

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、経営の健全性・透明性を高めています。

コーポレートガバナンスにおいては、より迅速かつ果断に意思決定を行えるよう、プライム市場に求められる水準を意識しながら強化に取り組んでいます。

取締役会議長メッセージ



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

当社グループは、長期ビジョン「GROUP VISION 2030」のマテリアリティのひとつに「成長を加速するガバナンスをつくる」を掲げています。また「中期経営計画2025」でも、ガバナンスを財務資本戦略、人財・組織風土と並ぶ重要な経営基盤と位置づけ、強化を進めています。

2022年度から業務執行取締役の報酬制度を見直しました。当社が中期経営計画で重視していく指標と報酬の連動性をより高めるような形に改め、運用を開始しています。具体的にはこれまでも指標としてきた連結営業利益に、売上高営業利益率、ROE、EBITDA有利子負債倍率を追加しました。また、総

報酬における固定報酬・変動報酬の割合を改め、変動報酬である賞与の比率の目安を40%まで引き上げています。

加えて、今回賞与の変動幅を40%～160%に拡大したことで、目標達成へのモチベーションを一層高めていけるものと考えています。

また当社では、中期経営計画の目標指標に「取締役会の実効性向上（第三者評価100%）」を掲げています。当社取締役会の実効性評価は、外部コンサルタントにより作成・集計されるアンケートに取締役・監査役全員が回答し、その結果について顧問関係のない外部の弁護士の講評を受ける形で毎年

実施しています。実効性が確保されていることの確認にとどまらず、より良い体制づくりに向けた提言をいただく機会として活かしており、実際に過去の実効性評価のなかで頂戴したご意見が、本統合報告書でも取り上げたりリスクマネジメント体制のブラッシュアップの契機ともなりました。

「サステナブルな成長を支える基盤」として、今後ともガバナンスの強化に取り組んでまいりたいと考えています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス強化の変遷

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
経営計画	<p style="text-align: center;">中長期経営計画 「Value Frontier 2020」</p> <p style="text-align: center;">ステージ1:中期経営計画 2014-2016 ステージ2:中期経営計画 2017-2020</p>							<p style="text-align: center;">長期ビジョン 「GROUP VISION 2030」</p> <p style="text-align: center;">中期経営計画 2025</p>	
取締役会の構成	初の社外取締役を選任 社外取締役 11.1%		社外取締役を2名増員 社外取締役 23.1%		初の女性社外取締役1名を選任 社外取締役 30.8%			女性社外取締役を2名に増員 社外取締役 40.0%	社外取締役 38.5%
社外取締役/取締役総数	1名/9名		3名/13名		4名/13名			6名/15名	5名/13名
取締役会 実効性評価			実効性評価を開始			実効性評価に第三者評価を導入	実効性評価に外部コンサルタントを活用		
指名・報酬委員会			指名・報酬委員会を設置					委員の過半数を社外取締役に	
報酬制度				取締役および委任型執行役員に対する株式報酬制度を導入			ESG取り組みを勘案した役員報酬制度を実施		経営計画で定める重要指標との連動性向上
その他		独立社外取締役の独立性基準を策定 政策保有株式に関する方針を明確化	筆頭独立社外取締役の選定を開始	コーポレートガバナンスのKPIを設定	コーポレートガバナンスガイドラインを制定		取締役のスキルマトリクスを開示		

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

当社は、お客さまや従業員、ビジネスパートナー、地域社会、株主・投資家など当社グループを取り巻くステークホルダーや未来社会に対する責任を果たすため、事業活動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みます。

コーポレートガバナンス ガイドライン

当社では、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や体制を「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」に定め、ガバナンスに対する取り組みや、株主・投資家との建設的な対話を円滑に実施するうえでの指針としています。

2018年の策定以来、法令の改正やガバナンスに対する社会的要請を踏まえて、適宜、見直しを続けています。

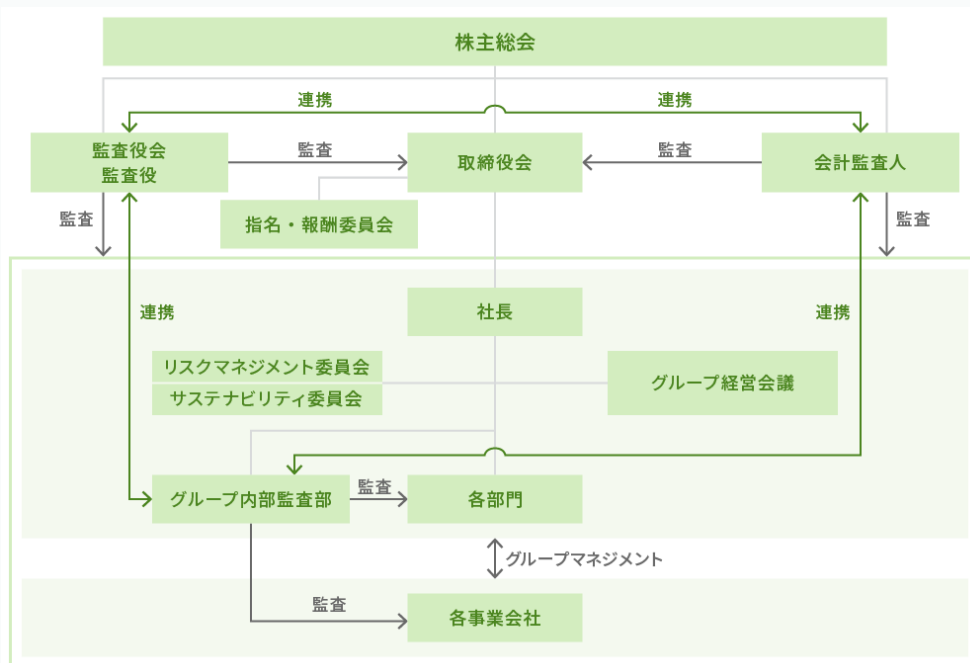
[→ コーポレートガバナンスサイトへ](#)

