

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

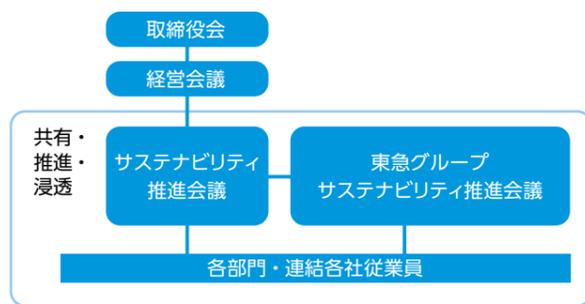
当社および連結子会社（当社グループ）は、長期的な視点から、時代によって変化するお客さまのニーズを的確にとらえ、新たな事業・サービスを提供し、社会課題を解決していくことが重要であると考えています。そして社員一人ひとりがこの使命を共有し、新たな価値を生み出すことで、社会と共に持続的成長を図っていきたくと考えています。

「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

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「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)

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%） *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。

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

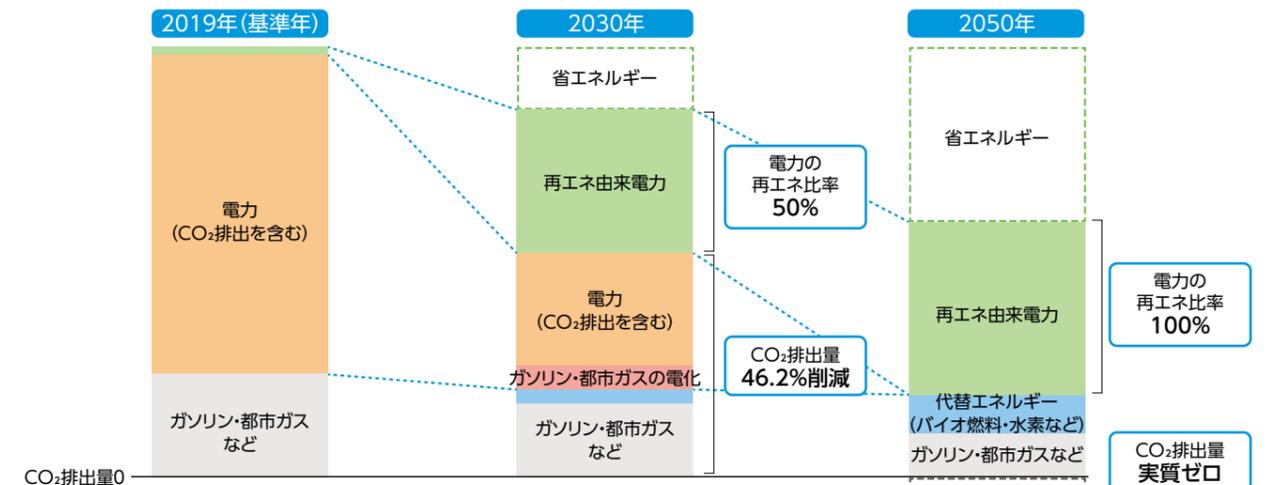


脱炭素目標の実現に向けたステップ

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



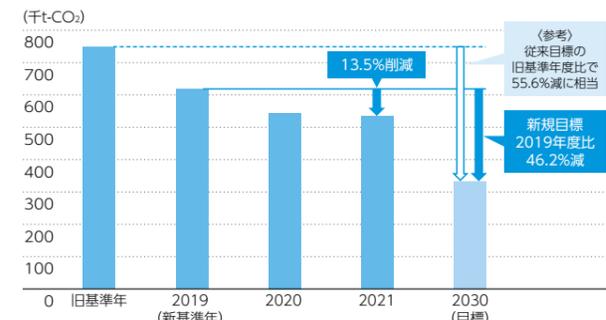
CO₂削減目標に対する進捗 (Scope 1、2)

