

統合報告書
2023



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



SDGs宣言

“美しい生活環境の創造”を目指し、交通をはじめとした生活インフラやサービスと一体となったサステナブルな「まちづくり」に取り組み、事業成長と社会課題解決を両立させ、SDGsに貢献します。

東急株式会社

経営企画室
<https://www.tokyu.co.jp>

統合報告書2023の発行にあたり

統合報告書の発行は5年目を迎えました。これまでの発行を通じて、「長期循環型ビジネスモデル」により、長期的にどのように街の魅力高め、住み続けられるまちづくりを実践していくのかを一貫して発信してまいりました。加えて2022年度は創立100周年を迎えたことを機に、これまでの歴史の中で積み上げてきた非財務資本の強みを整理して開示しました。

本報告書では、2021年度を始期とする中期3か年経営計画の最終年度を迎えるにあたり、中計で掲げた「収益の復元」と「新たな成長への転換」に向けた、「構造改革」と「環境変化対応」の進捗を中心に取り上げ、特に次の点をお伝えしたいと考えています。

▼ポイント

- ・2023年6月29日からの新社長体制における抱負
- ・中期経営計画の最終年度への取り組みの進捗
- ・サステナビリティへの取り組みの開示強化

また、統合報告書の情報ボリュームを見直すことで可読性の向上を目指し、より詳細な情報はホームページなどで確認できるよう情報開示を見直しました。

本報告書をステークホルダーの皆様との対話のツールとし、さまざまなご意見やアドバイスをいただきながら、さらなる価値協創に取り組み、持続的な企業価値の向上につなげてまいりたいと存じます。

2023年9月

東急株式会社
取締役 常務執行役員 経営企画室掌管
「統合報告書2023」発行責任者 **濱名 節**

編集方針

本書は、当社が中長期にわたり、どのように価値を生み出していくかについて、過去・現在・未来の姿とサステナブル経営の仕組みをお示しすることで、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的としています。また、本書の発行を通じて、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深化させ、頂戴したご意見を改善に生かし、さらなる企業価値向上の取り組みを進めてまいります。

参照ガイドライン

IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。



報告対象

報告対象範囲：東急株式会社および連結子会社（当社グループ）
報告対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日（2022年度）を原則としていますが、一部当該期間の前後に活動する記述も含まれます。

発行時期：2023年9月

将来の見通しに関する特記事項

この報告書に記載されている意見や見通しは、報告書作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

最新の情報は下記IRサイトをご参照ください。
<https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir.html>

発行物の位置付け

発行物	内容	WEB
統合報告書	詳細はP.02目次をご参照ください。	
会社案内	全てのステークホルダーの皆様に向けて当社の概要および取り組みを分かりやすく説明しています。	
有価証券報告書	金融商品取引法第24条1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関する詳細な情報はこちらをご参照ください。毎年6月下旬に発行しています。	
コーポレート・ガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のコーポレート・ガバナンス（企業統治）の考え方や体制などを記述した、東京証券取引所へ提出している報告書です。機関設計、運用状況、取締役会の実効性評価などはこちらを併せてご参照ください。	
安全報告書	2006年の鉄道事業法の改正により公表が義務付けられた「安全報告書」として、東急電鉄の鉄軌道事業の安全に関する情報を体系的に記載しています。	

*サステナビリティの取り組み、環境データに関する詳細は、右記をご参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja>

統合報告書2023のハイライト

トップコミットメント

▶ P.09



強みのクリエイティビティで
独自の循環再投資を成功に導く

新たなエリア価値の創出

▶ P.17



都心と沿線におけるまちづくりの特徴、
社会的効果・事業効果

サステナビリティの取り組み



社会的影響 (▶ P.25,55)、脱炭素移行計画 (▶ P.59)、
人権の尊重 (▶ P.64)、安全共創館 (▶ P.66)、
非財務データ (▶ P.85)

CONTENTS (目次)

東急を知る	03 私たちの目指すもの
	05 価値創造の軌跡
	07 At a glance
	09 トップコミットメント
	15 事業展開のフィールド
	17 新たなエリア価値の創出
価値創造ストーリー	21 価値創造プロセス
	23 ビジネスモデルと競争優位性
	25 将来像
経営戦略	27 経営計画の変遷
	29 中期3か年経営計画の進捗
	31 リスク・機会と将来の打ち手
	33 サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)
	35 財務担当役員メッセージ
事業別戦略と実績	38 事業別戦略と実績
	39 交通
	41 不動産
	43 生活サービス
	45 ホテル・リゾート
価値創造の源泉	47 人的資本
	51 知的資本
	55 社会・関係資本
サステナビリティを支える基盤	57 サステナビリティマネジメント
	59 脱炭素・循環型社会
	64 人権の尊重
	65 安全・安心
	67 社外取締役座談会
	71 コーポレート・ガバナンス 役員 執行役員 役員の構成
	73 機関設計 取り組み 体制 役員の専門性と多様性
	75 取締役会の審議・ 実効性向上に向けた取り組み
	77 諮問委員会の活動 / 選任等 / 経営人材育成 / 報酬
	79 グループガバナンス・政策保有株式 コンプライアンス
企業情報	81 経営成績
	83 11か年財務データ
	85 非財務データ
	87 主な関係会社 会社概要・株式情報

私たちの目指すもの

私たちは、公共交通整備と土地開発をルーツとし、人々が理想とする「楽しさ」「豊かさ」「美しさ」の実現と寄り添い、質の高い、洗練された生活価値を提供します。「美しい生活環境の創造」を目指し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、「調和ある社会」と、「一人ひとりの幸せ」を追求します。

原点/DNA

まちづくりを通じた社会課題解決



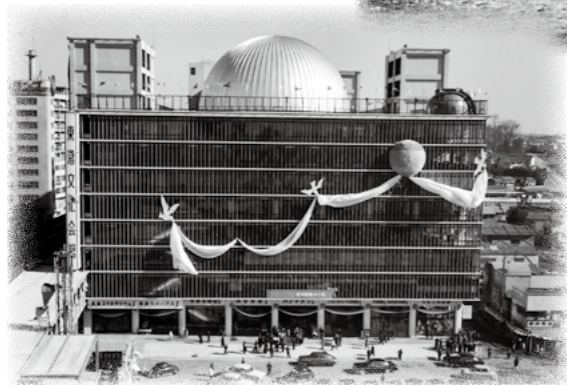
渋沢 栄一



五島 慶太



- 交通と土地開発が一体となったまちづくり
- 新しい視点での生活品質を提供
- 地域共生と文化振興



価値基準

グループスローガン

美しい時代へー東急グループ

「美しさ」それは東急グループの、次の時代に向けた道しるべであり、価値基準です。我々が求める「美しさ」とは、人、社会、自然が調和した中で、国を超え世代を超え、一人ひとりの心に深い感動を呼び起こすありようのことです。

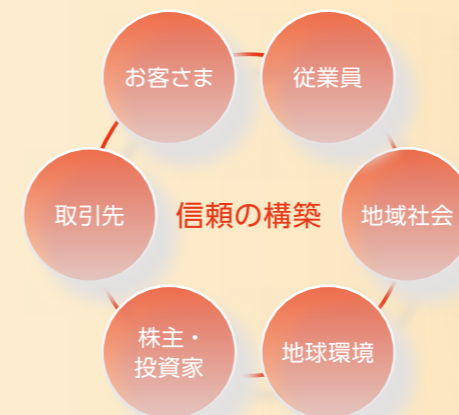
東急グループは、洗練され、質が高く、健康的で、人の心を打つ「美しい生活環境の創造」を自らの事業目的とし、その実現に全力で取り組みます。そして優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう、お役に立ちたいと考えます。

「美しい時代へ」には、我々東急グループが、自ら美しくあり続ける覚悟と、美しい生活環境を創る先駆者になる決意が込められています。

社会における使命・役割

存在理念

美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。



ステークホルダーの皆様との信頼関係からはぐまれた安心を基盤に調和から生み出される心地よさを大切にして一人ひとりのこだわりに応える気配りと上質で洗練された日々の暮らしを提案します。

価値創造の軌跡 —「まちづくり」を通じた社会課題解決—

創業以来、公共交通整備と土地開発を両輪で行い、公共性と事業性を両立させた「まちづくり」を進めてきました。時代の変化に伴い生じる各エリアの社会課題に対し、新しい視点で生活サービスやライフスタイルを提案することにより、エリア価値の継続的な向上に取り組んできました。

便利さの追求

1922～1950年代
震災・戦災からの復興と大都市への人口集中

- 郊外住宅地の暮らしと足
- 渋谷の復興と生活利便機能整備

提供価値

豊かさの追求

1960～1980年代
高度経済成長から成熟社会へ

- 鉄道ネットワーク拡充による交通利便性の向上
- 人々の豊かさを深めるサービスの提供(量から質へ)
- 良好な生活環境を整えた多摩田園都市の開発

選択と集中

1990～2000年代前半
バブル経済崩壊・少子高齢化

- 鉄道ネットワーク拡充と快適性の向上
- 沿線への集中投資によるエリア価値向上
- 再開発着手による渋谷活性化

多様性の追求

2000年代後半～現在
少子高齢化の進行、インバウンド需要、コロナショック

- 街と駅の一体開発による課題解決と魅力向上
- 職住遊近接、住み替えを促進するサービスの提供
- 多様な世代の生活支援/安全・安心なまちづくり

新しい時代に
求められる
価値提供

東急のアクション

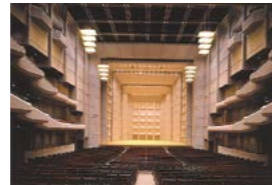
- ▶ 鉄道路線の延伸
- ▶ 国策を視野に入れた事業展開 (住宅・鉄道・高速道路の整備、観光による外貨獲得)
- ▶ グループ多角化



1932年 多摩川台 (田園調布) 住宅地

鉄道敷設や路線の延伸を通じて郊外住宅地の交通利便性を高めるとともに、ターミナル駅である渋谷に百貨店や商業施設、プラネタリウムなどの文化施設を開業し、生活利便機能も充実させました。

- ▶ より広域で密な鉄道ネットワークの構築
- ▶ 生活サービスにおける質や領域の拡大



1989年 文化複合施設「Bunkamura」開業

多摩田園都市区画整理事業が本格化し、同地区をモデルケースとしたまちづくりの地方への展開やホテルなどの海外事業を始めました。また、豊かになる社会の中で多様化するニーズに応えるため、3C (カルチャー・CATV・クレジットカード) 事業を展開し、提供価値の質を深め、領域も拡大しました。

- ▶ スローガンの改訂「美しい時代へ」
- ▶ 鉄道複々線化・ネットワーク化
- ▶ 選択と集中・財務体質強化



2006年 複々線化された区間で並走する東横線と目黒線

選択と集中によるグループ再編により財務体質強化を図り、相互直通による鉄道ネットワークの強化や渋谷・二子玉川・たまプラーザなどの拠点開発に着手し、沿線価値向上に取り組みました。

- ▶ 長期ビジョン「3つの日本一」
- ▶ ガバナンス体制強化とひとつの東急
- ▶ まちづくりノウハウの海外への再展開



2012年 渋谷ヒカリエ開業

人々の価値観やライフ・ワークスタイルの変化・多様化をとらえ、渋谷の再開発や次世代郊外まちづくり、海外でのまちづくりノウハウの展開、鉄道線全駅ホームドア等設置 (こどもの国線を除く) など、安全・安心で快適な生活環境の創出に向けたまちづくりに、インフラとサービスの両面から取り組んでいます。

沿線人口と営業収益の推移



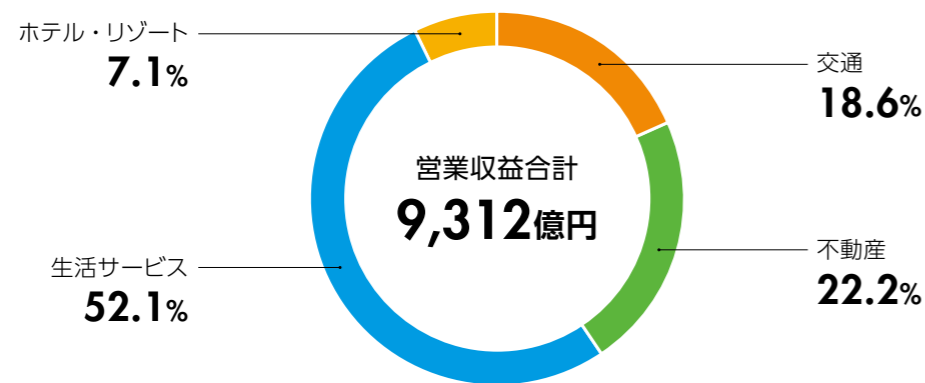
*沿線人口は1950年からの推移を表示するため、国勢調査のデータを基に算出しています。
*1977年度より連結決算適用、1999年度より新連結制度・有報改正を適用、2021年度より収益認識に関する会計基準を適用しています。

At a glance

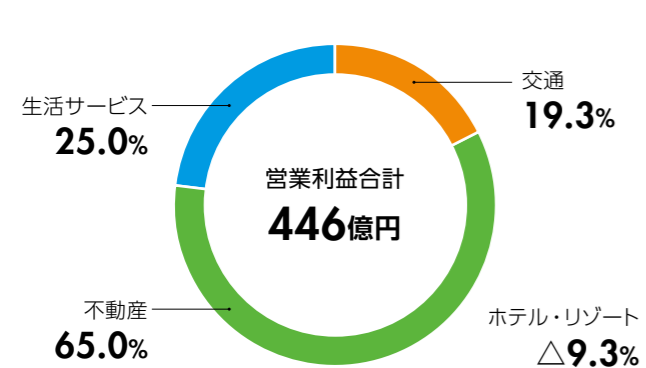
当社の企業グループは、当社、子会社129社、関連会社38社で構成されています。交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートを事業分野とし、東急線沿線を中心に、長期視点での「まちづくり」を手掛け、お客さまの生活に密着した事業を展開しています。
(2023年3月31日現在)

経営状況

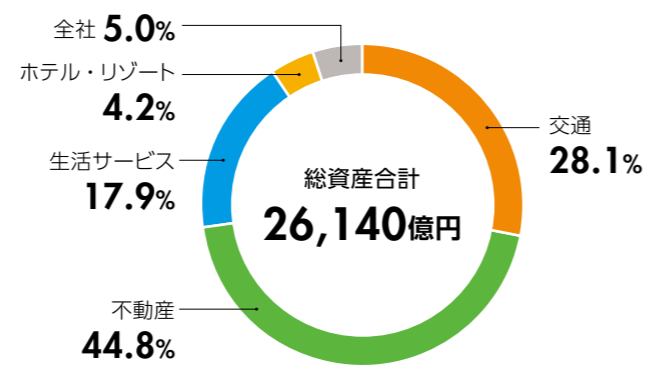
営業収益構成比



営業利益構成比



総資産構成比



親会社株主に帰属する
当期純利益
259億円

東急EBITDA^{※1}
1,446億円

※1 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

ROE^{※2}
3.6%

※2 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期中平均) × 100

EPS^{※3}
42.94円

※3 EPS = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 発行済株式数(期中平均)

有利子負債/
東急EBITDA倍率^{※4}
8.9倍

※4 有利子負債/東急EBITDA倍率 = 有利子負債(期末) ÷ 東急EBITDA

D/Eレシオ^{※5}
1.7倍

※5 D/Eレシオ = 有利子負債(期末) ÷ 自己資本(期末)

事業

東急線輸送人員 (東急電鉄) 9.8億人 (1位)^{※6}	賃貸可能面積 (当社持分) 1,451千m²	TOKYU POINT 会員数 285万人	ホテル・ 会員制リゾートホテル 部屋数 66店舗 12,849室
輸送効率 ^{※7} (東急電鉄) 6.6人/km (1位)^{※8}	渋谷周辺オフィス 賃貸可能面積 (当社持分) 167千m²	文化・エンタメ 施設数 35施設^{※9}	連結従業員数 23,763名

※6 関東大手民鉄8社中(東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄)
※7 輸送人員 ÷ 客車走行キロ
※8 関東大手民鉄8社中(東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄)
※9 当社グループが運営する劇場、美術館、多目的ホール、映画館等

サステナビリティ

東急線全路線 再エネ比率 100%^{※10}	男性育休取得率・ 平均取得日数 (当社) 90.6% 32.7日	なでしこ銘柄 10年連続^{※11}	独立社外取締役比率 4/11名^{※12}
<small>※10 再生可能エネルギー由来の実質CO₂排出量ゼロの電力の比率</small>		NADE SHI KO BRAND 2022 <small>※11 2012~2021年度</small>	女性取締役比率 2/11名^{※12} <small>※12 2023年7月1日時点</small>

環境・気候変動をはじめとした
各種イニシアチブへの加盟・賛同



主要なインデックス



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF TOKYU CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TOKYU CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

トップコミットメント

強みのクリエイティビティで
独自の循環再投資を成功に導く



東急株式会社
代表取締役社長

堀江正博

〈ご挨拶〉

2023年6月29日をもって、代表取締役社長に就任いたしました。沿線の都市開発や海外ホテル運営、不動産投資信託の立ち上げ等、これまでの多岐にわたる経験を最大限に生かし、当社の新たな成長を実現してまいります。

私たちの強み・DNA

独自のビジネスモデルのもと、クリエイティビティを発揮する

■メッシュ型の交通ネットワークと循環再投資

創業以来100年、当社はTOD（Transit-Oriented Development*：公共交通指向型都市開発）と呼ばれる手法でまちづくりを進化させてきました。網の目のように張り巡らせた鉄道とバスの交通ネットワークを形成し、沿線を中心としたエリアから得た収益の循環再投資によって継続的に街をバリューアップさせていく。これこそが当社のビジネスの根幹です。この沿線を中心とする「面」で都市開発を行い、長期視点で生活を豊かにする多彩なサービスを提供することで、当社はお客さまからの支持を得てきました。

街とは、一度つくり上げたらそこで終わりというものではありません。時間の流れや人々の生活スタイルに応じて、ソフトとハードの両面から絶えず時代に合わせて変化させていくべきものだと考えます。とりわけ沿線密着型の当社は、街の価値を向上させ続けるということに並々ならぬ想いを抱いています。沿線のバリューアップは当社の利益のみならず、不動産を所有する方や沿線でビジネスを行う方々にとっての価値創造にもつながります。

今後は循環再投資をさらに加速するための施策を打つことで標準的な不動産事業以上のリターンを稼ぎ出し、そこに各事業とのシナジーに加え、そのアウトパフォーム幅を大きくしていきます。そして、そこで得た資金を沿線に再投資する。こうした独自のビジネスモデルによって街を発展させ続け、この投資サイクルを早めることで、刻々と変化する外部環境に対応するとともに、お客さまに喜んでいただけるまちづくりを推し進めていきます。

■大切にすべきDNA

さらに、当社を語るうえで欠かせないものが、「クリエイティビティ」です。歴史を振り返ると、約100年前、東京都市部の住環境悪化が進む中で、当社は東京郊外に鉄道を敷き、住宅地を開発することで、郊外の緑豊かな住宅地から都心へ電車通勤するという生活スタイルを世に提示しました。暮らす人々の目線に立ち、スーパー、病院、大学など、それまでになかった生活利便機能を充実させるまちづくりは非常に斬新なものでした。お客さまはどのような暮らしをしているのか、駅前のスーパーに何を求めているのか、といったことを注意深く観察し、豊かな生活環境をつくるために必要なモノ・コトを徹底して研究し想像する。そのためには、クリエイティブな思考や行動が欠かせないものであり、もともと私たちのDNAに備わっているものです。

私自身、これまでに従事してきたさまざまな業務において、このような視点の重要性を学ぶことができましたし、今、従業員に対してもクリエイティビティの大切さを強く発信しています。創業以来培ってきた斬新でクリエイティブな発想を改めて思い起こし、さらに大きく飛躍していく。その意志を込め、私の名刺には「クリエイティブ・ディレクター」の文字を刻んでいます。

私は、五島昇元会長の「向こう傷は男の勲章」という言葉に憧れて当社に入社しました。今日的に言い換えると、「向こう傷はビジネスパーソンの勲章」でしょう。失敗を恐れずにチャレンジする。もし失敗したならば、そこでしっかりとノウハウを蓄積し、再びチャレンジする。こうした共通の価値観のもと、新たなソリューションを生み出すことができる企業集団をつくり上げていきます。

*TOD（Transit-Oriented Development）：TODとは、1993年に米国の建築家ピーター・カルソープが提唱した、自動車脱却社会を目指し公共交通を指向する都市づくりの概念。「沿線」型TODは、TODが世界的に着目される以前から、都心への人口集中に対応した健全な街の成長へと導くため、公共交通の利用を前提として、ターミナル駅および周辺開発とともに交通と郊外住宅地・都市開発の一体整備を行う日本独自の開発モデルであり、当社グループはこれを引き続き深化させてまいります。

中期3か年経営計画（2021年度-2023年度）進捗

需要回復を確実にとらえ、増収増益を実現

■ 環境変化への対応が実を結び始めた1年

2022年度は、経済の回復期にあって企業の復元力が試される1年となり、交通事業やホテル・リゾート事業を中心とした需要回復を背景に増収増益を果たしました。2023年5月の新型コロナウイルス感染症の5類への移行



にともない外出の機会は増え、インバウンド需要も回復しています。今後は、この変化をいかに事業機会につなげていくかが焦点となります。

この中計期間、収益復元に向けた構造改革を着実に積み上げてきました。目下の課題としては、建設資材やエネルギー価格の高騰、建設業従事者の減少などを背景とする建設コスト上昇への対応があげられます。これについては、プロジェクトの用途変更や行政との連携など、各種施策を打つ必要があると考えています。一方、このような課題を抱えているのは当社に限ったことではなく、今後、着工を遅らせたり、取りやめたりといった判断を行う企業も出てくると予想されます。当社としては、中長期視点に立って適切なタイミングで供給できるようなマーケットの状況を注視しながら、需要を確実にとらえていきます。

また、東京都心のマンション価格が高騰する中において、価格を抑えた住まいの提供も必要になります。例えば駅前から少し離れていたとしても、東急バスなど利便性の高い二次交通を利用することで暮らしやすい住環境を実現することも可能でしょう。当社の交通ネットワークを最大限に活用し、利便性や価格など、複数のニーズを満たすことができる住宅の提供にも取り組んでいきたいと考えています。

■ 企業価値の向上に向けて

事業間のシナジーをキーに、創出価値を最大化する

■ グループシナジーを生み出す

今後の成長を描くにあたり、現在開発が進む渋谷などの大型開発に加え、既存事業のポテンシャルに目を向けています。大型開発は収益化までの期間が長くなることから、その間を支えるためにも既存事業の安定化は不可欠です。しかし、各事業への期待はそれだけに留まりません。お客様のニーズにこまやかに対応することにより個々の事業はまだまだ成長を続けることができる、というのが私の見解です。

その鍵は、事業間連携にあります。多彩な事業を展開する当社ならではのシナジーによって、新たな価値をつくり出すことができるのではないかと。すでにホテルとエンターテインメントを融合させたサービスの提供も始めており、社内では事業の壁を越えて連携を強化していこうという機運が高まっています。事業と事業をつなぐことは、経営の役割です。この流れを増幅させるべく、今後も手を緩めることなく指揮をとっていきます。

■ 地域社会とともに街をつくる

まちづくりにおいては、沿線のお客さまとのつながりをさらに強化します。当社は多摩田園都市や渋谷を筆頭に、直近では自由が丘や綱島などにおいて地域ステークホルダーと良好で長期的な関係構築を進めています。また、開発から相当な期間が経過し、地権者をはじめとする地域の皆様との関係が薄まっている、もしくは関係が持っていないエリアでは、その強化が必要だと認識しています。行政や地域住民などのステークホルダーとの対話を通じて、改めて街のニーズをリサーチし、お客さまが真に望むまちづくりを行う。その際、お客さまが求めるものを当社自身の手で提供するのか、あるいは、その分野で優れたサービスを提供している企業と連携するのか、一つの型にとらわれることなく、クリエイティビティを発揮した提案

を行っていきます。

さらに街への投資という点では、エリアごとの投資利回りについての研究も進めたいと思っています。当社はこれまで、大型再開発を通して私たちが資産を直接持つことから発生するアセットビジネスのノウハウだけでなく、必ずしもアセットに依らない、幅広いプレーヤーとのネットワークを生かした不動産管理運営をはじめとした幅広いフィービジネスのノウハウも蓄積してきました。これらのビジネスが育ってきた今、エリアの特性やお客さまのニーズに応じたフィービジネスや、関連ビジネスのノウハウを組み合わせる別のエリアに広げていく。そのための新たな判断軸を経営の中に取り込み、さらなる成長を目指していく考えです。

■ 長期展望

これからも「住み続けたい街」を目指して

■ さらに魅力的な沿線への進化に向けて

街の未来を見据えるとき、切っても切り離せない課題として国内の人口減少があります。私は2000年以前からこの社会課題を注視し、その中でいかにして沿線の人口を増やすかについて考えを巡らせてきました。それから20余年、日本の人口は減少し続けています。しかし首都圏に限って言えば、人口流入が継続しているという事実もあります。これを一極集中として弊害的にとらえる向きもありますが、多くの人が集いディスカッションを通じてクリエイティビティがいかに発揮され、新たな価値が生まれるというプラスの効果も間違いなく存在するはずで

す。例えば渋谷スクランブルスクエアに、SHIBUYA QWSという多様な人たちが交流し、社会価値につながるアイデアや新規事業を生み出すことを目指した施設を設けました。渋谷にこのような共創の機会や場を集積させていくことで、まだ世の中のない新しい社会価値の創出に挑戦しています。私は、人口という「数」とともに、「価値の集積」にも目を向けたまちづくりを行っていきたくて考えています。そのために必要なことは、沿線の魅力向上です。既存の施設の更新投資や、新たなマンションの供給、移動の利便性を高めるバスとの連携強化などモビリティの向上に加え、生活を豊かにするサービスの創出など、循環再投資を通し

てまだまだできること、なすべきことがあるはずで

す。加えて、「雇用」という面からも沿線の魅力を向上させていきたいと考えています。子育て層や高齢者の皆様が無理のない範囲で働ける場を提供し、社会参画の機会を創出する。雇用機会の豊富さは、選ばれる街の理由の一つです。在住の方のみならず、通勤や訪問、海外からの旅行者も含め、多様な属性の人が集まるまちづくりに、強い覚悟を持って臨んでいきます。

■ レジリエンスのあるまちづくり

沿線を中心にビジネスを展開する当社は、「住み続けられるまちづくり」を目指しています。今後のまちづくりでは、災害への備えをはじめ、持続可能性を意識した施策が不可欠です。東急線沿線エリア内の木造建築物の多い「木密地域」では耐震性・耐火性が課題となっていくま

最後に

孫子の代まで選んでいただける東急ブランドへ

■お客さまとの信頼関係を紡ぐ

私たちが一番大切にしていることは、住む、働く、訪れるなど、東急線沿線のお客さまの間にある信頼関係です。2022年、東急線沿線では、東急百貨店がこのようなポスターを掲出しました。

「この店一番の自慢はこのまちのお客さまです。」

このキャッチコピーには、私たちの想いの全てが込められていると思います。当社の事業成長はお客さまのご満足や笑顔の上に成り立つものであり、お客さまの喜びこそが私たちの喜びといっても過言ではありません。今、従業員には、クリエイティビティの発揮とともに、お客さまにリピーターになっていただくことの重要性を伝えていきます。さまざまな事業を有機的に融合させ、究極のリピーターともいえる、「孫子の代まで住みたい沿線づくり」を進めていきます。そのために、積極的に現場に足を運び、街を訪れ、お客さまのニーズを肌で感じ取りながら、経営の舵取りを行っていく決意です。

■株主・投資家の皆様へ

私は東急リアル・エステート投資法人の運用に従事していた期間、IR活動に注力し、個人投資家から国内外の機関投資家まで投資家層を広げてきたと自負しています。その時の経験から、投資家の皆様と対話に必要なことは、丁寧なコミュニケーションと正確なデータの提供だと考えています。マーケットから強く要請を受けているサステナビリティ関連の情報開示に関しても、当社は早期から対応してきました。まちづくりという事業活動自体がESGやSDGs、持続可能性との関係が深いものであり、TCFDや災害対策も含め、さまざまな場面でサステナビリティを軸とする取り組みを進めています。今後ともマーケットの声に真摯に向き合いつつ、同時に当社の考え・方針をしっかりとお示しすることで、ご理解を得ていく所存です。今後とも東急グループをご支援くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。



高橋副会長 メッセージ

「変革」の機運を加速し、東急を進化させる

■新体制に受け継いでほしいこと、進化を期待すること

私の社長在任中を振り返ると、2018～2019年度までは順調だった業績が、2020年度から一転してコロナで大きく落ち込むという経験をしました。現中期3年経営計画では「変革」を中心テーマに据え、構造改革に注力しました。その結果、ようやく2023年度の営業利益は780億円の見通しとなり、コロナ前の2018年度営業利益819億円の9割まで回復しています。この間、全社で高まった「変革」の機運は、一時的なもので終わらせてはなりません。この流れを絶やさず、常に環境の変化に合わせて進化させてほしいと思います。また、事業環境が好転しても、従業員一人ひとりのモチベーションが高くなければお客さまに良いサービスをお届けすることはできません。この点は私としても注視し、創立100周年の節目もきっかけにしながら、従業員が会社の変革を感じて意欲的になれるよう力を入れてきました。特に若い人ほど「会社が変わってほしい」という想いが強く、目的意欲が高いため、彼らが活躍する場をつくる・広げることが今後も重要と考えています。

■新社長選任にあたり

堀江社長選任にあたり特に重視したのは実行力です。ホテル事業をコロナ前の水準が視野に入るところまで戻した堀江社長のリーダーシップを高く評価しています。人流が止まり、特に厳しい状況にあったホテル事業の指揮は大変だったはず

島田社外取締役 メッセージ

従業員の理解と共感を得ながら新領域への挑戦を期待

新社長の選任にあたり、次期候補者はそれぞれに優れた点がありましたが、その中で堀江さんは衆目の一致する候補でした。特に、ホテル事業の機能再編をやり遂げたところを評価しています。どの社外取締役も堀江さんの説明に「なるほど」と納得できました。折しも日本の人口減少の加速といった、過去と異なる事業環境でのかじ取りが求められる時代です。従業員が会社の方向性を理解し、共感し、ついていきたいと思えることが非常に重要です。トップの資質として、そうした人を動かす力が堀江社長にはあります。

東急リアル・エステート投資法人の設立母体を一から立ち上げ、同法人の上場を実現した実績なども踏まえ、社長としてリーダーシップを発揮し、株価・企業価値の向上にしっかりと取り組んでいただきたい。そのために私たち社外取締役もそれぞれの視点から提言を行ってまいります。

代表取締役副会長
高橋 和夫



です。多くの事業を抱える当社において、一人ではできないことには限界があります。組織・人を動かす能力に長けていることはトップに不可欠です。

また、現場の深い理解も重要です。当社には鉄道、不動産、小売り、ホテルと129社の子会社があり、現場こそが収益の源泉です。日々現場に足を運び、コミュニケーションを重ねてきた強みをぜひ発揮してもらいたい。現場を理解したうえで、連結経営のトップとして、これまで以上に高いレイヤーから俯瞰し、グループの方向性を発信してくれることを期待します。

他方で、トップが全て指示できるわけではないので、経営陣や各部門長が、中長期のビジョンを組織・従業員にいかに浸透させられるかが鍵となります。組織が大きいと、変革の動きが必ずしもスピーディーではないところもあります。固い岩盤があれば取り払い、さらなる進化に向けて力を尽くしてほしいと思います。

筆頭独立社外取締役
島田 邦雄



当社は沿線が核となり、安全・安心を土台に、その上に人々の喜びや楽しみといった新しい価値を提供する企業です。「強みになる領域」に注力し、限られた資源でいかに事業を大きくしていくか。国内だけでなく、海外も含めた新しいマーケットの「ここならいける」というところを探り当て、慎重かつ大胆に取り組むことを期待します。

事業展開のフィールド

日本有数の人口と消費が集中するエリアにおいて事業を展開しています。また、東急線沿線で培った事業ノウハウを基に沿線外への展開も進めています。

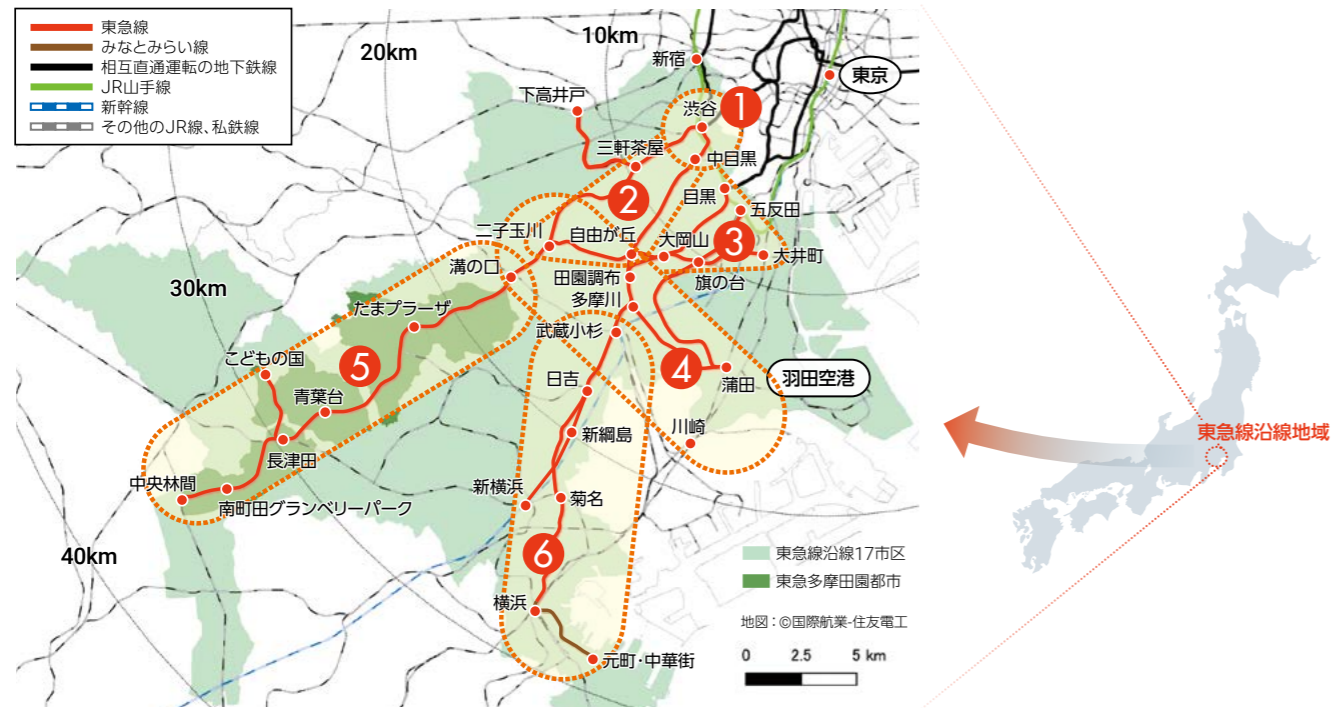
魅力的で個性的な「エリア価値」の創出

東急線沿線は東京の西南部に位置し、首都圏人口の15%が集積するエリアです。当社グループでは、各エリアごとの社会課題や人口動態を踏まえ、各エリアの特性を生かした開発を行っており、住んでみたい街ランキングなどの調査では、東急線の各駅は高い支持を得ています。

東急線沿線は、従前では2020年に人口のピークを迎える予定でしたが、最新のデータでは、2035年まで人口増加が続く予測となっています。また、2020年までは予測を上回る増加を示しています。これは、渋谷・二子玉川・たまプラーザなど、当社の沿線のまちづくりも寄与していると考えられます。

