

# 2024 WE ARE GREEN REPORT

2024 統合報告書



環境とDXをビジネスの力に変え、  
未来のライフスタイルを描く。  
再生可能エネルギーの取り組みも、  
デジタルを活かした感動体験も、  
地域に愛されるまちづくりも。  
すべては一人ひとりの  
ウェルビーイングのために。  
私たちはグループが展開する  
多様なグリーンを融合させ、  
新しい価値を創造し続けます。

**誰もが  
自分らしく  
輝ける  
未来へ**

# WE ARE GREEN

# 編集方針

長期ビジョン達成に向けたスローガン「WE ARE GREEN」を掲げ、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現をめざしている当社グループは、統合報告書を「WE ARE GREEN REPORT」として開示しています。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、人的資本経営や環境経営、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、IFRS財団が提唱する「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2.0」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：2023年4月1日～2024年3月31日  
(一部、2024年4月以降の情報を含みます)

公開時期：2024年8月

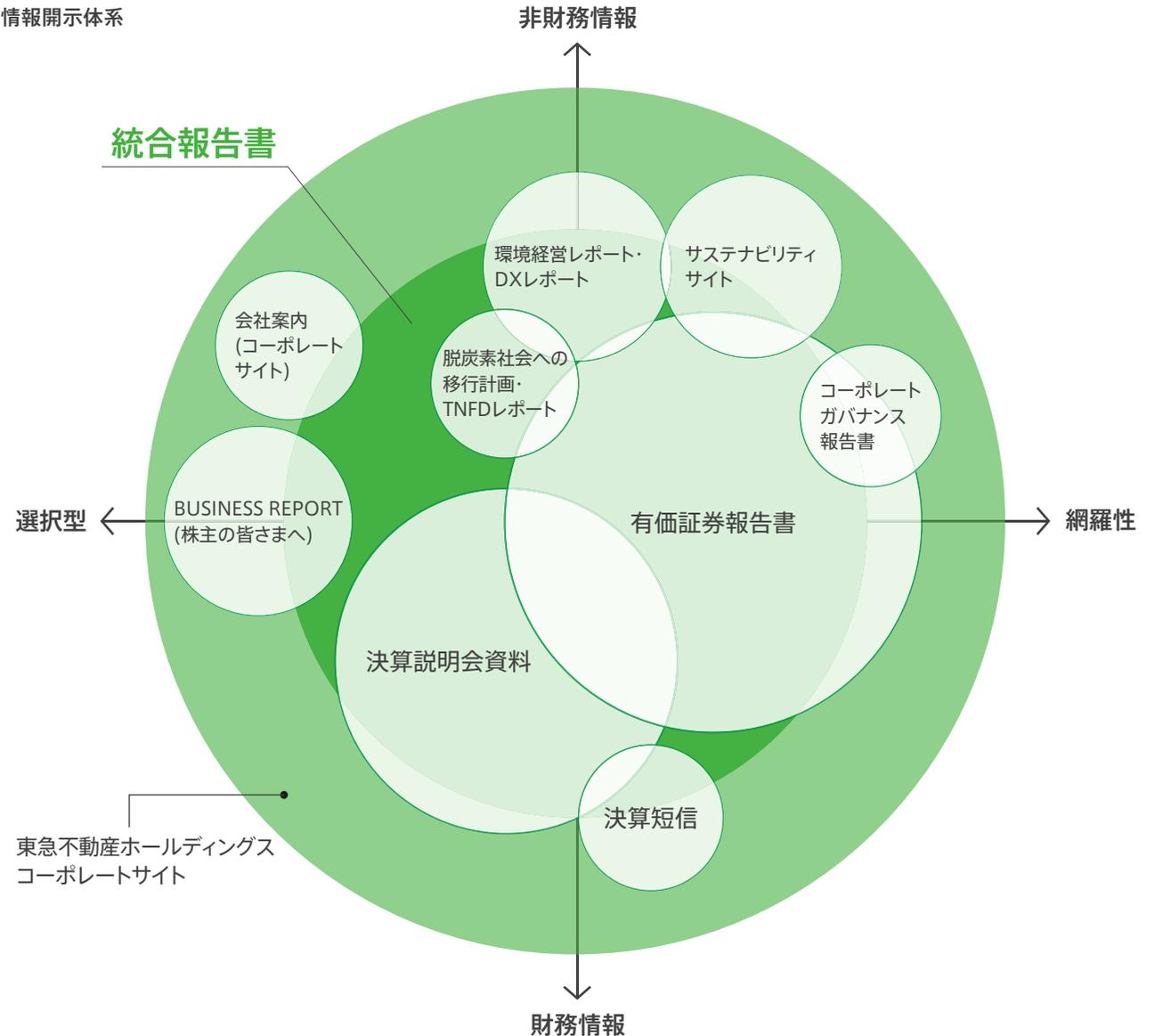
## 事務局および協力部署

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CX・イノベーション推進部／  
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



# 東急不動産ホールディングスグループの理念体系

「ありたい姿」「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

# Contents



<b>グループ概要</b> .....	006
挑戦の歴史 .....	007
事業概要 .....	008
数字で見るグループの強み .....	009
創出価値「ライフスタイル創造3.0」 .....	010



<b>ありたい姿</b> .....	011
Letter to our stakeholders .....	012
(トップメッセージ)	
<b>価値創造プロセス</b> .....	018
● 価値を創造し続ける企業グループへ .....	018
● ステークホルダーへの提供価値 .....	019
ステークホルダーとのコミュニケーション .....	020
価値創造への取り組みテーマ .....	021
(マテリアリティ)	
6つのマテリアリティを通じて提供する価値 .....	022
財務・非財務KPI目標および実績 .....	023



<b>広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA) の まちづくり</b> .....	024
--	-----



<b>中長期成長戦略</b> .....	031
中長期経営方針 .....	032
財務資本戦略 (担当役員メッセージ) .....	033
サステナビリティ戦略 (担当役員メッセージ) .....	037
レジリエンスとコンプライアンスの推進 .....	039
(担当役員メッセージ)	
<b>全社方針「環境経営」</b> .....	040
● 方針サマリー .....	040
● 実績と今後の方針 .....	041
● 特集: 再生可能エネルギー事業 .....	042

<b>全社方針「DX」</b> .....	044
● 方針サマリー .....	044
● 4つの重点課題と注力領域 .....	045
● DXの取り組み事例 .....	046
デジタルを活用したCX・イノベーション戦略 .....	047
(担当役員メッセージ)	
<b>事業方針</b> .....	048
● 方針サマリー .....	048
● 事例紹介: .....	049
東急不動産 BRANZギャラリー 表参道	
● 事例紹介: 東急リゾートタウン蓼科 .....	051
社外取締役座談会 .....	053



<b>事業セグメント別戦略</b> .....	057
都市開発事業 .....	058
戦略投資事業 .....	060
管理運営事業 .....	062
不動産流通事業 .....	064



<b>価値創造基盤</b> .....	066
<b>環境</b> .....	067
● 環境経営の推進 .....	067
● 気候変動への対応 .....	069
● ネイチャーポジティブへの貢献 .....	073
<b>社会</b> .....	076
● 地域社会への貢献 .....	076
● 人財と組織風土 .....	078
● 人権の尊重 .....	082
<b>ガバナンス</b> .....	084
● コーポレートガバナンス .....	084
● リスクマネジメント .....	091
● 役員一覧 .....	093
<b>データ</b> .....	098
財務・非財務ハイライト .....	098
財務・非財務データ .....	100
事業エリア .....	103
環境に配慮したアセット .....	105
国際的イニシアチブへの賛同/外部評価 .....	107
ホールディングス体制 .....	108
会社概要・株式情報 .....	109

Part  
01

# グループ概要

挑戦の歴史と創出価値

→ 挑戦の歴史

→ 数字で見るグループの強み

→ 事業概要

→ 創出価値「ライフスタイル創造3.0」

## グループ概要 挑戦の歴史



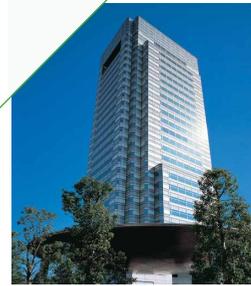
グループの原点には、1918年に設立された田園都市(株)の「挑戦するDNA」があります。同社は住宅不足の時代に、自然と都市が共存する田園調布を開発しました。「挑戦するDNA」は現在にも脈々と受け継がれ、時代とともに変化する社会課題やニーズに向き合い、不動産事業を通じて新しい価値創造をグループ共創でつくりあげています。

2023年度営業収益  
**11,030**億円



### 経済成長期の 住宅難を いち早く解消

戦後復興後の経済成長期に都市部の住宅難が顕在化。拠点である渋谷を中心に住宅と商業施設を供給し、不動産ビジネスによる価値創造を追求。



### ビジネスモデルを 賃貸事業へ 拡大

ポストバブル期、従来の郊外型住宅の長期開発から、オフィスや商業施設などの賃貸事業へ拡大。財務体質の改善と収益基盤を強化。

2022年  
「TFHD digital」設立  
グループ全体の  
DX推進と  
DX人材育成を担う



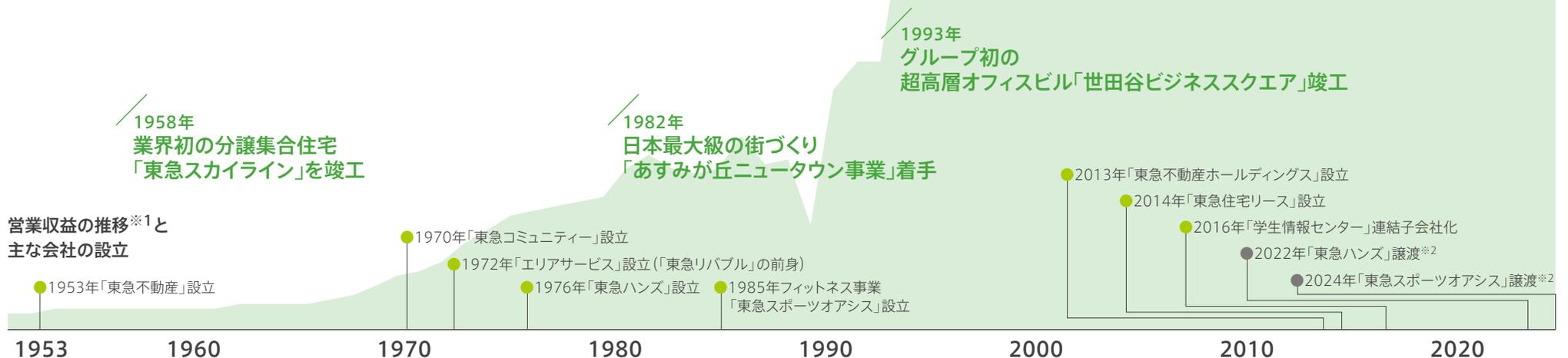
### 業界に先駆けて事業の 多角化を開始

人々の価値観が多様化したことに伴い、管理や仲介、小売、リゾート、スポーツクラブなど事業を多角化し、生活総合サービスを提供する企業グループへと成長。



### 業界として画期的な 環境先進企業へ

地球規模の気候変動や生物多様性に対応すべく、経済と環境を両立させたサステナブルなまちづくりを通じ、さらなる価値創造に取り組む。



※1. 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

※2. 財務担当役員メッセージp.34のポートフォリオマネジメントの進捗を参照

## グループ概要 事業概要

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、  
未来のまちづくりに必要な幅広い事業のノウハウ・リソースを保持しています。

### 資産活用型ビジネス

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、効果的投資  
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。



#### 都市開発事業

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（賃貸マンション・学生レジデンス）の開発を行っています。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。魅力ある街と暮らしの創造をめざし、事業を通じて、「快適な都市生活」「安心安全の住まい」という価値を提供しています。

→ 参照ページ p.58へ



#### 戦略投資事業

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、生活を支えるインフラを開発・整備しています。また、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おり、アメリカやインドネシアを中心とした海外では、総合デベロッパーとしてのプレゼンスを発揮しています。次世代の社会インフラの構築をめざし、事業を通じて「快適な都市生活」「クリーンエネルギー供給」という価値を提供しています。

→ 参照ページ p.60へ

### 人財活用型ビジネス

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。



#### 管理運営事業

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、ホテル、レジャー、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、お客さま起点の幅広い事業を展開しています。お客さま資産や保有施設の価値最大化を図りながら、事業を通じて、「快適な都市生活」「安心安全の住まい」「心身の健康」「充実した余暇」という価値を提供しています。

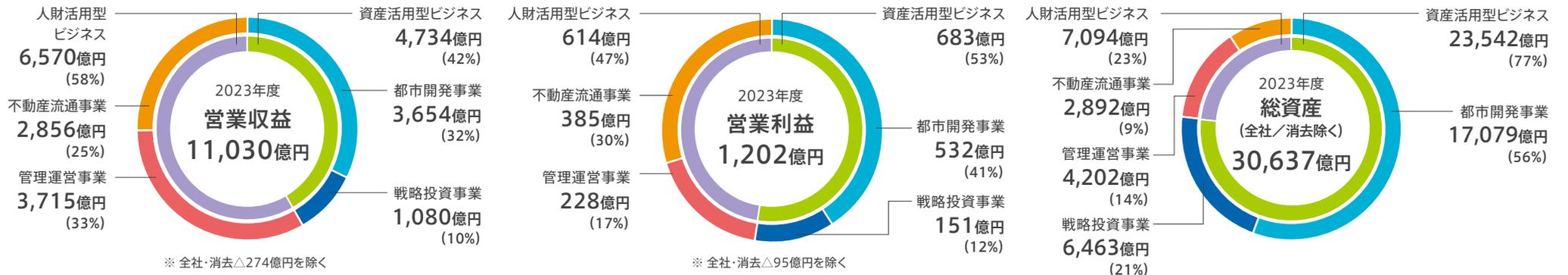
→ 参照ページ p.62へ



#### 不動産流通事業

不動産流通事業セグメントでは、売買仲介・販売受託など、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。健全なストック活用型社会の発展に貢献するため、事業を通じて、「快適な都市生活」「安心安全の住まい」という価値を提供しています。

→ 参照ページ p.64へ



## グループ概要 数字で見るグループの強み

創業以来、当社グループは事業活動を通じて社会課題の解決に真摯に取り組み、お客さまや社会に新しい価値を提供し続けてきました。この「挑戦するDNA」を継承しながら成長を続け、現在では競争力の源泉となる当社グループならではの強みを有しています。

### 多様なアセットと多彩なお客さま

グループ運営  
施設数

182施設



お客さま接点

約1,810万人\*



※ 福利厚生代行会員、商業施設アプリ・カード会員、BRANZ CLUB会員、東急こすもす会員、東急ハーヴェストクラブ会員など

テナント企業数(オフィス)

533社

テナント企業数(商業)

1,413社

マンション総合管理受託戸数

約50.6万戸

マンション管理会社(単体)  
総合管理受託戸数(約48.4万戸)  
(出典: マンション管理新聞 2024.5.25号)

第2位

売買仲介取扱件数

約3.0万件

ほか

### ユニークな事業を生み出す風土

再生可能エネルギー事業

「ReENE」[参照ページ p.106へ](#)



2024年6月末現在

定格容量

1,763MW

CO<sub>2</sub>削減量

1,733千t-CO<sub>2</sub>/年

総事業数

113事業

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302件

事業化決定

4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37件

### 専門性の高い人財とノウハウ

グループ従業員数  
(臨時雇用を含む)

約30,000人



有資格者数

約12,300人



一級・二級建築士  
520人

宅地建物取引士  
7,317人

マンション管理士  
515人

管理業務主任者  
2,341人

介護福祉士  
434人

ITパスポート  
1,097人

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などを開催

延べ参加者数

累計119回開催

15,111人



### 環境先進企業として

国内事業会社初  
国際的イニシアチブ

RE100達成

(2024年4月認定 東急不動産)

CLIMATE GROUP  
RE100

国内事業会社初

100%再エネ

切り替え完了

(2022年12月 東急不動産)

CDP気候変動2023

Aリスト3年連続で選定

CDP  
DISCLOSURE INSIGHT ACTION  
A LIST  
2023  
CLIMATE

### DX推進の取り組み

DX銘柄2023  
Digital Transformation

## グループ概要 創出価値「ライフスタイル創造3.0」

当社グループは、住まい方・働き方・過ごし方を融合させた独自性のある提案を通じて、お客さまのニーズに応え、「時間軸」と「空間軸」において価値を創出し、「ライフスタイル創造3.0」の実現をめざしています。

### 「ライフスタイル創造3.0」

「ハコ」から「ソリューション」、そして「生活シーンの融合」へ――。

時代とともに変化する社会課題や多様化するお客さまの生活シーンを支えるため、私たちの価値創造は進化を続けています。

### 社会課題に対応し進化し続けるライフスタイル創造



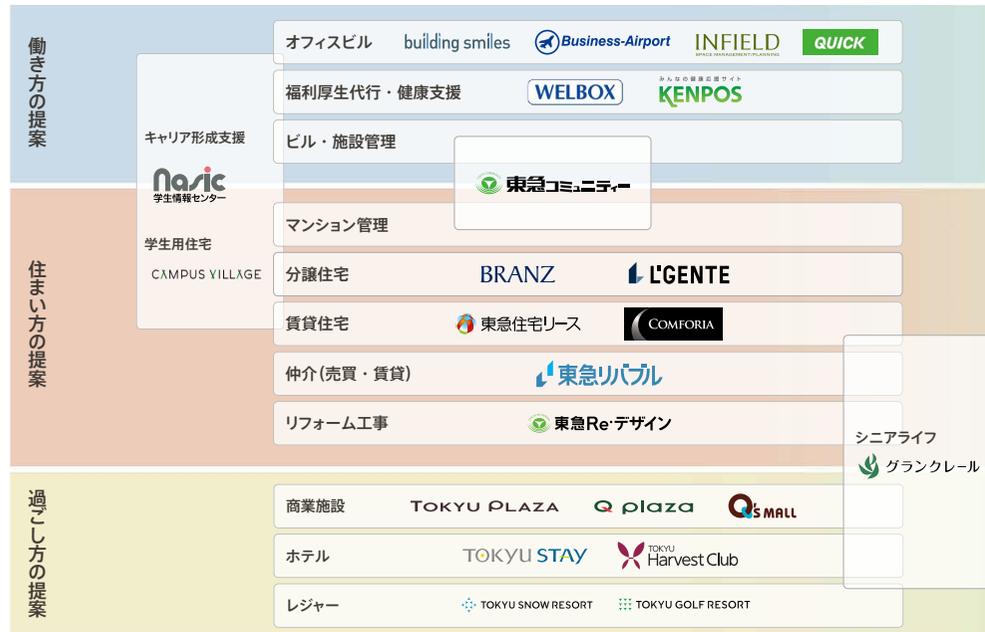
### ライフスタイル創造（「時間軸」での価値創造）

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



### 幅広いビジネス領域（「空間軸」での価値創造）

街のあらゆるシーンにおいて、バリューチェーンを活かした「空間軸」で価値を創造する

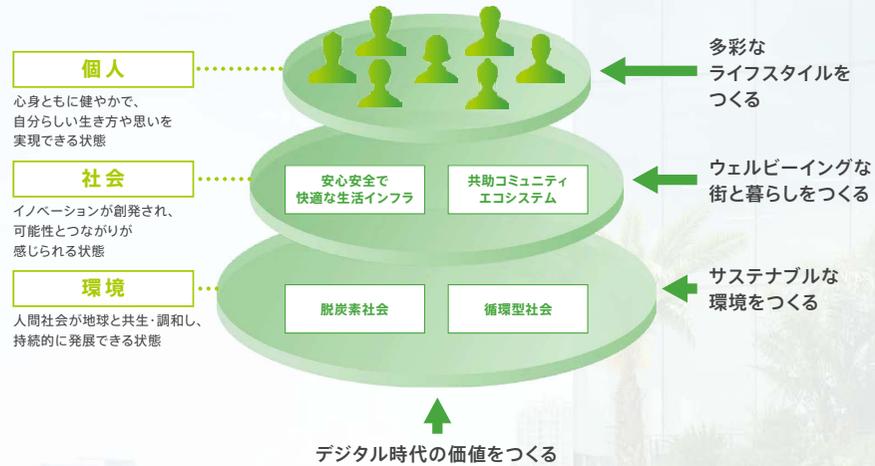


# Part 02

## ありたい姿

価値を創造し続ける企業グループへ

私たちがめざす価値創造  
誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来



## Letter to our stakeholders



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

## 社会の転換期に「攻め」の経営で プレミアムな価値を創出するグループへ

### 100年受け継がれる 創業の精神「挑戦するDNA」

25年以上の歳月をかけて再開発事業に取り組んできた「Shibuya Sakura Stage」がまちびらきを迎え、渋谷に新たなにぎわいが生まれはじめました。この日を待ち望んだ多くの地権者の方々の想いを受け継ぎ、多彩なカルチャーが息づく渋谷・桜丘の街に、これから大きな花を咲かせていきます。

東急不動産ホールディングスの中核企業である東急不動産は、この渋谷の地に1953年に設立されました。初代会長の五島慶太は、設立披露の場で「渋谷駅附近に更に四、五箇所高層ビルディングを建築致しまして、渋谷を中心とする地区の発展整備に資したい」と演説しています。「大いに事業を拡張して、国家的事業に進出したい」と語った当時の想いが、今まさに100年に一度といわれる渋谷再開発によって実現しようとしています。

私たちグループの原点は、1918年、渋谷栄一らを中心に設立された田園都市株式会社にあります。100年以上前に日本で初めて、英国発祥の「田園都市構想」を取り入れた田園調布のまちづくりを行い、都市生活者の住

環境改善に大きく貢献しました。

以来、私たちは「挑戦するDNA」を創業の精神に掲げ、その時代が要請するさまざまな社会課題の解決に向けて、常に新しい事業やサービス開発に取り組んできました。

2024年4月に開業した東急プラザ原宿「ハラカド」も、その一例です。コロナ禍を経て商業施設の再定義に挑戦し、クリエイターの集客装置と位置づけました。にぎわいの場の新しいあり方に、来訪された多くのお客さまからご評価をいただいています。インフレ経済へと向かう社会の転換期に、こうした「攻め」の挑戦を続けられる組織風土をグループに根づかせ、選ばれ続ける強い企業へと成長していきます。

### 2年前倒しで目標を達成し、 先を見据えた変革に挑む

2020年に社長就任後、コロナ禍のなかで長期ビジョン「GROUP VISION 2030」を発表し、グループスローガンに「WE ARE GREEN」を掲げて3年が経ちました。10カ年計画の長期経営方針は、順調に進捗しています。前半5年間に位置づけた再構築フェーズでは、ROEとEPSの向上を図るために、抜本的な事業構

## Letter to our stakeholders

造改革に着手し、収益性・効率性の低いアセットや事業の譲渡・売却を断行しました。

(▶ 参照ページ p.34へ)

いわば“外科手術”のような聖域なき改革が功を奏し、昨年度の業績は、売上高1兆1,030億円、営業利益1,202億円、当期純利益685億円となり、過去最高益を更新しました。

同時に、2025年度までの中期経営計画で目標としていたすべての財務指標を2年前倒しで達成し、ROEは9.6%まで改善しました。こうした好調な業績を踏まえ、後半5年間の強靱化フェーズを1年前倒して、来年度から新たな中期経営計画をスタートします。

過去最高益という成果は、自社での比較にすぎません。不動産業界全体に追い風が吹いており、高い業績を上げているのは同業他社も同じです。現状に甘んじることなく、事業を取り巻く環境変化を大局的な視点で捉えなが

### 営業利益の推移



ら、グループ経営を率いていきます。

なかでも資本コストや株価を意識した経営を、私は重視しています。当社の株価は、2024年3月にBPSを上回り、PBRは1倍水準に回復しました。しかし、8月に入り株式マーケットの変調により、株価水準は大きく低下し、足元では再び1倍を下回りました。PBRは1倍が最低ラインであると認識しており、さらなるROEとPERの向上を図ります。稼ぐ力と効率性を高め、株主資本コストを上回るROEを継続して達成し、2030年度に10%以上とする目標をクリアしていきます。また、これまで以上に株主・投資家の皆さまからの期待に応える次期中期経営計画を策定し、PERを引き上げたと考えています。

### インフレ経済への転換期を、 売上拡大のチャンスに

日本経済は今、歴史的な転換期を迎えています。日本銀行がマイナス金利政策を解除し、17年ぶりに利上げが行われました。不動産事業にとって金利上昇は逆風になりかねません。過去に身を切るような経営危機を味わった経験から、私は社内でご断言しています。「事業が好調な時ほどリスクに備えよ」と。

一方、インフレ経済への転換は、事業構造改革を終えた当社グループにとって、コスト削減での利益確保から売上を高めて利益を生み出す環境へと大きくシフトできる機会と捉えています。

それぞれの事業が持つ強みと幅広い事業ウイングを活かして、グループ総合力を最大化する。そして、競争優位性のある価値を提供することで、お客さまから高い評価をいただく。今こそ、そうした成長サイクルを描き、社員一人ひとりが「挑戦するDNA」を十二分に発揮できる絶好のタイミングです。おもしろいと思えるアイデアを実現し、新しいことに果敢に挑戦する「攻め」の経営に舵を切り、グループを挙げて高い付加価値の創出を進めます。

### 産業・地域・環境で、 プレミアムな価値を生み出す

私たちが強靱化フェーズでめざすのは、「強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築」です。総合不動産管理を担う東急コミュニティーや売買仲介の東急リバブルのように、業界トップクラスの実績を持つ事業はもちろんのこと、特定のマーケットで勝てる事業を育て、他社が追随しにくい競争優位性を確立します。

さらに、それぞれの事業を掛け合わせるこ

とで、産業・地域・環境などの側面から他社にはない高い付加価値を生み出し、その独自性を「プレミアムな価値」として対価に変えていきます。産業育成や都市観光、地方創生、GX（グリーントランスフォーメーション）といった経済産業政策を好機と捉え、国家戦略と足並みを揃えながら地域課題や社会課題の解決につながる事業の芽を伸ばしていくことで、新たなコア事業の育成に取り組みます。

当社グループの幅広い事業領域は、その収益モデルの違いから、資産活用型と人財活用型に分けられます。同様に、都市と地方、不動産ビジネスと不動産以外のビジネスなど、多様な稼ぎ方の軸をつくることで、特定の領域や市況に左右されない、強靱なポートフォリオを構築していきます。

次期中期経営計画では、プレミアムな価値を生み出す重点テーマとして、「国際的な都市間競争力の強化」および「地域資源を活用した付加価値創出」を掲げます。前者は世界から見た国際都市・東京のブランド力向上、後者は観光立国と脱炭素社会の実現に寄与する取り組みです。それぞれのテーマを具現化する戦略について、具体的にお伝えします。

## Letter to our stakeholders

### 国際的な都市間競争力の強化

#### 経営資源を集中投下し、 広域渋谷圏を真のホームグラウンドへ

広域渋谷圏の魅力は、世界から人が集まる場だということです。中心となる渋谷エリアのほか、恵比寿、代官山、表参道、原宿といった独自の文化を持つ街が隣り合い、その多様性が国内外から多くの観光客や企業を惹きつけて

います。

ウェルビーイングの実現を図ることがまちづくりの前提となった今、不動産業界には国際的な都市間競争力の強化に向けた取り組みが求められています。広域渋谷圏には、競争力の必須要素である「ヒト・モノ・カネ・情報」がすでに集まっていますが、当社グループがこれらの集積をさらに加速させていきます。

そのなかで私たちがめざすのは、グループ

の本拠地である渋谷を真のホームグラウンドにすることです。東急グループとの連携を図りながら、当社グループの経営資源を集中投下し、開発から管理運営、仲介までのバリューチェーンがエリア内でつながり高い付加価値を提供する。それによって、エリア価値と渋谷における私たちの存在感が高まり、事業機会が拡大し続ける場所になる。それが私の思い描く真のホームグラウンドです。

その実現のためには、産業育成と都市観光という、渋谷がもともと持つ魅力を磨いていくことが重要だと考えています。

産業育成については、すでに優秀なスタートアップ企業が自然発生的に集まる素地があります。さらに今後、世界に名だたる企業を輩出するスタートアップ・エコシステムを渋谷に構築していくうえで欠かせない要素が、産学連携です。たとえば、ボストンのような学術都市は、大学を中心に世界中から優れた人材

が集まることで、街の経済を活性化させています。広域渋谷圏のまちづくりにおいても、大学や研究機関との連携を戦略的に組み込むことで、国際的な存在感を高めていきます。

政府は海外の有名大学と連携したイノベーション拠点「グローバル・スタートアップ・キャンパス」を目黒に設置し、スタートアップ振興を後押しする構想を描いています。当社グループにおいては、東急不動産がマサチューセッツ工科大学との連携プログラムで、社会実験やスタートアップとの共創をすでに行っており、こうした実績を渋谷のまちづくりにも活かせると考えています。

一方の都市観光でめざすのは、24時間眠らない「エンタテインメントシティSHIBUYA」の実現です。活発なナイトタイムエコノミーだけにとどまらない魅力の幅広さこそが、渋谷の個性です。その個性は、さまざまな属性の人々が交わることによって育まれてきたものだと

### 次期中期経営計画の重点テーマ

#### GROUP VISION 2030 価値を創造し続ける企業グループへ

2021-2024  
長期経営方針:再構築フェーズ

2025-2030 ※1年前倒し  
長期経営方針:強靱化フェーズ

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  
中期経営計画2025

強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築  
次期中期経営計画

#### 事業環境の歴史的転換期

- 国内人口減少、人口の都市部集中
- 所得、サービスの二極化
- インバウンド増加
- 再エネの主電源化(GX推進)
- インフレの進行、建築費の高騰
- 国内金利正常化

### 国際的な都市間競争力の強化

広域渋谷圏戦略推進

グループ競争力を強みに広域渋谷圏を  
「真のホームグラウンド」化

### 地域資源を活用した付加価値創出

- ① 再生可能エネルギー事業
- ② ホテル・リゾート事業

不動産市況に左右されにくい領域で  
コア事業を育成



2024年4月に開業した東急プラザ原宿「ハラカド」



「ハラカド」の対面に位置する東急プラザ表参道「オモカド」

## Letter to our stakeholders

いう考えのもと、「創造」「発信」「集積」が循環する環境づくりに力を入れています。

(➡ 参照ページ p.30へ)

産業育成と都市観光のいずれにおいても、渋谷に集う人々をつなぎ、自然発生的・偶発的なコミュニケーションを生み出す仕掛けが重要です。私は、そうした有機的な営みが、地歴やムードなどを含むエリア固有のカルチャーを創出していると考えています。それに引き寄せられた人々がさらにカルチャーを磨き、エリアの個性を高めることで、新たな人を呼び込みます。この循環を生み出すうえで、デザインやアートなどのクリエイティブな分野はひとつの有効な仕掛けであり、新たな価値観を受け入れ、創造につなげる渋谷の特性との大きな親和性があります。

今年度からは広域渋谷圏戦略推進室を設置し、グループ横断でエリア価値を高め、事業機会の拡大へとつなげるための体制を強化しました。渋谷のまちづくりが、ハード中心から真のホームグラウンド化に向けたタウンマネジメントへと段階を進めるなかで、渋谷らしさの源となるクリエイティブなカルチャーづくりにも取り組んでいきます。

### 地域資源を活用した付加価値創出①

#### 自然資源を活かして 再生可能エネルギーをコア事業へ

再生可能エネルギー事業については、グリーンエネルギーへの転換がカーボンニュートラルの実現に向けた世界的な潮流であり、日本のエネルギー政策の要である以上、今後も市場が拡大することは確実です。

当社グループは、2014年から再エネ事業に参画しています。国内不動産市場の影響を受けにくく、独自性の高い事業として力を入れ、現在の総事業数は日本で113カ所、発電能力は1.7GW(2024年6月末現在)と、国内トップクラスを誇ります。

事業地のステークホルダーとの地道な交渉や関係構築が必須となる再エネ事業は、私たちが不動産業で培ってきたノウハウが活かされる領域です。また再エネ事業では、広い土地や強い風が吹くなどの地域特性を持つエリアが事業地となりますが、そうした地域の多くは、過疎化や地域産業の縮小といった共通課題を抱えています。当社グループは、これらの地域課題の解決を図りながら、まちづくりと一体となった事業展開を行っています。

なかでも2019年から東急不動産が風力発電所を稼働させている北海道松前町では、自治体とまちづくりに関する連携協定を結び、大規模停電時に当社の再エネ発電施設から電力を供給する「地域マイクログリッド」の運用をはじめなど、地域共生を図りながら事業を展開しています。

また、市場拡大が見込まれるデータセンター事業において、政府は再エネ電源の確保を促進しています。北海道でも行政主導でデータセンター誘致が進められているなかで、さらなる収益拡大を実現していきます。

再エネ事業は、ローカルを拠点としながら、グローバルなプレイヤーと同じ土俵に立つ事業です。そのスケールの大きさを伸びしろと捉え、今後もコア事業への育成を図っていきます。

### 地域資源を活用した付加価値創出②

#### 地域課題を解決する 次世代型リゾートの実現へ

約60年前から別荘の開発・管理を開始した当社グループのリゾート事業は、ホテル運営やエリアの複合開発などで成長を続けてきま

した。現在では主力事業のひとつとなり、コロナ禍以降のリゾートに対する内需と外需の増加によって、さらに利益を伸ばしています。政府は人口減少下における経済対策として、インバウンド需要を取り込んだ観光立国を掲げており、リゾートの開発から管理運営まで手がける私たちの事業機会が、より大きくなることは確実です。

当社グループのリゾート事業の強みは、地域と共生した事業展開により培ったノウハウと実績です。これらの蓄積をもとに新たな体験価値やエリア価値を創出していくことで、リゾート事業をこれまで以上に収益性の高いコア事業へと育成できると考えています。

京都や沖縄などインバウンド需要の大きいエリアを事業地とするなかでも、官民連携でアジアNo.1の国際リゾートづくりを展開してきた北海道・ニセコは、世界中から特に多くの人を呼び込んでいます。今後、ニセコがグローバルな競争に打ち勝っていくためには、現在の冬季を中心とした集客を、年間を通じたにぎわいへと広げていくことが重要です。これを実現することで、国境を超えた人の流れが継続的に生まれる次世代型リゾートという先進事例をつくり上げていきます。

## Letter to our stakeholders

### 環境プレミアムで選ばれる時代へ、先手を打ち続ける

2030年までの長期経営方針において、全社方針に掲げているのが「環境経営」と「DX」です。これらは当社グループの強みを最大化するための必須要素であると同時に、“稼ぐ力”に変えてこそ意味を持つものです。

環境経営では、「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」という重点課題に対して、それぞれの事業活動を通じた積極的な取り組みを行っています。環境先進企業としてのブランド力や独自性を高め、環境価値を当社グループならではの強みとして活かすことで、事業機会拡大と収益獲得の好循環の構築を図っています。(➡ [参照ページ p.40へ](#))

東急不動産は自社事業所および保有施設の使用電力を100%再エネに切り替え、2024年4月には国内の事業会社で初めて「RE100」の達成<sup>\*1</sup>が認定されました。オフィス、商業施設、ホテルなど全204施設を再エネに切り替えることでCO<sub>2</sub>排出量の大幅削減を実現し、当社施設の利用を通じた環境価値をお客さ

まに提供できていると考えています。

また、国際NGOのCDPが選定する気候変動対応の最高位Aリスト企業に2023年度まで3年連続で選ばれたほか、2024年4月の環境省「エコ・ファースト企業」<sup>\*2</sup>に国内不動産業で初めて認定されるなど、国内外からの外部評価を多数獲得しており、名実ともに環境先進企業としての評価を確立しています。

今後、持続可能な社会の実現と当社グループの長期的な成長を両立していくために必要なのは、たとえば環境配慮型オフィスビルに価値を見出し、積極的に出資するような企業側の意識を世の中に根づかせることです。

私たちは環境価値が価格転嫁される社会の実現に向け、先手を打ち続けてきました。当社の環境への取り組みに対し、社会変化への対応を図る企業や自治体からのニーズは年々高まっており、JR東日本との包括的業務提携や再エネファンドの設立、横浜市や相模原市など地方自治体との脱炭素化の実現に関するパートナーシップの締結といった、新たな事業機会が創出されています。

また、個人の消費活動においては、若年層を

中心にエシカル消費が広がってきています。サステナブル意識の高まりをさらに後押しするため、私たちは未来を担う世代に向けた環境教育活動を積極的に展開していきます。

### CX向上を加速させるため、DX人財を計画的に育成

DX推進については、最初のステップであるビジネスプロセスの省力化が一定の進捗を見せ、CX(カスタマーエクスペリエンス)の向上へと注力ポイントを移行しています。

2024年度からは、資産活用型ビジネスと人財活用型ビジネスのそれぞれにDXにおける重点課題と注力領域を設定することで、資産・人財が持つ価値の最大化による新たな収益モデルの構築へと取り組みを加速させています。

なかでも、人財活用型ビジネスにおけるDXは、当社グループの強みのひとつである豊富な顧客接点を活かし、グループの成長につなげるための要だと捉えています。労働人口の減少に伴う2030年問題が社会課題となるなか、デジタルにより労働集約型特有の負

担を軽減し、リアルな人財ならではのサービスを高度化させていきます。

また、広域渋谷圏のエリア内においては、デジタルとリアルの魅力が融合したCX向上に取り組んでいます。世界のまちづくり分野で初の導入となる高速大容量通信技術「IOWN」と都市OSで構築した都市基盤の上に、不動産業界初のコミュニケーションアプリ「SHIBUYA MABLs」で回遊性を促進し、デジタルツインの活用や情報発信メディアの一元管理、エンタテインメントコンテンツの誘致などの仕掛けを施すことで、渋谷でしか得られない体験価値の創出を図っています。

こうした取り組みをさらに活発化させるため、私たちが力を入れているのがDX人財の育成です。ビジネス領域とデジタル領域をつなぐ人財を「ブリッジパーソン」と定め、計画的な育成にあたっています。昨年度からはDX人財育成の仕組みやマイルストーンを体系化して開示するとともに、デジタルによる業務課題の解決や未来のまちづくりを考える育成プログラムなどを実施しています。

(➡ [参照ページ p.47へ](#))

<sup>\*1</sup> 2050年までに事業で使用電力の再エネ100%化にコミットする国際イニシアチブ。保有施設は、RE100の対象範囲とならない売却または取り壊し予定案件および東急不動産がエネルギー管理権限を有しない一部の共同事業案件を除外  
また、使用電力はRE100が認めるグリーンガスが国内市場に存在しないため、コジェネレーション自家発電による電力を除く

<sup>\*2</sup> 環境の分野において「先導的、独自の力で業界をリードする事業活動」を行っている企業(業界における環境先進企業)であることを環境大臣が認定する制度

## Letter to our stakeholders

### 力強い成長に欠かせない 経営基盤と組織風土

「攻め」のグループ経営を行い、力強い成長で将来にわたって選ばれ続ける企業をめざすために、人財戦略、財務資本戦略、コーポレートガバナンス強化に取り組み、強固な経営基盤の構築を推進しています。

