゼロトラストなどのインフラ関連費用

※8. 親会社株主に帰属する当期純利益

価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)

当社グループは、ありたい姿を実現するために、事業活動を通じて6つのテーマ(マテリアリティ)に取り組めます。
それぞれのテーマに沿った施策の実行によって、サステナブルな社会の形成に貢献します。

主な社会課題	マテリアリティ	SDGs目標	■ 主な機会	■ 主なリスク	主な対応
<ul style="list-style-type: none"> ●生活スタイルの多様化・IT利用の一般化 ●消費者・顧客志向や、製品・サービスに関する情報開示要請の高まり ●持続可能な社会づくりの必要性増大(災害・震災、資源不足、人口減などへの対応) ●国内既存住宅・建物ストックの増加・老朽化・空き家増加 ●地域コミュニティの見直し・再生化 ●気候変動の深刻化 ●持続可能なエネルギーへのシフト ●DXを通じたイノベーション創出・ビジネスモデル変革の必要性増加 ●社会のダイバーシティ化・女性の社会進出の進展 ●人材不足・育成の必要性増大 ●ワークスタイルの多様化・労働条件・環境改善ニーズの向上 ●企業経営におけるESGの重要性拡大 	 <p>多彩なライフスタイルをつくる 住まい方・働き方・過ごし方を融合させた「ライフスタイル創造3.0」を推進し、心身ともに活力ある生活を実現します。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・住まい方・働き方・過ごし方の多様化 ・あらゆる生活シーンの融合 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者ニーズとのミスマッチ ・細分化ニーズ対応に伴う効率性悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホテルを活用したワーケーションの実証実験 詳細PDFへ ・マンション居住者・組合向けサイト機能拡充 詳細Webへ
	 <p>ウェルビーイングな街と暮らしをつくる 安心安全で快適な生活インフラの構築、共助コミュニティの創造により、誰もが幸せを感じられる社会を実現します。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティ形成の重要性増大 ・防災・減災ニーズの高まり ・心身の健康に対する意識の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ・都市間競争における劣後 ・コミュニティ衰退による街の魅力低下 ・資産の維持管理不足による価値低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・エリアマネジメント活動を通じたコミュニティ形成 ・企業のサステナビリティ推進に向けた学生インターンシップの提供 詳細PDFへ
	 <p>サステナブルな環境をつくる 環境先進企業として、気候変動などの地球規模の課題に取り組み、脱炭素社会・循環型社会をつくります。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素社会・循環型社会への対応ニーズ拡大 ・ESG投資家からの資金調達拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動・災害の激甚化 ・環境規制強化などによるコスト増 	<ul style="list-style-type: none"> ・RE100の達成、再生可能エネルギー事業の加速 p.26へ ・分譲マンションへの環境取り組みの促進 p.40へ
	 <p>デジタル時代の価値をつくる デジタル技術の活用により、ビジネスモデル変革に取り組み、新しい顧客体験価値を創出します。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・toC接点活用の重要性増大 ・提供サービスのスケールビリティ向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・バーチャル充実によるリアルな地位低下 ・既存事業のディスラプター出現 	<ul style="list-style-type: none"> ・DXを駆使したマンション販売拠点の開発(東京・銀座) p.43へ ・売買仲介のAI査定 詳細PDFへ
	 <p>多様な人財が活躍する組織風土をつくる 人権を尊重し、多様な人財が能力を発揮できる組織風土により、イノベーションを生み出し続けます。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人財の獲得機会増加 ・多様性によるイノベーション創発 	<ul style="list-style-type: none"> ・人財獲得市場の競争激化・コスト増 ・人権問題発生に伴うレピュテーション低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性従業員の登用加速と中途採用の強化 ・人権およびサステナブル調達のデュー・ディリジェンス p.59へ
	 <p>成長を加速するガバナンスをつくる あらゆるステークホルダーから信頼されるグループとして、経営の透明性・公平性を高め、企業価値の持続的向上をめざします。</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・透明性向上によるステークホルダーとの関係強化 ・ESG投資家からの資金調達拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金調達コストの増大 ・法令違反による信用低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ従業員向けのコンプライアンスEラーニングの実施 ・第三者評価を取り入れた取締役会実効性評価の実施 p.63へ

財務・非財務KPI目標および実績

カテゴリー	マテリアリティ	KPI	2030年度目標	2025年度目標	2021年度実績		
財務 目標	財務	ROE	10%以上	9%	5.7%		
		ROA	5%以上	4%	3.2%		
		D/Eレシオ	2.0倍以下	2.2倍以下	2.3倍		
		営業利益	1,500億円以上	1,200億円	838億円		
		当期純利益 ^{※1}	750億円以上	650億円	351億円		
非財務 目標	S 社会	多彩なライフスタイルをつくる	お客さま満足度調査 ^{※2}	90%以上	90%以上	94.7%	
			ライフスタイル創造3.0に資する商品・サービス(累計)	100件以上	50件以上	20件	
	S 社会	ウェルビーイングな街と暮らしをつくる	コミュニティ活性化施策(累計)	100件以上	50件以上	21件	
			建物の安心安全対策強化 ^{※3}	100%	100%	100%	
	E 環境	サステナブルな環境をつくる	RE100 2025年達成 ^{※4}	100%	100%	5.8%	
			再生可能エネルギー電力利用率	60%以上 ^{※5}	65% ^{※6}	4.0%	
			CO ₂ 排出量(2019年度比)	Scope1・2	△46.2%(SBT認定) ^{※5}	2023年度△50% ^{※6}	△9.0%
				Scope3	△46.2%(SBT認定)	定性目標: パートナー(建設会社等)との協働取り組み	△3.7%
			水使用量	前年度比低減	前年度比低減	+7.3%	
			廃棄物量(2019年度比)	△11%	△6%	△11.2%	
			環境認証取得 ^{※7} (CASBEE、DBJなど)	100%	70%	35.0%	
			サステナブル調達(型枠木材)	100%	30%	0%	
			緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)	3,000ha	2,400ha	2,031ha	
			事業を通じた環境への取り組み(累計)	100件以上	50件以上	22件	
	S 社会	デジタル時代の価値をつくる	デジタル活用の取り組み件数(累計)	100件以上	50件以上	30件	
			DX投資額(2021年度比) ^{※8}	2倍	1.5倍	14億円	
			ITパスポート取得割合 ^{※4}	100%	80%	28.7%	
	S 社会	多様な人材が活躍する組織風土をつくる	健康診断受診率	100%	100%	100%	
			女性採用比率	50%	42%	41.2%	
			中核人材における多様性の確保(女性管理職比率)	20%以上	9%	9.2%	
男性育児休暇取得率			100%	100%	43.5%		
LGBTの理解深化(Eラーニング受講率)			100%	100%	30.0%		
サプライチェーンの人権配慮 (強制労働や児童労働に対するデュー・ディリジェンス実施)			100%	50%	41.9%		
株主・投資家エンゲージメント			300件以上	290件以上	275件		
G ガバナンス	成長を加速するガバナンスをつくる	取締役会の実効性向上(第三者評価)	100%	100%	100%		
		コンプライアンス行動基準遵守	100%	100%	97.4%		

※1. 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2. 東急こすもす会アンケート ※3. 大型・非住宅建築物の災害時帰宅困難者対応など ※4. 東急不動産。2022年達成をめざす ※5. 長期経営方針策定時に決定(2021年度) ※6. 中期経営計画時(2022年度)に策定
 ※7. 非住宅の大型保有物件(延床面積10,000㎡以上)を対象。共同事業など一部除く ※8. 2021年度以降新たに開発、導入するアプリケーションやゼロトラストなどのインフラ関連費用

マテリアリティ特定プロセス

「ステークホルダーにとっての重要性」「経営にとっての重要性」の2軸で社会課題を整理・分析し、当社グループが優先的に取り組むべき重要6項目を、価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)として特定しました。

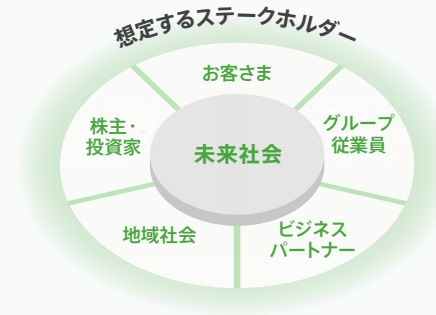
STEP 1 社会課題の把握と 統合・集約

- 561項目の社会課題リストから37項目に統合・集約
社会課題のロングリスト561項目を作成、類似項目を整理するなどして37項目に統合・集約

- 社会課題ロングリストのインプット：
国際的なフレームワーク(SDGs、ISO26000、GRI、SASBなど)、SRI評価機関の指標(FTSE、DJSI)、アナリストレポート、日本政府や経済団体で認識されている課題、他社の動向やステークホルダーの声、グループ会社の認識

STEP 2 ステークホルダーの 期待の確認

- 37項目の社会課題に対するステークホルダーの期待についてヒアリング
- ヒアリング内容およびSTEP 1の結果を整理し、「ステークホルダーにとっての重要性」を評価

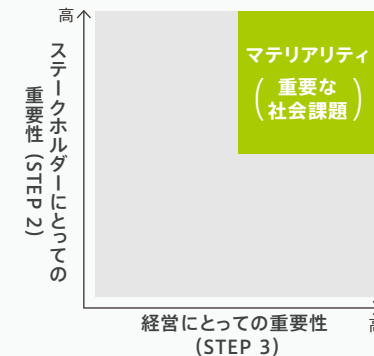


STEP 3 優先順位の高い 経営課題の抽出

- 37項目の社会課題について、各事業会社にとっての重要性および機会・リスクを確認
- 長期経営方針とも照らし合わせながら「経営にとっての重要性」を評価し、グループ全体として優先順位の高い課題を抽出

STEP 4 マテリアリティと 機会・リスクの特定

- 抽出した経営課題を、STEP 2で確認した「ステークホルダーにとっての重要性」と、STEP 3で確認した「経営にとっての重要性」の2軸でサステナビリティ委員会が評価し、グループ経営会議で確認
- 取締役会において、特に重要な6項目を「価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)」として特定
- マテリアリティごとの機会・リスク、2030年にめざす姿、KPI、SDGsゴール(ターゲット)を整理 [▶ 参照ページ p.20へ](#)



サステナビリティ委員会

アウトプット

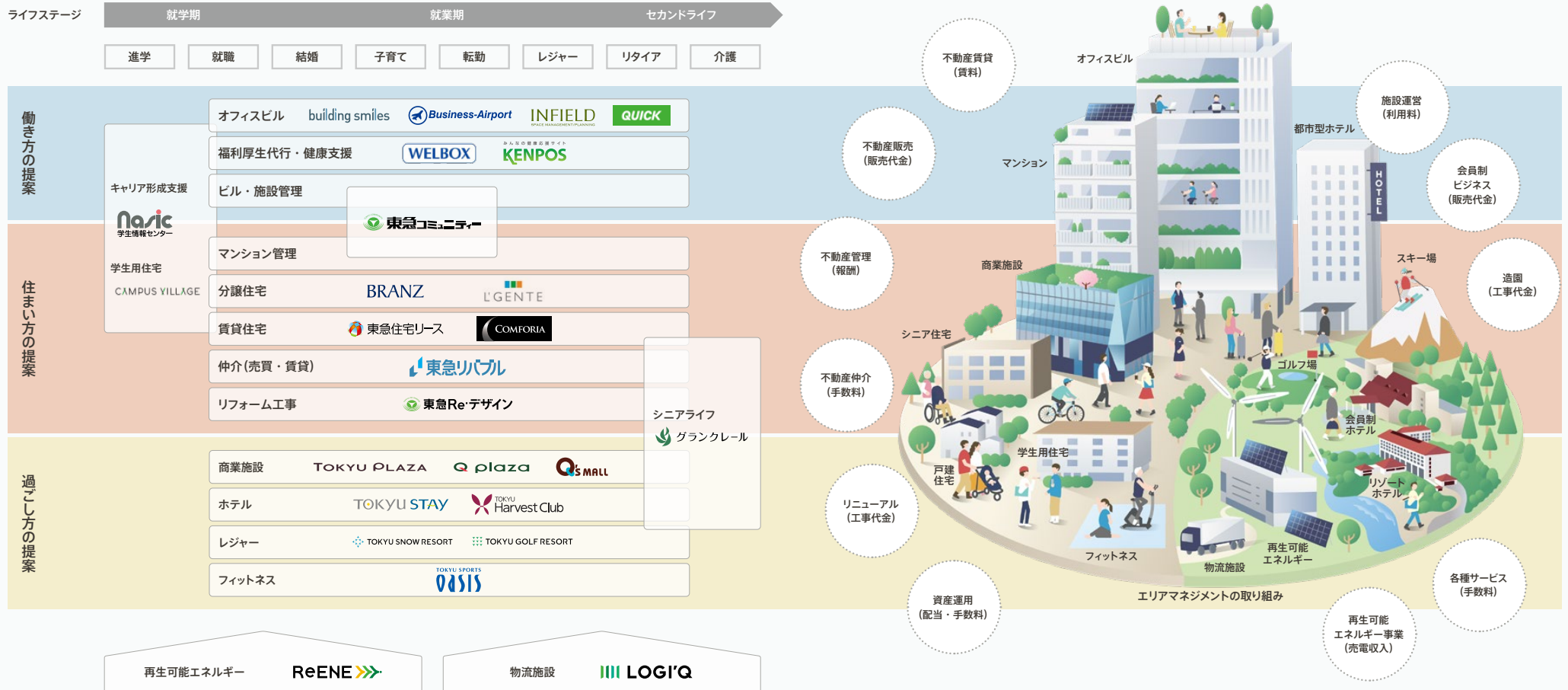
ライフスタイル創造3.0

当社グループの独自性は、住まい方・働き方・過ごし方を融合させた提案を通じて、価値創造を実践している点にあります。お客さまの生活ステージごとに多彩なサービスを提供し、新しいライフスタイルを創造する「時間軸」と、街のあらゆるシーンで、グループの幅広い事業領域を活かした「空間軸」において、価値を生み出しています。

ライフスタイル創造(時間軸での価値創造)



幅広いビジネス領域(空間軸での価値創造)



アウトプット

事例1：広域渋谷圏構想

渋谷エリア全体の価値向上をめざす



東急グループはまちづくり戦略「広域渋谷圏構想 (Greater SHIBUYA)」を推進し、渋谷でしか体験できない「渋谷型都市ライフ」の実現をめざしています。

私たちが向き合う社会課題	アウトプット	インパクト
<ul style="list-style-type: none"> ●都市エリア間の競争の激化 ●人口減少社会における都市の魅力づけ ●多様なライフスタイルの実現 ●グローバル化への対応 ●大規模災害発生リスクへの備え 	<ul style="list-style-type: none"> ●快適な都市生活 ●安心安全な住まい ●充実した余暇 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産の価値向上／安定した社会インフラ ●生活の質の向上／コミュニティ形成 ●地域経済への貢献／災害に強いまちづくり ●スマートシティの実現 ●自然環境の保全／環境負荷の低減 ●ソーシャルインクルージョン

働く・遊ぶ・暮らすが融合した広域渋谷圏ならではの新しいライフスタイルを提案

2021年7月、東急(株)と東急不動産は「Greater SHIBUYA 1.0」のビジョンを進化・深化させた新戦略「Greater SHIBUYA 2.0」を策定しました。この戦略のもと、100年に一度といわれる「渋谷の大規模開発」を推進しています。これまでに「渋谷ソラスタ」「渋谷フクラス」が竣工したほか、2023年から2024年度には「渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業」「神宮前六丁目地区市街地再開発事業」「(仮称)代々木公園Park-PFI計画」「(仮称)代官山町プロジェクト」の竣工も控えています。これらの事業によって働く・遊

ぶ・暮らすの融合による新たなライフスタイルを提案するとともに、「デジタル」「サステナブル」の取り組み強化によって、人や企業を惹きつける広域渋谷圏ならではのまちづくりを加速させます。



駅周辺中心地区の将来イメージ図



アウトプット

事例1: 広域渋谷圏構想

渋谷エリア全体の
価値向上をめざす

渋谷ソラスタ竣工/渋谷フクラス竣工

渋谷ソラスタは「爽やかな空の下で働く場所」を体現するオフィスビルとしてワーカーの多様な働き方をサポート。渋谷フクラスはオフィス・商業の複合施設であり、観光案内所のshibuya-sanやバスターミナルも設置しています。

渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業
(竣工予定)

駅南西部の広大な敷地に、便利で魅力あるオフィス・商業・住宅空間を創出。グローバル対応の生活支援施設や起業支援施設なども整備し、渋谷の国際競争力強化に貢献します。

(仮称)代官山町プロジェクト
(竣工予定)神宮前六丁目地区市街地再開発事業
(竣工予定)(仮称)代々木公園Park-PFI計画
(供用開始予定)

東急不動産、東急(株)、石勝エクステリア、東急コミュニティーが東京都初の都市公園法に基づく公募設置管理制度(Park-PFI)の事業者認定されました。



2019

2021

2023

2024

再生可能エネルギー導入

2021年4月、東急不動産は本社事業所および広域渋谷圏の計17施設で使用する電力を再生可能エネルギーに切り替えました。

スタートアップ支援

クリエイティブ・コンテンツ産業が多い渋谷区で、シェアオフィスや共創スペースを開設するなど、スタートアップ企業の集積を推進しています。

新戦略「Greater SHIBUYA 2.0」策定

Greater SHIBUYA 1.0を強化し、渋谷ならではの魅力を活かして「働く」「遊ぶ」「暮らす」「デジタル」「サステナブル」の取り組みを推進します。

代々木公園整備・管理運営事業「(仮称)代々木公園Park-PFI計画」

渋谷・原宿に隣接する地域特性と豊富な運営ノウハウを活かした魅力あるパークマネジメントを展開



株式会社 石勝エクステリア
緑地管理事業部
管理運営部
プロジェクト推進課

橋本 胡桃

石勝エクステリアは、造園に関する技術や緑を活かすノウハウを公園運営に展開し、さまざまな自治体で実績を積み重ねてきました。近年は都市公園の公民連携事業に力を入れ、当社ならではの魅力ある運営と質の高い管理を提案し、高い評価と信頼を得ています。「代々木公園整備・管理運営事業」では、指定管理者の一人として公園の管理運営に携わります。公園全体の緑の連続性を意識しながら造園分野の管理技術を発揮し、自然本来の美しさを感じられる空間を提供します。また、公園内にはスケートボードが利用でき

る「アーバンスポーツパーク」や、ステージとして活用できる「発信テラス」など魅力的な施設もあり、新しいニーズや文化を受け止める機能も有します。今後も地域特性を活かしつつ、当社の豊富な企画と提案力によって来園者から愛される公園運営をめざします。

サステナブルなファッション
コミュニティ拠点をオープン

2021年7月、東急不動産と体験シェアリングサービスを運営する株式会社STORY&Co.は、ブラザー販売株式会社の協力のもと、循環型ファッションの実現化をめざす拠点「NewMake Labo」を表参道・原宿エリアにオープン。国内外のブランドから提供いただいた洋服や雑貨類をアップサイクルし、新たな価値づくりに取り組みます。

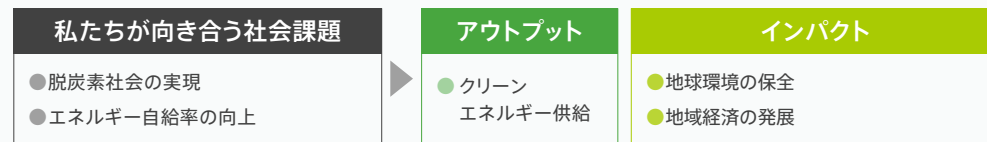
アウトプット

事例2:再生可能エネルギー事業

脱炭素へのさらなる挑戦



当社グループは、環境経営を全社方針に掲げ、幅広い事業領域において環境を起点とした事業機会を拡大させ、脱炭素への取り組みを加速しています。そのひとつとして、再生可能エネルギー事業「ReENE (リエネ)」を拡大。環境ビジネスを強みに脱炭素社会を実現し、企業価値向上とステークホルダーに選ばれ続ける企業をめざしています。



デベロップメント力を活かした事業拡大で、脱炭素へ貢献

事業を通じて社会課題の解決に取り組んできた当社グループは、2014年から再生可能エネルギー事業に参入し、「ReENE」のブランド名で日本全国に展開しています。まちづくりで培った土地開発事業の推進力、地域社会との連携など、多岐にわたるノウハウを活かし、太陽光、風力、バイオマス発電所を展開。3つの目的を掲げ、パートナー企業やステークホルダーの皆さまとともに協働して事業を推進しています。2022年6月末現在では、82事業、定格容量は1,329MWに達し、日本における業界トップレベルの発電能力を保持するまでに大きく成長しました。

「ReENE」の3つの目的

1. 脱炭素社会の実現
2. 地域との共生と相互発展
3. 日本のエネルギー自給率の向上

政府方針として再生可能エネルギーが主力電源化に向かい、今後さらなる需要拡大が見込まれています。洋上風力など新たな発電事業への参入や、大規模な事業展開で、長期安定電源化に寄与し、また、電力の地産地消や地域活性化に貢献しています。

※1. FIT非化石証書(固定価格買取制度対象の再生可能エネルギー)に発電所の属性情報を紐づけし、再生可能エネルギーが由来する発電所の追跡(トラッキング)が可能となる証書。「RE100」に利用が可能
 ※2. 「Power Purchase Agreement」の略。発電事業者と需要家(電気の利用者)との間で締結する電力購入契約



RE100の目標達成を2022年に前倒し

当社グループで発電事業を展開し、大規模施設などを保有する優位性を活かし、再エネをさまざまな事業や分野で積極的に取り入れ、グループの特色である幅広い事業領域を真の強みに変えていきます。

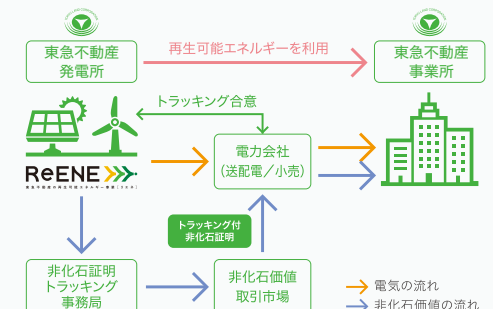
トラッキング付非化石証書※1などの仕組みを用いて、東急不動産が保有する発電所由来の再エネ電力を同社が保有・運営する施設へ供給することで、オフィスや商業施設、ホテルのテナントさまにご利用いただくお客さまへ、脱炭素化の価値を提供していきます。これらの取り組みを加速させ、同社は加盟しているRE100の目標達成を当初の2050年から2022年に前倒しました。企業や個人においても環境問題・SDGsに対応していくことが重視されるなか、この付加価値は、私たちが選ばれる企業グループとなる優位性につながります。

また、今後開発する分譲マンション「BRANZ」やマンションギャラリー、賃貸マンション

「COMFORIA」や学生マンション「CAMPUS VILLAGE」、物流施設「LOGI'Q」に、屋上太陽光発電設備(オンサイトPPA※2モデル含む)を設置。そこで発電した生グリーン電力を当該施設の共用部内で利用するなど、新たな価値を提供します。

この事業のもうひとつの利点は、社会インフラとなる電力事業であるため、景気変動の影響を受けにくく、安定的に収益を生むことです。今後も積極的な継続投資により、事業拡大と脱炭素社会の実現をめざします。

再生可能エネルギー切替導入スキーム



アウトプット

事例2:再生可能エネルギー事業

脱炭素への
さらなる挑戦

託問太陽光発電所

当社グループ初の太陽光発電所



太陽光発電
事業参入

風力発電
事業参入

バイオマス発電
事業参入

リエネ季美の森ゴルフ倶楽部太陽光発電所

ゴルフ場のカーポートで再生可能エネルギー事業を開始

リエネ松前風力発電所

北海道初の蓄電池併設型
風力発電所の運転開始。
2020年、地域マイクロ
グリッドに着手開始



リエネLOGI'Q枚方太陽光発電所

物流施設の屋上に太陽光パネルを設置し、
再生可能エネルギー事業を開始

すずらん釧路町太陽光発電所

日本最大級(着工当時)の蓄電池
併設型メガソーラー運転開始



米子バイオマス発電所

木質バイオマス発電所の運転開始

リエネソーラーファーム東松山
太陽光発電所(12月運転開始予定)

ソーラーシェアリング(営農型太陽光
発電)を中心とした再エネの実証施設



完成予想図

2014

2015

2018

2019

2020

2022

2025

事業の
ブランド名を
「ReENE」に統一

不動産業初
東急不動産
「RE100」加盟

RE100

東急不動産
「RE100」達成
(予定)

カーボンマイナス
達成(予定)
➡ 参照ページ p.37へ

営農型発電プロジェクト「リエネソーラーファーム東松山太陽光発電所」

日本のエネルギーと農業の自給率向上、
地産地消という社会課題解決に貢献

東急不動産株式会社
戦略事業ユニット
インフラ・インダストリー
事業本部

熊澤 圭悟

私が携わっているソーラーシェア事業は、太陽光発電施設を設置した地面を農地として活用するものです。再エネのポテンシャル拡大だけでなく、農業の課題解決につなげていくことも狙いのひとつです。例えば発電された電力を用いたEV農機による効率化や、収穫された作物をその場で食品加工・提供し、エネルギーと食の循環を行うといった取り組みも検証しています。私自身、農業の経験がないため、肌で体験したいと考え、田植えイベントを企画しました。当日は多くのお子さまにも参加していただき、農業や地域についての理

解が深まりました。本事業での取り組みや現場の動きを発信し、地域、農家さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまとともに、未来を創っていく象徴的な場所にしたいと考えています。



業界発展に向けた取り組み

東急不動産は、「一般社団法人 再生可能エネルギー長期安定電源推進協会 (REASP)」および「一般社団法人 再生可能エネルギー地域活性協会 (FOURE)」を設立し、代表理事企業として活動を推進しています。経済産業省・環境省などの主要省庁や業界団体と連携しながら、事業の持続的成長と地域活性化や脱炭素化の実現に取り組んでいます。



アウトプット

事例3：地域と建物のレジリエンス

建物の長寿命化を実現「我孫子ビレジ」



鉄筋コンクリート住宅の法定耐用年数は47年といわれています。1977年に建設された我孫子ビレジは、築45年を経過してもなお、現代社会のなかでいきいきとした魅力にあふれています。開発当時の最先端技術および理念に基づく設計施工、そして丁寧な長期修繕計画や組合運営を通じて管理組合さまとの信頼関係を築きながら、我孫子ビレジのさらなる価値向上につなげています。

