



人的資本経営 担当役員メッセージ



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

鈴木 盛生

3万人の人財の成長をサポートし価値創造と企業変革の原動力に

「強靱化フェーズ」初年度を振り返って

当社グループは、「中期経営計画2030」の初年度を「強靱化フェーズ」と位置づけ、将来の持続的な成長を支える経営基盤の強化に取り組んできました。この方針のもと、当社グループは、人的資本への投資を前中期経営計画比で1.5倍に拡充しました。採用や育成への投資は企業価値を将来にわたって高めていくための重要な先行投資であると

考えているからです。特に育成については、自律的なキャリア形成が求められる時代だからこそ、従業員一人ひとりが自らの意志で学ぶ姿勢をグループとして力強く後押ししたいという想いがあります。初年度は、次期経営を担う執行役員向け研修の拡充や、グループ合同による階層別研修の導入などの施策を具体化し、着実に実行へ移すことができ、人的資本経営を「掲げる」段階から「実装す

る」段階へと進めることができた1年だったと評価しています。

「3万人が成長し続ける 人財ポートフォリオ」の構築

当社グループは、事業環境の激しい変化を乗り越え、価値を創造し続けるために、「3万人が成長し続ける人財ポートフォリオ」の構築をビジョンに掲げています。その実現に向

● 人的資本投資の考え方



※1 主要会社の「中期経営計画2030」の期間累計額 ※2 グループとしての賃金処遇方針



人的資本経営 担当役員メッセージ

けて、多角的な人財の育成と定着を一体で進めています。

第一に、「経営人財」と「事業変革人財」の育成です。先行きが不透明で変化のスピードが激しい時代においては、思い切った大胆な意思決定を行う力と、現場や事業の実態を踏まえて戦略を具体化し、やり切る力の双方が不可欠です。「経営人財」を経営を担う取締役層、「事業変革人財」を事業のバリューチェーン全体を理解し、業態変革を実行できる人物と定義したうえで、執行役員層だけではなく、部長層・課長層までを含めた幅広い階層を対象として、グループ全体を俯瞰できる視座を養うための階層別研修を拡充しています。

第二に、現場を支える「エッセンシャル人財」の採用と定着です。特に住宅・オフィス・商業・ホテル・リゾート施設などの管理運営を行う人財活躍型ビジネスにおいて、人財の採用と定着は一体で捉えるべき最重要課題です。入社した人財が長く定着するために、いきいきと働ける環境づくりをグループとして整えます。働きがいと働きやすさの両立を通じて、会社やグループへの愛着や帰属意

識を高め、長期的に活躍する人財を数多く生み出していきたいと考えています。

多様性と一体感が、 組織の強さをつくる

組織のレジリエンスを高めるためには、多様性と一体感の両立が欠かせません。女性活躍推進においては、管理職比率の向上をめざすだけでなく、性別に関係なく誰もが安心して挑戦し、自らの意思でキャリアを切り拓ける環境づくりを進めています。また、育児・介護と仕事の両立支援や健康経営の推進などを通じて、従業員が心身ともに健康で、高い意欲と志をもって働ける土壌づくりに注力しています。

当社グループの人的資本の最大の強みは、幅広い事業に従事する3万人の従業員です。重要なのは、その多様な力を個人の強みや各事業の強みにとどめるのではなく、「グループ全体の競争力」へと昇華させていくことです。多様な人財が互いに刺激し合い、学び合い、力を掛け合わせることで、当社グループならではの強い組織をつくっていきます。

越境、「挑戦するDNA」の体現が 未来を拓く

グループの総合力を高め、新たな価値創造につなげていくためには、人財の「越境」を加速させていく必要があります。その取り組みの一つとして、2025年度から「グループ公募制度」を開始しました。これは従業員の手挙げを起点にグループの他社へ出向可能な制度であり、自社では得難い経験に挑み、そこで培った経験や人脈を自社に持ち帰って周囲に共有する。こうした人財の循環が、組織の視野を広げ、固定化しがちな発想や慣行を変えていく力になると期待しています。広域渋谷圏における事業連携タスクフォースや、北海道や九州でのグループ連携・共創プロジェクトも、事業や組織の壁を越えて協働する実践の場となっています。

当社グループの創業の精神である「挑戦するDNA」は、心理的安全性を土台にした挑戦の体現によって育まれます。社内提案制度「STEP」では、2026年度、全社重点戦略である「広域渋谷圏」をテーマとして、エリア価値向上のアイデア提案や事業提案を行う