● 長期的な視点で取り組むまちづくり

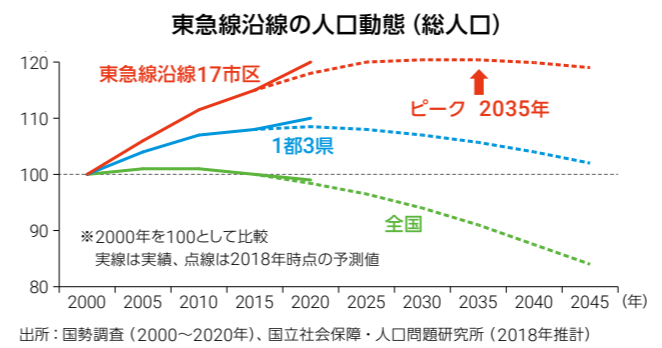
- 1 全体戦略(Greater SHIBUYA 2.0)に基づいてまちづくりを推進する当社グループにおける最重要拠点
- 2 クリエイティブ層が集まり、人口増加率の高いエリア
- 3 品川開発によりポテンシャル向上が見込める五反田・目黒・大井町エリア



- 4 新空港線計画、外環道延伸等、事業参画の機会が見込めるエリア
- 5 神奈川・川崎市、横浜市、大和市、東京都町田市にまたがる緑豊かなエリア
- 6 東急新横浜線開通によるアクセス向上・来街者増加が見込めるエリア

● 東急線沿線17市区データ

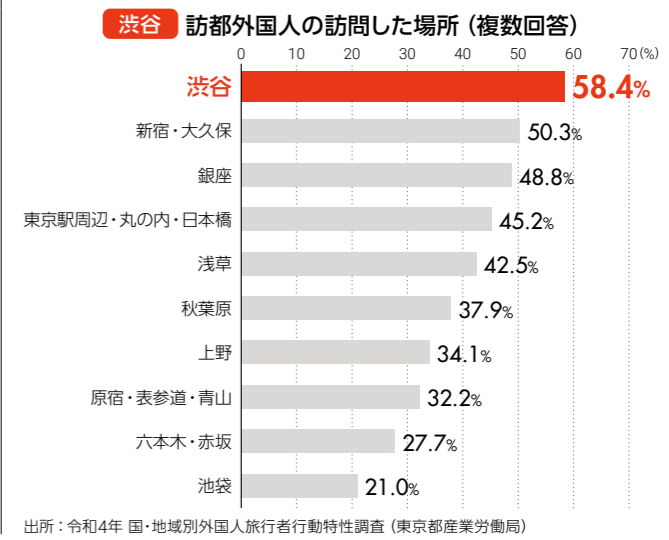
面積	492km ²	人口	552万人 (外国人含む) 首都圏(1都3県)の15% 〔住民基本台帳2023年1月1日現在〕
一人当たり課税所得	全国平均の1.5倍 (令和3年度(2021年度)個人所得指標)	沿線消費支出規模(推定)	8.6兆円 東京都区部、横浜市、川崎市 各々の「全世帯平均消費支出」* ※「2022年家計調査年報」(総務省)に基づき算出



沿線 住んでみたい街ランキング(2022年度)

1位	恵比寿	6位	横浜
2位	目黒	7位	広尾
3位	自由が丘	8位	二子玉川
4位	中目黒	9位	品川
5位	吉祥寺	10位	代々木上原

出所：MAJOR7 マンショントレンド調査



沿線外・海外での事業展開

沿線での事業を通じて得た強みを生かせる領域・地域への事業展開を行い、街の活性化と美しい生活環境の創造に寄与しています。

■ 交通事業で培ったノウハウを生かした空港運営事業への進出

空港運営事業は、安全を基軸として交通事業との親和性が高く、当社グループのノウハウが生かせる新事業として各地域の空港運営受託を行っています。空港運営を足掛かりとして、「北海道」「東北」「静岡・伊豆」「中四国」などの地域において、既存のグループ事業と連携し、相互成長を目指します。

仙台空港 旅客ターミナルビル
広島空港 旅客ターミナルビル

■ 海外のまちづくり

ベトナムでは職住遊環境の整備とバス事業との両輪による公共交通一体型のまちづくり、タイでは分譲・賃貸住宅事業、オーストラリアでは都市開発・宅地開発事業を推進しています。

ベトナム・ビンズン新都市 商業施設「SORA gardens SC」
タイ・バンコク分譲住宅「Burasiri Krunghthep Kreetha」
西豪州ヤンチェップ・ツーロックス地区での宅地開発事業

新たなエリア価値の創出①〈都心エリア〉 新宿・渋谷から新しい「文化」「体験価値」を発信する



Case 1 東急歌舞伎町タワー



Case 2 100年に一度の渋谷再開発

KABUKICHO TOWER TOKYU

特徴 戦後の歌舞伎町のまちづくりの思想(映画を含む文化・観光の振興)を継承し、世界へ向けた都市観光拠点として国内最大級*1のホテル×エンタメ施設を開業

コンセプト “好きを極める”

新しい文化・体験価値 新たな「好き」を生み出すストーリーづくり・ライフスタイルの提案

街の変化 インバウンドやファミリー層など新たな来街者の増加(さらなるにぎわいの創出や安全・安心イメージの向上)

- 社会的効果**
- 文化の継承と発信
 - 東京のナイトタイムエコノミーの牽引
 - まちの回遊性とにぎわいを創出する都市観光インフラの整備
 - エリアマネジメントによる持続可能なまちづくり
 - 環境効果(需要家主導による新設太陽光発電所を活用したコーポレートPPA*2導入)

事業効果 来館者数 100万人突破(開業後39日間)

*1 高さ200m以上で、ホテルとエンタメ施設(映画館、劇場、ライブホールなど)を含む複合施設における日本国内主要観光都市調査 調査期間:2022年3月((株)未来トレンド研究機構調べ)
*2 Power Purchase Agreement (電力購入契約)

WEB 参照リンク <https://www.tokyu-kabukicho-tower.jp/>

- 18・20F~47F ホテル
 - BELLUSTAR TOKYO
 - A PARTNER OF PAN PACIFIC HOTELS AND RESORTS
 - ペントハウス:45F~47F 5室
 - 客室:39F~44F 92室
 - SPA:47F
 - レストラン:45F
 - レセプション:18F
 - HOTEL GROOVE SHINJUKU
 - A PARTNER OF PARKROYAL HOTELS AND RESORTS
 - 客室:20F~38F 538室
 - レセプション:18F
- 17F DINING & BAR
 - JAM 17
- 9F~10F 映画館
 - 8スクリーン 752席
 - 109 CINEMAS PREMIUM
- 6F~8F 劇場 907席
 - THEATER MILANO-Za
- 1F~5F エンターテインメント & レストラン
- B1~B4 ライブホール/ナイトエンターテインメント施設

特徴 100年に一度の再開発。街の動線改良や防災機能の強化など“ハード面”の開発と、街を運営していく体制構築やブランディング活動などの“ソフト面”の両輪でのまちづくり

コンセプト ■ 「働く」「遊ぶ」「暮らす」の3要素が融合した、「渋谷型都市ライフ」の実現
■ 「デジタル」「サステナブル」への取り組みによる、持続性のあるまちづくりの推進

新しい文化・体験価値 ■ エンタテインメントシティとして、渋谷発・渋谷初の新しいビジネスやカルチャーを世界に発信

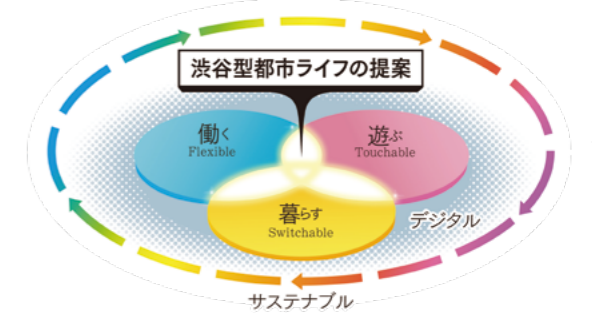
街の変化 ■ 若者のエンタメスポットから多様な世代が快適に楽しく過ごせる街へ
■ IT企業やエンタテインメントのさらなる集積

社会的効果 ■ 新たなライフスタイル発信・波及
■ オープンイノベーション活性化
■ エリアマネジメントによる持続可能なまちづくり
■ 災害に強く、安全な街(約4,000トンの雨水貯留施設、帰宅困難受け入れ施設2万㎡超)
■ バリアフリー等の利便性・快適性の向上

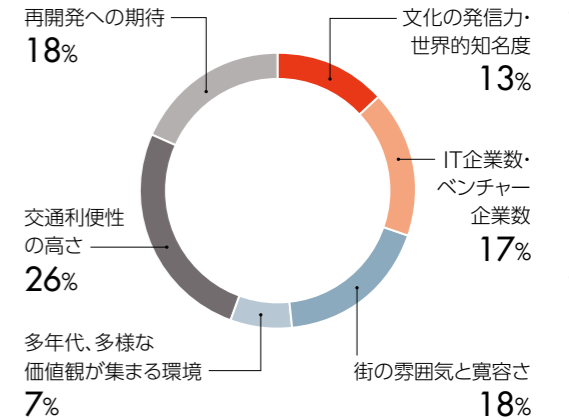
事業効果 ■ 街の回遊性向上
■ エリアの魅力向上
・ 2023年3月当社渋谷所在物件オフィス空室率 0.7%
・ 訪都外国人の渋谷訪問率 42.6% (2013年度) → 58.4% (2022年度) (東京都産業労働局調査)

WEB 参照リンク <https://www.tokyu.co.jp/shibuya-redevelopment/>

東急グループの渋谷まちづくり戦略「Greater SHIBUYA 2.0」



再開発やこれからの渋谷への期待



渋谷で活動する企業に対するアンケート結果より抜粋 (2020年12月~2021年2月、東急株式会社/東急不動産株式会社 共同実施)

新たなエリア価値の創出②〈沿線〉

利便性の高いモビリティを有する個性的・魅力的なまち



Case 3 相鉄・東急新横浜線開業

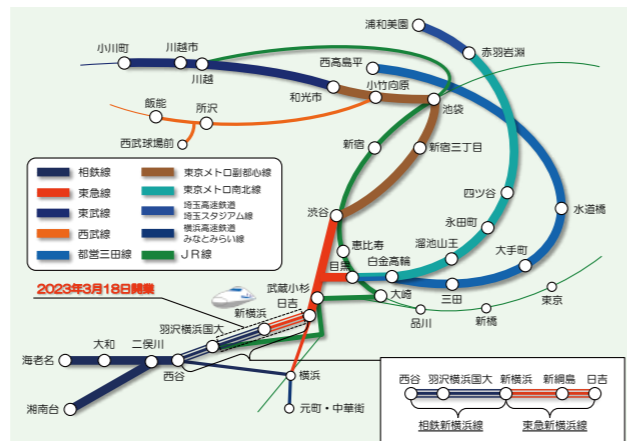
特徴 広域鉄道ネットワークの実現による
利便性向上
相互直通により7社局14路線を結ぶ、神奈川・
東京・埼玉地域に至る広域鉄道網を形成、
新幹線へのアクセスも向上

- 社会的効果**
- 新幹線へのアクセス向上
渋谷～新横浜 最速25分（15分短縮）
 - 利便性と乗車時間短縮
二俣川～目黒 最速38分（16分短縮）
 - 時間短縮便益7,800億円など30年間で
1兆円の便益

※2021年度算出、相鉄・JR 直通線と相鉄・東急直通線の便益
出所：独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構 令和3年度事業評価
監視委員会

事業効果 沿線エリア内の人流活性化、定住人口増加

	2023年度	需要定着後 (2026年度) 以降
輸送人員	+1,100万人	+1,700万人
運賃収入	+36億円	+55億円



神奈川・東京・埼玉地域に至る広域鉄道網を形成



23年ぶりの新駅・新綱島駅

共同住宅(252戸)、商業施設、公益施設が
一体となった新綱島駅直結の複合再開発建物
「新綱島スクエア」(2023年10月竣工予定)

WEB 参照リンク <https://www.tokyu.co.jp/railway/service/activity/network/chokutsusen/>



- 2020年 駅舎部分：「LEED NC（新築部門）」
ゴールド認証
- 2020年 駅舎を含む開発エリア：「LEED ND
（まちづくり部門）」ゴールド認証
- 2023年 第31回「地球環境大賞」大賞
（グランプリ）受賞



Case 4 沿線のサステナブルなまちづくり

特徴 地域や地域住民とのつながりを深め、個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現

沿線地域や地域住民とのつながりをつくり、変化・多様化する価値観やライフスタイルに対応するとともに、
街・人が持つ個性や魅力を最大限に生かしたまちづくりの推進

- 社会的効果**
- 安全で利用しやすい交通サービス 東急電鉄・列車百万キロ当たり運転事故件数 0.10（2021年度大手民鉄最少）
 - 元気で自分らしく生き生きできる、多様なライフスタイルに合わせた生活利便施設、サービス提供
 - 豊かさにつながる文化施設・事業、歩きたくなるまちづくり
 - 脱炭素・循環型のまちづくり
東急線100%再生エネ運行による実質CO₂排出量ゼロ
 - 地域社会と共に街の課題解決を図る、
共感・共助を生みだす地域コミュニティの活性化

事業効果 住み続けられる街が活性化することにより、
当社の事業機会創出・収益基盤の維持拡大を図る

- 南町田グランベリーパーク駅
 - 年間乗降人員 24.1%増加
（2016～2022年度）
 - 駅半径1km以内人口 10.9%増加
（2017年4月～2023年4月）
- 二子玉川駅
 - 年間乗降人員 9.5%増加
（2011～2022年度）
 - 駅半径1km以内人口 14.5%増加
（2011年4月～2023年4月）

● 二子玉川ライズ

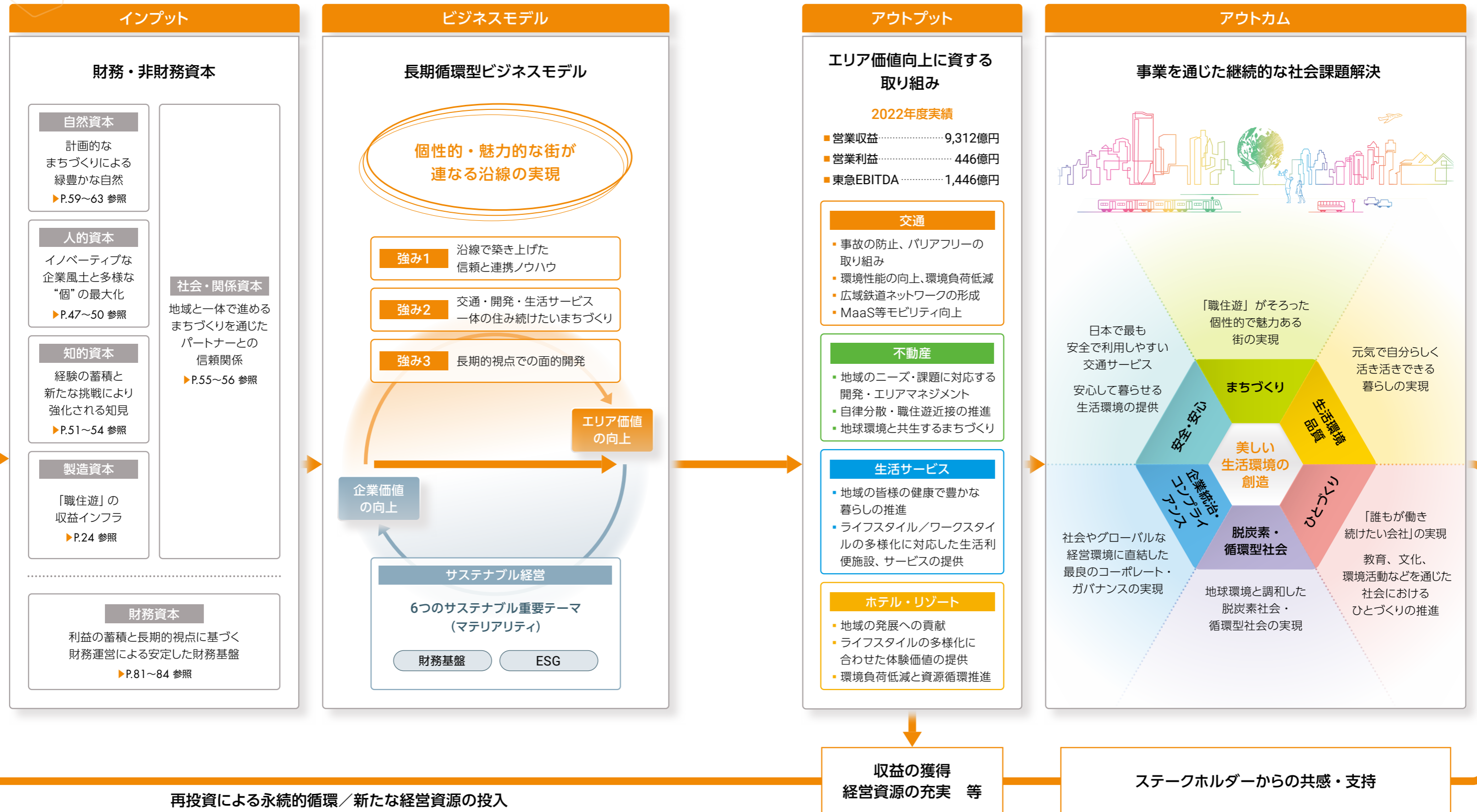


- 2014年 生物多様性「JHEP認証」最高ランク（AAA）取得
- 2015年 二子玉川ライズ・タワーオフィス：「LEED NC（新築ビル部門）」ゴールド認証
- 2015年 二子玉川ライズ：「LEED ND（まちづくり部門）」ゴールド認証
- 2016年 第25回「地球環境大賞」大賞（グランプリ）受賞

※米国グリーンビルディング協会（USGBC）が提供する LEED®は、高性能のグリーンビルディングの
設計、建設、維持管理に貢献する評価・認証プログラムです。LEED®およびそのロゴはUSGBCの登
録商標であり、使用には許可が必要です。

価値創造プロセス — 「美しい生活環境の創造」の実現

私たちを取り巻く社会課題に向き合い、経営資源を生かしてエリア価値・企業価値を向上させることで存在理念「美しい生活環境の創造」を実現します。



東急を知る

価値創造ストーリー

経営戦略

事業別戦略と実績

価値創造の源泉

サステナビリティを支える基盤

企業情報

ビジネスモデルと競争優位性 —長期循環型ビジネスモデル

私たちの成長は街の成長とともにあり、エリア価値の向上が企業価値の向上につながります。まちづくりを通じて、得られた価値を再投資することで、永続的循環を図っていく長期循環型のビジネスモデルです。街を持続的に発展させていくために、私たちの強みを生かして「個性的・魅力的な街が連なる沿線」を実現し、エリア価値の向上に取り組んでいます。そして、そのノウハウを各地のエリア価値向上にも活用しています。このエリア価値向上と企業価値向上の循環を支えるのがサステナブル経営です。

● 長期循環型ビジネスモデル

個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現

強み1

沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

強み2

交通・開発・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

強み3

長期的視点での面的開発

エリア価値の向上

企業価値の向上

サステナブル経営

サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

安全・安心

まちづくり

生活環境品質

ひとづくり

脱炭素・循環型社会

企業統治・コンプライアンス

財務基盤

安定的な収益・利益の獲得

ESG

ステークホルダーとの信頼関係の構築

強みをエリア価値向上につなげる

強み1

沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

田園都市株式会社や戦後の多摩田園都市における地域に根差したまちづくりにより、地域に住まう方々、街を訪れるお客さま、行政、企業、学術・研究機関とのパートナーシップを通じて、強固な信頼関係を築いています。この信頼関係と連携ノウハウが、循環型のビジネスモデルの源泉となっています。

〈関連ページ〉 ▶ 知的資本 (P.54) ▶ 社会・関係資本 (P.55~56)

強み2

交通・開発・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

交通利便性を整備するとともに、エリアにおけるニーズ・機会を生かす物件開発を行っています。併せて、生活者一人ひとりの人生のさまざまなステージに寄り添えるサービスを提供することで住み続けられる街をデザインし、社会課題の解決とエリア価値向上につなげています。まちづくりにおけるビジョンやリーダーシップ、実務面でのさまざまな知見を磨き続け、形にしています。

〈関連ページ〉 ▶ 新たなエリア価値の創出 (P.17~20) ▶ 知的資本 (P.51~54)

強み3

長期的視点での面的開発

沿線の特徴ある数々の街は、それぞれ単体の開発ではなく、交通ネットワークでつながり、全面的に連関しています。それぞれの街が持つ要素を組み合わせ、沿線という複数の自治体をまたがる広域での長期継続的なエリア価値向上を追求しています。

面的な広がりをもって都市インフラを支えることで、安全・安心で、自然や文化が守られた、人・自然・社会が調和した“豊かさ”を実感できるまちづくりを広げます。

〈関連ページ〉 ▶ 事業展開のフィールド (P.15~16) ▶ 将来像 (P.25~26)

主要な経営資源 (インプット)

(2023年3月31日現在)

製造資本

- 東急電鉄駅数、車両数 99駅、1,308車両
- 賃貸オフィスビル面積 約375,000m²
- サテライトシェアオフィス施設数 (直営店) 115施設
- 百貨店・ショッピングセンター 52施設
- スーパーマーケット 90店舗
- ホテル・会員制リゾートホテル 66店舗

社会・関係資本

▶ P.55~56 参照

- 「TOKYU POINT」会員数 285万人
- 東急線アプリダウンロード数 約138万ダウンロード
- CATV接続世帯数 118万世帯
- コンフォートメンバーズ (東急ホテルズ) 会員数 74万人

自然資本

▶ P.59~63 参照

- 緑豊かな自然を計画的に織り込んだ街並み
- 沿線における脱炭素・創エネの推進

知的資本

▶ P.51~54 参照

- 知見蓄積と活用、新たな知見の獲得
- DXの実現

人的資本

▶ P.47~50 参照

- 連結従業員数 23,763名
- 管理職に占める女性比率 (当社) 12.9%

財務資本

▶ P.81~84 参照

- 営業活動キャッシュ・フロー 954億円
- 自己資本比率 28.3%
- 有利子負債/東急EBITDA*倍率 8.9倍
- 長期優先債務格付 AA- (JCR)、A+ (R&I)

*東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

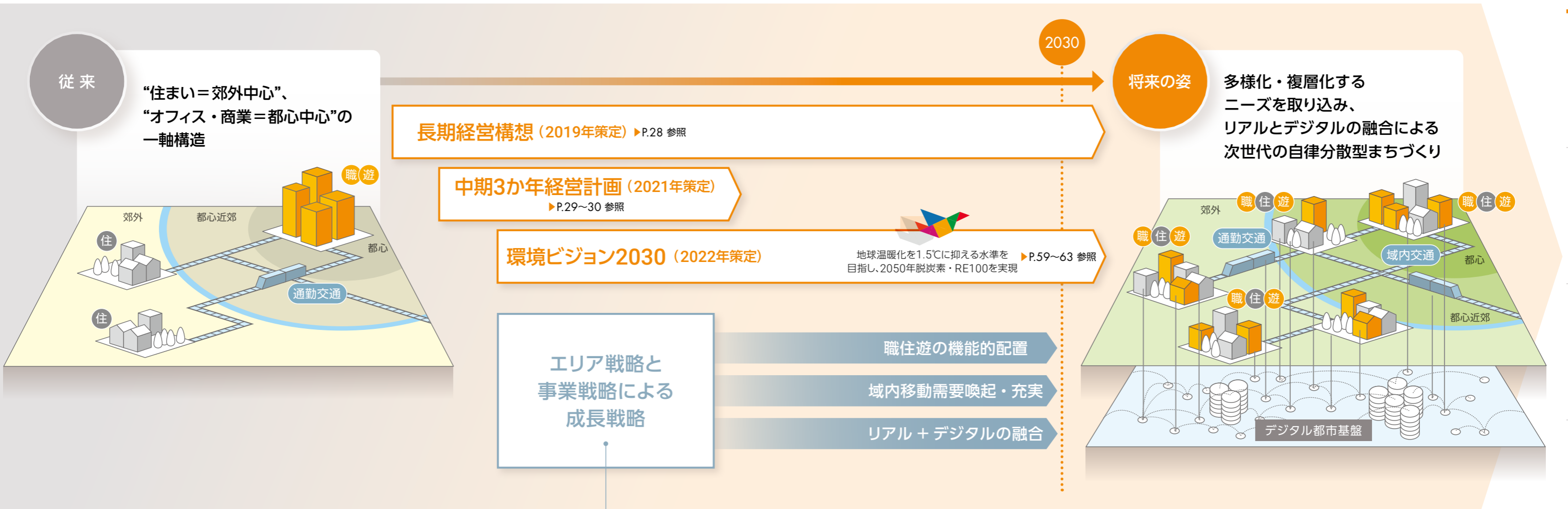
将来像 — 長期視点で描く未来

従来の、郊外に暮らし鉄道を利用して都心で勤務する「機能分担型の都市構造」から、都心・都心近郊・郊外のそれぞれに「職住遊」の機能を戦略的に配置し、街が有する地域資源を最大限生かした域内移動需要の創出や、定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動を活性化する「自律分散型の都市構造」への進化が必要と考えています。

自律分散型の都市構造に、人々のライフスタイルを支えるデジタルプラットフォームを組み合わせ、一人ひとりの顧客体験に沿ったサービス提供により、LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）の最大化を目指します。

人生100年時代の安全・安心と自分らしい生き方を実現できるまちづくりと、自然や文化を守り、人・自然・社会が調和した“豊かさ”を実感できるまちづくりを取り入れることで、魅力ある沿線であり続け、美しい生活環境を実現していくことが、私たちの目指す将来像です。

● 将来像の実現に向けた取り組み



職住遊の機能的配置

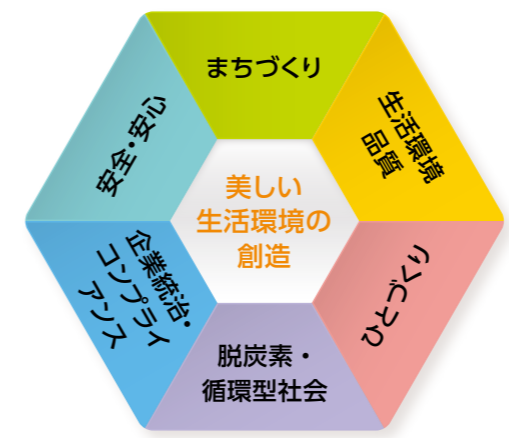
多様な働き方や暮らしを選択するライフスタイルの浸透が進んでいます。
働くこと（職）、暮らすこと（住）、アクティビティ（遊）といった人の生活要素を各エリアの特性に応じて充足し、さまざまな機能が配置された個性ある街が連なる沿線を目指します。

域内移動需要喚起・充実

従来の都心への通勤・通学を中心とした収益構造から変革し、域内移動需要を喚起・充実させ事業成長につなげていくため、街の個性を生かしたエリアブランディング、産・官・学との連携による活性化、MaaSなど交通手段の革新に取り組めます。

リアル + デジタルの融合

お客さまに密着した当社グループの事業特性を生かし、多様化する生活を科学的にとらえ、生活者一人ひとりがより快適に日々を暮らせるようにデジタルの力をもって最適化・変革します。お客さまと地域の理解に基づく日々の暮らしや人生を育む、新たな価値提供に取り組めます。



インパクト (社会的影響)

「美しい生活環境」
「調和ある社会」と「一人ひとりの幸せ」



経営計画の変遷

まちづくりには、長期的な視点、面での取り組みが不可欠です。各中期経営計画においても、安全・安心の確保・向上と事業環境の変化、社会課題解決を見据え、人口動態の変化を先取りした事業展開を進めることで、各計画を着実に実行してまいりました。

ポイント	長期的視点	安全・安心	財務目標・健全性
	長期の社会変化・課題を見据え、コロナにおいても目指す姿は変わらず	安全・安心を根幹として必要な安全投資を確保	2020年度*を除き、掲げた財務目標を着実に達成

※コロナ禍の影響が最も大きい年度

長期経営構想 ～未来に向けた美しい生活環境の創造～

当社は、2019年9月に2030年に向けた長期経営構想を公表しました。経営の基本姿勢として、サステナブル重要テーマに向き合い、事業を通じた継続的な社会課題解決に取り組む、サステナブル経営の方針を据えました。2030年に向け、エリア戦略・事業戦略などの成長戦略を示しつつ、2050年に描く未来として、「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧

れる街づくり”の実現」を掲げています。事業を取り巻く環境変化がコロナ流行を経て拍車がかかりましたが、将来の目指す姿は維持しながら、グループ経営体制の高度化にスピード感をもって取り組むとともに、ライフスタイルや社会課題の変化に迅速に適応すべく、戦略をさらに進化させ、取り組みを進めています。

	2012-2014年度 創る、繋ぐ、拓く	2015-2017年度 STEP TO THE NEXT STAGE	2018-2020年度 Make The Sustainable Growth	2021-2023年度 変革
基本方針	地域の生活価値を創造し続ける	沿線の深耕と新たな成長へのチャレンジ	サステナブルな「街・企業・人」づくり	事業環境変化への対応による収益復元と進化
事業環境	<ul style="list-style-type: none"> 沿線人口の将来的な減少 全国的に縮小する消費規模 アジア新興国における経済成長と増加基調にある訪日外国人観光客 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少、少子高齢化、居住地都心回帰 スマート・デバイスの普及、ビッグデータ利活用の拡大 新たな事業機会の出現（オリンピック等都心へのインフラ整備の集中） 国内市場の縮小、アジア市場の急成長 	<ul style="list-style-type: none"> 人口増減の地域格差、深刻な人手不足、働き方改革に向けた機運の高まり ECの隆盛、ビッグデータ利活用の拡大 新たな事業機会の出現（インバウンド、テクノロジー進展等） アジア市場の急成長、国際都市間競争の激化 コロナ禍による移動・交流人口の減少 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍による移動・交流人口の減少 ワークスタイル・ライフスタイル変容の加速 人口減少と少子高齢化の地域格差 デジタルテクノロジーの急速な進展 グローバルレベルでの脱炭素社会へのシフト
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道ネットワークの整備、安全対策の継続 渋谷、二子玉川等沿線開発のさらなる推進 生活サービス事業の推進・連携強化 海外でのまちづくり事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 安心感と満足感のより一層の充実（鉄道） 沿線開発と不動産事業のさらなる推進 ライフスタイル & ワークスタイル・イノベーション グループの経営資源を生かした新たな取り組み（リテール事業の推進体制強化、インバウンドへの取り組み） 	<ul style="list-style-type: none"> 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求 世界のSHIBUYAへ 沿線価値・生活価値の螺旋的向上 戦略的アライアンスによる事業拡大 ワークスタイル・イノベーションの進化 	<ul style="list-style-type: none"> 交通インフラ事業における事業構造の強靱化 不動産事業における新しい価値観への対応 新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化 各事業における構造改革の推進
成果	<ul style="list-style-type: none"> 安全投資547億円（ホームドア等設置駅42%） 東横線 - 副都心線との相互直通運転開始（2013.3）（2012-2014年度に輸送人員は5.0% 増加） 渋谷ヒカリエ（2012.4） 武蔵小杉東急スクエア（2013.4） 設備投資総額（3か年） ■ 3,625億円 最終年度営業利益・東急EBITDA ■ 営業利益 …………… 715億円 ■ 東急EBITDA … 1,515億円 	<ul style="list-style-type: none"> 安全投資771億円（ホームドア等設置駅69%） 二子玉川ライズⅡ期（2015.4） 渋谷キャスト（2017.4） 電力小売り・空港運営事業参入 設備投資総額（3か年） ■ 4,839億円 最終年度営業利益・東急EBITDA ■ 営業利益 …………… 829億円 ■ 東急EBITDA … 1,749億円 	<ul style="list-style-type: none"> 安全投資819億円（ホームドア等設置駅100%） 渋谷ストリーム（2018.9） 渋谷スクランブルスクエア東棟（2019.11） 南町田グランベリーパーク（南町田拠点創出まちづくりPJ）（2019.11） 設備投資総額（3か年） ■ 5,516億円 最終年度営業利益・東急EBITDA ■ 営業利益 …………… △316億円 ■ 東急EBITDA …… 747億円 	<ul style="list-style-type: none"> 東急新横浜線開通（2023.3）、東横線ワンマン運転開始（2023.3） 東急歌舞伎町タワー（2023.4） 構造改革の推進（ホテル事業、百貨店事業、連結運営体制の最適化等） 設備投資総額（3か年・計画） ■ 4,120億円 最終年度営業利益・東急EBITDA（計画） ■ 営業利益 …………… 700億円 ■ 東急EBITDA … 1,792億円
対計画	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益は3か年、計画利益を達成 東急EBITDAは3か年合計で達成 D/Eレシオは計画達成 	<ul style="list-style-type: none"> 数値計画を全て達成（営業利益／東急EBITDA／有利子負債・東急EBITDA倍率／参考指標（ROE）） 	<ul style="list-style-type: none"> 最終年度に数値計画の未達（コロナ影響） 大型開発プロジェクトやホームドア等100%設置などの安全投資など、重点施策は着実に実施・完了 	<p>（最終年度進行中。詳細はP.30 参照）</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業利益・東急EBITDAは各事業での需要回復・構造改革により達成の見通し 有利子負債／東急EBITDA倍率7倍台達成を見込む

※東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

中期3か年経営計画の進捗

2021年度を始期とする中期3か年経営計画の最終年度を迎え、当初基本方針として掲げた事業環境変化への対応による「収益の復元」と「財務健全性の維持」について、計画の達成見込みが立ってまいりました。重点戦略として掲げた取り組み・各事業の構造改革も、予定通り進捗しています。

中期3か年経営計画の基本方針

基本方針 『変革』～事業環境変化への対応による収益復元と進化

足元の事業環境変化への対応と構造改革諸施策の推進により、収益規模の復元を目指すとともに、本期間を“新たな成長への転換点”として位置付ける

収益の復元

2021年度 200億円の営業利益確保
各事業において着実な利益回復を図る

財務健全性の維持

有利子負債／東急EBITDA*倍率
7倍台を目指す

重点戦略

- 交通インフラ事業における事業構造の強靱化
- 不動産事業における新しい価値観への対応
- 新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化
- 各事業における構造改革の推進

財務運営方針

資金調達：

- 東急EBITDAの創出をベースに、運転資金・投資見合いで負債調達。

資金使途：

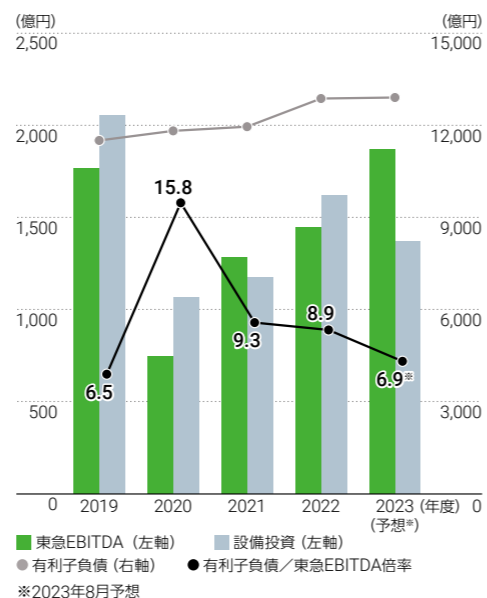
- 安全・維持更新投資、進行中の大規模PJ、構造改革関連投資を着実に実施。
- 不動産販売業は安定的な利益創出に向け、市況を見極めながら良好な物件の仕入れに取り組む。
- 株主還元は安定配当を継続し、中長期的に配当性向30%以上を目安とし、総還元性向も意識。利益・資金動向を考慮した機動的な自己株式取得も検討。

財務戦略：

- 2022年度は東急歌舞伎町タワー竣工等により有利子負債水準は一時的に増加したが、収益性の回復等により、2023年度は有利子負債／東急EBITDA倍率 7倍台以下を見込む。
- 金利上昇に対して、金利の長期固定化や市場性調達を活用等によりコスト極小化に努める。

