



東急 総合報告書 2019

東急株式会社  
 経営企画室  
<https://www.tokyu.co.jp>

WE SUPPORT



この製品は、FSC®認証材および管理原材料から作られています。



東急 総合報告書 2019

# 受け継がれてきたまちづくりのDNA

東急グループは創業以来、公共交通整備と住宅地開発を両輪として、公共性と事業性を両立させながら、他社に先駆けて新しい生活価値を提案し、持続的な街づくりに努めてきました。これからも、常に新しい視点で生活品質を提案し、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、「美しい生活環境の創造」に取り組んでまいります。

## グループスローガン

### 美しい時代へー東急グループ

## グループ理念

我々は、グループを共につくり支える志を持ち、この理念を共有する。

#### 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。

#### 経営 理念

自立と共創により、総合力を高め、信頼され愛されるブランドを確立する。

- ▶ 市場の期待に応え、新たな期待を創造する。
- ▶ 自然環境との融和をめざした経営を行う。
- ▶ 世界を視野に入れ、経営を革新する。
- ▶ 個性を尊重し、人を活かす。

もって、企業の社会的責任を全うする。

#### 行動 理念

自己の責任を果たし、互いに高めあい、グローバルな意識で自らを革新する。

東急株式会社の源流となる田園都市株式会社は、1918年に渋谷栄一を中心に誕生しました。1922年に田園都市株式会社の鉄道部門を分離・独立し創業したのが、目黒蒲田電鉄株式会社です。創業以来およそ100年にわたり、民間事業者として地域の方々と共に、街づくりを担っています。その特徴は以下のようにまとめられます。

- ▶ イギリスのエベネザー・ハワードによる「田園都市論」を範とした、都市アクセス利便性と郊外の生活環境の両立
- ▶ 駅を中心とした街の形成、交通と住宅地開発を両輪とした街づくり
- ▶ 社会課題の解決を目指し、長期的な構想に基づいた、公共性と事業性の両立
- ▶ 開発初期からの生活利便機能の整備と、その後の社会情勢や街の発展段階に応じたさまざまな施設・サービスの提供
- ▶ 東急線沿線で培った街づくりノウハウの国内外への展開

街づくりの集大成ともいえるのが田園都市線に沿って都心から15～35km、2都県4市区にまたがる「多摩田園都市」です。

第二次大戦後の東京都心部における過度の人口集中と生活環境の悪化、水や食料・エネルギーなどの供給不足、交通インフラの不足といった社会課題に対し、人々の健康的な暮らしのため「第二の東京」を造るという五島慶太会長(当時)の城西南地区の開発構想(趣意書)が発点です。



城西南地区開発趣意書

「…又東京都は近年々五十万人位の人口が増加しておりまして今年中位には七百五十万人に達しようとしております。然るに東京都の公共施設は水道、瓦斯、下水、電車、バス等より学校、食糧市場に至るまで大体七百五十万人を標準として作られておりますから、人口七百五十万人以上になれば、下水もふんづまり、水ものめず、瓦斯も使う事が出来ず、子弟を学校に入れようとしても学校もなく、電車に乗ろうとしても乗る事が出来ない様な状態に近々なると思ひます。…」

(「城西南地区開発趣意書」より)

多摩田園都市は、区画整理を伴う郊外開発としては日本最大級となります。

当社は常に街と一体となって新しい価値を創造し続けてまいりました。

また、公共交通指向型開発(TOD\*)として、今後の海外における街づくりにおいて、社会課題を解決できるモデルとして注目されています。

今後も持続可能な街づくりを各地で進め、「美しい生活環境の創造」に努めてまいります。

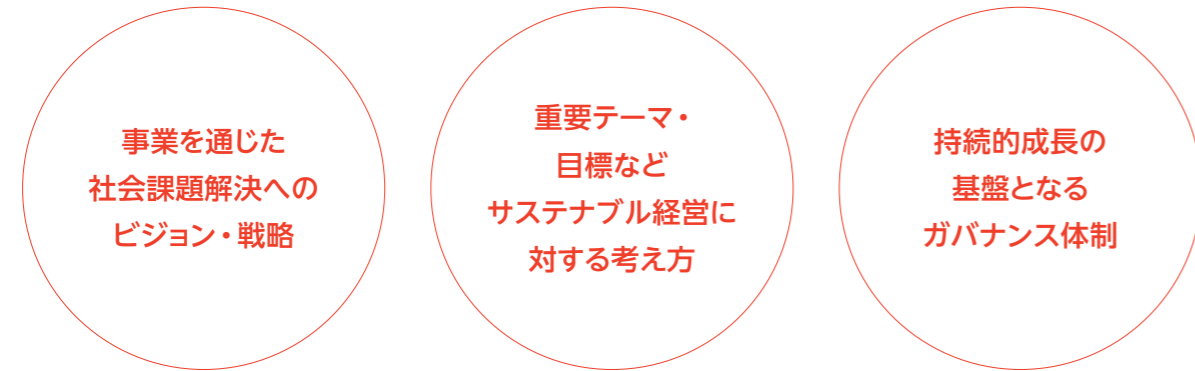
\*TOD:自動車に依存せず公共交通に基礎をおいた環境や人に優しい都市モデル



多摩田園都市

# 「統合報告書2019」のコンセプト

当社は、創業時より事業を通じた社会課題解決に貢献してきました。  
 社会課題解決に貢献し、経済的価値と社会的価値の両立を追求する姿を  
 ステークホルダーの皆様にご理解いただくために「統合報告書2019」を発行することとしました。  
 本報告書においては、下記のポイントを中心に編集しています。



## 編集方針

**報告期間**  
 2018年4月～2019年3月(2018年度)を原則としていますが、一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。

**報告対象範囲**  
 東急株式会社および連結子会社

**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は異なる可能性があります。

**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」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI(Global Reporting Initiative)の「GRIスタンダード」を参考にしています。



## 刊行物の位置づけ

刊行物	内容	冊子	PDF	HTML
統合報告書(本冊子)	詳細は、P.3目次をご参照ください。			
会社案内	マルチステークホルダー向けに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)の考え方や体制等を記述した、東京証券取引所への提出を義務付けられている報告書です。機関設計、運用状況、取締役会の実効性評価等はこちらも併せてご参照ください。			
環境レポート	当社および連結子会社の環境への主な取り組みと成果を掲載しています。なお、環境データに関する詳細は下記をご覧ください。 <a href="https://www.tokyu.co.jp/company/csr/environment/tkk_kankyo/">https://www.tokyu.co.jp/company/csr/environment/tkk_kankyo/</a>			
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、東急電鉄の鉄道事業の安全に関する情報を体系的に記載しています。			

# 目次

## トップ コミットメント

04 トップコミットメント



## 特集

社会課題に向き合い、  
 サステナブルな成長を果たす

10 鉄道事業の分社化



12 渋谷駅周辺の将来構想と  
 再開発プロジェクト



## 価値創造 ストーリー

14 価値創造の歴史  
 16 価値創造プロセス  
 18 主要な経営資源および  
 外部環境とリスク・機会  
 20 価値創造の戦略

28 財務・非財務ハイライト  
 30 11カ年財務データ

## 事業別戦略と実績

32 交通インフラ事業(交通セグメント)  
 36 都市開発事業(不動産セグメント)  
 40 生活創造・リテール事業(生活サービスセグメント)  
 44 ホスピタリティ事業(ホテル・リゾートセグメント)

## ガバナンス

48 ガバナンス体制の概況  
 50 役員の状況  
 54 報酬・取締役会評価・監査役会評価  
 56 社外役員メッセージ  
 58 ステークホルダーとの対話

## サステナビリティ マネジメント

60 サステナビリティマネジメント  
 62 コンプライアンス  
 64 安全・安心  
 66 ひとつくり  
 70 低炭素・循環型社会  
 73 サステナブル調達

## 企業情報

74 主な子会社・関係会社  
 75 会社概要／株式情報

## トップコミットメント

創業以来取り組んできた「まちづくり」を通じて

社会課題の解決と事業成長をともに推進し

「未来に向けた美しい生活環境の創造」を目指していきます



東急株式会社  
取締役社長

高橋 和夫

## 社長就任からの1年を振り返って

2018年4月に社長に就任し、現在は2020年度を最終年度とする“Make the Sustainable Growth”（持続可能な成長をめざして）をスローガンとした中期経営計画に基づいて経営を進めています。本計画ではサステナブルな「街づくり」「企業づくり」「人づくり」の、「3つのサステナビリティ」を基本方針に据え、既存事業や沿線内外の拠点を強化するとともに、当社グループ（当社および連結子会社）の強みを生かすことのできる新規領域にも積極的に進出することで、激しい時代の変化の中でも持続的な成長を続ける企業集団を目指しています。営業利益については2020年度に970億円と、本計画直前の2017年度と比べ140億円増としています。

本計画1年目となる2018年度は、鉄道事業では例えばホームドアの整備や新型車両の更新など、安全・安定輸送の確保、混雑緩和・快適性向上に向けた取り組みを進めたほか、東京・渋谷では大規模複合施設「渋谷ストリーム」を計画通りに開業するなど重点施策に取り組みました。「渋谷スクランブルスクエア第1期（東棟）」「南町田グランベリーパーク」などの新たな街づくりも順調に進めました。数値目標は概ね計画通りに進捗しています。株主還元については、7期連続の増配を実施し充実を図っています。

2019年9月には、当社の商号を「東急株式会社」とし、10月には当社鉄道事業（軌道事業を含む）を分割し、営業を開始しました。今回の分社化にはグループ経営全体のスピードアップを図る、という大きな狙いがあります。国内では人口減による将来的な影響が懸念されており、グローバルレベルでは企業間競争が激化するなど、当社グループを取り巻く外部環境は大きく変化しています。事業範囲も拡大しており、グループのいっそうの成長を促すためには、専門人材の多い鉄道事業を分社化し、日常のオペレーションを任せること、乗客の安全性の確保と利便性向上によりいっそう専念してもらうことにしました。

今後、当社が街づくりをベースとした事業戦略の策定を担い、鉄道事業会社となる東急電鉄株式会社は東急百貨店や東急ストアなどと同様、事業を遂行するプロ集団としてグループを支える立場になることを期待しています。東急株式会社は、成長が見込めるさまざまな分野に挑戦していきます。

中期経営計画 P.22~23  
鉄道事業の分社化 P.10~11

## 創業以来持続してきた長期循環型のビジネスモデル

当社は創業以来、多摩田園都市などの沿線を中心に、点ではなく面の「まちづくり」を進めてきた歴史を持っています。例えば住宅の質の向上が叫ばれた高度経済成長期を中心に、大規模な区画整理で新たな街を生み出し良質な住宅を大量供給するなど、社会課題を解決することが当社グループの事業を推進する力であり、「まちづくり」のDNAとなっています。これは、郊外で大規模な街づくりを進めるベトナムビンズン省など海外でも生きています。ホーチミンから約30キロ離れた郊外で、更地から地元企業と連携し住宅・商業施設の整備、学校・医療機関の誘致、バスの運行などとして街づくりを進めています。まさに東急の「まちづくりパッケージ」の輸出です。当面は、当社が手掛けるベトナムやタイ、オーストラリアを中心に街づくりを展開し、収益性を高めていきたいと考えています。

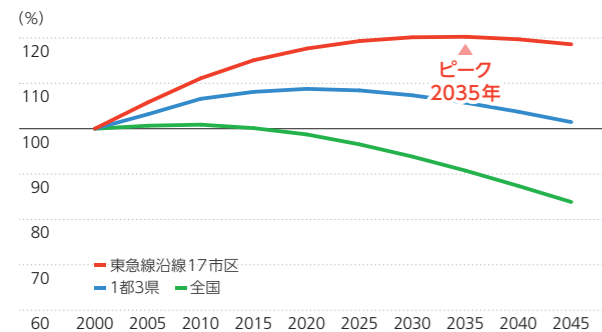
近年はより長期的な視点での経営が企業には求められていると感じます。当社グループは鉄道やバスなどの交通機関や不動産開発といったハード面と、地域に密着した生活サービスなどのソフト面の事業を行う

企業集団です。地域や利用者の声を取り入れた開発・サービス提供、再投資を手掛けてきました。例えば「東急百貨店」やケーブルテレビやインターネットの「イツ・コミュニケーションズ」、街の安全を守る「東急セキュリティ」、電力小売・ガス取次事業の「東急パワーサプライ」など幅広いサービスを提供し、お客さまの暮らしの利便性向上を後押ししています。

「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す。日本では人口減少や高齢化といった社会課題に直面しており、東急線沿線は2035年頃までは人口の増加は続く予測していますが、人口構成は変化していきます。また、増え続ける外国人観光客（インバウンド）への対応も含め、将来の消費動向や求められる技術活用などは変化していくことが想定され、先手先手で対応していくことが重要だと考えています。

□ まちづくりのDNA P.1  
長期循環型のビジネスモデル(価値創造プロセス) P.16~17

東急線沿線の人口動態(総人口)



※2000年を100として比較  
2020年以降の値は将来予測  
出所:国立社会保障・人口問題研究所(2018年推計)

高齢人口比率の変化

	2015年 ⇒ 2045年
東急線沿線17市区	21% ⇒ 31%
多摩田園都市*	21% ⇒ 35%
他、沿線エリア計	21% ⇒ 29%
(全国)	(27% ⇒ 37%)
(1都3県)	(24% ⇒ 34%)

※多摩田園都市は、町田市、緑区、青葉区、都筑区、高津区、宮前区、大和市の7市区計  
出所:国立社会保障・人口問題研究所(2018年推計)

## 長期経営構想

東急が描く未来と向かうべき方向を明確に示す時期であるとの認識に立ち、長期経営構想を策定しました。本構想においては、グループスローガンである「美しい時代へー東急グループ」が普遍的な価値基準であると改めて認識し、「未来に向けた美しい生活環境の創造」という副題を掲げました。事業を通じた社会課題の解決と事業成長の両立は、さらに高度化が求められますが、これはSDGsなども意識して策定した「サステナブル重要テーマ」に正面から向き合い、当社らしく着実に歩を進めることで必ず実現できると考えています。本構想は、大きく2つの

時間軸でとらえており、大部分を約10年後の2030年を目線とし、現在から2030年に向けての、経営スタンスおよびエリア戦略・事業戦略などの成長戦略を示しています。最終章で掲げている、2050年目線の未来を描いた「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”の実現」は、幅広い事業領域を有する“唯一無二のオンリーワン企業”である東急でしかなしえない姿であると確信しています。これは私自身の決意表明でありますし、私たち東急の挑戦でもあります。

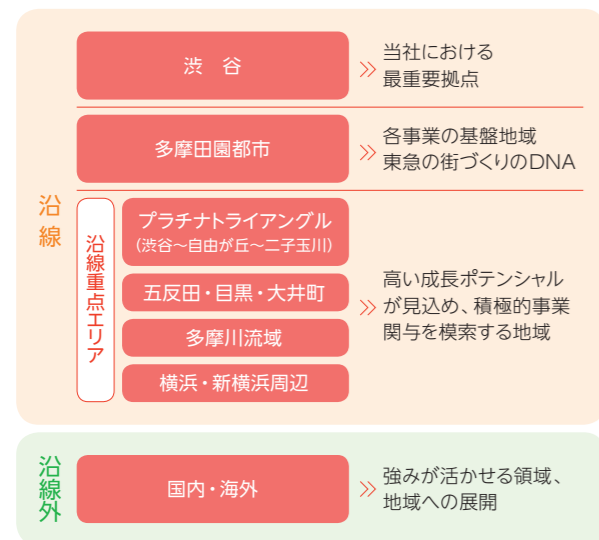


本構想のエリア戦略ですが、「渋谷」では「エンタテインメントシティSHIBUYA」というテーマを掲げ、開発を進めています。渋谷駅周辺の限られたエリアだけでなく、渋谷駅から半径2.5キロ圏内を「Greater SHIBUYA」と位置付け、面での開発を進めています。2019年11月には、渋谷駅直結・直上に東日本旅客鉄道、東京地下鉄と共同で開発を進めてきた「渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)」が開業します。渋谷駅周辺のバリアフリー化、利便性向上などに取り組むとともに、渋谷区や複数の大学などの産官学、そして地域の方々と連携して事業を進めています。世界的にも有名な街、渋谷を連鎖的な再開発で光り輝かせることで日本全体のプレゼンス向上を図りたいと考えています。

次に「多摩田園都市」ですが、沿線人口が増加基調にあるため、田園都市線では慢性的な混雑が発生しております。

より多くのお客さまが利用可能な新型車両を投入するなど対策を進めています。また、ライフスタイルの多様化にも対応する必要があります。拠点開発において、駅周辺にサテライトオフィスを配置するなど「働き方改革」に対応しうる職住遊近接を目指し、街の活性化や鉄道の混雑緩和を図ります。

長期経営構想におけるエリア戦略の考え方



加えて、特に成長や発展が見込めるエリアでは、積極的に事業機会を獲得・創出していきます。例えば、「横浜・新横浜」周辺では相模鉄道との相互直通による「東急新横浜線」の開通など、鉄道ネットワークの形成によるアクセス向上や沿線地域の活性化が期待できると考えています。「沿線外」では、仙台国際空港、富士山静岡空港の運営受託に続き、北海道内7空港の優先交渉権者として、北海道空港、三菱地所などと共に選定されました。同じ交通事業として安全を基軸とする点で親和性があると考えています。海外においても先述のとおり、ベトナムのほかタイやオーストラリアなどを中心に今後も長期的な目線で取り組んでまいります。

財務面では、積極的な投資により利益規模を拡大し、2030年度に親会社株主に帰属する当期純利益1,000億円を目指します(2018年度比73%増)。また、株主還元についても、早期に総還元性向30%を達成したうえで、株主還元規模のさらなる拡大を目指していきます。

- 長期経営構想 P.20~21
- サステナブル重要テーマ P.24~27
- 事業別戦略 P.32~47
- 渋谷駅周辺の将来構想と再開発プロジェクト P.12~13
- 多摩田園都市の新展開 P.37

長期経営構想における目標経営指標

数値目標	2018年度実績	2030年度目標
東急EBITDA*	1,766億円	3,000億円
親会社株主に帰属する当期純利益	578億円	1,000億円
(参考)営業利益	819億円	1,500億円
有利子負債／東急EBITDA倍率	6.0倍	5倍程度

\*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

サステナブルな企業・社会に向けて

当社は、ダイバーシティや健康経営を推進しています。近年、女性社員の活躍が目立っており、産休育休制度やテレワーク勤務制度など「ワークスタイル・イノベーションの進化」に継続的に取り組んだこともあり、「なでしこ銘柄」に7年連続で選ばれました。ここ数年は、新入社員の約半数が女性であり、かつては男性の職場とされた鉄道事業の運転士や車掌として活躍する女性も増えています。会社の雰囲気が変わる中、会社の将来を考える風土を根付かせようと、2019年4月に「フューチャー・デザイン・ラボ」という専門の部門を社内につくりました。テーマごとに公募で人を募りつつ、社内外と切磋琢磨しながら未来の東急を考える人材を育成したいと考えています。

当社グループは、2000年代前半に業績が低迷し、元気がない時代がありました。当時は不採算事業を整理するなど厳しい時代を過ごしましたが、再び会社を成長軌道に乗せることができました。その低成長時代の経験から、社内に過度な安定志向を感じることもあります。失敗を恐れずにチャレンジする人材を多く育てていきたいと考えています。

環境に目を向けると、ゲリラ豪雨など気候変動が世界的な課題となっており、TCFD\*は企業に将来の気候変動に対応したシナリオや長期ビジョン策定を求めています。気候変動は当社グループの各事業にも影響を与える重要なリスクだと認識しています。二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量の削減に向けては、鉄道は車での移動に比べて環境にやさしい交通手段ですが、交通事業を含む当社グループ全事業においても、さらなる削減を進めてまいります。長期環境目標として、2050年までに事業で使用電力について再生エネルギー100%で調達し、CO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指すこととし、2019年



10月にRE100\*に加盟しました。サステナブルな社会の実現に向けて、地域、お客さま、株主、投資家など、ステークホルダーとの対話を進めています。2019年4月には国連グローバル・コンパクトへの支持を表明しました。当社グループのSDGs\*への取り組みをさらに推進し、社会とともに持続的な成長を遂げていきます。

- サステナブルな人づくり P.66~69
- 長期環境目標 P.27,70~71
- ステークホルダーとの対話 P.58~59
- 当社のSDGsへの取り組み P.25~27,35,39,43,47



\*TCFD: 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の略。「金融安定理事会(FSB; Financial Stability Board)」による、気候変動に関する企業の対応の情報開示を促すタスクフォース。  
 \*RE100: 企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目指す国際イニシアティブ。CDPとのパートナーシップのもとThe Climate Groupが運営している。  
 \*SDGs: 持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)の略。グローバルな社会課題を解決し持続可能な世界を実現するための国際目標。「働きがいも経済成長も」「住み続けられるまちづくりを」など17の目標が設定されている。

特集 社会課題に向き合い、サステナブルな成長を果たす

# 鉄道事業の分社化 ~変化にスピード感を持って対応するために~

お客さまニーズの多様化や、AIなどのテクノロジーの進化など、当社を取り巻く外部環境が著しく変化している中、鉄道事業においてもスピード感を持った対応が求められています。また、沿線人口の増加に伴う混雑緩和に対する抜本的な対策を引き続き講じていくことや、安全・安心・快適をお客さまに提供し続けていくうえで、従業員の働く環境をより良く整備していくことも重要であると認識しています。これらの施策を、鉄道事業の特性を勘案しつつ迅速に対応していくため、分社化を行いました。

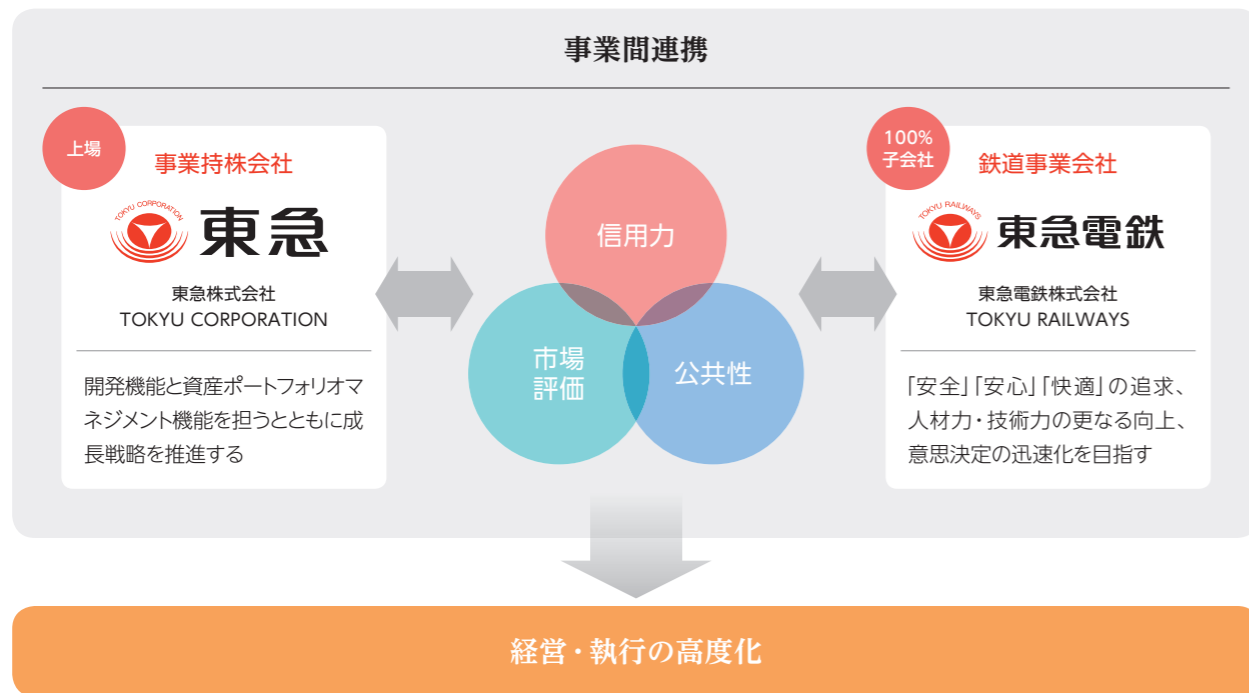
## 機能別再編と事業間連携

持続的成長と企業価値の向上を図るにふさわしい経営体制に進化すべく、グループ経営を担う事業持株会社と事業経営を行う子会社への、機能別再編を進めています。当社は2019年9月2日、「東京急行電鉄株式会社」から「東急株式会社」に商号変更を実施し、また、鉄道事業(軌道事業含む)については、会社分割により、2019年10月1日から、「東急電鉄株式会社」が事業を実施しています。

事業持株会社である当社は、沿線において開発した不動産資産などを管理し、開発機能とともに引き続き沿線を深耕し

ていく「資産ポートフォリオマネジメント機能」を担います。これにより、鉄道事業を分社化した後の当社の役割をより明確にし、街づくり会社として、当社および連結子会社はもとより、グループ内外との連携により、経営体制の高度化を図ってまいります。

引き続き、グループ一体となって、沿線価値向上に取り組む、これまで培ってきた事業間連携を継続して活発に推進しながら、経営・執行の高度化を目指していきます。



## 新・東急電鉄における事業方針

東急電鉄は、鉄道事業会社としてその専門性をいっそう高め、人材育成や技術革新に取り組み「人材力・技術力」を強化し、より安全でより強靱な鉄道を実現してまいります。また、現場に近いところに経営の重きを置き、スピード感のある経営体制を実現していきます。

また、毎日3百万人を超えるお客さまにご利用いただく東急グループの基幹事業として、安全・安定輸送の確保、ならびに輸送力強化、さらなる遅延抑止策の検討、多様なお客さまニーズへの対応による快適性の向上に努めます。さらに、将来的な鉄道ネットワークの拡充などによる利便性向上、グループ内の各事業や地域の方々などと連携した駅周辺の街づくりなど、長期的思考で未来を見据えた事業展開を行ってまいります。

