

## あらゆるステークホルダーから 信頼され、愛され続ける 企業グループをめざします。

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

## 未曾有の危機をチャンスに変え、グループの変革を進める

まず、このたびの新型コロナウイルス感染症による影響を受けられた皆さまに謹んでお見舞いを、また、医療関係の方々や社会インフラの維持に尽力されている皆さまには心より御礼を申し上げます。

当社グループは、商業施設、ホテル・リゾート施設、フィットネスクラブ、シニア住宅など、多くのお客さまと接点を有するBtoC事業を展開しており、再生可能エネルギーの供給などのBtoB事業も含めて、安全安心な暮らしを守る社会インフラの一翼を担っている責任を、改めて重く受け止めています。

全国の運営施設では、お客さまへのサービスを継続するために、多数のエッセンシャルワーカーが働いています。最前線で努力を続けるグループ従業員を誇りに思うとともに、引き続き、感染拡大防止と安全確保を最優先に、グループの総力を挙げて事業活動の継続に全力で取り組んでまいります。▶ P.22 コロナ禍で変わる新しい社会への適応

### コロナ危機で求められる変革のスピード

私は今春、代表取締役社長に就任しました。純粋持株会社の代表を務める私に課された使命は、中長期的な視点からグループの全体最適を追求し、企業価値の向上とサステナブルな成長をめざすことです。当社グループが、あらゆるステークホルダーから、ひいては社会全体から必要とされる存在になる、その道筋を作りたいと考えています。

今年度は、2017年度から取り組んできた「中期経営計画2017-2020」の最終年度にあたりますが、パンデミックの影響を受け、従前から掲げてきた財務面での目標指標は、いずれも未達成となる見込みです。ウィズコロナ、アフターコロナで各事業にどのような影響が生じるか、来年度以降の中長期経営計画の議論を進めていますが、財務規律を維持しながら収益力の強化を図り、株主価値と企業価値の向上をめざす考えに変更はありません。▶ P.46 財務資本戦略

今回のような大きな危機の後には、社会全体の価値観を変えるパラダイムシフトが起こると考えられます。アフターコロナの世界を見据えて、グループの変革を強力に推進していく決意です。コロナ危機により、私たちが考えていた社会やビジネスの変容が、想定よりもかなり早く訪れることになったともいえます。それゆえ、これまで以上にスピード感を持って変革を進めることが重要だと日々気を引き締めています。

### 過去に乗り越えてきた経営危機

当社グループは、過去にも何度か大きな経営危機に瀕し、そのたびに自らを変革することで難局を乗り越えてきました。

私が東急不動産に入社した1982年以降、最大の危機は1990年代初頭のバブル崩壊です。土地神話が崩壊し、地価下落により当社グループは深刻なダメージを受け、これを機に、従来の郊外型戸建

住宅の長期開発から、オフィスや商業施設などの賃貸業へと事業構造の転換を図りました。

バブルの負の遺産を清算し、ようやく成長軌道に乗って事業を拡大し始めた2008年、今度はリーマン・ショックが発生しました。世界同時株安が国際的な金融危機を招き、当社グループにおいても多額の損失処理を強いられるなど、バランスシートの適正化に全力で取り組みました。

この間、2011年には東日本大震災が発生し、日本全体を衝撃が覆いました。当時の私は、東急不動産の危機管理担当執行役員という立場で、全社のBCP(事業継続計画)策定に取り組み、従業員の安全確保や被災者支援に奔走しました。

リーマン・ショックによる影響が収束を見せ始めた頃、「同じ危機は二度と繰り返さない」という経営陣の強い信念のもと、東急不動産が組成した2つのREITを上場させ、循環型再投資モデルを一段と加速させる仕組みを構築しました。2013年には純粋持株会社である当社を発足し、グループ経営基盤を強化。以降、2020年度までの中長期経営計画を策定し、広域渋谷圏をはじめとした優良な賃貸資産への投資を加速するなど、グループの安定的な成長を実現してきました。

### ▶ P.10 At a Glance

過去の経営危機から私が学んだことは、安定収益基盤と財務基盤の重要性です。いったん経営危機に陥ると、状況が収束して立ち直るまでに数年は要します。組織風土への影響も考慮すると、その損失は甚大です。そうならないために、日頃から着実に安定利益を積み上げていくことが、いかに大切かを痛感してきました。

