



# 統合報告書2020

# 「統合報告書2020」の編集方針

私たちは、創業時より事業を通じた社会課題解決に貢献してまいりました。  
経営理念や長期経営構想を基に一人ひとりの幸せと持続的な成長を目指し  
社会の変化にも機動的に対応するレジリエントな当社グループの姿を  
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「統合報告書 2020」を発行しました。  
本報告書においては、下記のポイントを中心に編集しています。



報告期間	2019年4月～2020年3月(2019年度)を原則としていますが、一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。	参照ガイドライン	国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイド」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI(Global Reporting Initiative)の「GRIスタンダード」を参考にしています。
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)		



## 刊行物の位置付け

刊行物	内容	冊子	PDF	HTML
統合報告書 (本冊子)	詳細は、P.01 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わかりやすく当社の概要および取り組みを説明しています。			
有価証券 報告書	金融商品取引法第24条1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関する詳細な情報はこちらをご参照ください。毎年6月下旬に発行しています。			
コーポレート・ ガバナンス 報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のコーポレート・ガバナンス(企業統治)の考え方や体制などを記述した、東京証券取引所へ提出している報告書です。機関設計、運用状況、取締役会の実効性評価などはこちらも併せてご参照ください。			
安全報告書	2006年の鉄道事業法の改正により公表が義務付けられた「安全報告書」として、東急電鉄の鉄軌道事業の安全に関する情報を体系的に記載しています。			

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

# 目次

## Our Figure

当社グループの姿

- 02 グループ理念／受け継がれてきた東急のDNA
- 04 価値創造の歴史
- 06 東急の事業概要
- 08 事業展開のフィールド
- 10 価値創造プロセス(長期循環型ビジネスモデル)
- 12 外部・内部環境およびリスクと機会

## Our Strategy

戦略

- 14 トップコミットメント
- 20 長期経営構想
- 22 中期経営計画の進捗
- 24 財務担当役員メッセージ
- 26 コロナ禍の影響と今後の方向性
- 28 サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)
- 30 財務・非財務ハイライト
- 32 財務11カ年データ

## Special Feature

社会課題に向き合い  
サステナブルな成長を果たす

- 34 渋谷成長戦略
- 36 沿線成長戦略

## Our Business

事業別戦略と実績

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

## Sustainability

サステナビリティ

- 46 サステナビリティマネジメント
- 48 安全・安心
- 50 ひとづくり
- 54 さらなる社会価値の創造にむけて
- 56 低炭素・循環型社会

## Corporate Governance

ガバナンス

- 60 役員一覧および社外役員の状況
- 62 コーポレート・ガバナンス対談
- 66 コーポレート・ガバナンスの考え方と取り組み
- 68 実効性評価・取締役会の審議実績・諮問委員会
- 70 報酬・政策保有株式・グループガバナンス

## Company Information

企業情報

- 72 主な子会社・関係会社
- 73 会社概要／株式情報



## グループ理念

東急グループは創業以来、公共交通整備と住宅地開発を両輪として、公共性と事業性を両立させながら、他社に先駆けて新しい生活価値を提案し、持続的な街づくりに努めてきました。これからも、常に新しい視点で生活品質を提案し、優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう「美しい生活環境の創造」に取り組んでまいります。

グループスローガン

美しい時代へー東急グループ

グループ理念

我々は、グループを共につくり支える志を持ち、この理念を共有する。

存在理念

美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。

経営理念

自立と共創により、総合力を高め、信頼され愛されるブランドを確立する。

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

もって、企業の社会的責任を全うする。

行動理念

自己の責任を果たし、互いに高めあい、グローバルな意識で自らを革新する。

## 受け継がれてきた東急のDNA

東急株式会社の源流となる田園都市株式会社は、1918年に渋谷栄一を中心に誕生しました。1922年に田園都市株式会社の鉄道部門を分離・独立し創業したのが、目黒蒲田電鉄株式会社です。創業以来およそ100年にわたり、民間事業者として地域の方々と共に、まちづくりを担っています。まちづくりの集大成ともいえるのが田園都市線に沿って都心から15～35km、2都県4市区にまたがる「多摩田園都市」です。



五島 慶太



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

(「城西南地区開発趣意書」より)

1953年、五島慶太会長(当時)は、地元土地所有者の前に城西南地区開発の趣旨と構想を発表しました。

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

区の開発構想(趣意書)が多摩田園都市の出発点です。

趣意書では、ロンドンやニューヨークに範をとり、都市の人口問題解決に田園都市建設の必要性を述べています。これにより誕生・発展した多摩田園都市は、区画整理を伴う郊外開発としては日本最大級であり、公共交通に基礎を置いた環境や人にやさしい都市モデル(P.9)として、注目されています。

まちづくりを通して社会課題に向き合い、新しい価値を提供すること、それが私たち東急のDNAです。

# 価値創造の歴史

創業時より、交通・開発・生活サービスそれぞれの事業が相乗効果となって、社会やお客さま一人ひとりに価値を提供し街の発展とともに当社グループも成長してまいりました。



東急のアクション

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

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



1932年 多摩川台(田園調布)住宅地

東急のアクション

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

多摩田園都市区画整理事業が本格化し、同地区をモデルケースとした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、豊かな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。



1989年 文化複合施設「Bunkamura」開業

東急のアクション

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

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



2006年 複々線化された区間で並走する東横線と目黒線

東急のアクション

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

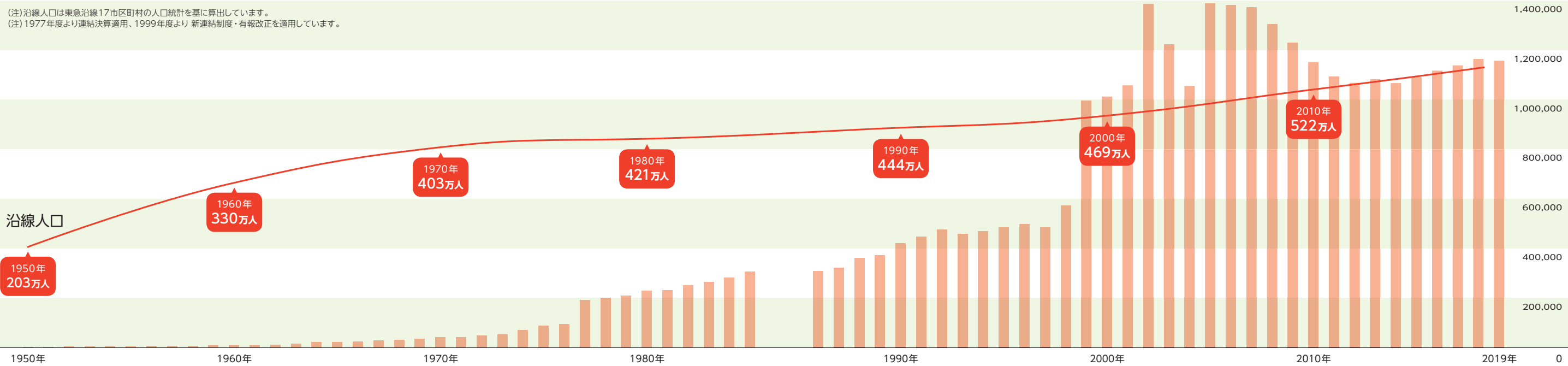
価値観やライフ・ワークスタイルの変化・多様化をとらえ、渋谷の再開発や次世代郊外まちづくり、海外でのまちづくりノウハウの展開など、だれもが安全・安心で快適なまちづくりに、インフラとサービスの両面から取り組んでいます。



2012年 渋谷ヒカリエ開業

## 沿線人口と営業収益の推移

(注)沿線人口は東急沿線17市区町村の人口統計を基に算出しています。  
(注)1977年度より連結決算適用、1999年度より新連結制度・有報改正を適用しています。





# 東急の事業概要

当社グループは、交通インフラ事業、都市開発事業、生活創造・リテール事業、ホスピタリティ事業を事業分野として、子会社137社および関連会社29社（2020年3月31日現在）で構成されています。各事業がグループ理念とまちづくりのDNAを継承し、グループシナジーを発揮しながら常に新しい視点で生活品質を提案してまいります。



## 交通インフラ事業 (交通セグメント)

- ◆ 鉄軌道事業
- ◆ バス事業
- ◆ 空港運営事業 他

利便性が高く、安全・安心・快適で  
支持される交通ネットワーク

年間輸送人員 東急電鉄 約11.8億人  
東急バス 約1.5億人

ホームドア等設置 東急沿線全駅  
(センサー付固定式ホーム柵を含む) (世田谷線・こどもの国線を除く)

運営受託空港年間旅客数 444万人  
(仙台国際空港、富士山静岡空港)



## 都市開発事業 (不動産セグメント)

- ◆ 不動産販売・賃貸・管理事業
- ◆ 海外事業 他

駅を中心に「職」「住」「遊」を  
機能的に整備する複合型エリア開発

賃貸オフィスビル面積 約390,000m<sup>2</sup>

サテライトシェアオフィス施設数(直営店) 43施設

賃貸住宅戸数 30施設 1,214室



## 生活創造・ リテール事業 (生活サービス セグメント)

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

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

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 113万世帯

保育園・学童施設数(賃貸・直営含む) 81施設

スーパーマーケット 86店舗



## ホスピタリティ事業 (ホテル・リゾート セグメント)

- ◆ ホテル事業
- ◆ リゾート事業 他

価値観やライフスタイルの多様化に対応し  
社会と共生するサービス提供

ホテル 3ブランド 44店舗 12,377室

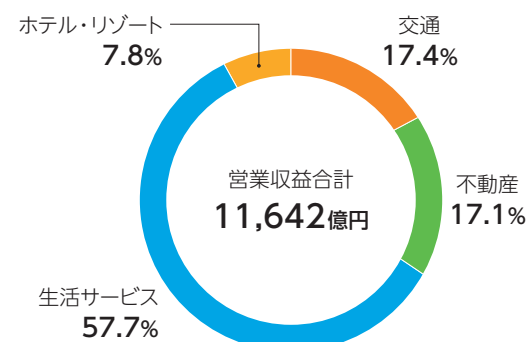
会員制シェアリングリゾート 17施設

ゴルフ場 5か所

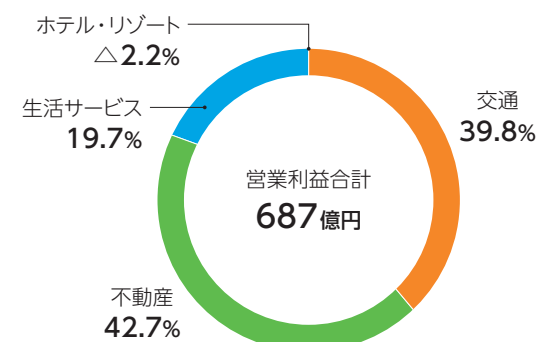
2020年3月末時点

## 2019年度セグメント別実績

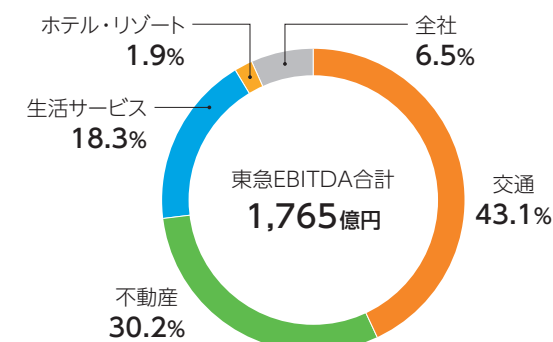
### 営業収益構成比



### 営業利益構成比

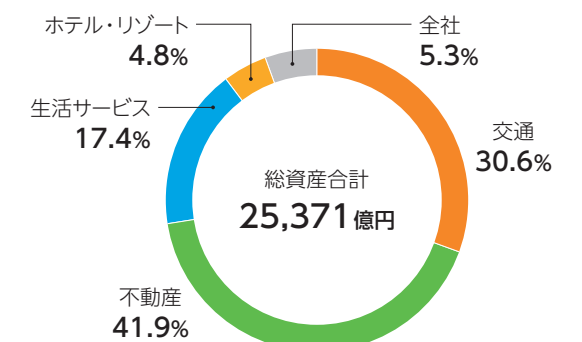


### 東急EBITDA\*構成比



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

### 総資産構成比



## 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首都圏エリアにおいて

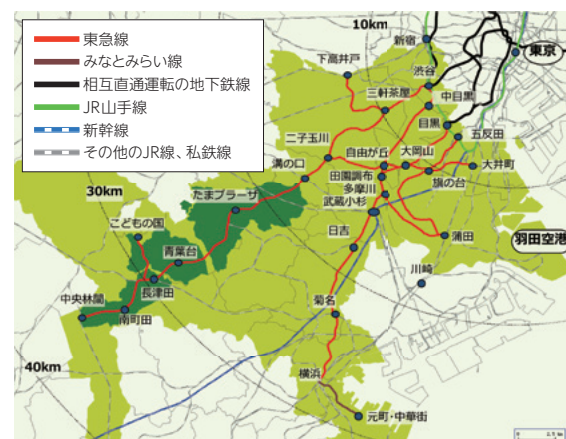
公共交通インフラを軸とした都市開発を推進しています。

また、東急線沿線で培った事業ノウハウをもとに、沿線外への展開も進めています。

### 東急線沿線の概要

鉄道の輸送人員や沿線の購買力を左右する沿線人口は、今後も暫くの間は、増加していくことが予想されています。今後も、その価値と可能性を事業に結び付けながら、社会価値と企業価値の維持・拡大に取り組んでまいります。

#### 東急線沿線地域

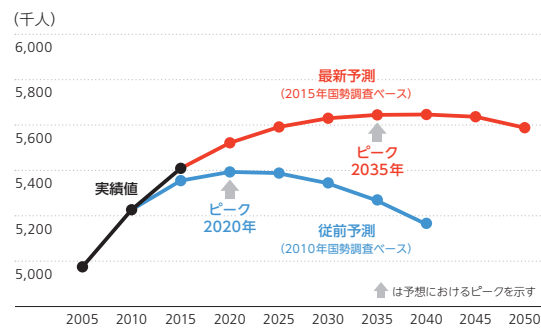


地図：©国際航業・住友電工

- ◆ 面積：492Km<sup>2</sup>
- ◆ 人口：550万人  
首都圏(1都3県)の15%  
(住民基本台帳 2020年1月1日現在)
- ◆ 沿線消費支出規模：推定8兆7,513億円

※東急線の通る17市区  
※東京都区部、横浜市、川崎市各々の「全世帯平均消費支出」(総務省「2019年家計調査年報」)の速報値に沿線17市区各々の「世帯数」(総務省「住民基本台帳人口要覧」)を乗じて算出

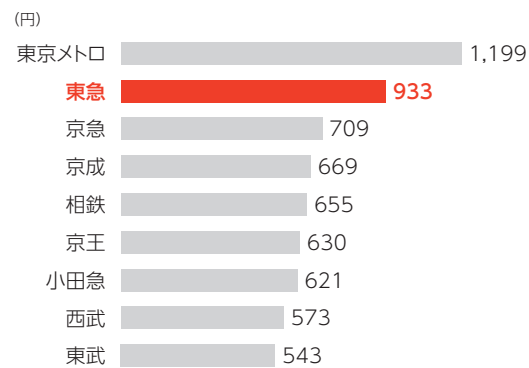
#### 東急線沿線の人口動態(総人口)



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

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

#### 客車走行1キロ当たり旅客収入



日本民営鉄道協会「大手民鉄の素顔」2019年より作成

東急線沿線のまちづくりと利便性の高い交通ネットワークの整備によって多くのお客さまに利用され、東急線は大手私鉄の中でも高い収益力を有しています。

### 私鉄ビジネスモデルと東急の目指す未来

#### 私鉄ビジネスモデル

私鉄ビジネスは民間企業による公共交通整備とその沿線の街づくりを一体として発展推進する日本特有のビジネスモデルです。鉄道の敷設・運営だけでなく、住宅地・不動産開発を行い、学校・病院・企業の誘致や、生活機能・サービスの充実化を通じて、街と一体となって沿線価値を向上させ、持続可能な街づくりを目指す事業です。自動車に依存しない街づくりである、「公共交通指向型開発(TOD\*)」として、多摩田園都市は世界銀行など国際開発を手掛ける金融機関からも注目されています。

\*TOD: Transit-Oriented Development

#### 東急の目指す未来

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。私鉄のビジネスモデルをさらに進化させ、職住遊機能を備えた街が連なる自律分散型の都市構造や、多様な顧客接点を生かしリアルとデジタルが融合した次世代に向けた街づくり(“City as a Service”構想)につなげてまいります。

#### City as a Service構想



東急「長期経営構想」より

### 沿線外での事業展開

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

#### 交通インフラ事業で培ったノウハウを空港運営事業に進出

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

#### 海外のまちづくり

職住遊環境の整備とバス事業の両輪による公共交通一体型の街づくりを、成長著しいベトナムで展開しています。また、タイにおける分譲・賃貸住宅事業、オーストラリアでの宅地造成・分譲合弁事業および都市開発合弁事業(企業・教育施設など誘致)も進めています。





## 価値創造プロセス(長期循環型ビジネスモデル)

当社グループは、我々を取り巻く社会課題に向き合い

その解決への挑戦を通じて新たな価値を創造することを目指しています。

そして、得られた価値の再投資と新たな経営資源の投入により

永続的循環を図る「長期循環型のビジネスモデル」です。

持続的成長に向けた戦略として「サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)」を定め、

事業活動により「美しい生活環境の創造」を実現します。





# 外部・内部環境およびリスクと機会

当社グループは、社会課題への挑戦を通じて新たな価値を創造する  
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適切に対応していきます。

外部環境／社会課題			
人口動態の変化	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 少子高齢化</li><li>◆ 人口減少</li><li>◆ 働き方改革</li></ul>	グローバルレベルでの競争	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ アジア市場の急成長</li><li>◆ 国際都市間競争の激化</li><li>◆ 東京の国際競争力に関する不透明性</li></ul>
消費行動・顧客接点の変化	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 顧客属性・生活スタイルの変化</li><li>◆ ECの隆盛と情報セキュリティリスクの拡大</li><li>◆ ビッグデータ活用の拡大</li></ul>	環境問題や大規模災害の脅威の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 気候変動による影響の拡大</li><li>◆ 世界的な資源・エネルギーの逼迫</li><li>◆ 自然災害やテロ、感染症の脅威の拡大</li></ul>
新たな事業機会の出現	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ デジタルテクノロジーの進化</li><li>◆ インバウンドの増加・減少</li><li>◆ 都市の機能更新、インフラ整備</li></ul>		
内部環境／主要な経営資源（2020年3月末時点）			
財務基盤（財務資本）	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 営業キャッシュフロー 1,553億円</li><li>◆ 自己資本比率 29.8%</li><li>◆ 有利子負債／東急EBITDA倍率* 6.5倍</li></ul>	事業の担い手（人的資本）	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 連結従業員数 24,464人</li></ul>
鉄道施設・不動産など（製造資本）	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 東急電鉄駅数、車両数 97駅、1,280車両</li><li>◆ 賃貸オフィスビル面積 約390,000m<sup>2</sup></li><li>◆ サテライトシェアオフィス施設数（直営店） 43施設</li><li>◆ 百貨店 8店舗</li><li>◆ ショッピングセンター 33施設</li><li>◆ スーパーマーケット 86店舗</li><li>◆ 東急ホテルズ 44店舗</li></ul>	ステークホルダーとの関係（社会・関係資本）	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ TOKYU POINT会員数 257万人</li><li>◆ 東急線アプリダウンロード数 76万ダウンロード</li><li>◆ CATV接続世帯数 113万世帯</li><li>◆ コンフォートメンバーズ（東急ホテルズ）会員数 69万人</li></ul>
技術ノウハウ（知的資本）	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 交通インフラと不動産開発などのハード面の整備とともに、生活関連サービスなどのソフト面の提供を行う地域や行政と連携した街づくりノウハウ</li></ul>	自然環境（自然資本）	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 計画的な街づくりや多摩川の浄化などの取り組みを通じて、都市圏にありながらみどり豊かな自然により、誰もが暮らしに彩りを感じられる沿線環境</li></ul>

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

リスク	
» 連結経営上の最重要リスクと主なリスクシナリオ	
安全管理への対応に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 気候変動・地震等自然災害による施設損壊や事業・サービスの中断</li><li>◆ 人為的事故・テロ等の発生による人的・物的被害や事業の中断</li><li>◆ ITシステム不具合や不正利用、情報漏洩による経済損失や信用低下</li></ul>
経営環境変化への対応に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 新型コロナウイルス等感染症拡大の影響を受けた生活スタイル激変による、オフィス稼働、商業施設利用、輸送需要の減少</li><li>◆ 景気減速・行政の政策変更に伴う需要の減退</li><li>◆ 競合動向や新たな産業やビジネスモデルの登場による、既存事業の競争力低下</li><li>◆ 海外での政変や地政学的な急変による海外・国内需要の減退</li></ul>
コンプライアンスに関するリスク	
働き方・人材確保に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 生産年齢人口減少を背景とする恒常的な人材不足</li></ul>
リスク管理プロセス	
①全社のリスクと対応評価	②連結経営上の最重要リスク決定（経営会議）
③翌年事業計画への反映	④リスク・コントロール状況の評価（取締役会）
⑤事業でのコントロール実施（①へ）	
上記リスク詳細および対応については、2019年度有価証券報告書P.16～P.18をご参照ください。 気候変動リスクはP.58、新型コロナウイルス感染症拡大下のリスクはP.27をご参照ください。	
機会	
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 少子高齢化や社会変化に伴う、新たなオフィス形態や生活サービスの需要拡大</li><li>◆ AI、IoTを活用した都市インフラ、サービスへの需要拡大</li><li>◆ 「モノからコトへ」の消費シフトによる体験型サービス需要の拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 海外での交通・都市インフラや高品質なサービスへの需要拡大</li><li>◆ 低炭素・循環型の交通・都市インフラ・生活サービスへの需要拡大</li><li>◆ 新しい生活様式に適應したサービス・商品の需要拡大</li></ul>
価値創造戦略	
長期経営構想  P.20-21参照	中期経営計画  P.22-23参照
サステナブル重要テーマ  P.28-29参照	
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 安全・安心</li><li>◆ まちづくり</li><li>◆ 生活環境品質</li><li>◆ ひとづくり</li><li>◆ 低炭素・循環型社会</li><li>◆ 企業統治・コンプライアンス</li></ul>	



## トップコミットメント

2050年「東急が描く未来」の実現に向け  
社会環境の変化をさらなる事業改革の契機ととらえ  
新たな価値創造を目指していきます

東急株式会社  
取締役社長

高橋 和夫



## 新型コロナウイルス感染拡大による 影響と足元での対応



現在、日本と世界は新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の課題に直面し、当社の経営環境にも大きな影響をもたらしています。さまざまな事業を展開しており、置かれている環境はそれぞれ異なるので一括りには言えませんが、業績回復に向けては各事業で細かい施策を丁寧に積み上げなければならないのが今の状況です。当社は総じてお客さまの移動や集客を通じたビジネスが多く、鉄道・ホテルなどが厳しい状況にありますが、社会は以前の状況には戻らないことを前提に、この環境変化を契機として事業構造の変革を推し進めています。

鉄道事業は、新しい生活様式において、乗降客数が減少しても採算性を確保できる収益体質に変えていかなければなりません。固定費の圧縮だけでは限界がありますので、可能であれば収入を増やしたいと考えています。とはいえ、柔軟な運賃体系の導入には相応の時間や認可が必要であり、お客さまにとっての価値を構築することが重要と考えています。皆様が安心してご利用いただけるようなアイデアを練りながら対応を進めています。2019年に鉄道事業の分社化を実行しましたが、その少し前から鉄道の事業エリアを大きく3つに分けた上で、エリア長に権限を委譲し、ある一定範囲までは各エリアで意思決定する仕組みに変えています。よりお客さまに近いところで迅速に判断していくことで、成果を生み出していきたいと考えています。

ホテル事業は、当社の場合インバウンド需要に過度な依存はしていないものの、国内需要減少の影響も大き

く受けています。特に東京都内の大規模なホテルでは稼働率が大幅に低下していますので、稼働率を上げ、現場を活性化させていく必要があります。そのため、まずは期間限定キャンペーンを設定するなど、少しでも収入を増やす努力をしています。同時に構造改革による費用の最適化も行い、収益面と費用面の両方から取り組むことで業績を回復させていきたいと思っています。

