

統合報告書  
2021



# 統合報告書2021の発行にあたり

統合報告書の発行も3年目を迎えました。初版となる2019年度では、長期経営構想の発信や鉄道事業の分社化、2年目の2020年度では、新型コロナウイルス感染症拡大による社会変容を踏まえた方向性や、渋谷・沿線の成長戦略の特集など、一貫して中長期視点での持続的成長に向かう当社グループの姿を発信してまいりました。

3年目となる今回は、たびたび緊急事態宣言が発令されるなど厳しい事業環境だからこそ、改めて社会インフラ事業者としての責務を果たす決意とともに、価値創造ストーリーを深掘りしました。また、短期的には新型コロナウイルス感染症の影響から回復し、新常态を踏まえて再び成長軌道に乗せていくべく、新たに本年度を始期とす

る中期3か年経営計画を策定しました。本報告書は、それらの根底にある変わらないサステナブル経営の考えと、事業環境変化に対応し、転換していく「変革」をポイントとして編集をしています。

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、さまざまなお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。

2021年9月

東急株式会社  
取締役 常務執行役員 経営企画室室長  
「統合報告書2021」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、どのように価値創造を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へ理解を深めて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

国際統合報告評議会（IIRC）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：2020年4月～2021年3月（2020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：2021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://www.tokyu.co.jp/ir/investors.html>

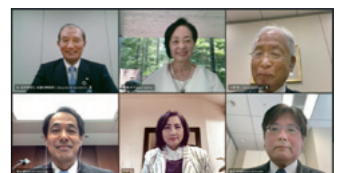
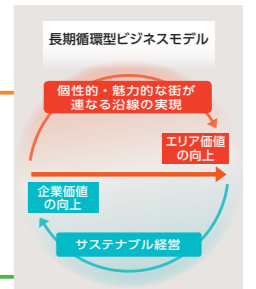
## 刊行物の位置付け

刊行物	内容	冊子	PDF	HTML
統合報告書（本冊子）	詳細はP.1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分かりやすく当社の概要および取り組みを説明しています。			
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、取締役会の実行性評価などはこちら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/>

## 目次

東急を知る	2 私たちの目指すもの 4 価値創造の軌跡 6 事業概要 8 事業展開のフィールド
価値創造ストーリー	10 ビジネスモデルと競争優位性 12 価値創造プロセス 14 将来像
経営戦略	16 トップコミットメント 22 中期3か年経営計画の概要 26 環境変化・リスクと機会 28 サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 30 財務担当役員メッセージ
事業別戦略と実績	32 交通インフラ（交通セグメント） 34 都市開発（不動産セグメント） 36 生活創造・リテール（生活サービスセグメント） 38 ホスピタリティ（ホテル・リゾートセグメント）
価値創造の源泉	40 人的資本（事業の担い手） 44 知的資本（技術ノウハウ） 46 社会・関係資本（ステークホルダーとの関係）
サステナビリティを支える基盤	48 サステナビリティマネジメント 50 脱炭素・循環型社会 56 安全・安心 58 コーポレート・ガバナンス 60 役員／執行役員 62 役員の専門性と多様性・取締役会の実効性評価 64 取締役会審議実績・諮問委員会・経営人材育成・報酬 66 グループガバナンス・政策保有株式／コンプライアンスの推進 68 社外取締役対談
企業情報	72 経営成績 74 財務・非財務ハイライト 76 主な関係会社 77 会社概要・株式情報



# 私たちの目指すもの -美しい生活環境の創造

私たちは、グループスローガン「美しい時代へ-東急グループ」を普遍的な価値基準とし、交通インフラ事業や都市開発事業、生活創造・リテール事業、ホスピタリティ事業など、お客さまの暮らしに密着したさまざまな事業を展開する中で、お客さまに常に新たな生活のあり方を提案することにより、長期視点での「まちづくり」を通じた社会課題の解決に貢献してきました。

私たちの社会的使命である「調和ある社会と一人ひとりの幸せの追求」に向け、ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら「美しい生活環境の創造」を目指します。

## 価値基準

### 原点/DNA

まちづくりを通じた社会課題解決



#### グループスローガン

### 美しい時代へ-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、国を超え時代を超え、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、人の心をつつ「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。

### 〈受け継がれてきた東急のDNA〉

東急株式会社の源流は、1918年に渋沢栄一を発起人として誕生した「田園都市株式会社」にあります。同社は当時英国で喧伝されていたエベネザー・ハワードによる田園都市論を日本流に解釈し、郊外の緑豊かな住宅地から都心へ電車で通勤するという生活スタイルを世に提示しました。この田園都市株式会社の鉄道部門を別会社としたのが、1922年9月2日に設立された目黒蒲田電鉄株式会社で、現在の当社へとつながっていきます。

第二次世界大戦後、東京圏の住宅不足と生活環境の改善という社会課題に対し、当時会長の五島慶太は、川崎、横浜市北部地域に交通路の建設と併せて新たな田園都市を建設すべく1953年に「城西南地区開発趣意書」を発表。この計画が後に地域の皆様と共に開発を進めることとなる多摩田園都市へとつながっていきます。当社は、公共交通整備と土地開発の2つをルーツとし、互いに成長のエンジンとなることでこれまで発展してきました。まちづくりを通して社会課題に向き合い、新しい価値を提供すること、それがわたしたち東急のDNAです。



渋沢 栄一



五島 慶太

## 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く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

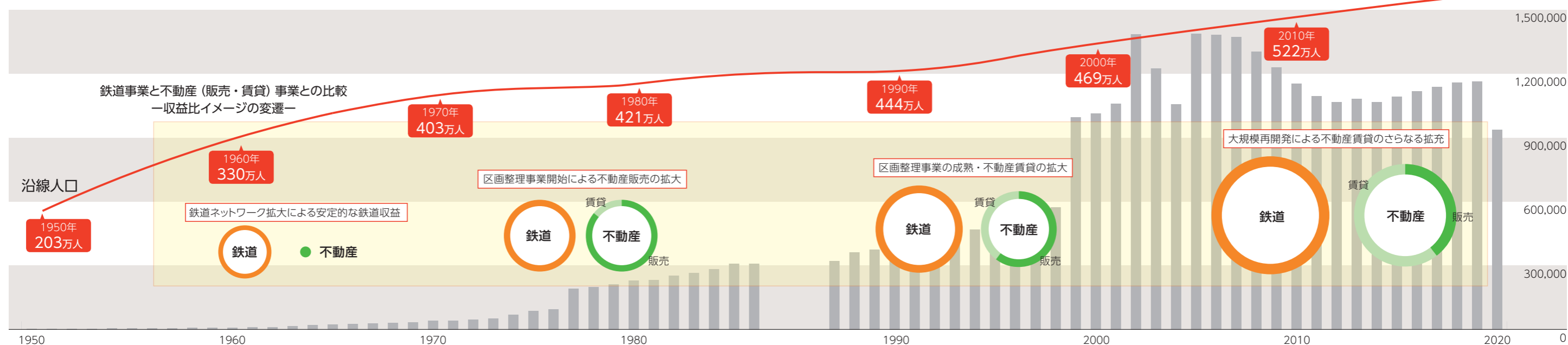
創業以来、公共交通整備と土地開発を両輪とし、公共性と事業性を両立させた「まちづくり」を進めてきました。時代の変化に伴い生じる各エリアの社会課題に対し、上記に加え、新しい視点で生活サービスやライフスタイルを提供することにより、エリア価値の継続的な向上に取り組んできました。

	便利さの追求	豊かさの追求	選択と集中	多様性の追求
<b>提供価値</b>	<b>1918～1950年代</b> 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	<b>1960～1980年代</b> 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(量から質へ) ● 良好な生活環境を備えた多摩田園都市の開発	<b>1990～2000年代前半</b> バブル経済崩壊、少子高齢化 ● 鉄道ネットワークのさらなる拡充と快適性の向上 ● 沿線への集中投資 ● 渋谷再開発への着手	<b>2000年代後半～現在</b> 少子高齢化のさらなる進展、インバウンド需要 ● 街と駅の一体再開発による街の課題解決と魅力向上 ● 職住遊近接、住みかえ促進 ● 多様な世代の生活支援/安全・安心なまちづくり
<b>交通</b>	● 鉄道初期ネットワーク形成 (創業～1940年代)	● 田園都市線長津田延伸 (1966) ● 新玉川線開通 (1977) ● 半蔵門線との相互直通運転開始 (1978)	● 目蒲線系統変更、南北線・三田線との相互直通運転開始 (2000) ● みなとみらい線開通、相互直通運転開始 (2004)	● 目黒線日吉延伸 (2008) / 大井町線溝の口延伸 (2009) ● 東横線渋谷駅地下化、副都心線との相互直通運転開始 (2013) ● 東急新横浜線開通、相鉄線との相互直通運転開始 (2022年度予定)
<b>開発</b>	<b>渋谷</b> ● 東横百貨店開業 (1934) ● 東急文化会館開業 (1956)	<b>沿線</b> ● 田園調布分譲開始 (1923) ● 多摩田園都市の開発構想発表 (1953)	● ファッションコミュニティ 109開業 (1979) ● 複合文化施設 Bunkamura開業 (1989) ● 多摩田園都市初の区画整理事業竣工 (野川第一・1961) ● たまプラーザ東急SC開業 (1982)	● 渋谷マークシティ開業 (2000) ● セルリアンタワー開業 (2001) ● グランベリーモール (日本初のオープンモール型アウトレットモール) 開業 (2000)
<b>生活サービス ライフスタイル</b>	● チェーンストア事業 (1956) ● 観光事業 (1956)	● ケーブルテレビ事業、クレジットカード事業 (1983)	● セキュリティ事業 (2004)	● 学童保育事業 (2008) ● サービス付シニア住宅事業 (2010) ● 会員制サテライトシェアオフィス事業 (2016)

新しい時代に求められる価値提供

● 全事業：グループ再編 (2002年から3年間で286社から235社へ)

沿線人口と営業収益の推移



— 人口 ■ 営業収益  
 ※ 沿線人口は東急線沿線17市区町村の人口統計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・有報改正を適用しています。

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

# 事業概要

当社グループは、交通インフラ事業、都市開発事業、生活創造・リテール事業、ホスピタリティ事業を事業分野とし、子会社136社、関連会社33社（2021年3月31日時点）で構成されています。  
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。

**交通インフラ**  
(交通セグメント)

**事業内容**


- 鉄道事業
- バス事業
- 空港運営事業 ほか

**特徴・強み**

- 相互直通運転など利便性の高いネットワーク
- 安全・安心・ユニバーサル・快適なサービス

**主な社会課題解決の取り組み**

- 事故の防止（ホームドア等100%設置、踏切障害物検知装置の100%設置、自然災害対策）
- バリアフリーへの取り組み（バリアフリールート1ルート100%整備、サービス介助士の取得）
- 環境性能の向上（新型車両の導入、世田谷線の再生可能エネルギー100%による運行）
- モビリティ向上（郊外型MaaS、観光型MaaS）



年間輸送人員	東急電鉄 約8.0億人 東急バス 約1.1億人
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)	954万人

**都市開発**  
(不動産セグメント)

**事業内容**


- 不動産販売・賃貸・管理事業
- 海外事業 ほか

**特徴・強み**

- 地域や行政と連携し、課題に対応した施設単体ではない面的な開発
- 沿線を中心とした「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(渋谷、南町田グランベリーパークほか)
- 自律分散・職住遊近接の推進(二子玉川、サテライトシェアオフィスほか)
- 地球環境と共生するまちづくり(二子玉川、南町田グランベリーパークほか)



賃貸オフィスビル面積 (当社持分)	約362,000m <sup>2</sup>
サテライトシェアオフィス 施設数(直営店)	85施設
賃貸住宅戸数	36施設 1,251室

**生活創造・リテール**  
(生活サービスセグメント)

**事業内容**


- ケーブルテレビ事業
- 電力小売・ガス取次事業
- 学童・未就学児保育事業
- 百貨店事業
- ショッピングセンター事業
- チェーンストア事業 ほか

**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（シニア施設、学童・未就学児保育、教育、スポーツ施設、家ナカサービス）
- 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（スーパーマーケット、商業施設、通信）



CATV (イツ・コミュニケーションズ、ケーブルテレビ品川) 接続世帯数	115万世帯
保育園・学童施設数 (賃貸・直営・公設受託)	89施設
スーパーマーケット	87店舗

**ホスピタリティ**  
(ホテル・リゾートセグメント)

**事業内容**


- ホテル事業
- ゴルフ事業
- リゾート事業 ほか

**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**

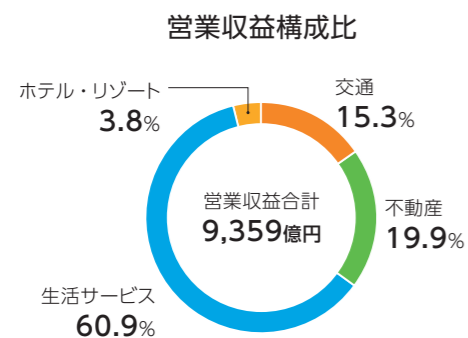
- 地域の発展への貢献(雇用、地産地消)
- ライフスタイルの多様化に合わせた体験価値の提供(エンターテインメント、ワーケーション)
- 環境負荷低減と資源循環推進(水素ホテル、廃プラスチック活用ほか)



ホテル	3ブランド 44店舗 12,011室
会員制シェアリング リゾート	17施設
ゴルフ場	5カ所

2021年3月末時点

## 2020年度セグメント別実績



**営業利益内訳**

営業利益合計 △316億円(687億円)

交通	△260億円(270億円)
不動産	289億円(290億円)
生活サービス	△38億円(134億円)
ホテル・リゾート	△263億円(△14億円)
その他	4億円(8億円)

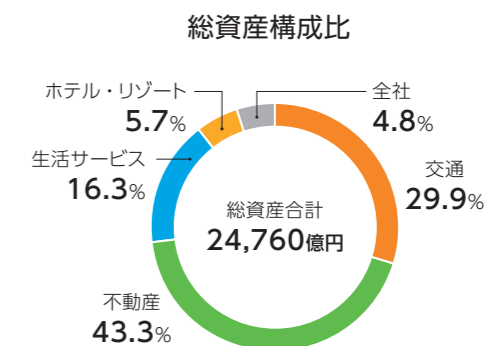
※( )は2019年度実績

**東急EBITDA<sup>\*1</sup>内訳**

東急EBITDA合計 747億円(1,765億円)

交通	264億円(760億円)
不動産	544億円(533億円)
生活サービス	139億円(323億円)
ホテル・リゾート	△263億円(34億円)
その他	62億円(113億円)

※1 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+受取利息配当金+持分法投資損益  
※( )は2019年度実績



# 事業展開のフィールド

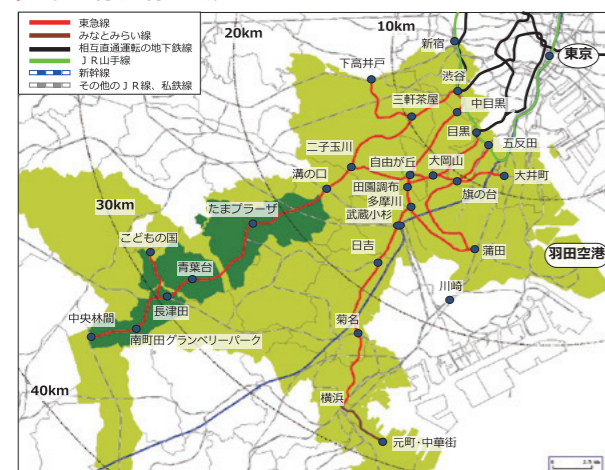
日本有数の人口と消費が集中するエリアにおいて事業を展開しています。また、東急線沿線で培った事業ノウハウを基に沿線外への展開も進めています。

## 東急線沿線での事業展開

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。また、住んでみたい街ランキングなどの調査でも、東急線の各駅は高い支持を得ています。

今後も、行動やニーズをはじめとする社会の変容をとらえながら、社会価値と企業価値の維持・拡大に取り組んでまいります。

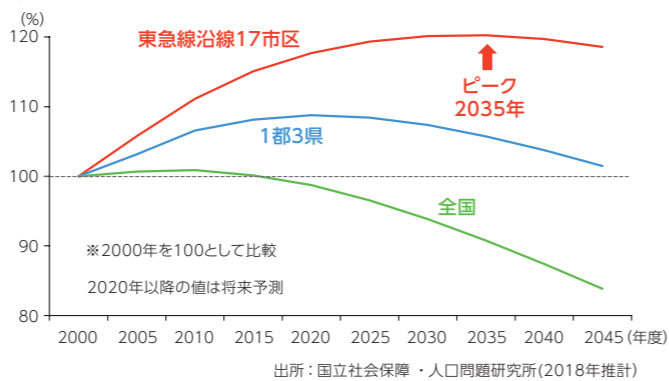
### 東急線沿線地域



地図：©国際航空・住友電工 ■ 東急線沿線17市区 ■ 東急多摩田園都市

東急線沿線は、従前では2020年に人口のピークを迎える予測でしたが、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。これは、渋谷・二子玉川・たまプラーザなど、当社の沿線の街づくりも寄与していると考えられます。

### 東急線沿線の人口動態（総人口）



- ◆面積：492km<sup>2</sup>
  - ◆人口：550万人（外国人含む）
  - ◆首都圏（1都3県）の15%（住民基本台帳2020年1月1日現在）
  - ◆1人当たり課税所得：全国平均の1.5倍（総務省「平成30年住宅・土地統計調査」）
  - ◆沿線消費支出規模：推定8兆6,450億円\*
- \*東京都区部、横浜市、川崎市各々の「全世帯平均消費支出」（総務省「2020年家計調査年報」）の連乗値に沿線17市区各々の「世帯数」（総務省「住民基本台帳人口要覧」）を乗じて算出

## 沿線外での事業展開

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、事業地域における街の活性化と美しい生活環境の創造に寄与してまいります。

### 交通インフラ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インフラ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進めています。空港運営を足掛かりとして、「東北」「静岡・伊豆」「北海道」「広島」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。

### 海外の街づくり

職住遊環境の整備とバス事業の両輪による公共交通一体型の街づくりを、成長著しいベトナムで展開しています。またタイにおける分譲・賃貸住宅事業、オーストラリアでの宅地開発事業や都市開発事業（インフラ整備、雇用促進事業）も推進しています。

ベトナム・ビンズン新都心 KAZE SHUTTLE

タイ・シラチャ ハーモニックレジデンス シラチャ

西オーストラリア州・ヤンチェップ地区

## 東急のまちづくりの歩み

～渋谷から多摩田園都市に至る「沿線」型TOD\*～



2015年9月の国連サミットにおいて「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択されましたが、渋谷から多摩田園都市に至る田園都市線沿線は、サステナブルなまちづくりの代表例と言えるものであり、その特徴は大きく3つあります。

### 1.公共交通指向型開発（TOD）

第一に、駅を中心とした街を形成し、交通と郊外住宅地開発を両輪とした公共交通指向型開発（TOD）を行ったことです。イギリスのエベネザー・ハワードによる“Garden City”の理念を取り入れて、自然豊かな都市環境や景観を整備しました。そして、自動車と歩行者を分離するラドバーン方式や住宅街へ通過交通が入るのを抑制するクルドサック方式を採用するなど、生活環境に配慮した街を実現しました。さらに、鉄道を組み合わせることで、都市アクセスの利便性と自然豊かな郊外の暮らしを両立しました。多摩田園都市は、他国の政府関係者や世界銀行など国際開発を手掛ける金融機関から、自動車に依存しない鉄道を中心としたまちづくりとして注目されています。



たまプラーザ駅周辺

### 2.長期的構想に基づく広域開発

第二に、土地区画整理事業区域だけでも3,213haにわたる広域をトータルコーディネートしながら開発したことです。1953年の城西南地区開発の趣旨と構想の発表を出発点に、58組合にも及ぶ土地区画整理事業を含む5,000haもの区域全体をカバーした包括的かつ戦略的な「マスタープラン」に基づいたまちづくりが行われました。その一例を挙げると、都市サービス施設・緑・交通・学校などの整備を推進することにより、より快適な街を目指した「アミニティプラン多摩田園都市」では、たとえ短期での採算確保は困難でも長期的なエリア価値向上を目指しました。

### 3.継続的開発によるエリア価値向上

第三に、宅地を造成・分譲して終わるのではなく、時代の変化に合わせてさまざまな事業・投資を継続してきたことです。区画整理後、拠点駅周辺における商業施設の継続的な開発（たまプラーザ、青葉台、南町田グランベリーパーク）や、街の成熟に合わせたさまざまな機能の導入（動く＝研究開発拠点、文化・遊び＝ホール・スポーツ施設など）に加え、沿線地権者の土地活用も含めた面的な開発により、魅力ある街が連なる沿線型のTODを実現してきました。近年では、駅前再開発を進め、三軒茶屋、用賀、二子玉川、溝の口といった拠点が渋谷から多摩田園都市までの間に連なり、多様な機能とサービスを有する個性的な街を形成することで広域でのエリア価値向上に貢献しています。

また、産・官・学・民（地域）の連携関係を生かしたまちづくり活動の推進、各主体が交流・共創できる拠点形成などを通じて、「サステナブルなまち」にするための取り組みを進めています。



城西南地区開発趣意書

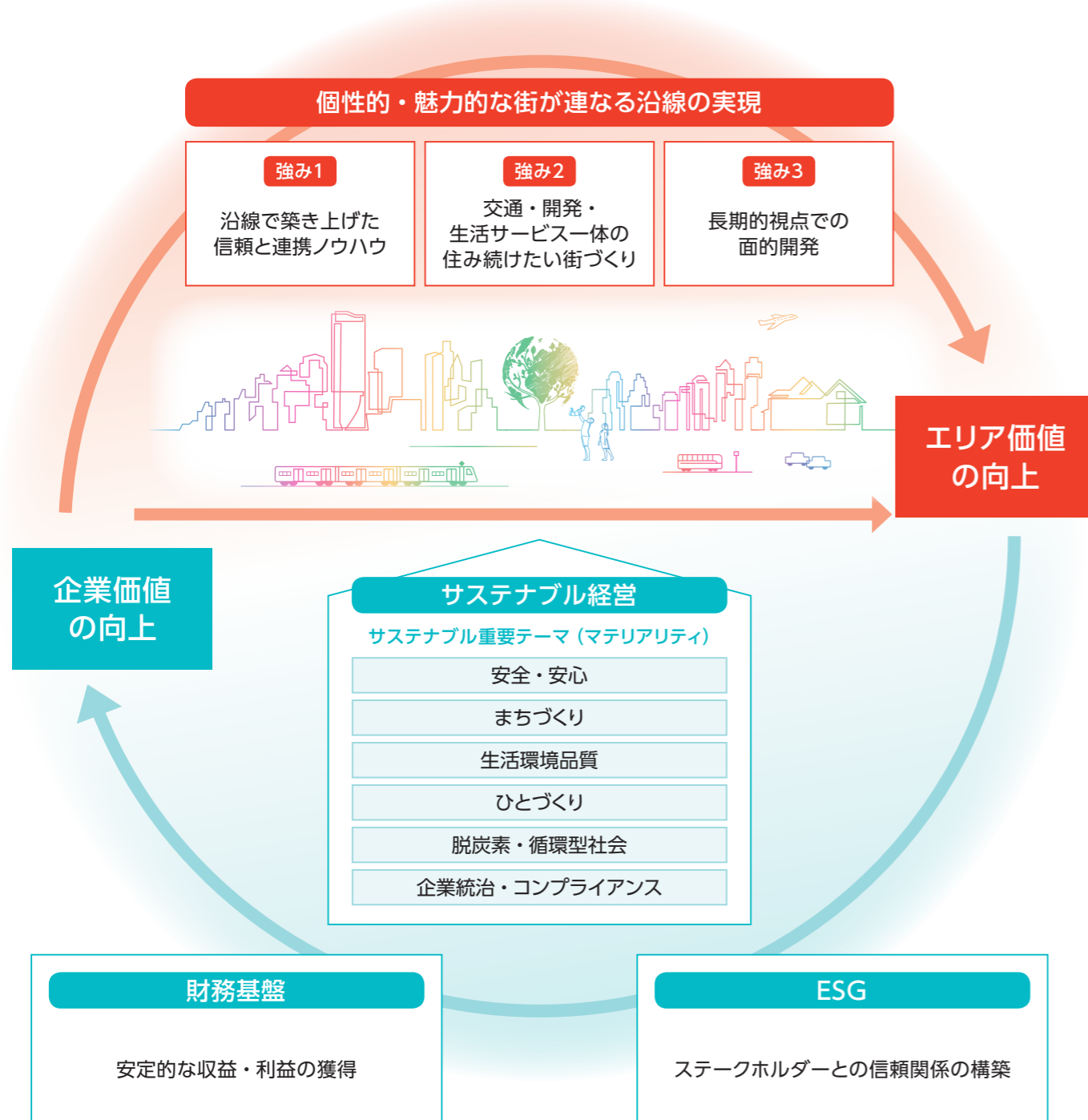
1953年、当時会長の五島慶太は、地元土地所有者を前に城西南地区開発の趣旨と構想を発表しました。

\*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軸とする都市づくりの概念です。「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す。

# 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。

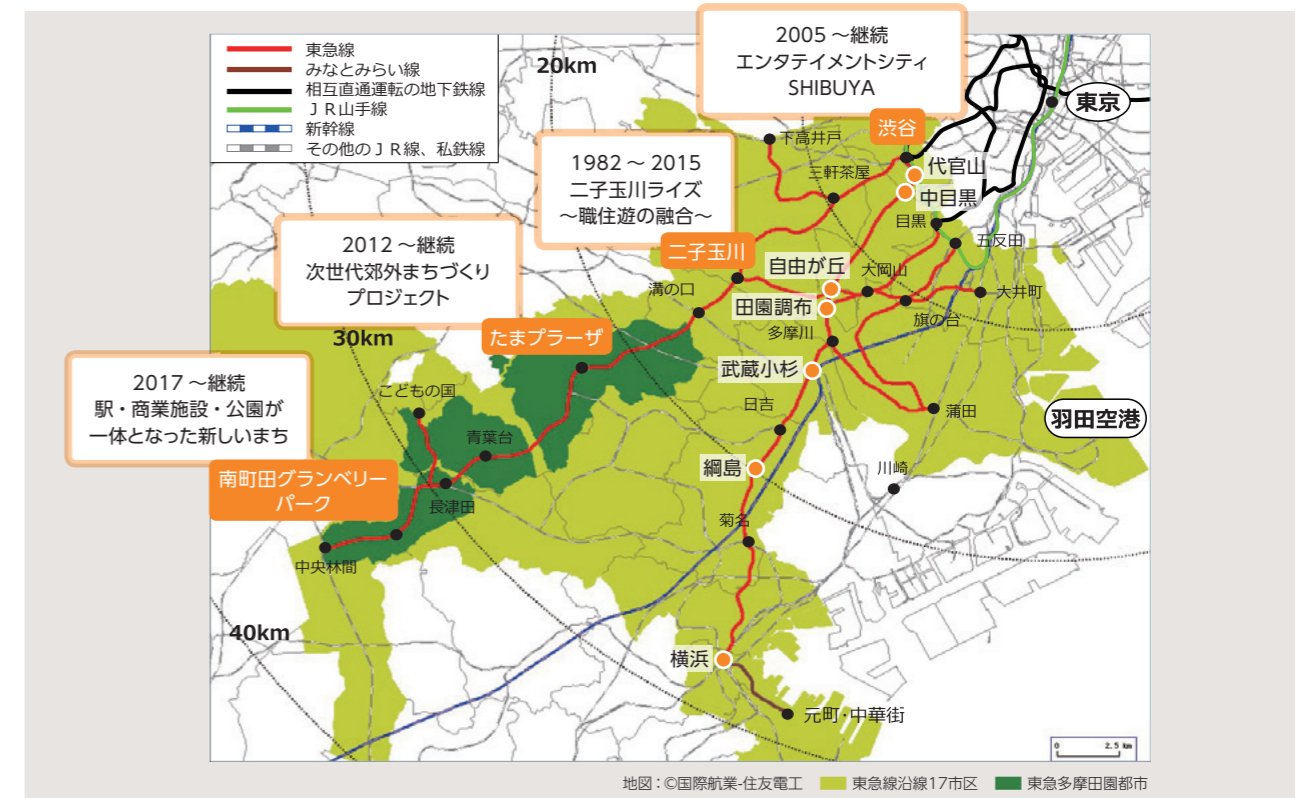
## ▶ 長期循環型ビジネスモデル



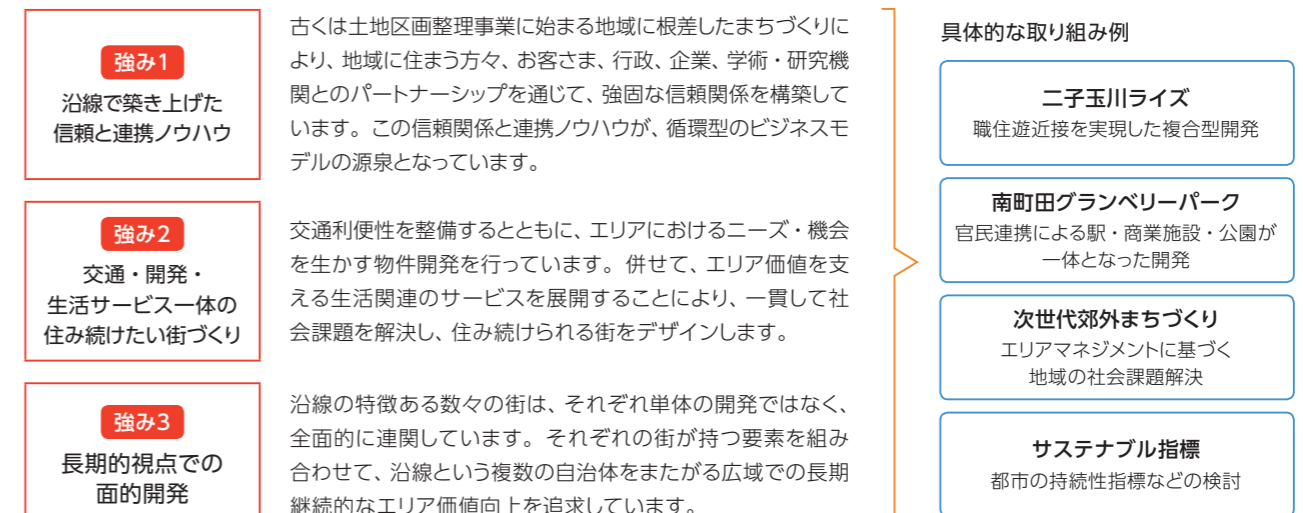
## 個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現

