



# サステナビリティを支える基盤

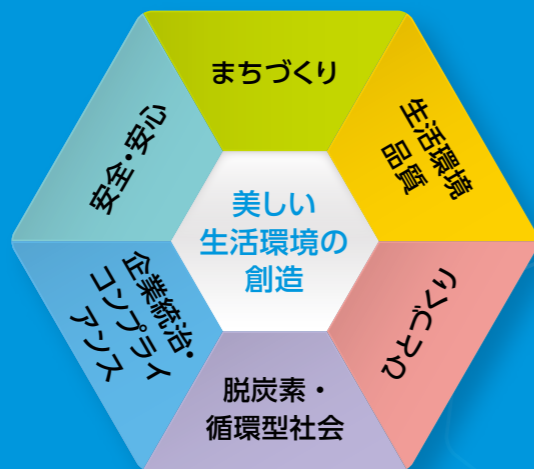
## サステナビリティへの考え方

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

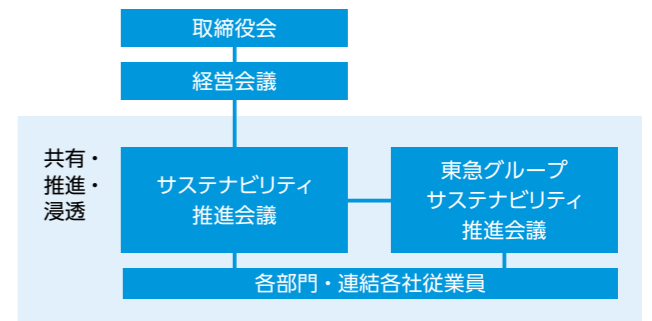


# サステナビリティマネジメント

## 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
<b>会議体*</b> 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
<b>研修・セミナー</b> 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
<b>表彰制度</b> 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 <a href="https://tokyu.disclosure.site/ja/158/">https://tokyu.disclosure.site/ja/158/</a> ）	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>**

- CO<sub>2</sub>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
<b>自社（連結）</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社（連結）の事業活動 Scope 1, 2</li> <li>2030年 CO<sub>2</sub>排出量 46.2%削減（2019年度比）</li> <li>再エネ比率 50%</li> <li>2050年 CO<sub>2</sub>排出量 実質0</li> <li>再エネ比率 100%（RE100）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2030年 廃棄物量 10%削減（収益原単位2019年度比）</li> <li>■ 2030年 水使用量 10%削減（収益原単位2019年度比）</li> </ul>
<b>街への取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業活動のサプライチェーン Scope 3</li> <li>2030年 CO<sub>2</sub>排出量 30%削減（2019年度比）</li> <li>■ 街の脱炭素 Scope 3を超えて</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>脱炭素・循環型社会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ SDGs行動する人 2030年までに3割向上*（2021年度50.6% ⇒ 65%）</li> </ul> <p><small>*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。</small></p>

