交通

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

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

環境変化と事業戦略の転換

コロナ禍前

都心への通勤需要を中心とした事業推進

輸送力増強と混雑緩和のための大規模設備投資と長期での資金回収

コロナ禍以後

コロナ収束後も従前の輸送人員水準には戻らず

通勤・通学を中心とした収支構造からの変革と、域内移動需要の創出

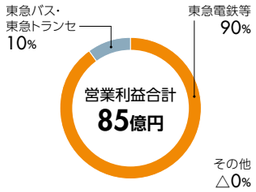
事業の概況

営業収益 1,840億円 前期比 10.5%増　営業利益 85億円 前期比 —

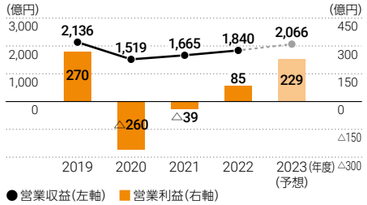
2022年度の交通セグメントでは、鉄軌道業、バス業の輸送人員および空港利用者いずれも、行動制限が解除されたことなどによる外出機会の増加を受けて段階的に回復をしました。動力費の増加などがあったものの、営業収益の回復や継続した費用削減などにより営業利益は124億円の増益となり黒字化しました。

● 2022年度実績（交通セグメント）

営業利益構成比

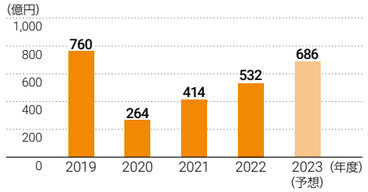


営業収益※・営業利益推移



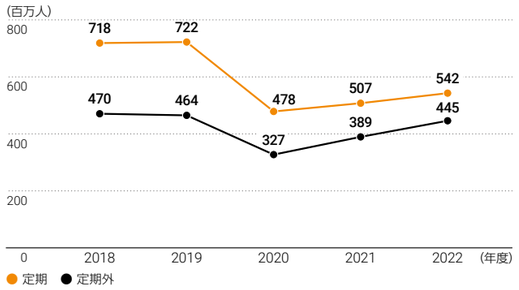
※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

東急EBITDA※推移

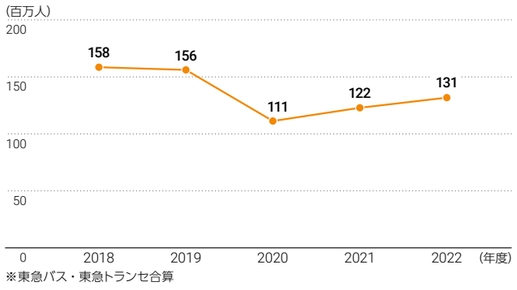


※東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

● 東急線輸送人員推移



● バス輸送人員推移※



※東急バス・東急トランセ合算

〔東急電鉄〕輸送人員は、前年度比で定期で7.0%増加、定期外で14.5%増加し、全体では10.2%増加しました。

〔東急バス〕輸送人員は、前年度比で7.2%増加しました。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

安全・安心を追求し、公益性と収益性の高次元での両立を目指すとともに、
テクノロジーを活用したオペレーションの変革を実現し、事業構造の強靭化を図ります。

安全・安心の追求

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

■ 異常時復旧力強化
- 司令所の設備更新、機能の強化
- 教育機能拡充（人材力・技術力強化）

■ ユニバーサルなサービス
- ホームと車両床面の段差・隙間縮小
- さらなるバリアフリー推進（アプリ活用等）

オペレーションの変革

■ ワンマン運転の拡大

■ 需要動向の変化をとらえた運行ダイヤの適正化

■ データ活用等による保守業務の最適化

需要変動への耐性強化

■ 東急バス・空港運営事業・地方交通事業における、収益構造の強化および回復需要の着実な取り込み

利便性向上

■ 東急新横浜線開業

■ 有料着席サービス等のメニュー拡充

有料着席サービス「Q SEAT」の車両（東横線）

事業構造変革と営業収益増加の取り組み

東急電鉄では、安全やサービス水準維持を前提に、固定費の削減や生産性向上のための事業構造変革に取り組んでおり、今後も技術革新などによるさらなる効率化を推進していきます。また、これまで業界水準を大きく上回る設備投資を継続的に実施してきましたが、設備維持に要する費用は年々増加しており ます。今後も適切に設備を維持管理し、多様化・複雑化する社会的要請に応じた価値を提供していくため、2023年3月に運賃改定を実施しました。東急新横浜線開業効果と合わせて、150億円の増収（前年度比）を計画しています。

需要変化に適応する運行・駅サービス体系の変革 ／ 社内制度の変革 ／ テクノロジーを活用したオペレーションの変革

事業構造変革

	～2022年度	2023年度
東横線ワンマン化	• 全26駅地上設備、全車両155編成改修完了 • 全列車運転士による車扉操作開始	• ワンマン区画での、安全・安定輸送のためのさらなる投資（車内防犯カメラの高機能化等）
ダイヤ適正化	• お客さまの利用動向に対応した運行本数の見直し • 奥沢通過線供用開始、一部列車速達性向上	• 需要を注視したダイヤの継続的見直し
駅業務の変革	• 駅業務、定期券うりばの見直し	• 勤務形態変更に向けた設備整備、トライアル実施 • 内製化等による警備費削減
検査修繕見直し	• CBM※の推進（転てつ器、空調設備等） • 設備管理業務の見直し	• 最適な検査修繕の継続検討 • CBM導入設備拡大

※データ活用による保守業務等の最適化

2022年度までに、恒常的に約50億円／年の費用削減を実現。今後、さらなる効率化を推進

営業収益増加

運賃改定	• 2023年3月改定（改定率12.9%）	• 113億円の増収
東急新横浜線開業	• 2023年3月18日開業	• 1,100万人の輸送人員増 • 36億円の増収

2023年度は、前年度比150億円の増収を計画

不動産

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

主な社会課題解決の取り組み
- 地域のニーズ・課題に対応する開発・エリアマネジメント
- 自律分散・職住遊近接の推進
- 地球環境と共生するまちづくり

環境変化と事業戦略の転換

コロナ禍前

再開発等、都市基盤整備によるまちづくり

↓

複合ビルによるオフィス・商業を中心とした賃貸床の供給とエリア価値向上

コロナ禍以後

働き方の変化や需給状況により、エリアや物件の選好が一層進む

↓

求められる用途・規模の再検証、資産入替えや資金効率を意識した成長領域の開拓

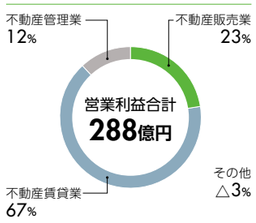
事業の概況

営業収益 2,204億円 前期比 1.3%減　営業利益 288億円 前期比 36.2%減

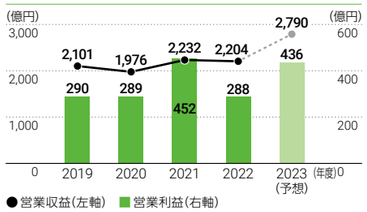
2022年度の不動産セグメントでは、不動産賃貸業が堅調に推移するも、不動産販売業において、前年度の大型物件販売による反動などにより、営業利益は前年度から163億円減少し、288億円となりました。

● 2022年度実績（不動産セグメント）

営業利益構成比

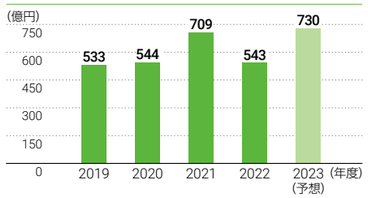


営業収益※・営業利益推移



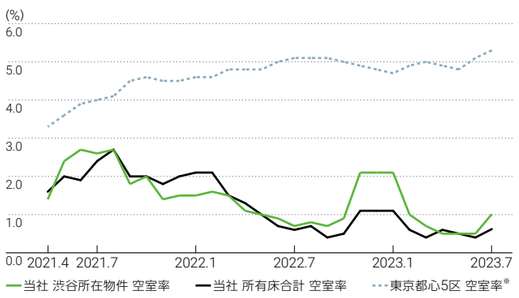
※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

東急EBITDA※推移



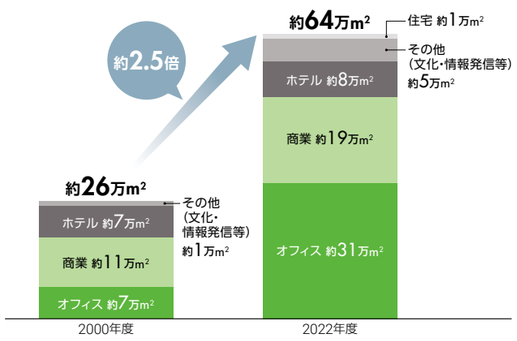
※東急EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費＋固定資産除却費＋受取利息配当＋持分法投資損益

● オフィス空室率（実績）



※東京都心5区（千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区）空室率
出典：三幸エステート「オフィスマーケット空室率レポート」

● 渋谷駅周辺・広域渋谷圏における当社関与床の推移



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

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

エリア価値を向上させる、“東急ならではのまちづくり”を推進し、
連結事業利益の柱としての役割を果たすとともに、収益性向上により利益成長を牽引します。

新宿再開発の推進

■「東急歌舞伎町タワー」開業
- 類を見ないホテル×エンターテインメントコンプレックスを日本から世界へ発信
- 屋外ビジョンおよび屋外ステージと隣接するシネシティ広場の一体活用等による地域と建物が有機的につながるエンタメ企画を推進

都市経営への進化

■自律分散型沿線都市への取り組み
- エリア経済圏の核となる拠点開発推進
- 地域（公民）連携による課題解決と個性豊かなまちづくり
- シェアオフィス、スモールオフィス等の充実

■住まい関連事業強化と沿線活性化
- 職住近接、テレワークを意識した商品企画と東急線沿線エリアの魅力訴求

資産回転型ビル事業の強化

■連結利益への早期貢献（短期化）
- 資金効率を意識した事業の確立
- 東急REITとのパイプライン活用 等

海外におけるまちづくり事業の推進

■各地域の特性を生かしたPJ推進
- ベトナムでの不動産事業バリューチェーン構築
- タイでの賃貸住宅事業、分譲住宅事業
- オーストラリアでの宅地・都市開発事業

推進中の開発計画

当社グループの最重要拠点である渋谷では、官民連携も含めた開発計画や街の魅力向上に資する取り組みを推進しています。

東急線沿線エリアでは、自律分散型都市構造の考え方に基づいた職住遊の機能的配置や、地域住民・行政・大学・民間事業者との連携・協働などにより、域内移動需要の創出や定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動の活性化を目指しています。

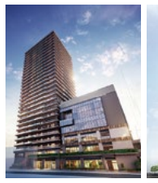
※予定は変更の可能性があります

■渋谷エリア
- 渋谷アクシュ（SHIBUYA AXSH）
  竣工：2024年5月末予定
- 渋谷スクランブルスクエア（中央棟・西棟）
  開業：2027年度予定
- Shibuya Upper West Project
  竣工：2027年度予定

渋谷アクシュ
©渋谷二丁目17地区市街地再開発組合

渋谷スクランブルスクエア
©渋谷駅街区共同ビル事業者

■沿線エリア
- 新綱島スクエア
  竣工：2023年10月予定
- THE YOKOHAMA FRONT
  竣工：2024年3月予定
- 中間拠点駅の開発（藤が丘・鷺沼）



新綱島スクエア

THE YOKOHAMA FRONT
©横浜駅きた西口鶴屋地区市街地再開発組合

不動産販売事業の推進

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

資産回転型ビル事業の取り組み

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

投資家需要に即して開発した物件（賃貸マンション：スタイリオ蒲田Ⅱ）

住宅販売における今後の主な事業計画

- ドレッセタワー新綱島
- ドレッセタワー南町田グランベリーパーク
- THE YOKOHAMA FRONT TOWER
- ドレッセタワー武蔵小杉 等

2022年度	2023年度	2024年度以降
294戸（分譲引渡済み）	約710戸（引渡予定）	約990戸手当済

※戸数は、マンション・戸建・土地を含む数値

海外における不動産販売事業の展開

- The GLORY（2024年竣工予定、ベトナム・ビンズン新都市、全992戸）
- dcondo Hype Rangsit（2024年竣工予定、タイ・パトゥムタニ県、全546戸）
- dcondo Air Ladkrabang（2025年竣工予定、タイ・バンコク都、全539戸）
- KingsQuare Residence（2025年竣工予定、タイ・バンコク都、全222戸）等

生活サービス

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

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

環境変化と事業戦略の転換

コロナ禍前

多彩な事業展開・バンドルによる沿線価値向上

リアルの顧客接点、サービスを中心に事業展開するとともにEC事業にも注力

コロナ禍以後

ライフスタイル変化の加速とともに、リアル・デジタルがシームレスに

強みを生かせる領域への注力と時代のニーズに対応するサービスへの進化

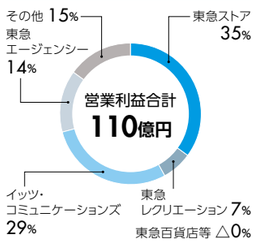
事業の概況

営業収益 5,172億円 前期比 2.9%増　営業利益 110億円 前期比 67.8%増

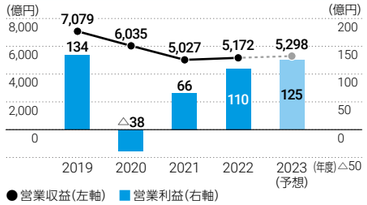
2022年度の生活サービスセグメントでは、物価高騰による買い控えや、電気代などのコスト増となったものの、前年度に一部の店舗を臨時休業・時短営業した反動などにより、東急百貨店、東急レクリエーションなどが回復し、営業利益は前年度から44億円増加し、110億円となりました。

● 2022年度実績（生活サービスセグメント）

営業利益構成比

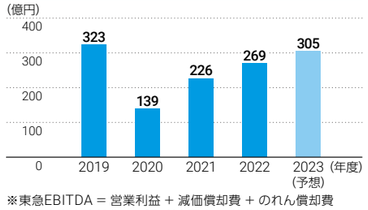


営業収益※・営業利益推移



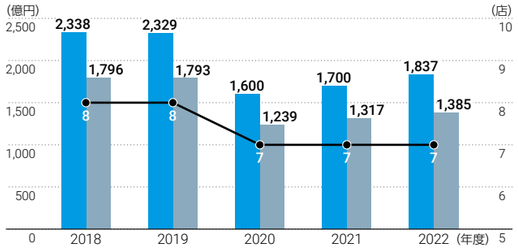
※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

東急EBITDA※推移

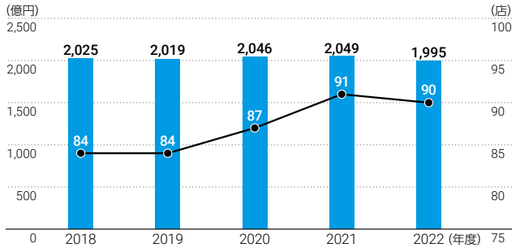


※東急EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費＋固定資産除却費＋受取利息配当＋持分法投資損益

● 東急百貨店 売上高・店舗数推移



● 東急ストア スーパーマーケット売上高・店舗数推移



※東急百貨店および東急ストアの売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値　※東急百貨店の決算月は1月、東急ストアの決算月は2月　※東急百貨店の総売上高は、賃貸テナント（一部除く）を含む売上高

〔東急百貨店〕売上高は、社会経済活動の正常化に伴う客数増により回復傾向です。

〔東急ストア〕売上高は、内食需要の落ち着きに加え、物価上昇による買い控えなどにより前年度を下回りました。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化により、
各事業の競争力を強化し、連結利益に貢献します。

生活インフラ事業を通じた価値提供／顧客や時代のニーズに合わせたサービスへの進化

■ 家ナカ需要の取り込みによる利益成長
- 東急ストアにおける出店推進、EC強化
- デジタル技術活用による運営効率化

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

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

■ 沿線顧客との関係性深化と提案力強化による「御用聞き」体制の整備
- “家ナカ”ソリューションの総合提供窓口としてメニュー充実と事業拡大を目指す

■ 働き方の急速な変化をとらえた新規市場の獲得
- 法人向け会員制シェアオフィス事業※利用率向上と顧客拡大に注力

※法人向け会員制シェアオフィス事業は不動産セグメントに計上

■ 個別事業の収益性向上
- 提供価値と収支構造の棚卸
- 次代を見据えた意義・役割の再定義と事業・サービスの再構築

百貨店事業の構造改革

■ 店舗構造改革・後方業務の効率化

■ サービス・販促のデジタルシフト

事業構造改革の取り組み

従来型百貨店ビジネスモデルからの脱却

東急百貨店は、渋谷の基幹店（東横店、本店）が再開発により閉店しました。このような状況を踏まえ、従来型の百貨店ビジネスモデルから脱却する事業構造改革に取り組んでいます。

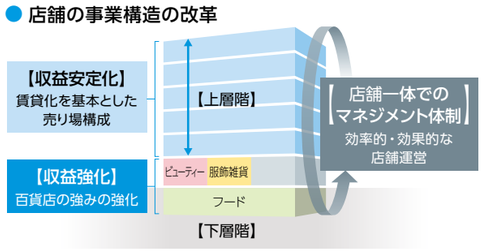
■ 事業構造の改革（吉祥寺店、たまプラーザ店、札幌店）
- 賃貸化の拡大、自主売場の縮小