*東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

● 東急EBITDA・設備投資・有利子負債の推移



計画2年目までの進捗状況と最終年度の見通し

	2021年度	2022年度	2023年度		
交通インフラ事業における事業構造の強靱化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 東急電鉄運賃改定申請 ■ オペレーション変革（東横線ワンマン運転／駅サービス、設備メンテナンスDX化等）着手 ■ 安全・安心のさらなる追求（設備健全性、車内のセキュリティ対策、気候変動適応） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 東急電鉄運賃改定実施（2023年3月～） ■ 東急新横浜線運転開始（2023年3月～） ■ 東横線ワンマン運転開始（2023年3月～） ■ 営業費用 恒常的に約50億円の費用削減を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術革新等によるさらなる効率化を推進 		
不動産事業における新しい価値観への対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「Shibuya Upper West Project」推進 ■ 生活者起点のまちづくり「nexus構想」発表 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 東急百貨店本店営業終了（再開発） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 東急歌舞伎町タワー開業 		
新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日用品小売り事業強化、EC強化 ■ ライフエンディング事業開始 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金回転型ビル事業への取り組み ■ 海外における不動産事業展開 	<ul style="list-style-type: none"> ■ BELLUSTAR TOKYO開業 ■ HOTEL GROOVE SHINJUKU開業 		
各事業における構造改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不採算ホテル撤退、固定費削減 ■ 東急百貨店賃貸化拡大、本社機能スリム化 ■ 不動産運営・管理事業の機能統合 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運営専業会社「東急ホテルズ&リゾート」始動 			
営業収益 (億円)	8,791	9,312	計画 10,000	予想* 10,329	
営業利益 (億円)	315	446	700	780	
親会社株式に帰属する当期純利益 (億円)	87	259	400	450	
有利子負債／東急EBITDA倍率 (倍)	9.3	8.9	7倍台	6.9倍	
全体総括	<p>事業環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響大 <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 赤字回避、利益目標（営業利益200億円）達成 ■ 当期純利益前期比650億円改善 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 収益規模の復元 	<p>事業環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギー価格の高騰 ■ 交通事業・ホテル・リゾート事業の需要回復 <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益446億円 ■ 当期純利益前期比172億円増加 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ホテル事業の抜本的機能再編・競争力強化 	<p>事業環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギー価格・物価高騰 ■ ベースアップ・賃上げ ■ インバウンドの回復 <p>成果／予想</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 自己株式取得（2023年6月） ■ 計画を上回る見通し <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 資本効率の改善 ■ 財務健全性の維持、さらなる向上 		

*2023年8月予想

リスク・機会と将来の打ち手

当社グループは、外部の環境変化を踏まえ、連結経営における最重要リスクと機会を特定し、将来の打ち手として事業戦略等につなげています。

2022度からの主な更新：「新たな感染症の拡大に伴うリスク」を最重要リスクの一つとしていましたが、今後の新たな感染症拡大対応も含め一定の成果を上げてしていると判断し、評価を見直しました。「働き方・人材確保に関するリスク」は重要度が高まり、長期リスクから最重要リスクへ位置付けました。

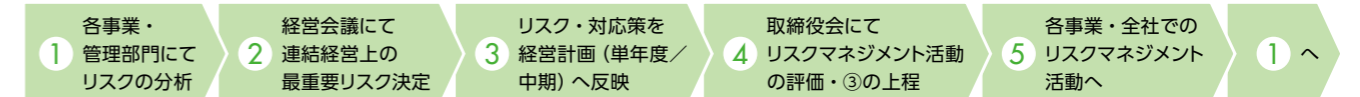
外部環境	最重要リスク	主なリスク事象	機会	事業戦略等 (打ち手)
ワークスタイル・ライフスタイル変容・多様化の加速	経営環境変化への対応に関するリスク	新常態やDX加速化への対応遅れ、需要・事業性の予測見誤り	<ul style="list-style-type: none"> ■ 郊外型オフィス、サテライトシェアオフィス需要の拡大 ■ AI、IoTを活用した都市インフラ、サービス需要の拡大 ■ 域内移動需要の創出・MaaS等のサービス拡充 ■ 消費行動変容による体験価値・家ナカサービス需要の拡大 ■ 各エリアの人口動態の変化を見据えたまちづくり ■ 脱炭素・循環型社会に適合する交通・都市インフラ・生活サービス等の需要拡大 ■ ESG投資、グリーンリカバリー投資獲得機会拡大 	<p>交通 ▶P.39~40 参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄道事業における安全性の追求、公益性と収益性の高次元での両立 ■ 空港運営事業やMaaS等、次世代の交通インフラビジネスを構築
コロナ禍を経た移動・交流人口の変化		金融市場混乱・金利環境悪化・信用不安等による財務状況悪化		
人口減少・少子高齢化／その地域格差	働き方・人材確保に関するリスク	各種市況の悪化およびCO ₂ コストの負担増等の調達コスト高騰	<ul style="list-style-type: none"> ■ 働きがいと働きやすさ、健康経営の促進による、「誰もが働き続けたい会社」の実現 ■ IT化 (DX含む) の推進、業務効率化推進による生産性向上 	<p>生活サービス ▶P.43~44 参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 個別事業の競争力強化および不動産事業との相乗効果追求 ■ 沿線・生活価値向上への機能提供 ■ 新技術導入による新たな顧客体験の提供や生産性向上
グローバルレベルでの急速な脱炭素社会へのシフト	安全管理への対応に関するリスク	事業展開エリアでの政権交代・税制等行政施策変更に伴う市況激変		
デジタルテクノロジーの急速な進展	コンプライアンスに関するリスク	事業展開エリアでの政権交代・税制等行政施策変更に伴う市況激変	<ul style="list-style-type: none"> ■ より安全でレジリエンスな交通・都市インフラの整備による社会価値・エリア価値向上 	<p>デジタル・テクノロジーの活用 ▶P.51~53 参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「デジタル」との融合により、「リアル」な価値の最大化に挑戦
		気候変動影響含む自然災害等への備え・対応不足		
		人為的事故の発生による損害補償、信頼棄損		<p>環境ビジョン ▶P.59~63 参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 脱炭素・循環型社会の実現に向けた目標とアクションの設定
		テロ・政情不安に伴う治安悪化による施設損壊・死傷事故等		
		コンプライアンス違反、会計処理の重大なミス・不正、ITセキュリティの不備等による社会的信頼喪失		

リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、定期的なリスク認識の再評価、およびリスク軽減に対する取り組み状況の評価を以下のプロセスで行い、発生回避および発生した場合の影響最小化に向けての対応に努めています。

▶気候変動リスクと機会の詳細 P.61~62 参照 ▶人権リスク詳細 P.64 参照

年間マネジメントサイクル



サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

当社グループの事業領域は多岐にわたっているため、優先して取り組むべき社会課題をマクロの視点でとらえ、6つの「サステナブル重要テーマ」を定めています。

※範囲の記載のないものは当社が対象

	創出価値	主な取り組み	主な指標	2023年度目標	2022年度実績	進捗評価/今後強化する取り組み
安全・安心	日本で最も安全で 利用しやすい交通サービス 安心して暮らせる生活環境の提供	<ul style="list-style-type: none"> 事故の防止 混雑率の平準化 安心して利用できる交通サービスの実現 災害リスクの最小化 食の安全性確保 	<ul style="list-style-type: none"> 自社起因の運転事故、輸送障害件数(東急電鉄) 運転事故 インシデント 輸送障害 ピーク時混雑率(池尻大橋～渋谷)(東急電鉄) 	0件 0件 — モニタリング指標	0件 0件 9件 135%	<p>評価: 大手民鉄最少の自社起因の運転事故、インシデント件数</p> <p>今後: 気候変動・地震等の自然災害リスク対策、車両内のセキュリティ強化。デジタル活用による事故リスクの効果的な低減</p>
まちづくり	「職住遊」がそろった 個性的で魅力ある街の実現	<ul style="list-style-type: none"> 渋谷再開発 次世代郊外まちづくり、nexus構想 サテライトシェアオフィス展開 空港運営事業(地方創生) 海外のまちづくり 	<ul style="list-style-type: none"> サテライトシェアオフィス「NewWork」 月間利用者数 住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数(空き家対策等相談数含む) 沿線17市区の人口増減率*1 	25,000人 2,500件 モニタリング指標	21,852人 3,089件 +0.344%	<p>評価: サテライトシェアオフィスなど急速なワークスタイルの多様化や社会ニーズに対応したサービスの提供</p> <p>今後: エリアの持続的な活性化のため、その街特有の社会課題を機会ととらえる事業の推進</p>
生活環境品質	元気で自分らしく生き活きできる 暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> 多様な世代に合わせた生活利便施設・サービスの提供 テクノロジー活用等による豊かで健康的なライフスタイルの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 保育園、学童施設数(賃貸・直営・公設受託)(東急キッズベースキャンプ/当社) ネットスーパー出荷店舗数(東急ストア) 東急線各駅における5Gシェアリングアンテナの導入駅数*2 	100施設 — 22駅	105施設 37店 0駅	<p>評価: 沿線住民一人ひとりの幸せと調和ある社会の実現に向け、ライフステージ、ライフスタイルに応じた多彩なサービスの展開</p> <p>今後: リアルとデジタルの融合を通じた顧客体験価値提供(参照: デジタル戦略P.51)</p>
ひとづくり	「誰もが働き続けたい会社」の実現 教育、文化、環境活動などを通じた 社会におけるひとづくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> 誰もが働き続けることができる・活躍できる就労環境の提供 文化事業や啓発機会の提供 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント 管理職に占める女性比率 男性育児休業取得率 教育制度利用率 健康経営指標 肥満者率 喫煙者率 運動習慣率 	A 10%以上 100% 30%以上 35%以下 22%以下 50%以上	B*3 12.9% 90.6% 24.3% 32.3% 22.7% 46.2%	<p>評価: 多様な“個”の活躍機会を拡大する制度の整備および風土・マインドの醸成</p> <p>今後: 「従業員の働きがい・満足度の向上」を「生産性向上」へつなげる好循環(会社への還元)の加速</p>
脱炭素・循環型社会	地球環境と調和した 脱炭素社会・循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量の削減 資源の有効利用(循環型社会) 生物多様性の保全・回復 サステナブルなサプライチェーンのマネジメントの推進 	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量削減率(Scope 1、2)*1(連結) CO2排出量削減率(Scope 3)*1(連結) 再エネ比率(連結) 環境負荷を低減するサービスメニュー提供(連結) SDGs行動する人 施設の環境認証取得(累計) 	△46.2%(2030年目標) △30.0%(2030年目標) 50%(2030年目標) 100件以上(2030年目標) 65%(2030年目標) 9件	△38.0% △11.0% 39.7% 17件 51.8% 10件	<p>評価: 東急線全線実質再エネ運行、およびこれに伴い連結CO2排出量を大幅に削減</p> <p>今後: 環境に良い行動変容を後押しするサービスメニュー提供など、循環型社会も含む街への取り組みの推進</p>
企業統治・コンプライアンス	社会やグローバルな経営環境に直結した 最良のコーポレート・ガバナンスの実現	<ul style="list-style-type: none"> 実効性の高いコーポレート・ガバナンスによる経営の公正性・透明性確保 コンプライアンス教育と効果・効率的な管理体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役比率 女性取締役人数 重大な法令違反の発生件数(連結) コンプライアンスに係る研修受講率 	1/3以上 2名以上 0件 100%	4/11 2名 1件*4 100%	<p>評価: 当社を親会社とする親子上場の解消</p> <p>今後: 取締役会の実効性評価に基づく取り組みの推進</p>

環境テーマを除き、中期3か年経営計画期間と合わせた目標設定となっています。目標に対する各年度の進捗はP.85～86、各サステナブル重要テーマごとの向き合う社会課題や指標設定の考え方や詳細は、WEBをご参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja/93/>

*1 2019年度比 *2 市場環境変化に伴う事業計画変更により2023年5月に目標変更 *3 2022年8月調査 *4 当社子会社の独占禁止法違反に係る起訴事案(▶P.80 参照)

特定・運用プロセス

1 社会課題の抽出と整理

300項目のロングリストから49項目のショートリストに絞り込み

SDGs	GRI	SASB	ISO26000
------	-----	------	----------

社会の一般的課題としてSDGsやISO26000、GRI Standards、また業界特有の課題としてサステナビリティ会計基準審議会(SASB)などを参考に、解決が期待される300項目のロングリストを作成しました。さらに、類似課題の統合や、当社の取り組み領域との関連を考慮し、49項目のショートリストを作成しました。

2 重要度の評価

「東急グループにおける重要性」 × 「社会における重要性」 で評価

ショートリストについて、「東急グループにおける重要性」と、ステークホルダーにとっての「社会における重要性」により評価し、サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)を仮評価しました。

3 社外有識者ダイアログ

サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)を特定するにあたり、社外有識者と担当役員との間でダイアログを行いました。

コメント要旨はWEBを参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja/93/>

4 サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)

社外有識者からの提言を踏まえて課題の重要度評価の妥当性を検証した後、経営会議を経て、中期経営計画とともに取締役会にて特定しました。

また、テーマごとに向き合う社会課題、「2030年に向けて目指す姿」を設定し、長期経営構想の経営基本姿勢として位置付けました。

5 サステナブル重要テーマと経営計画の一体化

長期経営構想策定や中期経営計画策定のタイミングでサステナブル重要テーマの更新有無を確認します。PDCAプロセスの詳細は「P.58 サステナビリティマネジメント」をご参照ください。

財務担当役員メッセージ

長期循環型ビジネスモデルによる
世代を超えたまちづくりのための
財務マネジメントの追求

取締役
専務執行役員

藤原 裕久



現中計の達成に向けて

現中計の遂行により 次期経営計画への再スタート地点へ

2021年度を初年度とした今回の中期3か年経営計画は、コロナの影響で後半の年度の営業利益の数字を計画発表段階でお示しできず、2020年度から2021年度は業績面でも人流への依存や固定費の重さといったビジネスモデルの弱さが露呈し、それまでの中計とは異なるものでした。しかし、各事業での構造改革や需要回復が進み、2023年度の営業利益は780億円の見通しとなっています。2018～2020年度の前中期経営計画では、公表当初掲げた目標営業利益は2019年度は780億円、2020年度は970億円でしたが、そうした点も踏まえると、ようやく2024年度からの新計画に向けた再スタート地点に立てるようになってきたとらえています。

サステナブルなまちづくり

再開発は長期循環型ビジネスモデルの象徴 世代を超えて連綿とつづくまちづくりのDNA

コロナの影響で人々の生活スタイルが変わり、生活に必要なもの全てが徒歩15分でアクセスできるという15-minute cityという考え方が欧米で広まっています。これは一極集中でなく、decentralized（分散型）なまちづくりということですが、当社グループは「自律分散型のまちづくり」の考え方を前中期経営計画、長期経営構想の頃から織り込んでいます。そのまちづくりは、これまでの世代がやってきたことを形にした、いわば「伝統」を継承したものです。今進めている再開発は、何年も前から計画を実行しているものであり、そうした意味で投資計画は基本的にこれまでと変わりません。時として象徴的な案件もありますが、それもまた連綿と継承してきたまちづくりのDNAを体現したものにほかなりません。

当社の強みと事業ポートフォリオ強化

多様な子会社を擁する独自の統合型グループ 強みを見つめ直すことでアップサイドの収益へ

当社グループは、産業界の異なる事業を複数持ついわば水平統合型の企業グループであり、特徴として、旧上場会社を含む比較的規模の大きな子会社を有しています。このような子会社が、当社へ適正賃料を支払うことで不動産賃貸事業に貢献するとともに、それぞれの事業を成長させることにより連結全体の事業利益の向上へも寄与しています。この、不動産賃貸業とグループ内テナントとの強靱なリレーションは私たちの強みであり、グループ運営に力を入れることによりさらにアップサイドの収益を生み出せるポテンシャルがあると考えています。

そのアップサイドの一つとして現在、DXを進めています。東急電鉄は、DXによるオペレーションの変革を進め、保守業務の最適化や、東横線のワンマン運転などを実現しており、DXがかなり進んでいます。一方リテール、ホテル事業はこれからキャッチアップが必要な領域でしょう。当社グループは各事業の構造が違うため、横断機能としての組織「デジタルプラットフォーム」を設け、各業態に合わせた適切なDXを進めるとともに事業間の連携を促進しています。ただ、このようなDXを通じた事業収支の改善も重要ですが、一方で企業にとってのR&Dという位置付けでまとまった予算を確保し、資産を持ってそれをもとに新しい収益を上げていくことも必要で、その取り組みは進めていきたいと考えています。

また、こうした事業を束ねる財務人材の育成、ひいてはグループ経営の最適な在り方も考えていく必要があります。例えば、事業部門の財務経理担当の従業員が、事業部門と本社の財務経理部門の二つの指揮系統に入る形なども参考になるでしょう。私は財務人材の育成においては、事業を理解したうえで専門性の向上が図れるような人材を輩出していきたいと考えています。

バランスシート運営

バランスシートの健全性・効率性

財務運営はまず絶対額でとらえることが重要です。まちの開発は概ね10年単位で行っていることから、2019年9月に公表した長期経営構想を考えたときから、2030年までの基本的な考えは変わりません。2017年度末の連結総資産は約2兆2,000億円でしたが、渋谷の投資が約4,000億円、沿線の再開発等も含め、2030年には概ね3兆円の連結総資産の規模になっている姿をイメージしました。ここでは、資産を単に増や

● バランスシートから見る財務運営の考え方

資産	負債
<ul style="list-style-type: none"> ● 資金 <ul style="list-style-type: none"> — 安定的な手元資金の確保 ● ポートフォリオの考え方 <ul style="list-style-type: none"> — 交通、不動産：社会インフラとして中長期視点で検討 — 生活サービス、ホテル・リゾート：事業環境の変化に合わせ、継続的な見直しを実施 — 成長投資：成長余力の大きいエリアに集中的に実施 ● 政策保有株式 <ul style="list-style-type: none"> — 継続的に縮減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有利子負債／東急EBITDA[※]倍率：現中計期間中に7倍台（2022年度実績：8.9倍） ● 資金調達 <ul style="list-style-type: none"> — 負債調達がメイン — 直接・間接金融のバランスを重視
純資産・資本	
<ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向30%以上（中長期的な目安） 	

※東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

すだけでなく、中身を見直していくことがポイントとなります。

有利子負債については、2022年度末で約1兆2,000億円あります。これまでの資本市場での需給や銀行の政策保有株式をめぐる長期的な規制動向等を踏まえ、資本市場が急変した状況下でも直接金融で負債をリファイナンスできる能力や、資産流動化などのバランスシートを使った資金調達力を重視しています。いかなる環境下でもリファイナンスできる水準を踏まえて、有利子負債のコントロールをしていく必要があります。

一方、2022年度末の自己資本は約7,400億円であり、年間の当期純利益が500億円であれば10年間で概ね5,000億円、投資や内部留保、還元の手手が積み上がるイメージです。これをどのように活用していくかを今後のポイントとして、債務とキャッシュ・フローのバランス、およびバランスシートの健全性と効率性を重視していきたいと考えています。それは、私たちがこの先もいろいろなことができる会社であり続けたいからです。今後の東急を担う人々たちにとっても、必要であれば借入ができる、資本調達もできる、そうしたバランスシートを目指すのが私のミッションです。

● CB[※]発行と株主還元

※転換社債型新株予約権付社債

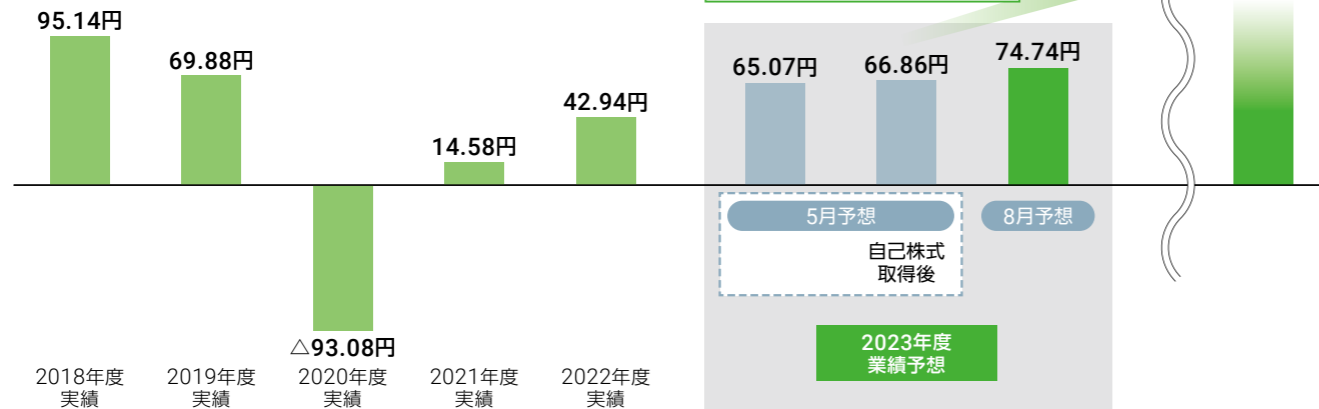
バランスシート運営に配慮した株主還元を実施

バランスシートの健全性・効率性を重視する中で、2023年6月、当社は合計600億円のユーロ円CB発行と300億円の自己株式取得を同時に実施しました。この施策には主に二つの考えがありました。

一つは、渋谷における「Greater SHIBUYA 2.0」の実現を

● EPS（1株当たり当期純利益）の持続的な成長の実現

- 優良開発案件の推進や主力子会社の成長によるさらなる成長を目指す
- 資産効率向上、資本効率改善を推進



はじめとした、各種再開プロジェクトへの設備投資です。私たちの再開は長期にわたり、流動化して資金を回収するには時間がかかります。よって、そのための「つなぎ」のファイナンスです。もう一つは、過去のグループ再編に伴い増加した株式に対する自己株式取得です。昔から当社の株を持っている株主の皆様にとっては発行済株式数が多い状況であり、希薄化を解消することで株主の皆様から払い込まれた資本を一部返還したいと私たちは思い続けてきました。今回のCB発行に伴い取得した自己株式数は約1,652万株であり、資本市場の関係者からは、サプライズだったという声とともに、よく練られているという声をいただいております。私たちのねらいは受け止めていただけていると感じています。

株主還元については、中長期的には配当性向30%以上を目安とし、今後も機動的に自己株式取得を実施し総還元性向とEPSの向上に努めてまいります。

■ サステナブルファイナンスの推進

環境・社会のサステナビリティをファイナンスの面から推進

2020年度に当社は初のサステナビリティ債券を発行して以来、サステナビリティ債券を継続して発行しています。現在、サステナブルファイナンスは日本でも普及していますが、海外で始まった時の出発点には、資金使途のディスクロージャーがその要諦にあったものと捉えています。鉄道車両の購入や再開など資金使途が明確で、環境への効果や社会的なインパクトを意図したファイナンス手法は、当社の事業の在り方にもフィットしていると感じています。サステナビリティ債券に続き、2022年11月、当社は初のサステナビリティ・

リンク・債券を発行しました。この社債においては、サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPT）を、環境ビジョン2030で定めている2030年度までの2019年度比CO₂排出量46.2%に定めており、サステナビリティの取り組みをファイナンスの面からも一層押し進めていきたいと考えています。

■ ステークホルダーとの関係構築

「ビジネスはローカル、ブランドはグローバル」でステークホルダーと世代を超えた価値創造へ

私たちは「ビジネスはローカル、ブランドはグローバル」でありたいと考えています。私たちのビジネスは非常に地域密着型であることから、いろいろなサービスを手掛けるにあたっては地元の企業や優良企業と協業することが不可欠です。通信、エネルギー領域でも地域の拠点を軸に新しい事業、資本関係が生み出されており、次のビジネスが展開しやすい状況となっています。金融機関のリレーションを強く意識していたかつての当社グループとは異なり、事業の発展のための協業先とのアライアンスを軸とした親密なパートナー関係が増えてきたことはとても心強いと思っています。

市場の皆様からお預かりした資金をもとに、暮らしやすいまちづくりを国内でも海外でも現地の人と一緒に進め、地域のコミュニティに貢献し、それが従業員のモチベーションにつながり、株主の皆様との価値共有につながる。これが私たちの培ってきたまちづくりの伝統です。私は、再開ができる東急を誇りに思っています。引き続きステークホルダーの皆様との対話に尽力し、財務担当役員として社内外への責任を果たしていく中で、世代を超えたまちづくりのための財務マネジメントを追求していきます。

事業別戦略と実績

交通

<事業領域> ■ 鉄軌道 ■ バス ■ 空港運営 ほか	年間輸送人員	東急電鉄 約9.8億人 東急バス 約1.3億人
	ホームドア等設置 (センサー付固定式ホーム柵を含む)	東急線全駅 (世田谷線・こどもの国線を除く)
	運営受託空港年間旅客数 (北海道7空港、仙台空港、 富士山静岡空港、広島空港)	2,742万人

不動産

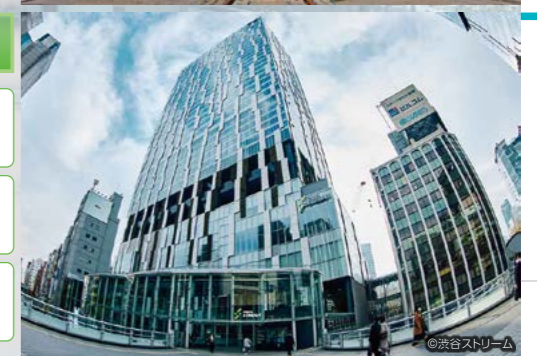
<事業領域> ■ 不動産販売・賃貸・管理 ■ 海外 ほか	賃貸オフィスビル面積 (当社持分)	約375,000m ²
	サテライトシェアオフィス 施設数(直営店)	115施設
	賃貸住宅戸数	49施設 2,049室

生活サービス

<事業領域> ■ ケーブルテレビ ■ 電力小売・ガス取次 ■ 学童・未就学児保育 ■ 百貨店 ■ ショッピングセンター ■ チェーンストア ほか	CATV接続世帯数 (イッツ・コミュニケーションズ、 ケーブルテレビ品川)	約118万世帯
	保育園・学童施設数 (賃貸・直営・公設受託)	105施設
	スーパーマーケット	90店舗

ホテル・リゾート

<事業領域> ■ ホテル ■ リゾート ■ ゴルフ ほか	ホテル・会員制リゾートホテル	66店舗 12,849室
	コンフォートメンバーズ (東急ホテルズ) 会員	74万人
	ゴルフ場	6か所



交通

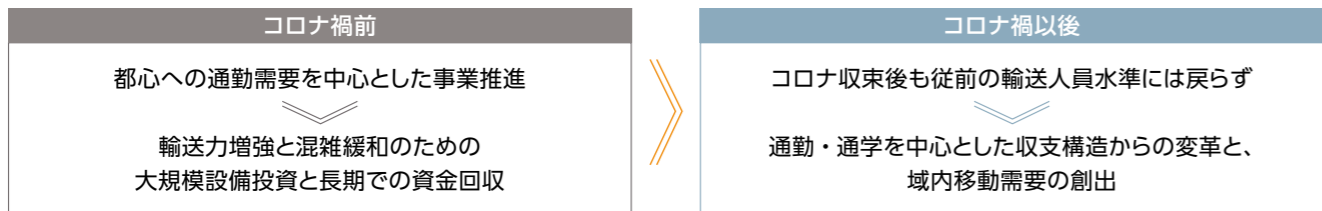


- 特徴・強み**
- 安全・安心、ユニバーサル、快適なサービス
 - 相互直通運転など利便性の高いネットワーク、低環境負荷な移動手段

主な社会課題解決の取り組み

- 事故の防止
- バリアフリーへの取り組み
- 環境性能の向上、環境負荷低減
- MaaS等モビリティ向上

環境変化と事業戦略の転換



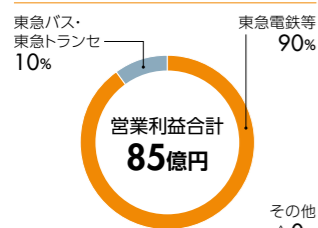
事業の概況

営業収益 1,840億円 前期比 10.5%増 営業利益 85億円 前期比 一

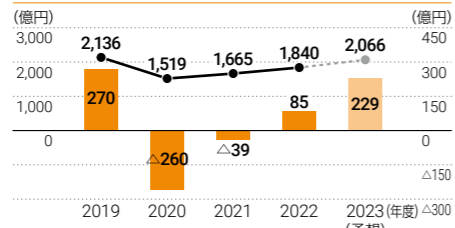
2022年度の交通セグメントでは、鉄軌道業、バス業の輸送人員および空港利用者いずれも、行動制限が解除されたことなどによる外出機会の増加を受けて段階的に回復をしました。動力費の増加などがあったものの、営業収益の回復や継続した費用削減などにより営業利益は124億円の増益となり黒字化しました。

● 2022年度実績 (交通セグメント)

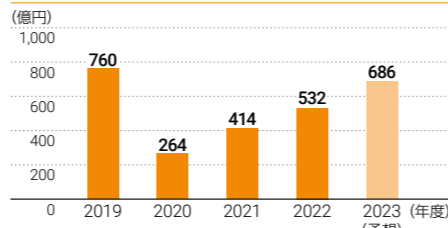
営業利益構成比



営業収益*・営業利益推移

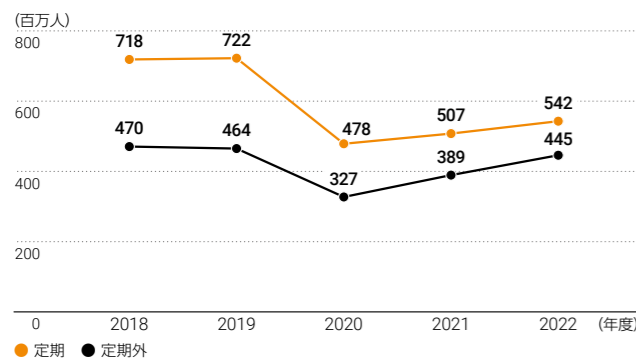


東急EBITDA*推移

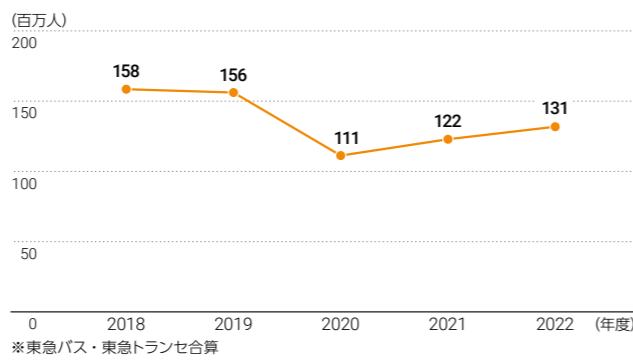


*東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

● 東急線輸送人員推移



● バス輸送人員推移*



【東急電鉄】輸送人員は、前年度比で定期で7.0%増加、定期外で14.5%増加し、全体では10.2%増加しました。

【東急バス】輸送人員は、前年度比で7.2%増加しました。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

安全・安心を追求し、公益性と収益性の高次元での両立を目指すとともに、テクノロジーを活用したオペレーションの変革を実現し、事業構造の強靭化を図ります。

安全・安心の追求	オペレーションの変革	利便性向上
<ul style="list-style-type: none"> 設備健全性の維持と事故防止 <ul style="list-style-type: none"> 必要な設備更新・点検の確実な実施 災害対策の推進 異常時復旧力強化 <ul style="list-style-type: none"> 司令所の設備更新、機能の強化 教育機能拡充 (人材力・技術力強化) ユニバーサルなサービス <ul style="list-style-type: none"> ホームと車両床面の段差・隙間縮小 さらなるバリアフリー推進 (アプリ活用等) 	<ul style="list-style-type: none"> ワンマン運転の拡大 需要動向の変化をとらえた運行ダイヤの適正化 データ活用等による保守業務の最適化 需要変動への耐性強化 <ul style="list-style-type: none"> 東急バス・空港運営事業・地方交通事業における、収益構造の強化および回復需要の着実な取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> 東急新横浜線開業 有料着席サービス等のメニュー拡充



有料着席サービス「Q SEAT」の車両 (東横線)

事業構造変革と営業収益増加の取り組み

東急電鉄では、安全やサービス水準維持を前提に、固定費の削減や生産性向上のための事業構造変革に取り組んでおり、今後も技術革新などによるさらなる効率化を推進していきます。また、これまで業界水準を大きく上回る設備投資を継続的に実施してきましたが、設備維持に要する費用は年々増加しております。今後も適切に設備を維持管理し、多様化・複雑化する社会的要請に応じた価値を提供していくため、2023年3月に運賃改定を実施しました。東急新横浜線開業効果と合わせて、150億円の増収 (前年度比) を計画しています。



	～2022年度	2023年度
東横線ワンマン化	<ul style="list-style-type: none"> 全26駅地上設備、全車両155編成改修完了 全列車運転士による車扉操作開始 	<ul style="list-style-type: none"> ワンマン区画での、安全・安定輸送のためのさらなる投資 (車内防犯カメラの高機能化等)
ダイヤ適正化	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの利用動向に対応した運行本数の見直し 奥沢通過線供用開始、一部列車速達性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 需要を注視したダイヤの継続的見直し
駅業務の変革	<ul style="list-style-type: none"> 駅業務、定期券うりばの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 勤務形態変更に向けた設備整備、トライアル実施 内製化等による警備費削減
検査修繕見直し	<ul style="list-style-type: none"> CBM*の推進 (転てつ器、空調設備等) 設備管理業務の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 最適な検査修繕の継続検討 CBM導入設備拡大

2022年度までに、恒常的に約50億円/年の費用削減を実現。今後、さらなる効率化を推進

営業収益増加	内容	効果
運賃改定	2023年3月改定 (改定率12.9%)	113億円の増収
東急新横浜線開業	2023年3月18日開業	1,100万人の輸送人員増 36億円の増収

2023年度は、前年度比150億円の増収を計画



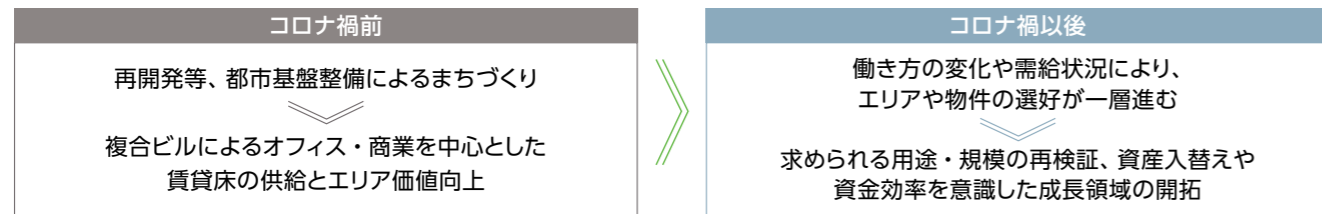
不動産

- 特徴・強み**
- 社会課題の解決と事業性を両立させる不動産開発
 - 地域や行政と連携し、「職住遊」を機能的に配置したまちづくり

主な社会課題解決の取り組み

- 地域のニーズ・課題に対応する開発・エリアマネジメント
- 自律分散・職住遊近接の推進
- 地球環境と共生するまちづくり

環境変化と事業戦略の転換



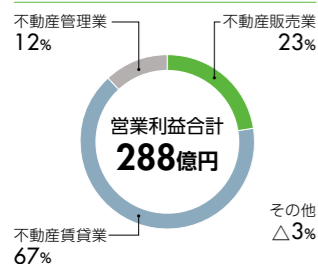
事業の概況

営業収益 2,204億円 前期比 1.3%減 営業利益 288億円 前期比 36.2%減

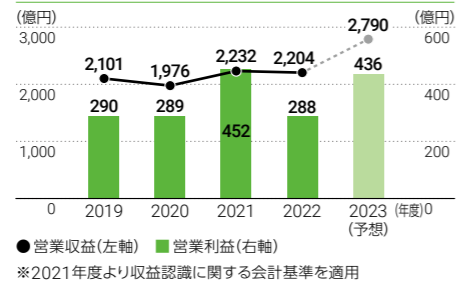
2022年度の不動産セグメントでは、不動産賃貸業が堅調に推移するも、不動産販売業において、前年度の大型物件販売による反動などにより、営業利益は前年度から163億円減少し、288億円となりました。

