

2023 DXレポート


DIGITAL TRANSFORMATION REPORT

デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く。

WE ARE GREEN



東急不動産ホールディングス



環境とDXをビジネスの力に変え、
未来のライフスタイルを描く。
再生可能エネルギーの取り組みも、
デジタルを活かした感動体験も、
地域に愛されるまちづくりも。
すべては一人ひとりの
ウェルビーイングのために。
私たちはグループが展開する
多様なグリーンを融合させ、
新しい価値を創造し続けます。

**誰もが
自分らしく
輝ける
未来へ**

**WE
ARE
GREEN**

2030年にありたい姿

価値を創造し続ける企業グループへ

私たちは、事業活動を通じて社会課題を解決し、
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めざします。

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します。

価値創造への取り組みテーマ(マテリアリティ)



ライフスタイル

多彩なライフスタイル
をつくる



街と暮らし

ウェルビーイングな
街と暮らしをつくる



環境

サステナブルな
環境をつくる



デジタル

デジタル時代の
価値をつくる



人財

多様な人財が活きる
組織風土をつくる



ガバナンス

成長を加速する
ガバナンスをつくる

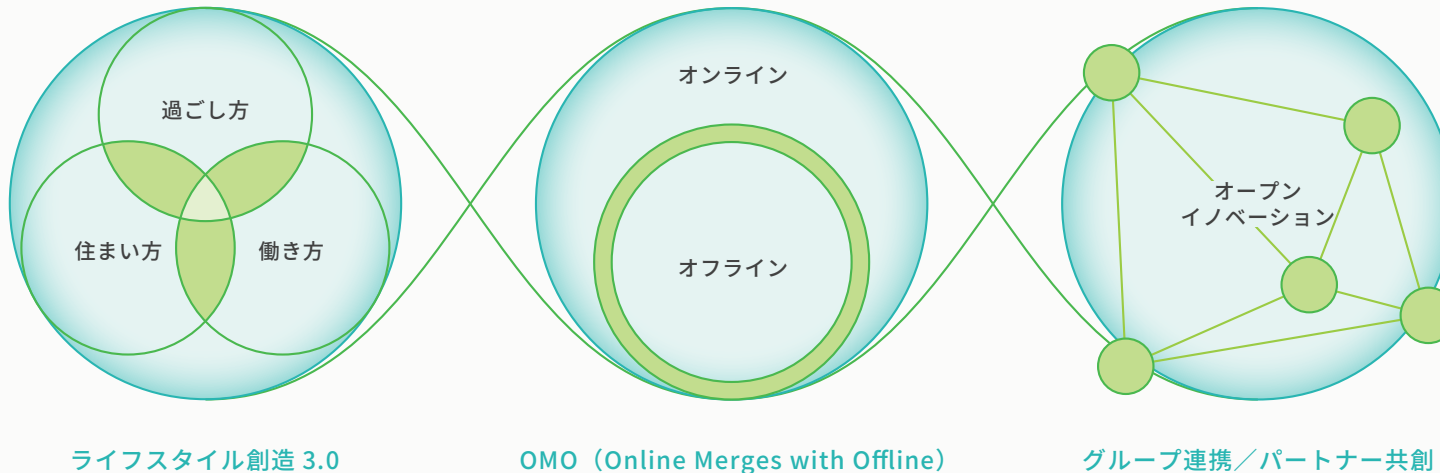
東急不動産ホールディングスグループのDXビジョン

“Digital Fusion”をコンセプトに、DXによって社会に存在するあらゆる境界を取り除き、ありたい姿の実現をめざす。

Digital Fusion

デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く

〔 あらゆる生活シーンの融合 〕 〔 オンラインとオフラインの融合 〕 〔 事業・組織の枠を超えた融合 〕



2030年にありたい姿を実現するためにグループ全体でDXを推進し、
希望に満ちた世界と豊かな環境を、未来の世代につないでいく

DXにおける4つの重点課題

〈都市〉

街の求心力向上



〈BtoC〉

最適なライフスタイルの実現



〈地方〉

地域課題の解決



〈BtoB〉

働きがいと人手不足解消の両立





トップメッセージ

デジタルでグループ内外の価値共創を促し、 無形資産を稼ぐ力に変えていく

私たちは2021年に長期ビジョン「GROUP VISION 2030」を策定し、「WE ARE GREEN」をグループの旗印に、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の実現をめざすことを宣言しました。そして、あるべき姿の実現に向けた全社方針として、環境経営とともに柱と位置づけたのが「DX」です。

昨年5月には「中期経営計画2025」を策定し、グループ変革のために事業ポートフォリオの再構築に注力してきました。一定の目処がついた今、変革の本丸として取り組むのが、バリューチェーン改革です。

当社グループが持つバリューチェーンの本質は、土地や空間という有形資産を活かしたビジネスの多角的な展開により、顧客体験価値を付加したサービスを創出し、蓄積したノウハウやデータから生まれる知的資産を活用して、さらに新しいビジネスを創造する、という循環にあります。部分最適から全体最適への意識改革を強化し、事業の内部創発と外部創発とともに誘引しながら、グループの強みである豊富なお客さま接点を活かした「顧客起点での価値創造」を実現できる体制と組織風土をつくりあげていきます。

バリューチェーン改革において重要となるのが、

DXによる知的資産活用です。私たちはDXビジョン「Digital Fusion デジタルの力で、あらゆる境界を取り除く」を掲げ、「あらゆる生活シーンの融合」「オンラインとオフラインの融合」「事業・組織の枠を超えた融合」という3つの融合を図っています。これによって、当社グループならではの無形資産の価値最大化を実現し、収益化につなげていきます。

当社は今般、経済産業省と東京証券取引所が認定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2023」に選定されました。昨年度から発刊する本レポートにおける発信、経営ビジョンと一体となったDX戦略、戦略実現のための組織・仕組み・制度など、そして、DXの活用事例として、既存ビジネスの深化ならびに新規ビジネスモデルの創出が評価された結果と受け止めています。

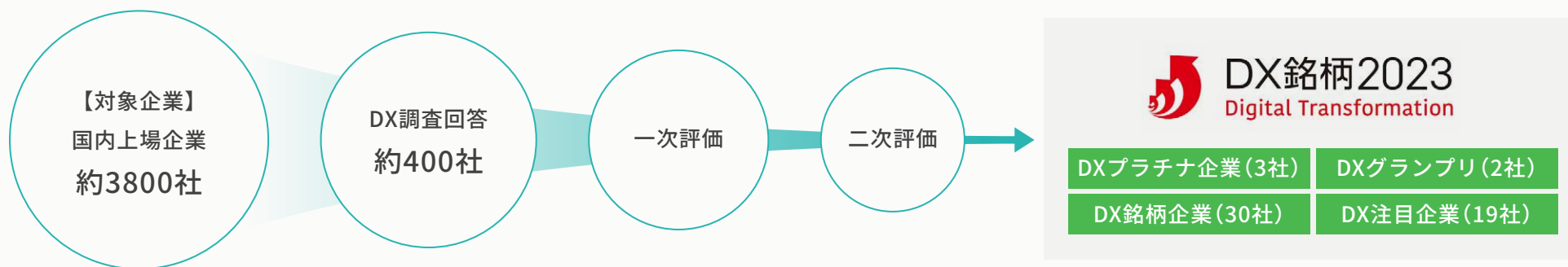
これからもこの勢いを落とさず、グループ連携やパートナー共創によって、データなどの情報化資産、事業構想力などの知的資産を大きく成長させるとともに、デジタルの力で社内外のあらゆる境界を取り除き、当社グループの特色である事業ウィングの広さを真の強みに変えていきます。

東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役社長

西川 弘典

「DX銘柄2023」に選定

当社は、今年度、経済産業省・東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2023 (DX銘柄2023)」に選定されました。DX銘柄は東京証券取引所の上場企業のなかから、企業価値の向上につながるDXを推進する仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定する制度です。経営ビジョンと一体となったDX戦略、戦略実現のための組織・仕組み・制度、デジタル技術を用いた取り組み事例が評価されました。



評価内容

経営ビジョンと一体となったDX戦略

戦略実現のための組織・仕組み・制度など

デジタル技術を用いた取り組み事例

既存ビジネスモデルの深化

住宅販売におけるデジタルツインの活用

デジタルツインを高精度で構築し、ウェブサイトで常時内覧可能にすることで効率的な物件見学を実現。シミュレーション機能がお客さまから高く評価。モデルルーム設営に関連するコスト削減や環境負荷軽減にも寄与。



新規ビジネスモデルの創出

スキー場ファーストトラック権利のNFT化

ニセコの価値を高める「Value up NISEKO road to 2030」の一環でパウダースノーを朝一番に滑る権利をNFTで商品化。体験の記憶をデジタルに残せるという特徴に、SNSとの親和性や二次流通などの要素が加わり、商品価値向上を実現。



- 4 東急不動産ホールディングスグループのDXビジョン
- 5 DXにおける4つの重点課題
- 6 トップメッセージ
- 7 「DX銘柄2023」に選定

9 Section 1 DX戦略

- 10 担当役員メッセージ
- 11 事業環境認識
- 12 ビジネスモデルの変遷と方向性
- 13 4つの重点課題と注力領域
- 14 TFHD digital株式会社での活動内容

15 Section 2 DXの取り組み方針

- 16 3つの取り組み方針
- 17 ビジネスプロセス：省力化推進による創造的業務への転換
- 18 CX：顧客接点の高度化による感動体験の創出
- 19 イノベーション：知的資産活用による新しい価値創造
- 20 DXによる価値創造の全体像
- 21 グループ連携とパートナー共創
- 22 オープンイノベーションの推進の仕組み
- 23 2030年度までの価値創造ロードマップ

24 Section 3 DXの取り組み事例

- 25 地域体験を向上させるデジタルエリマネツールを展開
- 26 NFT活用によるリゾートの特別な体験の価値化
- 27 業界に先駆けた不動産売買ワンストップサービスを構築
- 28 その他の取り組み①
- 29 その他の取り組み②
- 30 その他の取り組み③ ーグループ内におけるデジタル技術活用事例

31 Section 4 DXを推進するためのIT基盤

- 32 次世代IT基盤の構築
- 33 次世代セキュリティネットワーク基盤(ゼロトラストネットワーク)
- 34 柔軟かつ全社最適なIT基盤(クラウドネイティブ)
- 35 グループの特色を活かしたデータ活用(ID・データ統合)

36 Section 5 DXを推進するための人財基盤

- 37 DXにおける人財の獲得と育成の考え方
- 38 ブリッジパーソンの定義
- 39 DX推進人財育成のマイルストーン

40 Section 6 目標指標と進捗 / 参考資料

- 41 2030年度までの目標指標と進捗
- 42 デジタルガバナンス・コードとの対応
- 43 用語と解説①
- 44 用語と解説②

報告対象について

報告対象範囲
当社および
東急不動産ホールディングスグループ

報告対象期間

2022年4月1日～2023年9月30日
(一部、上記以前および上記以降の情報を
含みます)

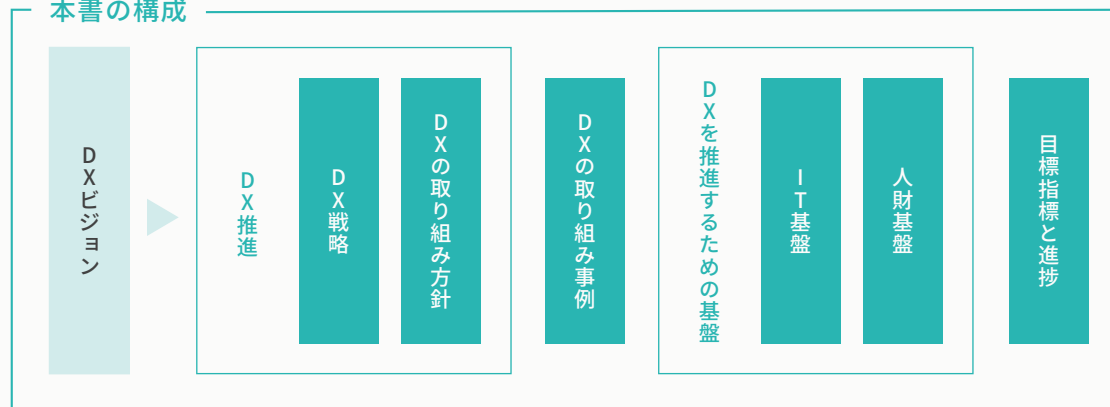
公開時期

2023年11月

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績などは、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

