

トップコミットメント

改めて「美しい時代へ」の
スタートラインに立ち
『変革』を実現する

東急株式会社
取締役社長

高橋 和夫



■ 前中期3か年経営計画（2018年度-2020年度）の振り返り

一「社会環境の変化」を「事業変革・構造改革の契機」ととらえる一

前中期経営計画につきましては、渋谷スクランブルスクエア東棟・南町田グランベリーパークなどの大型開発プロジェクトや鉄道のホームドア等の100%設置をはじめとする安全投資など、重点施策は着実に実施・完了しました。

一方、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を大きく受け、数値計画については残念ながら達成することはできませんでした。

当社は1922年の創業以来、鉄道事業を基盤として、沿線などエリア開発を手掛けるまちづくりを中心に、時代の変遷に伴うニーズの変化に応じて事業ポートフォリオを変革しながら成長してまいりました。現在は交通インフラ、都市開発、生活創造・リテール、ホスピタリティの4事業分野を中心に展開しています。当社の事業のほとんどが人の移動や集積をベースとした事業体であるため、コロナ禍の行動抑制は、当社の業績に大きな影響を与えました。

特に長年安定した収益の柱であった鉄道事業が被ったダメージは甚大でありました。同事業は2年前までは、将来的な人口減少や働き方改革による通勤需要減少などへの課題を念頭に置きながらも、直面する優先課題は2035年をピークに増え続けると予測される沿線人口を踏まえたラッシュ時の混雑緩和策でした。今後の輸送人員の回復予測に関しては、定期外乗客数は従前水準に戻るものの、リモートワークなどの普及により定期券利用乗客数は従前の水準には戻らないものと想定しています。こうした事業環境変化・社会変容は交通インフラのみならず、全事業にわたります。価値観やライフスタイルが転換していく中で、当社が事業を通じて提供していく社会的価値とは何か、再検証する必要があります。社会課題が変われば私たちのやるべきことは変わるはずであり、変えていきます。そのことがサステナブル経営において極めて重要と考えています。

■ 新中期3か年経営計画（2021年度-2023年度）『変革』

一事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益の復元一

新中期経営計画を策定し始めた2020年は、コロナ禍により最もダメージを受けている時期でした。先が見通せない中で新しい計画を立てるのは容易ではありませんでしたが、まずは痛んでいる事業の立て直しすることに注力し、第一の目標を初年度である2021年度の黒字化といたしました。これは、長期安定的な経営を志向する上場企業である以上、赤字決算を連続させないという経営の強い意思表示です。

新中期経営計画のテーマは『変革』としました。コロナ禍発生からしばらく時間が経ち、新常态として直面する

課題や工夫すべき点が徐々に明らかになってきました。それらを踏まえ、事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益の復元に取り組んでいます。「捲土重来（けんどうしょうらい）」の想いで今回の危機をチャンスととらえ、新たな成長に向けた転換点にしてまいります。

各セグメントの事業戦略については、財務健全性の維持だけでなく、ESGやDX（デジタルトランスフォーメーション）の要素を取り入れ、新たなライフスタイルやワークスタイルに適合する領域を伸ばすよう、メリハリをつけて進めてまいります。

■ 交通インフラ事業

一新常態にふさわしい交通サービスの提供

交通インフラ事業は、基幹となる鉄道事業のほか、バス事業や空港運営事業があります。

東急電鉄では、安全・安心を根幹に据えながら社会価値の提供と効率化に努めてまいります。例えば、ホームドア設置やバリアフリー対策の整備は、業界トップランナーとして、高水準の設備投資を継続してきており、相互直通運転による鉄道ネットワーク化を通じて、あらゆる人が移動しやすいサービスを先進的に提供していくことでエリア価値を向上させ、社会価値を生み出します。さらに今後は、東横線のワンマン化、運行ダイヤの適正化やテクノロジー活用によるオペレーション効率化など、収益面での両立を図り、新常態にふさわしい交通サービスを継続的に提供してまいります。

一方、沿線外の事業につきましては、それぞれの地域性を踏まえながら、居住者や観光客の人流を維持・増加させ、地域活性化とともに事業を成長させることが中長期的なテーマですが、当面は移動需要の落ち込みへの耐性を高めながら、回復需要を着実に取り込んでまいります。

■ 都市開発事業

一沿線開発とポートフォリオの最適化

都市開発事業では、生活様式の変化による郊外への注目などを受け、沿線の大型マンションや戸建ての販売が堅調です。こうした状況もあり、今まで以上に地域に根差した沿線開発に重点を置きます。例えば住宅については、駅前はもちろんですが、駅から多少離れていても生活環境が整備されていればニーズがあります。また、高齢化が進み、住み替えによる世代交代が進んでいないエリアにおいて、若い世代が移住してくるような住宅整備や街の活性化を図るハード・ソフト両面での取り組みを通じて、エリア価値の向上につなげていきます。

都市部においては、リアルでしか体験できない魅力を創出してまいります。中でも最重要拠点の渋谷では、東急百貨店本店所在地の再開発にあたり、LVMH（モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン）グループにより設立された不動産投資開発会社LCRE（L Catterton Real Estate）とパートナーシップを組み、隣接するBunkamuraと一体化させることで、日本を代表するワールドクラスオリエティの施設を創出する計画です。

もう一つ重要なことは、不動産事業におけるポートフォリオです。地域・用途によるポートフォリオに加え、資金効率を意識した保有・販売の割合もコントロールしていきます。当社は20年、30年と長期保有する複合開発が多いのですが、資金効率と早期バリューアップの視点から、資産回転型ビル事業にも取り組んでまいります。

■ 生活創造・リテール事業

一DX・他社との協働により、変化する顧客のニーズ・市場動向にスピーディに対応

スーパーマーケット事業は、巣ごもり需要の取り込みや、楽天とのポイント連携が新たな顧客層の取り込みにつながるなど、好調に推移しています。ECの拡充やデジタルマーケティング、テクノロジーを活用し、サービス充実と運営効率化を進めます。

百貨店事業は、コロナ禍の以前から売り上げ減少に歯止めがかからない中、自社で注力する分野の1つとして渋谷エリアに東横のれん街や東急フードショーなどによる「食の一大マーケット」を展開する一方、成長分野への人員の配置転換など、収入に見合ったコスト構造にすべく改革を推進しています。今後は百貨店、スーパーマーケット、ショッピングセンターなどの既存業態の枠を超えた“東急リテール”として、お客さまの期待を超える買い物体験を提供してまいります。

ICTメディア領域では、在宅勤務やオンライン授業などにおける室内通信環境ニーズの高まりを受けて、イッツ・コミュニケーションズのインターネットサービスが堅調です。一方、東急レクリエーションのようなエンター

テインメント事業においては、新常態を踏まえ今まで以上に配信、あるいは新しいシネコンのあり方などを考えるきっかけになりました。人の移動を伴う集客ビジネスからコンテンツを提供する側にも展開できるように、松竹ブロードキャスティングとの合併で、BS放送会社を設立しました。また、渋谷駅周辺および東急線沿線で早期に高速通信（5G）環境を実現するため、住友商事と合併で5G基地局シェアリングサービスを始めています。生活創造・リテール事業については、他社との協働が次への大きなステップになると考えています。

■ ホスピタリティ事業

一環境変化に強い体制の構築とサービス提供

ホテル・リゾート事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を最も大きく受けました。コロナ禍になる

直前まで、政府が訪日外国人旅行者数4,000万人を目指していた状況からの急転直下でした。特に大きく影響を受けたのは、インバウンド観光客・ビジネス客に依存していた都心部のホテルです。まずは運営体制を見直し、固定費圧縮により損益分岐点を下げることを通じて黒字回復させるとともに、コロナ禍が収束した後の回復需要をしっかりと獲得できるよう、二の矢三の矢と施策を打っていく必要があります。

ピンチをチャンスに変える視点では、ワーケーション、テレワーク、マイクロツーリズムなどのコロナ禍で拡大したニーズに合わせ、柔軟かつ迅速にサービスを提供してまいります。ホテル事業に関しては遺憾ながら2021年度も赤字見通しですが、2022年度以降の黒字化を目指していきます。

参考：中期3か年経営計画 P.22～25
事業別戦略 P.32～39

■ 『変革』を担う「ひとづくり」

一「“個”の最大化」により企業価値向上を実現する

新中期経営計画においては、人材戦略として「“個”の最大化」という方針を打ち出しています。計画を達成するためには、一人ひとりが自覚を持って対応すべきであるという意味を込めました。

新中期経営計画において打ち出している『変革』の実現に資する「ひとづくり」を念頭に、より社員のマインドも含めた育成に取り組んでまいります。

当社はこれまで他社との交流も含め人材育成プログラムには力を入れてきました。しかし、集団教育だけではなかなか“個”が育ちません。会社が個人の希望や能力に応じて何を留意できるかを考え、対話を通じて相互の関係性を構築することにより、本当の意味での“個”が生き、また、多様な“個”の存在は、必ずやイノベーションをもたらすものと考えています。

“個”の力を発揮できるような挑戦の場の一つとして

「社内起業家育成制度」を整えており、それにより誕生したイノベーションの芽を大切にしています。さまざまなビジネスのアイデアも出てきており、新規事業につながるものとしてバックアップしていきます。

また、女性活用ということでは、長年にわたり女性の採用を増やしてきているので、管理職クラスが増えてきました。今後、経営幹部への登用も進むと考えています。経営戦略として多様性を生かす取り組みや従業員の健康管理にも力を入れており、健康経営銘柄は7年連続、なでしこ銘柄は全業種で唯一の9年連続の選定という形で評価されています。

参考：人材戦略 P.40～43
女性活用 P.42

■ 2030年に向けた価値創造

—個性ある魅力的な街を連ねてエリア価値を最大化する—

2019年に、2030年までの経営スタンスおよびエリア戦略・事業戦略などを長期経営構想として取りまとめました。

私たちは事業を通じた社会課題の解決をDNAとして引き継ぎ、お客さまの暮らしに貢献する生活総合産業として、永続的に東急線沿線をはじめとしたエリア価値を向上させるため、時代の変化に合わせてさまざまな事業領域に進出し、顧客支持を獲得してまいりました。