都市が持続的に発展するためには、価値観やライフスタイルの多様化に対応し、人を惹きつける個性的・魅力的な街が連なる都市構造の実現が欠かせません。その実現には、それぞれの都市・街が有する独自の資源を最大限に生かして魅力を高めると同時に、「職住遊」の機能を持たせること、そして地域から生まれる経済が地域内で循環する状況をつくるのが重要です。そして、それは今後目指していく「自律分散型都市構造」の実現や、広域圏に都市機能を分散させることで災害時などの企業の事業継続や地域復興といった都市のリダンダンシー（多重化）につながります。

### ▶ 長期的な視点で取り組む街づくり

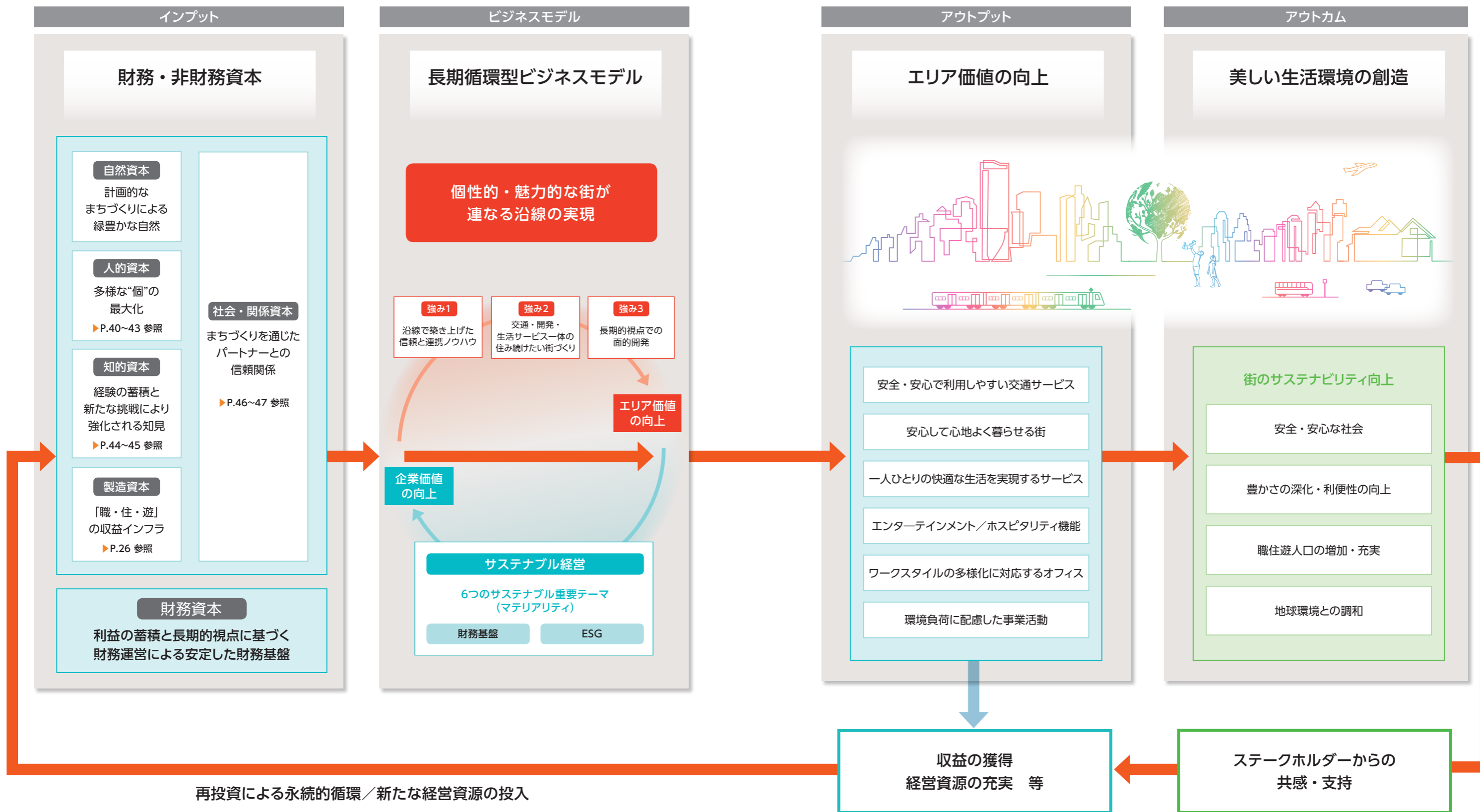


## “強み”をエリア価値向上につなげる



# 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

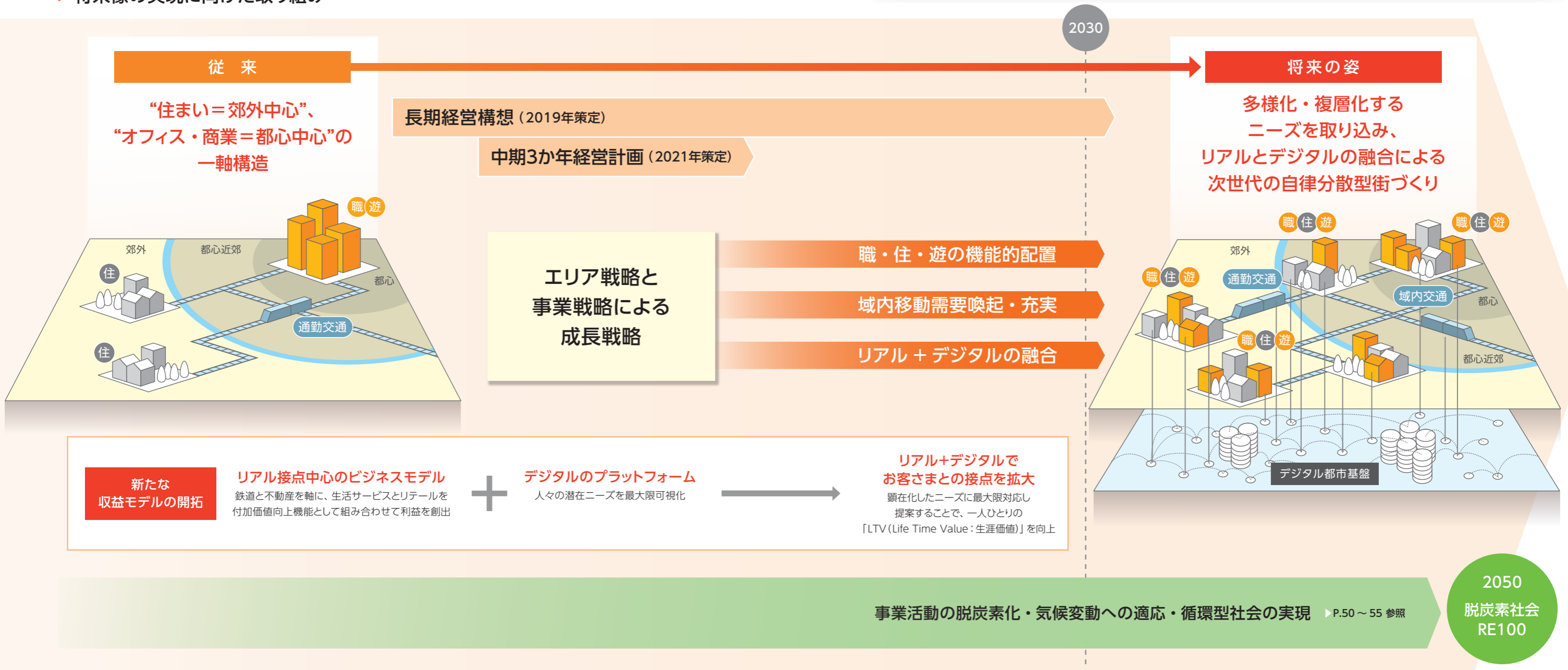


# 将来像 - 長期視点で描く未来

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に生かして域内移動需要も創出する「自律分散型の都市構造」への進化が必要と考えています。

また、新たな成長機会として、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のプラットフォームを組み合わせせた街づくり、併せて脱炭素・循環型社会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



### さらなる未来に向けて

2035年まで人口増加が予測される当社沿線も、その先は人口停滞時代の到来が予測されます。ビジネスモデルをさらに進化させ、Well-being (人生100年時代の安心・安全と、自分らしい生き方を実現できる街づくり) と、Social-harmony (自然や文化を守り、人・自然・社会が調和した“豊かさ”を実感できる街づくり) を取り入れ、未来も魅力ある沿線であり続けます。

### “City as a Service” 構想

Well-being	Social-harmony
一人ひとりのライフスタイルに合わせた最適なサービス提供	自律的な地域経済・コミュニティを支援する仕組みづくり
自由な働き方・住まい方・移動	より安全に心地よく歩ける都市空間
子育て・教育環境の充実	循環型社会 (地域通貨、地産地消、シェアリングエコノミー、資源再生 等)
「食」とウェルネス、健康寿命	
“デジタル都市基盤”の整備	“リアル都市基盤”へのフィードバック
統合ID、キャッシュレス、大容量通信インフラ、センシング、 デジタル空間地図など	都市データのオープン化、都市オペレーションの最適化 (モビリティ・ エネルギー・ロジスティクス)、きめ細やかな都市計画など

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

支える基盤

企業情報

## トップコミットメント

改めて「美しい時代へ」の  
スタートラインに立ち  
『変革』を実現する

東急株式会社  
取締役社長

高橋 和夫



### ■ 前中期3か年経営計画（2018年度-2020年度）の振り返り

#### — 「社会環境の変化」を「事業変革・構造改革の契機」ととらえる —

前中期経営計画につきましては、渋谷スクランブルスクエア東棟・南町田グランベリーパークなどの大型開発プロジェクトや鉄道のホームドア等の100%設置をはじめとする安全投資など、重点施策は着実に実施・完了しました。

一方、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を大きく受け、数値計画については残念ながら達成することはできませんでした。

当社は1922年の創業以来、鉄道事業を基盤として、沿線などエリア開発を手掛けるまちづくりを中心に、時代の変遷に伴うニーズの変化に応じて事業ポートフォリオを変革しながら成長してまいりました。現在は交通インフラ、都市開発、生活創造・リテール、ホスピタリティの4事業分野を中心に展開しています。当社の事業のほとんどが人の移動や集積をベースとした事業体であるため、コロナ禍の行動抑制は、当社の業績に大きな影響を与えました。

特に長年安定した収益の柱であった鉄道事業が被ったダメージは甚大でありました。同事業は2年前までは、将来的な人口減少や働き方改革による通勤需要減少などへの課題を念頭に置きながらも、直面する優先課題は2035年をピークに増え続けると予測される沿線人口を踏まえたラッシュ時の混雑緩和策でした。今後の輸送人員の回復予測に関しては、定期外乗客数は従前水準に戻るものの、リモートワークなどの普及により定期券利用乗客数は従前の水準には戻らないものと想定しています。こうした事業環境変化・社会変容は交通インフラのみならず、全事業にわたります。価値観やライフスタイルが転換していく中で、当社が事業を通じて提供していく社会的価値とは何か、再検証する必要があります。社会課題が変われば私たちのやるべきことは変わるはずであり、変えていきます。そのことがサステナブル経営において極めて重要と考えています。

### ■ 新中期3か年経営計画（2021年度-2023年度）『変革』

#### — 事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益の復元 —

新中期経営計画を策定し始めた2020年は、コロナ禍により最もダメージを受けている時期でした。先が見通せない中で新しい計画を立てるのは容易ではありませんでしたが、まずは痛んでいる事業の立て直しすることに注力し、第一の目標を初年度である2021年度の黒字化といたしました。これは、長期安定的な経営を志向する上場企業である以上、赤字決算を連続させないという経営の強い意思表示です。

新中期経営計画のテーマは『変革』としました。コロナ禍発生からしばらく時間が経ち、新常态として直面する

課題や工夫すべき点が徐々に明らかになってきました。それらを踏まえ、事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益の復元に取り組んでいます。「捲土重来（けんどちょうらい）」の想いで今回の危機をチャンスととらえ、新たな成長に向けた転換点にしてまいります。

各セグメントの事業戦略については、財務健全性の維持だけでなく、ESGやDX（デジタルトランスフォーメーション）の要素を取り入れ、新たなライフスタイルやワークスタイルに適合する領域を伸ばすよう、メリハリをつけて進めてまいります。

## ■ 交通インフラ事業

### —新常態にふさわしい交通サービスの提供

交通インフラ事業は、基幹となる鉄道事業のほか、バス事業や空港運営事業があります。

東急電鉄では、安全・安心を根幹に据えながら社会価値の提供と効率化に努めてまいります。例えば、ホームドア設置やバリアフリー対策の整備は、業界トップランナーとして、高水準の設備投資を継続してきており、相互直通運転による鉄道ネットワーク化を通じて、あらゆる人が移動しやすいサービスを先進的に提供していくことでエリア価値を向上させ、社会価値を生み出します。さらに今後は、東横線のワンマン化、運行ダイヤの適正化やテクノロジー活用によるオペレーション効率化など、収益面での両立を図り、新常態にふさわしい交通サービスを継続的に提供してまいります。

一方、沿線外の事業につきましては、それぞれの地域性を踏まえながら、居住者や観光客の人流を維持・増加させ、地域活性化とともに事業を成長させることが中長期のテーマですが、当面は移動需要の落ち込みへの耐性を高めながら、回復需要を着実に取り込んでまいります。

## ■ 都市開発事業

### —沿線開発とポートフォリオの最適化

都市開発事業では、生活様式の変化による郊外への注目などを受け、沿線の大型マンションや戸建ての販売が堅調です。こうした状況もあり、今まで以上に地域に根差した沿線開発に重点を置きます。例えば住宅については、駅前はもちろんですが、駅から多少離れていても生活環境が整備されていればニーズがあります。また、高齢化が進み、住み替えによる世代交代が進んでいないエリアにおいて、若い世代が移住してくるような住宅整備や街の活性化を図るハード・ソフト両面での取り組みを通じて、エリア価値の向上につなげていきます。

都市部においては、リアルでしか体験できない魅力を創出してまいります。中でも最重要拠点の渋谷では、東急百貨店本店所在地の再開発にあたり、LVMH（モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン）グループにより設立された不動産投資開発会社LCRE（L Catterton Real Estate）とパートナーシップを組み、隣接するBunkamuraと一体化させることで、日本を代表するワールドクラスオリティの施設を創出する計画です。

もう一つ重要なことは、不動産事業におけるポートフォリオです。地域・用途によるポートフォリオに加え、資金効率を意識した保有・販売の割合もコントロールしていきます。当社は20年、30年と長期保有する複合開発が多いのですが、資金効率と早期バリューアップの視点から、資産回転型ビル事業にも取り組んでまいります。

## ■ 生活創造・リテール事業

### —DX・他社との協働により、変化する顧客のニーズ・市場動向にスピーディに対応

スーパーマーケット事業は、巣ごもり需要の取り込みや、楽天とのポイント連携が新たな顧客層の取り込みにつながるなど、好調に推移しています。ECの拡充やデジタルマーケティング、テクノロジーを活用し、サービス充実と運営効率化を進めます。

百貨店事業は、コロナ禍の以前から売り上げ減少に歯止めがかからない中、自社で注力する分野の1つとして渋谷エリアに東横のれん街や東急フードショーなどによる「食の一大マーケット」を展開する一方、成長分野への人員の配置転換など、収入に見合ったコスト構造にすべく改革を推進しています。今後は百貨店、スーパーマーケット、ショッピングセンターなどの既存業態の枠を超えた「東急リテール」として、お客さまの期待を超える買い物体験を提供してまいります。

ICTメディア領域では、在宅勤務やオンライン授業などにおける室内通信環境ニーズの高まりを受けて、イツ・コミュニケーションズのインターネットサービスが堅調です。一方、東急レクリエーションのようなエンター

テインメント事業においては、新常態を踏まえ今まで以上に配信、あるいは新しいシネコンのあり方などを考えるきっかけになりました。人の移動を伴う集客ビジネスからコンテンツを提供する側にも展開できるように、松竹ブロードキャスティングとの合併で、BS放送会社を設立しました。また、渋谷駅周辺および東急線沿線で早期に高速通信（5G）環境を実現するため、住友商事と合併で5G基地局シェアリングサービスを始めています。生活創造・リテール事業については、他社との協働が次への大きなステップになると考えています。

## ■ ホスピタリティ事業

### —環境変化に強い体制の構築とサービス提供

ホテル・リゾート事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を最も大きく受けました。コロナ禍になる

## ■ 『変革』を担う「ひとつづくり」

### —「“個”の最大化」により企業価値向上を実現する

新中期経営計画においては、人材戦略として「“個”の最大化」という方針を打ち出しています。計画を達成するためには、一人ひとりが自覚を持って対応すべきであるという意味を含めました。

新中期経営計画において打ち出している『変革』の実現に資する「ひとつづくり」を念頭に、より社員のマインドも含めた育成に取り組んでまいります。

当社はこれまでも他社との交流も含め人材育成プログラムには力を入れてきました。しかし、集団教育だけではなかなか“個”が育ちません。会社が個人の希望や能力に応じて何を用意できるかを考え、対話を通じて相互の関係性を構築することにより、本当の意味での“個”が生き、また、多様な“個”の存在は、必ずやイノベーションをもたらすものと考えています。

“個”の力を発揮できるような挑戦の場の一つとして

直前まで、政府が訪日外国人旅行者数4,000万人を目指していた状況からの急転直下でした。特に大きく影響を受けたのは、インバウンド観光客・ビジネス客に依存していた都心部のホテルです。まずは運営体制を見直し、固定費圧縮により損益分岐点を下げることを通じて黒字回復させるとともに、コロナ禍が収束した後の回復需要をしっかりと獲得できるよう、二の矢三の矢と施策を打っていく必要があります。

ピンチをチャンスに変える視点では、ワーケーション、テレワーク、マイクロツーリズムなどのコロナ禍で拡大したニーズに合わせ、柔軟かつ迅速にサービスを提供してまいります。ホテル事業に関しては遺憾ながら2021年度も赤字見通しですが、2022年度以降の黒字化を目指していきます。

参照：中期3か年経営計画 P.22～25  
事業別戦略 P.32～39

「社内起業家育成制度」を整えており、それにより誕生したイノベーションの芽を大切にしています。さまざまなビジネスのアイデアも出てきており、新規事業につながるものとしてバックアップしていきます。

また、女性活用ということでは、長年にわたり女性の採用を増やしてきているので、管理職クラスが増えてきました。今後、経営幹部への登用も進むと考えています。経営戦略として多様性を生かす取り組みや従業員の健康管理にも力を入れており、健康経営銘柄は7年連続、なでしこ銘柄は全業種で唯一の9年連続の選定という形で評価されています。

参照：人材戦略 P.40～43  
女性活用 P.42

## ■ 2030年に向けた価値創造 —個性ある魅力的な街を連ねてエリア価値を最大化する—

2019年に、2030年までの経営スタンスおよびエリア戦略・事業戦略などを長期経営構想として取りまとめました。

私たちは事業を通じた社会課題の解決をDNAとして引き継ぎ、お客さまの暮らしに貢献する生活総合産業として、永続的に東急線沿線をはじめとしたエリア価値を向上させるため、時代の変化に合わせさまざまな事業領域に進出し、顧客支持を獲得してまいりました。

新常態においては、週5日都心まで通勤しなくとも、近隣へのショートトリップで生き活きと過ごせるような、テレワークと移動を合わせたライフスタイルが浸透するものと考えます。そのため、私たちが目指すのは、居住地域の近くで「職住遊」が完結できる街づくりであり、そのうえで沿線全体を俯瞰してみると、個性のある街が連なることで沿線自体の価値が向上するというのが理想的ではないかと考えます。必要機能がそろっていても、どこに行っても同じような印象の街を目指せば良いということではなく、その土地ごとの色や特徴を付加していくということです。沿線には都市と自然が共存する二子玉川や緑豊かな住宅街で次世代郊外まちづくりに取り組むたまプラーザ、駅周辺に公園と商業施設が一体で整備された南町田など、いくつも東急が開発してきた魅力的な街が生まれており、そうした拠点間が、ストレスフリーなモビリティ（交通）で直接つながると、生活者の移動パターンも変化していくと思います。

また、新たな成長機会として、人々のライフスタイルを支えるデジタルのプラットフォームを組み合わせる街づくりを進めるべく、2021年10月より各事業分野のサービス提供のデジタル化を一元的に進める専門部署を新設します。これにより、従来当社グループの特徴であったリアルでの顧客接点に加え、デジタルを活用した潜在ニーズを取り込んでいくことで、次世代の自



律分散型の街づくりを目指します。

魅力的な街を生み出していくにあたり、一つの拠点・エリアで各事業が密接に関わり合っていることも当社の特徴です。前述の二子玉川では、駅を起点として、隣接区域においてショッピングセンターやオフィスを賃貸し、連結子会社がスーパーマーケット事業やホテル事業を営み、加えてタワーマンションも分譲しています。再開発以前は、ショッピングが中心の街であったところが、オフィスワーカーや家族連れなど、多様な人々が訪れる街へと変貌しました。このように、各事業が連携・協同することで新たなニーズを開拓し、これまでになかった付加価値を提供することを実践しています。さらに、当社グループだけでは解決しきれない部分については、積極的に他社提携も進めています。例えば2023年に竣工・開業予定の新宿歌舞伎町一丁目地区再開発プロジェクトでは、劇場、ライブホール運営のパートナーであるソニー・ミュージックエンタテインメントと連携し、施設内のホテル、シネマだけにとどまらず、街の皆様とともに新宿歌舞伎町エリア全体から、世界中の人々に向けて魅力あるエンターテインメントを発信していきます。

参照：長期経営構想 P.22  
自律分散型都市構造 P.11  
将来像 P.14～15

## ■ サステナブル経営に対する想い —「美しい時代へ」—

当社は間もなく、2022年に創業100周年を迎えようとしています。この先を展望したときに、次の100年は地球環境が維持できるのか疑問視されるのが現状です。そのため当社としては、社会課題や環境問題に対して真正面から取り組むことにより、初めて次の100年や豊かさについて語る資格があると考えています。持続可能な企業を目指すことに変わりはありませんが、その前に持続可能な社会があるという前提を実現する必要があります。そのため、環境に係るサステナブル重要テーマを低炭素から脱炭素に変え、CO<sub>2</sub>排出量ゼロの目標を掲げました。気候変動への適応についても、私たちは都市インフラを支える事業をしていますから、長期的予測を踏まえた災害対策など物理的な対応はもとより、事業機会となりかつ社会の行動変容を促すために何ができるかも考えていかなければなりません。

また、事業者だけが利益を得て、地域社会が犠牲になるようなまちづくりでは事業は継続できません。一時的には収益性が落ちても、真に沿線の皆様のためになる先行施策が「肥やし」となって、いずれ自分たちに返ってくる、という経験をしながら、当社はこの地で100年に亘り事業を行ってきました。先人が築き上げてきた「安全・安心」「信頼」といった無形資産を守り、今後さらに磨きをかけ、次につなげていくという行動が、「当社の成長」と「街のサステナビリティ向上」の両輪がうまく作用することにつながる、当社の「長期循環型ビジネスモデル」そのものなのです。

図らずも新型コロナウイルス感染症拡大という予測困難なパンデミックに見舞われましたが、当社グループは都市インフラを支える企業として、事業を継続する責務があり、鉄道やバス、スーパーマーケット、シニア施設、学童・未就学児保育、病院などといったリアルで働く職員、すなわちエッセンシャルワーカーで成り立っています。緊急事態宣言がたびたび発令され

るなど、感染リスクのある中で顧客接点の最前線で職務を全うしている従業員を思うと、感謝の念に堪えませんが、従業員の安全確保を事業継続の大前提として、感染症対策やワクチンの職域接種の実施など働く環境整備に最大限に配慮しています。

当事業の根幹である「安全・安心」を全ての事業活動において遂行することで、企業価値および私たちのブランド価値、お客さまが東急ブランドに寄せる「信頼」を守り続けます。それを一番の土台としながら、沿線の皆さまをはじめとするお客さまに共感いただけるサービスを提供し続けることで、表面的な美しさでなく、「東急グループの商品・サービスを利用して心地よかった」と心から思ってもらえるまちづくりをしてまいります。そのために東急は、改めて「美しい時代へ」のスタートラインに立ち、「変革」を進めてまいりますのでこれからの私たちにご期待ください。

参照：グループスローガン  
「美しい時代へ—東急グループ」 P.2  
脱炭素・循環型社会 P.50～55  
長期循環型ビジネスモデル P.10



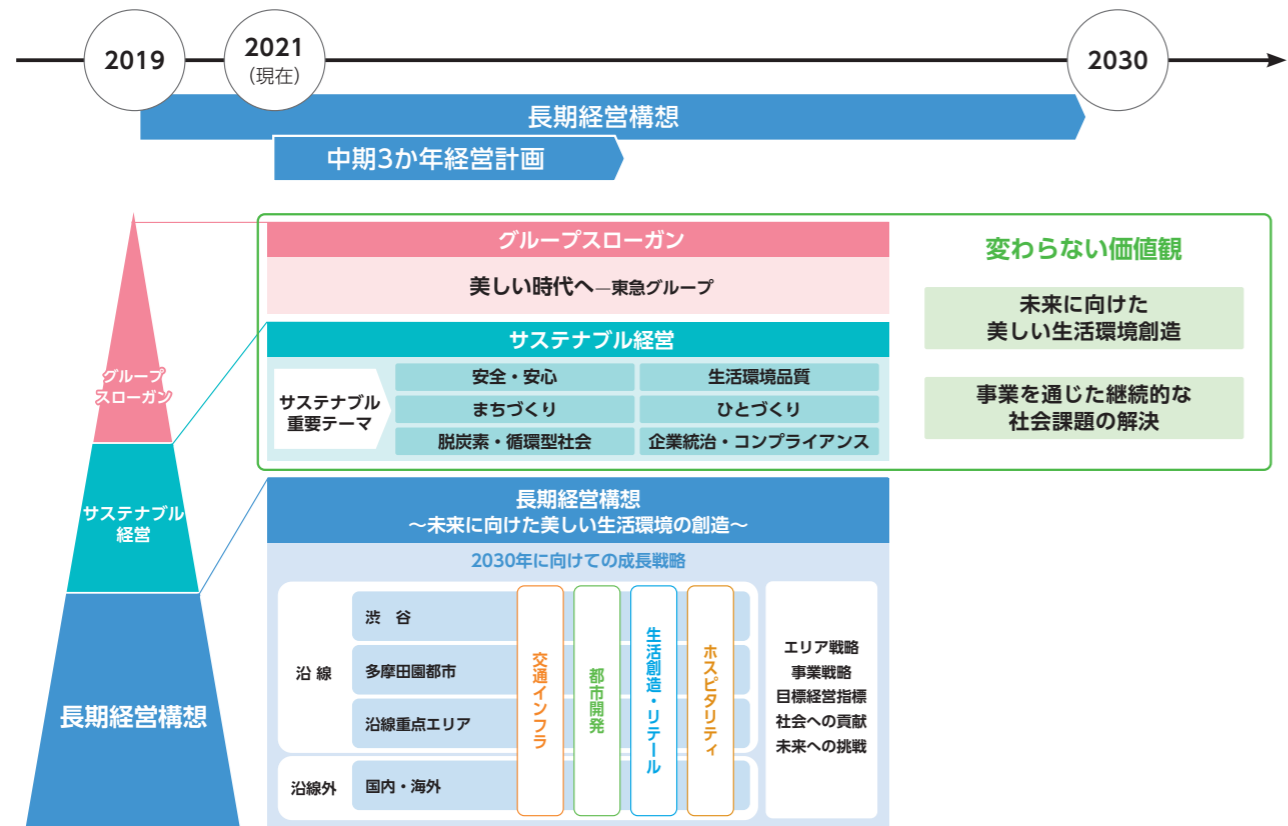
# 中期3か年経営計画の概要

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。コロナ禍においても長期経営構想への取り組みを推進しつつ、経営環境変化を踏まえて2021年5月に中期3か年経営計画（2021年度-2023年度）を策定しました。

## 長期経営構想

事業を取り巻く環境は、デジタル化、人口動態の変化、気候変動リスクの顕在化など、過去に類を見ないほど大きく変化しています。このような環境において、「グループ経営の最適化」にスピード感を持って取り組むとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確に示すべく、2019年9月に「長期経営構想」を公表しました。

また、2020年度には、新型コロナウイルス感染症拡大により、社会は劇的に変化しました。このような状況においても、将来に向けて目指す姿は変わらず、グループスローガン『美しい時代へ』のもと、サステナブル重要テーマに引き合い、長期循環型ビジネスモデルを実践してまいります。



## 中期3か年経営計画策定にあたっての背景

中期3か年経営計画の策定にあたり、変わらない価値観の一方で、3か年で特に考慮すべき事業環境の変化を整理

しました。この変化にどのように対応していくかを念頭に、基本方針（P.24参照）を策定いたしました。

### ▶ 事業環境の変化

- 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・多様化の加速
- 人口減少・少子高齢化／その地域格差
- グローバルレベルでの急速な脱炭素社会へのシフト
- デジタルテクノロジーの急速な進展

