

FUSION BOOK

2022 DXレポート

WE ARE GREEN

 東急不動産ホールディングス

デジタルの力で、
あらゆる境界を取り除く

ニューノーマルの広がり、ワークスタイルの多様化。ソーシャルで環境意識の高い未来世代の台頭。あらゆる価値観が変化し、VUCAの時代といわれる不確実で先が読めない世界に私たちはどうありたいか？どこへ向かっていくのか？住まい方・働き方・過ごし方を融合させたライフスタイル創造も、DXがもたらす新しい感動体験も、脱炭素社会への貢献も、私たちが持つ多様なグリーンの力で実現していく。誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をつくるために。私たちは、価値を創造し続ける企業グループをめざします。

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）



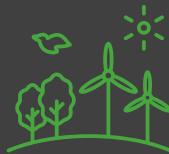
ライフスタイル

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



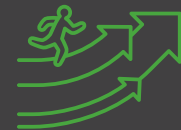
デジタル

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

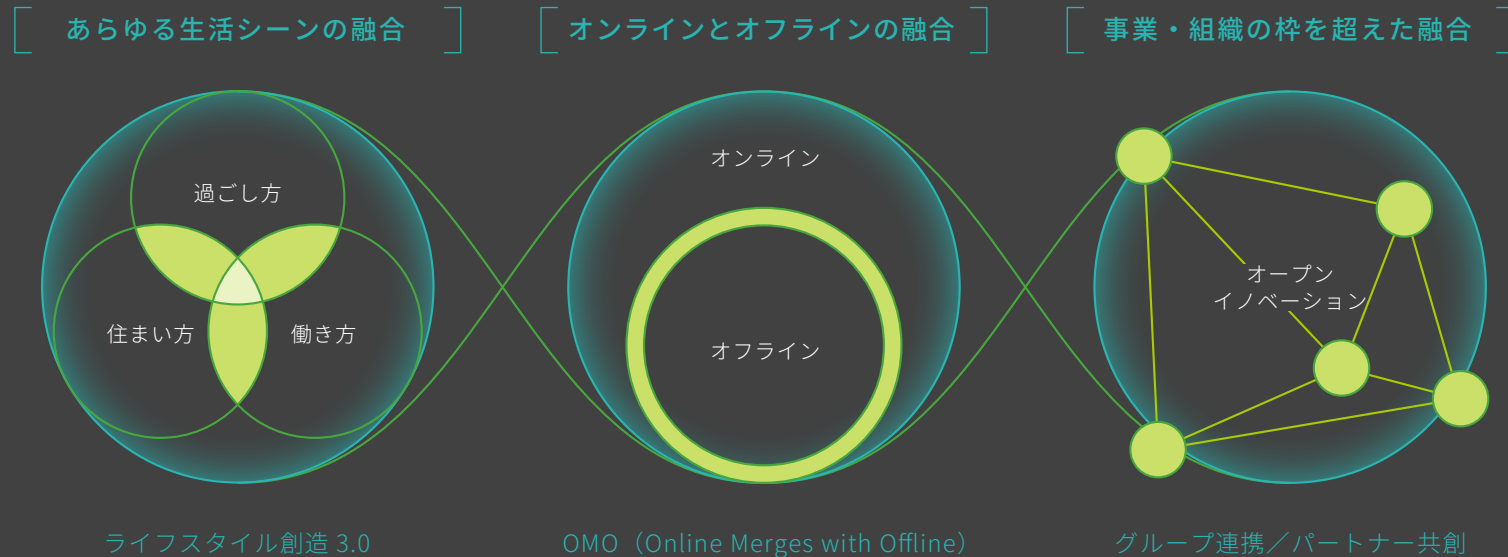
成長を加速する
ガバナンスをつくる

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



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

トップメッセージ

デジタルの力で、あらゆる境界を取り除き 真の強みを手にしていく

私たちは昨年5月、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に位置づけたのが「DX」です。

当社グループは、幅広い事業ウイングを通じて、多くのお客さまやビジネスパートナーと長期持続的な接点を有し、不動産を中心とした多彩な情報を取得・蓄積するとともに、多様な人財が日々の事業活動を通じて得た経験やノウハウをナレッジに昇華させ、当社独自の強固なビジネスモデルを構築してきました。

しかしこの先、デジタル技術がさらに加速度的な進歩を遂げ、ソーシャルネイティブ世代が経済や消費の主役となる時代が到来すると、お客さまやビジネスパートナーとの関係性は、リアルとデジタルの掛け合わせ、もしくはオンラインが主体となり、いかにシームレスかつパーソナライズされたサービスを提供できるかが競争力の鍵となります。私たちはデジタル技術やデータを日常的に活用しながら、より一層のナレッジの深化・共有をめざし、当社グル

ープ独自の差別化されたビジネスモデルを再構築していかなくはなりません。

今般、長期ビジョンをもとに、2025年度までのグループ事業戦略について議論を重ね、「中期経営計画2025」を編成しました。DXの機会と脅威を経営層・グループ従業員が十分咀嚼した上で、デジタル利活用を断片的なものとせず、中長期的な事業競争力の強化と収益性の向上・収益機会の拡大につなげていくという強い意思のもとで、具体的な工程計画への落とし込みを行っています。

同時に今回、毎年の統合報告書ではお伝えしきれない、私たちならではのDXによる価値創造プロセスをお伝えするべく、本レポートを発刊することにしました。内容は、経済産業省が取りまとめた「デジタルガバナンス・コード」にも準拠するもので、私自身の経営にあたっての意思を示すものでもあります。

これから、データなどの情報化資産や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、事業ウイ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

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。

確認事項		該当ページ
(1) 企業経営の方向性及び情報処理技術の活用の方針の決定		
1-1	デジタル技術が社会や自社の競争環境にどのような影響を及ぼすかについて認識し、その内容について公表しているか。	10
1-2	1-1を踏まえ、経営ビジョンを策定・公表しているか。	4
1-3	経営ビジョンを実現するためのビジネスモデルの方向性を示し、公表しているか。	11
(2) 企業経営及び情報処理技術の活用の方針(戦略)の決定		
2-1	経営ビジョンやビジネスモデルを実現するための戦略を公表しているか。	12, 14, 16-18
2-2	上記戦略は、デジタル技術を用いたデータ活用を組み込んだものとなっているか。	30
(2) ① 戦略を効果的に進めるための体制の提示		
2-1-1	戦略を推進するための体制・組織を示し、公表しているか。	33, 35
(2) ② 最新の情報処理技術を活用するための環境整備の方針の提示		
2-2-1	戦略を推進するため、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針を示し、公表しているか。	27-31
(3) 戦略の達成状況に係る指標の決定		
3-1	戦略の達成度を測る指標を決定し、公表しているか。	14
(4) 実務執行総括責任者による効果的な戦略の推進等を図るために必要な情報発信		
4-1	戦略の推進状況等に関する情報発信を、経営者自らがやっているか。	5, 9
(5) 実務執行総括責任者が主導的な役割を果たすことによる、事業者が利用する情報処理システムにおける課題の把握		
5-1	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か。	27
(6) サイバーセキュリティに関する対策の的確な策定及び実施		
6-1	サイバーセキュリティ経営ガイドライン等に基づき対策を実施し、定期的にセキュリティ監査等(内部監査、外部監査どちらでもよい)を行っているか。	28

- 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 トップメッセージ
- 6 デジタルガバナンス・コードとの対応

8 Section 1 DX戦略

- 9 担当役員メッセージ
- 10 事業環境認識
- 11 ビジネスモデルの変遷と方向性
- 12 3つの取り組み方針
- 13 2030年度までの価値創造ロードマップ
- 14 2030年度までの目標指標

15 Section 2 DXの取り組み方針

- 16 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
- 17 CX：顧客接点の高度化による感動体験の創出
- 18 イノベーション：知的資産活用による新しい価値創造
- 19 特色を活かした協業・共創の仕組み
- 20 DXによる価値創造の全体像

Featured Content

- 21 「マンション価格査定AI」を開発
- 22 フィットネスDXで、健康サポートサービスを新たに実現
- 23 デジタルの活用で、再エネ導入の推進へ
- 24 その他のDXの取り組み①
- 25 その他のDXの取り組み②

26 Section 3 DXを推進するためのIT基盤

- 27 次世代IT基盤の考え方
- 28 情報セキュリティ基盤の拡充(ゼロトラストネットワーク)
- 29 レガシーシステムの解消(クラウドネイティブ)
- 30 幅広い事業領域を活かしたデータの活用(データガバナンス)
- 31 新しい働き方の推進(デジタルワークプレイス)