新常态においては、週5日都心まで通勤しなくとも、近隣のショートトリップで生き生きと過ごせるような、テレワークと移動を合わせたライフスタイルが浸透するものと考えます。そのため、私たちが目指すのは、居住地域の近くで「職住遊」が完結できる街づくりであり、そのうえで沿線全体を俯瞰してみると、個性のある街が連なることで沿線自体の価値が向上するというのが理想的ではないかと考えます。必要機能がそろっていても、どこに行っても同じような印象の街を目指せば良いということではなく、その土地ごとの色や特徴を付加していくということです。沿線には都市と自然が共存する二子玉川や緑豊かな住宅街で次世代郊外まちづくりに取り組むたまプラーザ、駅周辺に公園と商業施設が一体で整備された南町田など、いくつも東急が開発してきた魅力的な街が生まれており、そうした拠点間が、ストレスフリーなモビリティ（交通）で直接つながると、生活者の移動パターンも変化していくと思います。

また、新たな成長機会として、人々のライフスタイルを支えるデジタルのプラットフォームを組み合わせた街づくりを進めるべく、2021年10月より各事業分野のサービス提供のデジタル化を一元的に進める専門部署を新設します。これにより、従来当社グループの特徴であったリアルでの顧客接点に加え、デジタルを活用した潜在ニーズを取り込んでいくことで、次世代の自



律分散型の街づくりを目指します。

魅力的な街を生み出していくにあたり、一つの拠点・エリアで各事業が密接に関わり合っていることも当社の特徴です。前述の二子玉川では、駅を起点として、隣接区域においてショッピングセンターやオフィスを賃貸し、連結子会社がスーパーマーケット事業やホテル事業を営み、加えてタワーマンションも分譲しています。再開発以前は、ショッピングが中心の街であったところが、オフィスワーカーや家族連れなど、多様な人々が訪れる街へと変貌しました。このように、各事業が連携・協同することで新たなニーズを開拓し、これまでにない付加価値を提供することを実践しています。さらに、当社グループだけでは解決しきれない部分については、積極的に他社提携も進めています。例えば2023年に竣工・開業予定の新宿歌舞伎町一丁目地区再開発プロジェクトでは、劇場、ライブホール運営のパートナーであるソニー・ミュージックエンタテインメントと連携し、施設内のホテル、シネマだけにとどまらず、街の皆様とともに新宿歌舞伎町エリア全体から、世界中の人々に向けて魅力あるエンターテインメントを発信していきます。

参照：長期経営構想 P.22
自律分散型都市構造 P.11
将来像 P.14～15

■ サステナブル経営に対する想い

—「美しい時代へ」—

当社は間もなく、2022年に創業100周年を迎えようとしています。この先を展望したときに、次の100年は地球環境が維持できるのか疑問視されるのが現状です。そのため当社としては、社会課題や環境問題に対して真正面から取り組むことにより、初めて次の100年や豊かさについて語る資格があると考えています。持続可能な企業を目指すことに変わりはありませんが、その前に持続可能な社会があるという前提を実現する必要があります。そのため、環境に係るサステナブル重要テーマを低炭素から脱炭素に変え、CO₂排出量ゼロの目標を掲げました。気候変動への適応についても、私たちは都市インフラを支える事業をしていますから、長期的予測を踏まえた災害対策など物理的な対応はもとより、事業機会となりかつ社会の行動変容を促すために何ができるかも考えていかなければなりません。

また、事業者だけが利益を得て、地域社会が犠牲になるようなまちづくりでは事業は継続できません。一時的には収益性が落ちて、真に沿線の皆様のためになる先行施策が「肥やし」となって、いずれ自分たちに返ってくる、という経験をしなが、当社はこの地で100年に亘り事業を行ってきました。先人が築き上げてきた「安全・安心」「信頼」といった無形資産を守り、今後さらに磨きをかけ、次につなげていくという行動が、「当社の成長」と「街のサステナビリティ向上」の両輪がうまく作用することにつながる、当社の「長期循環型ビジネスモデル」そのものなのです。

図らずも新型コロナウイルス感染症拡大という予測困難なパンデミックに見舞われましたが、当社グループは都市インフラを支える企業として、事業を継続する責務があり、鉄道やバス、スーパーマーケット、シニア施設、学童・未就学児保育、病院などといったリアルで働く職員、すなわちエッセンシャルワーカーで成り立っています。緊急事態宣言がたびたび発令され

るなど、感染リスクのある中で顧客接点の最前線で職務を全うしている従業員を思うと、感謝の念に堪えませんが、従業員の安全確保を事業継続の大前提として、感染症対策やワクチンの職域接種の実施など動く環境整備に最大限に配慮しています。

当社事業の根幹である「安全・安心」を全ての事業活動において遂行することで、企業価値および私たちのブランド価値、お客さまが東急ブランドに寄せる「信頼」を守り続けます。それを一番の土台としながら、沿線の皆さまをはじめとするお客さまに共感いただけるサービスを提供し続けることで、表面的な美しさでなく、「東急グループの商品・サービスを利用して心地よかった」と心から思っただけのまちづくりをしてまいります。そのために東急は、改めて「美しい時代へ」のスタートラインに立ち、「変革」を進めてまいりますのでこれからの私たちにご期待ください。

参照：グループスローガン
「美しい時代へ東急グループ」 P.2
脱炭素・循環型社会 P.50～55
長期循環型ビジネスモデル P.10



中期3か年経営計画の概要

当社は、2019年9月に2030年に向けた長期経営構想を公表しました。コロナ禍においても長期経営構想への取り組みを推進しつつ、経営環境変化を踏まえて2021年5月に中期3か年経営計画（2021年度-2023年度）を策定しました。

長期経営構想

事業を取り巻く環境は、デジタル化、人口動態の変化、気候変動リスクの顕在化など、過去に類を見ないほど大きく変化しています。このような環境において、「グループ経営の最適化」にスピード感を持って取り組むとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確に示すべく、2019年9月に「長期経営構想」を公表しました。

また、2020年度には、新型コロナウイルス感染症拡大により、社会は劇的に変化しました。このような状況においても、将来に向けて目指す姿は変わらず、グループスローガン「美しい時代へ」のもと、サステナブル重要テーマに向き合い、長期循環型ビジネスモデルを実践してまいります。



中期3か年経営計画策定にあたっての背景

中期3か年経営計画の策定にあたり、変わらない価値観の一方で、3か年で特に考慮すべき事業環境の変化を整理

しました。この変化にどのように対応していくかを念頭に、基本方針（P.24参照）を策定いたしました。

▶ 事業環境の変化

- コロナ禍による移動・交流人口の減少
- ワークスタイル・ライフスタイル変容・多様化の加速
- 人口減少・少子高齢化／その地域格差
- グローバルレベルでの急速な脱炭素社会へのシフト
- デジタルテクノロジーの急速な進展

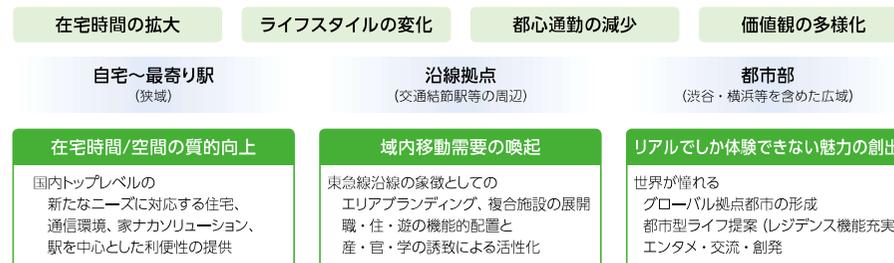
求められる価値の変化

行動やニーズをはじめとする社会の変容から中長期的なパラダイム変化の兆候をとらえ、各事業における戦略を構築し、持続的な成長につなげてまいります。

複層化するニーズを取り込む自律分散型都市構造の考え方をベースとした事業展開へと転換し、各事業の成長につなげる必要があると考えています。

在宅時間の拡大・都心通勤の減少など、ライフスタイルや社会の変化に応じて、従前型の「住まいは郊外中心、オフィス・商業は都心中心」の考え方を前提とした事業構造から、多様化・

また、交通結節駅となる沿線拠点においては、職住遊の機能的配置などに取り組み、域内移動需要を喚起してまいります。



自律分散型都市構造の考え方をベースとした事業展開への転換
従来型の「住まい=郊外中心」、「オフィス・商業=都心中心」という軸構造ではなくなり、多様化・複層化するニーズを確実に取り込み、各事業の成長につなげていく

前中期3か年経営計画（2018年度-2020年度）の振り返りと今後の課題

渋谷スクランブルスクエア東棟や南町田グランベリーパークなどの大規模開発プロジェクトの開発、鉄道ホームドア等100%設置などの重点施策は実施・完了いたしました。一方で、鉄道・バスといった交通事業、ホテルや百貨店など、当社の主要な業種が新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受け（事業別戦略と実績P.32～39

参照）、数値計画については未達となりました。今後、コロナ禍からの正常化過程においても、収束と感染拡大を繰り返すなど、不透明な情勢が続くことも想定される中、事業環境変化への対応を着実に遂行し、構造改革を推進していくことにより収益復元を進めてまいります。

▶ 営業利益



▶ 東急EBITDA



▶ 有利子負債 / 東急EBITDA倍率

2020年度末
(計画) 5.3倍
(実績) 15.8倍

東急を知る

価値創造ストーリー

経営戦略

事業別戦略と実績

価値創造の源泉

サステナビリティを支える基盤

企業情報

中期3か年経営計画の基本方針と重点戦略

本経営計画の基本方針は「変革」とし、新型コロナウイルス感染症で加速された事業環境変化への対応と構造改革の推進により、収益規模の復元を目指すとともに、この3か年を新たな成長への転換点として位置付けております。

「変革」を成し遂げるため、交通インフラ事業における事業

構造の強靱化、不動産事業における新しい価値観への対応、新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化、各事業における構造改革の推進の4点を重点戦略として掲げました。

基本方針 『変革』～事業環境変化への対応による収益復元と進化

足元の事業環境変化への対応と構造改革諸施策の推進により、収益規模の復元を目指すとともに、本期間を「新たな成長への転換点」として位置付ける

収益の復元	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度 200億円の営業利益確保 各事業において着実な利益回復を図る 	財務健全性の維持	有利子負債 / 東急EBITDA*倍率 7倍台を目指す
--------------	--	-----------------	--------------------------------

重点戦略

- 交通インフラ事業における事業構造の強靱化
- 不動産事業における新しい価値観への対応
- 新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化
- 各事業における構造改革の推進

