

# トップコミットメント

100年に  
より高いレベルの価値を生み出す  
信頼を「守る」だけでなく、



東急株式会社  
取締役社長

高橋 和夫

## 東急グループ創立100周年を迎えて

当社は2022年9月2日に創立100周年を迎えました。ここまで支えてくださったステークホルダーの皆様  
に感謝申し上げます。

この100年の間、「まちづくりを通して社会課題に向  
き合い、新しい価値を提供する」というDNAを継承し、

沿線や拠点の開発と交通ネットワークの拡充を両輪とし  
て事業をすすめてまいりました。今後も先人の不断の  
努力を胸に、変化する社会に対応し、当社の使命「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  
の追求」に取り組んでまいります。

## 中期3か年経営計画（2021年度-2023年度）進捗

### 構造改革を推し進め、2期ぶりの黒字転換を実現

当社は2021年度より新中期3か年経営計画（中計）  
をスタートさせました。コロナ禍による移動・交流人  
口の減少や、ワークスタイル・ライフスタイルの変容・  
多様化といった環境変化に対応するべく、『変革』を基  
本方針に、「交通インフラ事業における事業構造の強  
靱化」、「不動産事業における新しい価値観への対応」、  
「新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへ  
の進化」、「各事業における構造改革の推進」を重点戦  
略としています。これらの戦略を通じて収益規模の復  
元を目指すとともに、新たな成長への転換を図ってい  
きます。

#### 2021年度実績と評価

▶P.35 参照

#### 回復基調にあるものの、外部環境の注視を継続

中計初年度となる2021年度は、計画していた利益  
を上回り2期ぶりの黒字転換を実現しました。これは不  
動産事業が好調に推移したことに加え、利益を回復す  
るという強い意志で、全ての事業において外部環境変  
化に応じた構造改革を実行した成果ととらえています。  
ホテル事業や百貨店・ショッピングセンター事業に一部  
不安定要素を残しつつも、各事業は回復基調にありま  
す。2021年度はいわば収益還元への第一歩を踏み出  
した形となりますが、コロナ禍前に計画していた営業利  
益との比較ではようやく半分を取り戻した段階です。ま  
た、資源価格の高騰などが、鉄道事業をはじめリテ  
ール各社に今後どのような影響をもたらすかも注視し  
なければなりません。

足元では、テレワークの定着などの影響を引き続き

受けていますが、私はこの事実をマイナス要因とはとら  
えていません。東急線の特徴として、定期券利用乗客  
数が従前の水準に戻らないものの、その反面、定期外  
乗客数が戻りつつあることが挙げられます。これはコ  
ロナ禍により多様な働き方が浸透し、各週または各日  
で働く場所を決めるなど、定期を購入せずに鉄道を利用  
するお客さまが増えている、つまり、定期から定期外  
へ一定数がシフトしていることが一因であると認識して  
います。

今後の社会を見据え、固定運賃という制度に代わるダ  
イナミックプライシング等について、選択肢の1つとして  
積極的に検討していきます。また、利用回数に応じて割  
引還元できれば、「回数券」がなくなる日もくるかもしれ  
ません。ライフスタイル・ワークスタイルの変化を受け、  
お客さまの利用状況に合わせて価格を変動させるなど  
新しい商品設計を考えてまいります。

#### 各事業における構造改革

▶P.43~50 参照

#### 「企業変革力」の獲得に向けてスピーディーに対応

各事業においてウィズコロナを前提とした事業環境  
を見極め、さまざまな変革を実行しました。

鉄道事業はテクノロジー活用などにより、100億円  
規模の固定費低減に取り組み、確実に成果が発現して  
います。今後はワンマン運転の拡大などを見据えた人  
員配置の最適化を図るフェーズに入ります。

リテール事業は、以前から百貨店に求められるニー  
ズに変化が生じている中、コロナ禍でさらに売り上げが  
伸び悩んでいることから、商業施設やほかの小売事業

を含めて総合的な施策をスピーディーに打ち出さなければならず、喫緊の課題としています。

ホテル事業は、収益構造の改善に加えて、ホテル会社を従来の「経営」と「運営」機能が一体となった事業スタイルから、運営に特化していくことで、専業会社として成長することを目指します。東急百貨店本店土地再開発への富裕層をターゲットとしたSwire Hotels(スワイヤー・ホテルズ)の誘致は、人材交流や経験の蓄積の面でも、ホテル事業の『変革』につながるものと期待しています。さらに、ホテルアセット管理を不動産事業としてとらえることで、資産活用の最大化を追求していきます。

これらの構造改革を推進するべく、2021年度は複数回にわたる組織改正も実行しました。平時とは異なり、状況の変化に応じて迅速かつ柔軟に変化する姿勢で臨むことが肝要だと考えます。自己変革を図りながら新たな市場を創造する「企業変革力」の獲得に向

## 長期経営構想実現に向けて

### 時代と社会の変化を受け、次世代にふさわしい開発を行う

当社は創業以来、まちづくりを通じた社会課題解決に取り組んでまいりました。例えば高度経済成長期の、東京圏の住宅不足と生活環境の改善という社会課題に対し、現在の多摩田園都市につながる住宅地や交通路の建設を組み合わせたまちづくりを計画し、地域の皆様とともに開発を進めました。これらに代表される当社の姿勢は、今後も変わることはありません。2019年に発表した長期経営構想、そしてその先に見据えている将来の姿、多様化・複層化するニーズを取り込み、リアルとデジタルの融合による次世代の自律分散型まちづくりに向けて、着実に歩みを進めています。

#### 環境変化に対応するまちづくり

▶P.16(nexus構想)、P.32(渋谷) 参照

#### 街の価値を維持、最大化する

ライフスタイルの変化やデジタル技術の進化を受け、まちづくりは新たなフェーズに入っています。リアルな場を構えていた銀行や郵便局、公共施設などは

け、今後もプロセスの中で見えてきた課題にはスピーディーに対応する所存です。

#### 中計最終年度の目標開示

▶P.36 参照

#### バックキャストの視点で達成確度を上げていく

2022年9月に、中計最終年度(2023年度)の目標値を開示しました。策定時には具体的な目標を提示しませんが、スタートから1年、やっと皆様にお示しする環境が整いました。営業利益700億円は、現在の当社にとってチャレンジングな数字です。しかし必ずやこの目標を達成するべく、バックキャストの視点で、足りないこと、成すべきことなどを改めて整理し、残りの期間で達成確度を上げていく決意です。

私は、『変革』に終わりはないと考えています。まずはこの3か年でのベストシナリオを実現しつつ、さらにその先で新たなチャレンジを続ける。本中計は、当社の『変革』のスタート地点です。



デジタル化により縮小され、今後、駅前の一等地などに空きが出るのが予想されます。これらの土地や建物をどう利用していくか、いかにして必要とされる場へと転換していくか。地域の皆様や行政とも連携していく必要があり、横浜市青葉台郵便局を地域の交流拠点としたのはその一例です。また、高齢化が進む社会の中で、高齢者が自由に移動できる、気軽に買い物に出

掛けることができるモビリティ(交通)の確保も喫緊の課題です。まちづくりを担う当社としても、マインドシフトが必要です。

2022年1月には、郊外における生活者起点での自由で豊かな暮らしを実現する「nexus(ネクサス)構想」を始動させました。これらは言うなれば、街のリメイクです。新型コロナウイルス感染症を機に在宅での仕事が広がりました。また従来に比べると気軽に外出することがままならなくなっている中で、今、「郊外に住む」ことのメリットが見直されつつあります。事実、南町田や中央林間に建設したマンションの売れ行きは好調です。長く固定化していた「住まい」への意識に変化が生じ始めており、こうした多様な価値観の広がりを少しずつ後押しすべく、2022年4月に田園都市線沿線の緑豊かなエリアで、約8,000㎡の敷地内に「nexusチャレンジパーク早野」を開業しました。これは生活者起点の新しいまちづくりの試行の場ですが、開業から5か月が経ち、エリア内外からさまざまな世代の方が訪れてくださっており、街の活性化という点では一定の成果をあげています。今後は地域に住んでいる方を巻き込み、本来の意味での地域開発を進めていくことで街のコミュニティを創出し、多摩田園都市の魅力の再発見、ひいては街の持続可能性向上にも取り組んでいきます。

都心においては、渋谷エリアの再開発に継続して取り組んでいます。何十年という長いプロジェクト期間の中で、およそ10年ごとに変貌を遂げています。2012年に渋谷ヒカリエができて、2019年に渋谷スクランブルスクエアを開業しました。これからの10年は「ウォーカブルなまちづくり」、「価値を提供できるまちづくり」が中心になっていきます。現在、インバウンドは低迷していますが、アフターコロナ、その先の社会を見据えて、地域や世界に価値を提供していくには、ただビルや商業施設を作ってテナントを入れるという手法では限界があり、持続可能と言えなくなると考えています。一番良いのは、さまざまな知見を持つパートナーと連携し、一緒にプロジェクトを推進することです。この点において、東急百貨店本店土地開発(Shibuya Upper West Project)を共に進めるL Catterton Real Estate(LCRE)に大いに期待しています。

LCREは、数多くのラグジュアリーブランドを擁するLVMHグループによって設立されており、グローバルに事業を展開する彼らから学ぶことは多く、また渋谷と松濤の結節点である計画地周辺を含めたエリアに対する洞察に、はっとさせられることが多々ありました。私たちが慣れ親しんだ渋谷に対する外部からの評価を受け、改めてエリアの価値を認識し、将来への責任を強く感じているところです。近隣に住まう方やエリアを訪れてくださる方々に、良かったと感じていただけるよう、取り組んでいきます。

昨今は渋谷エリアの開発にほかのデベロッパーも参画するようになっており、よりダイナミックな展開が期待できることから、私はこの流れをプラスに受け止めています。それと同時に、私たちが大切にしてきた徹底したエリアマネジメントの重要性も感じています。各社が思うままに開発を進めることでエリアの方向性がぶれることがあれば、街の魅力は低下します。当社グループにおける最重要拠点である渋谷のまちづくりへの責任を果たすべく、今後さらに行政も含めた関係者との機能連携を強化していきます。

#### 心の豊かさや文化振興

東急のまちづくりでは、「心の豊かさの実現」を大事にしており、エンターテインメントの拡大、文化芸術の振興にも引き続き取り組んでいます。

先述の渋谷では、複合文化施設Bunkamuraの文化芸術と融合した再開発を計画しています。また、「新宿TOKYU MILANO」跡地では、劇場、映画館、ライブホールやホテルなどからなる「東急歌舞伎町タワー」が2023年4月に開業予定です。日本の文化芸術を守り育てていく事により、世界中を惹きつける街に進化していくものと確信しています。

#### サステナブル経営の実践

▶P.62~65 参照

#### お客さまとともに進める当社のサステナビリティ

2022年3月、当社は「環境ビジョン2030」を公表しました。街をつくるということは、少なからず自然環境に影響を及ぼすものですが、その影響を抑え、環境と調和する街をつくっていくことで、住み続けられるまちづくりの実践となると考えています。

未来は今日の暮らしが積み重なって生まれます。つまり、私たちの行動や街の存在が、未来につながっています。誰もが、日常生活において環境に良い行動を特別な負担感なく選択できるよう、脱炭素・循環型社会の実現に向けた取り組みを加速させていきます。その一環として2022年4月より、東急線全路線で100%再生可能エネルギー由来の電力を使用した運行を開始しました。鉄軌道全路線の運行にかかる電力を、実質CO<sub>2</sub>排出ゼロ電力に切り替えるこの取り組みは「日本初」となります。当社では世田谷線で2019年より再生可能エネルギー100%の電力による運行を開始しており、これを全路線へと拡大させた形です。このほか、車両更新やエコ運転、照明のLED化、設備機器の高効率化など、全事業で省エネ施策をさらに推進することで、連結で2030年にCO<sub>2</sub>排出量を46.2%削減（2019年比）、2050年には実質ゼロを目指します。

### DXの推進

▶ P.21~24 参照

#### 豊富な事業基盤を生かした「まちづくりDX」

これからのまちづくりやサステナビリティの推進には、デジタルの力が必須となるでしょう。当社でもグループ横断で効果的・効率的なDXを推進するべく、

2021年10月に専門組織「デジタルプラットフォーム」を新設し、デジタルプロダクトの内製開発を推進するURBAN HACKSがその直轄のチームとして活動しています。この専門チームでは外部のDX人材の採用を中心にITリテラシーの高い人材を結集しています。社内の事業の知見がある人材と交流させていくことで事業とデジタルの両面を理解し共創できる「X（エックス）人材」も増やしていきます。今後は、沿線住民約550万人、東急線利用者約10億人という顧客基盤・事業基盤を生かし、当社グループの幅広い「リアル」なサービスとデジタル体験を最適な形で融合させていきます。これにより、生活や仕事、エンターテインメントなどについて、各事業間を横断するサービスやアプリケーションを提供することで、「まちづくりDX」を推進します。

当社におけるDXの取り組みは、まだ始まったばかりです。そのため、すぐに業績向上への大きな効果を期待することはできませんが、徹底した顧客視点での設計とスピーディーな商品化を重視するとともに、昨日よりも今日、今日よりも明日という意識で、お客さまからのフィードバックをもとにしたアジャイル開発を推し進める計画です。またそうした新しいプロジェクトの進め方をグループ全体で学んでいければ良いと思います。

る従業員には心から感謝しています。当社グループの基本は「安全」、そして、そこから生まれる「安心」にあります。これはお客さまに対してだけでなく、従業員に対して負うべき責任でもあると考えます。10年ほど前、駅の仮眠スペースは狭い空間に布団が敷いてあるだけのものでした。これではいけないと、駅の外にマンションを借り、駅員の休憩スペースにしたという経験があります。これは一例ですが、時代の変化への適応も含めて考えると、鉄道に限らずあらゆる現場でまだまだ改善の余地があると感じています。お客さまの安全・安心は、従業員が安全に安心して働ける環境があってこそつくられます。また、安全最優先で行動できる人材育成も重要であり、東急電鉄では、2021年に教育施設「安全共創館」を開設しました。2014年に東急線で発生した事故を風化させないためにも、この施設は大変重みのあるものだと感じています。昨今は、当時の列車追突事故を知らない世代の従業員が増えてきています。年月の経過とともに、さらにこの割合は増えていくでしょう。事故の記憶と事実を風化させることなく次世代につなぎ、二度と起こさないためには何をすれば