### 今こそ焦るな、周囲に惑わされるな

今回のコロナ危機は、過去のバブル崩壊やリーマン・ショックと違い、金融発ではない外的要因で発生しています。多額の有利子負債を抱え、すぐにでも資産を売却しなければならなかった過去の経営危機とは異なり、持株会社化以降、着実に積み上げてきた安定利益のおかげで、攻めに転じることができたチャンスでもあると考えています。

当社グループは、これまでも収益構造を転換しながら、市況や環境の変化に柔軟に対応してきました。今回の危機においても、足元ではBtoC事業を中心とした売上の減少、コストダウンに耐えながら、アフターコロナの世界を自分たちの手で描き、次世代のビジネスの芽を紡いでいくことで、新しい世界が開けると信じています。

メディアでは、オフィス不要論やインバウンド全滅といった事業環境に影響のある極端な報道が見受けられますが、こうした局面では刹那的な情報に流されず、しっかりと地に足を付け、本質的な変化を捉えて行動すべきだと考えます。過去に乗り越えてきた経営危機の経験も踏まえて、社内では「今こそ焦るな、周囲に惑わされるな」というメッセージを発し、私自身も常に長期的かつ俯瞰的な視点で打ち手を考えるようにしています。

## 渋谷のポテンシャルは変わらない

私たちのホームグラウンド・渋谷では、長年の課題であったオフィス不足の解消に取り組み、2019年にはオフィスビル「渋谷ソラスタ」および大型複合施設「渋谷フクラス」が竣工しました。

コロナ禍を受けて、在宅勤務やテレワークの普及が進み、オフィスのあり方も変化しています。働く場所や働き方の選択肢が増え、改めて「集まる場所」の意義が見直され、Face to Faceでのコミュニケーションの必要性を説く声も多く聞かれます。私はこうした議論に対して、オフラインかオンラインかという二元論ではなく、それぞれのよさを活かした、新しい時代にふさわしい働き方を世の中に提示していくべきだと考えます。

そのためのひとつのショーケースが、当社が入居する「渋谷ソラスタ」です。ここでは、私たち自身が新しい働き方を実践し、さまざまな

実験的な取り組みを行うことで、お客さまに多様なワークプレイスを提案しています。▶ P.37 「新しい働き方を実践し、提案するライブ・オフィス」

渋谷は、もともと多様性に満ちた多面的な街です。映画や音楽などの文化的な基盤に加えて、ファッションや最新のトレンドを発信する有数の商業地として発展し、そこに、クリエイティブコンテンツやスタートアップが集積して、優良なオフィスストックが加わりました。まさに多彩な都市機能を備えている点が、丸の内、日本橋、六本木といった他のエリアにはない独自の魅力につながっています。

さらに、渋谷を中心に青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山などの個性豊かな街が集まり、「広域渋谷圏」を形成しています。私たちは、こうしたエリア全体で価値を高める「広域渋谷圏構想」を推進し、長期持続的な街づくりに取り組んでいます。コロナ禍で新しい生活様式が求められるなかであっても、その魅力は変わらないと考えており、これからも積極的な投資を続けていく方針です。▶ P.25 特集「広域渋谷圏構想」

## DX推進により、お客さまの体験価値を高めていく

### 「ライフスタイル創造」による社会課題の解決

当社グループの起源は、1918年に渋沢栄一らによって設立された田園都市株式会社にあります。当時、東京の都市化・人口流入が進み、住宅難の兆しが見え始めるなか、英国発祥の「田園都市構想」に基づいて、自然と都市の長所を併せ持つ田園調布を開発しました。

以来、私たちは1世紀以上にわたり、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組む「挑戦するDNA」を継承し、不動産業を起点に事業領域を拡大してきました。▶ P.12 社会課題とライフスタイル創造の歩み

私たちの強みは、「多様なアセットと多彩なお客さま」「ユニークな事業を生み出す風土」「専門性の高い人財とノウハウ」という3つに集約されます。▶ P.11 グループの3つの強み