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

環境変化と事業戦略の転換

各事業を取り巻く環境変化を踏まえ、従来のビジネスモデルの延長ではなく、環境変化への対応と構造改革を推進する

ことで、収益の復元だけでなく、ピンチをチャンスに変え、新たな成長に向けた転換点としていきます。

	これまで	これから
交通インフラ (交通セグメント)	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
都市開発 (不動産セグメント)	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	働き方の変化や需給状況により、物件選別やエリアの優劣劣敗が一層進む ⇒ 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
生活創造・リテール (生活サービスセグメント)	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	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 ⇒ 強みを活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
ホスピタリティ (ホテル・リゾートセグメント)	インバウンド増を追い風とし業界全体で活用 ⇒ 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	先行き不透明感に加え、競争も激化 ⇒ 構造改革の推進 と収益性向上諸施策の展開

初年度到達基準

計画初年度は構造改革などの諸施策を着実に推進し、確実に黒字化を達成するとともに、できる限り早期にコロナ禍前の収益規模まで復元できるように変革を進めてまいります。2年目以降も各事業において着実な利益回復を図ります。また、有利子負債EBITDA倍率も7倍台への回復を目指し、財務健全性を維持してまいります。

	(参考) 2020年度	2021年度
東急EBITDA	747億円	1,187億円
営業利益	△ 316億円	200億円
有利子負債/ 東急EBITDA倍率	15.8倍	10.3倍

投資計画・株主還元

投資計画については、財務健全性も意識し、業績状況に応じて見直し・再精査を進めます。安全・維持更新投資や、新宿や渋谷などにおける進行中の大規模プロジェクト、構造改革に関連する投資は着実に実施していきます。

また、株主還元の考え方は、中長期的に配当性向30%以上を目処とし、今期は年間15円の配当を予定しています。

投資計画

安全・維持更新投資、進行中の大規模プロジェクトや各事業の構造改革に関連する投資は着実に実施していく

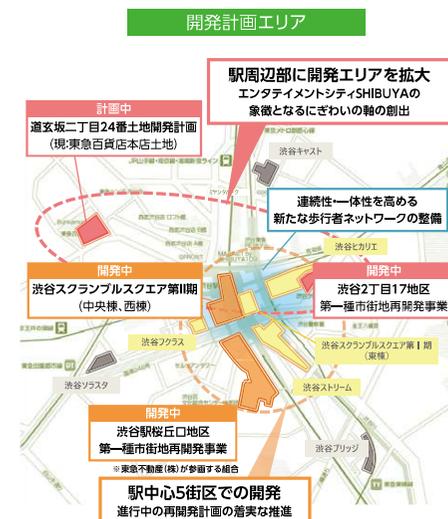
(参考) 2021年度 設備投資予定額 1,277億円
(成長投資 538億円・既存事業投資 739億円)

株主還元の考え方

安定配当を継続するとともに、中長期的には配当性向30%以上を目処とし、総還元性向も意識した株主還元を目指す

渋谷の未来に向けて

最重要拠点である渋谷の未来に向け、官民連携も含めた開発計画や街の魅力向上に資する複層的な取り組みを推進しています。また、2021年7月29日に当社および東急不動産は、渋谷駅周辺・広域渋谷圏のエリアにおいて、東急グループならではの社会価値提供による、持続性のある街を目指し、渋谷まちづくり戦略“Greater SHIBUYA 2.0”を発表しました。これまで掲げてきた「エンタテインメントシティSHIBUYA」と「広域渋谷圏(Greater SHIBUYA)構想」をより強化していくことに加え、「動く」「遊ぶ」「暮らす」の3要素の融合と、その基盤となる「デジタル」「サステナブル」を有機的に繋げることで、「自分らしい生き方」や「人・自然・社会が調和した豊かさ」が実感できる「渋谷型都市ライフ」の実現を目指します。



環境変化・リスクと機会

当社グループは長期循環型ビジネスモデルを実現するために、外部環境を認識のうえ、保有する幅広い経営資源を活用し、重要リスクおよび機会に引き続き適切に対応していきます。

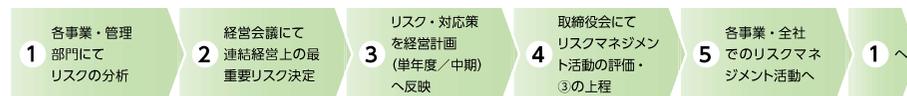
外部環境	内部環境／主要な経営資源（2021年3月末時点）	
コロナ禍による 移動・交流人口の減少	(自然資本) 計画的なまちづくりによる 緑豊かな自然	緑豊かな自然を計画的に織り込んだ街並み 沿線における脱炭素・創エネの推進
ワークスタイル・ ライフスタイル変容・ 多様化の加速	(人的資本) 多様な“個”の最大化 (知的資本) 経験の蓄積と新たな挑戦 により強化される知見	連結従業員数 24,655人 単体従業員数 1,461人 ▶P.40~43 参照 蓄積された知見の有効活用 新たな知見の獲得 DXの効果的活用 ▶P.44~45 参照
人口減少・少子高齢化／ その地域格差	(製造資本) 「職・住・遊」 の収益インフラ	東急電鉄駅数、車両数 97駅、1,259車両 賃貸オフィスビル面積 約362,000㎡ サテライトシェアオフィス施設数（直営店） 85施設 百貨店 6店舗 ショッピングセンター 33施設 スーパーマーケット 87店舗 東急ホテルズ 44店舗
グローバルレベルでの 急速な脱炭素社会への シフト	(財務資本) 利益の蓄積と長期的視点に 基づく財務運営による 安定した財務基盤	営業キャッシュフロー 858億円 自己資本比率 28.4% 有利子負債／東急EBITDA倍率* 15.8倍 長期優先債務格付 AA- (JCR) A+ (R&I)
デジタルテクノロジーの 急速な進展	(社会・関係資本) まちづくりを通じた パートナーとの信頼関係	「TOKYU POINT」会員数 248万人 東急線アプリダウンロード数 82万ダウンロード CATV接続世帯数 115万世帯 コンフォートメンバーズ（東急ホテルズ）会員数 68万人 ▶P.46~47 参照

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

リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、定期的にリスク認識の再評価、およびリスク軽減に対する取り組み状況の評価を以下のプロセスで行い、発生の回避および発生した場合の影響最小化に向けての対応に努めております。

年間マネジメントサイクル



リスクと機会

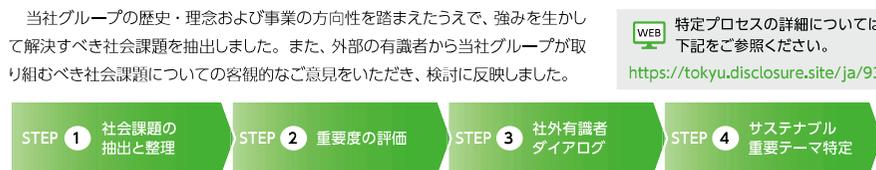
最重要リスク	主なリスクシナリオ	機会	対応
喫緊 新たな感染症の拡大に伴うリスク	新型コロナウイルス感染症の再拡大および新たな感染症拡大に伴い、移動自粛等により、大幅な経済活動縮小が発生するリスク 運営する事業所等での感染症クラスターの発生、出勤制限等により一時的に営業継続が困難になるリスク	◆ 感染症予防・新生活様式に即した新サービス・商品需要の拡大	◆ 各事業の新たな構想や改革の進展、事業戦略の見直し ◆ 固定費削減による損益分岐点引き下げ ◆ 各事業の市場動向、取引先倒産リスクに関する情報把握と保全対応 ◆ テレワーク、在宅勤務活用などの働き方多様化の推進、およびリモートワークに備えたインフラの維持・改善 ◆ 事業所内感染予防対策の徹底
喫緊 経営環境変化への対応に関するリスク	事業展開エリアでの税制等行政施策の変更等に伴う状況激変リスク コロナ禍をきっかけとした新常态やDX加速化への対応遅れ、需要・事業性の予測見誤りにより、収益確保、事業継続が困難となるリスク 各種市況の変動およびCO ₂ 排出関連費用の負担増により、調達コストの高騰が発生し、収益性が低下するリスク	◆ 郊外型オフィス、サテライトシェアオフィス需要の拡大 ◆ AI、IoTを活用した都市インフラ、サービス需要の拡大 ◆ 域内移動需要の創出・MaaS等のサービス拡充 ◆ 消費行動変容による体験価値・家ナカサービス需要の拡大 ◆ 各エリアの人口動態の変化を見据えた街づくり ◆ 脱炭素・循環型社会に適合する交通・都市インフラ・生活サービスなどの需要拡大 ◆ ESG投資、グリーンリカバリー投資獲得機会拡大	◆ 市況および政治・経済・法制度の変化を見据えた中長期的事業運営方針の策定 ◆ 利便性向上と魅力的なテナントミックス、話題性の提供による施設集客力の維持向上 ◆ 各事業の業績動向、業績変化の兆候の早期把握と、迅速な意思決定およびモニタリングの実施 ◆ 各事業の構造改革、損益分岐点引き下げ ◆ 事業環境に合わせた適正なポートフォリオマネジメント ◆ 事業における脱炭素の推進 ◆ パリューエンジニアリングやコストダウン等、継続的な工事内容精査
安全管理への対応に関するリスク	気候変動の影響も含む自然災害等への備えが不十分で、施設損壊等によりサービスの提供ができなくなるリスク 人為的事故の発生により、損害補償とともにサービス・施設への信頼を損なうリスク テロ等の外的要因による、施設損壊・お客さまの死傷等によりサービスの提供ができなくなるとともに、サービスへの社会的信頼が損なわれるリスク	◆ より安全でレジリエンスな交通・都市インフラの整備による社会価値・エリア価値向上	◆ 自然災害や感染症蔓延時の連結各社の協力体制構築などの対応力強化 ◆ 気候変動に伴う損失・社会的影響評価と対策（予防・被害最小化） ◆ 地震保険やコミットメントライン等リスクファイナンスの実効性向上 ◆ 気候変動に伴う営業損失、社会的影響評価と対策の実施促進 ◆ 事故等発生状況に関する情報収集、および類似事案再発防止に向けての関係先への情報展開の徹底、精度向上 ◆ テロ等の不法行為による災害、その他の理由によるトラブルの発生を想定した各種施策実施
コンプライアンスに関するリスク	コンプライアンス違反の発覚、会計等処理の重大なミス・不正、ITセキュリティを含む情報管理上の不備等により、その損失処理とともに企業としての社会的信頼を損なうリスク	-	◆ コンプライアンス意識向上の取り組み ◆ 連結経理体制の最適化、国内連結各社の会計システム共通化による業務標準化 ◆ 外部によるセキュリティアセスメントの実施・改善、サイバー攻撃を想定した対応訓練、サイバー保険への加入
長期 働き方・人材確保に関するリスク	生産年齢人口減少傾向の中、適切な人材確保がなわず、サービス品質劣化・事業縮小や違法就労をも誘発してしまうリスク	◆ 働きがいと働きやすさ、健康経営の促進による、「誰もが働き続けたい会社」の実現による人材確保	◆ 連結全体で人材採用・育成強化および連結内人材の活用促進 ◆ 正社員・フルタイム勤務者に依存しない多様で柔軟な働き方の提供

