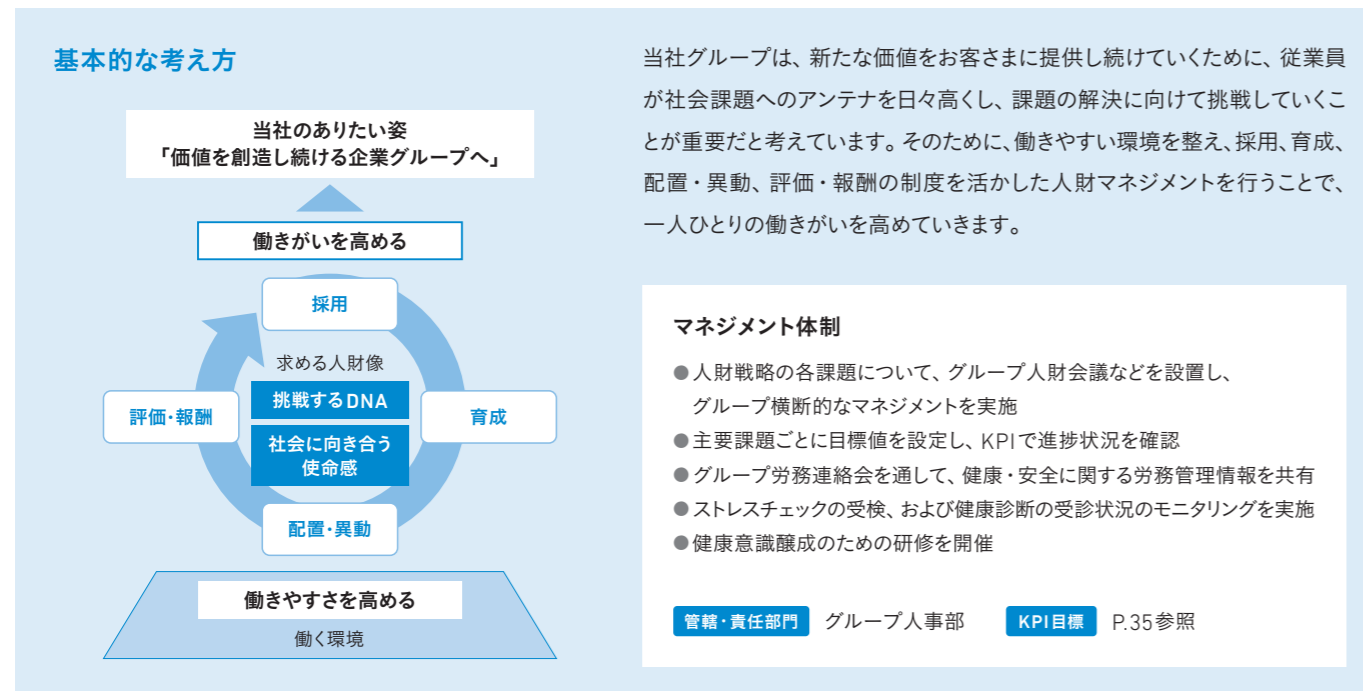


サステナブルな成長を支える基盤

人財戦略

当社グループの競争力を高めるには、「挑戦するDNA」を継承し、活力を生み出す組織風土が重要です。

従業員が社会への使命感を持って行動し、個々の能力を最大限に発揮できる組織風土の醸成をめざした人財戦略を推進しています。



人財マネジメントの取り組み

採用 挑戦するマインドにあふれ、社会課題の解決に使命感や責任感を持つ人財を採用する方針です。グループの求める人財像に合う採用を各社で実施するとともに、グループ合同説明会などを行うことで、幅広く募集や選考の機会をとらえ、多様な価値観を重視した採用活動を行っています。

育成 社会課題やお客さまのニーズをとらえ、新たな価値を提案できる人財を育成しています。また、各事業領域におけるスペシャリストをめざす専門教育にも取り組んでいます。新人合同研修など個社を超えた水平的な関係を構築するほか、e-learningの研修などを通じて、従業員のDXリテラシーも向上させていく方針です。

評価・報酬 各社・各事業の特性に合わせた評価・報酬制度を整えています。短期的な利益目標の達成だけでなく、中長期的な目線で社会課題を意識した取り組みや、固定観念に捉われずに挑戦する姿勢も評価。業績評価のほか、行動評価、発揮能力評価、360度評価などを通じて個人の活躍を多面的に評価し、育成につなげています。