私たちが向き合う社会課題

- 国内住宅の老朽化・空き家増加
- 地域コミュニティの見直し・再生化
- 持続可能な社会づくりの必要性増大
(災害・震災・資源不足・人口減などの対応)

アウトプット

- 快適な都市生活
- 安心安全な住まい

インパクト

- 暮らしの質の向上
- 共助コミュニティの形成
- 都市のレジリエンス

グループの総合力で、住まいの価値向上に寄与

我孫子ビレジは、20棟、全住戸数994戸からなる大規模団地であり、東急コミュニティが約45年にわたり管理・運営を受託しています。「最先端の技術で良い住環境を作りたい」という想いのもと、東急不動産が開発。当時の先進的な建設技術を採用し、緑豊かなランドスケープ、現在の耐震基準をも満たす強固な作りと、配管などの改修がしやすい余裕のある設計で建設されました。また、我孫子ビレジ管理組合さまは、長期活用に向けた維持管理体制を構築し、継続的な維持管理と災害対応や環境配慮、地域コ

ミュニティの形成に取り組んでいます。東急コミュニティは竣工当初より管理組合さまをサポートし、管理運営や長期修繕計画など多様な実績・経験を活かした提案を行ってきました。その結果、良好な生活環境と建物の資産価値向上を実現し、入居率約95%という高い水準を維持しています。

当社グループは、開発から管理まで総合的に建物の長寿命化施策に取り組み、顕在化する建物老朽化への社会課題に対応することで、良質な社会的ストックの形成に寄与します。



「第31回 BELCA賞」※における「ロングライフ部門」を受賞

2022年2月、ロングライフビル推進協会主催の「BELCA賞」において、我孫子ビレジがロングライフ部門を受賞。開発時の先進的な建設計画や、管理組合さま主体で実施した大規模改修工事（3回実施）による、省エネ水準の高いさまざまな最新技術の採用、敷地面積の39%を占める緑地の確保などが高評価を受けました。

我孫子ビレジ管理事務所

お客さまに選ばれる管理運営を実施



株式会社東急コミュニティー

中島 健市



我孫子ビレジ現場勉強会を東急不動産・東急コミュニティー合同で実施

我孫子ビレジ管理組合さまは、「100年マンション委員会」を立ち上げるほど高い意識を持たれています。建物の維持修繕には営繕タスクフォースを組成されており、当社は総合管理や点検全般を担っています。更新時期になると管理報告や修繕提案を行い、管理組合さまが更新内容を協議して決定するというプロセスで維持修繕が実施されています。私たちは総合不動産管理のリーディングカンパニーとして、管理組合さまが取り組んでこられた住まいの価値向上と、その想いにお応えできるよう、今後も良質な管理運営に努めていきます。

※ 日本におけるビルのロングライフ化に寄与することを目的とする表彰制度。ロングライフ部門は、長期使用を考慮した設計の建設、長年にわたる適切な維持保全、今後相当の期間にわたる維持保全が計画されている模範的な建築物を表彰

Our strategy

長期ビジョン実現に向けた方針・戦略

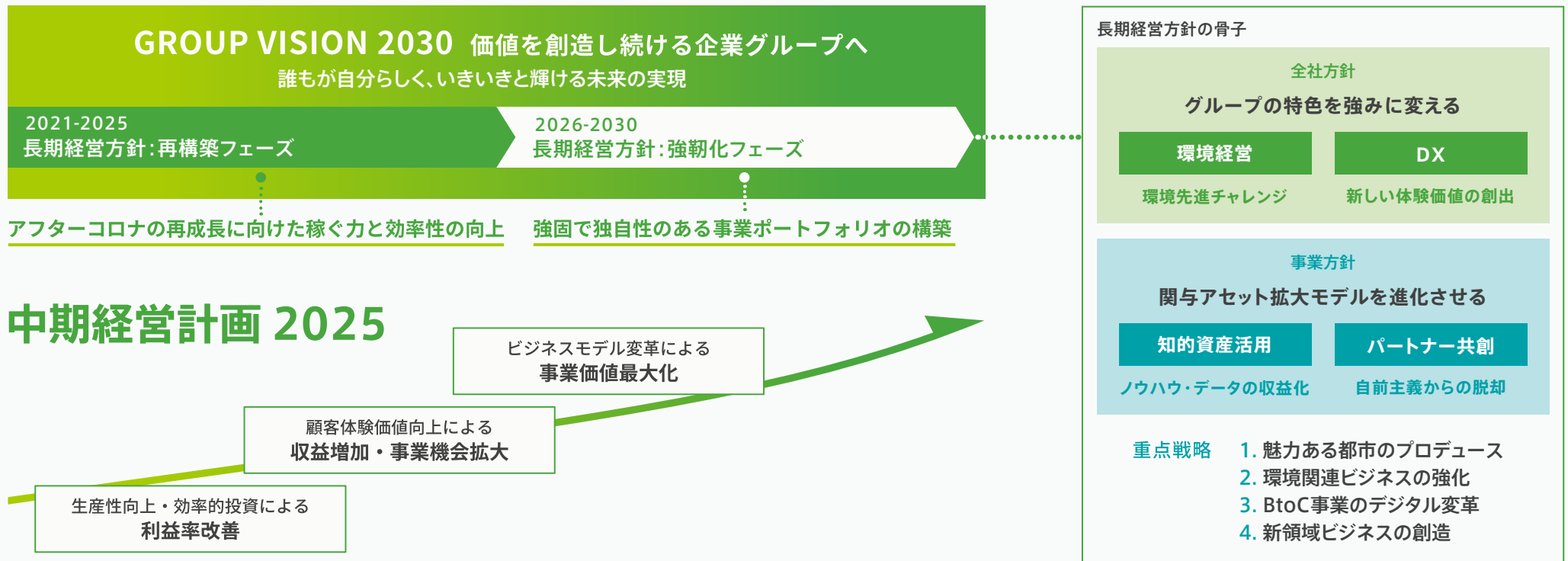


長期経営方針・中期経営計画

中期経営計画2025の位置づけ

長期経営方針の再構築フェーズとして「中期経営計画2025」を策定

中期経営計画2025は、長期経営方針における「再構築フェーズ」と位置づけ、アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上を推進し、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築、ありたい姿の実現をめざします。



長期経営方針では、グループの特色を強みに変えるため、全社方針として「環境経営」「DX」を、また、関与アセット拡大モデルを進化させるため、事業方針として「知的資産活用」「パートナー共創」を掲げました。

中期経営計画2025は、これらの全社方針、事業方針をベースに事業構造改革を推進する「再構

築フェーズ」と位置づけています。生産性向上・効率的投資による「利益率改善」、顧客体験価値向上による「収益増加・事業機会拡大」を通じて、アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上を推進し、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築をめざします。

長期経営方針・中期経営計画

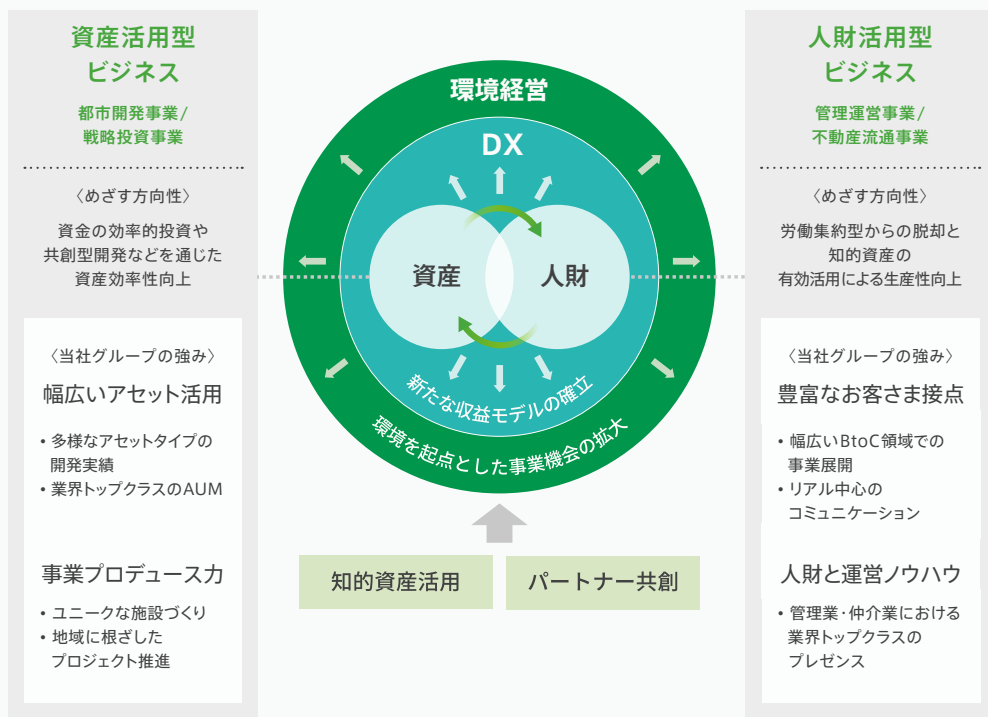
中期経営計画の骨子と目標指標

環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造

環境を起点とした事業機会の拡大を図ることで、独自性のある価値創造につなげていきます。

さらに、DXを通じて、それぞれの事業が持つ強みやサービスをつなぐことで新たな収益モデルを確立します。

中期経営計画の骨子



資産活用型ビジネスでは、多様なアセットタイプの開発実績や地域に根ざした事業プロデュース力を活かし、効率的投資およびパートナーとの共創型開発による「資産効率性の向上」を推進します。人財活用型ビジネスでは、豊富なお客さま接点および当社グループの人財・運営ノウハウを活かしながら、DXによる知的資産の有効活用、労働集約型ビジネスモデルからの転換を図り、「生産性の向上」を推進します。

2025年度の目標指標



6つの取り組みテーマ(マテリアリティ)に対する目標と、効率性、利益目標、財務健全性の財務KPIの達成をめざします。

本計画の前半期を中心に事業構造改革を推進しつつ、インフラ・インダストリー事業が拡大する戦略投資事業や、2025年度に向けて観光需要回復を見込む管理運営事業を中心に利益成長を実現していきます。

長期経営方針・中期経営計画

事業環境認識

コロナ禍も踏まえ「着目する事業環境の変化」を抽出

2025年度に向けて着目する事業環境の変化として、脱炭素化の加速や環境課題の多様化、デジタル化の加速、不確実性の高まる金融・経済の動向、コロナ禍で進むライフスタイルの多様化の4点を抽出しました。

私たちが考える2030年の世界

リアルな場は
行く意味を問われる時代へ

環境貢献度で
企業が選ばれる時代へ

パーソナライズされた
個客対応の時代へ

ボーダレス化による
共創の時代へ

着目する事業環境の変化

脱炭素化の加速／環境課題の多様化

- サステナビリティ投資などの拡大
- 自然関連リスクへの対応、循環型社会の実現に向けた取り組み拡大

デジタル化の加速

- デジタル庁による「デジタル田園都市国家構想」始動
- コロナ禍で進むデジタルシフト

金融・経済の動向

- 不確実性の高まる長期金利上昇・インフレ
- 富裕層関連マーケットの拡大、パワーカップルの消費需要増大

ライフスタイルの多様化

新しい住まい方

- 住まい選択は職場起点から過ごし方起点へ

- エリア価値向上
- 地域課題解決ニーズの拡大

新しい働き方

- 場所や時間にとらわれないフレキシブルな働き方が拡大

- コミュニケーション不足や健康などに関する課題の複合化

新しい過ごし方

- Z世代などの新たな消費行動
- EC化による店舗価値の変化

- 体験消費ニーズの増加
- 物流施設需要の増大継続

長期経営方針において、個人・社会・環境の変化を捉え、当社グループとして4つの事業環境認識に整理し、「私たちが考える2030年の世界」としてまとめました。

長期経営方針策定から1年あまりが経過し、アフターコロナに向けて事業環境の方向性が見え始めたなか、2025年度に向けて着目する事業環境の変化として左図の4点を抽出しました。

特に「ライフスタイルの多様化」については、コロナ禍で「あらゆる生活シーンの融合」が進むなか、当社グループが推進する価値創造「ライフスタイル創造3.0」を加速させていく必要があります。今後、住まい方・働き方・過ごし方それぞれの変化はもちろん、環境課題やデジタル技術の進展、金融・経済の動向などあらゆる社会変化を見据えながら社会課題に対する新しいソリューションを提供し、当社グループならではの価値を創出していきます。

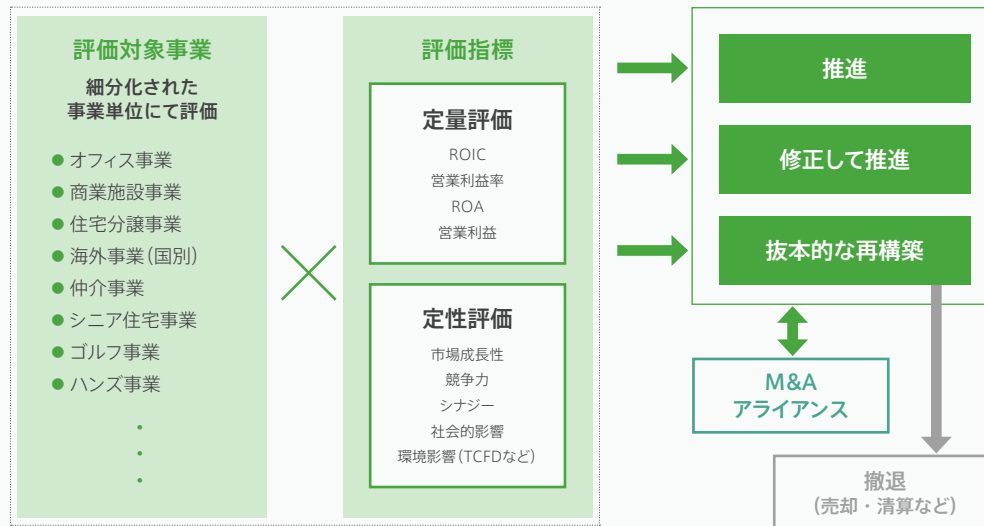
長期経営方針・中期経営計画

事業ポートフォリオマネジメント

定量評価と定性評価の2軸で全事業を評価し方向性を整理

本計画における事業ポートフォリオマネジメントとして、定量評価と定性評価の2軸で全事業を評価し、そのうえで「強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築」に向けた各事業の変革と成長をめざします。

事業ポートフォリオマネジメント

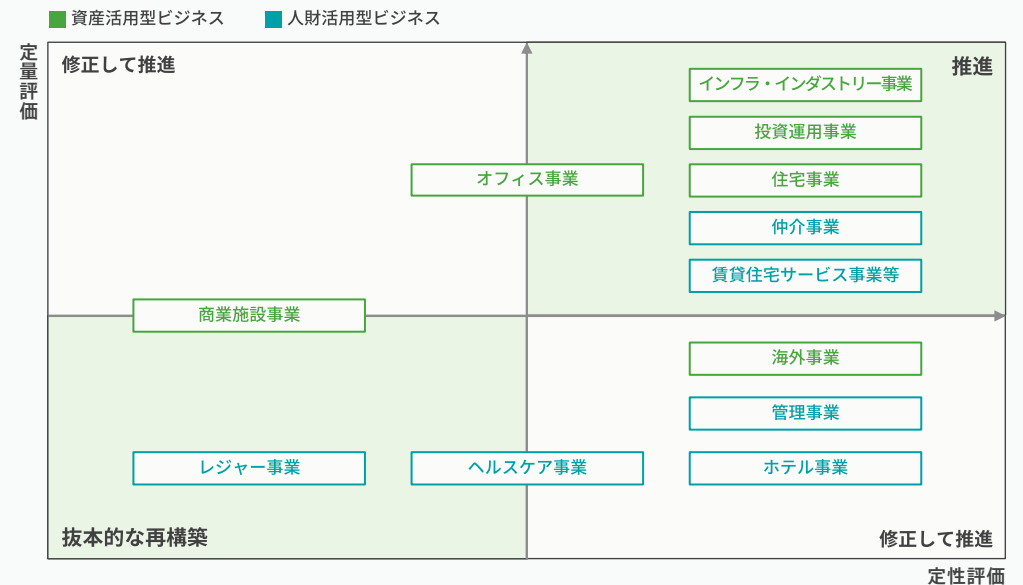


- 全事業共通の定量評価・定性評価を踏まえた総合的判断
- 評価→モニタリング→見直し・配分決定のマネジメント
- 事業価値最大化を目的とした外部資本活用

収益性・効率性の向上

急速に変化する事業環境に対応しつつ、長期的な事業環境変化を見据えた事業ポートフォリオの変革を図っていきます。特に「抜本的な再構築事業」は、事業成長のために大きく変革していく必要がある事業と位置づけ、さまざまな施策を進めています。

定量・定性評価の結果 ※定量評価は2020年度決算ベース、定性評価は2020年代半ばまでを想定



抜本的な再構築事業の方向性

- ハンズ事業 → 新しいパートナーへ株式を譲渡(2022年3月)
- レジャー事業 → TCFDシナリオなども踏まえ、アセットライト化を推進
- ヘルスケア事業 → コロナ後の会員数回復は限定的となる想定のもと、フィットネス事業は店舗事業を中心に抜本的な再構築
- 商業施設事業 → EC化の進展に伴い、都心施設を中心に体験型消費・共感型消費に対応する施設へ転換。ポートフォリオの入れ替えを推進

財務資本戦略

資本効率性を重視した利益成長を図る



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役執行役員
星野 浩明

2022年5月に発表した「中期経営計画2025」では、「アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上」を重要なテーマとしています。株主資本コストを意識すると、ROEは早期に8%以上とする必要があると考えており、効率性向上の取り組みとして、事業ポートフォリオマネジメントと既存事業の改善を進めています。

事業ポートフォリオマネジメントでは、当社グループの全事業を共通の定量・定性指標で評価し、各事業を「推進」「修正して推進」「抜本的

な再構築」に分類のうえ、ポートフォリオの最適化を実現していきます。特に「抜本的な再構築」が必要と判断した事業については、速やかに対策を講じ、収益性・効率性の向上を図っていきます。

当社グループの事業は、投入する経営資源と成長戦略の観点から、資産活用型ビジネスと人財活用型ビジネスに分類されます。資産活用型ビジネスでは、ROAをKPIとして、本中期経営計画の期間中に、大型開発プロジェクトの竣工・稼働や、高効率事業である再生可能エネルギー事業と回転型事業の強化・拡大などにより、中期経営計画最終年度の2025年度には資産活用型ビジネスのROAを3.6%（対2021年度+0.4P）へ向上させることをめざします。また、人財活用型ビジネスでは、売上高営業利益率をKPIとし、DX活用などによる生産性向上と付加価値創出を図り、2025年度に売上高営業利益率8.1%（同+3.9P）をめざします。

これらの取り組みによって、既存事業の効率性向上を図り、2025年度には、当社グループ

全体におけるROEを9%へ向上させていきます。

当社グループのサステナブルな成長のためには、財務健全性と安定収益基盤の拡充が不可欠です。中長期的にみると、不動産市況はシクリカルに変動する傾向がありますが、不動産価格が下落する市況悪化時こそ、不動産投資の好機となります。特に総合不動産デベロッパーが中核会社である当社グループは、事業環境悪化時においても成長投資を続けるために、財務健全性や安定収益基盤を確保することが重要な課題です。

当社グループにおいては、2023年度竣工予定の「渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業」など複数の大規模開発案件の稼働をはじめとした、オフィスや商業施設などの賃貸事業基盤の拡充に加え、本中期経営計画の成長ドライバーのひとつである再生可能エネルギー事業でも、2025年度までに多くの施設が稼働する予定であり、これらによって安定収益基盤の拡充を図っていきます。

財務健全性については、期間利益の積み上げ

による自己資本の拡充を図り、2025年度末のD/Eレシオが2.2倍以下となるよう、有利子負債額や投資と回収をコントロールしていきます。

キャピタルアロケーションとして、2021年度から2025年度までの投資計画では、グロス投資額2兆2,000億円、ネット投資額5,700億円の計画としています。財務規律を守りながら、高効率事業である再生可能エネルギー施設や、物流施設・賃貸住宅などの回転型事業への投資を強化し、利益成長と資産効率性向上を進めていきます。

株主還元は、「配当性向30%以上、安定的な配当の維持継続」を当面の方針としています。成長再投資を通じたEPS増加により、増配することで、株主の皆さまに還元していきます。

効率性を意識した利益成長が本中期経営計画のテーマです。収益性と効率性の両面で成長軌道に乗せ、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築することで、サステナブルな成長を実現し、株主価値・企業価値向上をめざします。

財務資本戦略

財務分析

業績の総括

2021年度の業績は、営業収益9,890億円(対前年度+9.0%)、営業利益838億円(同+48.3%)、経常利益728億円(同+56.4%)、特別利益として関係会社株式売却益等71億円(前年度は特別利益73億円)、特別損失として減損損失等240億円(前年度は特別損失120億円)を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益351億円(同+62.1%)で増収増益となりました。

主に第1四半期は、政府の緊急事態宣言や自治体からの要請などを踏まえ、商業施設・運

営施設・営業店舗の臨時休業や営業時間短縮があり、第2四半期以降も営業時間短縮などの影響は継続しました。しかし、前年度に発令された緊急事態宣言に比べて対象地域や規制内容が限定的であったため、業績は大幅に回復しています。賃貸オフィスにおける大型オフィスの通期稼働、活況な不動産売買市場によるアセット売却益の増加、住宅分譲や売買仲介が好調に推移するなど、2021年度の営業利益は、ホールディングス体制への移行も含めて過去最高益となりました。

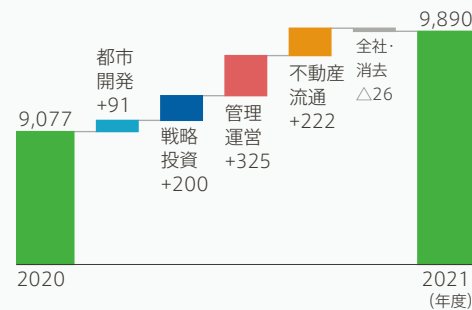
	2019年度	2020年度	2021年度	前年度比
営業収益(億円)	9,632	9,077	9,890	813
営業利益(億円)	793	565	838	273
経常利益(億円)	675	466	728	263
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	386	217	351	135
D/Eレシオ	2.3倍	2.5倍*	2.3倍*	△0.2倍
ROA	3.3%	2.2%	3.2%	1.0P
ROE	6.7%	3.7%	5.7%	2.0P

※ ハイブリッドファイナンス考慮前のD/Eレシオです

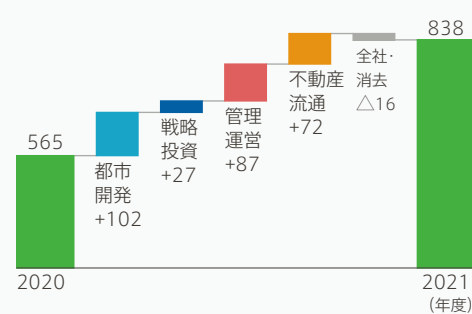
セグメント別営業収益／セグメント別営業利益

2021年度のセグメント別実績は、都市開発事業、戦略投資事業、管理運営事業、不動産流通事業の全4セグメントが増収増益となりました。

セグメント別営業収益(億円)



セグメント別営業利益(億円)



■都市開発事業

「東京ポートシティ竹芝オフィスタワー」の通期稼働、主要な商業施設の新型コロナウイルス感染拡大影響からの一定の回復、活況な不動産売買市場によるアセット売却益の増加、分譲マンションの計上戸数の増加などにより、増収増益となりました。オフィスマーケットは、テレワークなど働き方の多様化によるオフィスの需要縮小が懸念されましたが、当社が数多く保有する渋谷エリアを中心に堅調に推移し、空室率(オフィスビル・商業施設)は1.3%(2022年3月末時点)と低水準を維持しています。分譲マンションは、住宅の質の改善ニーズなどにより実需層が強く、引き続き堅調な販売動向となっています。

■戦略投資事業

物流施設のアセット売却や再生可能エネルギー事業の稼働施設の増加、米国における物件の売却配当の増加などにより、増収増益となりました。再生可能エネルギー事業は、稼働施設が計画通り増加するなど順調に拡大しており、全施設稼働後の総定格容量(持分換算前)は、1,311MW(2022年3月末時点)の規模となります。

■管理運営事業

BtoC事業中心の当セグメントは、回復基調にはあるものの、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置などを受けて新型コロナウイルス感染拡大の影響が継続しました。東急コミュニティーにおけるマンション管理やビル管理は、前年度の営業活動の自粛や管理業務の休止などからの反動増となりました。「東急ステイ」などのホテル事業やゴルフ、スキーのレジャー事業は前年度に比べて一定程度回復し、セグメント全体では増収増益となりました。

■不動産流通事業

東急リパブルにおける売買仲介のリテール部門・ホールセール部門は、活況な不動産流通市場により取扱件数および平均取扱価格の上昇、また不動産販売における大型物件の計上などにより、大幅な増収増益となりました。

財務資本戦略

財務分析

資産・負債および純資産

2021年度末の総資産は2兆6,343億円で、販売用不動産への投資が進捗した一方、固定資産の売却や東急ハンズの連結除外などにより前年度末から180億円減少しました。総負債は1兆9,910億円で、有利子負債の

減少などにより前年度末から525億円減少しました。純資産は6,433億円で、利益剰余金などが増加し、前年度末から346億円増加しました。

	2019年度	2020年度	2021年度	前年度比
				(億円)
販売用土地建物	6,580	6,806	7,574	767
固定資産	11,927	12,239	11,409	△ 830
のれん	717	664	607	△ 56
投融資	3,122	3,391	3,691	301
その他	2,527	3,423	3,062	△ 362
総資産	24,874	26,523	26,343	△ 180
有利子負債	13,610	14,788	14,217	△ 571
その他	5,320	5,648	5,693	45
総負債	18,931	20,436	19,910	△ 525
純資産	5,942	6,087	6,433	346

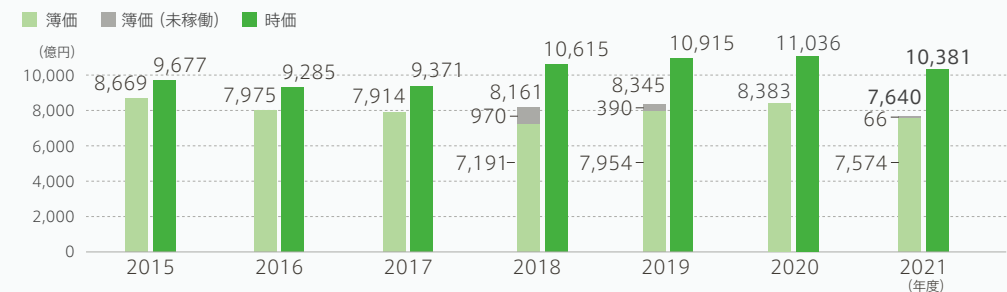
国内初、ESG債の長期発行方針「"WE ARE GREEN" ボンドポリシー」を策定