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

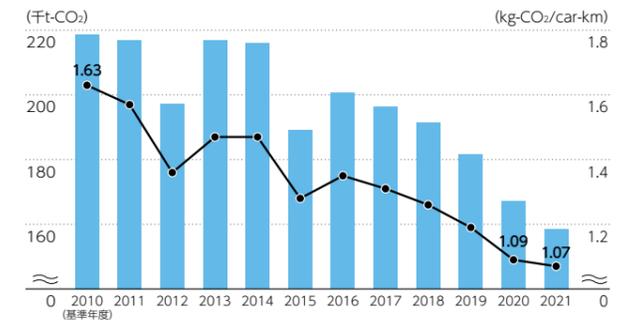
導入を進めながらも省エネルギー化 (省エネ車両の導入・駅照明のLED化・ZEBを意識した施設改良など) に努めており、付帯設備も含めた原単位 (車両1両1km走行当たりCO₂排出量) (表2) は、基準年度比34%低減しています。なお、2022年4月1日より全路線で再生可能エネルギー由来の実質CO₂排出ゼロの電力での運行を開始 (P.68参照) しています。今後も引き続き省エネの取り組みを推進してまいります。

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)

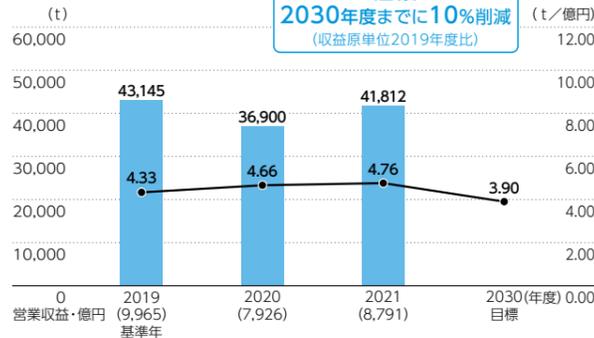
カテゴリ	該当する活動	排出量 (千t-CO ₂)
1	購入した製品・サービス	773
3	Scope 1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	752
2	資本財	441

※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

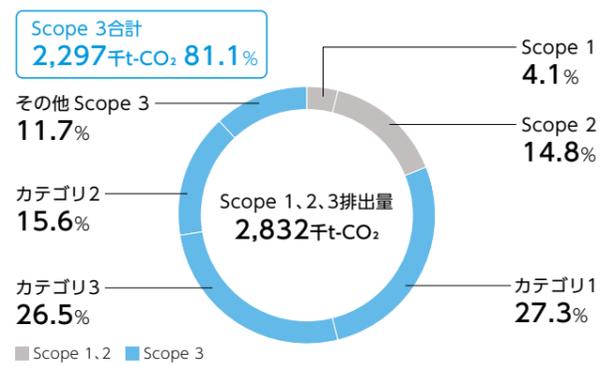
自然と共生する循環型社会の実現に向けて、使用資源・廃棄物の削減や資源の有効利用など、各事業の特性を生かしながら取り組みを進めています。また、社会課題である廃棄物や水使用量などの削減を進めるため、原単位による連結削減

▼ 廃棄物量実績 (連結)



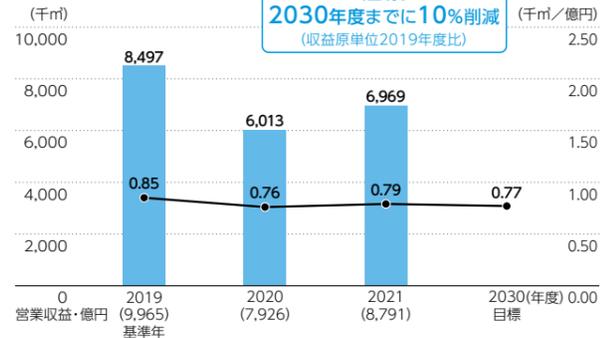
※2019年度および2020年度の営業収益は、収益認識に関する会計基準を適用した場合の影響額を試算し算出

▼ 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

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

ガバナンス

気候変動を重要課題ととらえ、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。

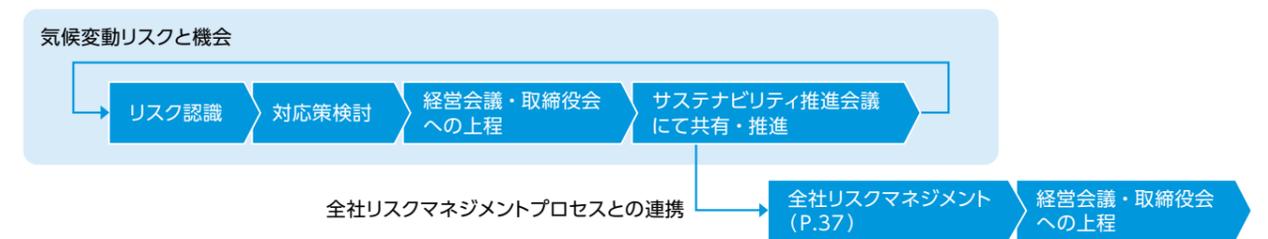
また、年2回開催されるサステナビリティ推進会議、および東急グループサステナビリティ推進会議にて、環境課題の共有・推進・浸透および取り組み状況のモニタリングを行っています。(P.61参照)

