

誰もが自分らしく 輝ける未来へ

WE ARE GREEN REPORT

2023 統合報告書

WE ARE GREEN

 東急不動産ホールディングス

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、昨年より統合報告書を「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、人財戦略やコーポレートガバナンスなど、非財務・財務の取り組みを事例や社員の声も交えて説明しています。作成にあたっては、IFRS財団（旧VRF）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が発表した「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照しました。

報告対象

報告対象範囲：当社および
東急不動産ホールディングスグループ

報告対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日
（一部、2023年4月以降の情報を含みます）

公開時期：2023年8月

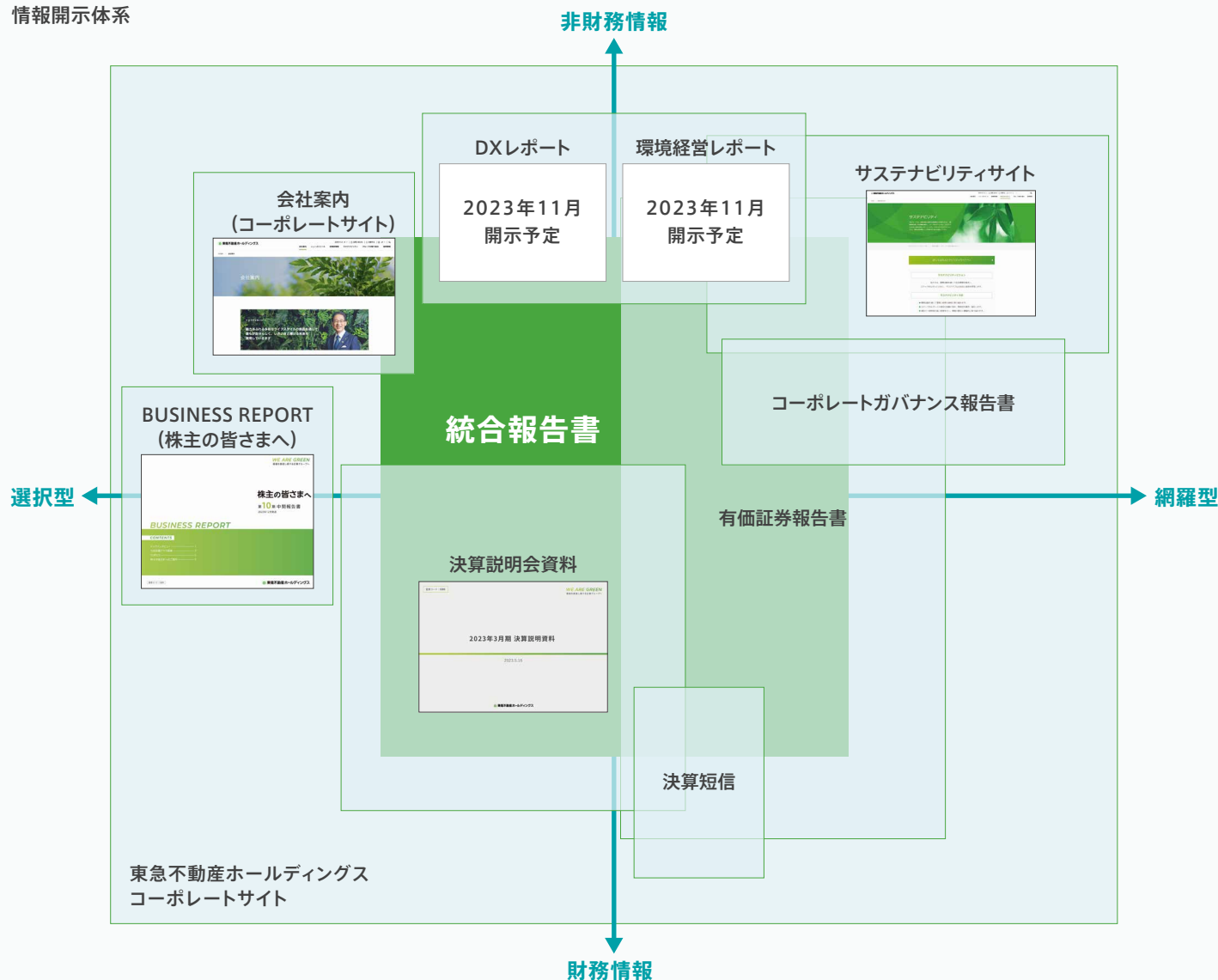
事務局および協力部署

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

将来見通しに関する注意事項

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

情報開示体系



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



01

グループ概要 6

価値創造の歩み	7
事業概要	8
数字で見るグループの強み	9
創出価値「ライフスタイル創造3.0」	10
特集: 広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA) におけるまちづくり	11



02

ありたい姿 14

価値創造プロセス	15
● 価値を創造し続ける企業グループへ	15
● ステークホルダーへの提供価値	16
Letter to our stakeholders (トップメッセージ)	17



03

中長期成長戦略 24

長期経営方針	25
中期経営計画2025	26
財務資本戦略 (担当役員メッセージ)	27
経営戦略の推進と進捗 (担当役員メッセージ)	31

全社方針「環境経営」	33
● 方針サマリー	33
● 利益成長のドライバー	34
● 加速する再生可能エネルギー事業の拡大	35
● 特集: 再生可能エネルギー事業の未来	36
全社方針「DX」	37
● 方針サマリー	37
● DXの取り組み事例	38
● 特集: 「ブリッジパーソン」の創出	39
事業方針	40
● 方針サマリー	40
● 事例紹介: スマートシティの実現	41
保存・再生建築への挑戦	43
人財・組織風土	45
● 人的資本経営 (担当役員メッセージ)	45
社外取締役座談会	47



04

事業セグメント別戦略 51

■ 都市開発事業	52
■ 戦略投資事業	54
■ 管理運営事業	56
■ 不動産流通事業	58



05

価値創造基盤 60

価値創造への取り組みテーマ (マテリアリティ)	61
サステナブルな経営の全体像	62
財務・非財務KPI目標および実績	63

ステークホルダーとのコミュニケーション	64
環境	65
● 環境経営の推進	65
● 気候変動への対応	67
社会	70
● 地域社会への貢献	70
● 人財と組織風土	72
● 人権の尊重	76
ガバナンス	78
● コーポレートガバナンス	78
● リスクマネジメント	85
● 役員一覧	87

データ

財務・非財務ハイライト	92
財務・非財務データ	94
事業エリア	96
環境に配慮したアセット	98
国際的イニシアチブへの賛同/外部評価	100
ホールディングス体制	101
会社概要・株式情報	102

01

グループ概要

成長の歴史と挑戦

“次のまちづくり”を担うための
4つの条件

歴史

→ 価値創造の歩み

実績

→ 事業概要

強み

→ 数字で見る
グループの強み

理想

→ 創出価値

特集 広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA) における
まちづくり

→ 参照ページp.11へ

グループ概要 価値創造の歩み

「歴史」がある

時代とともに変化する社会課題やニーズに向き合い、不動産事業を通じた新しい価値創造をグループ共創でつくりあげてきた挑戦の歴史があります。

2022年度営業収益
10,058億円

1953年～1960年代の主要テーマ
住宅難を解消



東急スカイライン(分譲集合住宅)

戦後復興を経て、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した。

～1980年代の主要テーマ
生活の質的向上



あすみが丘ニュータウン(団地)

生活水準が高度化し、人々の価値観も多様化。管理や仲介、小売、リゾートなど多角化を推進し、生活総合サービスを提供する企業グループへと成長した。

～2000年代の主要テーマ
ライフスタイルの多様化



世田谷ビジネススクエア(オフィス)

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軸足をシフト。財務体質の改善と収益基盤の強化を進めた。

～現在の主要テーマ
サステナブルな社会づくり



渋谷クラス(オフィス・商業)

地球規模の気候変動やデジタル社会に対応すべく、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。

グループの原点「田園調布のまちづくり」

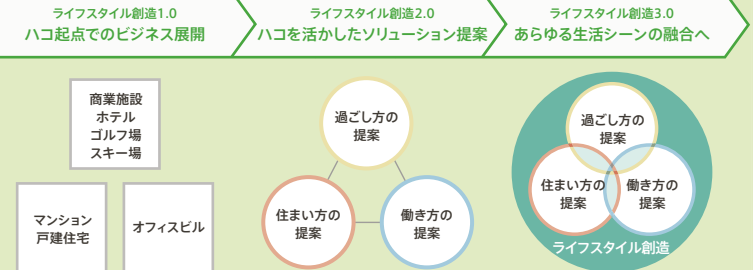
渋谷栄一らを中心に、1918年、田園都市(株)を設立。住宅不足の時代に、自然と都市の長所を併せ持つ英国発祥の「田園都市構想」を取り入れ、住宅と庭園が共存する田園調布を開発した。



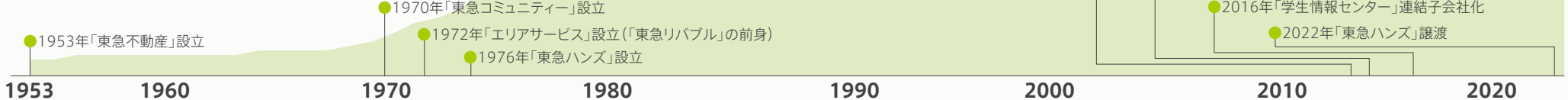
社会課題に対応する事業展開

「ライフスタイル創造3.0」の実現へ

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



営業収益の推移*と主要会社の設立



* 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

「実績」がある

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。



都市開発事業

▶ 参照ページp.52へ

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。



渋谷ソラスト



管理運営事業

▶ 参照ページp.56へ

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。



ニセコ東急 グラン・ヒラフ



戦略投資事業

▶ 参照ページp.54へ

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。



リエネ松前風力発電所



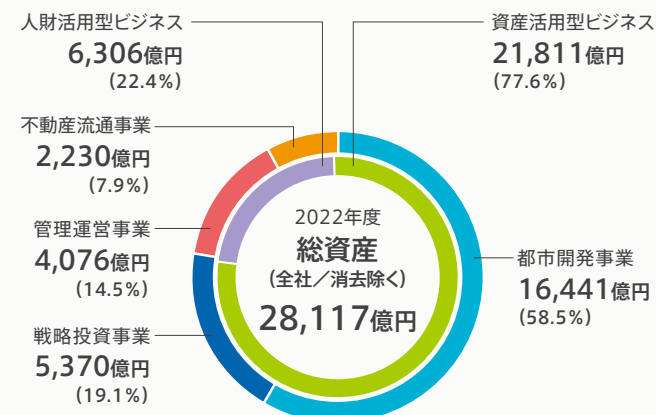
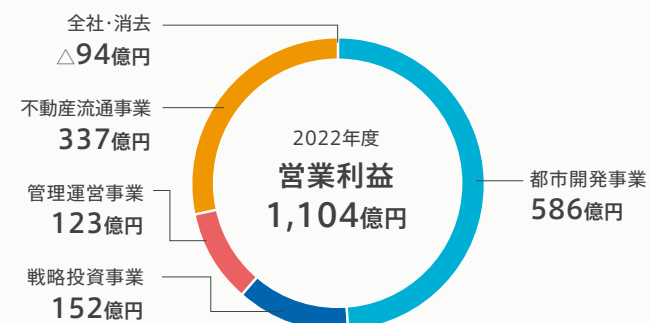
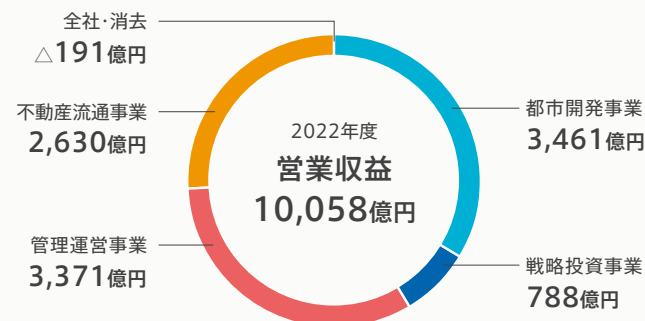
不動産流通事業

▶ 参照ページp.58へ

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。



仲介事業



グループ概要 数字で見るグループの強み

「強み」がある

持続的成長に向けた、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
205施設



お客さま接点
約1,820万人(※)



テナント企業数(オフィス)
508社

テナント企業数(商業)
1,387社

マンション総合管理受託戸数
約52.5万戸

マンション管理会社(単体)
総合管理受託戸数(約50.2万戸) **第1位**
(出典: マンション管理新聞 2023.5.25号)

売買仲介取扱件数
約3.0万件

2022年度
売買仲介取引実績(取扱件数) **第3位**
(出典: 週刊住宅 2023.5.29号)

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.99へ



2023年6月末現在 定格容量 **1,612MW** | 総事業数 **87事業**
CO₂削減量 **1,526千t-CO₂/年**

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253件** | 事業化決定 **3件**

コーポレート・ベンチャー・
キャピタル



2017年度開始 投資件数 **累計34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12,200人



一級・二級建築士
716人

宅地建物取引士
5,648人

管理業務主任者
2,375人

マンション管理士
1,943人

介護福祉士
561人

ITパスポート
937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

累計 **111回**開催
延べ参加者数

14,728人



環境先進企業として



CDP 気候変動2022 Aリスト
2年連続で選定

RE100

2022年国内事業会社初100%再エネ
切り替え完了(東急不動産)

DX推進の取り組み



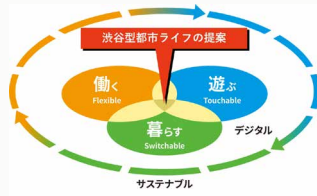
「デジタルトランスフォーメーション
銘柄(DX銘柄)2023」に選定

特集 広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA) におけるまちづくり

長年にわたり培ってきた歴史と実績、強み、そして理想は、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」の魅力を上向させています。当社グループでは、2024年度までに「Shibuya Sakura Stage」をはじめとする4つの新規プロジェクトが竣工・開業を予定しており、さらなる取り組みを推進していきます。

「Greater SHIBUYA 2.0」とは

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。



広域渋谷圏の魅力

- 価値創造力** 異能・才能が活かし活かされ、時代の最先端を切り開く革新が創出される
- 発信力** リアル・オンラインを織り交ぜた多様なチャンネルで、トレンドが全世界に発信される
- 多様性** 多様な個人・団体・企業が集い、それぞれを認め合いながら交流する



Greater SHIBUYA

広域渋谷圏におけるまちづくり

2019年

渋谷ソラスタ (2019年3月竣工)

エントランスから屋上庭園まで緑を立体的につなげ、屋内でも豊かな自然を感じられる、渋谷では希少な大規模オフィスビル。数多くのサードプレイスを用意するなど、知的生産性の高い働き方をサポート。



渋谷フクラス (2019年10月竣工)

高層部は賃貸オフィスと会員制シェアオフィス、中低層部は「東急プラザ渋谷」、1階には空港へのアクセスが良いバスターミナルと観光支援施設を設置し、渋谷の新たな玄関口として、都市型観光の拠点に。



2023年

Forestgate Daikanyama (2023年10月開業予定)

代官山駅付近で「新しいライフスタイル」を提案する2棟の複合施設。建築家・隈研吾氏がデザイン設計を手掛けたMAIN棟は、「職・住・遊 近接のライフスタイル」を提案。カフェとイベントスペースで構成されるTENOA棟は、サステナブルな生活体験を提供することを主眼に、多様なステークホルダーと連携し、地域と都市をつなぐ活動拠点をめざす。



Shibuya Sakura Stage (2023年11月竣工予定)

渋谷駅南西部に広がる約2.6ヘクタールの敷地を一体的に整備することで、駅周辺の都市基盤整備を完成させる重要なプロジェクト。商業施設やオフィス、住宅に加えて、外国人のニーズに対応した国際医療施設や、サービスアパートメント、子育て支援施設の導入を予定。また、渋谷発のベンチャーを育成する企業支援施設も整備。



2024年以降

東急プラザ原宿「ハラカド」 (2024年春開業予定)

表参道と明治通りが交差する神宮前交差点に、新しい文化の発信拠点となる商業施設が誕生。街の新たなランドマークとしてにぎわいを創出するとともに、安全な歩行者空間の形成や周辺住環境に配慮した再開発を進めることで、原宿・表参道エリアのさらなる魅力向上に寄与。



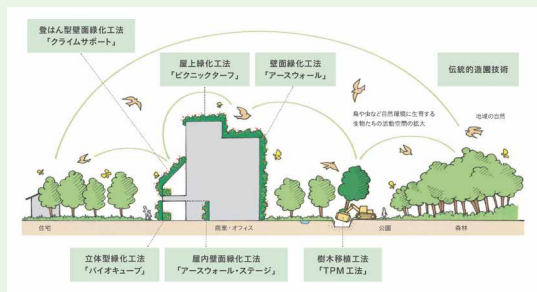
代々木公園 Park-PFI 計画 (2025年2月供用開始予定)

東京都初のPark-PFI事業として、代々木公園と渋谷・原宿を有機的につなぐ公園づくりプロジェクト。感性を刺激し合う多様な舞台となることをめざし、スケートボードが利用可能な広場、イベントなどでにぎわいを生み出す広場、緑の憩いを感じられるテラスなどを整備し、多様な人々を迎え入れる。



広域渋谷圏におけるエコロジカルネットワークの形成

広域渋谷圏には、明治神宮・代々木公園・赤坂御所など、豊富な緑地が広く点在しているのが特徴です。私たちは本エリアで積極的な都市緑化に取り組み、周辺の緑をつなぎ、そこに住む生き物たちの中継拠点を担うことで、エコロジカルネットワークの形成に取り組んでいます。



Value chain topics —グループ連携で新たな挑戦—

石勝エクステリアでは、東急プラザ表参道原宿の屋上庭園「おもはらの森」で、生態系に配慮した緑化と植栽管理を行っています。2012年より生態系調査を実施しており、明治神宮・代々木公園・赤坂御所といったまとまった緑に囲まれた地域において、それらをつなぐ生態系の中継地点の役割を担っていることが裏付けられています。

屋上緑化を含む都市緑化のエコロジカルネットワークによる生態系への効果は、餌資源や産卵場所など生息のための資源にアクセスしやすくなり、採餌、営巣、繁殖といった生息のステージをまかなうことが可能となるなど、広域渋谷圏における生物多様性の回復(ネイチャーポジティブ)に貢献しています。



(株)石勝エクステリア
環境DX推進本部 環境DX推進課
川崎 鉄平

世界初のIOWN※サービスを導入したまちづくり 「職・住・遊」を融合した環境先進都市の具現化

東急不動産とNTTグループは、広域渋谷圏において、先端的な利便性と環境負荷低減を両立するまちづくりを進めています。まるで対面しているかのようなリモート会議やリアルタイム自動翻訳、商業施設でのリアル着せ替えカメラやスマートジムなど、超高速かつ低遅延なIOWNサービスにより、渋谷型都市ライフの実現をめざします。

※ 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

広域渋谷圏の魅力を高める当社グループの取り組み ～「創造・発信・集積」の循環～

当社グループは、広域渋谷圏の魅力を高めるために、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構築に取り組みます。



創造

体験型コンテンツの開発

異業種のパートナーと協業し、話題性・集客性に優れる、広域渋谷圏発の新たな体験型コンテンツを創出します。

取り組み事例●原宿・神宮前エリアにおいて、衣料品ロスの課題に付き合い、循環型ファッションの実現化をめざすファッションコミュニティ「NewMake Labo(ニューメイクラボ)」を運営しています。



スタートアップ共創

スタートアップの活力や成長性を取り込むことで、新しい産業やサービスが創出され続ける街のブランディングを行い、エリア価値の向上を図ります。

取り組み事例●世界トップレベルのイノベーションプラットフォームであるPlug and Play Japan(株)と、イノベーション創出の活性化に向けたスタートアップのコミュニティ形成を図っています。



発信

都市のメディア化

屋外広告物とイベント等を連動させ、メディア力を強化することで、渋谷の発信力を高めエリアの集客力向上を実現します。

今後の取り組み●東急プラザ原宿「ハラカド」、東急プラザ表参道原宿が対峙する神宮前交差点での屋外広告ジャック等を通じ、渋谷から世界に向けた最先端の情報発信を実現します。



デジタルツイン

XR(VR/AR/MR)を活用し、世界中どこにいても渋谷を体験できる、デジタルとリアルが融合したエンターテインメント体験を提供します。

今後の取り組み●動画や広告撮影用のデジタル背景アセット事業を複数物件にて展開していきます。



集積

パートナーシップ・アライアンス構築

ベンチャーキャピタルやクリエイター等とのパートナーシップ・アライアンスの構築により、新たな体験型コンテンツの開発やスタートアップ共創の実現につなげ、広域渋谷圏においてパートナーが集積する仕組みを構築します。

事例と今後の取り組み

ハラカド町内会●東急プラザ原宿「ハラカド」に入居予定のクリエイター等の町内会メンバーが、自らイベントやコンテンツを企画し配信するという、これまでの枠組みを超えた新しい商業施設の在り方に挑戦します。

X& Circle Fund●本田圭佑氏が共同創業者を務める、世界の起業家に投資をするベンチャーキャピタル。著名人のスタートアップ投資の支援を通して、エンタメ領域や発信力に強みを持つX& Circle FundにLP出資を行い、長期的な連携を実施。渋谷×カルチャー×テクノロジーをテーマとしたイベント開催等により、スタートアップ関係者の渋谷への集積を図ります。



ハラカド町内会メンバー



関係構築

エリアマネジメント

行政・地元・関連団体等の様々な関係者と協力し、他都市ではできないエリアをまたいだ面的連携による公共空間イベント等を実施します。

デジタル基盤構築

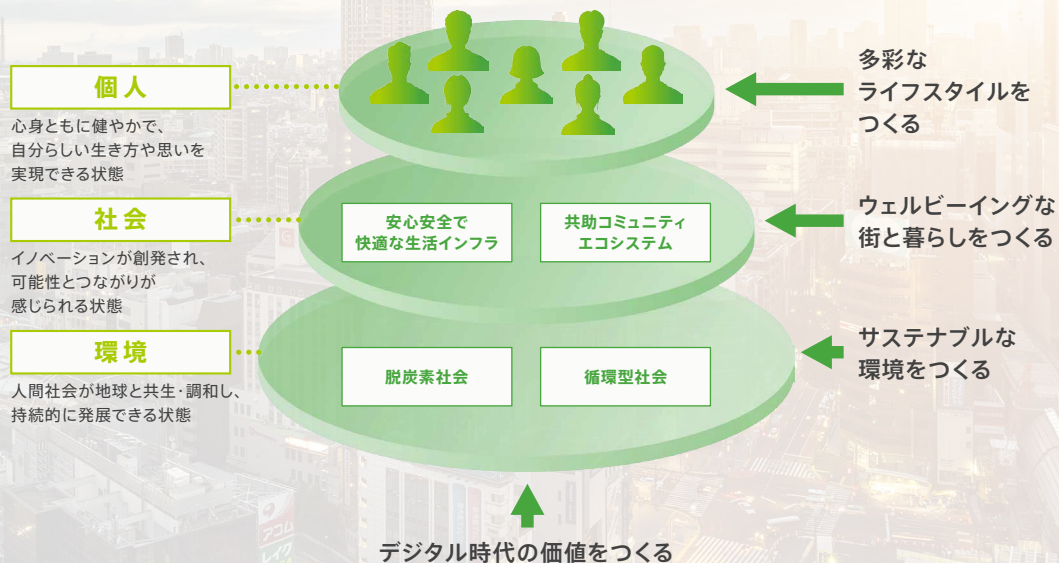
デジタルを通じて顧客接点数を拡大、取得したデータを蓄積・分析・活用することで、広域渋谷圏における回遊性・集客力向上を実現します。

02

— ありたい姿 —

価値を創造し続ける企業グループへ

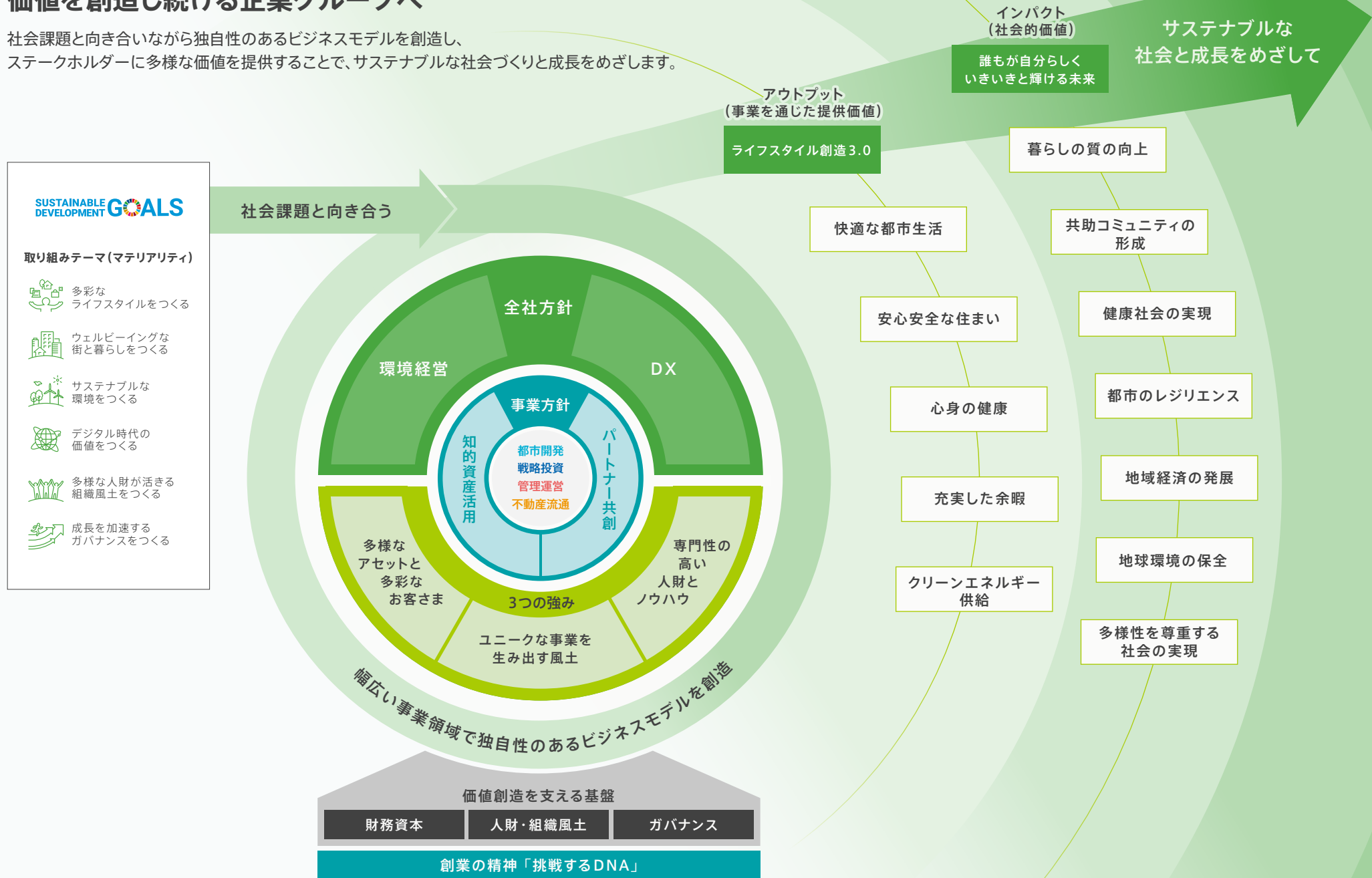
私たちがめざす価値創造
誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来



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。



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。

未来社会

サステナブルな 社会と成長をめざして

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

お客さま

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



インパクト (社会的価値)

誰もが自分らしく
いきいきと輝ける未来

暮らしの質の向上

共助コミュニティの形成

健康社会の実現

都市のレジリエンス

地域経済の発展

地球環境の保全

多様性を尊重する
社会の実現

グループ 従業員

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



ビジネス パートナー

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



地域社会

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



株主・投資家

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



Letter to our stakeholders

誰もが自分らしく
輝ける未来に向けて、
グループ変革を
次のステージへ

東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長

西川 弘典

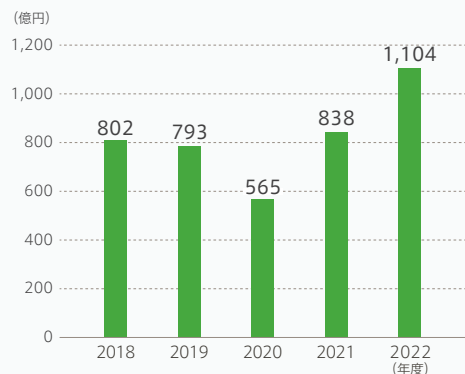


Letter to our stakeholders

2022年度の業績と 今後の展望

中期経営計画の初年度となる2022年度は、初めてグループで売上高1兆円、営業利益1,000億円超えを達成し、過去最高益となりました。当社設立10周年を迎える節目の年に嬉しい成果となりましたが、この3年間は、コロナ禍で落ち込んだ業績を回復させるのに必死だったというのが正直な思いです。また、昨年度は同業他社も軒並み好業績を上げており、事業環境に追い風が吹いていたのも事実です。社内の比較でしかない「過去最高」という言葉に甘んじることなく、さらなる飛躍に向

営業利益の推移



けて決意を新たにしています。

2020年の社長就任以来、グループ一丸となって変革を推し進めてきました。経営においては「大局観と胆力」が大切だと考えており、コロナ危機についてもグループが結束する契機と捉え、一気呵成に変革を進めました。その結果、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築するための構造改革は、当初の想定より1年前倒しで目処がつかしました。

(▶ 参照ページ p.27へ)

こうした変革を推進する目的は「グループ総合力の最大化」であり、今年度からは本丸といえるバリューチェーン改革に着手しています。

私たちがめざすのは、「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」です。グループスローガン「WE ARE GREEN」のもと、掲げた理想を現実のものとするために、私たちは価値を創造し続ける企業グループである必要があります。では、どうやってサステナブルな社会とグループの成長を実現していくのか。長期ビジョンで描いた「ありたい姿」を形にするための成長シナリオを具体的にお伝えします。

遠心力経営から 「緩やかな求心力経営」に転換

当社は、グループ総合力を最大化し、各事業会社のさらなる成長を促すため、2013年に純粋持株会社として設立されました。当時の経営判断には、次のような目的がありました。

当社設立の目的

- グループ経営基盤の革新による経営の機動性・効率性向上
- グループ連携による事業間シナジーの拡大
- 財務基盤強化による各事業の成長加速

グループの中核企業である東急不動産は70年前、東京急行電鉄株式会社（現：東急株式会社）から不動産部門が分離独立する形で誕生しました。その後、社会ニーズに対応するなかで、管理業を行う東急コミュニティー、仲介業を行う東急リバブル、さらには小売業を行う東急ハンズを生み出してきました。

東急コミュニティーと東急リバブルは、グループ外からの受注を増やすことで業界トッ

プクラスの規模を誇るまでとなり、DIY産業の先駆けとして一時代を築いた東急ハンズは、グループ外に譲渡した現在もなお、圧倒的なブランド力を維持しています。こうした東急不動産を母体とする企業群は、各社の自立性を重視した「遠心力経営」によって発展を重ね、事業ウイングの広さという特色を獲得してきました。

しかし、遠心力経営は、部分最適の意識によって企業集団としての一体感を低下させる副作用があり、グループならではの提供価値が創出しづらくなりました。一方で、親会社の求心力を高めすぎると、各社が積極的に外へ向かうことで培ってきた競争力を削ぐことにつながりかねません。

そこで当社グループが選んだのが、「緩やかな求心力経営」という方針です。純粋持株会社である当社が中長期的な視点からグループの全体最適を図り、集中と分散のバランスを取ることで、各事業会社の高い競争力を活かしたシナジー創出を促し、グループ総合力の最大化を図ることとしました。

Letter to our stakeholders

社長就任後の3年で 実行したこと

ホールディングス体制への移行後、東急住宅リース設立（賃貸住宅事業の統合）、学生情報センター買収（新たな顧客層獲得）、東急Re・デザイン設立（リフォーム事業の統合）、東急リゾート&ステイ設立（ホテル・リゾート運営事業の統合）など、事業機会の拡大や重複事業の統廃合を推進し、当社グループは市況の波はありつつも順調に成長を続けてきました。

それでも、私が社長に就任した2020年時点で、目標とするグループ総合力の最大化は道半ばという状況でした。さらにコロナ禍によって、社会全体の先行きに不透明感が高まり、グループ全体でひとつの羅針盤を共有する必要性を一層強く感じたことから、長期ビジョンの策定に着手しました。