■ 成長への取り組み
- 東急百貨店の強み（フード、ビューティー）のさらなる強化
- テナントミックス（自主売場＋賃貸テナント拡充）による品揃えの多様化
- 店舗とEC、店舗と外商の連携強化

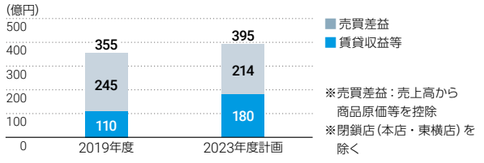
■ 効率化の徹底
- 運営効率化、本社機能のスリム化

［2022年度コスト削減］約55億円（2019年度比）

● 店舗の事業構造の改革



● 売買差益と賃貸収益の推移



※売買差益：売上高から商品原価等を控除
※閉鎖店（本店・東横店）を除く

日用品小売事業の再編

2022年3月に、新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化を目的に、東急ストアと駅売店やコンビニエンスストアを運営する東急ステーションリテールサービスを合併しました。スーパーマーケット事業と駅売店事業においては、商品仕入先の一本化による品揃えの拡充や、レジシステムなどの共通化、事務所・一般管理業務の統合を行い運営の効率化を進めました。

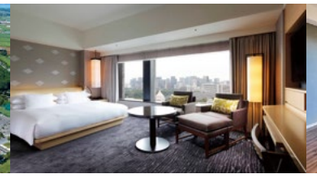
また、東急ストアの無人決済店舗運営と東急ステーションリテールサービスの自販機事業の知見を生かし、短時間購買や非接触購買といった顧客ニーズに対応した新業態開発を行い、2023年1月に「ちょっと“地域に”いいもの、ちょっと“地域の”いいもの」をコンセプトとした自動販売機集積型の無人店舗「Little市が尾 produced by Tokyu Store」を開業しました。

今後も、食料品や日用品等の小売事業の一体運営により、地域特性やお客さまのニーズに合わせたドミナント展開、商品・サービス力の強化を進めていきます。

スーパーマーケットと共通化した駅売店のPOSレジ

田園都市線市が尾駅上りホームに開業した「Little市が尾 produced by Tokyu Store」

ホテル・リゾート



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

主な社会課題解決の取り組み
- 地域の発展への貢献
- ライフスタイルの多様化に合わせた体験価値の提供
- 環境負荷低減と資源循環推進

環境変化と事業戦略の転換

コロナ禍前

インバウンド増を追い風とし業界全体で活況

従来型のチェーンホテル展開を継続
新規出店も都市部中心に積極展開

コロナ禍以後

インバウンドの回復が遅れ、供給過剰により競争激化
国内では行動変容により従来需要が減少

構造改革推進と収益性向上諸施策の展開、
ホテル事業の抜本的機能再編

事業の概況

営業収益 708億円 前期比 62.7%増　営業利益 △41億円 前期比 —

2022年度のホテル・リゾートセグメントは、国内の行動制限の緩和や全国旅行支援などの効果、海外からの入国者制限の順次緩和などにより、東急ホテルズの年間客室稼働率は70.6%（前年度比+26.5ポイント）となり営業収益が272億円増加し708億円まで回復いたしました。営業損益は、増収および構造改革の効果などにより126億円改善し、41億円の営業損失となりました。

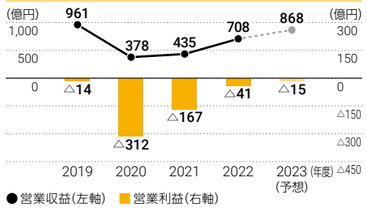
● 2022年度実績（ホテル・リゾートセグメント）

営業利益

△41億円

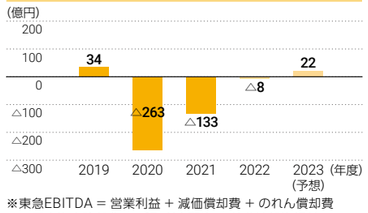
東急ホテルズ等 ……△32億円
その他 ……△8億円

営業収益※・営業利益推移



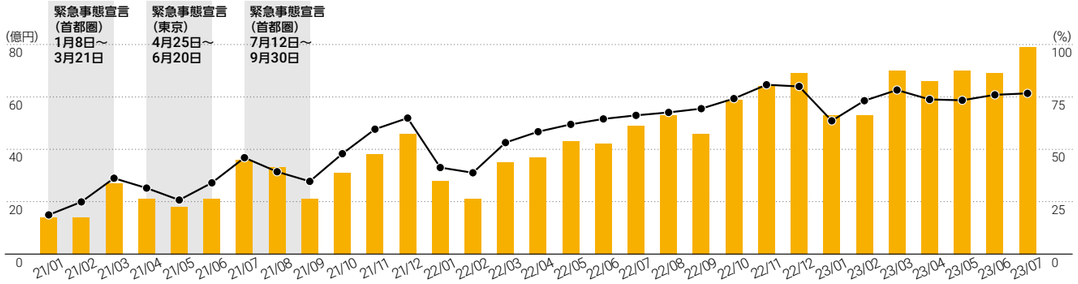
※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

東急EBITDA※推移



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

● ホテル店舗売上高・稼働率（実績）



※上記は、当社および東急ホテルズ、東急ホテルズ&リゾーツ、THMが運営するホテルを含む数値を掲載しています。

入国規制緩和によるインバウンド需要の回復などに伴い、稼働率は順調に推移しています。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

各事業における構造改革を推進し、コロナ禍からの早期回復を果たすとともに、
将来の成長に向け、行動変容や市場環境変化に対応した施策を展開していきます。

各事業の構造改革

■ ホテル事業
- 費用構造転換・収益性の向上等、環境変動に強い体質の構築

■ タイムシェアリゾート事業
- 東急バケーションズにおける商品構成および運営体制の転換

■ リネンサプライ事業
- リネン供給工場の体制再編

■ ゴルフ事業
- 利用スタイルの多様化への対応による収益力・ブランド力の向上

行動変容や市場環境変化に対応

■ 新たなライフスタイルを持つ顧客の獲得
- 定額制回遊型宿泊事業TsugiTsugiの正式事業化や新会員サービスプラン「Vacation Style」「Vacation Masters」（東急バケーションズ）の展開など

tsugitsugi　Vacation Style　Vacation Masters

■ 客室のオフィス利用
- サテライトシェアオフィス「NewWork」との連携

将来の成長に向けた新規出店

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

BELLUSTAR TOKYO, A Pan Pacific Hotel（東急歌舞伎町タワー）

2024年1月グランドオープンの「SAPPORO STREAM HOTEL」

事業構造改革の取り組みとブランドポートフォリオ

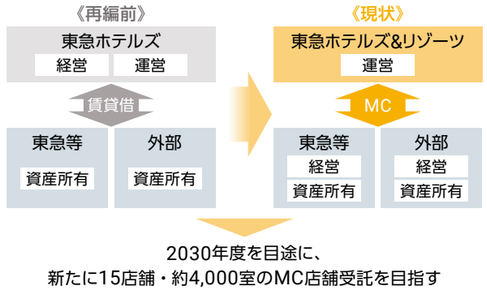
コロナ禍からの早期回復・将来成長に向けて、収支構造改革および機能再編を推進しました。収支構造改革は、人件費や賃借料などの固定費の削減、不採算店舗の撤退、店舗収益性向上策を実施しました。また、経営・運営機能の分化と特化を行い、運営機能は、新設の東急ホテルズ&リゾーツが担い、マネジメント・コントラクト（MC）を軸に新規運営店舗獲得に注力します。経営機能は、当社と東急ホテルズが主体となり、ホテル経営と資産マネジメントを一体でとらえ、まちづくり、都市開発の特性に合わせてホテル導入を進めます。

また、再編に合わせて、既存の「東急ホテル」などの各ブランドに、「東急バケーションズ」を追加、「DISTINCTIVE SELECTION」を新設し、ブランドポートフォリオを再編・拡充しました。多様化するお客さまの利用シーンや、ホテル経営・投資を検討するクライアントなど、さまざまなご要望に対し、幅広く柔軟なブランドの選択肢を提供していきます。

● 東急ホテルズにおける収支構造改革の推進

固定費削減	■ 人件費、外注費等の圧縮 ■ 固定賃借料の削減
国内マーケット集客強化	■ オフィス利用等新たな収入創出 ■ 定額制回遊型住み替えサービス開始
店舗収益性の向上	■ 赤字料飲部門再編 ■ スマホチェックイン等導入
店舗見直し	■ 不採算店舗撤退

● 機能再編イメージ



● 再編・拡充後のブランドポートフォリオ

東急ブランドホテル

THE CAPITOL HOTEL TOKYU / TOKYU HOTEL / TOKYU RESORT HOTEL / EXCEL HOTEL TOKYU / TOKYU REI HOTEL

DISTINCTIVE SELECTION

〔単独型〕
BELLUSTAR TOKYO / HOTEL GROOVE SHINJUKU / THE HOTEL HIGASHIYAMA by Kyoto Tokyu Hotel / THE PARK FRONT HOTEL AT UNIVERSAL STUDIOS JAPAN

〔展開型〕
—STREAM— —HOTEL— / STORYLINE

会員制滞在型リゾート

TOKYU VACATIONS

パートナーホテル

ホテル伊豆急 / Le Nessa / OUTRIGGER RESORTS & HOTELS

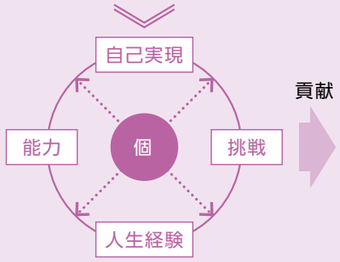
人的資本
―イノベーティブな企業風土と多様な“個”の最大化

人材戦略のコンセプト

当社の「変革」を推進していく原動力として、従業員の“個”の最大化を支援していきます。従業員の誰もが当社で働くことに価値と誇りを感じ、成長の機会や自分らしい人生を歩めるよう、エンプロイーエクスペリエンス（従業員としての経験価値）を高めるような取り組みを行うとともに、従業員の成長を会社へ還元していく意識改革を推進していきます。

基本戦略

「個」の最大化を会社が支援



貢献

従業員の成長を会社に還元

- 企業価値最大化
- 沿線価値向上
- 社会課題解決
- 事業の安定運営

会社と従業員のエンゲージメントを重視

リスクと機会

外部環境

- 雇用流動化
- 就業意識の変化・多様化
- 専門人材の不足

内部環境

- 労働構成の変化
- 職歴の多様化
- 業務の高度化・専門化

重点施策

● 人的資本の項目別取り組み状況

人的資本の項目		項目別の取り組み
優秀かつ多様なスキルを有する人材獲得	採用	新卒・中途採用 再入社窓口 DX専門人材採用
	維持	
人材育成	サクセッション	東急アカデミー
	リーダーシップ	
	育成	選択型研修
	スキル/経験	
エンゲージメント		従業員エンゲージメント調査 1on1ミーティング・ワークショップ等
ダイバーシティ	ダイバーシティ	多様な人材が働きやすい制度の整備・風土・マインドの醸成
	育児休業	
	非差別	
健康・安全	安全	安全教育
	身体的健康	健康経営
	精神的健康	
労働慣行	労働慣行	適正な労働契約・労務管理
	賃金の公正性	
	組合との関係	
	福利厚生	法定福利厚生・法定外福利厚生
	児童労働／強制労働	人権マネジメント
コンプライアンス		

価値向上に必要な意識変革
エンプロイーエクスペリエンス向上

※経済産業省「第3回非財務情報の開示指針研究会事務局資料」を参考に作成

主要なKPIの進捗

従業員エンゲージメント

2022年度実績※1	2023年度目標
B（全11段階評価の上から6段階目）	A（全11段階評価の上から3段階目）

教育制度利用率

2022年度実績	2023年度目標
24.3%（前年比1.5pt減少）	30%以上

管理職に占める女性比率

2022年度実績	2023年度末目標
12.9%（前年比4.0pt増加）	10%以上（目標達成につき、新目標を今後設定予定）

男性育児休業取得比率※2

2022年度実績	2023年度末目標
90.6%（前年比1.7pt増加）	100%

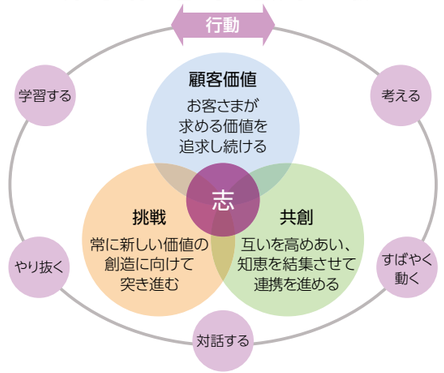
※1 2022年8月調査
※2 前年度に子が生まれた男性従業員のうち、前年度から当年度の間に育児休職等を取得した者の割合

東急バリューに基づく採用・育成

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

当社の人材育成体系は、「10年先の社会情勢・事業環境を見据えた実効性の高い人材の『採用』『育成』『活用』『支援』」をテーマに構築しています。人材に積極的な投資を行い、イノベーティブな企業風土の醸成に努めていきます。

東急バリュー
～高い志を持ち、自ら考え、主体的にやり抜く～



人材育成方針

当社の人材育成は、「自律的なキャリア形成支援」、「グループ経営の人材育成」、「専門人材育成」の3つの枠組みで展開しております。自律的なキャリア形成支援としては、社員が自律的にキャリアを形成できる環境を整備するため、キャリア形成のプロセスを明示した施策を展開しております。具体的には、上司部下間での定期的な1on1ミーティング、自己理解や自己のキャリアを考えるきっかけを提供する「キャリアセミナー」、社外のキャリアコンサルタントとの「キャリア相談」、視野拡大を図るため他社のメンバーとお互いの知見を提供しながら行う「異業種交流研修」、隙間時間を利用したサブスクリプション型の動画研修やWEBコンテンツ教材の提供などを通じ、自己学習の支援を行っております。グループ経営の人材育成としては、東急グループ全体の組織力、人間力を高めることを目的とした「東急アカデミー」を2006年より開講し、これまで延べ800名以上（2023年3月末現在）の修了者を輩出してきました。「経験」「内省」「学習」の3つの学習プロセスを通じて、経営人材としての能力・スキルを高めるとともに、グループ各社の次世代を担う人材同士の相互啓発を通じて、各人が東急グループの理念を実現し続ける経営者として成長する機会を提供しております。専門人材育成としては、公募選抜による大学院派遣をはじめ、各事業で求められる知識やスキル習得の支援を通じ、専門人材の育成に取り組んでおります。そのほかにも、全社員を対象としたデジタル基礎研修によるDXマインドの底上げ、社内起業家育成制度によるチャレンジする人材の育成と企業風土の醸成、社内副業制度・社外複業ガイドラインの整備等、全社的に人材育成のためのさまざまな取り組みを実施しております。

● 2023年度人材育成プログラム　（2023年4月）　指名　公募　一律

自律的キャリア形成支援	新入社員研修	階層別研修	
		公募研修（異業種交流、ビジネススキル）	
	キャリア研修（年齢別、職責別セミナー等）		
	キャリア支援（キャリアデベロップ面談、キャリア相談等）		
	サブスクリプション利用支援		
	チャレンジ！50制度（大学院科目履修・通信教育を含む）		
	CASEC（英語能力測定テスト）		
	デジタル研修		
グループリーダー・経営人材育成	東急リーダーズプログラム	東急アカデミー	
	外部派遣		
専門人材育成	大学院派遣		
	個別支援（部門・出向者等）		

スタッフ職 ― マネジメント職

従業員エンゲージメント調査と取り組む課題

2019年7月より人事施策の実効性を客観的指標で評価し、従業員の働きがい・満足度を高めていくための仕組みとして従業員エンゲージメント調査を導入しました。多様な個の最大化を実現する取り組みを行うにあたって、最大化された個の能力を会社に還元できているかを確認するうえでも重要な位置付けにあるととらえています。

2022年度の調査結果を踏まえ、人事制度の改定や働く環境の改善などの全社施策を推進するとともに、各部門施策として、管理職と一般職による1on1ミーティングや組織運営について議論する場（管理職間の1on1ミーティング）を実施するなど、弱みである階層間意思疎通の改善に努めています。

方針	強みの継続	＋	弱みの改善
	■会社の事業内容（社会的意義） ■上司の支援行動		■人的資源（配置、給与・評価） ■組織風土（階層間意思疎通） ■施設環境（身体的な快適性）

会社施策		
■適切な配置／給与・評価への納得感向上	》	■新人事制度の改定と着実な運用
■階層間の意思疎通改善		
■身体的な快適性向上	》	■働く環境のさらなる改善

多様な“個”の活躍機会を拡大する人事制度

当社では、社内外への環境変化に応じた人事施策として、従業員の活躍できる幅を広げ、個人の成長と会社の成長をより強く感じ、処遇に反映するための人事制度の改定を行いました。新人事制度のコンセプトは「“個”の最大化」と「自律型組織の確立」とし、従業員一人ひとりの能力や成長を支援できる制度への変更、また、ポストにとらわれず最適な体制を柔軟に組成し、業務遂行できる自律型組織の仕組みを導入いたしました。これらの制度変更による「“個”の最大化」×「自律型組織」の確立は、継続的なイノベーション創出の下支えになり、企業価値の最大化につなげていきます。