冒頭でも触れましたが、当社グループは他の総合不動産企業に比べて、お客さまと直接触れ合う事業が多い点が特徴です。幅広いお客さま接点を有しているからこそ、現場でお客さまのニーズの変化を敏感に察知し、ユニークな事業を生み出すことができるのです。私たちの価値創造は、まさにお客さまとの対話から生まれるといえます。

私たちの価値創造を象徴するキーワードが、新しい住まい方、新しい働き方、新しい過ごし方の提案を通じて、さまざまな社会課題の解決に取り組む「ライフスタイル創造」です。

ライフスタイル創造は、3つのフェーズで進化を続けてきました。不動産というハコを起点にビジネスを展開した「ライフスタイル創造1.0」を経て、ハコを活かしたソリューションを提案する「ライフスタイル創造2.0」へ。そして今、私たちは、住む・働く・過ごすという垣根を超えて、あらゆる生活シーンを融合させていく「ライフスタイル創造3.0」を提唱しています。▶ P.24 特集「ライフスタイル創造3.0」への挑戦

いつでもどこでも働ける時代が訪れ、現代人にとってワークとライフの境界は曖昧になっています。働き方の多様化は、すなわち生活の多様化といえます。遊ぶ・学ぶ・憩う・創るといった「時間の過ごし方」も選択肢が豊富になり、画一的には語れない時代です。それぞれの人が、どのように働き、暮らし、そして過ごすか。豊かな時間や体験の提供を通じて、人々が心身ともに健康で幸せを感じられる社会をつくるために、「ライフスタイル創造3.0」の考え方こそが、現代を生きる私たちに必要とされていると感じます。

### 事業ウイングの広さを真の強みに変える

私たちはグループで幅広いビジネスを展開し、あらゆるライフステージ（時間軸）やエリア全体（空間軸）でのサービス提供を通じて、独自性のある価値創造を追求してきました。こうした事業ウイングの広さは、当社グループの強みであり、社会やお客さまのニーズの変化とともに、さまざまな価値創造を積み重ねてきたからこそその広がりでもあります。▶ P.14 独自性のある価値創造

一方で、あらゆる生活シーンが融合した「ライフスタイル創造3.0」を実現していくためには、事業ウイングの広さだけでは足りません。それぞれの事業の厚みや事業間のシナジー発揮が不可欠です。

純粋持株会社としての当社の役割は、事業環境の変化に合わせて、中長期的な視点からグループの全体最適を図り、経営資源を適切に配分することです。その上で、グループ各社が最大限に力を発揮できるよう、それぞれの事業会社に業務執行を委ねます。こうして事業会社における戦略実行の迅速化を図るとともに、事業会社間の枠を超えて事業を推進することで、当社グループが持つ事業ウイングの広さを



を真の強みに変えていきます。具体的には、事業会社の個別最適ではなく、常に全体最適の観点から、続ける・見直して続ける・やめる事業を精査し、事業ポートフォリオの再構築に取り組む方針です。

### デジタル化により変化する社会

私たちは今、パンデミックの最中にあり、まさに予測不可能な要素に満ちたVUCA<sup>\*1</sup>の時代を生きています。こうした変化の激しい不確実な時代だからこそ、世の中の動きを俯瞰し、長期視点で私たちが取り組むべき社会課題と向き合う必要があります。

少子高齢化が進む国内では、生産年齢人口の減少による労働力不足・採用難が顕在化しています。労働集約型である管理業や運営業を営む当社グループにとって、極めて重要な課題です。

技術革新の飛躍的進展によって、お客さまのニーズも変化しています。特に今後の社会を支えていくZ世代<sup>\*2</sup>は、幼い頃からインターネットやSNSに親しんできたデジタルネイティブです。個人主義を重んじる傾向にあるといわれており、価値観の多様化や個別最適化がさらに進むものと考えられます。私たちが提供する商品・サービスも、画一的なものから、より一人ひとりのニーズに合ったソリューションへと変えていくことが求められます。

当社グループが展開する事業領域においても、業界外のプレイヤーが市場を席卷する可能性があります。私たちは未来への想像力を豊かに働かせ、正常な危機感を持ち続けなければいけません。