32 Section 4 DXを推進するための人財基盤

- 33 DXにおける人財活用の考え方
- 34 ブリッジパーソンの育成
- 35 DX機能会社の設立

36 用語と解説

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：2021年4月1日～2022年3月31日

(一部、2022年4月以降の情報を含みます)

公開時期：2022年5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

DXビジョン

DX推進

DX戦略

DXの取り組み方針

DXを推進するための基盤

IT基盤

人財基盤

DX認定は、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、国が策定した指針に照らし優良な取り組みを行う事業者を認定する制度です。当社は2021年4月に認定を受けています。(適用期間2年間)



DX調査2021

コロナ対応部門
(カスタマーケア部門)選定

Section

1

DX戦略



DXを手段として 未来を明るく照らす 革新と成功体験を創出



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月に策定した当社グループの長期ビジョンでは、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ています。具体的には、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、グループ各社の中期経営計画にて、事業環境や経営課題にあわせた施策の検討・実施を進めています。

私はグループのデジタル変革の責任者として、DXの推進には「経営者による明確な方針の提示と先導」「グループ従業員の活動に対する腹落ちと実践」「一部専門機能の内製化や外部とのパートナーリング」の3点が重要だと考えます。これらを達成するため、2022年4月、東急不動産ホールディングスの傘下に、デジタル領域の高度専門人財を擁し、DX施策の推進・支援を行う新会社「TFHD digital 株式会社」を設立し、業務を開始しました。

2025年度までの中期経営計画においては、特に「ビジネスプロセス」と「CX」に力点を置きます。データ・ノウハウを活用し、業務の効率化や高度化を図ることで、お客さまにより安心して独自性の高い1to1のサービスをご提案していきます。お客さ

ま満足の向上が、さらに高品質なサービスをご提供しようという従業員のモチベーションアップにつながります。このようにDXを手段として、デジタルがもたらす好循環を獲得していきます。

あわせて、「イノベーション」の芽も着実に生み出します。当社グループが持つ多様なデジタルイノベーション手法を活かし、未来社会に革新をもたらすビジネスモデルの構築を進めていきます。

不動産とデジタルの融合は、過去の不動産金融ビジネスの発展過程のように、不動産事業領域の競争力や収益性を、より一層高める好機になると考えます。業界のなかで優位性を発揮するため、IT基盤の強化、デジタル人財の育成にも戦略的に取り組み、グループ内にDXの成功体験を着実に拡げていきます。

新設したTFHD digitalの究極の目的は、グループ全体におけるDX戦略の立案や横断施策の構想に加え、戦略と実行の両輪をうまく回転させ、目に見える成果を多様なステークホルダーとともに生み出すことです。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

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

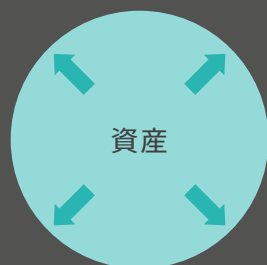
DXでグループ総合力を最大化し、
企業価値の向上をめざす

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

資産を中心とした
事業拡大



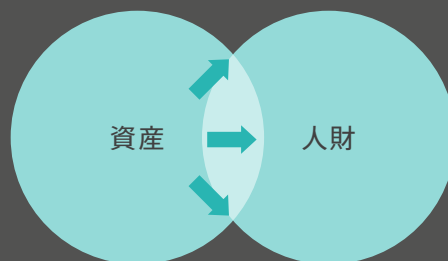
不動産分譲

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

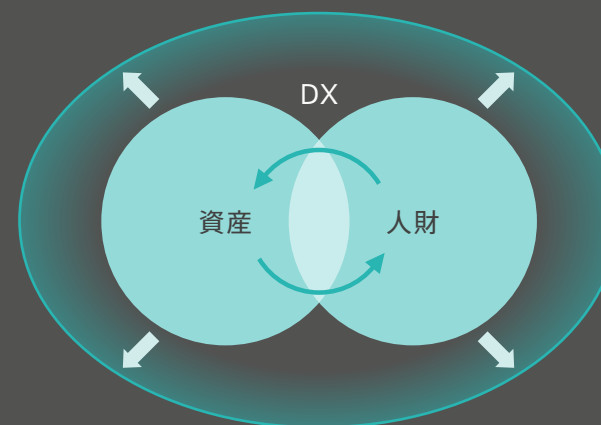
会員制ビジネス

小売

など

これからの当社グループ

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

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

Business Process

省力化推進による
創造的業務への転換

グループ内業務フローの可視化・電子化

テクノロジーを活用した業務自動化・省力化

CX

Customer Experience

顧客接点の高度化による
感動体験の創出

オンラインとオフラインの融合（OMO推進）

データ活用による精緻な顧客理解

イノベーション

Innovation

知的資産活用による
新しい価値創造

自社開発ツールやサービスモデルの提供

共創モデル構築による収益多様化

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めます。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

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

2026-2030

強靱化フェーズ

DXによる非連続・指数関数的な成長

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

CX

顧客接点の高度化による
感動体験の創出

イノベーション

知的資産活用による
新しい価値創造

資産活用型ビジネス 都市のスマート化による街の求心力向上

人財活用型ビジネス 人とデジタルの最適な融合による先進的なサービスモデル創造

生産性向上による
利益率改善

顧客体験価値向上による
収益増加

新たなビジネスモデル創造による
収益源の多様化

2030年度までの目標指標

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への取り組みを長期・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		2025年度までの目標	2030年度までの目標
DX投資	DX投資額 (2021年度比)	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 100件以上	
IT基盤	ゼロトラストネットワーク	100%導入	
	ITサービスの集約 (当社グループ内)	対象企業※1 70% 対象デバイス※2 90%	
人財基盤	ITパスポート取得 (東急不動産)	80%以上	100%
	DX関連プログラム参加者	延べ 30,000人以上	

※1. 当社グループ内全社 ※2. PC・iPhone・iPad

Section
2

DXの取り組み方針



[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

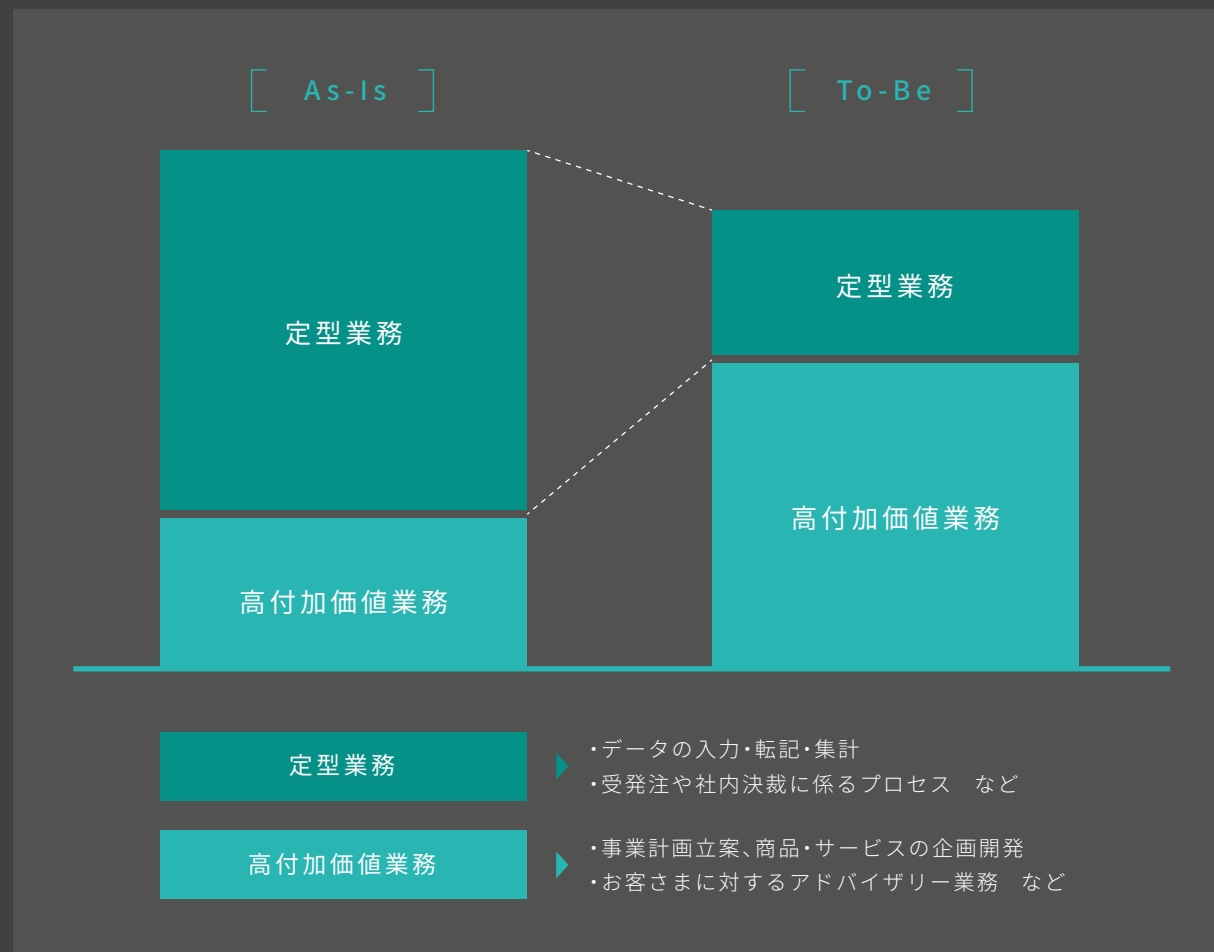
業務の電子化・オンライン化を
着実に推し進め、イノベティブな
働き方を実践します。

