

## 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CO<sub>2</sub>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、過度の萎縮が起こらぬよう、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。