価値創造に必要なのは、社員一人ひとりの力です。当社グループでは、社員が持つ能力を「人的資本」と捉え、潜在力を最大限に引き出すためのさまざまな社内改革を進めています。経営戦略と連動とした「価値を創造する人づくり」「多様性と一体感のある組織づくり」「働きがいと働きやすさの向上」という3つの人財戦略では、各施策にKPIを掲げています。グループ各社の執行役員には、グループ連携の実践度をモニタリングする独自の指標を設け、経営層の意識向上に取り組むなど、幅広い人財の力をグループの成長へとつないでいく施策を展開しています。

財務資本戦略では、資産と負債・自己資本の健全なコントロールによって財務規律を維

持しながら、事業ポートフォリオに基づいて競争優位性を意識した利益成長をめざすとともに、株主・投資家の皆さまへの安定的な還元を維持していきます。

ガバナンスについては、公平かつ透明性が高く、意思決定の迅速化に資する体制を構築し、実効的に機能させていくことへの課題に対して、社外取締役の増員や多様性確保、実効性評価における第三者評価の活用などを順次導入してきました。今後もサステナビリティの実現をめざす社会の一員としての責任を果たしながら、中長期的な企業価値の向上を図ります。

私たちは、「あらゆるステークホルダーの満足度の総和」が企業価値であると考えています。満足度を高めるうえでもっとも大きな力となるのが、「社会に向き合う使命感」を持った人財の存在であり、価値創造には人財を活かす組織風土が不可欠です。

また、人的資本経営だけではなく、今後もステークホルダーの皆さまとともに人権配慮や健康経営にも取り組み、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

### クリエイティブなカルチャーを、 まちづくりにも組織にも

新たな人と価値観を受け入れながら常に更新されていく街こそが、持続的な成長を果たす。そう捉えると、私たちが手がけるまちづくりの考え方は、生物学によく似ていると感じます。生物学者の福岡伸一氏が提唱する「動的平衡」という概念では、あらゆる生命体は、細胞の分子レベルで新しく生まれ変わり続けることによって環境変化に耐え抜くレジリエンスを持ち、進化を遂げてきたとされています。街は生命体であり、まちづくりとは生命の営みといえるかもしれません。

私は経営もまた、動的平衡の考え方のように自然の摂理に沿うべきだと考えています。街にも組織にも、カルチャーを根づかせるには時間がかかります。多様性に満ちた広域渋谷圏では、新しいヒト・コト・モノを柔軟に受け入れ、次の時代をつくるクリエイティブなカルチャーを磨いていくことが大切です。まちづくりに関わるメンバーには、偶発的なコミュニケーションを意図的につくり出していく工夫を

してほしいと呼びかけています。

そして、当社グループにもまた、渋谷のまちづくりと同じように、異なる価値観や新しいものを受け入れるカルチャーを紡いでいきたいと考えています。私たちがらしい組織風土とは、言い換えるなら「寛容さ」であり、「WE ARE GREEN」のグラデーションが表現する「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」への想いに通じます。

従業員一人ひとりが多彩な個性を認め合いながら、いきいきと働くことでこそ、魅力的なまちづくりに寄与できる。そうして社会のニーズと会社のビジョン、自らの幸福の実現をひとつの連なりとして捉え、働きがいや生きがいを当社グループで働くことの「プレミアムな価値」として全従業員に感じてもらえた時に、私たちのさらなる飛躍があると考えています。

今後も、約3万人のグループ従業員が歩むとともにできる組織風土改革に尽力し、ビジョンや経営計画については有言実行を貫くことで、「価値を創造し続ける企業グループ」をめざしていきます。

ありたい姿 価値創造プロセス

価値を創造し続ける企業グループへ

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、サステナブルな社会づくりと成長をめざします。

サステナブルな  
「未来社会」を  
めざして

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

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



ありたい姿 価値創造プロセス

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ぎます。

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。



サステナブルな「未来社会」をめざして

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

グループ従業員

ここらもからでも健康に、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。



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

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

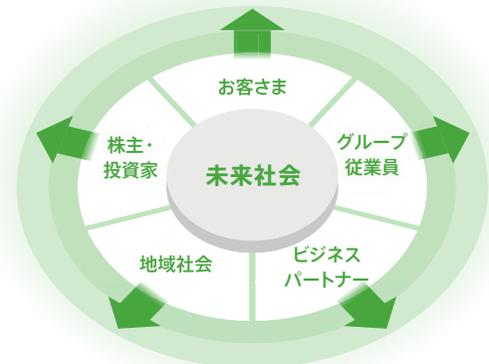
中長期的な企業価値向上により、ESG投資やインパクト投資を含めた魅力ある投資先としての地位を確立します。



<ありたい姿>

価値を創造し続ける企業グループへ

<あらゆるステークホルダーの満足度向上>



企業価値 = すべてのステークホルダーの満足度の総和

すべてのステークホルダーの満足度の輪を広げることで、企業価値向上をめざします。

## ありたい姿 ステークホルダーとのコミュニケーション

### 充実した対話を促進し、企業価値の向上へ

当社グループは、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、満足度の向上に取り組んでいます。事業を通じた対話を充実させることで、改善や新しい価値を創造し、ステークホルダーの皆さまへの責任を果たすとともに、「未来社会」に向け持続可能な社会を形成していきます。

#### 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

徹底したお客さま志向を追求し、誠実な企業活動と安心・安全な商品・サービスを提供しています。会員数約14万人の「東急こすもす会」※では、各種サービスで日常の接点を持ちつつ、購入時特典を提供することで、再契約を促進する活動を行っています。また、各種営業活動を通じたアンケートや、オフィスビル事業におけるテナントさまへのフリーペーパーの発行、節電・節水の呼びかけなどの環境啓発にも取り組んでいます。



東急こすもす会会員様限定イベント「演出家 宮本亞門氏と触れる名作オペラ『蝶々夫人』」  
2024年7月4日実施（15組30名様ご招待）

#### 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

企業の社会的責任を果たすため公益を追求し、事業活動を通じて地域活性化や豊かな環境の形成に取り組み、持続可能な社会に貢献します。清掃活動や防災訓練、祭りへの参加や小学校への出前授業などエリアマネジメント活動を行うほか、地区協議会などに参加し、地域の課題に対する解決を図り、エリアの価値向上や経済効果の創出に寄与しています。



東急不動産が参画する(一社)竹芝エリアマネジメントでは「だらだら祭り」に参加(撮影:吉岡 晋)

※ 商品購入等をいただいたお客さまで構成される当社グループ運営の会員組織

#### 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

従業員の働きがいと働きやすさを追求し、グループの人財戦略に基づく、多様な人財の活躍と個々の能力を最大限に発揮する組織風土を整えています。心理的安全性の高い職場づくりのため、定期的なワークエンゲージメント調査やモニタリングを行うほか、コンプライアンスやDE&IのEラーニング研修やセミナー、心身の健康に対するKPI目標の設定などを通じて、誰もがいきいきと働ける環境とイノベティブな組織風土づくりに取り組んでいます。



2023年9月、講師に浜田敬子氏を招き、  
ネットワーキングイベントを実施

#### 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

株主・投資家の皆さまの期待に応え、当社グループの株主価値を高めます。社長、役員、担当者による株主・投資家の皆さまとの個別面談や、機関投資家・アナリスト向け決算説明会、個人投資家向け説明会を定期的に開催しています。株主・投資家エンゲージメントについてはKPI目標を掲げ、対話を促進しています。2025年度目標290件以上に対し、2023年度は325件となり、目標を達成しました。また、対話から得られた意見や懸念等を経営層が出席する会議等に定期報告を行い、指摘を把握することで経営の改善に活かし、中長期的な企業価値の向上を図っています。

#### 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

取引先・パートナーとともに協業して共創価値を追求し、自社のみならずサプライチェーン全体で企業価値向上と成長、持続可能な社会の実現をめざしています。協業会社との合同安全大会の開催をはじめ、サステナブル調達方針の周知や、人権・環境などの社会課題についての情報交換を行うなど、事業を通じたサプライヤーエンゲージメントを実施しています。



戸田建設(株)とのエンゲージメントの様子

#### 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

次の世代、さらにその先の世代を見据え、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をめざし社会課題の解決に取り組んでいます。各事業会社における若手従業員への施策のほか、学生情報センターにおける学生へのさまざまなキャリア支援活動、事業地域での環境教育支援など、企業と社会のサステナブルな成長を担う世代とのエンゲージメントを積極的に行っています。



渋谷区の小学生がTENOHA代官山の環境取り組みを見学

## ありたい姿 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)に取り組みます。テーマは、重視する社会課題を整理・分析したうえで抽出しており、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。

### マテリアリティ特定プロセス

#### 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項目を作成し、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スタンダード、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、「ステークホルダーにとっての重要性」と、「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

### 主な社会課題(37項目より抜粋)

- 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

### マテリアリティ

#### マテリアリティと2030年にめざす姿

#### SDGs目標



#### 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。



#### 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。



#### 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。



#### 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。



#### 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。



#### 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。



ありたい姿 6つのマテリアリティを通じて提供する価値

6つのマテリアリティに基づき課題を解決し、社会へのアウトプットとインパクトを高めていくことが、当社グループのサステナブルな経営です。2030年にめざす姿の実現に向けて、6つのマテリアリティごとに事業機会とリスク、対応する戦略・施策を整理し、KPIを定めています。グループの持つ強みや資産を活用し、設定したKPIを着実に達成することで、サステナブルな社会づくりと成長をめざします。

マテリアリティ	■ 主な機会	■ 主なリスク	戦略・施策	非財務KPI		SDGsターゲット	財務KPI		私たちが提供する価値
					2030年度目標			2030年度目標	
 ライフスタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>住まい方・働き方・過ごし方の多様化</li> <li>あらゆる生活シーンの融合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズとのミスマッチ</li> <li>細分化ニーズ対応に伴う効率性悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホテルを活用したワーケーションの実証実験</li> <li>マンション居住者・組合向けポータルサイト設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま満足度<sup>*1</sup></li> <li>「ライフスタイル創造3.0」に資する商品・サービス</li> </ul>	90%以上	10.3			<p>アウトプット (事業を通じた提供価値)</p> <p><b>ライフスタイル創造3.0</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 快適な都市生活</li> <li>● 安心安全な住まい</li> <li>● 心身の健康</li> <li>● 充実した余暇</li> <li>● クリーンエネルギー供給</li> </ul>
 街と暮らし	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ形成の重要性増大</li> <li>防災・減災ニーズの高まり</li> <li>心身の健康に対する意識の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市間競争における劣後</li> <li>コミュニティ衰退による街の魅力低下</li> <li>資産の維持管理不足による価値低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリアマネジメントを通じたコミュニティ形成</li> <li>都市機能の持続可能性を担保するレジリエンスの推進</li> <li>未活用スペースを利用したコミュニケーションイベントの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ活性化施策</li> <li>建築物の安心安全対策強化<sup>*2</sup></li> </ul>	100%以上	11.3			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>RE100<sup>*3*</sup></li> <li>再生可能エネルギー電力利用率</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量(2019年度比) (SBT<sup>*5</sup>認定)</li> </ul>	2025年達成	7.2			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>水使用量</li> <li>廃棄物量(2019年度比)</li> <li>環境認証取得<sup>*6</sup> (CASBEE、DBJなど)</li> <li>サステナブル調達(型枠木材)</li> <li>緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)</li> </ul>	前年度比低減	6.4 12.2			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を通じた環境への取り組み</li> </ul>	100%以上	11.6 11.7			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>DXを活用したマンション販売拠点</li> <li>データドリブンなエリアマネジメント</li> <li>マンション価格査定AIの開発</li> <li>東急ステイ全店舗に音声認識システム導入</li> </ul>	100%以上	8.2 17.16			
 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会・循環型社会への対応ニーズ拡大</li> <li>ESG投資家からの資金調達拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動・災害の激甚化</li> <li>環境規制強化などによるコスト増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RE100の達成</li> <li>建物における環境性能の向上(ZEB/ZEH)</li> <li>ICP導入</li> <li>建物寿命を延ばす管理運営・修繕による循環型社会の形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水使用量</li> <li>廃棄物量(2019年度比)</li> <li>環境認証取得<sup>*6</sup> (CASBEE、DBJなど)</li> <li>サステナブル調達(型枠木材)</li> <li>緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)</li> </ul>	前年度比低減	6.4 12.2			<p>参考指標</p> <p>ROE 10%以上</p> <p>ROA 5%以上</p> <p>D/Eレシオ 2.0倍以下</p> <p>営業利益 1,500億円以上</p> <p>当期純利益<sup>*8</sup> 750億円以上</p>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル活用による取り組み件数</li> <li>DX投資額(2021年度比)<sup>*7</sup></li> <li>ITサポート取得率<sup>*4</sup></li> <li>健康診断受診率</li> <li>新卒女性採用比率</li> <li>女性管理職比率(中核人財における多様性の確保)</li> <li>男性育児休暇取得率</li> <li>DE&amp;Iの理解深化(Eラーニング受講率)</li> <li>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・デリジェンス実施)</li> </ul>	2倍	9.1			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>DXを活用したマンション販売拠点</li> <li>データドリブンなエリアマネジメント</li> <li>マンション価格査定AIの開発</li> <li>東急ステイ全店舗に音声認識システム導入</li> </ul>	100%以上	8.2 17.16			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>女性従業員の登用加速と中途採用の強化</li> <li>男性育児休業に関する規程変更や促進対策</li> <li>人権の尊重およびサプライヤーのデュー・デリジェンス実施</li> <li>DE &amp; Iに関するEラーニングの展開・啓発・モニタリング</li> </ul>	50%	5.5			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	300件以上	12.6			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	100%	16.6			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	100%	16.5			
 デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>toC接点活用の重要性増大</li> <li>提供サービスのスケラビリティ向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バーチャル充実によるリアルな地位低下</li> <li>既存サービスのディスラプター出現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXを活用したマンション販売拠点</li> <li>データドリブンなエリアマネジメント</li> <li>マンション価格査定AIの開発</li> <li>東急ステイ全店舗に音声認識システム導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル活用による取り組み件数</li> <li>DX投資額(2021年度比)<sup>*7</sup></li> <li>ITサポート取得率<sup>*4</sup></li> <li>健康診断受診率</li> <li>新卒女性採用比率</li> <li>女性管理職比率(中核人財における多様性の確保)</li> <li>男性育児休暇取得率</li> <li>DE&amp;Iの理解深化(Eラーニング受講率)</li> <li>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・デリジェンス実施)</li> </ul>	100%以上	8.2 17.16			<p>インパクト (社会的価値)</p> <p>誰もが自分らしくいきいきと輝ける未来</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 暮らしの質の向上</li> <li>● 共助コミュニティの形成</li> <li>● 健康社会の実現</li> <li>● 都市のレジリエンス</li> <li>● 地域経済の発展</li> <li>● 地球環境の保全</li> <li>● 多様性を尊重する社会の実現</li> </ul>
 人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財の獲得機会増加</li> <li>多様性によるイノベーション創発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財獲得市場の競争激化・コスト増</li> <li>人権問題発生に伴うレピュテーション低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性従業員の登用加速と中途採用の強化</li> <li>男性育児休業に関する規程変更や促進対策</li> <li>人権の尊重およびサプライヤーのデュー・デリジェンス実施</li> <li>DE &amp; Iに関するEラーニングの展開・啓発・モニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒女性採用比率</li> <li>女性管理職比率(中核人財における多様性の確保)</li> <li>男性育児休暇取得率</li> <li>DE&amp;Iの理解深化(Eラーニング受講率)</li> <li>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・デリジェンス実施)</li> </ul>	50%	5.5			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	300件以上	12.6			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	100%	16.6			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	100%	16.5			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	100%	16.5			
 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>透明性向上によるステークホルダーとの関係強化</li> <li>ESG投資家からの資金調達拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金調達コストの増大</li> <li>法令違反による信用低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>第三者評価を取り入れた実効性評価の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	300件以上	12.6			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	100%	16.6			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家エンゲージメント</li> <li>取締役会の実効性向上(第三者評価)</li> <li>コンプライアンス行動基準遵守</li> </ul>	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チブ ※4. 東急不動産  
 ※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

社会課題

## ありたい姿 財務・非財務KPI目標および実績

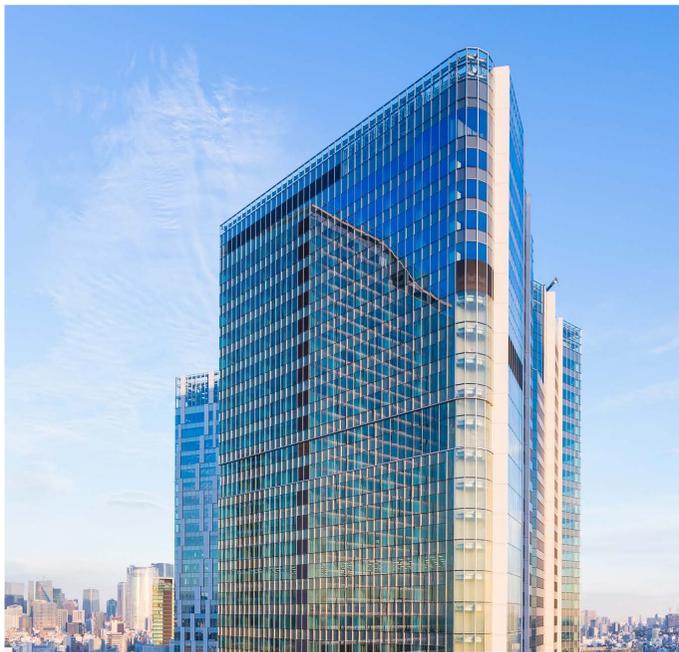
・2023年度実績は、第三者検証前の実績を含み、変更の可能性があります。

カテゴリー	マテリアリティ	KPI	2030年度目標	2025年度目標	2023年度実績		
財務 目標	財務	ROE	10%以上	9%	9.6%		
		ROA	5%以上	4%	4.2%		
		D/Eレシオ	2.0倍以下	2.2倍以下	2.1倍		
		営業利益	1,500億円以上	1,200億円	1,202億円		
		当期純利益 <sup>※1</sup>	750億円以上	650億円	685億円		
S 社会	多彩なライフスタイルをつくる	お客さま満足度 <sup>※2</sup>	90%以上	90%以上	92.8%		
		「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	60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	64件		
		建築物の安心安全対策強化 <sup>※3</sup>	100%	100%	100%		
非財務 目標	E 環境	RE100 2025年達成 <sup>※4</sup>	達成	達成	達成 <sup>※5</sup>		
		再生可能エネルギー電力利用率	60%以上 <sup>※6</sup>	65% <sup>※7</sup>	84.1%		
		CO <sub>2</sub> 排出量(2019年度比)	Scope1・2	△46.2%(SBT認定) <sup>※6</sup>	2023年度△50% <sup>※7</sup>	△69.7%	
			Scope3 (カテゴリ1・2・11)	△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	△0.1%	
		水使用量	前年度比低減	前年度比低減	+7.5%		
		廃棄物量(2019年度比)	△11%	△6%	△16.6%		
		環境認証取得 <sup>※8</sup> (CASBEE、DBJなど)	100%	70%	65.0%		
		サステナブル調達(型枠木材)	100%	30%	9.7%		
		緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)	3,000ha	2,400ha	2,145ha		
		事業を通じた環境への取り組み(累計)	100件以上	50件以上	70件		
		S 社会	デジタル時代の価値をつくる	デジタル活用による取り組み件数(累計)	100件以上	50件以上	58件
				DX投資額(2021年度比) <sup>※9</sup>	2倍	1.5倍	5.2倍
				ITパスポート取得率 <sup>※4</sup>	100%	80%	84.3%
S 社会	多様な人財が活躍する組織風土をつくる	健康診断受診率	100%	100%	99.9%		
		新卒女性採用比率	50%	42%	45.9%		
		女性管理職比率(中核人財における多様性の確保)	20%以上	9%以上	8.0%		
		男性育児休暇取得率	100%	100%	88.7%		
		DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)	100%	100%	96.2%		
		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%	58.9%		
		株主・投資家エンゲージメント	300件以上	290件以上	325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%	98.4%		

※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

※5. RE100の技術基準を満たすグリーンガスが現在の日本の国内市場に存在しないため、コジェネレーション自家発電による電力(全体比0.2%)を除く ※6. 長期経営方針策定時に決定(2021年度) ※7. 中期経営計画時(2022年度)に策定

※8. 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 ※9. 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。2021年度実績14億円



特集  
広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA) のまちづくり



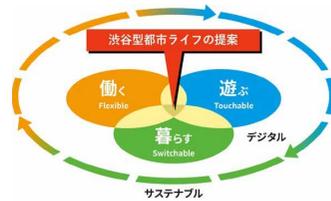
WORKING

## 特集 「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA)」のまちづくり

長年にわたり培ってきた歴史と事業ノウハウ、独自の強み、そして社会への創出価値は、100年に一度といわれる渋谷駅を中心とした大規模開発に活かされています。東急グループでは、渋谷駅から半径2.5km圏内を「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA)」と定義し、面としてのまちづくりを推進。人と文化がスムーズに流動する広い意味での「渋谷」の魅力を向上させています。渋谷駅中心地区開発のラストピースとなる「Shibuya Sakura Stage」の商業エリアが2024年7月にオープンし、グループにおける「Greater SHIBUYA 2.0」の取り組みをさらに強化していきます。

## 「Greater SHIBUYA 2.0」

2021年7月、「広域渋谷圏構想」(東急不動産)と「エンタテインメントシティSHIBUYA」(東急)の2つのビジョンを進化・深化させた渋谷まちづくり戦略「Greater SHIBUYA 2.0」を策定しました。両社のビジョンを強化していくことに加え、「暮らす」要素により着目し、「働く」「遊ぶ」「暮らす」の3要素の融合と、その基盤となる「デジタル」「サステナブル」に取り組むことで、相乗効果を生み出し、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きます。



## 渋谷の「ホームグラウンド化」でめざす姿

当社グループは、広域渋谷圏を「ホームグラウンド化」することで、競争優位性を確立した状態で事業展開することをめざしています。そのために、「創造」「発信」「集積」の好循環により、広域渋谷圏が持つ魅力をさらに向上させていきます。2024年度以降、広域渋谷圏におけるまちづくりは、大型物件の竣工・開業に伴い運営フェーズが拡大していきます。エリアや施設の継続的な価値向上を図るため、ソフト施策にも注力し、ハードとソフトの両輪でまちづくりに取り組んでいきます。

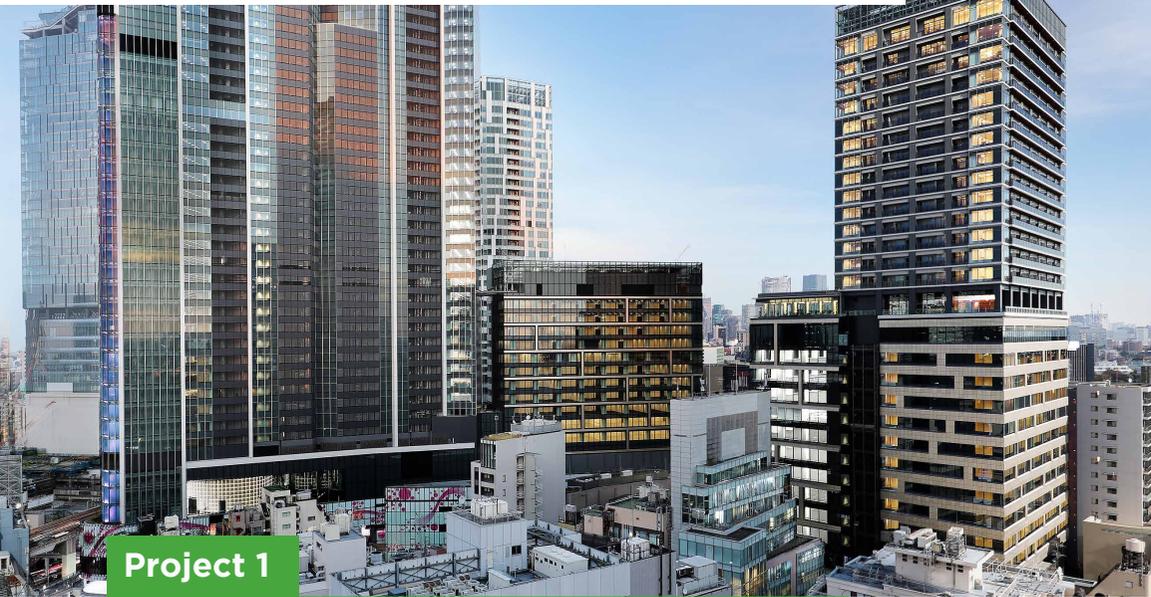


- 大型開発事業
- 複合施設
- 商業施設
- オフィスビル
- アクティビティ・プロパティーズ投資法人保有物件
- ブローディア・プライベート投資法人保有物件
- ノルウェー中央銀行との共同出資物件
- 再開発事業(東急株式会社主体)

※本MAPは広域渋谷圏の中心部を示しています  
 ※東急不動産は、再開発準備組合員ならびに事業協力者として本事業に参画しています

(2024年7月末日現在)

## 特集 「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA)」のまちづくり



### Project 1

# Shibuya Sakura Stage

渋谷再開発における駅中心地区のラストピースが完成

## 「働・遊・住」を兼ね備えた渋谷の新たなランドマーク

渋谷の中心にある桜丘は、JR線と国道246号によって他のエリアと分断されていましたが、その一方で、飲食店、音楽・文化施設、住宅などがひろがり、多様な人々が集まることで、独自の文化をはぐくんできました。

今回「Shibuya Sakura Stage」の開発により、渋谷駅隣接という稀有な立地においてオフィスや商業施設に加え、渋谷駅中心地区の再開発では、唯一住宅が共存することによって、「働・遊・住」のすべてをシームレスにつなぎ、多様な世代が住み、訪れる、活力のあるまちをめざします。

### 働く

最先端のトレンドが集まる渋谷の中心に、快適で開放感のある大規模オフィスが誕生。SHIBUYAタワー、セントラルビル、SAKURAタワーの3棟を構え、渋谷駅周辺再開発において最大級の賃貸面積を誇ります。

施設内には、ディープテック領域のスタートアップ育成・支援を目的とするイノベーション創出の場「(仮称)Shibuya Deep-tech Accelerator」を開設。マサチューセッツ工科大学 (MIT) との産学連携プログラムの一環としてMITとの協業の加速と、渋谷におけるイノベーション・エコシステムの構築を推進します。



オフィス: 先進的なオフィスフロア



商業施設: 最先端のカルチャーを創出



住宅: 「ブランズ渋谷桜丘」



サービスアパートメント: 「ハイアット ハウス 東京 渋谷」



2023年11月竣工。日本有数のターミナル駅である「渋谷」駅の南西部に広がる約2.6haを一体的に再開発。SHIBUYAサイド「SHIBUYAタワー」「セントラルビル」、SAKURAサイド「SAKURAタワー」「SAKURAテラス」の4棟で構成され、総延床面積約25万㎡の大規模複合施設。2024年7月、商業エリアの37テナントが一斉オープン。

shibuya  
sakura stage

### 暮らす

渋谷駅中心地区開発で唯一整備された分譲の住宅「ブランズ渋谷桜丘」は、渋谷駅隣接という抜群のロケーションに位置した155戸の邸宅です。屋上に太陽光パネルを設置するなど環境先進マンションとして持続可能な心地良い暮らしと環境貢献を実現しています。

また、世界的ホスピタリティ企業のハイアットが展開する「ハイアット ハウス」が首都圏に初進出。インバウンド観光客の中長期滞在や外国人ビジネスパーソンなどの多様なニーズに合わせて、仕事もプライベートもどちらの時間も充実した、高い満足度で快適な滞在を提供します。

### 遊ぶ

商業エリアは、新しく移転したJR「渋谷」駅の新南改札に隣接する立地から、居住者やオフィスワーカーの利便性向上につながるストアなどを整備。カルチャーとフードが交わり、新たなつながりが生まれる場「サクヨン」をはじめ、インディクリエーターの活動支援や共創の場となる「404 Not Found」など、趣味を楽しむ桜丘エリアに根づくカルチャーを守り次世代に継承するテナントや、最先端のトレンドやカルチャーを創出・発信するテナントが揃っています。

## 特集 「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA)」のまちづくり

Project 1

### Shibuya Sakura Stage

## 「まちづくり」の視点から見るShibuya Sakura Stageの価値とは？



起業支援施設



多言語対応子育て支援施設 (イメージ)

国際医療施設 (イメージ)

### 国際競争力の強化に資する 都市機能を導入

先行する渋谷駅中心地区の都市機能と連携し、渋谷駅周辺で不足する生活環境の課題を解消しながら、国際競争力をさらに強化する機能を整備しました。渋谷のまちを訪れる外国人ビジネスパーソンやその家族が滞在しやすい生活環境の実現を目的とし、サービスアパートメント、子育て支援施設、国際医療施設を導入します。また、交流促進機能・情報発信機能・各種手続きの支援機能を有する起業支援施設を導入することで、渋谷のクリエイティブ・コンテンツ産業のさらなる充実や国際競争力の強化を図ります。

### 都市防災力向上と環境負荷の低減

街区再編や老朽化した小規模建築物の共同化等による防災性の向上を図るとともに、災害時の情報発信等による安心・安全な地区を形成します。備蓄倉庫の設置や一時滞在可能な空間を確保することにより、帰宅困難者対策を講じ、災害に強いまちづくりを推進します。

また、憩いの空間となる緑豊かな広場の整備をはじめとするヒートアイランド対策として地上、屋上、壁面等を活用した立体的な緑化を推進するとともに、太陽光発電等の自然エネルギー利用等の環境負荷低減に取り組みます。

#### 再生可能エネルギーに切り替わる電力量



一般家庭の年間消費電力

約 **5,500** 世帯分

緑化空間

約 **6,000** m<sup>2</sup>  
= テニスコート約 **23** 面分

#### 約4,900㎡の一時滞在施設を整備

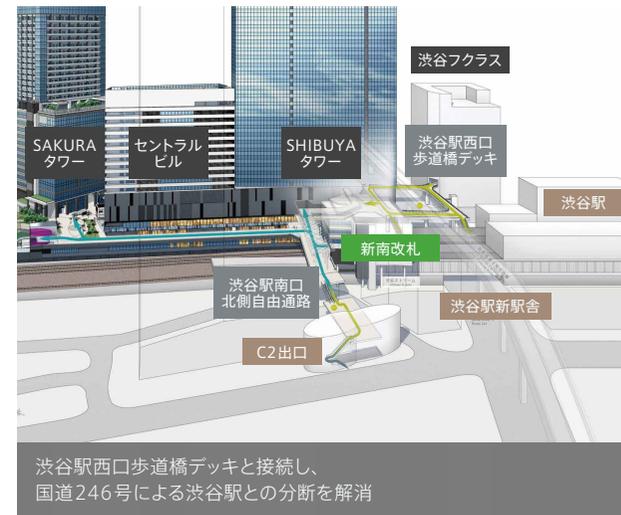


帰宅困難者

約 **2,900** 人収容

当社グループ周辺施設\*と合わせて約4,700人収容

\* 渋谷ソラスタ、渋谷フクラス、Shibuya Sakura Stage



渋谷駅西口歩道橋デッキと接続し、国道246号による渋谷駅との分断を解消

### まちの分断を解消し 新たな回遊基盤へ

当該地域は、東西方向、南北方向ともにまちが分断され、同時に地形の高低差が大きい地区であるため、駅と周辺地区をつなぐ歩行者ネットワークが脆弱でした。

これを解消し、周辺地区とのバリアフリーなつながりを創出するために、JR渋谷駅の新たな駅舎の整備に協力。また、渋谷駅の新南改札からのアプローチとなる渋谷駅南口北側自由通路や国道246号を南北へ横断する渋谷駅西口歩道橋デッキ、西口地下歩道など、東西方向、南北方向の回遊動線の構築により、周辺地区とのつながりを形成しました。

## 特集 「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA)」のまちづくり



H A  
R A  
TOKYU PLAZA

### Project 2

## 東急プラザ原宿「ハラカド」

### 新しいカルチャーの 創造・発信の拠点へ

2024年4月に開業した東急プラザ原宿「ハラカド」は、これまでさまざまなカルチャーを生み出してきた原宿・神宮前エリアが持つヒストリーや、SNSを通じて誰もが発信や自分なりの表現を行う現在の時代背景から、新しい体験価値を享受できる場所として、「商業施設」ではなく「創造施設」をめざしています。その実現のため、クリエイターを育成・支援・共創するプラットフォームや、リアルの価値を最大限に活用する新しい体験型メディアを実装し、チャレンジマインドあふれる個性豊かな店舗を、地下1階から屋上テラスまでの全フロアに揃えました。

近年、来街者のなかには、自分の好きなものを発信・表現し、同じ興味を持った人同士で交わりたい、他の誰かと応援しあいたい、感性を育て、より感度の高い発信を行いたい、という循環が生まれています。

これらを踏まえ、当社は神宮前交差点の複数の物件を連動させることで、原宿・神宮前エリア全体において来街者がトップクリエイターの感性に刺激を受け共感しながら、来街者とともに新しいカルチャーを創造・成長させていく仕掛けを整えました。

エリアに集うクリエイターや多様な事業者とも協業しながら、さまざまな人々が集い、共創により価値を生み出し、発信するという新たなカルチャーを創り出します。

### Project 3

## Forestgate Daikanyama

### 働く、住む、遊ぶが溶けあう 新しいライフスタイルを体感

渋谷駅をはじめ恵比寿や中目黒へも徒歩圏の代官山に2023年10月にオープンした「Forestgate Daikanyama (フォレストゲート代官山)」。商業施設と会員制シェアオフィス、賃貸住宅の入ったMAIN棟、カフェやイベントスペースのある木造2階建てのTENOHA棟の2棟で構成されており、館内はどこにいても緑を身近に感じる、森のような雰囲気です。「職・住・遊」に「サステナブル」と「食」を掛け合わせ、新しいライフスタイルやサステナブルな生活体験を提案・発信する拠点となっています。

MAIN棟には、「SOLSO HOME」や「日本食品総合研究所」など、「緑・環境サステナブル」や

「食」を軸にした店舗が軒を連ねています。

TENOHA棟は、当社森林保全先である岡山県西栗倉村の間伐材を構造材に使った建物です。屋上や室内で野菜を育てており、とれたてをカフェのヴィーガンメニューとして提供しています。規格外野菜・果物も積極的に取り入れ、美味しくサステナブルを体験してもらえる取り組みです。また、全国に6カ所あるTENOHAが進める地域共生取り組みの連動・連携を活性化させ、都市と地域の共創を生む情報発信拠点としての役割も担っています。



⇒ 開発運営担当者の  
インタビュー記事はこちら



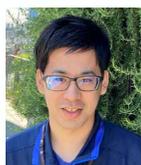
## 特集 「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA)」のまちづくり

「渋谷」の現在・未来

# 広域渋谷圏の社会的価値と成長性

### Value chain topics

グループ連携で新たな挑戦



(株)東急コミュニティー  
ビル事業本部 技術主幹  
島袋 和樹

#### 利用者目線に立った建物管理を実施

私は東急プラザ原宿「ハラカド」で、建物管理責任者として勤務しています。当社は、建物設備や美観の維持管理に関する統括業務を担っています。当施設は話題性が大きく日々多くのお客さまが来館され、また、特徴的な意匠や屋上庭園、壁面緑化など、日常の施設管理のなかでも、配慮すべき対応が通常の施設よりも多く存在します。外壁はオブジェのようにガラスが立体的に敷き詰められています。細心の注意を払いながら清掃を実施する必要があり、開業前には幾度となく東急不動産やその他関係者との協議・調査を重ねました。施設管理スタッフ全員が常に利用者目線を持ち、原宿のランドマークとして、施設にご来館いただくお客さまが快適に楽しめる場所づくりに、引き続き貢献していきます。

## ホームグラウンド「広域渋谷圏」の成長ポテンシャルとは？

### 渋谷の特徴

1. エンタテインメントと流行の中心
2. IT企業やスタートアップの集積
3. 特徴のあるまち同士が隣接
4. 高い観光競争力



### 渋谷の主要データ

インバウンド訪問率※1

1位

オフィス床面積増加率※2

20%増 (2018年度比)

年間商品販売額※4

約1.6兆円

主要観光地における  
インバウンド満足率※1

1位

東京23区における  
スタートアップ企業出現率※3

1位

Shibuya Sakura Stage  
周辺の人流変化※5

143%

※1. 令和5年 国・地域別外国人旅行者行動特性調査(東京都)

※2. 三鬼商事「オフィスレポート 東京2024」

※3. 帝国データバンク「全国『新興・スタートアップ企業』の動向調査(2023年)」(2024.06.11)

※4. 2021年経済センサス

※5. 2024年3月時点(着工前2019年3月と比較) 株式会社ドコモ・インサイトマーケティング「モバイル空間統計®」調べ

### 当社グループの成長戦略

- 広域渋谷圏の魅力向上・収益向上
- ホームグラウンド化による競争優位性の向上とブランディング
- 得たノウハウ・実績の他エリア展開



## 特集 「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA)」のまちづくり

「ホームグラウンド化」でめざす姿

# 創造・発信・集積の好循環を創出し、まちの魅力を向上



クリエイティブ産業にかかわる企業や人、スタートアップの交流の場「manoma」

### 「価値創造力」の強化

#### 新しい体験や事業の「創造」

- 体験型コンテンツの開発  
広域渋谷圏でしかできない体験価値の創出
- スタートアップ共創  
新産業や最先端の技術・事業の創出

広域渋谷圏の魅力を向上させる好循環を創出



### 「発信力」の強化

#### 世界中から共感を生む「発信」

- 都市のメディア化  
街のメディア性を高め世界中の注目を集める
- デジタルツイン  
世界中どこにいても“渋谷”を体感できる



東急プラザ表参道「オモカド」のエントランスをジャックしたメディア広告の発信



大容量・低遅延・低消費電力を兼ね備えた次世代通信インフラ「IOWN」をShibuya Sakura Stageに導入

### 関係構築

#### まちの成長につなげる基盤を構築

- エリアマネジメント
- 地元・行政連携
- デジタル基盤構築

### 「多様性」の強化

#### 多様な人・企業の「集積」

- パートナーシップ・アライアンス構築  
創造・発信をドライブする仲間が集まる仕組みや場をつくる



東急プラザ原宿「ハラカド」に入居するクリエイターたちが、自らイベントやコンテンツを企画し発信するハラカド町内会

広域渋谷圏が持つ魅力は、「価値創造力」「発信力」「多様性」です。これらの魅力を強化するソフト施策の取り組みとして、創造・発信・集積の循環と、エリアマネジメントやデジタル基盤の構築に取り組んでいます。

「価値創造力」の強化では、渋谷らしい新産業の誘致や体験型コンテンツの提供を通じて、渋谷の魅力向上と、将来の事業機会の獲得につなげています。

「発信力」の強化では、世界中から共感を生む「発信」をめざし、屋外広告とイベント等を連動させ都市のメディア化を進め、最先端の情報発信などを行っています。

「多様性」の強化では、多様な人や企業が集積しパートナーシップを構築する仕組みや場づくりに取り組んでいます。新しい商業施設のあり方を考える、テナント主導の「ハラカド町内会」をはじめ、桜丘町に2022年12月に開