### 次の100年に向けて

## 地域とともにあり、信頼される東急グループとしての責任を果たす

100年目のバトンを受け取った今、私は改めて「東急ファン」の皆様の存在を大きく感じています。また、当社はお客さまをはじめとするステークホルダーの方々から多くの信頼を寄せられており、その期待にきちんとお応えしなければならないと、気持ちを新たにしています。

これまでに築きあげてきたお客さまとの信頼関係を「守る」だけでなく、昇華させるべく、より高いレベルの価値を提供していきます。そのためには、従業員一人ひとりが、東急に寄せられる信頼の価値を見つめ直し、そしてグローバル視点で未来を描き、さらなる価値向上に向けて行動を起こす必要があります。このような、東急の提供する社会価値を真剣に考える「個」が集った強い集団として、世界が憧れるまちづくりに取り組みます。また、地域からは「困ったら東急に相談しよう」と言っていただけの存在であり続けるとともに、グ

良いのか、人命を預かる当社グループとして従業員一人ひとりが学び、考え続けていきます。

### 挑戦し続ける企業文化の醸成

▶ P.54 参照

#### 「対話」を通じた多様な価値観の交流

また、創立100周年の節目を迎えるにあたり、次の時代に向けた企業文化の醸成にも取り組んでいます。2021年度は「問い続ける組織へ」をテーマとした対話プロジェクトを実施しました。この中では経営層による合宿でかなりの時間をかけて“腹を割った”話し合いを行いました。普段交わっている仕事上の会話だけでなく、個々の考えを知り、気づきを得て、そこから自分の考えを広げることができたという意味で、非常に意義のある時間だったと感じています。全4回の最終回では経営層だけでなく、課長や課長補佐といった立場の従業員から、今後の当社のために今何が必要なのかを問いかけてもらいました。これからの担う世代が堂々と提案し、それを受けた役員たちからもさまざまな意見が出て対話が深まっています。現在は一連の議論の内容を分科会に移して、戦略への落とし込みに向けた検討を進めています。

### 経営基盤の強化

## 「“個”の最大化」と、従業員の安全・安心を成長の礎に

「変革」のための原動力として、人的資本の強化に取り組んでいます。ポイントは、多様な“個”の最大化です。“個”の力を高め、その力を会社の成長へとつなげることが、日々変化する社会の中であって持続的な成長を実現するための礎になるものと考えます。2021年度からは四半期に一度の上司と部下の1on1ミーティングを仕組み化し、それぞれの意思や志向を組織として支援していくという方向性を打ち出しました。また、人事制度やジョブローテーションの改革にも着手しています。当社の特徴として、男性従業員の育児休業取得率の高さが挙げられます（2021年度実績88.9%）。私が経営企画室長だった6~7年前、すでに男性従業員の育休取得が身近なものとなっていたことは、日本企

業の中で特筆すべきことだと感じます。さらに、妊娠・出産・育児や介護、自己研鑽を目的とした就学を事由に退職した従業員が復職できるカムバック制度を設けるなど、制度面の充実を着実に進んでいます。

### 安全・安心を紡ぐ企業の責任

#### 職場環境と安全

一方、職場環境にはさらなる改善が必要です。2021年度、私は多くの職場を視察しました。そこで感じたことは、従業員の安全・安心の確保の重要性です。当社グループの仕事は、交通事業やリテール事業、ホテル事業など、お客さまとリアルに接するケースが多く、特にコロナ禍にあってしっかりと役割を果たしてくれてい



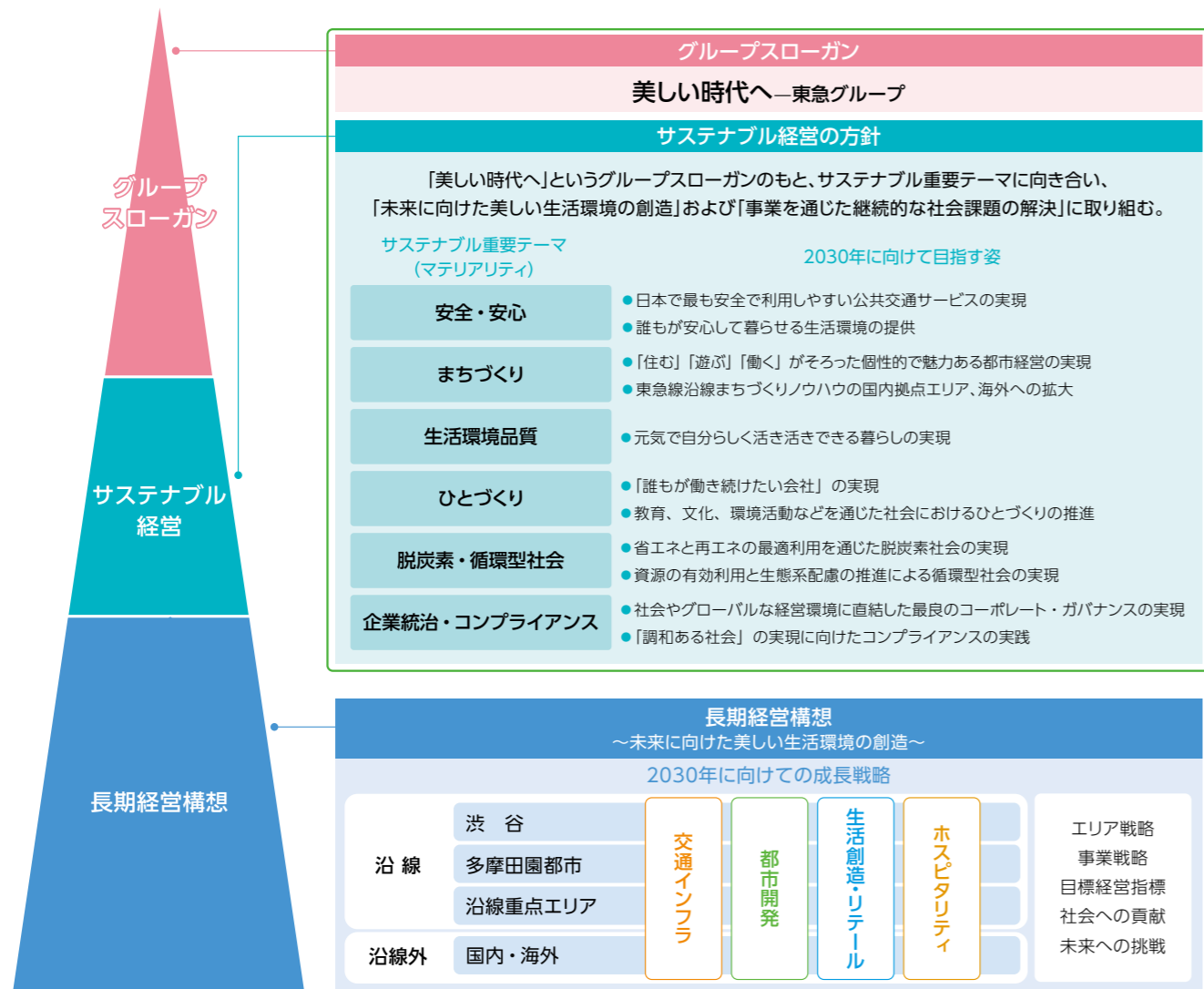
# 経営戦略と実績

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

## 長期経営構想

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

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



## 2030年に向けた成長戦略

- 交通インフラ (交通セグメント)**
  - 鉄道事業における安全性の追求、公益性と収益性の高次元での両立
  - 空港運営事業やMaaSなど、次世代の交通インフラビジネスを構築
- 都市開発 (不動産セグメント)**
  - 東急ならではの“まちづくり”の推進
  - 不動産事業から“都市経営”への進化
- 生活創造・リテール (生活サービスセグメント)**
  - 個別事業の競争力強化および不動産事業との相乗効果追求
  - 沿線・生活価値向上への機能提供
  - グループ連携およびアライアンスによる事業構造転換と収益性の向上
  - 新技術導入による新たな顧客体験の提供や生産性向上
- ホスピタリティ (ホテル・リゾートセグメント)**
  - グローバルマーケットおよび次世代に訴求するホテル事業のブランド力向上
  - 新たな事業領域の開拓
  - 環境変化に対応したバリューチェーンおよびサプライチェーンの再構築

## 渋谷の未来に向けて

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

**開発計画**

- Shibuya Upper West Project** (計画中)
  - 駅周辺部に開発エリアを拡大 エンタテインメントシティSHIBUYAの象徴となるにぎわいの軸の創出
  - 連続性・一体性を高める 新たな歩行者ネットワークの整備
- 渋谷スクランブルスクエア第II期 (中央棟、西棟)** (開発中)
- 渋谷二丁目17地区 第一種市街地再開発事業** (開発中)
  - 用途：事務所、店舗、駐車場等
  - 開業：2024年度上期 (予定)
- 渋谷スクランブルスクエア第I期 (東棟)** (開発中)
- 渋谷駅前5街区での開発** (開発中)
  - 進行中の再開発計画の着実な推進

**Shibuya Upper West Project**

- L Catterton Real Estate、東急百貨店と共に推進
- 2023年1月31日に東急百貨店本店を営業終了 (予定)
- 用途：リテール、ホテル、レジデンス等
- 竣工：2027年度 (予定)

**渋谷二丁目17地区 第一種市街地再開発事業**

- 用途：事務所、店舗、駐車場等
- 開業：2024年度上期 (予定)

**渋谷スクランブルスクエア**

- 用途：事務所、店舗、展望施設等
- 開業：第I期2019年11月、第II期2027年度 (予定)

## 中期3か年経営計画の基本方針

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

『変革』を成し遂げるため、交通インフラ事業における事業構造の強靭化、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の4点を重点戦略として掲げました。

### 基本方針 『変革』～事業環境変化への対応による収益復元と進化

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

#### 収益の復元

- 2021年度 200億円の営業利益確保
- 各事業において着実な利益回復を図る

#### 財務健全性の維持

有利子負債 / 東急EBITDA\*倍率  
7倍台を目指す

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

## 求められる価値の変化

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

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

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

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

### 在宅時間の拡大

### ライフスタイルの変化

### 都心通勤の減少

### 価値観の多様化

自宅～最寄り駅  
(狭域)

沿線拠点  
(交通結節駅等の周辺)

都市部  
(渋谷・横浜等を含めた広域)

### 在宅時間/空間の質的向上

国内トップレベルの  
新たなニーズに対応する住宅、  
通信環境、家ナカソリューション、  
駅を中心とした利便性の提供

### 域内移動需要の喚起

東急線沿線の象徴としての  
エリアブランディング、複合施設の展開  
職住遊の機能的配置と  
産・官・学の誘致による活性化

### リアルでしか体験できない魅力の創出

世界が憧れる  
グローバル拠点都市の形成  
都市型ライフ提案 (レジデンス機能充実)  
エンタメ・交流・創発

### 自律分散型都市構造の考え方をベースとした事業展開への転換

従来型の“住まい=郊外中心”、“オフィス・商業=都心中心”という軸構造ではなく  
多様化・複層化するニーズを確実に取り込み、各事業の成長につなげていく

## 中期3か年経営計画の重点戦略

### 交通インフラ事業における事業構造の強靭化

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

オペレーションの変革  
(ワマン運転の拡大等)



利便性向上  
(東急新横浜線開業2023年3月予定)



### 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

環境変化に合わせたサービスの展開により、各事業の競争力を強化し、連結利益に貢献する。

戦略投資の選択的実施 (5G基地局シェアリング事業への参画等)

通信キャリアによる個別5G対策 基地局シェアリングによる5G対策

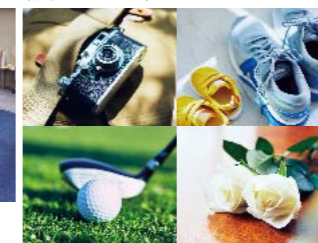


働き方の急速な変化をとらえた  
新規市場の獲得  
(法人向け会員制シェアオフィス事業等)



NW NewWork

超高齢社会を迎え、  
生活者のこれからの人生に寄り添った  
サービスをワンストップで提供  
(東急ラヴィエール)



### 不動産事業における新しい価値観への対応

社会的価値を創出する“東急ならではのまちづくり”を推進し、連結事業利益の柱としての役割を果たすとともに、収益性向上により利益成長を牽引する。

新宿再開発  
プロジェクトの推進



都市経営への進化  
(自律分散型沿線都市への  
取り組み等)



海外における  
まちづくり事業推進  
(ベトナム・タイ等における  
PJ推進)



### 各事業における構造改革の推進

コロナ影響以前より課題を抱える事業において構造改革を推進し、グループ各事業の戦略再構築とともに連結経営マネジメントの強化を図る。

ホテル事業の構造改革  
(収益性の向上、環境変化に応じた  
チャネルチェンジ等)



百貨店事業の構造改革  
(東急百貨店本店建て替え計画の始動、後方業  
務・サービス・販促の効率化デジタルシフト等)



連結経営の進化

- 不動産運営・管理機能のワンストップ提供などの運営体制の最適化
- 連結人財マネジメントの強化
- 連結事業ポートフォリオの再構築

## 投資計画・株主還元方針

投資計画については、財務健全性も意識し、業績状況に応じて見直し・再精査を進めます。安全・維持更新投資や、新宿や渋谷などにおける進行中の大規模プロジェクト、構造改

### 投資計画

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

### 株主還元の考え方

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

## 中期経営計画初年度（2021年度）の実績

2021年度は、中期3か年経営計画の初年度として、事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益の復元を掲げました。

2021年度の  
成果と課題

**〈成果〉**

- 新型コロナウイルス感染症の拡大等、厳しい状況となったものの、赤字継続は回避するという強い意思を持って取り組み、不動産販売の貢献等により利益目標を達成
- 施策面では、運賃改定、オペレーション変革等、東急電鉄の事業構造強靱化の道筋が立ちつつあり、まちづくりにおいても、自律分散型都市構造に基づく取り組みが進む等、各事業の重点戦略が進捗

**〈課題〉**

- ホテル事業では、今後も想定される市場変動リスクの拡大、およびコロナ後に期待されるインバウンドも含めた需要回復への対応に向け、再成長を目指した抜本的な事業機能再編を行い、競争力の強化が必要