また、リテール事業でもスーパーマーケット事業以外は厳しい状況ですが、こちらに関してはコロナ前から構造改革を検討していました。特に、百貨店は労働集約的な事業モデルを従来のままで今後も継続していくことは難しいので、比較的収益性が高い食品や化粧品などは自社で行う一方、他の売場には集客力の高いテナントを誘致するといったハイブリッド型の業態に変えるなど、効率化を進めています。デジタル化については、日本を代表するIT企業との連携などを通じて、リアル店舗の良さを維持しつつOMO<sup>※1</sup>を見据えたサービス提供を促進していかなければならないと思っています。今後はwithコロナ時代に相応しい“東急リテール”を確立していくべく、今後具体的な形をまとめていきます。

※1 「Online Merges with Offline」の略称であり、「オンラインとオフラインの融合」を表す。顧客価値の最大化を目指しオンラインとオフラインの垣根を超えて購買意欲を創り出そうとするマーケティングの考え方。

📖 コロナ禍の影響と今後の方向性 P.26-27





## コロナ禍においても 長期経営構想への取り組みを推進

2019年9月、当社は成長戦略を加速させていくため事業持株会社「東急株式会社」へ移行するとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確に示すための長期経営構想を発表しました。本構想では、当社が創業以来100年にわたり街づくりで培ってきたノウハウ・リソースを軸に新たな技術なども生かして6つのサステナブル重要テーマに取り組み、2050年目線で「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”」の実現を目指しています。この未来像は、コロナ禍においても変わることはなく堅持していきます。また、長期経営構想のベースには「社会課題への挑戦を通じて新たな価値を創造する『長期循環型ビジネスモデル』」がありますが、これも変わるものではありません。むしろこれらの早期実現に向け、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推し進め、ライフスタイルやワークスタイルが変容した新たな社会環境に適應する具体策を打ち出していかなければならなかったと考えています。

例えば、「Greater SHIBUYA」と名づけている渋谷駅から半径2.5キロ圏内の広域渋谷圏における複合的な開発プロジェクトは、今後10年、20年を見据えて取り組んでいく構想です。もともと渋谷ではIT関係をはじめとするデジタル関連企業やエンターテインメント関連ビジネスが集積しているほか、さまざまな教育・文化施設なども数多く存在しており、将来的に住宅の整備も進めば国際的に非常に魅力のあるハイレベルな街を

実現できるポテンシャルがあります。2019年には、その全体像の中心に位置するともいえる渋谷スクランブルスクエア第1期（東棟）を開業させましたが、これが起爆剤となり、周辺エリアについても開発の機運が高まりさまざまなオファーをいただくようになっています。このように街づくりの目指す方向は変わりませんが、コロナ禍の影響により進行中のプロジェクト計画や既存ビジネスモデルのままではうまくいかない面も出てきています。例えプロジェクトを一時的にストップさせたとしても、過去に縛られない仮説を立てて進めていこうとしています。また、進めながら変化に敏感に反応し、必要に応じて変えていくことがこれからの業務やプロジェクトの進め方だと考えています。

同じく都市開発事業で将来を見据えた取り組みを行っているのが、東急沿線での職・住・遊のバランスの取れた街づくりです。新型コロナウイルスの影響で在宅ワークやテレワークが一気に広まりましたが、当社はコロナ前からテレワークを推奨し、働きやすさを追求するとともに、会員制サテライトオフィス事業であるNewWorkを沿線や国内各地に展開し、ビジネスパーソンにとって魅力ある街づくりを進めていました。最近、東急沿線の中でも渋谷から約30kmほどの距離がある南町田や中央林間などのマンション需要も堅調に動き始めています。「職」と「住」との需給バランスが大きく変わっていく傾向を捉えて、沿線にオフィスやテレワーク拠点をさらにご提供できと思っています。

エリア開発の視点では、2019年11月に南町田グランベリーパークをオープンしましたが、このような状況でも現在の来場者数はほぼ計画通りの水準に戻りつつあります。オープンエアということもあり、お客さまにお寛ぎいただき、郊外型のライフスタイルの一つをご提供できたと実感することが我々の励みになっています。

また、南町田は単発の開発ではありません。二子玉川やたまプラーザなど一連のまちづくりは全て関連し

て考えており、それぞれのファクター、言い換えれば役割があって、沿線価値の向上を追求していますし、それが東急の特徴ではないかと考えています。

📖 長期経営構想 **P.20-21**  
サステナブル重要テーマ **P.28-29**  
長期循環型ビジネスモデル **P.10-11**  
渋谷成長戦略 **P.34-35**  
沿線成長戦略 **P.36-37**

## 事業ポートフォリオを意識した 沿線外の展開

当社は東急沿線での事業の実績とノウハウを生かし、仙台国際空港および富士山静岡空港の運営や海外での街づくりなど、沿線外での事業にも取り組んでいます。交通インフラ事業を含む、多くの事業を展開している沿線内と比較して、沿線外は想定されるリスクに対する打ち手が限られるため、投資の許容範囲をより厳密に確認しながら事業を進めています。

新型コロナウイルスの影響でインバウンド需要の長期低迷が予想され、今後の国内需要も見通しづらい状況ですが、その投資規模はグループ全体から見れば限られた範囲にとどまっています。

国際事業は、引き続き人口の増加などにより市場のポテンシャルが大きいベトナム、タイ、オーストラリアの3地域を中心に進めていく方針です。例えば、ベトナム・ビンズン省にて進めているまちづくりプロジェクトでは、第2、第3のマンション着工を進めており、販売も順調に進んでいます。3つの地域では、今後も現地の開発パートナーと連携することで、堅調に事業を進めていくことができると考えています。

📖 沿線外での事業展開 **P.9**







## 大切にしたい 従業員とのエンゲージメント

企業が持続的に成長していくためには、従業員が最も大切です。従業員の働きがいや満足度の向上を目指すとともに健康経営にも取り組んでいます。取り組みが従業員に伝わり、従業員も会社コミットする、お互いの信頼関係を強めることで、エンゲージメントを強化していきたいと思っています。

人材育成において私が特に大事にしていることは、一つのプロジェクトや事業を任せ、答えが見えるまで、あるいは一定のゴールに到達するまで、そこに踏ん張って取り組ませることです。少しくまかないだけで経営が手を引いてしまうようだと、やる気のある人材を成長させることができません。また、多少失敗しても、その経験を糧に新たな分野においてチャレンジを促していくサイクルも大事だと考えています。ただ、仕事の裁量を与えるにしても、自由にやらせるだけでは、方向性がバラバラになってしまい、グループ経営の推進が困難になります。そのバランスを取ることが私の役割だと考えています。

当社の場合、事業の領域が広いと、さまざまな経験ができます。多様な事業の連携といった観点で横の広さも意識してT字型の人材開発を進めていますが、どちらかと言えば深い専門性が求められる時代となってきたと思います。

女性活躍の推進については、ワークスタイルの進化に継続的に取り組み「なでしこ銘柄<sup>※2</sup>」に8年連続で選ばれています。長年にわたり女性の採用を増やしてき

ているので、管理職クラスは増えており、今後は経営幹部への登用も進んでいくと考えています。既に取り締役員では女性の社外役員が2名入ることで、多様な視点での議論が活発化しており、多様性が経営にとって有益に働くことを実感しています。

直近ではコロナウイルスの影響により一時中断していますが、課長クラスとのランチミーティングを数年間継続しています。各事業などのプロジェクトマネジメントを担っているメンバーと話をすることは私にとっても刺激になり、大切な時間です。業務内外の話をする中で「ああ、この案件はこういう考えが根底にあって進めているのか」と理解するのはとても有意義ですし、お互いのコミュニケーションが深まっているのではと思っています。そうしたことの積み重ねで、会社は強くなるのではないかと思います。

📖 従業員エンゲージメント、健康経営 P.51  
女性活躍の推進 P.52

※2 2012年度から経済産業省が東京証券取引所と共同で女性活躍推進に優れた上場企業を選定。「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、企業への投資を促進し、各社の取り組みを加速化させることを狙いとしている。



## 「ステークホルダー資本主義」の 理念と脱炭素社会への 着実な実践

近年、世界的に「企業は株主への貢献を優先した利益追求のみではなく、関連するステークホルダー全般に貢献すべき」という「ステークホルダー資本主義」の主張が広まっていますが、当社には創業時からこの考えが根づいています。お客さま、従業員、地域社会、取引先、株主・投資家といったステークホルダーの皆様と真摯に向き合うことで、信頼関係を築いていくことが事業を進める上での前提となります。地球環境もステークホルダーの一つに位置付け、気候変動対策のような大きな問題に対しても正面から取り組んでいきます。

当社グループは、2050年に事業で使用する電力をすべて再生可能エネルギーで調達するという「RE100<sup>※3</sup>」を宣言しました。これを受け、2020年度から環境影響を指標化しプロジェクトを評価しています。環境負荷の少ない事業を行うためには当然追加のコストが発生しますが、必要経費と認識した上で、収支を検討する進め方に変えています。これによりRE100の実現に向け

※3 企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目指す国際イニシアティブ。CDPとのパートナーシップのもとThe Climate Groupが運営している。



た具体的な道筋を立て、地道な積み上げによって実現していく方針です。2019年に東急世田谷線において再生可能エネルギー100%による運行を開始しましたが、その他の路線に展開していくことを目標としています。また、2020年9月にはTCFD<sup>※4</sup>に賛同しました。環境に関する具体的な取り組みを進め、同時に会社の持続的な成長を遂げていくことは、まさにサステナブル経営の中心テーマだと思います。

最後に繰り返しますが、長期経営構想には2050年目線での「東急の描く未来」を当社の“道しるべ”として示しています。そこへ到達するステップはコロナ禍によって見えにくくなっているかもしれませんが、失敗を恐れてチャレンジしないことが最大のリスクです。変化を機会ととらえて力強く各事業を進めていけば、目指す未来を実現できると確信しています。

📖 長期環境目標 P.56-57  
気候変動への対応 P.58

※4 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の略称。「金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)」による、気候変動に関する企業の対応の情報開示を促すタスクフォース。



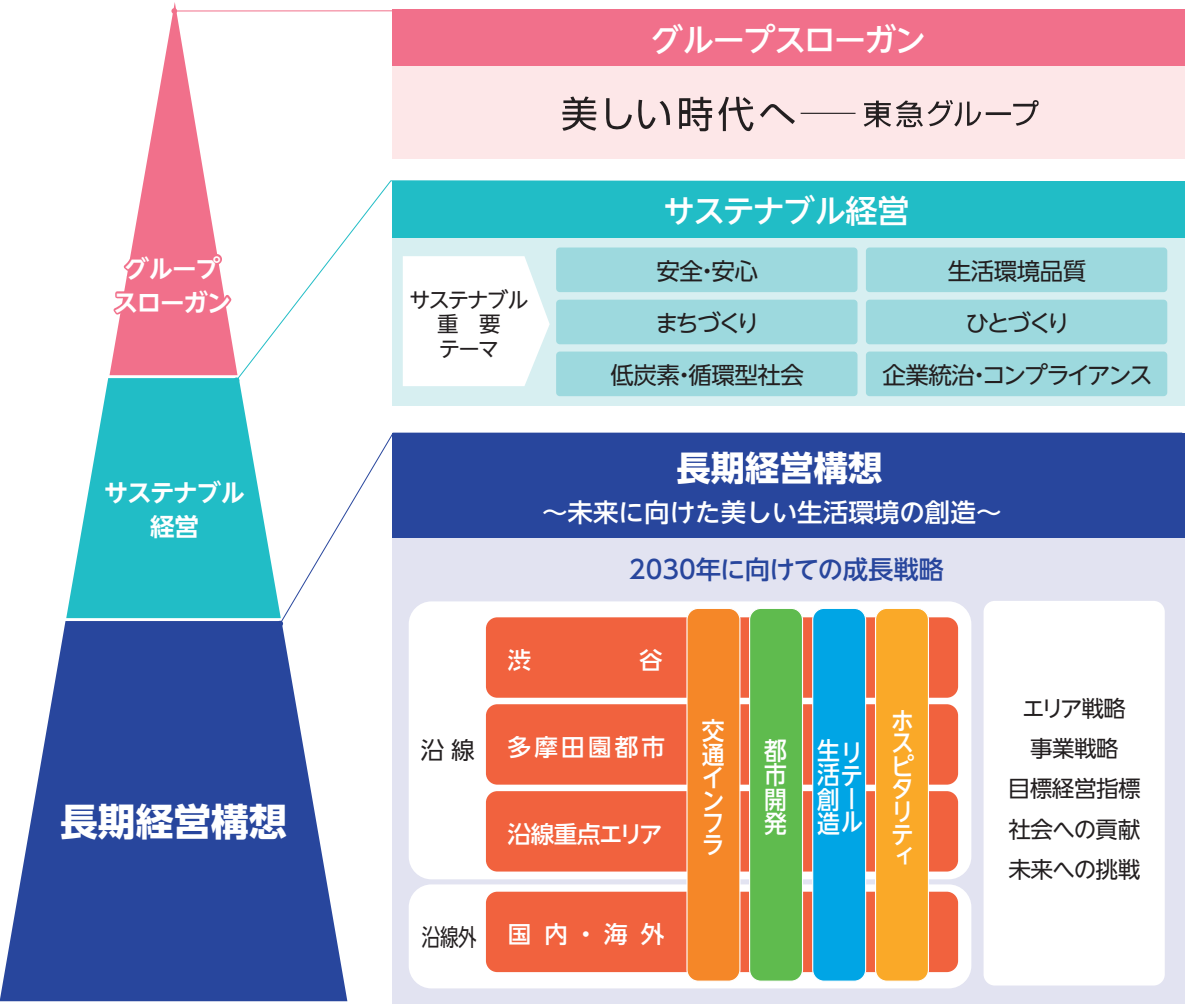
# 長期経営構想

当社は、創業以来、「まちづくり」を通じて社会課題の解決に取り組んできましたが、デジタル化、人口動態の変化など、社会の変化は加速しており、気候変動リスクの顕在化など事業を取り巻く環境は過去に類を見ないほど大きく変化しています。このような環境において、「グループ経営体制の高度化」にスピード感をもって取り組むとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確に示す時期であるとの認識に立ち、「長期経営構想」を策定いたしました。

昨今の新型コロナウイルスの感染拡大により、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。このような状況の中、当社グループにおいては、将来に向けて目指す姿については維持しつつも、ライフスタイルや社会課題の変化に迅速に適応すべく、戦略をさらに進化させ、取り組んでまいります。

## 長期経営構想の位置付け

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

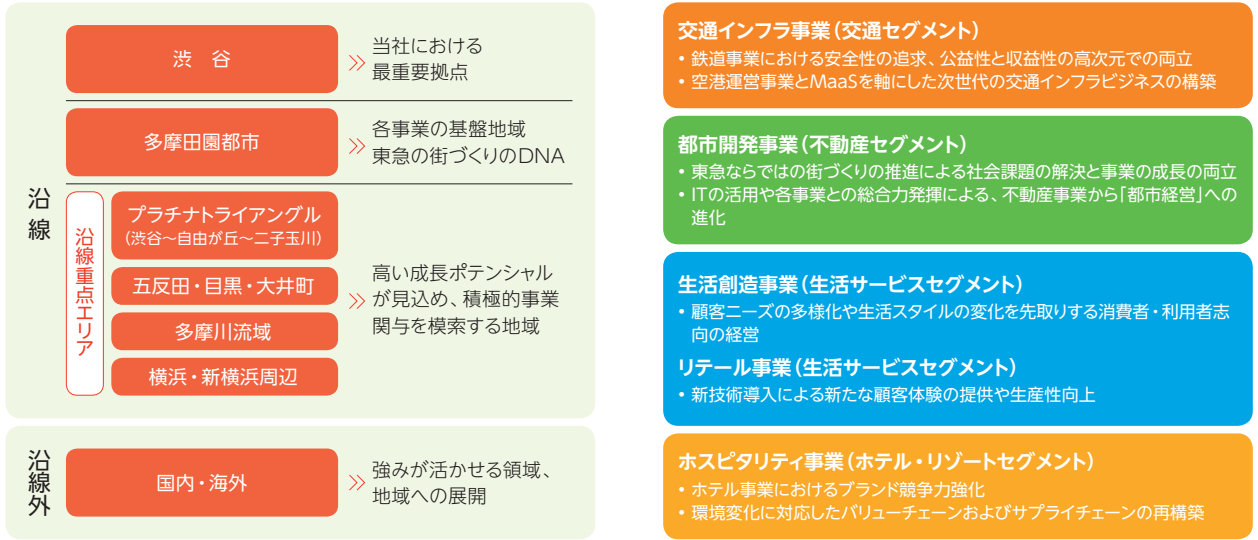


長期経営構想については、下記をご参照ください。  
<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/lplan.html>

## エリア戦略 事業戦略

事業エリアを4つに分け、各エリアの特性や成長可能性に応じた戦略を構築、実行してまいります。

各事業軸としての戦略を構築し、エリア戦略と組み合わせ、社会課題の解決と事業成長の両立を目指してまいります。

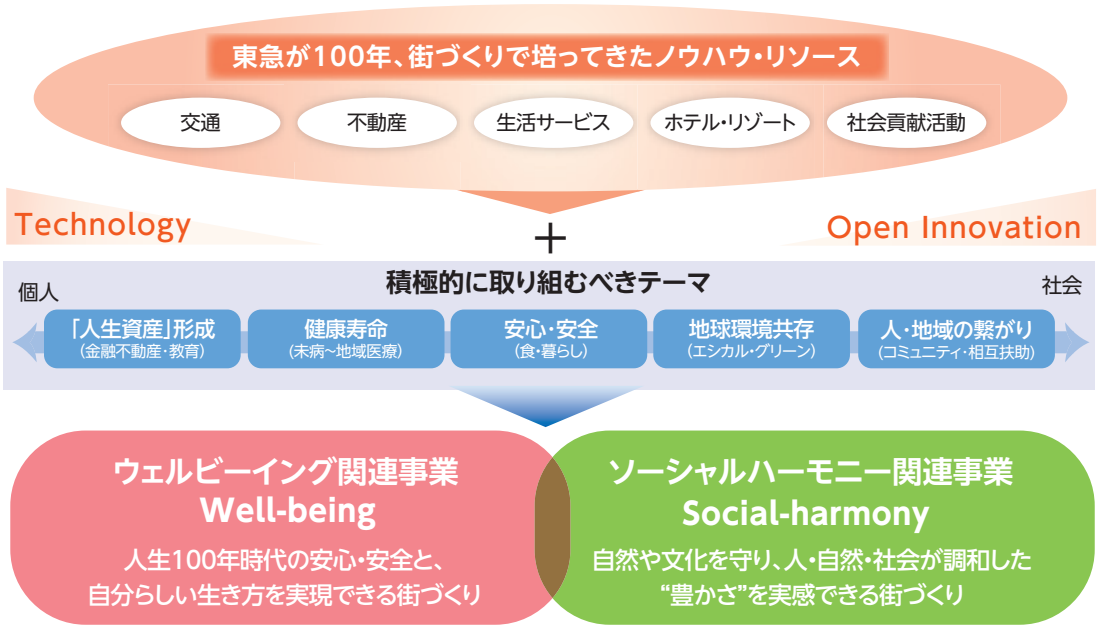


※エリア戦略および事業戦略の一部を抜粋し記載しております。

## 2050年目線で描く未来

### “世界が憧れる街づくり”の実現に向けた考え方

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





## 中期経営計画の進捗

2018年度を初年度とする、中期3か年経営計画(2018～2020年度)のもと  
 “Make the Sustainable Growth”(持続可能な成長目指して)というスローガンを定め  
 企業価値向上に向けた取り組みを進めています。

### 基本方針3つのサステナビリティ と 5つの重点施策



## 財務担当役員メッセージ



### 時代の流れに適応した変革と ESG経営を支える 財務マネジメント

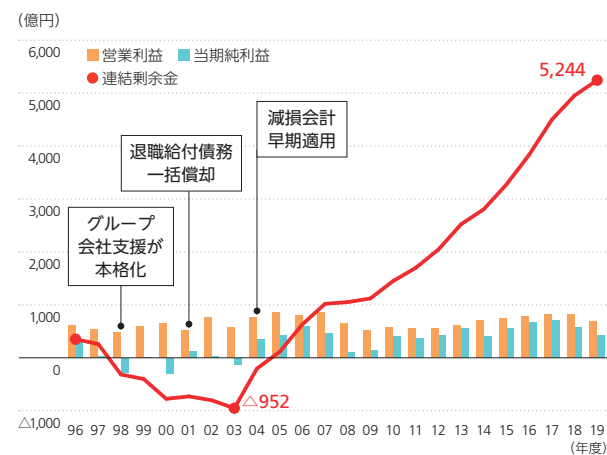
常務執行役員  
藤原 裕久

#### 長期的取り組みによる財務健全性の向上

当社の財務戦略についてご説明いたします。

過去、バブル期に事業拡大していた一部のグループ会社の経営が大幅に悪化しました。当時の状況を受け、グループの抜本的な再編を進め、減損処理や退職給付などに関する新しい会計制度の厳格な適用と並行して、賃貸事業の拡充などによる収益構造の変革に取り組み、事業から創出される利益の蓄積による資本を積み上げてまいりました。結果として、サステナブル経営に必要な財務健全性は一定の水準にあると考えています。また、これまでの「まちづくり」の財務的な成果の一つとして、2019年度の賃貸等不動産の含み益は5,979億円となっています。

#### ≫ 営業利益・当期純利益と連結剰余金の推移



#### 収益構造変革の必要性

これまでの当社のまちづくりは、沿線を中心に資産規模を拡大させ、その果実となる利益の裾野を広げるビジネスモデルです。鉄道事業などによる潤沢なキャッシュ・フローを沿線に再投資することで、私たちは豊かな暮らしを実現するための理想的な都市開発（都市形成、地域プラットフォームなど）に取り組んでまいりました。しかしながら、新型コロナウイルスによってもたらされたワークスタイル・ライフスタイルの変化に伴う移動の需要は変化し、沿線人口の増加とそれに伴う輸送人員の増加を前提とした鉄道事業はもちろんのこと、集客によって成り立っていた鉄道以外の事業についても、新しい

社会のニーズに適応しこれまで以上に機動的な変革を図っていく必要があると強い危機感を持っております。

社会変容を踏まえつつ長期経営構想を実現すべく持続的成長を目指すことに変わりはありませんが、今後の事業戦略においては、新型コロナウイルスに代表される感染症なども社会環境として受け入れていかなければなりません。「構造改革」は「新しい社会」との調和を前提とし、財務面でも新規案件への投資はハードとソフトのバランスを考慮し実行することで、事業ポートフォリオの構築に取り組んでまいります。

#### 経営資源の配分とESG

以前より事業環境が大きく変化し続ける百貨店事業、ホテル事業に加え、新しい社会で収益モデルが変化する鉄道事業・エンターテインメント事業についても、今後のあるべきビジネスモデルを検討しており、早期に方向性を示したいと考えています。都市経営において、直接的な利益収入は資産の活用によるところが大きいのですが、沿線価値を支えている源は生活関連のサービス事業です。

私たちの存在理念である美しい生活環境の創造と調和ある社会は、ESGのEとSそのものであり、ハードインフラだけでは実現できないデジタルトランスフォーメーション、ウェルネス、ICT教育などの分野への資源配分、また社会価値を生み出す原動力である従業員の職場環境の充実も優先順位を上げて配分してまいります。

併せて沿線に必要な価値を提供する観点から生産性を高め、必ずしも自前で全て行うのではなく、他者とのパートナーシップも視野に入れていきます。そして、お客さまや従業員などすべてのステークホルダーへの提供価値を最大化し、安定的・持続的な株主還元(P.23参照)の拡充にも努めてまいります。

沿線価値向上と経営資源配分の考え方の整理にあたっては、ESG経営の考え方を活用し、ESGの向上に資さない投資・事業は見直してまいります。私たちは創業以来、一貫して社会価値の向上に取り組んできましたが、世の中に客観的な評価や投資の仕組みも整備されてきたので、独りよがりにならないよう積極的に取り入れ、体制整備や経営判断に活用していきたいと考えております。

