東急

統合報告書 2024

CONTENTS

私たちの目指すもの	1
イントロダクション	2
発行にあたり	5
CONTENTS〈目次〉	6
東急を知る	7
価値創造ストーリー	11
トップコミットメント	20
経営戦略	24
事業別戦略と実績	36
サステナビリティ経営基盤	45
ガバナンス	74
企業情報	91

私たちの目指すもの

私たちは、公共交通整備と土地開発をルーツとし、
人々が理想とする楽しさ・豊かさ・美しさの実現と寄り添い、
質の高い、洗練された生活価値を提供します。
「美しい生活環境の創造」を目指し、
ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、
「調和ある社会」と、
「一人ひとりの幸せ」を追求します。

原点／DNA

まちづくりを通じた社会課題解決

- 交通と開発が一体となったまちづくり
- 新しい視点での生活品質を提供
- 地域共生と文化振興

価値基準

〈グループスローガン〉

美しい時代へ── 東急グループ

「美しさ」それは東急グループの、次の時代に向けた道しるべであり、価値基準です。
我々が求める「美しさ」とは、人、社会、自然が調和した中で、国を超え世代を超え、
一人ひとりの心に深い感動を呼び起こすありようのことです。

東急グループは、洗練され、質が高く、健康的で、人の心を打つ
「美しい生活環境の創造」を自らの事業目的とし、その実現に全力で取り組みます。
そして優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、
一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう、お役に立ちたいと考えます。

「美しい時代へ」には、我々東急グループが、自ら美しくあり続ける覚悟と、
美しい生活環境を創る先駆者になる決意が込められています。

社会における使命・役割

〈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。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

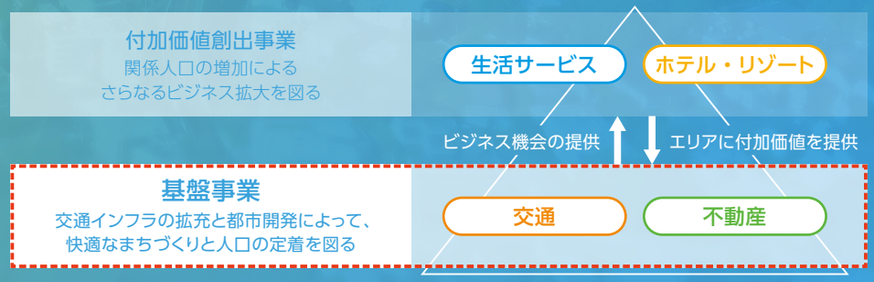
交通ネットワークを充実させ、まちをつくる。

私たちのビジネスの根幹は交通と開発が一体となったTOD※（公共交通指向型都市開発）です。

網の目のように張り巡らせた交通ネットワークの安全・安心と利便性を追求し、そのエリアを不動産開発することで、魅力的なまちをつくります。

エリアから得た収益の循環再投資を行い、街をバリューアップし、エリア成長し続けます。

▼ 事業の位置づけ



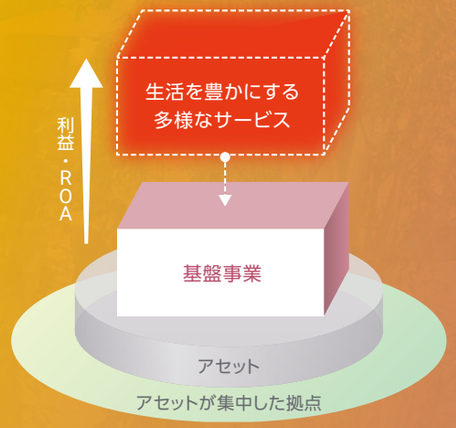
東急電鉄 輸送人員	東急バス 輸送人員	賃貸可能面積（当社持分）	東急線沿線人口
10.5億人	1.3億人	1,499千m²	554万人

※TOD（Transit-Oriented Development）：TODとは、1993年に米国の建築家ピーター・カルソープが提唱した、自動車脱却社会を目指し公共交通を指向する都市づくりの概念。
「沿線」型TODは、TODが世界的に着目される以前から、都心への人口集中に対応した健全な街の成長へと導くため、公共交通の利用を前提として、ターミナル駅および周辺開発とともに交通と郊外住宅地・都市開発の一体整備を行う日本独自の開発モデル。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
» 東急を知る 7
» 価値創造ストーリー 11
» トップコミットメント 20
» 経営戦略 24
» 事業別戦略と実績 36
» サステナビリティ経営基盤 45
» ガバナンス 74
» 企業情報 91

生活を豊かにするサービスが身近にある、住み続けたい沿線をつくる。



当社グループは、アセットが集中する拠点で複層的に事業を展開し、事業間シナジーを発揮しながら、生活を豊かにする多様なサービスを提供しています。これにより、将来世代も住み続けたい沿線をつくるとともに、標準的な不動産事業を超える収益を確保し資産効率の最大化を目指します。

▼ 事業の位置づけ

付加価値創出事業
関係人口の増加による
さらなるビジネス拡大を図る

生活サービス　ホテル・リゾート

ビジネス機会の提供　エリアに付加価値を提供

基盤事業
交通インフラの拡充と都市開発によって、
快適なまちづくりと人口の定着を図る

交通　不動産

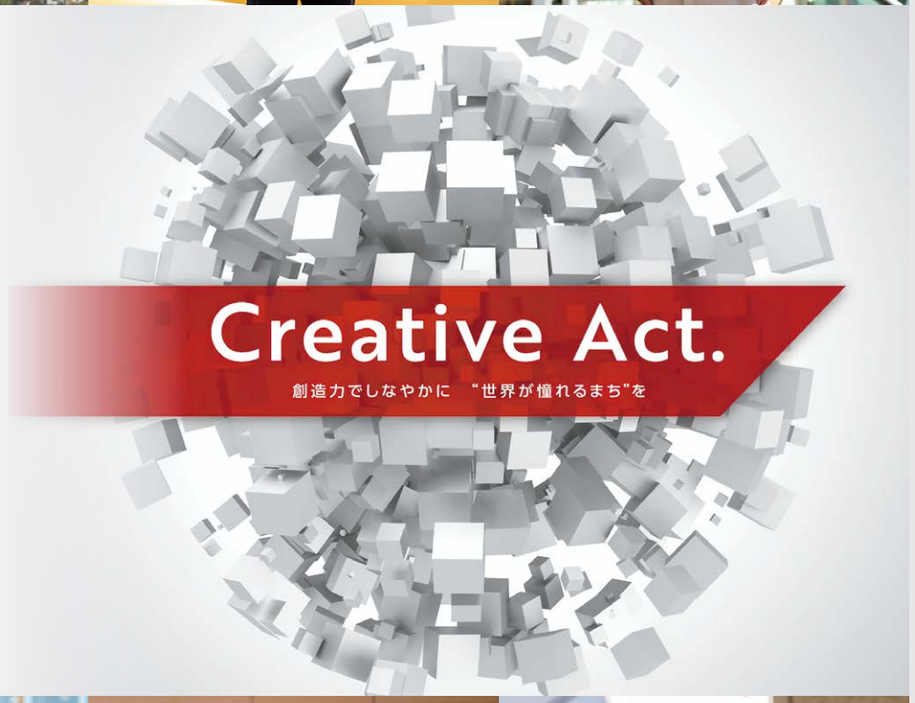
百貨店・SC・スーパーマーケット	文化・エンタメ施設数	ホテル・会員制リゾートホテル部屋数	TOKYU POINT会員数
142店舗	35施設	65店舗 12,260室	244万人

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

私たちは、
創造力でしなやかに
“世界が憧れるまち”
をつくる。

まちづくりを支えるのは人。
顧客視点で新しいソリューションを創造する
クリエイティブな思考と行動により、
人々の暮らしに「楽しさ・豊かさ・美しさ」をお届けします。



CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

統合報告書2024の発行にあたり

統合報告書の発行も6年目を迎えました。毎年、発行後には投資家の皆様からご意見を頂戴し、経営の深化につなげています。また、当社グループの目指す方向性や戦略、ガバナンスについて、財務・非財務の両面から、より多角的にご理解いただけるよう取り組んでまいりました。今年度の報告書の主なポイントは、以下の通りです。

▼ポイント

❶2024年度からスタートした新中期3か年経営計画について、トップ（代表取締役社長）の考えや実際の取り組みなどの解説を補足し、長期循環型ビジネスモデルを推進しながら、資本効率も重視する経営の大きな転換点であることをお伝えします。

❷2024年度は事業や部門の責任者が登場し、自らの言葉で方向性や戦略を発信することで、これまでの文章を中心とした解説よりも具体性と信頼性を高めます。

❸ガバナンスの実効性向上に向けた各種取り組みの解説に加え、社外取締役視点での当社の評価や課題について、意見交換や各トピックへの寄稿を通してお示しします。社外取締役の関与の様子をお伝えするとともに、指摘いただいた点を踏まえ、改善に努めております。

また、報告書の形式も、冊子形式からWEB閲覧を前提としたものに変更し、より多くの方にとって見やすい構成としました。今後も本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を深め、価値共創と持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

東急株式会社
常務執行役員　経営企画室管掌
「統合報告書2024」発行責任者
柏﨑 和義

報告対象

報告対象範囲：東急株式会社および連結子会社（当社グループ）
報告対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日（2023年度）を原則としていますが、一部当該期間の前後に活動する記述も含まれます。
発 行 時 期：2024年9月

〈将来の見通しに関する特記事項〉

この報告書に記載されている意見や見通しは、報告書作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

最新の情報はIRサイトをご参照ください。 https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir.html

参照ガイドライン

IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス Guidance for Collaborative Value Creation

発行物の位置づけ

発行物	内容	Web
統合報告書	株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて、当社グループの短・中・長期の価値創造について、サステナブル経営の仕組みとともに説明しています。（本書）	WEB
会社案内	全てのステークホルダーの皆様に向けて当社の概要および取り組みを分かりやすく説明しています。	WEB
有価証券報告書	金融商品取引法第24条1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関する詳細な情報はこちらをご参照ください。	WEB
コーポレート・ガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のコーポレート・ガバナンス（企業統治）の考え方や体制などを記述した、東京証券取引所へ提出している報告書です。機関設計、運用状況、取締役会の実効性評価などはこちらも併せてご参照ください。	WEB
安全報告書	2006年の鉄道事業法の改正により公表が義務付けられた「安全報告書」として、東急電鉄の鉄軌道事業の安全に関する情報を体系的に記載しています。	WEB

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

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

CONTENTS〈目次〉

私たちの目指すもの …… 1
イントロダクション …… 2
発行にあたり …… 5
CONTENTS〈目次〉 …… 6

東急を知る 7

At a glance …… 8
事業展開のフィールド …… 9

価値創造ストーリー 11

価値創造の軌跡 …… 12
価値創造プロセス …… 13
ビジネスモデル …… 14
競争優位性 …… 15
これからの沿線 …… 18
美しい生活環境の創造 …… 19

トップコミットメント 20

経営戦略 24

サステナブル経営の実践 …… 25
経営計画の変遷 …… 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 …… 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 …… 28
中期3か年経営計画の
財務運営と経営指標 …… 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 …… 30
重点施策〈2〉成長投資継続 …… 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 …… 32
財務担当役員メッセージ …… 33

事業別戦略と実績 36

交通 …… 37
不動産 …… 39
生活サービス …… 41
ホテル・リゾート …… 43

サステナビリティ経営基盤 45

サステナビリティマネジメント …… 46
サステナブル重要テーマ
(マテリアリティ) …… 47
安全・安心 …… 49
ひとづくり …… 52
人権 …… 59
脱炭素・循環型社会 …… 61
知的資本 …… 68
ステークホルダーとの共創 …… 73

ガバナンス 74

議長メッセージ・機関設計の概要 …… 75
ガバナンスハイライト …… 76
社外取締役ミーティング …… 77
役員一覧 …… 81
役員の専門性と多様性 …… 83
取締役会の活動 …… 84
監査役会の活動 …… 86
指名・報酬 …… 87
コンプライアンス・リスクマネジメント …… 89
投資家との対話 …… 90

企業情報 91

経営成績 …… 92
11か年財務データ …… 93
非財務データ …… 95
主な関係会社 …… 99
会社概要・株式情報 …… 100

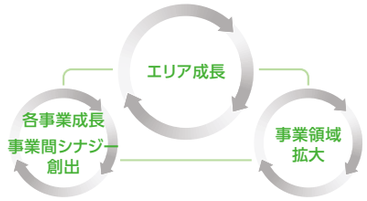
統合報告書2024のハイライト

1. トップコミットメント ▶P.20〜23

創造力でしなやかに、長期循環型ビジネスモデルで、「楽しく、豊かで、美しい」まちづくりを実現します。

2. 中期3か年経営計画 ▶P.25〜32

中期3か年経営計画では「資本効率向上と財務健全性の両立」と「株主資本コストを強く意識した経営」に転換を図ります。



3. 社外役員の視点

- 社外取締役ミーティング …… ▶P.77〜80
- 中期3か年経営計画策定に係る議論 …… ▶P.32
- 人的資本経営に向けて …… ▶P.58
- 環境ビジョン実現に向けて …… ▶P.67

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

東急を知る

At a glance 8
事業展開のフィールド 9

CONTENTS

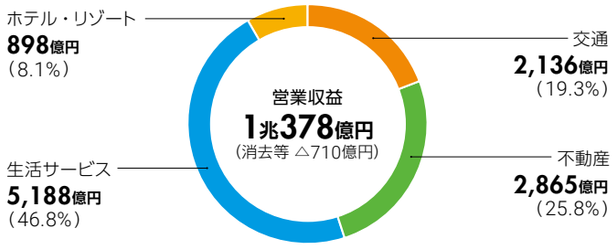
私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
At a glance 8
事業展開のフィールド 9
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

At a glance（2024年3月31日現在）

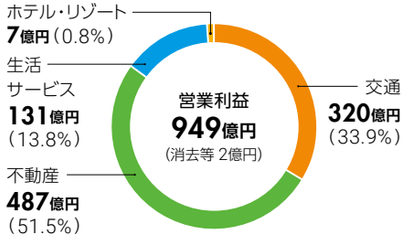
当社の企業グループは、当社、子会社127社、関連会社41社で構成されています。
交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートを事業分野とし、東急線沿線を中心に、長期視点での「まちづくり」を手掛け、お客さまの生活に密着した事業を展開しています。

経営状況

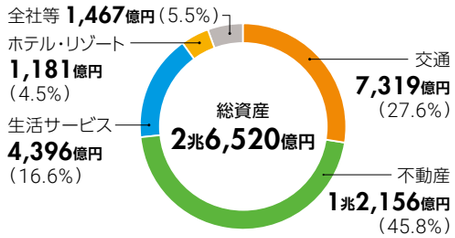
▼ 営業収益構成比



▼ 営業利益構成比



▼ 総資産構成比



親会社株主に帰属する当期純利益
637億円

東急EBITDA※1
2,036億円
※1 東急EBITDA ＝ 営業利益 ＋ 減価償却費 ＋ のれん償却費 ＋ 固定資産除却費 ＋ 受取利息配当 ＋ 持分法投資損益

有利子負債／東急EBITDA倍率※2
6.2倍
※2 有利子負債／東急EBITDA倍率 ＝ 有利子負債（期末）÷ 東急EBITDA

EPS※3
105.84円
※3 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）

ROE※4
8.3%
※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

ROA※5**（総資産事業利益率）**
3.6%
※5 ROA＝事業利益 ÷ 総資産（期中平均）×100

事業

東急線輸送人員（東急電鉄）
10.5億人（1位）※6
※6 関東大手民鉄8社中（東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄）

賃貸可能面積（当社持分）
1,499千m²

TOKYU POINT 会員数
244万人

ホテル・会員制リゾートホテル部屋数
65店舗
12,260室

輸送効率※7**（東急電鉄）**
6.7人/km（1位）※8
※7 輸送人員 ÷ 客車走行キロ
※8 関東大手民鉄8社中（東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄）

渋谷周辺オフィス賃貸可能面積（当社持分）
155千m²

文化・エンタメ施設数
35施設※9
※9 当社グループが運営する劇場、美術館、多目的ホール、映画館等

連結従業員数
23,583名

サステナビリティ

東急線全路線再エネ比率
100%※10
※10 再生可能エネルギー由来の実質CO_2排出量ゼロの電力の比率

管理職に占める女性比率（当社）
13.9%
（2019年度比 +6.3pt）

男性育休取得率・平均取得日数（当社）
93.9%
46.8日

独立社外取締役比率
4/10名※11

女性取締役比率
2/10名※11
※11 2024年7月1日時点

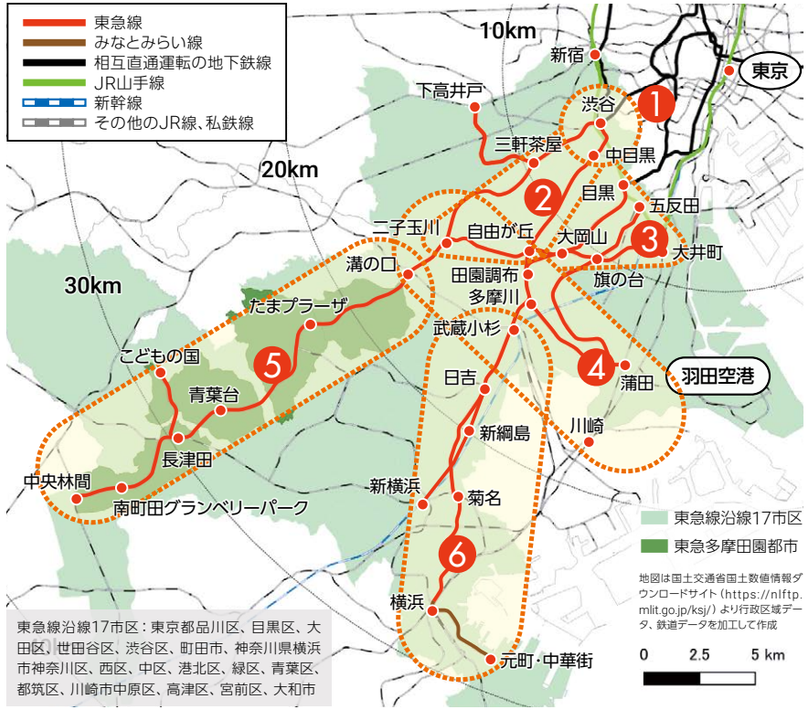
CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
At a glance 8
事業展開のフィールド 9
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

事業展開のフィールド ―個性的で魅力的なまちづくり

東急線沿線は東京の西南部に位置し、首都圏人口の15%が集積するエリアで、私たちは各エリアの特性に応じた開発を行っています。
また、沿線で培った事業ノウハウを基に沿線外への展開も進めています。

個性的で魅力的な「エリア価値」の創出



① 渋谷

- 「働く」「遊ぶ」「暮らす」を融合
- 「デジタル」「サステナブル」を生かした「渋谷型都市ライフ」を実現
- 駅周辺部へ開発を拡大

② プラチナトライアングル

- 人口増加率が高くクリエイティブ層が集積

③ 五反田・目黒・大井町

- リニアによる価値向上や再開発機運が期待されるエリア

④ 多摩川流域

- 新空港線計画等による事業参画が見込めるエリア

⑤ 多摩田園都市

- 当社のまちづくりが根付くエリア
- 社会変容に対応し、若返りによる世代継承に取り組む

⑥ 横浜・新横浜周辺

- 新横浜線によるアクセス向上、来街者増が期待されるエリア

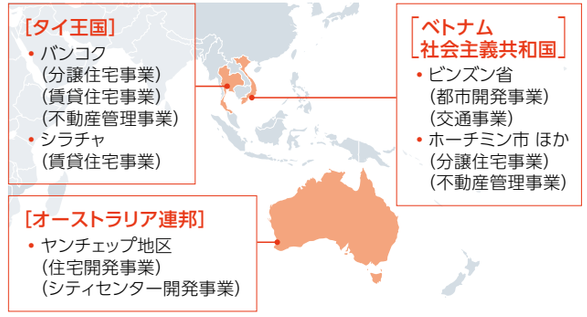
沿線外・海外での事業展開

交通事業で培ったノウハウを生かした空港運営事業への進出

空港運営事業は、安全を基軸とした交通事業との親和性が高く、当社グループのノウハウが生かせる新事業として各地域の空港運営受託を行っています。空港運営を足掛かりとして、「北海道」「東北」「静岡・伊豆」「中四国」などの地域において、既存のグループ事業と連携し、相互成長を目指します。

海外のまちづくり

ベトナムでは職住遊環境の整備とバス事業との両輪による公共交通一体型のまちづくり、タイでは主に分譲、賃貸住宅事業、オーストラリアでは都市開発・宅地開発事業を推進しています。



CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
At a glance 8
事業展開のフィールド 9
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

事業展開のフィールド

東急線沿線は、人口の多さとその密度の高さが特徴です。また、人気のあるエリアを複数抱えていることから、今後も継続的な人口増加が期待されるだけでなく、所得や消費支出の規模も全国平均を上回る規模の経済圏を形成しているエリアです。

東急線沿線17市区の現況

面積
493km²
出所：2020年国勢調査

人口
554万人（外国人含む）
東京圏（1都3県）全体の15%
（住民基本台帳2024年1月1日現在）

人口密度
11,231人/km²
東京圏（1都3県）：2,713人/km²

一人当たり課税所得
全国平均の1.5倍
出所：令和4年度（2022年度）個人所得指標

沿線消費支出規模（推定）
9.0兆円
出所：2023年時点の「家計調査」の消費支出と「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」の世帯数より推計

▼ 住んでみたい街ランキング（2023年）

	東急線駅
1位	目黒
2位	恵比寿
3位	横浜
4位	自由が丘
5位	品川
6位	吉祥寺
7位	二子玉川
8位	中目黒
9位	表参道
10位	代々木上原

出所：MAJOR7 マンショントレンド調査 住んでみたい街ランキング2023〈首都圏〉

▼ 街の住みここち沿線ランキング（2023年）

順位	沿線（駅）
1位	東急目黒線（不動前～多摩川）
2位	東急東横線（代官山～多摩川）
3位	東急大井町線（大井町～二子玉川）
4位	みなとみらい線（横浜～元町・中華街）
5位	東急世田谷線（三軒茶屋～下高井戸）
6位	JR中央線（中野～武蔵境）
7位	京王井の頭線（神泉～吉祥寺）
8位	ブルーライン（あざみ野～北新横浜）
9位	東京メトロ半蔵門線（清澄白河～押上）
10位	東急田園都市線（池尻大橋～二子玉川）

出所：いい部屋ネット 街の住みここち沿線ランキング2023〈首都圏版〉

特徴❶ 人口の多さ・人口密度の高さ

- 東急線沿線は東京圏（1都3県）全体の15%の人口をカバー、人口密度は約4倍

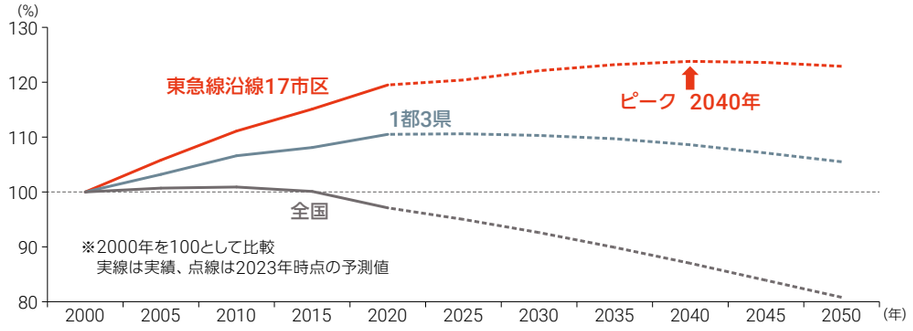
特徴❷ 人気のあるエリアを複数抱え、成長が見込まれる人口動態

- 日本全体では人口が減少しているものの、東急線沿線人口は2040年までは増加と推計
- 住みたい街・沿線を複数有しており、今後も継続的な人口増加が期待される

特徴❸ エリア経済圏の大きさ

- 生産年齢人口（15～64歳）も引き続き増加傾向
- 東急線沿線の所得・消費支出規模は大きく、市場ポテンシャルが高い

▼ 東急線沿線の人口動態



出所：国勢調査（2000～2020年）、国立社会保障・人口問題研究所（2023年推計）

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
At a glance 8
事業展開のフィールド 9
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

価値創造ストーリー

価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

価値創造の軌跡

創業以来、公共交通整備と土地開発を両輪で行い、公共性と事業性を両立させた「まちづくり」を進めてきました。
時代の変化に伴い生じる社会課題に対し、新しい視点で生活サービスやライフスタイルを提案することにより、エリア価値の継続的向上に取り組んできました。

[原点／DNA] まちづくりを通じた社会課題解決

クリエイティブな視点をもってソリューションを提供

	1922～1950年代	1960～1980年代	1990～2000年代前半	2000年代後半～
	便利さの追求	**豊かさの追求**	**選択と集中**	**多様性の追求**
	震災・戦災からの復興と大都市への人口集中	**高度経済成長から成熟社会へ**	**バブル経済崩壊・少子高齢化**	**少子高齢化の進行、インバウンド需要、コロナショック**
提供価値	■ 郊外住宅地の暮らしと足 ■ 渋谷の復興と生活利便機能整備	■ 鉄道ネットワーク拡充による交通利便性の向上 ■ 人々の豊かさを深めるサービスの提供（量から質へ） ■ 良好な生活環境を整えた多摩田園都市の開発	■ 鉄道ネットワーク拡充と快適性の向上 ■ 沿線への集中投資によるエリア価値向上 ■ 再開発着手による渋谷活性化	■ 街と駅の一体開発による課題解決と魅力向上 ■ 職住遊近接、住み替えを促進するサービスの提供 ■ 多様な世代の生活支援／安全・安心なまちづくり
アクション	✓鉄道路線の延伸 ✓国策を視野に入れた事業展開（住宅・鉄道・高速道路の整備、観光による外貨獲得） ✓グループ多角化	✓より広域で密な鉄道ネットワークの構築 ✓生活サービスにおける質や領域の拡大	✓スローガンの改訂「美しい時代へ」 ✓鉄道複々線化・ネットワーク化 ✓選択と集中・財務体質強化	✓長期ビジョン「3つの日本一」 ✓ガバナンス体制強化とひとつの東急 ✓まちづくりノウハウの海外への再展開

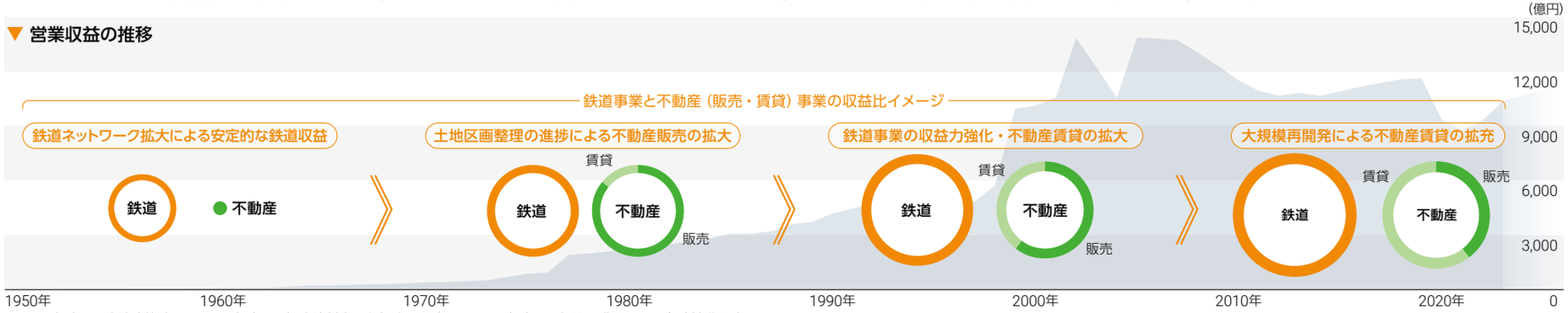
1932年 多摩川台（田園調布）住宅地

1989年 文化複合施設「Bunkamura」開業

2006年 複々線化された区間で並走する東横線と目黒線

2012年
渋谷ヒカリエ開業

▼ 営業収益の推移



※1977年度より連結決算適用、1999年度より新連結制度・有報改正を適用、2021年度より収益認識に関する会計基準を適用しています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

価値創造プロセス ―「美しい生活環境の創造」の実現

私たちを取り巻く社会課題に向き合い、経営資源を生かしてエリア価値・企業価値を向上させることで存在理念「美しい生活環境の創造」を実現します。

インプット

経営資源

自然資本
計画的なまちづくりによる緑豊かな自然
▶P.61～67 参照

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
▶P.52～58 参照

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
▶P.68～72 参照

製造資本
「職住遊」の収益インフラ
▶P.15 参照

社会・関係資本
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
▶P.73 参照

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
▶P.92～94 参照

ビジネスモデル

長期循環型ビジネスモデル

個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現

エリア価値の向上

- 強み1 沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ
- 強み2 交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり
- 強み3 長期的視点での面的開発

企業価値向上

サステナブル経営

6つのサステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

財務基盤 | ESG

アウトプット

エリア価値向上に資する取り組み

2023年度実績

- 営業収益……10,378億円
- 営業利益……949億円
- 東急EBITDA……2,036億円

交通
- 事故の防止、バリアフリーの取り組み
- 環境性能の向上、環境負荷低減
- 広域鉄道ネットワークの形成
- 輸送サービスの最適化・モビリティの拡充

不動産
- 地域のニーズ・課題に対応する開発・エリアマネジメント
- ライフスタイルをとらえた自律分散・職住遊近接の推進
- 地球環境と共生するまちづくり

生活サービス
- 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への対応、サービスの提供

ホテル・リゾート
- 地域の発展への貢献
- 多様な体験価値の提供
- 環境負荷低減と資源循環推進

アウトカム

事業を通じた継続的な社会課題解決

経営資源の再投入／株主還元

収益の獲得／経営資源の充実 等

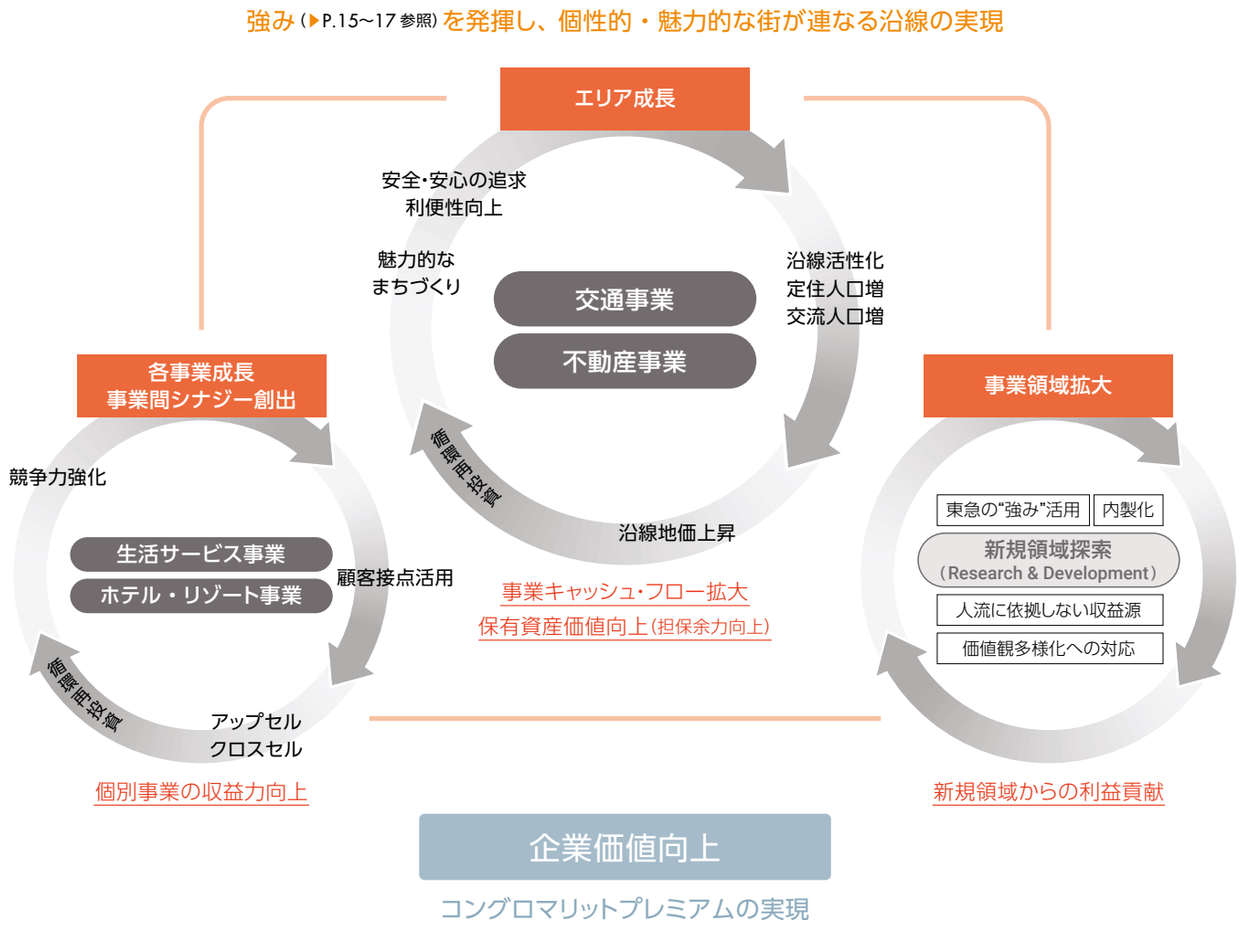
ステークホルダーからの共感・支持

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

ビジネスモデル ― 長期循環型ビジネスモデル

私たちの成長は街の成長とともにあり、エリア価値の向上が企業価値の向上につながります。
エリア成長と事業間シナジーにより持続的な企業価値向上を実現するのが長期循環型ビジネスモデルです。



3つのサイクルのシナジーを最大化し、コングロマリットプレミアムを実現

「エリア成長」サイクル

交通事業で利便性の高い交通ネットワークを形成するとともに、沿線を中心とした、広域での面的不動産開発を行い、エリア成長を図ります。そして、エリアから得た収益を、再度同じエリアへ循環的、累積的に投資します。これにより継続的に街をバリューアップし、エリア価値を向上させて、収益基盤の成長を図る「循環再投資」の戦略を表現しています。

「各事業成長と事業間シナジー創出」サイクル

生活サービス事業や、ホテル・リゾート事業を通じて、生活者一人ひとりの、さまざまなライフステージに寄り添うサービスを提供し「住み続けたい街」としての魅力を高めます。そして、各事業の顧客接点を活用し、クロスセル・アップセルを実現することで、事業間シナジーを最大化していきます。

「事業領域拡大」サイクル

価値観の変化・多様化に対応し続け、“世界が憧れるまち”に必要なサービスを絶えず追求します。当社グループの強みを生かせる新規領域へ参入することで、エリア価値のさらなる向上と、利益貢献を両立させる戦略を表現しています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

競争優位性

強みをエリア価値向上につなげる

強み1　沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

田園都市株式会社や戦後の多摩田園都市における地域に根差したまちづくりにより、地域に住まう方々、街を訪れるお客さま、行政、企業、学術・研究機関とのパートナーシップを通じて、強固な信頼関係を築いています。この信頼関係と連携ノウハウが、長期循環型ビジネスモデルの源泉となっています。

〈関連ページ〉 ▶事例（P.16） ▶知的資本（P.68～72） ▶ステークホルダーとの共創（P.73）

強み2　交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

交通利便性を高めるとともに、エリアにおけるニーズ・機会を生かす物件開発を行っています。併せて、生活者一人ひとりの人生のさまざまなステージに寄り添えるサービスを提供することで住み続けられる街をデザインし、社会課題の解決とエリア価値向上につなげています。まちづくりにおけるビジョンやリーダーシップ、実務面でのさまざまな知見を磨き続け、形にしています。

〈関連ページ〉 ▶事例（P.17） ▶事業別戦略と実績（P.36～44）

強み3　長期的視点での面的開発

沿線の特徴ある数々の街は、それぞれ単体の開発ではなく、交通ネットワークでつながり、全面的に連関しています。それぞれの街が持つ要素を組み合わせて、沿線という複数の自治体をまたがる広域での長期継続的なエリア価値向上を追求しています。

面的な広がりをもって都市インフラを支えることで、安全・安心で、自然や文化が守られた、人・自然・社会が調和した“豊かさ”を実感できるまちづくりを広げます。

〈関連ページ〉 ▶事例（P.16） ▶事業展開のフィールド（P.9～10） ▶これからの沿線（P.18）

主要な経営資源（インプット）

（2024年3月31日現在）

製造資本	
東急電鉄駅数、車両数	99駅 1,307車両
賃貸オフィスビル面積	約361千m²
サテライトシェアオフィス店舗数（直営店）	126店舗
百貨店・ショッピングセンター	51施設
スーパーマーケット	91店舗
ホテル・会員制リゾートホテル	65店舗

