

価値創造を支える力

取締役会議長メッセージ

東急不動産ホールディングスグループは、「価値を創造し続ける企業グループへ」を中長期ビジョンに掲げ、経営課題、社会課題の解決に取り組み、お客さまに価値を提供し続けることを使命としております。その実現のため、取締役会議長として経営の公正性、透明性を確保したうえで機動力を高めるグループ経営をめざし、ガバナンスの強化を図ってまいりました。2016年度においては、取締役会の実効性評価の取り組みを始めたほか、独立社外役員の複数化、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会の運用を開始しております。また2017年度では、中長期的な業績の向上による企業価値増大に貢献する意識を高めることを目的に、取締役および委任契約を締結している執行役員に対する株式報酬制度を導入するなど、着実な改善を重ねています。

近年は、日本版スチュワードシップ・コードの制定やコーポレート・ガバナンス・コードの適用をはじめ、世界的な目標である持続可能な開発目標（SDGs）が採択されるなど、企業経営を取り巻く環境は大きく変化し、今後も変化し続けていくと考えられます。社会の変化を的確にとらえ、多角的な視点によるグループ経営を実現するため、当社グループではコーポレート・ガバナンス、働き方改革、ソーシャルニーズ、環境を経営の最重要課題として位置づけ、「ESG経営」を実践しております。

今後もグループが持つ資本を最大化し、ガバナンスの継続的な強化を図りながら、社会課題の解決と多様なステークホルダーの皆さまに価値を提供し続ける企業グループをめざしてまいります。



東急不動産ホールディングス株式会社
代表取締役会長・取締役会議長

金指 潔

独立社外取締役座談会	41
ESG経営	43
コーポレート・ガバナンス	44
働き方改革	49
ソーシャルニーズ	50
環境	51
役員紹介	53

独立社外取締役座談会

当社グループの企業価値向上に向けて

独立社外取締役の皆さまに、東急不動産ホールディングスグループの経営の現状と課題、そして独立社外取締役の役割について語り合っていました。



独立社外取締役
津田 登

独立社外取締役
吉岐 浩一

独立社外取締役
榎本 隆

新中期経営計画とガバナンスの変革

——この1年を振り返ってのご感想をお聞かせください。



吉岐 私は2014年から独立社外取締役をさせていただいていますが、今回、独立社外取締役が3名に増えたことによる変化を実感しています。私自身も積極的に発言できるようになりましたし、取締役会全体での議論も劇的に増えたと感じます。取締役会の場でしっかりと

発言しないと私たちのいる意味はないと思いますから、この変化は大きいですね。

津田 私や榎本さんは2016年度からの新任で、不動産業界にもあまり詳しくないので、会社としてどのように説明していくのか、いろいろと試行錯誤されていると感じました。ただ、そうした説明責任を果たしていくことは企業にとって非常に重要ですし、外部の視点に立った意見を取り入れて事業を進めていくことは、常に考えておくべきことだと思います。

榎本 取締役会ではかなり自由に発言させていただいているので、他の取締役の皆さんは驚かれたかもしれません。事務局の方も大変だったと思います。ただ、当社グループがより良くなってほしいという思いで申し上げているということをご理解いただいていると思いますし、私たちのような外部の異なる視点からの意見を実際に事業のオペレーションに落とし込み、PDCAサイクルを回し

ていけるよう、広く理解を求めていくことが独立社外取締役としての役割だと考えています。

——今年5月に出された新中期経営計画についてもご意見をお聞かせください。

榎本 今の社会状況を考えると、「フロー型社会からストック型社会への環境変化」を掲げて、今後管理事業および仲介事業といったストック型ビジネスの比率を高めると明言されたことは、非常に正しいアプローチだと思います。

また、(株)学生情報センターの買収もありましたし、若者からシニア層まで長くお付き合いいただける会社なんだということの中期経営計画の中で分かりやすく示したことも非常によかったですね。今後そのための対応力をさらに強化していくというメッセージも、他社との差別化に直結すると思います。

津田 私も榎本さんと同じく、ストック型ビジネスへの移行を打ち出したことは重要だと思います。なかなか急速には伸びていけない中で、良いものは残して、そうでないものは切り捨てながら、企業としての力を強化して行ってほしいですね。

また、グループ経営戦略部が新たに設置されましたし、今後の社会で自分たちは何をしていくのかという議論を、これまでよりも長いレンジでしていくべきだと思います。その結果を次期の中期経営計画に反映させていければいいですね。

吉岐 他社にない多様な事業を持っているのが当社グループの強みです。その強みをうまく活かしながら、将来に向けてのポートフォリオを描いてほしい。少子高齢化と労働人口の低下、AI技

術の進歩など急速な変化が続く中、当社グループも従来の事業の延長線上でやっていけるはずはありません。将来の変化を視野に入れた議論が求められていると思います。

ESGマネジメントを実践するために

——新中期経営計画で推進が謳われている、「ESGマネジメント」についてはどうお考えでしょうか。



榎本 独立社外取締役を強化したことも含め、ESGのGの部分についてはいいスタートを切れたのではないのでしょうか。EとSについてはさらに議論が必要だと感じます。不動産業という、人の暮らしに密着した事業を担う企業として、環境や社会にどう貢献するのかということ

自ら問い直して、企業としてポリシーを打ち出すべきです。

吉岐 「ESG」を単なるスローガンに終わらせないで、きちんと真剣に受け止めて実行に移していかなければなりませんね。

津田 そのためにはまず、社会的に見て自分たちの事業にはどんな価値があるのか、社員一人ひとりの仕事が社会とつながり、どう社会に貢献しているのかということを確認する必要があります。当社グループの場合、人が住む場所や仕事をする場所、そしてコミュニティそのものをつくっていく事業ですから、ソーシャルという観点からは非常に価値を見出しやすいと思います。

吉岐 高齢化社会への対応も、ESG経営の実践に向けた重要な課題だと思います。

高齢者が人口に占める割合はこれから一層増えていくわけですが、快適で楽しい生活をどう提供していくか。これは取り組まなくてはならない重要なテーマです。来たる超高齢化社会を予測した街づくりと、そうでない街づくりとは、その姿は大きく違ってきますよね。

現在も、すでにシニア向け住宅の開発などに取り組んでいます、そうした「箱」レベルを超えた取り組みがほしい。例えば、ゴルフ場ひとつ計画するにしても、どうしたら高齢者が快適にプレイできるかを考えるというふうな、一つずつの事業を変えていく必要があると思います。