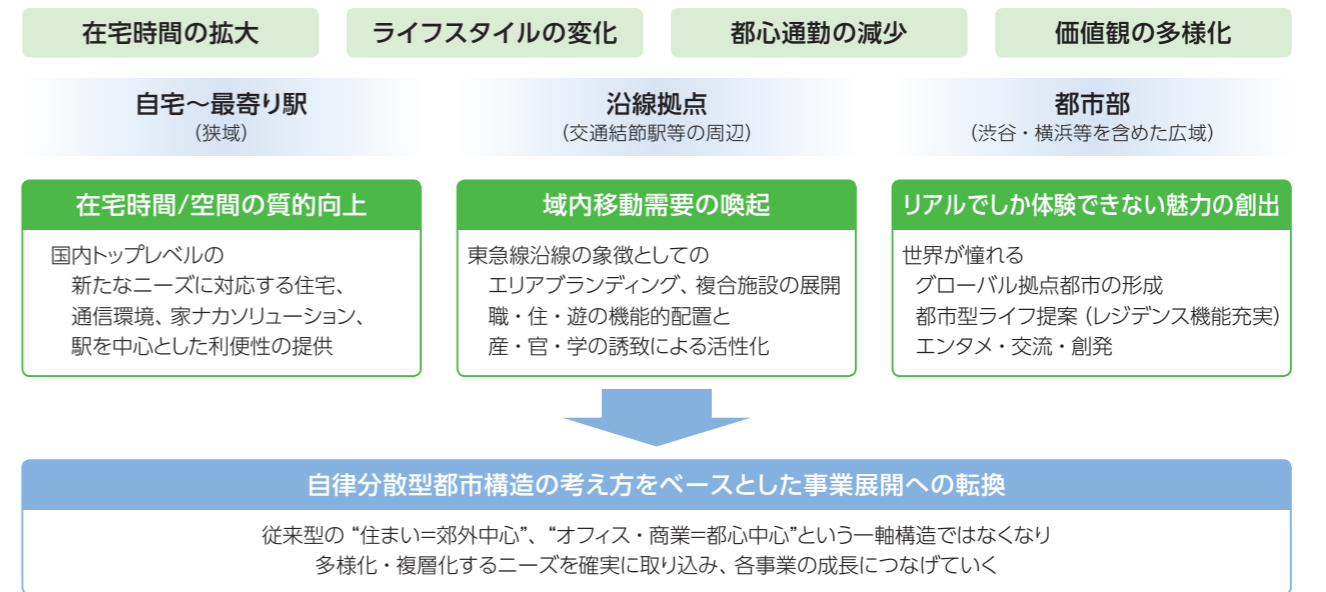
## 求められる価値の変化

行動やニーズをはじめとする社会の変容から中長期的なパラダイム変化の兆候をとらえ、各事業における戦略を構築し、持続的な成長につなげてまいります。

複層化するニーズを取り込む自律分散型都市構造の考え方をベースとした事業展開へと転換し、各事業の成長につなげる必要があると考えています。

在宅時間の拡大・都心通勤の減少など、ライフスタイルや社会の変化に応じて、従前型の「住まいは郊外中心、オフィス・商業は都心中心」の考え方を前提とした事業構造から、多様化・

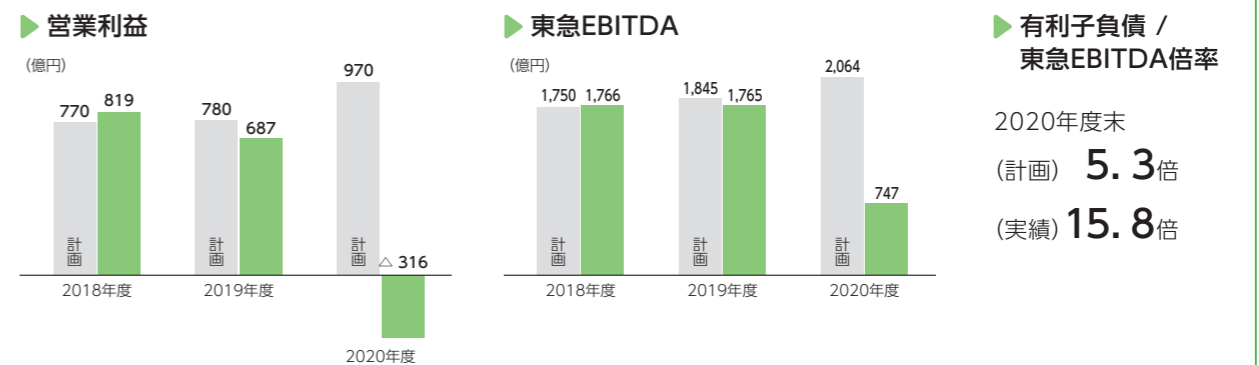
また、交通結節駅となる沿線拠点においては、職住遊の機能的配置などに取り組み、域内移動需要を喚起してまいります。



## 前中期3か年経営計画（2018年度-2020年度）の振り返りと今後の課題

渋谷スクランブルスクエア東棟や南町田グランベリーパークなどの大規模開発プロジェクトの開業、鉄道ホームドア等100%設置などの重点施策は実施・完了いたしました。一方で、鉄道・バスといった交通事業、ホテルや百貨店など、当社の主要な業種が新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受け（事業別戦略と実績P.32～39

参照）、数値計画については未達となりました。今後、コロナ禍からの正常化過程においても、収束と感染拡大を繰り返すなど、不透明な情勢が続くことも想定される中、事業環境変化への対応を着実に遂行し、構造改革を推進していくことにより収益復元を進めてまいります。



## 中期3か年経営計画の基本方針と重点戦略

本経営計画の基本方針は『変革』とし、新型コロナウイルス感染症で加速された事業環境変化への対応と構造改革の推進により、収益規模の復元を目指すとともに、この3か年を新たな成長への転換点として位置付けております。

『変革』を成し遂げるため、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の4点を重点戦略として掲げました。

### 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

\* 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+受取利息配当金+持分法投資損益

## 環境変化と事業戦略の転換

各事業を取り巻く環境変化を踏まえ、従来のビジネスモデルの延長ではなく、環境変化への対応と構造改革を推進する

ことで、収益の復元だけでなく、ピンチをチャンスに変え、新たな成長に向けた転換点としていきます。

	これまで	これから
交通インフラ (交通セグメント)	都心への通勤需要を中心とした事業推進 ⇒ 輸送力増強と混雑緩和のための大規模設備投資と長期での資金回収	コロナ収束後も従前の輸送人員水準には戻らず ⇒ 通勤・通学を中心とした収支構造からの変革と、 <b>域内移動需要の創出</b>
都市開発 (不動産セグメント)	再開発等、都市基盤整備によるまちづくり ⇒ 複合ビルによるオフィス・商業を中心とした賃貸床の供給とエリア価値向上	働き方の変化や需給状況により、物件選別やエリアの優劣劣敗が一層進む ⇒ <b>求められる用途・規模の再検証、資産入替えや資金効率を意識した成長領域の開拓</b>
生活創造・リテール (生活サービスセグメント)	多彩な事業展開・バンドルによる沿線価値向上 ⇒ リアルの顧客接点、サービスを中心に事業展開するとともにEC事業にも注力	ライフスタイル変化の加速とともに、リアル・デジタルがシームレスに ⇒ <b>強みを活かせる領域への注力と時代のニーズに対応するサービスへの進化</b>
ホスピタリティ (ホテル・リゾートセグメント)	インバウンド増を追い風とし業界全体で活況 ⇒ 従来型のチェーンホテル展開を継続 新規出店も都市部中心に積極展開	先行き不透明感に加え、競争も激化 ⇒ <b>構造改革の推進と収益性向上諸施策の展開</b>

## 初年度到達基準

計画初年度は構造改革などの諸施策を着実に推進し、確実に黒字化を達成するとともに、できる限り早期にコロナ禍前の収益規模まで復元できるように変革を進めてまいります。2年目以降も各事業において着実な利益回復を図ります。また、有利子負債EBITDA倍率も7倍台への回復を目指し、財務健全性を維持してまいります。

	(参考) 2020年度	2021年度
東急EBITDA	747億円	1,187億円
営業利益	△ 316億円	200億円
有利子負債/ 東急EBITDA倍率	15.8倍	10.3倍

## 投資計画・株主還元

投資計画については、財務健全性も意識し、業績状況に応じて見直し・再精査を進めます。安全・維持更新投資や、新宿や渋谷などにおける進行中の大規模プロジェクト、構造改革に関連する投資は着実に実施していきます。

また、株主還元の考え方は、中長期的に配当性向30%以上を目安とし、今期は年間15円の配当を予定しています。

#### 投資計画

安全・維持更新投資、進行中の大規模プロジェクトや各事業の構造改革に関連する投資は着実に実施していく

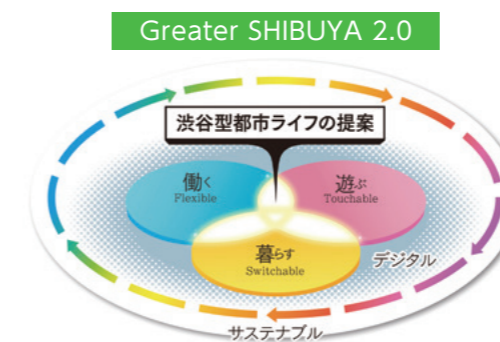
(参考) 2021年度 設備投資予定額 1,277億円  
(成長投資 538億円・既存事業投資 739億円)

#### 株主還元の考え方

安定配当を継続するとともに、中長期的には配当性向30%以上を目安とし、総還元性向も意識した株主還元を目指す

## 渋谷の未来に向けて

最重要拠点である渋谷の未来に向け、官民連携も含めた開発計画や街の魅力向上に資する複層的な取り組みを推進しています。また、2021年7月29日に当社および東急不動産は、渋谷駅周辺・広域渋谷圏のエリアにおいて、東急グループならではの社会価値提供による、持続性のある街を目指し、渋谷まちづくり戦略“Greater SHIBUYA 2.0”を発表しました。これまで掲げてきた「エンタテインメントシティ SHIBUYA」と「広域渋谷圏 (Greater SHIBUYA) 構想」をより強化していくことに加え、「働く」「遊ぶ」「暮らす」の3要素の融合と、その基盤となる「デジタル」「サステナブル」を有機的に繋げることで、「自分らしい生き方」や「人・自然・社会が調和した豊かさ」が実感できる「渋谷型都市ライフ」の実現を目指します。



# 環境変化・リスクと機会

当社グループは長期循環型ビジネスモデルを実現するために、外部環境を認識のうえ、保有する幅広い経営資源を活用し、重要リスクおよび機会に引き続き適切に対応していきます。

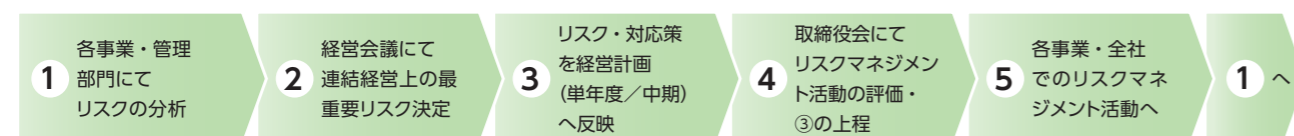
外部環境	内部環境／主要な経営資源（2021年3月末時点）	
コロナ禍による 移動・交流人口の減少	<b>(自然資本)</b> 計画的なまちづくりによる 緑豊かな自然	緑豊かな自然を計画的に織り込んだ街並み 沿線における脱炭素・創エネの推進
ワークスタイル・ ライフスタイル容容・ 多様化の加速	<b>(人的資本)</b> 多様な“個”の最大化	連結従業員数 24,655人 単体従業員数 1,461人 ▶P.40~43 参照
人口減少・少子高齢化/ その地域格差	<b>(知的資本)</b> 経験の蓄積と新たな挑戦 により強化される知見	蓄積された知見の有効活用 新たな知見の獲得 DXの効果的活用 ▶P.44~45 参照
グローバルレベルでの 急速な脱炭素社会への シフト	<b>(製造資本)</b> 「職・住・遊」 の収益インフラ	東急電鉄駅数、車両数 97駅、1,259車両 賃貸オフィスビル面積 約362,000㎡ サテライトシェアオフィス施設数（直営店） 85施設 百貨店 6店舗 ショッピングセンター 33施設 スーパーマーケット 87店舗 東急ホテルズ 44店舗
デジタルテクノロジーの 急速な進展	<b>(財務資本)</b> 利益の蓄積と長期的視点に 基づく財務運営による 安定した財務基盤	営業キャッシュフロー 858億円 自己資本比率 28.4% 有利子負債／東急EBITDA倍率* 15.8倍 長期優先債務格付 AA-（JCR） A+（R&I）
	<b>(社会・関係資本)</b> まちづくりを通じた パートナーとの信頼関係	「TOKYU POINT」会員数 248万人 東急線アプリダウンロード数 82万ダウンロード CATV接続世帯数 115万世帯 コンフォートメンバーズ（東急ホテルズ）会員数 68万人 ▶P.46~47 参照

\*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+受取利息配当金+持分法投資損益

## リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、定期的に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、発生の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おります。

### 年間マネジメントサイクル



## リスクと機会

最重要リスク	主なリスクシナリオ	機会	対応
<b>喫緊</b> 新たな感染症の拡大に伴うリスク	新型コロナウイルス感染症の再拡大および新たな感染症拡大に伴い、移動自粛等により、大幅な経済活動縮小が発生するリスク  運営する事業所等での感染症クラスターの発生、出勤制限等により一時的に営業継続が困難になるリスク	◆ 感染予防・新生活様式に即した新サービス・商品需要の拡大	◆ 各事業の新たな構想や改革の進展、事業戦略の見直し ◆ 固定費削減による損益分岐点引き下げ ◆ 各事業の市場動向、取引先倒産リスクに関する情報把握と保全対応  ◆ テレワーク、在宅勤務活用などの働き方多様化の推進、およびリモートワークに備えたインフラの維持・改善 ◆ 事業所内感染予防対策の徹底
<b>喫緊</b> 経営環境変化への対応に関するリスク	事業展開エリアでの税制等行政施策の変更等に伴う市況激変リスク  コロナ禍をきっかけとした新形態やDX加速化への対応遅れ、需要・事業性の予測見誤りにより、収益確保、事業継続が困難となるリスク  各種市況の変動およびCO <sub>2</sub> 排出関連費用の負担増により、調達コストの高騰が発生し、収益性が低下するリスク	◆ 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街づくり ◆ 脱炭素・循環型社会に適合する交通・都市インフラ・生活サービスなどの需要拡大 ◆ ESG投資、グリーンリカバリー投資獲得機会拡大	◆ 市況および政治・経済・法制度の変化を見据えた中長期的事業運営方針の策定 ◆ 利便性向上や魅力的なテナントミックス、話題性の提供による施設集客力の維持向上  ◆ 各事業の業績動向、業績変化の兆候の早期把握と、迅速な意思決定およびモニタリングの実施 ◆ 各事業の構造改革、損益分岐点引き下げ ◆ 事業環境に合わせた適正なポートフォリオマネジメント  ◆ 事業における脱炭素の推進 ◆ パリューエンジニアリングやコストダウン等、継続的な工事内容精査  ◆ 連結全体の機動的な資金コントロールと有利子負債の長期固定化による再調達リスク抑制 ◆ コマーシャル・ペーパーの活用等、短期金融市場活用による機動的資金調達力の向上 ◆ ESG取り組みの資本市場への訴求とESG債等の発行
<b>安全管理への対応に関するリスク</b>	気候変動の影響も含む自然災害等への備えが不十分で、施設損壊等によりサービスの提供ができなくなるリスク  人為的事故の発生により、損害補償とともにサービス・施設への信頼を損なうリスク  テロ等の外的要因による、施設損壊・お客さまの死傷等によりサービスの提供ができなくなるとともに、サービスへの社会的信頼が損なわれるリスク	◆ 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	◆ 自然災害や感染症蔓延時の連結各社の協力体制構築などの対応力強化 ◆ 気候変動に伴う損失・社会的影響評価と対策（予防・被害最小化） ◆ 地震保険やコミットメントライン等リスクファイナンスの実効性向上 ◆ 気候変動に伴う営業損失、社会的影響評価と対策の実施促進  ◆ 事故等発生状況に関する情報収集、および類似事案再発防止に向けての関係先への情報展開の徹底、精度向上 ◆ テロ等の不法行為による災害、その他の理由によるトラブルの発生を想定した各種施策実施
<b>コンプライアンスに関するリスク</b>	コンプライアンス違反の発覚、会計等処理の重大なミス・不正、ITセキュリティを含む情報管理上の不備等により、その損失処理とともに企業としての社会的信頼を損なうリスク	-	◆ コンプライアンス意識向上の取り組み ◆ 連結経理体制の最適化、国内連結各社の会計システム共通化による業務標準化 ◆ 外部によるセキュリティアセスメントの実施・改善、サイバー攻撃を想定した対応訓練、サイバー保険への加入
<b>長期</b> 働き方・人材確保に関するリスク	生産年齢人口減少傾向の中、適切な人材確保がかなわず、サービス品質劣化・事業縮小や違法就労をも誘発してしまうリスク	◆ 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」の実現による人材確保	◆ 連結全体で人材採用・育成強化および連結内人材の活用促進 ◆ 正社員・フルタイム勤務者に依存しない多様で柔軟な働き方の提供

📖 気候変動リスクと機会の詳細はP.52~54をご参照ください

# 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。

## サステナブル重要テーマの特定プロセス

当社グループの歴史・理念および事業の方向性を踏まえたうえで、強みを生かして解決すべき社会課題を抽出しました。また、外部の有識者から当社グループが取り組むべき社会課題についての客観的なご意見をいただき、検討に反映しました。

特定プロセスの詳細については、下記をご参照ください。  
<https://tokyu.disclosure.site/ja/93/>



各指標の管理プロセスはサステナビリティマネジメントP.48～49をご参照ください。

サステナブル重要テーマ	向き合う社会課題	2030年に向けて目指す姿	目指す姿を実現するための取り組み	指標設定の考え方	主な指標	2020年度実績	2023年度目標
安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 都心部への人口集中、高齢化、交通弱者</li> <li>◆ テロ/サイバー犯罪、自然災害/気候変動</li> <li>◆ 新型感染症の拡大</li> <li>◆ 人手不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 日本で最も安全で利用しやすい公共交通サービスの実現</li> <li>◆ 誰もが安心して暮らせる生活環境の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 事故の防止</li> <li>◆ ピーク時混雑率の緩和</li> <li>◆ 安心して利用できる交通サービスの実現</li> <li>◆ 災害リスクの最小化</li> <li>◆ 食の安全確保</li> <li>◆ 個人情報保護・管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 交通事業における安全は最重要の使命です。交通事業各社では事故防止についての指標を設定・モニタリングしています。</li> <li>◆ ピーク時混雑率は、新常態において引き続き注視しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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</li> <li>◆ ピーク時混雑率(池尻大橋～渋谷)(東急電鉄)</li> </ul>	<p>0件 2件 6件 126%</p>	<p>0件 0件 — モニタリング指標</p>
まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少</li> <li>◆ ライフスタイル/ワークスタイル多様化への対応</li> <li>◆ AI・IoT等新たな技術への対応</li> <li>◆ 気候変動/自然災害/循環型社会</li> <li>◆ インバウンド</li> <li>◆ 新興国の急速な発展に伴う対応(医療、交通、住環境)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「住む」「遊ぶ」「働く」がそろった個性的で魅力ある都市経営の実現</li> <li>◆ 東急線沿線まちづくり/ノハウの国内拠点エリア、海外への拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 渋谷再開発</li> <li>◆ 次世代郊外まちづくり</li> <li>◆ 沿線外国内拠点開発</li> <li>◆ 空港運営事業(地方創生)</li> <li>◆ 海外のまちづくり(住宅・交通・教育・医療等の環境整備)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 自律分散型の都市構造を実現していくために、職住遊の機能的な配置を推進します。</li> <li>◆ 魅力的な街づくりを行う結果指標の一つとして、沿線の人口動態(人口増減・年齢構成など)をモニタリングしています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数</li> <li>◆ 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)</li> <li>◆ 沿線17市区の人口増減率</li> </ul>	<p>9,967人 1,200件 +0.531%</p>	<p>25,000人 2,500件 — モニタリング指標</p>
生活環境品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少</li> <li>◆ ライフスタイル/ワークスタイル多様化への対応</li> <li>◆ AI・IoT等新たな技術への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 元気で自分らしく生き活きできる暮らしの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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</li> <li>◆ 多様な世代に合わせた生活利便施設・サービスの提供</li> <li>◆ 高齢者等買い物弱者の支援</li> <li>◆ データを活用した店舗・EC・家ナカ等における商品サービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東急線沿線の「デジタル都市基盤」の整備に向け、快適につながる通信環境を目指します。</li> <li>◆ 多様な働き方を支援するため保育園・学童施設の充実を図っています。</li> <li>◆ 新常態で特にニーズが高まっている生活用品・リテールのECも強化してまいります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東急線各駅における5Gシェアリングアンテナの導入率</li> <li>◆ 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パ/当社)</li> <li>◆ ネットスーパー出荷店舗数(東急ストア)</li> </ul>	<p>0% 89施設 17店</p>	<p>75% 100施設 —</p>
ひとづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少</li> <li>◆ 人権の実現</li> <li>◆ 多様な人材(シニア・女性・外国人等)</li> <li>◆ 多様な世代への生涯学習機会の提供</li> <li>◆ 地域コミュニティの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「誰もが働き続けたい会社」の実現</li> <li>◆ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 働き続けることができる就労環境の提供</li> <li>◆ 誰でも活躍できる就労環境の提供</li> <li>◆ 文化事業・活動や学習・啓発機会の提供</li> <li>◆ 東急会、学校法人・財団等の活動を通じた社会貢献活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 従業員の心と体の健康を維持し、個の成長を推進しています。</li> <li>◆ 多様性を強みに変えていける企業風土醸成のため、女性の活躍、男性の育児休業取得を推進します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 従業員エンゲージメント</li> <li>◆ 女性管理職比率</li> <li>◆ 男性育児休業取得率</li> <li>◆ 教育制度利用率</li> <li>◆ 健康経営指標 肥満者率 喫煙者率 運動習慣率</li> </ul>	<p>BB 8.3% 80.0% 8.5% 36.9% 24.1% 男性44.2% /女性27.6%</p>	<p>A 10%以上 100% 30%以上 35%以下 22%以下 50%以上</p>
脱炭素・循環型社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 気候変動/自然災害</li> <li>◆ 生態系維持</li> <li>◆ サプライチェーンにおける責任</li> <li>◆ 資源枯渇/循環型社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会への貢献</li> <li>◆ 資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>◆ 資源の有効利用(循環型社会)</li> <li>◆ 生態系配慮の行動促進</li> <li>◆ サステナビリティ調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 地球環境負荷を減らし温暖化を抑制するため、各業種に合わせたテーマに取り組んでいます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 電力使用によるCO<sub>2</sub>排出量(t-CO<sub>2</sub>)&lt;連結&gt;</li> <li>◆ 全エネルギーによるCO<sub>2</sub>排出量&lt;連結&gt;</li> <li>◆ 施設の環境認証取得(累計)</li> </ul>	<p>P.50～55参照 P.50～55参照 7件</p>	<p>同左 同左 9件</p>
企業統治・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企業不祥事・不正、非財務情報開示</li> <li>◆ 持続可能な企業経営</li> <li>◆ 人権の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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</li> <li>◆ 「調和ある社会」の実現に向けたコンプライアンスの実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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</li> <li>◆ 全方位・継続的なコンプライアンス教育と効果・効率的な管理体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 取締役会の独立性と多様性の確保に取り組んでいます。</li> <li>◆ コンプライアンス教育の徹底など全社の事故・不祥事等の未然防止と再発防止に取り組んでいます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 独立社外取締役比率</li> <li>◆ 女性取締役人数</li> <li>◆ 重大な法令違反の発件数&lt;連結&gt;</li> <li>◆ コンプライアンスに係る研修受講率</li> </ul>	<p>1/3 2名 0件 93.3%</p>	<p>1/3以上 2名以上 0件 100%</p>

\*範囲の記載のないものは東急(株)が対象

各サステナブル重要テーマのSDGsにおける17の目標との関連およびターゲットに対する当社グループの行動は下記をご参照ください。  
<https://tokyu.disclosure.site/ja/93/>



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。





# 財務担当役員メッセージ



## 企業価値向上を支える 財務マネジメントで サステナブル経営を実現

常務執行役員

藤原 裕久

### 新中期3か年経営計画の定量目標

2021年度からスタートした中期3か年経営計画における初年度到達水準については、東急EBITDA\*1,187億円、営業利益200億円、有利子負債／東急EBITDA倍率10.3倍を定量指標としました。

計画初年度は構造改革などの諸施策を着実に推進し、確実に黒字化を達成するとともに、以降できる限り早期にコロナ禍前の収益規模まで復元できるように変革を進めてまいります。

2年目以降も各事業において着実な利益回復を図っていき、新型コロナウイルス感染症の収束状況も不透明ではありますが、収益の復元と着実なコストコントロールに全社的に取り組み、資本市場やステークホルダーの信頼回復を目指します。

また、有利子負債／東急EBITDA倍率も7倍台への回復を目指し、財務健全性を維持してまいります。

今回のパンデミックで改めて思い知らされたのは、当社の事業はいずれも固定費が重いことです。今後は固定費を軽くする、ということも事業構造改革の考え方に含めてまいります。コスト削減につきましては、2020年度は各事業で総額200億円程のコスト削減を実施しました。2021年度以降も固定費の削減を含め、継続的にコスト削減を推進してまいります。

投資計画については財務健全性も意識し、業績状況に応じて見直し・再精査を進めますが、安全・維持更新投資や、新宿や渋谷などにおける進行中の大規模プロジェクト、構造改革に関連する投資は着実に実施していきます。

\*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+受取利息配当金+持分法投資損益

### 長期的な財務健全性の向上

長期視点での財務戦略において重視するのは健全性の確保です。当社の事業は大規模な施設を保有・運営・管理することに依拠するため、有利子負債の適切な管理が重要となります。新中期経営計画においては、有利子負債の上限を1兆2,000億円程度として設備投資の実施を検討しています。安定的な償還能力を有することが求められることから、計画上も7倍台のEBITDA倍率を一つの目安としています。キャッシュフローを重視することが健全性の確保につながります。

その一方、有価証券や固定資産など幅広い種別にわたる当社の資産価値を下落させないことが重要です。企業グループとして収支構造の改善が求められますが、ホテル事業や百貨店事業のように短期的な回復が難しい事業については、社をあげて構造改革委員会で検討しながら資産価値を確保する取り組みが必要であり、既に着手しております。

### 持続的成長に向けた投資計画

創業以来鉄道事業を営んできた経緯から、当社の安全に対する感度は非常に高いと言えます。例えば、渋谷の地形がすり鉢状で、雨が溜まりやすい特性を踏まえ、渋谷の地下に大きな貯水槽を配置したり、多摩川の氾濫を念頭に田園都市線を高架にするなど、常にリスクを回避し安全・安心を心掛けてきました。そのため、当社が運営するあらゆる施設に対して、安全・安心投資を着実に提供することが最優先です。

その次に優先されるのが、持続性があり、魅力のあるまちづくりです。ここ10年は、都心型の投資を重点的に行ってきました。今後10年は沿線地域における付加価値向上のため、沿線に重点的に投資を配賦、特に渋谷と東急線沿線の拠点に重点的に投資ポートフォリオを向けていきたいと考えています。これまで以上に郊外型の開発にも積極的に取り組み、第二の二子玉川、第二の南町田という拠点づくりに向けて積極的に投資してまいります。

### 株主還元策

当社は、長期持続的な配当還元を目指しています。2020年度は業績悪化に伴い、遺憾ながら減配し、2021年度も同額の15円を予定しています。今後については、長期経営構想で掲げている通り、安定配当を継続するとともに、中長期的には配当性向30%以上を目安とし、財務健全性、資本効率、フリーキャッシュフローの状況などを勘案し、総還元性向も意識した株主還元を目指してまいります。

### 企業価値向上に向けたステークホルダーとの信頼関係の構築

欧州の機関投資家へのIRで印象的だったのは、人々の環境に対する意識の高さでした。社会や環境にいかに関与するかが上場企業に強く求められると同時に、企業自体もそれこそが存在意義であると信じている、ということを感じさせられました。当社はSDGsと通じる考えを持って街づくりや事業をしてきましたが、今まで以上に、環境・社会への貢献を存在意義とするような考え方を浸透させる必要があります。環境への取り組みは収益性を損なうと考えられがちですが、TCFDの実践やサステナビリティボンドの継続的な発行を通じて、財務マネジメントの観点からも、環境貢献、脱炭素への取り組みを推し進め、企業価値向上につなげてまいります。

長い間東急グループで仕事をしてきて、社会背景や環境の変化を体験してきました。その間、当社の事業の幅は徐々に広くなるとともに事業間の境目が分かりづらくなってきており、それゆえに組織運営も以前とは変わってきていると感じています。そのため、今まで以上にお客さま、従業員、地域社会、取引先、株主・投資家といったステークホルダーとの対話が求められています。

財務担当役員としては、財務戦略で各事業戦略を支えるとともに、経営トップが掲げる企業が目指す方向性を、具体的な数字で資本市場の論理も踏まえ、社内外に平易に分かりやすく説明する役割を担い、グループ全体をバックアップすることが、財務部門の使命であると考えています。

# 事業別戦略と実績



交通インフラ  
(交通セグメント)

▶ 事業概要P.6 参照

## 交通インフラ事業の特徴・強み

- 相互直通運転など利便性の高いネットワーク
- 安全・安心・ユニバーサル・快適なサービス

## 環境変化と事業戦略の転換

これまで

都心への通勤需要を中心とした事業推進  
▼  
輸送力増強と混雑緩和のための  
大規模設備投資と長期での資金回収

これから

コロナ収束後も従前の輸送人員水準には戻らず  
▼  
通勤・通学を中心とした収支構造からの変革と、  
域内移動需要の創出

## 事業の概況

2020年度の東急電鉄の鉄軌道事業における輸送人員は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うお客さまの利用減少に伴い、定期で33.7%、定期外で29.6%、全体では32.1%の減少となり、当セグメントは営業損失を計上しました。このような状況の中、お客さまの働き方や行動様式はコロナ禍以前の状況には

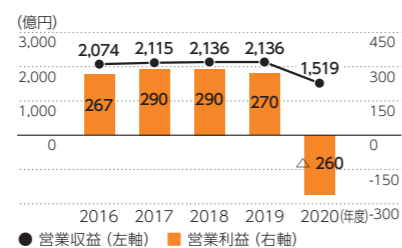
戻りきらないとの認識のもと、サービス体系の適正化や、ワンマン運転拡大の検討などテクノロジーを活用した事業運営の高度化による「事業構造変革」に取り組んでいます。安全・安定輸送をはじめとする公共交通としての責務を果たしながら、人の移動・交流・街とのつながりを生み出し、地域の発展に貢献します。