● 2022年度実績（不動産セグメント）

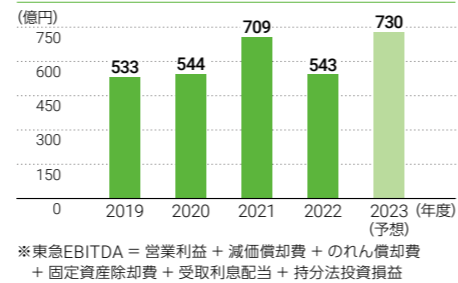
営業利益構成比



営業収益*・営業利益推移



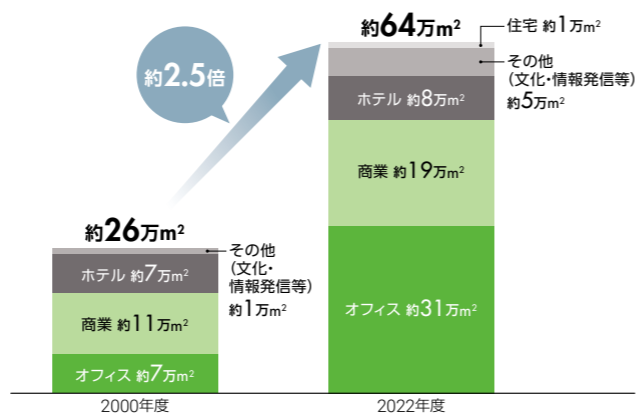
東急EBITDA*推移



● オフィス空室率（実績）



● 渋谷駅周辺・広域渋谷圏における当社関与床の推移



新型コロナウイルス感染症の影響により、東京都心5区の空室率は上昇傾向にありますが、当社が保有する物件は拠点駅の駅直結物件が多いことから、それぞれの地区平均に比べて低位を保っています。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

エリア価値を向上させる、“東急ならではのまちづくり”を推進し、連結事業利益の柱としての役割を果たすとともに、収益性向上により利益成長を牽引します。

■ 新宿再開発の推進

- 「東急歌舞伎町タワー」開業
 - ・類を見ないホテル×エンターテインメントコンプレックスを日本から世界へ発信
 - ・屋外ビジョンおよび屋外ステージと隣接するシネシティ広場の一体活用等による地域と建物が有機的につながるエンタメ企画を推進

■ 都市経営への進化

- 自律分散型沿線都市への取り組み
 - ・エリア経済圏の核となる拠点開発推進
 - ・地域（公民）連携による課題解決と個性豊かなまちづくり
 - ・シェアオフィス、スモールオフィス等の充実
- 住まい関連事業強化と沿線活性化
 - ・職住近接、テレワークを意識した商品企画と東急線沿線エリアの魅力訴求

■ 資産回転型ビル事業の強化

- 連結利益への早期貢献（短期化）
 - ・資金効率を意識した事業の確立
 - ・東急REITとのパイプライン活用等
- 海外におけるまちづくり事業の推進
 - 各地域の特性を生かしたPJ推進
 - ・ベトナムでの不動産事業バリューチェーン構築
 - ・タイでの賃貸住宅事業、分譲住宅事業
 - ・オーストラリアでの宅地・都市開発事業

推進中の開発計画

当社グループの最重要拠点である渋谷では、官民連携も含めた開発計画や街の魅力向上に資する取り組みを推進しています。

東急線沿線エリアでは、自律分散型都市構造の考え方に基づいた職住遊の機能的配置や、地域住民・行政・大学・民間事業者との連携・協働などにより、域内移動需要の創出や定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動の活性化を目指しています。

※予定は変更の可能性があります

■ 渋谷エリア

- ・渋谷アクシュ（SHIBUYA AXSH）
竣工：2024年5月末予定
- ・渋谷スクランブルスクエア（中央棟・西棟）
開業：2027年度予定
- ・Shibuya Upper West Project
竣工：2027年度予定



渋谷アクシュ ©渋谷二丁目17地区市街地再開発組合
渋谷スクランブルスクエア ©渋谷駅街区共同ビル事業者

■ 沿線エリア

- ・新綱島スクエア
竣工：2023年10月予定
- ・THE YOKOHAMA FRONT
竣工：2024年3月予定
- ・中間拠点駅の開発（藤が丘・鷺沼）



新綱島スクエア
THE YOKOHAMA FRONT ©横浜駅きた西口鶴屋地区市街地再開発組合

不動産販売事業の推進

住宅販売事業を通じた「沿線エリアの価値向上」や、「ポートフォリオと資金効率」を意識した資産回転型ビル事業により、安定的かつ継続的な利益貢献とさらなる沿線の活性化を図ってまいります。また、海外においてもまちづくりを積極的に推進します。

資産回転型ビル事業の取り組み

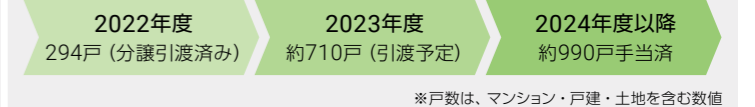
- ・賃貸マンション開発・一棟売却
- ・中規模オフィス等開発・売却
- ・リノベーション・バリューアップ



投資家需要に即して開発した物件（賃貸マンション：スタイリオ蒲田II）

住宅販売における今後の主な事業計画

- ・ドレッセタワー新綱島
- ・ドレッセタワー南町田グランベリーパーク
- ・THE YOKOHAMA FRONT TOWER
- ・ドレッセタワー武蔵小杉 等



海外における不動産販売事業の展開

- ・The GLORY（2024年竣工予定、ベトナム・ビンズン新都市、全992戸）
- ・dcondo Hype Rangsit（2024年竣工予定、タイ・パトゥムタニ県、全546戸）
- ・dcondo Air Ladkrabang（2025年竣工予定、タイ・バンコク都、全539戸）
- ・KingsQuare Residence（2025年竣工予定、タイ・バンコク都、全222戸）等

生活サービス



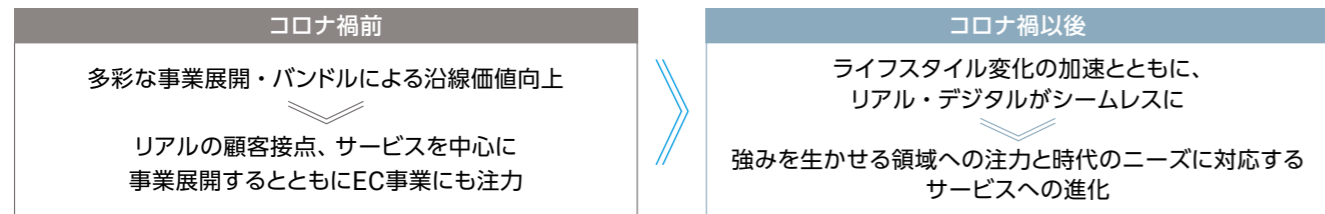
特徴・強み

- さまざまな世代・ニーズのお客さまの生活を支える「家ナカ」「街なか」事業による豊富な顧客接点と信頼の構築

主な社会課題解決の取り組み

- 地域の皆様の健康で豊かな暮らしの推進
- ライフスタイル/ワークスタイルの多様化に対応した生活利便施設、サービスの提供

環境変化と事業戦略の転換

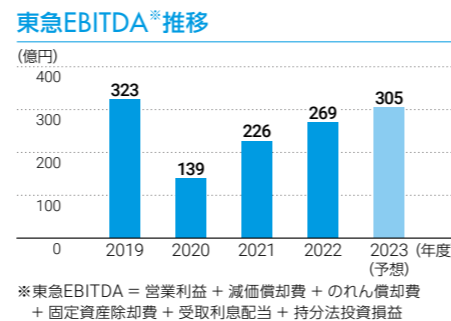
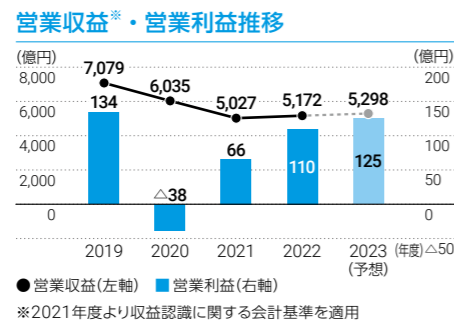
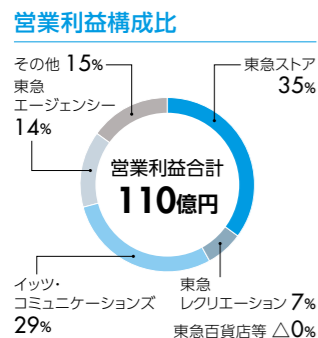


事業の概況

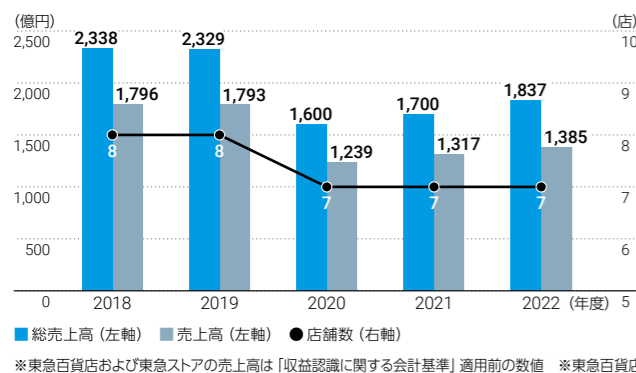
営業収益 5,172億円 前期比 2.9%増 営業利益 110億円 前期比 67.8%増

2022年度の生活サービスセグメントでは、物価高騰による買い控えや、電気代などのコスト増となったものの、前年度に一部の店舗を臨時休業・時短営業した反動などにより、東急百貨店、東急レクリエーションなどが回復し、営業利益は前年度から44億円増加し、110億円となりました。

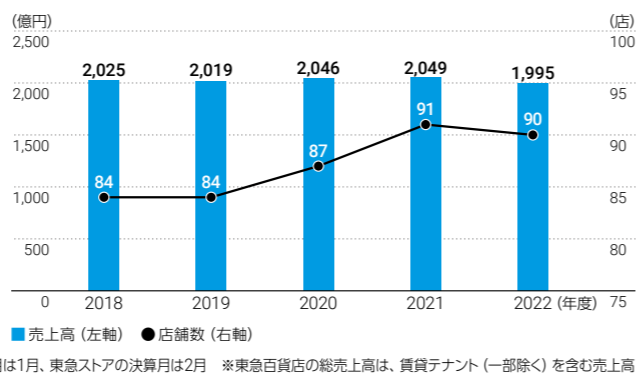
● 2022年度実績（生活サービスセグメント）



● 東急百貨店 売上高・店舗数推移



● 東急ストア スーパーマーケット売上高・店舗数推移



【東急百貨店】売上高は、社会経済活動の正常化に伴う客数増により回復傾向です。

【東急ストア】売上高は、内食需要の落ち着きに加え、物価上昇による買い控えなどにより前年度を下回りました。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化により、各事業の競争力を強化し、連結利益に貢献します。

生活インフラ事業を通じた価値提供/顧客や時代のニーズに合わせたサービスへの進化

- 家ナカ需要の取り込みによる利益成長**
 - 東急ストアにおける出店推進、EC強化
 - デジタル技術活用による運営効率化
- 戦略投資の選択的実施**
 - ICT事業の強化 [5G基地局シェアリング事業への参画、メッシュWi-Fi、FTTH (光ファイバー)] や地域BWAの推進による競争力強化
- 超高齢社会を迎え、生活者のこれからの人生に寄り添ったサービスをワンストップで提供**
- 沿線顧客との関係性深化と提案力強化による「御用聞き」体制の整備**
 - “家ナカ”ソリューションの総合提供窓口としてメニュー充実と事業拡大を目指す
- 働き方の急速な変化をとらえた新規市場の獲得**
 - 法人向け会員制シェアオフィス事業*利用率向上と顧客拡大に注力
 - *法人向け会員制シェアオフィス事業は不動産セグメントに計上
- 個別事業の収益性向上**
 - 提供価値と収支構造の棚卸
 - 次代を見据えた意義・役割の再定義と事業・サービスの再構築
- 百貨店事業の構造改革**
 - 店舗構造改革・後方業務の効率化
 - サービス・販促のデジタルシフト

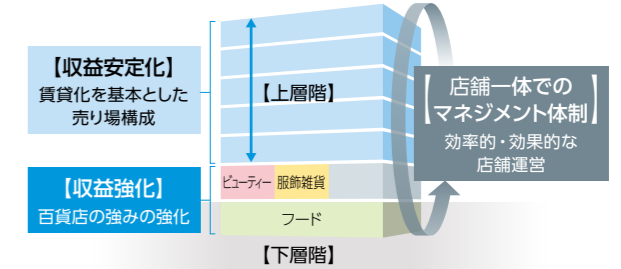
事業構造改革の取り組み

従来型百貨店ビジネスモデルからの脱却

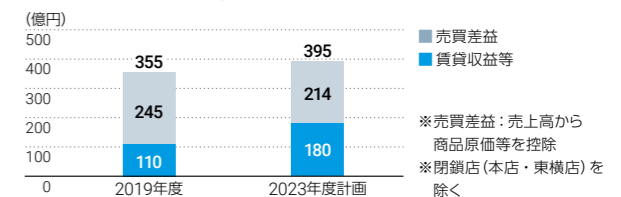
東急百貨店は、渋谷の基幹店（東横店、本店）が再開業により閉店しました。このような状況を踏まえ、従来型の百貨店ビジネスモデルから脱却する事業構造改革に取り組んでいます。

- 事業構造の改革（吉祥寺店、たまプラーザ店、札幌店）**
 - 賃貸化の拡大、自主売場の縮小
 - 成長への取り組み**
 - 東急百貨店の強み（フード、ビューティー）のさらなる強化
 - テナントミックス（自主売場＋賃貸テナント拡充）による品揃えの多様化
 - 店舗とEC、店舗と外商の連携強化
 - 効率化の徹底**
 - 運営効率化、本社機能のスリム化
- 【2022年度コスト削減】約55億円（2019年度比）

● 店舗の事業構造の改革



● 売買差益と賃貸収益の推移



日用品小売事業の再編

2022年3月に、新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化を目的に、東急ストアと駅売店やコンビニエンスストアを運営する東急ステーションリテールサービスを合併しました。スーパーマーケット事業と駅売店事業においては、商品仕入先の一本化による品揃えの拡充や、レジシステムなどの共通化、事務所・一般管理業務の統合を行い運営の効率化を進めました。また、東急ストアの無人決済店舗運営と東急ステーションリテールサービスの自販機事業の知見を生かし、短時間購買や非接触購買といった顧客ニーズに対応した新業態開発を行い、2023年1月に「ちょっと“地域に” いいもの、ちょっと“地域の” いいもの」をコンセプトとした自動販売機集積型の無人店舗



「Little市が尾 produced by Tokyu Store」を開業しました。今後も、食料品や日用品等の小売事業の一体運営により、地域特性やお客さまのニーズに合わせたドミナント展開、商品・サービス力の強化を進めていきます。

ホテル・リゾート



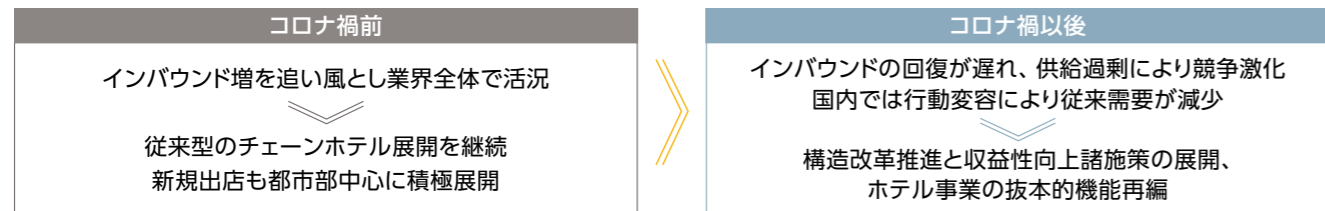
特徴・強み

- 価値観やライフスタイルの多様化に対応して、生活の質を高めるホスピタリティサービスを信頼あるブランドに基づいて全国へ展開

主な社会課題解決の取り組み

- 地域の発展への貢献
- ライフスタイルの多様化に合わせた体験価値の提供
- 環境負荷低減と資源循環推進

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

営業収益 708億円 前期比 62.7%増 営業利益 △41億円 前期比 -

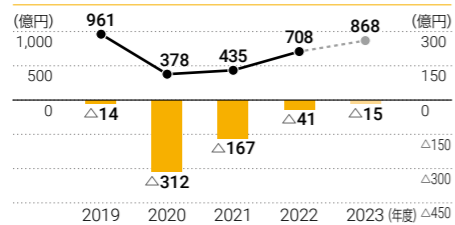
2022年度のホテル・リゾートセグメントは、国内の行動制限の緩和や全国旅行支援などの効果、海外からの入国者制限の順次緩和などにより、東急ホテルズの年間客室稼働率は70.6%（前年度比+26.5ポイント）となり営業収益が272億円増加し708億円まで回復いたしました。営業損益は、増収および構造改革の効果などにより126億円改善し、41億円の営業損失となりました。

● 2022年度実績（ホテル・リゾートセグメント）

営業利益

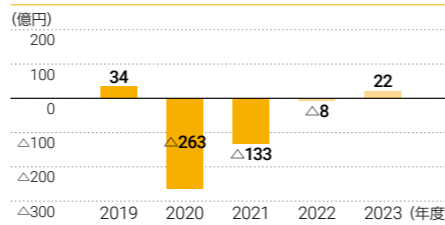
△41億円
東急ホテルズ等 ……△32億円
その他 ……△8億円

営業収益*・営業利益推移



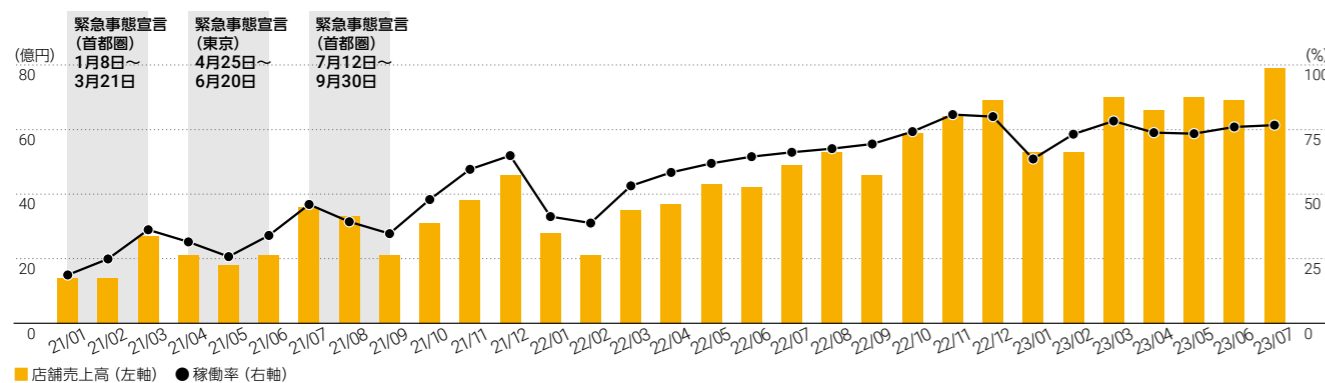
● 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)
※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

東急EBITDA*推移



*東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

● ホテル店舗売上高・稼働率（実績）



※上記は、当社および東急ホテルズ、東急ホテルズ&リゾート、THMが運営するホテルを含む数値を掲載しています。

入国規制緩和によるインバウンド需要の回復などに伴い、稼働率は順調に推移しています。

中期3か年経営計画における戦略と進捗

各事業における構造改革を推進し、コロナ禍からの早期回復を果たすとともに、将来の成長に向け、行動変容や市場環境変化に対応した施策を展開していきます。

各事業の構造改革

- ホテル事業**
 - 費用構造転換・収益性の向上等、環境変動に強い体質の構築
- タイムシェアリゾート事業**
 - 東急パッケージズにおける商品構成および運営体制の転換
- リネンサプライ事業**
 - リネン供給工場の体制再編
- ゴルフ事業**
 - 利用スタイルの多様化への対応による収益力・ブランド力の向上

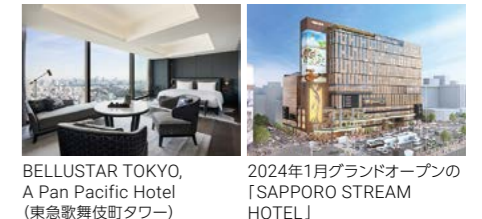
行動変容や市場環境変化に対応

- 新たなライフスタイルを持つ顧客の獲得**
 - 定額制回遊型宿泊事業TsugiTsugiの正式事業化や新会員サービスプラン「Vacation Style」「Vacation Masters」(東急パッケージズ)の展開など
- 客室のオフィス利用**
 - サテライトシェアオフィス「NewWork」との連携



将来の成長に向けた新規出店

- 変化に対応した新規出店**
 - 多様化するライフスタイルや顧客ニーズの変化に対応した新規出店を通じて、競争力強化とブランド力向上に取り組む



事業構造改革の取り組みとブランドポートフォリオ

コロナ禍からの早期回復・将来成長に向けて、収支構造改革および機能再編を推進しました。収支構造改革は、人件費や賃借料などの固定費の削減、不採算店舗の撤退、店舗収益性向上策を実施しました。また、経営・運営機能の分化と特化を行い、運営機能は、新設の東急ホテルズ&リゾートが担い、マネジメント・コントラクト(MC)を軸に新規運営店舗獲得に注力します。経営機能は、当社と東急ホテルズが主体となり、ホテル経営と資産マネジメントを一体でとらえ、まちづくり、都市開発

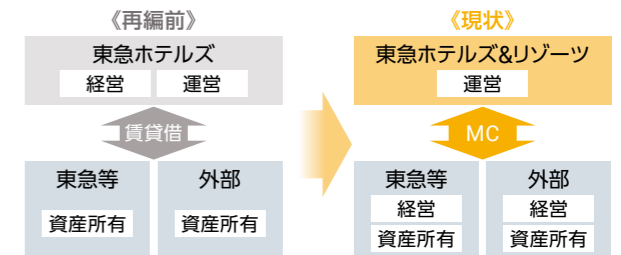
の特性に合わせてホテル導入を進めます。

また、再編に合わせて、既存の「東急ホテル」などの各ブランドに、「東急パッケージズ」を追加、「DISTINCTIVE SELECTION」を新設し、ブランドポートフォリオを再編・拡充しました。多様化するお客さまの利用シーンや、ホテル経営・投資を検討するクライアントなど、さまざまなご要望に対し、幅広く柔軟なブランドの選択肢を提供していきます。

● 東急ホテルズにおける収支構造改革の推進

固定費削減	<ul style="list-style-type: none"> 人件費、外注費等の圧縮 固定賃借料の削減
国内マーケット集客強化	<ul style="list-style-type: none"> オフィス利用等新たな収入創出 定額制回遊型住み替えサービス開始
店舗収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> 赤字料飲部門再編 スマホチェックイン等導入
店舗見直し	<ul style="list-style-type: none"> 不採算店舗撤退

● 機能再編イメージ



2030年度を目途に、新たに15店舗・約4,000室のMC店舗受託を目指す

● 再編・拡充後のブランドポートフォリオ

東急ブランドホテル

DISTINCTIVE SELECTION

会員制滞在型リゾート

パートナーホテル

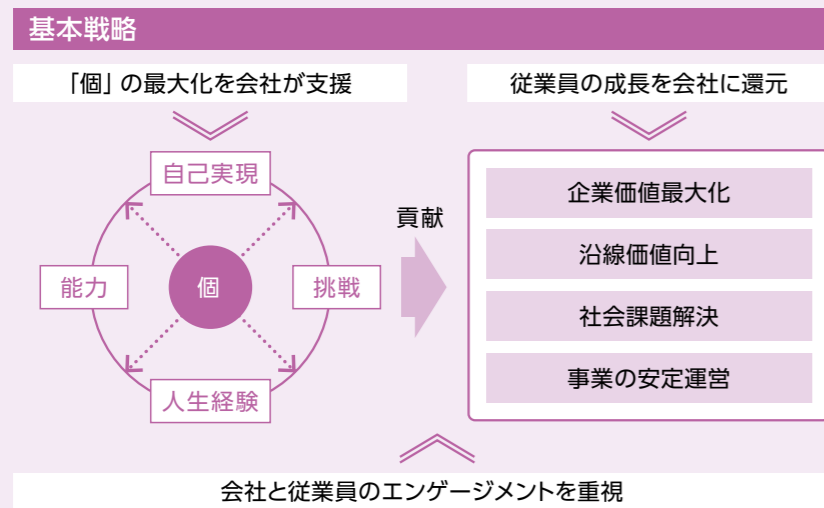
展開型

人的資本

—イノベティブな企業風土と多様な“個”の最大化

人材戦略のコンセプト

当社の「変革」を推進していく原動力として、従業員の“個”の最大化を支援していきます。従業員の誰もが当社で働くことに価値と誇りを感じ、成長の機会や自分らしい人生を歩めるよう、エンプロイーエクスペリエンス（従業員としての経験価値）を高めるような取り組みを行うとともに、従業員の成長を会社へ還元していく意識改革を推進していきます。



重点施策

● 人的資本の項目別取り組み状況

人的資本の項目		項目別の取り組み
優秀かつ多様なスキルを有する人材獲得	採用	新卒・中途採用 再入社窓口
	維持	DX専門人材採用
	サクセッション リーダーシップ	東急アカデミー
人材育成	育成 スキル/経験	選択型研修
エンゲージメント		従業員エンゲージメント調査 1on1ミーティング・ワークショップ等
ダイバーシティ	ダイバーシティ 育児休業 非差別	多様な人材が働きやすい制度の整備・ 風土・マインドの醸成
	健康・安全	安全 身体的健康 精神的健康
労働慣行	労働慣行 賃金の公正性 組合との関係	適正な労働契約・労務管理
	福利厚生	法定福利厚生・法定外福利厚生
	児童労働/強制労働	人権マネジメント
コンプライアンス		人権マネジメント

※経済産業省「第3回非財務情報の開示指針研究会事務局資料」を参考に作成

リスクと機会

外部環境
<ul style="list-style-type: none"> 雇用流動化 就業意識の変化・多様化 専門人材の不足
内部環境
<ul style="list-style-type: none"> 労働構成の変化 職歴の多様化 業務の高度化・専門化

主要なKPIの進捗

従業員エンゲージメント	
2022年度実績 ^{*1} B (全11段階評価の) 上から6段階目	2023年度目標 A (全11段階評価の) 上から3段階目

教育制度利用率	
2022年度実績 24.3% (前年比1.5pt減少)	2023年度目標 30%以上

管理職に占める女性比率	
2022年度実績 12.9% (前年比4.0pt増加)	2023年度末目標 10%以上 目標達成につき、 新目標を今後設定予定

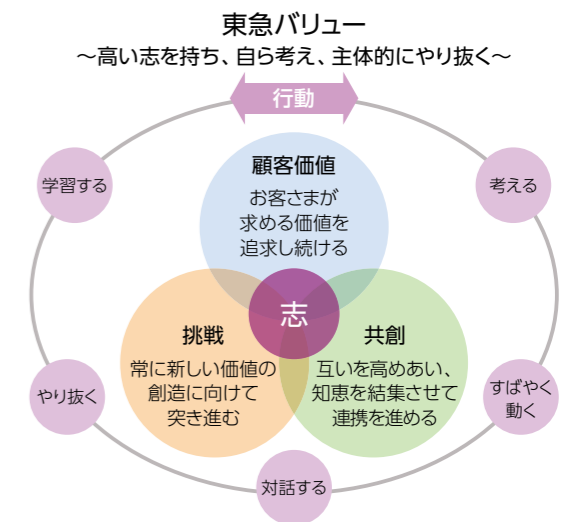
男性育児休業取得比率 ^{*2}	
2022年度実績 90.6% (前年比1.7pt増加)	2023年度末目標 100%

※1 2022年8月調査
※2 前年度に子が生まれた男性従業員のうち、前年度から当年度の間に育児休業等取得した者の割合

東急バリューに基づく採用・育成

「従業員一人ひとりが共有すべき価値観と求められる行動」として東急バリューを策定しています。東急バリューは3つの「志」と、5つの「行動」から成り立っています。この東急バリューを実践することによって、従業員一人ひとりが「高い志を持ち、自ら考え、主体的にやり抜く」人材になること、そしてイノベーションが常に行われるような社内風土を醸成することを目指した採用育成を行っております。

当社の人材育成体系は、「10年先の社会情勢・事業環境を見据えた実効性の高い人材の『採用』『育成』『活用』『支援』」をテーマに構築しています。人材に積極的な投資を行い、イノベティブな企業風土の醸成に努めていきます。



人材育成方針

当社の人材育成は、「自律的なキャリア形成支援」、「グループ経営の人材育成」、「専門人材育成」の3つの枠組みで展開しております。自律的なキャリア形成支援としては、社員が自律的にキャリアを形成できる環境を整備するため、キャリア形成のプロセスを明示した施策を展開しております。具体的には、上司部下間での定期的な1on1ミーティング、自己理解や自己のキャリアを考えるきっかけを提供する「キャリアセミナー」、社外のキャリアコンサルタントとの「キャリア相談」、視野拡大を図るため他社のメンバーとお互いの知見を提供しながら行う「異業種交流研修」、隙間時間を利用したサブスクリプション型の動画研修やWEBコンテンツ教材の提供などを通じ、自己学習の支援を行っております。グループ経営の人材育成としては、東急グループ全体の組織力、人間力を高めることを目的とした「東

急アカデミー」を2006年より開講し、これまで延べ800名以上（2023年3月末現在）の修了者を輩出してきました。「経験」「内省」「学習」の3つの学習プロセスを通じて、経営人材としての能力・スキルを高めるとともに、グループ各社の次世代を担う人材同士の相互啓発を通じて、各人が東急グループの理念を実現し続ける経営者として成長する機会を提供しております。専門人材育成としては、公募選抜による大学院派遣をはじめ、各事業で求められる知識やスキル習得の支援を通じ、専門人材の育成に取り組んでおります。そのほかにも、全社員を対象としたデジタル基礎研修によるDXマインドの底上げ、社内起業家育成制度によるチャレンジする人材の育成と企業風土の醸成、社内副業制度・社外複業ガイドラインの整備等、全社的に人材育成のためのさまざまな取り組みを実施しております。

● 2023年度人材育成プログラム

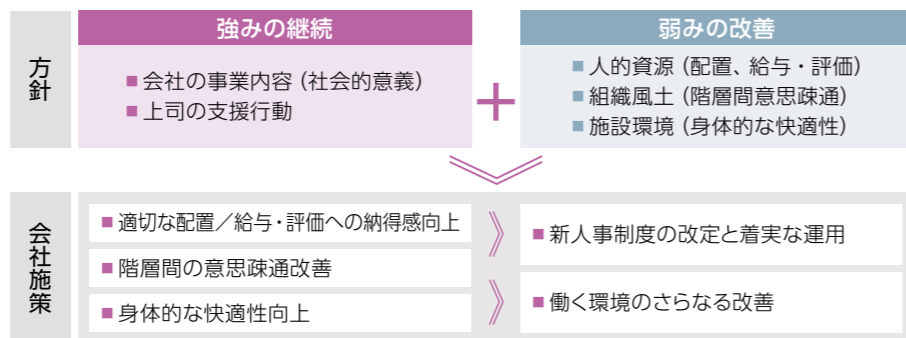
	指名	公募	一律	(2023年4月)
自律的 キャリア形成支援	新入社員研修			
	階層別研修			
	公募研修 (異業種交流、ビジネススキル)			
	キャリア研修 (年齢別、職責別セミナー等)			
	キャリア支援 (キャリアデベロップ面談、キャリア相談等)			
グループリーダー・ 経営人材育成	サブスクリプション利用支援			
	チャレンジ! 50制度 (大学院科目履修・通信教育を含む)			
	CASEC (英語能力測定テスト)			
専門人材育成	デジタル研修			
	東急リーダーズプログラム			
	東急アカデミー			
	外部派遣			
	大学院派遣			
	個別支援 (部門・出向者等)			
	スタッフ職			
	マネジメント職			

従業員エンゲージメント調査と取り組む課題

2019年7月より人事施策の実効性を客観的指標で評価し、従業員の働きがい・満足度を高めていくための仕組みとして従業員エンゲージメント調査を導入しました。多様な個の最大化を実現する取り組みを行うにあたって、最大化された個の能力を会社に還元できているかを確認するうえで重要な位置付けにあるとらえています。

2022年度の調査結果を踏まえ、人事制度の改定や働く環境の改善などの全社施策を推進するとともに、各部門施策として、管理職と一般職

による1on1ミーティングや組織運営について議論する場（管理職間の1on1ミーティング）を実施するなど、弱みである階層間意思疎通の改善に努めています。



多様な“個”の活躍機会を拡大する人事制度

当社では、社内外への環境変化に応じた人事施策として、従業員の活躍できる幅を広げ、個人の成長と会社の成長をより強く感じ、処遇に反映するための人事制度の改定を行いました。新人事制度のコンセプトは「個」の最大化」と「自律型組織の確立」とし、従業員一人ひとりの能力や成長を支援できる制度への変更、また、ポストにとらわれず最適な体制を柔軟に組成し、業務遂行できる自律型組織の仕組みを導入いたしました。これらの制度変更による「個」の最大化」×「自律型組

織」の確立は、継続的なイノベーション創出の下支えになり、企業価値の最大化につながっていきます。

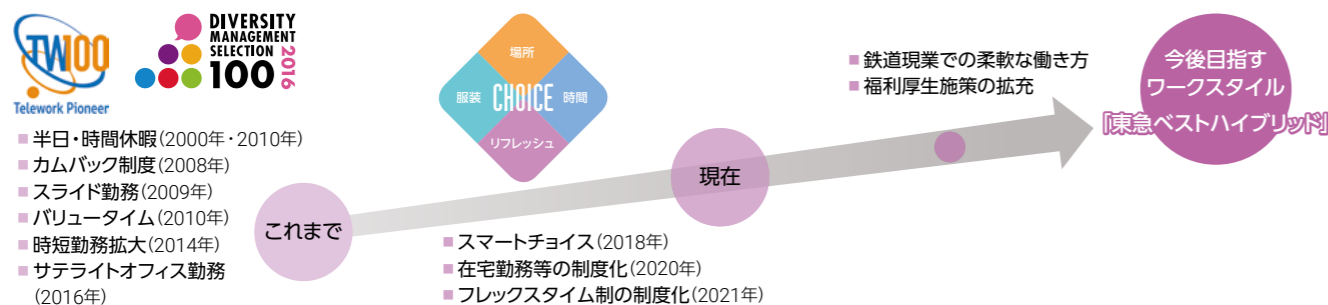
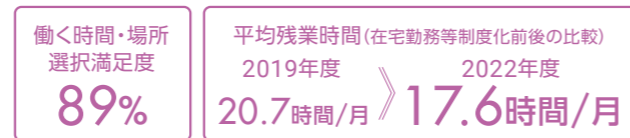
● 人事制度改定のポイント

- 1 活躍範囲を広げる職責体系の実現
- 2 組織ミッション・個人の専門性を踏まえた柔軟な人的配置
- 3 「組織貢献・保有能力の発揮」の評価・処遇への一層の反映

働く環境のさらなる改善

当社では「誰もが働き続けたい会社」の実現に向けて社内環境整備を進めております。2000年代初頭より働き方改革に積極的に取り組み、働きやすい環境づくりを推進してまいりましたが、社会環境や人々の価値観などの急激な変化を踏まえ、より柔軟な働き方を実現し、生産性向上やイノベーション創出につながるよう、さらなる改革に取り組んでいます。代表的な取り組みとして、自身の職務や環境に合わせて働く時間や場所を従業員が主体的に選択する「スマートチョイス」を展開しており、フレックスタイム制やテレワーク制度などの整備を行っております。また、今後目指す働き方として、従業員やチームのミッシ