人的資本	▶P.52～58 参照
連結従業員数	23,583名
管理職に占める女性比率（当社）	13.9%

知的資本	▶P.68～72 参照
知見蓄積と活用、新たな知見の獲得	
DXの実現	

社会・関係資本	▶P.73 参照
「TOKYU POINT」会員数	244万人
東急線アプリダウンロード数（旧アプリ除く）	約43万ダウンロード
CATV接続世帯数	116万世帯
コンフォートメンバーズ（東急ホテルズ）会員数	85万人

自然資本	▶P.61～67 参照
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	

財務資本	▶P.92～94 参照
営業活動キャッシュ・フロー	1,453億円
自己資本比率	29.8%
有利子負債／東急EBITDA※倍率	6.2倍
長期優先債務格付	AA－（JCR） A+（R&I）

※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

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

競争優位性

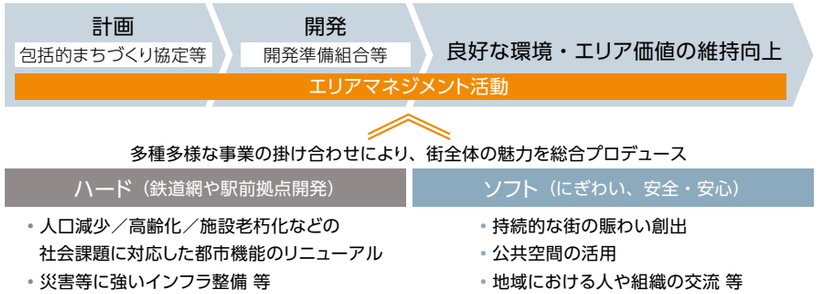
強み1 沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ × 強み3 長期的視点での面的開発

地域と一体となって長期視点で進めるまちづくり

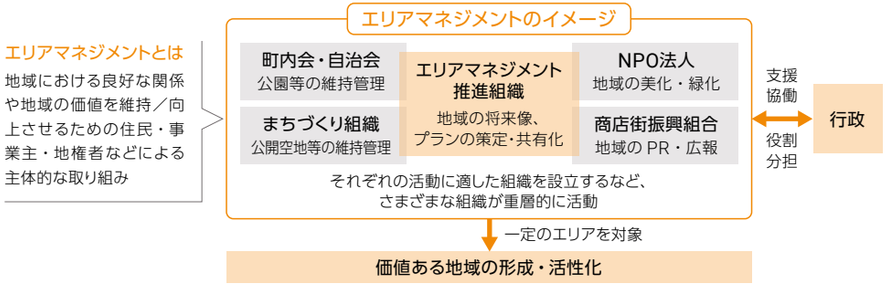
当社は、地域に住まう方々、街を訪れるお客さま、行政、企業、学術・研究機関などの関係者と共に街の発展に向けた取り組みを続けています。

「エリアマネジメント」はその手法の一つであり、さまざまな関係者が協力し合い、課題解決や規制緩和などを通じて街の魅力を引き立て、開発後も持続的な成長と地域全体の価値向上を図ります。

▼ まちづくりにおける当社のかかわり方（参考イメージ）



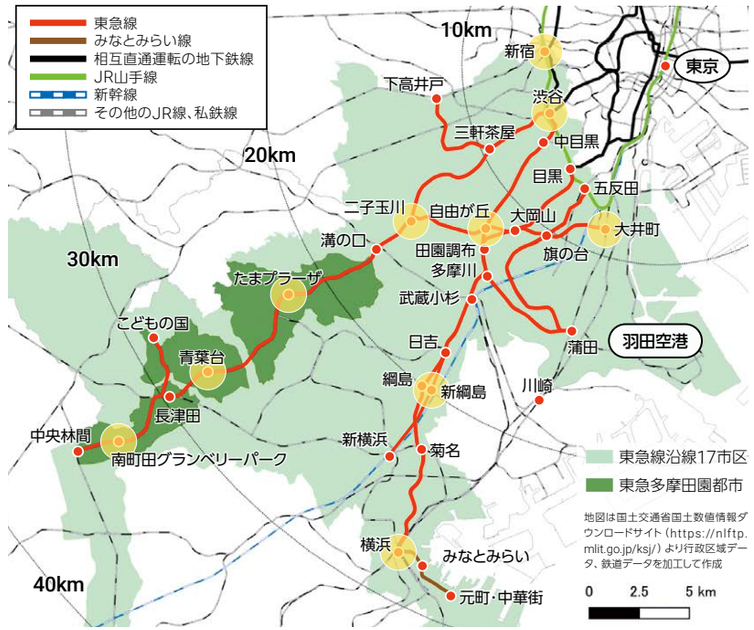
▼ エリアマネジメントの概要



※出典：国土交通省土地・水資源局「エリアマネジメントのすすめ」（2010）より加工

沿線に広がるエリアマネジメント活動

当社は、沿線を中心に各地のエリアマネジメント推進組織の設立や運営への参画、地域・組織の活動支援をしています。地域に根差し、長期視点をもって個性的・魅力的な街が連なる沿線を実現していきます。



当社が携わる主なエリアマネジメント組織拠点、地域活動支援や交流拠点の提供などの地域の特性に合わせた主な活動エリア

当社の役割
- エリアにおける新たな価値創造を推進

さらに伸ばすこと
- 多様な社会課題への問題解決力
- 柔軟・迅速にまちづくり活動を実践する実行力

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

競争優位性

強み2　交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

南町田グランベリーパーク

2019年11月にまちびらきをした「南町田グランベリーパーク」は、町田市と当社が連携・協働し、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。「まちのぜんぶが“パーク”となる」をコンセプトに、駅と商業施設、公園がシームレスにつながり、まち全体がまるで一つの「パーク（公園）」のような、自然とにぎわいが融合したまちを目指しています。当初整備した駅舎、商業施設に加え、2024年3月には駅直結の分譲マンション「ドレッセタワー南町田グランベリーパーク」が竣工し、まちの「住」機能が拡充されました。

▼ まちづくりの効果

	2017年4月	2024年4月	増減
周辺人口（人/半径1km）	18,907	**21,723**	+14.9%
町田市全体	429,114	**430,558**	+0.3%
周辺地価	2017年1月を100とした場合	**119.6**	+19.6%
町田市全体	2017年1月を100とした場合	**103.4**	+3.4%
	2016年度	**2023年度**	**増減**
年間乗降人員（千人）	12,522	**16,504**	+31.8%

交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

- 当社・町田市（エリア活性化やブランディングに資する活動の支援組織「一般財団法人みなみまちだをみんなのまちへ」の設立）

- 当社（施設開発・運用）
- 東急モールズデベロップメント（商業施設運営）
- 当社、東急ストア、東急百貨店、東急グルメフロント、東急レクリエーション、イッツ・コミュニケーションズ（商業施設への出店等）
- 東急カード（決済サービス）等

- 当社（分譲マンション建設）
- 東急ライフィア（販売代理）等

- 東急電鉄（駅リニューアル・急行停車）

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

これからの沿線 ―ライフスタイルの変化・多様化を見据えたまちづくり

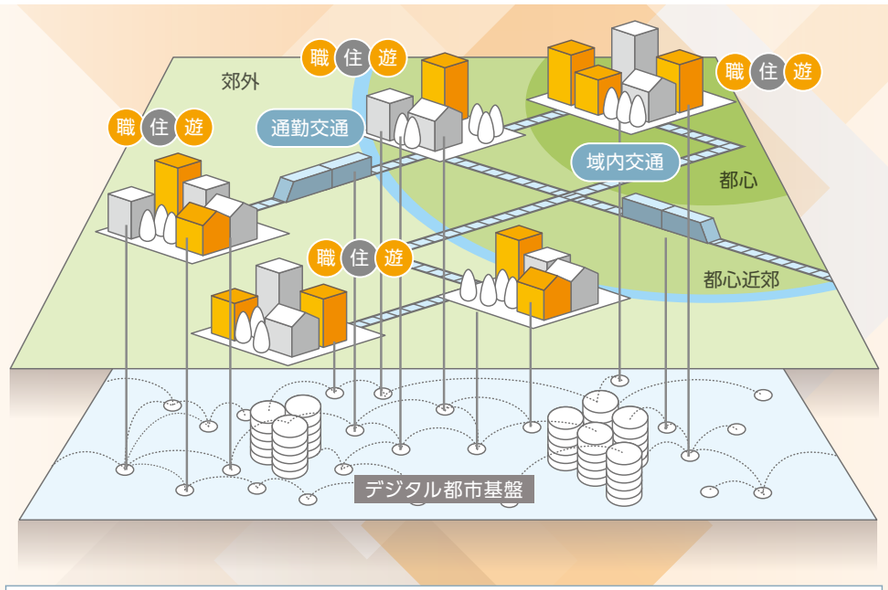
沿線のまちづくりでは、都心・都心近郊・郊外のそれぞれに「職住遊」の機能を戦略的に配置し、
街が有する地域資源を最大限生かした域内移動需要の創出や、定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動の活性化を推進します。

田園都市線鷺沼駅前の再開発事業では、広場・区役所・商業施設・住宅等の多様な機能が整備予定

田園都市線藤が丘駅前では、駅前施設・病院・公園が一体となったまちづくりを計画

nexusチャレンジパーク早野

等々力緑地再編整備・運営等事業



職住遊の機能的配置

多様な働き方や暮らしを選択するライフスタイルの浸透が進んでいます。

働くこと（職）、暮らすこと（住）、アクティビティ（遊）といった人の生活要素を各エリアの特性に応じて充足し、さまざまな機能が配置された個性ある街が連なる沿線を目指します。

域内移動需要喚起・充実

従来の都心への通勤・通学を中心とした収益構造から変革し、域内移動需要を喚起・充実させ事業成長につなげていくため、街の個性を生かしたエリアブランディング、産・官・学との連携による活性化、MaaSなど交通手段の革新に取り組みます。

リアル＋デジタルの融合

お客さまに密着した当社グループの事業特性を生かし、多様化する生活を科学的にとらえ、生活者一人ひとりがより快適に日々を暮らせるようにデジタルの力をもって最適化・変革します。お客さまと地域の理解に基づく日々の暮らしや人生を育む、新たな価値提供に取り組みます。

渋谷駅周辺再開発

年間約10億人※が乗降する渋谷駅の周辺で複合ビルの開発とあわせた動線改良、基盤整備を推進。歩行者利便性向上、防災機能の強化により、安全で快適な街を整備

※2023年度各鉄道会社公表データ集計

渋谷スクランブルスクエア
©渋谷駅街区共同ビル事業者

Shibuya Upper West Project

「Tokyo's Urban Retreat」をキーコンセプトに、リテール、ホテル、レジデンス、アート＆カルチャーの融合による複合施設を計画

Image by Proloog / Copyright : Snøhetta

2024年4月～
「乗車ポイント」を開始

クレジットカード等を使用した後払い乗車サービス

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

美しい生活環境の創造

私たちの成長は街の成長とともにあり、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）に向き合い、
事業を通じた継続的な社会課題解決に取り組み、「美しい生活環境の創造」を目指します。

向き合う社会課題

- 少子高齢化
- 交通弱者
- テロ／サイバー犯罪
- 気候変動
- 生態系維持
- 資源枯渇／循環型社会
- 人手不足
- 新型感染症
- ライフスタイル・ワークスタイル多様化
- AI/IoT等新たな技術への対応
- 多様な人材活躍
- 地域コミュニティの希薄化
- サプライチェーンにおける責任
- 人権の実現
- 企業不祥事・不正

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

安全・安心
- 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

まちづくり
- 「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

生活環境品質
- 元気で自分らしく活き活きできる暮らしの実現

ひとづくり
- 「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

脱炭素・循環型社会
- 省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会の実現
- 資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会の実現

企業統治・コンプライアンス
- 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

・特定プロセスと指標：サステナブル重要テーマ ▶P.47～48 参照
・指標データ：非財務データ ▶P.95～96 参照

美しい生活環境の創造
調和ある社会
一人ひとりの幸せ

インパクト（社会的影響）

人・コミュニティ
- 地域活動量・人口
- 地域への愛着・誇り
- 楽しさ・豊かさの実感
- SDGs行動する人

生活インフラ
- 公共交通利用
- 文化・教育エンタメ接点
- デジタルサービス利用
- 街のダイバーシティ&インクルージョン
- 安全性・レジリエンス
- 自律分散・職住遊充実
- 事業・街の脱炭素
- 資源循環・自然共生

エリアの持続的成長　市場の魅力向上　さらなる事業機会

・指標とデータ：非財務データ ▶P.97～98 参照

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
価値創造の軌跡 12
価値創造プロセス 13
ビジネスモデル 14
競争優位性 15
これからの沿線 18
美しい生活環境の創造 19
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

トップコミットメント

創造力でしなやかに、長期循環型ビジネスモデルで、「楽しく、豊かで、美しい」まちづくりを実現

東急株式会社
代表取締役社長
堀江正博

新たな方針を掲げ、「規模」と「効率性」を

新中期3か年経営計画が始動

2024年4月にスタートした新中期3か年経営計画とあわせて、「Creative Act. 創造力でしなやかに“世界が憧れるまち”を」というビジョンワードを掲げました。このビジョンは、私たち当社グループの社員一人ひとりが、個々のクリエイティビティを発揮しながら、さまざまな課題に能動的に取り組み、「楽しく、豊かで、美しい」まちづくりを通じて、明るい未来を築いていこうという想いを込めています。

前中期3か年経営計画では、コロナ禍で顕在化した課題に対し、各事業の構造改革を着実に進めました。その結果、計画を上回る業績回復を果たし、目標の「収益の復元」を達成しました。特に2023年度は、東急新横浜線や東急歌舞伎町タワーの開業に加え、不動産販売における竣工引き渡し物件が重なったことで販売利益が増加し、営業利益が過去最高に達しました。

今後の事業環境では、働き方改革や少子高齢化による移動需要の減少、人手不足、建設工事費の上昇、調達金利の上昇などの要素を考慮すべきです。これまで低金利を背景に事業規模の拡大を重視する経営方針が続いてきましたが、今後は資本効率や資産利回りも重視してまいります。

これらを踏まえ、新中期3か年経営計画では、従来の財務健全性の維持の方針は継続しつつ、新たにROEやROAなどの率の指標を重要指標として導入し、効率性にも焦点を当てていきます。また、市場に向けたコミットメントとしてEPS指標も加えました。

なお、中期3か年経営計画の作成時点ではコロナ禍からの回復途上で不確定要素が多かったこともあり、保守的とみられる側面がありました。そのため、2025年度以降は景気の動向や金利、人手不足などのリスクも見極めながら、ローリング方式で目標を見直すことを検討しています。

新中期3か年経営計画の重点戦略

新中期3か年経営計画では、既存事業の収益力向上による「内部成長」と持続的成長のための「成長投資」に重点的に取り組みます。

これまでの中期3か年経営計画では「内部成長」を積極的に打ち出しませんでした。しかし、既存のポートフォリオには伸びしろがあり、顧客目線・マーケティング視点で追加投資を行うことで、まだまだ成長の余地があると考えています。特に2024年度以降の3年間で、現在進行中の渋谷再開発を含む投資が増加しますが、2024年7月に開業した、オフィスを中心とする複合施設の渋谷アクシュ以外の大型案件の竣工・開業は

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

トップコミットメント

ありません。よって既存のポートフォリオの効率性を向上させる「内部成長」でしっかりと支えることが重要です。

具体的には、渋谷エリアでは100年に一度と言われる大型開発プロジェクトが進行中ですが、同時に既存の保有物件への適切な投資も欠かせません。こうしたバリューアップ投資は、既存事業のサービス水準の向上や高付加価値化につながります。当社は開発志向の会社ですから、新規開発にリソースを振り向けがちですが、10年、20年と運用していくことに対するリソース配分もしっかり行うことが必要です。オフィスの賃料はビル間だけでなく、エリア間の競争の影響を受けます。竣工後の投資が継続されないエリアは競争力を失い、最終的に衰退する可能性もあります。新規開発にリソースを注ぐ一方、既存事業への適切な配分と磨き込みを行い、エリアの価値向上につなげていきます。

「成長投資」では、アセットの新規取得や売却を通じた資産ポートフォリオの強化を目指すだけでなく、新たな「新規領域の探索」も行います。エネルギーや環境対策など、都市生活に欠かせないソリューションを提供する事業はその一例です。

電力分野の例でいえば、電力小売事業を展開するとともに、最近は発電への取り組みも進めています。当社は2022年4月から東急線を実質再生可能エネルギー100%で運行するなど、再エネへの取り組みも積極的に進めてきましたが、大規模な発電施設を保有していませんでした。将来的には一定規模の再エネ発電を確保し、社会の再エネ普及への貢献も目指します。

また、都市開発ではベトナムや西オーストラリアなどの既存の拠点を中心に、人口増加や経済成長が期待される海外事業への投資も強化します。これらの分野への成長投資により、事業領域を深化させることで収益の拡大を図っていきます。

事業ごとの効率性を意識したマネジメントへの進化

従来も投資判断に関してIRR（内部収益率）を効率性指標として用いてきましたが、物件を売却するまでのトータルの収益をみるため、保有運用期間中の資産効率性を測る指標としては不足感がありました。一方、ROAを指標とすることは運用においてもプロジェクト別に簿価に対する利回りを意識することが狙いです。ROE、ROAの目標を達成するために何をしなければならないかを考える。あるいは目標を達成できない場合はその事業を止める判断をするケースもあるでしょう。既存事業の成長を引き出すような投資や、効率的なオペレーションに向けた変革、あるいは事業間連携による内部成長の実現と収益の最大化によりROAの水準を高めることにもっとフォーカスしていきたいと私は考えています。

なお、ROE8%を目標としていますが、個別事業のROEについては各事業ポートフォリオのリスク要因やボラティリティなどによって変わります。当社は安定性が高く相対的に利回りの低い鉄道事業も展開しています。目標達成を目指す上で、事業ポートフォリオごとの適切な水準についての当社の考えを株主、投資家の皆様に対して丁寧に説明していきます。

また、当社の事業において、景気やインフレの影響が表れるタイミングは一様ではありません。例えばオフィス賃料の多くは更新サイクルが2年以上であるため、景気動向を踏まえた賃料改定までには少し時間がかかります。鉄道で言えば運賃は遅行性がありますが、乗降客数は景気と連動しており、商業やホテル事業なども一致性があると言えます。広告収入や一部の収入は先行性を持つもの、あるいは景気循環にはあまり影響されない収入も存在します。そういった景気循環との関係性も考慮しながら、伸ばせる事業で効率的に利益を創出します。

東急が目指すまちづくり “Creative Act.”で「世界が憧れるまち」へ

地域コングロマリットが生み出す事業間シナジー

当社は渋谷を中心に沿線人口約550万人の恵まれた沿線で事業を展開しており、かつ収益に占める鉄道事業の比率がほかの鉄道各社と比較して低いことが特徴です。当社グループは、特定の地域で複数の異なる事業を組み合わせた「地域コングロマリット（地域型複合企業体）」であると位置付けています。

「コングロマリット」という言葉は、企業価値が相対的に低い「ディスカウント状態」を連想させ、一部の投資家からは否定的な印象を持たれることもあることは十分に理解しています。そこを、あえて「コングロマリット」という言葉を使い、ディスカウント状態がどのようなものであり、どのようにしてシナジー効果を生み出し、ディスカウント要因を排除するかを明確に考え、お伝えすることが大切だと考えています。

実際、私がIRの担当をしていた2000年頃は、当社グループ

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

トップコミットメント

も「コングロマリット・ディスカウント」との指摘を受けることがありました。これはグループ内に上場会社が15社も存在していたことが大きな要因です。各上場企業は経営的には独立していたので、当社によるグループガバナンスが十分に機能せず、経営資源も分散した状態にありました。そこから25年ほどかけて、上場企業を選別し、完全子会社化してきました。一方で、業界の成長性や当該企業の強みなどを尺度とし、主にまちづくりと距離のある企業は外部に出すことでディスカウント状態を解消してきました。これにより、現在はまちづくりに必要な事業で構成された連結グループになったと考えています。また持分法適用関連会社である東急不動産ホールディングスや東急建設などとは、戦略的パートナーとして共にまちづくりを行っています。

当社は一般的なデベロッパーと比較されることがありますが、私たちの特徴は彼らが持たない多岐にわたる収益源を持っている点です。例えば渋谷において、不動産だけでなく、鉄道、バス、住宅、ホール、ホテル、百貨店、スーパー、エンタメ、広告、セキュリティなど、幅広い事業を展開しています。建設コストの変動に左右されず渋谷の主要物件を継続して運営することで、私たちが不動産以外でも収益を生み出せるグループであることを示しています。

最近の例では、渋谷アクシュの開業により、2,500人程度の就業人口を生み出しました。またビル内で働く人だけでなく外部からの訪問者も増加し、当社グループの電車やバスを利用したり、出張時にはホテルを利用したり、東急百貨店の食品売場でお弁当を購入するなど、副次的な収益が生まれます。オフィス不足問題の解消や鉄道とバスを組み合わせた交通ネットワークを整備することで、事業間のシナジーを創出し、複合的かつ効率的に収益を増やすことが可能です。

▼ 地域コングロマリット【渋谷エリア】

先進的なまちづくりのDNAを発展させ、長期視点の価値創造に取り組む

東急は100年前の創業時から、当時としては珍しい「緑が豊かで、安全かつ便利な街」という理想を掲げ、渋谷や田園調布、多摩田園都市エリアを含む沿線地域において、新しい価値観やライフスタイルに適した先進的なまちづくりに長期的に取り組んできました。この考え方は現在まで続く当社のまちづくりのDNAとなっています。東急のDNAを最大限生かすことで「世界が憧れるまち」の実現を目指し、今後も新たな成長を遂げていきます。

特に渋谷は遊び、住まい、仕事の場として多くの人々に親しまれており、クリエイティブな人々が集まることで新しいビジネスやスタートアップ、新たな産業が生まれる活力に満ちた環境を育んでいます。

さまざまな文化を受け入れる寛容性や多様性を持つ渋谷の成長を支えるとともに、私たち自身もクリエイティブな仲間と

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

トップコミットメント

の出会いや刺激を通じて、より良い未来を築いていくことを目指しています。さらに、現在の渋谷はインバウンドマーケットに非常に強く、渋谷で展開するホテル事業とリテール事業共にインバウンド効果を見込める環境も追い風です。ナイトタイムエコノミーやインバウンド観光客向けの環境整備にも積極的に取り組み、渋谷の魅力を一層高め、「世界が憧れるまち渋谷」として注目していただけるよう、当社の強みを最大限に生かしていきます。

また、人口減少は日本全体が直面している課題ですが、当社は積極的に沿線への「人口誘致」にも取り組んでいきます。これには、居住人口、交流・関係人口など、関連する全ての人口への取り組みが含まれます。1990年代の終わりから人口誘致の必要性を検討してきましたが、当時は田園都市線などの混雑緩和が喫緊の課題であり、積極的に取り組める状況にありませんでした。沿線の鉄道ネットワークの拡充、新型コロナウイルスの影響により働き方が変わったことでピーク時の輸送負荷が緩和され、人口誘致に積極的に取り組めるタイミングがきたと考えています。

日常生活の拠点となる沿線地域では、世代交代や建物の老朽化に対応した再開発も必要です。中でも、地震や火災などの際に大きな被害が懸念される「木造住宅密集地域（木密地域）」の対策は、今後対応すべき社会課題の一つです。東京都のデータによると、沿線の都区部に700haもの木密地域があり、当社の事業エリアでは主に大井町線、目黒線、池上線沿線の一部に分布しています。当該地域の行政への働きかけや、推進支援策として例えば、建て替え時の仮住まいの提供やマンションの優先分譲という形で木密地域の課題解決に寄与できると考えられます。沿線の安全・安心に取り組むことが、魅力的なまちづくりにつながります。

また、創業以来、当社が誘致してきた学校を含め沿線には多くの高校や大学、専門学校などがあります。そこで学んだ若者たちが当社グループでの就業に関心を寄せてくれることを願っています。沿線に住む人々や地域にゆかりのある方々が、地域全体の価値向上に貢献する意欲を持ち、まちづくりに参加してくれることで、より活気のある沿線地域となるでしょう。また、高齢者にも働く機会を提供できたらと考えています。フルタイムでなくても、生き生きと働ける環境があると、健康維持のみならず地域の消費の活性化にもなり、地域の持続的な発展につながると考えています。

さらなる企業価値の向上に向けて

投資家によって相場観や投資タイミングは異なります。新たに投資いただくためには、まずはIR活動を通じて当社に関心を持っていただき、「ウォッチリスト」に加えてもらうことが重要です。潜在的な投資家を増やすためには、幅広い投資家層にアプローチする努力が必要です。

その中でも海外投資家や個人向けのIRにも力を入れていきたいと思います。特に東急線沿線にお住いの個人投資家は当社のことをよくご存じで、当社のサポーターでもあります。なかには10年以上の長期にわたり保有してくださる方もたくさんいらっしゃいます。

また当社の事業の多くは渋谷・沿線周辺にあることから、地方にお住まいの個人投資家や海外投資家にとっては「東京の成長を買う銘柄」であるという訴求方法も考えられるかもしれません。海外投資家に対し当社のビジネスに対する理解を広げていくことも重要です。日本の私鉄ビジネスモデルは世界的にみると非常に珍しいものであり、鉄道事業で利益を上げること自体が海外投資家にとっては理解しづらい部分もあるでしょう。当社は事業を生活にかかわるサービスに特化し、地域にフォーカスしたコングロマリットビジネスを展開しています。多くの株主・投資家の皆様との対話を重ね、市場と向き合いながら、当社事業に対しての理解を深めていただけるようにアプローチを続けます。

「世界が憧れるまち」の実現に向けて、当社のチャレンジはまだまだ続いていきます。さまざまな事業環境の変化を私たち自身の成長の機会ととらえながら、創造力を発揮して柔軟に、新しい価値の創造に挑戦していきます。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

経営戦略

サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

サステナブル経営の実践

「世界が憧れるまち」の実現のため、課題に向き合い、ビジネスモデルの更新と経営の転換を進めてまいります。

変わらない価値観
（サステナブル経営の方針と“世界が憧れるまち”づくり）

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。経営の基本姿勢として事業を通じた継続的な社会課題解決に取り組む、サステナブル経営の方針を据えました。2030年に向けたエリア戦略・事業戦略などの成長戦略と、2050年に描く未来として「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れるまち”づくりの実現」を掲げています。

グループスローガン

美しい時代へ── 東急グループ

サステナブル経営の方針

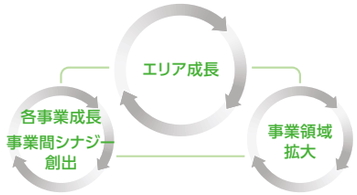
「美しい時代へ」というグループスローガンのもと、サステナブル重要テーマに向き合い、「未来に向けた美しい生活環境の創造」および「事業を通じた継続的な社会課題の解決」に取り組む。

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）	2030年に向けて目指す姿
安全・安心	・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
まちづくり	・「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
生活環境品質	・元気で自分らしく活き活きできる暮らしの実現
ひとづくり	・「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
脱炭素・循環型社会	・省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会の実現 ・資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会の実現
企業統治・コンプライアンス	・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

安全・安心を事業の根幹として、社会的責任を果たしつつ、地域への循環再投資を続けることで、美しい生活環境を創造し、「楽しく、豊かで、美しい」まちづくりを進めます。

変化する経営

目指すビジネスモデルの更新



2024年度を始期とする中期3か年経営計画において、長期経営構想で掲げたサステナブル経営の方針は変わらない価値観として継続しつつ、今後10年を目線として目指すビジネスモデルを定めました。（▶P.14 参照）

経営の大きな転換点となる中期3か年経営計画

長期思考を持つ当社にとって、「内部成長」や「ポートフォリオマネジメント」などを通じて短期的な効率を向上させ、資本効率を追求する姿勢を打ち出したことは大きな変革です。

経営企画室長
松本 泰郎

これまでは、営業利益、東急EBITDAを最も重視する経営指標としてきましたが、本中期経営計画ではEPS、ROA、ROEを前面に掲げました。規模重視の経営から「効率」にも重きを置く方針を明確に打ち出したことは、当社グループにとっても大きな転換点でした。

私たちのまちづくりには、コングロマリット経営の中で、2050年に向けて理想とする「世界が憧れるまち」を生み出していく志があります。長期的な思考を持つからこそ、短期的な効率と相反してしまう要素も避けられないこともあります。例えば渋谷のような大規模開発プロジェクトは、完成までに時間がかかり、工事期間中はリターンがなく短期的には全社効率の低下要素となります。これを既存事業の内部成長で支える戦略が、バリューアップ投資と事業間連携による利益創出力の強化です。並行して事業ポートフォリオマネジメントを徹底し、不採算・低採算事業への対応も進めます。明確に資本効率も追求する姿勢を確認したことは、当社のインフラ中心の伝統的ビジネスにおいては大きな変革です。

大型開発案件の竣工を2027年以降に控え、これらの投資が結実するのは次期経営計画期間となる見込みです。さまざまな経営環境変化に対応しながら、効率性を意識した経営を推進します。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

経営計画の変遷

まちづくりには、長期的な視点、面での取り組みが不可欠です。
各中期経営計画においても、安全・安心の確保・向上と事業環境の変化、
人口動態の変化を先取りした事業展開を進めることで、
各計画を着実に実行してまいりました。

特徴	長期的視点	安全・安心	財務目標・健全性
	長期の社会変化・課題を見据えた事業展開	安全・安心を根幹として必要な安全投資を確保	2020年度※を除き、掲げた財務目標を着実に達成

※コロナ禍の影響が最も大きい年度

	2015-2017年度 STEP TO THE NEXT STAGE	2018-2020年度 Make The Sustainable Growth	2021-2023年度 変革	2024-2026年度
基本方針	沿線の深耕と新たな成長へのチャレンジ	サステナブルな「街・企業・人」づくり	事業環境変化への対応による収益復元と進化	■事業戦略・コーポレート戦略の推進による経営基盤強化 ■資本効率等を重視する経営への転換
事業環境における主なリスクと機会要素	人口・労働力／インバウンド／デジタルテクノロジー／新興国の成長／脱炭素社会へのシフト			
重点施策	■安心感と満足感のより一層の充実（鉄道） ■沿線開発と不動産事業のさらなる推進 ■ライフスタイル & ワークスタイル・イノベーション ■グループの経営資源を生かした新たな取り組み（リテール事業の推進体制強化、インバウンドへの取り組み）	■「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求 ■世界のSHIBUYAへ ■沿線価値・生活価値の螺旋的向上 ■戦略的アライアンスによる事業拡大 ■ワークスタイル・イノベーションの進化	■交通インフラ事業における事業構造の強靭化 ■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	■「移動」を通じた社会価値提供と収益性の両立等 ■バリューアップ投資と事業間連携による利益創出力の強化等 ■不動産開発事業を通じたエリア価値の継続的な向上等 ■不動産販売事業拡大とバリューチェーン強化、資産ポートフォリオ戦略等 ■海外事業の継続推進、GX投資等
設備投資	3か年実績 4,839億円	3か年実績 5,516億円	3か年実績 3,882億円	3か年計画 5,100億円
成果	2017年度（計画達成） ■営業利益……829億円 ■東急EBITDA……1,749億円 ■有利子負債／東急EBITDA倍率……5.5倍	2020年度（最終年度計画未達（コロナ影響）） ■営業利益……△316億円 ■東急EBITDA……747億円 ■有利子負債／東急EBITDA倍率……15.8倍	2023年度（計画達成） ■営業利益……949億円 ■東急EBITDA……2,036億円 ■有利子負債／東急EBITDA倍率……6.2倍	2026年度 計画 ■EPS……116円　■東急EBITDA…2,100億円 ■ROE……8.0%　■営業利益……950億円 ■ROA※1…3.5%　■当期純利益……700億円 ■有利子負債／東急EBITDA倍率……6.1倍

※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

※1 総資産事業利益率
事業利益＝営業利益＋上場会社を除く持分法投資損益＋不動産事業等に係る受取配当

2021-2023年度 振り返り

収益の復元と財務健全性の維持という目標を達成し、業績回復を実現

- コロナ禍への対応を中心に各事業の変革に取り組み、計画を上回る業績回復を着実に実現
- 東急新横浜線や東急歌舞伎町タワーの開業等、重点施策や投資計画は着実に推進
- 2023年度はマンション分譲戸数増に伴う増益もあり、過去最高の営業利益

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

課題認識と業績影響リスク・事業機会

前中期3か年経営計画の目標は達成しましたが、コロナ禍等を経て顕在化した課題も見えてきたことから、業績への影響リスク、事業機会を踏まえて、2024年度を始期とする中期3か年経営計画を策定しました。

コロナ禍等により顕在化した課題

主要な事業収益の移動需要への依存	• 勤務多様化等により交通事業の輸送人員が減少 • ホテル事業はコロナ禍で多額の損失を計上
資本効率の改善余地	• 事業規模拡大を優先した結果、一部で効率性（資金効率・資産利回り）への意識が低下 • バリューアップ等、内部成長投資の不足
事業ポートフォリオ管理の不徹底	• 低採算・低収益が継続する事業の残存 • 注力・成長領域への経営資源再配分の必要性 • 網羅的施策展開による本社経費の増加
負債残高の増加	• 大規模開発投資等、資金需要が継続的に発生 • 有利子負債残高の増加傾向が継続
人材・組織	• 人的資源の確保・人材配置の最適化 • 従業員エンゲージメント向上の必要性

＋

経営戦略で考慮すべき今後の事業環境変化

業績影響リスク

少子高齢化 移動需要の減少	人材不足 獲得コストの上昇
不動産市況の 悪化懸念	工事費等（各種原価） 上昇傾向の継続
調達金利の上昇	気候変動リスクの 拡大

事業機会

インバウンドの 継続的増加	定住外国人増加
デジタル技術の 発展・浸透	リアル体験価値の 高まり
脱炭素化の加速	新興国の成長

要点

エリアポテンシャルの最大化・発揮
（地域コングロマリット）

資本効率向上と財務健全性の両立
・
株主資本コストを意識した経営

中期3か年経営計画（2024-2026年度）

各事業戦略

〈1〉
既存事業の収益力向上による
内部成長の実現
（各事業の利益創出力・競争力の強化）

〈2〉
持続的成長のための
成長投資継続
事業領域の拡大

コーポレート戦略

〈3〉
連結経営／事業推進基盤の強化

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

中期3か年経営計画の基本方針と戦略

外部環境の変化に対応し、目指すビジネスモデル（▶P.14 参照）の実現に向け、
「資本効率向上と財務健全性の両立」と「株主資本コストを強く意識した経営」に転換してまいります。

基本方針

本計画の3か年を再起動の期間と位置づけ、事業戦略・コーポレート戦略の推進により経営基盤を強化するとともに、資本効率等を重視する経営への転換を図り、持続的な成長価値の向上につなげる

		重点施策	主な取り組み	投資計画（3か年合計）
各事業戦略	〈1〉既存事業の収益力向上による内部成長の実現（各事業の利益創出力・競争力の強化）	■移動を通じた社会価値と収益性の両立	■「安全・安心」を追求・災害耐性の強化 ■高品質オペレーション ■移動需要創出	鉄道事業投資 1,500億円 既存事業投資（鉄道事業以外） 1,300億円
		■バリューアップ投資と事業間連携による利益創出力の強化	■バリューアップ ・オフィス賃料 UP、商業施設 売上高増、ホテルADR 上昇、エンタメ施設 集客増 ■コングロマリットプレミアム ・定住・交流人口増／“強み”が活かせる事業へのシフト・注力／顧客接点活用やクロスセル、事業横断施策展開	
	〈2〉持続的成長のための成長投資継続 事業領域の拡大	■不動産開発事業を通じたエリア価値の向上	■渋谷など進行中案件の推進 ・投資資金の総額コントロール／地域へのコミットメントと循環再投資 ・差別化・ブランド化	成長投資 2,300億円
		■不動産販売事業拡大とバリューチェーン強化、資産ポートフォリオ戦略	■投資家向け不動産販売／資産回転型、個人向け分譲／住宅 ■プロパティマネジメント／コンサルティング・仲介等 ■資産入替え／不動産賃貸収入のバランス最適化	
		■海外事業の継続推進、GX投資	■海外事業継続強化 ■グリーンエネルギー発電領域参入	
コーポレート戦略	〈3〉連結経営／事業推進基盤の強化	■人材戦略 ■デジタル戦略 ■事業ポートフォリオマネジメント	■従業員から選ばれ続け“個”を最大化する人的資本経営（▶P.52～58 参照） ■顧客価値・事業価値を牽引するデジタルを起点とした施策の横断的展開（▶P.69～72 参照） ■連結資本効率向上と経営資源（人材・資金）の再配分（▶P.32 参照）	