### ▶ 2020年度実績 (交通セグメント)

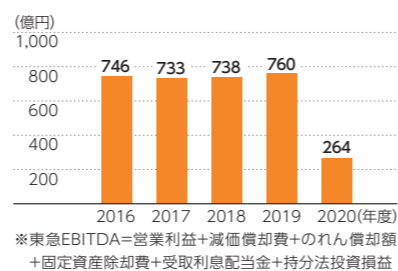
営業収益  
1,519億円 前期比 28.9%減

営業損失  
260億円 前期比 -

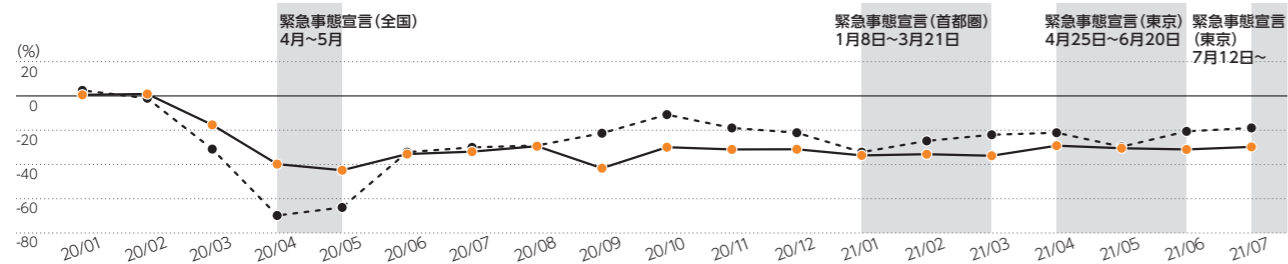
### 営業収益・営業利益推移



### 東急EBITDA\*推移



### ▶ 東急電鉄輸送人員の推移 (2019年同月比)



新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、輸送人員は大きく減少しています。特に最初の緊急事態宣言時は定期外で前年比▲70%程度まで落ち込みました。その後、横ばい傾向にありますが、コロナ後の状況は見通せておりません。

## 中期3か年経営計画における戦略

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、事業構造の強靱化を図ります

### 安全・安心の追求

- 設備健全性の維持と事故防止
- 必要な設備更新・点検の確実な実施
  - 災害対策の推進

### 異常時の復旧力強化

- 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)



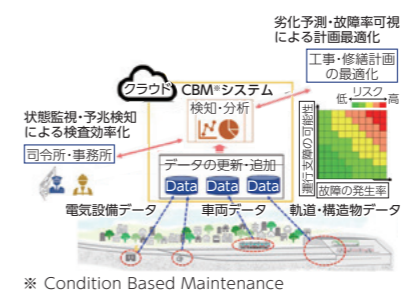
### ユニバーサルなサービス

- 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)

### オペレーションの変革

#### テクノロジーを活用したオペレーションの変革など

- 詳細下記「変革への取り組み」参照



※ Condition Based Maintenance

### 需要変動への耐性強化

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

### 利便性向上

#### 東急新横浜線開通 (2022年度下期予定)



#### 有料着席サービス等のメニュー拡充



## 変革への取り組み

### 東急電鉄における3つの変革

コロナ禍以前の需要への回復が見込まれない中で、社会的使命を果たすための事業構造変革を最優先事項と位置付け、以下の【3つの変革】による固定費削減、生産性向上により、事業基盤を強靱化していきます。

#### ① 運行・駅サービス体系の変革

運行本数の適正化や終電時刻の繰上げ、駅配置人員見直し など

#### ② テクノロジーを活用したオペレーション変革

東横線でのワンマン運転の検討・実施、デジタル技術によるお客さまサービスや保守業務の高度化 など

#### ③ 旧来からの慣習にとらわれない社内諸制度・ルールの変革

技術者の部門間連携の推進、運転・運輸部門における柔軟な勤務形態の導入 など

## 2020年度の主な取り組み

### 安全・安定輸送の確保

新型コロナウイルス感染症拡大防止の取り組みとして、所属全車両や駅設備の抗ウイルス・抗菌加工を行いました。また東急線内駅構内トイレ洗面器の非接触・自動水栓化を2021年2月に完了いたしました。

バリアフリーの面では、ホームドア・センサー付固定式ホーム柵の設置を完了したことやソフト面での取り組みなどが評価され、「令和2年度バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰」にて、「内閣総理大臣表彰」を受賞しました。

また、鉄道業界初となる高速通信機能を備えたLED蛍光灯一体型の防犯カメラ「IoTube」の所属全車両への導入が2020年7月に完了し、車内の安全性を向上させました。



### 快適な移動サービスの実現

新型コロナウイルス感染症で大きく変容した都心通勤者の移動・就労ニーズに対応する、東急線沿線における新たなサービス実証実験「DENTO (デント)」を行うなど、デジタルを活用したより快適な移動サービスの実現にもチャレンジしております。



都市開発  
(不動産セグメント)

▶ 事業概要P.6 参照

### 都市開発事業の特徴・強み

- 地域や行政と連携し、課題に対応した施設単体ではない面的な開発
- 沿線を中心とした「職住遊」を機能的に配置したまちづくり

### 環境変化と事業戦略の転換



### 事業の概況

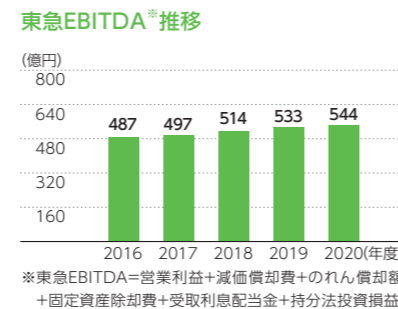
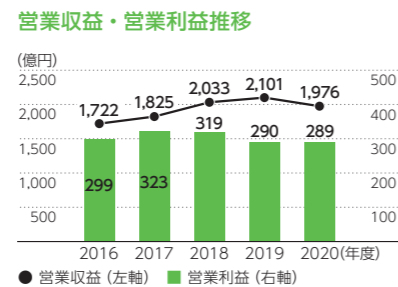
2020年度の不動産セグメントでは、緊急事態宣言発令に伴う商業施設休業の影響もありましたが、不動産販売事業の伸びにより営業利益は前年並みとなりました。オフィス賃貸業においては、新型コロナウイルス感染症の影響により空室率が上昇傾向にありますが、当社が保有する物件はそれぞれ

の地区平均と比べて低位を保ちました。一方、商業施設においては、都心エリアの施設と比較して、二子玉川ライズやグランベリーパークなど、東急線沿線に点在する郊外型施設の売上高が徐々に回復しつつあります。

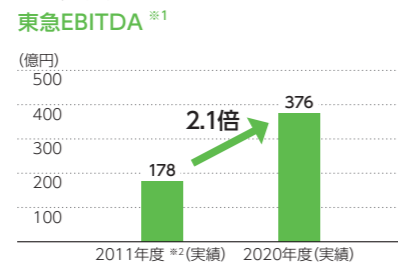
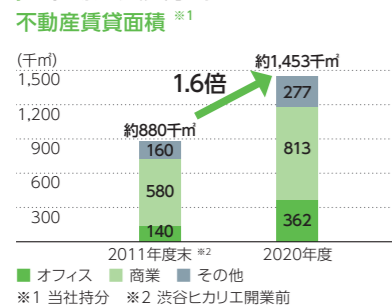
#### ▶ 2020年度実績 (不動産セグメント)

**営業収益**  
1,976億円 前期比 6.0%減

**営業利益**  
289億円 前期比 0.1%減



#### ▶ 不動産賃貸事業におけるポートフォリオの充実



今後も渋谷や沿線の複合開発や、継続的な物件取得を推進し個性的・魅力的な街づくりを進めてまいります。

### 中期3か年経営計画における戦略

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

#### 新宿再開発プロジェクトの推進

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に発信

- 地域と建物が有機的に繋がり、多様化するニーズに対応したエンタメ企画を推進



歌舞伎町一丁目地区開発計画 (2022年度竣工予定)  
敷地: 約4,800㎡ 延床: 約87,000㎡  
用途: ホテル、劇場、映画館、商業等

#### 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



新網島駅前地区 第一種市街地再開発事業 (2023年度竣工予定)  
敷地: 約3,890㎡ 延床: 約37,560㎡  
用途: 共同住宅、商業、公益施設等

#### 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

ベトナム・タイ等におけるPJ推進



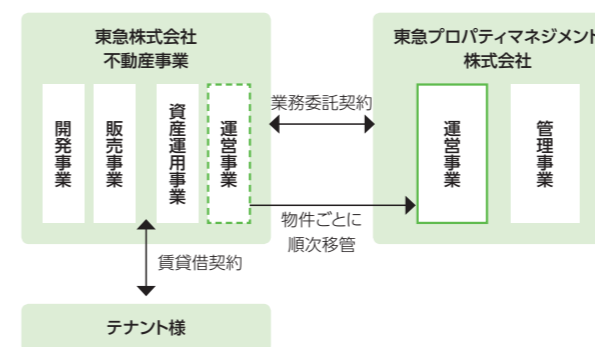
SORA gardens II (2021年竣工・ベトナム ビンズン新都市)

### 変革への取り組み

#### ▶ 運営体制の最適化

不動産運営事業の機能再編として、不動産運営事業を連結子会社の東急プロパティマネジメントへ2021年4月より順次移管しており、賃貸資産の運営機能・管理機能の両機能をワンストップで提供することが可能となります。これにより、賃貸資産のオーナー、テナント、ご利用者などの多岐にわたるニーズに対し、顧客視点とスピード感を持った対応を実現し、賃貸資産の価値向上に貢献するとともに、フィービジネスの拡充につなげていきます。

#### ▶ 本事業移管の概念図



### 2020年度の主な取り組み

#### ▶ 渋谷駅周辺開発事業における取り組み

世界を代表する都市「エンタテインメントシティ SHIBUYA」の実現に向けて、2020年8月に、渋谷区と包括連携協定を締結しました。2021年1月には、当社と東急不動産が中心となり推進する渋谷駅周辺開発が、MIPI Asia Awards 2020\*最優秀多目的開発部門で銅賞を受賞しました。

また、官民連携によるインフラ整備に取り組み、2020年8月、浸水対策として、渋谷駅東口雨水貯留施設の整備を完了しました。



\*アジアの不動産業界における権威ある賞の一つ。「Best Mixed-Use Development」部門で「BRONZE AWARD」を受賞。渋谷スクランブルスクエア(提供:渋谷スクランブルスクエア(同表紙))

#### ▶ 沿線におけるまちづくりの推進

駅、商業施設、都市公園が一体となった南町田グランベリーパークは、2019年11月のまちびらき以降、全国でも例のない魅力的な暮らしの拠点として、新しい生活様式に変わりつつある状況においてもにぎわいを呈しており、沿線価値の向上に寄与しています。2020年10月には、第40回緑の都市賞「国土交通大臣賞」と第8回プラチナ大賞「優秀賞・新しい時代のまちづくり賞」を受賞しました。

生活創造・リテール (生活サービスセグメント)

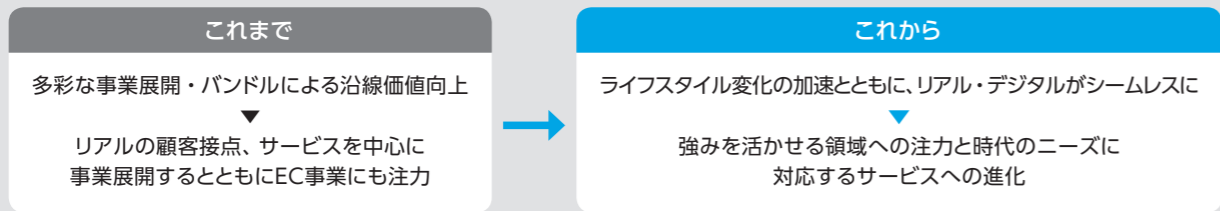


▶ 事業概要P.7 参照

生活創造・リテール事業の特徴・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

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

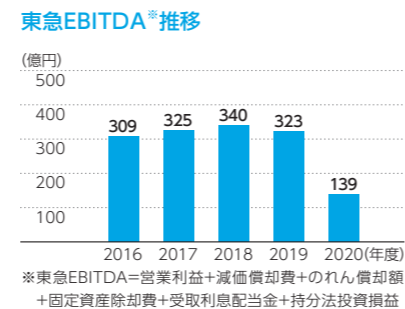
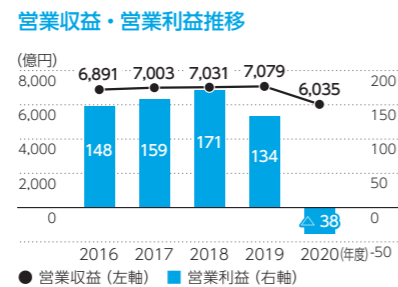
2020年度の生活サービスセグメントでは、東急ストアが増益、イツツ・コミュニケーションズといった日常生活に関連する企業は堅調に推移しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大

に伴う出控えや緊急事態宣言発令に伴う施設の休館などが東急百貨店をはじめとする各社に及び、営業損失を計上しました。マーケットの変化に対応すべく、構造改革を進めています。

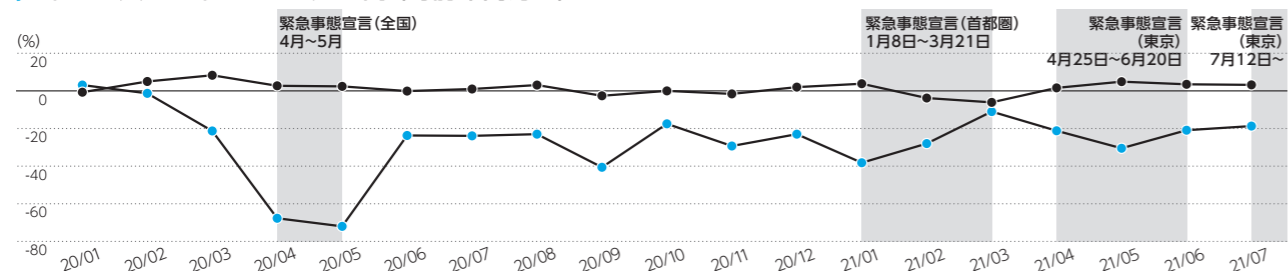
▶ 2020年度実績 (生活サービスセグメント)

営業収益  
6,035億円 前期比 14.7%減

営業損失  
38億円 前期比 -



▶ 東急百貨店・東急ストア売上高 (対前年同月比)



● 対前年 東急百貨店 ● 対前年 東急ストア  
※2021年4月以降は、「収益認識に関する会計基準」を適用していますが、上記数値は従来基準による売上高を掲載し、2019年同月比にて記載しています(新型コロナウイルス感染症拡大の影響比較のため)。

【東急百貨店】2021年に入り売上は回復傾向でしたが、4月25日からの緊急事態宣言により店舗の一部を休業しました。

【東急ストア】売上高は堅調に推移しています。

中期3か年経営計画における戦略

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

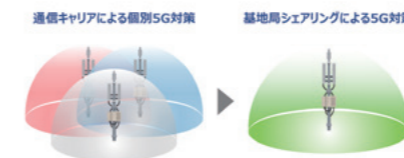
家ナカ需要の取り込みによる利益成長

- 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) による競争力向上



顧客や時代のニーズにあわせたサービスへの進化

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

ハウスクリーニング	家事代行
修理・お手入れ	トラブル対応
リフォーム	お片付け
ネットスーパー	

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

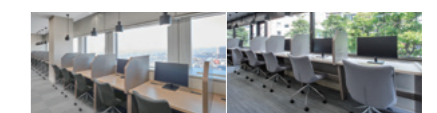
- 東急ラヴィエール2021年事業開始



働き方の急速な変化を捉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



全国270拠点以上、導入企業数450社以上 (2021年8月時点)  
\*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

変革への取り組み

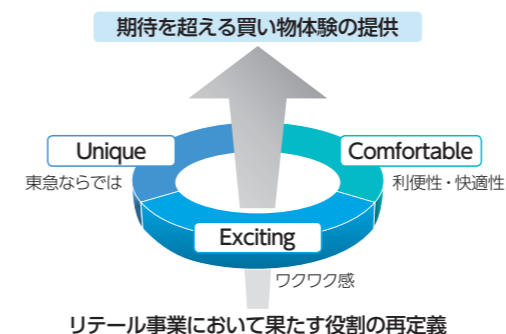
百貨店事業の構造改革

店舗ハイブリッド化を推進し、売場運営効率化などの店舗構造改革を進めるとともに、後方業務・サービス・販促の効率化、デジタルシフトなどのコスト構造の抜本的な見直しも図っていきます。

店舗構造改革・不採算店の閉鎖

- 店舗ハイブリッド化の一層の推進
- 自主売場の削減および売場運営効率化
- 連結内リテール事業の再構築

後方業務・サービス・販促の効率化 デジタルシフト



2020年度の主な取り組み

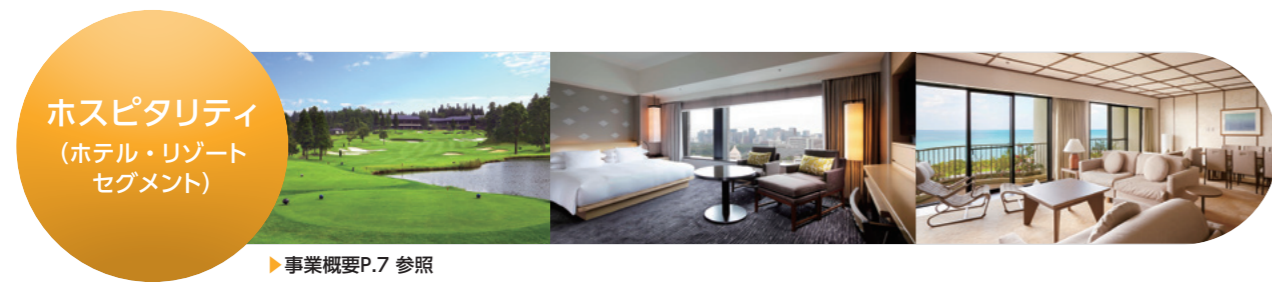
デジタルマーケティング・通信環境の高度化

顧客の生活や購買行動の変化をとらえ、さまざまな顧客データを活用することで各種サービスの向上、効率化などを推進するため、楽天東急プランニングを楽天(現 楽天グループ)と共同で設立し、2020年9月より営業を開始しました。

また、東急線沿線において早期に高度な通信環境を整備すべく、2021年2月、住友商事とともに、5G基地局シェアリングサービスを提供するSharing Designを設立しました。通信の高度化に対応した新しいサービスの検討、導入を加速し、当社が掲げる、デジタル技術を積極的に活用したこれからのまちづくり「City as a Service構想」の実現を目指します。



楽天東急プランニング(株)



ホスピタリティ  
(ホテル・リゾート  
セグメント)

▶ 事業概要P.7 参照

### ホスピタリティ事業の特徴・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

### 環境変化と事業戦略の転換



### 事業の概況

2020年度のホテル・リゾートセグメントは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う店舗休業やインバウンド需要の減少により、多額の営業損失を計上しました。東急ホテルズの客室稼働率は、国内外の移動制限の影響により、大幅に下落しました。2020年5月の緊急事態宣言解除以降、客室稼働率は

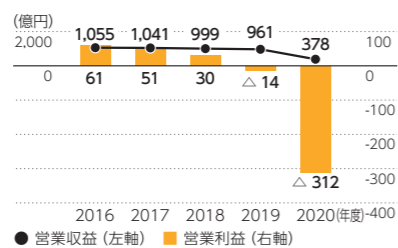
徐々に回復してきましたが、2021年1月の2度目の緊急事態宣言により再び低下に転じた結果、通年で31.0%と前年から45.6ポイントの減少となりました。このような状況の中、外部環境の変化に強いホテルチェーンへと進化するため、固定費の徹底削減など、抜本的な費用構造の転換を進めています。

#### ▶ 2020年度実績 (ホテル・リゾートセグメント)

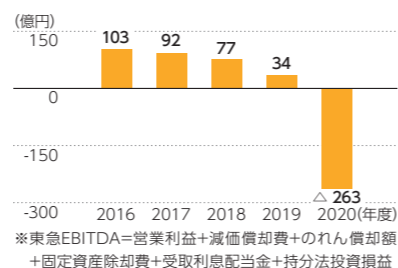
営業収益  
378億円 前期比 60.6%減

営業損失  
312億円 前期比 -

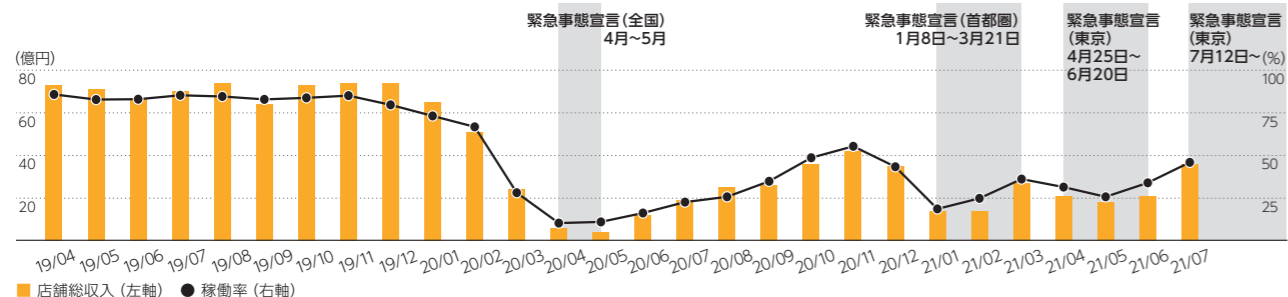
#### 営業収益・営業利益推移



#### 東急EBITDA\*推移



#### ▶ 東急ホテルズ店舗総収入・稼働率 (実績)



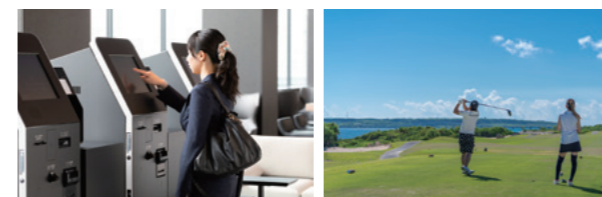
緊急事態宣言の再発令に伴い、稼働率は一時大きく低下しましたが、徐々に回復しつつあります。

### 中期3か年経営計画における戦略

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・収益性の向上など、環境変動に強い体質の構築
- タイムシェアリゾート事業  
商品構造および運営体制の転換
- リネンサプライ事業  
リネンサプライ工場の生産体制再編
- 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



ホテルの自動チェックイン機 多様な利用シーンに対応

#### 将来の成長に向けた新規出店

東急ホテルズでは重点戦略エリアを中心に、多様化するライフスタイルや新しい顧客ニーズの変化に対応した新規の出店を通して競争力の強化とブランド力向上に取り組んでいきます。

- 〈開業予定〉
- 京都: (仮称) 京都元白川小学校跡地ホテル計画  
2022年7月開業 / 168室 予定
- 新宿: (仮称) 歌舞伎町一丁目地区開発計画  
2022年度竣工 / 約600室 予定
- 札幌: (仮称) 札幌すすきの駅前複合開発計画  
2023年12月開業 / 約470室 予定

#### 行動変容や市場環境変化に対応

東急ホテルズ・東急シェアリングでは、コロナ禍で急速に普及したワーケーションやテレワークなど「新しい働き方」に合わせた商品やサービスの提供を強化しています。客室利用の活用、長期利用ニーズの取り込みなどを進め、行動変容や市場環境変化に対応した新たな取り組みに注力していきます。



都市型ホテルやリゾートでのワーケーション

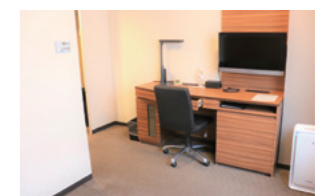
#### 長期需要獲得

東急ホテルズ35施設、東急シェアリング4施設を対象にした定額制回遊型住み替えサービス「tsugi tsugi (ツギツギ)」の先行体験を、2021年4月より開始しました。旅するような暮らし方を実現するサービスです。



#### 客室のオフィス利用

東急ホテルズは、当社が運営する法人企業向け会員制サテライトシェアオフィス事業「NewWork」と提携し、現在11施設が参画しています。駅近接、Wi-Fi・作業環境を完備している客室をWeb会議用の個室として利用する取り組みです。



テレワーク可能な客室

### 変革への取り組み

#### ホテル事業の構造改革

ホテル事業においては、収益性の向上のため客室の多用途化による稼働確保やレストランの業態変更などの料飲モデル改革、店舗網の再構成などに取り組むとともに、国内マーケットの集客強化やミレニアル世代と富裕層の顧客化といった環境変化に応じた柔軟なチャネルチェンジ、収入規模に見合った費用構造への転換を図っていきます。

収益性の向上

環境変化に応じたチャネルチェンジ

収益規模に見合った費用構造への転換

### 2020年度の主な取り組み

#### コロナ禍における新たな旅のスタイル

新型コロナウイルス感染症拡大による行動制限から、マイクロツーリズムが旅行のスタイルとして定着しました。2020年6月に静岡県に開業した富士山三島東急ホテルは、首都圏からアクセス至便、富士・箱根・伊豆への周辺観光や近隣ゴルフ場のファイブハンドレッドクラブとも連携し、新たな旅行スタイルを提供しています。



富士山三島東急ホテル

ファイブハンドレッドクラブ

# 人的資本 (事業の担い手)

—多様な“個”の最大化

## 《人的資本》の特徴・強み

当社では、「誰もが働き続けたい会社」の実現に向け、ダイバーシティマネジメントやワークスタイル・イノベーションなどにより、多様な人材が活躍でき、誰もが働きやすい環境整備を進めるとともに、個人の能力向上のために各種研修を実施しています。

世の中が劇的に変化する中、変革のための原動力として、多様化する“個”の最大化を支援し、それぞれの成長を会社に還元させることにより、持続的な成長を実現してまいります。

(2020年度または2021年3月31日現在、対象は当社)

- |                   |                      |               |                    |
|-------------------|----------------------|---------------|--------------------|
| ●連結従業員数 ……        | 24,655人              | ●プロフェッショナルな人材 |                    |
| ●単体従業員数 ……        | 1,461人               | ●サービス介助士 ……   | 99.2% (東急電鉄現業)     |
| ●定着率の高い人材         |                      | ●宅地建物取引士 ……   | 559人 <sup>*2</sup> |
| ・平均勤続年数 ……        | 15年6カ月               | ●1級建築士 ……     | 226人 <sup>*3</sup> |
| ・離職率 ……           | 1.8% <sup>*2</sup>   | ●働きやすい環境      |                    |
| ●教育された人材          |                      | ・有給休暇取得率 ……   | 84.3%              |
| ・経営者育成研修 ……       | 67名 <sup>*1</sup>    | ・育児休業取得率 ……   | 男性 80.0%、女性100.0%  |
| ・自立的なキャリア支援研修 ……  | 605名 <sup>*1</sup>   |               |                    |
| ・自己啓発支援 (補助件数) …… | 延べ190件 <sup>*1</sup> |               |                    |

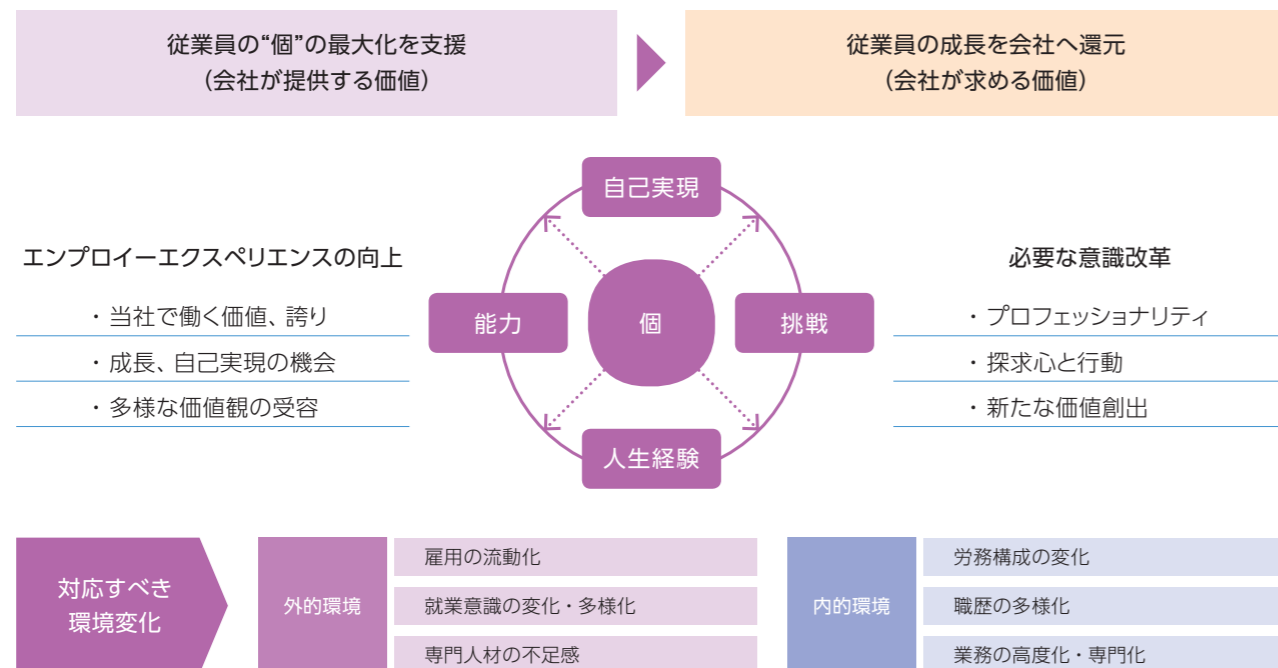
<sup>\*1</sup> 一部グループ会社からの参加者を含む <sup>\*2</sup> 対象は当社および東急電鉄 <sup>\*3</sup> 対象は当社、東急電鉄および東急設計コンサルタント