📖 気候変動リスクと機会の詳細はP.52~54をご参照ください

サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

当社グループの事業領域は多岐にわたっているため、優先して取り組むべき社会課題をマクロの視点でとらえ、6つの「サステナブル重要テーマ」を定めています。

サステナブル重要テーマの特定プロセス



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

サステナブル重要テーマ	向き合う社会課題	2030年に向けて目指す姿	目指す姿を実現するための取り組み	指標設定の考え方	主な指標	2020年度実績	2023年度目標
安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 都市部への人口集中、高齢化、交通弱者 ◆ テロ/サイバー犯罪、自然災害/気候変動 ◆ 新型コロナウイルスの拡大 ◆ 人手不足 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 日本で最も安全で使いやすい公共交通サービスの実現 ◆ 誰もが安心して暮らせる生活環境の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事故の防止 ◆ ピーク時混雑率の緩和 ◆ 安心して利用できる交通サービスの実現 ◆ 災害リスクの最小化 ◆ 食の安全確保 ◆ 個人情報保護・管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交通事業における安全は最重要の使命です。交通事業各社では事故防止についての指標を設定・モニタリングしています。 ・ ピーク時混雑率は、新常态において引き続き注視しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自社起因の運転事故、輸送障害件数 (東急電鉄) 運転事故 インシデント 輸送障害 ◆ ピーク時混雑率 (池尻大橋～渋谷) (東急電鉄) 	0件 2件 6件 126%	0件 0件 — モニタリング指標
まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少 ◆ ライフスタイル/ワークスタイル多様化への対応 ◆ AI・IoT等新たな技術への対応 ◆ 気候変動/自然災害/循環型社会 ◆ インパウンド ◆ 新興国の急速な発展に伴う対応 (医療、交通、住環境) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「住む」「遊ぶ」「働く」がそろった個性的で魅力ある都市経営の実現 ◆ 東急線沿線まちづくり/ノハウの国内拠点エリア、海外への拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 渋谷再開発 ◆ 次世代郊外まちづくり ◆ 沿線外国内拠点開発 ◆ 空港運営事業 (地方創生) ◆ 海外のまちづくり (住宅・交通・教育・医療等の環境整備) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自律分散型の都市構造を実現していくために、職住遊の機能的な配置を推進します。 ・ 魅力的な街づくりを行う結果指標の一つとして、沿線の人口動態 (人口増減・年齢構成など) をモニタリングしています。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数 ◆ 住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数 (空き家対策等相談数含む) ◆ 沿線17市区の人口増減率 	9,967人 1,200件 +0.531%	25,000人 2,500件 — モニタリング指標
生活環境品質	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少 ◆ ライフスタイル/ワークスタイル多様化への対応 ◆ AI・IoT等新たな技術への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 元気で自分らしく生き活きできる暮らしの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ テクノロジー活用等による豊かで健康的なライフスタイルの推進 ◆ 多様な世代に合わせた生活利便施設・サービスの提供 ◆ 高齢者等買い物弱者の支援 ◆ データを活用した店舗・EC・家ナカ等における商品サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 東急線沿線の「デジタル都市基盤」の整備に向け、快適につながる通信環境を目指します。 ・ 多様な働き方を支援するため保育園・学童施設の充実を図っています。 ・ 新常态で特にニーズが高まっている生活用品・リテールのECも強化してまいります。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 東急線各駅における5Gシェアリングアンテナの導入率 ◆ 保育園、学童施設数 (賃貸・直営・公設受託) (東急キッズベースキャンプ/当社) ◆ ネットスーパー出荷店舗数 (東急ストア) 	0% 89施設 17店	75% 100施設 —
ひとづくり	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少 ◆ 人権の実現 ◆ 多様な人材 (シニア・女性・外国人等) ◆ 多様な世代への生涯学習機会の提供 ◆ 地域コミュニティの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「誰もが働き続けたい会社」の実現 ◆ 教育、文化、環境活動などを通じた社会におけるひとづくりの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 働き続けることができる就労環境の提供 ◆ 誰でも活躍できる就労環境の提供 ◆ 文化事業、活動や学習、啓発機会の提供 ◆ 東急会、学校法人・財団等の活動を通じた社会貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の心と体の健康を維持し、個の成長を推進しています。 ・ 多様性を強みに変えていける企業風土醸成のため、女性の活躍、男性の育児休業取得を推進します。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 従業員エンゲージメント ◆ 女性管理職比率 ◆ 男性育児休業取得率 ◆ 教育制度利用率 ◆ 健康経営指標 肥満者率 喫煙者率 運動習慣率 	BB 8.3% 80.0% 8.5% 36.9% 24.1% 22%以下 男性44.2% /女性27.6%	A 10%以上 100% 30%以上 35%以下 22%以下 50%以上
脱炭素・循環型社会	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 気候変動/自然災害 ◆ 生態系維持 ◆ サプライチェーンにおける責任 ◆ 資源枯渇/循環型社会 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会への貢献 ◆ 資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CO₂排出量の削減 ◆ 資源の有効利用 (循環型社会) ◆ 生態系配慮の行動促進 ◆ サステナビリティ調達 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地球環境負荷を減らし温暖化を抑止するため、各業種に合わせたテーマに取り組んでいます。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 電力使用によるCO₂排出量 (t-CO₂) (連結) ◆ 全エネルギーによるCO₂排出量 (連結) ◆ 施設の環境認証取得 (累計) 	P.50～55参照 P.50～55参照 7件	同左 同左 9件
企業統治・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業不祥事・不正、非財務情報開示 ◆ 持続可能な企業経営 ◆ 人権の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 社会やグローバルな経営環境に直結した最良のコーポレート・ガバナンスの実現 ◆ 「調和ある社会」の実現に向けたコンプライアンスの実践 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 実効性の高いコーポレート・ガバナンスによる経営の公正性・透明性確保 ◆ 全方位、継続的なコンプライアンス教育と効果・効率的な管理体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会の独立性と多様性の確保に取り組んでいます。 ・ コンプライアンス教育の徹底など全社の事故・不祥事等の未然防止と再発防止に取り組んでいます。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 独立社外取締役比率 ◆ 女性取締役人数 ◆ 重大な法令違反の発生件数 (連結) ◆ コンプライアンスに係る研修受講率 	1/3 2名 0件 93.3%	1/3以上 2名以上 0件 100%

*範囲の記載のないものは東急(株)を対象

各サステナブル重要テーマのSDGsにおける17の目標との関連およびターゲットに対する当社グループの行動は下記をご参照ください。
<https://tokyu.disclosure.site/ja/93/>



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。



東急を知る

価値創造ストーリー

経営戦略

事業別戦略と実績

価値創造の源泉

サステナビリティを支える基盤

企業情報

財務担当役員メッセージ



企業価値向上を支える 財務マネジメントで サステナブル経営を実現

常務執行役員

藤原 裕久

新中期3か年経営計画の定量目標

2021年度からスタートした中期3か年経営計画における初年度到達水準については、東急EBITDA[※]1,187億円、営業利益200億円、有利子負債／東急EBITDA倍率10.3倍を定量指標としました。

計画初年度は構造改革などの諸施策を着実に推進し、確実に黒字化を達成するとともに、以降できる限り早期にコロナ禍前の収益規模まで復元できるように変革を進めてまいります。

2年目以降も各事業において着実な利益回復を図っていき、新型コロナウイルス感染症の収束状況も不透明ではありますが、収益の復元と着実なコストコントロールに全社的に取り

組み、資本市場やステークホルダーの信頼回復を目指します。また、有利子負債／東急EBITDA倍率も7倍台への回復を目指し、財務健全性を維持してまいります。

今回のパンデミックで改めて思い知らされたのは、当社の事業はいずれも固定費が重いことです。今後は固定費を軽くする、ということも事業構造改革の考え方に含めてまいります。コスト削減につきましては、2020年度は各事業で総額200億円程のコスト削減を実施しました。2021年度以降も固定費の削減を含め、継続的にコスト削減を推進してまいります。

投資計画については財務健全性も意識し、業績状況に応じて見直し・再精査を進めますが、安全・維持更新投資や、新宿や渋谷などにおける進行中の大規模プロジェクト、構造改革に関連する投資は着実に実施していきます。

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

長期的な財務健全性の向上

長期視点での財務戦略において重視するのは健全性の確保です。当社の事業は大規模な施設を保有・運営・管理することに依拠するため、有利子負債の適切な管理が重要となります。新中期経営計画においては、有利子負債の上限を1兆2,000億円程度として設備投資の実施を検討しています。安定的な償還能力を有することが求められることから、計画上も7倍台のEBITDA倍率を一つの目安としています。キャッシュフローを重視することが健全性の確保につながります。

その一方、有価証券や固定資産など幅広い種別にわたる当社の資産価値を下落させないことが重要です。企業グループとして収支構造の改善が求められますが、ホテル事業や百貨店事業のように短期的な回復が難しい事業については、社をあげて構造改革委員会で検討しながら資産価値を確保する取り組みが必要であり、既に着手しております。

持続的成長に向けた投資計画

創業以来鉄道事業を営んできた経緯から、当社の安全に対する感度は非常に高いと言えます。例えば、渋谷の地形がすり鉢状で、雨が溜まりやすい特性を踏まえ、渋谷の地下に大きな貯水槽を配置したり、多摩川の氾濫を念頭に田園都市線を高架にするなど、常にリスクを回避し安全・安心を心掛けてきました。そのため、当社が運営するあらゆる施設に対して、安全・安心投資を着実に提供することが最優先です。

その次に優先されるのが、持続性があり、魅力のあるまちづくりです。ここ10年は、都心型の投資を重点的に行ってきました。今後10年は沿線地域における付加価値向上のため、沿線に重点的に投資を配賦、特に渋谷と東急線沿線の拠点に重点的に投資ポートフォリオを向けていきたいと考えています。これまで以上に郊外型の開発にも積極的に取り組み、第二の二子玉川、第二の南町田という拠点づくりに向けて積極的に投資をしてまいります。