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

中期3か年経営計画の財務運営と経営指標

経営指標

2026年度にROE 8%、中長期でROA 4%を目指す

		2023年度実績	2024年度※1	2025年度	2026年度
最も重視する経営指標	EPS	105.84円	95円（100.14円）	96円	**116円**
	ROE	8.3%	7.3%（7.4%）	7.0%	**8.0%**
	ROA 総資産事業利益率※2	3.6%	3.2%（3.3%）	3.2%	**3.5%**
	東急EBITDA※3	2,036億円	1,930億円（1,969億円）	2,000億円	**2,100億円**
	営業利益	949億円	840億円（880億円）	850億円	**950億円**
	親会社株主に帰属する当期純利益	637億円	570億円（600億円）	580億円	**700億円**
	有利子負債／東急EBITDA 倍率	6.2倍	6.3倍（6.2倍）	6.3倍	**6.1倍**

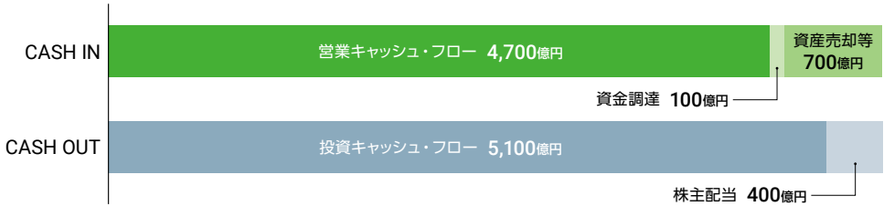
※1 上段は2024年3月発表中期3か年経営計画数値。（下段）は2024年5月予想
※2 事業利益 = 営業利益 + 上場会社を除く持分法投資損益 + 不動産事業等に係る受取配当
※3 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

コロナ禍から収益回復を果たす一方で、工事費高騰や金利動向などの経営リスクを踏まえ、規模拡大のみならず効率性や財務健全性を重視し、株主資本コストを意識した経営を推進します。

資本効率を重視する経営へ深化させ、**最も重視する経営指標を、EPS、ROE、ROAの3つと定めました**。

当社株主資本コスト
5.1～6.5%
2024年3月時点推計値
CAPM（資本資産価格モデル）および株式益利回りより算出

キャッシュ・フロー計画（2024年度～2026年度）

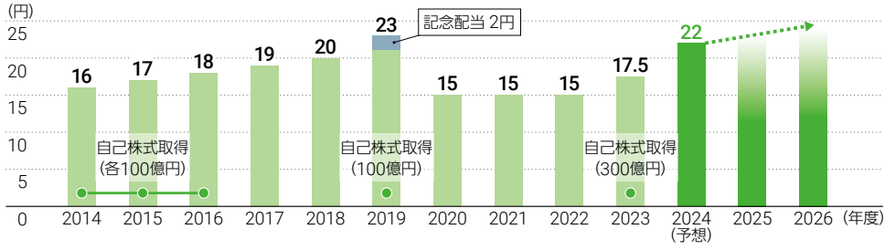


株主還元

安定配当と持続的な増加

配当方針	安定配当を継続し、利益成長に応じた配当金の持続的な増加を目指す • 中期3か年経営計画期間中（2024年度～2026年度）は1株当たり配当金21円を下限とし※、2024年度は1株当たり年間22円を予定（※業績に多大な影響を与える事態等が発生した場合を除く） • 中長期では業績や資金状況を踏まえつつ配当性向30%を意識する
資本政策	機動的かつ積極的に自己株式取得等の資本政策を実施 • 本計画3か年通算での総還元性向も勘案しつつ実施時期・規模を検討する

▼ 1株当たりの配当金の推移



CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

重点施策〈1〉内部成長の実現（各事業戦略）

交通や不動産事業の保有資産の収益力を最大限に高め、既存事業の収益力向上につなげます。

重点施策「移動」を通じた社会価値提供と収益性の両立

TOD型事業の根幹となる交通事業において、安全・安心を追求し、災害耐性の強化や高品質オペレーションの実現とともに、移動需要創出による事業成長を図ります。

▼移動需要創出の取り組み

- 都市開発と交通など各事業の連携（職・住・遊の機能的配置、エリアブランディング）
- 地域の「場」「体験」をつなぐ移動プラットフォームを構築し、顧客体験（CX）を向上
- 鉄道（交通）ネットワークの充実・利用しやすさの向上とさらなる改良・拡張

スムーズ

・二次元コード（Q SKIP）
・タッチ決済による乗車

柔軟な乗車サービス（企画乗車券等）

多様な移動手段の連携

ワクワク

新たな体験や出会い

渋谷駅周辺開発（▶P.31 参照）

重点施策 バリューアップ投資と事業間連携による利益創出力の強化

既存事業に対し、顧客目線・マーケティング視点で追加投資を実施し、ポテンシャルを最大化します。高付加価値戦略の追求やプライシングの最適化などと組み合わせて資産利回りの向上を目指します。

▼バリューアップの視点

- 既存事業／資産のポテンシャル最大化のための追加投資
- 顧客目線・マーケティング視点での高付加価値追求
- サービス水準向上等と組み合わせた、価格の引き上げ
- 既存資産や地域への再投資のコミットメント
（外部の“資本”“事業”“ブランド”“ノウハウ”を呼び込む）

各事業・各資産単位で資産利回りに対する意識を高める

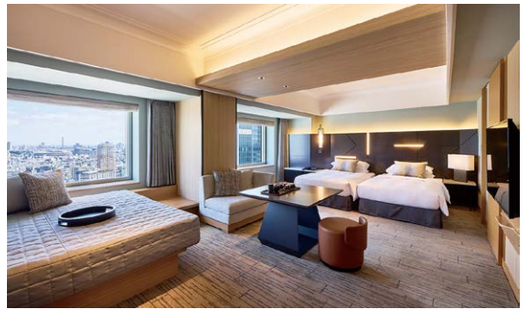
- オフィス賃料 UP
- 商業施設 売上高増
- ホテルADR 上昇
- エンタメ施設 集客増

内部成長

既存のリソースを最大活用

現在所有している不動産をはじめとする各事業の収益力をさまざまな取り組みを行って向上させることを「内部成長」としています。取り組み施策としては、リニューアル・設備投資による、不動産の収益性・資産価値の向上や、収入増加施策、コスト削減などがあげられます。コロナ禍による影響を受けて抑制していたバリューアップ投資を再開し、顧客サービスを向上することで、既存アセットを生かした効率的な収益増加につなげます。

Topic セルリアンタワー東急ホテル 需要に応じた改装で投資効率を向上



セルリアンタワー東急ホテル　ファミリールームへの改装

渋谷マーケットでは外国人レジャー客が増加してラグジュアリーホテルの需要が高まっており、渋谷周辺の開発にて一定のホテル供給は増加しているものの、外国人レジャー客がファミリーで利用できる客室の供給はまだ不足しています。ホテルにとっても、長期滞在かつ高価格帯の需要を取り込むことで、効率よく収益を上げることができます。そのため、既存ホテルの充実した共用部、卓越したデザイン性などのポテンシャルを生かし、ファミリーでも利用できるラグジュアリーな客室への改装を進めていきます。

代表取締役社長
堀江 正博

内部成長というと、地道な取り組みに見えますが、新たなライフスタイルの提案やインバウンド創出など大きな好機もあり、投資効率を上げていく余地は大いにあると考えています。

どのような事業においても、利回りを高める意識を高めていくため、私は全ての事業や活動の報告に、簿価利回りを提示することを求めています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

重点施策〈2〉成長投資継続（各事業戦略）

持続的成長のための成長投資を継続しながら、資金効率の高い事業領域の拡大を進めます。

重点施策 不動産開発事業を通じたエリア価値の持続的な向上

進行中案件を着実に推進し、渋谷をはじめとする重要拠点において各事業の収益最大化を図ります。今後の開発計画については工事費高騰等と収支への影響を精査し、必要に応じて軌道修正を実施し、中長期目線での投資資金の総額コントロールをしつつ、長期目線での地域へのコミットメントと循環再投資によるエリア価値の持続的な向上に努めます。

重点施策 不動産販売事業拡大とバリューチェーン強化、資産ポートフォリオ戦略

資金効率の高い事業の拡大やノンアセット型フィービジネスの強化、東急REITなどの活用による保有資産の資金化を通じて循環再投資を実践します。

不動産販売事業の拡大	投資家向け不動産販売／資産回転型	• 開発型に加え、リノベーション型も積極的に展開
	個人向け分譲／住宅	• 東急線沿線エリア中心に引き続き積極的に展開 • マンション建て替え等の再生型案件も強化
不動産管理、不動産リテールビジネスの強化	プロパティマネジメント	• 自社新規物件や差配物件拡大への受託体制を構築 • 受託実績を活かし第三者物件の新規受託につなげる
	コンサルティング・仲介等	• バリューチェーン拡大による顧客接点と収益拡大 • 東急線沿線エリアにおける不動産事業機会の獲得
資産ポートフォリオ戦略の推進	資産入替えを通じた資金効率向上と不動産賃貸収入のバランスを最適化	• 入れ替え対象資産の選定にあたり、ローキャップ物件や新規竣工物件も検討し、市況変化時の逆張り投資等への備えや渋谷等への他人資本の導入にもつなげる

海外事業の継続推進、GX投資

- 人口増加や経済成長が見込まれるエリアにおいて、既存展開国を中心に海外事業を継続強化
- グリーンエネルギー領域（発電・蓄電池等）への投資により、追加性のある電力の内製化に寄与し、脱炭素社会を推進

▼ 既存展開国への投資想定規模
（海外事業・今後10年間概算）

ベトナム	約1,800億円
タイ	約400億円
オーストラリア	約400億円

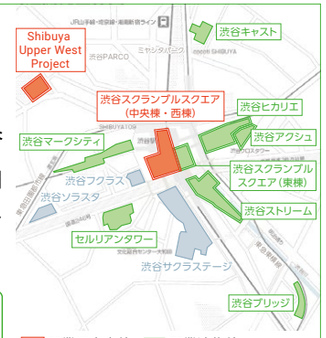
※上記は販売用土地建物支出および投資回収後の再投資を含む金額

渋谷エリアの高付加価値化

重要拠点として各事業収益を最大化

渋谷エリアでは働く・遊ぶ・暮らすが一体となった「渋谷型都市ライフ」を実現することでエリアの高付加価値化を目指します。さらに差別化・ブランド化を進めることで、オフィス賃貸事業やホテル事業を中心に収益最大化を図ります。

IT企業等の集積　にぎわい回遊性　都市型ライフ　災害に強い都市



▼ 進行中の再開発プロジェクト一覧※

エリア	プロジェクト	開発進捗状況	スケジュール ～2030年度	スケジュール 2031年度～	想定延床面積	想定投資額（当社負担分）
渋谷	渋谷アクシュ	開業済	● 2024年7月開業		合計 約80万m²	合計 約5,000億円規模
	Shibuya Upper West Project	旧東急百貨店本店の解体工事完了	2027年度竣工（予定）			
	渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟	建設工事計画中	2027年度竣工（予定）			
	計画1	都市計画決定				
	計画2	準備組合設立				
	計画3					
	計画4					
	計画5					

※各プロジェクトのスケジュール、延床面積、投資額については、現時点での将来の見通しであり、さまざまな不確定要素を含んでいるため、今後変動する可能性がございます。

代表取締役社長
堀江 正博

渋谷は、多様性に富み、寛容で、選択肢が多く、文化・芸術、エンターテインメントやファッションが溢れています。加えて、ナイトタイムも楽しく、知的好奇心がくすぐられるような街にしていきたいですね。

オフィス、商業、エンタメ、住宅、ホテルの各用途にはまだ開発余地があると考えており、オフィスはグローバルなマーケティングも視野に、住宅を合わせた提供もしてまいります。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

重点施策〈3〉連結経営基盤強化（コーポレート戦略）

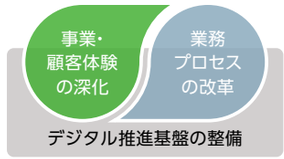
連結経営基盤の強化に向け、人材戦略、デジタル戦略、事業ポートフォリオマネジメントに注力してまいります。

重点施策 人材戦略 （▶P.52～58 参照）

人材を連結経営の根幹と位置付け、従業員から選ばれ続け“個”を最大化する人的資本経営を推進します。個々の強みを生かし、挑戦・活躍できる仕組み・組織づくりに取り組みます。

重点施策 デジタル戦略 （▶P.69～72 参照）

顧客価値および事業価値の向上を牽引すべく、デジタルを活用した施策を横断的に展開します。既存のリアルアセット・豊富な顧客接点といった当社グループの強みにデジタル技術を組み合わせることによる事業・顧客体験価値の深化・向上、従業員のクリエイティブな活動を促進するための業務プロセス改革、それらの活動に必要となるデジタル推進基盤の整備を進めていきます。

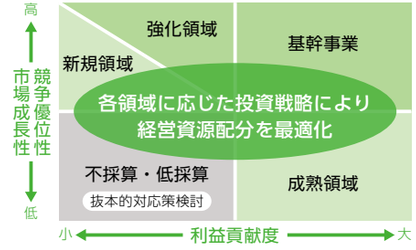


重点施策 事業ポートフォリオマネジメント

これまで規模拡大を優先してきたことや、一部の既存アセットへの投資不足も見られ、資産効率に改善余地のある事業が存在することも認識しています。

今後の強化領域と、再構築領域を明確化したうえで、全体の事業ポートフォリオマネジメントを徹底し、連結資本効率向上と、経営資源（人材・資金）の再配分に取り組みます。また、ポートフォリオマネジメント専門組織を組成し、抜本的な対応が必要な事業に、経営トップが直接関与する体制を構築します。

▼各事業の評価（イメージ）



中期3か年経営計画策定に係る議論

従来以上に社外役員との意見交換を重ねて策定

2024年度を始期とする中期3か年経営計画では、3回の取締役会での審議、取締役会外での社外役員との率直な対話の場として、5回の意見交換会を経て策定に至りました。

独立社外取締役コメント

取締役 清水 博

Q1 中期3か年経営計画に対する見解

前中期経営計画に掲げた各事業の構造改革の推進と新規投資の実行により、2023年度に営業利益を急回復させる等、変革の実行と収益の復元という成果を上げることができた。 2024年度を始期とする中期経営計画は、この成果の上に持続的成長の実現を目指すものであり、前計画からのつながり、多岐にわたる事業を行う当社の特徴を踏まえている点、持続的成長の実現という未来志向であること等において、適切な計画であると考える。

Q2 策定過程における指摘事項とその改善

初期の段階から骨子は出来上がっていたが、要旨や構成、表現が投資家等の社外を意識する点において不十分であった。そこで、社外からの期待や要請にどのように応え企業価値を向上していくかを明確に打ち出すことが望ましいとの意見を出した。公表した中期経営計画における「資本効率向上と財務健全性維持の両立」「株主資本コスト」「コングロマリットプレミアムの創出」の内容は意見を踏まえた結果と考える。

Q3 目標実現に向けて今後注視すること、課題に感じていること

各事業の成長戦略の策定と実行およびリスク管理が重要であり、社外取締役として適切に関与していく。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

財務担当役員メッセージ

当社グループならではの財務マネジメントを磨き上げ豊かな生活を提供し続ける企業グループへ

取締役
専務執行役員
藤原　裕久

コロナ禍後の新中期3か年経営計画を開始

2024年度からの新中期3か年経営計画を策定した今年の1月頃と比べると、短期間で経済環境は大きく変化しています。

基本的には、コロナ禍に見舞われた前中期3か年経営計画期間よりもポジティブな環境にあるととらえておりますが、工事費や人件費の高騰、インフレや為替の動向など不確定要素も多く残り、引き続き留意しながら経営を進めてまいります。

当社グループのビジネスモデルはBSマネジメントが要

当社グループは交通インフラや不動産をはじめとした、いわばインフラ事業とサービス事業を併せ持ち、継続的にまちづくりに投資し続けるビジネスモデルです。循環的かつ累積的な投資で継続的に街をアップグレードしていることで、優良な資産を多く保有できていますが、それらは必ずしも流動性が高い資産ばかりではありません。よって、負債への依存度を適切に保ち、優良な資産を適切なバランスシートになるよう保有し続けて、インカムゲインを生み出していくことが私たちのビジネスの神髄です。それは、安定的なキャッシュフローで有利子負債を活用していくということであり、2023年度の純有利子負債／EBITDA倍率は6.7倍（有利子負債／東急EBITDA※倍率は6.2倍）となっています。

財務運営はまず絶対額でとらえることが重要だと思います。2019年に公表した長期経営構想では、2030年に約3兆円の総資産になる姿を想定しました。2024年3月末時点のバランスシートでは、連結総資産が約2兆6,000億円であり、そのうち不動産賃貸事業における資産は約1兆2,000億円あります。一方で約1兆2,000億円の有利子負債、約8,000億円弱の自己資本があり、D/Eレシオは1.6倍です。間接金融の依存度を下げるためにも資産入れ替えや東急EBITDAの向上を図り、東急EBITDAの水準は最低でも2025年度計画値である2,000億円を超えていたいと考えます。

投資計画

新中期3か年経営計画では、3か年で5,100億円の投資を予定しています。ここで重要なのは優先順位です。まず、鉄道事業の1,500億円の投資は鉄道事業者として必須のものです。既存事業投資、つまりバリューアップ投資も既存資産の価値の維持・向上のために必要です。

※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

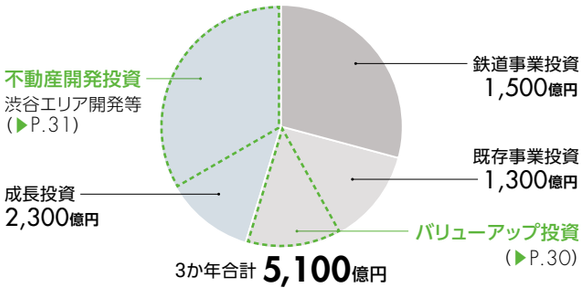
CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

財務担当役員メッセージ

一方、成長投資2,300億円は、必ずしも大きな投資ばかりでなくさまざまな考え方ができるため、状況変化に応じて議論をしながら進めたいと考えています。不動産開発投資においても、基本的には渋谷をはじめとした大型の再開発が最優先ではあり続けるものの、工事費の高騰もある中でこれまでのペースで開発を進めていけるか、そうでなければ何を優先すべきか、時間軸も含めて投資の内容や優先順位を見極めていきます。

3か年合計で5,100億円
（2024年度は約1,400億円を予定）



資本コストとポートフォリオマネジメントの考え方

投資の内容や優先順位を見極めることは、ポートフォリオマネジメントに他なりません。私たちのビジネスの特徴はやや複合開発が多い点ですが、社内では、もう少し流動性を重視してシンプルなオフィスや住宅を手掛けた方が良いのではないか、などさまざまな意見があります。このような資産ポートフォリオの議論を今、深める必要があります。

当社のコアビジネスである交通事業や不動産事業を支える東急ストア（チェーンストア）やイッツ・コミュニケーションズ（ケーブルテレビ・通信）といった生活サービスのポートフォリオがコロナ禍でも収益を堅調に計上していた点や、渋谷や沿線以外の地方・海外における事業展開は事業ポートフォリオ・エリアの一極集中のリスクマネジメントの観点でも見逃せません。また、自社でオペレーション事業を持つことは、大規模物件開発におけるテナント差配にもメリットがあることを改めて認識すべきです。

私たちは現在、株主資本コストを5.1~6.5%と試算して開示していますが、資本コストは事業ごとに当然異なるものです。私たちはこれまでも絶えず事業ポートフォリオを見直し、生活に必要なサービスも見直してきました。事業ごとの資本コストを認識して事業やアセットのポートフォリオを絶えず見直すべきで、その先に、グループ全体の最適な在り方も見えてくるでしょう。

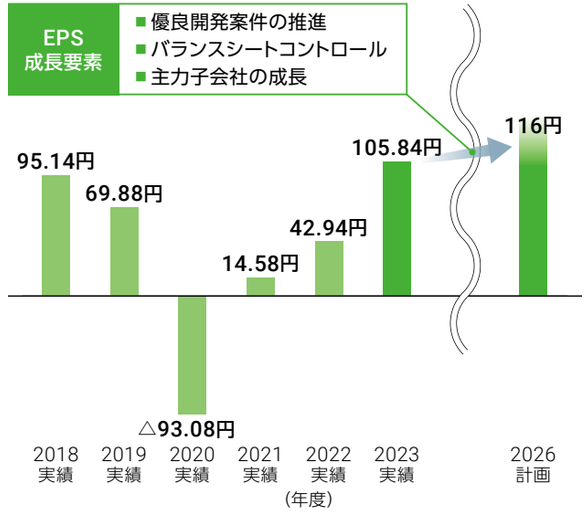
株主還元とEPS

複合的な事業を営む私たちにとって、さまざまな事業活動を踏まえた株主還元を明確にお示しすることは投資家の皆様との対話のうえで不可欠です。まず、配当性向は中長期的に30%を意識しています。

また、対話の観点でEPSは投資家の方のみならず、私たち経営層、従業員、沿線のお客さまなどさまざまなステークホルダーにとってシンプルで分かりやすく、影響力のある指標ではないかと感じています。

EPSは私たちのビジネスの性質にも合っています。当社ではさまざまな事業活動を展開しており、営業利益では捕捉できないさまざまな活動を一つの指標で表せるのがEPSです。例えば、私たちには海外で外資としてマジョリティの資本は持てないものの、注力している事業があり、それらは持分法による投資損益として営業外項目に計上されています。また、BSコントロールのために固定資産物件を売却した場合は、固定資

▼ EPS（1株当たり当期純利益）の持続的な成長の実現



CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

財務担当役員メッセージ

産売却損益が特別項目に計上されるなど、さまざまな利益の総合的な創出力を適切に示すことができると考えます。また、当社がキャピタルアロケーション施策の一環で自社株買いを実施した場合には、その活動も反映されます。2026年度の目標は116円であり、この目線を持って中期3か年経営計画の施策に取り組むことが、結果としてROEやPBRにもつながるととらえると分かりやすいのではないかと思っています。

人口減少下の日本において当社グループが果たす役割

海外の投資家の方からは、日本のファンダメンタルズや競争力についての質問が増えているように感じています。インバウンド需要についてもよく聞かれますが、インバウンド需要の背景には、諸外国に比べて相対的に日本の物価が安いということがあり、この先日本経済は先進国経済を担う主導的な存在の一員であり続けられるのかを真剣に問われているものととらえています。よって私たちも、将来も日本が競争力を保持できるよう、インフレを前提とした企業経営が成り立つような経済成長を促す必要があると感じています。そのためにはサービスの質の向上と適切な価格転嫁の2つが鍵となるでしょう。社会的な影響という面で、売上規模ももっと追求できると思っています。

その点、例えば東急ストアは、エリアが限定されている中で91店舗、営業収益2,146億円、ホテル・リゾート事業において営業収益898億円というのは、今後のさらなる収益性の成長も視野に入れると相応の存在感があり、ますますこのウエイトは高まると思います。また、人材やダイバーシティについては、子会社社長や店長、総支配人など重要なポジションに女性を登用し、素晴らしい活躍をしています。従業員との対話や情報開示において、このようなグループ会社の力や可能性を財務・非財務の両面でもっと伝えていくことも、サービスの質の向上と適切な価格転嫁の実現に必要だと考えられます。

私たちは渋谷や沿線だけでなく、ホテルや地方空港も手掛けています。国際事業においては、西豪州のヤンチェップ地区では成長国並みに人口が増えています。私は渋谷や沿線に限らず、海外の成長する国や地域のように日本がもっと元気になればと思っていますし、そのために株主・投資家の皆様ともお互い遠慮せずに対話をしていきたいと思っています。当社グループが進出した地域には豊かな生活が展開されるよう、またその期待を持ってもらえるよう、企業活動を進めてまいります。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
サステナブル経営の実践 25
経営計画の変遷 26
課題認識と業績影響リスク・事業機会 27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略 28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標 29
重点施策〈1〉内部成長の実現 30
重点施策〈2〉成長投資継続 31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化 32
財務担当役員メッセージ 33
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

事業別戦略と実績

交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

交通

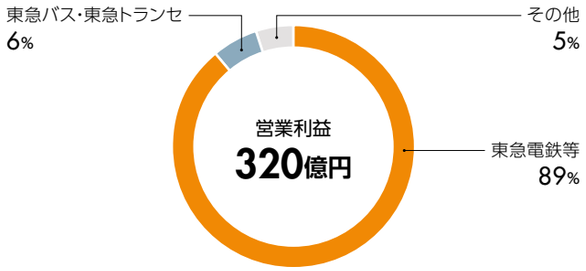
営業収益 2,136億円　前期比　16.1%増
営業利益 320億円　前期比 275.5%増
ROA※ 4.4%
※ROA = 営業利益 ÷ 資産（2023年度期中平均）

事業の概況

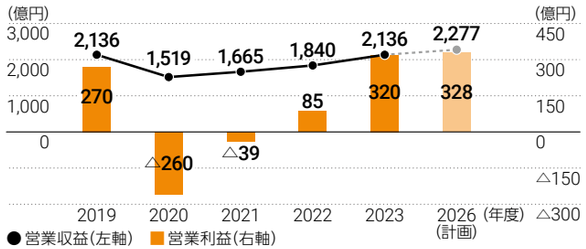
2023年度の交通セグメントでは、新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行されたことなどによる外出機会の増加や、東急新横浜線の開業効果などにより、鉄道・バス事業の輸送人員は段階的に回復しました。また、輸送人員の回復に加え、運賃改定や構造改革の効果もあり、営業利益は275.5%増の320億円となりました。

▼ 2023年度実績（交通セグメント）

営業利益構成比

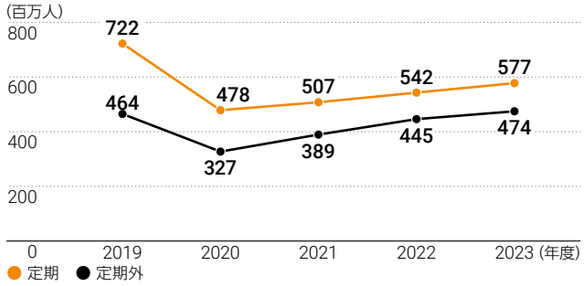


営業収益※・営業利益推移

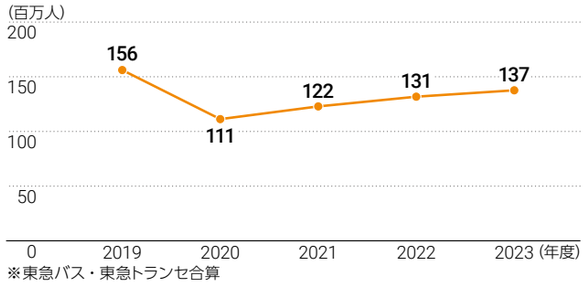


※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

▼ 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・定期外ともに6.4%増加し、全体では6.4%増加（+63百万人）しました。

〔東急バス〕輸送人員は、前年度比で4.4%増加（+6百万人）しました。

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、バリアフリーの取り組み
- 環境性能の向上、環境負荷低減
- 広域鉄道ネットワークの形成
- 輸送サービスの最適化・モビリティの拡充

Topic 東急新横浜線の状況

2023年3月に開業した東急新横浜線の2023年度輸送人員は約2,800万人であり、計画と比較して7割程度です。定期外旅客は堅調に推移するも、定期旅客の定着に時間を要しています。ダイヤ改正による増発などの利便性向上や、イベント・キャンペーンなどの実施により需要定着を図っていきます。

通勤定期券購入キャンペーン

西日本への旅を想起させるプロモーション

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

交通

戦略と主な施策

安全・安心の追求

- 事故未然防止
- 災害対策と事業継続計画の高度化
- 異常時対応力の強化

老朽化の進む大井町線車両を、6020系ベース車両に更新

運営高度化と業界連携

- 鉄道駅・運転業務の高度化
- データ活用・分析による保守高度化
- サプライヤーとの連携強化

遠隔対応が可能なセミセルフ型の窓口処理機の導入を推進

マーケティングによる沿線活力の創出

- 多様な移動手段との連携
- 柔軟な乗車サービス・商品設計

対象路線の1日乗り降り自由の乗車券＋店舗利用チケットがセットになった「よもやまチケット」

ネットワークの価値最大化

- 利便性の継続改善
- 鉄道ネットワークの改良・拡張

環境・社会課題の解決

- モーダルシフトの推進・環境意識の醸成
- 電力需要家・設備保有者としての貢献
- 新たな交通サービス創出（モビリティ等）

東急バスによる自動運転実証実験

Overview

鉄道の持続的成長のため、「移動」の価値を追求する企業へ進化します

東急電鉄株式会社　代表取締役社長　**福田 誠一**

東急電鉄は東京都西南部から神奈川県東部に鉄軌道路線を展開し、その路線を都心の鉄道に直通させ、首都圏郊外部と都心を繋ぐ鉄道ネットワークを構築しております。この鉄道ネットワークを通じて、首都圏の移動を支え、社会に貢献してまいりました。新型コロナウイルスの蔓延時においても、インフラ事業の責務として鉄道運行を継続するとともに、東急新横浜線の開業、東横線のワンマン運転の開始や再生可能エネルギー運行100%等を実現し、事業構造基盤を強化しつつ新たな価値創出に取り組みました。今後の見通しとしては、新たな生活様式の定着により、定期利用者は一部減少している一方で、沿線内の人口は当面増加傾向にあるため、定期外の利用を中心に多くのお客さまにご利用いただけると考えております。引き続き、鉄道の最重要事項である安全・安心の確保や輸送サービスの向上を進め、鉄道の持続的成長を通じた社会貢献を目指してまいります。

鉄道移動に限らず、移動を通じたリアルな体験には、ヒト・モノの交流を通じた人間関係の深化や文化・経済の発展など、さまざまな価値があると考えております。我々はこうした移動がもたらす価値を信じ、鉄道事業の持続的成長により都市間の主要な移動を支えるとともに、鉄道移動にとどまらない移動総量の増加により沿線活性化を図り社会に貢献してまいります。2023年度よりサービスを開始したQ SKIPは、二次元コードまたはクレジットカードのタッチ機能にて利用可能なデジタルチケットサービスで、交通手段と沿線内店舗をワンストップで利用可能なチケットの発行等により、沿線を中心とする移動需要の創出を目指しております。

東急グループの中核企業として、移動を支え、新たな移動を創出することで、お客さま、地域社会とともに発展を目指してまいります。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

不動産

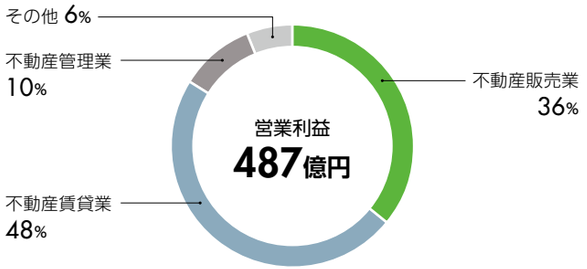
営業収益 2,865億円　前期比 30.0%増
営業利益 487億円　前期比 68.9%増
ROA※ 4.1%
※ROA = 営業利益 ÷ 資産（2023年度期中平均）

事業の概況

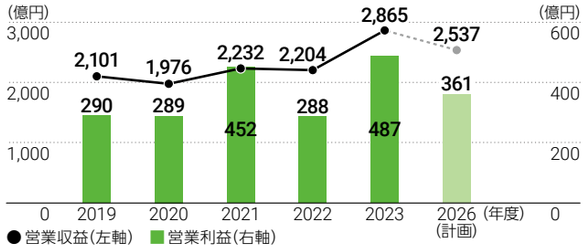
2023年度の不動産セグメントでは、不動産販売業におけるマンション引渡戸数の増加や、不動産賃貸業において拠点駅に駅直結物件を多く保有する当社の優位性を背景に低空室率を維持したことなどにより、営業利益は68.9%増の487億円となりました。

▼ 2023年度実績（不動産セグメント）

営業利益構成比

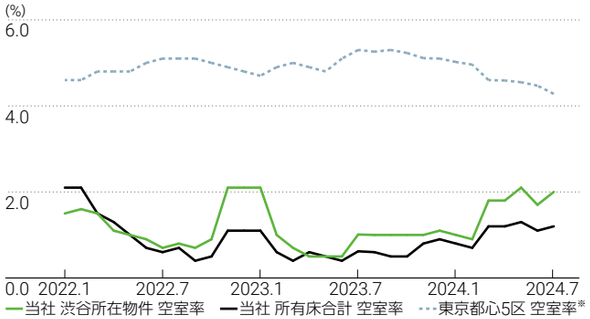


営業収益※・営業利益推移



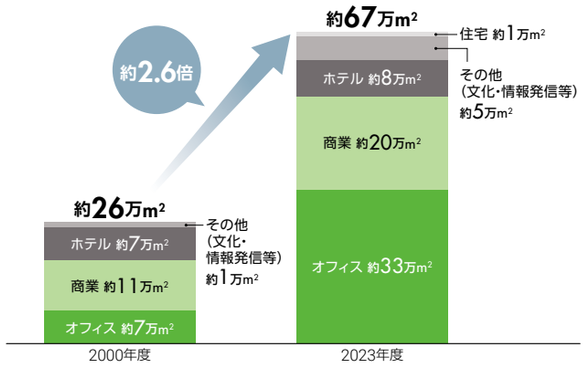
※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

▼ 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



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。

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

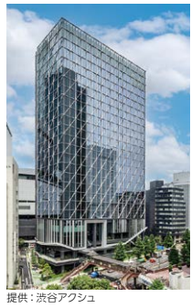
主な社会課題解決の取り組み

- 地域のニーズ・課題に対応する開発・エリアマネジメント
- ライフスタイルをとらえた自律分散・職住遊近接の推進
- 地球環境と共生するまちづくり

Topic

渋谷アクシュ（SHIBUYA AXSH）開業

2024年7月に開業したオフィスを中心とした大型複合施設渋谷アクシュは、「TSUNAGI-BA」をコンセプトに、渋谷二丁目の飲食ゾーンと青山の文教エリアとの繋がりを生かし、渋谷を代表するエリアである奥渋や渋南などに続く“青渋”のアイコンになることを目指しています。渋谷エリアの高いオフィスニーズや、駅につながる利便性の高さからオフィスフロアは満室稼働しています。


提供：渋谷アクシュ

施設概要
名称：渋谷アクシュ（SHIBUYA AXSH）
延床面積：約44,543m²
規模：地上23階、地下3階
用途：事務所、店舗、駐車場など

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

不動産

戦略と主な施策

エリア価値の持続的な向上

- 進行中案件の着実な推進
  ※今後の開発計画は、工事費高騰等と収支影響を精査し必要に応じて軌道修正
- バリューアップ投資の実施により、既存物件のポテンシャル最大化

不動産販売事業の拡大

- 投資家向け不動産販売・資産回転型の積極的な展開
- 個人向け分譲・住宅の積極的な展開

不動産管理、不動産リテールビジネスの強化

- プロパティマネジメント受託拡大
- コンサルティング・仲介等の機会獲得

資産ポートフォリオ戦略の推進

- 資産入替を通じた資金効率向上と不動産賃貸収入のバランスを最適化

海外事業の継続強化

- ベトナム・タイ・オーストラリアでの不動産販売（住宅分譲）事業の推進
- TOD関連開発やフィービジネス等の事業機会の検討

Shibuya Upper West Project　Image by Mir / Copyright : Snøhetta

LANTIQUE BY IOQ（リノベーション・コンバージョン事業による再生プロジェクト）

2024年竣工予定の分譲マンション The GLORY（ベトナム）

Overview

「世界をリードする、美しい沿線へ」

～社会的価値の創造と事業性両立の実現に向けて～

取締役　専務執行役員　都市開発本部長　**髙橋 俊之**

当社は多摩田園都市や沿線を中心に、交通と都市開発が一体となったまちづくり、いわゆる「TOD（公共交通指向型都市開発）」を通して、社会課題の解決・街の価値向上に貢献してきました。これからは、成長投資の継続と内部成長の実現をしながらまちづくりに取り組んでまいります。

成長投資については、渋谷をはじめとする重要拠点において、当社のまちづくりノウハウを最大限活用して、各拠点を特色付ける開発・運営を推進します。建設環境や事業環境は厳しくなっておりますが、必要に応じて事業の取捨選択や優先順位付けを行いながら戦略的に事業を推進してまいります。