配置・異動 個々の成長を支えるための多様な選択肢を提供しています。各社でローテーション制度、FA・公募制度、チャレンジポスト制度などを用意し、自律した多様な「個」を適材適所へ配置することで、組織力の発揮を高めています。

働きやすさを高める環境づくり

基本方針 グループの多様な人財がいそいそと働ける環境を作り出すために、PDCAサイクルを意識しながら取り組みを推進しています。

健康経営 従業員の心身の健康は、企業の持続的な成長の基盤であり、健康寿命延伸は社会の要請に応えることにつながります。グループのさまざまな取り組みが評価され、当社は2020年度の「健康経営銘柄」に選定されました。また、当社本社の入居する「渋谷ソラスタ」は「WELL 認証（予備認証）」に認定されています。

働き方改革 従業員の生産性向上を目的に、ITインフラの強化とともにペーパーレス化やRPA化など、DXによる業務効率化を促進。風土改革も推進し、活力ある職場づくりをめざしています。

ダイバーシティ&インクルージョン 当社は従業員の多様性を尊重する人財活用を推進しています。女性活躍推進の取り組みが評価され、「MSCI日本株女性活躍指数（愛称WIN）」の構成銘柄に選定されています。

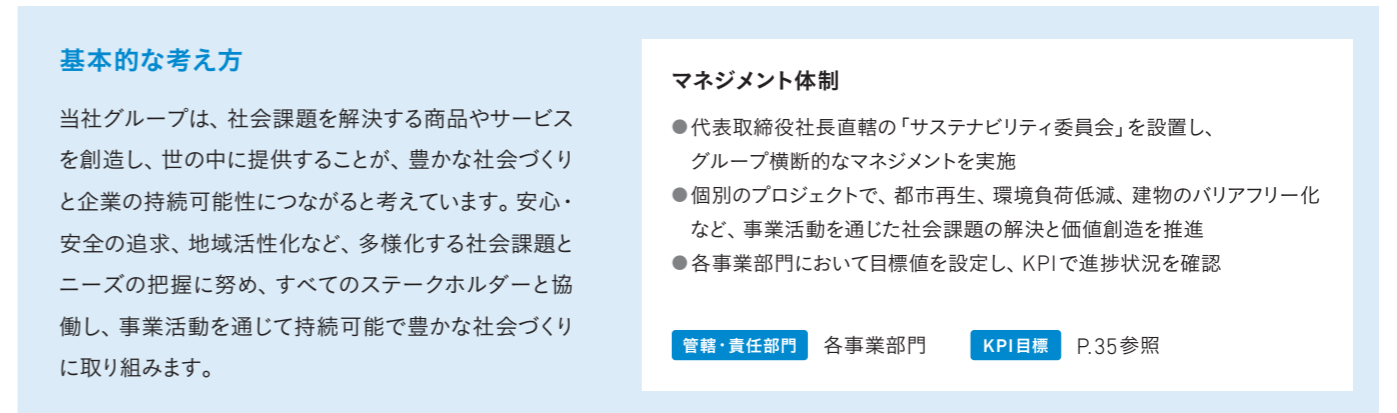
エンゲージメント向上 各社の特性に合わせたエンゲージメント・サーベイや従業員満足度調査を定期的実施しています。組織と従業員とのエンゲージメント状態を可視化することで、都度、課題を抽出し、組織力の強化を図っています。

サステナブルな成長を支える基盤

ソーシャルニーズ

街の安心・安全をはじめとした、ステークホルダーが解決を必要とする社会課題をソーシャルニーズとして捉えています。

事業活動を通じてその解決に取り組み、持続可能で豊かな社会づくりに取り組んでいます。



人権尊重への取り組み

人権方針／サステナブル調達方針の策定 当社グループは、グループの行動基準に則り、「人権方針」および「サステナブル調達方針」を策定しました。サプライチェーン全体を通して、持続可能で豊かな社会の実現に向けた事業活動を推進していきます。

外国人技能実習の拡充 東急ビルメンテナンスでは、2017年よりビルクリーニング事業において外国人技能実習制度を活用し、2020年3月現在、ベトナムおよびインドネシアから47名の外国人技能実習生を受け入れています。両国には、親会社である東急コミュニティの現地法人もあり、実習生による知識・技術の現地展開なども視野に入れ、制度の強化や拡充に取り組んでいます。