● 人事制度改定のポイント

❶ 活躍範囲を広げる職責体系の実現
❷ 組織ミッション・個人の専門性を踏まえた柔軟な人的配置
❸「組織貢献・保有能力の発揮」の評価・処遇への一層の反映

働く環境のさらなる改善

当社では「誰もが働き続けたい会社」の実現に向けて社内環境整備を進めております。2000年代初頭より働き方改革に積極的に取り組み、働きやすい環境づくりを推進してまいりましたが、社会環境や人々の価値観などの急激な変化を踏まえ、より柔軟な働き方を実現し、生産性向上やイノベーション創出につながるよう、さらなる改革に取り組んでいます。代表的な取り組みとして、自身の職務や環境に合わせて働く時間や場所を従業員が主体的に選択する「スマートチョイス」を展開しており、フレックスタイム制やテレワーク制度などの整備を行っております。

また、今後目指す働き方として、従業員やチームのミッション・成果を意識し、多様な働き方を効果的に選択・組み合わせる「東急ベストハイブリッド」方針を掲げております。本方針は、働き方のニーズを把握するための全社アンケート分析結果を踏まえて策定したものです。本方針により、フレックスタイム制やテレワーク制度などの効果的な活用、そして従業員個人やチームの「ベストパフォーマンス」発揮を追求してまいります。

働く時間・場所選択満足度	平均残業時間（在宅勤務等制度化前後の比較）
89%	2019年度 20.7時間/月 》 2022年度 17.6時間/月

Telework Pioneer
DIVERSITY MANAGEMENT SELECTION 100 2016

■半日・時間休暇（2000年・2010年）
■カムバック制度（2008年）
■スライド勤務（2009年）
■バリュータイム（2010年）
■時短勤務拡大（2014年）
■サテライトオフィス勤務（2016年）

これまで

場所 時間 リフレッシュ 服装 CHOICE

現在

■スマートチョイス（2018年）
■在宅勤務等の制度化（2020年）
■フレックスタイム制の制度化（2021年）

■鉄道現業での柔軟な働き方
■福利厚生施策の拡充

今後目指すワークスタイル「東急ベストハイブリッド」

ダイバーシティマネジメント

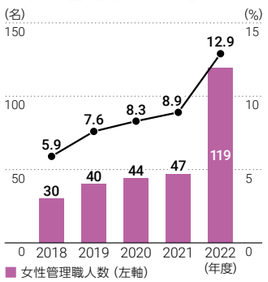
当社は、ダイバーシティマネジメント（多様性を生かす組織づくり）を人材戦略の要素のひとつと認識し、制度・風土・マインドの3つの観点から各種取り組みを展開しています。なかでも女性活躍推進は、当社のダイバーシティマネジメントに最もインパクトのあるテーマととらえ、特に注力してきました。祖業の鉄道業は、宿泊勤務を伴うものである一方、長らく女性の深夜労働等が認められていなかったため、男性中心の組織となっていましたが、1988年度から女性総合職の新卒採用を開始し、以来、性別差なく採用や配属、管理職への登用を行っています。また、育成においては、女性向けセミナーの開催や外部研修に積極的に派遣するなど、各種取り組みを手厚く行い意識的にチャンスを与えることで、女性社員のマインド醸成に取り組んでいます。さらに、意思決定層に女性を増やすことでの会社の成長を企図し、管理職に占める女性比率の目標を策定し、2022年度末には、目標（2023年度末10%以上）を達成しました。また、非管理職（管理職候補）の女性比率は年々増加しており、今後も女性管理職の増加を目指します。

男性の育児休職を推進することが女性活躍推進にもつながると考え、当社は「2023年度末までに男性育休取得率100%」の目標を掲げています。育休の一部有給化、育休取得推進に関する取り組みや実績・取得事例の社内公表、男性育休取得に対する管理職の理解促進など地道な取り組みを重ねたことで、男性も育休を取得することが当たり前の雰囲気が醸成され、2022年度の男性育休取得率は90.6%となりました。

障がい者雇用※については特例子会社の設立をはじめ、障がい者が安心して長く働き続けられる環境づくりを推進、LGBTQについては就業規則への差別禁止明文化、規程類の見直し、有識者を招いたトークセッション、LGBTQ啓発グッズの社内配布など理解促進に向けた取り組みを行っています。

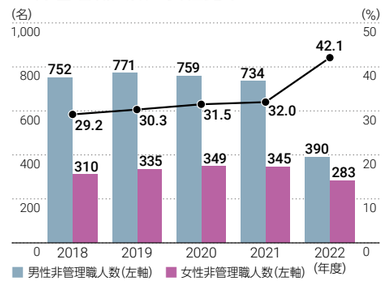
※障がい者雇用率（実績）：2.87%（2023年6月、当社企業グループ7社算定）

● 女性管理職人数・比率※1 ※2



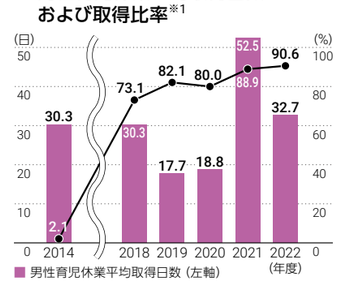
■女性管理職人数（左軸）
●管理職に占める女性比率（右軸）

● 非管理職人数・女性比率※1 ※2



■男性非管理職人数（左軸）　■女性非管理職人数（左軸）
●非管理職に占める女性比率（右軸）

● 男性育児休業平均取得日数および取得比率※1



■男性育児休業平均取得日数（左軸）
●男性育児休業取得比率（右軸）

※1 2018年度までは東京急行電鉄、2019年度以降は当社の数値　※2 2022年10月の人事制度改定に伴い一部職層を管理職に変更

健康経営

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。CHOと人材戦略室が中心となり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。若年層の生活習慣病対策として、メタボ傾向の従業員を対象に生活習慣改善サポートを行い、プログラム参加者の約4割で顕著な改善が図られました。

また、健康が仕事のパフォーマンスに与える影響調査をしており、労働機能低下リスクとなり得る項目（睡眠・メンタル等）への取り組みを行っています。

組織の労働機能の総合評価（働く力）
91.7%

※客観的指標に基づくプレゼンティーズム調査結果（2022年8月実施）
※数値は、「心身の健康に問題がなく労働機能が発揮されている割合」

社外からの評価

●「なでしこ銘柄」に10年連続選定
「プライム100選」に運輸業初選定

NADESHIKO BRAND 2022
DIVERSITY MANAGEMENT 2.0 PRIME

●「健康経営優良法人ホワイト500」に認定

2022 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

●「PRIDE指標『ゴールド』」を5年連続受賞

work with Pride Gold 2022

知的資本

― 経験の蓄積と新たな挑戦により強化される知見

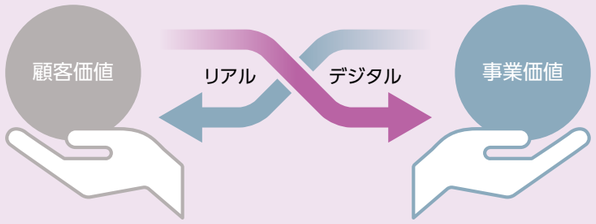
デジタル戦略のコンセプト

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

基本戦略

お客さまの視点で当社グループのサービスの現状をとらえると、リアルに特化した体験が事業ごとに存在しています。デジタルを活用してお客さまを深く理解して、体験価値を磨き上げることでリアルの事業価値を向上させていきます。

リアル×デジタルで「顧客価値」と「事業価値」をどちらも向上



1 顧客起点の取り組み（CX）

- デジタル顧客接点の拡充・高度化
- 事業横断のCX向けデジタル共通基盤の構築
- データの活用

2 従業員起点の取り組み（EX）

- 業務の効率化・高度化
- ワークスタイルの改善・多様化
- 各事業領域における変革

密接に連動

3 IT環境整備・ガバナンス

4 組織体制・人材育成

上記1～4の枠組みで取り組み、対象とする範囲は、デジタイゼーション・デジタライゼーションから、デジタル技術を活用して競争優位を実現し、「サービスやビジネスモデル、企業文化・風土に至るまでの変革（DX）」までを含む「広義のDX」としています。

リスクと機会

外部環境

- 途上にあるデジタルシフト
- デジタル系プラットフォーマーのリアル領域への進出
- 沿線ポテンシャル（人口動態・消費支出）

内部環境

- 途上にあるデータ活用の強化やそのマインドの醸成
- リアル領域で積み上げた豊富な顧客接点

主要なKPIの進捗

デジタル接点数
内製化により、ネイティブアプリ4つをリリース、稼働中

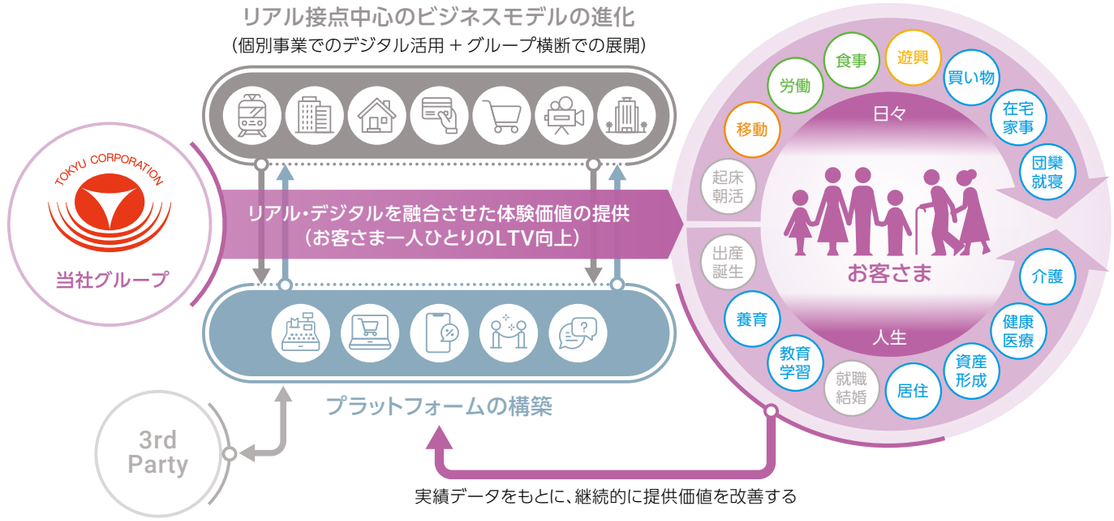
デジタル基礎人材比率
全従業員向けのデジタル基礎研修を実施

ゼロトラストモデルの適用比率
2023年度下期に構築着手予定

DX認定　DXを推進するための戦略や体制等について優良な取り組みを行う事業者として、2023年6月に経済産業省の「DX認定制度」の認定事業者に選定されました。

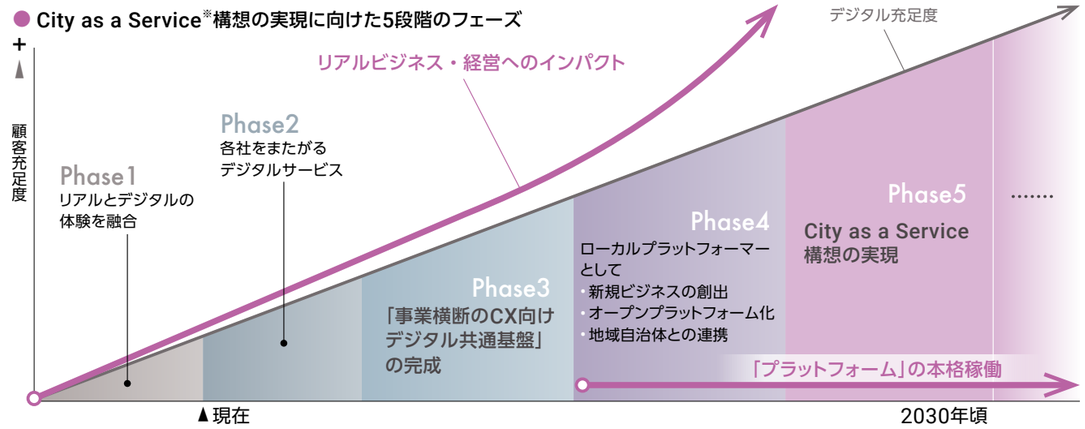
目指す姿：お客さまに寄り添う独自のローカルプラットフォーマーへ

移動する・働く・遊ぶといった日常生活における体験からはじめ、教育・居住・資産形成・介護などのロングスパンの人生を通じたサービスにつなげていきます。それによりお客さま一人ひとりのLTV（Life Time Value：顧客生涯価値）を向上し、お客さまに寄り添う独自のローカルプラットフォーマーになることを目指します。



ロードマップ

● City as a Service※構想の実現に向けた5段階のフェーズ



	Phase1	Phase2	Phase3	Phase4	Phase5
お客さまの体験	主要サービスのデジタル体験が充実	サービス間がデジタル上で連携され、リアルでも相乗効果を得られる	職住遊におけるリアルの価値がデジタルにより十分受け取ることができる	事業を横断したサービスがパッケージ化され、自分に合ったサービスとの出会いが増える（素敵な偶然との出会い）	沿線で暮らす全ての人の暮らしがスマートに
当社グループ	各社サービスのデジタル強化	各社をまたがるデジタル開発（グループ間連携のデジタルサービス）	デジタルインフラのグループ共有化（グループ全体でリアルとデジタルが連動）	リアル・デジタルを融合した取り組みをグループ横断で推進	スマートシティ構想の促進、業界の第一線でサービスを提供

※長期経営構想（2019年9月）にて当社が示した、2050年ビジョンを実現するための、2030年目線でのリアル・デジタルが融合されたまちづくりDXの世界観

取り組み概要

■ 顧客起点の取り組み（CX）

デジタル接点の拡充だけでなく、複数の事業をまたがるサービスや、リアルの移動と連動するサービスを展開しています。

東急カードアプリに「みつける」機能を搭載

沿線エリア限定のお得情報を発信し、各社のサービスへ誘客

クレジットカードのタッチ機能・二次元コードを活用した乗車サービスに関する実証実験

乗車券イメージ

顧客体験価値：さまざまな乗車券をオンラインで購入、使い慣れたクレジットカードやスマートフォンで、シームレスに乗車

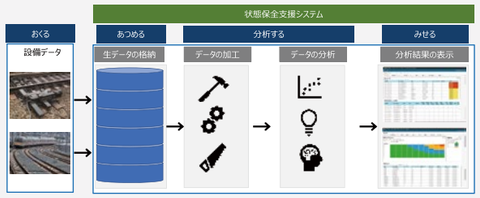
WEB **https://www.q-skip.tokyu.co.jp/**

■ 従業員起点の取り組み（EX）

良い従業員体験（EX）を良い顧客体験（CX）につなげることを視野に、市民開発や生成AIの活用検討も進めています。

主なEXプロジェクト

- 「状態保全（CBM）支援システム」による鉄道設備保守業務の高度化および従業員の作業負荷軽減
- 駅係員・乗務員などがアイデアを直接提案できる「デジタルアイデア直行便」実施によるDXマインド醸成（実現例：NFTのイベント活用、内製アプリによる駅点検業務改善等）



状態保全（CBM）支援システムの仕組み

■ IT環境整備・ガバナンス

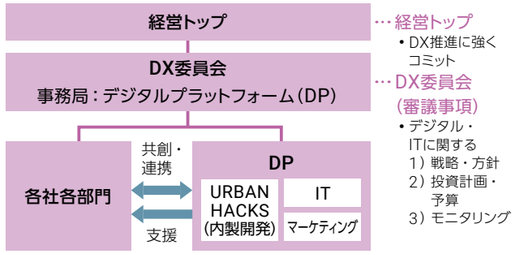
顧客向けUIなど仕様変更の多い領域へのアジャイル開発の適用、社内一般管理業務におけるクラウドサービス活用など、目的に適した開発方式の選択を推進し、IT投資の最適化に取り組んでいます。

目的に応じた最適なIT・開発方式の選択

- 既存のクラウドローコード開発基盤活用による開発費の低減
  例：一部グループ内請求業務の自動化（金額集計、請求書・ラベル発行等）
- SaaS活用による社内業務の手作業軽減・業務品質向上
  例：ノベルティグッズの受発注管理

