

ESGマネジメント

働き方改革

持続的な成長を実現するためには「働きがい」が組織力を強化すると考え、従業員一人ひとりがいきいきと働き、個々の能力を最大限に発揮できる、活力ある職場づくりをめざし、働き方改革を推し進めています。

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、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職場づくりが、企業の持続的な発展にとって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&インクルージョン、ワーク・ライフ・バランス、エンゲージメント、人材育成、健康経営を5つの重点テーマと考え積極的に推進しています。

● マネジメント体制

- ・代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置、委員会において、働き方革命の各課題についてグループ横断的なマネジメントを実施
- ・主要課題ごとに、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

テーマごとの取り組みと進捗

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

幅広い事業と多彩なお客さま接点により、ライフステージに合った商品やサービスをグループ全体で提供することが当社グループの強みです。新しい住まい方・働き方・過ごし方の提案を加速していくためにも、人材の多様性(ダイバーシティ)を活かし、受け入れて(インクルージョン)、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮することが重要だと認識しています。2015年度よりダイバーシティ協議会を設置し、グループ横断的な情報共有とダイバーシティの推進を図っています。女性の活躍については、東急不動産(株)、(株)東急コミュニティー、東急リパブル(株)、(株)東急ハンズ、東急住宅リース(株)の新卒採用における女性採用比率の共通目標を3割以上に定めるなど、KPI達成に取り組んでいます。さらに、女性管理職も含めた今後の活躍促進に向け、グループ各社の進捗状況を確認するとともに、育児休暇取得者への面談制度やメンター制度の導入を推進しています。こうした取り組みから、当社グループは、MSCI日本株女性活躍指数の構成銘柄に選定されています。また、(株)東急コミュニティーと東急リパブル(株)は、女性活躍推進法に基づき、厚生労働大臣から女性の活躍推進に関する優良企業として認定される「えるぼし」の最高位(3段階目)を取得しました。

障がい者雇用では、コンプライアンス経営およびダイバーシティ

推進の観点から雇用率を開示するとともに、法定雇用率の達成に向けて各事業会社の進捗状況を労務監査にてチェックしています。加えて、グループ各社の担当者向けに障がい者雇用に関する研修を実施し、障がい者が活躍できる環境づくりを推進しています。

価値創造とワーク・ライフ・バランスの取り組み

新しい住まい方や働き方を提案することは当社グループの社会的な存在意義であり、従業員自らが多様な働き方とワーク・ライフ・バランスを実現させることで、新たな価値創造につながると考えます。価値を生み出す一人ひとりの力を活かすためには、働きがいや働きやすさを感じることでできる労働環境や制度の整備が必要です。東急不動産(株)、(株)東急コミュニティー、東急リパブル(株)、東急住宅リース(株)ではテレワーク制度の導入により、ITを活用して場所や時間にとらわれないフレキシブルな働き方を実現しています。各社は2017年度に、総務省などが推進する国民運動プロジェクト「テレワーク・デイ」に参加し、自宅や共用の



リパブルキッズルーム(事業所内休日保育所)

MSCI 2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



えるぼしマーク



育児休暇中社員(ワーキングママ)情報交換会

サテライトオフィスなどで業務を行いました。参加者からは、「満員電車に乗らずに済んで身体的な疲労感が軽減した」「普段時間をとることが難しい資料の読み込みなどの業務が集中してできた」など、好評でした。また、東急不動産(株)が展開するサテライトオフィス「ビジネスエアポート」のトライアル利用も推進し、テレワークを加速させています。

関連するKPI目標としての労働時間については、事業会社ごとに進捗状況を労務監査モニタリングで確認し、グループ労務連絡会と情報を共有。さらに、残業状況の経営層への報告やPCシャットダウンなどを行い、残業対策に努めています。

