

サステナビリティマネジメント

サステナビリティへの考え方

当社グループは、長期的な視点から、時代によって変化するお客様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り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

未来に向けた美しい生活環境の創造

事業を通じた継続的な社会課題の解決

サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

2030年に向けて目指す姿

- ・日本で最も安全で利用しやすい公共交通サービスの実現
- ・誰もが安心して暮らせる生活環境の提供
- ・「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ウハウの国内拠点エリア、海外への拡大
- ・元気で自分らしく活き活きできる暮らしの実現
- ・「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
- ・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
- ・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
- ・「諧和ある社会」の実現に向けたコンプライアンスの実践

「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、長期循環型のビジネスモデルを目指す

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期には、財務

2018年3月 2019年9月 経営計画策定期 実行フェーズ

サステナブル重要テーマ
(マテリアリティ) の特定[※]

2030年に向けて目指す
姿の設定
(長期経営構想)

目標と併せて各策の実績を把握するための非財務目標を設定し、目標設定会議やグループ経営会議での決議を行います。

取り組み進捗状況は、各責任部署およびサステナビリティ推進会議にて確認しています。

また、中期経営計画や単年の事業計画策定期には、財務

2018年3月 2019年9月 経営計画策定期 実行フェーズ

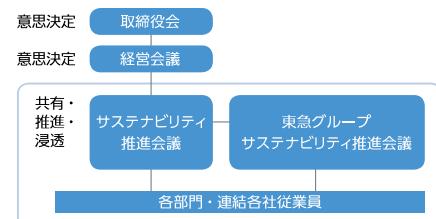
・取り組み推進
・実行モニタリング
(サステナビリティ推進会議等)
・事業計画の更新

* サステナブル重要テーマ特定プロセス、2030年に向けて目指す姿、指標設定の考え方はP.28～29をご参照ください。

サステナビリティ浸透体制・取り組み

当社および連結子会社は、企業市民として、その社会的責任の重要性を認識し、コンプライアンスに取り組むとともに、事業を通じた社会課題解決や社会貢献活動を継続するなど、サステナビリティへの取り組みを積極的に推進しています。

社長執行役員を議長とするサステナビリティ推進会議や、連結各社への浸透体制、各種啓発活動のほか、東急グループ全体での表彰制度による奨励など、全方位的な取り組みを実践しています。



会議体・研修・制度	頻度・概要	取り扱いテーマ
会議体*	サステナビリティ推進会議	年2回。サステナブル経営の推進を目的として、社長執行役員を議長とし、執行役員、常勤監査役、各部門長などによる情報共有・指示を行う
	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・個別テーマと各1回）当社グループの経営者がイニシアチブをとってサステナブル経営を推進するための啓発を行う
	各種啓発セミナー、e-learning研修、階層別研修	随時開催
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

* 取締役会における審議実績はP.64をご参照ください。

社会価値の創造を促進する仕組み～東急グループ環境・社会貢献表彰制度～

環境や社会に貢献する活動を東急グループ全体で推進するため、表彰制度「東急グループ環境・社会貢献賞」を継続的に実施しています。この仕組みを通じてグループ社員一人ひとりの環境・社会課題解決への自覚と取り組み意識を高めるとともに、優れた取り組みをグループ内に

周知しています。2021年度はグループ35社から77件（前年度比15件増）の多様な取り組みの応募がありました。

WEB 受賞案件詳細は下記をご参照ください
<https://tokyu.disclosure.site/ja/158/>

2021年度 受賞案件

- 「社会貢献賞」(2件)
 - ・東急線ホームドア設置プロジェクト -「すべての駅に安心感」(東急電鉄)
 - ・雨水貯留施設整備による渋谷駅周辺の防災拠点としての強化(東急(株))
- 「環境賞」(2件)
 - ・国際ビジネス拠点「東京ポートシティ竹芝」～グリーンネットワークの構築～(東急不動産)
 - ・水素エネルギーでレタスを栽培!日本初のCO₂フリー電力循環型ホテル(東急ホテルズ)
- 「特別賞」(2件)
 - ・余剰備品のシェアリングと廃棄物の活用革命(東急電鉄)
 - ・養護学校への清掃指導・職業実習への協力(伊豆急ハウジング)

脱炭素・循環型社会

当社グループは、サステナブル重要テーマの一つに「脱炭素・循環型社会」の実現を掲げ、環境経営を推進しています。昨今では、地球温暖化による気候変動に対し、社会の生活基盤を担う当社の事業の中で、街づくりにおける長期的な視点での環境への配慮は欠かすことのできない重要な要素となっております。

また、エネルギーを多く必要とする交通インフラ事業を持つ私たちは、2011年3月の東日本大震災後の電力不足を経験したことで、事業継続と資源の有効性の観点からもいっそうエネルギー・マネジメントへの意識を強め、継続的に環境課題へ取り組んでいます。

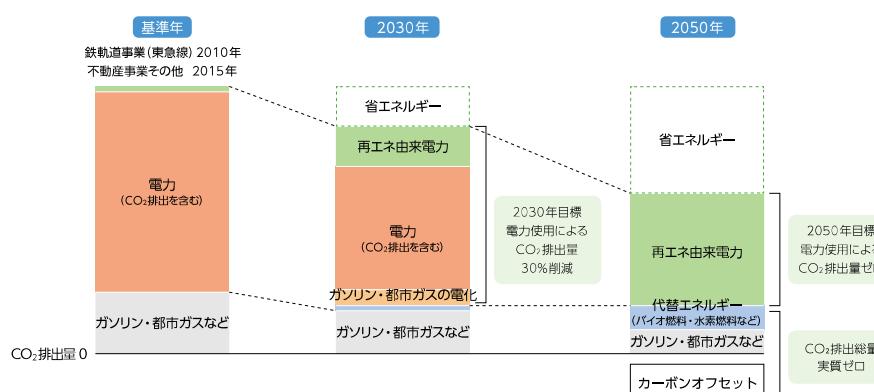
脱炭素社会に向けたビジョン

当社グループは電力を主要なエネルギー源とする^{*1}ため、2019年9月に発表した長期経営構想において2050年までに再生可能エネルギー100%で調達するRE100を目指しています。

2021年5月に発表した中期3か年経営計画（2021年度～2023年度）の策定にあたっては、電力だけでなく他のエネルギーも含めた脱炭素社会の実現を目指に掲げ、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）をこれまでの「低炭素・循環型社会」から「脱炭素・循環型社会」といたしました。

2030年、2050年の2段階の環境目標の実現イメージは下表^{*2}となります。電力を再生可能エネルギーとするだけでなく、省エネルギーも積極的に進めており、鉄道事業における鉄道車両の省エネルギー性能が高い新型車両への置き換えや、不動産事業における環境認証制度の取り入れ、環境投資基準の設定など、事業活動と環境価値向上が一体となった事業運営に取り組んでいます。電力以外のエネルギー使用においても、電力への転換や、さらにバイオ燃料、水素燃料、燃料電池などの代替エネルギーの技術動向を的確に把握し、導入を積極的に検討することにより、全体のCO₂排出削減を目指してまいります。

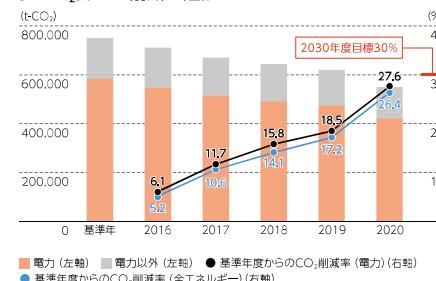
長期環境目標実現に向けたCO₂換算エネルギー構成イメージ^{*2}



CO₂削減目標に対する進捗

当社グループの2020年度の連結CO₂排出量は551,059t-CO₂となり、基準年度から26.4%、電力使用による排出量は27.6%削減を達成^{*3}しました。これには、コロナ禍による商業施設の営業自粛など、事業活動のエネルギー使用量の低下も影響しているため、引き続き新常態を見据えエネルギー・マネジメントに取り組みます。

CO₂排出量削減の進捗^{*3}



また、当社グループのCO₂排出量の約3割を占める鉄道事業（東急線）^{*4}では、ホームドアや防犯カメラ設置などテクノロジー導入を進めながらも省エネルギー化（省エネ車両の導入・駅照明のLED化・ZEBを意識した施設改良など）に努めており、付帯設備も含めた原単位（車両1両1km走行当たりCO₂排出量）は、基準年度比33.1%低減しています。

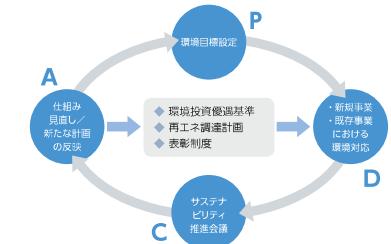
鉄道事業（東急線）のCO₂排出量と原単位推移^{*4}



環境目標達成に向けた仕組み

当社は、1998年7月に社内に環境専任組織を設置し、各事業部門管理部署および一般管理部門において、独自の環境マネジメントシステムにより、環境負荷低減に取り組んでいます。環境目標達成に向けたPDCAサイクルを整備し、CO₂削減の仕組みとしては、インターナルカーボンプライシングを考慮した環境投資の優遇基準や再生可能エネルギー調達計画、表彰制度などを通じて、目標達成を促進しています。また、TCFDの分析を踏まえ、新たに目標設定に生かす仕組みづくりをしています。

