

東急不動産ホールディングス株式会社  
2025 年 12 月 16 日 サステナビリティ経営説明会における主な質疑

Q. 環境性能が高いビルやマンションは、賃料や売値に評価が反映されているか。

A. 現時点では「賃料のうち何円が環境価値なのか」「キャップレートで何ベースポイント分評価されているのか」といった形で、明確に可視化できる段階には至っていません。この点は社内でも継続的に議論しているテーマです。

一方で、実感としては、オフィス選定において環境性能が重視されるケースは確実に増えています。

多くの企業が 2030 年度に向けた CO<sub>2</sub>削減などを KPI として掲げる中で、再生可能エネルギーを利用したビルに入居することは、当たり前になりつつあります。

その意味では、環境性能は競争力に直結してきていると考えています。

マンションについては、購入主体が個人のお客様であるため、評価の伝え方が難しい面もあります。ただし、環境性能の高いマンションは、入居後のランニングコスト面で明確なメリットがあるため、そういったご説明を積極的に進め、ご理解を深めていただくための努力が必要だと認識しています。

Q. 人財への投資が財務面へ与える影響について、どのように考えているか。

A. まず、人的資本投資の投資額についてです。

今回策定した中期経営計画では、年間 22 億円、6 年間累計で 130 億円の投資を予定しています。これは前回の中期経営計画と比較して、約 1.5 倍の水準となります。人財投資を行う理由は、大きく 2 点あります。

1 点目は、エッセンシャル人財の採用・定着です。当社グループでは、管理運営事業や流通事業など、「人財活躍型ビジネス」に従事する社員が全従業員の約 9 割を占めています。そのため、持続的な成長を実現するうえで、エッセンシャル人財の採用と定着は重要課題の一つだと考えています。

2 点目は、事業変革人財の育成です。

今回の中期経営計画では、広域渋谷圏戦略の推進・GX ビジネスモデルの確立・グローバルビジネスの拡大、という 3 つの重点テーマを掲げています。これらはいずれも、多様な事業を展開する当社グループだからこそ取り組める大きなテーマである一方、実現にあたっては、これまで以上にグループ横断での連携や、その結果としてのコングロマリットプレミアムの創出が不可欠になります。そのためには、意識的かつ計画的な事業変革人財の育成が必要であり、今回の人財投資はそのためのものです。

人財投資の経済的効果を定量的に測定することは容易ではありません。ただし、研修やマインド醸成への投資を通じて、従業員一人ひとりの行動やアクションが変わり、その積み重ねが最終的に成果や業績につながっていく、この好循環をしっかりと作っていきたいと考えています。

Q. 再生建築について、これまでの実績と今後の展開、また投資後は保有を前提とするのか、売却を想定しているのかを教えてください。

A. 再生建築については、現時点ではトライアル段階にある取り組みだと考えています。当社のビジネスモデルの中心は、これまで新築を前提とした再開発事業でした。ただし、将来を見据えると、新築一辺倒のモデルが永続できるとは限らないとも感じています。

そうした中で、築年数の古い建物を適切にリノベーションし、有効活用するという選択肢も重要になってくると考えています。その過程において、再生建築によって環境負荷の低減と経済合理性の両立が確認できるのであれば、すべてを建て替えるのではなく、再生し活用していく意義は大きいと考えています。そのため、現時点では検証を目的と

して、試行的に取り組んでいるというのが実情です。

なお、ご質問の投資後のスタンスについてですが、対象となる物件は築年数が比較的古いものが多いため、当社が長期保有するというよりは、売却を前提とした事業として取り組んでいます。

Q. 貴社の人材定着度や若手社員のロイヤリティについて、競合他社と比べてどのように評価されていますか。

A. 当社グループ主要 6 社の退職率の平均は約 5%となっており、同業他社や他業界と比べて、比較的低い水準にあると考えています。

定着率については会社ごとに多少の差はありますが、いずれの会社においてもエンゲージメント向上の取り組みを数年前から継続的に進め、力を入れてきました。その結果、エンゲージメントスコアも徐々に改善してきており、数字の面では一定の定着率は確保できていると認識しています。

一方で、今回の中期経営計画では、各事業会社が個別に成長するだけでなく、グループ全体として一体的に成長していくことを重視しています。これまでは各社単位でのエンゲージメント向上に注力してきましたが、今後はそれをグループ全体の一体感の醸成につなげていくことが課題だと考えています。

Q. 女性活躍について、採用や管理職候補者比率は伸びている一方で、実際の女性管理職比率はまだ低いように見えます。現状の認識と、会社ごとのばらつきへの対応を教えてください。

A. ご指摘のとおりです。当社グループ主要 6 社における女性比率はそれぞれ 30%を超えており、これは新卒採用において女性比率を高めてきた成果だと考えています。一方で、30 代後半以降の女性社員の比率は依然として低く、その結果、管理職に占める女性比率は 1 割程度にとどまっているのが現状です。

こうした状況を踏まえ、当社としては以下のような施策を進めています。まず、女性管理職に向けた支援として、コーチングの実施や、女性の社外取締役及び監査役（現在 4 名）との交流機会を設けています。また、将来の管理職候補、主に係長級に対する研修も開始し、次世代の女性リーダー育成に取り組んでいます。加えて、女性本人だけでなく、組織風土そのものを変えていく必要があると考え、男性管理職も含めたダイバーシティマネジメント研修も実施しています。

また、東急リバブルでは、従来は火・水曜日休みが基本だった店舗運営について、水・日曜日休みのチームを設けるトライアルの開始や、営業店舗における営業業務分担の見直し、多様な働き方の推進を始めています。

Q. 環境プレミアムは今後、どのような形で収益面の数字に表れてくるとお考えでしょうか。

A. 環境プレミアムの創出については、現在グループ全体で実現を目指して取り組んでいますが、やはり「見える化」が難しいのが課題です。今回ご紹介した蓼科も、環境施策だけで増収しているというわけではなく、当然ながら複数の要素が重なった結果だと考えています。

ただし、蓼科では「環境」をフックにした取り組みを数多く行っており、お客様の体験価値向上という観点では、これが増収に最も寄与している要因ではないか、という仮説は成立していると考えております。

他の事例として、皆さまにもよくご存知いただいている、東急プラザ表参道「オモカド」、東急プラザ原宿「ハラカド」があります。これらの屋上庭園や屋上緑化は、環境に良いから取り組んでいるというだけでなく、お客様にとって居心地の良い空間を提供するこ

とで、屋上まで足を運んでいただく動機づけになっています。その結果、いわゆる「シャワー効果」による集客増につながり、ビル全体の収益向上にも寄与しています。もちろん、これが売上を何%押し上げているのか定量的に示すのは難しいのですが、環境施策が販促や集客の一手段として機能している一例だと考えています。

今後は、こうした事例をもう少し分かりやすくお示しできるようにしたいと考えています。本来であれば、キャッププレートで何ベースポイントの評価がある、といった形で説明できるのが理想ですが、その点は今後の研究課題として取り組んでいきたいと思っています。

以 上