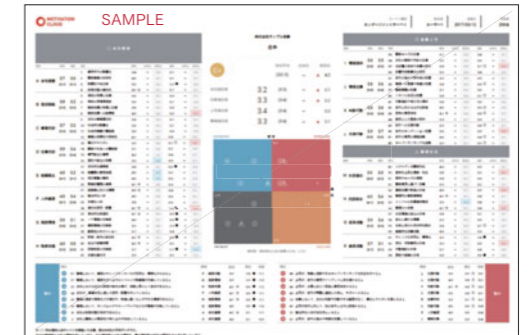
従業員のエンゲージメント向上の取り組み

組織としての実行力を高め、それを成長の源泉かつ競争優位性にしていくには、従業員全員が同じ方向を向きながらそれぞれの力を最大限に発揮する、生産性の高い組織づくりが重要です。会社と従業員一人ひとりのエンゲージメントが進まないことと成し遂げられないことから、当社グループは従業員のエンゲージメント向上に注力しています。

これまでは組織状態や組織活動を定量的に測定することは困難でしたが、東急不動産(株)では、2018年2月より、初の試みとして従業員意識調査(エンゲージメントサーベイ)を導入しました。従業員のエンゲージメント状態(企業と従業員の相互理解・

相思相愛度合い)を可視化することで、組織力向上のPDCAをまわし続け、より働きがいのある組織・職場をつくることを目的としています。約900人の従業員にサーベイを実施した結果に基づき、特に「理念の現場浸透度」の向上に注力しています。今後は、全事業部の統括部長を対象としたワークショップを通じた東急不動産(株)の存在意義の言語化や、各職場における現場従業員への浸透施策を実施する予定です。

一方、東急リパブル(株)では、2018年版「働きがいのある会社」ランキングの大企業部門(従業員数1,000人以上)において、24位に選出されました。全社で達成すべき目標を定め、各部門で策定した働きがい向上策とそれを支える人事制度や施策の改善の両輪で取り組むことにより、不動産流通業界の「働きがいNo.1」企業をめざしています。



エンゲージメントサーベイとPDCAサイクルイメージ

従業員のエンゲージメント向上に向けた具体的な取り組み

これまで当社では、組織風土改革や目標設定の変更を行い、組織力の向上を図るとともに、従業員の挑戦を促進してきました。今後さらに、変化に対応できる柔軟性ある組織づくりや従業員の挑戦を加速させるには、従業員エンゲージメントを高めることが重要です。そのためには、会社と従業員の双方が互いに理解・信頼し、部門を超えて一丸となることが不可欠と考えています。

昨年度に実施したエンゲージメントサーベイでは、当社の強み・弱みを可視化することができ、当社のありたい姿について経営層とともに議論を深めました。今後は、会社と組織の要となる統括部長が自部署でのアクションプランを策定し実行することで、従業員のエンゲージメント向上に取り組んでまいります。



東急不動産(株)
人事部
統括部長
榎戸 明子

ソーシャルニーズ

街の安心・安全をはじめ、生活の多様化や高齢化に伴う諸問題など、ステークホルダーが解決を必要とするさまざまな社会課題をソーシャルニーズと捉え、事業を通じた解決に取り組んでいます。

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、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、事業を通じて持続可能で豊かな社会づくりに取り組めます。

● マネジメント体制

- 代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置し、グループ横断的なマネジメントを実施。個別のプロジェクトで、都市再生、環境負荷低減、建物のバリアフリー化など、事業を通じて社会課題解決と価値創造を推進
- 関連各社各部において、目標値を設定。KPIで進捗状況を確認し、PDCAを実施

【管轄・責任部門】 関連各社各部

テーマごとの取り組みと進捗

安心・安全の追求

当社グループは、「住む」「働く」「過ごす」というライフシーンにおいて、事業を通じて「安心・安全」を提供することが重要な価値創造であると考えます。

渋谷駅周辺再開発事業では、街の防災機能の強化などエリアマネジメント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、災害時の街の安心・安全を守ります。

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、施設全体で万一の事態に備えます。災害時の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。

また、(株)東急コミュニティーでは、災害時の事業継続に対する取り組みが評価され、2018年に「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」を取得しました。マンション、オフィスビル・商業施設などを管理・運営する総合不動産管理会社として、災害発生時における事業継承が重要課題であると捉え、事業継続にかかる方針策定や管理方法の規程化などさまざまな施策を実施し、お客さまの大切な資産であるマンションやビルの復旧に向けて