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。



ビジネスプロセスの取り組み事例

BPRの全社的な推進
経営管理業務の効率化
東急不動産

管理物件のデータ整備・活用
業務進捗の一元管理
東急住宅リース

[CX]

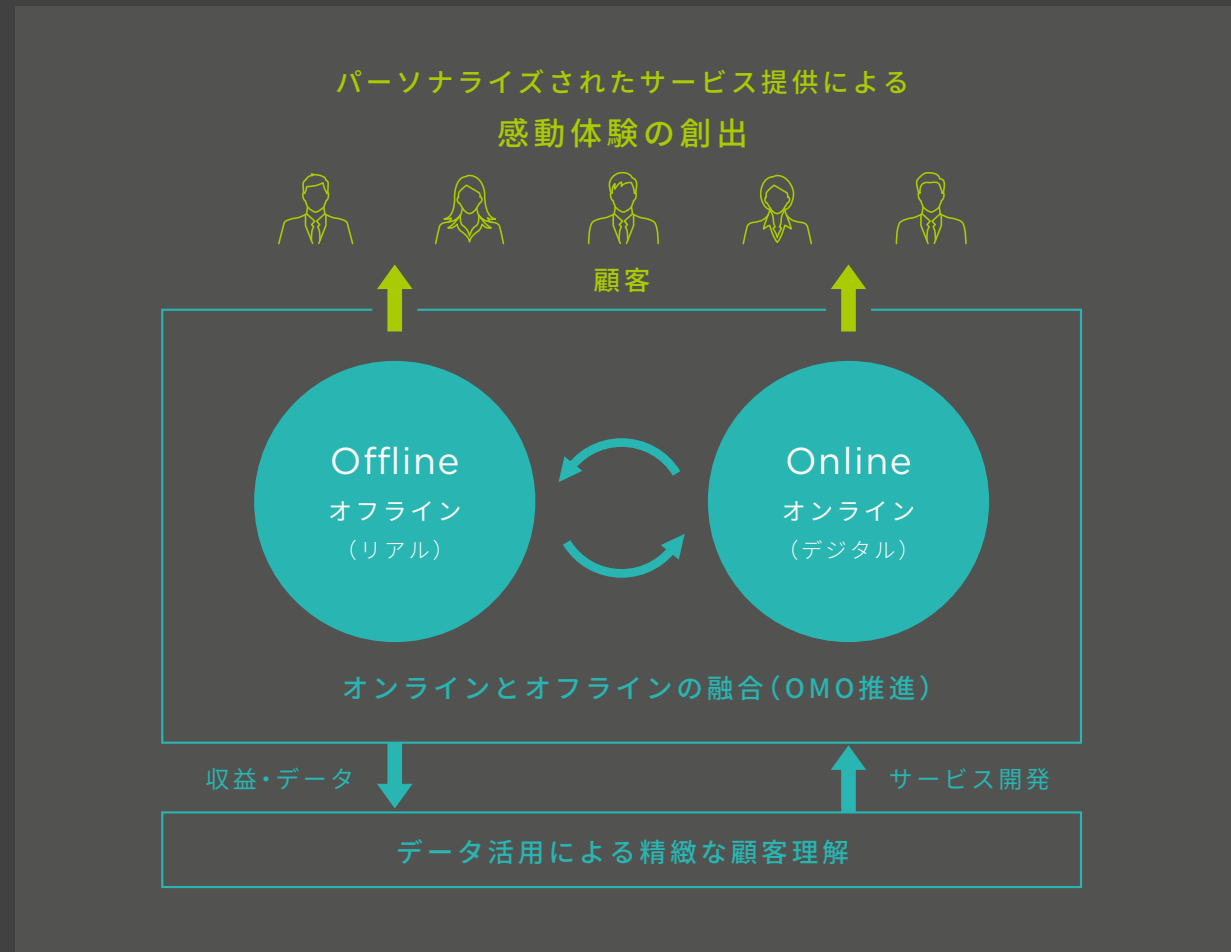
顧客接点の高度化による 感動体験の創出

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。



CXの取り組み事例

マンション管理業における組合および
お客さま接点のデジタル化
東急コミュニティー

非対面取引を可能とする
賃貸管理システムの構築
東急住宅リース

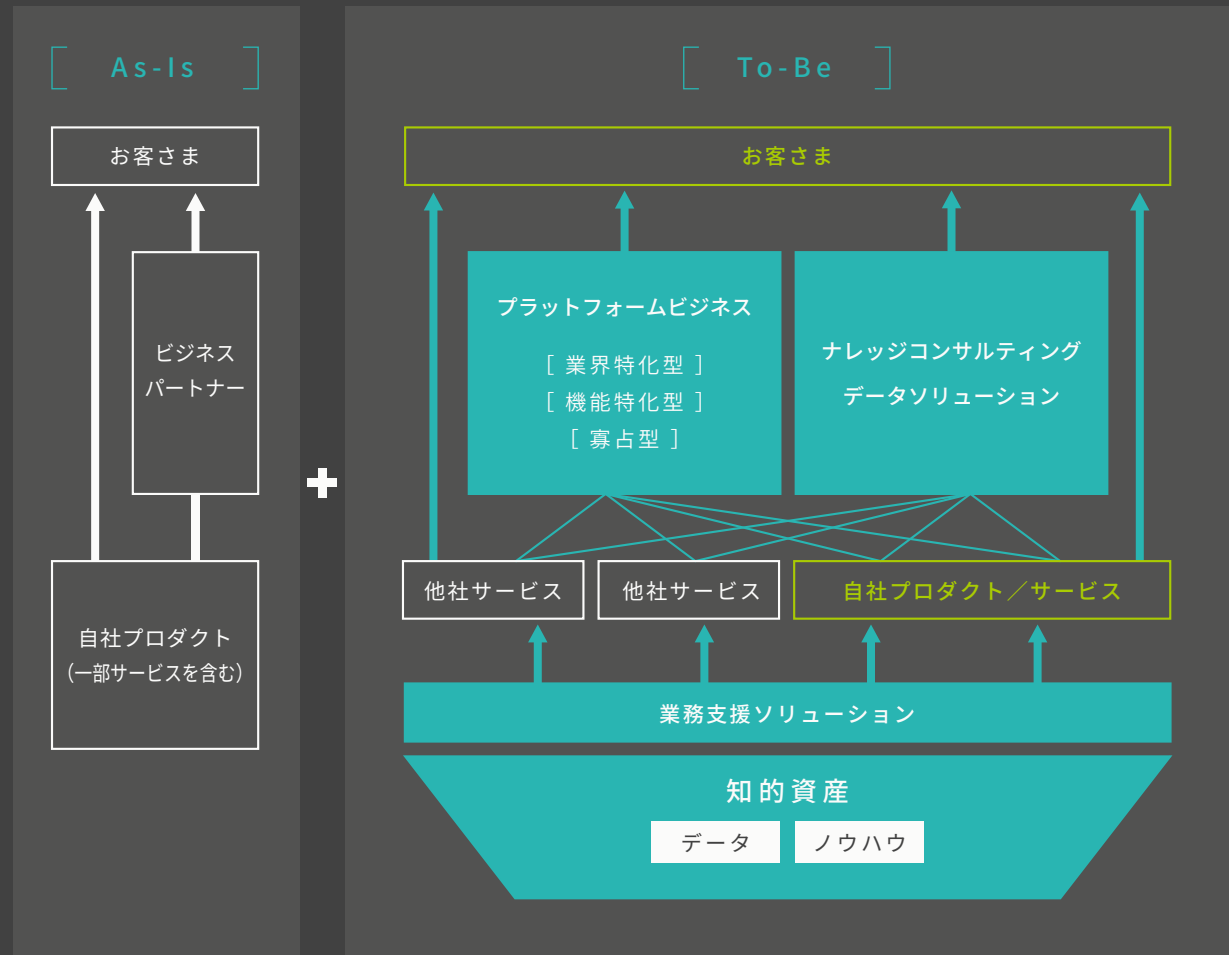
[イノベーション]