株主還元策

当社は、長期持続的な配当還元を目指しています。2020年度は業績悪化に伴い、遺憾ながら減配し、2021年度も同額の15円を予定しています。今後については、長期経営構想で掲げている通り、安定配当を継続するとともに、中長期的には配当性向30%以上を目安とし、財務健全性、資本効率、フリーキャッシュフローの状況などを勘案し、総還元性向も意識した株主還元を目指してまいります。

企業価値向上に向けたステークホルダーとの信頼関係の構築

欧州の機関投資家へのIRで印象的だったのは、人々の環境に対する意識の高さでした。社会や環境にいかに関与するかが上場企業に強く求められると同時に、企業自体もそれこそが存在意義であると信じている、ということを感じさせられました。当社はSDGsと通じる考えを持って街づくりや事業をしてきましたが、今まで以上に、環境・社会への貢献を存在意義とするような考え方を浸透させる必要があります。環境への取り組みは収益性を損なうと考えられがちですが、TCFDの実践やサステナビリティボンドの継続的な発行を通じて、財務マネジメントの観点からも、環境貢献、脱炭素への取り組みを推し進め、企業価値向上につなげてまいります。

長い間東急グループで仕事をきて、社会背景や環境の変化を体験してきました。その間、当社の事業の幅は徐々に広くなるとともに事業間の境目が分かりづらくなってきており、それゆえに組織運営も以前とは変わってきていると感じています。そのため、今まで以上にお客さま、従業員、地域社会、取引先、株主・投資家といったステークホルダーとの対話が求められています。

財務担当役員としては、財務戦略で各事業戦略を支えるとともに、経営トピックが掲げる企業が目指す方向性を、具体的な数字で資本市場の論理も踏まえ、社内外に平易に分かりやすく説明する役割を担い、グループ全体をバックアップすることが、財務部門の使命であると考えています。

事業別戦略と実績



交通インフラ
(交通セグメント)

▶ 事業概要P.6 参照

交通インフラ事業の特徴・強み

- 相互直通運転など利便性の高いネットワーク
- 安全・安心・ユニバーサル・快適なサービス

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

2020年度の東急電鉄の鉄軌道事業における輸送人員は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うお客さまの利用減少に伴い、定期で33.7%、定期外で29.6%、全体では32.1%の減少となり、当セグメントは営業損失を計上しました。このような状況の中、お客さまの動き方や行動様式はコロナ禍以前の状況には

戻りきらないとの認識のもと、サービス体系の適正化や、ワンマン運転拡大の検討などテクノロジーを活用した事業運営の高度化による「事業構造変革」に取り組んでいます。安全・安定輸送をはじめとする公共交通としての責務を果たしながら、人の移動・交流・街とのつながりを生み出し、地域の発展に貢献します。

▶ 2020年度実績 (交通セグメント)

営業収益
1,519億円 前期比 28.9%減

営業損失
260億円 前期比 -

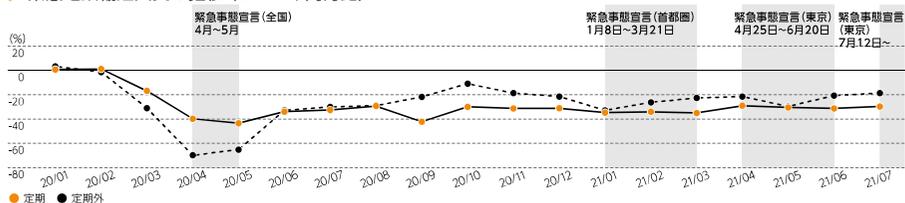
営業収益・営業利益推移



東急EBITDA*推移



▶ 東急電鉄輸送人員の推移 (2019年同月比)



新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、輸送人員は大きく減少しています。特に最初の緊急事態宣言時は定期外で前年比▲70%程度まで落ち込みました。その後、概ばい傾向にありますが、コロナ後の状況は見通せておりません。

中期3か年経営計画における戦略

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

安全・安心の追求

設備健全性の維持と事故防止

- 必要な設備更新・点検の確実な実施
- 災害対策の推進

異常時の復旧力強化

- 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

- ホームと車両両面の段差・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

テクノロジーを活用したオペレーションの変革など

- 詳細下記「変革への取り組み」参照



* Condition Based Maintenance

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

東急新横浜線開通 (2022年度下期予定)



有料着席サービス等のメニュー拡充



変革への取り組み

東急電鉄における3つの変革

コロナ禍以前の需要への回復が見込まれない中で、社会的使命を果たすための事業構造変革を最優先事項と位置付け、以下の【3つの変革】による固定費削減、生産性向上により、事業基盤を強靱化していきます。

① 運行・駅サービス体系の変革

運行本数の適正化と終電時刻の繰上げ、駅配置人員見直し など

② テクノロジーを活用したオペレーション変革

東横線でのワンマン運転の検討・実施、デジタル技術によるお客さまサービスや保守業務の高度化 など

③ 由来からの慣習にとらわれない社内制度・ルールの変革

技術者の部門間連携の推進、運転・運輸部門における柔軟な勤務形態の導入 など

2020年度の主な取り組み

安全・安定輸送の確保

新型コロナウイルス感染症拡大防止の取り組みとして、所属全車両や駅設備の抗ウイルス・抗菌加工を行いました。また東急線内駅構内トイレ洗面器の非接触・自動水栓化を2021年2月に完了いたしました。

バリアフリーの面では、ホームドア・センサー付固定式ホーム柵の設置を完了したことやソフト面での取り組みなどが評価され、「令和2年度バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰」にて、「内閣総理大臣表彰」を受賞しました。

また、鉄道業界初となる高速通信機能を備えたLED蛍光灯一体型の防犯カメラ「IoTube」の所属全車両への導入が2020年7月に完了し、車内の安全性を向上させました。



田園都市線市尾駅ホームドア

快適な移動サービスの実現

新型コロナウイルス感染症で大きく変容した都心通勤者の移動・就労ニーズに対応する、東急線沿線における新たなサービス実証実験「DENTO (デント)」を行うなど、デジタルを活用したより快適な移動サービスの実現にもチャレンジしております。



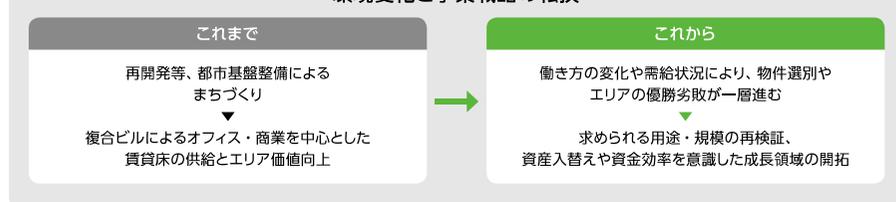
都市開発
(不動産セグメント)

▶ 事業概要P.6 参照

都市開発事業の特徴・強み

- 地域や行政と連携し、課題に対応した施設単体ではない面的な開発
- 沿線を中心とした「職住遊」を機能的に配置したまちづくり

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

2020年度の不動産セグメントでは、緊急事態宣言発令に伴う商業施設休業の影響もありましたが、不動産販売事業の伸びにより営業利益は前年並みとなりました。オフィス賃貸業においては、新型コロナウイルス感染症の影響により空室率が上昇傾向にありますが、当社が保有する物件はそれぞれ

の地区平均と比べて低位を保ちました。一方、商業施設においては、都心エリアの施設と比較して、二子玉川ライズやグランベリーパークなど、東急線沿線に点在する郊外型施設の売上高が徐々に回復しつつあります。

▶ 2020年度実績 (不動産セグメント)

営業収益
1,976億円 前期比 6.0%減

営業利益
289億円 前期比 0.1%減

営業収益・営業利益推移



東急EBITDA* 推移



▶ 不動産賃貸事業におけるポートフォリオの充実

不動産賃貸面積^{※1}



東急EBITDA^{※1}



今後も渋谷や沿線の複合開発や、継続的な物件取得を推進し個性的・魅力的な街づくりを進めてまいります。

中期3か年経営計画における戦略

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

新宿再開発プロジェクトの推進

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に発信

- 地域と建物が有機的に繋がり、多様化するニーズに対応したエンタメ企画を推進



歌舞伎町一丁目地区開発計画
(2022年度竣工予定)
敷地: 約4,800㎡ 延床: 約87,000㎡
用途: ホテル、劇場、映画館、商業等

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



新綱島駅前地区 第一種市街地再開発事業
(2023年度竣工予定)
敷地: 約3,890㎡ 延床: 約37,560㎡
用途: 共同住宅、商業、公益施設等

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

ベトナム・タイ等におけるPJ推進



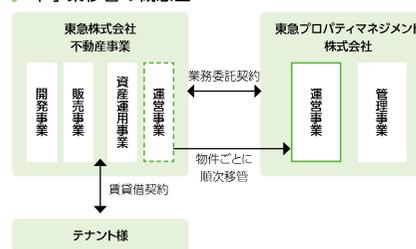
SORA gardens II
(2021年竣工・ベトナム ビンズン新都市)

変革への取り組み

▶ 運営体制の最適化

不動産運営事業の機能再編として、不動産運営事業を連結子会社の東急プロパティマネジメントへ2021年4月より順次移管しており、賃貸資産の運営機能・管理機能をワンストップで提供することが可能となります。これにより、賃貸資産のオーナー、テナント、ご利用者などの多岐にわたるニーズに対し、顧客視点とスピード感を持った対応を実現し、賃貸資産の価値向上に貢献するとともに、フィービジネスの拡充につなげていきます。

▶ 本事業移管の概念図



2020年度の主な取り組み

▶ 渋谷駅周辺開発事業における取り組み

世界を代表する都市「エンタテインメントシティ SHIBUYA」の実現に向けて、2020年8月に、渋谷区と包括連携協定を締結しました。2021年1月には、当社と東急不動産が中心となり推進する渋谷駅周辺開発が、MIPIM Asia Awards 2020*最優秀多目的開発部門で銅賞を受賞しました。

また、官民連携によるインフラ整備に取り組み、2020年8月、浸水対策として、渋谷駅東口雨水貯留施設の整備を完了しました。



*アジアの不動産業界における権威ある賞の一つ。「Best Mixed-Use Development」部門で「BRONZE AWARD」を受賞。渋谷スクランブルスクエア (提供: 渋谷スクランブルスクエア (同表紙))

▶ 沿線におけるまちづくりの推進

駅、商業施設、都市公園が一体となった南町田グランベリーパークは、2019年11月のまちびらき以降、全国でも例のない魅力的な暮らしの拠点として、新しい生活様式に変わりつつある状況においてもにぎわいを呈しており、沿線価値の向上に寄与しています。2020年10月には、第40回緑の都市賞「国土交通大臣賞」と第8回プラチナ大賞「優秀賞・新しい時代のまちづくり賞」を受賞しました。