### 2021年度 決算

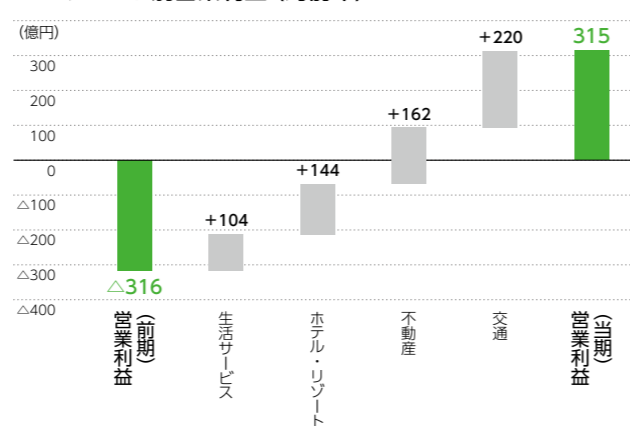
	実績	対前年
営業収益	8,791億円	△568億円 (△6.1%)
営業利益	315億円	+632億円 (-)
経常利益	349億円	+618億円 (-)
親会社株主に帰属する 当期純利益	87億円	+650億円 (-)

※収益認識基準影響を除く実質的な増収は975億円

#### 〈対前年増減要因〉

大型物件の販売が寄与した不動産セグメント等、全セグメントにおける営業増益・損失改善に加え、固定資産売却益の計上もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年650億円の増益

### セグメント別営業利益（対前年）



## 中期経営計画2年目について（2022年5月13日公表）

営業収益は、全セグメントで増収となり、9,370億円を予想（対前年578億円の増収）、営業利益は、不動産セグメントにおいて前年の大型物件販売に伴う反動があるものの、他セグ

メントで増益・損失改善を見込み、400億円を予想（対前年84億円の増益）しています。

**予想前提**

- 新型コロナウイルス感染症による直接的影響は上期までとし、新たな感染拡大等による行動制限は見込まない
- インバウンドによる需要回復は見込まない
- エネルギー価格の高騰等、外部環境の変化については各事業で織り込んでいるが、追加的な影響が生じた場合は、コストコントロール等により予想数値の範囲で対応
- 構造改革事業を中心に引き続きコスト削減を実施し、恒常的な削減割合を増やし利益体質強化を進める

**資金**

- 中期3か年経営計画に基づき、安全・維持更新投資、進行中の大規模プロジェクト、構造改革関連投資を着実に実施
- 不動産販売業は安定的な利益創出に向け、不動産市況を見極めながら継続的に良好な物件の仕入れに取り組む
- 東急歌舞伎町タワー竣工等により設備投資額は1,588億円となり有利子負債水準は一時的に増加するが、2023年度にかけては収益性の回復等により、有利子負債／東急EBITDA倍率7倍台の確保を目指す

**株主還元**

- 配当は一株当たり年間15円を予定
- 自己株式取得等については、資金動向や利益水準の推移を考慮しながら、機動的に検討

## 主な経営指標

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度予想	2023年度目標
東急EBITDA	1,765億円	747億円	1,283億円	1,409億円	1,700億円
営業利益	687億円	△316億円	315億円	400億円	700億円
有利子負債／東急EBITDA <sup>※</sup> 倍率	6.5倍	15.8倍	9.3倍	9.0倍	7倍台
(参考) 有利子負債	11,510億円	11,821億円	11,957億円	12,750億円	—
(参考) 設備投資	2,052億円	1,063億円	1,174億円	1,588億円	—

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

## 東急歌舞伎町タワー開業に向けた進捗状況（2023年4月開業予定）



東急レクリエーションとともに新宿歌舞伎町で開発をすすめている「東急歌舞伎町タワー」が2023年4月に開業します。

本施設は「好きを極める場」の創出をコンセプトに掲げた、ホテルおよび映画館・劇場・ライブホールなどのエンターテインメント施設からなる、地上48階・地下5階・塔屋1階、約225mの超高層複合施設です。

ホテルとエンターテインメントの複合施設という特性を生かし、「見出す～育てる～羽ばたかせる」といった新たな「好き」を生み出すストーリーづくり・ライフスタイルの提案に取り組みます。リアルとオンラインを通じて、それらのストーリーと合わせながら、「好き」に出会う機会や、そこに集う方々の「好き」への情熱・想いが交感される場を創出し、世界へ向けた新たな都市観光の拠点としてエンターテインメントシティ歌舞伎町の実現を目指します。

**【39～47F】  
「BELLUSTAR TOKYO」**

- 客室数：97室
- ※45Fにレストラン&バー

**【18～38F】  
「HOTEL GROOVE SHINJUKU」**

- 客室数：538室
- ※17Fにレストラン&バー

ホテル

映画館

劇場

店舗等

ライブホール

西武新宿駅前通り

駐車場

シネシティ広場

**■ 17～47F ホテル&レストラン**

- 39～47F 「BELLUSTAR TOKYO」
- 18～38F 「HOTEL GROOVE SHINJUKU」

**■ 9～10F 映画館**

- 「109シネマズプレミアム新宿」

**■ 6～8F 劇場**

- 「THEATER MILANO-Za」

**■ B1～B4 ライブホール**

- 「Zepp Shinjuku (TOKYO)」

**■ 1～5F エンターテインメント&レストラン**

- 5F ウェルネスエンターテインメント施設 (同)新宿MILANO 05
- 4F 次世代型アトラクション体験施設 (株)ソニー・ミュージックエンタテインメント
- 3F アミューズメントコンプレックス (株)バンダイナムコアミューズメント
- 2F エンターテインメントフードホール (株)浜倉の商店製作所

※2022年8月発表時点での主要テナント

※本ページに掲載のパースは全てイメージです。今後変更となる可能性があります。

# 環境変化・リスクと機会

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

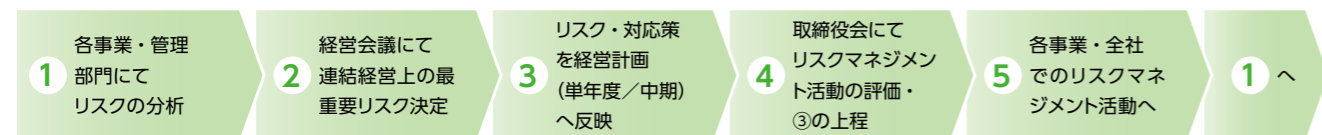
外部環境	内部環境／主要な経営資源（2022年3月末現在）	
コロナ禍による移動・交流人口の減少	(自然資本) 計画的なまちづくりによる緑豊かな自然	緑豊かな自然を計画的に織り込んだ街並み沿線における脱炭素・創エネの推進 ▶P.62~68 参照
ワークスタイル・ライフスタイル変容・多様化の加速	(人的資本) イノベティブな企業風土と多様な“個”の最大化	連結従業員数 24,364人 女性管理職比率(当社) 8.9% ▶P.51~56 参照
人口減少・少子高齢化／その地域格差	(知的資本) 経験の蓄積と新たな挑戦により強化される知見	知見蓄積と活用、新たな知見の獲得DXの効果的活用 ▶P.21~24、P.57~58 参照
グローバルレベルでの急速な脱炭素社会へのシフト	(製造資本) 「職住遊」の収益インフラ	東急電鉄駅数、車両数 97駅、1,211車両 賃貸オフィスビル面積 約358,000㎡ サテライトシェアオフィス施設数(直営店) 103施設 百貨店 6店舗 ショッピングセンター 34施設 スーパーマーケット 91店舗 東急ホテルズ 43店舗
デジタルテクノロジーの急速な進展	(財務資本) 利益の蓄積と長期的視点に基づく財務運営による安定した財務基盤	営業キャッシュ・フロー 855億円 自己資本比率 28.4% 有利子負債／東急EBITDA倍率* 9.3倍 長期優先債務格付 AA- (JCR) A+ (R&I)
	(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	「TOKYU POINT」会員数 286万人 東急線アプリダウンロード数 83万ダウンロード CATV接続世帯数 117万世帯 コンフォートメンバーズ(東急ホテルズ)会員数 74万人 ▶P.59~60 参照

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

## リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、定期的にリスク認識の再評価、およびリスク軽減に対する取り組み状況の評価を以下のプロセスで行い、発生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います。

### ▼年間マネジメントサイクル



## リスクと機会

最重要リスク	主なリスクシナリオ	機会	対応
喫緊 経営環境変化への対応に関するリスク	コロナ禍をきっかけとした新常態やDX加速化への対応遅れ、需要・事業性の予測見誤りにより、収益確保、事業継続が困難となるリスク	◆ 郊外型オフィス、サテライトシェアオフィス需要の拡大 ◆ AI、IoTを活用した都市インフラ、サービス需要の拡大	◆ 各事業の業績動向、業績変化の兆候の早期把握と、迅速な意思決定およびモニタリングの実施 ◆ 各事業の構造改革、損益岐点引き下げ ◆ 事業環境に合わせた適正なポートフォリオマネジメント
	金融市場混乱・金利環境悪化・格下げ等により、財務状況が悪化するリスク	◆ 域内移動需要の創出・MaaS等のサービス拡充 ◆ 消費行動変容による体験価値・家ナカサービス需要の拡大	◆ 連結全体の機動的な資金コントロールと有利子負債の長期固定化による再調達リスク抑制 ◆ コマーシャル・ペーパーの活用等、短期金融市場活用による機動的資金調達力の向上 ◆ ESG取り組みの資本市場への訴求とESG債等の発行
	各種市況の変動およびCO <sub>2</sub> 排出関連費用の負担増により、調達コストの高騰が発生し、収益性が低下するリスク	◆ 各エリアの人口動態の変化を見据えたまちづくり ◆ 脱炭素・循環型社会に適合する交通・都市インフラ・生活サービスなどの需要拡大	◆ 事業における脱炭素の推進 ◆ ウクライナ問題を含む地政学上の問題等に起因する、エネルギーコスト等上昇の可能性を踏まえたバリューエンジニアリング、コストマネジメント
	事業展開エリアでの税制等行政施策の変更に伴う市況激変リスク	◆ ESG投資、グリーンリカバリー投資獲得機会拡大	◆ 市況および政治・経済・法制度の変化を見据えた中長期的事業運営方針の策定 ◆ 利便性向上や魅力的なテナントミックス、話題性の提供による施設集客力の維持向上
喫緊 新たな感染症の拡大に伴うリスク	新型コロナウイルス感染症の再拡大および新たな感染症拡大に伴い、移動自粛等により、大幅な経済活動縮小が発生するリスク	◆ 感染予防・新生活様式に即した新サービス・商品需要の拡大	◆ 各事業の新たな構想や改革の進展、事業戦略の見直し ◆ 固定費削減による損益岐点引き下げ ◆ 各事業の市場動向、取引先倒産リスクに関する情報把握と保全対応
	運営する事業所等での感染症クラスターの発生、出勤制限等により一時的に営業継続が困難になるリスク		◆ テレワーク、在宅勤務活用などの働き方多様化の推進、およびリモートワークに備えたインフラの維持・改善 ◆ 事業所内感染予防対策の徹底
安全管理への対応に関するリスク	気候変動の影響も含む自然災害等への備えが不十分で、施設損壊等によりサービスの提供ができなくなるリスク		◆ 自然災害や感染症蔓延時の連結各社の協力体制構築などの対応力強化 ◆ 気候変動に伴う損失・社会的影響評価と対策(予防・被害最小化) ◆ 地震保険やコミットメントライン等リスクファイナンスの実効性向上
	人為的事故の発生により、損害賠償とともにサービス・施設への信頼を損なうリスク	◆ より安全でレジリエンスな交通・都市インフラの整備による社会価値・エリア価値向上	◆ 事故等発生状況に関する情報収集、および類似事案再発防止に向けての関係先への情報展開の徹底、精度向上
	テロ等の外的要因による、施設損壊・お客さまの死傷等によりサービスの提供ができなくなるとともに、サービスへの社会的信頼が損なわれるリスク		◆ テロ等の不法行為による災害、その他の理由によるトラブルの発生を想定した各種施策実施
コンプライアンスに関するリスク	コンプライアンス違反の発覚、会計等処理の重大なミス・不正、ITセキュリティを含む情報管理上の不備等により、その損失処理とともに企業としての社会的信頼を損なうリスク	-	◆ コンプライアンス意識向上の取り組み ◆ 連結経理体制の最適化、国内連結各社の会計システム共通化による業務標準化 ◆ 外部によるセキュリティアセスメントの実施・改善、サイバー攻撃を想定した対応訓練、サイバー保険への加入
長期 働き方・人材確保に関するリスク	生産年齢人口減少傾向の中、適切な人材確保がかなわず、サービス品質劣化・事業縮小や違法就労をも誘発してしまうリスク	◆ 働きがいと働きやすさ、健康経営の促進による、「誰もが働き続けたい会社」の実現による人材確保	◆ 連結全体で人材採用・育成強化および連結内人材の活用促進 ◆ 正社員・フルタイム勤務者に依存しない多様で柔軟な働き方の提供  中期3か年経営計画の「人材戦略」コンセプト(P.51参照)