本書の構成



Section

1

DX戦略



担当役員メッセージ

DX推進人財を軸に 戦略と実行の両輪を回し、 未来への変革を進める



東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役 副社長執行役員
(TFHD digital 株式会社 代表取締役社長)

植村 仁

2021年5月に策定した長期ビジョンで、私たちは全社方針のひとつに「DX」を掲げ、戦略的な取り組みに着手しました。グループ共通のフレームワークとして、DXの取り組み方針を「ビジネスプロセス」「カスタマーエクスペリエンス(CX)」「イノベーション」に区分し、資産と人財の価値最大化による新たな収益モデルの確立をめざしています。このグループ共通の目標達成に向け、グループ各社の中期経営計画では、事業環境や経営課題に合わせた施策の検討を行いました。

そのうえで今年度、グループ各社の取り組みをさらに加速させるために定めたのが、「街の求心力向上」「地域課題の解決」「最適なライフスタイルの実現」「働きがいと人手不足解消の両立」という4つのDX重点課題です。当社グループの強みである「幅広いアセット活用」「事業プロデュース力」「豊富なお客さま接点」「人財と運営ノウハウ」を、デジタルの力で独自性のある価値創造へと高めていきます。

さまざまなDX施策を高度な次元で実現するために不可欠なのが、DX推進人財の存在です。特に

デジタルをビジネスに落とし込み、プロジェクトを主体的に推進する人財「ブリッジパーソン」は、DX推進の要と位置づけており、計画的な育成のために、グループ各社の垣根を超えて、多様で実践的な学びの場を提供しています。また、ブリッジパーソンだけではなく、組織全体のデジタルリテラシーの底上げを図ることで、グループを挙げて迅速なDX推進に取り組みます。

2022年4月に事業を開始したTFHD digital株式会社は、外部から高度デジタル人財を獲得しながら、グループ各社のDX人財育成および知見の内部蓄積を行うことで、グループ全体のDX推進を支援するDX機能会社です。事業開始後、データ活用やデジタルマーケティング、デジタルサービス開発などで、多くの実績が生まれています。これから重要なのは、グループ全体で戦略と実行の両輪をバランスよく回転させ、多様なステークホルダーとともに目に見える成果につなげていくことです。

私たちはグループの総合力を強みに、資産と人財の価値をDXで最大化し、未来を明るく照らす革新と成功体験を創出していきます。

事業環境認識

デジタル技術の進歩は、不動産領域におけるお客さまとの接点に重大な変化をもたらしています。今後は、オフラインとオンラインの双方の接点を通じてお客さまをより深く理解し、ニーズに即した提案によって、エンゲージメントを強化していくことが求められます。そのためには、デジタル技術を活用した独自性のある知的資産の創出や、深い洞察に基づくナレッジ・ノウハウの創造に努め、グループ総合力を活かした模倣困難なビジネスモデルへ進化することが不可欠であると認識しています。

当社グループの強みと課題

強み

事業ウィングの広さと開発から管理・運営・仲介までの一貫体制

幅広い事業領域

豊富なお客さま接点

課題

グループの力を結集した知的資産活用型ビジネスモデルへの進化

グループ総合力の発揮

グループの知的資産活用

デジタル化が不動産業界にもたらす変化

機会

- ・既存サービスの高度化・効率化
- ・新技術活用による革新的なサービスの提供

脅威

- ・情報非対称性の破壊、AIによるサービスの同質化
- ・既存ビジネスの競争軸が大きく変わる可能性

注目トピックス

- 生成AI
- 5G
- Web3
- ブロックチェーン
- NFT
- ...

お客さまを起点に、デジタルで
グループのサービスをつなぎ、
新たな体験価値を創出する

情報収集力や事業構想力を結集し、
知的資産を活用した、模倣困難な
ビジネスモデルを創造する

DXでグループ総合力を最大化し、
企業価値の向上をめざす

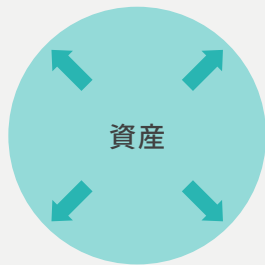
ビジネスモデルの変遷と方向性

1953年の創業以来、当社グループは不動産業を中心とした事業拡大期を経て、1980年代以降は人財を活かした事業への多角化を通じて成長してきました。人口減少社会へ突入し、労働者人口の減少を迎えるなかで、これからの当社グループは、資産と人財の境界を融合しながら、その価値をDXで最大化し、より独自性の高い新たな収益モデルの確立をめざします。そして、資産と人財が生み出す知的資産をもとに、デジタルテクノロジーの活用を強みとする総合デベロッパーへと進化を遂げていきます。

これまでの当社グループ

これからの当社グループ

資産を中心とした
事業拡大



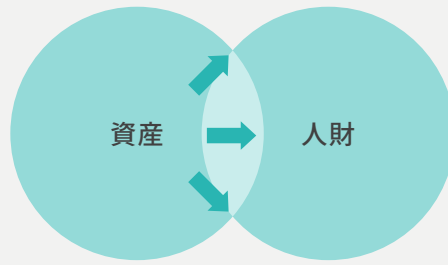
不動産分譲

不動産賃貸

管理・仲介

など

人財を活かした事業へと
多角化



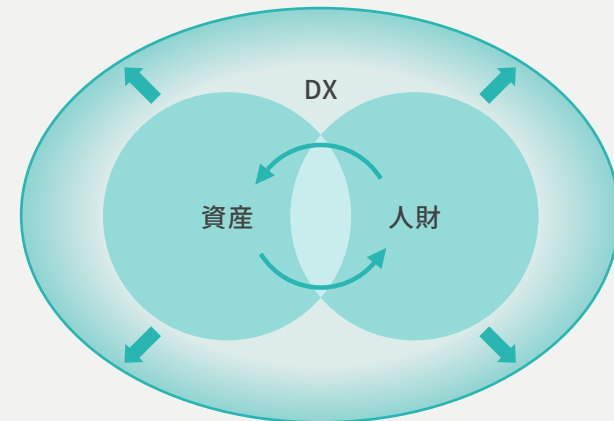
施設運営

会員制ビジネス

小売

など

資産と人財の価値をDXで最大化し、
知的資産を創出



プラットフォームビジネス

ナレッジコンサルティング

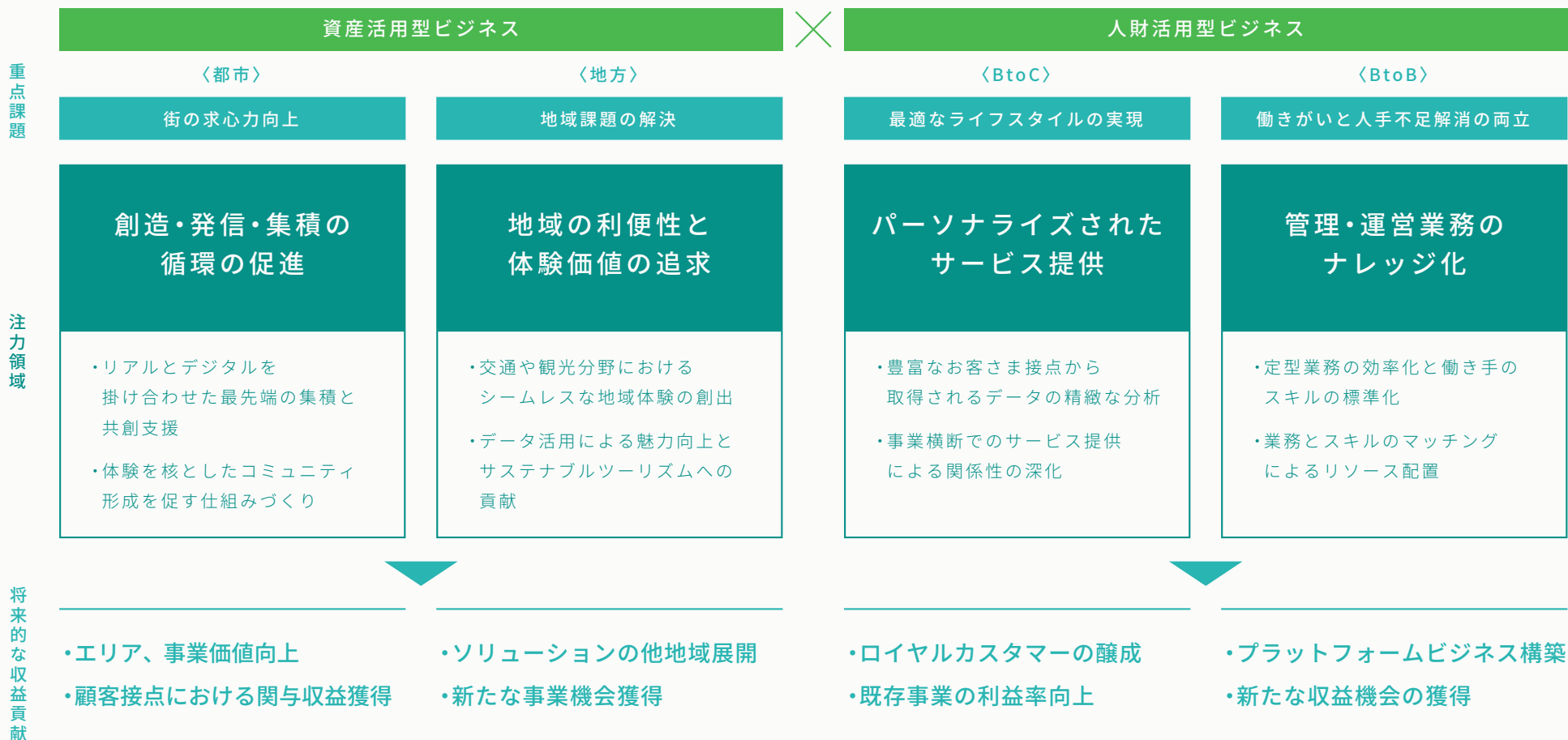
データソリューション

業務支援ソリューション

など

4つの重点課題と注力領域

中期経営計画でDXの目標として掲げた「資産と人財の価値最大化による新たな収益モデルの確立」に向け、今年度新たに4つのDX重点課題を策定しました。重点課題は、都市と地方、BtoCとBtoBの各分野に関連するものであり、注力領域も併せて設定しています。グループ各社の連携のもと、注力領域における具体的な取り組みを推進することで、新たなサービスや体験価値の創出、将来的な収益貢献へとつなげます。



TFHD digital株式会社の活動内容

TFHD digital株式会社は、当社グループのDX機能会社として2022年に設立されました。外部から高度デジタル人財を獲得するとともに、その力を活用してグループ各社のDX推進を支援しています。グループ全体の共通・重要テーマにおいては推進の主体を担いながら、システム・ツール開発などを行っています。これらを通じて、データ活用の拡大や業務プロセスの新たなスタンダードの創出、お客さま視点でのサービスの再設計を図ることで、グループ独自の価値創造をめざします。



不動産業界のDXをリードするデジタルエキスパート集団

(当社100%出資/2022年4月稼働開始)