一方で、資本効率向上のために、不動産販売事業の拡大、ノンアセット型フィービジネスへの注力、東急REIT等の活用による保有資産の資金化を通じた循環再投資を行います。特にノンアセット型フィービジネスにおいて、コンサルティング・仲介・買取再販・アパートメントホテル等、あらゆる顧客接点の拡大・沿線インターフェイス機能を強化し、沿線の社会課題に対応しながら沿線活性化を図っていきます。

内部成長については、アセットマネジメント力強化など、資産利回り向上を目指した既存資産へのバリューアップ投資を行います。また、東急線沿線エリアの定住・交流人口増に向けた取り組みを継続し、コングロマリットプレミアムの創出を行います。

また、これらのまちづくりの取り組みは国内不動産事業のみならず、海外事業不動産にも展開し、幅広い場所で事業を継続推進し、成長させてまいります。

事業を通じた継続的な社会課題の解決に取り組み、世界をリードする豊かで美しいまちづくりを実現してまいります。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

生活サービス

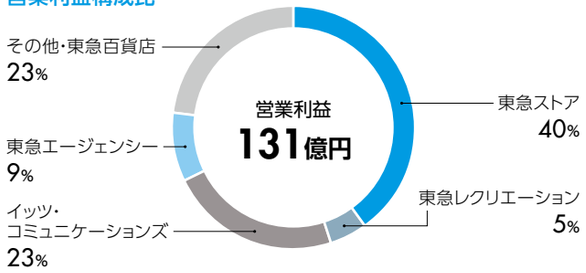
営業収益 5,188億円　前期比 0.3%増
営業利益 131億円　前期比 18.3%増
ROA※ 2.9%
※ROA = 営業利益 ÷ 資産（2023年度期中平均）

事業の概況

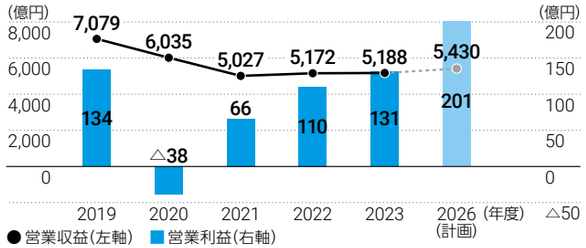
2023年度の生活サービスセグメントでは、東急百貨店本店営業終了に伴う減収がありましたが、東急ストアや東急レクリエーションにおける増収等により営業利益は18.3%増の131億円となりました。

▼ 2023年度実績（生活サービスセグメント）

営業利益構成比

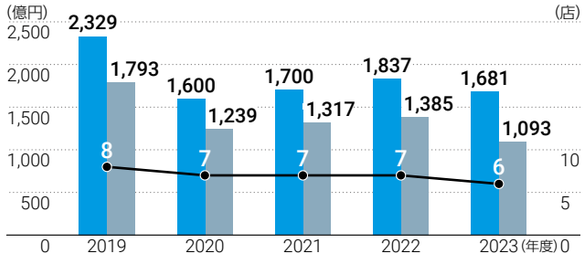


営業収益※・営業利益推移

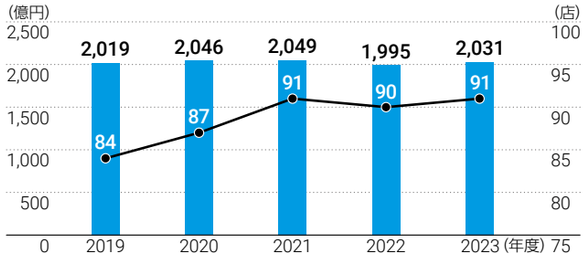


※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

▼ 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。店舗数は専門店を含まない大型店舗の数

〔東急百貨店〕2023年度の総売上高は本店閉店により減収しましたが、既存店は6.5%増加しました。

〔東急ストア〕2023年度の売上高は、付加価値商品の販売強化などによる商品単価の上昇等により1.8%増加しました。

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

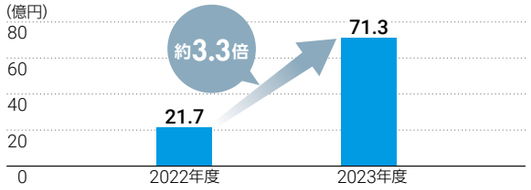
主な社会課題解決の取り組み

- 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への対応、サービスの提供

Topic 伸長するインバウンド需要

渋谷は、訪日外国人が東京滞在中に訪問した場所の1位となりました（東京都産業労働局調査・2024年6月発表）。SHIBUYA109渋谷店への来館は、韓国・中国・台湾などからの訪日外国人が多く“Kawaii”文化を象徴するガーリーなファッションの売れ行きが好調です。東急百貨店では、日本の商品の質の高さが評価され、特に化粧品や食品の売上が伸長しています。

▼ 渋谷エリア施設の免税取扱高実績



※渋谷エリア対象施設：渋谷スクランブルスクエア、ShinQs、SHIBUYA109、MAGNET by SHIBUYA109、渋谷 東急フードショー、THE WINE by TOKYU DEPARTMENT STORE
※免税取扱高は、決算における売上高とは異なります

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

生活サービス

戦略と主な施策

市場環境や顧客の消費行動に対応したサービスの進化

■リテール事業

- 成長領域の強化と不採算事業の整理
- 徹底した顧客理解の推進
- 沿線エリア商業施設の一体運営
- 食品・日用品小売り事業の進化
- 新規事業モデルと海外ネットワーク構築
- 組織体制強化（子会社連携施策推進）
- 東急ベルのサービスラインアップ拡充

■ICT事業、文化・エンターテインメント事業

- 個別事業の収益性向上
- 東急スマートグリーン構想の推進
  （東急線沿線におけるECOシステム構築）
- 5G事業の推進
- エンターテインメント事業の推進
  （OOH媒体の価値向上・IPを活用したグループ横断施策の実施）
- 顧客接点活用とグループ間連携等による
  ソリューション事業の展開

2024年7月開業の東急ストア渋谷サクラステージ店では、就業者や観光客ニーズに合わせた商品を展開

2023年「アップグレード」をテーマに渋谷ヒカリエ ShinQsのリニューアルを実施。東急百貨店本店の営業終了を踏まえ、取り扱い商品カテゴリーと価格帯を拡大し、多様化するニーズに対応

TVアニメ作品「呪術廻戦」とコラボレーションし、当社グループ施設でさまざまな施策を展開
©芥見下々／集英社・呪術廻戦製作委員会

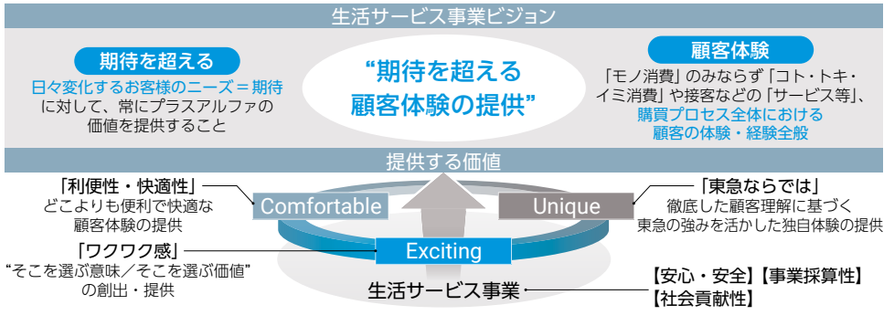
Overview

お客さまの「期待を超える」東急ならではの体験価値を提供し続けます

執行役員　生活サービス事業部長　**山川 貴史**

生活サービス事業は、交通・不動産といった基盤事業を土台に、多彩なサービスを提供することで、街の利便性や魅力を高め、沿線価値向上に貢献しています。営業収益は5,188億円（2023年度）で連結全体の約5割、テナント売上を含む商業の総売上は約7,000億円規模に上ります。豊富な顧客接点を持ち、お客さまと強固な信頼関係を築いていることが強みです。

他方、お客様さまのニーズは速いペースで変化し消費行動も多様化が進んでおり、これらに対応していくためにさまざまな取り組みを進めています。東急ストアにおいて、コンビニやドラッグストアなどのFCを展開することで、同一商圏内で多様な業態の出店を可能にすることや、ショッピングセンター事業において、街に暮らす皆さまと一緒に地域の魅力を発見・発信する「Find Local」の取り組みなど、既存コンテンツの組合せ・再発見などを通じた施策はその一環です。加えて、便利さと楽しさを提供し続けることができるように、常に新しいコンテンツを探索し、それを取り入れることにも注力してまいります。

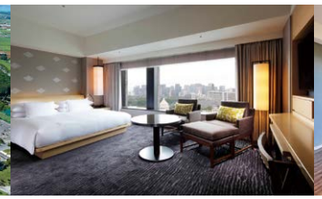


CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

ホテル・リゾート

営業収益 898億円　前期比 26.9%増
営業利益 7億円　前期比 —
ROA※ 0.7%
※ROA = 営業利益 ÷ 資産（2023年度期中平均）

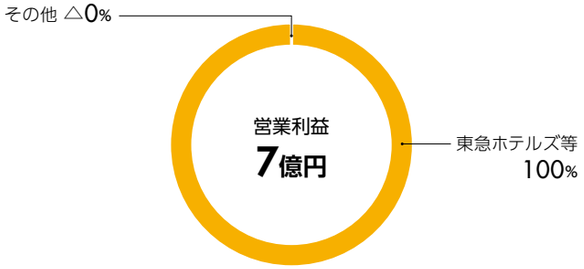


事業の概況

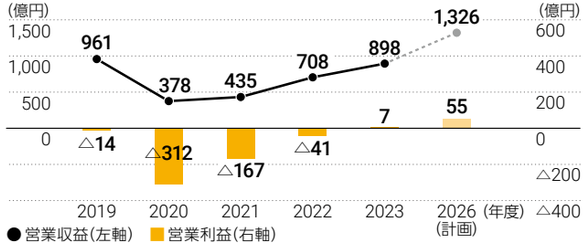
2023年度のホテル・リゾートセグメントは、ホテル事業においては、都心エリアのホテルを中心にインバウンド需要の取り込みなどによる利用者数の回復等により、ホテルの稼働率は5.8ポイント増の75.7%、客室平均単価は21,181円（前年比+5,750円）となりました。ゴルフ事業においても、プレー収入・会員権収入ともに前年を上回る水準で堅調に推移しました。この結果、営業利益は7億円（前年は41億円の営業損失）となり、黒字化いたしました。

▼2023年度実績（ホテル・リゾートセグメント）

営業利益構成比

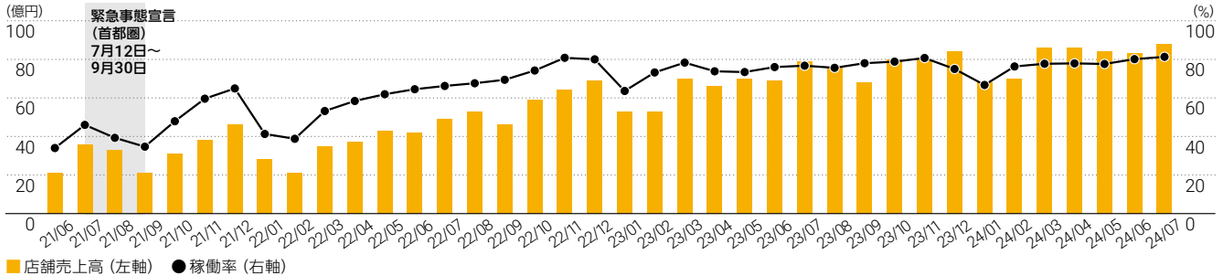


営業収益※・営業利益推移



※2021年度より収益認識に関する会計基準を適用

▼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。

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
- 多様な体験価値の提供
- 環境負荷低減と資源循環推進

Topic 客室平均単価（ADR）のUP

当社グループホテル事業は、好調なインバウンド需要の取り込みや国内レジャー需要の回復、高単価な新規ホテルの開業によりADRが堅調に推移しました。今後も店舗内装リニューアルなどを通じて顧客満足度を引き上げるとともに、ADRの向上を図ってまいります。

▼ADR（サービス料込み）　(円)

	2023年度実績	対前年増減	対2019年度増減
ホテル事業（全体）	21,181	+5,750	+4,496
渋谷エリアホテル※＋ザ・キャピトルホテル東急	43,993	+15,869	+12,362

※渋谷エリアホテル：セルリアンタワー東急ホテル、SHIBUYA STREAM HOTEL、渋谷エクセルホテル東急、渋谷東急REIホテル

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

ホテル・リゾート

戦略と主な施策

■ホテル事業

新たな事業環境への適応

- グローバルマーケティング基盤の確立
- リネンほかホテルサプライ体制の盤石化

ホテルオペレーターとしての成長の加速

- 新たなブランドラインの浸透
- オペレーション受託ホテルの拡大

アセットライトな新規事業の展開

- ホテルコンドミニアム事業の拡大
- 宿泊サブスクリプション事業の展開
- アセットマネジメント業務の受託

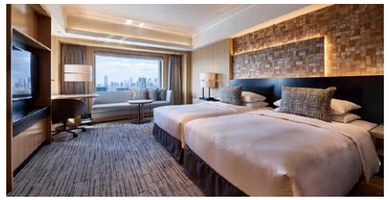
収益性の改善

- 既存施設へのバリューアップ投資の推進
- 価格戦略の見直しおよび高価格商品の開発

■ゴルフ事業

市場の二極化への対応

- 会員制施設への再投資やサービス向上による競争力の強化
- 東急グループ内連携による新たな需要層の取り込み
- 提供価値に対応した価格の設定



インバウンドレジャー客をターゲットに、4フロア87室の改装を行うセルリアンタワー東急ホテル

運営受託に加え、AMへの関与を開始したザ パーク フロント ホテル アット ユニバーサル・スタジオ・ジャパン

クラブハウスのリニューアルを行うファイブハンドレッドクラブ

Overview

成長市場における競争にコングロマリット企業ならではのアプローチでチャレンジします

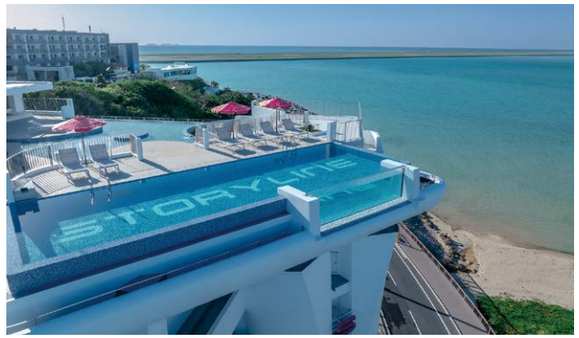
執行役員　ホテル・リゾート事業部　管掌　**金山 明煥**

2023年度は、急速に回復した需要も背景にホテル・リゾート事業全体で48億円の増益となり黒字化を果たしました。引き続き原価高騰や労働力確保などの課題に対応しつつ、堅調なインバウンド需要を取り込むことで収益拡大を図ります。

さらなる事業成長に向けては、需要拡大が見込まれているホテル事業を中心にコングロマリット企業ならではの戦略を推進していきます。拡大するインバウンド需要の確実な獲得には、当社の長きにわたる海外事業展開で築かれたマーケティング基盤も活用していきます。

ホテルオペレーション受託施設数の拡大に向けては、当社グループの多角的事業展開によるチャネルから受託機会を創出します。新規事業については、独自の経営資源を基にホテルコンドミニアム事業などのアセットライトを前提にしたものに注力し、投資効率の改善を図っていきます。

一方で大きな市場成長を期待しにくいゴルフ事業については、さらなる差別化戦略を追求します。市場の二極化が進む業界において施設やサービスへの再投資によって当社のハイブランドゴルフクラブとしての競争力を強化し収益性の向上を図ります。



新規事業のSTORYLINE瀬長島（2024年4月開業）は、分譲により資産保有を抑えたホテルコンドミニアム事業の1号物件

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
交通 37
不動産 39
生活サービス 41
ホテル・リゾート 43
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91

サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

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・モニタリングを行うガバナンス体制を整備し、実効性を確保しています。

～ サステナビリティの考え方 ～

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。

サステナビリティガバナンス取り組み実績（2023年度）

▶ サステナビリティ推進会議における主な審議実績

- ESG分野における取り組み
  ESG評価、人権、サプライチェーン、脱炭素・循環型社会、水リスク分析結果、SDGsへの取り組み等
- 不祥事・事故等報告状況
- 事業部門報告（安全・環境への取り組み）

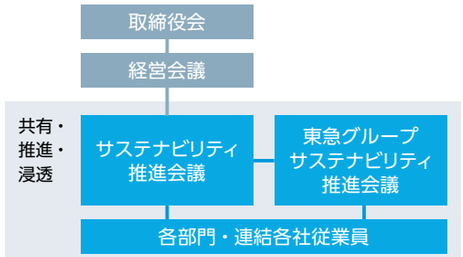
▶ 取締役会におけるサステナビリティテーマに係る主な審議実績

ESG分野における取り組み	TCFDに基づく開示
環境実績報告	太陽光発電所開発投資
安全への対応状況	非財務指標の設定（2024年4月）

▶ 役員報酬におけるサステナブル経営指標の組み込み （▶P.88 参照）

ガバナンス

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。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、年2回）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。

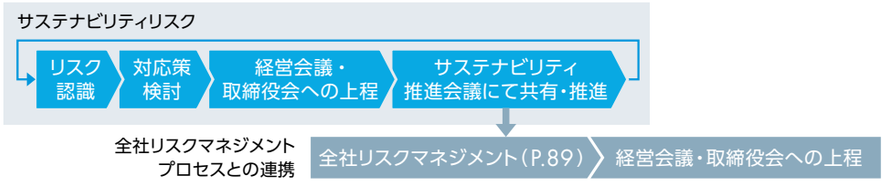


リスク管理

気候関連のリスクと機会、人権リスクなどのサステナビリティ関連のリスクは、経営企画室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各事業部門と協働してリスク分析・対応策の検討を行い、経営会議・取締役会への上程を行います。

また、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、気候関連リスクなどのサステナビリティ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.89をご参照ください）。

▼ リスク管理プロセス



CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

特定プロセス

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。

特定・運用プロセス

Step 1　社会課題の抽出と整理

社会の一般的課題としてSDGsやISO26000、GRIスタンダード、また業界特有の課題としてサステナビリティ会計基準審議会（SASB）などを参考に、解決が期待される300項目のロングリストを作成しました。さらに、類似課題の統合や、当社の取り組み領域との関連を考慮し、49項目のショートリストを作成しました。

Step 2　重要度の評価

ショートリストについて、「東急グループにおける重要性」と、ステークホルダーにとっての「社会における重要性」により評価し、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）を仮評価しました。

Step 3　社外有識者ダイアログ

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）を特定するにあたり、社外有識者と担当役員との間でダイアログを行いました。

※コメント要旨はWebをご参照ください
https://tokyu.disclosure.site/ja/93/

Step 4　サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

社外有識者からの提言を踏まえて課題の重要度評価の妥当性を検証した後、経営会議を経て、中期経営計画と共に取締役会にて特定しました。また、テーマごとに向き合う社会課題、「2030年に向けて目指す姿」を設定し、長期経営構想の経営基本姿勢として位置付けました。

Step 5　サステナブル重要テーマと経営計画の一体化

長期経営構想策定や中期経営計画策定のタイミングでサステナブル重要テーマの見直しや、非財務目標設定を行い、経営会議・取締役会に上程しています。取り組みの進捗状況は、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、重要なものは経営会議・取締役会に上程します。

	2030年に向けて目指す姿	重要性の考え方
安全・安心	■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	安全の確保は全ての事業の根幹であり、さまざまなインフラ機能を担う当社グループにとって、安全を前提とした安定的なサービス提供は重要な責務です。日常の取り組みに加えて、大規模震災などの自然災害への確実な備えも進め、安全とこれに立脚する安心を守ります。
まちづくり	■「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	交通を基盤としたまちづくりを核に、幅広くお客さまの日々の暮らしに密着した事業を展開している当社グループにとって、「まち」のサステナビリティは重要なテーマです。東急線沿線が将来にわたって「選ばれる沿線」であり続けるよう、事業を通じたさまざまな取り組みを進めます。
生活環境品質	■元気で自分らしく活き活きできる暮らしの実現	沿線に住まい、働き、生活するお客さま一人ひとりが、それぞれに自己実現し、充足した人生を送ることができるよう、事業を通じてさまざまな快適性、安心感、上質感や満足感を提供します。
ひとづくり	■「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	少子化・高齢化が進行するわが国において、一人ひとりの活躍による生産性向上、イノベーションの追求は社会的課題です。働く場所の新たな提案や教育・文化活動の社会における取り組みと、社員が活き活きと輝ける環境づくりの2つの側面から、ひとづくりを推進します。
脱炭素・循環型社会	■省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会の実現 ■資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会の実現	直面する地球の環境課題に向き合い、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球環境の再生に貢献できるまちづくりを目指します。
企業統治・コンプライアンス	■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	経営環境の変化への対応と、ステークホルダーからの信頼は持続的な企業活動に不可欠であることから、さまざまな企業統治施策やコンプライアンス対応を着実に進めます。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
特定プロセス 47
指標 48
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

指標

中期3か年経営計画の策定と合わせて、非財務指標を更新・拡充しました。取り組みを通じて、街の生活インフラや人・コミュニティに対して、社会的な価値を創出してまいります。

サステナブル重要テーマ	主な指標	指標設定の考え方（➡2024年度以降の追加要素）
安全・安心	■自社起因の運転事故、輸送障害件数 ■重大な食品事故件数	■交通事業における安全は最重要の使命として、事故防止についての指標を設定 ➡食の安全についても明示
まちづくり	■住宅引渡戸数、賃貸住宅竣工戸数 ■住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数 ■サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数 ■新規オフィス供給面積、新規商業供給面積	■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 ➡職住遊の供給量に係る指標を明示
生活環境品質	■顧客満足度 ■高齢者向けサービス契約数 ■保育園、学童施設数 ■ネットスーパー売上増加率 ■デジタル接点数、TOKYU POINT会員数 ■5Gシェアリングアンテナの導入駅数 ■東急アライアンスプラットフォームにおける外部企業協業件数	■多様なライフスタイル・ワークスタイルを支援する指標を設定 ■東急線沿線の“デジタル都市基盤”の整備に向け、環境整備・デジタル接点増加を目指す ➡お客さま関連指標、デジタル接点、Creative Act.に係る指標を拡充
ひとづくり	■従業員エンゲージメント調査結果 ■管理職に占める女性比率 ■男性育児休業取得率 ■一人当たり研修費 ■DX研修受講率 ■新規事業創出プログラムにかかわる従業員割合	■従業員の心と体の健康を維持し、個の成長を推進 ■多様性を強みに変えていける企業風土を醸成 ➡育成投資、デジタル人材育成、Creative Act.に係る指標を拡充
脱炭素・循環型社会	■CO_2排出量削減率（Scope 1、2、3） ■再生可能エネルギー比率 ■廃棄物量削減率、水使用量削減率 ■環境負荷を低減するサービスメニュー提供 ■SDGs行動する人 ■施設の環境認証取得、環境配慮型バス導入台数	■地球環境負荷を低減し、環境と調和する街の実現に向けた各種テーマに取り組む （ビジョン、目標および実績値の詳細は▶P.61～67、P.95 参照） ➡電気エネルギー以外の取り組みとして、バス事業の取り組みを明示
企業統治・コンプライアンス	■株主・投資家対話件数 ■重大な法令違反の発生件数 ■コンプライアンスに係る研修受講率	■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 ➡ステークホルダー対話の指標を拡充

・各指標の目標・実績データは▶P.95～96をご参照ください

インパクト（社会的影響）

人・コミュニティ
- 地域活動量・人口
- 地域への愛着・誇り
- 楽しさ・豊かさの実感
- SDGs行動する人

生活インフラ
- 公共交通利用
- 文化・教育・エンタメ接点
- デジタルサービス利用
- 街のダイバーシティ＆インクルージョン
- 安全性・レジリエンス
- 自律分散・職住遊充実
- 事業・街の脱炭素
- 資源循環・自然共生

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）
特定プロセス 47
指標 48
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

安全・安心

安全マネジメント／安全投資

安全マネジメントの考え方と体制

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.46 参照）」において、安全に関する重要情報を共有し、会社としての適切な対応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」にて、安全の推進を定例議題としています。

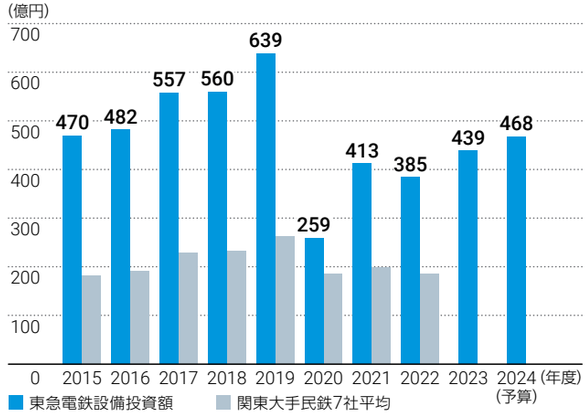
安全投資の実施

東急電鉄は、主に豪雨や地震などの各種自然災害対策、施設物・構造物の長寿命化、無線式列車制御システム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2024年度を初年度とする中期事業戦略のもと、鉄道インフラの適切な維持更新や各種自然災害・テロ対策、データを活用した保守の高度化などの設備投資を行うことで、社会の変化に対応し、鉄道の最重要事項である「安全・安心」をこれまで以上に追求していきます。

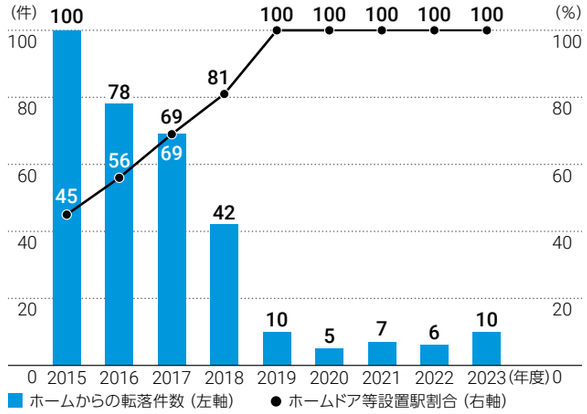
▼〔表1〕2023年度の安全投資実績

分類	主な工事内容	金額（億円）
保安防災対策	ホーム・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、無線式列車制御システムの導入推進、CBM導入トライアル	194
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	91
安定輸送対策	軌道整備、電気設備更新	85
計		370

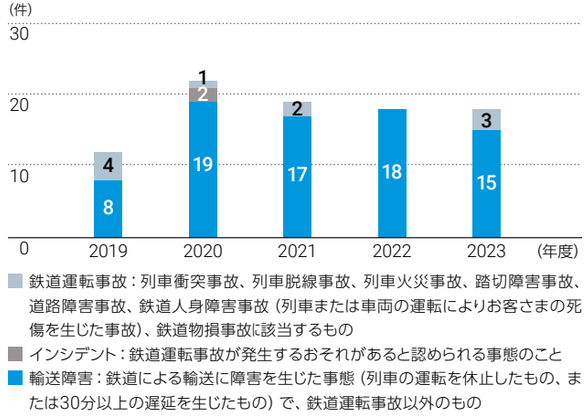
▼〔表2〕設備投資額の推移



▼〔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

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

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心
安全マネジメント／安全投資 49
安全教育とコミュニケーション 50
街のレジリエンス／食の安全／情報セキュリティ 51
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

安全・安心

安全教育とコミュニケーション

安全共創館での研修

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、経営層および従業員が安全教育プログラムを受講し、東急電鉄全従業員への研修が完了しました（2023年度末時点）。今後も新たなプログラムでの研修を継続し安全意識の向上を図っていきます。

導入

❶ 意識する
安全意識の啓発を行います

教訓

❷ 学習する
過去の事故の教訓を学習します

❸ 体感する
過去の事故の教訓を体感します

アーカイブ

❹ 探求する
事故のアーカイブを探求します

共創

❺ 共創する
安全を共に創り上げていく文化を醸成します

東急安全の日

東急電鉄では、2014年2月に発生した東横線元住吉駅列車衝突事故を風化させないために、社員一人ひとりが事故を振り返り、事故と向き合う場として、東急安全の日を開催しています。2024年2月に「第10回東急安全の日」を開催し、会場では約500名、オンラインでは約700名が参加しました。福田社長から社員に向けたメッセージがあり、経営から現場第一線まで一丸となり、安全への決意を確認しました。このほか、東急電鉄における最近の安全に関する状況を確認するとともに、事故当時勤務していた社員によるパネルディスカッションを行いました。

「第10回東急安全の日」の会場の様子

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、各部門の部課長も定期的に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

協力企業と進める安全啓発

当社の都市開発本部では、不動産運営および工事に関する安全への取り組み理解と意識向上を目的に「安全大会」を実施しています。2024年6月には、7回目となる安全大会をオンラインにて開催し、施工会社、設計事務所、ビル管理会社などの協力企業107社を含む約540名が参加をしました。大会では、当社の安全基本方針の説明をはじめ、当社が実施する各種安全対策の状況や火災予防に関する講話、事故の未然防止や優れた行動をした協力企業の従業員を表彰する「安全表彰」の報告などを実施しました。また、参加した協力企業からは、防災に関するデジタル技術や若手社員向け安全教育プログラムの紹介を行うなど、社外も含む関係者全体で安全に関する情報の共有と意識の向上を図りました。今後も安全大会などを通じて、社内関係部署や社外協力企業と一体となった安全意識のさらなる向上および安全への取り組みを推進していきます。

2024年6月 安全大会（オンライン実施）

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心
安全マネジメント／安全投資 49
安全教育とコミュニケーション 50
街のレジリエンス／食の安全／情報セキュリティ 51
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

安全・安心

街のレジリエンス／食の安全／情報セキュリティ

街のレジリエンス

事業継続体制

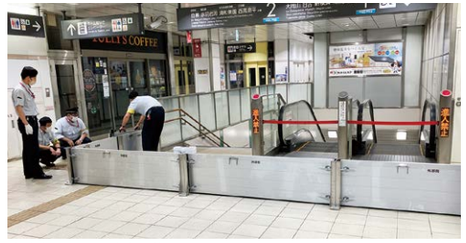
当社グループは、多くのお客さまの生活に密接にかかわる事業を営んでおり、大規模地震などの災害発生時にも、安全性を確保しつつ事業を継続することが使命です。このため大規模地震などの災害発生時における事業継続（BC）体制の強化を進めています。その取り組みの一つとして、連結各社におけるBC体制強化に向け、社長執行役員をトップとした「東急BC委員会」を設置しています。委員会には東急線沿線に社会インフラ、集客施設を持つ各社が参画し、首都直下地震などを想定したBC体制強化を参画各社が主体的に推進し、発災時に本社部門から各現場まで、円滑に事業を継続・復旧できるよう取り組んでいます。

自然災害対応・テロ対策

気候変動による被害想定の変化、テロ行為や車内犯罪など、事業を取り巻く環境は日々変化しています。発生した災害や事象から学び、起こり得るリスクを想定した対策を講じ、お客さま、従業員の安全確保に取り組んでいます。

東急電鉄では、これまでの200年に1度から1000年に1度の災害に想定を見直した「洪水ハザードマップ」（東京都・神奈川県公表）を基に、浸水対策の整理を進めています。新たな基準で雨水などの流入の恐れがある設備を洗い出し、ハード・ソフト両面での対策に取り組んでいます。

東急線渋谷駅では、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。



止水板の設置訓練の様子

食の安全

東急ストアは、東急線沿線を中心に約90店舗の食品スーパーマーケットを展開しており、地域のお客さまの食生活を支えています。提供する商品の安全・安心の確保は最重要事項であり、その商品を加工・製造する厨房や加工センターでは食品衛生の世界標準であるHACCP※に基づく衛生管理を徹底しています。例えば、自らが立てた衛生管理計画に沿った衛生対策実施状況などを記録する「自主点検」に加え、衛生対策のさらなる改善や社内の衛生意識向上を目的に、半年に1度外部企業による現場での衛生点検を継続的に実施しています。

厨房設備・備品の現地指導

※食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去又は低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法。

情報セキュリティ

当社グループは、デジタルテクノロジーの急速な発展などの外部環境変化を踏まえ、ITセキュリティの確保をリスク管理の重要な要素と位置付け、当社グループ全体で情報セキュリティ強化に取り組んでいます。具体的には、リスクの予防を目的に、チェックリストを基に実施する「システム総合調査」や、アプリやWebサイトを含めたシステム全体に対する「脆弱性診断」、従業員を対象とした「標的型攻撃メール訓練」などを、当社グループ全体で定期的に実施しています。

また、当社グループ各社の情報部門責任者が参加する「東急グループCIO委員会」や各社の情報部門の担当者が参加する「情報セキュリティ窓口担当者会議」を定期・随時に開催し、情報セキュリティ関連の施策事例の共有などを通じて、関係者間の連携を図っています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心
安全マネジメント／安全投資 49
安全教育とコミュニケーション 50
街のレジリエンス／食の安全／情報セキュリティ 51
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ひとづくり ―従業員から選ばれ続け“個”を最大化する人的資本経営を推進

人材戦略

Overview

従業員の数だけある「“個”の最大化」をそして持続的な企業価値の向上へ

人材戦略室長　**高橋 真樹子**

人材は連結経営の根幹

2024年度を始期とする中期3か年経営計画では、人材を連結経営の根幹と位置付け、“個”を最大化する人的資本経営を推進し、従業員一人ひとりが輝ける会社を目指しています。

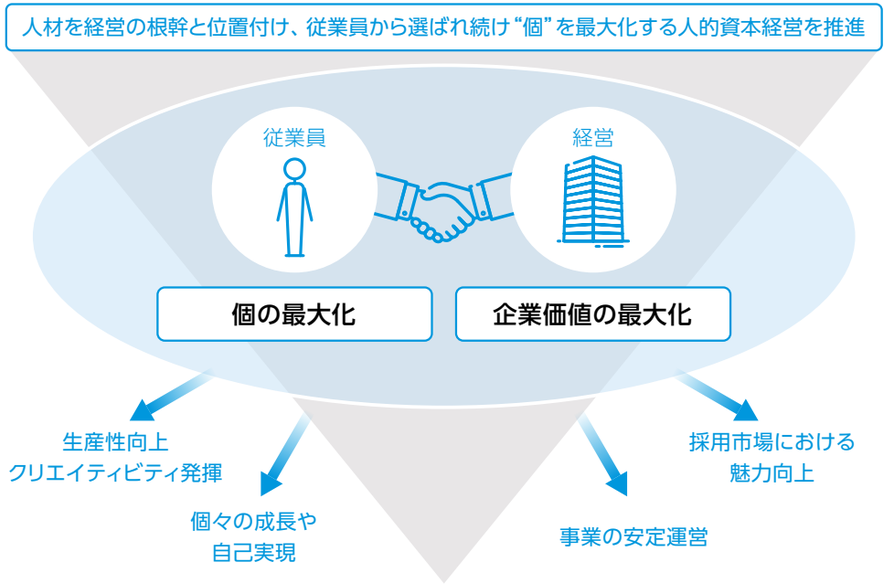
当社は「美しい時代へ」というグループスローガンのもと、安全・安心を根幹に社会的責任を果たすとともに、美しい生活環境を創造し、調和ある社会と一人ひとりの幸せを追求しています。この実現のためには、従業員がさまざまな課題を解決し明るい未来を創っていくという強い意志を持ち、「Creative Act.」「創造力でしなやかに行動すること」が不可欠です。

また、当社では働き方への意識が多様化する時代においても、従業員から「選ばれる会社」であり続けることが大切だと考えています。従業員一人ひとりが挑戦と成長をすることにやりがいと誇りを感じ、自分らしい人生を歩めるよう、従業員としての経験価値（エンプロイーエクスペリエンス）を高める取り組みを推進し、従業員エンゲージメントを高めるとともに、個の最大化を支援しています。コングロマリットプレミアムを創出するため、人材戦略の実行を通じて、連結経営を一層強固なものとすることを目指します。

「選ばれる会社」であるための環境・組織づくり

個の最大化とは、さまざまなとらえ方がありますが、自分を好きでいられて、幸せを感じられる状態であり、キャリアとは、仕事だけでなく生き方そのものだと考えています。従業員一人ひとりに異なる背景がある中でも、その人の持つパワーを仕事にもプライベートにも注げるように会社が支援することで個が最大化され、満足度や納得感を高められ、ひいてはそれが、会社と従業員との関係性をより深めることにつながると考えています。「選ばれる会社」であり続けるためには、従業員一人ひとりがやりがいや働きがいを感じて挑戦・活躍できる環境づくりと、クリエイティブに自考できる組織の土壌づくりが必要です。当社はさまざまな事業を展開するため、ジョブローテーションや社内公募などを通じて、新たに挑戦できる職務内容の幅が広いことも特徴のひとつです。そのほかにも、対話の促進や風土醸成、従業員一人ひとりに寄り添い、学ぶことで成長が実感できる場としての研修・教育プログラムの充実など、従業員目線を強く意識したキャリア支援の拡充や制度の改正などに取り組んでいます。また、2024年9月には従業員向け株式インセンティブ制度を導入しました。従業員のエンゲージメントを高め、従業員のより中長期的で、かつ市場を意識した行動を促進し、企業価値向上を図ります。