SDGsの取り組み

学生のSDGs教育支援 学生情報センターは、神奈川大学の国際学生寮「栗田谷アカデメイア」の入寮生を対象とした教育プログラム「SDGsPBLプログラム」を2020年4月より提供しています。SDGsを推進する人財育成を図るもので、寮管理業務と合わせ、基礎プログラム、実践プログラムの企画運営、教育プログラム全体のファシリテートなどを行っています。

SDGsの具体的実践 東急ハンズでは、SDGsに関連する商品紹介など、事業での具体的な実践を推進しています。また、部長以上の強化研修や、社員によるSDGs啓蒙動画の制作などを通じて、社内でのSDGsの理解浸透を促進し、提案力を強化しています。

安心・安全の追求

空き家問題への対応 東急住宅リースは、東京23区および東急沿線において、分譲マンションの区分所有者や戸建住宅の所有者へ向けたサブリースプラン「プリペイド賃貸」を2019年より開始しました。リフォーム費用への充当を前提とし、5年分の賃料の一部をオーナーへ前払いするもので、オーナーは自己資金がなくてもリフォームが可能となり、空き家活用の積極的な推進が図れます。

地域活性化

MaaSの実証実験 多様な移動手段のひとつであるMaaSは、高齢化する地域の社会課題を解決するサービスとしても期待されています。東急不動産と東急不動産R&Dセンターは、2019年11月より3カ月間にわたり、渋谷周辺と「季美の森ゴルフ倶楽部」を結ぶ実証実験を行い、都心ユーザーの郊外リゾート施設への移動を便利にすることで、より豊かなユーザー体験の向上をめざしました。また、「東京ポートシティ竹芝」は、東京都から「MaaSの社会実装モデル構築に向けた実証実験」業務を受託し、新たなモビリティサービスの実装に向けて取り組んでいます。

にぎわい創出 石勝エクステリアが代表企業を務める「TSURUMAパークライフパートナーズ」は、鶴間公園の指定管理業務を町田市より受託しています。鶴間公園は、駅直結の商業施設など一体となって再整備された「南町田グランベリーパーク」を構成する、約7.1haの広大な都市公園です。同社がこれまで培ったノウハウを活かし、地域での新たなにぎわい創出をめざします。



サステナブルな成長を支える基盤

環境

気候変動などの環境問題が、事業継続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。

1998年に定めた環境ビジョンに基づき、事業活動を通じて、継続的に環境課題への取り組みを推進しています。

基本的な考え方

当社グループは、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。事業拠点やオフィスビル、商業施設、リゾート施設などの開発・運営において、積極的な課題解決を図っています。環境への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の考えに基づき、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 関連各社各部 KPI目標 P.35参照

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

気候変動

再生可能エネルギー事業 東急不動産は、「ReENE」のブランド名で再生可能エネルギー事業を推進し、太陽光および風力発電などによりCO₂排出量の削減に貢献しています。

RE100への加盟 東急不動産は、2019年に国際的なイニシアティブ「RE100」に加盟し、2050年までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を掲げています。

CO₂削減への取り組み 東急不動産が開発した「渋谷ソラスト」では、環境と健康双方に配慮したオフィスビルとして、CASBEE(キャスビー/建築環境総合性能評価認証)の新認証である「CASBEE-スマートウェルネスオフィス」の最高位「Sランク」を取得。東急コミュニティーは、「東急コミュニティー技術研修センターNOTIA(ノティア)」において、国土交通省が主導する建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)の「NearlyZEB」認証を取得しました。

グリーンボンドの発行 環境配慮の取り組み強化のため、当社は「渋谷ソラスト」と「リエネ松前風力発電所」に関連する支出として、2020年1月に100億円のグリーンボンドを発行しました。また、アクティブ・プロパティーズ投資法人は2019年度に2回90億円を発行、コンフォリア・レジデンシャル投資法人は2020年7月に15億円を発行しています。

生物多様性

自然との共生 東急不動産が入居する「渋谷ソラスト」では、エコロジカルネットワークの形成を行い、シジュウカラの営巣用巣箱を設置。鳥類や昆虫などさまざまな生物が生息できるよう、屋上テラスや各階テラスに多様な植栽を施して建物ゾーニングを計画することで、「ABINC 認証」や「江戸のみどり登録緑地」を取得しました。

都市の緑化 東急不動産と鹿島建設が開発した「東京ポートシティ竹芝」は、階段状に配置された多様なオープンスペースと緑を施したテラス「スキップテラス」で、「空・蜂・水田・香・菜園・水・島・雨」の8つの景からなる「竹芝新八景」を展開し、緑豊かな環境づくりを行うとともに、日本の都市における生物多様性の取り組みを行っています。