「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/>

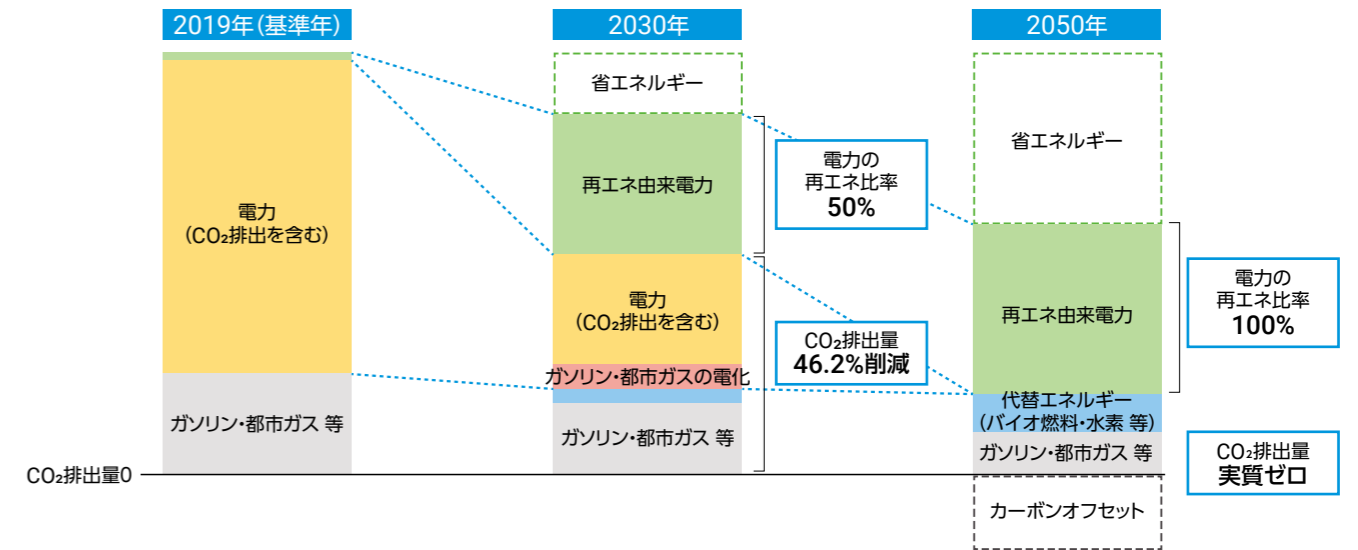
## 脱炭素社会

### 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CO<sub>2</sub>排出削減を目指してまいります。

#### CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

\*CO<sub>2</sub>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

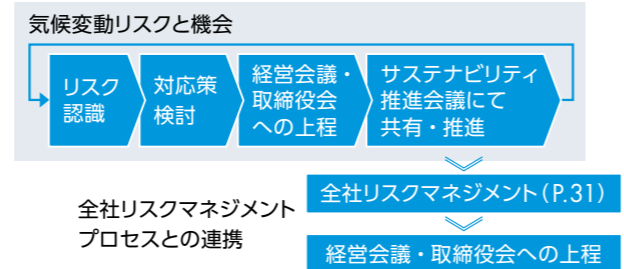
各事業においてさらなる機会の創出や獲得に向けた検討を継続し、気候変動への適応と戦略への反映を進めてまいります。

### 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 <sup>*1</sup>	事業区分				影響度 <sup>*2</sup> (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	<b>【既存対策】</b> ・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	<b>【今後の取り組み】</b> ・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 <sup>*1</sup>	事業区分				影響度 <sup>*2</sup> (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 <sup>*3</sup> 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 <sub>2</sub> 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の電力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。

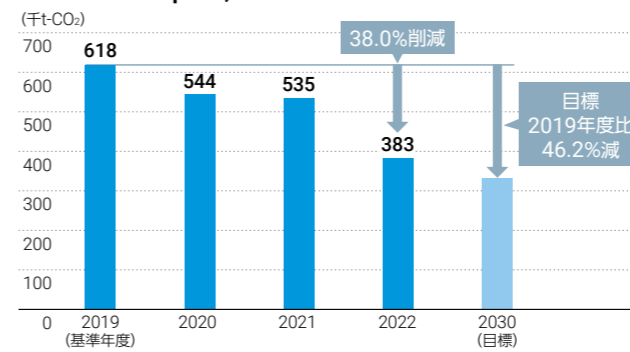
### 指標と目標

#### CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>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。

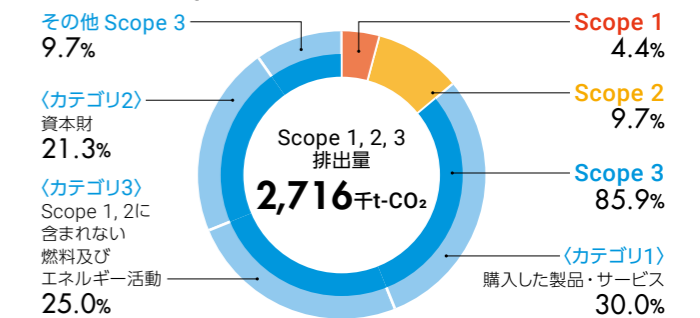
また、Scope 3〔表3〕について、2022年11月に2030年までに30%削減 (2019年度比) する目標を設定し、サプライチェーンへの取り組みと併せて取引先への働きかけを進め