▼ **人材戦略の全体像**



CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり
人材戦略 52
従業員エンゲージメント 54
対話の促進と風土醸成 55
採用・育成 56
DE&I 57
働く環境／健康経営 58
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ひとづくり ◆ 人材戦略

人的資本の項目別の現状と対応

人的資本の項目※		中期経営計画における強化ポイント
優秀かつ多様なスキルを有する人材獲得	採用	人材登用制度拡充／社員向け株式インセンティブ制度
	維持	
	サクセッション	グループ全体で経営人材育成
人材育成	リーダーシップ	
	育成	役職別・職責別研修の拡充／自律的キャリア形成支援／配置（公募・タフアサインメント等）
	スキル／経験	
エンゲージメント		社内コミュニケーション施策（タテ・ヨコ・ナナメ）
ダイバーシティ	ダイバーシティ	目に見えない違いも含めた多様性を生かす組織づくり／多様な働き方の最適選択「東急ベストハイブリッド」
	育児休業	
	非差別	労働安全施策
健康・安全	安全	Well-Being向上（メンタルヘルス対策／がん対策／生活習慣・運動対策／東急病院との連携強化）
	身体的健康	
	精神的健康	
労働慣行	労働慣行	多様な“個”を支援する処遇を含めた人事施策の推進（外部環境や従業員多様化への対応）
	賃金の公正性	
	組合との関係	
	福利厚生	福利厚生制度の拡充
	児童労働／強制労働	「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく取り組み
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

※出典：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」を参照し、作成

主要KPI

従業員エンゲージメント※1

2023年度実績		2026年度目標
B	→	A
総合満足度 3.3	→	総合満足度 3.5

（Bは11段階評価の上から6段階目、Aは同3段階目）

一人当たり研修費※2

2023年度実績		2026年度目標
88千円	→	100千円以上

管理職に占める女性比率

2023年度実績		2026年度目標
13.9%	→	18%以上

男性育児休業取得比率※3

2023年度実績		2026年度目標
93.9%	→	100%

※1 従業員エンゲージメントについての詳細は▶P.54を参照
※2 研修・教育実習費を、当社従業員、当社から社外への一部出向者、社外から当社への出向者の合算人数で除した数字
※3 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

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり
人材戦略 52
従業員エンゲージメント 54
対話の促進と風土醸成 55
採用・育成 56
DE&I 57
働く環境／健康経営 58
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ひとづくり

従業員エンゲージメント

エンゲージメント調査の目的

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、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づけにあるととらえています。

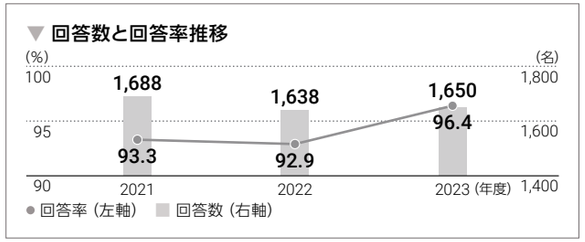
調査概要

- **対象**：当社従業員（出向者および臨時雇・派遣社員は除く）
- **時期**：2023年10月
- **方法**：(株)リンクアンドモチベーションのエンゲージメント調査「モチベーションクラウド」を使用した全64項目の設問に対するWeb回答
- **結果**：レーティングは同社の11,590社、約422万人の実績から測定する偏差値。Aは全11段階評価の上から3段階目、Bは上から6段階目。総合満足度は、会社、仕事、上司、職場の満足度を5点満点で調査した結果の平均値。

回答数と回答率

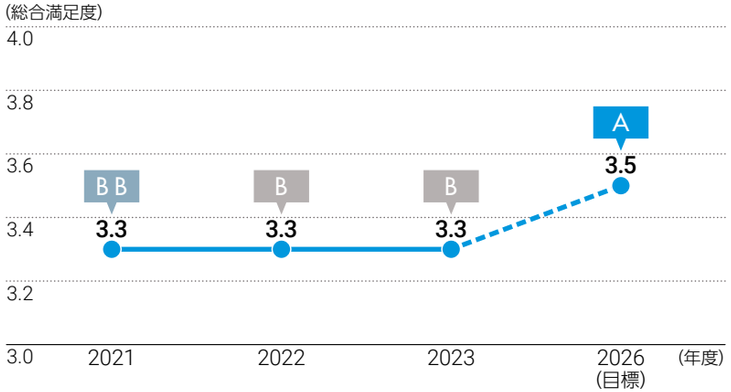
2023年度調査の回答数は1,650名で回答率は96.4%で継続的に高い回答率を維持しています。

▼ 回答数と回答率推移



2023年度の結果と今後の取り組み

▼ レーティングと総合満足度



調査から判明した強みと弱み

強み

- 自社の事業が世の中の役に立っているという実感がある
- 上司がオープンでフランクな姿勢で部下の意見やアイデアに耳を傾ける

弱み

- 会社全体としてのまとまり、連帯感や階層間の意思疎通の不足
- 採用、配置、評価と給与水準に対する満足度の不足

エンゲージメント調査により、「自社の事業が世の中の役に立っていると感じられる」という社会的意義などの満足度が高いことや、「上司に気軽に相談できる」、「部下の意見に耳を傾ける」といった上司の支援行動が、調査開始から継続して当社の強みとされる一方、「全社の一体感」や「階層間の意思疎通」が弱みであり、「理念や戦略の発信・伝達・浸透」にも課題がある状態となっています。2023年度はこうした例年の傾向のほか、コロナ禍により落ち込んだスコアがわずかに改善する結果となりました。

当社は創業以来、公共交通整備と開発を両輪で行い、公共性と事業性を両立させたまちづくりを通じた社会課題解決に取り組み続けており、従業員は誇りをもって業務に取り組んでいます。まちづくりを推進するために展開している交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートの各事業は10の事業部門から構成され、東急病院を含む10の管理業務を担う室などの組織が各事業を支える組織構造になっており、従業員には組織や階層を越えて、創造力でしなやかに行動することが求められ、会社はその風土を醸成する役割を負っています。

エンゲージメント調査の結果を踏まえ、事業間連携の深化によるコングロマリットプレミアムの創出を目指す中期3か年経営計画期間において、経営層と従業員、従業員と従業員とのコミュニケーションの促進、組織間に連携をもたらす社内風土醸成の取り組みに一層の注力をしています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり
人材戦略 52
従業員エンゲージメント 54
対話の促進と風土醸成 55
採用・育成 56
DE&I 57
働く環境／健康経営 58
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ひとづくり

対話の促進と風土醸成

タウンホールミーティング

2024年4月、中期3か年経営計画の発表後初の全社タウンホールミーティングを開催し、全従業員向けにオンライン配信しました。会場だけでも500名を超える従業員が参加しました。トップメッセージでは、社長が中期3か年経営計画に込めた想いを説明し、その後、「渋谷・沿線・海外の各拠点の成長戦略」や「グループ間・組織間の壁」について、従業員と意見を交換しました。

2024年6月には、「当社および当社グループにおける会社間や組織間の壁」をテーマに、社長と人材戦略室長による対談方式のタウンホールミーティングを開催しました。出席した従業員からも多くの質問が投げ掛けられ、社長と従業員の対話の場となりました。

経営計画を説明する堀江社長

対談する社長と人材戦略室長

良好な風土の醸成

従業員エンゲージメントを向上させるためには、従業員と会社双方にとって良好な組織風土が大切だと考えています。社内で活躍する「ヒト」のキャリアと想いに焦点を当てることで当社の魅力を伝える社内メディア「東急風土醸成マガジン」の発行や、当社の事業や業務の「今」を担当者が紹介する全社員参加可能なオンラインイベント「ランチセッション」を定期開催しています。また、自部門だけでなく、他部門と協力して活躍した従業員やチームを、部門を越えて褒賞する社内表彰なども行われ、全社的な風土醸成が図られています。

東急風土醸成マガジン

1on1 ミーティング

当社は、「個の最大化」と、それを実現する最適な環境づくりを目的に、管理職間も含めて1on1ミーティングを実施しています。1on1ミーティングの対話内容は都度記録を行い、上司は過去対話記録を用いる事で、個人のキャリアプランを尊重するとともに、従業員のさらなる能力発揮についても対話を行うことで、継続的に成長のサポートを行います。

▼ 1on1ミーティングの概要

実施時期	対話の主要テーマ
期初（4月頃）	• 目標設定
期中（6・9・12月頃）	• 評価フィードバック • 目標の中間時点振り返り • 働き方の希望について
期末（3月頃）	• 期末振返り

Topic 従業員同士の信頼関係

従業員も重要なステークホルダーであり、社内の行事やイベントも会社と従業員や従業員間の信頼関係構築の一助となっています。従業員やその家族が参加する運動会や、現場社員から経営者まで一緒に走る駅伝大会を、東急電鉄、東急労働組合とともに毎年開催※しており、各職場からの応援も含め、毎回多くの参加者が集まります（2023年運動会参加者857名、同駅伝大会参加者1,018名）。また、入社15年、25年、35年を表彰する永年勤続表彰では毎年式典と記念懇親会を行い、経営陣が現地参加し、長年にわたる社員の貢献を労っています。退職後の社員と現役の経営陣との交友の場である社友会も継続的に実施してきた伝統的な行事です。福利厚生面では、従業員同士のクラブ活動を支援する「清和クラブ」は新設部が誕生するなど盛況です。職場懇親会の費用補助なども実施しており、従業員同士のコミュニケーションを促進しています。

※2020年～2021年は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため開催中止。

駅伝大会

清和クラブ

2023年度 離職率	2023年度 平均勤続年数	2023年度 定年後再雇用率
3.6%	14年7か月	89%

CONTENTS

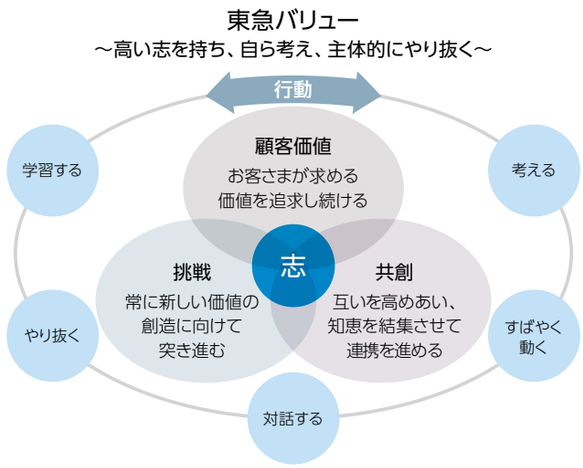
私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり
人材戦略 52
従業員エンゲージメント 54
対話の促進と風土醸成 55
採用・育成 56
DE&I 57
働く環境／健康経営 58
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ひとづくり

採用・育成

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。



人材育成方針

当社では「従業員一人ひとりに寄り添い、学ぶことで成長が実感できる場の提供」を育成方針に掲げ「職責別研修」「グループ経営人材・リーダー育成」「自律的キャリア形成支援」「自己啓発支援」の4つの枠組みで施策を展開しています。「職責別研修」では、その職責の役割を担うために必要なマインドやスキルを学ぶ機会を提供しています。従業員一人ひとりの強みや弱み、関心のある領域や業務上必要なテーマなどを、自ら選択できる内容としています。

「グループ経営人材・リーダー育成」では、東急グループ全体の組織力・人間力を高めるため「東急アカデミー」を2006年より開講し、これまで延べ830名以上（2024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います。

「自律的キャリア形成支援」、「自己啓発支援」では、キャリア形成のプロセスを明示し、そのプロセスに合わせた施策を展開しています。上司部下間での定期的な1on1ミーティングのほか、自己理解の促進や自身のキャリアを考える機会を提供するセルフ・キャリアドックの導入、社外のキャリアコンサルタントとのキャリア相談、視野拡大を図る異業種交流研修、公募選抜の大学院派遣、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います。

そのほかにも、全従業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、社内公募やキャリアコミットメント制度による手挙げ式の異動、副業の整備など、全社的に人材育成の取り組みを実施しています。

▼ **2024年度 人材育成体系**

職位	職責別研修	グループ経営人材・リーダー育成			自律的キャリア形成支援							自己啓発支援・個別支援		
					公募					キャリア支援				
マネジメント職	ビジネススキル研修	東急アカデミー	外部プログラム派遣	東急リーダーズプログラム	大学院派遣	異業種交流プログラム	マネジメントスクール派遣	デジタル関連公募	社内副業	業務外活動（複業）	年代別研修・キャリアサポート面談・社外キャリアコンサルタント相談	サブスク型学習・学習費用等の補助	英語コミュニケーション能力測定テスト	部門・出向者支援
	既任者向け研修													
	新任者向け研修													
スタッフ職	ビジネススキル研修													
	新任者向け研修													
	新入社員研修													

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり
人材戦略 52
従業員エンゲージメント 54
対話の促進と風土醸成 55
採用・育成 56
DE&I 57
働く環境／健康経営 58
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ひとづくり

DE&I

DE&Iマネジメント

人材戦略を推進するうえでのキーワードの1つに「DE&I」があります。当社は交通、不動産、生活サービスなどお客さまの日々の暮らしに深くかかわる領域で事業を展開していますが、そのお客さまの価値観や行動は、社会環境の変化に伴って大きく変容し、多様化し続けています。同質性の高い組織では、お客さまに選ばれる企業であり続けることはできず、多様性を生かす組織づくりが必要不可欠です。ジェンダー、年齢、障がい、性的指向、家庭環境、経験、価値観などといった、さまざまなちがいがあることを知り、それぞれを受け入れ、“ちがいをちからに”するDE&Iを推進しています。

中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を与えるテーマと認識し、特に注力してきました。当社は1989年より女性総合職の採用を開始しており、それ以来、採用・配属・登用・処遇を性別差なく実施し続け、男女ともに働きやすい制度づくりを積極的に推進し、育成においては女性向け研修を実施しています。その結果、女性管理職は着実に増加しており、部門長・部長を含め、女性管理職比率は、2024年3月末時点で13.9%となっています。当社グループでも6名が社長を担っており、女性活躍は質・量ともに推進されていくと考えています。

また、男性の育休取得を推進することが、ご家族の生活を豊かにするだけでなく、従業員に通常の勤務では得難い経験や気づきをもたらし、結果として長期的に働きがいを持って当社で活躍することにつながると考えています。2023年度時点で93.9%の男性育休取得率※を、2026年度末までに100%とすることを掲げ、今後も休暇を取得しやすい環境づくりを進めていきます。

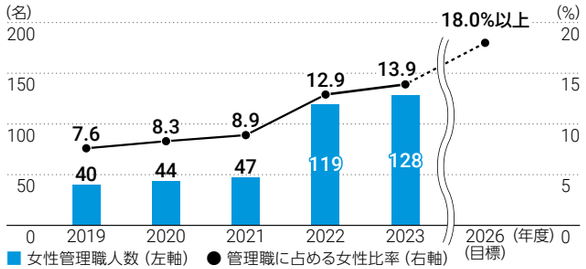
障がい者雇用については、障がい者が安心して長く働き続けられる環境づくりを推進しています。2004年に設立した特例子会社の株式会社東急ウィルでは、鉄道関係施設内の清掃業務を中心に、寝具類のクリーニング業務や名刺印刷業務を担っています。2023年度からは書類の封入作業や缶バッチ製作などにも業務内容を広げ、雇用の機会を拡大しています。（障がい者雇用率実績：2.9%。2024年6月、当社企業グループ6社算定）

LGBTQに関しては、LGBTQ当事者を講師とするセミナーの開催、社内相談窓口の開設、「多様性」と「Ally」を表現するレインボーグッズの制作と社内配布、パートナーに関する就業規則の変更などさまざまな取り組みを行っています。

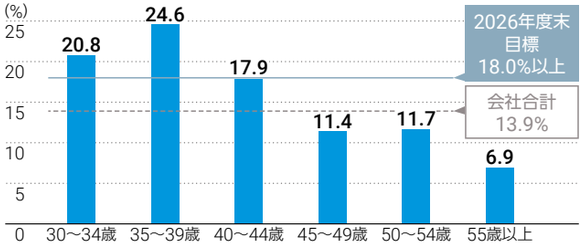
今後も年齢、性的指向、家庭環境、経験、価値観など、より広範な切り口で多様性を生かす組織づくりに取り組んでいきます。

※前年度に子が生まれた男性従業員のうち、前年度+当年度に育児休職等を取得した者の割合

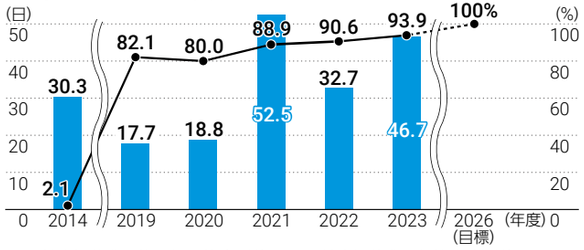
▼ 女性管理職人数・比率※1 ※2



▼ 年代別女性管理職比率（2023年度末）



▼ 男性育児休業平均取得日数および取得比率※2



※1 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
※2 2018年度までは東京急行電鉄、2019年度以降は当社の数値

外部からの評価

「えるぼし（3段階目）」に認定

「PRIDE指標『ゴールド』」を7年連続受賞

「健康経営優良法人ホワイト500」に認定

・主なESG評価 ▶P.94 参照

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり
人材戦略 52
従業員エンゲージメント 54
対話の促進と風土醸成 55
採用・育成 56
DE&I 57
働く環境／健康経営 58
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ひとづくり

働く環境／健康経営

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います。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きました。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おり、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」を展開しています。

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」方針を掲げています。本方針は、働き方に関する全社アンケートを踏まえて策定したものです。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の発揮を追求してまいります。

平均残業時間（在宅勤務等制度化前後の比較）

2019年度 20.7時間/月 》 2023年度 17.2時間/月

健康経営

当社は健康経営に積極的に取り組んでおり、従業員とその家族の健康は事業を支える根幹であり、最優先で取り組む事項と位置付けています。東急グループの存在理念を踏まえ、その実現に欠くことのできない「健康」を追求する経営を推進するため、2016年に「健康宣言」を制定するとともにCHO（最高健康責任者）を設置しました。2023年に創立70周年を迎えた企業立病院の東急病院は、従業員とその家族の心身の健康管理はもとより、沿線にお住まいの方々の健康づくりにも取り組んでいます。CHOは社長執行役員がその役割を果たすことで健康経営管理体制を構築し、メンタルヘルス対策、がん対策、生活習慣・運動対策を重点施策とし、従業員への年2回の定期健康診断、産業医や保健師による毎週の健康相談など、安全・安心のさらなる構築や労働生産性の向上、ウェルビーイングの実現を目指しています。

人的資本経営に向けて

“ちがいをちからに”するDE&Iの推進

中期3か年経営計画では、人材を連結経営の根幹と位置付け、“個”を最大化する人的資本経営を推進しています。また、お客さまの価値観や行動が大きく変容し、多様化し続けている中で、選ばれる企業であるため、多様性を生かす組織づくり「DE&I」に力を入れています。

独立社外取締役コメント

取締役 **蟹瀬 令子**

Q1 DE&Iの取り組みに対する評価と見解

経産省の女性活躍推進を評価する「なでしこ銘柄」に10年連続（2012年度～2021年度）で選定される等、当社の女性活躍推進は他社に比べ目覚ましいものがあります。さらにダイバーシティマネジメント宣言により、全社で取り組む、「人に注力した数字目標」を明確にしたことでスピード感が上がっていると思います。2026年度末までに管理職に占める女性比率18%以上、男性育児休業取得100%達成、を期待しています。

Q2 DE&Iの推進で期待すること・課題

女性活躍のための制度や育成プログラムは確実に実施されていますが、まだまだ、女性管理職が誕生する土壌は出来上がっていません。それは一つに長きにわたり男性社会であった社内風土の問題でもあり、もう一つは女性自身の覚悟の問題であります。過去10年の制度改革には目覚ましいものがありますが、そこに「ひとりひとりの心がついていく」ことがこれからの課題だと感じています。

Q3 “ひとづくり”において今後注視すること、課題に感じていること

AIやDXが導入されても、人に勝る資本はありません。多様なバックグラウンドを持つ人材を受け入れ、その能力を最大限に発揮させる。それには優秀な人材が長く働き続けられる多様性を尊重する職場の醸成が急務です。働き続けたい会社とは何かを、〈制度・風土・マインド〉の3つの視点から見直し、100年の財産の上に新しい東急をつくっていく、そこにロイヤリティとやりがいが生まれると思います。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり
人材戦略 52
従業員エンゲージメント 54
対話の促進と風土醸成 55
採用・育成 56
DE&I 57
働く環境／健康経営 58
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

人権

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、サプライチェーン全体への人権への取り組みを推進しています。

人権デュー・ディリジェンスの詳細はWebページをご参照ください。
https://tokyu.disclosure.site/ja/214/

人権方針

当社は、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。」の下、「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」等に基づいて、人権尊重の取り組みを推進してまいりました。2011年には、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が採択され、2020年には日本において「『ビジネスと人権』に関する行動計画」が策定されるなど、企業の人権対応への取り組みの重要性はさらに高まっています。当社および連結子会社は、グループ理念に掲げる「企業の社会的責任」を全うすべく、人権尊重の責任を果たすことへのコミットメントとして2022年に「人権方針」を策定しています。

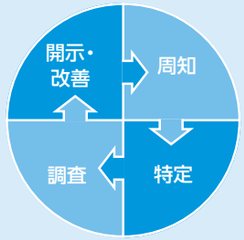
人権尊重の取り組み実績

▶2022年度までの取り組み

- 人権方針の策定

▶2023年度～2024年7月までの取り組み

- サステナブルなサプライチェーン方針の策定、各解説書の策定
- 重要人権リスクの特定、対応方針、解説書の策定
- 安全基本方針の策定、連結子会社チェックリストの実施
- 取引先へのアンケート実施・集計・分析
- 連結子会社へのアンケートの実施・集計・分析
- 社外有識者対話

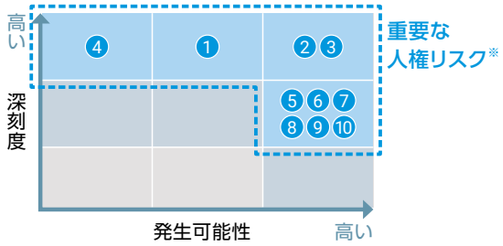


▶2024年度の取り組み方針

- 取引先へ「サステナブルなサプライチェーン方針」の周知・取引先へアンケート結果のフィードバック
- 指導原則に沿った苦情処理メカニズムの検討
- 人権啓発ツールの作成　等

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		●	●	●	●	●
	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			●			
	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	●	●	●	●	●
			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		●	●		
		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		●		●	●	●
		❻労働環境における安全・衛生の欠如		●		●	●	●
		❼長時間労働・過重労働			●	●	●	
		❽賃金の不足・未払い		●		●	●	
	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		●	●	●	●	
		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		●			●
			テナントによるプライバシー侵害			●		

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

人権

サプライチェーンにおける取り組みをより実効性のあるものとするため、
お取引先さまへの働きかけや社外有識者との対話を実施しています。

サプライチェーンマネジメントにおける方針・解説書および
お取引先さまへの働きかけの詳細はWebページをご参照ください。
WEB https://tokyu.disclosure.site/ja/117/

お取引先さまへの働きかけ

■説明会・アンケートの実施

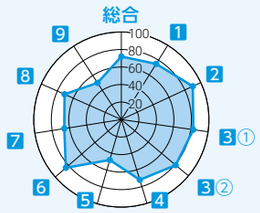
2023年度は、当社グループのお取引先さまについて、4セグメント（交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾート）と「その他」の計5領域ごとに当社事業への影響力（取引金額、特定商材の扱い、潜在的なリスク等）を踏まえ、主要なお取引先さま95社を特定しました。そのお取引先さまに対して「サステナブルなサプライチェーン方針に関する説明会」を開催し、方針の各項目への対応状況のアンケート票を送付しました。アンケート結果は、右図の通り、協力事項と環境への配慮の平均点が少し低めに出ています。協力事項は、取引先自身の先にあるサプライチェーンへの取り組みが、まだこれからであること、また、環境への配慮については、取引先の定量的な把握に課題があることが分かりました。

■お取引先さまへの結果共有・フィードバック

2024年8月より、アンケートに回答いただいたお取引さまに、結果のフィードバックを開始し、いくつかのお取引先さまには、直接対話をさせていただく予定です。

・アンケート対象会社数：95社　・アンケート回答率：86%

▼お取引先さまアンケート結果からみた領域別対応状況



1 安全性の確保とサービス・品質の向上
2 各種法令等の遵守
3 人権・労働環境への配慮 ①人権
3 人権・労働環境への配慮 ②労働
4 公正な取引の徹底
5 環境への配慮
6 適切な情報の管理
7 BCPの構築
8 地域社会への貢献
9 協力事項

■制服の発注における海外縫製工場視察

東急電鉄の従業員が着用する制服の発注に当たり、生地工場や縫製工場の現地視察を行っています。視察前の事前確認として、生産管理や検品体制などの品質管理に加えて、人権の尊重、労働環境への配慮、環境への配慮などの人権・サプライチェーンに係る事項への対応状況を確認し、現地視察では実際に児童労働が存在していないことや労務管理の状況、職場の安全・衛生対策の状況、緊急時の避難経路の整備などを確認しています。

2023年度は、ベトナム・インドネシアの縫製工場の視察を行いました。

けが防止のため、金属の手袋を着用し生地を裁断する取引先従業員

消火器や救急用品の備え付け、緊急避難経路の確認

社外有識者との対話

当社の進める人権とサプライチェーンの取り組みに関して、社外有識者との対話を実施しました。

2024年3月には、一般社団法人 日本経済団体連合会企業行動・SDGs委員会の企業行動憲章タスクフォース座長でもある、損害保険ジャパン(株)サステナビリティ推進部シニアアドバイザーの関正雄氏をお迎えし、濵名節常務執行役員（当時）と、芦沢俊丈常務執行役員との意見交換をしました。

2024年3月15日開催

〈主なコメント〉

- 自社で人権とサプライチェーンに関する独自の解説書を作成し、周知していることは、企業としての取引先等に働きかけようという強い意思・熱意を感じる。
- 人権等に関する苦情処理メカニズムの構築は、自社だけで実施しようとせずに、関連するステークホルダーや業界団体等、外部の力を活用することが有効。
- 人権リスクの重要度の判断は、取引額の多寡だけで行うべきではない。少額取引先においても大きなリスクが内在している可能性があることに留意が必要。
- 取引先に問題がある場合、単純に契約を打ち切るのではなく、問題の真の解決のために、むしろエンゲージメントを強めて改善を働きかけることが企業スタンスとして大切。

苦情処理メカニズム

当社では内部通報窓口を設置しています（▶P.89 参照）。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。また、お客さまからのご意見・ご相談は東急お客さまセンターにて対応しています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

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」を掲げ、住み続けられるまちづくりを推進しています。

2023年度取り組みハイライト

- ▶2023年度 CO_2排出量削減42.9%（Scope1, 2 2019年度比）
- ▶CDP「気候変動レポート 2023」においてBからA－評価に向上
- ▶SBT認定申請中（2022年12月より）

※CDP：企業や自治体などの気候変動に対する戦略や取り組みを評価・情報開示をする国際的な非営利団体
SBT：Science Based Targets

環境ビジョン2030

直面する地球の環境に向き合い、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実現に取り組むことで、街と共に持続的な成長を進めます。

▼ 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。 https://tokyu.disclosure.site/ja/135/

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。

なにげない日々が、未来をうごかす

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

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会
環境ビジョン 61
脱炭素社会 62
循環型社会 65
生物多様性 66
街への取り組み 67
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

脱炭素・循環型社会

脱炭素社会

環境ビジョン2030に掲げる目標に向かい、脱炭素移行計画を定め、取り組みを進めています。
今後の進捗や社会の情勢を踏まえながら、意欲的に推進してまいります。

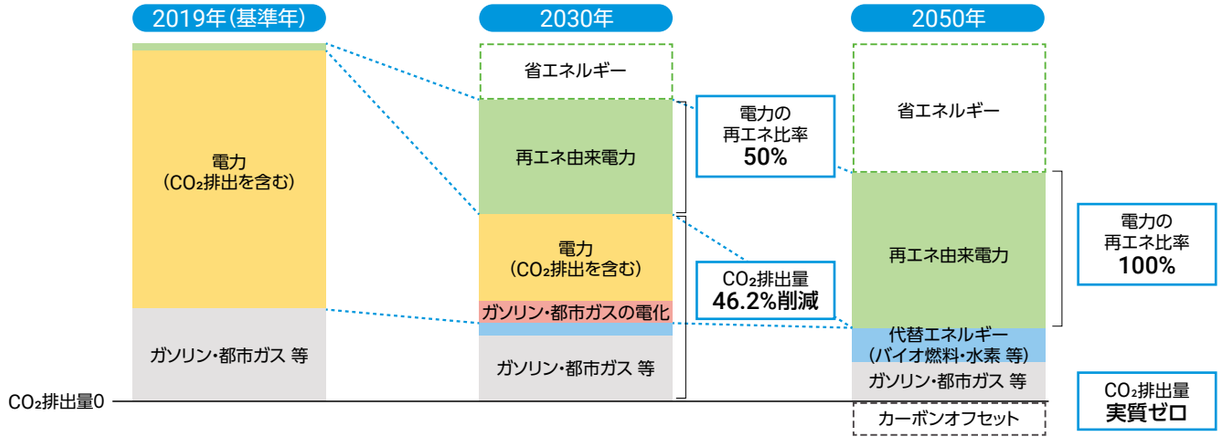
脱炭素目標の実現に向けたステップ

2030年、2050年と段階的なステップを定めています。省エネルギーについて、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の取得など積極的に進めています。また、電力の再生可能エネルギー利用の比率を高めるとともに、創エネルギーにも貢献するなど、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排出量削減を目指してまいります。

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。

▼ CO_2換算エネルギー構成



		2019年	目標進捗（2023年度末）	2030年	2050年
脱炭素	Scope 1, 2	42.9%削減		46.2%削減	実質ゼロ
	再エネ比率	44.2%		50%	100%
	Scope 3	42.0%削減		30%削減	カーボンニュートラルの推進
	Scope 3を超えて	31件	街の脱炭素に向けた取り組み		環境と調和する街

アクション		主な施策	調達・投資
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 サステナビリティ・リンクボンド※ 2022年度　100億円 サステナビリティ・リンクローン※ 2021年度～2023年度　累計331億円
不動産	Green Building	専用部含む再エネ100%前倒し、 CPPA契約拡大、環境認証取得	
生活サービス	Eco-friendly Lifestyle	省エネ技術、オンサイトPPA、資源循環	
ホテル・リゾート			
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	計画中

※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

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会
環境ビジョン 61
脱炭素社会 62
循環型社会 65
生物多様性 66
街への取り組み 67
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

脱炭素・循環型社会　脱炭素社会

気候変動による事業への影響を想定し、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と開示を行っています。

TCFD提言への対応の詳細は
Webページをご参照ください。
https://tokyu.disclosure.site/ja/183/

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	

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。

※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　• 平均気温上昇による需要の変化 • 被災リスク低エリアへの顧客流入　• 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。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会
環境ビジョン 61
脱炭素社会 62
循環型社会 65
生物多様性 66
街への取り組み 67
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

脱炭素・循環型社会　脱炭素社会

2030年の脱炭素目標に向けて、計画を上回るペースで進捗しており、引き続き省エネと再エネ活用、取引先との協働を通じた取り組みを推進してまいります。

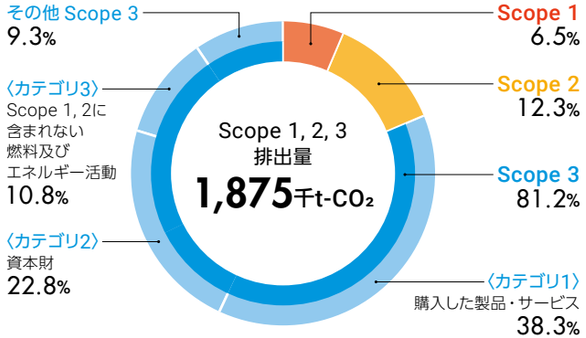
RE100　CLIMATE GROUP　CDP

TCFD提言への対応の詳細は
Webページをご参照ください。
https://tokyu.disclosure.site/ja/183/

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

指標と目標・進捗

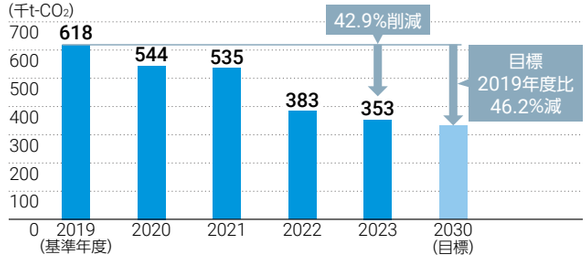
▼ Scope 1, 2, 3のCO₂排出量の内訳（連結）



当社グループの2023年度のCO₂排出量の内訳は上記の通り、Scope 1, 2が18.8%、Scope 3が81.2%を占めています。Scope 1, 2は、2023年度353千t-CO₂となり、2019年度から42.9%削減となりました。再生可能エネルギーの積極的導入により、2030年度目標である46.2%の削減に前倒しで進捗していますが、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踏まえつつ、さらなる省エネと再エネ活用を進めてまいります。

なお、GHGの排出量および推移につきましては、非財務データ▶P.95をご参照ください。

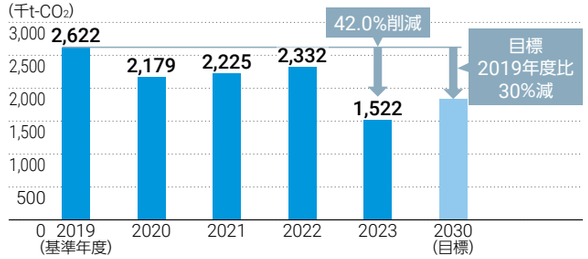
▼ Scope 1, 2のCO₂排出量の推移（連結）



〈主な実績〉
- 東急線全線再生可能エネルギー由来電力100%の運行
- 全事業における省エネの取り組み
  （消費電力量2019年度比10.1%減）
- 不動産事業所有物件における再生可能エネルギーの順次導入
  - 渋谷ストリーム、東急歌舞伎町タワー、グランベリーパーク（商業施設）他

〈今後の取り組み〉
- 各事業における再生可能エネルギーのさらなる導入
- 施設・設備の省エネ化、代替エネルギー利用の推進

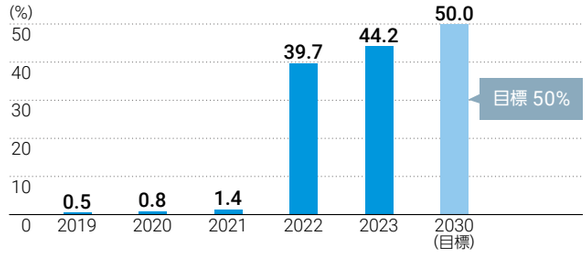
▼ Scope 3のCO₂排出量の推移（連結）



〈主な実績〉
- 不動産事業所有物件におけるテナント専用部も含む
  再生可能エネルギーの順次導入（カテゴリ13）
- 電力小売り事業（東急パワーサプライ）にて
  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%にて提供（カテゴリ3）

〈今後の取り組み〉
- サプライチェーンの取り組みによる、取引先から調達する
  製品・サービスや設備導入時等の低炭素化（カテゴリ1, 2）

▼ 再エネ比率の推移（連結）



〈主な実績〉
- 東急線全線および不動産事業所有物件等における
  再生可能エネルギーの順次導入
- コーポレートPPAの拡大や再生可能エネルギー発電の着手

〈今後の取り組み〉
- 各事業部門における再生可能エネルギー導入の一層の推進
- コーポレートPPAや再生可能エネルギーの発電内製化による
  再エネの安定調達

※2020年度のScope 1, 2、Scope 3（カテゴリ1、2、3）、2021年度、2022年度のScope 1, 2、Scope 3（カテゴリ1、2、3、13）および2023年度のScope 1, 2、Scope 3（カテゴリ1、2、3、11、13）は、LRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会
環境ビジョン 61
脱炭素社会 62
循環型社会 65
生物多様性 66
街への取り組み 67
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