## 人材力・技術力の強化

人材力は、考える力と実現する力の両立が必要であり、常にお客さま視点で課題をとらえ、柔軟な発想で解決策を提案し、高い専門性の裏付けのもと、解決策を実行できることが重要となります。そのため、教育の充実として、教育施設の新設や、さまざまな研修、技能競技会、訓練を重ねるとともに、人材がより活躍できる環境整備のため、多様な働き方を可能にする制度設計や、システムの積極活用を図ってまいります。

技術力は、革新と伝承の融合が必要です。先端技術や同業他社の動向をいち早く把握し、お客さま視点で日々の改善を重ねてまいります。2019年4月の組織改正では、技術ソリューションに特化した組織体制としました。CBM<sup>※</sup>への取り組みによる保守体制の高度化、既存の転落報知機の改良による遅延抑制など、多様な解決策を、よりスピード感をもって実現してまいります。

※CBM: Condition Based Maintenanceの略。設備を常時監視し、故障の兆候が見られた時点で更新する考え方。

## スピード感のある経営体制

分社後も、東急電鉄は事業持株会社と相互に補完し合う両輪の関係を築き、引き続き東急グループ連結経営の基盤となります。一方で、多くの案件の意思決定は、分社化によって機動性を高め、スピード感のある経営体制を実現いたします。

また、現場に重点を置くため、「エリア制」を導入し、エリア特性に合わせたきめ細やかな施策展開を実施いたします。併せて本社部門のスリム化による現場への要員配置、異常時を考慮した現場事務所の再配置を行います。



## さらなる安全・安心と快適性

お客さまの安全設備は積極整備し、「ホームドア」「車内防犯カメラ」「3D式踏切障害物検知装置」について、早期の100%設置を目指して推進しております。特に力を入れ取り組んでいる「ホームドア」は、2019年度末に100%設置を達成できる予定です。

快適性については、2022年度下期開業予定の「東急新横浜線」による需要増が見込まれる目黒線の8両化など、輸送力強化を進めてまいります。また、混雑ピークのシフトに向けたソフト・ハードの各施策、遅延回復力向上に向けた保安装置の高度化など、さまざまなメニューを継続的に打ち出してまいります。バリアフリー対応としては、すでに達成済の1ルート確保に留まることなく、利用状況を踏まえながら、2ルート目の整備を推進します。

## 駅・街ネットワークの強化

事業成長の礎として目指す「ネットワークの拡充」は、新たな路線の拡充だけに留まらず、引き続き、駅と街の連続性の強化によっても実現してまいります。2019年11月開業の「南町田グランベリーパーク」など、街の価値向上に寄与する駅空間の創出だけでなく、駅構内や車両を活用した地域連携イベントを継続的に打ち出し、魅力ある沿線生活のプロデュースに努めます。

特集 社会課題に向き合い、サステナブルな成長を果たす

# 渋谷駅周辺の将来構想と再開発プロジェクト

明治期に現在のJR線や東急線の駅が開業し、ターミナルとして栄えてきた渋谷。文化や情報の発信地として、多くの人が集う街となりました。一方で、移設や増改築が繰り返されてきた施設は、安全性や利便性の向上が求められています。

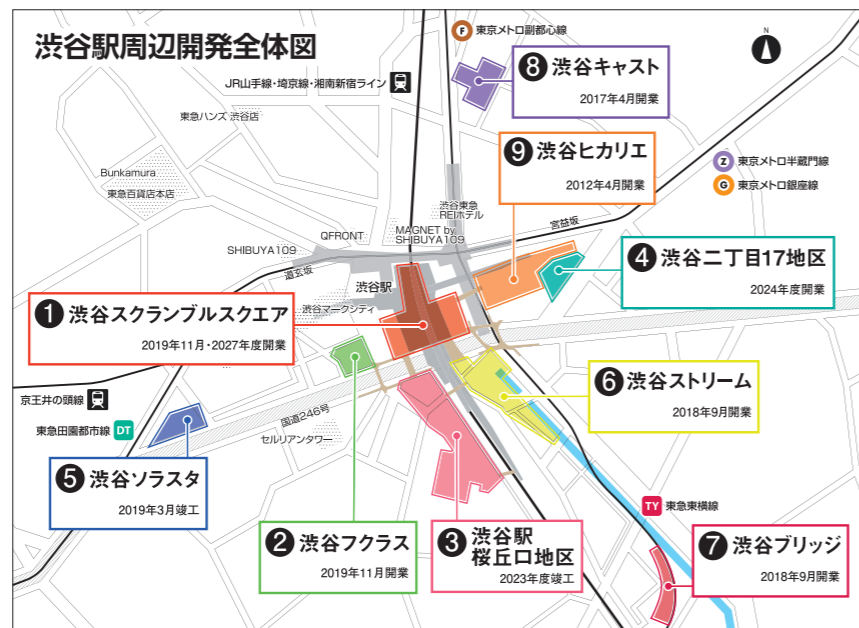
課題であるインフラの脆弱性を克服し、居心地の良い街を実現するために、官民が連携して取り組んでいます。



提供：渋谷駅街区共同ビル事業者

## 駅周辺中心地区における再開発の推進

2018年に渋谷ストリームが開業し、2019年には、駅直結・直上に渋谷駅周辺地区最大級のオフィス兼商業施設となる渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)、バスターミナルや外貨両替施設・観光案内施設などを併設する渋谷フクラスが開業いたします。2020年以降も、東口エリアにおいて地域の賑わい創出と回遊性向上を目指した再開発を推進するなど、街の課題解決とともに魅力向上を図ります。



### 2012年4月開業 渋谷ヒカリエ

Shibuya **Hikarie**

「Life is Entertainment 生活すべてを、エンタテインメントに変えていく。」をコンセプトに、渋谷駅周辺再開発の先陣を切って開業した高層複合施設。ショッピングエリアやオフィス、劇場をはじめとする文化拠点などを配した文化発信拠点です。

【延床面積】約144,000m<sup>2</sup>  
【階数】地上34階/地下4階(約183m)

### 2018年9月開業 渋谷ストリーム

SHIBUYA **STREAM.**

旧東横線渋谷駅のホームおよび線路跡地とその周辺敷地に誕生した大規模複合施設。クリエイティブワーカーの聖地として、渋谷エリア最大級のオフィス、ホテルや商業ゾーン、ホールなど多様なワークスタイルを創造します。官民連携による渋谷川および水辺空間の再生・整備により、新たな次代の流れを生み出します。

【延床面積】約116,000m<sup>2</sup>  
【階数】地上35階/地下4階(約180m)

### 2019年11月(第1期)・2027年度開業(第2期) 渋谷スクランブルスクエア

SHIBUYA **SCRAMBLE SQUARE**

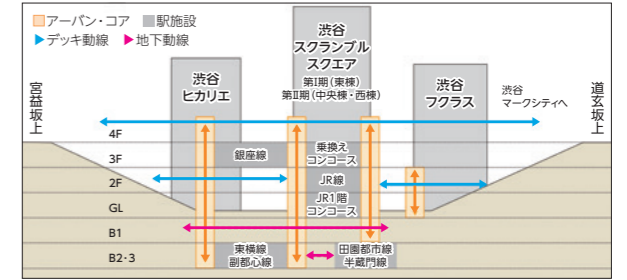
東棟・中央棟・西棟の3棟からなる渋谷スクランブルスクエアの第1期(東棟)は渋谷エリアで最も高い約230mを誇ります。日本最大級の屋上展望空間を有する展望施設のほか、オフィス・商業施設・産業交流施設によって構成され、国内外からの集客を目指し、渋谷の新たなランドマークとなることが期待されています。

【延床面積】第1期(東棟)約181,000m<sup>2</sup>、全体約276,000m<sup>2</sup>  
【階数】第1期(東棟)地上47階、地下7階(約230m)

## 街の課題解決

### 上下左右に移動しやすい空間の整備

渋谷駅周辺は、JR線や国道246号などにより東西南北に分断され、駅構内も各鉄道会社による移設や増改築によって複雑化しています。また、谷地形により、回遊しづらい点も長年の課題でした。今回の再開発では、分断された街をつなぐべく、駅周辺に広がる歩行者デッキを設置し、施設周辺には、立体的な歩行者動線「アーバン・コア」を整備し、回遊性の向上を図ります。



### 安全性を追求した防災機能の強化

老朽化した駅施設や駅ビルに代わり、新たに耐震性の高いビルを建設し、大規模ビルには、帰宅困難者の一時滞在施設や防災備蓄倉庫を準備します。また、谷地形のため、浸水や冠水の被害を受けやすい駅の地下には、大規模な地下貯留槽を整備。ゲリラ豪雨などの水害にも強い街を目指します。



## 中長期的な事業の方向性

2030年に向けた長期経営構想では、渋谷駅から半径2.5キロ圏内をGreater SHIBUYAの範囲とし、「面」としての街づくりを魅力ある周辺の街と進めることで渋谷の魅力向上を図り、持続的な成長を目指します。

### 渋谷集中戦略の継続

渋谷ヒカリエ、渋谷ストリーム、渋谷スクランブルスクエアに続く複数プロジェクトを連続・継続的に推進、「Greater SHIBUYA」での面的魅力向上



### グローバル視点で圧倒的なプレゼンスを誇る、世界のSHIBUYAへ

世界>日本>東京>渋谷、東京の国際競争力向上にも寄与する多機能シティへ

開発と鉄道を組み合わせたインフラ整備・増強による街の進化駅と街が一体となった都市再生事業(田園都市線渋谷駅改良など)の検討

「エンタテインメントシティSHIBUYA」のさらなる進化・深化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・エンタテインメント機能の戦略的配置

## エリアブランディング



年末カウントダウンや盆踊りなど、街ぐるみでの取り組みを世界へ発信  
産官学民連携、産業集積の柱となりうるIT企業を中心に誘致  
イノベーションを育む、大中小の交流・創発機能を開発・誘致・ネットワーク化



# 価値創造の歴史

創業時より、各事業分野と社会貢献活動のそれぞれの取り組みが相乗効果となって社会に価値を提供し、持続可能な街づくりを進めてまいりました。

(注)沿線人口は東急沿線17市区町村の人口統計をもとに算出しています

	1918~1950年代	1950年	1960~1980年代	1980年	1990~2000年代	2000年	2000年代後半~現在	2015年
<b>社会の出来事・課題</b>		沿線人口 200万人 売上高(単体) 25億円		沿線人口 420万人 売上高(単体) 1,370億円		沿線人口 460万人 売上高(連結) 10,128億円		沿線人口 540万人 売上高(連結) 10,914億円
<b>東急の提供価値</b>								
<b>東急の活動</b>								
<b>交通</b>								
<b>開発</b>								
<b>生活サービス・ライフスタイル</b>								
<b>社会貢献活動</b>								

## 社会課題の解決・次の時代へ

# 価値創造プロセス

当社グループ(当社および連結子会社)は、我々を取り巻く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。そして、得られた価値を再投資し、永続的循環を図っていきます。それが我々の長期循環型のビジネスモデルです。

持続的成長に向けた戦略として「サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)」を定め、事業活動により「美しい生活環境の創造」を実現します。

### 私たちを取り巻く社会課題

- ▶ 人口減少社会・超高齢化
- ▶ 郊外の機能更新・地方創生
- ▶ 気候変動・大規模災害
- ▶ 情報セキュリティリスク

### 主要な経営資源 □ P.18参照



**非財務資本**  
(交通ネットワーク、施設、人材など)



**財務資本**  
(安定した収益基盤など)

社会的価値

経済的価値

再投資による  
永続的循環

### グループスローガン

美しい時代へ—東急グループ

### サステナブル経営

サステナブル重要テーマ □ P.24~27参照

安全・安心	8 環境目標	9 社会目標	11 社会目標
まちづくり	9 社会目標	11 社会目標	12 社会目標
生活環境品質	3 社会目標	4 社会目標	9 社会目標
ひとづくり	3 社会目標	4 社会目標	5 社会目標
低炭素・循環型社会	7 社会目標	12 社会目標	13 社会目標
企業統治・コンプライアンス	9 社会目標	10 社会目標	16 社会目標

### 資本の成長

- ▶ 資本市場からの信頼向上
- ▶ 人材育成
- ▶ ブランド価値向上
- ▶ 顧客基盤の拡大と深化

### 競争優位性

- ▶ 長期間にわたり再投資し、永続的に価値を高めることができる事業ドメイン(沿線)を持つ
- ▶ 事業間でシナジーを発揮し、新たなサービスを創出し、相互に価値を増大できる

### 事業の強み

- ▶ **交通インフラ事業** (交通セグメント)  
路線ネットワークの広がりや緊密な相互直通による、利便性の高い交通ネットワーク
- ▶ **都市開発事業** (不動産セグメント)  
駅を中心に、オフィス・商業施設・ホテルなどからなる、「住む」「遊ぶ」「働く」ニーズに応える複合型のエリア開発
- ▶ **生活創造・リテール事業** (生活サービスセグメント)  
キッズからシニアまでさまざまな世代のお客さまとのリアルな接点を有し、顧客ニーズや生活スタイルの変化に合わせたさまざまな商品・サービスを提供
- ▶ **ホスピタリティ事業** (ホテル・リゾートセグメント)  
多様化するお客さまの価値観およびライフスタイルに対応可能な豊富なメニュー提供と国内最大級の店舗ネットワーク

### 主要な事業活動 □ P.32~47参照



### 財務目標(2030年)

東急EBITDA 3,000億円  
親会社株主に帰属する当期純利益 1,000億円

持続的な企業価値の向上  
“Sustainable Growth”

美しい  
生活環境  
の創造

お客さま

従業員

地域  
社会

取引先

株主・  
投資家

# 主要な経営資源および外部環境とリスク・機会

当社グループは価値創造プロセスを実現するために、保有する幅広い経営資源を活用するとともに外部環境変化や社会課題がもたらすリスクと機会に適切に対応していきます。

内部環境／主要な経営資源 (2019年3月末時点)	
<b>(1) 安定的収益を支える財務基盤</b> 年間1,000億円を超える安定的な営業キャッシュフローを生み出す収益性と、それを支える健全性の高い財務体質	▶ 営業キャッシュフロー 1,384億円 ▶ 自己資本比率 30.9% ▶ 有利子負債／東急EBITDA*倍率 6.0倍
<b>(2) 鉄道施設・不動産など</b> 自律分散型都市構造を支えるコンパクトにネットワークキングされた路線網と、駅を中心に「住む」「遊ぶ」「働く」ニーズに応える複合型アセットを中心とした良質な資産ポートフォリオ 全国に展開する、多彩なニーズに応えるホテル・リゾート施設	▶ 駅数、客車数 97駅(沿線17市区)、1,082車両 ▶ 百貨店 8店舗 ▶ ショッピングセンター(SC) 29店舗 ▶ スーパー 84店舗 ▶ 賃貸可能オフィス面積 約338,000m <sup>2</sup> ▶ 東急ホテルズ 44店舗 ▶ タイムシェアリゾート 16施設
<b>(3) 技術・ノウハウ</b> 交通インフラと不動産開発などのハード面の整備とともに、生活関連サービスや地域・産官学との連携などのソフト面の提供が一体となった長年にわたる街づくりノウハウ	
<b>(4) 事業の担い手</b> 東急バリューに定める「顧客価値」「挑戦」「共創」の3つの志を常に意識し、時代の変化に応じたイノベーションに向けて自ら考え、主体的にやり抜くことを目指す人材	▶ 連結従業員数 23,637人
<b>(5) ステークホルダーとの関係・社会的評価</b> 地域住民・行政・地権者・教育研究機関など、地域のステークホルダーとの信頼関係に基づく街づくりと、そこで「住む」「遊ぶ」「働く」人々への上質なサービスの提供を通じて醸成した、東急グループのブランドと沿線価値	▶ TOKYU POINT会員数 251万人 ▶ 東急線アプリダウンロード数 64万ダウンロード ▶ CATV接続世帯数 111万世帯 ▶ 東急でんき供給世帯数 15万世帯 ▶ コンフォートメンバーズ(東急ホテルズ)会員 65万人
<b>(6) 自然環境</b> 計画的な街づくりや多摩川の浄化の取り組みを通じて、都市圏にありながらみどり豊かな自然により、誰もが暮らしに彩りを感じられる沿線環境	

\*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



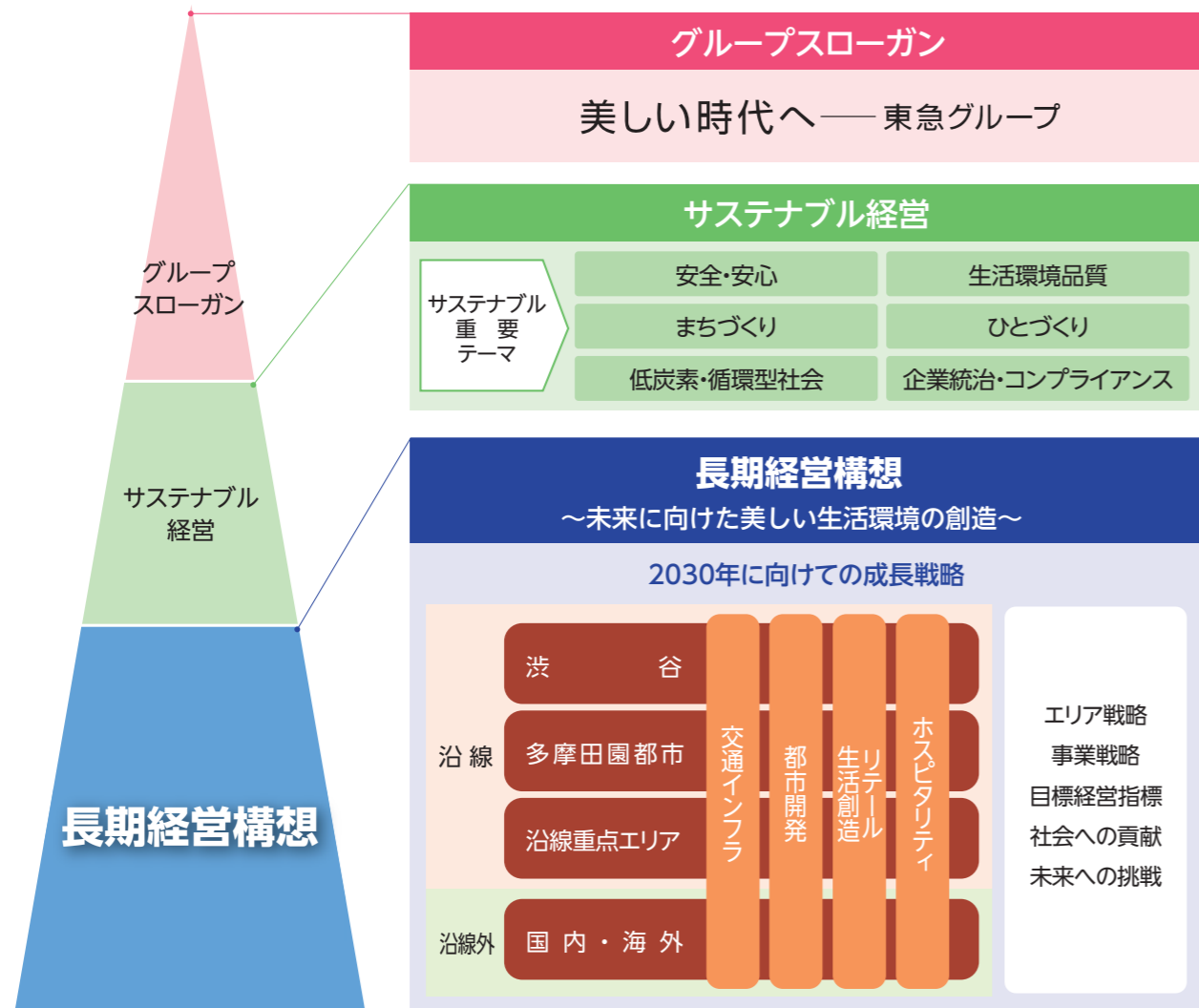
## 価値創造の戦略 1 長期経営構想により描く未来

当社は、創業以来、鉄道事業を基盤とした「まちづくり」を通じて社会課題の解決に取り組み、現在は、渋谷の再開発にグループの総力を挙げて取り組むなど、事業は順調に進捗し、経営も安定軌道を描いています。

一方で、社会に目を向ければ、グローバル化、デジタル化の流れは加速しており、気候変動リスクの顕在化など事業を取り巻く環境は過去に類を見ないほど大きく変化しています。このような環境下において、鉄道事業の分社化をはじめとした「グループ経営体制の高度化」にスピード感をもって取り組むとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確に示す時期であるとの認識に立ち、「長期経営構想」を策定いたしました。

### 本構想の時間軸と位置づけ

この構想は、主に現在から2030年に向けての経営スタンスおよびエリア戦略・事業戦略などの成長戦略を示しつつ、2050年を目線に当社グループが描く未来として、「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”の実現」を掲げています。

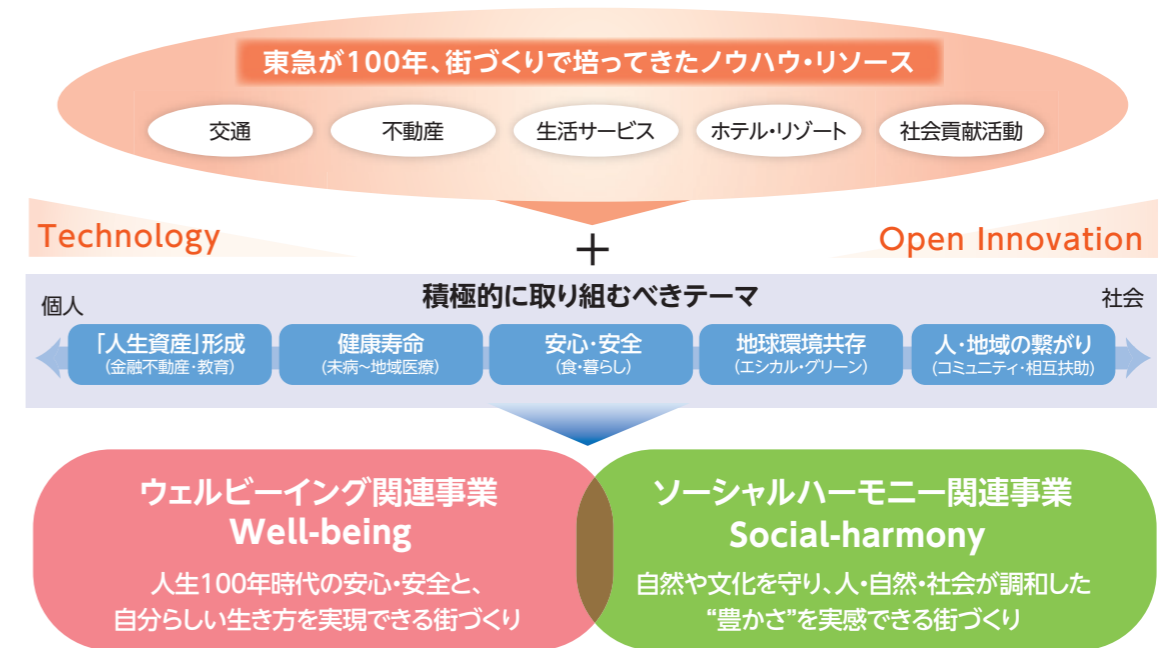


長期経営構想については、下記をご参照ください。  
<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/lplan.html>

### 2050年目線で描く未来

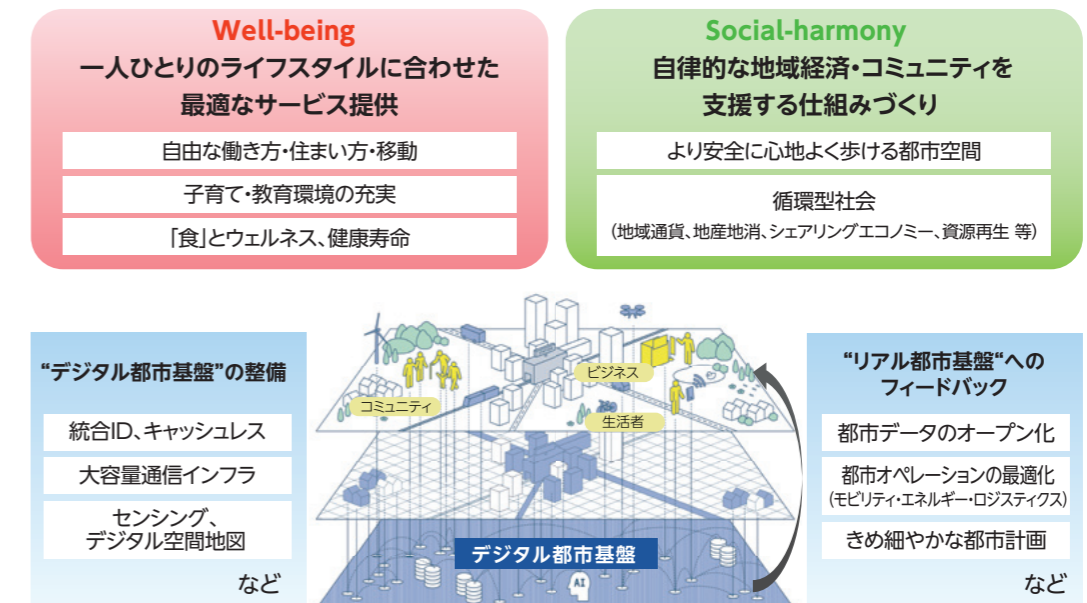
“世界が憧れる街づくり”の実現に向けた考え方

当社グループならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”の実現に向け、街づくりで培ってきたノウハウ・リソースを生かして、5つのテーマに取り組むことで、「ウェルビーイング関連事業」と「ソーシャルハーモニー関連事業」という2つの軸で街づくりを進めます。



### “City as a Service”構想 (現在から未来へ)～リアルとデジタルの融合による次世代に向けた街づくり～

2030年目線での着実な歩みと併せて“City as a Service”にもチャレンジし、美しい生活環境を創造し続けます。



## 価値創造の戦略 2 中期経営計画

2018年度を初年度とする、中期3か年経営計画(2018年度~2020年度、以下「本計画」)のもと、“Make the Sustainable Growth”(持続可能な成長をめざして)というスローガンを定め、企業価値向上に向けた取り組みを進めています。2012年度からの経営計画の最終段階として、ホップ・ステップ・ジャンプの「ジャンプ」にあたる、一つの集大成と言える計画です。