の迅速な対応に努めています。今後もグループ全体で、お客さまへの安心・安全なサービスの提供を充実させていきます。

地域社会への貢献

当社グループは、地域社会の持続が企業の持続的な発展にとっても重要な課題であると位置づけ、エリアの価値向上や経済効果の創出など、さまざまな活動を推進しています。設計会社・施工会社・利用されるお客さまなどのステークホルダーとも協働し、事業を通じた地域の活性化に取り組んでいます。

関西圏で4施設を展開するショッピングセンター「キューズモール」では、カードポイントを地元へ還元する活動で地域に貢献しています。2013年よりスタートした「キューズモルスマイルプロジェクト」は、お客さまに1ポイント(1円相当)から寄付できるシステムをつくり、2018年3月に、地元の新小学1年生に反射板を寄贈しました。

また、当社グループとお客さまとともに森林を保全するという「緑をつなぐ」プロジェクトでは、これまで約1,300ヘクタールの森林を保全しています。この過程で生まれる間伐材などは商業施設や住宅などの事業に活用することで、お客さまと地域社会の関係が循環型サイクルを形成しています。

人材育成の取り組み

多様なライフスタイルの価値創造を可能にするイノベーションが生み出されるよう、当社グループでは、従業員一人ひとりの能力開発を積極的に推進しています。

オープンイノベーションを通じた成長に向けては、国内外の革新的なベンチャー企業やスタートアップ企業との連携を強化しており、異なる発想を取り入れながら柔軟に対応できる人材の育成を進めています。

また、事業に直結したスキルを獲得する人材育成プログラムをはじめ、広い視野を養うためにグループ横断的な新人研修やコーチング研修などを実施しています。従業員が自己のキャリア形成と総合的なビジネススキルを身につけられるよう、階層別研修をはじめ選抜型研修、選択型研修など、幅広いプログラムも網羅しています。加えて、合同研修とともに人材交流も積極的に行い、当社グループ全体の人事関連情報の把握と情報共有を図っています。



グループ合同研修の様子

健康経営の取り組み

従業員の心身の健康と活力が企業の持続的な成長の基盤であるとともに、健康寿命の延伸は社会の要請に応えることでもあります。こうした考えから、当社グループでは、従業員の健康維持・増進を経営的な視点で捉えた「健康経営」に取り組んでいます。

従業員一人ひとりの心身の健康は、活力のある職場づくりに欠かせない大切な要素であることから、ストレスチェック受診率と健康診断受診率をKPI目標として設定しています。2つの受診率については、グループ共通のインフラを活用して、労務監査モニタリングで受診の進捗状況を確認するとともに、グループ労務連絡会にて情報を共有しています。東急不動産(株)や東急リハブル(株)では、ストレスチェック診断結果をさらに活かして組織分析や報告会も実施しています。

また、健康増進に向けて、グループ全体で駅伝大会を実施しています。東急不動産(株)では(株)イーウェルの健康サポートプログラム「みんなの健康応援サイトKENPOS」を導入し、専用アプリで日常生活のなかでの健康への取り組みを促進しています。こうした取り組みが評価され、グループ会社8社は経済産業省と日本健康会議が共催する「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に認定されました。



当社グループの駅伝大会

オープンイノベーションを通じて新たな需要創出を

オープンイノベーションによる共創により新たな価値を世に提供するため、当社では、2016年からベンチャーピッチイベントを開催しています。2017年からはイノベーション啓発イベント「ナレッジ・ネクスト」をスタートさせ、これまで計4回の開催に、延べ500人の当社グループ従業員が参加しました。「イノベーションを生み出すヒントの気づきがあった」「エネルギーでたいへん刺激を受けた」など参加者の満足度は高く、また本イベントを機に、登壇したベンチャー企業の商品・サービスが開発物件に実装されるなど、事業間シナジーの実績も生まれています。創業の精神である「挑戦するDNA」を呼び起こし、イントレプレナー精神を養っていくことで、価値を創造し続ける企業グループをめざしています。



