



各自のスキルや知見、経験を踏まえ、当社に対する期待や課題感について社外取締役からメッセージをいただきました。

なお、筆頭独立社外取締役の貝阿彌 誠については、「DISCUSSION 会長×社外取締役対談」をご覧ください。▶ [P.46](#)



星野 次彦

社外取締役

財務省および国税庁における業務や在職中に取り組み始めた金融庁の設立等を通じて培った、会計・財務および法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する知見やグローバルな視点を有する。2021年より現職。

インフレ環境の定着による建築費高騰や国内金利上昇、国際情勢の不安定化など、事業環境が厳しくなるなかで、高い成長性と効率性、リスクへの耐久性を高めるうえで、財務資本戦略をベースに、各事業のポートフォリオマネジメントを考えていくことが重要です。

PBR向上に向けて「ROE×PER」のそれぞれの要素分解を行い、具体的な取り組みや施策の方向性をKPIと紐づけていくことが、対外的な説得力や対内的な納得性を高めるうえでも必要だと考えています。こうした面の取締役会への報告・情報共有は、適時適切に行われ、投資・財務リスクに関する定期的なモニタリング報告などとも相まって、取締役会の監督機能を支えています。

これから中期経営計画策定時の議論をベースに、2027年の公表に向けてアップデートの議論をしていきますが、安定収益源の強化、資金調達の考え方、利息増加を上回る営業利益の確保策、株主還元の強化なども含め、さらなる検討をしていきたいと思っています。

執行側には、新体制のもとで、投資意思決定や保有資産モニタリングなどのさらなるブラッシュアップを期待します。



定塚 由美子

社外取締役

厚生労働省における業務や在職中に取り組み始めた働き方改革、女性活躍推進等を通じて培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人財戦略および環境・サステナビリティに関する知見を有する。2021年より現職。

当社の人財戦略は、ここ数年で急速に進化しています。2025年に策定した中期経営計画においても、価値創造を支える基盤の中核として「人財・組織風土」を位置づけ、3つの人財戦略・数値目標を掲げて取り組みが進められていることは高く評価できていると感じています。グループ各社の女性管理職との意見交換会に出席しましたが、各社業務が異なるなかでもそれぞれ新しいことにチャレンジしようとしている姿勢に感銘を受けました。また、DXや環境経営の面でも人財育成を進めるなど人づくりが重視されています。女性管理職、役員も徐々に増加しています。

「誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来」という理念は、当社のめざす社会であるとともに従業員のありたい姿でもあり、この理念のもと、多様な人財が活躍できる職場づくりと人財育成を、引き続きグループ横断で進めていただきたいと願っていますし、私も社外取締役の立場で執行の取り組みを後押ししていきたいと思っています。



宇野 晶子

社外取締役

(株)資生堂における業務や同社常勤監査役として培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人財戦略、DX等の知見やグローバルな視点を有する。2024年より現職。

DXやAIは、単なる業務効率化にとどまらず、当社グループの持続的成長を支える重要な経営基盤と考えます。推進には、技術そのものだけでなく、それを活かす人財と組織文化が重要であり、女性や若手社員の多様な視点や柔軟な発想が、新たな価値創造の源泉になると考えています。多様な人財が活躍できる組織づくりを通じて、従業員一人ひとりの成長と当社グループの競争力向上につなげていくことが重要です。

中期経営計画においても、DXが事業戦略と結びつき、新たな価値創造や競争優位の確立につながっていくことを期待しています。例えば、広域渋谷圏構想における多様な顧客接点から得たデータの活用や、再生可能エネルギー事業におけるAI・データ分析の活用にも、さらなる成長の可能性を感じています。一方で、サイバーセキュリティ、個人情報保護、AIの判断の透明性・公平性など、AI倫理ガイドラインを踏まえた対応強化は不可欠であり、リスクマネジメントの視点で注視しています。



前田 和美

社外取締役

日本ハイアット(株)における、日本・ミクロネシア地域の人事・総務担当のリージョナルヴァイスプレジデントとして培った知見や会社経営の経験を有する。2025年より現職。

「誰もが自分らしく輝ける未来」実現のため、当社が重点を置く領域のひとつが「体験価値」の創出です。機能を備えたハコを提供するだけでなく、そこで過ごす時間や体験が付加価値となるようコンテンツを磨き込むことにも注力しています。人々の関心がモノからコトへ移り、体験はSNSなどを通じて共有されることで意味づけが広がるようになりました。企業が語る価値よりも、受け手がどう共感し、どの文脈で発信し、それがどのように広がるかが価値の源泉となる時代です。だからこそ、顧客の期待やライフスタイル、その背景にある価値観まで理解したうえで、顧客起点の発想がこれまで以上に求められます。

当社の広域渋谷圏での取り組みは、その場所ならではの体験を起点に、人と地域、企業がつながる好循環を生み出している点で好事例と言えます。価値観が多様化する今、既存のニーズを満たすだけでは十分ではありません。顧客の想像を超える提案を生み出す感度と発想力こそが、当社が独自の価値を創出し続ける鍵になると考えています。



井伊 基之

社外取締役

NTTグループにおいて要職を歴任し、持株会社の経営、海外事業、DXなどに豊富な経験と幅広い知見を有する。2026年に社外取締役就任。

東急不動産ホールディングスグループが掲げる、魅力あふれる多彩なライフスタイルの創造を通じて、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来を実現するという長期ビジョンに深く共感します。

人々の幸福に寄与し、社会に新たな価値を生み出し続ける当社の果たすべき役割は、今後ますます大きくなると確信します。

私自身、40年にわたり情報通信事業に従事し、光通信＋モバイル通信、音声＋画像認識、クラウド＋AIなどの技術革新を通じて、社会や暮らしを大きく変えるサービスの開発と提供に携わってきました。

DXの推進、知的財産の活用、外部パートナーとの共創などを通じ、新たな価値創造に取り組む当社の一員として助言と監督を行い、持続的な企業価値の向上と豊かな未来の実現に貢献してまいります。

独立社外取締役の独立性判断基準

当社は、東京証券取引所の定める独立役員の独立性基準に加え、過去3事業年度のいずれかにおいて、以下の基準のいずれにも該当しない場合には、当該社外取締役に独立性があると判断しています。

- 1 当社の連結売上上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- 2 当社が売上上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- 3 当社の連結総資産の2%以上を占める借入先の業務執行者
- 4 出資比率10%以上の当社の主要株主及び出資先の業務執行者
- 5 当社から役員報酬以外に年間10百万円超の報酬を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- 6 当社および連結子会社の取締役等の配偶者または2親等以内の親族