バックキャスト発想で将来のありたい姿を描いた「GROUP VISION 2030」では、2021年度からの前半5年間で再構築フェーズ、後半5年間で強靱化フェーズと位置づけ、株主価値・企業価値向上につながる10か年計画の道筋を示しています。その際、それぞれの事業が持つ社会的役割と成長シナリオの違いから、事業セグメント

を資産活用型と人財活用型に再編しました。

続けて策定した中期経営計画では、「アフターコロナの再成長に向けた稼ぐ力と効率性の向上」をめざす再構築フェーズの具体的な成長戦略を描き、ROEとEPSの向上を図るという明確な指針のもと、直近の2年間で抜本的な事業構造改革を進めてきました。

主な事業構造改革

- 東急ハンズの譲渡
- 商業施設アセットの資産入替（東急プラザ銀座の売却）
- レジャー事業の一部資産譲渡（ゴルフ場4施設、スキー場1施設）
- 東急スポーツオアシスの譲渡*（フィットネス事業）

これらの聖域なき改革は、いわば“外科手術”であり、2022年度で一定の目途をつけることができました。それにより、ROEは2021年度の5.7%から、2023年度には8.8%へと改善する予定です。

再構築後のポートフォリオは、業界トップクラスの事業を中心に構成されており、それらが有する「豊富な顧客接点」の活用こそが、事業ウイングの広さを真の強みに変える鍵だと考えています。

Strategy 1

バリューチェーン改革で “体質改善”を図る

グループ総合力の最大化を実現するために欠かせない課題として次に取り組んでいるのが、グループのバリューチェーン改革です。“外科手術”

と重ねてヒトの身体にたとえるならば、より筋肉質な身体づくりの基礎として、食事や運動などの生活習慣を整える“体質改善”といえます。

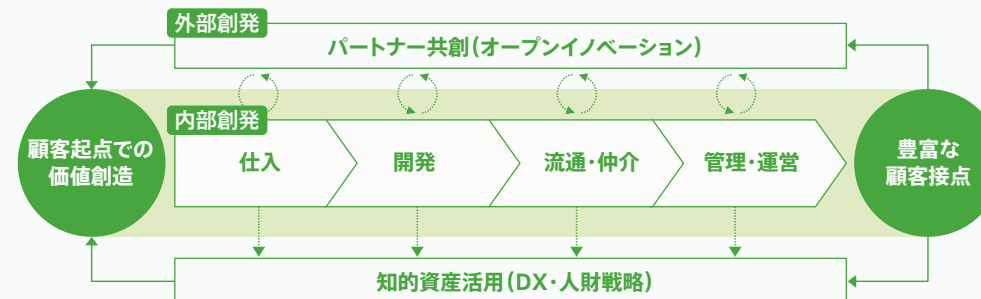
強みを活かした顧客起点での価値創造

当社グループが持つバリューチェーンの本質は、土地や建物という有形資産を活かしたビジネスの多角的な展開により、お客さまに体験価値を付加したサービスを提供し、蓄積したノウハウやデータから生まれる知的資産を活用して、さらに新しいビジネスを創造する、という循環にあります。持続的成長をもたらすこのような循環を形成できるのは、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るからだと認識しています。

当社グループの競争力の源泉

- 広域渋谷圏を中心とした多様な優良アセット
- 管理・運営や仲介事業が有する多彩なお客さま
- 幅広い事業領域での専門性の高い人財とノウハウ
- 社会ニーズを捉えてユニークな事業を生み出す企業風土

バリューチェーンの強みを活かした価値創造



* 2022年度に(株)ルネサンスへ40%の株式譲渡。2024年3月末日、同社に残り60%の株式譲渡を予定

Letter to our stakeholders

多くの業界において、「川上」といわれる供給者側から「川下」とされるお客さま側への一方通行的な商流が長きにわたり定着し、新しいビジネスを生み出すための情報もまた、同様に川上へと集中する構造でした。

しかし、デジタル化が進展し飛躍的に情報の活用が可能となった今、もっとも多くの情報を持ち、サービスの起点となっているのはお客さまです。不動産領域で幅広い事業を展開する当社グループにおいては、川上を起点にもの考えるのではなく、流通・仲介や管理・運営などの直接的なお客さま接点から顧客ニーズを仕入れ、ビジネスに活かすことが、BtoC事業、BtoB事業を問わず重要です。

内部創発と外部創発を促す「両軸経営」

バリューチェーンの循環は、従業員一人ひとりが価値の連鎖を意識した、顧客起点の全体最適によって機能していきます。そして、グループ内部の事業創発（内部創発）と外部との連携による事業創発（外部創発）を相互に誘引しながら、有機的にライフスタイル創造やビジネス創造を連続させる仕組みを、私たちは「両軸経営」と定義しています。

内部創発に関しては、潜在的な顧客ニーズを

新しい商品・サービスの開発へとつなぎ、循環させるために、グループ内の連携を強化していきます。

外部創発に関しては、地域や行政とのパートナーシップ、産学連携、ベンチャー共創などの取り組みをすでに進めています。長期ビジョンで掲げた「パートナー共創」という事業方針のもと、オープンイノベーションによる価値創造に向けて、より一層の力を注いでいきます。

内部創発の事例

- 分譲住宅における製販管連携
- 再開発事業におけるグループ連携
→ [参照ページ p.71](#)へ
- グループ内富裕層顧客戦略

外部創発の事例

- JR東日本との包括的業務提携
- NTTグループとの協業による
広域渋谷圏へのIOWN先行導入
- マサチューセッツ工科大学の
産学連携プログラム参画
- 地方自治体との連携協定：
北海道松前町、長野県富士見町、
埼玉県川島町

バリューチェーン改革では、部分最適から全体最適への意識改革を強化し、顧客提供価値の最大化をめざします。内部と外部の力を両立させ、川下の「豊富な顧客接点」を活かしながら、バリューチェーン全体で「顧客起点での価値創造」ができる体制と組織風土をつくりあげていきます。BtoC事業においては「顧客対応のライフスタイル創造」を、BtoB事業においては「運営ノウハウを活用したビジネス創造」を推進していきます。

両軸経営を実現するために重要となるのが、もうひとつの事業方針である「知的資産活用」です。ノウハウ・データを活用したDX推進と人財戦略によって無形資産の価値を最大化し、収益へと結びつけていきます。無形資産を知的資産に変えていくために、従来の非財務資本を「未財務」と捉え直し、将来の財務資本へと変えていく意識をグループ内に浸透させていきます。

内部創発と外部創発に共通するのは、「お客さまから選ばれるために何をすべきか」という視点です。こうした顧客ニーズに対する意識を従業員に根づかせるため、私が繰り返し社内に呼びかけているのが、「自らの前後の仕事を見る」「外に目を向ける」「視座を一

段上げる」ということです。徹底したお客さま目線で業務に取り組む人財が育つよう、グループ価値の最大化に資する人財戦略を、経営戦略と連動させながら推進していきます。

Strategy 2

まちづくりの知見で 都市間競争力を高める

強化されたバリューチェーンは、まちづくりや再開発で得た私たちの実績と知見を活かして、さまざまな社会課題を解決していくという中長期的な成長シナリオにつながります。

近年、不動産業界が取り組む社会課題は、住みやすいまちづくりやウェルビーイングの向上という観点が主流でしたが、それらは今や当たり前に行うべきテーマとなっており、これからはいかに都市間競争力を強化していくかが問われています。特に東京の国際競争力向上は、日本経済を活性化させるための重点課題だと認識しています。

この課題に対し、東急グループは渋谷のまちづくり戦略に注力しています。渋谷駅から半径2.5キロメートルのエリアを「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA)」と定め、ソフトとハードの両面を活かして、「働く」「遊ぶ」「暮らす」が融

Letter to our stakeholders

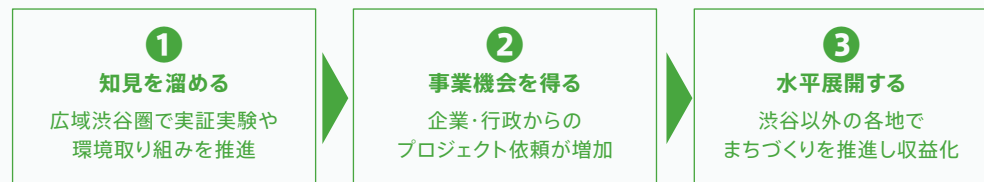
合した、持続的に成長する都市をめざしていきます。当社グループでは、2024年度までに4つの新規プロジェクトの竣工・開業を控えており、活動拠点が面的に広がることで、広域渋谷圏のまちづくりは新たなステージに移行します。

広域渋谷圏の新規開業プロジェクト

- 「Forestgate Daikanyama」
(2023年10月開業予定)
- 「Shibuya Sakura Stage」
(2023年11月竣工予定)
- 東急プラザ原宿「ハラカド」
(2024年春開業予定)
- 代々木公園Park-PFI計画
(2025年2月供用開始予定)

新しいステージで私たちがキーワードとするのが、「面的連携」と「人」であり、多様な人や企業との共創、交流を促す仕掛けを設けていきます。それによって、創造・発信・集積の

まちづくりによる成長シナリオ



サイクルを回すまちづくりを展開し、渋谷の魅力の源である多彩な人々と、共感にもとづくパートナーシップやアライアンスを構築していきます。

渋谷は観光と産業育成力という異なる特色を備えた街であり、世界中のいかなる都市とも類似することのない個性を放っていると考えています。24時間動き続け、世界中から観光客が訪れるエンタテインメントシティ渋谷の魅力にまちづくりで貢献し、また、起業支援策の提案などを通じて、渋谷ならではの産業育成力を磨き、日本のみならず世界から優秀なスタートアップが集まる街をつくっていきます。

さらに、このまちづくりをビジネスの力へと変える成長シナリオを、各事業会社の具体的な施策へと落とし込むことで、広域渋谷圏から事業機会を拡大していきます。

([▶ 参照ページ p.11へ](#))

Strategy 3

地域課題の解決を通じて 地方創生に取り組む

都市間競争力の強化と並んで、日本が取り組むべき重要な社会課題が地方創生です。それぞれの地域が抱える課題に向き合ううえで、私たちは観光とGX(グリーントランスフォーメーション)を重視しています。

人口減少下の日本で観光立国を実現する

には、海外から人を呼び込むことが不可欠であり、年間を通して集客力のあるリゾート地を全国各地につくることが、ひとつの対応策になると考えます。人の動きが継続して生まれれば、経済も持続的に成長することは、京都などの観光都市を見れば明らかですが、国内リゾート地の集客は、シーズンによって大きな起伏があるのが現状です。当社グループは、アジアNo.1の国際的リゾートづくりに官民連携で取り組む北海道・ニセコにおいて、通年

Shibuya Sakura Stage



(完成予想図)

Letter to our stakeholders

型リゾートによる観光立国という、地方創生の新たなモデルを生み出していきます。

GXが地方創生にもたらす効果については、当社グループが再生可能エネルギー事業を展開する北海道・松前町町長の「当町の特産品は松前漬けと電気だ」という言葉が象徴しています。再エネ事業は、事業・雇用機会や税収の増加などを地域にもたらす力があり、地方創生と環境活動を両立する事例が全国各地で生まれています。

そうしたなか、今年5月には再エネの主力電源化などを盛り込んだ「GX推進法」が国会で成立し、今後の国内エネルギー政策が脱炭素化へと向かっていく流れが加速しています。再エネ事業を業界に先駆けて手がけてきた当社グループは、脱炭素分野で一日の長があり、自然環境に配慮しながら日本のエネルギー政策に貢献していきます。

地域課題の解決に向けた取り組みを進めるにあたっては、事業ウイングの広さとともに、事業拠点を多く有する当社グループの特徴を活かすことができます。また、住民や行政、ビジネスパートナーなど、さまざまなステークホルダーとの協業が不可欠である地方のまちづくりにおいても、地権者の協力を仰ぎながら

長い時間をかけて取り組む開発ノウハウが求められます。経済が活性化した場に必ず生じるのが、新たなビジネス機会です。当社グループは全国の事業拠点に根を張り広げながら、地域に求められるまちづくりを行うなかで、利益創出の芽を開かせていきます。

環境経営とDXの両輪で “稼ぐ力”を高める

重点課題に取り組む際に、グループの横串を通す形で全社方針として掲げているのが「環境経営」と「DX」です。これらは当社グループの競争力を底上げする必須要素であると同時に、いずれも“稼ぐ力”に変えてこそ意味を持つものだと捉えています。

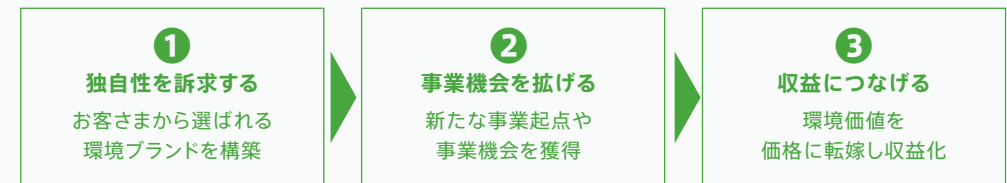
このうち環境経営は、早期から環境に配慮した事業を展開してきたグループとして、取り組みが先行してきました。特に2014年に参入した再エネ事業は、国内でトップクラスの実績を上げており、2022年12月には東急不動産が日本の事業会社で初めて自社事業所および保有施設で使用する電力を100%再エネ切替完了し、RE100達成の要件を満たしました。このほかにも、オフィス、マンション、ホ

テルなどの脱炭素化などを通じて、環境先進企業としてのブランディングをグループ一丸で推進しています。

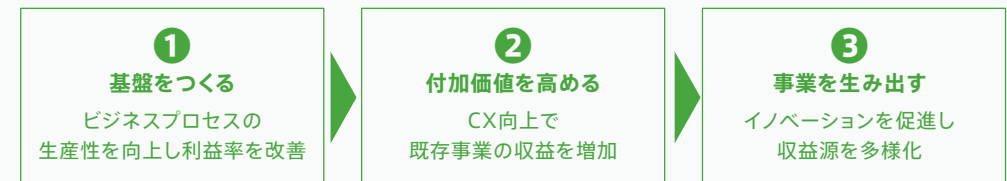
そのブランド力をもとに、「独自性を訴求する」「事業機会を拡げる」「収益につなげる」の3つのフェーズを踏んで成長をめざします。中期経営計画で掲げた「環境を起点とした事業機会の拡大」については、例えば、外部創発の事例として挙げたJR東日本との包括業務提携は、環境先進企業としての取り組みが評価されてのことと認識しており、着実に実を結びはじめていることを示しています。

(▶ 参照ページ p.33へ)

環境経営による成長シナリオ



DXによる成長シナリオ



DX推進については、当社が「DX銘柄2023」に選定されました。選定にあたっては、マンション販売でのデジタルツイン活用によるCX（カスタマーエクスペリエンス）向上が「既存ビジネスモデルの深化」、レジャー事業でのNFT導入の取り組みが「新規ビジネスモデルの創出」の好事例として評価をいただきました。

しかしながら、長期経営方針で掲げたDXの方針と比較すると、取り組みはまだ緒にたばかりです。バリューチェーン改革に関連し



Letter to our stakeholders

すでに述べたように、データとデジタル技術は無形資産を知的資産に変えることが本来の機能です。グループのDXビジョン「Digital Fusion デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く」の実現に向け、資産活用型ビジネスと人財活用型ビジネスの価値を最大化することで、新たな収益モデルの確立をめざします。

なかでも、人財活用型ビジネスにおいては、当社グループが持つ無形資産をBtoB領域でも活用し、業界特化型や機能特化型のソリューションとして外部提供することが、今後の新たな収益源につながると考えています。

(▶ 参照ページ p.37へ)

絶え間ない価値創造を続ける 人財集団へ

無形資産の重要性は繰り返し述べてきました



が、私が最も大切にするのは一人ひとりの人財です。当社グループの成長は、創業の精神である「挑戦するDNA」と「社会に向き合う使命感」を持った従業員たちの力で支えられてきたものであり、その知識・スキル・意欲を人的資本と捉え、積極的に投資することで、グループの価値を最大化する人財戦略を進めています。(▶ 参照ページ p.45へ)

さまざまな施策のなかで、健康経営にも重点を置いており、働きやすい環境づくりで実績を上げるなど、ステークホルダーの皆さまとともに、事業活動を通じた従業員の健康増進に寄与しています。

私は人事に長年携わった経験から、多様性にあふれた人財を育むには、心理的安全性が担保された環境が必要だと確信しています。その考えをグループ全体に浸透させるためには、特に各事業会社の経営幹部の意識改革が重要です。それは、企業集団としてのサステナビリティを構築するうえでも欠かせない要素であり、今後も人財戦略と経営戦略を一体のものとして、人的資本経営を推進していきます。

信頼を超えて 愛され続けるために ～熱意で事業を飛躍させていく

「社会の潮流」「経営戦略」「熱意」という3つの歯車がかみ合った時に、事業は大きく飛躍する——。これは経営における私のビジネス観です。そして、このうち「熱意」だけは、個人の手でコントロールできる。ビジネスは人によって成り立っているからこそ、仕事にどのような心の持ちようで向き合うかは、事業の成功に関する重大な要素だと思います。

こうした考えは、かつて自分が若手時代に、上司から「好きなことをやってみろ」と繰り返し語りかけてもらった経験による部分が大きいかもしれません。社会と組織の利益になることならば、個人の熱意を後押ししようというムードは、当時からグループ全体に満ちていました。

その組織風土は変わることなく続いており、むしろ、社会課題が高度化・複雑化した現代こそ、新たなビジネス創造に多様な個性を持つ従業員の熱意が必要です。私の仕事は、一歩先の未来を見据えて前進し続ける組織風土を、さらに強固なものにしていくこと

事業を飛躍させる3要素



だと考えており、長期ビジョンで掲げた「WE ARE GREEN」の旗印はまさに、すべての人財がグループ一体感のもと、多彩な力を発揮する姿をイメージしたものです。

私たちが理想とするのは、「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」の実現です。熱意を起点に、社会課題や顧客ニーズの変化など、社会の潮流を的確に捉えた経営戦略を練る。私たちの組織に根づいた、この「挑戦するDNA」を最大限発揮させ、社会からの期待に応える価値創造を続けることで、「信頼を超えて愛され続ける企業グループ」をめざしてまいります。

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.25

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.33

DX → p.37

事業方針 → p.40

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.27

→ p.45

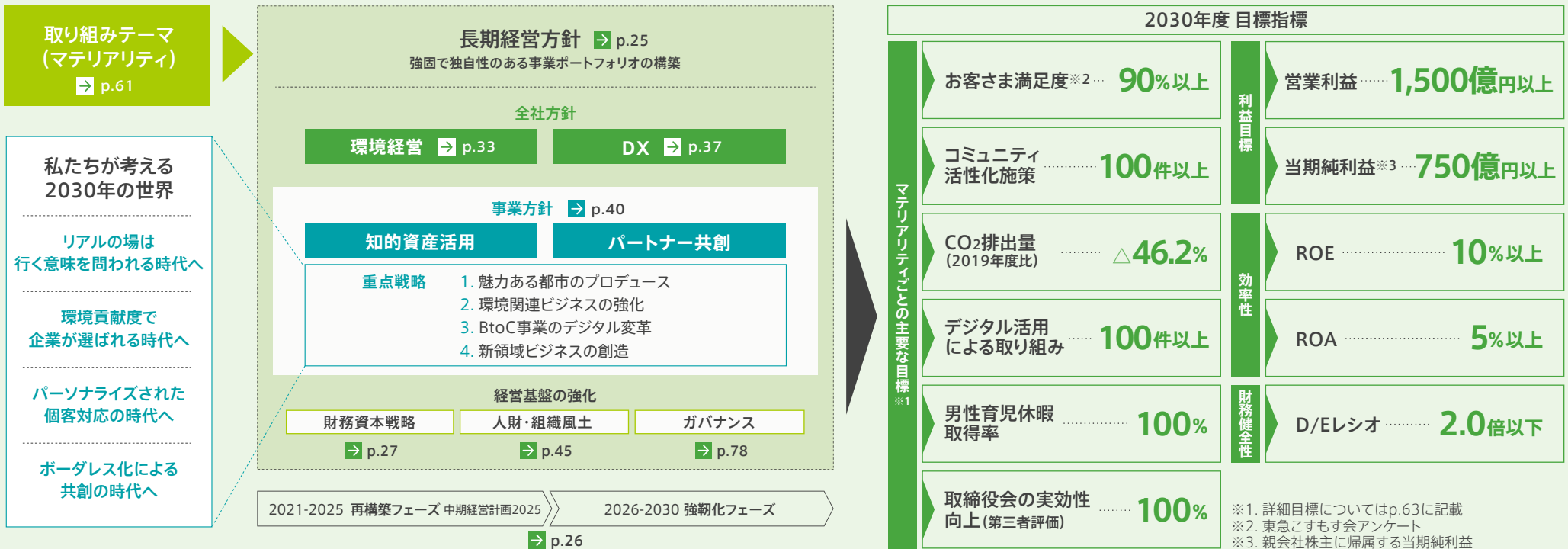
→ p.78

2021-2025 再構築フェーズ 中期経営計画2025

2026-2030 強靱化フェーズ

→ p.26

2030年度に向けて強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築



GROUP VISION 2030

長期経営方針では、「GROUP VISION 2030」で定めた当社グループの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」を掲げました。また、当社グループとして考える事業環境認識を「私たちが考える2030年の世界」として大きく4つに整理し、それぞれに対応する重点戦略として、「魅力ある都市のプロデュース」「環境関連ビジネスの強化」「BtoC事業のデジタル変革」

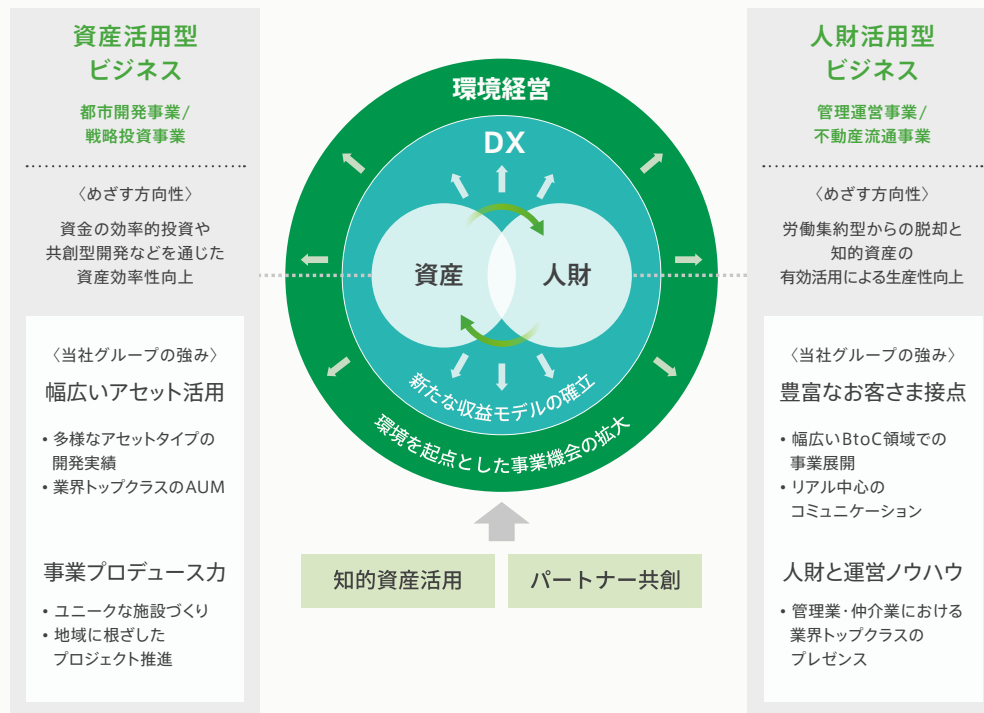
「新領域ビジネスの創造」を定めました。全社方針および事業方針を具体的な施策に落とし込み、新たな事業機会の創出と当社グループの優位性を一層強化していくことで、強固で独自性のある事業ポートフォリオを構築し、株主価値と企業価値の向上につなげていきます。

「環境経営」と「DX」を通じた新たな事業機会と収益モデルの創出

中期経営計画2025

生産性向上・効率的投資による
利益率改善顧客体験価値向上による
収益増加・事業機会拡大ビジネスモデル変革による
事業価値最大化

中期経営計画の骨子



2021 ▶ 2022

事業ポートフォリオの再構築

長期経営方針における「再構築フェーズ」として、事業ポートフォリオマネジメントにおいて「抜本的な再構築」と位置付けた事業を中心に、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に向けた事業構造改革を推進。当初想定よりも1年前倒しで、強固で独自性のある事業ポートフォリオの構築に向けた基盤づくりに目処を付けました。

2023 ▶

グループ総合力の最大化をめざして

事業ウイングの広さを真の強みに変え、グループ総合力の最大化を実現するために、グループのバリューチェーン改革に着手。長期経営方針における「強靱化フェーズ」に向けて、生産性向上・効率的投資による利益率向上、顧客体験価値向上による収益増加・事業機会拡大の推進を着実に推進し、環境経営とDXを通じた独自性のある価値創造をさらに加速させていきます。

2025

効率性

ROE **9%** ROA **4%**EPS **90円以上**

利益目標

営業利益 **1,200億円**当期純利益* **650億円**

財務健全性

D/Eレシオ **2.2倍以下**EBITDA倍率 **10倍以下**

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

担当役員メッセージ

「稼ぐ力と効率性の向上」に向けて、事業構造改革と各事業の成長を図る



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役 執行役員
一般管理管掌
コーポレートコミュニケーション部
グループ企画戦略部
グループ財務部担当
宇杉 真一郎

中期経営計画の進捗

2022年度は、不動産売買マーケットの好調、コロナ収束による国内及びインバウンドの観光需要回復等により、いずれの目標指標も予想を上回ることができ、営業収益・営業利益はそれぞれ1兆円・1,000億円の節目を初めて超えました。2023年

度は、営業収益1兆1,200億円(対前年度+1,142億円)、営業利益1,120億円(同+16億円)、親会社株主に帰属する当期純利益620億円(同+138億円)と増収増益の計画としています。良好な事業環境にも支えられ、マンション販売、ホテル事業、売買仲介、アセット売却を中心に、中期経営

中期経営計画の進捗状況(財務目標)

	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (予想)	2025年度 (目標)	
効率性	ROE	5.7%	7.3% ▶	8.8%	
	ROA	3.2%	4.1% ▶	4.0%	
	EPS	48.84円	67.21円 ▶	87.37円	90円以上
利益目標	営業利益	838億円	1,104億円 ▶	1,120億円	1,200億円
	当期純利益 ^{※1}	351億円	482億円 ▶	620億円	650億円
財務健全性	D/Eレシオ	2.3倍	2.2倍 ▶	2.3倍	2.2倍以下
	EBITDA倍率	10.7倍	9.3倍 ▶	10.1倍	10倍以下
	資産活用型ビジネス ^{※2} ROA	3.2%	3.5% ▶	3.1%	3.6%
	人財活用型ビジネス ^{※2} 営業利益率	4.2%	7.7% ▶	8.0%	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

計画策定時の想定を上回って進捗しています。また、当期純利益の大幅な増益は、2021年度・2022年度の2か年にわたって集中的に実施した事業構造改革を終え、特別損益が改善することによるものです。2023年度のROEは8.8%、EPSは87.37円と、中期経営計画最終年度である2025

年度の目標値(それぞれ9%、90円以上)に迫る計画です。引き続き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の継続的な達成とEPSの成長に努めてまいります。

中長期成長戦略 財務資本戦略

キャピタルアロケーション

2025年度までの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ってまいります。2021年度から2025年度まで、2兆2,000億円の投資を計画しており、そのうち2兆円を資産活用型の都市開発および戦略投資セグメントに投下する計画です。特に高効率事業で

ある再生可能エネルギー施設への投資や、物流施設・賃貸住宅など回転型事業への投資を強化していきます。資産活用型事業での投資の期待リターンは、保有型事業ではNOI利回り5.0%前後、回転型事業ではIRR6.5%前後を目線とし、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。

当社グループは、過去に財務体質が弱かったこ

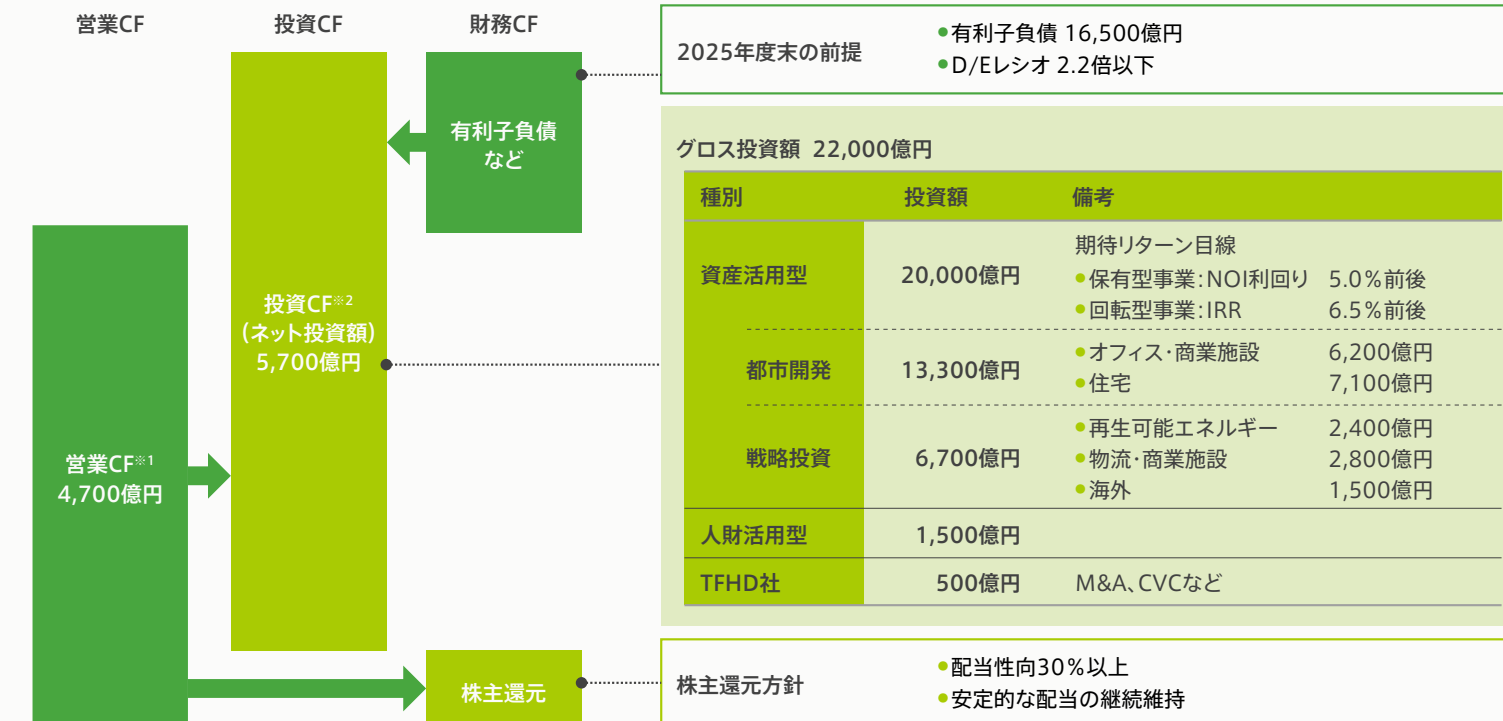
とから、バブル崩壊やリーマンショック後の不動産市況の悪化時に、投資を控えざるを得なかった時期もありました。本来であれば、そういった市況悪化時こそ、投資の好機であります。また、広域渋谷圏を中心とした再開発事業など、大規模・長期間の事業も増加してきており、いかなる事業環境においても事業を推進できるという観点からも、財

務健全性の維持・向上は、極めて重要と考えています。そのため、D/Eレシオについては、期間利益の積み上げ等により、中長期的に緩やかな改善を企図し、2025年度末2.2倍以下を目標としています。

また、回転型事業や資産入れ替えによる含み益の顕在化などの投資回収もしっかりと進め、2021年度から2025年度までのネット投資額は5,700億円とする計画です。その資金は、営業キャッシュフローと有利子負債等により調達いたします。有利子負債については、引き続き安定性とコスト低減を優先事項として調達を行っており、調達先・調達手法の多様化、金利の長期・固定化(2023年3月末長期比率95.9%、固定比率95.3%(いずれもノンリコース除く))を継続しています。

