

## 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。

## 社外取締役座談会

## 社会インフラの一翼として担う役割

**小笠原** 新型コロナウイルス感染症によって、社会全体が影響を受けているわけですが、当社グループには、社会インフラの一翼を担うエッセンシャルワークに携わる方も多くいらっしゃいます。昨今の厳しい状況のなかで、一生懸命、事業の遂行にあたっていただいていることには敬意を表します。

**貝阿彌** その通りです。私は、当社グループの社会課題への取り組みである再生可能エネルギー、物流施設、シニア住宅などの事業に注目していますし、これらは収益性も確保していると思います。一方で、事業によっては物足りないものもあります。取締役の皆さんとは、具体的な議論を交わしたいと思っています。

貝阿彌 誠／法律に関する豊富な専門知識と、法曹界での実務経験を持つ。主にガバナンスやコンプライアンスについての提言を得意とする。



**小笠原** 当社グループは、他の総合デベロッパーに比べて、非常に幅広い事業領域を有していますが、それはプラスにもマイナスにもなります。ウェルネス事業などの施設運営が多いこともあり、新型コロナウイルスの影響が他社に比べて大きくなっています。

**吉岐** 当社グループの特徴である施設運営は、極めて労働集約型の仕事です。今のままのスタイルで仕事をしていたら収益は改善されませんし、近い将来、マーケットから退場を求められることになるかもしれません。施設運営に携わる皆さんは、技術革新をどう取り込むかが、これからの勝負であることを当然理解しています。そこにはデジタルトランスフォーメーション(DX)も絡んできますが、新しい技術を取り入れ、型を変え、労働集約型ではない仕事をしていく必要があります。それをどうスピード感を上げて進めていくかが鍵になります。

**小笠原** DXを進める上で大切なのは、お客さまへ最善のサービスを提供するために、テクノロジーを徹底的に活用することです。そのためには、これまでとは異なる柔軟性や想像力が必要になります。また、新しい技術を最大限に活用するためには、個々の部門の得失を越え、会社全体の利益を考えることも重要です。さらに、トップの「やり遂げる」という強い意志、スタッフが生み出すアイデアをサポートする体制が必要です。思い切って進めてもらいたいと思います。

## DX推進の鍵を握るスピード感の醸成

**新井** 今、お話に出てきたDXは、「攻め」のガバナンスとして重要なテーマです。競合各社も逡巡している分野なので、スピード感さえあれば大きなチャンスをつかむことができます。当社グループは、竹芝の取り組みを見てもわかるように、個々のプロジェクトでは工夫して上手く取り入れています。グループ全体としての戦略が課題です。効率よくサービスを提供するためには、利益とサービスの質、両方の側面から考える必要があります。DXを活かした新しいライフスタイルの提案を、どんどん社会に発信していくべきだと思います。

**吉岐** アメリカでは不動産テックが進んでおり、例えば、ウェブサイトを紹介して、仲介業者が同行営業をすべてリモートで行う会社が増えています。施設運営に限らず、売買仲介業務にも変化が現れており、今回の当社グループのDX戦略に取り入れなければならない部分も多く、改めて全面的な見直しをする必要があると思います。DXの推進体制をどう構えていくか、どんな時間軸で進めるのか。当然、社内だけではなく、社外ともいろいろな連携が必要になります。具体的な計画を示してほしいですね。

**貝阿彌** 今後はDXが極めて重要な戦略になります。経営陣や執行部には積極果敢に挑戦してほしい。おかしなことがあれば私たちが止めるので、安心して攻めの姿勢で臨んでほしいと思いますね。

## 新しいホールディングスの姿を期待

**新井** ROEの構成要素を分解してみると、今、日本が他国に遅れているのは、マージン率の確保です。自分たちだけが儲け過ぎてはいけなく考える日本人の国民性に、肝要ではありますが、CSRの視点、ESG投資がさらに拍車をかけています。一方で、マージンをきちんと取らなければ、持続可能な企業にはなり得ません。各事業に共通する指標をしっかり構築して、個別の事業やプロジェクトの中身を精査していくべきだと考えます。