長を独立社外取締役とすることおよび委員の過半数を独立社外取締役とすることを定めています。

グループ経営会議

経営に関する重要事項全般、事業会社の重要な投資や事業戦略などについて、グループ観点からの審議、協議、報告ならびに業務執行の全般的統制を行います。

体制図



主な組織の役割

取締役会

法令、定款などの定めに基づき、会社の経営方針および業務執行上の重要事項を決議し、取締役の職務の執行を監督する機関です。

監査役会

法令、定款などの定めに基づき、取締役の職務執行の適法性や会計処理の適正性など、日々の会社の活動について、各監査役が監査しています。

指名・報酬委員会

取締役候補者および執行役員の指名、取締役および執行役員の報酬等について審議する任意の委員会です。なお、社内規程により委員

リスクマネジメント委員会

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、支援し、グループ重点対策リスクの管理とグループ各社のリスク管理状況の把握、評価およびリスクのモニタリングを行います。

サステナビリティ委員会

当社グループのサステナビリティに関する基本方針・目標 (KPI) の策定や推進体制の構築、目標に対する進捗のモニタリングなどを行っています。それらの取り組み内容や進捗については、リスクマネジメント委員会と連携し、取締役会で報告しています。また、当社の各部門は各事業会社と協働しながらサステナビリティ推進活動を支援し、グループ横断的にマネジメントしています。

コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会の位置づけ

取締役会は、株主総会に次ぐ当社経営上の最高意思決定機関であり、原則月1回開催するほか、必要に応じて臨時で開催します。「取締役会規程」「職務権限規程」などの規程に基づき、法令または定款に定める事項のほか、経営方針や事業計画、大規模な投資計画をはじめ、グループ経営における重要事項の意思決定を行います。

取締役会に付議する事項以外の業務執行については、グループ経営会議などの下位会議体および当該業務の担当役員らに権限を委譲し、取締役会がそれらの職務執行を監督します。

取締役会における主な議題の例

2022年3月期

- 長期ビジョン・連結中期経営計画の策定
- 東京証券取引所「プライム市場」への移行・選択
- 取締役の報酬等の決定に関する方針の改定
- 取締役会の実効性評価について
- コーポレートガバナンス報告書について
- 政策保有株式の保有意義の検証
- 内部監査部門の監査報告
- IR活動報告
- 金融市場動向および当社資金調達環境について
- リスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会活動報告
- 取締役会決議事項の進捗状況のモニタリング
- 新型コロナウイルスの感染者の状況報告

取締役会の構成

当社では、取締役会が、多様性を確保しながら、長期経営方針および中期経営計画の推進に必要なスキルを備えた体制となるよう努めています。その構築に向けて、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観点からスキルマトリクスを整備しています。

➡ 参照ページ p.73へ

取締役候補者については、社内出身者からは知見や判断力のある人材を選定。社外取締役としては、良識的かつ客観的な観点を持ちながら、経営、法務、財務、会計をはじめ、出身分野における豊富な経験を有し、独立した立場から成長戦略やガバナンスの充実に関する問題提起や議論ができる人材を選定しています。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ています。

取締役会における独立社外取締役の構成比率は3分の1以上が適切と考えており、現在の比率は38%となっています。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、経営の健全性・透明性の確保のため、毎年、各取締役・監査役からの意見などを踏まえ、その実効性を評価したうえでさらなる実効性向上を図るための課題を取締役会で共有し、継続的な改善に取り組んでいます。

