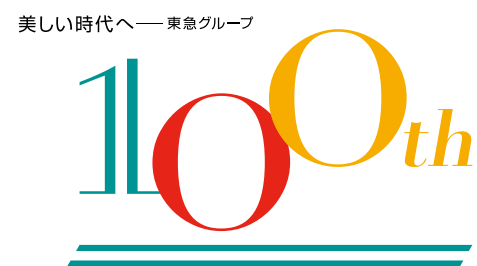


統合報告書 2022



統合報告書2022の発行にあたり

統合報告書の発行は4年目を迎えました。これまでの統合報告書では、長期経営構想、鉄軌道事業の分社化、新型コロナウイルス感染症拡大を契機とした社会変容を踏まえた方向性など、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。そして、ステークホルダーの皆様との対話では、東急線沿線を中心としたまちづくりにおいて、魅力を生み出す企業グループの力を統合報告書に表現して欲しい、という声をいただく機会が多くなりました。そのご要望に応えるべく、今年創立100周年を迎えるにあたり、これまでの歴史の中で積み上げてきた非財務資本の強みを整理しました。また、併せて開示のご要望の多かった「リアルとデジタルの融合」の取り組み状況についても特集しました。

環境については、2022年3月に「環境ビジョン2030」を発表し、4月から東急線全路線での運行に係る電力を

質再生可能エネルギー由来とするなど、環境と調和する街の実践に向けた取り組みを進めています。

統合報告書全体を通じて、長期的にどのように街の魅力を高め、住み続けられるまちづくりを実践していくのか、将来像とそれに向けた実現手段を皆様にお伝えしたいと考えております。

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、さまざまなご意見やアドバイスをいただきながら、さらなる価値協創に取り組み、持続的な企業価値の向上につなげてまいりたいと存じます。

2022年9月

東急株式会社
取締役 常務執行役員 経営企画室管掌
「統合報告書2022」発行責任者

濱名 節

編集方針

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

参照ガイドライン

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



報告対象

報告対象範囲：東急株式会社および連結子会社（当社グループ）
報告対象期間：2021年4月～2022年3月（2021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：2022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
統合報告書（本冊子）	詳細はP.02目次をご参照ください。		
会社案内	全てのステークホルダーの皆様に向けて当社の概要および取り組みをわかりやすく説明しています。		
有価証券報告書	金融商品取引法第24条1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関する詳細な情報はこちらをご参照ください。毎年6月下旬に発行しています。		
コーポレート・ガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のコーポレート・ガバナンス（企業統治）の考え方や体制などを記述した、東京証券取引所へ提出している報告書です。機関設計、運用状況、取締役会の実効性評価などはこちら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>

CONTENTS 〈目次〉

東急を知る	03 私たちの目指すもの
	05 事業概要
	07 事業展開のフィールド
	09 【100周年特集】価値創造の軌跡と非財務資本の積み上げ
価値創造ストーリー	13 価値創造プロセス
	15 ビジネスモデルと競争優位性
	17 強みを生かしたエリア価値向上
	19 将来像
	21 【特集】リアル+デジタルの融合に向けた取り組み
経営戦略	25 トップコミットメント
	31 経営戦略と実績
	37 環境変化・リスクと機会
	39 サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）
	41 財務担当役員メッセージ
事業別戦略と実績	43 交通
	45 不動産
	47 生活サービス
	49 ホテル・リゾート
価値創造の源泉	51 人的資本（事業の担い手）
	57 知的資本（技術ノウハウ）
	59 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	61 サステナビリティマネジメント
	62 脱炭素・循環型社会
	69 安全・安心
	71 コーポレート・ガバナンス 役員 執行役員 役員の構成
	73 取り組み 体制の概要 役員の専門性と多様性
	75 取締役会の審議 / 実効性向上に向けた取り組み
	77 諮問委員会の活動 / 選任等 / 経営人材育成 / 報酬
	79 グループガバナンス / 政策保有株式 コンプライアンス
	81 社外取締役対談
企業情報	85 経営成績
	87 財務・非財務ハイライト
	89 主な関係会社 会社概要・株式情報



美しい時代へ——東急グループ

ありがとうを、
ずっと、ずっと。

東急グループは、おかげさまで2022年9月2日に100周年を迎えました。みなさまとともに心地よいまちの姿を追求してきた歩みは、これからも、ずっと。

このロゴマークは、「美しい時代へ」に込められた「美しい生活環境の創造」を表現しており、グループスローガンと100周年のデザインが一体となり構成されています。「2本線（レール）」と数字の「1（木々、建物）」は、グループの原点である鉄道・開発などの街づくりを表現し、安全・安心と環境を象徴する「緑」色を配色。また重なり合う2つの「0」は、東急グループとお客さまを表し、それぞれ東急グループの「赤」、豊かさを表す「黄」を配色しています。2つの「0」が接点を持ち、右肩あがり重なり合っているデザインには、この先もお客さまを大切に、寄り添いながら成長を続けていく姿勢と、その可能性は「∞」であるという決意が込められています。

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、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートなど、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。

原点 / DNA

まちづくりを通じた
社会課題解決



価値基準

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、国を超え世代を超え、一人ひとりの心に深い感動を呼び起こすありようのことです。東急グループは、洗練され、質が高く、健康的で、人の心を打つ「美しい生活環境の創造」を自らの事業目的とし、その実現に全力で取り組みます。そして優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう、お役に立ちたいと考えます。「美しい時代へ」には、我々東急グループが、自ら美しくあり続ける覚悟と、美しい生活環境を創る先駆者になる決意が込められています。

社会における使命・役割

存在理念

美しい生活環境を創造し、
調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。



ステークホルダーの皆様との信頼関係からはぐ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。

「美しい時代へ」ギャラリーより



いつもの駅が、いつもの電車が、日本ではじめて再エネ100%に。
～脱炭素・循環型のまちをつくる～



この店一番の自慢はこのまちのお客さまです。
～まちと人と、歩み続ける～



キミが運転士になる頃、バスからどんな景色が見えるだろう。
～子どもと一緒に夢を見る～



孫を、見ているだけで楽しい。孫は、見守られているのがうれしい。
～多世代で集えるまちづくり～



ホントは電車より、働く人を見てほしいんだ。
～働きがいを、子どもに伝える～



かけがえのない今日を、明日も。そして、ずっと。
～一人ひとりの幸せが続くまちづくり～

WEB 「美しい時代へ」ギャラリー <https://tokyugroup.jp/sdgs/gallery/>

事業概要

当社グループは、交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートを事業分野とし、子会社132社、関連会社34社（2022年3月31日現在）で構成されています。

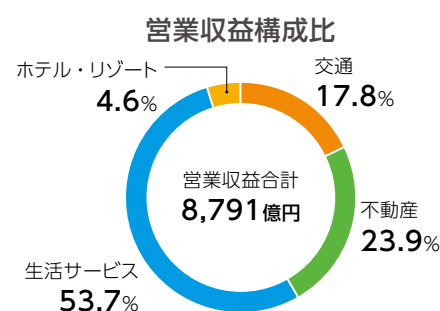
東急線沿線を中心に、長期視点での「まちづくり」を手掛け、お客さまの生活に密着した事業を展開しています。

特徴・強み／事業領域

交通

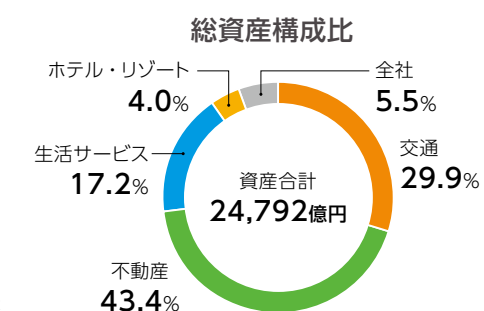


- 安全・安心、ユニバーサル、快適なサービス
 - 相互直通運転など利便性の高いネットワーク、低環境負荷な移動手段
- 鉄軌道事業
 - バス事業
 - 空港運営事業 ほか

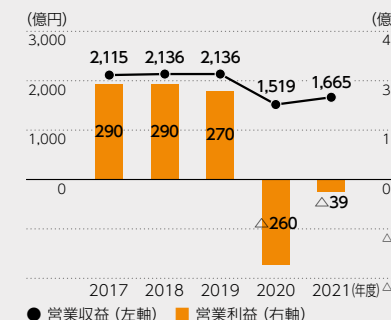


交通	△39億円 (△260億円)
不動産	452億円 (289億円)
生活サービス	66億円 (△38億円)
ホテル・リゾート	△167億円 (△312億円)
その他	3億円 (4億円)
営業利益合計	315億円 (△316億円)

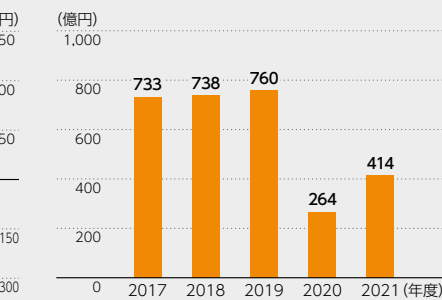
※()は2020年度実績



営業収益・営業利益推移



東急EBITDA推移

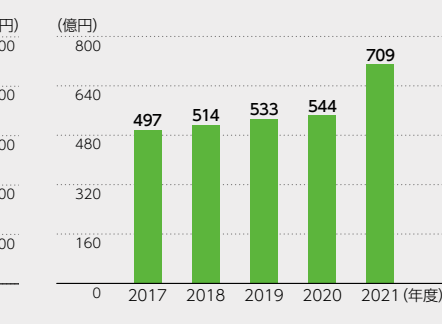
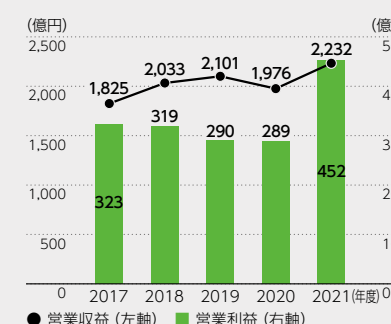


不動産



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

賃貸オフィスビル面積 (当社持分)	約358,000m ²
サテライトシェアオフィス施設数 (直営店)	103施設
賃貸住宅戸数	38施設 1,299室

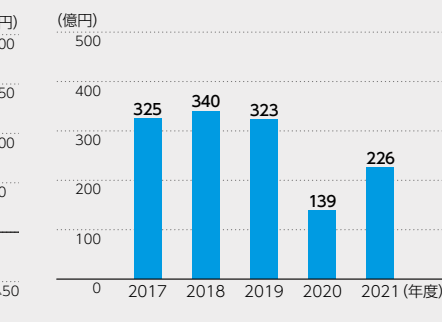
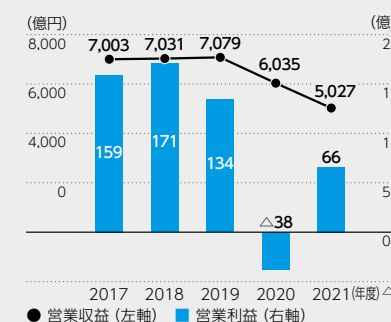


生活サービス



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

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	約117万世帯
保育園・学童施設数 (賃貸・直営・公設受託)	103施設
スーパーマーケット	91店舗

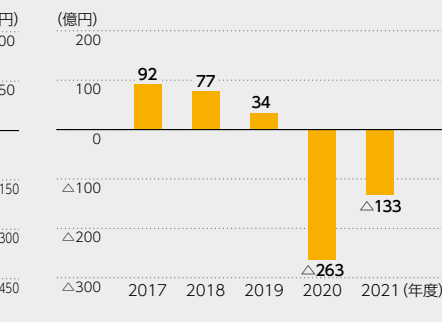
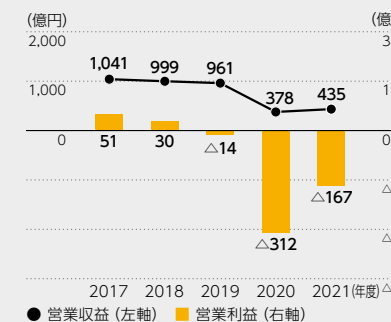


ホテル・リゾート



- 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
- ホテル事業
 - リゾート事業
 - ゴルフ事業 ほか

ホテル	3ブランド 43店舗 11,821室
会員制シェアリングリゾート	17施設
ゴルフ場	6カ所



※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

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

事業展開のフィールド

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

魅力的で個性的な「エリア価値」の創出

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

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

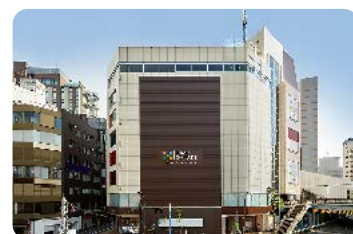
▼ 長期的な視点で取り組む街づくり



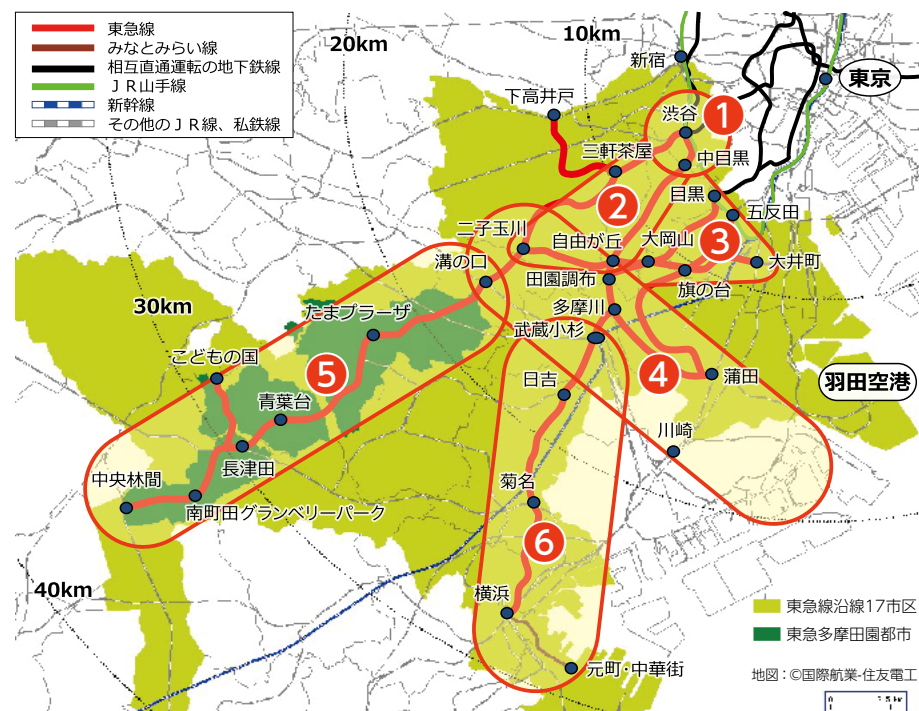
1 全体戦略(Greater SHIBUYA 2.0)に基づいてまちづくりを推進する当社グループにおける最重要拠点



2 クリエイティブ層が集まり、人口増加率の高いエリア



3 品川開発によりポテンシャル向上が見込める五反田・目黒・大井町エリア



4 新空港線計画、外環道延伸等、事業参画の機会が見込めるエリア



5 神奈川・川崎市、横浜市、大和市、東京都町田市にまたがる緑豊かなエリア



6 東急新横浜線開通によるアクセス向上・来街者増加が見込めるエリア

東急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*~

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、SDGsを先取りしたものでした。

特徴1 公共交通指向型開発(TOD)

多摩田園都市はエベネザー・ハワードによる“Garden City”の理念も取り入れ、自然豊かな都市環境や景観を整備しました。加えて、開発当初から駅を中心としたまちづくりにより、公共交通と都市開発を両輪としたTOD(Transit-Oriented Development)を実践し、鉄道との連携により都心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。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公共交通を中心としたまちづくりとして注目されています。

特徴2 長期的構想に基づく広域開発

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ました。1953年の城西南地区開発趣意書の発表を出発点に、5,000haもの区域全体をカバーした包括かつ戦略的な「マスタープラン」に基づいたまちづくりが行われ、街の成熟度や地域課題を捉えて、10年ごとに「マスタープラン」を見直しながら、長期的なエリア価値向上を目指しました。

特徴3 継続的開発・協働によるエリア価値向上

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・投資を継続しています。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や、街の成熟に合わせたさまざまな機能の導入などにより、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、次世代郊外まちづくりに取り組む「たまプラーザ」、職住遊近接を実現した自然環境と調和する街「二子玉川ライズ」、駅・商業施設・公園が一体となった「南町田グランベリーパーク」など、街の持つ資源を生かしたまちづくりを進めています。

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。

*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試行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、ターミナル駅および周辺開発とともに交通と郊外住宅地・都市開発の一体整備を行う日本独自の開発モデルです。

▼ 東急線沿線17市区データ



沿線外・海外での事業展開

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

交通事業で培ったノウハウを生かした空港運営事業への進出

空港運営事業は、安全を基軸として交通事業との親和性が高く、当社グループのノウハウが生かせる新事業として各地域の空港運営受託を進めています。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。



仙台空港 旅客ターミナルビル

広島空港 旅客ターミナルビル



海外の街づくり

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。またタイでは分譲・賃貸住宅事業、オーストラリアにおいては都市開発事業と宅地開発事業を推進しています。



ベトナム・ビンズン新都市 商業施設「Hikari」拡張エリア (2022年秋開業予定)

タイ・シラチャ賃貸住宅「ハーモニックレジデンスシラチャ」新共用棟

西豪州ヤンチェップ・ソーロックス地区での宅地開発事業

100周年特集 価値創造の軌跡と非財務資本の積み上げ ①

創業以来、公共交通整備と土地開発を両輪で行い、公共性と事業性を両立させた「まちづくり」を進めてきました。

便利さの追求 (1922～1950年代) 郊外住宅地の建設と鉄道事業の始まり

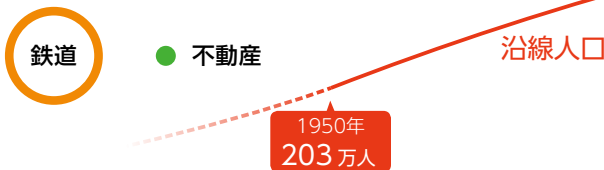
郊外住宅地をつくり、その足としての鉄道を敷設し利便性を高めるとともに、ターミナル駅である渋谷に百貨店や商業施設、プラネタリウムなどの文化施設を開業し、生活利便機能も充実させました。

鉄道事業と不動産(販売・賃貸)事業との比較
—収益比イメージの変遷—

鉄道ネットワーク拡大による安定的な鉄道収益



1932年 多摩川台(田園調布)住宅地 1956年 東急文化会館を開館



1922 1950 1960 1970 1980
— 沿線人口 ■ 営業収益 ※沿線人口は国勢調査のデータを基に算出しています。

豊かさの追求 (1960～1980年代) 高度経済成長から成熟社会へ

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



1977年 新玉川線渋谷～二子玉川間が開通 1989年 複合文化施設「Bunkamura」開業

土地区画整理の進捗による不動産販売の拡大



1922 1950 1960 1970 1980
※1977年度より連結決算適用、1999年度より新連結制度・有報改正を適用、2021年度より収益認識に関する会計基準を適用しています。

営業収益(億円)
15,000

12,000

9,000

6,000

3,000

0

まちづくりの軌跡

提供価値	提供価値	提供価値
各資本と製造資本を組み合わせたまちづくり	交通	知的資本
製造資本	開発	人的資本
生活サービス ライフスタイル	生活サービス ライフスタイル	社会・関係資本
		自然資本

原点/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。このころ東京都市部の住宅環境悪化により、郊外移住の底流が見られている中で、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かい合い、新しい価値を提供すること、それが私たち東急のDNAです。



将来を見越した市街計画 開通当時の調布駅(現:田園調布駅)

- 田園都市株式会社が目指したまちづくり
- 〈計画1〉 郊外に住宅地を開発し、鉄道や各種生活インフラを整備
 - 〈計画2〉 衛生的な生活ができるまち
 - 〈計画3〉 安全・安心で暮らしやすいまち
 - 〈計画4〉 将来を見越した市街計画
 - 〈計画5〉 理想的な住宅地を目指す

お客さまが理想とする豊かな暮らしの実現に寄り添い、生活価値を提供する

交通・開発・流通一体となったまちづくり

- 知的資本**
 - 先進的なまちづくり計画に基づく開発(ペアシティ計画、アミニティプラン多摩田園都市)
 - 交通を基盤とし、開発・観光サービス・流通の4つの事業領域を結び付けた展開
 - 情報化社会の到来を見据えた3C戦略に基づく新規事業
- 人的資本**
 - さまざまな業種への進出、事業拡大へ挑戦するリーダーシップと意欲
 - 4つの事業領域を結び付けてグループの総合力で開発する企業風土
- 社会・関係資本**
 - 地域と一体で進める開発(一括代行=東急方式による土地区画整理事業)によって培った行政や地域住民との関係性
 - 良質なまちづくり(日本建築学会賞、緑の都市賞内閣総理大臣賞)や文化発信拠点(Bunkamura等)を提供する企業グループとしての社会からの評価
- 自然資本**
 - 街路樹を整備した緑豊かな美しい街並み(多摩田園都市)
 - 多摩川浄化など地域の環境改善活動にいち早く取り組む企業姿勢(とうきゅう環境浄化財団への支援、「東急グリーンング運動」における苗木プレゼント等)



東京ヒルトンホテル(のちのザ・キャピトルホテル東急) 土地区画整理組合総会 多摩田園都市

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

100周年特集 価値創造の軌跡と非財務資本の積み上げ ②



時代の変化に伴い生じる各エリアの社会課題に対し、新しい視点で生活サービスやライフスタイルを提供することにより、エリア価値の継続的な向上に取り組んできました。



選択と集中 (1990年～2000年代前半) バブル経済崩壊、少子高齢化

選択と集中によるグループ再編*により財務体質強化を図り、他社との相互直通運転による鉄道ネットワークの強化や渋谷・二子玉川・たまプラーザなどの拠点開発に着手し、沿線価値向上に取り組んできました。1997年には次の時代に向けて東急グループ理念体系を策定するとともに、新スローガン「美しい時代へ」を掲げました。*2002年から3年間で286社から235社へ

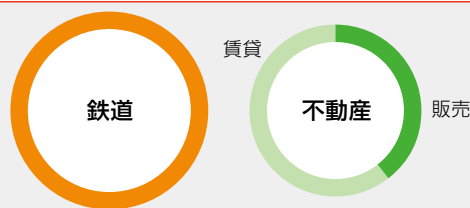
鉄道事業の収益力強化・不動産賃貸の拡大



多様性の追求 (2000年代後半～現在) 少子高齢化のさらなる進展、郊外住宅地の活性化

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

大規模再開発による不動産賃貸のさらなる拡充



まちづくりの軌跡

提供価値	鉄道ネットワークのさらなる拡充と快適性の向上	渋谷の活性化を目指した渋谷再開発への着手	街と駅の一体開発による社会課題解決と魅力向上	多様な世代の生活支援/安全安心なまちづくり
各資本と製造資本を組み合わせたまちづくり	● 沿線エリア価値向上のための集中投資	● 目蒲線系統変更、南北線・三田線との相互直通運転開始 (2000)	● 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 (2023年3月予定)
交通	● 東横線とみなとみらい線との相互直通運転開始 (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)	● 渋谷ストリーム開業 (2018)
開発	● グランベリーモール (オープンモール型アウトレットモール) 開業 (2000)	● たまプラーザ テラス全館開業 (2010)	● 横浜市と「次世代郊外まちづくり」の推進に関する協定締結 (2012)	● 渋谷スクランブルスクエア I 期 (東棟) 開業 (2019)
生活サービス ライフスタイル	● セルリアンタワー開業 (2001)	● 渋谷マークシティ開業 (2000)	● 二子玉川ライズ全館開業 (2015)	● 学童保育事業「キッズベースキャンプ」
製造資本	● セラン事業 (1991)	● セルリアンタワー開業 (2001)	● 南町田グランベリーパークまちびらき (2019)	
	● タイムシェアリゾート事業 (1999)	● セラン事業 (1991)	● 学童保育事業 (2008)	
	● セキュリティ事業 (2004)	● サービス付シニア住宅事業 (2010)	● サテライトオフィス事業 (2016)	

事業環境の変化に合わせた事業再編

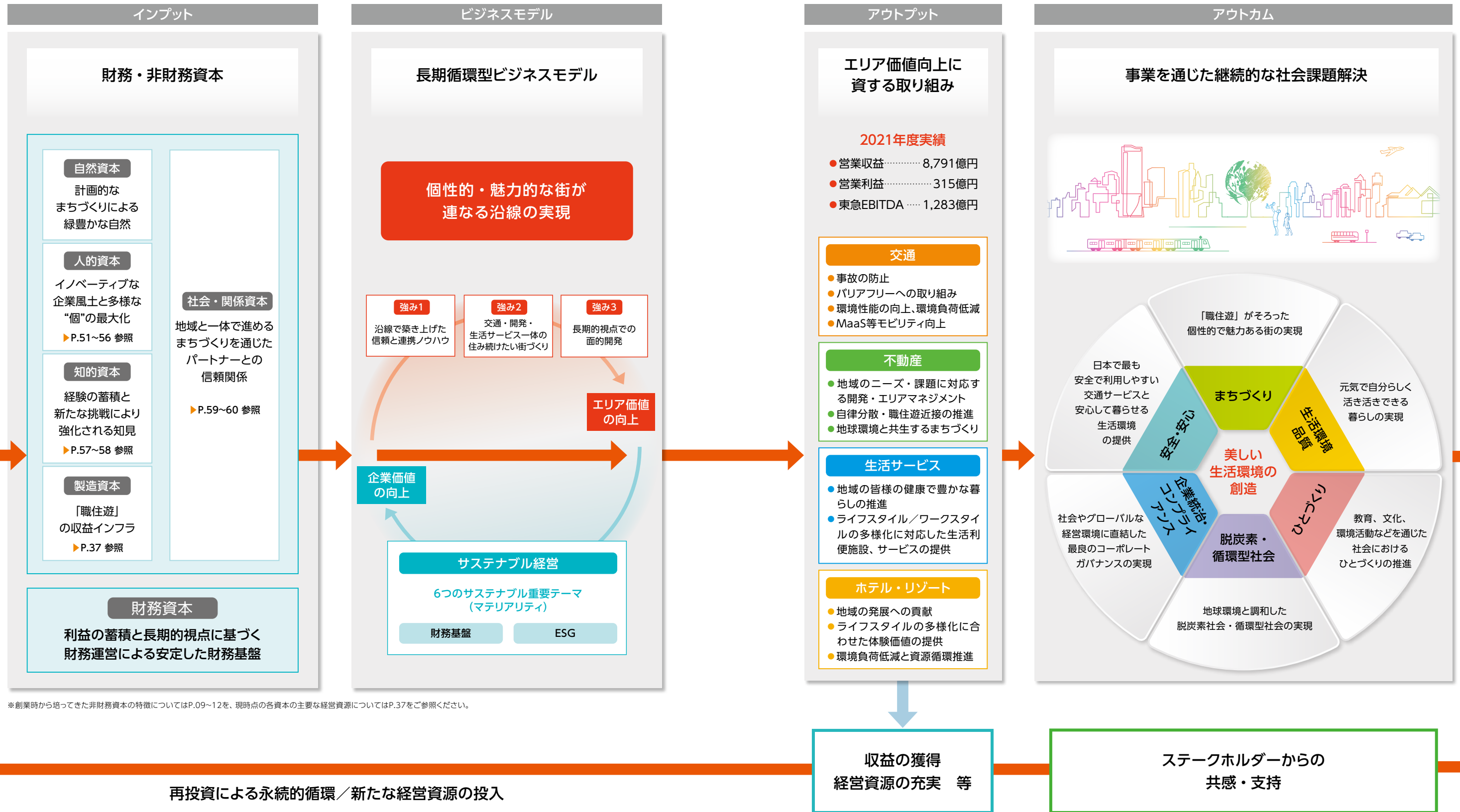
知的資本	● 時代の変化に合わせた事業再構築の経験 ● テナント型商業施設運営ノウハウ (渋谷マークシティ) ● CATVネットワークを利用した高速インターネット接続サービスや主婦層を対象にした在宅ワークなど、生活・ライフスタイル領域の充実	セルリアンタワー
人的資本	● 事業再構築を推進する強いリーダーシップ ● 新しいグループスローガン「美しい時代へ」や理念体系の整備によるグループとしての一体感 ● 選択と集中を経た財務健全性やガバナンス強化への意識の高まり	接客サービス選手権大会
社会・関係資本	● まちづくり企業としての外部評価 (日本都市計画学会賞石川賞) ● 安全と利便性を追求する企業グループとしての社会からの信頼 (新型ATC、駅務サービスレベル向上運動、駅バリアフリー化2004年度末までに約9割) ● 五島記念文化財団への支援や東急会による社会貢献活動等を通じた地域・社会との関係性	緑の苗木プレゼント
自然資本	● 約30年 (当時) にわたる苗木プレゼント実績などが評価され都市緑化功労者国土交通大臣表彰受賞 ● 環境活動委員会を設置し、環境マネジメントシステムISO14001の認証取得 (東京急行電鉄)	

多様化する社会環境に対応したまちづくり

次世代の多様なニーズをとらえたまちづくり	● 経験の蓄積と新たな挑戦により強化される知見
新規事業の知見 (次世代郊外まちづくり、シニア向けサービス、学童保育、サテライトオフィスなど生活者視点の事業)	● イノベーティブな企業風土と多様な「個」の最大化
● 「挑戦」を是とする企業風土 (東急バリューの定義と人材育成プログラム) ● 多様性に拓かれた次世代まちづくりを志向する企業風土 ● 変革を推進する原動力として従業員の「個の最大化」を支援	● 地域と一体で進めるまちづくりを通じたパートナーとの信頼関係
● 地域・行政との連携による街の課題解決や地域活性化の取り組み (横浜市、大田区、渋谷区等) ● 安全・安心なサービスを提供する企業グループとしての社会からの評価 (こどもの国線を除く鉄道線全駅でのホームドア等の設置)	● 計画的なまちづくりによる緑豊かな自然
● まちと一体となる自然環境の整備と高い外部評価 (LEED「まちづくり部門」ゴールド認証) ● 国産木材を活用した自然と調和した駅づくり	

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。



※創業時から培ってきた非財務資本の特徴についてはP.09~12を、現時点の各資本の主要な経営資源についてはP.37をご参照ください。

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



強みをエリア価値向上につなげる

強み1
沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

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

多摩田園都市エリアに展開する、nexus (ネクサス) 構想 (2022年1月発表、下記コラム参照) では、共感いただいた行政や企業をバディ (仲間) ととらえ、多様なバディと連携し、生活者起点のサステナブルな地域ネットワークを構築します。

▶ 関連ページ

- 社会・関係資本 (P.59~60)
- 知的資本 (P.57~58)
- 価値創造の軌跡と非財務資本の積み上げ (P.09~12)

強み2
交通・開発・生活サービス一体の住み続けたい街づくり

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

▶ 関連ページ

- 事業概要 (P.05~06)
- 知的資本 (P.57~58)
- 価値創造の軌跡と非財務資本の積み上げ (P.09~12)

強み3
長期的視点での面的開発

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

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

▶ 関連ページ

- 事業展開のフィールド (P.07~08)
- 将来像 (P.19~20)
- 価値創造の軌跡と非財務資本の積み上げ (P.09~12)