#### 〔表2〕 Scope 1, 2のCO<sub>2</sub>排出量の推移 (連結)



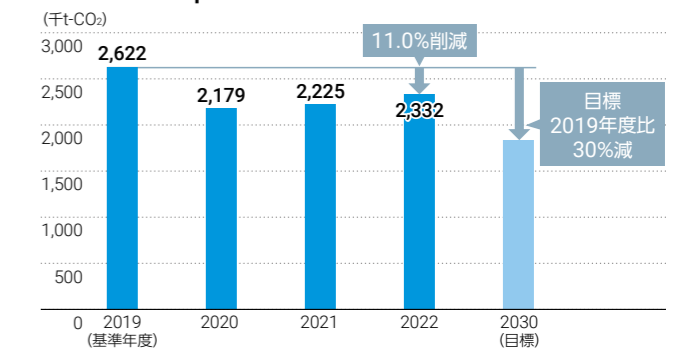
2020年度のScope 1, 2、Scope 3 (カテゴリ1, 2, 3) および2021年度、2022年度のScope 1, 2、Scope 3 (カテゴリ1, 2, 3, 13) は、LRQA リミテッドによる第三者保証を受けています。

#### 〔表1〕 Scope 1, 2, 3のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量の推移 (連結)

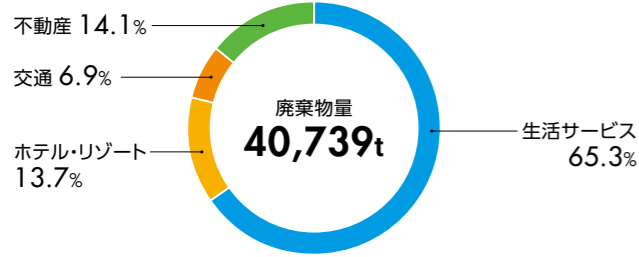


## 循環型社会

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CO<sub>2</sub>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

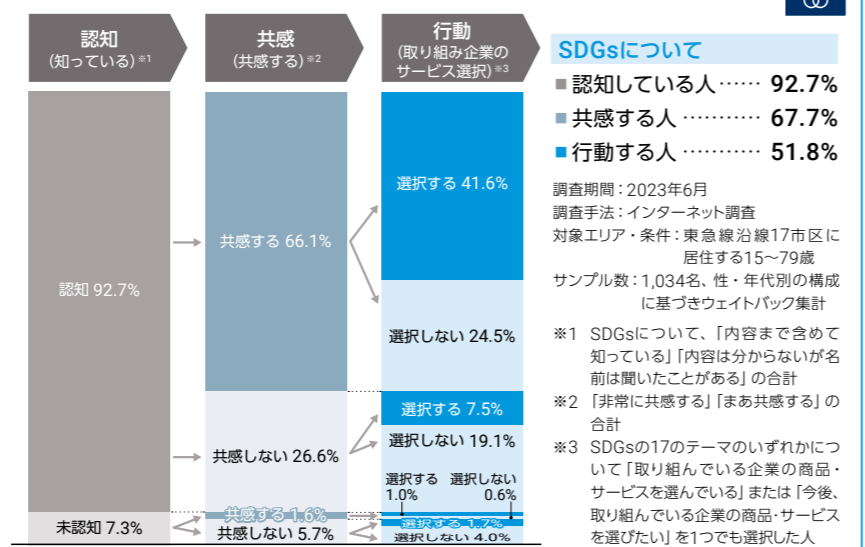
1972年より地域の皆様への苗木プレゼントを続け、40年間で22万本を配布しました。2012年からは人と人とのつながりが緑を広げる『みど\*リンク』アクションとして、ネイチャーポジティブにつながる活動を支援しています。