東急不動産ホールディングス(株) グループ経営企画部 経営戦略グループ 大塚 祐貴

健康長寿社会の実現をめざして

超高齢社会を迎えるなか、質の高いシニアライフのニーズに応えるため、当社グループは2004年よりシニア住宅事業を推進しています。現在は16施設・1,332戸を展開しており、365日24時間体制で介護サービスを提供しています。今後も質の高い介護サービスを提供するべく、介護士など専門資格保有者のスタッフ比率が2020年に8割以上になることをめざしています。また、高齢になっても健康な日常生活を送る期間(健康寿命)を延ばすため、順天堂大学と連携して開発したトレーニングプログラムを導入しています。健康長寿社会の実現をめざし、ハード・ソフトの両面からシニアの健康維持と介護予防に引き続き取り組みます。



(株)東急イーライフデザイン 運営本部 運営推進部 統括部長 松田 敏郎

環境

持続可能な社会と経営を実現するため、環境ビジョンに基づき、気候変動、生物多様性など5つの環境課題を重要テーマと定め、事業活動を通して継続的な取り組みを行っています。

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、サプライチェーンという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として認識しています。当社グループの事業拠点や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、各環境課題に積極的に取り組んでいます。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進めています。



● マネジメント体制

- ・代表取締役社長直轄の「サステナビリティ委員会」を設置し、各環境課題につい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サステナビリティ推進グループ、関連各社各部

● 環境ビジョン(1998年基本理念策定、2015年改定)

- ・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つの課題に取り組みます。

<3つの視点>

- ・目標を開示して実行します。
- ・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。

<5つの環境課題>

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

テーマごとの取り組みと進捗

CO₂排出量削減への取り組み

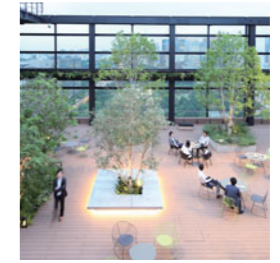
当社グループでは、気候変動が事業活動に大きな影響を与える重要な環境課題であると認識し、事業拠点および保有するオフィスビル、商業施設、リゾート施設などにおけるエネルギーの効率的な利用を推進し、事業活動が気候変動に与える影響の低減に取り組んでいます。東急不動産(株)が開発した「新目黒東急ビル」では、BEMSモニターを各フロアに設置し、入居者がエネルギー使用量を確認できるよう見える化するとともに、自然換気装置や自動調光装置などを通じて、ビル全体のエネルギー使用量軽減を実行しています。グループ全体では、2020年度までにCO₂排出量(床面積

あたり)を2005年度比で25%削減、2030年度までに30%削減することをめざします。低炭素社会の実現に向けて、設計会社・施工会社・利用されるお客さまなど、さまざまなステークホルダーと協働して取り組みを推進しています。

生物多様性への取り組み

当社グループは、マンションやオフィスビル、商業施設などの建物を積極的に緑化することにより、周辺の緑をつなぎ、生物多様性に配慮したエコロジカル・ネットワークの形成に取り組んでいます。地域への影響が大きい大規模物件の開発時には、計画時に周辺の

生態系調査を実施。生息する鳥類や昆虫類に配慮した植栽で緑化し、周辺の緑とのネットワークを形成することで地域の生物多様性を保全しています。商業施設「東急プラザ銀座」の屋上テラス「KIRIKO TERRACE」では、生物多様性に配慮した大規模な壁面緑化を施しています。オフィスビル「日比谷パークフロント」では、皇居や日比谷公園など周辺緑地と一体化するような屋上緑化を設けるなど、自然を感じながら働ける快適なオフィス環境を実現しています。



日比谷パークフロント
スカイガーデン



東急プラザ銀座
屋上テラス「KIRIKO TERRACE」

DBJ Green Building 認証

東急不動産(株)は、環境と社会に配慮した不動産開発を行っています。取り組みが優れていると評価され、開発物件20物件が「DBJ Green Building 認証」(実施:(株)日本政策投資銀行)を取得しています。