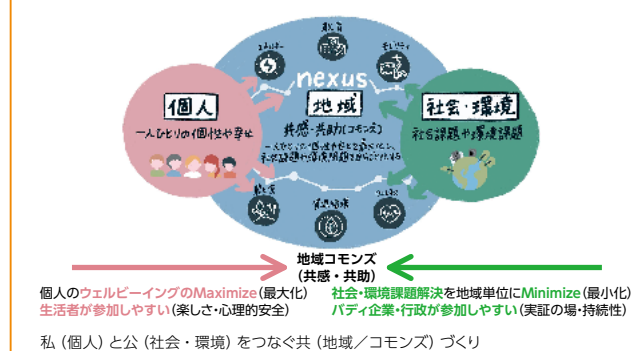
多摩田園都市エリアにおける生活者起点での新たな郊外まちづくり「nexus (ネクサス) 構想」

当社は、多摩田園都市エリアにおいて、生活者起点で取り組む新しいまちづくり「nexus構想」を掲げています。「nexus (ネクサス)」とは、つながり・連鎖を意味しており、企業や行政との協業により、循環型のコミュニティや地域ネットワークを構築し、生活者一人ひとりの自由で豊かな暮らしを実現するための活動に取り組めます。住む・学ぶ・働く・遊ぶといった生活が自然や農と融合する、「歩きたくなるまち」への進化、私 (個人) と公 (社会・環境) をつなぐ共 (地域/コモンズ) づくりにより、次世

代の自律分散型まちづくりの実現を目指します。

本構想の第1弾として、さまざまな実証実験に取り組む拠点となる「nexusチャレンジパーク早野」を2022年4月に開業、第2弾として、分譲プロジェクト「MINANOBA VILLAGE」を2022年秋より始動します。

今後さらに、エネルギー、資源循環、モビリティ、ウェルネス、教育、農と食といったサステナブルテーマを定め、実証実験や事業化を段階的に展開していきます。



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

強みを生かしたエリア価値向上

一個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現

まちづくりは、長期的視点・社会的視点で取り組む事業です。私たちは、事業を通じた社会課題解決のDNAと、100年の歴史の中で築いてきた信頼と連携ノウハウをはじめとする強みをもって、都市・街が有する独自の資源を最大限に生かしながら、価値観やライフスタイルの変化・多様化に対応して、人を惹きつける個性的・魅力的な街を生み出します。これにより、東急線沿線をはじめとしたエリア価値を向上させ、個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現を目指します。



二子玉川ライズ

職住遊近接を実現した自然環境と調和する街

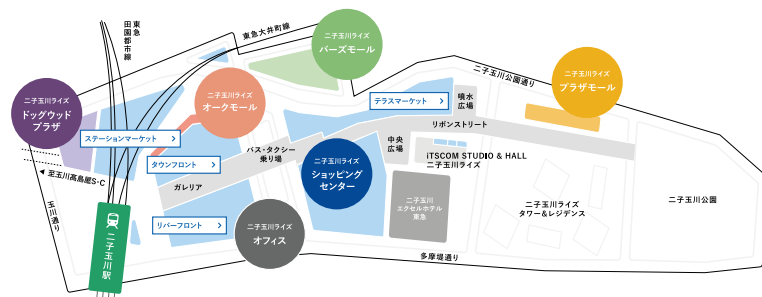
二子玉川ライズは、約11.2haに及び都内最大級の民間再開発として1982年に始まり、2011年（第一期事業）、2015年（第二期事業）に分けて段階的に竣工・開業しました。都内有数の自然に恵まれた環境と美しく調和し、オフィス、ホテル、シネコン、商業と住宅機能を複合させた、職住遊近接のまちづくりが注目され、今も賑わいを生み出し続けています。

認証

- 二子玉川ライズ・タワーオフィス：「LEED NC（新築ビル部門）」ゴールド認証
- 二子玉川ライズ：「LEED ND（まちづくり部門）」ゴールド認証（世界初）

受賞歴

- 2014年 生物多様性「JHEP認証」最高ランク（AAA）を取得
- 2016年 第25回地球環境大賞 大賞（グランプリ）受賞
- 2018年 第2回先進的まちづくりシティコンペ国土交通大臣賞受賞



街への効果

人口 (二子玉川駅半径1km内)	年間乗降人員 (二子玉川駅)	地価 (二子玉川駅近隣商業地)
13.8%上昇 (2011～2022年4月)	30.3%上昇 (2011～2019年度)	60.5%上昇 (2011～2022年1月)

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



南町田グランベリーパーク



官民連携による駅・商業施設・公園が一体となった新しい街

駅と商業施設、隣接する公園がシームレスにつながり、街全体がまるで一つの「パーク（公園）」のような街を実現しました。土地区画整理事業により一つの大きな街区に再編成し、駅から商業施設・公園、周辺の住宅市街地まで、歩車分離されたバリアフリーな歩行者ネットワークでつながります。電車を降りた瞬間から「自然と賑わい」を感じられる緑豊かな街並みが広がります。

認証

- 駅舎部分：「LEED NC（新築部門）」ゴールド認証
- 駅舎を含む開発エリア：「LEED ND（まちづくり部門）」ゴールド認証（駅舎建築物、駅舎を含む開発エリアのゴールド認証の取得は、国内初）

受賞歴

- 2020年 「令和2年度都市景観大賞（都市空間部門）」国土交通大臣賞
- 2020年 「第40回緑の都市賞」国土交通大臣賞
- 2020年 「第8回 プラチナ大賞」優秀賞-新しい時代のまちづくり賞-
- 2020年 「第1回グリーンインフラ大賞（都市空間部門）」優秀賞
- 2021年 「土木学会デザイン賞2021」優秀賞



人口 (南町田グランベリーパーク駅半径1km内)	年間乗降人員 (南町田グランベリーパーク駅)	地価 (南町田グランベリーパーク駅近隣住宅地)
8.1%上昇 (2017～2022年4月)	17.2%上昇 (2016～2019年度)	8.9%上昇 (2017～2022年1月)

渋谷駅周辺再開発

▶ P.32参照

「働く」「遊ぶ」「暮らす」が融合した「渋谷型都市ライフ」の実現

東急グループは、「エンタテインメントシティ SHIBUYA」と「広域渋谷圏（Greater SHIBUYA）構想」の2つのビジョンを掲げ、新しいビジネスの創出や、さまざまなエンタテインメントの集積、世界の人々を常に惹きつける街を目指し、渋谷駅周辺における再開発に取り組んできました。2012年の「渋谷ヒカリエ」開業を皮切りに、「渋谷キャスト」、「渋谷ストリーム」、「渋谷ブリッジ」、2027年度全面開業予定の「渋谷スクランブルスクエア」まで、100年に一度といわれる大規模開発が進行中です。そして2021年7月には、「Greater SHIBUYA 2.0」を策定・発表しました。渋谷で楽しく快適に過ごす「渋谷型都市ライフ」の実現を目指します。

受賞歴

- 2021年 MIPIM Asia Awards 2020*最優秀多目的開発部門 銅賞
- *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。



公共交通・モビリティ

エリア価値を支える安全・安心・快適な交通サービス

生活に不可欠な移動を担う鉄道やバス。東急電鉄では100年間にわたり安全と安心、そしてお客さまへおもてなしの心をもって交通事業を行っており、事故防止・バリアフリー投資は業界トップクラスとなっています。あらゆる人が移動しやすい交通サービスの提供やほかのサービス・地域との多様な連携を通じて、時代に即した公共交通としての役割を将来にわたり果たしていきます。

受賞歴

- 2020年 「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」内閣総理大臣表彰
- 2020年 「第11回EST交通環境大賞*」環境大臣賞
- 2021年 東京都「心のバリアフリー」好事例企業選定（鉄道業界初）
- *EST普及推進委員会と公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団が主催するEST（Environmentally Sustainable Transport）の普及のための表彰制度



将来像 ー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た域内移動需要の創出や、定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動を活性化する「自律分散型の都市構造」への進化が必要と考えています。自律分散型の都市構造に、人々のライフスタイルを支えるデジタルのプラットフォームを組み合わせたまちづくりを進める中で、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 “City as a Service” 構想

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。

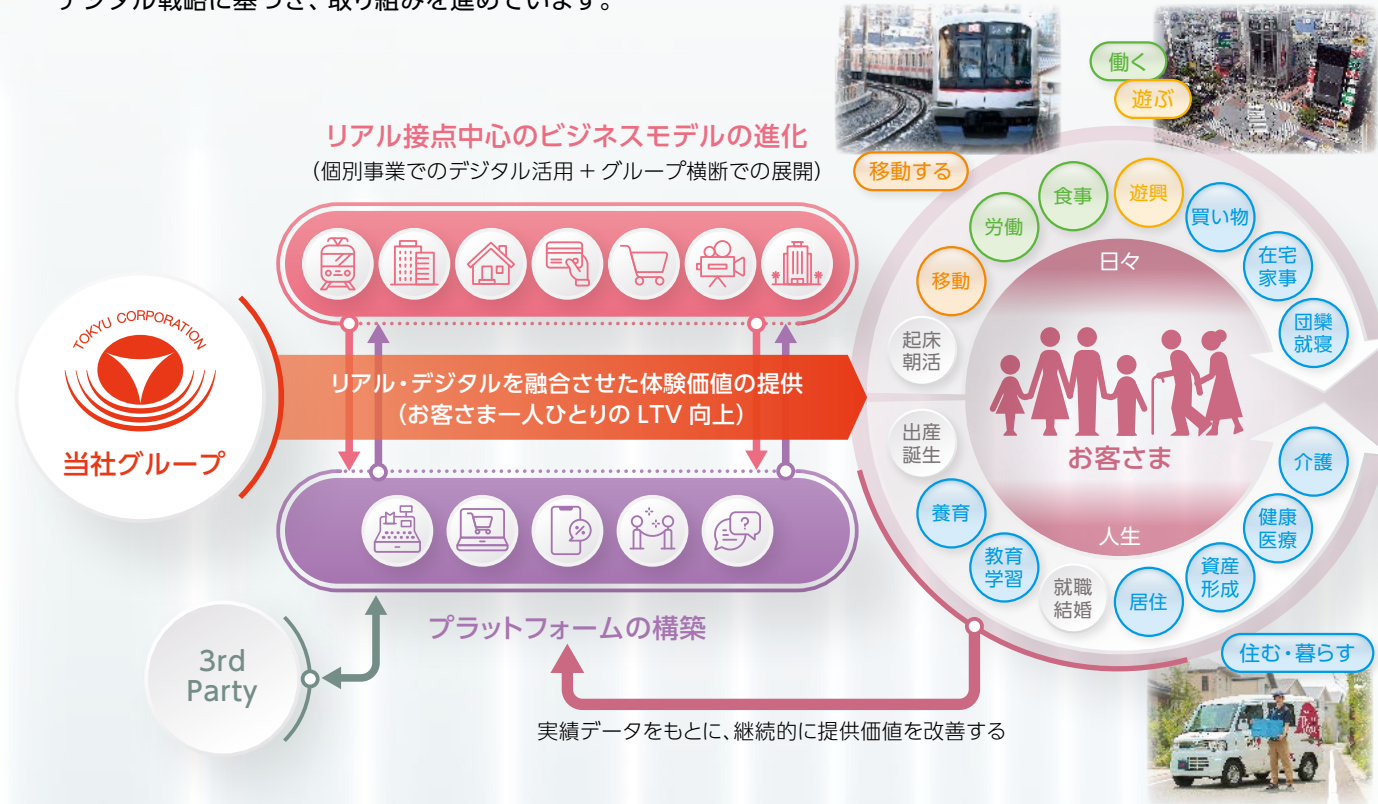
<p>Well-being</p> <p>一人ひとりのライフスタイルに合わせた最適なサービス提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 自由な働き方・住まい方・移動 子育て・教育環境の充実 「食」とウェルネス、健康寿命 <p>“デジタル都市基盤”の整備</p> <p>統合ID、キャッシュレス、大容量通信インフラ、センシング、デジタル空間地図など</p>	<p>Social-harmony</p> <p>自律的な地域経済・コミュニティを支援する仕組みづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> より安全に心地よく歩ける都市空間 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) <p>“リアル都市基盤”へのフィードバック</p> <p>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</p>
---	---



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

特集 リアル+デジタルの融合に向けた取り組み

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



「リアル+デジタルの融合」による顧客体験価値の提供

お客さまの視点で当社グループのサービスの現状をとらえると、リアルに特化した体験が事業ごとに存在しています。デジタルを活用してお客さまを理解し、プラットフォームを通じてグループ以外の3rd Partyサービスも含めた体験価値を提供することで、お客さまの満足度を高め、リアルサービスのさらなる利用促進につなげます。

移動する・働く・遊ぶといった日常生活における体験から

はじめ、教育、居住、資産形成、介護などのロングスパンの人生を通じたサービスにつなげていきます。それによりお客さま一人ひとりのLTV (Life Time Value: 顧客生涯価値) を向上し、「顧客価値・生活価値の向上」と「当社グループの事業成長」の両立を目指します。

デジタル戦略

デジタル戦略の枠組み

当社グループのデジタル戦略は、「顧客起点の取り組み (CX: 顧客体験)」、「従業員起点の取り組み (EX: 従業員体験)」と、これらを推進するための「IT環境整備・ガバナンス」、「組織体制・人材育成」の4つの枠組みで構成しています。

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



1 顧客起点の取り組み (CX) (指標) デジタル接点数

お客さまとの関係で目指す姿は、お客さまからみて統一されたUI・UXが整備され、また、各事業の顧客データやトランザクションデータが連携するデジタル共通基盤を介して、事業ごとではなく「行動ベース」でお客さまをより深く理解してい

くことです。これにより、日常生活での行動シーンにおいて、リアルと一貫した、シームレスなサービス提供を可能とし、お客さまの体験価値を高めます。

▼お客さまとの関係 (目指す姿)



顧客起点の取り組み (CX) は、右記の3つの観点でリアルとデジタルの両面からお客さまが必要とする価値を「共創」します。その「共創」で生み出した価値をプロダクトやサービスの形でお客さまに届け、実際に使っていただくことで得られるデータを活用し、各事業が磨き上げてきたリアルサービスへフィードバックすることで事業を改善し続けていくことが重要と考えています。

City as a Service構想 (P.20参照) の実現に向けたフェーズ展開として、現時点から5段階のフェーズを想定しています。

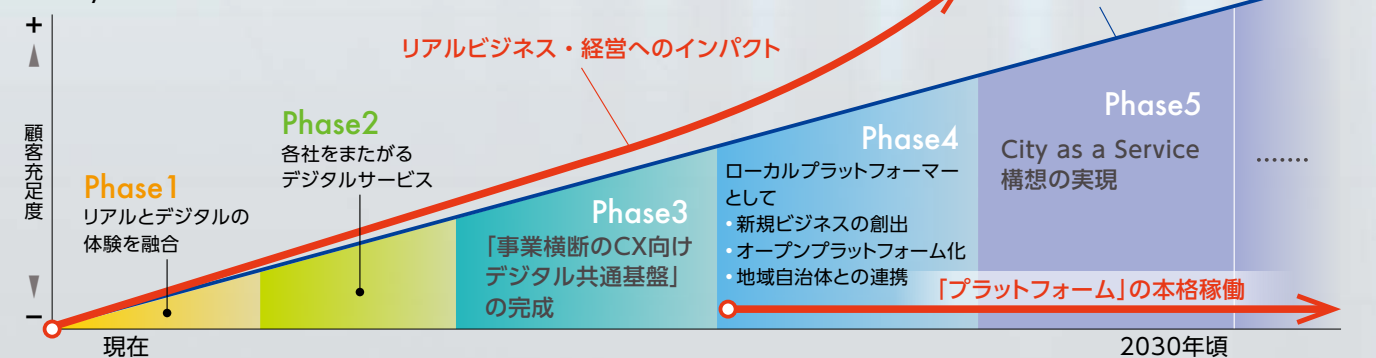
Phase1では、事業ごとのデジタル接点を文字通り「点」として磨き上げ、リアルと融合された顧客体験をつくります。この「点」をPhase2では「線」につなぎ、複数のサービスを連続してお客さまに提供します。「面」の展開となるPhase3では、

▼取り組みの骨子

- デジタル顧客接点の拡充・高度化**
・顧客数およびLTVの増加を狙った、「量(接点数)」の増加と「質」の向上
- 事業横断のCX向けデジタル共通基盤の構築**
・データを一元管理、横断活用する基盤の構築
- データの活用**
・データを生かすマインド・風土の醸成
・データ活用体制の強化

「事業横断のCX向けデジタル共通基盤」を完成させ、お客さまへの深い理解のもと、より豊かな体験価値を提供できる状態になります。そしてPhase4以降で、「プラットフォーム」を本格稼働させ、リアルビジネスへのインパクトを強めるとともに、City as a Service構想の実現に歩みを進めてまいります。

▼City as a Service構想の実現に向けた5段階のフェーズ



2 従業員起点の取り組み (EX)

各社・各事業においてデジタルを活用した業務の効率化や高度化を徹底的に推進し、削減された時間を顧客起点の取り組みの推進などに充てていきます。一般管理業務領域のデジタル化だけでなく、テクノロジーを活用したコア業務のオペレーション改革も積極的に進めてまいります。(事例「鉄道版インフラドクター導入」P.70参照)

また、従業員の在宅勤務やサテライト勤務環境、コミュニケーションツールの整備など、多様な働き方をデジタル面でも支援しています。従業員の働く満足度と体験価値を高めることで、顧客起点の取り組み (CX) の向上にもつながります。

▼ 取り組みの骨子

業務の効率化・高度化

- ・顕在する業務課題の整理、潜在する業務課題の発掘
- ・ITを積極的、徹底的に活用し、業務プロセスそのものを改善

ワークスタイルの改善・多様化

- ・変化するワークスタイルを見据えたITツールの整備

各事業領域における変革

- ・デジタルを活用した事業変革への継続的な取り組み

3 IT環境整備・ガバナンス

〈指標〉ゼロトラストモデルの適用比率

新規開発や既存システムの保守・改修にあたり、全社視点での投資の最適化や、採用するIT・開発方式を適切に見極め、競争優位の実現と将来コストの削減につなげるべく、判断基準とチェック体制を整備しています。また、クラウド活用や働き方の多様化に伴い、社内システム環境・ファイアウォール前提のセキュリティ対策から、社内外環境を問わず「信頼しない」ことを前提にランザクシオンの安全性を都度検証する「ゼロトラストモデル」のIT環境へのシフトを進めます。

▼ 取り組みの骨子

投資の最適化

- ・維持投資を軽減し、戦略的投資 (バリューアップ) にシフト

目的に応じた最適なIT・開発方式の選択

- ・他社との競争優位・差別化に資する領域と、それ以外の領域とに分けて、クラウドなど各々の目的に適した新たな技術・開発方式を採用

DX時代に求められるセキュリティモデルの採用 (ゼロトラスト)

- ・クラウド化の進展や働き方の多様化を踏まえ、利用端末や場所によらずセキュアに利用できる環境を整える

4 組織体制・人材育成 〈指標〉デジタル基礎人材比率

DX推進体制

2021年10月より、当社グループにおけるデジタル化の一元的かつ本格的な推進を目的として、社内組織「デジタルプラットフォーム」を新設し、ITソリューション、マーケティング、デジタル戦略を推進するとともに、デジタルプロダクト開発を推進するチーム「URBAN HACKS」(P.24参照)を発足しています。

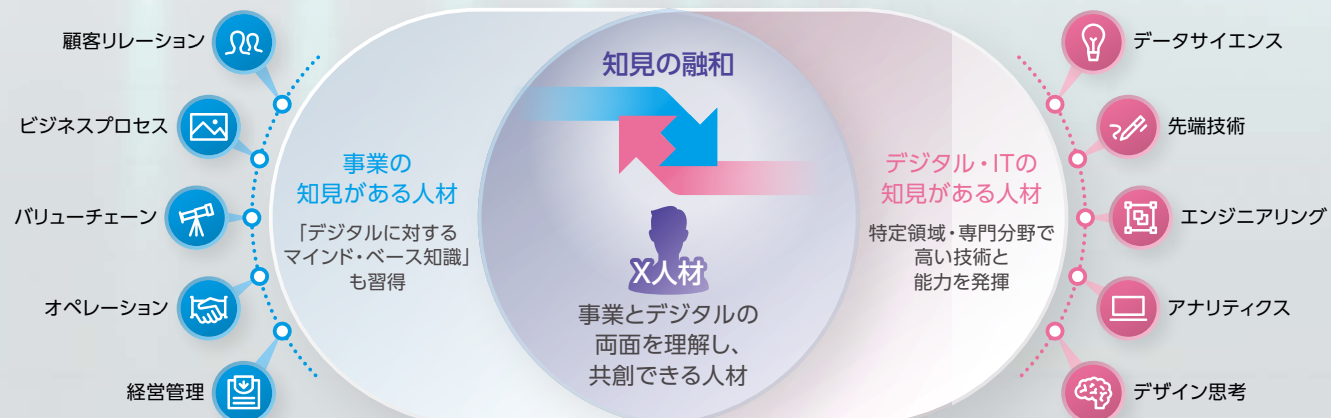
また、DXの進捗状況について、経営会議、取締役会での報告を行っています。

人材育成

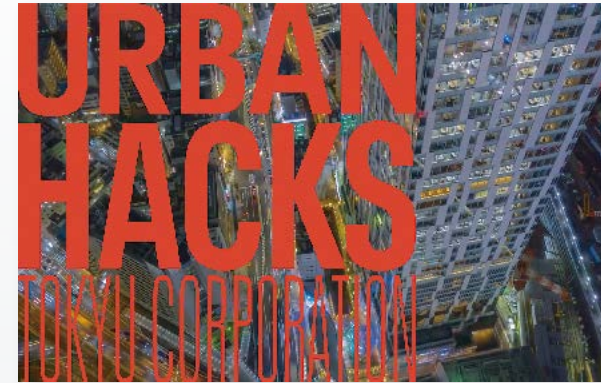
リアルとデジタルを融合したビジネスの実現には、各事業の社員など「事業の知見がある人材」と、「デジタル・ITの知見

がある人材」に加え、その間をつなぐ、双方の知見を融和できる人材 (X人材) が不可欠です。そのため、デジタルに向き合う際の「行動」や「思考」の「あるべき姿・拠り所 (指針)」について、「デジタル行動指針」を策定しています。

そして、全社的な教育により、従業員のデジタル基礎力の向上を図り、選抜・公募によりX人材の育成を行います。また、デジタル・ITの知見がある人材については、現在強化している外部からの採用を継続するとともに、内部人材も育成してまいります。スペシャリストによる開発を内製組織化することで、「デジタルプロダクトの開発・改善」のサイクルを機動的に進めます。それぞれの人材が融合し合い、デジタルを生かしたバリューチェーン最適化、顧客体験価値の向上を目指します。



URBAN HACKS ～まちづくりDXを目指すデジタル特別組織～



VPOE (Vice President of Engineering) メッセージ

URBAN HACKSはまちづくりDXの実現を目指して2021年7月に旗揚げした内製開発チームです。都市の意味を持つ「アーバン」と、ソフトウェアやシステムに関する深い知識を駆使して、ビジネスの課題を解決するという意味を持つ「ハック」から名付けています。ITやWebサービス業界で開発経験のあるエキスパートを採用し、2022年9月30日現在で30名ほどが活動しています。



デジタルプラットフォーム VPOE 宮澤 秀右

現代は多種多様なデジタルサービスがお客さまの生活をますます便利にしており、デジタル化の流れは不可逆で、デジタルを超える何かが見れるまではそれに組み続けなければなりません。そこで、沿線を中心としたお客さまに、生活に寄り添ったサービスを提供してきた当社グループが目指すべきDXのポイントは、「お客さまとの共創」により、「持続可能なサービスを提供し続ける」ことです。デジタルサービスは、なにか1つ良いものを作ったらそれで終わりというわけではないことが特徴で、作って終わりではなく陳腐化してしまいます。つまり、お客さまが価値を感じ、使い続けていただけるサービスというものは、社会や時代の変化に合わせて継続的に進化させ続ける必要があるのです。これを実現するために当社はURBAN HACKSを立ち上げ、自らの技術で人と社会に貢献していきたい、という想いを持つデジタル人材を招き入れ、アプリケーションやWebからそれらのデータを司るシステムまでを一気通貫で内製開発する体制を構築しました。

チームのメンバーは各事業の担当と連携し、徹底した顧客視点で開発に組み込み、今年は下記に紹介するサービスを提供し始めることができました。この活動を継続することで、グループ横断でお客さまに支持されるサービス構築を実行し、次の100年に向けた新たな価値創出を目指していきます。

顧客起点の取り組み (CX) の実践

Ex.1 ▶ 東急カードアプリのリニューアル

→ 暮らしに欠かせない存在を目指す

既存アプリの課題改善とともに、よりスマートで直感的に利用できるUIデザインへと一新しました。カード利用明確確認などの現行機能に加えて、お客さまの暮らしに役立つメディア機能やクーポン機能など、日常をさらにお得に、豊かに過ごしていただけるよう、継続的なアップデートを予定しています。

イメージ

※画面は開発中のものです



Ex.2 ▶ 東急線アプリのリニューアル

→ 東急線のある暮らしをもっと便利に、豊かに

トップ画面での運行情報表示やダークモード対応などUIデザインを見直したことに加え、通知画面でアプリを開かずに運行情報を確認できるようにしました。また、乗車・降車バス停を指定することでバスルートの設定ができ、バス停への到着予測時分、混雑度、系統、目的地までの停留所一覧などを確認できます。今後は運行情報の確認以外でも暮らしの中でアプリを使いやすくなるような機能を増やしていく予定です。

イメージ



Ex.3 ▶ 東急ホテルズアプリのリリース

→ 快適なひとときをサポート

2022年7月に新たにオープンした「THE HOTEL HIGASHIYAMA by Kyoto Tokyu Hotel」宿泊時に利用できるデジタルルームキーを搭載。今後は宿泊費用の事前決済や非接触のチェックイン/チェックアウトなどのお客さまの体験価値向上につながる機能を増やしていきます。

イメージ



トップコミットメント

100年に
より高いレベルの価値を生み出す
信頼を「守る」だけでなく、



東急株式会社
取締役社長

高橋 和夫

東急グループ創立100周年を迎えて

当社は2022年9月2日に創立100周年を迎えました。ここまで支えてくださったステークホルダーの皆様
に感謝申し上げます。

この100年の間、「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」というDNAを継承し、

沿線や拠点の開発と交通ネットワークの拡充を両輪とし
て事業をすすめてまいりました。今後も先人の不断の
努力を胸に、変化する社会に対応し、当社の使命「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
の追求」に取り組んでまいります。

中期3か年経営計画（2021年度-2023年度）進捗

構造改革を推し進め、2期ぶりの黒字転換を実現

当社は2021年度より新中期3か年経営計画（中計）
をスタートさせました。コロナ禍による移動・交流人
口の減少や、ワークスタイル・ライフスタイルの変容・
多様化といった環境変化に対応するべく、『変革』を基
本方針に、「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」を重点戦
略としています。これらの戦略を通じて収益規模の復
元を目指すとともに、新たな成長への転換を図ってい
きます。

2021年度実績と評価

▶P.35 参照

回復基調にあるものの、外部環境の注視を継続

中計初年度となる2021年度は、計画していた利益
を上回り2期ぶりの黒字転換を実現しました。これは不
動産事業が好調に推移したことに加え、利益を回復す
るという強い意志で、全ての事業において外部環境変
化に応じた構造改革を実行した成果ととらえています。
ホテル事業や百貨店・ショッピングセンター事業に一部
不安定要素を残しつつも、各事業は回復基調にありま
す。2021年度はいわば収益還元への第一歩を踏み出
した形となりますが、コロナ禍前に計画していた営業利
益との比較ではようやく半分を取り戻した段階です。ま
た、資源価格の高騰などが、鉄道事業をはじめリテ
ール各社に今後どのような影響をもたらすかも注視し
なければなりません。

足元では、テレワークの定着などの影響を引き続き

受けていますが、私はこの事実をマイナス要因とはとら
えていません。東急線の特徴として、定期券利用乗客
数が従前の水準に戻らないものの、その反面、定期外
乗客数が戻りつつあることが挙げられます。これはコ
ロナ禍により多様な働き方が浸透し、各週または各日
で働く場所を決めるなど、定期を購入せずに鉄道を利用
するお客さまが増えている、つまり、定期から定期外
へ一定数がシフトしていることが一因であると認識して
います。

今後の社会を見据え、固定運賃という制度に代わるダ
イナミックプライシング等について、選択肢の1つとして
積極的に検討していきます。また、利用回数に応じて割
引還元できれば、「回数券」がなくなる日もくるかもしれ
ません。ライフスタイル・ワークスタイルの変化を受け、
お客さまの利用状況に合わせて価格を変動させるなど
新しい商品設計を考えてまいります。

各事業における構造改革

▶P.43~50 参照

「企業変革力」の獲得に向けてスピーディーに対応

各事業においてウィズコロナを前提とした事業環境
を見極め、さまざまな変革を実行しました。

鉄道事業はテクノロジー活用などにより、100億円
規模の固定費低減に取り組み、確実に成果が発現して
います。今後はワンマン運転の拡大などを見据えた人
員配置の最適化を図るフェーズに入ります。

リテール事業は、以前から百貨店に求められるニー
ズに変化が生じている中、コロナ禍でさらに売り上げが
伸び悩んでいることから、商業施設やほかの小売事業

を含めて総合的な施策をスピーディーに打ち出さなければならず、喫緊の課題としています。

ホテル事業は、収益構造の改善に加えて、ホテル会社を従来の「経営」と「運営」機能が一体となった事業スタイルから、運営に特化していくことで、専業会社として成長することを目指します。東急百貨店本店土地再開発への富裕層をターゲットとしたSwire Hotels(スワイヤー・ホテルズ)の誘致は、人材交流や経験の蓄積の面でも、ホテル事業の『変革』につながるものと期待しています。さらに、ホテルアセット管理を不動産事業としてとらえることで、資産活用の最大化を追求していきます。

これらの構造改革を推進するべく、2021年度は複数回にわたる組織改正も実行しました。平時とは異なり、状況の変化に応じて迅速かつ柔軟に変化する姿勢で臨むことが肝要だと考えます。自己変革を図りながら新たな市場を創造する「企業変革力」の獲得に向

長期経営構想実現に向けて

時代と社会の変化を受け、次世代にふさわしい開発を行う

当社は創業以来、まちづくりを通じた社会課題解決に取り組んでまいりました。例えば高度経済成長期の、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、現在の多摩田園都市につながる住宅地や交通路の建設を組み合わせたまちづくりを計画し、地域の皆様とともに開発を進めました。これらに代表される当社の姿勢は、今後も変わることはありません。2019年に発表した長期経営構想、そしてその先に見据えている将来の姿、多様化・複層化するニーズを取り込み、リアルとデジタルの融合による次世代の自律分散型まちづくりに向けて、着実に歩みを進めています。