新井 佐恵子／IT企業での実務経験とグローバルな経営知見を持つ。DX時代に即した事業戦略を見据え、柔軟な視点で当社経営に携わる。

**小笠原** ホールディングスとしては、グループ内の各事業について、ROEや収益性の観点から比較検討を行うとともに、各事業の社会的意

義についても今日的な観点から再確認することが重要です。また、環境への配慮が世界的に叫ばれる現在、当社グループが提供する不動産におけるエコ、安全安心の追求や再生可能エネルギー事業への取り組みが、一層重要になると考えます。こうした社会の期待に応えていくことが、当社グループの存在価値を高めるものと確信しています。

小笠原 倫明／情報通信に関わる行政官としての豊富な実務経験を持つ。社会課題の解決と、社会的役割を意識した事業経営について指南する。



**吉岐** ホールディングスの役割のひとつは、グループの事業ポートフォリオをどう考えるか、ということです。新型コロナウイルスの問題だけではなく、超高齢社会、労働人口の減少など、たくさんの課題がありますが、これから5年後、10年後に向けて、それらを踏まえた事業ポートフォリオをしっかりと考えていかなければなりません。マクロ環境だけではなく、足元の数字を見て、将来の社会を予測し、そして多角的な切り口でどう考えるかが課題です。

**新井** 事業ポートフォリオを考える上でも、グループ全体の文化、風土、ミッションなどを、もう一度考え直す時期に来ていると思います。「街づくり」という概念に捉われすぎると、過去の遺産に引きずられて、なかなか整理整頓ができません。根本から考える必要があるかもしれません。

**貝阿彌** 当社グループの良さである事業活動を通じた社会課題の解決は、徹底して行うべきだと考えます。ただし、利益を確保しながら継続していける取り組みのあり方を執行側には創っていただきたいし、思い

切って進めてほしいです。私たち社外取締役も「攻め」のガバナンスとして理解し、積極的に支えます。

**新井** 「攻め」のガバナンスがDXならば、「守り」のガバナンスは、働いている皆さんのモチベーションと倫理観ですね。これらを高めること、そして、企業風土を浸透させることが事業の発展には欠かせません。外部の目線で見たときに感じるのは、従業員の皆さんがとても努力をされていること、ITについての工夫がなされているということです。これからも、当社グループの社会における役割を考え、社外取締役としての職務を全うしたいと思います。

**小笠原** 当社グループは、幅広いビジネスを展開しており、リスクマネジメントが大変重要です。今後も、既存の事業領域におけるリスクの洗い直し、新しい投資案件の妥当性について、経営の各レベルで十分検討を行うことが大切です。社外取締役としても、適確な経営判断が行われるよう寄与したいと考えています。

**吉岐** 社外取締役として、ホールディングスが事業会社とことん向き合う姿を、これからもじっくり監督し、見守っていきたいと思います。2023年に当社は設立10周年、東急不動産は70周年を迎えます。そのときまでに、未来を見据えた事業の推進を通して、新しいホールディングスの姿が見たい。これが私の願いです。

吉岐 浩一／不動産開発や人事などの業務に携わった経験を活かし、経営に関する積極的な提言を行う。現在の社外取締役のなかで最も長い在職歴を持つ。



## 社外取締役からのメッセージを受けて

新型コロナウイルスの影響で、私たちは今、まさにVUCAの時代を生きています。こうした変化の激しい環境のなか、当社グループの存在意義を改めて認識し、社会インフラを支える一員としての責任を強く感じています。純粋持株会社を率いる立場として、グループ全体最適の視点から、ご指摘のあった事業ポートフォリオの見直しやDX推進などに取り組み、未来志向で新しいホールディングスの姿を追求してまいります。

西川 弘典 代表取締役社長