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。



イノベーションの取り組み事例

不動産仲介会社への
業務改善ソリューションの提供
東急リパブル

学生に関する
プラットフォームビジネスの構築
学生情報センター

特色を活かした協業・共創の仕組み

事業ウィングが広い当社グループの強みを活かしたDX推進の特色は、グループ連携とパートナー共創です。グループ各社が連携することで、お客さまのニーズを精緻に理解し、体験価値向上につなげることができます。また、各社のナレッジやノウハウを積極的にシェアすることで、効率的な事業推進も見込めます。イノベーション推進の場を有することも利点です。海外ベンチャーや国内先進スタートアップとのパートナーシップでシナジーを生み出し、新しい価値創造につなげていきます。



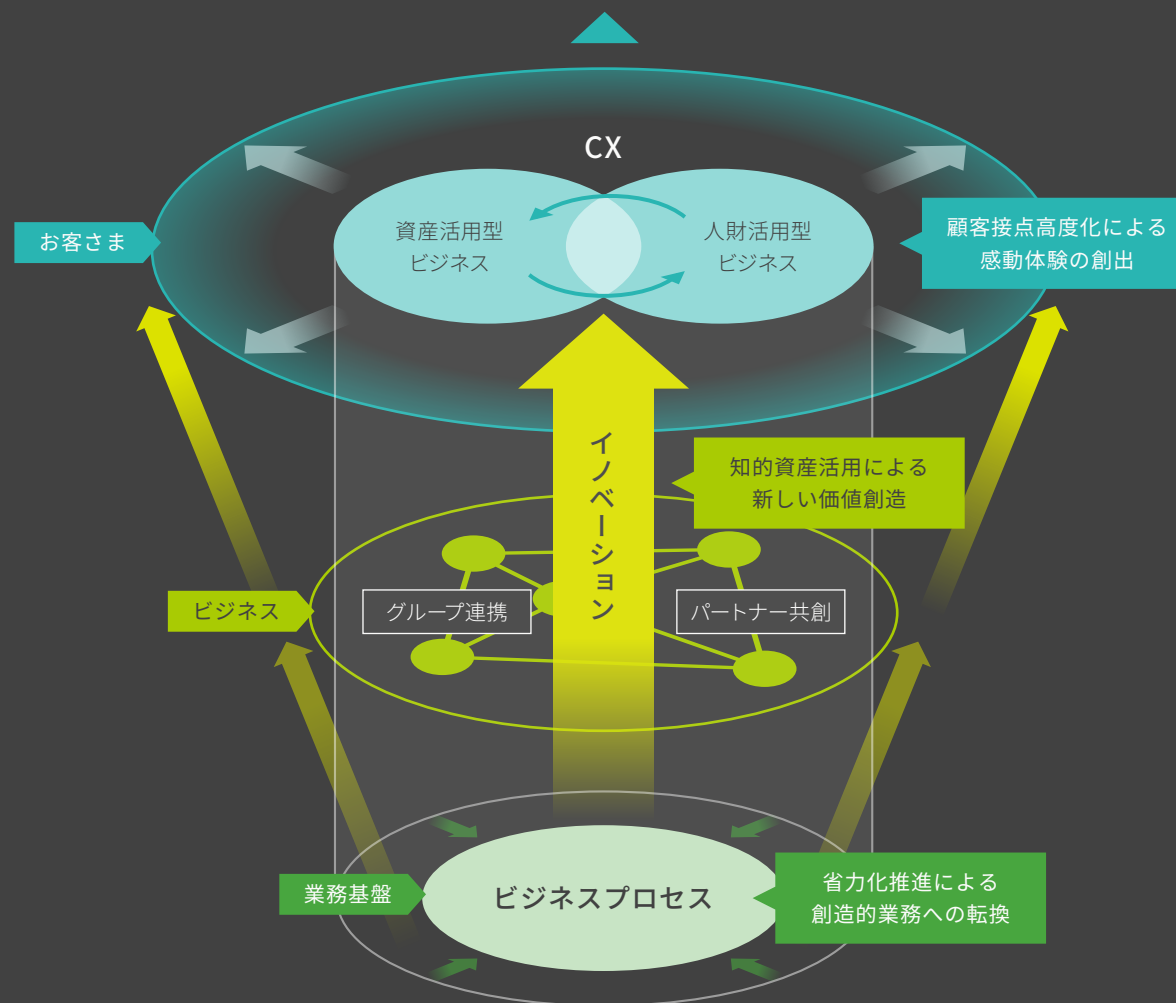
DXによる価値創造の全体像

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、BPR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



「マンション価格査定AI」を開発 東急リバブル

ベンチャー企業と共創しAIを開発。業務効率化だけでなく、迅速かつ高品質なサービスを実現します。

3つのAIを組み合わせ

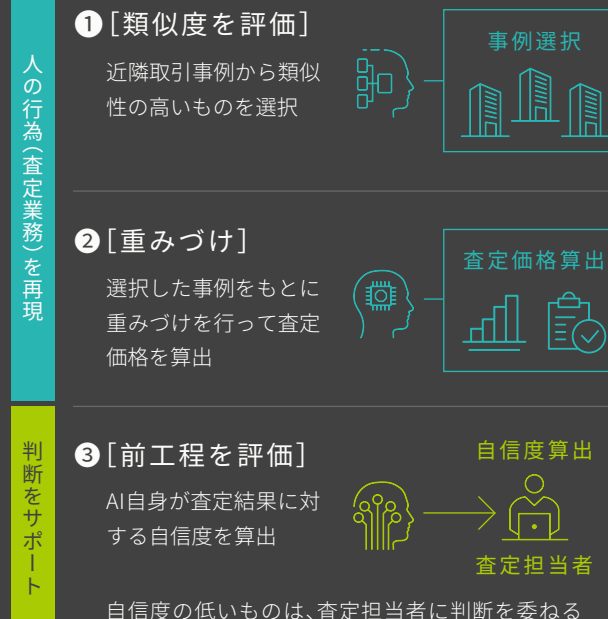
昨今のデジタル化に伴う情報の非対称性の低下や、お客さま接点のオンライン化により、マンション価格査定サービスの省力化と平準化が求められるようになってきています。不動産仲介を手がける東急リバブルでは、AIの知見を有する大学発のベンチャー企業と共創し、中古マンションの価格査定に特化したAIを開発しました。

今回開発したAIの特徴は、類似性や重みづけという業務フローに沿った2つのAIと、査定の自信度を自己評価するアルゴリズムを有するAI、計3つのAIが組み合わさっている点です。これにより、査定担当者は、AIを導入することによる業務効率化と、各AIの特徴を活かすことによる品質の担保を両立させ、お客さまにスピーディーかつ質の高い査定を提供することが可能になりました。

査定担当者は、AIが査定した結果をチェックしたり修正したりする作業だけで済むようになるため、全社で年間約15,000時間の作業削減効果が見込まれます。これまで事例選定に悩みながら査定書を作成していた時間をお客さま接客に充て、より具体的なお提案や細やかな営業活動ができるようになりました。

東急リバブルでは、本取り組み開始以前より、ベンチャー企業のノウハウと自社が保有するナレッジで相乗効果を生み出すべく、共同研究開発を行ってきました。今回の取り組みには、その過程で培ったパートナーシップが活かされています。当社グループでは、このように今後も積極的なパートナー共創を図りながら、イノベーションを推進します。また、パートナーとともに成長していくことで、社会的価値の創造・知の循環に尽力します。

3つのAIの役割



AIとデータづくりで高精度を実現

今回開発したAIは、業界および社内のルールをもとに東急リバブルの査定スキルをAIに学習させ、ノウハウを集約しました。この過程において、当社の事業部門がデータづくりに力を発揮した結果、誰が使用しても同じ結果を返す、実用可能なAIが開発できています。価格査定の精度は、業界最高水準の正確さ（MER値※1.98%）となっています。