## 「人材戦略」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。

### ▶ 従業員エンゲージメントの向上

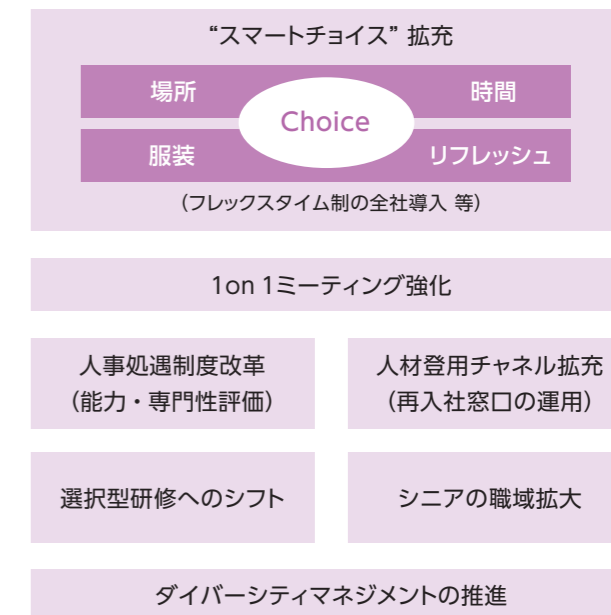


## 従業員の“個”最大化の取り組み

当社では、年間を通じて、自身の職務・環境に合わせたスタイルを自ら選択する取り組み「スマートチョイス」を実践しています。従来の働き方にとらわれず、創造性発揮や業務の効率化を考え、従業員が主体的に選択することを目的としています。また、在宅勤務やフレックスタイム制の導入と併せ、全社的な人材育成のため、上司と部下が1対1で行う対話「1on1」ミーティングの強化を行いました。異動によるキャリアの断絶をなくし、業務上の経験学習に対し上長から持続的な成長支援が行えるよう設計しています。柔軟な働き方の促進による上司と部下のコミュニケーションの希薄化防止という観点でも有効と考えています。さらに社内副業制度や、新たにガイドラインを制定した「社外複業」のほか、自ら学びたい内容を学習できる「選択型研修へのシフト」など、業務内外の時間を自己のキャリア研鑽のために使用できる土台を構築しました。

また、多彩な経験を経た人材が集う組織を目指した「再入社窓口」の運用開始や、シニア世代の職域拡大など、「誰もが働き続けたい会社」の実現に向けて取り組んでいます。

### ▶ 当社における主な取り組み事例



## 従業員エンゲージメント

当社が長期経営構想で掲げた“世界が憧れる街づくり”の実現に向け、従業員との間の相互理解・相互コミットメントがいっそう必要であると考え、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も重要な位置付けにあるととらえています。

調査の結果は、全社施策に反映していくことはもちろん、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) を設定し、組織の特性に合った改善に取り組んでいきます。従業員の成長に会社もスピード感を持って応えられるよう、管理職への調査結果の即時展開、結果分析についてのワークショップ実施など、従業員の能力をより強く発揮できる環境づくりに役立てていきます。

### ▶ 調査によるレーティングの実績・目標



2020年度調査における対象者	
● 出向者を除く社員 (本社・現業)	
● 受入出向者 (完全受入のみ)	
● 契約社員、嘱託社員	※ 臨時雇、派遣社員は対象外

調査から判明した強みと弱み	
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社の事業が世の中の役に立っているという実感がある</li> <li>● 上司が部下の置かれている状況を理解し、成功も失敗も共有できる一体感がある</li> </ul>
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社全体としてのまとまり、連帯感の不足</li> <li>● 職場において、業務を行うスペースや設備の充実度不足</li> </ul>

## ダイバーシティマネジメント

企業として中長期的に成長するためには、将来を見据えながら、多様なお客さまのニーズに応える必要があり、サービスを提供する側にも同様の「多様性とそれを生かす組織力 (=ダイバーシティマネジメント)」が必須となってきます。性別、年齢、国籍、障がい、性的指向、価値観といった違いを「その人が持つ個性」ととらえ、それぞれの個性を尊重し、互いに高め合い、組織の強みとすることが、個人と組織の持続的な成長につながります。

当社は、あらゆるステークホルダーに向けて、「東急株式会社 (連結) ダイバーシティマネジメント宣言」を策定しました。本宣言に基づき、スマートチョイスの拡充、管理職セミナーやメンター制度、連結子会社も対象とした女性管理職

### ▶ 女性活躍推進法に基づく数値目標



フォーラムなどを実施し、推進状況を取締役会、人材戦略に関するアドバイザリー・ボードなどで定期的に報告・監督しています。

2020年度からは、「ダイバーシティがちょっと楽しく、半歩身近になる」ことを目指したメディア「Dマガジン (社内向けダイバーシティ情報発信メディア)」を、社内イントラネット上で定期的に発信し、ダイバーシティに対する全社員のさらなる意識醸成を図っています。

また、女性管理職比率および男性育休取得率について目標値を掲げるなど、さまざまな人材が活躍できるような環境を構築しています\*。

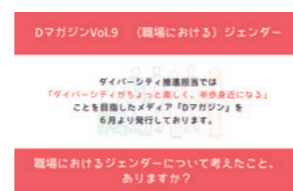
\*障がい者雇用率 (実績) : 2.75% (2021年6月、当社企業グループ7社算定)

### ▶ 東急株式会社(連結)ダイバーシティマネジメント宣言

- あらゆる従業員の個性を尊重し、制度・風土・マインドの観点から活躍を推進します。
- 様々なお客様の期待に応え、新しい価値創造 (イノベーション) を実現します。
- ダイバーシティを経営戦略と位置付け、持続的な企業価値の向上を目指していきます。



2020年度女性管理職フォーラム 受賞企業登壇者



DマガジンVol.9 「職場における)ジェンダー」

## 社外からの評価

**NADE SHIKO 2021** 「なでこ銘柄」に9年連続選定 「100選プライム」に運輸業初選定  
 経済産業省等より、女性活躍推進に優れた企業として「なでこ銘柄」(9年連続は当社のみ)、ダイバーシティ経営により企業価値を生み出し続ける企業として「100選プライム」(運輸業初)に選定されました。引き続き、女性をはじめ多様な人材が活躍できる職場づくりを目指します。

**健康経営銘柄** に7年連続選定  
 経済産業省が東京証券取引所と共同で「健康経営」に優れた企業を選定する「健康経営銘柄」に、7年連続で選定されました。7年連続で選定された企業は、当社を含め、全国で6社のみであり、引き続き、さまざまな健康促進施策に継続的に取り組んでいきます。

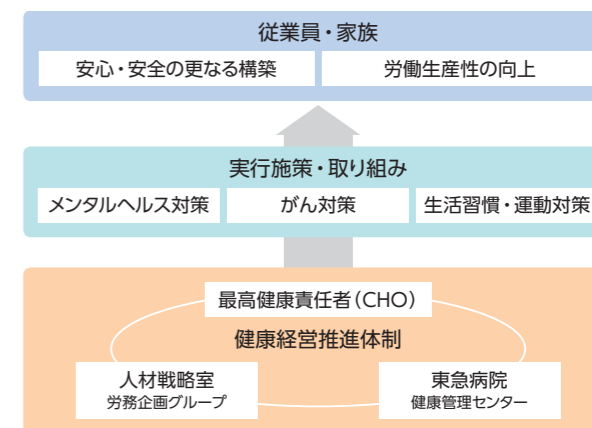
**work with Pride Gold 2020** 「PRIDE指標「ゴールド」」を4年連続受賞  
 LGBTなどの性的マイノリティに関するダイバーシティマネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride(wwP)」により、当社のLGBT施策を評価され、「PRIDE指標」の「ゴールド」を獲得しました。「ゴールド」獲得は4年連続であり、今後も取り組みの領域を広げていきたいと考えています。

**J-Win Diversity Award 2021** 「2021 J-Winダイバーシティ・アワード」ベーシック部門 ベーシックアチーブメント 大賞受賞  
 NPO法人J-Winより、「サステナブル経営」を支える戦略としてダイバーシティマネジメントを位置付け推進していることなどを評価され、「2021 J-Winダイバーシティ・アワード ベーシック部門 ベーシックアチーブメント 大賞」を受賞しました。

## 健康経営の推進

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。この宣言では、①従業員およびその家族の健康、②沿線に住まう方の健康増進、③社会貢献の3つを掲げ、従業員の心身の健康管理や、沿線のお客さまの健康づくりにも積極的に取り組んでいます。

CHOのリーダーシップのもと、人材戦略室が中心となって取り組みを推進し、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。



WEB 健康宣言については、下記をご参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja/152/>

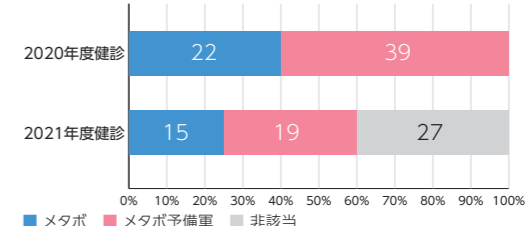
### 健康経営に関する数値目標と改善に向けた取り組み

2020年4月の改正健康増進法施行に際して、喫煙習慣のある従業員を対象に、期間限定で禁煙外来にかかった費用の自己負担分を会社が補助する取り組みを実施し、産業医や保健師の継続的サポート、職場や同僚の支援などの巻き込み施策により参加者の83%が禁煙に成功しました。

また、若年層を対象とした肥満・生活習慣病対策として、特定保健指導の手前の世代を対象に、健診の結果、メタボ傾向のある従業員に改善企画への参加を促し、うち61名が企画

に参加しました。約半年間にわたり、食事や運動を中心に管理栄養士や保健師のサポートを受けた結果、半数以上の32名でメタボ判定区分の改善が見られる結果となりました。

### ▶ メタボ基準該当状況



## イノベーション人材の育成

当社をイノベティブな組織に変革するため、さまざまな取り組みを行っています。「社内起業家育成制度」は事業を創造する意欲・能力を有する従業員を支援・育成し、新規事業創出を通じてチャレンジする企業風土を醸成することを

的に、2015年4月に創設されました。この制度では部署や年齢・役職にかかわらず新規事業を提案でき、発案者自身がプロジェクトリーダーとして携わることができます。開始以来、事業化した案件は6件に上ります。

**tsugi tsugi**  
 本制度の第6号案件となる定額制回遊型住み替えサービス。「ただいま」と帰る場所をツギツギと巡る、旅するような暮らし方を実現するサービスで、第1弾として、東急ホテルズおよび東急シェアリングと連携し、日本全国の全39施設を対象としてニーズの探索と利用実態の検証を目的とした先行体験サービスを提供しました。

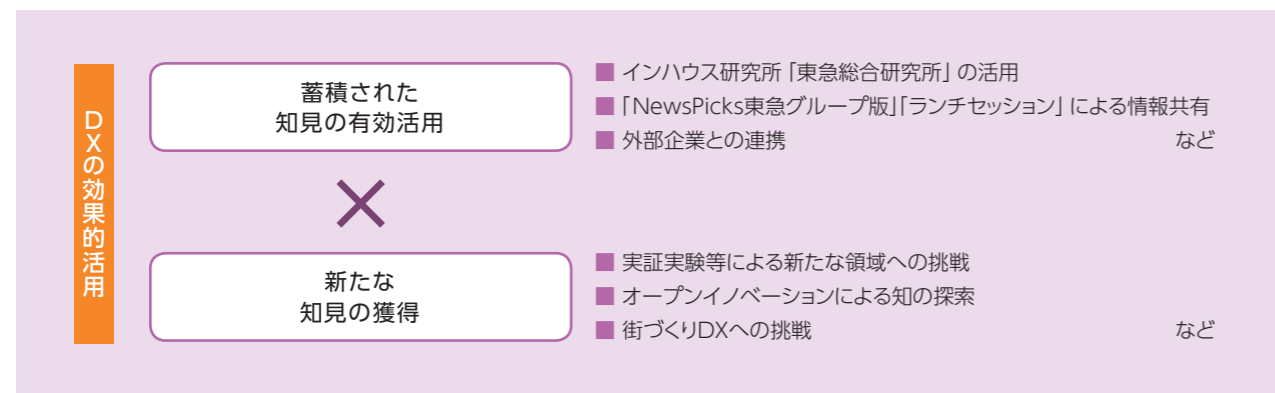
**NewWork**  
 本制度の第1号案件である法人企業向け会員制サテライトシェアオフィス事業。ICT環境の発達や、働き方の多様化に合わせた柔軟な勤務環境の提供を目的とするもので、2016年5月に事業化されました。2021年2月には個人利用者向けのリラックスクラウンジ「relax(リラック)」を開始しています。

# 知的資本（技術ノウハウ）

— 経験の蓄積と新たな挑戦により強化される知見

## 《知的資本》の特徴・強み

4つの事業分野にまたがる当社グループに存在する知見を 発掘・有効活用するとともに、各種実証実験や実験的なサー ビス展開によって新たな知見を獲得することにより、常に新しい視点で、生活品質を提案しています。



## 蓄積された知見の有効活用

### インハウス研究所「東急総合研究所」の活用

東急グループの羅針盤たるべくインハウス研究所として1986年に設立された東急総合研究所では、30年以上にわたり、経営を取り巻く状況の分析、各種情報の蓄積を行うほか、グループ経営層などを対象とした勉強会事務局も務めています。グループ各社では渋谷や多摩田園都市をはじめとした各種データ・知見などを事業に活用しています。



東急グループ朝活セミナー (オンライン併用にて開催)

イントラネットでの研究成果共有

### 「NewsPicks東急グループ版」 「ランチセッション」による情報共有

当社グループ内の知識や経験を共有してビジネスのヒントにつなげる「ランチセッション」、当社グループ社員間の情報の共有・収集・意見交換を通じて、新たなつながりや事業の創造を目指すツール「NewsPicks東急グループ版」など既存の枠組みにとらわれない情報共有・意見交換を可能とし、知見の活用とイノベーションの風土づくりを進めています。



NewsPicks 東急グループ版

ランチセッション

### 外部企業との連携

2020年9月に楽天（現 楽天グループ）と共同で「楽天東急プランニング」を設立し、営業を開始しました。当社のオフラインの経営資源（小売りなど）と楽天のオンラインの経営資源（eコマースなど）を組み合わせ、OMO\*による新しい購買行動や購買体験の創出を図ります。これにより、可視化した顧客のニーズに合わせた商品の仕入れや、顧客に適した広告による商品情報の発信、利便性の高い購買体験の提供を通じた顧客の生活価値向上を目指します。

\* OMO (Online Merges with Offline) …オンラインとオフライン（実店舗）の垣根をなくすことで顧客にとって効率の良い購買体験を与えるためのマーケティング施策。



## 新たな知見の獲得

### 実証実験などによる新たな領域への挑戦

当社グループでは、さまざまな実証実験や試験導入などを行うことにより、新たな知見を獲得しながら事業化へつなげています。

#### 「沿線型MaaS『DENTO』」

TPOに合わせた最適な移動手段と就労場所を選択可能とすることで、自由で豊かな東急線沿線での働き方の実現を目指す実証実験。通勤や外出を楽しく、便利に、お得にするサービスを提供しました。本実証実験の結果を踏まえて、郊外地区の「職住遊」をシームレスにつなぎ、移動をはじめとしたサービス開発を行い、お客さまに利便性・快適性をお届けすることで、激変する環境の中でも「選ばれ続ける東急線沿線」の実現を目指します。



#### 「サブスクリプション型サービス『Tuy Tuy (ツイツイ)』」

定期券保有の新たな付加価値創造を目的とした環境配慮型サブスクリプション型サービス。モバイルバッテリーや傘などのシェアリングサービスを中心に、循環可能でストレスフリーな生活の実現を目指す実証実験を実施しました。



### オープンイノベーションによる知の探索

これまでにスタートアップを中心とした企業と25件の事業化や本格導入、うち7件の業務・資本提携を実現してきた「東急アクセラレートプログラム」は、2021年度から「東急アライアンスプラットフォーム」として、オープンイノベーションのよりいっそうの定着を図り、さらなる事業共創を推進します。



東急アクセラレートプログラム2020 Demo Day

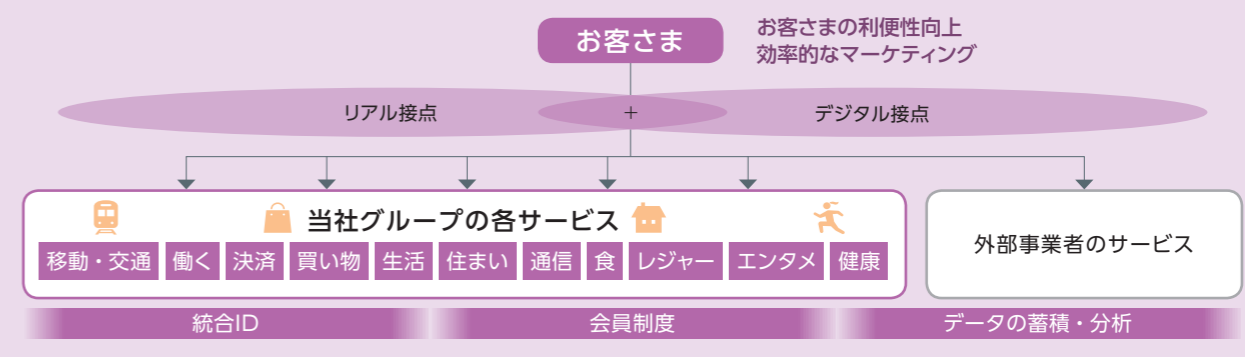
### 街づくりDXへの挑戦

街づくりにおけるDX（デジタルトランスフォーメーション）を加速させるため、新たな組織「デジタルプラットフォーム準備プロジェクト（Urban Hacks）」を設立しました。エンジニアやデザイナーなどを広く募集し、当社グループの幅広い「リアル」なタッチポイントをこれまで以上に活用し、継続的なお客さまの体験価値向上の実現に向けて、「デジタル×リアル」を駆使したサービス展開による「街づくりDX」の推進を加速していきます。



## DX活用 中長期的に目指す顧客接点の概念図

当社グループの従来のビジネスモデルで得意とするお客さまとの「リアル接点」を生かして、「デジタル接点」を広げていきます。そして、全ての領域において、デジタルテクノロジーの活用を前提とした事業、業務に変革していくとともに、アイデア実現可能性の検証、効果検証を繰り返し、成功事例を積み上げていきます。そして、「デジタル」との共創により、「リアル」な価値の最大化に挑戦し、お客さまの利便性向上と効率的なマーケティングにつなげていきます。





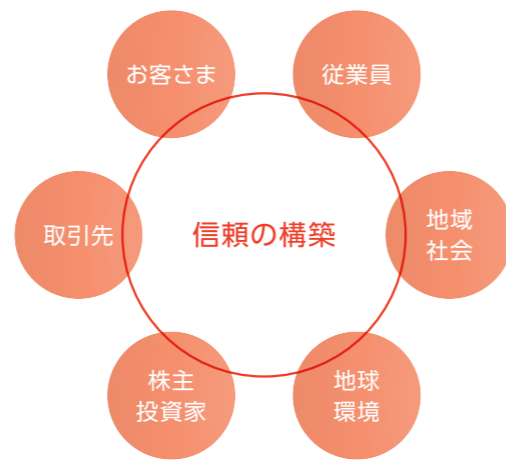
# 社会・関係資本 (ステークホルダーとの関係)

—まちづくりを通じたパートナーとの信頼関係

## 《社会・関係資本》の特徴・強み

当社は創業以来、お客さま、従業員、地域社会、取引先、株主・投資家の皆様と対話を重ね、信頼関係を築きながら「まちづくり」を進めてきました。また、さまざまなコミュニケーション手段を通じて得られたご意見を速やかに経営に共有することで変化をとらえ、経営に生かしています。

「まちづくり」は生み出した価値を再投資し、さらなる価値向上を図る長期循環型のビジネスモデルであり、わたしたちの成長(=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ためには、関係する皆様との信頼関係が不可欠であり、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が当社の最大の強みです。



## 地域社会・お客さまとの対話

### 地域社会との対話に基づくまちづくり

当社では、沿線地域の行政、商店街、地域住民やNPOの皆様などと協働で、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。横浜市と当社は「次世代郊外まちづくり」に関する包括協定を締結し、公民共同で取り組みを進めています。これは産・官・学・民(地域)が協働で郊外住宅地の維持発展につながるまちづくりを展開するものです。これまで「住民創発プロジェクト」と称する企画提案プロジェクトを通じたまちづくりの担い手人材の発掘や、WISE Living LabやCO-NIWAたまプラーザといった「まちづくり拠点」の整備など、多様な活動を実施し、地域の社会課題の解決を通して、持続可能な郊外住宅地の実現を目指しています。2019年3月には、大田区と当社の間で、駅を中心とした地域の持続的な発展を目指し、「地域力を活かした公民連携によるまちづくりの推進に関する基本協定」を締結しました。本協定に基づく取り組みは、「地域資源の発

掘とプロモーション」や「空き家、空き店舗等の遊休資産のリノベーション等による地域活性化」のほか、公園の改修整備に向けた市民ワークショップや地域の商店主向けの事業継承サポートなど、取り組みは多岐にわたっています。

また、2020年8月には渋谷区と「グローバル拠点都市の形成等に関する包括連携協定」を締結し、公民連携で産業育成・人材育成を促進し、国際競争力の高い都市を目指します。

行政との  
まちづくり協定件数

8件

(2021年3月末時点)

大田区との協定に基づくまちづくり拠点カフェ「SANDO BY WEMON PROJECTS」

### 地域の皆様との関係づくり

- 地域共助のプラットフォームサービスアプリ「common」**  
駅を基点とした地域のデジタルコミュニティ基盤を確立することで、地域のコミュニケーションを高め、自律的な地域経済やコミュニティの醸成を目指しています。
- 地域のコミュニケーション活動「東急会」**  
国内23地区と海外4地区に「東急会」があり、東急グループ各社が連携し、清掃活動や文化・スポーツイベントなどを通じて、地域に密着した社会貢献活動を実施しています。
- 次世代を担うお子さまの成長支援**  
親子で就業体験をする「とうきゅうキッズプログラム」や、地域に根差したNPOなどの活動を支援する「東急子ども応援プログラム」など、お子さまの健やかな成長を支援します。
- より良い東急線を目指す「東急電車モニター」**  
東急線をご利用のお客さまからの率直なご意見をいただくモニター制度。日ごろより感じていることやお気づきになったことをお聞きし、事業に反映します。

## 株主・投資家との対話

### 株主・投資家との対話を通じた企業価値向上

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提供するとともに、いただいた意見については定期的な取締役会や経営会議への上程のほか、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。

機関投資家との対話  
(内、ESG対話)

241回

(13回) (2020年度)



投資家向け説明会

## 大学・教育研究機関との対話

### 社会課題の解決に向けた知的協働

当社は、大学に集積された知と民間企業のノウハウなどを組み合わせる産学連携についても、積極的に取り組んでいます。2019年1月～3月に、郊外住宅地の移動の利便性・快適性の確保による新たなコミュニティ形成を目的に、さまざまなモビリティサービスを組み合わせ、日本初となる「郊外型 MaaS<sup>(\*)</sup>実証実験」を、東京都市大学、(株)未来シェアの協力を得て実施しました。また、郊外エリアで、居住者の年齢層や属性の偏り、空き家の増加、都市インフラの老朽化などの課題が顕在化しつつある中、都市の持続可能性を評価する指標について、2020年4月より東京大学と共同研究を実施しています。これからも、社会との双方向の交流を通じて、新しい発想による知の融合、新しいビジネスモデルの創出、社会課題の解決を目指してまいります。

\* MaaS (Mobility as a Service) …利用者の目的や嗜好に応じて、最適な移動手段を提示するサービス

産学連携協定  
締結数

9件

(2021年3月末時点)



東京都市大学と共同で実施したモニターへのブルーインタビューの様子



パネルディスカッション「都市の多様性からみた持続可能なまちづくり」

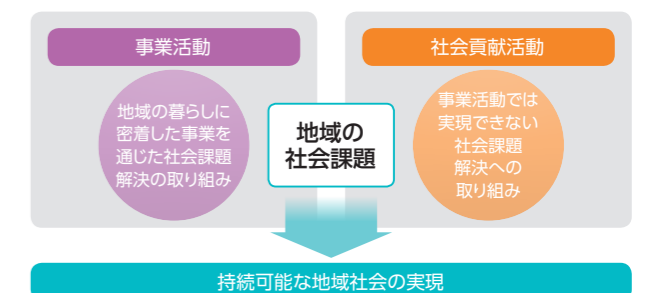
## さらなる社会価値の創造

### 事業活動と両輪となる社会貢献活動

持続可能な地域社会の実現のため、事業ではカバーできない領域も、社会貢献活動として継続的に取り組むことで、事業活動と社会貢献活動の両輪で社会課題の解決に挑戦し、グループ存在理念「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。」を実現します。

### 学校法人・財団法人を通じた社会貢献活動

東急グループには、東京都市大学グループを擁する五島育英会、亜細亜大学を擁する亜細亜学園といった学校法人や、東急財団、五島美術館といった公益財団法人があり、地域社会への貢献、教育、環境、国際交流、文化などさまざま



な分野で社会的な活動に力を注いでいます。当社は、これら法人への支援を継続して行い、「美しい生活環境の創造」に向け、社会課題の解決や価値創造に取り組んでいます。

# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティへの考え方

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

#### 未来に向けた美しい生活環境の創造

#### 事業を通じた継続的な社会課題の解決

##### サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

##### 2030年に向けて目指す姿

安全・安心

- ・日本で最も安全で利用しやすい公共交通サービスの実現
- ・誰もが安心して暮らせる生活環境の提供

まちづくり

- ・「住む」「遊ぶ」「働く」がそろった個性的で魅力ある都市経営の実現
- ・東急線沿線まちづくりノウハウの国内拠点エリア、海外への拡大

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

ひとつづくり

- ・「誰もが動き続けたい会社」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つづくりの推進

脱炭素・循環型社会

- ・省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会への貢献
- ・資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会への貢献

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
- ・「調和ある社会」の実現に向けたコンプライアンスの実践

「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、長期循環型のビジネスモデルを目指す

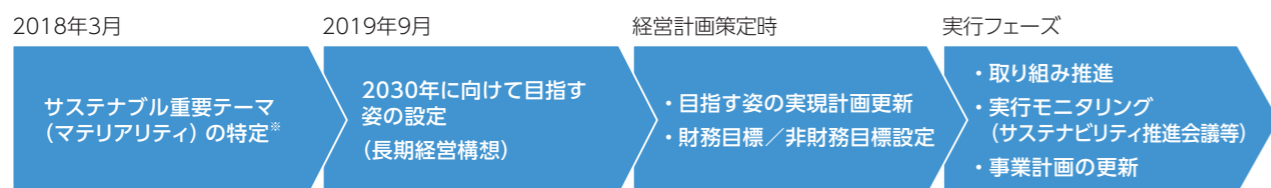
### サステナブル重要テーマと経営計画の一体化／取り組みと実現モニタリング

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。

目標と併せて各策の実績を把握するための非財務目標を設定し、目標設定会議やグループ経営会議での決議を行います。

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。

また、中期経営計画や単年の事業計画策定時には、財務

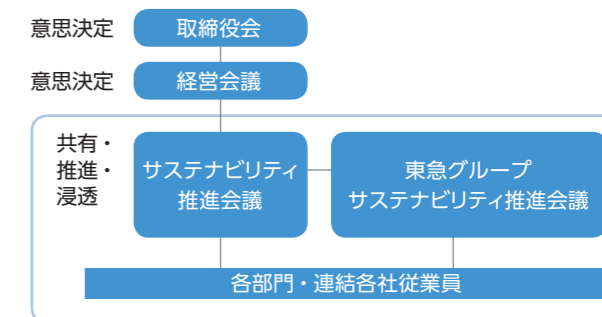


※ サステナブル重要テーマ特定プロセス、2030年に向けて目指す姿、指標設定の考え方はP.28～29をご参照ください。

## サステナビリティ浸透体制・取り組み

当社および連結子会社は、企業市民として、その社会的責任の重要性を認識し、コンプライアンスに取り組むとともに、事業を通じた社会課題解決や社会貢献活動を継続するなど、サステナビリティへの取り組みを積極的に推進しています。

社長執行役員を議長とするサステナビリティ推進会議や、連結各社への浸透体制、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	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、各部門長などによる情報共有・指示を行う	ESGの推進、環境課題、TCFDの取り組み、安全、コンプライアンス等
	東急グループサステナビリティ推進会議	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	同上
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	年2回（環境編・個別テーマと各1回）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	グローバル社会課題、人権、環境課題等
	各種啓発セミナー、e-learning研修、階層別研修	随時開催	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	環境・社会貢献全般

※ 取締役会における審議実績はP.64をご参照ください。

### 社会価値の創造を促進する仕組み～東急グループ環境・社会貢献表彰制度～

環境や社会に貢献する活動を東急グループ全体で推進するため、表彰制度「東急グループ環境・社会貢献賞」を継続的に実施しています。この仕組みを通じてグループ社員一人ひとりの環境・社会課題解決への自覚と取り組み意識を高めるとともに、優れた取り組みをグループ内に

周知しています。2021年度はグループ35社から77件（前年度比15件増）の多様な取り組みの応募がありました。

WEB 受賞案件詳細は下記をご参照ください  
<https://tokyu.disclosure.site/ja/158/>

#### 2021年度 受賞案件

- 「環境・社会貢献賞（グランプリ）」(1件)
  - ・使命感を持ちワンチームで挑んだコロナ無症状者・軽症者宿泊療養の受入（東急ホテルズ）
- 「環境賞」(2件)
  - ・国際ビジネス拠点「東京ポートシティ竹芝」～グリーンネットワークの構築～（東急不動産）
  - ・水素エネルギーでレタスを栽培！日本初のCO<sub>2</sub>フリー電力循環型ホテル（東急ホテルズ）
- 「社会貢献賞」(2件)
  - ・東急線ホームドア設置プロジェクト - 「すべての駅に安心を」(東急電鉄)
  - ・雨水貯留施設整備による渋谷駅周辺の防災拠点としての強化（東急（株））
- 「特別賞」(2件)
  - ・余剰備品のシェアリングと廃棄物の活用革命（東急電鉄）
  - ・養護学校への清掃指導・職業実習への協力（伊豆急ハウジング）

# 脱炭素・循環型社会

当社グループは、サステナブル重要テーマの一つに「脱炭素・循環型社会」の実現を掲げ、環境経営を推進しています。昨今では、地球温暖化による気候変動に対し、社会の生活基盤を担う当社の事業の中で、街づくりにおける長期的な視点での環境への配慮は欠かすことのできない重要な要素となっております。

また、エネルギーを多く必要とする交通インフラ事業を持つ私たちは、2011年3月の東日本大震災後の電力不足を経験したことで、事業継続と資源の有限性の観点からいっそうエネルギーマネジメントへの意識を強め、継続的に環境課題へ取り組んでいます。