### 基本方針3つのサステナビリティ と 5つの重点施策

基本方針

**サステナブルな「街づくり」**

社会への視点  
新たな街づくりへの挑戦、街の発展・活性化への継続的取り組み

組織内の視点  
100年前から脈々と流れる、当社の街づくりDNAの継承

**サステナブルな「企業づくり」**

社会への視点  
ステークホルダー(顧客、株主、取引先等)への継続的な価値提供

組織内の視点  
環境変化や社会ニーズに適応した事業の開発と成長

**サステナブルな「人づくり」**

社会への視点  
保育、教育、文化活動を通じた社会における人づくりの支援

組織内の視点  
経営人材の育成、イノベーション創出の風土醸成、技術の伝承、ダイバーシティと健康経営の深化

**安全・安心**

まちづくり

低炭素・循環型社会

**生活環境品質**

ひとづくり

企業統治・コンプライアンス

重点施策

- 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求(基幹たる鉄道事業の強靱化)
- 世界のSHIBUYAへ(“エンタテインメントシティSHIBUYA”の実現)
- 沿線価値・生活価値の螺旋的向上(グループ各事業の総合力発揮)
- 戦略的アライアンスによる事業拡大(グループ内外との共創)
- ワークスタイル・イノベーションの進化(東急版「働き方改革」の展開)

### 経営指標

2018年度につきましては、重点施策も順調に進み、業績面でも目標数値を上回ることができました。2019年度は、渋谷・南町田の大規模開発が開業し、近年進めてきたプロジェクトの一部が成果となって現れてまいります。

営業利益については、大型開発が収益貢献を始める2020年度には970億円、創業100周年の2022年度には1,100億円と、「ジャンプ」にふさわしい数値目標を掲げています。参考指標であるROEについても、2020年度からは8%以上の確保を実現できると想定しています。

	2018年度 (実績)	2020年度	2022年度	2030年度 (長期経営構想より)
東急EBITDA	1,766億円	2,064億円	2,200億円	3,000億円
営業利益	819億円	970億円	1,100億円	1,500億円
有利子負債/東急EBITDA倍率	6.0倍	5.3倍	5倍台	5倍程度
ROE(参考)	8.0%	8.4%	9%台	—

※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

## キャッシュフローおよび投資計画に関する考え方



常務執行役員  
経営企画室・財務戦略室担当  
**藤原 裕久**

2018-2020年度の中期3か年経営計画期間においては、渋谷・南町田などの大規模開発が開業を迎えるため、成長投資が活発化します。キャッシュフローの観点では成長投資により一時的にキャッシュアウトが先行しますが、今後これらの成長投資を確実にリターンに反映させ、キャッシュ創出力の大幅な向上につなげていきます。創出されたキャッシュは、財務健全性の確保を前提として、「株主価値向上に資する成長投資」「安全対策などの持続可能性向上に関する投資」「株主還元」の3つにバランスよく配分していくとともに、「従業員に対する配分」にも、従来以上に意識して取り組みます。

2018-2020年度の3か年合計設備投資額は5,200億円を見込み、そのうち成長投資は2,600億円です。内訳は、渋谷スクランブルスクエアや渋谷ストリームなどの渋谷再開発で1,200億円、南町田グランベリーパークなどの沿線開発で800億円、不動産賃貸事業における稼働物件の取得などの戦略案件に600億円を想定しています。2018年度末時点で渋谷再開発は、すでに6割程度の投資を完了するなど、順調に進捗しています。

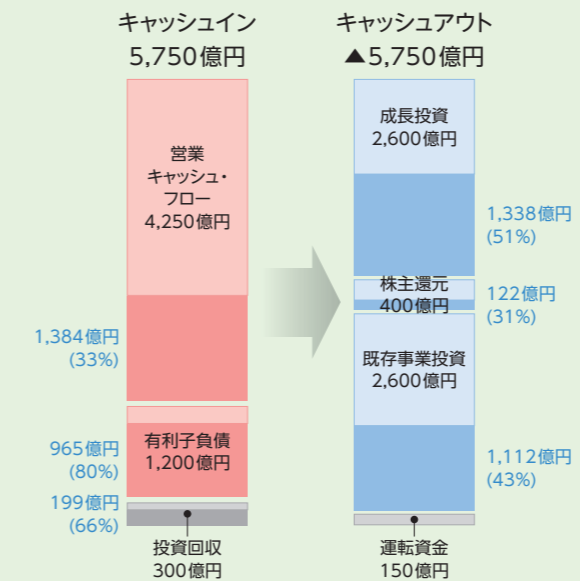
また、既存事業投資は合計で2,600億円を計画しており、全体の6割強にあたる1,600億円を鉄道事業に配分しています。そのうち、安全投資に960億円を配分するなど、安定輸送・快適性向上に万全を尽くしていきます。

鉄道事業に代表されるように公共性の極めて高い、社会インフラを担っている当社にとって、平時だけでなく有事においても事業を継続することは使命であるため、財務健全性の確保は極めて重要と考えています。2018年度末の自己資本比率は30.9%、デット・エクイティレシオは1.4倍と、バランスシートの観点からは一定の財務健全性は確保できています。成長投資により「有利子負債/東急EBITDA倍率」は一時的に6倍台となっていますが、最終年度である2020年度には5.3倍まで回復する見込みです。

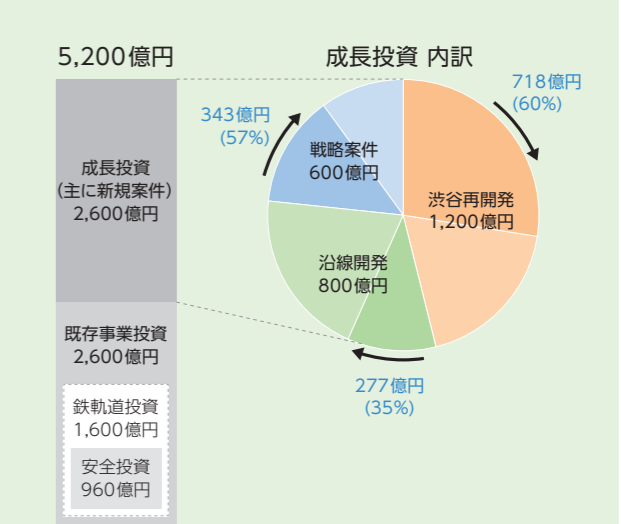
### 2018年度-2020年度合計と2018年度進捗

2018年度実績値を進捗としてグラフの外に青字で記載しています

#### キャッシュ・フロー



#### 設備投資・投融資など



※投資計画の進捗説明を主眼として一部組替を行っており「キャッシュ・フロー計算書」とは数値が異なります

## 価値創造の戦略 3 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、取り組むべき社会課題を巨視的にとらえ、取り組み状況を社外に開示するためのキーワードとして、「サステナブル重要テーマ」を策定しています。

### サステナブル重要テーマ特定プロセス

サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)の特定にあたっては、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、事業領域、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御意見をいただき、検討に反映させました。



MS&ADインターリスク総研株式会社  
取締役 主席コンサルタント

田村 直義氏

サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)の特定に際しては、グループスローガン・理念・事業との関連性、SDGsとのつながりが不可欠です。社会的課題の解決に向けて、未来志向の価値創造ストーリーが重要となり、さまざまなステークホルダーの将来の期待を踏まえて、事業を通じて実現していくことが大切です。街づくりも鉄道も、新技術を先駆的に取り入れた、他社の模範となる取り組みを期待しています。

株式会社日本政策投資銀行  
執行役員産業調査本部副本部長

竹ヶ原 啓介氏

東急のビジネスモデルは長期性や社会課題の解決を内在させており、営利企業として両立しているのは世界的にも珍しい事例といえます。日本発の企業経営モデルとしてアピールすべきであり、そのような観点からも「サステナブルな街づくり」は東急グループらしさが表現されています。今の強みを支えるブランド、人材への目配り、ガバナンス、環境などは注目されている内容であり、長期的視点に基づく街づくりを行ってきた強みを伝えていくべきです。

NPO法人サステナビリティ  
日本フォーラム代表理事

後藤 敏彦氏

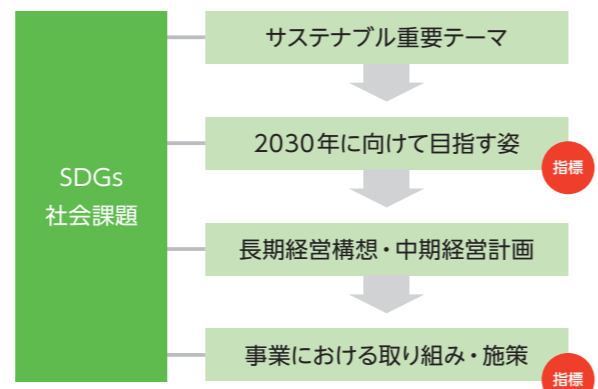
昨今の大きな流れは、2015年のパリ協定合意とSDGs決議です。人類史上の大きな転換点でありパラダイムが変わりました。東急グループはこれまで独自のビジネスモデルで成功を収めてきましたが、日本企業のありようが大きく変わる可能性がある時代において、将来に向けた動きに対応する必要があります。また、世の中の潮流を踏まえると、気候変動対応や生物多様性対応が含まれることが望まれます。

### 2030年に向けて目指す姿と指標

サステナブル重要テーマに関して、テーマごとに向き合う社会課題、「2030年に向けて目指す姿」を設定し、長期経営構想の経営基本姿勢として位置づけました。

また、長期的取り組みや、中期経営計画における各施策の実績を把握するための「指標」を設定しています。

指標については、本冊子の事業別戦略・実績や、サステナビリティマネジメントの各ページにて実績をご紹介します。



## 安全・安心

向き合う社会課題

▶ 都心部への人口集中、高齢化、交通弱者 ▶ テロ/サイバー犯罪、自然災害/気候変動  
▶ 人手不足

### 2030年に向けて目指す姿

- ▶ 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

### 目指す姿を実現するための取り組み(中期3か年経営計画 2018年度-2020年度)

- ▶ 事故の防止  
ホームドア、踏切の3D式障害物検知装置導入、安全教育、運転士健康管理、自動運転研究、保守管理システム高度化
- ▶ ピーク時混雑率の緩和  
輸送力増強、時差通勤促進、アプリ活用(混雑状況可視化)、鉄道・バス連携、テレワーク推進
- ▶ 安心して利用できる交通サービスの実現  
車内防犯カメラ、サービス介助士、アプリによる情報配信、バリアフリー、多言語対応、MaaS実証実験
- ▶ 災害リスクの最小化  
帰宅困難者受入、避難・BC訓練、新耐震対応、防災情報発信、災害時地域支援協定
- ▶ 多様な防犯ニーズへの対応  
キッズ・シニア・ホームセキュリティ、駅・タウンセキュリティ
- ▶ 食の安全確保  
衛生対策・管理強化、食品表示・トレーサビリティ、安全認証商品、PB安全品質強化
- ▶ 個人情報保護・管理  
情報セキュリティ強化、教育訓練

### SDGsターゲットに対する当社グループの行動



- 8.2 イノベーションや技術向上により、安全・安心な交通および生活サービスを提供し、経済生産性の向上に貢献する
- 9.1 持続可能な経済発展と一人ひとりの幸せを追求するため、レジリエントな交通・生活インフラを整備する
- 11.2 多様な人々が安全・快適に利用できる交通システム、生活インフラを提供する
- 11.5 災害リスクを低減する

## まちづくり

向き合う社会課題

▶ 少子高齢化/生産年齢人口の減少 ▶ ライフスタイル/ワークスタイル多様化への対応 ▶ AI・IoT等新たな技術への対応  
▶ 気候変動/自然災害/循環型社会 ▶ インパウンド ▶ 新興国の急速な発展に伴う対応(医療、交通、住環境)

### 2030年に向けて目指す姿

- ▶ 「住む」「遊ぶ」「働く」が揃った個性的で魅力ある都市経営の実現
- ▶ 東急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

### 目指す姿を実現するための取り組み(中期3か年経営計画 2018年度-2020年度)

- ▶ 次世代郊外まちづくり  
エリアニーズに合致した拠点開発・エリアマネジメント、郊外住宅地における職住近接の推進
- ▶ 渋谷再開発  
「エンタテインメントシティSHIBUYA」の実現に向けた大規模再開発に伴うインフラ整備、多様なオフィス供給、エリアマネジメントの推進
- ▶ 空港運営事業  
仙台国際空港・富士山静岡空港運営による地方創生
- ▶ 海外のまちづくり  
ベトナム、タイ、オーストラリアでのまちづくり
- ▶ 沿線外国内拠点開発  
新宿、三島等での拠点開発

### SDGsターゲットに対する当社グループの行動



- 9.1 レジリエントな職住遊インフラを整備し、持続可能な経済発展に貢献する
- 11.2 多様な人々が安全・快適に利用できる交通システム、生活インフラを提供する
- 12.2,3,5 持続可能な資源利用に配慮したまちづくりを行う
- 13.1,3 気候変動に配慮したまちづくりを行い、地域の環境意識の醸成を図る
- 17.17 まちづくりを通じて、産官学および地域とのパートナーシップを推進する

## 生活環境品質

向き合う社会課題

- ▶ 少子高齢化/生産年齢人口の減少
- ▶ ライフスタイル/ワークスタイル多様化への対応
- ▶ AI・IoT等新たな技術への対応

### 2030年に向けて目指す姿

- ▶ 元気で自分らしく活き活きできる暮らしの実現

### 目指す姿を実現するための取り組み(中期3か年経営計画 2018年度-2020年度)

- ▶ 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推進  
IoTソリューション、スマートフォン向けクレジット決済ソリューション、ウェルネス促進
- ▶ 高齢者等買い物弱者支援  
出張販売実験、認知症サポーター育成、バリアフリー、東急ベル
- ▶ 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提供  
東急ベル
- ▶ 多様な世代にあわせた生活施設・サービス提供  
シニア施設、在宅医療、保育園・学童保育、スポーツ施設、商業施設

### SDGsターゲットに対する当社グループの行動



- 3.3.4 疾病予防等、地域の方々との健康で幸せな暮らしを推進する
- 4.4 新たなテクノロジーを広く普及させ、ITリテラシー向上につなげる
- 9.1 レジリエントな職住遊インフラを整備し、持続可能な経済発展に貢献する

## ひとづくり

向き合う社会課題

- ▶ 少子高齢化/生産年齢人口の減少
- ▶ 多様な人材(シニア・女性・外国人等)の職域確保
- ▶ 多様な世代への生涯学習機会の提供
- ▶ 地域コミュニティの創出

### 2030年に向けて目指す姿

- ▶ 「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づくりの推進

### 目指す姿を実現するための取り組み(中期3か年経営計画 2018年度-2020年度)

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>社会への視点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 文化事業・活動や生涯学習・啓発機会の提供、教育事業、セラン事業、各種イベント・広報活動</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、地域コミュニケーション活動、グループ財団への助成を通じた貢献</li> </ul> | <p><b>組織内の視点</b></p> <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<br/>育児、介護、看護、疾病</li> <li>▶ 誰でも活躍できる就労環境の提供<br/>ワークスタイルインベーション、ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進、健康と教育への積極的投資</li> </ul> |
|--|--|

### SDGsターゲットに対する当社グループの行動



- 3.3.4 従業員の健康リスクの低減を図る
- 4.1,2,3,4 学校法人への助成、生涯学習機会の提供により、質の高い教育を行う
- 5.1.5 採用、昇進や、あらゆるレベルでの意思決定において、ジェンダー平等を実現する
- 8.1.2 働きがいのある職場づくりを通じて従業員一人あたりの生産性を向上させる

## 低炭素・循環型社会

向き合う社会課題

- ▶ 気候変動
- ▶ 自然災害
- ▶ 生態系維持
- ▶ 資源枯渇/循環型社会

### 2030年に向けて目指す姿

- ▶ 省エネと再エネの最適利用を通じた低炭素、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

### 目指す姿を実現するための取り組み(中期3か年経営計画 2018年度-2020年度)

- ▶ CO<sub>2</sub>排出量の削減  
環境効率の良い公共交通(鉄道・バス)の利用促進、省エネ車両、燃料電池バス、環境に配慮のまちづくり、クールシェア・ウォームシェア推進、環境認証取得、エネルギーマネジメントシステム、省エネ活動、再生可能エネルギー利用促進、水素ホテル
- ▶ 資源の有効利用(循環型社会)  
建設副産物リサイクル、食品リサイクル、廃プラスチックエネルギー再利用、リサイクル活動
- ▶ 生態系配慮の行動促進  
施設の環境認証取得、環境認証食品の販売、脱プラスチック促進、環境活動への助成

目標値(CO<sub>2</sub>排出量) \*対象はSCOPE1,2  
2030年:電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量30%削減  
2050年:電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量ゼロ



### SDGsターゲットに対する当社グループの行動



- 7.2.3 エネルギー効率の改善およびグリーンエネルギーの拡大を図る
- 12.3 リテール、ホテル、外食事業等において食品廃棄物の削減を進める
- 12.8 商品・サービス提供を通じ、お客さまが持続可能なライフスタイルに関する情報と意識を持つようにする
- 13.1.3 気候変動に配慮したまちづくり等を行い、地域の環境意識の醸成を図る
- 13.3 気候変動の影響軽減や早期警戒に対して、社内体制を整える。気候変動の原因、緩和策、適応策についての教育を行う
- 15.1 生態系に配慮したまちづくりやサービスの提供を行う

## 企業統治・コンプライアンス

向き合う社会課題

- ▶ 企業不祥事・不正
- ▶ 非財務情報開示
- ▶ 持続可能な企業経営

### 2030年に向けて目指す姿

- ▶ 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

### 目指す姿を実現するための取り組み(中期3か年経営計画 2018年度-2020年度)

- ▶ 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  
取締役会・監査役会実効性評価、取締役会の諮問機関
- ▶ 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  
トップ発信、連結報告体制、内部通報制度浸透、サステナビリティ推進会議、セルフチェック、監査体制、コンプライアンス教育、経営者向けセミナー

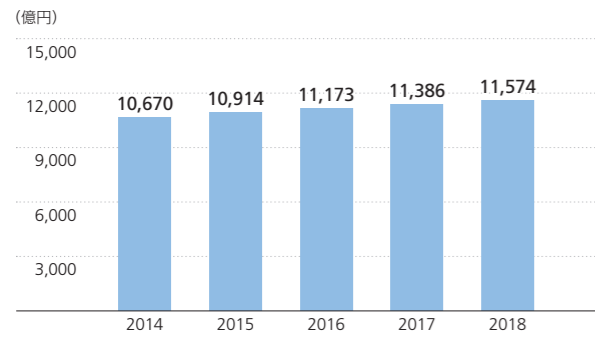
### SDGsターゲットに対する当社グループの行動



- 9.1.4,5 持続可能なインフラ構築、資源利用効率化およびイノベーションを促進する等のサステナブルな経営判断を行う
- 16.5.7 公正な事業の仕組みを構築する

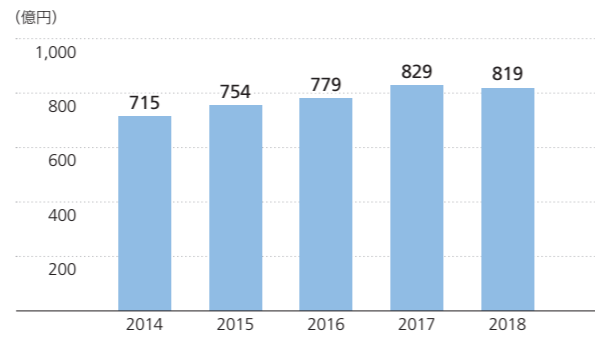
# 財務・非財務ハイライト

## 営業収益



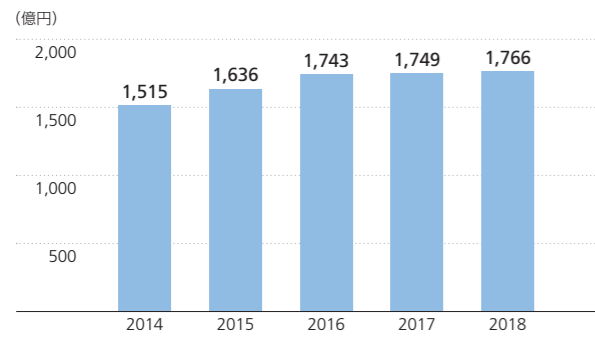
東急電鉄における継続的な運賃収入の増加や当社不動産賃貸業における大型開発の順調な開業に加え、東急レクリエーションの子会社化、電力小売りや空港運営など新たな事業領域への進出などにより、増収が続いています。

## 営業利益



直近5年においては、全ての年で計画値を上回る実績となり、2020年度目標である970億円に向け、利益水準が上昇しています。

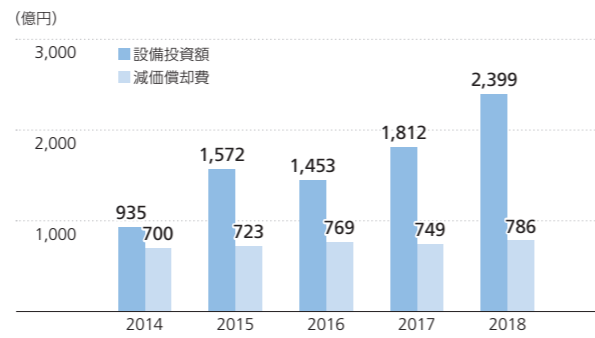
## 東急EBITDA



当社グループでは、鉄道やオフィス・商業ビルなど、大規模施設を活用しながら事業を展開していることから、収益性の指標として東急EBITDAを採用しています。積極的な設備投資により減価償却費は増加していますが、キャッシュベースの利益は毎年拡大しています。

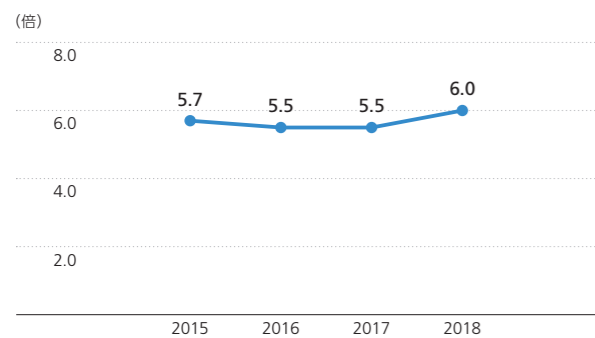
※東急EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費+受取利息配当金+持分法投資損益

## 設備投資額/減価償却費



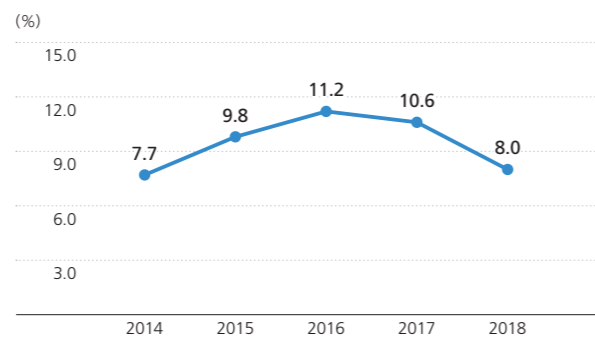
渋谷、二子玉川、南町田などの大型開発や、安定輸送を実現するため鉄道事業における施設や車両の早期整備など、積極的な投資を着実に遂行しています。

## 有利子負債/東急EBITDA倍率



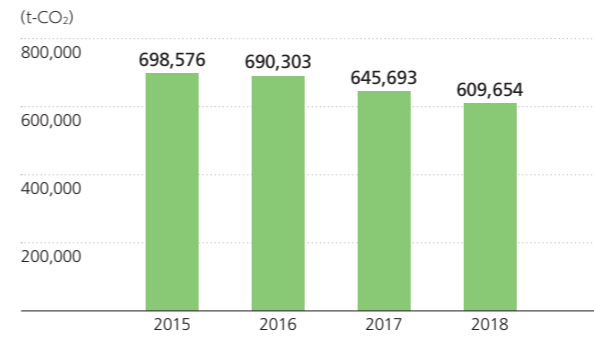
財務健全性の指標として採用しており、目標水準を5倍と定めています。現在は、渋谷や南町田などの大規模成長投資があり6倍台となっておりますが、事業の公共性にも留意しつつ、財務の健全性を高めていきます。

## ROE



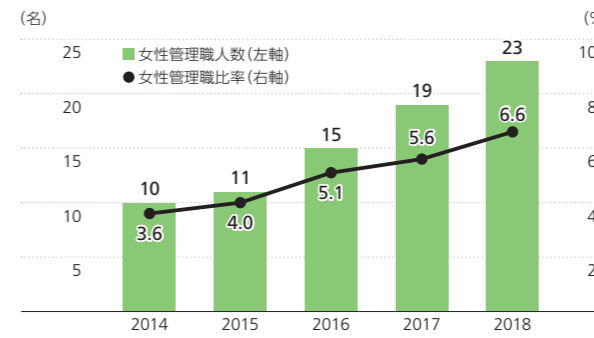
2014年度より3期連続で自己株式取得を実施するなど、資本効率を意識した経営が続いています。渋谷などの開発を中心とした設備投資により、2018年度のROEは8.0%となりましたが、計画値となる7.2%を上回って推移しています。

## CO<sub>2</sub>排出量の推移



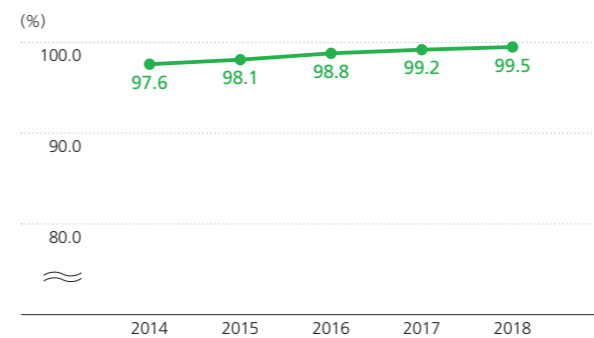
幅広い事業の中でエネルギーを消費し、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)を排出しています。電力、ガス、軽油などの環境負荷を正しく把握し、効果的なCO<sub>2</sub>排出量低減に取り組みます。