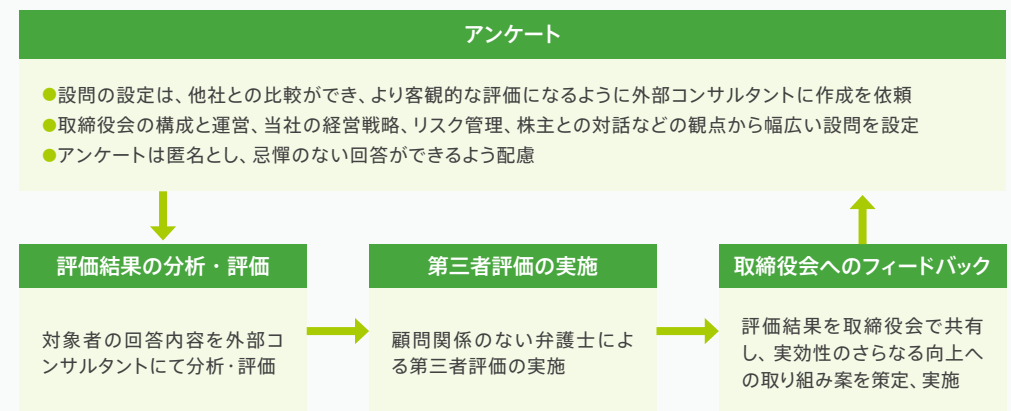
実効性評価の手法としては、取締役・監査役に対するアンケート調査を実施。その際、客観性あるアンケートの設計および集計のため、外部コンサルタントを活用するとともに、顧問関係のない弁護士による第三者評価を得ています。

実効性向上の取り組みの一例として、2020

年度の評価において、リスク管理のあり方や管理体制については現状に安住せず、より一層実効的なリスクマネジメント体制をめざすべきことが課題として提示されたことから、2021年度においてその高度化に取り組みました。具体的には、重要リスクの再整理、またリスクマネジメント委員会とグループ経営会議の役割分担の明確化、PDCAサイクルの強化などを実施しています。

これらの取り組みの状況を踏まえ、2021年度の評価においても、実効性が確保されることが確認されました。引き続き、実効性評価の結果をガバナンス体制の拡充に活かしていきます。

実効性評価の実施サイクル



コーポレートガバナンス

指名・報酬委員会の構成

「取締役候補者および執行役員の指名に関する事項」や「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、手続きの公正性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。

これらの事項は同委員会に諮問のうえで、取締役会で決議します。委員長は独立社外取締役が務め、また委員の過半数は独立社外取締役としています。

なお、2021年度の開催実績は3回、委員の出席率は100%でした。2022年度の体制は、以下の通りです。

- 委員長 貝阿彌 誠（独立社外取締役）
- 委員 三浦 惺（独立社外取締役）
- 委員 星野 次彦（独立社外取締役）
- 委員 金指 潔（取締役会長）
- 委員 西川 弘典（取締役社長）

筆頭独立社外取締役

当社はコーポレートガバナンス・コード補充原則 4-8-②に基づき、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備の観点から筆頭独立社外取締役を選定しています。

2022年度の体制は以下の通りです。

- 筆頭独立社外取締役 貝阿彌 誠

経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続き

選任方針

- 取締役としてふさわしい人格、識見を有すること
- 職務遂行にあたり健康上の支障がないこと

社内出身の取締役

- ・ 中長期的な経営計画等の達成に向けた経営執行への知見や判断力のある人材であること

サクセッションプラン

2つ以上の事業における責任者としての経験を通じて経営指標の達成状況などを評価し、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による客観的な評価を受けています。

社外取締役

- ・ 良識的かつ客観的な視点を持ち、経営、財務、会計などの出身分野における豊富な経験を有すること
- ・ 独立した立場から成長戦略やガバナンスの充実に関する問題提起や議論ができること
- ・ 当社のほか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

スキルマトリクス

取締役会全体としての知識・経験・能力などのバランスや多様性確保の観点から、スキルマトリクスを整備しています。

当社取締役会が必要とする項目（7項目）

- 企業経営
 - 環境・サステナビリティ
 - 会計・財務
 - 法務・コンプライアンス・リスクマネジメント
 - グローバル
 - 人事・労務
 - DX
- ➔ [参照ページ p.73へ](#)

選任手続き

選任方針に基づく人選

方針に基づき、経営陣幹部、取締役としてふさわしい人材を候補者とします。



指名・報酬委員会への諮問

人選結果について諮問を行い、取締役会に答申します。



取締役会の決議

指名・報酬委員会の答申を踏まえて審議を行い、決定します。

解任方針

社内規程に定める内容に違反するなど経営陣幹部として不正・不当な行為があった際、または、経営陣幹部としての適格性を著しく欠くと認められる場合、指名・報酬委員会に諮ったうえで、取締役会にて必要な対応を審議・決定します。

コーポレートガバナンス

取締役報酬

取締役の金銭報酬限度額は、年額600百万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）と定めています。また、金銭報酬とは別枠で、原則として退任時に当社株式を交付する株式報酬制度を導入しています。その内容は、当社が設定する株式交付信託に基づき、業務執行取締役および委任契約を締結している執行役員（取締役会により定めた者に限る）に対して、合計で1事業年度あたり13万ポイント（1ポイント＝1株）を上限としています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、指名・報酬委員会への諮問を経て、取締役会で決定しています。