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



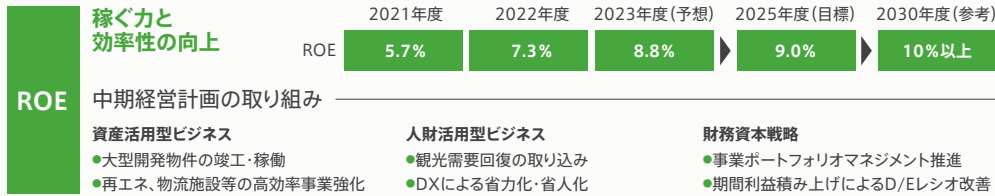
※1. 当期純利益+償却費 ※2. 棚卸資産投資含む

中長期成長戦略 財務資本戦略

企業価値・市場評価向上に向けた取り組み

長期経営方針および中期経営計画2025の推進・達成により、企業価値・市場評価の向上を図る

$$PBR \uparrow = ROE \uparrow \times PER \uparrow$$



株主還元方針

株主還元については、当面の間、「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思います。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。

ESG債の長期発行方針
「“WE ARE GREEN”
ボンドポリシー」を策定

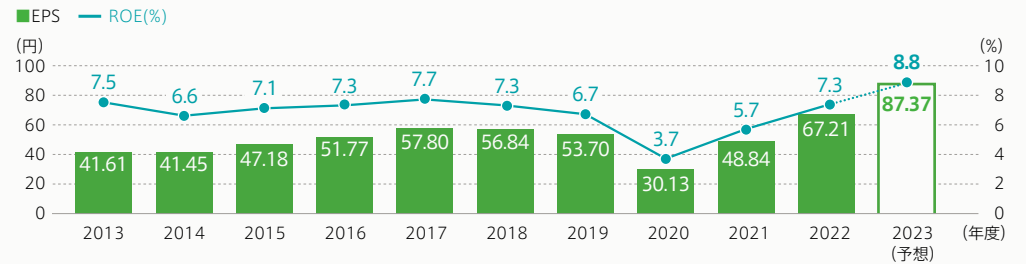
当社は、長期ビジョン「GROUP VISION 2030」に基づき、ESG債の長期発行に関する方針を定めま

した。ESG債の比率を2025年度末50%、2030年度末70%にまで高める目標を掲げており、2022年度末時点ではESG債比率25%となっています。今後も当社グループのESGへの取り組みを広く周

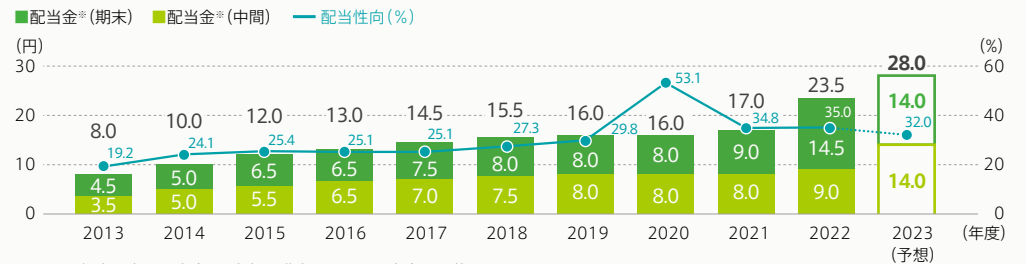
知・推進していくと同時に、ESG債の継続発行を通じサステナブルな社会の実現と成長をめざしてまいります。

株主還元

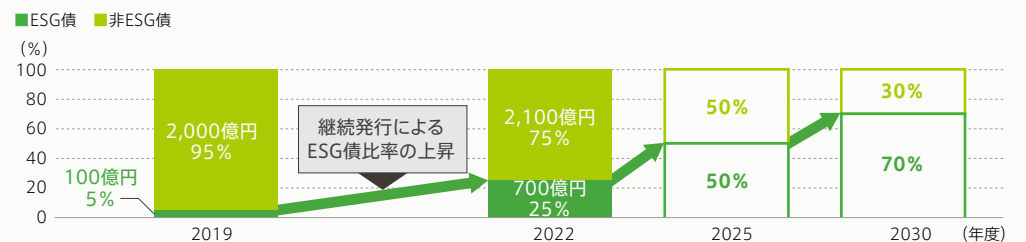
EPSおよびROE推移



配当金・配当性向推移



ESG債比率の推移



中長期成長戦略 経営戦略の推進と進捗

担当役員メッセージ

「環境経営」「DX」を推進し、強固で模倣困難なビジネスモデルへ

東急不動産ホールディングス株式会社
執行役員
グループ経営企画部
グループサステナビリティ推進部
グループDX推進部担当
山根 英嗣



マテリアリティの進捗状況

私は、2023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、当社グループの経営企画、サステナビリティ推進、DX推進を担当しています。経営戦略と経営資源を連動し、多様な発想と技術を取り込み、新たな価値の創造と、持続可能性や競争優位性の強化・向上に取り組んでいます。

当社グループは、ありたい姿として「価値を創造し続ける企業グループ」を標榜し、事業活動を通じた社会課題の解決と、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することをめざ

しています。長期ビジョンでは、社会課題から定められた6つのマテリアリティごとにテーマに沿った非財務のKPI目標を設けており、具体施策に沿って企業価値の向上を図っています。

■「多彩なライフスタイルをつくる」

「ウェルビーイングな街と暮らしをつくる」
アフターコロナの新しい潮流に合わせた商品・サービス創出や、まちづくり・コミュニティ形成につながるプロジェクトが増えています。

ウェルネスオフィスやホテルレジデンスなど、場

が持つ意義を追求したものづくりはもとより、エリアマネジメントやエネルギー地産地消など、人と街がつながり安心・活気を生み出す仕掛けづくりに重点を置き、社会的価値が次世代まで永続することをめざしています。

■「サステナブルな環境をつくる」

「デジタル時代の価値をつくる」

脱炭素社会の実現に向けた施策を加速するとともに、ビジネスプロセスの変革に必要なシステム基盤の高度化に積極的に取り組んでいます。

全社方針「環境経営」「DX」を推進するうえで重要なのは、社員一人ひとりが“環境”や“DX”を自分事として咀嚼し、自身の業務に当てはめ行動することです。「環境経営レポート」「DXレポート」の開示や、啓蒙活動・研修などを通じて徐々に理解が浸透しており、社会的インパクトの大きい取り組みが増えています。

■「多様な人財が活きる組織風土をつくる」

人的資本経営に象徴されるように、経営戦略と人財戦略の連動性が高まっています。多様性のあるチームが一丸となり、試行錯誤する組織こそ、真の強さを発揮できる組織です。人財育成と組織風土醸成には一定の時間軸が必要であるため、計画性をもって取り組んでいきます。

■「成長を加速するガバナンスをつくる」

企業価値の向上に向けた資本コストや市場評価を意識した経営の必要性を認識しています。当社グループが有する経営資源のなかでも、特に人財と情報力は財務諸表では表現しきれない強さと可能性を有しており、その優位性を一層磨き、企業価値の発揮につながる仕組みづくりを進めています。

全社方針「環境経営」の成長機会

当社グループは、創業当時から環境に配慮した事業を進めてきました。都市開発やリゾート運営、緑化事業、中古住宅の流通、建物の長寿命化・リノベーションなど、限りある資源の循環や自然資本と共生したビジネスは、当社グループがもともと得意とする分野です。環境先進企業として脱炭素社会、循環型社会、生物多様性といった大きな時代の要請に応えていけるのは、過去からの積み重ねで培われた事業と環境の共生意識が根底にあるからであり、既存事業領域の周縁には、「環境経営」による成長機会が多く存在すると考えています。

脱炭素社会の実現に向けた施策は、早期の目標水準到達を意識しており、計画は前倒して進んでいる状況です。当社グループの大きな強みである再生可能エネルギー事業は着実な投資拡大を続けており、東急不動産では、2022年12月に国際イニシアチブ「RE100」の達成要件である、全事業

中長期成長戦略 経営戦略の推進と進捗

所・保有施設の使用電力を再生可能エネルギーへ切り替えが完了しました。(→参照ページp.65へ)当初目標は2025年でしたが、前倒して達成できたのは国内トップレベルの再生可能発電能力を有する強みが発揮された結果だと捉えています。さらに、2022年度のCO₂排出量(Scope 1・2)は2019年度比で△50.6%まで進捗しています。このほか、社内炭素税(ICP)の導入も開始しました。

循環型社会や生物多様性・自然保全に向けた取り組みでは、例えば住まい領域でのリユース促進、会員制リゾートホテルでの食の循環、既存物件の再生建築やサステナブル資材を使用した木造建築などが進んでいます。社会的な注目度が高まっており、今後も我々らしさを意識しながら注力していきたい分野です。

こうした取り組みをさらに加速させていくため



「Forestgate Daikanyama」のTENOHA棟。サーキュラーエコノミー活動を行う事業者や行政と連携し、地域と都市をつなぐ活動拠点として消費者にサステナブルな取り組みへの接点を提供

に、サステナブルな取り組みに挑戦する社員を表彰する「サステナブル・アクション・アワード」を昨年度から開始し、123件の応募がありました。獨創性や先進性あるチャレンジをグループ内で称えあい共有しあうことで、次なる実践者の後押しと新しい事業機会の創出につなげていきます。

全社方針「DX」の成長機会

「DX」においては、デジタルを活用した効率的な働き方の実現であるビジネスプロセスと、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CX(カスタマーエクスペリエンス)を、まずは本業の競争力を一層強化するための手段として推進しています。その際に蓄積されるデータから、お客さまやスタッフの期待値・課題感や、より確度が高い最適な施策を知ること、商品開発やサービスモデルに反映し事業の競争力を高めるとともに、我々にしかできないデジタルを活用したビジネスへと昇華させ、直接的な収益機会(イノベーション)の創出へとつなげていきます。

当社グループはこのたび、DXにおける革新的な取り組みが評価され、「DX銘柄2023」に選定されました。ビジネスプロセス領域においてAIを用いて施設運営の人員配置を最適化する仕組みづくりや、CX領域におけるデジタルツインやVRを用いた新たな住宅空間の体感手法の導入、イノベー

ション領域におけるNFT(Non-Fungible Token:ブロックチェーン技術を用いた代替・偽造が不可能なデジタルデータ)技術を活用した新たな先進サービスの創出など、事業戦略上の重要テーマに対し、スピード感をもって対処すべく、挑戦を続けています。

DX推進に向けて必要となるのが、安全性や拡張性の高い情報システム基盤と、ビジネスとデジタルを結び、プロジェクトを主体的に推進できる人財の育成です。ゼロトラストネットワークやDX人財育成の研修体系を整備し、2023年度より本格実装してまいります。

「資産活用型ビジネス」

「人財活用型ビジネス」の耐性強化

事業の安定と成長、経営資源の最有効活用を実現するためには、将来の不確実性に対し、過度の萎縮が起これぬよう、事業特性にあわせた本業の耐性強化が重要と考えています。

「資産活用型ビジネス」は、これまで以上に金利の上昇やインフレ経済への移行に対する意識・耐性が必要であると考えています。より時間軸を強く意識した回転型投資の実施や、工事金・水光熱費等の上昇に対し、より弾力性の高いフレームを構築する必要があります。

「人財活用型ビジネス」は、今後十分な労働力確保は難しい前提での事業モデルの高度化が必要

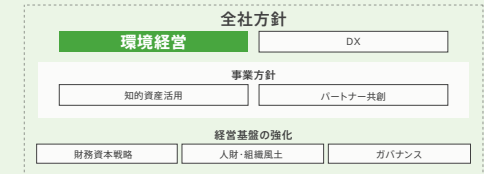
であると考えています。人財と情報力に象徴される、無形資産の厚みが当社グループの強みであり、ノウハウやナレッジを磨き上げ、知的資産へと昇華させる必要があります。

双方が裾野の広さを活かし、市況の変動を早期に察知し、シグナルを発信しあうことで、変化をチャンスに繋げることができます。グループ内の情報連携を密にするとともに、金融市場や産業動向にも目を配り、経営基盤の弾力性を高めていきます。

模倣困難なビジネスモデルを磨き上げる

全社方針「環境経営」「DX」は、いずれも当社グループのビジネスモデルの模倣困難性を生みだし、既存事業領域におけるさらなる成長機会と、新たな企業や自治体共創等の事業機会の創出を導く鍵であると考えています。世界に遅れを取るSXとDXは、今後の巧拙が企業価値を左右する可能性が高く、変革の仕組みづくりを加速させ、多くの発想や技術を柔軟に取り込みながら、研鑽を続けていかねばなりません。知的資産として経営資源に磨き上げるとともに、この先、いかなる市況の変化が起ころうとも荒波を乗り越えることのできる、強固で模倣困難なビジネスモデルの創出により、選ばれ続ける企業グループをめざしていきます。

環境を起点とした事業機会の拡大に向けて



全社方針「環境経営」では、中期経営計画において脱炭素社会・循環型社会・生物多様性の3つの重点課題に注力して推進しています。当社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”に取り組めます。RE100の早期実現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独自性のある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、当社グループならでは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。

この①独自性を訴求する、②事業機会を拡げる、③収益につなげる、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。

環境経営による価値創造

長期経営方針

当社グループの強み

すべての事業を通じた環境負荷低減

地権者や地域に寄り添う開発・事業構築

環境に寄与する快適な街と暮らしの創造

ユーザーの感性に訴える環境価値提案

中期経営計画における全社方針「環境経営」

3つの環境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」をめざす

Phase1

独自性を訴求する

- 象徴的なフラッグシップ案件
- RE100の前倒し実現
- 社内炭素税の全社導入推進
- 統合的な情報発信（戦略的広報活動）



リネソーラーファーム東松山



Forestgate Daikanyama

RE100

CLIMATE GROUP



ReENE

東急不動産の再生可能エネルギー事業「リネ」

Phase3

収益につなげる

- To C領域における収益獲得
- 環境価値を収益に変換
- 環境意識の高い顧客への訴求



ZEH-M Oriented認定のプランズ千代田富士見。EV充電などを採用

RevivePlus

建物長寿命化に寄与する大規模改修工事



循環型社会に寄与する東急ハーヴェストクラブVIALA鬼怒川溪翠

重点課題

- 脱炭素社会
- 循環型社会
- 生物多様性

Phase2

事業機会を拡げる

- 環境をフックとした共同事業参画機会の増加
- 行政との関係を強化し、優位性のある事業環境を構築
- 新たな地域での事業機会を創出



Shibuya Sakura StageでのNTTグループとの協業



JR東日本との包括的業務提携

- To B/G領域における収益獲得
- 企業・行政との中長期的な協業
- 環境・再エネ・都市OSなど、当社の強みを活かしたソリューションをビジネス化
- 地域連携、地方創生の取り組みを強化



代々木公園 Park-PFI計画

北海道松前町との地域活性化最新技術の導入等に関する協定
新宿駅西口地区開発計画
環境負荷低減

再生可能エネルギー事業の現状と今後の展望

全社方針「環境経営」の推進において、当社グループが特に注力している再生可能エネルギー事業では、収益力の強化と新たな事業機会の拡大を図り、さらなる成長をめざしています。

「売電」による利益成長性

2022年度実績 2025年度予想
65億円 ▶ **100億円超**

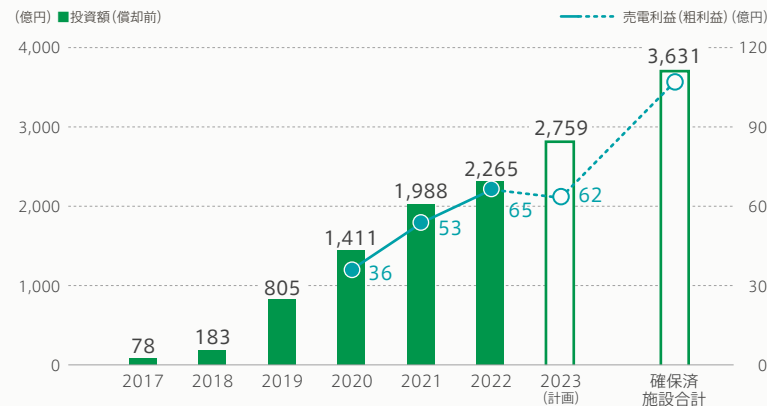
当社グループは、2014年から再生可能エネルギー事業を開始し、「ReENE(リエネ)」のブランド名で、太陽光発電事業や風力発電事業などを全国に展開しています。開発中を含めた全プロジェクト稼働後の総定格容量(持分換算前)は、2023年3月末日現在で1,577MW(約1.58GW)となり、有力な再エネ事業者として海外からも認識される1GWを上回ります。

現在、発電した電力はFITを中心に売電され、その利益(減価償却後)は2022年度に65億円と

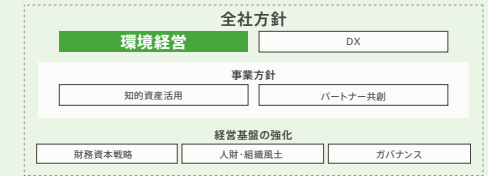
なりました。当社グループの全社方針「環境経営」をふまえた利益成長ドライバーとなる中核事業として、意思決定済のプロジェクトで総投資額を3,631億円まで拡大し、同時に売電利益として約100億円を見込んでいます。

事業参入時からの実績と蓄積されたノウハウをもとに、素地からの自社開発における優位性を活かし、今後の成長分野である非FIT発電事業や洋上風力など新たな事業領域の拡大を推進しています。

稼働済施設投資額(償却前)／売電利益の推移(粗利益)



※ 2022年度 売電粗利益(償却前): 167億円



新たな事業機会の拡大

1) 事業領域の拡大・事業モデルの多角化

開発初期段階からの風力発電事業の推進

当社グループは陸上風力発電において、開発初期段階からの事業化に取り組んでいます。また、洋上風力発電においては、外資系企業と合同会社を設立するなど、事業の本格的な検討に着手しています。

PPAモデルの再エネ事業展開(オンサイト・オフサイト)

事業者が需要家の敷地や建物のスペースまたはオフサイトに太陽光発電設備を設置し、維持管理して、発電事業者が自ら電気を供給するPPA(Power Purchase Agreement)モデルによる再エネ事業を、企業、学校、自治体などに幅広く展開しています。

ソーラーシェアリング

農地に太陽光発電設備を設置し農業と再エネ事業を両立させる「ソーラーシェアリング(営農型太陽光発電)」では、エネルギーと農業、双方の社会課題解決に資する新たな事業モデル構築に向け、地域や企業と共同での実証実験などを実施しています。田植えや収穫の時期には、イベントを開催するなど地域共生の取り組みも行っています。



リエネソーラーファーム東松山でのイベントの様子

2) 事業シナジー効果

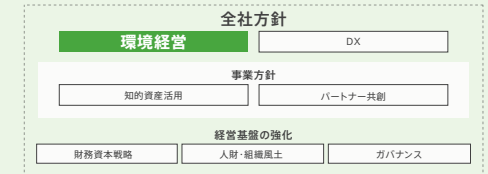
データセンター事業における再エネ100%導入

脱炭素先行地域の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。



(完成予想図) データセンター外観イメージ

脱炭素の課題解決に向けた、戦略的な事業強化の取り組みを促進



新規事業の参入×パートナーシップ ～系統用蓄電池事業を開始～

東急不動産は、2023年度より系統用蓄電池※1事業を開始しました。これまで発電所への蓄電池設置に着手していましたが、電力市場の再エネの導入拡大に伴い、需給バランスの崩れによるブラックアウトを防ぐため、電力を調整する役割を果たす蓄電池の需要が高まると見込まれており、蓄電池事業へ参入しました。

本事業は、パートナー企業と連携しながら推進しており、また、系統用の大型蓄電池（定格出力20MW、定格容量56MWh）を多くの方が見学可能な「TENOHA東松山」に設置することで、系統用蓄電池の普及拡大に努め、日本の電力システムの安定化に貢献していきます。

「TENOHA東松山」

地域のパートナーの皆さまと連携を図り、「人・モノ・サービスが育つ」場所を生み出すことをめざした地域共生プロジェクト。運営連携・相互利用を図りながら地域活性化につなげる施設づくりに取り組んでいます。



共創によるPPAモデルの普及拡大

脱炭素への取り組みが企業や自治体などで広まり、PPAモデルを活用する需要が高まっています。当社グループは、自社保有施設や民間・公共施設への再エネ電力導入および供給、外部への売電を行っており、実績を活かした提案力を強みに、社会へクリーンエネルギーの普及拡大を図っています。

環境と人に寄り添う物流施設

物流施設「LOGI'Q」では、屋上への太陽光パネル設置を推進。自社発電所を活用し、テナント企業へ再エネ電力を供給することで、電気代の安定化に加え、サステナビリティの向上やBCP対策に貢献。

短期コーポレートPPAの実証的な取り組みを開始

2023年4月、国内初となる短期契約による大規模オフサイト型コーポレートPPAの実証的な取り組みを、(株)高島屋、東急不動産、(株)リエネ、デジタルグリッド(株)の4社において開始。2023年4月から2025年4月までの2年間、東急不動産が保有および今後開発する非FIT太陽光発電所で発電した約4MW（定格容量）の再エネ電力を、(株)リエネを通じ、デジタルグリッド(株)の「デジタルグリッドプラットフォーム※2」を活用して高島屋横浜店と高崎店に供給。

非FIT発電施設へのPPAファンド投資

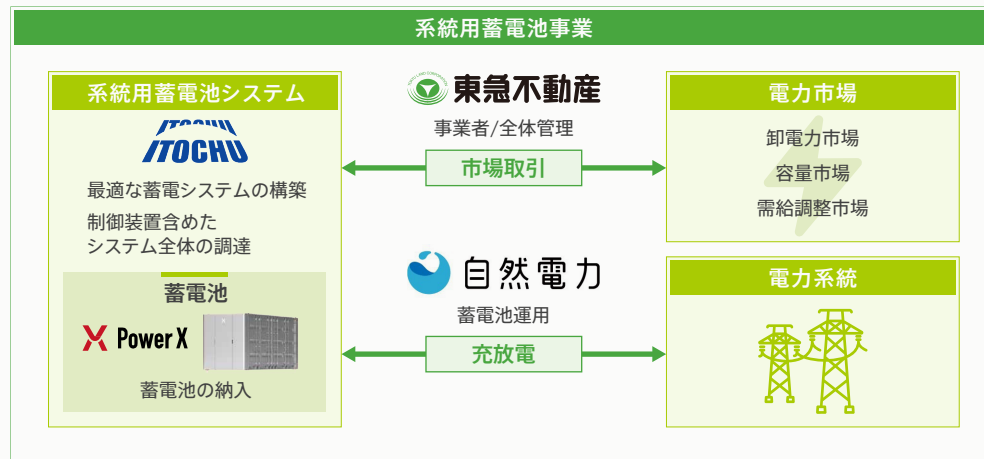
2023年7月、東急不動産と(株)Sustechは、非FIT発電施設を対象としたファンド設立による共同投資と、同ファンドの非FIT再エネ電源を(株)Sustechが運営する分散型電力運用プラットフォーム「ELIC」を活用して再エネ運用を進めていくことについて合意し、共同ファンドの設立を実施しました。投資期間である10年において、最大1,500億円までのエクイティ投資を標榜。FIP制度活用における電力事業スキームの知見を持つ両社の協業で、非FIT発電所の運用を通じた再エネの普及とクリーンな社会の実現をめざします。

民間・公共施設への展開

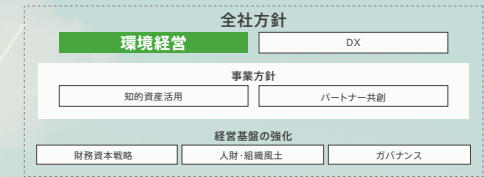
2023年2月、横浜市による「学校への再生可能エネルギー等導入事業」において、東急不動産が実施事業者に選定。横浜市立の学校53校を対象とし、屋上への再エネ設備導入と再エネ電力活用を提案。横浜市の「都市型地産地消モデル」の実現に寄与。

オンサイトPPA最大手との協業

東急不動産がオンサイトPPA最大手である(株)アイ・グリッド・ソリューションズに対し、再エネ発電所の開発力強化のための協業を主目的に資本参加。



※1. 電力系統や再生可能エネルギー発電所などに接続する蓄電池で、太陽光発電や風力発電などを利用して蓄えた電力を、家庭や建物の電力需要を補完するために使用する蓄電池
 ※2. 再エネ電源に加え、多種多様な電源と電力需要をピアツーピア(P2P)で結び付ける「電気取引所」



再生可能エネルギー事業の未来

事業の基本情報

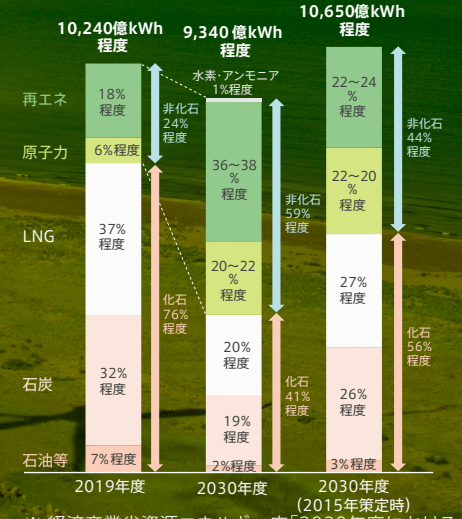
当社グループの再生可能エネルギー事業では、まちづくりで培った土地開発事業の推進力、地域社会との連携力など、多岐にわたるノウハウを活かし、太陽光、風力、バイオマス発電所を展開しています。規模としては、2023年6月末日現在で87事業、一般家庭の約73.9万世帯分の年間電力使用量に相当する1,612MW（定格容量ベース）を発電。パートナー企業やステークホルダーの皆さまとともに協働して事業を推進し、再エネ需要の拡大が見込まれる中で、さらなる事業成長をめざしています。

高まり続ける日本の再エネ需要に応えるために、洋上風力や屋根上太陽光など成長分野へ投資

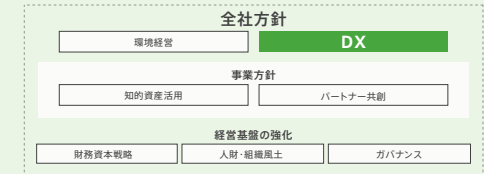
2021年10月に発表された経済産業省による「2030年度におけるエネルギー需給の見通し」によると、2019年度における日本の電源構成のうち全体の18%だった再エネを、2030年度に36～38%程度、電力量ベースで3,360～3,530億kWhまで引き上げることを「野心的目標」としています。これは、2015年に2030年度のエネルギー需給構造の見通しとして同省から発表された22～24%という水準を大きく超える比率であり、近年のエネルギー価格の高騰なども背景としてさらに再エネへの期待が高まり、同時に当社グループにおける再エネ事業の成長余地が大きくなった状況と捉えています。

とくに2030年度における洋上風力発電電力量の見込み増加比率が高く、2015年発表時点での目標22億kWhから、2021年発表の野心的目標では170億kWh、伸び率として約7.7倍となっています。また、再エネ全体に占める割合が最も大きい太陽光発電においては、新規開発増加分としては地上より「屋根」への設置分が多く見込まれています。こうしたなかで当社グループは、洋上風力発電事業への参入や、ルーフトップ事業の拡大など、成長分野を中心とした新たな取り組みと投資を継続的に実施。再エネ事業を全社方針「環境経営」を牽引する重要な収益基盤として、今後も中期的育成に注力し、まちづくりGXという大きな社会課題に真正面から取り組む発電するデベロッパーとして、都市開発への実装につなげていきます。

2030年度に向けた電源構成目標（2019年度比）



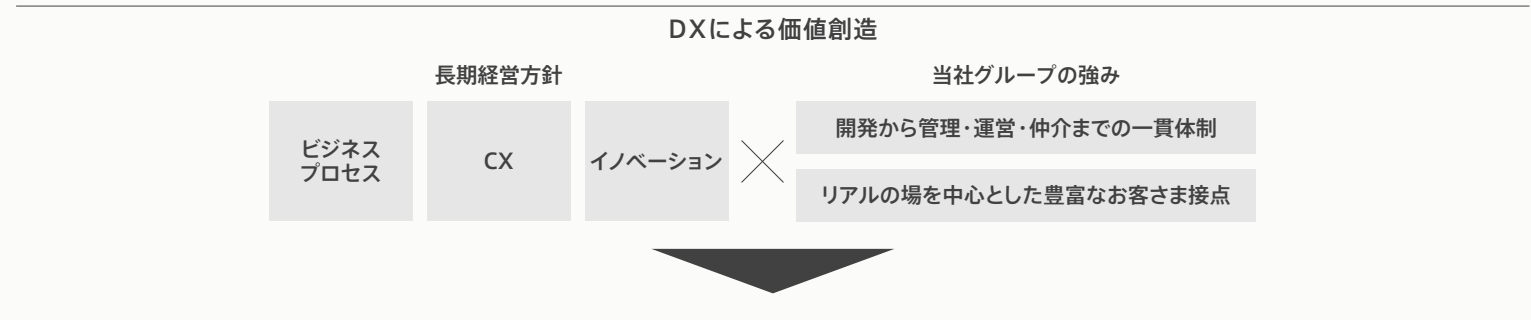
資産と人財の価値最大化による新たな収益モデルの確立へ



全社方針「DX」では、DXビジョン「Digital Fusion ~デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く」を掲げ、3つの取り組み方針のもと、長期経営方針における戦略を推進しています。

当社グループでは、デジタルを資産と人財の価値を最大化する手段と位置付けており、資産活用型ビジネスでは、幅広いアセット活用や事業プロデュース力といった当社の強みを活かしながら、リアルとデジタルを組み合わせることで、まち自体の求心力向上、地域課題解決に努めます。人財活用型ビジネスでは、豊富なお客さま接点や人財と運営ノウハウといった無形資産の厚みを活かし、事業の垣根を超えたデータの活用やシナジーの創出等、新しい価値創造に積極的に取り組んでいます。顧客接点の高度化に資する具体的な施策の実践が認められ、2023年の「デジタルトランスフォーメーション銘柄」にも選定されました。

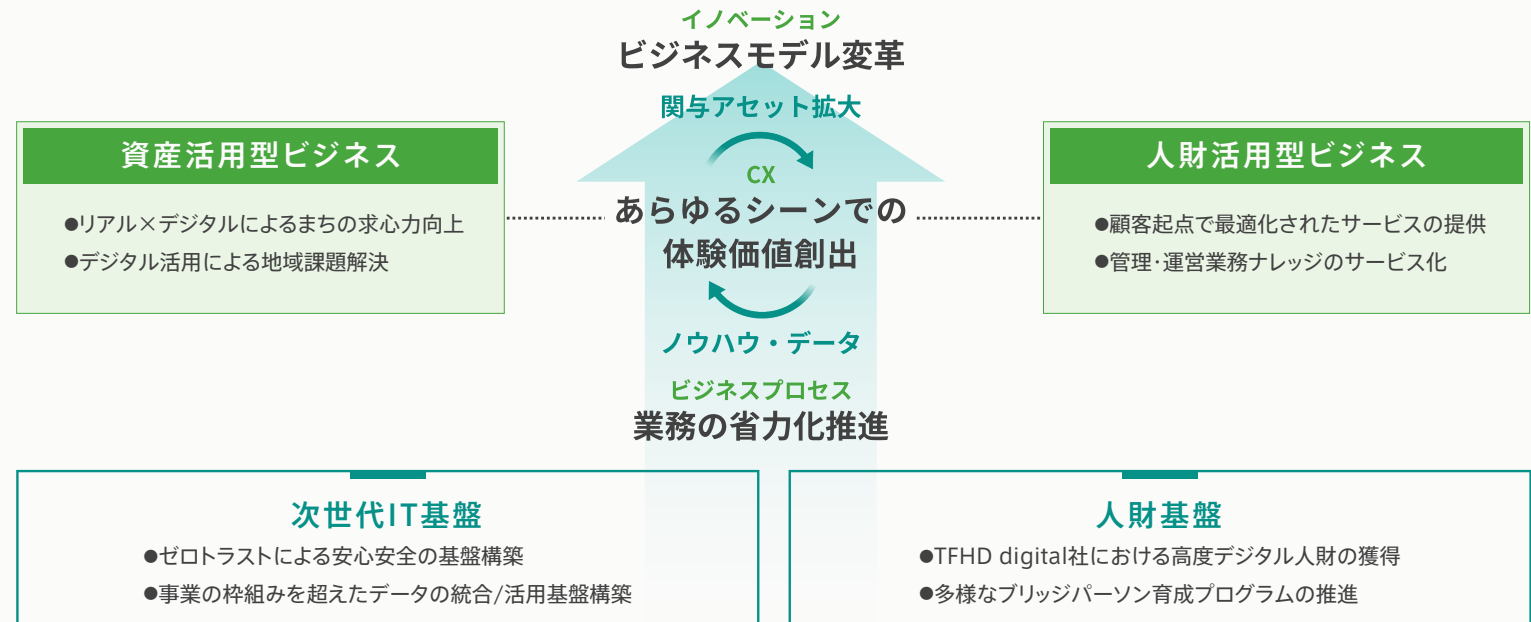
また、DXの推進にあたっては、次世代IT基盤と人財基盤の整備が不可欠です。当社グループでは、情報セキュリティ環境の強化およびデータ活用の基盤構築に注力しています。人財については、DX推進の中心的な役割を果たす人財群を「ブリッジパーソン」と呼び、計画的な育成に取り組んでいます。今後も中期経営計画の達成に向け、事業競争力の強化と収益性の向上、収益機会の拡大を図ります。