## 女性管理職人数/比率 (東急および東急電鉄)



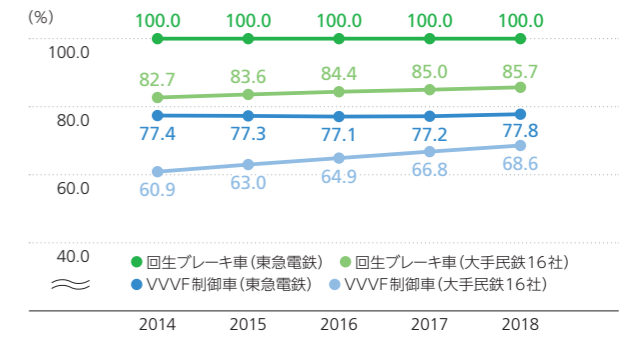
女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に7年連続で選定されています。多様な人材が活躍できるようダイバーシティマネジメントをさらに推進していきます。

## 取締役の取締役会への出席率 (平均)



さまざまな知見・経歴を有する当社の社外取締役と共に、取締役会にて活発な議論を行っています。

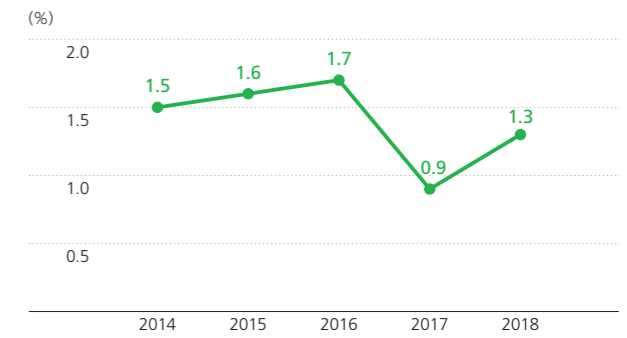
## 省エネルギー車両の導入率



業界に先駆けて1986年から電力ロスが少なく、故障の少ないVVVF制御車両を導入しています。導入率は77.8%であり、今後、車両更新などにあわせて導入を進めていきます。

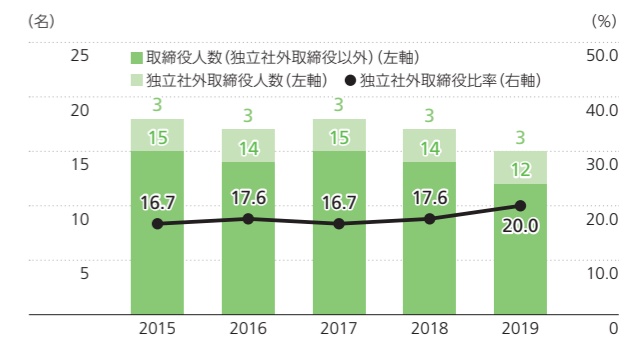
※VVVF制御車両：架線を通る直流電流をインバーターで最適な電圧・周波数の交流電流に変換して交流モーターを駆動させる車両。

## 離職率 (東急および東急電鉄)



少子高齢化が進行する中で、優れた従業員の定着化は重要な取り組み課題です。従業員がいきいきと長く働ける就業環境を整備していきます。

## 取締役会の構成



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20%となっています。



# 11カ年財務データ

	140期 2008年度	141期 2009年度	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
<b>業績</b>											
営業収益(百万円)	1,304,231	1,230,132	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
営業利益(百万円)	65,301	52,741	57,119	55,032	55,742	62,190	71,514	75,480	77,974	82,918	81,971
経常利益(百万円)	54,872	46,138	52,873	54,068	56,279	62,618	66,619	70,038	76,449	83,746	81,907
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	10,783	14,898	40,051	35,922	43,075	56,498	41,051	55,248	67,289	70,095	57,824
<b>収益性指標</b>											
東急EBITDA(百万円)*1	148,224	142,101	138,406	147,603	149,624	148,803	151,549	163,655	174,312	174,965	176,693
東急EBITDAマージン(%)*2	11.4	11.6	12.0	13.5	14.0	13.7	14.2	15.0	15.6	15.4	15.3
ROA(総資産経常利益率)(%)*3	2.8	2.3	2.7	2.7	2.9	3.1	3.3	3.4	3.6	3.8	3.5
ROE(自己資本当期純利益率)(%)*4	3.0	4.0	10.3	8.6	9.5	11.4	7.7	9.8	11.2	10.6	8.0
<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
D/Eレシオ(有利子負債比率)(倍)*6	2.9	2.8	2.6	2.4	2.1	1.9	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4
自己資本比率(%)	18.5	19.0	20.6	21.7	24.2	25.3	27.5	27.6	29.2	30.8	30.9
<b>バランスシート関連指標</b>											
純資産(百万円)	384,654	386,341	416,565	441,920	499,545	537,711	579,596	623,297	678,382	747,049	796,164
自己資本(百万円)	371,204	373,017	402,843	431,043	476,174	511,789	551,332	576,873	628,308	696,526	745,233
総資産(百万円)	2,010,746	1,965,794	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
<b>キャッシュ・フロー関連指標</b>											
有利子負債残高(百万円)	1,072,476	1,042,674	1,041,345	1,036,015	999,567	990,038	911,446	937,467	964,397	969,794	1,066,422
フリーキャッシュ・フロー(百万円)*7	△38,693	34,317	263	18,542	31,804	50,573	88,729	8,009	△5,954	7,179	△86,662
設備投資額(百万円)	161,605	134,123	142,953	132,028	128,737	140,231	93,556	157,252	145,398	181,265	239,945
減価償却費(百万円)	66,784	69,382	71,491	72,788	74,916	72,762	70,041	72,391	76,986	74,901	78,613
<b>投資関連指標</b>											
1株当たり配当金(円)*8	6.00	6.00	6.50	6.50	7.00	7.50	8.00	8.50	9.00	19.00	20.00
EPS(1株当たり当期純利益)(円)*9	8.65	11.88	32.05	28.68	34.33	44.96	32.88	44.81	55.01	115.42	95.14
配当性向(%)	69.4	50.5	20.3	22.7	20.4	16.7	24.3	19.0	16.4	16.5	21.0
<b>(参考)期末従業員数</b>											
合計(人)	25,109	24,273	23,698	23,104	21,172	21,370	21,499	22,331	22,780	22,985	23,637

\*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)

## 事業別戦略と実績



人々の生活を支える鉄道・バス輸送サービスを提供するとともに、「空の玄関口」となる空港運営事業も展開しています。交通インフラを担うグループとして、安全性と利便性のさらなる向上を目指しています。

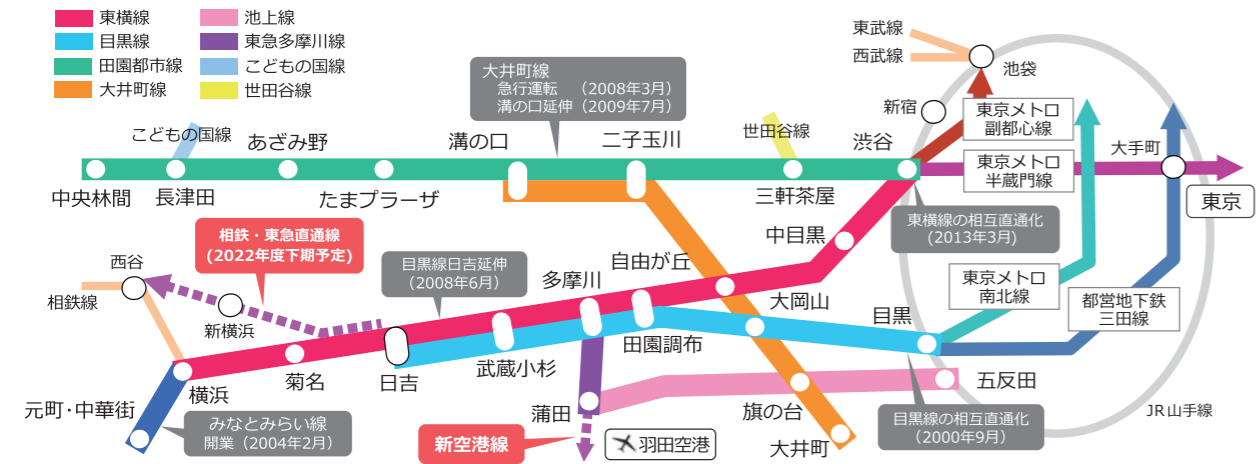
### 当社グループ(当社および連結子会社)の主な事業の概況(2019年3月期)

東急電鉄	東急バス	その他
旅客輸送(東京都・神奈川県) ▶ 鉄道7路線、軌道1路線 ▶ 総営業キロ 104.9km (97 駅) ▶ 年間輸送人員 約11.9億人	路線バス運行(東京都・神奈川県) ▶ 車両台数 923両 ▶ 営業所 12カ所 ▶ 年間輸送人員 約1.5億人	▶ 仙台国際空港(旅客361万人) ▶ 富士山静岡空港 <sup>※</sup> (旅客71万人)

※持分法適用会社(2019年度から運営権事業開始)

### 当社グループの強み

- ▶ 路線ネットワークの広がりや他の鉄道会社との相互直通により、短距離から長距離まで多方面への移動を容易とする利便性の高い交通ネットワーク



### 中長期的な事業の方向性

#### 安全で利用しやすいモビリティの実現

交通インフラ事業を取り巻く環境は、高齢化や職住近接によるライフスタイル変化、自動運転サービスなどの技術躍進、訪日外国人の増加など、さまざまな変化に対応した設備・サービスの革新が求められています。

このような環境において鉄道事業では「安全」「安心」「快適」および事業の強靱化をさらに追求します。また、交通インフラ事業全体では、次世代交通インフラビジネスを構築し、地方拠点および沿線の、ヒト・モノ・サービスのシームレスな移動の実現を目指します。

#### 鉄道事業における安全性の追求、公益性と収益性の高次元での両立

- ▶ 分社化により人材力・技術力を高め、安全・安心・混雑緩和などの快適性を追求する
- ▶ ネットワーク拡大などによりさらなる事業成長を目指し、基幹事業として今後も連結利益の中心を担う

#### インフラ強化によるネットワーク機能向上

- 東急新横浜線
- 新空港線(蒲蒲線)
- 駅、高架下等改良による街の魅力向上
- 車両増備による輸送力増強

#### 人材育成・技術革新によるオペレーションの高度化

- 運転の省力化(ワンマン・自動運転)
- 駅利用体験の変革(ゲートレス・キャッシュレス)
- 保守業務の効率化(CBM等)
- 教育・キャリア制度の改革(安全教育センター)

※CBM (Condition Based Maintenance) 設備を常時監視し、故障の兆候が見られた時点で更新する考え方

#### 空港運営事業とMaaSを軸に次世代の交通インフラビジネスを構築する

- ▶ 空港運営事業とMaaS、観光事業などを有機的に組み合わせ、交流人口の増加を取り込むことにより、地方拠点におけるビジネスモデルを確立する
- ▶ 既存の交通インフラ(鉄道・バスなど)にMaaSを組み合わせることで、沿線における移動を活性化し、沿線価値・生活価値の向上につなげる



※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

## 数値計画・実績(交通セグメント)

### 2018年度実績

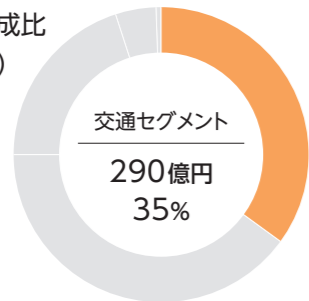
東急電鉄における輸送人員は、前年度に比べて、沿線人口の増加などにより全体で0.9%増加し、11億8,900万人となり、営業収益は2,136億円(前年比1.0%増)、営業利益は290億円(前年比0.3%増)となりました。

### 2019年度予想

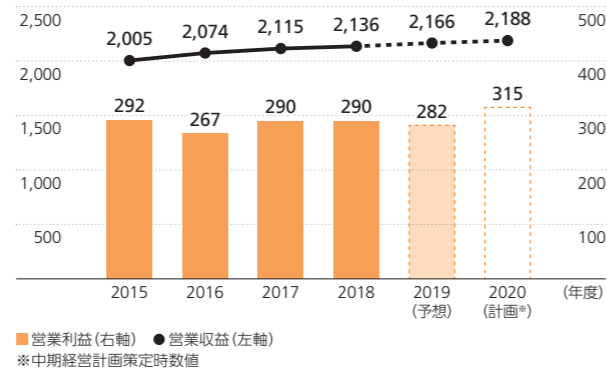
沿線人口の継続的拡大に加え、渋谷や南町田における再開発などもあり、輸送人員は今年度も増加すると想定しています。一方で、より多くのお客さまに安全・快適にご利用いただくため、引き続き、ホームドア整備(2019年度整備率100%予定)や新型車両の導入を推進することから、費用の増加を見込んでいます。

これらの結果、営業収益は2,166億円(前年比1.4%増)、営業利益は282億円(前年比3.0%減)と予想しています。

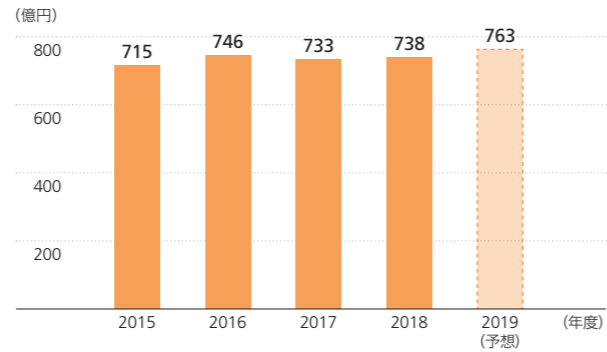
### 営業利益構成比(2018年度)



交通セグメント 営業収益・営業利益 (億円)



交通セグメント 東急EBITDA\*



\*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

## サステナブル重要テーマに基づく取り組み項目・指標

サステナブル重要テーマ	取り組み項目	施策指標	範囲	2017実績	2018実績(前年比)
安全・安心	事故の防止 ピーク時混雑率の緩和	国交省届出事事件数	東急電鉄	19件	27件
		ホームドアおよびセンサー付固定式ホーム柵設置率	東急電鉄	69%	81%(+12pt)
		混雑率	東急電鉄 田園都市線ピーク時	185%	182%(-3pt)
	安心して利用できる交通サービスの実現	輸送力	東急電鉄 田園都市線ピーク時	前1時間 31,374人 最混雑 40,338人 後1時間 32,868人	前1時間 32,868人 最混雑 40,388人 後1時間 32,868人
		鉄道車内防犯カメラ設置率	東急電鉄	48/156編成	57/156編成(+9編成)
	駅係員サービス介助士取得率	東急電鉄	100%	100%	
まちづくり	空港運営事業による地方創生	仙台国際空港乗降人員数	仙台国際空港	343万人	361万人(+18万人)
低炭素・循環型社会	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	新型車両(2020系*)への置換	東急電鉄	3/32編成*	9/32編成(+6編成)

\*1 8500系と比較して運転電力量50%削減  
\*2 新型車両(2020系)への置換対象となる8500系の編成数

## SDGsへの貢献

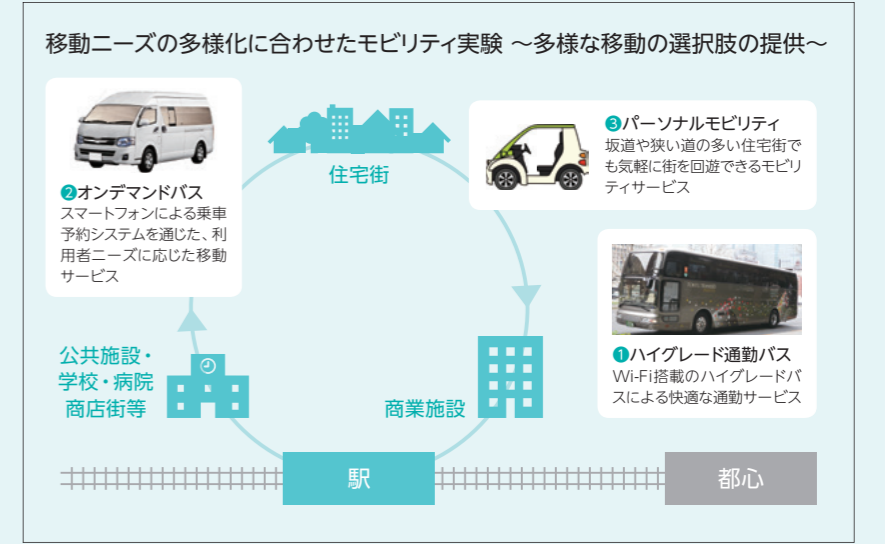
### 東急線沿線で、日本初の「郊外型 MaaS 実証実験」を実施

対応するサステナブル重要テーマ: 安全・安心 まちづくり ひとつくりに 生活環境品質

**社会課題**

- 交通弱者を考慮した公共交通サービスへのニーズの増加
- ワークスタイルの変化 など

この実験は、「働き方改革」による効率的な仕事空間の確保などのワークスタイルの変化、高齢化に伴う地域内施設への移動ニーズの増加など、郊外住宅地を取り巻く環境の変化に対応し、多様な移動選択肢の整備を目指す取り組みです。ハイグレード通勤バス、オンデマンドバス、パーソナルモビリティの3つのモビリティを組み合わせ、いつでも安心して移動できるモビリティサービスの構築を目指します。



### 先端技術を活用した鉄道インフラ維持管理の実証実験を実施

対応するサステナブル重要テーマ: 安全・安心

**社会課題**

- 大規模自然災害・インフラ老朽化への対策
- インフラ維持管理に携わる人材の不足 など

伊豆急行、首都高速道路などと共同で、鉄道施設の保守点検および管理作業の精度向上と効率化を目的として、首都高グループが開発した道路構造物の維持管理システム(インフラドクター)を活用した、鉄道保守新技術の共同開発(以下、鉄道版インフラドクター)を行います。インフラドクターは、レーザーキャンで得られる3次元点群データとGIS(地理情報システム)を連携させることで、異常箇所の早期発見などが可能となり、維持補修計画の立案などの効率が大幅に向上するシステムです。

中期経営計画の重点施策にも盛り込んだ、鉄道設備の保守点検方法・頻度の見直し、予兆検知力の強化につながるため、引き続き技術開発に取り組みます。



3次元点群データ計測車両



## 都市開発

国内最大規模を誇る都市開発計画「多摩田園都市」の開発で培われたノウハウを生かして不動産開発から、販売、賃貸、管理、運用まで不動産に関するあらゆるニーズに対応しています。

## 当社グループの主な事業の概況(2019年3月期)

国内	海外
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ オフィスビル面積 約338,000m<sup>2</sup></li> <li>▶ 賃貸住宅戸数 1,210戸(30施設)</li> <li>▶ サービス付シニア住宅 4施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ベトナム・ビンズン新都市 開発面積 約110ha</li> <li>▶ 住宅販売供給戸数(累計) 1,078戸</li> </ul>

## 当社グループの強み

▶ 駅を中心に、オフィス・商業施設・ホテルなどからなる、「住む」「遊ぶ」「働く」ニーズに応える複合型のエリア開発



## 中長期的な事業の方向性

### サステナブルな街づくり

「持続可能な都市をつくる」ことは、創業時から受け継がれる私たちの使命です。人口動態、技術、価値観の変化が激しい現在においても長期視点で社会に向き合っていく「東急ならではの街づくり」で社会課題の解決と事業の成長を実現していきます。

拠点開発においては、交通インフラ、都市開発、生活創造・リテールの各事業を組み合わせることによって、時代を先取

るマーケットを創造し続けます。当社のブランドを支えてきた多摩田園都市においても、生産年齢人口の減少など、人口動態に変化の兆しが見られますが、『職・住・遊』などの機能を戦略的に配置し、各地域の魅力を生かしたきめ細やかな街づくりを行うことで、街の活性化や鉄道の逆輸送(都心から郊外へ)につなげていきます。

### 「東急ならではの街づくり」の推進

▶ 基幹事業として連結利益の中心を担いつつ、強みを生かして「社会課題の解決」と「事業の成長」の両立を国内外で実現する

### 不動産事業から”都市経営”への進化

▶ ITの活用や生活創造事業などとの総合力発揮による次世代型事業へ

### 東急の街づくりの強み



### 多摩田園都市の新展開

▶ 鉄道・不動産・生活サービスの各事業の総合力を一体的に発揮し、郊外における課題解決の先進事例に挑戦する  
▶ 拠点開発において、各駅に『職・住・遊』などの機能を戦略的に配置し、街の活性化(雇用の創出含む)や鉄道の逆輸送につなげる



### 拠点開発

行政等とのさらなる連携を通じた拠点駅の高度化・複合化による郊外の利便性・魅力の向上

### ITを活用した都市サービス

郊外の課題を解決するためのテクノロジーの積極活用  
▶ 新しいモビリティ  
▶ シェアリングエコノミー等

### 街ブランディング

新しい「多摩田園都市ブランド」の象徴的なプロジェクトの実施や情報発信等による関係人口<sup>※</sup>の増加

※関係人口: 移住した定住人口でもなく、観光にきた交流人口でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉

## 数値計画・実績(不動産セグメント)

### 2018年度実績

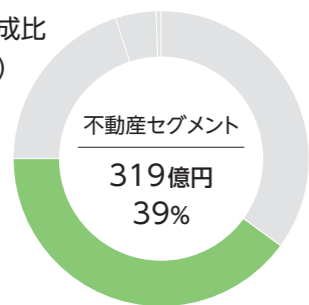
渋谷ストリームの開業などによる当社不動産賃貸事業の増収などがあり、営業収益は2,033億円(前年比11.4%増)、前年度の当社不動産販売業における利益率が高い物件販売の反動などにより、営業利益は319億円(前年比1.2%減)となりました。

### 2019年度予想

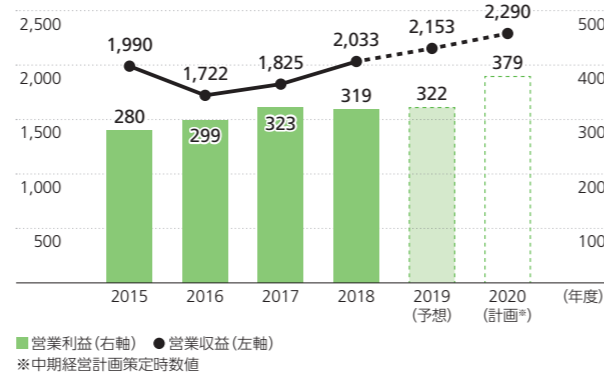
今年度は、渋谷スクランブルスクエア第I期の開業(東棟、11月1日)や南町田グランベリーパークのまちびらき(11月13日)を予定しています。また、前年度開業した渋谷ストリームが通年稼働します。一方で、当社不動産販売においては、販売戸数の減少が見込まれています。

これらの結果、営業収益は2,153億円(前年比5.9%増)、営業利益は322億円(前年比0.7%増)と予想しています。

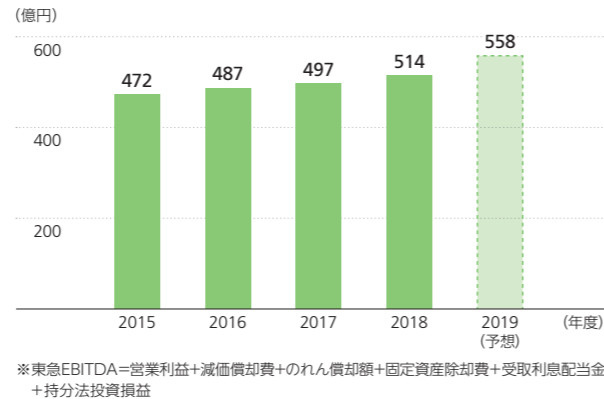
### 営業利益構成比(2018年度)



不動産セグメント 営業収益・営業利益 (億円)



不動産セグメント 東急EBITDA\*



## サステナブル重要テーマに基づく取り組み項目・指標

サステナブル重要テーマ	取り組み項目	施策指標	範囲	2017実績	2018実績(前年比)
安全・安心	▶ 災害リスクの最小化	帰宅困難者受入可能人数*	東急 東急ホテルズ*	7,140人	8,893人 (+1,753人)
	▶ 拠点開発 ▶ 次世代郊外まちづくり	人口増減率	沿線17市区	+0.598%	+0.543% (-0.055pt)
まちづくり	▶ テレワークの推進	NewWork(サテライトオフィス)月間利用者数*	東急	2,513人	6,032人 (+3,519人)
	▶ 渋谷再開発	渋谷エリア延べ床面積*	東急	512,000m <sup>2</sup>	657,000m <sup>2</sup> (+145,000m <sup>2</sup> )
		WANDER COMPASS(案内所)渋谷来場者数*	東急	—	24,607人 (6カ月)
▶ 海外のまちづくり	ビンズン新都市(ベトナム)住宅販売供給戸数(累計)	東急/ ベカメックス東急	474戸	1,078戸 (+604戸)	
低炭素・循環型社会	▶ CO <sub>2</sub> 排出量の削減 ▶ 資源の有効利用 ▶ 生態系配慮の行動促進	施設の環境認証取得(累計)	東急	3	3

※1 東急電鉄(株)の帰宅困難者一時受け入れ人数は含まない  
 ※2 (株)東急ホテルズはホスピタリティ事業(ホテル・リゾートセグメント)  
 ※3 新規事業等の財務影響が僅少な事業として、財務上は営業外収益/一般管理費計上  
 ※4 10,000m<sup>2</sup>以上の当社開発案件(JV含む)1,000m<sup>2</sup>未満切り捨て