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



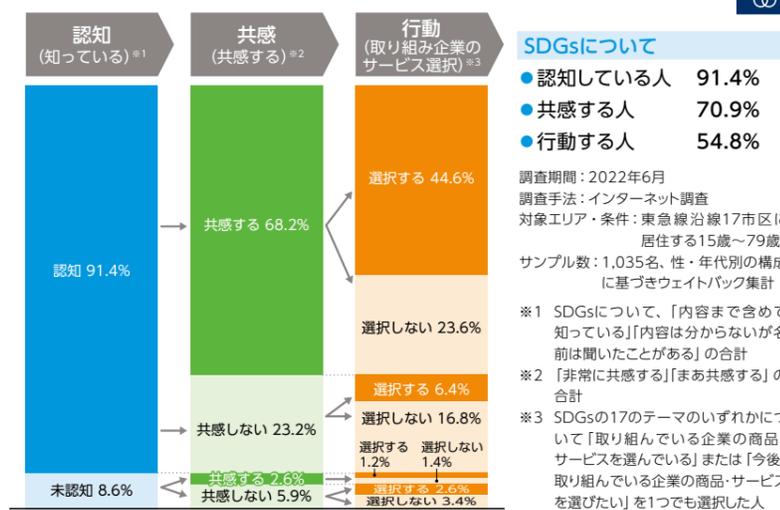
戦略 (シナリオ分析における大枠 (世界観) の設定)

- ◆ 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)	中・長期	●	●	●	●	小
	インフラファンドを通じた再生エネ発電所の開発投資	短・中・長期	●	/	/	/	大
	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

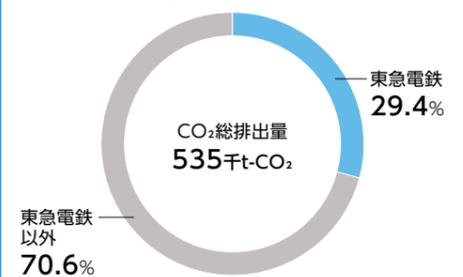


2022年4月より、東急線全路線での運行にかかる電力を再生可能エネルギー由来の実質CO₂排出ゼロの電力に置き換えました。全路線を再生可能エネルギー由来の電力100%にて運行するのは日本初の取り組みです。この取り組みにより、CO₂排出量が実質的にゼロとなり、年間で一般家庭の年間CO₂排出量に換算すると約56,000世帯[※]にあたる約165,000t-CO₂を削減できる見込みです。本取り組みは、環境ビジョン2030(P.62～65参照)が目指す「環境に良い行動を特別な負担感なく選択できる日常」

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。

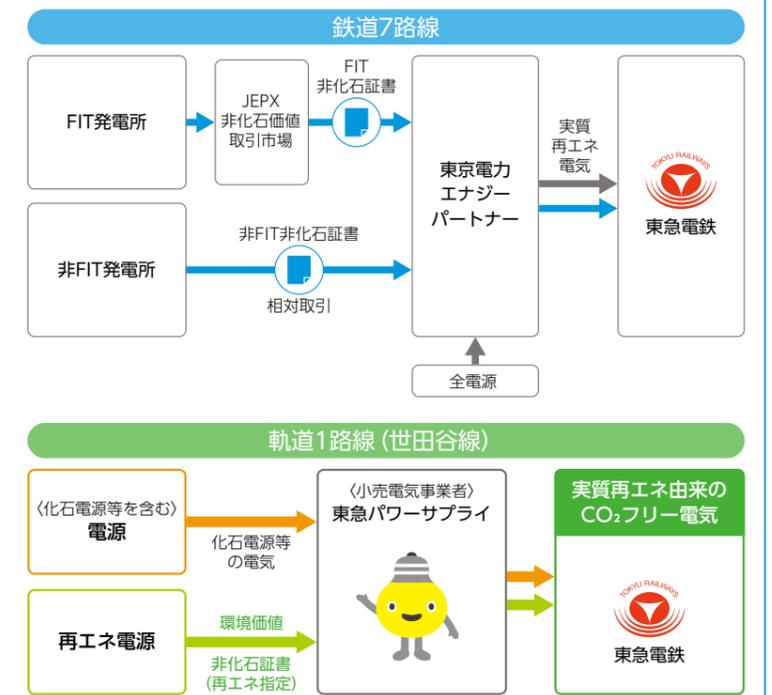
※環境省「令和2年度 家庭部門のCO₂排出実態統計調査(速報値)」より算出
※東急電鉄の年間CO₂排出量は当社グループ全体の約3割を占めています。