高度デジタル 人財獲得

- ・ビジネス系デジタル人財
- ・IT系デジタル人財

データ分析・活用のための システム開発

グループ各社のデータ可視化、BIボード制作・保守、IoTセンサー設置などを内製にて対応。グループ内顧客ID統合・顧客データ統合基盤の構築も支援。

デジタルマーケティング 支援

グループ各社のデジタルマーケティングについて、取り組み状況の可視化を進め、デジタル媒体を利用した販促コンテンツなどのプロジェクト推進を支援。

エリアマネジメント活動への ツール開発

東京都港区や北海道ニセコなどで「まちづくりDX」を実施するなど、「デジタルエリマネツール」を活用し、来街者の利便性向上や回遊促進を実現。

グループ各社の DX推進人財育成

グループ各社の社員に対して、業務上の課題に着目、改善する経験を通じて、データ活用を体感させる実践型トレーニープログラムをグループ横断で実施。

Section

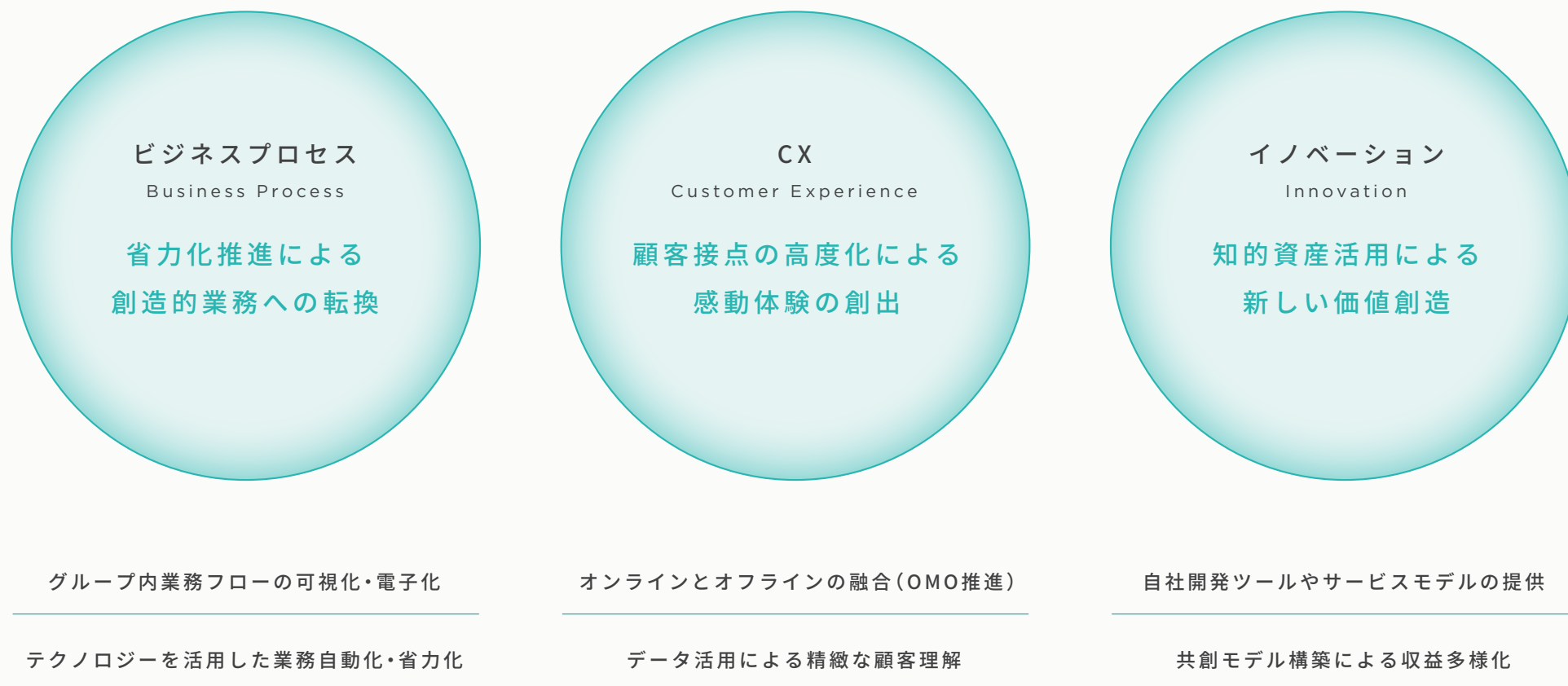
2

DXの取り組み方針



3つの取り組み方針

当社グループは、「ビジネスプロセス」「CX」「イノベーション」の3つの区分で、DXを推進しています。業務の変革をめざすビジネスプロセスでは、業務を抜本的に見直し、飛躍的な効率化・高度化により、創造的業務への転換を図ります。顧客体験の変革をめざすCXでは、データを活用してOMOを推進し、お客さまに感動体験を提供します。事業の変革により新たなビジネスモデル構築をめざすイノベーションでは、多様な手法で収益機会を獲得し、加速度的な成長へとつなげていきます。



[ビジネスプロセス]

省力化推進による 創造的業務への転換

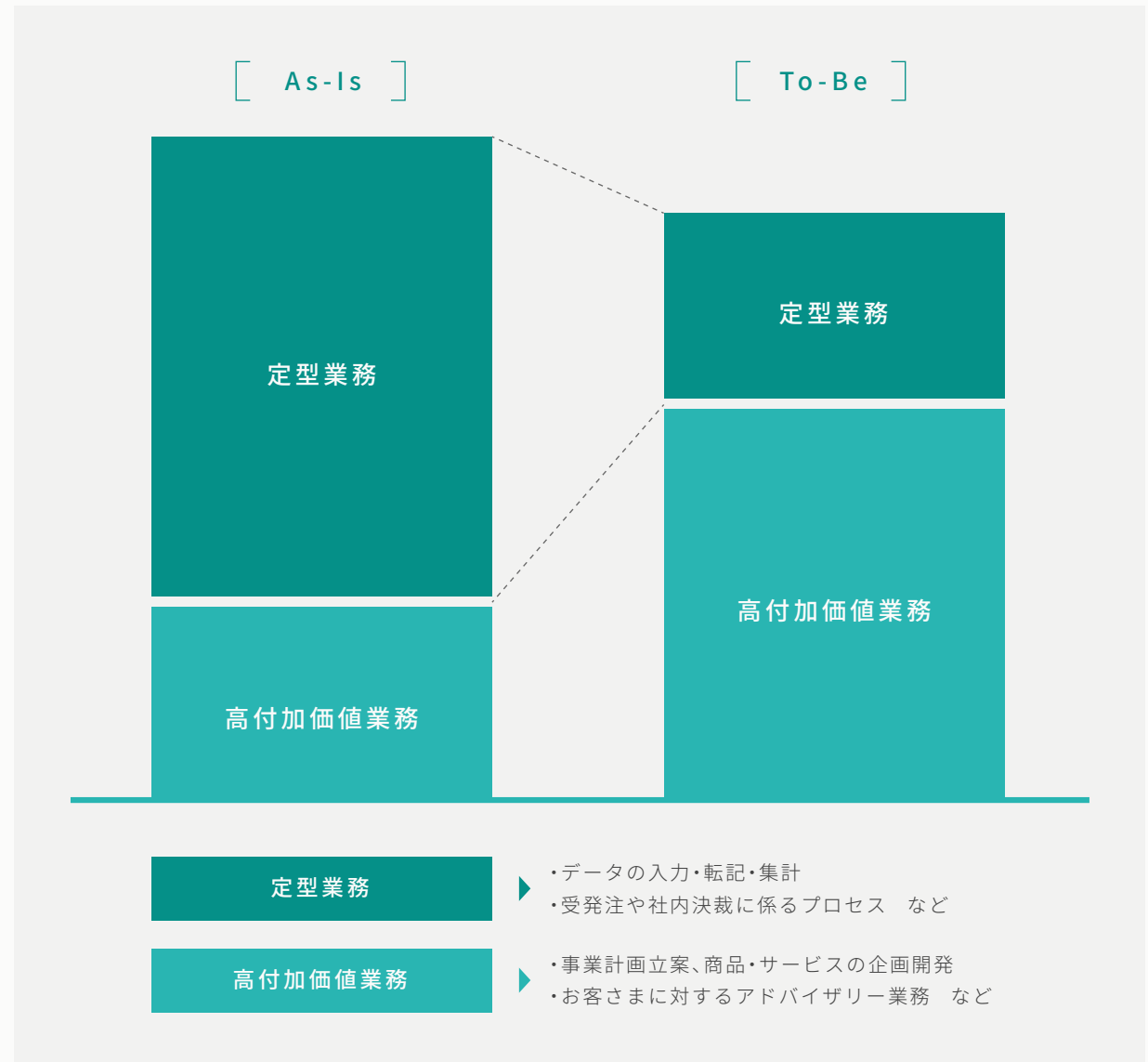
業務の電子化・オンライン化を
着実に推し進め、イノベーティブな
働き方を実践します。

プロセスの変革により生産性を向上

私たちは、デジタル活用により自動化・省力化
が可能な業務を洗い出し、社内業務に係る工数
の削減に継続的に取り組んでいきます。

また、業務の見直しと並行して従業員が時間や
場所を問わず働くことのできる環境を整備し、
柔軟で質の高いワークスタイルをめざします。

このようなビジネスプロセスの変革により、優れた
業務オペレーションを実現し、生産性向上によ
る利益率の改善につなげていきます。そして、従
業員のやりがいを高め、その力を最大化し、創造
的業務へとグループ内資源の転換を図ります。



[CX]

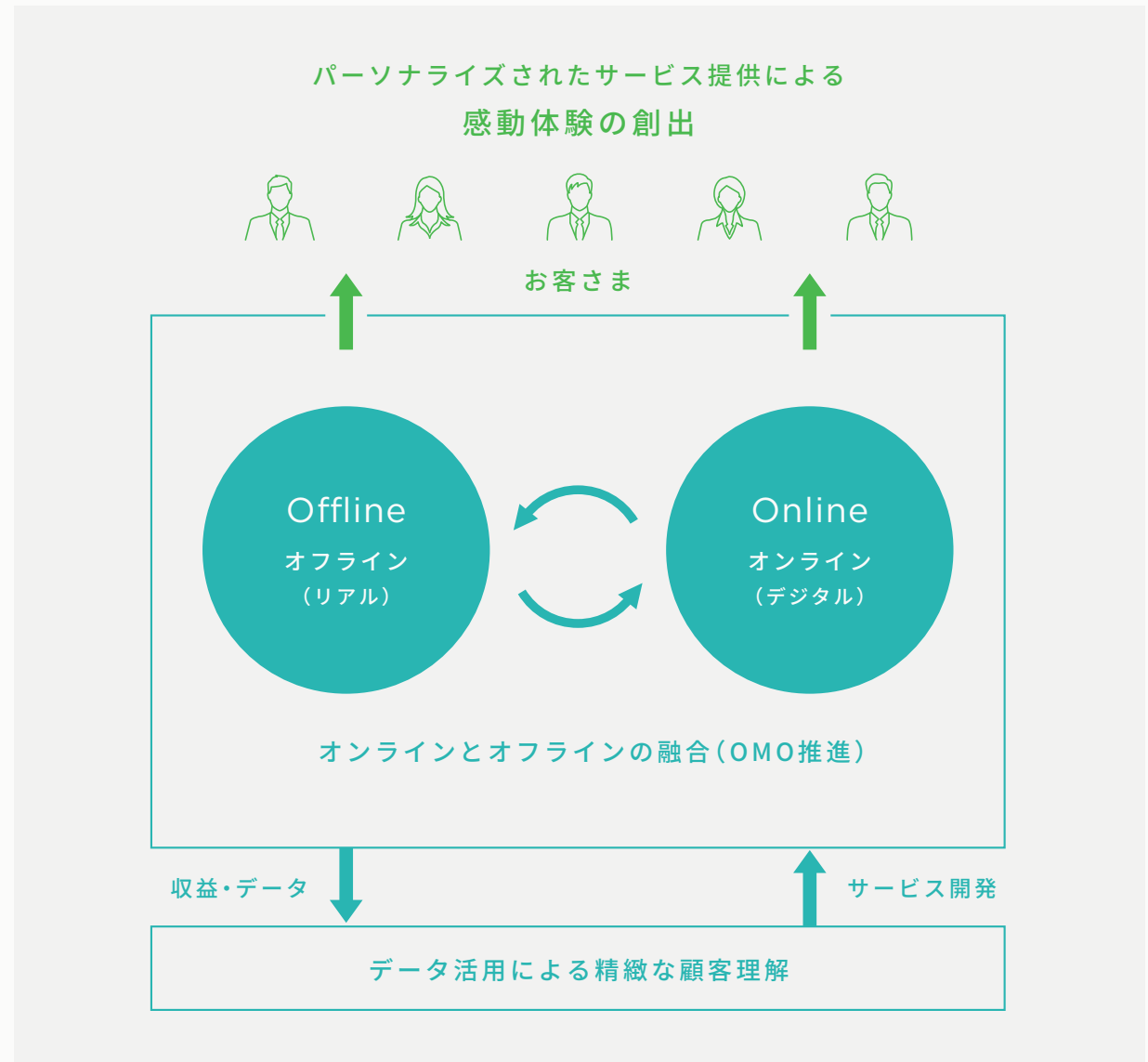
顧客接点の高度化による 感動体験の創出

モノやサービス、情報をお客さま自身が選ぶ時代に、個と深く結びつく価値を具現化します。

デジタル技術で真の競争優位性を創出

現代のデジタル社会では、お客さまは自ら情報を選び、真に利用したいモノやサービスを、優れた体験への期待とともに選好しています。

デジタル技術は、お客さまとの接点をより深く結びつけ、シームレスな体験の創出を可能にします。豊富なお客さま接点を強みとする私たちは、リアルとデジタルを切れ目なく融合させることで、パーソナライズされた体験価値を設計し、感動体験へと昇華させます。そして、その先に真の競争優位性を創出し、クロスセル・アップセルによる収益増へ結実させます。