環境変化に対応するまちづくり

▶P.16(nexus構想)、P.32(渋谷) 参照

街の価値を維持、最大化する

ライフスタイルの変化やデジタル技術の進化を受け、まちづくりは新たなフェーズに入っています。リアルな場を構えていた銀行や郵便局、公共施設などは

け、今後もプロセスの中で見えてきた課題にはスピーディーに対応する所存です。

中計最終年度の目標開示

▶P.36 参照

バックキャストの視点で達成確度を上げていく

2022年9月に、中計最終年度(2023年度)の目標値を開示しました。策定時には具体的な目標を提示しませんが、スタートから1年、やっと皆様にお示しする環境が整いました。営業利益700億円は、現在の当社にとってチャレンジングな数字です。しかし必ずやこの目標を達成するべく、バックキャストの視点で、足りないこと、成すべきことなどを改めて整理し、残りの期間で達成確度を上げていく決意です。

私は、『変革』に終わりはないと考えています。まずはこの3か年でのベストシナリオを実現しつつ、さらにその先で新たなチャレンジを続ける。本中計は、当社の『変革』のスタート地点です。



デジタル化により縮小され、今後、駅前の一等地などに空きが出るのが予想されます。これらの土地や建物をどう利用していくか、いかにして必要とされる場へと転換していくか。地域の皆様や行政とも連携していく必要があり、横浜市の青葉台郵便局を地域の交流拠点としたのはその一例です。また、高齢化が進む社会の中で、高齢者が自由に移動できる、気軽に買い物に出

掛けることができるモビリティ(交通)の確保も喫緊の課題です。まちづくりを担う当社としても、マインドシフトが必要です。

2022年1月には、郊外における生活者起点での自由で豊かな暮らしを実現する「nexus(ネクサス)構想」を始動させました。これらは言うなれば、街のリメイクです。新型コロナウイルス感染症を機に在宅での仕事が広がりました。また従来に比べると気軽に外出することがままならなくなっている中で、今、「郊外に住む」ことのメリットが見直されつつあります。事実、南町田や中央林間に建設したマンションの売れ行きは好調です。長く固定化していた「住まい」への意識に変化が生じ始めており、こうした多様な価値観の広がりを少しずつ後押しすべく、2022年4月に田園都市線沿線の緑豊かなエリアで、約8,000㎡の敷地内に「nexusチャレンジパーク早野」を開業しました。これは生活者起点の新しいまちづくりの試行の場ですが、開業から5か月が経ち、エリア内外からさまざまな世代の方が訪れてくださっており、街の活性化という点では一定の成果をあげています。今後は地域に住んでいる方を巻き込み、本来の意味での地域開発を進めていくことで街のコミュニティを創出し、多摩田園都市の魅力の再発見、ひいては街の持続可能性向上にも取り組んでいきます。

都心においては、渋谷エリアの再開発に継続して取り組んでいます。何十年という長いプロジェクト期間の中で、およそ10年ごとに変貌を遂げています。2012年に渋谷ヒカリエができて、2019年に渋谷スクランブルスクエアを開業しました。これからの10年は「ウォーカブルなまちづくり」、「価値を提供できるまちづくり」が中心になっていきます。現在、インバウンドは低迷していますが、アフターコロナ、その先の社会を見据えて、地域や世界に価値を提供していくには、ただビルや商業施設を作ってテナントを入れるという手法では限界があり、持続可能と言えなくなると考えています。一番良いのは、さまざまな知見を持つパートナーと連携し、一緒にプロジェクトを推進することです。この点において、東急百貨店本店土地開発(Shibuya Upper West Project)を共に進めるL Catterton Real Estate(LCRE)に大いに期待しています。

LCREは、数多くのラグジュアリーブランドを擁するLVMHグループによって設立されており、グローバルに事業を展開する彼らから学ぶことは多く、また渋谷と松濤の結節点である計画地周辺を含めたエリアに対する洞察力に、はっとさせられることが多々ありました。私たちが慣れ親しんだ渋谷に対する外部からの評価を受け、改めてエリアの価値を認識し、将来への責任を強く感じているところです。近隣に住まう方やエリアを訪れてくださる方々に、良かったと感じていただけるよう、取り組んでいきます。

昨今は渋谷エリアの開発にほかのデベロッパーも参画するようになっており、よりダイナミックな展開が期待できることから、私はこの流れをプラスに受け止めています。それと同時に、私たちが大切にしてきた徹底したエリアマネジメントの重要性も感じています。各社が思うままに開発を進めることでエリアの方向性がぶれることがあれば、街の魅力は低下します。当社グループにおける最重要拠点である渋谷のまちづくりへの責任を果たすべく、今後さらに行政も含めた関係者との機能連携を強化していきます。

心の豊かさや文化振興

東急のまちづくりでは、「心の豊かさの実現」を大事にしており、エンターテインメントの拡大、文化芸術の振興にも引き続き取り組んでいます。

先述の渋谷では、複合文化施設Bunkamuraの文化芸術と融合した再開発を計画しています。また、「新宿TOKYU MILANO」跡地では、劇場、映画館、ライブホールやホテルなどからなる「東急歌舞伎町タワー」が2023年4月に開業予定です。日本の文化芸術を守り育てていく事により、世界中を惹きつける街に進化していくものと確信しています。

サステナブル経営の実践

▶P.62~65 参照

お客さまとともに進める当社のサステナビリティ

2022年3月、当社は「環境ビジョン2030」を公表しました。街をつくるということは、少なからず自然環境に影響を及ぼすものですが、その影響を抑え、環境と調和する街をつくっていくことで、住み続けられるまちづくりの実践となると考えています。

未来は今日の暮らしが積み重なって生まれます。つまり、私たちの行動や街の存在が、未来につながっています。誰もが、日常生活において環境に良い行動を特別な負担感なく選択できるよう、脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組みを加速させていきます。その一環として2022年4月より、東急線全路線で100%再生可能エネルギー由来の電力を使用した運行を開始しました。鉄軌道全路線の運行にかかる電力を、実質CO₂排出ゼロ電力に切り替えるこの取り組みは「日本初」となります。当社では世田谷線で2019年より再生可能エネルギー100%の電力による運行を開始しており、これを全路線へと拡大させた形です。このほか、車両更新やエゴ運転、照明のLED化、設備機器の高効率化など、全事業で省エネ施策をさらに推進することで、連結で2030年にCO₂排出量を46.2%削減（2019年比）、2050年には実質ゼロを目指します。

DXの推進

▶ P.21~24 参照

豊富な事業基盤を生かした「まちづくりDX」

これからのまちづくりやサステナビリティの推進には、デジタルの力が必須となるでしょう。当社でもグループ横断で効果的・効率的なDXを推進するべく、

2021年10月に専門組織「デジタルプラットフォーム」を新設し、デジタルプロダクトの内製開発を推進するURBAN HACKSがその直轄のチームとして活動しています。この専門チームでは外部のDX人材の採用を中心にITリテラシーの高い人材を結集しています。社内の事業の知見がある人材と交流させていくことで事業とデジタルの両面を理解し共創できる「X（エックス）人材」も増やしていきます。今後は、沿線住民約550万人、東急線利用者約10億人という顧客基盤・事業基盤を生かし、当社グループの幅広い「リアル」なサービスとデジタル体験を最適な形で融合させていきます。これにより、生活や仕事、エンターテインメントなどについて、各事業間を横断するサービスやアプリケーションを提供することで、「まちづくりDX」を推進します。

当社におけるDXの取り組みは、まだ始まったばかりです。そのため、すぐに業績向上への大きな効果を期待することはできませんが、徹底した顧客視点での設計とスピーディーな商品化を重視するとともに、昨日よりも今日、今日よりも明日という意識で、お客さまからのフィードバックをもとにしたアジャイル開発を推し進める計画です。またそうした新しいプロジェクトの進め方をグループ全体で学んでいければ良いと思います。

経営基盤の強化

「“個”の最大化」と、従業員の安全・安心を成長の礎に

「変革」のための原動力として、人的資本の強化に取り組んでいます。ポイントは、多様な“個”の最大化です。“個”の力を高め、その力を会社の成長へとつなげることが、日々変化する社会の中であって持続的な成長を実現するための礎になるものと考えます。2021年度からは四半期に一度の上司と部下の1on1ミーティングを仕組み化し、それぞれの意思や志向を組織として支援していくという方向性を打ち出しました。また、人事制度やジョブローテーションの改革にも着手しています。当社の特徴として、男性従業員の育児休業取得率の高さが挙げられます（2021年度実績88.9%）。私が経営企画室長だった6~7年前、すでに男性従業員の育休取得が身近なものとなっていたことは、日本企

業の中で特筆すべきことだと感じます。さらに、妊娠・出産・育児や介護、自己研鑽を目的とした就学を事由に退職した従業員が復職できるカムバック制度を設けるなど、制度面の充実を着実に進んでいます。

安全・安心を紡ぐ企業の責任 職場環境と安全

一方、職場環境にはさらなる改善が必要です。2021年度、私は多くの職場を視察しました。そこで感じたことは、従業員の安全・安心の確保の重要性です。当社グループの仕事は、交通事業やリテール事業、ホテル事業など、お客さまとリアルに接するケースが多く、特にコロナ禍にあってしっかりと役割を果たしてくれてい

る従業員には心から感謝しています。当社グループの基本は「安全」、そして、そこから生まれる「安心」にあります。これはお客さまに対してだけでなく、従業員に対して負うべき責任でもあると考えます。10年ほど前、駅の仮眠スペースは狭い空間に布団が敷いてあるだけのものでした。これではいけないと、駅の外にマンションを借り、駅員の休憩スペースにしたという経験があります。これは一例ですが、時代の変化への適応も含めて考えると、鉄道に限らずあらゆる現場でまだまだ改善の余地があると感じています。お客さまの安全・安心は、従業員が安全に安心して働ける環境があってこそつくられます。また、安全最優先で行動できる人材育成も重要であり、東急電鉄では、2021年に教育施設「安全共創館」を開設しました。2014年に東急線で発生した事故を風化させないためにも、この施設は大変重みのあるものだと感じています。昨今は、当時の列車追突事故を知らない世代の従業員が増えてきています。年月の経過とともに、さらにこの割合は増えていくでしょう。事故の記憶と事実を風化させることなく次世代につなぎ、二度と起こさないためには何をすれば

次の100年に向けて

地域とともにあり、信頼される東急グループとしての責任を果たす

100年目のバトンを受け取った今、私は改めて「東急ファン」の皆様の存在を大きく感じています。また、当社はお客さまをはじめとするステークホルダーの方々から多くの信頼を寄せられており、その期待にきちんとお応えしなければならないと、気持ちを新たにしています。

これまでに築きあげてきたお客さまとの信頼関係を「守る」だけでなく、昇華させるべく、より高いレベルの価値を提供していきます。そのためには、従業員一人ひとりが、東急に寄せられる信頼の価値を見つめ直し、そしてグローバル視点で未来を描き、さらなる価値向上に向けて行動を起こす必要があります。このような、東急の提供する社会価値を真剣に考える“個”が集った強い集団として、世界が憧れるまちづくりに取り組みます。また、地域からは「困ったら東急に相談しよう」と言っていただけの存在であり続けるとともに、グ

良いのか、人命を預かる当社グループとして従業員一人ひとりが学び、考え続けていきます。

挑戦し続ける企業文化の醸成 「対話」を通じた多様な価値観の交流

▶ P.54 参照

また、創立100周年の節目を迎えるにあたり、次の時代に向けた企業文化の醸成にも取り組んでいます。2021年度は「問い続ける組織へ」をテーマとした対話プロジェクトを実施しました。この中では経営層による合宿でかなりの時間をかけて“腹を割った”話し合いを行いました。普段交わっている仕事上の会話だけでなく、個々の考えを知り、気づきを得て、そこから自分の考えを広げることができたという意味で、非常に意義のある時間だったと感じています。全4回の最終回では経営層だけでなく、課長や課長補佐といった立場の従業員から、今後の当社のために今何が必要なのかを問いかけてもらいました。これからの担う世代が堂々と提案し、それを受けた役員たちからもさまざまな意見が出て対話が深まっています。現在は一連の議論の内容を分科会に移して、戦略への落とし込みに向けた検討を進めています。

グループスローガン「美しい時代へ」を実現するべく、調和から生み出される心地よさや、一人ひとりが幸せを感じられるまちづくりを目指し、地域やステークホルダーの皆様への責任を果たします。東急グループの明日に、次の100年に、ご期待ください。



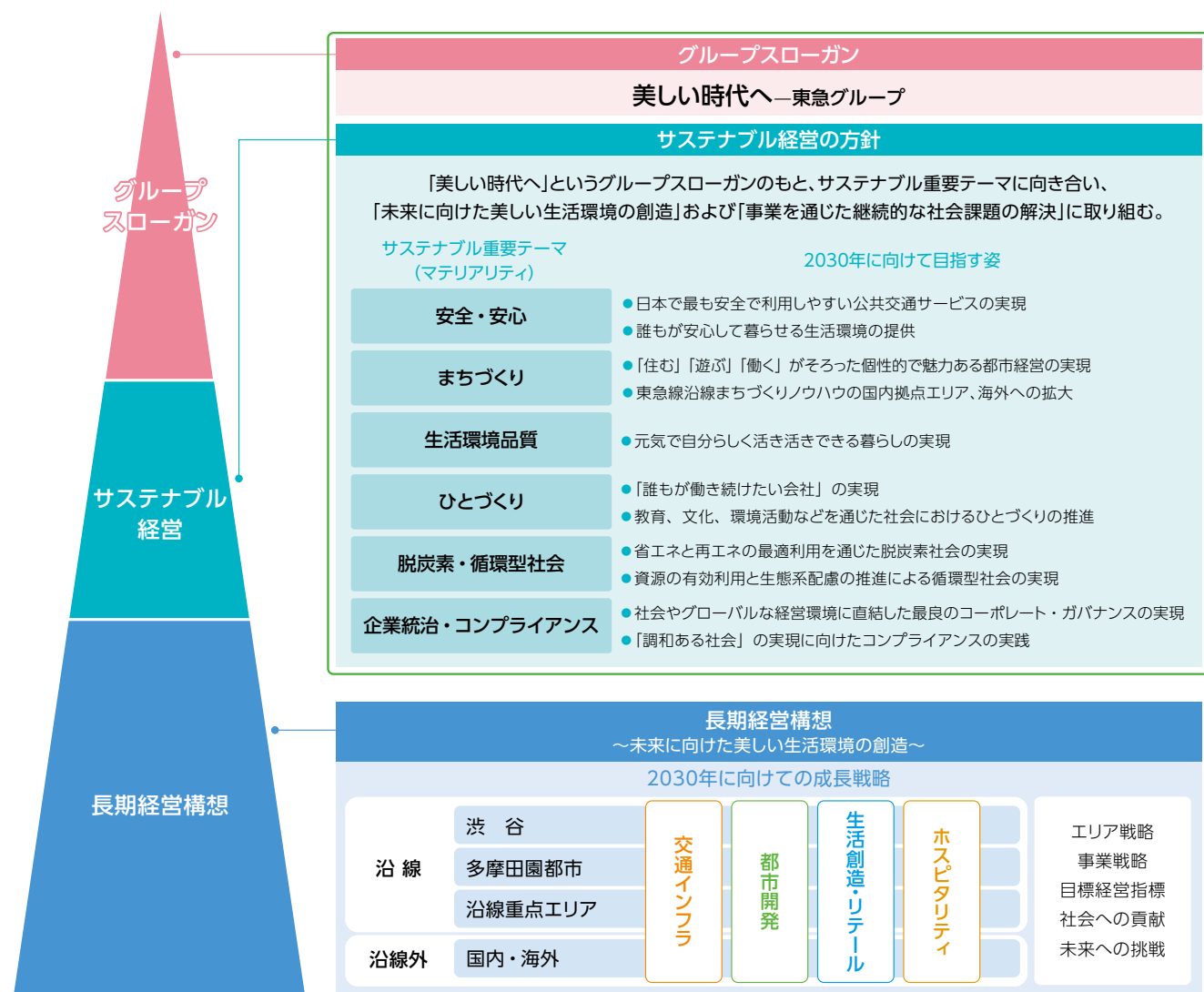
経営戦略と実績

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。

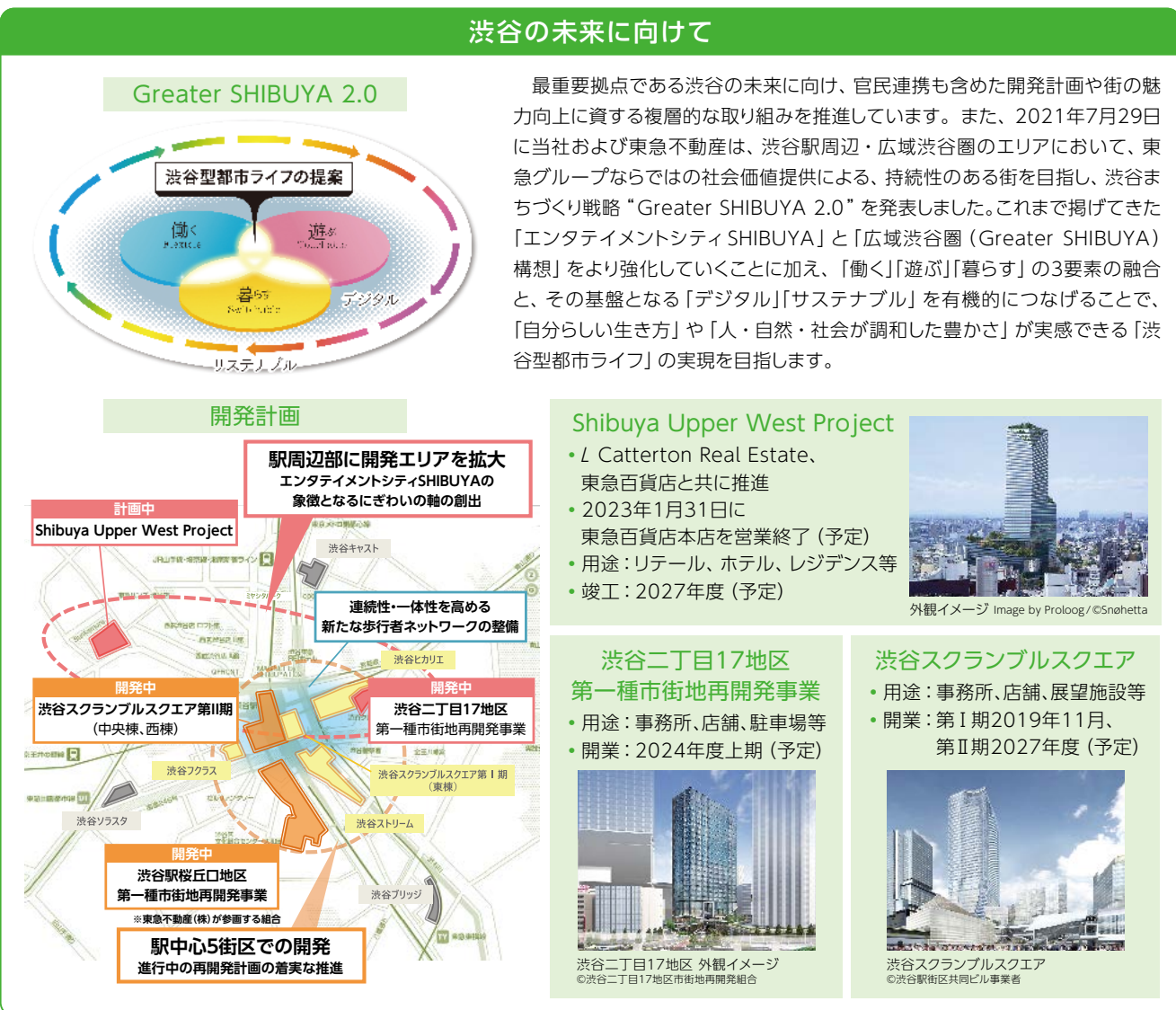
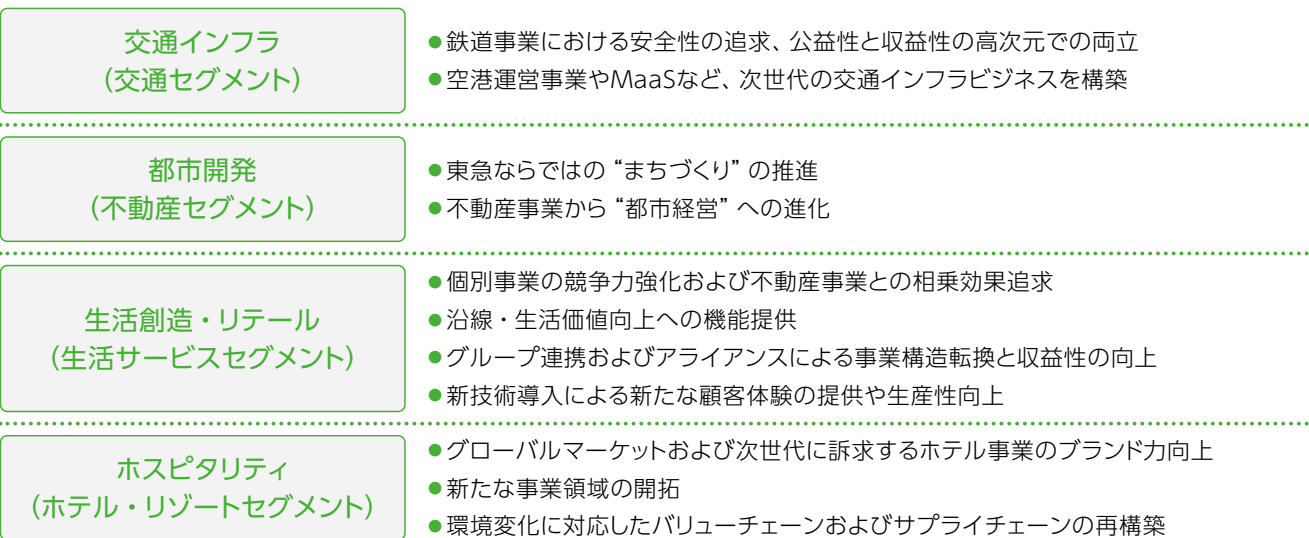
長期経営構想

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向き合い、長期循環型ビジネスモデルを実践してまいります。



2030年に向けた成長戦略



中期3か年経営計画の基本方針

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います。

『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

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

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。

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・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。

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。

在宅時間の拡大

ライフスタイルの変化

都心通勤の減少

価値観の多様化

自宅～最寄り駅
(狭域)

沿線拠点
(交通結節駅等の周辺)

都市部
(渋谷・横浜等を含めた広域)

在宅時間/空間の質的向上

国内トップレベルの
新たなニーズに対応する住宅、
通信環境、家ナカソリューション、
駅を中心とした利便性の提供

域内移動需要の喚起

東急線沿線の象徴としての
エリアブランディング、複合施設の展開
職住遊の機能的配置と
産・官・学の誘致による活性化

リアルでしか体験できない魅力の創出

世界が憧れる
グローバル拠点都市の形成
都市型ライフ提案 (レジデンス機能充実)
エンタメ・交流・創発

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の転換

従来型の“住まい=郊外中心”、“オフィス・商業=都心中心”という軸構造ではなく
多様化・複層化するニーズを確実に取り込み、各事業の成長につなげていく

中期3か年経営計画の重点戦略

交通インフラ事業における事業構造の強靱化

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る。

オペレーションの変革
(ワマン運転の拡大等)



利便性向上
(東急新横浜線開業2023年3月予定)



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

環境変化に合わせたサービスの展開により、各事業の競争力を強化し、連結利益に貢献する。

戦略投資の選択的実施 (5G基地局シェアリング事業への参画等)

通信キャリアによる個別5G対策 基地局シェアリングによる5G対策

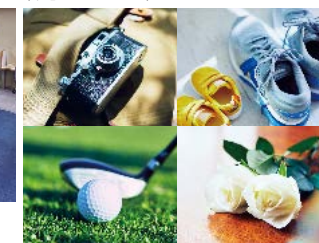


働き方の急速な変化をとらえた
新規市場の獲得
(法人向け会員制シェアオフィス事業等)



NW NewWork

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)



投資計画・株主還元方針

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

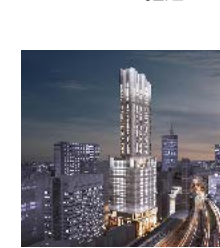
投資計画

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

不動産事業における新しい価値観への対応

社会的価値を創出する“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する。

新宿再開発
プロジェクトの推進



都市経営への進化
(自律分散型沿線都市への
取り組み等)



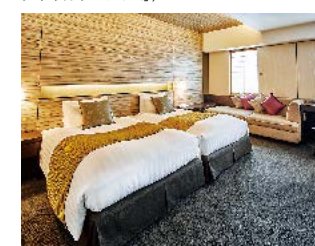
海外における
まちづくり事業推進
(ベトナム・タイ等における
PJ推進)



各事業における構造改革の推進

コロナ影響以前より課題を抱える事業において構造改革を推進し、グループ各事業の戦略再構築とともに連結経営マネジメントの強化を図る。

ホテル事業の構造改革
(収益性の向上、環境変化に応じた
チャネルチェンジ等)



百貨店事業の構造改革
(東急百貨店本店建て替え計画の始動、後方業
務・サービス・販促の効率化デジタルシフト等)



連結経営の進化

- 不動産運営・管理機能のワンストップ提供などの運営体制の最適化
- 連結人財マネジメントの強化
- 連結事業ポートフォリオの再構築

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

中期経営計画初年度（2021年度）の実績

2021年度は、中期3か年経営計画の初年度として、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を掲げました。

2021年度の
成果と課題

〈成果〉

- 新型コロナウイルス感染症の拡大等、厳しい状況となったものの、赤字継続は回避するという強い意思を持って取り組み、不動産販売の貢献等により利益目標を達成
- 施策面では、運賃改定、オペレーション変革等、東急電鉄の事業構造強靱化の道筋が立ちつつあり、まちづくりにおいても、自律分散型都市構造に基づく取り組みが進む等、各事業の重点戦略が進捗

〈課題〉

- ホテル事業では、今後も想定される市場変動リスクの拡大、およびコロナ後に期待されるインバウンドも含めた需要回復への対応に向け、再成長を目指した抜本的な事業機能再編を行い、競争力の強化が必要

2021年度 決算

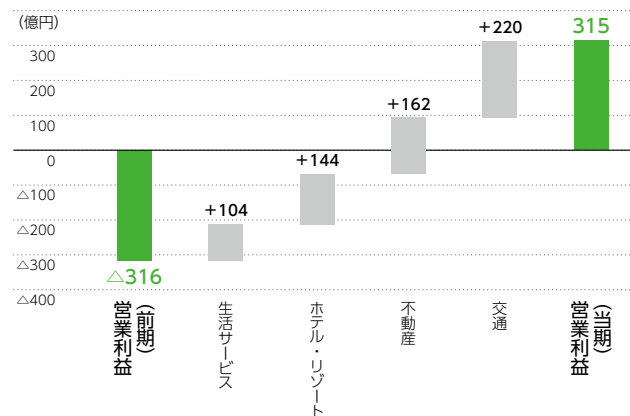
	実績	対前年
営業収益	8,791億円	△568億円 (△6.1%)
営業利益	315億円	+632億円 (-)
経常利益	349億円	+618億円 (-)
親会社株主に帰属する 当期純利益	87億円	+650億円 (-)

※収益認識基準影響を除く実質的な増収は975億円

〈対前年増減要因〉

大型物件の販売が寄与した不動産セグメント等、全セグメントにおける営業増益・損失改善に加え、固定資産売却益の計上もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年650億円の増益

セグメント別営業利益（対前年）



中期経営計画2年目について（2022年5月13日公表）

営業収益は、全セグメントで増収となり、9,370億円を予想（対前年578億円の増収）、営業利益は、不動産セグメントにおいて前年の大型物件販売に伴う反動があるものの、他セグ

メントで増益・損失改善を見込み、400億円を予想（対前年84億円の増益）しています。

予想前提

- 新型コロナウイルス感染症による直接的影響は上期までとし、新たな感染拡大等による行動制限は見込まない
- インバウンドによる需要回復は見込まない
- エネルギー価格の高騰等、外部環境の変化については各事業で織り込んでいるが、追加的な影響が生じた場合は、コストコントロール等により予想数値の範囲で対応
- 構造改革事業を中心に引き続きコスト削減を実施し、恒常的な削減割合を増やし利益体質強化を進める

資金

- 中期3か年経営計画に基づき、安全・維持更新投資、進行中の大規模プロジェクト、構造改革関連投資を着実に実施
- 不動産販売業は安定的な利益創出に向け、不動産市況を見極めながら継続的に良好な物件の仕入れに取り組む
- 東急歌舞伎町タワー竣工等により設備投資額は1,588億円となり有利子負債水準は一時的に増加するが、2023年度にかけては収益性の回復等により、有利子負債／東急EBITDA倍率7倍台の確保を目指す

株主還元

- 配当は一株当たり年間15円を予定
- 自己株式取得等については、資金動向や利益水準の推移を考慮しながら、機動的に検討

主な経営指標

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度予想	2023年度目標
東急EBITDA	1,765億円	747億円	1,283億円	1,409億円	1,700億円
営業利益	687億円	△316億円	315億円	400億円	700億円
有利子負債／東急EBITDA [※] 倍率	6.5倍	15.8倍	9.3倍	9.0倍	7倍台
(参考) 有利子負債	11,510億円	11,821億円	11,957億円	12,750億円	—
(参考) 設備投資	2,052億円	1,063億円	1,174億円	1,588億円	—

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

東急歌舞伎町タワー開業に向けた進捗状況（2023年4月開業予定）



東急レクリエーションとともに新宿歌舞伎町で開発をすすめている「東急歌舞伎町タワー」が2023年4月に開業します。

本施設は「好きを極める場」の創出をコンセプトに掲げた、ホテルおよび映画館・劇場・ライブホールなどのエンターテインメント施設からなる、地上48階・地下5階・塔屋1階、約225mの超高層複合施設です。

ホテルとエンターテインメントの複合施設という特性を生かし、「見出す～育てる～羽ばたかせる」といった新たな「好き」を生み出すストーリーづくり・ライフスタイルの提案に取り組みます。リアルとオンラインを通じて、それらのストーリーと合わせながら、「好き」に出会う機会や、そこに集う方々の「好き」への情熱・想いが交感される場を創出し、世界へ向けた新たな都市観光の拠点としてエンターテインメントシティ歌舞伎町の実現を目指します。

KABUKICHO TOWER TOKYU

- 17～47F ホテル&レストラン**
 - 39～47F 「BELLUSTAR TOKYO」
 - 18～38F 「HOTEL GROOVE SHINJUKU」
- 9～10F 映画館**
 - 「109シネマズプレミアム新宿」
- 6～8F 劇場**
 - 「THEATER MILANO-Za」
- B1～B4 ライブホール**
 - 「Zepp Shinjuku (TOKYO)」

■ 1～5F エンターテインメント&レストラン

- 5F ウェルネスエンターテインメント施設 (同)新宿MILANO 05
- 4F 次世代型アトラクション体験施設 (株)ソニー・ミュージックエンタテインメント
- 3F アミューズメントコンプレックス (株)バンダイナムコアミューズメント
- 2F エンターテインメントフードホール (株)浜倉の商店製作所