スキップテラス4階の屋上水田



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への取り組み

TCFD 提言への賛同

気候変動は、当社グループの事業活動にとって大きな影響があり、リスクと同時に新たな事業機会でもありと考えています。気候関連財務情報開示の重要性を鑑み、当社は、2019年3月にTCFD 提言^{*}に賛同し、TCFDの取り組みについて議論する国内組織である「TCFD コンソーシアム」にも参加しています。



^{*}TCFD 提言とは、気候変動の財務影響を企業が把握し開示することを求めて、G20金融安定理事会が2015年に設立した「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」をさします

ガバナンス

当社グループでは、東急不動産ホールディングス代表取締役社長を委員長とし、執行役員を構成メンバーとした「東急不動産ホールディングスサステナビリティ委員会」を設置し、気候変動関連のリスクおよび機会について、定例会議において評価・モニタリングを実施しています。委員会における議案については、取締役会へ報告、承認を得ています。

戦略

気候変動に関する複数のシナリオについて、2030年と2050年をターゲット年として想定し、当社グループの事業に及ぼすリスクと機会について影響分析を実施しています。具体的には、GHGガス排出の削減や再生可能エネルギー事業の推進、RE100の達成、グリーンボンド導入などに取り組んでいます。

想定される環境変化	移行リスク		物理的リスク	
	炭素税導入	自然災害激甚化	平均気温上昇	
	都市部 (2030年のシナリオ) 建物環境性能・BCP対応の重要性が高まる		リゾート地 (2050年のシナリオ) 異常気象の影響が増大する	
2°Cシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 環境性能の高い建物の競争優位性 ↓ 炭素税課税によるコスト発生 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 再生可能エネルギー利用 ↓ 建物建設・運営におけるGHG排出規制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 省エネ技術の普及 	
4°Cシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> ↑ BCP対策の積極的導入による競争優位性 ↓ 風水害による建物被害増大 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 既存アセットを活用した新しい事業機会の創造 ↓ 海面上昇・高潮による建設立地および建物設計の制約 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 環高性能機器導入などによる他施設との差別化 ↓ 炭降雪量減少によるスキー場営業時間減少 	

2°Cシナリオ：気候変動を上昇2°C以下に抑えるため、政策強化・法令等規制が厳格化し、再生可能エネルギー利用が進展。
 4°Cシナリオ：脱炭素化が進まず、平均気温が4°C程度上昇し、自然災害が激甚化。移行的なリスクが高まるシナリオを想定

リスク管理

当社グループに影響を与える気候変動リスクの識別・評価・管理に関しては、「サステナビリティ委員会」および「リスクマネジメント委員会」を一体開催することにより、グループ統合的にマネジメントを行っています。中期経営計画のマテリアリティと東急不動産ホールディングスグループの「環境ビジョン」に沿って、気候関連課題の2020年および2030年をターゲットとするKPI目標を設定し、評価・進捗の管理を実施しています。

指標と目標

気候変動リスクの評価・管理プロセスとして、当社グループでは、CO₂排出量・エネルギー・水使用量・廃棄物排出量・主要建物における環境認証取得率、建物緑化率、森林保全面積の指標や目標を設定し、情報開示しています。また、CO₂排出量のスコープ1・2・3について第三者検証を実施し、正確性・妥当性を担保しています。

サステナブルな成長を支える基盤

コーポレートガバナンス

当社グループでは、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ています。コーポレートガバナンスにおいては、より迅速かつ果敢に意思決定を行っていくため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

「価値を創造し続ける企業グループ」をめざす当社グループは、「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実現します」というグループのサステナビリティビジョンのもと、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っています。また、経営の健全性・透明性を確保した上で機動力を高めるグループ経営を実現するため、ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

ホールディングス体制移行から7年が経過しましたが、その間、企業経営を取り巻く環境は大きく変化し、ガバナンスに対する社会的要請はますます高まっています。こうした動きを見据えて、2018年12月に当社グループのコーポレートガバナンスガイドラインを制定し、社会環境やグローバルな経営環境を踏まえた、最適なガバナンス体制の構築を推進しています。

当社の取締役会における実効性については概ね高い評価を受けていますが、新型コロナウイルスの感染拡大やデジタルトランスフォーメーション(DX)をはじめとする事業環境の激変により、一層の監督機能強化の必要性を認識しています。それぞれの課題に真摯に取り組む、さらなる実効性の向上に努めていきます。

