

グループ横断の情報セキュリティ方針に基づき、組織的・人的・技術的・物理的対策や点検を実施することにより、情報セキュリティの継続的な改善を行い、その結果は取締役会に報告しています。年2回開催しています。



コーポレートガバナンス体制

▶ 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。▶ [P.78](#)

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財を選任。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財を選任しています。なお、社外取締役候補者の選任にあたっては、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46%となっています。

取締役会における主な議題の例

2025年度

- 「中期経営計画2030」の進捗状況について
- 事業ポートフォリオマネジメントの進捗について
- 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に関する報告書の更新について
- 政策保有株式の保有意義の検証について
- 内部監査部門の監査報告
- IR活動報告
- KRI(重要リスク指標)モニタリング報告
- 経済および事業環境見通しについて
- 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、サステナビリティ委員会および情報セキュ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

取締役会の実効性評価

当社は、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支えるガバナンスの実効性を高めるため、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

1 評価方法 および 評価項目

2025年度は、取締役全員(13名、うち社外取締役6名)および監査役全員(4名、うち社外監査役2名)の計17名を対象に、アンケートを実施しました。

アンケートは、外部コンサルタントが設計・集計・分析を行い、その結果を踏まえて自己評価を実施するとともに、顧問関係のない弁護士から第三者評価を得ることで客観性を確保しています。また3年ごとにインタビュー形式の評価を実施し、2024年度からは経済産業省が公表する「社外取締役ガイドライン」を踏まえて社外役員による自己評価を導入するなど、継続的に評価手法の高度化を図っています。

評価項目は、①取締役会の構成と運営、②経営戦略と事業戦略、③企業倫理とリスク管理、④業績モニタリングおよび株主等との対話、以上4項目です。

2 総合評価(2025年度)

取締役会の実効性は概ね確保されていると評価されており、併せて、社外役員の機能発揮、サステナビリティ課題に対する実効的な監督、リスク管理体制が、当社取締役会の強みとして評価されています。

3 前年度課題への対応と今後の取り組み

2024年度の評価において課題と認識した事項への対応として、社外役員構成の多様化を踏まえた議論の活性化、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会および情報セキュリティ委員会報告の充実やリスク事項の適時共有、環境経営やIR等に関する情報発信の強化を進めたことが、実効性向上につながっていると確認されました。

一方で、経営上の重要課題に関する中長期的な議論の一層の深化、取締役会における議論のあり方や運営手法について継続的に見直していくこと、加えて、外部環境の変化も踏まえつつ、財務・人的資本・非財務課題に対するモニタリング機能の充実を図ることなど、今後の課題も明確になりました。

今後も有効に機能している各施策を継続するとともに、認識された課題に取り組むことで、一層の実効性向上を図ります。



コーポレートガバナンス体制

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おり、社内規程により委員長は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。

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。

2025年度の開催実績は4回、委員の出席率は100%でした。なお、2026年度の体制は、以下のとおりです。

- 委員長 貝阿彌 誠(独立社外取締役)
- 委員 星野 次彦(独立社外取締役)
- 委員 定塚 由美子(独立社外取締役)
- 委員 宇野 晶子(独立社外取締役)
- 委員 西川 弘典(取締役会長)
- 委員 星野 浩明(取締役社長)

指名・報酬委員会における具体的な検討内容 2025年度

- 2024年度業務執行取締役および執行役員の業績連動報酬(賞与)に係る個人別評価
- 社外役員報酬について
- 代表取締役、役付取締役、筆頭独立社外取締役の選定
- 指名・報酬委員会の委員長および委員の選定
- 子会社における代表取締役の異動(社長交代)
- 2026年度取締役・執行役員および監査役体制

筆頭独立社外取締役

当社はコーポレートガバナンス・コードをふまえ、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。

- 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

- 中長期経営計画における経営指標達成等に必要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、法務、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) ▶ P.78

- 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
- 人財戦略
- DX

選任手続き

- 1 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財を候補者とします。
- 2 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。
- 3 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体制

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みません）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ります）に対して、合計で1事業年度当たり13万ポイント（1ポイント＝1株）を上限としており、当社に対し不利益、不都合の所為があったと判断された者などに対しては、付与済みのポイントの全部または一部を失効させることができる制度としています。

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。

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

1 月例報酬

日々の業務執行の対価としての基本報酬

2 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などにより実施）

3 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などを参考とし、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

当社が求める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

月例報酬5：賞与4：株式報酬1の構成割合を目安とする

（注）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

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体制

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／監査役会

当社は監査役制度を採用しています。監査役は、株主の負託を受けた独立の立場から取締役の職務執行を監査しており、監査役職務を執行するために十分な情報を収集するとともに、取締役会においても議案の説明を求め、積極的に意見を表明しています。