### DX推進で大胆なビジネス革新を

このような危機感から、かねてより構想していた変革を大胆に実行するため、今年4月にDX推進室を設置し、事業のデジタル変革を今

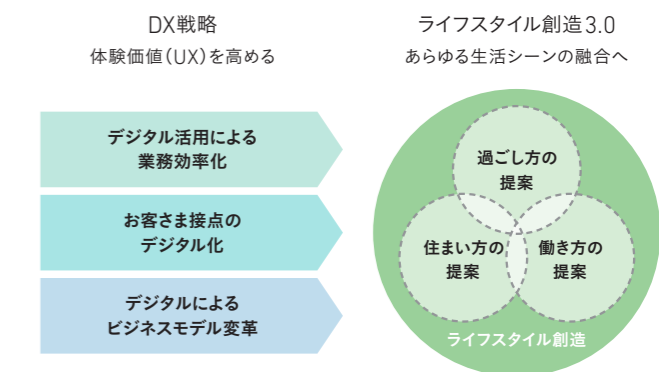
後の成長戦略の柱に位置づけました。「デジタル活用による業務効率化」「お客さま接点のデジタル化」「デジタルによるビジネスモデル変革」を三位一体で推進しています。DX推進の目的は、業務プロセス、組織、企業文化・風土を変革し、競争優位性を確立することにより、お客さまだけでなく、従業員・取引先など、すべてのステークホルダーにメリットをもたらすことです。

繰り返しになりますが、当社グループの特色は、お客さまとの接点を長期にわたり豊富に有している点にあります。この強みを活かして、グループ内に集積するデータを活用し、営業効率・業務効率の向上を図るとともに、グループ横断的なビジネスモデル変革を促すことで、企業価値の向上を実現していきます。

前述の「ライフスタイル創造3.0」を追求することは、お客さまの体験価値を高めることであり、DXはそのために有効な手段であると考えています。（図1. DX戦略と「ライフスタイル創造3.0」）

今後はグループ内のデータ活用やスマートシティなどでの取り組みを通じて、フィジカルなハコである不動産にデジタルを用いた付加価値

図1. DX戦略と「ライフスタイル創造3.0」



の創出をめざします。

当社が取り組むスマートシティのフラッグシップとなるのが、今年開業した「東京ポートシティ竹芝」です。近未来を感じるスマートビルで、新しい働き方と住まい方が融合した都市型ライフスタイルを提案しています。当社で過去最大規模となるオフィスタワーには、ソフトバンク株式会社が入居し、最先端のテクノロジーを活用したスマートシティの構築に共同で取り組んでいます。東京都から「スマート東京」における先行的なモデルプロジェクト<sup>※3</sup>にも選定されました。

これからの街づくりには、テクノロジーの力が欠かせません。リアルタイムデータの活用、ロボティクス、MaaS(Mobility as a Service)、AR(拡張現実)、VR(仮想現実)、5Gなど、最先端の技術を用いた実証実験を行い、竹芝からDX戦略を体現した次世代の街づくりを発信していきます。▶ P.28 特集「東京ポートシティ竹芝」

## 変革を実行するための基盤づくり

DX推進室では、担当取締役のもと、経営企画やIT部門と有機的に連携を図りながら、「ビジネス×IT(デジタル)」を主導し、DXの取

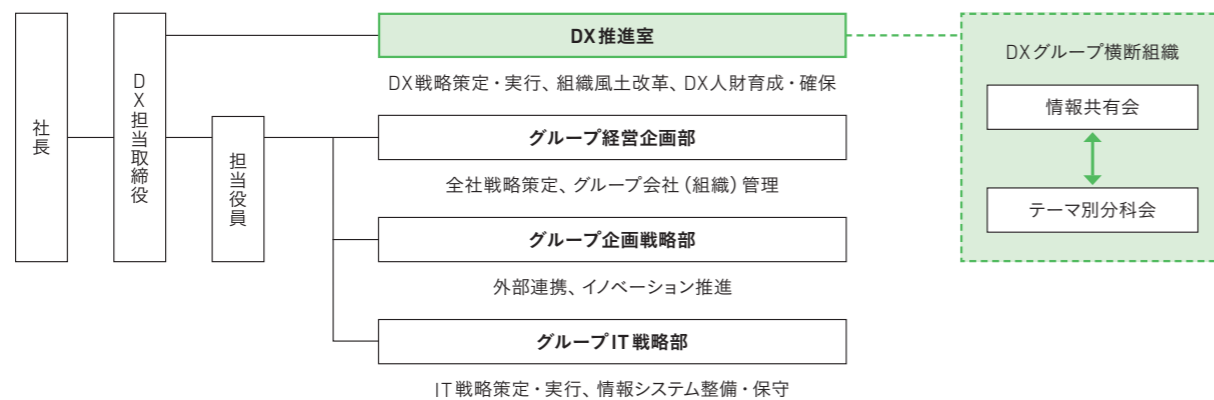
り組みを迅速に推進しています。各事業会社の担当者が参加するグループ横断組織を立ち上げ、情報共有会やテーマ別分科会を通じて課題解決に取り組めます。(図2. DX推進体制)