5 stars (2物件)



(仮称)竹芝地区開発計画
所在地:東京都港区
竣工:2020年5月(予定)
(完成予想図)



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

4 stars (8物件)



神保町北東急ビル
所在地:東京都千代田区
竣工:2019年7月(予定)
(完成予想図)



新青山東急ビル
所在地:東京都港区
竣工:2015年1月



新目黒東急ビル
所在地:東京都品川区
竣工:2012年12月



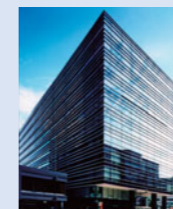
スプライン青山東急ビル
所在地:東京都港区
竣工:2012年6月



東急プラザ表参道原宿
所在地:東京都渋谷区
竣工:2012年4月



霞が関東急ビル
所在地:東京都千代田区
竣工:2010年11月



日本橋フロント
所在地:東京都中央区
竣工:2008年6月



日本橋丸善東急ビル
所在地:東京都中央区
竣工:2006年11月

3 stars (10物件)



南青山東急ビル
所在地:東京都港区
竣工:2008年6月



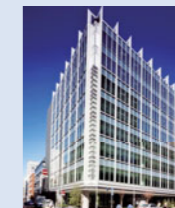
新橋東急ビル
所在地:東京都港区
竣工:2008年4月



内幸町東急ビル
所在地:東京都千代田区
竣工:2006年7月



渋谷南東急ビル
所在地:東京都渋谷区
竣工:2005年1月



日本橋本町東急ビル
所在地:東京都中央区
竣工:2004年10月



市ヶ谷東急ビル
所在地:東京都千代田区
竣工:2004年10月



浜松町スクエア
所在地:東京都港区
竣工:2004年9月



恵比寿ビジネスタワー
所在地:東京都渋谷区
竣工:2003年11月



恵比寿プライムスクエアタワー
所在地:東京都渋谷区
竣工:1997年1月



東急プラザ赤坂
所在地:東京都千代田区
竣工:1969年9月

日比谷パークフロント ～“はたらく”を緑でデザインする～

「日比谷パークフロント」は、日比谷公園に隣接する希有な立地を活かして、“公園のなかのオフィス”をコンセプトに緑を屋内外に取り込み、建物のなかでも公園のような快適な空間であることをめざしました。日本企業の多くが働き方改革に取り組んでいる現在、私たちはデベロッパーとして、オフィスワーカーが働きやすい空間づくりで働き方改革に寄与したいと考えています。そこで「Green Work Style Project」を立ち上げ、働くことで生じるさまざまな課題に対して、植物の力でストレス軽減や生産性の向上、コミュニケーションの活性化をめざしています。研究者の学術的な知見に基づいて緑を効果的に取り入れ、地域の生態系保全にも配慮しながら、緑でワークプレイスを活性化させる取り組みを推進しています。



東急不動産(株)
都市事業ユニット 都市事業本部
ビル事業部
グループリーダー
仲神 志保

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、リスクマネジメント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。

取締役会議長メッセージ

経営を取り巻く環境の変化を踏まえ、当社では、実効性評価の結果を踏まえた取締役会運営方法の改善や、多様な経験・知見を持った独立社外取締役の招聘など、公正性・透明性を確保したうえで、経営の機動力を高めるための取り組みを推進しています。長期持続的な成長に向けて、今後もガバナンス体制の充実と、社会課題の解決に注力してまいります。