中期経営計画における全社方針「DX」

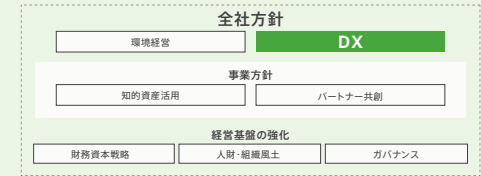
資産と人財の価値最大化による新たな収益モデルの確立へ

Digital Fusion ~デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く



新たな成長と競争力の強化に向けた価値創造

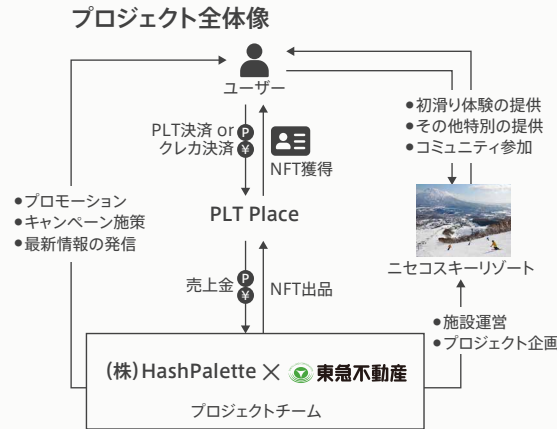
全社方針「DX」を推進し、さまざまなデジタル技術の活用で、地域課題の解決やお客さまの体験価値向上を図り、新たな収益モデルの確立をめざしています。



リアルならではの体験に着目した新しい価値創造

スキー場ファーストトラック権利のNFT化

北海道のスキーリゾート「ニセコ東急 グラン・ヒラフ」で、朝1番のパウダースノーを滑り降りる「ファーストトラック」の権利をNFT化^{*1}しトライアル販売。新たな顧客層の開拓、PR効果、ファンとの接点創出を実現しました。

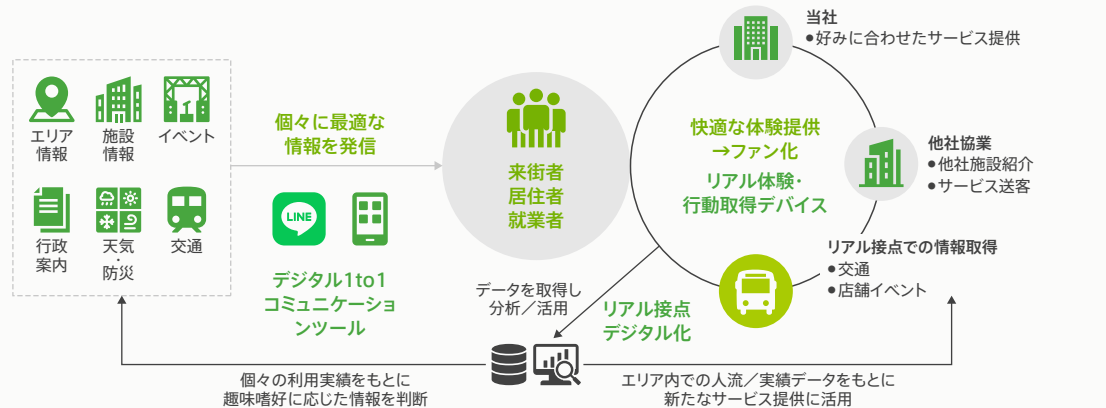


Point
 その場その時でしか得られない体験を新たな価値としてNFTで販売し、顧客層の拡大、ファンの可視化、新たな収益源の創出につなげた。また、SNSとの親和性や二次流通等の要素が加わることで商品価値向上を実現。

オンライン接点を活用した地域課題解決

デジタルエリマネツールのサービス展開

地域のエリマネジメント活動において、独自のNFC^{*2}タグを利用し、リアル接点をデジタル化した各サービスを展開しています。

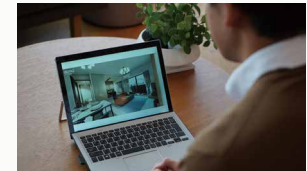


Point
 イベント等の効率的な管理と並行し、来街者の属性情報や行動の把握が可能。また、来街者個々人に対する情報発信の最適化、継続接点創出、快適な体験の提供で、地域のファンを創出。

顧客接点の高度化による感動体験の創出

住宅販売におけるデジタルツインの活用

デジタルツイン^{*3}を活用し、WEBサイトで高精度に物件を再現。お客さまは、自宅などにいながら現地にいるような物件内覧が可能です。2022年度には、ブランド三鷹、ブランド千代田富士見、ブランド自由が丘で導入しており、今後も対応物件を拡充する予定です。



商談イメージ(お客さま目線)

Point
 お客さまの移動の手間を省き、効率の良い内覧、ニーズに合わせたさまざまなシミュレーションが可能。また、モデルルーム設営に関連するコスト削減や環境負荷軽減にも寄与。

AIを活用した業務プロセスの改善

外壁クラック検査ツール「CRACK SCANNER」

これまでアナログで行っていた外壁のひび割れ検査業務について、AIの画像解析の導入により、業務効率化を実現しました。CRACK SCANNERは、本技術において特許登録が完了しています。

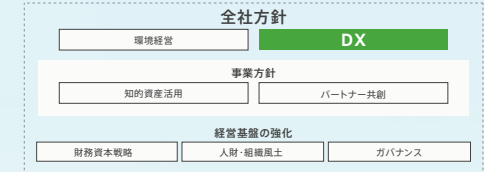
検査方法の変化



専用の定規を当てて目視で計測

スマホで撮影、AIが解析

*1 NFT (Non-Fungible Token) : 非代替性トークン。偽造不可な鑑定書、所有証明書付きのデジタルデータのこと
 *2 NFC (Near Field Communication) : 近距離無線通信 *3 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



DXを牽引する 「ブリッジパーソン」の創出

DX人材の重要性

デジタル技術の進化に伴うビジネスや社会の急速な変化により、日本においてもDXへの注目がますます高まっているなか、多くの日本の企業がその取り組みに後れをとっているとされています。経済産業省は、こうした問題の大きな要因として、DXに必要な素養や専門性をを持った人材の不足を指摘しており、2022年には「デジタルスキル標準(DSS)」を策定。各企業が自社のDXを推進する人材の役割や習得すべき知識・スキルを示し、それらの育成のために実践的な学びの創出を実現することを企図しています。

当社グループのDX人材育成

当社グループでは、既存事業の理解とデジタルの知見を兼ね備えた「ブリッジパーソン」をDX推進における重要な人材と位置付け、習得すべき知識・スキルを整理しながら、さまざまな経験機会の創出により、計画的な育成を進めています。また、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の事例を題材に、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。現在事業として展開しているアセットに捉われず、デジタル技術を活用した付加価値創出のあり

方を模索しています。

一方、人材活用型ビジネスを主軸とする事業会社の従業員には、お客さま接点の多さという当社グループの特色を活かすため、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。また、今後の労働力確保の困難性を見据え、業務の生産性向上を図っていくためのAI活用のスキルを習得できるプログラムも実施しています。また、外部講師の伴走のもと、実際に自社で推進していきたいプロジェクトを検討する少数精鋭のOJT型のプログラムや、専門家によるデジタル技術活用事例を広く学べるセミナーの実施など、DXを牽引するブリッジパーソンの創出とブリッジパーソンを支える全体の底上げの両輪を充実させ、グ

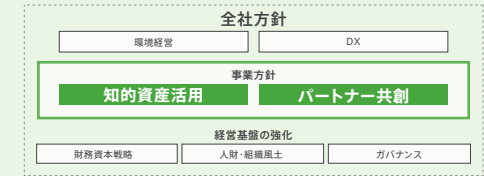
ープ全体で迅速かつ高度なDXの実現をめざしています。

当社グループは今後もDX人材の育成を通じ、デジタル技術の進化やお客さまのニーズの変化に対応した新たな価値創造を図っていきます。



グループ横断で実施しているトレーニングプログラム(データ活用講座)の様子

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



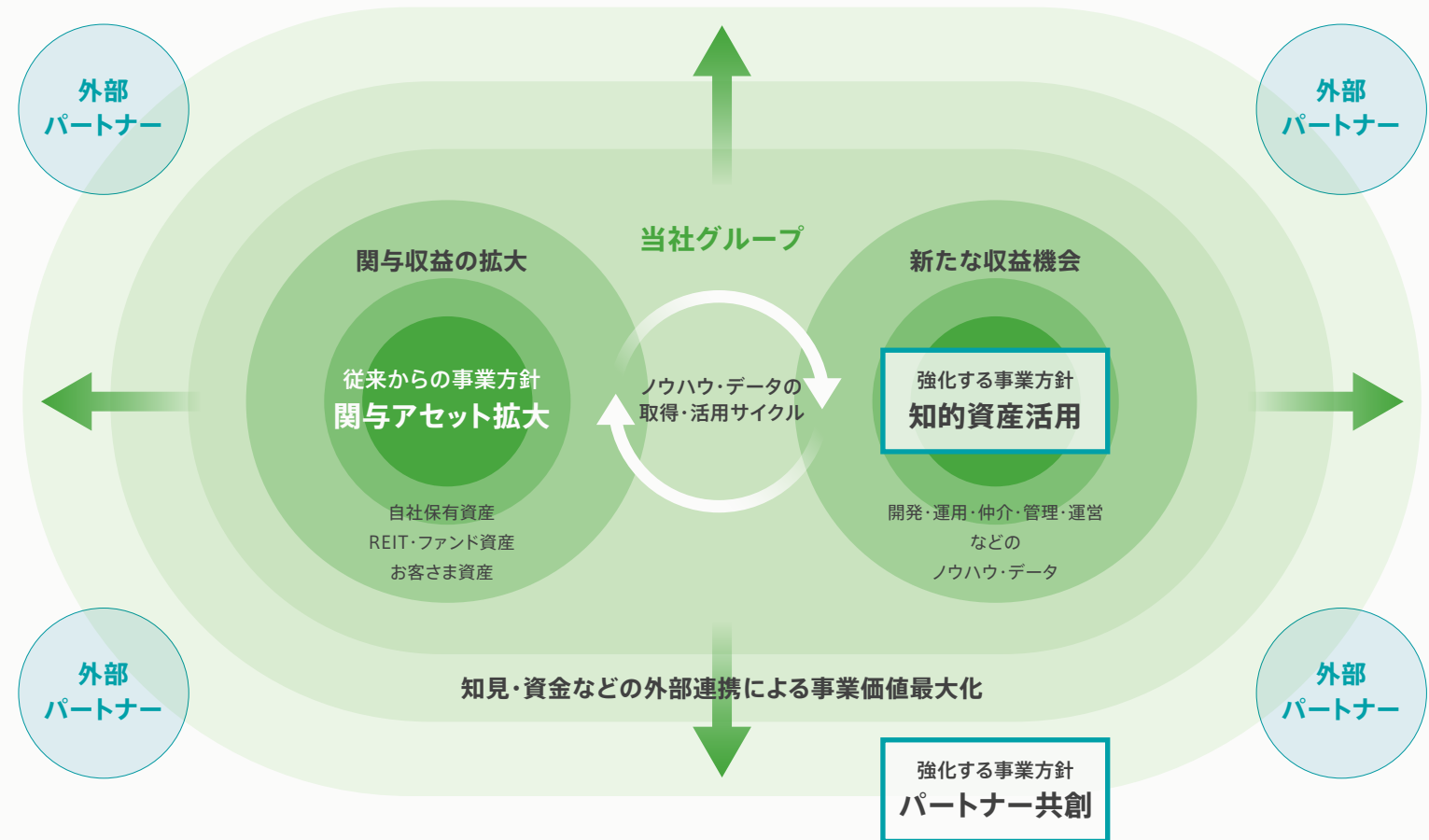
「知的資産活用」と「パートナー共創」

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、不動産開発だけでなく、管理や運営まで幅広い事業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、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、バリューチェーンを活かした価値創造を推進しています。

「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。

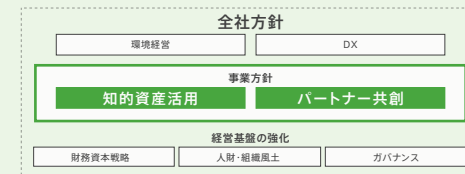
「パートナー共創」については、自前主義からの脱却をめざし、知見や資金などの外部リソースを積極的に活用することで、事業価値の最大化を図っていきます。また、外部連携によるノウハウの吸収や蓄積にも取り組みます。



Project 01 “エリアマネジメント×テクノロジー”で日本のトップランナーであり続ける「スマートシティ竹芝」

プロジェクト概要

東京ポートシティ竹芝は、2020年9月に開業し、総延床面積約20万㎡となる地上40階のオフィスタワーと地上18階のレジデンスタワーで構成。国家戦略特区の特定事業として、デジタル×コンテンツ産業の集積による国際ビジネス拠点の形成をめざす。東急不動産が参画する（一社）竹芝エリアマネジメントが中心となり、地域活性化やスマートシティ構想「Smart City Takeshiba」などを推進。



共創 & DX活用でスマートシティを実現

東急不動産は、ソフトバンク(株)との共創により、最先端のテクノロジーを街全体で活用する都市型スマートシティのモデルケース構築に取り組んでいます。竹芝地区において収集した人流データや訪問者の属性データ、道路状況、交通状況、水位などのデータを、リアルタイムでさまざまな事業者が活用できるデータ流通プラットフォーム(都市OS)「Smart City Platform」や、先端技術を活用したサービスなどを竹芝地区に実装することで、回遊性の向上や混雑の緩和、防災対応力の強化などを実現し、竹芝および周辺地区の課題を解決。分野を横断したサービスにより、地区の経済発展と付加価値の創出をめざしています。「Smart City Takeshiba」は、2020年度から3か年、「スマート

東京」※に採択されたことを皮切りに、さらに取り組みが加速しています。

また、2020年度から国土交通省が主導する3D都市モデル整備・活用・オープンデータ化プロジェクト「Project PLATEAU(プロジェクトプラトー)」に参画し、複数のユースケースを開発。災害シミュレーションや避難時の対応なども検証しています。その他、スマートシティ実装化モデルプロジェクトに複数採択されるなど、東急不動産による都市開発力とエリアマネジメントの推進力、ソフトバンクによるテクノロジーやスマートシティに関する知見を掛け合わせ、防災対策を街全体で取り組み、竹芝地区の防災力と地域価値の向上に努めながら、次なるまちづくりにつなげます。

Smart City Platform

さまざまなデータを収集し、分析を行う



※ デジタルの力で東京のポテンシャルを引き出し、サービスの質・QOSを向上させることで、都民が質の高い生活を送ることができる東京版Society 5.0の実現に向けた先行実施プロジェクト

中長期成長戦略 事例紹介:スマートシティの実現

Project 01 “エアーマネジメント×テクノロジー”で日本のトップランナーであり続ける「スマートシティ竹芝」

周辺環境と地域社会との共生

竹芝地区は、オフィスやホテル、劇場、商業施設、学校、庭園などを有し、国際金融センターである大手町・丸の内・有楽町や、交通結節点として注目が高まる品川・田町など国際競争力が高い拠点に囲まれているエリアです。東急不動産は、エリア全体の魅力向上や街の活性化を促す持続可能なまちづくりをめざし、さまざまな取り組みを行っています。浜松町駅から竹芝駅・竹芝ふ頭をつなぐ歩行者デッキを整備し、来訪者ネットワークを促進。JR浜松町駅橋上化工事完成後は、駅改札からフラットにオフィスタワーとつながる予定です。オフィスタワーのスキップテラス「竹芝新八景」は、オープンスペースとして開放しており、石勝エクステリアの管理により緑豊かな環境づくりに努めています。145m²の水田も設けており、田植えや稲刈りを、近隣の保育園児や入居しているテナント関係者、レジデンスタワーのご入居者さまが参加



竹芝新八景

するイベントとして行っています。竹芝新八景による環境教育、地域交流、情報発信を行うことで、日本の都市における生物多様性の取り組みを発信しています。また、東急不動産が参画する(一社)竹芝エアーマネジメントは、港区や地域事業者とともに官民連携で、スマートシティの推進や公共空間利活用をはじめ、エリアMICE※、舟運活性化、道路利活用(オープンカフェ&フラッグ)、祭りへの参加など多岐にわたる活動を行っています。地域の課題解決や、魅力を活かすためのさまざまな取り組みを繋ぎ合わせることで新しい価値の創出を促し、地域の価値向上をめざします。

※MICE:企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字で、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称

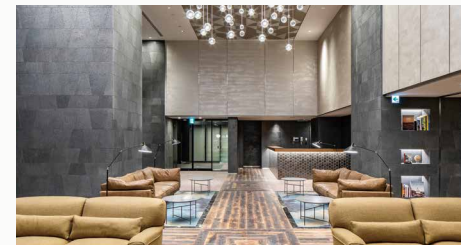


だらだら祭り

テクノロジーを駆使した都市型スマートレジデンスを提供

東京ポートシティ竹芝および竹芝駅と歩行者デッキでつながる「東京ポートシティ竹芝レジデンスタワー」は、多様なテクノロジーを複数掛け合わせ、価値観の多様化が進む時代に合わせた暮らしを提案する都市型スマートレジデンスです。東急住宅リースが賃貸管理・運営を担っており、生活環境に合わせて選べる住居(レジデンス、プレミアムレジデンス、サービスアパートメント、シェアハウス)と多様な共用空間で、日常の快適性を高め、職住近接のスマートなライフスタイルの実現を提案しています。

IoT設備において、入居者専用総合アプリ(電力使用量の可視化や家電・給湯器コントロールなど)を導入し、機能性の高い居住空間を提供しているほか、スマートミラー(デジタル掲示板)やバーチャル・ウィンドウ(世界の風景配信)を導入。こうしたさまざまなスマートレジデンスの提案を通じて、竹芝エリアの発展やスマートシティのモデルケース構築に寄与しています。



東京ポートシティ竹芝レジデンスタワーのエントランス



Value chain topics —グループ連携で新たな挑戦—

「東京ポートシティ竹芝レジデンスタワー」は、当社が開発段階からプロジェクトに参画し、顔認証システムやスマートロックなどの最先端テクノロジーによるIoT設備を導入しています。また、用途に合わせた複数のラウンジ、フィットネスルームなどの共用施設が充実しているのも特徴です。当時の近隣エリアでは同様の事例がなく、これまで培った当社のノウハウを活かし、コンセプトと照らし合わせながら設備や施設の運用方法を検討し、間取りや賃料設定について何度も協議を重ねました。その結果、募集開始直後から大きな反響があり、竣工前にもかかわらず多くの住戸の入居が決まりました。竣工から3年が経過した現在も高い稼働率を維持しており、入居者さまからマンション内のより広い部屋に引越したいというお声も多数いただき、気に入って住んでいらっしゃる方が多い印象です。

東急住宅リース(株)主任
笹川 達郎

Project 02 歴史的建造物を次世代へつなぐ “最新技術×環境配慮”で生まれ変わった「九段会館テラス」

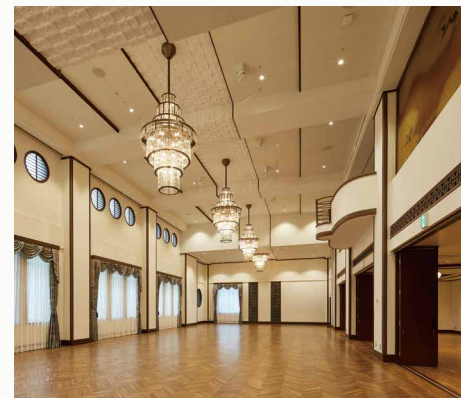
プロジェクト概要

2022年10月開業。鹿島建設(株)との共創により、登録有形文化財建造物である旧九段会館を一部保存しながら再建した「九段会館テラス」は、北の丸公園とお濠に面し、都内でも随一の眺望が特徴。北の丸公園の緑を借景にするテラスとして、また、旧九段会館を再度「照らす」という意味を含め「九段会館テラス」と命名し、その名称を残すことで、歴史的な価値を後世につなぎ、地域のシンボルをめざしたプロジェクト。



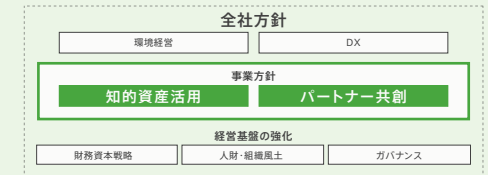
90年前の職人技と最新技術を融合

「九段会館テラス」は、創建当時の帝冠様式を最大限に活かして保存・復元を行なった保存部分と、皇居のお濠を臨み、IoTを活用した地上17階建ての最新鋭オフィスとなる新築部分からなります。現代では入手や再現が困難な90年前の職人技と素材からなる旧九段会館は、当社グループの共創におけるオフィス開発力と鹿島建設(株)の技術力をかけ合わせ、可能な限りその歴史的価値を活かしながら高度利用を図る、新旧融合した「ここにしかないデザイン」として生まれ変わりました。保存部分は展示して眺めるだけの場にせず、あえて日常利用を続ける動態保存とし、旧九段会館の歴史を身近に感じながら過ごせる「伝統と革新が融合する場」としてご利用いただいています。



創建当時の意匠を維持・復元した宴会場
「九段会館テラス コンファレンス&バンケット」のバンケットホール 真珠

※保存実施部分についての比較。既存建物をすべて解体し新築した場合のCO₂排出量82tに対し、既存建物を一部保存したことによるCO₂排出量を21tと試算



View Smart Glass

再生建築は、サーキュラーエコノミーにつながる環境配慮の取り組みです。資源の有効活用と既存建物の保存・再生建築により、新築建物建設と比較して約75%*ものCO₂排出量削減につながりました。さらに、日本のオフィスビルで初めて米国View社のスマートガラス「View Smart Glass」を採用。建物屋上に設置したセンサーとAIを利用し、室内に入る自然光・熱量を最適化することで、一般的な低放射ガラスよりも電力消費量を最大で約20%削減できます。また、東京ポートシティ竹芝で構築した「Smart City Platform」を活用しています。IoTソリューションによる一元運用を行い、施設内セキュリティの向上やビルマネジメントの業務負担削減、施設の混雑緩和などにつながり、ご利用者の安心・安全に寄与しています。

Project 02 歴史的建造物を次世代へつなぐ “最新技術×環境配慮”で生まれ変わった「九段会館テラス」

オフィサーの心身の健康に配慮

「九段会館テラス」では、「健康」をテーマに新しい働き方を提案し、さまざまな施設を導入しています。循環型社会の実現をめざす(株)モノサスと連携し、利用者と一緒に食物の生産から消費までを考えていく新コンセプトの職域食堂「九段食堂」を設置しました。ライフスタイルや健康に合わせたメニューの選択が可能となり、ウェルビーイングな食を提供しています。併設する会員制シェアオフィス「ビジネスエアポート九段下」では、会員以外でも利用可能な飲食ゾーンを設け、コミュニケーションの場として活用されています。さらに、クリニックモールも併設し、こうした取り組みはテナントさまの健康経営への一助になり、好評を得ています。



自然と会話が生まれるよう設計された「九段食堂」

生物多様性・地域社会との調和を図る

外部との交流やオフィサーが緑の力を取り入れることで生産性向上につながるような場として、緑に包まれた屋上庭園や「九段ひろば」、「九段こみち」を整備しています。

「九段ひろば」は、都心の中で人々が能動的に関わる緑地づくりをめざすデザインが評価され、「第32回緑の環境プラン大賞」の緑化大賞(シンボル・ガーデン部門)を受賞しました。

また、植栽は九段周辺の植生を考慮して選定し、歴史ある土地と地域の生物多様性が調和するよう配慮しています。



5階の屋上庭園「ルーフトップガーデン」



九段ひろば



内科・歯科・耳鼻科・薬局などが集う「クリニックモール」

Value chain topics —グループ連携で新たな挑戦—

開業から桜のシーズンを経て今に至るまで、当館には日々多くの人たちが訪れています。なかでも年配のご夫婦連れと思しきお客さまが懐かしそうに外観を見つめている光景は印象的です。それは私たちが「昭和初期の時代を色濃く残して九段下の景観を作ってきた大切な建造物を預かって管理運営している」責任を再認識する瞬間でもあります。旧九段会館は、開発時よりグループとして推進体制を強化し、各人のバックボーンや多くの知見を集結して、伝統と革新が融合した魅力ある「九段会館テラス」に生まれ変わりました。引き続き九段下のシンボルとして、未永く皆様に愛される存在であり続けるように尽力します。

九段会館テラス マネジメントオフィス
総支配人(東急不動産)
嶋田 宏



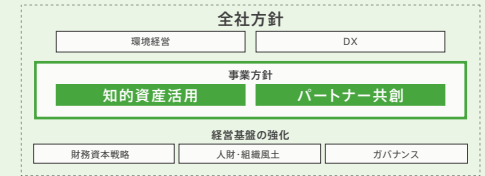
(左から)井口 卓、嶋田 宏、奥平 将生

開業の1年前より東急不動産へ出向し、開業支援・立ち上げ準備に携わりました。文化財を管理する視点と開発者としての立場を踏まえることに当初は大変苦労しましたが、試行錯誤を繰り返し、無事に開業を迎えられた時は、今までに味わったことのない達成感を得ることができました。また、所属会社での経験を活かし、主に管理関係の協力会社とのディレクションをスムーズに実行できたことと自負しています。今後はこの九段下エリア特性を活かし、地域に開かれた施設をめざし、利用者数の向上と地域住民の方の満足度向上に寄与する施設運営を行っていきます。

九段会館テラス マネジメントオフィス
副支配人(東急コミュニティー)
奥平 将生

「建築業」から「不動産業」へと全く異なる職種への挑戦となり、出向当初は自身に務まるか不安を覚えることもありましたが、事業を推進する中で、職種が違っていても良いものを創る仕事に対して、根本的な捉え方は同様であると気づき、所属会社で培った提案力や組織統率力を発揮し、テナントさまから隠れたニーズを引き出すことで、お客さまの満足度向上につながりました。今後は更なるテナントリレーション強化はもちろんのこと、九段エリアに根差したシンボルとして、地域コミュニティ醸成を視野に入れたエリアの新しい価値創造をめざしていきます。

九段会館テラス マネジメントオフィス
(東急Re・デザイン)
井口 卓



担当役員メッセージ

絶え間ない価値創造を続ける人財集団へ

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
グループ人事部担当
小玉 潤



人的資本経営の考え方

企業や個人を取り巻く環境が大きな変化を迎えるなかで、人的資本の重要性はますます高まっています。とりわけ、100社超・約3万人の従業員から構成される当社グループにおいては、多様な人財が活躍する組織づくりが経営基盤の強化において重要だと考えています。当社グループは、従業員の知識・スキルや意欲を「人的資本」と捉えて積極的に投資し、経営戦略と連動した人財戦略を策定および実行していきます。その先に、私たちがめざす「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」があると信じています。

人財理念と3つの人財戦略

当社グループは、2030年にありたい姿を示した長期ビジョン「GROUP VISION 2030」の実現に向

け、“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”という人財理念を掲げました。その理念と経営戦略に基づき、実行すべき方針として、「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つの人財戦略を策定し、進めています。

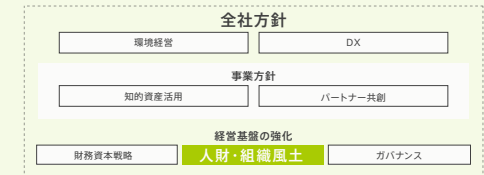
1つ目の「価値を創造する人づくり」は、グループ理念と経営戦略に基づいた、人財の育成に関する方針です。長期ビジョンの実現に向けてグループ理念の浸透を図るとともに、全社方針と連動するDX人財の育成と環境経営に基づく人財育成を掲げています。特に理念の浸透においては、グループスローガンである「WE ARE GREEN」を旗印に、グループ各社の横連携の強化に力を注いでいます。グループ各社執行役員の長期ビジョンの「自

分ゴト化」度をKPIとし、ビジョン実現に向けた推進力を高めます。このKPIは執行役員が対象ですから、私自身が先頭に立ちグループ連携を積極的に推進していきます。

2つ目の「多様性と一体感のある組織づくり」は、グループの価値創造を支える社内環境整備に関する方針です。女性管理職比率向上をはじめとする女性の活躍推進や、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の取り組みによる多様な人財の活躍推進に加えて、イノベティブで心理的安全性の高い組織風土の醸成が、「挑戦するDNA」の体現や当社グループのバリューチェーンを最大化する価値創造には不可欠であると考えています。私自身、入社後の数年間、商業施設に常駐し、設備・清掃・警備といった関連会社の従業員

グループ理念の浸透
「WE ARE GREEN」施策

「GROUP VISION 2030」のグループスローガンとして、「WE ARE GREEN」を掲げました。コーポレートカラーであり、環境やサステナビリティの象徴でもあるグリーン。「WE ARE GREEN」は、グループが展開する多様なグリーンの力を融合させ、新たな価値創造につなげていく姿勢を表現しています。TVCMによる広報活動、グループポータルサイトT-MAGでの情報共有、全従業員向けEラーニング、グループ合同新入社員研修など、一貫したメッセージの発信と認知・浸透の向上に取り組



とともに、現場の運営・管理に苦勞して関わった原体験があります。組織を越えて様々なメンバーが力を合わせることに難しさと同時に、ベクトルが一致したときの力強さが今でも印象に残っています。

3つ目の「働きがいと働きやすさの向上」は、従業員一人ひとりを支える社内環境整備に関する方針です。健康経営の推進や、ライフステージに応じた多様な働き方の支援に加え、働きがいという観点でのワークエンゲージメントの向上も重要な施策として取り組みモニタリングをしています。

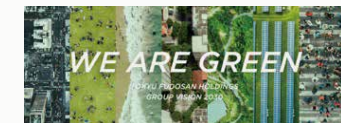
これら3つの人財戦略に取り組むことで、グループ従業員に対して、心も身体も健康に、モチベーションと志をもって働ける環境を実現するとともに、生産性が高く、広く社会に貢献する人財を輩出し、バリューチェーンの最大化をめざしていきます。

2022年度
実績

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% (計140名対象)

んでいます。特に、グループ各社執行役員計140名を対象としたEラーニングでは、どれだけ自身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、84%が実践していると回答。2025年には90%を目標として掲げ、経営層の意識向上を図っています。



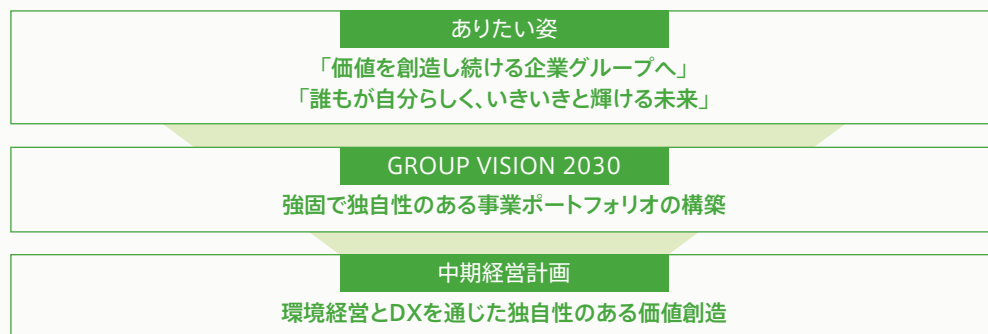
グループスローガン「WE ARE GREEN」

人財理念に基づいた人的資本経営の推進体制を整備

人的資本経営への前提となる考え方

当社グループにおける「人的資本経営」とは、「GROUP VISION 2030」および「中期経営計画」の実現に向け、経営戦略と連動した人財戦略を策定および実行していくことを指します。当社グループの競争力の源泉の一つである人的資本に投資し、経営基盤を強化することでグループ総合力の最

大化をめざしています。創業時から受け継がれる進取の精神「挑戦するDNA」を汲み取った人財理念を策定し、経営幹部をはじめとした従業員一人ひとりが社会に高い価値を創出し、多様性と一体感を併せ持つ企業集団をめざして人的資本経営を推進していきます。