ョン・成果を意識し、多様な働き方を効果的に選択・組み合わせる「東急ベストハイブリッド」方針を掲げております。本方針は、働き方のニーズを把握するための全社アンケート分析結果を踏まえて策定したものです。本方針により、フレックスタイム制やテレワーク制度などの効果的な活用、そして従業員個人やチームの「ベストパフォーマンス」発揮を追求してまいります。



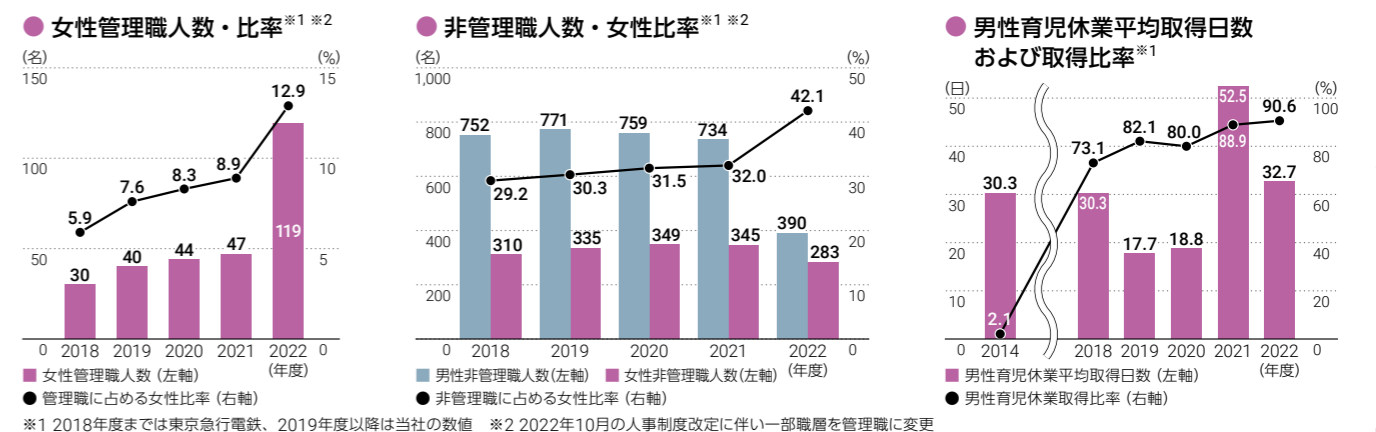
ダイバーシティマネジメント

当社は、ダイバーシティマネジメント（多様性を生かす組織づくり）を人材戦略の要素のひとつと認識し、制度・風土・マインドの3つの観点から各種取り組みを展開しています。なかでも女性活躍推進は、当社のダイバーシティマネジメントに最もインパクトのあるテーマととらえ、特に注力してきました。祖業の鉄道業は、宿泊勤務を伴うものである一方、長らく女性の深夜労働等が認められていなかったため、男性中心の組織となっていました。1988年度から女性総合職の新卒採用を開始し、以来、性別差なく採用や配属、管理職への登用を行っています。また、育成においては、女性向けセミナーの開催や外部研修に積極的に派遣するなど、各種取り組みを手厚く行い意識的にチャンスを与えることで、女性社員のマインド醸成に取り組んでいます。さらに、意思決定層に女性を増やすことでの会社の成長を企図し、管理職に占める女性比率の目標を策定し、2022年度末には、目標（2023年度末10%以

上）を達成しました。また、非管理職（管理職候補）の女性比率は年々増加しており、今後も女性管理職の増加を目指します。

男性の育児休業を推進することが女性活躍推進にもつながると考え、当社は「2023年度末までに男性育児取得率100%」の目標を掲げています。育休の一部有給化、育休取得推進に関する取り組みや実績・取得事例の社内公表、男性育休取得に対する管理職の理解促進など地道な取り組みを重ねたことで、男性も育休を取得することが当たり前の雰囲気醸成され、2022年度の男性育休取得率は90.6%となりました。障がい者雇用*については特例子会社の設立をはじめ、障がい者が安心して長く働き続けられる環境づくりを推進、LGBTQについては就業規則への差別禁止明文化、規程類の見直し、有識者を招いたトークセッション、LGBTQ啓発グッズの社内配布など理解促進に向けた取り組みを行っています。

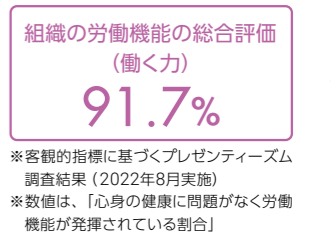
*障がい者雇用率（実績）：2.87%（2023年6月、当社企業グループ3社算定）



健康経営

2016年2月に最高健康責任者（CHO）を設置し、健康宣言を制定しました。CHOと人材戦略室が中心となり東急病院による医療的な支援とも連携した推進体制で、従業員とその家族に対し、「メンタルヘルス対策」「がん対策」「生活習慣・運動対策」を講じることで、健康の維持・増進を図り、「安心・安全の更なる構築」と「労働生産性の向上」に努めています。若年層の生活習慣病対策として、メタボ傾向の従業員を対象

に生活習慣改善サポートを行い、プログラム参加者の約4割で顕著な改善が図られました。また、健康が仕事のパフォーマンスに与える影響調査をしており、労働機能低下リスクとなり得る項目（睡眠・メンタル等）への取り組みを行っています。



社外からの評価

- 「なでしこ銘柄」に10年連続選定 「プライム100選」に運輸業初選定
- 「健康経営優良法人 ホワイト500」に認定
- 「PRIDE指標「ゴールド」を5年連続受賞

知的資本

— 経験の蓄積と新たな挑戦により強化される知見

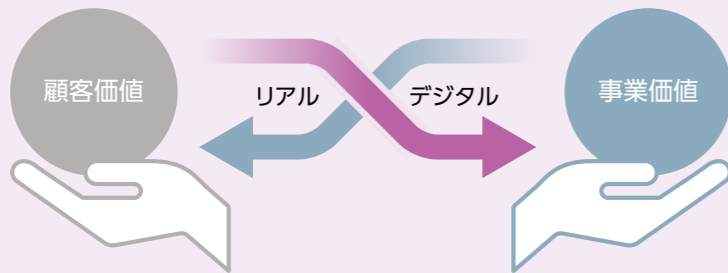
デジタル戦略のコンセプト

私たちが積み上げてきた社会課題解決のDNAやリアルのアセット、移動する・働く・遊ぶ・暮らすなど日常シーンでの豊富な顧客接点という強み・財産をさらに生かしながら、リアルとデジタルを融合させた、当社グループならではのデジタル戦略に基づき、取り組みを進めています。

基本戦略

お客さまの視点で当社グループのサービスの現状をとらえると、リアルに特化した体験が事業ごとに存在しています。デジタルを活用してお客さまを深く理解して、体験価値を磨き上げることでリアルの事業価値を向上させていきます。

リアル×デジタルで「顧客価値」と「事業価値」をどちらも向上



1 顧客起点の取り組み (CX)

- デジタル顧客接点の拡充・高度化
- 事業横断のCX向けデジタル共通基盤の構築
- データの活用

2 従業員起点の取り組み (EX)

- 業務の効率化・高度化
- ワークスタイルの改善・多様化
- 各事業領域における変革



3 IT環境整備・ガバナンス

4 組織体制・人材育成

上記1~4の枠組みで取り組み、対象とする範囲は、デジタイゼーション・デジタイゼーションから、デジタル技術を活用して競争優位を実現し、「サービスやビジネスモデル、企業文化・風土に至るまでの変革 (DX)」までを含む「広義のDX」としています。

リスクと機会

外部環境

- 途上にあるデジタルシフト
- デジタル系プラットフォームのリアル領域への進出
- 沿線ポテンシャル (人口動態・消費支出)

内部環境

- 途上にあるデータ活用の強化やそのマインドの醸成
- リアル領域で積み上げた豊富な顧客接点

主要なKPIの進捗

デジタル接点数
内製化により、
ネイティブアプリ4つを
リリース、稼働中

デジタル基礎人材比率
全従業員向けの
デジタル基礎研修を実施

ゼロトラストモデルの
適用比率
2023年度下期に
構築着手予定

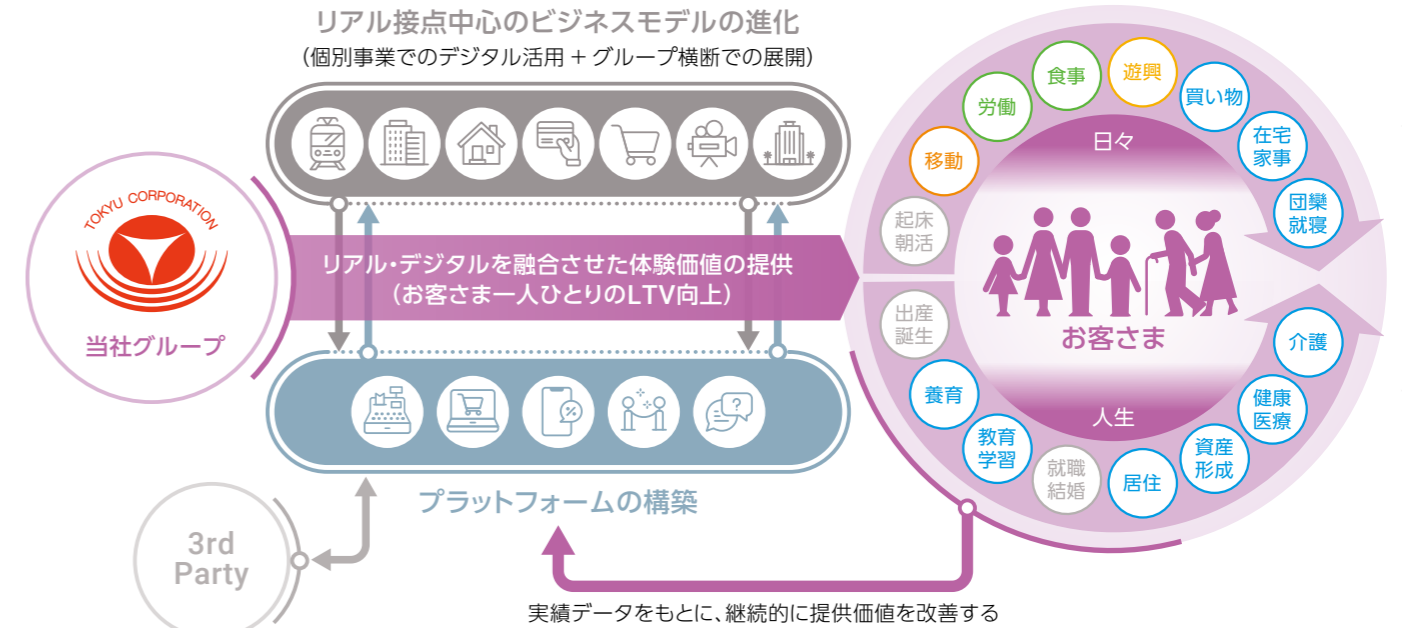


DXを推進するための戦略や体制等について優良な取り組みを行う事業者として、2023年6月に経済産業省の「DX認定制度」の認定事業者に選定されました。

目指す姿：お客さまに寄り添う独自のローカルプラットフォーマーへ

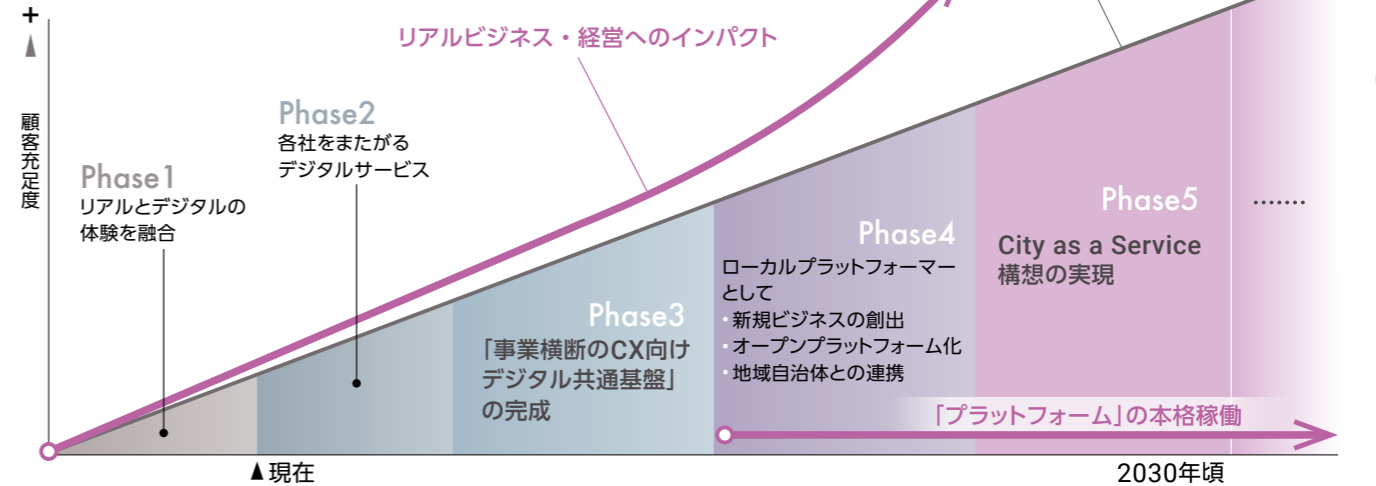
移動する・働く・遊ぶといった日常生活における体験からはじめ、教育・居住・資産形成・介護などのロングスパンの人生を通じたサービスにつなげていきます。それによりお客さま

一人ひとりのLTV (Life Time Value: 顧客生涯価値) を向上し、お客さまに寄り添う独自のローカルプラットフォーマーになることを目指します。



ロードマップ

● City as a Service*構想の実現に向けた5段階のフェーズ



	Phase1	Phase2	Phase3	Phase4	Phase5
お客さまの体験	主要サービスのデジタル体験が充実	サービス間がデジタル上で連携され、リアルでも相乗効果を得られる	職住遊におけるリアルの価値がデジタルにより十分受け取ることができる	事業を横断したサービスがパッケージ化され、自分に合ったサービスとの出会いが増える (素敵な偶然との出会い)	沿線で暮らすすべての人の暮らしがスマートになる
当社グループ	各社サービスのデジタル強化	各社をまたがるデジタル開発 (グループ間連携のデジタルサービス)	デジタルインフラのグループ共有化 (グループ全体でリアルとデジタルが連動)	リアル・デジタルを融合した取り組みをグループ横断で推進	スマートシティ構想の促進、業界の第一線でサービスを提供

*長期経営構想 (2019年9月) にて当社が示した、2050年ビジョンを実現するための、2030年目標でのリアル・デジタルが融合されたまちづくりDXの世界観

取り組み概要

■ 顧客起点の取り組み (CX)

デジタル接点の拡充だけでなく、複数の事業をまたがるサービスや、リアルの移動と連動するサービスを展開しています。

東急カードアプリに「みつける」機能を搭載



沿線エリア限定のお得情報を発信し、各社のサービスへ誘客

クレジットカードのタッチ機能・二次元コードを活用した乗車サービスに関する実証実験



顧客体験価値：さまざまな乗車券をオンラインで購入、使い慣れたクレジットカードやスマートフォンで、シームレスに乗車

<https://www.q-skip.tokyu.co.jp/>

■ IT環境整備・ガバナンス

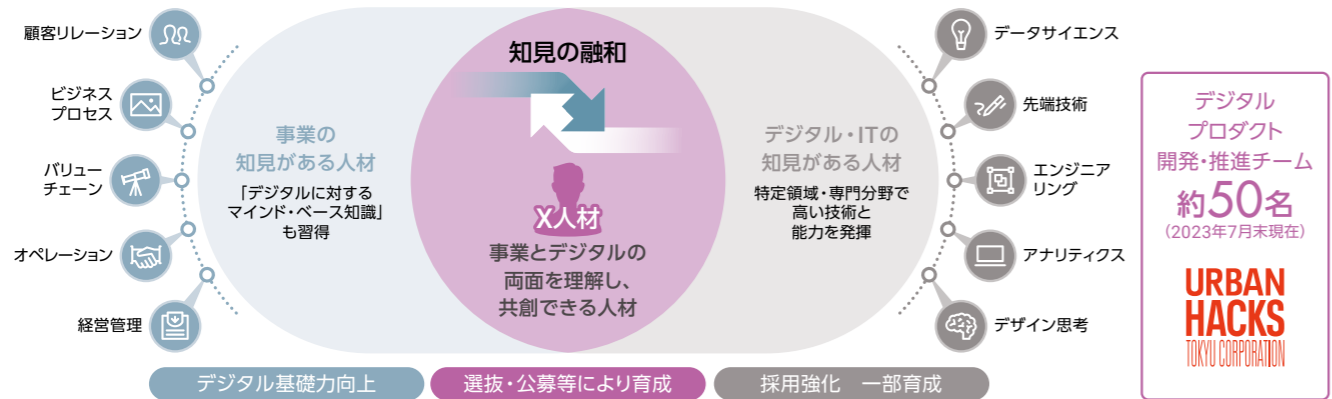
顧客向けUIなど仕様変更の多い領域へのアジャイル開発の適用、社内一般管理業務におけるクラウドサービス活用など、目的に適した開発方式の選択を推進し、IT投資の最適化に取り組んでいます。

目的に応じた最適なIT・開発方式の選択

- 既存のクラウドローコード開発基盤活用による開発費の低減
例：一部グループ内請求業務の自動化（金額集計、請求書・ラベル発行等）
- SaaS活用による社内業務の手作業軽減・業務品質向上
例：ノベルティグッズの受発注管理

■ 人材育成

リアルとデジタルを融合したビジネスの実現には、各事業の従業員など「事業の知見がある人材」と、「デジタル・ITの知見がある人材」に加え、その間をつなぐ、双方の知見を融和できる人材（X人材）が不可欠です。それぞれの特性に合わせて、内部人材の育成と外部の採用を実施しています。

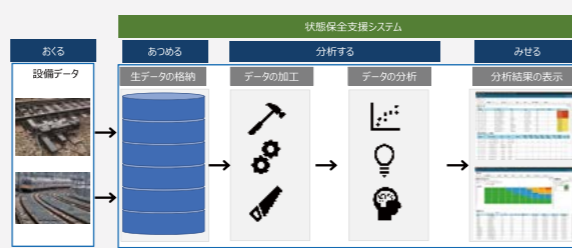


■ 従業員起点の取り組み (EX)

良い従業員体験 (EX) を良い顧客体験 (CX) につなげることを視野に、市民開発や生成AIの活用検討も進めています。

主なEXプロジェクト

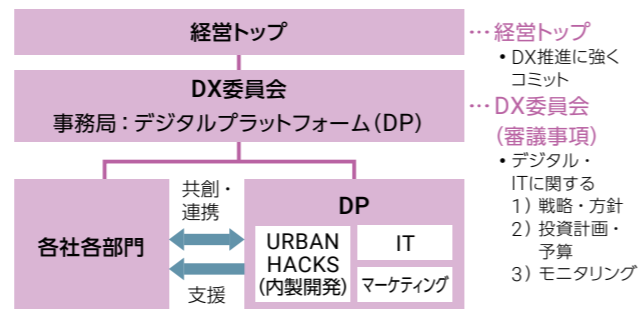
- 「状態保全 (CBM) 支援システム」による鉄道設備保守業務の高度化および従業員の作業負担軽減
- 駅係員・乗務員などがアイデアを直接提案できる「デジタルアイデア直行便」実施によるDXマインド醸成 (実現例：NFTのイベント活用、内製アプリによる駅検業務改善等)



状態保全 (CBM) 支援システムの仕組み

■ 組織体制

新設した「DX委員会」にて、経営層と各部門がデジタル・ITに関する重要事項の方針決定を行い、戦略推進にコミットします。

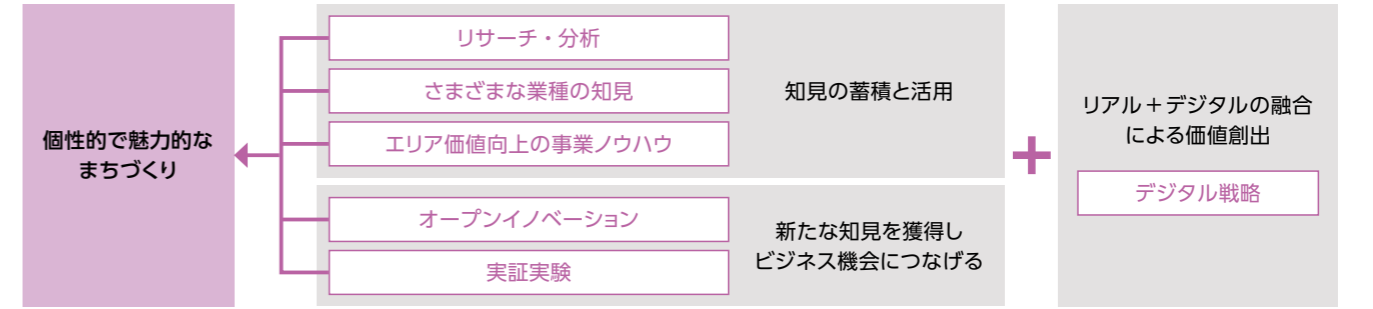


まちづくりを支える知見の蓄積と獲得

当社グループの各事業分野に存在する知見を、シナジーが発揮できるよう有効活用しています。また、新たな知見を獲得してビジネス機会につなげるため、リサーチ組織や各種実証実験、

実験的なサービス展開などを通じて、常に新しい視点で、生活品質を提案しています。新たな価値提供につなげることで個性的、魅力的なまちづくりを支えます。

● 個性的で魅力的なまちづくりを支える知的資本



■ 羅針盤としての東急総合研究所

1986年に設立された東急総合研究所は、東急グループのインハウス研究所として、多岐にわたる調査研究により、各社の経営戦略、事業戦略の策定を支援しています。また、各種の講演会、勉強会を開催し、社員の交流やさまざまな気づきの場を提供しています。

知の創造

- 経営や事業活動における課題解決に向け、独自の視点、手法による状況分析、環境分析
- 広く社会課題の解決に向き合い、未来価値の創造につながる調査研究活動

知の啓発と共有


- 経営層の知見を広げ、経営判断に役立つ情報を提供する講演会の開催
- 事業における創意工夫やイノベーションを導き出すセミナーの開催
- 若手社員の探求心を刺激し、考察する力を養う研究会の開催

TOPIC around20 (15~24歳) に特化したマーケティング機関SHIBUYA109 lab.

SHIBUYA109エンタテインメントが運営する若者マーケティング機関SHIBUYA109 lab.は、メインの役割を「ターゲットであるaround20 (15~24歳) への理解を深め、徹底的に可視化すること」と定義しています。SHIBUYA109館内で声をかけた若者を中心にネットワークを構築し、インタビュー調査などにより毎月200人のaround20の生の声を収集しています。

大事なこととは、まずは直接、会ってみることです。そして彼らと向き合う際には、同じ目線で彼らの感覚をインストールし、彼らの世界に参加していくように意識しています。

私たちは商業施設に関してだけでなく、若者の関心のあるヲタ活やSNS、そのこだわりについてなど、幅広いテーマで彼らの動向を観測し、その中で発見された行動原理を応用し、SHIBUYA109のマーケティングに活用するとともに、「若者と企業・社会をつなぐ架け橋」として、企業のマーケティングのサポートを行っています。



株式会社SHIBUYA109エンタテインメント
SHIBUYA109 lab. 所長
長田 麻衣

SHIBUYA109 lab.
<https://shibuya109lab.jp/>

商品・サービスの提供

東急を知る
価値創造ストーリー
経営戦略
事業別戦略と実績
価値創造の源泉
サステナビリティを支える基盤
企業情報

社会・関係資本（ステークホルダーとの関係）

— 地域と一体で進めるまちづくりを通じたパートナーとの信頼関係

当社は創業以来、地域と一体となり、信頼関係を築きながら「まちづくり」を進めてきました。

私たちの成長（＝企業価値）は街の成長（＝エリア価値）とともにあります。両者の向上を永続的に循環させていくうえで、地域に根差したまちづくりにおけるパートナーとの強固な信頼関係は当社の最大の強みです。

地域社会・お客さまとの共創

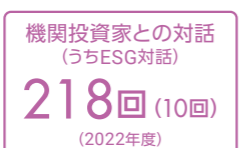
当社グループでは、商店街、住民、NPOの皆様など地域コミュニティと共生し、沿線で築き上げた信頼関係をもとに、地元行政とも連携し、東急線沿線各地域の街の課題解決や活性化に取り組んでいます。

行政とのまちづくり協定による取り組みのほか、民間事業者公募にも応札しています。川崎市より公表された「等々力緑地再編整備・運営等事業」に関する事業者公募にあたり、2023年4月より、当社が共同出資により設立した川崎とどろきパーク株式会社による等々力緑地の運営・維持管理業務などを開始しました。



株主・投資家との共創

株主総会のほか、投資家向けの説明会や国内外の機関投資家との対話などを通じて、株主・投資家の皆様に当社の事業や戦略などに関する情報を積極的に開示しています。また、いただいた意見については定期的に取締役会や経営会議で報告するとともに、関係部署や部門長が集まる会議体にて情報共有を行うなど、経営に反映させています。



パートナー企業との共創

2015年7月からスタートアップ企業との事業共創を推進する「東急アクセラレートプログラム」を開始。2021年8月に「東急アライアンスプラットフォーム」へトリブランディングを行い、オープンイノベーションの推進体制を強化することで、スタートアップ企業などから事業共創先として選ばれ続けるプラットフォームを目指します。

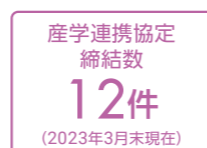


東急アライアンスプラットフォーム2022 Demo Day 表彰式の様子



大学・教育研究機関との共創

当社と東急電鉄は、学校法人桐蔭学園、横浜市での4者で、2023年2月に、薄型・軽量でさまざまな光環境で発電可能な新型太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」の実証実験を東急田園都市線・青葉台駅にて実施しました。本実験を通じて同電池の性能を確認し、保有する資産（既存建物、駅、車両、高架橋など）への同電池の設置など将来の活用方法の検討に生かします。



TOPIC

nexus(ネクサス)構想 ～多摩田園都市エリアにおける生活者起点での新たな郊外まちづくり～

郊外における生活者起点での自由で豊かな暮らしを実現するために、職・住・遊・学が近接・融合した自律分散型のまちづくりを目指しています。構想の推進にあたっては、当社単独ではなく、構想に共感していただいた企業や行政をバディ（仲間）ととらえ、多様なバディと連携し、生活者起点のサステナブルな地域ネットワークを構築します。

「農と食」「資源循環」「エネルギー」「モビリティ」「ウェルネス」といったサステナブルテーマに沿った社会実証実験を行う拠点として「nexus チャレンジパーク早野」を開業。コミュニティIoT農園や焚き火エリア、イベントスペースなどの多目的利用が可能な空間をつくり、生活者起点での魅力的な街の仕掛けづくりに挑戦しています。

さらに住民のコミュニティ形成を図る「共有の庭」を備えた分譲プロジェクト「MINANOBA VILLAGE（ミナノバ・ビレッジ）」「SPRAS青葉台」「grow up commons」「COMMON FIELD たまプラーザ」といった当社施設との拠点連携を開始しました。

今後もそれぞれの地域の特徴を生かしながら、沿線の課題解決を図り、自律分散型まちづくりの実現を目指します。

● nexusチャレンジパーク早野によるコミュニティ活性化



TOPIC

南町田拠点創出まちづくりプロジェクト

～南町田グランベリーパーク 官民連携による“新しい暮らしの拠点”の創出～

南町田グランベリーパーク（2019年11月まちびらき）は、町田市と東急が連携・共同し、都市基盤、都市公園、商業施設、都市型住宅などを、一体的に再整備・再構築し「新しい暮らしの拠点」を創り出していくプロジェクトです。

公園、公園と商業施設の結節点「パークライフ・サイト」は町田市が、駅と商業施設は当社がそれぞれ整備を行い、これら施設と周辺地域が歩車分離かつバリアフリーでシームレスにつながる歩行者ネットワークを整備しました。

また、プロジェクトでは「みなみまちだをみんなのまちへ」をスローガンに掲げ、まちを「自分の居場所」と感じて



市民参加型イベント「つるまパーク大作戦」

もらえるように、プロジェクトの計画段階から地域の方々とワークショップを重ねるなど、地域との関係づくりに取り組んできました。

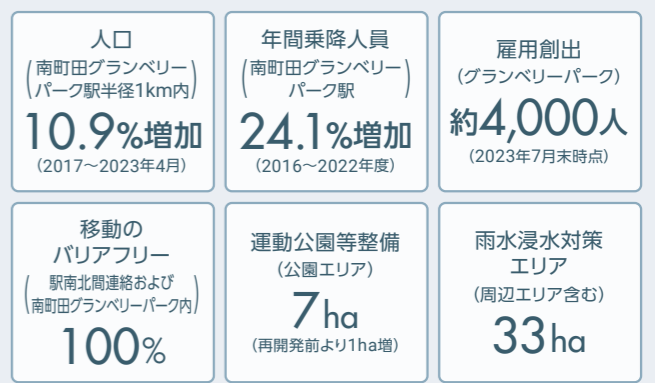


南町田グランベリーパークの運営は、公園、商業施設、パークライフ・サイトをそれぞれ異なる運営者が担い、協力してまちを盛り上げる活動をしています。町田市と当社は、一般財団法人を通じて地域の方々と各施設運営者の活動を支援しています。

エリアの課題への対応

- 駅前住宅供給による周辺住宅の**住替え促進と人口流入**
- 駅直結の公園・商業施設の整備による**機能集積**
- 自由通路整備による**駅南北間の連絡性向上**
- 見通し改善や散策路整備による公園の**防犯性向上**
- 運動公園等整備による**スポーツ需要への対応**
- 調整池の整備等による**浸水・治水対策**や、災害対応トイレの設置等の**地域防災拠点化**

創出価値



第31回「地球環境大賞」大賞（グランプリ）を受賞

南町田グランベリーパークは、官民連携による“新しい暮らしの拠点”の創出を通じた持続可能な未来のための地域循環共生圏の実現に向けた取り組みであることを評価され、町田市とともに第31回「地球環境大賞」*大賞（グランプリ）を受賞しました。



*「産業の発展と地球環境との共生」を目指し、公益財団法人世界自然保護基金（WWF）日本の特別協力を得て創設され、環境保全に貢献する企業・団体等を対象とする顕彰。
※当社は第12回に環境大賞、第18回に国土交通大臣賞を受賞しており、大賞は第25回（二子玉川ライズ）に続き2度目の受賞になります。

《主な評価ポイント》

- グリーンインフラを採用し、雨水の自然浸透装置をエリア全体に配置
- 歩車分離かつバリアフリーでシームレスにつながったウォークアブルでコンパクトなまちづくり
- カーボンニュートラルなライフスタイルの普及のため、電気自動車の急速充電器を設置
- 商業施設での、LED照明および太陽光発電システムパネルの一部導入（今後は、太陽光発電所を活用したオフサイトコーポレートPPA*1モデルを採用予定）
- 国際的な環境認証制度「LEED®*2」の2部門で国内初のゴールド認証を取得



*1 Power Purchase Agreement（電力購入契約）
*2 米国グリーンビルディング協会（USGBC）が提供する LEED®は、高性能のグリーンビルディングの設計、建設、維持管理に貢献する評価・認証プログラムです。LEED®およびそのロゴはUSGBCの登録商標であり、使用には許可が必要です。



サステナビリティを支える基盤

サステナビリティへの考え方

当社および連結子会社（当社グループ）は、長期的な視点から、時代によって変化するお客さまのニーズを的確にとらえ、新たな事業・サービスを提供し、社会課題を解決していくことが重要であると考えています。そして社員一人ひとりがこの使命を共有し、新たな価値を生み出すことで、社会と共に持続的成長を図っていきたくと考えています。

「美しい時代へ」というグループスローガンのもと、SDGsの17のゴールと169のターゲットやエリア・業界固有の課題を踏まえて特定した、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）に向き合い、「未来に向けた美しい生活環境の創造」および「事業を通じた継続的な社会課題の解決」に取り組んでいく“サステナブル経営”を経営の基本姿勢としています。

サステナブル経営の方針

「美しい時代へ」というグループスローガンのもと、サステナブル重要テーマに向き合い、「未来に向けた美しい生活環境の創造」および「事業を通じた継続的な社会課題の解決」に取り組む

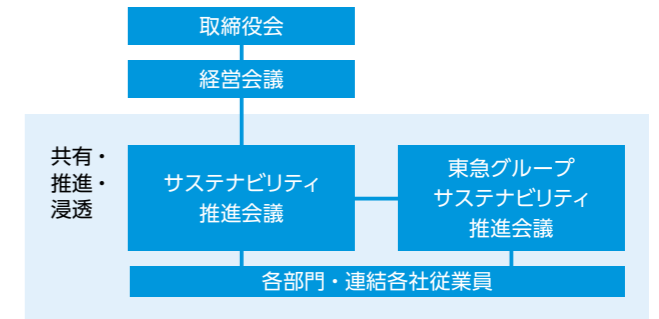


サステナビリティマネジメント

サステナビリティに関する意思決定と推進・浸透

当社は、取締役会を経営および監督の最高機関と位置付けており、サステナビリティに係る重要事項は、取締役会で決議・監督しています。（主な審議実績はP.75参照）

また、サステナビリティへの取り組みを積極的に推進するため、サステナビリティ推進会議（議長：社長執行役員）の開催や、連結各社への浸透、各種啓発活動のほか、東急グループ全体での表彰制度による奨励など、全方位的な取り組みを実践しています。



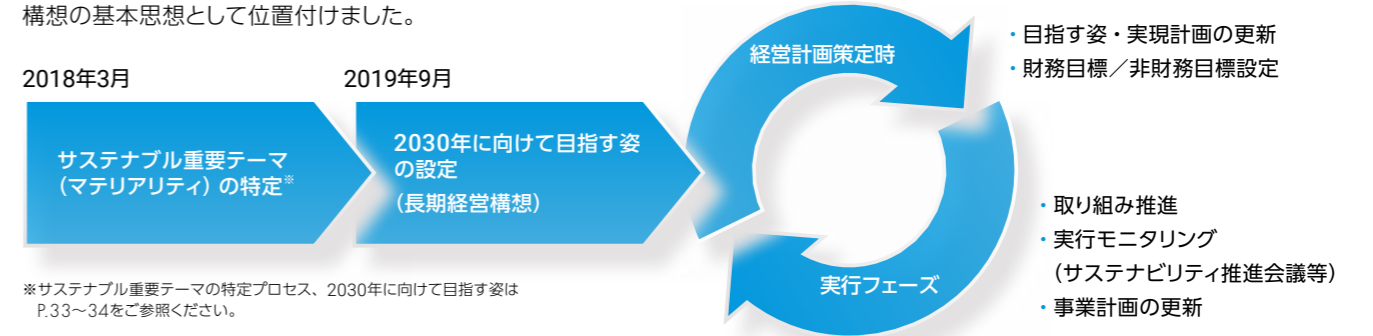
会議体・研修・制度	頻度・概要	取り扱いテーマ
会議体* サステナビリティ推進会議 東急グループサステナビリティ推進会議	年2回。サステナブル経営の推進を目的として、社長執行役員を議長とし、執行役員、常勤監査役、各部門長等による情報共有・指示を行う 年2回。連結でのサステナビリティ推進体制強化を目的として、当社グループのサステナビリティ推進責任者への情報伝達・共有を行う	ESGの推進、人権、サプライチェーン、環境課題、TCFDの取り組み、安全、コンプライアンス等
研修・セミナー 東急グループ経営者向けサステナビリティセミナー 各種啓発セミナー、e-learning研修、階層別研修	年2回（環境編・個別テーマ）。当社グループの経営者がイニシアチブをとってサステナブル経営を推進するための啓発を行う 随時開催	グローバル社会課題、SDGs経営、人権、環境課題等 環境課題、サステナブル重要テーマ、SDGs啓発等
表彰制度 東急グループ環境・社会貢献表彰制度	年1回。年間の東急グループの事業活動において環境や社会貢献における優れた取り組みを募集し、審査委員会を経て表彰する（2023年表彰応募件数：98件 https://tokyu.disclosure.site/ja/158/ ）	環境・社会貢献全般