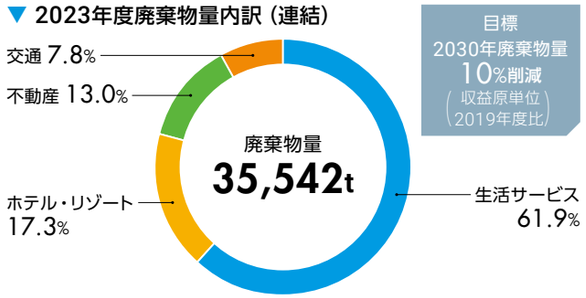
脱炭素・循環型社会

循環型社会

環境ビジョン2030に掲げる循環型社会の目標達成に向けて、廃棄物の削減や水資源の有効利用など、各事業で取り組みを進めています。

廃棄物の削減

▼ 2023年度廃棄物量内訳（連結）



廃棄物量（2023年度実績（連結））

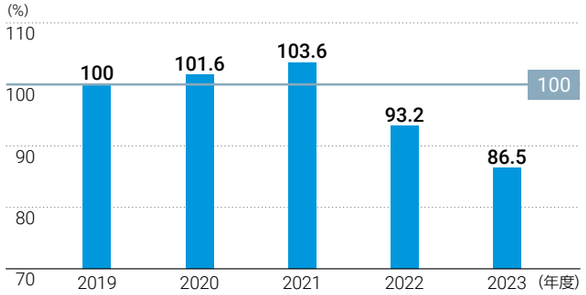
総量	収益原単位
35,542t	3.42t/億円
（2019年度比 17.6%削減）	（2019年度比 21.0%削減）

当社グループでは、廃棄物量の79.2%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、27.9%となっており、社会課題と照らしても、食品廃棄物削減の取り組みは重要と考えています。

食品廃棄物の削減

東急ストアでは、食品廃棄物の削減に努めており、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、デリカ部門では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っています。 2023年度は青果品の当日売り切りの推進や、販売期限が延長できる真空パックの利用などの取り組みを行い、食品廃棄ロスは2019年度比で13.5%削減しました。

▼ 食品廃棄実績（東急ストア）
〈2019年度の廃棄額を100とした場合の推移〉



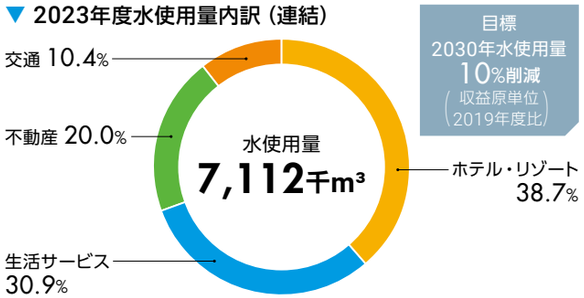
プラスチックの削減

東急ホテルズ&リゾーツが運営するホテルでは、プラチック製客室アメニティのエコ素材への変更・廃止（2019年度比70%以上のプラスチック廃棄量削減）や、ウォーターサーバー導入などにより客室無償提供ペットボトルの廃止をしました。これらによりプラスチック廃棄量は2019年度比で約180t削減しました。

プラスチック廃棄削減量
（2023年度（東急ホテルズ&リゾーツ））
約180t
（2019年度比・客室分）

水使用量の削減

▼ 2023年度水使用量内訳（連結）



水使用量（2023年度実績（連結））

総量	収益原単位
7,112千m³	0.69千m³/億円
（2019年度比 16.3%削減）	（2019年度比 18.8%削減）

水資源は生物の存在に不可欠な貴重な資源の一つで、世界ではその不足が深刻化しています。当社グループでは、国内においても地域によっては安定・安全な水の確保にリスクが存在することを認識し、各事業やエリア固有の状況に応じた使用総量の削減や使用方法に適した再生水の活用、適切な排水処理を行い、水資源の保全に取り組んでいます。

主な取り組み、および事業拠点における水リスクの把握については、Webをご参照ください。

https://tokyu.disclosure.site/ja/207/

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会
環境ビジョン 61
脱炭素社会 62
循環型社会 65
生物多様性 66
街への取り組み 67
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

脱炭素・循環型社会

生物多様性

事業が自然環境に与える影響に配慮し、自然や生物多様性を保全するとともに、自然環境と触れ合える生活環境を提供していくことを大切に考え、取り組みを進めています。

生物多様性への課題認識・対応方針

当社グループの事業活動はさまざまな生物がかかわりあう豊かな自然に依存していることから、自らの事業はもとより広く、サプライチェーン全体における生物多様性保全を重要な環境課題と認識しています。不動産開発は特に自然環境や生態系と密接に関係していることから、法規制等を遵守した環境影響評価や環境認証の取得を実施するとともに、事業がかかわるそれぞれの地域で緑地および親水空間の創設や生態系への影響低減に配慮し、安心して心地よく暮らせるまちづくりや事業運営に取り組み、自然環境の保全・回復に努めます。東急線沿線での事業を通じて得た知見を生かし、地方都市や海外など沿線以外の開発においても生物多様性の保全・影響低減に配慮したまちづくりに取り組みます。

二子玉川ライズ
生物多様性「JHEP認証」
最高ランク（AAA）取得

取り組み目標

環境ビジョン2030では「自然共生」について、自然や生物多様性に配慮し、自然環境と触れ合える生活環境を提供することを掲げています。具体的なアクションとして、自然や生物多様性の保全、森林再生、グリーンインフラ、環境アセスメント、環境認証の取得、持続可能性に配慮した資材の調達・商品の販売に取り組んでまいります。

環境影響評価の実施

鉄道事業および不動産事業など新規開発の実施にあたっては、開発許可申請や建築許可申請のプロセスにおいて、法令に基づく環境影響評価を実施しています。具体的には、開発対象エリアにおいて保存・保全すべき樹木など（絶滅危惧種など）の自然環境の有無を確認し、必要に応じて保全を行うとともに、自然保護などに係わる法令や条例に基づいた対応や緑化を行い、植栽のレイアウトや樹種の選定は開発地域周辺の自然との調和を図っています。

TNFD分析に着手

当社は、生物多様性が事業活動に及ぼす重要性を認識し、その影響を適切なアプローチで評価するために、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の分析に着手しました。TNFDは、生物多様性と自然資本に関するリスクと機会を企業が適切に開示するための枠組みを提供しており、この枠組みに基づく分析を進めることで、環境への影響を把握し、持続可能な事業運営に向けた具体的な対策を講じることを目指します。

■地域の皆様と創る豊かな沿線

1972年より地域の皆様への苗木のプレゼントを続け、40年間で22万本を配布しました。2012年からは、自然・地域環境の維持・創出をきっかけに人と人をつなぐ活動を支援する『みど*リンク』アクションにおいて、これまで154件の活動を支援しており、今後も地域の皆様とともに豊かで住み続けたい沿線にしてまいります。

参照：https://mido-link.com/

■鉄道各社と連携し 自然環境保全スタートアップ企業と共創

JR東日本スタートアップ株式会社、小田急電鉄株式会社、株式会社西武ホールディングスと当社の鉄道4社で構成される鉄道横断型社会実装コンソーシアム「JTOS（ジェイトス）」は、生物多様性ビッグデータから自然環境保全に取り組む株式会社バイオームと、ネイチャーポジティブな社会の実現を目指し、東京・神奈川・埼玉での生き物調査を行うクエスト企画を実施しました。2023年9月23日から12月10日まで実施した「駅からはじまるいきもの探し　いきものGO」では、86,747件（7,754種）もの生物データが集まりました。当初の想定を超える生物データが集まり、鉄道の移動の利便性と地域の皆様のSDGsへの関心の高さが現れた結果となりました。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会
環境ビジョン 61
脱炭素社会 62
循環型社会 65
生物多様性 66
街への取り組み 67
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

脱炭素・循環型社会

街への取り組み

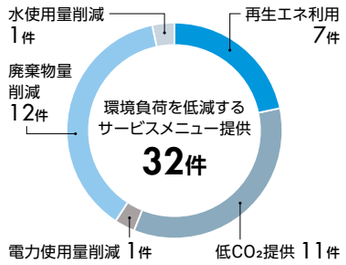
当社グループは、消費者との接点の近い事業を多く持つ特性を生かし、環境負荷を低減するサービスメニューをお客さまに提供し、ステークホルダーの皆様とのパートナーシップを通じて環境と調和する街を目指します。

街の脱炭素に向けて

環境と調和する街の実現のため、自社や事業のサプライチェーン上の環境負荷低減の取り組みだけでなく、サービスメニューを積極的に開発していくことで街における取り組みも進めています。

2023年度は、15件の新たなサービスメニューを提供し、2022年度からの累計内訳は右図の通りです。再エネ利用では、不動産販売事業における100%再エネマンションの供給や電力小売り事業における家庭用供給電力の再エネ化、低CO_2提供では、ゴルフ事業におけるバイオマスレジ袋の採用や、建築設計・企画事業における木造3階建て複合ビルの提案設計などがありました。廃棄物量削減に向けては、家ナカサービスにおけるリペアサービスの提供や東急電鉄・東急バスにおけるお忘れ物のリユース・リサイクルの本運用など、各事業の特色を生かしつつ、複数の事業が連携した取り組みも広げています。

環境負荷を低減するサービスメニュー提供
目標：2030年までに100件以上
実績 32件（2022～2023年度累計）



SDGs行動する人

・意識調査詳細 ▶P.98 参照

街への取り組みを通じて、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球環境の再生に貢献できるまちづくりを目指していくうえで、「SDGs行動する人」をアウトカムに相当する指標としています。毎年沿線にお住まいのお客さまへの意識調査を行い、定点観測と課題や機会の発掘につなげてまいります。

目標 65%
（2021年度比3割増）
実績 50.5%
（2024年8月調査）

環境ビジョン実現に向けて

脱炭素・循環型社会に向けた取締役会等での議論

環境の取り組み状況について、毎年取締役会への報告を行っています。2023年度は再生可能エネルギー比率が44.2%（連結）となりましたが、創エネルギーなどのエネルギーマネジメントについても継続的に社外取締役を含めた議論を行っています。

独立社外取締役コメント

取締役 **宮崎 緑**

Q1 脱炭素の取り組みについての評価と課題

2050年CO_2排出ゼロ、RE100をゴールに掲げ、ゲートウェイとしての2030年目標をそれぞれ46.2%削減、再エネ比率50%としたのはかなり思い切った設定だが、着実に実行し、すでに前倒しで目標達成に至ろうとしていることは高く評価したい。当社が目指す美しい時代を体現するまちづくりにおいても「なにげない日々が、未来をうごかす」というコンセプトのもと、消費者一人ひとりに忍耐や努力を要求しなくても自然に生活するだけで環境循環型のライフスタイルを実現できるよう街の方が受け皿になる発想も、価値創造型の事業として意義が大きい。ただし、SDGsのゴール12に明確に記述されているように、つかう責任とつくる責任を表裏一体化しないと地球に対する実効性は上がらないが、この点について自然エネルギーを内製化するための施策がソーラー設備等に投資をするといった普及済みの手法である点は、もう一歩踏み出して時代の先端をいく創エネに取り組んでほしい。

Q2 環境全般の取り組みについて今後注視すること、課題に感じていること

ホームドアや車内防犯カメラを他社に先駆けて100%設置するなど、当社の進取の気性を十分発揮しながら「安全・安心」という絶対目標に向かっているところ、施策によっては二律背反の苦難もある。AIの活用や技術革新により省力化に取り組むと、使用電力量が想定以上に増加するリスクがあるし、TNFDは気候変動とも密接にかかわっている。環境循環という面からは、複数の既存事業を組み合わせ、短期、中期、長期と期間別に単純なシナジー効果のみでない沿線の発展にもつながる戦略的な展望をつくることも肝要である。

CONTENTS

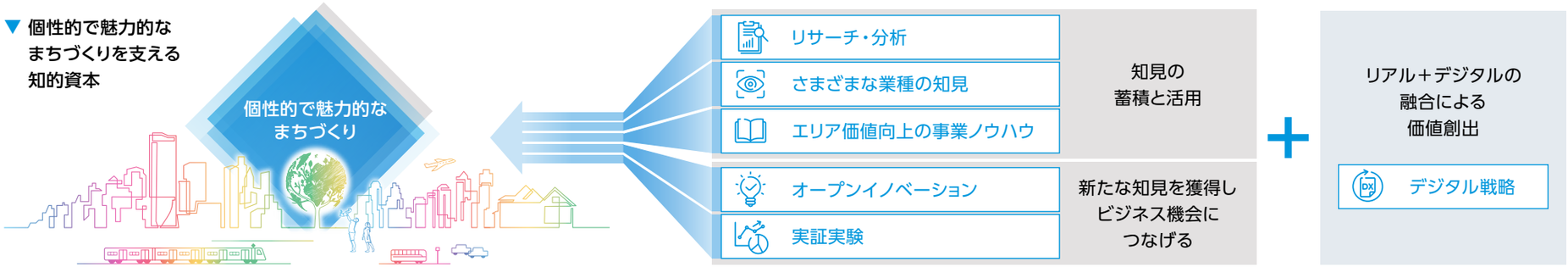
私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会
環境ビジョン 61
脱炭素社会 62
循環型社会 65
生物多様性 66
街への取り組み 67
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

知的資本

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、リサーチ組織やオープンイノベーション・実証実験を通じて新たな知見を獲得することで、ビジネス機会の獲得につなげています。
知見の蓄積・活用と獲得、そしてデジタル戦略の推進が、個性的で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、東急グループのシンクタンクとして、多岐にわたる調査研究を行い、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

オープンイノベーション・実証実験によるビジネス機会の発掘

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、スタートアップ企業などと、より質の高い事業共創によって多様化するニーズに迅速に対応し、「世界が憧れるまち」の実現に取り組んでいます。

東急アライアンスプラットフォーム 2023 Demo Day ピッチの様子

2015年からの実績（2024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
1,084件	127件	45件	9件

クリエイティブ・シティ・カウンシルを通じた知見の融合

当会議体の前身となるクリエイティブ・シティ・コンソーシアムは2010年に二子玉川で活動を開始し、持続可能な社会システム構築や新技術の社会への実装のために、「プラチナトライアングル」や多摩川流域にてさまざまなセミナーやワークショップ、社会実装実験を実施し、2023年3月に活動を終了しました。同コンソーシアムの思想を承継したクリエイティブ・シティ・カウンシルは、クリエイティブ・シティのさらなる発展に向けて啓蒙・討議する会議体です。実践的・専門的見地からの提言を得るべく各界有識者に「アドバイザリーボード」として参画いただき、都市の在り方、日本が抱える諸課題について議論していきます。

・参照：WEB https://creative-city.jp/

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本
まちづくりを支える知見の蓄積と獲得 68
デジタル戦略 69
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

知的資本

デジタル戦略

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、従業員に根付く社会課題解決のDNA、といった強み・財産を、デジタル技術を通じてさらに生かし、リアルとデジタルの融合を目指した当社グループならではのデジタル戦略を実行していきます。

中期3か年経営計画のポイント

事業・顧客体験の深化	リアル・デジタルを融合させた体験価値の提供
デジタル顧客接点の拡充・高度化	■新たな行動価値の提案、1to1アプローチ・検証性の強化
事業横断のデジタル共通基盤	■東急ポイント・共通IDによるグループCRM施策の進化
データ・サイエンス	■データドリブン志向、新規サービスの創発

業務プロセスの改革	クリエイティブ活動環境の強化
業務フローの共通化・自動化	■グループ横断での業務効率化、定型業務時間の低減
市民開発／生成系AIの活用	■ノーコード・ローコード開発、デジタル接触機会の増大

デジタル推進基盤の整備	次世代DX推進基盤（アジリティ／スピード）
次世代ネットワーク基盤	■グループ共通インフラとしてゼロトラスト・ネットワーク導入
機動的アーキテクチャ	■マイクロサービス設計、API連携／クラウド活用の強化
内製開発の推進・展開	■アジャイル開発&DevOps、UIアプリ&バック基盤の両輪開発
デジタル人材の拡充	■高度専門人材の拡充（URBAN HACKS）、X人材の育成強化
推進体制の高度化	■DX委員会等によるガバナンス、上流工程／企画力の強化

Overview

デジタルを活用し新たな価値の創造に挑戦する

執行役員　デジタルプラットフォーム室長　**日野 健**

当社グループは創業以来、土地・建物などのハード資産を核とし、リアルでの移動・サービス提供等を生業に発展してきました。お客さまとの接点も対面を基本とし、信頼関係を培って参りました。一方で、事業規模が拡大すると、お客さま個々の特性や嗜好等の把握は、対面だけでは困難となり、デジタルデータが不可欠となります。時代の変化にあわせて、そのデータを活用し、お客さまが真に求めるサービスを探求する。その結果として、お客さまに楽しさや利便性、新しい感動や発見がある体験を届け、さらに顧客体験を高め続ける必要があります。

お客さまに、デジタルを含めたより良い体験を提供するには、従業員の活動もデジタルをより生かしたものに変化させ、デジタルの良い面と課題を的確に理解する事も重要です。従業員が、各々の働き方に即して、業務プロセスへデジタルを取り入れ効率化を図る事は、よりクリエイティブな活動に時間を取れるようにする事にもつながります。

時代の変化は、デジタルの浸透により、益々速くなっています。その時代の流れに逆らうのではなく、適切な舵を与えてその勢いを生かし、より大きく事業を前進させる事が重要です。リアル事業の良い面を生かしながら、デジタルでもお客さま接点を改善し、業務プロセスの改革を進める。それが新しい時代に、事業を前へと動かしていく大きな力になると考えています。当社グループ全従業員が、デジタルリテラシーを高め、「データドリブン」に「挑戦する姿勢」を持って、リアルとデジタルの融合した取り組みを推進していきます。

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。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本
まちづくりを支える知見の蓄積と獲得 68
デジタル戦略 69
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

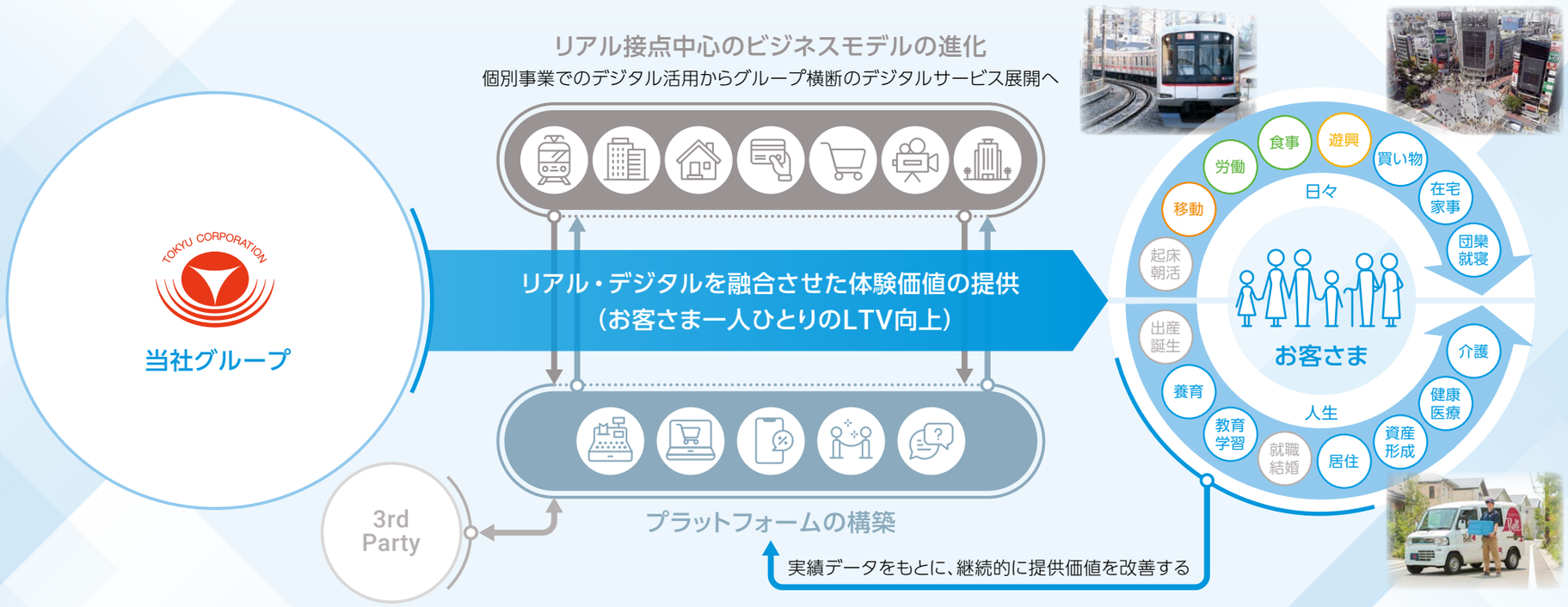
知的資本 ◆ デジタル戦略

事業・顧客体験の深化

デジタルを活用してお客さまを理解するとともに、プラットフォームを通じて当社グループ横断でより良い体験価値を提供していくことで、お客さまの満足度を高め、リアルのサービスのさらなる利用促進につなげます。

《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。



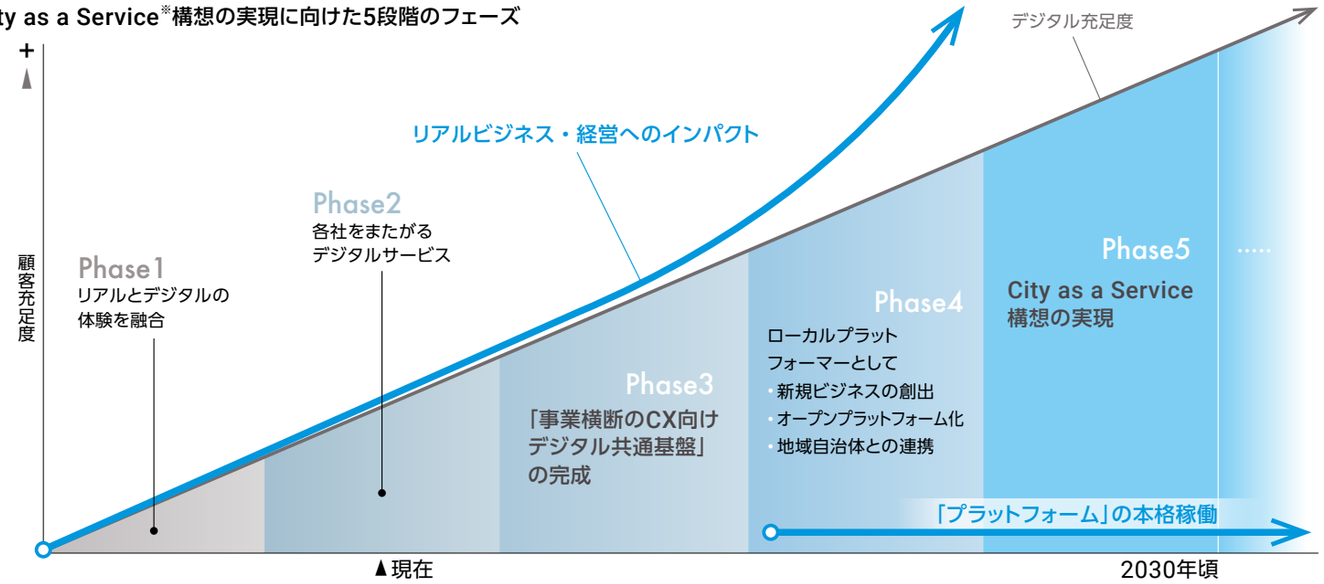
CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本
まちづくりを支える知見の蓄積と獲得 68
デジタル戦略 69
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

知的資本 ◆ デジタル戦略

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

開発事例

TOKYU CARDスマート払い（LINEアプリでのバーコード決済）

レジでの「ポイントカード提示」と「決済のためのクレジットカード提示」を一体化し、カードレスでスマートな購買体験を実現

共通ID「TOKYU ID」

「TOKYU ID」を軸に当社グループの複数のサービスを連携し、移動する・働く・遊ぶ・暮らすといった日常シーンでのシームレスな体験価値を提供（2024年7月現在、デジタル企画乗車券「Q SKIP」と東急線アプリを連携済、今後順次拡大予定）

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本
まちづくりを支える知見の蓄積と獲得 68
デジタル戦略 69
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

知的資本 ◆ デジタル戦略

業務プロセスの改革

従業員の体験価値の向上が、クリエイティブで機動的な活動を生み出し、ひいてはお客さまの体験価値向上につながるとの考えから、デジタル技術を活用した業務の品質・生産性の向上にも取り組んでいます。市民開発や生成AIにおいては、各部門の自走を目指し、デジタル推進部門にて伴走支援も実施しています。

デジタル推進基盤の整備

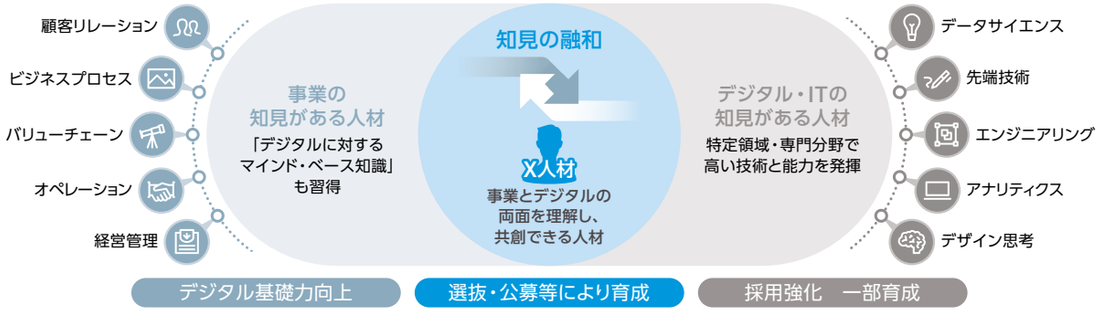
IT環境整備・ガバナンス

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。また、社会のさまざまな変化に応じてタイムリーに顧客体験価値を提供すべく、内製開発組織 URBAN HACKSを組成し、内製・外製を適切に切り分け・選択できる体制を整えています。

例：バックエンド（利用者の目に触れない裏側の処理）は、外部委託によるウォーターフォール型開発にて、連携する他社システムへの影響も考慮のうえ要件や工程・コストを確実に管理。フロントエンド（利用者が直接触れる画面機能）は、内製アジャイル開発にて、ユーザビリティを考慮しながら短期開発を実現。

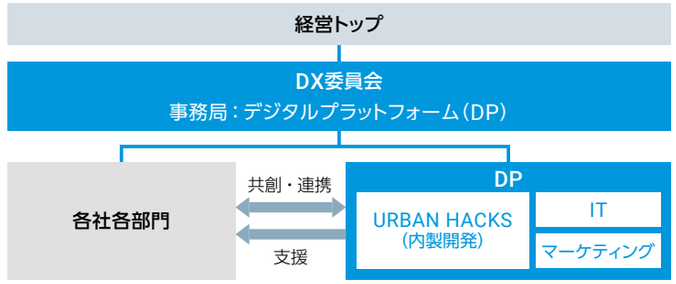
人材育成

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。



組織体制（DX委員会）

「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。



Topic DX委員会の事例

「個客をとらえたデータマーケティングに必要となる共通ID（TOKYU ID）やデータ基盤の方向性」や「グループCRM施策の現状課題と改革・強化策」などのお客さま向けサービスに関する審議や、「生成AIなど新技術に関する市場動向や対応方針」「デジタル活用促進の活動を経て見えてきた課題と対策」といった外的・内的要因を踏まえた社内事情の分析・議論など、議題の範囲を限定することなく、経営層および各事業責任者との情報共有・議論が必要な事項を取り上げています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本
まちづくりを支える知見の蓄積と獲得 68
デジタル戦略 69
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ステークホルダーとの共創 ― 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。

	共創・対話の機会	取り組みの事例
地域社会・お客さま	■行政とのまちづくり協定 ■エリアマネジメントへの参画や支援 ■民間事業者公募への応札 ■商店街、住民、NPO等の地域コミュニティとの対話 ■各種社会貢献活動 ■刊行物や企業Webサイト　等	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。 等々力緑地の再整備イメージ図 当社と横浜市は2012年に「次世代郊外まちづくり」の推進に関する協定を締結し、産学公民連携による住民参加・課題解決型のまちづくりを推進しています。これまでたまプラーザ駅北側のモデル地区を中心に、活動拠点「WISE Living Lab」の整備、地域利便施設「CO-NIWAたまプラーザ」を拠点としたエリアマネジメント活動などさまざまな取り組みを推進してきました。2022年には横浜市・川崎市エリアで「nexus構想」を始動するなど沿線への活動を展開してまいります。 WISE Living Lab 中央棟（右）と西棟（左）
パートナー企業	■事業を通じた共創・対話 ■東急アライアンスプラットフォーム（TAP） ■取引先懇親会 ■サステナブルなサプライチェーン方針　等	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（現、東急アライアンスプラットフォーム）」を開始。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。 ▶P.68 参照 東急アライアンスプラットフォーム 2023 Demo Day 表彰式の様子
大学・教育機関	■産学連携協定・研究 ■寄付講座　等	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、フレキシブルで軽量な太陽電池が実現でき、建造物の曲面や垂直面といったシリコン太陽電池では困難な箇所にも設置可能な「ペロブスカイト太陽電池」の実証実験を行いました。本実験を通じて同電池の性能を確認し、保有資産（既存建物、駅など）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。 3者（桐蔭学園、当社、東急電鉄）は「教育」と「エネルギー」をテーマにした相互連携に関する協定を締結
株主・投資家	■株主総会　■株主通信 ■投資家向けIR説明会　■機関投資家との面談 ■IRサイト（Webサイト）　等	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、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。いただいた意見については定期的に取締役会等で報告を行うなど経営に反映をさせています。 ・投資家との対話　▶P.90 参照

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
サステナビリティマネジメント 46
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ） 47
安全・安心 49
ひとづくり 52
人権 59
脱炭素・循環型社会 61
知的資本 68
ステークホルダーとの共創 73
ガバナンス 74
企業情報 91

ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

議長メッセージ・機関設計の概要

取締役会議長メッセージ

代表取締役会長 **野本 弘文**

私たち東急グループは、創業以来多岐にわたる事業分野で活動し、国や都市・地域の発展とともに成長してきました。1997年に策定したグループスローガン「美しい時代へ一東急グループ」は、現在においても相応しい価値基準であり、私たち東急グループがこのグループスローガンを誇りに思い、楽しさ・豊かさ・美しさを感じていただけるまちづくりを通じて、社会に貢献していく企業集団であってほしい、という思いを強くしています。

私たちが今後も成長し続けるためには、取締役会において常に最善の意思決定がなされるためのガバナンスの実効性向上への不断の努力と、ステークホルダーからの信頼が不可欠です。そのため、当社グループでは「企業統治・コンプライアンス」をサステナブル重要テーマの一つとして位置付けています。

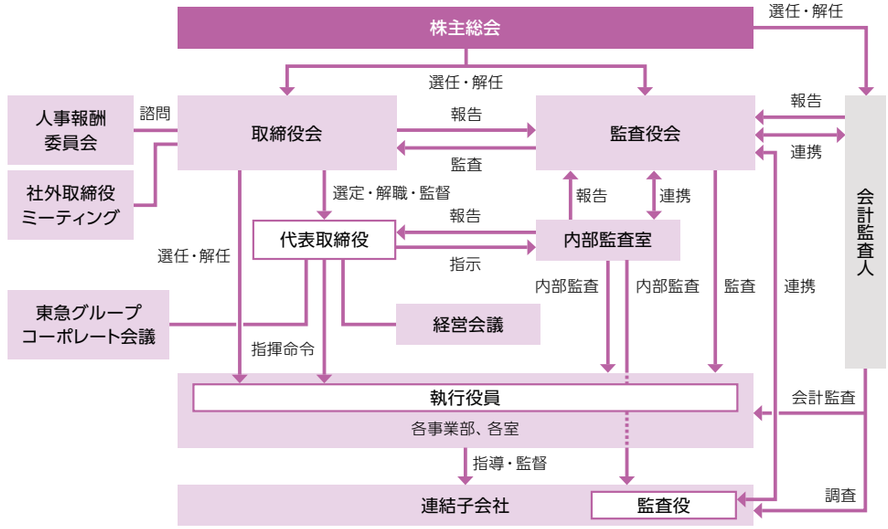
具体的な取り組みの一例として、毎年実施している取締役会の実効性評価で集約される意見を真摯に受け止め、改善に努めています。2023年度には、取締役会の実効性をさらに高めていくために諮問機関の見直しを行うとともに、2024年度から新たに社外取締役ミーティングを設けることにしました。取締役会での議論は年々活発になってきていますが、さらに役員間のコミュニケーションを活性化することで社内外の多様な視点が生かされ、質の高い審議に寄与すると考えています。取締役会や経営陣において、異なるバックグラウンドや視点を持つ人材が時代の先を見据えた議論を深め、革新力を高めることで、競争力を維持し、企業価値を向上させることが可能となります。

私たちは常に変化し続ける経営環境において、我々の持つ事業ポートフォリオを最大限に生かすとともに、良好なガバナンスを実現し、持続可能な成長を実現することで社会と株主への責任を果たしてまいります。

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選択しております。当社は、取締役会による重要な業務執行の決定に際して、社外取締役や社外監査役の多岐にわたる知見を活用し、一方で、監査役が中立で客観的な取締役会の監査を行う現機関設計が現時点では最適と判断しています。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、任意の諮問委員会である人事報酬委員会を導入し、取締役会の機能の独立性・客観性を高め、説明責任を果たしてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制



CONTENTS

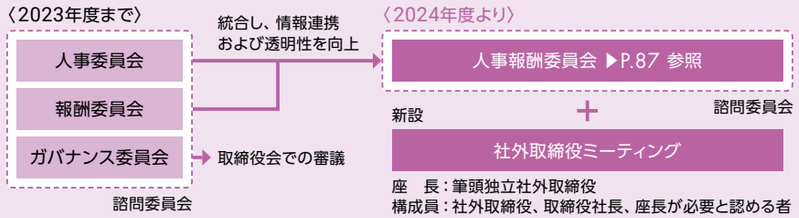
私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

ガバナンスハイライト

2024年度更新のハイライト

1 諮問機関の構成変更と社外取締役ミーティングの設置

2024年4月より取締役会の諮問機関の構成を変更し、人事委員会と報酬委員会を統合して人事報酬委員会とし、ガバナンス委員会での審議事項については直接取締役会で審議する事項としました。あわせて、社外取締役ミーティングを新設し、コーポレート・ガバナンスに関する事項全般ならびに社外取締役が必要と認める事項の意見交換等を行うこととしております。自由闊達な意見交換の機会を積極的に増やし、集約された意見を取締役会での審議に生かしていくことで、ガバナンスの実効性向上を目指します。



2 取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針の変更 ▶P.88 参照

役員報酬に対する業績反映のさらなる透明性・客観性の向上と、中長期的な企業価値向上および株主価値最大化へのさらなる貢献意識の向上を目的に、取締役の個人別報酬の決定に関する方針を改正し、2024年7月1日から適用としました。

3 コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の設置 ▶P.89 参照

2024年4月より、コンプライアンス・リスクマネジメント体制の強化を企図して、従来社長室下にあった当該機能を独立組織として組成し、統括する責任者としてCCRO（Chief Compliance & Risk Management Officer）を設置しました。

社外取締役ミーティング設置の経緯

従来の諮問委員会体制における課題感

2023年度に実施した取締役会の実効性評価において、社外取締役として実効的な関与をしていくために、特に「全社課題に関する議論 」「上位方針に関する議論」「人的資本に関する事項」について、形式にとらわれないオープンな意見交換の機会を増やしていくことに対して前向きな意見がありました。そのため、2023年度には中期経営計画策定などに関連した6回の意見交換会を開催し、その有効性が確認されたため、2024年度より「社外取締役ミーティング」としてガバナンス体制に組み込みました。

▼ **2023年度　意見交換会として、試行的に開催**

	「意見交換会」検討テーマ	
第2四半期	▪事業環境認識 ▪事業ドメインと目指す姿	▪投資方向性（主に新規領域）
第3四半期	▪社内検討状況報告後の意見交換	▪事業ポートフォリオに資する各事業業績
第4四半期	▪再エネ発電投資に関する当社方針 ▪渋谷エリアの全体戦略	▪非財務指標の考え方

▼ **2024年度　社外取締役ミーティングとして新設**

	「社外取締役ミーティング」実施内容	
第1四半期	▪グループ事業・関連施設視察 ▪2023年度取締役会レビュー	▪会計監査人との意見交換

※2024年度第2四半期以降、従業員エンゲージメントの調査結果や部門長との意見交換など、人的資本に係るテーマも取り扱う予定としています。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