#### 持続的成長に向けた財務・非財務マネジメントの高度化

ESGを経営に取り込んでいくにあたり、財務価値に加え非財務価値の評価・分析と向上に努めております。非財務価値を切り離して検討するのではなく、中長期における企業価値の創造に影響する重要要素と捉え、統合思考による経営の可視化ができる仕組みづくりに努めています。具体的な取り組みとしては、各事業の目標設定時には、財務KPIと非財務KPIを併せて検討し、実績のモニタリングを行ってまいります。また、新規事業実施時の環境投資を促進する社内運用も整

備しました。取り組みを積み重ねていくことで、当社グループにおける連結経営の仕組みや投資基準を最適化してまいります。

また、2020年度にはESG債の発行を予定しております。環境や社会価値向上への使途を開示していくことでESGへの取り組み推進や投資家層の拡大など財務基盤の強化につなげていきたいと考えております。

#### 株主・投資家の皆様との対話を通じた企業価値向上

新しい社会の到来を受けて、旧来からのビジネスモデルの一部は転換をしていかなければなりません。課題があり厳しい状況であるときこそ、社外開示の適時性と強化に努めてまいります。スチュワードシップコードの改訂を受けた投資家の皆様との、サステナビリティ課題なども踏まえた対話の質の向上と積極的なコミュニケーションを通じたご意見などを当社の経営に生かし、企業価値向上に取り組んでまいります。





# コロナ禍の影響と今後の方向性

新型コロナウイルスの感染対策により今後の社会のライフスタイルや働き方は大きく変容し、当社グループ事業への影響は大きなものとなりますが、長期経営構想で目指す「未来に向けた美しい生活環境の創造」に変わりはなく、「ポストコロナ」時代を見据えながら、事業戦略のさらなる深度化を進めてまいります。

### コロナウイルス感染症の影響

外出制限の長期化により、ライフスタイル・働き方等が変容する可能性は高い。

- ◆ 在宅勤務などのテレワークによる「人」の移動に変化
- ◆ インバウンドの減少(東京オリンピック延期を含む)
- ◆ 「巣ごもり需要」
- ◆ IT・EC分野のさらなる進展

### 当社グループの現状

2019年、大型開発・鉄道分社化を完了し、長期経営構想(2030年以降の指針)を策定、より長期視点での「サステナブル経営」のステージへ。

2019年 9月

長期経営構想策定

10月

鉄道事業分社完了

11月

渋谷スクランブルスクエア  
南町田グランベリーパーク開業

	これまでの事業影響	緊急事態宣言下における 社会ニーズへの対応 <sup>※1</sup>	コロナによるリスクと機会		今後の事業戦略
			現行ビジネスモデルのリスク	今後の機会・生かしたい強み	
交通インフラ事業 (交通セグメント)	<p>東急電鉄輸送人員(対前年比) (%)</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 公共交通の責務として運行を継続</li><li>◆ 駅、施設、車内の感染症対策<sup>※2</sup></li><li>◆ 出庫時窓開けや走行時換気の協力依頼</li><li>◆ 感染防止の取り組みや、ステイホーム支援 動画配信(ホームページ、YouTubeなど)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 働き方の変化(在宅勤務)</li><li>◆ 移動需要の減少</li><li>◆ 固定費の高い収支構造</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 感染防止の追求による安全な輸送サービス</li><li>◆ 新生活様式に即した新サービス</li><li>◆ 複数空港の運営による連携強化</li><li>◆ 技術革新などを活用した固定費削減</li></ul>	<p>お客さまへの提供価値を高め、社会変化に機動的に対応</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 安全運行に必要な更新工事などの継続実施</li><li>◆ 開発連携、ネットワーク整備による移動需要の創出</li><li>◆ 社会環境の変化に適応した運行の見直しなどを検討</li><li>◆ 新たな付加価値の創出と増大する社会的責任への対応</li><li>◆ 空港、MaaS、観光の組み合わせによる次世代交通インフラビジネスの構築</li></ul>
都市開発事業 (不動産セグメント)	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 商業施設等営業自粛(4月～5月)</li><li>◆ 顧客への新規営業活動自粛(同上)</li></ul> <p>東急百貨店・東急ストア売上高(対前年比) (%)</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ オフィス／商業施設の感染症対策</li><li>◆ 賃料減免／猶予対応</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 働き方の変化(オフィス市況)</li><li>◆ 来街者の減少(都市部)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 拠点開発(郊外型ビジネス)</li><li>◆ テレワーク事業の推進</li></ul>	<p>ライフスタイルや働き方の変化(集中と拡散)を見据えた対応</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 郊外での拠点開発推進(快適性の高い郊外型オフィス、サテライトシェアオフィスなど)</li><li>◆ 在宅勤務では享受できない、インフラ・職住住が整った都市基盤整備(渋谷など)</li><li>◆ 「三密」を回避する都市・施設計画</li></ul>
生活創造・リテール事業 (生活サービスセグメント)	<p>東急百貨店(既存店) 東急ストア(既存店)</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 緊急事態宣言に先んじ、商業施設、スポーツ施設、映画館、劇場等にて順次営業自粛</li><li>◆ スーパーマーケット、CATV、保育園、デイサービスなど生活インフラ機能の維持</li><li>◆ 配送需要への対応</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 来場者の減少</li><li>◆ 対面によるサービス提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 家ナカビジネスの展開</li><li>◆ ネット販売(EC)</li><li>◆ 情報通信インフラの拡充</li></ul>	<p>生活インフラを基軸とした、提供価値向上</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 沿線に展開済みの光ファイバー網の活用によるさらなる利便性向上(5G実証実験など)</li><li>◆ 実店舗とネットの垣根を超えた一元的な商品・サービス提供、グループ各事業との相乗効果醸成</li></ul>
ホスピタリティ事業 (ホテル・リゾートセグメント)	<p>東急ホテルズ店舗総収入・稼働率(対前年比) (%、pt)</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 「新しい生活様式」への対応ガイドライン策定・運用</li><li>◆ 一部ホテルで軽症者・罹患者向け宿泊施設、海外からの帰国・入国者向けPCR検査結果待機宿泊施設の提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 宿泊・飲食利用客の減少</li><li>◆ インバウンド需要低下</li><li>◆ ホテル事業のポラティリティ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 安全・安心の東急ブランド</li><li>◆ 会員組織・顧客基盤の活用</li></ul>	<p>交流人口取り込みのゲートウェイへ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 環境変化に留意しつつ、オフィス・商業・エンターテインメントなどと連携した複合開発の進化(街が持つコンテンツとのコラボレーション)</li></ul>

※1 緊急事態宣言解除後も継続している対応を含む  
※2 鉄道業界の先進的な取り組みとして、各駅全トイレへのハンドソープ設置(2020年3月完了)、全窓口の消毒液設置(同年5月完了)、全車両・駅構内に抗菌・抗ウイルス加工実施(同年10月完了予定)

### 今後の目指す方向性

社会変容を踏まえながら、持続的成長を目指すことに変わりはありません。今後の事業戦略においても、構造改革の実行とともに、社会的使命・社会価値向上に資する事業の推進を含め、ESGを重視した経営をスピード感を持って推進します。

### 社会変化と対応ポイント

- ◆ コロナ禍の影響は当面継続すると認識する。
- ◆ 沿線生活者の行動変容を予測する必要がある。
- ◆ 従来から構造改革が必要であった事業への対応は、よりスピードアップしていく。(リテール事業等)
- ◆ 生活インフラ創造、City as a Serviceの実現等は、環境変化を受け止めながら推進する。

長期経営構想で掲げた「サステナブル経営」をより推進し、ESGを重視する。

### 東急版「サステナブル経営」

- ◆ “ポストコロナ”では、企業の社会的責任(多様なライフスタイル・ワークスタイルへの貢献、安全・安心・健康などのテーマへの取り組み)を、いっそう果たしていく。
- ◆ 役員体制整備など、ガバナンス体制の充実・高度化を図る。

# サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)



当社グループの事業領域は多岐にわたっているため、取り組むべき社会課題をマクロの視点でとらえ、取り組み状況を社外に開示するための枠組みとして、「サステナブル重要テーマ」を策定しています。


## サステナブル重要テーマ特定プロセス

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

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



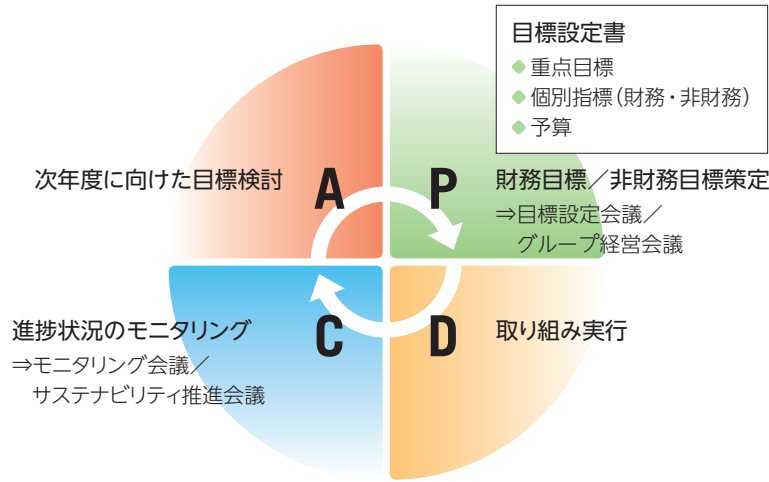
	向き合う社会課題	2030年に向けて目指す姿	目指す姿を実現するための取り組み	主な指標  P.38～P.45参照
安全・安心	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 都心部への人口集中、高齢化、交通弱者</li><li>◆ テロ／サイバー犯罪、自然災害／気候変動</li><li>◆ 人手不足</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 日本で最も安全で利用しやすい公共交通サービスの実現</li><li>◆ 誰もが安心して暮らせる生活環境の提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 事故の防止</li><li>◆ ピーク時混雑率の緩和</li><li>◆ 安心して利用できる交通サービスの実現</li><li>◆ 災害リスクの最小化</li><li>◆ 食の安全確保</li><li>◆ 個人情報保護・管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 国交省届出事事件数</li><li>◆ 帰宅困難者受入可能人数</li></ul>
まちづくり	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 少子高齢化／生産年齢人口の減少</li><li>◆ ライフスタイル／ワークスタイル多様化への対応</li><li>◆ AI・IoT等新たな技術への対応</li><li>◆ 気候変動／自然災害／循環型社会</li><li>◆ インバウンド</li><li>◆ 新興国の急速な発展に伴う対応(医療、交通、住環境)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 「住む」「遊ぶ」「働く」がそろった個性的で魅力ある都市経営の実現</li><li>◆ 東急沿線まちづくりノウハウの国内拠点エリア、海外への拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 渋谷再開発</li><li>◆ 次世代郊外まちづくり</li><li>◆ 沿線外国内拠点開発</li><li>◆ 空港運営事業</li><li>◆ 海外のまちづくり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 渋谷エリア延べ床面積</li><li>◆ NewWork (サテライトオフィス) 月間利用者数</li></ul>
生活環境品質	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 少子高齢化／生産年齢人口減少</li><li>◆ ライフスタイル／ワークスタイル多様化への対応</li><li>◆ AI・IoT等新たな技術への対応</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 元気で自分らしく生き活きできる暮らしの実現</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ テクノロジー活用等による豊かで健康的なライフスタイル推進</li><li>◆ 多様な世代に合わせた生活施設・サービス提供</li><li>◆ 高齢者等買い物弱者支援</li><li>◆ データを活用した店舗・EC・家ナカ等における商品サービス提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 東急ベル家ナカサービスメニュー数</li><li>◆ 保育園・学童施設数</li></ul>
ひとづくり	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 少子高齢化／生産年齢人口の減少</li><li>◆ 多様な人材(シニア・女性・外国人等)の職域確保</li><li>◆ 多様な世代への生涯学習機会の提供</li><li>◆ 地域コミュニティの創出</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 「誰もが働き続けたい会社」の実現</li><li>◆ 教育・文化・環境活動などを通じた社会におけるひとづくりの推進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 文化事業・活動や生涯学習・啓発機会の提供</li><li>◆ 東急会、学校法人・財団等の活動を通じた社会貢献活動</li><li>◆ 働き続けることができる就労環境の提供</li><li>◆ 誰でも活躍できる就労環境の提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 従業員エンゲージメント</li><li>◆ 管理職に占める女性比率</li></ul>
低炭素・循環型社会	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 気候変動</li><li>◆ 生態系維持</li><li>◆ 自然災害</li><li>◆ 資源枯渇／循環型社会</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 省エネと再エネの最適利用を通じた低炭素、脱炭素社会への貢献</li><li>◆ 資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会への貢献</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ CO<sub>2</sub>排出量の削減</li><li>◆ 資源の有効利用(循環型社会)</li><li>◆ 生態系配慮の行動促進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 2030年:電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量30%削減</li><li>◆ 2050年:電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量ゼロ  P.56参照</li></ul> <div> THE CLIMATE GROUP </div>
企業統治・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 企業不祥事・不正、非財務情報開示</li><li>◆ 持続可能な企業経営</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 社会やグローバルな経営環境に直結した最良のコーポレート・ガバナンスの実現など</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 実効性の高いコーポレート・ガバナンスによる経営の公正性・透明性確保</li><li>◆ 全方位・継続的なコンプライアンス教育と効果・効率的な管理体制の構築</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 独立社外取締役比率</li><li>◆ ヘルプラインの窓口通報件数</li></ul>

 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>



## 2030年に向けて目指す姿と指標モニタリング

サステナブル重要テーマ毎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姿勢として位置付けました。また、各部門における施策の実績を把握するための「指標」を設定し、財務目標と同時に目標設定を行い、進捗状況は指標特性に応じてそれぞれのタイミングで確認し、全体ではサステナビリティ推進会議などでのモニタリングを行っています。



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

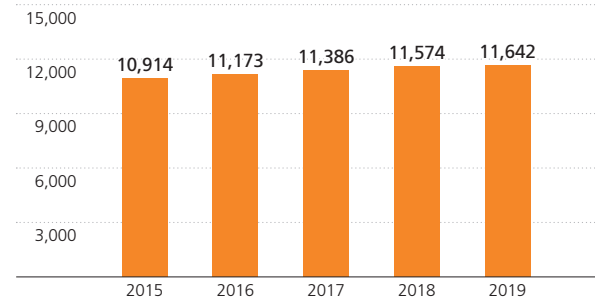




## 財務・非財務ハイライト

## 営業収益

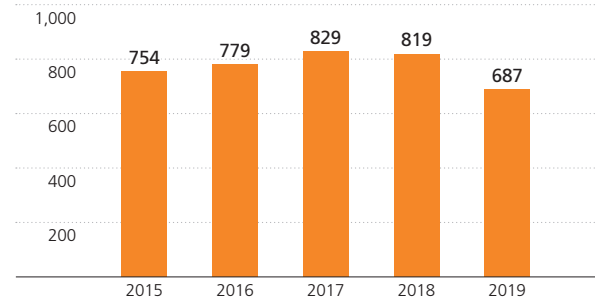
(億円)



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

## 営業利益

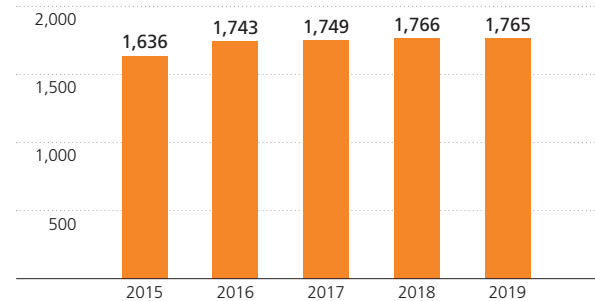
(億円)



成長投資が着実に実を結び、直近4か年については、計画値を上回る実績となりましたが、2019年度については、新型コロナウイルス感染症の影響拡大もあり、減益となりました。

## 東急EBITDA

(億円)

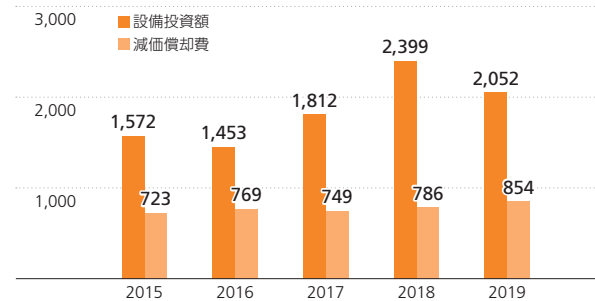


当社グループでは、鉄軌道やオフィス・商業ビルなど、大規模施設を活用しながら事業を展開していることから、収益性の指標として東急EBITDAを採用しています。積極的な設備投資により減価償却費は増加していますが、キャッシュベースの利益は毎年拡大しています。

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

## 設備投資額／減価償却費

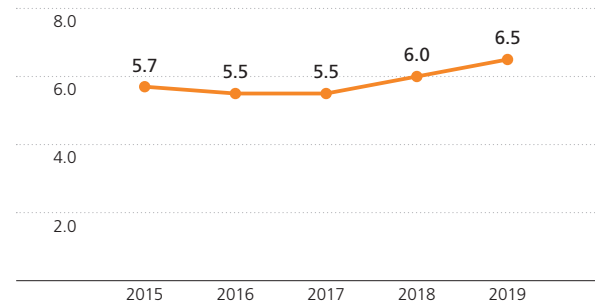
(億円)



渋谷をはじめとした当社沿線などの大型開発や、安定輸送を実現するため鉄軌道事業における施設や車両の早期整備など、積極的な投資を着実に遂行しています。

## 有利子負債／東急EBITDA倍率

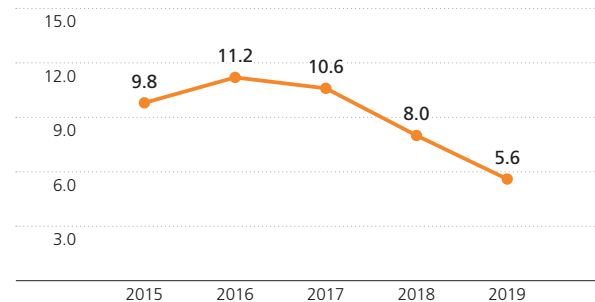
(倍)



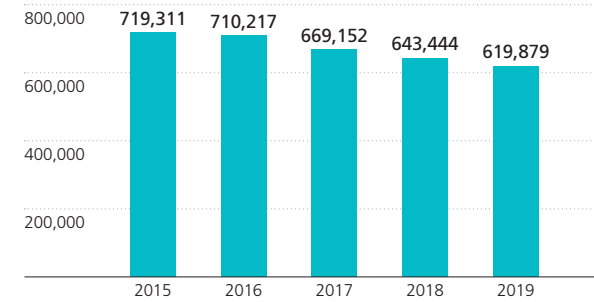
財務健全性の指標として採用しており、目標水準を5倍台と定めています。現在は、渋谷をはじめとした大規模成長投資があり6倍台となっておりますが、事業の公共性にも留意しつつ、財務の健全性を高めていきます。

## ROE

(%)



渋谷などの開発を中心とした設備投資や、新型コロナウイルス感染症の影響拡大もあり、近年は一時的に低下しておりますが、2015年度より3事業年度において自己株式取得を実施するなど、資本効率を意識した経営を続けています。

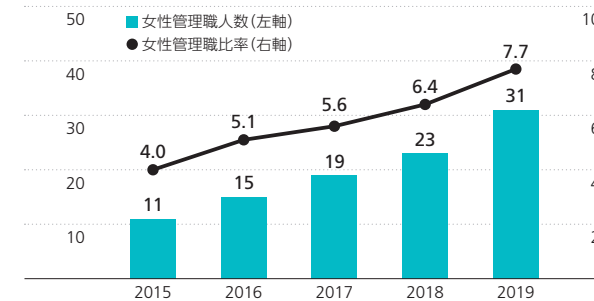
CO<sub>2</sub>排出量の推移(t-CO<sub>2</sub>)

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

※データ集計範囲の見直しに伴い、過年度のデータを更新しています。

## 女性管理職人数／比率

(名)

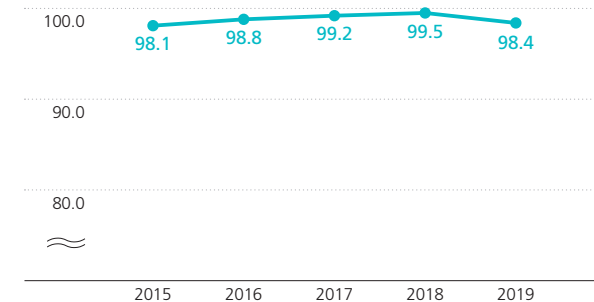


女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に8年連続で選定されています。多様な人材が活躍できるようダイバーシティマネジメントをさらに推進していきます。

※2015-2018年度は東京急行電鉄、2019年度は東急の数値。

## 取締役の取締役会への出席率(平均)

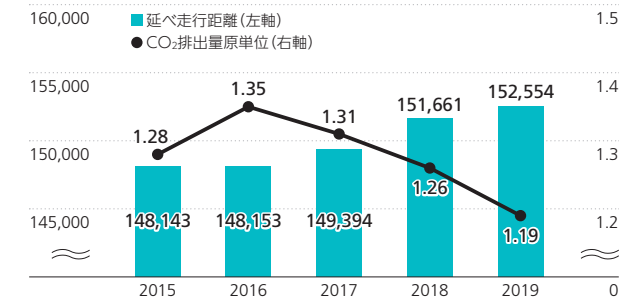
(%)



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

鉄道事業(東急線)の走行距離とCO<sub>2</sub>排出量原単位

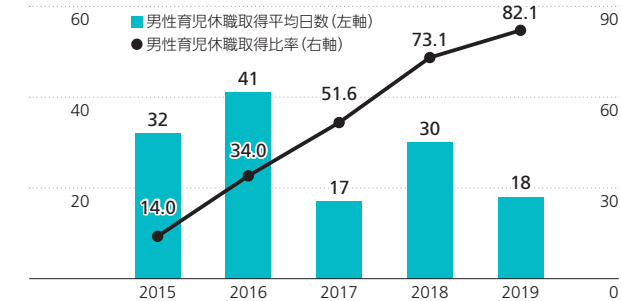
(千km)



当社グループにおける電力消費量の1/3を占める鉄道事業(東急線)においても、混雑防止のため運行本数を増やし延べ走行距離を伸ばしながらも、省エネルギー化に努めております。

## 男性育児休職平均取得日数および取得比率

(日)

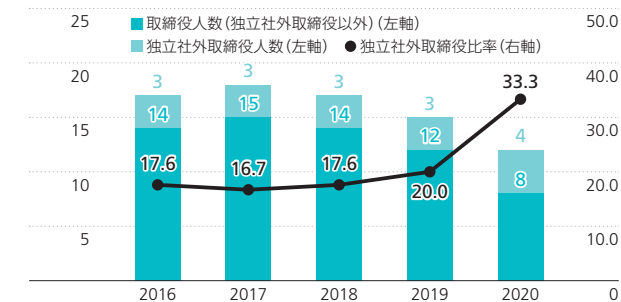


男性社員の育児参加により視野の拡大や周囲への理解促進、家族との絆を深めることで、中長期的な視点でパフォーマンスの向上を図ります。2023年度末までに男性の育児休業取得率100%を目指しています。

※2015-2018年度は東京急行電鉄、2019年度は東急の数値。

## 取締役会の構成

(名)



当社は継続的に取締役会構成の見直しを進めており、直近での独立社外取締役比率は1/3となっています。





## 特集 社会課題に向き合い、サステナブルな成長を果たす

# 渋谷 成長戦略

## Greater SHIBUYA (広域渋谷圏) 構想 ～強みを生かした街づくり～

渋谷の強みは、魅力ある周辺エリアの存在です。独自の文化を築いたファッションストリートや、流行発信の拠点である原宿、高級ブランド店が並ぶ青山・表参道、トップクラスのレストランやカフェのある恵比寿・広尾、高級住宅街として知られる代官山・松濤など、個性豊かな街が徒歩圏で結ばれています。また、文化・学術機関も多く存在しており、この恵まれた環境を生かして、新しいプロジェクトや文化を世界に向けて発信し続けることで、持続的に成長する都市圏をつくり出す取り組みが、「Greater SHIBUYA (広域渋谷圏) 構想」です。