業した交流拠点「渋谷SAUNAS (サウナス)」など、創造・発信をドライブする仲間の共創・交流の場を創出しています。

こうした「創造」「発信」「集積」の循環を支えるのが、地元・行政・大学・企業などとの「関係構築」です。行政とは防災・セキュリティなどのエリアマネジメントの側面で連携し、安心・安全なまちづくりに貢献しています。さらに、まちづくり分野では世界初となるIOWN※

の導入なども進め、デジタル基盤の構築を進めています。こうした関係構築を進めることで、当社グループがまちの成長につなげる基盤をつくり、「創造」「発信」「集積」の好循環を生み出していきます。

※ Innovative Optical and Wireless Networkの略。あらゆる情報をもとに個と全体との最適化を図り、光を中心とした革新的技術を活用し、高速大容量通信ならびに膨大な計算リソースなどを提供可能な、端末を含むネットワーク・情報処理基盤

# Part 03

## 中長期成長戦略

「環境経営」と「DX」の推進でありたい姿を実現

長期経営方針 → p.32

強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築

全社方針

環境経営 → p.40

DX → p.44

事業方針 → p.48

知的資産活用

パートナー共創

- 重点戦略
1. 魅力ある都市のプロデュース
  2. 環境関連ビジネスの強化
  3. BtoC事業のデジタル変革
  4. 新領域ビジネスの創造

経営基盤の強化

財務資本戦略

人財・組織風土

ガバナンス

→ p.33

→ p.78

→ p.84

2021-2024 再構築フェーズ 中期経営計画2025

2025-2030 強靱化フェーズ

→ p.32



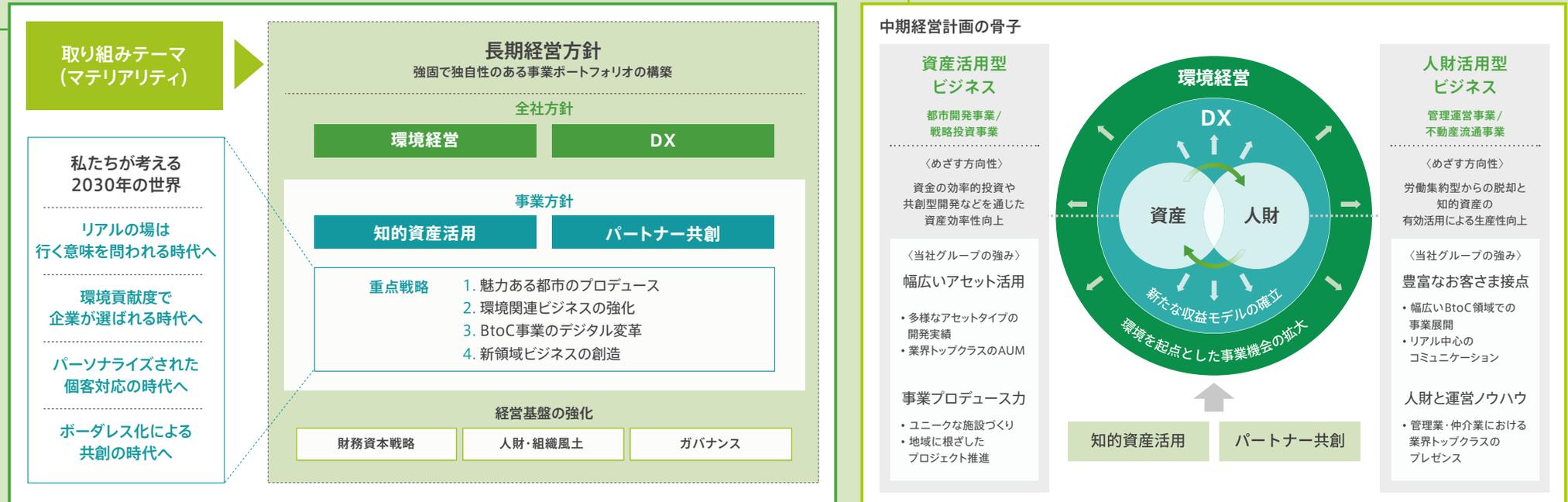
## 強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築をめざす

2025年度までの中期経営計画目標である財務指標を2023年度に達成し、その業績を踏まえて次期中期経営計画を1年前倒し、2025年度からスタートします。

### GROUP VISION 2030 価値を創造し続ける企業グループへ

2021-2024:再構築フェーズ 中期経営計画2025

2025-2030:強靱化フェーズ 次期中期経営計画



長期経営方針では、「GROUP VISION 2030」で定めたありたい姿の実現に向けて、価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)を踏まえたうえで、全社方針として「環境経営」「DX」、関与アセット拡大モデルを進化させるための事業方針として「知的資産活用」「パートナー共創」を掲げ、推進しています。

「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」と位置づけ取り組んできましたが、2025年度の財務目標を2年前倒しで達成しました。その業績を踏まえて、次期中期経営計画は1年前倒しした2025年度からスタートさせ、「強靱化フェーズ」へと移行し、「強

固で独自性のある事業ポートフォリオ」の構築に向けて、さらなる成長をめざしていきます。次期中期経営計画においては、人を集める力が事業競争力の源泉になる時代になるであろうとの考えから、広域渋谷圏を対象とした国際的な都市間競争力の強化を、また、持続可能なビジネスモデルが求められる時代になるであ

らうとの考えから、再生可能エネルギー・リゾート事業など、地域資源を活用した付加価値創出を、重点テーマとして進めていく方針です。全社方針および事業方針を具体的な施策に落とし込み、新たな事業機会の創出と当社グループの優位性を一層強化していくことで、株主価値と企業価値の向上につなげていきます。

## 担当役員メッセージ

## 「稼ぐ力と効率性の向上」を進め、企業価値向上を図る



東急不動産ホールディングス株式会社  
取締役 執行役員  
一般管理管掌  
宇杉 真一郎

### 中期経営計画のすべての財務目標を2年前倒しで達成

2023年度は、堅調な不動産売買マーケットを背景としたアセット売却や売買仲介の好調、旺盛な内外需要の取り込みによるホテル事業の好調などにより、中期経営計画の最終年度である2025年度のすべての財務目標を2年前倒しで達成することができました。特に親会社株主に帰属する当期純利益は、685億円(対前年度+203億円)と、2021・2022年度に集中的に実施した事業構造改革を終えて特別損益が改善したことなどによって、大幅増益となり、ROEも9.6%(同+2.3pt)に改善しました。

2024年度は、足許ではインフレの進行や国内金利の上昇などの懸念材料があるものの、引き続き不動産売買・分譲マンションマーケットの好調や高水準なインバウンド需要などを見込み、営業収益1兆1,300億円(同+270億円)、営業利益1,300億円(同+98億円)、親会社株主に帰属する当期純利益700億円(同+15億円)と、売上・各利益ともに過去最高を更新する計画です。また、ROEは9.0%、EPSは98.27円を計画しています。引き続き現中期経営計画のテーマである「稼ぐ力と効率性の向上」を図り、株主資本コストを上回るROEの継続達成とEPSの成長に努めてまいります。

### 中期経営計画の進捗状況(財務目標)

		2022年度(実績)	2023年度(実績)	2024年度(予想)	2025年度(目標)
効率性	ROE	7.3%	9.6%	9.0%	9%
	ROA	4.1%	4.2%	4.2%	4%
	EPS	67.21円	96.40円	98.27円	90円以上
利益目標	営業利益	1,104億円	1,202億円	1,300億円	1,200億円
	当期純利益 <sup>※1</sup>	482億円	685億円	700億円	650億円
	D/Eレシオ	2.2倍	2.1倍	2.1倍	2.2倍以下
財務健全性	EBITDA倍率	9.3倍	9.4倍	9.4倍	10倍以下
	資産活用型ビジネス <sup>※2</sup> ROA	3.5%	3.0%	3.1%	3.6%
	人財活用型ビジネス <sup>※2</sup> 営業利益率	7.7%	9.3%	9.8%	8.1%

※1. 当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を記載

※2. 資産活用型ビジネス: 都市開発事業・戦略投資事業、人財活用型ビジネス: 管理運営事業・不動産流通事業

なお、2026年3月期を初年度とする次期中期経営計画については、2025年5月の公表に向けて策定を進めておりますが、現中期経営計画の想定以上の進捗を踏まえて、2030年度の参考指標として掲げている、営業利益1,500億円以上、親会社株主に帰属する当期純利益750億円以上についても、より一層の成長をめざし見直す方針です。

### キャピタルアロケーション

現中期経営計画において、成長投資、財務健全性、株主還元の最適なバランスを図るべく、キャピタルアロケーションを実施しております。2021年度から2025年度までのグロス投資額

2兆2,000億円のうち、2兆円を資産活用型への投資と計画しており、オフィス・商業施設のほか、高効率事業である再生可能エネルギー施設、物流施設・賃貸住宅など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推進しています。

用地取得は、競争が激しく厳しい環境が継続しておりますが、期待リターン目線を確保する厳選投資を継続しながら、投資についても現中期経営計画の想定通りに進捗しています。今後も、建築費動向などに留意しつつ、引き続き期待リターン目線を上回る、資産効率性の維持・向上に資する投資を行ってまいります。

また、回転型事業や資産入れ替えなどの投

中長期成長戦略 財務資本戦略

資回収により、2021年度から2025年度までのネット投資額は5,700億円の計画としていますが、堅調な不動産売買や分譲マンションの市況を捉えて、投資回収も順調に進捗しています。今後の国内金利動向によっては、不動産売買市況が変動することも懸念されますが、近年、販売用不動産について、従来のオフィス・商業施設中心から、賃貸住宅や物流施設、ホテルを拡充するなど、アセットタイプの多様化を図っており、一部のアセットタイプの売買市況が変動した際にも、他のアセットタイプで補完できる資産ポートフォリオの構築を進めて

おります。

今後も広域渋谷圏を中心とした再開発事業など、大規模・長期間のプロジェクトを、いかなる事業環境においても推進していくため、また、物件・用地取得の好機である不動産市況の悪化時に投資余力を確保するため、財務健全性の維持・向上は重要であると認識しています。D/Eレシオについては、2023年度末は2.1倍となり、2025年度の目標2.2倍以下を達成しておりますが、引き続き期間利益の積み上げなどにより、中長期的に着実に改善を図ってまいります。

国内金利上昇の懸念が高まっていますが、有利子負債については、以前より安定性とコスト低減を優先事項として調達を行っています。調達金利の長期・固定化（2024年3月末長期比率95.8%、固定比率95.5%（いずれもノンリコースローン除く））や、ESG債の継続発行などによる調達先・調達手法の多様化を推進することで、金利上昇や資金調達環境の変化への耐性も高めております。

なお、2024年1月に（株）日本格付研究所による長期発行体格付の見通しが、A（安定的）からA（ポジティブ）に変更となりました。オフィスビル賃貸、不動産管理、再生可能エネルギー事業などの安定収益源の強化によるキャッシュフロー向上、財務構成の改善などが評価された結果と認識していますが、確実に

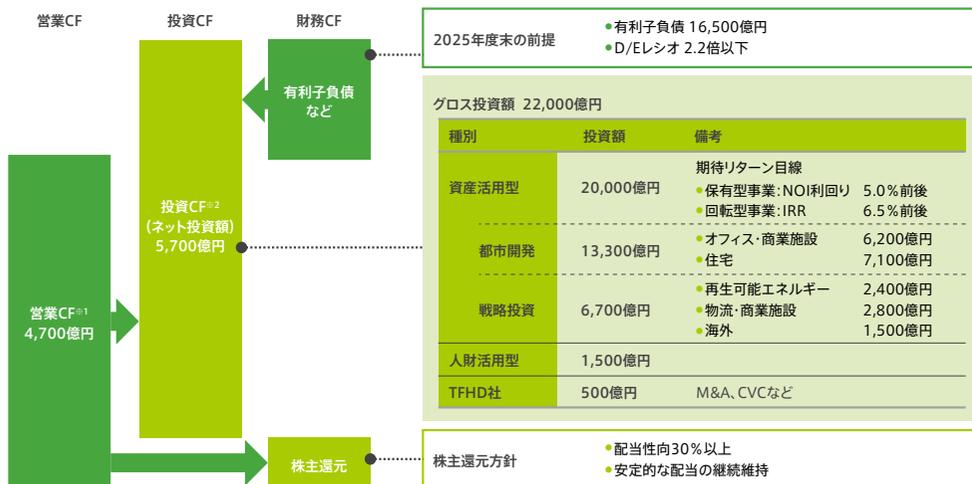
格上げができるよう、引き続き安定収益源の強化と財務改善を図ってまいります。

ポートフォリオマネジメントの進捗

現中期経営計画策定時に定量評価と定性評価の2軸ですべての事業を評価し、「抜本的な再構築」が必要と位置付けた事業を中心に2021・2022年度の2か年で集中的に事業ポートフォリオの見直しを実施してまいりました。2023年度においても、フィットネス事業運営会社の東急スポーツオアシスの全株式譲渡や、低採算であったゴルフ場やスキー場の売却を進めるなど、事業ポートフォリオの改善を推進いたしました。2024年度も、「修正して推進」と位置付けた各事業を中心に、「稼ぐ力と効率性の向上」を図るために各事

キャピタルアロケーション

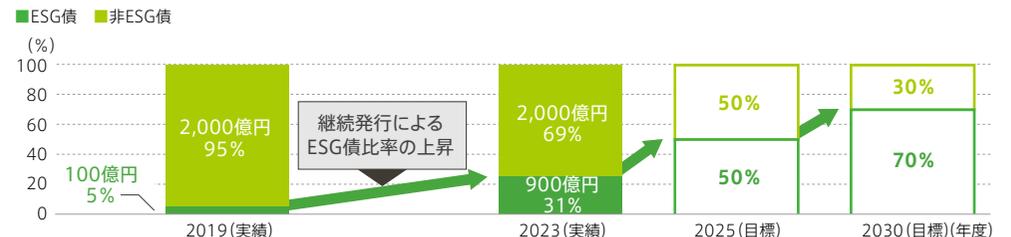
■ キャッシュイン ■ キャッシュアウト



※1. 当期純利益+償却費 ※2. 種別資産投資含む

ESG債の継続発行について

ESG債の長期発行に関する方針「WE ARE GREEN」ボンドポリシーにおいて、社債発行残高に占めるESG債の比率を、2025年度末に50%以上、2030年度末に70%以上とする目標を定めており、ESG債の継続発行を通じサステナブルな社会の実現と成長をめざす。



業の変革と成長を進めてまいります。

企業価値・市場評価向上に向けた取り組み

集中的な事業構造改革を経て、当社のROEは2021年度の5.7%から2023年度は9.6%となり、中期経営計画の2025年度目標であった9.0%を達成しました。当社の株価は、2024年3月にBPS(1株あたり純資産)を上回り、PBR(株価純資産倍率)1倍を回復しましたが、8

月に入ってからは、株式マーケットの変調もあり、株価水準が大きく低下したため、足元では再び1倍を下回る水準となりました。PBR1倍超えは最低ラインだと考えており、株主、投資家の皆さまからの評価をより高めていく必要があると認識しています。

PBRの一層の向上に向けて、PBRを「ROE×PER」と捉えた場合、まず、ROEについては、株主資本コストを上回る水準の持続的な達成が必須と考えております。当社では自社の株

主資本コストを7～8%と認識していますが、今後もこの水準を上回るROEを達成していくために、効率性を向上させる取り組みを継続してまいります。

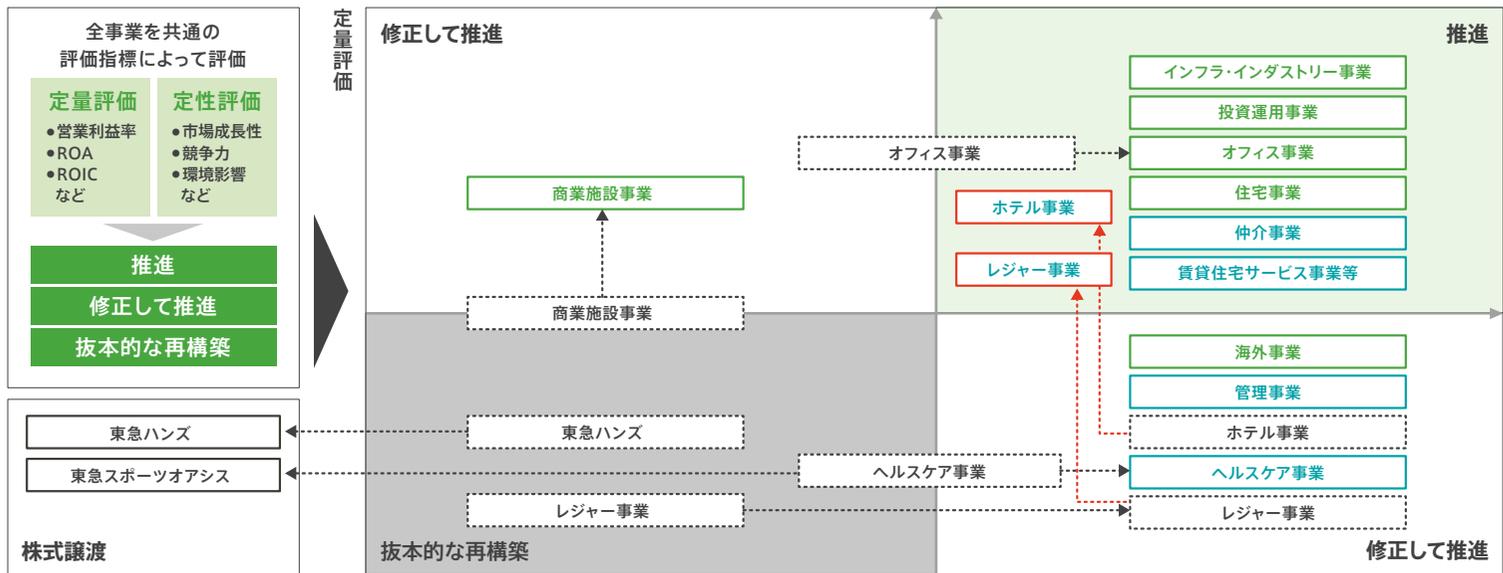
効率性向上の一環として、2024年2月に、「Shibuya Sakura Stage」の持分一部売却を決定しました。売却先は国内の機関投資家が出資する投資ファンドと東急不動産とが匿名組合出資する特別目的会社で、売却部分も含めて東急不動産が引き続き運営していくほ

か、売却先から当社グループがアセットマネジメント業務を受託することで継続的にフィー収入を得る予定です。今後も、このような他人資本活用モデルを他物件においても取り組み、効率性向上と賃貸収益などの安定収益基盤の拡充の両立をめざします。

PER向上に向けては、当社が中長期にわたって持続的に成長できると、株主・投資家の皆さまに納得感を持ってご期待いただくことが大切と認識しています。当社が中長期にわたり持続的な成長を遂げていくためには、世の中の中の潮流を捉え、しっかりと優先度の高い社会課題に向き合い、事業を通じてその解決を図っていくことが重要です。何故なら、大きな社会課題は、それを解決するビジネスもまた大きくなるからです。現在の最大の社会課題は、環境問題であり、環境貢献度で企業が選ばれる傾向がより強まっていくと考えます。長期経営方針に掲げる「環境経営」などの取り組みを推進し、環境を起点とした事業機会の拡大を加速してまいります。

もう一つ、PER向上に向けては、株主資本コストを引き下げることにも進めていきたいと考えています。そのためには、業績のボラティリティを小さくすることが重要と認識しています。再生可能エネルギー事業や、ホテル・リゾートな

事業ポートフォリオマネジメントの進捗状況



※ 定量評価は2024年3月期決算および2025年3月期予算、定性評価は2020年代半ばまでを想定

どのインバウンド関連事業といった、国内不動産マーケットとは連動しない事業を、中長期的に新たなコア事業に成長させていきたい、このことを念頭に、現在、次期中期経営計画の策定を進めております。

また、より一層、株主・投資家の皆さまに向けた開示や対話を積極的に行い、当社の取り

組みをご理解いただくとともに、株主・投資家の皆さまの当社に対するご期待や、期待とのギャップを理解して経営戦略に活かしてまいります。株主・投資家の皆さまに、当社の将来にわたる成長への道筋を確信として捉えていただけるよう、積極的な開示、対話、そして、経営戦略への活用のサイクルを強化してまいります。

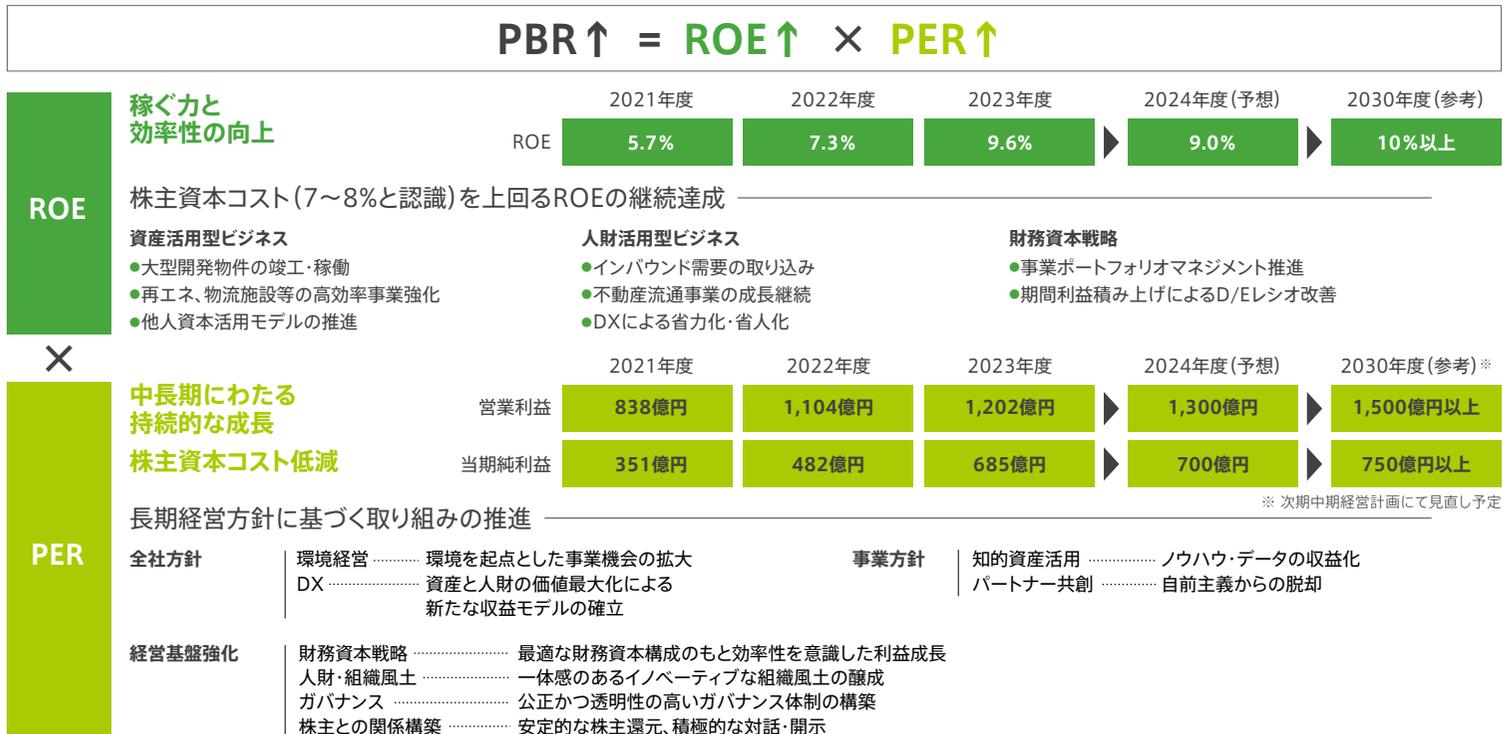
株主還元方針

株主還元については、「配当性向30%以上、安定的な配当の維持継続」を方針としていますが、特に配当金の金額を安定的に維持・向上させることを重視しています。これは、2020年度にコロナ感染症拡大による影響で業績が落ち込んだ際にも、配当金の金額を維持したこ

とからもご理解いただけるのではないかと考えています。今後も広域渋谷圏をはじめとする再開発事業や再生可能エネルギー施設などへの優良な投資が控えており、成長投資を通じた1株当たり利益の増大と、それに伴う配当金の増額を図ってまいります。

企業価値・市場評価向上に向けた取り組み

株主資本コストを上回るROEの継続達成・長期経営方針に基づく取り組みの推進により、企業価値・市場価値の向上を図る

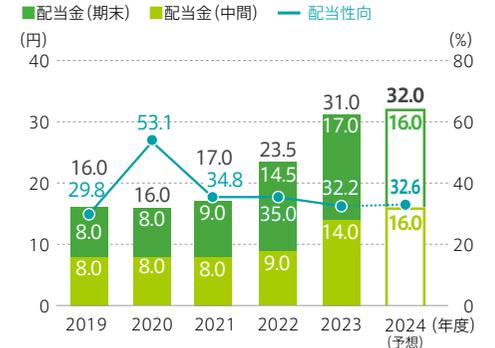


株主還元

EPSおよびROE推移



配当金・配当性向推移



## 担当役員メッセージ

## 高度化する社会課題を解決するため、経営戦略と連動したサステナビリティ経営を強化



東急不動産ホールディングス株式会社 執行役員  
グループサステナビリティ推進部  
グループ人事部 担当

内藤 秀人

## サステナビリティ経営を進化

私は、2024年4月より東急不動産ホールディングスの執行役員として、当社グループのサステナビリティ推進および人事を担当しています。

近年、地政学リスクによる不透明な社会情勢や気候変動などの社会課題が深刻化し、企業に求められる責任や期待も高まっています。当社グループは、事業を通じて持続可能な社会への貢献とさらなる企業成長に取り組んでおり、特に「環境経営」と「人的資本経営」を軸としたサステナビリティ経営をさらに進化させることで、高度化する社会課題に対応しています。

全社方針「環境経営」を推進し  
環境先進企業としての強みを形成

世界的な異常気象の多発などを背景に、喫緊かつ重要度の高い環境関連の課題については、マテリアリティ「サステナブルな環境をつくる」に整理し、先進的な取り組みを継続しています。具体的には全社方針「環境経営」のもと、「脱炭素社会」「生物多様性」「循環型社会」を注力領域として、環境を起点とした事業機会の拡大と社会課題の解決をめざしています。

「脱炭素社会」においては、東急不動産が自社で大規模に再生可能エネルギー事業を営む優位性を活かし、積極的な事業領域の拡大と各事業部門との連携により、国内事業会社で

は初となるRE100を達成しました。国内トップクラスの発電量を有するインフラ事業者として、都市における脱炭素社会への実現に貢献しています。

また、不動産業においては「生物多様性」と「循環型社会」への対応も重要な課題です。1998年に環境ビジョンを策定していますが、当時から、不動産業というのは自然の形質に影響を与えるものだとして認識していた一方で、自然と共生することにより、お客さまや次世代に新たなサービスや価値が提供できるということも理解していました。事業におけるネイチャーポジティブへの貢献をめざし、2023年度には、2011年策定の生物多様性方針を改訂するとともに、TNFDレポートを発行しホームグラウンドである広域渋谷圏での評価を行いました。また、サステナブル調達でも、サプライヤーエンゲージメントを実施し、検証やモニタリングを進めながらサプライチェーン全体で持続可能な社会の形成に貢献しています。こうした取り組みが当社グループの環境先進企業としてのブランド力の形成につながっています。

環境先進企業としての強みが  
新たなビジネス機会を創出する

当社グループは、2014年から太陽光や風力などをはじめとした再エネ事業を展開してきました。国内でも有力な再エネ事業者となりましたが、現在は、蓄電池事業やソーラーシェアリング、海外での事業展開など、リーディングカンパニーとして領域を拡大しています。

再エネ事業を中心とした環境ビジネスそのものの収益向上に加え、先述した当社グループにおける環境先進企業としての強みや独自性を、新たな事業機会の創出につなげています。多くの企業や行政が環境配慮を志向する社会のなかで、当社グループをビジネスパートナーに選んでいただける良い流れができており、実際に数々の新規案件獲得に発展しています。これは、当社グループの住宅・商業施設・オフィス・ホテルなどの複合開発力、ビジネスパートナーとの共創力や持続可能な管理・運営力といったノウハウに加え、環境先進企業としてのブランド力や実績が評価された結果だと考えています。

今後もこうした成功事例を増やし、ステークホルダーの皆さまから選ばれ続ける企業になることで、強固で模倣困難なビジネスモデルの構築へとつなげていきます。

## 経営戦略と連動した人財戦略のもと 人的資本経営を推進

少子高齢化による労働人口の減少に歯止めが利かない昨今、人的資本の重要性はこれまで以上に高まっています。当社グループは、経営戦略と連動した人財戦略に基づく人的資本経営の推進を通じて、「価値を創造し続け

る企業グループ」と「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」の実現をめざしています。100社超・約3万人の社員の知識・スキルや意欲を「人的資本」と捉えて積極的に投資し、経営基盤を強化することでグループ総合力の最大化を図り、絶え間ない価値創造を続ける人財集団へと変革していきます。



ありたい姿の実現に向け、当社グループは“すべての従業員が「挑戦するDNA」と「社会に向き合う使命感」をもち、サステナブルな社会づくりと成長を目指します”というグループ人財理念を掲げました。その理念のもと、「価値を創造する人づくり」「多様性と一体感のある組織づくり」「働きがいと働きやすさの向上」の3つの人財戦略を進めています（[→ 参照ページ p.78](#)へ）。それぞれの戦略に基づくKPI（[→ 参照ページ p.81](#)へ）をグループ共通で定めることで、人財育成・組織風土改善に向けた施策を継続的に実行できるよう仕組み化しています。

## 各事業における課題を捉え 事業特性に応じた人財戦略を進める

当社グループには資産活用型ビジネスと人財活用型ビジネスがあり、それぞれの事業の特性に応じた人財戦略を進めています。

資産活用型ビジネスでは、不動産開発業における事業モデルの改革を進めるために、全社横断的な人財育成が課題であると捉えています。同ビジネスの中核を担う東急不動産では、2022年度に人事制度を改定し、めざすべき社員像として「事業プロデュース集団」を掲げました。企画力、実行力、影響力、人財開

発・組織開発力、倫理観という5つの求める人財要件を設定し、それに応じて研修を体系化しています。

また、人財活用型ビジネスでは、自部門に限らず全社の事業・リソースを活用してお客さまに付加価値を提供できる人財が生産性を高めます。東急リバブルでは求める人財像を「マルチバリュークリエイター（MVC）」と定義し、MVCの育成・配置の仕組みづくりを行っています。不動産仲介業は従来、個人業績だけを追求しがちな傾向がありました。しかし、不動産情報を有効的に活用するためには、部門間の連携や相互理解、知見共有が不可欠です。そのため、管理職勉強会・座談会の開催や、異動を希望できるキャリアチャレンジ制度、他部門の業務を体験できる社内インターン制度などを運用し、MVCの育成に取り組んでいます。（[→ 参照ページ p.79](#)へ）

美しく豊かなまちを形成し未来社会へとつなぐためには、私たちにとって自然、社会、そして個人のすべてが重要な資産です。社員一人ひとりがその理解を深め、企業文化に根付く「挑戦するDNA」に共鳴し、事業活動を通じて持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

## 担当役員メッセージ

## レジリエンスとコンプライアンスを着実に推進し、経営基盤をさらに強化していく



東急不動産ホールディングス株式会社 執行役員  
グループ総務部 グループ法務部 担当

鈴木 盛生

### レジリエンスに取り組み、企業活動と都市機能の持続可能性を担保する

私は2024年4月より東急不動産ホールディングスの執行役員として、当社グループの総務および法務を担当しています。

2024年の元日に発生した能登半島地震では人々の暮らしに甚大な被害がありました。亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、被害にあわれた方々に心よりお見舞い申し上げます。このような大規模な地震を経験したことで、当社グループに課せられている都市機能のリスク管理という使命はますます重要になってきていると身をもって感じています。

当社グループでは、グループ横断的に対応が必要と考えられるリスク事項を「グループ重点対策リスク」と位置づけ、管理しています。2023年度は、2022年度に引き続き震災対策を中心とした「危機管理対応」をグループ重点対策リスクと定め、BCP強化に取り組みました。具体的には、東急不動産において全社一貫通貫型の震災訓練を初めて行い、施設ごとの被害状況の把握から、各事業部門への被害状況報告、全社災害対策本部での情報集約までの一連の行動訓練を社員全員参加のもと行いました。訓練で明らかになった被害状況可視化の課題については、専用ツールも整備し、情報伝達ミスや報告時間ロスの削減に繋げて

います。

また、今後は一貫通貫型訓練を当社グループ全体で展開すべく、2024年度からはグループ各社での震災訓練のレベルアップを図っていく、災害に強いグループをめざしていきます。

加えて、2023年度に東急不動産と渋谷区が防災に関する包括連携協定を締結し、渋谷エリアで官民協業の防災対応力向上に取り組んでいます。災害時にドローンを活用した街の被害状況の早期把握や帰宅困難者への効果的な誘導・情報発信などへの協力も視野に入れ、操縦免許の共同取得や渋谷区主催の区民向け防災イベントでドローン活用シーンの実演などを行っています。当社グループの重要拠点である渋谷エリアを、一層安心・安全な街へと変えていき、渋谷の魅力向上に努めていきます。



ドローンを活用した防災訓練の様子

### コンプライアンスへの意識を高め社員の自律的な行動に繋げる

一方、2024年度はグループ重点対策リスクに「機密情報の適正な管理」を掲げ、取り組みを強化しています。昨今、機密情報の持ち出し・持ち込み事案が社会課題になっており、人財の多様化が進んでいる当社グループにおいても早期に対処すべき事項と捉え、社内ルールの再検証や従業員教育を行っています。

また、2024年4月にコンプライアンス・マニュアルを大きく改訂し、運用を開始しています。今回の改訂では、当社グループの経営理念とコンプライアンスの繋がりを明確化し、「長期ビジョン」や「社員自身」とコンプライアンスの関係性を整理することによって、一人ひとりが守るべき行動基準を再構築しました。事業に果敢に取り組むときこそ、社員が法令遵守のみならず高い倫理観や社会的規範を含めたコンプライアンスの意識を持ち、自律的な行動を取ることが重要になります。コンプライアンス・マニュアルが社員自身の心と行動の指針となり実践されるよう徹底していきます。

リスクを適切に管理・低減していくとともに、グループ全体でコンプライアンスのリテラシーを向上し、組織体制をさらに強化していきます。

## 環境課題の解決を通じて持続的な社会と自社の成長を実現する

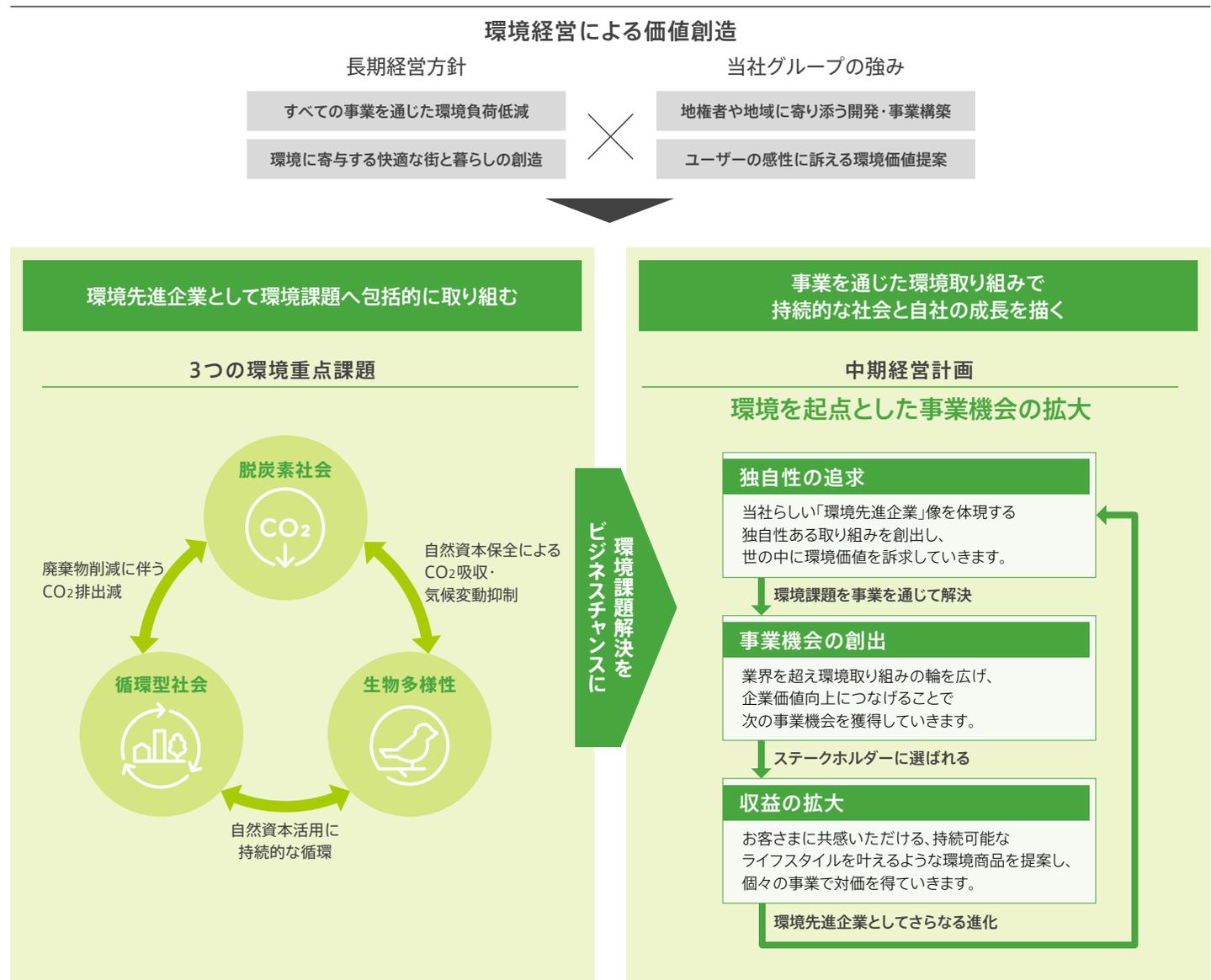


全社方針「環境経営」では、脱炭素社会・循環型社会・生物多様性の3つの重点課題を推進しています。グループのバリューチェーンを活かしながら、ステークホルダーとともに環境価値創出を図っていきます。

環境経営による成長シナリオは、「環境を起点とした事業機会の拡大」であり、バリューチェーンにおける利益創出です。まず“独自性のある環境ブランドの構築”に取り組みます。RE100の達成や社内炭素税の導入などの先進的な取り組み、環境フラッグシップ案件で当社ならではの環境ブランド力を構築。環境先進企業として“選ばれる”存在をめざします。これにより、環境をフックとした共同事業への参画の増加や、他企業・行政との関係強化、協業の創出など、“機会を拡げる”ことが可能となり、環境課題の解決、新たなライフスタイルの提案といった、大きな社会ビジネスへとつなげていきます。