東急不動産ホールディングスグループの人的資本経営

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

→ p.72

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

施策・人財KPI

→ p.75

推進体制

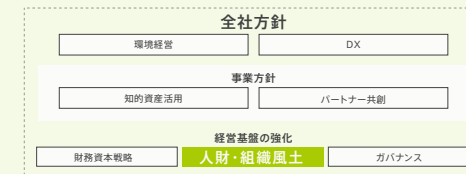
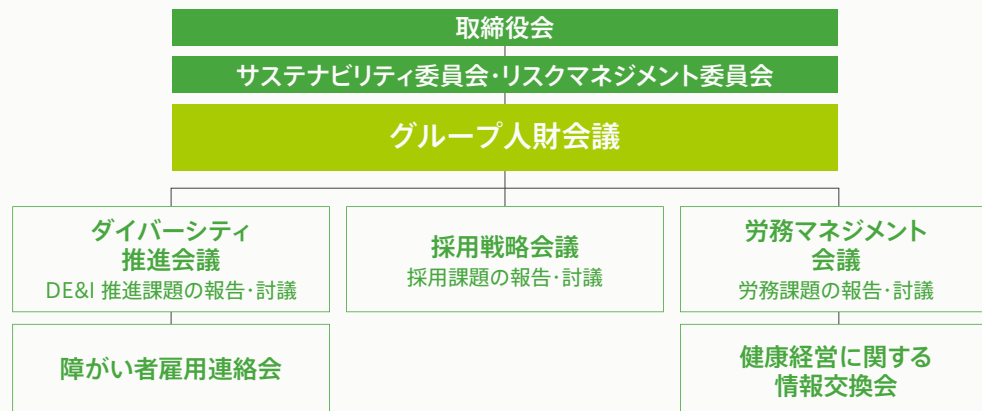
人的資本経営の推進体制

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。

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



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。当社グループの求める人財像をもとに、グループ各社において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。業績評価の他、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。

当社らしい環境経営とDXを通じた、中長期的な収益力の向上に期待

多様なバックグラウンドと専門分野をもつ社外取締役5人が、中期経営計画や成長戦略について、進捗と今後の期待、また感じている課題に関して率直に意見を交わしました。



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 新井 佐恵子

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

事業ポートフォリオ再構築と財務資本戦略

経営計画を着実に実行しROEが改善 執行陣の決断を高く評価

——長期経営方針で掲げる「事業ポートフォリオの再構築」の進捗について、どう評価していますか？

貝阿彌 当社は、長期経営方針のなかで、事業ポートフォリオの再構築を掲げました。なかでも「東急ハンズをどうするか」は、取締役会で度々議論になりました。ハンズのブランドイメージは強く、私達社外の者でも愛着がありましたし、社員にとってはなおさらだったでしょう。コロナ禍で業績が悪化した東急ハンズを2022年3月に譲渡したのは、きわめて勇気のいる決断だったと思います。譲渡先のカインズさんが、ハンズと理念を共有できるパートナーであり、ハンズを活かしてくれたこと、これはとても良かった。結果、当期のROEも上昇しており、決断した執行陣を高く評価します。

新井 同感です。財務資本戦略としてみても、一連の事業ポートフォリオの抜本的見直しが、ROEの改善を大きく後押ししました。一方、D/Eレシオは同業他社に比べてまだ高いため、改善に向けて稼ぐ力の強化に中長期的に取り組んでいただきたいです。

そのためにも、DXが重要です。当社を中心に全体最適を考えながらDXにつながるデジタル化を進めることで、ROEはさらに改善されるはずですよ。

中長期成長戦略 社外取締役座談会

個別プロジェクトにおいても資本コストを踏まえたハードルレートをもとに意思決定を行うことが肝要ですので、継続してほしいと思います。

また、中期経営計画のKPIに対しては、経営陣はもちろんのこと、現場からも達成に向けた強い意志を感じます。こうした強い意志は当社グループの創業の精神「挑戦するDNA」に由来するようにも思います。

星野 新井さんのお話にもありましたKPIを適切に設定したうえで資産効率の向上、また投資と回収のコントロールを進めていくのが成長の基盤と考えます。持株会社としてグループ事業を俯瞰し、共通の指標で評価する、時系列的に見ていく、対外的に明示し説明する、社内にも納得性ある説明をしていく。財務資本戦略によるグリップが機能しているから、有効に事業の見直しが進められていると感じています。

ただ、現状、不動産マーケットの好況、インバウンド需要の回復という波に乗っていますが、今後のマクロ経済や海外の経済状況は注視すべきです。



引き続き、しっかりモニタリングしながら考えていくことが大事だと思いますね。

人財・組織風土改革

人財戦略や組織体制の確立を評価 さらなる女性活躍がテーマ

——人財・組織風土に関しては「一体感のあるイノベティブな組織風土の醸成」を掲げています。こちらの進捗についてはいかがでしょうか？

三浦 執行陣によって、グループ全体で一体感の醸成が進められていると感じます。持株会社が中心となって、ビジョンと経営方針を明確にしながら中期経営計画をつくり、それを実行できています。主要な事業会社のトップがボードメンバーになることでグループのベクトル合わせや情報共有もできているなど、取締役会の構成も良い形で機能していると思います。

また、対外的な連携の強化も謳っていますが、JR東日本さんとの提携をはじめとしたさまざまな協業が進み、人材の交流も行われ、その結果シナジーが生まれています。そうした面も、企業風土の醸成を後押ししているのではないのでしょうか。2023年度も、中期経営計画はいい形で進捗しているし、それが従業員、グループ全体の自信にも組織風土の醸成にもよい影響を与えていると思っています。

定塚 「経営戦略と連動した人的資本経営」が注目されています。経営戦略に基づく将来の事業の

姿から、必要となる人財や組織を導き出す考え方は、当社グループにおいても、人財を獲得・育成するうえで、その視点が大切になります。

非常に高く評価したいのが、人財理念のもとで「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([▶ 参照ページp.72へ](#))を定めたことです。ダイバーシティ&インクルージョンの専任部署の設置により、推進体制もしっかり整ったので、今後の進捗に期待しています。新卒社員の女性比率が46%※まで高まってきたものの、残念ながら日本社会ではまだ出産、育児の負担が女性に偏っている現実があるなかで、どうやって女性の意欲と能力を育てていくか、企業の中核として男性と同じように活躍できる環境を整備していくのが重要です。

※ 2023年4月実績

収益性の向上に向けて

資本収益性と企業価値の向上には 投資家との丁寧な対話のカギに

——「PBR(株価純資産倍率)1倍割れ」への改善策をはじめ、資本収益性の向上について考えをお聞かせください。

星野 先程も申しましたが、当社は、財務資本戦略を通じた事業ポートフォリオの見直し、投資や事業の選択と集中を実行しています。1倍の数字に捉われすぎて自社株買いなど短期的なことをするのではなく、資本コストや投資家の期待リターンを



踏まえながら、収益性と企業価値を高める成長投資についての説明を投資家にしっかり行うことが中長期目線で株主の評価につながるでしょうし、真に求められているPBR1倍割れの対策だと考えます。

新井 その点で言いますと、投資家向けに、もう少しこまめな情報開示を実施するのも有効だと思います。例えば23年3月期の決算で好業績を発表した際には、株価が急伸しPBRが改善されました。業績は期中からある程度予測できたことだし、開示でも発信していたのに、株価に反映されたのは決算が出てから。投資家への伝え方に工夫の余地があるのかもしれない。

また「体験型」の対話も、非常に有効ではないでしょうか。私自身、九段会館テラスや東京ポートシティ竹芝の施設の説明を現地でも受けたとき、革新的なアイデアや随所にあるこだわりを体感し、感動を覚えました。投資家にももっとそのような機会を設ければ、当社グループの価値をより明確に理解していただけたと思いますし、結果的にPBRの

中長期成長戦略 社外取締役座談会

向上につながるはずですが。

定塚 例えば、現実の世界をコンピューター上で再現するデジタルツイン技術を使って投資家とリアリティある方法で対話をする、仮想世界に新しい施設を投影し、実際にそこにいるかのように投資家の皆さんに施設見学を体験してもらうなど、効果的なPRの手法は考えていくべきと私も思います。

一方、PBRは重視しなければいけないものの、肝心なのは短期ではなく中期的に稼ぐ力を強化することです。その点、ポートフォリオを見直して会社を筋肉質にする施策は間違えていないと思いますし、今後もしっかり継続していただきたいです。

貝阿彌 企業として、PBRを意識した経営が必要な点には異論ありません。一方で、それだけに偏るのもどうかと感じます。

もともと東急不動産ホールディングスは、事業を通じた社会課題の解決を掲げ成長してきた会社です。例えば、当社グループが提供するシニア住宅は、必ずしも大きな利益になっているわけではないものの、社会課題の解決に寄与しています。利益を追求するあまりに、そうした部分が軽視されないようにしなければいけません。それこそ皆さんも言われている通り、提供する社会的な価値を投資家に丁寧にアピールすることが、株価の上昇にもつながると思います。

三浦 PBRは常に念頭に置く必要はありますが、あくまで指標の一つです。企業は株主のものであるのと同時に、お客さまや地域社会など、他の幅広いステークホルダーにも価値を提供する存在でな

ければいけません。PBRだけに焦点を絞るのではなく、持続的成長に向けた経営戦略のなかでPBRという指標をどう位置づけるのか、検討していく必要がありますね。

2つの全社方針

環境経営とDXを両立させ、 渋谷を“世界のモデルシティ”に

——「環境経営」「DX」を通じた独自性のある価値創出について、今後、期待される点や改善が必要な点を教えてください。

貝阿彌 環境経営に関しては、太陽光発電や陸上風力発電に加えて、洋上風力発電にも戦略的に取り組んでいただきたいです。また、開発したビルや建物に再生可能エネルギーを効果的に活用している点などは、もう少し世に広くアピールしてもいいのではないのでしょうか。

三浦 TCFDへの賛同やRE100の加盟など、国際的な枠組みに対して、当社グループは比較的早く取り組んできました。そこをもっとアピールしていかもかもしれません。お話の出た洋上風力については、太陽光とはまったく違う競争環境にあります。海外企業も本格的に参入しているので、どこと組んでどのような形で進めるかの戦略が肝要です。慎重さも大切ですが、会社として大胆かつ迅速に判断することが求められます。

定塚 環境経営に取り組むうえでも、「WE

ARE GREEN」のスローガンはすばらしいと思います。一方で、私も、環境経営に関する具体的な取り組みを、もっとPRしていくべきではないかとも感じています。

太陽光については、太陽光を農業と発電とで共有する「営農型太陽光発電」という取り組みも行って面白と思います。当社グループには不動産デベロッパーならではの進め方ができますし、かつ太陽光にはその余地がまだまだあると感じるので、そこを突き詰めたいところです。

星野 「WE ARE GREEN」をあらためて読んでみると、「WE」は当社グループだけでなく全てのステークホルダーとも言えると思っています。一人ひとりの人間やその生き方を草花に例えれば、この言葉から感じる、若葉が芽吹き、それぞれの個性を活かして大きく育っていくようなイメージは、当社がめざす「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」そのものです。「WE ARE GREEN」は、そのような世界を「ともに実現していきましょう」と幅広く呼び掛けていく言葉としていくことができるのではないのでしょうか。環境に限らず、DXを実現するうえでも、今後はステークホルダーを巻き込んだ参加型の事業展開へと進化していくはずですが、環境経営は、社外の人たちを巻き込みやすいテーマなので、環境とDXを融合しながら、ステークホルダー参加型の経営、幅広く愛される企業を具現化していただきたいです。そのスローガンとして「WE ARE GREEN」がさらに広く浸透・活用されることに期待します。

新井 環境経営とDXの融合という視点でいえば、東急グループが取り組む広域渋谷圏では、働く・遊ぶ・暮らすをテーマに、様々な施設の整備が進んでいます。そこではDXも活用しながら、オフィスで働く従業員、憩いの場として訪れる近隣住民、そこに集う動植物などが共存する世界づくりが始まっています。再エネを活用したDX、デジタルイノベーションでエリアマネジメントに取り組む、「リアルエステート・アズ・ア・サービス」を当社グループが広域渋谷圏での取り組みによって体現し、渋谷という街が日本のみならず、世界の都市のモデルになればと期待しています。

定塚 私も、当社グループの事業には夢があり、日本を元気にする力があると感じます。DXに関しては、当社とTFHD digital社※が中心となって、グループ各社の取り組みを強力に支援して進める体制がすばらしい。デジタルを使ってこんなことができるというのが提示され、そこから新しいアイデアが生まれ、社内の活性化につながっています。DXに関する説明は私たち取締役会に対しても行

※ 2022年に設立した当社グループのDX機能会社



中長期成長戦略 社外取締役座談会

われていますし、DXレポートを通じて社外にも開示されています。

まさにそうした取り組みが、経済産業省と東京証券取引所が認定する「DX銘柄2023」の選定につながったのだと思います。

星野 渋谷という街が国際競争力のある街だとみなされていて、最近、多くのIT企業などからオフィスを構えたいというニーズが増えています。テック企業や海外ベンチャーとのシナジーを生み出すうえでも、渋谷は最適な場所です。だからこそ、当社グループが旗振り役となり、渋谷ならではのビジネススタイルの確立や新たな事業の掘り起こしを期待します。

三浦 DXについては、これからが本番だと思います。不動産業では新しいサービスが出にくい面もありますが、ビジネスモデルを変えてこそ真のDXなので、ぜひそこをめざしていただきたいです。

貝阿彌 東急コミュニティーが携わるビル・マンション管理におけるDXにも、非常に可能性を感じています。マンパワーに頼らないビル管理など、今



までとはまったく異なるビジネスモデルができると思います。

新井 先程、竹芝を見学させてもらった話をしましたが、その時にお掃除ロボットや警備ロボットが活躍しているのを見ました。人が担っていた部分をAIや機械に移行することで、人手不足の解消に加え、クリエイティブなまちづくりも実現可能でしょう。やはりDXは、社会課題の解決と密接につながっているなど、あらためて思います。

褒めてばかりでもなんですので、現状の課題を挙げるならば、スピードではないでしょうか。“他に抜きん出た強み”は、スピードによってより強化されます。少し厳しい言い方にはなりますが、アメリカなどと比べると、日本のソフトウェア開発はまだ旧態依然としています。そこを加速できれば、事業全体の効率が相当に良くなるはずです。

中長期の成長に向けて

当社グループ“ならでは”の形で収益力を高めることが鍵

——最後に、今後の東急不動産ホールディングスの成長に向けたメッセージや抱負をお聞かせください。

貝阿彌 当社は非常にまじめな会社だから、法律やコンプライアンスが専門の私が見聞や経験を活かして貢献できている実感があまりないのですが、その分、一市民としてどう考えるのかという視点



で、率直な意見を申し上げていきたいです。

私が社外取締役に就任して5年が経ちますが、取締役会の雰囲気もだいぶ変わりました。以前より女性が増え、バックグラウンドも多様になって、より自由な議論のできる有益な場になったと感じます。

新井 あらためて大切なのは、稼ぐ力を身につけることです。それにより、PBRの改善はもちろん、従業員のモチベーションも上がります。とりわけ重視したいのが「どう稼ぐか」です。当社グループならではのオリジナリティを打ち出しながら収益力を高めるというのが、非常に重要になると思います。

星野 この大変な時代に企業に求められるのは、課題を強みに変える力だと思います。課題に向き合い、それを稼ぐ力につなげることは、なかなか一筋縄では実現できませんが、だからこそ当社グループに根付く“挑戦するDNA”で、意欲的に取り組んでいただきたいです。

環境経営やDXを進めるにあたっては、エリア全体で価値を高める「エアーマネジメント」の考え方

が不可欠ですし、行政や自治体をいかに巻き込むかがカギになります。そうした局面で行政の立場なら何を求めるのか、どう考えるのかというアドバイスを通じて貢献できると思います。

定塚 私の専門はダイバーシティなので、その面だけでぜひ貢献させていただきたいです。女性だけでなく、LGBTQ、あるいは男性に対する配慮も含め、ダイバーシティを切り口にしながら「誰もが自分らしく輝ける未来」の実現をめざします。社外取締役の立場で、社内の女性を支援していきたいと思っています。

三浦 これまで経営に携わってきて、「企業は人なり」というのを強く実感しています。今いる人財をどう活用するか、どんな人財を迎え入れ育てていくかを人事制度も含めて見つめ直してほしい。

新しいことにチャレンジするにあたっては、均一な人財より多様な人財が混在した方が、組織の総合力は高まります。したがって、成績が優秀な人財だけを集めるのではなく、特徴ある人財を採用していただきたいなど。そうしたグループの総合力を高める取り組みに、貢献していきたいです。

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

▶ 戦略投資事業

▶ 管理運営事業

▶ 不動産流通事業



A central graphic area with a light green background and a thin green border. It contains the main title '04' at the top, followed by the subtitle '— 事業セグメント別戦略 —'. Below this is a central text block: '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'. The main content is organized into two columns. The left column is headed '資産活用型 ビジネス' and contains two items: '▶ 都市開発事業' (in a light blue box) and '▶ 戦略投資事業' (in a dark blue box). The right column is headed '人財活用型 ビジネス' and contains two items: '▶ 管理運営事業' (in a red box) and '▶ 不動産流通事業' (in an orange box). A large 'X' symbol is placed between the two column headers. The background of this area is a faded image of a modern office interior with computer monitors and desks.



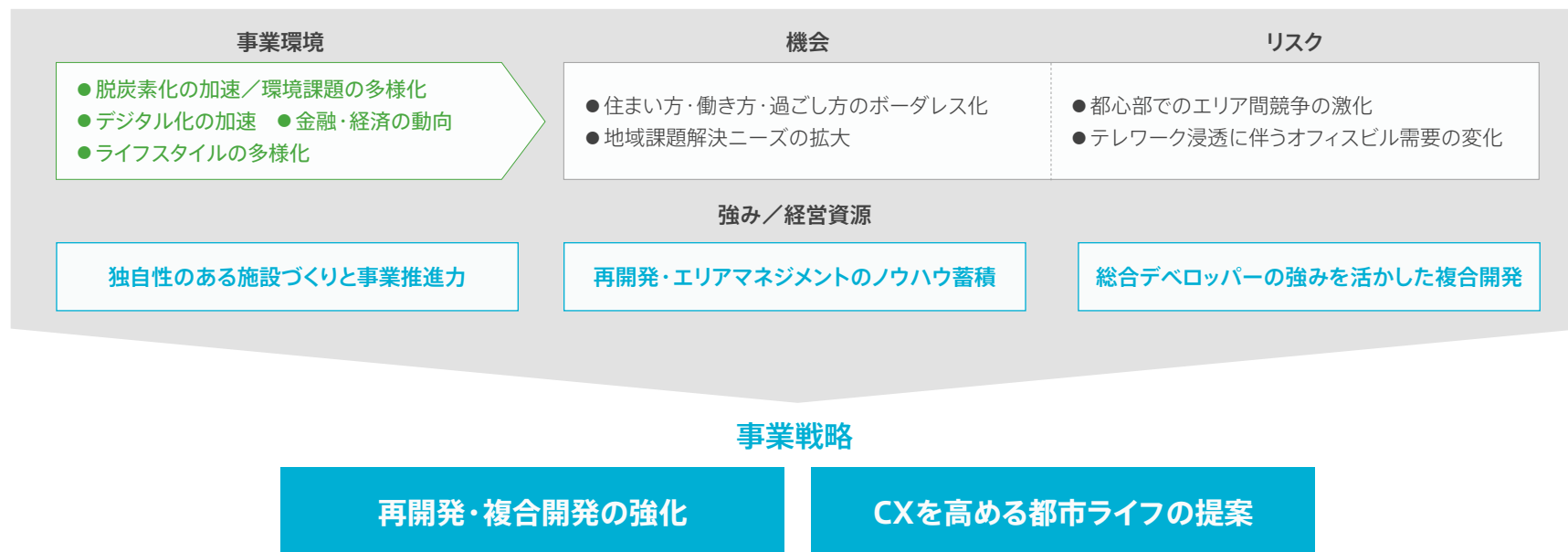


都市開発事業

魅力ある街と暮らしを創造する



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



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

オフィス・商業施設事業の目標指標

	2022年度	2025年度
関与延床面積 ※1	48.5万坪	53.0万坪
環境認証取得 ※2	73.6%	100%

※1. 当社グループが関与するオフィス・商業施設の延床面積の合計（持分換算前） ※2. 東急不動産の保有するオフィス・商業施設（一部共同事業等を除く面積ベース）
 ※3. 再開発事業における準備組合組成・事業参加者として立場確定 ※4. 2021年度からの累計

住宅事業の目標指標

	2022年度	2025年度
関与案件獲得売上 ※3※4	約2,300億円	約2,500億円
収益不動産資産規模	約760億円	約1,600億円

都市開発事業

再開発・複合開発の強化

当社がめざす「住む・働く・過ごす」が融合したまちづくりを体現する再開発・複合開発が順調に進捗しています。2023年度は当社の重点エリアである広域渋谷圏のプロジェクト(→参照ページ p.11へ)を中心に、その他エリアでも「COCONO SUSUKINO」などの大型プロジェクトが開業予定です。

主要プロジェクト(オフィス・商業施設、分譲マンション等)

→ 広域渋谷圏のプロジェクト紹介 p.11へ



東京ポートシティ竹芝
港区
オフィス/商業/住宅 延床面積:201千㎡
2020年9月開業



九段会館テラス
千代田区
オフィス/商業 延床面積:68千㎡
2022年10月開業



(完成予想図)
東五反田二丁目第3地区
第一種市街地再開発事業
2027年度開業予定



(完成予想図)
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



(完成予想図)
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

CXを高める都市ライフの提案

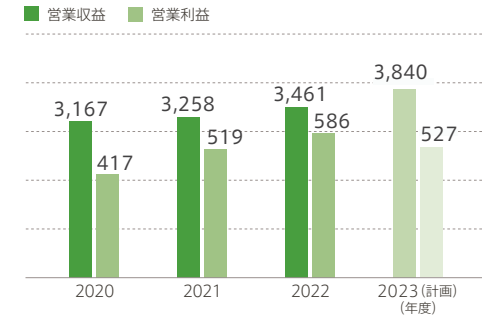
東急プラザ原宿「ハラカド」などで
新しい文化を創造・発信

様々なクリエイターがボーダーレスに新しい文化を生み出し、発信することで、その文化に共感・共鳴する人々が集い、出会い、また次なる文化を共創していくという循環の構築をめざします。

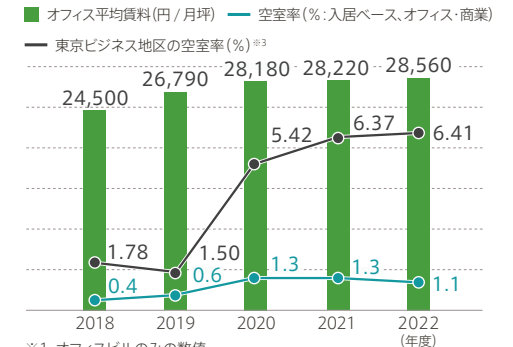


広域渋谷圏の新プロジェクト「PROJECT LIFE LAND SHIBUYA」

営業収益／営業利益(億円)

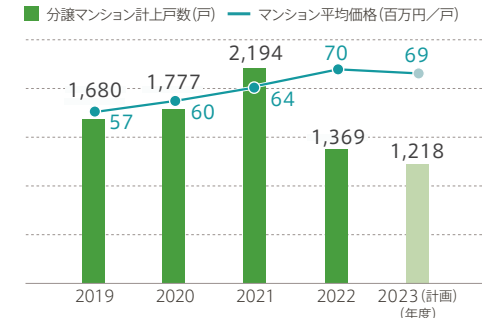


オフィス平均賃料*1と空室率*2の推移



※1. オフィスビルのみの数値
※2. オフィスビル・商業施設の数値 ※3. 出典:三鬼商事(株)

分譲マンション計上戸数の推移



2022年度以前

2023年度

2024年度

2025年度以降

(開業年度)

COCONO SUSUKINO
(札幌すすきの駅前複合再開発計画)
札幌市
ホテル/商業/映画館等
延床面積:53千㎡
2023年秋開業予定



(完成予想図)

THE TOWER JUJO (ザ・タワー十条)
2024年9月竣工予定



(完成予想図)

新宿駅西口地区開発計画
新宿区
商業/業務/駅施設等
2029年度竣工予定



(完成予想図)

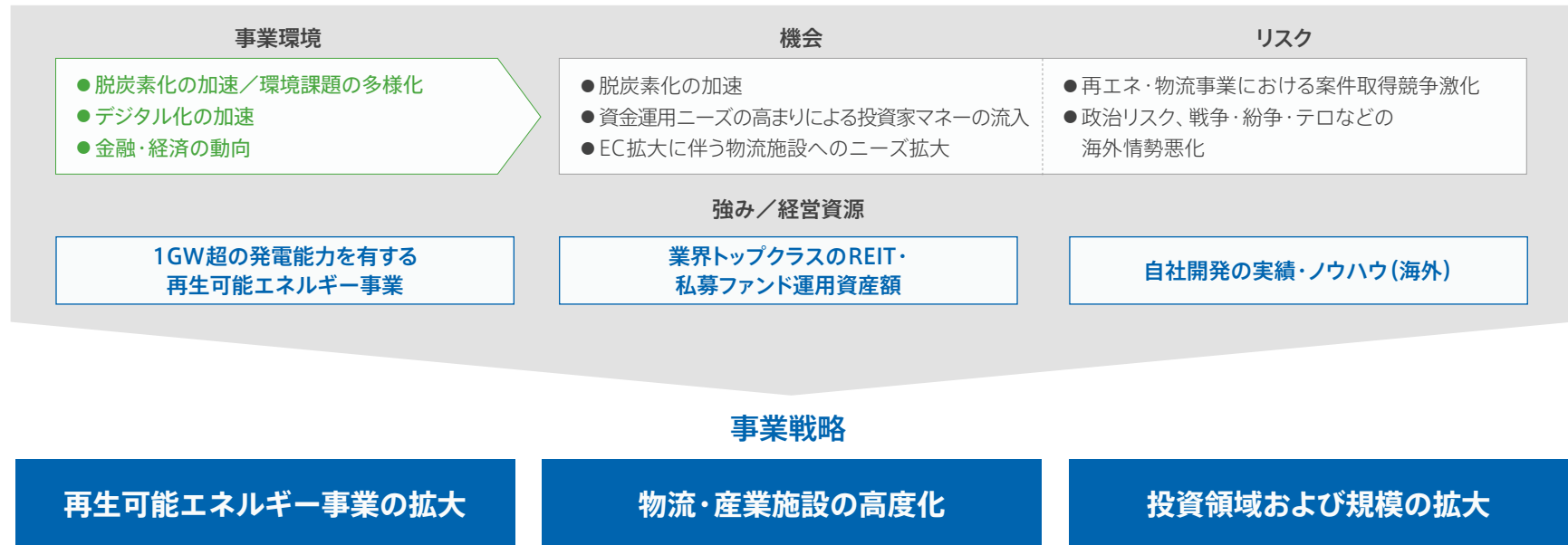
(仮称)東京工業大学田町
キャンパス土地活用事業
港区
オフィス/商業施設/
産学官連携施設等
2030年度複合施設の
供用開始予定



次世代のインフラを構築する



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



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

インフラ・インダストリー事業の目標指標

	2022年度	2025年度
定格容量 ^{※1}	約1.58GW	2.1GW
物流・産業施設投資額 ^{※2}	約900億円	約2,800億円

投資運用事業／海外事業の目標指標

	2022年度	2025年度
AUM ^{※3}	1.75兆円	2.2兆円
米国・アジア投資額 ^{※2 ※4}	約600億円	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

戦略投資事業

再生可能エネルギー事業の拡大

ReENE

再生可能エネルギー事業一覧

2023年3月末時点

- 総事業数：89 事業
- 定格容量：1,577MW
▶ 一般家庭：約 73.6 万世帯分に相当
- CO₂削減量：1,520,000t-CO₂/年

太陽光	稼働済	59事業 (815.6MW)
	開発中	12事業 (234.1MW)
	ルーフトップ等	1事業 (55.0MW)
風 力	稼働済	5事業 (164.2MW)
	開発中	7事業 (197.6MW)
バイオマス	稼働済	1事業 (54.5MW)
	開発中	4事業 (56.0MW)

ルーフトップ(施設の屋根を利用した太陽光発電)事業の推進

2019年より全国の旧雇用促進住宅900棟以上に太陽光パネルを設置して以来、ルーフトップ事業を全国で展開しており、東急不動産の保有施設や民間施設への再生可能エネルギー電力の供給や外部への売電を行っています。2023年には横浜市立の学校53校を対象とした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、今後も取り組みを推進していきます。

(▶ 参照ページ p.35へ)



リエネLOGI'Q京都久御山太陽光発電所

物流・産業施設の高度化

「LOGI'Q」は次のステージへ

「LOGI'Q 南茨木」は、LOGI'Q (ロジック) シリーズとして過去最大となる延床面積48千坪を誇り、多様な物流ニーズに対応し、「冷凍冷蔵対応区画」「ローカル5G対応区画」等を用意。施設内の太陽光パネルで発電する生グリーン電力と、全国の当社グループの発電所から供給される再エネによる電力を併用することで、物流施設における使用電力の100%再エネ化を実現予定です。



(完成予想図) LOGI'Q 南茨木(2023年度竣工予定)

投資領域および規模の拡大

米国での賃貸住宅事業への参画拡大

2012年にTLUS[※]を設立以来、ロサンゼルス・ニューヨークを拠点とし、米国全土で4,707戸の賃貸住宅(計21件)、約64千㎡のオフィス(1件)による賃貸事業に参画しており、累計約8,000戸の賃貸住宅(学生アパートを含む)に関与してきました。この経験を活かし、2023年7月には米国ワシントン州シアトル都市圏のレントン市の賃貸住宅を取得し、当社として初めて米国での単独アセットマネジメント業務に従事することとなりました。

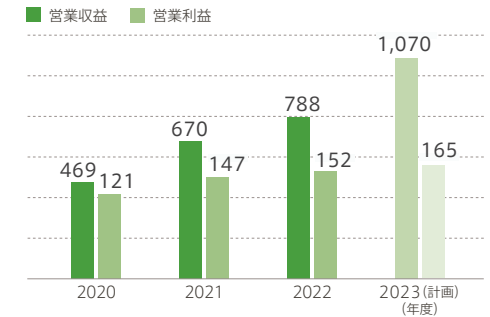
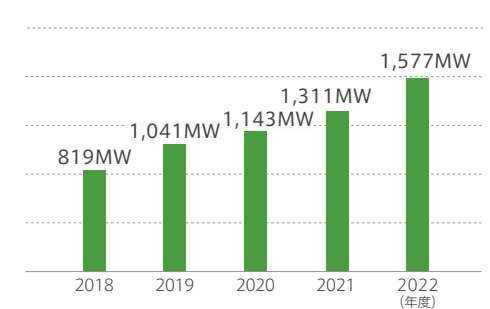
阪急阪神不動産(株)の100%子会社であるHankyū Hanshin Properties USA LLCとともにリノベーションを行い、物件価値の向上を図ります。

※ 米国現地法人 Tokyū Land US Corporation

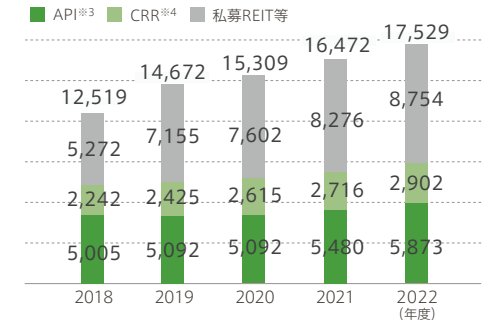


近隣や都心部に勤務するDINKS層およびファミリー層向け住宅

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^{※1}

※1. 開発中含む持分換算前

AUM^{※2}推移(億円)