なお、2022年度より賞与（短期インセンティブ報酬）の比率拡充および変動幅の見直しを行い、中期経営計画に掲げる重要指標と報酬の連動性向上を図りました。これにより、業務執行取締役の職務執行への動機づけを一層高め、着実な計画の達成につなげていきます。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る

決定方針の概要

基本方針

- ・優秀な人材の獲得・維持、職務執行の動機づけが図れる水準であること
- ・中長期的な企業価値および株主価値増大への貢献意識を高める制度・構成とすること

報酬体系

基本方針を踏まえ、以下の3つの要素により構成

● 月例報酬

日々の業務執行の対価としての基本報酬

● 賞与

単年度の連結業績および個人考課により決定する短期インセンティブ報酬（連結業績は連結営業利益を主な評価指標とし、売上高営業利益率、ROE、EBITDA有利子負債倍率、ESGへの取り組み等を総合的に勘案、個人考課は担当部門業績や計画達成のための貢献度等により実施）

● 株式報酬

中長期的な業績と企業価値向上への貢献意識を高める中長期インセンティブ報酬（株式交付信託を用い、役位に応じ設定されたポイントに基づき、退任時に当社株式を支給）

報酬水準

● 業務執行取締役

代表取締役社長の報酬水準を決定したうえで、外部調査機関の客観的な報酬調査データ等を参考とし、一定の役位格差に基づいて設定。基準となる代表取締役社長の報酬水準は、原則として前年度の連結営業利益の0.1%を目安とし、特別利益・特別損失の状況や同業他社の報酬水準等を勘案し決定する

● 非業務執行取締役

優秀な人材の招聘および職務執行の動機づけが図れる報酬水準とする

報酬の構成割合

● 業務執行取締役

月齢報酬 5：賞与 4：株式報酬 1の構成割合を目安とする
（※賞与が標準額の場合）

● 非業務執行取締役

独立した客観的立場からの当社経営の監督という役割を鑑み、月例報酬のみとする

業務執行取締役の報酬体系（2022年4月から）

項目	固定報酬	変動報酬	
	月例報酬	賞与	株式報酬
支給時期	毎月	年1回	退任時
位置づけ	基本報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
総報酬に占める比率目安	50%	40%	10%
変動の考え方	—	業績評価により変動	株価連動
標準額からの変動幅		40～160%	

コーポレートガバナンス

監査役報酬

監査役の金銭報酬限度額は、年額120百万円以内と定めており、個人別の報酬は、その枠内で、監査役間の協議により決定しています。

監査と内部統制

監査役会

当社は監査役制度を採用しています。監査役は、取締役会をはじめとした重要な会議体に出席し、取締役などから報告を受けるとともに、決裁書類の閲覧、子会社からの報告聴取、内部監査部門や会計監査人との連携など

を通じて、当社および子会社の業務執行状況を監査しています。

監査役会は、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。

監査体制

監査役（会）、会計監査人、内部監査部門が、それぞれの監査計画や監査実施状況を相互に共有するほか、適宜情報交換を行い自らの監査活動に役立てるなど、緊密に連携を取っ

ています。

監査役会では、会計監査人からビジネスリスクや重点監査ポイント、四半期レビューおよび本決算の監査結果について報告を受けるほか、会計監査人とKAM[※]に関する協議を行っています。また、常勤監査役は、事業上の個別事象や各期決算上の留意事項について、適宜、会計監査人と意見交換を行います。

内部監査部門は、四半期ごとに監査結果を常勤監査役に報告するほか、会計監査人と連携して財務報告に関わる内部統制評価を実施し、期末日時点の評価結果を監査役会に報告しています。また、内部監査部門の統括部長が監査役会に出席し、監査役監査の状況

を把握するほか、適宜、常勤監査役と意思疎通を図り、意見交換を行っています。

内部統制

当社グループでは、持続的発展と企業価値向上を図るためにコンプライアンス経営を徹底しています。業務の適正を確保しながら効率性・有効性を高め、経営課題の達成、適切な情報開示の実践を行っていくため、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の整備・運用状況を監視し、検証しています。

2021年度の役員報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		月例報酬 (固定報酬)	賞与	株式報酬	
取締役	363	251	77	34	16
(うち、社外取締役)	59	59	-	-	7
監査役	67	67	-	-	5
(うち、社外監査役)	10	10	-	-	3

- (注) (1) 株式報酬は非金銭報酬等に該当します。
 (2) 左記員数および報酬等の額には、2021年6月25日開催の第8回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役1名が含まれています。
 (3) 左記には、2021年度に係る役員賞与引当金が含まれています。
 (4) 株式報酬の額は、2021年度における株式交付信託に基づく役員株式給付引当金繰入額です。役員株式給付引当金繰入額については、当社が拠出する金銭を原資として信託を通じて取得された当社株式の帳簿価額が基礎となっております。