そのうえで“環境投資・取り組みのリターン獲得”をめざします。バリューチェーンを通して、独自の環境価値を付加した施設やサービスを顧客に提供するとともに、企業や行政と協業し地域連携や地方創生領域で、再生可能エネルギーや都市OSなど強みを活かしたソリューションビジネスを展開します。

この①独自性の追求、②事業機会の創出、③収益の拡大という環境経営における成長シナリオは、当社グループの強固で模倣困難なビジネスモデルへとつながっていきます。



## 変化し続ける環境課題に対応した取り組みを継続

変化の速い社会環境を捉えながら、環境を起点とした事業機会の拡大を進めています。

環境課題の解決をビジネスにする強みを活かし、持続可能なまちづくりとライフスタイルを創造する「環境先進企業」をめざします。

### 2023年度の実績

#### 独自性の 追求

- 再生可能エネルギー事業の拡大による脱炭素社会への貢献 → p.42
- RE100の達成など、まちづくりへの再生可能エネルギー活用推進 → p.67
- “環境先進”を体現するフラッグシップ開発物件の創出 → p.50

#### 事業機会の 創出

- 環境価値提供を起点とした企業間パートナーシップ拡大
- 再生可能エネルギー事業のノウハウを活かし、企業・行政と協業を拡大 → p.43

#### 収益の 拡大

- ZEB/ZEHなどの開発を通じ、環境配慮型不動産を社会へ提案 → p.67
- 森林保全クレジットの創出など、環境ビジネスへの新規取り組み
- BtoBビジネスでは建物の環境配慮度が選ばれる一因に

### 取り組み方針

**社会環境** | 環境取り組み基盤強化、企業価値向上ストーリー、  
他社との差別化手法などがより具体的に求められるように

- ▶ ● 重点課題に事業ごとの強弱をつけ、強みを活かし環境価値を創出する
- 街の環境対応を促進し、環境先進都市・地域として競争力を向上  
→ 広域渋谷圏、東急リゾートタウン蓼科など
- 再エネ事業の強みを活用し、次代のエネルギー構成を前提としたまちづくりを先導する

**社会環境** | 業界を超えた協業によって環境課題解決に取り組むニーズが高まる  
また、企業による地域課題解決への貢献が、新規事業進出の前提条件に

- ▶ ● 当社だけでカバーできない環境配慮領域をパートナーの力を借りて網羅し環境先進取り組みの輪を広げることで環境課題解決を実現する
- 環境・地域課題解決への貢献を起点に各地域行政との連携を強化、地域との共生を進め、優位性ある事業環境を構築する

**社会環境** | 一部のアーリーアダプターを除き、環境配慮商品の価値がなかなか  
訴求されず、マジョリティは安さ・利便性を志向

- ▶ ● お客さまへ環境貢献商品の魅力訴求を先導。「そうしたい」とおのずと共感いただける、地球環境と共生した持続可能なライフスタイルを提案する

### めざす環境先進企業像

環境価値提供におけるリージョナルトップ※の立ち位置を獲得する

環境課題・地域課題の解決に街単位で取り組み、その街の都市間競争力強化や地域との共生を推進する

※ 特定の地域/事業でのNo.1ポジション

事業者コンペや都市計画策定で環境貢献度が重要度を増すなかで、当社起点の環境課題解決を提案し事業機会を得ていく

まちづくりのあらゆる視点が環境配慮の土台に立つことで「その街でともに何かしたい」という仲間が集まってくる

環境配慮商品間で商品競争が発生しても、他社に劣後しない本質的な環境貢献価値のある商品を提供し続けられる

## 再生可能エネルギー事業のさらなる収益力強化

当社グループの再生可能エネルギー事業は、今後の成長を担う重要な柱であると捉えています。

再生可能エネルギー事業のさらなる拡大や既存事業における多様な環境貢献を展開し、収益力を高めるとともに事業機会の拡大につなげていきます。

### 「売電」による利益成長性

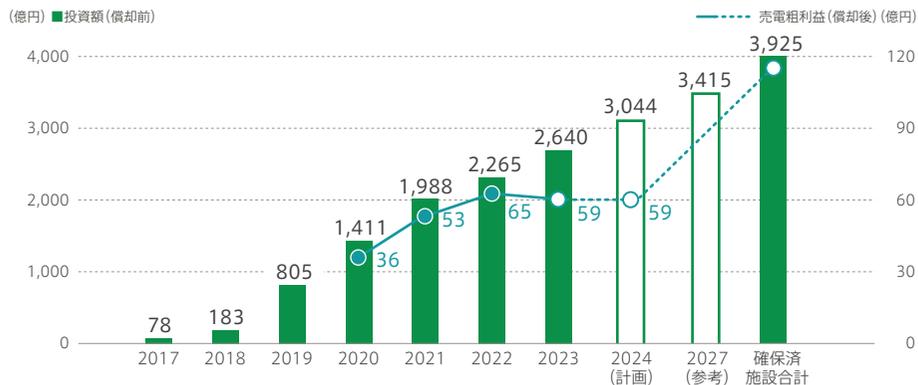
2023年度実績 **59億円** ▶ 2025年度予想 **100億円超**

再生可能エネルギー事業「ReENE(リエネ)」は、太陽光や風力、バイオマス発電事業を全国展開しています。2024年3月末日現在、国内の開発中を含めた全プロジェクト稼働後における総定格容量(持分換算後)は、1,168MW(1.17GW)で前年度比155MW増加しました。日本における業界トップレベルの発電能力を保持し、有力な再エネ事業者として海外から認識される1GWを上回っています。

2023年度は、意思決定済施設の投資額(償却前)3,925億円に対し、稼働済施設(償却前)は2,640億円、売電粗利益は59億円でした。2023年9月より鳥取県米子バイオマス発電所の通期稼働停止の影響などにより、2024年度も売電粗利益は59億円で前年度比横ばい予定ですが、計画稼働済施設は3,044億円に増加する見込みです。

日本の再エネ需要の高まりに応え、また、全社方針「環境経営」における利益成長のドライバーとして、今後の成長分野である非FIT発電事業や洋上風力への参入など、新たな事業領域の拡大を推進し、さらなる成長をめざします。

### 稼働済施設投資額(償却前)／売電粗利益の推移(粗利益)



※ 2022年度 売電粗利益(償却前): 167億円 2023年度 売電粗利益(償却前): 161億円

### 再エネ事業拡大に向けた主な戦略

日本における参入事業者の増加や取得環境の過熱、FIT価格の低下などによる課題に対応し、2014年の事業参入時から蓄積された実績とまちづくりで培った不動産開発力、地域社会との連携など、多岐にわたるノウハウを活かして、再エネ事業拡大に向けた戦略を強化しています。

#### ① 自社による素地からの開発

不動産事業で培った開発力を活かし、土地の権利取得から自社で取り組んでいます。太陽光発電のみならず風力発電施設の開発にも注力し、地域と連携しながら再エネ普及に努めています。

#### ② 需要家起点での再エネ開発(PPAモデルの拡大)

脱炭素化をめざす電力需要家へ、PPA\*を活用した新たな価値を提案し、再エネの普及拡大による脱炭素の推進と防災機能の強化、電力の地産地消を実現します。

#### ③ 事業領域の拡大

パートナー企業とともに、新たな事業領域の拡大を推進しています。

- ソーラーシェア(営農型太陽光発電) (▶ p.43)
- 海外における事業展開 (▶ p.61)
- 洋上風力発電事業

世界最大級のグリーンエネルギー投資に特化したファンドマネジメント企業「コペンハーゲン・インフラストラクチャー・パートナーズ」と合同会社を設立し、事業の本格的な検討に着手。

#### ● 電力小売事業

(株)リエネを通じ、お客さまのニーズに合わせた自由な契約期間の設定が可能な「リエネでんき」や非化石証書仲介サービスなどを提供。

#### ● 蓄電池事業

発電側蓄電池、需要側蓄電池のほか、電力系統に直接接続し、市場を通じた電力調整が可能な系統用蓄電池事業にも参入。



すずらん釧路町太陽光発電所の蓄電池

※ 送配電線を介さずに自営線等で需要施設と発電所をつなぎ、直接電力供給を行う方法。「Power Purchase Agreement(電力販売契約)」の略

## 再生可能エネルギー事業を起点とした事業機会の創出

グループのさまざまな事業において、事業の特性とつながりを踏まえた取り組みを推進しています。

持続可能な未来への価値観を共有できるパートナーとともに、新たな事業機会を創出し、あらゆるステークホルダーから選ばれ続ける企業をめざします。

### 独自性の追求

再エネ事業を活用した当社グループならではの取り組みで  
環境先進企業としてのプレゼンスを向上

### 国内事業会社初 東急不動産が「RE100」達成

2022年12月に、オフィス・商業施設・ホテルなど対象の全204施設を再エネ電力に切替え。RE100事務局であるCDPより正式な審査を経て、2024年4月に国内事業会社初となる達成の認定を受けました。

CLIMATE GROUP  
RE100



リエネソーラーファーム東松山でのイベントの様子

### リエネソーラーファーム東松山

農地に太陽光発電所を設置し、農業と再エネ事業を両立。田植えや収穫時期にイベントを開催。最適な発電量確保に向けた検証や作物生育データ収集・分析による営農実証なども実施しています。

### 環境教育プログラム ReENE ÉCOLE (リエネ エコール)

発電所のある地域をはじめ全国の子供たちに、再生可能エネルギーを中心とした環境問題を楽しんで学んでいただくことを目的とした環境教育プログラムを提供しています。



リエネ行方太陽光発電所見学

### 地域共生プロジェクト TENOHA(テノハ)

全国の事業地において、地域の資産・資源である既存施設の利活用や環境配慮型建築を通じ、各地域の課題解決や活性化を図りながら地域共生に取り組むプロジェクトです。

(⇒ 参照ページ p.52へ)

### 収益の拡大

企業・行政と協業し、地域の環境課題を再エネ事業を通じて解決

### 全国の地方自治体に広がるオンサイト・オフサイトPPAなどの再エネ推進

脱炭素化をめざす地方自治体などへ再エネ活用を提案し、グループの総合力で新しい価値を提供しています。

● 脱炭素先行地域の北海道石狩市と東急不動産は、ゼロカーボンシティの実現とまちづくりの継続発展に向け「再エネ利用による持続可能なまちづくりに係る協定書」を締結。その第一弾として、2024年4月に「地域脱炭素移行・再エネ推進交付金」を活用したオンサイト PPA事業の共同推進を開始しました。

● 横浜市の小中学校・高等学校・特別支援学校53校、相模原市の小中学校74校において、PPA太陽光発電設備の導入事業者として選定されました。対象校の屋上太陽光発電所を利用し、横浜市の学校においては、休日に発電した電力を東急不動産SCマネジメントが管理運営する商業施設「ノースポート・モール」で活用しています。

相模原市との協定締結の様子



● 総合不動産管理会社である東急コミュニティーと小売電気事業者である(株)リエネは、両社の強みを活かし、公共施設の指定管理事業者向けに再エネ利用を積極的に提案。文京区の3施設で、「実質再エネプラン」の電気需給契約を締結し、脱炭素と電気料金の削減に寄与しました。

### 北海道松前町で「地域マイクログリッド」の運用を開始

リエネ松前風力発電所の再エネ電力を、非常時に松前町へ供給し、役場や避難所、一般家庭(一部)で安定して電気が使えらるシステムを構築。地域レジリエンスの強化に貢献しています。

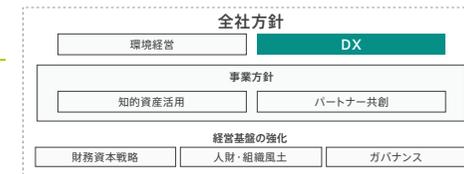
### データセンター事業における再エネ100%導入

データセンターの集積が加速する北海道石狩市において、再エネ100%で運用する地産地活型データセンターの事業化を検討しています。エネルギー問題とDX推進、両面の社会課題解決と地域活性化に資する当該事業を今後も拡大していきます。

### 事業機会の創出

あらゆるステークホルダーから選ばれ続ける企業へ

再エネや都市OSなどの強みを活かし、当社グループの幅広い事業領域を通じたソリューションビジネスを展開し、「選ばれる企業グループ」へ。



## 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へ

全社方針「DX」では、デジタルを事業の垣根を超えて活用し、幅広い事業領域を真の強みに変え、事業競争力の強化と収益性の向上、収益機会の拡大を図ります。既存事業の競争力強化に向けて、デジタルを活用して効率的な働き方を実現する「ビジネスプロセス」や、お客さまにデジタルとリアルな接点からより利便性の高いサービスや感動体験を創出する「カスタマーエクスペリエンス(CX)」、蓄積されたデータを活用しながら、事業を通じてお客さまおよび従業員の期待や課題に応える施策を展開し、当社グループにしかできない価値創造・収益機会につなげる「イノベーション」に取り組んでいます。この3つの方針をグループ共通のフレームワークとして実践しながら、中期経営計画の目標である「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」を戦略的に推進するため、2023年度には4つの重点課題と注力領域を策定しました。  
(➡ 参照ページ p.45へ)

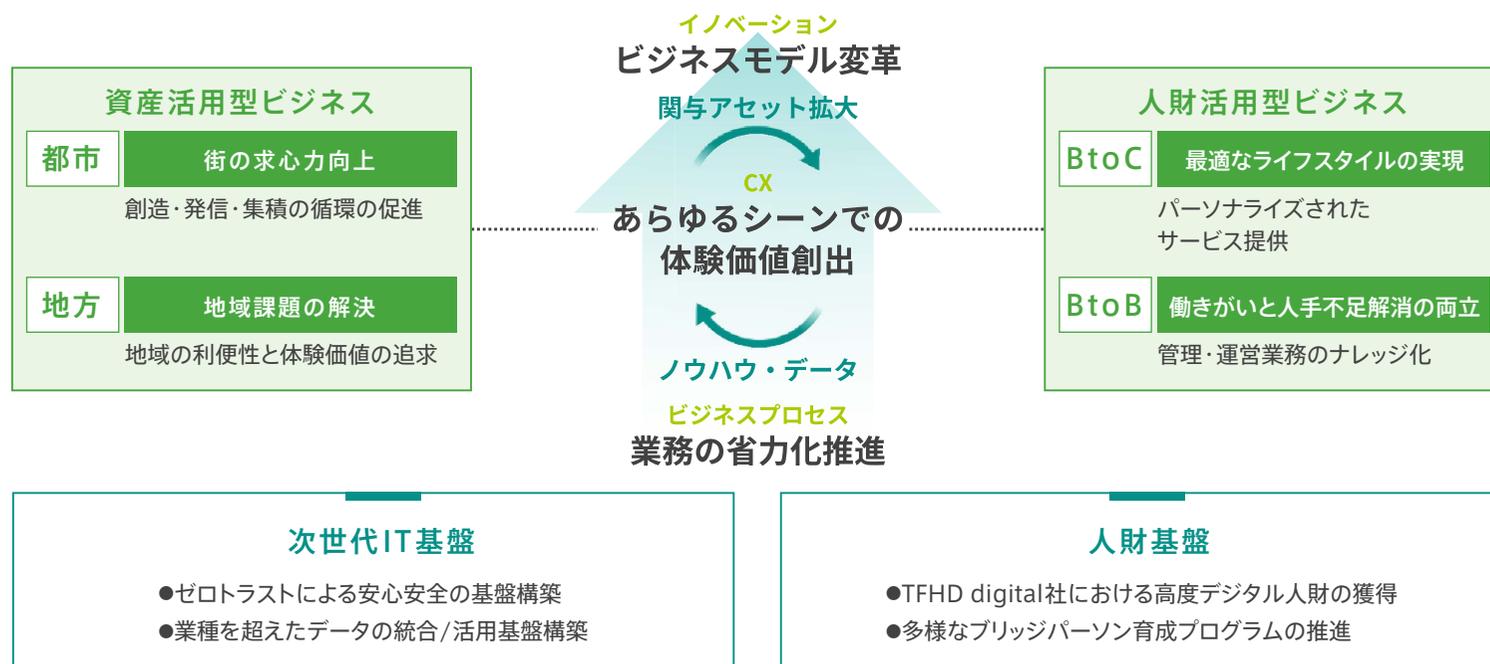
さまざまなDX施策を高度な次元で実現するため、情報セキュリティ環境の強化およびデータ活用の基盤構築に注力しています。ゼロトラストネットワーク基盤構築については、2025年度100%目標に対し、2023年度に2年前倒しで達成しました。また、DX推進の中心的な役割を果たす人財「ブリッジパーソン」の計画的な育成に取り組んでいます。



中期経営計画における全社方針「DX」

## 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へ

### Digital Fusion ~デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く~





## グループ一体で、新たな体験価値の創出と収益貢献をめざす

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向けて、DXにおける4つの重点課題と注力領域を策定しています。

資産活用型ビジネスにおいては、デジタルによるエリア価値の向上をめざし、都市においては街の求心力を高め、

地方においては地域の課題解決につながる新たなサービスや体験価値を創出していきます。

人財活用型ビジネスでは、パーソナライズされたサービスによる最適なライフスタイルの実現と、管理・運営業務のナレッジ化による働きがいと人手不足解消の両立をめざしています。

グループ各社の連携のもと、注力領域における具体的な取り組みを推進し、将来的な収益貢献へとつなげていきます。



## 新たな成長と競争力の強化に向けた価値創造

全社方針「DX」を推進し、さまざまなデジタル技術の活用で、地域課題の解決やお客さまの体験価値向上を図り、新たな収益モデルの確立をめざしています。

### 資産活用型ビジネス



CX

### 渋谷ワーカー同士が繋がる「SHIBUYA MABLs(マブルス)」

渋谷ワーカーを対象とした、渋谷特化型コミュニケーションアプリの開発を通じて、顧客接点の獲得をめざしています。「イノベティブ」「最先端」「新しい刺激」などのイメージがある渋谷というまちで、「MABLs」を通じ、人々が職場や既存のコミュニティを超えて出会い、繋がり、新しい発見ができるような新たなコミュニケーションの創出を行っています。2024年4月には、ビジネスマッチングの機能を追加搭載し、ワーカー同士の繋がりを促進しています。また、本アプリの利用データなどに基づき、個人の好みに応じた店舗・イベント情報の提供や、来街者の理解を深め、広域渋谷圏へ訪れる人々への新たな体験価値の創出と顧客接点の構築によるまちづくりのDX化を推進していきます。

※ 観光地域づくり法人。地域の多様な関係者と協働しながら、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりの司令塔となる役割を担う。

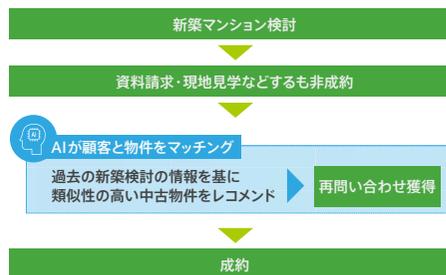


イノベーション

### まちづくりDXサービス「Machi-wai」

NFC技術を活用し、街にいる人々の属性や行動データを可視化することで、データドリブなエリアマネジメントを実現するまちづくりDXツール「Machi-wai」を、地方自治体やDMO※などへ向け事業展開しています。「Machi-wai」ではデジタルスタンプラリーやデジタルクーポン、電子ギフト券など、地域経済を活性化させるさまざまな「アクティビティ」で来訪者とのデジタル接点を創出できます。各地域の共通課題である「回遊促進」や「接点創出」を図り、地域における体験の向上とファン化の好循環が生まれます。当社グループがこれまで培ってきたまちづくりノウハウに、デジタルを掛け合わせた新たな価値創出を通じて、地域課題の解決を推進していきます。

### 人財活用型ビジネス



CX

### 新築マンションレコメンドAIシステム

東急リバブルで販売中の新築マンションならびに非購入者のニーズに合う中古マンションの中から、最大3件をレコメンド(推奨)するサービスを開発・提供しています。均一な物件情報の一斉配信などにより、お客さまニーズに十分対応できなかった課題を解決しました。非購入者(直近3年で累計約5万組)に対して、AIが物件紹介業務を代替することによって、顧客との接点を維持し、新たな収益機会を創出します。AIは、東急リバブルにおける過去の新築マンション販売データを学習。お客さまごとに異なる希望や条件に寄り添い、お客さまの属性なども考慮したうえで、パーソナライズされた物件情報を発信しています。



CX

### 東急ステイ全店舗に音声認識システムを導入

東急ステイは、発音した言葉がリアルタイムで文字起こしされ、ディスプレイに表示される「YYSystem」をホテル業界として初めて導入しています。ユーザーは、22カ国の言語から使用したい言語を選択することができます。全31店舗(2024年3月現在)において採用し、チェックイン・チェックアウトから、滞在中の観光案内や急な体調不良などのトラブルが発生した際にもスムーズな意思疎通が可能です。また、頻出フレーズや部屋タイプの画像の登録など、ニーズに合わせてカスタマイズでき、表示されたテキストデータはサーバーに保存されます。やり取りの内容を後から確認することもできるため、ホテルスタッフ間での共有もしやすく、お客さまのリクエストに確実に対応することができます。

## 中長期成長戦略 デジタルを活用したCX・イノベーション戦略

### 担当役員メッセージ

## DX人財のさらなる育成を通じて、CX向上・イノベーション創発を推進



東急不動産ホールディングス株式会社 執行役員  
グループCX・イノベーション推進部  
グループDX推進部  
グループ財務部 担当  
**青木 貴弘**

### ブリッジパーソンの育成こそが DX推進における重要な戦略

2021年5月に策定した長期ビジョンで、私たちは全社方針のひとつに「DX」を掲げ、戦略的な取り組みを進めてきました。なかでも特に重要なのは、DX実践の主役となる事業の現場であり現場を司る「人」です。当社グループは、既存事業への深い理解とデジタルの知見を兼ね備えた「ブリッジパーソン」の育成こそがDX推進における重要な戦略と位置づけています。2025年度までにDX推進人財を6,000人育成するという目標を掲げ、さまざまな機会を企画創出し、計画的な育成を進めています。

ブリッジパーソンの育成では、事業領域が幅広く多様であることを踏まえ、事業特性に合わせた育成手法を採用しています。資産活用型ビジネスを主軸とする事業会社では、海外の先進的なまちづくりの事例や新しい発想のサービス事例を題材に、デジタル技術を活用した数十年後の未来のまちづくりを検討するワークショップを実施しています。人財活用型ビジネスを主軸とする事業会社では、お客さま接点の多さという特色を活かすため、お客さま起点のビジネスデザインを体感できる機会を創出しています。

### DX推進の成果が数値として 表れてきた1年

2021年度からDX推進に力をいれてきた成果は、ここ1年で数値としても表れています。KPIとして、「DX投資」「DXの取り組み」「IT基盤」「人財基盤」について、それぞれ具体的な数値目標を設定しており、全体的に順調に推移しています。また、特に省力化推進による創造的業務への転換を進める「ビジネスプロセス」では、業務効率化により年間約28.2万時間、人件費に換算すると12.7億円相当の削減を達成しており、引き続き進捗を管理していきます。

### 今後のDX戦略は 「CX・イノベーション」へシフト

中期経営計画では再構築フェーズから強靱化フェーズへと移行しようとするなかで、DX戦略においても、一定の成果が出ている業務プ

ロセス改善からCX・イノベーションへと軸を移していきます。

私が執行役員就任と共に新設したグループCX・イノベーション推進部は、デジタルを価値創出の手段として活用する人財と組織の増強に取り組み、グループ全体でのDX推進を加速させる役割を担っています。また、全社的な有機的連携や社外との共創を通じて、新たな価値創出の中核としての機能を果たします。

データ活用によるパーソナライズされた提案をはじめ、富裕層やお客さま向け戦略の一層の強化、市場の期待を超える新規事業創出など、幅広い事業分野でお客さまとの接点を持つ当社グループの強みを活かし、「顧客起点での価値創造」の実現をめざします。バリューチェーン全体でCX向上とイノベーション創発を推進し、新たなビジネスモデルへの変革を起こしていきます。

### 2030年度までの価値創造ロードマップ



# 知的資産の活用および外部パートナーとの共創により 関与アセット拡大モデルを進化させる



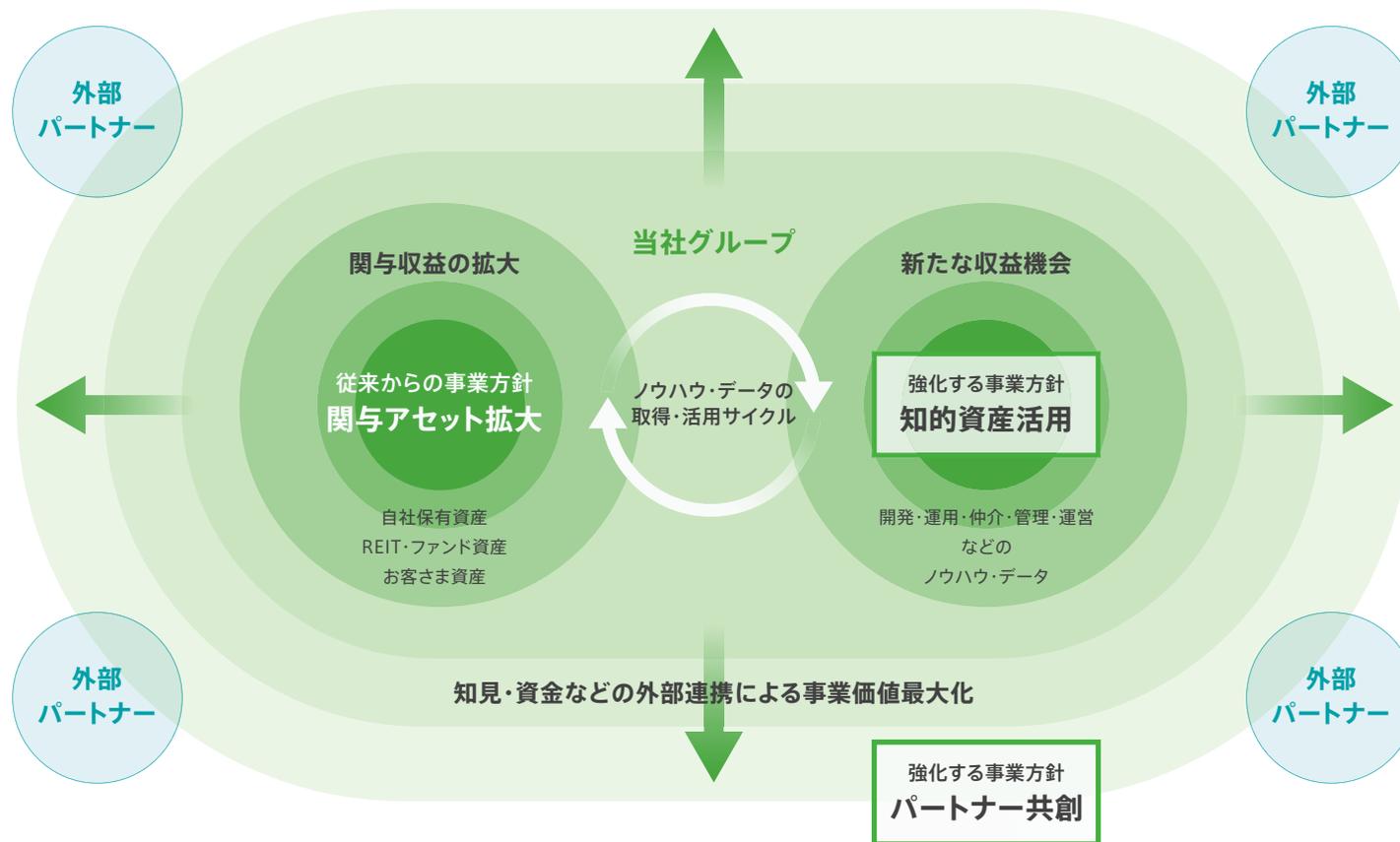
## 「知的資産活用」と「パートナー共創」

長期経営方針「GROUP VISION 2030」で掲げる事業方針の目的は、「知的資産活用」と「パートナー共創」の2つを強化していくことで、関与アセット拡大モデルを進化させていくことです。

関与アセットとは、自社保有資産やREIT・ファンド等の運用資産だけにとどまらず、管理事業や仲介事業等においてお客さまからお預かりする資産も含まれます。当社は、従来の中期経営計画においても「関与アセットの拡大」を方針として掲げており、管理等を通じた付加価値の高いサービス提供とお客さまとのリレーションを強化することで、収益の伸長を図ってきました。この方針を踏襲しつつ、関与アセット拡大モデルをさらに進化させていくために、「知的資産活用」と「パートナー共創」を強化し、強固な事業ウイングを構築していきます。

「知的資産活用」については、関与アセットから得られるノウハウやデータを蓄積し、それらを活用することで、付帯収益の拡大や新たな収益機会の獲得をめざしていきます。

「パートナー共創」については、自前主義からの脱却をめざし、知見や資金などの外部リソースを積極的に活用することで、事業価値の最大化を図っていきます。また、外部連携によるノウハウの吸収や蓄積にも取り組みます。



## “リアル×デジタル”による CX向上とマンション販売拠点の集約化

「東急不動産 BRANZギャラリー 表参道」は、2023年9月、東京都港区の「表参道」駅から徒歩6分の立地に、BRANZ初の統合マンションギャラリー※1として開設しました。デジタルツインを活用し、お客さまへのCX向上を実現。積極的な環境配慮や五感に訴える空間をデザインし、グループの多様なサービス紹介などにも取り組んでいます。

### リアルとデジタルの融合で CX向上を実現

「東急不動産 BRANZギャラリー 表参道」は、デジタルツイン※2を軸にしたデジタルコンテンツの活用と、リアル体験の場である当施設を組み合わせ、リアルとデジタルが融合した新しいマンション販売を実現する統合マンションギャラリーです。

東急不動産は、世界最高峰のCGI技術※3を持つアクセンチュア(株)と戦略的なパートナーシップ契約を締結。高精度でリアルな外観や専有部のデジタルツインを協働で制作し、従来の

モデルルームや模型などによる物件固有の販売手法から、デジタルツインを駆使したコンテンツ活用の手法へと転換を図ることで、CXの向上と販売拠点の集約化を実現しました。商談室や湾曲LEDビジョンでお客さまに体感していただくほか、ご購入検討物件の住戸に相当する眺望シミュレーションを提供しています。また、BRANZのグレードを紹介したコンセプトルームや、色合い・外壁素材などを確認できる展示スペースを用意し、リアルでの体感も充実させました。

### “環境先進マンションBRANZ”を 体感

全社方針「環境経営」を掲げる当社グループならではのギャラリーをお客さまに体感いただくため、さまざまな環境配慮に取り組んでいます。屋上太陽光パネルや当社グループの再生可能エネルギー事業「リエネ」の活用で、再エネ100%による施設運営を実現。施設内では、森林保全を行っている東急リゾートタウン蓼科の間伐材や、床・壁・天井などに環境に配慮した素材、自然由来の素材を活用し、外構

部分では100%在来種の樹種を選定するなど、生物多様性にも配慮しました。また、拠点集約化により、販売活動におけるサプライチェーンを含めたCO<sub>2</sub>削減量は約1,000t※4になります。デジタルツインを活用した不動産事業の改革を推進しながら、“環境先進マンションBRANZ”が提供する価値を体感できるギャラリーを実現していきます。

※1. ひとつの拠点で複数物件のマンション販売を行うギャラリー

※2. デジタルツイン：仮想空間に現実空間の環境を再現し、高い精度のシミュレーションを行う技術。現実世界の環境のコピー(ツイン)を仮想空間(デジタル)につくり上げる

※3. Computer Generated Imagery：コンピュータが生成した画像・映像

※4. 開設から2023年度末まで。分譲マンション販売におけるサプライチェーン(マンションギャラリー建設・解体や物件訴求に必要な販売コンテンツなどの利用や電気使用量など)において、個別マンションギャラリーの販売サプライチェーンをベースシナリオとして、当ギャラリーとの差分を算出



DigitalGallery(デジタルツイン体験スペース)



自然光がふんだんに降り注ぐエントランスホール

## “リアル×デジタル”によるCX向上とマンション販売拠点の集約化

## 「東急不動産 BRANZ ギャラリー 表参道」販売第一号。 CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの “ブランズ自由が丘”

「BRANZ」は、ブランドスローガン「環境先進を、住まいから。」を掲げ、持続可能な心地良い暮らしと環境貢献実現のために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”です。

ブランズ自由が丘は、「自由が丘」駅徒歩5分以内で初めて平均専有面積が100㎡を超える希少価値の高いマンションであり、また豊富な環境取り組みで環境先進マンションのフラッグシップをめざした物件です。

当物件は、東京都で初めて東京ガスが新築分譲マンションの専有部向けに「カーボンニュー

ブランズ自由が丘



トラル都市ガス」と「さすがな電気」の両方を供給し、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロエネルギー※1が実現。また、世田谷区初※2となるZEH Orientedと低炭素建築物認定を同時に取得しています。IoTによる消費エネルギーの見える化や、一部駐車場にEV・PHV充電設備の設置もしています。

建物内外への植栽は、BRANZのなかでも高水準の20%を超える緑化率で、既存樹を採用するなど、生物多様性にも配慮しました。また、BCP対応として蓄電池や防潮板も備え付けています。当物件は、「東急不動産 BRANZ ギャラリー 表参道」開設後の販売第一号です。物件の魅力や価値をお客さまへ体感いただき、よりクリアなイメージを提供することで、好調な販売につながりました。

## GREEN AGENDA for BRANZ

東急不動産、東急コミュニティー、石勝エクステリアが連携・協力をを行い、BRANZ敷地内の植栽に対する長期景観管理計画「GREEN AGENDA for BRANZ」の導入をブランズ自由が丘から開始しました。東急不動産の住宅事業では、生物多様性ポリシー「GREEN POSITIVE ALLIANCE」※3を策定しており、ポリシーに基づき、10年間の長期的視野で、居住者とともに緑豊かな愛されるマンションを築き、都市の生物多様性保全につなげます。



グリーンクリエイティブ&サポート  
GREEN AGENDA.  
for BRANZ

- ※1. さすがな電気の主電源はLNG火力であり、再エネ指定の非化石証書の使用によりCO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロになることを意味する
- ※2. 発売が1995年以降2022年11月15日までの期間内新規発売物件の世田谷区の第一種低層住居専用地域でZEHかつ低炭素建築物認定の新築分譲マンションは初となる(MRC調べ)
- ※3. 都市の生物多様性を持続的なものとするための生物多様性ポリシー。開発時の配慮だけでなく、居住者さまが主体となって守り育てていく意識のサポートに重点を置く

## Value chain topics

### グループ連携で新たな挑戦



(株)石勝エクステリア  
係長  
待野 健太郎

### グループで環境先進への挑戦がスタート

“マンションにおける環境先進とは何か。”時代を経てなお価値となる外構空間を考えるという不変の命題にお答えしていくことからこの取り組みが始まりました。これからの時代に向けてどのような答えが必要か、植栽の設計施工を行う当社はもとより、居住者の方を主として東急不動産や東急コミュニティーなど各社と10年先の姿をめざして協業し、この課題を解決する新たなサービス「GREEN AGENDA for BRANZ」は生まれました。生物多様性に配慮した土壌管理や美観を保つ樹木の剪定などの技術に加え、樹木の変化に合わせた生育点検、時と共に成熟していく景観の見える化や緑に関するイベントを計画し、ウェルビーイングな暮らしの理解と愛着が深まる住まいをめざして、グループ連携を活かした環境先進への挑戦がスタートしています。

## 地域共生と生物多様性を実現する サステナブルリゾートへ



1978年に開業した東急リゾートタウン蓼科は、約660haの広大な敷地に約2,400戸の別荘、3棟のホテル、ゴルフ場、スキー場などを備えた複合リゾート。開発を東急不動産、管理運営を東急リゾーツ&ステイ、販売を東急リゾートが担う。2012年、集中豪雨によって敷地内カラマツの人工林に土砂災害が発生。以後、森の健全化を目的に持続可能な地域循環サイクルの構築と地域共生、生物多様性を推進し、サステナブルリゾートを展開。

### リゾートを楽しみながら サステナブルな体験

東急リゾートタウン蓼科は、自然豊かな環境で、お客さまに森の恵みを活かした体験を楽しんでいただきながらスローライフを提供する、地域・自然と共創した「体感型サステナブルリゾート」です。

森林資源を核とした「まもる」「つかう」「つなぐ」の持続可能な地域循環サイクルに取り組む「もりぐらし」を展開。自然共生型のアクティビティーや木育、敷地内の間伐材を使用した施設造形とオリジナル商品の開発、バイオマスボイラーの活用など、リゾートライフのさまざまな場面で循環型の環境配慮を組み込み、お客さまの体験した環境取り組みをデジタルスタンプラリーとして提供しています。

また、経済と環境の好循環を生み出す地域共創の考え方に基づく「もりぐらし」に茅野市からの賛同を受け、観光関係、森林関係の団体

や住民団体などに取り組みを拡大し、地域環境の価値向上にも取り組んできました。

2022年3月には、東急不動産と東急リゾーツ&ステイ、茅野市と諏訪地域で脱炭素化をめざす（一社）諏訪広域脱炭素イノベーション協会が「地域循環共生圏に関する包括連携協定」を締結。ともに連携しながら八ヶ岳西麓地域の環境を守り、カーボンニュートラルなまちづくりに挑戦しています。

### 積極的な生物多様性の取り組み

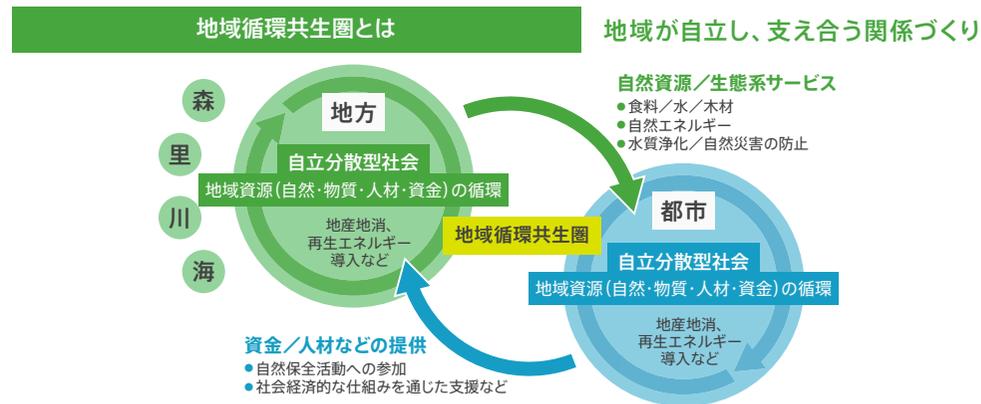
当リゾートタウンは八ヶ岳中信高原国定公園内に位置し、また敷地の一部は森林経営計画に基づき適切な森林維持管理を行っています。2017年の「もりぐらし」開始と同時に、間伐などにより森林の成長を促進。CO<sub>2</sub>吸収量を徐々に増やし、一年あたり892tものCO<sub>2</sub>