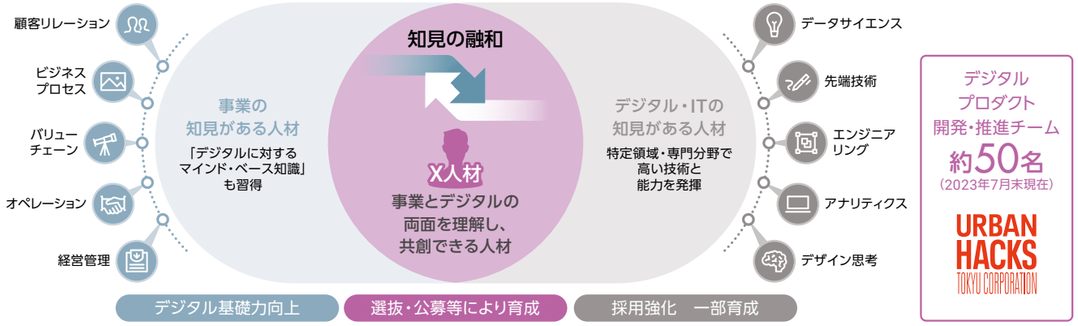
■ 組織体制

新設した「DX委員会」にて、経営層と各部門がデジタル・ITに関する重要事項の方針決定を行い、戦略推進にコミットします。



■ 人材育成

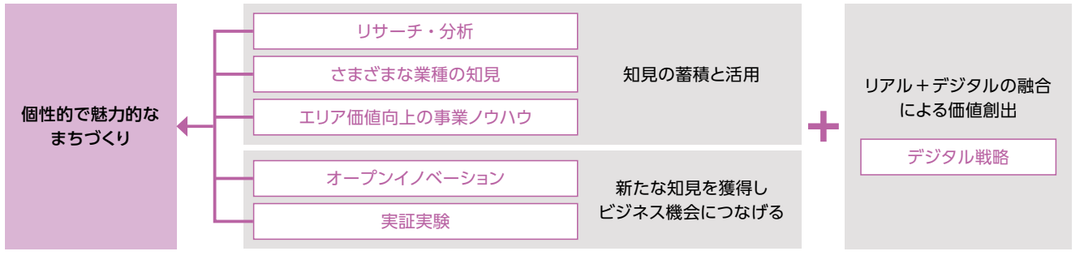
リアルとデジタルを融合したビジネスの実現には、各事業の従業員など「事業の知見がある人材」と、「デジタル・ITの知見がある人材」に加え、その間をつなぐ、双方の知見を融和できる人材（X人材）が不可欠です。それぞれの特性に合わせて、内部人材の育成と外部の採用を実施しています。



まちづくりを支える知見の蓄積と獲得

当社グループの各事業分野に存在する知見を、シナジーが発揮できるよう有効活用しています。また、新たな知見を獲得してビジネス機会につなげるため、リサーチ組織や各種実証実験、実験的なサービス展開などを通じて、常に新しい視点で、生活品質を提案しています。新たな価値提供につなげることで個性的、魅力的なまちづくりを支えます。

● 個性的で魅力的なまちづくりを支える知的資本



■ 羅針盤としての東急総合研究所

1986年に設立された東急総合研究所は、東急グループのインハウス研究所として、多岐にわたる調査研究により、各社の経営戦略、事業戦略の策定を支援しています。また、各種の講演会、勉強会を開催し、社員の交流やさまざまな気づきの場を提供しています。

知の創造

- 経営や事業活動における課題解決に向け、独自の視点、手法による状況分析、環境分析
- 広く社会課題の解決に向き合い、未来価値の創造につながる調査研究活動

知の啓発と共有

- 経営層の知見を広げ、経営判断に役立つ情報を提供する講演会の開催
- 事業における創意工夫やイノベーションを導き出すセミナーの開催
- 若手社員の探求心を刺激し、考察する力を養う研究会の開催

TOPIC

around20（15～24歳）に特化したマーケティング機関SHIBUYA109 lab.

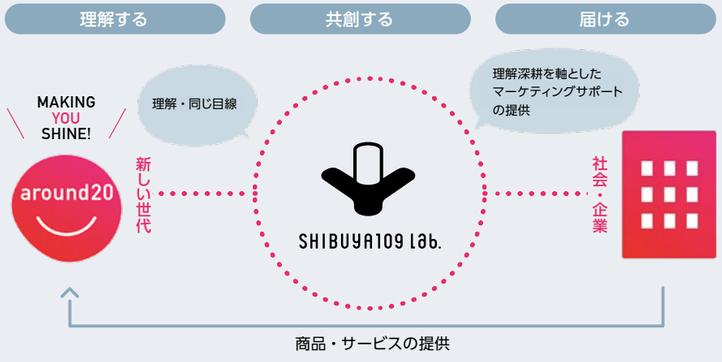
SHIBUYA109エンタテイメントが運営する若者マーケティング機関SHIBUYA109 lab.は、メインの役割を「ターゲットであるaround20（15～24歳）への理解を深め、徹底的に可視化すること」と定義しています。SHIBUYA109館内で声をかけた若者を中心にネットワークを構築し、インタビュー調査などにより毎月200人のaround20の生の声を収集しています。

大事なことは、まずは直接、会ってみることです。そして彼らと向き合う際には、同じ目線で彼らの感覚をインストールし、彼らの世界に参加していくように意識しています。

私たちは商業施設に関してだけでなく、若者の関心のあるヲタ活やSNS、そのこだわりについてなど、幅広いテーマで彼らの動向を観測し、その中で発見された行動原理を応用し、SHIBUYA109のマーケティングに活用するとともに、“若者と企業・社会をつなぐ架け橋”として、企業のマーケティングのサポートを行っています。

株式会社SHIBUYA109エンタテイメント
SHIBUYA109 lab. 所長
長田 麻衣

WEB SHIBUYA109 lab.
https://shibuya109lab.jp/



社会・関係資本（ステークホルダーとの関係）

― 地域と一体で進めるまちづくりを通じたパートナーとの信頼関係

当社は創業以来、地域と一体となり、信頼関係を築きながら「まちづくり」を進めてきました。

私たちの成長（=企業価値）は街の成長（=エリア価値）とともにあります。両者の向上を永続的に循環させていくうえで、地域に根差したまちづくりにおけるパートナーとの強固な信頼関係は当社の最大の強みです。

地域社会・お客さまとの共創

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

行政とのまちづくり協定による取り組みのほか、民間事業者公募にも応札しています。川崎市より公表された「等々力緑地再編整備・運営等事業」に関する事業者公募にあたり、2023年4月より、当社が共同出資により設立した川崎とどろきパーク株式会社による等々力緑地の運営・維持管理業務などを開始しました。

行政とのまちづくり協定件数
8件
（2023年3月末現在）

パートナー企業との共創

2015年7月からスタートアップ企業との事業共創を推進する「東急アクセラレートプログラム」を開始。2021年8月に「東急アライアンスプラットフォーム」へとリブランディングを行い、オープンイノベーションの推進体制を強化することで、スタートアップ企業などから事業共創先として選ばれ続けるプラットフォームを目指します。

東急アライアンスプラットフォーム2022 Demo Day 表彰式の様子

2015年からの実績（2023年7月末現在）	応募	実証実験・協業	うち事業化・本格導入	うち業務・資本提携
	1,014件	107件	36件	7件

株主・投資家との共創

株主総会のほか、投資家向けの説明会や国内外の機関投資家との対話などを通じて、株主・投資家の皆様に当社の事業や戦略などに関する情報を積極的に開示しています。また、いただいた意見については定期的に取締役会や経営会議で報告するとともに、関係部署や部門長が集まる会議体にて情報共有を行うなど、経営に反映させています。

機関投資家との対話（うちESG対話）
218回（10回）
（2022年度）

大学・教育研究機関との共創

当社と東急電鉄は、学校法人桐蔭学園、横浜市の4者で、2023年2月に、薄型・軽量でさまざまな光環境で発電可能な新型太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」の実証実験を東急田園都市線・青葉台駅にて実施しました。本実験を通じて同電池の性能を確認し、保有する資産（既存建物、駅、車両、高架橋など）への同電池の設置など将来の活用方法の検討に生かします。

産学連携協定締結数
12件
（2023年3月末現在）

TOPIC

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

郊外における生活者起点での自由で豊かな暮らしを実現するために、職・住・遊・学が近接・融合した自律分散型のまちづくりを目指しています。構想の推進にあたっては、当社単独ではなく、構想に共感していただいた企業や行政をバディ（仲間）ととらえ、多様なバディと連携し、生活者起点のサステナブルな地域ネットワークを構築します。

「農と食」「資源循環」「エネルギー」「モビリティ」「ウェルネス」といったサステナブルテーマに沿った社会実証実験を行う拠点として「nexus チャレンジパーク早野」を開業。コミュニティIoT農園や焚き火エリア、イベントスペースなどの多目的利用が可能な空間をつくり、生活者起点での魅力的な街の仕掛けづくりに挑戦しています。

さらに住民のコミュニティ形成を図る「共有の庭」を備えた分譲プロジェクト「MINANOBA VILLAGE（ミナノバ・ビレッジ）」「SPRAS青葉台」「grow up commons」「COMMON FIELD たまプラーザ」といった当社施設との拠点連携を開始しました。

今後もそれぞれの地域の特徴を生かしながら、沿線の課題解決を図り、自律分散型まちづくりの実現を目指します。

●nexusチャレンジパーク早野によるコミュニティ活性化

延べ来場者数	イベント実施回数（うち地域住民主催）	意見交換実施団体（企業・行政・学校・地域団体等）
1万人超（2022年度）	14回（6回）（2022年度）	約70社・団体（2022年度）

TOPIC

南町田拠点創出まちづくりプロジェクト
～南町田グランベリーパーク 官民連携による“新しい暮らしの拠点”の創出～

南町田グランベリーパーク（2019年11月まちびらき）は、町田市と東急が連携・共同し、都市基盤、都市公園、商業施設、都市型住宅などを、一体的に再整備・再構築し「新しい暮らしの拠点」を創り出していくプロジェクトです。

公園、公園と商業施設の結節点「パークライフ・サイト」は町田市が、駅と商業施設は当社がそれぞれ整備を行い、これら施設と周辺地域が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。

また、プロジェクトでは「みなみまちだをみんなのまちへ」をスローガンに掲げ、まちを「自分の居場所」と感じてもらえるように、プロジェクトの計画段階から地域の方々とワークショップを重ねるなど、地域との関係づくりに取り組んできました。

市民参加型イベント「つるまパーク大作戦」

南町田グランベリーパークの運営は、公園、商業施設、パークライフ・サイトをそれぞれ異なる運営者が担い、協力してまちを盛り上げる活動をしています。町田市と当社は、一般財団法人を通じて地域の方々や各施設運営者の活動を支援しています。

エリアの課題への対応

- 駅前住宅供給による周辺住宅の住替え促進と人口流入
- 駅直結の公園・商業施設の整備による機能集積
- 自由通路整備による駅南北間の連絡性向上
- 見通し改善や散策路整備による公園の防犯性向上
- 運動公園等整備によるスポーツ需要への対応
- 調整池の整備等による浸水・治水対策や、災害対応トイレの設置等の地域防災拠点化

創出価値

人口（南町田グランベリーパーク駅半径1km内）	年間乗降人員（南町田グランベリーパーク駅）	雇用創出（グランベリーパーク）
10.9%増加（2017～2023年4月）	24.1%増加（2016～2022年度）	約4,000人（2023年7月末時点）

移動のバリアフリー（駅南北間連絡および南町田グランベリーパーク内）	運動公園等整備（公園エリア）	雨水浸水対策エリア（周辺エリア含む）
100%	7ha（再開発前より1ha増）	33ha

第31回「地球環境大賞」大賞（グランプリ）を受賞

南町田グランベリーパークは、官民連携による“新しい暮らしの拠点”の創出を通じた持続可能な未来のための地域循環共生圏の実現に向けた取り組みであることを評価され、町田市とともに第31回「地球環境大賞」※大賞（グランプリ）を受賞しました。

※「産業の発展と地球環境との共生」を目指し、公益財団法人世界自然保護基金（WWF）ジャパンの特別協力を得て創設され、環境保全に貢献する企業・団体等を対象とする顕彰。
※当社では第12回に環境大臣賞、第18回に国土交通大臣賞を受賞しており、大賞は第25回（二子玉川ライズ）に続き2度目の受賞になります。

《主な評価ポイント》

- グリーンインフラを採用し、雨水の自然浸透装置をエリア全体に配置
- 歩車分離かつバリアフリーでシームレスにつながったウォーカブルでコンパクトなまちづくり
- カーボンニュートラルなライフスタイルの普及のため、電気自動車の急速充電器を設置
- 商業施設での、LED照明および太陽光発電システムパネルの一部導入（今後は、太陽光発電所を活用したオフサイトコーポレートPPA※1モデルを採用予定）
- 国際的な環境認証制度「LEED®※2」の2部門で国内初のゴールド認証を取得

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

サステナビリティを支える基盤

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いと考えています。

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

サステナブル経営の方針

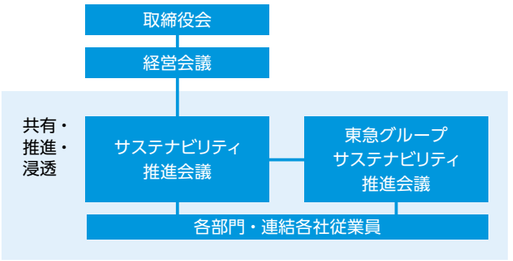
「美しい時代へ」というグループスローガンのもと、サステナブル重要テーマに向き合い、「未来に向けた美しい生活環境の創造」および「事業を通じた継続的な社会課題の解決」に取り組む

サステナビリティマネジメント

サステナビリティに関する意思決定と推進・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、各部門長等による情報共有・指示を行う	ESGの推進、人権、サプライチェーン、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	
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）。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（2023年表彰応募件数：98件 https://tokyu.disclosure.site/ja/158/）	環境・社会貢献全般

※取締役会における主な審議実績はP.75をご参照ください。

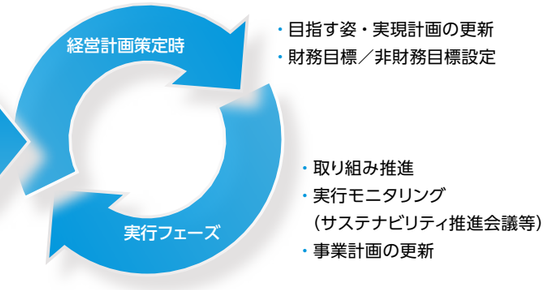
■ サステナブル重要テーマと経営計画の一体化／取り組みと実現モニタリング

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、財務目標と併せて非財務目標を設定し、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。

2018年3月　サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）の特定※

2019年9月　2030年に向けて目指す姿の設定（長期経営構想）



※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はP.33～34をご参照ください。

TOPIC

サプライチェーンでの取り組みを始動

- 「サステナブル調達ポリシー」を「サステナブルなサプライチェーン方針」として改定（2023年4月）
- 人権課題への対応や環境目標などの達成に向けた実効性の向上を目指し、適用範囲を連結子会社を含めて拡大
- 取引先に対し、上記方針の遵守・推進の依頼とともに、人権の尊重（▶P.64 参照）、GHG排出（Scope 3）の削減などの取り組み状況を順次確認予定

WEB https://tokyu.disclosure.site/ja/117/

脱炭素・循環型社会

目指す姿 地球環境と調和した脱炭素社会・循環型社会の実現

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〉
- CO_2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

■ 脱炭素・循環型社会に向けた目標

	脱炭素社会 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	循環型社会 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）	■自社（連結）の事業活動 Scope 1, 2 2030年 CO_2排出量 46.2%削減（2019年度比） 再エネ比率 50% 2050年 CO_2排出量 実質0 再エネ比率 100%（RE100）	■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	■事業活動のサプライチェーン Scope 3 2030年 CO_2排出量 30%削減（2019年度比） ■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	脱炭素・循環型社会 ■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%） ※当社による東急線沿線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6月調査は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。

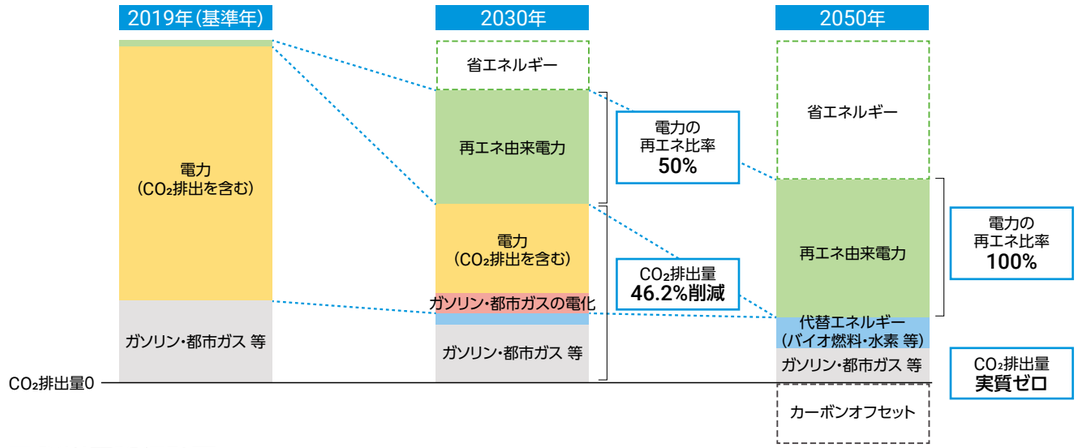
「環境ビジョン2030」については、WEBを参照ください。WEB https://tokyu.disclosure.site/ja/135/

脱炭素社会

■ 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CO_2排出削減を目指してまいります。

● CO_2換算エネルギー構成



■ 脱炭素移行計画

2030年の脱炭素目標に向けて、事業特性を生かした取り組みを進めています。東急線の再生可能エネルギー100%運行に伴い、Scope 1, 2のCO_2削減取り組みは進捗していますが、エネルギー利用の効率化や、安定的・追加性のある調達に向けた投資を進めていきます。Scope 3については今後取引先やお客さまに働きかけ、取り組みを具体的に進めます。また、Scope 1, 2, 3にとどまらず、創エネや蓄電池活用、新技術導入などを進めながら街の脱炭素に向けたサービスを展開し、地球環境と調和する街を実現していくことで、持続的な成長を目指します。