長期ビジョンに基づき、ESG債の長期発行に関する方針を策定しました。ESG債の継続発行を通じて、当社グループのESGへの取り組みを広く周知・推進していくと同時に、債券投資家の安定的な投資機会の創出および債券投資家とのエンゲージメントを強化していきます。

賃貸等不動産の時価評価

2021年度末のオフィスビルや商業施設などの賃貸等不動産の帳簿価額は7,640億円、その時価評価額は1兆381億円、帳簿価額と時価評価額の差額は2,741億円です。なお、開

業前計画中の物件(2021年度末771億円)は、時価を把握することが困難であることなどから、期末時価評価額および期末簿価には含めていません。



キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の増加などにより765億円の資金増加、投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得などにより318億

円の資金減少、財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済などにより813億円の資金減少となりました。

	2019年度	2020年度	2021年度	前年度比
営業活動によるキャッシュ・フロー	△67	1,004	765	△ 240
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,472	△ 1,160	△ 318	842
財務活動によるキャッシュ・フロー	651	1,083	△ 813	△ 1,896

(億円)



全社方針

環境経営

DX

環境経営による価値創造に向けて 3つの重点課題に注力

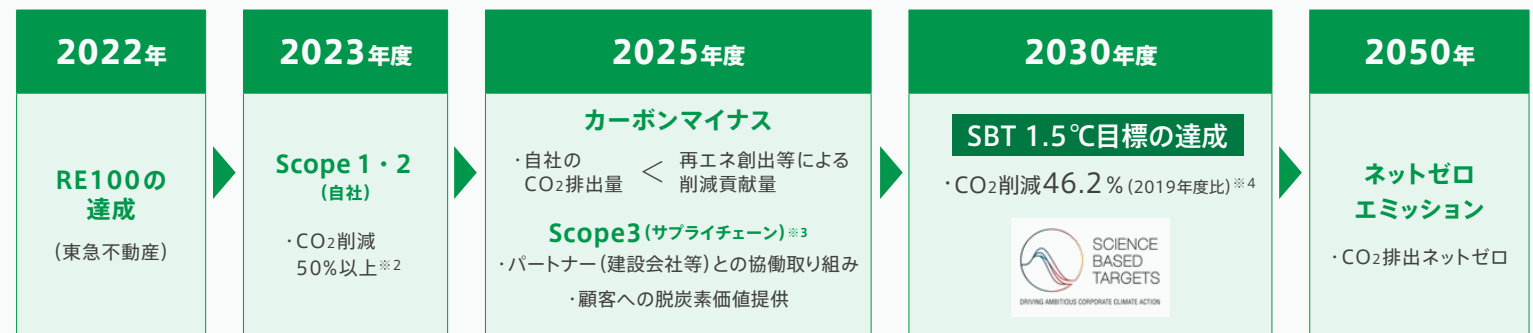
当社グループは、中期経営計画の策定にあたり3つの重点課題を定め、環境を起点とした事業機会の拡大をめざします。

当社グループは1998年に策定した環境理念（現：環境ビジョン）※1に基づき、事業活動を通じて環境と経済の調和に取り組んできました。2021年度に発表した長期ビジョンでは、マテリアリティに「サステナブルな環境をつくる」を掲げ、全社方針として環境経営を推進しています。また、地球規模の喫緊の課題である気候変動への目標指標として「2030年度SBT1.5℃目標の達成」と「2050年ネットゼロエミッション」を定め、TCFD提言に基づく各施策を実行しています。

中期経営計画では「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」の3つの重点課題に注力し、私たちグループの強みである幅広いソリューションを活かした具体的な実行策を推進しながら、環境を起点とした事業機会の拡大をめざします。

また、東急不動産においてはRE100の目標達成を前倒しするなど、「環境先進企業」としてグループの環境取り組みを加速していきます。

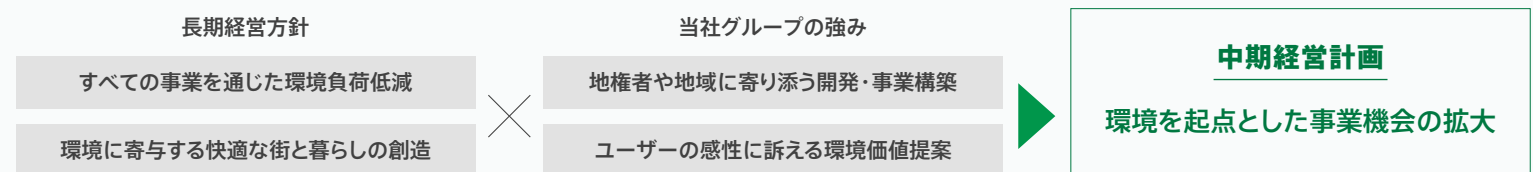
気候変動目標



3つの環境重点課題と主なKPI目標(2030年度)



環境経営による価値創造



※1. 2011年に環境ビジョンへ改訂 ※2. 中期経営計画策定時に決定(2022年) ※3. 当社のSBT認定における削減目標対象はカテゴリ1・2・11 ※4. 長期経営方針策定時に決定(2021年)

全社方針

環境経営

DX

重点課題への取り組みを推進し 選ばれ続ける企業へ

不動産開発および建物管理・運営など幅広い事業領域と、多様な地域に所在する事業拠点は、グループ連携で環境課題を解決し、地域環境を構築する強みにつながっています。また、緑化や環境イベントなどを通じて、お客さまの感性に働きかける環境価値を提案しています。

脱炭素社会

環境ビジネスを強みに 脱炭素の実現へ

再生可能エネルギー事業を自社で展開する強みを活かし、CO₂排出削減目標の達成と環境に配慮したまちづくりをめざします。

また、環境先進企業として国内外のイニシアティブに参画するとともに、ICPにも取り組んでいます。

● RE100

東急不動産は2019年、不動産業で初めてRE100に加盟し、再生可能エネルギー事業による国内トップレベルの発電能力を活用しながら、保有施設の再エネ化を推進。さらに2022年に目標達成を前倒しすることで、国内の事業者最速^{※1}の達成をめざす。

➔ 参照ページ p.26-27へ

● インターナルカーボンプライシング(ICP)

TCFD提言において推奨されているICPの導入を2022年度から本格的に開始。段階的に対象を拡大し、2023年度から経営判断への活用を計画。

● GXリーグ基本構想賛同

東急不動産は、経済産業省が推進するGXリーグ基本構想に賛同し、本格稼働をめざした準備に参画。

● 環境性能の高い建物開発

脱炭素への貢献とステークホルダーの期待に応えるため、建物開発における環境性能を向上。

環境認証取得 ^{※2}	2025年度 約70%	2030年度 100%
----------------------	----------------	----------------

CASBEEやDBJ Green Building認証など、当社グループが運営する物件において環境認証取得率を高める。

ZEB/ZEH水準 ^{※3}	2025年度 約50%	2030年度 100%
-------------------------	----------------	----------------

ZEB・ZEH導入による脱炭素化を推進。今後、着工する住宅・オフィス・物流施設などの建築物への導入を推進し、建物におけるエネルギー使用量を削減。



DBJ Green Buildingプラン認証5つ星取得の九段会館テラス(2022年7月竣工)



2021年にBELSのZEB Ready認証を取得した(仮称)札幌すすきの駅前複合開発計画(2023年度竣工予定)

循環型社会

循環型の事業サイクルと 持続可能な地域社会の実現への貢献

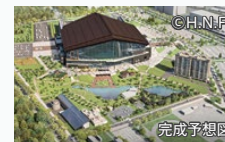
あらゆる事業で資源の有効活用を実践し、環境負荷低減と、地域循環型社会の実現をめざします。

● サーキュラーエコノミー構築

建設時のエコ建材の活用や再生建築、水使用量を抑える設備の採用など、省資源・資源再利用を計画に組み入れ、魅力ある施設づくりと資源循環を両立。また、質の高い建物管理や修繕による建物の長寿命化に注力するとともに、各運営施設では廃棄物の有効活用を促進。

● 地域や行政連携を通じた地方創生

事業を展開する地域の活性化に貢献し、持続可能な循環共生型の社会を構築。



環境経営レポートより転載

「北海道ボールパークFビレッジ」(2023年開業予定)豊富な管理ノウハウを活かし、環境に配慮した施設管理の提案や施設を活かした地域コミュニティとの連携に貢献

生物多様性

都市と地方の特性を活かした 地域生態系保全への貢献

事業展開を行う地域の特性を活かした生物多様性保全に取り組んでいます。

● ネイチャーポジティブへの貢献

広域渋谷圏でエコロジカル・ネットワークを形成するなど、人と自然に配慮したまちづくりを推進。また、全国展開するリゾート事業において、各エリアの特性に応じた森や海における生態系調査や保全活動など、環境と共生したリゾート施設づくりに取り組む。

● 関連方針やマニュアルの策定

生物多様性方針やサステナブル調達方針などを策定し、ステークホルダーと協力しながらサプライチェーン全体で地球環境に与える影響を低減。「生物多様性のための30by30アライアンス」^{※4}にも参加し、取り組みを加速。



「ハイアットリージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」では、地元大学と協力し、クマノミの育成や保全に努める

※1. RE100 2021 Annual Disclosure reportの巻末リストによる ※2. 非住宅の大型保有物件(延床面積10,000㎡以上)を対象。共同事業など一部除く

※3. ZEB/ZEH Oriented相当またはそれを超える建物性能を有する東急不動産の分譲マンション・オフィス等の施設件数割合(着工ベース)

※4. 環境省が主導する「2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる(ネイチャーポジティブ)」というゴールに向け、2030年までに自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護することの達成をめざすアライアンス

全社方針

環境経営

DX

気候関連財務情報開示 タスクフォース (TCFD) への取り組み

気候変動は深刻なグローバルリスクであり、当社グループの事業活動に大きな影響を与える重要な経営課題です。この課題に真摯に向き合い、解決に貢献していくために、当社グループは、TCFDの提言に基づいて気候関連課題に関する各施策を推進するとともに積極的な情報開示に取り組んでいます。



TCFDは、気候関連の情報開示手法検討のため、G20の要請を受けて金融安定理事会 (FSB) により設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」です。2017年6月の最終報告書では、企業に対し気候変動関連リスクおよび機会に関する4つの項目の開示を推奨しています。

項目	当社グループの取り組み → 詳細Webへ
ガバナンス	● 代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において気候変動に関する重要事項を審議し、その結果を取締役に報告
戦略	● 都市・レジャー・住宅・再生可能エネルギーの各事業において、1.5℃・3℃・4℃の3つのシナリオで中期(2030年)と長期(2050年)のリスク・機会を評価 ● ZEB/ZEH推進、再生可能エネルギー事業の拡大、グリーン資金調達などを実施
リスク管理	● 「気候変動」を長期経営方針におけるマテリアリティとして2030年のKPI目標を設定し、サステナビリティ委員会において進捗管理 ● 気候変動を、経営に重要な影響を及ぼす重要性の高いリスクとして特定し、監督・取り組み体制を全社リスク管理に統合
指標と目標	● GHG排出量は、2030年度目標として1.5℃水準でSBT認定を取得し、2050年に自社+サプライチェーンでネットゼロエミッション達成を宣言 ● 東急不動産がRE100を宣言し、2022年の早期達成を目標化 ● 水使用量・廃棄物の削減、建物の環境認証取得、森林保全面積のKPI目標を設定

シナリオ分析の概要

当社グループの4事業(都市・レジャー・住宅・再エネ)において、中期(2030年)および長期(2050年)にわたる気候変動関連のリスクと機会を評価するシナリオ分析を実施し、事業戦略に反映しています。分析は、国際エネルギー機関(IEA)および気候変動に関する政府間パネル(IPCC)のシナリオを参考に、1.5℃(脱炭素社会への移行を達成)、3℃(各国が国別目標を遵守)、4℃(政策・技術・

市場等が現在の傾向延長で拡大)の3ケースで行いました。

気候変動シナリオ分析の対象事業

【2018年】
都市事業(中期)、レジャー事業(長期)

【2020年】
都市事業、レジャー事業、住宅事業、再生可能エネルギー事業(中期・長期)

TCFDシナリオへの対応例

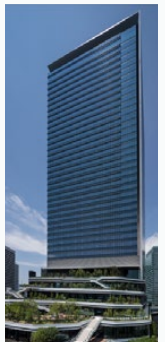
緩和策: 物流施設「LOGI'Q(ロジック)」

屋上に太陽光発電設備を設置し、「LOGI'Q」へ入居するテナント企業およびその荷主企業向けに、再エネ100%である「ReENEグリーンエネルギー」を活用した環境負荷軽減サービスを提供していきます。



適応策: 東京ポートシティ竹芝

海面上昇に伴う高潮リスクに備えるため、電気室・非常用発電機設備の上層階設置、地上階の防災センターの床上げ、防潮板の準備などを行っています。



Interview

環境経営:社員インタビュー

BRANZのリブランディングプロジェクト

「環境先進マンション」をめざして



時代に合わせた 新しい価値を訴求する

中島 「環境先進を、住まいから。」——これは、2021年12月に発表した分譲マンション「BRANZ」の新しいブランドスローガンです。BRANZのリブランディングには二つの背景がありました。一つ目は、BRANZに対するお客さまの認知度は年々上昇しているものの、提供価値が曖昧なため購入意向にはつながりにくく、めざすブランド像や提供価値を明確にする必要があったこと。

二つ目が、長期ビジョンで掲げた全社方針「環境経営」を具現化するために、会社、住宅事業、BRANZという3つの階層で一貫性のあるブランドイメージをつくり上げる必要があったことです。これらを実現すべく2021年4月にプロジェクトを発足。住宅事業やBRANZのポジショニング、消費者アンケートによるニーズ分析から「環境先進マンション」というキーワードを導き出しました。

細谷 一方、物件に取り入れる環境施策についても検討しました。環境負荷の低減だけでなくお客さまにもメリットを感じていただけるよう、さまざまな部署の協力を仰ぎながら方針を策定しました。具体的には、ZEH-Mの推進、太陽光発電設備の全物件標準搭載、高額分譲物件への蓄電池設置などです。2022年7月販売開始の「ブランドタワー谷町四丁目」では、実質再生可能



東急不動産(株) 住宅事業ユニット事業戦略部
商品企画グループ
細谷 優里

BRANZのリブランディングにあたり、具体的な環境取り組みの方針策定を担う。住宅事業ユニット内の横串を通す一方で、他アセットとの連携を強化し、東急不動産としての価値提供を追求。

東急不動産(株) 住宅事業ユニット事業戦略部
次世代事業企画グループ
中島 有雅

住宅事業およびBRANZのブランディング業務を担当。BRANZに関わるすべての社員がブランディングの主体となり、ブランドのめざす姿を明確に意識できるよう業務を推進。

エネルギー100%利用の実現もめざします。加えて、建物に対しての立面的な緑化基準を設けて、五感に訴えつつ人と緑の距離を近づけるよう工夫し、緑化による幸福度や快適性の向上を図っています。



マンションへの太陽光パネル設置(イメージ)

環境に配慮したブランドとして さらなる認知獲得を

中島 2022年1月からは、CMを中心としたプロモーション活動を展開していま

す。「環境先進マンション BRANZ」と宣言し、強く印象づけるためBRANZのCMでは初めてタレントを起用しました。「環境先進を、住まいから。」という世界観を明確に打ち出し、CMオンエア後のアンケートでは「BRANZ＝環境先進マンション」が記憶に残ったという結果も出ており、手ごたえを感じています。

細谷 今回のリブランディングにより、BRANZは環境先進マンションとしてのスタートを切ったわけですが、認知度が高まれば高まるほど、お客さまや社会からの視線はシビアになるはず。名実ともに環境先進マンションであり続けるべく、当社グループの幅広い事業領域を活かしながら、それぞれの業務で何ができるかを考え、お客さまの目線で付加価値を追求していきます。

全社方針

環境経営

DX

DXビジョンを策定し、 3つの取り組み方針のもと戦略を推進

Digital Fusion

デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く

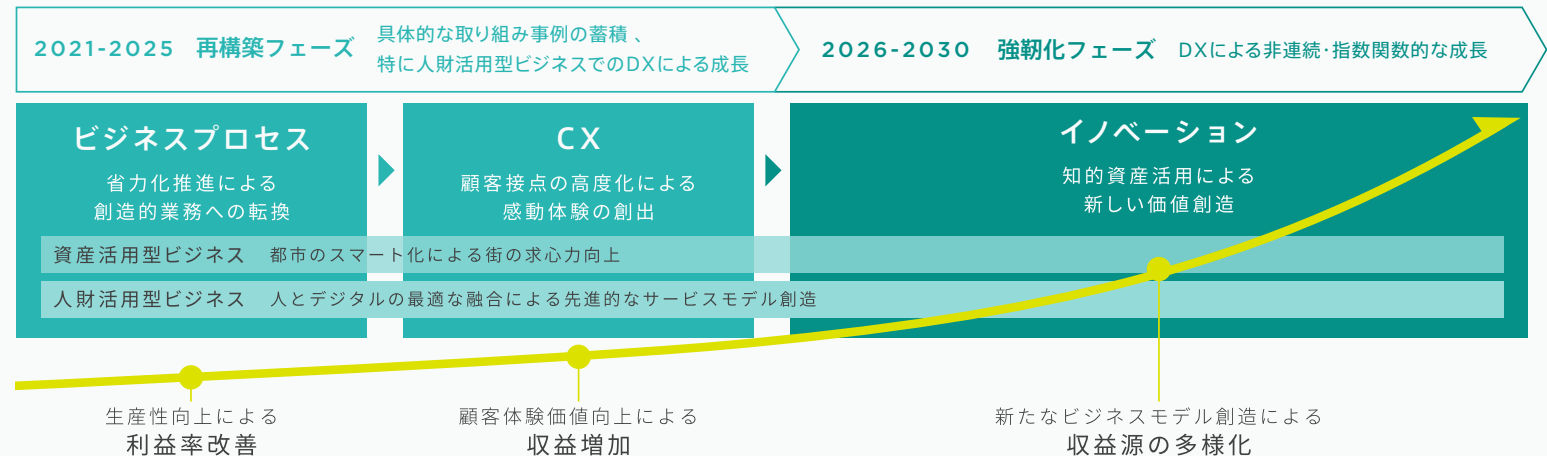
DXビジョン

当社グループは、DXを全社方針の柱のひとつに位置づけています。グループ全体でDXを推進し、希望に満ちた世界と豊かな環境を未来の世代につないでいくため、2021年にDXビジョンを策定。取り組み方針を明確化しながら、中長期的な事業競争力の強化と収益性の向上・収益機会の拡大を図っていきます。

当社グループは、グループ連携により各社のナレッジを積極的に共有しながら、効率的に事業を推進します。また、社外とのパートナーシップによりシナジーを生み出し、新しい価値創造をめざします。そして、情報化資産や事業構想力などの知的資産を大きく成長させるとともに、デジタルの力で社内外のあらゆる境界を取り除くことで、事業ウイングの広さを真の強みに変えていきます。

DXの推進にあたっては、2030年度までの価値創造ロードマップを描き、3つの取り組み方針「ビジネスプロセス」「カスタマーエクスペリエンス(CX)」「イノベーション」の着実な実行とKPI目標の達成をめざし、各事業会社において具体的な施策を実践しています。中期経営計画では「再構築フェーズ」と位置づけ、ビジネスプロセスとCXに注力します。効率的な業務推進と並行して蓄積された知的資産の活用を進めることで、お客さまへ安心かつ独自性の高い1to1サービスを提案していきます。

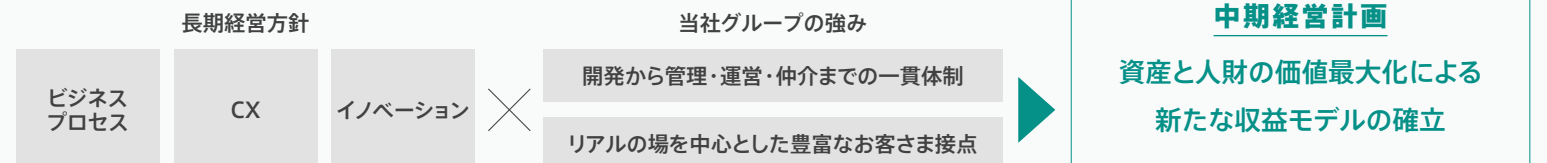
2030年度までの価値創造ロードマップ



主なKPI目標(2030年度)

DX投資額	DXの取り組み	人財基盤
2倍以上 (2021年度比)*	デジタル活用のプロジェクト件数(累計) 100件以上	ITパスポート取得 100%(東急不動産)

DXによる価値創造



* 2021年度以降新たに開発、導入するアプリケーションやゼロトラストなどのインフラ関連費用

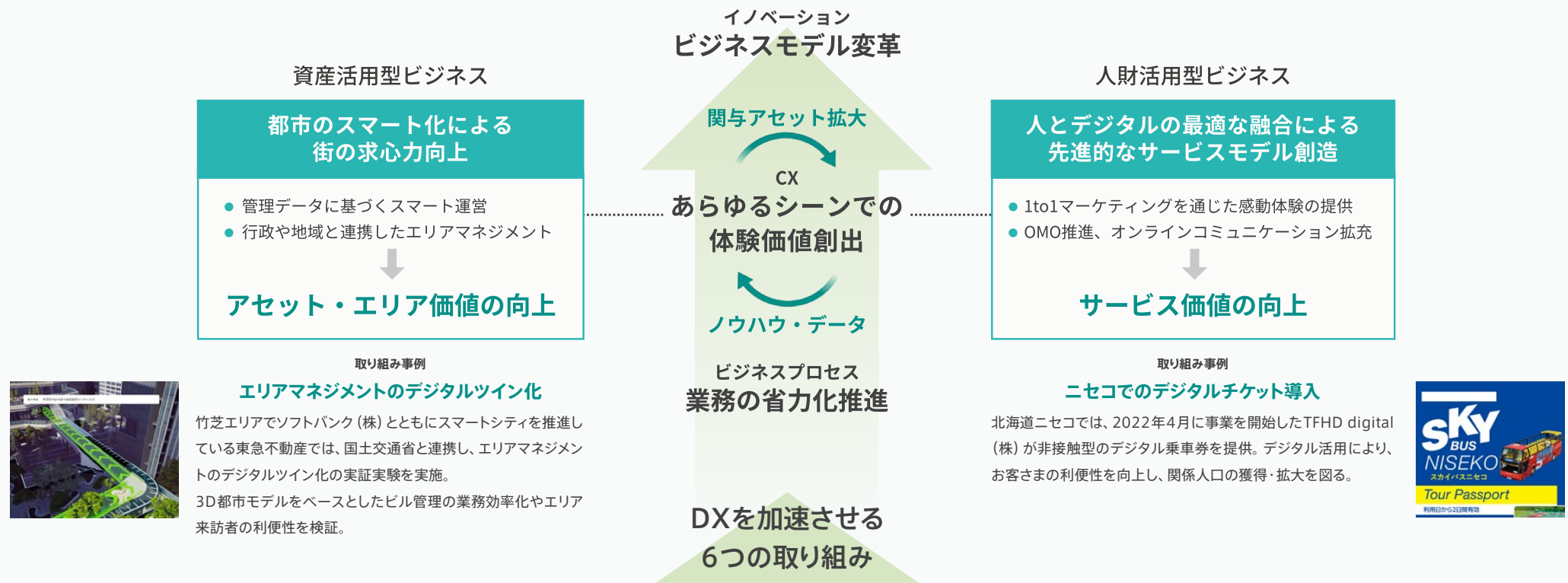
全社方針

環境経営

DX

資産活用型ビジネス、人財活用型ビジネスともに 最適なDXをめざす

当社グループが保有する「資産」と「人財」の価値をDXで最大化し、新たな収益モデルの確立をめざします。
また、6つの取り組みを通じたイノベティブな組織風土醸成により、DXを加速させていきます。



人財育成・獲得

DX機能会社設立/
DX・IT人財育成研修の実施

戦略的なIT基盤構築

価値創造のための
デジタルワークプレイス構築

社内ベンチャー制度

デジタル技術活用などによる
新規事業提案制度
「STEP」の運用

テック企業との連携

先進的なテクノロジーを
活用した業務効率化や
CX向上

組織風土・働き方改革

風土醸成イベントの実施
(ベンチャー経営者講演・
ピッチなど)

CVCを通じた共創

CVC、大学・海外ベンチャー
などとのシナジー創出

DX:社員インタビュー

分譲マンションの集約型販売拠点「東急リバブル・銀座サロン」

デジタルとリアルを 組み合わせた 新たな体験を



営業・販売手法を革新し 先進的な不動産販売に挑戦

中田 2022年5月、「東急リバブル・銀座サロン」をオープンしました。モデルルームを設置せず、室内空間を体感できるバーチャルシアターや大型スクリーンを備えたコミュニティスペース、タッチ式モニターの物件検索スペースなど、開放的な空間で気軽に見学できる新しい住まい選びの場です。

山口 銀座サロンが生まれたきっかけは、2019年度に開催した本部内の新規事業・業

域拡大ワークショップで、「デジタル技術を活用した拠点販売プロジェクト」が発起されたことでした。ウェビナーやオンライン商談が当たり前となった今、住まい選びにおいても、お客様の都合の良いタイミングで情報を収集し、多くの物件から選びたいというニーズが高まっています。こうした変化に対応するには、従来のように各拠点での集客に注力した販売から、ひとつの拠点で複数物件をリアルに体感できる販売への転換が必要だと考えました。また、モデルルームが不要になることで、廃棄物の削減や事業主さまのコスト削減が期待できます。プロジェクトを進めるなかでは、VR販売や非対面接客など、従来と異なる手法への不安も浮上しました。しかし、営業メンバーから「モデルルームがなくても販売可能!」という力強いアドバイスもあり、本部内で「まずはトライしてみよう」という思いを共有しました。その結果、銀座サロン



東急リバブル(株) アセット事業本部
営業統括部 戦略営業部 部長
中田 将行

銀座サロンで、自社分譲「ルジェンテ」の販売をはじめ、ウェビナーやオンライン商談などインサイドセールスの運営を実施。「新たな仕組みや手法に躊躇せずチャレンジしたい」と語る。

東急リバブル(株) アセット事業本部 事業推進部
事業企画グループ 係長代理
山口 東真

プロジェクトの企画から銀座サロン開設までを担当。現在も運営上の課題解決やAIアバター制作の改良・進化などをサポートし、顧客満足やホスピタリティの高い対応をめざす。