リスクマネジメント

リスク管理方針

当社は、グループ各社の経営目標達成を阻害する事象として、7つの個別リスク（投資リスク、財務資本リスク、人事労務リスク、法務コンプライアンスリスク、IT戦略リスク・デジタル戦略リスク、情報セキュリティリスク、危機管理対応）を定め、加えて、気候変動リスクを重要性の高い新たなリスクとして認識しています。

これらリスクを適切に管理するために、「リス

ク管理の基本方針」を策定し、この方針に基づくリスク管理体制を整備・運用しています。また、長期ビジョンで定めた6つの取り組みテーマ（マテリアリティ）について、機会およびリスクと、関連する重要リスクを特定、管理しています。

リスク管理体制

個別の重要リスクは、リスクの種類に応じてリスクマネジメント委員会およびグループ経

営会議が各々管理し、リスク全体の統括的な管理はリスクマネジメント委員会が行い、取締役会へ報告します。

リスクマネジメント委員会では、グループ横断的に管理が必要と考えられるグループ重点対策リスクの管理と、グループ各社のリスク管理状況の把握、評価を行います。

グループ重点対策リスクには、主管部署を定めてリスク管理のPDCAを徹底します。また、グループ各社のリスク管理状況をリスクマネ

ジメント委員会において把握、評価することにより、グループ全体のリスク管理体制を強化します。

また、内部監査を通じて管理体制および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に対しては、「緊急時対応基本規程」に基づいて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よう対応します。

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。

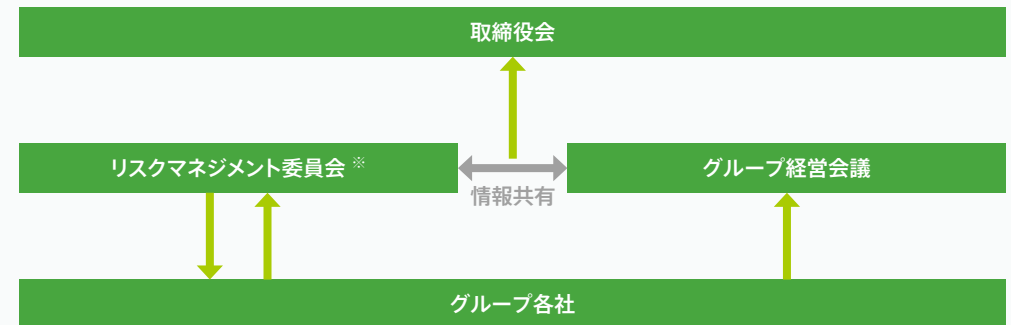
重要性の高いリスク

- 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・デジタル戦略リスク
- 情報セキュリティリスク
- 危機管理対応

リスク管理体制



※全体統括として、グループ重点対策リスクの管理および、グループ各社のリスク管理状況把握、評価を実施

リスクマネジメント

重要リスクの主なリスクシナリオとリスク管理の取り組み

リスク項目	主なリスクシナリオ	リスク管理の取り組み
投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の景気動向、不動産市況、政策変更などによる資産活用型事業の利益率低下や収益性悪化、保有資産の価値下落 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資対象アセットごとのリスクファクターを定め、たとえばVaR (Value at Risk) 値を算出し、継続的なモニタリングを通じてリスク量を管理
財務資本リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 金利が上昇した場合や株価が著しく下落した場合の経営成績および財務状況の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関等からの資金調達については、有利子負債の大部分を長期借入にするなどして金利上昇の影響を最小化 ● 自己資本については、資本市場の動向分析を行うなど株価の適正化を図る
気候変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 移行リスク：炭素税など法規制の厳格化、低炭素社会に対応できない企業への需要低下やレピュテーション悪化 ● 物理リスク：降雪量減少によるスキー場運営事業への影響、異常気象の激甚化による建物被害や工事期間の延長によるコスト増 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言」賛同および「TCFDコンソーシアム」参加 ● 気候変動に関する目標を設定するとともに、目標達成に向けた取り組みをグループ横断で推進 ● 取り組みの内容をサステナビリティ委員会にて審議・協議し、必要に応じて取締役会に報告
IT戦略リスク・デジタル戦略リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術革新や顧客需要の変化に対し、適切かつ迅速に対応できなかった場合の将来的な経営成績および財務状況の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループDX推進部を主管部署とし、新規技術の各事業への応用可能性などを検討 ● DXを全社方針と位置づけ、各種施策を推進
人事労務リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化などの社会構造変化により人財の継続的な確保・育成が達成できない場合、当社グループの成長を阻害 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長時間労働の削減や有給休暇の取得奨励 ● テレワークや在宅勤務制度など、社員の多様な働き方への対応
情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバー攻撃や当社グループ従業員によって情報漏洩が発生した場合の社会的信用やブランドイメージの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● セキュリティ対策などによる情報システム強化 ● 標的型攻撃メール訓練などの研修実施による社員のリテラシー向上
危機管理対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 天災地変やテロ、事故、火災、疫病などが発生した場合、環境問題、不動産の瑕疵が判明した場合、人口の変動が極端に進んだ場合の保有資産の毀損や補償の義務履行などに関連する紛争の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害等発生時の安全対策、BCPの整備 ● 各種災害を想定した訓練実施
法務コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令等に抵触する事態、損害に対する賠償金の支払いなどが発生した場合の社会的信用やブランドイメージの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス・プログラム (活動計画) の策定・推進 ● グループ各社のコンプライアンス体制構築 ● グループ全役員および従業員の行動基準、コンプライアンスマニュアルの策定