榎本 大変だとは思いますが、だからこそビジネスチャンスがあるので、この課題を乗り越えられたら、それは当社グループの大きな財産になりますね。

独立社外取締役としての役割

——最後に、それぞれご自身の独立社外取締役としての役割をどうお考えかについてお聞かせください。

榎本 経営そのものの監督と同時に、当社グループが継続的に安定した成長を遂げるための戦略を実行しているかどうかを見届けるのも独立社外取締役の務めだと考えています。短期的な利益だけを見るのではなく、中長期的な布石をきちんと打ちつつ、やるべきことをやっているかどうか。そこを常に見ておきたいと考えています。

個人的な意見を申し上げるならば、投資についても中長期的な視点を持って、戦略的に行えるような会社になってほしい、そのための許容性をもってほしいと思いますね。

吉岐 一言でいえば「前例踏襲」をなくすこと。「前にそうだったから」と当たり前のように踏襲するのではなく、おかしいと思ったらまずやり方を変えてみる。それで失敗したら、また他の方法を考えればいい。そう考えられるような文化をつくっていききたいですね。

津田 グループ内にはさまざまな事業がありますが、そのグループ会社間のシナジーを生み出すのは簡単なことではありません。よりシナジーを発揮していくために乗り越えるべき課題は何なのかを突き止めるための議論の場を生み出していくことが私の役割かなと思っています。



「社外」だからできることというのは、たくさんあると思います。吉岐さんが「前例踏襲をなくす」とおっしゃいましたが、経営においても前例踏襲を打ち破るためには、異なった視点が必要です。私たちが意見を申し上げることで、「ああ、そういう見方もあるのか」と思っていたような議論の場を仕掛けていきたいですね。

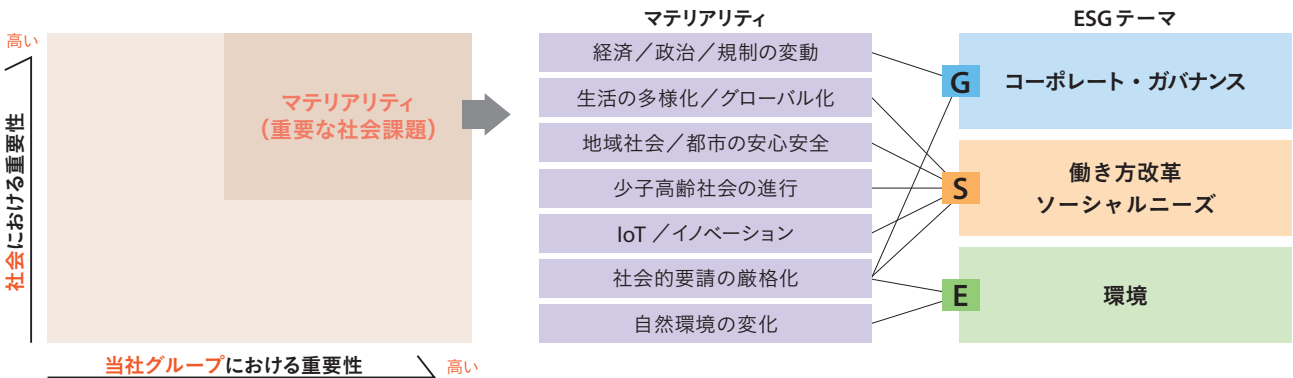
吉岐 シナジーを生み出すには、ホールディングスの役割が重要です。事業会社単体で考えるとどうしても部分最適に陥りやすいので、ホールディングスが少し長期的な目線で事業会社に対して声かけをして全体を変えるよう促していきたいものです。

榎本 先日の取締役会評価アンケートでは、執行役員兼務の取締役の皆さんから「独立社外取締役とのコミュニケーションをもっと深めたい」という声が多くあがっていたと聞いています。取締役会での私たちの発言を面白いと思ってくださった方が多くいたということだと思うので、本当にありがたい話です。今後はもっと、事業会社のトップの皆さんとも直接お会いして、意見交換できるような場をもっていきたいですね。

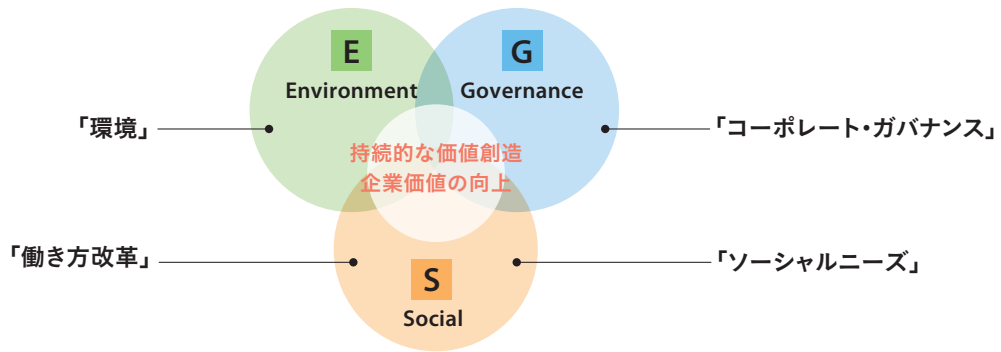
ESG経営

東急不動産ホールディングスグループは、持続的な価値創造を実現するため、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重要な経営課題と位置づけています。2016年度には、中長期経営計画におけるグループのマテリアリティ（重要な社会課題）を特定し、ESGの観点から4つのテーマに整理しました。各テーマに、中長期経営計画最終年度である2020年度のKPI目標を設定し、進捗の実績を測りながら目標達成の実現に向けて取り組みます。

マテリアリティの特定 詳細はP.21-P.22



東急不動産ホールディングスグループのESGマネジメント



2020年度 KPI目標

		項目	2020年度目標	2016年度実績
E 環境 Environment	環境 P.51～	CO ₂ 排出量	2005年度比25%削減	2005年度比-20%
		水使用量	2005年度比25%削減	2005年度比+10%
		廃棄物排出量	2005年度比25%削減	2005年度比+0.7%
		CASBEE、DBJなどの環境認証取得 ^{※1}	100%	100%
		建物緑化(屋上・壁面など) ^{※1}	100%	100%
		緑をつなぐプロジェクト(森林保全面積)	2,000ha	1,223ha
S 社会 Social	働き方改革 P.49～	労働時間(平均残業時間・法定外)	(社内目標)	15.6時間
		ストレスチェック受診率	100%	85.3%
		女性採用比率	30%以上	41.6%
		女性管理職比率	(社内目標)	5.7%
	ソーシャルニーズ P.50～	障がい者雇用率	2.2%	1.96%
		健康診断受診率	100%	98.2%
		災害時滞在スペース確保 ^{※1}	100%	100%
		バリアフリー法認定建築物件 ^{※1}	100%	100%
G ガバナンス Governance	コーポレート・ガバナンス P.44～	マンション防災備蓄品設置 ^{※2}	100%	100%
		介護士等専門資格保有者 ^{※3}	80%	67%
		独立社外取締役人数(比率)	1/3(約33%)以上	3/13(23%)
		取締役会への出席率	100%	100%
		取締役会への出席率	100%	100%
女性取締役	1名以上	0名		
コンプライアンス行動基準遵守	100%	94%		
コンプライアンス・ヘルプライン窓口認知率	100%	74%		