を吸収。一般家庭約240世帯分に相当します。開発時からの累計では、約7.4万tのCO<sub>2</sub>を吸収している事が分かりました。

また、2024年2月には、スキー場・ゴルフ場を含めたリゾート施設で初めて「自然共生サイト」\*の認定を取得しました。（株）バイオームとお客さま参加型の生物調査イベントを開

催するなど、豊かな自然を体感する取り組みも実施。美しく健全な森を未来につなぎながら、ネイチャーポジティブをめざし、TNFDレポートの開示も行いました。

※ 企業の森や里地里山、都市の緑地など民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域を環境省が認定する制度



## 地域共生と生物多様性を実現するサステナブルリゾートへ

## TENOH A 蓼科による地域共生

2024年7月、地域とお客さまをつなぐコミュニティ創出の場として「TENOH A 蓼科」が開業しました。

「もりぐらし」の環境共生による価値創造や地域と連携した取り組みなどをお客さまへ発信し、蓼科の魅力向上に努めています。また、広場を併設し、季節イベントや間伐材を使用したワークショップなど、自然に触れながら人々

が交流を深める場所として活用していきます。当施設は、石勝エクステリアや地域事業者と協働しリニューアル。既存建物を改修し、内装、家具、什器にはリゾートタウン内の間伐材を使用しており、外構も長野県産材を使用することで木材の地産地消を徹底しています。森を守り、森の楽しみを提供しながら、地域の課題解決や活性化に取り組んでいきます。



## Value chain topics

## グループ連携で新たな挑戦



東急リゾート&ステイ(株)  
東急リゾートタウン蓼科  
業務推進グループ 支配人

助田 知子

## 「地域循環」が体感できる場

広大な森林を享受する当施設は、森の健全化に資する課題解決が重要です。そのひとつとして、地域資源を地域内で消費する「地域循環型の環境づくり」をグループで連携して推進しています。2023年

は、食の循環体験として「食べられるお庭」をテーマにした「エディブルガーデン」とコンポストを設置。野菜やハーブなどを育て、お客さまは収穫した野菜をバーベキュー施設で召し上がれます。また、敷地内で間伐されたカラマツを利用したサシェや虫よけスプレー、キャンドルなどのオリジナル商品「TATESHINA by MORIGURASHI」を開発。お客さまが手に取りやすいかたちで木に親しんでいただくことを目的に、思いを同じにするスタッフと共につくりました。環境課題を解決しながら、お客さまに自然を活かした多彩な提案を行い、蓼科の魅力を感じていただける施設をめざします。

## TENOH Aとは？

TENOH Aは、全国の事業地において各地域の課題解決や活性化につなげていくことを目的とした地域共生取り組みの活動拠点です。各施設では地域の資産・資源である既存施設の利活用や、環境配慮型建築を通じ、「人・モノ・サービスが育つ」場所を生み出すことをめざしています。



## 北海道

TENOH A松前 2024年5月開業

## 関東

TENOH A代官山 2023年10月開業

TENOH A東松山 2022年12月開業

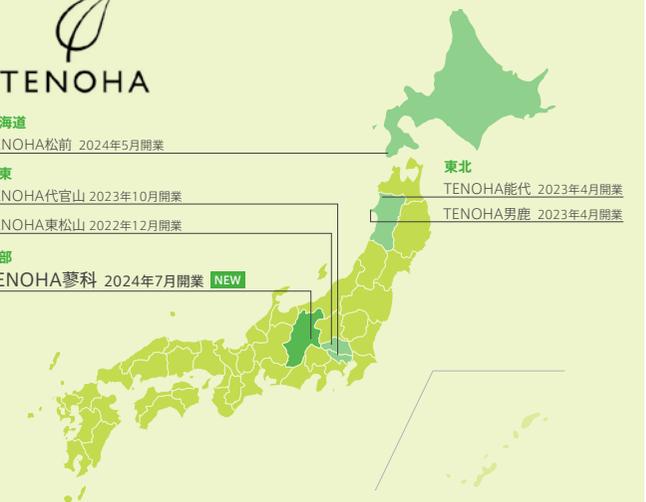
## 中部

TENOH A蓼科 2024年7月開業 **NEW**

## 東北

TENOH A能代 2023年4月開業

TENOH A男鹿 2023年4月開業



## 2030年のあるべき姿に向けて、強靱化フェーズへ

それぞれに専門分野を持ち、深い知見を有する社外取締役が、中期経営計画や長期ビジョンに対して、どのような評価をし、期待と課題を感じているか、自由闊達な意見交換を行いました。



社外取締役

**三浦 惺**

日本電信電話(株)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

**星野 次彦**

大蔵省(現財務省)に入省後、金融庁の設立などに携わったのち、主税局長、国税庁長官などを歴任。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、女性活躍などを推進。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

**貝阿彌 誠**

法務省大臣官房訟務総括審議官、東京家庭裁判所所長、東京地方裁判所所長などを歴任。コンプライアンスに関する豊富な知識と経験を有する。2018年より現職。

### 中期経営計画の評価

#### 財務目標を2年前倒して達成 2030年に向けて強靱化フェーズへ

——将来のありたい姿として「GROUP VISION 2030」を掲げ、中期経営計画2025を事業構造改革の再構築フェーズと位置付け、取り組んできました。進捗をどう評価していますか？

**貝阿彌** すべての始まりは、2022年3月の東急ハンズの株式譲渡でした。社外の立場である私でさえ思い入れのあった東急ハンズをグループ外に譲渡するということには、執行陣として身を切るような覚悟が必要だったはず。これをやり切って、再構築を大きく前進させたことが、その後の事業展開に大きく作用しました。中期経営計画の財務目標を2年前倒して達成できたことは、事業環境が良かっただけでなく、事業ポートフォリオの再構築を断行できたことが大きいと思います。

**星野** 貝阿彌さんの言う通りだと思います。私は、全事業を定性・定量の2つの軸で、客観的な共通の指標に基づき評価するアプローチから進めたことで、非常に納得の得やすい判断材料となり、思い切った整理につながったと思っています。また、グループ会社の機能や役割、働いてきた人の思いを踏まえて譲渡先を探して

いこうという執行側の思いは、我々も共有して、共に悩み、決断してきましたね。

これからは強靱化フェーズに移行しますが、前倒しの計画達成によって2030年までの期間にゆとりができ、多様な施策を打てるようになったのはアドバンテージです。

**三浦** ハンズやオアシス、さらには東急プラザ銀座などを売却し、ポートフォリオの棚卸しを進められたことが、現在の成果につながったのは間違いありません。それを単純にコストや効率性の観点だけではなく、社員の労働条件などにもしっかり配慮し進めていた。個人的に、売り急いでしまうのではないかと、社員の処遇はどうなるのかといささか心配もありましたが、そのあたりを相手方との交渉のなかで確実にクリアしていったのは西川社長のリーダーシップが大きかったと評価しています。

**定塚** そうですね。社員の労働条件や雇用継続への配慮という点は、取締役会でもしっかり説明がありましたし、スムーズに進んで良かったと思います。取締役会では、普段から事業ごとに状況やリスク、利益について説明があって、社外メンバーとしても把握しやすいですし、それが取締役会として変革を後押しできることにもつながっているのではないかと感じています。

**貝阿彌** ハンズもオアシスも、事業の発展性とと



もに気持ちを理解し合える良い相手を見つけ出し、譲渡を決めるにあたって短い期間でしっかり交渉してきたことに感心しています。

#### 次期中期経営計画に向けて

### リスクや事業機会を的確に捉え グループの持つ強みを 最大限活かしていく

—次期中期経営計画の検討～策定にあたって、注視すべき環境の変化やリスクはどのようなものでしょうか？

**三浦** 私の若い頃の企業経営における費用構造を振り返ると、借入金に対する金利など金融費用のウェイトは非常に大きく、とりわけ投資事業では注視すべきものでした。ゼロ金利政策の長期化で、金利ひいては金融コストに対する恐怖感が薄くなっていますが、不動産業では金

利の重要性を改めて重く受け止めるべきところに来ていると思いますし、為替と金利格差が相互に関連しながら、事業環境や競合状況に影響をもたらす可能性があります。今は海外の投資能力と国内富裕層の成長によって不動産価格が高騰していますが、金利等の状況がどうなるか、加えて、所得格差の状況が今後の需要変化にどう結びつくか、といった点は大きなリスクとして見るべきでしょう。

**貝阿彌** 長期持続的な事業展開を考えれば、増加する富裕層を対象に事業収益拡大を図るだけでなく、中間層向けの事業も大切にすべきと考えています。社外取締役としてその点は申し上げていきたいですし、世間の人も当社グループに対してそれを求めているのではないかと考えています。

**定塚** 私の専門分野である人財の観点からは、すでに顕在化している人手不足のリスクが気になります。当社グループとしても、建築現場における人手不足等を要因とするコスト上昇の課題があります。DXを活用してできるだけ省力化を図り、あわせて必要な人財を確保するなど対策を打っていくことが必要です。また、人手不足はコスト上昇だけではなく、事故や品質管理における不正にもつながりうる問題です。不動産や建設において、安全で適正なものづく

りは基本中の基本です。非常に大きなリスクですから、必要な人財をしっかりと確保してリスクを排除すべきだと思います。

**星野** 金融政策の変化のところでは、当然投資リスクも大きくなりますが、大変でもリスクをコントロールしていかななくてはなりません。当社のリスク管理体制は、システムとしては基盤ができていと思うので、経営としてチェックを続けていくのが何より大事だと思います。

リスク対応の観点では、経済面以外にも2つのことが挙げられます。1つ目は、レジリエンスを高めていかなければならないということ。気候変動や災害に対応することは不可欠です。2つ目は、コンプライアンスリスク。社員が困った時に、しっかりと声を上げられるように、また、声を上げた人の安全を確保できるように制度を整備し、風通しの良い職場環境をつくることです。トップからのメッセージを発信することも含めてしっかりと対応する必要があります。

**貝阿彌** その点は非常に重要です。私の経験上、社内が生じた問題について、上層部にまで声が届かないとき、根底にはパワーハラスメントの問題があります。当社グループには、パワーハラになりえる状況は少ないと思うものの、どんな職場でもパワーハラは起こりうると思えなければいけません。社員が声を上げるのをため

らえば、問題は深刻化します。同僚や上司に相談しやすい、心理的安全性が確保された環境を整えることが重要で、私たち社外取締役も、こうした環境づくりには目を光らせていきます。

—次期中期経営計画の重点テーマとして検討されている「国際的な都市間競争力の強化」についてどのように捉えていますか？

**星野** 次期中期経営計画は強靱化フェーズ、当社グループの強みや経営資源をいかに活かすかがカギで、広域渋谷圏の構築に向けて国際的な都市間競争力の強化というテーマ設定は非常に良いと思います。国際競争力を強化するために、渋谷で働くこと、遊ぶこと、暮らすことについて新しい価値を提示し、渋谷という場所を選んでもらえるようにしていく。そのためには、複合開発のノウハウや独自性ある施設づくり、エリアマネジメントなどの強みを活かしてカスタマーエクスペリエンス(CX)を高めていくこと



が大事です。広域渋谷圏ではIOWNの先行導入を行っています。個人レベルでのニーズをリアルタイムで把握し、参加型のまちづくりやエリアマネジメントに活用できます。今後さらに創意工夫をして渋谷の付加価値を高めてほしいですね。

**定塚** 広域渋谷圏の優位性は、若いエネルギーに溢れていることだと思います。時代をリードしていくスタートアップ企業や、IT・デジタル関連企業が集まっています。当社グループはデジタル活用に注力していますので、多様な企業とコラボレーションして、渋谷からの発信力を強化できると考えています。また、渋谷は代々木公園をはじめ、都心にしては緑の多いエリアです。国内不動産業として初めて、TNFDレポート\*を策定したことも含め、環境面での発信も強化しアピールを図ってほしいです。

\* 自然関連財務情報開示タスクフォースによるレポート



—もう一つの重点テーマ「地域資源を活用した付加価値創出」についてはどうお考えですか？

**貝阿彌** 真っ先に「ニセコのまちづくり」が思い浮かびます。行政・地元企業・地域の方々とともにリゾート開発を進めており、地域活性化、社会貢献という意味でも良い事例です。このような取り組みをもっと他のエリアでも積み重ねてほしいですね。

**定塚** 私もニセコにうかがいましたが、日本ではないような雰囲気味わえ、リゾート施設と街が一体化して魅力を生み出している素晴らしい成功例だと思います。個人的に旅行が好きで、海外にもしばしば出かけます。例えばバリなどアジアのリゾートでは、その土地の料理や文化を体験できるカルチュラルエクスペリエンスが充実しています。日本のリゾートで見受けられないように、地域資源を引き出し、体験価値の提供に注力してほしい。そうすれば、訪問する人がより楽しめます。

**星野** 日本が直面し続けてきた東京一極集中という問題に対する回答としての分散型社会。これには各地域の自立が必要で、そのためには、ニセコの事例で言えば観光のような核となる産業があり、エネルギー循環や物流、地域経済など、周辺のシステムが構築される必要があります。

つまり、エリアマネジメントが重要なのです。当社グループにはそのノウハウがあり、地域の活性化に参画するのは良い方向性だと思います。当社の事業ポートフォリオの分散という点でも、地域に着目していくのは非常に良いでしょう。

**三浦** 地域活性化では、行政や地域社会との関係を密に、他の企業との連携も強めていかなければなりません。そして、さまざまな地域が持つ独自の魅力に着目しながら、観光や地域保全などの観点でもつながりを持つ。この意識を持って、当社グループとしてやろうとすることと複合させれば発展していくと考えます。先ほど星野さんが、街づくりにおけるエリアマネジメントに触れていましたが、観光では県の単位を飛び越え、エリアという広い視点に着目し、面としての街づくりを広げていければ良いと思います。例えば東北四大祭りを回れるツアーなどがあるように、エリア全体の街おこしのために当社グ



ループは何ができるか、どのような役割を担えるか、考えていくことが重要です。

### 2030年のあるべき姿に向けて

### 長期的な経営方針と人財戦略を結びつけた具体策を講じる

—長期ビジョン「GROUP VISION 2030」では、人財戦略も重視していますが、どのような取り組みが必要でしょうか？

**定塚** 人財戦略では「価値を創造する人づくり」「多様性と一体感のある組織づくり」「働きがいと働きやすさの向上」という3つの戦略を立てたことで、当社グループ内での方向性が明確になり、具体策の推進に一体感が出てきたと考えます。今後は、各事業会社の進捗状況をモニタリングすることが重要ですし、そのために必要な情報はもっと集めて共有してほしいところです。

長期経営方針では、環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造を行うことで収益を拡大していくことをめざしています。価値創造においては、新しいアイデア、革新を生み出すためにダイバーシティは不可欠です。強靱化フェーズに入る次期中期経営計画のためにも、ダイバーシティ推進はしっかりと取り組んでほしいと考えます。

**三浦** 当社グループには、多種多様な企業が存

在します。当然、仕事の中身も違えば処遇も違い、ひとくくりにはできません。しかしながら、グループ全体で横串を通した採用制度があってもいいのではないかと思います。さらに言うと、新卒採用にしても対象学部を多様にし、募集職種も多様にする。あるいは女性活躍を念頭においた採用を実施するなど、採用の多様化をさらに進めていくべきだと考えます。今後は、プロフェッショナルとして活躍できる分野、スキルを持ちながら、ある程度ジェネラリストでもあるという人財が必要になってくると考えていますので、そういう人財を育成するためにも採用制度自体を見直すことも重要だと思います。

**星野** 現在、具体的な取り組みを通じて、組織横断的に社員の創意工夫を引き出していこうとしています。例えば「STEP」という社内ベンチャー制度を設け、イノベティブな風土を醸成する取り組みを行っています。また、「サステナブル・アクション・アワード」という事業活動を通じた社会課題の解決事例を表彰する取り組みもあります。こうした取り組みを通じて、社員1人ひとりが、自分が為した仕事と、グループとしてお客さまに対して提供する価値を結びつけて、自分の仕事の意義を再認識できるようにしています。人財育成の観点で非常に良い取り組みだと思って見えています。

——最後に、社外取締役としての今後の抱負をお願いします。

**定塚** 人財の観点で申し上げますと、当社グループのLGBTQ+に対する取り組みは進んでいるので、社員にももっと浸透してほしいと思います。2024年に生え抜き女性監査役が初めて誕生しましたが、まだ1人目です。今後、社内で女性の方々がもっと活躍できるように、私にできる支援があれば何でもしたいですし、グループ各社の取り組みの進捗を拝見し、アドバイスをしていきたいと考えています。

**星野** 「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現」という民間企業ながらとても公的なスローガンを掲げているのが当社です。社会基盤を担う自負の表れとっていますが、エリアマネジメントも含めて、その実現にはさまざまな分野の企業、あるいは行政との共創やアライアンスが必要です。行政官としての経験、多様な分野との関係構築におけるノウハウなどを活かしつつ、社外取締役として執行側をしっかりとモニタリングしていきたいです。

**三浦** 今後取り組むべき課題としては、ホールディングス制を採用している以上、人事施策の複線化は今以上に推進してもらいたい。ホールディングスが統括役となり、グループ会社の人事施策などをリードしていくことでシナジー効果

が発揮でき、多様性溢れる組織につながると考えます。その意味で、グループの主要事業会社の方が持株会社のボードメンバーに入るのは非常に良いことだと思っています。経営層だけでなく、さらに下の層までグループ内の人事交流を広げてほしいと思います。私自身の抱負としては、60年近く企業に籍をおいていますので、仕事上でたくさん失敗もしました。失敗や反省から得た経験をお伝えしながらお役に立てればと考えます。

**貝阿彌** 私も同感で、人事交流により多様なバックグラウンドを持つ人が集まった職場で自由闊達に意見を言えることが、新しい発想につながると思います。

私の専門分野である法務・コンプライアンスの観点で言えば、そういう職場づくりのためにも心理的安全性の確保に注力したいと思います。私は、企業が不祥事を起こした時に調査を行う第三者委員会にいくつか参画していますが、不祥事のあった企業では、管理職が現場の状況を把握できていないという傾向が見えます。他社のケースを反面教師として、管理職が率先して心理的安全性を守るように働きかけ、自由な意見交換やアイデアの発信ができる職場づくりを進められるよう、助言していきたいと考えています。

## 新任社外取締役メッセージ



社外取締役  
**宇野 晶子**

(株)資生堂における業務や同社常勤監査役としての職務を通じて、リスクマネジメント、人事・労務、DX等に豊富な知識と経験を有する。2024年に社外取締役就任。

東急不動産ホールディングスには、渋谷の再開発など、将来に向けた新たなまちづくりにチャレンジする企業という印象を持っています。今回社外取締役に就任して、環境対応や多様性尊重などの社会課題の解決に向けた積極的な挑戦と、不動産という長期レンジでの価値が求められるなかで持続的な成長をめざす姿勢に、改めて感銘を受けました。今後は、50年、100年先を見据えた東急不動産ホールディングス独自の企業価値向上の戦略を描き、それをひとつずつ実現されることを期待しています。

私はこれまで、安全性と嗜好性が求められる化粧品会社で、グローバルのステークホルダーの声に耳を傾けながら、それらの情報を企業活動に反映する仕組みづくりおよびガバナンスを担当してきました。こうした経験を通じて培った多様なステークホルダーの視点を反映させ、意思決定プロセスのさらなる強化に貢献したいと考えます。東急不動産ホールディングスの社会的責任の一翼を担い、持続可能な社会づくりに寄与していきます。

Part  
04

# 事業セグメント別戦略

強固で独自性のある  
事業ポートフォリオの構築に向けて

資産活用型  
ビジネス

人財活用型  
ビジネス



→ 都市開発事業

→ 管理運営事業

→ 戦略投資事業

→ 不動産流通事業



## 都市開発事業

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）



## 魅力ある街と暮らしを創造する

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。

## 強み／経営資源

独自性のある施設づくりと事業推進力
再開発・エリアマネジメントのノウハウ蓄積
総合デベロッパーの強みを活かした複合開発

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>住まい方・働き方・過ごし方のボラダレス化</li> <li>地域課題解決ニーズの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都心部でのエリア間競争の激化</li> <li>テレワーク浸透に伴うオフィスビル需要の変化</li> </ul>

## 事業戦略

再開発・複合開発の強化

CXを高める都市ライフの提案

## オフィス・商業施設事業の目標指標

	2023年度	2025年度
関与延床面積 <sup>※1</sup>	50.1万坪	53.0万坪
環境認証取得 <sup>※2</sup>	75.6%	100%

## 住宅事業の目標指標

	2023年度	2025年度
関与案件獲得売上 <sup>※3※4</sup>	約3,200億円	約2,500億円
収益不動産資産規模	約580億円	約1,600億円

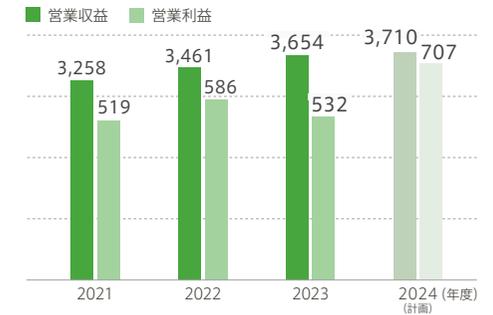
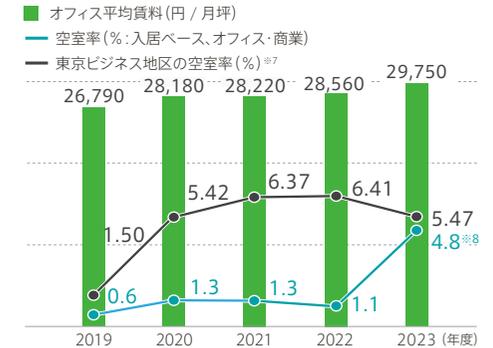
※1. 当社グループが関与するオフィス・商業施設の延床面積の合計（持分換算前）

※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）

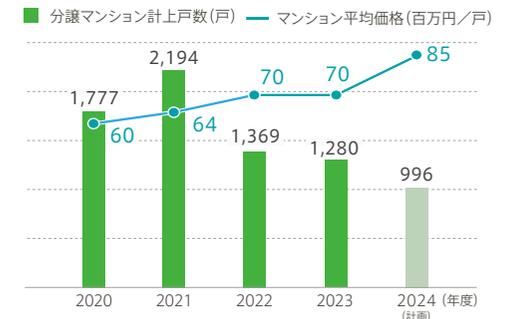
※3. 再開発事業における準備組合組成・事業参加者として立場確定

※4. 2021年度からの累計

## 営業収益／営業利益（億円）

オフィス平均賃料<sup>※5</sup>と空室率<sup>※6</sup>の推移

## 分譲マンション計上戸数の推移



※5. オフィスビルのみの数値

※6. オフィスビル・商業施設の数値 ※7. 出典：三鬼商事(株)

※8. Shibuya Sakura Stageを除く空室率：1.1%

**再開発・複合開発の強化****地域の魅力を次世代に繋ぐ  
災害に強い街づくり**

駅前でありながら、基盤整備が十分に進んでおらず、また一部で古い木造家屋が密集し、防災性・住環境面の課題を抱えていたJR埼京線「十条」駅西口地区において、東急不動産は参加組合員として「十条駅西口地区第一種市街地再開発事業」を推進してきました。地域のにぎわいや交流をはくむ駅前広場をはじめ、地元の活気を生み出す店舗や商業施設・公益施設、地下には公共駐輪場などを

整備し、駅前に新たなにぎわいと緑豊かな空間を創出することで、十条のさらなるにぎわいと魅力向上をめざしています。

今後も地域が大切にしてきた「今の街の魅力」を次代につないでいくため、地域の方々とともにサステナブル(持続可能)な拠点づくりに取り組んでいきます。



THE TOWER JUJO(ザ・タワー十条)

**CXを高める都市ライフの提案****都市と公園をカルチャーでつなぐ**

東急グループならではの幅広いまちづくりのノウハウや地域の皆さまとの連携を通じて、渋谷駅周辺・広域渋谷圏エリアの「働く」「遊ぶ」「暮らす」における新たな価値提供と持続性の高い公園運営を実施します。

渋谷・原宿の都市が持つカルチャーの表現の場として、公園内にスケートボードが利用可能な「アーバンスポーツパーク」、公園の中央にはイベント用の「にぎわい広場」を設置、公園利用者の心身の健康を支援する「ランニン

グステーション」や「フードホール」等さまざまな施設も整備します。

さらに、緑を感じることができる植栽計画や広場設計に加え、屋上菜園の整備、再生可能エネルギーの活用など、環境配慮型の公園整備・運用を行います。



(仮称)代々木公園Park-PFI計画

**主要プロジェクト(オフィス・商業施設、分譲マンション等)**

**COCONO SUSUKINO**  
札幌市  
ホテル/商業/映画館等  
延床面積:53千㎡  
2023年11月開業



北仲通北地区B-1地区  
2027年度竣工予定



東五反田二丁目  
再開発計画  
品川区  
オフィス/商業/住宅等  
延床面積:112千㎡  
2027年度開業予定



JR西宮駅南西地区  
第一種市街地再開発事業  
2027年度開業予定



日本橋一丁目東地区  
再開発事業  
中央区  
商業/業務/カンパレンス等  
延床面積:274千㎡(A街区)  
2031年度竣工予定

2023年度

2024年度

2025年度以降



THE TOWER JUJO  
(ザ・タワー十条)  
2024年9月竣工予定



白金一丁目西部中地区  
第一種市街地  
再開発事業  
2028年度開業予定



登戸駅前地区  
再開発事業  
2028年度竣工予定



新宿駅西口地区  
開発計画  
新宿区  
商業/業務/駅施設等  
延床面積:251千㎡(A区)  
2029年度竣工予定



西日暮里駅前地区  
再開発事業  
荒川区  
商業/住宅/文化交流施設等  
延床面積:50千㎡(商業棟)  
2030年度竣工予定

(仮称)東京工業大学  
田町キャンパス  
土地活用事業  
港区  
オフィス/商業施設/  
産学官連携施設等  
2030年度複合施設の  
供用開始予定

## 戦略投資事業

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



# 次世代のインフラ を構築する

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、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。

## 強み／経営資源

1GW超の発電能力を有する再生可能エネルギー事業
業界トップクラスの REIT・私募ファンド運用資産額
自社開発の実績・ノウハウ（海外）

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素化の加速</li> <li>● 資金運用ニーズの高まりによる投資家マネーの流入</li> <li>● EC 拡大に伴う物流施設へのニーズ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再エネ・物流事業における案件取得競争激化</li> <li>● 政治リスク、戦争・紛争・テロなどの海外情勢悪化</li> </ul>

## 事業戦略

再生可能エネルギー事業の拡大

物流・産業施設の高度化

投資領域および規模の拡大

## インフラ・インダストリー事業の目標指標

	2023年度	2025年度
定格容量 <sup>※1</sup>	約1.83GW	2.1GW
物流・産業施設投資額 <sup>※2</sup>	約1,500億円	約2,800億円

## 投資運用事業／海外事業の目標指標

	2023年度	2025年度
AUM <sup>※3</sup>	約2.1兆円	2.2兆円
米国・アジア投資額 <sup>※2※4</sup>	約830億円	約1,500億円

※1. 持分換算前

※2. 2021年度からの累計

※3. 当社関連REITおよび私募ファンド（非連結）の合計値

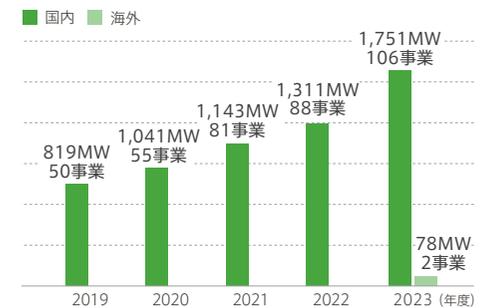
※4. 投資額は各期末レートにて算出

※5. 開発中含む持分換算前

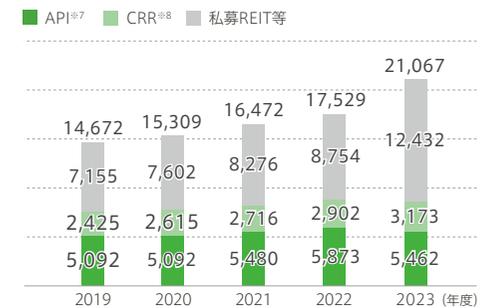
## 営業収益／営業利益（億円）



## 再生可能エネルギー（定格容量）の推移<sup>※5</sup>



## AUM<sup>※6</sup>推移（億円）



※6. Assets under management: 運用資産残高

※7. アクティブ・プロパティーズ投資法人

※8. コンフォリア・レジデンシャル投資法人

**再生可能エネルギー事業の拡大****再生可能エネルギー先進地域である  
欧州に進出**

資本業務提携先であるリニューアブル・ジャパン(株)と共同で、スペイン王国において、太陽光発電所2カ所を取得。共同出資を行うスペインを中心とした南欧地域は、日射量が多く、太陽光発電に適する緩やかな丘陵地帯も豊富なことから、太陽光発電所の開発において非常に魅力的な市場となっています。

また、非FITのマーケットが先行しており、得られたノウハウを国内事業にも活かしつつ、新たな領域への取り組みをさらに加速させていきます。



バルデカレタス太陽光発電所(スペイン)

**自治体連携による太陽光発電設備の  
導入促進**

東急不動産は、2024年2月に神奈川県横浜

市、3月に相模原市、7月に埼玉県春日部市にPPAによる太陽光発電設備の導入事業の実施事業者として選定されるなど、地域の脱炭素化の促進や防災機能の拡充に向け、地方自治体との連携を強化しています。

今後も全国の自治体との同様の連携を進め、サステナブルな地域社会の実現に貢献するとともに、当社グループの再生可能エネルギー事業のさらなる事業拡大を図っていきます。

**ReENE****再生可能エネルギー事業一覧** 2024年6月末時点

■ 総事業数: <b>113事業</b>
■ 定格容量: <b>1,763MW</b> ※ ▶ 一般家庭: 約83.9万世帯分に相当
■ CO <sub>2</sub> 削減量: <b>1,733,000t-CO<sub>2</sub>/年</b>

太陽光	稼働済	70事業(1,039.3MW)
	開発中	23事業( 72.5MW)
	ルーフトップ等	1事業( 101.8MW)
風 力	稼働済	7事業( 247.0MW)
	開発中	7事業( 192.2MW)
バイオマス	稼働済	2事業( 56.5MW)
	開発中	3事業( 54.0MW)
蓄電池	発電側	3事業(約269.8MWh、82.0MW)
	系統用	2事業(約 60.9MWh、21.8MW)
海外	欧州	2事業(77.8MW)

※ 国内事業のみ

**物流・産業施設の高度化****シリーズ最大旗艦物件  
「LOGI'Q南茨木」が竣工**

「LOGI'Q」シリーズのフラッグシップ物件として、2024年1月に「LOGI'Q南茨木」が竣工しました。関西圏で配送効率の高い北摂エリア内、インターチェンジへのアクセス良好な立地です。また、鉄道とのアクセスも良く、従業員の確保も期待できます。

過去最大規模の延床面積160,000㎡超を誇り、大型マルチテナント物件として関西圏最小区画での分割利用から、最大約6,000坪の1フロアオペレーションまで対応できます。さらに低床倉庫、冷凍冷蔵対応倉庫、少量危険物対応倉庫、ローカル5G実装倉庫と、多様なニーズに幅広く対応可能です。



LOGI'Q南茨木

**投資領域および規模の拡大****アジアにおける投資領域の拡大**

従前より事業を行ってきたインドネシア・中国に加え、ASEAN諸国への事業展開を行うべく2018年にシンガポール現地法人を設立し、東南アジア諸国への事業展開を進めています。

東南アジア諸国への事業展開に関しては、これまでの当社グループの事業領域である分譲住宅事業に加え、ホテル事業やオフィス事業、物流施設事業など幅広い事業領域での展開を進めています。

なお、タイにおいても現地法人を設立済みであり、当該法人より10物件への投資を行っています。



BRANZ Mega Kuningan

## 事業セグメント別戦略

## 管理運営事業

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



# お客さまに 感動体験を提供する

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。



## 強み/経営資源

業界トップクラスの管理戸数と幅広い管理領域	
専門性の高い人材と運営ノウハウ	
豊富なお客さま接点・地域接点	
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的ストック老朽化による改修・リフォーム需要の拡大</li> <li>ポストコロナにおける観光・レジャー需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費の高騰、労働力の確保</li> <li>管理業におけるリプレイス・工事受注の競争激化</li> </ul>

## 事業戦略

管理業のソリューション提供型モデルへの進化

新たなウェルネス事業モデルの構築

## 管理事業の目標指標

	2023年度	2025年度
ライフタイムポータル <sup>※1</sup> 組合機能利用率 <sup>※2</sup>	14.8%	80%
ビル工事収入 年平均成長率 <sup>※3</sup>	24.8%	8.4%

## ウェルネス事業の目標指標

	2023年度	2025年度
ホテル室数	9,107室	10,000室
ヘルスケアサービス 提供人数 <sup>※4</sup>	約554万人	224万人

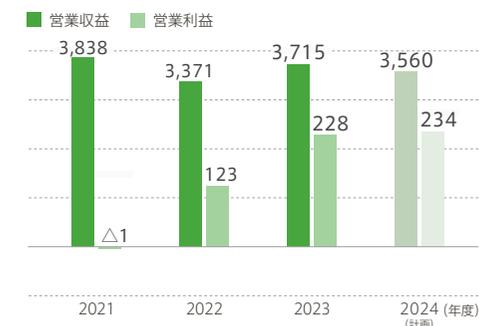
※1. 東急コミュニティー管理のマンション居住者などに向けたポータルサイト

※2. 役員2次登録率100%の物件における割合

※3. 2021年度からの累計

※4. 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

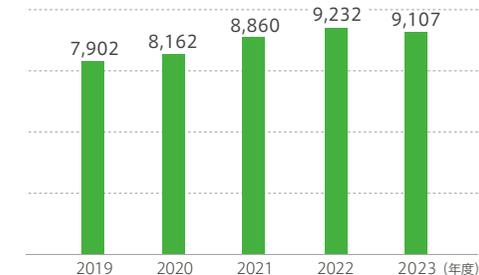
## 営業収益/営業利益(億円)



## 管理ストックの推移(千戸)



## ホテル室数(室)



## 管理業のソリューション提供型モデルへの進化

総合力を活かした  
多様なアセットの管理運営

東急コミュニティーでは、プロ野球・北海道日本ハムファイターズの新球場を核としたエリア「北海道ボールパークFビレッジ」の施設統括管理業務や、川崎とどろきパーク(株)から統括管理業務を受託している「等々力緑地再編整備運営等事業」等、総合力を活かした施設の管理運営を行っています。

今後もエンタテインメントに携わる施設の実績・知見を活かし、多様なアセットの管理運営を推進していきます。



エスコンフィールドHOKKAIDO



等々力陸上競技場

デジタルツイン技術で施設を可視化し、  
施設管理における課題を解決

デジタルツインなど最先端技術を活用した総合ファシリティマネジメントサービスの本格提供を開始。デジタルツイン技術であるBIM、点群データ、3Dモデリング・マッピングツールなどを活用することで、施設の適切な情報整備を行い、不動産の運用・メンテナンスの課題や改善のポイントを可視化、効率的な運用や管理の最適化促進を図ります。

## デジタルツイン技術活用事例

## 見える化



デジタル空間上で施設情報の確認・不具合情報を管理

## 建物調査、施設情報整備、維持管理

現地調査とデジタルツインを併用した建物の劣化状況・危険箇所などの調査、施設台帳の整備を実施。デジタル空間上で施設の資産や課題を把握し、これまで以上に柔軟で迅速な対応・対策策定・実施基盤を整えることができ、施設のレジリエンス強化、安全・適切な施設管理を可能にします。

## 新たなウェルネス事業モデルの構築

ホテル・リゾート事業のさらなる事業拡大  
(「ホテルコンドミニアム」「パブリックホテル」の開発を推進)

国内およびインバウンド需要のさらなる取り込みに向けたホテルコンドミニアム※1の開発を推進し、2024年4月には東急(株)と東急不動産の共同事業で開発を進めてきたホテルコンドミニアム「STORYLINE瀬長島」が開業。パブリックホテル事業においては、同5月に、「nol」シリーズの2号店となる「nol hakone myojindai」を開業。東急不動産が1993年に開発した会員制ホテル「東急ハーヴェストクラブ箱根明神平」を改装し、リブランドオープンしました。

※1. 事業主が客室を分譲し、購入した客室オーナーは自らが同客室を優先的に利用可能。同オーナーが利用しない期間はホテルオペレーターがホテルとして営業し、客室収入の一部が還元されることで、維持管理コストの軽減にもつながる。別荘のような気軽さに加え、ホテルとして適切に管理・運営される不動産商品であり、近年、国内においても沖縄のほか、北海道・ニセコなどで開発されている



nol hakone myojindai

地域一体となって北海道・ニセコの  
グリーンシーズン活性化を推進

2022年10月に東急不動産と倶知安町が締結した「オールシーズン型国際リゾートの形成に関する包括連携協定」に定める、オールシーズン型リゾートに向けた取り組みの一環として、「NISEKO HIRAFU GREEN PARK」※2をはじめ、グレンデを活用した絶景のサマーゴンドラ、多彩なコースを持つマウンテンバイクパークなどの夏季営業を開始。自然を感じながら地域の魅力を再発見できるさまざまな取り組みを開催することで、スノーシーズン同様に国内外問わず多くの観光客が訪れることをめざしています。

※2. 東急不動産、ニセコ東急リゾート、東急リゾーツ&ステイ、倶知安町、一般社団法人倶知安観光協会、一般社団法人ニセコプロモーションボード、一般社団法人ニセコひらふエリアマネジメント、地元有志により設立された合同会社 commons が実行委員会を組成



ニセコ東急 グラン・ヒラフ

## 不動産流通事業

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



# 健全なストック社会を 牽引する

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。

### 強み／経営資源

高いブランド力と豊富なお客さま接点
豊富な不動産流通情報と情報加工力
多様なニーズに対するオーナー提案力

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>既存住宅流通市場の拡大</li> <li>二拠点居住など、不動産利用ニーズの多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の進展による情報非対称性の低下</li> <li>住宅価格の高騰による購入マインドの低下</li> </ul>

### 事業戦略

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

賃貸住宅サービス事業の規模拡大  
および効率性向上

### 仲介事業の目標指標

	2023年度	2025年度
リテール取扱件数	29千件	38千件
ホール発生収入	195億円	170億円

### 賃貸住宅サービス事業等の目標指標

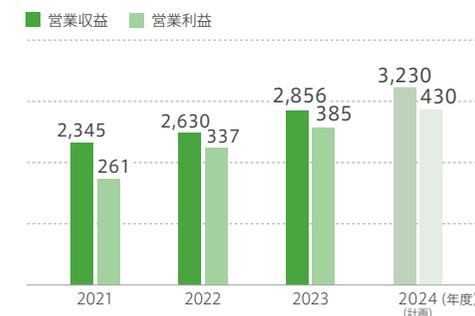
	2023年度	2025年度
管理戸数 <sup>※1</sup>	194千戸	208千戸
生産性 <sup>※2、※3</sup>	1.03倍	1.5倍