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

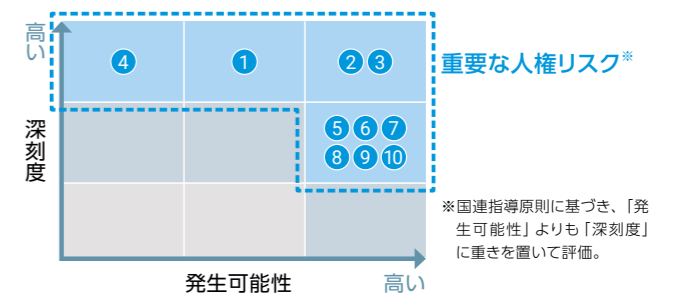
動において影響を受ける全ての人々の人権が尊重されなければならないことを理解し、その責務を果たす指針として、「人権方針」を2022年11月に制定しました。

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。

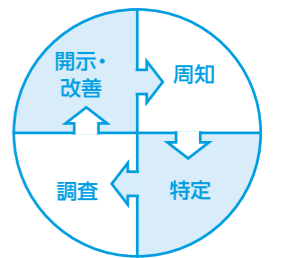


#### ● 連結事業における重要な人権リスク

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	●	●	●	●	●
		●		●	●	●
		●		●	●	●
		●		●	●	●
		●		●	●	●
		●		●	●	●

#### ■ 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。

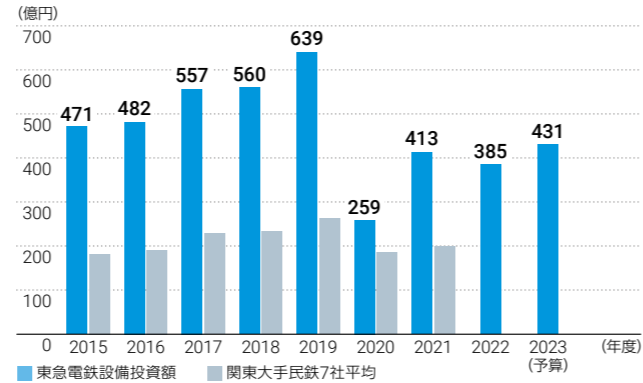
今後も2021年度を初年度とする中期事業戦略のもと、コロ

●【表1】2022年度の安全投資実績

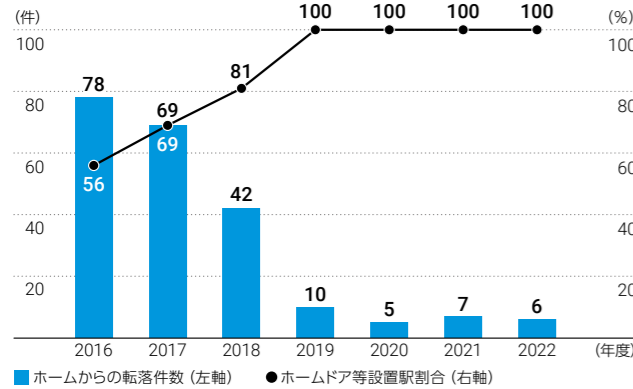
分類	主な工事内容	金額 (億円)
保安防災対策	ホーム安全、踏切安全対策、列車無線・ATC設備更新、列車運行管理システム更新、構造物耐震補強、浸水対策、降雨対策、構造物長寿命化、土木施設更新、建築設備更新	153
車両関係	老朽車両設備更新、車両機器改修・更新、セキュリティ強化	44
安定輸送対策	軌道整備、電気設備更新、CBM導入トライアル	71
計		268