## SDGsへの貢献

### たまプラーザ駅北側をモデル地区とした「次世代郊外まちづくり」

対応するサステナブル重要テーマ: **ひとづくり** **生活環境品質**

**社会課題**

- ▶ 郊外住宅地における住民の高齢化と建物などの老朽化
- ▶ ライフスタイルや住まい意識の多様化
- ▶ 地域コミュニティ活性化の必要性

SDGs未来都市・横浜の取り組みにもつながる活動として、横浜市との協定に基づき、「次世代郊外まちづくり」を推進しています。「たまプラーザ駅北側地区」をモデル地区に、郊外住宅地の持続的な発展を目指し、産・学・公・民が連携して取り組んでいます。目指す街の姿「コミュニティ・リビング\*」の具現化に向け、2018年9月に分譲マンション「ドレッセWISEたまプラーザ」の低層部に地域利便施設「CO-NIWAたまプラーザ」を整備するほか、同施設を拠点としたエリアマネジメント活動にも取り組んでいます。さらに、従来の住宅地へ「動く」機能を導入することで、新たな郊外住宅地の魅力や価値の創出に向けた取り組みを進めています。

※住みから歩ける範囲内に暮らしに必要な機能が整い、誰もが安心して住み続けることができる街の姿

**次世代郊外まちづくり**  
<http://jisedaikogai.jp/>

**WISE CITY (ワズシティ)**

- Wellness・Walkable & Working**  
多世代が充実したライフスタイルを実現し、生き生きと健康的に暮らせるまち
- Intelligence & ICT**  
生活サービスや住民の参画・活躍を、最先端情報技術で支えるまち
- Smart・Sustainable & Safety**  
生活サービスの総合的な連携と継続可能性を図り、世代が循環していくまち
- Ecology・Energy & Economy**  
環境負荷の低減と地域経済の循環を図り、環境とエネルギー、経済の観点から再構築されたまち



### ベトナム・ビンズンにおける公共交通一体型の「まちづくり」

対応するサステナブル重要テーマ: **安全・安心** **まちづくり** **生活環境品質**

**社会課題**

- ▶ 急激な人口増加と都市への集中
- ▶ 電力や下水道などの都市インフラや、質の高い医療サービスの整備
- ▶ 慢性的渋滞の発生

ベトナム南部の中心都市ホーチミンの北30キロに位置するビンズン省ビンズン新都市(約1,000ha)において、「多摩田園都市」のノウハウを生かした「東急ビンズンガーデンシティ」(約110ha)の開発を進めています。現地の気候・風土に合わせた質の高い高層住宅・戸建住宅を提供するほか、飲食施設やコンビニエンスストアなどが入居する商業施設「hikari」を開発、インターナショナルスクールの越華国際学校、医療機関を誘致しました。またバス事業においても、バス停に掲出した時刻表に基づく定時運行や、安全・快適な車両の導入、お客さまへの丁寧な接客案内など日本流のノウハウを取り入れ、公共交通一体型の街づくりを推進しています。





## 生活創造・リテール

CATV事業・セキュリティ事業・電力小売事業などの『家ナカ』サービス、民間学童保育をはじめとした『街なか』の店舗・サービスや、百貨店・スーパーなどのリテール事業を展開しています。

## 当社グループの主な事業の概況(2019年3月期)

生活創造	リテール
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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 111.3万世帯</li> <li>▶ 「東急でんき&amp;ガス」供給世帯数 でんき 15万世帯、ガス 5.3万世帯</li> <li>▶ 「TOKYU POINT」会員数 251万人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 百貨店 国内7店舗、海外1店舗</li> <li>▶ スーパーマーケット 84店舗</li> <li>▶ ショッピングセンター(SC) 国内28店舗、海外1店舗</li> </ul>

## 当社グループの強み

▶ キッズからシニアまでさまざまな世代のお客さまとのリアルな接点を有し、顧客ニーズや生活スタイルの変化に合わせてさまざまな商品・サービスを提供

<b>街なかの店舗・サービス</b> 多様な世代のお客さまとの対面による接点	百貨店	ショッピングセンター	スーパー	駅ナカ店舗
<b>家ナカサービス</b> 沿線の各家庭とつながる生活インフラ(通信、エネルギー)の提供	ケーブルテレビ	ホーム・コンビニエンス	電力小売・ガス取次	警備
<b>組み合わせによる付加価値創出</b> 各事業の商品・サービスや顧客基盤を融合・連携させ、顧客獲得の強化や提供価値を拡大	TOKYU POINT	TOKYU ROYAL CLUB	スマートフォン決済	

## 中長期的な事業の方向性

生活創造・リテール事業においては、少子高齢化・平均寿命延伸による人口動態の変化や価値観の多様化、技術革新などの環境変化を的確にとらえた価値提供が事業を支えています。当社グループは、人生100年時代に向けて、生涯を通じて心身が健康(ウェルネス)でいられる沿線、次の世代も住みた

くなる沿線を目指しています。生活創造・リテール事業ではお客さまとのリアルな接点を持つ特徴を生かして、多様な価値観に対応し、便利・快適・充実した時間を過ごせるサービスの提供、健康寿命延伸に向けた取り組み、子育てしやすい環境の充実を図ります。

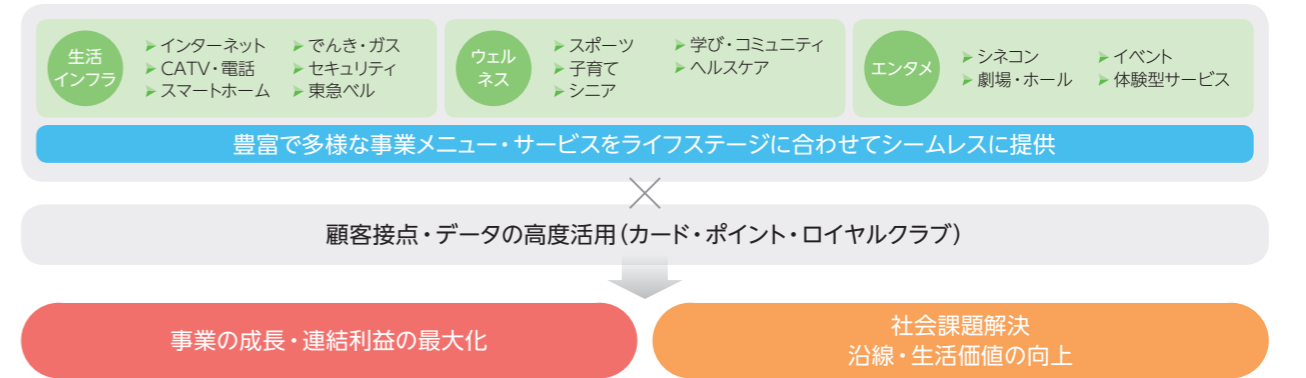
### 生活創造事業

個別事業の競争力強化および都市開発事業との相乗効果追求

▶ 事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益性の向上

沿線・生活価値向上への機能提供

▶ 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消費者・利用者志向の経営



### リテール事業

グループ連携およびアライアンスによる事業構造転換と収益性の向上

▶ 業態(百貨店、スーパー、SC)の枠を越えた事業構造の変革とECとの融合  
 ▶ 消費者の変化に合わせたスクラップ&ビルドなどポートフォリオの恒常的な組み替え  
 ▶ プライベートブランドや製造小売機能の充実等による食分野の強化や、独自コンテンツの育成による商品施策強化

新技術導入による新たな顧客体験の提供や生産性向上

▶ ビッグデータおよびAIなど、新技術の組み合わせや活用による新たな価値創造と生産性向上

<b>ECと店舗の融合</b> ▶ リアルタイム在庫管理 ▶ 東急ベルとの連携	<b>独自コンテンツによる商品施策強化</b> ▶ TWG Tea・COVA ▶ SHIBUYA109 ▶ プライベートブランド	<b>新技術導入・開発・組み合わせ</b> ▶ 無人店舗・AI・ロボット・物流

## 数値計画・実績(生活サービスセグメント)

### 2018年度実績

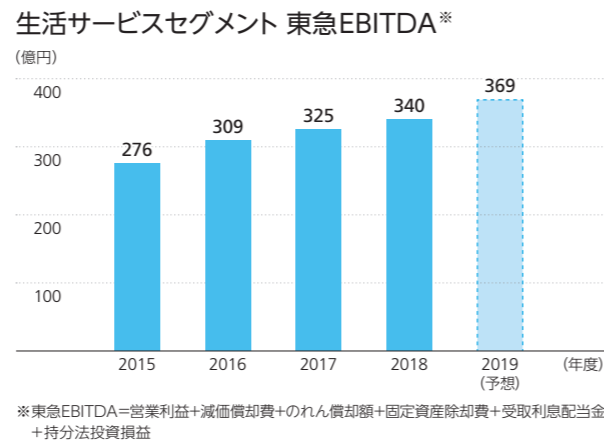
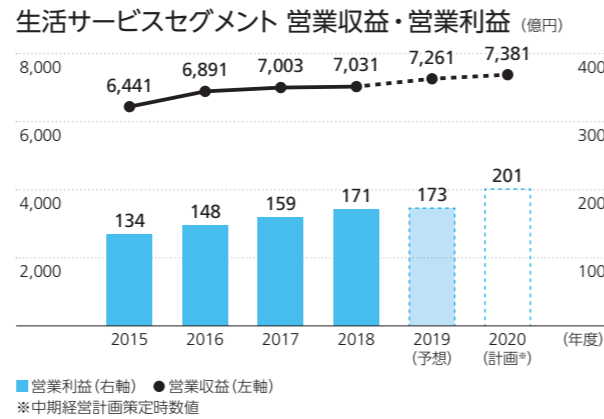
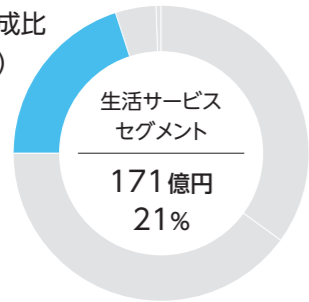
電力小売事業の東急パワーサプライにおいて加入者が増加したことなどにより、営業収益は7,031億円(前年比0.4%増)、営業利益は171億円(前年比7.1%増)となりました。

### 2019年度予想

東急百貨店においては渋谷スクランブルスクエア(東棟)へ新規出店を予定しております。また、東急パワーサプライにおけるさらなる加入者数の拡大を想定しています。

これらの結果、営業収益は7,261億円(前年比3.3%増)、営業利益は173億円(前年比0.9%増)と予想しています。

### 営業利益構成比(2018年度)



\*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

## サステナブル重要テーマに基づく取り組み項目・指標

サステナブル重要テーマ	取り組み項目	施策指標	範囲	2017実績	2018実績(前年比)
安全・安心	▶ 災害リスクの最小化	CATV接続世帯数(地域防災等情報発信対象)	イツツ・コミュニケーションズ/ケーブルテレビ品川	107.3万世帯	111.3万世帯(+4.0万世帯)
	▶ 多様な防犯ニーズへの対応	キッズ・シニア・ホームセキュリティ加入累計顧客件数	東急セキュリティ	6.9万件	7.8万件(+0.9万件)
生活環境品質	▶ 多様な世代にあわせた生活施設・サービス提供	保育園、学童施設数(賃貸・直営合算)*1	東急キッズベースキャンパ/東急	66施設	74施設(+8施設)
	▶ 高齢者等買い物弱者支援 ▶ 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提供	東急ベル配達件数	東急*2	1,600件/日	2,700件/日(+1,100件)

\*1 当社直営(KBC)と賃貸の合算。賃貸については財務上は都市開発事業に計上  
\*2 新規事業等の財務影響が僅少な事業として、財務上は営業外収益/一般管理費計上

## SDGsへの貢献

### IoTを活用したインテリジェントホーム

対応するサステナブル重要テーマ: 安全・安心 まちづくり 生活環境品質

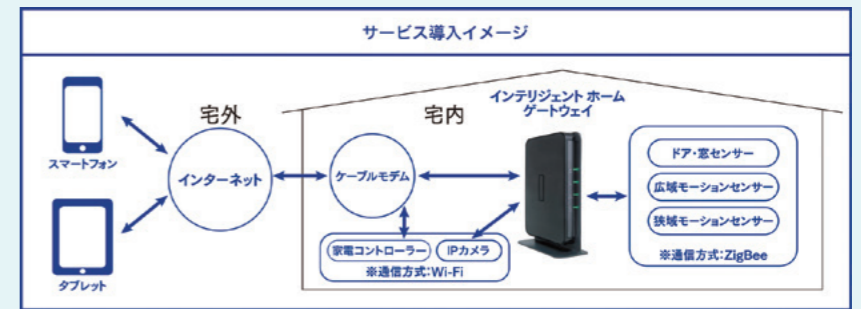
#### 社会課題

- ▶ 高齢者の身体機能・認知機能に対応した安心して暮らせる住宅の不足
- ▶ 共働き増加による子どもの見守りへのニーズ増加
- ▶ ペットの見守りへのニーズ増加



共働き世帯の増加や高齢社会の到来により、外出先から自宅の状況を管理するニーズが高まっています。インテリジェントホームはスマートフォンやタブレットで、家中を自由にコントロールすることができるサービスです。

家の鍵をスマートフォンで開け閉めするスマートロック、外出先からエアコンや照明をオン/オフできる家電コントローラー、おじさまの帰宅確認やご高齢者の見守り、留守中のペットの様子を確認できるカメラ・センサーなど、お客さまのライフスタイルに合った組み合わせの選択が可能です。社会の変化に対応した、安全・安心で便利な生活スタイルを実現することによって貢献していきます。

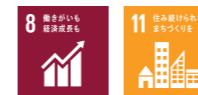


### 東急ベルによる地域特化型総合 EC サービス

対応するサステナブル重要テーマ: まちづくり 生活環境品質

#### 社会課題

- ▶ 地元企業・商店の活性化(高齢化による跡継ぎ不足・競争による淘汰)
- ▶ 小売店舗の減少に伴う買い物弱者への対応
- ▶ 地域コミュニティの活性化



東急線沿線に根差すさまざまな生活サービス事業と配送ネットワークをベースに、お客さまと沿線内の魅力ある商店をつなぐ「地産地消」や、地方の隠れた特産品・生産者をつなぐ「地域応援」といった付加価値を生み出す「地域特化型」のローカルECサービスを展開しています。これによりお客さま、沿線の商店、当社の三者にとってWin-Winの関係構築を目指します。今後も、生活に必要な商品・サービスのラインアップ拡充、沿線の魅力ある商店の発掘とプロモーションなどを通じて、お客さまのより豊かな生活の実現と地域の活性化に貢献し、「日本一住みたい沿線」の実現に取り組んでいきます。





## ホスピタリティ

日本全国でホテルやリゾート施設などを運営し、ホスピタリティにあふれる上質で洗練されたサービスを提供し、また、地域での事業展開を通じて、街の活性化にも貢献しています。

### 当社グループの主な事業の概況(2019年3月期)

宿泊施設		ゴルフ場	
▶ 東急ホテルズ	44施設 12,054室	▶ 会員制コース	4カ所
▶ 東急パッケージング	16施設 186室	▶ パブリックコース	2カ所

### 当社グループの強み

- ▶ 多様化するお客さまの価値観およびライフスタイルに対応可能なホテル・ゴルフ場・タイムシェアリゾートなど豊富なメニューを提供する国内最大級の店舗ネットワーク

東急ホテルズ	東急パッケージング	ゴルフ場
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 全国に44店舗、12,054室</li> <li>▶ 渋谷に4店舗、都内に11店舗</li> <li>▶ 新店開業 2019年度 1店舗 2020年度 2店舗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 全国16施設の会員制タイムシェアリゾート</li> <li>▶ 客室は約70m<sup>2</sup>~90m<sup>2</sup>・2LDKの広さで定員6名*</li> <li>▶ フルキッチン、2カ所のトイレ、洗い場付き浴室完備*</li> <li>▶ 国内外で提携する4,300施設以上が利用可能</li> <li>※一部施設を除く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ スリーハンドレッドクラブ</li> <li>▶ ファイブハンドレッドクラブ</li> <li>▶ 東急セブンハンドレッドクラブ</li> <li>▶ 東急グランドオークゴルフクラブ</li> <li>▶ グランドオークプレイヤーズコース</li> <li>▶ エメラルドコーストゴルフリンクス</li> </ul>
<b>東急ホテル</b> ラグジュアリー・リゾート 期待を超える優美な非日常 ・ザ・キャピトルホテル東急 ・セルリアンタワー東急ホテル ・宮古島東急ホテル&リゾート など 計14店舗 4,355室	<b>エクセルホテル東急</b> シティ 心おどる非日常への扉 ・渋谷エクセルホテル東急 ・赤坂エクセルホテル東急 ・渋谷ストリームエクセルホテル東急 など 計9店舗 2,627室	<b>東急REIホテル</b> ミドル 日常のくつろぎと小さな感動 ・渋谷東急REIホテル ・川崎キングスカイフロント 東急REIホテル ・札幌東急REIホテル など 計21店舗 5,072室

店舗数・室数はフランチャイズ店舗・マネジメントコントラクト店舗を含む。2019年3月末現在

### 中長期的な事業の方向性

#### ホテル事業を中心とした立体的成長

これまでのホスピタリティ事業は、急速な経済発展や都市化、それらに伴う強い国内のビジネス・レジャー需要に支えられ、「国内・ビジネス・宴会」をキーワードとする独自の進化を遂げてきました。今後は国内の生産年齢人口減少や、訪日外国人の大幅な増加、宿泊需要の多様化を踏まえた新たな顧客層を対象とした事業の展開が進むと見込まれています。

市場は拡大基調にありますが、今後、宿泊施設の供給過多や代替サービスの進出により競争が激化する可能性が高い

ため、価値観やライフスタイルの多様化、また、環境問題など社会課題への対応を踏まえた商品開発が求められています。

当社は、2019年4月1日付の機構改革においてホテル・リゾートセグメントのヘッドクォーター機能を設置し、ブランド競争力の強化、新たな付加価値の創造による事業領域の開拓、さらにはホスピタリティ事業全体におけるサプライチェーンマネジメントにより、事業の成長を目指します。

#### 市場動向 市場の規模拡大及びニーズの多様化・細分化

- ▶ 需要の増大  
【インバウンド】 2030年 政府目標 6,000万人、アジア圏からの旅行者数の大幅増大  
【国内】 高齢化および人口減少によるビジネス客の減少  
コト消費へのシフトによるレジャー客の増大
- ▶ 顧客ニーズの多様化(ミレニアル世代の台頭、交流などのホテルの新たな利用目的)

#### ホテル事業におけるブランド競争力強化

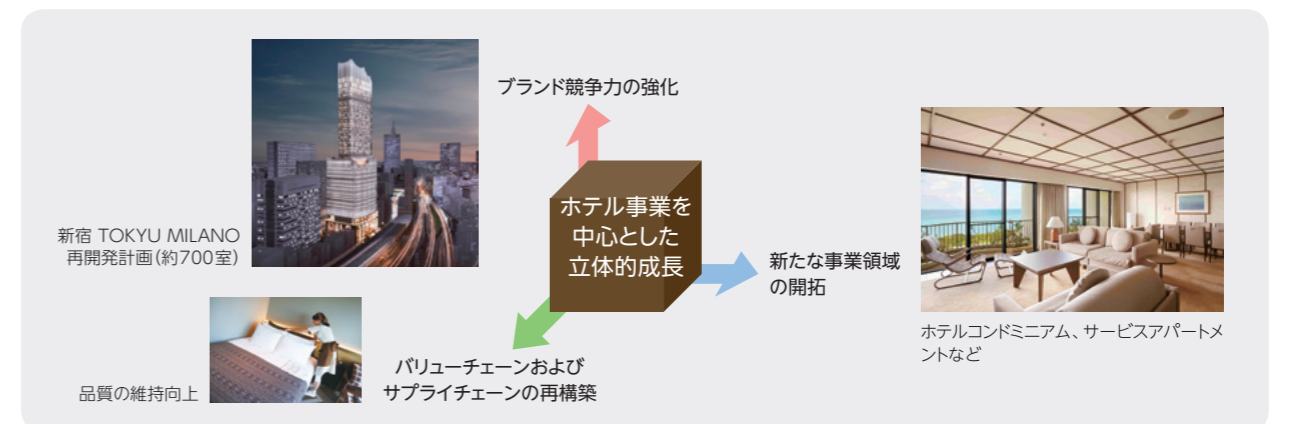
- ▶ 多様化するグローバルマーケットおよび次世代が求める新たな商品を、ホテルの新規出店を通しマーケットに提案していくことでホテル事業のブランド力を向上させる

#### 新たな事業領域の開拓

- ▶ 街が持つさまざまなコンテンツとのコラボレーションによる新たな業態開発、多様化するライフスタイルに対応した商品開発で新たな事業領域を開拓し、事業の成長を目指す

#### 環境変化に対応したバリューチェーンおよびサプライチェーンの再構築

- ▶ 所有~経営~運営といった事業プロセス(清掃・リネンサプライなどを含む)の一貫通貫を強みとした品質および生産性の向上を図り、環境変化への対応力強化を図る





## 数値計画・実績 (ホテル・リゾートセグメント)

### 2018年度実績

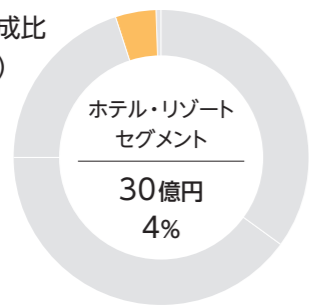
ホテル業の東急ホテルズにおいて、既存店では販売単価の増加や高稼働の維持があったものの、一部店舗の閉鎖・改装や自然災害などの影響により、営業収益は999億円(前年比4.0%減)、営業利益は30億円(前年比39.6%減)となりました。

### 2019年度予想

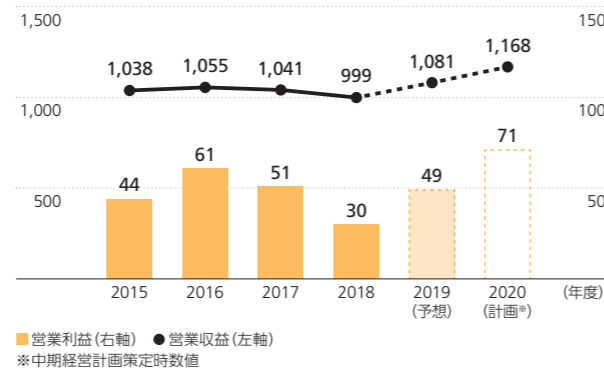
前年度新規開業した3店舗(渋谷ストリームエクセルホテル東急など)や大規模改装工事を行った店舗(名古屋東急ホテルなど)が通年稼働となります。また、今年度は1店の新規開業(大阪エクセルホテル東急、11月1日)を予定しております。

これらの結果、営業収益は1,081億円(前年比8.2%増)、営業利益は49億円(前年比59.1%増)と予想しています。

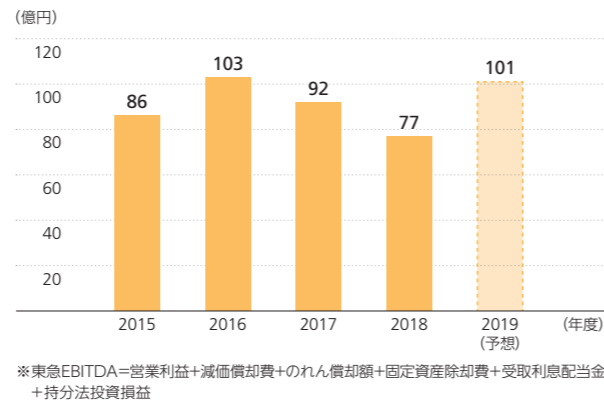
### 営業利益構成比 (2018年度)



ホテル・リゾートセグメント 営業収益・営業利益 (億円)



ホテル・リゾートセグメント 東急EBITDA\*



## サステナブル重要テーマに基づく取り組み項目・指標

サステナブル重要テーマ	取り組み項目	施策指標	範囲	2017実績	2018実績(前年比)
安全・安心	▶ 安心して利用できるホテルサービスの実現	BC訓練実施率*	東急ホテルズ	86.5%	92.5%
まちづくり	▶ 渋谷再開発	渋谷エリア外国人宿泊人泊数	東急ホテルズ	328,000人泊	384,000人泊 (+17.0%)
低炭素・循環型社会	▶ CO <sub>2</sub> 削減 ▶ 資源の有効利用 ▶ 生態系配慮の行動促進	グリーンコイン回収枚数/回収率	東急ホテルズ	72,600枚/1.3%	66,700枚/1.4% (▲5,900枚/+0.1pt)

\*BC訓練実施目標を2017年度は年1回、2018年度は年2回と定めており、それぞれ達成した施設数を指標としています

### 東急ホテルズにおけるサステナブル方針

当社グループの掲げるサステナブル経営のもと、東急ホテルズでは、サステナブル方針として3つのサステナビリティと6つのサステナブル重要テーマを定め、SDGs(持続可能な開発目標)の観点を深く認識しながら、ホテル事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

3つのサステナビリティ(目指す姿)  
▶ 地球にやさしいホテル  
▶ まちにやさしいホテル  
▶ ひとにやさしいホテル

6つのサステナブル重要テーマ(社会課題の中から重点的に取り組むテーマ)  
▶ 低炭素・循環型社会、まちづくり、安全・安心、居心地、ひとづくり、企業統治・コンプライアンス

<https://www.tokyuhotels.co.jp/company/sustainable/declare/index.html>

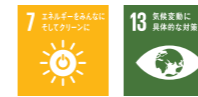
## SDGsへの貢献

### 世界初の水素ホテル「川崎キングスカイフロント東急REIホテル」

対応するサステナブル重要テーマ: 低炭素・循環型社会

#### 社会課題

- ▶ 世界的な気候変動問題と温室効果ガス排出削減の必要性
- ▶ 化石燃料への依存・再生可能エネルギー普及の必要性



2018年6月に開業した「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、ホテルの給湯の一部として利用しています。1年間で累計約30万Nm<sup>3</sup>の水素を利用し45万kWhを発電、累計約20万kgのCO<sub>2</sub>削減効果を上げました。開業から1年間は、ホテル内で使用された歯ブラシ・くしを水素の原料として使用する実証を行い、お客さまが使用されたアメニティをホテルへ還元する取り組みも実施しました。



