

東急不動産ホールディングス株式会社
2025 年 1 月 21 日 サステナビリティ経営説明会における主な質疑

Q. 温室効果ガス排出量について、スコープ 3 の削減はどう達成するか？

A. スコープ 3 は、不動産業界の中でスコープ 1, 2 と比べ、非常に多くのウェイトを占める大きな課題と捉えています。

スコープ 3 は、上流と下流とがありますが、まず下流は、新築物件で ZEB/ZEH 100%化を推進し、建物の環境性能を向上させ、あるいは再エネ電力契約を締結したまま資産を売却することで CO2 の排出量を削減でき、ある程度対策が進んできています。

一方で、上流の方が課題と認識しています。上流は、建設時の調達資材由来の CO2 が大きいウェイトを占めます。こちらは、これまで調達金額、いわゆる建築工事費に国が設定する排出係数を掛けて排出量を算定していました。

そのため、建築工事費が高騰すると、同じ建物を作っているのになぜか排出量が増加してしまうという状況になっています。更に、低炭素素材を使い CO2 排出を削減させると、コストが高いため、逆に排出量が増えてしまうということが大きな課題としてございます。

これは業界全体の課題であるため、不動産業界他社の皆様と協働して、建設時の GHG 排出量算定ツールを検討し、不動産協会にて、業界全体で使えるツールとしてマニュアル整備いたしました。ゼネコン様に、このマニュアルを使って算定いただく依頼をすでにしています。

これにより、従来の概算型から資材ごとの積算に切り替えていき、正確に排出量を測定することができるようになります。これだけでおおよそ 2~3 割の削減が見込めることが検証の結果分かってきました。このようなベースが整ったことで、ようやくこれからどうやって CO2 削減を進めていくかというスタートラインに立てました。

ただこの建設時 GHG 排出量算定ツールの使用は、相応に手間が掛かってしまいます。大手・準大手ゼネコン様はゼネコン様の方でもやる意義があるので、前向きに人手をかけてでも取り組んでいただけますが、小さいマンションなどを手掛ける、中小や地場ゼネコン様では、なかなか人手が割けないこともあり、今後の課題だと思っています。

なぜ必要なのか、なぜ取り組まなければいけないのかの理解促進活動を行っていくことと、もっと簡単な計算方法はないのかといったことも、検討を進めていきたいと思っています。

加えて、低炭素素材の採用も進めていきますが、こちらは技術開発や普及が進んでいくことが当社だけではなく、それこそ世界中の課題だと捉えています。

定性目標で、パートナーとの共同取り組みということも掲げていますが、スコープ 3 の上流は、当社だけでは実現できないため、ステークホルダーの皆様と一緒に取り組みを進めてまいります。

Q. 人的資本経営について、施策、人財 KPI の多くを既に達成している中、次期中期経営計画の KPI はどう設定するのか？

A. 目標と大きく乖離があるのは女性管理職比率のみで、ご指摘のとおり、他の目標は達成しているか、もう少しで達成という状況です。

一昨年ぐらいから人的資本経営の開示に手探りで取り組む中で、グループ主要 5 社で集計しやすいもの、平均値が取り易いものや、達成可能性が高そうな KPI を取り上げていたのは否めないと思っています。

掲げたからには達成しなければならないという意識が強かったと思っていますが、投資家の皆様からは、グループの平均値を教えられても投資材料になりづらいという声も伺っています。次期中計では、より一層個別の事業戦略に連動した、ストーリー性と独自性がある指標を掲げて、社内にも社外にも分かりやすく伝えていきたいと思っています。

Q. 今後、海外事業を伸ばしていく方針と聞いているが、海外事業での ESG 経営浸透で考えている事はあるか？

A. 海外事業においては現時点で、まだあまり対応できていないというのが現状です。どうしても国内事業で注力をしているところがあります。

一方で、外国人労働者の人権配慮は、今後の重要なポイントになってくると思っており、これは海外事業でも共通した取り組みだと考えております。海外事業の ESG という観点で色々分野がありますが、当社では労働者の面でこういった対応をしていけるかがポイントになると考えています。

Q. 再生エネルギー由来の電力を気にするテナント企業の動向は？貴社リーシング活動において好影響はあるか？

A. 賃料にどれぐらい反映できているかという定量化は難しいですが、オフィスビルを選定するにあたり、こういった電力が来ているのかを気にされる企業様は多くなってきていると思います。

特に最近、外資系の企業様は電力が再生エネルギー化されているか、環境配慮型ビルなのかといったことをオフィスの選定基準にされていることも多くなってきています。これらがオフィス選定の要素の中でより大きなウェイトを占めていくであろうことと、将来的に賃料アップにも繋がっていくであろうという手応えを感じています。