※2. Assets under management: 運用資産残高

※3. アクティビア・プロパティーズ投資法人

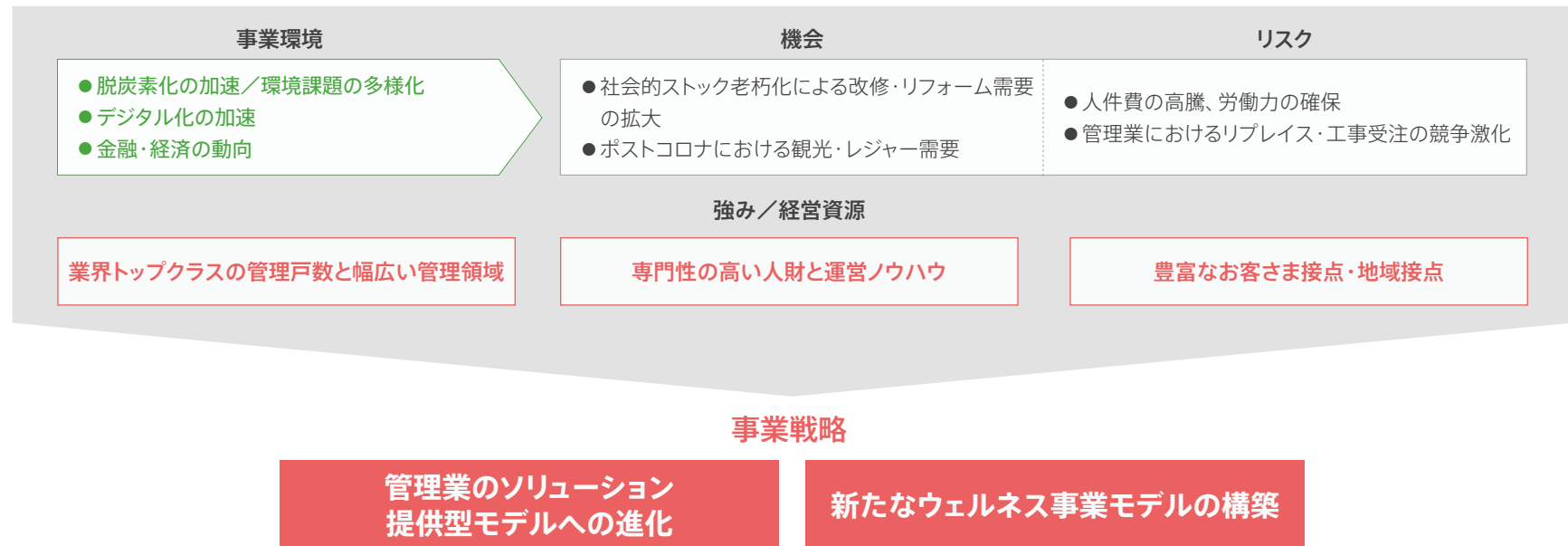
※4. コンフォリア・レジデンシャル投資法人



お客さまに感動体験を提供する



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



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

管理事業の目標指標

	2022年度	2025年度
ライフタイムポータル ^{※1} 組合機能利用率 ^{※2}	16.9%	80%
ビル工事収入 年平均成長率 ^{※3}	△2.4% 2020～2022年度の成長率 15.3%	8.4%

※1. 東急コミュニティー管理のマンション居住者などに向けたポータルサイト ※2. 役員2次登録率100%の物件における割合 ※3. 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

ウェルネス事業の目標指標

	2022年度	2025年度
ホテル室数	9,232室	10,000室
ヘルスケアサービス 提供人数 ^{※4}	205万人	224万人

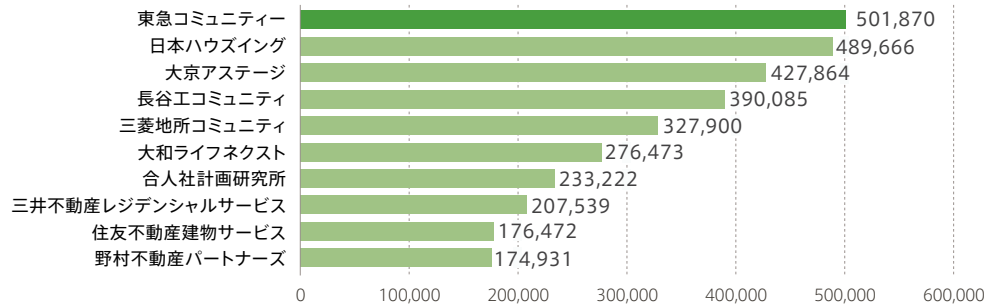
管理運営事業

管理業のソリューション提供型モデルへの進化

2022年度より開始された、マンションの維持管理状況を市場評価に反映する新たな仕組み「管理適正評価制度」「管理計画認定制度」への対応を推進。マンション管理戸数業界トップの企業として、良質な社会的ストックの形成に貢献するとともに、管理組合ごとの課題に対応したソリューションを提供し続けることで、お客さまの期待に応え続けていきます。

マンション管理会社受託戸数ランキング(2022年度)

受託戸数(戸)



※ 出典: マンション管理新聞「総合管理受託戸数ランキング2022」(2023.5.25号)

ロボットフレンドリーな環境の構築に向けた共同研究^{※1}の成果を発表

東急不動産が管理・運営する東京ポートシティ竹芝オフィスタワーを対象に、「ロボフレレベル^{※2}」を評価基準としてロボフレの実現に向けた課題整理を行い、各課題に対して、ロボットの導入を推進する対策の選択肢を検討。

曲がり角における人とロボットの衝突を避ける実証実験の例

対策なし 対策1: 床のステッカーで周知 対策2: 大回りで旋回 対策3: 警笛を鳴らす



※1. 東急不動産、東急コミュニティー、ソフトバンク(株)、(株)日建設計の4社による経済産業省による補助事業「令和4年度革新的ロボット研究開発等基盤構築事業」の実施

※2. 令和3年度の同事業で提案された評価指標

新たなウェルネス事業モデルの構築

インバウンド需要の回復に伴い、ADRおよびRevPARはコロナ前水準[※]まで回復。今後は、国内及びインバウンド需要の更なる取り込みに向けたコンドミニアムホテルの開発等を推進していきます。また、アフターコロナの新たな働き方への取り組みとして、ワーケーション中に受講可能な企業研修プログラムを提供開始しています。

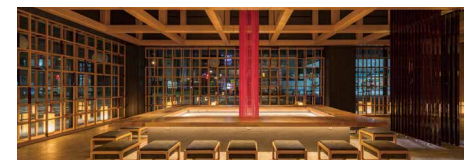
※東急ステイにおける2023年3月時点(ADR: 12,529円、RevPAR: 10,399円)



ハーヴェストクラブのワーケーションプロジェクト「HARVEST Work Style」

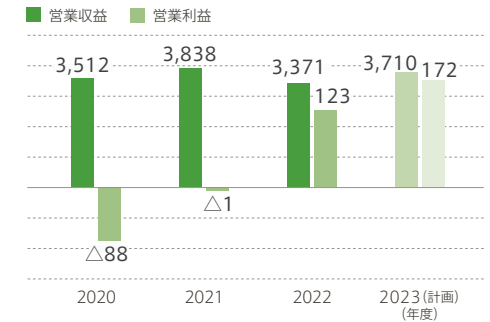
「In」タイプ2店舗目が開業

2022年7月に開業した「東急ハーヴェストクラブ 京都東山」に続き、厳選した他社運営ホテル内の一部客室を会員制リゾートホテルとする「In」タイプの2店舗目として、「東急ハーヴェストクラブ 飛騨高山」が2023年7月に開業いたしました。今後もお客さまに満足いただける施設の提供をめざし、「In」タイプの展開を推進していきます。

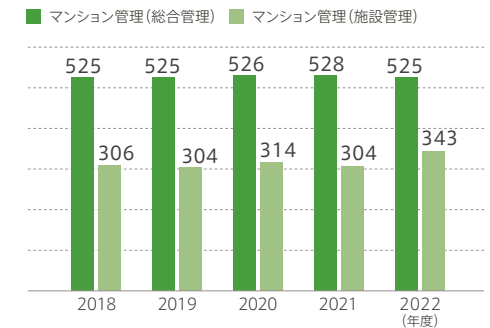


1階ラウンジ

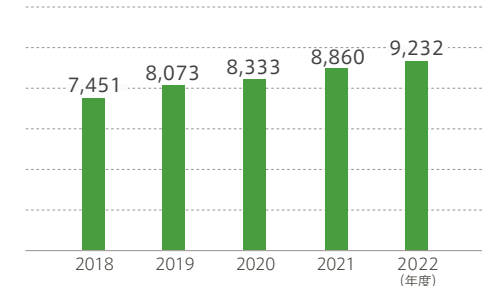
営業収益/営業利益(億円)



管理ストックの推移(千戸)



ホテル室数(室)



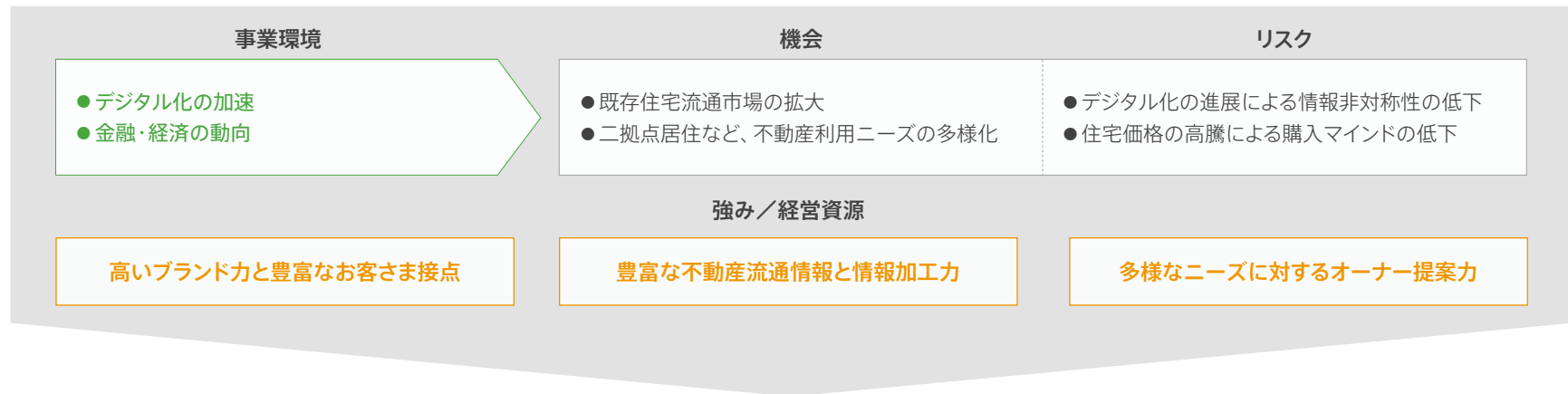
事業セグメント別戦略

不動産流通事業

健全なストック社会を牽引する



事業分野：仲介（売買・賃貸）／販売受託／不動産販売／賃貸住宅サービス



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

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

仲介事業の目標指標

	2022年度	2025年度
リテール取扱件数	28千件	38千件
ホール発生収入	145億円	170億円

賃貸住宅サービス事業等の目標指標

	2022年度	2025年度
管理戸数 ^{※1}	182千戸	208千戸
生産性 ^{※2 ※3}	1.01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

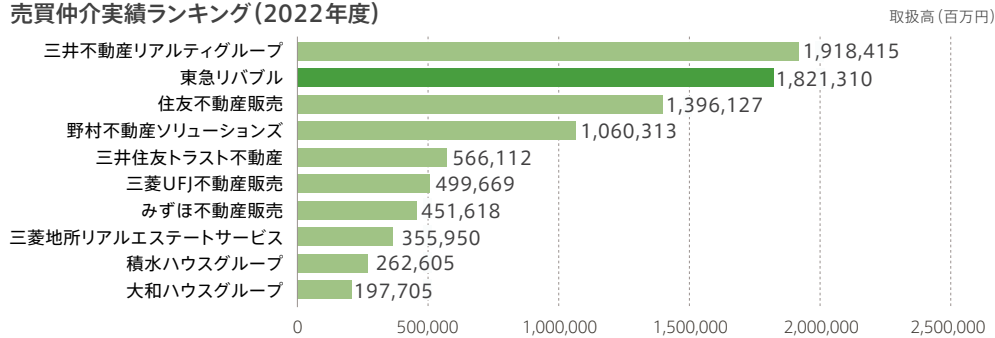
不動産流通事業

情報価値の変化を見据えた不動産仲介事業モデルの進化

東急リバブルは、業界トップブランドの実現に向けて、コーポレートブランドを刷新[※]。3つの業界NO.1戦略(お客さま評価、事業競争力、働きがい)及び3つの業界変革戦略(情報の付加価値化、オペレーションの効率化、環境対応力の強化)に基づき、引き続き収益拡大の基盤づくりに注力していきます。

※ 新スローガン「つなぐ。答えへ。未来へ。」

売買仲介実績ランキング(2022年度)



※ 出典:週刊住宅「主な不動産流通会社 2022年度売買仲介実績」(2023.5.29号)

新築マンション・新築戸建販売における買換えのご相談に AI 査定を導入

2022年度より東急リバブルの売買仲介店舗で利用を開始した AI 査定システムを新築販売シーンでも利用できるようにアプリケーションを改修し、通常、売却査定を行わない新築販売の担当者でも査定額の算出が可能な仕組みを構築しています。

即日

買換え相談



新築検討顧客の資金計画・買換え相談(査定依頼)

査定実施



価格査定AI
新築販売担当者が査定実施

お客さまへ報告・提案



新築検討顧客へ査定結果を報告、資金計画を提示

賃貸住宅サービス事業の規模拡大および効率性向上

賃貸住宅サービス事業では、業務のデジタル化などDXを推進することで生産性を引き上げながら、オーナーさまへの提案力向上と事業規模の拡大を図っています。東急住宅リースにおいては、スマート内覧試験導入や賃貸借契約に係る手続きのWEB化、学生情報センターにおいては、首都圏4店舗を集約統合するなど、さらなる効率性向上に向けた取り組みを加速させていきます。



東京第一支社 首都圏リーシングセンター

外国籍の方が賃貸住宅に住みやすい

新たな契約スキームを導入

東急住宅リースでは、(株)エンプラスと業務提携契約を締結し、外国籍の入居者に向けた賃貸住宅における新たな契約スキームを導入。インバウンド需要の回復を見据え、収益獲得機会の拡大をめざします。

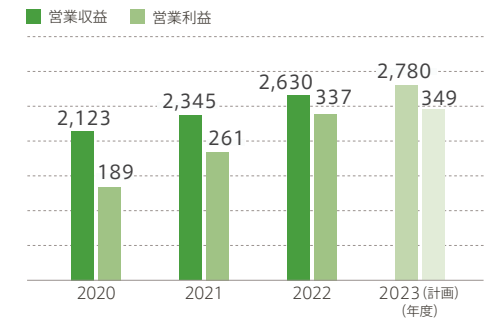


東急住宅リース

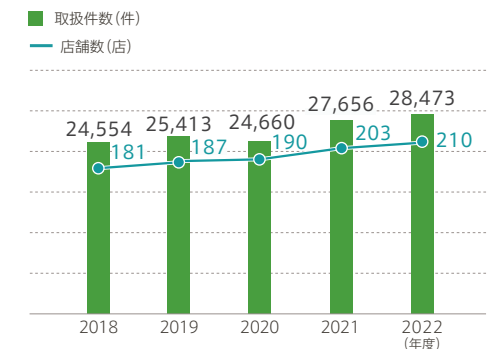


en+
Enplus Inc.

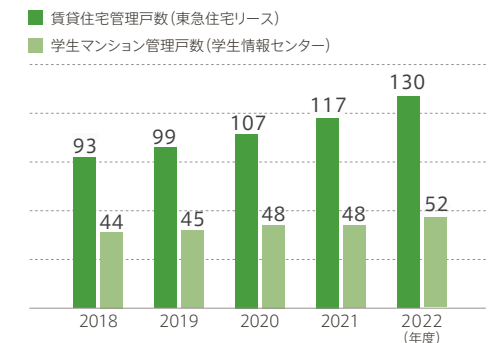
営業収益／営業利益(億円)



リテールの推移



賃貸住宅管理戸数の推移(千戸)



※ 学生マンションは期首の管理戸数

05

—— 価値創造基盤 ——

「GROUP VISION 2030」の実現を支える
重要な経営基盤を強化

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。

サステナビリティ推進体制

代表取締役社長が委員長、執行役員を構成メンバーとした「東急不動産ホールディングス サステナビリティ委員会」を設置し、審議結果を取締役に報告しています。([➡ 参照ページp.80へ](#))
各事業会社で構成されるサステナビリティ協議会およびグループ人財会議 ([➡ 参照ページp.46へ](#)) を開催し、課題の審議やKPI目標の進捗などをサステナビリティ委員会に報告しています。

価値創造基盤 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・循環型社会をつくれます。



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。



価値創造基盤 サステナブルな経営の全体像

2030年にめざす姿の実現に向けて、マテリアリティごとに事業機会とリスクを整理し、KPIを定めました。
社会へのアウトプットとインパクトを高め、SDGsのゴールにも貢献します。

マテリアリティ	■ 主な機会	■ 主なリスク	2030年にめざす姿	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"> 住まい方・働き方・過ごし方の多様化 あらゆる生活シーンの融合 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者ニーズとのミスマッチ 細分化ニーズ対応に伴う効率性悪化 	心身ともに 活力ある生活	お客さま満足度 ^{*1}	90%以上	10.3	参考指標 ROE 10%以上 ROA 5%以上 D/Eレシオ 2.0倍以下 営業利益 1,500億円以上 当期純利益 ^{**8} 750億円以上	アウトプット (事業を通じた提供価値) ライフスタイル創造3.0 <ul style="list-style-type: none"> ● 快適な都市生活 ● 安心安全な住まい ● 心身の健康 ● 充実した余暇 ● クリーンエネルギー供給 	
				「ライフスタイル創造3.0」に資する商品・サービス	100件以上	5.1 8.8 12.7			
 街と暮らし	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ形成の重要性増大 防災・減災ニーズの高まり 心身の健康に対する意識の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 都市間競争における劣後 コミュニティ衰退による街の魅力低下 資産の維持管理不足による価値低下 	誰もが幸せを 感じられる社会	コミュニティ活性化施策	100件以上	11.3			
				建築物の安心安全対策強化 ^{*2}	100%	3.9 11.3 11.5			
 環境	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会・循環型社会への対応ニーズ拡大 ESG投資家からの資金調達拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動・災害の激甚化 環境規制強化などによるコスト増 	脱炭素社会 ・ 循環型社会	RE100 ^{**3} ・*4	2025年達成	7.2			
				再生可能エネルギー電力利用率	60%以上	7.2			
				CO ₂ 排出量(2019年度比)(SBT ^{**5} 認定)	△46.2%	13.1			
				水使用量	前年度比低減	12.2			
				廃棄物量(2019年度比)	△11%	12.5			
				環境認証取得 ^{*6} (CASBEE、DBJなど)	100%	9.4 15.5			
				サステナブル調達(型枠木材)	100%	15.2			
				緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)	3,000ha	15.2			
				事業を通じた環境への取り組み	100件以上	11.6 11.7			
				 デジタル	<ul style="list-style-type: none"> toC接点活用の重要性増大 提供サービスのスケラビリティ向上 	<ul style="list-style-type: none"> バーチャル充実によるリアルの地位低下 既存事業のディスラプター出現 	新しい顧客体験 価値創出	デジタル活用による取り組み件数	100件以上
DX投資額(2021年度比) ^{*7}	2倍	9.1							
ITパスポート取得率 ^{*4}	100%	4.4							
 人財	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財の獲得機会増加 多様性によるイノベーション創発 	<ul style="list-style-type: none"> 人財獲得市場の競争激化・コスト増 人権問題発生に伴うレピュテーション低下 	イノベーションを 生み出し続ける環境	健康診断受診率	100%	8.5			
				新卒女性採用比率	50%	5.5			
				女性管理職比率(中核人財における多様性の確保)	20%以上	5.5			
				男性育児休暇取得率	100%	5.1 5.5			
				DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)	100%	10.3			
				サプライチェーンの人権配慮(強制労働や児童労働に対するデュー・ディリジェンス実施)	100%	10.3			
				株主・投資家エンゲージメント	300件以上	12.6			
				取締役会の実効性向上(第三者評価)	100%	16.6			
 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 透明性向上によるステークホルダーとの関係強化 ESG投資家からの資金調達拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達コストの増大 法令違反による信用低下 	企業価値の 持続的向上	コンプライアンス行動基準遵守	100%	16.5			
				コンプライアンス行動基準遵守	100%	16.5			

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

価値創造基盤 財務・非財務KPI目標および実績

・2022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	2022年度実績		
財務 目標	財務	ROE	10%以上	9%	7.3%		
		ROA	5%以上	4%	4.1%		
		D/Eレシオ	2.0倍以下	2.2倍以下	2.2倍		
		営業利益	1,500億円以上	1,200億円	1,104億円		
		当期純利益 ^{※1}	750億円以上	650億円	482億円		
非財務 目標	S 社会	多彩なライフスタイルをつくる	お客さま満足度 ^{※2}	90%以上	90%以上	94.3%	
			「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	35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	38件	
			建築物の安心安全対策強化 ^{※3}	100%	100%	100%	
	E 環境	サステナブルな環境をつくる	RE100 2025年達成 ^{※4}	100%	100%	66.3%	
			再生可能エネルギー電力利用率	60%以上 ^{※5}	65% ^{※6}	52.9%	
			CO ₂ 排出量(2019年度比)	Scope1・2	△46.2%(SBT認定) ^{※5}	2023年度△50% ^{※6}	△50.6%
				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	△10.9%
			水使用量	前年度比低減	前年度比低減	+18.7%	
			廃棄物量(2019年度比)	△11%	△6%	△22.5%	
			環境認証取得 ^{※7} (CASBEE、DBJなど)	100%	70%	48.7%	
			サステナブル調達(型枠木材)	100%	30%	2.8%	
			緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)	3,000ha	2,400ha	2,086ha	
			事業を通じた環境への取り組み(累計)	100件以上	50件以上	36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	43件	
			DX投資額(2021年度比) ^{※8}	2倍	1.5倍	2.7倍	
			ITパスポート取得率 ^{※4}	100%	80%	71.4%	
	S 社会	多様な人材が活躍する組織風土をつくる	健康診断受診率	100%	100%	100%	
			新卒女性採用比率	50%	42%	40.1%	
			女性管理職比率(中核人材における多様性の確保)	20%以上	9%	7.3%	
男性育児休暇取得率			100%	100%	65.2%		
DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)			100%	100%	86.5%		
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%	72.7%		
株主・投資家エンゲージメント			300件以上	290件以上	284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%	98.7%		

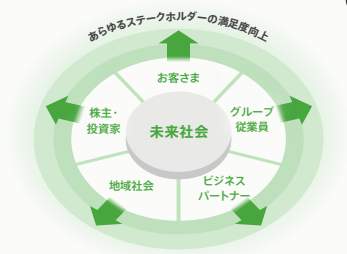
※1. 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2. 東急こすもす会アンケート ※3. 大型・非住宅建築物の災害時帰宅困難者対応など ※4. 東急不動産 ※5. 長期経営方針策定時に決定(2021年度) ※6. 中期経営計画時(2022年度)に策定

※7. 非住宅の大型保有物件(延床面積10,000㎡以上)を対象。共同事業など一部除く ※8. 2021年度以降新たに開発、導入するアプリケーションやゼロトラストなどのインフラ関連費用。2021年度実績14億円

価値創造基盤 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

商品購入等をいただいたお客さま約13万人からなる会員組織「東急こすもす会」を運営。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などを行うほか、オフィスビル事業においてはテナントさまへのフリーペーパーの発行や、節電・節水の呼びかけなど、環境啓発に取り組んでいます。



東急こすもす会会員様限定イベント「『椿姫』出演者が彩るオペラの夕べ」2023年7月5日実施
(10組20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

清掃活動や防災訓練、小学校への出前授業など、エリアマネジメント活動を行い、持続可能な街の形成と地域活性化を図っています。また、地区協議会などに参加し、地域の課題に対する事業を通じた解決を図り、エリアの価値向上や経済効果の創出に寄与しています。



渋谷の清掃活動にて

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

多様な人財が活躍し、個々の能力を最大限に発揮できるよう、グループの人財戦略に基づきながら、各社に応じた仕組みや制度を整えています。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とモニタリングを行うほか、DE&IのEラーニング研修や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・イノベティブな組織風土づくりに取り組んでいます。



グループ社員に向けたEラーニング研修を実施。「ダイバーシティ&インクルージョンの考え方」講師・浜田敬子氏

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

自社のみならず取引先との協業で双方の企業価値向上と成長をめざします。協力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、人権や環境などの社会課題について情報交換を行うなど、事業を通じた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

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

社長、担当役員、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開催しています。また、株主・投資家エンゲージメントのKPI目標を設定しています(2022年度実績284件、2025年度目標290件以上)。さらに、対話から得られた株主・投資家の皆さまの意見や懸念等を経営層が出席する会議等に定期報告しており、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きます。

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

各事業会社における若手従業員への施策や、京都市の協力のもと学生と社会課題を考えるワークショップ「学生とつくるまちの未来プロジェクト」、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形成支援活動など、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行っています。



「学生とつくるまちの未来プロジェクト」ホームページ

[▶ 詳細Webへ](#)

3つの重点課題を踏まえた多様な取り組み

環境ビジョンに基づき、全社方針「環境経営」を推進しています。中期経営計画において、「脱炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」を3つの重点課題とし、注力しています。不動産開発および建物管理・運営など幅広い事業領域と、多様な地域に所在する事業拠点は、グループ連携で環境課題を解決し、地域環境を構築する強みにつながっています。また、緑化や環境イベントなどを通じて、お客さまの感性に働きかける環境価値を提案しています。

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 脱炭素の実現へ

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

● Scope 1・2における削減率早期達成

当社は2021年、国内デベロッパー初のSBT(1.5°C水準)の認定を取得。着実な脱炭素の取り組みで、Scope 1・2のCO₂排出量削減にあたり、以下の目標が達成されました。

- ・目標：2023年度▲50% (2019年度比)
→2022年度▲50.6%
- ・目標：2025年度カーボンマイナス
→2021年度・2022年度達成

☞ 参照ページp.67へ

● 社内炭素税(ICP)

TCFD提言で推奨されているICP(インターナショナルカーボンプライシング)を2021年度に導入。2022年度には、経営会議上程案件での「見える化」を開始しました。

● RE100の達成に向けて

東急不動産は2019年、不動産業で初めてRE100に加盟^{※1}しました。2022年12月には国内事業会社最速^{※2}で、保有するオフィスビルや商業施設など、全244保有施設の使用電力を100%再エネ化。RE100の要件を満たすとともに、年間約15.6万トン、一般家庭約8万世帯分に当たるCO₂排出量の削減に寄与します。

● 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」に参画しています。2021年度に東急不動産が基本構想に賛同。2023年4月からの本格稼働において、東急不動産ホールディングスに参画主体を切り替えました。参画する企業群とともに、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。



● 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^{※3}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	2022年度
100%	70%	48.7%

ZEB/ZEH水準^{※4}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	2022年度
100%	約50%	25%

Topics サツマイモ緑化を利用したオフィスビル空調の省エネ化とコミュニケーションイベントの創出

ウノサワ東急ビル(東京都渋谷区)では、ビル屋上の空調室外機周辺をサツマイモの葉によって緑化し、葉の蒸散や日陰効果により周囲の温度を低減することで、電気使用量の軽減につなげる「室外機芋緑化システム」を導入しました。テナントさまに負担をかけず省エネを実現し、検証では、電気使用量が約10~15%削減できました。また、テナント社員さまによるサツマイモの収穫イベントを通じたコミュニケーション機会の創出にもつながりました。



ウノサワ東急ビルの芋緑化システム

※1. 東京証券取引所市場第一部上場企業の業種別分類に基づく ※2. RE100 2021 Annual Disclosure report の巻末リストによる ※3. 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
※4. 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)

3つの重点課題を踏まえた多様な取り組み

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

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

● 地域や行政連携を通じた地方創生

事業を展開する地域の活性化に貢献し、持続可能な循環共生型の社会を構築しています。

Topics

リノベーション都市型賃貸レジデンス

2022年9月、東急不動産初となる既存建物のリノベーションによる賃貸マンション「コンフォリア高島平」が竣工。築27年の社宅の躯体を活用し、内装や共用部では、当社グループの保全森林の間伐材や廃材を使用。さらに、コンポストによる生ごみ削減と共用部菜園での堆肥の活用などに取り組んでいます。

また、断熱改修による効果が認められ、既存建物では珍しいBELS認証^{※1}を取得しています。



「暮らしのアップサイクル」がコンセプトのコンフォリア高島平

大規模修繕工事「CHOICE」

東急コミュニティーは、良質な社会的ストックの形成を目的に、マンション大規模改修工事の周期を12年から最大18年に延長できる長期保証商品「CHOICE」を展開。仕様・工法等の工夫により、建物の外装に関わる工事の保証期間を従来に比べ1.5倍～2倍に延長し、長期的に工事回数や総工事費の削減に寄与しています。

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んでいます。

● ネイチャーポジティブへの貢献

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

● 関連方針の策定とイニシアチブ

生物多様性方針やサステナブル調達方針などを策定し、ステークホルダーと協力しながらサプライチェーン全体で地球環境に与える影響を低減。「生物多様性のための30by30アライアンス」^{※2}や、「TNFDフォーラム」^{※3}にも参加。2023年8月にはTNFD開示を行いました。 

Topics

J-クレジット認証

「東急リゾートタウン蓼科」では、持続可能な地域循環サイクル「もりぐらし[®]」を推進しています。その一環として、適切な間伐などを行い、森林の成長を促すことで、森林が吸収するCO₂量約50トン/年が、J-クレジット^{※4}として認証されています。

地域と連携した生物多様性への貢献

「ハイアット リージェンシー 瀬良垣アイランド 沖縄」では、地元大学と協力し、クマノミの育成や保全に努めています。また、農地から雨により海へ赤土が流出し、サンゴの育成や海の景観に悪影響を及ぼしている課題の解決を図る「Honey & Coral Project」に賛同し、恩納村のサンゴを守る活動に貢献しています。



ゴヨウツツジ保全活動

東急リゾーツ & スティが運営する「マウントジーンズ 那須」は、日本最大級のゴヨウツツジの群生地です。日照を防げる低木の除伐などを、地元ボランティア協議会と共に実施し、花の育成支援を行っています。

※1. (一社)住宅性能評価・表示協会による、建築物の省エネ性能(燃費)について、評価・認定する制度 ※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 ※4. 経済産業省、環境省、農林水産省が運用する「J-クレジット制度」により認証された、二酸化炭素などの温室効果ガスの排出削減量や吸収量

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、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)^{※1}に基づき、事業活動を通じて環境と経済の調和に取り組んできました。また、地球規模の喫緊の課題である気候変動への目標指標として「2030年度SBT1.5°C目標の達成」と「2050年ネットゼロエミッション」を定め、TCFD提言に基づく各施策を実行しています。

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。また、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しています。

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

項目	当社グループの取り組み → 詳細Webへ
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において気候変動に関する重要事項を審議し、その結果を取締役に報告
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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°C・3°C・4°Cの3つのシナリオで中期(2030年)と長期(2050年)のリスク・機会を評価 ZEB/ZEH推進、再生可能エネルギー事業の拡大、グリーン資金調達などを実施
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動を長期経営方針におけるマテリアリティとして2030年のKPI目標を設定し、サステナビリティ委員会において進捗管理 気候変動を経営に重要な影響を及ぼす重要性の高いリスクとして特定し、監督・取り組み体制を全社リスク管理に統合
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量は、2030年度目標として1.5°C水準でSBT認定を取得し、2050年に自社+サプライチェーンでネットゼロエミッション達成を宣言 東急不動産がRE100を宣言し、2022年の早期達成を目標化 水使用量・廃棄物量の削減、建物の環境認証取得、森林保全面積のKPI目標を設定

気候変動目標



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	

シナリオ分析の概要

当社グループの4事業(都市・レジャー・住宅・再エネ)において、中期(2030年)および長期(2050年)にわたる気候変動関連のリスクと機会を評価するシナリオ分析を実施し、事業戦略に反映しています。分析は、国際エネルギー機

関(IEA)および気候変動に関する政府間パネル(IPCC)のシナリオを参考に、1.5℃(脱炭素社会への移行を達成)、3℃(各国が国別目標を遵守)、4℃(政策・技術・市場等が現在の傾向延長で拡大)の3ケースで行いました。

気候変動シナリオ分析の対象事業

【2018年】
都市事業(中期)、レジャー事業(長期)
【2020年】
都市事業、レジャー事業、住宅事業、再生可能エネルギー事業(4事業において中期・長期)
【2023年】
都市事業、レジャー事業、住宅事業、再生可能エネルギー事業(4事業において中期・長期)