※1 東急不動産(株)のオフィスビル・商業施設の新築大型物件
 ※2 東急不動産(株)の新築マンション
 ※3 介護職従事者

コーポレート・ガバナンス

東急不動産ホールディングスグループでは、CSRやコンプライアンスの実践と徹底に重きを置き、経営の透明性や公正性を高めるだけでなく、より迅速かつ果断に意思決定を行っていくためのコーポレート・ガバナンスの継続的な強化に努めています。

▶ コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

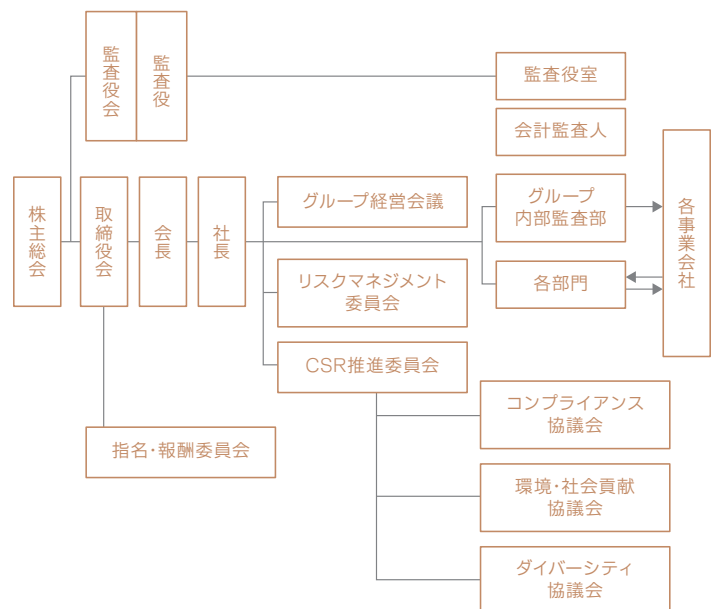
当社グループは、人と暮らしをトータルに見つめ、お客さまとともに「美しい時代へ」の理念のもと、美しい生活環境の創造をめざす総合生活産業であり、東急グループの一員として「安心と信頼」の「東急」ブランドの価値向上に努めています。また、安定化した成長路線を着実に「継続」することと、

大きく変化を遂げるであろう事業環境に対応しながら、つねに新たな事業・課題の達成に「挑戦」することを経営のキーワードに据えることで企業価値の拡大を図っていきます。そのためには、経営の効率性を高め、健全かつ透明性の高い経営体制を築くことが重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

● 基本方針

1. 株主の権利を尊重し、株主の実質的な平等性を確保いたします。
2. ステークホルダーとの適切な協働に努めてまいります。
3. 情報の開示に積極的に取り組み、ステークホルダーに対する説明責任を果たしてまいります。
4. 取締役会の経営監督機能、監査役および監査役会の経営監視・監督機能を十分に機能させるため、各機関の役割・責任を明確にいたします。
5. 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主との間で建設的な対話を行ってまいります。

体制図



▶ 東急不動産ホールディングスグループのコーポレート・ガバナンス改革

指名・報酬委員会の設置

取締役候補者および執行役員の選任に関する事項、取締役および執行役員の報酬に関する事項等について、経営の客観性・透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。

取締役会の実効性評価

2016年度より、取締役会の実効性評価を実施しています。各取締役・監査役から挙げた実効性についての評価や意見を取締役会で報告、共有するとともに、一層の実効性

向上を図るために見直すべき課題を抽出しました。今後はこれらの課題に取り組み、毎年の実効性評価において改善状況を継続的に検証していきます。

株式報酬制度の導入

役員報酬については、中長期的な業績の向上による企業価値の増大に貢献する意識を高めるような報酬体系を目指しています。株式価値と取締役等の報酬との連動性を明確にし、株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有するため、2017年度より株式報酬制度を導入いたしました。

▶ 取締役会

当社では、取締役会を株主総会に次ぐ経営上の最高意思決定機関と位置づけており、法令または定款で定められた事項のほか、「取締役会規程」、「職務権限規程」等の社内規程を整備し、これに基づき経営方針や事業計画、大規模な投資計画など、当社グループの経営にかかわる重要事項の意思決定を行っています。上記の重要事項以外の業務の執行およびその決定については、グループ経営会議等の下位の会議体および当該業務を担当する役員等に権限委譲を行うとともに、取締役会はそれらの会議体および役員等の職務執行の状況を監督しています。取締役会は原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。また、取締役の経営責任を明確にし、環境変化に迅速に対応できる体制を構築するため、取締役の任期を1年にしています。

▶ 監査役会

当社では監査役制度を採用し、監査役は、取締役会をはじめとした重要な会議に出席のうえ、取締役等から事業の報告を受けるとともに、決裁書類の閲覧、内部監査部門や子会社等、会計監査人からの報告聴取等を通じて、当社および子会社等の業務執行状況の監査を実施しています。

▶ 独立社外取締役

当社のコーポレート・ガバナンス上、独立社外取締役については、経営等における豊富な経験と高い見識・人格のみならず、当社グループの幅広い事業領域とそのもたらす価値を理解し、広範かつ高度な視点から助言いただくと同時に、業務執行者から独立した立場で業務執行者を適切に監督するという責務を果たしていただくことが重要と認識しており、現在は3名を選任しています。

事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、各事業分野、経営企画、人事、財務・会計等について専門能力・知見を有する社内出身の取締役と、多様なステークホルダーや社会の視点から成長戦略やガバナンスの充実について積極的に意見を述べ問題提起を行うことができる独立社外取締役により取締役会を構成することが好ましいと考えています。

取締役の選任

取締役の選任にあたっては、取締役としてふさわしい人格、見識を有することや、職務遂行にあたり健康上の支障がないことのほか、中長期経営計画における経営指標達成等を見据え、知見や判断力のある人材を候補として選定しています。

なお、取締役の選任に関する手続きの客観性、透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を運用しています。また、取締役候補者の決定に際しては、総合生活産業を展開する当社グループの幅広い事業領域において、各分野の経営に強みを発揮できる人材および経営管理に適した人材のバランスを考慮して選任し、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスおよび多様性を確保することとしています。

常勤監査役を中心とした現場の往査等に基づく的確な情報把握により、公正な監査意見を形成し、監査役制度の機動性・柔軟性を活かして、株主の負託を受けた独立した機関として取締役の職務執行を有効に監査していきます。