※2022年8月発表時点での主要テナント

※本ページに掲載のパースは全てイメージです。今後変更となる可能性がございます。

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。

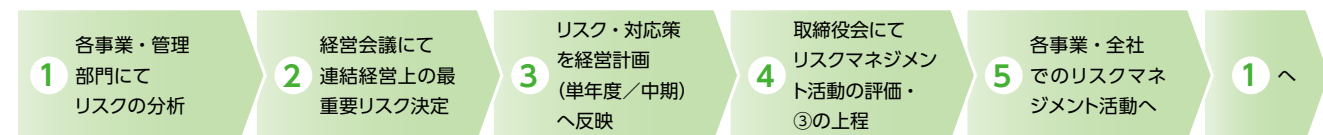
外部環境	内部環境／主要な経営資源（2022年3月末現在）	
コロナ禍による 移動・交流人口の減少	(自然資本) 計画的なまちづくりによる 緑豊かな自然	緑豊かな自然を計画的に織り込んだ街並み 沿線における脱炭素・創エネの推進 ▶P.62~68 参照
ワークスタイル・ ライフスタイル変容・ 多様化の加速	(人的資本) イノベティブな企業風土と 多様な“個”の最大化	連結従業員数 24,364人 女性管理職比率(当社) 8.9% ▶P.51~56 参照
人口減少・少子高齢化/ その地域格差	(知的資本) 経験の蓄積と新たな挑戦 により強化される知見	知見蓄積と活用、新たな知見の獲得 DXの効果的活用 ▶P.21~24、P.57~58 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	(製造資本) 「職住遊」 の収益インフラ	東急電鉄駅数、車両数 97駅、1,211車両 賃貸オフィスビル面積 約358,000㎡ サテライトシェアオフィス施設数(直営店) 103施設 百貨店 6店舗 ショッピングセンター 34施設 スーパーマーケット 91店舗 東急ホテルズ 43店舗
デジタルテクノロジーの 急速な進展	(財務資本) 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 855億円 自己資本比率 28.4% 有利子負債/東急EBITDA倍率* 9.3倍 長期優先債務格付 AA- (JCR) A+ (R&I)
	(社会・関係資本) 地域と一体で進める まちづくりを通じた パートナーとの信頼関係	「TOKYU POINT」会員数 286万人 東急線アプリダウンロード数 83万ダウンロード CATV接続世帯数 117万世帯 コンフォートメンバーズ(東急ホテルズ)会員数 74万人 ▶P.59~60 参照

*東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却損 + 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、発生回避および発生した場合の影響最小化に向けての対応に努めています。

▼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
喫緊 経営環境変化 への対応に関 するリスク	コロナ禍をきっかけとした新常态や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	◆ 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	◆ 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
	金融市場混乱・金利環境悪化・格下げ等により、財務状況が悪化するリスク	◆ 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	◆ 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
	各種市況の変動およびCO ₂ 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	◆ 各エリアの人口動態の変化を見据えたまちづくり ◆ 脱炭素・循環型社会に適合する交通・都市インフラ・生活サービスなどの需要拡大	◆ 事業における脱炭素の推進 ◆ ウクライナ問題を含む地政学上の問題等に起因する、エネルギーコスト等上昇の可能性を踏まえたバリューエンジニアリング、コストマネジメント
	事業展開エリアでの税制等行政施策の変更に伴う市況激変リスク	◆ 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
喫緊 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	◆ 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
	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		◆ 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
安全管理への 対応に関する リスク	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	◆ 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
	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		◆ 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		◆ 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
コンプライア ンスに関する リスク	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
長期 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 中期3か年経営計画の「人材戦略」コンセプト(P.51参照)

📖 気候変動リスクと機会の詳細はP.66~68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。

*範囲の記載のないものは東急(株)が対象

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	2021年度実績	2023年度目標
安全・安心 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 新型感染症の拡大 ◆ 人手不足 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事故の防止 ◆ ピーク時混雑率の緩和 ◆ 安心して利用できる交通サービスの実現 ◆ 災害リスクの最小化 ◆ 食の安全確保 ◆ 個人情報保護・管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ ピーク時混雑率は、新常态において引き続き注視しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自社起因の運転事故、輸送障害件数(東急電鉄) 運転事故 インシデント 輸送障害 ◆ ピーク時混雑率(池尻大橋~渋谷)(東急電鉄) 	0件 0件 8件 112%	0件 0件 — モニタリング指標
まちづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ インバウンド ◆ 新興国の急速な発展に伴う対応(医療、交通、住環境) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「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/ノハウの国内拠点エリア、海外への拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 渋谷再開発 ◆ 次世代郊外まちづくり、nexus構想 ◆ 沿線外国内拠点開発 ◆ 空港運営事業(地方創生) ◆ 海外のまちづくり(住宅・交通・教育・医療等の環境整備) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数 ◆ 住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数(空き家対策等相談数含む) ◆ 沿線17市区の人口増減率^{*1} 	13,896人 1,380件 +0.226%	25,000人 2,500件 モニタリング指標
生活環境品質 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 元気で自分らしく生き生きできる暮らしの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 多様な世代に合わせた生活利便施設・サービスの提供 ◆ 高齢者等買い物弱者の支援 ◆ 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の提供 ◆ テクノロジー活用等による豊かで健康的なライフスタイルの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 新常态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。 ・ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 保育園、学童施設数(賃貸・直営・公設受託)(東急キッズベースキャンプ/当社) ◆ ネットスーパー出荷店舗数(東急ストア) ◆ 東急線各駅における5Gシェアリングアンテナの導入率 	103施設 24店 0% ^{*2}	100施設 — 75%
ひとづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少 ◆ 人権の実現 ◆ 多様な人材(女性・シニア・外国人等) ◆ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「誰もが働き続けたい会社」の実現 ◆ 教育、文化、環境活動などを通じた社会におけるひとづくりの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 働き続けることができる就労環境の提供 ◆ 誰でも活躍できる就労環境の提供 ◆ 文化事業・活動や学習・啓発機会の提供 ◆ 東急会活動や学校法人・財団法人等への支援を通じた社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 多様性を強みに変えていける企業風土醸成のため、女性の活躍や男性の育児休業取得をはじめとしたダイバーシティマネジメントを推進しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 従業員エンゲージメント ◆ 女性管理職比率 ◆ 男性育児休業取得率 ◆ 教育制度利用率 ◆ 健康経営指標 肥満者率 喫煙者率 運動習慣率 	B ^{*3} 8.9% 88.9% 25.8% 32.5% 23.0% 46.2%	A 10%以上 100% 30%以上 35%以下 22%以下 50%以上
脱炭素・循環型社会 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 気候変動/自然災害 ◆ 生態系維持 ◆ サプライチェーンにおける責任 ◆ 資源枯渇/循環型社会 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会の実現 ◆ 資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CO₂排出量の削減 ◆ 資源の有効利用(循環型社会) ◆ 生態系配慮の行動促進 ◆ サステナビリティ調達 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地球環境負荷を減らし温暖化を抑止するため、各業種に合わせたテーマに取り組んでいます。目標および実績値の詳細は、P.62~65をご参照ください。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CO₂排出量(Scope 1、2)^{*1} ◆ 再エネ比率 ◆ 環境負荷を低減するサービスメニュー提供 ◆ SDGs行動する人 ◆ 施設的环境認証取得(累計) 	△13.5% 1.4% 2022年度より計測 54.8% 7件	△46.2%(2030年目標) 50% (2030年目標) 100件 (2030年目標) 65% (2030年目標) 9件
企業統治・コンプライアンス 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業不祥事・不正、非財務情報開示 ◆ 持続可能な企業経営 ◆ 人権の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 実効性の高いコーポレート・ガバナンスによる経営の公正性・透明性確保 ◆ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会の独立性と多様性の確保に取り組んでいます。 ・ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 独立社外取締役比率 ◆ 女性取締役人数 ◆ 重大な法令違反の発件数(連結) ◆ コンプライアンスに係る研修受講率 	4/12 2名 0件 100%	1/3以上 2名以上 0件 100%

*1 2019年度比 *2 設置条件協議中 *3 2022年8月調査

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/>



SDGs宣言

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

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/>

SDGsレポートは下記をご参照ください。
<https://tokyu.disclosure.site/ja/194/>



財務担当役員メッセージ



環境変化に対応した 財務マネジメントの継続で 世代を超えた安心と信頼を提供する

取締役
専務執行役員
藤原 裕久

事業ポートフォリオの基本的な考え方

当社グループの事業は、移動手段やまちづくりの土台であり社会インフラそのものと言える「交通」、「不動産」と、豊かな生活を実現するための多種多様なサービスを提供する「生活サービス」、「ホテル・リゾート」という二つのビジネスから構成されています。社会インフラとしての交通や施設運営は、たとえ環境が大きく変わっても盤石でなければいけない一方で、豊かさを追求する事業領域は、時代の流れやお客さまのニーズの変化に対応し続けるために、継続的な見直しが必要です。

収益の復元に向けて

お客さまが来訪ご利用いただくことで収益が生まれるビジネスは、人流が止まることでかなりのダメージを受けるということをこの2年間で再認識しました。社会インフラを手掛ける事業構造上、投資先行型で固定費が大きくなることは避けられませんが、その固定費に見合う需要と供給を見極めたうえで事業構造を再構築していくことが必要です。鉄軌道事業において、東横線のワンマン運転の早期実現を決断し、固定費削減を徹底したうえで運賃改定の認可を取得しました。これらの取り組みにより人流減少に対応したことは事業構造改革

の一つの象徴的なモデルとなりました。一方、コロナ禍で影響を受けた事業の中でも、コロナ前からお客さまのニーズの変化に直面していた商業施設などの業態もあれば、宿泊業のように、東京オリンピックやラグビーW杯などのイベントを見越して供給過剰になっていた業態もあります。各事業の環境変化を先読みしながら進めてきた人員配置の見直しや効率運営などの構造改革が現在成果を挙げてきていることから、私たちの努力は今後も必ずや報われるものと信じています。

成長に向けて

当社グループの事業の性質上、設備・施設の維持・管理のための継続投資は安全性確保に直結するため、欠かすことは出来ません。その上で、成長余力の大きい「渋谷エリア」と「沿線エリア」に集中的に成長投資を行います。中でも渋谷エリアの再開発ではプロジェクトやイベントが10年先まで具体的な絵が見える形で計画されています。沿線エリアについては、「自律分散型都市」としての開発を進めており、アナログとデジタル両面から取り組むことで成長が実現できると考えております。

当社グループの基本的なキャッシュ・フロー創出力である東急EBITDAは、コロナ禍前5期間は平均的に1,700億円台

でしたが、2020年度は747億円まで落ち込みました。2021年度は1,283億円まで回復し、2022年度は1,409億円を見込んでいます。成長のためのさまざまな大型プロジェクトを計画している中で、これらを実行するうえでも今後も相当な資金が必要です。また、生活サービスやホテルなど、刻々と変化する生活者のニーズやライフスタイルの変化に対応するための投資配分も必要です。投資の優先順位を見極め、その優先順位をもとに関係者と合意を形成していきながら、成長に着実につなげてまいります。

重視する指標と株主還元策

当社グループは、前述の通り社会インフラを提供するために継続投資が必要であることから、健全性の観点で有利子負債／東急EBITDA倍率を重視しています。この比率は2015年度～2017年度実績の5倍台が望ましいと考えていますが、2021年度決算の9.3倍から、現中計期間では7倍台まで戻していくことを目指します。加えて、2021年度決算のD/Eレシオは1.7倍ですが、長期的な目標としては1倍に近いレベルでの財務運営を検討していきたいと考えています。資金調達については、当社は過去からの経緯で発行済株式数が多くなっていると考えるため、負債による調達がメインになります。金利の動向や市場のニーズを踏まえながら、直接金融と間接金融のバランスを図っていくことが必要と考えます。財務担当役員として適切なバランスシートの運営は特に重視しており、その中で政策保有株式も継続的に縮減を進めています。

株主還元については、中長期的に配当性向30%以上を目安として、安定配当の継続と、総還元性向を意識した株主還元

▼ バランスシートから見る財務運営の考え方

資産	負債
<ul style="list-style-type: none"> ● 資金 — 安定的な手元資金の確保 ● ポートフォリオの考え方 — 交通、不動産：社会インフラとして中長期視点で検討 — 生活サービス、ホテル・リゾート：事業環境の変化に合わせ、継続的な見直しを実施 — 成長投資：成長余力の大きいエリアに集中的に実施 ● 政策保有株式 — 継続的に縮減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有利子負債／東急EBITDA*倍率：現中計期間中に7倍台(2021年度実績：9.3倍) ● 資金調達 — 負債調達がメイン — 直接・間接金融のバランスを重視
純資産・資本	
<ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向30%以上(中長期的な目安) — 機動的な自己株式取得 — 総還元性向も意識した資本効率の向上 	

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

を基本的な考えとしています。発行済株式数の多さも認識していることから、資金動向や利益水準の推移を考慮しながら機動的な自己株式取得を実施し、資本効率の向上に努めてまいります。

ESGへの取り組み

投資家の皆様と対談するうえで、ESGは事業戦略の中に組み込まれるものというはすでに共通認識となっています。海外投資家との対話の中で感じていることは、投資家が注目しているESGの領域が広がっていることです。例えば、日本企業のコロナ対応やTCFD対応は一定の評価を得ている一方で、人権問題や地政学的リスクも踏まえた安全への意識などはこれまで以上のものが問われる局面にきています。特に人権問題については日本においても外国人労働者の労働環境など企業姿勢が厳しく問われるようになってきており、人材確保の面でも看過できない課題になっています。

当社グループは生活に密着したサービスを提供しており、コロナ禍であっても多くの従業員が現場で働き、現場を支えています。働く時間などの勤務形態も事業によってさまざまです。休息スペースの確保や柔軟な働き方を可能にする環境など、取引先様も含めた働く方の安全衛生面や待遇面に経営レベルとして最大限に配慮し、資源配分を見直していく必要があるととらえています。

長期展望と戦略構築で次の100年へ

日本経済のファンダメンタルズの弱さを背景に、日本株全体への投資が評価されていない中、国内外の投資家の皆様との対話を通じて、当社の業績回復や事業構造改革をご評価いただいていることや、成長に向けた期待の高さを感じています。物価や金利、為替を含めマクロ経済の動向や資本市場の見方を踏まえた長期的な展望をもとに戦略を構築し、戦略の遂行のために必要な経営資源を確保し、その経営資源を適切に配分する財務マネジメントの重要性を改めて実感しています。そのために、適切なバランスシートを意識した財務運営に対応するとともに、市場関係者の見解や資本市場の論理を経営にフィードバックすること、中長期的な計画に対し、財務の視点から関係者の合意形成に向けた調整を担うことで経営を支えることが重要な役割だと認識しています。

最後に、当社グループは創立100周年を迎えました。企業において最も大切なことは世代を超えた継続性と、継続性に対する安心と信頼の積み重ねです。これまで以上にステークホルダーの皆様との対話を大切に、安心と信頼を積み重ねていくことにコミットし続けることで、当社グループは次の100年につなげていくものと確信しています。

事業別戦略と実績

▶ 事業概要 P.05～06参照

交通



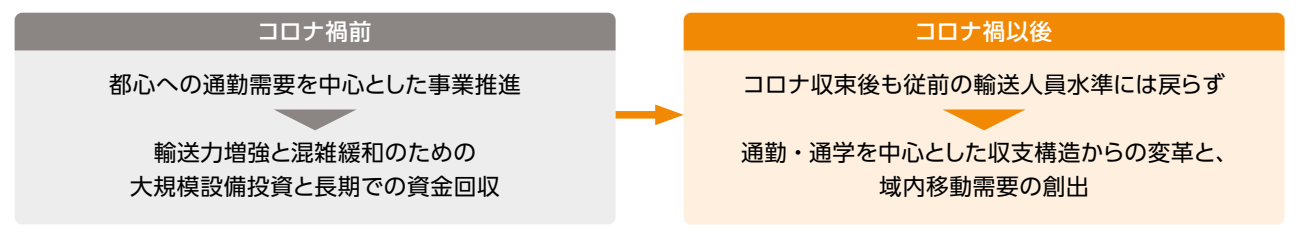
特徴・強み

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

主な社会課題解決の取り組み

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

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

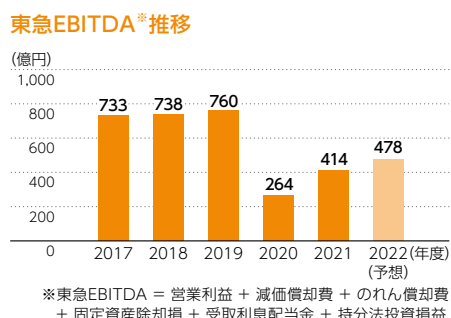
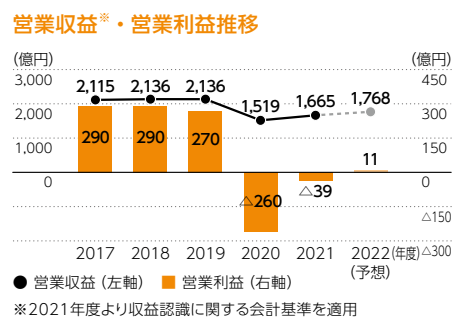
2021年度の交通セグメントでは、鉄軌道業、バス業の輸送人員および空港利用客いずれも、前年度の緊急事態宣言等による落ち込みから一定の回復が見られました。収益の回復や費用削減などにより、営業損益は対前年220億円改善したものの、39億円の営業損失となりました。東急電鉄では、鉄道インフラを適切に維持・更新し、安全・安心な鉄道事業を継続するため、2023年3月に運賃改定を実施することといたしました。事業構造変革を推進するとともに、時代に即した社会的価値を提供してまいります。

業損失となりました。東急電鉄では、鉄道インフラを適切に維持・更新し、安全・安心な鉄道事業を継続するため、2023年3月に運賃改定を実施することといたしました。事業構造変革を推進するとともに、時代に即した社会的価値を提供してまいります。

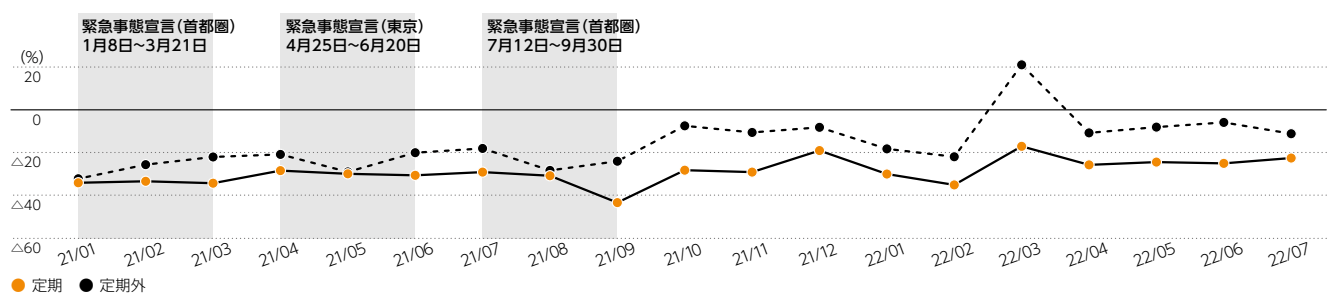
▼ 2021年度実績 (交通セグメント)

営業収益
1,665億円 前期比 9.6%増

営業利益
△39億円 前期比 -



▼ 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の影響により、2021年度は2019年度比で約△24% (定期: 約△30%、定期外: 約△16%) となりました。

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

ワンマン運転の拡大

需要動向の変化をとらえた運行ダイヤの適正化

データ活用等による保守業務の最適化

需要変動への耐性強化

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

東急新横浜線開業 (2023年3月予定)

有料着席サービス等のメニュー拡充

東急新横浜線「レール締結式」

収益性復元に向けた取り組み

経営合理化、運賃改定

東急電鉄では、需要変化に適応するための運行・駅サービス体系の変革、テクノロジーを活用したオペレーションの変革、旧来からの慣習にとられない社内諸制度・ルールの変革、内製

化による費用削減など、固定費の削減や生産性向上のための事業構造変革に取り組んでいます。また、鉄道インフラを適切に維持・更新し、多様化・複雑化する社会的要請に応じた価値を提供していくため、2023年3月に運賃改定を実施いたします。

テクノロジーを活用したオペレーションの変革

- 東横線ワンマン運転の早期実現
- 駅サービス、設備メンテナンスのDX化
- 5G通信環境の早期整備



運賃改定認可内容

- 実施時期: 2023年3月 (予定)
- 改定率: 12.9%、増収率: 11.7%
- 初乗り運賃・世田谷線の値上げ額は10円程度、通学定期・こどもの国線の運賃は据え置き

▼ 券種毎の改定率 (値上げ率)

普通旅客運賃 (単位: %)			
改定率	1円単位	10円単位	定期外計
	13.6	11.5	13.5

定期旅客運賃 (単位: %)			
改定率	通勤	通学	定期計
	13.8	-	12.1

社会的価値提供の取り組み

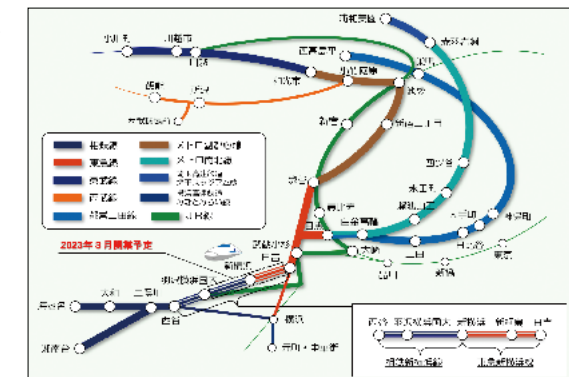
安全・安心のさらなる追求、利便性・快適性の向上

これまで、安全・安心の確保を目的に「3つの100%」として、ホームドア・センサー付固定式ホーム柵、車内防犯カメラ、踏切障害物検知装置を完備するなど、業界水準を大きく上回る規模の設備投資を継続的に実施してきました。さらに安心してご利用いただける環境を整備するため、車内防犯カメラの高機能化や踏切障害物検知装置の高度化などを推進します。

自然災害対策においても線路脇斜面の補強や換気口の雨水流入防止対策、耐震補強工事などを実施し、鉄道事業の継続性向上を図っています。

2023年3月の東急新横浜線開業による広域鉄道ネットワークの形成、2022年4月より順次開始している目黒線8両編成化など、利便性・快適性の向上を着実に進めます。

▼ 東急新横浜線開業 / 7社局14路線を結ぶ広域鉄道ネットワーク



東急新横浜線開業により、神奈川県東地域および横浜市西部から東京、埼玉地域に至る広域的な鉄道ネットワークが形成され、地域間の連携と活性化が図られる

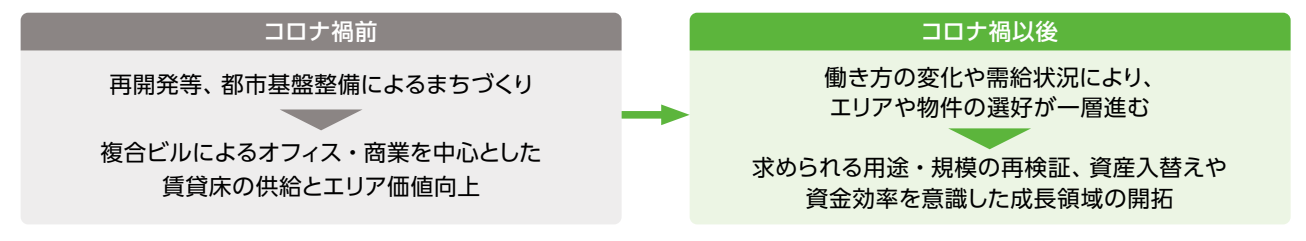
▶ 事業概要 P.05~06参照

不動産



- | | |
|---|---|
| <p>特徴・強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題の解決と事業性を両立させる不動産開発 ● 地域や行政と連携し、「職住遊」を機能的に配置したまちづくり | <p>主な社会課題解決の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域のニーズ・課題に対応する開発・エリアマネジメント ● 自律分散・職住遊近接の推進 ● 地球環境と共生するまちづくり |
|---|---|

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

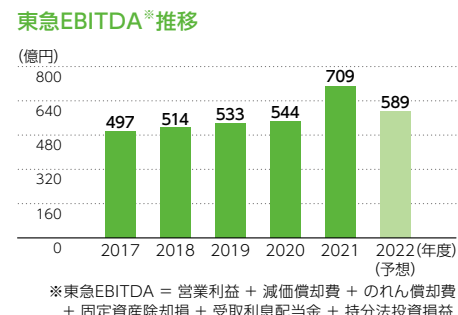
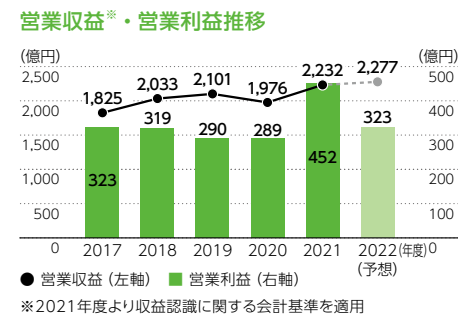
2021年度の不動産セグメントでは、前年度と比較して商業施設の利用者が増加したことに加え、不動産販売業がオフィスビルの売却により堅調に推移したことなどにより、営業利益は前年から162億円増加し、452億円となりました。

オフィス賃貸業においても、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。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。

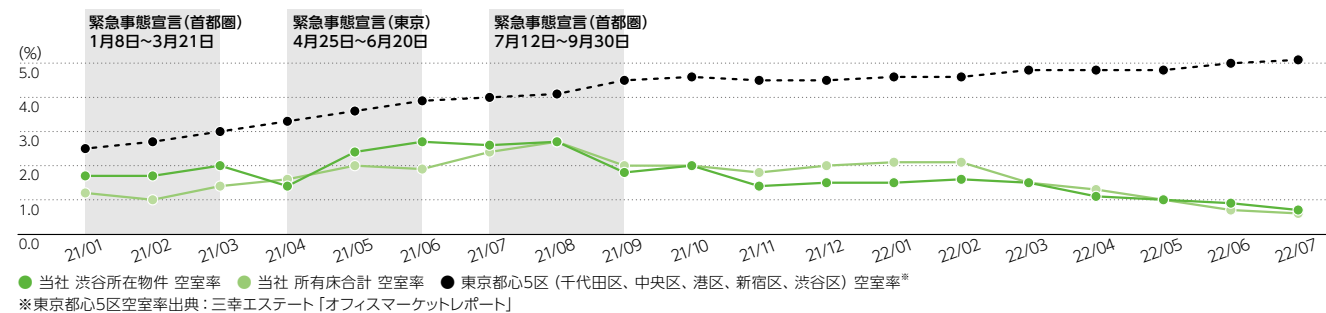
▼ 2021年度実績 (不動産セグメント)

営業収益
2,232億円 前期比 13.0%増

営業利益
452億円 前期比 56.1%増



▼ オフィス空室率 (実績)



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

中期3か年経営計画における戦略

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。

- | | | |
|--|--|--|
| <p>新宿再開発の推進</p> <p>「東急歌舞伎町タワー」</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 類を見ないホテル×エンターテインメントコンプレックスを日本から世界へ発信 ● 屋外ビジョンと隣接するシネシティ広場・ステージの一体活用等による地域と建物が有機的につながるエンタメ企画を推進 <p>▶ 東急歌舞伎町タワー開業に向けた進捗状況 P.36参照</p> | <p>都市経営への進化</p> <p>自律分散型沿線都市への取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>住まい関連事業強化と沿線活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <p>資産回転型ビル事業の強化</p> <p>連結利益への早期貢献 (短期化)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>海外におけるまちづくり事業の推進</p> <p>各地域の特性を生かしたPJ推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ベトナムでの不動産事業バリューチェーン構築 ● タイでの賃貸住宅事業、分譲住宅事業 ● オーストラリアでの宅地・都市開発事業 |
|--|--|--|

エリア開発の取り組み

当社グループの最重要拠点である渋谷では、官民連携も含めた開発計画や街の魅力向上に資する取り組みを推進しています。今後も、再開発機運の高まりを見定めながら、新たなプロジェクトに取り組んでまいります。

東急線沿線エリアでは、自律分散型都市構造の考え方に基づいた職住遊の機能的配置や、地域住民・行政・大学・民間事業者との連携・協働などにより、域内移動需要の創出や定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動の活性化を目指しています。また、多摩田園都市エリアにおける、生活者起点での郊外まちづくりとして「nexus構想」を掲げており、新たな取り組みを通じて、沿線のさらなるエリア価値向上につなげます。

▶ 「渋谷の未来に向けて」 P.32参照 ▶ 「nexus構想」 P.16参照

不動産販売事業の推進

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

資産回転型ビル事業の取り組み

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

投資家需要に即して開発した物件(賃貸マンション: スタイルオ蒲田II)

住宅販売における今後の主な事業計画

引渡予定戸数	2022年度 約290戸	2023年度 約755戸	2024年度 約540戸
ドレッセタワー新編島	ドレッセタワー南町田グランベリーパーク		
The YOKOHAMA FRONT TOWER	ドレッセタワー武蔵小杉 等		

※引渡予定戸数は、マンション・戸建・土地を含む数値

海外における不動産販売事業の展開

- SORA gardensII (2021年竣工、ベトナム・ビンズン新都市、全557戸)
- The GLORY (2024年竣工予定、ベトナム・ビンズン新都市、全992戸) 等

▶ 事業概要 P.05~06参照

生活サービス



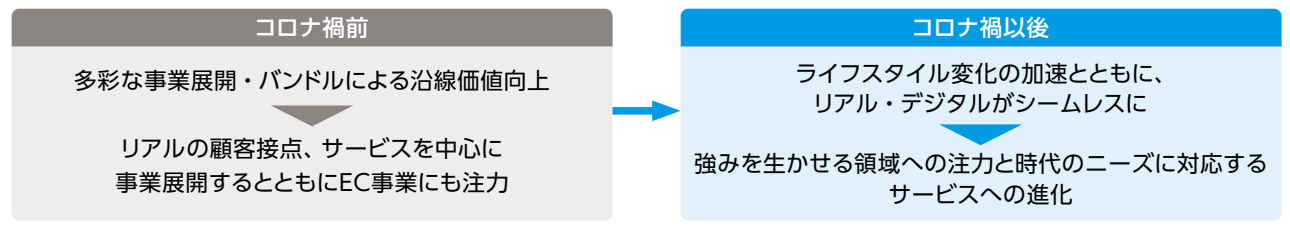
特徴・強み

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

主な社会課題解決の取り組み

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

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

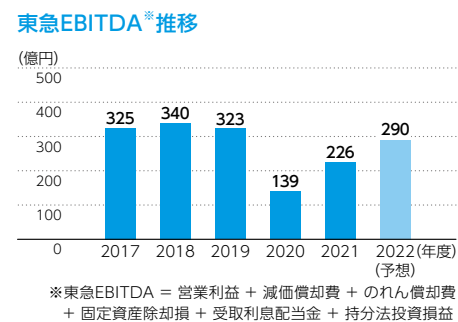
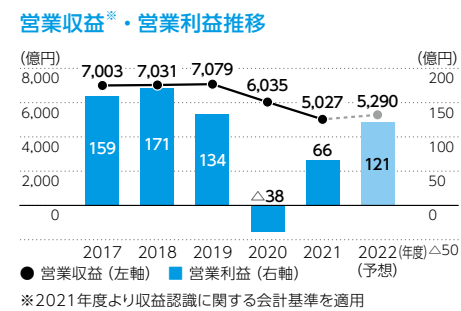
2021年度の生活サービスセグメントでは、東急百貨店の利用者が前年度の緊急事態宣言などによる落ち込みから回復が見られたことに加え、巣ごもり需要などを背景に東急ストア、