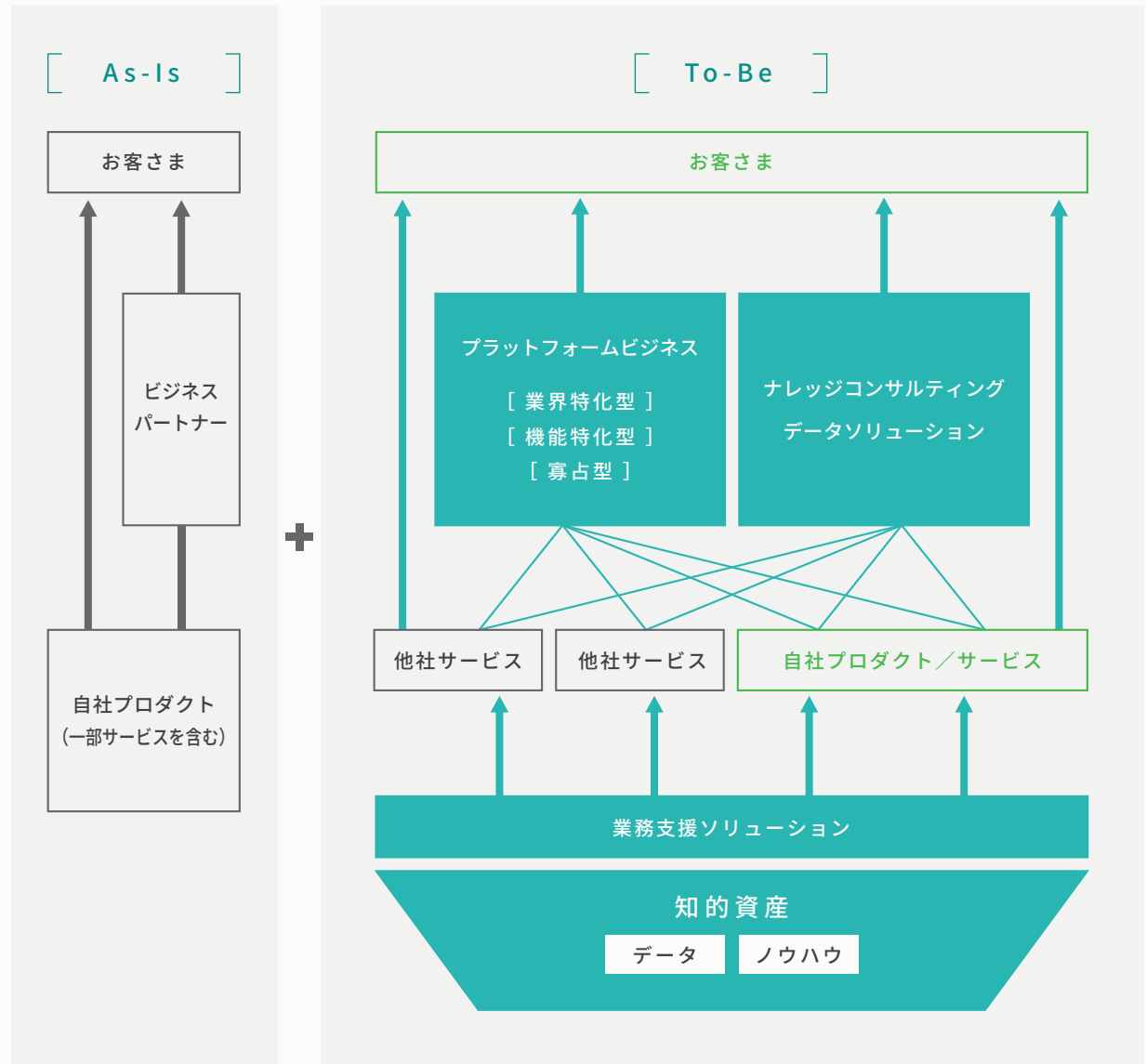
[イノベーション]

知的資産活用による 新しい価値創造

不動産業界に確実に押し寄せる
デジタル変革の荒波に備え、
ビジネスモデルを探求・構築。

自社の資産を未来社会の課題解決に活かす

私たちはデジタル技術を活用し、模倣困難なビジネスモデルの探求に重点的に取り組みます。具体的には、私たちが確立した業務ノウハウをはじめとした無形資産の「価値創造ツール」への変換、当社グループだからこそ蓄積し融合できるデータや、情報化資産からの新たなビジネスモデル構築など、無形資産を活かしたサービスの融合・外部展開を図ります。これにより、収益源の多様化による中長期的な成長をめざすとともに、不動産業界全体へのサービス展開でイノベーションをリードし、未来社会の課題解決に寄与します。



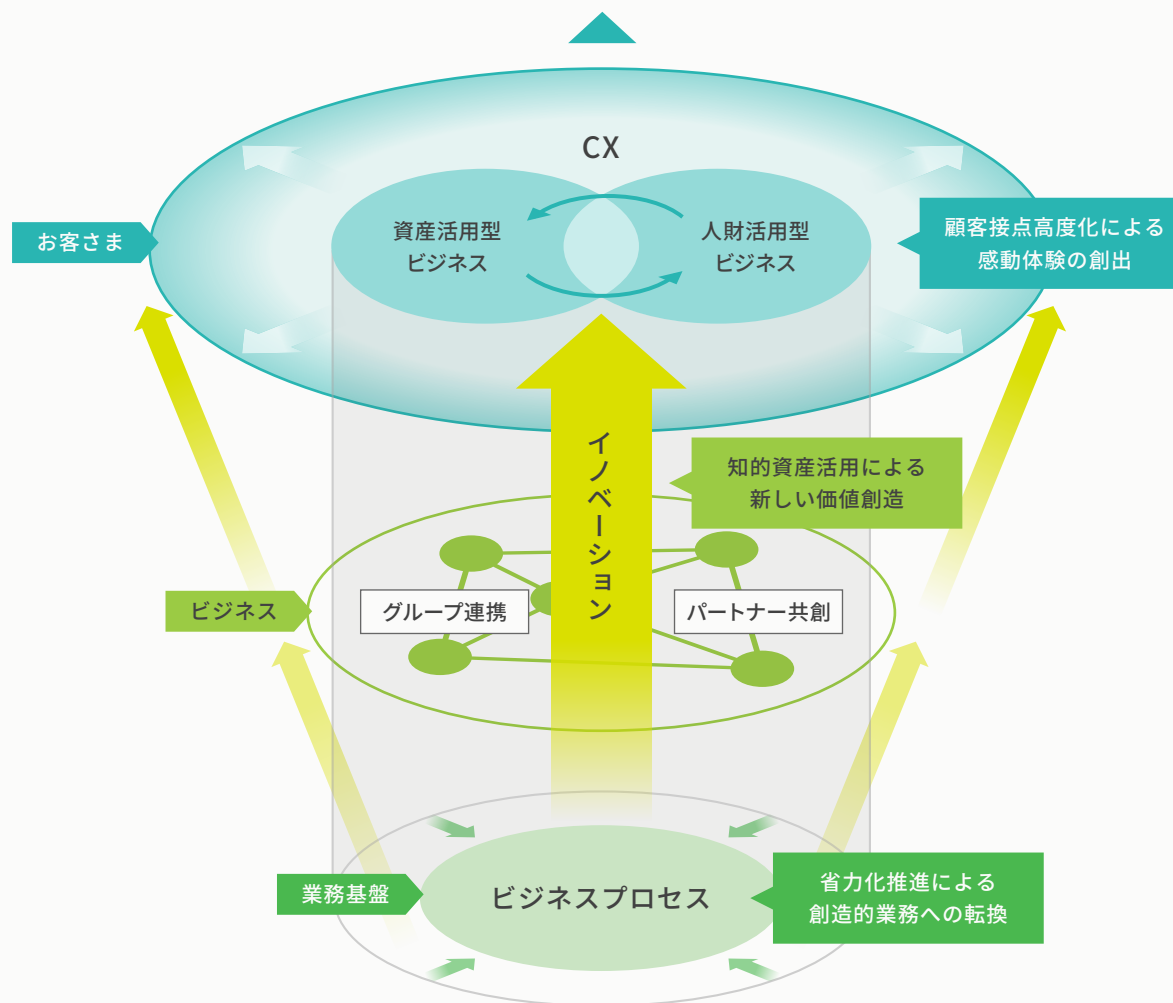
DXによる価値創造の全体像

DXの3つの取り組み方針は、相互に結びつきながら、私たちがめざす価値創造を実現します。

ビジネスプロセス、CX、イノベーションで新しい価値を生み出す

私たちがめざす価値創造のあり方は、3つのレイヤーで構成されます。ベースとなる業務基盤の層では、省力化推進やデジタルツール導入、システム連携、情報基盤構築により業務をスリム化・整流化し、創造的業務への転換を図ります。そのうえで、グループ連携やパートナー共創によってビジネスの機会を獲得し、新しい事業やサービスを開発。こうして生まれた多彩な事業やサービスを活かして、お客さまとの接点を最大化しながら、新しい感動体験の創出をめざします。さらに、この一連の流れのなかで、私たちは各所で蓄積される知的資産価値を活用し、収益源の多様化につながるイノベーションを起こしていきます。

[私たちがめざす価値創造]
誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来の実現



グループ連携とパートナー共創

当社グループのDX推進の特色は、事業ウイングの広さという強みを活かしたグループ連携とパートナー共創です。グループ連携では、バリューチェーンの強化によるお客さまの体験価値の向上と、ナレッジ・ノウハウの共有による事業推進の効率化を図っています。また、パートナー共創では、産学官との事業連携や、ベンチャーキャピタル・アクセラレーターとのパートナーシップでオープンイノベーションを推進し、グループ内外でのシナジー創出をめざします。



オープンイノベーションの推進の仕組み

長期ビジョンの事業方針にも掲げたパートナー共創を実現するため、DXによるオープンイノベーションを積極的に進めています。中心となるのは、地域や行政、教育・研究機関、企業との「事業連携」、ベンチャー企業・スタートアップに対する「CVC投資」という2つの活動です。DX領域も含めた投資の重点領域を定め、オープンイノベーションによる価値創造に向けて、より一層の力を注いでいきます。

事業連携



地域・行政

地域・行政と地域資源の有効活用や知的・人的資源の活用をめざして連携を強化するとともに、データやデジタル技術を活かした取り組みを推進しています。

- 自治体との連携協定
- 東京都渋谷区、北海道倶知安町



大学・大学系VC

新技術開発や新事業創出のために大学のリソースを活用するとともに、共同研究・社会実験を行い、産学双方に有益な成果を生み出すプログラムを行っています。

- マサチューセッツ工科大学の産学連携プログラム参画



民間企業

双方の持つ高いノウハウ、関連した技術・サービスなどを活用し、環境先進都市や地域課題の解決など、新たなまちづくりに向けた連携を実現していきます。

- JR東日本との包括的業務提携
- NTTグループとの協業による広域渋谷圏へのIOWNの先行導入

CVC投資



2030年度までの価値創造ロードマップ

当社グループでは、2025年度までを再構築フェーズ、2026年度以降を強靱化フェーズと位置づけ、資産活用型ビジネスと人財活用型ビジネスの両輪でDXによる価値創造を進めています。再構築フェーズでは、ビジネスプロセスの省力化による利益率改善、お客さまの体験価値向上による収益増加に取り組みます。強靱化フェーズでは、新たなビジネスモデル創造で収益源の多様化を図り、イノベーションによる非連続・指数関数的な成長をめざします。