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。

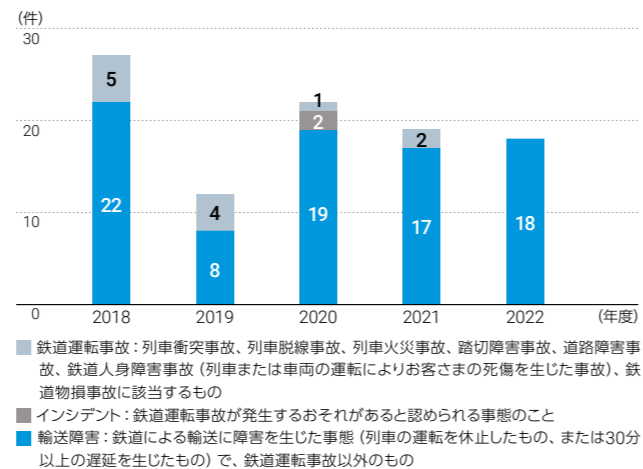
●【表2】設備投資額の推移



●【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](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財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せん。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が、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、社外取締役の皆様は「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。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・アソシエーツ代表取締役、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

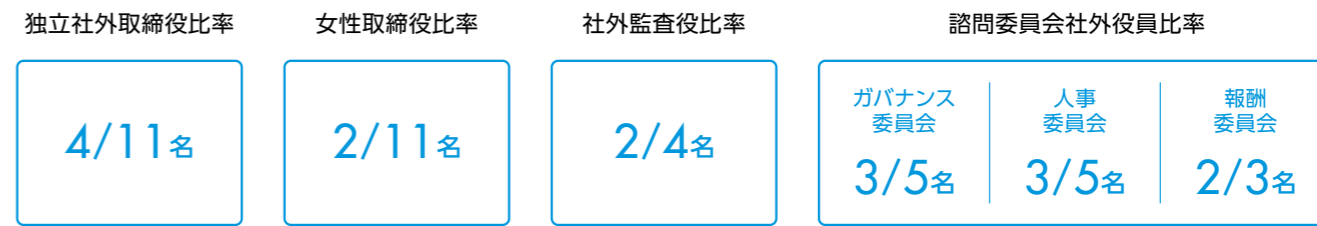
(2023年7月1日現在)

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	<b>但馬 英俊</b>	社長室 管掌
常務執行役員	<b>東浦 亮典</b>	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	<b>芦沢 俊文</b>	人材戦略室、東急病院 管掌 人材戦略室長
常務執行役員	<b>岩井 卓也</b>	社会インフラ事業ユニット 管掌
執行役員	<b>木村 知郎</b>	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	<b>金山 明煥</b>	ホスピタリティ事業部長

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

### 役員構成ハイライト



(2023年7月1日現在)