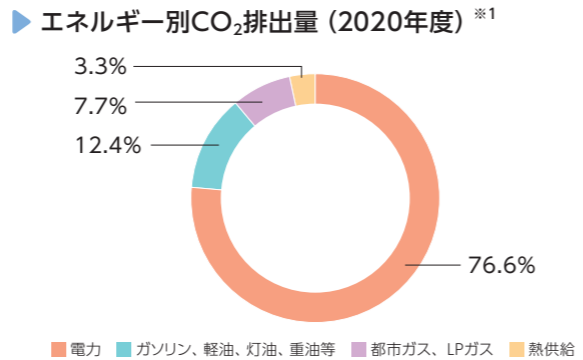
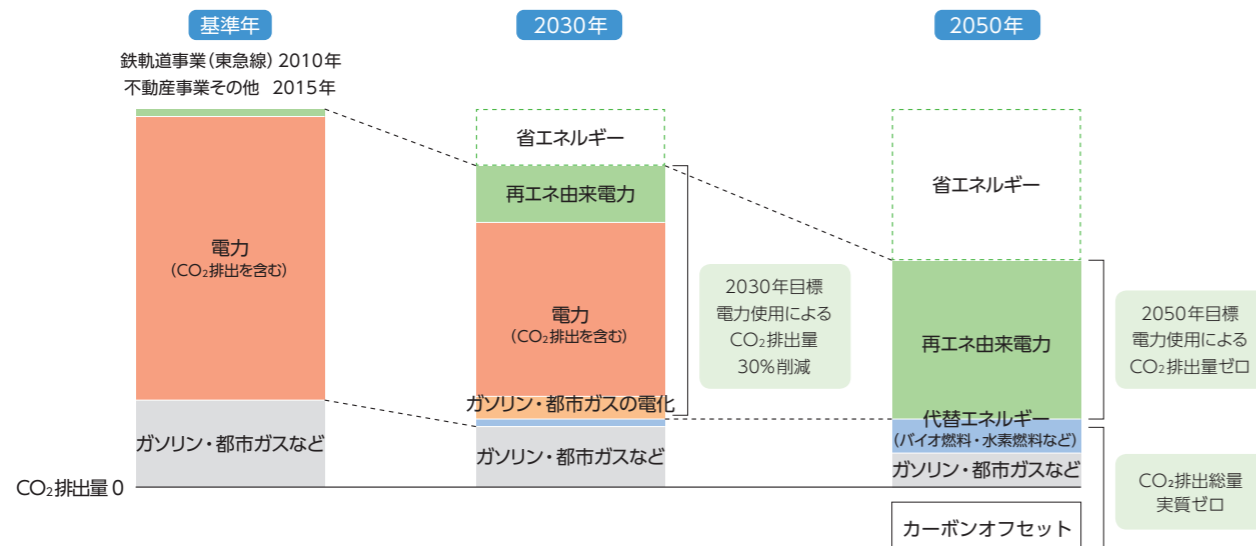
## 脱炭素社会に向けたビジョン

当社グループは電力を主要なエネルギー源とする<sup>\*1</sup>ため、2019年9月に発表した長期経営構想において2050年までに再生可能エネルギー100%で調達するRE100を目標としています。

2021年5月に発表した中期3か年経営計画（2021年度～2023年度）の策定にあたっては、電力だけでなくその他のエネルギーも含めた脱炭素社会の実現を目標に掲げ、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）をこれまでの「低炭素・循環型社会」から「脱炭素・循環型社会」といたしました。

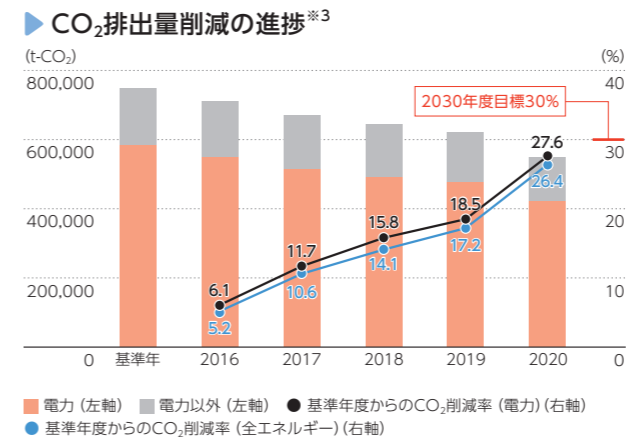
2030年、2050年の2段階の環境目標の実現イメージは下表<sup>\*2</sup>となります。電力を再生可能エネルギーとするだけでなく、省エネルギーも積極的に進めており、鉄道事業における鉄道車両の省エネルギー性能が高い新型車両への置き換えや、不動産事業における環境認証制度の取り入れ、環境投資基準の設定など、事業活動と環境価値向上が一体となった事業運営に取り組んでいます。電力以外のエネルギー使用においても、電力への転換や、さらにバイオ燃料、水素燃料、燃料電池などの代替エネルギーの技術動向を的確に把握し、導入を積極的に検討することにより、全体のCO<sub>2</sub>排出削減を目指してまいります。

### ▶ 長期環境目標実現に向けたCO<sub>2</sub>換算エネルギー構成イメージ<sup>\*2</sup>

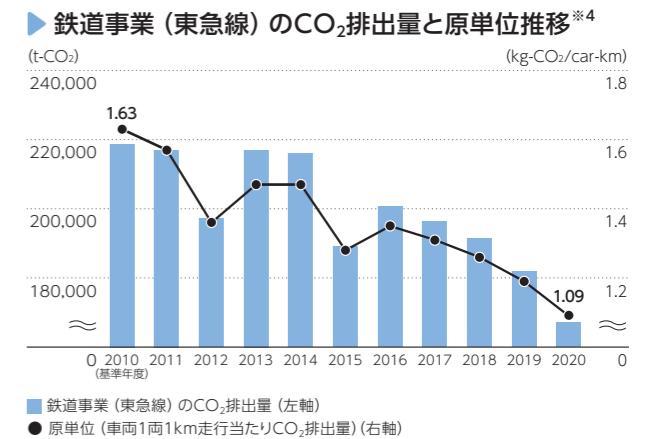


## CO<sub>2</sub>削減目標に対する進捗

当社グループの2020年度の連結CO<sub>2</sub>排出量は551,059t-CO<sub>2</sub>となり、基準年度から26.4%、電力使用による排出量は27.6%削減を達成<sup>\*3</sup>しました。これには、コロナ禍による商業施設の営業自粛など、事業活動のエネルギー使用量の低下も影響しているため、引き続き新常态を見据えエネルギーマネジメントに取り組みます。



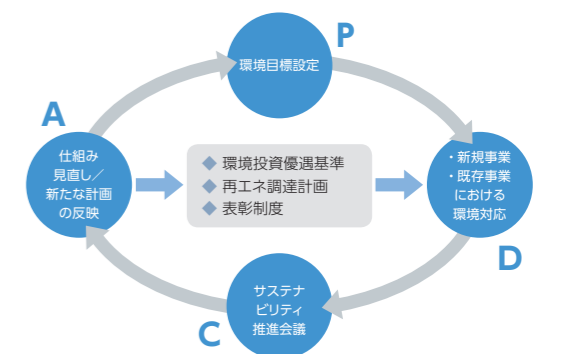
また、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の約3割を占める鉄道事業（東急線）<sup>\*4</sup>では、ホームドアや防犯カメラ設置などテクノロジー導入を進めながらも省エネルギー化（省エネ車両の導入・駅照明のLED化・ZEBを意識した施設改良など）に努めており、付帯設備も含めた原単位（車両1両1km走行当たりCO<sub>2</sub>排出量）は、基準年度比33.1%低減しています。



## 環境目標達成に向けた仕組み

当社は、1998年7月に社内に環境専任組織を設置し、各事業部門管理部署および一般管理部門において、独自の環境マネジメントシステムにより、環境負荷低減に取り組んでいます。環境目標達成に向けたPDCAサイクルを整備し、CO<sub>2</sub>削減の仕組みとしては、インテナルカーボンプライシングを考慮した環境投資の優遇基準や再生可能エネルギー調達計画、表彰制度などを通じて、目標達成を促進しています。また、TCFDの分析を踏まえ、新たに目標設定に生かす仕組みづくりをしています。

CO<sub>2</sub>の削減状況はサステナビリティ推進会議（P.49）にてモニタリングを行い、次年度の目標設定や今後の仕組みの見直しを図ってまいります。



## 再生可能エネルギーの利用と普及

世田谷線は2019年3月25日より、東北電力グループ保有の水力・地熱発電所で発電した電力のみで運行しています（CO<sub>2</sub>排出量削減効果1,263t/年）。さらに、2020年9月8日から東横線・田園都市線・世田谷線において各1編成のSDGsトレインを再生可能エネルギー由来の電力により運行するなど、当社グループにおける再生可能エネルギーの利用を進めるとともに、電車という生活者に身近なインフラを通じて再生可能エネルギーの理解と普及促進に努めています。

また、連結子会社の東急パワーサプライでは再生可能エネルギー電力の調達（非化石証書、太陽光余剰電力買取など）

を進めており、RE100実現に向けた連結での取り組みに加え、太陽光+蓄電池ゼロ円設置サービスの開始など、沿線家庭の脱炭素・創エネ促進に向けた事業も展開しています。



## 気候変動／TCFD提言への取り組み

当社グループでは、気候変動による事業への影響を想定し、そのリスクマネジメントを強化し、リスクと機会への対応について事業戦略と一体化していくための取り組みを行っています。また、2020年9月にはTCFD\*への賛同を表明し、その提言に基づいた情報開示を進めています。



\* TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 世界経済の安定性に向けて、金融安定理事会 (FSB) が2015年に設立し、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し開示することを目的とするタスクフォース。

### TCFDの開示提言項目

ガバナンス	気候関連のリスクおよび機会に係る組織のガバナンス	リスク管理	気候関連のリスクについて組織がどのように選別・管理・評価しているか
戦略	気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画へ及ぼす実際の影響および潜在的な影響	指標と目標	気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する際に使用する指標と目標

### ガバナンス

気候変動を重要課題ととらえ、経営執行の意思決定機関である経営会議にて審議・決定のうえ、毎年取締役会に報告し適切な監督を受ける体制としています。各事業の気候関連リスクと機会の分析は、社長室管掌の執行役員のもと、社長室サステナビリティ推進グループをプロジェクトリーダーとし、外部有識者のアドバイスをいただきながら各事業部門と協働し進めています。取締役会に上程した内容は、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などで共有・推進・浸透を図ります。

### 戦略

#### 〈シナリオ分析における大枠 (世界観) の設定〉

シナリオ分析は下記の対象範囲・シナリオ・手順にて実施いたしました。地球の平均気温が、産業革命 (1760年代から1830年代) 前と比較して、21世紀末における温暖化を2℃

未満に抑制する「2℃未満シナリオ」では、「移行リスク」が強まり、電力コストや省エネ技術に対するコスト増加などに起因するものや、炭素税など温暖化抑制に向けた政策や規制が強化されるとともに、重要な「機会」として、省エネ技術開発によるコストの減少、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想定しました。

また、「4℃シナリオ」では、「物理リスク」が強まり、災害激甚化による施設の浸水などによる改修コストの増加と顧客の流出、新たな感染症により利用者が減少する世界を想定しています。

以降のリスクと機会の検討・特定および重要度評価においては、「移行リスク」「物理リスク」「機会」に分けて実施しました。物理リスクへの対応は、これまでも相当程度実施しており、今回の分析結果を含めた今後の取り組みの方向性と併せて「事業における対応 (P.54)」をご参照ください。

### シナリオ分析の対象範囲・実施方法

#### ■ 分析対象事業 (各事業別に実施)

鉄道事業、都市開発事業、  
リテール事業、ホスピタリティ事業

#### ■ 選定シナリオ：今世紀末における気温上昇幅

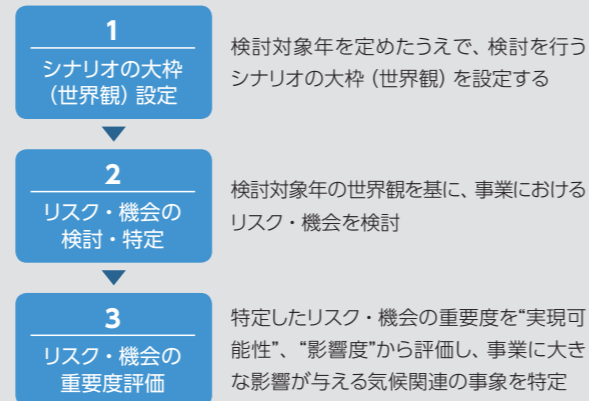
##### 2℃未満シナリオ (規制・対策強化シナリオ)

- ・気候変動の緩和に向けた政策導入や規制強化を実施
- ・温室効果ガスの排出量が減少し、2050年までに実質排出量はゼロ
- ・気温上昇により海面上昇や気候パターンの変化が生じるが、変化は他シナリオよりも抑えられる

##### 4℃シナリオ (現行シナリオ)

- ・現在想定されている以外に政策導入や規制強化は行われない
- ・一部では、経済成長に伴い、温室効果ガスの排出量が増加
- ・気温上昇に伴い、極端に暑い日や大雨などの自然災害が激甚化

#### ■ シナリオ分析の実施方法



### 〈重要なリスクの分析〉

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」は気候関連の事象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\*の第5次評価報告書 (AR5) 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。

財務的な影響は鉄道事業と都市開発事業にて推計しました。2℃未満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に基づき算定し、4℃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、資産の多い鉄道事業や都市開発事業において、物理リスクの影響は幅を持って想定しています。なお、リテール事業、ホスピタリティ事業は今後財務的な影響を推計し、評価・分析を深掘りしてまいります。

### 〈重要な機会の分析〉

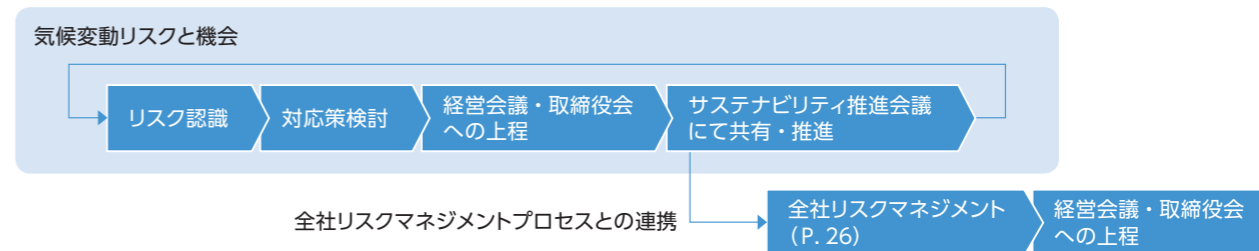
重要な機会は、2℃未満シナリオを中心に検討し、省エネ技術開発によるコストの減少、環境意識向上による公共交通利用者の増加や環境配慮物件への入居志向の向上、などを見込んでいます。財務的な影響は、新造車両への代替や太陽光発電による電力コスト削減効果、鉄道利用への移行、環境配慮物件に賃料上昇などを推計しました。

今後、リテール・ホスピタリティ事業の機会の評価を進めるとともに、各事業における、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、社長室サステナビリティ推進グループをプロジェクトリーダーとし、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。結果はサステナビリティ推進会議

### リスク管理プロセス



### ▶ 重要な移行リスク・物理リスクと影響度

分類	重要なリスクの内容	対象期間			事業区分				影響度 (2030年時点)
		短期	中期	長期	鉄道	都市開発	リテール	ホスピタリティ	
移行リスク	・電力コスト、炭素税の増加				●	—	—	—	中
	・省エネ技術開発による二重投資				●	—	—	—	小
	・ZEB化によるコスト増加				—	●	—	—	※1
物理リスク	・水害多発エリアからの顧客の流出、資産保有機運の低下				—	●	—	—	小
	・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				●	●	—	—	小〜大
	・気温上昇に伴う空調コスト増加				●	●	—	—	小
物理リスク	・新型コロナウイルス感染症による輸送人員・利用者の減少				●	—	●	●	小〜大

※1 未算出 ※2 今後、影響度を分析・検討予定

※IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) 国連気候変動に関する政府間パネル

### ▶ 重要な機会と影響度

分類	重要な機会の内容	対象期間			事業区分		影響度 (2030年時点)
		短期	中期	長期	鉄道	都市開発	
機会	・自己発電や省エネ技術開発によるコスト削減 (蓄電池増加、燃料電池の活用)				●	—	小
	・輸送効率優先による利用者増加や被災リスク低エリアへの顧客流入				●	—	小
	・リモートワーク普及への運賃制度の多様化				—	●	※2
	・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				—	●	※2
	・ZEB化環境配慮物件への入居志向の向上				—	●	小

※1 リテール事業・ホスピタリティ事業は検討中 ※2 未算出

(P.49参照) などを通じて全事業・各社に共有します。また気候関連を含む全体のリスクについては、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.26をご参照ください)。

### 指標と目標

気候変動の緩和と移行リスクへの備えのため、事業活動の脱炭素化に向けた検討・推進を行っています。脱炭素に関する目標設定・進捗は、P.50の「脱炭素・循環型社会」に記載しています。2050年までに電力だけでなくその他のエネルギーも含めた脱炭素社会の実現を目標に掲げるとともに、シナリオ分析の結果を踏まえて、見直し・議論を進めてまいります。また、物理リスクへの対応については、気候変動リスクだけでなく地震災害やテロ対策などを含む全体の安全管理の中で投資優先順位を定めるとともに、街のインフラを担う企業の責務として、安全についての指標を定め（P.56参照）、安全な鉄道の運行や、災害に強いまちづくりに向けた取り組みを、日々の業務を通じ行っています。

		鉄道事業	都市開発事業
移行リスクへの対応		<ul style="list-style-type: none"> <li>自己発電（太陽光発電や蓄電池）の導入に向けた検討の推進</li> <li>再生可能エネルギーの調達・購入に向けた検討の推進</li> </ul>	
物理リスクへの対応	既存ハード対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>各施設の浸水防止対策</li> <li>法面崩落対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の浸水防止対策</li> <li>電源設備の上層階配置</li> </ul>
	既存ソフト対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>車両避難訓練の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報連絡・避難誘導訓練の実施</li> </ul>
	今後の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>浸水防止対策の高度化</li> <li>法面崩落対策の継続推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高リスク物件の用途・保有の見直し</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業間連携による浸水回避・軽減策の推進</li> <li>災害発生時の危機管理本部との連携・訓練の実施</li> </ul>	

### 気候変動適応（ハード対策）の着実な実施

#### 渋谷駅東口雨水貯留施設の設置

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く、近年増加している集中豪雨に備え、当社と独立行政法人都市再生機構は、渋谷駅街区土地区画整理事業共同施行者として、「水害に強く安全・安心なまちづくりの実現」を目指し、渋谷駅東口雨水貯留施設の整備を進め、2011年2月に工事着手、2020年8月31日に整備完了・供用を開始しました（管理は東京都下水道局）。当該施設は、渋谷駅東口広場の地下約25mの深さに位置する、南北約45m・東西約22mの大規模構造物で、約4,000m<sup>3</sup>の雨水を一時的に貯水できる施設です。1時間当たり50mmを超える強い雨が降った場合に取水し、天候が回復した後にポンプで既設下水道幹線へ排水することにより、浸水被害を防止します。



渋谷駅東口雨水貯留施設

#### 鉄道事業における水害対策

鉄道事業では集中豪雨などによる浸水被害や鉄道敷地内の斜面（法面）崩れなどが発生した場合に、列車運行への影響を防ぐための各種対策を計画的に推進しています。

浸水被害への対策としては、地下区間の換気口への水の流入を防ぐためのかさ上げや、駅出入口の水の侵入を防ぐための止水板設置、各機器室に防水扉を設置するなどを実施しています。

鉄道敷地内の斜面崩れの対策としては、土砂が線路内へ流入し運行ができなくなることを防ぐため、斜面の補強工事などを推進しています。

また、浸水対応マニュアルの整備や車庫留置車両の退避訓練なども実施しています。



対策後の斜面  
（池上線洗足池駅～石川台駅）



換気口かさ上げ工事  
（田園都市線三軒茶屋駅～桜新町駅間）

※写真：左側は斜面崩れ防止工事、右側は換気口かさ上げ工事の様子

※写真：左側は斜面崩れ防止工事、右側は換気口かさ上げ工事の様子

### 循環型社会の実現

自然と共生する循環型社会の実現に向けて、使用資源・廃棄物の削減や資源の有効利用など、各事業の特性を生かしながら取り組みを進めています。また、社会課題である廃棄物や水使用量などの削減を進めるため、原単位による連結削減

目標を定め、PDCAサイクルを回すことで事業による環境負荷の低減を図っています。各事業とそのサプライチェーンを含め、共にサステナブルな社会・生活基盤の構築のため、積極的に貢献してまいります。

#### Reuse

##### 木材活用によるCO<sub>2</sub>削減

「木になるリニューアル」は、多摩地域で生育・生産された「多摩産材」を活用して池上線戸越銀座駅のホーム上家改修工事などを行うことで、木が吸収しているCO<sub>2</sub>の固定化や東京の持続的な森林整備と林業振興にも貢献し、CO<sub>2</sub>削減に寄与しています。

「みんなのえきもくプロジェクト」は廃材処理時のCO<sub>2</sub>削減に向け、工事で発生した「えきもく（旧駅舎の古材）」を再活用する取り組みです。池上線池上駅では「えきもく」を新駅舎に一部使用したほか、「えきもく」を活用したイベントを複数回実施し、地元とのつながりにも貢献しています。

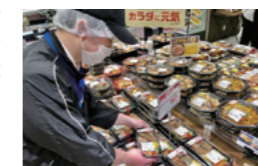


リニューアル後の戸越銀座駅

#### Reduce

##### 需要予測発注システムによる食品ロスの削減

東急ストアでは、2018年4月より順次需要予測発注の仕組みをチルド部門に導入し、食品ロス削減に取り組んでいます。また2021年1月より、東京都の「ICT等を活用した先進的な食品ロス削減」のモデル事業に参画。㈱シノプスの需要予測発注システムを惣菜部門にも導入し、AIによ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・追加製造アラートの発報などにより、食品ロスの削減に努めております。



AIを活用した惣菜の値引きを実施

#### Reuse Reduce Recycle

##### 環境と調和するまちづくり

南町田グランベリーパークでは、2020年6月に駅舎部分について国際的な環境認証制度である「LEED NC（新築部門）」、同年7月に施設内15haの区域について「LEED ND（まちづくり部門）」のそれぞれでゴールド認証を取得しました。「LEED NC」は、まちの高揚感を感じられる開放的な駅舎を実現しながら、効率的な雨水の再利用を図った点や照明計画においてエネルギー効率化を図った点が評価され、「LEED ND」では、シームレスな街の構造や、エリアのグリーンインフラを生かしたランドスケープデザインが評価されました。



自然環境が有する機能を活用するグリーンインフラ

#### Recycle

##### 使用済みプラスチックの水素エネルギーへの転換

「川崎キングスカイフロント東急REIホテル」は、使用済みプラスチック由来の水素を、ホテルの電気や給湯に活用する「世界初の水素ホテル」です。行政や他社とも協働しながら、リサイクルの過程で出る低炭素水素を、パイプラインを通じてホテル内の燃料電池へ供給しホテルの電力に変換、さらに電力に変換する際に発生する廃熱を給湯の一部として利用する実証実験を継続しています。当該ホテルで使用電力の約3分の1を賄い、年間約200tのCO<sub>2</sub>削減効果があります。

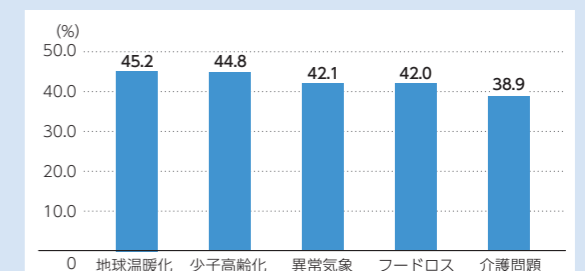


川崎キングスカイフロント東急REIホテル

### 沿線17市区のSDGs意識調査と東急の活動

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。2021年度の調査では、SDGs認知率が81.5%と昨年度より35ポイント増加しました。当社グループでも、東急電鉄によるSDGsトレインの運行など、周知に努めております。また、本調査では「地球温暖化」や「異常気象」「フードロス」などの環境問題や、「少子高齢化」「介護問題」などの社会課題への関心が強くなっています。引き続き、脱炭素・循環型社会に向けた取り組みをはじめ、これらの社会課題に真摯に向き合った取り組みを進めてまいります。

#### 社会課題（日本）への関心（上位5項目）



※調査期間：2021年6月  
 ※調査手法：インターネット調査  
 対象エリア・条件：東急線沿線17市区に居住する15～79歳男女  
 サンプル数：1,034名、性・年代別の構成比に基づきウェイトバック集計

# 安全・安心

## 当社グループにおける安全マネジメント

交通インフラ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、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。

### 当社による安全推進

当社は、安全に関する取り組み事例の共有や議論を通じて、全従業員の安全意識の向上、スキルアップを図り、事業の根幹である「安全」を高いレベルで確保することに努めています。安全推進をより実効性のあるものとするため、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.49参照)」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。

### 連結体制における安全推進

当社は、安全に関する方針を連結各社に伝達し、主な事故事例の再発防止策などの情報を共有しています。これにより、共通の視点や考え方をもち、一体となって安全を推進していくことを目指しています。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.49参照)」にて、安全の推進を定例議題としており、原則として、年2回開催しています。

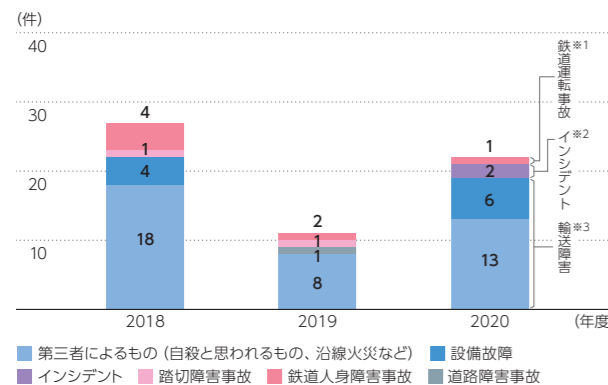
### 東急電鉄における原因別事故・障害などの件数

	2018年度	2019年度	2020年度
鉄道運転事故 <sup>*1</sup>	5	4	1
インシデント <sup>*2</sup>	0	0	2
輸送障害 <sup>*3</sup>	22	8	19

※1 鉄道運転事故：列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故、踏切障害事故、道路障害事故、鉄道人身障害事故、鉄道物損事故

※2 インシデント：運転事故が発生するおそれがあると認められる事態

※3 輸送障害：列車の運転に障害を及ぼしたもので鉄道運転事故以外のもの



### 東急電鉄における安全マネジメント

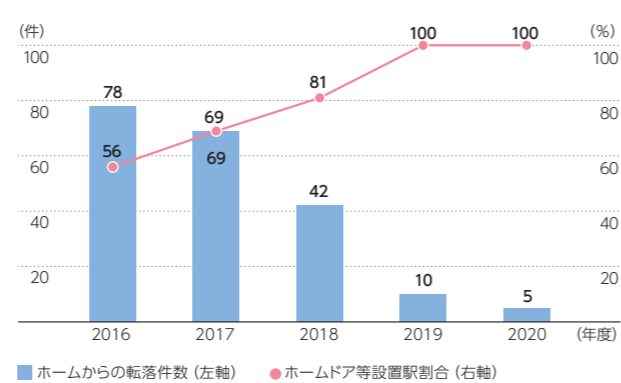
鉄軌道事業を担う東急電鉄では、安全管理の体制や方法を定めた「安全管理規程」を基に、経営トップから現場第一線の従業員まで一体となった安全管理体制を構築しています。事故の再発防止、未然防止に注力し、必要な施策を確実に実施し、従業員一人ひとりが多面的な想像力を働かせることでリスクの先取りや解消に取り組み、今後もお客さまに安心してご利用いただけるよう全力で安全を追求してまいります。

鉄軌道事業において「安全の確保」は何よりも優先されず。輸送の安全の確保に関する理念を「安全方針」とし、鉄道従事員の行動の原則を「安全行動規範」として定めています。また、輸送の安全の確保に向けた課題を抽出し、それらの課題を解決するため達成すべき目標を定め、そのために優先して行う取り組みを「安全重点施策」として定めています。

「安全方針」「安全行動規範」「安全重点施策」を基に、安全意識を再徹底する中でリスク感度を醸成させ、確実に安全の維持・向上を図ってまいります。

**WEB** 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)

### ホーム上の安全策の実施 ホームからの転落件数とホームドア等設置駅割合の推移



東急電鉄は、2019年度に大手私鉄において初となるホームドア・センサー付固定式ホーム柵の100%設置を実現しました (世田谷線とこどもの国線を除く)。

これにより、ホームにおける転落件数は5年間で10分の1程度に減少し、お客さまの安全を守るとともに線路転落などの輸送障害による運転支障時分の低下など、安定運行にも大きな効果を発揮しています。

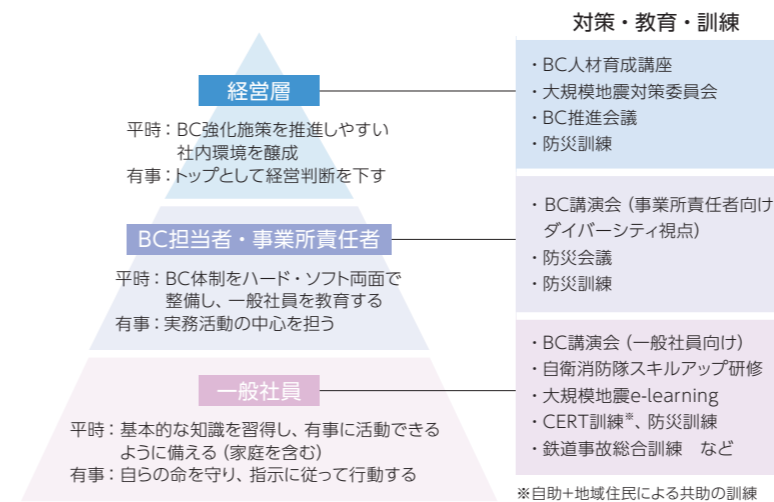
## 当社グループにおける事業継続体制

当社グループは交通事業、不動産事業、生活サービス事業など、多くのお客さまの生活に密接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の継続・迅速な復旧を果たすことを目的に、事業継続 (BC) 体制の強化に取り組んでいます。その一つの取り組みとして、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、連結各社のBCを推進し、現場を支援する本社部門からお客さまにサービスを提供する各現場まで、BCが実行できるように取り組んでいます。