人財育成・確保については、DX人材に必要な能力を「既存事業の知見をもとに、新しいデジタル技術を起点としたビジネスデザインを作り出すこと」と定義し、社内研修やDXに関する情報発信を行っています。中途採用の強化も含め、人材への投資を進めています。

DX推進には、社内外のリソース活用に加え、社内IT基盤の整備・強化を進めていくことも重要です。CVC(Corporate Venture Capital)を通じた投資や社内ベンチャー制度を用いた新規事業創出などにより、DXの取り組みを加速させていきます。また、経済産業省がDXレポートで示した「2025年の崖」問題<sup>※4</sup>を見据え、既存システムを評価、必要に応じて更新し、データの可視化と利活用ができるプラットフォームの構築をめざします。

施策だけでなく、組織構造や風土も、DXを推進するための重要なドライバーとなります。こうしたグループ全体の革新を図る取り組みを含めてDX戦略であると認識して、変革の実行に努めます。

図2. DX推進体制



## 満足度の輪を広げ、サステナブルな社会と成長を実現する

### 人財戦略と健康経営の推進

当社グループの価値創造の源泉は、紛れもなく「人材」だと私は考えます。ニーズを先読みし、新しい発想でイノベーションを生み出していくには、若い世代の活躍が欠かせません。

これまでも活力ある職場づくりのため、働き方改革を進めており、コロナ禍以前から、在宅勤務やテレワークなどに取り組んできました。また、人材の強みを最大限に活かすため、ダイバーシティ&インクルージョン、ワークライフバランス、人材育成などの人材戦略を推進しています。▶ P.50 人材戦略

なかでも、健康経営の推進は、重要な経営課題です。新しい技術の導入やDX推進により、生産性の向上が期待できる一方で、従業員はその習熟が必要になります。私たちは、人と人との関わり方や行動が変化し、生活と仕事の融合が進むことで心身のストレスが増し、運動不足になりかねないことにも目を向ける必要があります。

そのため、健康寿命の延伸という社会の要請への対応にとどまらず、変化に挑戦していく従業員が活力を持続するためにも、健康経営の意義が増しています。こうした背景から、私たちは従業員の心身の健康を第一に考え、グループ全体で健康経営に取り組んでいます。昨年、「渋谷ソラスタ」への本社移転を機に、東急不動産では若手

が中心となって部門横断で組織風土改革を進める「GREEN FLAG PROJECT」がスタートしました。経営としても、こうした若手主導の取り組みを後押しし、次世代のイノベーションへとつなげていきたいと考えています。また、私自身が社内の風通しを良くするための旗振り役となり、環境の変化に柔軟かつ機敏に対応し、目の前の危機をチャンスに変えられる自律的な集団をめざしていきます。

### 仁義道徳、そして社会還元

グループ経営を行う上で、私が信念としているのは、「世の中の常識に沿った活動を積み重ねる」ということです。言葉にすると当たり前のことですが、私たちは社会を構成する一員であり、私たちの活動は常に社会とともにあります。企業が持続的に繁栄していくためには、その構成員である従業員一人ひとりが道徳的であること、倫理的に正しい振る舞いをするのが大前提となります。その積み重ねが、結果として今日のグループを築いているのです。私たちは営利企業である前に、社会の公器であることも忘れてはいけません。

当社グループの原点を形成した渋沢栄一は、その著書『論語と算盤』において、「富をなす根源は何かといえ、仁義道徳。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ」と述べています。道徳と儲けは両立するし、両立させなければならないという考えに、私も大いに共感します。