		2019年	目標進捗	2030年	2050年
脱炭素	Scope 1, 2			46.2%削減	実質ゼロ
				再エネ比率50%	100%
	Scope 3			30%削減	カーボンニュートラルの推進
	Scope 3を超えて			街の脱炭素に向けた取り組み	環境と調和する街

		主な施策	調達・投資
アクション	交通	Green Transport 再エネ100%輸送、省エネ技術、新創エネ技術	サステナビリティ・ボンド 2020年度～2022年度 累計500億円
	不動産	Green Building 専有部含む再エネ100%前倒し、CPPA契約拡大、環境認証取得	サステナビリティ・リンクボンド※ 2022年度 100億円
	生活サービス ホテル・リゾート	Eco-friendly Lifestyle 省エネ技術、オンサイトPPA、資源循環	サステナビリティ・リンクローン※ 2021年度～2022年度 累計279億円
	その他	Green Infrastructure 発電事業、インフラファンド事業、蓄電池を利用した電力需給調整	検討中

※CO_2排出量削減目標をSPT（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）に設定

TCFDに基づく開示

WEB TCFD提言への取り組み　参照：https://tokyu.disclosure.site/ja/183/

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.58 参照）

戦略

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※1	事業区分 交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	影響度※2（2030年時点）	リスク管理・今後の対応
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	• 自家発電（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 ➡東急線全路線再エネ運行（2022年4月～） ➡当社所有の新築物件は、再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・自社利用部に再エネ導入
	• 省エネ技術開発による二重投資 • ZEB化・EVバス導入によるコスト増加	中・長期	●	●	—	—	中	
	• 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）	• 災害激甚化に伴う施設被害によるサービス停止、改修コスト増加、顧客流出・減少、保険料増加	短・中・長期	●	●	●	●	小～大	【既存対策】 • 施設の浸水防止対策　• 法面崩落対策 • 車両避難訓練　• 電源設備の強靭化 【今後の取り組み】 • 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
	• 気温上昇に伴う都市環境の変化	中・長期	●	●	●	●	小	
	• 新型感染症発生による輸送人員・利用者の減少	短・中・長期	●	—	●	●	小～大	

※1 対象期間：短期／2年以内、中期／3～5年、長期／6年以上　※2 影響度：大／50億円以上、中／50億円未満、小／10億円以下

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次および第6次評価報告書を参考に評価し、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。

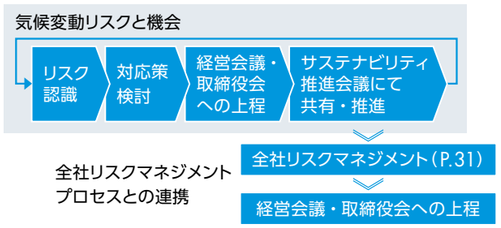
財務的な影響は、1.5℃シナリオにおける移行リスクでは主に、電力使用量や太陽光発電の一部導入計画などに基づき算定し、4℃シナリオにおける物理リスクは主に、河川氾濫などの最大浸水深や新型コロナウイルス感染症による影響をベースに見込みました。連結への影響度は発現状況により想定影響額が変わる可能性があることから幅をもって想定しています。

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、専門家の知見のもと、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.31をご参照ください）。

● リスク管理プロセス



● 重要な機会

分類	機会の内容	対象期間※1	事業区分 交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	影響度※2（2030年時点）
機会（1.5℃シナリオ）	• 輸送効率優位性による利用者の増加※3 • 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	●	●	●	●	中
	• 自己投資による発電事業や省エネ、技術開発 • インフラファンドを通じた再エネ発電所の開発投資	中・長期	●	●	●	●	中
	• 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	—	●	—	—	小
	• ZEB化およびZEH化環境配慮物件への需要の増加	中・長期	—	●	—	—	小
	• 「環境と調和する街」「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	●	●	●	●	大

※1 対象期間：短期／2年以内、中期／3～5年、長期／6年以上　※2 影響度：大／50億円以上、中／50億円未満、小／10億円以下　※3 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、省エネ技術開発によるコスト減少、環境意識向上による公共交通利用者の増加や環境配慮物件への入居志向の向上などを見込んでいます。また、環境ビジョン2030で掲げる「環境と調和する街」の実現を通じた、東急線沿線を中心とした顧客および顧客生涯価値の増加による、各セグメントにおける事業成長を見込みました。

財務的な影響は、新造車両への代替や太陽光発電による電力コスト削減効果、鉄道利用への移行、環境配慮物件の賃料上昇などを推計したほか、「環境と調和する街」の実現では、東急線沿線における施設やサービスの利用者数の増加やエシカル消費などの消費を見込みました。

指標と目標

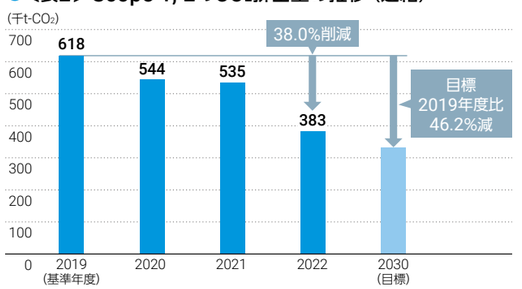
CO_2削減目標に対する進捗（Scope 1, 2, 3）

当社グループの2022年度のCO_2排出量の内訳は〔表1〕の通り、Scope 1, 2が14.1%、Scope 3が85.9%を占めています。Scope 1, 2は、2022年度383千t-CO_2となり、2019年度から38.0%削減となりました〔表2〕。これは、東急線全線再生可能エネルギー由来電力100%の運行による削減が158千t-CO_2と大きく寄与しています。一方でコロナ禍からの経済活動の回復や事業成長に伴うエネルギー量の増加も見込まれるため、引き続き省エネと再エネ活用を進めます。

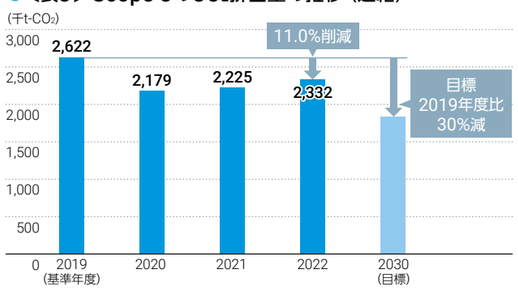
また、Scope 3〔表3〕について、2022年11月に2030年までに30%削減（2019年度比）する目標を設定し、サプライチェーンへの取り組みと併せて取引先への働きかけを進めています。さらに、Scope 3のうちカテゴリ3の主要な排出に相当する電力小売り事業（東急パワーサプライ）では、2023年4月より家庭用供給電力を非化石証書を使用した実質再生可能エネルギー電気100%としました。

● 〔表1〕Scope 1, 2, 3のCO_2排出量の内訳（連結）

● 〔表2〕Scope 1, 2のCO_2排出量の推移（連結）



● 〔表3〕Scope 3のCO_2排出量の推移（連結）



2020年度のScope 1, 2、Scope 3（カテゴリ1、2、3）および2021年度、2022年度のScope 1, 2、Scope 3（カテゴリ1、2、3、13）は、LRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。

RE100　CLIMATE GROUP　CDP　TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

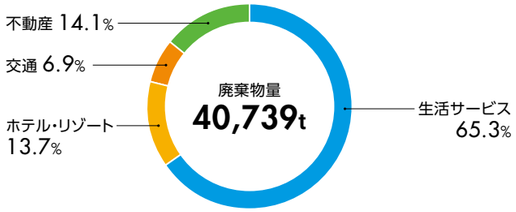
循環型社会

当社グループでは、廃棄物量の79.0%、水使用量の70.6%を生活サービス事業とホテル・リゾート事業が占めています。また、廃棄物に占める食品廃棄物の割合は、29.5%となっており、顧客接点の多い事業特性を踏まえた資源循環・循環経済への取り組みは重要と考えています。

東急ストアでは、AIを活用した需要予測発注システムによる発注精度の向上や、単品ごとの最適なタイミングでの値引き・追加製造指示などを行い、2022年度は食品廃棄物を前年度比10.6%削減しました。

2022年度の廃棄物量、水使用量は下記の通りとなっています。今後より効率的な資源利用と循環を進めます。

● 2022年度廃棄物量内訳（連結）



廃棄物量（2022年度実績（連結））

総量 40,739t（2019年度比 5.6%削減）　収益原単位 4.37t/億円（2019年度比 0.9%増加）

水使用量（2022年度実績（連結））

総量 7,061千m³（2019年度比 16.9%削減）　収益原単位 0.76千m³/億円（2019年度比 10.6%削減）

街への取り組み（脱炭素社会／循環型社会／自然共生社会）

■ 事業を通じた行動変容の促進

街への取り組みの目標として、「環境負荷を低減するメニュー提供　2030年までに100件以上」を掲げています。2022年度の実施状況は下記の通りです。

- **再生可能エネルギー利用**…… 東急線全線再生可能エネルギー由来電力100%運行など3件
- **低CO_2提供サービス** …… 田園都市線車両更新完了など5件
- **昼間電力量削減サービス**…… お出かけ節電プロジェクトの実施1件
- **廃棄物量削減関連サービス**… 店舗での衣料品回収など7件
- **水使用量削減関連サービス**… 雨水の有効活用1件

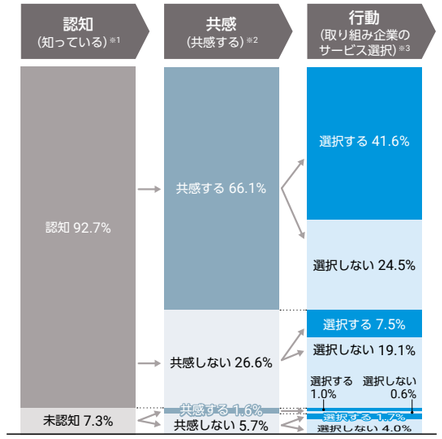
■ 地域の皆様と作る自然共生社会

1972年より地域の皆様への苗木プレゼントを続け、40年間で22万本を配布しました。2012年からは人と人とのつながりが緑を広げる『みど*リンク』アクションとして、ネイチャーポジティブにつながる活動を支援しています。

WEB 参照：https://mido-link.com/

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。2023年調査での「SDGs行動する人」の割合は、前年調査より3.0ポイント低下の51.8%となりました。昨今の物価上昇など、生活を取り巻く社会情勢は厳しい状況にありますが、引き続き特別な負担感なくSDGs行動をしていただけるよう、これを後押しする商品やサービスの開発と情報発信を進めてまいります。



SDGsについて

- 認知している人…… 92.7%
- 共感する人 …… 67.7%
- 行動する人 …… 51.8%

調査期間：2023年6月
調査手法：インターネット調査
対象エリア・条件：東急線沿線17市区に居住する15～79歳
サンプル数：1,034名、性・年代別の構成に基づきウェイトバック集計

※1　SDGsについて、「内容まで含めて知っている」「内容は分からないが名前は聞いたことがある」の合計
※2　「非常に共感する」「まあ共感する」の合計
※3　SDGsの17のテーマのいずれかについて「取り組んでいる企業の商品・サービスを選んでいる」または「今後、取り組んでいる企業の商品・サービスを選びたい」を1つでも選択した人

人権の尊重

人権方針の策定

当社は、「東急グループコンプライアンス指針」「行動規範」および「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で構成される「国連グローバル・コンパクトの10原則」に基づいて、人権尊重の取り組みを推進してまいりました。

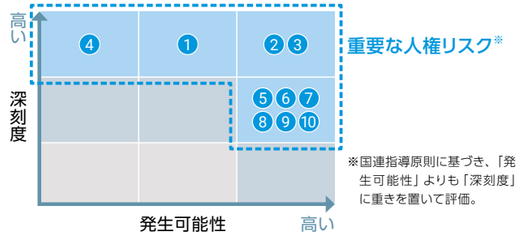
これらの取り組みを着実に推進するにあたり、自らの事業活動において影響を受ける全ての人々の人権が尊重されなければならないことを理解し、その責務を果たす指針として、「人権方針」を2022年11月に制定しました。

WEB 人権方針　参照：https://tokyu.disclosure.site/ja/214/

重要人権リスクの特定と人権デュー・ディリジェンスに向けた取り組み

■ 重要人権リスクの特定

有識者（国際機関・NGO等）が指摘する人権リスク、同業のリスク顕在化事例、当社関係部署（主要関連会社）ヒアリングなどから、連結事業領域で発生しうる人権リスクを抽出し、深刻度と発生可能性の観点から特に重要なリスクを特定しました。



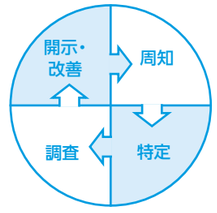
※国連指導原則に基づき、「発生可能性」よりも「深刻度」に重きを置いて評価。

● 連結事業における重要な人権リスク

	人権侵害の対象	人権リスク		主な関連事業領域 交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	病院
最優先	原材料等のサプライヤー従業員	❶ 深刻な形態の強制労働・奴隷労働、児童労働		●	●	●	●	●
最優先	業務委託先等の従業員	❷ 下請建設会社等内における安全・衛生の欠如、深刻な形態の強制労働・奴隷労働、児童労働			●			
最優先	顧客・消費者	❸ 健康や安全の侵害	自社製品・サービス等の欠陥による健康や安全の侵害	●	●	●	●	●
最優先	顧客・消費者	❸ 健康や安全の侵害	テナント製品・サービス等の欠陥による健康や安全の侵害		●	●		
最優先	顧客・消費者	❹ 人身取引等への間接的な加担					●	
優先	連結従業員	❺ 従業員間でのパワーハラスメント		●		●	●	●
優先	連結従業員	❻ 労働環境における安全・衛生の欠如		●		●	●	●
優先	連結従業員	❼ 長時間労働・過重労働			●	●	●	
優先	連結従業員	❽ 賃金の不足・未払い		●		●	●	
優先	顧客・消費者	❾ 自社サービス提供時の顧客（消費者）への差別的対応		●	●	●	●	
優先	顧客・消費者	❿ 個人情報流出によるプライバシー侵害	自社によるプライバシー侵害		●			●
優先	顧客・消費者	❿ 個人情報流出によるプライバシー侵害	テナントによるプライバシー侵害			●		

■ 人権デュー・ディリジェンスに向けた取り組み

連結従業員への取り組みは、教育・研修の実施、アンケート調査など既存の取り組みの継続・深化にて行います。取引先への取り組みは、「人権方針」と「サステナブルなサプライチェーン方針」に則り、優先順位をつけて調査・開示・改善を進めます。また内部通報窓口（P.80 参照）を設置、社内のほかに弁護士事務所にも窓口があり、当社および連結子会社の従業員（取引先を含む）などからの通報・相談に対応しています。



安全・安心

目指す姿 日本で最も安全で利用しやすい交通サービスと安心して暮らせる生活環境の提供

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、「安全基本方針」や各社で定めた方針などに基づき、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.58参照）」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.58参照）」にて、安全の推進を定例議題としています。

安全投資の実施

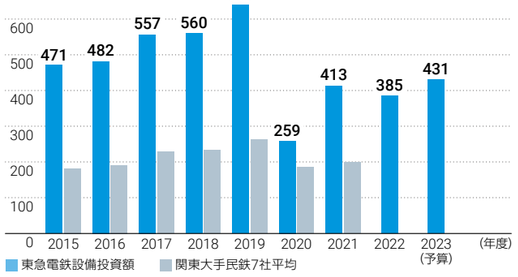
東急電鉄は、主に豪雨や地震などの各種自然災害対策、テロなどに備えたセキュリティ強化、新型車両の導入などの設備投資（表1・表2）を行い、安全輸送（表3・表4）と快適性の向上に努めました。

今後も2021年度を初年度とする中期事業戦略のもと、コロナ禍前と同水準の安全対策や防災・減災対策の設備投資を継続するとともに、状態監視保全（CBM：Condition Based Maintenance）などの新たなテクノロジーへの投資を行うなど、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。

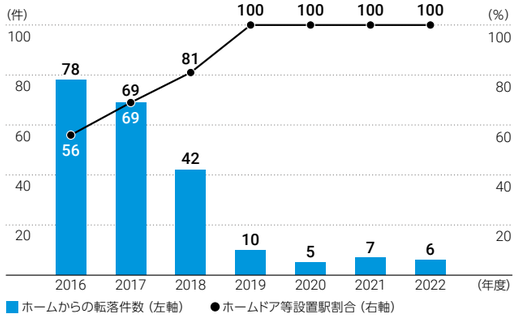
●〔表1〕2022年度の安全投資実績

分類	主な工事内容	金額（億円）
保安防災対策	ホーム安全、踏切安全対策、列車無線・ATC設備更新、列車運行管理システム更新、構造物耐震補強、浸水対策、降雨対策、構造物長寿命化、土木施設更新、建築設備更新	153
車両関係	老朽車両設備更新、車両機器改修・更新、セキュリティ強化	44
安定輸送対策	軌道整備、電気設備更新、CBM導入トライアル	71
計		268