CO₂の削減状況はサステナビリティ推進会議（P.49）にてモニタリングを行い、次年度の目標設定や今後の仕組みの見直しを図っております。



再生可能エネルギーの利用と普及

世田谷線は2019年3月25日より、東北電力グループ保有の水力・地熱発電所で発電した電力のみで運行しています（CO₂排出量削減効果1,263t/年）。さらに、2020年9月8日から東横線・田園都市線・世田谷線において各1編成のSDGsトレインを再生可能エネルギー由来の電力により運行するなど、当社グループにおける再生可能エネルギーの利用を進めるとともに、電車という生活者に身近なインフラを通じて再生可能エネルギーの理解と普及促進に努めています。

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

を進めており、RE100実現に向けた連絡での取り組みに加え、太陽光+蓄電池ゼロ円設置サービスの開始など、沿線家庭の脱炭素・創エネ促進に向けた事業も展開しています。



気候変動／TCFD提言への取り組み

当社グループでは、気候変動による事業への影響を想定し、そのリスクマネジメントを強化し、リスクと機会への対応について事業戦略と一体化していくための取り組みを行っています。また、2020年9月にはTCFD*への賛同を表明し、その提言に基づいた情報開示を進めています。

▶ TCFDの開示提言項目

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

■ ガバナンス

気候変動を重要課題ととらえ、経営執行の意思決定機関である経営会議にて審議・決定のうえ、毎年取締役会に報告し適切な監督を受ける体制としています。各事業の気候関連リスクと機会の分析は、社長室管掌の執行役員のもと、社長室サステナビリティ推進グループをプロジェクトリーダーとし、外部有識者のアドバイスをいただきながら各事業部門と協働して進めています。取締役会に上程した内容は、サステナビリティ推進会議・東急グループサステナビリティ推進会議などで共有・推進・浸透を図ります。

■ 戦略

（シナリオ分析における大枠（世界観）の設定）

シナリオ分析は下記の対象範囲・シナリオ・手順にて実施いたしました。地球の平均気温が、産業革命（1760年代から1830年代）前と比較して、21世紀末における温暖化を2℃



* TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 世界経済の安定性に向けて、金融安定理事会（FSB）が2015年に設立し、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し展示することを目的とするタスクフォース。

◀ 重要なリスクの分析

リスクの重要度は、「各事業への影響度」と事象の「発生度」から評価しました。「各事業への影響度」は気候関連の事象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*の第5次評価報告書（AR5）を参考に評価し、移行リスクについては、環境法令や炭素税の導入など将来的な政策目標・導入計画の動向や現在の政策導入などを基に推計・分析しています。

財務的な影響は鉄道事業と都市開発事業にて推計しました。2℃未満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、資産の多い鉄道事業や都市開発事業において、物理リスクの影響は幅を持って想定しています。なお、リテール事業、ホスピタリティ事業は今後財務的な影響を推計し、評価・分析を深掘りしてまいります。

◀ 重要な機会の分析

重要な機会は、2℃未満シナリオを中心に検討し、省エネ技術開発によるコストの減少、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。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、環境配慮物件への賃料上昇などを推計しました。

今後、リテール・ホスピタリティ事業の機会の評価を進めるとともに、各事業における、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います。

▶ 重要な移行リスク・物理リスクと影響度

分類	重要なリスクの内容	対象期間	事業区分			影響度（2030年時点）
			短期	中期	長期	
移行リスク	・電力コスト、炭素税の増加		●	—	—	—
	・省エネ技術開発による一量投資		—	●	—	小
	・EB化によるコスト増加		●	—	—	小
	・水害多発エリアからの顧客の流出、賃料保有機会の低下		—	●	—	※1
物理リスク	・災害激甚化に伴う施設被災によるサービス停止、改修コスト増加、顧客流出・減少		●	●	—	小～大
	・省エネ技術開発によるコスト削減		—	—	●	●
	・気温上昇に伴う空調コスト増加		●	●	—	小
	・新型感染症発生による賃料見直し、利用者の減少		●	—	●	小～大

*1 未算出 *2 今後、影響度を分析・検討予定

*IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)
国連気候変動に関する政府間パネル

▶ 重要な機会と影響度

分類	重要な機会の内容	対象期間	事業区分			影響度（2030年時点）
			短期	中期	長期	
機会	・自己発電や省エネ技術開発によるコスト削減（蓄電池増加、燃料電池の活用）		●	—	—	小
	・輸送効率化による利用者増加や搬送コスト低減（効率化による顧客流入）		—	●	●	※2
	・リモートワーク普及への運営制度の多様化		●	—	—	※2
	・CO2排出権買賣等の制度導入による事業収益向上、物件価値向上		—	●	—	※2
	・EB化環境配慮物件への入居志向の向上		—	●	—	小

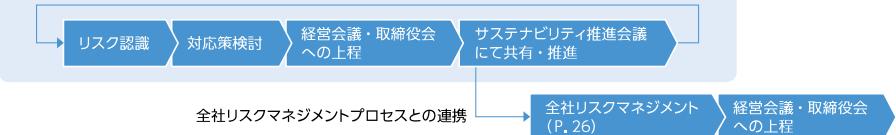
*1 リテール事業、ホスピタリティ事業は検討中 *2 未算出

◀ リスク管理

気候関連のリスクと機会は、社長室サステナビリティ推進グループをプロジェクトリーダーとし、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。結果はサステナビリティ推進会議

◀ リスク管理プロセス

気候変動リスクと機会



▶ シナリオ分析の対象範囲・実施方法

■ 分析対象事業（各事業別に実施）

鉄道事業、都市開発事業、リテール事業、ホスピタリティ事業

■ 選定シナリオ：今世紀末における気温上昇幅

2℃未満シナリオ（規制・対策強化シナリオ）

- ・気候変動の緩和に向けた政策導入や規制強化を実施
- ・温室効果ガスの排出量が減少し、2050年までに実質排出量はゼロ
- ・気温上昇により海面上昇や気候パターンの変化が生じるが、変化は他シナリオよりも抑えられる

4℃シナリオ（現行シナリオ）

- ・現在想定されている以外に政策導入や規制強化は行われない
- ・一部では、経済成長に伴い、温室効果ガスの排出量が増加
- ・気温上昇に伴い、極端に暑い日や大雨などの自然災害が激甚化

■ シナリオ分析の実施方法

1 シナリオの大枠（世界観）設定

検討対象年を定めたうえで、検討を行うシナリオの大枠（世界観）を設定する

2 リスク・機会の検討・特定

検討対象年の世界観を基に、事業におけるリスク・機会を検討

3 リスク・機会の重要度評価

特定したリスク・機会の重要度を“実現可能性”、“影響度”から評価し、事業に大きな影響が与える気候変動の事象を特定

指標と目標

気候変動の緩和と移行リスクへの備えのため、事業活動の脱炭素化に向けた検討・推進を行っています。脱炭素に関する目標設定・進捗は、P.50の「脱炭素・循環型社会」に記載しています。2050年までに電力だけでなくその他のエネルギーも含めた脱炭素社会の実現を目指に掲げるとともに、シナリオ分析の結果を踏まえて、見直し・議論を進めてまいります。また、物理リスクへの対応については、気候変動リスクだけでなく地震災害やテロ対策などを含む全体の安全管理の中で投資優先順位を定めるとともに、街のインフラを担う企業の責務として、安全についての指標を定め（P.56参照）、安全な鉄道の運行や、災害に強いまちづくりに向けた取り組みを、日々の業務を通じて行っています。

	鉄道事業	都市開発事業
移行リスクへの対応	・自己発電（太陽光発電や蓄電池）の導入に向けた検討の推進 ・再生可能エネルギーの調達・購入に向けた検討の推進	
物理リスクへの対応	既存ハード対策	・施設の浸水防止対策 ・法面崩落対策
	既存ソフト対策	・車両避難訓練の実施 ・情報連絡・避難誘導訓練の実施
	今後の取り組み	・浸水防止対策の高度化 ・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

気候変動適応（ハード対策）の着実な実施

渋谷駅東口雨水貯留施設の設置

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く、近年増加している集中豪雨に備え、当社と独立行政法人市再生機構は、渋谷駅街区土地区画整理事業共同実行者として、「水害に強く安全・安心なまちづくりの実現」を目指し、渋谷駅東口雨水貯留施設の整備を進め、2011年2月に工事着手、2020年8月31日に整備完了・供用を開始しました（管理は東京都下水道局）。当該施設は、渋谷駅東口広場の地下約25mの深さに位置する、南北約45m・東西約22mの大規模構造物で、約4,000m³の雨水を一時的に貯水できる施設です。1時間当たり50mmを超える強い雨が降った場合に取水し、天候が回復した後にポンプで既設下水道幹線へ排水することにより、浸水被害を防止します。