情報セキュリティの強化

当社グループでは、「情報管理基本方針」と「情報管理基本規程」を定め、情報管理に関する責任の明確化や、管理の基本的要件、原則などを規定しています。また、情報セキュリティ委員会において、各社から活動報告を受けるなどのPDCAサイクルを構築、運用しています。

コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンス経営によるリスク管理の実践がグループの経営基盤であるとの認識のもと、役員・従業員一人ひとりが、法令などの遵守はもとより、行動規範である「東急不動産ホールディングスグループ行動基準」に従って判断、行動するよう啓発しています。

また、より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」を整備し、定期的な研修を通じて周知・徹底を図っています。

コンプライアンス違反に関する相談・通報先

として、当社およびグループ各社にコンプライアンス・ヘルプライン窓口を設置しており、従業員(契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む)が共通で利用できる体制としています。具体的には、匿名の通報が可能な内部通報窓口、顧問ではない弁護士が受け付ける外部通報窓口を整備し、違反行為の早期発見と是正を図っています。2021年度に受けた相談・通報件数は、軽微な相談・質問も含め129件でした。

社外取締役メッセージ



新リスク管理体制の運用を モニタリングしながら さらなる改善をめざす

社外取締役(独立役員)

貝阿彌 誠

私の就任後4年の間に、社外取締役比率、女性取締役の複数就任、指名・報酬委員会の拡充等の外形的な面だけでなく、社外役員の意見を社内取締役が共有していく姿勢やより客観的な実効性評価をめざす取り組みなど質的な部分でも、ガバナンスが強化されてきました。取締役会では、構成員の多様性を反映し、さまざまな視点、角度から意見交換ができています。

今回の新リスクマネジメント体制は、当社がグループ全体のリスクマネジメントを行うことを明確にし、PDCA中心のリスク管理へ改善していくもので、今期の重点対策リスクを危機管理対応(自然災害・感染症)と定めて運用を開始しました。妥当な見直しですが、一方で各事業会社のリスク管理との関係、内部通報制度等との関係など、今後運用のなかで一層の改善をめざすべき部分もあろうかと思っています。

私が特に重視するリスクは、コンプライアンス違反です。著名な大企業でも、コンプライアンス違反により信用が失墜した例は少なからずあります。当社グループではこれまで、重大な違反の事例はないと認識していますが、今後も起こることがないように、違反の萌芽を見つけ出し根元を断たねばなりません。そのためには、やはり内部通報制度を有効適切に機能させることが重要です。私は何度か、企業の不適切行為に関する調査委員会に関与しましたが、つくづくそう感じます。内部通報制度について提言を行い、またコンプライアンス違反の萌芽がないか注視を続け、リスクマネジメント体制が有効に機能するよう微力を尽くしたいと思います。また、サイバーセキュリティリスクなどの新たなリスクに対しても、専門家の知見を得ながら取締役会をレベルアップさせていこう求めています。



DXの本格進展を見越した 情報セキュリティの リスクマネジメントを

社外取締役(独立役員)

星野 次彦

当社は多様な社会課題に応え、新たな事業に積極的に取り組んでおり、コーポレートガバナンスの維持・向上のため取締役会の機能をより活性化させようとしています。

新たなリスクマネジメント体制の構築では、モニタリングからPDCAサイクル重視の方向性に移行しました。社外取締役の意見を踏まえ、た取り組みで、高く評価しています。まずは新体制下のリスクマネジメントを形にしていくことが重要で、今後に期待しています。

私は現在、損害保険の仕事に携わり、リスクの多様化やリスク伝播力の増大を目の当たりにし、日々リスクマネジメントについて考えさせられています。国税組織全体の責任者を務めていたときに、確定申告の期限延長制度を自然災害時の地域指定方式から全国ベース方式に拡充しました。そもそもはサイバー攻撃を想定した見直しでしたが、パンデミックまで視野に入れた

制度設計としたことが、今回のコロナにおける対応にも活きました。リスク想定を受けを広くしておくことの重要性、現場で起きることへの想像力が大事だと、改めて痛感しました。

リスクは、見えていないからリスクなのであり、PlanとCheckのところ、何が起こるか、事態をきちんと想定できているか、過去にとらわれず不断の見直しを続けることが重要です。今後当社では、DXが本格的に進展します。情報セキュリティ委員会によるモニタリングや分野ごとのリスク管理だけでなく、サイバー攻撃も含めたハード・ソフトにわたるリスクマネジメントを考えていく必要があるでしょう。グループ各社、子会社の連携を十全に行うために、グループ各社のPDCA実施の手続きを常日頃から見直していくことが重要ですし、社外取締役の視点でその取り組みを監督し、また後押ししていきたいと思っています。