という実績につながったのだと思います。

中田 銀座サロンで初めて販売を手がけた「ルジェンテ駒込六義園リビオレゾン」では、VRモデルに関するお客さまアンケートで「とても評価する・評価する」が全体の84%を占め、ご来場者からも肯定的なご意見をいただきました。第1期の販売結果も目標通り進捗しています。

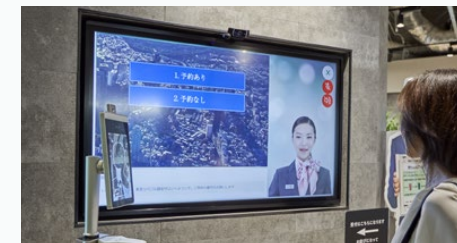
さらなるDX活用によって 新築受託販売のスタンダードに

山口 銀座サロンのもうひとつの特徴が、AIアバターの活用です。AIアバターは、予約確認や担当者の呼び出しのほか、接客担当として物件情報の説明をしながらお客さまの質問や要望にも回答します。現在、営業担当に代わって無人接客が実現できるかを検証中です。

中田 そのほかにも、銀座サロンの多様な機能を進化させることで、お客さまに対するワンストップの情報提供を実現し、他社との差別化を図りながら新築受託販売のスタンダードをめざします。

→ 参照ページ p.55へ

将来的には、新築部門から流通部門への送客ハブという新しい仕組みを確立することも可能なはずです。今後は、DXを通じて創出された時間を有効活用し、より付加価値の高いサービスを企画・提供するなど、お客さま満足度の向上に取り組んでいきます。



受付ではAIアバター「アイ」がご案内

社外取締役座談会

それぞれ異なるバックグラウンドを持つ3名の社外取締役が、当社グループの戦略・方針への評価や感じている課題、また今後期待していることについて意見を交わしました。

“当社グループらしさ”を大事にしながら 社員がいきいきと働く 筋肉質で変化に強い企業へ

Theme 1

全社方針「環境経営」「DX」

——長期ビジョンおよび長期経営方針についてどう評価なさっていますか

三浦 私は1年前に社外取締役にになりましたので、長期ビジョンや長期経営方針の策定には参加していませんが、長期ビジョン「WE ARE GREEN」も全社方針の環境経営とDXも、今の時代を象徴する言葉です。これらを中心にポートフォリオを明確にしたことが良かったのではないのでしょうか。加えて、それぞれのマテリアリティをもとに長期経営方針を策定し、具体的な取り組みや目標数値まで開示したことは評価できていると考えています。

定塚 私も1年前から取締役会に参加しましたので、すでに「WE ARE GREEN」はできていたわ

けですが、とても素晴らしい言葉だと思いました。

新井 「WE ARE GREEN」を基軸にして2つの全社方針を立て、すぐ実行に取りかかれたことは高く評価しています。

三浦 中期経営計画がスタートしましたが、東急ハンズの株式譲渡や、管理運営事業における子会社統合、事業ポートフォリオ見直しなど、計画を立てている途中から着手した取り組みもあり、それらがスピーディに進んでいる点も評価しています。今後は、成長投資と財務規律のバランスをとっていくことがひとつの課題だと思います。

新井 今回、事業ポートフォリオに踏み込んだことは素晴らしいですね。そこをテコ入れるのは非常にチャレンジングです。東急ハンズについても、以前から取締役会でも話題には出ていましたが、執行サイドの皆さんがよく決断されたと感じています。



社外取締役
新井 佐恵子

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

社外取締役
三浦 惺

日本電信電話機の社長などNTTグループの要職や(一社)日本経済団体連合会の副会長などを歴任。持株会社の経営経験者として、豊富な見識を有する。2021年より現職。



社外取締役
定塚 由美子

厚生労働省や内閣府などで、働き方改革、女性活躍等を推進。行政官としての専門的知識と長年にわたる経験を有する。2021年より現職。

社外取締役座談会



Theme 2

中期経営計画

——中期経営計画2025の策定にあたってはどのような提案や助言をなさいましたか

新井 前回の長期経営方針のときから、事業ポートフォリオをどう構築するのか、具体的な説明が必要だと提言してきました。今回の中期経営計画も、当初は具体性に欠けていましたが、投資家をはじめとするステークホルダーの方たちが計画を追うためにはアセットアロケーションなどに関する数値が必要だと思い、数値目標の設定をお願いしました。結果として、環境経営とDXを中心に具体的な施策が明確になったことで、KPI達成のための着実なマイルストーンを築くものになり、遂行プロセスもわかりやすくなったのではないかと思います。

定塚 私が個人的に注目したのは人財、特にダイバーシティです。当社グループがめざす「誰もが自分らしく輝ける未来」は、ダイバーシティそのものですし、社員のダイバーシティに関する意欲的な数値目標を入れていただいたことも、非常に良かったですね。

三浦 たたき台を出して議論を進め、それを修正するという工程を繰り返すなかで、内容がわかりやすくなり、テーマが具体化し、数値の精度が高まり、より改善していった気がします。

定塚 そうですね。議論の結果を執行サイドがブラッシュアップして、それをまた我々が見るというキャッチボールがあったことで、具体性があり洗練された計画になったと思います。当社グループにはセグメントや事業会社がたくさんありますので、それらをまとめる作業は大変だったと思いますが、統一感も出せたのではないのでしょうか。



——中期経営計画2025の実現に向けて注力すべきポイントは何かとお考えですか

三浦 環境経営においては、当社グループは環境負荷削減に向けた幅広い活動をしており、再生可能エネルギー事業も展開しています。SBTなどの国際的なイニシアティブにも早くから賛同していますので、先駆的な取り組みをしているといえるでしょう。現在、国内における再生可能エネルギー事業は太陽光が中心ですが、これからは、風力、特に洋上発電のウエイトが高まるといわれています。洋上風力は、国の公募による事業者選定がスタートしましたが、遠浅の海域が少ない日本では、将来的には浮上式の風力発電が大きな成長分野となります。さまざまな業界から企業が参入し、買取価格の低減も進むことが想定されますが、グローバルな競争が行われていくなかで、戦略的に取り組みを進めてほしいと思います。

定塚 再生可能エネルギーについては、ロシアのウクライナ侵攻を契機として石油の価格が上昇し、競争力が高まっているという現状もあります。日本のようにエネルギー自給率が低い国はそれ自体がリスクですから、自給率を高めるためには再生可能エネルギーを進めなければならない。そのことは、日本としても企業



を取り巻く環境としても、ゆるぎないのではないのでしょうか。

新井 私からはDXに視点を変えてお話しします。一番重要なのは定塚さんの話にもあった人財だと思います。特に、再構築フェーズの次に来る強靱化フェーズに向けて、DXと不動産ビジネスの両方を理解している人財を育成しておかないと、準備が間に合わなくなると思います。

定塚 同感です。DXについては、グループ会社それぞれで取り組むのは難しい部分もあるので、ホールディングスとしてグループ全体のDXを進めていく。人財についても、新しいDX機能子会社を中心に、グループトータルに考えつつ各社がなすべきことを進めていくことが大切だと思っています。

三浦 IT業界は、日本には珍しく労働力の移動が頻繁です。高度なDX人財を集めようとしても、待遇を良くするだけではなかなか集まら

社外取締役座談会

ない。だから、当社グループのビジョンや事業の方向性を示して、そこに共感する人財を呼び込むことが必要ではないでしょうか。特によくいわれるのは、DXはトップダウンが重要だということですね。

新井 トップの理解は不可欠ですね。ある企業では、新たなDX戦略を打ち立ててエンジニアがチャレンジできる土壌をつくり、トップ自身が積極的にアピールしたところ、給与は下がるにもかかわらず業界のプロフェッショナルを招聘することができたそうです。当社グループも、DXを活用して不動産業ならではの夢のある革新的な世界をつくりたいと発信すれば、きっと集まってくれるエンジニアはいるはずですよ。

定塚 少し視点が違うのですが、「人的資本」に関する情報開示が注目を集めています。開示をきっかけとして、経営戦略上どう人財が必要かを企業が考え、人財戦略を構築しなくてはいけない時代になっているということです。そこでも、やはり一色ではなく多様な人たちが議論を交わしていくことが重要です。ユーザーの半分は女性ですからジェンダーの観点はもちろんですが、そのほかのダイバーシティも確保しつつ、一人ひとりが活躍できる環境づくりをしっかりと進めていく必要があると思います。

Theme 3

当社グループへの期待

——最後に、当社グループがめざすべき企業像や創出すべき社会価値についてお聞かせください

三浦 グリーンとデジタルを活かして、他の不動産会社にはない特徴を出してほしいですね。そして、筋肉質な企業になってほしい。なぜかということ、これからますます社会の変化が激しくなり、そのスピードも速くなります。筋肉質で小回りの利く企業でないと対応できなくなるからです。また、筋肉質な会社の条件のひとつが、社員がいきいきとしている会社ではないかと思っています。

定塚 社員がいきいきと働くには働きがいが必要ですし、そのためにはダイバーシティと働きやすさの両方が必要です。今後、働きがいを数値化してモニタリングしながらグループ各社で施策を進めていくことが、三浦さんがおっしゃる筋肉質な経営につながるかもしれません。もうひとつ私が追求してほしいのは、渋谷を拠点とする東急不動産ホールディングスらしさです。渋谷は流行の発信地でもありますから、ZEBや特徴的な植栽など、グリーンや

エネルギーに関する情報を「かっこよさ」として、積極的に伝えていっても良いのではないのでしょうか。特に「WE ARE GREEN」は、ブランディングとしてもっと打ち出すべき言葉だと思います。

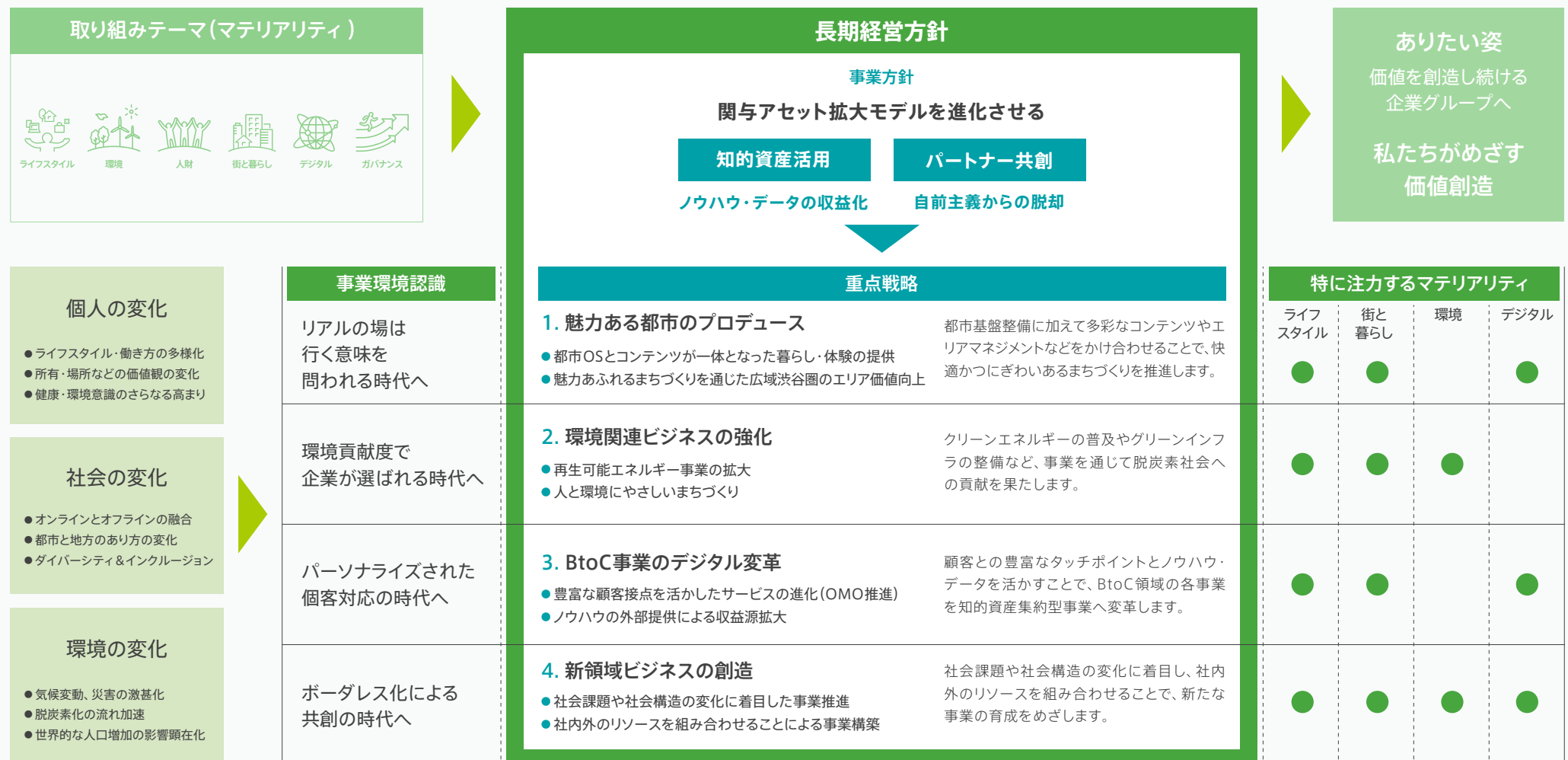
新井 そうですね。私も当社グループらしさを大事にしたいと思います。例えば、当社グループの象徴ともいえるGreater SHIBUYAエリア。若者やIT企業が集まるエリアを盛り立てていくサービスを提供するとともに、当社グループの社員が多様な経験を積み、人間力を高めて豊かに暮らし、それを地域社会に広

げて行ってほしいと考えています。そのためには、グループ内外のコミュニケーションをもっと密にして、色々な交流をしてもらいたいですね。当社は東急ハンズの株式譲渡のときも、自社の目標指標だけでなく、お客さまや譲渡先のカインズさま、従業員のことなど、全体最適を考えて決断したと理解しています。そういう当社グループだからこそ、他者も巻き込み共存・共栄しながらエリア全体の価値を上げていく。そんな動き方ができると期待していますし、SHIBUYAを世界に発信していただきたいと思います。



事業方針と4つの重点戦略

長期経営方針で掲げた関与アセット拡大モデルの進化に向けて、2つの事業方針「知的資産活用」「パートナー共創」を定め、事業環境認識とマテリアリティを踏まえた4つの重点戦略を推進することで、ありたい姿とめざす価値創造を実現します。



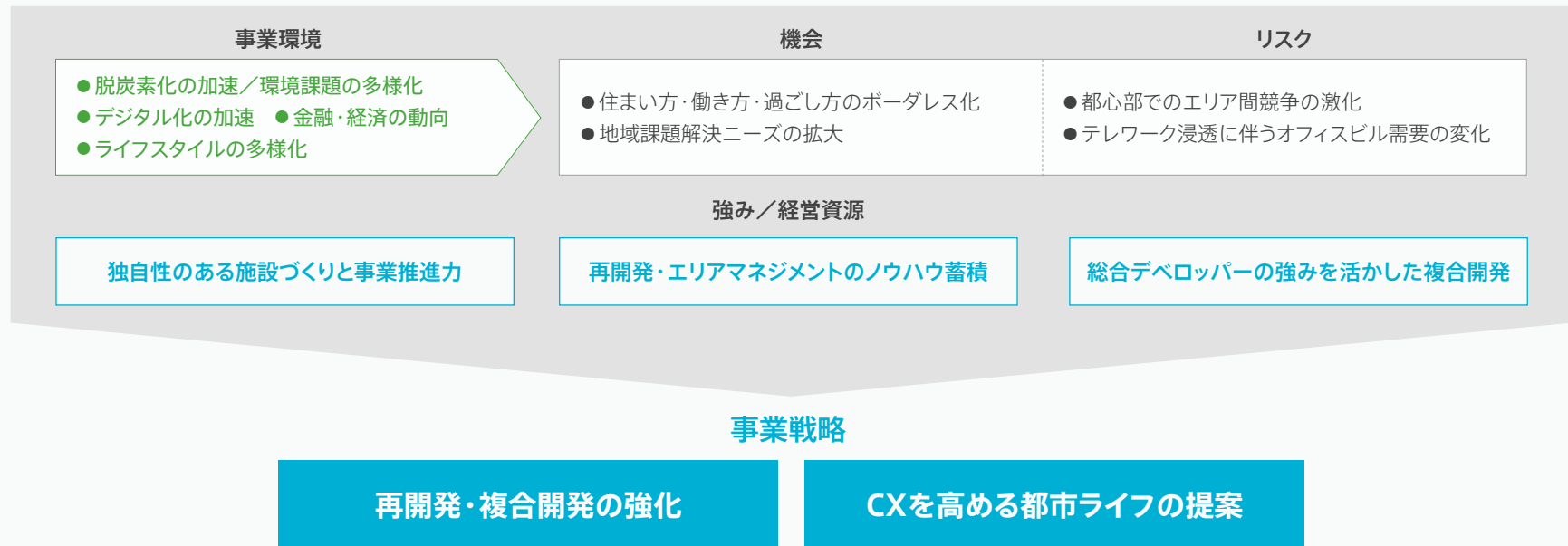
事業セグメント別戦略



都市開発事業

魅力ある街と暮らしを創造する

事業分野: オフィスビル・商業施設 / 分譲住宅 / 賃貸住宅 (賃貸マンション・学生レジデンス)



都市開発事業セグメントでは、オフィスビルや商業施設などの開発・運営を手がけるとともに、分譲住宅・賃貸住宅の開発を行っています。近年では、総合デベロッパーとしての豊富な経験を活かし、再開発事業や複合施設の開発に注力。対象エリアの課題解決や価値向上に取り組んでいます。少子高齢化やライフスタイル・ワークスタイルの多様化、社会のデジタル化、環境意識の高まりといった時代の変化を見据えながら、まちづくりを通じて、快適で人に寄り添った豊かな暮らしを創造していきます。

オフィス・商業施設事業の目標指標

	2021年度	2025年度
関与延床面積 ^{※1}	49.1万坪	53.0万坪
環境認証取得 ^{※2}	55.5%	100%

※1. 当社グループが関与するオフィス・商業施設の延床面積の合計(持分換算前) ※2. 東急不動産の保有するオフィス・商業施設(一部共同事業等を除く面積ベース)
 ※3. 再開発事業における準備組合組成・事業参加者として立場確定

住宅事業の目標指標

	2021年度	2025年度
関与案件獲得 売上 ^{※3}	2021年度～2025年度(5年間) 約2,500億円	
収益不動産資産 規模	719億円	約1,600億円

事業セグメント別戦略

都市開発事業

再開発・複合開発の強化

幅広い事業領域を活かした再開発・複合開発では、社会課題・地域課題の解決に向けて環境課題に対するソリューションや街をアップデートし続ける当社グループならではの仕組みを導入。広域渋谷圏などの重点戦略エリアを中心とした「アセット・エリアの価値向上」と「ライフスタイル創造3.0」の実現をめざします。「渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業」や「九段会館テラス」など、広域渋谷圏や首都圏エリアを中心とした大型開発、再開発事業の着実な推進により、賃貸収益基盤を拡充し

ています。

引き続き、「神宮前六丁目地区市街地再開発事業」「(仮称)代官山町プロジェクト」など広域渋谷圏をはじめとした首都圏エリアを中心にプロジェクトを推進。「職・住・遊」の複合施設に都市OSを用いて、コンテンツと一体での新しい体験価値を創出することで施設やエリアの価値向上を図り、さらに得られたノウハウや経験を他のプロジェクトに展開することで取り組みを加速させていきます。また、機関投資家との連携による共創型開発を推進し、収益効率性の向上をめざします。

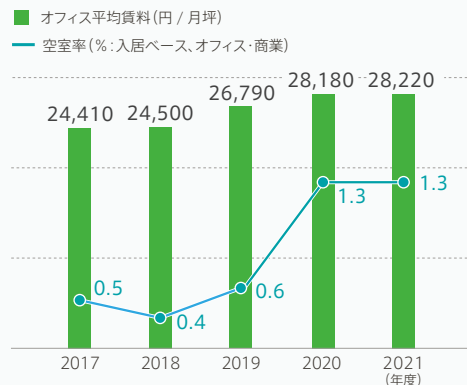
CXを高める都市ライフの提案

オフィス・商業施設事業では、顧客起点で事業環境変化に対応した価値提供を実現すべく、アフターコロナのライフスタイル変化を捉えて、新しい働き方を踏まえたテナント企業へのソリューション提供や共感型施設の拡充などを推進しています。オフィス事業では、働き方の多様化や健康経営への関心の高まり、環境・サステナビリティなど、事業環境やニーズの変化を踏まえ、「ワークプレイス」「環境」「健康経営」「ライフスタイル」の4つの施策・サービスをワンストップで提供するトータルソリューシ

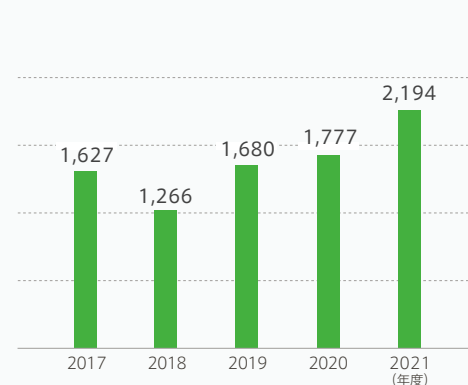
ョン「GREEN WORK STYLE」の展開を開始しました。

住宅事業では、ブランド価値向上に向け、環境対応やグループ連携の強化に取り組みます。分譲マンションブランド「BRANZ (ブランズ)」では、ブランドスローガン「環境先進を、住まいから。」を掲げ、2030年度までにすべての新築分譲マンションでZEHを標準仕様とするほか、持続可能な心地よい暮らしと環境貢献を実現するため新たな発想や仕組みを積極的に取り入れた“環境先進マンション”を提供していきます。

オフィス平均賃料※1と空室率※2の推移



分譲マンション計上戸数の推移(戸)



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

事例

渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業

2023年11月竣工予定の「渋谷駅桜丘口地区市街地再開発事業」では、デジタルプラットフォームの整備など、スマートシティ実現に向けた取り組み、イノベーションの創出や環境対応などサステナブルな基盤の整備を推進



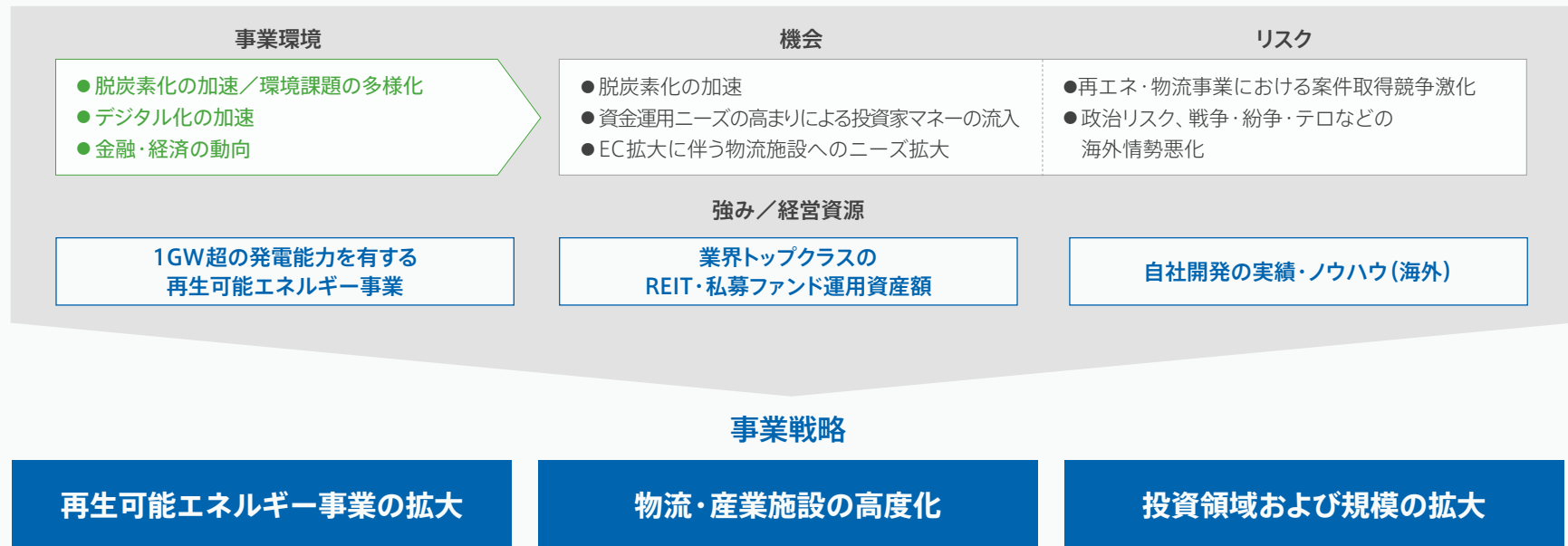
事業セグメント別戦略



戦略投資事業

次世代のインフラを構築する

事業分野：再生可能エネルギー発電施設／物流施設／海外（北米・アジア）／投資運用



戦略投資事業セグメントでは、再生可能エネルギー発電施設や物流施設など、都市生活を支えるインフラを開発・整備するとともに、不動産投資運用ノウハウを国内外に展開することで多彩な投資機会を創出しています。インフラ・インダストリー事業においては、エネルギー政策や産業構造の変化などを踏まえ、次世代の社会インフラづくりに貢献します。また、米国およびアジアを中心とした海外事業においては、総合デベロッパーとしてのプレゼンスを発揮し、事業を推進しています。

インフラ・インダストリー事業の目標指標

	2021年度	2025年度
定格容量 ^{※1}	1.3GW	2.1GW
物流・産業施設投資額	2021年度～2025年度(5年間) 約2,800億円	

※1. 持分換算前 ※2. 当社関連REITおよび私募ファンド(非連結)の合計値

投資運用事業／海外事業の目標指標

	2021年度	2025年度
AUM ^{※2}	1.6兆円	2.2兆円
米国・アジア投資額	2021年度～2025年度(5年間) 約1,500億円	

事業セグメント別戦略

戦略投資事業

再生可能エネルギー事業の拡大

当社グループの再生可能エネルギー事業「ReENE (リエネ)」は、2022年6月末現在で全国82事業・定格容量1.3GW超（開発中含む）まで拡大しています。

また、2021年9月には、RE100達成や、専門人材・ノウハウの蓄積などにより再エネ事業をさらに拡大していくため株式会社リエネ（東急不動産100%出資の連結子会社）を設立しました。