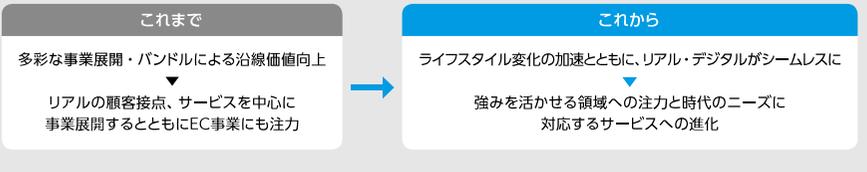


▶ 事業概要P.7 参照

生活創造・リテール事業の特徴・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

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

2020年度の生活サービスセグメントでは、東急ストアが増益、イツツ・コミュニケーションズといった日常生活に関連する企業は堅調に推移しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大

に伴う出控えや緊急事態宣言発令に伴う施設の休館などが東急百貨店をはじめとする各社に及び、営業損失を計上しました。マーケットの変化に対応すべく、構造改革を進めています。

▶ 2020年度実績 (生活サービスセグメント)

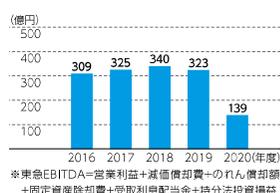
営業収益
6,035億円 前期比 14.7%減

営業損失
38億円 前期比 -

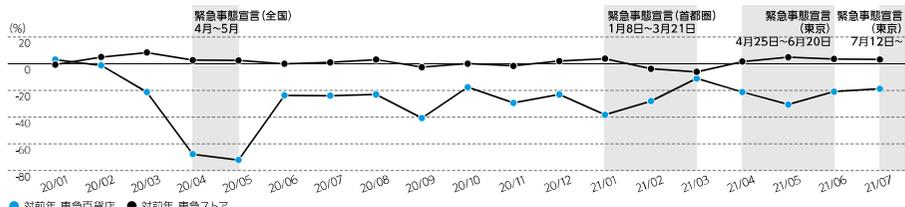
営業収益・営業利益推移



東急EBITDA[®] 推移



▶ 東急百貨店・東急ストア売上高 (対前年同月比)



● 対前年 東急百貨店 ● 対前年 東急ストア
 ※2021年4月以降は、「収益認識に関する会計基準」を適用していますが、上記数値は従来基準による売上高を掲載し、2019年同月比にて記載しています(新型コロナウイルス感染症拡大の影響比較のため)。

【東急百貨店】2021年に入り売上は回復傾向でしたが、4月25日からの緊急事態宣言により店舗の一部を休業しました。

【東急ストア】売上高は堅調に推移しています。

中期3か年経営計画における戦略

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

生活インフラ事業を通じた価値提供

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
- ネットワークWi-Fi、FTTH (光ファイバー) による競争力向上

通信キャリアによる個別5G対策 基地局シェアリングによる5G対策



顧客や時代のニーズにあわせたサービスへの進化

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

ハウスクリーニング	家事代行
修理・お手入れ	トラブル対応
リフォーム	お片付け
ネットスーパー	

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

- 東急ラヴィエール2021年事業開始



働き方の急速な変化を捉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



全国270拠点以上、導入企業数450社以上(2021年8月時点)
 *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

変革への取り組み

百貨店事業の構造改革

店舗ハイブリッド化を推進し、売場運営効率化などの店舗構造改革を進めるとともに、後方業務・サービス・販促の効率化、デジタルシフトなどのコスト構造の抜本的な見直しも図ってまいります。

店舗構造改革・不採算店の閉鎖

- 店舗ハイブリッド化の一層の推進
- 自主売場の削減および売場運営効率化
- 連結内リテール事業の再構築

後方業務・サービス・販促の効率化 デジタルシフト



2020年度の主な取り組み

デジタルマーケティング・通信環境の高度化

顧客の生活や購買行動の変化をとらえ、さまざまな顧客データを活用することで各種サービスの向上、効率化などを推進するため、楽天東急プランニングを楽天(現 楽天グループ)と共同で設立し、2020年9月より営業を開始しました。

また、東急線沿線において早期に高度な通信環境を整備すべく、2021年2月、住友商事とともに、5G基地局シェアリングサービスを提供するSharing Designを設立しました。通信の高度化に対応した新しいサービスの検討、導入を加速し、当社が掲げる、デジタル技術を積極的に活用したこれからのまちづくり「City as a Service構想」の実現を目指します。



楽天東急プランニング(株)



ホスピタリティ
(ホテル・リゾートセグメント)

▶ 事業概要P.7 参照

ホスピタリティ事業の特徴・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

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

2020年度のホテル・リゾートセグメントは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う店舗休業やインバウンド需要の減少により、多額の営業損失を計上しました。東急ホテルズの客室稼働率は、国内外の移動制限の影響により、大幅に下落しました。2020年5月の緊急事態宣言解除以降、客室稼働率は

徐々に回復してきましたが、2021年1月の2度目の緊急事態宣言により再び低下に転じた結果、通年で31.0%と前年から45.6ポイントの減少となりました。このような状況の中、外部環境の変化に強いホテルチェーンへと進化するため、固定費の徹底削減など、抜本的な費用構造の転換を進めています。

▶ 2020年度実績 (ホテル・リゾートセグメント)

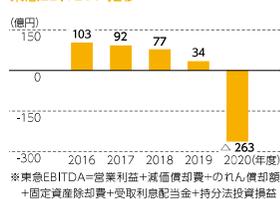
営業収益
378億円 前期比 60.6%減

営業損失
312億円 前期比 -

営業収益・営業利益推移



東急EBITDA*推移



▶ 東急ホテルズ店舗総収入・稼働率 (実績)



緊急事態宣言の再発令に伴い、稼働率は一時大きく低下しましたが、徐々に回復しつつあります。

中期3か年経営計画における戦略

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

各事業の構造改革

- ホテル事業
費用構造転換・収益性の向上など、環境変動に強い体質の構築
- タイムシェアリゾート事業
商品構造および運営体制の転換
- リネンサプライ事業
リネンサプライ工場の生産体制再編
- 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



ホテルの自動チェックイン機 多様な利用シーンに対応

行動変容や市場環境変化に対応

東急ホテルズ・東急シェアリングでは、コロナ禍で急速に普及したワーケーションやテレワークなど「新しい働き方」に合わせた商品やサービスの提供を強化しています。客室利用の活用、長期利用ニーズの取り込みなどを進め、行動変容や市場環境変化に対応した新たな取り組みに注力していきます。



都市型ホテルやリゾートでのワーケーション

長期需要獲得

東急ホテルズ35施設、東急シェアリング4施設を対象にした定額制回遊型住み替えサービス「tsugi tsugi (ツギツギ)」の先行体験を、2021年4月より開始しました。旅するような暮らし方を実現するサービスです。



客室のオフィス利用

東急ホテルズは、当社が運営する法人企業向け会員制サテライトシェアオフィス事業「NewWork」と提携し、現在11施設が参画しています。駅近接、Wi-Fi・作業環境を完備している客室をWeb会議用の個室として利用する取り組みです。



テレワーク可能な客室

変革への取り組み

▶ ホテル事業の構造改革

ホテル事業においては、収益性の向上のため客室の多用途化による稼働確保やレストランの業態変更などの料飲モデル改革、店舗網の再構成などに取り組むとともに、国内マーケットの集客強化やミレニアル世代と富裕層の顧客化といった環境変化に応じた柔軟なチャネルチェンジ、収入規模に見合った費用構造への転換を図っていきます。

収益性の向上

環境変化に応じたチャネルチェンジ

収益規模に見合った費用構造への転換

2020年度の主な取り組み

▶ コロナ禍における新たな旅のスタイル

新型コロナウイルス感染症拡大による行動制限から、マイクツーリズムが旅行のスタイルとして定着しました。2020年6月に静岡県に開業した富士山三島東急ホテルは、首都圏からアクセス至便、富士・箱根・伊豆への周辺観光や近隣ゴルフ場のファイブハンドレッドクラブとも連携し、新たな旅行スタイルを提供しています。



富士山三島東急ホテル

ファイブハンドレッドクラブ

人的資本（事業の担い手）

—多様な“個”の最大化

《人的資本》の特徴・強み

当社では、「誰もが働き続けたい会社」の実現に向け、ダイバーシティマネジメントやワークスタイル・イノベーションなどにより、多様な人材が活躍でき、誰もが働きやすい環境整備を進めるとともに、個人の能力向上のために各種研修を実施しています。

世の中が劇的に変化中、変革のための原動力として、多様化する“個”の最大化を支援し、それぞれの成長を会社に還元させることにより、持続的な成長を実現してまいります。

（2020年度または2021年3月31日現在、対象は当社）

- 連結従業員数 24,655人
- 単体従業員数 1,461人
- 定着率の高い人材
 - ・ 平均勤続年数 15年6カ月
 - ・ 離職率 1.8%^{※2}
- 教育された人材
 - ・ 経営者育成研修 67名^{※1}
 - ・ 自立的なキャリア支援研修 605名^{※1}
 - ・ 自己啓発支援（補助件数） 延べ190件^{※1}
- プロフェッショナルな人材
 - ・ サービス介助士 99.2%（東急電鉄業）
 - ・ 宅地建物取引士 559人^{※2}
 - ・ 1級建築士 226人^{※3}
- 働きやすい環境
 - ・ 有給休暇取得率 84.3%
 - ・ 育児休業取得率 男性 80.0%、女性 100.0%

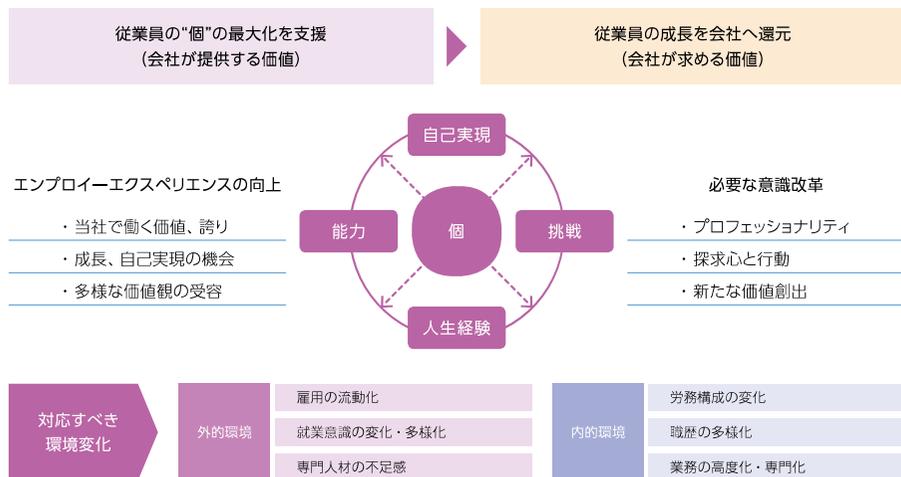
※1 一部グループ会社からの参加者を含む ※2 対象は当社および東急電鉄
 ※3 対象は当社、東急電鉄および東急設計コンサルタント