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、当該独立社外取締役に独立性があると判断します。

- 1) 当社の連結売上げの2%以上を占める取引先の業務執行者
- 2) 当社が売上げの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および出資先の業務執行者
- 5) 当社から役員報酬以外に年間100万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

2016年度 独立社外取締役および社外監査役の活動

役職	氏名	出席状況		主な活動内容
		取締役会	監査役会	
取締役	寺岐 浩一	12/12 回	—	・当事業年度開催の取締役会12回のすべてに出席し、議案審議等に必要な発言を適宜行っています。
取締役	津田 登	10/10 回	—	・当事業年度において、就任後開催の取締役会10回のすべてに出席し、議案審議等に必要な発言を適宜行っています。
取締役	榎本 隆	10/10 回	—	・当事業年度において、就任後開催の取締役会10回のすべてに出席し、議案審議等に必要な発言を適宜行っています。
監査役	浅野 友靖	12/12 回	12/12 回	・当事業年度開催の取締役会12回のすべてに、また監査役会12回のすべてに出席しました。取締役会および監査役会において取締役の職務執行の監査等職務を遂行するうえで必要な発言を適宜行っています。
監査役	今村 俊夫	12/12 回	12/12 回	・当事業年度開催の取締役会12回のすべてに、また監査役会12回のすべてに出席しました。取締役会および監査役会において取締役の職務執行の監査等職務を遂行するうえで必要な発言を適宜行っています。

▶ 報酬決定の方針と実績

取締役および監査役の報酬額については、株主総会の決議により、取締役報酬総額は年間600百万円以内、監査役報酬総額は年間120百万円以内と定めております。

役員報酬の決定にあたっては、中長期的な業績の向上による企業価値の増大に貢献する意識を高めるような報酬体系をめざしています。具体的には、総報酬における変動報酬の割合を一定比率確保し、中期経営計画に掲げた各種経営指標の達成度や、計画達成のための貢献度等を勘案して決定します。

また、株式価値と取締役等の報酬との連動性をより明確に

し、株価上昇による利益・リスクを株主の皆さまと共有するため、上記報酬額とは別枠として、株式報酬制度を導入いたしました。

具体的な報酬の決定方法は、株主総会で承認された金額の枠内で、取締役報酬は指名・報酬委員会への諮問の結果を踏まえて取締役会において決定し、また、監査役報酬は、監査役間の協議により決定しています。

今後の報酬については、優秀な人材確保のため、同業他社や従業員の水準とのバランスも勘案し、決定していく予定です。

2016年度取締役および監査役の報酬等の総額

区分	人数(名)	報酬の総額(百万円)
取締役	14	233
(うち独立社外取締役)	(3)	(25)
監査役	4	62
(うち社外監査役)	(2)	(8)
合計	18	295
(うち社外役員)	(5)	(33)

▶ グループ経営会議

グループ経営方針、経営戦略およびグループマネジメントに関する重要な計画案・実施案の審議・協議および報告ならびに子会社の重要な投資計画案・実施案および事業戦略案の審議・協議および報告機関として、グループ経営

会議を設定しています。グループ経営会議は、代表取締役会長・社長、取締役以下、執行役員等で構成され、原則月1回開催しています。

▶ 内部統制

当社グループは、グループの持続的発展と企業価値の恒常的成長を図るために、コンプライアンス経営を徹底し、業務の適正を確保しながら、効率性・有効性を高めて業績の目標など経営課題を達成し、適切な情報開示を実践することを目的として、取締役会等機関、経営者および従業員等、

すべてのグループ構成員が内部統制システムの整備・運用に取り組むこととしています。また、監査役は内部統制システム監査実施基準に則り、内部統制システムの整備・運用状況を監視し、検証しています。

🔵 リスクマネジメント

リスク管理に関する基本的な考え方

東急不動産ホールディングス(株)では、「リスク管理の基本方針」に基づき、リスク管理体制を整備・運用しており、当社グループにおける財務的損失、ブランドイメージの失墜、事業継続の中断・停止等、その経営に悪影響を与える内部・外部要因のすべてをリスクとして認識したうえで、グループ

各社に対し、当該リスクを評価・分析のうえ、これを管理させています。

当社は、経営上のリスク、業務プロセスにおけるリスク、その他経営に重大な影響を及ぼすリスク(危機管理対応等)を主要なリスクとし、以下の個別リスクの単位でリスク管理を行っています。