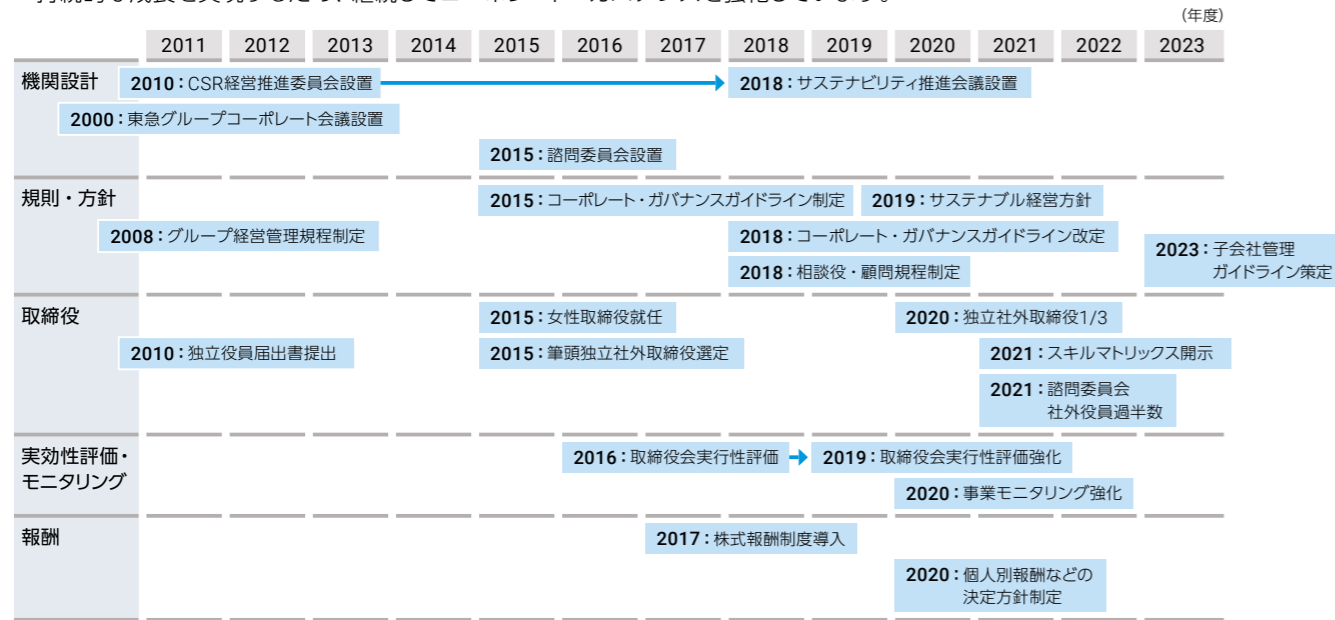
## 機関設計の概要

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

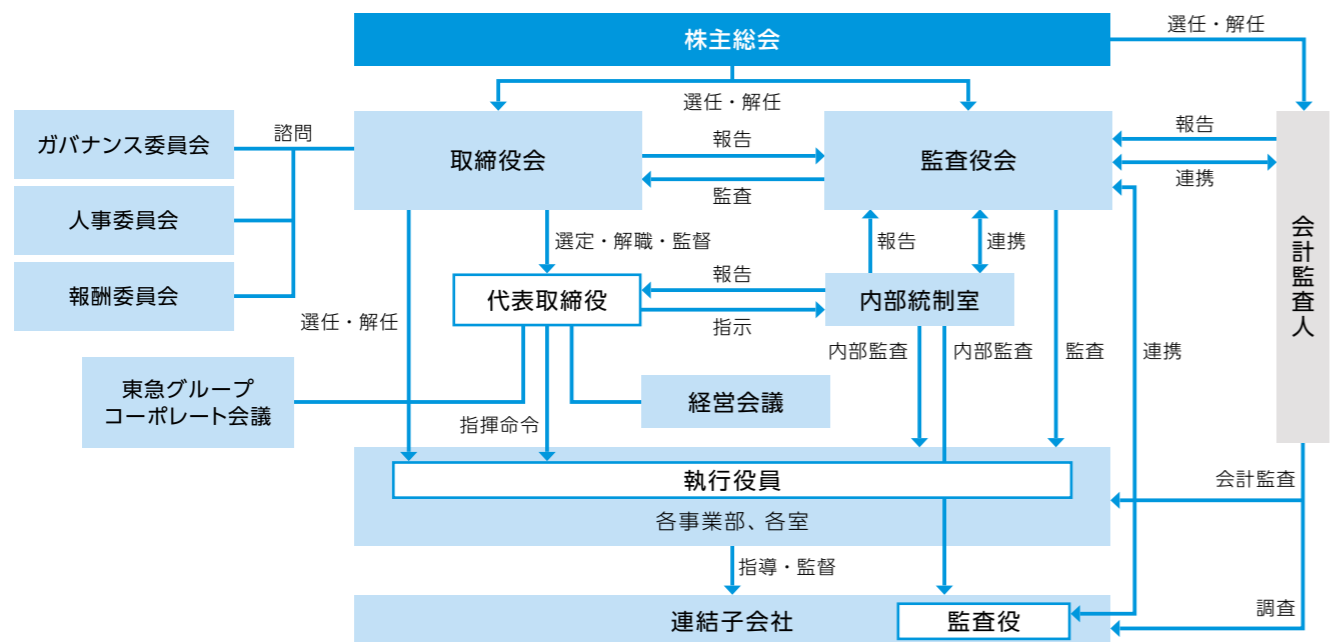
強化を図ることを目的に執行役員制度を導入するとともに、ガバナンス、人事、報酬の議論の充実を図る諮問委員会や、グループ経営を支える東急グループコーポレート会議を設置することで、実効的なガバナンス体制の強化を図っています。