### お客さまのご厚意を環境保全につなげる「グリーンコイン制度」

対応するサステナブル重要テーマ: 低炭素・循環型社会 安全・安心

#### 社会課題

- ▶ 資源の枯渇と廃棄物発生量の拡大、不十分な循環利用
- ▶ 土壌保全・水源涵養機能を有する森林の減少



グリーンコイン制度は、ホテルで日々使われている歯ブラシやカミソリなどの使用量を削減することにより、身近なところから地球環境への負荷を軽減していくことを目的としています。お客さまが対象となるアメニティをご使用にならなかった場合、グリーンコインをフロントにお持ちいただき、環境保全活動の基金といたします。年間で集計されたコイン枚数分の基金を公益財団法人オイスカを通じて、地球の緑化活動「子供の森」計画および丹波山村「森づくり活動」へ寄付しており、引き続き環境保全に積極的に取り組んでいきます。



スリランカ(植林活動)



丹波山村ボランティア木柵づくり

# ガバナンス体制の概況

## 取締役会議長メッセージ

当社および東急グループは創業以来、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、国や都市・地域の発展とともに着実に成長してきました。1997年に策定したグループスローガン「美しい時代へー東急グループ」は、「令和」の時代を迎えても相応しい価値基準であり、私たち東急グループがこのグループスローガンを誇りに思い、平和で豊かな日本に貢献していく企業集団であってほしいと思いを強くしています。

持続的成長を実現するため、事業を支える基盤であるガバナンスの実効性が肝要です。筆頭独立社外取締役の選定、ガバナンス・人事・報酬などの各諮問委員会の設置、取締役会の実効性に関する分析および評価、中長期的な企業価値の向上および株主利益最大化への貢献意識をいっ

そう高めることを目的とした取締役および執行役員に対する株式報酬制度の導入など、着実な改善を重ねています。また、取締役会の運営に際して社外役員に会議資料を早期に送付するなど、取締役会の活性化を心掛けています。

近年は、コーポレートガバナンス・コードの改訂やSDGsが世界の共通言語になるなど、サステナブル経営が企業価値の評価基準になっています。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、当社は2018年にサステナブル重要テーマ(マテリアリティ)を定めました。同重要テーマは、当社に100年前から脈々と流れる社会課題解決のDNAを次世代に継承すべく設定したのですが、「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づけています。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、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を十分に果たしてまいります。ステークホルダーの皆様には、今後ともいっそうのご支援をお願い申し上げます。

代表取締役会長

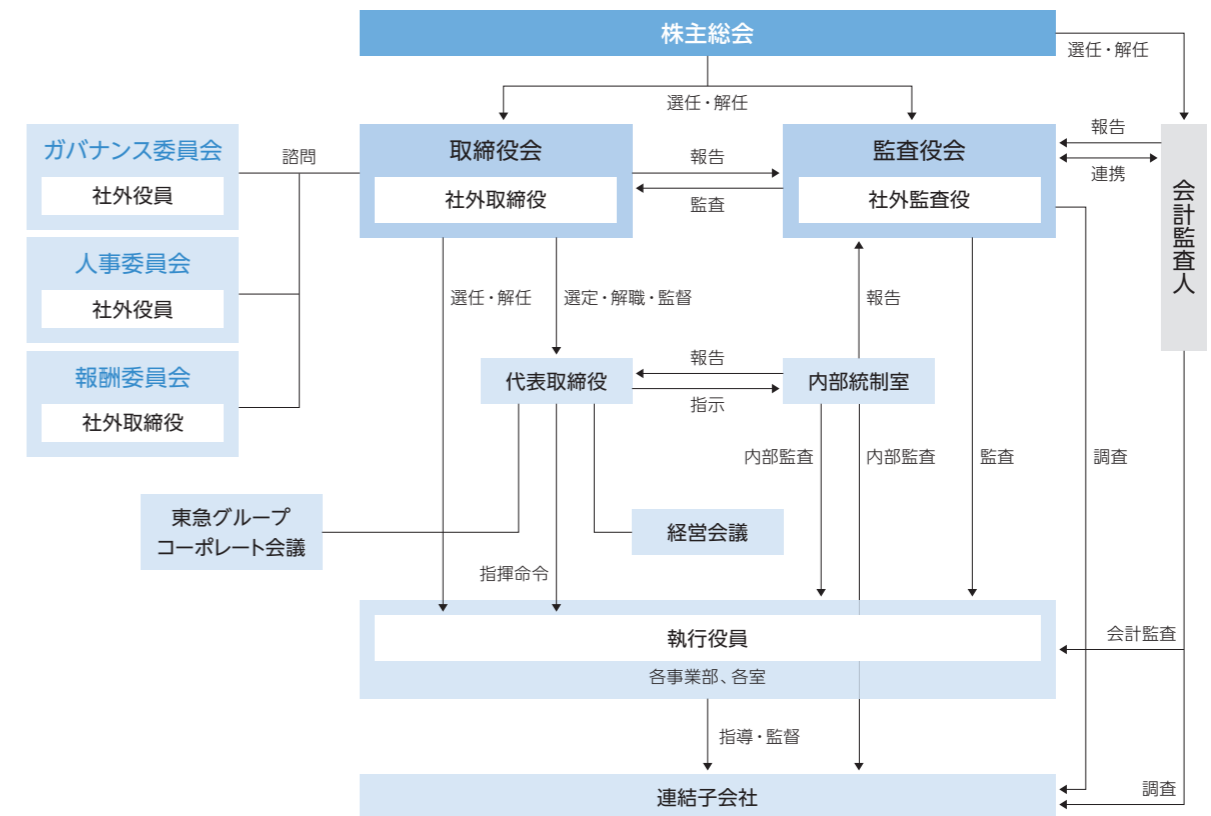
野本弘文



## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会を経営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重要事項を議決するとともに、取締役の職務執行を監督しています。なお、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し、意思決

定・監督機能を取締役会およびその構成員である各取締役が担い、業務執行機能を執行役員が担う体制としています。また、監査役会設置会社として、取締役による職務の執行を監査役・監査役会が監査しています。



## 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。

2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 当社において初となる女性取締役を選任</li> <li>▶ 筆頭独立社外取締役の選定開始</li> <li>▶ 諮問委員会の設置(ガバナンス委員会・人事委員会・報酬委員会)</li> <li>▶ コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定(社外役員の独立性基準、政策保有株式に関する方針など)</li> </ul>
2016年	▶ 取締役会における意思決定の有効性・実効性の担保を目的に、取締役会実効性評価を開始
2017年	▶ 株式報酬制度の導入
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 相談役・顧問規程の制定(役割の明確化および処遇の透明性確保)</li> <li>▶ コーポレートガバナンス・ガイドラインの改正(代表取締役の解職に関する事項など)</li> </ul>

## 役員の状況

(2019年10月1日時点)

## 取締役

◎:議長 ○:構成員

氏名	現在の地位および担当	年齢	取締役会出席状況 (2019年3月期)	取締役 在任年数	経歴	ガバナンス 委員会	人事委員会	報酬委員会
 野本 弘文	代表取締役会長	72	12回中 12回 (100%)	12	1971年入社/イツ・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 業務統括	62	12回中 12回 (100%)	8	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 業務統括、社長室、 人材戦略室、東急病院担当	65	12回中 12回 (100%)	12	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 ホスピタリティ事業ユニット、 国際戦略室担当	62	12回中 12回 (100%)	9	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	—	—	—
 市来 利之	取締役 常務執行役員 交通インフラ事業ユニット、 沿線生活創造事業ユニット担当	63	12回中 12回 (100%)	4	1981年入社/イツ・コミュニケーションズ(株)代表取締役社長、当社生活創造本部長などを経て、2017年4月より現職	—	—	—
 藤原 裕久	取締役 常務執行役員 経営企画室、財務戦略室担当、 経営企画室長	58	12回中 12回 (100%)	4	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	—	—	—
 高橋 俊之	取締役 常務執行役員 都市開発事業ユニット、 渋谷開発事業ユニット担当	60	12回中 12回 (100%)	2	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、2018年4月より現職	—	—	—
 濱名 節	取締役 執行役員 ビル運営事業ユニット担当、 ビル運営事業部長	59	12回中 12回 (100%)	5	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、2019年4月より現職	—	—	—
 堀江 正博	取締役 執行役員 リテール事業ユニット担当、 リテール事業部長	57	12回中 12回 (100%)	3	1984年入社/東急リアル・エステート・インベストメント・マネジメント(株)代表取締役執行役員社長などを経て、2017年7月より現職	—	—	—
 村井 淳	取締役 執行役員 人材戦略室長	56	9回中 9回* (100%)	1	1985年入社/リゾート事業部事業推進部統括部長、(株)東急ホテルズ取締役執行役員などを経て、2018年6月より現職	—	—	—
 渡邊 功	取締役 調査役	63	12回中 12回 (100%)	9	1979年入社/イツ・コミュニケーションズ(株)代表取締役社長、当社都市創造本部長などを経て、2019年10月より現職および東急電鉄(株)代表取締役社長	—	—	—

\*村井淳は2018年度中に取締役となりました。



社外取締役

◎:議長 ○:構成員



氏名	現在の東急における 地位・役職	年齢	取締役会出席状況 (2019年3月期)		取締役 在任年数	重要な兼職の状況	選任理由	ガバナンス 委員会	人事委員会	報酬委員会
			取締役会	監査役会						
 小長 啓一	取締役 独立役員 (筆頭独立社外取締役)	88	12回中 12回 (100%)		11	一般財団法人産業人材研修センター 理事長	通商産業行政、企業経営、財界活動な どを通じた豊富な経験と幅広い見識を 当社の経営に反映していただくため	◎	◎	◎
 金指 潔	取締役	74	12回中 12回 (100%)		7	東急不動産ホールディングス(株) 代表取締役会長 (株)東急レクリエーション取締役	主に不動産業界における経営者として の豊富な経験と幅広い見識を当社の 経営に反映していただくため	—	—	—
 蟹瀬 令子	取締役 独立役員	68	12回中 12回 (100%)		4	レナ・ジャパン・インスティテュート(株) 代表取締役 (株)ケイ・アソシエイツ代表取締役	リテール事業、マーケティングに関す る豊富な経験と幅広い見識を当社の 経営に反映していただくため	—	—	—
 岡本 園衛	取締役 独立役員	75	9回中 8回* (89%)		1	日本生命保険相互会社相談役 近鉄グループホールディングス(株) 社外取締役 (株)ダイセル社外取締役	経営者としての豊富な経験と幅広い 見識を当社の経営に反映していただ くため	○	○	—

\*岡本 園衛は2018年度中に社外監査役から社外取締役となりました

監査役

氏名	現在の東急における 地位・役職	年齢	出席状況 (2019年3月期)		監査役 在任年数	経歴
			取締役会	監査役会		
 島本 武彦	常勤監査役	59	9回中 9回 (100%)	5回中 5回 (100%)	1	(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役などを経て、2018年6月より現職
 秋元 直久	常勤監査役	62	12回中 12回 (100%)	7回中 7回 (100%)	3	1981年入社/東急車両製造(株)取締役執行役員、当社生活サービス事業本部長、(株)東急エージェンシー常務取締役執行 役員などを経て、2016年6月より現職

社外監査役

氏名	現在の東急における 地位・役職	年齢	出席状況 (2019年3月期)		監査役 在任年数	重要な兼職の状況	選任理由
			取締役会	監査役会			
 斎藤 勝利	監査役 独立役員	75	12回中 11回 (92%)	7回中 7回 (100%)	11	第一生命保険(株)特別顧問 (株)帝国ホテル社外取締役 アサヒグループホールディングス(株) 社外監査役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に反映していただくため
 石原 邦夫	監査役 独立役員	75	12回中 12回 (100%)	7回中 7回 (100%)	7	東京海上日動火災保険(株)相談役 日本郵政(株)社外取締役 (株)ニコン社外取締役監査等委員	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に反映していただくため

# 報酬・取締役会評価・監査役会評価

## 報酬等の考え方と決定プロセス

役員の報酬制度は、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いっそう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いっそう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。

取締役の報酬に関する以下の事項については、取締役会の諮問機関である報酬委員会に一任しております。

- ・取締役の報酬等の決定方針
- ・取締役の個人別の報酬等の内容

取締役の役割と責任に値する固定報酬は役位ならびに代表権の有無をもとにして定めており、業績総合評価報酬については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、部門ごとの指標を考慮要素とした総合的な考査定による5段階での評価に基づき算出しております。株式報酬については、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。なお、社外取締役および監査役については、職務内容を勘案し、業績総合評価報酬および株式報酬の支給対象外としております。

### ▶ 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる員数(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)	541(33)	208(33)	279(—)	54(—)	20(5)
監査役(うち社外監査役)	67(20)	67(20)	—(—)	—(—)	5(3)

(注) 1. 上記には、2018年6月28日開催の第149期定時株主総会の時をもって任期満了により退任した3名を含んでおります。  
 2. 岡本園衛は、2018年6月28日開催の第149期定時株主総会において監査役を辞任した後、取締役に就任したため、人数および支給額について、監査役期間は監査役(社外監査役)に、取締役期間は取締役(社外取締役)に含めて記載しております。  
 3. 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)  
 4. 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)  
 5. 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)

## 取締役の諮問委員会

取締役会の諮問機関として、「ガバナンス委員会」「人事委員会」「報酬委員会」を設置し、全て筆頭独立社外取締役を議長としております。

委員会名	議長	役割	2018年度開催日数
ガバナンス委員会	小長啓一 (筆頭独立社外取締役)	コーポレート・ガバナンスに関する事項全般を審議	5回
人事委員会	小長啓一 (筆頭独立社外取締役)	取締役候補者の選定、代表取締役の選定・解雇およびその後継者に関する事項、執行役員を選解任、相談役・顧問等の委嘱に関する事項等について審議	4回
報酬委員会	小長啓一 (筆頭独立社外取締役)	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からの一任を受け審議し決議	2回

## 取締役会の実効性評価

### 評価の概要

当社では、取締役会における意思決定の有効性・実効性を担保するために、毎年自己評価等の方法により、会議運営の効率性および決議の有効性・実効性について分析を行い、その結果を開示することとしています。

### 主な評価項目

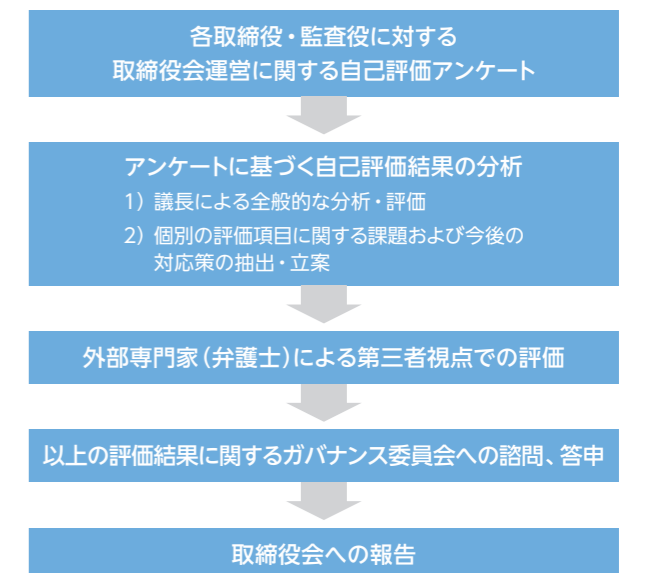
- ・スケジュール設定
- ・役員間の連携・情報提供
- ・議題設定および審議
- ・サポート体制
- ・取締役会の構成 など

### 改善の取り組み実績

- ・取締役会議案資料の出席者への事前送付を早期化。
- ・取締役会付議事項について、取締役会での定期的な進捗モニタリングを実施。
- ・中期経営計画および長期経営構想策定について、取締役会への策定状況の中間報告や社外役員との意見交換会を実施。
- ・社外役員の当事業への理解を深めるため、現場視察などを実施。
- ・諮問委員会における構成員の見直しを実施。

### 評価結果のポイント

2018年度の自己評価の結果、出席者による議論の活性化や社外役員への情報提供のあり方など、取締役会運営に関する課題には概ね対応できていると評価いたしました。第三者である弁護士より、取締役・監査役から示された意見を生かすことによりさらなる改善が期待できる旨の評価を受けており、引き続き取締役会におけるモニタリング機能充実や取締役会の構成に関する検討の深度化に取り組んでまいります。



## 監査役会実効性評価の概要と評価結果

当社は監査役会の活性化も企業経営において重要であるとの認識から、2016年度より監査役会においても実効性評価を実施しています。取締役会実効性評価と同様のプロセスを採用しており、2018年度においては、第三者である弁護

士の意見を踏まえた自己評価の結果、監査役会運営は、概ね良好であると評価いたしました。事業を取り巻くリスクの複雑化・多様化への対応について、引き続き監視・検証していくことで実効性のさらなる向上に努めてまいります。

## 社外役員メッセージ

## 独立社外取締役メッセージ



筆頭独立社外取締役

小長 啓一

## 適切なガバナンス対応で、世の中の変化を見据え、サステナブル経営を推進する

3つの諮問委員会の議長を務めておりますが、事案にかかわらず独自に収集する情報と照らし合わせても、会議の場では事実に基づいた公正な議論が行われていると言えます。取締役会における議論も非常に活発で、大規模再開発や空港運営など新規事業領域の案件も増える中、それらの進捗報告も行われ、コーポレート・ガバナンスの観点からも適切な対応がされております。

今後、当社沿線人口は当然増加が見込まれ引き続き混雑対策が必要である一方、日本全体を見ますとすでに人口は減少局面に入り少子高齢化が進んでおります。この状況下において、地方や世界とのつながりを踏まえたサステナブルな視点で当社グループを経営していく必要があります。社会の状況に応じた事業展開で、当社グループの持続的な成長に取り組んでまいります。



独立社外取締役

蟹瀬 令子

## 強さを活かして、さらに、人々の幸せな暮らしのために

「消費者志向経営」、当社グループが目指す経営思想がまさにそこにあることを、街づくりから、職場、家庭へと価値創造の領域を広げ続けている現場に、そして、その時々に出会う当社グループの人々の中に見いだすことができます。

女性活用に関しても、「女性」という言葉がとれ、能力活用という形にかわっていくのも時間の問題だと思います。女性役員の数ではなく、企業内の決定の場にて大きな責任を持つ人としての存在の育成、そして、それを受け入れる社内風土の醸成など、これからも、時代に即した人材活用の先頭を走り続ける企業であるよう取り組んでまいります。

誠実で、コツコツとやり続ける力、新しい価値を生み出し続けるクリエイティビティ、ミッションを忘れず社会をよりよくするためのチャレンジ精神、当社グループの強さはここにあると感じています。



独立社外取締役

岡本 園衛

## 激動する社会の変化に柔軟に適応し、サステナブルな発展を実現する

そのためには、まずは何といても、社会的存在としての企業の、あらゆる意味での「健全性」を高めていくことが重要です。従って、コンプライアンス、リスク管理、そして、それらを包含したガバナンス改革に、不断に取り組んでまいります。

一方で、現在は、IoT、AI、RPA\*などデジタルトランスフォーメーション、そして、働き方改革など、全てにわたり変革の波が押し寄せています。しかし、これらの波を、単に技術の進展とか、制度の変革という面だけでとらえてはなりません。社会との調和、生活者の豊かさへの貢献があって、初めて受け入れられます。

当社グループは、幅広い事業分野と、最高・最良のマーケットを擁しています。お客さまの視点を大切にしつつ、意識して新たな価値の創造に取り組み、サステナブルな発展を遂げてまいります。

\*Robotic Process Automationの略称。高度な作業を人工知能などの認知技術を活用して代行・代替する取り組み

## 社外監査役メッセージ



社外監査役

斎藤 勝利

## 新渋谷を拠点にさらなる発展へー公益的事業との適切なバランスの上でー

当社グループは祖業である鉄道事業という公益性の強い事業を円滑に推進してきたことで高いブランドを築いてきたと考えます。渋谷の再開発は大いに期待する大プロジェクトですが鉄道事業に期待される安全・安心・快適性に磨きをかけブランドを維持することが成功する前提かと思えます。ガバナンス面では取締役会は時間が足りないくらい活発な質疑応答が繰り返されていることを始めレベルアップしてきているように思います。今後、さらに多様な資質を有するメンバーとすることが望まれます。また取締役会・監査役会評価も軌道に乗ってきておりますが、将来的にさらに第三者機関が直接社外役員に面談することも検討に値するかと思えます。



社外監査役

石原 邦夫

## 中長期の価値創造戦略を裏付けるコーポレート・ガバナンスの重要性

社外監査役として、監査役会・取締役会における自由闊達な議論や現場視察に参加するたびに、当社グループが3か年経営計画の遂行による価値創造や長期ビジョンに則った事業戦略の実現に向けてダイナミックに前進していることを痛感しています。一方、取り組みが多岐に亘るため、コーポレート・ガバナンスの重要性はいっそう増えています。最も大事な視点は、「安心・安全」、さらに「快適」まで踏み込んだ価値創造の実現にほかならず、そのためにはグループベースでの深度あるコンプライアンス態勢の充実や多様な顧客ニーズに応えられるIT統制の高度化が望まれます。充実した態勢のもとで、PDCAサイクルを回しながら着実に取り組みが進展し、創業100周年を迎える当社グループが持続的に成長していくことに貢献してまいります。

## ステークホルダーとの対話

当社は、サービスをご利用いただいているお客さまだけでなく、従業員、沿線にお住まいの方、株主・投資家の皆様、お取引先さまなどの多くの方々とかかわり、それらの方々を支えられて事業活動を行っています。当社はこれらの方々との長期的な信頼関係の構築が不可欠であると考え、さまざまなコミュニケーション手段を通じて対話を重ね、ステークホルダーへの責任を果たしてまいります。

### 地域社会・お客さまとの対話

#### 地域社会との対話に基づく街づくり 対応するサステナブル重要テーマ：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。2012年4月、横浜市と当社は、「次世代郊外まちづくり」の取り組みを公民共同で推進することに合意し、包括協定を締結しました。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。本協定の締結により、さらなる連携強化を図るとともに、「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」などの取り組みを開始します。

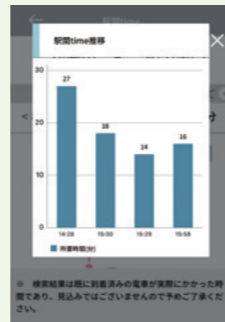


行政との  
まちづくり協定件数  
**7件**  
(2019年3月現在)

大田区との「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」締結

#### お客さまの声への真摯な対応 対応するサステナブル重要テーマ：安全・安心

お客さまの声を受け止め、お客さまの満足向上を通じて会社の長期的・安定的な発展につなげるため、「東急お客さまセンター」を開設しています。いただいている声としては、鉄道の運行情報に関するお問い合わせが最も多くなっており、運行情報をより積極的にお届けするため、実際の所要時間をリアルタイムでお知らせする業界初の「駅間time」機能を備える「東急線アプリ」を提供しています。(2019年3月現在利用者数 64万人)



お客さまセンターでの  
鉄道に関するお客さまの  
声の受付件数  
**約17.7万件**  
(2018年度)

「駅間time」画面(直近2時間における実際の所要時間推移グラフ)

### 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 対応するサステナブル重要テーマ：企業統治

株主総会のほか、半期に1回開催する決算説明会や国内外における機関投資家訪問、株主向けの施設見学会などを通じて、株主・投資家の皆様に当社の戦略や事業などに関する積極的な情報提供と対話を行い、いただいた意見については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。2019年2月には、株主の皆様を対象に2019年11月開業予定の「南町田グランベリーパーク」の工事現場見学ツアーを開催し、40名にご参加いただきました。



株主総会での  
議決権行使率  
**78.9%**  
(2019年6月)

機関投資家  
との対話  
**190回**  
(2018年度)

株主向け工事現場見学ツアー  
(南町田グランベリーパーク)

### 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 対応するサステナブル重要テーマ：低炭素・循環型社会

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、郊外住宅地の移動の利便性・快適性の確保を目的に、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※ 実証実験」を、東京都市大学、株式会社未来シェアの協力を得て行いました。社会との双方向の交流を通じて、技術分野を超えた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、ユーザー目線のアイデアと技術的知見との融合を目指してまいります。

※ 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  
**8件**  
(2019年3月現在)

東京都市大学との共同で実施したモニターへのグループインタビューの様子

### 取引先との対話

#### テナント企業様との対話による競争力ある施設づくり 対応するサステナブル重要テーマ：ひとづくり、生活環境品質

当社および東急不動産グループのリテール関連企業(計7社)が主催する「ショッピングセンター(SC)新春の集い」においては、テナント企業様などの事業パートナーをお招きし、運営上の課題や目指す姿を話し合うなど、対話を強化しています。また、当社グループが運営する「たまプラーザテラス」では全店長やサポートスタッフを対象とした1泊2日にわたる研修「テラストリップ」を行い、相互理解を深めるなど、ES(従業員満足)向上を図っています。



新春の集い  
参加企業数  
**630社**  
(2018年度)

テラストリップ  
参加企業数  
**119社**  
(2018年度)

「テラストリップ」における研修の様子

### 従業員との対話

#### 従業員間とその家族も含めたコミュニケーション 対応するサステナブル重要テーマ：ひとづくり

従業員の家族および従業員間のコミュニケーションの円滑化と健康促進を図るため、労働組合と共催で駅伝大会・運動会を年に1回実施しています。どちらも例年1,000名以上の参加規模となる伝統的な大イベントとなっており、運動会では従業員だけでなく、子どもリレーや職場対抗綱引き、パン食い競争などの競技のほか、ファミリーを対象としたキャラクターショーなど家族で楽しめるイベントも実施しています。駅伝大会は社長も選手として参加し従業員との交流を深めています。



駅伝大会  
(2018年11月)  
**110チーム  
590人エントリー  
観場応援含めると  
総勢1,016人参加**

第17回 駅伝大会

# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティマネジメントに対する考え方

当社グループ(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、グループ全体で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、サステナブル経営を積極的に推進しています。