常勤監査役2名と非常勤監査役(独立社外監査役)2名で監査役会を構成しています。監査役会は、監査役監査の方針および計画を策定し、各監査役の職務の分担などを定めるとともに、役割に応じた各監査役の監査実施結果を共有しています。

監査体制／三様監査の連携

三様監査の主体である内部監査部門、監査役(会)および会計監査人は、内部監査規程、財務報告に係る内部統制基本規程、監査役監査基準等に基づく相互の報告や情報共有のほか、それぞれ独立した立場で行う監査活動において必要に応じて連携しています。

また、内部監査部門および監査役(会)は、それぞれが行う内部統制システム監査や担当役員との意見交換などを通じて、内部統制部門と問題意識を共有しています。

内部監査部門の独立性・公平性を確保するため、グループ内部監査部を代表取締役社長の管轄に設置しています。また、業務執行者から独立した組織である監査役室を設置し、専任スタッフが監査役監査業務をサポートしています。

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。

2025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	516	283	144	88	16
(うち、社外取締役)	100	100	—	—	6
監査役	89	89	—	—	5
(うち、社外監査役)	26	26	—	—	3

(注) 株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

左記員数および報酬等の額には、2025年6月26日開催の第12回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名が含まれています。

賞与の額には、2025年度に係る役員賞与引当金が含まれています。

株式報酬の額は、2025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算定の基礎となっています。



リスクマネジメントの推進

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

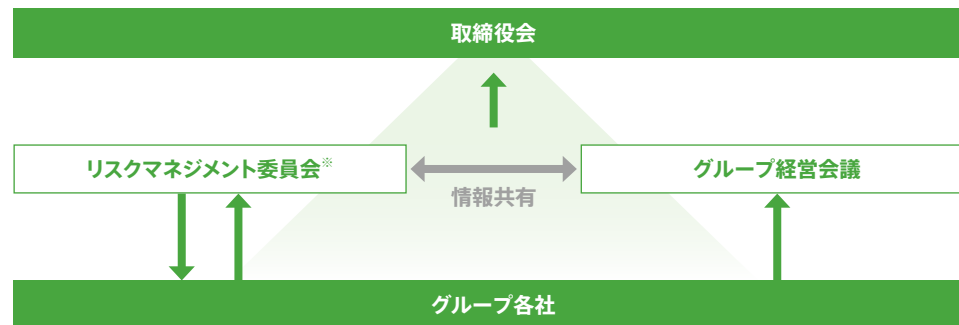
個別の重要リスクは、リスクの種類に応じてリスクマネジメント委員会およびグループ経営会議が各々管理し、リスク全体の統括的な管理はリスクマネジメント委員会が行い、取締役会へ報告します。

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。

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。また、内部監査部門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。

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の推進

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	・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	・投資対象アセットごとのリスクファクターを定めたうえで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	・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	・金融機関など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や適切なIR活動等をもとに株価の適正化を図る
気候変動リスク	・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 ・物理的リスク：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	・「TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言」に賛同 ・脱炭素社会への移行計画を策定し、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で審議・協議し、取締役会に報告
IT戦略リスク・デジタル戦略リスク	・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	・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	・国内の少子高齢化に伴う労働力人口の減少、それを背景とした人材不足が当社グループの成長を阻害	・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、従業員の多様な働き方への対応
情報セキュリティリスク	・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	・セキュリティ対策強化 ・標的型攻撃メール訓練などの研修実施による従業員のリテラシー向上
危機管理対応	・天災地変やテロ、事故、火災、疫病などが発生した場合や、環境問題、不動産の瑕疵が判明した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	・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	・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	・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、サイバー攻撃 (外部脅威)、故意／過失 (内部脅威) に伴う情報破壊、知的財産や個人情報の流出は重大な経営課題と捉えています。増大する脅威に対応すべく代表取締役を議長とする情報セキュリティ委員会にてリスク分析に基づく情報セキュリティに関わる

活動計画の策定、進捗管理を行い、グループ横断にて対策を推進しています。グループのITインフラ、セキュリティ対策を共通化、先進化するとともに、グループ会社のITガバナンス体制、情報システムに対し定期点検を実施し規程への準拠徹底を図っています。

コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンス経営によるリスク管理の実践を経営基盤として位置づけ、役員・従業員一人ひとりが法令遵守や「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・行動をするよう、「コンプライアンス・マニュアル」と定期研修を通じて周知・徹底

を図っています。さらに、グループ各社の従業員※が匿名で通報可能な内部通報窓口や顧問でない弁護士が受け付ける社外窓口を設置し、違反行為の早期発見と是正を図っています。(2025年度相談・通報件数162件)

※ 契約社員、派遣社員、アルバイトなども含む