今後の事業環境変化を見据えた事業推進体制の構築に向けて、各種アセット連携や洋上風力事業の積極検討に加え、地域の子どもたちに向けた環境教育プログラムや、地元の

方々が親しみの持てる周辺環境と調和した発電所の開発など、地域の課題解決や活性化につながる取り組みを実施しています。

物流・産業施設の高度化

「LOGI'Q (ロジック)」ブランドで展開する物流施設事業は、全国16施設（開発中含む、2022年6月末現在）まで拡大しました。IoT活用や自動運転対応などを可能にした次世代物流拠点の開発や、再生可能エネルギー事業と連携した環境負荷低減サービスの提供、拡大を続けるクラウド需要に対応したデータセンター拠点開発など、グループの幅広い事業とプロジェクト推進力を活かして事業機会の獲得につなげます。

投資領域および規模の拡大

REIT・ファンド事業は、上場REITおよび私募REITなどのAUMが2022年3月末に1.6兆円を突破するなど、順調に拡大しています。今後も当社グループの幅広い資産と包括的なサポート体制を強みに、関与アセット拡大を着実に進め、2025年にはAUM2兆円の達成を実現します。

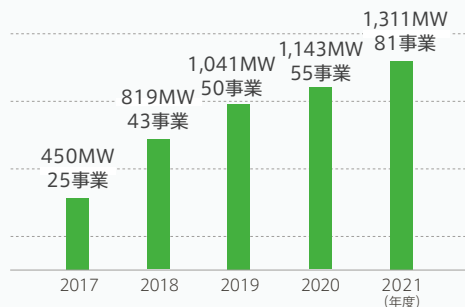
海外事業では、米国およびアジアの計7カ国で42プロジェクト（開発中含む、2022年6月末現在）に参画しています。

米国では、主に賃貸住宅取得、開発のリノベーションにより不動産価値を高めるバリューアド事業のほか、オフィス「425 Park Avenue」

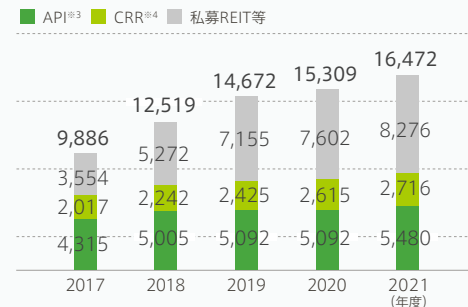
も推進し、計約37万㎡の賃貸面積を有する規模まで成長しています。

アジアでは、シンガポール・インドネシア・中国の3拠点に現地法人を設立しています。シンガポールでは、マレーシアでの分譲マンション開発「Riveria City」やタイでのオフィス開発「One Sanampaoプロジェクト」など、東南アジア諸国への幅広い投資を推進しています。インドネシアでは、日本独自のノウハウを活かした自社主導による開発、中国では、開発事業への投資を展開しています。

再生可能エネルギー（定格容量）の推移※1



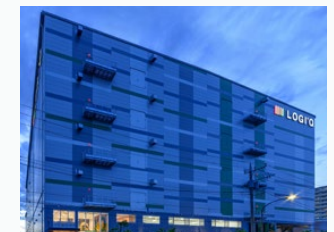
AUM※2 推移 (億円)



事例

LOGI'Q (ロジック) 南砂町

当社グループ独自開発において初の都市型施設。作業の効率化のための設備やBCP対策に加え、木調でインテリアを統一するなど、働く人が快適に過ごせる空間を提供



※1. 開発中含む持分換算前 ※2. Assets under management: 運用資産残高 ※3. アクティビア・プロパティーズ投資法人 ※4. コンフォリア・レジデンシャル投資法人

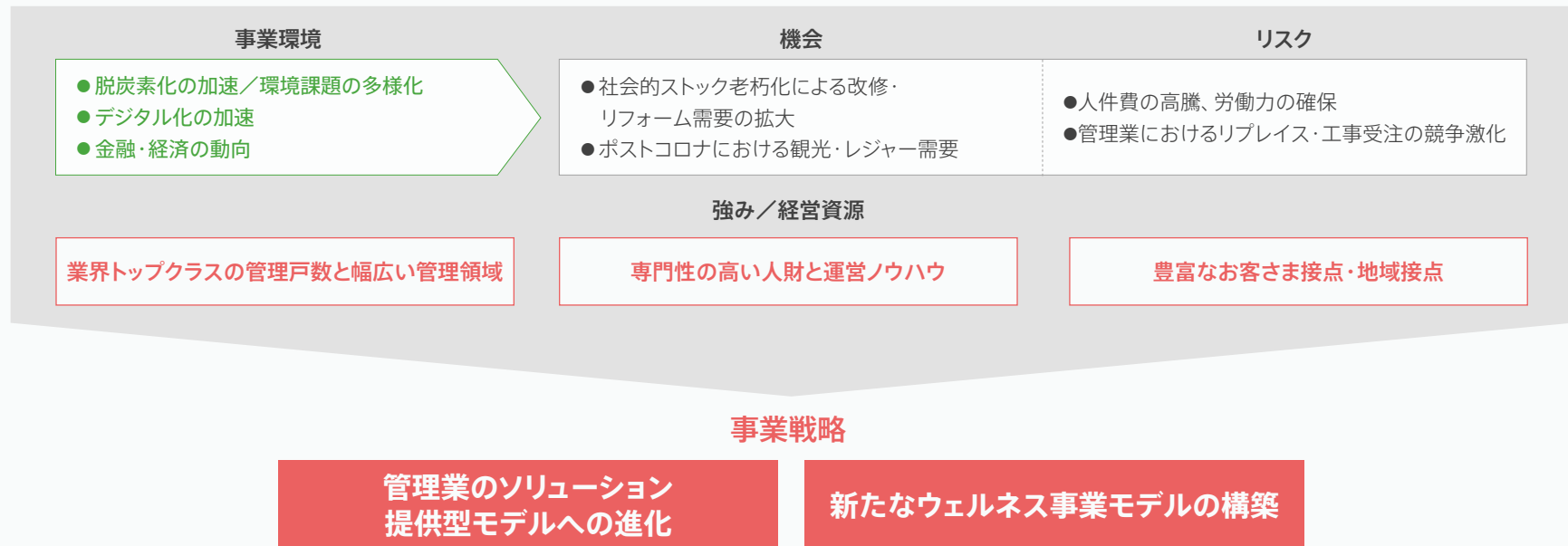
事業セグメント別戦略



管理運営事業

お客さまに感動体験を提供する

事業分野: マンション管理/ビル・施設管理/リフォーム工事/貸会議室/ホテル/レジャー/ヘルスケア/環境緑化



管理運営事業セグメントでは、資産価値の維持向上に貢献する管理事業をはじめ、健康増進や豊かな暮らしづくりをサポートするウェルネス事業など、お客さま接点の幅広い事業を展開しています。培ってきた不動産開発・管理・運営のノウハウや蓄積データの活用によって、知的資産集約型事業への転換を推進。お客さま資産や保有施設の価値最大化を図りながら、安心安全な生活環境、質の高いホスピタリティを提供し、お客さま満足を追求しています。

管理事業の目標指標

	2025年度
ライフタイムポータル ^{※1} 組合機能利用率 ^{※2}	80%
ビル工事収入年平均成長率	2021年度～2025年度 8.4%

※1. 東急コミュニティー管理のマンション居住者などに向けたポータルサイト ※2. 役員2次登録率100%の物件における割合
 ※3. フィットネス施設会員数、特定保健指導人数、WELBOX会員数および健診手配代行件数の合計

ウェルネス事業の目標指標

	2021年度	2025年度
ホテル室数	8,860室	10,000室
ヘルスケアサービス提供人数 ^{※3}	205万人	224万人

事業セグメント別戦略

管理運営事業

管理業のソリューション 提供型モデルへの進化

マンション管理事業では、快適な暮らしと管理運営をサポートするポータルサイトの運用や、豊富な実績データをもとにした管理会社ならではの工事提案など、これまで培ってきたマンション管理のノウハウやサービス・情報のデジタル化を推進することで、新たな価値を生み出すソリューションを提供していきます。

ビル管理事業では、複合施設やオフィスビルをはじめ、商業施設、スポーツ施設、文化施設など、幅広い管理運営実績を活かし、2021年度においては、2023年3月に北

海道北広島市に開業する新球場「エスコンフィールド HOKKAIDO」の施設統括管理業務に関する契約を締結しました。

これらの豊富な管理運営実績の知見や経験をデータ化し活用することで、建物単位ではなく、オーナーさまやテナントさまなど、個々のお客さまのニーズを的確に汲み取り、お客さまの資産価値・空間価値の向上に寄与していきます。

環境緑化事業では、業界をリードする先進技術の活用に注力。グループの幅広い事業と連携しながら、環境を起点とした事業機会の拡大につなげていきます。

新たなウェルネス事業モデルの構築

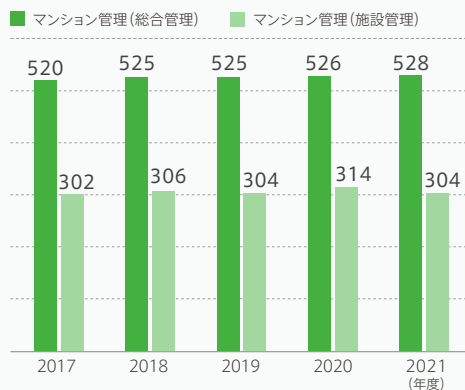
今後の観光需要回復を見据えたホテル事業の拡大や地域・行政連携によるエリア価値向上、デジタル化を通じた高付加価値サービスの提供、業務効率化による収益力の強化を図っていきます。

ホテル・リゾート事業領域では、2022年12月に「東急ハーヴェストクラブ VIALA 鬼怒川渓翠」の開業を予定。近年多様化する新ニーズのひとつである「ワーケーション」での利用にも対応し、新たな滞在スタイルを提案していきます。北海道二セコエリアでは、二セコひらふスキー場リフト開業60周年を

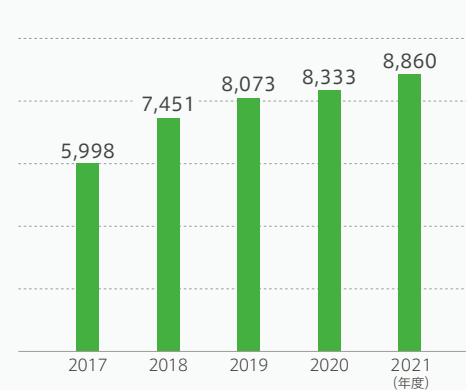
機に、アジアNo.1の国際的リゾートをめざす「Value up NISEKO road to 2030」プロジェクトを始動しました。広域渋谷圏などで培ったノウハウを活かし、地域・行政連携によるまちづくりを推進し、課題解決やエリア活性化に貢献します。

また、ヘルスケア事業領域では、東京オリンピック選手村の跡地に完成する「HARUMI FLAG」の賃貸住宅街区の一角において、シニア向け住宅「グランクレールHARUMI FLAG」プロジェクトを推進しているほか、健康支援を主軸としたデジタルサービスの強化、収益源の多様化や健康経営支援サービスの提供を進めていきます。

管理ストックの推移(千戸)



ホテル室数(室)



事例

東急ハーヴェストクラブ京都東山 In THE HOTEL HIGASHIYAMA

2022年7月には他社ホテルの一部客室をリザーブする形式「In」タイプの第1号店となる「東急ハーヴェストクラブ京都東山 In THE HOTEL HIGASHIYAMA」を開業



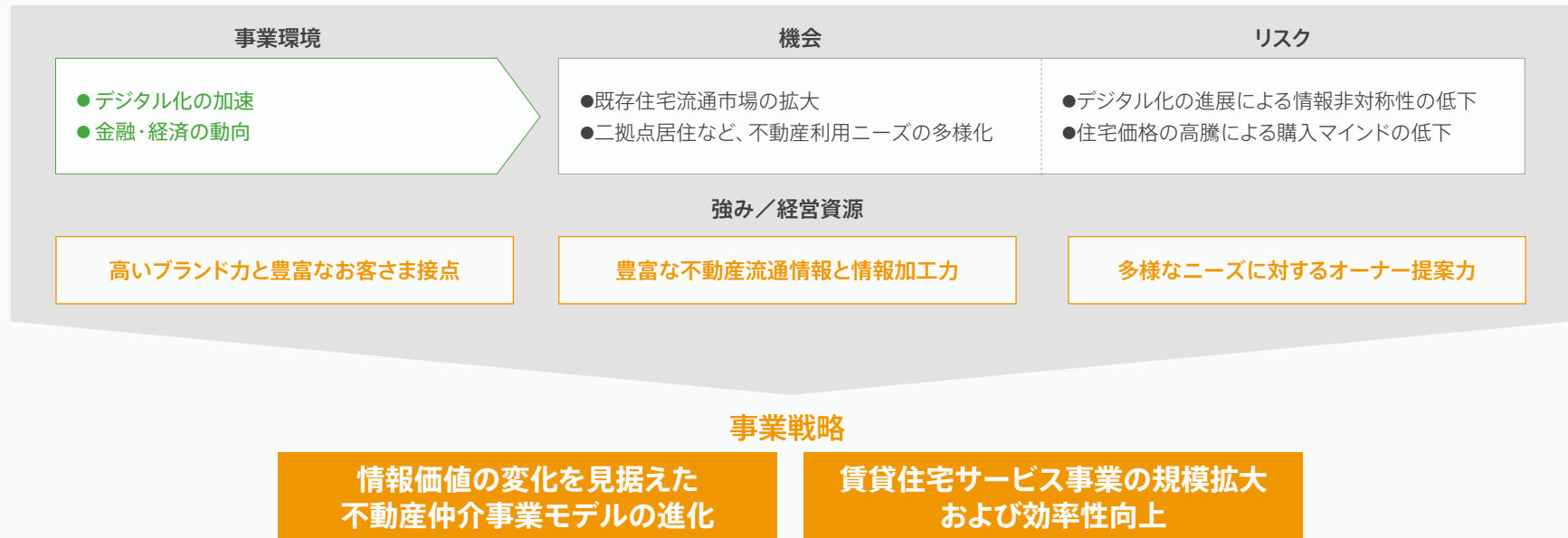
事業セグメント別戦略



不動産流通事業

健全なストック社会を牽引する

事業分野：仲介（売買・賃貸）／販売受託／不動産販売／賃貸住宅サービス



不動産流通事業セグメントでは、売買仲介など、不動産ストックの活用に関するソリューションの提供、および賃貸住宅の管理に関わる事業を行っています。デジタル技術と知的資産の活用によって不動産流通の変革を牽引しながら、新たな収益機会を創出。当社グループがめざす「魅力あるライフスタイルの実現」の一翼を担うとともに、健全なストック活用型社会の発展にも貢献していきます。

仲介事業の目標指標

	2021年度	2025年度
リテール取扱件数	28千件	38千件
ホールセール発生収入	130億円	170億円

賃貸住宅サービス事業等の目標指標

	2021年度	2025年度
管理戸数 ^{※1}	165千戸	208千戸
生産性 ^{※2}	対2021年度比 1.5倍	

※1. 東急住宅リース、学生情報センターの合計 ※2. 1人当たり営業利益÷1人当たり人件費〔東急住宅リース、学生情報センターの合計（のれん償却前）〕

事業セグメント別戦略

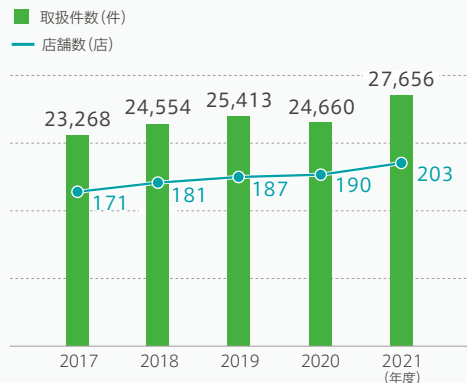
不動産流通事業

情報価値の変化を見据えた 不動産仲介事業モデルの進化

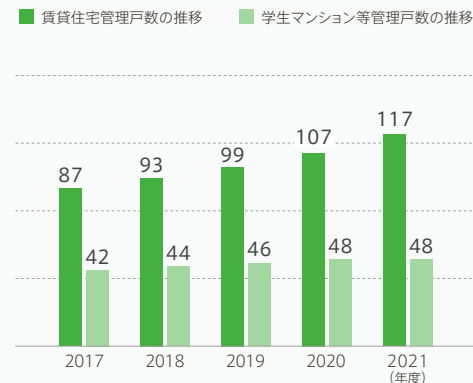
仲介事業では、3つの業界No.1戦略（お客さま評価、事業競争力、働きがい）および3つの業界変革戦略（情報の付加価値化、オペレーションの効率化、事業環境対応力の強化）の基本戦略を推進し、収益拡大を図っていきます。特に3つの業界変革戦略では、買取再販など不動産販売業への取り組み強化やリテール店舗の多機能化などを通じた情報の付加価値化、DXによる業務プロセスの自動化・BPRなどオペレーションの効率化に注力。事業環境対応力の強化では、富裕層向け事業

の確立や営業システムの外部販売といった新しい事業の創出に取り組みます。2021年度は、査定担当者と同様に高精度な査定価格を算出できる「マンション価格査定AI」の開発をはじめ、不動産投資家向けには長年の経験とAI技術を融合した「PROPERTISTA（プロパティスタ）」による売却・購入のサポートを開始するなど、お客さまを起点とした新たな体験価値の創出に注力しました。積極的な新規出店を進めつつ、AIなどのデジタル技術を活用した業務の自動化・省力化と、営業担当者の課題解決スキルの向上により、競争力のさらなる強化をめざします。

リテールの推移



管理戸数の推移(千戸)



賃貸住宅サービス事業の規模拡大 および効率性向上

賃貸住宅サービス事業では、業務の電子化などDXを推進することで生産性を引き上げながら、オーナーさまへの提案力向上と事業規模の拡大を図っています。

東急住宅リースでは、入居申込みをはじめとする各種手続きをオンライン化してお客さまの利便性を向上、事業構造を変革することで業務効率化やサービスの質向上に取り組むとともにストック拡大による利益成長をめざします。

学生情報センターでは、入居者接点のデジタル化を通じた顧客体験価値の向上を図ると

もに、入居者向けキャリア支援サービスを通じて「はじめての一人暮らしとキャリア形成を、託される企業」への変革をめざします。また、学生・学校・物件オーナーとの接点を活かし、学校BPO事業やアセットコンサルティング強化を通じて事業領域の拡大を図ります。また、SDGsの関心が高い企業に対し、学生視点での課題解決支援をインターンシッププログラムとして提供。京都大学と連携したウクライナからの留学生支援に参画し、留学生向けに住まいを提供する取り組みも行っています。

事例

無人案内とリモート接客を 組み合わせた販売促進を開始

東急リバブルの分譲マンション「ルジェンテ池袋立教通り」において、お客さま満足と販売効率の向上をめざし、スマートロックを活用した無人による建物内案内に、銀座サロンの営業担当者とのリモート接客を組み合わせた新たな販売促進策を開始



リモート接客のイメージ

※ 株式会社UsideU(ユーサイドユー)の遠隔接客システム「TimeRep」を採用しています。

Management foundation

価値創造の基盤



人財・組織風土

当社グループは、多様な人財が活躍し、個々の能力を最大限に発揮できるよう、働きがい・働きやすさを高め、一体感のあるイノベティブな組織風土の醸成を図りながら、ありたい姿の実現をめざします。

人財マネジメントの考え方

当社グループが、ステークホルダーの皆さまに多様な価値を提供していくためには、普段から従業員が社会課題へのアンテナを高くし、社会に向き合う使命感を持って行動することが重要だと考えています。こうした考え

のもとに、誰もがいきいきと働ける環境を整備しながら、競争力向上に資する人財戦略を推進しています。各事業会社では、採用、育成、配置・異動、評価・報酬の制度を活かした人財マネジメントによって、一人ひとりの働きがい向上に努めています。

マネジメントメッセージ

多様な人財が活きる組織風土をつくる

東急不動産ホールディングス(株)
執行役員 グループ人事部担当 小玉 潤



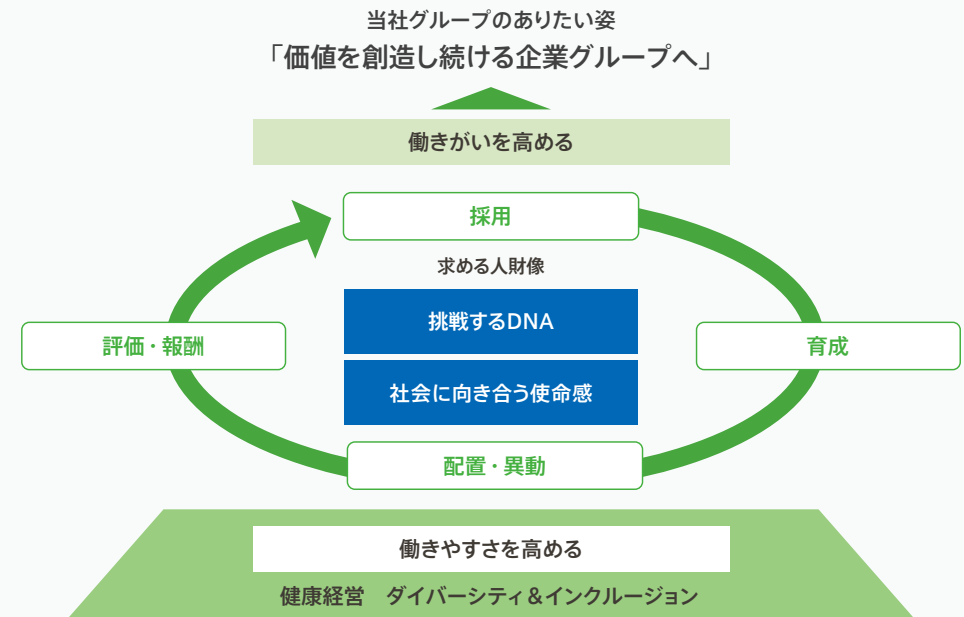
企業や個人を取り巻く環境が大きな変化を迎えているなかで、人的資本の重要性はますます高まっています。とりわけ、100社超、約3万人の従業員から構成される当社グループにおいては、多様な人財が活躍する組織づくりが経営基盤の強化において重要だと考えています。そのため、女性活躍の推進、男性育児休暇取得率、LGBTの理解深化についてKPIを設定し、各事業会社で仕組みや制度を整えて、推進して

まいります。また、仕組みや制度とともに、心理的安全性の高い職場をグループ全体でつくりあげ、イノベーションを生み出しやすい自由闊達な組織風土を醸成することが「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現」には不可欠です。これからも、「挑戦するDNA」を継承しながら、競争力向上に資する人財戦略を推進し、社会課題の解決を起点とした企業価値の向上をめざしてまいります。

人財戦略の基本方針

2030年にありたい姿を示した長期ビジョン「GROUP VISION 2030」の実現に向けて、当社グループは創業の精神である「挑戦するDNA」を継承しながら、計100社超、約3万人のグループ従業員とともに、一体感のあるイノベティブな組織風土を醸成し、絶え間ない価値創造を続けていきます。各事業会社では、組織が向かうべき基本的な方向性を共有しながら、個々の挑戦を後押し

する育成体系と環境整備、多様な働き方を選択できる制度設計、およびITインフラのさらなる充実に取り組んでいます。そして従業員に対しては、組織が進むべき方向性の共有、自らの成長を社会に還元するための行動、お客さまや社会の課題を発見し、解決に導く能力の獲得などを求めています。会社と従業員の双方が、こうした活動を通じて一体となり、イノベーションを生み出しやすい自由闊達な組織風土の醸成と、社会課題の解決を起点とした企業価値の向上をめざします。



人財・組織風土

働きやすさを高めるために

健康経営

当社グループでは、従業員の幸福と健康維持・増進を重要な経営課題と捉えています。心身の健康や健康寿命の延伸につながるさまざまな施策は社会から評価されており、当社は2022年3月に3年連続で「健康経営銘柄」※1に、また、当社含むグループ7社は「健康経営優良法人2022」※2に選定されました。2020年12月には「渋谷ソラスタ」内の本社オフィスが、国内デベロッパー初の「WELL認証」※3を取得しています。

● 2030年度KPI目標

- 東急不動産ホールディングス：
- ・健康診断受診率 100%

ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループでは、女性管理職比率や女性採用比率、男性育児休暇取得率、LGBTの理解深化についてKPIを設け、多様な人財が存分に活躍できる職場環境を推進しています。ハラスメント対策では、従業員研修や規程の整備を通じて、互いの価値観を尊重し合える

風土づくりに努めています。なお、ダイバーシティ推進に関する取り組みが評価され、2021年度「PRIDE指標」※4において、東急不動産では「ゴールド」、東急コミュニティーでは「シルバー」を受賞しました。

● 2030年度KPI目標

- 東急不動産ホールディングス：
- ・女性管理職比率 20%以上
 - ・女性採用比率 50%
 - ・男性育児休暇取得率 100%
 - ・LGBTの理解深化(Eラーニング受講率) 100%

働きがいを高めるために

採用

挑戦するマインドにあふれ、社会課題の解決に使命感や責任感を持つ人財を採用する方針です。新卒・中途採用ともに、こうしたグループの求める人財像をもとにして、多様な価値観も大切にしながら、グループ各社において採用活動を行っています。採用後の配属にあたっては個々の要望や適性にも留意し、入社後に一体となって活躍できる環境を整えています。

● 主な取り組み

- 東急不動産：
- ・再雇用社員のパートナー勤務導入
 - ・リターンエントリー制度

育成

社会課題やお客さまのニーズをとらえ、新たな価値を提案できる人財を育成しています。また各事業領域におけるスペシャリストをめざす専門教育にも取り組んでいます。合わせて選択制の研修などを設けることにより個々の挑戦を後押しする環境も整えています。一方で、昨今の社会的課題等についても当社が中心となってグループ共通の研修やEラーニングなどを実施し、グループ全体の育成環境を醸成しています。

● 主な取り組み

- 東急不動産ホールディングス：
- ・グループ執行役員向け合同研修の導入
 - ・コンプライアンスEラーニングの実施

配置・異動

個々の成長を支えるための多様な選択肢を提供しています。グループ各社でローテーション制度、FA・公募制度、チャレンジポスト制度などを用意し、自律した多様な「個」に対して適材適所の配置を行うことで、組織力の発揮を高めています。

● 主な取り組み

- 東急不動産ホールディングス：
- ・グループ人材交流の実施
- 東急不動産：
- ・ジョブローテーション
- 東急コミュニティー：
- ・管理職ローテーション制度の導入