「人材戦略」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ployee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に還元していく意識改革を推進していきます。

▶ 従業員エンゲージメントの向上



従業員の“個”最大化の取り組み

当社では、年間を通じて、自身の職務・環境に合わせたスタイルを自ら選択する取り組み「スマートチョイス」を実践しています。従来の働き方にとらわれず、創造性発揮や業務の効率化を考え、従業員が主体的に選択することを目的としています。また、在宅勤務やフレックスタイム制の導入と併せ、全社的な人材育成のため、上司と部下が1対1で行う対話「1on1」ミーティングの強化を行いました。異動によるキャリアの断絶をなくし、業務上の経験学習に対し上長から持続的な成長支援が行えるよう設計しています。柔軟な働き方の促進による上司と部下のコミュニケーションの希薄化防止という観点でも有効と考えています。さらに社内副業制度や、新たにガイドラインを制定した「社外複業」のほか、自ら学びたい内容を学習できる「選択型研修へのシフト」など、業務内外の時間を自己のキャリア研鑽のために使用できる土台を構築しました。

また、多彩な経験を経た人材が集う組織を目指した「再入社窓口」の運用開始や、シニア世代の職域拡大など、「誰もが働き続けたい会社」の実現に向けて取り組んでいます。

▶ 当社における主な取り組み事例



従業員エンゲージメント

当社が長期経営構想で掲げた“世界が憧れる街づくり”の実現に向け、従業員との間の相互理解・相互コミットメントがいつそう必要であると考え、2019年7月より人事施策の実効性を客観的指標で評価し、従業員の働きがい・満足度を高めていくための仕組みとして従業員エンゲージメント調査を導入しました。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捉えています。

調査の結果は、全社施策に反映していくことはもちろん、組織運営について議論する場（管理職間の1on1ミーティング）を設定し、組織の特性に合った改善に取り組んでいます。従業員の成長に会社もスピード感を持って応えられるよう、管理職への調査結果の即時展開、結果分析についてのワークショップ実施など、従業員の能力をより強く発揮できる環境づくりに役立っています。

▶ 調査によるレーティングの実績・目標



2020年度調査における対象者	
● 出向者を除く社員（本社・現業）	※臨時雇、派遣社員は対象外
● 受入出向者（完全受入のみ）	
● 契約社員、嘱託社員	

調査から判明した強みと弱み	
強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の事業が世の中の役に立っているという実感がある ● 上司が部下の言われている状況を理解し、成功も失敗も共有できる一体感がある
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社全体としてのまとまり、連帯感の不足 ● 職場において、業務を行うスペースや設備の充実度不足

ダイバーシティマネジメント

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

当社は、あらゆるステークホルダーに向けて、「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」を策定しました。本宣言に基づき、スマートチョイスの拡充、管理職セミナーやメンター制度、連結子会社も対象とした女性管理職

▶ 女性活躍推進法に基づく数値目標



フォーラムなどを実施し、推進状況を取締役会、人材戦略に関するアドバイザリー・ボードなどで定期的に報告・監督しています。

2020年度からは、「ダイバーシティがちょっと楽しく、半歩身近になる」ことを目指したメディア「Dマガジン（社内向けダイバーシティ情報発信メディア）」を、社内イントラネット上で定期的に発信し、ダイバーシティに対する全社員のさらなる意識醸成を図っています。

また、女性管理職比率および男性育児取得率について目標値を掲げるなど、さまざまな人材が活躍できるような環境を構築しています*。

*障がい者雇用率（実績）：2.75%（2021年6月、当社企業グループ7社算定）

▶ 東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言

- あらゆる従業員の個性を尊重し、制度・風土・マインドの観点から活躍を推進します。
- 様々なお客様の期待に応え、新しい価値創造（イノベーション）を実現します。
- ダイバーシティを経営戦略と位置付け、持続的な企業価値の向上を目指していきます。



2020年度女性管理職フォーラム
受賞企業発着者



DマガジンVol.9
【職場における】ジェンダー

社外からの評価

NADE SHI KO 2021 「なでしこ銘柄」に9年連続選定
「100選プライム」に運輸業初選定

DIVERSITY MANAGEMENT 2.0 PRIME

経済産業省等より、女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」（9年連続は当社のみ）、ダイバーシティ経営により企業価値を生み出し続ける企業として「100選プライム」（運輸業初）に選定されました。引き続き、女性をはじめ多様な人材が活躍できる職場づくりを目指します。

work with Pride 「PRIDE指標『ゴールド』」を4年連続受賞

LGBTなどの性的マイノリティに関するダイバーシティマネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride (wwP)」により、当社のLGBT施策を評価され、「PRIDE指標」の「ゴールド」を獲得しました。「ゴールド」獲得は4年連続であり、今後も取り組みの領域を広げていきたいと考えています。

2021 健康経営銘柄

「健康経営銘柄」に7年連続選定

経済産業省が東京証券取引所と共同で「健康経営」に優れた企業を選定する「健康経営銘柄」に、7年連続で選定されました。7年連続で選定された企業は、当社を含め、全国で6社のみであり、引き続き、さまざまな健康促進施策に継続的に取り組んでいきます。

J-Win Diversity Award 2021

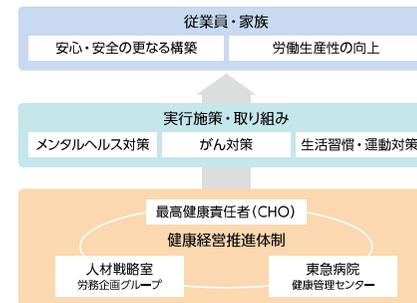
「2021 J-Winダイバーシティ・アワード」ベシック部門 ベシックアチーブメント 大賞受賞

NPO法人J-Winより、「サステナブル経営」を支える戦略としてダイバーシティマネジメントを位置付け推進していることなどを評価され、「2021 J-Winダイバーシティ・アワード ベシック部門 ベシックアチーブメント 大賞」を受賞しました。

健康経営の推進

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

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



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

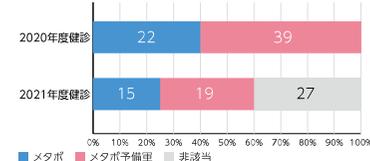
健康経営に関する数値目標と改善に向けた取り組み

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

また、若年層を対象とした肥満・生活習慣病対策として、特定保健指導の手前の世代を対象に、健診の結果、メタボ傾向のある従業員に改善企画への参加を促し、うち61名が企画

に参加しました。約半年間にわたり、食事や運動を中心に管理栄養士や保健師のサポートを受けた結果、半数以上の32名でメタボ判定区分の改善が見られる結果となりました。

▶ メタボ基準該当状況



イノベーション人材の育成

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

的に、2015年4月に創設されました。この制度では部署や年齢・役職にかかわらず新規事業を提案でき、発案者自身がプロジェクトリーダーとして携わることができます。開始以来、事業化した案件は6件に上ります。

tsugi tsugi

本制度の第6号案件となる定期巡回遊覧型目替えサービス。「ただいま」と帰る場所をツギツギと巡る、旅するような暮らし方を実現するサービスで、第1弾として、東急ホテルズおよび東急シェアリングと連携し、日本全国の全39施設を対象としてニーズの探索と利用実態の検証を目的とした先行体験サービスを提供しました。



tsugitsugi

NewWork

本制度の第1号案件である法人企業向け会員制サテライトシェアオフィス事業。ICT環境の発達や、働き方の多様化に合わせた柔軟な勤務環境の提供を目的とするもので、2016年5月に事業化されました。2021年2月には個人利用者向けのリラクゼーション「relax（リラック）」を開始しています。



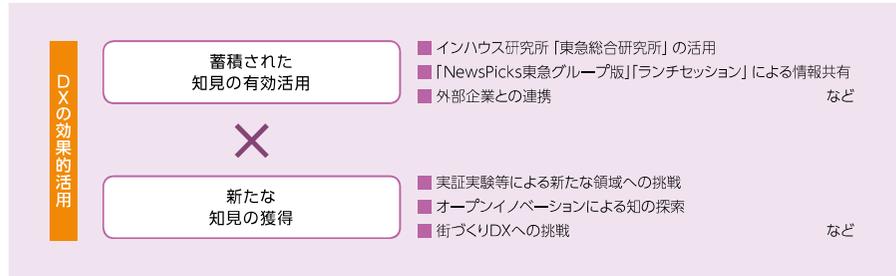
NW NewWork

知的資本 (技術ノウハウ)

— 経験の蓄積と新たな挑戦により強化される知見

《知的資本》の特徴・強み

4つの事業分野にまたがる当社グループに存在する知見を 発見・有効活用するとともに、各種実証実験や実験的なサー ビス展開によって新たな知見を獲得することにより、常に新しい視点で、生活品質を提案しています。



蓄積された知見の有効活用

インハウス研究所「東急総合研究所」の活用

東急グループの羅針盤たるべくインハウス研究所として1986年に設立された東急総合研究所では、30年以上にわたり、経営を取り巻く状況の分析、各種情報の蓄積を行うほか、グループ経営層などを対象とした勉強会事務局も務めています。グループ各社では渋谷や多摩田園都市をはじめとした各種データ・知見などを事業に活用しています。



東急グループ朝活セミナー (オンライン併用にて開催)

イントラネットでの研究成果共有

「NewsPicks東急グループ版」[ランチセッション]による情報共有

当社グループ内の知識や経験を共有してビジネスのヒントにつなげる「ランチセッション」、当社グループ社員間の情報の共有・収集・意見交換を通じて、新たなつながりや事業の創造を目指すツール「NewsPicks東急グループ版」など既存の枠組みにとらわれない情報共有・意見交換を可能とし、知見の活用とイノベーションの風土づくりを進めています。