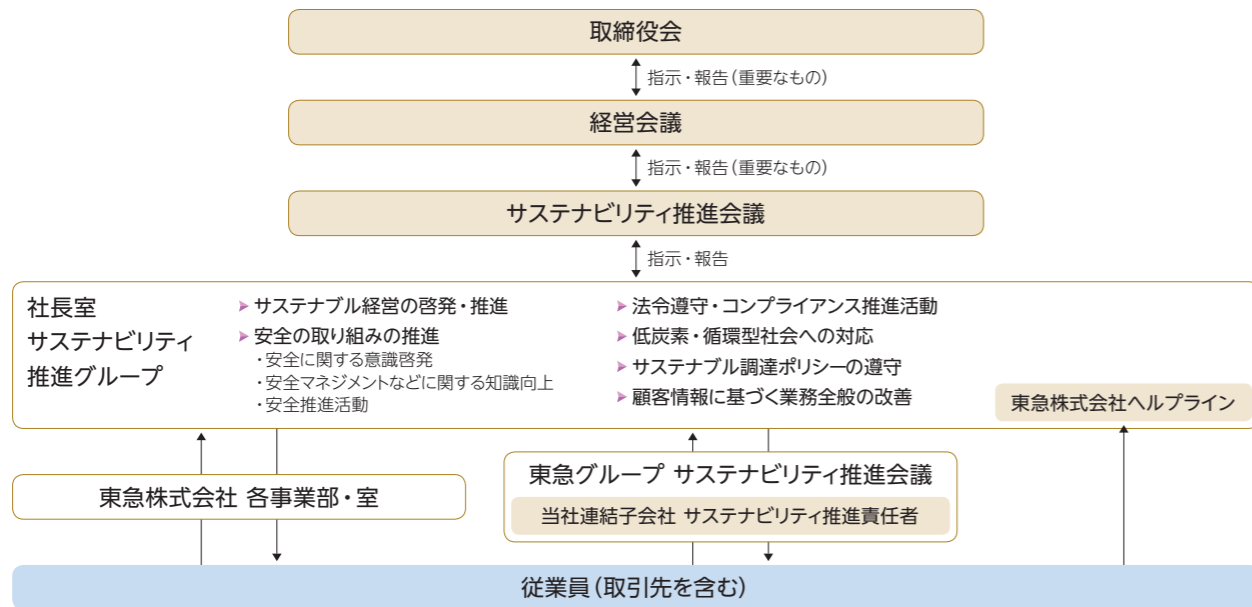
当社では、サステナブル経営の啓発・推進のほか、安全、コンプライアンス、低炭素・循環型社会への対応、サステナブル調達などのテーマに関して、社長執行役員および常勤役員を中心メンバーとするサステナビリティ推進会議(P.61参照)で原則年2回で審議する体制となっています。

サステナビリティ推進会議の重要な審議内容については、経営会議、さらには取締役会に報告を行い、取締役会および経営会議は、報告を受けた事項について意思決定、指示などを行っています。

また、連結でのサステナビリティ推進体制を強化するため、連結各社のサステナビリティ推進責任者が参加する「東急グループサステナビリティ推進会議」(原則年2回)を開催しています。

同会議では、連結の中核会社である当社のサステナブル経営に関する方針を各社に伝達するなどの情報共有をし、連結一体となってサステナブル経営を推進していくことを目指しています。2018年度には「不祥事・事故等報告状況」のほか、「火災への備えと対応方」や、「環境長期目標」について共有を行いました。

### ▶ サステナビリティ推進体制図



## 指標によるPDCAマネジメント

サステナブル経営の実現に向け、サステナブル重要テーマごとに、事業を通じた取り組み・施策の実績を把握するための「指標」を設定しています。サステナビリティ推進会議にて、各

指標の進捗状況をモニタリングし、PDCAサイクルによる推進強化を進めてまいります。

## サステナビリティ推進会議の開催実績

当社はサステナブル経営をより強力に推進するため、2010年度より開催している、社長執行役員を議長とする「CSR経営推進委員会」を継承して、2018年度より「サステナビリティ推進会議」を開催しています。

**議長:** 社長執行役員  
**メンバー:** 役付執行役員および執行役員、常勤監査役、内部統制室統括部長、監査役会事務局統括部長  
**事務局:** 社長室サステナビリティ推進グループ

### ▶ サステナビリティ推進会議

開催時期	議題	トピックス
2017年4月 (CSR経営推進委員会・安全推進会議)	1. 2016年度の不祥事・事故・内部通報 2. CSR経営推進の取り組み (1)情報セキュリティ (2)今後の労働時間管理 (3)CSRの動向と今後の取り組み (4)環境方針の改定 (5)お客様の声から見た田園都市線の状況(遅延混雑等) 3. 安全推進 (1)2016年度 安全への取り組み	・他社でのコンプライアンス上の課題(過重労働,情報流出) ・情報の集約強化 ・サイバー攻撃、情報漏洩 ・働き方改革 ・非財務情報の重要性 ・落下危険物対策 ・耐震・BCP
2017年11月 (CSR経営推進委員会・安全推進会議)	1. 2017年度上期の不祥事・事故報告状況 2. 安全推進 (1)鉄軌道事業の安全に対する取り組み 3. CSR経営推進の取り組み (1)内部通報制度における取り組み (2)会計不正の防止 (3)労働時間管理に関する取り組み (4)お客様センターへの声と改善への取り組み	・他社での事故・不祥事(経理不正,金品着服,鉄道設備トラブル) ・働き方改革
2018年4月 (CSR経営推進委員会・安全推進会議)	1. 2017年度の不祥事・事故等報告状況 2. 火災への備え・対応方(連結各社の対応状況)	・他社での事故・不祥事(経理不正,金品トラブル)
2018年11月 (サステナビリティ推進会議)	1. 統合報告と価値創造ストーリー 2. 環境長期目標の設定 3. 2018年度上期の不祥事・事故等報告状況 4. お客様センターへの声と改善への取り組み	・サステナビリティ指標 ・環境シナリオ分析 ・自然災害への備え
2019年4月 (サステナビリティ推進会議)	1. 2018年度の不祥事・事故等報告状況 2. 経理管理適正化の取り組み 3. 情報セキュリティリスクおよび対応 4. 安全への取り組み 5. ISO14001認証の解除 (サステナブル重要テーマに基づく目標管理へ移行)	・他社での事故・不祥事(自然災害,異常気象,ハラスメント行為,メーカーによる品質偽装) ・サイバー攻撃 ・所有・管理建物老朽化対応,耐震対策 ・工事中の事故防止



# コンプライアンス

## 東急グループコンプライアンス指針

コンプライアンスは、単に企業の不祥事の防止という意味にとどまるものではなく、企業価値の向上を実現し、お客さまに選ばれるブランドであり続けるために不可欠な要素です。当社グループでは、コンプライアンス経営を推進し、グループ理念を実現するため、2002年1月に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」を制定しました。これをもとに、グループ各社がその事業形態や組織風土に応じた独自の活動を展開し、コンプライアンスの推進に努めています。

### 東急グループコンプライアンス指針

- お客様から信頼され愛される東急ブランドを確立するために
  - お客様の安心と信頼を基本としたクオリティある商品・サービスを提供します。
  - お客様とのコミュニケーションを重視し、誠実に情報を提供することはもちろん、お客様の声を業務運営の改善に活用します。
- 投資家の皆様から正しい評価を得るために
  - 長期的かつ継続的な企業価値の増大を目指して、事業活動を誠実に推進します。
  - 投資家の皆様からの信頼を基本とし、適時かつ適正な情報を誠実に提供します。
- 健全・公正な市場競争を展開し、事業の発展を目指すために
  - 不合理な商慣習には従わず、公正かつ透明な取引を行います。
  - 他者の財産や権利を最大限尊重し、公正さと優しさの観点から最適な経営資源の調達を行います。
- 企業は社会的存在であることを認識し、社会の発展のために
  - 地球環境問題に積極的に取り組むとともに、自然環境との融和をめざした事業活動を行います。
  - よき企業市民として、地域社会との協調・連携をはかるとともに、社会貢献活動を継続的に実施します。
- 東急ブランドの担い手として、自己の責任を果たすために
  - あらゆる場面で、法規範・社内規律を遵守し、社会的良識に従った適正な行動をとるとともに、責任をもって誠実に業務を遂行します。
  - 知的財産や情報が重要な会社財産であることを強く認識し、その取り扱いには細心の注意を払います。
  - 企業発展の原点が「人」であることを基本に、互いに人格を尊重し、人の活きる職場環境を目指します。
  - 定期的かつ継続的に業務の自己監査を行うことで革新に努め、業務の改善を行います。

## 「行動規範」の制定

当社では、「東急グループコンプライアンス指針」の制定を受け、2002年4月に、当社役員・従業員の行動の基本原則として「行動規範」を制定しました。

この行動規範を周知徹底するため、eラーニングなどによる全社研修を実施するとともに、新入社員集合や新任職員別

研修において、コンプライアンスの重要性を柱とした講義を行っています。

なお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。

## 内部通報制度

当社では、不正・不祥事を含むコンプライアンス上の課題の早期発見、是正を図るため、法令違反、社内規程違反などに関する通報や、コンプライアンス的に問題と思われる行為などに関する相談を受け付ける内部通報窓口「東急株式会社ヘルプライン」を設置しています。「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、当社および連結各社の従業員などからの通報・相談に対応しています。

また、当社および連結子会社では、従業員等の目に触れる機会が多い場所にポスターを掲示することで「東急株式会社ヘルプライン」の周知に努めています。連結各社固有の内部通報窓口も含めて、2018年度に受け付けた相談・通報件数は341件でした。

内部通報窓口の  
通報件数(連結)

**341**件  
(2018年度)

## 2018年度コンプライアンス強化の取り組み

	取り組み項目	取り組み実績
方針・コミットメント	トップによるコミットメントの従業員への発信	社長から従業員へのメッセージにおいて、都度、安全とコンプライアンスの重要性を発信した。
体制・仕組	コンプライアンス強化に向けた、経営層による監督	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い、全社一体で損害最小化に向けての対応に当たった。その対応状況および再発防止策の策定状況についても定期的に共有・チェックしている。(CSRマンスリーレポート) 年2回社長執行役員以下当社常勤役員が集まり、連結におけるコンプライアンス上の課題やトラブル報告の是正状況、内部通報への対応についての情報共有、意見交換を行い、重大事案の未然防止に努めた。(サステナビリティ推進会議) コンプライアンス上の問題発生時に重要度に応じて取締役会に報告した。(取締役会)
	子会社におけるコンプライアンス対応の支援と連携	直近で発生した社内外のコンプライアンス違反事案の再発防止、法令等の改正に対応した、コンプライアンス強化に向けて必要とされる取り組みをチェックリスト化し、当社および子会社各社の体制整備および運用定着を徹底した。 コンプライアンス違反事案の発生時に、当社を中心に情報集約、再発防止に向けての注意喚起情報を発信した。 コンプライアンス違反事案への対応、予防策の策定にあたり、より多くのトラブル対応情報を集約している当社から随時各社へのアドバイス・支援を行った。
教育・浸透	経営層への啓発	年1回当社常勤役員および連結各社社長に出席を義務付けたコンプライアンス遵守に係るセミナー(外部講師による講演会)を開催し、最新動向の共有と意識向上を図った。(東急グループ経営者向けCSRセミナー)
	当社グループ実務担当者への教育・浸透	年2回当社および連結各社のコンプライアンス担当責任者を集め、コンプライアンス上の課題やコンプライアンス強化についての外部講師によるセミナー(講演会)を実施した。また、グループ全体で共通に対応すべき重要な法改正の対応方についてのセミナーを開催した。(東急グループCSR責任者向けCSRセミナー) 当社および子会社の内部通報への対応力とその対応を通じたコンプライアンスの強化を図るため、内部通報制度の運用ガイドラインを作成、配布した。
	従業員への教育・浸透	社員手帳とともに社員が携行する資料集に「東急グループコンプライアンス指針」「行動規範」その他理念・指針・ポリシー等を掲載し、その周知・浸透を図った。 新入社員研修および新任職員別研修において、コンプライアンスの重要性および「行動規範」の理解・浸透を図るべくコンプライアンスに関する講話を実施した。 グループ内外での不祥事発覚時には、適宜社内イントラネット等を活用して従業員に注意喚起の通達を発信し、コンプライアンス違反の予防・再発防止に努めた。
モニタリング	コンプライアンス違反に関する継続的なモニタリング	当社および連結各社で発生した事故・不祥事等のトラブル情報およびグループ外での重大トラブルに関する情報を一元的に集約し、グループとして未然防止もしくは再発防止に注力すべき事案については経営者をはじめとする関係各所で情報共有を図り、その是正に努めた。

# 安全・安心

## 当社グループにおける安全マネジメント

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、安全マネジメントを積極的に行っています。

### 安全を推進するしくみ

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、「サステナビリティ推進会議 (P.60~61 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を指示するなどの安全推進機能を担っています。

### 連結体制における安全を推進するしくみ

当社は、安全に関する方針を連結各社に伝達し、主な事故事案の再発防止策などの情報を共有することで、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.60 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。

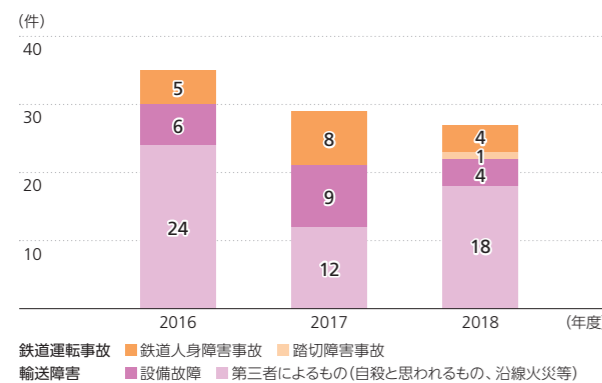
### ▶ 東急電鉄における原因別事故・障害などの件数

	2016年度	2017年度	2018年度
鉄道運転事故 <sup>※1</sup>	5	8	5
インシデント <sup>※2</sup>	0	0	0
輸送障害 <sup>※3</sup>	30	21	22

※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。過去4年間は発生なし

※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



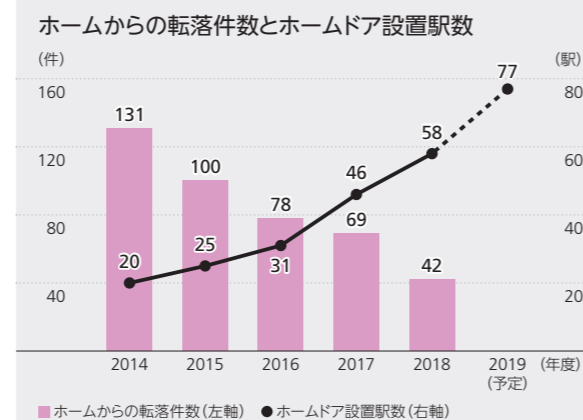
### 東急電鉄における安全マネジメント

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。

鉄道事業において「安全の確保」は何よりも優先されます。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。

### ホーム上の安全策の実施



当社では、他社に先駆けて、ホームドアおよびセンサー付き固定式ホーム柵の設置を進めており、世田谷線とこどもの国線を除く全駅の81%で設置が完了しています (2018年度末)。2019年度には整備率100%となる予定です。

これにより、ホームにおける転落件数は5年間で3分の1程度に減少し、安全・安定輸送の確保に大きく寄与いたしました。

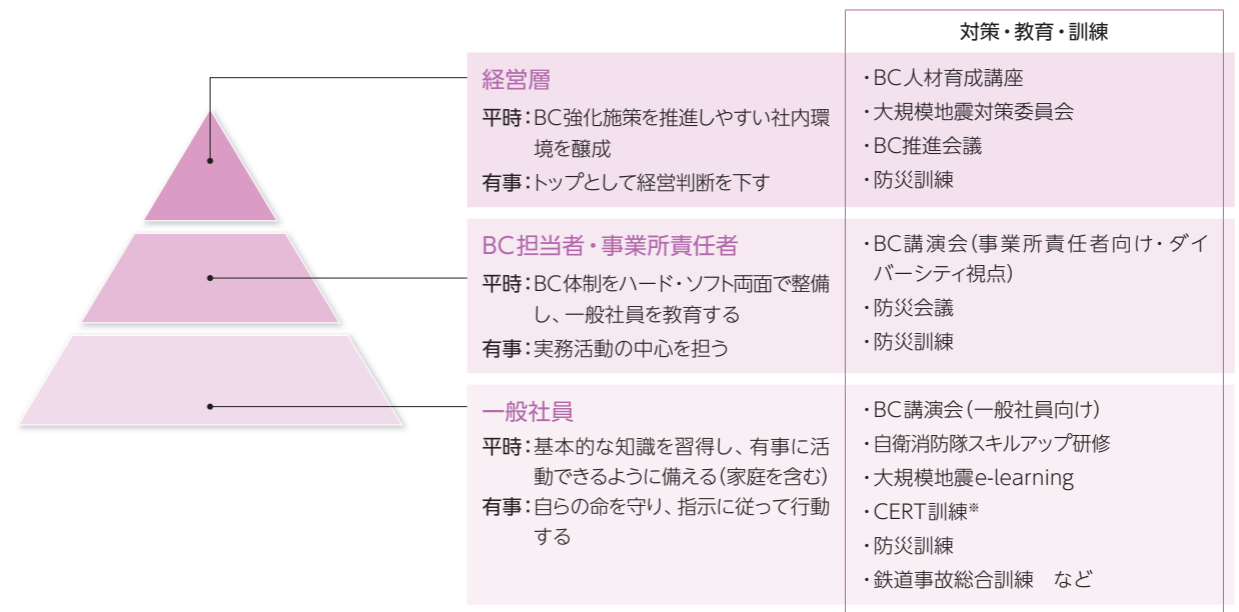
## 当社グループにおけるBC体制と強化ポイント・対応

当社は都市開発事業、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まいりました。

また、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「東急グループBC委員会」を設置し、「東急グループBC委員会」のもと、連結各社がこれまで以上に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。

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。また、東急グループ各社における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」を発行しました。



※自助+地域住民による共助の訓練

「東急グループBC FACT BOOK」については、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)

### 渋谷駅周辺帰宅困難者対策協議会における活動

渋谷駅周辺地域には、多くの企業・学校・商業施設・エンターテインメント施設などが集中している特性上、通勤・通学・買い物・観光などで多くの方々がお来訪されます。

大規模地震などの災害が発生し、交通機能などが停止してしまった場合には、職場や学校などに留まる約42,000人に加え、屋外で約24,000人が行き場なく滞留することが推定されています。

渋谷駅周辺帰宅困難者対策協議会は、渋谷駅周辺の約100カ所の事業所・学校・行政が一体となって、2009年5月

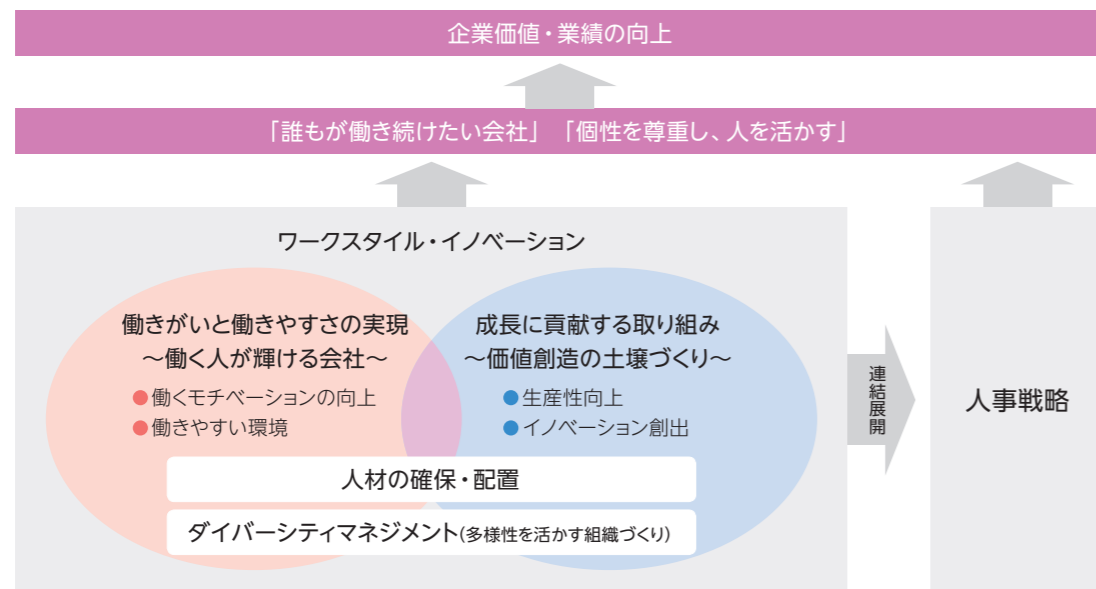
に結成されました。当社は事務局として同協議会の中心的役割を担い、渋谷区との連携体制のもと、渋谷の街を訪れている人が大規模災害時に混乱しないよう、帰宅困難者対策の実効性を高めるための検討や、訓練の計画・実施による検証などの活動を推進しています。今後も開発により変化していく渋谷駅周辺の災害対策を充実させ、行政や企業が都市再生特別措置法に基づき作成する渋谷駅周辺地域都市再生安全確保計画への協力を継続しながら、さらに多くの方々に安心して来訪していただける街づくりに取り組んでまいります。

# ひとづくり

少子化・高齢化が進行するわが国において、一人ひとりの活躍による生産性向上、イノベーションの追求は社会的課題です。「誰もが働き続けたい会社」に向けて従業員がいきいきと働ける職場づくりと、教育・文化・環境活動を通じた社会におけるひとづくりの2つの側面から推進し、当社の持続的な成長を実現してまいります。

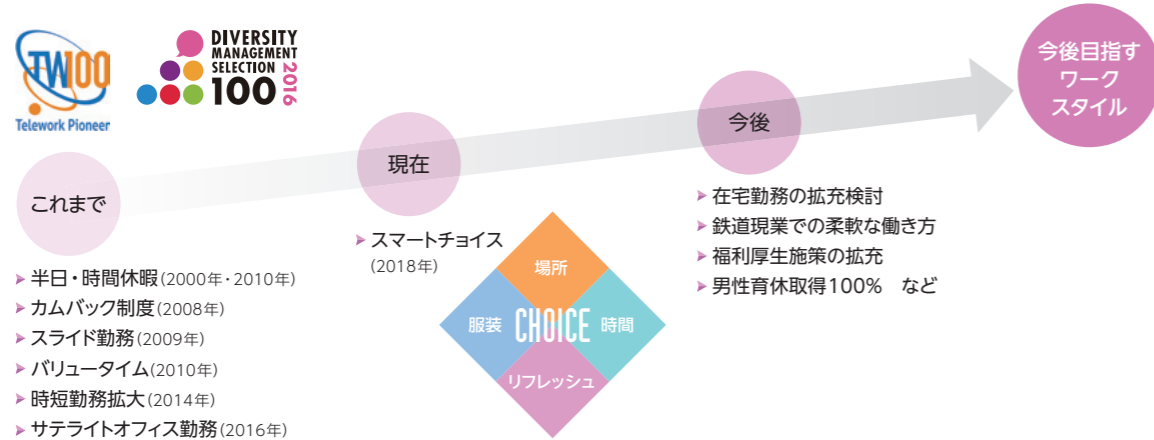
## 人材戦略の全体フレーム

「働きがいと働きやすさの実現」と「成長に貢献する取り組み」を軸として、ワークスタイル・イノベーションを多様な人材で推進していくことを人材戦略の全体フレームワークとして設定しています。



## ワークスタイルイノベーションの推進

従業員のニーズや職場状況に応じて、2000年代前半から、働き方の選択肢の整備を進めてきました。この流れをさらに進め当社版働き方改革ワークスタイル・イノベーションを推進していきます。

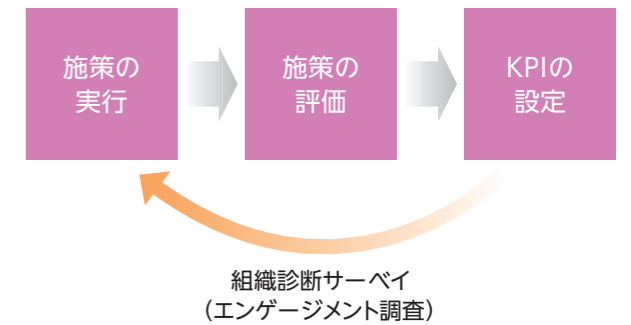


## 働きがいと働きやすさの実現

当社グループにおけるイノベーションの創出、健康経営の定着、ダイバーシティ推進などを目的とした、従業員一人ひとりの働き方改革を推進しています。

2019年7月より、人事施策の実効性を客観的指標で評価・KPI化し、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組織診断サーベイを導入しました。

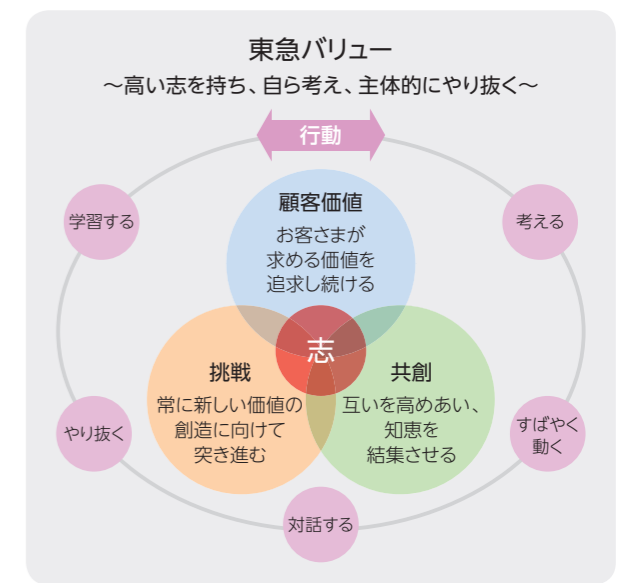
今後、この仕組みによる評価を毎年実施し、従業員のエンゲージメント評価向上を目指していきます。