渋谷駅から半径2.5km圏内をGreater SHIBUYAの範囲とし、「面」として街の課題を解決することで渋谷の魅力向上を図り、持続的な成長を目指しています。



## リスクと機会 街の課題への対応

	リスク(街の課題)の認識	対応
安全・防災	施設・インフラの老朽化による地震災害の深刻化	再開発により、耐震性の高い大規模ビルを建設、帰宅困難者の一時滞在施設などを整備
	谷地形による浸水や冠水など水害の深刻化	駅広場の地下に雨水貯留施設を整備。ゲリラ豪雨にも対応
文化・交流	来街者の滞留空間、憩いの場が不足	東横線線路跡への広場・遊歩道の整備、官民連携により渋谷川を再生し、水辺空間を整備、渋谷と原宿の結節点に交流空間となる広場を設置
	街のイメージ悪化、魅力度の低下	エリアブランディング、エリアマネジメント活動
経済・ビジネス	長年による増改築による駅周辺の複雑化、利便性の低下	立体的な歩行者動線「アーバン・コア」*の整備や、JR線と東京メトロ銀座線のホームの移設などによる利便性・回遊性の向上
	オフィス不足、ビジネス活動支援の必要性	さまざまなタイプのオフィス提供、産官学連携・イノベーション機能の充実、共創施設における価値創造・コミュニティ形成支援

\*地下と地上を結び人々を誘導する縦軸空間

## リスクと機会 街のさらなる成長に向けた戦略・取り組み

### 「職・遊・住」がそろい、融合しあう「ALL IN ONE」の街へ

Greater SHIBUYA内で「働く・遊ぶ・暮らす」の3要素が融合する仕掛けをつくることで、エリアとしての魅力を高める街づくりを推進します。当社グループにおける最重要拠点として、交通インフラ、不動産開発、リテール・エンターテインメント・ホテル事業などの総力を合わせて事業機会を積極的に獲得します。エリアブランディングにより「世界のSHIBUYA」を目指します。



### 》エリアブランディング

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

### 幅広いプレイヤーが活躍し、チャレンジできるイノベティブな街

渋谷には未来の産業をつくるベンチャー企業が集積しています。

当社は2015年より「東急アクセラレートプログラム」を実施し、スタートアップ企業との事業共創を図る取り組みを行っています。2019年には社会実装に特化したオープンイノベーション施設「SOIL」を開設しました。渋谷スクランブルスクエアの共創施設「SHIBUYA QWS」では、開業から250日で累計67チームのプロジェクトが活動しており、新たな社会価値を創出する未来の種を支援しています。

また、2020年8月に渋谷区と当社は公民連携により産業育成・人材育成を促進し、スタートアップエコシステムのグローバル拠点都市の形成を図るとともに、渋谷をより国際競争力の高い都市にすることを目的に、包括連携協定を締結しました。渋谷から日本のイノベーションを加速していきます。



渋谷区、東急包括連携協定 締結式



SHIBUYA QWS  
© 渋谷スクランブルスクエア

**TAP**  
Tokyu  
Accelerate  
Program

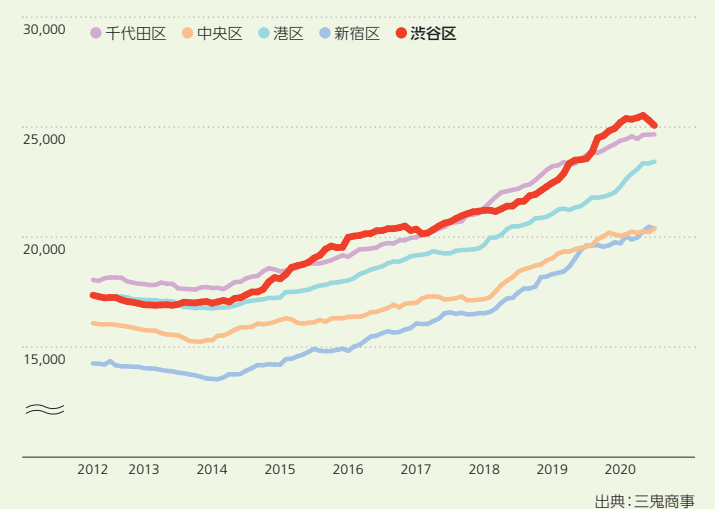
### 多様な「働く場」を提供し、街の価値を向上

2012年の渋谷ヒカリエ開業以降、日本を代表するIT企業やクリエイティブ・コンテンツ企業が集結しており、渋谷の街は都内屈指のオフィスエリアとなっています。また、シェアオフィスなどの集積によりスタートアップ企業からも引き続き高い人気を誇っており、国内有数のイノベーションシティとなっています。当社は、渋谷キャスト、渋谷ストリーム、渋谷スクランブルスクエアをはじめ、さまざまなスタイルのオフィスを提供しています。

#### 当社オフィス床面積(渋谷区)

約20千m<sup>2</sup> (2012年3月) → 150千m<sup>2</sup> (2020年3月)

### 》オフィス 平均賃料推移(都心5区) (円/坪)



出典：三鬼商事



特集 社会課題に向き合い、サステナブルな成長を果たす

沿線  
成長戦略

人口減少時代における沿線エリアの持続的成長に向けて  
～都市経営視点の街づくり～

東急沿線の総人口は2035年まで増加が見込まれており、全国や1都3県との比較においても人口減少のペースはゆるやかであると予測しています。しかしながら、当社は将来を見据え、人口減少時代を先取りした街づくりを進めています。

街づくりに求められるものは変化しており、「住む・働く、移動、サービス、街の維持、環境」などの観点で事業のベースとなる考え方を必要があります。

当社は長期的視点に立ち、沿線をはじめとした生活者への事業を複合的に展開する「都市経営視点」での街づくりを進め、持続可能な都市のあり方を追求していきます。

東急沿線の人口動態の詳細はP8および長期経営構想をご覧ください。  
<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/lplan.html>

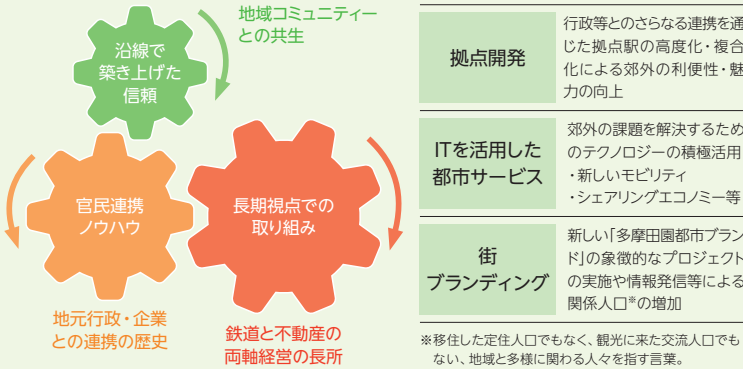
リスクと機会 街の課題への対応

	リスク(街の課題)の認識	対応
安全・防災	施設・インフラの老朽化による地震災害の深刻化	再開発などによる、街の機能更新、木密地域などの解消
	気候変動などによる自然災害の拡大	気候変動リスクの分析、官民連携による防災対応強化
文化・交流	郊外人口減少、高齢化への対応	沿線まちづくりによる社会課題解決、郊外の活性化
	地域コミュニティの希薄化	エリアマネジメント活動(次世代郊外まちづくりなどの推進)
経済・ビジネス	沿線の魅力低下、来街者減少	職・住・遊が融合した街づくり
	ビジネス機会の減少	テクノロジーの活用などによるビジネス機会の創出、郊外型オフィスなどビジネス活動の支援

リスクと機会 街のさらなる成長に向けた戦略・取り組み

沿線街づくりの新展開

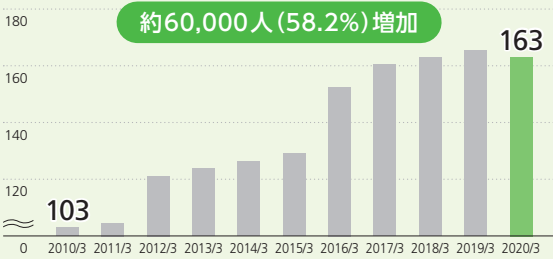
当社の街づくりの強みは、「長期視点」「沿線で築き上げた信頼」「官民連携ノウハウ」です。鉄道・不動産・生活サービスの各事業の総合力を一体的に発揮し、沿線における課題解決の先進事例に挑戦していきます。拠点開発においては、ITも活用し、各駅に「職・住・遊」などの機能を戦略的に配置、街の活性化・ブランディングや鉄道の逆輸送につなげていきます。



職・住・遊が融合した街づくり

2015年に開業した二子玉川ライズにおいては、再開発により、オフィス、ホテル、シネコン、商業などの機能を付加、拡大しました。開業前と比較して駅の乗降人員は約58%増加するなど当社事業の拡大に加え、人口の増加、地価の上昇などの街への波及効果も見られています。同施設は世界的環境認証である「LEED ND (まちづくり部門)」のゴールド認証を世界で初めて受賞するなど、豊かな自然と共生しながら多様な人々が暮らせる街づくりが高く評価されています。引き続き、街に必要な機能を見極め、社会課題解決につながる街づくりを行うとともに、今後のライフスタイルや働き方の変化を見据えた取り組みも進めていきます。

二子玉川駅(1日平均)の乗降人員数(千人)



街への効果(人口、地価)



官民連携による郊外街づくり

2019年11月にまちびらきを迎えた南町田グランベリーパークは、町田市と官民連携で、駅・商業施設・都市公園などを一体的に再整備した「新しい暮らしの拠点」です。

既存のまちの構造を全面的に見直し、駅・商業施設から公園までのエリアー帯を、歩車分離かつバリアフリーでシームレスにつながる歩行者ネットワークを整備しました。回遊性オープンモールとした商業施設は、「生活遊園地」をコンセプトに掲げ、まち歩きを楽しみながらお買い物空間やにぎわい・交流の拠点となる7つの広場を大きな特徴としています。

今後も当社の強みを生かし、人口減少・高齢化社会における郊外の持続可能性を追求した街づくりを行っていきます。



「南町田グランベリーパーク」地区全景



事業別戦略と実績

交通インフラ  
(交通セグメント)



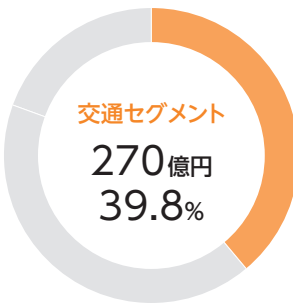
人々の生活を支える鉄道・バス輸送サービスを提供するとともに、「空の玄関口」となる空港運営事業も展開しています。交通インフラを担うグループとして、安全性と利便性のさらなる向上を目指しています。

2019年度実績(交通セグメント)

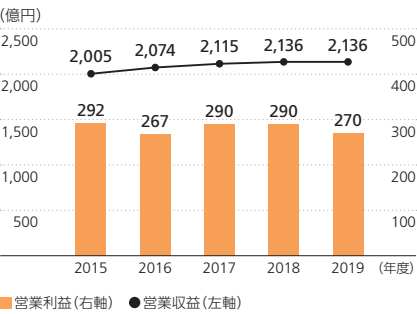
東急電鉄における輸送人員は、2018年度に比べて、継続した沿線人口の増加等により定期券利用は0.5%増加したものの、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うお客さまの利用

減少に伴い定期外は1.2%減少し、全体では11億8,700万人と0.2%の減少となり、増収減益となりました。

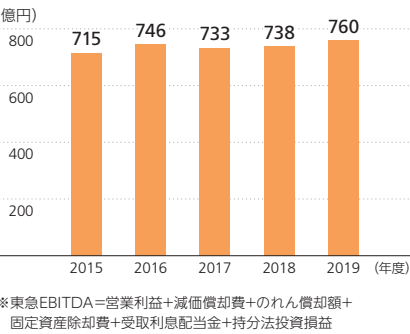
営業利益構成比(2019年度)



交通セグメント 営業収益・営業利益



交通セグメント 東急EBITDA\*



サステナブル重要テーマに基づく取り組み項目・指標

サステナブル重要テーマ	取り組み項目	施策指標	範囲	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績(前年比)
安全・安心	◆ 事故の防止 ◆ ピーク時混雑率の緩和	国交省届出事件数	東急電鉄	19件	27件	13件(-14件)
		ホームドアおよびセンサー付固定式ホーム柵設置率	東急電鉄	69%	81%	100%(+19pt)
		混雑率*1	東急電鉄 田園都市線ピーク時	185%	182%	183%(+1pt)
	◆ 安心して利用できる交通サービスの実現	輸送力	東急電鉄 田園都市線ピーク時	前1時間 31,374人 最混雑 40,338人 後1時間 32,868人	前1時間 32,868人 最混雑 40,338人 後1時間 32,868人	前1時間 32,868人 最混雑 40,338人 後1時間 32,868人
		鉄道車内防犯カメラ設置率	東急電鉄	48編成/156編成	57編成/156編成	67編成/156編成(+10編成)
まちづくり	◆ 空港運営事業による地方創生	駅係員サービス助士取得率	東急電鉄	100%	100%	100%*2
		空港運営事業乗降客数	仙台国際空港、 富士山静岡空港*3	仙台国際空港 343万人	仙台国際空港 361万人	仙台国際空港 371万人 富士山静岡空港 73万人
	◆ CO2排出量の削減	新型車両(2020系*4)への置換	東急電鉄	3編成/32編成*5	9編成/32編成	15編成/32編成(+6編成)

※1 毎年10月に実施する定点観測による  
※2 一部の中途採用を除く  
※3 持分法適用会社(2019年度から運営権事業開始)

※4 8500系と比較して運転電力量50%削減  
※5 新型車両(2020系)への置換対象となる8500系の編成数

中長期的な事業の方向性と実績

交通インフラ事業を取り巻く環境は、高齢化や職住近接、新型コロナウイルスの影響によるライフスタイルや働き方の変化、自動運転サービスなどの技術躍進などがあげられ、これらの変化に対応した設備・サービスの革新が求められています。

交通インフラ事業全体では、次世代交通インフラビジネスを構築し、地方拠点および沿線のヒト・モノ・サービスのシームレスな移動の実現を目指します。

また、鉄道事業では、分社化により人材力・技術力を高め、安全・安心を追求するとともに、2022年度下期の開業を予定している東急新横浜線の確実な推進により、さらなる鉄道ネットワークの拡大を図ります。

2019年度の主な取り組み

» ホームドア等100%設置とバリアフリーの取り組み

東急電鉄においては、事故の未然防止や早期復旧体制の強化による安全・安定輸送の確保、ダイヤ改正やオフピーク促進施策の実施、新型車両導入などによる混雑緩和および利便性・快適性の向上に努めています。

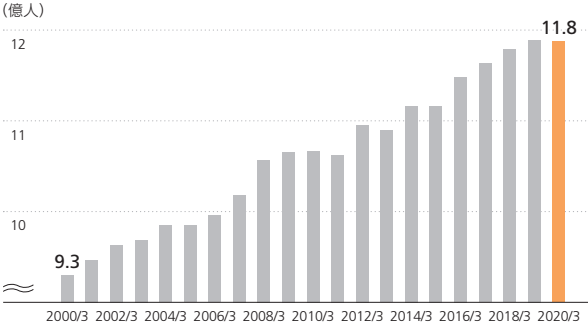
2020年3月、ホームドア・センサー付固定式ホーム柵の整備率100%を達成し(世田谷線・こどもの国線を除く)、その結果、ホーム転落件数は大幅に減少しました(P.48参照)。また、ホームドアのハード整備だけでなく、接客サービスの強化などのハード・ソフト一体となったバリアフリーの実現が評価され、国土交通省バリアフリー化推進功労者大臣表彰を受賞しました。

また、車両内のセキュリティ向上としてLED蛍光灯一体型防犯カメラ「IoTube」などの車内防犯カメラを東急電鉄所属の全車両に導入いたしました(2020年7月完了)。



接客選手権  
※上記ほか、官民・企業間・事業連携により2つの大臣表彰を受賞しています(P.41、P.57参照)。

» 東急線輸送人員



鉄道ネットワーク整備や再開発の効果で、過去20年、輸送人員は堅調に推移しています。

» 空港運営事業やMaaSなど新領域の取り組み

当社グループの交通インフラ運営や地域開発を中心としたノウハウを生かし、2016年度より空港運営事業に取り組んでいます。仙台国際空港においては、新規路線の就航などにより、旅客数は2018年度と比べて2.9%増加の371万人となり、3年連続で過去最高を記録しました。さらに、2019年4月より運営に参画している富士山静岡空港に加え、2019年10月には当社が出資する北海道エアポートが北海道内7空港の運営に係る実施契約を締結し、2020年6月以降、順次各空港において運営事業を開始します。

また、2019年度から、伊豆エリアで「観光型MaaS」の実証実験を実施し、2020年度下期からサービスエリアを拡大し、実装を目指して取り組みます。東急沿線においても2020年度にMaaSの実証実験を予定しています。

伊豆エリアの観光型MaaS「Izuko」実証実験





都市開発  
(不動産セグメント)

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

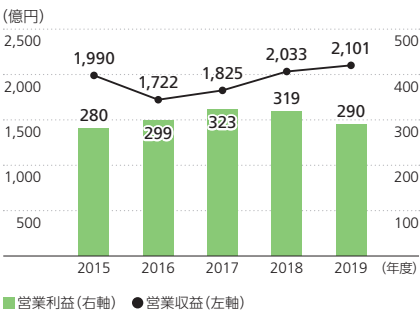
2019年度実績 (不動産セグメント)

当社の不動産賃貸業において、渋谷ストリームの通期稼働や、渋谷スクランブルスクエアや南町田グランベリーパークの新規開業などにより増収となりましたが、新規物件の開業費用の増加などにより減益となりました。

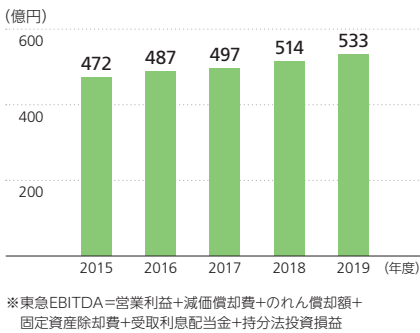
営業利益構成比 (2019年度)



不動産セグメント 営業収益・営業利益



不動産セグメント 東急EBITDA\*



サステナブル重要テーマに基づく取り組み項目・指標

サステナブル重要テーマ	取り組み項目	施策指標	範囲	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績 (前年比)
安全・安心	災害リスクの最小化	帰宅困難者受入可能人数※1	東急 東急ホテルズ※2	7,300人	9,053人	12,306人 (+3,253人)
まちづくり	拠点開発 次世代郊外まちづくり	人口増減率	沿線17市区	+0.598%	+0.543%	+1.131% (+0.588pt)
	テレワークの推進	NewWork (サテライト オフィス) 月間利用者数※3	東急	2,513人	6,032人	10,453人 (+4,421人)
	渋谷再開発	渋谷エリア延べ床面積※4	東急	512,000m <sup>2</sup>	657,000m <sup>2</sup>	839,000m <sup>2</sup> (+182,000m <sup>2</sup> )
		WANDER COMPASS (案内所) 渋谷来場者数※3	東急	—	24,607人	93,012人 (+68,405人)
低炭素・循環型社会	海外のまちづくり	ピンズン新都市 (ベトナム) 住宅販売供給戸数 (累計)	東急/ ベカメックス東急	474戸	1,078戸	1,673戸 (+595戸)
	CO <sub>2</sub> 排出量の削減 資源の有効利用 生態系配慮の行動促進	施設の環境認証取得 (累計)	東急	5	6	6

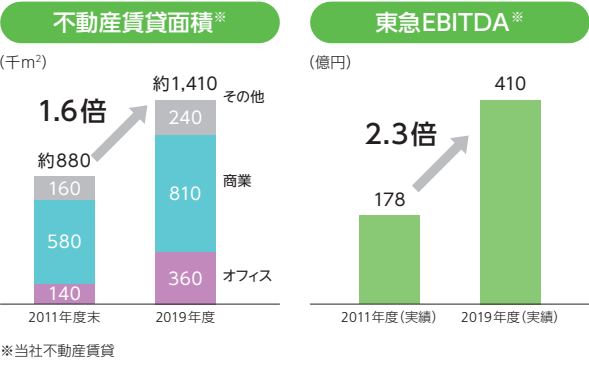
※1 東急電鉄の帰宅困難者一時受け入れ人数は含まない  
※2 東急ホテルズはホスピタリティ事業 (ホテル・リゾートセグメント)  
※3 新規事業等の財務影響が僅少な事業として、財務上は 営業外収益／一般管理費計上  
※4 10,000m<sup>2</sup>以上の当社開発案件 (JV含む) 1,000m<sup>2</sup>未満切り捨て

中長期的な事業の方向性と実績

「持続可能な都市をつくる」ことは、創業時から受け継がれる私たちの使命です。都市開発事業は当社グループの基幹事業として、東急ならではの“街づくり”を推進し、「社会課題の解決」と「事業の成長」の両立を国内外で実現していきます。事業の持続的な成長のため、不動産賃貸事業におけるポートフォリオの充実を図っていますが、今後も渋谷や沿線の複合開発や、継続的な物件取得を推進していきます。

また、郊外での拠点開発推進や、インフラ・職住遊が整った都市基盤の整備など、「ポストコロナ」の時代においても、引き続きライフスタイルや働き方の変化 (集中と拡散) を見据えた対応を進めていきます。

当社不動産賃貸面積および内訳



2011年度末と比較し、賃貸床面積は約1.6倍、東急EBITDAは2.3倍に増加しています。

2019年度の主な取り組み

渋谷駅周辺再開発事業の取り組み

新しいビジネスやカルチャーを世界に発信し続ける「エンタテイメントシティSHIBUYA」の実現を目指し、駅周辺における大規模な再開発プロジェクトに関係者と協力して推進しています。

2019年11月、渋谷エリアで最も高い約230m、地上47階建ての大規模複合施設「渋谷スクランブルスクエア」を開業しました。全213店からなる商業施設や、大学と企業の連携など、領域横断の取り組みにより新たな価値を創造する共創施設「SHIBUYA QWS」、オフィスのほか、日本最大級の屋上展望空間を有する展望施設「SHIBUYA SKY」を備え、来館者数は開業3か月で600万人を突破しました。



展望施設「SHIBUYA SKY」 ©渋谷スクランブルスクエア

沿線におけるまちづくりの推進

魅力ある新たな沿線の拠点を創出し、街の活性化とさらなる沿線価値向上を目指すとともに、沿線の皆様のさらなる利便性・快適性向上に取り組んでいます。

町田市と当社が連携し取り組んできた「南町田グランベリーパーク」においては、開業後2週間を待たずして来館者数100万人を突破しました。本プロジェクトは、官民一体となって創りあげたシームレスなまちが高く評価され、令和2年度都市景観大賞「都市空間部門」において大賞に当たる国土交通大臣賞を受賞しました。また、国際的な環境認証制度である「LEED ND (まちづくり部門)」「LEED NC (新築部門)」それぞれのゴールド認証を取得しました。



南町田グランベリーパーク



生活創造・  
リテール  
(生活サービス  
セグメント)



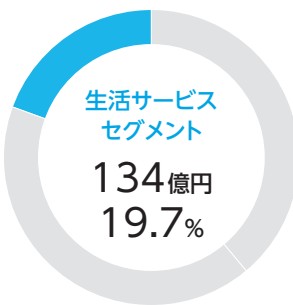
CATV事業・セキュリティ事業・電力小売事業などの『家ナカ』サービス、民間学童保育をはじめとした『街なか』の店舗・サービスや、百貨店・スーパーなどのリテール事業を展開しています。

2019年度実績(生活サービスセグメント)

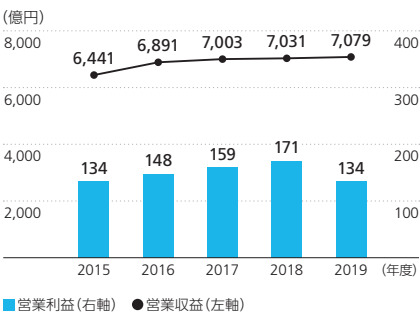
東急レクリエーションにおいて、ヒット作に恵まれた映画興行が好調に推移したことや、東急パワーサプライにおいて顧客獲得が進捗したことなどにより増収となりましたが、東急

百貨店などにおいて、消費税増税の影響や、台風・水害・新型コロナウイルス感染症拡大による営業時間短縮や消費マインドの冷え込みの影響などにより、減益となりました。

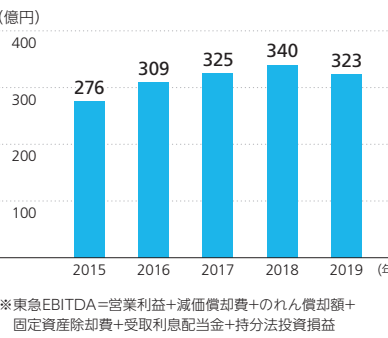
営業利益構成比(2019年度)