*取締役会における主な審議実績はP.75をご参照ください。

サステナブル重要テーマと経営計画の一体化／取り組みと実現モニタリング

当社グループは2018年3月にサステナブル重要テーマを特定後、長期経営構想策定と併せて事業横断的に「向き合う社会課題」「2030年に向けて目指す姿」を設定し、長期経営構想の基本思想として位置付けました。

また、中期経営計画や単年の事業計画策定時には、財務目標と併せて非財務目標を設定し、取り組み進捗状況は各責任部署およびサステナビリティ推進会議にて確認しています。



*サステナブル重要テーマの特定プロセス、2030年に向けて目指す姿はP.33～34をご参照ください。

TOPIC

サプライチェーンでの取り組みを始動

- 「サステナブル調達ポリシー」を「サステナブルなサプライチェーン方針」として改定（2023年4月）
- 人権課題への対応や環境目標などの達成に向けた実効性の向上を目指し、適用範囲を連結子会社を含めて拡大
- 取引先に対し、上記方針の遵守・推進の依頼とともに、人権の尊重（▶P.64 参照）、GHG排出（Scope 3）の削減などの取り組み状況を順次確認予定

<https://tokyu.disclosure.site/ja/117/>

脱炭素・循環型社会

目指す姿 地球環境と調和した脱炭素社会・循環型社会の実現

環境ビジョン2030

当社グループは、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）の一つに「脱炭素・循環型社会」の実現を掲げ、住み続けられるまちづくりを推進しています。直面する地球の環境課題に向

き合い、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆様と一体となって取り組み、街と暮らしを変化させていくべく、2022年3月に環境ビジョン2030を策定しました。

環境と調和する街のイメージ

環境と調和する街のコンセプトとして、「なにげない日々が、未来をうごかす」を掲げ、環境に良い行動が特別な負担感なく選択でき、誰もが持続可能な社会と地域環境の再生に貢献できるまちづくりを目指します。

日々の生活シーン

<移動する>

- CO₂フリーな移動
- 効率的・シームレスな移動
- 環境配慮駅を拠点とした資源循環

<暮らす・遊ぶ>

- 手軽なエコ・エシカル生活
- 創エネ・低環境負荷住宅
- エコ・スマートコミュニティ
- 自然環境保全・教育

<働く>

- 環境配慮型オフィス
- オープンイノベーション

日々の支え

- デジタルテクノロジー
- 自然災害への備え・対応
- エネルギーレジリエンス

なにげない日々が、未来をうごかす

実現のポイント

- ① **チャレンジ目標を掲げる**
- ② **あらゆるステークホルダーとのパートナーシップで取り組む**
- ③ **環境に良い行動変容を後押しするサービスを提供する**

脱炭素・循環型社会に向けた目標

	脱炭素社会	循環型社会
	地球温暖化を1.5℃に抑える水準に向けた取り組みとともに、街の脱炭素に貢献する	ゼロ・ウェイスト社会に向け、顧客接点の多い事業特性を生かして資源循環・循環経済の輪に加わり、輪を広げる
自社（連結）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社（連結）の事業活動 Scope 1, 2 2030年 CO₂排出量 46.2%削減（2019年度比） 再エネ比率 50% 2050年 CO₂排出量 実質0 再エネ比率 100%（RE100） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2030年 廃棄物量 10%削減（収益原単位2019年度比） ■ 2030年 水使用量 10%削減（収益原単位2019年度比）
街への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業活動のサプライチェーン Scope 3 2030年 CO₂排出量 30%削減（2019年度比） ■ 街の脱炭素 Scope 3を超えて お客さまの脱炭素を促進するサービス提供やエネルギーインフラマネジメント、自治体連携等を通じて街の脱炭素を促進する 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境負荷を低減するサービスメニュー提供 2030年までに100件以上 ■ SDGs行動する人 2030年までに3割向上*（2021年度50.6% ⇒ 65%） *当社による東急線沿線17市区におけるSDGs認知度調査（インターネット調査）にて、SDGs17のゴールのいずれか1つ以上で企業選択意向/行動意向のある人の割合。2021年6月調査は50.6%。3割向上することで、SDGs行動する人約82万人増加に相当。

「環境ビジョン2030」については、WEBを参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja/135/>

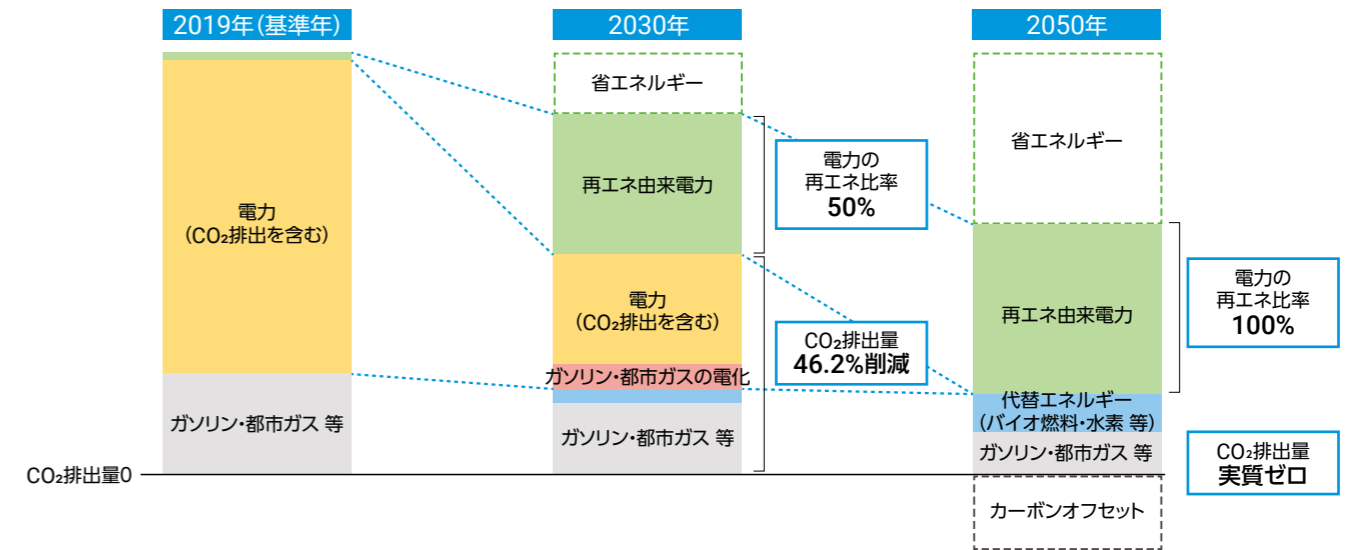
脱炭素社会

脱炭素目標の実現に向けたステップ

2030年、2050年の2段階の目標実現に向けたステップは下図となります。電力を再生可能エネルギーとするだけでなく、省エネルギーも積極的に進めており、鉄道事業における鉄道車両の省エネルギー性能が高い新型車両への置き換えや、不動産事業における環境不動産認証の取得、環境投資基準の設定

など、事業活動と環境価値向上が一体となった事業運営に取り組んでいます。電力以外のエネルギー使用においても、電力への転換や、さらにバイオ燃料、水素燃料、燃料電池などの代替エネルギーの技術動向を的確に把握し、導入を積極的に検討することにより、全体のCO₂排出削減を目指してまいります。

CO₂換算エネルギー構成



脱炭素移行計画

2030年の脱炭素目標に向けて、事業特性を生かした取り組みを進めています。東急線の再生可能エネルギー100%運行に伴い、Scope 1, 2のCO₂削減取り組みは進捗していますが、エネルギー利用の効率化や、安定的・追加性のある調達に向けた投資を進めていきます。Scope 3については今後

取引先やお客さまに働きかけ、取り組みを具体的に進めます。また、Scope 1, 2, 3にとどまらず、創エネや蓄電池活用、新技術導入などを進めながら街の脱炭素に向けたサービスを展開し、地球環境と調和する街を実現していくことで、持続的な成長を目指します。

	2019年	目標進捗	2030年	2050年
脱炭素	Scope 1, 2		46.2%削減	実質ゼロ
	Scope 3		再エネ比率50%	100%
	Scope 3を超えて		30%削減	カーボンニュートラルの推進
			街の脱炭素に向けた取り組み	環境と調和する街
アクション	交通	主な施策	Green Transport 再エネ100%輸送、省エネ技術、新創エネ技術	調達・投資
	不動産	Green Building 専有部含む再エネ100%前倒し、CPPA契約拡大、環境認証取得		サステナビリティ・ボンド 2020年度～2022年度 累計500億円
	生活サービス	Eco-friendly Lifestyle 省エネ技術、オンサイトPPA、資源循環		サステナビリティ・リンクボンド* 2022年度 100億円
	ホテル・リゾート			サステナビリティ・リンクローン* 2021年度～2022年度 累計279億円
	その他	Green Infrastructure 発電事業、インフラファンド事業、蓄電池を利用した電力需給調整		検討中

*CO₂排出削減目標をSPT（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）に設定

TCFDに基づく開示

TCFD提言への取り組み 参照: <https://tokyu.disclosure.site/ja/183/>

ガバナンス

気候変動を重要課題ととらえ、リスクの特定・評価および戦略、目標について、代表取締役社長 社長執行役員を議長とする経営執行の意思決定機関である経営会議にて審議・決定しています。また、気候関連を含む環境課題およびその取り組み状況について、毎年取締役会に報告 (P.75参照) し適切な監督を受ける体制としています。

また、年2回開催されるサステナビリティ推進会議、および東急グループサステナビリティ推進会議にて、環境課題の共有・推進・浸透および取り組み状況のモニタリングを行っています。(P.58 参照)

戦略

重要なリスクと機会

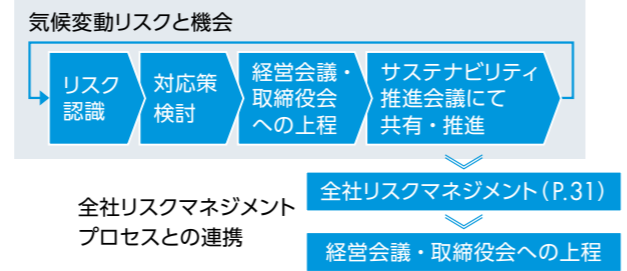
各事業においてさらなる機会の創出や獲得に向けた検討を継続し、気候変動への適応と戦略への反映を進めてまいります。

リスク管理

気候関連のリスクと機会は、社長室ESG推進グループをプロジェクトリーダーとし、専門家の知見のもと、経営企画室および各事業部門と協働してリスク分析・対応策の検討を行い、毎年経営会議・取締役会への上程を行います。

また、気候関連を含む全社リスクについては、毎年各事業・各社にてリスクの分析を実施する際に、気候関連リスクを含めて検討・評価・管理しています (全社リスクマネジメントはP.31をご参照ください)。

● リスク管理プロセス



● 重要な移行・物理リスクと対応

分類	リスクの内容	対象期間 ^{*1}	事業区分				影響度 ^{*2} (2030年時点)	リスク管理・今後の対応
			交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート		
移行リスク (1.5°Cシナリオ)	電力コスト、炭素税の増加	中・長期	●	●	●	●	中～大	自家発電 (太陽光発電や蓄電池) の導入に向けた検討の推進
	省エネ技術開発による二重投資 ZEB化・EVバス導入によるコスト増加	中・長期	●	●	—	—	中	再生可能エネルギー調達・導入に向けた検討の推進 → 東急線全路線再生エネ運行 (2022年4月～) → 当社所有の新築物件は、再生エネ導入を基本仕様とし、既存物件は原則として2030年までに共用部・自社利用部に再生エネ導入
	水害多発エリアからの顧客の流出、資産保有機運の低下	短・中・長期	—	●	—	—	小	
物理リスク (4°Cシナリオ)	災害激甚化に伴う施設被害によるサービス停止、改修コスト増加、顧客流出・減少、保険料増加	短・中・長期	●	●	●	●	小～大	【既存対策】 ・施設の浸水防止対策 ・車両避難訓練 ・法面崩落対策 ・電源設備の強靱化
	気温上昇に伴う都市環境の変化	中・長期	●	●	●	●	小	【今後の取り組み】 ・浸水防止対策の高度化、アセットオーナーとの協働 ・高リスク物件の用途・保有の見直し ・法面崩落対策の継続推進 ・事業間連携による浸水回避・軽減策の推進
	新型コロナウイルス発生による輸送人員・利用者の減少	短・中・長期	●	—	●	●	小～大	・災害発生時の危機管理本部との連携・訓練の実施 ・構造改革の実施による損益分岐点の引き下げ

*1 対象期間: 短期/2年以内、中期/3~5年、長期/6年以上 *2 影響度: 大/50億円以上、中/50億円未満、小/10億円以下

重要なリスクの分析の前提

リスクの重要度は、「各事業への影響度」と事象の「発生度」から評価しました。「各事業への影響度」は、気候関連の影響を受けると想定される対象事業の影響規模を分析し、「発生度」は、自然災害などの物理リスクについてはIPCC (国連気候変動に関する政府間パネル) の第5次および第6次評価報告書を参考に評価し、移行リスクについては、環境法令や炭素税の導入など将来的な政策目標・導入計画の動向や現在の政策導入などを基に推

計・分析しています。

財務的な影響は、1.5°Cシナリオにおける移行リスクでは主に、電力使用量や太陽光発電の一部導入計画などに基づき算定し、4°Cシナリオにおける物理リスクは主に、河川氾濫などの最大浸水深や新型コロナウイルス感染症による影響をベースに見込みました。連結への影響度は発現状況により想定影響額が変わる可能性があることから幅をもって想定しています。

● 重要な機会

分類	機会の内容	対象期間 ^{*1}	事業区分				影響度 ^{*2} (2030年時点)
			交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	
機会 (1.5°Cシナリオ)	輸送効率優位性による利用者の増加 ^{*3} 被災リスク低エリアへの顧客流入 平均気温上昇による需要の変化 ステークホルダーの環境意識向上	中・長期	●	●	●	●	中
	自己投資による発電事業や省エネ、技術開発 インフラファンドを通じた再生エネ発電所の開発投資	中・長期	●	●	●	●	中
	新しい生活様式を見据えた運賃収受施策の多様化	短・中・長期	●	—	—	—	大
	CO ₂ 排出権売買等の制度導入による事業収支向上・物件価値向上	中・長期	—	●	—	—	小
	ZEB化およびZEH化環境配慮物件への需要の増加	中・長期	—	●	—	—	小
	「環境と調和する街」「世界が憧れるまちづくり」の実現による顧客や顧客生涯価値 (LTV) の増加	短・中・長期	●	●	●	●	大

*1 対象期間: 短期/2年以内、中期/3~5年、長期/6年以上 *2 影響度: 大/50億円以上、中/50億円未満、小/10億円以下 *3 東急線全路線再生可能エネルギー由来電力100%での運行など

重要な機会の分析の前提

重要な機会は、1.5°Cシナリオを中心に検討し、省エネ技術開発によるコスト減少、環境意識向上による公共交通利用者の増加や環境配慮物件への入居志向の向上などを見込んでいます。また、環境ビジョン2030で掲げる「環境と調和する街」の実現を通じた、東急線沿線を中心とした顧客および顧客生涯価値の増加による、各セグメントにおける事業成長を見込みました。

財務的な影響は、新造車両への代替や太陽光発電による電力コスト削減効果、鉄道利用への移行、環境配慮物件の賃料上昇などを推計したほか、「環境と調和する街」の実現では、東急線沿線における施設やサービスの利用者数の増加やエシカル消費などの消費を見込みました。

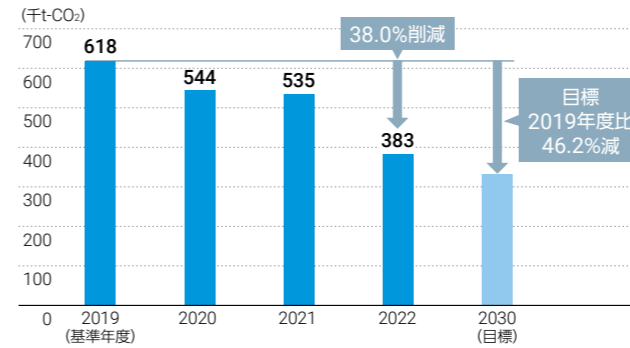
指標と目標

CO₂削減目標に対する進捗 (Scope 1, 2, 3)

当社グループの2022年度のCO₂排出量の内訳は〔表1〕の通り、Scope 1, 2が14.1%、Scope 3が85.9%を占めています。Scope 1, 2は、2022年度383千t-CO₂となり、2019年度から38.0%削減となりました〔表2〕。これは、東急線全線再生可能エネルギー由来電力100%の運行による削減が158千t-CO₂と大きく寄与しています。一方でコロナ禍からの経済活動の回復や事業成長に伴うエネルギー量の増加も見込まれるため、引き続き省エネと再生エネ活用を進めます。

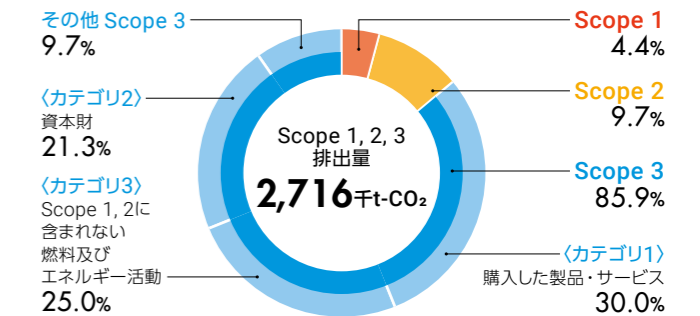
また、Scope 3〔表3〕について、2022年11月に2030年までに30%削減 (2019年度比) する目標を設定し、サプライチェーンへの取り組みと併せて取引先への働きかけを進め

●〔表2〕 Scope 1, 2のCO₂排出量の推移 (連結)



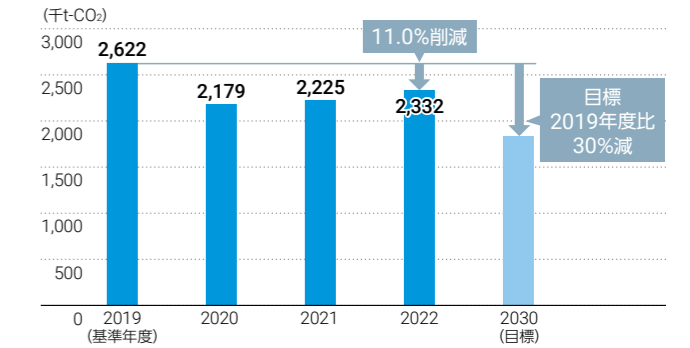
2020年度のScope 1, 2、Scope 3 (カテゴリ1, 2, 3) および2021年度、2022年度のScope 1, 2、Scope 3 (カテゴリ1, 2, 3, 13) は、LRQA リミテッドによる第三者保証を受けています。

●〔表1〕 Scope 1, 2, 3のCO₂排出量の内訳 (連結)



ています。さらに、Scope 3のうちカテゴリ3の主要な排出に相当する電力小売り事業 (東急パワーサプライ) では、2023年4月より家庭用供給電力を非化石証書を使用した実質再生可能エネルギー電気100%としました。

●〔表3〕 Scope 3のCO₂排出量の推移 (連結)

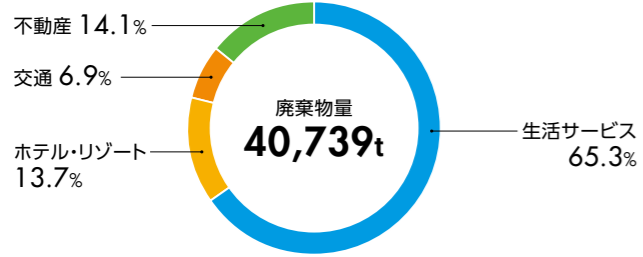


循環型社会

当社グループでは、廃棄物量の79.0%、水使用量の70.6%を生活サービス事業とホテル・リゾート事業が占めています。また、廃棄物に占める食品廃棄物の割合は、29.5%となっており、顧客接点の多い事業特性を踏まえた資源循環・循環経済への取り組みは重要と考えています。

東急ストアでは、AIを活用した需要予測発注システムによ

● 2022年度廃棄物量内訳 (連結)



る発注精度の向上や、単品ごとの最適なタイミングでの値引き・追加製造指示などを行い、2022年度は食品廃棄物を前年度比10.6%削減しました。

2022年度の廃棄物量、水使用量は下記の通りとなっています。今後より効率的な資源利用と循環を進めます。



街への取り組み (脱炭素社会 / 循環型社会 / 自然共生社会)

■ 事業を通じた行動変容の促進

街への取り組みの目標として、「環境負荷を低減するメニュー提供 2030年までに100件以上」を掲げています。2022年度の実施状況は下記の通りです。

- 再生可能エネルギー利用…… 東急線全線再生可能エネルギー由来電力100%運行など3件
- 低CO₂提供サービス…… 田園都市線車両更新完了など5件
- 昼間電力量削減サービス…… お出かけ節電プロジェクトの実施1件
- 廃棄物量削減関連サービス… 店舗での衣料品回収など7件
- 水使用量削減関連サービス… 雨水の有効活用1件

■ 地域の皆様と作る自然共生社会

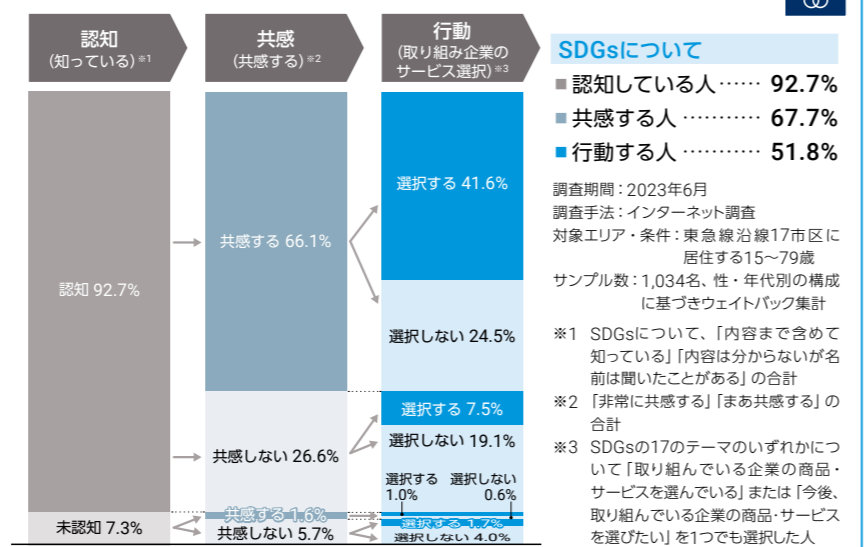
1972年より地域の皆様への苗木プレゼントを続け、40年間で22万本を配布しました。2012年からは人と人とのつながりが緑を広げる『みど*リンク』アクションとして、ネイチャーポジティブにつながる活動を支援しています。

WEB 参照: <https://mido-link.com/>



沿線17市区のSDGs意識調査と当社の活動

当社グループでは、ステークホルダーの皆様との対話の一環として、沿線にお住まいのお客さまへのSDGs意識調査を2019年度より行っています。2022年3月に策定した環境ビジョン2030では、お客さまの行動変容を後押しするサービスを提供し、街の脱炭素を皆様と共に実現するため、本調査における「SDGs行動する人」の割合を2030年までに65%まで引き上げる目標を掲げました。2023年調査での「SDGs行動する人」の割合は、前年調査より3.0ポイント低下の51.8%となりました。昨今の物価上昇など、生活を取り巻く社会情勢は厳しい状況にありますが、引き続き特別な負担感なくSDGs行動をしていただけるよう、これを後押しする商品やサービスの開発と情報発信を進めてまいります。



人権の尊重

人権方針の策定

当社は、「東急グループコンプライアンス指針」「行動規範」および「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で構成される「国連グローバル・コンパクトの10原則」に基づいて、人権尊重の取り組みを推進してまいりました。

これらの取り組みを着実に推進するにあたり、自らの事業活

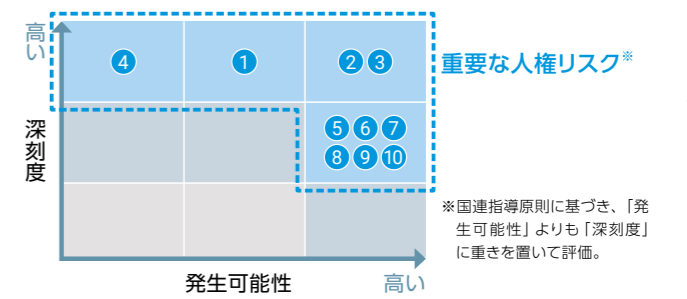
動において影響を受ける全ての人々の人権が尊重されなければならないことを理解し、その責務を果たす指針として、「人権方針」を2022年11月に制定しました。

WEB 人権方針 参照: <https://tokyu.disclosure.site/ja/214/>

重要人権リスクの特定と人権デュー・ディリジェンスに向けた取り組み

■ 重要人権リスクの特定

有識者(国際機関・NGO等)が指摘する人権リスク、同業のリスク顕在化事例、当社関係部署(主要関連会社)ヒアリングなどから、連結事業領域で発生しうる人権リスクを抽出し、深刻度と発生可能性の観点から特に重要なリスクを特定しました。

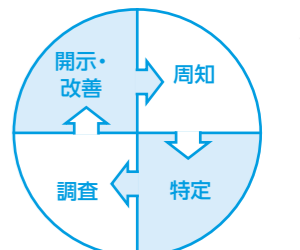


● 連結事業における重要な人権リスク

人権侵害の対象	人権リスク	主な関連事業領域					
		交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	病院	
最優先	原材料等のサプライヤー従業員	●	●	●	●	●	
	業務委託先等の従業員		●				
	顧客・消費者	●	●	●	●	●	
優先	連結従業員			●	●	●	
	顧客・消費者	健康や安全の侵害		●	●	●	●
		人身取引等への間接的な加担				●	
		従業員間でのパワーハラスメント	●		●	●	●
		労働環境における安全・衛生の欠如	●		●	●	●
		長時間労働・過重労働		●	●	●	
		賃金の不足・未払い	●		●	●	
	個人情報流出によるプライバシー侵害	●	●	●	●	●	

■ 人権デュー・ディリジェンスに向けた取り組み

連結従業員への取り組みは、教育・研修の実施、アンケート調査など既存の取り組みの継続・深化にて行います。取引先への取り組みは、「人権方針」と「サステナブルなサプライチェーン方針」に則り、優先順位をつけて調査・開示・改善を進めます。また内部通報窓口(P.80 参照)を設置、社内のほかに弁護士事務所にも窓口があり、当社および連結子会社の従業員(取引先を含む)などからの通報・相談に対応しています。



安全・安心

目指す姿 日本で最も安全で利用しやすい交通サービスと安心して暮らせる生活環境の提供

当社グループにおける安全マネジメント

交通事業をはじめ当社グループ全ての事業の基本は安全とそこから生まれる安心にあります。安全の取り組みを統合的、効果的に推進するために、「安全基本方針」や各社で定めた方針などにに基づき、当社各部門および連結各社が連携し、安全の確保と安心の向上に努めています。当社では、社長執行役員を議長とする「サステナビリティ推進会議（P.58参照）」に

おいて、安全に関する重要情報を共有し、会社としての適切な対応の指示などを行っています。また、連結体制として共通の視点や考え方を持ち一体となって安全を推進していくことを目的に、当社および連結各社のサステナビリティ推進責任者などが参加する「東急グループサステナビリティ推進会議（P.58参照）」にて、安全の推進を定例議題としています。

安全投資の実施

東急電鉄は、主に豪雨や地震などの各種自然災害対策、テロなどに備えたセキュリティ強化、新型車両の導入などの設備投資（表1・表2）を行い、安全輸送（表3・表4）と快適性の向上に努めました。

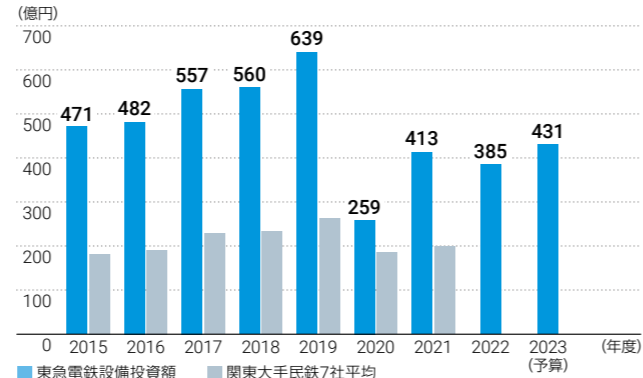
今後も2021年度を初年度とする中期事業戦略のもと、コロ

ナ禍前と同水準の安全対策や防災・減災対策の設備投資を継続するとともに、状態監視保全（CBM：Condition Based Maintenance）などの新たなテクノロジーへの投資を行うなど、将来にわたり公共交通としての使命を果たし続けるために必要な取り組みを進めていきます。

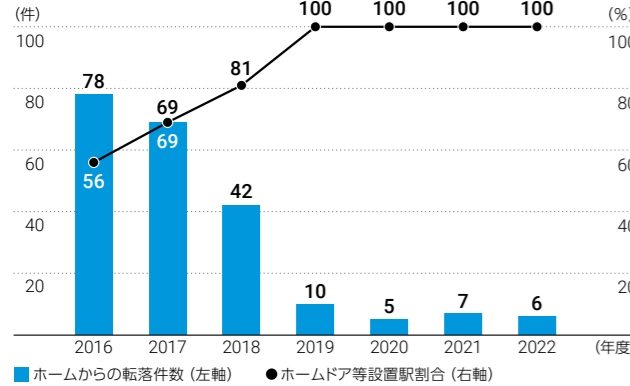
●【表1】2022年度の安全投資実績

分類	主な工事内容	金額 (億円)
保安防災対策	ホーム安全、踏切安全対策、列車無線・ATC設備更新、列車運行管理システム更新、構造物耐震補強、浸水対策、降雨対策、構造物長寿命化、土木施設更新、建築設備更新	153
車両関係	老朽車両設備更新、車両機器改修・更新、セキュリティ強化	44
安定輸送対策	軌道整備、電気設備更新、CBM導入トライアル	71
計		268

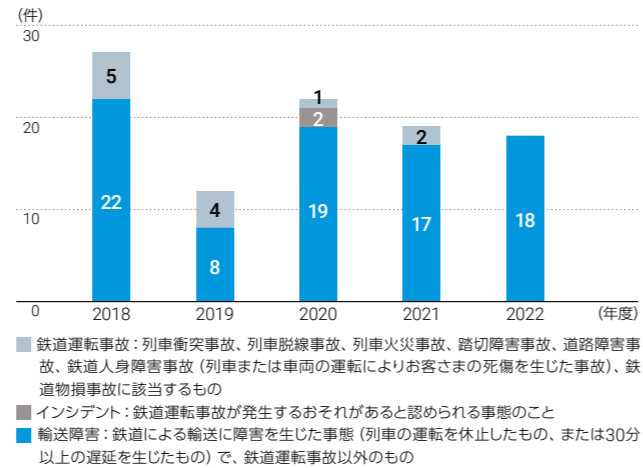
●【表2】設備投資額の推移



●【表3】ホームからの転落件数とホームドア等設置駅割合



●【表4】鉄道運転事故、インシデント、輸送障害の件数



東急電鉄「安全報告書」については、下記をご参照ください。
https://www.tokyu.co.jp/railway/service/activity/safety/webcate_list.html

安全教育とコミュニケーション

■安全共創館の開設

東急電鉄は、2021年12月に安全最優先で行動できる人材育成の強化を目的とした安全教育施設を開設、名称は「安全を共に創り上げていく」という意味を込めて「安全共創館」としました。開設以降、2023年6月時点で約2,000人の従業員

(経営層を含む)が安全教育プログラムを受講しました。今後も安全共創館を活用した安全教育を継続的に行い、安全力の向上を図っていきます。



■経営陣と現場のコミュニケーション

東急電鉄では、社長をはじめ経営陣が定期的に現場を巡視し、安全に関する取り組みについて確認や意見交換することで、経営陣と現場が一体となって問題解決に取り組んでいます。また、毎月19日は「安全の日」として、各部門の部長が現場を巡視しています。



街のレジリエンスを高める取り組み

■当社グループの事業継続体制

当社グループは、多くのお客さまの生活に密にかかわる事業を営んでおり、大規模地震などの災害発生時にも、安全性を確保しつつ事業を継続することが使命です。このため大規模地震などの災害発生時における事業継続（BC）体制の強化を進めています。その取り組みの一つとして、連結各社におけるBC体制強化に向け、社長執行役員をトップとした「東急BC委員会」を設置しています。委員会のもと、連結各社がBC体制強化を主体的に推進し、発災時に本社部門から各現場まで、円滑に事業を継続・復旧できるよう取り組んでいます。

■自然災害への対応

大雨時、土砂が線路内に流入しないように、線路脇の斜面を補強する対策を実施しています。また渋谷駅周辺はすり鉢状の地形のため、降雨時の雨水が溜まりやすいことから、当社と独立行政法人都市再生機構は、渋谷駅東口雨水貯留施設を整備しました。



■AI技術の活用

2023年4月に、東急セキュリティは監視カメラ、AI技術と警備オペレーションを組み合わせた「TS-Zero™（ティーエスゼロ）」を開始しました。侵入検知や不審者検知などのAI画像解析技術に加え異常行動や不審行動の解析をする行動認識AIを採用することで、高精度かつ多様な場面に対応できる画像解析が可能となりました。警備オペレーションと組み合わせることで、事件・事故・犯罪“ゼロ”のまちづくりを目指します。

■テロ対策

東急線渋谷駅において、警察、東急セキュリティ、東急プロパティマネジメントとの合同テロ対策訓練を実施しています。さらに、渋谷駅周辺には東急セキュリティの警備員が約400名常駐しており、異常発生時には速やかにエリア全体で情報を共有し、被害拡大を防止する体制を整備しています。



社外取締役座談会

さらなる成長に向けて、 グループシナジーの議論を深める



取締役会議長／
代表取締役会長
野本 弘文



取締役 独立役員
島田 邦雄
島田法律事務所代表パートナー



取締役 独立役員
蟹瀬 令子
レナ・ジャパン・インスティテュート(株)
代表取締役
(株)ケイ・アソシエイツ代表取締役



取締役 独立役員
宮崎 緑
千葉商科大学教授
国家公安委員会委員



取締役 独立役員
清水 博
日本生命保険(相)代表取締役社長

中期3か年経営計画の進捗に対する 評価と課題

清水 中期3か年経営計画では基本方針を「変革」、サブテーマを「収益復元」と「進化」として取り組んでいます。この1年間、各事業の構造改革について十分に議論され、必要な手が打たれてきたと評価しています。とりわけ事業環境が厳しいときに「変えるべきものは変える、守るべきものは守る」ということを執行がしっかり整理したうえで、取締役会でもその方針で良いのかを議論してきました。既存事業の構造改革を進めながらも、東急新横浜線、東急歌舞伎町タワーが形となり、東急百貨店本店跡地でのプロジェクト（Shibuya Upper West Project）など、新たな収益確保に向けたプロジェクトが着実に進行しています。

あえて懸念を一つ申し上げると、ここで安心しないということです。事業環境が一番厳しい時期と比べると収益回復の見通しが立てられるようになってきましたが、手を止めず、これまで以上に変革を進めることが重要です。

蟹瀬 取締役会の議事については、個別事業の議論に留まっていることが課題です。さまざまな事業を抱える当社では、事業単位で議案の審議を行います。ですが、例えば一つの個別事業を実績数字で評価するだけでなく、グループ全体のバリューチェーンにおいてどのような役割を持ち、グループシ