道徳を重んじ、社会と向き合う使命感を持って正しい道理を追求する姿勢は、当社グループの基本的な考え方となっています。「仁義道徳」を説いて公益を追求した渋沢栄一も、「その企業が本来の目標をきちんと遂行することが、すなわち社会還元なんだ」と訴えた東急不動産の初代社長・五島昇も、目の前の社会課題と真摯に向き合い、事業活動を通じて社会課題を解決する姿勢を貫いた経営者でした。

私たちは今、「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」というサステナビリティビジョンを掲げ、グループ経営を推進しています。社会の一員として正しい道を歩み、その結果として富を得ることで、企業と社会が持続的に繁栄するという考えは、今でも当社グループに受け継がれています。▶ P.01 「挑戦するDNA」の系譜

### 環境・社会・ガバナンスの取り組み

私たちはこの高い理想と使命感を受け継ぎ、ありがたい姿の実現に向けた取り組みを進めています。

環境問題やエネルギー問題をはじめ、地球規模で取り組む必要の

ある長期課題が山積する現代において、国際社会と歩調を合わせた取り組みが重要度を増しています。私たちは国際社会の一員として、2015年に国連サミットで採択された2030年までの「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に貢献していきます。

気候変動への対応に関しては、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同、100%再生可能エネルギーでの事業運営をめざす国際的イニシアティブ「RE100」への加盟(東急不動産)など、気候変動を抑制する活動を支持しています。再生可能エネルギー事業「ReENE(リエネ)」は、開発中を含めて全国50施設、定格容量は1GWを超えるまでに成長しました。また、環境関連事業を資金使途とするグリーンボンドも発行しました。▶ P.52 環境

さらに、社会についての取り組みをより一層推進するため、2019年度にグループで「人権方針」および「サステナブル調達方針」を制定し、サプライチェーン全体で公正な取引の徹底、人権の尊重、環境への配慮に取り組むことを決めました。▶ P.51 ソーシャルニーズ

コーポレートガバナンスにおいては、2019年度より、取締役会の実効性評価に、顧問関係のない弁護士による第三者評価を取り入れました。引き続き、経営の効率性向上、健全かつ透明性の高い経営体制構築に向けて、ガバナンス体制の強化を図っていきます。▶ P.54 コーポレートガバナンス

### 信頼を超え、愛される企業グループへ

経営の役割は、事業を通じた提供価値(アウトプット)を社会的価値(アウトカム)に変え、企業価値を高めることでサステナブルな成長を実現することにあります。社会に対する影響(インパクト)の大きさを表す企業価値は、すべてのステークホルダーの満足度の総和で成り立つと私たちは考えています。ステークホルダーごとに、お客さま満足、株主・投資家満足、地域・社会満足、取引先・パートナー満足、従業員満足という「5つの満足度」を掲げ、この輪を広げていくことで企業価値の向上に取り組んでいます。▶ P.08 私たちの提供価値

私たちが価値を創造し続ける企業グループであるためには、あらゆるステークホルダーから信頼され、そして愛され続けることが何よりも大切です。多様なお客さまを魅了するには、信頼を超えた何か、実利だけではない感情的な何かが必要です。それはブランドへの愛着や、私たちのファンと言ってもいいかもしれません。こうした情緒的な無形資産が、今後のグループの鍵を握るような気がしてなりません。

私たちの考えや取り組みに共感を得て、皆さまから愛される企業グループになる——。そのために、100社超、約3万人のグループ従業員<sup>※5</sup>とともに、これからも絶え間ない価値創造を続けます。

※1. VUCA(ブーカ)：Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をつなげた言葉で、予測不可能な社会経済環境をさします

※2. Z世代：1996年～2010年頃に生まれた世代の総称。2000年代に20歳を迎えた「ミレニアル世代」に続く世代として、その価値観や特徴が目まぐるしく変化しています

※3. スマート東京：東京都が公募する「スマート東京」の実現に向けたプロジェクトに、「Smart City Takeshiba」が採択されました。先端技術などを活用した分野横断的なサービスの都市実装をめざします

※4. 「2025年の崖」問題：経済産業省は2018年に発表したDXレポートのなかで、今後、日本企業がDXが進まないと、2025年以降に最大年間12兆円の経済損失が生じる可能性があるとして指摘しました

※5. グループ従業員数：臨時雇用者を含む人数です