生活サービスセグメント 営業収益・営業利益



生活サービスセグメント 東急EBITDA\*



サステナブル重要テーマに基づく取り組み項目・指標

サステナブル重要テーマ	取り組み項目	施策指標	範囲	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績(前年比)
安全・安心	災害リスクの最小化	CATV接続世帯数(地域防災等情報発信対象)	イッツ・コミュニケーションズ/ケーブルテレビ品川	107.3万世帯	111.3万世帯	113.2万世帯(+1.9万世帯)
	多様な防犯ニーズへの対応	キッズ・シニア・ホームセキュリティ加入累計顧客件数 <sup>※1</sup>	東急セキュリティ	6.9万件	7.8万件	8.0万件(+0.2万件)
生活環境品質	多様な世代にあわせた生活施設・サービス提供	保育園・学童施設数(賃貸・直営合算) <sup>※2</sup>	東急キッズベースキャンプ/東急	66施設	74施設	81施設(+7施設)
	高齢者等買い物弱者支援 データを活用した店舗・EC・家ナカ等における商品サービス提供	東急ベル家ナカサービスメニュー数	東急 <sup>※3</sup>	53種類	57種類	62種類(+5種類)

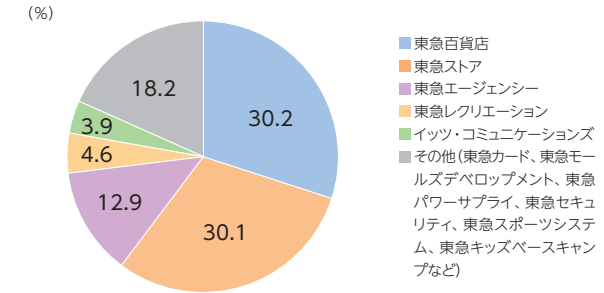
※1 2019年度から「レスQ(緊急時駆け付けサービス)」を含む数値  
※2 当社直営(KBC)と賃貸の合算。賃貸については財務上は都市開発事業に計上  
※3 新規事業等の財務影響が僅少な事業として、財務上は営業外収益/一般管理費計上

中長期的な事業の方向性と実績

生活創造・リテール事業においては、少子高齢化・平均寿命延伸による人口動態の変化や価値観の多様化、技術革新などの環境変化を的確にとらえた価値提供が事業を支えています。

当社グループは、人生100年時代に向けて、生涯を通じて心身が健康(ウェルネス)であり続けられる沿線、次の世代も住みたくなる沿線を目指し、沿線を中心にスポーツや子育て支援・シニア向け事業などの展開も行っております。生活創造・リテール事業ではお客さまとのリアルな接点を持つ特徴を生かして、多様な価値観に対応し、便利・快適・充実した時間を過ごせるサービスの提供、健康寿命延伸に向けた取り組み、子育てしやすい環境の充実を図ります。

生活サービスセグメント営業収益構成比(2019年度)



さまざまな分野でお客さまの生活インフラを支えます。

2019年度の主な取り組み

生活創造事業

東急レクリエーションにおいては、商業施設「グランベリーパーク」のオープンにあわせて「109シネマズグランベリーパーク」を開業いたしました。最新鋭の上映システムを整備するなど、劇場設備の充実とサービス強化に取り組んでいます。

東急パワーサプライにおいては、でんぎとガスの合計お申込み件数が2020年3月末現在、約35.4万件となり、2018年度と比較して約10.8万件増加しました。

当社は、2019年6月、渋谷に拠点を置くIT企業4社と渋谷区教育委員会の6者で、渋谷区立小中学校のプログラミング教育支援プロジェクトを発足させ、次世代を担う世代の教育にも取り組んでいます。



プログラミング教育支援

リテール事業

マーケットの変化に対応するため構造改革を推進するとともに、お客さまのニーズの多様化などに対応した新業態開発を進めています。

東急百貨店においては、渋谷再開発に伴い、85年にわたりご愛顧いただいた「東横店」の営業を終了、これに先立ち「渋谷スクランブルスクエア」などに、食料品や化粧品、雑貨などを取り扱う複数の新業態店舗をオープンしました。

「SHIBUYA109」では、2019年4月に開業40周年を迎えるのを機に店舗を改装し、過去最高の来館者数を記録しました。

東急ストアにおいては、2019年11月、二子玉川駅改札内に新店した小型新業態店舗が好調に推移しており、今後も業態開発により出店可能な領域を拡大していきます。



東急フードショーエッジ

ホスピタリティ  
(ホテル・リゾート  
セグメント)



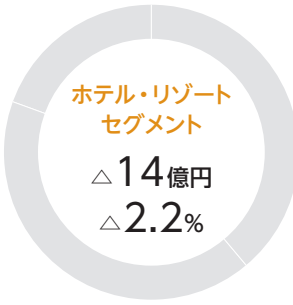
日本全国でホテルやリゾート施設などを運営し、ホスピタリティにあふれる上質で洗練されたサービスを提供し、また、地域での事業展開を通じて、街の活性化にも貢献しています。

2019年度実績(ホテル・リゾートセグメント)

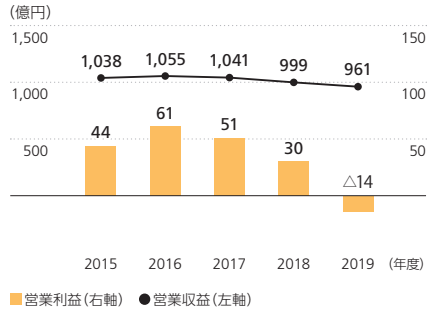
2020年3月末現在、44店舗を展開する東急ホテルズにおいて新型コロナウイルス感染症拡大に伴い利用が減少したことなどにより、減収減益となりました。

東急ホテルズにおいては、多様化する宿泊需要に合わせた新規出店や、ブランド力向上などによる競争力強化を進めており、2019年11月に関西エリアでは初のエクセルブランド「大阪エクセルホテル東急」を開業しました。

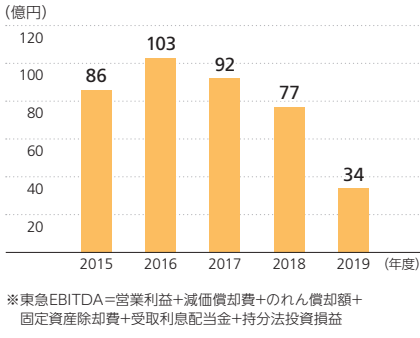
営業利益構成比(2019年度)



ホテル・リゾートセグメント 営業収益・営業利益



ホテル・リゾートセグメント 東急EBITDA\*



サステナブル重要テーマに基づく取り組み項目・指標

サステナブル重要テーマ	取り組み項目	施策指標	範囲	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績(前年比)
安全・安心	安心して利用できるホテルサービスの実現	BC訓練実施率*	東急ホテルズ	86.5%	92.5%	100%
まちづくり	渋谷再開発	渋谷エリア外国人宿泊人泊数	東急ホテルズ	328,000人泊	384,000人泊	342,000人泊 (△10.9%)
低炭素・循環型社会	CO <sub>2</sub> 削減 資源の有効利用 生態系配慮の行動促進	グリーンコイン回収枚数／回収率	東急ホテルズ	72,600枚／1.3%	66,700枚／1.4%	63,700枚／1.3% (△3,000枚／△0.1pt)

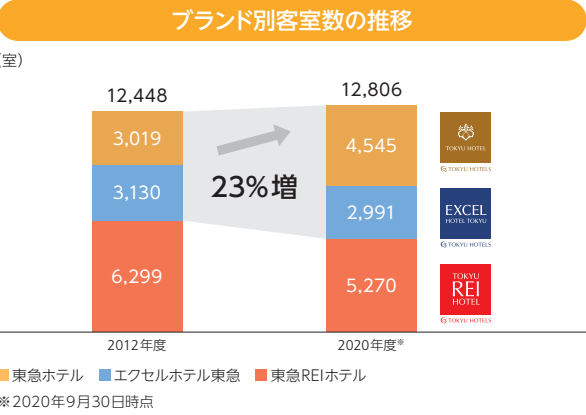
※BC訓練実施目標を2017年度は年1回、2018年度は年2回と定めており、それぞれ達成した施設数を指標としています。

中長期的な事業の方向性と実績

これまでのホスピタリティ事業は、急速な経済発展や都市化、それらに伴う強い国内のビジネス・レジャー需要に支えられ、「国内・ビジネス・宴会」をキーワードとする独自の進化を遂げてきました。今後は国内の生産年齢人口減少や、宿泊需要の多様化を踏まえた新たな顧客層を対象とした事業の展開が進むと見込まれています。また、宿泊施設の供給過多や代替サービスの進出により競争が激化する可能性が高いため、価値観やライフスタイルの多様化、また、感染症対策や環境問題など社会課題への対応を踏まえた商品開発が求められています。当社は、2019年4月1日付の機構改革においてホテル・リゾートセグメントのヘッドクォーター機能を設置しており、ブランド競争力の強化、新たな付加価値の創造による事業領域の開拓、さらにはホスピタリティ事業全体におけるサプライチェーンマネジメントにより、事業の成長を目指します。

ホテルブランド展開

東急ホテルズではお客さまの多様なニーズに応じて「東急ホテル(ラグジュアリー・リゾート)」「エクセルホテル東急(シティ)」「東急REIホテル(ミドル)」の3つのブランドを展開しています。近年は競争力の高い、より高品質・高単価のブランドを中心に展開を進めています。



2019年度の主な取り組み

宿泊需要に合わせた新規出店

多様化するマーケットやライフスタイル、新しい顧客ニーズの変化に対応した新規の出店を通して競争力の強化とブランド力向上に取り組んでいます。東急ホテルズでは、2019年に日本初の寺院山門一体となった大阪エクセルホテル東急を開業しました。また、2020年6月には富士山観光の拠点となる富士山三島東急ホテルと、ミレニアル世代をターゲットにした横浜東急REIホテルを開業しました。

東急パッケージズでも大阪エクセルホテル東急と富士山三島東急ホテル内にそれぞれ新規に開業し、家族や仲間が共に過ごす大切な時間の増加に対応した商品を提供しています。



大阪エクセルホテル東急

横浜東急REIホテル

新しい生活様式への対応

ホテル、ゴルフ場、会員制シェアリングリゾートの各店舗ではお客さまおよび従業員の安全を確保し安心してご利用いただけるよう、感染防止対策および衛生強化に取り組んでいます。政府および関係各署からの発表・指導に基づき「新しい生活様式」に対応したガイドラインを作成して全ての施設にて対応しています。



東急パッケージズ富士山三島



# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティマネジメントに対する考え方

当社グループ(当社および連結子会社)は、企業市民として、その社会的責任の重要性を認識し、グループ全体でコンプライアンスに取り組むとともに、事業を通じた社会課題解決や社会貢献活動を継続するなど、サステナブル経営を積極的に推進しています。

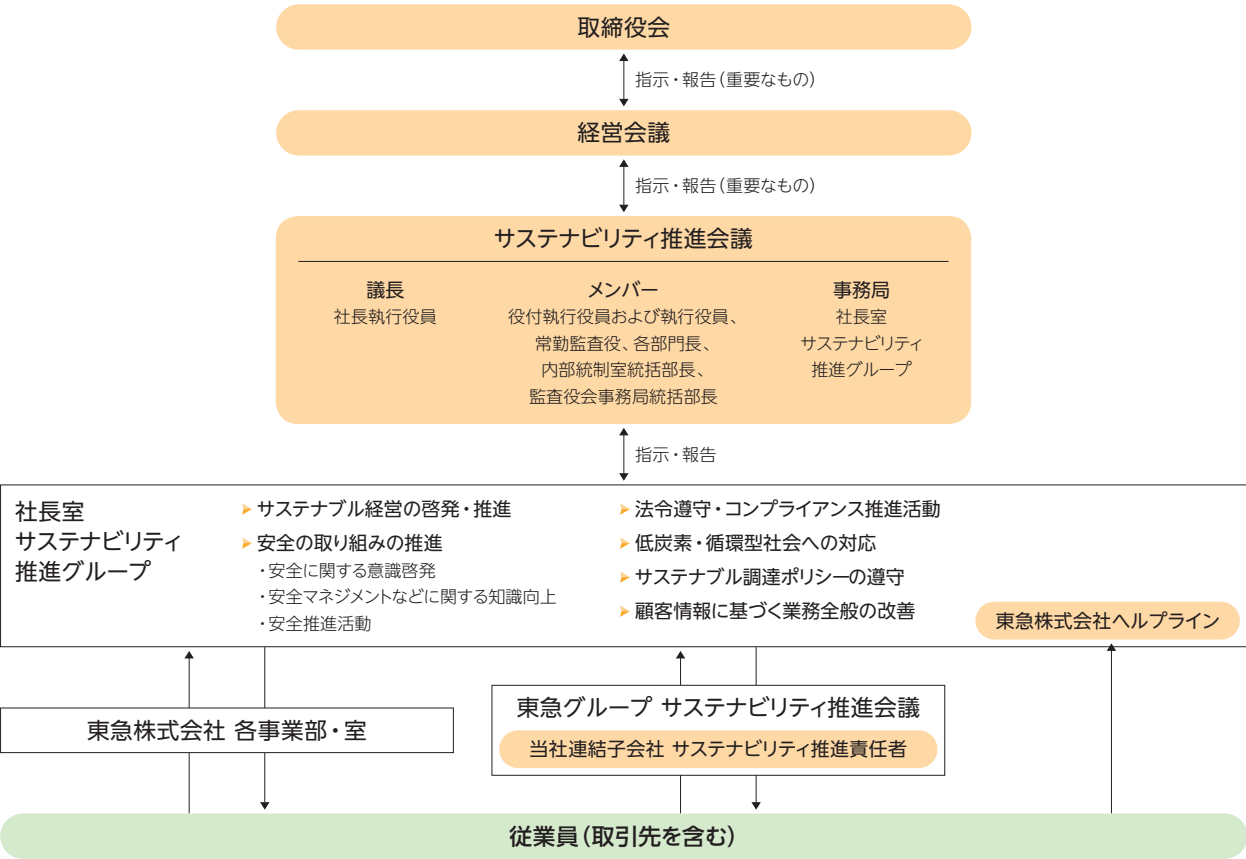
当社では、サステナブル経営の啓発・推進のほか、安全、コンプライアンス、低炭素・循環型社会への対応、サステナブル調達などのテーマに関して、社長執行役員および常勤役員を中心メンバーとするサステナビリティ推進会議(下表参照)にて原則年2回で審議する体制となっています。

サステナビリティ推進会議の重要な審議内容については、経営会議、さらには取締役会へ上程しています。

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

同会議では、連結の中核会社である当社のサステナブル経営に関する方針を各社に伝達するなどの情報共有をし、連結一体となってサステナブル経営を推進していくことを目指しています。2019年度には「不祥事・事故等報告状況」のほか、「リスクマネジメントの取り組み」や、「環境長期目標と施策」について共有を行いました。

サステナビリティ推進体制図



## サステナビリティ推進会議の開催実績

開催時期	議題	トピックス
2018年11月	1. 統合報告と価値創造ストーリー 2. 環境長期目標の設定 3. 2018年度上期の不祥事・事故等報告状況 4. お客さまセンターへの声と取り組み	・ サステナビリティ指標 ・ 環境シナリオ分析 ・ 自然災害への備え
2019年4月	1. 2018年度の不祥事・事故等報告状況 2. 経理管理適正化の取り組み 3. 情報セキュリティリスクおよび対応 4. 安全への取り組み 5. ISO14001 認証の解除 (サステナブル重要テーマに基づく目標管理へ移行)	・ 他社での事故・不祥事(自然災害、異常気象、ハラスメント行為、メーカーによる品質偽装) ・ サイバー攻撃 ・ 所有・管理建物老朽化対応、耐震対策 ・ 工事中の事故防止
2019年11月	1. 2019年度上期の不祥事・事故等報告状況 2. お客さまセンターへの声と取り組み 3. 長期環境目標と施策 4. 「東急子ども応援プログラム」の実施	・ 計画運休時の情報提供 ・ RE100達成に向けた進捗モニタリング ・ 社会貢献活動の方向性
2020年4月 (オンライン開催)	1. 2019年度の不祥事・事故等報告状況 2. 安全への取り組み 3. サステナブル経営の実施戦略	・ 休工現場(コロナウイルス対応による)への対応 ・ TCFD対応と環境目標達成の社内制度

## コンプライアンス推進

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ラーニング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.46参照)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、2019年度に受け付けた相談・通報件数は359件でした。

内部通報窓口の  
通報件数(連結)

359件  
(2019年度)

# 安全・安心

## 当社グループにおける安全マネジメント

交通事業を始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、安全マネジメントを積極的に行っています。

### 安全を推進する仕組み

当社は、安全に関する取り組み事例の共有や議論を通じて、全従業員の安全意識の向上、スキルアップを図り、事業の根幹である「安全」を高いレベルで確保することに努めています。安全推進をより実効性のあるものとするため、「サステナビリティ推進会議 (P.46 参照)」において、安全に関する重要情報を共有し、会社としての適切な対応を指示するなどの安全推進機能を担っています。

### 連結体制における安全を推進する仕組み

当社は、安全に関する方針を連結各社に伝達し、主な事故事案の再発防止策などの情報を共有することで、共通の視点や考え方をもち、一体となって安全を推進していくことを目指しています。当社および連結各社のサステナビリティ推進責任者などが参加する「東急グループサステナビリティ推進会議 (P.46 参照)」にて、安全の推進を定例議題としており、原則として、年2回開催しています。

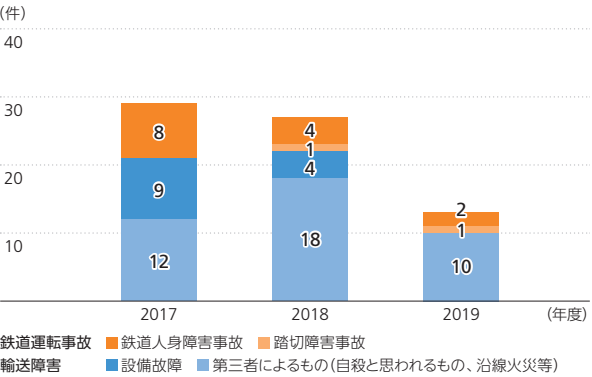
### 東急電鉄における原因別事故・障害などの件数

	2017年度	2018年度	2019年度
鉄道運転事故 <sup>※1</sup>	8	5	3
インシデント <sup>※2</sup>	0	0	0
輸送障害 <sup>※3</sup>	21	22	10

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

※2 インシデント：運転事故が発生するおそれがあると認められる事態。過去4年間は発生なし

※3 輸送障害：列車の運転に障害を及ぼしたもので鉄道運転事故以外のもの



### 東急電鉄における安全マネジメント

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

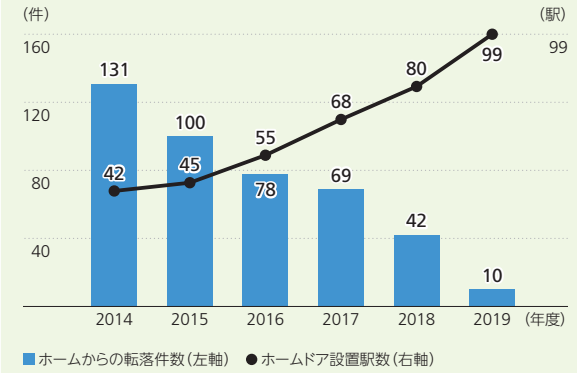
鉄道事業において「安全の確保」は何よりも優先されます。輸送の安全の確保に関する理念を「安全方針」とし、鉄道従事員の行動の原則を「安全行動規範」として定めています。また、輸送の安全の確保に向けた課題を抽出し、それらの課題を解決するため達成すべき目標を定め、そのために優先して行う取り組みを「安全重点施策」として定めています。

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

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

### ホーム上の安全策の実施

ホームからの転落件数とホームドア等設置駅数



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

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

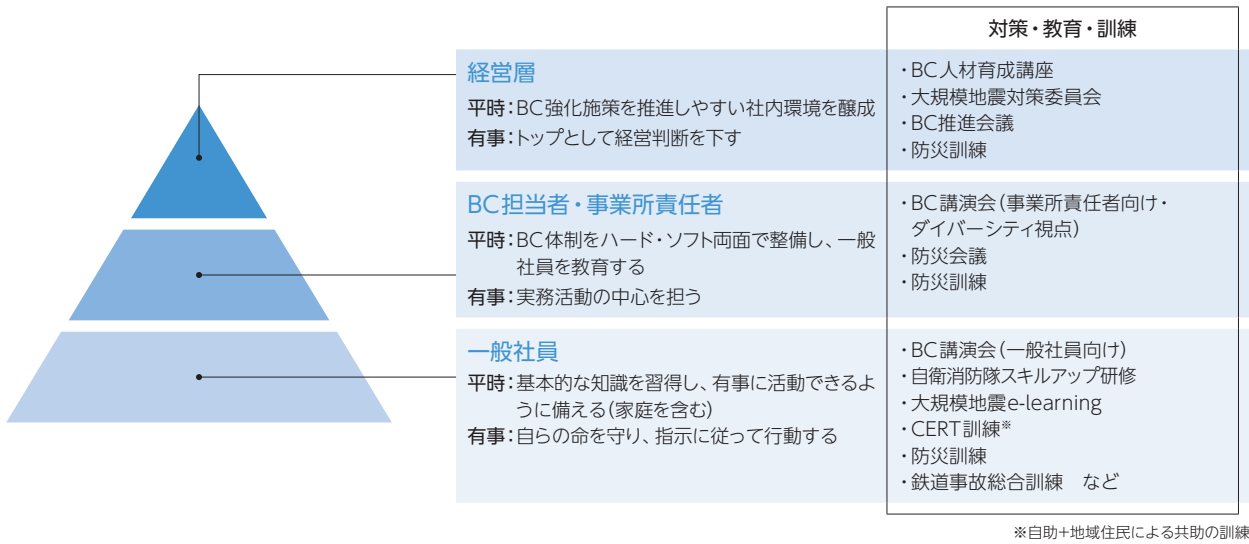
## 当社グループにおけるBC体制

当社は都市開発事業、生活サービス事業など、多くのお客さまの生活に密接に関わる事業を営んでおり、大規模地震発生時にも、安全性を確保しつつ事業の継続・迅速な復旧を果たすことを目的に、事業継続 (BC) 体制の強化に取り組んでいます。

また、連結各社におけるBC体制強化に向け、社長執行役員をトップとした「東急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。

さらに、渋谷をはじめとする主な駅施設・路線や、商業施設、ホテルなどでも、大規模地震発生時を想定したシミュレーション・訓練を実施しています。また、東急グループ各社におけるBCに関する先進的な取り組みを紹介する冊子「東急グループBC FACT BOOK」を発行しています。



※自助+地域住民による共助の訓練

「東急グループBC FACT BOOK」については、下記をご参照ください。  
[https://www.tokyu.co.jp/tokyu/bc\\_factbook.pdf](https://www.tokyu.co.jp/tokyu/bc_factbook.pdf)

## 新型コロナウイルス感染症拡大防止下のBC体制

当社では、2009年の新型インフルエンザ発生に対応し、「新型インフルエンザ対策 事業継続計画 (BCP)」を策定するとともに、消毒液やマスク等の感染症対策備品の備蓄体制を整えました。

2019年度第4四半期以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に際しては、2020年2月から経営層も参画する新型インフルエンザ等各種感染症対策委員会を継続的に開催し、「新型インフルエンザ対策BCP」を準用することを確認、感染防止行動の啓発や備蓄品の追加調達などを進めました。

緊急事態宣言の発出後は、速やかにBCPを発動し、新たな働き方として在宅勤務を含めたテレワークを強く推奨するなど、本社勤務員の出勤率を20%未満に抑え従業員の安全確保に努めました。また、お客さまに対しては、本社と現場で密接に連携を図りながら社会機能維持に関わる事業\*を継続し、社会的責任を果たしてまいりました。

※新型インフルエンザ等対策特別措置法 第28条第1項第1号(厚生労働省告示第369号)による(鉄道、バス、病院、有料老人ホーム、食料品スーパー等)