一部抜粋 詳細Webへ	1.5℃	3℃	4℃
<p>●移行リスク 政策・法規制 技術・市場・評判</p> <p>●機会 エネルギー源 製品とサービス 市場</p>	<p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期では炭素価格やZEB/ZEH対応コストによる大きな財務影響が生じるが、長期ではZEB化が完了し、優位性を確保することにより、賃料収入が増加。 ・再エネ電力ニーズが拡大。 <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、既存施設の設備更新を推進し、再エネ電力の早期導入により差別化。 	<p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・再エネ電力ニーズが拡大。 <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・各事業とも1.5℃シナリオと同様の差別化を推進。 ・テレワーク普及を見越して、サテライトオフィスを展開。 	<p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。
<p>●物理的リスク 急性 慢性</p> <p>●機会 レジリエンス</p>	<p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期では異常気象による自然災害が緩やかに増加するが、財務影響度は低い。 <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建物の立地選定、およびテナント・居住者との連携によるBCP・LCP強化により差別化。 	<p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<p>【リスク・機会と財務影響】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>【戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。

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、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、東急コミュニティの技術研修センター「NOTIA」Nearly ZEB認証取得を始めとする先進的な取り組みを推進
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%再生エネ切り替え完了

● ZEB/ZEHの推進

東急不動産の分譲住宅・オフィス等において、環境性能の向上に取り組んでいます。

ZEB/ZEH水準	2030年度目標	2025年度目標	2022年度実績
	100%	約50%	25%

また、取り組み強化のため、各事業で新たに以下の目標設定を行いました。

	中期経営計画時の推進目標	現目標
ZEH水準 (着工ベース)	●分譲マンション「BRANZ」 2025年度 50% 2030年度 100%	●分譲マンション「BRANZ」：2023年度 100% (前倒し) ●分譲マンション「L'GENTE」：2024年度 100% (対象拡大) ●都市型賃貸レジデンス「COMFORIA」、 学生レジデンス「CAMPUS VILLAGE」：2025年度 100% (対象拡大)
環境認証取得 (着工ベース)	●住宅は対象外 非住宅・大型保有施設のみを対象	●分譲マンション「BRANZ」：2023年度 100% (新規) (全物件で「低炭素建築物」認定取得)

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	再生エネに伴う電力購入費等の間接費の上昇額を試算の上、RE100の早期達成を目指すため、2022年度に運営施設において自社の再生エネ事業で発電した電力購入に切り替え
資本配分	再生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、その取り組みを債権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

長期ビジョンにもとづき、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、債券投資家等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債の進捗報告等を周知。ミーティングを通じてご意見等を経営層との共有のうえ、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

価値創造基盤 **社会** 地域社会への貢献

持続可能なまちの形成 ～地域の社会課題を解決する再開発事業～

私たちは、幅広い事業領域や不動産事業の実績から得た開発力と知見を活かし、再開発事業を通じて、地域の社会課題解決に貢献しています。再開発事業の使命であるインフラ形成だけでなく、エリアマネジメントにおける地域コミュニティの形成や街のにぎわい創出などの両面で、持続可能なまちの形成を図っています。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、快適で豊かな、人に寄り添った暮らしを創造していきます。

Case 01

街と人をつなぐ「渋谷フクラス」。 安心安全な駅前づくりと、まちの国際競争力を向上

渋谷駅西口周辺地域の課題

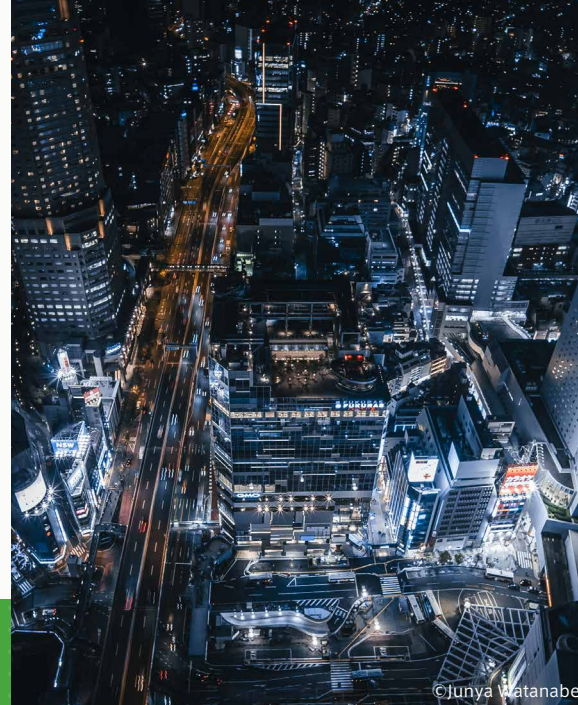
渋谷駅西口周辺は、6駅8路線による乗換動線が複雑化していることや、駅施設のバリアフリー不足、歩行者滞留空間の不足、バスターミナル内の車路と歩行者路の分離が未整備で危険なことなど、交通上の課題を有していました。

また、社会課題として、ビジネス環境が整備されたオフィスビルの不足や、世界中から多くの観光客が来街するにもかかわらず、情報発信や観光案内等の支援機能が不足している事情を抱えていました。

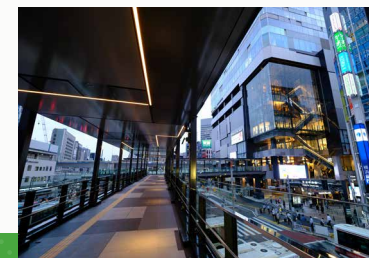
交通結節機能強化と 快適性・レジリエンスの向上をめざす

当社グループは、周辺事業者と連携して鉄道改良事

業や土地区画整理事業と合わせて、駅との接続やバスターミナル、地下駐車場など、建物と周辺との一体的再整備に取り組みました。また、多層に分散する公共交通機関をつなぐ縦導線「アーバン・コア」や歩行者デッキの整備により、地形の高低差や街の分断を解消する立体的な歩行者ネットワークを整備し、駅から街へのアクセス性を高めています。さらに、地下へタクシー乗降場と車路、地域荷捌き駐車場を整備し、渋滞の緩和などに対応。立体交通広場を渋谷フクラス側に確保し、まとまった滞留空間も創出しています。災害時には一時滞在施設として、帰宅困難者に対応する防災拠点としての機能も持たせました。このようなさまざまな取り組みで、大規模ターミナル駅にふさわしい、歩行者中心の安心安全で、利便性の高い駅前づくりを実現しました。



©Junya Watanabe



渋谷駅から直接アクセス可能な多層の歩行者空間（アーバンコア）を整備



周辺道路の路上荷捌きの渋滞解消に貢献した地域荷捌き駐車場「ESSA」。地元等と連携して協議会も設立



渋谷へ観光客を誘引するアートセンター併設型観光支援施設「shibuya-san」。観光案内やイベントを開催

グローバル都市としての 国際競争力の向上へ

オフィス不足に対応するため、渋谷フクラスは、6階から18階まで、1フロア約640坪のオフィスフロアを設置しました。また、渋谷駅周辺から国際競争力の強化を図るため、バスターミナルには羽田、成田両空港からリムジンバスの乗り入れを誘致し、発着場前には渋谷へ観光客を誘引する観光支援施設を整備しました。テナントには、クリエイティブ・コンテンツ産業等の交流・支援機能として会員制シェアオフィス「ビジネスエアポート」と、世界的に有名なレストラン「CÉ LA VI Tokyo」を隣接させるなど、世界から観光客を誘引する文化・情報発信機能の導入による、国際競争力の高い生活文化の創造・発信拠点を形成しています。

価値創造基盤 社会 地域社会への貢献

持続可能なまちの形成 ～地域の社会課題を解決する再開発事業～

Case 02

大船のまちに寄り添う。 良好な市街地形成と新発想エリアマネジメント

大船駅笠間口周辺地域の課題

大船駅は、一日の乗降客数が約19万人にのぼる鎌倉市と横浜市の境界線上にあるターミナル駅であり、バスターミナルも備える交通結節点ですが、駅前市街地は都市基盤の整備が不十分でした。バスターミナルの幅は狭くバスの旋回ができず、タクシーや一般車の乗降スペースがない状況だったこと、公共駐輪場、公園、木造建築物等の老朽化や、災害時の対応として必要な広場のスペースが不足していることなどが課題でした。

また、横浜市都市計画マスタープランにおいて、再開発後の新旧住民や商業施設利用者等、多様な世代交流の機会創出で、災害時対応や活気あるまちづくりを行うため、エリアマネジメント導入が必要不可欠でした。

施行区域約1.7haの大規模複合再開発

東急不動産が2014年に参加組員として参画した当再開発事業は、2021年に大型商業施設「GRAND SHIP(グランシップ)」と住宅棟「ブランズ

タワー大船」が全面開業し、周辺の住宅地に配慮した良好な複合市街地として、まちに新たなにぎわいを創出しました。

まちのランドマークとなる21階建ての制振タワー構造のマンションを建設。駅から商業施設へペDESTリアンブリッジでつなぎ、駅周辺地域との回遊性を図り、交通結節点の機能強化として、バス、タクシー乗り場、一般車両の利便性向上によるターミナルの設置や自転車置き場の再整備などを行いました。

また、広場と公園を敷地内に配置し、エリアマネジメントの起点としてさまざまなイベントや活動に寄



東急コミュニティーの管理担当とエリアマネジメント担当。
ブランズタワー大船にて

与しています。

再開発以前の区域内には、多くの公共施設、地権者さま、関係者さまを有しており、さまざまな課題に対し、当社グループならではのバリューチェーンを活かした組織体制で対応し、早期解決を図りました。(商業コンサルタント・PM業務:東急不動産SCマネジメント、施設管理業務:東急コミュニティー、賃貸資産管理:東急住宅リース、住宅販売:東急リバブル)

総合不動産管理会社である 「東急コミュニティー」が エリアマネジメントに携わる 初めての試み

まちの活性化に重要な鍵となるエリアマネジメントには、管理会社である東急コミュニティーが、マンションや施設の管理・運営だけにとどまらず、全体建物の管理業務の一環として、「地域コミュニティとの交流機会の創出」および「区分所有者・入居者等のコミュニティ形成」を目的としたエリアマネジメント業務を受託しました。



防災訓練を実施し、地域全体の防災意識向上に寄与



イベントを開催し、商業施設と一体となった賑わいを創出

各管理組合や来館者と接し、施設に常駐する管理会社がエリアマネジメント活動に携わることで、多様性が生まれ、持続的な住・商一体のコミュニティ形成活動につながっています。

経営戦略と連動する、3つの人財戦略を策定・推進

人財理念と経営戦略にもと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。

人財戦略

価値を創造する 人づくり



- グループ理念の浸透
- DX人財の育成
- 環境経営に基づく人財育成

「価値を創造する人づくり」は、グループ理念と経営戦略に基づいた、人財の育成に関する方針です。当社グループは長期ビジョン「GROUP VISION 2030」において、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、全社方針として「環境経営」と「DX」を打ち出しました。従業員一人ひとりが創造する価値を最大化するために、「グループ理念の浸透」「DX人財の育成」「環境経営に基づく人財育成」を主たる施策とし、生産性が高く広く社会に貢献する人財の育成に取り組んでいます。

多様性と一体感のある 組織づくり



- 女性の活躍推進
- 多様な人財の活躍推進
- イノベティブな組織風土の醸成

「多様性と一体感のある組織づくり」は、グループの価値創造を支える、社内環境整備に関する方針です。グループの価値創造には、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の取り組みによる「女性の活躍推進」「多様な人財の活躍推進」や、「イノベティブな組織風土の醸成」が必要と考えております。特に「女性の活躍推進」は、2030年度目標として新卒女性採用比率50%・女性管理職比率20%・女性管理職候補比率20%を掲げ、育休・産休に応じた昇格制度（東急不動産）、育児サポート制度・パートナー制度による個人目標軽減や休日シフト・複数担当制（東急リパブル）などに取り組み、目標達成を目指しています。

働きがいと 働きやすさの向上



- 健康経営の推進
- 柔軟な働き方の支援
- ワークエンゲージメントの向上

「働きがいと働きやすさの向上」は、従業員一人ひとりを支える、社内環境整備に関する方針です。従業員の健康・安全の確保が企業の持続的な発展にとって重要な課題であると認識のうえ、良好な職場環境の整備に取り組んでいます。特に「柔軟な働き方の支援」として、効率性・生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの実現のため、東急不動産、東急リパブル、東急コミュニティー、東急住宅リース、学生情報センターではテレワーク制度およびフレックス勤務制度（またはスライド勤務制度）を導入し、ITを活用して場所や時間にとらわれないフレキシブルな働き方や、従業員満足度の向上を実現しています。

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。



価値を創造する人づくり
DX人財の育成

2022年度実績 ITパスポート取得率 **71%**^{※1}
デジタル活用による取り組み件数 **43件**

DX事例の創出を目指してグループ横断プロジェクトの実行と実践型学習・研修の両輪で人財基盤の構築を行っています。2022年2月にはTFHD digital(株)を設立し、デジタル専門人財の採用を行い、グループ各社およびグループ全体のDX支援を行う体制を構築。そうしたDX推進に向けた組織・制度の整備や既存・新規ビジネスの双方での具体的なDX事例などが評価され、2023年5月に経済産業省・東京証券取引所及び情報処理推進機構による「DX銘柄2023」に選定されました。

これらの取り組みを基盤に、「デジタル活用による取り組み件数」は2022年度実績で13件、累計43件に至りました。2030年度は計100件以上という成果創出をめざしている他、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。



多様性と一体感のある組織づくり
多様な人財の活躍推進

2022年度実績 Eラーニング 受講率 **86%**^{※2}

DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を推進し、多様な人財が活躍する組織風土醸成に取り組んでいます。トップコミットメントとして「DE&Iビジョン」を策定のうえ、従業員に対してはEラーニングを実施し、受講率をKPIとして設定。2030年度は受講率100%をめざしています。東急リパブルスタッフでは、障がいのある社員の活躍が評価され、厚生労働省が障がい者雇用の促進・安定に関する取り組みを評価する「もにす認定」を2022年2月に取得しました。



ハローワーク渋谷での認定書授与式(もにす認定)



価値を創造する人づくり
環境経営に基づく人財育成

2022年度実績 サステナブル・アクション・アワード 応募 **123件**
事業を通じた環境への取り組み **36件**

環境経営に基づく人財育成として、Eラーニングやサステナブル・アクション・アワードを通じた啓蒙を行っています。サステナブル・アクション・アワードは、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、そのアクションの輪をグループ全体に広げ、収益貢献に繋げることを目的に創設されました。2022年度は19社123案件の応募が寄せられ、優れた取り組みとして合計12件を表彰しました。毎年応募50件、2025年度で累計応募300件をめざして継続していきます。これらの

取り組みを基盤に、「事業を通じた環境への取り組み件数」は2022年度実績で14件、累計36件に至りました。2030年度は計100件以上という成果創出をめざしています。



サステナブル・アクション・アワード表彰式



多様性と一体感のある組織づくり
イノベティブな組織風土の醸成

STEP応募累計 **253件**
事業化決定 **3件**^{※3}

「挑戦するDNA」を継承し、会社の枠を超えたイノベーションを創出するために、「STEP」というグループ共創型社内ベンチャー制度を設立。「STEP」は「S(Start/Sustainable/Shibuya)」+「TFHD(東急不動産ホールディングス)Entrepreneur Program」の略称です。2019年度にグループ従業員を対象として開始し、2021年に事業化第1弾としてTQコネクトを設立。2025年度まで毎年事業化1件以上を目標に掲げながら、グループ全体の組織風土醸成に取り組んでいます。



TQコネクト 取締役社長(左)、副社長(右)

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



働きがいと働きやすさの向上 健康経営の推進

従業員の幸福と健康維持・増進を重要な経営課題と捉えて、心身の健康に繋がる様々な施策に取り組んでいます。健康診断受診率・ストレスチェック受診率・男性育児休暇取得率100%を目標に掲げ、セミナーや啓蒙活動などに取り組んでいます。

東急コミュニティでは、2021年度に男性育児休暇取得率100%を達成しました。育休開始から5日間の有給休暇扱いや、配偶者出産休暇の半日単位での利用可能等、制度を整備するとともに、マニュアルを通じて繰り返し周知することで、取得推進や“お互いさま”の風土醸成につなげていきます。

2022年度
実績 男性育児休暇取得率 **65%**



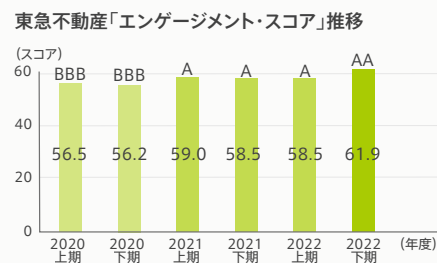
グループポータルサイト「T-MAG」では、男性育児休暇取得に関する発信を実施



働きがいと働きやすさの向上 ワークエンゲージメントの向上

グループ各社では定期的なストレスチェックと合わせて、ワークエンゲージメントの調査を行っています。さらに、個社ごとの従業員エンゲージメント・サーベイを定期的実施しています。東急不動産では、年2回のサーベイを実施し、全社結果を社内外に開示しています。サーベイ結果を各組織長にフィードバックしながら、エンゲージメントの維持・改善に取り組んでいます。2022年度はレーティングAAで、2030年度目標を前倒しで達成。今後も、スコアの維持・改善に取り組んでいきます。

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
2022年度
実績 **エンゲージメント・レーティングAA**



参照:エンゲージメント・レーティング(11段階のランク付けについて)
スコア
33 39 42 45 48 52 55 58 61 67
DD DDD C CC CCC B BB BBB A AA AAA
レーティング

有識者評価

企業価値向上につながる人財戦略に期待

人づくり、組織づくり、社会づくり。「つくり」を大事にする理念浸透や戦略実現は、経営者や管理者だけではなく、ひとり余すことなく全員が挑戦し、社会と向き合うという当グループの強い意志を感じます。創業の精神に対する敬意や真摯さの現れとともに、掛け声倒れに終わらない強い姿勢と、持続可能な社会づくりに対する自負がみなぎっているようです。

自社が社会に多様な価値を創出するためには、全従業員が多様な価値を受け入れ、創造する体現者である自覚を持つことが重要ですが、3つの人財戦略間の整合性は高く、その基盤となる組織を強固にする施策としても明確になっています。しかし、それ故に戦略同士の相互依存が働くため、ひとつも手を緩めることなく根気強く取り組むことが求められます。

戦略のキードライバーは「働きがい」と「働きやすさ」であり、「働きがい」から導き出される革新性とともに、組織に厳格性を合わせ持たせることで、はじめて実現します。とくに「イノベティブな組織風土の醸成」は、多様性と一体感により形成されるとしていますが、この両極性を束ねるマネジメント力は一朝一夕に身につきません。例えば、「心理的安全性」の担保と同時に「反論や批判を受け入れる」、「失敗の許容」に相対し「成果に対する高い基準」のような、両面を備える具体的なマネジメントポリシーの策定が望まれます。

また、全社方針「環境経営」と「DX」に基づく人財育成をめざす施策やKPIが、人財戦略と直接的に対応できており、さらに、KPIの数値目標が全項目において具体的に明示されている点を評価します。長期ビジョンの「自分ゴト化」度というユニークな指標を執行役員クラスに設定していることは、経営層といえども気を引き締めて取り組もうとする姿として伝わります。

私は、人的資本への投資と関連する経営戦略、それが財務指標や資本効率の向上につながる一連の関連性を、経営者が明確にして道筋をしっかりと示すことが重要と考えています。人財戦略が事業戦略の原動力となり、企業価値向上との両立がかなうよう、当グループの人的資本経営のさらなる進化に期待します。



株式会社パーソル総合研究所 上席主任研究員
立教大学大学院 客員教授
佐々木 聡

施策・人財KPI

人財戦略	施策	人財KPI	進捗(2023年4月実績は速報値)	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)	84% [2022年度実績、計140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 ^{※1}	71% [2022年度実績]	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43件 [2022年度実績]	計100件以上 [2030年度]	
 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 ^{※2}	46% [2023年4月実績]	50% [2030年4月]	
	● 多様な人財の活躍推進	● 女性管理職比率(中核人財における多様性の確保) ^{※2 ※3}	8% [2023年4月実績]	20%以上 [2030年4月]	
		● 女性管理職候補比率 ^{※2 ※3}	18% [2023年4月実績]	20%以上 [2030年4月]	
● イノベティブな組織風土の醸成	● キャリア採用者管理職比率 ^{※2 ※3}	46% [2023年4月実績]	50% [2030年4月]		
 働きがいと 働きやすさの向上	● 健康経営の推進	● DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率) ^{※2}	86% [2022年度実績]	100% [2030年度]	
		● 社内ベンチャー制度「STEP」事業化件数	応募累計253件・事業化3件 [2022年度実績]	事業化1件/年 [2025年度]	
		● 外部知見の獲得とグループ内ノウハウ共有	累計111回 [2022年度実績]	開催4回/年 [2025年度]	
● 柔軟な働き方の支援	● 健康診断受診率 ^{※2}	100% [2022年度実績]	100% [2030年度]		
	● ストレスチェック受検率 ^{※2}	93% [2022年度実績]	100% [2030年度]		
	● 男性育児休暇取得率 ^{※2}	65% [2022年度実績]	100% [2030年度]		
● ワークエンゲージメントの向上	● テレワーク制度規程整備率 ^{※2}	100% [2022年度実績]	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 ^{※2}	100% [2022年度実績]	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 ^{※1}	エンゲージメント・レーティングAA [2022年度実績]	エンゲージメント・レーティングAA [2030年度]		

・第三者検証前の実績も含まれており、変更の可能性があります。

※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

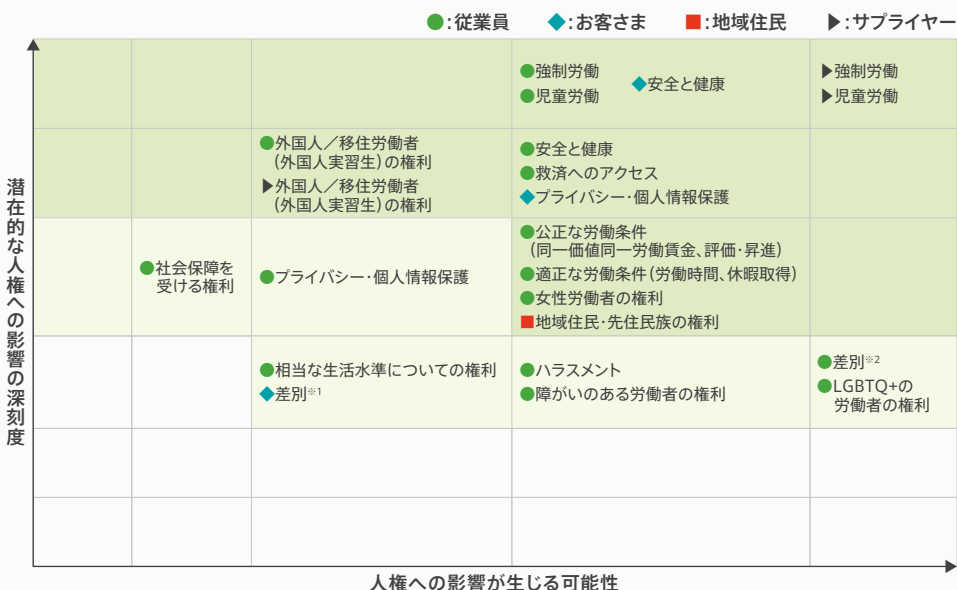
当社は、2019年12月に「東急不動産ホールディングスグループ人権方針」を策定しました。「世界人権宣言」などの国際的な人権基準を支持し、サプライヤーと共に協働して人権を尊重した事業活動を行います。

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取り組みを推進しています。

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標に、リスクの分析と評

価を行っています。2022年度には、当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です。

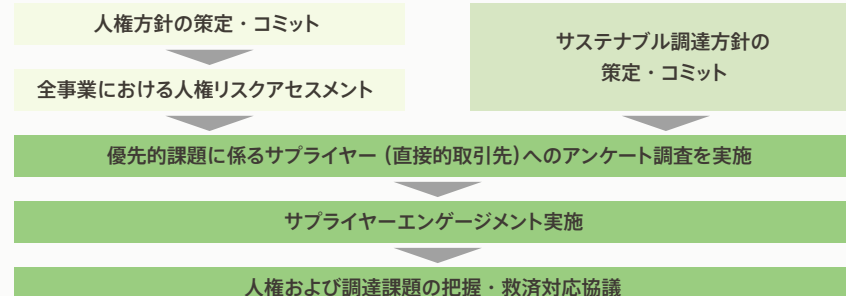
また、事業活動に起因する人権への影響を検討した結果、「建設資材のサステナブル調達」と「サプライチェーンにおける強制労働・児童労働の未然防止」を優先的に取り組む重点課題とし、長期経営方針における2030年度KPIとして設定しました。

デュー・ディリジェンスの実施

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ています。「人権方針」と「サステナブル調達方針」の順守、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と企業ごとの

リスク評価を実施し、改善案を含むフィードバックを文書にて提示しました。2022年度のアンケート実施数は184社で、リスクが高い評価の企業数は8社でした。グループ内では社内報での啓発やEラーニング、新人研修などの人権教育を実施。ハラスメントやLGBTQ+の相談窓口も設置しています。

人権およびサステナブル調達デュー・ディリジェンスの実施フロー



Interview

外国人技能実習生への人権配慮

外国人技能実習生の受け入れ企業である東急ビルメンテナンスの担当者に、実習生から選ばれる企業としての施策を聞きました。

東急ビルメンテナンス(株)
経営統括部 業務推進室 業務統括課
安孫子 幸代

2015年入社。2017年度より外国人技能実習制度を活用した生活指導員として現職に従事。実習生の業務や生活全般に関わる教育研修・指導を担当している。



外国人技能実習生への対応

東急ビルメンテナンスの事業は、主に東急コミュニケーションが管理する建物を中心に、清掃、設備管理、警備など、建物の総合的な管理を行っています。ビルクリーニング事業において、2017年度から外国人技能実習制度を活用しており、業界的にはかなり早い段階でスタートしました。そのため、同業他社様から問い合わせも多く、実務セミナーでパネラーとして登壇したこともあります。

受け入れのきっかけは、清掃の人材確保が慢性的に困難であるなか、当時東急不動産が新規大型再開発を手掛けており、新規受注を見越してのことでした。「業務の安定化」「高品質なサービスの提供」「職場の活性化」の3つの目的を掲げ、技能習得に向けた着実な実習計画の実施や、母国から単身で来日する実習生に対し、安心して業務に就けるよう当社独自の工夫に取り組んできました。

外国人技能実習制度の活用

外国人技能実習生が、日本において企業等の実習実施者と雇用関係を結び、出身国において修得が困難な技能等の修得・習熟・熟達を図るものです。受け入れ可能な業種にビルクリーニングがあり、技能等の修得は、技能実習計画に基づいて行われます。

開始当初1期生として4名を受け入れ、監理団体との調整や実習生への配慮、コロナ禍における対処など、はじめての取り組みに対する様々な課題を一つひとつ解決しながら対応してきました。現在では68名(2023年6月現在)となり、受入れ体制や人材育成、実習生とのコミュニティ形成などにしっかりと実績がついてきた実感があります。

実習への独自の工夫

実習生は母国との文化や習慣の違いから、戸惑いやストレスを感じる場合があります。実習生の

モチベーションを上げるために、「今の経験は人生の中で必ず役に立つよ」と実習生の未来、母国の発展を考え、声をかけています。実習生は様々な事情をかかえ、覚悟を持って来日しています。その想いに、当社がどう向き合えるかを常に意識してきました。当社独自の多様な取り組みの一つとして、私たちが直接母国のご家族のもとへ伺い、日本での仕事や生活の様子を撮影した動画を視聴いただくなどして、実習生だけではなく、ご家族にもケアを行っています。私たちにとっても母国の文化や習慣に触れること

は、実習生への理解を深める良い機会となっています。

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、当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)

今後も実習生から魅力ある企業として選ばれ続けるよう、取り組んでいきます。

外国人技能実習生への人権デュー・ディリジェンス

2021年度より、グループにおける外国人技能実習生の雇用調査を行っています。雇用が認められた東急ビルメンテナンスに対し、2023年6月に人権デュー・ディリジェンスを実施しました。

技能実習法における技能実習責任者(技能実習指導員兼務)1名、生活指導員1名と実習生2名に対し、外部の第三者を交えてインタビューを実施。監理団体との関係や採用プロセス・雇用慣行、日本における待遇や生活面など、多岐にわたる内容をヒアリングして

います。

1人1台のWi-Fi貸与や上限を定めた寮費、光熱費の負担など、制度上の配慮に加え、通訳の自社雇用や研修、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。また、相談窓口を設置しており、実習生が認識することも確認できました。その結果、今回の調査の範囲においては、直ちに改善が必要な人権侵害が認められませんでした。



実習生へのヒアリングの様子

価値創造基盤 **ガバナンス** コーポレートガバナンス

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

取締役会議長メッセージ



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役会長 取締役会議長

金指 潔

当社グループは、長期経営方針および中期経営計画において、ありたい姿「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」を全社方針として掲げつつ、独自性のある価値創出に取り組んでいます。ガバナンスは、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進めています。

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カバーした体制が必要と考えています。取締役会全体の中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、候補者選任の際はこれを踏まえ検討しています。

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。

取締役会の実効性評価では、顧問関係のない弁護士による第三者評価、外部コンサルタントの活用により客観的な評価を得ていま

す。2022年度は、2021年度実効性評価において、新しい社会課題に対する見識をボードメンバーが共通して高める必要があるとの問題提起があったことを受け、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）に関する役員研修を実施し、人的資本に関する理解促進につなげたほか、DX戦略の詳細や推進状況の報告等を通じ、取締役会の議論の深化を図りました。

今後とも、「サステナブルな成長を支える基盤」として、ガバナンス強化に取り組み、「価値を創造し続ける企業グループ」の実現につなげていきます。

コーポレートガバナンス強化の変遷

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

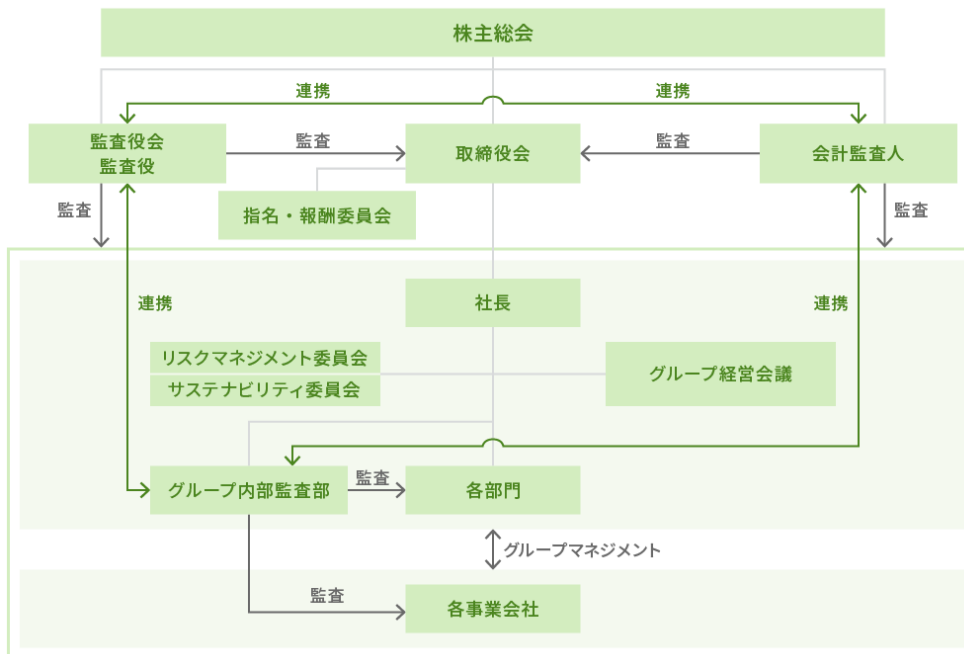
リスクマネジメント委員会

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、社会貢献、DE&I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

- 2022年度
- 中期経営計画の策定
 - 信託型従業員持株インセンティブ・プランの導入
 - 取締役会の実効性評価について
 - コーポレートガバナンス報告書について
 - 政策保有株式の保有意義の検証
 - 内部監査部門の監査報告
 - IR活動報告
 - KRI(重要リスク指標)モニタリング報告
 - 2023年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
 - 新型コロナウイルスの感染者の状況報告

取締役会の構成

当社では、取締役会が、多様性を確保しながら、長期経営方針および中期経営計画の推進に必要なスキルを備えた体制となるよう努めています。その構築に向けて、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保する観点からスキルマトリクスを整備しています。