評価・報酬

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

※1. 経済産業省と東京証券取引所が共同し、健康経営の施策づくりや実践に力を入れ、成果を挙げている上場企業を選定・公表する取り組み

※2. 経済産業省と日本健康会議が共催する健康経営優良法人認定制度。当社、東急不動産、東急コミュニティー、東急リパブル、東急住宅リース、東急スポーツオアシス、イーウェルが認定

※3. WELL Building Standard. 健康・快適性に配慮した建物・室内環境評価システム ※4. LGBTなどセクシャル・マイノリティへの取り組みへの評価指標

人権の尊重

当社グループは事業活動に関わるあらゆるステークホルダーの人権に配慮していくため、従業員のみならずサプライチェーン全体で人権の尊重に取り組んでいます。

人権方針およびサステナブル調達方針

当社は2019年12月に「東急不動産ホールディングスグループ人権方針」を策定し、サプライヤーとともに協働して人権を尊重した事業活動の実施をコミットしました。「世界人権宣言」などの国際的な人権基準を支持しています。また、2020年1月には「東急不動産ホールディングスグループ サステナブル調達方針」を制定。責任ある企業グループとして、事業活動が人権や環境などに与える負の影響を防止・軽減することを目的に、サプライチェーン全体で取り組みを推進しています。

人権リスクの特定

人権方針の策定とともに、人権に関するリスク評価を実施し、全事業共通の課題のほか、各事業で人権問題が発生する可能性とその潜在的な影響度を指標にして分析しました。その結果を踏まえ、事業活動に関係する重要な人権課題として6つの項目を特定しました。

【6つの重要な人権課題】

- ・強制労働・児童労働
- ・従業員およびサプライヤーの労働条件と労働環境(含む移住労働者)

- ・従業員のプライバシー・個人情報保護の権利の侵害への加担
- ・土地開発における地域コミュニティへの影響(含む先住民)
- ・開発における従業員およびサプライヤーの安全
- ・救済措置にアクセスする権利の侵害

優先的に取り組むべき重点課題

重要な人権課題において、特に事業活動に起因する人権への影響から「建設資材(コンクリート型枠用合板)のサステナブル調達」と、「サプライチェーンにおける強制労働・児童労働の未然防止」を優先的に取り組むべき重点課題とし、長期経営方針におけるKPIに定めています。

● 2030年度KPI目標

- ・サステナブル調達(型枠用木材) 100%
- ・サプライチェーンの人権配慮(強制労働や児童労働に対するデュー・ディリジェンス実施) 100%

建設資材のサステナブル調達

国内で使用されるコンクリート型枠用合板の多くは南洋材を原料としており、原産林における先住民の土地収奪や環境破壊等が問題視されています。当社グループでは人権およ

び環境保護の観点から、建物の建設に関するコンクリート型枠用合板について、2030年度までに持続可能性に配慮した木材(認証材ならびに国産材等)の100%使用をめざしています。

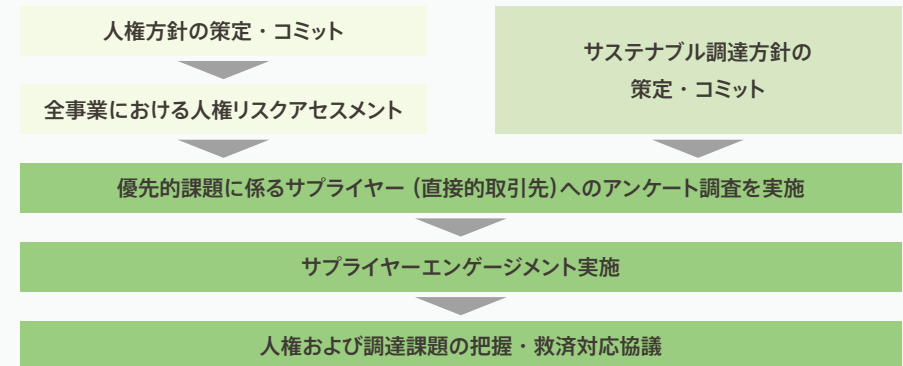
外国人技能実習生への人権配慮

強制労働のなかでも、特に日本における外国人技能実習制度は、建設業での受け入れにおいて、待遇や労働環境に関する人権侵害が顕在化しています。当社グループはデュー・ディリジェンスを行うことで実習環境の整備や実習生の保護について実態を把握し、強制労働の未然防止につなげます。

デュー・ディリジェンスの実施

2021年度には、東急不動産の主な取引先である建設会社172社に、サステナブル調達アンケートを実施。そのうち、リスクが高いと評価した5社に対しては、今後エンゲージメントによる対話により是正などの対応を行っていく予定です。また、建設会社に見積もりを依頼する要綱には、各種方針や外国人技能実習生への待遇に関する要請などを条項化しました。グループ内では、社内報での啓発やEラーニング、新人研修など、従業員への人権教育を実施。ハラスメントやLGBT相談などの窓口も設置しています。

人権およびサステナブル調達デュー・ディリジェンスの実施フロー



コーポレートガバナンス

当社グループでは、リスクマネジメントやコンプライアンスの実践と徹底に重きを置き、経営の健全性・透明性を高めています。コーポレートガバナンスにおいては、より迅速かつ果断に意思決定を行えるよう、プライム市場に求められる水準を意識しながら強化に取り組んでいます。

取締役会議長メッセージ



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役会長 取締役会議長

金指 潔

当社グループは、長期ビジョン「GROUP VISION 2030」のマテリアリティのひとつに「成長を加速するガバナンスをつくる」を掲げています。また「中期経営計画2025」でも、ガバナンスを財務資本戦略、人財・組織風土と並ぶ重要な経営基盤と位置づけ、強化を進めています。

2022年度から業務執行取締役の報酬制度を見直しました。当社が中期経営計画で重視していく指標と報酬の連動性をより高めるような形に改め、運用を開始しています。具体的にはこれまでも指標としてきた連結営業利益に、売上高営業利益率、ROE、EBITDA有利子負債倍率を追加しました。また、総

報酬における固定報酬・変動報酬の割合を改め、変動報酬である賞与の比率の目安を40%まで引き上げています。

加えて、今回賞与の変動幅を40%～160%に拡大したことで、目標達成へのモチベーションを一層高めていけるものと考えています。

また当社では、中期経営計画の目標指標に「取締役会の実効性向上（第三者評価100%）」を掲げています。当社取締役会の実効性評価は、外部コンサルタントにより作成・集計されるアンケートに取締役・監査役全員が回答し、その結果について顧問関係のない外部の弁護士の講評を受ける形で毎年

実施しています。実効性が確保されていることの確認にとどまらず、より良い体制づくりに向けた提言をいただく機会として活かしており、実際に過去の実効性評価のなかで頂戴したご意見が、本統合報告書でも取り上げたりリスクマネジメント体制のブラッシュアップの契機ともなりました。

「サステナブルな成長を支える基盤」として、今後ともガバナンスの強化に取り組んでまいりたいと考えています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス強化の変遷

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
経営計画	<p style="text-align: center;">中長期経営計画 「Value Frontier 2020」</p> <p style="text-align: center;">ステージ1:中期経営計画 2014-2016 ステージ2:中期経営計画 2017-2020</p>							<p style="text-align: center;">長期ビジョン 「GROUP VISION 2030」</p> <p style="text-align: center;">中期経営計画 2025</p>	
取締役会の構成	初の社外取締役を選任 社外取締役 11.1%		社外取締役を2名増員 社外取締役 23.1%		初の女性社外取締役1名を選任 社外取締役 30.8%			女性社外取締役を2名に増員 社外取締役 40.0%	社外取締役 38.5%
社外取締役/取締役総数	1名/9名		3名/13名		4名/13名			6名/15名	5名/13名
取締役会 実効性評価			実効性評価を開始			実効性評価に第三者評価を導入	実効性評価に外部コンサルタントを活用		
指名・報酬委員会			指名・報酬委員会を設置					委員の過半数を社外取締役に	
報酬制度				取締役および委任型執行役員に対する株式報酬制度を導入			ESG取り組みを勘案した役員報酬制度を実施		経営計画で定める重要指標との連動性向上
その他		独立社外取締役の独立性基準を策定 政策保有株式に関する方針を明確化	筆頭独立社外取締役の選定を開始	コーポレートガバナンスのKPIを設定	コーポレートガバナンスガイドラインを制定		取締役のスキルマトリクスを開示		

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

当社は、お客さまや従業員、ビジネスパートナー、地域社会、株主・投資家など当社グループを取り巻くステークホルダーや未来社会に対する責任を果たすため、事業活動を通じた社会課題への取り組みにより、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

その実現に向けて、経営の健全性・透明性を確保するとともに、意思決定の迅速化に資するガバナンス体制の構築に取り組みます。

コーポレートガバナンス ガイドライン

当社では、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や体制を「東急不動産ホール

ディングスグループ コーポレートガバナンスガイドライン」に定め、ガバナンスに対する取り組みや、株主・投資家との建設的な対話を円滑に実施するうえでの指針としています。

2018年の策定以来、法令の改正やガバナンスに対する社会的要請を踏まえて、適宜、見直しを続けています。

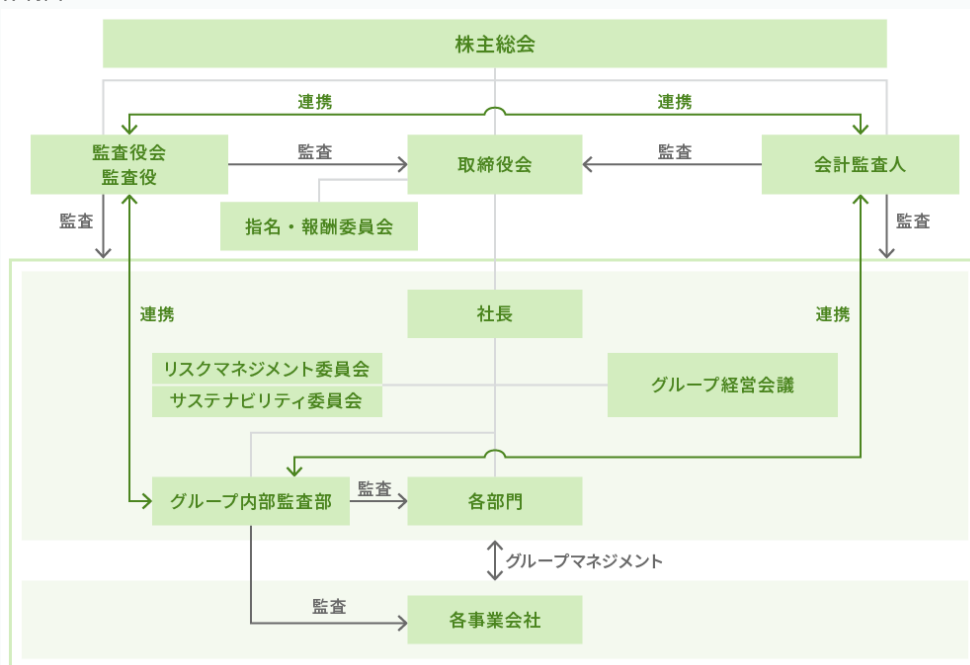
[→ コーポレートガバナンスサイトへ](#)

長を独立社外取締役とすることおよび委員の過半数を独立社外取締役とすることを定めています。

グループ経営会議

経営に関する重要事項全般、事業会社の重要な投資や事業戦略などについて、グループ観点からの審議、協議、報告ならびに業務執行の全般的統制を行います。

体制図



主な組織の役割

取締役会

法令、定款などの定めに基づき、会社の経営方針および業務執行上の重要事項を決議し、取締役の職務の執行を監督する機関です。

監査役会

法令、定款などの定めに基づき、取締役の職務執行の適法性や会計処理の適正性など、日々の会社の活動について、各監査役が監査しています。

指名・報酬委員会

取締役候補者および執行役員の指名、取締役および執行役員の報酬等について審議する任意の委員会です。なお、社内規程により委員

リスクマネジメント委員会

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、支援し、グループ重点対策リスクの管理とグループ各社のリスク管理状況の把握、評価およびリスクのモニタリングを行います。

サステナビリティ委員会

当社グループのサステナビリティに関する基本方針・目標 (KPI) の策定や推進体制の構築、目標に対する進捗のモニタリングなどを行っています。それらの取り組み内容や進捗については、リスクマネジメント委員会と連携し、取締役会で報告しています。また、当社の各部門は各事業会社と協働しながらサステナビリティ推進活動を支援し、グループ横断的にマネジメントしています。

コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会の位置づけ

取締役会は、株主総会に次ぐ当社経営上の最高意思決定機関であり、原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時で開催します。「取締役会規程」「職務権限規程」などの規程に基づき、法令または定款に定める事項のほか、経営方針や事業計画、大規模な投資計画をはじめ、グループ経営における重要事項の意思決定を行います。

取締役会に付議する事項以外の業務執行については、グループ経営会議などの下位会議体および当該業務の担当役員らに権限を委譲し、取締役会がそれらの職務執行を監督します。

取締役会における主な議題の例

2022年3月期

- 長期ビジョン・連結中期経営計画の策定
- 東京証券取引所「プライム市場」への移行・選択
- 取締役の報酬等の決定に関する方針の改定
- 取締役会の実効性評価について
- コーポレートガバナンス報告書について
- 政策保有株式の保有意義の検証
- 内部監査部門の監査報告
- IR活動報告
- 金融市場動向および当社資金調達環境について
- リスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会活動報告
- 取締役会決議事項の進捗状況のモニタリング
- 新型コロナウイルスの感染者の状況報告

取締役会の構成

当社では、取締役会が、多様性を確保しながら、長期経営方針および中期経営計画の推進に必要なスキルを備えた体制となるよう努めています。その構築に向けて、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観点からスキルマトリクスを整備しています。

➡ 参照ページ p.73へ

取締役候補者については、社内出身者からは知見や判断力のある人材を選定。社外取締役としては、良識的かつ客観的な観点を持ちながら、経営、法務、財務、会計をはじめ、出身分野における豊富な経験を有し、独立した立場から成長戦略やガバナンスの充実に関する問題提起や議論ができる人材を選定しています。なお、社外取締役候補者の選定にあたっては、当社のほかに5社を超える上場会社の取締役、監査役または執行役を兼任しないことを前提としています。

取締役会における独立社外取締役の構成比率は3分の1以上が適切と考えており、現在の比率は38%となっています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、経営の健全性・透明性の確保のため、毎年、各取締役・監査役からの意見などを踏まえ、その実効性を評価したうえでさらなる実効性向上を図るための課題を取締役会で共有し、継続的な改善に取り組んでいます。

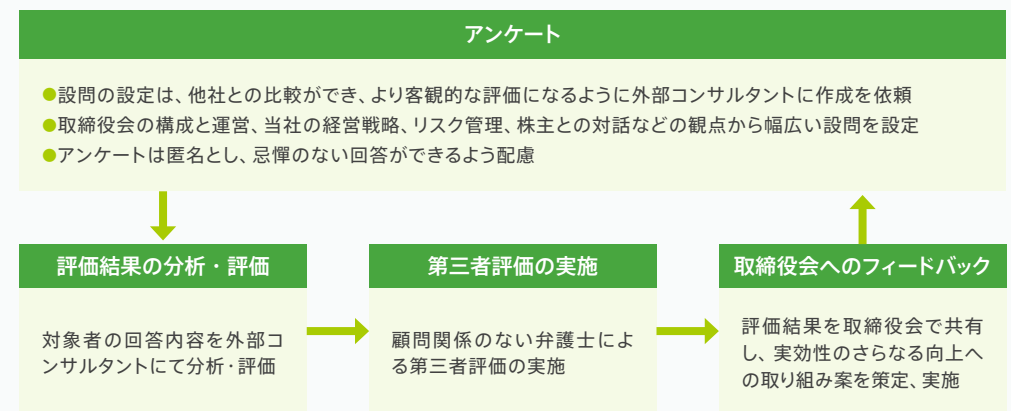
実効性評価の手法としては、取締役・監査役に対するアンケート調査を実施。その際、客観性あるアンケートの設計および集計のため、外部コンサルタントを活用するとともに、顧問関係のない弁護士による第三者評価を得ています。

実効性向上の取り組みの一例として、2020

年度の評価において、リスク管理のあり方や管理体制については現状に安住せず、より一層実効的なリスクマネジメント体制をめざすべきことが課題として提示されたことから、2021年度においてその高度化に取り組みました。具体的には、重要リスクの再整理、またリスクマネジメント委員会とグループ経営会議の役割分担の明確化、PDCAサイクルの強化などを実施しています。

これらの取り組みの状況を踏まえ、2021年度の評価においても、実効性が確保されていることが確認されました。引き続き、実効性評価の結果をガバナンス体制の拡充に活かしていきます。

実効性評価の実施サイクル



コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会の構成

「取締役候補者および執行役員の指名に関する事項」や「取締役および執行役員の報酬等に関する事項」などについて、手続きの公正性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。

これらの事項は同委員会に諮問のうえで、取締役会で決議します。委員長は独立社外取締役が務め、また委員の過半数は独立社外取締役としています。

なお、2021年度の開催実績は3回、委員の出席率は100%でした。2022年度の体制は、以下の通りです。

- 委員長 貝阿彌 誠（独立社外取締役）
- 委員 三浦 惺（独立社外取締役）
- 委員 星野 次彦（独立社外取締役）
- 委員 金指 潔（取締役会長）
- 委員 西川 弘典（取締役社長）

筆頭独立社外取締役

当社はコーポレートガバナンス・コード補充原則 4-8-②に基づき、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備の観点から筆頭独立社外取締役を選定しています。

2022年度の体制は以下の通りです。

- 筆頭独立社外取締役 貝阿彌 誠

経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続き

選任方針

- 取締役としてふさわしい人格、識見を有すること
- 職務遂行にあたり健康上の支障がないこと

社内出身の取締役

- ・ 中長期的な経営計画等の達成に向けた経営執行への知見や判断力のある人材であること

サクセッションプラン

2つ以上の事業における責任者としての経験を通じて経営指標の達成状況などを評価し、知見や判断力、そしてマネジメント力が備わっているかを見極めるとともに、その適性について第三者による客観的な評価を受けています。

社外取締役

- ・ 良識的かつ客観的な視点を持ち、経営、財務、会計などの出身分野における豊富な経験を有すること
- ・ 独立した立場から成長戦略やガバナンスの充実に関する問題提起や議論ができること
- ・ 当社のほか5社を超える上場会社の取締役、監査役または執行役を兼任しないこと

スキルマトリクス

取締役会全体としての知識・経験・能力などのバランスや多様性確保の観点から、スキルマトリクスを整備しています。

当社取締役会が必要とする項目（7項目）

- 企業経営
 - 環境・サステナビリティ
 - 会計・財務
 - 法務・コンプライアンス・リスクマネジメント
 - グローバル
 - 人事・労務
 - DX
- ➔ [参照ページ p.73へ](#)

選任手続き

選任方針に基づく人選

方針に基づき、経営陣幹部、取締役としてふさわしい人材を候補者とします。



指名・報酬委員会への諮問

人選結果について諮問を行い、取締役会に答申します。



取締役会の決議

指名・報酬委員会の答申を踏まえて審議を行い、決定します。

解任方針

社内規程に定める内容に違反するなど経営陣幹部として不正・不当な行為があった際、または、経営陣幹部としての適格性を著しく欠くと認められる場合、指名・報酬委員会に諮ったうえで、取締役会にて必要な対応を審議・決定します。

コーポレートガバナンス

取締役報酬

取締役の金銭報酬限度額は、年額600百万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）と定めています。また、金銭報酬とは別枠で、原則として退任時に当社株式を交付する株式報酬制度を導入しています。その内容は、当社が設定する株式交付信託に基づき、業務執行取締役および委任契約を締結している執行役員（取締役会により定めた者に限る）に対して、合計で1事業年度あたり13万ポイント（1ポイント＝1株）を上限としています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、指名・報酬委員会への諮問を経て、取締役会で決定しています。

なお、2022年度より賞与（短期インセンティブ報酬）の比率拡充および変動幅の見直しを行い、中期経営計画に掲げる重要指標と報酬の連動性向上を図りました。これにより、業務執行取締役の職務執行への動機づけを一層高め、着実な計画の達成につなげていきます。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る

決定方針の概要

基本方針

- ・優秀な人材の獲得・維持、職務執行の動機づけが図れる水準であること
- ・中長期的な企業価値および株主価値増大への貢献意識を高める制度・構成とすること

報酬体系

基本方針を踏まえ、以下の3つの要素により構成

● 月例報酬

日々の業務執行の対価としての基本報酬

● 賞与

単年度の連結業績および個人考課により決定する短期インセンティブ報酬（連結業績は連結営業利益を主な評価指標とし、売上高営業利益率、ROE、EBITDA有利子負債倍率、ESGへの取り組み等を総合的に勘案、個人考課は担当部門業績や計画達成のための貢献度等により実施）

● 株式報酬

中長期的な業績と企業価値向上への貢献意識を高める中長期インセンティブ報酬（株式交付信託を用い、役位に応じ設定されたポイントに基づき、退任時に当社株式を支給）

報酬水準

● 業務執行取締役

代表取締役社長の報酬水準を決定したうえで、外部調査機関の客観的な報酬調査データ等を参考とし、一定の役位格差に基づいて設定。基準となる代表取締役社長の報酬水準は、原則として前年度の連結営業利益の0.1%を目安とし、特別利益・特別損失の状況や同業他社の報酬水準等を勘案し決定する

● 非業務執行取締役

優秀な人材の招聘および職務執行の動機づけが図れる報酬水準とする

報酬の構成割合

● 業務執行取締役

月齢報酬 5：賞与 4：株式報酬 1の構成割合を目安とする
（※賞与が標準額の場合）

● 非業務執行取締役

独立した客観的立場からの当社経営の監督という役割を鑑み、月例報酬のみとする

業務執行取締役の報酬体系（2022年4月から）

項目	固定報酬	変動報酬	
	月例報酬	賞与	株式報酬
支給時期	毎月	年1回	退任時
位置づけ	基本報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
総報酬に占める比率目安	50%	40%	10%
変動の考え方	—	業績評価により変動	株価連動
標準額からの変動幅		40～160%	

コーポレートガバナンス

監査役報酬

監査役の金銭報酬限度額は、年額120百万円以内と定めており、個人別の報酬は、その枠内で、監査役間の協議により決定しています。

監査と内部統制

監査役会

当社は監査役制度を採用しています。監査役は、取締役会をはじめとした重要な会議体に出席し、取締役などから報告を受けるとともに、決裁書類の閲覧、子会社からの報告聴取、内部監査部門や会計監査人との連携など

を通じて、当社および子会社の業務執行状況を監査しています。

監査役会は、常勤監査役を中心とした現場の往査などに基づいた確かな情報把握により、公正な監査意見を形成し、監査役制度の機動性・柔軟性を活かして、株主の負託を受けた独立した機関として取締役の職務執行を有効に監査します。

監査体制

監査役（会）、会計監査人、内部監査部門が、それぞれの監査計画や監査実施状況を相互に共有するほか、適宜情報交換を行い自らの監査活動に役立てるなど、緊密に連携を取っ

ています。

監査役会では、会計監査人からビジネスリスクや重点監査ポイント、四半期レビューおよび本決算の監査結果について報告を受けるほか、会計監査人とKAM[※]に関する協議を行っています。また、常勤監査役は、事業上の個別事象や各期決算上の留意事項について、適宜、会計監査人と意見交換を行います。

内部監査部門は、四半期ごとに監査結果を常勤監査役に報告するほか、会計監査人と連携して財務報告に関わる内部統制評価を実施し、期末日時点の評価結果を監査役会に報告しています。また、内部監査部門の統括部長が監査役会に出席し、監査役監査の状況

を把握するほか、適宜、常勤監査役と意思疎通を図り、意見交換を行っています。

内部統制

当社グループでは、持続的発展と企業価値向上を図るためにコンプライアンス経営を徹底しています。業務の適正を確保しながら効率性・有効性を高め、経営課題の達成、適切な情報開示の実践を行っていくため、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の整備・運用状況を監視し、検証しています。

2021年度の役員報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		月例報酬 (固定報酬)	賞与	株式報酬	
取締役	363	251	77	34	16
(うち、社外取締役)	59	59	-	-	7
監査役	67	67	-	-	5
(うち、社外監査役)	10	10	-	-	3

- (注) (1) 株式報酬は非金銭報酬等に該当します。
 (2) 左記員数および報酬等の額には、2021年6月25日開催の第8回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名が含まれています。
 (3) 左記には、2021年度に係る役員賞与引当金が含まれています。
 (4) 株式報酬の額は、2021年度における株式交付信託に基づく役員株式給付引当金繰入額です。役員株式給付引当金繰入額については、当社が拠出する金銭を原資として信託を通じて取得された当社株式の帳簿価額が基礎となっております。

リスクマネジメント

リスク管理方針

当社は、グループ各社の経営目標達成を阻害する事象として、7つの個別リスク（投資リスク、財務資本リスク、人事労務リスク、法務コンプライアンスリスク、IT戦略リスク・デジタル戦略リスク、情報セキュリティリスク、危機管理対応）を定め、加えて、気候変動リスクを重要性の高い新たなリスクとして認識しています。

これらリスクを適切に管理するために、「リス

ク管理の基本方針」を策定し、この方針に基づくリスク管理体制を整備・運用しています。また、長期ビジョンで定めた6つの取り組みテーマ（マテリアリティ）について、機会およびリスクと、関連する重要リスクを特定、管理しています。

リスク管理体制

個別の重要リスクは、リスクの種類に応じてリスクマネジメント委員会およびグループ経

営会議が各々管理し、リスク全体の統括的な管理はリスクマネジメント委員会が行い、取締役会へ報告します。

リスクマネジメント委員会では、グループ横断的に管理が必要と考えられるグループ重点対策リスクの管理と、グループ各社のリスク管理状況の把握、評価を行います。

グループ重点対策リスクには、主管部署を定めてリスク管理のPDCAを徹底します。また、グループ各社のリスク管理状況をリスクマネ

ジメント委員会において把握、評価することにより、グループ全体のリスク管理体制を強化します。

また、内部監査を通じて管理体制および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に対しては、「緊急時対応基本規程」に基づいて情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限にとどめるよう対応します。

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、対策の実施などを優先度に応じて計画的かつ継続的に行う。