イッツ・コミュニケーションズなどが堅調に推移したことにより、営業損益は前年から104億円回復し、66億円の営業利益に転じました。

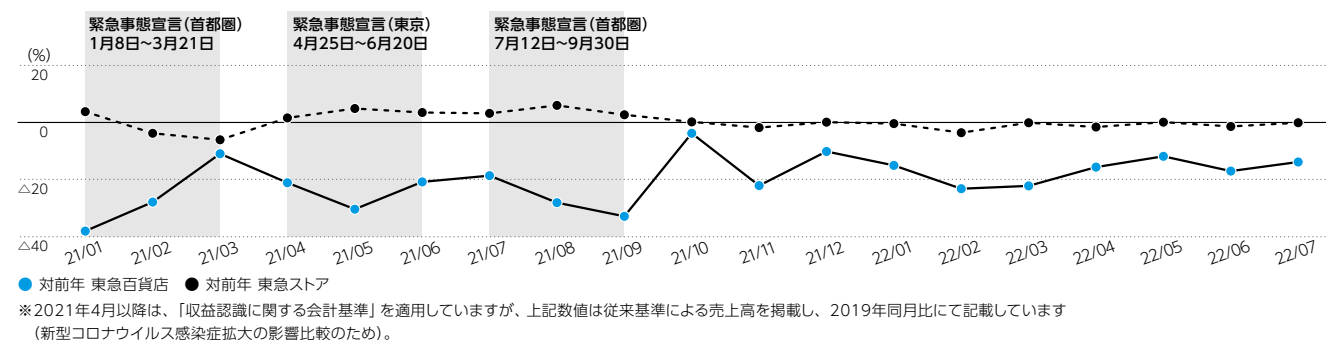
▼ 2021年度実績 (生活サービスセグメント)

営業収益
5,027億円 前期比 16.7%減

営業利益
66億円 前期比 -



▼ 東急百貨店・東急ストア売上高 (対前年同月比)



【東急百貨店】新型コロナウイルスの感染者数の減少により、客数は回復傾向にあります。

【東急ストア】飲食店の営業制限解除などにより、内食需要に落ち着きが見られます。

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/顧客や時代のニーズに合わせたサービスへの進化

家ナカ需要の取り込みによる利益成長

- 東急ストアにおける出店推進、EC強化
- デジタル技術活用による運営効率化

戦略投資の選択的実施

- ICT事業の強化 [5G基地局シェアリング事業への参画、メッシュWi-Fi、FTTH (光ファイバー)] や地域BWAの推進による競争力強化

超高齢社会を迎え、生活者のこれからの人生に寄り添ったサービスをワンストップで提供

沿線顧客との関係性深化と提案力強化による「御用聞き」体制の整備

- “家ナカ”ソリューションの総合提供窓口としてメニュー充実と事業拡大を目指す

働き方の急速な変化をとらえた新規市場の獲得

- 法人向け会員制シェアオフィス事業[®]利用率向上と顧客拡大に注力

※法人向け会員制シェアオフィス事業は不動産セグメントに計上

個別事業の収益性向上

- 提供価値と収支構造の棚卸
- 次代を見据えた意義・役割の再定義と事業・サービスの再構築

百貨店事業の構造改革

店舗構造改革・後方業務の効率化
サービス・販促のデジタルシフト

構造改革・事業再編

東急百貨店において、本店営業終了を踏まえた構造改革を進めるとともに、東急ストアを中心に、日用品小売事業を再編成するなど、環境変化を踏まえた対応を進めています。

東急百貨店：本店営業終了を踏まえた構造改革

- 渋谷の店舗を起点にしたフード、ビューティー & ウェルネスの進化
- 大型店舗の事業モデル転換と店舗リニューアル
- EC事業、外商事業の強化



渋谷 東急フードショー



店舗リニューアルしたたまプレーザ店

東急ストア：リテール事業における日用品小売事業再編

- 東急ステーションリテールサービスとの合併・一体運営により、日常消費を取り込みドミナントを強化



新たな価値提供

東急歌舞伎町タワーの開業を控え、過去より推進してきたエンタメビジネスや、今後も成長が期待されるデジタル分野など、時代のニーズに合わせたサービス提供のさらなる強化を目指します。

エンタメビジネスの強化 (東急歌舞伎町タワーでの今後の計画)

- 映画にとどまらない多様なコンテンツの提供、新宿エリア初の3面ワイドシアター導入
- 劇場、ライブホールでの演劇・音楽・映像などの多彩なエンターテインメントコンテンツの発信
- 屋外ビジョンと隣接するシネシティ広場・ステージの一体活用



3面ワイドビューシアター「ScreenX」

時代のニーズに合わせたサービスの提供

- 非接触サービス・仕組みづくりの拡充を推進
- デジタル接点の拡大による、新たな顧客接点の創出
- 楽天グループとの共同による新たな価値創造への取り組み (東急ストアでの統合ポイントバーコードの開発)



ホテル・リゾート



▶ 事業概要 P.05～06参照

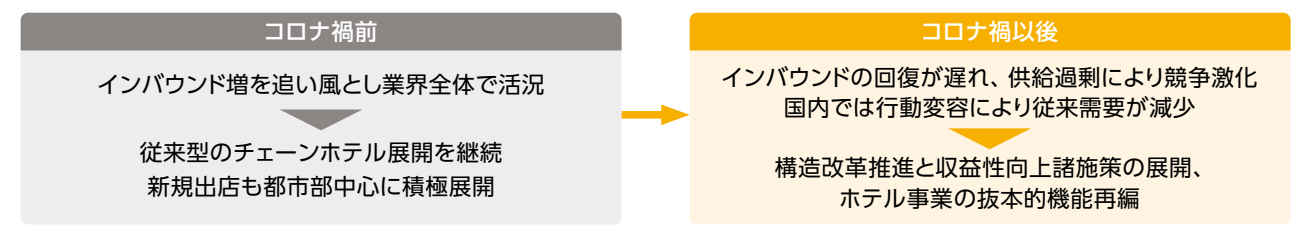
特徴・強み

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

主な社会課題解決の取り組み

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

環境変化と事業戦略の転換

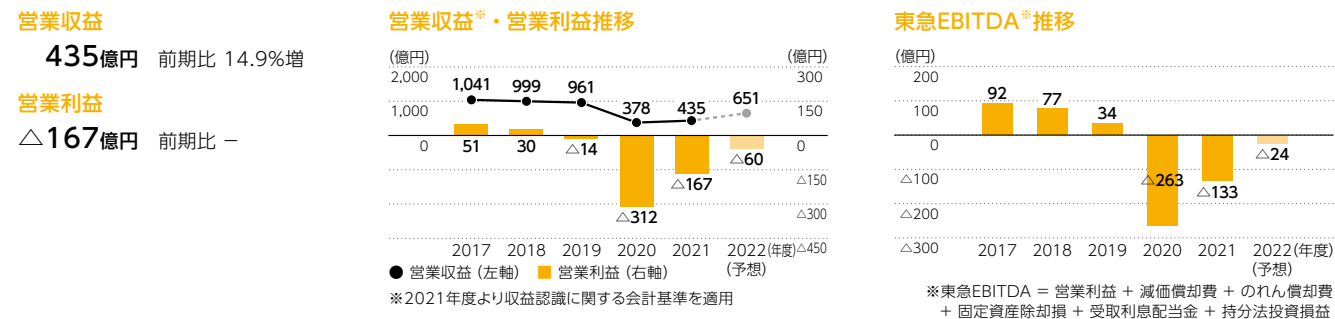


事業の概況

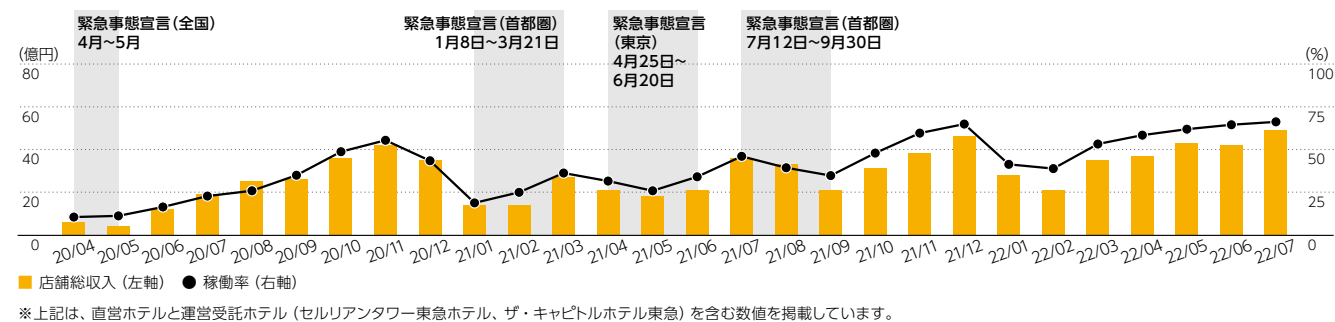
2021年度のホテル・リゾートセグメントは、営業損益が対前年から144億円改善し、167億円の営業損失となりました。東急ホテルズの客室稼働率は、東京オリンピック・パラリンピック関連の需要獲得や新型コロナウイルスの感染者数が一時減少したこ

とにより徐々に上昇し、2021年12月には64.9%まで回復いたしました。その後、コロナ変異株の感染急拡大の影響を受け、通年では44.1%となりました。引き続き費用構造の転換や機能再編を進め、市場環境変化に対応した事業展開を行います。

▼ 2021年度実績 (ホテル・リゾートセグメント)



▼ 東急ホテルズ店舗総収入・稼働率 (実績)



新型コロナウイルス感染症の影響により、厳しい事業環境が続いているものの、4月以降は緩やかな回復基調にあります。

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

- 東急パッケージズにおける商品構成および運営体制の転換

リネンサプライ事業

- リネン供給工場の体制再編

ゴルフ事業

- 利用スタイルの多様化への対応による収益力・ブランド力の向上

行動変容や市場環境変化に対応

長期需要獲得

- TsugiTsugiへの客室提供(ホテル事業)や新会員サービスプラン「Vacation Style」(東急パッケージズ)の展開など

tsugitsugi Vacation Style Vacation Masters

客室のオフィス利用

- サテライトシェアオフィス「NewWork」との連携

将来の成長に向けた新規出店

変化に対応した新規出店

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

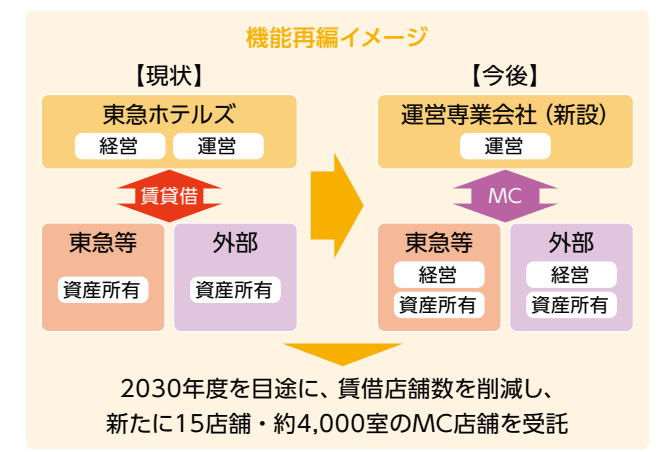
BELLUSTAR TOKYO
(東急歌舞伎町タワー)

ホテルコンドミニアム
「STORYLINE 瀬長島」

ホテル事業の抜本的な機能再編

ホテル事業は、市場変動リスクの拡大に対応するとともに、コロナ後の需要回復の取り込みと再成長を目指し、2022年度中に「運営機能」と「経営機能」を再編します。運営機能は、競争力強化に向けて運営専業会社を新設し、マネジメント・コントラクト(MC)を軸に新規運営店舗獲得に注力していきます。経営機能は、当社が主体となり、ホテル経営と資産マネジメントを一体でとらえ、まちづくり、都市開発の特性に合わせてホテル導入を進めます。グループ内外の最適なオペレーターを選択することにより、付加価値を創造します。

既存店舗の再編も含め、賃貸借店舗を削減するとともに、新たにMC契約により15店舗、約4,000室の受託を目指します。



ホテル事業の再成長に向けて

東急ホテルズでは、構造改革による収支構造の改善に取り組んできました。今後も収益性・生産性向上に向けた取り組みを継続しながら、ホテル事業の機能再編の方向性に沿って、最適なポートフォリオを見極め、さまざまな形態による新規出店を行ってまいります。

収益性・生産性向上に向けた取り組み

- 社会動向に応じた商品展開による収益性の向上
〔顧客基盤(コンフォートメンバーズ)の強化、グループ連携による商品力強化・顧客接点拡大、定額制回遊型住み替えサービスTsugiTsugi(ツギツギ)〕
- DXの推進等によるさらなる生産性向上・運営力強化

スマホを活用したWebチェックイン/アウトシステム

新たな市場環境に対応した新規出店

- MCやフランチャイズ(FC)等を活用した出店
- コロナ後に期待されるインバウンド需要取り込み
- 街づくり・都市開発への付加価値創造

吉祥寺エクセルホテル東急

THE HOTEL HIGASHIYAMA by Kyoto Tokyu Hotel

一人ひとりの成長を促す人材育成

経営人材の育成

東急グループ全体の組織力、人間力を高めることを目的とした「東急アカデミー」は、2006年東急グループ12社で開校し、これまで延べ790名（2022年3月末現在）の修了者を輩出してきました。

「経験」「内省」「学習」の3つの学習プロセスを通じて、経営人材としての能力・スキルを育成するとともに、グループ各社の次世代を担う人材同士の相互啓発を通じて、各人が東急グループの理念を実現し続ける経営者として成長する機会を提供しています。

多様な能力が発揮される環境整備

当社では、多様な“個”の最大化を支援し、会社の成長に還元することを目指し、「階層別研修」や「選抜型研修」から、一人ひとりが自律的に自分のキャリアをとらえ、学びたい内容を学習できる「選択型研修」へのシフトを進めています。

東急アカデミーが目指す経営人材	
1. ビジョンを示す	4. 自ら成長し学習し続ける
2. 意思決定する	5. 周囲に働きかける
3. 変革を推進する	

階層	研修目的
取締役または執行役員クラス	変革型リーダーの育成
部長クラス	創造型リーダーの育成
管理職・マネージャークラス	能動型リーダーの育成

自己理解や視野拡大を図るために、他社のメンバーとお互いの知見を提供しながら行う「公募選抜型研修」や、隙間時間を利用して動画やWEBコンテンツなどの教材から効率的に学ぶ「サブスクリプション利用支援」など、メニューを拡充しています。

▼ 2022年度人材育成プログラム

自立のキャリア形成支援	新入社員教育		階層別研修	
			公募選抜型研修	
グループ経営人材育成	サブスクリプション利用支援			
	チャレンジ!50制度（大学院科目履修・通信教育を含む）			
	キャリア支援（セミナー・キャリア相談等）			
	アセスメント（CASEC）			
専門人材育成	東急リーダーズプログラム	東急アカデミー		
	外部派遣			
	大学院派遣			
	専門プログラム派遣（Tech等）			
	個別支援（部門・出向者等）		指名	公募
			一律	
	一般職		基幹職	

イノベーション人材の育成

イノベーションを支える人材の成長機会創出と育成のため、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人材の育成と企業風土

の醸成を目的に、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、発案者自ら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。



TsujiTsuji
本制度の第6号案件となる“旅するように暮らす”をコンセプトとした全国のホテルに定額で移り住めるサービス。外部ホテルとも提携し、対象施設は全国180施設を超え、さらなる拡大を続けています。ホテル回遊型サブスクサービスのプラットフォームとして、次世代ライフスタイルの定着を目指します。



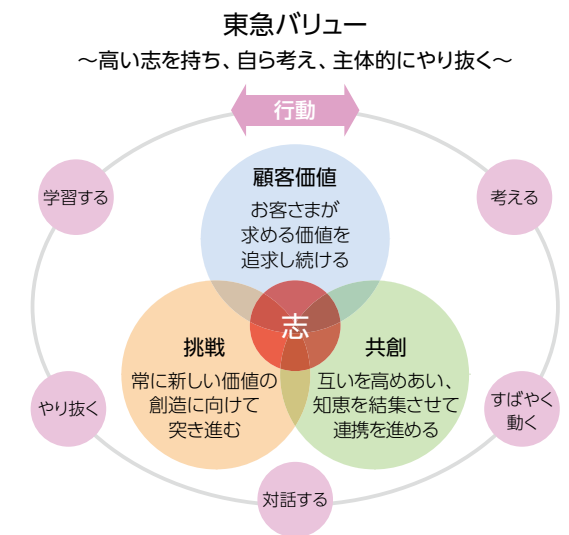
NewWork
本制度の第1号案件である法人企業向け会員制サテライトシェアオフィス事業。2021年2月には個人利用者向けのリラックスワークラウンジ「relark（リラーク）」を開始したほか、外部企業との提携などにより、働き方の多様化に合わせた柔軟な執務環境を提供しています。

「東急バリュー」と挑戦する企業風土

東急バリューに基づく採用・育成

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

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』」をテーマに構築しています。人材に積極的な投資を行い、イノベティブな企業風土の醸成に努めていきます。



「考える」	「すばやく動く」	「対話する」	「やり抜く」	「学習する」
持っている知識やスキルを効果的に生かし、高い付加価値の創造を目指して考え抜く。	市場環境や状況の変化を意識して、スピードを持って行動に移す。	より高い成果を生み出すために、相手を尊重しつつ議論を尽くし、積極的に合意に導く。	困難や障害にもあきらめず目標達成に向けて粘り強く仕事に取り組み、最後まで確実にやり抜く。	知識・技能を積極的に吸収し、活用するとともに、成功や失敗からも必ず何かを学び、次の仕事につなげる。

対話型組織開発「問い続ける組織へ」

次の100年も新たな価値創造に向けて挑戦し続けていくには、対話を通じて「ありがたい姿」を常に問い直し、自らをアップデートさせていく企業カルチャーが不可欠であり、「対話」を軸とした各種プログラムを実施しています。

まず経営層を対象とした「経営層合宿」からスタートし、ミドルクラスを対象とした「マネジメント層対話」、さらには全従業員

を対象とした「TAKIBITーク」へと展開しています。その成果を100周年を機にステートメントとして取りまとめるほか、この過程で生まれた多様な価値観の交流がもたらした視野の広がり・経験と、未来に向けた全従業員・経営層の想いを「変革」のパワーとして、価値創造への挑戦を続けます。

延べ参加人数

1,087名 (2022年7月末現在)

延べ開催回数

全120回・計209時間 (2022年7月末現在)



社内対話プログラムの様子 経営層合宿の風景 従業員から集まった「ありがたい姿」に向けた意見

ダイバーシティマネジメント

人材戦略の一つの要素であるダイバーシティマネジメント（多様性を生かす組織づくり）については、劇的に変化する社会環境や経営状況、従業員の多様化において必須のものとして認識し、制度・風土・マインドの3つの観点から各種取り組みを進めています。

具体的には、制度面では働く時間や場所の柔軟化（フレックスタイム制・在宅勤務等）、風土面ではダイバーシティ&インクルージョンを啓発するセミナー（旧：管理職のマネジメントセミナー）やダイバーシティに関するトピックの定期的な社内配信、マインド面ではメンター制度や連結子会社を含めた女性向けキャリアセミナーなどを実施しています。

▼ 女性活躍推進法に基づく数値目標（当社）

管理職に占める女性比率



男性育児休業取得比率



▶ 過去5カ年の推移については、P.87～88「財務・非財務ハイライト」参照

経営層のコミットメントに関しては、経営トップからの「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」発表によりダイバーシティマネジメントを推進する姿勢を明確にしており、推進状況に関しては、取締役会や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確認・議論しています。

ダイバーシティマネジメントに関する指標としては、女性管理職比率および男性育児取得率について目標値を掲げ、さまざまなバックグラウンドを持つ人材が活躍できるような環境づくりに努めています*。

*障がい者雇用率（実績）：2.79%（2022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。
- さまざまなお客さまの期待に応え、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。



社外からの評価

「なでしこ銘柄」に10年連続選定 「プライム100選」に運輸業初選定

経済産業省等より、女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」（10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環境づくりを目指します。



「健康経営優良法人 ホワイト500」に認定

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、2021年度まで7年連続で選定されました。

2022年度は特に優良な健康経営を実践している企業を評価する制度「健康経営優良法人認定制度」において、「ホワイト500」に選定されました。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。



「PRIDE指標「ゴールド」」を 5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5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。



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。

健康経営に関する数値目標と改善に向けた取り組み

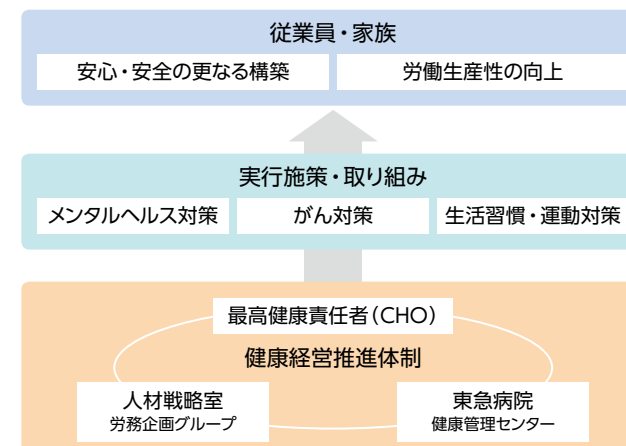
2020年4月の改正健康増進法施行に際して、喫煙習慣のある従業員を対象に、期間限定で禁煙外来にかかった費用の自己負担分を会社が補助する取り組みを実施し、産業界や保健師の継続的サポート、職場や同僚の支援などの巻き込み施策により参加者の83%が禁煙に成功しました。

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。

従業員エンゲージメント

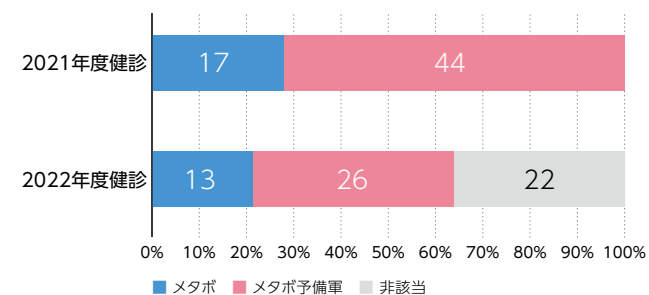
当社が長期経営構想で掲げた“世界が憧れる街づくり”の実現に向け、従業員との間の相互理解・相互コミットメントがいっそう必要であると考えています。そのため、2019年7月より人事施策の実効性を客観的指標で評価し、従業員の働きがい・満足度を高めていくための仕組みとして従業員エンゲージメント調査を導入しました。多様な個の最大化を実現する取り組みを行うにあたって、最大化された個の能力を会社に還元できているかを確認するうえでも重要な位置付けにあるとらえています。

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。

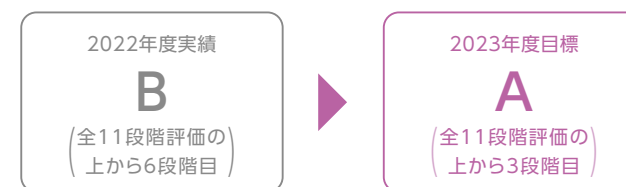


健康宣言については、下記をご参照ください。
<https://tokyu.disclosure.site/ja/152/>

▼ メタボ基準該当状況



▼ 調査によるレーティングの実績・目標



調査から判明した強みと弱み	
強み	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
弱み	<ul style="list-style-type: none"> 会社全体としてのまとまり、連帯感や階層間の意思疎通の不足 採用、配置、評価と給与水準に対する満足度の不足

▶ まとまり、連帯感の醸成や階層間の意思疎通にもつながる全従業員を対象とした対話プログラムについては、P.54対話型組織開発「問い続ける組織へ」参照

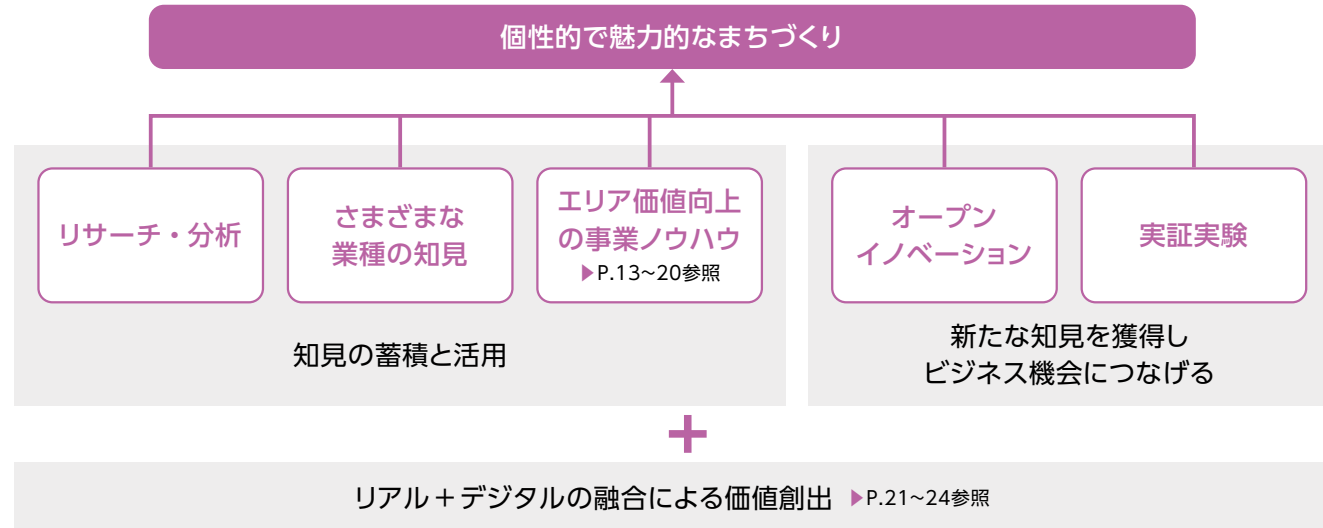
知的資本 (技術ノウハウ)

— 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。

また、デジタル戦略のもと、リアル+デジタルの融合への取
り組み (P.21~24参照) を通じて、お客さまを理解し、新た
な価値提供につなげることで個性的、魅力的なまちづくりを支
えます。



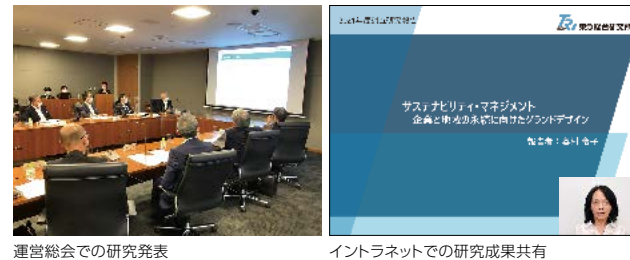
知見の蓄積と活用

羅針盤としての東急総合研究所

東急グループの戦略研究所として1986年に設立された東急総合研究所では、東急(株)およびグループ各社の経営戦略・事業戦略の策定や事業活動の支援を行っています。経済、産業、地域、消費構造、消費者意識や行動など、経営環境の変化をとらえた基礎的研究、東急線沿線を主体とした各種情報の収集と分析、グループの幅広い事業活動をカバーする調査研究、こうした取り組みの蓄積と共有は、グループ各社が抱える課題解決、その先のステークホルダーの課題解決につながっています。

このほか、グループの経営層を対象とした講演会、一般社員を対象とした始業前の時間を利用した東急グループ朝活セミナーや、若手社員を対象とした勉強会の事務局も務めており、人的ネットワークの構築にも寄与しています。

東急グループの一員である学校法人(五島育英会、亜細亜学園)と東急グループをつなぐ役割として、東京都市大学および亜細亜大学が主催する「東急グループ寄附講座」の企画・運営もしています。グループ各社の社員が講師となり、東急グループが展開する事業の内容や戦略に触れる機会を学生に提供し、学生の業界研究・企業研究の一助となっています。



運営総会での研究発表

イントラネットでの研究成果共有

〈2021年度研究テーマ(一部)〉

- ◆ **サステナビリティ・マネジメント**
東急グループの長期的なサステナブル経営の在り方を世界的な潮流も踏まえて提案する
 - ・企業が配慮すべき主要課題の考察、国内外の動向把握
 - ・プレイスメイキングを通じた価値向上の実証的考案 等
- ◆ **データサイエンス・アプローチ**
DX視点でBC(事業継続)の進化の方向性を示し、今後の施策を提言する
 - ・非常時の情報共有において、デジタル技術がもたらす効果
 - ・実効性の高いデジタル活用に向けた方策の提案 等
- ◆ **ライフスタイル・シフト**
生活者のライフスタイル・ワークスタイルの変化をとらえ、今後の適切な商品・サービスの提供につなげる
 - ・生活者の心理状態と行動・意識に対する影響
 - ・新型コロナウイルス感染拡大による働き方の変化、行動の変化 等

「NewsPicks東急グループ版」 「ランチセッション」による情報・想いの共有

当社グループ内の最新情報を共有してビジネスのヒントにつなげるオンラインイベント「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ず、部署や会社といった組織を越えた情報共有・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

NewsPicks東急グループ版
グループ約70社 約1,800人が参加
(2022年9月1日現在)

2021年度ランチセッション
開催回数 13回 延べ参加人数 2,266人

新たな知見を獲得しビジネス機会につなげる

オープンイノベーションによる知の探究

2015年7月からスタートアップ企業などとの事業共創を推進する「東急アクセラレートプログラム」を継続実施し、これまで93件の実証実験、うち31件の事業化、うち7件の業務・資本提携を実現してきました。2021年度から「東急アライアンスプラットフォーム」に名称変更およびリブランディングを行い、東急グループ内の誰もがオープンイノベーションを当たり前のこととして実行できる状態にし、スタートアップ企業などから事業共創先として選ばれ続けるプラットフォームとなることを目指します。

2015年からの実績
応募 942件 実証実験 93件 事業化 31件 業務・資本提携 7件
(2022年7月末現在)

東急グループ21社が参画、18の領域を対象テーマ
交通/物流・倉庫/不動産/建設/百貨店・スーパー・ショッピングセンター/広告・プロモーション/デジタルマーケティング/カード・ポイント・ペイメント/スマートホーム・スマートライフ/ツーリズム/エンターテインメント・コンテンツ/教育・カルチャー/スポーツ/ヘルスケア/セキュリティ/電気・ガス/その他
(グループ横断注力領域)
デジタルプラットフォーム/脱炭素・サーキュラーエコノミー