※ MER値（Median Error Rate：誤差率の中央値）
MER値が小さいほど推定精度が高いことを意味する。

フィットネスDXで、健康サポートサービスを新たに実現 東急スポーツオアシス

リアルとデジタルを融合したフィットネスサービスで、お客さまの心身の健康をサポートします。

新たなビジネスモデルへの挑戦

「Well-being First!」をミッションに掲げる東急スポーツオアシスが開発・運営するトレーニングアプリ「WEBGYM」は、現在約70万人にご利用いただいています。当社はコロナ禍以前より、「誰もが、いつでも、場所を選ばず、運動の習慣化を実現するサービス」に取り組んできました。従来のスポーツジム事業は「施設の利用」がお客さまへの提供価値でしたが、「フィットネスを通じて健康になること」こそが真の提供価値であると再定義し、リアルのあるスポーツジムと、デジタルツールであるアプリを統合したOMOによるサービス提供を実現しています。

コロナ禍における運動ニーズの増加により、WEBGYMのダウンロード数は前年対比約2倍、特に50～70代の利用者が約3倍に増えました。そこ

で、利用者層の変化に合わせて健康の習慣化を図る機能を拡充し、アプリを通してお客さまにこれまで以上の感動体験を提供しています。

活用のを拡げ、心身の健康を支える

従来の個人のお客さまに加えて、法人や自治体へのサービス提供も開始するなど、WEBGYMの活用の幅は広がっています。2021年度には、競技・指導経験が豊富なトレーナーや選手が本アプリを活用し、中学校や高校の運動部を対象にオンラインで指導する「オンライン部活動支援サービス」の実証実験を始めました。

私たちは今後も、新たな生活様式に沿ったオンラインフィットネス・ホームフィットネス事業の拡大、BtoB/BtoG事業の拡充を図り、お客さまの心身の健康を支えるサービスを充実していきます。

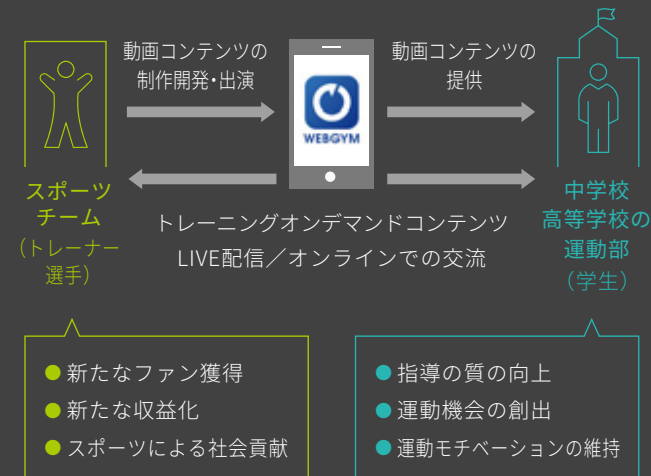
「WEBGYM」について

WEBGYMは、“いつでも、どこでも、ジムを持ち歩く”をコンセプトに、1,500以上のトレーニングメニューをそろえたフィットネスアプリです。コロナ禍でのニーズ変化に対応して、サービスを拡充。2021年にはゲーム要素やチャット機能、オンラインでジムのレッスン・トレーニングに参加できるLIVE機能を付加しています。



オンライン部活動支援サービス

スポーツを通じた交流活性化に貢献することが期待されています



デジタルの活用で、再エネ導入の推進へ 東急不動産

長期ビジョン「GROUP VISION 2030」でDXとともに全社方針として柱に位置づけた環境経営。

DXを活用し、脱炭素社会の実現を加速化します。

再生可能エネルギー事業の普及拡大を促進

再生可能エネルギーは日本の主力電源として位置づけられ、全国各地で開発が加速化しています。東急不動産は「ReENE」ブランドで再生可能エネルギー事業を展開し、業界トップレベルの発電能力を有するまでに成長しました。事業拡大の過程では、多数の発電所（2022年2月時点で61カ所）における発電量や日射量・風量などの機動的な把握が必要となるなか、情報集約のための作業、特に発電所ごとに異なるシステムの不具合に悩まされていました。そこで、発電量の管理システムデータをクラウド上で集約し、同じフォーマットで稼働状況を可視化する取り組みを始めました。

デジタルの活用が実現する価値創出

発電所の設置には自治体や地域住民の理解が不可欠ですが、事業者による情報発信や相互の理解不

足などがハードルとなり、未導入の地域や頓挫している事業計画が多くあります。東急不動産は、再エネ業界をリードしていく責任のあるポジションと認識し、地域共生による脱炭素社会をめざす事業者同士の連携の場として、一般社団法人「FOURE」※を2021年に設立し、運営に携わっています。

FOUREは、東急不動産が再エネ事業で培ってきたデジタルの知見を活かすことで、再エネ業界に関する情報の集約・オープン化を図っていることと、地理的に離れたエリアをつなぎ、発電地と消費地とのマッチング機会を創出していることが、最大の特徴です。メディアサイトの運営やふるさと納税の仕組みづくりも進めており、地域の脱炭素への取り組みについて学び、応援できる窓口として活用されています。このように、再エネ事業から派生した取り組みを、デジタル技術を用いて離れた地域間で連携しながら地域活性につなげることで、場所やアセットに囚われないデジタル時代の価値創出を実現しはじめています。

※ 一般社団法人 再生可能エネルギー地域活性協会 (FOURE: The Association for Reciprocal Revitalization of Renewable energy and Region)

地域と再エネをつなぐFOURE

RealとWeb 2つのアプローチ手法で相乗効果をめざす



Real FOURE

FOUREメンバーが保有する発電所所在地



Web FOURE

全国の発電所所在地



具体取り組み

- ナレッジやノウハウの共有・活用が可能な情報プラットフォーム提供
- 再エネ／脱炭素／地域課題解決を志す各業界プレイヤーと地域との接点提供

その他のDXの取り組み①

シフト作成の自動化

東急リゾート&ステイ

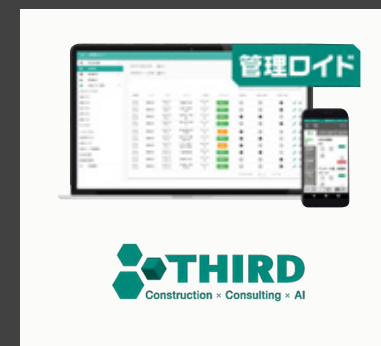
宿泊施設やゴルフ場などの運営を行う東急リゾート&ステイでは、AIクラウドを活用した従業員のシフト作成業務の効率化を検討してきました。AIベンチャーとの実証実験を経て、現在6施設に導入しています。



ビル点検業務のIT化

東急コミュニティー

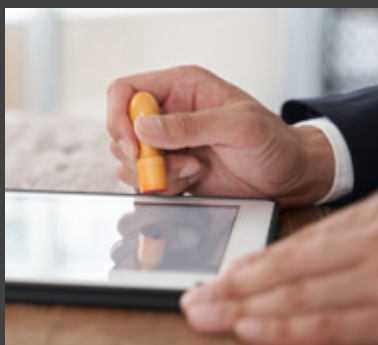
ビルやマンションなどの施設管理を行う東急コミュニティーでは、ビル点検業務を中心に「管理ロイド」を導入しました。ミスのない点検、不具合状況の迅速な共有と対応が可能になるなど、検針業務品質を高水準で保ちながら、建物管理の効率性を向上させています。



マイナンバーカード認証による電子署名実用化

東急リバブル

不動産仲介事業を営む東急リバブルでは、マイナンバーカードによる本人確認を活用した不動産売買契約の電子署名の仕組みづくりを進めています。不動産売主・買主・仲介業者の業務効率化に加え、信頼性の高い取引の実現をめざします。



オンライン契約・スマート内覧の実用化

東急住宅リース／学生情報センター

住宅や学生マンションの賃貸管理業を営む東急住宅リース・学生情報センターでは、オンライン上で完結する入居申し込みシステムの導入や、予約から内覧までをシームレスに行えるサービスの提供を実現しました。VRやARを活用した新しい内覧の実証実験も開始しています。

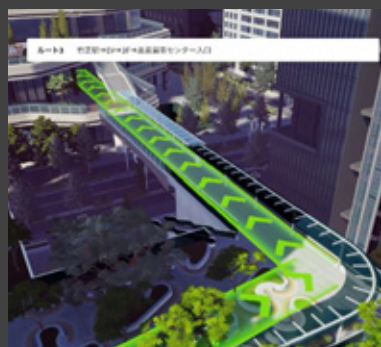


その他のDXの取り組み②

エリアマネジメントのデジタルツイン化

東急不動産

竹芝エリアでソフトバンクとともにスマートシティを推進している東急不動産では、国土交通省と連携し、エリアマネジメントのデジタルツイン化の実証実験を実施。3D都市モデルをベースとしたビル管理の業務効率化の検証や、エリア来訪者の利便性向上を検証中です。