Q. ESG の取り組みや開示は業界内でも進んでいる方だが企業価値向上に効いているか？自己評価はどう考えているか？

A. 現中計で環境経営を掲げ、グループの大きな柱になったと社員も認識し、グループ全体のベクトルが揃った中で環境取り組みを進めています。実際、再生可能エネルギー事業も成長し社内外で認識が浸透してきていると思っています。

環境経営を推進している目的は、最終的には収益向上に結びつけるというのも、もちろんありますが、それだけではなく全てのステークホルダーの皆様から、選んでいただける企業集団になりたいということがより大きな観点としてございます。

例えば、JR東日本様から私どもと協定を結んでいただいたことや、北海道石狩市のデータセンター事業など、環境取り組みを進めていることによって、当社を選んでいただき、事業機会の拡大に繋がっている事例がこれら以外にもたくさんございます。

事業機会の拡大に繋がっている、テナント様に当社のビルを選んでいただく、個人のお客様も最近環境意識が高い方も増加してきていますので、環境面の要因で我々のマンションを買っていただくということが増えてきています。

そして全てのステークスホルダーから選んでいただくという観点で言いますと、重要だと思っているのは求職者で、当社に入社したいと思っていただける方、新卒の方も中途の方も含めて、環境取り組みをしていること、それから社会貢献に非常に力を入れている会社であるといったことで、選考に来ていただけている方が多くいらっしゃいます。環境取り組み、社会貢献できる会社なので非常に魅力を感じていると思ってくださる方が多くなってきています。

多面的な手応えを感じているので、正直に言うと環境認証を取るのも、ものすごく手間ではありますが、そういったことも、投資家様から評価されるだけではなく、様々なところに波及効果があると思いますので、次期中計においても、ESG の取り組みは、ますます力を入れていきたいと思っております。

また、経営の目線から申しますと、企業価値向上に向けた取り組みという中で、サステナビリティの取り組みは、事業機会の獲得に繋がることがあることに加えて、環境対応・ESG 対応によって、持続可能性の向上により、株主資本コストやリスクを減少させるである

うということは強く意識しております。

Q. 環境関連の認証を取るのが大変とのことであるが、認識しておくべきコストが掛かっているのはどういった部分か？

A. まず、ZEB/ZEH 化 100%を推進していくにも、やはりコストは掛かります。但し、こちらは、建築コストの中でそれほど大きなウェイトを占める状況ではなく、数パーセント程度であり、コストはある程度吸収できるかと思います。コスト面よりも、特に ZEH はマンションで標準化されてきており、他社も同様になってきますので、ZEH でないことがリスクになると思っています。

その他では、様々な活動に社員の人手が掛かっていますが、来年、再来年という短いチームではないかもしれませんが、中長期視点で収益化に繋がられるようにすべく取り組んでおります。

Q. 女性管理職比率が現状少ない背景は？将来 20%まで女性管理職を増やしていくと会社にとってどういった効果があるのか？

A. まず女性管理職比率の現状は、グループ平均で 9%、グループ会社の中でも高低があり、2%台のところもあれば、15%台のところもあるといった状況です。

過去、不動産業界は男性社会というイメージがあったことから、元々女性が少なかった上にバブル崩壊後、就職氷河期である 90 年代半ばから 2010 年代半ばぐらいにかけて採用を絞った結果、女性の採用が更に少なくなってしまいました。東急不動産でいうと新卒を年間 10 人程度しか採用しない中で女性は 1 人いるかないかのような時代が長く続いていました。その世代が今まさに管理職適齢期になっており、現状、女性管理職比率は低水準に留まってしまっています。

今後、女性管理職を増やしていきたいと考える中で、その下の管理職候補者を増やさないとその上が増えていけないため、一昨年に女性管理職候補比率を新設しました。まずは管理職の下の係長クラスを増やしていくことによって、その後の女性管理職比率を向上させていきたいと考えています。

女性活躍推進に向けた具体施策としては、特に土日勤務は子育てと両立が非常に難しいですが、東急リパブルの営業店舗や東急コミュニティーの管理業で、定休日の調整をしたり、パートナー制度という、子育てで急に休まざるを得なくなった時に他の社員がカバーできる取り組みを導入したりしています。

女性管理職比率を増やしていく効果は様々ですが、当社グループの事業が住生活に広く関わる領域であり、男性だけでは思考が単一化しますので、イノベーティブな商品を作っていくには多様性は大変重要だと思っています。また、人財活用型ビジネスを多く手掛けている当社グループで、これから人手不足が深刻化する中、女性に活躍いただかない選択肢はないと思っています。結婚しても、子育てしながらでも、働きやすく、働き甲斐も感じて管理職を目指し、後進の育成をし、新しい事にチャレンジするといった風土を作る事でグループ全体が強くなっていくであろうと強い意志を持って取り組んでいます。

以 上