2021-2025

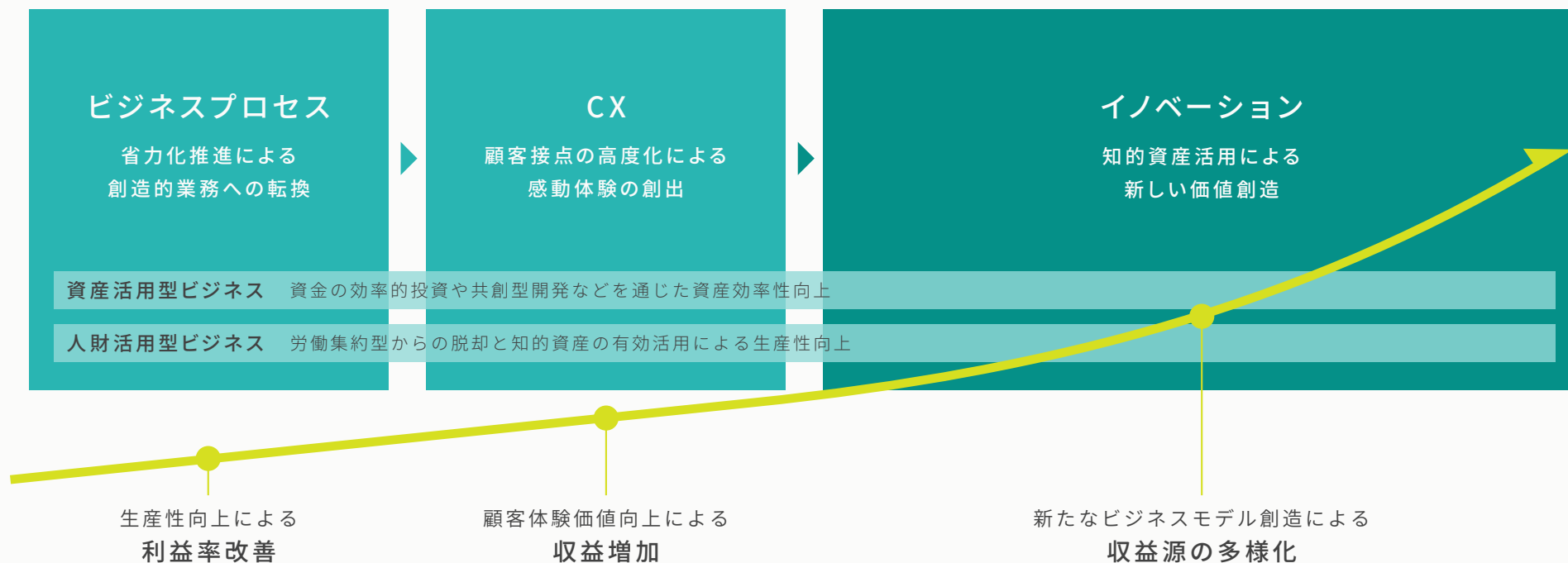
2026-2030

再構築フェーズ

具体的な取り組み事例の蓄積、特に人財活用型ビジネスでのDXによる成長

強靱化フェーズ

DXによる非連続・指数関数的な成長



Section
3

DXの取り組み事例



地域体験を向上させるデジタルエリマネツールを展開 TFHD digital

来街者との接点をデジタル化したサービス展開により、地域課題の解決に貢献します。

グループ内ノウハウを活かしたまちづくりDX

2022年度に稼働開始したTFHD digital株式会社では、当社グループでこれまで培ってきたまちづくりノウハウにデジタルを掛け合わせた「デジタルエリマネツール」を展開し、複数の施設や地域で活用を進めています。当社グループに限らずさまざまな自治体やDMOで活用可能なツールとして整備することで、まちづくり×デジタルによる地域課題の解決を推進しています。

これまでのエリアマネジメントでは、来街者一人ひとりの属性やニーズを把握できない、接点が来訪時のみになり継続的な関係を構築しづらいといった課題がありました。

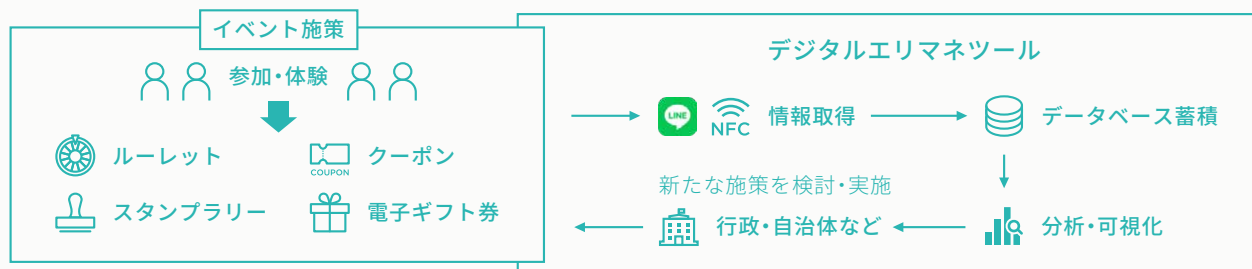
本ツールは、当社グループがCVCにて出資しているアクアビットスパイラルズ社の「スマートプレート™」を用いており、NFCタグやLINEといった使いやすいデジタル接点をもとに回遊施策を促進することができます。来街者の属性や行動に関する情報を取得し、データに基づいてニーズに合わせたさらなる施策を行うことで地域体験を向上させます。

松前町の事例では、イベント実施後に町のLINEアカウントの友だち数が町の人口を上回るなど関係人口の創出に大きな成果がありました。ニセコエリアの事例では、電子チケット購入者にクーポンを配布し、観光客に新たな地域のコンテンツを発信するとともに取得した回遊データを次の観光施策に役立てています。本ツールを活用することで、各地域の共

通課題である来街者に対する「認知向上」「回遊促進」「接点保持」が可能になり、地域における体験の向上とファン化の好循環が生まれています。これまでの都市部や地方などさまざまな地域における導入経験と知見を活かし、地域ごとの異なるニーズに合わせてサービスを展開することができます。これからのリアルとデジタルを融合させた価値創出を通じて地域と関係性を築きながら、当社グループの強みを活かした新たなデジタルビジネスとして成長させていきます。

【導入事例】

- ・東京都竹芝エリア
「劇団四季創立70周年企画」におけるスタンプラリー施策
- ・北海道松前エリア
「松前さくらまつり」におけるLINE上での電子ギフト券配布
- ・北海道倶知安町・ニセコ町エリア
「スカイバスニセコ」の電子チケット機能提供



NFT活用によるリゾートの特別な体験の価値化 東急不動産

リアルな体験とデジタルを掛け合わせ、新しい価値創造を実現します。



「NISEKO Powder Token」の販売

東急不動産では、デジタル活用によりリゾートにおける体験価値向上に取り組んでいます。北海道のスキーリゾート「ニセコ東急 グラン・ヒラフ」では、営業開始前のリフトに乗り込み、朝一番のパウダースノーを滑り降りる「アーリーエントリー」権をNFT化し、販売しました。従前、早朝よりお客さまが営業開始前に行列をつくりパウダースノーを滑っていたところに着目し、開場前のスキー場を自由に滑走できる体験を切り出してNFTと掛け合わせました。この取り組みから、価値化されていなかったものをビジネスに転換した場合の、可能性検証や課題抽出を進めています。

一般的なNFTとの違いは、体験と紐づく有効期限付NFTであるという点です。期限があることで二次流通や販売手法への影響を検証できるほか、NFT価値の向上につながる、用途検討を進めています。また、NFTを唯一無二の現地体験と紐づけることでニセコへの愛着を可視化し、新たな顧客層の開拓、極めて高いPR効果、ファンとの接点創出を実現しました。

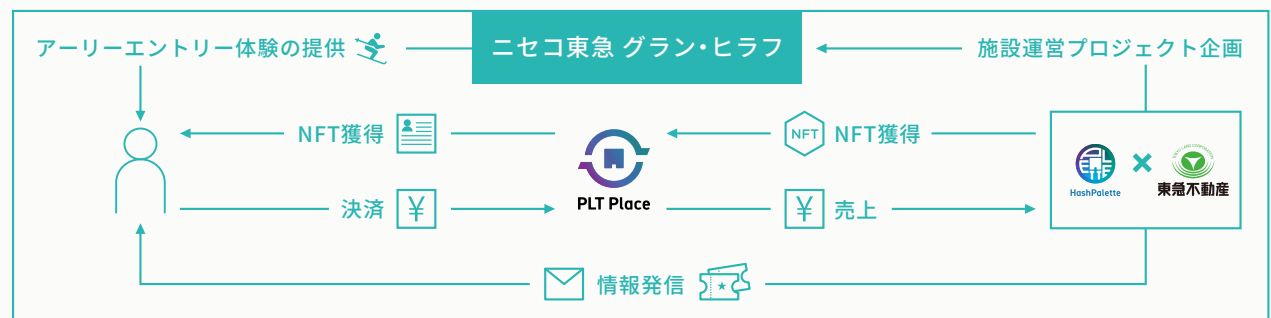
デジタル活用の場を広げ、さらなる顧客体験価値向上へ

東急不動産は「Value up NISEKO road to 2030」として、2030年までにハード面の整備に加え、世界から来町するゲストが何度も訪れたいくなるようなソフト面の整備を同時展開で推進していきます。また、2022年には倶知安町との包括連携協定を締結し、行政と連携しながら観光客誘致を行い、収益源創出・地域振興・関係者人口増加に貢献して街全体の価値向上を目指します。

さらなる利便性向上のために、NFTの二次流通をより容易にする取り組みを検討しています。また、継

続的な発展をめざし、ファーストトラックの権利に限らず、レストランやホテルなどリゾートでの特別な体験と紐づいたNFTの流通促進に係る検討を進めており、将来的にはNFT所有者コミュニティの形成を見込んでいます。

私たちは、今後もNFTをはじめとするデジタル技術を活用しリゾート地での特別な体験の価値化を進めていきます。取得データをもとに、お客さまがより満足し得る提案を行い、顧客体験価値の向上にもつなげます。さらに、取り組みから得られた知見を当社不動産業に関わりのあるさまざまな地域へと横展開し、ノウハウを蓄積しながらさらなるビジネスモデルの深化を行っていきます。



業界に先駆けた不動産売買ワンストップサービスを構築 東急リバブル

一連の不動産売買手続きのデジタル化に着手。専用プラットフォームを構築し、お客さま一人ひとりに沿ったサービスを実現します。

手続きのあらゆる接点をデジタル化

オンラインとオフラインの垣根がなくなりつつある昨今、お客さまが時間・場所・手段を問わず自らのタイミングで行動できるサービスが求められています。不動産仲介を手がける東急リバブルでは、お客さま一人ひとりの「いつでもどこでも」に応える専用プラットフォームの構築に着手しました。2023年度中にお客さまへの提供を開始する予定です。

プラットフォームの最大の特徴は、個別性の高い取引が多い不動産売買において、デジタルで個人にカスタマイズされたサービスを提供する点です。不動産を購入・売却される個人のお客さま向けに、売買契約の締結から決済・引渡しまでの一連の手続きについて、プラットフォーム上で資料の確認や各種申込みが可能な状態を実現します。また、引渡し以降もお客さまのニーズに即したサービスの提供を行い、デジタルを通じた継続的な双方向コミュニケーション・アクションを可能とします。初めて不動産取引を経験するお客さまの不安に寄り添い、従来の営業担当者によるサポートに加え、お客さまのタイ

ミングで「いつでもどこでも」利用可能なプラットフォームの構築により、安心な取引の実現と満足度向上をめざしていきます。

デジタル活用が実現する価値創出

これまでの課題として、取引におけるお客さまに対する重要な諸連絡が体系化されておらず散発的であったこと、お客さまとの双方向かつ長期のコミュニケーション手段がなく関係性が薄れていることがありました。

今般の取り組みにより、お客さま視点では、連絡待

ちの状況がなくなり次のアクションが明確になります。また、電子化することで書類から必要な情報を探す手間や紛失のリスクを低減します。

東急リバブル視点でも、業務効率化や環境整備による付帯収入増加といった利点があり、さらには蓄積した豊富なデータを分析・活用していくことで、お客さまの体験価値向上につながる新たな施策を打ち出していくことができます。

私たちは、今後もお客さまの課題を解決するためにデジタルを活用し、業界を牽引していくような取り組みを通じて、社会的価値を創造していきます。



その他の取り組み①

建物検査における画像データの活用

東急コミュニティー

社内で保有する画像データをもとに、建物の劣化判定を自動で行うAIを開発し、劣化判定を実施する際に経験に左右されない環境を構築することで、判断基準の標準化をめざします。また、360度画像と図面・詳細写真などにに基づき、PC上で疑似的な現地調査を可能とする環境を整備します。



都市OSを活用したエリア価値向上

東急不動産

港区の竹芝地区では、ソフトバンクとの共創によりスマートシティのモデルケース構築に取り組んでいます。都市活動で得られるリアルタイム情報や来街者属性情報を活用し、回遊性の向上や防災対応力の強化といった街の課題を解決します。