植栽管理におけるIoT実証実験

石勝エクステリア

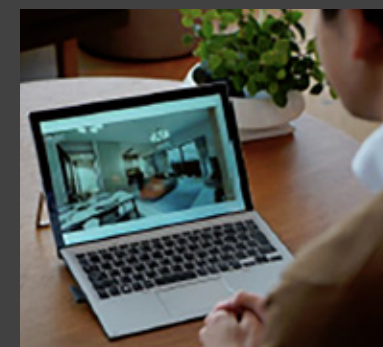
造園事業を営む石勝エクステリアでは、植栽管理業務において、IoTセンサーを活用した植栽管理の実証実験を開始しました。植栽の土壌水分量の測定とリアルタイムでの可視化を行い、将来的な全自動管理をめざします。



デジタルツインを活用したオンライン商談

東急不動産

新築分譲マンションの販売を行う東急不動産では、デジタルツインや3Dストーリーミングサービスを活用したオンライン商談を開始しました。質感など細部にこだわった精緻な再現により、お客さまの利便性向上を実現しています。



みんなで健康223ふじみプロジェクト

東急不動産／イーウェル／東急スポーツオアシス

グループ3社が中心となり、長野県富士見町の健康プロジェクトに参画しています。ヘルスケアアプリや健康イベントを活用した、健康管理の仕組みづくりを支援。健康活動の見える化を行い、町内参加者が継続的に健康活動を行える仕掛けを整備します。



Section
3

DXを推進するための
IT基盤



次世代IT基盤の考え方

DXを長期・継続的に実践するためには、DX推進に適合した次世代のIT基盤の構築が急務です。当社グループでは、特に情報セキュリティ環境の強化、柔軟でスピード感のあるシステム開発、データ活用のためのルール構築が重要と考えており、戦略的な計画に基づき着実な対応を図り、新たな価値が創造されるデジタルワークプレイスの構築へとつなげていきます。

当社グループがめざす次世代IT基盤



IT基盤を取り巻く課題への対応

情報セキュリティ基盤の拡充

業界に先駆けた、クラウドベースの働き方に対応した
強固な次世代セキュリティ基盤へのシフト

レガシーシステムの解消

「2025年の崖」問題に象徴される、技術の進化に対応した
利便性や拡張性を有するクラウド型IT基盤の構築

幅広い事業領域を活かしたデータの活用

グループ各社での多彩な事業展開、豊富なお客さまとの接点を
通じて得られるデータの多面的な活用

多様な働き方を支える仕組みづくり

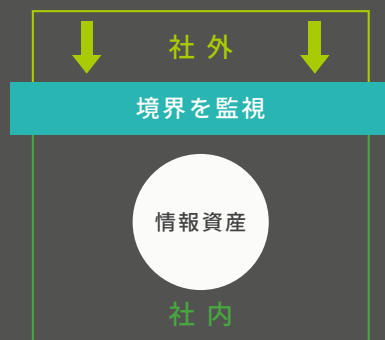
働き方改革やコロナ禍で進むワークスタイルの多様化に対応した
デジタルワークプレイスの構築

情報セキュリティ基盤の拡充（ゼロトラストネットワーク）

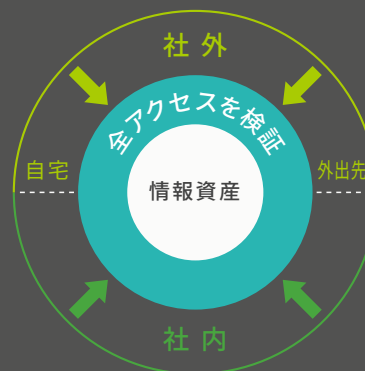
これまでセキュリティ施策は、社内と社外の境界を監視防御し、内側にある情報資産を守る考え方がベースでした。しかし、現在は社内ネットワークの外にあるクラウドに各種データを保存したり、業務アプリの実行もクラウド上が主流となり、社外からのデータ参照も一般的となっています。守るべきものが境界の外にもある状況に対応し、マルチなアクセス環境での安心安全なセキュリティ環境として、新たなセキュリティ概念であるゼロトラストネットワーク基盤を構築し、2025年までにシフトします。



【従来の境界防御モデル】



【ゼロトラストモデル】



ゼロトラストの考え方

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すること

誰が、どのデバイスで、どのデータにアクセス可能かを、ID・アクセス単位で常に検証、認可し、モニタリングする

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

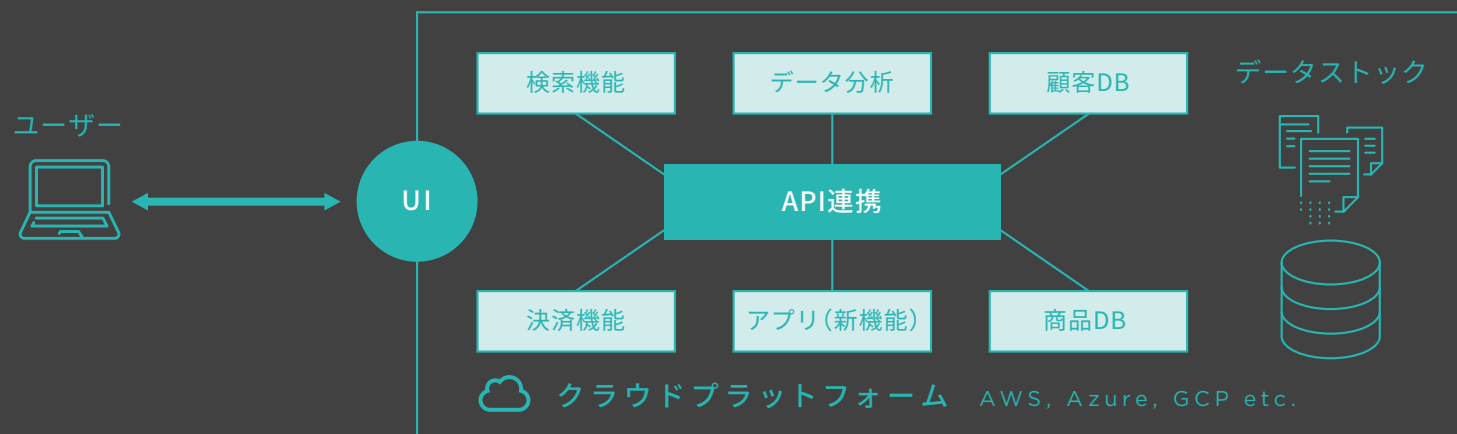
東急不動産ホールディングスでは、リスク管理基本規程に基づき、IT戦略リスクや情報漏洩リスクを主要なリスクのひとつとして認識し、適切な管理体制を構築しています。リスクマネジメント委員会ではグループ各社が担うリスクマネジメントを統括的に管理し、そのなかの情報セキュリティに関するリスクマネジメントとして情報管理基本規程や細則等を制定、適宜改定を行っています。情報セキュリティ対応の具体的活動としては、経産省策定の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に準拠した体系的な情報セキュリティ活動の継続と活動に関するアセスメントおよび外部監査を実施し、活動の評価や課題への適切な対応を図っています。また、内部監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

レガシーシステムの解消（クラウドネイティブ）

これまでのシステムの多くは、ひとつのシステムにすべての機能を盛り込んだ自前開発が中心でした。しかし、開発に時間とコストがかかるうえ、改修や機能拡張が難しく、スピードと柔軟性が求められる事業展開や他のシステムとのデータ連携などに多くの課題を抱えています。今後は、クラウドサービス、マイクロアーキテクチャー、機能ごとのAPI連携、俊敏な開発手法であるアジャイルなどを活かし、変化の激しい時代に適応したシステム構築でグループ全体のDXを加速させていきます。