各事業における対応は「コロナ禍の影響と今後の方向性 (P.26-27)」をご参照ください。

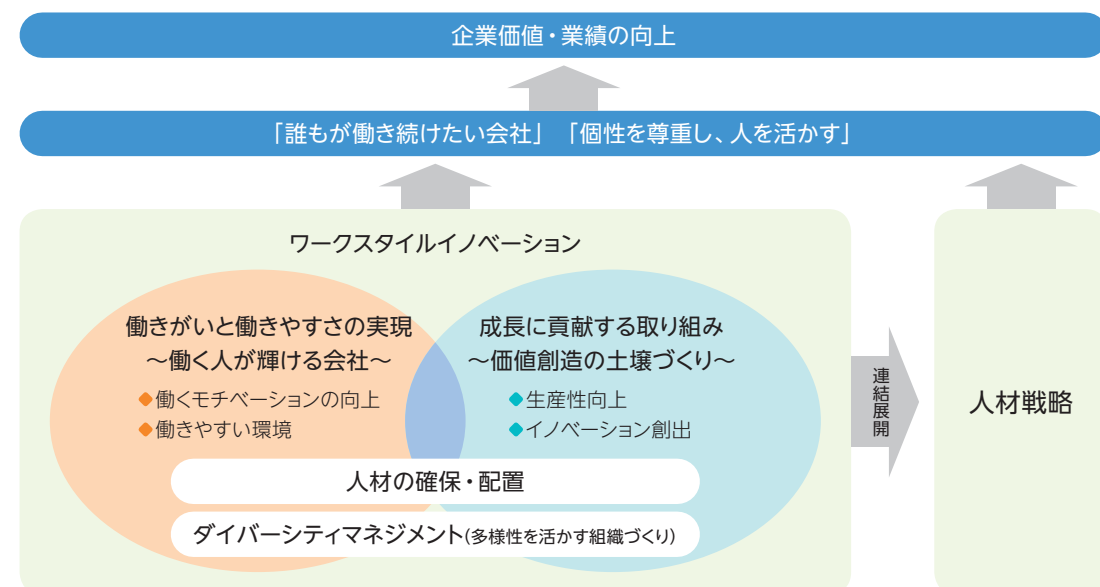


# ひとづくり

少子化・高齢化が進行するわが国において、一人ひとりの活躍による生産性向上、イノベーションの追求は社会的課題です。当社は、多様な人材が活躍できるダイバーシティマネジメントを推進し、従業員がいきいきと働ける職場づくりをすることで、「誰もが働き続けたい会社」を実現します。当社で働く人々が知恵を結集し、イノベーションを創出することで、持続的な成長を実現してまいります。

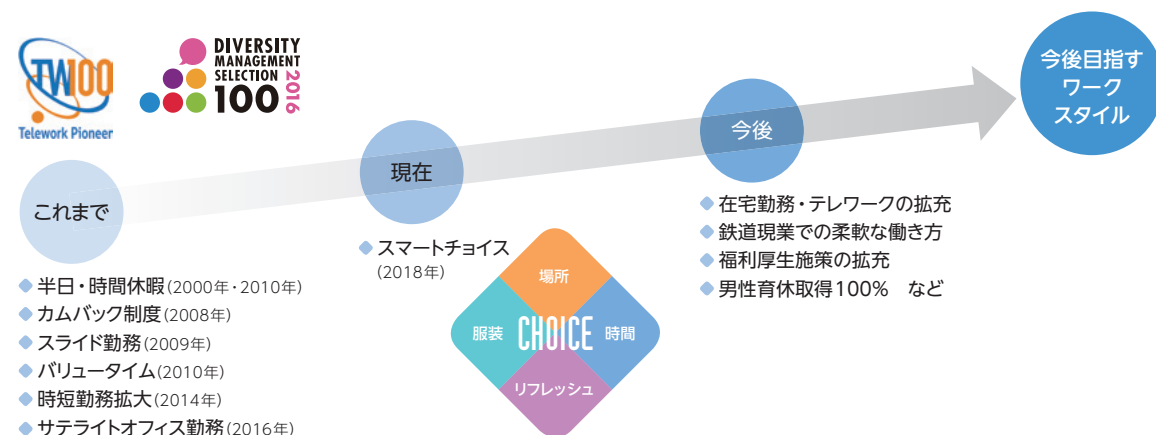
## 人材戦略の全体フレーム

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



## ワークスタイルイノベーションの推進

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



## 働きがいと働きやすさの実現(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”を実現させるためには、従業員との間に相互理解・相互コミットメントが一層必要であると考え、2019年7月より人事施策の実効性を客観的指標で評価し、従業員の働きがい・満足度を高めていくための仕組みとして従業員エンゲージメント調査を導入しました。

本調査結果を長期経営構想実現のためのKPIとして設定し、従業員のエンゲージメント向上を目指していきます。

### 2019年度調査における対象者

- ◆ 出向者を除く社員(本社・現業)
- ◆ 受入出向者(完全受入のみ)
- ◆ 契約社員、嘱託社員※臨時雇、派遣社員は対象外

### 調査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

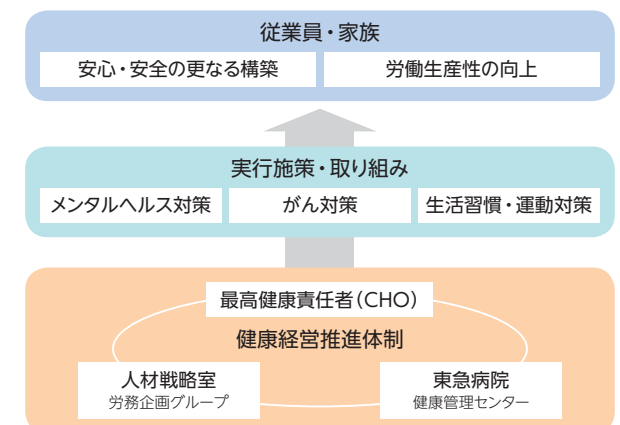
- 強み**
- ◆ 自社の事業が世の中の役に立っているという実感がある
  - ◆ 上司が部下の置かれている状況を理解し、成功も失敗も共有できる一体感がある
- 弱み**
- ◆ 会社全体としてのまとまり、連帯感の不足
  - ◆ 職場において、業務を行うスペースや設備の充実度不足

## 健康経営の推進

2016年2月に最高健康責任者(CHO)を設置し、健康宣言を制定しました。この宣言では、①従業員およびその家族の健康、②沿線に住まう方の健康増進、③社会貢献の3つを掲げ、従業員の心身の健康管理や、沿線のお客さまの健康づくりにも積極的に取り組んでいます。

最高健康責任者(CHO)のリーダーシップのもと、人材戦略室が中心となって取り組みを推進し、東急病院による医療的な支援とも連携した推進体制で、従業員とその家族に対し、「メンタルヘルス対策」「がん対策」「生活習慣・運動対策」を講じることで、健康の維持・増進を図り、「安心・安全の更なる構築」と「労働生産性の向上」に努めています。

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

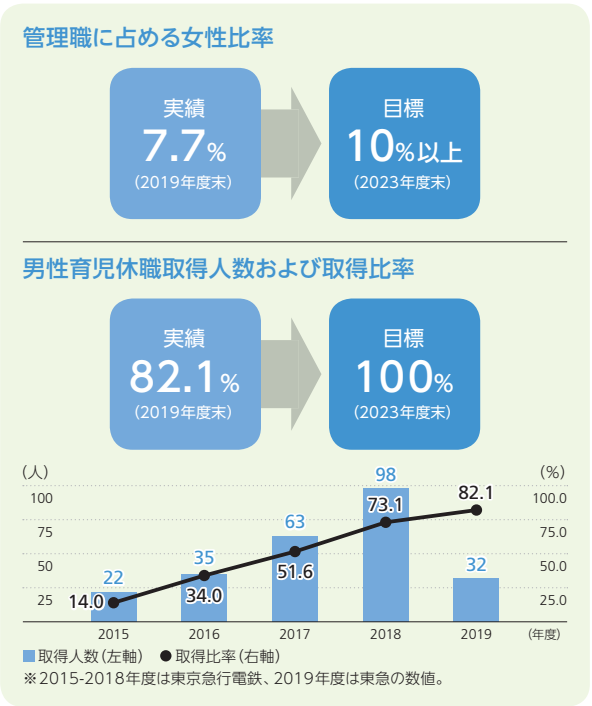


ダイバーシティマネジメントおよび人権

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

当社は、あらゆるステークホルダーに向けて、「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」を策定しました。

女性活躍推進法に基づく数値目標



本宣言に基づき、管理職セミナーやメンター制度、連結子会社も対象とした女性管理職フォーラムなどを実施し、推進状況を取締役会、人材戦略に関するアドバイザリー・ボードなどで定期的に報告・監督しています。また、女性管理職数および男性育児取得率について目標値を掲げるなど、さまざまな人材が活躍できるよう環境を構築しています※。今後は、人権方針の策定検討、課題抽出、改善策立案、関係者周知などに取り組んでいきます。

※障がい者雇用率（実績）：2.69%（2020年6月、当社企業グループ8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。
  - さまざまなお客様の期待に応え、新しい価値創造（イノベーション）を実現します。
  - ダイバーシティを経営戦略と位置づけ、持続的な企業価値の向上を目指していきます。
4. 事業活動において人権を尊重し、従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現するために
- (17) 人権の尊重
- 私たちは、基本的人権を尊重した事業活動を遂行するとともに、差別や嫌がらせのない健全な職場環境の構築に努めます。
- (18) 健全かつ安全な職場環境の確保
- 私たちは、労働法令や社内規程を遵守し、健全かつ安全な職場環境を作り上げ、活気に満ちた良好なコミュニケーションある職場を維持するよう努めます。

社外からの評価

**健康経営銘柄**

2020

「健康経営銘柄」に6年連続選定

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

**NADE SHI KO BRAND 2020**

**DIVERSITY MANAGEMENT 2.0 PRIME**

「なでしこ銘柄」に8年連続選定  
「100選プライム」に運輸業初選定

経済産業省等より、女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」（8年連続）、ダイバーシティ経営により企業価値を生み出し続ける企業として「100選プライム」（運輸業初）に選定されました。引き続き、女性をはじめ多様な人材が活躍できる職場づくりを目指します。

**work with Pride**

**Gold 2019**

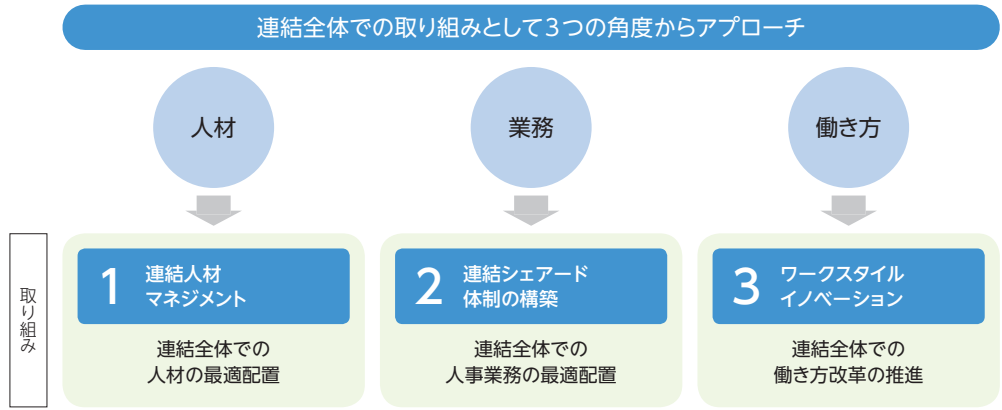
「PRIDE指標『ゴールド』」を3年連続受賞

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3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。

グループ人材マネジメント

「誰もが働き続けたい東急グループ」を実現させるため、連結全体での取り組みに注力しています。「人材」の観点では連結全体の多様な母集団から経営人材を抜擢し、育成・配置する「連結タレントマネジメントシステム」の整備などを実施しています。「業務」の観点では生産性向上を図るため、パイロー

ル業務の最適化や各社採用・研修業務のシェア・集約を実行しています。また、連結全体で働き方改革を推進していくため、「制度・風土・マインド」改革を行っています。今後もグループ全体で中期経営計画において掲げた「サステナブルな人づくり」を行っていきます。



イノベーション人材育成

当社をイノベティブな組織に変革するため、さまざまな取り組みを行っています。「社内起業家育成制度」は事業を創造する意欲・能力を有する従業員を支援・育成し、新規事業創出を通じてチャレンジする企業風土を醸成することを目的に、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5件に上ります。



NewWork

本制度の第1号案件である会員制サテライトシェアオフィス事業。ICT環境の発達や、働き方の多様化に合わせた柔軟な執務環境の提供を目的とするもので、2016年5月に事業化されました。



キャッシュアウト・スマホ決済チャージ

第3号案件では東急線各駅の券売機を活用した新たな決済事業を行っています。2019年5月から開始した銀行預貯金の引き出しができるキャッシュアウトに続き、2020年7月からはLINE Payへ残高チャージができるサービスを開始させ、事業の拡大を図るとともに駅の利便性向上に寄与しています。





## さらなる社会価値の創造に向けて

### 事業活動と両輪となる社会貢献活動

当社グループは、創業以来、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、地域社会と共に発展する精神を引き継ぎながら、時代ごとの社会からの要請に応え、街づくりを進めてきました。

#### 社会貢献活動の位置付け

当社グループの街づくりとは、開発し販売するだけでなく、利益の再投資や社会貢献活動による地域への還元に取り組みながら、地域全体を豊かにしていく長期循環型のビジネスモデルです。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、収益事業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。

社会貢献活動への取り組みは地域との関わり深化や新たな社会課題への気付きにもつながっています。

#### 社会貢献活動の今後の方向性

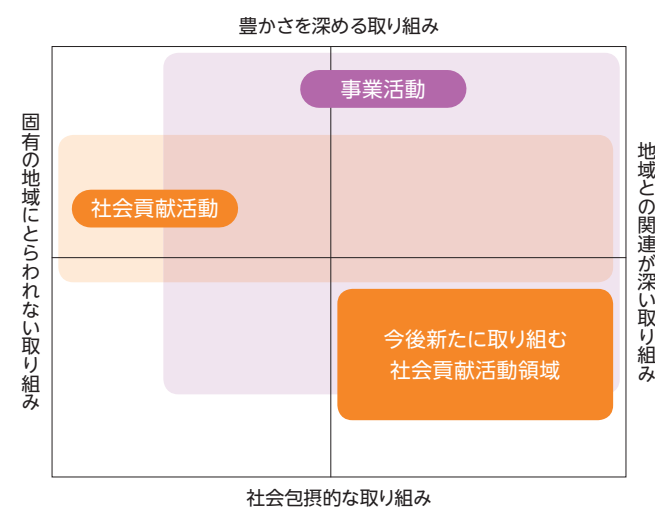
社会課題は時代に応じて変化し、社会貢献活動の領域も変化します。

当社グループの活動領域を右図の2軸（横軸は地域性の濃淡、縦軸はより豊かさを深める取り組みと社会包摂的な取り組み）で整理した場合に、これまでの社会貢献活動は、国際親善や文化芸術の振興など、より豊かさを深める取り組み領域の活動が多くありました。SDGsでも「誰も取り残さない」世界の実現を目指すとうたわれている現代において、先述のグループ存在理念を実現していくには、多様性にかかれた地域社会で、豊かさの土台となる安全・安心を築く必要があると考えています。そのため、今後の社会貢献活動は、社会包摂的で地域との関連が深い領域にも新たにに取り組む方針としており、2020年度から「東急子ども応援プログラム」を開始しました。

#### 事業活動と社会貢献活動の両輪で取り組む



#### 当社グループの活動領域



#### 東急グループ環境・社会貢献賞

環境や社会に貢献する活動を連結を超えて東急グループ全体で推進するため、表彰制度「東急グループ環境・社会貢献賞」を継続的に実施しています。この仕組みを通じてグループ社員一人ひとりの環境・社会貢献への自覚と取り組み意識を高めるとともに、優れた取り組みをグループ内に周知しています。2020年度はグループ35社から62件の多様な取り組みの応募がありました。

受賞案件詳細は下記をご参照ください。  
<https://tokyu.disclosure.site/ja/182>



2019年度 表彰式

### 社会価値向上の取り組み

#### 東急子ども応援プログラム

全ての子どもが安全・安心で心豊かに暮らせる生活環境づくりを応援したいという願いから、子どもを取り巻く社会課題の解決に取り組む団体へ助成を行う「東急子ども応援プログラム」を開始しました。地域の持続可能な成長のためには、地域で多様な活動が活発に行われ、そのような活動に住民が担い手として関われる機会が多数・多様にあることが必要だと考え、地域のNPO等の団体が行う活動の支援も社会貢献活動の重要なテーマの一つにしています。第1回の2020年度は東急線沿線で活動する10団体の支援を行います。



東急子ども応援プログラムポスター

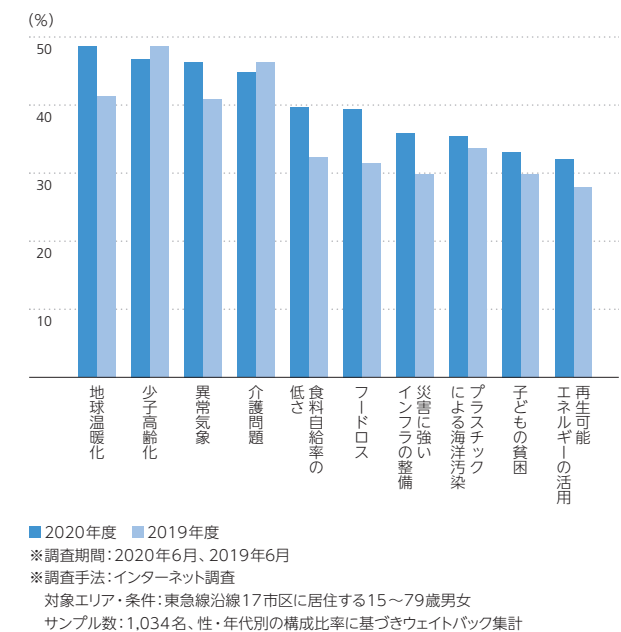
東急子ども応援プログラム詳細は、下記をご参照ください。  
<https://www.tokyu.co.jp/kodomoprogram>

#### 沿線17市区のSDGs意識調査と東急の活動

持続可能な街づくりにおいて、SDGsの目標達成への貢献は不可分な関係にあります。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におけるSDGs意識調査を2019年度より行っています。2020年度の調査ではSDGs認知率が46.6%まで上昇し、SDGsへの意識が普及しつつあることがうかがえます(2019年度は29.2%)。

また、「地球温暖化」や「異常気象」などの環境問題、食料問題や災害に強いインフラ整備などの社会課題に対しても関心が高まっています。当社グループでは、省エネルギー性能が高い新型車両の導入や世田谷線における再生可能エネルギーの使用、南町田グランベリーパークにおけるグリーンインフラ(自然環境が有する機能を活用し社会基盤整備や国土管理を行うこと)の整備、二子玉川ライズにおけるJHEP認証(P.59参照)、東急ホテルズにおける森林保全の取り組みやプラスチックストロー廃止など、これらの課題解決に寄与する取り組みを進めております。

#### 社会課題(日本)への関心(上位10項目)



#### 東急財団への支援

「とうきゅう環境財団(1974年設立)」「とうきゅう留学生奨学財団(1975年設立)」「五島記念文化財団(1990年設立)」の3つの財団は、それぞれ設立時の社会課題を踏まえ、活動を行ってまいりました。これまでの取り組みが一定の成果を出す一方、それぞれの財団の活動対象の枠を超えて新たな社会課題に対応していくために、3つの財団は、2019年度に「東急財団」に統合し、新たにスタートしました。東急財団はミッションを「地域社会の持続可能な発展」とし、「次世代育成」を重要テーマに掲げ、これまでの環境、国際交流、文化・芸術に加え、新しい社会課題への対応を進めてまいります。



東急財団 環境部門 小学生向け副読本の発行

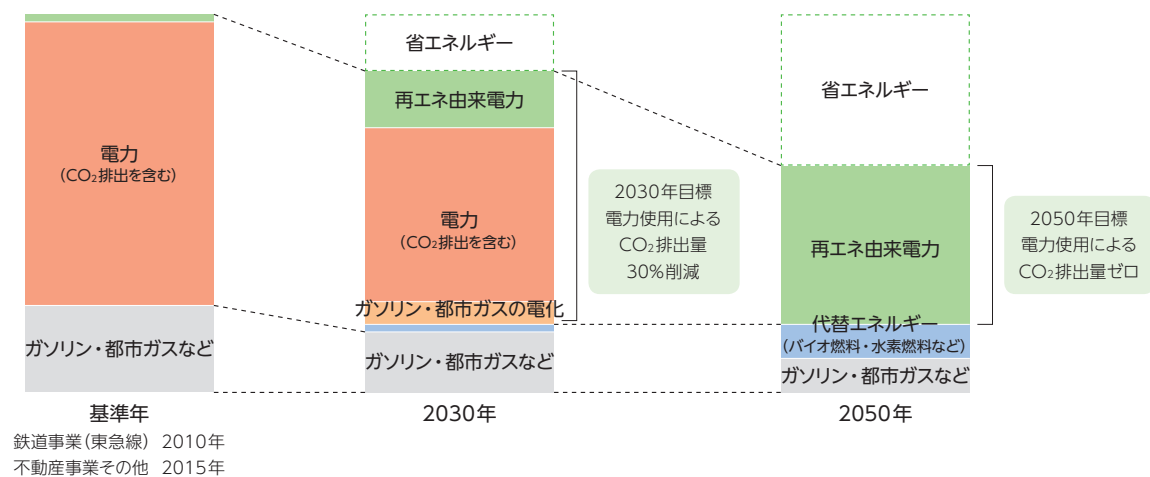
# 低炭素・循環型社会

## 低炭素社会実現に向けた長期ビジョン

当社グループは、サステナブル重要テーマの一つに「低炭素・循環型社会」の実現を掲げ、事業における「省エネと再エネの最適利用を通じた低炭素、脱炭素社会への貢献」を目指し、環境経営を推進しています。昨今では、地球温暖化による気候変動に対し、社会の生活基盤を担う当社の事業の中で、街づくりにおける長期的な視点での環境への配慮は欠かすことのできない重要な要素となっております。そこで、当社グループは2019年9月に発表した長期経営構想において、右記の通り定量的な長期環境目標を設定しました。長期環境目標は当社グループのエネルギー別CO<sub>2</sub>排出量の76.5%を占める電力使用<sup>\*1</sup>について、2050年までに再生可能エネルギー100%で調達するRE100を目標としています。省エネルギーと再生可能エネルギーの最適利用を積極的に推進し、事業活動の低炭素、脱炭素化社会に向けた取り組みを確実に進めていきます。

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

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



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

2050年までに事業で使用する電力を再生可能エネルギー100%で調達する

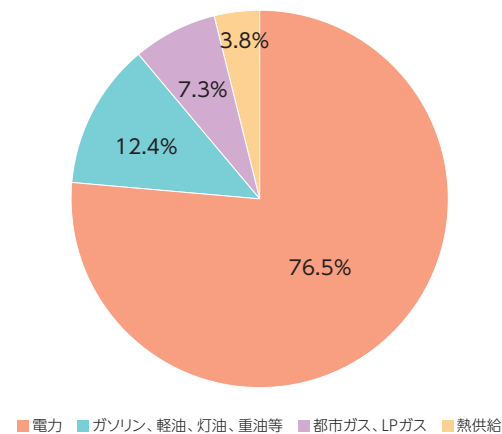
2030年：電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量30%削減

2050年：電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量ゼロ

(基準年：鉄道事業(東急線) 2010年、不動産事業その他 2015年)



### エネルギー別CO<sub>2</sub>排出量 (2019年度) <sup>\*1</sup>

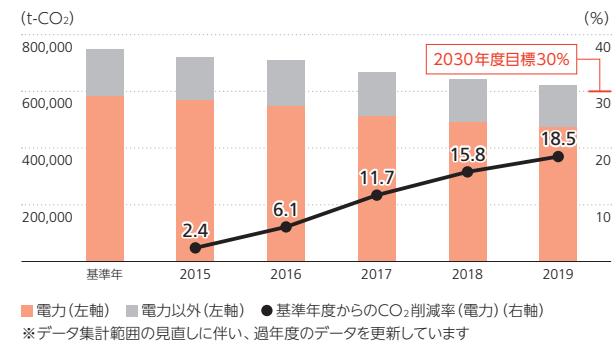


## 環境目標に対する進捗

当社グループではCO<sub>2</sub>排出量の低減に取り組んでおり、2019年度の連結CO<sub>2</sub>排出量は619,879t-CO<sub>2</sub>となりました。2030年度目標(電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量30%削減)に対する進捗<sup>\*3</sup>は、2019年度18.5%削減を達成しました。