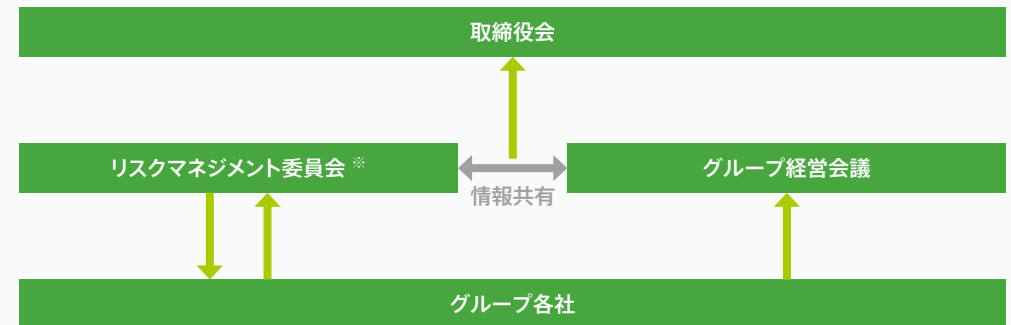
重要性の高いリスク

- 投資リスク
- 財務資本リスク
- 人事労務リスク
- 気候変動リスク

その他のリスク

- 法務コンプライアンスリスク
- IT戦略リスク・デジタル戦略リスク
- 情報セキュリティリスク
- 危機管理対応

リスク管理体制



※全体統括として、グループ重点対策リスクの管理および、グループ各社のリスク管理状況把握、評価を実施

リスクマネジメント

重要リスクの主なリスクシナリオとリスク管理の取り組み

リスク項目	主なリスクシナリオ	リスク管理の取り組み
投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の景気動向、不動産市況、政策変更などによる資産活用型事業の利益率低下や収益性悪化、保有資産の価値下落 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資対象アセットごとのリスクファクターを定め、たとえばVaR (Value at Risk) 値を算出し、継続的なモニタリングを通じてリスク量を管理
財務資本リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 金利が上昇した場合や株価が著しく下落した場合の経営成績および財務状況の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関等からの資金調達については、有利子負債の大部分を長期借入にするなどして金利上昇の影響を最小化 ● 自己資本については、資本市場の動向分析を行うなど株価の適正化を図る
気候変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 移行リスク：炭素税など法規制の厳格化、低炭素社会に対応できない企業への需要低下やレピュテーション悪化 ● 物理リスク：降雪量減少によるスキー場運営事業への影響、異常気象の激甚化による建物被害や工事期間の延長によるコスト増 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言」賛同および「TCFDコンソーシアム」参加 ● 気候変動に関する目標を設定するとともに、目標達成に向けた取り組みをグループ横断で推進 ● 取り組みの内容をサステナビリティ委員会にて審議・協議し、必要に応じて取締役会に報告
IT戦略リスク・デジタル戦略リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術革新や顧客需要の変化に対し、適切かつ迅速に対応できなかった場合の将来的な経営成績および財務状況の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループDX推進部を主管部署とし、新規技術の各事業への応用可能性などを検討 ● DXを全社方針と位置づけ、各種施策を推進
人事労務リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化などの社会構造変化により人財の継続的な確保・育成が達成できない場合、当社グループの成長を阻害 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長時間労働の削減や有給休暇の取得奨励 ● テレワークや在宅勤務制度など、社員の多様な働き方への対応
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバー攻撃や当社グループ従業員によって情報漏洩が発生した場合の社会的信用やブランドイメージの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● セキュリティ対策などによる情報システム強化 ● 標的型攻撃メール訓練などの研修実施による社員のリテラシー向上
危機管理対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 天災地変やテロ、事故、火災、疫病などが発生した場合、環境問題、不動産の瑕疵が判明した場合、人口の変動が極端に進んだ場合の保有資産の毀損や補償の義務履行などに関連する紛争の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害等発生時の安全対策、BCPの整備 ● 各種災害を想定した訓練実施
法務コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令等に抵触する事態、損害に対する賠償金の支払いなどが発生した場合の社会的信用やブランドイメージの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス・プログラム(活動計画)の策定・推進 ● グループ各社のコンプライアンス体制構築 ● グループ全役員および従業員の行動基準、コンプライアンスマニュアルの策定

情報セキュリティの強化

当社グループでは、「情報管理基本方針」と「情報管理基本規程」を定め、情報管理に関する責任の明確化や、管理の基本的要件、原則などを規定しています。また、情報セキュリティ委員会において、各社から活動報告を受けるなどのPDCAサイクルを構築、運用しています。

コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンス経営によるリスク管理の実践がグループの経営基盤であるとの認識のもと、役員・従業員一人ひとりが、法令などの遵守はもとより、行動規範である「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に従って判断、行動するよう啓発しています。

また、より具体的なマニュアルとして「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」を整備し、定期的な研修を通じて周知・徹底を図っています。

コンプライアンス違反に関する相談・通報先

として、当社およびグループ各社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しており、従業員(契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む)が共通で利用できる体制としています。具体的には、匿名の通報が可能な内部通報窓口、顧問ではない弁護士が受け付ける外部通報窓口を整備し、違反行為の早期発見と是正を図っています。2021年度に受けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め129件でした。

社外取締役メッセージ



新リスク管理体制の運用を モニタリングしながら さらなる改善をめざす

社外取締役(独立役員)

貝阿彌 誠

私の就任後4年の間に、社外取締役比率、女性取締役の複数就任、指名・報酬委員会の拡充等の外形的な面だけでなく、社外役員の意見を社内取締役が共有していく姿勢やより客観的な実効性評価をめざす取り組みなど質的な部分でも、ガバナンスが強化されてきました。取締役会では、構成員の多様性を反映し、さまざまな視点、角度から意見交換ができています。

今回の新リスクマネジメント体制は、当社がグループ全体のリスクマネジメントを行うことを明確にし、PDCA中心のリスク管理へ改善していくもので、今期の重点対策リスクを危機管理対応(自然災害・感染症)と定めて運用を開始しました。妥当な見直しですが、一方で各事業会社のリスク管理との関係、内部通報制度等との関係など、今後運用のなかで一層の改善をめざすべき部分もあろうかと思っています。

私が特に重視するリスクは、コンプライアンス違反です。著名な大企業でも、コンプライアンス違反により信用が失墜した例は少なからずあります。当社グループではこれまで、重大な違反の事例はないと認識していますが、今後も起こることがないように、違反の萌芽を見つけ出し根元を断たねばなりません。そのためには、やはり内部通報制度を有効適切に機能させることが重要です。私は何度か、企業の不適切行為に関する調査委員会に関与しましたが、つくづくそう感じます。内部通報制度について提言を行い、またコンプライアンス違反の萌芽がないか注視を続け、リスクマネジメント体制が有効に機能するよう微力を尽くしたいと思います。また、サイバーセキュリティリスクなどの新たなリスクに対しても、専門家の知見を得ながら取締役会をレベルアップさせていこう求めています。



DXの本格進展を見越した 情報セキュリティの リスクマネジメントを

社外取締役(独立役員)

星野 次彦

当社は多様な社会課題に応え、新たな事業に積極的に取り組んでおり、コーポレートガバナンスの維持・向上のため取締役会の機能をより活性化させようとしています。

新たなリスクマネジメント体制の構築では、モニタリングからPDCAサイクル重視の方向性に移行しました。社外取締役の意見を踏まえ、た取り組みで、高く評価しています。まずは新体制下のリスクマネジメントを形にしていくことが重要で、今後に期待しています。

私は現在、損害保険の仕事に携わり、リスクの多様化やリスク伝播力の増大を目の当たりにし、日々リスクマネジメントについて考えさせられています。国税組織全体の責任者を務めていたときに、確定申告の期限延長制度を自然災害時の地域指定方式から全国ベース方式に拡充しました。そもそもはサイバー攻撃を想定した見直しでしたが、パンデミックまで視野に入れた

制度設計としたことが、今回のコロナにおける対応にも活きました。リスク想定を受けを広くしておくことの重要性、現場で起きることへの想像力が大事だと、改めて痛感しました。

リスクは、見えていないからリスクなのであり、PlanとCheckのところ、何が起こるか、事態をきちんと想定できているか、過去にとらわれず不断の見直しを続けることが重要です。今後当社では、DXが本格的に進展します。情報セキュリティ委員会によるモニタリングや分野ごとのリスク管理だけでなく、サイバー攻撃も含めたハード・ソフトにわたるリスクマネジメントを考えていく必要があるでしょう。グループ各社、子会社の連携を十全に行うために、グループ各社のPDCA実施の手続きを常日頃から見直していくことが重要ですし、社外取締役の視点でその取り組みを監督し、また後押ししていきたいと思っています。

役員一覧

取締役

取締役会長 金指 潔

東急(株)取締役
(株)東急レクリエーション
取締役
(公財)東急財団 代表理事
(理事長)
(一社)生涯健康社会推進機
構 代表理事(理事長)



所有する当社の株式数

110,446株
(2022年3月末時点)

2021年度 取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

8年9カ月
(2022年6月時点)

選任理由

1968年の東急不動産(株)入社以来、住宅事業などに従事。2013年より2015年まで当社取締役社長、2015年より当社取締役会長として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見を有しています。また、持続可能社会、生涯健康社会の実現に取り組む外部団体の活動にも尽力し、環境・サステナビリティに関する見識を備えています。

代表取締役社長 社長執行役員

西川 弘典

東急不動産(株)取締役会長



所有する当社の株式数

50,675株
(2022年3月末時点)

2021年度 取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

6年(2022年6月時点)

選任理由

1982年の東急不動産(株)入社以来、リゾート事業、人事部門、総務部門などに従事。2016年より当社取締役、2020年より当社取締役社長として会社経営に携わり、環境経営およびDXの推進に注力するなど、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティに関する見識を有しています。

代表取締役 副社長執行役員

植村 仁



所有する当社の株式数

49,775株
(2022年3月末時点)

2021年度 取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

7年(2022年6月時点)

選任理由

1982年の東急不動産(株)入社以来、不動産証券化業務、海外事業などに従事。2013年より当社取締役として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティに関する見識を有しています。

取締役 執行役員 岡田 正志

東急不動産(株)
代表取締役社長



所有する当社の株式数

49,000株
(2022年3月末時点)

2021年度 取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

4年(2022年6月時点)

選任理由

1982年の東急不動産(株)入社以来、オフィス・商業施設事業、再生可能エネルギー事業などに従事。2018年より当社取締役として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティに関する見識を有しています。

取締役 執行役員 木村 昌平

(株)東急コミュニティー
代表取締役社長



所有する当社の株式数

30,000株
(2022年3月末時点)

2021年度 取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

3年(2022年6月時点)

選任理由

1984年の東急不動産(株)入社以来、海外事業、シニア関連事業、財務部門などに従事。2019年より当社取締役として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティ、DXに関する見識を有しています。

取締役 執行役員 太田 陽一

東急リバブル(株)
代表取締役社長



所有する当社の株式数

31,115株
(2022年3月末時点)

2021年度 取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

2年(2022年6月時点)

選任理由

1983年の東急不動産(株)入社以来、仲介事業、人事部門などに従事。2020年より当社取締役として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見を有しています。

役員一覧

取締役

取締役 執行役員 星野 浩明



所有する当社の株式数
11,800株
(2022年3月末時点)

選任理由

1989年の東急不動産(株)入社以来、オフィス・商業施設事業などに従事。2018年より当社執行役員として経営企画部門などの一般管理部門を担当し、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティ、DXに関する見識を有しています。

取締役 野本 弘文



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

所有する当社の株式数
36,724株
(2022年3月末時点)

選任理由

当社の主要株主である東急(株)の代表取締役会長であり、会社経営全般に豊富な経験と幅広い見識を有しています。

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

8年9カ月
(2022年6月時点)

社外取締役

社外取締役(独立役員) 貝阿彌 誠

セーレン(株)社外監査役
日本郵政(株)社外取締役



所有する当社の株式数
3,200株
(2022年3月末時点)

選任理由、期待する役割

裁判官および弁護士として培った、企業の法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。なお、当社との間に顧問契約はありません。同氏は、法律家としての専門的知見と長年の経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

4年(2022年6月時点)

社外取締役(独立役員) 新井 佐恵子

(有)アキュレイ 代表
住友ファーマ(株)社外取締役



所有する当社の株式数
900株
(2022年3月末時点)

選任理由、期待する役割

公認会計士としての会計・財務に関する豊富な知見に加え、企業においてCFOや海外現地法人の代表を務めるなどの経営経験を有しています。その知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、知見に基づく業務執行への助言や、ステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

4年(2022年6月時点)

社外取締役(独立役員) 三浦 惺

日本生命保険(相)
社外取締役
(株)ひろぎんホールディングス
社外取締役(監査等委員)



所有する当社の株式数
1,800株
(2022年3月末時点)

選任理由、期待する役割

公益性の高い通信事業を担うNTTグループにおいて要職を歴任され、長期的かつ持続的な視点に立った持株会社の経営、また海外事業、人事・労務、DXなどに豊富な経験と幅広い知見を有しています。その知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。

2021年度
取締役会への出席状況
9回 / 10回 (90%)

取締役在任期間

1年(2022年6月時点)

役員一覧

社外取締役

社外取締役(独立役員)
星野 次彦
(一社)日本損害保険協会理事
(副会長)



所有する当社の株式数
400株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
10回 / 10回 (100%)

取締役在任期間
1年(2022年6月時点)

選任理由、期待する役割

財務省および国税庁における業務や在職中に取り組まれた金融庁の設立等を通じて培った、会計・財務および法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する知見やグローバルな視点を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。同氏は、行政官として専門的知見と長年の経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

社外取締役(独立役員)
定塚 由美子
清水建設(株)社外取締役



所有する当社の株式数
0株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
10回 / 10回 (100%)

取締役在任期間
1年(2022年6月時点)

選任理由、期待する役割

厚生労働省における業務や在職中に取り組まれた働き方改革、女性活躍推進等を通じて培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人事・労務および環境・サステナビリティに関する知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。同氏は、行政官として専門的知見と長年の経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

独立社外取締役の独立性判断基準

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

- 1) 当社の連結売上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- 2) 当社が売上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- 3) 当社の連結総資産の2%以上を占める借入先の業務執行者
- 4) 出資比率10%以上の当社の主要株主および出資先の業務執行者
- 5) 当社から役員報酬以外に年間10百万円超の報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- 6) 当社および連結子会社の取締役等の配偶者または2親等以内の親族

役員一覧

取締役のスキルマトリクス

当社は監査役会設置会社であり、取締役会には監督機関としての実効性ととも、重要な業務執行の意思決定機関としての役割も求められます。そのため、取締役会の構成は、多様性にも留意しながら、長期経営方針および中期経営計画の推進に必要なスキルを備えた体制とすることが望ましいと考えています。取締役会全体で具備することが望ましいスキル項目として、「企業経営」「環境・サステナビリティ」「会計・財務」「法務・コンプライアンス・リスクマネジメント」「グローバル」「人事・労務」「DX」の7つを定め、取締役候補者の選定に際しては、これを踏まえて検討しています。

取締役			専門性と経験							委員会メンバー		
氏名	社内/社外	性別	企業経営	環境・サステナビリティ	会計・財務	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	グローバル	人事・労務	DX	指名・報酬委員会	リスクマネジメント委員会	サステナビリティ委員会
金指 潔	社内	男性	●	●						●		
西川 弘典	社内	男性	●	●		●		●	●	●	◎委員長	◎委員長
植村 仁	社内	男性	●	●			●				●	●
岡田 正志	社内	男性	●	●							●	●
木村 昌平	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●
太田 陽一	社内	男性	●					●			●	●
星野 浩明	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●
野本 弘文	社内	男性	●						●			
貝阿彌 誠	社外(独立)	男性				●				◎委員長		
新井 佐恵子	社外(独立)	女性	●		●		●					
三浦 惺	社外(独立)	男性	●	●			●	●	●	●		
星野 次彦	社外(独立)	男性			●	●	●			●		
定塚 由美子	社外(独立)	女性		●		●		●				

役員一覧

監査役



常勤監査役
持田 一夫



常勤監査役
橋詰 雅彦



社外監査役(独立役員)
武智 克典
武智総合法律事務所 代表



社外監査役(独立役員)
仲澤 孝宏
公認会計士
花王株式会社 社外監査役

執行役員

会社における地位	氏名	担当
社長執行役員*	西川 弘典	グループ内部監査部担当
副社長執行役員*	植村 仁	社長補佐 グループ海外事業、グループ海外企画部担当
執行役員*	岡田 正志	東急不動産担当(東急不動産株式会社 代表取締役社長)
執行役員*	木村 昌平	東急コミュニティー担当(株式会社東急コミュニティー 代表取締役社長)
執行役員*	太田 陽一	東急リハビリ担当(東急リハビリ株式会社 代表取締役社長)
執行役員*	星野 浩明	一般管理管掌、グループソリューション推進部担当
執行役員	三木 克志	東急住宅リース担当(東急住宅リース株式会社 代表取締役社長)
執行役員	吉浦 勝博	学生情報センター担当(株式会社学生情報センター 代表取締役社長)
執行役員	池内 敬	東急不動産 戦略事業ユニット担当
執行役員	田中 辰明	東急不動産 ウェルネス事業ユニット担当
執行役員	榎戸 明子	東急不動産 都市事業ユニット担当
執行役員	亀島 成幸	東急不動産 住宅事業ユニット担当
執行役員	小玉 潤	グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部担当
執行役員	宇杉 真一郎	グループ企画戦略部、グループ財務部、グループDX推進部担当、グループ企画戦略部統括部長
執行役員	橋本 茂	コーポレートコミュニケーション部、グループ経営企画部、グループサステナビリティ推進部担当、グループサステナビリティ推進部統括部長

※印は取締役兼務者です

Performance information

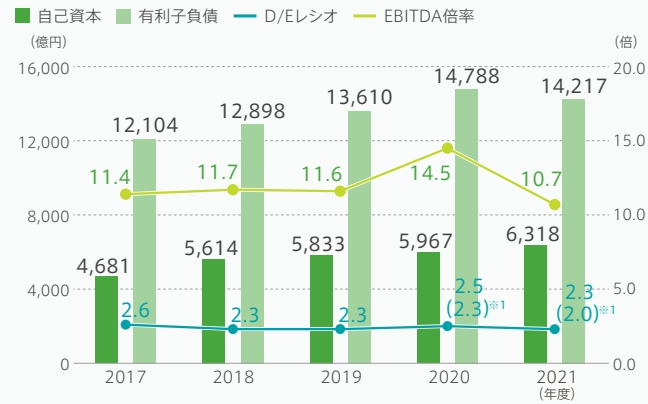
財務・会社情報など



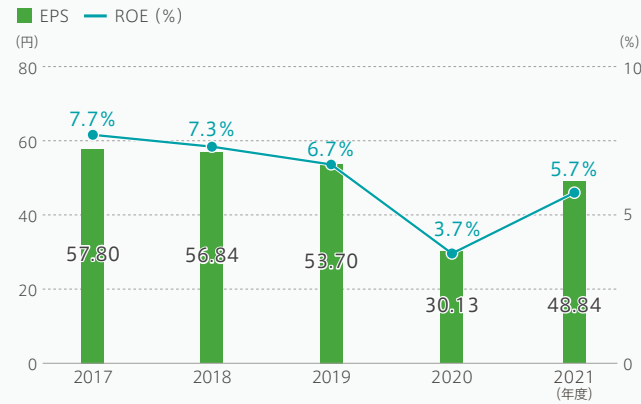
財務・非財務ハイライト

主要な財務指標

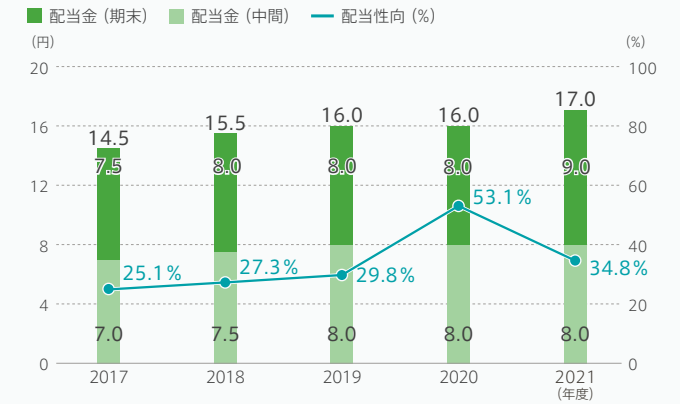
自己資本・有利子負債の推移



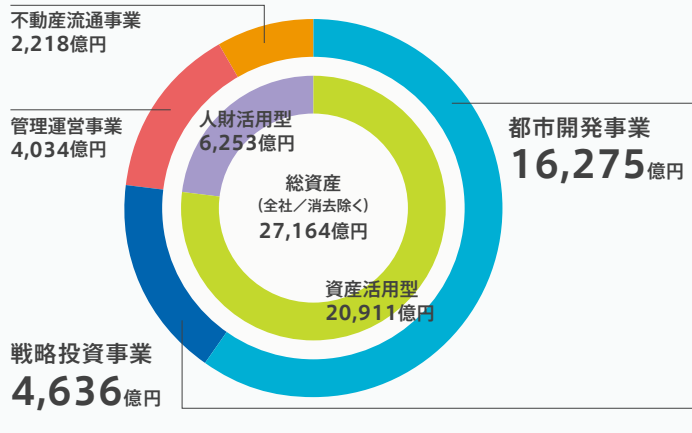
EPSおよびROEの推移



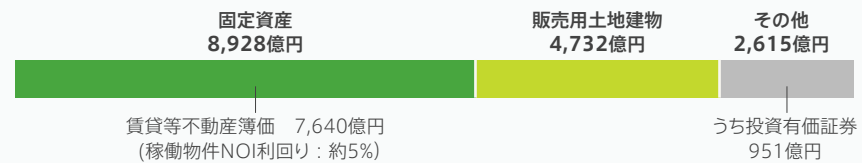
配当金・配当性向の推移



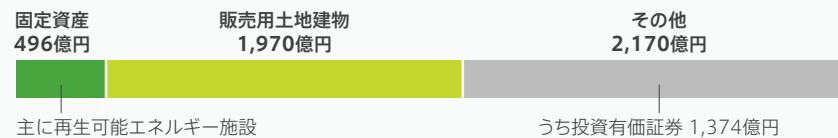
セグメント別資産内訳^{※2}



都市開発事業 セグメント内訳 (16,275億円)



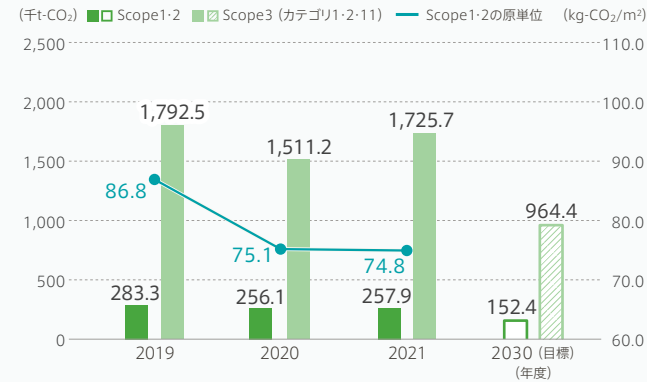
戦略投資事業 セグメント内訳 (4,636億円)



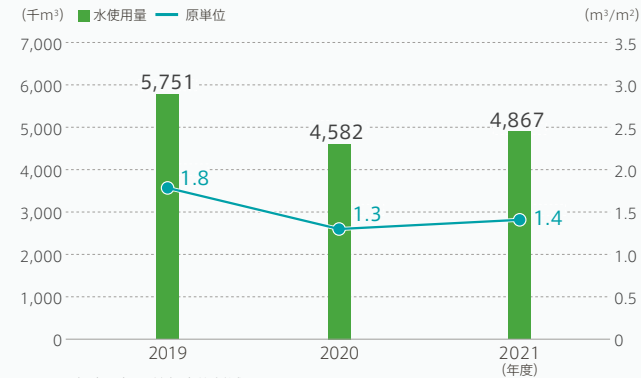
※1. ハイブリッドファイナンス考慮後のD/Eレシオです ※2. 2021年度より従来の7事業から4事業にセグメント変更を行ったため、変更後のセグメントに組み替えて表示しています

財務・非財務ハイライト

主要な非財務指標

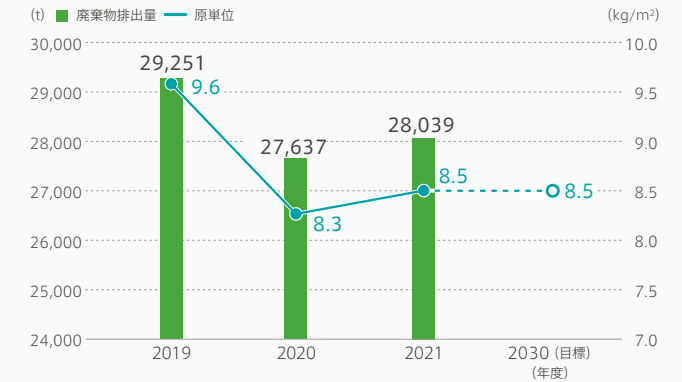
CO₂排出量(原単位)

水使用量(原単位)

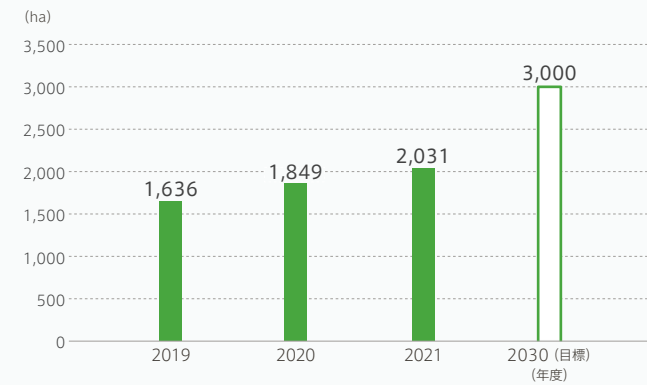


※2030年度目標は前年度比低減

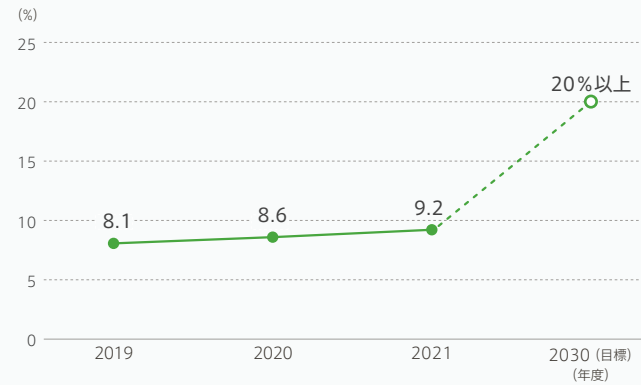
廃棄物排出量(原単位)