※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)]

※3. 対2021年度比

### 営業収益／営業利益(億円)



### リテールの推移



### 賃貸住宅管理戸数の推移(千戸)



※4. 学生マンションは期首の管理戸数

## 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

## AI技術を活用したサービスの向上

東急リバブルは、パートナー企業と共にデジタル技術を活用したサービス開発に積極的に取り組んでおり、不動産価格査定においては、査定担当者と同等水準の査定価格をAIが算出する「不動産の価格査定AIシステム※」により質の高い売却サービスをスピーディに提供。また、ご購入希望のお客さまに対して、AIが物件紹介業務を代替する「新築マンションレコメンドAIシステム」を活用し、お客さまごとに異なる希望や条件に寄り添いながら、新たな営業機会を創出することが可能となりました。今後も業務効率化を推進するとともに、お客さまに対してより高い価値を提供できるよう基盤づくりに注力していきます。

※ 株式会社Ristと共同開発した「不動産の価格査定AIシステム」について、2024年2月14日付で特許(特許第7437560号)を取得



AI査定の画面イメージ

パートナー連携による  
事業領域拡大の推進

資産運用、資産形成へのニーズが高まるなかで、(株)三菱UFJ銀行が提供するスマートフォンアプリ、資産形成総合サポートサービス「Money Canvas」を基点として、東急リバブルでは新築マンションを購入されたお客さまの資産運用・資産形成、買換えなどの支援を推進しています。

また、自社リソースだけでは充足することが難しい多様なニーズにお応えする体制を構築することを目的に、(株)JTBのラグジュアリー旅行専門店「ロイヤルロード銀座」と東急不動産ホールディングスのグループ企業各社がそれぞれ保有する富裕層向けのリソースを連携し、新たな需要創出に向けた協業を始動するなど、パートナー企業との連携を積極的に進めています。



Maney Canvasのインターフェースイメージ

## 賃貸住宅サービス事業の規模拡大および効率性向上

Webでのお部屋探し、  
多言語対応まで機能を向上

学生情報センターでは、学生マンションや学生レジデンスが探せる、お部屋探し検索サイト「749.jp」を全面リニューアル。春先から始まる新生活に向けて、余裕を持ったお部屋探しが望ましい一方で、合格発表後にしか進学先が確定しない複数校受験の学生も多いため、それぞれの受験方法に合ったタイミングでお部屋が予約できるサービスを充実させています。お部屋探しのご相談からお部屋の決定までオンラインで完結したいお客さまにも360度パノラマ画像でお部屋の中が確認できるなど、お客さまそれぞれで異なる状況やお部屋探しの方法に対応できる機能を向上させました。

また、英語、中国語(簡体字、繁体字)、韓国語にも対応しており、来日する外国人留学生の87%の言語をカバー(同社調べ)しています。



学生のお部屋探し検索サイト「749.jp」画面イメージ

東急住宅リース設立10周年  
これからも価値あるサービスを

東急住宅リースグループは、2024年4月に設立10周年を迎えました。設立翌年となる2015年の営業開始時に約7万5千戸あった管理戸数は10年で約14万戸となりました。引き続きオーナーさまのニーズに寄り添いながら、既存建物のリノベーション・改修工事等のバリューアップなどの提案や、入居者さま、仲介会社さまの利便性向上に向けた入居申込・賃貸借契約・更新・解約手続きのオンライン化などに取り組んでいきます。なお、2023年11月にはグループ3社が本社移転いたしました。

➡ 参照ページ p.80へ



コンフォリア東新宿(2023年度管理開始)

# Part 05

## 価値創造基盤

価値を創造し続ける企業グループへ

### サステナビリティビジョン

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実現します。

### サステナビリティ方針

事業活動を通じて環境と経済の調和に取り組みます。  
ステークホルダーとの適切な協働に努め、関係性を維持・強化します。  
健全かつ透明性の高い経営を行い、情報の開示に積極的に取り組みます。



## 価値創造基盤 環境 環境経営の推進

### 環境先進企業として、加速させる3つの重点課題への対応

1998年に基本理念を策定した環境ビジョンに基づき、環境先進企業として全社方針「環境経営」を推進しています。

「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」の3つを重点課題として定め、RE100早期達成の実現など具体的な取り組みを加速させています。

不動産の開発・管理・運営・流通における幅広い事業領域と各地域の事業拠点で、グループ連携を活かした環境課題解決を推進し、地域環境を構築する強みにつながっています。

#### 環境ビジョン

**環境理念** 私たちは、都市と自然、人と未来をつなぐ価値を創造します。

**環境方針** 私たちは、事業を通して環境と経済の調和に取り組みます。

**環境行動** 私たちは、3つの視点で5つの課題に取り組みます。

#### ● 3つの視点

- ・目標を開示して実行します。
- ・先進的な取り組みに挑戦します。
- ・社会の皆さまと協働して取り組みます。

#### ● 5つの環境課題

- ・気候変動
- ・生物多様性
- ・汚染と資源
- ・水使用
- ・サプライチェーン



都市と自然をつなぐ。  
ひとと未来をつなぐ。

1998年基本理念策定  
2011年環境ビジョンに改定

#### 脱炭素社会

- RE100達成、社内炭素税(ICP)導入
- ZEB/ZEH導入、環境認証取得
- 再エネ・省エネ・創エネ

#### 環境ビジネスを強みに脱炭素を実現

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、CO<sub>2</sub>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。

#### ● RE100の達成

東急不動産は2019年、不動産業で初めてRE100に加盟しました。2022年12月に自社事業所および保有施設<sup>※1</sup>における使用電力<sup>※2</sup>を再生可能エネルギー電力へ切替え完了し、国内事業会社<sup>※3</sup>では初めてRE100を達成。2024年4月にRE100事務局であるCDPから認定されました。この取り組みにより、一般家庭約7万世帯分にあたる年間約13万tのCO<sub>2</sub>排出量を削減します。

CLIMATE GROUP  
RE100

#### ● Scope 1・2における削減率早期達成

当社は2021年に国内デベロッパー初のSBT(1.5°C水準)の認定を取得。2024年7月には、2050年ネットゼロエミッションが公式に認定されました。着実な脱炭素の取り組みで、Scope 1・2のCO<sub>2</sub>排出量削減にあたり、以下の目標が達成されました。

☞参照ページp.69へ

目標：2023年度△50% (2019年度比)

➡2023年度△50.6%

目標：2025年度カーボンマイナス

➡2022年度以降継続達成

#### ● GXリーグ参画

当社は、経済産業省主導のイニシアチブ「GXリーグ」に参画し、カーボンニュートラルに向けた社会構造変革のための価値提供をめざします。

#### ● 社内炭素税(ICP)

2021年度に導入し、2022年度には経営会議上程案件として「見える化」を開始しました。炭素税が課された場合における経済的影響を把握することにより、検討案件での影響を比較検討しています。

#### ● 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しています。

#### 環境認証取得<sup>※4</sup>目標と実績

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。

2030年度	2025年度	2023年度
100%	70%	65.0%

#### ZEB/ZEH水準<sup>※5</sup>目標と実績

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。

2030年度	2025年度	2023年度
100%	約50%	87%

#### Topics

##### 業界初 BELS 認証取得支援ツール

東急コミュニティーは、既存オフィスビルにおける省エネ性能を診断することで、ZEB・BELS認証取得に向けた提案を推進する「EMドック」を製品化。多面的に建物の管理運営上の課題を把握し、大幅にビルの安全性や建物資産価値の向上が実現できる施策提案を行っています。

※1. RE100の対象範囲とならない、売却または取壊し予定案件および東急不動産がエネルギー管理権限を有しない一部の共同事業案件を除く

※2. RE100が認めるグリーンガスが国内市場に存在しないため、コジェネレーション自家発電による電力を除く

※3. 金融機関除く

※4. 非住宅の大型保有物件(延床面積10,000㎡以上)を対象。共同事業など一部を除く

※5. 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)

## 価値創造基盤 環境 環境経営の推進

### 環境先進企業として、加速させる3つの重点課題への対応

#### 循環型社会

- 廃棄物や水使用量の削減
- ストック活用
- 地域・環境との共生型事業

#### 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。

#### ● サークュラーエコノミー構築

グループ内の幅広い事業特性を踏まえ、資源利用の多い重点領域を中心に省資源化を進めています。建物改修時の工夫や、既存建物の長寿命化、中古流通促進による未活用ストック削減などにより、建物関連の廃棄物削減に取り組むほか、飲食店から出る食品廃棄物の有効活用なども促進しています。

#### ● 地域や行政連携を通じた地方創生

まちづくりにおける事業継続は、各地域社会が長期持続的なものであり続けることが重要です。さまざまなステークホルダーと協業しながら、事業を通じて各地域が抱える課題に向き合い、その解決によって持続可能な地域循環社会の実現に貢献していきます。➔ [TENOA p.52](#)

#### Topics

##### オフィスビル屋上で育てた作物を製品化

東急不動産は、オフィスビル屋上での菜園活動「Vegetable Smiles」の一環として、広域渋谷圏を中心に栽培した作物を用いて、クラフトビールとさつまもチップスを製品化しました。菜園のあるビルの入居テナントを中心に、テナント企業内イベントでの提供や、お歳暮や土産としての配布などで展開。菜園による緑量増加や生物多様性に寄与するほか、ビル産ビールとして入居ビル内での取り組みの認知向上などにつながっています。



##### 空調工事における再生冷媒の活用(ダイキン)

東急コミュニティーは、ダイキンエアテクノ株式会社と協業することにより、空調工事における機器から回収される冷媒(R410A)<sup>※1</sup>に再生処理を施し、工事時の追加充填は、100%再生冷媒を利用する取り組みを東京エリアで開始。これまで廃棄処分されていた冷媒を再生処理することで、廃棄物の削減に効果があるほか、冷媒を再生利用することで、温室効果ガス排出量を約85%削減します。

#### 生物多様性

- 都市緑化と長期維持管理
- 森林保全・利活用
- サステナブル調達

#### 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み、人と自然をつなぐグリーンインフラの力を活かしながら、自然資本と共生した社会の実現をめざしていきます。

#### ● 関連方針の策定とイニシアチブ

ポジティブインパクトを拡大するための取り組みを積極的に推進するため、2023年度に生物多様性方針を改定しました。サステナブル調達方針に準拠した活動を行うなど、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します。また、「生物多様性のための30by30アライアンス」<sup>※2</sup>や、「TNFDフォーラム」<sup>※3</sup>にも参加しています。

#### ● ネイチャーポジティブへの貢献

2023年度にTNFDレポートを国内不動産業で初めて策定し、フレームワークに従い、自然に関するリスクと機会、依存とインパクトを把握しました。事業規模や生物多様性の重要性など

を考慮し、都市においては広域渋谷圏、地方においてはリゾート施設を優先度の高いエリアとして決めました。(➔ [TNFDへの取り組み p.74](#)) この取り組み推進を、当社グループの造園会社である石勝エクステリアの持つグリーンインフラ技術の力で支えています。

#### Topics

##### 国内造園業初となるグリーンインフラ事業

石勝エクステリアは、1972年の創業以来、緑化事業で推進してきたグリーンインフラに関する技術・ノウハウを整理し、ステークホルダーと情報を共有するシステム「Greentect」を構築。グリーンインフラの効果・効用により各事業案件を評価し、独自の環境事業認定を行う制度をつくりました。

##### ゴルフ場における「G認証」を取得

2024年3月、筑波東急ゴルフクラブは、ゴルフ場やスキー場の生物多様性の保全に貢献する「G認証」(二次的自然環境保全型ハビタット認証)を取得しました。

##### 「いきもの東急不動産」始動

エコロジカル・ネットワーク形成における、人と他の生き物や自然との共生について、多くの人が考えるキッカケになることをめざし、オモカド屋上の巣箱に関わるPRを実施しました。

いきもの東急不動産



都心のビルを、  
野鳥の止まり木へ。

※1. 冷媒とはエアコンなどの機器のなかで熱を移動させるための媒体となる物質のこと

※2. 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

※3. 自然に関する企業のリスク管理と開示の枠組みを構築するために、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)での議論に、専門知識を提供するステークホルダーとしてサポートする国際組織



## 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移行計画を策定し、積極的な情報開示に取り組んでいます。

### TCFD提言に基づく開示

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)<sup>\*1</sup>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。

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SBTネットゼロ目標」の認定<sup>\*2</sup>を受け、TCFD提言に基づく各施策を実行しています。

気候変動は、当社グループの事業活動にとってリスクであると同時に、新たな事業機会であると考えています。気候関連財務情報開示の重要性を鑑み、当社は2019年3月にTCFD提言に賛同し、TCFDの取り組みについて議論する国内組織である「TCFDコンソーシアム」にも参加しています。

TCFD提言を活用し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の枠組みで各施策を推進するとともに、事業戦略と財務戦略が排出量削減へのロードマップと整合していることを改めて確認し、具体的な戦略として2023年7月に「脱炭素社会への移行計画」を策定しました。



<sup>\*</sup>1. 2011年に環境ビジョンへ改定

<sup>\*</sup>2. 2030年度目標は2021年度、2050年目標は2024年度に認定

項目	当社グループの取り組み <a href="#">詳細Webへ</a>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>東急不動産がRE100を宣言し、2022年の早期達成を目標化</li> <li>水使用量・廃棄物量の削減、建物の環境認証取得、森林保全面積のKPI目標を設定</li> </ul>

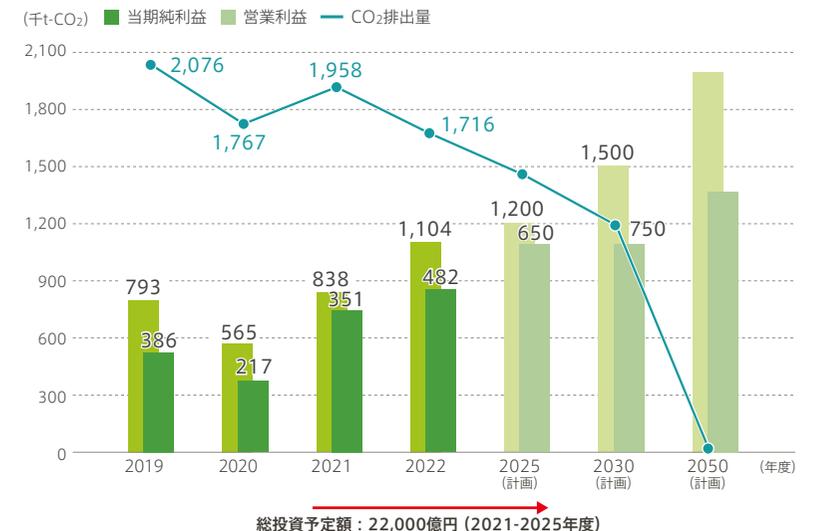
### 脱炭素社会実現に向けたロードマップ

2050年のネットゼロエミッションをめざし、中核会社である東急不動産の事業所および保有施設の使用電力の100%再エネ化、新築ビルの原則ZEB水準化、分譲および賃貸マンションのZEH標準仕様化によりCO<sub>2</sub>排出量を削減しています。

今後も事業を通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減を進め、脱炭素を事業機会ととらえ、自社成長を通じてさらなる環境負荷低減をめざします。

#### CO<sub>2</sub>排出量の具体削減施策

- 2025年度
  - RE100達成
  - 建物のZEB/ZEH化
  - 環境認証取得
  - 社内炭素税(ICP)活用
- 2030年度
  - 環境関連ビジネスの強化
  - 再エネ事業の拡大
  - 人と環境にやさしいまちづくり



引用：脱炭素社会への移行計画」(2023年7月開示)

## 価値創造基盤 環境 気候変動への対応

### 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への取り組み

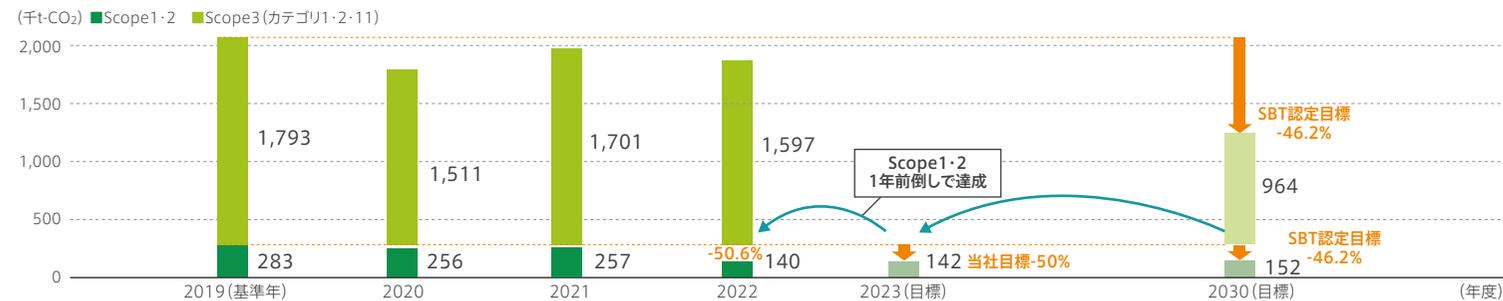
#### 気候変動目標と実績

シナリオ分析で評価した気候変動リスクに対応するため、各指標の実績を管理しています。中期経営計画において2023年度におけるScope1・2のCO<sub>2</sub>排出量を50%削減することを目標としていましたが、自社で再エネ事業を展開する強みを活かし、2022年度に50.6%削減し目標を1年前倒して達成しました。2022年度までの排出量実績値については、環境認証機関による第三者保証を受けています。

#### 気候変動目標



#### CO<sub>2</sub>排出量の実績と目標



#### 気候関連の重要課題

当社グループに影響を与える重要な気候関連の課題を以下のように認識しています。

区分	類型	重要な課題	重要な影響
移行 リスク	現在の規制	省エネ報告制度、省エネ建築基準	
	新たな規制	GHG排出規制強化、炭素税導入	○
	技術	ZEB/ZEH化の建築・改修コスト増加	○
	法的コスト	東京都キャップ & トレード制度によるクレジット購入	
	市場	環境価値による価格差別化、エネルギーコスト増加	○
	評判	顧客・投資家の意識変化	
物理的 リスク	急性	異常気象の激甚化	
	慢性	気温上昇、海面上昇	
機会	資源の効率	高効率ビルへの移行、リサイクル	
	エネルギー源	再エネ利用、国の支援策の活用	○
	製品とサービス	低炭素製品・サービス拡大	
	市場	ESG金融の活用	○
	レジリエンス	運営資産の省エネ改修、BCP対応	

## 価値創造基盤 環境 気候変動への対応

### 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への取り組み

#### シナリオ分析の概要

当社グループの4事業(都市・住宅・レジャー・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。

一部抜粋 → 詳細Webへ	1.5℃			3℃			4℃				
	財務影響			財務影響			財務影響				
	事業	中期	長期	事業	中期	長期	事業	中期	長期		
<b>●移行リスク</b> 政策・法規制 技術・市場・評判 <b>●機会</b> エネルギー源 製品とサービス 市場	都市	高い	やや低い	<b>【リスク・機会と財務影響】</b> ・中期ではZEB/ZEH化が比較的穏やかで1.5℃シナリオに比べて財務影響度は低いが、長期でもZEB/ZEH化の影響が継続。 ・テレワーク普及により、テナントオフィス需要が縮小。 ・再エネ電力ニーズが拡大。 <b>【戦略】</b> ・再エネ電力の需要増に対応して事業を拡大。レジャー事業では地域の自然エネルギーを活用。 ・新築建物のZEB/ZEH化、既存施設の設定備更新を推進し、再エネ電力の早期導入により差別化。	都市	やや高い	やや高い	<b>【リスク・機会と財務影響】</b> ・中期では、気候変動の影響は小幅だが、長期では自然災害の激甚化や気温上昇による財務影響は大きい。 ・気温上昇により、建設コスト、運営時の空調費が増加。また、高性能住宅に対するニーズが増大。 ・テレワーク普及により、テナントオフィス需要が縮小。 ・再エネ電力は政策支援が弱く、市場動向は不透明。 <b>【戦略】</b> ・再エネ電力ニーズの動向に対応して事業を拡大。 ・各事業とも気温上昇の緩和策を含め、3℃シナリオと同様の差別化を推進。 ・レジャー事業では、ワーケーションなど新しいリゾート生活スタイルを提案。	都市	低い	低い
	住宅	やや低い	低い		住宅	やや低い	やや低い		住宅	低い	やや低い
	レジャー	やや低い	低い		レジャー	やや低い	やや低い		レジャー	低い	中程度
	再エネ	高い	低い		再エネ	やや高い	やや高い		再エネ	低い	低い
<b>●物理的リスク</b> 急性 慢性 <b>●機会</b> レジリエンス	都市	低い	やや低い	<b>【リスク・機会と財務影響】</b> ・1.5℃シナリオに比べて、気候変動の進捗が速く、財務影響度が拡大。 <b>【戦略】</b> ・各事業とも1.5℃シナリオと同様の差別化を推進。 ・レジャー事業では、高緯度スキー場への集中投資、耐暑性の強い芝を用いたゴルフ場管理により、競合施設と差別化。	都市	低い	やや低い	<b>【リスク・機会と財務影響】</b> ・長期では3℃シナリオに比べて、海面上昇の影響が増加、自然災害による施設の損傷が激増。 <b>【戦略】</b> ・各事業とも3℃シナリオと同様の差別化を推進。 ・再エネ事業では、蓄電池導入による発電効率維持、気候変動に対応した施設の選別。	都市	低い	中程度
	住宅	低い	やや低い		住宅	低い	やや低い		住宅	低い	中程度
	レジャー	低い	やや低い		レジャー	低い	中程度		レジャー	低い	やや高い
	再エネ	低い	やや低い		再エネ	低い	やや低い		再エネ	低い	中程度

## 価値創造基盤 環境 気候変動への対応

### 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への取り組み

#### 事業戦略における対応

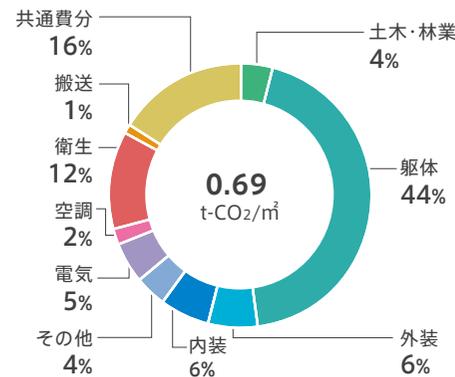
当社グループでは、気候変動リスク・機会に対し、事業戦略において以下のとおり対応してきました。

区分	影響と対応
製品・サービス	緩和策：建物の省エネ性能向上、ZEB/ZEHの推進、再生可能エネルギー事業「ReENE」の事業拡大・推進 適応策：運営施設のBCP強化
サプライチェーン、バリューチェーン	上流：「サステナブル調達方針」で気候変動問題も課題に掲げ、ゼネコンとの協働による建物建設工程の低炭素化の検討開始。また、一般社団法人不動産協会による建設時GHG排出量算定マニュアル策定に参加 下流：分譲・賃貸住宅におけるZEH化および再生可能エネルギー電力導入を推進
研究開発投資	技術革新への対応策として、東急コミュニティーの技術研修センター「NOTIA」のNearly ZEB認証取得をはじめとする先進的な取り組みを推進。既存建物のZEB化
施設の運用	再生可能エネルギー電力ニーズ拡大を受け、東急不動産が「RE100」を宣言し、同社の事業所および保有施設の電力を2022年12月に100%再エネ切り替え完了。2024年4月にRE100事務局より目標達成の認定

#### ●建設時GHG排出量算定マニュアルの活用

上流（Scope3カテゴリ1・2）に関する排出量削減目標達成に向け、業界全体で上流の排出量算定精度向上を目的に、一般社団法人不動産協会において上流における算定マニュアルを策定し、東急不動産における物件にて試算を開始しています。これまでの概算での把握から積算での把握が可能となり、部材ごとのGHG排出量を見る化し、部材別による具体的削減施策などを検討していきます。

ブランズタワー大阪本町における  
排出量試算によるCO<sub>2</sub>割合



#### 財務計画への反映

当社グループでは、気候変動戦略の策定にあたり、気候関連リスクと機会の財務影響の程度を右の通り区分し、サステナビリティサイト（戦略の各シナリオ分析「財務影響」）で開示しています。→ [詳細Webへ](#)

高い	連結営業収益の10%以上
やや高い	当該事業ポートフォリオ営業収益の10%以上
中程度	当該事業ポートフォリオ営業収益の5～10%未満
やや低い	当該事業ポートフォリオ営業収益の2～5%未満
低い	当該事業ポートフォリオ営業収益の2%未満

区分	影響と対応
間接費	再エネ化に伴う電力購入費等の間接費の上昇額を試算のうえ、RE100の早期達成をめざすため、2022年度に運営施設において自社の再エネ事業で発電した電力購入に切り替え
資本配分	再エネ事業拡大を気候変動関連の機会と位置づけ、積極的な投資拡大
負債	当社グループの環境関連課題への取り組みを推進していくとともに、その取り組みを債券投資家へ広く周知するボンドポリシーを策定し、ESG債比率の拡大を目標化のうえ、継続的にESG債を調達 当社の取り組みが環境・社会に及ぼすインパクト（ポジティブな影響とネガティブな影響）の評価結果に基づき、ポジティブ・インパクト・ファイナンスを実施
資産	長期ビジョンに基づく事業ポートフォリオマネジメントにおいて、評価指標の一つに環境影響を選定

#### ●ボンドポリシー策定

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ています。

#### “WE ARE GREEN” ボンドポリシー

目的	ESGの取り組みに対し、債券投資家を含むステークホルダーから総合的かつ連続的な理解と賛同を獲得。債券投資家に対して安定的なESG債投資機会を提供し、ESG債調達基盤を拡充
目標	当社グループの社債発行残高に占めるESG債の比率 2025年度末：50%以上 2030年度末：70%以上
エンゲージメント深化	債券投資家と定期的なミーティングを開催し、当社グループのESGへの取り組み状況、ESG債の進捗状況等を周知。ミーティングを通じてご意見等を経営層と共有のうえ、ESGの取り組みに活用
ESG債の手法	グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、サステナビリティ・リンク・ボンド

## 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への取り組み

当社グループのビジネスは、施設の開発や運営などで土地を利用し、森林や海といった自然資本の恩恵を享受しており、生物多様性は切り離せない課題です。創業以来、私たちは地域特性を踏まえた生物多様性の取り組みを継続して行ってきました。ネイチャーポジティブの重要性が高まっていることを受け、より踏み込んだ取り組みを行うために、2023年8月に生物多様性方針を改定し、当社グループの自然関連リスク・機会について検討した結果などをまとめた「TNFDレポート」を開示しています。

### TNFD提言に基づく開示

当社グループは、長期ビジョンおよび中期経営計画2025において「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」の重点課題への取り組みを通じ、環境を起点とした事業機会の拡大をめざしています。

なかでも「生物多様性」に関しては地域特性を踏まえたネイチャーポジティブへの貢献を掲げ、都市においては、都市に点在する緑をつなぐ人と自然に配慮した緑化、地方においては、生態系サービスとの共存を取り組み目標として、不動産開発・運営管理を行っています。2023年8月には、ポジティブインパクトの拡大を促進するために、生物多様性方針(2011年策定)を改定しました。

さらに、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)より2023年9月に発表された自然関連リスク・機会の管理・開示のための「TNFD開示提言最終版」を参照し、当社グループの自然資本に関わる依存・インパクト、リスクと機会について開示しています。なお、MS & ADインターリスク総研(株)および(株)シンク・ネイチャーと協働して行っています。

TNFD開示提言	開示が推奨されている主な内容	当社グループのTNFD開示(第2版)
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然関連の依存・インパクトおよびリスク・機会に関する取締役会の監視体制、経営者の役割等の<b>ガバナンス体制</b></li> <li>● ステークホルダーエンゲージメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の自然関連課題に関するガバナンス体制</li> <li>● 当社の人権方針、ステークホルダーエンゲージメント</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>特定した自然関連の依存・インパクトおよびリスク・機会</b></li> <li>● リスク・機会が事業・戦略・財務計画に与える影響</li> <li>● シナリオを考慮した戦略のレジリエンス</li> <li>● <b>組織における優先地域</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>当社グループ全体の自然関連の依存・インパクトの概観</b></li> <li>● <b>当社直接操業拠点における優先地域</b></li> <li>● <b>優先地域とした「広域渋谷圏」における自然関連の依存・インパクトおよびリスク・機会</b></li> <li>● 他事業含め、現時点で想定される自然関連リスク・機会</li> </ul>
リスクとインパクト管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然関連の依存・インパクトおよびリスク・機会を<b>特定・評価・管理するためのプロセス</b></li> <li>● 上記プロセスの全社的リスク管理プロセスへの統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループが自然関連の依存・インパクトおよびリスク・機会を特定・評価・管理するプロセスと、全社リスク管理との関係</li> </ul>
測定指標とターゲット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然関連の依存・インパクトおよびリスク・機会を評価・管理するための<b>測定指標やターゲット、パフォーマンス</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループの自然関連課題に関する指標と目標</li> </ul>

### LEAPアプローチ

TNFDでは、企業が自然関連の依存・インパクトやリスク・機会を把握するための任意アプローチである「LEAP」が提示されています。LEAPアプローチを参考に検討した結果を、「一般要件」および「TNFD開示提言」に沿って開示しています。

開示 [詳細Webへ](#)

- 2023年8月 生物多様性方針改定 TNFDレポート(第1版) 都市開発事業における広域渋谷圏
- 2024年1月 TNFDレポート(第2版) レジャー事業における東急リゾートタウン蓼科
- 2024年7月 TNFDレポート(第3版)

Locate 自然との接点の発見		Evaluate 依存/インパクトの診断		Assess 重要なリスク/機会の評価		Prepare 対応/報告のための準備	
L1	ビジネスモデル/バリューチェーンの範囲	E1	生態系サービス/インパクトドライバーの特定	A1	リスク・機会の特定	P1	戦略・資源配分の計画
L2	依存・インパクトのスクリーニング	E2	依存・インパクトの特定	A2	既存のリスク緩和、リスク・機会管理の調整	P2	目標設定・パフォーマンス管理
L3	自然との接点	E3	依存・インパクトの測定	A3	リスク・機会の測定、優先順位付け	P3	報告
L4	影響を受けやすい地域との接点	E4	インパクトの重要性評価	A4	リスク・機会の重要性評価	P4	公表

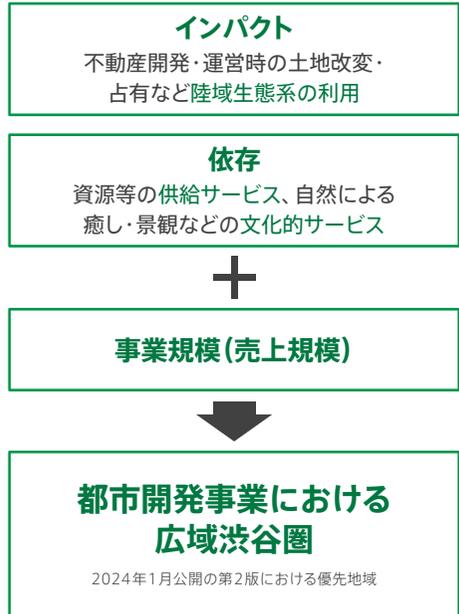
価値創造基盤 環境 **ネイチャーポジティブへの貢献**

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への取り組み



**自然へのインパクト・依存の概観  
および優先地域の設定**

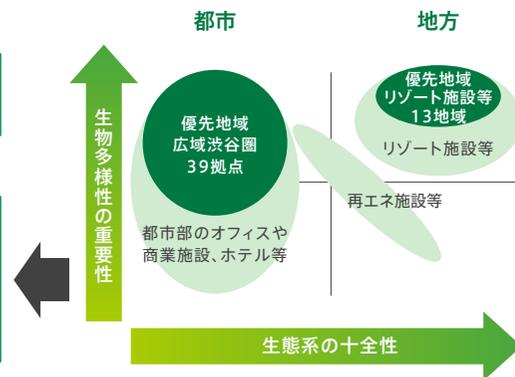
TNFDの分類を参照し、事業・バリューチェーン段階別に依存・インパクトの内容と定性的な重要性についてその概要を検討しました。UNEP(国連環境計画)が開発したツールであるENCOREやSBT for Natureのツールにおける、セクター別レーティングを参考※に、右図のとおり依存やインパクトの重要性をVery High~Lowの4段階で整理しました。



当社グループ全体の自然へのインパクト・依存の内容・重要性の把握

VH Very High(とても高い) H High(高い) M Medium(中程度) L Low(低い)

セグメント	事業内容	売上規模	バリューチェーン	自然へのインパクト								自然への依存				
				陸域生態系の利用	淡水・海洋生態系の利用	資源利用		GHG排出	汚染	廃棄物	その他	供給サービス		調整・維持サービス		文化的サービス
						水	その他資源					水資源	その他資源	影響緩和	気候調整	
都市開発	オフィス・商業施設/分譲・賃貸住宅等	[Large]	建設・開発	VH			M	H	M	H		M	L			
			運営	VH		H		H		H		H		L	L	H
戦略投資	再エネ施設(太陽光/風力/バイオマス)	[Small]	建設・開発	VH			M	H	M	H		M	L			
			燃料生産	H				H	H			VH				
	物流施設	[Small]	操業	VH		H	H	H	H	H	M	M	VH	L	VH	
			建設・開発	VH			M	H	M	H	H		M	L		
管理運営	マンション管理/環境緑化事業	[Small]	運営	VH												
			建設・開発	VH	VH		M	H	M	H	H		M	L		
	ホテル、ゴルフ場、スキー場等	[Small]	食材等の生産	VH	VH	VH		H	H			VH	VH	VH	VH	
			運営	VH	VH	H	M	H		H	H	H	M	L	M	H
	ヘルスクエア等	[Small]	建設・開発	VH			M	H	M	H	H		M	L		
運営・利用	VH		H		H		H		H		L	L		H		



リスクと機会の観点から優先地域の検討

バリューチェーンのなかでも、開発から運営段階における自然のかかわりの重要性が特に高いと考えられるため、当社グループが保有・運営する主要267拠点(オフィス・商業施設、ホテル、レジャー施設、再生可能エネルギー施設など)を対象に、生態系の十全性・生物多様性の重要性、水ストレスに関連する各指標を分析し、その結果、「広域渋谷圏」と「リゾート施設等13地域」を優先地域としました。

※ 全事業における建設・開発段階、再エネ・レジャー施設以外の物件の運営・操業段階のレーティングは各ツールの「不動産」、再エネ施設の運営段階は「再生可能エネルギー」、レジャー施設の運営は「ホテル・リゾート・クルーズ」、バイオマス燃料や食材等の生産は「森林製品」「農業」のサブインダストリーをベースに、必要に応じ補完・調整して重要性を検討

価値創造基盤 環境 **ネイチャーポジティブへの貢献**

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への取り組み

**Evaluate**  
依存/インパクトの診断

**Assess**  
重要なリスク/機会の評価

**Prepare**  
対応/報告のための準備

**広域渋谷圏における  
自然関連の依存・インパクト**

広域渋谷圏における都市開発事業では、バリューチェーンを通じてさまざまな自然関連の依存・インパクトがあることが分かりました。

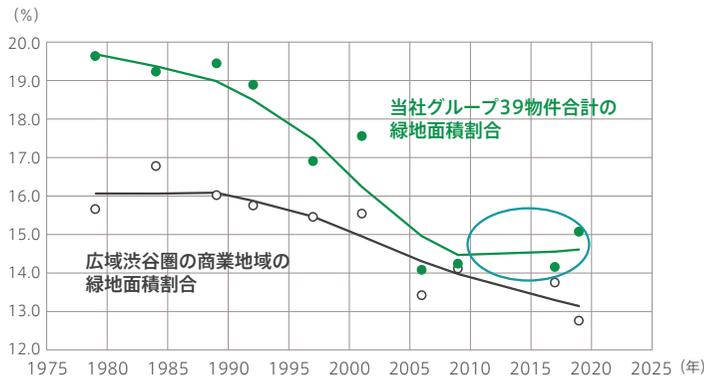
そのうち、土地利用・建物緑化による自然へのインパクトを(株)シンク・ネイチャーの分析ツールを用いて定量分析した結果、当社グループの広域渋谷圏における物件建設前後の生物多様性再生効果が、2012年度以降の物件からプラスとなっていることが分かりました。

バリューチェーンにおける自然への依存・インパクト

太字は特に重要と考えられる依存・インパクト



緑地面積割合



**生物多様性再生効果(建設前→建設後)**

生物多様性再生効果については、2012年度以降竣工の物件は生物多様性再生効果が高く、特に「Shibuya Sakura Stage」では、国や地域、東京都の在来種を含めた多くの樹種を多数植栽することによって、再生効果の高さ(7.2%)につながっています。



※()内は竣工年

**広域渋谷圏における  
自然関連のリスク・機会**

広域渋谷圏を中心とした都市開発事業およびその他事業について、バリューチェーンにおける自然への依存・インパクトの分析を踏まえ、現時点で当社グループの事業上、特に重要と考えられる自然関連の物理的リスク・移行リスク、機会を整理しました。さまざまな自然関連リスクが想定される一方で、事業機会の獲得も多く期待できることが分かりました。当社グループが関わる不動産においては、開発から運営は長期間にわたること、かつ多くの関係者が関わるため、ステークホルダーと協働してバリューチェーン全体で自然関連の課題に取り組む必要があると考えています。もう一つの優先地域であるホテル・レジャー事業関連でも、依存・インパクト、リスク・機会のより詳しい分析を行いました。(→ TNFDレポート(第3版)) また、自然関連リスク・機会による当社グループの事業や財務への影響については、シナリオ分析を踏まえた検討のほか、国際動向に応じた自然関連の指標・目標のあり方についても検討していく予定です。

## グループのノウハウを結集したまちづくりで 地域コミュニティの形成に貢献

# Case 01

横浜市栄区に誕生したプランズシティ本郷台は、敷地面積約2.3haの広大な敷地に3街区458戸からなる大規模マンションです。東急不動産が企業の社宅跡地である本件用地に対し課題解決提案を行い、東急リバブルと連携した一括買取サービスが採用され、東急不動産にて取得し開発しました。2021年に最初の街区となるプランズシティ本郷台ゲートテラスが竣工。コロナ禍での販売開始となった当物件は、アフターコロナも見据え、家族のつながりや自分らしさといった価値観を大切にしながら、住民間のコミュニケーションの醸成も重視した、多世代が住みやすい住環境の実現をめざしました。

東急不動産の提案型法人営業・開発・地域共生サポートと東急リバブルによる不動産仲介の営業力、東急コミュニティーによる管理など、当社グループにおけるまちづくりのノウハウとリソースが活かされています。