## 成長に貢献する取り組み

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

当社の人材育成体系は、「10年先の社会情勢・事業環境を見据えた実効性の高い人材の『育成』『活用』『支援』」をテーマに構築されています。教育・研修投資率は0.1%（売上比）と、人材に積極的な投資を行い、イノベティブな企業風土の醸成に努めていきます。

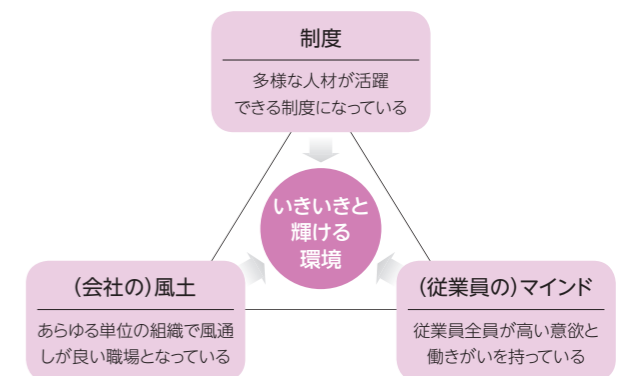


## いきいきと輝ける環境づくり

中期3か年経営計画の重点施策に「ワークスタイル・イノベーションの進化」を掲げ、従業員がいきいきと輝ける環境づくりをしています。従業員に「自律」を促し、会社の風土醸成や従業員のマインドセット（意識・行動変容）につなげていきます。（「制度」・「風土」・「マインド」）

当社はこれまで時代と従業員のニーズ、職場状況に応じて、さまざまな制度などの充実を図ってきました。

今後も、時代と従業員のニーズ、職場状況を踏まえ、目指すべきワークスタイルを検討していきます。

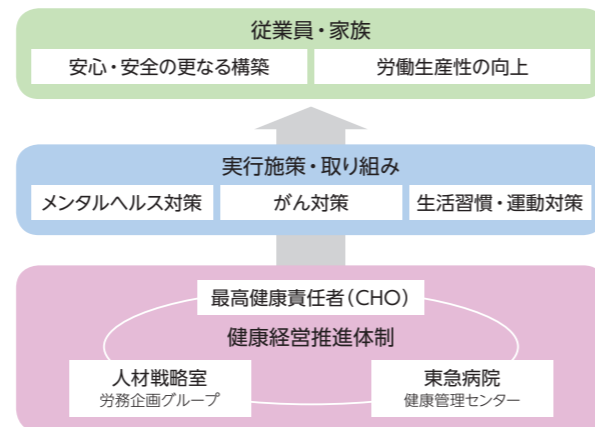


## 健康経営の推進

### 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。

最高健康責任者(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。



健康宣言については、下記をご参照ください。  
<https://www.tokyu.co.jp/company/csr/education/health/>

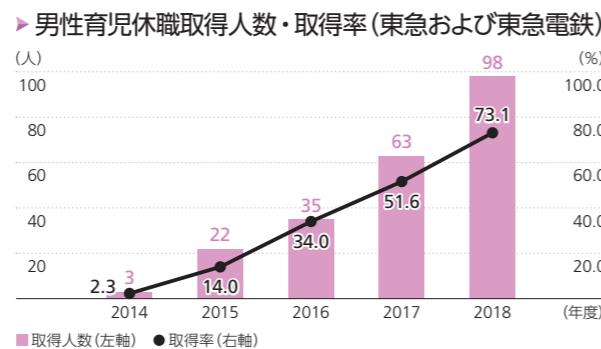
## ダイバーシティマネジメント

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「多様性とそれを活かす組織力(=ダイバーシティマネジメント)」が必須となってきます。

そこで当社は、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。これに基づき、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ー・ボードなどで定期的に報告・監督しています。また、女性管理職数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環境を構築しています\*。

\*女性管理職数(目標):2020年度までに2014年度比較倍増(40人)、男性育休取得率(目標):100%、障がい者雇用率(実績):2.63%(2019年6月、当社企業グループ7社算定)

ダイバーシティマネジメント宣言については、下記をご参照ください。  
<https://www.tokyu.co.jp/company/csr/diversity/message/>



## 社会におけるひとづくり

### 沿線17市区のSDGs意識調査と今後の取り組み

サステナブル経営とSDGs達成に貢献する取り組みは不可分の関係にあり、取り組み成功のカギを握るのはステークホルダーとのパートナーシップによる新たな価値の協創(社会課題を解決する商品・サービスの開発など)にあると考えています。沿線にお住まいのお客さまとも、SDGsを共通言語としたコミュニケーションを通じて、いろいろな気付きをいただきながら、持続可能な社会を共に実現してまいります。その一環として、沿線17市区のSDGs意識調査\*を実施しました。

同調査では、沿線17市区のSDGs認知率は29.2%となりました。また、「SDGsの17テーマへの共感度」と、「SDGsに取り組む企業の商品・サービスの選択意向」は、下記グラフの通りとなりました。「SDGsの17テーマへの共感度」は、低いものでも6割近くとなり、幅広い共感が寄せられました。中でも「水と衛生」「健康」「公正な社会」が上位を占めました。また「企業の商品・サービスの選択意向」については、「陸の生物」「再生可能エネルギー」「水と衛生」といった地球環境への課題認識が強い傾向が伺えます。

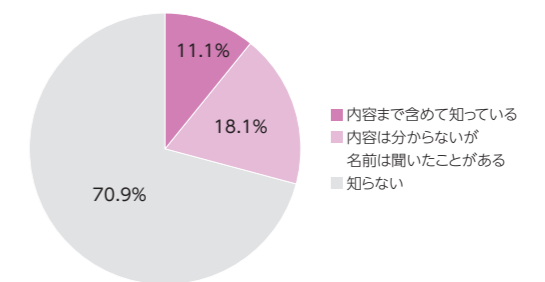
当社グループでは、東急世田谷線での再生可能エネルギー

使用(P.72)、東急ホテルズにおける森林保全の取り組み(P.47)やプラスチックストロー廃止、二子玉川ライズにおけるJHEP認証(P.72)など、各事業でお客さまのご協力のもと、持続可能な社会に向けた取り組みを進めています。

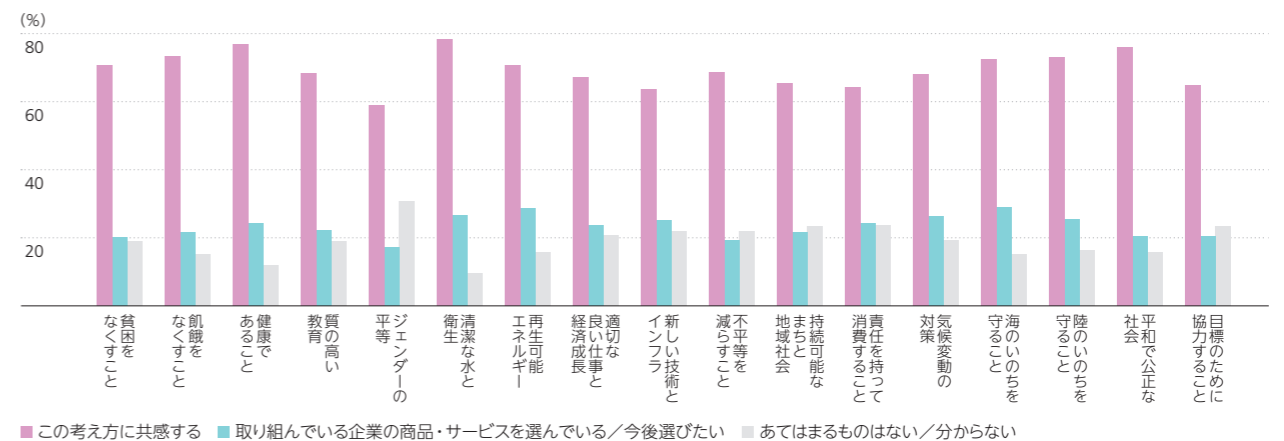
SDGsの17テーマのうち、他のテーマにつきましても、今後も事業や社会貢献活動で取り組み、お客さまと対話を通じて、共に認知度・共感度を高め行動変容に寄与してまいりたいと思います。社会課題解決に向けた好循環を目指すことで未来に向けた街づくりの好事例となり、国内や海外の都市の課題解決にも貢献していきたいと考えております。

\*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、分析にあたり性別・年代別の構成比率に基づきウェイトバック集計  
 調査手法:インターネット調査 調査期間:2019年6月

### SDGs認知率



### SDGs17テーマへの共感度と企業選択意向



### 東急会

東急グループは、約半世紀にわたり、グループ各社で組織する「東急会」活動を続けています。国内・海外計27地区の東急会が、環境保全や文化・スポーツイベントなど、さまざまな活動を通じて、持続可能なひとづくり・地域づくりに貢献しています。

2018年度は、全国で延べ62回の活動・イベントを開催し、約24,000人の方々にご参加いただきました。



沖縄東急会 母と子のふれあいデー・クリスマスを祝う会  
 北陸東急会 東急ふれあいコンサート

# 低炭素・循環型社会

## 環境に対する考え方と方針

当社は、サステナブル重要テーマの一つに「低炭素・循環型社会」の実現を掲げており、事業を通じた「省エネと再エネの最適利用を通じた低炭素、脱炭素社会への貢献」ならびに「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」を目指し、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。今後、環境負荷低減を図りながら環境経営を推進するためには、長期的な視点を持つことが求められます。そこで、当社グループは2050年までに使用する電力を再生可能エネルギー100%で調達するRE100を目標とすることといたしました。省エネルギーと再生可能エネルギーの最適利用を積極的に推進し、事業活動の低炭素、脱炭素化社会に向けた取り組みを確実に進めてまいります。

また、循環型社会に向けた取り組みについては、プラスチックゴミ問題、食品廃棄物問題など生活と密接にかかわる、資源の循環利用の促進、生態系配慮の推進など、自然と共生できる社会の構築に向けて、当社およびグループ各社とそのサプライチェーンと共に、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。

パリ協定の発効、SDGsの採択など、国際社会全体が持続可能な社会の実現に向けて急速に変化しております。当社およびグループ各社は、グローバルな視点で変化する社会をとらえ、地域社会の皆様と共に次世代に向けた歩みを進めてまいります。

### 環境方針

当社は、グループ理念にもとづき東急グループ全体としての環境経営を推進するとともに、事業を通じて環境課題に取り組み、社会に貢献します。

- 1. 気候変動緩和への貢献**  
省エネルギーの推進および再生可能エネルギーの活用を通じて、エネルギーの最適利用および温室効果ガス排出削減を進めます。
- 2. 循環型社会への貢献**  
事業の全ての段階において資源の有効利用を図り、再利用・再資源化を進めます。
- 3. 自然共生社会への貢献**  
事業が自然環境に与える影響に配慮し、汚染物質を削減するとともに、生物多様性の保全を進めます。
- 4. 環境法令等の遵守**  
環境関連の法規制および社会の変化に対応して必要とされる要求事項を遵守します。
- 5. 環境コミュニケーションの推進**  
環境に関するステークホルダーの皆様への期待に応えるため、良好なコミュニケーションを図ります。
- 6. 目標の設定と継続的改善**  
環境目標を設定し、定期的な見直しによる継続的改善を行います。

2019年 9月2日 改定  
2003年12月1日 制定

東急株式会社  
取締役社長 高橋 和夫

## 低炭素社会実現に向けたマネジメント

サステナビリティ推進会議(P.60~61)において長期目標の設定や取り組み状況の確認を行い、環境経営を実践しています。また、全連結子会社の環境負荷に関する調査を実施し、事

業活動が及ぼす影響を定量的に把握するとともに、当社役員・統括部長などをはじめとした全社員への研修、連結子会社を対象とした環境教育や情報交換会を実施しています。

### 事例 1 経営層への啓発

当社の経営層を対象に、環境に関する最新の知識を提供する環境セミナーを例年開催しています。2018年度は日本政策投資銀行の執行役員 産業調査本部副本部長 竹ヶ原啓介様をお迎えしました。

現中期経営計画における「サステナブル経営推進」のために、ESG投資、統合思考、気候変動のリスクと機会への対応など、企業価値を高めるために必須の概念を、従来の「環境」の枠を超え、幅広くお話いただきました。また、東急グループおよび当社の事業に生かす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。

役員（社外取締役を除く）、常勤監査役、執行役員、統括部長など67名が参加しました。



## 低炭素社会構築に向けた長期ビジョン

これまでも地球規模の気候変動問題を念頭に環境経営に取り組んでおり、CO<sub>2</sub>排出量を低減してまいりました\*1。これまでの取り組みを環境・社会の急速な変化に照らし、改善の積み上げだけでなく、当社グループの長期的なリスク軽減と機会創出への取り組みにつなげるため、2019年9月に発表した長期経営構想において、右記の通り定量的な長期環境目標を設定しました。

長期環境目標は2030年と2050年の2段階で設定しており、当社グループのエネルギー別CO<sub>2</sub>排出量の77.8%を占める電力使用\*2について、再生可能エネルギーによる電力の調達をよりいっそう進めてまいります。

2段階の目標の実現イメージは下記\*3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ます。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など環境に配慮した事業運営を継続するとともに、エネルギー使用量の大幅な削減へのチャレンジを続けることが、事業活動をイノベティブに改革する機会になるとらえて活動を推進してまいります。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>排出削減を目指します。

### ▶ 長期環境目標 (CO<sub>2</sub>排出量\*) \*対象はScope1,2

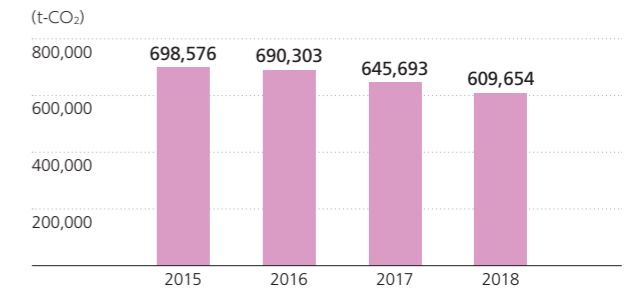
2050年までに事業で使用する電力を再生可能エネルギー100%で調達する

**2030年:** 電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量30%削減  
**2050年:** 電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量ゼロ

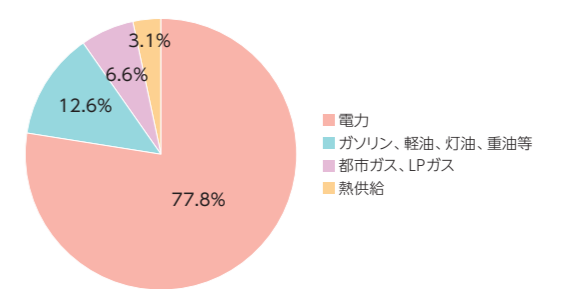
(基準年: 鉄道事業(東急線) 2010年、不動産事業その他 2015年)



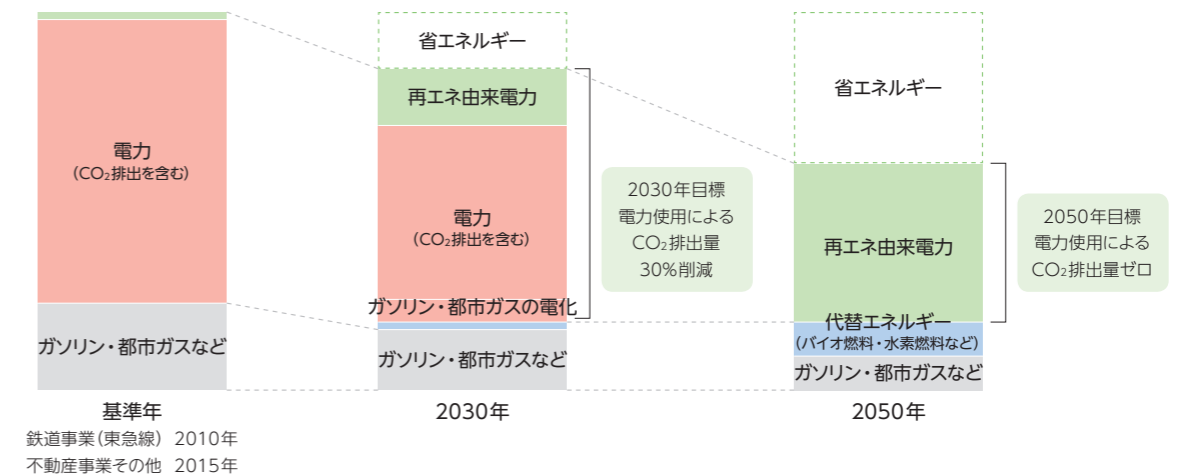
### ▶ CO<sub>2</sub>排出量の推移\*1



### ▶ エネルギー別CO<sub>2</sub>排出量 (2018年度)\*2



### ▶ 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\*3



## 事例 2 国際的な環境認証制度「LEED」への取り組み

2015年7月に開業した「二子玉川ライズ」では、豊かな自然と共生しながら多様な人々が暮らせる街づくりを行い、世界初の「LEED ND(まちづくり部門)」でのゴールド認証を取得しました。

「南町田グランベリーパーク」は、田園都市線南町田駅前に広がる駅と商業施設、公園がシームレスにつながる、官民連携による一体再開発です。2019年11月のまちびらきに先立つ同年1月には、「LEED ND(まちづくり部門)」でゴールド予備認証を取得しました。認証エリア内に駅を含むゴールド予備認証取得は日本初です。「歩行者ネットワークを中心としたまちの構造デザイン」と、「エリア全体に配した雨水灌水のためのグリーンインフラの取り組み」が評価されました。後者はエリア全体に浸透性舗装を採用し、雨水調整池(認証対象エリア外)と併せて気候変動による都市型豪雨への適応策としています。



南町田グランベリーパーク

## 事例 3 再生可能エネルギー100%による世田谷線の運行

東急世田谷線(三軒茶屋駅-下高井戸駅)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。

鉄道は他の交通機関に比べてCO<sub>2</sub>排出量が少なく環境負荷の低い乗り物です。加えて、これまでは省エネ車両の導入や、電力消費に配慮した運転など消費電力を抑える取り組みを進めてきましたが、この取り組みでは低炭素社会・脱炭素社会への貢献の対象を「電力調達」にも広げたことで、「日本初の二酸化炭素排出量ゼロの都市型通勤電車」を実現しました。

CO<sub>2</sub>排出量削減効果は年間、1,263tを見込んでいます。この取り組みをきっかけとして、地域密着型路線である世田谷線において、地域の皆様をはじめとするお客さまと共に、持続可能な街づくりを進めていきます。



世田谷線再生可能エネルギー100%による運行開始

## 事例 4 生物多様性への取り組みを評価するJHEP認証制度での最高評価(AAA)を取得・更新

二子玉川ライズは、田園都市線二子玉川駅に直結する商業施設、オフィス、シネコン、ホテル、住宅などを有する複合施設です。1980年代初頭から、地域の方々と一緒に街づくりを進め、2015年にグランドオープンしました。地域との調和を目指した環境づくりにより、2014年にはJHEP認証の最高評価(AAA)を取得し、2019年4月に第1回更新がなされました。

地域の生命をつなぎ、自然環境の創出を目指す「エコミュージアム」の考えのもと、地域の魅力向上に貢献しています。特に「地域に根付いた空間づくり」を目指し、武蔵野台地、国分寺崖線、等々力深谷で見られる野草や樹木を取り入れた、多摩川流域の地域性種苗による植栽計画を行い、対象地に隣接する多摩川の生態系をつなげる空間づくりがされています。

全ての人々の暮らしや事業の基盤となる自然環境へ配慮を引き続き行ってまいります。



多様な生き物が棲む多摩川の生態系を学べる空間づくり(ピオトープ)

# サステナブル調達

## サステナブル調達ポリシーと順守状況の確認

当社および連結子会社のサプライヤーは、製造業、建設業、卸売業をはじめ広範な業種にわたり、二次サプライヤーまで含めると海外にまで広がっています。サプライチェーンにおける労働・人権リスクや環境リスクを低減し、お取引先さま

と共に持続可能な社会実現に向けた最適な調達活動に取り込むため、当社では、法令遵守、人権の尊重、環境への配慮などを行動規範に定めるとともに、サステナブル調達ポリシーを策定しています。

### ▶ サステナブル調達ポリシー(遵守項目)

1. 児童労働、強制労働の禁止はもとより、関連する法令や社会規範を遵守、徹底し、労働者の権利を尊重し、安全で清潔な作業環境を実現していること
2. 差別を禁止し、人権を尊重していること
3. 環境保全活動(環境方針策定、環境マネジメントシステム整備、教育実施、外部認証の取得等)を推進していること
4. 優良な品質を確保でき、安全、確実に供給ができること
5. 適正な価格で提供できること
6. 個人情報の取扱について、適切な保護対策を講じていること

### 遵守状況の確認

調達先の決定にあたり、上記ポリシーを遵守し、企業が社会から求められている責任を、私たちと共に果たしていただけるお取引先さまを優先的に選定しています。また、継続し

て取引しているお取引先さまに対しては、上記ポリシーの遵守状況を定期的に確認し、必要に応じて改善の働きかけを行っています。

## 商品調達における取り組み

### 駅リニューアルにおける「多摩産材」の使用

都内有数のにぎわいを見せる戸越銀座商店街。その玄関口である戸越銀座駅のリニューアルにおいては、「木になるリニューアル」と名付け、東京都内で生育・生産される「多摩産材」を使用しました。地域の方々の意見を参考に、従来の木造駅舎の雰囲気を継承するとともに、地産地消を意識しました。また、本事業の一部は、「東京都森林・林業再生基盤づくり交付金事業」の補助により実施したもので、都内の鉄道施設としては、初の事例となります。

さらに、2019年7月には、戸越銀座駅に引き続き、旗の台駅でも「多摩産材」を利用した「木になるリニューアル」が完了しました。



多摩産材原産地ツアー



戸越銀座駅ホーム

# 主な子会社・関係会社

## 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	65.4
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)	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
(株)東急ストア	日本	総合小売業のチェーンストア	100.0
(株)東急モールズデベロップメント	日本	SC企画開発運営事業	100.0
東急カード(株)	日本	クレジットカードに関する業務	100.0
(株)東急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	98.6
(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	98.8

## 持分法適用会社

	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	15.1
世紀東急工業(株)	日本	道路建設事業、道路資材の製造販売	4.0

# 会社概要／株式情報

(2019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 (東京急行電鉄株式会社の設立年月日)
本社所在地	東京都渋谷区南平町5番6号
代表者	高橋 和夫
資本金	121,724百万円
従業員数	4,666人
事業内容	不動産賃貸業、不動産販売業、 その他事業*
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

\*商号および事業内容は2019年10月1日時点で記載しています

## 株式・株主状況

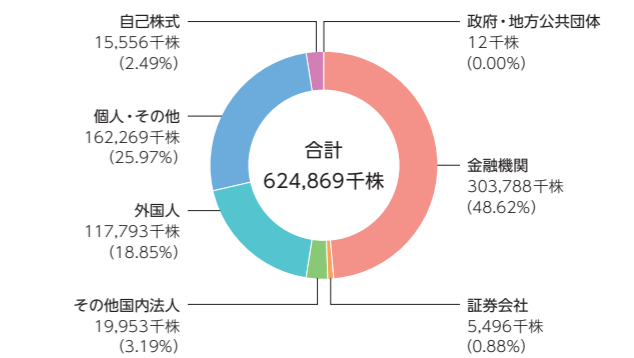
発行する株式の内容	普通株式
発行可能株式総数	900,000,000株
発行済株式の総数	624,869,876株
総株主数	78,441人

## 大株主の状況

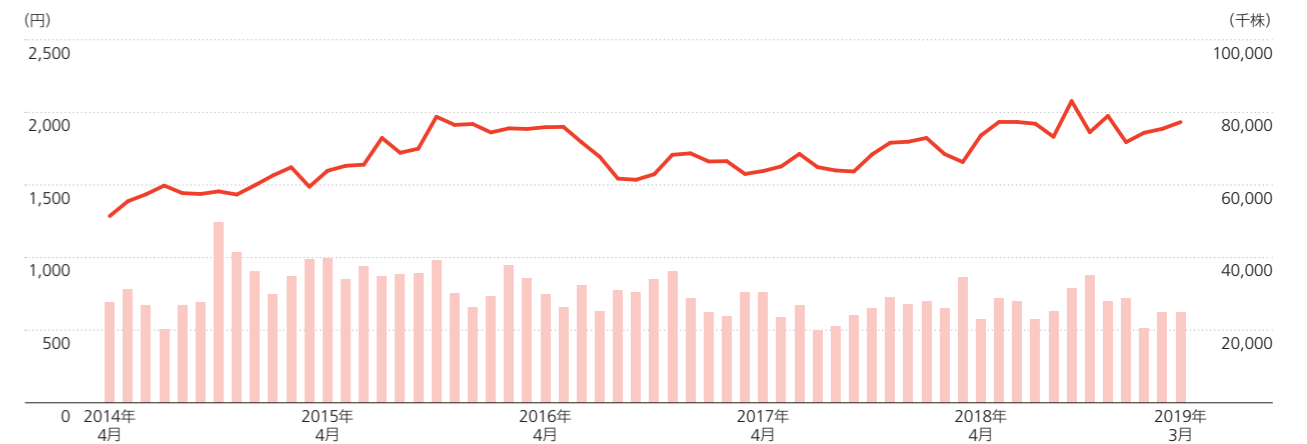
氏名または名称	株式数(千株)	発行済株式 <sup>※</sup> の 総数に対する 所有株式数の 割合(%)
第一生命保険株式会社	38,737	6.36
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	37,207	6.11
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	28,145	4.62
日本生命保険相互会社	23,527	3.86
三井住友信託銀行株式会社	22,395	3.68
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口5)	10,656	1.75
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,993	1.64
株式会社みずほ銀行	9,906	1.63
株式会社三菱UFJ銀行	9,845	1.62
太陽生命保険株式会社	9,566	1.57

\*自己株式を除く

## 所有者別株式分布状況



## 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