

社外取締役座談会

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

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

Theme 1

全社方針「環境経営」「DX」

——長期ビジョンおよび長期経営方針についてどう評価なさっていますか

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

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

けですが、とても素晴らしい言葉だと思いました。

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

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

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



社外取締役
新井 佐恵子

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

社外取締役
三浦 惺

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



社外取締役
定塚 由美子

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

社外取締役座談会



Theme 2

中期経営計画

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

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

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

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

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



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

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

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



を取り巻く環境としても、ゆるぎないのではないのでしょうか。

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

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

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

社外取締役座談会

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

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

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

Theme 3

当社グループへの期待

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

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

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

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

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

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