▼ 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。

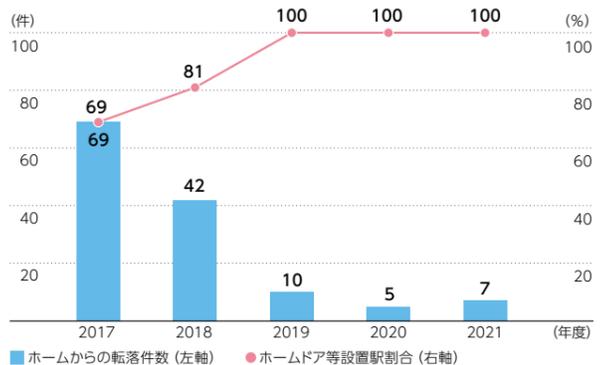
2021年12月には、過去に経験した事故の再発・風化防止教育と、事故未然防止教育の二つを軸とした安全に関する部門横断教育を行うことを目的とした「安全共創館」を開設しました。今後もお客さまに安心してご利用いただけるよう全力で安全を追求してまいります。

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

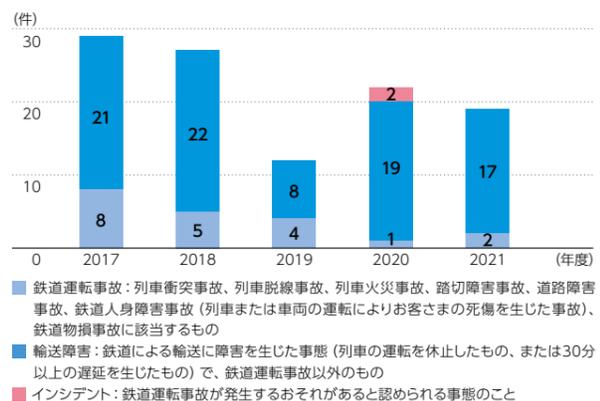
▼表1 ホームからの転落件数とホームドア等設置駅割合



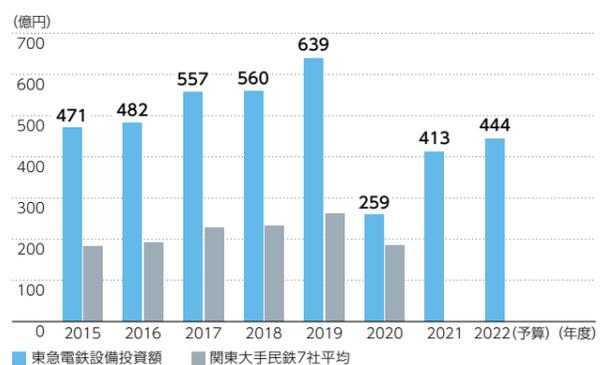
転支障時分の低下など、安定運行にも大きな効果を発揮しています。

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



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、レーザースキャナによる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

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

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 第一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
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)取締役社長
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