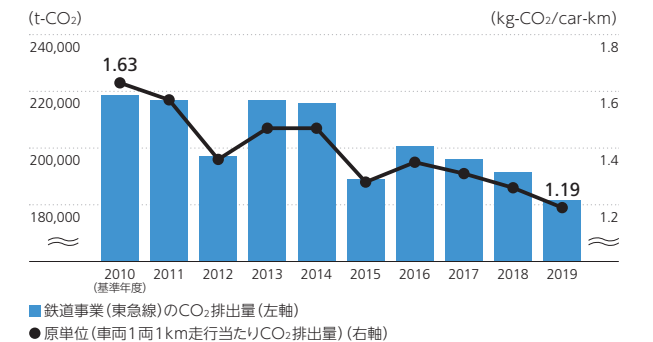
また、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の約3割を占める鉄道事業

### CO<sub>2</sub>排出量削減の進捗<sup>\*3</sup>



業(東急線)<sup>\*4</sup>では、ホームドア設置や輸送力の増強を図りながらも省エネルギー化に努めており、付帯設備も含めた原単位(車両1両1km走行当たりCO<sub>2</sub>排出量)は、基準年度比26.9%低減しています。

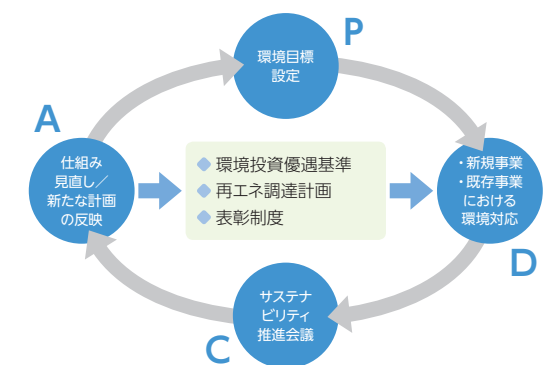
### 鉄道事業(東急線)のCO<sub>2</sub>排出量と原単位推移<sup>\*4</sup>



## 環境目標達成に向けた仕組み

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

CO<sub>2</sub>の削減状況はサステナビリティ推進会議 (P.46)にてモニタリングを行い、次年度の目標設定や今後の仕組みの見直しを図ってまいります。



## 再生可能エネルギーの利用

東急世田谷線は2019年3月25日より、東北電力グループ保有の水力・地熱発電所で発電した電力のみで運行しています(CO<sub>2</sub>排出量削減効果1,263t/年)。本取り組みによる社会的インパクトと、電車という生活者に身近なインフラを通じて再生可能エネルギーの理解と普及促進に努めたことが評価され、第11回 EST交通環境大賞<sup>\*</sup>において、環境大臣賞を受賞しました。

また、当社の本社(南平台町ビル)電力は2020年6月より再生可能エネルギー100%電力を利用しています。

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

ており、同社と連携し、RE100実現に向けて当社グループの再生可能エネルギー比率を高めていきます。

※公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団等が主催するEST (Environmentally Sustainable Transport)の普及のための顕彰制度



再生可能エネルギー100%で走行する世田谷線



気候変動への対応とTCFDへの賛同

当社は環境方針として「気候変動緩和への貢献」を掲げ、温室効果ガス削減に取り組んでいます。

世界では平均気温が上昇、極端な高温、大雨の頻度や洪水が増えており、毎年ダボス会議で発表される「The Global Risks Report 2020」では「気候・環境に関わるリスク」が上位5位を占めるなど、気候危機とも言える状況にあります。

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、対策について事業戦略と一体化していくための取り組みを始め、2020年9月にはTCFDに賛同し、その提言に基づいた情報開示を進めてまいります。



※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の枠組みにおける取り組み状況

**ガバナンス**

- ◆サステナビリティ推進体制 (P.46)におけるモニタリング
- ◆経営計画と連動

**戦略**

- ◆主要事業の重要なリスクと機会を特定
- ◆シナリオ分析による事業・戦略・財務計画への影響の評価に着手

**リスク管理**

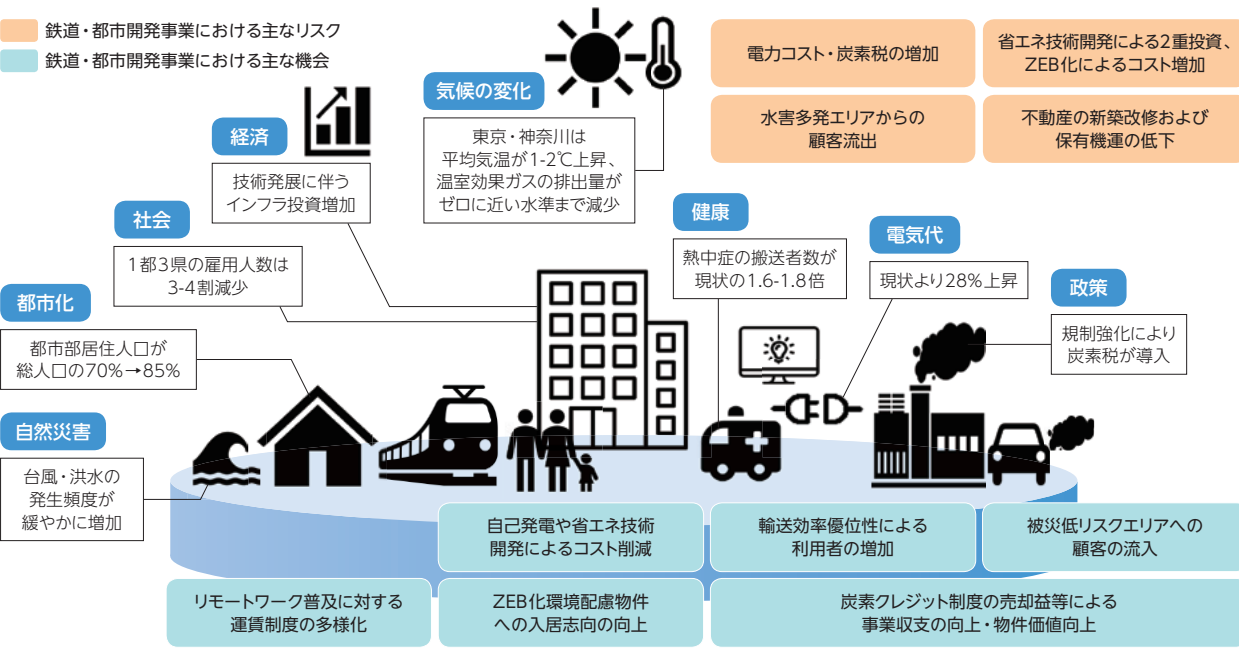
- ◆重要リスクへの対応策やモニタリング方法の検討に着手
- ◆全社リスクマネジメントプロセスとの連携

**指標と目標**

- ◆長期環境目標達成に向けた短期目標を設定
- ◆リスクと機会を評価する指標の整備に着手

2050年の世界観の概要と影響 (2℃未満シナリオの場合)

気温上昇2℃未満シナリオでは、4℃上昇と比較して温暖化による影響が緩和される分、消費電力を抑える技術導入や炭素税の導入など恒久的な支出増を考慮し、気候変動に対応した街づくりを進める必要があります



TCFD対応の詳細は、下記をご参照ください。  
<https://tokyu.disclosure.site/ja/183>

台風19号の被害状況 (顕在化した自然災害)

2019年10月12日から13日にかけて日本列島に上陸した台風19号は、急速に勢力を増し、国内でも71河川の計140カ所で堤防が決壊するなど全国に深刻な被害をもたらしました。当社グループでは人的被害はなかったものの、各社事業への被害が発生しました。

台風19号の被害状況と対応は経営会議・取締役会でも速やかに報告が行われ、既存の水害対策やリスク管理、業務オペレーションの見直しを継続的に行っています。



上田電鉄別所線千曲川橋梁の崩落

経過と対応状況	
10月11日 ・日中	12日における当社グループ各店舗の休業、交通機関の運休決定
10月12日 ・17時ごろ ・19時ごろ ・20時ごろ ・20時ごろ ・20時ごろ ・20時36分 ・22時40分	伊豆を中心に停電が発生 伊豆半島に台風19号上陸 各地で停電や漏水が発生 高齢者向け施設の1階が浸水 東京都市大学世田谷キャンパス浸水 上田市の千曲川で氾濫 世田谷区で多摩川が氾濫
10月13日 ・朝 ・午前	上田電鉄別所線千曲川橋梁の崩落を確認 各店舗、交通機関で順次営業再開
10月14日 ・終日	伊豆や蓼科のホテルなどで停電が順次復旧

循環型社会の実現

循環型社会の実現に向けて、資源の有効利用と生態系配慮の推進を目指しています。プラスチックゴミ問題、食品廃棄物問題など生活と密接にかかわる、資源の循環利用の促進、生態系配慮の推進など、自然と共生できる社会の構築に向けて、当社グループ各社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。

生物多様性に配慮したまちづくり

二子玉川ライズは、田園都市線二子玉川駅に直結する商業施設、オフィス、シネコン、ホテル、住宅などを有する複合施設です。地域との調和を目指した環境づくりにより、2014年にはJHEP認証の最高評価 (AAA) を取得し、2019年4月に第1回更新がなされました。地域の生命をつなぎ、自然環境の創出を目指す「エコミュージアム」の考えのもと、地域の魅力向上に貢献しています。特に「地域に根付いた空間づくり」を目指し、武蔵野台地、国分寺崖線、等々力渓谷で見られる野草や樹木を取り入れた、多摩川流域の地域性種苗による植栽計画を行い、対象地に隣接する多摩川の生態系をつなげる取り組みをしています。



多様な生き物が棲む多摩川の生態系を学べる空間づくり (ビオトープ)

使用済みプラスチックの水素エネルギーへの転換

「川崎キングスカイフロント東急REIホテル」は、使用済みプラスチック由来の水素を、ホテルの電気や給湯に活用する“世界初の水素ホテル”です。行政や他社とも協働しながら、リサイクルの過程で出る低炭素水素を、パイプラインを通じてホテル内の燃料電池へ供給しホテルの電力に変換、さらに電力に変換する際に発生する廃熱を、ホテルの給湯の一部として利用しています。1年間で累計約30万Nm<sup>3</sup>の水素を利用し44万kWhを発電、累計約170tのCO<sub>2</sub>削減効果を上げました。2018年6月の開業から1年間は、ホテル内で使用された歯ブラシ・くしを水素の原料として使用する実証を行い、お客さまが使用されたアメニティをホテルへ還元する取り組みも実施しました。



川崎キングスカイフロント東急REIホテル

役員一覧および社外役員の状況

(2020年6月26日時点)

取締役



野本 弘文  
代表取締役会長

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



高橋 和夫  
代表取締役社長  
社長執行役員

1980年入社/東急バス(株)常務取締役、当社経営管理室長などを経て、2018年4月より現職



巴 政雄  
代表取締役  
副社長執行役員

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



星野 俊幸  
取締役  
専務執行役員

1980年入社/開発事業本部事業統括部長、経営統括室長、国際事業部長などを経て、2017年4月より現職



藤原 裕久  
取締役  
常務執行役員

1983年入社/東急ファシリティサービス(株)取締役執行役員、当社国際事業部副事業部長、財務戦略室長などを経て、2018年4月より現職



高橋 俊之  
取締役  
常務執行役員

1982年入社/国際事業部長、東急ファシリティサービス(株)代表取締役社長、当社都市創造本部長などを経て、2018年4月より現職



演名 節  
取締役  
常務執行役員

1983年入社/都市生活創造本部ビル事業部長、東急ファシリティサービス(株)代表取締役社長などを経て、2020年4月より現職



金指 潔  
取締役

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



小長 啓一 **独立役員**  
取締役  
筆頭独立社外取締役

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



蟹瀬 令子 **独立役員**  
取締役

1975年 4月 (株)博報堂入社  
1993年 2月 (株)ケイ・アソシエーツ代表取締役、現在に至る  
1999年 6月 (株)イオンフォレスト(ザ・ボディショップ)代表取締役社長  
2001年 1月 日本小売業協会生活者委員会委員、現在に至る  
2001年 5月 (社)日本ショッピングセンター協会理事、現在に至る  
2004年 5月 同協会情報委員会委員長、現在に至る  
2007年 2月 レナ・ジャポン・インスティテュート(株)代表取締役、現在に至る  
2010年10月 昭和女子大学客員教授、現在に至る  
2015年 6月 当社取締役、現在に至る  
2015年 9月 内閣府消費者委員会委員



岡本 園衛 **独立役員**  
取締役

1999年 3月 日本生命保険相互会社常務取締役  
2002年 3月 同社専務取締役  
2005年 4月 同社取締役社長  
2005年 6月 当社監査役  
2011年 4月 日本生命保険相互会社取締役会長  
2018年 4月 同社取締役相談役  
2018年 6月 当社取締役、現在に至る  
2018年 7月 日本生命保険相互会社相談役、現在に至る



宮崎 緑 **独立役員**  
取締役

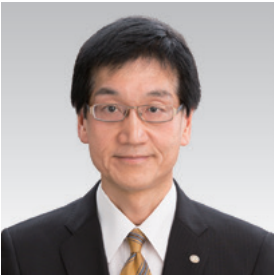
1988年 4月 東京工業大学社会工学科非常勤講師  
2000年 4月 千葉商科大学政策情報学部助教授  
2001年 4月 奄美パーク園長・田中一村記念美術館館長、現在に至る  
2001年 6月 ソニー教育財団理事、現在に至る  
2006年 3月 昭和シェル石油(株)監査役  
2009年 1月 東京大学政策ビジョン研究センターアドバイザー  
2013年 6月 政府税制調査会委員、現在に至る  
2014年 4月 学校法人千葉学園理事、現在に至る  
衆議院議員選挙区画定審議会委員、現在に至る  
2015年 4月 千葉商科大学教授/国際教養学部長、現在に至る  
2020年 6月 当社取締役、現在に至る

監査役



島本 武彦  
常勤監査役

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



秋元 直久  
常勤監査役

1981年 4月 当社入社  
2009年 4月 東急車輛製造(株)執行役員  
2009年 6月 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  
(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



石原 邦夫 **独立役員**  
監査役

1998年 6月 東京海上火災保険(株)常務取締役  
2000年 6月 同社専務取締役  
2001年 6月 同社取締役社長  
2002年 4月 (株)ミレアホールディングス(現東京海上ホールディングス(株))取締役社長  
2007年 6月 同社取締役会長  
2012年 6月 当社監査役、現在に至る  
2013年 6月 東京海上日動火災保険(株)相談役、現在に至る



露木 繁夫 **独立役員**  
監査役

2008年 7月 第一生命保険相互会社取締役常務執行役員  
2010年 4月 第一生命保険(株)取締役常務執行役員  
2011年 4月 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、現在に至る  
2020年 6月 当社監査役、現在に至る

社外役員の状況

社外取締役

氏名	主な専門性・バックグラウンド					取締役会出席状況 (2020年3月期)	取締役在任年数	重要な兼職の状況
	公共政策	法務	企業経営	マーケティング	サステナビリティ			
小長 啓一	○	○	○			13/13	12	一般財団法人産業人材研修センター理事長
蟹瀬 令子			○	○		12/13	5	レナ・ジャポン・インスティテュート(株)代表取締役(株)ケイ・アソシエーツ代表取締役
岡本 園衛			○			11/13	2	日本生命保険相互会社相談役 近鉄グループホールディングス(株)社外取締役
宮崎 緑					○	—	2020年6月就任	千葉商科大学教授 国際教養学部長

社外監査役

氏名	主な専門性・バックグラウンド		出席状況 (2020年3月期)		監査役在任年数	重要な兼職の状況
	企業経営	財務・会計	取締役会	監査役会		
石原 邦夫	○	○	12/13	7/8	8	東京海上日動火災保険(株)相談役 日本郵政(株)社外取締役 (株)ニコン社外取締役監査等委員 (株)三菱総合研究所社外監査役
露木 繁夫	○	○	—	—	2020年6月就任	第一生命ホールディングス(株) 代表取締役副会長執行役員



## コーポレート・ガバナンス対談： 取締役会議長／代表取締役会長 × 社外取締役



の も と ひろふみ  
**野本 弘文**

取締役会議長／  
代表取締役会長

こ な が けいいち  
**小長 啓一**

取締役 **独立役員**  
一般財団法人産業人材研修センター  
理事長

かに せ れいこ  
**蟹瀬 令子**

取締役 **独立役員**  
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

おかもと く に え  
**岡本 窓衛**

取締役 **独立役員**  
日本生命保険相互会社相談役  
近鉄グループホールディングス(株)  
社外取締役

みやざき みどり  
**宮崎 緑**

取締役 **独立役員**  
千葉商科大学教授／国際教養学部長

## 持続的成長に向けた取締役会のあり方と、 東急が果たしていくべき社会的役割とは

### 多様で活発な議論が展開される取締役会

**野本** 当社は、2019年9月に「東急株式会社」へ商号を変更し、また今年は取締役会にてさらに多面的なご意見をいただけるよう、体制構築を図りました。まず、取締役会の印象と評価についてそれぞれのお立場からご意見をうかがいたいと思います。

**小長** 現在の社外取締役の中では最も長く社外取締役を務めていますが、歴代の経営層や執行部の努力もあり、取締役会の運営方法や質が年を経るごとに改善されている印象を持っています。適度な緊張感の中で活発な議論が行われており、経営方針に関する討議、情報共有が円滑になされていると感じています。

**蟹瀬** 社外取締役は自由に発言をさせていただいており、その発言についてもよく耳を傾けていただける方が多いと感じます。社外取締役に就任した時から“とても柔軟で良い会社”という印象を持っています。一方で、「鉄道会社は大きな船だから、なかなか動かないだろう」という印象もあったのですが、ここ2、3年は各事業の営業状況や個別プロジェクトのモニタリング報告を受けて見えてくる課題を取締役会で議論する流れができてきていることで、スピード感がついてきたと思います。

**岡本** 私からは多様性の観点ですが、社外取締役の専門領域もたいへん多岐にわたっていると思います。4人のうち小長取締役は事業戦略や成長戦略に関してこれからDX(デジタルトランスフォーメーション)の芽をどのように作っていくかについて第一人者ですし、蟹瀬取締役はマーケティング・消費者向けビジネスで圧倒的なご経験がある。宮崎取締役はグローバル化やサステナビリティなどの領域で深いキャリアをお持ちであり、私は保険会社なので財政やリスク管理といった形で、それぞれから出てくる専門性があります。社内の専門と社外の専門を結び付けることで、全体としての取締役会の構成はうまくいっているのではと思います。

**宮崎** 株主総会で承認いただいた後、本日二度目の取締役会<sup>\*1</sup>に参加させていただきました。東急は事業範囲が幅広いので、社内取締役の方々も出身部門がそれぞれ異なっていて、専門分野を生かしたダイバーシティが保たれている印象です。社内のコミュニケーションもよく取れていて、社員の心の距離が近いように感じます。会長とも気軽にお話できる距離感も魅力で、風通しの良さを感じます。監視機能を十分に発揮する観点でも良いコミュニケーションを取れていると感じました。

### 取締役会のさらなる改善に向けた課題

**野本** 実は、以前の取締役会は、社内からも発言がしづらい雰囲気があり、また社外取締役の発言も少なかったのです。提案したものにに対して口をはさんではいけないという暗黙の了解事のようなものがありました。そこを、人の責任ではなく原因を追究するようにしよう、指摘を受けて新たな気付きを得たと感じたことは変えていけばよい、としたことで、ダイバーシティが進みスピードが上がった面も大きいと思います。近年の取締役会の改善について皆様から一定のご評価をいただきましたが、そのうえで、現在と今後の課題については、いかがでしょうか。

**岡本** コーポレート・ガバナンスの高度化、進化には終わりがありません。取締役会で全てガバナンスが維持できるわけではないので、制度設計としてガバナンス委員会・人事委員会・報酬委員会などを設置していますが、それらの機能をさらに向上させていくことが課題です。また、社内取締役が自分の管掌だけでなく、本来の会社の「取締役」としてもっと上のレイヤーでものを見る意識や役割を高めていく必要も感じます。

**小長** 我々社外取締役の立場からは、現場を見て意見を直接聞ける機会はとても重要です。私は人事委員会に属しており、将来のグループ経営人材育成プログラムである東急アカデミーなどに参加して幹部候補の発表を聞く機会があります。東急グループには、現経営陣の後継者となり得る人材が多々いるのだと実感できる貴重な機会になっています。東急の駅、ホテルやスーパーマーケットなどの実態を把握できるような機会をつくっていただけるとありがたいです。



**野本** 社外取締役の方には、これまで何度か再開発の現場などを視察していただきましたが、現場で働く人との接点は限られていました。そんな中で最近、小長取締役に東急アカデミーへご参加いただいているほか、蟹瀬取締役に女性管理職フォーラムや懇親会などで交流を深めていただいています。今後は社内取締役も含めた取締役会メンバーと現場とがコミュニケーションを図る機会があるとさらに良いですね。

**蟹瀬** そう思います。社外役員が現場をふらっと訪れてその場の雰囲気を感じ取ることはリスクマネジメントの観点からも重要です。私であれば消費者の視点と、本業である経営者としての視点で、外部から見て感じたことを取締役会にお伝えすることも大事だと思います。

ところで本日の取締役会の印象なのですが、数字の見積もりなどはすぐ上手で問題がないのですが、例えばその使い道は具体的に何にどれだけ重点を置いて、何を削りながら対応するのか、といったさらに深く踏み込んだ説明もいただければと感じました。他社との提携についても、単に出資比率の説明だけではなく、そもそも東急として何をしたいのかを明確に説明できるようにしていく必要があると思います。

**岡本** 全く同感ですが、背景が語られないというのは他の会社にもよくあることです。東急の場合も担当している人が大企業の責任感の強い社員だから、まずは使命感が先に立ち、やらねばならない、というところに走ってしまい、最後のコスト計算までキチッと仕上げるのですが、一番初めの「なぜやるのか」というところが抜けてしまうことがある。背景や置かれている課題を明確にいただいた上で、われわれ社外取締役が、外部の視点から「なぜやるのか」を理解し、その妥当性を検証するようになると良いのではないのでしょうか。



## 企業価値向上に向けた社外取締役の役割

**野本** 取締役会の運営や構成などの改善についてはそれぞれ評価と課題をご指摘いただきました。今後、取締役会をさらに活性化させていくために社外取締役の皆様が、それぞれ感じておられる役割についてお話しください。

**岡本** 私たち社外取締役の役割として最優先すべきは、企業価値の向上です。それには「一般的な社会常識の視点」から貢献することが重要だと思います。東急に限らず、大企業の多くは“ムラ(村)”の論理になりがちです。東急という“ムラ”の論理でキャリアを重ねると、内部の論理でビジネスを押し進めてしまいます。ホームドア設置も議論になりましたが、他社の設置状況などにとらわれず、今何をすべきか、一般常識の視点で提案・提言することも社外取締役の役割だと思います。



**宮崎** 日本独特の“ムラ社会”として象徴的なのが、意見と人格とを分離しない文化です。つまり、意見が異なると、人格まで否定されてしまう慣習です。大量生産・大量消費の時代が終わり、作り手と消費者が同じ土俵に立って共創する時代になると、一消費者として社内のしがらみにとらわれることなく発言できる社外取締役の役割が非常に大切になってきます。企業は時代や文化をつくる責任があり、次の時代や未来をいかに生み出していくかを考えるためには、内輪の議論にとどまってはなりません。社外取締役の意見を通じて、外部から見られていると意識することにより、経営の規律が高まるという面もあると思います。

**小長** さきほど、岡本取締役が社外役員の役割は企業価値を向上させることだとおっしゃいましたが、それを言い換える



と、外部環境の変化を少しでも早く把握し、それを企業のチャンスとしてとらえていくことではないでしょうか。例えば政治経済情勢や消費者の意向など、いろいろな変化・リスク・ケースに的確に対応できる「ジャスト・イン・ケース」な経営の実現に貢献していくことだと思います。また、実績を的確にモニタリングしていくことで、企業全体のモラルを牽引する役割も重要だと感じています。