将来像の実現に向けた実証実験とサービス開発

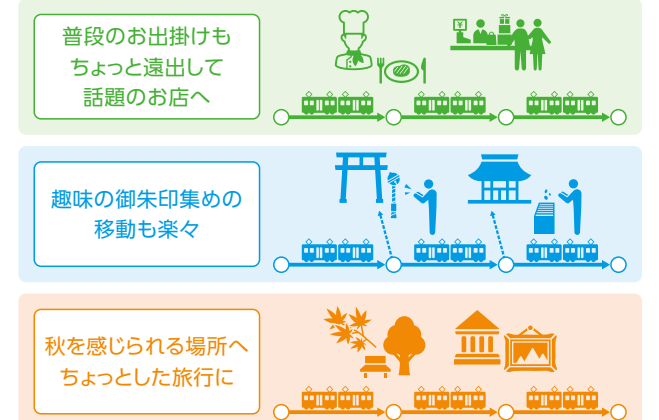
2021年度に実証実験を行った環境配慮型サブスクリプションサービス「Tuy Tuy」や沿線型MaaS「DENTO」の利用データの分析を通じて、新たな域内サービスを開発しています。手頃な価格で東急線ワンデーパスのサービスを提供することで、移動を促進する効果が確認されたため、将来像(P.19~20)の実現に向けて域内移動需要の創出を目的とした新たな乗車券サービスを提供しました。2021年11月には、1か月間東急線が乗り降り自由になる電子乗車券「東急線乗り放題パス(over60)」を限定発売し、2022年6月~8月の土休日には、小児のお客さまを対象に東急線が1日乗り降り自由になる「東急線キッズ100円パス」も発売しました。これら定額の乗車券による移動需要の結果についても分析し、多様化する利用スタイルに合わせた新たな移動を創出する乗車券サービスの開発を進めています。

今後もあらゆる人、目的に応える鉄道サービスの実現および自律分散型沿線都市のまちづくりを見据え、シニア層・子育て世代など沿線にお住まいの方々に向けたさまざまなサービスを提案していきます。



実証実験結果を受けた新たな域内需要の喚起策

▼「東急線乗り放題パス(over60)」利用イメージ



社会・関係資本（ステークホルダーとの関係）

—地域と一体で進めるまちづくりを通じたパートナーとの信頼関係

《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、私たちの成長（＝企業価値）は街の成長（＝エリア価値）とともにあります。両者の向上を永続的に循環させていくためには、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・お客さまとの共創

地域コミュニティと共生し地元行政とも連携

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

横浜市と当社は2012年4月に「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まちづくり拠点として、WISE Living LabやCO-NIWAたまプラーザを、地域交流拠点としてプラス青葉台を整備するなど、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。2022年4月には包括協定を更新し、「暮らす、働く住宅地」から「暮らす、働く、楽しむ住宅地」をテーマとして、「次世代郊外まちづくり」の取り組みを田園都市線沿線全体（横浜市北部地域）に広がります。

また、当社を代表企業とする企業コンソーシアムでは、渋谷区内の公園で初となるPark-PFI制度*により渋谷区立北谷公園の指定管理者に選定され、2021年4月にリニューアル・開園しました。これまで北谷公園は自転車やバイクの駐輪、短時間の休憩利用が主でしたが、地域の賑わい創出および活性化の拠点として、より多くの人々に有効に活用される公園を目指します。

*Park-PFI制度は、都市公園の価値と利便性向上を図るため、公園の整備を行う民間の事業者を公募し選定する制度

行政との
まちづくり協定件数
8件
(2022年3月末現在)



青葉台郵便局の空き区画を活用した地域交流拠点「プラス青葉台」



北谷公園

次世代郊外まちづくり
WISE CITY

▼ 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。

次世代を担うお子さまの成長支援

親子で就業体験などをする「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。



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。



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しています。また、いただいた意見については定期的に取締役会や経営会議で報告するとともに、関係部署や部門長が集まる会議体にて情報共有を行うなど、経営に反映させています。

機関投資家との対話
(内、ESG対話)
232回
(15回)(2021年度)



投資家向け説明会

大学・教育研究機関との共創

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月には、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*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。さらに、2022年3月には川崎市、独立行政法人都市再生機構（UR都市機構）の協力を得て郊外団地住民向けに新しい移動サービスの体験会と日常の移動に関する悩みや困りごとのアンケート、インタビュー調査を行い課題理解を深めました。また、郊外エリアで、居住者の年齢層など属性の偏り、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

産学連携協定
締結数
8件
(2022年3月末現在)



東京都市大学と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



パネルディスカッション「アーバンサイエンスがひろく持続可能なまちづくり」

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

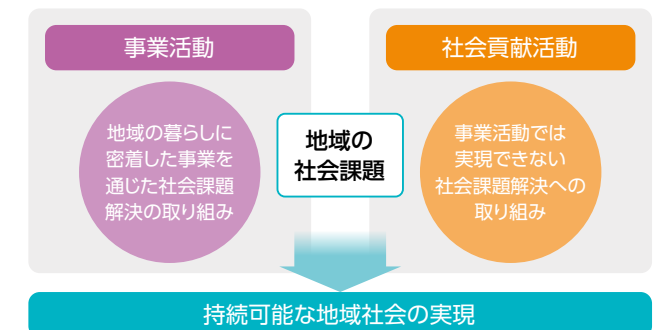
さらなる社会価値の創造

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・財団法人への支援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

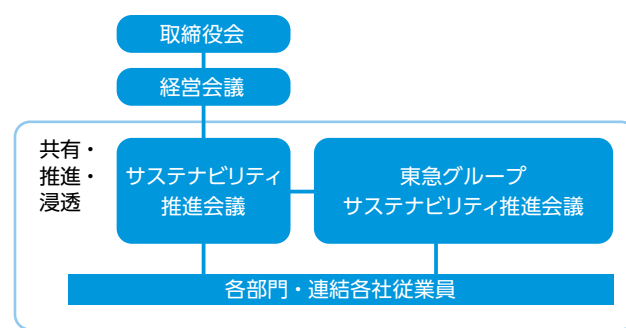
当社および連結子会社（当社グループ）は、長期的な視点から、時代によって変化するお客さまのニーズを的確にとらえ、新たな事業・サービスを提供し、社会課題を解決していくことが重要であると考えています。そして社員一人ひとりがこの使命を共有し、新たな価値を生み出すことで、社会と共に持続的成長を図っていきたくと考えています。

「美しい時代へ」というグループスローガンのもと、SDGsの17のゴールと169のターゲットやエリア・業界固有の課題を踏まえて特定した、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）に向き合い、「未来に向けた美しい生活環境の創造」および「事業を通じた継続的な社会課題の解決」に取り組んでいく「サステナブル経営」（P.31参照）を経営の基本姿勢としています。

サステナビリティに関する意思決定と浸透

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

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



会議体・研修・制度	頻度・概要	取り扱いテーマ	
会議体*	サステナビリティ推進会議	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、SDGs経営、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（2022年表彰応募件数：77件 https://tokyu.disclosure.site/ja/158/ ）	環境・社会貢献全般

*取締役会における審議実績はP.75をご参照ください。

サステナブル重要テーマと経営計画の一体化／取り組みと実現モニタリング

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

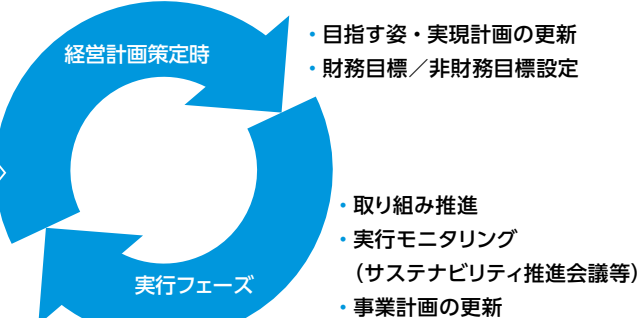
また、中期経営計画や単年の事業計画策定時には、財務目

標と併せて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。



*サステナブル重要テーマの特定プロセス、2030年に向けて目指す姿、指標設定の考え方はP.39～40をご参照ください。



脱炭素・循環型社会

環境ビジョン2030

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

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

環境と調和する街のイメージ

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

日々の生活シーン

〈移動する〉

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

〈暮らす・遊ぶ〉

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

〈働く〉

- 環境配慮型オフィス
- オープンイノベーション

日々の支え

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

なにげない日々が、未来をうごかす

実現のポイント

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

環境への取り組みで目指すもの

住み続けられるまちづくりの実践として、環境と調和する街の実現に取り組むことで、街と共に持続的な成長をすすめます。また、既存の市街地における環境への取り組みでのグッドプラクティスを目指し、世界の課題解決に貢献します。

環境と調和する街の実現

住み続けられるまちづくりの実践として脱炭素・循環型社会に向けた「環境と調和する街」の実現に取り組み、街と共に持続的に成長する

長期循環型ビジネスモデル

世界の課題解決への貢献

既存の市街地が、地球環境と共存する都市へと進化するグッドプラクティスとなり、世界の課題解決に貢献する

TOD : Transit-Oriented Development (公共交通指向型開発)

面的取り組みによるまちづくり

コミュニティ形成パートナー連携

優良な取り組み事例を展開

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

脱炭素・循環型社会の実現に向けた目標と実績

環境ビジョン2030では、2050年カーボンニュートラル、ゼロ・ウェイスト社会を見据え、地球温暖化を1.5℃に抑える水準の目標、廃棄物削減や水使用に関する目標を新たに設定し、これらの取り組み目標達成のための「アクション11」を定め

ました。また、実現のポイント（P.62参照）として掲げる、あらゆるステークホルダーとのパートナーシップや、環境に良い行動を後押しするサービスの提供を進めるため、街への取り組みとして、日常生活への働きかけの目標も新たに設定しました。

脱炭素・循環型社会に向けた目標

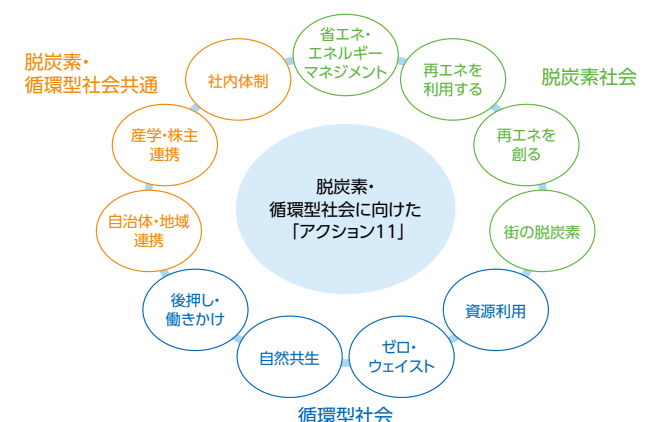


	脱炭素社会	循環型社会
	地球温暖化を1.5℃に抑える水準に向けた取り組みとともに、街の脱炭素に貢献する	ゼロ・ウェイスト社会に向け、顧客接点の多い事業特性を生かして資源循環・循環経済の輪に加わり、輪を広げる
自社（連結）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社（連結）の事業活動 Scope 1,2 2030年 CO₂排出量 46.2%削減（2019年度比）再エネ比率 50% 2050年 CO₂排出量 実質0 再エネ比率 100%（RE100） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2030年 廃棄物量 10%削減（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

目標達成のためのアクション11

省エネ・エネルギー・エネルギー・エネルギー	環境負荷の低い開発・設備機器の導入や、新技術の活用、エネルギーマネジメントを通じて、エネルギー使用量を削減します
再エネを利用する	環境に良い行動を特別な負担感なく選択できる日常に向け、東急線の再エネ運行や、保有物件での再エネ利用を進めます
再エネを創る	創エネルギーへの取り組みを通じて、再エネ調達の安定化や脱炭素社会に貢献します
街の脱炭素	事業のサプライチェーンを通じたCO ₂ 排出量の把握と削減に努めるとともに、分散型エネルギーシステム構築への貢献などを通じて、街の脱炭素を推進します
資源利用	限りある資源を有効利用するとともに、水の循環利用、脱プラスチックを推進します
ゼロ・ウェイスト	顧客接点の多い事業特性を生かし、ゼロ・ウェイスト社会を目指します
自然共生	自然や生物多様性に配慮し、自然環境と触れ合える生活環境を提供します
後押し・働きかけ	資源循環の輪の一員となり、お客さまやパートナーと共に循環の輪を広げます

自治体・地域連携	自治体や地域と連携し、環境に寄与するコミュニティを形成します
産学・株主連携	企業や学術機関等との協働による課題解決・オープンイノベーションを促進します
社内体制	マネジメント・ガバナンス体制を盤石にし、まちづくりを担う従業員への教育を継続的に行います

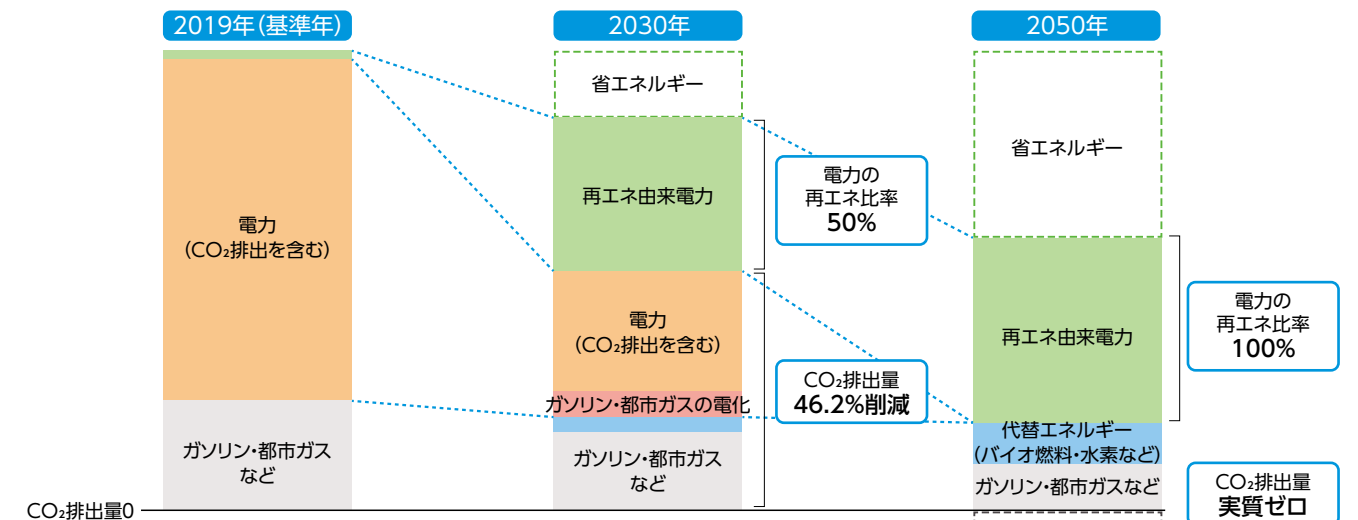


脱炭素目標の実現に向けたステップ

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

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

CO₂換算エネルギー構成



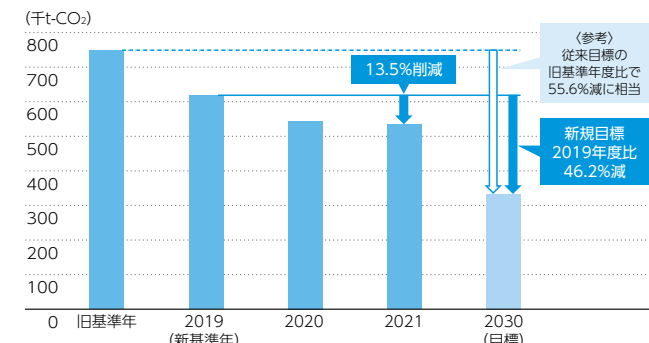
CO₂削減目標に対する進捗（Scope 1、2）

当社グループの2021年度の連結CO₂排出量（Scope 1、2）は535千t-CO₂となり、2019年度から13.5%削減（旧基準年度比では28.5%削減）を達成（表1）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めます。

また、当社グループのCO₂排出量の約3割を占める鉄道事業（東急線）では、ホームドアや防犯カメラ設置などテクノロジー

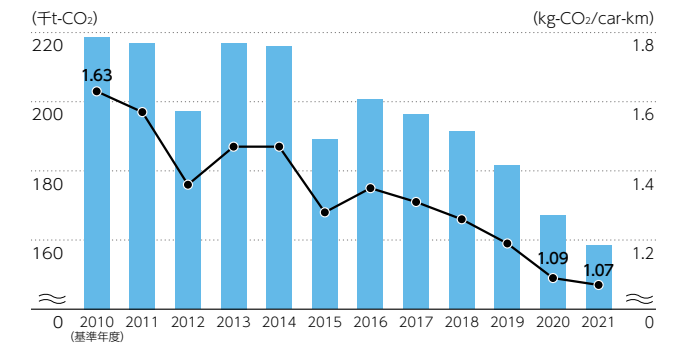
導入を進めながらも省エネルギー化（省エネ車両の導入・駅照明のLED化・ZEBを意識した施設改良など）に努めており、付帯設備も含めた原単位（車両1両1km走行当たりCO₂排出量）（表2）は、基準年度比34%低減しています。なお、2022年4月1日より全路線で再生可能エネルギー由来の実質CO₂排出ゼロの電力での運行を開始（P.68参照）しています。今後も引き続き省エネの取り組みを推進してまいります。

表1 CO₂排出量削減の進捗



*旧基準年：鉄道事業（東急線）2010年、不動産事業その他 2015年
*2021年度のCO₂排出量は第三者検証を実施中

表2 鉄道事業（東急線）のCO₂排出量と原単位推移



■ 鉄道事業（東急線）のCO₂排出量（左軸）
● 原単位（車両1両1km走行当たりCO₂排出量）（右軸）
*CO₂排出量は省エネ法届出基準による値

CO₂排出量 (Scope 3)

当社グループの2021年度の連結CO₂排出量 (Scope 3) は、2,297千t-CO₂ (Scope 1、2、3合計の81.1%) となりました。削減対象の選定や取引先との協働により、削減を進めます。

▼ Scope 3 主要カテゴリ排出量 (2021年度)

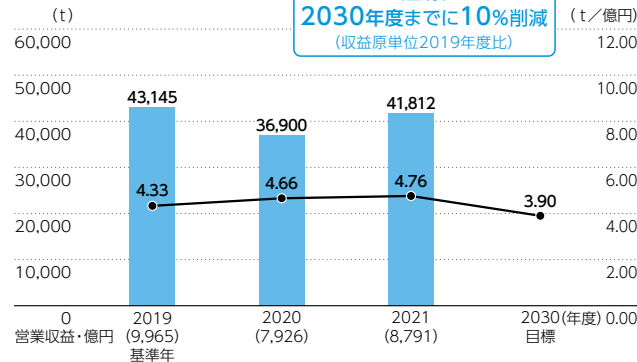
カテゴリ	該当する活動	排出量 (千t-CO ₂)
1	購入した製品・サービス	773
3	Scope 1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	752
2	資本財	441

※15カテゴリに分類されるScope 3のうち、当社グループで排出量が多い上位3カテゴリ
※CO₂排出量は第三者検証を実施中

循環型社会に向けた目標に対する進捗

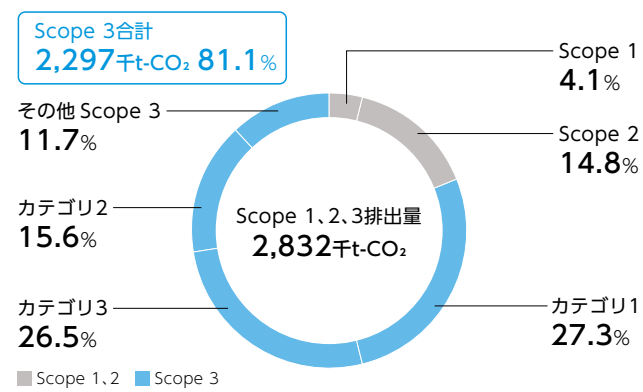
自然と共生する循環型社会の実現に向けて、使用資源・廃棄物の削減や資源の有効利用など、各事業の特性を生かしながら取り組みを進めています。また、社会課題である廃棄物や水使用量などの削減を進めるため、原単位による連結削減

▼ 廃棄物量実績 (連結)



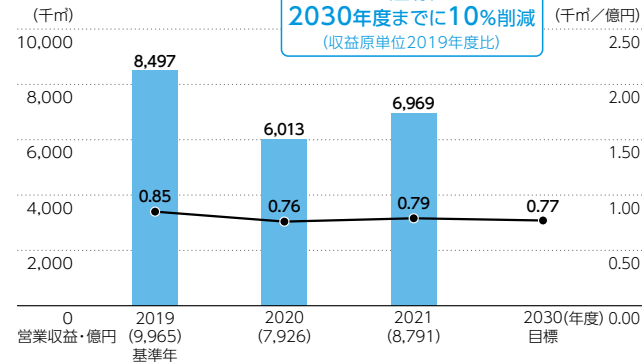
※2019年度および2020年度の営業収益は、収益認識に関する会計基準を適用した場合の影響額を試算し算出

▼ Scope 1、2、3 CO₂排出量の内訳



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。

▼ 水使用量実績 (連結)



※2019年度および2020年度の営業収益は、収益認識に関する会計基準を適用した場合の影響額を試算し算出

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

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

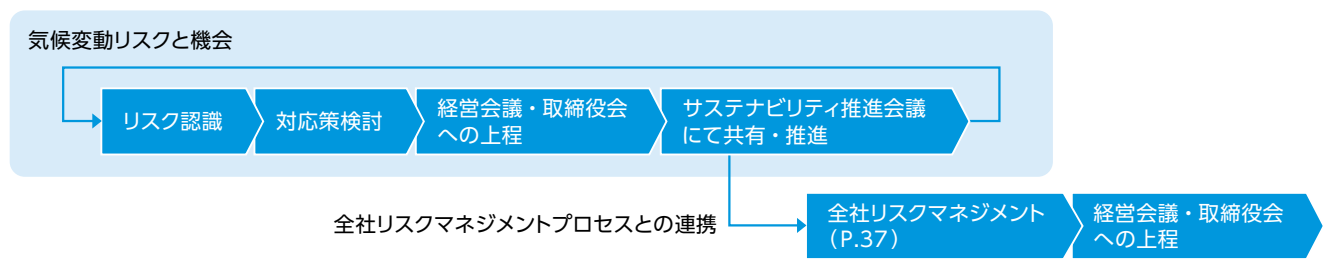
また、年2回開催されるサステナビリティ推進会議、および東急グループサステナビリティ推進会議にて、環境課題の共有・推進・浸透および取り組み状況のモニタリングを行っています。(P.61参照)

リスク管理

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

また、気候関連を含む全社リスクについては、毎年各事業・各社にてリスクの分析を実施する際に、気候関連リスクを含めて検討・評価・管理しています (全社リスクマネジメントはP.37をご参照ください)。

▼ リスク管理プロセス



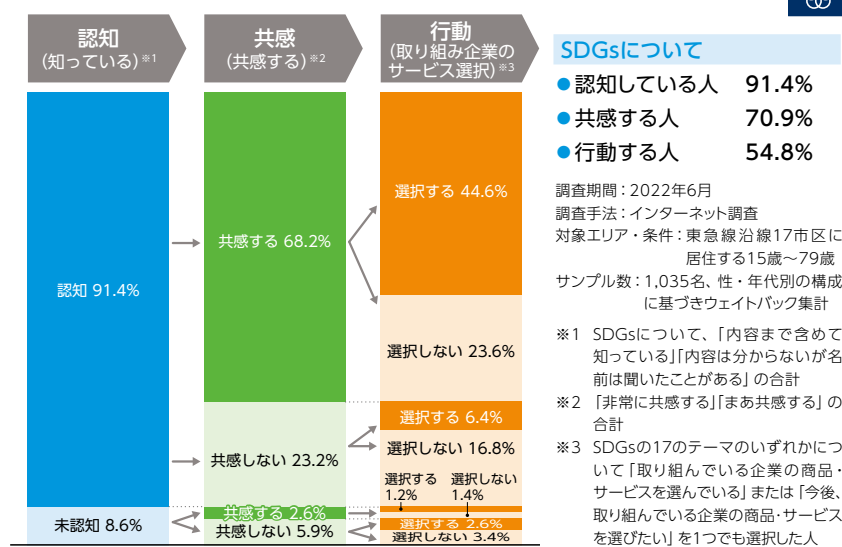
戦略 (シナリオ分析における大枠 (世界観) の設定)

- ◆ 分析対象事業 (各事業別に実施) : 交通事業、不動産事業、生活サービス事業、ホテル・リゾート事業
- ◆ 選定シナリオ : 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世紀末における気温上昇を1.5℃に抑制する「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」を選定

シナリオ	当社グループへの影響		
1.5℃	移行リスク	技術	電力コストや省エネ技術に対するコスト増加
		政策・法規制	炭素税など温暖化抑制に向けた政策や規制の強化
1.5℃	機会	資源効率性	省エネ技術開発によるコストの減少
		製品/サービス	環境意識向上による公共交通利用者の増加 環境配慮物件への入居志向の向上
4℃	物理リスク	急性	災害激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
		慢性	新たな感染症により利用者が減少

沿線17市区のSDGs意識調査と当社の活動

当社グループでは、ステークホルダーの皆様との対話の一環として、沿線にお住まいのお客さまへのSDGs意識調査を2019年度より行っています。2022年3月に策定した環境ビジョン2030では、お客さまの行動変容を後押しするサービスを提供し、街の脱炭素を皆様と共に実現するため、本調査における「SDGs行動する人」の割合を2030年までに65%まで引き上げる目標を掲げました。2022年調査での「SDGs行動する人」の割合は、前年調査より4.2ポイント増加の54.8%となりました。東急線全路線での再エネ由来電力100%運行など、沿線の皆様の身近な暮らしの中でのSDGs行動を後押しできるよう、環境負荷の低減をはじめとする社会課題解決に資するサービスを提供してまいります。



重要なリスクと機会

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

▼ 重要な移行・物理リスクと対応

分類	リスクの内容	対象期間	事業区分				影響度 (2030年時点) ^{※1}	リスク管理・今後の対応
			交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート		
移行リスク (1.5℃ シナリオ)	電力コスト、炭素税の増加	中・長期	●	●	●	●	中～大	<ul style="list-style-type: none"> 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 再生可能エネルギー調達・導入に向けた検討の推進 <ul style="list-style-type: none"> 東急線全路線再生エネ運行（2022年4月～） 当社所有の新築物件は、再生エネ導入を基本仕様とし、既存物件は原則として2030年までに共用部・自社利用部に再生エネ導入
	省エネ技術開発による二重投資 ZEB化によるコスト増加	中・長期	●	●			小	
	水害多発エリアからの顧客の流出、資産保有機運の低下	短・中・長期		●			小	
物理リスク (4℃ シナリオ)	災害激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	短・中・長期	●	●	●	●	小～大	<p>【既存対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 施設の浸水防止対策 車両避難訓練 法面崩落対策 電源設備の強靱化 <p>【今後の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 浸水防止対策の高度化、アセットオーナーとの協働 高リスク物件の用途・保有の見直し 法面崩落対策の継続推進 事業間連携による浸水回避・軽減策の推進 災害発生時の危機管理本部との連携・訓練の実施 構造改革の実施による損益分岐点の引き下げ
	気温上昇に伴う空調コスト増加	中・長期	●	●	●	●	小	
	新型コロナウイルス発生による輸送人員・利用者の減少	短・中・長期	●		●	●	小～大	

※1 未算出の事業区分の影響度は除く

重要なリスクの分析の前提

リスクの重要度は、「各事業への影響度」と事象の「発生度」から評価しました。「各事業への影響度」は、気候関連の事業の影響を受けると想定される対象事業の影響規模を分析し、「発生度」は、自然災害などの物理リスクについてはIPCC（国連気候変動に関する政府間パネル）の第5次評価報告書（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、1.5℃シナリオにおける移行リスクでは主に、電力使用量や太陽光発電の一部導入計画などに基き算定し、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。

▼ 重要な機会

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

※1 今後影響度を算出予定 ※2 東急線全路線再生可能エネルギー由来の電力100%での運行など

重要な機会の分析の前提

重要な機会は、1.5℃シナリオを中心に検討し、気温上昇に伴う環境意識や需要の変化、省エネ技術開発、新制度の導入などを想定し分析を行ったほか、環境ビジョン2030に伴う街の脱炭素化を新たな機会ととらえました。

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。直面する地球環境課題に対する取り組みとして、2022年3月に環境ビジョン2030（P.62～65参照）を策定し、脱炭素社会の実現のため、気温上昇を1.5℃に抑える水準を目指します。あらゆるステークホルダーとのパートナーシップで取り組み、環境に良い行動変容を後押しするサービスを提供することで、多くの方に環境貢献を身近に感じていただき、皆様と共に環境と調和する持続可能なまちづくりを推進していきます。なお、脱炭素に関する目標設定・進捗は、P.63の「脱炭素・循環型社会の実

現に向けた目標と実績」に記載の通り、2050年までに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.69参照）、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。

TCFD提言への取り組み（詳細）については、下記をご参照ください。
<https://tokyu.disclosure.site/ja/183/>

日本初、鉄軌道全路線を再生可能エネルギー由来の電力100%にて運行

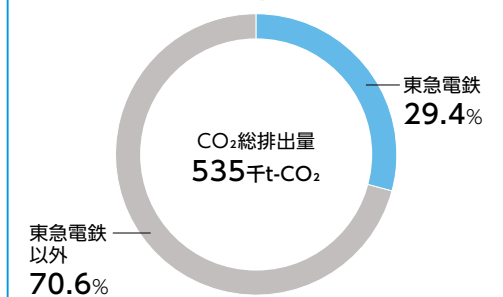


2022年4月より、東急線全路線での運行にかかる電力を再生可能エネルギー由来の実質CO₂排出ゼロの電力に置き換えました。全路線を再生可能エネルギー由来の電力100%にて運行するのは日本初の取り組みです。この取り組みにより、CO₂排出量が実質的にゼロとなり、年間で一般家庭の年間CO₂排出量に換算すると約56,000世帯[※]にあたる約165,000t-CO₂を削減できる見込みです。本取り組みは、環境ビジョン2030（P.62～65参照）が目指す「環境に良い行動を特別な負担感なく選択できる日常」

の実現に向けた重要施策であり、街の脱炭素化に貢献するとともに、同ビジョンが目標とする当社グループ事業での2050年CO₂排出量実質ゼロの達成に向けた各種取り組みを大きく前進させるものです。本取り組みのほか、車両更新、駅照明のLED化、設備機器の高効率化、といった省エネ施策をさらに進め、脱炭素・循環型社会の実現に向けて取り組んでまいります。