## 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） <sup>*1</sup>										
	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) <sup>*2</sup>	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>					●				●	●	●

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

### 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

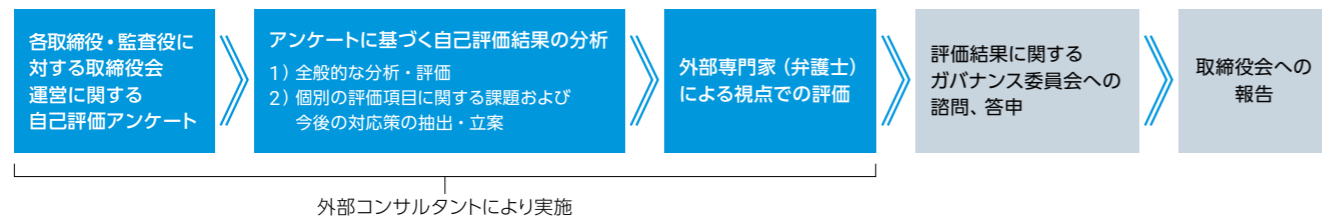
#### 評価の方法

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"> <li>資料や事前説明の充実</li> <li>新任役員のトレーニング</li> <li>業績モニタリングに係る外部情報の参照</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前説明等による情報提供の充実を評価された</li> </ul>
モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略のモニタリング</li> <li>リスク評価プロセスの構築・運用</li> <li>DXの監督</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
人材に係る議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成と社内環境整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

#### 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"> <li>事業ポートフォリオの監督</li> <li>戦略に係る審議の深化・充実</li> <li>臨機応変な判断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期経営計画の策定における段階的な審議の実施</li> <li>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</li> </ul>
グループガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要課題の審議に必要な情報提供</li> <li>リスク評価プロセスの構築・運用</li> <li>グループ本社としてのさらなる役割の発揮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有効なガバナンス体制の維持・構築</li> <li>リスク評価等に係る取締役会への適時適切な報告</li> </ul>
諮問委員会の構成・人材に係る議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>諮問委員会の運営</li> <li>諮問委員会の有効性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各諮問委員会の役割の再定義と運用の見直し</li> <li>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</li> </ul>

### 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・解嘱およびその後継者に関する事項、執行役員等の選解任、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、執行役員の解嘱等について、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

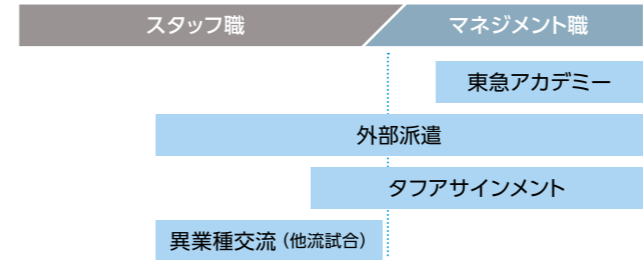
当社は、東京証券取引所が定める独立性基準に加え、以下の各要件のいずれにも該当しない者は、独立性を有するものと判断しています。

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

### ■ 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。