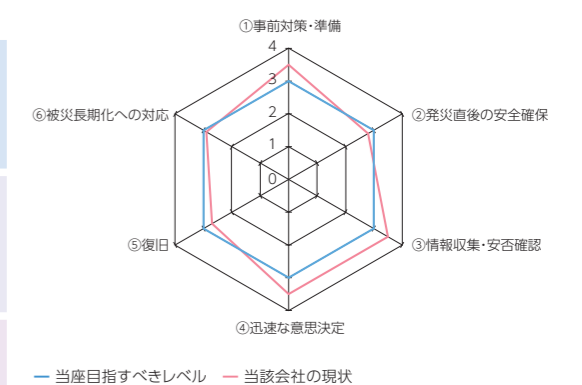
委員会では、各社の先進事例の共有や大規模地震対策の進捗状況を客観的に評価・分析したうえで、各社の自助努力による改善に加え、外部専門家による支援も得て、実効性のある体制整備を進めています。加えて未知の対応である新型コロナウイルス感染症対応についても専門家からの学びの機会を創出いたしました。

さらに、渋谷をはじめとする主な駅施設・路線や、商業施設、ホテルなどでも、大規模地震発生時を想定したシミュレーション・訓練を実施しています。

### 階層別の役割と対策・教育・訓練 (当社)



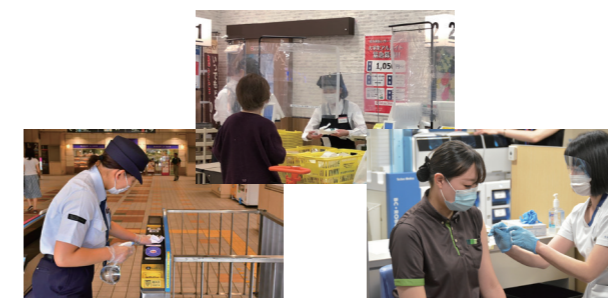
### 大規模地震対策の進捗評価例



東急グループ各社のBCに関する先進的な取り組みを紹介する冊子「東急グループBC FACT BOOK」は下記をご参照ください。  
[https://www.tokyu.co.jp/tokyu/bc\\_factbook.pdf](https://www.tokyu.co.jp/tokyu/bc_factbook.pdf)

## コロナ禍における社会インフラ事業者としての対応

新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、生活や経済活動を支えるインフラとして社会機能を維持するため、各種対策の実施によりお客さまと従業員の安全・安心を確保しながら、事業を継続しています。



### 主な事例

東急電鉄 東急バス	・車両、駅設備における抗ウイルス・抗菌加工 ・駅構内トイレ洗面非接触、自動水栓化 ・終車時刻繰り上げ要請への対応
東急百貨店 東急ストア	・レジ前への飛沫防止板の設置 ・間隔を空けた並び位置の明示
東急 ホテルズ	・帰国者の待機宿泊施設、軽症者・無症状感染者の宿泊療養施設として国・自治体に店舗を提供
東急病院	・地域住民・医療従事者、および当社グループ従業員へのワクチン接種の実施
本社部門	・リモートワーク推進
共通	・消毒液の設置 ・従業員の体調管理、マスク着用 ・施設内の換気徹底

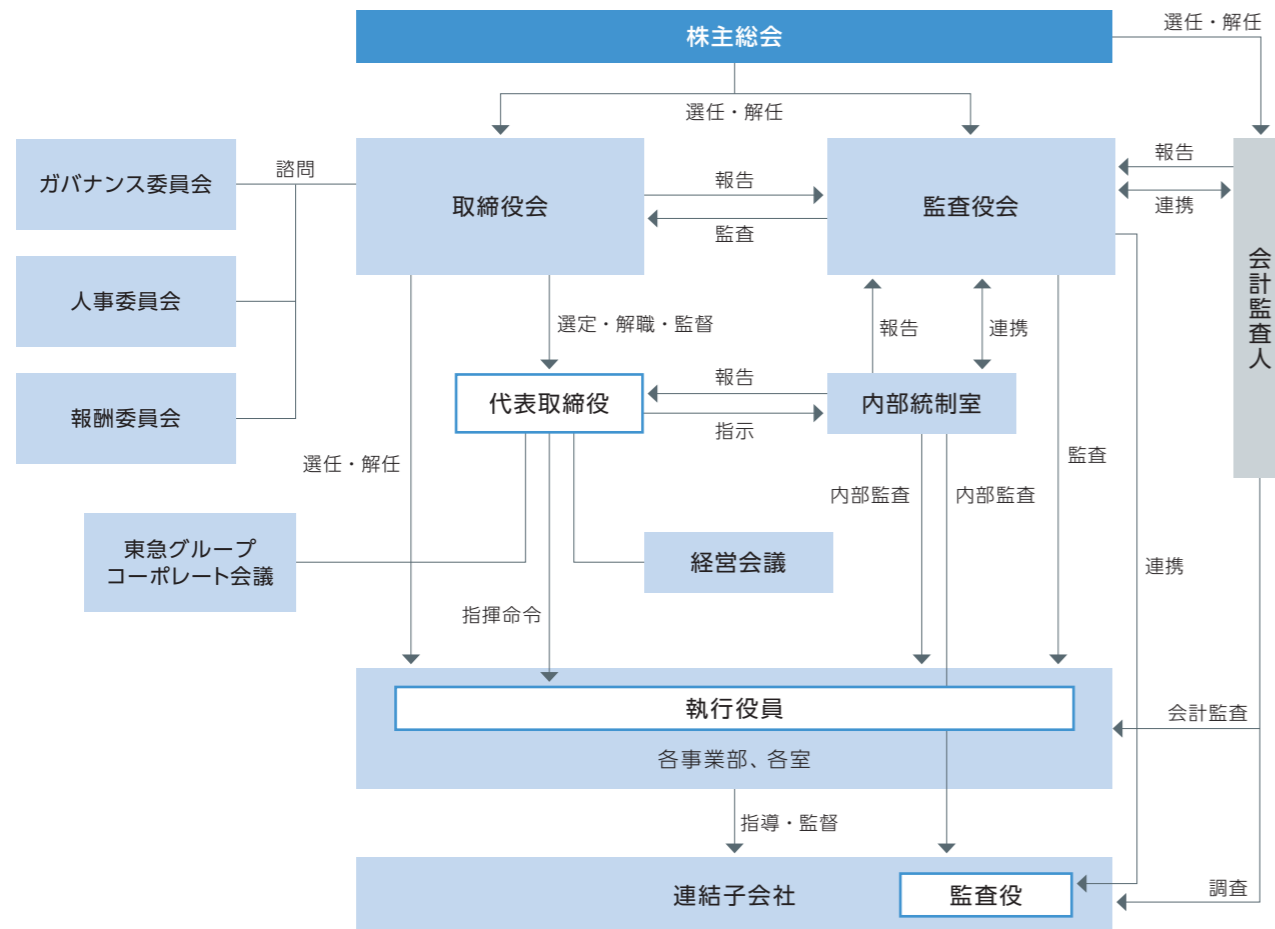
# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの概要

社会の変化を的確にとらえ、多角的な視点による経営を実現するため、2018年にサステナブル重要テーマ（マテリアリティ）を定め、「企業統治・コンプライアンス」についても重要テーマの一つとして明確に位置付けています。加えて、社会やグローバルな経営環境に適合した最良のコーポレート・ガバナンスを実現することを目的としており、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」を制定しています。今後も社会の基盤を担う責任ある企業として、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営の公正性・透明性を確保するとともに、ステークホルダーに対する説明責任を十分に果たしていきます。

また、取締役会を経営および監督の最高機関と位置付け、法令・定款および取締役会規程の定めによる会社の経営方針および業務執行上の重要事項を決議するとともに、取締役の職務執行を監督しています。加えて、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にするため、執行役員制度を採用するとともに、監査役会設置会社であることから、取締役、執行役員による業務執行を監査役・監査役が監査しています。

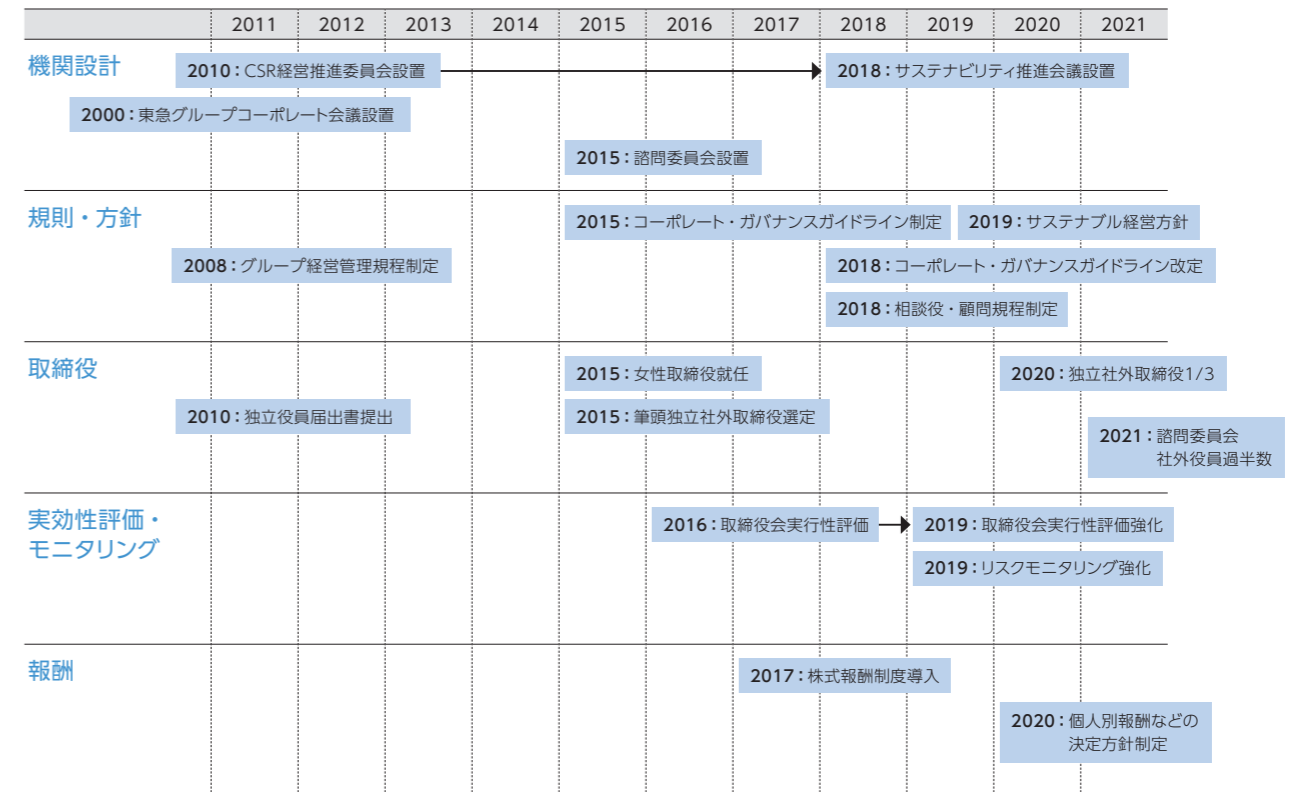
PDF コーポレート・ガバナンスガイドライン  
<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/pdf/governance-g.pdf>  
 コーポレート・ガバナンス報告書  
<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/pdf/governance-r.pdf>



## コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

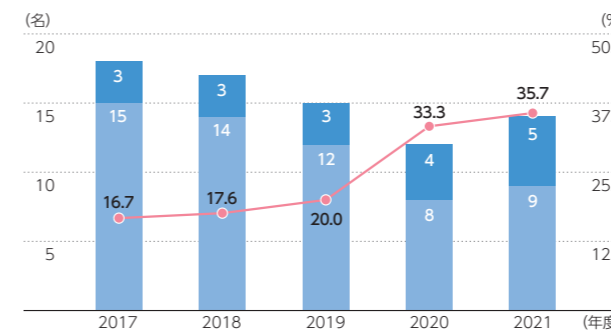
持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンス強化は重要な取り組み課題であり、継続的な強化を進めてきました。2020年度は、サステナブル経営の方針や取締役の

個人別報酬などの決定に関する方針の制定、取締役会の構成の見直しを実施しました。

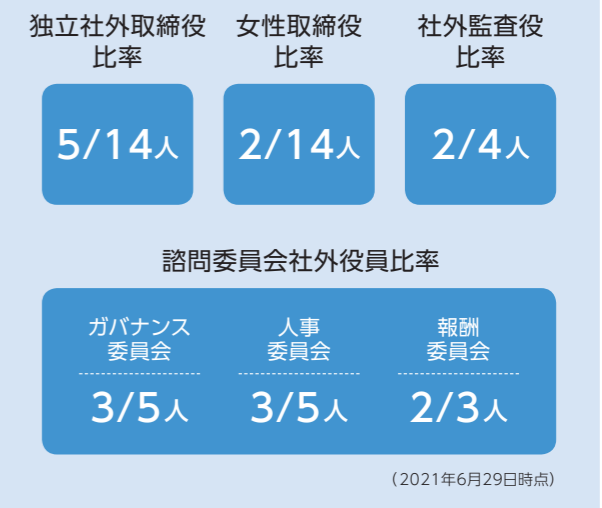


## 役員の構成ハイライト

### ▶ 取締役会の構成 (推移)



当社は継続的に取締役会構成の見直しを進めており、直近での独立社外取締役比率は5/14となっています。



## 役員

(2021年6月29日時点)

### 取締役



**野本 弘文**  
代表取締役会長

1971年入社/イツツ・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**  
代表取締役社長  
社長執行役員

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月より現職



**巴 政雄**  
代表取締役  
副社長執行役員

1976年入社/財務戦略室長、人材戦略室長などを経て、2017年4月より現職



**星野 俊幸**  
取締役  
専務執行役員

1980年入社/開発事業本部事業統括部長、経営統括室長、国際事業部長などを経て、2017年4月より現職  
(ホスピタリティ事業ユニット、国際戦略室 管掌)



**島田 邦雄** 独立役員  
取締役

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)ツグミ社外取締役  
2013年11月 ヒューリックリート投資法人監督役員、現在に至る  
2018年 6月 (株)ツグ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



**清水 博** 独立役員  
取締役

2012年 3月 日本生命保険相互会社常務執行役員  
2013年 7月 当社取締役常務執行役員  
2014年 7月 当社常務執行役員  
2016年 3月 当社専務執行役員  
2016年 7月 当社取締役専務執行役員  
2018年 4月 当社代表取締役社長、現在に至る  
2021年 6月 当社取締役、現在に至る



**藤原 裕久**  
取締役  
常務執行役員

1983年入社/東急ファシリティサービス(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、2018年4月より現職  
(リテール事業ユニット、財務戦略室 管掌)



**高橋 俊之**  
取締役  
常務執行役員

1982年入社/国際事業部長、東急ファシリティサービス(株)代表取締役社長、当社都市創造本部長などを経て、2020年4月より現職  
(開発事業ユニット 管掌)



**濱名 節**  
取締役  
常務執行役員

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、人材戦略室、東急病院 管掌)



**金指 潔**  
取締役

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 東急不動産ホールディングス(株)代表取締役会長  
2020年 4月 東急不動産ホールディングス(株)取締役会長、現在に至る

### 監査役



**島本 武彦**  
常勤監査役

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

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 当社取締役執行役員  
2012年 4月 当社執行役員、当社生活サービス事業本部長  
2014年 4月 (株)東急エージェンシー執行役員  
2014年 6月 当社常務取締役執行役員  
2016年 6月 当社監査役、現在に至る



**石原 邦夫** 独立役員  
監査役

1998年 6月 東京海上火災保険(株)常務取締役  
2000年 6月 当社専務取締役  
2001年 6月 当社取締役社長  
2002年 4月 (株)ミレ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  
2007年 6月 当社取締役会長  
2012年 6月 当社監査役、現在に至る  
2013年 6月 東京海上日動火災保険(株)相談役、現在に至る



**露木 繁夫** 独立役員  
監査役

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 当社取締役常務執行役員  
2014年 4月 当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 当社代表取締役副社長執行役員  
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、現在に至る



**渡邊 功**  
取締役  
調査役

1979年4月入社/都市生活創造本部長、専務執行役員などを経て、2019年9月より東急電鉄(株)代表取締役社長、社長執行役員、現在に至る/2021年6月当社取締役、現在に至る



**小長 啓一** 独立役員  
取締役  
筆頭独立社外取締役

1984年 6月 通商産業事務次官  
1989年 3月 アラビア石油(株)取締役副社長  
1991年 3月 当社取締役社長  
2003年 1月 AOCホールディングス(株)取締役社長  
2004年 6月 同社相談役  
2005年 7月 財団法人経済産業調査会(現一般財団法人経済産業調査会)会長  
2007年 6月 AOCホールディングス(株)取締役相談役  
2008年 6月 当社専務執行役員、現在に至る  
2013年 6月 一般財団法人産業人材研修センター理事長、現在に至る



**蟹瀬 令子** 独立役員  
取締役

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  
1999年 6月 (株)イオンフォレスト(ザ・ポディショップ)代表取締役社長  
2001年 1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、現在に至る  
2004年 5月 同協会情報委員会委員長、現在に至る  
2007年 2月 レナ・ジャポン・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、現在に至る  
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  
(株)FOOD&LIFE COMPANIES社外取締役、現在に至る



**宮崎 緑** 独立役員  
取締役

1988年 4月 東京工業大学社会学部非常勤講師  
2000年 4月 千葉商科大学政策情報学部助教授  
2001年 4月 奄美パーク館長・田舎村記念美術館館長、現在に至る  
2001年 6月 ソニー教育財団理事、現在に至る  
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

### 執行役員

(2021年6月29日時点)

当社では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とした執行役員制度を2005年4月から導入しています。取締役を兼務しない執行役員は次の通りです。

専務執行役員	<b>市来 利之</b>	交通インフラ事業ユニット、 新宿プロジェクト企画開発室 管掌
常務執行役員	<b>堀江 正博</b>	ビル運用事業ユニット 管掌
執行役員	<b>但馬 英俊</b>	社長室 管掌
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
執行役員	<b>福田 誠一</b>	交通インフラ事業部長

執行役員	<b>岩井 卓也</b>	都市開発事業部長
執行役員	<b>金井 美恵</b>	沿線生活創造事業部長
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>芦沢 俊文</b>	人材戦略室長
執行役員	<b>戸田 匡介</b>	財務戦略室長



## 役員の専門性と多様性・取締役会の実効性評価

### 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に選任しています。

### 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)										
	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)	IT・デジタルテクノロジー
代表取締役会長 野本 弘文		●	●		●						●
代表取締役社長 高橋 和夫	●				●			●		●	
代表取締役 巴 政雄					●	●	●	●			
取締役 星野 俊幸				●	●				●		
取締役 藤原 裕久					●	●			●		●
取締役 高橋 俊之		●			●				●		
取締役 瀧名 節		●	●		●			●			
取締役 金指 潔		●			●					●	
取締役 渡邊 功	●	●	●		●						
取締役 小長 啓一 <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 島田 邦雄 <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 石原 邦夫 <small>独立役員</small>					●	●	●				●
監査役 露木 繁夫 <small>独立役員</small>					●	●	●		●		

### 取締役会の実効性評価

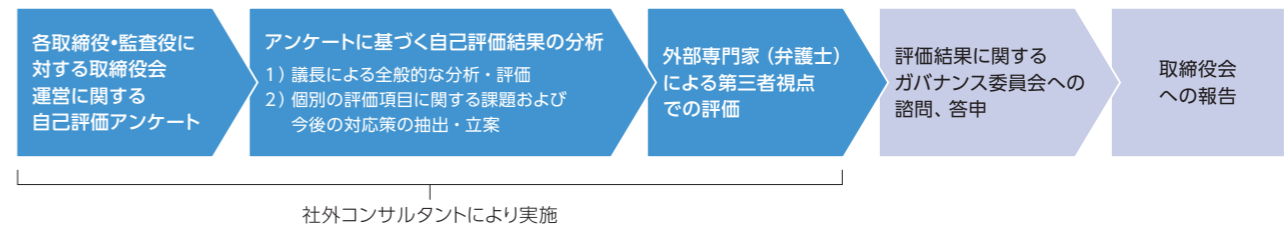
#### 評価の方法

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などを実施し、その分析・評価結果について、外部専門家（弁護士）による第三者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。なお実施にあたっては、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実施しています。

#### 主な評価項目

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



### 2019年度評価を踏まえた2020年度の取り組み内容

2019年度評価結果 (課題)	2020年度取り組み内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企業理念の実現、企業価値向上に向けた戦略への貢献</li> <li>・各事業の戦略、戦略遂行上のリスクに関するさらなる情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業モニタリング議案の報告</li> <li>・事業実施議案における戦略や実施意義の説明</li> <li>・子会社の事業構造改革の報告</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 適切なガバナンス体制の構築、運用</li> <li>・取締役会における人事・報酬について、いっそうの客観性・透明性を高めるべく当社の事業上の特性等を踏まえたあり方を検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役報酬の決定方針を上程</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 業務執行の監督</li> <li>・事業のスピード向上と管理のバランスの最適化を図るべく、グループ各社の事業特性を踏まえたグループガバナンスの高度化</li> <li>・デジタル変革が及ぼす事業への影響等についての情報提供</li> <li>・株主等との対話を通じて把握した外部の意見等についての適切な情報提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東急電鉄による安全・安定輸送に対する取り組みの報告</li> <li>・不祥事・事故等の報告 (回数が増)</li> <li>・デジタルマーケティング等を目的とする合併会社設立の報告</li> <li>・沿線型MaaS実証実験の報告</li> <li>・中間株式状況およびIR活動の報告</li> </ul>

### 2020年度評価の結果

取締役会の実効性に係る評価は、概ね肯定的にとらえられており、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す意識が取締役会において共有できているとともに、社

外役員の意見が適切に反映される体制構築・風土醸成が進んでいることが確認されました。一方でいっそうの高度化を検討すべき事項として抽出された課題に取り組むべきであることが示されました。

2020年度評価結果 (課題)
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企業理念の実現、企業価値向上に向けた戦略への貢献</li> <li>・コロナ禍による経営環境の大幅な変化を踏まえた、スピード感を持った対応と、戦略や事業ポートフォリオの見直しに関する議論の実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 適切なガバナンス体制の構築、運用</li> <li>・取締役会における人事・報酬に関する、継続的な透明性の担保</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 業務執行の監督</li> <li>・デジタル技術による環境の変化を踏まえた戦略についての議論と取り組み</li> <li>・リスクに関する、事業の多様性を踏まえた議論の深化</li> </ul>

## 取締役会審議実績・諮問委員会・経営人材育成・報酬

### 取締役会における主な審議実績

2020年度の実績は下記の通りです。取締役会では付議事項・報告事項に加え、社会や当社

を取り巻く環境の変化に合わせた内容についても適宜報告するなどして、幅広い内容について議論を行っています。

	主な決議事項および報告事項など		
第1四半期	◆ 市街地再開発事業の事業協力者公募 ◆ 新型コロナウイルス感染症への対応 ◆ 政策保有株式の保有意義の検証	◆ コーポレート・ガバナンス報告書 ◆ 内部統制に関する事項	◆ 取締役会の実効性評価 ◆ 業務適正の体制整備
第2四半期	◆ 空港運営事業に関する事項 ◆ 取締役会決議事項・報告事項の進捗 ◆ 市街地再開発事業における不動産賃貸事業の実施	◆ 子会社への融資 ◆ 低炭素・循環型社会、TCFDへの対応	◆ 監査役監査計画 ◆ ESG債の発行
第3四半期	◆ 次期中期経営計画の策定方針 ◆ 一部事業の子会社への移管 ◆ 鉄道事業の安全・安定輸送に関する取り組み	◆ 子会社の事業構造改革 ◆ 交通インフラ事業の実証実験	◆ 海外事業における取り組み状況 ◆ 開発事業の事業計画変更
第4四半期	◆ 生活創造事業における新規事業実施 ◆ 子会社の増資新株引受 ◆ 取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針	◆ 連結経営上のリスクへの対応 ◆ 機関投資家の意見書への対応	◆ 業務組織の改正 ◆ 社債の募集

### 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

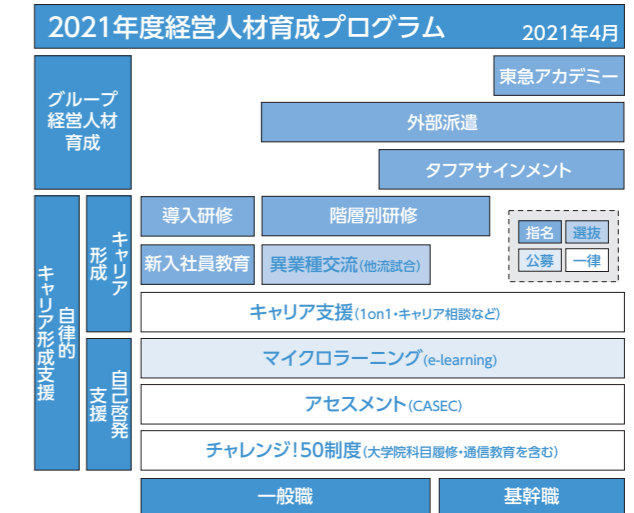
	ガバナンス委員会	人事委員会	報酬委員会
構成員 (2021年6月29日～)	◎島田 邦雄 (独立社外取締役) 小長 啓一 (筆頭独立社外取締役) 石原 邦夫 (独立社外監査役) 野本 弘文 (代表取締役会長) 高橋 和夫 (代表取締役社長)	◎小長 啓一 (筆頭独立社外取締役) 蟹瀬 令子 (独立社外取締役) 島田 邦雄 (独立社外取締役) 野本 弘文 (代表取締役会長) 高橋 和夫 (代表取締役社長)	◎小長 啓一 (筆頭独立社外取締役) 島田 邦雄 (独立社外取締役) 野本 弘文 (代表取締役会長)
役割	コーポレート・ガバナンスに関する事項全般を審議	取締役候補者の選定、代表取締役の選定・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 (2020年度)	3回	5回	3回
出席率 (2020年度)	100%	100%	100%
主な審議内容	政策保有株式に関する保有意義の検証、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	代表取締役の選定、取締役候補者の選定、取締役の業務分担・執行役員の管掌の変更、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	取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針、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

### 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、株主の皆さま、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、取締役会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。

- ①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

- ②外部主催の各研修プログラムへの派遣
- ③グループ各社役員への計画的な配置による業務（タフ）アサインメント



### 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、従来、報酬委員会にて決定しておりましたが、報酬委員会に諮問の上、2021年2月24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及び構成割合

とします。

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及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。

### ▶ 取締役および監査役の報酬の総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(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)	386 (36)	164 (36)	183 (—)	38 (—)	16 (5)
監査役(うち社外監査役)	71 (18)	71 (18)	— (—)	— (—)	5 (3)

- (注) 1. 上記には、2020年6月26日開催の第151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4名、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)  
 5. 新型コロナウイルス感染症拡大等による業績への影響を勘案し、取締役会長、執行役員を兼務する取締役および常勤監査役については、2020年9月より(常勤監査役については2020年12月より)金銭報酬の月額10～20%を自主返納しており、上記の額は自主返納後の金額となります。

## 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街づくり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。

また、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表のようになっています。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。

### ▶ 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	・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・事故情報などの情報伝達プロセス ・グループにおける経営方針の決定	・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	・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	・グループ会社経営会議 ・人材戦略会議 など
③業務機能別管理	・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、BCP体制、人事施策 など	・東急グループサステナビリティ推進会議 ・連結CIO委員会 ・BCP委員会 ・連結人事委員会 など
④リスク管理	・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）	・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

### ▶ 上場子会社に対する考え方

当社グループは上場子会社1社を有しており、東急レクリエーションの議決権の50.3%を有しています。

当社は、渋谷戦略において、地域の発展に資するエリアマネジメント、リテール・ホテル・エンタメ機能の戦略的配置を進める「エンタテインメントシティ SHIBUYAのさらなる進化・深化」を掲げており、また、生活創造事業戦略においては、シネコン、劇場・ホールなどを顧客ニーズの多様化や生活スタイルの変化を先取りする事業メニュー・サービスの一つとしています。一方、東急レクリエーションは、当社の連結子会社となる以前より、多数の個人株主に支えられてきており、「歌舞伎町一丁目地区開発計画」などに取り組んでいます。このような中、東急レクリエーションを当社グループにおけるエンターテインメント戦略を担う連結子会社として、円滑かつ迅速な協力関係のもとで各種施策を推進していくことが必要であると考えています。

なお、ながの東急百貨店については、2021年6月1日付で当社の完全子会社としています。

グループ経営	・グループ経営を担う事業持株会社と事業経営を担う各子会社に機能別に再編するなど、持続的成長と企業価値向上のため、グループ経営体制の高度化に継続的に取り組む
上場子会社を有する意義	・個人株主意見の経営への反映 ・資金調達手段の多様性維持 ・株主優待を通じた安定的な顧客基盤の確保 ・社会的知名度および社会的信用度の維持
ガバナンス	・重要業務については、親会社会議体の審査を経る ・以下により、少数株主の利益に十分配慮する ✓自主的で機動的な経営を尊重することを、親子間で相互に確認し、独立性を確保する ✓子会社の独立役員が監督する

### ▶ 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から踏まえて、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。2020年度には上記検証を踏まえ、2銘柄を売却し、縮減を進めました。

議決権については、中長期的な株主価値の向上に資するか、当社の株式保有意義を損ねることがないかなどを個別に検証のうえ総合的に判断し、適切に行使しています。

## コンプライアンスの推進

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・新任職責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.49参照）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。

また不正・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、2020年度に受け付けた通報・相談件数は294件でした。

内部通報窓口の  
通報・相談件数（連結）

294件  
（2020年度）

コンプライアンス  
研修受講率（当社）

93.3%  
（過去3年間）

### ▶ 経営者向けサステナビリティセミナーにおける「ビジネスと人権」の啓発

当社グループでは、「業務の適正を確保するための体制に関する事項」の一環として、当社および連結各社の経営者を対象にしたサステナビリティセミナーを毎年開催しています。