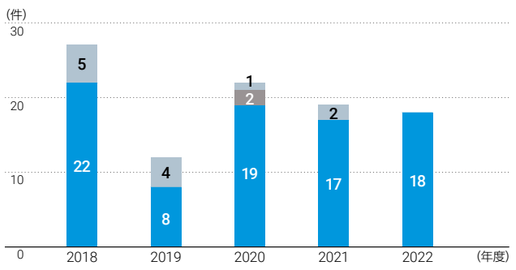
●〔表2〕設備投資額の推移



●〔表3〕ホームからの転落件数とホームドア等設置駅割合



●〔表4〕鉄道運転事故、インシデント、輸送障害の件数



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（列車または車両の運転によりお客さまの死傷を生じた事故）、鉄道物損事故に該当するもの

インシデント：鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態のこと

輸送障害：鉄道による輸送に障害を生じた事態（列車の運転を休止したもの、または30分以上の遅延を生じたもの）で、鉄道運転事故以外のもの

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

安全教育とコミュニケーション

■安全共創館の開設

東急電鉄は、2021年12月に安全最優先で行動できる人財育成の強化を目的とした安全教育施設を開設、名称は「安全を共に創り上げていく」という意味を込めて「安全共創館」としました。開設以降、2023年6月時点で約2,000人の従業員（経営層を含む）が安全教育プログラムを受講しました。今後も安全共創館を活用した安全教育を継続的に行い、安全力の向上を図っていきます。

■経営陣と現場のコミュニケーション

東急電鉄では、社長をはじめ経営陣が定期的に現場を巡視し、安全に関する取り組みについて確認や意見交換することで、経営陣と現場が一体となって問題解決に取り組んでいます。また、毎月19日は「安全の日」として、各部門の部課長が現場を巡視しています。

現場従業員と社長の意見交換会の様子

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を継続することが使命です。このため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」を設置しています。委員会のもと、連結各社がBC体制強化を主体的に推進し、発災時に本社部門から各現場まで、円滑に事業を継続・復旧できるよう取り組んでいます。

■AI技術の活用

2023年4月に、東急セキュリティは監視カメラ、AI 技術と警備オペレーションを組み合わせた「TS-Zero™（ティーエスゼロ）」を開始しました。侵入検知や不審者検知などのAI画像解析技術に加え異常行動や不審行動の解析をする行動認識AIを採用することで、高精度かつ多様な場面に対応できる画像解析が可能となりました。警備オペレーションと組み合わせることで、事件・事故・犯罪“ゼロ”のまちづくりを目指します。

■自然災害への対応

大雨時、土砂が線路内に流入しないように、線路脇の斜面を補強する対策を実施しています。また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、渋谷駅東口雨水貯留施設を整備しました。

対策後の斜面（鷺沼駅～たまプラーザ駅）

■テロ対策

東急線渋谷駅において、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約400名常駐しており、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。

合同テロ対策訓練

社外取締役座談会

さらなる成長に向けて、グループシナジーの議論を深める

取締役会議長／
代表取締役会長
野本 弘文

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
蟹瀬 令子
レナ・ジャポン・インスティチュート(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
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

中期3か年経営計画の進捗に対する評価と課題

清水　中期3か年経営計画では基本方針を「変革」、サブテーマを「収益復元」と「進化」として取り組んでいます。この1年間、各事業の構造改革について十分に議論され、必要な手が打たれてきたと評価しています。とりわけ事業環境が厳しいときに「変えるべきものは変える、守るべきものは守る」ということを執行がしっかり整理したうえで、取締役会でもその方針で良いのかを議論してきました。既存事業の構造改革を進めながらも、東急新横浜線、東急歌舞伎町タワーが形となり、東急百貨店本店跡地でのプロジェクト（Shibuya Upper West Project）など、新たな収益確保に向けたプロジェクトが着実に進行しています。

あえて懸念を一つ申し上げると、ここで安心しないということです。事業環境が一番厳しい時期と比べると収益回復の見通しが立てられるようになってきましたが、手を止めず、これまで以上に変革を進めることが重要です。

蟹瀬　取締役会の議事については、個別事業の議論に留まっていることが課題です。さまざまな事業を抱える当社では、事業単位で議案の審議を行います。ですが、例えば一つの個別事業を実績数字で評価するだけでなく、グループ全体のバリューチェーンにおいてどのような役割を持ち、グループシナジーにどう作用するかの観点でも説明していただけると良いです。また、取締役会の実効性評価においても、「事業戦略のアップデートとモニタリングが足りない」という意見が上がっていますが、その点は同感です。交通を中心として生活全般にサービスを提供するビジネスモデルは基本的には変わらないでしょう。ですが、構造改革や新しい施策がなぜ必要か、どのようにグループシナジーを高めるのかまで議論を深める必要があります。またそれを現場レベルまで意図も含めてきちんと伝えられれば、改革実行にスピード感が加わるのではないでしょうか。

宮崎　スピード感に関しては、コロナ禍で背水の陣となり、やらざるを得ないという圧力がありました。ですが、厳しい環境に追い込まれなくても、世の中の流れを先取りして変えていくんだ、という自信と方向感がもっと見えても良いと感じます。

野本　ありがとうございます。社会の変化を先取りしていくには、「判断のスピード」も大切です。素早い判断をするためには、常に物事を多面的に考えていないとできません。また経験がなければ想像が及ばず、意思決定が遅れがちになります。現場においても、判断軸を持つ訓練が必要です。

一方でトップを含む経営層にとって大事なことは、ビジョンを示し、会社がどこに向かっていくかを浸透させることです。共感は従業員エンゲージメントにつながります。それが自分ごとになることで、みんなが「一緒になってやろうじゃないか」となることが何よりも大事です。

取締役会の実効性向上に向けた取り組みの評価

清水　社外取締役に就任して2年経ちましたが、取締役会の実効性向上のための議論が継続的に行われています。また、案件の事前説明に加え、経営会議でどのような議論が行われたか、取締役会の開催前に他の社外役員がどのような意見を述べたかなど、議論の前提となる情報が提供されています。社外役員が意見しやすいオープンな運営が行われ、社外役員からの質問・意見に対して真摯に答えていただいています。こちらからの改善要望に対しても、次回以降の取締役会で対応していただけます。改善の取り組みが継続されることを期待します。

宮崎　事前説明については、非常に丁寧に説明していただいています。それに加え、現場視察の機会があるのも良いですね。実際にいろいろ見たり、話を聞いたりすることは、事業をより深く理解するのに役立っています。

ただし、事前説明を丁寧にしすぎた結果、そこで議論が完結してしまわないよう注意が必要です。意思決定の場はあくまでも取締役会です。事前説明の段階でコンセンサスができてしまわないように、私たちも心掛けないといけません。

また、「取締役会での決定事項がその後どうなったかまで報告してほしい」というリクエストにも対応していただき、議論のフォローアップができるようになりました。

島田　取締役会では、執行側の課題を指摘することもあれば、助言・後押しする場面もあり、活発な議論がなされています。そのうえで、社内取締役、社外取締役、事務局の皆さんが実効性のある取締役会にしようと努力を続けています。一方で、当社に限らずですが、コーポレートガバナンス・コードが取締役会に求めていることは、果断な意思決定とともに、経営戦略等の大きな方向性についてしっかりと議論をすることです。その上で、意思決定をしながら、実は同じ取締役会が自ら監督していくことも求められています。社会から要請されるところを踏まえながら、当社にとって最適なガバナンスの在り方を検討することは今後も必要です。

宮崎　バランスという点では、4人の社外取締役がそれぞれの専門性・持ち味を生かして発言しています。時には厳しい

意見が出ることもありますが、それに対し執行の皆さんが言い訳なさらず真摯に答えてくださるのは良いですね。

さらなるレベルアップに向けては、最終審議の段階ではなく、検討フェーズから社外取締役が議論に参加できると良いです。テーマにもよりますが、例えば「まちづくり」の途中経過がわかると、「なぜその施策を推進しているのか」という背景を理解できます。柔らかい段階で、意見交換会などの形も考えられますね。

野本　社外取締役からいただいたさまざまな意見に対し、私たちも新たな気づきとして取り組もうとしています。それが社員の教育機会にもつながってきます。

また、社外取締役の皆様に「背景や経緯も含めてなぜそれに取り組むのか」「グループ全体における意義」などについて正しく理解いただいたうえで議論を深めることがより重要であると思います。社内においても、背景や目的を正しく伝えなければ、どんなプロジェクトでもせっかくまいた種が受け継がれない。そういう意味でも、将来どうなりたいかのビジョンを経営層がしっかり示し、社員の共感を得ることがより大切です。

さらなる成長に向けた課題、期待

宮崎　東急の強みはグループシナジーです。鉄道、スーパー、ホテルなど、さまざまなところに東急の看板があり、東急の名において「良い品質」であるというブランドイメージがあります。ところが、167社（子会社・関連会社）ある企業グループの「相関図」がなく、外から見ると関係性が分かりにくい。先ほど蟹瀬取締役のご指摘がありましたが、それぞれの事業がグループの中でどういう意義を持ち、価値を発揮されるのかがもう少しわかりやすくなると、さらなる成長の道筋が見えてくるのではないでしょうか。

当社は100年来、交通と開発を両輪としたまちづくりを進めていますが、時代が激しく変わっている今、交通手段一つをとっても鉄道、バスだけの時代ではありません。空飛ぶ車、自動運転、自動配送ロボットなどのイノベーションが起こり、近い将来には実用化されるでしょう。人々の「街」への期待が変わっていくなか、インフラの形も変わるかもしれない。いわば東急がつくり上げてきた「人生のインフラ」の上に、ニーズの変化を先取りしてサービスをどう乗せていくのか、発想の転換が必要になるのではないでしょうか。

清水　企業が発展するための要素はいくつもありますが、一つひとつの事業がどう成長していくか、事業の集合体としての事業ポートフォリオをどう最適化するか、従業員のエンゲージメントをどう高めるかの3つが最重要課題です。これから当社がどこに力を入れていくのか、もっと分かりやすく打ち出す必要があります。加えて、従業員エンゲージメントについては満足度の推移、評価・報酬体制が最適であるかの点検が必要です。

3つの課題に対して解決策を提示するのは、経営の役割と責任です。社長を含めた経営陣が、事業領域ごとに目指す方向性をはっきりと示し、社内外に発信していかねばなりません。事業ポートフォリオも同様です。

蟹瀬　新体制になり、新社長以下社内取締役と次期経営計画についての意見交換をしたところです。執行が思い描くグランドデザインを現場の社員に浸透させるためには、さらに分かりやすい形で言語化する必要があると感じました。言葉は人を動かすパワー、エネルギーとなります。分かりやすいメッセージで伝えることが、物事を変える大きな一歩になります。一人ひとりの社員が自分ごととして受け止めてもらえるように、さらなる発信力の強化に期待します。

堀江社長は現場を非常によく理解している人です。それを経営計画や目標値に落とすだけでなく、苦い経験もたくさんされて、現場の気持ちがとてもよくわかると思います。そのような点でも、「上の人が考えたから」ではなく、いろんな意見がぶつかり合いながらも、仲間が共感し動いていく体制づくりを期待しています。

島田　コロナが終息するタイミングで新体制に変わりました。経営計画も今後の事業環境を踏まえ、見直すタイミングでしょう。堀江社長の選任については、実績、経験、リーダーシップの点で適任です。伸ばす分野、見直す分野について慎重に判断し、新たな分野でもシナジーが期待できる領域など、ビジネスの立ち上げにも大胆に挑戦してほしい。

社外取締役となって感じることは、当社は外から見る以上に多種多様なビジネスをしており、ダイナミズムがある会社ということです。この強みを大切に受け継ぎ、時代の変化をとらえながらさらに成長させたい。そのために私たち社外取締役は事業ポートフォリオなどの議論に参加し、共に考えていけたらと思います。

野本　本日は貴重なご意見をありがとうございました。皆さんの客観的なご意見・ご指摘が私たちに新たな視点を与え、経営が進化することで、グループ全体が良くなり、企業価値向上を推し進めるものと確信しております。

※この座談会は、2023年7月28日に実施しました

コーポレート・ガバナンス

役員

（2023年7月1日現在）

■ 取締役

青枠内 2022年度 取締役会出席状況

野本 弘文
代表取締役会長
14回／14回

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

髙橋 和夫
代表取締役副会長
14回／14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月から代表取締役社長、2023年6月より現職

堀江 正博
代表取締役社長
社長執行役員
11回／11回

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、2023年6月より現職

藤原 裕久
取締役
専務執行役員
14回／14回

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、2022年7月より現職
(リテール事業ユニット、財務戦略室、国際戦略室管掌)

髙橋 俊之
取締役
専務執行役員
14回／14回

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、2022年7月より現職
(開発事業ユニット、ビル・ホテル運用事業ユニット管掌)

濵名 節
取締役
常務執行役員
14回／14回

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

金指 潔
取締役
14回／14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　同社代表取締役会長
2020年　4月　同社取締役会長、現在に至る

島田 邦雄
独立役員
取締役
筆頭独立社外取締役
14回／14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
2018月　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
2023年　6月　山九(株)監査役、現在に至る

蟹瀬 令子
独立役員
取締役
14回／14回

1975年　4月　(株)博報堂入社
1993年　2月　(株)ケイ・アソシエイツ代表取締役、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
2004年　5月　同協会情報委員会委員長
2007年　2月　レナ・ジャポン・インスティチュート(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
2022年　9月　(株)And Doホールディングス社外取締役、現在に至る
2023年　5月　(社)日本ショッピングセンター協会顧問、現在に至る

宮崎 緑
独立役員
取締役
13回／14回

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
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
独立役員
取締役
14回／14回

2012年　3月　日本生命保険相互会社常務執行役員
2013年　7月　同社取締役常務執行役員
2014年　7月　同社常務執行役員
2016年　3月　同社専務執行役員
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
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
2022年　7月　日本生命保険相互会社代表取締役社長社長執行役員、現在に至る

■ 監査役

島本 武彦
常勤監査役
14回／14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
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
14回／14回

1981年　4月　当社入社
2009年　4月　東急車輌製造(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
独立役員
監査役
11回／14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
独立役員
監査役
10回／11回

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)取締役会長
東京海上ホールディングス(株)取締役会長
2016年　4月　東京海上日動火災保険(株)相談役、現在に至る
2022年　6月　当社監査役、現在に至る

執行役員

（2023年7月1日現在）

取締役を兼務しない執行役員は次の通りです。

常務執行役員	但馬 英俊	社長室　管掌
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
常務執行役員	芦沢 俊丈	人材戦略室、東急病院　管掌 人材戦略室長
常務執行役員	岩井 卓也	社会インフラ事業ユニット　管掌
執行役員	木村 知郎	新宿プロジェクト企画開発室　管掌 新宿プロジェクト企画開発室長
執行役員	金山 明煥	ホスピタリティ事業部長
執行役員	戸田 匡介	財務戦略室長
執行役員	平本 和弘	ビル運用事業部長
執行役員	山川 貴史	リテール事業部長
執行役員	西村 隆徳	都市開発事業部長
執行役員	多田 和之	社長室長
執行役員	緒方 義規	国際戦略室長

役員の構成ハイライト

独立社外取締役比率	女性取締役比率	社外監査役比率	諮問委員会社外役員比率		
			ガバナンス委員会	人事委員会	報酬委員会
4/11名	2/11名	2/4名	3/5名	3/5名	2/3名

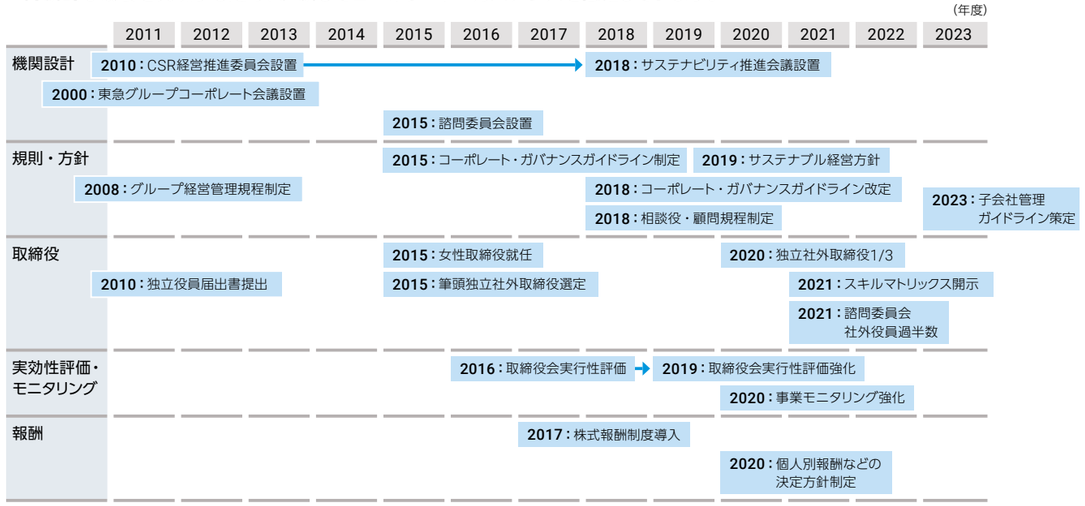
（2023年7月1日現在）

機関設計の概要

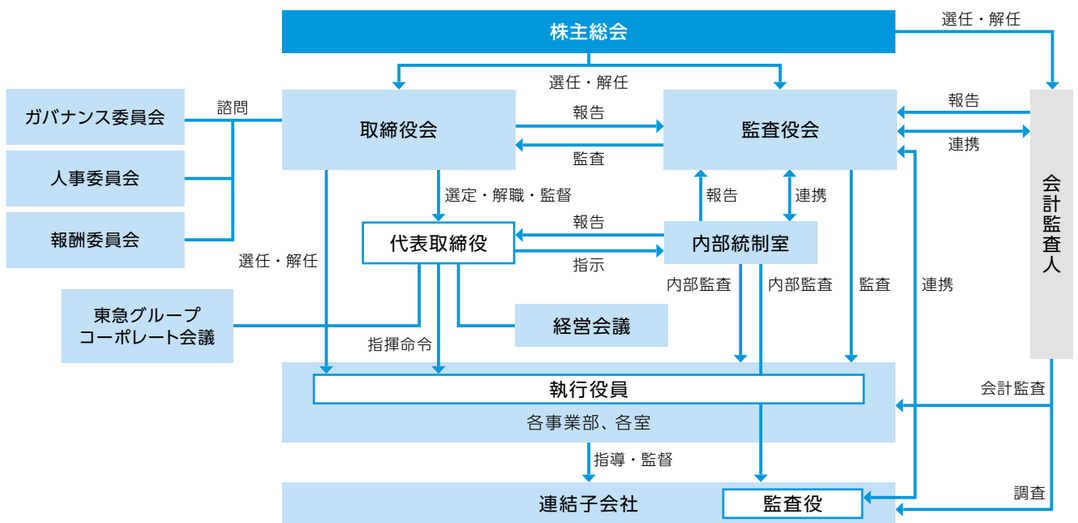
当社は、取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、監査役が適切な監査機能を発揮する企業統治体制として、会社法上の監査役会設置会社を採用しています。また、経営と執行の分離を進め、権限および責任を明確化し、業務執行体制の強化を図ることを目的に執行役員制度を導入するとともに、ガバナンス、人事、報酬の議論の充実を図る諮問委員会や、グループ経営を支える東急グループコーポレート会議を設置することで、実効的なガバナンス体制の強化を図っています。