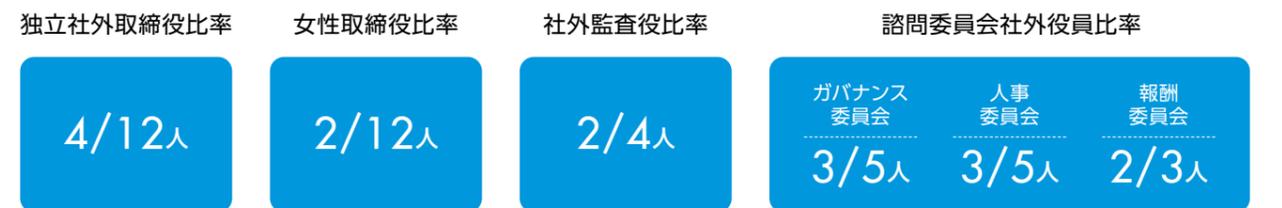
執行役員

(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

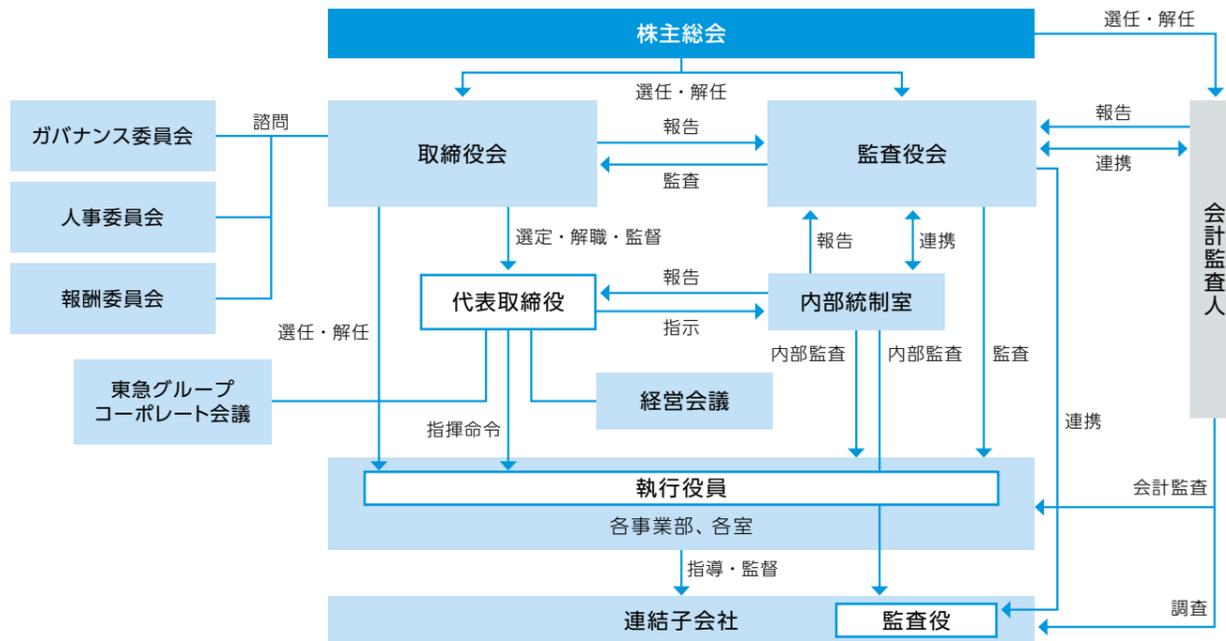
持続的な成長を実現するため、継続してコーポレート・ガバナンスを強化しています。



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

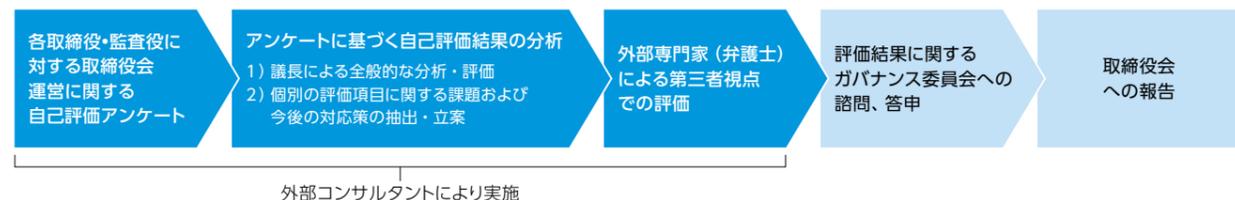
評価の方法

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—

- 東急歌舞伎町タワー（大規模再開発の進捗状況）
- 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。

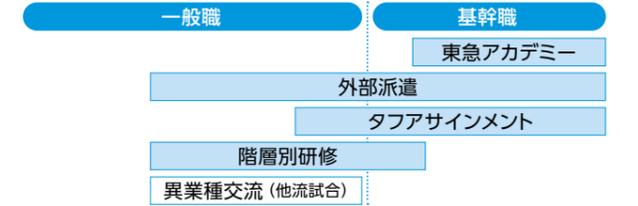
▼ 取締役および監査役の報酬等の総額

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

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

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。

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)

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
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

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が必要なサポート、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げでしょうか。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。引き続きよろしく申し上げます。

※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)