ビジネスコンテストを開催します。この精神こそが、当社グループの知的資産を活かすビジネスの源泉であり、今後の成長を支える重要な基盤でもあります。

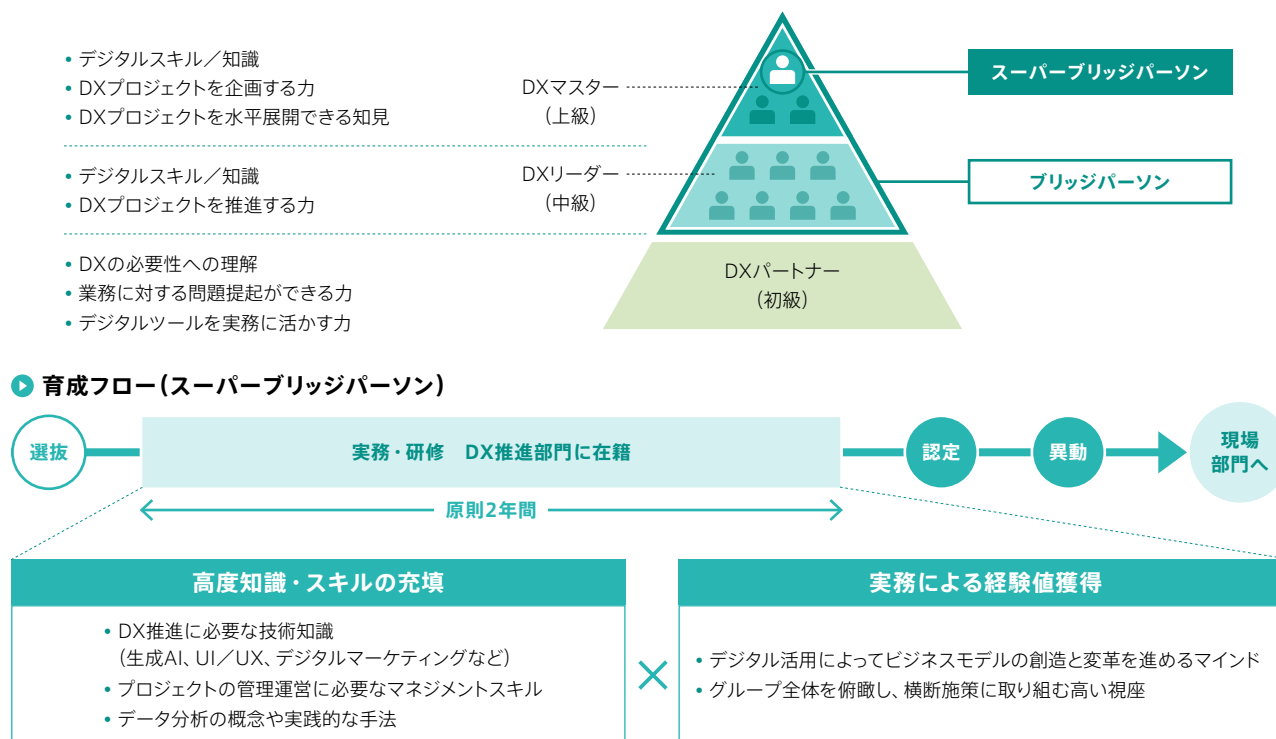
人的資本経営や人的資本投資への注目が高まるなか、3万人の従業員のうち、9割以上が「人財活躍型ビジネス」に従事する当社グループにとって、人財戦略は経営の根幹です。こうしたなか、東急コミュニティーおよび学生情報センターでは、人事制度の改定を実施しました。今回の改定では、処遇の向上に加え、複線型キャリアの新設などを通じて、多様な人財がそれぞれの強みや志向に応じて活躍できる環境整備を進めています。

「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現」に向けて、グループ従業員の力を結集することで、お客さまの期待を超える価値を創造し続ける企業集団でありたいと考えています。私自身も先頭に立ち、従業員一人ひとりの挑戦と成長を、確かな企業価値の向上へとつなげていきます。



独自の体系でDX人財の育成を強化

「中期経営計画2030」で掲げる「プレミアムな価値の創出」の実現に向け、当社グループは人財基盤強化の一環として、DX人財の計画的な育成を進めています。特に、デジタル技術を事業に結びつけ、プロジェクトを主体的に推進する人財を「ブリッジパーソン」と定義し、ビジネスとデジタルの複合的な能力を高める育成プログラムを整備しています。習熟度に応じた柔軟なカリキュラムに加え、実践的な学習機会を提供することで、育成された人財が現場のDXを牽引する事例も増えています。さらに2025年度からは、プロジェクト推進にとどまらず、ビジネスモデル変革をリードできる高度なスキルを持った人財を「スーパーブリッジパーソン」と位置づけました。グループ内から選拔し、DX推進部門での原則2年間の実務と研修を経験することで、グループ各社の変革を牽引し、新たな価値創出を支える人財として段階的に育成を進めていきます。



ブリッジパーソンの活躍

認識ギャップを埋める 合意形成と巻き込み力で育つ、 現場×DXのブリッジパーソン

私は2015年からの3年間、マーケティングIT戦略部に在籍し、グループ全体のIT戦略やセキュリティ強化プロジェクトを主導しました。IT知識はほぼゼロからのスタートでしたが、まず初めに気がついたの



東急不動産株式会社
ウェルネス事業ユニット
事業戦略部
業務企画グループ
グループリーダー

風見 賢一

は、システム領域では関係者間の認識のズレが生じやすいという課題でした。そこで、「認識を可視化・共有する」ことを徹底したことでさまざまな関係者を積極的に巻き込みながらプロジェクトを前進させる力を磨きました。

その後は、「可視化」と「巻き込み」を実践し、住宅およびウェルネス事業で5年間にわたりDXによる価値創出を牽引してきました。住宅事業では、刷新が必要なシステムに対してCX向上・業務効率化などメリットを分かりやすく示すとともに、データ活用型マーケティングの導入を推進しました。現在は、豊富な顧客接点を有するウェルネス事業において、顧客データの統合と活用によるCX向上とファン化に着手し、既存の枠を超えた新たな収益モデルの確立に挑んでいます。

今後は、これまでに培った経験を基に、グループ全体で保有する莫大なデータと最先端のAI技術を掛け合わせた価値創出に挑戦したいと考えています。事業横断で顧客データを統合しながら、AI分析による高度な予測に基づいて一人ひとりに最適化されたサービス提供を実現するとともに、各現場の業務プロセスへのデジタル技術実装によって自動化・効率化を推進します。これにより、顧客価値の最大化と生産性向上を両立させ、グループの持続的な成長に貢献していきます。