● リスク管理の基本方針

当社は、経営目的の達成を阻害する損失の危険を統括的に管理するため、全社の重大リスクを把握し、対策の実施等を優先度に応じて計画的かつ継続的に行う。

〈個別リスク〉

- ①投資リスク
- ②財務資本リスク
- ③人事労務リスク
- ④法務コンプライアンスリスク
- ⑤IT戦略リスク
- ⑥情報漏えいリスク
- ⑦危機管理対応

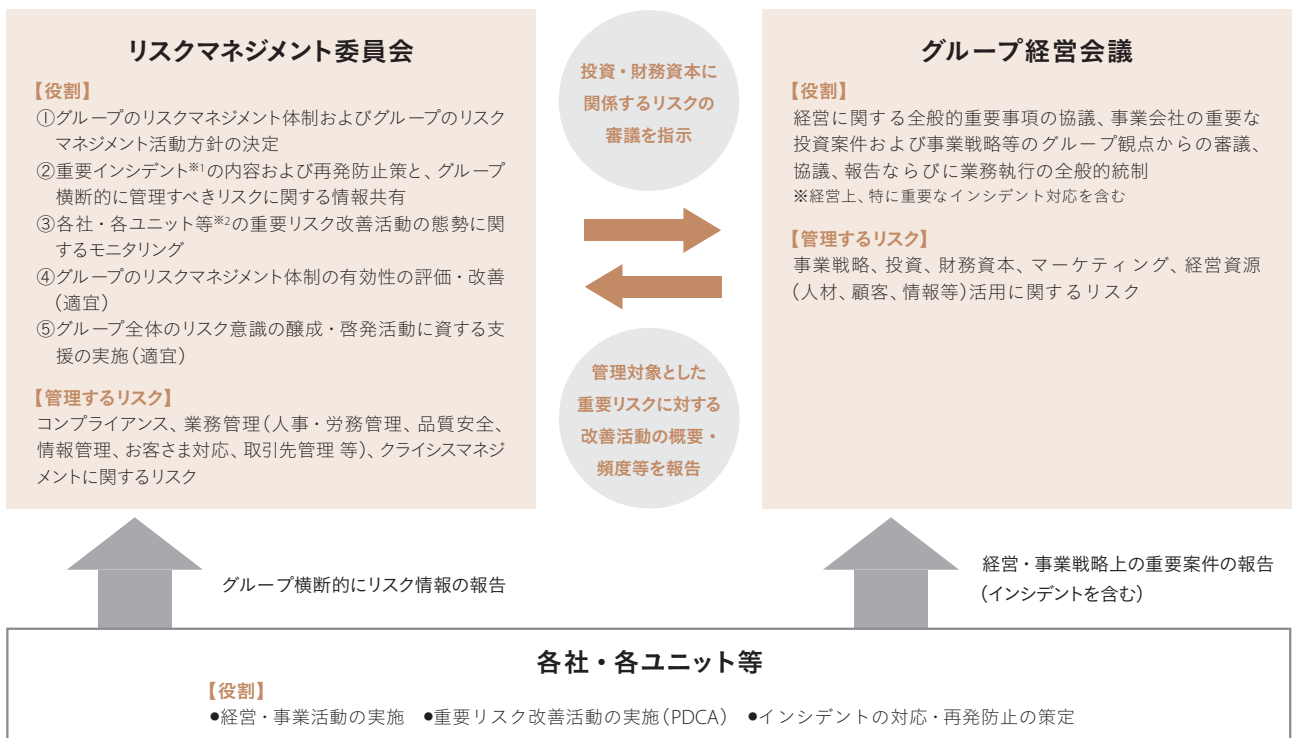
リスク管理体制

リスク管理についてはグループ経営会議、取締役会を通じて運用するとともに、リスクマネジメント委員会において、当社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ています。当社内に個別リスクを主管する部署を定め、当該部署においてグループにおけるリスク管理体制および運用状況を把握・評価・分析しています。

また、内部監査によりリスク管理体制およびリスク管理業務の十分性を確認するとともに、重大リスクに関する監査を優先度に応じて計画的に実施しています。

緊急かつ重大な損失の危険が発生・発見された場合は、「緊急時対応基本規程」に基づき適切な情報伝達および意思決定を行い、被害を最小限に止めるなどの的確な対応を行っています。

リスク管理体制図



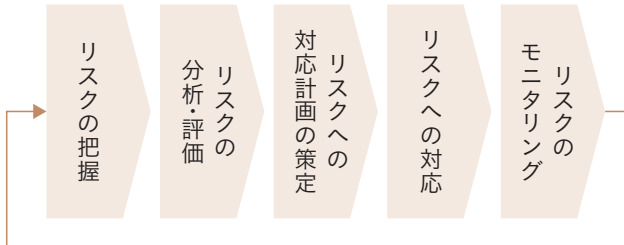
*1インシデント：発生した、または発生しかねない状況にある事件・事故・災害

*2各社・各ユニット等：東急不動産ホールディングス(株)、東急不動産(株)の各ユニット(都市、住宅、ウェルネス) + その他事業(海外事業・(株)東急ホームズ・(株)石勝エクステリア)、(株)東急コミュニティ、東急リパブル(株)、東急ハンズ(株)、東急住宅リース(株)、(株)学生情報センター

リスク管理プロセス

当社では、当社グループにおけるさまざまなリスクを把握し、そのリスクの影響度と発生可能性をもとにしたリスクの評価・

リスク管理プロセス

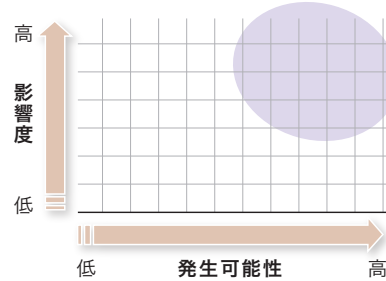


● 重要なリスク

- ・ お客さま、取引先、従業員の安全にかかわる事故の発生
- ・ 機密情報・個人情報の漏えい、毀損、紛失
- ・ 長時間労働・サービス残業
- ・ 顧客対応・サービス・品質の不備
- ・ 法令(業法、金商法、その他関係法令)・コンプライアンス違反
- ・ クライシスマネジメント体制の不備
- ・ 役職員の業務上の不正・不適切行為
- ・ 不十分な内部統制の構築・運用

分析を実施しています。その結果を踏まえ、リスクマネジメント委員会において継続的に管理する重要リスクを以下のとおり規定しています。

リスク評価方法



● 投資・財務資本に関する重要リスク

- ・ 新規投資戦略のズレ・遅延
- ・ 外部環境変化に対する不適切な意思決定
- ・ 経済情勢・景気変動
- ・ グループ経営資源(人材・顧客・情報等)の活用の遅れ、人材活用・育成の失敗
- ・ 人件費、原材料(木材価格等)の高騰、工事費用の変動
- ・ 中長期的なIT戦略の欠如、システム投資の失敗
- ・ 海外進出の不調
- ・ 保有資産の資産価値の下落(稼働賃料の低下)
- ・ 顧客ニーズ把握の失敗

▶ コンプライアンス

当社では、「コンプライアンス経営によるリスク管理」体制の確立を経営の重要課題の一つとして位置付け、その実践がグループの経営基盤であるということ強く認識し、役員・従業員一人ひとりが、企業活動において求められる法令等の遵守はもとより、全役員および従業員の行動の規範として定めた「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に従った判断を行い、行動するよう啓発しています。

また、「行動基準」の理解・実践のための具体的マニュアルとして、「東急不動産ホールディングスグループコンプライアンスマニュアル」を策定し、定期的に研修などを行うことで、全役員および従業員に対しコンプライアンスの周知・徹底を図っています。

▶ 情報セキュリティの強化

当社では、適切な情報の保存および管理について規程を整備していましたが、情報セキュリティ水準のさらなる向上と、内部統制環境の整備強化の一環として、情報管理に関する基本方針を策定するとともに、情報管理基本規程を再整備し、2017年4月1日より運用を開始しました。

情報管理基本規程では、情報管理基本方針に基づき、情報管理に関する責任を明確化するほか、管理の基本的な要

法令、社内規程、東急不動産ホールディングスグループ行動基準の違反に関する相談・通報窓口として、当社および各グループ会社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しています。

当社のヘルプライン窓口は、グループ従業員(契約社員、派遣社員、アルバイト等も含む)が共通で利用でき、匿名による通報も可能な内部通報窓口と、顧問外の弁護士が受け付ける外部通報窓口があり、コンプライアンスに違反する行為の早期発見と是正を図っています。

2016年度の当社およびグループ各社で受け付けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め102件でした。