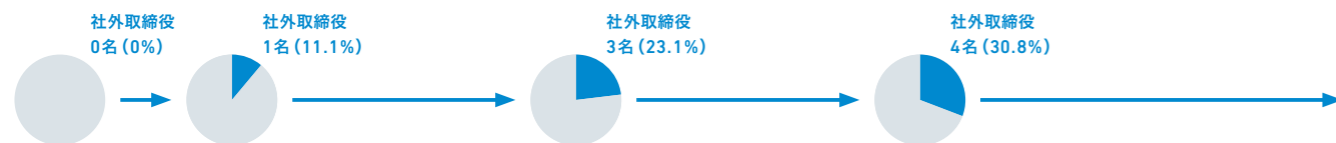
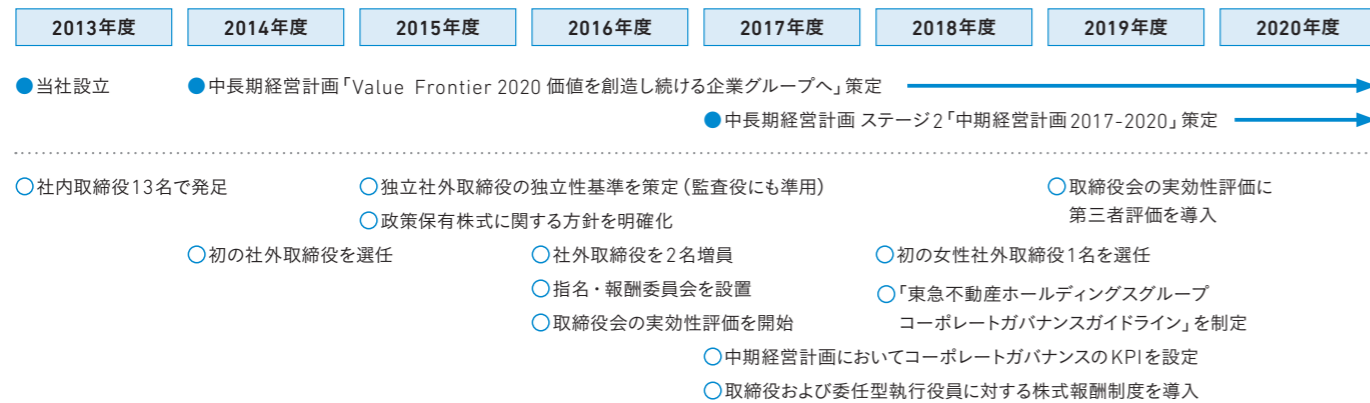
私たちは今後も、取締役会の監督機能強化や企業価値向上に資する施策を重ね、グループの長期持続的な成長を達成することで、ステークホルダーの皆さまに価値を提供し続けてまいります。



東急不動産ホールディングス株式会社
取締役会長 取締役会議長
金指 潔

金指 潔

コーポレートガバナンス強化の歩み



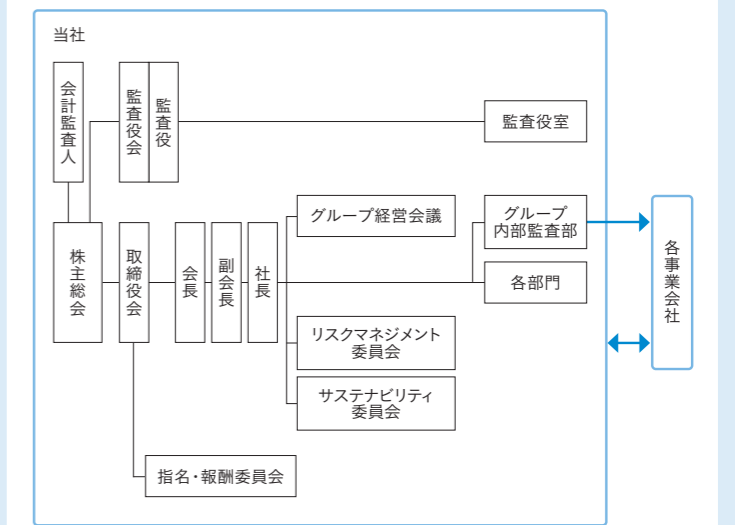
基本的な考え方

当社は、株主、お客さま、取引先、地域社会、従業員などの当社グループを取り巻くステークホルダーに対する責任を果たすため、事業を通じた社会課題への取り組みにより、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。その実現に向けて、経営の健全性・透明性を確保するとともに、意思決定の迅速化に資するガバナンス体制の構築に取り組めます。