📖 気候変動リスクと機会の詳細はP.66~68をご参照ください

# サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

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

\*範囲の記載のないものは東急(株)が対象

サステナブル重要テーマ	向き合う社会課題	2030年に向けて目指す姿	目指す姿を実現するための取り組み	指標設定の考え方	主な指標	2021年度実績	2023年度目標
安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 都心部への人口集中、高齢化、交通弱者</li> <li>◆ テロ/サイバー犯罪、自然災害/気候変動</li> <li>◆ 新型コロナウイルスの拡大</li> <li>◆ 人手不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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</li> <li>◆ 誰もが安心して暮らせる生活環境の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 事故の防止</li> <li>◆ ピーク時混雑率の緩和</li> <li>◆ 安心して利用できる交通サービスの実現</li> <li>◆ 災害リスクの最小化</li> <li>◆ 食の安全確保</li> <li>◆ 個人情報保護・管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交通事業における安全は最重要の使命です。交通事業各社では事故防止についての指標を設定・モニタリングしています。</li> <li>・ ピーク時混雑率は、新常态において引き続き注視しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 自社起因の運転事故、輸送障害件数(東急電鉄) 運転事故 インシデント 輸送障害</li> <li>◆ ピーク時混雑率(池尻大橋~渋谷)(東急電鉄)</li> </ul>	0件 0件 8件 112%	0件 0件 — モニタリング指標
まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少</li> <li>◆ ライフスタイル/ワークスタイル多様化への対応</li> <li>◆ AI・IoT等新たな技術への対応</li> <li>◆ 気候変動/自然災害/循環型社会</li> <li>◆ インバウンド</li> <li>◆ 新興国の急速な発展に伴う対応(医療、交通、住環境)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「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</li> <li>◆ 東急線沿線まちづくり/ノハウの国内拠点エリア、海外への拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 渋谷再開発</li> <li>◆ 次世代郊外まちづくり、nexus構想</li> <li>◆ 沿線外国内拠点開発</li> <li>◆ 空港運営事業(地方創生)</li> <li>◆ 海外のまちづくり(住宅・交通・教育・医療等の環境整備)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自律分散型の都市構造を実現していくために、職住遊の機能的な配置を推進します。</li> <li>・ 魅力的な街づくりを行う結果指標の一つとして、沿線の人口動態(人口増減・年齢構成など)をモニタリングしています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数</li> <li>◆ 住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数(空き家対策等相談数含む)</li> <li>◆ 沿線17市区の人口増減率<sup>*1</sup></li> </ul>	13,896人 1,380件 +0.226%	25,000人 2,500件 モニタリング指標
生活環境品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少</li> <li>◆ ライフスタイル/ワークスタイル多様化への対応</li> <li>◆ AI・IoT等新たな技術への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 元気で自分らしく生き生きできる暮らしの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 多様な世代に合わせた生活利便施設・サービスの提供</li> <li>◆ 高齢者等買い物弱者の支援</li> <li>◆ データを活用した店舗・EC・家ナカ等における商品サービスの提供</li> <li>◆ テクノロジー活用等による豊かで健康的なライフスタイルの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様な働き方を支援するため保育園・学童施設の充実を図っています。</li> <li>・ 新常态で特にニーズが高まっている生活用品・リテールのECも強化してまいります。</li> <li>・ 東急線沿線の「デジタル都市基盤」の整備に向け、快適につながる通信環境を目指します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 保育園、学童施設数(賃貸・直営・公設受託)(東急キッズベースキャンプ/当社)</li> <li>◆ ネットスーパー出荷店舗数(東急ストア)</li> <li>◆ 東急線各駅における5Gシェアリングアンテナの導入率</li> </ul>	103施設 24店 0% <sup>*2</sup>	100施設 — 75%
ひとづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少</li> <li>◆ 人権の実現</li> <li>◆ 多様な人材(女性・シニア・外国人等)</li> <li>◆ 多様な世代への生涯学習機会の提供</li> <li>◆ 地域コミュニティの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「誰もが働き続けたい会社」の実現</li> <li>◆ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 働き続けることができる就労環境の提供</li> <li>◆ 誰でも活躍できる就労環境の提供</li> <li>◆ 文化事業・活動や学習・啓発機会の提供</li> <li>◆ 東急会活動や学校法人・財団法人等への支援を通じた社会貢献活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員の心と体の健康を維持し、個の成長を推進しています。</li> <li>・ 多様性を強みに変えていける企業風土醸成のため、女性の活躍や男性の育児休業取得をはじめとしたダイバーシティマネジメントを推進しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 従業員エンゲージメント</li> <li>◆ 女性管理職比率</li> <li>◆ 男性育児休業取得率</li> <li>◆ 教育制度利用率</li> <li>◆ 健康経営指標 肥満者率 喫煙者率 運動習慣率</li> </ul>	B 8.9% 88.9% 25.8% 32.5% 23.0% 46.2%	A 10%以上 100% 30%以上 35%以下 22%以下 50%以上
脱炭素・循環型社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 気候変動/自然災害</li> <li>◆ 生態系維持</li> <li>◆ サプライチェーンにおける責任</li> <li>◆ 資源枯渇/循環型社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会の実現</li> <li>◆ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>◆ 資源の有効利用(循環型社会)</li> <li>◆ 生態系配慮の行動促進</li> <li>◆ サステナビリティ調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地球環境負荷を減らし温暖化を抑止するため、各業種に合わせたテーマに取り組んでいます。目標および実績値の詳細は、P.62~65をご参照ください。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1、2)<sup>*1</sup></li> <li>◆ 再エネ比率</li> <li>◆ 環境負荷を低減するサービスメニュー提供</li> <li>◆ SDGs行動する人</li> <li>◆ 施設的环境認証取得(累計)</li> </ul>	△13.5% 1.4% 2022年度より計測 54.8% 7件	△46.2%(2030年目標) 50% (2030年目標) 100件 (2030年目標) 65% (2030年目標) 9件
企業統治・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企業不祥事・不正、非財務情報開示</li> <li>◆ 持続可能な企業経営</li> <li>◆ 人権の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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</li> <li>◆ 「調和ある社会」の実現に向けたコンプライアンスの実践</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 実効性の高いコーポレート・ガバナンスによる経営の公正性・透明性確保</li> <li>◆ 全方位・継続的なコンプライアンス教育と効果・効率的な管理体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会の独立性と多様性の確保に取り組んでいます。</li> <li>・ コンプライアンス教育の徹底など全社の事故・不祥事等の未然防止と再発防止に取り組んでいます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 独立社外取締役比率</li> <li>◆ 女性取締役人数</li> <li>◆ 重大な法令違反の発件数(連結)</li> <li>◆ コンプライアンスに係る研修受講率</li> </ul>	4/12 2名 0件 100%	1/3以上 2名以上 0件 100%

\*1 2019年度比 \*2 設置条件協議中

## サステナブル重要テーマの特定プロセス

当社グループの歴史・理念および事業の方向性を踏まえたうえで、強みを生かして解決すべき社会課題を抽出しました。また、外部の有識者から当社グループが取り組むべき社会課題についての客観的な意見をいただき、検討に反映しました。

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



## 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。

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

SDGsレポートは下記をご参照ください。  
<https://tokyu.disclosure.site/ja/194/>

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





# 財務担当役員メッセージ



## 環境変化に対応した 財務マネジメントの継続で 世代を超えた安心と信頼を提供する

取締役  
専務執行役員  
**藤原 裕久**

### 事業ポートフォリオの基本的な考え方

当社グループの事業は、移動手段やまちづくりの土台であり社会インフラそのものと言える「交通」、「不動産」と、豊かな生活を実現するための多種多様なサービスを提供する「生活サービス」、「ホテル・リゾート」という二つのビジネスから構成されています。社会インフラとしての交通や施設運営は、たとえ環境が大きく変わっても盤石でなければいけない一方で、豊かさを追求する事業領域は、時代の流れやお客さまのニーズの変化に対応し続けるために、継続的な見直しが必要です。

### 収益の復元に向けて

お客さまが来訪ご利用いただくことで収益が生まれるビジネスは、人流が止まることでかなりのダメージを受けるということをこの2年間で再認識しました。社会インフラを手掛ける事業構造上、投資先行型で固定費が大きくなることは避けられませんが、その固定費に見合う需要と供給を見極めたうえで事業構造を再構築していくことが必要です。鉄軌道事業において、東横線のワンマン運転の早期実現を決断し、固定費削減を徹底したうえで運賃改定の認可を取得しました。これらの取り組みにより人流減少に対応したことは事業構造改革

の一つの象徴的なモデルとなりました。一方、コロナ禍で影響を受けた事業の中でも、コロナ前からお客さまのニーズの変化に直面していた商業施設などの業態もあれば、宿泊業のように、東京オリンピックやラグビーW杯などのイベントを見越して供給過剰になっていた業態もあります。各事業の環境変化を先読みしながら進めてきた人員配置の見直しや効率運営などの構造改革が現在成果を挙げてきていることから、私たちの努力は今後も必ずや報われるものと信じています。

### 成長に向けて

当社グループの事業の性質上、設備・施設の維持・管理のための継続投資は安全性確保に直結するため、欠かすことは出来ません。その上で、成長余力の大きい「渋谷エリア」と「沿線エリア」に集中的に成長投資を行います。中でも渋谷エリアの再開発ではプロジェクトやイベントが10年先まで具体的な絵が見える形で計画されています。沿線エリアについては、「自律分散型都市」としての開発を進めており、アナログとデジタル両面から取り組むことで成長が実現できると考えております。

当社グループの基本的なキャッシュ・フロー創出力である東急EBITDAは、コロナ禍前5期間は平均的に1,700億円台

でしたが、2020年度は747億円まで落ち込みました。2021年度は1,283億円まで回復し、2022年度は1,409億円を見込んでいます。成長のためのさまざまな大型プロジェクトを計画している中で、これらを実行するうえでも今後も相当な資金が必要です。また、生活サービスやホテルなど、刻々と変化する生活者のニーズやライフスタイルの変化に対応するための投資配分も必要です。投資の優先順位を見極め、その優先順位をもとに関係者と合意を形成していきながら、成長に着実につなげてまいります。

### 重視する指標と株主還元策

当社グループは、前述の通り社会インフラを提供するために継続投資が必要であることから、健全性の観点で有利子負債／東急EBITDA倍率を重視しています。この比率は2015年度～2017年度実績の5倍台が望ましいと考えていますが、2021年度決算の9.3倍から、現中計期間では7倍台まで戻していくことを目指します。加えて、2021年度決算のD/Eレシオは1.7倍ですが、長期的な目標としては1倍に近いレベルでの財務運営を検討していきたいと考えています。資金調達については、当社は過去からの経緯で発行済株式数が多くなっていると考えるため、負債による調達がメインになります。金利の動向や市場のニーズを踏まえながら、直接金融と間接金融のバランスを図っていくことが必要と考えます。財務担当役員として適切なバランスシートの運営は特に重視しており、その中で政策保有株式も継続的に縮減を進めています。

株主還元については、中長期的に配当性向30%以上を目安として、安定配当の継続と、総還元性向を意識した株主還元

### ▼ バランスシートから見る財務運営の考え方

資産	負債
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 安定的な手元資金の確保</li> </ul> </li> <li>● ポートフォリオの考え方                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 交通、不動産：社会インフラとして中長期視点で検討</li> <li>— 生活サービス、ホテル・リゾート：事業環境の変化に合わせ、継続的な見直しを実施</li> <li>— 成長投資：成長余力の大きいエリアに集中的に実施</li> </ul> </li> <li>● 政策保有株式                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 継続的に縮減</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有利子負債／東急EBITDA*倍率：現中計期間中に7倍台(2021年度実績：9.3倍)</li> <li>● 資金調達                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 負債調達がメイン</li> <li>— 直接・間接金融のバランスを重視</li> </ul> </li> </ul>
純資産・資本	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当性向30%以上(中長期的な目安)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 機動的な自己株式取得</li> <li>— 総還元性向も意識した資本効率の向上</li> </ul> </li> </ul>	

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

を基本的な考えとしています。発行済株式数の多さも認識していることから、資金動向や利益水準の推移を考慮しながら機動的な自己株式取得を実施し、資本効率の向上に努めてまいります。

### ESGへの取り組み

投資家の皆様と対談するうえで、ESGは事業戦略の中に組み込まれるものというはすでに共通認識となっています。海外投資家との対話の中で感じていることは、投資家が注目しているESGの領域が広がっていることです。例えば、日本企業のコロナ対応やTCFD対応は一定の評価を得ている一方で、人権問題や地政学的リスクも踏まえた安全への意識などはこれまで以上のものが問われる局面にきています。特に人権問題については日本においても外国人労働者の労働環境など企業姿勢が厳しく問われるようになってきており、人材確保の面でも看過できない課題になっています。

当社グループは生活に密着したサービスを提供しており、コロナ禍であっても多くの従業員が現場で働き、現場を支えています。働く時間などの勤務形態も事業によってさまざまです。休息スペースの確保や柔軟な働き方を可能にする環境など、取引先様も含めた働く方の安全衛生面や待遇面に経営レベルとして最大限に配慮し、資源配分を見直していく必要があるととらえています。

### 長期展望と戦略構築で次の100年へ

日本経済のファンダメンタルズの弱さを背景に、日本株全体への投資が評価されていない中、国内外の投資家の皆様との対話を通じて、当社の業績回復や事業構造改革をご評価いただいていることや、成長に向けた期待の高さを感じています。物価や金利、為替を含めマクロ経済の動向や資本市場の見方を踏まえた長期的な展望をもとに戦略を構築し、戦略の遂行のために必要な経営資源を確保し、その経営資源を適切に配分する財務マネジメントの重要性を改めて実感しています。そのために、適切なバランスシートを意識した財務運営に対応するとともに、市場関係者の見解や資本市場の論理を経営にフィードバックすること、中長期的な計画に対し、財務の視点から関係者の合意形成に向けた調整を担うことで経営を支えることが重要な役割だと認識しています。

最後に、当社グループは創立100周年を迎えました。企業において最も大切なことは世代を超えた継続性と、継続性に対する安心と信頼の積み重ねです。これまで以上にステークホルダーの皆様との対話を大切に、安心と信頼を積み重ねていくことにコミットし続けることで、当社グループは次の100年につなげていくものと確信しています。