渋谷駅東口雨水貯留施設

事業における対応

移行リスクに対して、自己発電導入・省エネ・再エネ調達に向けた取り組みを推進してまいります。また、物理リスクに対しては、鉄道事業・都市開発事業では、下記の通りすでにさまざまなリスク対応策に取り組んでいます。さらに、近年の災害激甚化に伴い、気候変動へのレジリエンスを高めるため、各事業や事業間連携による災害対策の高度化により、リスク回避・軽減策を推進するとともに、継続して定期的な危機管理対応訓練などにも取り組んでまいります。

鉄道事業における水害対策

鉄道事業では集中豪雨などによる浸水被害や鉄道敷地内の斜面（法面）崩れなどが発生した場合に、列車運行への影響を防ぐための各種対策を計画的に推進しています。

浸水被害への対策としては、地下区間の換気口への水の流入を防ぐためのかさ上げや、駅出入口の水の侵入を防ぐための止水板設置、各機器室に防水扉を設置するなどを実施しています。

鉄道敷地内の斜面崩れの対策としては、土砂が線路内へ流入し運行ができなくなることを防ぐため、斜面の補強工事などを推進しています。

また、浸水対応マニュアルの整備や車庫留置車両の退避訓練なども実施しています。



対策後の斜面（池上線洗足池駅～石川台駅）

換気口かさ上げ工事（田園都市線三軒茶屋駅～桜新町駅間）

循環型社会の実現

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

Reuse

木材活用によるCO₂削減

「木になるリニューアル」は、多摩地域で生育・生産された「多摩産材」を活用して池上線戸越銀座駅のホーム上改修工事などを行することで、木が吸収しているCO₂の固定化や東京の持続的な森林整備と林業振興にも貢献し、CO₂削減に寄与しています。

「みんなのえきもくプロジェクト」は廃材処理時のCO₂削減に向け、工事で発生した「えきもく（旧駅舎の古材）」を再活用する取り組みです。池上線池上駅では「えきもく」を新駅舎に一部使用したほか、「えきもく」を活用したイベントを複数回実施し、地元とのつながりにも貢献しています。



リニューアル後の戸越銀座駅

目標を定め、PDCAサイクルを回すことでの事業による環境負荷の低減を図っています。各事業とそのサプライチェーンを含め、共にサステナブルな社会・生活基盤の構築のため、積極的に貢献してまいります。

Reuse - Reduce - Recycle

環境と調和するまちづくり

南町田グランベリーパークでは、2020年6月に駅舎部分について国際的な環境認証制度である「LEED NC（新築部門）」、同年7月に施設内15haの区域について「LEED ND（まちづくり部門）」のそれぞれゴールド認証を取得しました。「LEED NC」は、まちの高揚感を感じられる開放的な駅舎を実現しながら、効率的な雨水の再利用を図った点や、照明計画においてエネルギー効率化を図った点が評価され、「LEED ND」では、シームレスな街の構造や、エリアのグリーンインフラを生かしたランドスケープデザインが評価されました。



自然環境が有する機能を活用するグリーンインフラ

Reduce

需要予測発注システムによる食品ロスの削減

東急ストアでは、2018年4月より順次需予測発注の仕組みをデリバリー部門に導入し、食品ロス削減に取り組んでいます。また2021年1月より、東京都の「ICT等を活用した先進的な食品ロス削減」のモデル事業に参画。㈱ノンバの需要予測発注システムを惣菜部門にも導入し、AIによる発注精度の向上や、单品ごとの最適なタイミングでの値引き・追加製造アラートの発報などにより、食品ロスの削減に努めています。



AIを活用した惣菜の値引きを実施

Reduce

使用済みプラスチックの水素エネルギーへの転換

「川崎キングスカイフロント東急REIホテル」は、使用済みプラスチック由来の水素を、ホテルの電気や給湯に活用する「世界初の水素ホテル」です。行政や他社とも協働しながら、リサイクルの過程で出る低炭素水素を、パイプラインを通じてホテル内の燃料電池へ供給しホテルの電力に変換、さらに電力に変換する際に発生する発熱を給湯の一部として利用する実証実験を継続しています。当該ホテルで使用する電力の約3分の1を削り、年間約200tのCO₂削減効果があります。

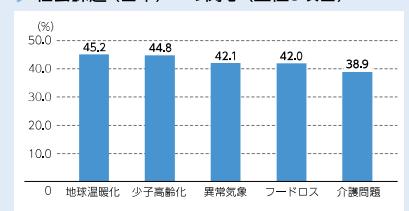


川崎キングスカイフロント東急REIホテル

沿線17市区のSDGs意識調査と東急の活動

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。2021年度の調査では、SDGs認知率が81.5%と昨年度より35ポイント増加しました。当社グループでも、東急電鉄によるSDGsトレインの運行など、周知に努めています。また、本調査では「地球温暖化」「異常気象」「フードロス」「介護問題」などの社会課題への関心が強くなっています。引き続き、脱炭素・循環型社会に向けた取り組みをはじめ、これらの社会課題に真摯に向き合った取り組みを進めてまいります。

社会課題（日本）への関心（上位5項目）



*調査期間：2021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歳男女
サンプル数：1,034名、性・年代別の構成比に基づきウェイトパック集計

安全・安心

当社グループにおける安全マネジメント

交通インフラ事業をはじめ当社グループ全ての事業の基本は安全とそこから生まれる安心にあります。

安全の取り組みを統合的、効果的に推進するために、当社各部門および連結各社が連携し、安全の確保と安心の向上に努めています。

当社による安全推進

当社は、安全に関する取り組み事例の共有や議論を通じて、全従業員の安全意識の向上、スキルアップを図り、事業の根幹である「安全」を高いレベルで確保することに努めています。安全推進をより実効性のあるものとするため、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.49参照）」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。

連結体制における安全推進

当社は、安全に関する方針を連結各社に伝達し、主な事故事案の再発防止策などの情報を共有しています。これにより、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指しています。当社および連結各社のサステナビリティ推進責任者などが参加する「東急グループサステナビリティ推進会議（P.49参照）」にて、安全の推進を定例議題としており、原則として、年2回開催しています。

▶ 東急電鉄における原因別事故・障害などの件数

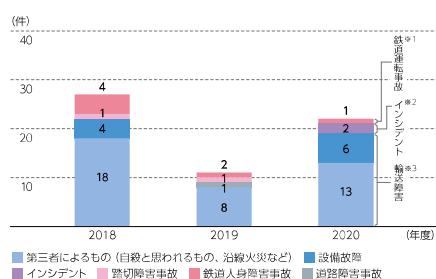
	2018年度	2019年度	2020年度
鉄道運転事故 ^{※1}	5	4	1
インシデント ^{※2}	0	0	2
輸送障害 ^{※3}	22	8	19

*1 鉄道運転事故：列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故、踏切障害事故、道路

障害事故、鉄道人身障害事故、鉄道物損事故

*2 インシデント：運転事故が発生するおそれがあると認められる事態

*3 輸送障害：列車の運転に危害を及ぼしたもので鉄道運転事故以外のもの



東急電鉄における安全マネジメント

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

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

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

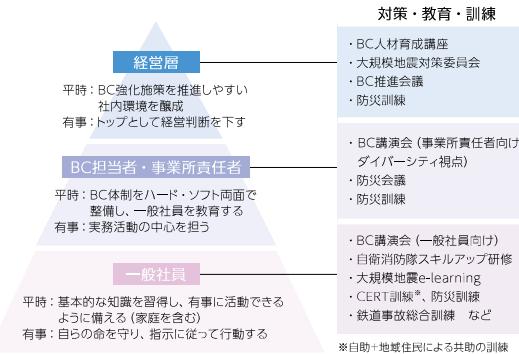
WEB 東急電鉄「安全報告書」については、下記をご参照ください。

https://www.tokyu.co.jp/railway/service/activity/safety/webcate_list.html

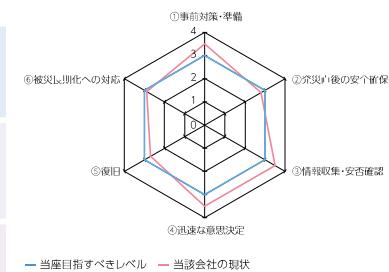
当社グループにおける事業継続体制

当社グループは交通事業、不動産事業、生活サービス事業など、多くのお客さまの生活に密接にかかわる事業を営んでおり、大規模地震などの災害発生時にも、安全性を確保しつつ事業の継続・迅速な復旧を果たすことを目的に、事業継続（BC）体制の強化に取り組んでいます。その一つの取り組みとして、連結各社におけるBC体制強化に向け、社長執行役員をトップとした「東急BC委員会」を設置し、連結各社のBCを推進し、現場を支援する本社部門からお客さまにサービスを提供する各現場まで、BCが実行できるように取り組んでいます。

▶ 階層別の役割と対策・教育・訓練（当社）



▶ 大規模地震対策の進捗評価例



PDF 東急グループ各社のBCに関する先進的な取り組みを紹介する冊子「東急グループBC FACT BOOK」は下記をご参照ください。
https://www.tokyu.co.jp/tokyu/bc_factbook.pdf