ナジーにどう作用するか観点でも説明していただけると良いです。また、取締役会の実効性評価においても、「事業戦略のアップデートとモニタリングが足りない」という意見が上がっていますが、その点は同感です。交通を中心として生活全般にサービスを提供するビジネスモデルは基本的には変わらないでしょう。ですが、構造改革や新しい施策がなぜ必要か、どのようにグループシナジーを高めるのかまで議論を深める必要があります。またそれを現場レベルまで意図も含めてきちんと伝えられれば、改革実行にスピード感が加わるのではないのでしょうか。

宮崎 スピード感に関しては、コロナ禍で背水の陣となり、やらざるを得ないという圧力がありました。ですが、厳しい環境に追い込まれなくても、世の中の流れを先取りして変え

取締役会の実効性向上に向けた取り組みの評価

清水 社外取締役に就任して2年経ちましたが、取締役会の実効性向上のための議論が継続的に行われています。また、案件の事前説明に加え、経営会議でどのような議論が行われたか、取締役会の開催前に他の社外役員がどのような意見を述べたかなど、議論の前提となる情報が提供されています。社外役員が意見しやすいオープンな運営が行われ、社外役員からの質問・意見に対して真摯に答えていただいています。こちらからの改善要望に対しても、次回以降の取締役会で対応していただけます。改善の取り組みが継続されることを期待します。

宮崎 事前説明については、非常に丁寧に説明していただいています。それに加え、現場視察の機会があるのも良いですね。実際にいろいろ見たり、話を聞いたりすることは、事業をより深く理解するのに役立っています。

ただし、事前説明を丁寧にすぎた結果、そこで議論が完結してしまわないよう注意が必要です。意思決定の場はあくまでも取締役会です。事前説明の段階でコンセンサスができてしまわないように、私たちも心掛けないといけません。

また、「取締役会での決定事項がその後どうなったかまで報告してほしい」というリクエストにも対応していただき、議論のフォローアップができるようになりました。

島田 取締役会では、執行側の課題を指摘することもあれば、助言・後押しする場面もあり、活発な議論がなされています。

てい込んだ、という自信と方向感をもっと見えても良いと感じます。

野本 ありがとうございます。社会の変化を先取りしていくには、「判断のスピード」も大切です。素早い判断をするためには、常に物事を多面的に考えていないとできません。また経験がなければ想像が及ばず、意思決定が遅れがちになります。現場においても、判断軸を持つ訓練が必要です。

一方でトップを含む経営層にとって大事なことは、ビジョンを示し、会社がどこに向かっていくかを浸透させることです。共感に従業員エンゲージメントにつながります。それが自分ごとになることで、みんなが「一緒になってやろうじゃないか」となることが何よりも大事です。



そのうえで、社内取締役、社外取締役、事務局の皆さんが実効性のある取締役会にしようとして努力を続けています。一方で、当社に限らずですが、コーポレートガバナンス・コードが取締役に求めていることは、果断な意思決定とともに、経営戦略等の大きな方向性についてしっかりと議論をすることです。その上で、意思決定をしながら、実は同じ取締役会が自ら監督していくことも求められています。社会から要請されることを踏まえながら、当社にとって最適なガバナンスの在り方を検討することは今後も必要です。

宮崎 バランスという点では、4人の社外取締役がそれぞれの専門性・持ち味を生かして発言しています。時には厳しい

意見が出ることもあります。それに対し執行の皆さんが言い訳なさらず真摯に答えてくださるのは良いですね。

さらなるレベルアップに向けては、最終審議の段階ではなく、検討フェーズから社外取締役が議論に参加できると良いです。テーマにもよりますが、例えば「まちづくり」の途中経過がわかると、「なぜその施策を推進しているのか」という背景を理解できます。柔らかな段階で、意見交換会などの形も考えられますね。

野本 社外取締役からいただいたさまざまな意見に対し、私

たちも新たな気づきとして取り組もうとしています。それが社員の教育機会にもつながってきます。

また、社外取締役の皆様「背景や経緯も含めてなぜそれに取り組むのか」「グループ全体における意義」などについて正しく理解いただいたうえで議論を深めることがより重要であると思います。社内においても、背景や目的を正しく伝えなければ、どんなプロジェクトでもせっかくなかった種が受け継がれない。そういう意味でも、将来どうなりたいたかのビジョンを経営層がしっかり示し、社員の共感を得ることがより大切です。

さらなる成長に向けた課題、期待



宮崎 東急の強みはグループシナジーです。鉄道、スーパー、ホテルなど、さまざまなところに東急の看板があり、東急の名において「良い品質」とあるというブランドイメージがあります。ところが、167社（子会社・関連会社）ある企業グループの「相関図」がなく、外から見ると関係性が分かりにくい。先ほど蟹瀬取締役のご指摘がありましたが、それぞれの事業がグループの中でどういう意義を持ち、価値を発揮されるのかがもう少しわかりやすくなると、さらなる成長の道筋が見えてくるのではないのでしょうか。

当社は100年来、交通と開発を両輪としたまちづくりを進めていますが、時代が激しく変わっている今、交通手段一つをとっても鉄道、バスだけの時代ではありません。空飛ぶ車、自動運転、自動配送ロボットなどのイノベーションが起り、近い将来には実用化されるでしょう。人々の「街」への期待が変わっていくなか、インフラの形も変わるかもしれない。いわば東急がつくり上げてきた「人生のインフラ」の上に、ニーズの

変化を先取りしてサービスをどう乗せていくのか、発想の転換が必要になるのではないのでしょうか。

清水 企業が発展するための要素はいくつもありますが、一つひとつの事業がどう成長していくか、事業の集合体としての事業ポートフォリオをどう最適化するか、従業員のエンゲージメントをどう高めるかの3つが最重要課題です。これから当社がどこに力を入れていくのか、もっと分かりやすく打ち出す必要があります。加えて、従業員エンゲージメントについては満足度の推移、評価・報酬体制が最適であるかの点検が必要です。

3つの課題に対して解決策を提示するのは、経営の役割と責任です。社長を含めた経営陣が、事業領域ごとに目指す方向性をはっきりと示し、社内外に発信していかなければなりません。事業ポートフォリオも同様です。



蟹瀬 新体制になり、新社長以下社内取締役と次期経営計画についての意見交換をしたところです。執行が思い描くグランドデザインを現場の社員に浸透させるためには、さらに分かりやすい形で言語化する必要があると感じました。言葉は人を動かすパワー、エネルギーとなります。分かりやすいメッセージで伝えることが、物事を変える大きな一歩になります。一人ひとりの社員が自分ごととして受け止めてもらえるように、さらなる発信力の強化に期待します。

堀江社長は現場を非常によく理解している人です。それを経営計画や目標値に落とすだけでなく、苦い経験もたくさんされて、現場の気持ちがとてもよくわかると思います。そのような点でも、「上の人が考えたから」ではなく、いろんな意見がぶつかり合いながらも、仲間が共感し動いていく体制づくりを期待しています。

島田 コロナが終息するタイミングで新体制に変わりました。経営計画も今後の事業環境を踏まえ、見直すタイミングでしょう。堀江社長の選任については、実績、経験、リーダーシップの点で適任です。伸ばす分野、見直す分野について慎重に判断し、新たな分野でもシナジーが期待できる領域など、ビジネスの立ち上げにも大胆に挑戦してほしい。

社外取締役となって感じることは、当社は外から見る以上に多種多様なビジネスをしており、ダイナミズムがある会社とい

うことです。この強みを大切に受け継ぎ、時代の変化をとらえながらさらに成長させたい。そのために私たち社外取締役は事業ポートフォリオなどの議論に参加し、共に考えていけたらと思います。

野本 本日は貴重なご意見をありがとうございました。皆さんの客観的なご意見・ご指摘が私たちに新たな視点を与え、経営が進化することで、グループ全体が良くなり、企業価値向上を推し進めるものと確信しております。



※この座談会は、2023年7月28日に実施しました

コーポレート・ガバナンス

役員

(2023年7月1日現在)

取締役



野本 弘文
代表取締役会長
14回/14回
1971年入社/イッツ・コミュニケーションズ(株)代表取締役社長、当社開発事業本部長、都市生活創造本部長などを経て、2011年4月から代表取締役社長、2018年4月より現職



高橋 和夫
代表取締役副会長
14回/14回
1980年入社/東急バス(株)常務取締役、当社経営管理室長などを経て、2018年4月から代表取締役社長、2023年6月より現職



堀江 正博
代表取締役社長
社長執行役員
11回/11回
1984年入社/東急リアル・エステート・インベストメント・マネジメント(株)代表取締役執行役員社長、当社生活創造本部リテール事業部長、ビル運用事業部長などを経て、2023年6月より現職



藤原 裕久
取締役
専務執行役員
14回/14回
1983年入社/東急ファシリティーサービス(株)取締役執行役員、当社国際事業部副事業部長、財務戦略室長などを経て、2022年7月より現職(リテール事業ユニット、財務戦略室、国際戦略室管掌)



高橋 俊之
取締役
専務執行役員
14回/14回
1982年入社/国際事業部長、東急ファシリティーサービス(株)代表取締役社長、当社都市創造本部などを経て、2022年7月より現職(開発事業ユニット、ビル・ホテル運用事業ユニット管掌)



濱名 節
取締役
常務執行役員
14回/14回
1983年入社/都市生活創造本部ビル事業部長、東急ファシリティーサービス(株)代表取締役社長などを経て、2020年4月より現職(経営企画室 管掌)



金指 潔
取締役
14回/14回
2008年 4月 東急不動産(株)代表取締役社長、社長執行役員
2012年 6月 当社取締役、現在に至る
2013年 10月 東急不動産ホールディングス(株)代表取締役社長
2015年 4月 同社代表取締役会長
2020年 4月 同社取締役会長、現在に至る



島田 邦雄
取締役
筆頭独立社外取締役
14回/14回
1986年 4月 第一東京弁護士会登録
1991年 10月 ニューヨーク州弁護士登録
2010年 7月 島田法律事務所代表パートナー、現在に至る
2011年 6月 (株)ツガミ社外取締役
2013年 11月 ヒューリックリート投資法人監督役員
2018年 6月 (株)ツガミ監査等委員である取締役、現在に至る
2021年 6月 当社取締役、現在に至る
2023年 6月 山九(株)監査役、現在に至る



蟹瀬 令子
取締役
14回/14回
1975年 4月 (株)博報堂入社
1993年 2月 (株)ケイ・アソシエイツ代表取締役、現在に至る
(株)イオンフォレスト(ザ・ボディショップ)代表取締役社長
2001年 6月 日本小売業協会生活者委員会委員、現在に至る
2001年 5月 (社)日本ショッピングセンター協会理事
2004年 5月 同協会情報委員会委員長
2007年 2月 レナ・ジャパン・インスティテュート(株)代表取締役、現在に至る
2010年 10月 昭和女子大学客員教授
2015年 6月 当社取締役、現在に至る
2015年 9月 内閣府消費者委員会委員
2020年 12月 (株)FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役、現在に至る
2021年 6月 (株)キタムラ・ホールディングス社外取締役、現在に至る
2022年 9月 (株)And Doホールディングス社外取締役、現在に至る
2023年 5月 (社)日本ショッピングセンター協会顧問、現在に至る



宮崎 緑
取締役
13回/14回
1988年 4月 東京工業大学社会工学科非常勤講師
2000年 4月 千葉商科大学政策情報学部助教授
2001年 4月 (株)イオンフォレスト(ザ・ボディショップ)代表取締役社長、現在に至る
2001年 6月 ソニー教育財団理事
2006年 3月 昭和シェル石油(株)監査役
2006年 4月 千葉商科大学教授、現在に至る
2009年 1月 東京大学政策ビジョン研究センターアドバイザー
2013年 6月 政府税制調査会委員
2014年 4月 学校法人千葉学園理事、衆議院議員選挙区選定審議会委員、現在に至る
2015年 4月 千葉商科大学国際教養学部長
2020年 6月 当社取締役、現在に至る
2021年 2月 国家公安委員会委員、現在に至る



清水 博
取締役
14回/14回
2012年 3月 日本生命保険相互会社常務執行役員
2013年 7月 同社取締役常務執行役員
2014年 7月 同社常務執行役員
2016年 3月 同社専務執行役員
2016年 7月 同社取締役専務執行役員
2018年 4月 同社代表取締役社長
2021年 6月 富士急行(株)社外取締役、現在に至る
2021年 6月 当社取締役、現在に至る
2022年 7月 日本生命保険相互会社代表取締役社長執行役員、現在に至る

青枠内 2022年度 取締役会出席状況

監査役



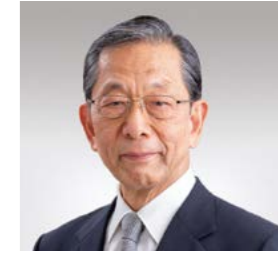
島本 武彦
常勤監査役
14回/14回
2008年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行執行役員(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員
2012年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行常務執行役員(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員
2012年 6月 (株)三菱東京UFJ銀行常務取締役
2015年 6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)監査役
三菱UFJ証券ホールディングス(株)監査役
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2018年 6月 当社監査役、現在に至る



秋元 直久
常勤監査役
14回/14回
1981年 4月 当社入社
2009年 4月 東急車輛製造(株)執行役員
2009年 6月 同社取締役執行役員
2012年 4月 当社執行役員、当社生活サービス本部長
2014年 4月 (株)東急エージェンシー執行役員
2014年 6月 同社常務取締役執行役員
2016年 6月 当社監査役、現在に至る



露木 繁夫
監査役
11回/14回
2008年 7月 第一生命保険相互会社取締役常務執行役員
2010年 4月 第一生命保険(株)取締役常務執行役員
2011年 4月 同社取締役専務執行役員
2014年 4月 同社代表取締役副社長執行役員
2016年 10月 第一生命ホールディングス(株)代表取締役副社長執行役員
2017年 4月 同社代表取締役副会長執行役員
2020年 6月 当社監査役、現在に至る
2021年 4月 第一生命ホールディングス(株)取締役
2021年 6月 第一生命保険(株)顧問
2022年 7月 同社社友、現在に至る



隅 修三
監査役
10回/11回
2002年 6月 東京海上火災保険(株)常務取締役
2004年 10月 東京海上日動火災保険(株)常務取締役
2005年 6月 同社専務取締役
2007年 6月 同社取締役社長(株)ミリアホールディングス(現東京海上ホールディングス(株))取締役社長
2008年 7月 東京海上ホールディングス(株)取締役社長
2013年 6月 東京海上日動火災保険(株)取締役会長
東京海上ホールディングス(株)取締役会長
2016年 4月 東京海上日動火災保険(株)相談役、現在に至る
2022年 6月 当社監査役、現在に至る

執行役員

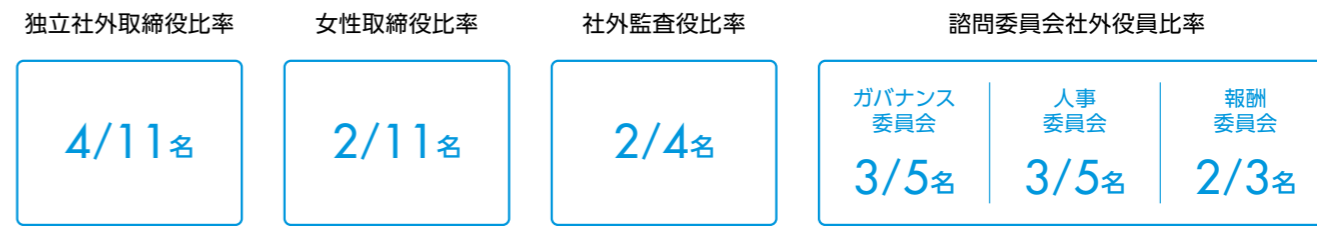
(2023年7月1日現在)

取締役を兼務しない執行役員は次の通りです。

常務執行役員	但馬 英俊	社長室 管掌
常務執行役員	東浦 亮典	沿線生活創造事業ユニット、フューチャー・デザイン・ラボ 管掌
常務執行役員	芦沢 俊文	人材戦略室、東急病院 管掌 人材戦略室長
常務執行役員	岩井 卓也	社会インフラ事業ユニット 管掌
執行役員	木村 知郎	新宿プロジェクト企画開発室 管掌 新宿プロジェクト企画開発室長
執行役員	金山 明煥	ホスピタリティ事業部長

執行役員	戸田 匡介	財務戦略室長
執行役員	平本 和弘	ビル運用事業部長
執行役員	山川 貴史	リテール事業部長
執行役員	西村 隆徳	都市開発事業部長
執行役員	多田 和之	社長室長
執行役員	緒方 義規	国際戦略室長

役員構成ハイライト



(2023年7月1日現在)

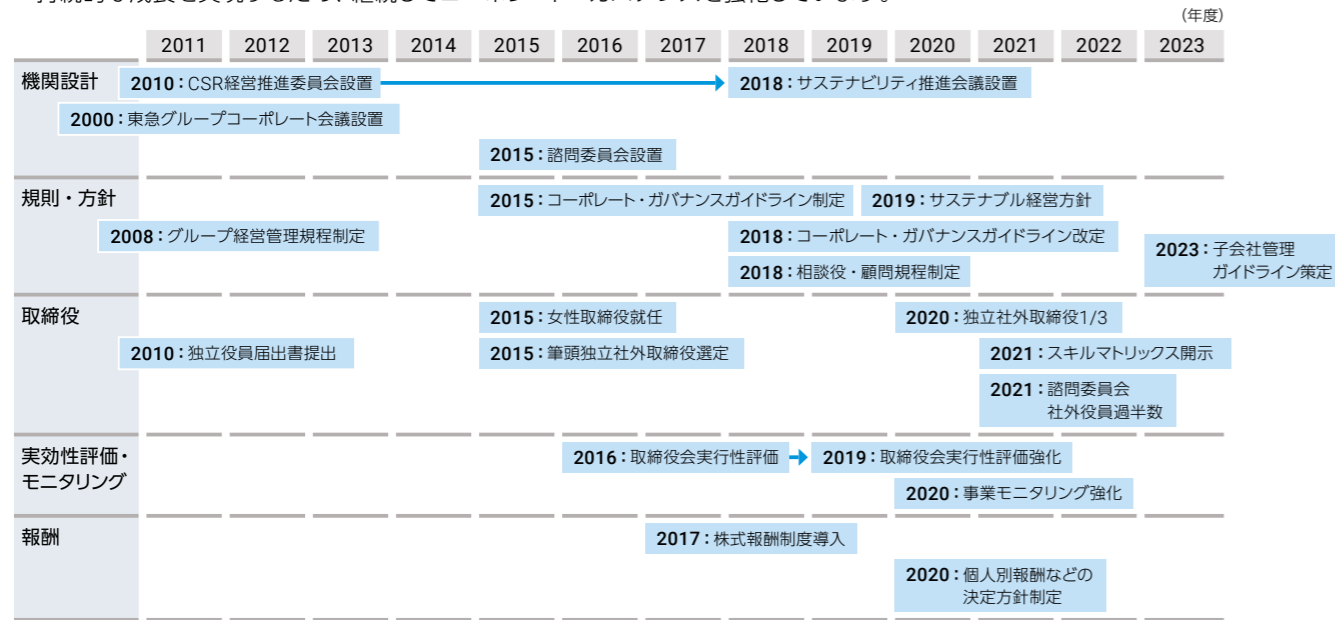
機関設計の概要

当社は、取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、監査役が適切な監査機能を発揮する企業統治体制として、会社法上の監査役会設置会社を採用しています。また、経営と執行の分離を進め、権限および責任を明確化し、業務執行体制の

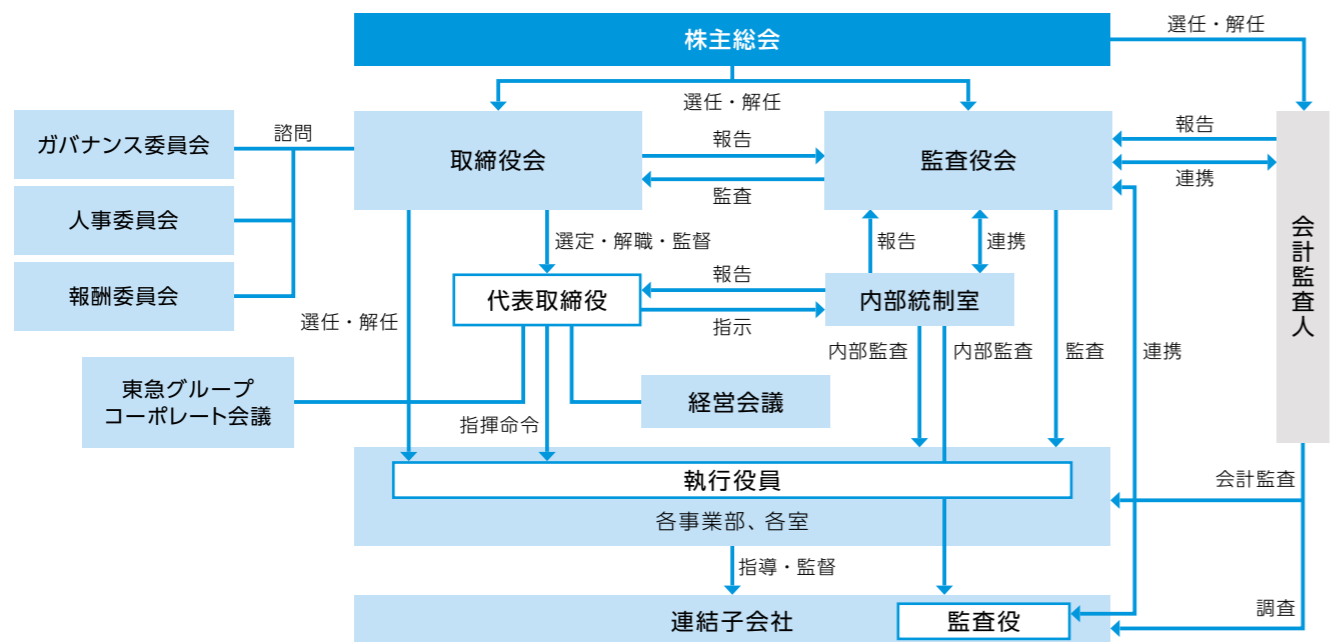
強化を図ることを目的に執行役員制度を導入するとともに、ガバナンス、人事、報酬の議論の充実を図る諮問委員会や、グループ経営を支える東急グループコーポレート会議を設置することで、実効的なガバナンス体制の強化を図っています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

持続的な成長を実現するため、継続してコーポレート・ガバナンスを強化しています。



コーポレート・ガバナンス体制



役員の専門性と多様性

当社では、取締役会全体としての知識・経験・能力・専門分野についての多様性および構成のバランスに配慮し、経営者としての豊富な経験や当社の事業分野に対して優れた見識を有する候補者を取締役および監査役に選任しています。

重要な業務執行の決定や監督を適切に行うための、取締役および監査役に期待するスキルは、経営戦略に基づく専門

性として各事業「交通」「不動産」「生活サービス」「ホテル・リゾート」への精通、経営判断に必要な「企業経営」「財務・会計」「法務・リスクマネジメント」「人事・労務」のスキル、成長に向けて重要性が一層高まっている「グローバル」「サステナビリティ」「IT・デジタルテクノロジー」のスキルとしています。

● スキルマトリックス

	主な専門性とバックグラウンド（取締役および監査役に期待する知見・経験） ^{*1}										
	交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・労務	グローバル	サステナビリティ(ESG) ^{*2}	IT・デジタルテクノロジー
代表取締役会長 野本 弘文		●	●		●						●
代表取締役副会長 高橋 和夫	●				●			●		●	
代表取締役社長 堀江 正博		●		●	●				●		
取締役 藤原 裕久					●	●			●		●
取締役 高橋 俊之		●			●				●		
取締役 濱名 節		●	●		●			●			
取締役 金指 潔		●			●					●	
取締役 島田 邦雄 <small>独立役員</small>						●			●		
取締役 蟹瀬 令子 <small>独立役員</small>			●		●				●		
取締役 宮崎 緑 <small>独立役員</small>									●	●	
取締役 清水 博 <small>独立役員</small>					●	●				●	
常勤監査役 島本 武彦					●	●	●	●			
常勤監査役 秋元 直久		●			●	●					
監査役 露木 繁夫 <small>独立役員</small>					●	●	●		●		
監査役 隅 修三 <small>独立役員</small>					●				●	●	●

^{*1} 各人の有する専門性とバックグラウンドのうち、最大4つに●を付けています。
^{*2} サステナブル経営の指揮経験または先進的な知見を有することを指しています。

取締役会の審議・実効性向上に向けた取り組み

取締役会における主な審議実績

2022年度の実効性評価は、概ね肯定的であり、実効性は担保されていると認識しています。一方で、前期に指摘された課題については、一部に改善が見られたものの、継続課題と

	主な決議事項および報告事項		
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> 事業モニタリング 内部統制に関する事項 コーポレート・ガバナンス報告書 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価 政策保有株式の保有意義の検証・売却 取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針の一部改正 	<ul style="list-style-type: none"> 業務適正を確保するための体制整備の運用状況
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> 競争入札における事業提案 取締役会決議・報告事項の進捗 監査役監査計画 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社株式の取得 IR活動報告 	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度改定 TCFDに基づく追加開示
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> 不動産開発計画の進捗 子会社の法令違反 鉄道事業の安全・安定輸送に関する取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 事業モニタリング 人権方針の制定 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社の構造改革の進捗
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> 連結経営上のリスクへの対応 社債の募集 鉄道事業の安全投資 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産開発計画の進捗 子会社への融資・事業移管 事業モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 再開発事業公募への応募 株式状況・IR活動報告

取締役会の活性化に向けた取り組み

取締役会の活性化に向け、十分な議論の時間の確保や情報提供ができるよう取り組みを進めています。

取締役会の活性化に向けた取り組み例

- 取締役会スケジュールの早期調整
- 議事の事前送付
- 社外取締役への重要案件の事前説明・経営会議審議状況の共有
- 執行役員への権限委譲により、取締役会には経営への影響が大きい事案を中心に上程
- 取締役会の場以外での意見聴取、意見交換会
- 取締役会終了後のランチ等飲食による取締役会メンバーのコミュニケーション
- 社外取締役の現場視察

取締役会の実効性評価

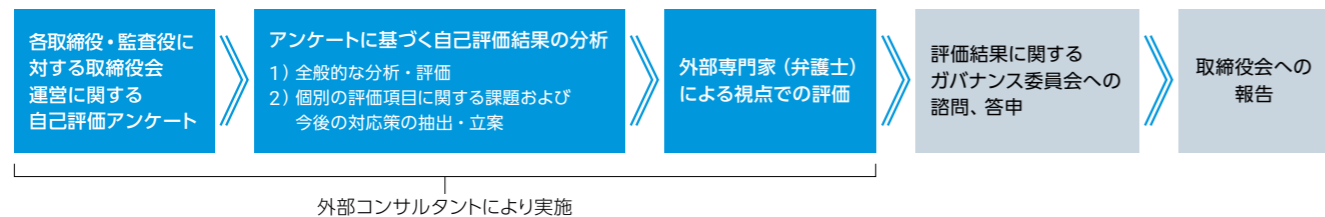
評価の方法

当社では、取締役会における意思決定の有効性・実効性について分析・評価を実施しており、全取締役および全監査役を対象としたアンケート、代表取締役および独立役員に対するインタビューを実施し、その分析・評価結果について、外部専門家（弁護士）による視点での評価を受けた後、ガバナンス委員会および取締役会において審議を行っております。なお、

より実効性を高めるための今後の方向性などを客観的に把握することを目的に、2019年度より外部コンサルタントが調査・分析を実施しています。

主な評価項目

- 取締役会の構成と運営
- 経営戦略と事業戦略
- 企業倫理とリスク管理
- 株主との対話
- 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- グループガバナンス



実効性評価を踏まえた課題の抽出と取り組み

取締役会の実効性評価は、概ね肯定的であり、実効性は担保されていると認識しています。一方で、前期に指摘された課題については、一部に改善が見られたものの、継続課題と

認識しており、今期新たに指摘された課題を含め、個別の対応策を講じることにより取締役会の一層の充実を図ってまいります。

2021年度に抽出された課題の状況

分類	2021年度評価結果（課題）	2021年度課題への2022年度取り組み（評価）
情報提供の充実	<ul style="list-style-type: none"> 資料や事前説明の充実 新任役員のトレーニング 業績モニタリングに係る外部情報の参照 	<ul style="list-style-type: none"> 事前説明等による情報提供の充実を評価された
モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略のモニタリング リスク評価プロセスの構築・運用 DXの監督 	<ul style="list-style-type: none"> 事業方針や戦略に係る議論の充実、リスク評価の適時適切な報告について指摘された
人材に係る議論	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成と社内環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度より評点は改善したものの、人材に係る議論の充実について指摘された

2022年度に抽出された課題と対応策

分類	2022年度評価結果（課題）	今後の対応策
戦略に係る議論・モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの監督 戦略に係る審議の深化・充実 臨機応変な判断 	<ul style="list-style-type: none"> 次期経営計画の策定における段階的な審議の実施 事業ポートフォリオマネジメントに係る仕組みの構築と運用
グループガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> 重要課題の審議に必要な情報提供 リスク評価プロセスの構築・運用 グループ本社としてのさらなる役割の発揮 	<ul style="list-style-type: none"> 有効なガバナンス体制の維持・構築 リスク評価等に係る取締役会への適時適切な報告
諮問委員会の構成・人材に係る議論	<ul style="list-style-type: none"> 諮問委員会の運営 諮問委員会の有効性 	<ul style="list-style-type: none"> 各諮問委員会の役割の再定義と運用の見直し サクセッションプランおよび中核人材の育成に係る議論の深度化

社外取締役への事業理解の促進に向けた取り組み例

現場視察

取締役会のさらなる充実に向け、現場視察を通じた多面的な事業の理解促進、およびコーポレートガバナンス・コードにおいて推奨されている取締役会以外におけるコミュニケーション機会創出を目的として、社外取締役の現場視察を実施しています。

2022年度の視察事例

- 横浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業（工事の進捗状況）
- THE ROYAL LOUNGE YOKOHAMA（駅構内施設）



横浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業



THE ROYAL LOUNGE YOKOHAMA（駅構内施設）

諮問委員会の活動／選任等／経営人材育成／報酬

■ 取締役会の諮問委員会

社外役員を含むメンバーによる取締役会の諮問委員会として、全て社外役員を議長とする「ガバナンス委員会」「人事委員会」および「報酬委員会」を設置しています。取締役などの

人事や報酬などを審議することにより、これらの事項に関する客観性および透明性を確保して、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

○：議長

	ガバナンス委員会	人事委員会	報酬委員会
構成員 (2023年6月29日～)	○ 隅 修三 (独立社外監査役) 島田 邦雄 (筆頭独立社外取締役) 清水 博 (独立社外取締役) 野本 弘文 (代表取締役会長) 堀江 正博 (代表取締役社長)	○ 島田 邦雄 (筆頭独立社外取締役) 蟹瀬 令子 (独立社外取締役) 宮崎 緑 (独立社外取締役) 野本 弘文 (代表取締役会長) 高橋 和夫 (代表取締役副会長)	○ 島田 邦雄 (筆頭独立社外取締役) 蟹瀬 令子 (独立社外取締役) 野本 弘文 (代表取締役会長)
役割	コーポレート・ガバナンスに関する事項全般を審議	取締役候補者の選定、代表取締役の選定・解任およびその後継者に関する事項、執行役員等の選任、相談役・顧問等の委嘱に関する事項等について審議	取締役の報酬の配分に関する事項、相談役・顧問等の報酬について取締役会からの一任を受け審議し決議
開催回数 (2022年度)	3回	4回	1回
出席率 (2022年度)	100%	100%	100%
主な審議実績	政策保有株式に関する保有意義の検証、業務組織の改正、取締役会の実効性に関する分析・評価、コーポレート・ガバナンスに関する報告書の提出、上場子会社の当社完全子会社化に伴う同社株式の取得	代表取締役の選定、筆頭独立社外取締役の選定、取締役候補者の選任、執行役員等の就任・役位変更・退任、連結子会社の代表取締役の就任・退任、諮問機関における議長および報酬委員会の委員の選定、人事委員会における任免対象会社の変更	株式交付規程の改正、役員報酬制度の一部変更、個人別の業績総合評価および報酬、株式交付規程に基づくポイント付与

■ 選任・解任の考え方とプロセス

当社では、人格および見識にすぐれた高い経営能力を有する幹部社員を取締役に登用するとともに、豊富な経験および幅広い見識を有する人材を社外取締役として招聘することにより、知見、年齢等のバランスがとれた経営体制の構築を図っております。また、豊富な経験および財務・会計・法務等に関する幅広い見識を有し、かつ当社の事業や財務状況に関する十分な理解を有する人材を監査役に選任し、当社の経営に対し適正・適法に監査できる体制の構築を図っております。

なお、候補者の適性を客観的に評価し選任の妥当性を議論するため、取締役候補者については取締役会の諮問機関であ

る人事委員会において審議を経た上で、監査役候補者については監査役会において、審議を経た上で取締役会において決議しております。

また、代表取締役、執行役員を委嘱された取締役について、法令違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由等が生じた場合は、代表取締役の解職、執行役員の解任等について、人事委員会における審議を経た上で、取締役会において決議いたします。

取締役候補者および監査役候補者については、株主総会参考書類にて全員の選任理由を開示しております。

社外役員の独立性判断基準

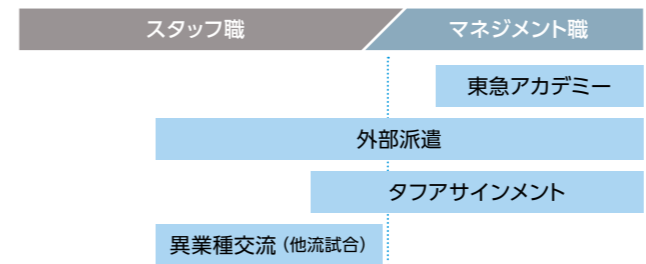
当社は、東京証券取引所が定める独立性基準に加え、以下の各要件のいずれにも該当しない者は、独立性を有するものと判断しています。

- 「過去3事業年度のいずれかにおいて、当社の連結売上2%以上を占める取引先」の業務執行者
- 「過去3事業年度のいずれかにおいて、当社が売上2%以上を占める取引先」の業務執行者
- 「過去3事業年度のいずれかにおいて、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
- 「過去3事業年度のいずれかにおいて、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
- 過去3事業年度のいずれかにおいて、当社から年間100万円超の報酬を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- 当社および連結子会社の取締役等の配偶者または二親等以内の親族

■ 経営人材育成

当社グループは、社会課題に向き合い、その解決への挑戦を通じて新たな価値を創造することを目指しています。当社の代表取締役は、長期的な視点に基づく経営計画を推進し、株主の皆様、お客さま、沿線住民の方々、行政機関、関係事業者、債権者、そして従業員やその家族といった事業にとって重要なステークホルダーとの信頼関係を維持向上させることができる資質が必要であると考えています。このような資質

● 2023年度経営人材育成プログラム (2023年4月)



■ 役員報酬の考え方と決定プロセス

取締役の報酬の決定に関する方針は、報酬委員会に諮問の上、2022年6月29日に取締役会にて決定しております。

取締役の報酬は、中長期的な企業価値の向上および株主価値最大化への貢献意識を一層高めることを目的として、取締役の役割と責任に値する固定報酬および担当する部門の業績総合評価に基づき算出する業績総合評価報酬ならびに株主と取締役とのより中長期視点での価値共有を図る株式報酬から成り立つ体系としております。執行役員を兼務する取締役について、その構成割合は業績総合評価が中間値の場合に役位に応じて「固定報酬：業績総合評価報酬：株式報酬=17～26%：64～72%：8～12%」を目安とし、各人の評価および株価により変動します。その他の取締役については、その職責等も踏まえた構成および構成割合とします。

● 取締役および監査役の報酬等の総額

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)			対象となる役員数 (名)
		金銭報酬		株式報酬	
		固定報酬	業績総合評価報酬		
取締役 (うち社外取締役)	385 (37)	186 (37)	159 (—)	40 (—)	15 (5)
監査役 (うち社外監査役)	72 (18)	72 (18)	— (—)	— (—)	5 (3)