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

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

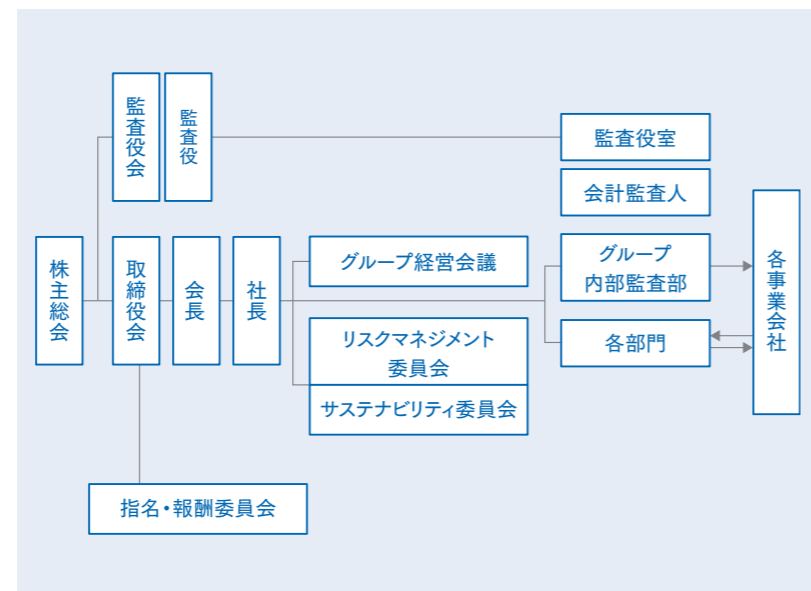
当社グループは、人と暮らしをトータルに見つめ、お客さまとともに「美しい時代へ」の理念のもと、美しい生活環境の創造をめざす総合生活産業であり、東急グループの一員として「安心と信頼」の「東急」ブランドの価値向上に努めています。また、安定化した成長路線を着実に「継続」することと、大きく変

化を遂げるであろう事業環境に対応しながら、常に新たな事業・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・ガバナンス向上への取り組み

指名・報酬委員会の設置

取締役の選任に関する事項ならびに報酬に関する事項などについて、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・報酬委員会を設置しています。

取締役会の実効性評価

毎年、取締役会の実効性評価を実施し、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、共有しています。一層の実効性向上を図るために見直すべき課題については、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ます。

取り組みの一例として、各役員に対する情報提供の方法やタイミングなどの見直しを進めた結果、次年度の評価では実効性が向上したとの評価を得るなどの成果につながっており、引き続き、評価を踏まえた取締役会の実効性向上を図っていきます。

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めざしています。株式価値と取締役など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しました。

取締役会の多様性

取締役会の実効性を高めていくために、多様な知識・経験・能力をバランスよく備えた構成とすることが重要と考えています。当社では、企業経営、財務・会計、法務、行政など多様な分野から、豊富な知見を有する合計4名の独立社外取締役を招聘しています。取締役のうち1名は女性を選任しており、引き続き、取締役会の多様性確保に努めていきます。

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しており、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」など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、グループ経営会議などの下位の会議体および当該業務を

担当する役員など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など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、取締役など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など、会計監査人からの報告聴取などを通じて、当社および子会社などの業務執行状況の監査を実施しています。

常勤監査役を中心とした現場の往査などに基づいた確かな情報把握により、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、経営など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4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・会計などについて専門能力・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。

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、次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2%以上を占める取引先の業務執行者
- (2) 当社が売上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などの配偶者または2親等以内の親族

報酬決定の方針と実績

取締役および監査役の金銭報酬は、取締役の報酬額を年額600百万円以内、監査役の報酬額を年額120百万円以内と定め、賞与もその範囲内で支給しています。また、株式価値と取締役報酬との連動性をより明確にし、株価変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有するため、株式報酬制度を導入し、社外取締役を除く取締役および委任契約を締結している執行役員に対し、1年あたり17万株を上限とする株式交付信託を設定しています。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(KPI)の達成度や、計画達成のための貢献度などを勘案して決定しています。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受けて取締役会において決定し、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。

2017年度 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	人数(人)	報酬の総額(百万円)
取締役	13	256
うち独立社外取締役	3	32
監査役	6	65
うち社外監査役	3	8
合計	19	321
うち社外役員	6	41

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、執行役員などで構成され、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

締役会などの機関、経営者および従業員など、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

当社では、「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・停止など、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、グルー

プ各社において、当該リスクを評価・分析のうえ、これを管理しています。

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、対策の実施など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