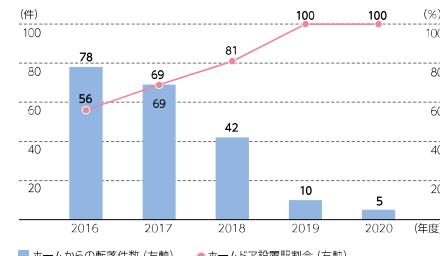
コロナ禍における社会インフラ事業者としての対応

新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、生活や経済活動を支えるインフラとして社会機能を維持するため、各種対策の実施によりお客さまと従業員の安全・安心を確保しながら、事業を継続しています。



▶ ホーム上の安全策の実施

ホームからの転落件数とホームドア等設置駅割合の推移



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

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

▶ 主な事例

東急電鉄 東急バス	・車両、駅設備における抗ウイルス・抗菌加工 ・駅構内トイレ洗面非接触・自動水栓化 ・終車時刻繰り上げ要請への対応
東急百貨店 東急ストア	・レジ前への飛沫防止板の設置 ・間隔を開けた並び位置の明示
東急 ホテルズ	・帰國者の待機宿泊施設、軽症者・無症状感染者の宿泊療養施設として国・自治体に店舗を提供
東急病院	・地域住民・医療従事者、および当社グループ従業員へのワクチン接種の実施
本社部門	・リモートワーク推進
共通	・消毒液の設置 ・従業員の体温管理、マスク着用 ・施設内の換気徹底

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概要

社会の変化を的確にとらえ、多角的な視点による経営を実現するため、2018年にサステナブル重要テーマ（マテリアリティ）を定め、「企業統治・コンプライアンス」についても重要な一つとして明確に位置付けています。加えて、社会やグローバルな経営環境に適合した最良のコーポレート・ガバナンスを実現することを目的としており、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」を制定しています。今後も社会の基盤を担う責任ある企業として、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、経営の公正性・透明性を確保するとともに、ステークホルダーに対する説明責任を十分に果たしていきます。

PDF コーポレート・ガバナンスガイドライン

<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/pdf/governance-g.pdf>

コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/pdf/governance-r.pdf>



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

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンス強化は重要な取り組み課題であり、継続的な強化を進めてきました。2020年度は、サステナブル経営の方針や取締役の

個人別報酬などの決定に関する方針の制定、取締役会の構成の見直しを実施しました。

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
機関設計	2010: CSR経営推進委員会設置							2018: サステナビリティ推進会議設置			
	2000: 東急グループコーポレート会議設置				2015: 顧問委員会設置						
規則・方針					2015: コーポレート・ガバナンスガイドライン制定	2019: サステナブル経営方針					
	2008: グループ経営管理規程制定				2018: コーポレート・ガバナンスガイドライン改定						
					2018: 相談役・顧問規程制定						
取締役					2015: 女性取締役就任					2020: 独立社外取締役1/3	
	2010: 独立役員届出書提出				2015: 策頭独立社外取締役選定					2021: 諮問委員会 社外役員過半数	
実効性評価・モニタリング					2016: 取締役会実行性評価	2019: 取締役会実行性評価強化					
					2019: リスクモニタリング強化						
報酬					2017: 株式報酬制度導入						
					2020: 個人別報酬などの決定方針制定						

役員の構成ハイライト

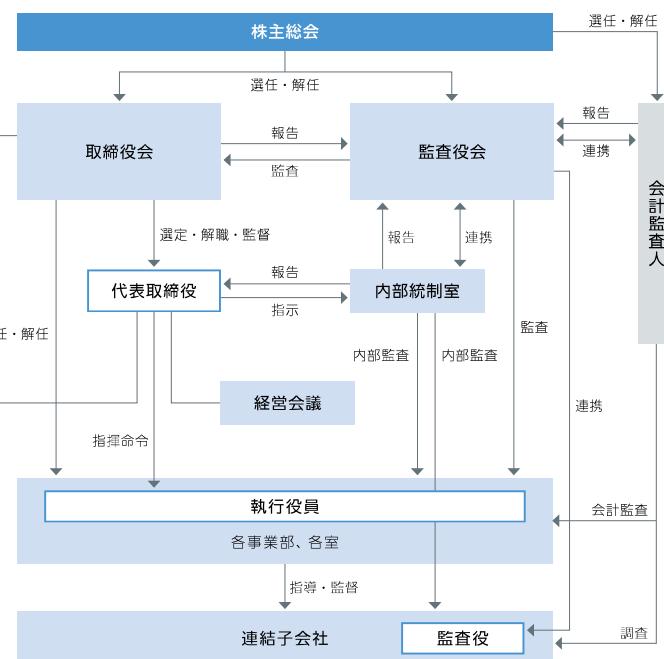
▶ 取締役会の構成(推移)



当社は継続的に取締役会構成の見直しを進めており、直近での独立社外取締役比率は5/14となっています。



諮問委員会社外役員比率



役員

(2021年6月29日時点)

取締役



野本 弘文
代表取締役会長

1971年入社／東急コミュニケーションズ(株)
代表取締役会長、東急アーバン開発事業本部社長、都市生活創造本部などを経て2018年4月から代表取締役会長。2018年4月より現職



高橋 和夫
代表取締役社長
社長執行役員

1980年入社／東急バス(株) 常務取締役、当社営業室長などを経て、2018年4月より現職



巴 政雄
代表取締役
副社長執行役員

1976年入社／財務課営業室、人材教育室長などを経て、2017年4月より現職



星野 俊幸
取締役
専務執行役員

1980年入社／同社営業本部営業統括部長、経営企画室長、国際事業部長などを経て、2017年4月より現職
(アビタリティ事業ユニット、国際路線室、監修)



島田 邦雄
取締役

1986年 4月 第一生命保険会員登録

1991年 10月 同社営業本部第一課長

2010年 7月 東急バス事業本部代表パートナー、
現在に至る



清水 博
独立役員

2012年 3月 日本生命保険相互会社常務執行

役員

2013年 3月 同社監査役常務執行役員

2014年 2月 同社監査役執行役員

2016年 3月 同社監査役常務執行役員

2016年 7月 同社監査役常務執行役員

2018年 6月 (株)ガガーニング委員である取締

役、現在に至る

2021年 6月 当社取締役、現在に至る



藤原 裕久
取締役
常務執行役員

1983年入社／東急フシリティサービス(株)取締
役執行役員、当社国際事業部副事業部長、財務部
監査室などを経て、2018年4月より現職
(アビタリティ事業ユニット、監修)



高橋 俊之
取締役
常務執行役員

1982年入社／国際事業部長、東急フシリティ
サービス(株)代表取締役社長、当社都市創造本部
監査室などを経て、2018年4月より現職
(研究開発室、人材教育室、東急病院、監修)



濱名 節
取締役
常務執行役員

1983年入社／都市生活創造本部ビル事業部
営業プロダクション(社)代表取締役社長など
を経て、2020年4月より現職
(研究開発室、人材教育室、東急病院、監修)



金指 潔
取締役

2008年 4月 東急不動産(株)代表取締役社長、
現在に至る

2012年 6月 社外監査役、現在に至る

2013年 10月 東急不動産ホールディングス(株)
代表取締役社長

2015年 4月 東急不動産ホールディングス(株)
代表取締役社長

2020年 4月 東急不動産ホールディングス(株)
取締役会長、現在に至る



島本 邦彦
常勤監査役

2008年 4月 (株)三井UFJ銀行執行役員

2009年 6月 三井UFJフィナンシャル・
グループ執行役員

2012年 5月 (株)三井UFJ銀行執行

監査部執行役員

(株)三井UFJフィナンシャル・
グループ執行役員

2012年 6月 (株)三井UFJ銀行執行

監査部執行役員

2015年 6月 三井UFJモルガン・スタンレー
証券(株)監査役

三井UFJ証券ホールディングス

(株)三井UFJモルガン・スタンレー
証券監査役

(株)三井UFJフィナンシャル・
グループ監査役

2018年 6月 当社監査役、現在に至る



秋元 久直
常勤監査役

1981年 4月 当社入社

2009年 4月 葵会会員製造(株)執行役員

2009年 6月 同社監査役執行役員

2012年 4月 当社執行役員、当社サービス事

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 同社監査役執行役員

2016年 6月 当社監査役、現在に至る

2015年 6月 三井UFJモルガン・スタンレー
証券(株)監査役

三井UFJ証券ホールディングス

(株)三井UFJモルגןディングス
(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

(株)三井UFJモルגןディングス

役員の専門性と多様性・取締役会の実効性評価

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ています。

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に選任しています。

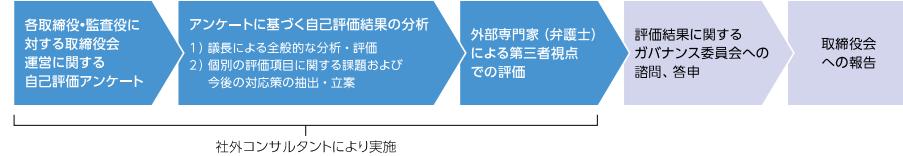
スキルマトリックス

主な専門性とバックグラウンド(取締役および監査役に期待する知見・経験)											
	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)	IT・デジタルテクノロジー
代表取締役会長 野本 弘文		●	●		●						●
代表取締役社長 高橋 和夫	●				●			●		●	
代表取締役 巴 政雄					●	●	●	●			
取締役 星野 俊幸				●	●				●		
取締役 藤原 裕久					●	●			●		●
取締役 高橋 俊之		●			●				●		
取締役 濱名 節	●	●			●			●			
取締役 金指 潔	●				●					●	
取締役 渡邊 功	●	●	●		●						
取締役 小長 啓一 <small>独立役員</small>					●		●				
取締役 蟹瀬 令子 <small>独立役員</small>			●		●			●			
取締役 宮崎 緑 <small>独立役員</small>								●	●		
取締役 島田 邦雄 <small>独立役員</small>						●		●			
取締役 清水 博 <small>独立役員</small>					●	●				●	
常勤監査役 島本 武彦					●	●	●	●			
常勤監査役 秋元 直久			●		●	●					
監査役 石原 邦夫 <small>独立役員</small>					●	●	●				●
監査役 露木 繁夫 <small>独立役員</small>					●	●	●		●		