件や、原則を定めています。

また、グループ情報セキュリティ委員会を設置しグループ各社より年間活動報告を受けるなど、PDCAサイクルを構築しています。

この規程は、東急不動産ホールディングスグループの各社においても同様の規程を制定し、グループ全体で取り組みを推進していきます。

働き方改革

従業員一人ひとりが、いきいきと働き、能力を存分に発揮できる活力のある職場づくりをめざし、働き方改革を進めています。

▶ 考え方

東急不動産ホールディングスグループは、従業員一人ひとりが能力を発揮し、健康でいきいきと働くことができる環境づくりが、企業の持続的な発展にとっても重要だと捉えています。そのため、働きやすく働きがいのある会社をめざして、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス、健康経営という観点から働き方改革を進めています。

● マネジメント体制

- ・ 代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」の下部組織である、「ダイバーシティ協議会」にてグループ横断的なマネジメントを実施
- ・ 主要事業会社ごとに、目標値を設定しKPIで進捗状況を確認
- ・ グループ労務連絡会を通じた健康・安全に関する労務管理情報の共有
- ・ ストレスチェック実施(年1回)
- ・ 健康診断の実施

管轄・責任部門 グループ人事部

▶ 主な実績

働き方改革

● テレワークを制度化

東急不動産(株)、(株)東急コミュニティー、東急リパブル(株)は、働き方改革の一環として、多様な働き方による効率性・生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの実現をめざしてテレワーク制度を導入しています。

テレワーク制度は、tele(離れた)とwork(働く)を組み合わせた造語で、ITを活用して場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を実現します。

すでに多くの従業員が活用し、時間の有効利用や、生産性のアップにつながり、従業員満足度も向上しています。

テレワーク利用で、 隙間時間を有効利用

業務上、物件間の移動や隙間時間が結構あり、これまでは事務作業のためにわざわざ帰社していました。

テレワークが利用できるようになり、外出先でも電話、打ち合わせ、メール処理、資料作成が容易にできるので、業務の効率性が格段に高まりました。



東急不動産(株)
都市事業ユニット 都市事業本部
ビル営業部 ビル営業グループ

八木 裕子

● PCシャットダウンの実施

東急不動産(株)、東急リパブル(株)、東急住宅リース(株)では、過重労働抑制のためPCシャットダウンを開始し、主に深夜時間帯のPCの使用を原則として禁止しています。時間

制限を設けることで、個々人の業務の効率化や、労働時間管理の意識づけ、社員の健康配慮などにつながると考えています。

健康経営優良法人2017に認定

東急不動産ホールディングス(株)、東急不動産(株)、東急リパブル(株)および(株)



東急スポーツオアシスの4社は今年度から制度開始となった健康経営優良法人認定制度で、健康経営優良法人2017に認定されました。

グループ各社の健康方針に基づく「健康経営」が評価されました。

女性活躍の推進

- 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定最高評価を取得
- 「えるぼし」認定は、女性の活躍推進に関する実施状況が優良な企業に対して、厚生労働大臣より認定されるもので、5つの基準で評価されます。(株)東急コミュニティーは、すべての基準を満たし、3段階のうち最高評価を取得しました。

女性就業に関する5つの基準

1. 採用
2. 継続就業
3. 労働時間等の働き方
4. 管理職比率
5. 多様なキャリアコース



ソーシャルニーズ

さまざまなステークホルダーが解決を必要としている社会課題をソーシャルニーズと捉え、事業を通じて取り組んでいます。

▶ 考え方

東急不動産ホールディングスグループは、社会課題を解決する商品やサービスを創造し、世の中に提供することが、豊かな社会づくりと企業の持続可能性につながるものであると考えています。社会課題とニーズの把握に努め、すべてのステークホルダーと協働して事業を通じて持続可能で豊かな社会づくりに取り組みます。

● マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」を設置、委員会において、都市再生、環境負荷低減、建物のバリアフリー化など、個別のプロジェクトで社会課題解決と価値創造を推進
- 事業セグメントごとに、KPIに対して目標値を設定し進捗状況を確認

責任部門 関連各部

▶ 主な実績

安心安全の追求

● 都市の防災機能を強化

エリアマネジメントを担う渋谷再開発事業では、街の防災機能の強化に積極的に取り組んでいます。施設内に帰宅困難者の一時滞在施設、一時滞留スペース、防災備蓄倉庫を整備し、災害時の街の安全・安心を守ります。また、自立性の高い電源として、コージェネレーションシステムや非常用発電機を導入するなど、施設全体で万が一の事態に備えます。災害時滞在スペース確保には、東急不動産(株)のオフィスビル、商業施設の新築大型物件で100%確保に取り組めます。

● ユニバーサルデザイン・バリアフリーの採用

東急不動産(株)のオフィスビルでは、施設をご利用になるオフィスワーカーや訪れる方など、皆さまに安全に建物をご利用いただくため、バリアフリー化とユニバーサルデザインを導入しています。統一的な対応を図る目的で「オフィスビル・ユニバーサルデザイン指針」を策定し、新築オフィスビルは原則としてすべて対象とし、既存オフィスビルでもリニューアル工事の際など可能な範囲で対応しています。

地域社会への貢献

● 地域雇用の創出

(株)イーウェルでは、島根県松江市と鳥取県米子市にオペレーションセンターを設置し、事務処理などを行っています。



米子オペレーションセンター
(鳥取県米子市)

2015年2月に操業を開始した「米子オペレーションセンター」では、5年間で約300人の地元採用を計画しており、地元の雇用創出に貢献しています。

● 観光立国パラオにおける地域への貢献

東急不動産(株)では、約30年にわたる「パラオ・パシフィック・リゾート」の経営を通じて、環境保全、文化継承、雇用創出、インフラ整備などに取り組んでいます。「パラオ・パシフィック・リゾート」の全従業員の8割以上はパラオ人を採用し、観光立国であるパラオにおいて、雇用機会の創出とホテル業界の人材の育成など、現地社会に貢献しています。



パラオ・パシフィック・リゾート

グループ共通「CS推進取り組み方針」策定

当社グループでは従来より、各社・各部門において、品質やサービスの向上に向けて「お客さま満足度調査」などさまざまな取り組みを行ってきました。お客さまの満足(CS)のさらなる向上を目的に、2016年度よりグループ共通の「CS推進取り組み方針」を策定し、運用しています。

本方針では、お客さま満足の向上と企業の持続的成長とのつながりを明らかにし、取り組みを効果的に進めるための理論と手法を導入しました。当社グループでは、こうしたお客さま満足向上の取り組みを通して、お客さまとともに成長していくことをめざしています。

環境

東急不動産ホールディングスでは環境ビジョンに基づき、5つの環境課題に対して3つの視点で取り組んでいます。

基本的な考え方

東急不動産ホールディングスグループは、気候変動、生物多様性、汚染と資源、水使用、サプライチェーンの5つの環境課題を、事業活動に大きな影響を与える重要な課題であると認識しています。