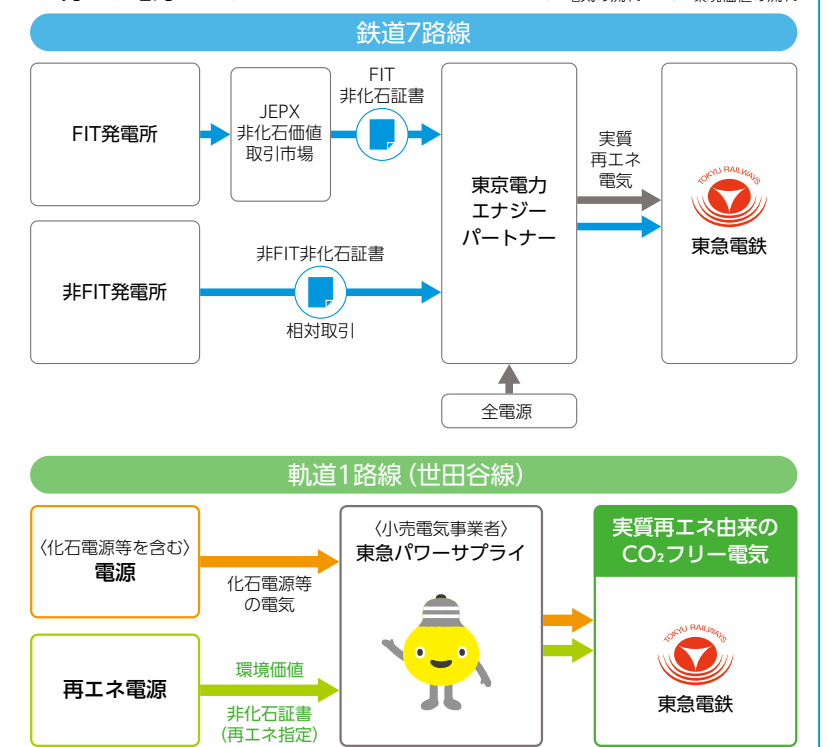
※環境省「令和2年度 家庭部門のCO₂排出実態統計調査（速報値）」より算出
※東急電鉄の年間CO₂排出量は当社グループ全体の約3割を占めています。

▼ 2021年度連結CO₂排出量（Scope1,2）に占める東急電鉄の割合



環境性能を向上させた新型車両（旧型車両の約50%の消費電力で運行）

▼ 再生エネ電力のスキーム



安全・安心

当社グループにおける安全マネジメント

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

ての適切な対応の指示などを行っています。また、連結体制として共通の視点や考え方を持ち一体となって安全を推進していくことを目的に、当社および連結各社のサステナビリティ推進責任者などが参加する「東急グループサステナビリティ推進会議 (P.61 参照)」にて、安全の推進を定例議題としています。

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んでいます。

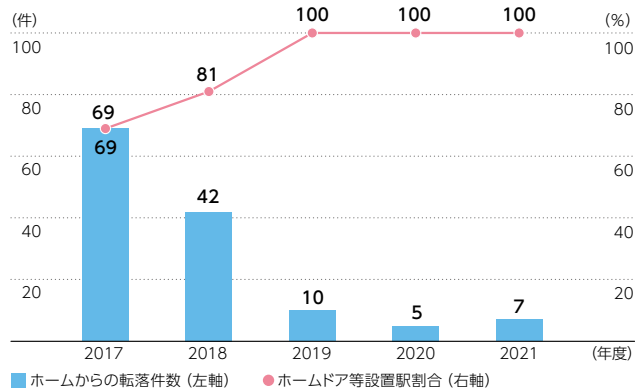
2021年12月には、過去に経験した事故の再発・風化防止教育と、事故未然防止教育の二つを軸とした安全に関する部門横断教育を行うことを目的とした「安全共創館」を開設しました。今後もお客さまに安心してご利用いただけるよう全力で安全を追求してまいります。

安全投資の実績

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^(表1)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(原因別の事故・障害などの件数^(表2))による運

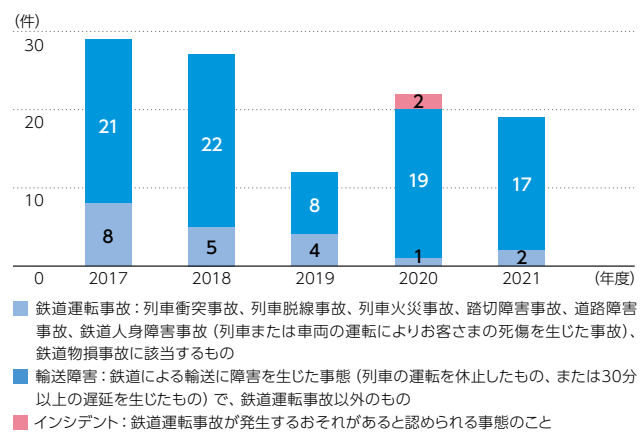
▼表1 ホームからの転落件数とホームドア等設置駅割合



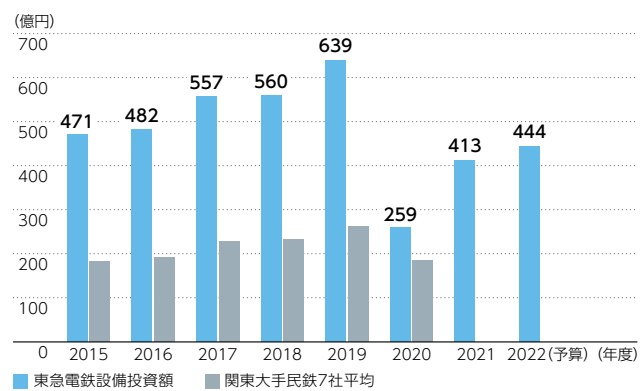
転支障時分の低下など、安定運行にも大きな効果を発揮しています。

コロナ禍前は安全性・安定性の確保を目的に業界水準を大きく上回る規模の設備投資^(表3)を継続的に実施してきました。今後も、事業構造変革をはじめとする経営努力を徹底しながら、将来にわたり公共交通としての使命を果たし続けるために必要な取り組みを進めていきます。

▼表2 鉄道運転事故、インシデント、輸送障害の件数



▼表3 設備投資額の推移



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

大手民鉄初

地理情報と点群技術を活用した「鉄道版インフラドクター」導入により 鉄道保守業務のDXおよび高度化を推進

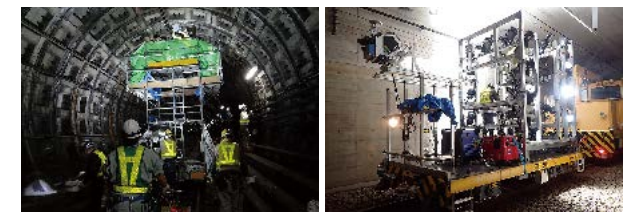
東急電鉄は、レーザーキャナによる3次元点群データと高解像度カメラの画像データを取得、解析することにより、建築限界検査およびトンネルの特別全般検査を行う「鉄道版インフラドクター[※]」を、大手民鉄で初めて2021年度より導入しました。

従来、建築限界検査やトンネルの特別全般検査は、技術者による目視や計測などにより実施してきましたが、現地に足場を組み立てて高所を含めた全ての部位を近接目視で行う検査や、異常が疑われる箇所の打音調査の実施など、多くの人手が必要なため、検査精度のバラつきや技術継承、技術者不足、検査費用の増加などが課題となっていました。

鉄道版インフラドクターの導入により、現地での人による検査や計測が機械計測に代替されることによるDX化が図れるとともに、3次元点群データや高解像度カメラ画像の解析により、トンネル各

部位の浮きや剥離などの要注意箇所を効率的に抽出することができ、打音調査などが必要な箇所の絞り込みが可能となります。これにより、検査作業の効率化、検査精度の向上や技術継承支援につなげるとともに、検査費用は最大で約3割減少を目指し、鉄道維持管理における固定費削減に貢献します。

※当社、首都高速道路株式会社、首都高技術株式会社による共同開発



技術者による検査・計測

鉄道版インフラドクターによる計測

街のレジリエンスを高める取り組み

当社グループの事業継続体制

当社グループは、多くのお客さまの生活に密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、大規模地震などの災害発生時における事業継続(BC)体制の強化を進めています。その取り組みの一つとして、連結各社におけるBC体制強化に向け、社長執行役員をトップとした「東急BC委員会」を設置し、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外部専門家による対策の客観的評価・改善支援などを行っており、新型コロナウイルス感染症対応においては、専門家からの学びの機会を創出いたしました。

さらに、主な駅施設・路線や、商業施設、ホテルなどではお客さまの安全を確保するための訓練を実施しています。

渋谷エリアにおける取り組み

渋谷駅周辺はすり鉢状の地形のため、降雨時の雨水が溜まりやすいことから、当社と独立行政法人都市再生機構は、渋谷駅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を整備しました(管理は東京都下水道局)。約4,000m³の雨水を一時的に貯水することができ、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



渋谷駅東口雨水貯留施設

へ排水することにより、浸水被害を防止します。

また、東急線渋谷駅においては、不審物および不審者発見時の初動対応能力向上および関係機関との連携強化を目的として、警察、東急セキュリティ、東急プロパティマネジメントとの合同テロ対策訓練などを実施しています。

さらに、渋谷駅周辺には東急セキュリティの警備員が常駐し、約400名の警備員(拠点約20カ所)が日々渋谷の街を見守っています。異常発生時には速やかにエリア全体で情報を共有し、被害拡大を防止する体制を整備しています。

帰宅困難者対策への貢献

渋谷駅周辺の当社グループ運営施設(セルリアンタワー東急ホテルなど6施設)は、災害時には「帰宅困難者受入施設」として帰宅困難者を受け入れ、休憩場所・トイレ・水等を提供するため、定期的な訓練を実施しています。また、渋谷駅周辺の事業所など(約100カ所)が一体で活動している渋谷駅周辺帰宅困難者対策協議会において、当社は事務局として中心的役割を担い、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。



合同テロ対策訓練



帰宅困難者対策協議会による訓練(渋谷区・渋谷駅周辺帰宅困難者対策協議会の合同)
 ※2021年度はオンライン研修会として実施

コーポレート・ガバナンス

役員

(2022年7月1日現在)

取締役



野本 弘文
代表取締役会長
13回/13回
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



渡邊 功
取締役副会長
10回/10回
1979年入社/都市生活創造本部長、東急電鉄(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、2022年6月より現職



高橋 和夫
代表取締役社長
社長執行役員
13回/13回
1980年入社/東急バス(株)常務取締役、当社経営管理室長などを経て、2018年4月より現職



藤原 裕久
取締役
専務執行役員
13回/13回
1983年入社/東急ファンリテイサーズ(株)取締役執行役員、当社国際事業部副事業部長、財務戦略室長などを経て、2022年7月より現職
(リテール事業ユニット、財務戦略室 管掌)



高橋 俊之
取締役
専務執行役員
13回/13回
1982年入社/国際事業部長、東急ファンリテイサーズ(株)代表取締役社長、当社都市創造本部長などを経て、2022年7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
13回/13回
1983年入社/都市生活創造本部ビル事業部長、東急ファンリテイサーズ(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)



堀江 正博
取締役
常務執行役員
-/-
1984年入社/東急リアル・エステート・インベストメント・マネジメント(株)代表取締役執行役員社長、当社生活創造本部リテール事業部長、ビル運営事業部長などを経て、2022年6月より現職
(ビル・ホテル運用事業ユニット 管掌)



金指 潔
取締役
13回/13回
2008年 4月 東急不動産(株)代表取締役社長、社長執行役員
2012年 6月 当社取締役、現在に至る
2013年 10月 東急不動産ホールディングス(株)代表取締役社長
2015年 4月 同代表取締役会長
2020年 4月 同代表取締役会長、現在に至る



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



蟹瀬 令子
取締役
13回/13回
1975年 4月 (株)博報堂入社
1993年 2月 (株)ケイ・アソシエーツ代表取締役、現在に至る
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・ジャボン・インスティテュート(株)代表取締役、現在に至る
2010年 10月 昭和女子大学客員教授
2015年 6月 当社取締役、現在に至る
2015年 9月 内閣府消費者委員会委員
2020年 12月 (株)FOOD&LIFE COMPANIES社外取締役、現在に至る
2021年 6月 (株)キタムラ・ホールディングス社外取締役、現在に至る



宮崎 緑
取締役
11回/13回
1988年 4月 東京工業大学社会学科非常勤講師
2000年 4月 千葉商科大学政策情報学部助教授
2001年 4月 亀美パーク園長・田中一村記念美術館館長、現在に至る
2001年 6月 ソニー教育財団理事
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
衆議院議員選挙区画定審議会委員、現在に至る
2015年 4月 千葉商科大学国際教養学部長
2020年 6月 当社取締役、現在に至る
2021年 2月 国家公安委員会委員、現在に至る



清水 博
取締役
10回/10回
2012年 3月 日本生命保険相互会社常務執行役員
2013年 7月 同社取締役常務執行役員
2014年 7月 同社常務執行役員
2016年 7月 同社取締役専務執行役員
2018年 4月 同社代表取締役社長、現在に至る
2021年 6月 富士急行(株)社外取締役、現在に至る
2021年 6月 当社取締役、現在に至る

青枠内 2021年度 取締役会出席状況

監査役



島本 武彦
常勤監査役
13回/13回
2008年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行執行役員
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員
2012年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行常務執行役員
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員
(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
13回/13回
1981年 4月 当社入社
2009年 4月 東急車輛製造(株)執行役員
2009年 6月 同社取締役執行役員
2012年 4月 当社執行役員、当社生活サービス事業本部長
2014年 4月 (株)東急エージェンシー執行役員
2014年 6月 同社常務取締役執行役員
2016年 6月 当社監査役、現在に至る



露木 繁夫
監査役
13回/13回
2008年 7月 第一生命保険相互会社取締役常務執行役員
2010年 4月 第一生命保険(株)取締役常務執行役員
2011年 4月 同社取締役専務執行役員
2014年 4月 同社代表取締役副社長執行役員
2016年 10月 第一生命ホールディングス(株)代表取締役副社長執行役員
2017年 4月 同社代表取締役副会長執行役員
2020年 6月 当社監査役、現在に至る
2021年 4月 第一生命ホールディングス(株)取締役
2021年 6月 第一生命保険(株)顧問
2022年 7月 同社社友、現在に至る



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

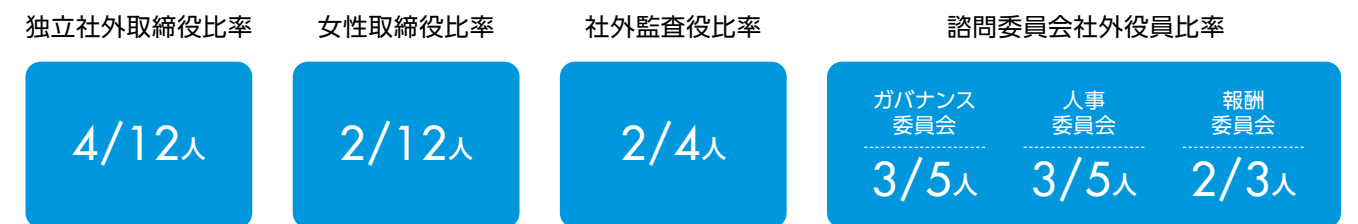
執行役員

(2022年7月1日現在)

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	星野 俊幸	国際戦略室 管掌	執行役員	金山 明煥	ホスピタリティ事業部長
専務執行役員	市来 利之	社会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	執行役員	戸田 匡介	財務戦略室長
常務執行役員	但馬 英俊	社長室 管掌	執行役員	木村 知郎	新宿プロジェクト企画開発室長
常務執行役員	東浦 亮典	沿線生活創造事業ユニット、フューチャー・デザイン・ラボ 管掌 沿線生活創造事業部長	執行役員	平本 和弘	ビル運用事業部長
執行役員	芦沢 俊文	人材戦略室長	執行役員	山川 貴史	リテール事業部長
執行役員	岩井 卓也	社会インフラ事業部長	執行役員	西村 隆徳	都市開発事業部長

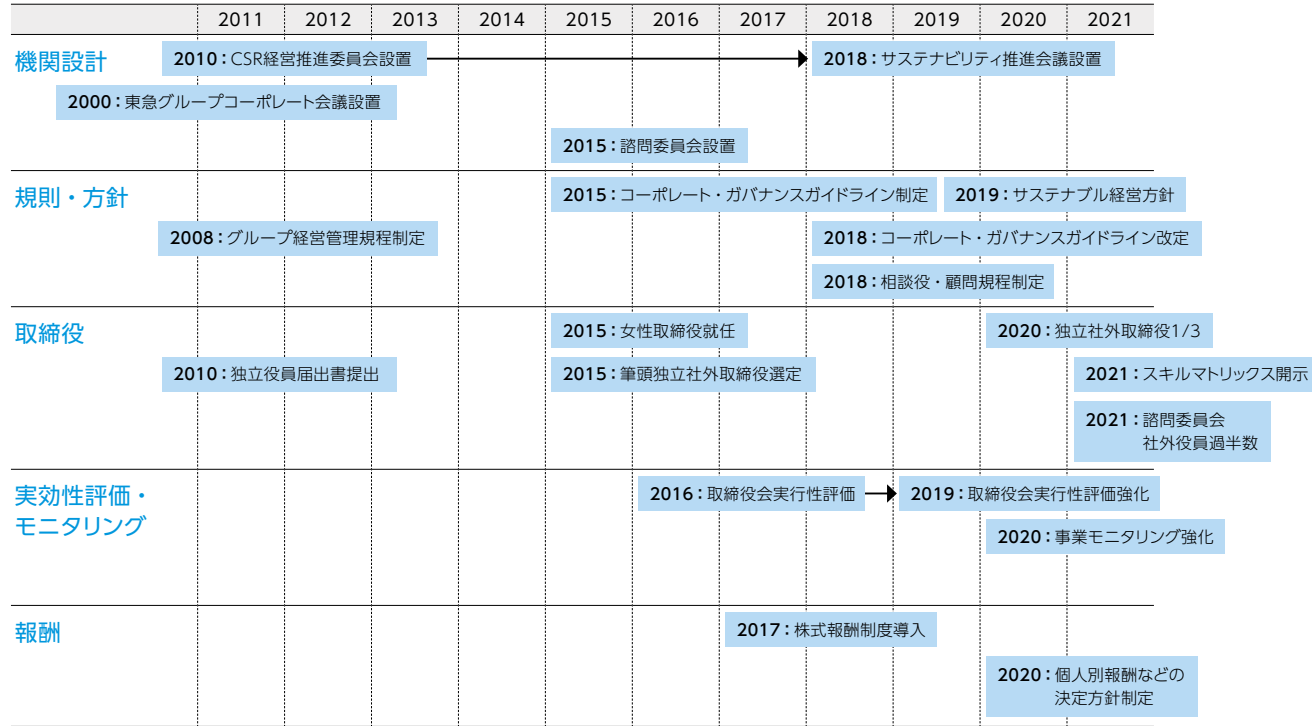
役員の構成ハイライト



(2022年7月1日現在)

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

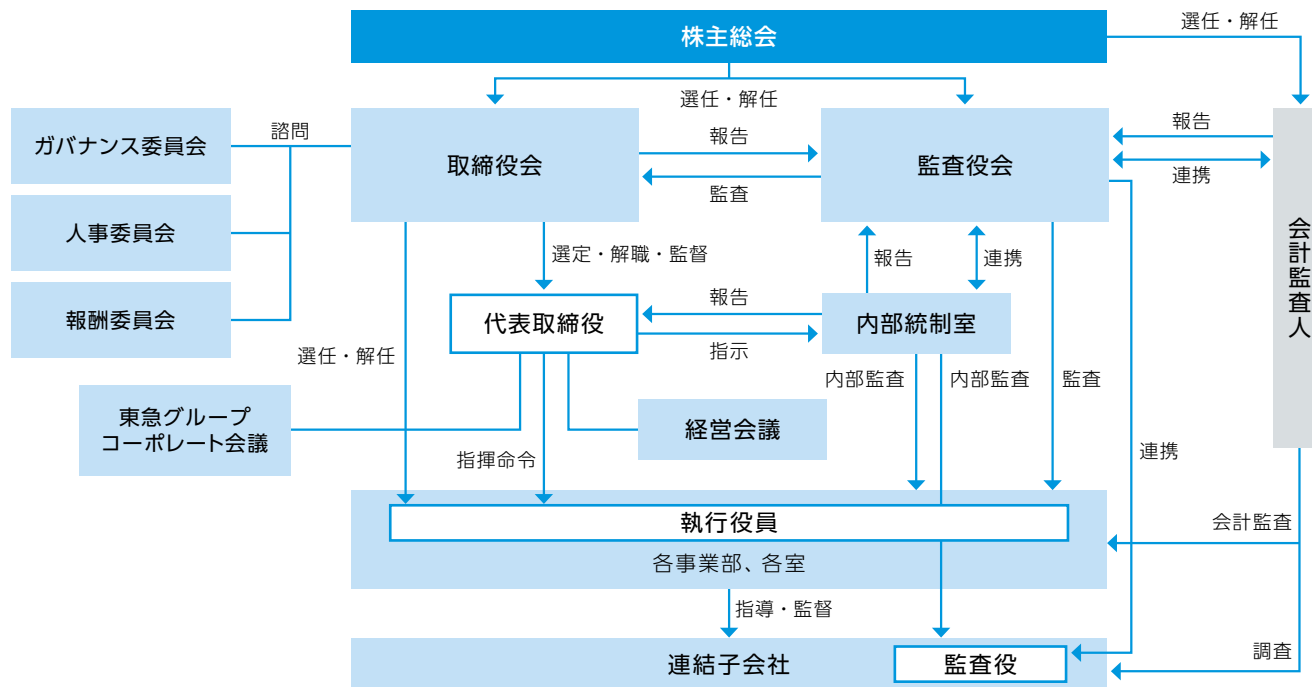
持続的な成長を実現するため、継続してコーポレート・ガバナンスを強化しています。



コーポレート・ガバナンス体制の概要

監査役会設置会社として取締役、執行役員による業務執行を監査役・監査役会が監査するとともに、ガバナンス、人事、報酬の充実した議論を図る諮問委員会や、グループ経営を支

える東急グループコーポレート会議を設置することで、実効的なガバナンス体制の強化を図っています。



役員の専門性と多様性

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

▼ スキルマトリックス

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

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

取締役会の審議／実効性向上に向けた取り組み

取締役会における主な審議実績

2021年度の実効性評価は、概ね肯定的にとらえられており、実効性は担保されていると認識されていることが確認されました。一方で、前期に指摘された課題については、一部に改善が見られたものの継続課題と認識されており、今期新たに指摘された課題を含め、個別の対応策を講じることで取締役会の一層の充実を図ってまいります。

	主な決議事項および報告事項など		
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発事業推進に関する合意 ● 政策保有株式の保有意義の検証 ● 中期3か年経営計画 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業モニタリング ● 内部統制に関する事項 ● 取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針の一部改正 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価 ● 業務適正の体制整備
第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> ● 他社との事業提携状況 ● 取締役会決議・報告事項の進捗 ● TCFDに基づく追加開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 子会社株式買収 ● 業務組織の改正 ● 鉄道保守業務の高度化・効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業モニタリング ● IR活動報告 ● 監査役監査計画
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発事業の事業計画変更 ● 株式状況・IR活動報告 ● 信託受益権の一部売却 	<ul style="list-style-type: none"> ● 子会社の事業構造改革 ● 「プライム市場」の選択 ● 鉄道事業の安全・安定輸送に関する取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社債の募集 ● コーポレート・ガバナンス報告書
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結経営上のリスクへの対応 ● 子会社の増資新株式引受 ● 機関投資家の意見書への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発計画の進捗状況 ● 子会社の減損損失計上 ● 統合報告書の外部評価 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社債の募集 ● 子会社の解散 ● 環境ビジョン

取締役会の活性化に向けた取り組み

取締役会の活性化に向け、着実な出席や十分な議論の時間の確保、情報提供ができるよう取り組みを進めています。

取締役会の活性化に向けた取り組み例

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

取締役会の実効性評価

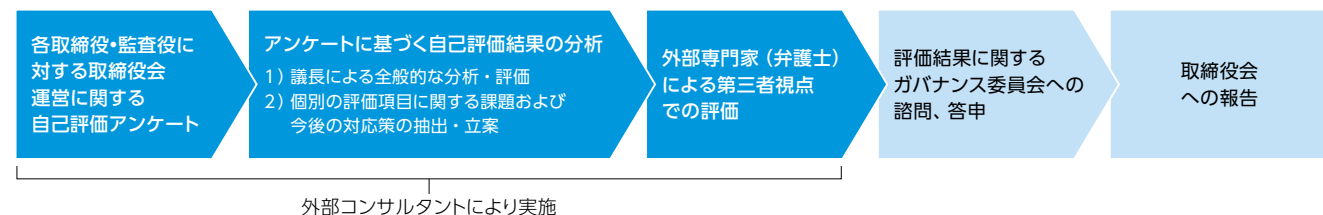
評価の方法

当社では、取締役会における意思決定の有効性・実効性について分析・評価を実施しており、全取締役および全監査役を対象としたアンケート、代表取締役および独立役員に対するインタビューなどを実施し、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、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

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



実効性評価を踏まえた課題の抽出と取り組み

取締役会の実効性評価は、概ね肯定的にとらえられており、実効性は担保されていると認識されていることが確認されました。一方で、前期に指摘された課題については、一部に改

善が見られたものの継続課題と認識されており、今期新たに指摘された課題を含め、個別の対応策を講じることで取締役会の一層の充実を図ってまいります。

▼ 2020年度に抽出された課題の状況

分類	2020年度評価結果（課題）	2020年度課題への2021年度取り組み（評価）
情報提供の充実	● グループ横断的な視点によるリスクガバナンスの高度化	● 新たな取り組みを評価する一方、リスク管理に係る議論を深める必要性が指摘された
モニタリングの強化	● DXのさらなる推進に関する議論の深度化	● 2020年度より評点は改善したものの、全体平均より低く評価された
	● 上程議題の上位概念および戦略遂行上のリスクに係る説明の充実	● 事業構造改革や重要な投資案件に関するモニタリングの強化などが指摘された
人材に係る議論の深化	● 人事・報酬委員会の協議事項の共有、透明性の向上や報酬制度の見直し	● 社外取締役よりサクセッションプランに係る経過情報が得にくいと指摘された

▼ 2021年度に抽出された課題と対応策

分類	2021年度評価結果（課題）	対応策
情報提供の充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 新任役員のトレーニング ● 資料や事前説明の充実 ● 外部評価に関する情報提供 ● 必要十分な情報の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 年間上程計画の提示 ● 審議の深度化に資する事前説明の充実 ● 多面的な企業理解に資する外部評価等の提供
モニタリングの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営資源の最適配分 ● 経営戦略・事業戦略のモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要案件に関する段階的な審議 ● 組織単位にとらわれない事業モニタリングの継続 ● 個別の状況に応じた適時適切なモニタリング
人材に係る議論の深化	● 多様性の確保に向けた人材育成と社内環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 諮問委員会における審議事項の共有 ● サクセッションプランおよび中核人材の育成に係る議論の深度化

社外取締役の事業理解の促進に向けた取り組み例

現場視察

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

—2021年度の視察事例—

1. 東急歌舞伎町タワー（大規模再開発の進捗状況）
2. 安全共創館（安全教育施設の開設）



東急歌舞伎町タワー

安全共創館

諮問委員会の活動／選任等／経営人材育成／報酬

取締役会の諮問委員会

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

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

○：議長

	ガバナンス委員会	人事委員会	報酬委員会
構成員 (2022年6月29日～)	○ 隅 修三 (独立社外監査役) 島田 邦雄 (筆頭独立社外取締役) 清水 博 (独立社外取締役) 野本 弘文 (代表取締役会長) 高橋 和夫 (代表取締役社長)	○ 島田 邦雄 (筆頭独立社外取締役) 蟹瀬 令子 (独立社外取締役) 宮崎 緑 (独立社外取締役) 野本 弘文 (代表取締役会長) 高橋 和夫 (代表取締役社長)	○ 島田 邦雄 (筆頭独立社外取締役) 蟹瀬 令子 (独立社外取締役) 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・解雇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 (2021年度)	3回	6回	2回
出席率 (2021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、コーポレート・ガバナンスガイドラインの一部改正、業務執行規程の一部改正、「プライム市場」の選択	代表取締役の選定、取締役候補者の選任、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・役員変更・退任、連結子会社の代表取締役の就任・退任、諮問機関における議長および報酬委員会の委員の選定	個人別の業績総合評価および報酬、株式交付規程に基づくポイント付与

選任等の考え方とプロセス

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

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

る人事委員会において協議を経たうえで、監査役候補者については監査役会において、協議および審議を経たうえで取締役会において決議しています。

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

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

社外役員の独立性判断基準

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

- 「過去3事業年度のいずれかにおいて、当社の連結売上上の2%以上を占める取引先」の業務執行者
- 「過去3事業年度のいずれかにおいて、当社が売上上の2%以上を占める取引先」の業務執行者
- 「過去3事業年度のいずれかにおいて、当社の連結総資産の2%以上を占める借入先」の業務執行者
- 「過去3事業年度のいずれかにおいて、出資比率10%以上の当社の主要株主および出資先」の業務執行者
- 過去3事業年度のいずれかにおいて、当社から年間100万円超の報酬を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- 当社および連結子会社の取締役等の配偶者または二親等以内の親族

経営人材育成

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

- 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

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うえ、2021年6月29日に取締役会にて決定しています。

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います。執行役員を兼務する取締役について、その構成割合は業績総合評価が中間値の場合に役位に応じて「固定報酬：業績総合評価報酬：株式報酬＝17～26%：64～72%：8～12%」を目安とし、各人の評価および株価により変動します。その他の取締役については、その職責等も踏まえた構成および構成割合とします。

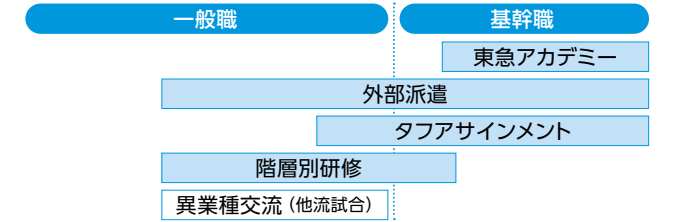
▼ 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員数 (名)
		金銭報酬		株式報酬	
		固定報酬	業績総合評価報酬		
取締役 (うち社外取締役)	358 (42)	166 (42)	149 (—)	42 (—)	15 (6)
監査役 (うち社外監査役)	67 (18)	67 (18)	— (—)	— (—)	4 (2)

- (注) 1. 上記には、2021年6月29日開催の第152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1名を含んでおります。
2. 取締役の金銭による報酬総額は、2007年6月28日開催の第138期定時株主総会において、年額550百万円以内 (うち社外取締役分45百万円以内、使用人兼務取締役の使用人分給与を除く) と決議いたしております。(決議時の取締役人数は18名、うち社外取締役3名)
3. 取締役 (社外取締役を除く) に対する株式による報酬総額は、2017年6月29日開催の第148期定時株主総会において年額100百万円以内と決議いたしております。上記の株式による報酬総額は当事業年度の費用計上額です。(決議時の取締役人数は18名、うち社外取締役4名)
4. 監査役による報酬総額は、2007年6月28日開催の第138期定時株主総会において、年額90百万円以内と決議いたしております。(決議時の監査役人数は5名)
5. 上記のほか、子会社から役員として報酬を受けた社外役員は1名であり、その報酬は総額3百万円です。
6. 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は、金銭報酬の月額10～30%を自主返納しており、また、常勤監査役も金銭報酬の自主返納をしております。上記の額は自主返納後の金額となります。なお、自主返納は2022年3月末をもって終了しております。

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

▼ 2021年度経営人材育成プログラム (2021年4月)



経営者育成研修受講者累計 (東急アカデミー)



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

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

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に大きな影響を及ぼすため、基本的な戦略は検討・共有する必要がある一方、日常の業務

運営を子会社として行うことで、現場はこれまで以上にスピーディにお客さまと向き合えるようになりました。

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

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*1。

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、当社と共に「東急歌舞伎町タワー」の開発プロジェクト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。