取締役会の実効性評価

評価の方法

当社では、取締役会における意思決定の有効性・実効性について分析・評価を実施しており、全取締役および全監査役を対象としたアンケート、代表取締役および独立役員に対するインタビューなどを実施し、その分析・評価結果について、外部専門家(弁護士)による第三者視点での評価を受けた後、ガバナンス委員会および取締役会において審議を行っております。なお実施にあたっては、より実効性を高め



るための今後の方向性などを客観的に把握すること目的に、2019年度より外部コンサルタントが実施しています。

主な評価項目

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

2019年度評価を踏まえた2020年度の取り組み内容

2019年度評価結果(課題)	2020年度取り組み内容
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業理念の実現、企業価値向上に向けた戦略への貢献 ・各事業の戦略、戦略遂行上のリスクに関するさらなる情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業モニタリング議案の報告 ・事業実施議案における戦略や実施意義の説明 ・子会社の事業構造改革の報告
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 適切なガバナンス体制の構築、運用 ・取締役会における人事・報酬について、いっそうの客觀性・透明性を高めるべく当社の事業上の特性等を踏まえたあり方を検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役報酬の決定方針を上程
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業務執行の監督 ・事業のスピード向上と管理のバランスの最適化を図るべく、グループ各社の事業特性を踏まえたグループガバナンスの高度化 ・デジタル変革が及ぼす事業への影響等についての情報提供 ・株主等との対話を通じて把握した外部の意見等についての適切な情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・東急電鉄による安全・安定輸送に対する取り組みの報告 ・不祥事・事故等の報告(回数の増) ・デジタルマーケティング等を目的とする合弁会社設立の報告 ・沿線型MaaS実証実験の報告 ・中間株式状況およびIR活動の報告

2020年度評価の結果

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

2020年度評価結果(課題)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業理念の実現、企業価値向上に向けた戦略への貢献 ・コロナ禍による経営環境の大幅な変化を踏まえた、スピード感を持った対応と、戦略や事業ポートフォリオの見直しに関する議論の実施
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 適切なガバナンス体制の構築、運用 ・取締役会における人事・報酬に関する、継続的な透明性の担保
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業務執行の監督 ・デジタル技術による環境の変化を踏まえた戦略についての議論と取り組み ・リスクに関する、事業の多様性を踏まえた議論の深化

取締役会審議実績・諮問委員会・経営人材育成・報酬

取締役会における主な審議実績

2020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。取締役会では付議事項・報告事項に加え、社会や当社

を取り巻く環境の変化に合わせた内容についても適宜報告するなどして、幅広い内容について議論を行っています。

主な決議事項および報告事項など			
第1四半期	◆市街地再開発事業の事業協力者公募 ◆新型コロナウイルス感染症への対応 ◆政策保有株式の保有意義の検証	◆コーポレート・ガバナンス報告書 ◆内部統制に関する事項	◆取締役会の実効性評価 ◆業務適正の体制整備
第2四半期	◆空港運営事業に関する事項 ◆取締役会決議事項・報告事項の進捗 ◆市街地再開発事業における不動産賃貸事業の実施	◆子会社への融資 ◆低炭素・循環型社会、TCFDへの対応	◆監査役監査計画 ◆ESG債の発行
第3四半期	◆次期中期経営計画の策定方針 ◆一部事業の子会社への移管 ◆鉄道事業の安全・安定輸送に関する取り組み	◆子会社の事業構造改革 ◆交通インフラ事業の実証実験	◆海外事業における取り組み状況 ◆開発事業の事業計画変更
第4四半期	◆生活創造事業における新規事業実施 ◆子会社の増資新株式引受け ◆取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針	◆連結経営上のリスクへの対応 ◆機関投資家の意見書への対応	◆業務組織の改正 ◆社債の募集

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

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

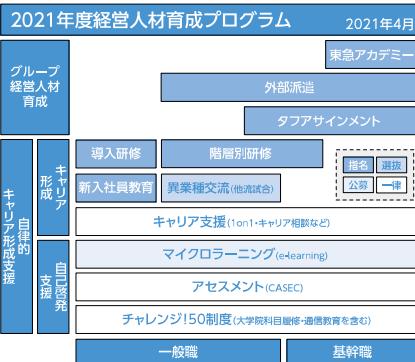
	ガバナンス委員会	人事委員会	報酬委員会
構成員 (2021年6月 29日～)	◎島田 邦雄（独立社外取締役） 小長 啓一（筆頭独立社外取締役） 石原 邦夫（独立社外監査役） 野本 弘文（代表取締役会長） 高橋 和夫（代表取締役社長）	◎小長 啓一（筆頭独立社外取締役） 蟹瀬 令子（独立社外取締役） 島田 邦雄（独立社外取締役） 野本 弘文（代表取締役会長） 高橋 和夫（代表取締役社長）	◎小長 啓一（筆頭独立社外取締役） 島田 邦雄（独立社外取締役） 野本 弘文（代表取締役会長）
役割	コーポレート・ガバナンスに関する事項全般を審議	取締役候補者の選定、代表取締役の選定・解職およびその後継者に関する事項、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 (2020年度)	3回	5回	3回
出席率 (2020年度)	100%	100%	100%
主な審議内容	政策保有株式に関する保有意義の検証、取締役会の実効性に関する分析・評価、コーポレート・ガバナンスに関する報告書の提出	代表取締役の選定、取締役候補者の選任、取締役の業務分担・執行役員の管掌の変更、執行役員等の就任・役位変更・退任、連結子会社の代表取締役の就任・退任	取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針、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

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、株主の皆さま、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と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。

① 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

- ② 外部主催の各種研修プログラムへの派遣
- ③ グループ各社役員への計画的な配置による業務（タフ）アサインメント



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、取締役相談役および取締役査定役を対象として、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、決定プロセスの客觀性及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。

役員報酬の考え方と決定プロセス

取締役の報酬の決定に関する方針は、従来、報酬委員会にて決定しておりましたが、報酬委員会に諮問の上、2021年2月24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報酬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及び構成割合

取締役および監査役の報酬の総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(名)
		金銭報酬	株式報酬	
		固定報酬	業績総合評価報酬	
取締役（うち社外取締役）	386 (36)	164 (36)	183 (—)	38 (—)
監査役（うち社外監査役）	71 (18)	71 (18)	— (—)	— (—)
				5 (3)

- (注) 1. 上記には、2020年6月26日開催の第151期定期株主総会終結の時をもって任期満了により選任した取締役4名、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期定期株主総会において、年額550百万円以内（うち社外取締役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。（決議時の取締役会員数は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期定期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。（決議時の取締役会員数は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期定期株主総会において、年額90百万円以内と決議いたしております。（決議時の監査役会員数は5名）
- 5. 新型コロナウイルス感染症拡大等による業績への影響を勘案し、取締役会長、執行役員を兼務する取締役および常勤監査役については、2020年9月より（常勤監査役については2020年12月より）金銭報酬の月額の10～20%を自主返納しており、上記の額は自主返納後の金額となります。

グループガバナンス・政策保有株式

グループガバナンス

変革の時代に、幅広い事業を通じてシナジーを発揮する当社のグループ経営を実現するには、適切な権限移譲とモニタリング、情報共有の仕組みによるスピード感のある意思決定が不可欠です。

グループ経営体制の大きな変更として、2019年10月に鉄軌道事業の分社化を行いました。鉄軌道事業はグループの最も重要な事業目的である街づくりに大きな影響を及ぼすため、基本的な戦略は検討・共有する必要がある一方、日

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

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

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。2020年度には上記検証を行った結果、2銘柄を売却し、縮減を進めました。

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

グループ管理体制における主な取り組み

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

上場子会社に対する考え方

当社グループは上場子会社1社を有しており、東急リクレーションの議決権の50.3%を有しています。

当社は、渋谷戦略において、地域の発展に資するエリアマネジメント、リテール・ホテル・エンタメ機能の戦略的配置を進める「エンターテイメントシティ SHIBUYA」のさらなる進化・深化」を掲げており、また、生活創造事業戦略においては、シネコン、劇場・ホールなどを顧客ニーズの多様化や生活スタイルの変化を先取りする事業メニュー・サービスの一つとしています。一方、東急リクリエーションは、当社の連結子会社となる以前より、多数の個人株主に支えられており、「歌舞伎町一丁目地区開発計画」などに取り組んでいます。このような中、東急リクリエーションを当社グループにおけるエンターテイメント戦略を担う連結子会社として、円滑かつ迅速な協力関係のもとで各種施策を推進していくことが必要であると考えています。