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



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。

重要な業務執行の決定や監督を適切に行うための、取締役および監査役に期待するスキルは、経営戦略に基づく専門性として各事業「交通」「不動産」「生活サービス」「ホテル・リゾート」への精通、経営判断に必要な「企業経営」「財務・会計」「法務・リスクマネジメント」「人事・労務」のスキル、成長に向けて重要性が一層高まっている「グローバル」「サステナビリティ」「IT・デジタルテクノロジー」のスキルとしています。

● 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		●	●		●						●
代表取締役副会長 髙橋 和夫	●				●			●		●	
代表取締役社長 堀江 正博		●		●	●				●		
取締役 藤原 裕久					●	●			●		●
取締役 髙橋 俊之		●			●				●		
取締役 濵名 節		●	●		●			●			
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

2022年度の取締役会における主な審議内容は下記の通りです。取締役会では決議事項・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		
第1四半期	▪ 事業モニタリング ▪ 内部統制に関する事項 ▪ コーポレート・ガバナンス報告書	▪ 取締役会の実効性評価 ▪ 政策保有株式の保有意義の検証・売却 ▪ 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	▪ 業務適正を確保するための体制整備の運用状況
第2四半期	▪ 競争入札における事業提案 ▪ 取締役会決議・報告事項の進捗 ▪ 監査役監査計画	▪ 子会社株式の取得 ▪ IR活動報告	▪ 人事制度改定 ▪ TCFDに基づく追加開示
第3四半期	▪ 不動産開発計画の進捗 ▪ 子会社の法令違反 ▪ 鉄道事業の安全・安定輸送に関する取り組み	▪ 事業モニタリング ▪ 人権方針の制定	▪ 子会社の構造改革の進捗
第4四半期	▪ 連結経営上のリスクへの対応 ▪ 社債の募集 ▪ 鉄道事業の安全投資	▪ 不動産開発計画の進捗 ▪ 子会社への融資・事業移管 ▪ 事業モニタリング	▪ 再開発事業公募への応募 ▪ 株式状況・IR活動報告

■ 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、十分な議論の時間の確保や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
- 議事の事前送付
- 社外取締役への重要案件の事前説明・経営会議審議状況の共有
- 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調査・分析を実施しています。

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

各取締役・監査役に対する取締役会運営に関する自己評価アンケート
⇒ アンケートに基づく自己評価結果の分析
1）全般的な分析・評価
2）個別の評価項目に関する課題および今後の対応策の抽出・立案
⇒ 外部専門家（弁護士）による視点での評価
⇒ 評価結果に関するガバナンス委員会への諮問、答申
⇒ 取締役会への報告

外部コンサルタントにより実施

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、概ね肯定的であり、実効性は担保されていると認識しています。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、継続課題と認識しており、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により取締役会の一層の充実を図ってまいります。

● 2021年度に抽出された課題の状況

分類	2021年度評価結果（課題）	2021年度課題への2022年度取り組み（評価）
情報提供の充実	▪ 資料や事前説明の充実 ▪ 新任役員のトレーニング ▪ 業績モニタリングに係る外部情報の参照	▪ 事前説明等による情報提供の充実を評価された　改善傾向
モニタリングの強化	▪ 経営戦略のモニタリング ▪ リスク評価プロセスの構築・運用 ▪ DXの監督	▪ 事業方針や戦略に係る議論の充実、リスク評価の適時適切な報告について指摘された　継続課題
人材に係る議論	▪ 人材育成と社内環境整備	▪ 2021年度より評点は改善したものの、人材に係る議論の充実について指摘された　継続課題

● 2022年度に抽出された課題と対応策

分類	2022年度評価結果（課題）	今後の対応策
戦略に係る議論・モニタリングの強化	▪ 事業ポートフォリオの監督 ▪ 戦略に係る審議の深化・充実 ▪ 臨機応変な判断	▪ 次期経営計画の策定における段階的な審議の実施 ▪ 事業ポートフォリオマネジメントに係る仕組みの構築と運用
グループガバナンスの強化	▪ 重要課題の審議に必要な情報提供 ▪ リスク評価プロセスの構築・運用 ▪ グループ本社としてのさらなる役割の発揮	▪ 有効なガバナンス体制の維持・構築 ▪ リスク評価等に係る取締役会への適時適切な報告
諮問委員会の構成・人材に係る議論	▪ 諮問委員会の運営 ▪ 諮問委員会の有効性	▪ 各諮問委員会の役割の再定義と運用の見直し ▪ 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

社外取締役へ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。

― 2022年度の視察事例 ―

1. 横浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業（工事の進捗状況）
2. THE ROYAL LOUNGE YOKOHAMA（駅構内施設）

横浜駅きた西口鶴屋地区
第一種市街地再開発事業

THE ROYAL LOUNGE YOKOHAMA
（駅構内施設）

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（2023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） 堀江 正博（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） 髙橋 和夫（代表取締役副会長）	◎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・解嘱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（2022年度）	3回	4回	1回
出席率（2022年度）	100%	100%	100%
主な審議実績	政策保有株式に関する保有意義の検証、業務組織の改正、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、上場子会社の当社完全子会社化に伴う同社株式の取得	代表取締役の選定、筆頭独立社外取締役の選定、取締役候補者の選任、執行役員等の就任・役位変更・退任、連結子会社の代表取締役の就任・退任、諮問機関における議長および報酬委員会の委員の選定、人事委員会における任免対象会社の変更	株式交付規程の改正、役員報酬制度の一部変更、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・解任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に登用するとともに、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おります。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おります。

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審議を経た上で、監査役候補者については監査役会において、審議を経た上で取締役会において決議しております。

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、執行役員の解嘱等について、人事委員会における審議を経た上で、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おります。

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。

（1）「過去3事業年度のいずれかにおいて、当社の連結売上の2%以上を占める取引先」の業務執行者
（2）「過去3事業年度のいずれかにおいて、当社が売上の2%以上を占める取引先」の業務執行者
（3）「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
（4）「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
（5）過去3事業年度のいずれかにおいて、当社から年間10百万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
（6）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

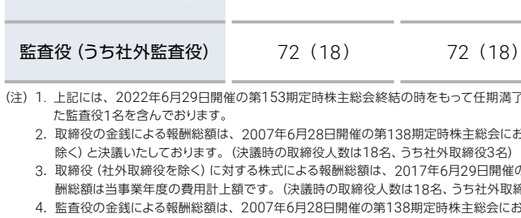
■ 経営人材育成

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ができる資質が必要であると考えています。このような資質を持つ候補者については、代表取締役自らが十分な時間をかけて選定し、必要な経験を踏むなどの育成を実施するとともに、取締役会の諮問機関である人事委員会において、候補者の妥当性や育成内容について議論を尽くしたうえで、取締役会に答申することとしています。なお、以下3点を主体に経営人材を育成しています。

❶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
❷外部主催の各研修プログラムへの派遣
❸グループ各社役員への計画的な配置

● 2023年度経営人材育成プログラム

（2023年4月）



● 経営者育成研修受講者累計（東急アカデミー）

取締役・執行役員クラス	部長クラス	課長クラス
100名	189名	354名

■ 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、報酬委員会に諮問の上、2022年6月29日に取締役会にて決定しております。

取締役の報酬は、中長期的な企業価値の向上および株主価値最大化への貢献意識を一層高めることを目的として、取締役の役割と責任に値する固定報酬および担当する部門の業績総合評価に基づき算出する業績総合評価報酬ならびに株主と取締役とのより中長期視点での価値共有を図る株式報酬から成り立つ体系としております。執行役員を兼務する取締役について、その構成割合は業績総合評価が中間値の場合に役位に応じて「固定報酬：業績総合評価報酬：株式報酬=17～26%：64～72%：8～12%」を目安とし、各人の評価および株価により変動します。その他の取締役については、その職責等も踏まえた構成および構成割合とします。

固定報酬については、役位ならびに代表権の有無に応じて定めます。業績総合評価報酬については、執行役員を兼務する取締役のみを対象に給付し、中期経営計画等を踏まえ、担当する部門の予算達成率や実行率等、部門毎の指標を考慮要素とした総合的な考課査定による5段階での評価に基づき算出します。株式報酬については、執行役員を兼務する取締役、取締役会長、取締役副会長、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）	385（37）	186（37）	159（—）	40（—）	15（5）
監査役（うち社外監査役）	72（18）	72（18）	—（—）	—（—）	5（3）

（注）1. 上記には、2022年6月29日開催の第153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3名、2022年6月29日開催の第153期定時株主総会終結の時をもって辞任した監査役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）

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まち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。

2023年6月に、連結子会社の統制管理業務に関する所管部署の役割を明確にし、子会社管理の一助とすることを目的とし、グループ経営基本規程の一部改正および子会社ガイドラインを策定しました。

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記の通りです。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・事故情報等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　等
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、BC体制、人事施策等	▪ 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　等
④ リスク管理	▪ 定期情報収集・状況確認（年1回） ▪ リスク情報の収集と共有（外部環境により適時）	▪ 取締役会 ▪ 経営会議 ▪ 東急グループサステナビリティ推進会議

■ 親子上場の解消

当社は、2023年1月1日に東急レクリエーションを完全子会社化し、少数株主と当社の間にある構造的な利益相反関係が解消されました。

東急レクリエーションの非上場化により、当社グループに上場子会社がなくなり、短期的な株式市場からの評価にとらわれない機動的で柔軟な経営が可能となります。

また、当社の資金およびノウハウの十分な活用に加えて、エンターテインメント事業の中核を担う東急レクリエーションの有するノウハウの当社における活用を進めます。

中期3か年経営計画期間に
上場子会社2社を完全子会社化
- 2021年6月1日　ながの東急百貨店
- 2023年1月1日　東急レクリエーション

■ 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。

2022年度は保有意義を満たす銘柄についても保有株式数を見直し、上場株式2銘柄、非上場株式1銘柄を売却し、縮減を進めました。

コンプライアンス

■ コンプライアンスの推進

コンプライアンス研修

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。

コンプライアンス研修受講率
100%
（2022年度）

内部通報制度

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、2022年度に受け付けた通報・相談件数は341件でした。

これらの通報・相談においては、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。

内部通報窓口相談件数（連結）
341件
（2022年度）

不祥事・トラブル情報の共有、予防・再発防止

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.58参照）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。

■ 当社子会社の独占禁止法違反に係る起訴事案を踏まえた取り組み

2023年2月、株式会社東急エージェンシーおよび同社元役員1名が、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する入札談合（独占禁止法違反）事件に関し、公正取引委員会により刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されております（2023年9月末現在公判中）。当社は、本件を厳粛に受け止め、当該会社を含む、当社グループにおける独占禁止法遵守の一層の徹底とガバナンス強化に取り組んでおります。

当社社長による連結各社に対するトップメッセージの発信、専門家指導のもとでの当社および連結子会社における類似事案発生の可能性についての網羅的緊急点検などを実施し、2023年7月には当社および連結子会社の社長以下経営層が集まってのセミナーにおいて、独占禁止法に関する啓発を図っております。当該会社では、同年5月に「コンプライアンス独立検証委員会」を設置、原因分析とともに再発防止策の策定を進めております。今後は、セミナーなどによるさらなる網羅的な啓発活動とともに、グループ全体での再発防止策の展開を進めることで、さらなるコンプライアンスの強化に努めてまいります。

■ 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きました。2022年11月には「人権方針」を、2023年4月には「安全基本方針」を策定するとともに、「サステナブル調達ポリシー」を国際規範などを反映した「サステナブルなサプライチェーン方針」に改定しました。今後も、これらの方針を定期的に見直すとともに、人権デューデリジェンスやサプライチェーンマネジメントを推進していきます。

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。

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

2022年度の経営成績の概況

2022年度決算のポイント

- 営業収益、営業利益は交通事業やホテル・リゾート事業を中心とした需要回復により増収増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、各事業の収益増に加え、持分法投資利益の増加等により増益

■業績概要

（単位：億円）

	2022年度	2021年度	増減
営業収益	9,312	8,791	+521 (+5.9%)
営業利益	446	315	+130 (+41.4%)
営業外収益	171	172	△1 (△0.8%)
営業外費用	143	138	+5 (+4.0%)
経常利益	473	349	+123 (+35.3%)
特別利益	107	234	△127 (△54.4%)
特別損失	167	314	△147 (△46.9%)
税金等調整前当期純利益	413	270	+143 (+53.1%)
当期純利益	270	102	+168 (+165.2%)
親会社株主に帰属する当期純利益	259	87	+172 (+196.0%)
包括利益	381	199	+181 (+91.0%)

営業状況に関する主な指標

【交通】

■東急電鉄　輸送人員　前年度比10.2%増
（うち定期7.0%増、定期外14.5%増）
運賃収入　同11.7%増
（うち定期5.5%増、定期外16.1%増）

■東急バス　輸送人員　同7.2%増

【不動産】

■当社賃貸可能面積　合計1,451千m²（同5千m²増）
うちオフィス：375千m²（同17千m²増）
うち商業：825千m²（同15千m²増）
うちホテル・その他：250千m²（同27千m²減）

■当社分譲引渡戸数
合計294戸・区画（同10戸・区画減）
うちマンション：285戸（同9戸減）
うち戸建・土地：9区画（同1区画減）

【生活サービス】

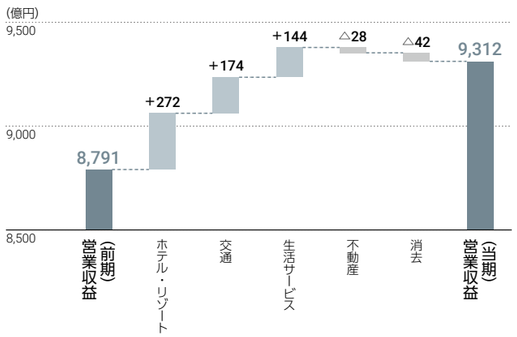
■東急百貨店
2023年1月期売上高　前年度比5.5%増

■東急ストア
2023年2月期売上高　前年度比2.6%減

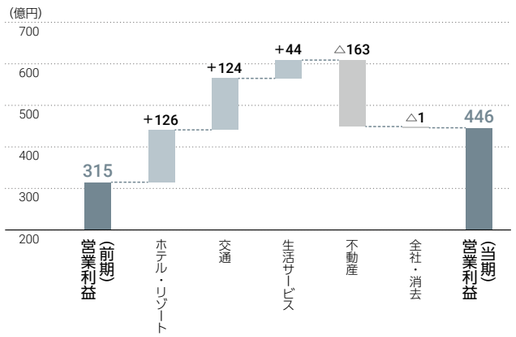
【ホテル・リゾート】

■東急ホテルズ　稼働率 70.6%（前年度比26.5pt増）

● セグメント別営業収益増減



● セグメント別営業利益増減



■財政状態

（単位：億円）

	2022年度	2021年度	増減
総資産	26,140	24,791	+1,348
有利子負債期末残高	12,875	11,957	+917
純資産	7,793	7,529	+264
自己資本	7,406	7,029	+376
自己資本比率	28.3%	28.4%	△0.1pt
D/Eレシオ（倍）	1.7	1.7	—

財政状態

当期末の総資産は、当社や連結子会社である東急電鉄における有形固定資産の取得等により、2兆6,140億円（前期末比1,348億円増）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、7,793億円（同264億円増）となりました。