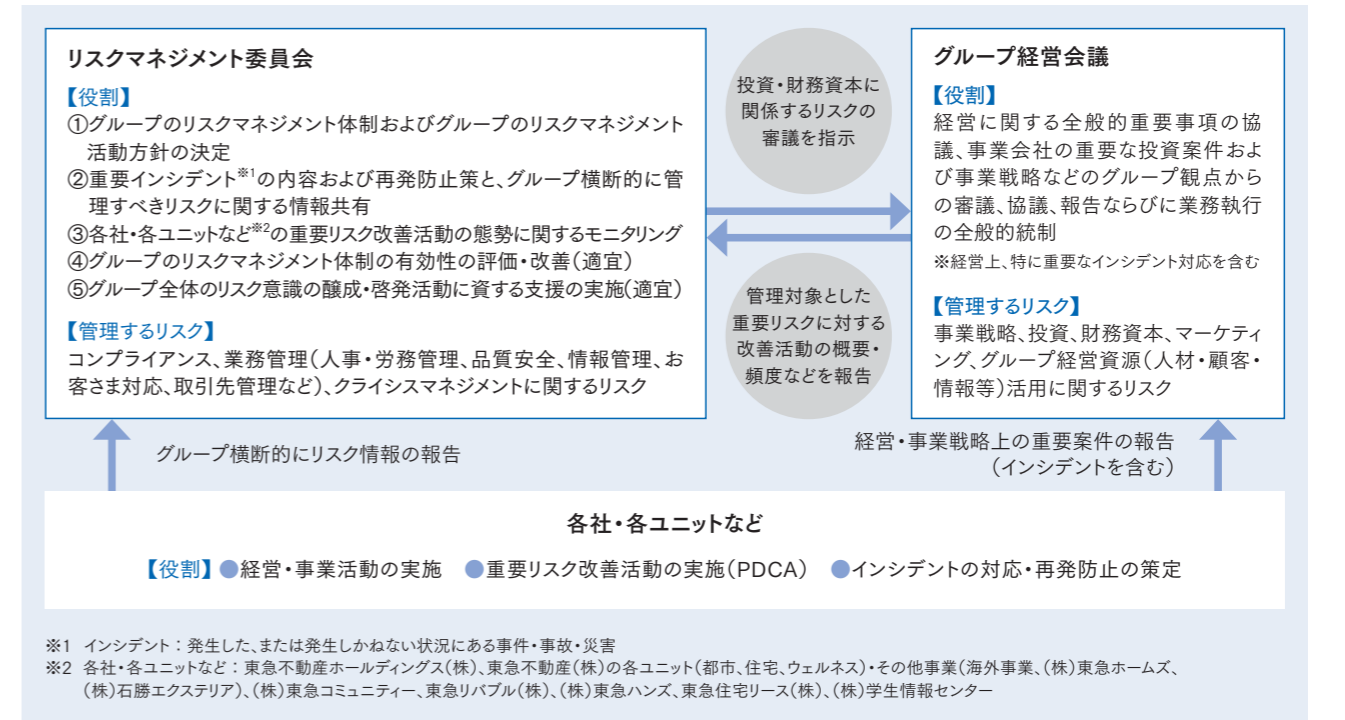
リスク管理体制

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、被害を最小限にとど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



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・分析

●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

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。

●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・情報など)の活用の遅れ、人材活用・育成の失敗
- 人件費、原材料(木材価格など)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ひとつとして位置づけ、その実践がグループの経営基盤であるということを強く認識し、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などの遵守はもとより、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、「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」の理解・実践のための具体的なマニュアルとして、「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。

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、アルバイトなども含む)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。2017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114件でした。

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、当社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。

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に取り組んでいます。個別面談のほか、機関投資家・アナリスト向け説明会や個人投資家向け説明会を定期開催するなど、社長・担当役員・担当

部門による対話に積極的に取り組んでいます。対話から得られた株主・投資家の皆さまの意見を取締役会などに定期報告し、経営の改善に活かしていきます。