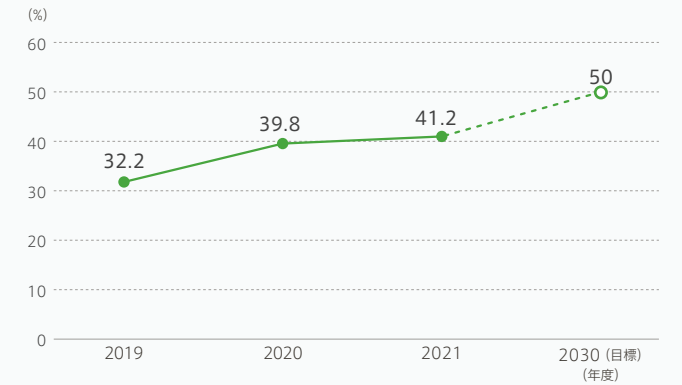
緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)



女性管理職比率



女性採用比率



財務・非財務データ

財務指標

	(単位)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益	億円	5,568	5,959	7,141	7,731	8,155	8,085	8,661	9,019	9,632	9,077	9,890
営業総利益	億円	1,233	1,268	1,453	1,488	1,638	1,730	1,825	1,934	2,017	1,648	1,939
営業利益	億円	501	520	614	633	688	732	775	802	793	565	838
経常利益	億円	349	399	506	517	564	636	687	707	675	466	728
当期純利益 ^{※1}	億円	342	221	237	252	287	315	352	375	386	217	351
総資産 ^{※2}	億円	17,448	17,184	17,898	19,738	19,844	20,672	21,732	24,052	24,874	26,523	26,343
流動資産	億円	3,007	3,240	4,160	5,726	4,919	5,880	6,498	8,727	8,890	10,050	10,370
販売用不動産 ^{※3}	億円	1,727	1,753	2,459	3,947	3,644	4,186	4,737	5,680	6,580	6,806	7,574
固定資産	億円	14,441	13,944	13,738	14,012	14,924	14,791	15,234	15,322	15,981	16,472	15,974
純資産	億円	2,753	3,070	3,692	3,983	4,224	4,463	4,753	5,687	5,942	6,087	6,433
自己資本	億円	2,408	2,687	3,645	3,953	4,188	4,423	4,681	5,614	5,833	5,967	6,318
有利子負債	億円	10,640	9,741	9,910	11,254	11,061	11,379	12,104	12,898	13,610	14,788	14,217
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	449	702	△135	△385	879	689	123	445	△67	1,004	765
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△288	425	197	△1,003	△1,124	△710	△964	△604	△1,472	△1,160	△318
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△164	△905	30	1,392	△305	230	824	1,391	651	1,083	△813
設備投資額	億円	416	438	775	1,267	788	603	446	898	1,361	1,087	417
減価償却費	億円	208	202	200	202	210	235	231	246	323	398	433
EPS (1株当たり当期純利益)	円	64.40	41.71	41.61	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70	30.13	48.84
BPS (1株当たり純資産)	円	453.46	505.99	598.73	649.40	687.92	726.59	768.85	780.78	811.04	829.50	878.32
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	8.00	10.00	12.00	13.00	14.50	15.50	16.00	16.00	17.00
ROA	%	3.5	3.0	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	3.5	3.3	2.2	3.2
ROE	%	15.2	8.7	7.5	6.6	7.1	7.3	7.7	7.3	6.7	3.7	5.7
自己資本比率	%	13.8	15.6	20.4	20.0	21.1	21.4	21.5	23.3	23.5	22.5	24.0
D/Eレシオ	倍	4.4	3.6	2.7	2.8	2.6	2.6	2.6	2.3	2.3	2.5 ^{※4}	2.3 ^{※4}
配当性向	%	10.9	16.8	19.2	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8	53.1	34.8
EBITDA ^{※5}	億円	710	724	846	880	943	1,017	1,061	1,102	1,171	1,017	1,325
EBITDA倍率 ^{※6}	倍	15.0	13.5	11.7	12.8	11.7	11.2	11.4	11.7	11.6	14.5	10.7

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

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

※3. 販売用不動産：仕掛販売用不動産、未成工事支出金を含みます ※4. ハイブリッドファイナンス考慮前のD/Eレシオです ※5. EBITDA：償却前営業利益＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費 ※6. EBITDA倍率：有利子負債÷EBITDA

財務・非財務データ

人財指標

	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員数	人	17,594	18,243	19,230	20,421	21,091	21,976	22,953	23,411	21,276
女性管理職比率	%	4.8	5.7	5.9	5.7	8.6	8.3	8.1	8.6	9.2
女性取締役(単体)	人	0	0	0	0	0	1	1	1	2
女性監査役(単体)	人	0	0	0	0	0	0	0	0	0
女性執行役員 [※]	人	1	2	2	2	2	2	4	4	6
男性平均勤続年数	年	13.2	13.2	13.0	12.9	12.7	13.1	13.2	12.7	12.7
女性平均勤続年数	年	8.8	9.0	8.7	8.8	8.7	9.2	8.9	8.5	8.7
女性正社員比率	%	23.7	24.2	25.3	26.5	27.2	28.5	29.8	30.9	31.8
新規採用に占める女性比率	%	31.5	33.0	35.4	41.6	40.1	39.5	32.2	39.8	41.2

※ 女性取締役執行役員を含む。第三者検証は取締役執行役員を除く [→ 詳細Webへ](#)

環境指標

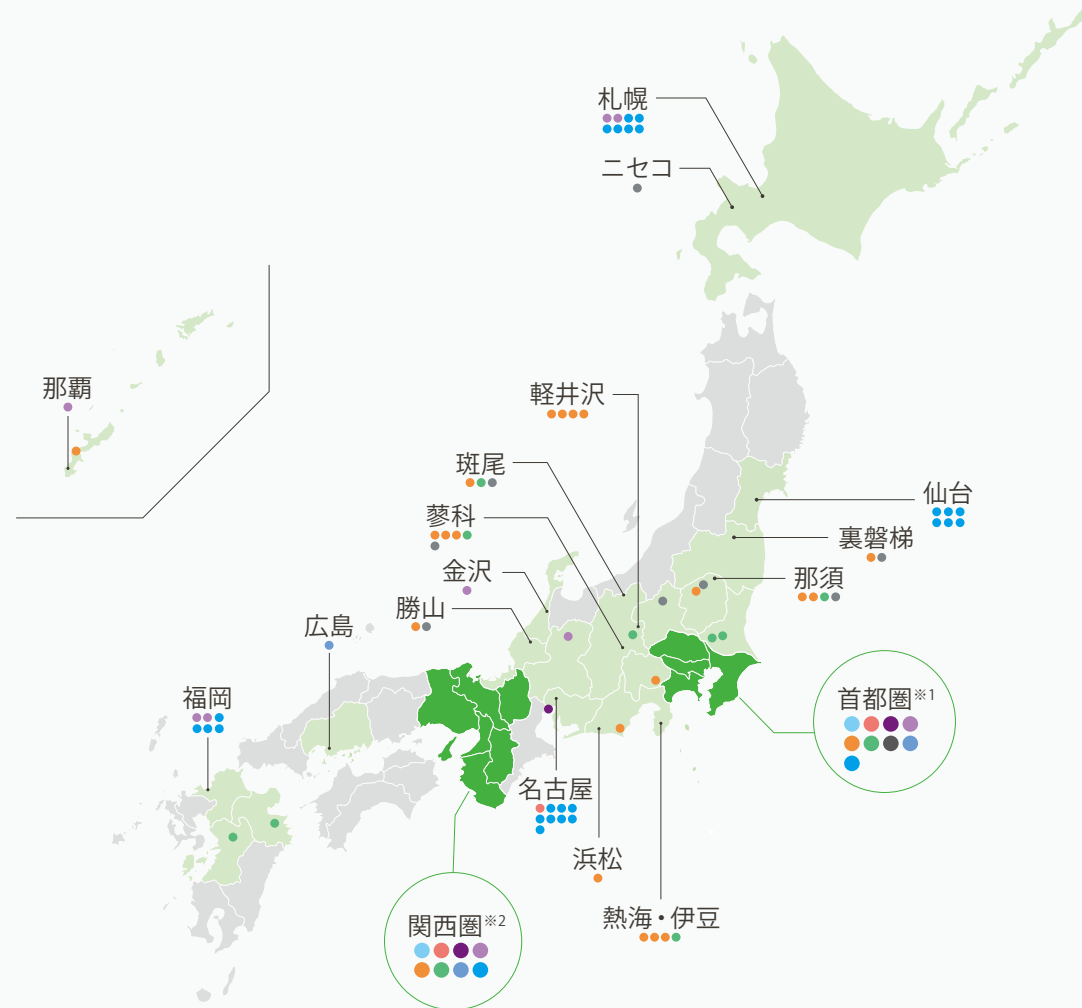
	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
CO ₂ 排出量 (Scope 1・2)		228.3	234.8	210.7	233.0	227.5	230.5	283.3	256.1	257.9
原単位	kg-CO ₂ /m ²	98.6	101.9	98.4	106.7	101.0	96.1	86.8	75.1	74.8
CO ₂ 排出量 (Scope3)	千t-CO ₂	—	—	821.9	682.1	585.9	1,295.5	1,913.0	1,618.8	1,856.7
カテゴリ1・2・11	千t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	1,792.5	1,511.2	1,725.7
水使用量	千m ³	3,042	3,141	2,811	2,650	2,548	2,612	5,751	4,582	4,867
原単位	m ³ /m ²	1.33	1.39	1.32	1.23	1.14	1.10	1.8	1.3	1.4
廃棄物排出量	t	14,189	18,796	18,908	25,127	25,569	22,932	29,251	27,637	28,039
原単位	kg/m ²	10.3	10.2	10.1	12.5	12.6	10.2	9.6	8.3	8.5

※ 2019年度以降は、SBT認定目標設定により対象範囲を変更

(2022年6月末日算定)

事業エリア

主な国内施設・店舗



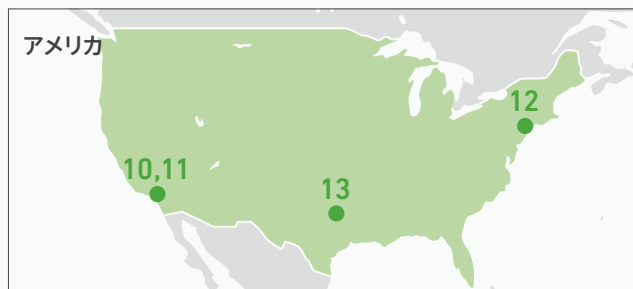
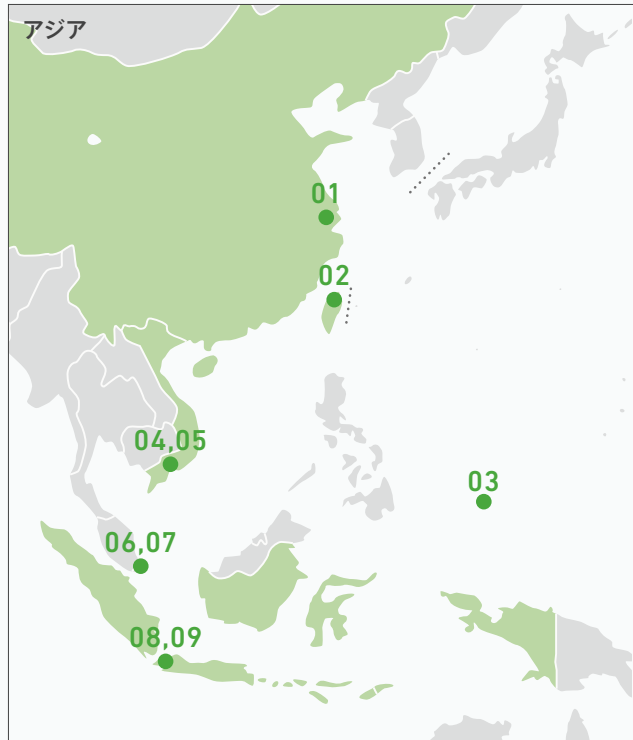
施設	単位	首都圏※1	関西圏※2	その他	合計
● オフィスビル	棟	49	1	0	50
● 商業施設	施設	24	6	1	31
● 物流施設	施設	2	2	0	4
● 都市型ホテル	施設	19	3	8	30
● リゾート施設	施設	4	5	21	30
● ゴルフ場	施設	10	3	6	19
● スキー場	施設	3	0	5	8
● シニア住宅	施設	15	0	0	15
● フィットネス	店舗	22	12	1	35
● 東急リハビリ	店舗	135	41	27	203

(2022年3月31日現在)

※1. 東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県を含みます ※2. 大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県を含みます

事業エリア

主な海外拠点



中国	上海	01	東急不動産諮詢(上海)有限公司(東急不動産)
台湾		02	東急房地產股份有限公司(東急リバブル)
パラオ		03	Pacific Islands Development Corporation (東急不動産)
ベトナム		04	NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT JSC (東急コミュニティー)
		05	NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT (東急コミュニティー)
シンガポール		06	Tokyu Land Asia Pte. Ltd. (東急不動産)
		07	OT GROUP PTE. LTD. に資本出資(東急リバブル)
インドネシア	ジャカルタ	08	PT. Tokyu Land Indonesia (東急不動産)
		09	PT. Tokyu Property Management Indonesia (東急コミュニティー)
アメリカ	ロサンゼルス	10	Tokyu Land US Corporation (東急不動産)
		11	Tokyu Livable US, Inc. (東急リバブル)
	ニューヨーク	12	Tokyu Land US Corporation ニューヨークオフィス(東急不動産)
	ダラス	13	Tokyu Livable Texas Investment Advisors, LLC (東急リバブル)

環境に配慮したアセット

環境不動産一覧(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。

5 stars 国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされた建物



渋谷ソラスタ
東京都渋谷区



渋谷フラス
東京都渋谷区



東京ポートシティ竹芝
オフィスタワー
東京都港区



九段会館テラス
東京都千代田区
プラン認証

4 stars 極めて優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

新目黒東急ビル	東京都品川区
神保町北東急ビル	東京都千代田区
新青山東急ビル	東京都港区
スプライン青山東急ビル	東京都港区
東急プラザ表参道原宿	東京都渋谷区
あまがさきキューズモール	兵庫県尼崎市

3 stars 非常に優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

恵比寿ビジネスタワー	東京都渋谷区
渋谷南東急ビル	東京都渋谷区
日本橋フロント	東京都中央区
日本橋本町東急ビル	東京都中央区
日本橋丸善東急ビル	東京都中央区

内幸町東急ビル	東京都千代田区
霞が関東急ビル	東京都千代田区
新橋東急ビル	東京都港区
浜松町スクエア	東京都港区
南青山東急ビル	東京都港区

環境に配慮したアセット

再生可能エネルギー事業一覧

ReENE

東急不動産の再生可能エネルギー事業 [リエネ]

(2022年6月末時点)

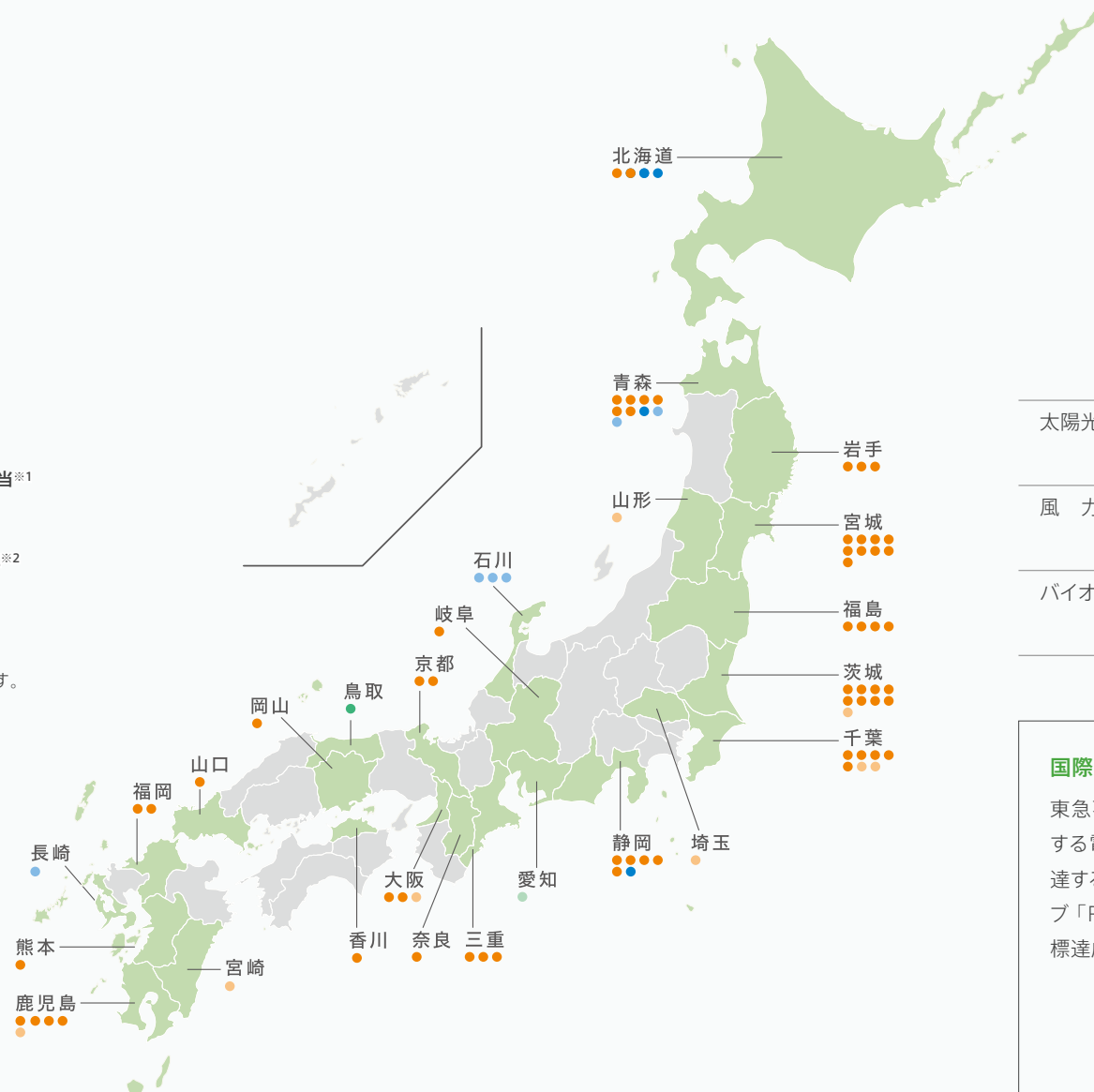
総事業数 **82** 事業

定格容量 **1,329** MW

▶一般家庭：約**63.9**万世帯分に相当※1

CO₂削減量 **1,266,000** t-CO₂/年※2

- ・共同事業を含みます。
- ・定格容量・CO₂削減量は持分換算前の値です。
- ・ルーフトップ1事業、定格容量合計21MWを含みます。
- ・MWはパネル等容量で記載しています。



太陽光	稼働済	●	61件
	開発中	●	8件
風力	稼働済	●	4件
	開発中	●	6件
バイオマス	稼働済	●	1件
	開発中	●	1件

国際的イニシアティブ「RE100」への加盟

東急不動産は2019年4月、事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟しました。2022年に目標達成をめざしています。

RE100
CLIMATE GROUP | CDP

※1. 世帯当たりの電力使用量4,573kWh/年を目安に算出(太陽光発電協会「表示ガイドライン2021年度」より)

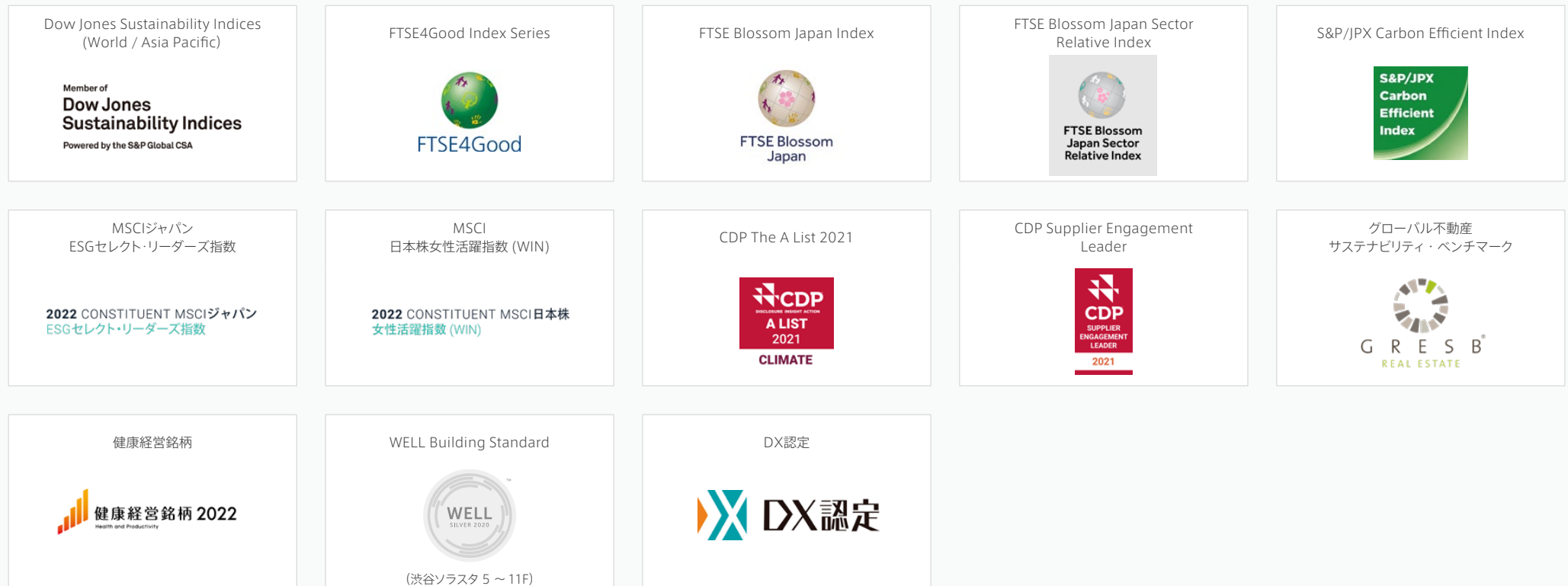
※2. 環境省・経済産業省公表の「電気事業者別排出係数(2020年度実績)」における一般送配電事業者のCO₂排出係数「433g-CO₂/kWh」(沖縄電力(株)以外の全国平均係数)*を使用

国際的イニシアティブへの賛同／外部評価

国際的イニシアティブへの賛同



主な外部評価



ホールディングス体制

東急不動産ホールディングスグループは、2013年10月に設立された持株会社の東急不動産ホールディングスと、東急不動産、東急コミュニティー、東急リバブル、東急住宅リース、学生情報センターの主要5社ならびに各々の関連会社により構成されています。グループ100社以上、約3万人のグループ従業員が、新たな価値創造に取り組んでいます。

東急不動産ホールディングス

 東急不動産	 東急コミュニティー	 東急リバブル	 東急住宅リース	 学生情報センター
東急不動産(株)	(株)東急コミュニティー	東急リバブル(株)	東急住宅リース(株)	(株)学生情報センター
(株)東急スポーツオアシス (株)石勝エクステリア (株)イーウェル 東急不動産リート・マネジメント(株) 東急不動産キャピタル・マネジメント(株) 東急不動産SCマネジメント(株) 東急リゾート&ステイ(株) 東急リゾート(株) (株)東急イーライフデザイン Pacific Islands Development Corporation PT. Tokyu Land Indonesia Tokyu Land US Corporation 東急不動産諮詢(上海)有限公司 Tokyu Land Asia Pte. Ltd. 東急少額短期保険(株) その他	(株)マリモコミュニティ 東急ビルメンテナンス(株) (株)湘南コミュニティー 第一ビルサービス(株) 用賀熱供給(株) (株)TCフォーラム (株)インフィールド (株)東急Re・デザイン HOCパートナーズPFI(株) PT. Tokyu Property Management Indonesia TOKYU PM VIETNAM NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT JSC	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) 東急不動産股份有限公司 Tokyu Livable US, Inc. Tokyu Livable Texas Investment Advisors, LLC	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)	シグマジャパン(株) 北和建設(株)
セグメント	セグメント	セグメント	セグメント	セグメント
<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市開発事業 ■ 戦略投資事業 ■ 管理運営事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理運営事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産流通事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産流通事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産流通事業

会社概要・株式情報

会社概要

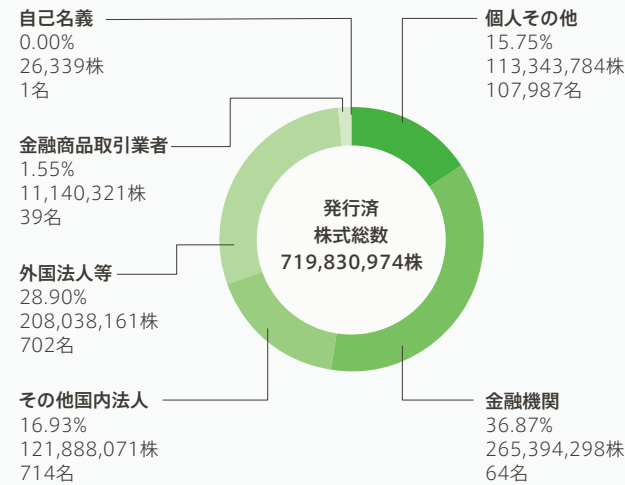
商号	東急不動産ホールディングス株式会社 (英文表記：Tokyu Fudosan Holdings Corporation)	事業内容	グループ経営管理事業
所在地	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1	設立	2013年10月1日
電話番号	03-6455-1122 (代表)	資本金	77,562百万円 (2022年3月31日現在)
代表者	代表取締役社長 西川 弘典	従業員数	87名 (連結：21,276名) (2022年3月31日現在)

株式情報・株主状況 (2022年3月31日現在)

株式基本情報

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	719,830,974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 ・ 期末配当 3月31日 ・ 中間配当 9月30日 ・ その他 あらかじめ公告する一定の日

所有者別株式分布状況



大株主状況

株主名	持株数(千株)	持株比率 [※]
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	120,184	16.70%
東急株式会社	114,479	15.90%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	53,911	7.49%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,366	2.27%
三井住友信託銀行株式会社	16,008	2.22%
第一生命保険株式会社	11,934	1.66%
HSBC BANK PLC A/C HSBC BANK PLC AS TRUSTEE FOR PUTM ACS JAPAN EQUITY FUND	10,265	1.43%
日本生命保険相互会社	8,107	1.13%
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	7,967	1.11%
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	7,935	1.10%

※ 持株比率は、自己株式26,339株を控除して計算しています