■キャッシュ・フロー

（単位：億円）

	2022年度	2021年度	増減
営業活動キャッシュ・フロー	954	855	+98
投資活動キャッシュ・フロー	△1,544	△788	△756
うち、設備投資	△1,523	△1,103	△419
うち、工事負担金等受入額	62	54	+7
フリーキャッシュ・フロー	△590	67	△657
財務活動キャッシュ・フロー	746	△13	+759
うち、有利子負債純増減	904	126	+778
うち、配当金支払等	△90	△120	+29
現金及び現金同等物の期末残高	685	516	168

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、954億円の収入となり、前期と比べて収益の回復等により98億円の収入増となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出1,523億円等があり、1,544億円の支出となりました。前期と比べて固定資産の取得による支出が増加したこと等により、756億円の支出増となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金や社債の発行による資金調達等により、746億円の収入となりました。

以上の結果、当期における現金及び現金同等物の期末残高は685億円となり、前期と比べて168億円増加いたしました。

■主要指標

（単位：億円）

	2022年度	2021年度	増減
東急EBITDA	1,446	1,283	+163
営業利益	446	315	+130
有利子負債／東急EBITDA※(倍)	8.9	9.3	△0.4pt

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

主要指標

各事業での需要回復や構造改革による収益性の復元により、営業利益および東急EBITDAはコロナ禍より着実に回復、また有利子負債／東急EBITDA倍率についても8.9倍となり、当初計画を上回る改善を達成しております。

設備の新設計画

2023年度　東急電鉄 鉄軌道事業設備投資計画

投資予定金額：431億円

主な投資内容：

- 降雨・浸水対策、耐震・耐雪補強工事・踏切障害物検知装置（世田谷線・こどもの国線を除き100%整備済み）の高度化
- 土木施設、電気設備の維持更新工事や土木構造物の長寿命化工事
- 駅構内照明のLED化

その他の計画

- 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99億円（うち既支払額26億円）
  完了予定：2024年5月
- 東京駅前八重洲一丁目東B地区市街地再開発事業
  投資予定額：総額62億円
  完了予定：2025年7月

11か年財務データ

	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	154期 2022年度
業績											
営業収益（百万円）	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	**931,293**
交通※1	187,250	192,099	191,260	200,593	207,494	211,557	213,602	213,647	151,972	166,557	184,054
不動産※1	163,697	193,020	175,800	199,018	172,288	182,574	203,363	210,175	197,634	223,263	220,420
生活サービス	527,670	524,875	520,176	644,127	689,169	700,352	703,183	707,995	603,598	502,747	517,225
ホテル・リゾート	89,615	92,452	96,081	103,859	105,502	104,104	99,925	96,125	37,871	43,523	70,800
ビジネスサポート※1	175,669	159,772	160,417	—	—	—	—	—	—	—	—
消去	△75,855	△79,148	△76,643	△56,141	△57,103	△59,976	△62,633	△63,700	△55,149	△56,978	△61,207
営業利益（百万円）	55,742	62,190	71,514	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△31,658	31,544	**44,603**
交通※1	18,048	21,191	25,854	29,279	26,706	29,002	29,085	27,018	△26,014	△3,937	8,538
不動産※1	26,803	30,128	33,358	28,093	29,985	32,357	31,981	29,000	28,978	45,230	28,844
生活サービス	5,968	5,882	6,997	13,438	14,817	15,999	17,139	13,411	△3,867	6,600	11,078
ホテル・リゾート	1,440	1,514	3,191	4,488	6,111	5,103	3,080	△1,495	△31,224	△16,736	△4,119
ビジネスサポート※1	3,052	3,457	1,959	—	—	—	—	—	—	—	—
消去	428	16	152	181	353	456	684	825	469	386	261
経常利益（百万円）	56,279	62,618	66,619	70,038	76,449	83,746	81,907	70,925	△26,824	34,998	**47,369**
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	43,075	56,498	41,051	55,248	67,289	70,095	57,824	42,386	△56,229	8,782	**25,995**
収益性指標											
東急EBITDA（百万円）※2	149,624	148,803	151,549	163,655	174,312	174,965	176,693	176,584	74,742	128,378	**144,691**
東急EBITDAマージン（%）※3	14.0	13.7	14.2	15.0	15.6	15.4	15.3	15.2	8.0	14.6	**15.5**
ROA（総資産経常利益率）（%）※4	2.9	3.1	3.3	3.4	3.6	3.8	3.5	2.9	△1.1	1.3	**1.9**
ROE（自己資本当期純利益率）（%）※5	9.5	11.4	7.7	9.8	11.2	10.6	8.0	5.6	△7.7	1.2	**3.6**
財務健全性指標											
有利子負債／東急EBITDA倍率（倍）※6	—	—	—	5.7	5.5	5.5	6.0	6.5	15.8	9.3	**8.9**
D/Eレシオ（有利子負債比率）（倍）※7	2.1	1.9	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4	1.5	1.7	1.7	**1.7**
自己資本比率（%）	24.2	25.3	27.5	27.6	29.2	30.8	30.9	29.8	28.4	28.4	**28.3**
バランスシート関連指標											
純資産（百万円）	499,545	537,711	579,596	623,297	678,382	747,049	796,164	809,614	752,538	752,942	**779,372**
自己資本（百万円）	476,174	511,789	551,332	576,873	628,308	696,526	745,233	757,003	702,355	702,967	**740,621**
総資産（百万円）	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	**2,614,012**
キャッシュ・フロー関連指標											
有利子負債期末残高（百万円）	999,567	990,038	911,446	937,467	964,397	969,794	1,066,422	1,151,010	1,182,195	1,195,756	**1,287,519**
フリーキャッシュ・フロー（百万円）※8	31,804	50,573	88,729	8,009	△5,954	7,179	△86,662	△35,338	△29,305	6,766	**△59,027**
設備投資額（百万円）※9	128,737	140,231	93,556	157,252	145,398	181,265	239,945	205,290	106,385	117,451	**157,677**
減価償却費（百万円）	74,916	72,762	70,041	72,391	76,986	74,901	78,613	85,448	88,308	84,191	**82,973**
投資関連指標											
1株当たり配当金（円）※10	7.00	7.50	8.00	8.50	9.00	19.00	20.00	23.00	15.00	15.00	**15.00**
EPS（1株当たり当期純利益）（円）※11	34.33	44.96	32.88	44.81	55.01	115.42	95.14	69.88	△93.08	14.58	**42.94**
配当性向（%）	20.4	16.7	24.3	19.0	16.4	16.5	21.0	32.9	—	102.9	**34.9**
総還元性向（%）	20.4	16.7	48.7	37.1	31.2	16.5	21.0	56.5	—	102.9	**34.9**
参考											
連結従業員数（名）	21,172	21,370	21,499	22,331	22,780	22,985	23,637	24,464	24,655	24,364	**23,763**

※1 2016/3よりセグメントの組換えを実施
※2 東急EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費＋固定資産除却費＋受取利息配当＋持分法投資損益　2014年度以前は東急EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額＋固定資産除却費
※3 東急EBITDAマージン＝東急EBITDA÷売上高
※4 ROA＝経常利益÷総資産（期中平均）×100
※5 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
※6 有利子負債/東急EBITDA倍率＝有利子負債（期末）÷東急EBITDA
※7 D/Eレシオ＝有利子負債（期末）÷自己資本（期末）
※8 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
※9 設備投資額は、期末における未払金等を勘案する「キャッシュ・フロー計算書」とは、数値が異なります。
※10 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
※11 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）

非財務データ

◎当社が鉄道事業を分社化した2019年以降のデータを掲載しています。

■E：Environment（環境）

下記以外の環境データ https://tokyu.disclosure.site/ja/119/

	単位	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度目標設定
CO_2排出量（Scope 1, 2） ✓	t-CO_2	連結	618,643	544,081	535,741	383,321	
★ CO_2排出削減率（Scope 1, 2）2019年度比	%	連結	—	12.1	13.4	38.0	46.2%削減（2019年度比2030年目標）
GHG排出量（Scope 1,2） ✓	t-CO_2	連結	644,333	570,109	564,560	406,266	
GHG排出削減率（Scope 1, 2）2019年度比	%	連結	—	11.5	12.4	36.9	
CO_2排出量（Scope 3） ✓	t-CO_2	連結	2,622,339	2,179,643	2,225,902	2,332,898	
★ CO_2排出削減率（Scope 3）2019年度比	%	連結	—	16.9	15.1	11.0	30%削減（2019年度比2030年目標）
GHG排出量（Scope 3） ✓	t-CO_2	連結	2,622,339	2,179,643	2,225,902	2,332,898	
GHG排出削減率（Scope 3）2019年度比	%	連結	—	16.9	15.1	11.0	
★ 再生可能エネルギー比率	%	連結	0.5	0.8	1.4	39.7	50%（2030年） 100%（2050年）
鉄道事業（東急線）の走行距離当たりCO_2排出量※1	kg-CO_2/car-km	東急電鉄	1.19	1.09	1.07	0.02	
エネルギー使用量（原油換算総量）※2 ✓	kℓ	連結	158,533	142,093	144,064	147,885	
エネルギー使用量（電力換算総量）※3 ✓	MWh	連結	1,753,686	1,558,105	1,584,078	1,592,212	
廃棄物量	t	連結	43,145	36,900	41,812	40,739	
廃棄物量（収益原単位）※4	t/億円	連結	4.33	4.66	4.76	4.37	
★ 廃棄物量削減率（収益原単位）※4 2019年度比	%	連結	—	△7.6	△9.9	△0.9	10%削減（2019年度比2030年目標）
水使用量	千m^3	連結	8,497	6,013	6,969	7,061	
水使用量（収益原単位）※4	千m^3/億円	連結	0.85	0.76	0.79	0.76	
★ 水使用量削減率（収益原単位）※4 2019年度比	%	連結	—	10.6	7.1	10.6	10%削減（2019年度比2030年目標）
★ 環境負荷を低減するサービスメニュー提供（累積）	件	連結	—	—	—	17	100件以上（2030年目標）
★ SDGs行動する人※5	%	沿線17市区	—	50.6	54.8	51.8	65%（2030年目標）
★ 施設の環境認証取得（累計）	件	当社	6	7	9	10	9件

★サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）におけるKPIとして設定している指標（▶P.33, 34 参照）
※数値の信頼性を確保するため、✓の付された2020年～22年度の環境データは、LRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。ただしScope 3は一部のカテゴリを除きます。
※1 CO_2排出量は省エネ法届出基準による値
※2 原油換算総量には、自家発電（コジェネ）および発電ロス分を除きます。
※3 電力換算総量には、自家発電（コジェネ）を除きます。
※4 収益原単位の計算にあたり、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しています。
※5 SDGs行動する人：当社による東急線沿線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。各記載年度の翌年6月に調査を実施。3割向上することで、SDGs行動する人約82万人増加に相当。

■G：Governance（ガバナンス）

	単位	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度目標設定
取締役人数※6	名	当社	15	12	14	12	11	
★ 独立社外取締役比率※6	%	当社	20.0	33.3	35.7	33.3	36.4	1/3以上
★ 女性取締役人数※6	名	当社	1	2	2	2	2	2名以上
女性取締役比率※6	%	当社	6.7	16.7	14.3	16.7	18.2	
取締役の取締役会への出席率	%	当社	98.4	99.1	98.0	99.4	—	
★ 重大な法令違反の発生件数	件	連結	0	0	0	1※7	—	0件
★ コンプライアンスに係る研修受講率	%	当社	94.7	100	100	100	—	100%

★サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）におけるKPIとして設定している指標（▶P.33, 34 参照）
※6 取締役人数・構成は、各年度7月1日時点
※7 当社子会社の独占禁止法違反に係る起訴事案（P.80 参照）

■S：Social（社会）

下記以外の人材データ https://tokyu.disclosure.site/ja/133/

		単位	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度目標設定
連結従業員数		人	連結	24,464	24,655	24,364	23,763	
女性比率		%	連結	24.9	27.7	26.0	25.5	
単体従業員数		人	当社	1,417	1,461	1,414	1,482	
女性比率		%	当社	40.9	41.4	41.4	39.9	
平均勤続年数		年月	当社	15年6か月	15年6か月	15年6か月	15年1か月	
管理職数		人	当社	525	527	526	923	
★ 管理職に占める女性比率		%	当社	7.6	8.3	8.9	12.9	10%以上
男女の賃金の格差（全従業員）		%	当社	—	—	—	68.2	
★ 従業員エンゲージメント			当社	—	BB	BB	B	A
一人当たり研修時間		時間	当社	—	20.7	25.4	25.7	
一人当たり研修費用		円	当社	—	86,376	79,463	94,740	
★ 教育制度利用率		%	当社	—	19.3	25.8	24.3	30%以上
健康経営指標	★ 肥満者率	%	当社+東急電鉄	32.8	31.9	32.5	32.3	35%以下
	★ 喫煙者率	%	当社+東急電鉄	25.1	23.2	23.0	22.7	22%以下
	★ 運動習慣率	%	当社+東急電鉄	43.1	46.0	46.2	46.2	50%以上
離職率		%	当社	1.6	2.9	3.5	3.7	
女性育児休業取得率		%	当社	100	100	100	100	
★ 男性育児休業取得率		%	当社	82.1	80.0	88.9	90.6	100%
男性育児休業平均取得日数		日	当社	17.7	18.8	52.5	32.7	
介護休職者数		人	当社	2	2	1	2	
休業災害率		%	当社	0.94	0.63	0.94	1.32	
死亡災害件数		件	当社	0	0	0	0	
自社起因の運転事故、輸送障害件数	★ 運転事故	件	東急電鉄	0	0	0	0	0件
	★ インシデント	件	東急電鉄	0	2	0	0	0件
	★ 輸送障害	件	東急電鉄	0	6	8	9	—
★ ピーク時混雑率（池尻大橋～渋谷）		%	東急電鉄	183	126	112	135	モニタリング指標
★ サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数		人	当社	10,453	9,967	13,896	21,852	25,000人
★ 住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数（空き家対策等相談件数含む）		件	当社	1,971	1,200	1,380	3,089	2,500件
★ 沿線17市区の人口増減率2019年度比※8		%	沿線17市区	—	+0.392	+0.201	+0.344	モニタリング指標
★ 保育園、学童施設数（賃貸・直営・公設住宅）		施設	東急キッズベースキャンプ／当社	81	89	103	105	100施設
★ ネットスーパー出荷店舗数		店	東急ストア	13	17	24	37	—
★ 東急線各駅における5Gシェアリングアンテナの導入駅数※9		駅	当社	—	0	0	0	22駅

★サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）におけるKPIとして設定している指標（▶P.33, 34 参照）
※8 住民基本台帳より算出
※9 市場環境変化に伴う事業計画変更により2023年5月に目標変更

主な関係会社 （2023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			
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	69.8
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			
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			
(株)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	100.0
イッツ・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			
(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

※(株)東急ホテルズは、2023年4月1日、運営機能を東急ホテルズ&リゾーツ(株)に吸収分割し、ホテル・リゾート事業の経営に特化しております。

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	4.4

会社概要・株式情報 （2023年3月31日現在）

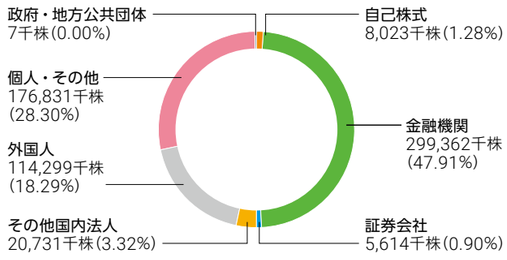
会社概要

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
資本金	121,724百万円
純資産（連結）	779,372百万円
従業員数（連結）	23,763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	106,389名

● 所有者別株式分布



大株主の状況

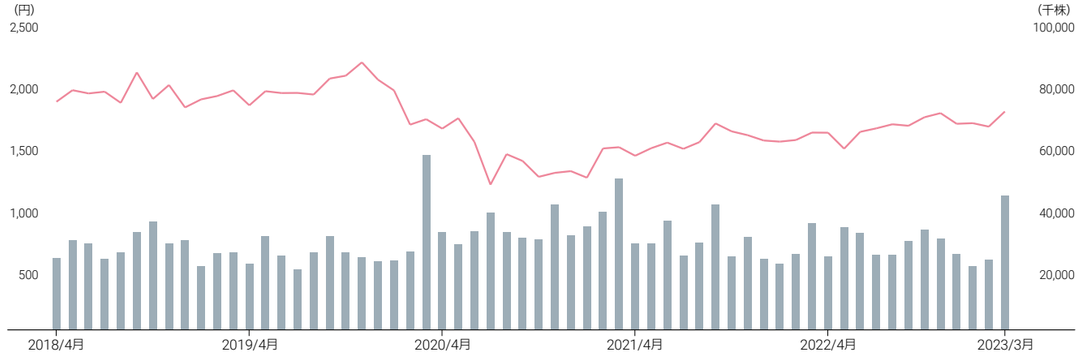
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	90,478	14.67
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	31,254	5.07
第一生命保険株式会社	30,990	5.02
日本生命保険相互会社	23,564	3.82
三井住友信託銀行株式会社	22,395	3.63
株式会社みずほ銀行	9,906	1.61
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,742	1.58
太陽生命保険株式会社	9,566	1.55
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,393	1.52
株式会社三菱UFJ銀行	8,951	1.45

(注)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。

インデックスへの採用状況等 （2023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
- JPXプライム150指数
- 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・エフィシェント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

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