# 事業別戦略と実績

▶事業概要 P.05～06参照

## 交通



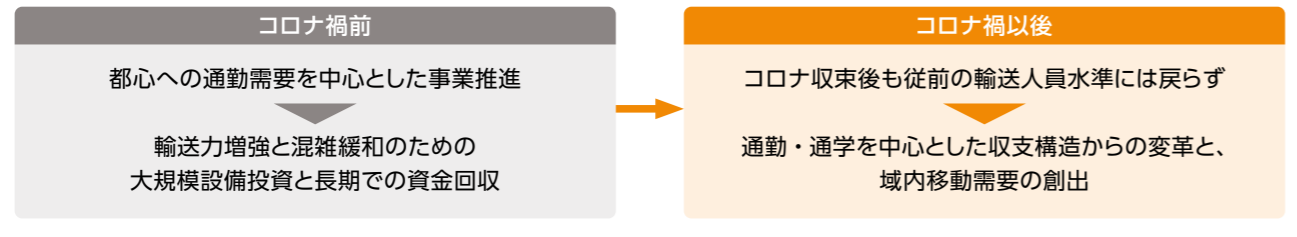
### 特徴・強み

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

### 主な社会課題解決の取り組み

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

### 環境変化と事業戦略の転換



## 事業の概況

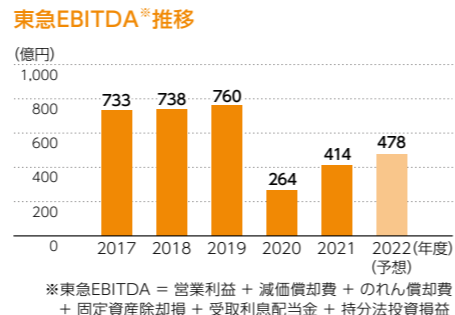
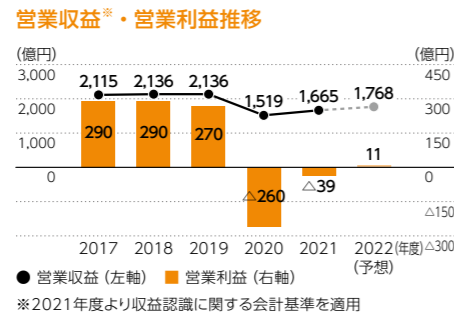
2021年度の交通セグメントでは、鉄軌道業、バス業の輸送人員および空港利用客いずれも、前年度の緊急事態宣言等による落ち込みから一定の回復が見られました。収益の回復や費用削減などにより、営業損益は対前年220億円改善したものの、39億円の営業損失となりました。東急電鉄では、鉄道インフラを適切に維持・更新し、安全・安心な鉄道事業を継続するため、2023年3月に運賃改定を実施することといたしました。事業構造変革を推進するとともに、時代に即した社会的価値を提供してまいります。

業損失となりました。東急電鉄では、鉄道インフラを適切に維持・更新し、安全・安心な鉄道事業を継続するため、2023年3月に運賃改定を実施することといたしました。事業構造変革を推進するとともに、時代に即した社会的価値を提供してまいります。

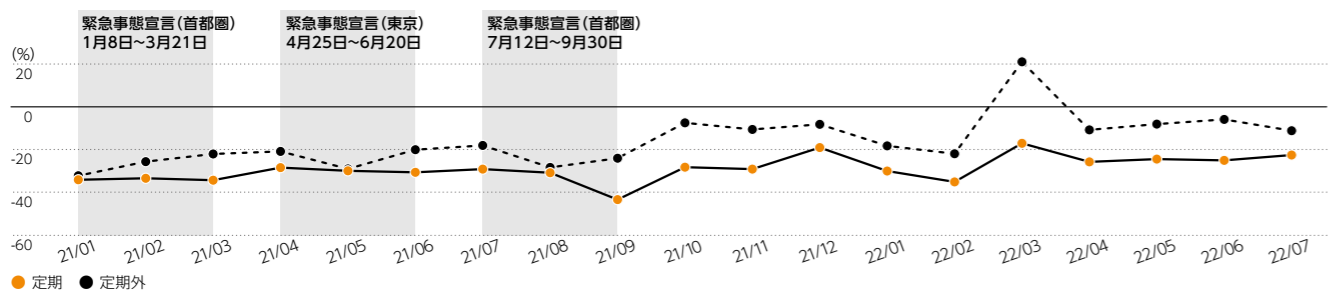
### ▼2021年度実績（交通セグメント）

**営業収益**  
1,665億円 前期比 9.6%増

**営業利益**  
△39億円 前期比 -



### ▼東急電鉄輸送人員の推移（2019年同月比）



新型コロナウイルス感染症の影響により、2021年度は2019年度比で約△24%（定期：約△30%、定期外：約△16%）となりました。

## 中期3か年経営計画における戦略

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

### 安全・安心の追求

**設備健全性の維持と事故防止**

- 必要な設備更新・点検の確実な実施
- 災害対策の推進

### 異常時復旧力強化

- 司令所の設備更新、機能の強化
- 教育機能拡充（人材力・技術力強化）

### ユニバーサルなサービス

- ホームと車両床面の段差・隙間縮小
- さらなるバリアフリー推進（アプリ活用等）

### オペレーションの変革

**ワンマン運転の拡大**

需要動向の変化をとらえた運行ダイヤの適正化

データ活用等による保守業務の最適化

### 需要変動への耐性強化

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

### 利便性向上

東急新横浜線開業（2023年3月予定）  
有料着席サービス等のメニュー拡充



東急新横浜線「レール締結式」

## 収益性復元に向けた取り組み

### 経営合理化、運賃改定

東急電鉄では、需要変化に適応するための運行・駅サービス体系の変革、テクノロジーを活用したオペレーションの変革、旧来からの慣習にとられない社内諸制度・ルールの変革、内製

化による費用削減など、固定費の削減や生産性向上のための事業構造変革に取り組んでいます。また、鉄道インフラを適切に維持・更新し、多様化・複雑化する社会的要請に応じた価値を提供していくため、2023年3月に運賃改定を実施いたします。

### テクノロジーを活用したオペレーションの変革

- 東横線ワンマン運転の早期実現
- 駅サービス、設備メンテナンスのDX化
- 5G通信環境の早期整備



### 運賃改定認可内容

- 実施時期：2023年3月（予定）
- 改定率：12.9%、増収率：11.7%
- 初乗り運賃・世田谷線の値上げ額は10円程度、通学定期・こどもの国線の運賃は据え置き

### ▼券種毎の改定率（値上げ率）

普通旅客運賃 (単位：%)			
改定率	1円単位	10円単位	定期外計
	13.6	11.5	13.5
定期旅客運賃 (単位：%)			
改定率	通勤	通学	定期計
	13.8	-	12.1

## 社会的価値提供の取り組み

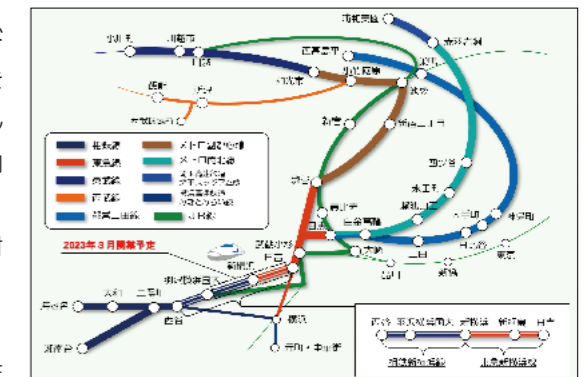
### 安全・安心のさらなる追求、利便性・快適性の向上

これまで、安全・安心の確保を目的に「3つの100%」として、ホームドア・センサー付固定式ホーム柵、車内防犯カメラ、踏切障害物検知装置を完備するなど、業界水準を大きく上回る規模の設備投資を継続的に実施してきました。さらに安心してご利用いただける環境を整備するため、車内防犯カメラの高機能化や踏切障害物検知装置の高度化などを推進します。

自然災害対策においても線路脇斜面の補強や換気口の雨水流入防止対策、耐震補強工事などを実施し、鉄道事業の継続性向上を図っています。

2023年3月の東急新横浜線開業による広域鉄道ネットワークの形成、2022年4月より順次開始している目黒線8両編成化など、利便性・快適性の向上を着実に進めます。

### ▼東急新横浜線開業／7社局14路線を結ぶ広域鉄道ネットワーク



東急新横浜線開業により、神奈川県東地域および横浜市西部から東京、埼玉地域に至る広域的な鉄道ネットワークが形成され、地域間の連携と活性化が図られる

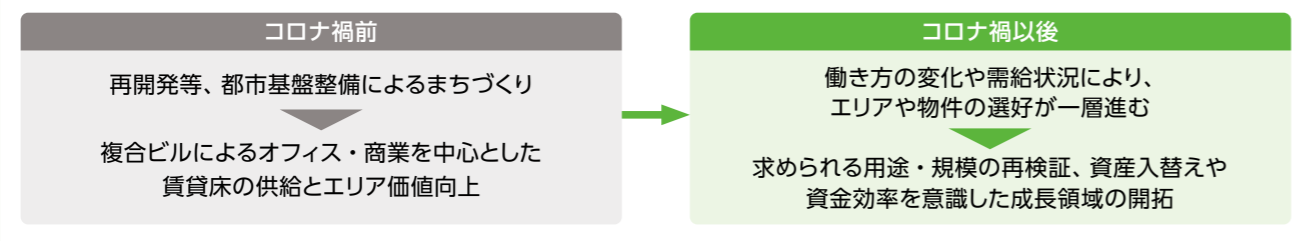
▶ 事業概要 P.05～06参照

## 不動産



<p><b>特徴・強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題の解決と事業性を両立させる不動産開発</li> <li>● 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</li> </ul>	<p><b>主な社会課題解決の取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域のニーズ・課題に対応する開発・エリアマネジメント</li> <li>● 自律分散・職住遊近接の推進</li> <li>● 地球環境と共生するまちづくり</li> </ul>
---	---

### 環境変化と事業戦略の転換



### 事業の概況

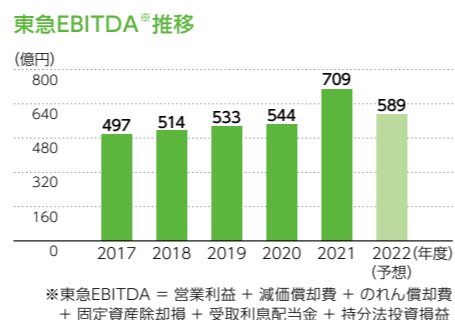
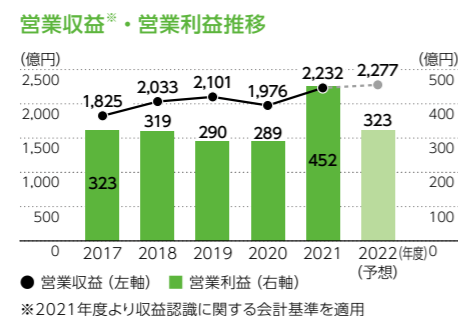
2021年度の不動産セグメントでは、前年度と比較して商業施設の利用者が増加したことに加え、不動産販売業がオフィスビルの売却により堅調に推移したことなどにより、営業利益は前年から162億円増加し、452億円となりました。

オフィス賃貸業においても、新型コロナウイルス感染症の影響により空室率が上昇傾向にありますが、当社が保有する物件はそれぞれの地区平均と比べて低位を保ちました。

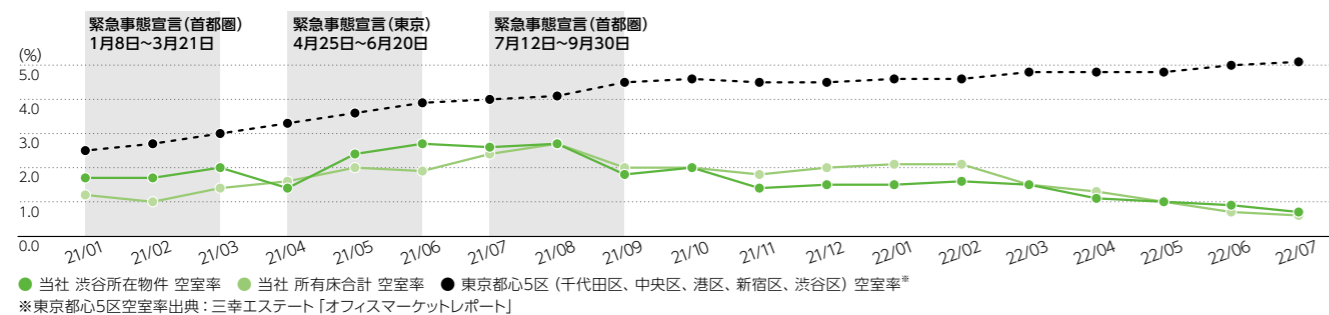
#### ▼ 2021年度実績 (不動産セグメント)

**営業収益**  
2,232億円 前期比 13.0%増

**営業利益**  
452億円 前期比 56.1%増



#### ▼ オフィス空室率 (実績)



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

## 中期3か年経営計画における戦略

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

<p><b>新宿再開発の推進</b></p> <p><b>「東急歌舞伎町タワー」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 類を見ないホテル×エンターテインメントコンプレックスを日本から世界へ発信</li> <li>● 屋外ビジョンと隣接するシネシティ広場・ステージの一体活用等による地域と建物が有機的につながるエンタメ企画を推進</li> </ul> <p>▶ 東急歌舞伎町タワー開業に向けた進捗状況 P.36参照</p>	<p><b>都市経営への進化</b></p> <p><b>自律分散型沿線都市への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エリア経済圏の核となる拠点開発推進</li> <li>● 地域(公民)連携による課題解決と個性豊かなまちづくり</li> <li>● シェアオフィス、スモールオフィス等の充実</li> </ul> <p><b>住まい関連事業強化と沿線活性化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 職住近接、テレワークを意識した商品企画と東急線沿線エリアの魅力訴求</li> </ul>	<p><b>資産回転型ビル事業の強化</b></p> <p><b>連結利益への早期貢献 (短期化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金効率を意識した事業の確立</li> <li>● 東急REITとのパイプライン活用 等</li> </ul> <p><b>海外におけるまちづくり事業の推進</b></p> <p><b>各地域の特性を生かしたPJ推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ベトナムでの不動産事業バリューチェーン構築</li> <li>● タイでの賃貸住宅事業、分譲住宅事業</li> <li>● オーストラリアでの宅地・都市開発事業</li> </ul>
--	--	--

### エリア開発の取り組み

当社グループの最重要拠点である渋谷では、官民連携も含めた開発計画や街の魅力向上に資する取り組みを推進しています。今後も、再開発機運の高まりを見定めながら、新たなプロジェクトに取り組んでまいります。

東急線沿線エリアでは、自律分散型都市構造の考え方に基づいた職住遊の機能的配置や、地域住民・行政・大学・民間事業者との連携・協働などにより、域内移動需要の創出や定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動の活性化を目指しています。また、多摩田園都市エリアにおける、生活者起点での郊外まちづくりとして「nexus構想」を掲げており、新たな取り組みを通じて、沿線のさらなるエリア価値向上につなげます。