なお、ながの東急百貨店については、2021年6月1付で当社の完全子会社としています。

グループ経営	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ経営を担う事業持株会社と事業経営を担う各子会社に機能別に再編するなど、持続的成長と企業価値向上のため、グループ経営体制の高度化に継続的に取り組む
上場子会社を有する意義	<ul style="list-style-type: none"> ・個人株主意見の経営への反映 ・資金調達手段の多様性維持 ・株主優待を通じた安定的な顧客基盤の確保 ・社会的知名度および社会的信用度の維持
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・重要業務については、親会社会議体の審査を終る ・以下により、少数株主の利益に十分配慮する ✓ 自主的で機動的な経営を尊重することを、親子会社で相互に確認し、独立性を確保する ✓ 子会社の独立役員が監督する

経営者向けサステナビリティセミナーにおける「ビジネスと人権」の啓発

当社グループでは、「業務の適正を確保するための体制に関する事項」の一環として、当社および連結各社の経営者を対象にしたサステナビリティセミナーを毎年開催しています。

2021年7月21日には、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)の有馬利男代表理事を講師にお迎えし、「『ビジネスと人権』に関する行動計画(2020-2025)(NAP)」について学びました。内容解説とともに、企業経営に求められる「ビジネスと人権」の理念および企業に人権尊重を求める意識に関する世界的な動向、当社グループの事業で留意するポイントや目指すべき方向性についてもご提示いただきました。



経営者向けサステナビリティセミナー
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 有馬利男代表理事
(オンライン併用にて開催)

対談 取締役会議長／代表取締役会長×社外取締役

『変革』を推進し、 持続的に成長する企業となるために 取締役会の果たす役割

2021年5月に公表した中期3か年経営計画を基に、
事業環境変化への対応による収益復元と進化の実現に向け『変革』に取り組んでいます。
その中で取締役会が果たす役割、また当社の課題や解決に向けた考え方などについて、
当社の社外取締役の方々にお伺いしました。

※本対談は、新型コロナウイルス感染症対策のため、2021年7月21日にオンラインで実施しました。

取締役会の評価と課題

野本 この1年間取締役会にご参加いただきて、どのようにご評価されていますか。昨年は当社の取締役会について大変高い評価をいただきましたが、その一方で課題もあるとのご指摘もいただきました。今年はいかがでしょうか。

小長 10年以上社外取締役を務めておりますが、年々若返りが進んでいますね。議論も活発となり組織全体が活性化している印象を受けます。この1年で特に印象に残ったのは、東急ホテルズへの取り組みの変化です。ホテル施設の稼働が半減、宴会数が激減した中で緊急融資や合理化が必然である中、昨年私の方からは繰り返し発想やアプローチを転換し、リスクをチャンスに変えるべき旨のご提案をさせていただきました。それに対して機敏に対応していただき、また人事体制の強化、新しい商品づくり、エンタメ事業との連携といったいろいろな新機軸を打ち出すなど、構造改革が進捗していると感じます。また、2021年度を始期とする中期3か年経営計画の策定時にあたり、不透明な状況が故に、まずは足元の対応に力点を置く必要性を提言し、着実に足元の立て直しを進めていただいているいます。

蟹瀬 社外取締役として感じるのは、取締役の皆様が外からの意見を聞く耳を持っていらっしゃるということ。そして

着実に取り組んでいく力強さを持ち合わせていることです。「安全・安心」はそうした心の内から生まれるので、いつも敬服しています。そうした中で、東急百貨店事業においては当社の変革スピードが課題であると感じました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける前から、百貨店事業のビジネスモデルを変えるべきであることは提案していましたが、なかなか具体的な動きにつながらず、結局新型コロナウイルス感染症拡大が後押しをした結果になりました。百貨店に関しては歴史があるだけに変革するのは難しいとは推測しますが、鉄道や「まちづくり」を手本として、デジタルの活用や創造力、あるいはそれを超えた取り組みによる迅速な変革が必要です。

野本 新任のお二方はいかがでしょうか。新鮮な目で当社へのご意見をお聞かせください。

島田 持株会社と事業会社との関係性はどの企業グループにとっても悩ましいものです。持株会社の役員が事業子会社の役員を兼務する一体経営が効率的であるという考え方がある一方、事業会社の独立性を尊重すべきであるとの考え方もあります。当社グループは近年では鉄道事業の子会社化や、不動産管理事業の子会社への移管を行っており、今後事業会社とどのような関係性を構築するのかが課題です。



清水 私自身は生命保険という超長期の事業の経営にかかるという点で、同じような立場にあります。一番難しいのは、超長期のビジョンを掲げながら短期的な経済変動、コロナ、災害、金融環境の変化といった状況変化に合わせて調整をすることです。当社のように長期経営構想を見据えつつ、いかに短期業績を立て直すかは極めて難しく、かつ重要です。双方の実現に向けて、サステナビリティ、SDGs、リスク管理も含め体系的に検討していくことが必要です。

企業価値向上に向けて、 取締役会の果たす役割とは

野本 私たちの社会的役割について、どのようにお考えでしょうか。また今後、社会的役割も含めた企業価値向上に取り組むうえで、取締役会がどのように機能していくかについて、お考えをお聞かせください。

清水 当社グループの社会的役割について感じるのは、鉄道や不動産、リテール、ホテルなど生活に深く関わる事業の集合体だということです。個人や企業で働く人の快適さや楽しさを実現するという意味では、QOLやウェルビーイングなど、財務指標では測れない幸福度のような社会価値を向上し続けるとともに、「まちづくり」を実際に手掛けるという意味においては経済価値や収益性も重要です。取締役会としては、社会価値と経済価値の向上を同時に実現する方向性を探ることが必要かと思います。

宮崎 論理的思考には、演繹型と帰納型の2つの方向性がありますが、当社の場合、この2つのバランスがうまくとれていると感じます。南町田グランベリーパークの「まちづくり」を例にとると、店舗一つひとつに対する非常に深いこだわりや精神性、哲学といった下から考え方を積み上げる方向性と、当社の根源的な価値基準である「美しさ」の中身をどう具現化するかを考える方向性。この双方からの矢印がうまく混

ざり合って目指す方向性に向けた結果、あのような街ができました。当社は生活文化をデザインしつくり出していく使命がある企業です。つくったものがすぐ陳腐化する時代において、単にスピード重視ではなく、どこを見据えるか、時代を追いかけるのではなく待ち構えた戦略をどうとるか、取締役会の立場から客観的・多面的な視点で見ていきたいと思います。



社外取締役による現場視察（南町田グランベリーパーク）

島田 企業は社会のニーズに応えていれば存続し、応えられなくなると淘汰されます。しかし社会のインフラを担っている企業は簡単に淘汰されませんし、社会的責任から市場から退場するわけにもいきません。そうすると当社グループは意識して改革していくかないと、どうしても保守的な考え方陷入に陥りがちになるのではないかと危惧します。取締役会の役割としては、そうしたときにあまり保守的にならないよう、客観的な視点が必要となります。社外取締役としてその後押しをする、あるいは一線を越えそうなときにはブレーキをかける存在でありたいと考えます。

今後の当社に対する要望と提案

野本 渋谷駅周辺の開発にあたり、東急百貨店では東横店の閉店、そして本店所在地の再開発を決定するに至りました。本店土地には、ラグジュアリー施設の創設など、百貨店の改革に関してはすでに思い切った提案が出されています。当社各セグメントの事業を組み合わせることで付加価値を上げるという手法については、グループの経営体制を常に見直しながらやっていく必要があります。そうした改革を進めていくためのシビアなご意見もいただきたいと思います。

蟹瀬 人材について2つ提案があります。一つは、当社が女性人材活用のリーダー的な存在となり、女性が働きたい

企業のナンバーワンになっていただきたいということです。私は社外取締役6年目を迎える中で、女性社員の方々と数回に1回、ミーティングをさせていただいている。そこで感じるのは、管理職、特に役員候補の方々の能力の高さと問題意識の強さです。もう一つは、世の中が変化しつつあるときはその変化に対応できる柔軟性と創造性、決断力を備えた次期経営陣の育成が、今当社に課せられている大きな課題と考えています。



社外取締役による現場視察（長津田電車区・車掌区）

宮崎 今まで生活文化といえば衣食住、すなわち地に足がついたリアルの部分が中心でしたが、今後はデジタルにどんどん重点が移っていきます。若者の行動を見ると、サイバー空間の中の自分が本物で、現実の自分が付属品とさえ思はせられる場面があります。当社が新常態における生活を考える際には、そうした感性を研ぎ澄ませると同時に、生活・文化・教育などいろいろな要素が絡み合う物語がつくり出す「美しい時代」を見据え、その方向に世の中が向かうんだ、という決意を持って臨む必要があると考えています。

