

サステナブルな成長

社外取締役メッセージ



左から：貝阿彌 誠、梶岐 浩一、新井 佐恵子、小笠原 倫明

未来志向の“異分子”を育て、自由闊達に議論できる風土づくりへ

社外取締役（独立役員） 梶岐 浩一

経営に携わる者として私が強調してきたのは、未来を見通すフォワードルッキングの重要性です。団塊世代が後期高齢者となる2025年がそう遠くない未来に迫るなど、大きな変化の渦中にある日本において、中長期を展望しながら会社や事業のあるべき姿を考え、実行することが、企業が成長を続けるためには不可欠だからです。しかし、当社グループにおいて、そうした動きはまだ弱いと感じます。技術革新の予測も含め、各事業で未来をしっかりと見据え、数値には表れないリスクや課題の洗い出しも行いながら、過去の延長ではない戦略を練っていくことが必要です。

そのためには、自由闊達に議論する風土づくりが大切です。しかし、社内を見渡すと、少し積極性に欠ける集団という印象を受けます。同じような思考の人材ばかりだと、議論が深まりません。グループ外に

ネットワークを持ち、組織をかき回す“異分子”を育てるなど、切磋琢磨できる環境を整えるべきです。私も当社社員の皆さんと接する際は、長期的視野を意識するよう発破をかけているところです。

取締役会に関しては、社内取締役のより積極的な発言に期待していますし、社外取締役の比率をさらに高めることで、一層、充実した議論の場となるはず。私自身、足かけ5年当社の社外取締役を務めてきた者の責務として、今年度はこれまで以上に積極的に発言し、議論の活性化と当社グループの成長を支えていくつもりです。

PROFILE 第一生命保険で不動産開発や人事などの業務を経て、代表取締役副社長を務める。退任後は、資産運用会社などの経営に携わった後、2014年より現職。現在の社外取締役のなかで、最も在職歴が長い。経営に関する豊富な知識と経験を活かし、積極的な発言を行っている。

法曹界での経験を活かし、コンプライアンスやダイバーシティの推進に貢献

社外取締役（独立役員） 貝阿彌 誠

当社グループは、多様なアセットへの関与、多彩なお客さまとの接点により、次から次へと社会課題を見つけ出し、事業につなげることを強みとしています。シニアライフ事業に代表されるような、社会課題と真摯に向き合う企業姿勢や法令遵守の意識がしっかりと根づいている点も長所です。こうした姿勢を貫けば、波はあっても、中長期では社会に貢献する企業グループとして成果を上げていくでしょう。

しかし、かつて東急ハンズを創業したような、大胆な発想による事業展開という面では、最近はやや落ち着いていると感じます。産学連携の取り組みや女性の意見の活用など、一層奮起してほしいと思います。私自身も、女性が活躍する法曹界での経験を踏まえた助言を通じて、多様な人材が活躍できる環境づくりに取り組みたいと考えています。

取締役会に出席して感じるのは、上程される議案について、経営会議などで議論が尽くされているため、社内でのどのような意見が出ているのか、分かりにくいということです。私はこれまで、コンプライアンス面を中心に、内部通報制度の意義や内部通報者に不利益を与えない方針を明確にすることの重要性などについて発言してきました。このような知見を活かした発言を増やし、社内の取締役とも活発に議論や意見交換をしながら、当社の発展に貢献していきたいと考えています。

PROFILE 東京、広島などの地方裁判所・家庭裁判所・高等裁判所で裁判官を務める。東京地方裁判所の所長などを経て、定年退官し、弁護士登録。2018年より現職。法律の専門知識や法曹界における実務経験を活かし、主に、ガバナンスやコンプライアンスについて提言を行っている。

会計やサステナビリティの視点から、グループの社会的な存在価値を高める

社外取締役（独立役員） 新井 佐恵子

あらゆるライフステージにおいて多種多様なサービスと資産を備える当社グループでは、ライフスタイル提案型の街づくりを推進しています。東京都に「一般住宅を併設したサービス付き高齢者向け住宅整備事業」第1号として選定された「世田谷中町プロジェクト」を訪問し、この強みが発揮された好例だと感じました。東急ブランドを高めながら、ESGマネジメントを意識した中期経営計画を実行し、前倒しで目標を達成する確実性と信頼性も、当社の優れた点です。

私は、2018年に当社の社外取締役に就任して以来、ほかの方とは異なる視点から、本質的な課題を踏まえた行動を心がけてきました。例えば、中長期的な視点で比較可能なKPIの設定を要請したほか、会計業務に関するITシステム導入の留意点についても発言してきました。取締役の人員構成については、インクルージョン促進や

ガバナンス強化、議論活性化の面から、女性や社外の人材を増やすべきと感じており、そのための助言も行っていく考えです。

中長期の視点に立つと、日本経済の変化を見極めながら事業戦略を策定し、社会的な存在価値を高めることが成長の鍵となります。また、不動産業界の変化に応じた、爆発的なイノベーションの創造をめざすことも大切です。そのなかで私は、会計やサステナビリティの視点とともに、生活者としての目線も忘れずに取り入れ、独自の視点を提供することで、より有意義な議論ができるよう努めます。

PROFILE 公認会計士として監査業務などに従事。その後、IT企業の共同創業者となり、日本初の女性CFOに就任したほか、米国企業の経営経験も有する。2018年より現職。大学でも教鞭をとる。実務・経営の知見に加え、生活者の視点も反映しながら、当社経営に携わっている。

技術革新への対応が、企業価値向上と国の発展に結びつくよう支援

社外取締役（独立役員） 小笠原 倫明

近年、社外取締役に対する社会からの期待や要請は、ますます高まっていると感じています。私も新任の社外取締役として、当社で実効性の高いコーポレートガバナンスを実現するべく、職務を適切に果たしていきたいと思っています。

企業の継続・発展は、その企業が属する社会が求めるものに、柔軟に応えられるか否かにかかっています。わが国が抱える人口減少と超高齢化の同時進行という大きな制約のもとで、さまざまな年齢、国籍、ジェンダーの人々が快適に共存できる社会を、いかに築いていくのか。あるいは、新しいビジネスが育ち、次々に巣立っていく環境を、いかに整備していくのか。幅広い事業を展開する当社グループの一層の取り組みが、社会から求められていると感じます。

同時に、テクノロジーの急速な進歩と、それを背景とした競争環境

の変化に応じて、当社自身がすみやかに変わっていく姿勢も不可欠です。その点、創業より常に「新しい価値を創造し続ける」ことに取り組んできた当社グループにとって、変化への対応力は強みだと思います。

翻って私自身は、長年にわたって行政の場に身を置き、発展する情報通信技術の成果を日本社会が円滑に活かせるよう、長期的な視野に立って方策を考えてきました。そうした経験をもとに、当社グループの取り組みが企業価値向上とわが国の発展に結びつくよう、適正なガバナンスの確立に寄与していく所存です。

PROFILE 総務省において情報通信行政などに従事し、2012年に総務事務次官に就任。この間、NTTの再編、放送のデジタル化などを担当。同省退任後、証券会社グループの取締役などを務め、2019年より現職。行政官としての経験および専門的な知見を活かした発言を行っている。