受領請求書の電子化

東急住宅リース

賃貸住宅の修繕工事などを担う会社から受領する年間16万件を超える請求書の電子化を推進しています。主要取引先およそ500社の請求書情報をデータ化することで、請求書処理に係る業務負担を分散・軽減するとともに、ガバナンス強化をめざします。



UI/UX向上と潜在顧客の顕在化

学生情報センター

集客サイトにおいて、部屋探しから契約までを完結できるサービスとともに、社会人になる前の体験学習機会を独自の付加価値として提供しています。ウェブの検索性と掲載情報の信頼性を高め、UI/UXを向上させることで、潜在顧客への効果的なアプローチを実現します。



その他の取り組み②

世界初のIOWNサービスを導入したまちづくり

東急不動産

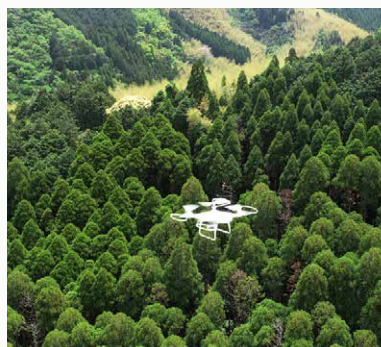
東急不動産とNTTグループは、広域渋谷圏においてIOWNを活用した先端的な利便性と環境負荷低減を両立するまちづくりを進めています。超高速・低遅延・大容量という特徴を『職・住・遊』のさまざまな面で活かした、渋谷型都市ライフの実現をめざします。



ドローン活用による測量業務の効率化

東急不動産

東急リゾートタウン蓼科では、地域の大学発ベンチャーと共同で、ドローンによる森林測量や樹木の種類・樹高データの取得分析を行っています。測量業務のデジタル化により、現在人力で実施している森林経営計画策定の効率化や、森林活用策の拡充をめざします。



BRANZギャラリー表参道オープン

東急不動産

デジタルツインを活用し、販売拠点を集約するとともに、リアルとデジタルが融合した新たなマンション販売の形を提案しています。商談室内モニターで物件のデジタルツインに触れられるほか、大型LEDビジョンにも投影し、没入感のある見学体験を提供しています。



業界初の「レジレス完全無人売店」

東急不動産／東急リゾート&ステイ

長野県のホテルタングラム斑尾内に、国内ホテルでは初めて、レジレス無人売店をオープンしました。深夜や早朝にも売店を利用したいというお客さまのニーズに対応しながら、省人化・省力化によってオペレーションコストの削減にも寄与しています。



その他の取り組み③ ーグループ内におけるデジタル技術活用事例

セキュアにChatGPTを利用できる「TFHD chat」を構築

生成AI

当社グループでは、昨今のChatGPTをはじめとする生成AIの急速な成長と社会状況を鑑み、セキュアな専用環境を構築し文章生成AIの導入を進めています。2023年7月末より、主要グループ各社のトライアルメンバーとともにMicrosoftのAzure OpenAI Service (gpt-3.5-Turboバージョン)の社内トライアル利用を開始しました。入力した情報の学習利用がされない仕様にする事で、データ漏洩リスクを可能な限り低減しています。トライアル段階では、文章作成の補助やアイデア出し、ローコードなどの生成に良い評価を得ており、業務効率化に役立てられています。さらに、東急不動産では、全従業員約1,200人を対象に東急不動産専用環境を構築し、2023年10月より本格的に運用を開始しました。今後は、グループ各社の専用環境構築や社内システムとの連携などを進めていくことで、さらなる業務効率化をめざします。



メタバース空間上に従業員が自由に行き来できるコラボレーションスペースを構築

メタバース

当社グループでは、従業員がいつでも手軽にメタバース空間を体験できるように、渋谷ソラスタに実際にあるコラボレーションスペースをメタバース空間で再現し、社内トライアルを通じて、リアルとメタバース空間の違いや活用方法について考える機会を提供しています。メタバースの体験価値の理解を促すため、手軽さを重視しました。PCやスマートフォンで入室でき、アバターの基本操作も非常にシンプルです。資料投影や音声会話・リアクションの機能を活用し、社内ミーティング、ウェビナー実施後の交流会などで使用しています。実際に体感することで、メタバース空間の特徴や向き不向きがわかります。リアル空間との違いに注目すれば、リアル空間の強みの再発見にもつながります。今後も、このような体験を通じて得られる知見をヒントに、それぞれの空間の特徴を踏まえたお客さま目線の体験価値創出に挑戦していきます。



Section

4

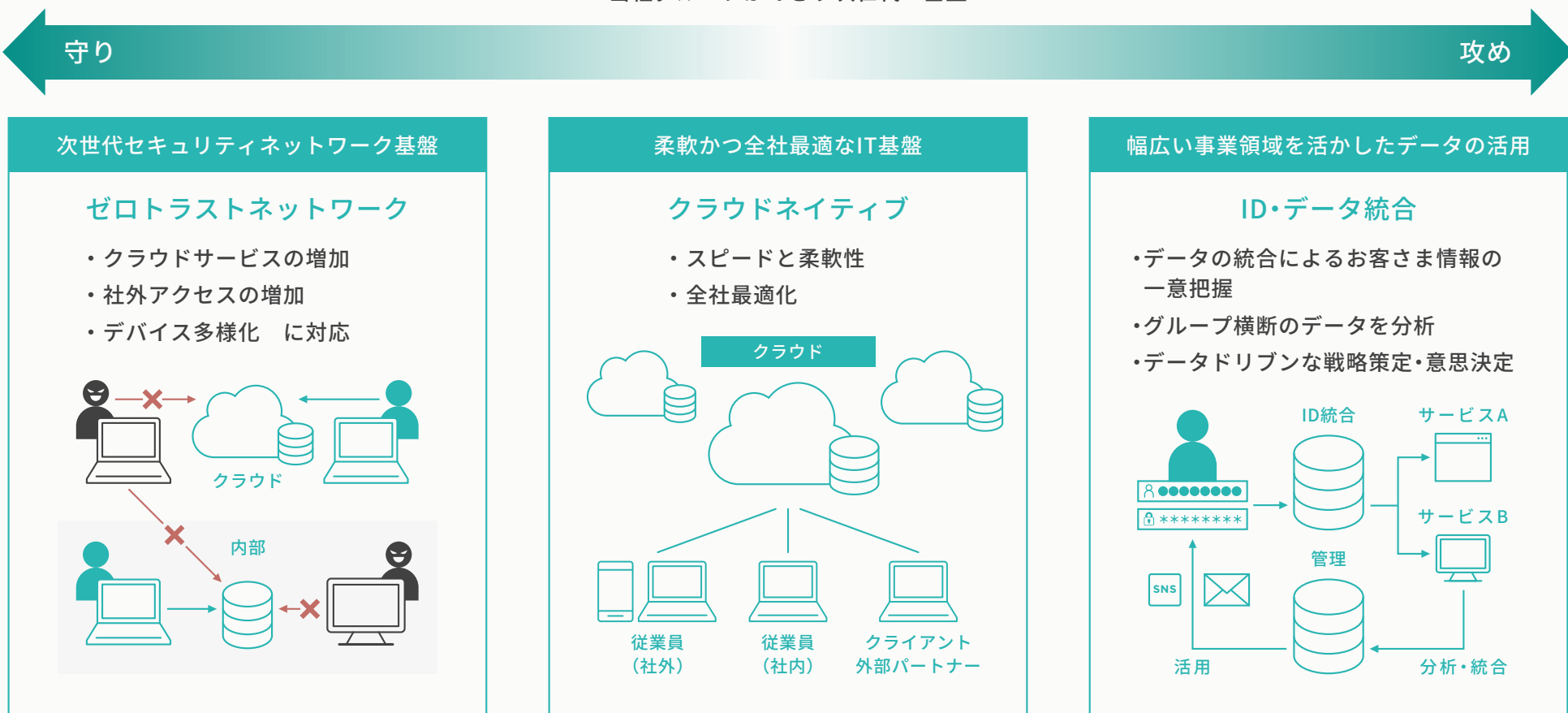
DXを推進するための IT基盤



次世代IT基盤の構築

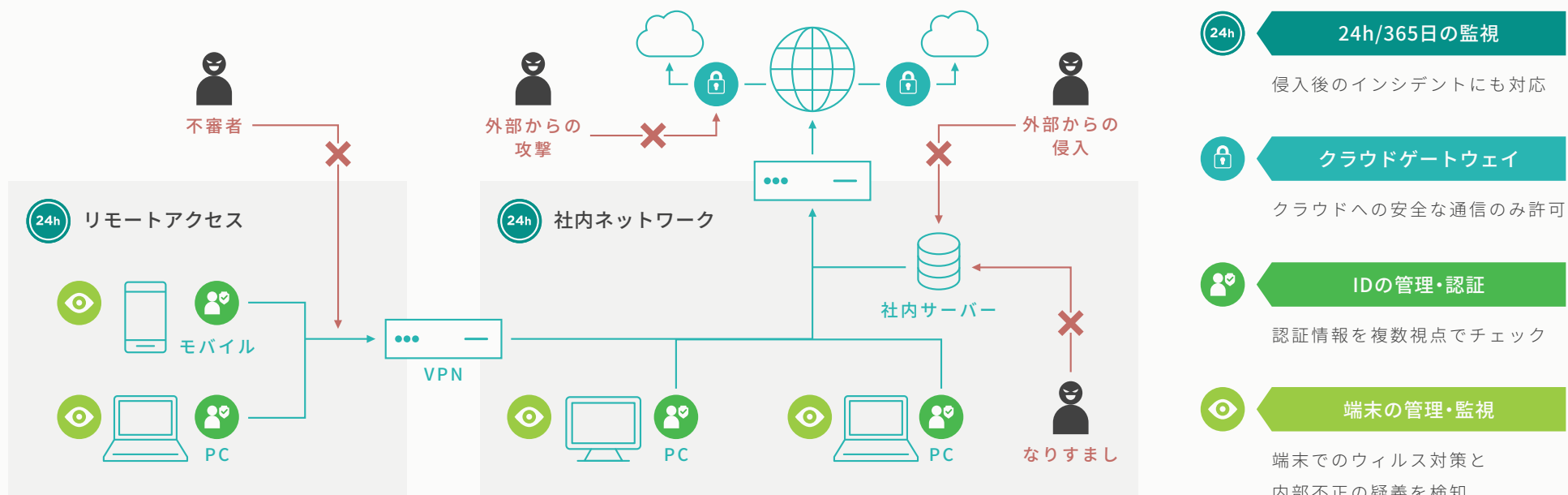
長期・持続的なDX推進のためには、事業環境に適した柔軟なIT基盤が不可欠です。当社グループは中期経営計画のもと、情報セキュリティを高める「守り」と、幅広い事業領域という強みを磨く「攻め」の両面から、IT基盤を戦略的に構築・運用しています。この視点から「次世代セキュリティネットワーク基盤」「柔軟かつ全社最適なIT基盤」「柔軟かつ全社最適なIT基盤」「グループの特色を活かしたデータの活用」に注力していきます。

当社グループがめざす次世代IT基盤



次世代セキュリティネットワーク基盤 (ゼロトラストネットワーク)

これまでのセキュリティ施策は、社外からの攻撃を監視防御し、内側にある情報資産を守る考え方がベースでした。しかし、現在はデータの保存やアプリを使用した業務も、クラウド上での実行が主流となっており、アクセス環境はオフィス内だけでなく、リモートワーク環境・モバイルと多様化しています。このように、守るべきものが内側にも外側にもある状況を前提としたセキュリティ「ゼロトラストネットワーク基盤」を構築し、2025年度までにシフトします。