▶ 「渋谷の未来に向けて」 P.32参照 ▶ 「nexus構想」 P.16参照

### 不動産販売事業の推進

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

<p><b>資産回転型ビル事業の取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 賃貸マンション開発・一棟売却</li> <li>● 中規模オフィス等開発・売却</li> <li>● リノベーション・バリューアップ</li> </ul> <p>投資家需要に即して開発した物件(賃貸マンション: スタイルオ蒲田II)</p>	<p><b>住宅販売における今後の主な事業計画</b></p> <table border="1"> <tr> <th>引渡予定戸数</th> <th>2022年度 約290戸</th> <th>2023年度 約755戸</th> <th>2024年度 約540戸</th> </tr> </table> <p>※引渡予定戸数は、マンション・戸建・土地を含む数値</p>	引渡予定戸数	2022年度 約290戸	2023年度 約755戸	2024年度 約540戸
引渡予定戸数	2022年度 約290戸	2023年度 約755戸	2024年度 約540戸		
<p><b>海外における不動産販売事業の展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SORA gardensII (2021年竣工、ベトナム・ビンズン新都市、全557戸)</li> <li>● The GLORY (2024年竣工予定、ベトナム・ビンズン新都市、全992戸) 等</li> </ul>					

▶ 事業概要 P.05~06参照

## 生活サービス



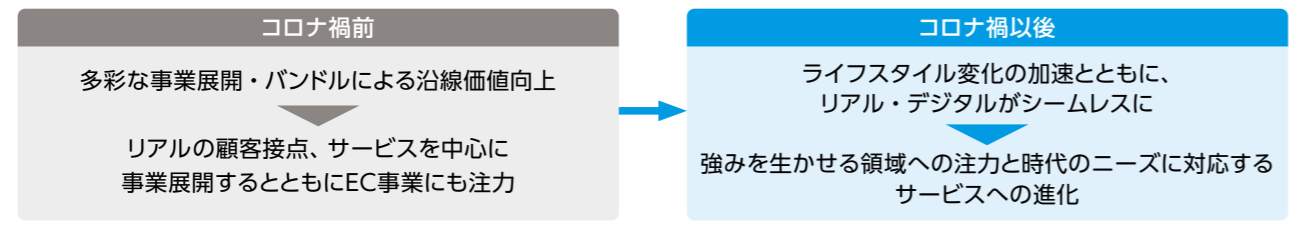
### 特徴・強み

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

### 主な社会課題解決の取り組み

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

### 環境変化と事業戦略の転換



## 事業の概況

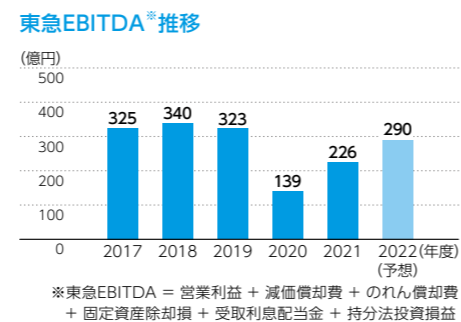
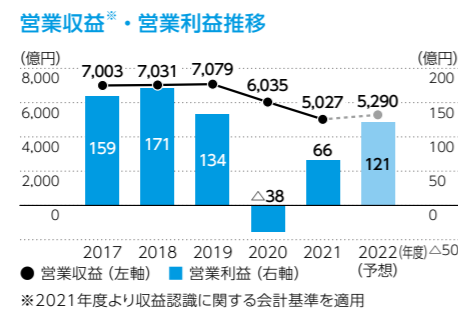
2021年度の生活サービスセグメントでは、東急百貨店の利用者が前年度の緊急事態宣言などによる落ち込みから回復が見られたことに加え、巣ごもり需要などを背景に東急ストア、

イッツ・コミュニケーションズなどが堅調に推移したことにより、営業損益は前年から104億円回復し、66億円の営業利益に転じました。

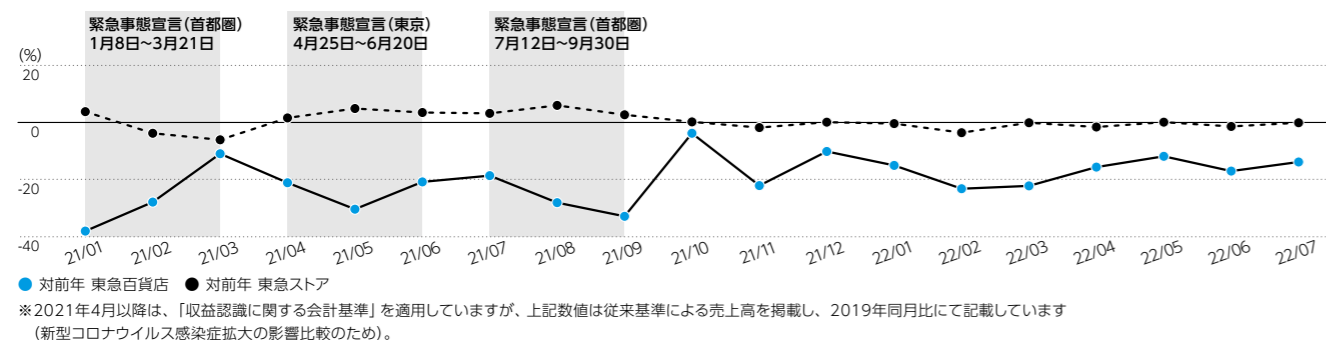
### ▼ 2021年度実績 (生活サービスセグメント)

**営業収益**  
5,027億円 前期比 16.7%減

**営業利益**  
66億円 前期比 -



### ▼ 東急百貨店・東急ストア売上高 (対前年同月比)



【東急百貨店】新型コロナウイルスの感染者数の減少により、客数は回復傾向にあります。

【東急ストア】飲食店の営業制限解除などにより、内食需要に落ち着きが見られます。

## 中期3か年経営計画における戦略

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

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

#### 家ナカ需要の取り込みによる利益成長

- 東急ストアにおける出店推進、EC強化
- デジタル技術活用による運営効率化

#### 戦略投資の選択的実施

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

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

#### 沿線顧客との関係性深化と提案力強化による「御用聞き」体制の整備

- “家ナカ”ソリューションの総合提供窓口としてメニュー充実と事業拡大を目指す

#### 働き方の急速な変化をとらえた新規市場の獲得

- 法人向け会員制シェアオフィス事業<sup>®</sup>利用率向上と顧客拡大に注力

※法人向け会員制シェアオフィス事業は不動産セグメントに計上

#### 個別事業の収益性向上

- 提供価値と収支構造の棚卸
- 次代を見据えた意義・役割の再定義と事業・サービスの再構築

### 百貨店事業の構造改革

店舗構造改革・後方業務の効率化

サービス・販促のデジタルシフト

## 構造改革・事業再編

東急百貨店において、本店営業終了を踏まえた構造改革を進めるとともに、東急ストアを中心に、日用品小売事業を再編成するなど、環境変化を踏まえた対応を進めています。

### 東急百貨店：本店営業終了を踏まえた構造改革

- 渋谷の店舗を起点にしたフード、ビューティー & ウェルネスの進化
- 大型店舗の事業モデル転換と店舗リニューアル
- EC事業、外商事業の強化



### 東急ストア：リテール事業における日用品小売事業再編

- 東急ステーションリテールサービスとの合併・一体運営により、日常消費を取り込みドミナントを強化



## 新たな価値提供

東急歌舞伎町タワーの開業を控え、過去より推進してきたエンタメビジネスや、今後も成長が期待されるデジタル分野など、時代のニーズに合わせたサービス提供のさらなる強化を目指します。

### エンタメビジネスの強化 (東急歌舞伎町タワーでの今後の計画)

- 映画にとどまらない多様なコンテンツの提供、新宿エリア初の3面ワイドシアター導入
- 劇場、ライブホールでの演劇・音楽・映像などの多彩なエンターテインメントコンテンツの発信
- 屋外ビジョンと隣接するシネシティ広場・ステージの一体活用



### 時代のニーズに合わせたサービスの提供

- 非接触サービス・仕組みづくりの拡充を推進
- デジタル接点の拡大による、新たな顧客接点の創出
- 楽天グループとの共同による新たな価値創造への取り組み (東急ストアでの統合ポイントバーコードの開発)



▶ 事業概要 P.05～06参照

## ホテル・リゾート



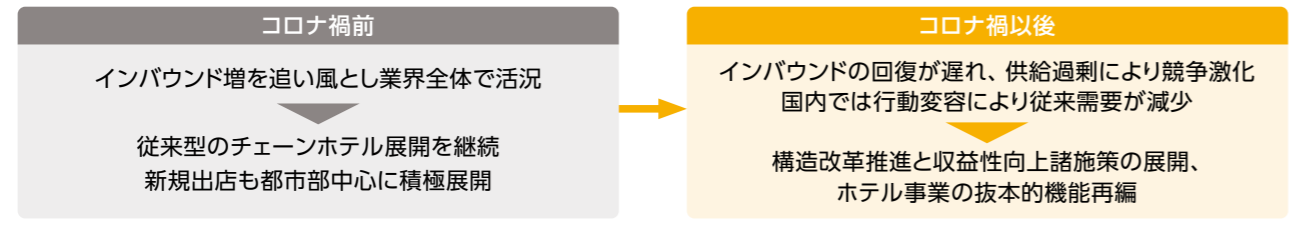
### 特徴・強み

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

### 主な社会課題解決の取り組み

- 地域の発展への貢献
- ライフスタイルの多様化に合わせた体験価値の提供
- 環境負荷低減と資源循環推進

### 環境変化と事業戦略の転換

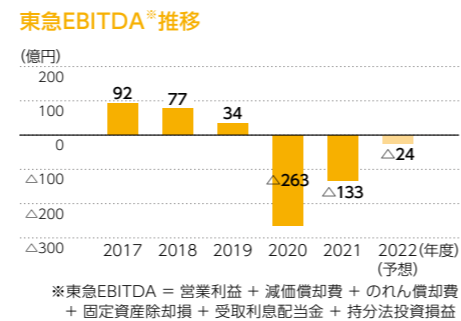
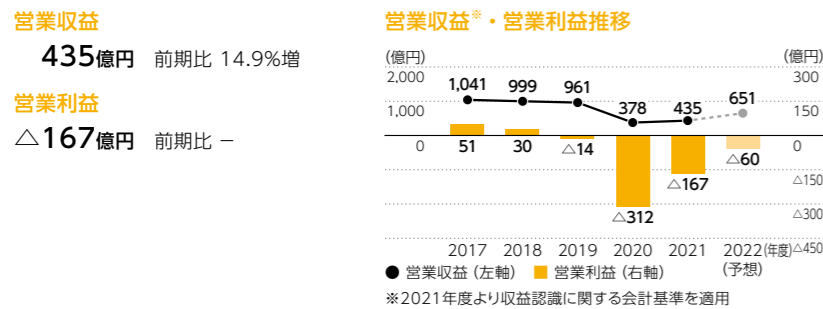


## 事業の概況

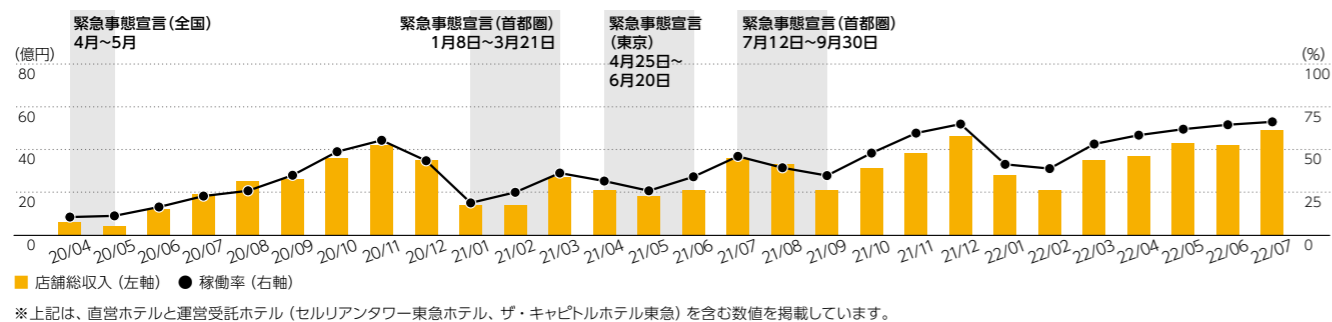
2021年度のホテル・リゾートセグメントは、営業損益が対前年から144億円改善し、167億円の営業損失となりました。東急ホテルズの客室稼働率は、東京オリンピック・パラリンピック関連の需要獲得や新型コロナウイルスの感染者数が一時減少したこ

とにより徐々に上昇し、2021年12月には64.9%まで回復いたしました。その後、コロナ変異株の感染急拡大の影響を受け、通年では44.1%となりました。引き続き費用構造の転換や機能再編を進め、市場環境変化に対応した事業展開を行います。

### ▼ 2021年度実績 (ホテル・リゾートセグメント)



### ▼ 東急ホテルズ店舗総収入・稼働率 (実績)



新型コロナウイルス感染症の影響により、厳しい事業環境が続いているものの、4月以降は緩やかな回復基調にあります。

## 中期3か年経営計画における戦略

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

### 各事業の構造改革

- ホテル事業**
- 費用構造転換・収益性の向上など、環境変動に強い体質の構築
- タイムシェアリゾート事業**
- 東急パッケージズにおける商品構成および運営体制の転換
- リネンサプライ事業**
- リネン供給工場の体制再編
- ゴルフ事業**
- 利用スタイルの多様化への対応による収益力・ブランド力の向上

### 行動変容や市場環境変化に対応

- 長期需要獲得**
- TsugiTsugiへの客室提供(ホテル事業)や新会員サービスプラン「Vacation Style」(東急パッケージズ)の展開など
- 客室のオフィス利用**
- サテライトシェアオフィス「NewWork」との連携