島田 これまで当社は、鉄道から始まり沿線の人たちのニーズに応えていろいろな事業に取り組むうちに事業範囲を広げて企業価値向上に結び付けてきました。最近では、新型コロナウイルスの影響によるリモートワークや在宅勤務の拡大に伴い、新たなニーズが生まれています。これからも沿線の皆様から迅速にニーズを拾い上げて、それに応じたサービスを提供すると同時に、未来を先読みして新たなサービスを提案することが当社には求められていると思います。

清水 一貫して一つひとつの事業の変革を絶えず進めていることを強く感じます。変革と長期ビジョンを同時に進めなければいけない立場にあるわけです。経営陣のリーダーシップの

もと、社員一丸となって進めることができれば、よりいっそう強い企業グループになると信じます。当社グループとしての成長ストーリーを全員でつくり出し、共有する状態になれば素晴らしい企業グループになるのだろうと思います。

「美しい時代へ」を実現する企業となるために

野本 当社は来年100周年を迎えますが、これまで一貫して安心と快適さを追求してきました。創業50年の1972年に、「人間の豊かさを求めるヒューマナイザー東急グループ」というグループスローガンを初めてつくりました。そして一億総中流と言われたころ、豊かさを深めることに対して関連する事業を手掛けました。1997年には、現在の「SDGs」「令和」の考え方とも通ずる「美しい時代へ」というグループスローガンを掲げました。「美しい時代へ」の実現に向かい、信頼され続ける企業に必要とされるのはどのようなことでしょうか。

小長 重要なテーマの一つは2050年のカーボンニュートラルです。日本政府は、2030年に2013年比で46%、CO₂を削減することを表明しました。当社も2050年にCO₂排出量を実質ゼロとすること目標としましたが、その大きな目標に向かって具体的に努力していかなければいけません。2点目は、デジタル化です。外部の専門家の意見を聴取する枠組みをつくり、長期的展望を踏まえて積極的に取り組んでいくことが必要です。

▶ グループスローガンの変遷



1972～1986年

経済成長第一主義から、「人間」を再認識し、そのしあわせに重点を置く

1986～1997年

「人間の豊かさの追求と実現に貢献する」という基本理念の再認識と豊かさの内面的充実への姿勢を表す

1997年～現在

グループが自ら美しくあり続ける覚悟、美しい生活環境を創る先駆者となる決意を示す

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

2020年度概況

▶ 業績概要

	(単位:億円)		
	2020年度	2019年度	増減
営業収益	9,359	11,642	△ 2,283 (△ 19.6%)
営業利益	△ 316	687	△ 1,004 (-)
営業外収益	182	163	+ 18 (+ 11.3%)
営業外費用	134	142	△ 8 (△ 5.8%)
経常利益	△ 268	709	△ 977 (-)
特別利益	194	119	+ 75 (+ 62.8%)
特別損失	483	171	+ 312 (+ 182.5%)
税金等調整前当期純利益	△ 557	657	△ 1,214 (-)
当期純利益	△ 582	439	△ 1,022 (-)
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 562	423	△ 986 (-)
包括利益	△ 450	351	△ 802 (-)
東急EBITDA	747	1,765	△ 1,018 (△ 57.7%)

▶ 新型コロナウイルス感染拡大の主な影響

東急電鉄 輸送人員 対2018年度比 △32.2%
東急バス 輸送人員 対2018年度比 △29.7%

▶ セグメント別業績概要

	(単位:億円)		
	2020年度	2019年度	増減
営業収益 合計	9,359	11,642	△ 2,283 (△ 19.6%)
営業利益 合計	△ 316	687	△ 1,004 (-)
交通 営業収益	1,519	2,136	△ 616 (△ 28.9%)
交通 営業利益	△ 260	270	△ 50 (-)
不動産 営業収益	1,976	2,101	△ 125 (△ 6.0%)
不動産 営業利益	289	290	△ 0 (△ 0.1%)
生活サービス 営業収益	6,035	7,079	△ 1,043 (△ 14.7%)
生活サービス 営業利益	4,132	4,826	△ 694 (△ 14.4%)
生活サービス 営業収益	1,903	2,253	△ 349 (△ 15.5%)
生活サービス 営業利益	△ 38	134	△ 172 (-)
生活サービス 営業利益	△ 38	42	△ 81 (-)
生活サービス 営業利益	△ 0	91	△ 91 (-)
ホテル・リゾート 営業収益	378	961	△ 582 (△ 60.6%)
ホテル・リゾート 営業利益	△ 312	△ 14	△ 297 (-)
消去等 営業収益	△ 551	△ 637	+ 85
消去等 営業利益	4	8	△ 3

▶ 財政状態

	(単位:億円)		
	2020年度	2019年度	対前年
総資産	24,760	25,371	△ 611
有利子負債	11,821	11,510	311
純資産	7,525	8,096	△ 570
自己資本	7,023	7,570	△ 546
自己資本比率	28.4%	29.8%	△ 1.4p
D/Eレシオ(倍)	1.7	1.5	+ 0.2p

○財政状態

当期末の総資産は、受取手形及び売掛金の減少等により2兆4,760億円(前期末比611億円減)となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純損失の計上等により7,525億円(前期末比570億円減)となりました。なお、自己資本比率は28.4%(前期末比1.4ポイント減)となりました。

▶ キャッシュフロー

	(単位:億円)		
	2020年度実績	2019年度実績	増減
営業活動キャッシュ・フロー	858	1,553	△ 694
投資活動キャッシュ・フロー	△ 1,151	△ 1,906	+ 754
うち、設備投資	△ 1,132	△ 2,002	+ 870
うち、工事負担金等受入額	83	125	△ 41
フリー・キャッシュ・フロー	△ 293	△ 353	+ 60
財務活動キャッシュ・フロー	171	596	△ 424
うち、有利子負債純増減	311	843	△ 531
うち、配当金支払等	△ 127	△ 235	+ 107
現金及び現金同等物の期末残高	452	575	△ 122

○キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは858億円の入金で、税金等調整前当期純損失を計上したこと等により前期と比べて694億円減少しました。投資活動によるキャッシュ・フローは1,151億円の支出で、固定資産の取得による支出が減少したこと等により前期と比べて754億円減少しました。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、171億円の収入となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は452億円となり、前期と比べて122億円減少しました。

▶ 主要指標

	(単位:億円)		
	2020年度	2019年度	増減
東急EBITDA	747	1,765	△ 1,018
営業利益	△ 316	687	△ 1,004
有利子負債／東急EBITDA(倍)	15.8	6.5	+ 9.3

○主要指標

事業環境の悪化に伴い、営業利益及び東急EBITDAは大幅に減少しましたが、営業費用及び設備投資の緊急的な削減を実施し、資金の確保を図ることで有利子負債は前期末と概ね同水準を維持し、財務健全性の確保に努めました。

設備の新設計画

○2021年度 東急電鉄(株)鉄軌道事業設備投資計画

投資予定金額: 435億円

主な投資内容:

田園都市線新型車両「2020系」9編成(90両)導入、法面補強による土砂災害対策、列車運行管理システムの更新、東急新横浜線開業に向けた各種工事(2022年度使用開始予定)

○その他の計画

- 歌舞伎町一丁目地区開発計画

投資予定金額: 総額750億円
(うち既支払額: 73億円)
完了予定: 2022年度

- 渋谷二丁目17地区第一種市街地再開発事業

投資予定金額: 総額86億38百万円
(うち既支払額: 4億21百万円)
完了予定: 2024年5月

財務・非財務ハイライト



詳細な非財務データは、下記をご参照ください。

・環境データ集: <https://tokyu.disclosure.site/ja/119/>・人材に関するデータ: <https://tokyu.disclosure.site/ja/133/>