社外取締役ミーティング

2024年5月開催の社外取締役ミーティングでは「2023年度取締役会」についてレビューしました。
取締役会における取締役会実効性評価の審議に先立ち、時間をかけて自由闊達な意見交換を行いました。

開催概要

- **開催日**：2024年5月24日
- **出席者**：社外取締役／島田 邦雄(座長)、蟹瀬 令子、宮崎 緑、清水 博
  社外監査役※／隅 修三、松本 拓生
  代表取締役社長／堀江 正博

※2024年5月24日時点

〈社外取締役ミーティングの設置〉
自由闊達な議論を通じてガバナンスの向上を図る

島田　2024年度より、自由度の高い情報交換ができる場を設けました。社内では当たり前のことでも、社外から見て違和感があれば指摘するのが社外役員の役割です。取締役会のアジェンダに限らず、皆さんの幅広い関心事や議論したいテーマを、能動的に上げていければと思います。

隅　私自身が経験した他社の社外取締役ミーティングでは極めて活発な議論が行われ、その内容は取締役会でも適宜アジェンダとして取り上げられてきました。議題によっては取締役会で話すべきですが、このようなフリートーク形式の場が、取締役会に新たな活気をもたらし、より深い意見の交換や課題解決につながったと感じています。また、今回は堀江社長も参加されていますが、社外役員のみで開催した方が議論が活性化しやすい場面もあります。目的に応じて柔軟に実施していきたいですね。

堀江　執行メンバー抜きの開催も有効なものだと思います。内容に応じて社外役員の方だけで開催したり、追加的に実施したりなど臨機応変に進めていただければと思います。私は東急リアル・エステート・インベストメント投資法人の執行役員だった頃、投資法人役員会では活発な議論があり、議案の否決や条件付き承認、再付議なども含め、柔軟な役員会運営をしてきました。このようなミーティングも活用して社外役員の皆様に活発な議論をいただけることは大変ありがたく感じています。

島田　お二人とも、それぞれの実体験に基づいたガバナンスの実効性向上への思いがよくわかります。取締役会の前段階で議論を始めておきたいテーマは、執行メンバーも入った方が良いでしょうし、一方で執行の課題感など社外役員間で率直に意見交換したいテーマも出てくるでしょう。その時々の趣旨に応じた形式やタイミングで開催していきたいと思います。

〈取締役会の実効性評価〉
継続的な改善に注力

2023年度取締役会の実効性評価（詳細▶P.84～85 参照）
概ね取締役会の実効性が確保されていると認識。前年度課題の進捗は下記の通り。

- 改善傾向：戦略に係る議論、諮問委員会の充実、社外取締役の支援体制
- 継続課題：事業ポートフォリオの監督、グループガバナンスの強化、人材育成と社内環境整備

清水　まず、執行側が社外取締役からの課題指摘を真摯に受け止め、地道に努力し年々改善していることについて、関係者の方々に心から敬意を表します。さらに踏み込んだ議論のた

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

社外取締役ミーティング

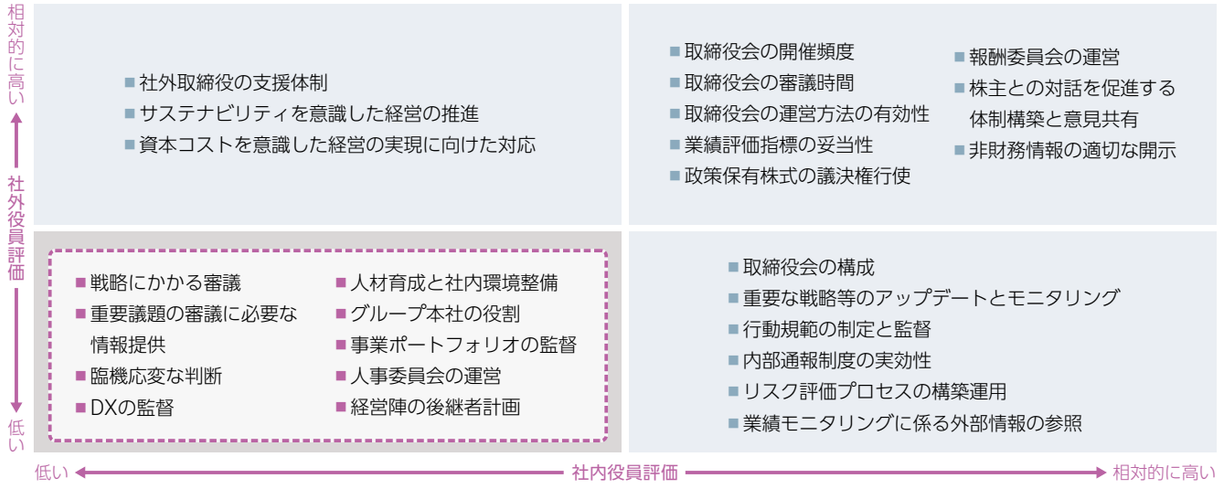
めには、事業ポートフォリオの全体像を踏まえた当該事業のとらえ方や課題解決の進捗状況の継続的なアップデートが必要だと考えています。具体的には、鉄道や不動産、リテール、ホテルといった個別の事業性の議論に加え、事業横断的な事項、例えばリスク、人材育成といったテーマで議論がされることも必要だと思っています。

宮崎　私も同感です。事前説明と取締役会それぞれの在り方など、取締役会運営については本当に改善が目覚ましいものです。ただ、事前説明は担当者が説明することもあり、細かい事業の話に偏りがちで、大局的な視点が欠けた話になりがちです。その事業の当社全体における意味合いや位置づけを質問しても、うまく答えが返ってこないこともあります。取締役会では、大局観に基づく議論も必要です。総合生活産業としての当社の全体像を考えると、当該事業がどのような意味を持っているのか、地域、将来像、歴史などのさまざまな視点があると思いますが、全体でどういう意味を持っているのかということを取締役会で審議できるとなお良いと思います。また、私は施設や店舗などになるべく足を運ぶようにしていますが、データだけでとらえきれない現場の実態も踏まえた議論の仕方も、もっと工夫の余地がありそうです。

▼ 実効性評価の分析（討議資料）

《 2023年度取締役会の実効性の評価 》概ね取締役会の実効性は確保されていると認識

（項目別の評価）



隅　取締役と執行の距離感は難しいところですが、当社のようにB to Cの事業が多い場合、Cの要素が重要になり、取締役会でも直接執行が担う部分と重なる議論も避けられないかと思います。現場まで目の行き届く蟹瀬さん、宮崎さんお二人

蟹瀬　2015年、私が当社の取締役会の一人目の女性役員として参画した際、取締役会に異質なものが入ってきた、と緊張感が走る様子が手に取るように感じられました。もっとも、当社の取締役会では、たった一人の意見でも切り捨てられるようなことはありませんでした。私の質問の一つひとつにお答えいただくとともに、質問事項が担当者に共有され、あらかじめ質問を想定した資料が用意されています。回を重ねるごとに執行から提供される情報が充実されるなど、真摯にご対応いただいてきました。こうした一つひとつの積み重ねが、取締役会の在り方を良くしてきたのだと私は感じています。一方で、一度決まった事項に対する再検討がやや保守的に感じられることもあり、より柔軟な発想で見直しをしていくことも、今後期待しています。また、取締役会においては、宮崎さんも触れていましたが、個別的なことに時間を費やしている場面もありました。難しいのは、事業にどこまで入り込むべきか。全体感やコンプライアンスについては、忌憚なく追及できるものの、事業の戦略について社外取締役としてどの程度入り込んで意見、関与すべきか、その適切なバランスは常に考えるところです。

CONTENTS
私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

社外取締役ミーティング

のご発言は、取締役会においても貴重ですね。

宮崎　人材育成や経営陣の後継者計画については、取り組みに苦慮しているように感じることがあります。また人事委員会（2024年度より人事報酬委員会）ではなかなか人物像までは見えてこないことも課題だと思います。一方で現場を訪ねると、本当に素晴らしい社員の方がいらして「こうした人材が次の時代の当社をつくっていくのだな」と感じます。また、「環境ビジョン2030」の策定時に若い社員の方と話をしたとき、社員の方の考えや実現したいことを聞きながら、社外取締役は必ずしも人事委員会の範囲にとどまることなく、優秀な人材の力になることもできるのではと感じました。社内に前例がなくても良いと思ったら後押しし、危ないことがあれば指摘することで力になることができると思います。このように、会議体以外の場でも私たちを使ってくだされればと思います。

松本　社内役員、社外役員双方の評価が相対的に低く、継続改善が必要とされる項目の中でも人事委員会や後継者育成計画などについては、おそらくその性質から多くの企業でも評価されづらい項目と言えます。高い評価を目指すというより、積極的な意見交換を繰り返し、継続的に改善していくことを目指したいですね。

島田　そう思います。取締役会の実効性評価は自己評価がベースということもあり、定量値にとらわれすぎるのではなく、改善点として対応していくべきと思います。

取締役会では、決議や承認が必要な個別事項が多く話し合われる中で、全体を俯瞰しながら会社の方向性や戦略、事業ポートフォリオの議論も踏まえることが重要です。社外取締役ミーティングでは将来の展望などいきなり取締役会で議論がしづらい大きな考え方を共通認識として醸成したうえで、取締役会における適切な意思決定につなげるのが有効と考えます。

社外役員による五島慶太未来創造館視察（2024年4月）

〈バランスシートとリスクマネジメント〉
リスク耐性を見極めるとともに事業機会を掴み、成長できる企業へ

清水　先ほど、事業ポートフォリオを横断的に貫くテーマとしてリスクを挙げさせていただきましたが、例えばコロナ禍のときのような社会全体に大きな影響をもたらす事象が起こった場合のリスク耐性は、渋谷における大規模な再開発や沿線の開発が進む今後において、改めて必要な視点と考えます。

私が属する保険業界は、国際的な規制や当局の監督とともにERM（Enterprise Risk Management）が発達してきた業界です。保険会社は、複数のストレスシナリオを想定したうえで、会社全体の資本の十分性や流動性を認識しています。そのような視点で当社の取締役会に参加していると、例えば開発案件ごとの個別の審議は十分になされていると感じますが、この先、渋谷エリアや沿線で一つひとつの開発案件がさらに積み重なったとき、当社が会社全体として負うリスクへの対応が十分なのか、何をよりどころに判断すべきか、もう少し確立した考え方や議論が必要だと感じます。

堀江　ご指摘の通りです。リスク耐性の一側面ではありますが、私自身はREIT運営に従事していた頃、リーマンショックに直面しましたが、含み益の創出を重視してきたことで厳しい局面でもバランスシートの健全性を保ち、難局を乗り越えた経験があります。また、含み益だけでなく、竣工前の開発案件が積みあがっていくことからバランスシートにおける建設仮勘定の割合についてもお伝えしていきたいと思っています。

清水　先日の取締役会でも含み益の話になりましたね。しかし、仮に危機発生時にはその含み益を実現することができなくなるかもしれません。バランスシートの健全性は確かに重要で

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

社外取締役ミーティング

すがそれも含めていろんなアングルからの危機状況を踏まえた、開発期間が長期かつ複数が同時に進行するなど当社のビジネス特性に応じたリスクフレームワークのようなものがあれば、個別の案件の審議の際にも検証しておくべき事項が共通化できると思います。もちろん、難しいものだとは理解していますが。

堀江　ビジネス特性としては、事業領域が広く鉄道など日々現金の収入がある事業があることは、当社の手元流動性にとってはプラスの要因と言えるでしょう。事業領域の幅が広い事業会社として、当社にふさわしい実効性のあるバランスシート管理や、リスク管理の在り方を形にしていきたいと考えています。

宮崎　リスク視点のアップデートも不可欠です。当社は創業以来100年超、生活インフラを担う企業として安全を重視してきました。それ自体は妥当なことですが、リスクから安全を守るための施策は変わってきており、さらには安全の内容が変わってきていると言えます。現代のサイバーセキュリティやSNSに端を発したレピュテーションなどをめぐる安全にも、もっとリスク対応の重心を置いた方が良いでしょう。

島田　資本コストや株価を意識した経営など、コーポレート・ガバナンスをめぐる要請が進展する中、ROE水準や株主還元への関心は一層高まっています。一方で、想定外のリスク事象が起こってしまった場合に必要となる資本や流動性の水準は、各社各様のはずです。また、必ずしも定量化できるリスクばかりでもありません。バブル崩壊時やコロナ禍などの社内の経験知も含めて、本当に必要な備えを自分たちで見極め、説明していく必要があります。

もっとも、リスクは機会でもあります。リスクへの備えを見極めることで、社会全体がリスクに直面しているときに、機会を掴んで成長していける企業になれると確信しています。

◆ ◆ ◆

島田　本日はありがとうございました。取締役会の実効性評価については、今後の取締役会の議題になっていますが、今回はその前段階のディスカッションを社外取締役ミーティングで実施出来て良かったと思います。バランスシートとリスク管理についても、引き続きフォローしてまいりましょう。

社外取締役ミーティングを振り返って

本年5月24日に、執行側から社長以下の出席を得て、社外監査役を含めた社外取締役ミーティングを開催した。このような形では初めての試みながら、自由な雰囲気の中で取締役会以上に各社外役員からガバナンス向上に資する忌憚のない発言が続き、期待どおりの有益な会合であった。今後は、取締役会外の場で執行側と意思疎通することによる取締役会の実効性の補強的機能に加え、社外役員の視点から取締役会で議論すべきと思われる課題の拾い出しや、直ちには取締役会での議案に馴染みにくいテーマを含め、より広く自由な討議を目指し、参加者から提案のあった社外役員のみによる会合も開催を予定している。

筆頭独立社外取締役
島田 邦雄

ミーティング総括

- ✓ 取締役会の実効性は確保されていると認識。さらなる向上に向けて、審議案件・当社グループの事業について全社視点での位置づけや事業横断的な課題への対処状況の説明を執行に求めていく。
- ✓ 当社グループの事業特性を踏まえた取締役会としてのリスクマネジメント手法、および個別案件審議時に全社的リスクへの影響度合が分かる取締役会への情報提供方法は検討課題。
- ✓ 取締役会の実効性を高めるため、「社外取締役ミーティング」を活用し、社外役員主導による幅広い意見交換を行い、内容により執行が入らない形式でも実施していく。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

役員一覧（2024年8月1日現在）

取締役

人事報酬委員会構成員　枠内 2023年度 取締役会出席状況

野本 弘文
代表取締役会長　13回／13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

堀江 正博
代表取締役社長
社長執行役員　13回／13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　13回／13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
(財務戦略室、国際事業部　管掌)

髙橋 俊之
取締役
専務執行役員　13回／13回

1982年入社／国際事業部長、東急ファシリティサービス(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
(都市開発本部　管掌)

金指 潔
取締役　12回／13回

2008年 4月　東急不動産(株)代表取締役社長、社長執行役員
2012年 6月　当社取締役、現在に至る
2013年10月　東急不動産ホールディングス(株)代表取締役社長
2014年 4月　同社代表取締役社長、社長執行役員
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

福田 誠一
取締役　— ／ —

1986年入社／交通インフラ事業部長などを経て、2022年7月より東急電鉄(株)代表取締役社長、2024年6月より現職

島田 邦雄　独立役員
取締役
筆頭独立社外取締役　13回／13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
2021年 6月　当社取締役、現在に至る
2023年 6月　山九(株)社外監査役、現在に至る

蟹瀬 令子　独立役員
取締役　13回／13回

1975年 4月　(株)博報堂入社
1993年 2月　(株)ケイ・アソシエイツ代表取締役、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　(一社)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
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　(一社)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／13回

1982年 4月　日本放送協会報道局ニュースキャスター
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
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　12回／13回

1983年 4月　日本生命保険(相)入社
2009年 4月　同社執行役員
2012年 3月　同社常務執行役員
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)代表取締役社長
社長執行役員、現在に至る
2024年 6月　(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役、現在に至る

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

役員一覧（2024年8月1日現在）

監査役

枠内　2023年度 取締役会出席状況

中本 智
常勤監査役　－／－

1989年　4月　(株)三菱銀行入行
2017年　6月　(株)三菱東京UFJ銀行執行役員
2018年　4月　(株)三菱UFJ銀行執行役員
2020年　4月　同社常務執行役員
2023年　4月　同社専務執行役員
2024年　6月　当社監査役、現在に至る

秋元 直久
常勤監査役　13回／13回

1981年　4月　当社入社
2009年　4月　東急車輌製造 (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

渡辺 一
監査役　独立役員　－／－

1981年　4月　日本開発銀行入行
2009年　6月　(株)日本政策投資銀行執行役員
2011年　6月　同社取締役常務執行役員
2015年　6月　同社代表取締役副社長
2018年　6月　同社代表取締役社長
2022年　6月　同社顧問
2023年　4月　(株)日本経済研究所代表取締役会長、
　　現在に至る
2023年　6月　日本貨物鉄道(株)社外監査役、現在に至る
　　三井住友トラスト・ホールディングス(株)
　　社外取締役、現在に至る
2024年　6月　当社監査役、現在に至る
2024年　7月　富国生命保険(相)社外取締役、現在に至る

稲垣 精二
監査役　独立役員　－／－

1986年　4月　第一生命保険(相)入社
2012年　4月　第一生命保険(株)執行役員
2015年　4月　同社常務執行役員
2016年　6月　同社取締役常務執行役員
2016年 10月　第一生命ホールディングス(株)
　　取締役常務執行役員
2017年　4月　同社代表取締役社長
2022年　4月　同社代表取締役社長
　　(Chief Executive Officer)
2023年　4月　同社代表取締役会長
2023年　6月　同社取締役会長、現在に至る
2024年　6月　当社監査役、現在に至る

役員の構成

独立社外取締役比率	4/10名
女性取締役比率	2/10名
社外監査役比率	2/4名
人事報酬委員会社外役員比率	3/5名

執行役員

取締役を兼務しない執行役員は次の通りです。

専務執行役員	濵名 節	CCRO（Chief Compliance and Risk Management Officer） コンプライアンス・リスクマネジメント委員会、 人材戦略室、東急病院　管掌
常務執行役員	但馬 英俊	調査役
常務執行役員	東浦 亮典	都市開発本部 副本部長
常務執行役員	芦沢 俊丈	不動産運用事業部、 顧客ソリューション事業部　管掌
常務執行役員	岩井 卓也	社会インフラ事業部、 フューチャー・デザイン・ラボ　管掌
常務執行役員	柏﨑 和義	経営企画室　管掌
執行役員	木村 知郎	文化・エンターテインメント事業部　管掌 文化・エンターテインメント事業部長
執行役員	金山 明煥	ホテル・リゾート事業部　管掌
執行役員	戸田 匡介	財務戦略室長
執行役員	山川 貴史	生活サービス事業部　管掌 生活サービス事業部長
執行役員	多田 和之	社長室　管掌 社長室長
執行役員	緒方 義規	国際事業部長
執行役員	坂井 洋一郎	都市開発本部 渋谷開発事業部長
執行役員	日野 健	デジタルプラットフォーム室長

CONTENTS

私たちの目指すもの　1
イントロダクション　2
発行にあたり　5
CONTENTS〈目次〉　6
東急を知る　7
価値創造ストーリー　11
トップコミットメント　20
経営戦略　24
事業別戦略と実績　36
サステナビリティ経営基盤　45
ガバナンス　74
議長メッセージ・機関設計の概要　75
ガバナンスハイライト　76
社外取締役ミーティング　77
役員一覧　81
役員の専門性と多様性　83
取締役会の活動　84
監査役会の活動　86
指名・報酬　87
コンプライアンス・リスクマネジメント　89
投資家との対話　90
企業情報　91

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」への精通、経営判断に必要な「企業経営」「財務・会計」「法務・人事」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。

		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	企業経営	財務・会計	法務・人事	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	堀江 正博		●	●	●		●	●		
取締役	藤原 裕久				●	●		●		●
取締役	髙橋 俊之		●		●			●		
取締役	金指 潔		●		●				●	
取締役	福田 誠一	●			●				●	
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	中本 智				●	●			●	
常勤監査役	秋元 直久	●		●	●	●				
監査役	渡辺 一 独立役員				●	●	●	●		
監査役	稲垣 精二 独立役員				●	●	●	●		

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

取締役会の活動

取締役会のあり方

当社の取締役会は、最良のコーポレート・ガバナンスの構築を通じて企業理念の実現を目指し、その監督機能を発揮するとともに、公正な判断により最善の意思決定を行うことを主たる役割としております。業務執行の機動性と柔軟性を高め、経営の活力を増大させるため、取締役会規程に定める重要事項以外の業務執行の意思決定を執行役員に委任します。また、当社の持続的成長や中長期的な企業価値の向上、収益力・資本効率などの改善を図るため、中期経営計画などを策定し、業績目標の達成に向けて進捗状況を確認・精査し、必要に応じて対策を講じるとともに、適切な情報開示に努めます。

2023年度の主な審議実績

2023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あ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おります。

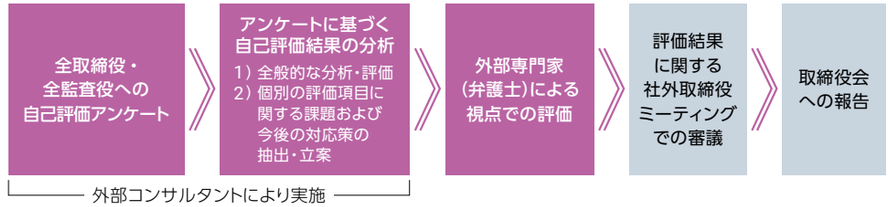
●開催数：15回（うち書面開催2回）、議事総数108件

	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　▪子会社における独占禁止法違反　▪取締役会の実効性評価 ▪業務適正を確保するための体制整備の運用状況　▪内部統制に関する事項　▪自己株式の取得 ▪転換社債の発行　▪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 ▪ESG分野の取り組み　▪ITリスクへの対応　▪統合報告書の外部評価・投資家対話
第2四半期	▪子会社株式の取得および融資　▪取締役会決議事項の進捗　▪IR活動報告　▪TCFDに基づく追加開示 ▪監査役監査計画　▪東急歌舞伎町タワーの開業後進捗　▪子会社の火災事故
第3四半期	▪次期経営計画の策定方針　▪事業モニタリング　▪海外事業現地法人の設立　▪太陽光発電所開発投資 ▪鉄道事業の安全　▪安定輸送に関する取り組み　▪東急新横浜線開業後の状況　▪環境取り組み状況 ▪取締役会実効性評価を踏まえた今後の対応　▪事故・不祥事報告状況
第4四半期	▪事業モニタリング　▪連結経営上のリスクへの対応　▪不動産開発計画への事業参画 ▪競争入札への参加と事業提案　▪社債の募集　▪子会社への融資 ▪株式状況・IR活動報告　▪鉄道事業の安全投資　▪人事報酬委員会の委員長および委員の選定 ▪取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針の改正　▪中期3か年経営計画

取締役会の実効性評価

当社では、年に1回、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・評価を下記要領で実施しております。

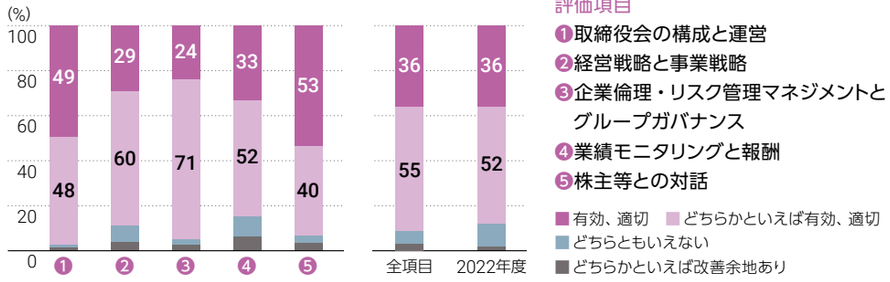
▼ 評価の方法



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。評価項目の大項目別では、前回調査から「❹業績モニタリングと報酬」の評点が改善しております。前期に指摘された課題への進捗、継続課題、今期新たに指摘された課題につきましては、▶P.85をご参照ください。

▼ 評価の分布



CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

取締役会の活動

2022年度指摘項目への2023年度の対応

2022年度の取締役会の実効性評価において、経年課題を含め4分類11項目を課題として設定しており、2023年度に下記の具体的な対応を行いました。改善傾向と評価された項目がある一方で、継続的な課題も確認されております。

戦略に係る議論・モニタリングの強化（一部改善）

- 中期経営計画策定における継続的な審議、意見交換
- 社外役員と執行トップの意見交換
- 審議における説明の充実

グループガバナンスの強化（継続課題）

- コンプライアンス事案の継続的な報告、審議
- コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の新設

諮問委員会の充実・人材に係る議論（一部改善）

- 諮問委員会の構成変更
- 社外取締役ミーティングの新設

情報提供の充実（改善傾向）

- 事前説明会、オフサイトでの意見交換会

2023年度指摘項目と今後の対応方針

2023年度の取締役会実効性評価において、指摘事項として課題設定をした項目は下記3分類10項目となります。取締役会にてそれぞれの対応方針を確認し、2024年度もさらなる取締役会の充実と実効性向上に向けた取り組みを進めてまいります。

赤字：5月24日開催の社外取締役ミーティング（P.77～80）にて意見交換をした事項

分類	個別項目	指摘事項	対応方針
経営戦略・事業戦略	重要議題の審議に必要な情報提供 サステナビリティを意識した経営 DXの監督 人材育成と社内環境整備	・戦略の継続的なモニタリング ・主要な各事業の戦略に係る議論の充実 ・社会課題やDXに関する具体的な審議 ・人材確保や育成に関する現状、課題への説明・審議	・成長戦略の深化に係る審議の充実 ・人的資本に係る審議の充実 ・社外取締役ミーティングの充実 ・上程プロセスの見直し
モニタリング	資本コストを意識した経営 事業ポートフォリオの監督	・選択と集中に関する議論 ・グループシナジーの創出に係るモニタリング	・中期経営計画の進捗モニタリングの実施 ・個別事業の推進に係る審議の充実
	人事委員会の運営 経営陣の後継者育成	・計画的な人事報酬委員会の運用	・サクセッションプラン等の議論の充実 ・次世代人材との交流機会の創出
グループガバナンス	リスク評価プロセスの構築・運用 グループ本社の役割	・自然災害等を含めた対応のモニタリング ・専門組織※の機能発揮 ・持ち株会社としての在り方に関する議論	・専門組織※を中心に、グループガバナンスの推進に係る審議の実施

※2024年4月に新設したコンプライアンス・リスクマネジメント委員会（▶P.89 参照）

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

監査役会の活動

監査役会の概要・あり方

当社の監査役会は、常勤監査役2名と非常勤である社外監査役2名の計4名で構成されております。

監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業および企業集団がさまざまなステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に向け責務を果たしてまいります。

2023年度監査役会の活動状況

●開催数：9回

決議	▪監査計画、会計監査人の選任および報酬同意、監査報告書の作成、補欠監査役選任議案への同意、監査役監査基準の改定
報告	▪取締役・管掌役員からの業務報告 財務報告に係る内部統制評価、取締役会の実効性に関する分析および評価、ESGの取組み、不祥事・事故等報告状況、独占禁止法遵守に関する取組み状況、各部門業務の状況（社会インフラ事業部、財務戦略室）、内部監査実施状況および次年度以降の内部監査計画の方向性 ▪会計監査人からの監査状況報告 ▪東急歌舞伎町タワーの状況（現地視察） ▪常勤監査役による監査業務実施状況
協議	▪監査役報酬配分、監査役会の実効性に関する分析および評価、監査役会監査調書

上記に加えて、年間の監査を通じて認識した課題等について、代表取締役との意見交換会を開催し、代表取締役への提言や意見交換を実施しております。

また、常勤監査役は社外取締役との個別ミーティングの機会を設け、監査役会として認識する課題等に基づき各取締役の意見を聴取するとともに、意見交換を実施しております。

2023年度重点監査項目と評価

2023年度は、連結経営に対する監視検証の視点から、前年度の子会社における独占禁止法違反事案の発生や、人手不足・インフレ進行等の大きな環境変化、ITセキュリティに係るリスクの増大等といったリスク認識を踏まえ、監査役会において下表の通り2023年度重点監査項目を定め活動をいたしました。

▼ **2023年度重点監査項目**

領域	重点監査項目
法令等遵守状況	重要事項の取締役会等への報告体制、モニタリング部門の機能発揮、企業集団におけるコンプライアンス体制の整備、独占禁止法違反事案の再発防止に向けた取り組み状況
内部統制システム、リスク管理体制	内部統制システムの整備・運用、人材戦略の実施状況、重要なリスクの把握・対応、鉄軌道事業・バス事業における安全・安定輸送の確保、各事業における事故の未然防止等、IT戦略諸施策の推進状況
取締役会等の意思決定	リスク情報等を踏まえた適切な経営判断プロセス、事業構造改革・大型プロジェ クト・現業の運営状況など事業全般へのモニタリング、ESG施策の実施状況等サステナブル経営に関する対応
会計監査人	会計監査実施状況、監査品質の管理体制、会計上の見積りや監査上の主要な検討事項（KAM）を含む執行部門との適切なコミュニケーション
内部監査部門	内部監査の体制整備及び内部監査結果の適時・適切な報告

監査役会実効性評価

監査役会の実効性について、全監査役を対象に実施したアンケート結果を踏まえた分析・評価、審議を行っております。その結果、2023年度における監査役会は概ね適切な運営がなされていたと評価しました。その上で、監査役会は、今後の運営として、構造的な人手不足の進行や金利上昇リスクの高まり等の大きな環境変化を踏まえ、執行に対し、具体的な説明を求めていくこととしました。あわせて、会計監査人や子会社監査役、内部監査部門、コンプライアンス・リスクマネジメント部門との連携を一層強化し、特にグループガバナンスの観点から、独占禁止法をはじめとする法令等遵守の徹底に向けた取り組み状況について適時適切に監視・検証していくこととしました。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

指名・報酬

人事報酬委員会の新設

当社は2024年4月より取締役会の諮問機関の構成を変更し、情報連携および透明性を向上させるため、筆頭独立社外取締役を委員長とする「人事報酬委員会」を設置しました。「人事報酬委員会」は、取締役候補者の選定、執行役員その他重要な使用人の選任、相談役・顧問等の委嘱に関する事項、役員報酬に係わる方針の審議のほか、取締役会の一任を受け、取締役の報酬の配分に関する事項、相談役・顧問等の報酬等について決議を行っています。2023年度においては、「人事委員会」「報酬委員会」をそれぞれ設けており、下記の通り開催しました。

〈2023年度開催状況〉　◎：議長

人事委員会
- 構成員　◎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）
- 開催回数　5回　・出席率　100%

報酬委員会
- 構成員　◎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）
- 開催回数　2回　・出席率　100%

〈2024年4月1日以降〉　◎：委員長

人事報酬委員会
- 構成員　◎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）
  堀江 正博（代表取締役社長）

《役割》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

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。

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、人事報酬委員会において審議を経たうえで、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、人事報酬委員会における審議を経たうえで、取締役会において決議いたします。

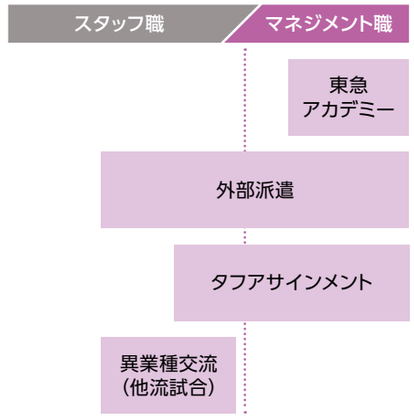
経営人材育成

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報酬委員会において、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

▼2024年度経営人材育成プログラム

（2024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	197名	376名

〈経営者として目指す姿〉
- 自らの言葉で明確なビジョンを示し、浸透させ、巻き込んでいる
- 正しい方向性を示す判断力、決断力を有している
- リスクに対する対応力を身につけている
- 「顧客接点」や「ネットワーク」を生かし、「付加価値」を創造し続ける

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

指名・報酬

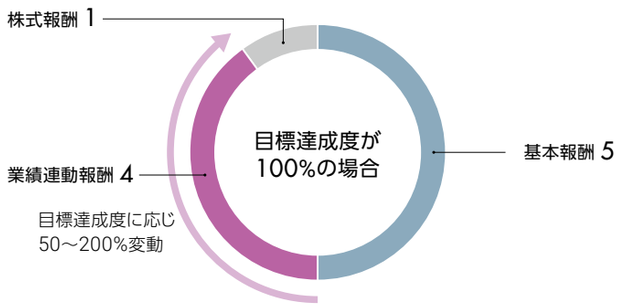
役員報酬制度改正の目的とポイント

当社は、取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針の改正について、報酬委員会の諮問結果を踏まえ、2024年3月25日開催の取締役会で決議し、2024年7月1日より適用しています。

改正の目的	改正のポイント
• 役員報酬に対する業績反映のさらなる透明性・客観性の向上 • 中長期的な企業価値の向上および株主価値最大化へのさらなる貢献意識の向上	• 報酬構成の改正 • 評価方法の改正 • クローバック・マルス条項の導入

報酬構成の改正

執行役員を兼務する取締役の報酬について、構成を改正するとともに、業績連動報酬の評価指標を明確にしました。具体的には、各取締役の役割と責任に応じて支給する「基本報酬」、各事業年度における業績の目標達成度等に基づき支給する「業績連動報酬」および株主と取締役との一層の価値共有を図る「株式報酬」から成り立つ体系とし、その構成割合は、概ね「基本報酬：業績連動報酬：株式報酬＝5：4：1」（目標達成度が100%の場合）を目安とします。



評価方法の改正

評価方法を、担当する部門の業績総合評価から、中期経営計画等を踏まえた連結経営指標、サステナブル経営指標、個人目標の評価に改正し、次年度の業績連動報酬に反映します。目指すビジネスモデルを、持続的成長を実現する長期循環型事業とする当社では、財務指標の達成だけでなく、長期的目線での人材戦略が求められます。全社のサステナブル経営指標や、各役員が担当する業務の社会的課題解決への取り組みも個人評価の指標に加えたほか、担当部門のエンゲージメント評価や、後任候補育成を含む人材育成についても評価項目とすることで、経営戦略と一体となった人的資本経営を推進します。

▼ 業績連動報酬の評価項目

	評価指標	評価項目
共通指標	連結経営指標	ROA等、中期経営計画における経営指標
	サステナブル経営指標	安全指標や脱炭素の進捗等のサステナブル重要テーマへの取り組み
個人目標	個別指標	担当部門のエンゲージメント評価や業務に応じた個別指標設定
	重点目標	課題と目標を個別に設定
	行動評価	人材育成等の行動評価

※上記の評価指標を各取締役の役位に応じて評価配分を設定し、目標達成度等に応じて基準額の50～200%の範囲で支給する

評価は取締役会の諮問を受けた人事報酬委員会が、取締役会より一任されたうえで決定します。筆頭社外取締役を含む3名以上の社外取締役と2名の社内取締役で構成される人事報酬委員会にて報酬等を審議・決定することで、決定プロセスの客観性及び透明性を確保しています。

クローバック・マルス条項の導入

法令等の重大な違反や、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正に対して、業績連動報酬及び株式報酬の全部もしくは一部を返還・没収する措置を導入しました。

WEB 2023年度役員報酬額などの詳細については、▶**有価証券報告書**をご覧ください。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

コンプライアンス・リスクマネジメント

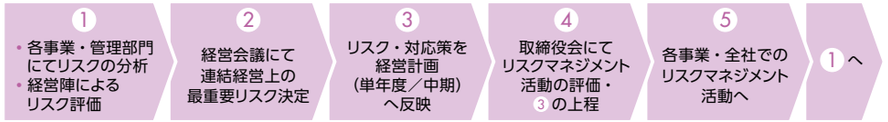
コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の設置

2024年4月より、コンプライアンス・リスクマネジメント体制の強化を企図して、従来社長室下にあった当該機能を独立組織として組成し、統括する責任者としてCCRO（Chief Compliance & Risk Management Officer）を設置しました。

リスクマネジメント

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



※気候変動リスクと機会の詳細 ▶P.63 参照　※人権リスク詳細 ▶P.59 参照

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある連結経営上の最重要リスクは右記の通りです。これまで経営環境への対応に関するリスクに一部含まれていた、自然災害、感染症、インバウンド需要の消滅、人口減少などに起因する長期・広範な人流阻害に伴うリスクを新たに設定し、リスクコントロールの取り組みを進めてまいります。

▼ 最重要リスク

〈2023年度〉	〈2024年度以降〉
経営環境変化への対応に関するリスク	経営環境変化への対応に関するリスク
安全管理への対応に関するリスク	安全管理への対応に関するリスク
コンプライアンスに関するリスク	コンプライアンスに関するリスク
働き方・人材確保に関するリスク	働き方・人材確保に関するリスク
	新たに設定 長期・広範な人流阻害に伴うリスク