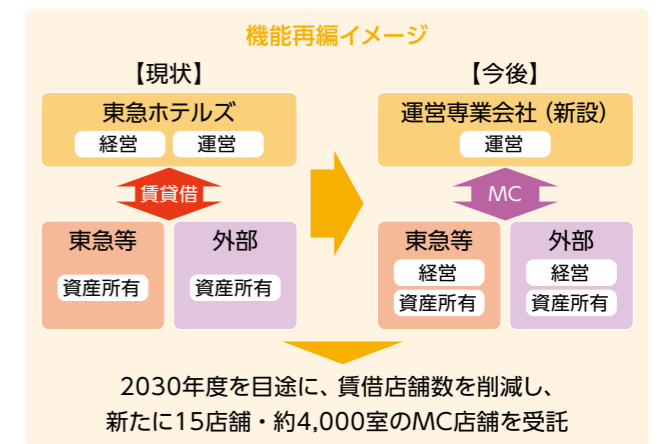
### 将来の成長に向けた新規出店

- 変化に対応した新規出店**
- 多様化するライフスタイルや顧客ニーズの変化に対応した新規出店を通じて、競争力強化とブランド力向上に取り組む
- BELLUSTAR TOKYO (東急歌舞伎町タワー) | ホテルコンドミニアム「STORYLINE 瀬長島」

## ホテル事業の抜本的な機能再編

ホテル事業は、市場変動リスクの拡大に対応するとともに、コロナ後の需要回復の取り込みと再成長を目指し、2022年度中に「運営機能」と「経営機能」を再編します。運営機能は、競争力強化に向けて運営専業会社を新設し、マネジメント・コントラクト(MC)を軸に新規運営店舗獲得に注力していきます。経営機能は、当社が主体となり、ホテル経営と資産マネジメントを一体でとらえ、まちづくり、都市開発の特性に合わせてホテル導入を進めます。グループ内外の最適なオペレーターを選択することにより、付加価値を創造します。

既存店舗の再編も含め、賃貸借店舗を削減するとともに、新たにMC契約により15店舗、約4,000室の受託を目指します。



## ホテル事業の再成長に向けて

東急ホテルズでは、構造改革による収支構造の改善に取り組んできました。今後も収益性・生産性向上に向けた取り組みを継続しながら、ホテル事業の機能再編の方向性に沿って、最適なポートフォリオを見極め、さまざまな形態による新規出店を行ってまいります。

### 収益性・生産性向上に向けた取り組み

- 社会動向に応じた商品展開による収益性の向上 (顧客基盤(コンフォートメンバーズ)の強化、グループ連携による商品力強化・顧客接点拡大、定額制回遊型住み替えサービスTsugiTsugi(ツギツギ))
- DXの推進等によるさらなる生産性向上・運営力強化



スマホを活用したWebチェックイン/アウトシステム

### 新たな市場環境に対応した新規出店

- MCやフランチャイズ(FC)等を活用した出店
- コロナ後に期待されるインバウンド需要取り込み
- 街づくり・都市開発への付加価値創造



吉祥寺エクセルホテル東急 THE HOTEL HIGASHIYAMA by Kyoto Tokyu Hotel



# 人的資本（事業の担い手）

—イノベーティブな企業風土と多様な“個”の最大化

## 《人的資本》の特徴・強み

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

しています。

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

### 《事業を支える人材》

- 連結従業員数 ..... 24,364人
- 単体従業員数 ..... 1,414人
- 平均勤続年数 ..... 15年6カ月
- 離職率 ..... 2.3%<sup>※1</sup>
- 有給休暇取得率 ..... 77.0%
- 育児休業取得率 ..... 男性 88.9%、女性100.0%

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

### 《まちづくりを担う多様な人材》

- サービス介助士 ..... 100.0% (東急電鉄駅係員・乗務員)
- 宅地建物取引士 ..... 562人<sup>※1</sup>
- 1級建築士 ..... 218人<sup>※2</sup>
- 経営者育成研修 ..... 31名<sup>※3</sup>
- 自立的なキャリア支援研修 ..... 483名<sup>※3</sup>
- 自己啓発支援（延べ補助件数） ..... 143件<sup>※3</sup>
- 新入社員向け研修 ..... 一人あたり200時間<sup>※4</sup>
- 階層別研修（新任者向け） ..... 一人あたり15時間

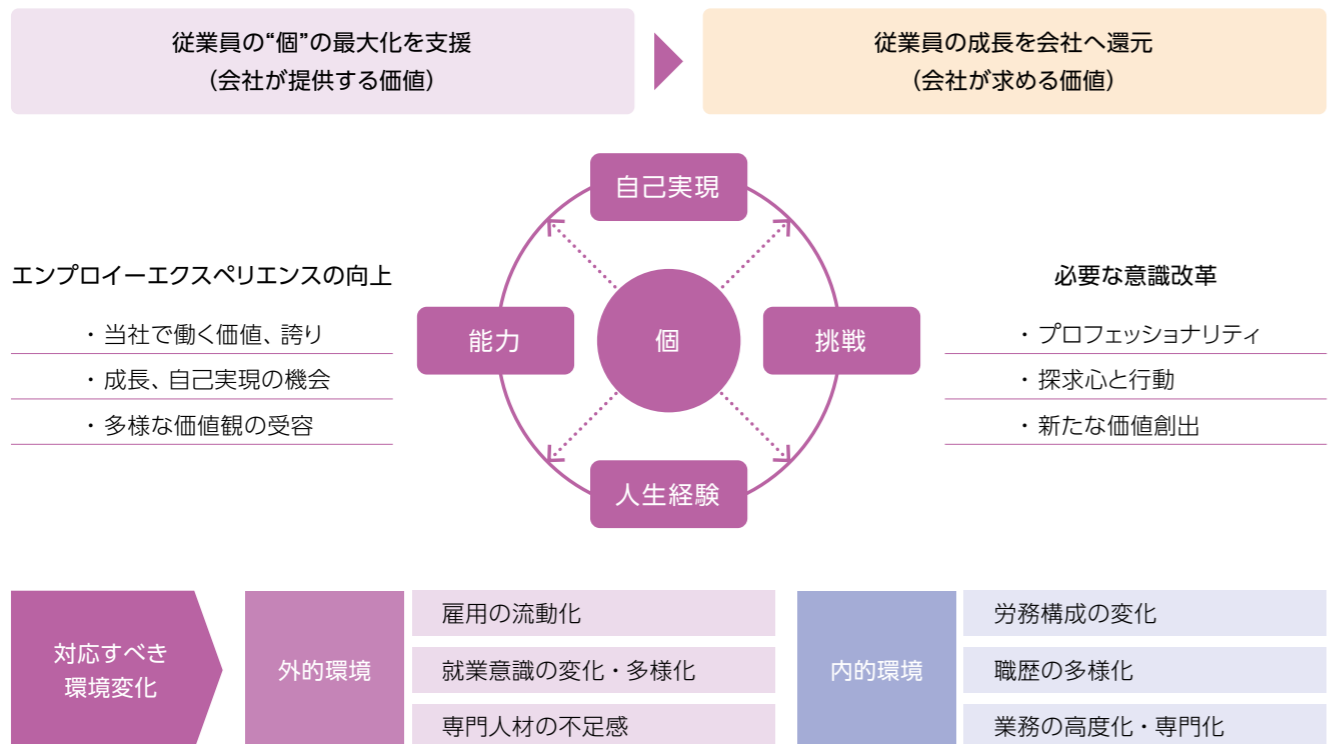
※2021年度または2022年3月31日現在、対象は当社

## 中期3か年経営計画の「人材戦略」コンセプト

当社の「変革」を推進していく原動力として、従業員の“個”の最大化を支援していきます。従業員の誰もが当社で働くことに価値と誇りを感じ、成長の機会や自分らしい人生を歩める

よう、エンployeeエクスペリエンス（従業員としての経験価値）を高めるような取り組みを行うとともに、従業員の成長を会社へ還元していく意識改革を推進していきます。

### ▼従業員エンゲージメントの向上



## 従業員の“個”の最大化の取り組み

当社は、人的資本強化に戦略的に取り組んでいます。

従来の働き方にとらわれず、創造性の発揮や業務の効率化を考え、従業員が主体的に選択することを目的として、年間を通じて、自身の職務・環境に合わせたスタイルを自ら選択する取り組み「スマートチョイス」を実践しています。

また、在宅勤務やフレックスタイム制の導入と併せ、円滑な業務遂行やキャリア形成支援のため、上司と部下が1対1で行う対話「1on1」ミーティングの強化を行っています。異動によるキャリアの断絶をなくし、業務上の経験学習に対し上長から持続的な成長支援が行えるよう設計しています。柔軟な働き方の促進による上司と部下のコミュニケーションの希薄化防止という観点でも有効と考えています。

さらに社内副業制度や、新たにガイドラインを制定した「社外複業」のほか、自ら学びたい内容を学習できる「選択型研修へのシフト」など、業務内外の時間を自己のキャリア研鑽のために使用できる土台を構築しました。

また、多彩な経験を経た人材が集う組織を目指した「再入社

窓口」の運用開始や、シニア世代の職域拡大、より多様な“個”に活躍していただくための人事処遇制度の見直しなど、「誰もが働き続けたい会社」の実現に向けて取り組んでいます。

### ▼当社における主な取り組み事例



### ▼人的資本の項目別の現状（既存の制度）と対応（強化ポイント）

人的資本の項目*		現状（既存の制度）	対応（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	人材育成 東急アカデミー	人材登用制度拡充（再入社窓口）	
	維持		グループ全体で経営人材育成	
	サクセッション			
人材育成	リーダーシップ	人材育成 東急アカデミー	選択型研修の拡充	
	育成			
	スキル/経験			
エンゲージメント	従業員エンゲージメント調査	1on1ミーティング強化		
ダイバーシティ	ダイバーシティ	多様な人材が働きやすい制度の整備・風土・マインド醸成	目に見えにくい違いも含めた多様性を生かす組織づくり（スマートチョイス拡充等）	
	育児休業			
	非差別			
健康・安全	安全	健康経営	安全教育	
	身体的健康		健康経営	
	精神的健康			
労働慣行	労働慣行	適正な労働契約・労務管理	多様な“個”を支援する人事施策・処遇制度等の推進（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			
コンプライアンス	児童労働/強制労働	人権マネジメント	「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく取り組み	

※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

## 一人ひとりの成長を促す人材育成

### 経営人材の育成

東急グループ全体の組織力、人間力を高めることを目的とした「東急アカデミー」は、2006年東急グループ12社で開校し、これまで延べ790名（2022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・スキルを育成するとともに、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。

### 多様な能力が発揮される環境整備

当社では、多様な“個”の最大化を支援し、会社の成長に還元することを目指し、「階層別研修」や「選抜型研修」から、一人ひとりが自律的に自分のキャリアをとらえ、学びたい内容を学習できる「選択型研修」へのシフトを進めています。

東急アカデミーが目指す経営人材	
1. ビジョンを示す	4. 自ら成長し学習し続ける
2. 意思決定する	5. 周囲に働きかける
3. 変革を推進する	

階層	研修目的
取締役または執行役員クラス	変革型リーダーの育成
部長クラス	創造型リーダーの育成
管理職・マネージャークラス	能動型リーダーの育成

自己理解や視野拡大を図るために、他社のメンバーとお互いの知見を提供しながら行う「公募選抜型研修」や、隙間時間を利用して動画やWEBコンテンツなどの教材から効率的に学ぶ「サブスクリプション利用支援」など、メニューを拡充しています。

### ▼ 2022年度人材育成プログラム

自立のキャリア形成支援	新入社員教育		階層別研修	
			公募選抜型研修	
グループ経営人材育成	サブスクリプション利用支援		東急アカデミー	
	チャレンジ!50制度（大学院科目履修・通信教育を含む）		東急リーダーズプログラム	外部派遣
	キャリア支援（セミナー・キャリア相談等）			
	アセスメント（CASEC）			
専門人材育成	大学院派遣		指名	
	専門プログラム派遣（Tech等）		公募	
	個別支援（部門・出向者等）		一律	
	一般職		基幹職	

### イノベーション人材の育成

イノベーションを支える人材の成長機会創出と育成のため、さまざまな取り組みを行っています。「社内起業家育成制度」は事業を創出する意欲・能力を有する従業員を支援・育成し、新規事業創出を通じてチャレンジする人材の育成と企業風土

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



#### Tsunami

本制度の第6号案件となる“旅するように暮らす”をコンセプトとした全国のホテルに定額で移り住めるサービス。外部ホテルとも提携し、対象施設は全国180施設を超え、さらなる拡大を続けています。ホテル回遊型サブスクサービスのプラットフォームとして、次世代ライフスタイルの定着を目指します。



#### NewWork

本制度の第1号案件である法人企業向け会員制サテライトシェアオフィス事業。2021年2月には個人利用者向けのリラックスワークラウンジ「relark（リラーク）」を開始したほか、外部企業との提携などにより、働き方の多様化に合わせた柔軟な執務環境を提供しています。

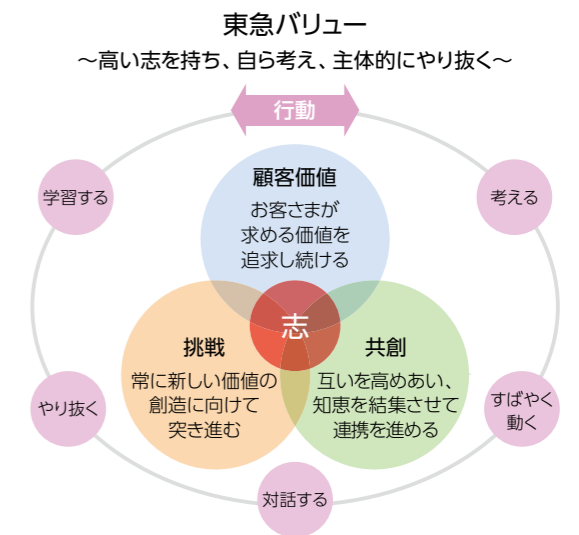


## 「東急バリュー」と挑戦する企業風土

### 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ています。

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『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、イノベティブな企業風土の醸成に努めていきます。



「考える」	「すばやく動く」	「対話する」	「やり抜く」	「学習する」
持っている知識やスキルを効果的に生かし、高い付加価値の創造を目指して考え抜く。	市場環境や状況の変化を意識して、スピードを持って行動に移す。	より高い成果を生み出すために、相手を尊重しつつ議論を尽くし、積極的に合意に導く。	困難や障害にもあきらめず目標達成に向けて粘り強く仕事に取り組み、最後まで確実にやり抜く。	知識・技能を積極的に吸収し、活用するとともに、成功や失敗からも必ず何かを学び、次の仕事につなげる。