2021年7月21日には、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の有馬利男代表理事を講師にお迎えし、「『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2025）（NAP）」について学びました。内容解説とともに、企業経営に求められる「ビジネスと人権」の理念および企業に人権尊重を求める意識に関する世界的な動向、当社グループの事業で留意するポイントや目指すべき方向性についてもご提示いただきました。



経営者向けサステナビリティセミナー  
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 有馬利男代表理事  
（オンライン併用にて開催）

## 対談 取締役会議長／代表取締役会長×社外取締役

# 『変革』を推進し、 持続的に成長する企業となるために 取締役会の果たす役割

2021年5月に公表した中期3か年経営計画を基に、事業環境変化への対応による収益復元と進化の実現に向け『変革』に取り組んでいます。その中で取締役会が果たす役割、また当社の課題や解決に向けた考え方などについて、当社の社外取締役の方々にお伺いしました。

※本対談は、新型コロナウイルス感染症対策のため、2021年7月21日にオンラインで実施しました。

### 取締役会の評価と課題

**野本** この1年間取締役会にご参加いただき、どのようにご評価されていますか。昨年は当社の取締役会について大変高い評価をいただきましたが、その一方で課題もあるとご指摘もいただきました。今年はいかがでしょうか。

**小長** 10年以上社外取締役を務めておりますが、年々若返りが進んでいますね。議論も活発となり組織全体が活性化している印象を受けます。この1年で特に印象に残ったのは、東急ホテルズへの取り組みの変化です。ホテル施設の稼働が半減、宴会数が激減した中で緊急融資や合理化が必然である中、昨年私の方からは繰り返し発想やアプローチを転換し、リスクをチャンスに変えるべき旨のご提案をさせていただきました。それに対して機敏に対応いただき、また人事体制の強化、新しい商品づくり、エンタメ事業との連携といったいろいろな新機軸を打ち出すなど、構造改革が進捗していると感じます。また、2021年度を始期とする中期3か年経営計画の策定時にあたり、不透明な状況が故に、まずは足元の対応に力点を置く必要性を提言し、着実に足元の立て直しを進めていただいています。

**蟹瀬** 社外取締役として感じるのは、取締役の皆様が外からの意見を聞く耳を持っていらっしゃるということ。そして

着実に取り組んでいく力強さを持ち合わせていることです。「安全・安心」はそうした心の内から生まれるのだ、といつも敬服しています。そうした中で、東急百貨店事業においては当社の変革スピードが課題であると感じました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける前から、百貨店事業のビジネスモデルを変えるべきであることは提案していましたが、なかなか具体的な動きにつながらず、結局新型コロナウイルス感染症拡大が後押しをした結果になりました。百貨店に関しては歴史があるだけに変革するのは難しいとは推測しますが、鉄道や「まちづくり」を手本として、デジタルの活用や創造力、あるいはそれを超えた取り組みによる迅速な変革が必要です。

**野本** 新任のお二方はいかがでしょうか。新鮮な目で当社へのご意見をお聞かせください。

**島田** 持株会社と事業会社との関係性はどの企業グループにとっても悩ましいものです。持株会社の役員が事業子会社の役員を兼務する一体経営が効率的であるという考え方がある一方、事業会社の独立性を尊重すべきであるとの考え方もあります。当社グループは近年では鉄道事業の子会社化や、不動産管理事業の子会社への移管を行っており、今後事業会社とどのような関係性を構築するのが課題です。



**清水** 私自身は生命保険という超長期の事業の経営にかかわるという点で、同じような立場にあります。一番難しいのは、超長期のビジョンを掲げながら短期的な経済変動、コロナ、災害、金融環境の変化といった状況変化に合わせて調整をすることです。当社のように長期経営構想を見据えつつ、いかに短期業績を立て直すかは極めて難しく、かつ重要です。双方の実現に向けて、サステナビリティ、SDGs、リスク管理も含め体系的に検討していくことが必要です。

### 企業価値向上に向けて、 取締役会の果たす役割とは

**野本** 私たちの社会的役割について、どのようにお考えでしょうか。また今後、社会的役割も含めた企業価値向上に取り組むうえで、取締役会がどのように機能していくかについて、お考えをお聞かせください。

**清水** 当社グループの社会的役割について感じるのは、鉄道や不動産、リテール、ホテルなど生活に深く関わる事業の集合体だということです。個人や企業で働く人の快適さや楽しさを実現するという意味では、QOLやウェルビーイングなど、財務指標では測れない幸福度のような社会価値を向上し続けると同時に、「まちづくり」を実際に手掛けるという意味においては経済価値や収益性も重要です。取締役会としては、社会価値と経済価値の向上を同時に実現する方向性を探ることが必要かと思います。

**宮崎** 論理的思考には、演繹型と帰納型の2つの方向性がありますが、当社の場合、この2つのバランスがうまくとれていると感じます。南町田グランベリーパークの「まちづくり」を例にとると、店舗一つひとつに対する非常に深いこだわりや精神性、哲学といった下から考え方を積み上げる方向性と、当社の根源的な価値基準である「美しさ」の中身をどう具現化するかを考える方向性。この双方からの矢印がうまく混

ざり合って目指す方向性に向けた結果、あのような街ができました。当社は生活文化をデザインしつくり出していく使命がある企業です。つくったものがすぐ陳腐化する時代において、単にスピード重視ではなく、どこを見据えるか、時代を追いかけるのではなく待ち構えた戦略をどうとるか、取締役会の立場から客観的・多面的な視点で見たいと思います。



社外取締役による現場視察 (南町田グランベリーパーク)

島田 企業は社会のニーズに添えていけば存続し、添えられなくなると淘汰されます。しかし社会のインフラを担っている企業は簡単に淘汰されませんし、社会的責任から市場から退場するわけにもいきません。そう考えると当社グループは意識して改革していかなないと、どうしても保守的な考え方に陥りがちになるのではないかと危惧します。取締役会の役割としては、そうしたときにあまり保守的にならないよう、客観的な視点が必要となります。社外取締役としてその後押しをする、あるいは一線を越えそうときにはブレーキをかける存在でありたいと考えます。

### 今後の当社に対する要望と提案

野本 渋谷駅周辺の開発にあたり、東急百貨店では東横店の閉店、そして本店所在地の再開発を決定するに至りました。本店土地には、ラグジュアリー施設の創設など、百貨店の改革に関してはすでに思い切った提案が出されています。当社各セグメントの事業を組み合わせることで付加価値を上げるという手法については、グループの経営体制を常に見直しながらやっていく必要があります。そうした改革を進めていくためのシビアなご意見もいただきたいと思います。

蟹瀬 人材について2つ提案があります。一つは、当社が女性人材活用のリーダー的な存在となり、女性が働きたい

企業のナンバーワンになっていただきたいということです。私は社外取締役6年目を迎える中で、女性社員の方々と数カ月間に1回、ミーティングをさせていただいています。そこで感じるのは、管理職、特に役員候補の方々の能力の高さと問題意識の強さです。もう一つは、世の中が変化しつつあるときはその変化に対応できる柔軟性と創造性、決断力を備えた次期経営陣の育成が、今当社に課せられている大きな課題と考えています。



社外取締役による現場視察 (長津田電車で、車掌区)

宮崎 今までは生活文化といえば衣食住、すなわち地に足がついたリアルな部分を中心でしたが、今後はデジタルにどんどん重点が移っていきます。若者の行動を見ると、サイバー空間の中の自分が本物で、現実の自分が付属品とさえ思われる場面があります。当社が新常态における生活を考える際には、そうした感性を研ぎ澄ませると同時に、生活・文化・教育などいろいろな要素が絡み合う物語がつくり出す「美しい時代」を見据え、その方向に世の中が向かうんだ、という決意を持って臨む必要があると考えています。

島田 これまで当社は、鉄道から始まり沿線の人たちのニーズに添えているいろいろな事業に取り組むうちに事業範囲を広げて企業価値向上に結び付けてきました。最近では、新型コロナウイルスの影響によるリモートワークや在宅勤務の拡大に伴い、新たなニーズが生まれています。これからも沿線の皆様から迅速にニーズを拾い上げて、それに対応したサービスを提供すると同時に、未来を先読みして新たなサービスを提案することが当社には求められていると思います。

清水 一貫して一つひとつの事業の変革を絶えず進めていることを強く感じます。変革と長期ビジョンを同時に進めなければいけない立場にあるわけです。経営陣のリーダーシップの

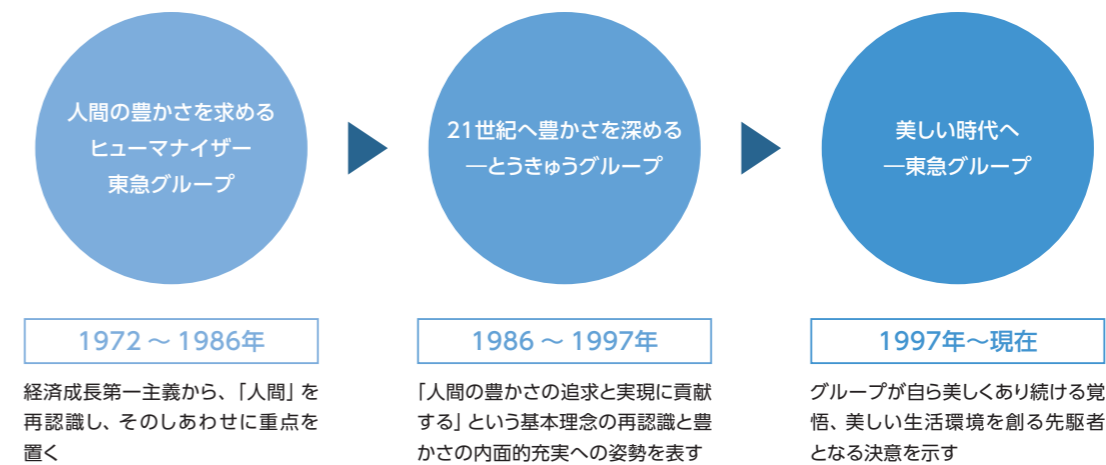
もと、社員一丸となって進めることができれば、よりいっそう強い企業グループになると信じます。当社グループとしての成長ストーリーを全員でつくり出し、共有する状態になれば素晴らしい企業グループになるのだらうと思います。

### 「美しい時代へ」を実現する企業となるために

野本 当社は来年100周年を迎えますが、これまで一貫して安心と快適さを追求してきました。創業50年の1972年に、「人間の豊かさを求めるヒューマナイザー東急グループ」というグループスローガンを初めてつくりました。そして一億総中流と言われたころ、豊かさを深めることに対して関連する事業を手掛けてきました。1997年には、現在の「SDGs」「令和」の考え方も通ずる「美しい時代へ」というグループスローガンを掲げました。「美しい時代へ」の実現に向かい、信頼され続ける企業に必要なとされるのはどのようなことでしょうか。

小長 重要なテーマの一つは2050年のカーボンニュートラルです。日本政府は、2030年に2013年比で46%、CO<sub>2</sub>を削減することを表明しました。当社も2050年にCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロとすることを目標としましたが、その大きな目標に向かって具体的に努力していかなければいけません。2点目は、デジタル化です。外部の専門家の意見を聴取する枠組みをつくり、長期的展望を踏まえて積極的に取り組んでいくことが必要です。

#### ▶グループスローガンの変遷



清水 カーボンニュートラルの変革は社員一人ひとりが意識を持って取り組まなければならないことです。結束力を強化していく企業グループであっていただきたいと思います。

宮崎 約100年の東急の歴史の中にいらした方々の強力な人間としての魅力が、会社の魅力を作ってきたのだと思います。これから先を考えてみると、一人ひとりの社員の魅力が当社の魅力を創るのだと思います。いかに「カッコいい」生き方をするか、ということの集積が美しい時代を創るのでしょう。例えば20世紀にはマイカーでドライブするのがカッコよかったわけですが、現在は、脱炭素、環境問題への取り組みから、車を持たずに公共交通機関を使う、さらにコロナ禍も相まって移動自体を控えたコミュニケーションへと変わってきています。このように、「カッコいい」の中身が世代や時代によって違うように、ビッグデータを解析してさまざまな戦略を立てていくときのデータの読み方一つで見える現実が変わってきます。そこでのセンスが問われるということです。当社の社員一人ひとりが「東急人」というプライドと格好良さをもって存在感を放つことが、組織として魅力を持つのだと思います。

野本 まさにサステナブルな人づくりにつながっていくのですね。「まちづくり」だけでなく、「企業づくり」「人づくり」という3つのサステナビリティを突き進めていくことがこれから大事になってくるのだと感じました。今後も社外取締役の皆さまからの、活発なご意見・ご指摘が、私たちに新たな視点を与え、企業価値の向上を推し進めるものと確信しています。ありがとうございました。

# 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

## 2020年度概況

### ▶ 業績概要

	(単位：億円)		
	2020年度	2019年度	増減
営業収益	9,359	11,642	△ 2,283 (△ 19.6%)
営業利益	△ 316	687	△ 1,004 (-)
営業外収益	182	163	+ 18 (+ 11.3%)
営業外費用	134	142	△ 8 (△ 5.8%)
経常利益	△ 268	709	△ 977 (-)
特別利益	194	119	+ 75 (+ 62.8%)
特別損失	483	171	+ 312 (+ 182.5%)
税金等調整前 当期純利益	△ 557	657	△ 1,214 (-)
当期純利益	△ 582	439	△ 1,022 (-)
親会社株主に 帰属する当期純利益	△ 562	423	△ 986 (-)
包括利益	△ 450	351	△ 802 (-)
東急EBITDA	747	1,765	△ 1,018 (△ 57.7%)

### ▶ セグメント別業績概要

	(単位：億円)		
	2020年度	2019年度	増減
営業収益 合計	9,359	11,642	△ 2,283 (△ 19.6%)
営業利益 合計	△ 316	687	△ 1,004 (-)
交通			
営業収益	1,519	2,136	△ 616 (△ 28.9%)
営業利益	△ 260	270	△ 530 (-)
不動産			
営業収益	1,976	2,101	△ 125 (△ 6.0%)
営業利益	289	290	△ 0 (△ 0.1%)
生活サービス			
生活サービス計	6,035	7,079	△ 1,043 (△ 14.7%)
リテール	4,132	4,826	△ 694 (△ 14.4%)
ICT・メディア	1,903	2,253	△ 349 (△ 15.5%)
生活サービス計	△ 38	134	△ 172 (-)
リテール	△ 38	42	△ 81 (-)
ICT・メディア	△ 0	91	△ 91 (-)
ホテル・リゾート			
営業収益	378	961	△ 582 (△ 60.6%)
営業利益	△ 312	△ 14	△ 297 (-)
消去等			
営業収益	△ 551	△ 637	+ 85
営業利益	4	8	△ 3

### ▶ 新型コロナウイルス感染拡大の主な影響

東急電鉄 輸送人員 対2018年度比 △32.2%  
東急バス 輸送人員 対2018年度比 △29.7%

東急ホテルズ 稼働率 対2018年度比 △52.1p  
東急百貨店 売上高(既存店) 対2019年度比(1月決算) △25.3%

### ○業績概要

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた当期は、営業収益は9,359億円、全セグメントで減収となり、合計では前期比19.6%の減少となりました。営業損失は316億円(前年同期は687億円の営業利益)、営業収益の大幅な減収を受けて固定費の圧縮に努めたほか、緊急的な措置として営業費用の徹底的な削減に取り組みましたが、減収の影響が大きく前期比で大幅な減益となりました。セグメント別では、外出自粛やテレワーク等の影響を受けた交通セグメント、インバウンド需要の消失の影響を受けたホテル・リゾートセグメントを中心に前期から大きく減収減益となりましたが、不動産セグメントについては、当社不動産販売業における物件売却や費用削減等により営業利益は概ね前期並みとなりました。新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業を中心に減損損失268億円の計上等があり、親会社株主に帰属する当期純損失は562億円(前年同期は423億円の親会社株主に帰属する当期純利益)となりました。

### ▶ 財政状態

	(単位：億円)		
	2020年度	2019年度	対前年
総資産	24,760	25,371	△ 611
有利子負債	11,821	11,510	311
純資産	7,525	8,096	△ 570
自己資本	7,023	7,570	△ 546
自己資本比率	28.4%	29.8%	△1.4p
D/Eレシオ(倍)	1.7	1.5	+0.2p

### ▶ キャッシュフロー

	(単位：億円)		
	2020年度 実績	2019年度 実績	増減
営業活動キャッシュ・フロー	858	1,553	△ 694
投資活動キャッシュ・フロー	△ 1,151	△ 1,906	+ 754
うち、設備投資	△ 1,132	△ 2,002	+ 870
うち、工事負担金等受入額	83	125	△ 41
フリーキャッシュ・フロー	△ 293	△ 353	+ 60
財務活動キャッシュ・フロー	171	596	△ 424
うち、有利子負債純増減	311	843	△ 531
うち、配当金支払等	△ 127	△ 235	+ 107
現金及び現金同等物の期末残高	452	575	△ 122

### ▶ 主要指標

	(単位：億円)		
	2020年度	2019年度	増減
東急EBITDA	747	1,765	△ 1,018
営業利益	△ 316	687	△ 1,004
有利子負債/東急EBITDA(倍)	15.8	6.5	+ 9.3

## 設備の新設計画

### ○2021年度 東急電鉄(株)鉄軌道事業設備投資計画

投資予定金額：435億円  
主な投資内容：  
田園都市線新型車両「2020系」9編成(90両)導入、法面補強による土砂災害対策、列車運行管理システムの更新、東急新横浜線開業に向けた各種工事(2022年度使用開始予定)

### ○その他の計画

- 歌舞伎町一丁目地区開発計画  
投資予定金額：総額750億円  
(うち既支払額：73億円)  
完了予定：2022年度
- 渋谷二丁目17地区第一種市街地再開発事業  
投資予定金額：総額86億3800万円  
(うち既支払額：4億2100万円)  
完了予定：2024年5月

### ○財政状態

当期末の総資産は、受取手形及び売掛金の減少等により2兆4,760億円(前期末比611億円減)となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純損失の計上等により7,525億円(前期末比570億円減)となりました。なお、自己資本比率は28.4%(前期末比1.4ポイント減)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858億円の入金で、税金等調整前当期純損失を計上したこと等により前期と比べて694億円減少しました。投資活動によるキャッシュ・フローは1,151億円の支出で、固定資産の取得による支出が減少したこと等により前期と比べて754億円減少しました。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、171億円の収入となりました。以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は452億円となり、前期と比べて122億円減少しました。

### ○主要指標

事業環境の悪化に伴い、営業利益及び東急EBITDAは大幅に減少しましたが、営業費用及び設備投資の緊急的な削減を実施し、資金の確保を図ることにより有利子負債は前期末と概ね同水準を維持し、財務健全性の確保に努めました。

# 財務・非財務ハイライト

WEB 詳細な非財務データは、下記をご参照ください。

・環境データ集：<https://tokyu.disclosure.site/ja/119/> ・人材に関するデータ：<https://tokyu.disclosure.site/ja/133/>

## ▶ 11カ年財務データ

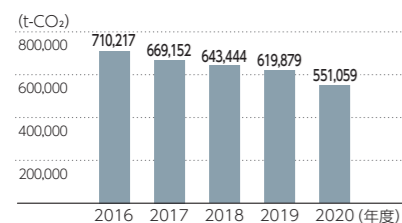
(単位：百万円)

	142期 2010年度	143期 2011年度	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
<b>業績</b>											
営業収益(百万円)	1,152,125	1,094,209	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
営業利益(百万円)	57,119	55,032	55,742	62,190	71,514	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△ 31,658
経常利益(百万円)	52,873	54,068	56,279	62,618	66,619	70,038	76,449	83,746	81,907	70,925	△ 26,824
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	40,051	35,922	43,075	56,498	41,051	55,248	67,289	70,095	57,824	42,386	△ 56,229
<b>収益性指標</b>											
東急EBITDA(百万円)*1	138,406	147,603	149,624	148,803	151,549	163,655	174,312	174,965	176,693	176,584	74,742
東急EBITDAマージン(%)*2	12.0	13.5	14.0	13.7	14.2	15.0	15.6	15.4	15.3	15.2	8.0
ROA(総資産経常利益率)(%)*3	2.7	2.7	2.9	3.1	3.3	3.4	3.6	3.8	3.5	2.9	△ 1.1
ROE(自己資本当期純利益率)(%)*4	10.3	8.6	9.5	11.4	7.7	9.8	11.2	10.6	8.0	5.6	△ 7.7
<b>安全性指標</b>											
有利子負債/東急EBITDA倍率(倍)*5	—	—	—	—	—	5.7	5.5	5.5	6.0	6.5	15.8
D/Eレシオ(有利子負債比率)(倍)*6	2.6	2.4	2.1	1.9	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4	1.5	1.7
自己資本比率(%)	20.6	21.7	24.2	25.3	27.5	27.6	29.2	30.8	30.9	29.8	28.4
<b>バランスシート関連指標</b>											
純資産(百万円)	416,565	441,920	499,545	537,711	579,596	623,297	678,382	747,049	796,164	809,614	752,538
自己資本(百万円)	402,843	431,043	476,174	511,789	551,332	576,873	628,308	696,526	745,233	757,003	702,355
総資産(百万円)	1,955,077	1,984,591	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
<b>キャッシュ・フロー関連指標</b>											
有利子負債残高(百万円)	1,041,345	1,036,015	999,567	990,038	911,446	937,467	964,397	969,794	1,066,422	1,151,010	1,182,195
フリーキャッシュ・フロー(百万円)*7	263	18,542	31,804	50,573	88,729	8,009	△5,954	7,179	△86,662	△35,338	△ 29,305
設備投資額(百万円)	142,953	132,028	128,737	140,231	93,556	157,252	145,398	181,265	239,945	205,290	106,385
減価償却費(百万円)	71,491	72,788	74,916	72,762	70,041	72,391	76,986	74,901	78,613	85,448	88,308
<b>投資関連指標</b>											
1株当たり配当金(円)*8	6.50	6.50	7.00	7.50	8.00	8.50	9.00	19.00	20.00	23.00	15.00
EPS(1株当たり当期純利益)(円)*9	32.05	28.68	34.33	44.96	32.88	44.81	55.01	115.42	95.14	69.88	△ 93.08
配当性向(%)	20.3	22.7	20.4	16.7	24.3	19.0	16.4	16.5	21.0	32.9	—
総還元性向(%)	20.3	22.7	20.4	16.7	48.7	37.1	31.2	16.5	21.0	56.5	—
<b>(参考) 期末従業員数</b>											
合計(人)	23,698	23,104	21,172	21,370	21,499	22,331	22,780	22,985	23,637	24,464	24,655

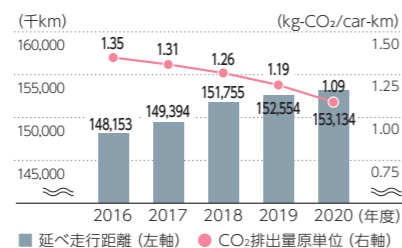
\*1 東急EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費+受取利息配当金+持分法投資損益 2014年度以前は東急EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費 \*2 東急EBITDAマージン=東急EBITDA÷売上高 \*3 ROA=経常利益÷総資産(期中平均)×100 \*4 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期中平均)×100

\*5 有利子負債/東急EBITDA倍率=有利子負債(期末)÷東急EBITDA \*6 D/Eレシオ=有利子負債(期末)÷自己資本(期末) \*7 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 \*8 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 \*9 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)

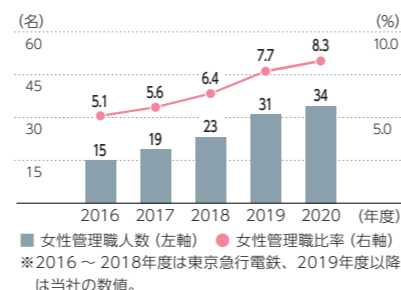
## ▶ CO<sub>2</sub>排出量の推移



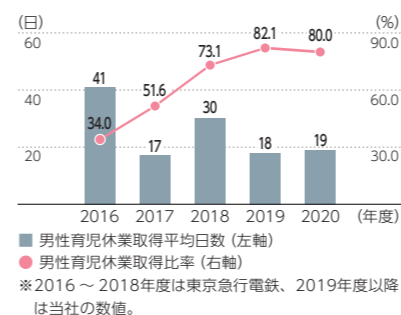
## ▶ 鉄道事業(東急線)の走行距離とCO<sub>2</sub>排出量原単位



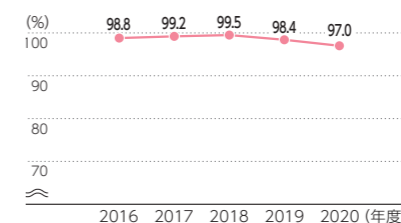
## ▶ 女性管理職人数/比率



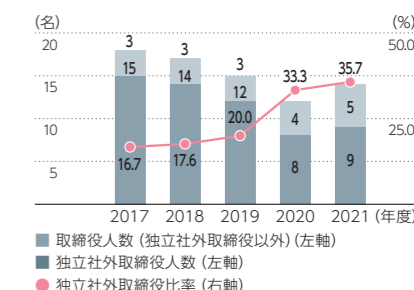
## ▶ 男性育児休業平均取得日数および取得比率



## ▶ 取締役の取締役会への出席率(平均)



## ▶ 取締役会の構成



# 主な関係会社 (2021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 (%)
<b>交通インフラ事業(交通セグメント)</b>		
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	68.9
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
<b>都市開発事業(不動産セグメント)</b>		
東急ファシリティサービス(株) *1	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
ヤンチェップ 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限会社	ベトナム 不動産開発業、不動産販売業、不動産賃貸業	65.0
<b>生活創造・リテール事業(生活サービスセグメント)</b>		
(株) 東急百貨店	日本 百貨店業	100.0
(株) ながの東急百貨店	日本 百貨店業	57.9 <sup>※2</sup>
(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) 東急ステーションリテールサービス	日本 駅売店の経営	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	50.3
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
<b>ホスピタリティ事業(ホテル・リゾートセグメント)</b>		
(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

\*1 東急ファシリティサービス(株)は、2021年4月1日付で東急プロパティマネジメント(株)に商号を変更しました。  
 ※2 ながの東急百貨店は、2021年6月1日付で当社の完全子会社となりました。

## 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
東急不動産(株)	日本 都市事業、住宅事業、ウェルネス事業、次世代・関連事業	—
(株) 東急コミュニティー	日本 マンションライフサポート事業、ビルマネジメント事業	—
東急リパブル(株)	日本 不動産仲介業、新築販売受託業、不動産販売業	—
東急建設(株)	日本 土木建築工事の請負	15.3
世紀東急工業(株)	日本 道路建設事業、道路資材の製造販売	4.0

# 会社概要・株式情報 (2021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
代表者	高橋 和夫
資本金	121,724百万円
従業員数	1,461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(市場第一部)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

## 大株主の状況

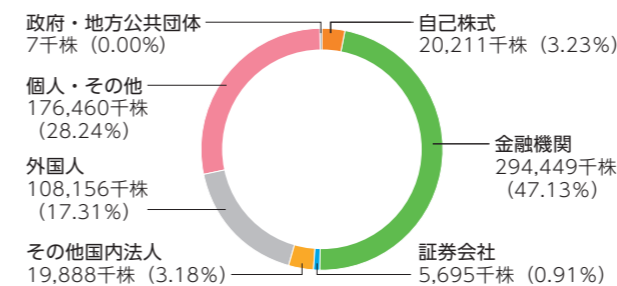
株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	48,611	8.04
第一生命保険株式会社	33,572	5.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,093	4.32
日本生命保険相互会社	23,527	3.89
三井住友信託銀行株式会社	22,395	3.70
株式会社みずほ銀行	9,906	1.64
太陽生命保険株式会社	9,566	1.58
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,393	1.55
株式会社三菱UFJ銀行	8,951	1.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	8,378	1.39

(注)1. 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。  
 2. 当社は自己株式を20,211千株所有しておりますが、上記大株主からは除外しております。  
 3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は、2020年7月27日付で株式会社日本カストディ銀行に商号を変更しております。

## 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	99,096人

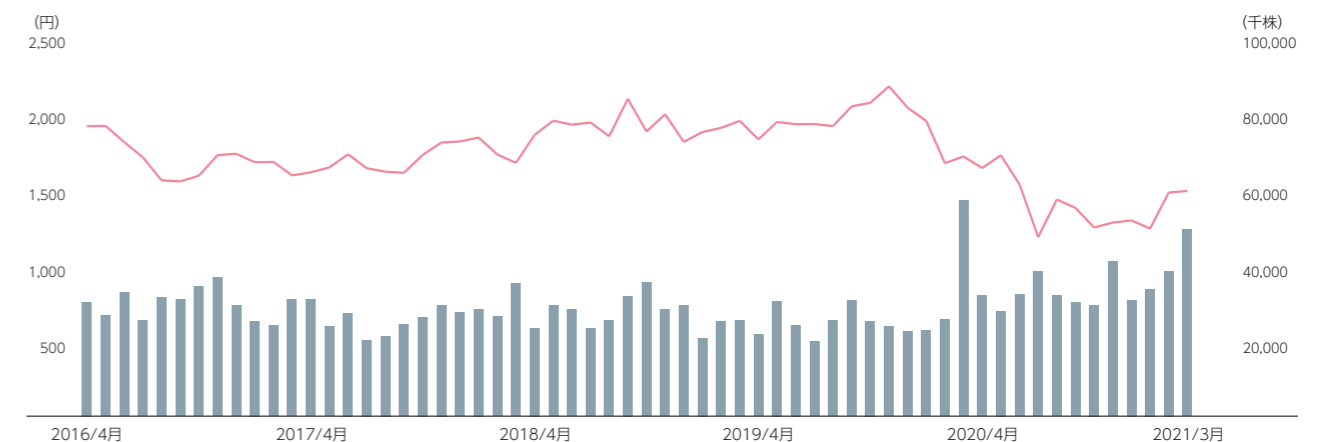
### 所有者別株式分布



## インデックスへの採用状況等 (2021年7月現在)

- ・日経平均株価(日経225)
- ・TOPIX 500 INDEX(東証)
- ・JPX日経インデックス400
- ・MSCI World ESG Leaders Index
- ・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)
- ・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

## 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