(注) 1. 上記には、2022年6月29日開催の第153期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役3名、2022年6月29日開催の第153期定時株主総会終結の時をもって辞任した監査役1名を含んでおります。
2. 取締役の金銭による報酬総額は、2007年6月28日開催の第138期定時株主総会において、年額550百万円以内 (うち社外取締役分45百万円以内、使用人兼務取締役の使用人分給与を除く) と決議いたしております。(決議時の取締役人数は18名、うち社外取締役3名)
3. 取締役 (社外取締役を除く) に対する株式による報酬総額は、2017年6月29日開催の第148期定時株主総会において年額100百万円以内と決議いたしております。上記の株式による報酬総額は当事業年度の費用計上額です。(決議時の取締役人数は18名、うち社外取締役4名)
4. 監査役の金銭による報酬総額は、2007年6月28日開催の第138期定時株主総会において、年額90百万円以内と決議いたしております。(決議時の監査役人数は5名)

を持つ候補者については、代表取締役自らが十分な時間をかけて選定し、必要な経験を踏むなどの育成を実施するとともに、取締役会の諮問機関である人事委員会において、候補者の妥当性や育成内容について議論を尽くしたうえで、取締役に答申することとしています。なお、以下3点を主体に経営人材を育成しています。

- 東急アカデミー (グループ各社と合同で開催) を中心とする教育プログラムの実施
- 外部主催の各研修プログラムへの派遣
- グループ各社役員への計画的な配置

● 経営者育成研修受講者累計 (東急アカデミー)

取締役・執行役員クラス 100名	部長クラス 189名	課長クラス 354名
---------------------	---------------	---------------

固定報酬については、役位ならびに代表権の有無に応じて定めます。業績総合評価報酬については、執行役員を兼務する取締役のみを対象に給付し、中期経営計画等を踏まえ、担当する部門の予算達成率や実行率等、部門毎の指標を考慮要素とした総合的な考課査定による5段階での評価に基づき算出します。株式報酬については、執行役員を兼務する取締役、取締役会長、取締役副会長、取締役相談役および取締役調査役を対象として、株式交付信託を活用し、役位等に応じて段階的に付与される株式交付ポイントに基づき、当社株式および金銭を交付および給付します。

個人別の業績総合評価および報酬については、決定プロセスの客観性および透明性を確保する観点から、報酬委員会に基本方針に従って決定することを一任しております。

グループガバナンス・政策保有株式

■ グループガバナンス

変革の時代に、幅広い事業を通じてシナジーを発揮する当社のグループ経営を実現するには、適切な権限移譲とモニタリング、情報共有の仕組みによるスピード感のある意思決定が不可欠です。

グループ経営体制の大きな変更として、2019年10月に鉄軌道事業の分社化を行いました。鉄軌道事業はグループの最も重要な事業目的であるまちづくりに大きな影響を及ぼすため、基本的な戦略は検討・共有する必要がある一方、日常の業務運営を子会社として行うことで、現場はこれまで以上にスピーディにお客さまと向き合えるようになりました。

● グループ管理体制における主な取り組み

分類	内容	関連する会議体
① 権限移譲・情報伝達	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行基準による会議体への上程・決裁 報告基準に応じたリスク・事故情報等の情報伝達プロセス グループにおける経営方針の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会 経営会議 東急グループコーポレート会議
② 戦略共有・業績管理	<ul style="list-style-type: none"> 経営層による戦略共有（主要子会社とその他子会社） 事業別所管部門制度による年間モニタリングプロセス 会社業績評価および経営者評価 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社経営会議 人材戦略会議 等
③ 業務機能別管理	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ目標の共有と指標に関するPDCA管理 事故情報の共有と予防 連結対象会社を含めた情報セキュリティ、BC体制、人事施策等 	<ul style="list-style-type: none"> 東急グループサステナビリティ推進会議 連結CIO委員会 東急BC委員会 連結人事委員会 等
④ リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 定期情報収集・状況確認（年1回） リスク情報の収集と共有（外部環境により適時） 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会 経営会議 東急グループサステナビリティ推進会議

■ 親子上場の解消

当社は、2023年1月1日に東急レクリエーションを完全子会社化し、少数株主と当社の間にある構造的な利益相反関係が解消されました。

東急レクリエーションの非上場化により、当社グループに上場子会社が無くなり、短期的な株式市場からの評価にとらわれない機動的で柔軟な経営が可能となります。

また、当社の資金およびノウハウの十分な活用に加えて、エンターテインメント事業の中核を担う東急レクリエーションの有するノウハウの当社における活用を進めます。

中期3か年経営計画期間に
上場子会社2社を完全子会社化

- 2021年6月1日 ながの東急百貨店
- 2023年1月1日 東急レクリエーション

2023年6月に、連結子会社の統制管理業務に関する所管部署の役割を明確にし、子会社管理の一助とすることを目的とし、グループ経営基本規程の一部改正および子会社ガイドラインを策定しました。

全社的なグループ経営管理体制のうち、①権限移譲・情報伝達、②戦略共有・業績管理、③業務機能別管理、④リスク管理については下記の通りです。長年のグループ経営の経験を生かし、基準や制度・会議体を組み合わせながら全社的なグループ経営の仕組みを日々進化させてまいります。

■ 政策保有株式に対する考え方

長期的視点での事業戦略および財務戦略の円滑な遂行を踏まえ、取引先との関係の維持・強化により、当社および連結子会社の事業発展に資すると判断した株式を保有しています。

また、上場株式について、個別銘柄ごとに長期的視点での事業戦略および財務戦略に係る定性的な観点、および配当収益その他の経済合理性などの定量的な観点を踏まえて、保有意義を毎年、取締役会で検証しています。

その結果に基づき、保有意義が認められない場合には、株式市場の状況などを考慮しながら、縮減するなど見直しを行うことを基本方針としています。

2022年度は保有意義を満たす銘柄についても保有株式数を見直し、上場株式2銘柄、非上場株式1銘柄を売却し、縮減を進めました。

コンプライアンス

■ コンプライアンスの推進

コンプライアンス研修

当社グループでは、コンプライアンスに関する東急グループ全役員・従業員の行動の基本原則を指し示すものとして「東急グループコンプライアンス指針」を制定しています。この指針を受けて当社は「行動規範」を制定し、e-learningなどによる全社研修や、新入社員集合・新任職員別研修にて周知徹底しています。また連結子会社においても、同様の行動規範を独自に策定し、従業員への周知徹底を図っています。

コンプライアンス研修
受講率
100%
(2022年度)

不祥事・トラブル情報の共有、予防・再発防止

コンプライアンス違反事案発覚時には、速やかに経営層への報告を行うとともに、経営会議にて月次で対応状況や再発防止策の状況を確認しています。そして年2回のサステナビリティ推進会議（P.58参照）において、連結のコンプライアンス課題や内部通報への対応などの情報共有・意見交換を行い、重大事案の未然防止に努めています。

■ 当社子会社の独占禁止法違反に係る起訴事案を踏まえた取り組み

2023年2月、株式会社東急エージェンシーおよび同社元役員1名が、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する入札談合（独占禁止法違反）事件に関し、公正取引委員会により刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されております（2023年9月末現在公判中）。当社は、本件を厳粛に受け止め、当該会社を含む、当社グループにおける独占禁止法遵守の一層の徹底とガバナンス強化に取り組んでおります。

当社社長による連結各社に対するトップメッセージの発信、専門家指導のもとでの当社および連結子会社における類似

■ 各種ESG関連方針の制定

グループスローガンである「美しい時代へ」の実現に向けて、東急グループコンプライアンス指針や、各社行動規範を定めるとともに、当社グループでは、サステナブル経営を経営の基本方針としています。これらを具現化し、ESG領域でのPDCAサイクルを確立するため、ESG関連方針の策定を進めました。2022年11月には「人権方針」を、2023年4月

内部通報制度

不正・不祥事を含むコンプライアンス課題の早期発見、是正を図るため、内部通報窓口「東急株式会社ヘルプライン」を設置・周知しています。「東急株式会社ヘルプライン」には、社内のほか弁護士事務所にも窓口があり、当社グループの従業員（取引先を含む）などからの通報・相談に対応しており、2022年度に受け付けた通報・相談件数は341件でした。

これらの通報・相談においては、グループの事業継続に重大な影響を及ぼす事象はないことを確認しています。また、通報したこと、相談したこと、調査に応じたことによって、報復などの不利益な取り扱いを受けることがないよう、内部通報制度に関する規程で通報者、相談者、調査協力者の保護を明確にし、徹底しています。

内部通報窓口相談件数
(連結)
341件
(2022年度)

事案発生の可能性についての網羅的緊急点検などを実施し、2023年7月には当社および連結子会社の社長以下経営層が集まったセミナーにおいて、独占禁止法に関する啓発を図っております。当該会社では、同年5月に「コンプライアンス独立検証委員会」を設置、原因分析とともに再発防止策の策定を進めております。今後は、セミナーなどによるさらなる網羅的な啓発活動とともに、グループ全体での再発防止策の展開を進めることで、さらなるコンプライアンスの強化に努めてまいります。

には「安全基本方針」を策定するとともに、「サステナブル調達ポリシー」を国際規範などを反映した「サステナブルなサプライチェーン方針」に改定しました。今後も、これらの方針を定期的に見直すとともに、人権デューデリジェンスやサプライチェーンマネジメントを推進していきます。

2019年4月、国際連合が提唱する世界的なイニシアチブである「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で構成される10原則を支持し、さらなるサステナビリティへの取り組みを推進していきます。

経営成績

— 財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析

2022年度の経営成績の概況

2022年度決算のポイント

- 営業収益、営業利益は交通事業やホテル・リゾート事業を中心とした需要回復により増収増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、各事業の収益増に加え、持分法投資利益の増加等により増益

業績概要

	2022年度	2021年度	増減
営業収益	9,312	8,791	+521 (+5.9%)
営業利益	446	315	+130 (+41.4%)
営業外収益	171	172	△1 (△0.8%)
営業外費用	143	138	+5 (+4.0%)
経常利益	473	349	+123 (+35.3%)
特別利益	107	234	△127 (△54.4%)
特別損失	167	314	△147 (△46.9%)
税金等調整前 当期純利益	413	270	+143 (+53.1%)
当期純利益	270	102	+168 (+165.2%)
親会社株主に 帰属する当期純利益	259	87	+172 (+196.0%)
包括利益	381	199	+181 (+91.0%)

営業状況に関する主な指標

【交通】

- 東急電鉄 輸送人員 前年度比10.2%増
(うち定期7.0%増、定期外14.5%増)
運賃収入 同11.7%増
(うち定期5.5%増、定期外16.1%増)
- 東急バス 輸送人員 同7.2%増

【不動産】

- 当社賃貸可能面積 合計1,451千m² (同5千m²増)
うちオフィス：375千m² (同17千m²増)
うち商業：825千m² (同15千m²増)
うちホテル・その他：250千m² (同27千m²減)
- 当社分譲引渡戸数
合計294戸・区画 (同10戸・区画減)
うちマンション：285戸 (同9戸減)
うち戸建・土地：9区画 (同1区画減)

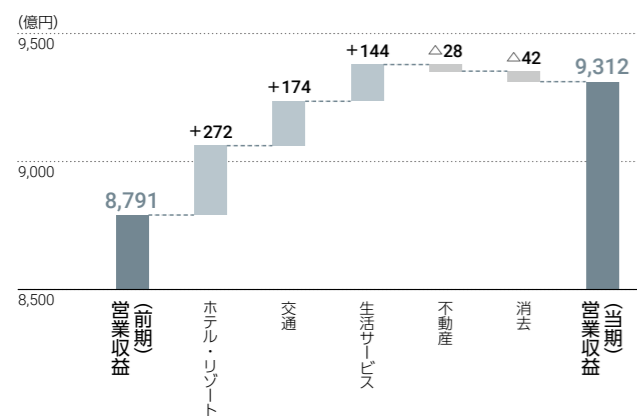
【生活サービス】

- 東急百貨店
2023年1月期売上高 前年度比5.5%増
- 東急ストア
2023年2月期売上高 前年度比2.6%減

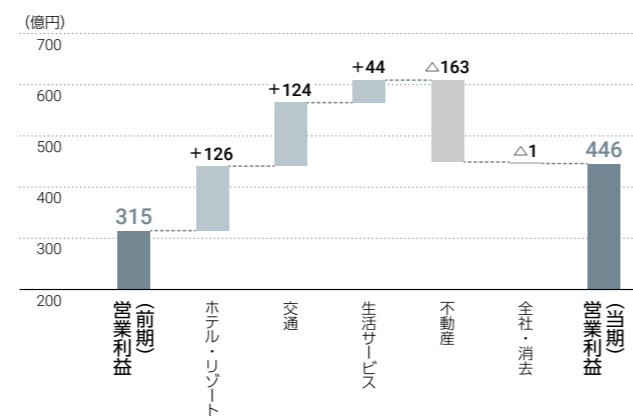
【ホテル・リゾート】

- 東急ホテルズ 稼働率 70.6% (前年度比26.5pt増)

セグメント別営業収益増減



セグメント別営業利益増減



財政状態

	2022年度	2021年度	増減
総資産	26,140	24,791	+1,348
有利子負債期末残高	12,875	11,957	+917
純資産	7,793	7,529	+264
自己資本	7,406	7,029	+376
自己資本比率	28.3%	28.4%	△0.1pt
D/Eレシオ (倍)	1.7	1.7	—

キャッシュ・フロー

	2022年度	2021年度	増減
営業活動キャッシュ・フロー	954	855	+98
投資活動キャッシュ・フロー	△1,544	△788	△756
うち、設備投資	△1,523	△1,103	△419
うち、工事負担金等受入額	62	54	+7
フリーキャッシュ・フロー	△590	67	△657
財務活動キャッシュ・フロー	746	△13	+759
うち、有利子負債純増減	904	126	+778
うち、配当金支払等	△90	△120	+29
現金及び現金同等物の期末残高	685	516	168

主要指標

	2022年度	2021年度	増減
東急EBITDA	1,446	1,283	+163
営業利益	446	315	+130
有利子負債／東急EBITDA* (倍)	8.9	9.3	△0.4pt

*東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

財政状態

当期末の総資産は、当社や連結子会社である東急電鉄における有形固定資産の取得等により、2兆6,140億円 (前期末比1,348億円増) となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により、7,793億円 (同264億円増) となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、954億円の収入となり、前期と比べて収益の回復等により98億円の収入増となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出1,523億円等があり、1,544億円の支出となりました。前期と比べて固定資産の取得による支出が増加したこと等により、756億円の支出増となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金や社債の発行による資金調達等により、746億円の収入となりました。以上の結果、当期における現金及び現金同等物の期末残高は685億円となり、前期と比べて168億円増加いたしました。

主要指標

各事業での需要回復や構造改革による収益性の復元により、営業利益および東急EBITDAはコロナ禍より着実に回復、また有利子負債／東急EBITDA倍率についても8.9倍となり、当初計画を上回る改善を達成しております。

設備の新設計画

2023年度 東急電鉄 鉄軌道事業設備投資計画

投資予定金額：431億円

主な投資内容：

- ・ 降雨・浸水対策、耐震・耐雪補強工事・踏切障害物検知装置 (世田谷線・こどもの国線を除き100%整備済み) の高度化
- ・ 土木施設、電気設備の維持更新工事や土木構造物の長寿命化工事
- ・ 駅構内照明のLED化

その他の計画

- ・ 渋谷二丁目17地区第一種市街地再開発事業
投資予定額：総額99億円 (うち既支払額26億円)
完了予定：2024年5月
- ・ 東京駅前八重洲一丁目東B地区市街地再開発事業
投資予定額：総額62億円
完了予定：2025年7月

11か年財務データ

	144期 2012年度	145期 2013年度	146期 2014年度	147期 2015年度	148期 2016年度	149期 2017年度	150期 2018年度	151期 2019年度	152期 2020年度	153期 2021年度	154期 2022年度
業績											
営業収益 (百万円)	1,068,046	1,083,070	1,067,094	1,091,455	1,117,351	1,138,612	1,157,440	1,164,243	935,927	879,112	931,293
交通 ^{*1}	187,250	192,099	191,260	200,593	207,494	211,557	213,602	213,647	151,972	166,557	184,054
不動産 ^{*1}	163,697	193,020	175,800	199,018	172,288	182,574	203,363	210,175	197,634	223,263	220,420
生活サービス	527,670	524,875	520,176	644,127	689,169	700,352	703,183	707,995	603,598	502,747	517,225
ホテル・リゾート	89,615	92,452	96,081	103,859	105,502	104,104	99,925	96,125	37,871	43,523	70,800
ビジネスサポート ^{*1}	175,669	159,772	160,417	—	—	—	—	—	—	—	—
消去	△75,855	△79,148	△76,643	△56,141	△57,103	△59,976	△62,633	△63,700	△55,149	△56,978	△61,207
営業利益 (百万円)	55,742	62,190	71,514	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△31,658	31,544	44,603
交通 ^{*1}	18,048	21,191	25,854	29,279	26,706	29,002	29,085	27,018	△26,014	△3,937	8,538
不動産 ^{*1}	26,803	30,128	33,358	28,093	29,985	32,357	31,981	29,000	28,978	45,230	28,844
生活サービス	5,968	5,882	6,997	13,438	14,817	15,999	17,139	13,411	△3,867	6,600	11,078
ホテル・リゾート	1,440	1,514	3,191	4,488	6,111	5,103	3,080	△1,495	△31,224	△16,736	△4,119
ビジネスサポート ^{*1}	3,052	3,457	1,959	—	—	—	—	—	—	—	—
消去	428	16	152	181	353	456	684	825	469	386	261
経常利益 (百万円)	56,279	62,618	66,619	70,038	76,449	83,746	81,907	70,925	△26,824	34,998	47,369
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	43,075	56,498	41,051	55,248	67,289	70,095	57,824	42,386	△56,229	8,782	25,995
収益性指標											
東急EBITDA (百万円) ^{*2}	149,624	148,803	151,549	163,655	174,312	174,965	176,693	176,584	74,742	128,378	144,691
東急EBITDAマージン (%) ^{*3}	14.0	13.7	14.2	15.0	15.6	15.4	15.3	15.2	8.0	14.6	15.5
ROA (総資産経常利益率) (%) ^{*4}	2.9	3.1	3.3	3.4	3.6	3.8	3.5	2.9	△1.1	1.3	1.9
ROE (自己資本当期純利益率) (%) ^{*5}	9.5	11.4	7.7	9.8	11.2	10.6	8.0	5.6	△7.7	1.2	3.6
財務健全性指標											
有利子負債/東急EBITDA倍率 (倍) ^{*6}	—	—	—	5.7	5.5	5.5	6.0	6.5	15.8	9.3	8.9
D/Eレシオ (有利子負債比率) (倍) ^{*7}	2.1	1.9	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4	1.5	1.7	1.7	1.7
自己資本比率 (%)	24.2	25.3	27.5	27.6	29.2	30.8	30.9	29.8	28.4	28.4	28.3
バランスシート関連指標											
純資産 (百万円)	499,545	537,711	579,596	623,297	678,382	747,049	796,164	809,614	752,538	752,942	779,372
自己資本 (百万円)	476,174	511,789	551,332	576,873	628,308	696,526	745,233	757,003	702,355	702,967	740,621
総資産 (百万円)	1,964,476	2,021,794	2,002,532	2,092,546	2,148,605	2,264,636	2,412,876	2,537,196	2,476,061	2,479,182	2,614,012
キャッシュ・フロー関連指標											
有利子負債期末残高 (百万円)	999,567	990,038	911,446	937,467	964,397	969,794	1,066,422	1,151,010	1,182,195	1,195,756	1,287,519
フリーキャッシュ・フロー (百万円) ^{*8}	31,804	50,573	88,729	8,009	△5,954	7,179	△86,662	△35,338	△29,305	6,766	△59,027
設備投資額 (百万円) ^{*9}	128,737	140,231	93,556	157,252	145,398	181,265	239,945	205,290	106,385	117,451	157,677
減価償却費 (百万円)	74,916	72,762	70,041	72,391	76,986	74,901	78,613	85,448	88,308	84,191	82,973
投資関連指標											
1株当たり配当金 (円) ^{*10}	7.00	7.50	8.00	8.50	9.00	19.00	20.00	23.00	15.00	15.00	15.00
EPS (1株当たり当期純利益) (円) ^{*11}	34.33	44.96	32.88	44.81	55.01	115.42	95.14	69.88	△93.08	14.58	42.94
配当性向 (%)	20.4	16.7	24.3	19.0	16.4	16.5	21.0	32.9	—	102.9	34.9
総還元性向 (%)	20.4	16.7	48.7	37.1	31.2	16.5	21.0	56.5	—	102.9	34.9
参考											
連結従業員数 (名)	21,172	21,370	21,499	22,331	22,780	22,985	23,637	24,464	24,655	24,364	23,763

※1 2016/3よりセグメントの組換えを実施
 ※2 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益 2014年度以前は東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費
 ※3 東急EBITDAマージン = 東急EBITDA ÷ 売上高
 ※4 ROA = 経常利益 ÷ 総資産 (期中平均) × 100
 ※5 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 (期中平均) × 100

※6 有利子負債/東急EBITDA倍率 = 有利子負債 (期末) ÷ 東急EBITDA
 ※7 D/Eレシオ = 有利子負債 (期末) ÷ 自己資本 (期末)
 ※8 フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー
 ※9 設備投資額は、期末における未払金等を勘案する「キャッシュ・フロー計算書」とは、数値が異なります。
 ※10 2017年8月1日付で株式併合 (普通株式2株を1株に併合) を実施
 ※11 EPS = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 発行済株式数 (期中平均)

非財務データ

◎当社が鉄道事業を分社化した2019年以降のデータを掲載しています。

E: Environment (環境)

下記以外の環境データ <https://tokyu.disclosure.site/ja/119/>

	単位	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度目標設定
CO ₂ 排出量 (Scope 1, 2) ✓	t-CO ₂	連結	618,643	544,081	535,741	383,321	
★ CO ₂ 排出削減率 (Scope 1, 2) 2019年度比	%	連結	—	12.1	13.4	38.0	46.2%削減 (2019年度比2030年目標)
GHG排出量 (Scope 1,2) ✓	t-CO ₂	連結	644,333	570,109	564,560	406,266	
GHG排出削減率 (Scope 1, 2) 2019年度比	%	連結	—	11.5	12.4	36.9	
CO ₂ 排出量 (Scope 3) ✓	t-CO ₂	連結	2,622,339	2,179,643	2,225,902	2,332,898	
★ CO ₂ 排出削減率 (Scope 3) 2019年度比	%	連結	—	16.9	15.1	11.0	30%削減 (2019年度比2030年目標)
GHG排出量 (Scope 3) ✓	t-CO ₂	連結	2,622,339	2,179,643	2,225,902	2,332,898	
GHG排出削減率 (Scope 3) 2019年度比	%	連結	—	16.9	15.1	11.0	
★ 再生可能エネルギー比率	%	連結	0.5	0.8	1.4	39.7	50% (2030年) 100% (2050年)
鉄道事業 (東急線) の 走行距離当たりCO ₂ 排出量*1	kg-CO ₂ /car-km	東急電鉄	1.19	1.09	1.07	0.02	
エネルギー使用量 (原油換算総量)*2	kℓ	連結	158,533	142,093	144,064	147,885	
エネルギー使用量 (電力換算総量)*3	MWh	連結	1,753,686	1,558,105	1,584,078	1,592,212	
廃棄物量	t	連結	43,145	36,900	41,812	40,739	
廃棄物量 (収益原単位)*4	t/億円	連結	4.33	4.66	4.76	4.37	
★ 廃棄物量削減率 (収益原単位)*4 2019年度比	%	連結	—	△7.6	△9.9	△0.9	10%削減 (2019年度比2030年目標)
水使用量	千m ³	連結	8,497	6,013	6,969	7,061	
水使用量 (収益原単位)*4	千m ³ /億円	連結	0.85	0.76	0.79	0.76	
★ 水使用量削減率 (収益原単位)*4 2019年度比	%	連結	—	10.6	7.1	10.6	10%削減 (2019年度比2030年目標)
★ 環境負荷を低減する サービスメニュー提供 (累積)	件	連結	—	—	—	17	100件以上 (2030年目標)
★ SDGs行動する人*5	%	沿線17市区	—	50.6	54.8	51.8	65% (2030年目標)
★ 施設の環境認証取得 (累計)	件	当社	6	7	9	10	9件

★サステナブル重要テーマ (マテリアリティ) におけるKPIとして設定している指標 (▶P.33, 34 参照)
 ※数値の信頼性を確保するため、✓の付された2020年~22年度の環境データは、LRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。ただしScope 3は一部のカテゴリを除きます。
 ※1 CO₂排出量は省エネ法届出基準による値
 ※2 原油換算総量には、自家発電 (コジェネ) および発電ロス分を除きます。
 ※3 電力換算総量には、自家発電 (コジェネ) を除きます。
 ※4 収益原単位の計算にあたり、2019年度および2020年度の営業収益は、収益認識に関する会計基準を適用した場合の影響額を試算し算出しています。
 ※5 SDGs行動する人: 当社による東急線沿線17市区におけるSDGs認知度調査 (インターネット調査) にて、SDGs17のゴールのいずれか1つ以上で企業選択意向/行動意向のある人の割合。各記載年度の翌年6月に調査を実施。3割向上することで、SDGs行動する人約82万人増加に相当。

G: Governance (ガバナンス)

	単位	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度目標設定
取締役人数*6	名	当社	15	12	14	12	11	
★ 独立社外取締役比率*6	%	当社	20.0	33.3	35.7	33.3	36.4	1/3以上
★ 女性取締役人数*6	名	当社	1	2	2	2	2	2名以上
女性取締役比率*6	%	当社	6.7	16.7	14.3	16.7	18.2	
取締役の取締役会への出席率	%	当社	98.4	99.1	98.0	99.4	—	
★ 重大な法令違反の発生件数	件	連結	0	0	0	1*7	—	0件
★ コンプライアンスに係る 研修受講率	%	当社	94.7	100	100	100	—	100%

★サステナブル重要テーマ (マテリアリティ) におけるKPIとして設定している指標 (▶P.33, 34 参照)
 ※6 取締役人数・構成は、各年度7月1日時点
 ※7 当社子会社の独占禁止法違反に係る起訴事件 (P.80 参照)

S: Social (社会)

下記以外の人材データ <https://tokyu.disclosure.site/ja/133/>

	単位	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度目標設定
連結従業員数	人	連結	24,464	24,655	24,364	23,763	
女性比率	%	連結	24.9	27.7	26.0	25.5	
単体従業員数	人	当社	1,417	1,461	1,414	1,482	
女性比率	%	当社	40.9	41.4	41.4	39.9	
平均勤続年数	年月	当社	15年6か月	15年6か月	15年6か月	15年1か月	
管理職数	人	当社	525	527	526	923	
★ 管理職に占める女性比率	%	当社	7.6	8.3	8.9	12.9	10%以上
男女の賃金の格差 (全従業員)	%	当社	—	—	—	68.2	
★ 従業員エンゲージメント		当社	—	BB	BB	B	A
一人当たり研修時間	時間	当社	—	20.7	25.4	25.7	
一人当たり研修費用	円	当社	—	86,376	79,463	94,740	
★ 教育制度利用率	%	当社	—	19.3	25.8	24.3	30%以上
★ 肥満者率	%	当社+東急電鉄	32.8	31.9	32.5	32.3	35%以下
★ 喫煙者率	%	当社+東急電鉄	25.1	23.2	23.0	22.7	22%以下
★ 運動習慣率	%	当社+東急電鉄	43.1	46.0	46.2	46.2	50%以上
離職率	%	当社	1.6	2.9	3.5	3.7	
女性育児休業取得率	%	当社	100	100	100	100	
★ 男性育児休業取得率	%	当社	82.1	80.0	88.9	90.6	100%
男性育児休業平均取得日数	日	当社	17.7	18.8	52.5	32.7	
介護休職者数	人	当社	2	2	1	2	
休業災害率	%	当社	0.94	0.63	0.94	1.32	
死亡災害件数	件	当社	0	0	0	0	
★ 自社起因の 運転事故、 輸送障害件数	件	東急電鉄	0	0	0	0	0件
★ 交通事故	件	東急電鉄	0	2	0	0	0件
★ 輸送障害	件	東急電鉄	0	6	8	9	—
★ ピーク時混雑率 (池尻大橋~渋谷)	%	東急電鉄	183	126	112	135	モニタリング指標
★ サテライトシェアオフィス 「NewWork」月間利用者数	人	当社	10,453	9,967	13,896	21,852	25,000人
★ 住まいと暮らしのコンシェルジュ 年間相談件数 (空き家対策等相談件数含む)	件	当社	1,971	1,200	1,380	3,089	2,500件
★ 沿線17市区の人口増減率 2019年度比*8	%	沿線17市区	—	+0.392	+0.201	+0.344	モニタリング指標
★ 保育園、学童施設数 (賃貸・直営・公設住宅)	施設	東急キッズ ベースキャンプ/ 当社	81	89	103	105	100施設
★ ネットスーパー出荷店舗数	店	東急ストア	13	17	24	37	—
★ 東急線各駅における 5Gシェアリングアンテナの導入駅数*9	駅	当社	—	0	0	0	22駅

★サステナブル重要テーマ (マテリアリティ) におけるKPIとして設定している指標 (▶P.33, 34 参照)
 ※8 住民基本台帳より算出
 ※9 市場環境変化に伴う事業計画変更により2023年5月に目標変更

主な関係会社 (2023年3月31日現在)

連結子会社

	所在地	主な事業内容	議決権の 所有割合(%)
● 交通			
東急電鉄(株)	日本	鉄軌道事業	100.0
伊豆急行(株)	日本	鉄道事業	100.0
上田電鉄(株)	日本	鉄道事業、不動産賃貸事業	100.0
東急バス(株)	日本	自動車運送事業	100.0
(株)じょうてつ	日本	バス事業、不動産事業	69.8
仙台国際空港(株)	日本	空港の運営	43.0
東急テクノシステム(株)	日本	鉄道車両、自動車車体等の修理・再生	100.0

● 不動産			
東急プロパティマネジメント(株)	日本	ビル・建造物の総合管理	100.0
東急ジオックス(株)	日本	砂利・砂・砕石・非金属鉱石の販売	89.6
ヤンナップ サン シティ(株)	オーストラリア	宅地開発業、土地管理業	100.0
セント アンドリュース プライベート エステート(株)	オーストラリア	都市開発業	100.0
ベカメックス東急(有)	ベトナム	不動産開発業、不動産販売業、不動産賃貸業	65.0

● 生活サービス			
(株)東急百貨店	日本	百貨店業	100.0
(株)東急ストア	日本	総合小売業のチェーンストア	100.0
(株)東急モールズデベロップメント	日本	SC企画開発運営事業	100.0
東急カード(株)	日本	クレジットカードに関する業務	100.0
(株)東急レクリエーション	日本	映像、スポーツレジャー、不動産賃貸事業	100.0
イツ・コミュニケーションズ(株)	日本	ケーブルテレビ(放送・通信)、スマートホーム事業	100.0
東急セキュリティ(株)	日本	機械警備・施設警備・巡回警備業務	100.0
(株)東急エージェンシー	日本	各種広告の代理業務	99.0
(株)東急パワーサプライ	日本	電力小売業、ガス取次業	66.7

● ホテル・リゾート			
(株)東急ホテルズ*	日本	ホテルの経営・運営受託	100.0
東急リネン・サプライ(株)	日本	各種繊維製品等の製造・貸付・販売・洗濯	100.0
(株)スリーハンドレッドクラブ	日本	ゴルフ場の経営	99.2

* (株)東急ホテルズは、2023年4月1日、運営機能を東急ホテルズ&リゾート(株)に吸収分割し、ホテル・リゾート事業の経営に特化しております。

持分法適用関連会社

	所在地	主な事業内容	議決権の 所有割合(%)
東急不動産ホールディングス(株)	日本	グループ経営管理事業(東急不動産ホールディングスグループ)	16.1
東急建設(株)	日本	土木建築工事の請負	15.1
世紀東急工業(株)	日本	道路建設事業、道路資材の製造販売	4.4

会社概要・株式情報 (2023年3月31日現在)

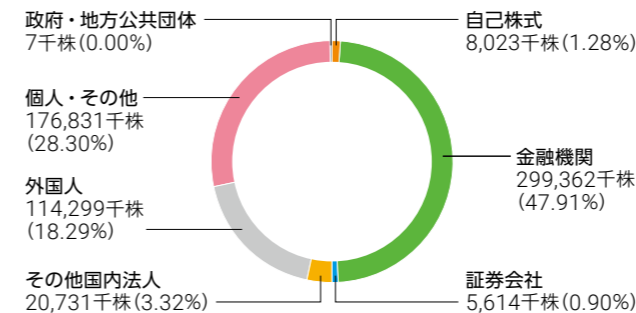
会社概要

商号	東急株式会社
英語名	TOKYU CORPORATION
設立年月日	1922年9月2日
本社所在地	東京都渋谷区南平台町5番6号
資本金	121,724百万円
純資産(連結)	779,372百万円
従業員数(連結)	23,763人
事業内容	交通事業、不動産事業、他
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

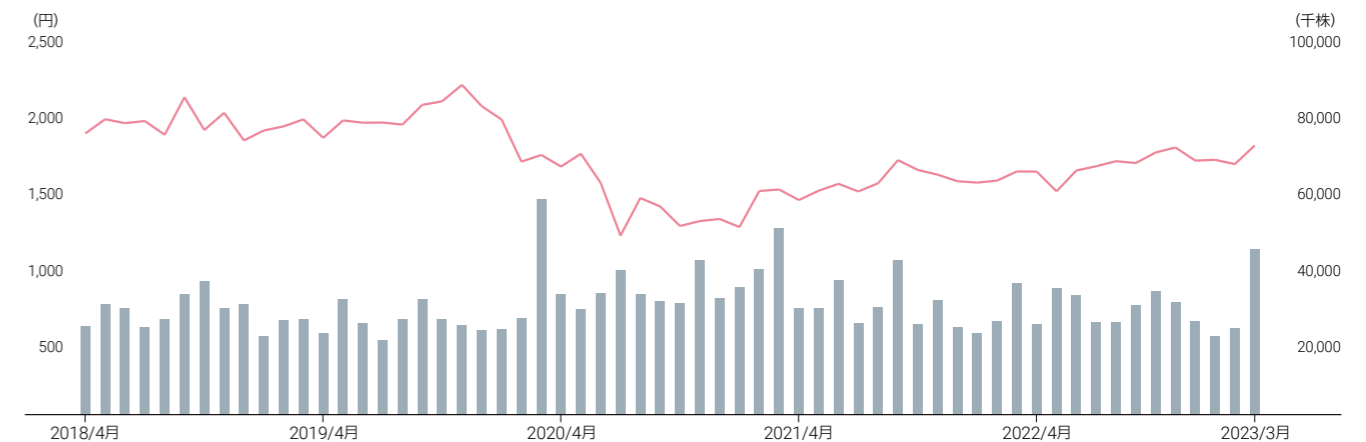
株式・株主状況

発行する株式の内容	普通株式
発行可能株式総数	900,000,000株
発行済株式の総数	624,869,876株
総株主数	106,389名

● 所有者別株式分布



株価・出来高推移



※2017年8月1日を効力発生日とする株式併合を反映した調整後の数値

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	90,478	14.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	31,254	5.07
第一生命保険株式会社	30,990	5.02
日本生命保険相互会社	23,564	3.82
三井住友信託銀行株式会社	22,395	3.63
株式会社みずほ銀行	9,906	1.61
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,742	1.58
太陽生命保険株式会社	9,566	1.55
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,393	1.52
株式会社三菱UFJ銀行	8,951	1.45

(注)持株数上位10名を示しております。なお、持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除いて計算しております。

インデックスへの採用状況等 (2023年7月現在)

- ・日経平均株価(日経225)
- ・TOPIX 500 INDEX(東証)
- ・Tokyo Stock Exchange Prime Market Index
- ・JPXプライム150指数
- ・MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ・MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- ・S&P グローバル 1200 指数
- ・S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- ・SOMPOサステナビリティ・インデックス
- ・Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除<REIT)