事業拠点および保有するオフィスビル、商業施設、リゾート施設などの開発や運営においては、5つの環境課題に対応し、事業活動を通じて積極的に取り組みます。当社グループにとって、環境取り組みに優れた事業は、競争力の向上、事業機会の創出につながると考えています。設計会社・施工会社・お客さまなど多様なステークホルダーと協働して、継続的に取り組みをすすめています。



● 環境ビジョン(1998年基本理念策定 2015年改訂)

- 環境理念 私たちは、都市と自然、人と未来をつなぐ価値を創造します。
- 環境方針 私たちは、事業を通して環境と経済の調和に取り組みます。
- 環境行動 私たちは、3つの視点で5つの課題に取り組めます。

● マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「CSR推進委員会」の下部組織である、「環境・社会貢献協議会」にてグループ横断的なマネジメントを実施
- CO₂排出量、廃棄物排出量、水使用量に目標値を設定しKPIで進捗状況を確認

管轄・責任部門 グループ企画政策部
CSR推進グループ

5つの課題

- 気候変動
- 生物多様性
- 汚染と資源
- 水使用
- サプライチェーン

3つの視点

- 目標を明示して実行します。
- 先進的な取り組みに挑戦します。
- 社会の皆さまと協働して取り組みます。

主な実績

● CO₂ 排出量・エネルギー排出量

年度	2005	2016	2020 (目標値)	2030 (目標値)
CO ₂ 排出量 (単位:t-CO ₂)	65,540	232,770	—	—
CO ₂ 排出量 (原単位:kg-CO ₂ /m ²)	133	106.6	100	93
目標達成率	(基準年)	-20%	-25%	-30%

● 水使用量

年度	2005	2016	2020 (目標値)
水使用量 (単位:千m ³)	—	2,662	—
水使用量 (原単位:m ³ /m ²)	1.12	1.23	0.84
目標達成率	(基準年)	+10%	-25%

● 廃棄物排出量

年度	2005	2016	2020 (目標値)
廃棄物排出量 (単位:t)	—	25,128	—
廃棄物排出量 (原単位:kg/m ²)	13.2	13.3	10.0
目標達成率	(基準年)	+0.7%	-25%

「二子玉川ライズ」が「LEED ND(まちづくり部門)」で世界初のゴールド本認証

二子玉川東第二地区市街地再開発組合、東京急行電鉄(株)、東急不動産(株)、世田谷区が連携してまちづくりを進

めてきた二子玉川東地区での市街地再開発事業「二子玉川ライズ」は、世界的な環境認証評価であるLEEDの取得に組み、2015年11月に本認証として



しては世界初となるゴールド認証(Stage3)*を取得しました。

LEED(Leadership in Energy and Environmental Design)は、米国グリーンビルディング協会が所管する環境性能評価指標のことであり、エネルギー効率に優れ、持続可能な建築物に対する認証です。

※ゴールド認証(Stage3): 認証取得対象地内のすべての建物、インフラなどの竣工後に取得できる認証

「ブルズシティ品川勝島」が緑化賞を受賞

東急不動産(株)が2015年7月に竣工した「ブルズシティ品川勝島」は、高木～低木～草本層を立体的に取り入れた緑地創出と在来種の積極的な採用などの取り組みが評価され、みどりの顕彰制度で「緑化賞」を受賞しました。

この制度は、品川区が「緑化完了届」が提出された建築物等を対象に、特に周辺地域の環境と景観の向上に資する優れた緑化が行われた物件を顕彰する制度です。



DBJ Green Building 認証

DBJ Green Building 認証は、環境・社会への配慮がなされた不動産（「Green Building」）を支援するために、2011年4月に日本政策投資銀行（DBJ）が創設した認証制度です。

2016年5月に東急不動産（株）が中心となり開発を進める「（仮称）竹芝地区開発計画（業務棟）」が「国内トップクラスの卓越した『環境・社会への配慮』がなされたビル」として認証されました。



■ 概要物件

（仮称）竹芝地区開発計画（業務棟）

所在地：東京都港区

延床面積：200,000m²

竣工：2020年（予定）

構造：地上39階地下2階



国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされたビル

その他、現在19物件がDBJ Green Buildingの認証を受けています。

5 stars (2物件)



日比谷パークフロント

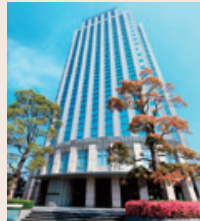
所在地：東京都千代田区内幸町
竣工：2017年5月



あまがさきキューズモール

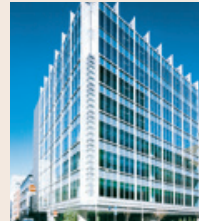
所在地：兵庫県尼崎市
竣工：2009年10月

3 stars (11物件)



恵比寿プライムスクエアタワー

所在地：東京都渋谷区広尾
竣工：1997年1月



日本橋本町東急ビル

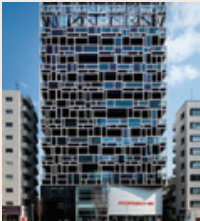
所在地：東京都中央区日本橋本町
竣工：2004年10月



市ヶ谷東急ビル

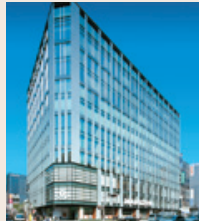
所在地：東京都千代田区九段北
竣工：2004年10月

4 stars (6物件)