連結経営上の最重要リスクの内容およびリスクコントロールの取り組みについては、▶**有価証券報告書**をご覧ください。

コンプライアンスの推進

当社グループのコンプライアンス上の課題などについては、コンプライアンス部門によるモニタリングのほか、内部監査等の手法によるモニタリングを実施するとともに、サステナビリティ推進会議にて審議・報告し、経営会議および取締役会へ報告しています。また、当社グループで不祥事・事故等が発生した際には、経営会議および取締役会にて緊急の報告がなされ、その対応策についての協議を行い、影響の最小化を図っています。（▶P.84 参照）

コンプライアンス遵守への取り組みとして、サステナビリティセミナーやeラーニングを用いた全社研修ならびに「行動規範」の周知に加え、「腐敗行為防止方針」に基づき、贈答・接待に関する定期的な社内調査を実施し、その発生の防止に努めています。また、独占禁止法違反の再発防止および予防の取り組みとして、内部通報制度の再周知を実施し、子会社社長および当社役員を対象とする専門家を招いてのセミナーをはじめとした、役員・従業員への啓発活動を複数回実施したほか、取引先等との接触における指針を整備し、周知を図っています。

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・相談に対応しています。連結子会社で直接受け付けたものと合わせ、2023年度の通報・相談件数は374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）
374件
（2023年度）

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

投資家との対話

当社は、機関投資家、個人投資家等のステークホルダーの皆様との対話において当社の考えを説明するとともに、いただいた貴重なご意見を経営陣へ積極的にフィードバックし、企業価値向上につなげています。

大和インベスター・リレーションズ株式会社「2023年インターネットIR表彰」

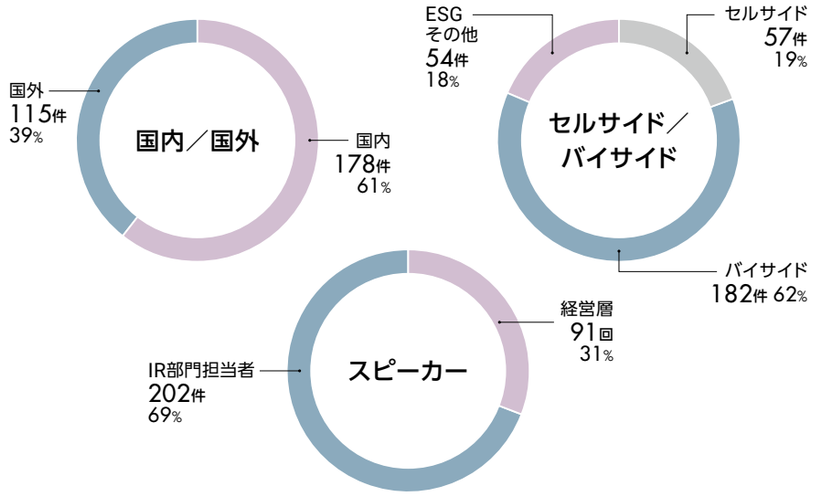
日興アイ・アール株式会社「2023年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」

活動内容		2023年度実績
アナリスト・機関投資家との対話	アナリスト・機関投資家との個別ミーティング	234件 （うちESG対話13件）
	アナリスト・機関投資家向け決算、中期3か年経営計画説明会	7回
	スモールミーティング	社長スピーカー　：3回 財務担当役員スピーカー：3回
	証券会社主催カンファレンス	4回／面談17件
	海外IR（北米・欧州・シンガポール・香港 等）	6回／面談42件
	施設見学会	2回 （東急歌舞伎町タワー／渋谷スクランブルスクエア）
個人投資家・個人株主との対話	個人投資家向け説明会	5回

※面談回数は対面・オンライン形式の合計

対話相手の属性情報／当社スピーカー

〈2023年度アナリスト・機関投資家との対話293件の内訳〉



対話の主なテーマ・関心事項

- ビジネスモデルの特徴、強み
- 中長期の成長に向けた具体的な取り組み
- 株価や資本コストを意識した経営
- 事業ポートフォリオの考え方、今後の方針
- 株主還元（配当・自己株式取得）
- ESGに関する取り組み　等

対話内容の経営および社内へのフィードバック

株主・投資家との対話で得られた改善への意見・指摘について、社長および財務担当役員などに、適宜フィードバックを行っているほか、取締役会・経営会議へ定例（2回／年）で報告を行っています。また、全従業員を対象とした、決算内容や、投資家からの意見・指摘についての報告会を定期的に行っています。

株主・投資家との対話で得られた意見・指摘を踏まえ、直近では中期経営計画の策定・推進に取り組んだほか、IR開示資料やIRサイトにおける開示内容を拡充し、投資家の当社への理解向上に向けた取り組みを実施しています。

2024年6月27日 株主総会

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
議長メッセージ・機関設計の概要 75
ガバナンスハイライト 76
社外取締役ミーティング 77
役員一覧 81
役員の専門性と多様性 83
取締役会の活動 84
監査役会の活動 86
指名・報酬 87
コンプライアンス・リスクマネジメント 89
投資家との対話 90
企業情報 91

企業情報

経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

経営成績

2023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に、利用者数の回復が見られたことに加え、不動産事業におけるマンション販売の増加や鉄道の運賃改定等により増収、増益
- ✓親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増益に加え、持分法投資利益の増加等により増益

▼ 業績概要

(単位：億円)

	2023年度	2022年度	増減
営業収益	10,378	9,312	+1,065 (+11.4%)
営業利益	949	446	+503 (+112.8%)
営業外収益	188	171	+17 (+10.0%)
営業外費用	144	143	+0 (+0.6%)
事業利益※	955	452	+503 (+111.3%)
経常利益	992	473	+519 (+109.6%)
特別利益	135	107	+28 (+26.5%)
特別損失	184	167	+17 (+10.7%)
税金等調整前当期純利益	943	413	+529 (+128.0%)
当期純利益	639	270	+368 (+136.3%)
親会社株主に帰属する当期純利益	637	259	+377 (+145.3%)
包括利益	874	381	+493 (+129.5%)

※事業利益＝営業利益 ＋ 上場会社を除く持分法投資損益 ＋ 不動産事業等に係る受取配当

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6.4%増
(うち定期6.4%増、定期外6.4%増)
運賃収入　同20.5%増
(うち定期18.2%増、定期外22.0%増)

■東急バス　輸送人員　同4.4%増

【不動産】

■不動産賃貸
東急歌舞伎町タワー開業 延床面積 87,400m²

■当社分譲引渡戸数
合計674戸・区画 (前年度比380戸・区画増)
うちマンション：661戸 (同376戸増)
うち戸建・土地：13区画 (同4区画増)

【生活サービス】

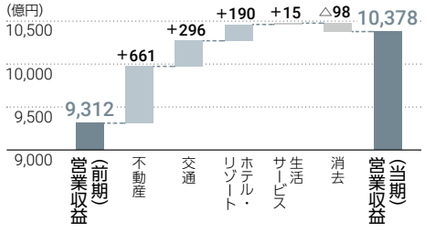
■東急百貨店
2024年1月期売上高　前年度比23.0%減

■東急ストア
2024年2月期売上高　前年度比1.8%増

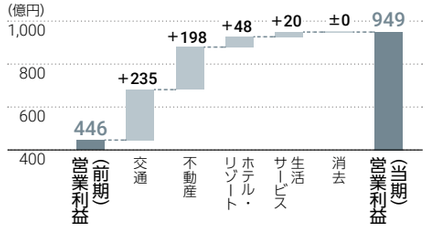
【ホテル・リゾート】

■東急ホテルズ
稼働率 75.7% (前年度比5.8pt増)
ADR(サービス料込み) 21,181円 (同5,750円増)

▼ 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)

	2023年度	2022年度	増減
総資産	26,520	26,140	+380
有利子負債期末残高	12,555	12,875	△319
純資産	8,295	7,793	+502
自己資本	7,892	7,406	+486
自己資本比率(%)	29.8	28.3	+1.5pt
D/Eレシオ(倍)	1.6	1.7	△0.1pt

▼ キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2023年度	2022年度	増減
営業活動キャッシュ・フロー	1,453	954	+499
投資活動キャッシュ・フロー	△1,010	△1,544	+534
フリーキャッシュ・フロー	443	△590	+1,033
財務活動キャッシュ・フロー	△719	746	△1,465
現金及び現金同等物の期末残高	415	685	△269

▼ 主要指標

	2023年度	2022年度	増減
EPS (一株当たり当期純利益)(円)	105.84	42.94	+62.90
ROE(自己資本利益率)(%)	8.3	3.6	+4.7pt
ROA(総資産事業利益率※1)(%)	3.6	1.7	+1.9pt
東急EBITDA※2(億円)	2,036	1,446	+589
EBITDA(億円)	1,816	1,275	+541
有利子負債／東急EBITDA※2(倍)	6.2	8.9	△2.7pt
純有利子負債／EBITDA(倍)	6.7	9.5	△2.8pt

※1 事業利益＝営業利益 ＋ 上場会社を除く持分法投資損益 ＋ 不動産事業等に係る受取配当
※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

財政状態

当期末の総資産は、受取手形及び売掛金の増加に加え、保有株式の株価上昇等により、2兆6,520億円（前期末比380億円増）となりました。

純資産は、自己株式の取得があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により、8,295億円（同502億円増）となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、1,453億円の収入となり、前期と比べて収益の回復等により499億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1,140億円等があり、1,010億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減少したこと等により、534億円の支出減となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済や自己株式の取得等により、719億円の支出となりました。

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415億円となり、前期と比べて269億円減少いたしました。

主要指標

交通事業やホテル・リゾート事業を中心に前年度から利用者数の回復が見られたことによる収入増等により、EPSおよび事業利益、東急EBITDAについては対前年増加となりました。また業績の成長に伴い、ROEは8.3%、ROAは3.6%と前年度を上回って推移しております。また、純有利子負債EBITDA倍率は6.7倍となりました。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

11か年財務データ

	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	155期 2023年度
業績											
営業収益（百万円）	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	1,037,819
営業利益（百万円）	62,190	71,514	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△31,658	31,544	44,603	94,905
事業利益（百万円）※1	62,983	72,659	76,486	79,067	83,529	82,111	69,520	△31,127	32,028	45,200	95,514
経常利益（百万円）	62,618	66,619	70,038	76,449	83,746	81,907	70,925	△26,824	34,998	47,369	99,292
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	56,498	41,051	55,248	67,289	70,095	57,824	42,386	△56,229	8,782	25,995	63,763
収益性・資産効率関連指標											
東急EBITDA（百万円）※2	148,803	151,549	163,655	174,312	174,965	176,693	176,584	74,742	128,378	144,691	203,631
東急EBITDAマージン（%）※3	13.7	14.2	15.0	15.6	15.4	15.3	15.2	8.0	14.6	15.5	19.6
ROA（総資産経常利益率）（%）※4	3.1	3.3	3.4	3.6	3.8	3.5	2.9	△1.1	1.3	1.9	3.8
ROA（総資産事業利益率）（%）※5	3.2	3.6	3.7	3.7	3.8	3.6	2.8	△1.2	1.3	1.7	3.6
ROE（自己資本当期純利益率）（%）※6	11.4	7.7	9.8	11.2	10.6	8.0	5.6	△7.7	1.2	3.6	8.3
財務健全性指標											
有利子負債／東急EBITDA倍率（倍）※7	—	—	5.7	5.5	5.5	6.0	6.5	15.8	9.3	8.9	6.2
D/Eレシオ（有利子負債比率）（倍）※8	1.9	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4	1.5	1.7	1.7	1.7	1.6
自己資本比率（%）	25.3	27.5	27.6	29.2	30.8	30.9	29.8	28.4	28.4	28.3	29.8
バランスシート関連指標											
純資産（百万円）	537,711	579,596	623,297	678,382	747,049	796,164	809,614	752,538	752,942	779,372	829,581
自己資本（百万円）	511,789	551,332	576,873	628,308	696,526	745,233	757,003	702,355	702,967	740,621	789,256
総資産（百万円）	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	2,652,073
キャッシュ・フロー関連指標											
有利子負債期末残高（百万円）	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	1,255,527
フリーキャッシュ・フロー（百万円）※9	50,573	88,729	8,009	△5,954	7,179	△86,662	△35,338	△29,305	6,766	△59,027	44,333
設備投資額（百万円）※10	140,231	93,556	157,252	145,398	181,265	239,945	205,290	106,385	117,451	157,677	113,155
減価償却費（百万円）	72,762	70,041	72,391	76,986	74,901	78,613	85,448	88,308	84,191	82,973	86,745
投資関連指標											
1株当たり配当金（円）※11	7.50	8.00	8.50	9.00	19.00	20.00	23.00	15.00	15.00	15.00	17.50
EPS（1株当たり当期純利益）（円）※12	44.96	32.88	44.81	55.01	115.42	95.14	69.88	△93.08	14.58	42.94	105.84
配当性向（%）	16.7	24.3	19.0	16.4	16.5	21.0	32.9	—	102.9	34.9	16.5
総還元性向（%）	16.7	48.7	37.1	31.2	16.5	21.0	56.5	—	102.9	34.9	63.6
参考											
連結従業員数（名）	21,370	21,499	22,331	22,780	22,985	23,637	24,464	24,655	24,364	23,763	23,583

※1 事業利益＝営業利益＋上場会社を除く持分法投資損益＋不動産事業等に係る受取配当
※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（総資産経常利益率）＝経常利益÷総資産（期中平均）×100
※5 ROA（総資産事業利益率）＝事業利益÷総資産（期中平均）×100
※6 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
※7 有利子負債/東急EBITDA倍率＝有利子負債（期末）÷東急EBITDA
※8 D/Eレシオ＝有利子負債（期末）÷自己資本（期末）
※9 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
※10 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。
※11 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
※12 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）

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

11か年財務データ・関連データ

	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	155期 2023年度
セグメント情報											
営業収益（百万円）	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	1,037,819
交通※1	192,099	191,260	200,593	207,494	211,557	213,602	213,647	151,972	166,557	184,054	213,674
不動産※1	193,020	175,800	199,018	172,288	182,574	203,363	210,175	197,634	223,263	220,420	286,585
生活サービス	524,875	520,176	644,127	689,169	700,352	703,183	707,995	603,598	502,747	517,225	518,810
ホテル・リゾート	92,452	96,081	103,859	105,502	104,104	99,925	96,125	37,871	43,523	70,800	89,834
ビジネスサポート※1	159,772	160,417	—	—	—	—	—	—	—	—	—
消去	△79,148	△76,643	△56,141	△57,103	△59,976	△62,633	△63,700	△55,149	△56,978	△61,207	△71,084
営業利益（百万円）	62,190	71,514	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△31,658	31,544	44,603	94,905
交通※1	21,191	25,854	29,279	26,706	29,002	29,085	27,018	△26,014	△3,937	8,538	32,070
不動産※1	30,128	33,358	28,093	29,985	32,357	31,981	29,000	28,978	45,230	28,844	48,703
生活サービス	5,882	6,997	13,438	14,817	15,999	17,139	13,411	△3,867	6,600	11,078	13,111
ホテル・リゾート	1,514	3,191	4,488	6,111	5,103	3,080	△1,495	△31,224	△16,736	△4,119	754
ビジネスサポート※1	3,457	1,959	—	—	—	—	—	—	—	—	—
消去	16	152	181	353	456	684	825	469	386	261	265

※1 2016/3よりセグメントの組換えを実施

主なESG評価（2024年7月末時点）

★ 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用したESG投資の指数

FTSE4Good Index Series
2024年7月より構成銘柄に選定
FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index ★
2024年7月より構成銘柄に選定
FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ★
2022年8月より構成銘柄に選定
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数 ★
環境への影響が大きい高インパクト産業グループの中で十分位数で第2位評価
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

CDP「気候変動レポート2023」
2022年度のスコアB（マネジメントレベル）から2023年度スコアA－（リーダーシップレベル）に向上
CDP DISCLOSER 2023 A－

MSCI ESG Leaders Indexes
2024 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent
継続して構成銘柄に選定

MSCI ESG レーティング
MSCI ESG RATINGS AAA
CCC B BB BBB A AA AAA
7段階中最上位の「AAA」評価

MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 ★
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
7段階中最上位の「AAA」評価

MSCI日本株女性活躍指数（WIN）★
2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）
性別多様性スコア「7」獲得（0～10にて評価）

Morningstar 日本株ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）★
5段階の中で2番目の「グループ2」評価

※FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここに東急株式会社が第三者調査の結果、FTSE 4Good Index、FTSE Blossom Japan Index、およびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Indexはグローバルなインデックスプロバイダーであるフッセルが作成し、環境、社会、ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※THE INCLUSION OF TOKYU CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TOKYU CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

非財務データ

★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.48 参照）

▼ 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	353,096	
★ CO_2排出削減率（Scope 1, 2）2019年度比	%	連結	—	12.1	13.4	38.0	42.9	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	371,912	
GHG排出削減率（Scope 1, 2）2019年度比	%	連結	—	11.5	12.4	36.9	42.3	
CO_2排出量（Scope 3） ✓	t-CO_2	連結	2,622,339	2,179,643	2,225,902	2,332,898	1,522,067	
★ CO_2排出削減率（Scope 3）2019年度比	%	連結	—	16.9	15.1	11.0	42.0	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	1,522,067	
GHG排出削減率（Scope 3）2019年度比	%	連結	—	16.9	15.1	11.0	42.0	
★ 再生可能エネルギー比率	%	連結	0.5	0.8	1.4	39.7	44.2	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	0.03	
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	151,585	
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	1,632,056	
廃棄物量	t	連結	43,145	36,900	41,812	40,739	35,542	
廃棄物量（収益原単位）※4	t/億円	連結	4.33	4.66	4.76	4.37	3.42	
★ 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	21.0	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	7,112	
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	0.69	
★ 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	18.8	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（累計）	件	連結	—	—	—	17	32	100件以上（2030年）
★ SDGs行動する人※5	%	沿線17市区	—	50.6	54.8	51.8	50.5	65%（2030年）
★ 施設の環境認証取得	件	当社	6	7	9	10	16※6	31件（対象施設※7の100%）（2026年度）
★ 環境配慮型バス導入台数（累計）	台	東急バス	1	2	2	4	15	20台（2026年度）

※数値の信頼性を確保するため、✓の付された2020年度～2023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 電力換算総数には、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6～8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。
※6 2023年度より累計取得実績から、保有不動産において年度末時点で有効な環境認証取得数に変更しました。
※7 ホテル・住宅単体用途の物件を除く、当社持分換算で延床面積10,000m^2以上

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

▼S：Social（社会）

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

	単位	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度目標設定
連結従業員数	人	連結	24,655	24,364	23,763	23,583	
女性比率	%	連結(国内)	27.7	26.0	25.5	25.6	
単体従業員数	人	当社	1,461	1,414	1,482	1,525	
女性比率	%	当社	41.4	41.4	39.9	40.7	
平均勤続年数	年月	当社	15年6か月	15年6か月	15年1か月	14年7か月	
管理職数	人	当社	527	526	923	919	
★ 管理職に占める女性比率	%	当社	8.3	8.9	12.9	13.9	18%以上
男女の賃金の差異（全労働者）	%	当社	—	—	68.2	67.3	
★ 従業員エンゲージメント　レーティング		当社	BB	BB	B	B	A
★ 従業員エンゲージメント　総合満足度		当社	3.4	3.3	3.3	3.3	3.5
一人当たり研修時間※1	時間	当社	9.5	5.5	7.5	13.0	
★ 一人当たり研修費※1	円	当社	44,230	40,700	60,770	88,200	100,000円以上
教育制度利用率※2	%	当社	19.3	25.8	24.3	41.4	
★ DX研修受講率	%	当社	—	—	—	100	100%
★ 新規事業創出プログラムにかかわる従業員割合	%	当社＋東急電鉄	—	—	1.7	3.9	10%（2024年度～2026年度累計）
健康経営指標　肥満者率	%	当社＋東急電鉄	31.9	32.5	32.3	32.9	
健康経営指標　喫煙者率	%	当社＋東急電鉄	23.2	23.0	22.7	22.1	
健康経営指標　運動習慣率	%	当社＋東急電鉄	46.0	46.2	46.2	47.3	
離職率	%	当社	2.9	3.5	3.7	3.6	
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	80.0	88.9	90.6	93.9	100%
男性育児休業平均取得日数	日	当社	18.8	52.5	32.7	46.8	
介護休職者数	人	当社	2	1	2	1	
休業災害率※3		当社	0.63	0.94	1.32	0	
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	1	0件
★ 自社起因の運転事故、輸送障害件数　インシデント	件	東急電鉄	2	0	0	0	0件
★ 自社起因の運転事故、輸送障害件数　輸送障害	件	東急電鉄	6	8	9	7	
ピーク時混雑率（池尻大橋～渋谷）	%	東急電鉄	126	112	125	130	モニタリング指標
★ 運転事故件数※4	件	東急バス	5	4	4	2	0件
★ 重大な食品安全事故	件	連結	0	0	0	0	0件
★ 住宅引渡戸数	戸		—	—	—	737	1,757戸（2024年度～2026年度）
★ 賃貸住宅竣工戸数	戸		—	—	—	45（保有計1,432）	611戸（2024年度～2026年度）
★ サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数	件	当社	9,967	13,896	21,852	24,574	29,000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.48 参照）

	単位	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2026年度目標設定
★ 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	1,200	1,380	3,089	3,629	5,400件
沿線17市区の人口増減率 2019年度比※5	%	沿線17市区	+0.392	+0.201	+0.344	+0.696	モニタリング指標
★ 顧客満足度	%	当社(住宅)※6	—	83.6	86.1	87.5	
★ 顧客満足度	点	東急電鉄※7	73.5	72.5	71.8	71.0	
★ 顧客満足度	点	東急ホテルズ&リゾーツ運営ホテル	—	—	—	86.9	
★ 高齢者向けサービス契約数	件	東急ウェルネス／東急セキュリティ	—	—	4,022	4,321	5,300件
★ 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	89	103	105	108	116施設
ネットスーパー出荷店舗数	店	東急ストア	17	24	37	37	
★ ネットスーパー売上増加率	%	東急ストア	—	—	—	—	46.7%（2023年度比）
TOKYU POINT会員数※8	万人	連結	295	286	285	244	
★ デジタル接点数	万人	連結	—	—	230	300	
★ 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	駅	当社	0	0	0	30	49駅
★ TAP※9における外部企業協業件数	件	当社	—	—	20	23	60件（2024年度～2026年度累計）

※新規オフィス供給面積、新規商業供給面積は新たに指標設定し、2024年度実績より開示予定
※1 当該年度の研修時間合計および研修・教育実習費合計を、当社従業員、当社から社外への一部出向者、社外から当社への出向者の合算人数で除した数値
※2 当該年度の教育制度利用者数合計を、当社従業員、当社から社外への一部出向者、社外から当社への出向者の合算人数で除し、百分率にした数値
※3 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数（休業1日以上）　※4 第一当時者となる事故
※5 住民基本台帳の各年度1月1日時点データより算出　※6 マンションユーザー調査（独自）の総合満足度
※7 日本生産性本部・サービス産業生産性協議会　日本版顧客満足度指数調査結果　※8 2023年9月に現金専用カードを廃止
※9 東急アライアンスプラットフォーム

▼G：Governance（ガバナンス）

	単位	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2026年度目標設定
取締役人数※10	名	当社	12	14	12	11	10	
独立社外取締役比率※10	%	当社	33.3	35.7	33.3	36.4	40.0	
女性取締役人数※10	名	当社	2	2	2	2	2	
女性取締役比率※10	%	当社	16.7	14.3	16.7	18.2	20.0	
取締役の取締役会への出席率	%	当社	99.1	98.0	99.4	98.6	—	
★ 株主・投資家対話件数	件	当社	241	232	218	298	—	
★ 重大な法令違反の発生件数	件	連結	0	0	1※11	0	—	0件
★ コンプライアンスに係る研修受講率	%	当社	100	100	100	100	—	100%

※10 取締役人数・構成は、各年度7月1日時点　※11 当社子会社の独占禁止法違反に係る起訴事案

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

非財務データ

沿線データ

サステナブル重要テーマへの取り組みを通じて、美しい生活環境の創造に向けた街の変化の状況を
公的統計や当社グループの事業データ、独自調査などにより測定し、モニタリングや戦略策定にいかしてまいります。

主な調査指標
- (統計) 公的統計データを活用
- (T) 当社グループ事業データ
- (独自) 当社グループ独自調査

参照元：P.19
美しい生活環境の創造
インパクト（社会的影響）

人・コミュニティ

地域活動量・人口
- (統計) 人口増減
- (統計) 家計消費支出
- (統計) 高齢者・女性就業率　等

Pick Up 1

地域への愛着・誇り
- (T) 地域共助アプリ会員数
- (T) 地域活性イベント数
- (独自) 街の満足度　等

楽しさ・豊かさの実感
- (独自) 豊かさ実感指標

Pick Up 3 ▶P.98

SDGs行動する人
- (独自) SDGs意識調査

Pick Up 4 ▶P.98

生活インフラ

公共交通利用
- (T) 鉄道・バス輸送人員
- (T) 鉄道・バス総運行距離
- (T) 公共交通徒歩圏内施設割合　等

文化・教育・エンタメ接点
- (T) 文化・教育・エンタメ施設数
- (統計) 家計消費に占める
  文化・教育・エンタメ相当額　等

街のダイバーシティ＆インクルージョン
- (T) インバウンド売上　・(T) 多言語対応状況
- (統計) 外国人人口・比率
- (独自) 家庭内役割分担状況　等

資源循環・自然共生
- (T) リユース促進状況
- (独自) エシカル消費への関心　等

安全性・レジリエンス
- (T) 帰宅困難受入施設
- (T) 安全対策実施状況
- (T) 自治体連携状況
- (統計) 認知犯罪件数　等

自律分散・職住遊充実
- (T) 複合用途施設割合
- (統計) 昼間人口・比率
- (統計) 事業所・従業員数　等

Pick Up 2

デジタルサービス利用
- (T) デジタル接点数
- (統計) インターネット注文の支出割合（大都市）
  等

事業・街の脱炭素
- (T) 鉄道・施設再エネ利用
- (T) 環境負荷を低減するサービスメニュー提供
  等

上記指標は、モニタリング状況や外部環境の変化に応じて、適宜更新してまいります。

Pick Up 1 地域活動量・人口

- 国立社会保障・人口問題研究所の2023年推計では、沿線17市区人口は**2040年頃までは、人口増加**が見込まれています（▶P.10 参照）。国勢調査および住民基本台帳（総務省）の統計データを踏まえると、**近年は外国人の流入が人口増加に寄与**していると分析できます。
- 家計調査や住民基本台帳上の世帯数（総務省）から沿線17市区の**消費支出規模**を推計すると、2013年8兆3,276億円に対し、2023年9兆490億円となっており、**8.7%増加**しています。
- 国勢調査（総務省）によると、沿線17市区の高齢者就業率は2010年23.3%に対し2020年25.4%と2.1pt増加、女性就業率は2010年43.9%に対し2020年46.2%と2.3pt増加しています。

Pick Up 2 自律分散・職住遊充実

- 国勢調査（総務省）によると、沿線17市区の昼間人口は、2000年の502万人に対し、2020年には582万人となり、16.0%増加しました。この数値は**通勤者・通学者による日中の人口増**を示しています。
- 経済活動センサス（総務省・経済産業省）によると、2016年度から2021年度にかけて、沿線17市区の事業所数は3%、従業員数は9%増加しており、沿線内の経済活動は活発であるといえます。
- 当社の不動産事業施設のうち、**複合用途の施設割合※は56.8%**となっています。この指標は、持続可能な開発目標（SDGs）を推進する国際NGOのWorld Benchmarking Alliance（WBA）によるアーバンベンチマーク評価の指標素案をもとに計測しています。

※賃貸可能面積が一定以上（1,000m^{2}以上）の用途を2つ以上保有する施設（当社独自基準）

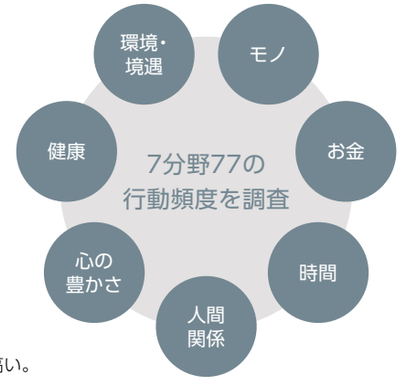
CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

非財務データ　沿線データ

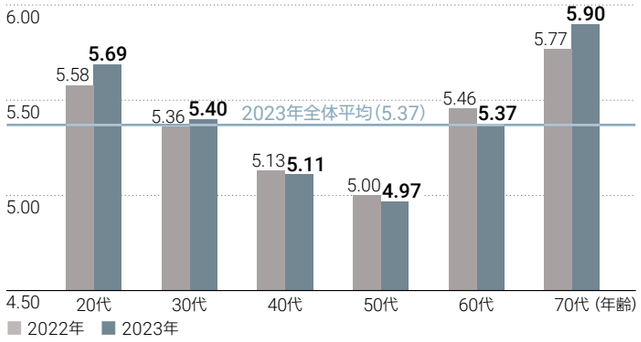
Pick Up 3 楽しさ・豊かさの実感

当社グループでは、2017年度より継続的に「豊かさ実感」に関する調査研究を実施しています。国内外の研究機関などの調査動向を踏まえつつ、独自の指標として探求を進め、沿線の豊かさの可視化、豊かさ実現につながるまちづくりに取り組んでいます。



2023年度調査結果概要

- 東急線沿線の「豊かさ実感」は、2019年以降ほぼ横ばい。
- 40代・50代の「豊かさ実感」が低く、若年層・高齢者層が高い。20代・70代では上昇。
- 「豊かさ実感」につながる重要因子は「健康・ウェルビーイング因子」、「物的豊かさ・消費因子」、「向上心・やりがい因子」。
- 「豊かさ実感」と「リアルな活動」に一定の相関関係が確認され、さまざまな活動を活性化することが重要。特に社会貢献に関する活動との相関が増加している。
- 新型コロナ禍においても、「豊かさ実感」の低下は確認されない。その要因は、家族や友人とのつながりと推定。2022年調査では「友愛・交遊因子」が浮上し、「人類共通の敵、新型コロナに立ち向かった連帯感」が「豊かさ実感」が低下しなかった理由と分析。

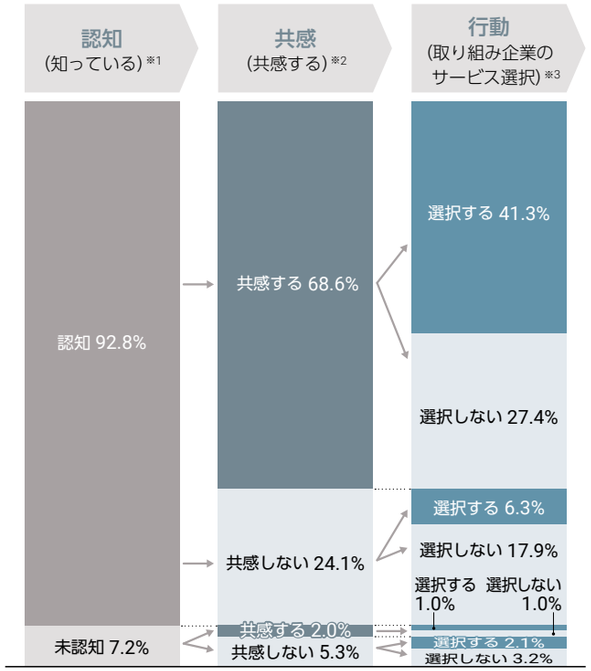


- **調査件名**：「豊かさ」に関するアンケート調査（2023年）
- **調査方法**：調査会社保有のアンケート調査モニター群（パネル）への調査画面配信・回答データ回収
- **対象エリア**：東京都・神奈川県計13,290サンプル
- **調査対象**：20代～70代　男女
- **調査実施期間**：2023年9月22日～9月24日

Pick Up 4 SDGs行動する人

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。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。東急線沿線の特徴として、SDGsに対する認知・共感・行動の割合が比較的高くなっています。これらの特徴を沿線の強みと捉え、今後も特別な負担感なくSDGs行動をしていただける商品やサービスの開発と情報発信を進めていき、「地域への愛着・誇り」や「楽しさ・豊かさの実感」にもつなげてまいります。

東急線沿線17市区



SDGsについて

- 認知している人 …… **92.8%**（沿線外 +1.4pt）
- 共感する人 …… **70.6%**（沿線外 +6.0pt）
- 行動する人 …… **50.5%**（沿線外 +2.4pt）

- **調査期間**：2024年8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市区を含む、東京駅を中心とする40km圏に居住する15～79歳男女個人
- **サンプルサイズ**：5,106人（うち東急線沿線17市区1,032人）

※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

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

主な関係会社 （2024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	70.4
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

	所在地	主な事業内容	議決権の所有割合(%)
▼ 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	99.1
(株)東急パワーサプライ	日本	電力小売業、ガス取次業	66.7
(株)セントラルフーズ	日本	食肉類の加工・販売など	100.0
▼ ホテル・リゾート			
(株)東急ホテルズ	日本	ホテルの経営	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	99.5

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

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

会社概要・株式情報（2024年3月31日現在）

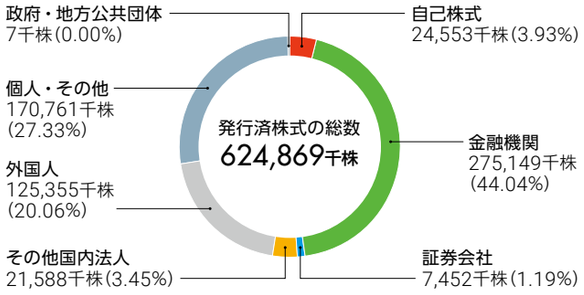
会社概要

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）	829,581百万円
従業員数（連結）	23,583名
事業内容（連結）	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） 証券コード 9005
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	109,829名

▼ 所有者別株式分布



大株主の状況

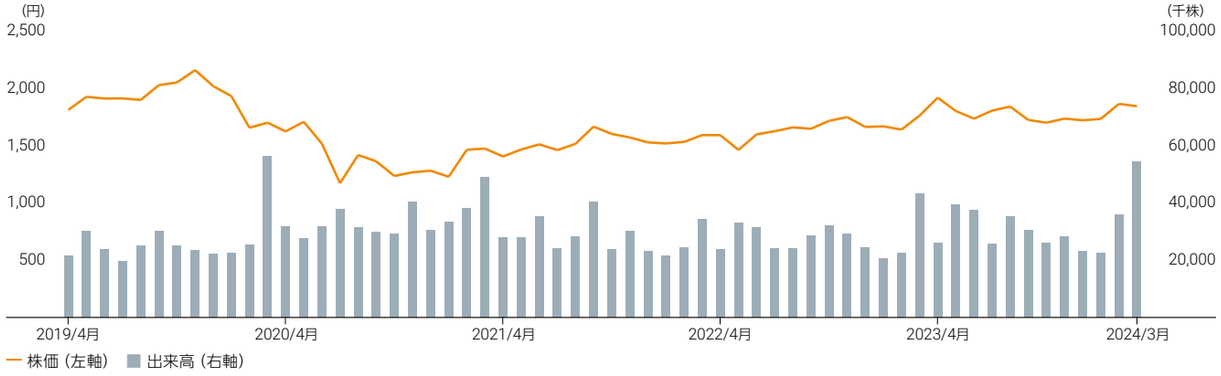
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	84,056	14.00
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	25,412	4.23
第一生命保険株式会社	24,843	4.14
日本生命保険相互会社	23,564	3.93
三井住友信託銀行株式会社	20,312	3.38
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	11,620	1.94
株式会社みずほ銀行	9,906	1.65
太陽生命保険株式会社	9,566	1.59
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,393	1.56
株式会社三菱UFJ銀行	8,951	1.49

(注)持株数上位10名を示しています。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います。

インデックスへの採用状況等（2024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・ACWI指数
- MSCI日本株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 Index
- 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
- 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



CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91
経営成績 92
11か年財務データ 93
非財務データ 95
主な関係会社 99
会社概要・株式情報 100

東急株式会社

経営企画室
https://www.tokyu.co.jp

SDGs宣言

“美しい生活環境の創造”を目指し、交通をはじめとした生活インフラやサービスと一体となったサステナブルな「まちづくり」に取り組み、事業成長と社会課題解決を両立させ、SDGsに貢献します。

CONTENTS

私たちの目指すもの 1
イントロダクション 2
発行にあたり 5
CONTENTS〈目次〉 6
東急を知る 7
価値創造ストーリー 11
トップコミットメント 20
経営戦略 24
事業別戦略と実績 36
サステナビリティ経営基盤 45
ガバナンス 74
企業情報 91