### コミュニティの持続を 可能とする住まいをめざし、 居住者同士や地域との交流を促進

大規模集合住宅における住民間や地域コミュニティの醸成は重要です。地域社会において多様化・複雑化するさまざまな社会課題への対応ニーズが高まっており、コミュニティ形成が果たす役割は大きく、子育て世代や高齢者が安心・安全に暮らし、災害時の対応力向上などに寄与するものとして期待されています。当物件は敷地内に2,700本を超える樹木を植樹し、スケールメリットを活かした多彩な共用施設を3棟に分散させて設け、街区を問わない自由な往来を可能としました。中庭広場は開放も可能とし、地域との活動を柔軟に行

えるようにしています。

これらの共用施設を居住者交流の場として活用しながら、コミュニティが広がっていくことをめざした「コミュニティサポートプログラム」を導入しています。

居住者同士による自由な活動をサポートするだけでなく、町内会や地域で活動されている団体とも連携して地域との交流を生み出す仕掛けづくりを行ってきました。

1棟目の引き渡し後、2022年3月に行ったウェルカムイベントを皮切りに防災設備ツアー、クリーン&クリスマス、手づくりワークショップなどを開催。2024年5月現在で計23回、延べ2,000人のお客さまにご参加いただき、コミュニティ活動の立ち上げに寄与



てきました。

今後は居住者の皆さまが中心となり活動を継続させていけるよう、住民組織「COMMUNITY CLUB」の運営をサポートし、居住者に寄り添い、自立運営に向けた伴走支援を行っていきます。



敷地内で行ったイベントの様子  
地域の方々も参加し、まちのコミュニティ形成に寄与

### 大規模改修工事の長周期化の導入

当物件は、本体建物に高耐久部材等を採用することにより、大規模改修工事の保証期間を一般的な12年周期から16年周期に延長しています。開発を担う東急不動産と総合不動産管理会社である東急コミュニティーがグループ連携を活かし実現しました。大規模改修工事は資産価値の維持に影響します。周期延長による改修の回数が減ることなどにより、総工事費を抑えることで将来の費用負担が軽減され、円滑な組合運営や計画修繕にもつながります。

世代を超えて長く安心してお住まいになっていただくために、グループの総合力で価値向上に寄与していきます。

## 全国各地へと広がる地域社会との共生の輪

“地域社会”は当社グループの大事なステークホルダーのひとつです。全国に広がる事業エリアの持続可能なまちづくりをめざし、地域共生を支えるさまざまな取り組みを推進しています。



### 全国初となる 生活再建の迅速化に向けた 連携に関する協定を締結



東急コミュニティーと北海道北広島市は、2024年2月、地震発生時における住家の被害認定調査に関し、全国初となる「災害時の応急対応による被害調査結果の提供及び利用に関する協定」を締結しました。

広域災害の発生時は、被害件数の多さから罹災証明書の交付に必要な建物被害の調査遅滞などが課題となります。同社は、被害認定のための的確性の担保や、調査の迅速化、情報の一元管理など、住家の被害認定調査に関する機能を実装した施工管理システム「Field's EYES」を導入。資料提供に事前承諾をいただいた管理組合のうち、一定の被害

が確認された場合は住家の被害調査を実施し、北広島市へその調査結果資料を提供、管理組合へ報告を行います。北広島市は同社が提出した資料をもとに被害認定・判定を行い、罹災証明書を迅速に交付することにより、早期復興を共同でめざします。

同社と北広島市は、災害時の被害を最小限に抑え、建物復旧を迅速化するための方策について、2019年より東京大学も含めた産官学で意見交換や合同研修などに取り組んできました。また、周辺4市を含めた日本初となる5自治体共同の民間企業を活用した共同訓練も実施しています。

### 大規模賃貸マンションにおける コミュニティ形成のサポート

東急住宅リースは、2019年11月より、UR都市機構が所有する賃貸住宅「東雲キャナルコート CODAN」の賃貸管理・運営を行っています。

同物件は、約4haにおよぶ広大な敷地に全11棟1,712戸を有する大規模賃貸マンションです。東急住宅リースは、お客さま満足度

やサービスの質向上を目的とし、敷地内に「東雲センター」を設置。専門スタッフが常駐し、建物の共用部・専有部の修繕・維持管理や入居者対応などを行っています。併せて、入居者や周辺地域の方々が参画するフリーマーケットや夏まつりなどのイベント企画・運営も担い、コミュニティ形成の積極的なサポートに取り組んでいます。



### 学生とともにまちの未来をつくる

京都市では、京都で学ぶ学生が充実した学生生活を送り、地域への愛着を育むことで、京都での将来の担い手として就職さらに定住に繋げる取り組みを推進しています。京都市に本拠を構える学生情報センターは、2020年6月に京都市と「大学のまち京都・学生のまち

京都における学生生活充実に関する連携協定」を締結。2021年には東急不動産ホールディングスを加えた三者協定へと発展し、グループの活動として市が抱える課題の解決策を学生とともに考える「学生とつくるまちの未来プロジェクト」を始動しました。

2023年度は京都の企業の取材協力のもと、京都の8大学で学ぶ学生15名が、取材先企業で活躍する元留学生を取材し、デジタルブックと海外に向けての配信を視野にメイキング動画を制作。学生の視点でレポートすることで、学生が知りたい京都で働く魅力や価値の発信につながりました。また、この成果は、2024年4月に松井京都市長も参席した成果報告会にてお披露目されました。

▶ 京都市の学生とつくるまちの魅力  
発信プロジェクト(メイキング動画)



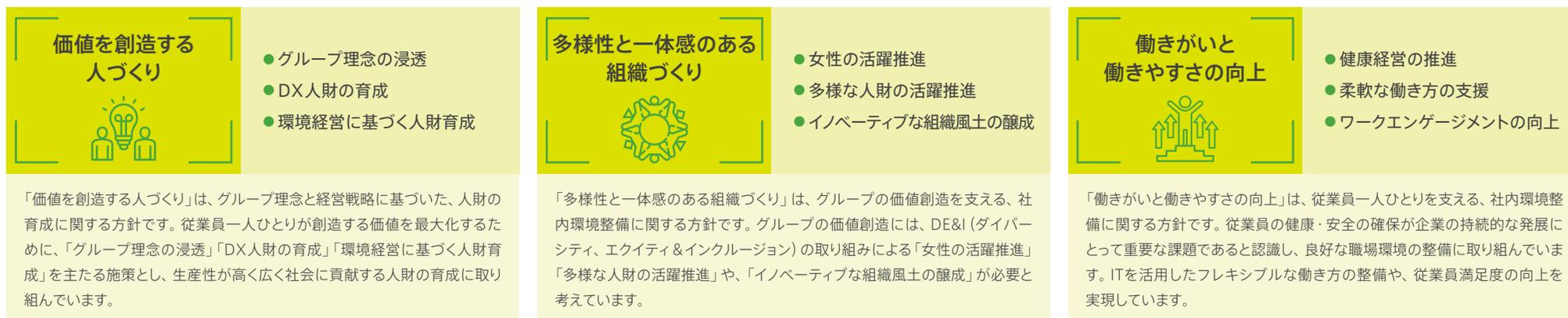
協力企業TOWA(株)への学生によるインタビューの様子

## 経営戦略と連動する3つの人財戦略を推進

人財理念と経営戦略に基づく人財戦略を進め、グループ総合力の最大化をめざしています。

**人財理念** すべての従業員が「挑戦するDNA」と「社会に向き合う使命感」をもち、サステナブルな社会づくりと成長を目指します

**人財戦略** 3つの人財戦略を策定し、各施策とともに人財KPIを設け実行しています。(▶ 参照ページ p.81へ)



### 人的資本経営の推進体制

人財戦略を経営戦略と連動させるために、サステナビリティ委員会・リスクマネジメント委員会へ人財戦略の課題およびKPIの進捗を報告したうえで、方針を経営層で討議し、その結果を取締役に報告するプロセスで推進体制を整えています。また、グループ横断で人財戦略を実行するため、グループ人財会議を年2回開催し、グループ各社とビジョンの共有を行うとともに、課題およびKPIを包括的にモニタリングしています。さらに分科会として、ダイバーシティ推進会議・採用戦略会議・労務マネジメント会議・障がい者雇用連絡会・健康経営に関する情報交換会を横断的に実施しています。採用・配属については、採用戦略会議にて新

卒採用・キャリア採用の課題報告・討議を行っています。GROUP VISION 2030実現を担う「生産性が高く広く社会に貢献する人財」の育成に向けて、グループ各社で採用活動に取り組んでいます。育成・異動および評価・報酬は、グループ人財会議にて課題報告・討議を実施。個々の成長を支えるため、グループ各社でローテーション制度・FA制度・公募制度などを用意し、適材適所による組織力の発揮を高めています。また、グループ各社や各事業の特性に合わせた評価・報酬制度を整備・運用しています。業績評価のほか、行動評価・能力評価・360度評価などを通じて多面的にフィードバックを行い、中長期目線で育成に取り組んでいます。

**推進体制**

- 取締役会と接続する仕組み
- 戦略を実行するために各種会議体の設置やモニタリング活動など、体制や仕組みを整備

### 体制図・仕組み



## 3つの人財戦略をグループ横断的に実践

グループシナジーの創出、多様な個の成長・活躍を促進する、特色ある取り組みを推進しています。

### ビジネスモデルに合わせた人財戦略

グループ共通の人財理念のもと、グループ全体での人財戦略の推進に加えて、各社においては、ビジネスモデルに最適な取り組みを推進しています。当社グループの事業は、資産活用型ビジネスと人財活用型ビジネスに大きく分類されており、ビジネスの推進を担う社員も、必要となる知識やスキルがそれぞれ異

なっています。そのため、各ビジネスにおいてめざすべき社員像を定め、それに基づいた人財育成制度の整備や施策を進めています。経営戦略、事業戦略と人財戦略がどれも貫いたものとなるよう、グループ人事部およびグループ経営企画部を中心としたコーポレート部門が連携しながら、各社の人事施策の推進を支援しています。

#### 資産活用型ビジネス(東急不動産)

必要となる人財	主な施策
長期ビジョンの実現に向けてめざすべき社員像を「事業プロデュース集団」と掲げ、高い視座と広い視野を持って自ら挑戦する「事業プロデューサー」の育成を強化しています。3つの行動指針(チャレンジシップ、オーナーシップ、パートナーシップ)と、5つの人財要件(企画力、実行力、影響力、人財開発・組織開発力、倫理観)を設定し、職種・等級に応じて期待する役割を明確化しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新卒・キャリア採用に加えて、リファラル、リターンエントリーなどで採用の幅を拡大</li> <li>● 元社員が参加するアルムナイネットワークを設立し、事業共創や再入社へのきっかけを創出</li> <li>● 組織貢献を評価する「組織貢献度目標」</li> <li>● 年功序列から実力主義による昇格プロセスへの転換</li> </ul>

#### 人財活用型ビジネス(東急リバブル)

必要となる人財	主な施策
不動産売買・賃貸ニーズに対して、広い事業領域と事業間連携により収益機会を創出するには、社員一人ひとりのスキル・知識が資本になります。そのため、入社間もない社員をいかに即戦力化していくかが事業の成果に直結します。自部門に限らずグループの事業やリソースを活用し、お客さまに付加価値を提供できる「マルチバリュークリエイター」をめざすべき社員像として掲げ、育成しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職に対して、社長が自ら経営方針・事業戦略を対面で説明を行い、直接質疑を交わす説明会を開催</li> <li>● 優秀営業担当者の知見を集め体系化した「虎の巻」プログラム</li> <li>● 希望する部門に異動希望をエントリーできるキャリアチャレンジ制度や社内インターン制度</li> </ul>

### 理念の浸透

「WE ARE GREEN」は、多様なグリーンの中で、2030年にありたい姿を実現していく私たちの姿勢を表現したグループスローガンです。メッセージの発信と浸透のために、各社の広報室が集う「WE ARE GREEN」定例会を月1回開催しています。グループインナーサーベイでは、グループ各社執行役員が、どれだけ自分がグループ連携を実践できているかを示す「自分ゴト化」度を測定しています。2023年度は92%(計138名回答)の執行役員が実践していると回答し、2025年度に90%という目標を前倒しで達成しました。

また、東急リバブルでは事業を牽引する管理職に対し、社長による経営方針・事業戦略の説明会を毎年実施。動画配信により全社員が閲覧できるようにしています。



事業会社トップによる説明会の様子  
(東急リバブル 代表取締役社長 太田陽一)

### DX人財の育成

TFHD digital (株) が中心となってデジタル専門人財の採用を行い、グループ全体のDX支援を行う体制を構築しています。「2025年度までにDX推進人財6,000人育成」という目標を掲げ、多様なデジタルスキル習得のプ

ログラムを用意するほか、デジタル事業のアイデアを創出する実践型研修などを実施しています。これにより、「デジタル活用によるビジネス件数」は2023年度実績で累計58件となりました。また、東急不動産では全社員を対象にITパスポートの取得を促し、2030年度取得率100%をめざしています。

#### DX推進人財 人材体系



## 価値創造基盤 **社会** 人財と組織風土

### 3つの人財戦略をグループ横断的に実践

#### 環境経営に基づく人財育成

全社方針である「環境経営」に基づき、社員一人ひとりが環境への理解を促進し、環境価値の機会創出につながる人財育成を図っています。サステナブル・アクション・アワードでは、事業活動を通じた環境・社会課題解決の具体的な取り組みを表彰しています。2023年度は181案件（対前年度+58件）という多くの応募が寄せられ、2025年度の累計応募300件という目標を前倒しで達成。「事業を通じた環境への取り組み件数」は2023年度実績で34件、累計70件に達し、2030年度には計100件以上の成果創出をめざしています。



「サステナブル・アクション・アワード2023」の表彰者

#### 女性の活躍推進

女性の活躍推進を経営課題として捉え、「新卒女性採用比率」「女性管理職比率」「女性管理職候補比率」をKPIに定め推進しています。産休・育休取得者に対応した昇格プログラムの導入や、会社を越えたネットワーキングに積極的に取り組んでいます。2023年度は、元AERA編集長 浜田敬子氏を招いたイベントや、主要グループ5社の女性リーダーによる座談会を実施し、グループポータルサイトで発信することで、風土醸成を図りました。女性のキャリアパスや働き方を支援し、これまで以上の女性活躍

を促進するとともに、男女賃金格差の改善に取り組んでいきます。



グループ横断のネットワーキングイベント（計118名参加）



主要グループ5社の女性リーダー座談会

#### 社内ベンチャー制度「STEP」

グループ共創型社内ベンチャー制度「STEP<sup>®</sup>」では、2023年度時点で応募累計302件、うち4件の事業化が決定しています。2024年1月には（株）リープロを設立し、技術者のキャリア・人財育成支援に向けた事業を企画中です。また、2021年度応募の「メンタルヘルス不調

者の職場復帰支援」の事業案は、グループ人事施策に姿を変えて始動。会社設立という手段だけにとどめず、イノベティブな組織風土が途切れぬようグループで多面的に取り組んでいます。

※「S (Start/Sustainable/Shibuya)」+「TFHD (東急不動産ホールディングス) Entrepreneur Program」の略称

#### 東急住宅リースの本社移転による働き方改革

2023年11月、東京都港区への本社移転にあたり、分かれていたオフィスを集約し、コミュニケーションの活性化と一体感の醸成を図りました。従業員のモチベーション向上につながるほか、オフィスで働く時間をより有意義なものとし、お客さまへ提供するサービスの質向上に寄

与する執務環境を整備しました。

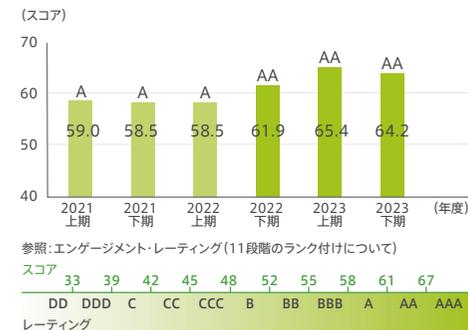


社員同士が気軽に集まれるエリアを設置

#### ワークエンゲージメントの向上

東急不動産のエンゲージメント・スコアは、2022年度下期からレーティングAAを維持しています。サーベイ結果からは、社員一人ひとりの個性や能力が発揮しやすい職場を実現できている一方で、「ナレッジの汎用化・標準化」が課題と分かりました。各スコアから分かる課題を改善し、働きがい・働きやすさの向上をめざします。

#### 東急不動産「エンゲージメント・スコア」推移



## 施策・人財KPI

経年実績 → 参照ページp.102へ

人財戦略	施策	人財KPI	2023年度実績(対前年)	目標	アウトカム
 価値を創造する 人づくり	● グループ理念の浸透	● グループ各社執行役員の長期ビジョンの「自分ゴト化」度(グループ連携の実践度)	92% (+8%) [計138名対象]	90% [2025年度]	 2030年 価値を 創造し続ける 企業グループ  生産性が高く 広く社会に貢献する 人財を輩出  心も身体も健康に モチベーションと 志をもって 働ける環境
	● DX人財の育成	● ITパスポート取得率 <sup>※1</sup>	84% (+13%)	100% [2030年度]	
	● 環境経営に基づく人財育成	● デジタル活用による取り組み件数	累計58件(+15件)	累計100件以上 [2030年度]	
		● サステナブル・アクション・アワード	応募181件(+58件)、累計304件	応募50件/年、累計300件 [2025年度累計]	
 多様性と一体感のある 組織づくり	● 女性の活躍推進	● 新卒女性採用比率 <sup>※2</sup>	39% (△7%) [2024年4月実績]	50% [2030年4月]	
		● 女性管理職比率(中核人財における多様性の確保) <sup>※2 ※3</sup>	9% (+1%) [2024年4月実績]	20%以上 [2030年4月]	
		● 女性管理職候補比率 <sup>※2 ※3</sup>	18% (+0%) [2024年4月実績]	20%以上 [2030年4月]	
	● 多様な人財の活躍推進	● キャリア採用者管理職比率 <sup>※2 ※3</sup>	54% (+8%) [2024年4月実績]	50% [2030年4月]	
		● DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率) <sup>※2</sup>	96% (+10%)	100% [2030年度]	
		● イノベティブな組織風土の醸成	● 社内ベンチャー制度「STEP」事業化件数	応募累計302件(+49件) 事業化1件、累計4件	
● 外部知見の獲得とグループ内ノウハウ共有	開催11回、累計119回		開催4回/年 [2025年度]		
 働きがいと 働きやすさの向上	● 健康経営の推進	● 健康診断受診率 <sup>※2</sup>	100% (+0%)	100% [2030年度]	
		● ストレスチェック受検率 <sup>※2</sup>	93% (+0%)	100% [2030年度]	
		● 男性育児休暇取得率 <sup>※2</sup>	89% (+24%)	100% [2030年度]	
	● 柔軟な働き方の支援	● テレワーク制度規程整備率 <sup>※2</sup>	100% (+0%)	100% [2030年度]	
		● フレックス勤務(またはスライド勤務)制度規程整備率 <sup>※2</sup>	100% (+0%)	100% [2030年度]	
	● ワークエンゲージメントの向上	● 従業員エンゲージメント・サーベイの実施および改善取り組み <sup>※1</sup>	エンゲージメント・レーティングAA(前年同)	エンゲージメント・レーティングAA [2030年度]	

・2023年度および2024年4月の実績は、第三者検証取得前の実績も含まれており、概算値になります。

※1. 東急不動産 ※2. 主要5社合計(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・学生情報センター) ※3. 管理職は課長職以上、管理職候補は課長職の一つ下の階層(係長相当)を指す

## 社内外のデュー・ディリジェンスを推進

当社グループは、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むため、デュー・ディリジェンスを実施し、人権課題の解決を推進しています。

### 人権方針・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」を策定しました。国際人権章典、労働における基本的原則および権利に関するILO宣言に記された人権を支持・尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」のフレームワークの活用や国連グローバル・コンパクトの原則等に基づき、サプライヤーと共に協働して人権を尊重した事業活動を行っています。

### 人権リスクの特定とマッピング

人権方針の策定には、全事業共通の課題のほか、各事業で「人権への影響が発生する可能性」と「潜在的な人権への影響の深刻度」を指

また、2020年1月に「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」を制定し、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持続可能な調達活動を推進しています。さらに、グループ会社やサプライヤーに対し、当社の方針を周知しながら理解と実践を求めています。

標に、リスクの分析と評価を行っています。2022年度には、当社事業の再構築とマテリアリティのリスクに合わせて評価の見直しを行い、以下の人権リスクマップに整理しました。



※1. お客さまに対するリスク: 接客・サービス利用時における差別、広告宣伝等の表現による差別

※2. 従業員に対するリスク: 国籍、人種、宗教、思想信条、性別、年齢、性的指向、性自認、障がいの有無などに基づく差別

### 重点課題と主要施策

リスク評価の結果、重要な人権課題として次の6つの項目を特定しています。

- ①強制労働・児童労働
- ②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)
- ③個人情報保護・プライバシーの権利の侵害
- ④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)
- ⑤開発における従業員およびサプライヤーの安全
- ⑥救済措置にアクセスする権利の侵害

事業活動に起因する人権への影響を検討した結果、「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」と「建設資材のサステナブル調達」を優先的に取り組む重点課題とし、長期経営方針における2030年度KPIとして達成率の開示を行っています。

また、2018年9月よりサプライチェーンを含めた人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築を目的として、同業他社並びに建設会社と共同で、事業活動に起因する人権への影響の特定や、対処法などに対する調査・研究を行う「建設・不動産『人権デュー・ディリジェンス推進協議会』」に参画しています。

### サプライヤーのデュー・ディリジェンス実施

重要なサプライヤーとして、東急不動産の主な取引先である建設会社に対しデュー・ディリジェンスを実施し、「人権方針」と「サステナブル調達方針」の遵守、外国人技能実習生への人権配慮、認証材を使用した型枠木材の見積り要請を見積り要綱に付記しています。

また、サステナブル調達アンケートを2021年

度から毎年実施し、外部コンサルタントの監修を受けながら、建設会社ごとのリスク評価を実施しています。リスク評価は、各社に改善案を含むフィードバックを文書にて提示。特に改善を求める企業や、環境取り組みの先進的な企業にサプライヤーエンゲージメントを実施し、改善案に対する進捗や、環境先進企業として優良事例の取り組みの共有などを行っています。

## 価値創造基盤 **社会** 人権の尊重

### 社内外のデュー・ディリジェンスを推進

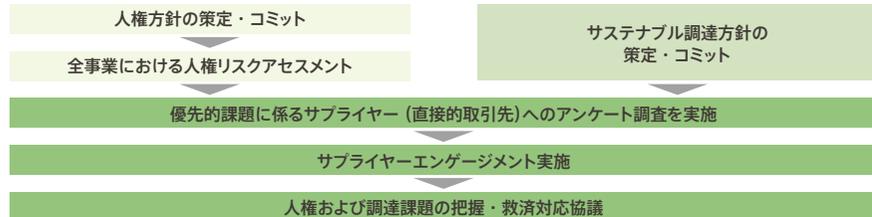
#### サプライヤー評価(建設会社)

項目		単位	2021年度	2022年度	2023年度
サプライヤー数		件	171	184	190
評価数		件	45	79	97
評価比率		%	26.7	42.9	51.5
評価結果 (社会・環境問題)	高リスク	件	4	8	9
	中リスク	件	29	45	52
	低リスク	件	12	26	36

建設会社における自己評価アンケートの回答において、リスクが高いと判断される結果がどれだけあったかに基づき評価。

高リスク: 特に改善の必要性があり、改善を依頼する企業  
 中リスク: 概ね問題がないが、一部の調達活動に改善の余地がある企業  
 低リスク: サステナブル調達方針に準拠した調達活動を実践している企業

#### 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



### グループ内のデュー・ディリジェンス実施

当社グループは、従業員へ社内報での啓発やEラーニング、新人研修などの人権教育を行っています。また、ハラスメントやLGBTQ+の相談窓口※も設置しています。

※ 東急不動産、東急コミュニティ

### 移住労働者への人権配慮

当社グループの管理運営事業における移住労働者について、人権配慮に取り組んでいます。選ばれる企業をめざし、雇用の多いグループ会社間では情報交換や教育に関する連携などを強化しています。今後の雇用にあたり、法改正への対応やデュー・ディリジェンスを推進していきます。

### ■ 東急ビルメンテナンス

2017年度から外国人技能実習制度を活用しており、2024年3月現在、68名の実習生がビルクリーニング事業に従事しています。独自の工夫を取り入れた取り組みで、雇用に関する配慮や業務への理解促進を図っています。また、当社は2023年度に同社と実習生本人に対し、外部の第三者を交えてデュー・ディリジェンスを実施し、通訳の自社雇用や担当と

の定期的なコミュニケーションの実施など、管理体制における丁寧な対応を確認しました。なお、直ちに改善が必要な人権侵害は認められませんでした。

#### 主な取り組み

- ① 入国 1～3か月前に当社から母国訪問、内定者面談実施
- ② 日本語の作文コンクール応募
- ③ 入国 1年後、同社から母国家族との面談実施
- ④ 技能習得のための研修制度(毎月1回)

### ■ 東急リゾート & ステイ

全国におけるグループのホテルやリゾート施設運営を担う東急リゾート & ステイでは、各国からの移住労働者が在籍しています。外国人観光客増加に伴う顧客ニーズに対応し、技術・人文知識・国際業務や特定技能1号の在留資格者の雇用を促進しています。

特定技能外国人においては、2024年3月現在11名が在籍、各施設の飲料・調理部門に関する業務に従事しています。雇用の際し、日本語や日本文化教育と同社規則の説明、実技研修などを実施、育成計画として、全従業員同等の

キャリアプランや評価制度を導入、特定活動2号取得・管理職登用を積極的に推進していきます。2024年度には、人権デュー・ディリジェンスを実施する予定です。



配属前研修の様子

## 価値創造基盤 **ガバナンス** コーポレートガバナンス

当社グループは、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うための体制づくり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

当社グループでは、ありがたい姿「価値を創造し続ける企業グループへ」の実現と、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ており、「環境経営」と「DX」を全社方針に掲げて独自性のある価値創出に取り組んでいます。ガバナンスについては、その達成に不可欠な経営基盤の一つと位置付けて取り組みを推進しています。

当社の取締役会の構成は、多様性を確保した体制となるよう全体のバランスに配慮しながら、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カバーすることを意識しています。取締役会全体のなかで備え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、これを踏まえて候補者を指名・報酬委員会に諮問のうえで選任しています。

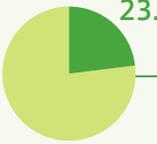
独立社外取締役には、経営陣から独立した立場で業務執行を適切に監督する役割・責務に加え、広範かつ高度な視点からの業務執行に対する助言、また当社グループの幅広いステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことをお願いしています。独立社外取締役の構成比率としては、3分の1以上が適切と考えており、現在の構成比は38%です。

取締役会の実効性を一層高めるため、毎年実効性評価を実施し、評価のなかで抽出された課題への取り組みを重ねています。2023年度は、取締役会議案の事前配付時期の前倒しや、ボードメンバー向けの研修として「生成AI」をテーマに外部講師によるセ

ミナーを実施する等の取り組みを通じて議論の深化を図りました。また、2023年度の実効性評価では、初めてインタビュー方式を採用し、外部機関によるインタビューを通じてさらなる課題の深掘りも図っております。今後も、アンケート方式をベースに、定期的にインタビュー方式での評価を組み合わせながら、課題の把握と改善への継続的な取り組みを推進することにより、取締役会の議論の深化、実効性の一層の向上を図ってまいります。

当社は今後とも、「サステナブルな成長を支える基盤」であるガバナンスの強化を通じて、「価値を創造し続ける企業グループ」の実現をめざしてまいります。

## コーポレートガバナンス強化の変遷

年度	~2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営計画	<b>中長期経営計画</b> <b>「Value Frontier 2020」</b> 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					<b>長期ビジョン</b> <b>「GROUP VISION 2030」</b> 中期経営計画 2025		
取締役会の構成	2014年度: 初の社外取締役1名を選任 2016年度: 社外取締役を3名に増員 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	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	2016年度: 実効性評価を開始			第三者評価を導入	外部コンサルタントを活用			インタビューによる評価を初めて実施
指名・報酬委員会	2016年度: 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	2015年度: 独立社外取締役の独立性基準を策定 2015年度: 政策保有株式に関する方針を明確化 2016年度: 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		プライム市場移行	

## 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](#)

当社は、財務、非財務の両面で適正な業務執行を推進するため、代表取締役社長を長とする以下の組織を設けています。

#### 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。

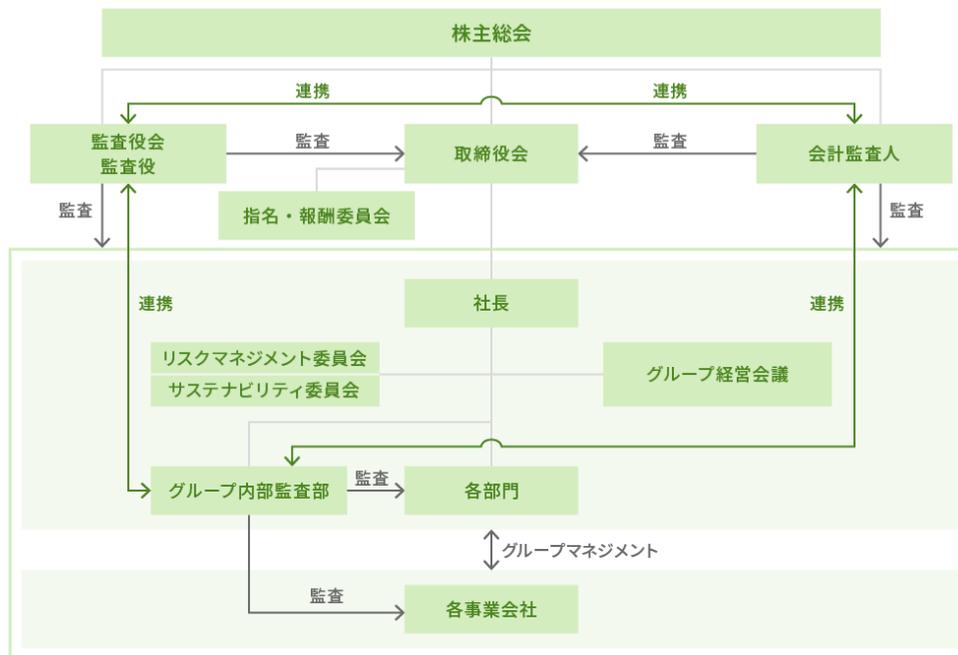
#### リスクマネジメント委員会

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、その結果は取締役会に報告しています。年2回開催しています。

#### サステナビリティ委員会

気候変動をはじめとする環境課題、人権、DE&I、社会貢献などの重要課題について、機会とリスクの評価、計画立案、実績確認を行い、審議結果は取締役会に報告しています。年2回開催しています。

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。

## 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

#### 2023年度

- 中期経営計画およびポートフォリオマネジメントの進捗について
- 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に関する報告書の更新について
- 政策保有株式の保有意義の検証について
- 内部監査部門の監査報告
- IR活動報告
- KRI(重要リスク指標)モニタリング報告
- 経済および事業環境見通しについて
- 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、サステナビリティ委員会および情報セキュ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

### 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.96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任。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任しています。なお、社外取締役候補者の選任にあたっては、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。

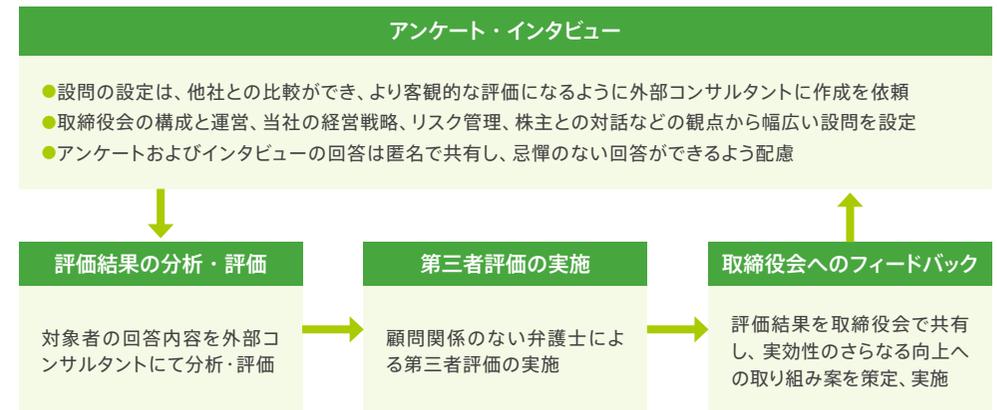
### 取締役会の実効性評価

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。2023年度はアンケートに加え、より意見の深掘りをしやすいインタビューも実施し、客観性のあるアンケート・インタビューの設計および集計のため外部の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ました。

実効性向上の取り組みの一例として、2022年度の評価において、取締役会等の資料配付

の前倒しや経営戦略に関する定期的な報告を期待する意見があったことから、取締役会等の資料の早期配付等による議論の活発化に向けた運営面の工夫を行ったほか、DX関連分野や人材戦略についての取締役会での報告を実施しました。また、非財務情報における当社グループの取り組みについてより積極的に発信し、ステークホルダーの理解を高めていく必要があるとの意見を踏まえ、統合報告書、環境経営レポート、DXレポート、サステナビリティサイトなどを通じた情報発信を強化しました。これらの取り組みも含め、2023年度の実効性評価においても、実効性が引き続き確保されていることが確認されました。

### 実効性評価の実施サイクル



## 価値創造基盤 **ガバナンス** 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おり、社内規程により委員長は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。

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。

なお、2023年度の開催実績は4回、委員の出席率は100%でした。2024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)

### 指名・報酬委員会における具体的な検討内容

#### 2023年度

- 2022年度業務執行取締役および執行役員の業績連動報酬(賞与)にかかる個人別評価
- 社外役員報酬について
- 代表取締役、役付取締役、筆頭独立社外取締役の選定
- 指名・報酬委員会の委員長および委員の選定
- 子会社における代表取締役の異動(社長交代)
- 2024年度取締役・執行役員および監査役体制

### 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 4-8②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。

### 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係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.96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。

## 価値創造基盤 **ガバナンス** 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みません）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ります）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）を上限としており、当社に対し不利益、不都合の所為があったと判断された者等に対しては、付与済みのポイントの全部または一部を失効させることができる制度としています。

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。

### 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

当社が求める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

月例報酬 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

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
位置付け	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%	

## 価値創造基盤 **ガバナンス** 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／監査役会

当社は監査役制度を採用しています。監査役は、株主の負託を受けた独立の立場から取締役の職務執行を監査しており、監査役職務を執行するために十分な情報を収集するとともに、取締役会においても議案の説明を求

め、積極的に意見を表明しています。常勤監査役2名と非常勤監査役（独立社外監査役）2名で監査役会を構成しています。監査役会は、監査役監査の方針および計画を策定し、各監査役の職務の分担等を定めるとともに、役割に応じた各監査役の監査実施結果を共有しています。

#### 監査体制／三様監査の連携

三様監査の主体である内部監査部門、監査役（会）および会計監査人は、内部監査規程、財務報告に係る内部統制基本規程、監査役監査基準等に基づく相互の報告や情報共有の

ほか、それぞれ独立した立場で行う監査活動において必要に応じて連携しています。また、内部監査部門および監査役（会）は、それぞれが行う内部統制システム監査や担当役員との意見交換等を通じて、内部統制部門と問題意識を共有しています。内部監査部門の独立性・公平性を確保するため、グループ内部監査部を代表取締役社長の管轄に設置しています。また、業務執行者から独立した組織である監査役室を設置し、専任スタッフが監査役監査業務をサポートしています。

### 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。

### 2023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	414	201	160	52	14
(うち、社外取締役)	58	58	-	-	5
監査役	75	75	-	-	5
(うち、社外監査役)	16	16	-	-	2

- 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、2023年6月28日開催の第10回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名が含まれています。  
 3 賞与の額には、2023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、2023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算定の基礎となっています。

## 価値創造基盤 **ガバナンス** 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。

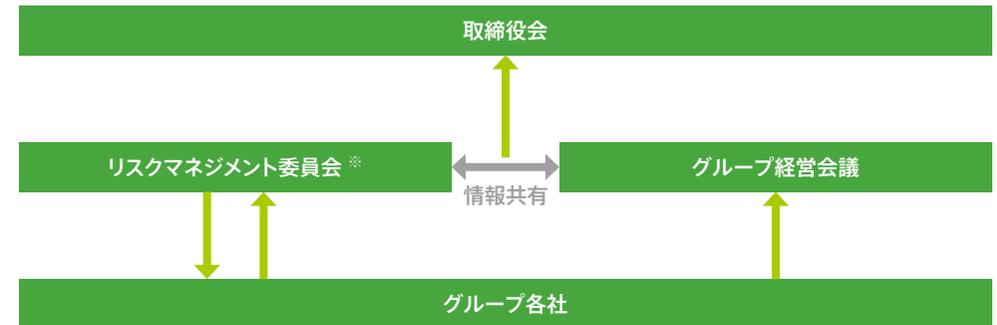
#### 重要性の高いリスク

- 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

## 価値創造基盤 **ガバナンス** 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	● 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	● 投資対象アセットごとのリスクファクターを定め、たうえで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	● 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	● 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	● 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 ● 物理的リスク：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	● 「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 ● 脱炭素社会への移行計画を策定し、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で審議・協議し、取締役会に報告
IT戦略リスク・デジタル戦略リスク	● 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	● 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	● 国内の少子高齢化に伴う労働力人口の減少、それを背景とした人材不足が当社グループの成長を阻害	● 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	● 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	● セキュリティ対策強化 ● 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	● 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	● 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	● 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	● 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社外窓口を整備し、違反行為の早期発見と是正を図っています。2023年度に受けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め163件でした。

### 東急不動産ホールディングスグループ行動基準

(2024年4月改訂)

1. 社会との約束を果たす	2. 健全な職場環境をつくる	3. 誠実な企業活動を行う	4. 会社資産を守る
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権の尊重</li> <li>● 社会への貢献</li> <li>● 環境との共生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健全・安全・快適な職場環境の確保</li> <li>● ハラスメントの禁止</li> <li>● 公私の峻別</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまに選ばれ続ける価値の提供</li> <li>● 適切な調達活動</li> <li>● 公正な取引の徹底</li> <li>● 法令等の遵守</li> <li>● 賄賂行為・不適切な接待の禁止</li> <li>● 反社会的勢力との関係遮断</li> <li>● インサイダー取引の禁止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適切な文書・情報の管理と情報システムの運用</li> <li>● 機密情報・個人情報等の適切な管理と守秘義務の徹底</li> <li>● 会社財産の保護</li> </ul>

## 取締役

取締役会長  
金指 潔

東急(株)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

普通株式 113,546株  
潜在株式 39,025株  
(2024年3月末時点)

2023年度  
取締役会への出席状況  
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間  
10年9か月  
(2024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  
(公社)首都圏不動産公正取  
引協議会 代表理事(会長)



## 所有する当社の株式数

普通株式 54,375株  
潜在株式 39,025株  
(2024年3月末時点)