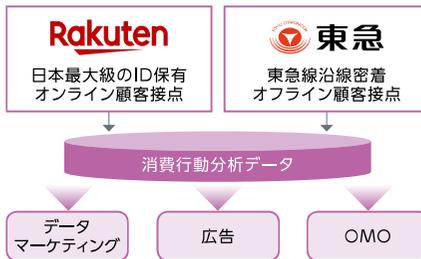
NewsPicks 東急グループ版

ランチセッション

外部企業との連携

2020年9月に楽天 (現 楽天グループ) と共同で「楽天東急プランニング」を設立し、営業を開始しました。当社のオフラインの経営資源 (小売りなど) と楽天のオンラインの経営資源 (eコマースなど) を組み合わせ、OMO[®]による新しい購買行動や購買体験の創出を図ります。これにより、可視化した顧客のニーズに合わせた商品の仕入れや、顧客に適した広告による商品情報の発信、利便性の高い購買体験の提供を通じた顧客の生活価値向上を目指します。

* OMO (Online Merges with Offline) …オンラインとオフライン (実店舗) の垣根をなくすことで顧客にとって効率の良い購買体験を与えるためのマーケティング施策。



新たな知見の獲得

実証実験などによる新たな領域への挑戦

当社グループでは、さまざまな実証実験や試験導入などを行うことにより、新たな知見を獲得しながら事業化へつなげています。

「沿線型MaaS「DENTO」

TPOに合わせた最適な移動手段と就労場所を選択可能とすることで、自由で豊かな東急線沿線での働き方の実現を目指す実証実験。通勤や外出を楽しむ、便利に、お得にするサービスを提供しました。本実証実験の結果を踏まえて、郊外地区の「職住遊」をシームレスにつなぎ、移動をはじめとしたサービス開発を行い、お客さまに利便性・快適性をお届けすることで、激変する環境の中でも「選ばれ続ける東急線沿線」の実現を目指します。



「サブスクリプション型サービス「Tuy Tuy (ツイツイ)」

定期券保有の新たな付加価値創造を目的とした環境配慮型サブスクリプション型サービス。モバイルバッテリーや傘などのシェアリングサービスを中心に、循環可能でストレスフリーな生活の実現を目指す実証実験を実施しました。



オープンイノベーションによる知の探索

これまでにスタートアップを中心とした企業と25件の事業化や本格導入、うち7件の業務・資本提携を実現してきた「東急アクセラレートプログラム」は、2021年度から「東急アライアンスプラットフォーム」として、オープンイノベーションのよりいっそうの定着を図り、さらなる事業共創を推進します。



東急アクセラレートプログラム2020 Demo Day

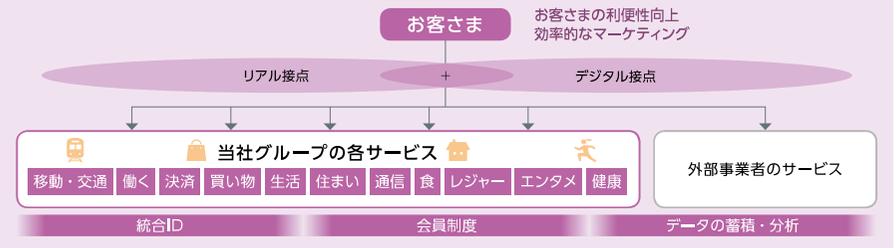
街づくりDXへの挑戦

街づくりにおけるDX (デジタルトランスフォーメーション) を加速させるため、新たな組織「デジタルプラットフォーム準備プロジェクト (Urban Hacks)」を設立しました。エンジニアやデザイナーなどを広く募集し、当社グループの幅広い「リアル」なタッチポイントをこれまで以上に活用し、継続的なお客さまの体験価値向上の実現に向けて、「デジタル×リアル」を駆使したサービス展開による「街づくりDX」の推進を加速していきます。



DX活用 中長期的に目指す顧客接点の概念図

当社グループの従来のビジネスモデルで得意とするお客さまとの「リアル接点」を生かして、「デジタル接点」を広げていきます。そして、全ての領域において、デジタルテクノロジーの活用を前提とした事業、業務に変革していくとともに、アイデア実現可能性の検証、効果検証を繰り返し、成功事例を積み上げていきます。そして、「デジタル」との共創により、「リアル」な価値の最大化に挑戦し、お客さまの利便性向上と効率的なマーケティングにつなげていきます。



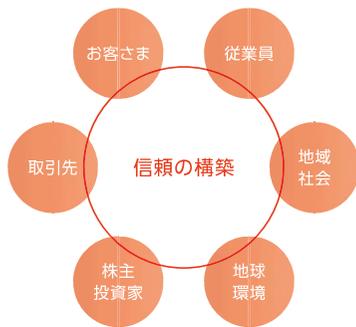
社会・関係資本 (ステークホルダーとの関係)

—まちづくりを通じたパートナーとの信頼関係

《社会・関係資本》の特徴・強み

当社は創業以来、お客さま、従業員、地域社会、取引先、株主・投資家の皆様と対話を重ね、信頼関係を築きながら「まちづくり」を進めてきました。また、さまざまなコミュニケーション手段を通じて得られたご意見を速やかに経営に共有することで変化をとらえ、経営に生かしています。

「まちづくり」は生み出した価値を再投資し、さらなる価値向上を図る長期循環型のビジネスモデルであり、わたしたちの成長（＝企業価値）は街の成長（＝エリア価値）とともにあります。両者の向上を永続的に循環させていくためには、関係する皆様との信頼関係が不可欠であり、地域に根差したまちづくりにおけるパートナーとの強固な信頼関係が当社の最大の強みです。



地域社会・お客さまとの対話

地域社会との対話に基づくまちづくり

当社では、沿線地域の行政、商店街、地域住民やNPOの皆様などと協働で、東急線沿線各地域の街の課題解決や活性化に取り組んでいます。横浜市と当社は「次世代郊外まちづくり」に関する包括協定を締結し、公民共同で取り組みを進めています。これは産・官・学・民（地域）が協働で郊外住宅地の維持発展につながるまちづくりを展開するものです。これまで「住民創発プロジェクト」と称する企画提案プロジェクトを通じたまちづくりの担い手人材の発掘や、WISE Living LabやCO-NIWAたまプラーザといった「まちづくり拠点」の整備など、多様な活動を実施し、地域の社会課題の解決を通して、持続可能な郊外住宅地の実現を目指しています。2019年3月には、大田区と当社の間で、駅を中心とした地域の持続的な発展を目指し、「地域力を活かした公民連携によるまちづくりの推進に関する基本協定」を締結しました。本協定に基づく取り組みは、「地域資源の発

掘とプロモーション」や「空き家、空き店舗等の遊休資産のリノベーション等による地域活性化」のほか、公園の改修整備に向けた市民ワークショップや地域の商店主向けの事業承継サポートなど、取り組みは多岐にわたっています。

また、2020年8月には渋谷区と「グローバル拠点都市の形成等に関する包括連携協定」を締結し、公民連携で産業育成・人材育成を促進し、国際競争力の高い都市を目指します。

行政とのまちづくり協定件数

8件

(2021年3月末時点)

大田区との協定に基づくまちづくり拠点カフェ「SANDO BY WEMON PROJECTS」

地域の皆様との関係づくり

<p>地域共助のプラットフォームサービスアプリ「common」</p> <p>駅を基点とした地域のデジタルコミュニティ基盤を確立することで、地域のコミュニケーションを高め、自律的な地域経済やコミュニティの醸成を目指しています。</p>	<p>地域のコミュニケーション活動「東急会」</p> <p>国内23地区と海外4地区に「東急会」があり、東急グループ各社が連携し、清掃活動や文化・スポーツイベントなどを通じて、地域に密着した社会貢献活動を実施しています。</p>
<p>次世代を担うお子さまの成長支援</p> <p>親子で就業体験をする「とうきゅうキッズプログラム」や、地域に根差したNPOなどの活動を支援する「東急子ども応援プログラム」など、お子さまの健やかな成長を支援します。</p>	<p>より良い東急線を目指す「東急電車モニター」</p> <p>東急線をご利用のお客さまからの率直なご意見をいただくモニター制度。日ごろより感じていることやお気づきになったことをお聞きし、事業に反映します。</p>

株主・投資家との対話

株主・投資家との対話を通じた企業価値向上

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

機関投資家との対話
(内、ESG対話)

241回

(13回) (2020年度)

投資家向け説明会

大学・教育研究機関との対話

社会課題の解決に向けた知的協働

当社は、大学に集積された知と民間企業のノウハウなどを組み合わせる産学連携についても、積極的に取り組んでいます。2019年1月～3月に、郊外住宅地の移動の利便性・快適性の確保による新たなコミュニティ形成を目的に、さまざまなモビリティサービスを組み合わせ、日本初となる「郊外型 MaaS^(※)実証実験」を、東京都市大学、株式会社未来シェアの協力を得て実施しました。また、郊外エリアで、居住者の年齢層や属性の偏り、空き家の増加、都市インフラの老朽化などの課題が顕在化しつつある中、都市の持続可能性を評価する指標について、2020年4月より東京大学と共同研究を実施しています。これからも、社会との双方向の交流を通じて、新しい発想による知の融合、新しいビジネスモデルの創出、社会課題の解決を目指してまいります。

※ MaaS (Mobility as a Service) …利用者の目的や嗜好に応じて、最適な移動手段を提示するサービス

産学連携協定締結数

9件

(2021年3月末時点)

東京都市大学と共同実施したモニターへのグループインタビューの様子

3/11 18:00-18:30

都市の多様性からみたサステナブルなまちづくり
～ビッグデータを用いた新たな都市計画の可能性～

パネルディスカッション
「都市の多様性からみたサステナブルなまちづくり」

さらなる社会価値の創造

事業活動と両輪となる社会貢献活動

持続可能な地域社会の実現のため、事業ではカバーできない領域も、社会貢献活動として継続的に取り組むことで、事業活動と社会貢献活動の両輪で社会課題の解決に挑戦し、グループ存在理念「美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。」を実現します。

学校法人・財団法人を通じた社会貢献活動

東急グループには、東京都市大学グループを擁する五島育英会、亜細亜大学を擁する亜細亜学園といった学校法人や、東急財団、五島美術館といった公益財団法人があり、地域社会への貢献、教育、環境、国際交流、文化などさまざま



な分野で社会的な活動に力を注いでいます。当社は、これら法人への支援を継続して行い、「美しい生活環境の創造」に向け、社会課題の解決や価値創造に取り組んでいます。

東急を知る

価値創造ストーリー

経営戦略

事業別戦略と実績

価値創造の源泉

サステナビリティを支える基盤

企業情報