コーポレートガバナンスガイドライン

2018年12月、ガバナンスに対する取り組みを整理・体系化し、今後の当社の取り組みの指針として、また株主・投資家との建設的な対話を円滑に実施する上での基本方針として、「東急不動産ホールディングスグループコーポレートガバナンスガイドライン」を決議・制定しました。併せて、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めています。

体制図



主な組織の役割

指名・報酬委員会 取締役および執行役員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、手続きの公正性・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。「取締役候補者および執行役員の指名に関する事項」「取締役および執行役員の報酬等に関する事項」などについては、同委員会に諮問の上で取締役会において決議しています。なお、2019年度の開催回数は2回で、委員の出席率は100%です。

指名・報酬委員会の構成(2020年6月25日現在)

吉崎 浩一(独立社外取締役、指名・報酬委員会 委員長)
貝阿彌 誠(独立社外取締役)
金指 潔(取締役会長)
西川 弘典(代表取締役社長)

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」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、大規模な投資計画をはじめ、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の担当役員らに権限委譲を行い、取締役会はそれらの会議体および役員らの職務執行状況を監督します。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の構築のため、取締役の任期を1年としているほか、今後の経営に資する知

見を高める目的で、定期的に自社で法令やESG関連などの役員研修を実施しています。2019年度は環境問題をテーマに取り上げました。

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上、取締役等から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、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ます。

グループ経営会議 グループ経営方針、経営戦略、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、事業戦略案の審議・協議および報告を行う機関として、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、取締役会長・副会長・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。

サクセッションプラン 取締役候補者の選定は、取締役としてふさわしい人格・識見を備え、健康であることを前提として行われています。2つ以上のセグメント責任者の役割経験を通して、中長期経営計画における経営指標達成状況などにより、知見や判断力、そしてマネジメント力が備わっているかを見極めるとともに、その適性について第三者の客観的な評価を受けています。その上で、代表取締役社長が次年度の経営陣幹部の選任案を作成し、指名・報酬委員会に諮問した後、取締役会にて決定しています。

コーポレートガバナンス

取締役会の機能強化と実効性の確保

実効性の評価 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。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、不十分との評価・意見があった点について見直しを進めた結果、次年度には取り組みが向上したとの評価を得るなどの成果につながっています。

また、2019年度より、顧問関係のない弁護士による第三者評価を開始し、「実効性を高めるための継続的な取り組みが評価され、実効性が向上している」との結果を得ています。引き続き、さらなる実効性の向上に努めていきます。

多様な人員構成 取締役会の実効性を高めるため、多様な知識・経験・能力を備えた人員構成が重要と考えています。取締役候補者の選定では、取締役としてふさわしい人格、識見を有することや健康上の支障がないことを前提とし、全体のバランスについても、ジェンダーなどを含む多様性を確保した体制となるよう配慮しています。

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の助言をいただくと同時に、独立した立場で業務執行者を適切に監督する責務が重要と認識し、現在は経営、法務、会計など、出身分野での豊富な経験を有する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えるよう、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、問題提起ができる独立社外取締役による取締役会の構成が好ましいと考えます。なお社外取締役候補者の選定にあたっては、当社のほかに5社を超える上場会社の取締役、監査役または執行役を兼任しないことを前提とします。

独立性の判断基準

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

役員報酬制度

取締役（社外取締役、非業務執行取締役を除く）の報酬体系については、日々の業務執行に対する固定報酬、単年度業績および経営計画の達成度を踏まえた業績連動報酬、株価変動のメリットとリスクを株主さまと共有し企業価値向上への貢献意識を高めるための株式報酬から構成されています。代表取締役社長の報酬水準については、中期経営計画で目標指標として採用している連結営業利益をKPIとし、原則、前連結会計年度の営業利益の0.1%を目安に設定しています。代表取締役社長の報酬水準を決定した上で、一定の役位格差に基づき、そのほかの役員の報酬水準を決定しています。また、計画達成のための貢献度やESGへの取り組みなども総合的に勘案しています。

固定報酬および変動報酬の支払割合の目安ならびに各役員の報酬決定の考え方は、次の表の通りです。

項目	固定報酬		変動報酬	
	月例報酬	賞与	賞与	株式報酬
位置づけ	基本報酬	短期インセンティブ	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
総報酬比率目安	60%	30%	30%	10%
全社：変動の考え方		単年度業績に連動	単年度業績に連動	株価連動
全社：基準額からの変動幅		社員賞与を参考に決定	社員賞与を参考に決定	株価連動
個人：変動の考え方		業績評価に連動	業績評価に連動	—
個人：基準額からの変動幅		60～140%	60～140%	株価連動