役員一覧

取締役

取締役会長 金指 潔

東急(株)取締役
(株)東急レクリエーション
取締役
(公財)東急財団 代表理事
(理事長)
(一社)生涯健康社会推進機
構 代表理事(理事長)



所有する当社の株式数
110,446株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間
8年9カ月
(2022年6月時点)

選任理由

1968年の東急不動産(株)入社以来、住宅事業などに従事。2013年より2015年まで当社取締役社長、2015年より当社取締役会長として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見を有しています。また、持続可能社会、生涯健康社会の実現に取り組む外部団体の活動にも尽力し、環境・サステナビリティに関する見識を備えています。

代表取締役社長 社長執行役員

西川 弘典

東急不動産(株)取締役会長



所有する当社の株式数
50,675株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間
6年(2022年6月時点)

選任理由

1982年の東急不動産(株)入社以来、リゾート事業、人事部門、総務部門などに従事。2016年より当社取締役、2020年より当社取締役社長として会社経営に携わり、環境経営およびDXの推進に注力するなど、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティに関する見識を有しています。

代表取締役 副社長執行役員

植村 仁



所有する当社の株式数
49,775株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間
7年(2022年6月時点)

選任理由

1982年の東急不動産(株)入社以来、不動産証券化業務、海外事業などに従事。2013年より当社取締役として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティに関する見識を有しています。

取締役 執行役員 岡田 正志

東急不動産(株)
代表取締役社長



所有する当社の株式数
49,000株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間
4年(2022年6月時点)

選任理由

1982年の東急不動産(株)入社以来、オフィス・商業施設事業、再生可能エネルギー事業などに従事。2018年より当社取締役として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティに関する見識を有しています。

取締役 執行役員 木村 昌平

(株)東急コミュニティー
代表取締役社長



所有する当社の株式数
30,000株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間
3年(2022年6月時点)

選任理由

1984年の東急不動産(株)入社以来、海外事業、シニア関連事業、財務部門などに従事。2019年より当社取締役として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティ、DXに関する見識を有しています。

取締役 執行役員 太田 陽一

東急リパブル(株)
代表取締役社長



所有する当社の株式数
31,115株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間
2年(2022年6月時点)

選任理由

1983年の東急不動産(株)入社以来、仲介事業、人事部門などに従事。2020年より当社取締役として会社経営に携わり、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見を有しています。

役員一覧

取締役

取締役 執行役員 星野 浩明



所有する当社の株式数
11,800株
(2022年3月末時点)

選任理由

1989年の東急不動産(株)入社以来、オフィス・商業施設事業などに従事。2018年より当社執行役員として経営企画部門などの一般管理部門を担当し、当社グループにおける豊富な業務経験と会社経営全般に関する知見、環境・サステナビリティ、DXに関する見識を有しています。

取締役 野本 弘文



東急(株)代表取締役会長
(株)東急レクリエーション
取締役
東映(株)社外取締役
(株)三菱UFJフィナンシャル・
グループ 社外取締役

所有する当社の株式数
36,724株
(2022年3月末時点)

選任理由

当社の主要株主である東急(株)の代表取締役会長であり、会社経営全般に豊富な経験と幅広い見識を有しています。

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

8年9カ月
(2022年6月時点)

社外取締役

社外取締役(独立役員) 貝阿彌 誠

セーレン(株)社外監査役
日本郵政(株)社外取締役



所有する当社の株式数
3,200株
(2022年3月末時点)

選任理由、期待する役割

裁判官および弁護士として培った、企業の法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。なお、当社との間に顧問契約はありません。同氏は、法律家としての専門的知見と長年の経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

4年(2022年6月時点)

社外取締役(独立役員) 新井 佐恵子

(有)アキュレイ 代表
住友ファーマ(株)社外取締役



所有する当社の株式数
900株
(2022年3月末時点)

選任理由、期待する役割

公認会計士としての会計・財務に関する豊富な知見に加え、企業においてCFOや海外現地法人の代表を務めるなどの経営経験を有しています。その知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、知見に基づく業務執行への助言や、ステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。

2021年度
取締役会への出席状況
12回 / 12回 (100%)

取締役在任期間

4年(2022年6月時点)

社外取締役(独立役員) 三浦 惺

日本生命保険(相)
社外取締役
(株)ひろぎんホールディングス
社外取締役(監査等委員)



所有する当社の株式数
1,800株
(2022年3月末時点)

選任理由、期待する役割

公益性の高い通信事業を担うNTTグループにおいて要職を歴任され、長期的かつ持続的な視点に立った持株会社の経営、また海外事業、人事・労務、DXなどに豊富な経験と幅広い知見を有しています。その知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。