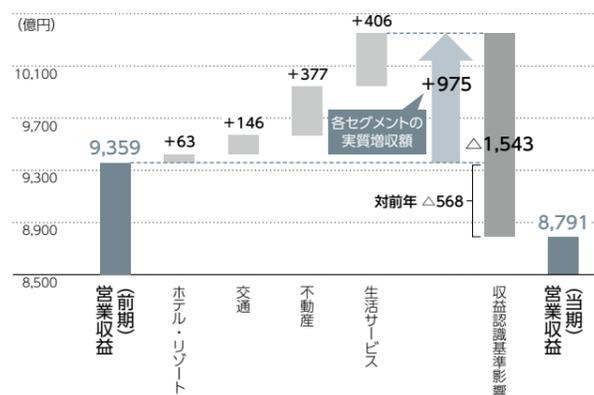
【生活サービス】

- 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

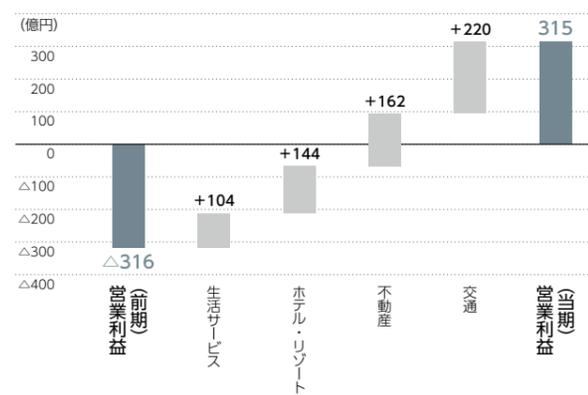
【ホテル・リゾート】

- 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/>

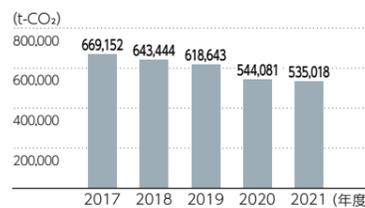
▼11カ年財務データ

	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



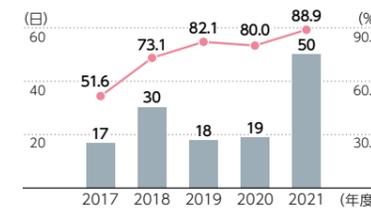
※CO₂排出量は省エネ法届出基準による値

▼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)

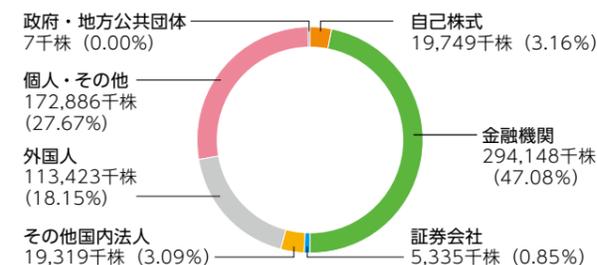
会社概要

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

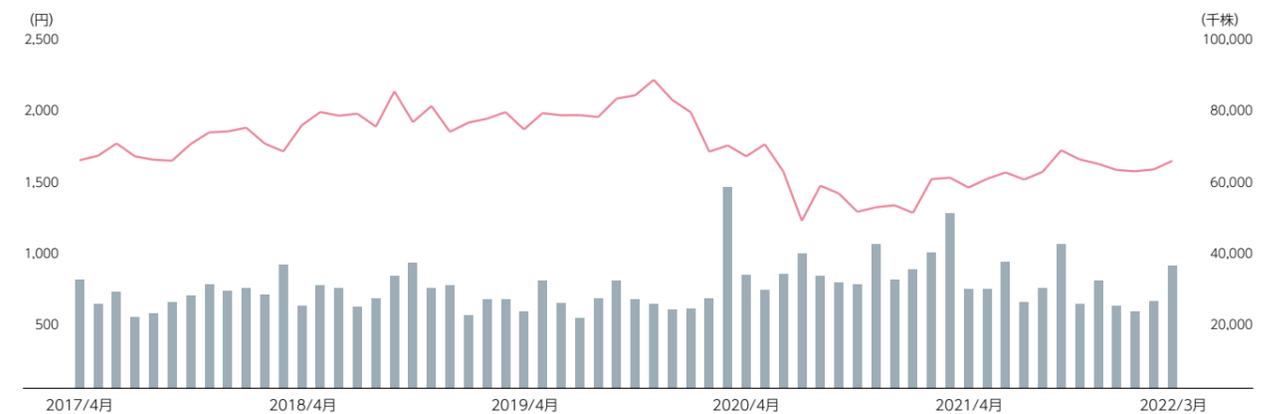
株式・株主状況

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