2023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  
(2024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

(一財)学生サポートセンター  
代表理事(理事長)



## 所有する当社の株式数

普通株式 52,275株  
潜在株式 33,200株  
(2024年3月末時点)

2023年度  
取締役会への出席状況  
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間  
9年  
(2024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、2022年からDX機能子会社の代表を務めるなど、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、DX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

普通株式 31,000株  
潜在株式 30,275株  
(2024年3月末時点)

2023年度  
取締役会への出席状況  
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間  
5年  
(2024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  
(一社)不動産流通経営協会  
代表理事(理事長)  
(公財)東日本不動産流通機  
構 代表理事(理事長)



## 所有する当社の株式数

普通株式 31,415株  
潜在株式 31,475株  
(2024年3月末時点)

2023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  
(2024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。

取締役 執行役員  
星野 浩明

東急不動産(株)  
代表取締役社長



## 所有する当社の株式数

普通株式 14,700株  
潜在株式 18,850株  
(2024年3月末時点)

2023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  
(2024年6月時点)

## 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。2022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

取締役 執行役員  
宇杉 真一郎

## 所有する当社の株式数

普通株式 11,800株  
潜在株式 5,400株  
(2024年3月末時点)

2023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  
(2024年6月時点)

## 選任理由

1991年の東急不動産(株)入社以来、財務部門、住宅事業などに従事。2023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、会計・財務、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  
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

普通株式 38,724株  
潜在株式 -株  
(2024年3月末時点)

2023年度  
取締役会への出席状況  
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間  
10年9カ月  
(2024年6月時点)

## 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。

## 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

普通株式 6,100株  
潜在株式 -株  
(2024年3月末時点)

2023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  
(2024年6月時点)

## 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。

社外取締役(独立役員)  
三浦 惺

日本生命保険(相)  
社外取締役

## 所有する当社の株式数

普通株式 8,000株  
潜在株式 -株  
(2024年3月末時点)

2023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  
(2024年6月時点)

## 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。

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)  
(株)アイシン社外取締役

## 所有する当社の株式数

普通株式 2,000株  
潜在株式 -株  
(2024年3月末時点)

2023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  
(2024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組み込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

社外取締役(独立役員)

**定塚 由美子**

清水建設(株)社外取締役  
(公財)21世紀職業財団代表  
理事(会長)



### 所有する当社の株式数

普通株式 900株  
潜在株式 -株  
(2024年3月末時点)

2023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  
(2024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み始めた働き方改革、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。

社外取締役(独立役員)

**宇野 晶子**

北陸電力(株)社外取締役



### 所有する当社の株式数

普通株式 0株  
潜在株式 -株  
(2024年3月末時点)

### 選任理由、期待する役割

(株)資生堂における業務や同社常勤監査役としての職務を通じて培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人事・労務、DX等の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。

※潜在株式数は、2024年3月末日時点の、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済ポイント相当数を記載しています。

## 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

## 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、取締役候補者の選任に際しては、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	●	●			●		●		●	●
木村 昌平	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●
太田 陽一	社内	男性	●					●			●	●
星野 浩明	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●
宇杉 真一郎	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		
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		●		●		●				
宇野 晶子	社外(独立)	女性				●	●	●	●			

## 監査役



常勤監査役  
**兼松 将興**



常勤監査役  
**榎戸 明子**



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

## 執行役員

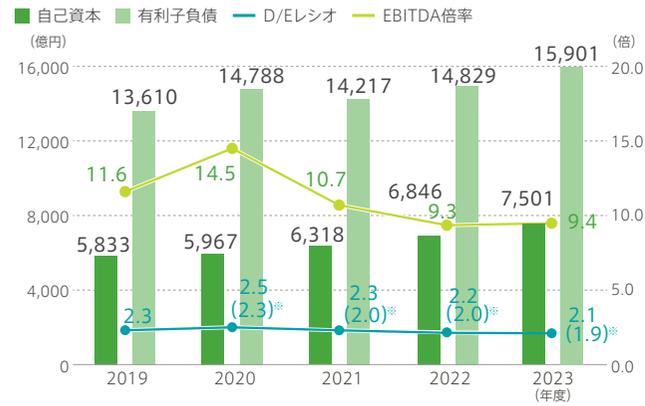
会社における地位	氏名	担当
社長執行役員*	西川 弘典	グループ内部監査部担当
副社長執行役員*	植村 仁	社長補佐、広域渋谷圏戦略推進室管掌、グループソリューション推進部、グループ海外事業、グループ海外企画部担当
執行役員*	木村 昌平	東急コミュニティー担当(株式会社東急コミュニティー 代表取締役社長)
執行役員*	太田 陽一	東急リパブル担当(東急リパブル株式会社 代表取締役社長)
執行役員*	星野 浩明	東急不動産担当(東急不動産株式会社 代表取締役社長)
執行役員*	宇杉 真一郎	一般管理管掌
執行役員	吉野 一樹	学生情報センター担当(株式会社学生情報センター 代表取締役社長)
執行役員	橋本 茂	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	池内 敬	東急不動産 都市事業ユニット担当
執行役員	田中 辰明	東急不動産 住宅事業ユニット担当
執行役員	丹下 慎也	東急不動産 ウェルネス事業ユニット担当
執行役員	西田 恵介	東急不動産 インフラ・インダストリー事業ユニット担当
執行役員	山根 英嗣	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、広域渋谷圏戦略推進室担当
執行役員	青木 貴弘	グループCX・イノベーション推進部、グループDX推進部、グループ財務部担当
執行役員	内藤 秀人	グループサステナビリティ推進部、グループ人事部担当
執行役員	鈴木 盛生	グループ総務部、グループ法務部担当

※印は取締役兼務者です

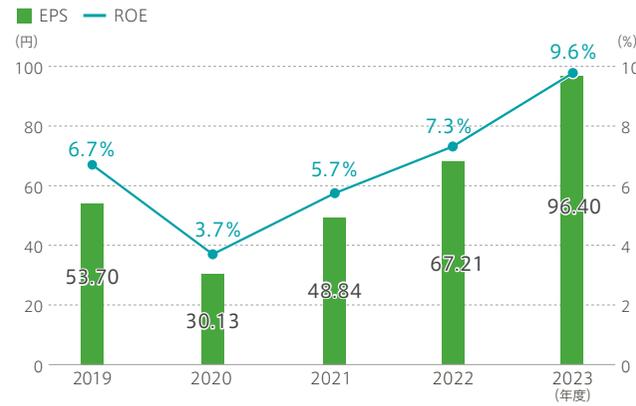
(2024年7月1日時点)

主要な財務指標

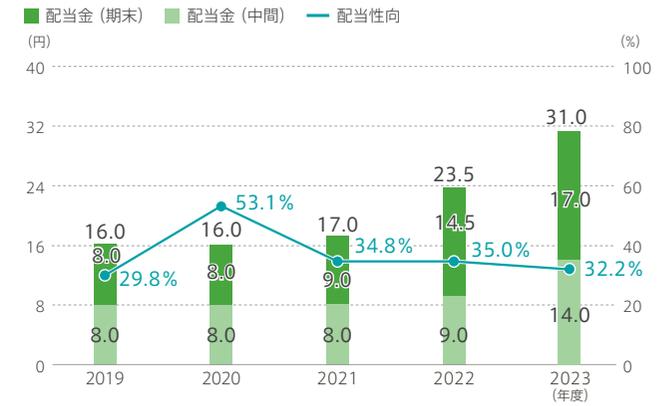
自己資本・有利子負債の推移



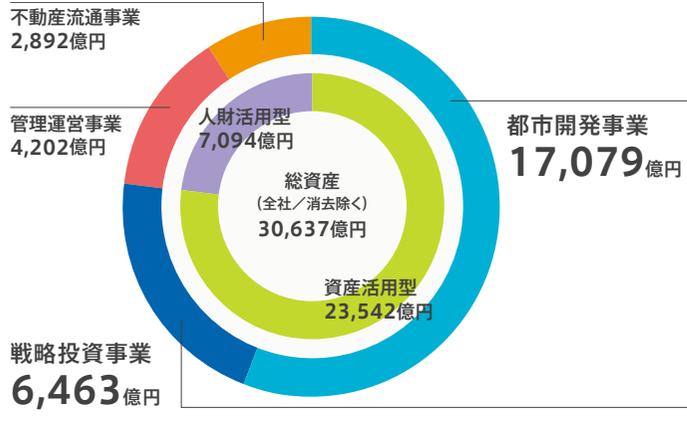
EPSおよびROEの推移



配当金・配当性向の推移



セグメント別資産内訳(2023年度)



都市開発事業セグメント内訳 (17,079億円)



戦略投資事業セグメント内訳 (6,463億円)



賃貸等不動産の時価評価

	2022年度末	2023年度末	増減
期末BS計上額	7,326億円	7,495億円	169億円
期末時価評価額	10,324億円	11,580億円	1,256億円
差額(含み益)	2,998億円	4,084億円	1,087億円

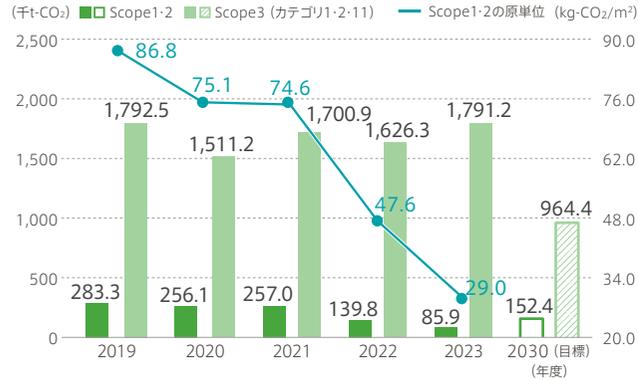
稼働物件NOI利回り: 約5%

\* ハイブリッドファイナンス考慮後のD/Eレシオ

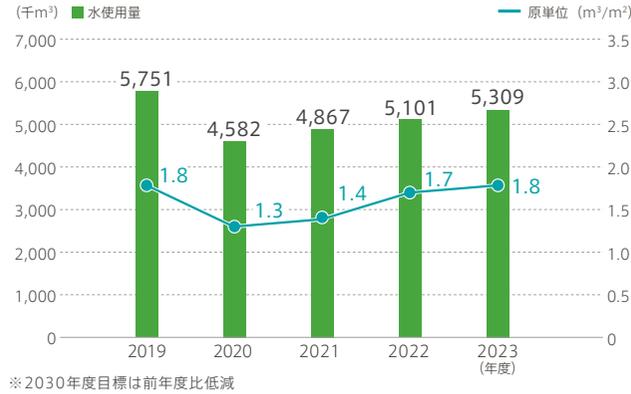
主要な非財務指標

※2023年度はCO<sub>2</sub>排出量のほか、第三者検証前を含む

CO<sub>2</sub>排出量(原単位)



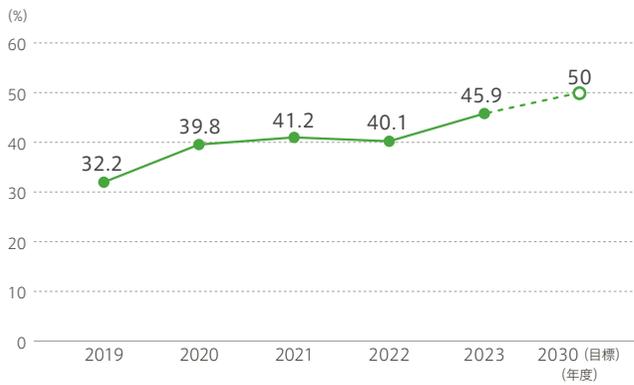
水使用量(原単位)



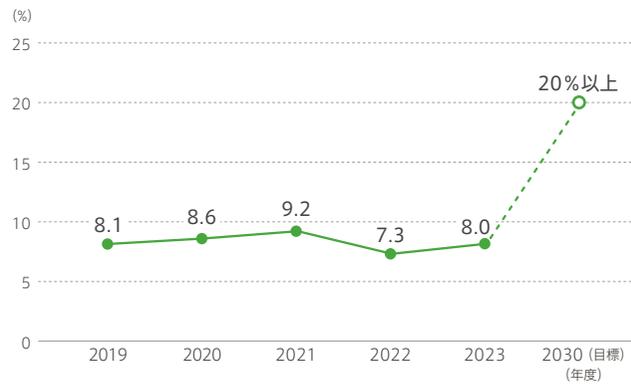
廃棄物排出量(原単位)



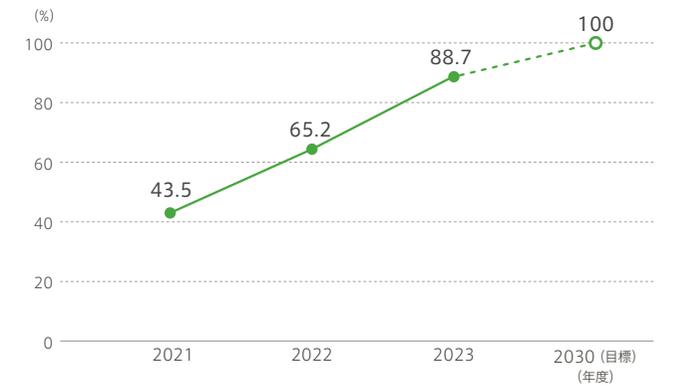
新卒女性採用比率



女性管理職比率



男性育児休暇取得率



## 財務指標

	(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	2022年度	2023年度
営業収益	億円	7,141	7,731	8,155	8,085	8,661	9,019	9,632	9,077	9,890	10,058	11,030
営業総利益	億円	1,453	1,488	1,638	1,730	1,825	1,934	2,017	1,648	1,939	1,972	2,160
営業利益	億円	614	633	688	732	775	802	793	565	838	1,104	1,202
経常利益	億円	506	517	564	636	687	707	675	466	728	996	1,104
当期純利益 <sup>※1</sup>	億円	237	252	287	315	352	375	386	217	351	482	685
総資産 <sup>※2</sup>	億円	17,898	19,738	19,844	20,672	21,732	24,052	24,874	26,523	26,343	27,385	30,308
流動資産	億円	4,160	5,726	4,919	5,880	6,498	8,727	8,890	10,050	10,370	11,156	13,592
販売用不動産 <sup>※3</sup>	億円	2,459	3,947	3,644	4,186	4,737	5,680	6,580	6,806	7,574	7,952	9,127
固定資産	億円	13,738	14,012	14,924	14,791	15,234	15,322	15,981	16,472	15,974	16,229	16,716
純資産	億円	3,692	3,983	4,224	4,463	4,753	5,687	5,942	6,087	6,433	7,007	7,719
自己資本	億円	3,645	3,953	4,188	4,423	4,681	5,614	5,833	5,967	6,318	6,846	7,501
有利子負債	億円	9,910	11,254	11,061	11,379	12,104	12,898	13,610	14,788	14,217	14,829	15,901
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	△135	△385	879	689	123	445	△67	1,004	765	947	1,565
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	197	△1,003	△1,124	△710	△964	△604	△1,472	△1,160	△318	△1,201	△1,782
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	30	1,392	△305	230	824	1,391	651	1,083	△813	428	978
設備投資額	億円	775	1,267	788	603	446	898	1,361	1,087	417	798	2,439
減価償却費	億円	200	202	210	235	231	246	323	398	433	445	446
EPS (1株当たり当期純利益)	円	41.61	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70	30.13	48.84	67.21	96.40
BPS (1株当たり純資産)	円	598.73	649.40	687.92	726.59	768.85	780.78	811.04	829.50	878.32	964.77	1,053.04
1株当たり配当金	円	8.00	10.00	12.00	13.00	14.50	15.50	16.00	16.00	17.00	23.50	31.00
ROA	%	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	3.5	3.3	2.2	3.2	4.1	4.2
ROE	%	7.5	6.6	7.1	7.3	7.7	7.3	6.7	3.7	5.7	7.3	9.6
自己資本比率	%	20.4	20.0	21.1	21.4	21.5	23.3	23.5	22.5	24.0	25.0	24.8
D/Eレシオ	倍	2.7	2.8	2.6	2.6	2.6	2.3	2.3	2.5 <sup>※4</sup>	2.3 <sup>※4</sup>	2.2 <sup>※4</sup>	2.1 <sup>※4</sup>
配当性向	%	19.2	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8	53.1	34.8	35.0	32.2
EBITDA <sup>※5</sup>	億円	846	880	943	1,017	1,061	1,102	1,171	1,017	1,325	1,602	1,699
EBITDA倍率 <sup>※6</sup>	倍	11.7	12.8	11.7	11.2	11.4	11.7	11.6	14.5	10.7	9.3	9.4

※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

## 株価情報



## 株価推移等

	(単位)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
株主総利回り <sup>※</sup>	%	—	—	—	—	—	80.7	103.8	109.2	106.9	204.2
3月末株価	円	820	764	604	775	662	518	655	674	635	1,249
年間最高値	円	887	1,016	825	914	878	810	708	746	812	1,266.50
年間最低値	円	628	604	528	590	501	425	399	564	596	625

※株主総利回りの計算方法：(各事業年度末日の株価＋2023年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額)÷2023年度の5事業年度前の末日の株価

## 環境指標

	(単位)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope 1・2)	千t-CO <sub>2</sub>	234.8	210.7	233.0	227.5	230.5	283.3	256.1	257.0	139.8	85.9
原単位	kg-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup>	101.9	98.4	106.7	101.0	96.1	86.8	75.1	74.6	47.6	29.0
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope3)	千t-CO <sub>2</sub>	—	821.9	682.1	585.9	1,295.5	1,913.0	1,618.8	1,801.7	1,739.0	1,860.8
カテゴリ1・2・11	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—	1,792.5	1,511.2	1,700.9	1,626.3	1,791.2
水使用量	千m <sup>3</sup>	3,141	2,811	2,650	2,548	2,612	5,751	4,582	4,867	5,101	5,309
原単位	m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup>	1.39	1.32	1.23	1.14	1.10	1.8	1.3	1.4	1.7	1.8
廃棄物排出量	t	18,796	18,908	25,127	25,569	22,932	29,251	27,637	27,827	21,181	21,120
原単位	kg/m <sup>2</sup>	10.2	10.1	12.5	12.6	10.2	9.6	8.3	8.5	7.4	8.0

・2019年度以降は、SBT認定目標設定により対象範囲を変更

・CO<sub>2</sub>排出量の2023年度は、第三者検証前。変更後は随時、Webで開示

(2024年3月31日現在)

## データ 財務・非財務データ

### 社会指標 人財戦略における施策とKPI ( [→ 参照ページp.81](#) )

	(単位)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	人	18,243	19,230	20,421	21,091	21,976	22,953	23,411	21,276	21,614	21,170
女性管理職比率	%	5.7	5.9	5.7	8.6	8.3	8.1	8.6	9.2	7.3	8.0
女性管理職候補比率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	18	18
キャリア採用者管理職比率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	46	54
女性取締役(単体)	人	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2
女性監査役(単体)	人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
女性執行役員※2	人	2	2	2	2	2	4	4	6	2	3
男性平均勤続年数	年	13.2	13.0	12.9	12.7	13.1	13.2	12.7	12.7	10.4	10.5
女性平均勤続年数	年	9.0	8.7	8.8	8.7	9.2	8.9	8.5	8.7	7.6	7.7
女性正社員比率	%	24.2	25.3	26.5	27.2	28.5	29.8	30.9	31.8	31.9	33.3
新規採用に占める女性比率	%	33.0	35.4	41.6	40.1	39.5	32.2	39.8	41.2	40.1	45.9
男性育児休暇取得率	%	—	—	—	—	—	—	—	43.5	65.2	88.7
グループ各社執行役員の長期ビジョンの「自分ゴト化」度 (グループ連携の実践度)	%	—	—	—	—	—	—	—	—	84	92
ITパスポート取得率※3	%	—	—	—	—	—	—	—	—	71.4	84.3
デジタル活用によるビジネス件数(累計)	件	—	—	—	—	—	—	—	—	43	58
サステナブル・アクション・アワード応募件数(累計)	件	—	—	—	—	—	—	—	—	123	304
事業を通じた環境取り組み件数(累計)	件	—	—	—	—	—	—	—	—	36	70
DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)	%	—	—	—	—	—	—	—	30.0	86.5	96.2
社内ベンチャー制度「STEP」事業化件数(累計)	件	—	—	—	—	—	—	—	—	3 (事業化) 253 (応募)	4 (事業化) 302 (応募)
外部知見の獲得とグループ内ノウハウ共有(累計)	回	—	—	—	—	—	—	—	—	111	119
健康診断受診率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	100	99.9
ストレスチェック受検率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	92.8	93.1
テレワーク制度規程整備率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	100	100
フレックス勤務(またはスライド勤務)制度規程整備率※1	%	—	—	—	—	—	—	—	—	100	100
従業員エンゲージメント・サーベイの実施 および改善取り組み※3	エンゲージメント・ レーディング	上期	—	—	—	—	—	—	BBB	A	A
		下期	—	—	—	—	—	—	BBB	A	AA
サプライチェーンの人権配慮	%	—	—	—	—	—	—	—	41.9	72.7	58.9

(2024年3月31日現在)

※1. 主要5社合計(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・学生情報センター)

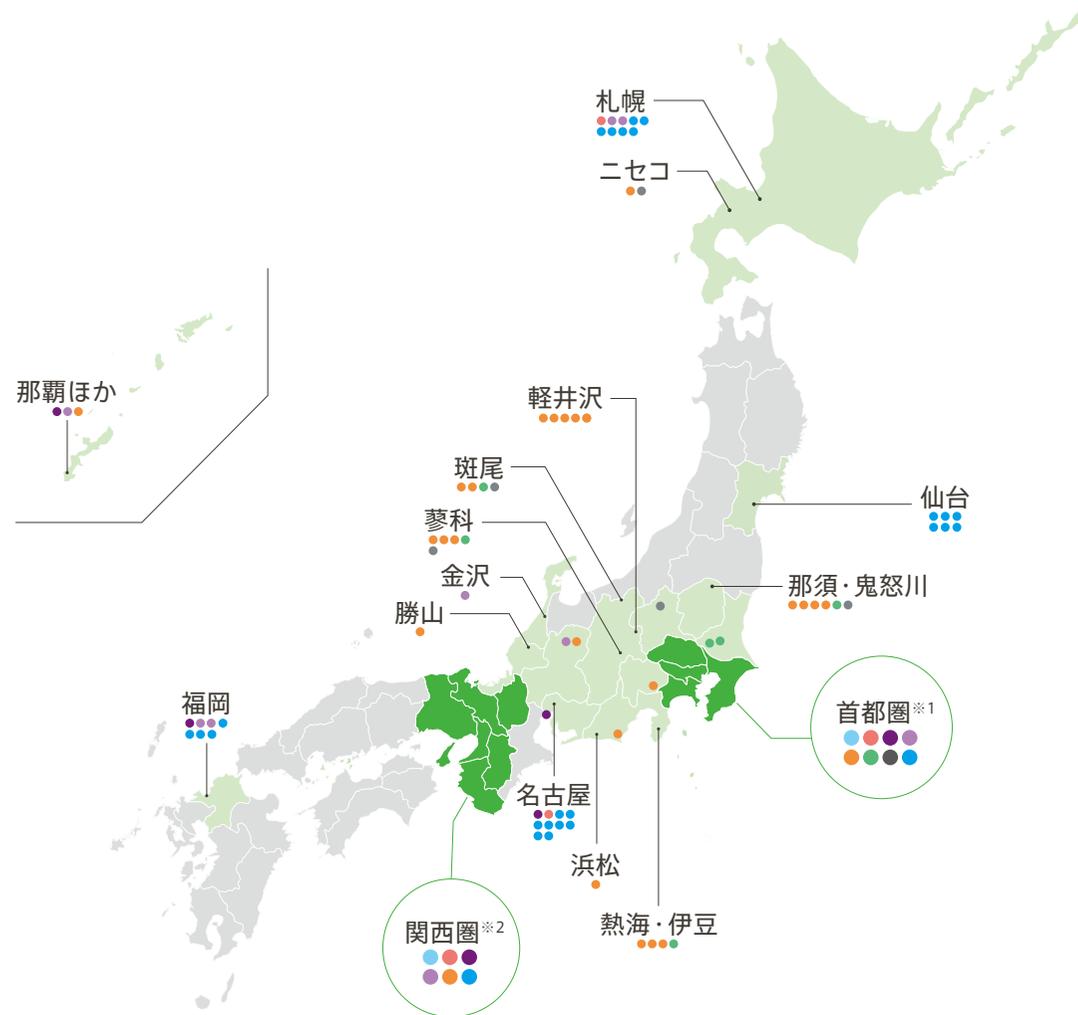
※2. 女性取締役執行役員を含む。第三者検証は取締役執行役員を除く

※3. 東急不動産

・労働者の男女の賃金の差異は、有価証券報告書のp.9を参照 [→ 詳細Webへ](#)

・2023年度は、第三者検証前を含む。変更後は随時、Webで開示

## 主な国内施設・店舗

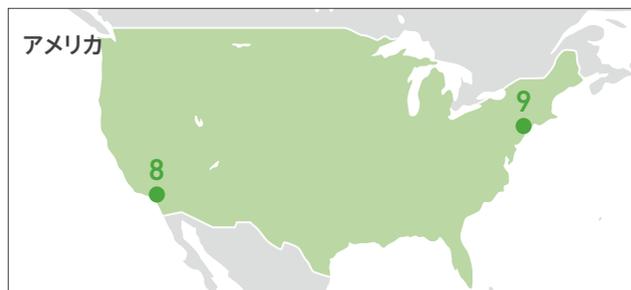
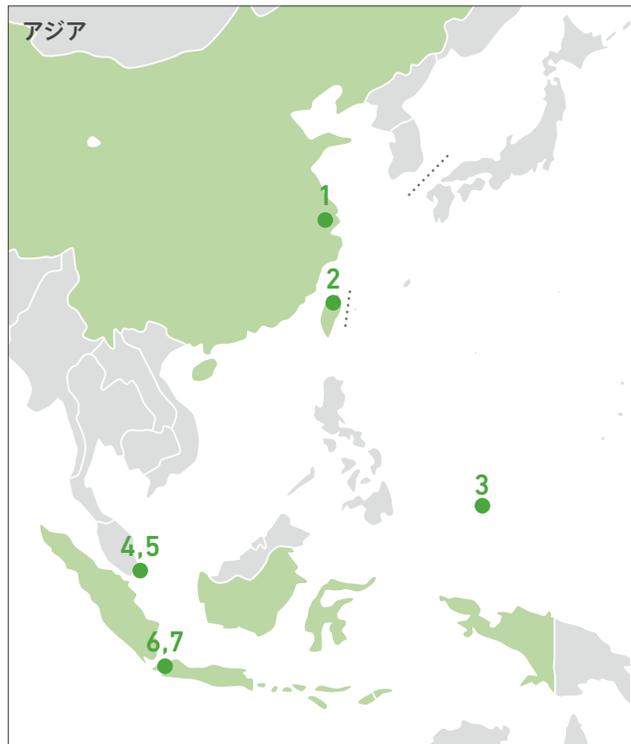


施設	単位	首都圏 <sup>※1</sup>	関西圏 <sup>※2</sup>	その他	合計
● オフィスビル	棟	47	1	0	48
● 商業施設	施設	24	7	2	33
● 物流施設	施設	4	1	3	8
● 都市型ホテル	施設	19	4	8	31
● リゾート施設	施設	4	7	23	34
● ゴルフ場	施設	7	0	6	13
● スキー場	施設	0	0	5	5
● シニア住宅	施設	16	0	0	16
● 東急リバブル	カ所	143	42	34	219

(2024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

## 主な海外拠点



中国	上海	1	東急不動産諮詢(上海)有限公司(東急不動産)
台湾		2	東急不動産股份有限公司(東急リバブル)
パラオ		3	Pacific Islands Development Corporation (東急不動産)
シンガポール		4	Tokyu Land Asia Pte. Ltd. (東急不動産)
		5	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	6	PT. Tokyu Land Indonesia (東急不動産)
		7	PT. Tokyu Property Management Indonesia (東急コミュニティー)
アメリカ	ロサンゼルス	8	Tokyu Land US Corporation (東急不動産)
	ニューヨーク	9	Tokyu Land US Corporation ニューヨークオフィス (東急不動産)

(2024年3月31日現在)

## 環境不動産一覧(DBJ Green Building 認証)



DBJ Green Building

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



渋谷フクラス(事務所・店舗)  
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

## 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
新青山東急ビル	東京都港区
東急プラザ表参道「オモカド」	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
新橋東急ビル	東京都港区
スプライン青山東急ビル	東京都港区
浜松町スクエア	東京都港区
みのおキューズモール (STATION棟)	大阪府箕面市

## 再生可能エネルギー事業一覧

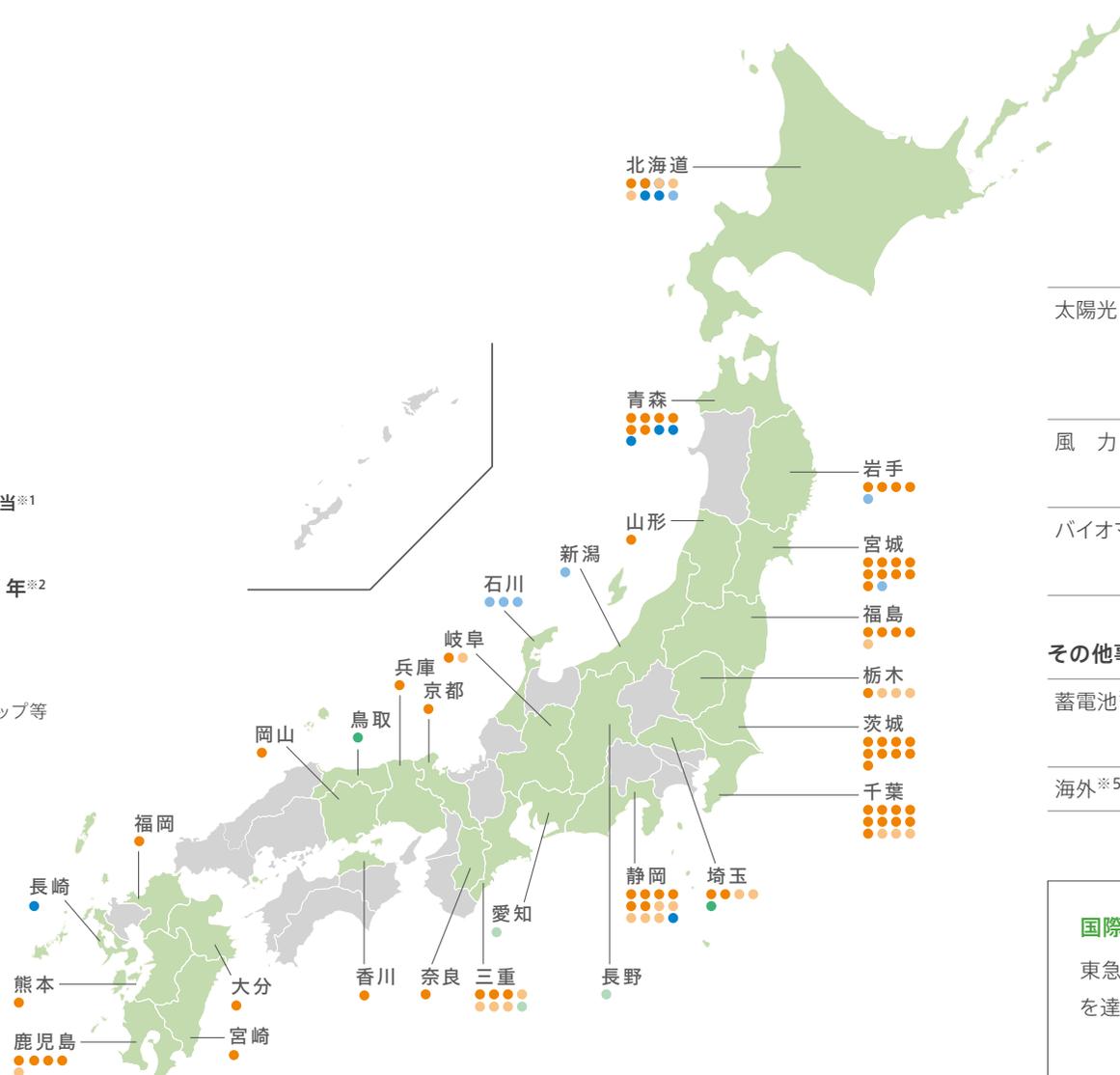
# ReENE

東急不動産の再生可能エネルギー事業【リエネ】

(2024年6月末日時点)

総事業数 **113** 事業定格容量 **1,763** MW一般家庭：約 **83.9** 万世帯分に相当<sup>※1</sup>CO<sub>2</sub>削減量 **1,733,000** t-CO<sub>2</sub>/年<sup>※2</sup>

- ・共同事業を含みます。
- ・定格容量・CO<sub>2</sub>削減量は持分換算前の値です。
- ・総事業数・定格容量・CO<sub>2</sub>削減量には、ルーフトップ等1事業(稼働済/開発中案件含む)を含みます。
- ・MWはパネル等容量で記載しています。



エネルギー種別	稼働済 (●)	
	太陽光	70事業 (1,039.3MW)
太陽光	開発中 (●)	
	23事業 ( 72.5MW)	
太陽光	ルーフトップ等 <sup>※3</sup>	1事業 ( 101.8MW)
風力	稼働済 (●)	
	7事業 ( 247.0MW)	
風力	開発中 (●)	
	7事業 ( 192.2MW)	
バイオマス	稼働済 (●)	
	2事業 ( 56.5MW)	
バイオマス	開発中 (●)	
	3事業 ( 54.0MW)	

## その他事業

蓄電池 <sup>※4</sup>	発電側	3事業 (約269.8MWh、82.0MW)
	系統用	2事業 (約 60.9MWh、21.8MW)
海外 <sup>※5</sup>	欧州	2事業 (77.8MW)

## 国際的イニシアチブ「RE100」達成

東急不動産は国内事業会社で初めてRE100を達成し、2024年4月に認定されました。

**CLIMATE GROUP**  
**RE100**

※1. 世帯当たりの電力使用量4,716kWh/年を目安に算出(太陽光発電協会「表示ガイドライン2023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(2022年度実績)における一般送配電事業者のCO<sub>2</sub>排出係数「438g-CO<sub>2</sub>/kWh」(沖縄電力(株)以外の全国平均係数)」を使用

※3. ルーフトップ等の棟数には低圧バルクは含まず ※4. MWh:蓄電池容量, MW:蓄電池出力 ※5. 持分換算前

## データ 国際的イニシアチブへの賛同／外部評価

### 国際的イニシアチブへの賛同

<p>国連グローバル・コンパクト</p> 	<p>気候関連財務情報開示 タスクフォース</p> 	<p>自然関連財務情報開示 タスクフォース</p> 	<p>Science Based Targets</p> 	<p>Renewable Energy 100%</p>  <p>(東急不動産)</p>	<p>責任投資原則</p>  <p>(東急不動産キャピタル・マネジメント)</p>
--	---	--	--	---	--

### 主な外部評価・受賞歴

<p>FTSE4Good Index Series</p> 	<p>FTSE Blossom Japan Index</p> 	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> 	<p>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p> 	<p>MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数</p> 	<p>MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)</p> 
<p>MSCI ESG リーダーズ指数</p> 	<p>CDP The A List 2023</p> 	<p>CDP Supplier Engagement Leader</p> 	<p>グローバル不動産 サステナビリティ・ベンチマーク</p> 	<p>エコ・ファースト制度</p> 	<p>健康経営優良法人</p> 
<p>DX銘柄</p> 	<p>大和インターネットIR表彰 最優秀賞</p> 	<p>PRIDE指標</p>  <p>(東急不動産・東急コミュニティー)</p>			

## データ 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。

# 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
東急不動産SCマネジメント(株) ライフ&ワークデザイン(株) 東急不動産キャピタル・マネジメント(株) 東急不動産リート・マネジメント(株) Tokyu Land Asia Pte. Ltd. 東急不動産諮詢(上海)有限公司 PT. Tokyu Land Indonesia Tokyu Land US Corporation (株)リエネ (株)石勝エクステリア (株)イーウェル (株)東急イーライフデザイン 東急リゾート&ステイ(株) 東急リゾート(株) Pacific Islands Development Corporation その他	(株)マリモコミュニティー※ 東急ビルメンテナンス(株) (株)湘南コミュニティー 第一ビルサービス(株) 用賀熱供給(株) (株)東急Re・デザイン (株)TCフォーラム (株)インフィールド HOCパートナーズPFI(株) PT. Tokyu Property Management Indonesia	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	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)
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
■都市開発事業 ■戦略投資事業 ■管理運営事業	■管理運営事業	■不動産流通事業	■不動産流通事業	■不動産流通事業

TFHD digital (株)

(株)東急不動産R&amp;Dセンター

K.627 (株)

TQコネクト(株)

(株)リープロ

※ 2024年4月に大和ライフネクスト(株)へ株式譲渡

(2024年4月1日現在)

## 会社概要

商号 東急不動産ホールディングス株式会社  
(Tokyu Fudosan Holdings Corporation)

所在地 〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1

電話番号 03-6455-1122 (代表)

代表者 代表取締役社長 西川 弘典

事業内容 グループ経営管理事業

設立 2013年10月1日

資本金 77,562百万円 (2024年3月31日現在)

従業員数 100名 (連結：21,170名) (2024年3月31日現在)

Webサイト <https://www.tokyu-fudosan-hd.co.jp/>

## 株式情報・株主状況 (2024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(プライム市場)

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

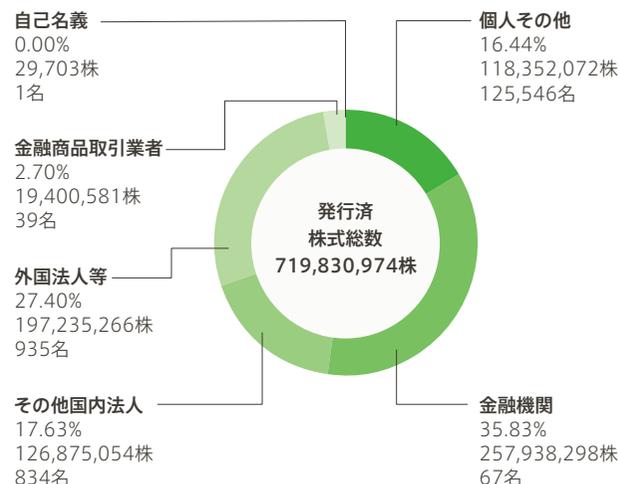
発行済株式総数 719,830,974株

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)	115,260	16.01%
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)	55,349	7.69%
東急不動産ホールディングス従業員持株会	12,862	1.79%
三井住友信託銀行株式会社	12,140	1.69%
第一生命保険株式会社	11,934	1.66%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,652	1.34%
ピーエヌワイエム アズ エージーティ クライアッツ 10 パーセント	9,037	1.26%
J P モルガン証券株式会社	8,479	1.18%
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	8,289	1.15%

※ 持株比率は、自己株式29,703株を控除して計算しています