*1 2022年9月14日付で、当社と東急レクリエーションは当社による同社の完全子会社化に関する株式交換契約を締結しました（株式交換の効力発生日：2023年1月1日予定）

政策保有株式に対する考え方

長期的視点での事業戦略および財務戦略の円滑な遂行を踏まえ、取引先との関係の維持・強化により、当社および連結子会社の事業発展に資すると判断した株式を保有しています。また、上場株式について、個別銘柄ごとに長期的視点での事業戦略および財務戦略に係る定性的な観点、および配当収益その他の経済合理性などの定量的な観点を踏まえて、保有意義を毎年、取締役会で検証しています。

その結果に基づき、保有意義が認められない場合には、株式市場の状況などを考慮しながら、縮減するなど見直しを行うことを基本方針としています。2021年度には上記検証を踏まえ、1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、適切に行っています。

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.61参照）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、2021年度に受け付けた通報・相談件数は260件でした。

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

内部通報窓口の
通報・相談件数（連結）

260件
(2021年度)

コンプライアンス
研修受講率（当社）

100%
(過去3年間)

各種ESG関連方針の制定

グループスローガンである「美しい時代へ」の実現に向けて、東急グループコンプライアンス指針や、各社行動規範を定めるとともに、当社グループでは、サステナブル経営を経営の基本方針としています。これらを具現化し、ESG領域でのPDCAサイクルを確立するため、ESG関連方針の策定を進めています。2002年の東急グループコンプライアンス指針策定以降、すでに環境方針やサステナブル調達ポリシーを定めていますが、ガバナンス領域のさらなる強化に向けて、2022年5月、「腐敗行為防止方針」ならびに「税務方針」を策定し

ました。今後は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や国別行動計画に対応し、人権デューデリジェンスおよびサプライチェーンにおける人権リスクの低減を図るため、「人権方針」の策定などを進めるとともに、その内容をサステナブル調達ポリシーに反映してまいります。

WEB 腐敗行為防止方針、税務方針については、下記をご参照ください。
 〈腐敗行為防止方針〉 <https://tokyu.disclosure.site/ja/310/>
 〈税務方針〉 <https://tokyu.disclosure.site/ja/225/>

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。2022年7月20日には、特定非営利活動法人経済人コーポラティブ会日本委員会より講師をお迎えし、「ビジネスと人権」において当社グループが取り組むべきことについて学びました。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとした世界の潮流から、グループ理念や当社のDNAを踏まえて、「変えてはいけないこと」「変わらなくてはならないこと」について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
特定非営利活動法人経済人コーポラティブ会日本委員会

WE SUPPORT 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。

社外取締役対談



取締役会議長／代表取締役会長 **野本 弘文**
 取締役 **独立役員** **蟹瀬 令子**
レナ・ジャパン・インスティテュート(株) 代表取締役
(株)ケイ・アソシエイツ代表取締役
 取締役 **独立役員** **島田 邦雄**
島田法律事務所代表パートナー
 取締役 **独立役員** **宮崎 緑**
千葉商科大学教授
国家公安委員会委員
 取締役 **独立役員** **清水 博**
日本生命保険(相)代表取締役社長

ニューノーマル時代の先を見据え 新たな100年を切り拓く企業グループへ

取締役会の実効性向上に向けた取り組みへの評価

野本 当社の取締役会の取り組みについてどうお考えですか。実績に対する評価、今後の課題についてお聞かせください。

島田 日本の企業の取締役会に関しては、モニタリング強化の動きがあります。当社の場合、異なる事業を担う子会社が数多くあります。その意味ではコーポレートの機能は、当社グループ戦略をつくっていくことであり、取締役会はその監督を

することだと考えています。コーポレートガバナンス・コードに記載されている項目の実践のみならず、もっと柔軟に、当社グループにとって何が良いのか、何が必要なのかを考えていくことが大切です。当社の場合、事業は事業部門・会社に任せて、コーポレートの取締役会は必要なサポート、牽制、コントロールをすることでモニタリング強化することが考えられます。そのための議論を十分に尽くすためには、取締役会の側から必要な情報を取りに行くことが求められています。とはいえ限界があるため、判断材料となる一定の情報を提供してもらうことが重要です。現時点で情報は過不足ないと感じていますので、情報の海に溺れない程度にさらに充実させていければ良いのではないのでしょうか。

清水 取締役会は、どれだけ議論を尽くしているかによって評価されます。そのためには、情報提供、会の運営方針が問われます。情報提供については、日々改善していると感じています。事前説明がより充実し、取締役会の前に経営会議でどんな議論がされたか説明していただけるようになってきました。社外取締役それぞれの発言が情報共有されれば議論



がより活発になるのではないのでしょうか。また、半期に1回のIR報告のように、投資家や株主など外部のステークホルダーがどう見ているかといった情報も今後も定期的にご提供いただきたい。議事の運営については、自由に意見を発言できる非常にオープンな雰囲気を作っています。当社グループの人たちは非常に真面目で、仕事に懸命に向き合い、課題から逃げずに乗り越えようとしていると感じます。

宮崎 社外取締役の存在価値は、独立した立場で客観する視野を失わないことにあると考えています。判断するための情報を、なるべく新鮮なうちに共有していただければありがたいですね。取締役会の事前説明だけではなく、何かあればすぐ招集もしくは連絡していただいて、最適なタイミングで必要な状況を共有していただければと思います。私が就任した当初は、決裁事項のその後の進捗状況があまり見えませんが、この2年間でずいぶん改善されました。先日は100以上ある事業の内容についても、進捗状況を丁寧にご説明い



ただきました。こちらの要望に対し、組織が柔軟に対応してくださり、着実に進化していると感じました。欲を言えば、皆さんがどういう思いで取り組み、何を実現しようとしているのが、議論のプロセスも含めて見えるようになるとさらに良いですね。

コロナ禍から2年超、ニューノーマルへの対応の評価と今後の課題

野本 新型コロナウイルスの影響で、この2年超の間に私たちの生活は大きく変わりました。ニューノーマルと言われる生活様式に対して当社がこれまでに進めてきた対応への評価と今後の課題について、どのようにお考えでしょうか。

清水 ニューノーマルという言葉だけが先行していて、個人の価値観がどう変化し、社会のありようがどう落ち着くかまだ読めない状況です。世の中が変わろうとしている中で、多くの企業が試行錯誤しながら今後の自社の事業ポートフォリオについて深く検討しています。その面から見れば、当社の取締役会ではさまざまな案件が上程され、しっかり正面から議論

されていると感じます。例えばホテル事業や、新宿ミラノ座・東急百貨店本店土地の再開発など、これまでの当社グループの価値観を継続するものと新しい価値観に変えていくべきものをどう混ぜ合わせるか、検討が進められています。また、鉄道・インフラ事業においては、パンデミックによる人々の意識や行動、ニーズの変化に対して暮らしに密着している当社グループが、「安全安心な暮らし」を提供するためにはどうすれば良いか議論しています。持続的な社会への貢献に向けて環境ビジョンを打ち出したように、次のその先の社会、都市の在りようなど、多様化する価値観を事業にうまく取り入れ、時代に先駆けて文化や事業を生み出すことがきわめて重要なテーマとして問われています。

島田 おっしゃる通りです。当社グループの強みは、生活に密着している社会インフラを担っていることだと思います。沿線にお住まいの方々にとって欠かせない存在であり続けていただきたい。ニューノーマルが進む一方で、コロナ前の状態に戻るものもある。このところ、国内ホテル関係の不動産に関して海外からの引き合いの動きもあります。複数のケースを想定しながら何年も先のことを見据えて投資をしていく必要もあるでしょう。執行側がアクセルであれば、社外取締役はそれに対するブレーキ役だと思っています。危ないと思ったら、時には止める。そのバランスが必要だと感じています。



清水 新しいテーマへの対応が求められるときだからこそ、どのようなことが起きてもレジリエントなグループであるために、財務基盤をより強化し、損益分岐点の引き下げや有利子負債のコントロールに継続して取り組む必要性も感じます。また、ニューノーマルの時代に何が求められるのか、経営陣、従業員が自分で考え先取りする企業グループを目指し、これからの事業ポートフォリオの在り方に向けて議論を深める絶好の機会です。コロナ禍では、価値観が多様化する一方、人が外に出て行き、集うことの価値の高さ、楽しさは再認識されたと感じます。当社グループは今後も、人が集うことをリードするグループであってほしいと願っています。



野本 ニューノーマルは、これからどうするかを考える一つのきっかけになりました。悪い面ばかりでなく、良い機会ととらえればいいですね。当社は、今まで手がけてきた安全安心、快適なまちづくり、空間づくりを、より確固たるものにしていこうとしています。人々の暮らしが豊かになると、わずらわしさを解消するビジネスが必ず生まれてきます。さらに先を考えれば、まちづくりにおいても楽しさと豊かさが必要で。その3つを求める企業グループ、文化大国日本の一翼を担えるような企業グループを私たちは目指していきます。文化を醸成するには時間をかけて事業化し、追求していくことも必要だと私は感じています。

蟹瀬 事業を通じて文化を醸成するという考えは良いですね。当社グループはまちづくりをする企業として文化をつくる担い手になるというメッセージをシンプルにはっきりと出せると良いと思います。また、鉄道・ホテル・小売業などの現場ではスピーディーかつ積極的にアフターコロナを視野に入れた取り組みを進めています。今はまだ社会が安定していないこともあり成果は道半ばですが、蒔いた種はいずれ大きく育っていくはずで。奇しくもコロナ禍の影響によって、今までなかなか変えられなかったことが急速に変化しました。厳しい状況の中で創出された新しいアイデアが、今後の当社グループの新たな形をつくっていくのだと思います。



100周年の次の時代を支える人材の育成に向けて

島田 人材育成にかかわる議論では、当社グループの将来像をどうするかによって担える人材の評価は違ってくると思います。グループを束ね、従業員に夢を持たせる力を持ち、リーダーシップがあり、一定の経験がある人材を育てる道筋を整えることが必要です。今後はこうした観点で取締役会や指名委員会で将来像に関する議論をさらに深めていければいいと思います。

野本 事業はまさしく人材。どう育てていくかが最も大事です。事業が多岐にわたれば、一人の人間の視点で経営するのは難しい。リーダーがいて、それを支える人たちが続いていく形が理想だと考えています。経営陣をどう育てていくかは大きな課題としてとらえています。

蟹瀬 サクセッションプランに関しては、各部門が長い目で成果に向けて取り組める環境づくりが大切です。加えて女性活用をもっと活発にさせていただけることを期待しています。当社には優秀な女性が多くいらっしゃいます。実力があり、行動力がある女性従業員たちが育ってきています。自分の考え方を強く持って仕事に臨んでいる女性従業員に今まで以上に立場や機会を与えてはいかがでしょうか。暮らしに関する部分については、生活者の半分は女性ですから、彼女たちの声を取り入れることが今後の市場開拓などにもつながっていくのではないかと思います。

また、ニューノーマルにおける人材育成の課題としては社内コミュニケーションがあげられます。テレワークの早期導入実現で生産性が向上したという声がある一方で、部下の課題や業務の進捗状況が以前より見えづらくなったり、適切なタイミングで指示やアドバイスができなくなったりしている可能性があります。今後もテレワークは続くと考えられますから、円滑な業務運営をするうえで改善すべきことがないか点検し、コミュニケーションの在り方をさらにブラッシュアップしていく必要があります。DX推進、セキュリティ対策などと並行して、新しい人事制度も必要になるでしょう。過去に縛られることなく、新しい評価軸をつくっていただきたいですね。

野本 蟹瀬さんがおっしゃるように、テレワークは従来の管理思考ではうまくいきません。各テーマについてどのような結果を出すのか具体的に指示を出すことが大切です。そのためには上司と部下の信頼関係を築くことが何よりも必要ですね。1on1ミーティングは当社でも導入していますが、その効果が見えてくるのはこれからです。テレワークが進むほど、上司の力が問われてきています。



宮崎 人材育成という観点で「環境ビジョン2030」を若手従業員たちが練り上げてつくったことは非常に良い取り組みだと感じました。説明を聞いて、彼らの真摯な思いがよく理解できました。同じテーマでも世代によってとらえ方は違います。社の未来を担う若者のディスカッションや思いを聞くことのできる機会は今までになく、とても新鮮でした。このような場合は東急らしさをうかがえる貴重な機会ですから、今後増やしていただければ期待しています。ESGに関しては、大変な努力をされていることがうかがえます。環境ビジョンで掲げる「なにげない日々が、未来をうごかす」というキャッチフレーズは素晴らしいですね。特別に意識しなくても、誰もが普通に暮らしている中で環境目標の実現を目指すという土壌づくりのコンセプトが明確です。脱炭素については、自然エネルギーを使う責任のみでなくつくる段階から考えていく必要があるのではないかと思います。

清水 宮崎さんがおっしゃるように、先を見据えて新しいものをつくっていくときには、グループ従業員一人ひとりの強い思いを実現していくことが大事です。そのために、周りを巻き込んで、障害があっても乗り越えていこうとする思いの強さがある人材をどれだけ育成できるかが、これからの当社グループの発展を支えていくのではないのでしょうか。何のために事業をやっていくのかを自分の役割として認識し、会社を横断的に俯瞰し経営できる人材につながっていきます。当社グループの財産は、人材です。長期的展望をもとに、強い思いを抱いて事業を自分で動かしていく人を育てるために、何をすれば良いか考えることが重要だと思います。

野本 活発なご意見をありがとうございました。皆様のご意見を参考にして、取締役会のみならず当社グループ全体が良くなるようにしていきたいと思っています。引き続きよろしくお願ひします。

※この対談は、2022年7月26日に実施しました

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

2021年度の経営成績の概況

業績概要

	2021年度	2020年度	対前年
営業収益	8,791	9,359	△568 (△6.1%)
営業利益	315	△316	+632 (-)
営業外収益	172	182	△9 (△5.2%)
営業外費用	138	134	+4 (+3.2%)
経常利益	349	△268	+618 (-)
特別利益	234	194	+40 (+20.7%)
特別損失	314	483	△169 (+35.0%)
税金等調整前 当期純利益	270	△557	+827 (-)
当期純利益	102	△582	+684 (-)
親会社株主に 帰属する当期純利益	87	△562	+650 (-)
包括利益	199	△450	+650 (-)

○営業状況に関する主な指標

【交通】

- 東急電鉄 輸送人員 前年同期比11.3%増
(うち定期6.1%増、定期外19.0%増)
運賃収入 同10.8%増
(うち定期0.0%減、定期外19.9%増)

- 東急バス 輸送人員 同10.5%増

【不動産】

- 当社賃貸可能面積 合計1,445,099㎡ (同8,547㎡減)
うちオフィス: 358,050㎡ (同4,929㎡減)
うち商業: 809,661㎡ (同3,618㎡減)
うちホテル・その他: 277,388㎡ (同増減なし)
- 当社分譲引渡戸数 (※単位: 戸・区画) 合計304 (同55増)
うちマンション 294戸 (同76戸増)
うち戸建・土地 10区画 (同21区画減)

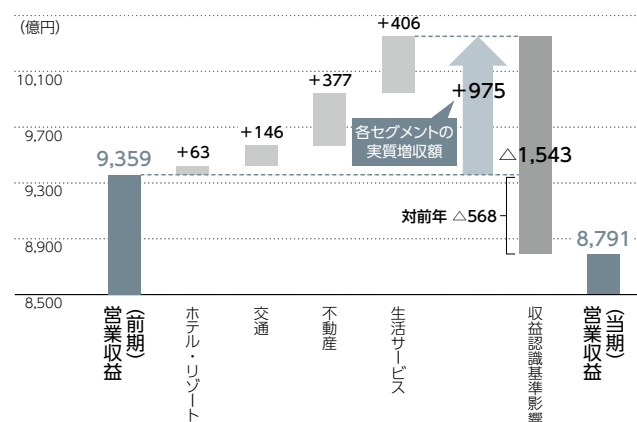
【生活サービス】

- 東急百貨店 2022年1月期売上高 前年同期比6.1%増
- 東急ストア 2022年2月期売上高 前年同期比1.1%減

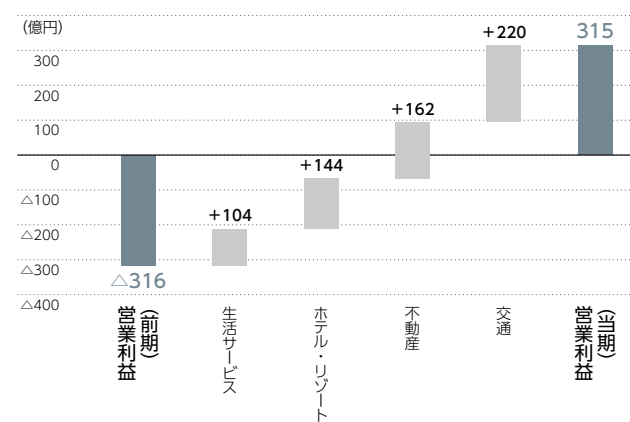
【ホテル・リゾート】

- 東急ホテルズ 稼働率 44.1% (前年同期比13.1pt増)

▼セグメント別営業収益 (対前年)



▼セグメント別営業利益 (対前年)



○業績概要

当期の業績について、営業収益は8,791億円、新たな会計基準（「収益認識に関する会計基準」）適用の影響等により、前期比6.1%の減少となりました。営業利益は315億円（前年同期は316億円の営業損失）、前年の新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言による影響が大きかった交通セグメント、ホテル・リゾートセグメントを中心に利用者数に大幅な回復が見られたことに加え、不動産セグメントにおいて、当社不動産販売業における大規模物件の販売がある等、全セグメントにおいて営業増益・損失改善となり、合計では前期比で大幅な損失改善となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、連結子会社の伊豆急行株式会社における減損損失182億円を含む特別損失314億円を計上したものの、固定資産売却益の計上があったことにより、87億円（前年同期は562億円の親会社株主に帰属する当期純損失）となりました。

財政状態

	2021年度	2020年度	対前年
総資産	24,791	24,760	+31
有利子負債	11,957	11,821	+135
純資産	7,529	7,525	+4
自己資本	7,029	7,023	+6
自己資本比率	28.4%	28.4%	-
D/Eレシオ (倍)	1.7	1.7	-

キャッシュ・フロー

	2021年度	2020年度	対前年
営業活動キャッシュ・フロー	855	858	△3
投資活動キャッシュ・フロー	△788	△1,151	+363
うち、設備投資	△1,103	△1,132	+28
うち、工事負担金等受入額	54	83	△29
フリーキャッシュ・フロー	67	△293	+360
財務活動キャッシュ・フロー	△13	171	△185
うち、有利子負債純増減	126	311	△185
うち、配当金支払等	△120	△127	+6
現金及び現金同等物の期末残高	516	452	+63

主要指標

	2021年度	2020年度	対前年
東急EBITDA	1,283	747	+536
営業利益	315	△316	+632
有利子負債/東急EBITDA* (倍)	9.3	15.8	△6.5

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

設備の新設計画

○2022年度 東急電鉄(株)鉄軌道事業設備投資計画

- 投資予定金額: 444億円
 主な投資内容:
 ・法面補強による土砂災害対策、浸水対策、耐震補強工事
 ・東急新横浜線開業（2023年3月予定）に向けた各種工事
 ・田園都市線新型車両「2020系」1編成（10両）導入

○その他の計画

- 歌舞伎町一丁目地区開発計画（東急歌舞伎町タワー）
投資予定額: 総額750億円（うち既支払額: 210億円）
完了予定: 2023年1月
- 渋谷二丁目17地区第一種市街地再開発事業
投資予定額: 総額86億38百万円
（うち既支払額: 13億46百万円）
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増加等により2兆4,791億円（前期末比31億円増）となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により7,529億円（前期末比4億円増）となりました。

○キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは855億円の入金で、前期と比べて3億円減少しました。投資活動によるキャッシュ・フローは788億円の支出で、固定資産の売却による収入が増加したこと等により前期と比べて363億円減少しました。財務活動によるキャッシュ・フローは有利子負債が増加したものの、配当金の支払いや自己株式の取得等により13億円の支出となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は516億円となり、前期と比べて63億円増加しました。

○主要指標

事業環境の回復に伴い、営業利益および東急EBITDAが大幅に復元したことに加え、引き続き全社的な営業費用及び設備投資の削減を実施し資金の確保を図ったこと等により、有利子負債/東急EBITDA倍率については、当初計画の10.3倍から9.3倍に改善しています。

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/>

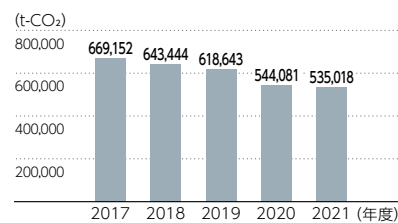
▼11カ年財務データ

	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	153期 2021年度
(単位：百万円)											
業績											
営業収益(百万円)	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	879,112
営業利益(百万円)	55,032	55,742	62,190	71,514	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△31,658	31,544
経常利益(百万円)	54,068	56,279	62,618	66,619	70,038	76,449	83,746	81,907	70,925	△26,824	34,998
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	35,922	43,075	56,498	41,051	55,248	67,289	70,095	57,824	42,386	△56,229	8,782
収益性指標											
東急EBITDA(百万円)* ¹	147,603	149,624	148,803	151,549	163,655	174,312	174,965	176,693	176,584	74,742	128,378
東急EBITDAマージン(%) ^{*2}	13.5	14.0	13.7	14.2	15.0	15.6	15.4	15.3	15.2	8.0	14.6
ROA(総資産経常利益率)(%) ^{*3}	2.7	2.9	3.1	3.3	3.4	3.6	3.8	3.5	2.9	△1.1	1.3
ROE(自己資本当期純利益率)(%) ^{*4}	8.6	9.5	11.4	7.7	9.8	11.2	10.6	8.0	5.6	△7.7	1.2
安全性指標											
有利子負債/東急EBITDA倍率(倍) ^{*5}	—	—	—	—	5.7	5.5	5.5	6.0	6.5	15.8	9.3
D/ELシオ(有利子負債比率)(倍) ^{*6}	2.4	2.1	1.9	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4	1.5	1.7	1.7
自己資本比率(%)	21.7	24.2	25.3	27.5	27.6	29.2	30.8	30.9	29.8	28.4	28.4
バランスシート関連指標											
純資産(百万円)	441,920	499,545	537,711	579,596	623,297	678,382	747,049	796,164	809,614	752,538	752,942
自己資本(百万円)	431,043	476,174	511,789	551,332	576,873	628,308	696,526	745,233	757,003	702,355	702,967
総資産(百万円)	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	2,479,182
キャッシュ・フロー関連指標											
有利子負債残高(百万円)	1,036,015	999,567	990,038	911,446	937,467	964,397	969,794	1,066,422	1,151,010	1,182,195	1,195,756
フリーキャッシュ・フロー(百万円) ^{*7}	18,542	31,804	50,573	88,729	8,009	△5,954	7,179	△86,662	△35,338	△29,305	6,766
設備投資額(百万円)	132,028	128,737	140,231	93,556	157,252	145,398	181,265	239,945	205,290	106,385	117,451
減価償却費(百万円)	72,788	74,916	72,762	70,041	72,391	76,986	74,901	78,613	85,448	88,308	84,191
投資関連指標											
1株当たり配当金(円) ^{*8}	6.50	7.00	7.50	8.00	8.50	9.00	19.00	20.00	23.00	15.00	15.00
EPS(1株当たり当期純利益)(円) ^{*9}	28.68	34.33	44.96	32.88	44.81	55.01	115.42	95.14	69.88	△93.08	14.58
配当性向(%)	22.7	20.4	16.7	24.3	19.0	16.4	16.5	21.0	32.9	—	102.90
総還元性向(%)	22.7	20.4	16.7	48.7	37.1	31.2	16.5	21.0	56.5	—	102.90
(参考) 期末従業員数											
合計(人)	23,104	21,172	21,370	21,499	22,331	22,780	22,985	23,637	24,464	24,655	24,364

*1 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却損 + 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 + のれん償却費 + 固定資産除却損 *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

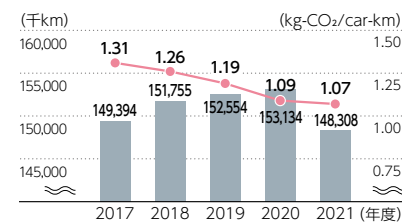
*5 有利子負債 / 東急EBITDA倍率 = 有利子負債(期末) ÷ 東急EBITDA *6 D/ELシオ = 有利子負債(期末) ÷ 自己資本(期末) *7 フリーキャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー *8 2017年8月1日付で株式併合(普通株式2株を1株に併合)を実施 *9 EPS = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 発行済株式数(期中平均)

▼CO₂排出量の推移 (Scope 1,2)



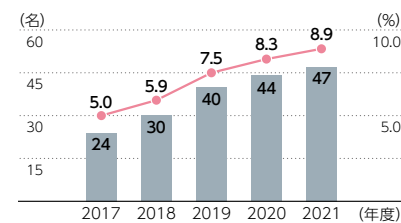
*2021年度のCO₂排出量は第三者検証を実施中

▼鉄道事業(東急線)の走行距離とCO₂排出量原単位



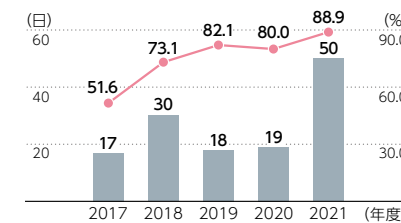
*CO₂排出量は省エネ法届出基準による値

▼女性管理職人数/比率



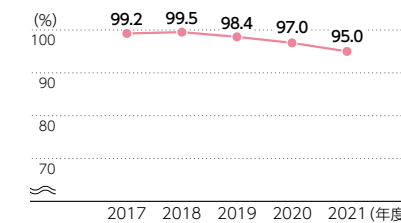
*2017~2018年度は東京急行電鉄、2019年度以降は当社の数値

▼男性育児休業平均取得日数および取得比率

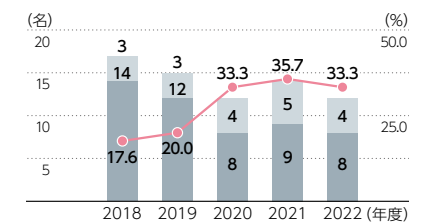


*2017~2018年度は東京急行電鉄、2019年度以降は当社の数値

▼取締役の取締役会への出席率(平均)



▼取締役会の構成



*2017~2018年度は東京急行電鉄、2019年度以降は当社の数値

主な関係会社 (2022年3月31日現在)

連結子会社

	所在地	主な事業内容	議決権の 所有割合(%)
▼交通セグメント			
東急電鉄(株)	日本	鉄軌道事業	100.0
伊豆急行(株)	日本	鉄道事業	100.0
上田電鉄(株)	日本	鉄道事業、不動産賃貸事業	100.0
東急バス(株)	日本	自動車運送事業	100.0
(株)じょうてつ	日本	バス事業、不動産事業	69.6
仙台国際空港(株)	日本	空港の運営	43.0
東急テクノシステム(株)	日本	鉄道車両、自動車車体等の修理・再生	100.0
▼不動産セグメント			
東急プロパティマネジメント(株)	日本	ビル・建造物の総合管理	100.0
東急ジオックス(株)	日本	砂利・砂・砕石・非金属鉱石の販売	89.6
ヤンチェップ 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)	ベトナム	不動産開発業、不動産販売業、不動産賃貸業	65.0
▼生活サービスセグメント			
(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	100.0
(株) 東急ストア	日本	総合小売業のチェーンストア	100.0
(株) 東急モールズデベロップメント	日本	SC企画開発運営事業	100.0
東急カード(株)	日本	クレジットカードに関する業務	100.0
(株) 東急レクリエーション	日本	映像、スポーツレジャー、不動産賃貸事業	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
▼ホテル・リゾートセグメント			
(株) 東急ホテルズ	日本	ホテルの経営・運営受託	100.0
東急リネン・サプライ(株)	日本	各種繊維製品等の製造・貸付・販売・洗濯	100.0
(株) スリーハンドレッドクラブ	日本	ゴルフ場の経営	99.2

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	15.1
世紀東急工業(株)	日本	道路建設事業、道路資材の製造販売	4.3

会社概要・株式情報 (2022年3月31日現在)

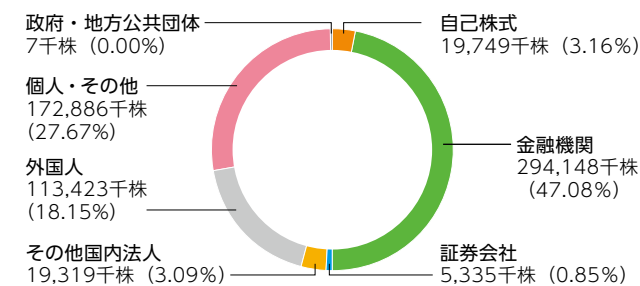
会社概要

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	1,414人
事業内容	交通事業、不動産事業、他
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

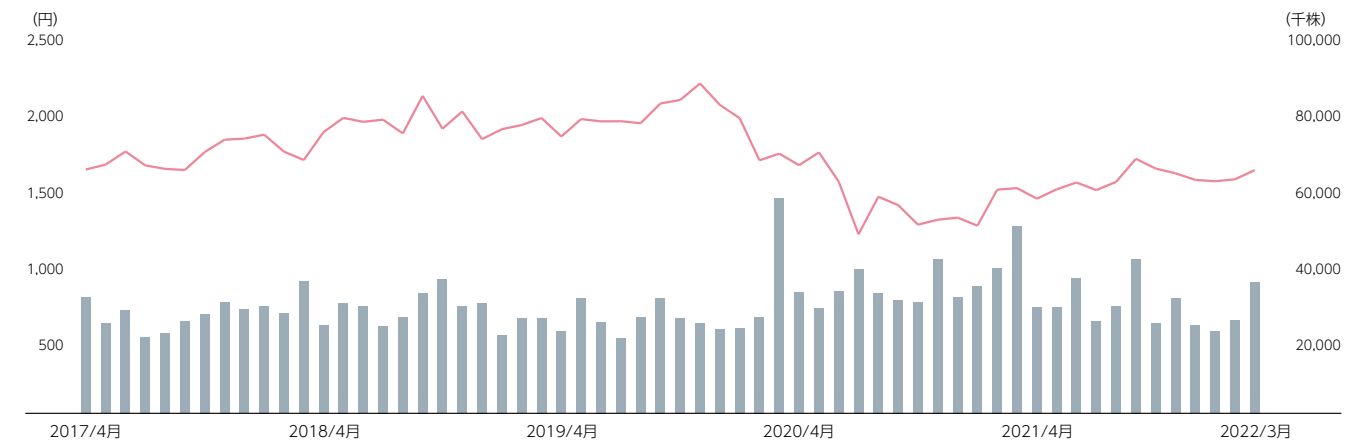
株式・株主状況

発行する株式の内容	普通株式
発行可能株式総数	900,000,000株
発行済株式の総数	624,869,876株
総株主数	97,341名

▼所有者別株式分布



株価・出来高推移



— 株価(左軸) ■ 出来高(右軸)
※2017年8月1日を効力発生日とする株式併合を反映した調整後の数値

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	86,365	14.27
第一生命保険株式会社	30,990	5.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,443	4.37
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
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	8,738	1.44

(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19,749千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。

インデックスへの採用状況等 (2022年7月現在)

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