マイクロサービス化（機能ごとのシステムをAPIで連携）



アジャイル開発

機能単位で素早く
小さな開発を繰り返す



DevOps

開発チームと運用チームが
緊密に連携して開発

クラウドネイティブの取り組み事例

売買仲介業基幹システム

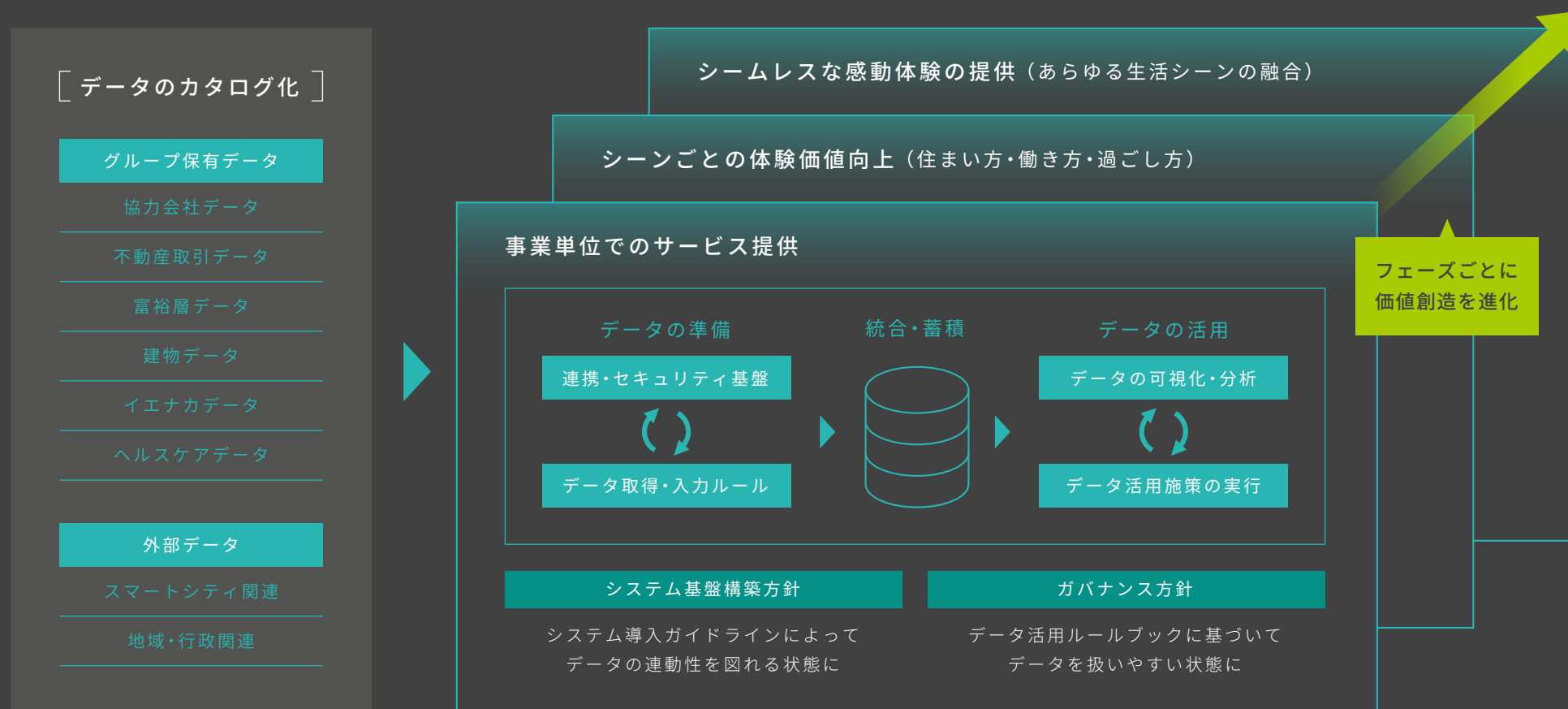
東急リバブル

東急リバブルでは、売買仲介業の競走優位性をより一層高めるために、サーバーのクラウド移行や、システム機能の整理・マイクロサービス化とあわせた、次世代業務基盤の構築を進めています。データの整流化にもつなげ、ビジネスプロセスの改善とCXの向上を実現していきます。

- モノリシックアーキテクチャ ▶ マイクロサービス化で高速変革を実現
- データ重複・管理の複雑化 ▶ 一元管理・ルール化でデータ最適化
- 開発・保守費の肥大化 ▶ アジャイル開発・DevOpsでコスト削減
- オンプレ(データセンター利用) ▶ クラウド移行でセキュリティ・BCP強化

幅広い事業領域を活かしたデータの活用（データガバナンス）

グループに存在する多様なデータの把握とカタログ整備を進めており、今後はデータを活用した価値創出やビジネスデザイン構築のフェーズにシフトしていきます。具体的には、事業単位でのサービス提供から始まり、次第にシーンごとの体験価値向上、さらにはお客さまへのシームレスな感動体験の提供へと、質や幅のレベルアップをめざします。あわせて、使えるデータを生み出すための「システム基盤構築方針」、データ活用の促進・適切な取り扱いを目的とした「ガバナンス方針」などを整備していきます。



新しい働き方の推進（デジタルワークプレイス）

当社グループでは、コロナ禍以前より、グループ全体で自律を前提とする「新しい働き方」を提案・推進してきました。2019年8月の本社移転では、「いつでもどこでも働ける時代だからこそ、わざわざ行きたくなるような場所」「コミュニケーション拠点として従業員が集まり、チャレンジできる場所」をコンセプトに、新しいオフィスを設計。同時に、既存の業務フローをデジタル化するなど、デジタルを活用した生産性向上にも取り組み、誰もが自分らしく、いきいきと働ける基盤づくりを進めています。



コミュニケーションの活性化※1 「グループABW」(Activity Based Working)



執務席に部署ごとの
グループアドレス制を導入

オフィス内での
個人の位置情報を可視化
(スマートオフィスアプリ活用)

オープンスペースに
多彩なワークエリアを配置
(働く場所を選択可能に)