**蟹瀬** 取締役会でのモニタリングによって会社にスピード感が出てきたという話ですが、モニタリングの実施を要望したのも取締役会でした。ホームドア設置の件では、私は今も2020年3月24日付の日本経済新聞に掲載された広告\*2を大切に持ち歩いています。あの新聞広告を見てほっとすると同時に、とてもうれしく感じました。広告タイトルは「2050年に“世界が憧れる街づくり”」です。このビジョンがどれだけ従業員・スタッフに浸透できるかが、今後の私たちの仕事だなどと思いながら読ませていただきました。



## 今後の東急に求められる役割・戦略

**野本** 最後になりますが、この6月に開催された株主総会にて選任されたメンバーからなる、新たな体制がスタートし、本日\*1も取締役会が開かれました。あらためて今の社会が直面している課題を解決するために、今後の東急が果たしていくべき役割についてそれぞれのお立場からご意見をお聞かせください。

**小長** DX化による事業と組織の変革、世界規模の新型コロナウイルス感染拡大など不透明で混沌とした先の見えない時代です。しかし、こういう時代に、チャレンジしていかないことこそが最大のリスクではないでしょうか。ダボス会議でも指摘されていますが、株主資本主義から公益資本主義へと変革していく過渡期にあります。東急は以前から公益性を重んじてきています。顧客のことを考え、地域のことを考え、従業員のことを考えた経営を貫いています。この方針は堅持していただきたいです。そして、いかに時代が変わろうとも、チャレンジ精神は持ち続けていくべきですし、東急にはさらなるイノベーティブなチャレンジを期待しています。

**岡本** サステナブル経営というと、事業戦略や成長戦略が中心に来て最後に人事などとなることが一般的ですが、私は従業員満足(ES)こそ顧客満足(CS)に必要なと感じています。東急の従業員・スタッフが、使命・ロイヤルティー・夢を持って、元気がつ、自身の存在意義を明確にして職務に取り組むことこそが顧客満足へと結びつきます。東急が手がける事業は多角化・多様化していて、社会のさまざまな分野・領域で展開されているということもロイヤルティーにつながる一つの要素ですし、公共性の高い事業が多いことも大きな特徴です。社会で幅広く役に立つこと、喜ばれることがロイヤルティーにつながりますし、働き方やダイバーシティも大切になっていきます。“人”に焦点を当てて、長期的な視点でサステナブル経営を維持してくれる人材を大事にしていくことが事業戦略と同じくらい重要だと思います。

**蟹瀬** 東急は長期的視点に立った事業を得意としていますが、時間の捉え方がややゆっくりだと感じています。スピード感覚が求められる時代であり、照準をどこに当てて開発に取り組めばよいかなどを早く察知して、一刻も早く提供を実現できるかが、今後の東急のミッションと考えています。時代が欲する幸せな未来が何なのかということをいつも考えな

がら、3年後のサービスを早く実現することが、消費者から東急に求められていることです。そのポテンシャルと能力は持っている、あれもこれもと大風呂敷を広げるのではなく、どこか一つ突破口を作ってすぐに進めていくべきだと思います。

**宮崎** 「美しい時代へ」というキャッチフレーズは素晴らしいですが、時代や人、地域の違いに応じて「美しい」とは具体的に何なのかを、東急が打ち出していくことも大事です。2020年、日本を含めた世界は新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の危機に直面し、あらためて「安全」と「安心」が別物であることに気付かされました。「安全」は事実でありテクノロジーで解決できますが、「安心」はどうすれば実現できるのか。「美しい」の中身、「安心」の中身を具体的なビジネスとして形にしていくことが、東急が進むべき方向ではないかと考えます。

**野本** コロナ禍に直面している中、社会に「安心」をもたらすために、東急がいかに行動すべきかを最優先に考えることが重要だと痛感しています。コロナ禍にあっても、安心や豊かさといったものを提供していきます。特に、精神的な豊かさは「安心」そのものであり、そこに我々東急グループとしてしっかり構築していかなければいけないものがあります。

本日は、社外取締役の皆様のご意見・ご指摘をうかがい、私自身も非常に有益な機会となりました。皆様からの活発なご意見・ご指摘、叱咤激励などが、私たち取締役やグループ全体に新しい価値観を浸透していくことにつながると確信しています。今後ともよろしくお願いいたします。



\*1 この対談は、2020年7月20日に行われた取締役会後に実施されました。

\*2 2020年3月24日、当社は日本経済新聞に広告を出稿し、大手私鉄として初めてホームドア・センサー付固定式ホーム柵の100%設置を達成したことをアナウンスしました(世田谷線・こどもの国線を除く)。



# コーポレート・ガバナンスの考え方と取り組み

## コーポレート・ガバナンスの考え方と仕組み

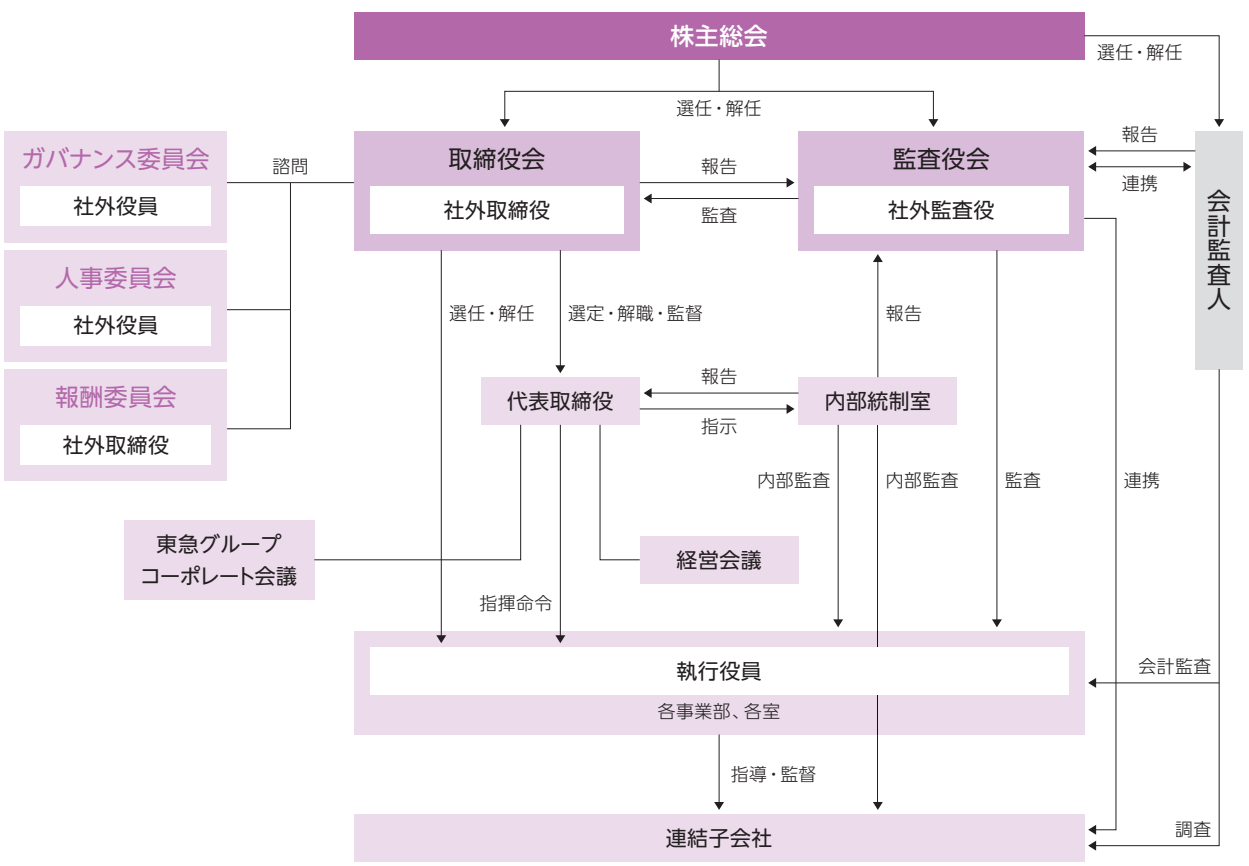
社会の変化を的確にとらえ、多角的な視点による経営を実現するため、2018年にサステナブル重要テーマ(マテリアリティ)を定め、「企業統治・コンプライアンス」についても重要テーマの一つとして明確に位置付けています。加えて、社会やグローバルな経営環境に適合した最良のコーポレート・ガバナンスを実現することを目的としており、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」を制定しています。今後も社会の基盤を担う責任ある企業として、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営の公正性・透明性を確保

するとともに、ステークホルダーに対する説明責任を十分に果たしていきます。

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

 コーポレート・ガバナンスガイドライン  
[https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/pdf/governance-g\\_181109.pdf](https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/pdf/governance-g_181109.pdf)

コーポレート・ガバナンス報告書  
<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/pdf/governance-2004-1.pdf>

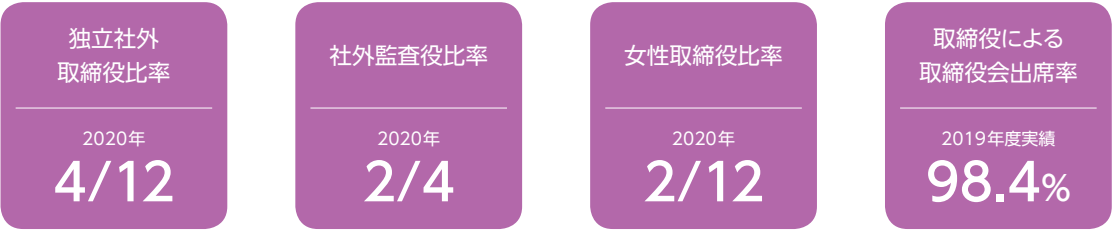


## コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンス強化は重要な取り組み課題であり、継続的な強化を進めてきました。



## コーポレート・ガバナンス指標



# 実効性評価・取締役会の審議実績・諮問委員会

## 取締役会の実効性評価

当社は、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・評価を実施する旨をコーポレート・ガバナンスガイドラインにおいて定めております。

2019年度における取り組み、評価の方法、結果、および課題については以下の通りです。

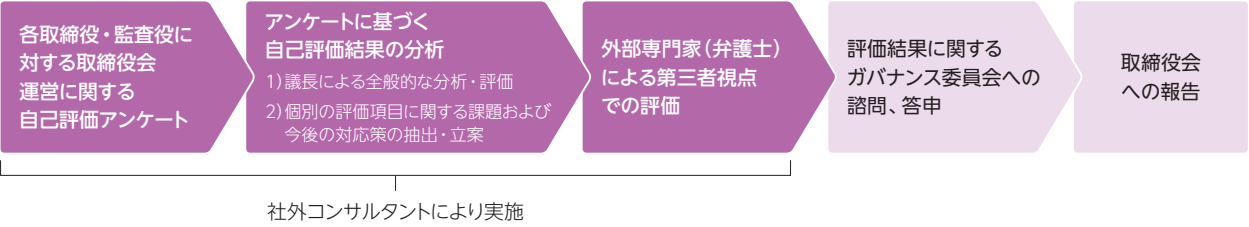
### 2018年度評価結果を踏まえた取り組み内容

2018年度の自己評価にて抽出された課題への取り組み内容は下記の通りです。

2018年度 実行性評価における課題認識	取り組み内容
取締役会における モニタリング機能充実	業績および事業モニタリングの強化 従来のモニタリングに加え、2020年度より各ユニット毎の業績指標を設定し、進捗状況について四半期決算時に報告する他、年度目標や中期経営計画で掲げた施策の取組状況および事業戦略についてのモニタリングを定期的に実施
取締役会の構成に 関する検討の 深度化	取締役会の監督機能強化 2020年度より独立社外取締役の比率を1／3以上となる体制に変更  執行体制の強化 監督機能の強化に伴い、取締役会における付議基準の見直しを図り、業務執行規程を改正

### 2019年度評価の方法

全取締役および全監査役を対象としたアンケート、代表取締役および独立役員に対するインタビューを実施し、その分析・評価結果について、外部専門家（弁護士）による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、アンケートおよびインタビューについては、より実効性を高めるための今後の方向性などを客観的に把握することを目的に、2019年度より外部コンサルタントが実施しています。



#### 主な評価項目

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

### 2019年度評価の結果

取締役会の実効性にかかる評価は、概ね肯定的に捉えられており、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す意識が取締役会において共有できているとともに、社外役員の意見が適切に反映される体制構築・風土醸成が進んでいることが確認されました。一方で一層の高度化を検討すべき事項として抽出された課題に取り組むべきであることが示されました。

#### 取り組むべき課題

企業理念の実現、企業価値向上に向けた戦略への貢献 ・各事業の戦略、戦略遂行上のリスクに関するさらなる情報提供
適切なガバナンス体制の構築、運用 ・取締役会における人事・報酬について、一層の客観性・透明性を高めるべく当社の事業上の特性等を踏まえたあり方を検証
業務執行の監督 ・事業のスピード向上と管理のバランスを最適化図るべく、グループ各社の事業特性を踏まえたグループガバナンスの高度化 ・デジタル変革が及ぼす事業への影響等についての情報提供 ・株主等との対話を通じて把握した外部の意見等についての適切な情報提供

## 取締役会における主な審議実績

2019年度の実効性評価の結果、取締役会における主な審議内容は下記の通りです。取締役会では付議事項・報告事項に加え、社会や当社を取り巻く環境の変化に合わせた内容についても適宜報告するなどして、幅広い内容について議論を行っています。

	主な決議事項および報告事項など		
第1四半期	◆ 渋谷再開発に関する事項 ◆ 鉄道事業の分社化に関する事項	◆ 業務適正の体制整備 ◆ 取締役会の実効性評価	◆ コーポレート・ガバナンス報告書 ◆ 内部統制に関する事項
第2四半期	◆ 鉄道事業の安全・安定輸送に関する取り組み ◆ 空港運営事業に関する事項	◆ 長期経営構想 ◆ 業務組織の改正	◆ 業務執行規程の一部改正 ◆ 監査役監査計画
第3四半期	◆ 都市開発事業における土地建物の買収および分譲事業の実施 ◆ リゾート事業の実施	◆ 海外における分譲事業の実施 ◆ サイバーセキュリティ対策	◆ 台風による被災状況 ◆ 自己株式の取得
第4四半期	◆ 生活創造事業における合併会社設立 ◆ リテール事業の成長戦略	◆ 都市開発事業における分譲および賃貸事業の実施 ◆ 社債の募集	◆ 連結経営上のリスクへの対応 ◆ 新型コロナウイルス感染症の対応

## 取締役会の諮問委員会

社外取締役を含むメンバーによる取締役会の諮問委員会として、全て筆頭独立社外取締役を議長とする「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。

委員会名	構成員	役割	2019年度 開催回数	出席率
ガバナンス委員会	議長：小長 啓一 岡本 園衛（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）	コーポレート・ガバナンスに関する事項全般を審議	5回	100%
人事委員会	議長：小長 啓一 岡本 園衛（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）	取締役候補者の選定、代表取締役の選定・解嘱およびその後継者に関する事項、執行役員の選解任、相談役・顧問等の委嘱に関する事項等について審議	4回	100%
報酬委員会	議長：小長 啓一 野本 弘文（代表取締役会長）	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	3回	100%

## 監査役会実効性評価の概要と評価結果

当社は2016年度より監査役会実効性評価を実施しております。2019年度においては、第三者である弁護士の意見を踏まえた自己評価の結果、監査役会監査は、概ね適切な運営がなされていたと評価いたしました。今後の運営については、新型コロナウイルス感染症流行に伴う事業や監査両面に亘る大きな環境変化や、鉄道事業が分社された当社経営体制を踏まえ、事業を取り巻くリスクの複雑化・多様化への対応に

ついて監視・検証を一層強化していくこととしております。実際の監査については、Web会議なども活用し、幅広い事業領域に多くの連結子会社を有する連結経営体制を踏まえ子会社監査役との連携を維持強化するとともに、執行部門に具体的な事例を含む説明を求め、監査役会に提供される情報の質を向上させるなど、効果的・効率的な運営を行っていくこととしております。



# 報酬・政策保有株式・グループガバナンス

## 役員報酬の考え方と決定プロセス

役員の報酬制度は、中長期的な企業価値の向上および株主価値最大化への貢献意識をいっそう高めることを目的として、取締役の役割と責任に値する固定報酬および担当する部門の業績総合評価に基づき算出する業績総合評価報酬ならびに株主と取締役とのより中長期視点での価値共有を図る株式報酬から成り立つ体系としております。

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

- ・取締役の報酬等の決定方針
- ・取締役の個人別の報酬等の内容

取締役の役割と責任に値する固定報酬は役位ならびに代表権の有無を基にして定めており、業績総合評価報酬については中期経営計画等を踏まえ、担当する部門の予算達成率や実行率等、部門ごとの指標を考慮要素とした総合的な考査定による5段階での評価に基づき算出しております。株式報酬については、株式交付信託を活用し、役位等に応じて段階的に付与される株式交付ポイントに基づき、当社株式および金銭を交付および給付します。なお、社外取締役および監査役については、職務内容を勘案し、業績総合評価報酬および株式報酬の支給対象外としております。

### >> 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬		株式報酬	
		固定報酬	業績総合評価報酬		
取締役 (うち社外取締役)	499 (33)	189 (33)	260 (―)	49 (―)	17 (4)
監査役 (うち社外監査役)	72 (18)	72 (18)	― (―)	― (―)	5 (3)

(注) 1. 上記には、2019年6月27日開催の第150期定時株主総会の時をもって任期満了により退任した取締役2名、2020年3月27日付で辞任した監査役1名を含んでおります。

2. 取締役の金銭による報酬総額は、2007年6月28日開催の第138期定時株主総会において、年額550百万円以内(うち社外取締役分45百万円以内、使用人兼務取締役の使用人分給与を除く)と決議いたしております。(決議時の取締役人数は18名、うち社外取締役3名)

3. 取締役(社外取締役を除く)に対する株式による報酬総額は、2017年6月29日開催の第148期定時株主総会において年額100百万円以内と決議いたしております。上記の株式による報酬総額は当事業年度の費用計上額です。(決議時の取締役人数は18名、うち社外取締役4名)

4. 監査役の金銭による報酬総額は、2007年6月28日開催の第138期定時株主総会において、年額90百万円以内と決議いたしております。(決議時の監査役人数は5名)

## 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等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。

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

## 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9月に鉄道事業の分社化を行いました。鉄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ーにお客さまと向き合えるようになりました。

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

### >> グループ管理体制における主な取り組み

分類	内容	関連する会議体
①権限移譲／情報伝達	・業務執行基準による会議体への上程・決裁 ・報告基準に応じたリスク・事故情報などの情報伝達プロセス ・グループにおける経営方針の決定	・取締役会 ・経営会議 ・東急グループコーポレート会議
②戦略共有・業績管理	・経営層による戦略共有(主要子会社とその他子会社) ・事業別所管部門制度による年間モニタリングプロセス ・会社業績評価および経営者評価	・グループ会社経営会議 ・人材戦略会議 など
③業務機能別管理	・サステナビリティ目標の共有と指標に関するPDCA管理 ・事故情報の共有と予防 ・連結対象会社を含めた情報セキュリティ、BCP体制、人事施策など	・グループサステナビリティ推進会議 ・連結CIO委員会 ・BCP委員会 ・連結人事委員会 など
④リスク管理	・定期情報収集・状況確認(年1回) ・リスク情報の収集と共有(外部環境により適時)	・取締役会 ・経営会議 ・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2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、ながの東急百貨店の議決権の57.9%をそれぞれ有しております。

東急レクリエーションにおいては、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おります。

また、ながの東急百貨店においては、東急百貨店とともに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、同時に地域性を踏まえて一定の独立性を保ち、地域のステークホルダーの意見も経営に適切に反映することが必要であると考えております。

いずれも、上場により自主性・機動性を保持しつつ、緊張感のある経営を行うことが、収益性・成長性の向上、企業価値の最大化に資するものであると考えております。

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

主な子会社・関係会社

連結子会社			
	所在地	主な事業内容	議決権の 所有割合(%)
交通インフラ事業(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	68.2
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
都市開発事業(不動産セグメント)			
東急ファシリティサービス(株)	日本	ビル・建造物の総合管理	100.0
東急ジオックス(株)	日本	砂利・砂・砕石・非金属鉱石の販売	89.6
ヤンチェップ サン シティ(株)	オーストラリア	宅地開発業、土地管理業	100.0
セント アンドリュース プライベート エステート(株)	オーストラリア	都市開発業	100.0
ベカメックス東急有限会社	ベトナム	不動産開発業、不動産販売業、不動産賃貸業	65.0
生活創造・リテール事業(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	57.9
(株)東急ストア	日本	総合小売業のチェーンストア	100.0
(株)東急モールズデベロップメント	日本	SC企画開発運営事業	100.0
東急カード(株)	日本	クレジットカードに関する業務	100.0
(株)東急ステーションリテールサービス	日本	駅売店の経営	100.0
(株)東急レクリエーション	日本	映像、スポーツレジャー、不動産賃貸事業	50.3
イツ・コミュニケーションズ(株)	日本	ケーブルテレビ(放送・通信)、スマートホーム事業	100.0
東急セキュリティ(株)	日本	機械警備・施設警備・巡回警備業務	100.0
(株)東急エージェンシー	日本	各種広告の代理業務	98.6
(株)東急パワーサプライ	日本	電力小売業、ガス取次業	66.7
ホスピタリティ事業(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	98.8

持分法適用会社			
	所在地	主な事業内容	議決権の 所有割合(%)
東急不動産ホールディングス(株)	日本	グループ経営管理事業 (東急不動産ホールディングスグループ)	16.1
東急不動産(株)	日本	都市事業、住宅事業、ウェルネス事業、次世代・関連事業	—
(株)東急コミュニティ	日本	マンションライフサポート事業、ビルマネジメント事業	—
東急リパブル(株)	日本	不動産仲介業、新築販売受託業、不動産販売業	—
東急建設(株)	日本	土木建築工事の請負	15.1
世紀東急工業(株)	日本	道路建設事業、道路資材の製造販売	4.0

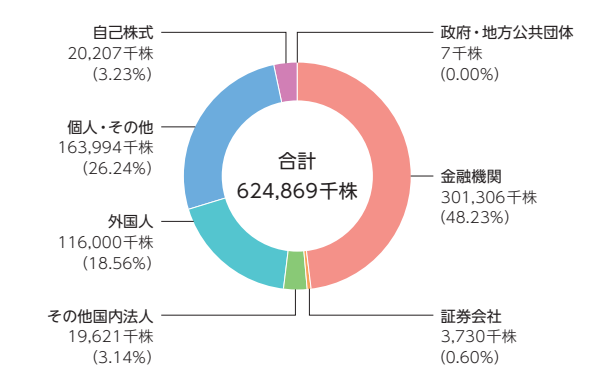
会社概要／株式情報

(2020年3月31日現在)

会社概要	
商号	東急株式会社
英語名	TOKYU CORPORATION
設立年月日*	1922年9月2日 ※東京急行電鉄株式会社の設立年月日
本社所在地	東京都渋谷区南平台町5番6号
代表者	高橋 和夫
資本金	121,724百万円
従業員数	1,417人
事業内容	交通事業、不動産事業、他
上場証券取引所	東京証券取引所(市場第一部)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

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	82,468人

所有者別株式分布状況



大株主の状況		
氏名または名称	株式数(千株)	発行済株式*の 総数に対する 所有株式数の 割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	42,658	7.05
第一生命保険株式会社	36,155	5.98
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	28,188	4.66
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
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口5)	10,286	1.70
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,993	1.65
株式会社みずほ銀行	9,906	1.64
株式会社三菱UFJ銀行	9,845	1.63
太陽生命保険株式会社	9,566	1.58

\*自己株式を除く

- | インデックスへの採用状況等(2020年7月現在)      |
|-------------------------------|
| ・日経平均株価(日経225)                |
| ・TOPIX 500 INDEX(東証)          |
| ・JPX日経インデックス400               |
| ・MSCI World ESG Leaders Index |
| ・MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数      |
| ・MSCI日本株女性活躍指数(WIN)           |
| ・S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数       |
| ・SOMPOサステナビリティ・インデックス         |