➔ 参照ページ p.90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

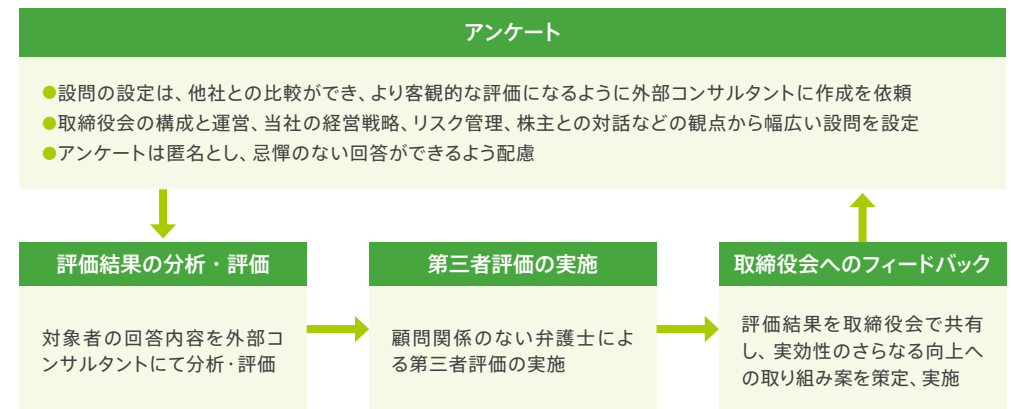
当社取締役会は、経営の健全性・透明性の確保のため、毎年、各取締役・監査役からの意見などを踏まえ、その実効性を評価したうえでさらなる実効性向上を図るための課題を取締役会で共有し、継続的な改善に取り組んでいます。

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

実効性向上の取り組みの一例として、2021

年度評価において、様々な領域での急速な変化が進むなか、新しい社会課題に対する見識をボードメンバーが共通して高める必要があるとの意見があったことから、2022年度の課題として取り組みました。具体的には「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)」について役員研修を実施し、人的資本についての理解促進につなげたほか、当社グループのDX戦略の詳細や推進状況の報告などを通じて、共通認識を形成し、取締役会の議論の深化を図りました。これらの取り組みも含め、2022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



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、2022年度の開催実績は3回、委員の出席率は100%でした。2023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

2022年度

- 2021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
- 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任
- 子会社における代表取締役の異動（社長交代）
- 2023年4月以降の取締役および執行役員体制

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 4-8-②に基づき、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備の観点から筆頭独立社外取締役を選定しています。

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、法務、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.90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。

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、株主の付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、監査役監査の方針及び計画を策定し、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）及び会計監査人は、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、内部統制部門とは、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。

2022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	408	211	144	52	16
(うち、社外取締役)	56	56	-	-	6
監査役	68	68	-	-	4
(うち、社外監査役)	10	10	-	-	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、2022年6月28日開催の第9回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名が含まれています。
 3 賞与の額には、2022年度に係る役員賞与と引当金が含まれています。
 4 株式報酬の額は、2022年度における株式交付信託に基づく役員株式給付引当金繰入額です。役員株式給付引当金繰入額については、当社が拠出する金銭を原資として信託を通じて取得された当社株式の帳簿価額が基礎となっています。

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。

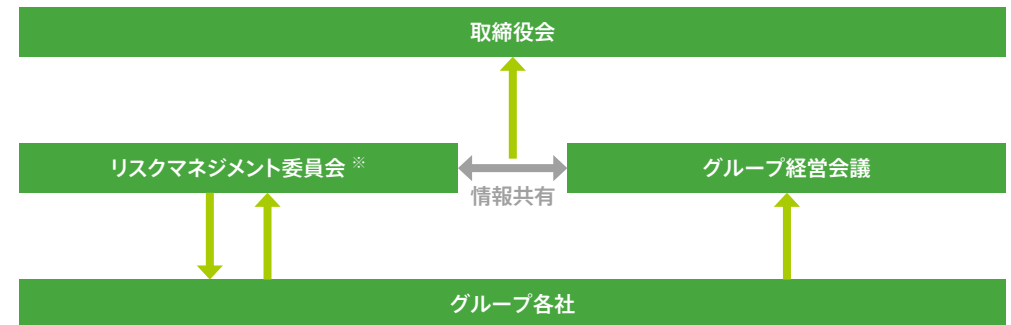
重要性の高いリスク

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

情報セキュリティの強化

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

コンプライアンス

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

また、より具体的なマニュアルとして「東急不動産ホールディングスグループ コンプライアンスマニュアル」を整備し、定期的な研修を通じて周知・徹底を図っています。

コンプライアンス違反に関する相談・通報先

として、当社およびグループ各社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しており、従業員 (契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む) が共通で利用できる体制としていません。具体的には、匿名の通報が可能な内部通報窓口、顧問ではない弁護士が受け付ける外部通報窓口を整備し、違反行為の早期発見と是正を図っています。2022年度に受けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め160件でした。

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

112,146株
(2023年3月末時点)

2022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9カ月
(2023年6月時点)

選任理由

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

代表取締役社長
社長執行役員

西川 弘典

東急不動産(株)取締役会長



所有する当社の株式数

52,675株
(2023年3月末時点)

2022年度
取締役会への出席状況

12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

7年(2023年6月時点)

選任理由

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

代表取締役
副社長執行役員

植村 仁



所有する当社の株式数

51,175株
(2023年3月末時点)

2022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(2023年6月時点)

選任理由

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

取締役 執行役員
木村 昌平

(株)東急コミュニティー
代表取締役社長



所有する当社の株式数

30,500株
(2023年3月末時点)

2022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(2023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

東急リハビリ(株)
代表取締役社長



所有する当社の株式数

31,315株
(2023年3月末時点)

2022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(2023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

13,300株
(2023年3月末時点)

2022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(2023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
7,000株
(2023年3月末時点)

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。2022年より当社執行役員として財務部門、DX部門などの一般管理部門を担当し、当社グループにおける豊富な業務経験と、会計・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
37,624株
(2023年3月末時点)

選任理由

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

2022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9カ月
(2023年6月時点)

社外取締役

社外取締役(独立役員)
貝阿彌 誠

セーレン(株)社外監査役
日本郵政(株)社外取締役

所有する当社の株式数
4,600株
(2023年3月末時点)

選任理由、期待する役割

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

2022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(2023年6月時点)

社外取締役(独立役員)
新井 佐恵子

(有)アキュレイ 代表
住友ファーマ(株)社外取締役
YKK(株)社外監査役

所有する当社の株式数
3,800株
(2023年3月末時点)

選任理由、期待する役割

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

2022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(2023年6月時点)

社外取締役(独立役員)
三浦 惺

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

所有する当社の株式数
5,200株
(2023年3月末時点)

選任理由、期待する役割

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

2022年度
取締役会への出席状況
11回 / 12回 (92%)

取締役在任期間

2年(2023年6月時点)

社外取締役

社外取締役(独立役員)

星野 次彦

(一社)日本損害保険協会理事
(副会長)
(株)アイシン社外取締役



所有する当社の株式数

1,300株

(2023年3月末時点)

2022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(2023年6月時点)

選任理由、期待する役割

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

社外取締役(独立役員)

定塚 由美子

清水建設(株)社外取締役
(公財)二十一世紀
職業財団代表理事(会長)



所有する当社の株式数

0株

(2023年3月末時点)

2022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(2023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組まれた働き方改革、女性活躍推進等を通じて培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人事・労務および環境・サステナビリティに関する知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。同氏は、行政官として専門的知見と長年の経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

独立社外取締役の独立性判断基準

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

- 1) 当社の連結売上2%以上を占める取引先の業務執行者
- 2) 当社が売上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2%以上を占める借入先の業務執行者
- 4) 出資比率10%以上の当社の主要株主および出資先の業務執行者
- 5) 当社から役員報酬以外に年間100万円超の報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- 6) 当社および連結子会社の取締役等の配偶者または2親等以内の親族

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		
新井 佐恵子	社外(独立)	女性	●		●		●					
三浦 惺	社外(独立)	男性	●	●			●	●	●	●		
星野 次彦	社外(独立)	男性			●	●	●			●		
定塚 由美子	社外(独立)	女性		●		●		●				

監査役



常勤監査役
持田 一夫



常勤監査役
兼松 将興



社外監査役(独立役員)
武智 克典
武智総合法律事務所 代表



社外監査役(独立役員)
仲澤 孝宏
公認会計士
花王(株) 社外監査役

執行役員

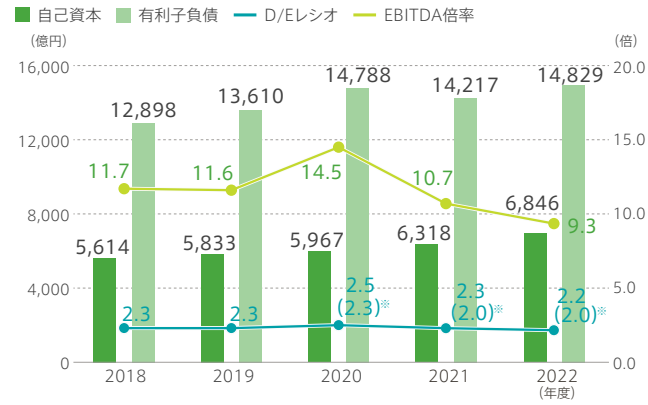
会社における地位	氏名	担当
社長執行役員 [※]	西川 弘典	グループ内部監査部担当
副社長執行役員 [※]	植村 仁	社長補佐、グループソリューション推進部、グループ海外事業、グループ海外企画部担当
執行役員 [※]	木村 昌平	東急コミュニティー担当(株式会社東急コミュニティー 代表取締役社長)
執行役員 [※]	太田 陽一	東急リハビリ担当(東急リハビリ株式会社 代表取締役社長)
執行役員 [※]	星野 浩明	東急不動産担当(東急不動産株式会社 代表取締役社長)
執行役員 [※]	宇杉 真一郎	一般管理管掌、コーポレートコミュニケーション部、グループ企画戦略部、グループ財務部担当
執行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

※印は取締役兼務者です

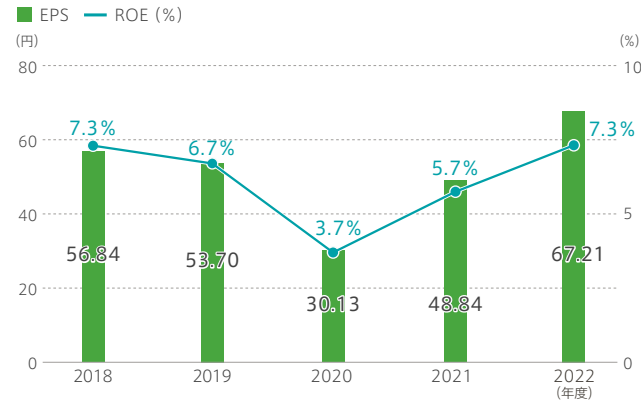
データ 財務・非財務ハイライト

主要な財務指標

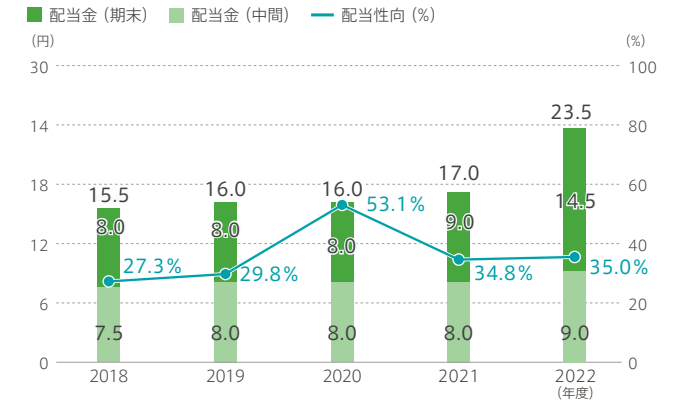
自己資本・有利子負債の推移



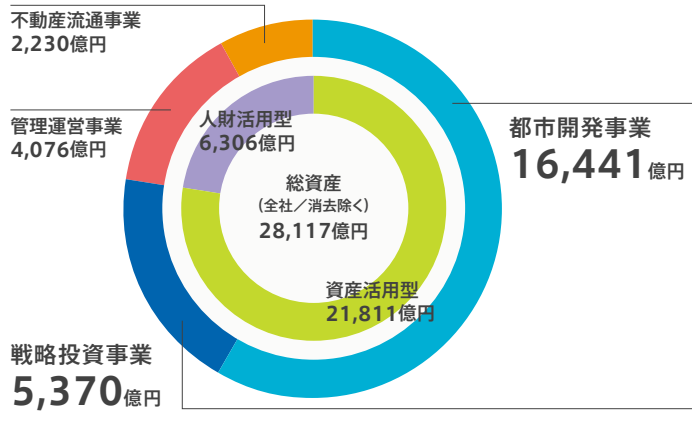
EPSおよびROEの推移



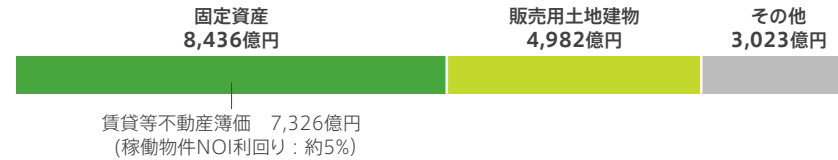
配当金・配当性向の推移



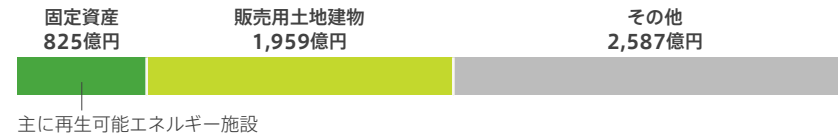
セグメント別資産内訳



都市開発事業
セグメント内訳
(16,441億円)



戦略投資事業
セグメント内訳
(5,370億円)

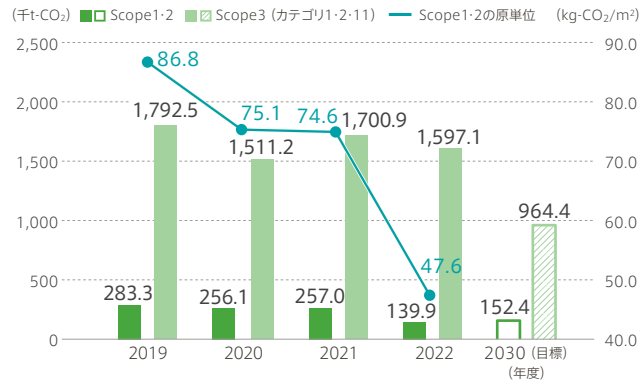


* ハイブリッドファイナンス考慮後のD/Eレシオ

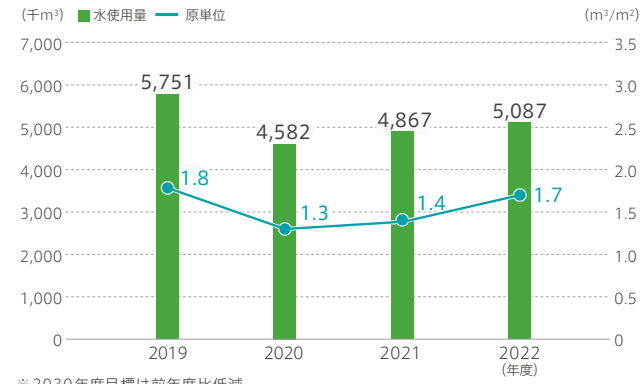
主要な非財務指標

※2022年度はCO₂排出量のほか、第三者検証前を含む

CO₂排出量(原単位)

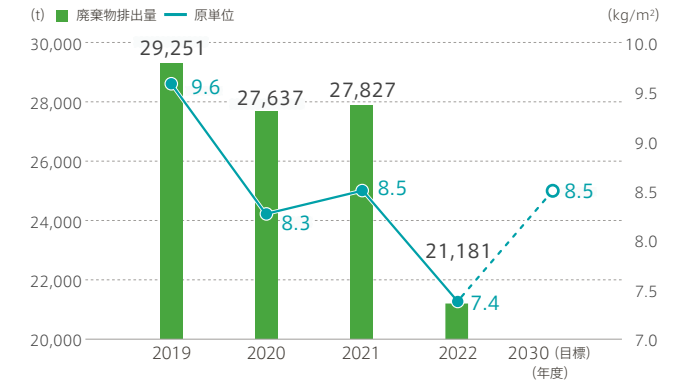


水使用量(原単位)

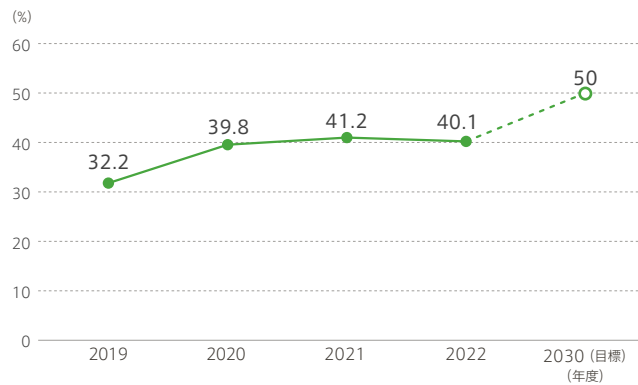


※2030年度目標は前年度比低減

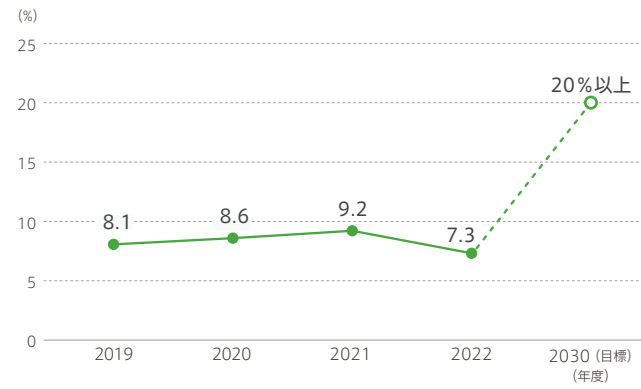
廃棄物排出量(原単位)



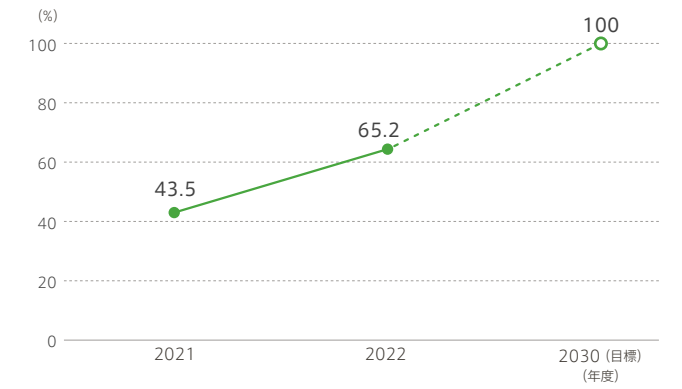
新卒女性採用比率



女性管理職比率



男性育児休暇取得率



財務指標

	(単位)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	億円	5,959	7,141	7,731	8,155	8,085	8,661	9,019	9,632	9,077	9,890	10,058
営業総利益	億円	1,268	1,453	1,488	1,638	1,730	1,825	1,934	2,017	1,648	1,939	1,972
営業利益	億円	520	614	633	688	732	775	802	793	565	838	1,104
経常利益	億円	399	506	517	564	636	687	707	675	466	728	996
当期純利益 ^{※1}	億円	221	237	252	287	315	352	375	386	217	351	482
総資産 ^{※2}	億円	17,184	17,898	19,738	19,844	20,672	21,732	24,052	24,874	26,523	26,343	27,385
流動資産	億円	3,240	4,160	5,726	4,919	5,880	6,498	8,727	8,890	10,050	10,370	11,156
販売用不動産 ^{※3}	億円	1,753	2,459	3,947	3,644	4,186	4,737	5,680	6,580	6,806	7,574	7,952
固定資産	億円	13,944	13,738	14,012	14,924	14,791	15,234	15,322	15,981	16,472	15,974	16,229
純資産	億円	3,070	3,692	3,983	4,224	4,463	4,753	5,687	5,942	6,087	6,433	7,007
自己資本	億円	2,687	3,645	3,953	4,188	4,423	4,681	5,614	5,833	5,967	6,318	6,846
有利子負債	億円	9,741	9,910	11,254	11,061	11,379	12,104	12,898	13,610	14,788	14,217	14,829
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	702	△135	△385	879	689	123	445	△67	1,004	765	947
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	425	197	△1,003	△1,124	△710	△964	△604	△1,472	△1,160	△318	△1,201
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△905	30	1,392	△305	230	824	1,391	651	1,083	△813	428
設備投資額	億円	438	775	1,267	788	603	446	898	1,361	1,087	417	798
減価償却費	億円	202	200	202	210	235	231	246	323	398	433	445
EPS (1株当たり当期純利益)	円	41.71	41.61	41.45	47.18	51.77	57.80	56.84	53.70	30.13	48.84	67.21
BPS (1株当たり純資産)	円	505.99	598.73	649.40	687.92	726.59	768.85	780.78	811.04	829.50	878.32	964.77
1株当たり配当金	円	7.00	8.00	10.00	12.00	13.00	14.50	15.50	16.00	16.00	17.00	23.50
ROA	%	3.0	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	3.5	3.3	2.2	3.2	4.1
ROE	%	8.7	7.5	6.6	7.1	7.3	7.7	7.3	6.7	3.7	5.7	7.3
自己資本比率	%	15.6	20.4	20.0	21.1	21.4	21.5	23.3	23.5	22.5	24.0	25.0
D/Eレシオ	倍	3.6	2.7	2.8	2.6	2.6	2.6	2.3	2.3	2.5 ^{※4}	2.3 ^{※4}	2.2 ^{※4}
配当性向	%	16.8	19.2	24.1	25.4	25.1	25.1	27.3	29.8	53.1	34.8	35.0
EBITDA ^{※5}	億円	724	846	880	943	1,017	1,061	1,102	1,171	1,017	1,325	1,602
EBITDA倍率 ^{※6}	倍	13.5	11.7	12.8	11.7	11.2	11.4	11.7	11.6	14.5	10.7	9.3

※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

社会指標

	(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
従業員数	人	17,594	18,243	19,230	20,421	21,091	21,976	22,953	23,411	21,276	21,614
女性管理職比率	%	4.8	5.7	5.9	5.7	8.6	8.3	8.1	8.6	9.2	7.3
女性取締役(単体)	人	0	0	0	0	0	1	1	1	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 [※]	人	1	2	2	2	2	2	4	4	6	2
男性平均勤続年数	年	13.2	13.2	13.0	12.9	12.7	13.1	13.2	12.7	12.7	10.4
女性平均勤続年数	年	8.8	9.0	8.7	8.8	8.7	9.2	8.9	8.5	8.7	7.6
女性正社員比率	%	23.7	24.2	25.3	26.5	27.2	28.5	29.8	30.9	31.8	31.9
新規採用に占める女性比率	%	31.5	33.0	35.4	41.6	40.1	39.5	32.2	39.8	41.2	40.1
男性育児休暇取得率	%	—	—	—	—	—	—	—	—	43.5	65.2
DE&Iの理解深化(Eラーニング受講率)	%	—	—	—	—	—	—	—	—	30.0	86.5
サプライチェーンの人権配慮	%	—	—	—	—	—	—	—	—	41.9	72.7

※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

(2023年3月31日現在)

・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](#)

・2022年度は、第三者検証前を含む。変更後は随時、WEBで開示

環境指標

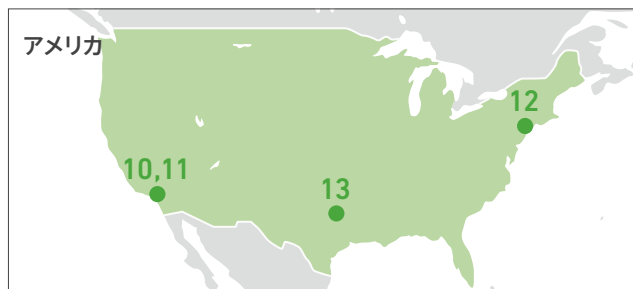
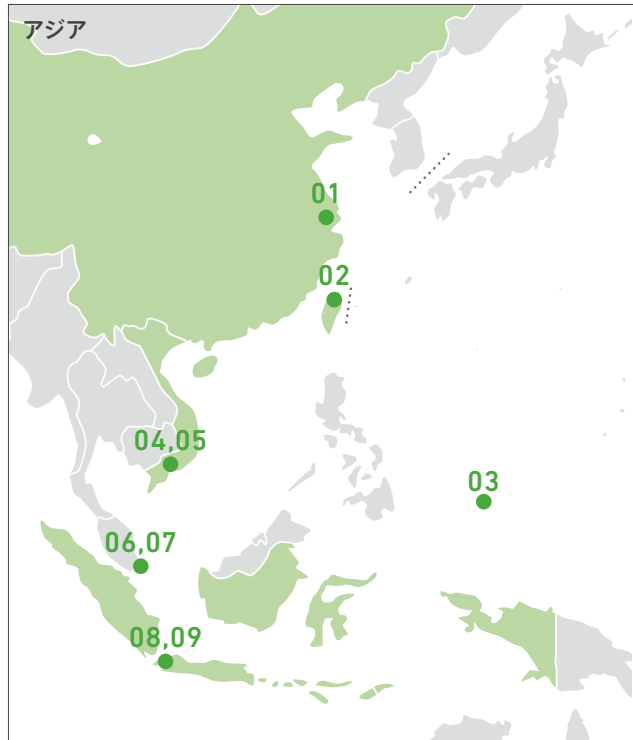
	(単位)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CO ₂ 排出量(Scope 1・2)	千t-CO ₂	228.3	234.8	210.7	233.0	227.5	230.5	283.3	256.1	257.0	139.9
原単位	kg-CO ₂ /m ²	98.6	101.9	98.4	106.7	101.0	96.1	86.8	75.1	74.6	47.6
CO ₂ 排出量(Scope3)	千t-CO ₂	—	—	821.9	682.1	585.9	1,295.5	1,913.0	1,618.8	1,801.7	1,705.7
カテゴリ1・2・11	千t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	1,792.5	1,511.2	1,700.9	1,597.1
水使用量	千m ³	3,042	3,141	2,811	2,650	2,548	2,612	5,751	4,582	4,867	5,087
原単位	m ³ /m ²	1.33	1.39	1.32	1.23	1.14	1.10	1.8	1.3	1.4	1.7
廃棄物排出量	t	14,189	18,796	18,908	25,127	25,569	22,932	29,251	27,637	27,827	21,181
原単位	kg/m ²	10.3	10.2	10.1	12.5	12.6	10.2	9.6	8.3	8.5	7.4

・2019年度以降は、SBT認定目標設定により対象範囲を変更

(2023年3月31日現在)

・CO₂排出量の2022年度は、第三者検証前。変更後は随時、WEBで開示

主な海外拠点



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

(2023年3月31日現在)

データ 環境に配慮したアセット

環境不動産一覧(DBJ Green Building 認証)



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



渋谷ソラスタ
東京都渋谷区



渋谷フラス
東京都渋谷区



東京ポートシティ竹芝
オフィスタワー
東京都港区



九段会館テラス
東京都千代田区

4 stars 極めて優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

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

3 stars 非常に優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物

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

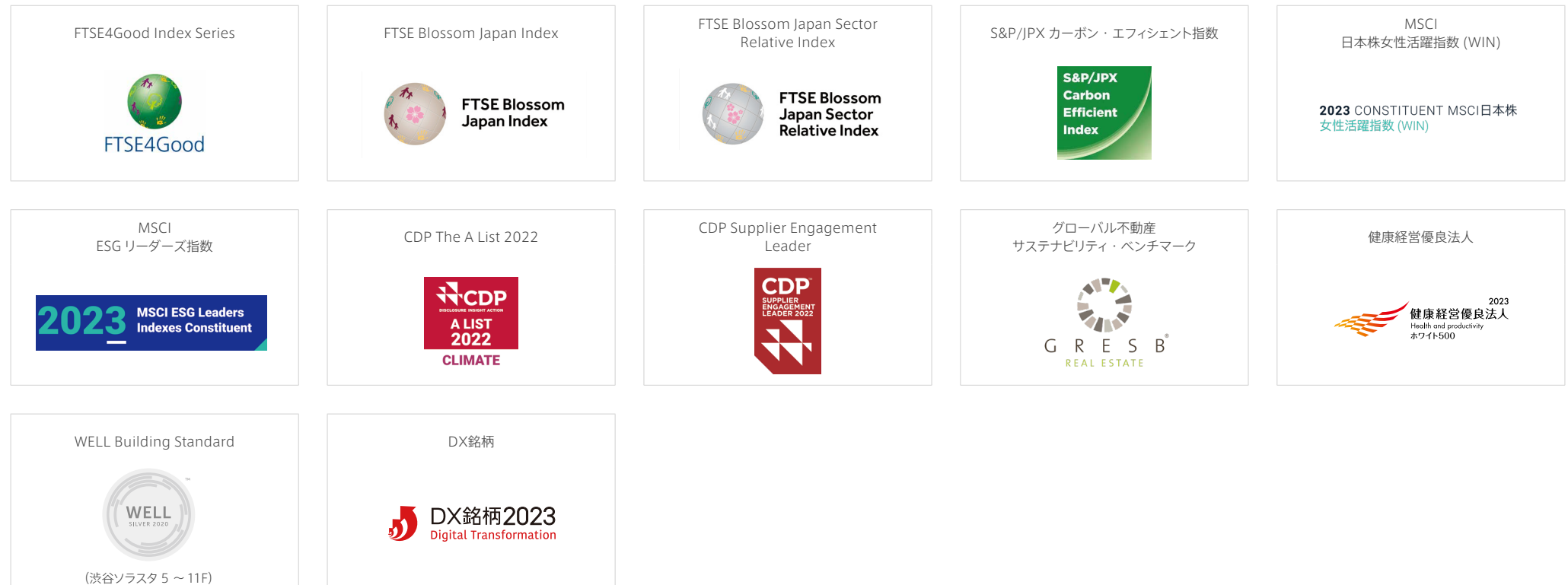
内幸町東急ビル	東京都千代田区
新橋東急ビル	東京都港区
スブライン青山東急ビル	東京都港区
浜松町スクエア	東京都港区
南青山東急ビル	東京都港区

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



主な外部評価



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 (株)東急スポーツオアシス 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 Tokyu PM Vietnam CO., Ltd. NOZOMI RESIDENTIAL MANAGEMENT JSC	東急リバブルスタッフ(株) リバブルアセットマネジメント(株) 東急不動産股份有限公司 Tokyu Livable US, Inc. Tokyu Livable Texas Investment Advisors, LLC	東急社宅マネジメント(株) レジデンシャルパートナーズ(株)	シグマジャパン(株)
セグメント	セグメント	セグメント	セグメント	セグメント
<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市開発事業 ■ 戦略投資事業 ■ 管理運営事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理運営事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産流通事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産流通事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産流通事業
TFHD digital (株)	(株)東急不動産R&Dセンター	K.627 (株)	TQコネクト(株)	

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

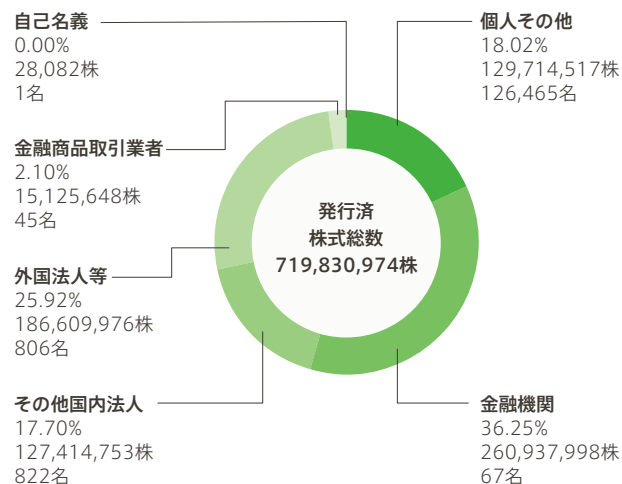
事業内容	グループ経営管理事業
設立	2013年10月1日
資本金	77,562百万円 (2023年3月31日現在)
従業員数	89名 (連結：21,614名) (2023年3月31日現在)

株式情報・株主状況 (2023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 [※]
東急株式会社	114,479	15.90%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	111,804	15.53%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	56,776	7.89%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	13,312	1.85%
東急不動産ホールディングス従業員持株会	12,424	1.73%
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%
ピーエヌワイエム アズ エージーティ クライアーツ ノン トリーティー ジャスデック	10,101	1.40%
野村信託銀行株式会社 (東急不動産ホールディングス従業員持株会専用信託口)	9,710	1.35%
HSBC BANK PLC A/C HSBC BANK PLC AS TRUSTEE FOR PUTM ACS JAPAN EQUITY FUND	8,749	1.22%

※ 持株比率は、自己株式28,082株を控除して計算しています