グループ各社における
人の情報を自動更新

デジタルを活用した生産性向上 「完全ペーパーレス」



会議ツールの導入

電子契約の導入

会議体のオンライン化

セキュアな
コンテンツプラットフォームの導入

社内手続き(経理・決裁手続き)の
完全電子化

ナレッジ蓄積ツールの導入

デジタルワークプレイスの整備による快適かつ効率的な働き方の実現

部門横断のコミュニケーション量 **2倍**※2

残業時間 **28.9%**削減※3

ペーパーストックレス **60%**削減※4

※1. 東急不動産における取り組み ※2. 従業員アンケートより ※3. 本社移転後6カ月間の集計結果 ※4. 本社移転前後での比較

Section

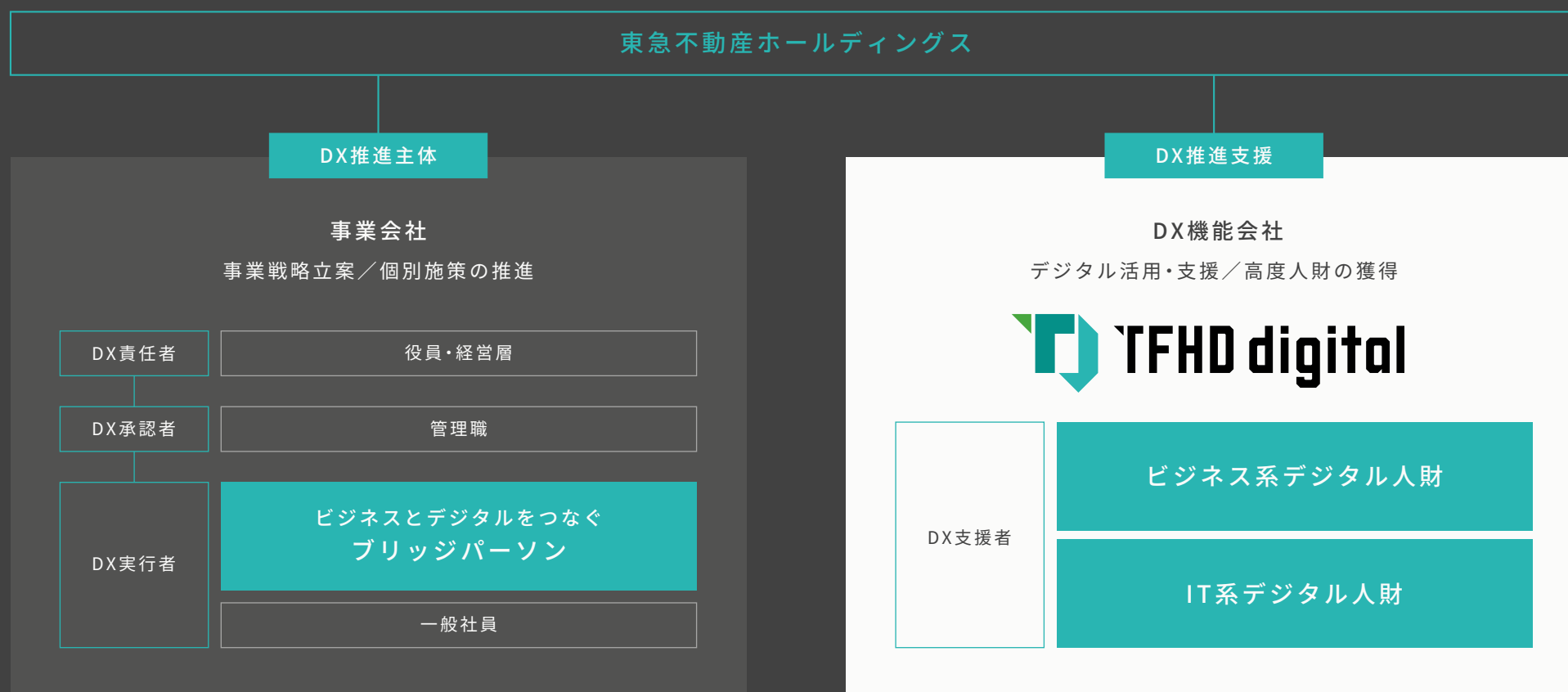
4

DXを推進するための 人財基盤



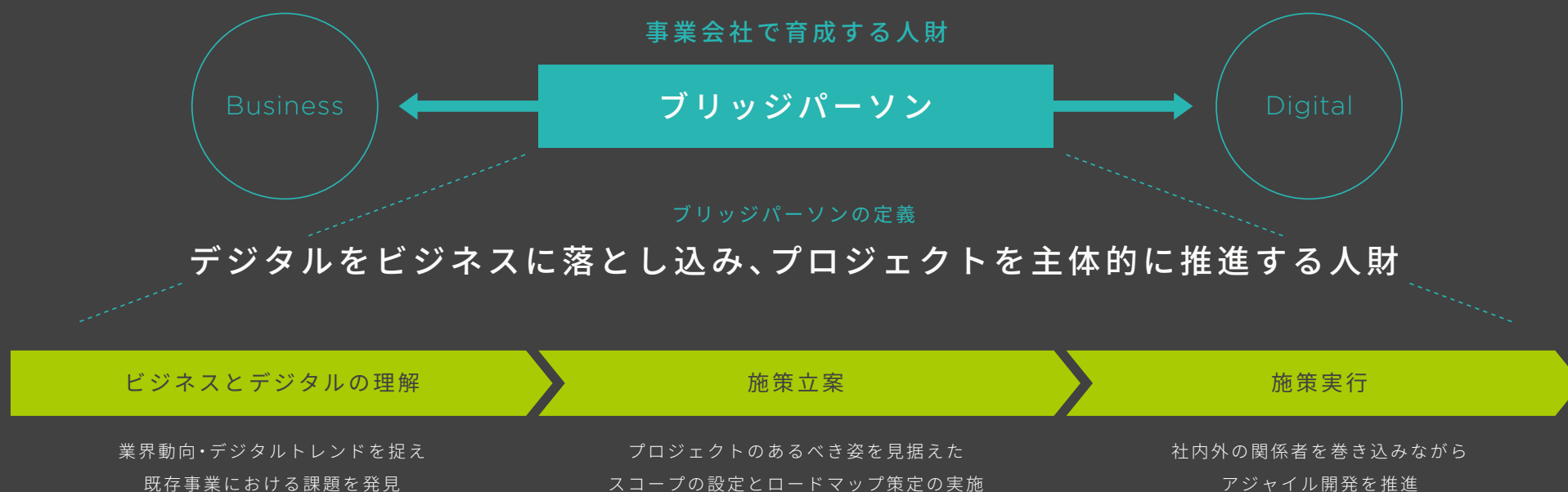
DXにおける人財活用の方

DX推進の主体は事業会社であり、DX人財の意識的な育成が必要です。各階層・役割ごとの必要能力を定義し、能力獲得に向けた施策をグループ横断で検討・推進していきます。事業会社の取り組みのうち、グループ全体の共通テーマや重要性のあるテーマについては、新設のDX機能会社が主体となって推進します。DX機能会社では、デジタルに関する専門家である高度デジタル人財の獲得を進め、知見の内部蓄積を図りながらグループのDX推進を支援します。



ブリッジパーソンの育成

事業会社内でDX推進の中心的な役割を果たす人財群を、「ブリッジパーソン」と定義しています。既存事業の深い理解に加え、最新のデジタル技術やビジネスモデル、プロジェクト推進手法に関する知見も有することで、事業や業務の課題を発見し、あるべき姿をリデザインします。加えて、従業員の協力体制づくりおよび高度デジタル人財が能力を最大限発揮できる環境づくりを担います。ブリッジパーソンの育成には実践が不可欠であり、さまざまな経験機会の創出により、計画的な育成を進めていきます。



ブリッジパーソンには複合的な能力が求められるため、座学ではなく実践によって初めて能力獲得が可能となります。そのため、当社グループ内で実践経験を得る機会を創出し、計画的に育成を推進していきます。

育成施策事例

- スタートアップ、ベンチャー企業、DX機能会社への出向・トレーニー派遣
- 事業会社のデジタル施策推進部署における OJT (計画的な人事異動・ローテーション)
- 副業によるデジタル企業での業務 など

DX機能会社の設立

DX施策の効率的かつ高度な実現のためには、デジタル人財の内製化が不可欠です。しかし、デジタル人財の不足は今後もますます深刻化するものと考えられます。2022年に稼働を開始したDX機能会社「TFHD digital 株式会社」では、優秀な人財に選ばれるよう、魅力的な就業環境や報酬体系を整備し、グループ内で活躍するデジタル人財を獲得します。DX施策の推進支援に加え、長期的にはグループ内のリソースや知的資産を活用しながら、新たな収益機会の創出をめざします。



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)

サービスデザイン支援

システムアーキテクチャ支援

プロジェクト推進
インキュベーション支援

データ活用主導

セカンドチェック

人財育成

外部から獲得する高度人財

ビジネス系デジタル人財

ビジネスモデルや業務プロセス全体のデザイン・設計を担う人財

可視化エンジニア

ビジネスデザイナー

データサイエンティスト

スクラムマスター

IT系デジタル人財

実際に手を動かし、サービスの設計開発・構築を担う人財

ITアーキテクト

AIエンジニア

セキュリティスペシャリスト

フルスタックエンジニア

用語と解説

P.4	ライフスタイル創造3.0	住まい方・働き方・過ごし方を融合させ、お客さまにとって理想的なライフスタイルを創造する当社独自の考え方。 なお、「1.0」は単一用途のアセット開発、「2.0」はアセットを活かしたソリューション提案をさす。
P.4	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。
P.6	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。
P.7	DX認定	2020年5月に施行された「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を経済産業省が認定する制度。
P.16	BPR	Business Process Re-engineering：企業競争力向上を目的に、企業活動に関する目標を設定し、それを達成するために業務内容や流れ、組織構造を分析して最適化することで、業務プロセスを抜本的に再構築すること。
P.17	クロスセル / アップセル	顧客の購入単価を上げる営業施策。購入を検討している顧客に、関連する別の商品も併せて購入してもらうことをクロスセル、より高額な上位モデルを購入したり同一商品を複数購入してもらうことをアップセルという。
P.19	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。
P.24	管理ロイド	株式会社THIRDが提供する不動産管理システム。アプリ上での点検・検針・清掃報告の入力、報告資料作成業務の自動化が可能。
P.25	デジタルツイン	現実世界と対になる双子（ツイン）をデジタル空間上に構築し、モニタリングやシミュレーションを可能にする仕組み。

用語と解説

P.28	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。
P.29	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。
P.29	レガシーシステム	古くからあるシステムで、老朽化・肥大化・複雑化あるいはブラックボックス化し、経営・事業戦略上の足かせや高コスト構造の原因となる問題を抱えたシステム。
P.29	API連携	ソフトウェアが互いに利用するインタフェースの仕様であるAPI（Application Programming Interface）を活用して、アプリケーション同士を連携させること。
P.29	モノリシックアーキテクチャ	大きな単一の機能により、ひとつの処理を実現するアプリケーションの構造。単体としての処理効率などは向上させやすいが、柔軟性や拡張性には欠ける。従来型のアーキテクチャとして、マイクロサービスとの対比で用いられる。
P.29	マイクロサービス	小さな独立した複数のサービスを組み合わせてソフトウェアを開発する手法やアーキテクチャのこと。アプリケーションを機能ごとに分割しているため、サービスの素早い開発・改修が可能になる。
P.29	オンプレ（オンプレミス）	サーバーやソフトウェアなどの情報システムを、使用者が管理している施設の構内に機器を設置して自社運用すること。
P.31	グループABW	ABW（Activity Based Working）の考え方にグループアドレス制を掛け合わせ、従業員自らが活動や状況に合わせて柔軟に時間と場所を選択できるワークスタイル。

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力を融合させ、誰もが自分らしく、いきいきと輝ける未来をつくれます。