2021年度
取締役会への出席状況
9回 / 10回 (90%)

取締役在任期間

1年(2022年6月時点)

役員一覧

社外取締役

社外取締役(独立役員)
星野 次彦
(一社)日本損害保険協会理事
(副会長)



所有する当社の株式数
400株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
10回 / 10回 (100%)

取締役在任期間
1年(2022年6月時点)

選任理由、期待する役割

財務省および国税庁における業務や在職中に取り組まれた金融庁の設立等を通じて培った、会計・財務および法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する知見やグローバルな視点を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。同氏は、行政官として専門的知見と長年の経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

社外取締役(独立役員)
定塚 由美子
清水建設(株)社外取締役



所有する当社の株式数
0株
(2022年3月末時点)

2021年度
取締役会への出席状況
10回 / 10回 (100%)

取締役在任期間
1年(2022年6月時点)

選任理由、期待する役割

厚生労働省における業務や在職中に取り組まれた働き方改革、女性活躍推進等を通じて培った、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、人事・労務および環境・サステナビリティに関する知見を活かし、当社の経営を監督するとともに、業務執行への助言やステークホルダーの視点に立った意見等をいただくことを期待しています。同氏は、行政官として専門的知見と長年の経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

独立社外取締役の独立性判断基準

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、当該社外取締役に独立性があると判断しています。

- 1) 当社の連結売上の2%以上を占める取引先の業務執行者
- 2) 当社が売上の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10百万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

役員一覧

取締役のスキルマトリクス

当社は監査役会設置会社であり、取締役会には監督機関としての実効性ととも、重要な業務執行の意思決定機関としての役割も求められます。そのため、取締役会の構成は、多様性にも留意しながら、長期経営方針および中期経営計画の推進に必要なスキルを備えた体制とすることが望ましいと考えています。取締役会全体で具備することが望ましいスキル項目として、「企業経営」「環境・サステナビリティ」「会計・財務」「法務・コンプライアンス・リスクマネジメント」「グローバル」「人事・労務」「DX」の7つを定め、取締役候補者の選定に際しては、これを踏まえて検討しています。

取締役			専門性と経験							委員会メンバー		
氏名	社内/社外	性別	企業経営	環境・サステナビリティ	会計・財務	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	グローバル	人事・労務	DX	指名・報酬委員会	リスクマネジメント委員会	サステナビリティ委員会
金指 潔	社内	男性	●	●						●		
西川 弘典	社内	男性	●	●		●		●	●	●	◎委員長	◎委員長
植村 仁	社内	男性	●	●			●				●	●
岡田 正志	社内	男性	●	●							●	●
木村 昌平	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●
太田 陽一	社内	男性	●					●			●	●
星野 浩明	社内	男性	●	●	●		●		●		●	●
野本 弘文	社内	男性	●						●			
貝阿彌 誠	社外(独立)	男性				●				◎委員長		
新井 佐恵子	社外(独立)	女性	●		●		●					
三浦 惺	社外(独立)	男性	●	●			●	●	●	●		
星野 次彦	社外(独立)	男性			●	●	●			●		
定塚 由美子	社外(独立)	女性		●		●		●				

役員一覧

監査役



常勤監査役
持田 一夫



常勤監査役
橋詰 雅彦



社外監査役(独立役員)
武智 克典
武智総合法律事務所 代表



社外監査役(独立役員)
仲澤 孝宏
公認会計士
花王株式会社 社外監査役

執行役員

会社における地位	氏名	担当
社長執行役員*	西川 弘典	グループ内部監査部担当
副社長執行役員*	植村 仁	社長補佐 グループ海外事業、グループ海外企画部担当
執行役員*	岡田 正志	東急不動産担当(東急不動産株式会社 代表取締役社長)
執行役員*	木村 昌平	東急コミュニティー担当(株式会社東急コミュニティー 代表取締役社長)
執行役員*	太田 陽一	東急リハビリ担当(東急リハビリ株式会社 代表取締役社長)
執行役員*	星野 浩明	一般管理管掌、グループソリューション推進部担当
執行役員	三木 克志	東急住宅リース担当(東急住宅リース株式会社 代表取締役社長)
執行役員	吉浦 勝博	学生情報センター担当(株式会社学生情報センター 代表取締役社長)
執行役員	池内 敬	東急不動産 戦略事業ユニット担当
執行役員	田中 辰明	東急不動産 ウェルネス事業ユニット担当
執行役員	榎戸 明子	東急不動産 都市事業ユニット担当
執行役員	亀島 成幸	東急不動産 住宅事業ユニット担当
執行役員	小玉 潤	グループ総務部、グループ法務部、グループ人事部担当
執行役員	宇杉 真一郎	グループ企画戦略部、グループ財務部、グループDX推進部担当、グループ企画戦略部統括部長
執行役員	橋本 茂	コーポレートコミュニケーション部、グループ経営企画部、グループサステナビリティ推進部担当、グループサステナビリティ推進部統括部長

※印は取締役兼務者です