上記内容に基づき代表取締役社長が作成する報酬案について指名・報酬委員会に諮問し、報酬総額の範囲内で取締役会決議にて決定します。なお、株式報酬は株式交付時より3年間の譲渡制限期間を設定しています。また、監査役報酬は報酬総額の範囲内で監査役間の協議により決定します。2019年度の報酬等の総額は、次の表の通りです。

区分	人数(名)	報酬の総額(百万円)
取締役 ^{※1}	15	239
(うち独立社外取締役)	5	43
監査役 ^{※1}	5	67
(うち社外監査役)	2	9
合計	20	306
(うち社外役員)	7	52

※1. 2019年6月26日開催の第6回定時株主総会終結をもって退任した取締役2名および辞任した監査役1名を含みます

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の定期開催など、社長、担当役員、担当部門による対話を積極的に行っています。対話から得た株主・投資家の皆さまの意見は取締役会などに定期報告し、経営改善に活かしています。

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、当社グループの財務的損失、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、グループ各社で当該リスクを評価・分析の上、管理します。

当社は、経営上のリスク、業務プロセスにおけるリスク、そのほか経営に重大な影響を及ぼすリスク（危機管理対応など）を主要なリスクとし、右記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。

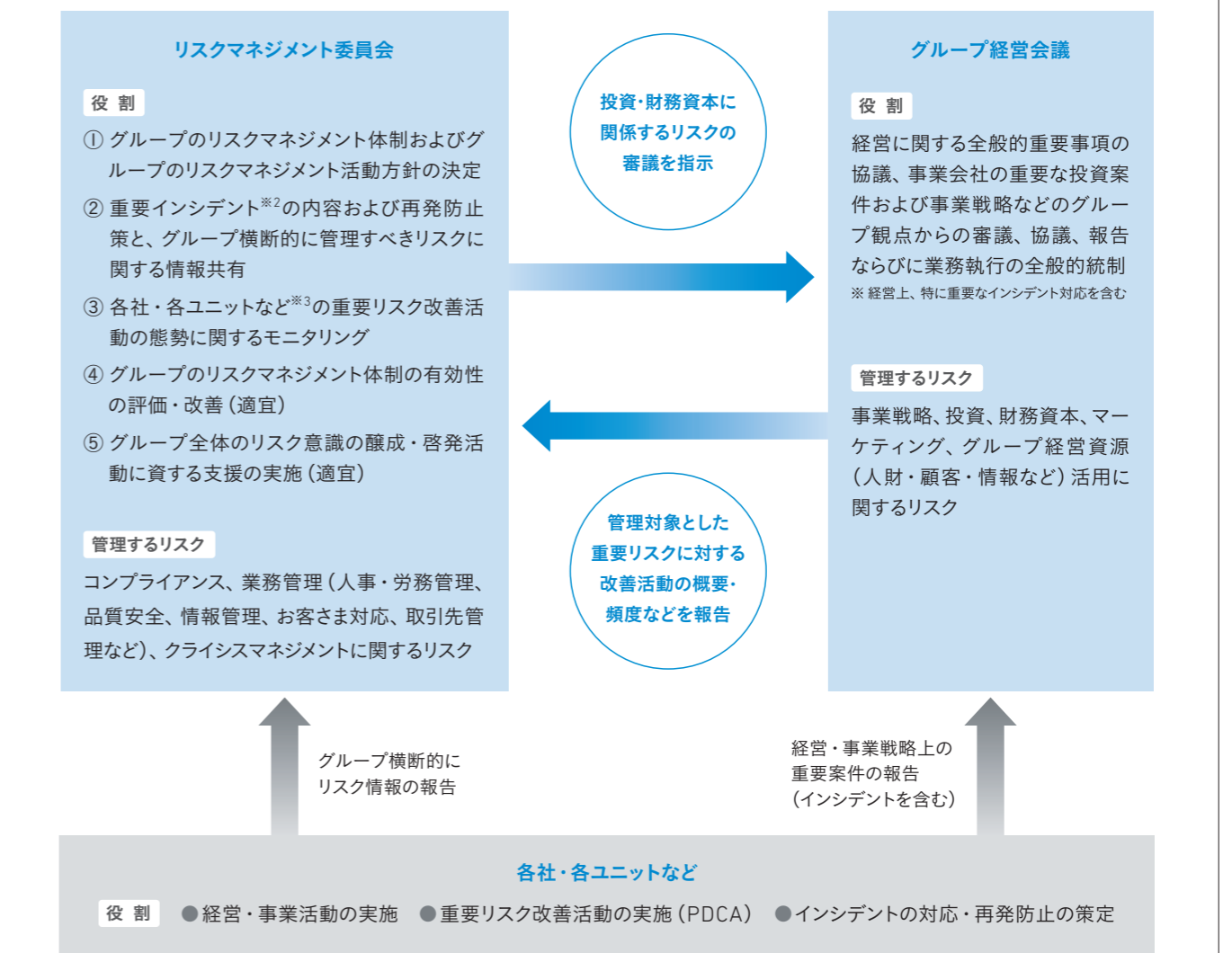
重要性の高いリスク

- 投資リスク
- 財務資本リスク
- 人事労務リスク
- 気候変動リスク

その他のリスク

- 法務コンプライアンスリスク
- IT戦略リスク
- 情報漏えいリスク
- 危機管理対応

リスク管理体制



※2. 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・災害のこと

※3. 東急不動産ホールディングス、東急不動産の各ユニット（都市、住宅、ウェルネス、投資）・その他事業（石勝エクステリア）、東急コミュニティー、東急リハビリ、東急ハンズ、東急住宅リース、学生情報センターが含まれます

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

リスク管理体制 リスク管理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で、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（前ページの体制図参照）。社内に個別にリスクを主管する部署を定め、当該部署で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、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。

リスク管理プロセス 当社では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通り規定しています。

重要リスク

- 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

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（人財・顧客・情報など）の活用の遅れ、人財活用・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、定期的な研修などで、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・通報には、当社および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。この窓口は、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とで、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。