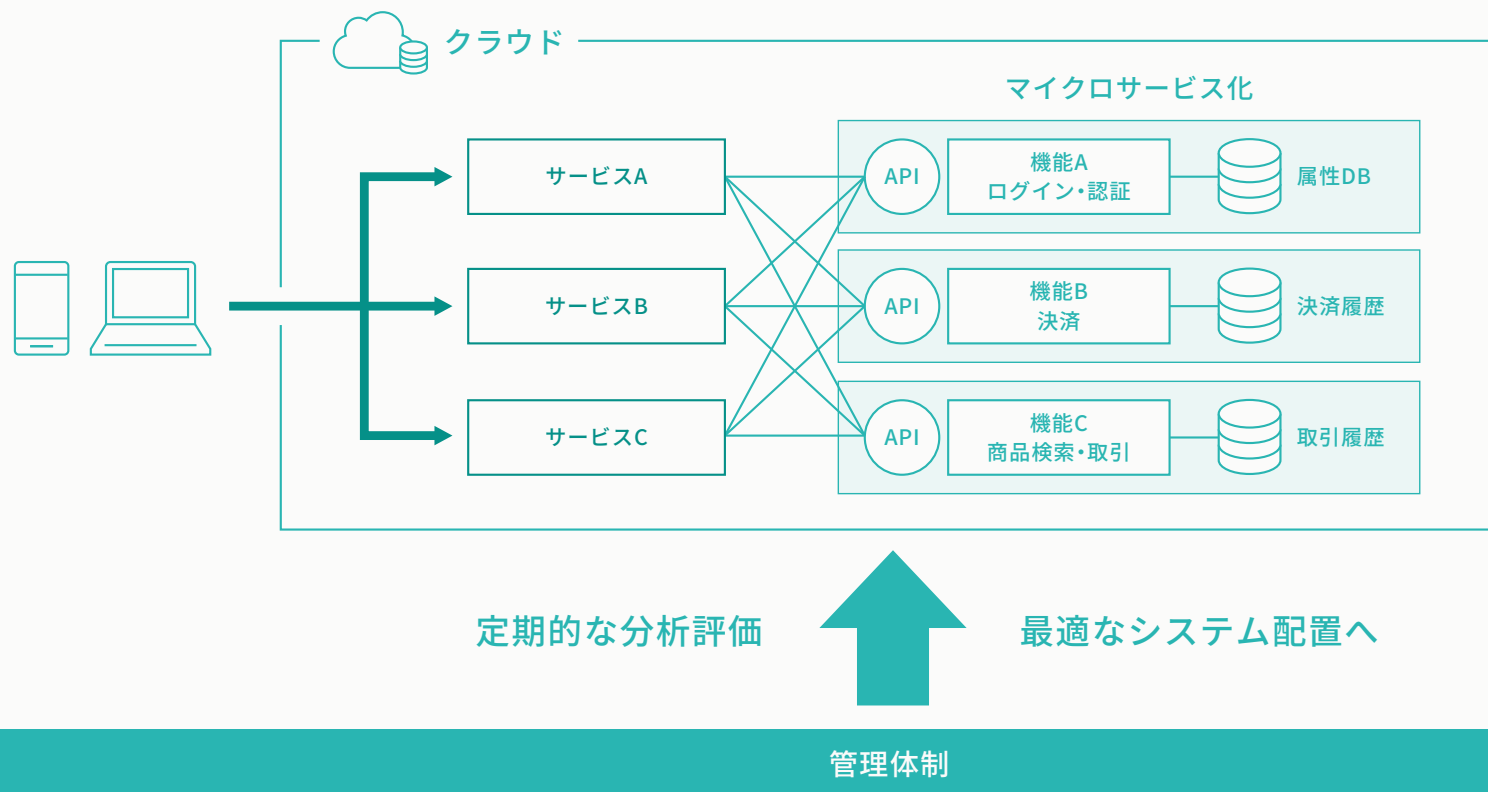


グループのデジタルリスクマネジメントおよび監査実施状況について

東急不動産ホールディングスでは、リスク管理基本規程に基づき、IT戦略リスクや情報漏洩リスクを主要なリスクのひとつとして認識し、適切な管理体制を構築しています。リスクマネジメント委員会ではグループ各社が担うリスクマネジメントを統括的に管理し、そのなかの情報セキュリティに関するリスクマネジメントとして情報管理基本規程や細則などを制定、適宜改定を行っています。情報セキュリティ対応の具体的活動としては、経産省策定の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に準拠した体系的な情報セキュリティ活動の継続と活動に関するアセスメントおよび外部監査を実施し、活動の評価や課題への適切な対応を図っています。また、内部監査体制としては、独立性・公平性を確保するためにグループ内部監査部を設置し、情報セキュリティを含む業務の改善を促進させる体制をとっています。

柔軟かつ全社最適なIT基盤 (クラウドネイティブ)

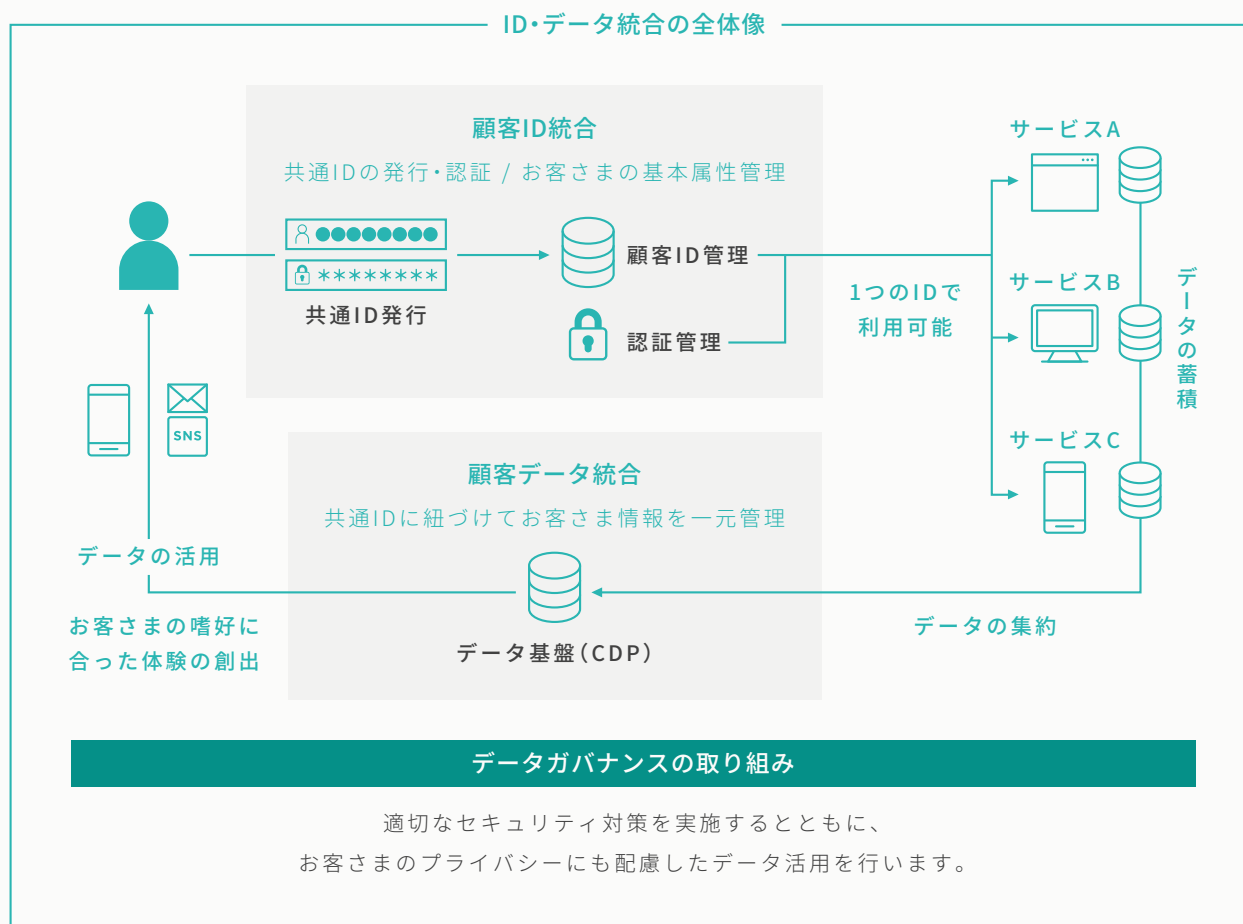
当社グループでは、IT基盤構築において、クラウドサービスの有効活用を基本とする「クラウドネイティブ」の考えを採用し、マイクロサービスアーキテクチャ、API連携、アジャイル（俊敏な）開発手法などの適切な活用を進めています。グループとしての全体最適化に向けて、定期的な評価・分析を実施しながらシステム配置を行っています。これらの取り組みにより、変化の激しい時代に適応したスピードと柔軟性を持ち合わせたIT基盤を構築し、グループ全体のDXを加速させていきます。



中長期的なIT中期計画およびシステム構築ロードマップでの全体最適化に加え、年次でのITシステム棚卸において、利用状況・稼働年数の把握、OS・ミドルウェアのバージョン確認、情報セキュリティチェックなどを実施しております。その結果をもとに、グループ全体でのシステム群の可視化を図り、システムの陳腐化や環境変化への対応、最新IT技術の採用などを加味してロードマップの見直しを適宜行っています。

グループの特色を活かしたデータ活用 (ID・データ統合)

幅広い事業領域と豊富なお客さま接点という特色を活かした体験創出のために、当社グループのサービスを横断で利用可能な共通IDの発行と、お客さまのデータを集約・活用するためのデータ基盤 (CDP) の構築を行います。お客さま情報の利用について同意をいただきながら、各事業を通じて得られるデータをもとに、パーソナライズされたサービスを実現していきます。



- これまでの取り組み
- 「システム導入ガイドライン」の整備
使えるデータの創出とシステム間の連動性強化のためのシステム基盤構築方針を策定
 - 「データ活用の手引き」の整備
データ活用に係る行動原則を設け、データ活用の方針と適切な取り扱い方法をグループ従業員に周知
 - 保有データのカタログ化
グループ内各社が事業を通じて取得・保有しているデータを整理
 - 事業単位のデータ蓄積
一部の連携可能性の高い事業において、サービス統合基盤の構築に着手
- 今後の取り組み
- 統合されたお客さまデータに基づく1to1マーケティングの実施
 - 外部データとの連携による価値の最大化検討
 - データ活用を通じた新たなビジネスの検討

Section

5

DXを推進するための 人財基盤



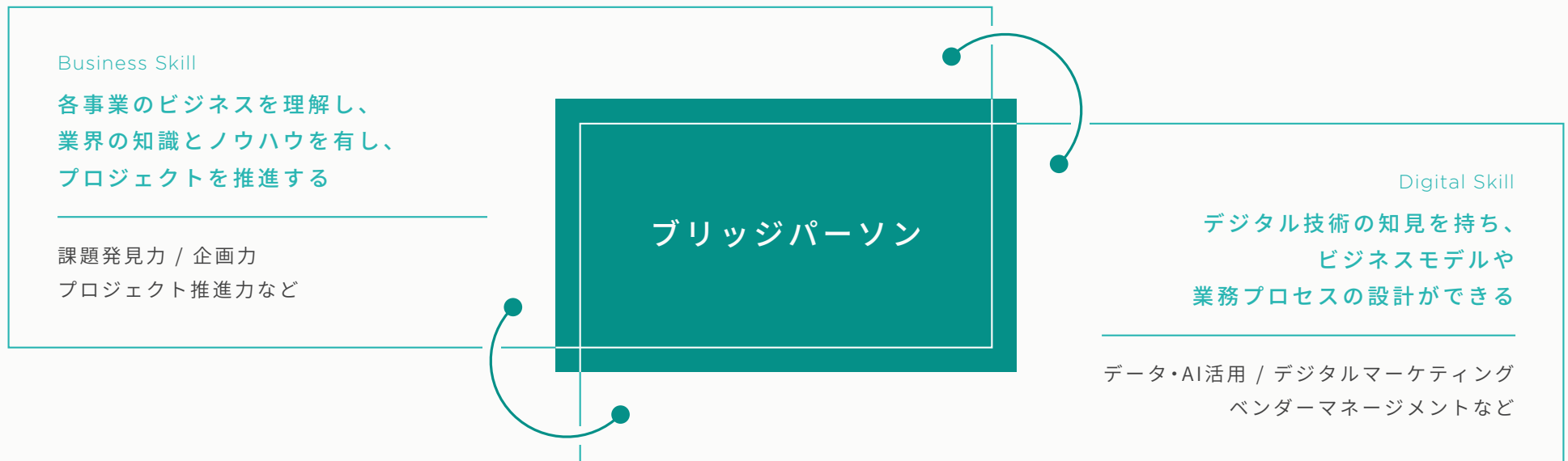
DXにおける人財の獲得と育成の考え方

DX推進を加速させるためには、適切な人財の意識的な獲得・育成が不可欠です。DX推進の主体となる事業会社では、各階層・役割ごとに必要な能力を定義し、戦略的な育成を図っています。DX機能会社のTFHD digitalでは、デジタルに関する専門家である高度デジタル人財を外から獲得し、知見の内部蓄積を進めています。

