

2022統合報告書  
Letter to our stakeholders  
トップメッセージ

環境経営とDXで  
独自の価値を創造し、  
誰もが自分らしく  
輝ける未来へ



東急不動産ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

西川 弘典

TO OUR STAKEHOLDERS

## コロナ禍での2年間 過去の経営危機を戒めに、業績をV字回復

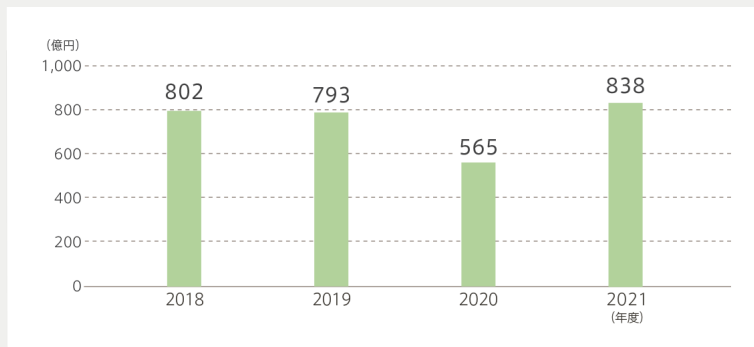
社長としての私の仕事は、2020年の春、新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言とともに始まりました。あれから2年。未曾有の危機をチャンスに変え、グループの変革を大きく前へ進めるために、「WE ARE GREEN」の旗印のもと、先頭に立って走り続けてきました。2030年にありたい姿「価値を創造し続ける企業グループ」をめざして、その実現に向けた想いをグループ全体で共有しながら、独自性のある価値創造に取り組んでいます。

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

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

コロナ禍の影響はまだ続いています。堅調な不動産市況も後押しして、昨年度の業績は大幅な増収増益となり、営業利益は過去最高を更新し、V字回復を果たすことができました。グループ従業員一人ひとりが、お客さまや職場の安全を確保しながら事業活動を継続し、グループ一丸となってベストを尽くした結果だと誇らしく思います。

### 営業利益の推移



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

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

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

2022年3月、子会社であった東急ハンズを株式会社カインズさまに譲渡しました。お客さまへの提供価値と事業価値の最大化を図るために最適解を模索した結果であり、東急ハンズと価値観を共有できる新しいパートナーが見つかったことで、譲渡を決断することができました。

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

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

## 開発から管理・運営まで手がける事業ウイングの広さこそが 当社の競争優位性

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

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

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

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

豊富なお客さま接点と運営ノウハウを活かした事業を展開することが、お客さまへの新たな提供価値となり、当社グループの成長につながります。さまざまなプロジェクトを通じて、持続可能なまちづくりを進めていくことが、ステークホルダーのひとつに「未来社会」を掲げる当社グループの使命だと強く感じています。

私たちのホームグラウンドである広域渋谷圏では、「未来シェアリング」をコンセプトに、グループが連携してエリア全体の魅力向上に取り組んでいます。渋谷は24時間動き続ける街であり、その魅力は多様性とエンタテインメント性にあると考えています。単機能ではないエリアの特色に、さまざまな“感動体験”を組み合わせることで、新しい渋谷型都市ライフを提案し、国際的な競争力を高めていきます。

### 桜丘スマートシティ構想



渋谷駅周辺では、これからもさまざまな再開発プロジェクトが続きますが、「我孫子ビレジ」のように長く愛されるまちづくりを理想に掲げ、事業ウイングの広さを最大限に活かした価値創造に取り組めます。

## 環境先進企業として、環境課題をビジネスの力に変えていく

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

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

環境経営に関しては、グループのあらゆる事業において、環境を起点とした事業機会の拡大に取り組みます。社会全体で急速に環境意識が高まる今、環境への取り組みは“義務”ではなく、“ビジネスチャンス”です。環境を表面的な取り組みで終わらせるのではなく、社会が抱える環境課題と真剣に向き合い、その解決に向けたソリューションを新たなビジネスの力に変えていく必要があります。

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

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

近年、同業他社に先駆けて進出し、業界トップクラスの実績を誇るまでに成長した再生可能エネルギー事業は、私たちが環境をビジネスにつなげた好例です。2025年に原子力発電所2基分の発電能力をめざし、全国各地で太陽光発電所や風力発電所の開発を続けています。

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

## デジタルとビジネスをつなぎ、新しい“感動体験”を競争力の源泉に

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



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

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

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

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

す。

デジタル技術は加速度的な進化を遂げています。デジタルの力をビジネスに活かすには、組織全体でデジタルリテラシーを底上げすることが不可欠です。グループの各事業会社において、デジタルをビジネスに落とし込み、プロジェクトを主体的に推進する人財“ブリッジパーソン”の育成を計画的に進めていきます。また、新設したDX機能会社「TFHD digital（株）」では、高度デジタル人財の獲得を進め、知見の内部蓄積を図りながら、グループ各社や外部パートナーとの共創を推進しやすい体制を整備していきます。

## 多様な人材が活きる組織風土をつくる

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

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

多様な人材が活きる組織風土をつくる。私がめざす組織と人材のあり方は、この言葉に尽きます。社会的にも人的資本の重要性が高まっていますが、人事担当を長く務めた経験から、人的資本の価値向上においては、“入口と出口の多様化”を進めることが、もっとも効果的だと考えています。

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

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

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

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

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

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



## 一人ひとりの生き方と向き合い、信頼を超えて愛され続ける企業グループへ

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

スローガンの「GREEN」に込めた想いは、環境だけではなく、「WE ARE GREEN」は、私たちがめざす「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」の象徴であり、コーポレートカラーのグリーンを基調にしたグラデーションは、グループの幅広い事業や人材の多様性を表しています。あらゆる価値観を尊重し、多様性を受け入れ、異なる発想や考え方を認め合う。このようにして、グループが展開する多様なグリーンを融合させ、新たな価値創造につなげることで、私たちは企業価値の向上とサステナブルな社会の実現をめざします。

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

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

未来を見据えて一貫した行動を積み重ねていくことが、ステークホルダーの皆さまからの信頼となり、やがて「愛着」となります。商品やサービスに愛着があれば、自然とお客さまから選ばれるはず。私は信頼を超えて愛され続ける企業グループをめざしたい。そのために、生み出した当社ならではの価値創造をグループの無形資産として蓄積し、強いブランド力を築いていきます。なぜならブランド力は、愛着の証だからです。

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