▶ 11ヵ年財務データ

						(単位:百万円)						
	142期 2010年度	143期 2011年度	144期 2012年度	145期 2013年度		146期 2014年度	147期 2015年度	148期 2016年度	149期 2017年度	150期 2018年度	151期 2019年度	152期 2020年度
業績												
営業収益(百万円)	1,152,125	1,094,209	1,068,046	1,083,070		1,067,094	1,091,455	1,117,351	1,138,612	1,157,440	1,164,243	935,927
営業利益(百万円)	57,119	55,032	55,742	62,190		71,514	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△ 31,658
経常利益(百万円)	52,873	54,068	56,279	62,618		66,619	70,038	76,449	83,746	81,907	70,925	△ 26,824
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	40,051	35,922	43,075	56,498		41,051	55,248	67,289	70,095	57,824	42,386	△ 56,229
収益性指標												
東急EBITDA(百万円) ^{※1}	138,406	147,603	149,624	148,803		151,549	163,655	174,312	174,965	176,693	176,584	74,742
東急EBITDAマージン(%) ^{※2}	12.0	13.5	14.0	13.7		14.2	15.0	15.6	15.4	15.3	15.2	8.0
ROA(総資産経常利益率)(%) ^{※3}	2.7	2.7	2.9	3.1		3.3	3.4	3.6	3.8	3.5	2.9	△ 1.1
ROE(自己資本当期純利益率)(%) ^{※4}	10.3	8.6	9.5	11.4		7.7	9.8	11.2	10.6	8.0	5.6	△ 7.7
安全性指標												
有利子負債/東急EBITDA倍率(倍) ^{※5}	—	—	—	—		—	5.7	5.5	5.5	6.0	6.5	15.8
D/Eレシオ(有利子負債比率)(倍) ^{※6}	2.6	2.4	2.1	1.9		1.7	1.6	1.5	1.4	1.4	1.5	1.7
自己資本比率(%)	20.6	21.7	24.2	25.3		27.5	27.6	29.2	30.8	30.9	29.8	28.4
バランスシート関連指標												
純資産(百万円)	416,565	441,920	499,545	537,711		579,596	623,297	678,382	747,049	796,164	809,614	752,538
自己資本(百万円)	402,843	431,043	476,174	511,789		551,332	576,873	628,308	696,526	745,233	757,003	702,355
総資産(百万円)	1,955,077	1,984,591	1,964,476	2,021,794		2,002,532	2,092,546	2,148,605	2,264,636	2,412,876	2,537,196	2,476,061
キャッシュ・フロー関連指標												
有利子負債残高(百万円)	1,041,345	1,036,015	999,567	990,038		911,446	937,467	964,397	969,794	1,066,422	1,151,010	1,182,195
フリーキャッシュ・フロー(百万円) ^{※7}	263	18,542	31,804	50,573		88,729	8,009	△ 5,954	7,179	△ 86,662	△ 35,338	△ 29,305
設備投資額(百万円)	142,953	132,028	128,737	140,231		93,556	157,252	145,398	181,265	239,945	205,290	106,385
減価償却費(百万円)	71,491	72,788	74,916	72,762		70,041	72,391	76,986	74,901	78,613	85,448	88,308
投資関連指標												
1株当たり配当金(円) ^{※8}	6.50	6.50	7.00	7.50		8.00	8.50	9.00	19.00	20.00	23.00	15.00
EPS(1株当たり当期純利益)(円) ^{※9}	32.05	28.68	34.33	44.96		32.88	44.81	55.01	115.42	95.14	69.88	△ 93.08
配当性向(%)	20.3	22.7	20.4	16.7		24.3	19.0	16.4	16.5	21.0	32.9	—
総還元性向(%)	20.3	22.7	20.4	16.7		48.7	37.1	31.2	16.5	21.0	56.5	—
(参考) 期末従業員数												
合計(人)	23,698	23,104	21,172	21,370		21,499	22,331	22,780	22,985	23,637	24,464	24,655

*1 東急EBITDA=営業利益+減価償却費+固定資産除却費+受取利息配当金+持分法投資損益
 *2 2014年度以前は東急EBITDA=営業利益+減価償却費+れん債却額+固定資産除却費
 *3 ROA=経常利益/総資産(期中平均) × 100

*4 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本(期中平均) × 100

*5 有利子負債/東急EBITDA倍率=有利子負債(期末) / 東急EBITDA

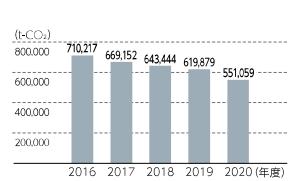
*6 D/Eレシオ=有利子負債(期末) / 自己資本(期末)

*7 フリーキャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー - 投資活動によるキャッシュ・フロー

*8 2017年8月1日付で株式併合(普通株式2株を1株に併合)を実施

*9 EPS=親会社株主に帰属する当期純利益/発行済株式数(期中平均)

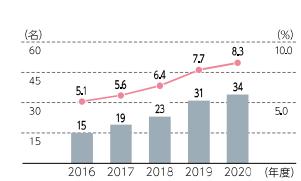
▶ CO₂排出量の推移



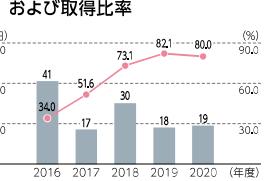
▶ 鉄道事業(東急線)の走行距離とCO₂排出量原単位



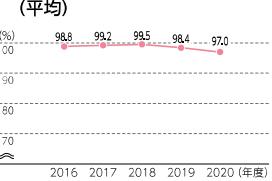
▶ 女性管理職人数/比率



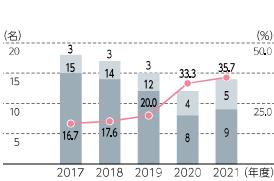
▶ 男性育児休業平均取得日数および取得比率



▶ 取締役の取締役会への出席率(平均)



▶ 取締役会の構成



主な関係会社

(2021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(%)
交通インフラ事業(交通セグメント)			
東急電鉄(株)	日本	鉄軌道事業	100.0
伊豆急行(株)	日本	鉄道事業	100.0
上田電鉄(株)	日本	鉄道事業、不動産賃貸事業	100.0
東急バス(株)	日本	自動車運送事業	100.0
(株)じょうてつ	日本	バス事業、不動産事業	68.9
仙台国際空港(株)	日本	空港の運営	43.0
東急テクノシステム(株)	日本	鉄道車両、自動車車体等の修理・再生	100.0
都市開発事業(不動産セグメント)			
東急ファシリティサービス(株) ^{※1}	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・碎石・非金属鉱石の販売	89.6
ヤンチェック 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
セントアントリュース 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
ベカマックス東急有限会社	ベトナム	不動産開発業、不動産販売業、不動産賃貸業	65.0
生活創造・リテール事業(生活サービスセグメント)			
(株) 東急百貨店	日本	百貨店業	100.0
(株) ながの東急百貨店	日本	百貨店業	57.9 ^{※2}
(株) 東急ストア	日本	総合小売業のチェーンストア	100.0
(株) 東急モールズデベロップメント	日本	SC企画開発運営事業	100.0
東急カード(株)	日本	クレジットカードに関する業務	100.0
(株) 東急ステーションリテールサービス	日本	駄菓子店の経営	100.0
(株) 東急レクリエーション	日本	映像、スポーツレジャー、不動産賃貸事業	50.3
イツツ・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
ホスピタリティ事業(ホテル・リゾートセグメント)			
(株) 東急ホテルズ	日本	ホテルの経営・運営受託	100.0
東急リネン・サプライ(株)	日本	各種繊維製品等の製造・貸付・販売・洗濯	100.0
(株) スリーハンドレッドクラブ	日本	ゴルフ場の経営	99.2

※1 東急ファシリティサービス㈱は、2021年4月1日付で東急プロパティマネジメント㈱に商号を変更しました。

※2 ㈱ながの東急百貨店は、2021年6月1日付で当社の完全子会社となりました。

持分法適用関連会社

	所在地	主な事業内容	議決権の所有割合(%)
東急不動産ホールディングス(株)	日本	グループ経営管理事業(東急不動産ホールディングスグループ)	16.1
東急不動産(株)	日本	都市事業、住宅事業、ウェルネス事業、次世代・関連事業	—
(株) 東急コミュニケーションズ	日本	マンションライフサポート事業、ビルマネジメント事業	—
東急リバブル(株)	日本	不動産仲介業、新築販売受託業、不動産販売業	—
東急建設(株)	日本	土木建築工事の請負	15.3
世紀東急工業(株)	日本	道路建設事業、道路資材の製造販売	4.0

会社概要・株式情報

(2021年3月31日現在)

会社概要

商号	東急株式会社
英語名	TOKYU CORPORATION
設立年月日	1922年9月2日
本社所在地	東京都渋谷区南平台町5番6号
代表者	高橋 和夫
資本金	121,724百万円
従業員数	1,461人
事業内容	交通事業、不動産事業、他
上場証券取引所	東京証券取引所(市場第一部)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

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)	48,611	8.04
第一生命保険株式会社	33,572	5.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	26,093	4.32
日本生命保険相互会社	23,527	3.89
三井住友信託銀行株式会社	22,395	3.70
株式会社みずほ銀行	9,906	1.64
太陽生命保険株式会社	9,566	1.58
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,393	1.55
株式会社三菱UFJ銀行	8,951	1.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	8,378	1.39

(注)1. 持株数上位10名を示しております。なお、持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除いて計算しております。

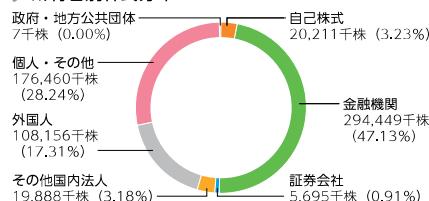
2. 当社は自己株式を20,211千株有所てますが、上記大株主からは除外しております。

3. 日本トラスト・サービス信託銀行株式会社は、2020年7月27日付で株式会社日本カストディ銀行に商号を変更しております。

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	99,096人

▶ 所有者別株式分布



インデックスへの採用状況等

(2021年7月現在)

- ・日経平均株価(日経225)
- ・TOPIX 500 INDEX(東証)
- ・JPX日経インデックス400
- ・MSCI World ESG Leaders Index
- ・MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- ・MSCI日本株女性活躍指數(WIN)
- ・S&P/JPX カーボン・エフィシェント指數
- ・SOMPOサステナビリティ・インデックス

株価・出来高推移