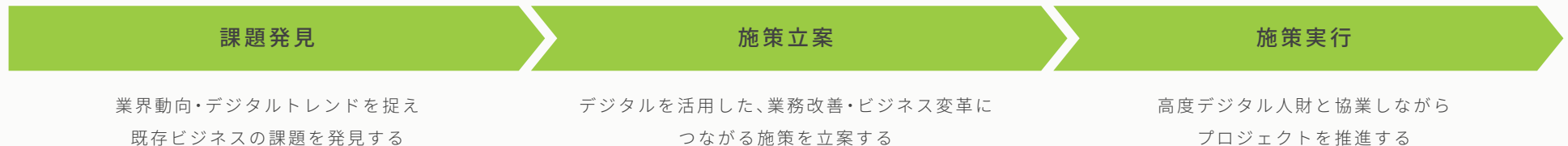


ブリッジパーソンの定義

当社グループでは、デジタルをビジネスに落とし込むことでプロジェクトを主体的に推進できる人財を、「ブリッジパーソン」と定義しています。ブリッジパーソンには、既存事業への深い理解に加え、最新のデジタル技術やビジネスモデルなどの知見、これらに関連した複合的な能力が求められます。各社において、事業や業務の課題を発見し、あるべき姿へとリデザインしていくとともに、従業員の協力体制構築および高度デジタル人財が最大限活躍できる環境づくりも担っています。

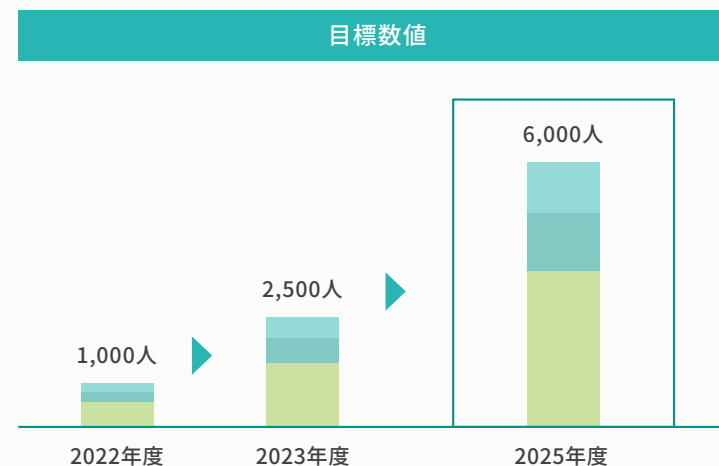
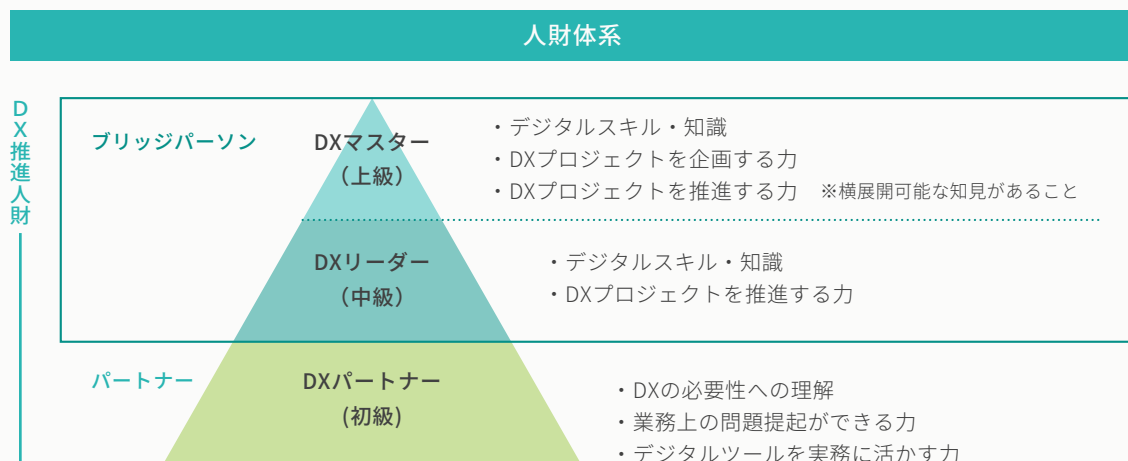


デジタルをビジネスに落とし込み、プロジェクトを主体的に推進する



DX推進人財育成のマイルストーン

ブリッジパーソンには複合的な能力が求められることから、座学だけではなく実践を通して学べる経験・機会を設けることが必要です。そこで、DX推進人財を上級と中級のブリッジパーソン、初級のパートナーと体系的に区分し、それぞれの習熟度に応じた柔軟な育成プログラムを実施しています。今後めざすDX推進人財の目標人数を設定し、その達成に向けた計画的な育成と適切な人財評価・配置を行っていきます。



育成プログラム

<p>知識を習得する</p> <p>DXの基本理解</p> <ul style="list-style-type: none"> DXの定義、必要性および重要性 主要な技術トレンド <p>デジタルマーケティング</p> <ul style="list-style-type: none"> データを活用したマーケティング手法 データ分析に用いるシステム・ツール選択方法 <p>サービスデザイン</p> <ul style="list-style-type: none"> デザイン思考 カスタマージャーニーのフレームワーク 	<p>データ活用</p> <ul style="list-style-type: none"> データ分析手法と分析に基づいた意思決定プロセス 他社、他業種でのデータ活用事例 <p>AI・IoTの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> AI、IoTほか先進技術 ビジネスプロセス・CXへの応用 <p>ベンダーマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> システム開発フロー、プロジェクトの進め方 RFP作成、コンペ、契約時の留意事項 	<p>実践し、経験を積む</p> <p>未来洞察プログラム</p> <p>未来のデジタル社会を想定したまちづくり検討を目的としたプログラム。デジタル知見の獲得～未来起点の構想～ビジネスアイデア創出を体感する。</p> <p>OJT</p> <p>高度デジタル人財による伴走支援型プログラム。トレーニーはデータ活用を通じた業務課題解決プロジェクトを計画する。</p> <p>人財交流・出向・副業</p> <p>当社が出資しているスタートアップ、ベンチャー企業への出向または副業。DXに関する実践的な知識・能力を身につける。</p>
---	--	--

Section

6

目標指標と進捗 / 参考資料

2030年度までの目標指標と進捗

DXを着実に推進・実現するためのKPIとして、DX投資、DXの取り組み、IT基盤、人財基盤について、それぞれ具体的な数値目標を設定しています。DXの取り組みでは、具体事例となるデジタルを活用した先進的なプロジェクトの件数について、実績管理を行います。DXを推進するために必要となる経営資源を適切に配分しながら、またトライアンドエラーも有効に実践しながら、DXの取り組みに長期・持続的にコミットし、最終的な財務面での貢献を実現していきます。

	KPI	2022年度実績	2025年度目標	2030年度目標
DX投資	DX投資額 (年間投資額：2021年度比)	2.7倍	1.5倍以上	2倍以上
DXの取り組み	デジタル活用のプロジェクト件数	累計43件		累計100件以上
IT基盤	ゼロトラストネットワーク基盤構築	43%	100%導入	
	ITサービスの集約 (当社グループ内)	対象企業※1 40% デバイス※2 48%	70% 90%	
人財基盤	ITパスポート取得 (東急不動産)	71%	80%以上	100%
	DX推進人財	1,000人	6,000人以上	

※1. 当社グループ内全社 ※2. PC・iPhone・iPad

デジタルガバナンス・コードとの対応

当社グループのDXの取り組みは、経済産業省が定める「デジタルガバナンス・コード」に準拠しています。本レポートとの対応については、以下の該当ページをご確認ください。

認定基準	該当ページ
1. ビジョン・ビジネスモデル	
デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえた経営ビジョン及びビジネスモデルの方向性を公表していること。	P4,11,12
2. 戦略	
デジタル技術による社会及び競争環境の変化の影響を踏まえて設計したビジネスモデルを実現するための方策として、デジタル技術を活用する戦略を公表していること。	P16-19,41
2-1 組織づくり・人材・企業文化に関する方策	
デジタル技術を活用する戦略において、特に、戦略の推進に必要な体制・組織及び人材の育成・確保に関する事項を示していること。	P14,P37-39
2-2 IT システム・デジタル技術活用環境の整備に関する方策	
デジタル技術を活用する戦略において、特に、IT システム・デジタル技術活用環境の整備に向けた方策を示していること。	P32-35
3. 成果と重要な成果指標	
デジタル技術を活用する戦略の達成度を測る指標について公表していること。	P41
4. ガバナンスシステム	
経営ビジョンやデジタル技術を活用する戦略について、経営者が自ら対外的にメッセージの発信を行っていること。	P6,10
経営者のリーダーシップの下で、デジタル技術に係る動向や自社の IT システムの現状を踏まえた課題の把握を行っていること。	P32
戦略の実施の前提となるサイバーセキュリティ対策を推進していること。	P33

用語と解説①

P4	OMO	Online Merges with Offline:これまでそれぞれ別の空間であったオンラインとオフラインが融合している状態。両者の垣根をなくした一貫性の高い顧客体験を提供する。
P7	DX銘柄	東京証券取引所に上場している企業のなかから、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し、優れたデジタル活用の実績が表れている企業を選定する制度。
P11	生成AI	「ジェネレーティブAI」とも呼ばれ、学習済みのデータに基づいて高品質なテキストや画像、その他のコンテンツを生成することができるAIのこと。
P11	5G	第5世代の移動通信システムのこと。 前世代(4G)の移動通信ネットワークに続くものであり、高速・大容量、低遅延、多数同時接続が特徴。
P11	Web3	ブロックチェーン上で、暗号資産などのトークンを媒体として「価値の共創・保有・交換」を行う自律分散型のエコノミー。
P11	ブロックチェーン	取引データを「ブロック」と呼ばれる形式にまとめ、それを時系列に鎖(チェーン)が連なるように保存する技術。 データ改ざんを予防するため、ブロックには直前のブロックをもとに導かれた「ハッシュ値」が書き込まれている。
P11	NFT	Non-Fungible Token:非代替性トークン。偽造不可な鑑定書、所有証明書付きのデジタルデータのこと。
P22	CVC	Corporate Venture Capital:ベンチャー企業とのオープンイノベーションを目的に、当社は2017年に「TFHD Open Innovation Program」を創設。プログラムを通じた出資、業務提携、ハンズオン支援などの機能に基づき、外部共創による新たな価値の創出を実現する。
P28	都市OS	都市に存在する、人流データや訪問者の属性データなどの膨大なデータを、リアルタイムでさまざまな事業者が活用できるデータ流通プラットフォーム。

用語と解説②

P29	IOWN	Innovative Optical and Wireless Network:あらゆる情報をもとに個と全体との最適化を図り、光を中心とした革新的技術を活用し、高速大容量通信ならびに膨大な計算リソースなどを提供可能な、端末を含むネットワーク・情報処理基盤の構想。
P29	デジタルツイン	仮想空間に現実空間の環境を再現し、高い精度のシミュレーションを行う技術。
P32	ゼロトラストネットワーク	社内外を問わず、利用者や端末を全く信用しない前提で、常に検証を行う情報セキュリティ基盤の考え方。
P32	クラウドネイティブ	クラウドを用いることを前提に、その特性を活かした設計を行い、クラウドの利点を最大限活用するシステム構築の考え方。
P34	マイクロサービスアーキテクチャ	すべての機能が一つの単一プログラムに統合されていたシステムを、ビジネス機能に沿った複数の小さなマイクロサービスに分割し、それらを組み合わせて単一のアプリケーションを開発するアプローチ。
P35	CDP (カスタマーデータプラットフォーム)	Customer Data Platform:お客さまごとにパーソナライズされた商品・サービスを提供する目的で、お客さまに関するデータを集約・統合するためのプラットフォーム。
P42	デジタルガバナンス・コード	企業のDXに関する自主的取り組みを促すため、経済産業省が公表した原則。デジタル技術による社会変革を踏まえた経営ビジョンの策定・公表といった、経営者に求められる対応が取りまとめられている。

WE ARE GREEN



東急不動産ホールディングス

WE ARE GREEN — 私たちは、グループが展開する多様なグリーンのを融合させ、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をつくります。