新青山東急ビル

所在地：東京都港区南青山
竣工：2015年1月



日本橋丸善東急ビル

所在地：東京都中央区日本橋
竣工：2006年11月



スプライン青山東急ビル

所在地：東京都港区南青山
竣工：2012年6月



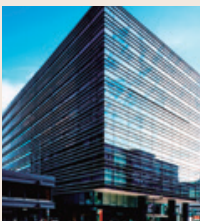
南青山東急ビル

所在地：東京都港区南青山
竣工：2008年6月



浜松町スクエア

所在地：東京都港区浜松町
竣工：2004年9月



日本橋フロント

所在地：東京都中央区日本橋
竣工：2008年6月



霞が関東急ビル

所在地：東京都千代田区霞が関
竣工：2010年11月



渋谷南東急ビル

所在地：東京都渋谷区渋谷
竣工：2005年1月



恵比寿ビジネスタワー

所在地：東京都渋谷区恵比寿
竣工：2003年11月



内幸町東急ビル

所在地：東京都千代田区内幸町
竣工：2006年7月



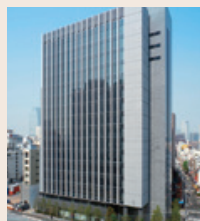
新目黒東急ビル

所在地：東京都品川区上大崎
竣工：2012年12月



東急プラザ表参道原宿

所在地：東京都渋谷区神宮前
竣工：2012年4月



新橋東急ビル

所在地：東京都港区新橋
竣工：2008年4月



東急プラザ赤坂

所在地：東京都千代田区永田町
竣工：1969年9月

役員紹介

▶ 取締役体制



金指 潔
代表取締役会長
東急不動産(株)取締役会長
東京急行電鉄(株)社外取締役
(株)東急ハンズ取締役会長
(株)東急レクリエーション取締役



大隈 郁仁
代表取締役社長
東急不動産(株)代表取締役社長



榎 真二
取締役
東急リパブル(株)代表取締役社長



植村 仁
取締役
東急不動産(株)代表取締役副会長



雑賀 克英
取締役
(株)東急コミュニティー代表取締役社長



北川 登士彦
取締役
東急住宅リース(株)代表取締役社長
(株)学生情報センター代表取締役会長



西川 弘典
取締役
東急不動産(株)代表取締役
一般管理部門管掌
次世代・関連事業担当



植木 正威
取締役相談役
東急不動産(株)取締役相談役
公益社団法人首都圏不動産公正取引協議会名誉会長



野本 弘文

取締役

東京急行電鉄(株)代表取締役社長
(株)東急レクリエーション取締役
東映(株)社外取締役
東武鉄道(株)社外取締役
(株)ゆうちょ銀行社外取締役



彦岐 浩一

取締役(独立社外取締役)

1970年 4月 第一生命保険(相)入社
2001年 6月 東急不動産(株)監査役
2007年 4月 第一生命保険(相)代表取締役
副社長執行役員
2008年 6月 (株)第一ビルディング 代表取締役社長
2009年 6月 DIAMアセットマネジメント(株)
代表取締役会長
2014年 6月 当社取締役(現)
2014年 7月 東邦金属(株)代表取締役

<選任の理由>

過去において業務執行者であった第一生命グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般の幅広い見識を当社の経営に反映していただくため



中島 美博

取締役

東急リパブル(株)代表取締役会長
東急住宅リース(株)代表取締役会長



津田 登

取締役(独立社外取締役)

1973年 4月 三菱化成工業(株)(現三菱化学(株))入社
2005年10月 (株)三菱ケミカルホールディングス執行役員
2014年 4月 同社代表取締役 副社長執行役員
2015年 6月 同社顧問
2016年 6月 NTN(株)社外取締役(現)
2016年 6月 当社取締役(現)

<選任の理由>

過去において業務執行者であった(株)三菱ケミカルホールディングスにおける豊富な業務経験と持株会社の経営に関する幅広い知見を当社の経営に反映していただくため



榎本 隆

取締役(独立社外取締役)

1975年 4月 日本電信電話公社(現日本電信電話(株))
入社
2003年 6月 (株)エヌ・ティ・ティ・データ取締役
2008年 6月 同社代表取締役 副社長執行役員
2012年 6月 同社顧問
2013年 6月 コニカミノルタ(株)社外取締役
2016年 6月 当社取締役(現)

<選任の理由>

過去において業務執行者であった(株)エヌ・ティ・ティ・データにおける豊富な業務経験と海外事業ならびにITの活用に関する幅広い知見を当社の経営に反映していただくため

▶ 監査役体制



住田 謙
監査役

1973年 4月 三井信託銀行(株)入社
1999年 6月 同社取締役
2006年 6月 三井トラスト・ホールディングス(株)専務取締役
2007年10月 中央三井トラスト・ホールディングス(株)専務取締役
2010年 6月 中央三井アセット信託銀行(株)取締役社長
2013年 6月 三井ダイレクト損害保険(株)監査役
2014年 7月 三井トラスト保険サービス(株)顧問
2015年 6月 東急不動産(株)常勤監査役(現)
2015年 6月 当社常勤監査役(現)



浅野 友靖
監査役(社外)

1978年 4月 第一生命保険(相)入社
2009年 6月 同社取締役常務執行役員
2010年 4月 第一生命保険(株)取締役常務執行役員
2011年 6月 東急不動産(株)監査役
2013年10月 当社監査役(現)
2016年10月 第一生命ホールディングス(株)取締役専務執行役員(2017年3月退任)
2017年 6月 公益財団法人心臓血管研究所理事長(現)



橋詰 雅彦
監査役

1983年 4月 東急不動産(株)入社
2010年 4月 同社統括部長
2014年 4月 同社執行役員
2017年 4月 同社常勤監査役(現)
2017年 4月 (株)東急コミュニティー監査役(現)
2017年 4月 東急リハビリ(株)監査役(現)
2017年 4月 (株)東急ハンズ監査役(現)
2017年 4月 東急住宅リース(株)監査役(現)
2017年 6月 当社監査役(現)



武智 克典
監査役(社外)

2000年 4月 法務省民事局付検事
2003年 8月 東京地方裁判所判事補
2003年10月 弁護士登録
2003年10月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所入所
2006年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー
2006年11月 片岡総合法律事務所パートナー
2011年 7月 武智総合法律事務所開設(現)
2017年 6月 当社監査役(現)

▶ 執行役員体制

社長執行役員	大隈 郁仁	グループ内部監査部担当(東急不動産(株)代表取締役社長)
執行役員	榊 真二	仲介事業担当(東急リハビリ(株)代表取締役社長)
執行役員	植村 仁	グループ海外事業統括(東急不動産(株)代表取締役副会長)
執行役員	雑賀 克英	管理事業担当((株)東急コミュニティー代表取締役社長)
執行役員	北川 登士彦	都市事業担当(東急住宅リース(株)代表取締役社長、(株)学生情報センター代表取締役会長)
執行役員	西川 弘典	一般管理部門管掌、次世代・関連事業担当(東急不動産(株)代表取締役、一般管理部門管掌)
執行役員	吉浦 勝博	都市事業担当((株)学生情報センター代表取締役社長)
執行役員	今野 一男	仲介事業担当(東急リハビリ(株)一般管理部門担当)
執行役員	木村 昌平	ウェルネス事業担当(東急不動産(株)ウェルネス事業ユニット長)
執行役員	兼松 将興	グループ企画政策部、グループ財務部、グループ経理部担当
執行役員	古沢 繁之	住宅事業担当(東急不動産(株)住宅事業ユニット長)
執行役員	岡田 正志	都市事業担当(東急不動産(株)都市事業ユニット長)
執行役員	持田 一夫	管理事業担当((株)東急コミュニティー一般管理部門担当)
執行役員	木村 成一	ハンズ事業担当((株)東急ハンズ代表取締役社長)
執行役員	河合 通恵	グループ情報開発部担当
執行役員	田中 辰明	グループ経営戦略部、グループ経営計画部、グループマーケティングIT戦略部担当、(株)東急不動産R&Dセンター代表取締役社長
執行役員	亀島 成幸	グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部担当