2019年度に受けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め151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の策定とともに、「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したほか、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サイクルを構築しました。当社グループ各社で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、業績の目標など経営課題を達成し、適切な情報開示の実践を目的に、取締役会などの機関、経営者および従業員ら、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、検証します。

サステナブルな成長を支える基盤

社外取締役とともに創る未来



貝阿彌 誠

社外取締役（独立役員）

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。

吉岐 浩一

社外取締役（独立役員）

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。

新井 佐恵子

社外取締役（独立役員）

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。

小笠原 倫明

社外取締役（独立役員）

総務省で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。

8月21日に行われた今回の社外取締役座談会は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、オンラインによるリモート開催となりました。座談会では、当社グループの担う社会的役割と、グループの未来についての期待や問題提起など、長時間にわたる白熱した議論が交わされ、社外取締役としての提言も含めて、忌憚のないご意見をいただきました。

コロナ禍のなかでの取締役会

吉岐 当社の取締役会は、新型コロナウイルスの影響で、私たち社外取締役はオンライン参加になりました。対面とは勝手が違うものの、回を重ねるうちに慣れてきた印象はありますね。現実に対応しながら、今後のさらなるコミュニケーションの進化に期待しています。

小笠原 取締役会では以前から毎回、上程議案について事前説明の機会を作っていたなどしていますが、加えて、今は新型コロナウイルス関連の状況報告がなされるなど、情報共有に努めている点は評価しています。

新井 音声と限られた視覚情報だけのコミュニケーションにかなり慣れる必要がありますが、オンラインは、デジタル時代のひとつの手段として有効だと思います。

貝阿彌 いざというときに使えるというオンラインのメリットはあっても、当社の感染防止への取り組みはしっかりしているようなので、そろそろ希望する方は実際に集まってもいいのではないのでしょうか。

新井 確かに議論という意味では、オンライン組とオフライン組が分かれていることで、やりづらさを感じる面もありますし、オンラインになってから、取締役会の発言が少なくなったようにも思います。

吉岐 多くの企業を見ても、意見交換の場は増えているというのに、社内取締役は担当分野以外の内容について、あまり発言しませんね。経営会議とは違うやり取りがあってもいいと思います。

貝阿彌 当社に限った話ではありませんが、社内取締役が経営会議で議論をし尽くして、取締役会での意見がほとんど出ないというのは問題です。社外取締役にとって、反対意見ではなくても、社内からニュアンスの違う意見が出れば、議論がしやすいわけですから。

新井 確かにそうです。社外取締役が取締役をモニターする機会が増えますね。なかには、取締役会とは別に議論の場を設ける企業もあります。

吉岐 社外取締役の比率を高めれば、チェックも厳しくなり、取締役会も議論が活発になるのではないのでしょうか。引き続き考えていく必要がありますね。