### 対話型組織開発「問い続ける組織へ」

次の100年も新たな価値創造に向けて挑戦し続けていくには、対話を通じて「ありがたい姿」を常に問い直し、自らをアップデートさせていく企業カルチャーが不可欠であり、「対話」を軸とした各種プログラムを実施しています。

まず経営層を対象とした「経営層合宿」からスタートし、ミドルクラスを対象とした「マネジメント層対話」、さらには全従業員

を対象とした「TAKIBITーク」へと展開しています。その成果を100周年を機にステートメントとして取りまとめるほか、この過程で生まれた多様な価値観の交流がもたらした視野の広がり・経験と、未来に向けた全従業員・経営層の想いを「変革」のパワーとして、価値創造への挑戦を続けます。

延べ参加人数  
**1,087名** (2022年7月末現在)

延べ開催回数  
**全120回・計209時間** (2022年7月末現在)



社内対話プログラムの様子



経営層合宿の風景



従業員から集まった「ありがたい姿」に向けた意見

## ダイバーシティマネジメント

人材戦略の一つの要素であるダイバーシティマネジメント（多様性を生かす組織づくり）については、劇的に変化する社会環境や経営状況、従業員の多様化において必須のものとして認識し、制度・風土・マインドの3つの観点から各種取り組みを進めています。

具体的には、制度面では働く時間や場所の柔軟化（フレックスタイム制・在宅勤務等）、風土面ではダイバーシティ&インクルージョンを啓発するセミナー（旧：管理職のマネジメントセミナー）やダイバーシティに関するトピックの定期的な社内配信、マインド面ではメンター制度や連結子会社を含めた女性向けキャリアセミナーなどを実施しています。

### ▼ 女性活躍推進法に基づく数値目標（当社）

#### 管理職に占める女性比率



#### 男性育児休業取得比率



▶ 過去5カ年の推移については、P.87～88「財務・非財務ハイライト」参照

経営層のコミットメントに関しては、経営トップからの「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」発表によりダイバーシティマネジメントを推進する姿勢を明確にしており、推進状況に関しては、取締役会や人材戦略に関するアドバイザリー・ボードなどで定期的に確認・議論しています。

ダイバーシティマネジメントに関する指標としては、女性管理職比率および男性育休取得率について目標値を掲げ、さまざまなバックグラウンドを持つ人材が活躍できるような環境づくりに努めています\*。

\*障がい者雇用率（実績）：2.79%（2022年6月、当社企業グループ7社算定）

### ▼ 東急株式会社(連結)ダイバーシティマネジメント宣言

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



2021年度東急グループ女性管理職フォーラム  
グループ女性執行役員のトークセッション  
Dマガジン（ダイバーシティに関するトピックの社内配信媒体）

## 社外からの評価

### 「なでしこ銘柄」に10年連続選定 「プライム100選」に運輸業初選定

経済産業省等より、女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」（10年連続は当社のみ）、ダイバーシティ経営により企業価値を生み出し続ける企業として「100選プライム」（運輸業初）に選定されました。引き続き、女性をはじめ多様な人材が活躍できる環境づくりを目指します。



### 「健康経営優良法人 ホワイト500」に認定

経済産業省が東京証券取引所と共同で「健康経営」に優れた企業を選定する「健康経営銘柄」に、2021年度まで7年連続で選定されました。

2022年度は特に優良な健康経営を実践している企業を評価する制度「健康経営優良法人認定制度」において、「ホワイト500」に選定されました。引き続き、さまざまな健康促進施策に継続的に取り組んでいきます。



### 「PRIDE指標「ゴールド」」を 5年連続受賞

LGBTなどの性的マイノリティに関するダイバーシティマネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride (wwP)」により、当社のLGBT施策を評価され、「PRIDE指標」の「ゴールド」を獲得しました。「ゴールド」獲得は5年連続であり、今後も取り組みの領域を広げていきたいと考えています。



## 健康経営の推進

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

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

### 健康経営に関する数値目標と改善に向けた取り組み

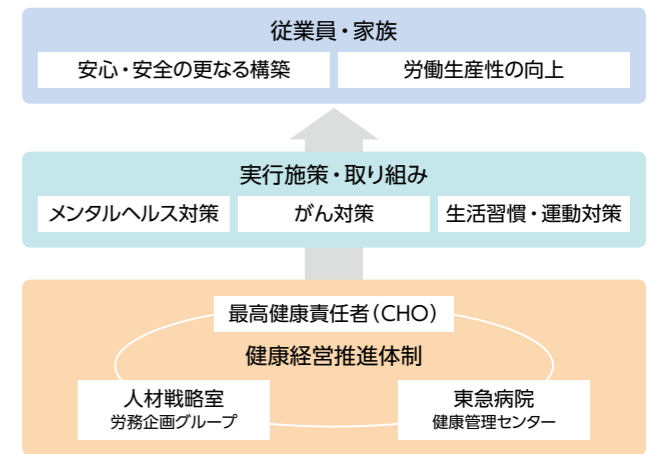
2020年4月の改正健康増進法施行に際して、喫煙習慣のある従業員を対象に、期間限定で禁煙外来にかかった費用の自己負担分を会社が補助する取り組みを実施し、産業界や保健師の継続的サポート、職場や同僚の支援などの巻き込み施策により参加者の83%が禁煙に成功しました。

また、若年層を対象とした肥満・生活習慣病対策として、特定保健指導の手前の世代を対象に、健診の結果、メタボ傾向のある従業員に改善企画への参加を促し、うち61名が企画に参加しました。約半年間にわたり、食事や運動を中心に管理栄養士や保健師のサポートを受けた結果、半数以上の32名でメタボ判定区分の改善が見られる結果となりました。

## 従業員エンゲージメント

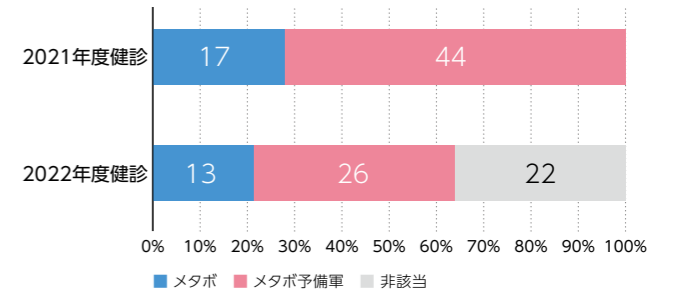
当社が長期経営構想で掲げた“世界が憧れる街づくり”の実現に向け、従業員との間の相互理解・相互コミットメントがいっそう必要であると考えています。そのため、2019年7月より人事施策の実効性を客観的指標で評価し、従業員の働きがい・満足度を高めていくための仕組みとして従業員エンゲージメント調査を導入しました。多様な個の最大化を実現する取り組みを行うにあたって、最大化された個の能力を会社に還元できているかを確かするうえでも重要な位置付けにあるとらえています。

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

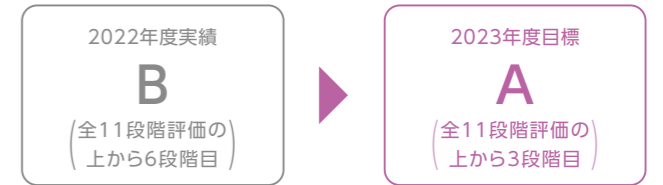


健康宣言については、下記をご参照ください。  
<https://tokyu.disclosure.site/ja/152/>

### ▼ メタボ基準該当状況



### ▼ 調査によるレーティングの実績・目標



調査から判明した強みと弱み	
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>上司が部下の置かれている状況を理解し、成功も失敗も共有できる一体感がある</li> </ul>
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>採用、配置、評価と給与水準に対する満足度の不足</li> </ul>

▶まとまり、連帯感の醸成や階層間の意思疎通にもつながる全従業員を対象とした対話プログラムについては、P.54対話型組織開発「問い続ける組織へ」参照



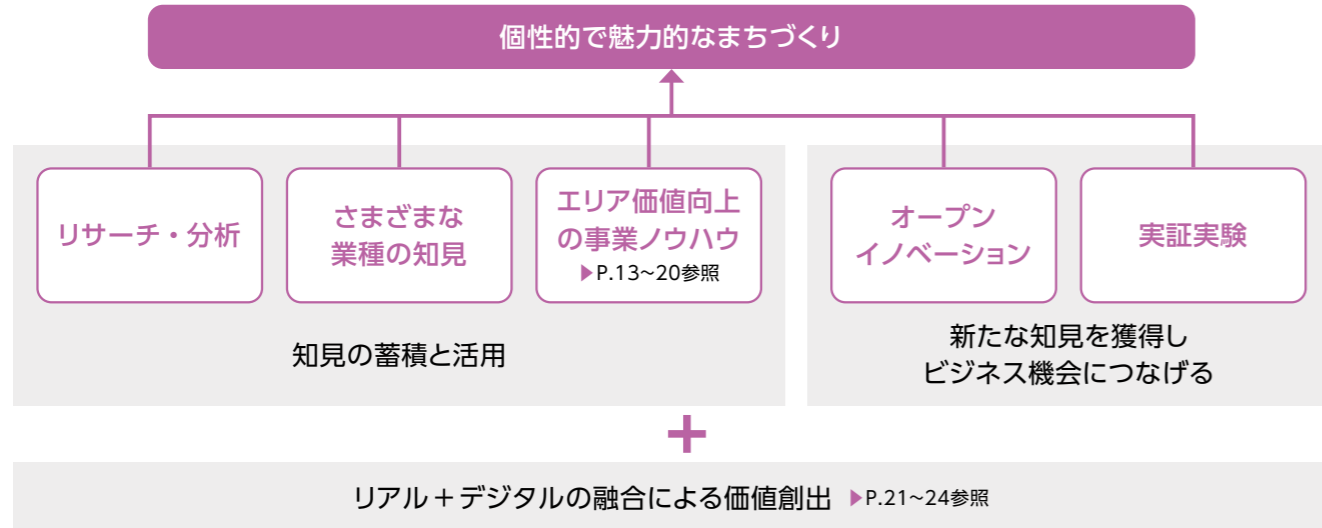
# 知的資本 (技術ノウハウ)

— 経験の蓄積と新たな挑戦により強化される知見

## 《知的資本》の特徴・強み

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

また、デジタル戦略のもと、リアル+デジタルの融合への取  
り組み (P.21~24参照) を通じて、お客さまを理解し、新た  
な価値提供につなげることで個性的、魅力的なまちづくりを支  
えます。



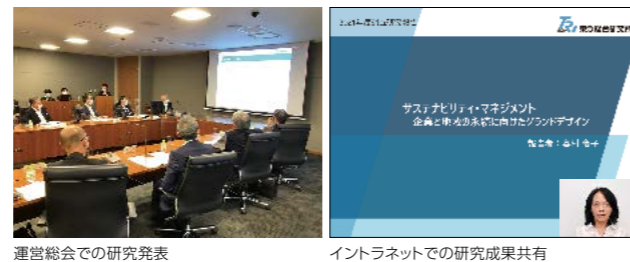
## 知見の蓄積と活用

### 羅針盤としての東急総合研究所

東急グループの戦略研究所として1986年に設立された東急総合研究所では、東急(株)およびグループ各社の経営戦略・事業戦略の策定や事業活動の支援を行っています。経済、産業、地域、消費構造、消費者意識や行動など、経営環境の変化をとらえた基礎的研究、東急線沿線を主体とした各種情報の収集と分析、グループの幅広い事業活動をカバーする調査研究、こうした取り組みの蓄積と共有は、グループ各社が抱える課題解決、その先のステークホルダーの課題解決につながっています。

このほか、グループの経営層を対象とした講演会、一般社員を対象とした始業前の時間を利用した東急グループ朝活セミナーや、若手社員を対象とした勉強会の事務局も務めており、人的ネットワークの構築にも寄与しています。

東急グループの一員である学校法人(五島育英会、亜細亜学園)と東急グループをつなぐ役割として、東京都市大学および亜細亜大学が主催する「東急グループ寄附講座」の企画・運営もしています。グループ各社の社員が講師となり、東急グループが展開する事業の内容や戦略に触れる機会を学生に提供し、学生の業界研究・企業研究の一助となっています。



運営総会での研究発表 / イン트라ネットでの研究成果共有

### 〈2021年度研究テーマ(一部)〉

- ◆ **サステナビリティ・マネジメント**  
東急グループの長期的なサステナブル経営の在り方を世界的な潮流も踏まえて提案する
  - ・企業が配慮すべき主要課題の考察、国内外の動向把握
  - ・プレイスメイキングを通じた価値向上の実証的考案 等
- ◆ **データサイエンス・アプローチ**  
DX視点でBC(事業継続)の進化の方向性を示し、今後の施策を提言する
  - ・非常時の情報共有において、デジタル技術がもたらす効果
  - ・実効性の高いデジタル活用に向けた方策の提案 等
- ◆ **ライフスタイル・シフト**  
生活者のライフスタイル・ワークスタイルの変化をとらえ、今後の適切な商品・サービスの提供につなげる
  - ・生活者の心理状態と行動・意識に対する影響
  - ・新型コロナウイルス感染拡大による働き方の変化、行動の変化 等

## 「NewsPicks東急グループ版」 「ランチセッション」による情報・想いの共有

当社グループ内の最新情報を共有してビジネスのヒントにつなげるオンラインイベント「ランチセッション」、当社グループ社員間の情報の共有・収集・意見交換を通じて、新たなつながりや事業の創造を目指すツール「NewsPicks東急グループ版」など既存の枠組みにとらわれず、部署や会社といった組織を越えた情報共有・意見交換を可能とし、知見の活用とイノベーションの風土づくりを進めています。



NewsPicks 東急グループ版

ランチセッション

NewsPicks東急グループ版  
グループ約70社 約1,800人が参加  
(2022年9月1日現在)

2021年度ランチセッション  
開催回数 13回 延べ参加人数 2,266人

## 新たな知見を獲得しビジネス機会につなげる

### オープンイノベーションによる知の探究

2015年7月からスタートアップ企業など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」を継続実施し、これまで93件の実証実験、うち31件の事業化、うち7件の業務・資本提携を実現してきました。2021年度から「東急アライアンスプラットフォーム」に名称変更およびリブランディングを行い、東急グループ内の誰もがオープンイノベーションを当たり前のこととして実行できる状態にし、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となることを目指します。

2015年からの実績  
応募 942件 実証実験 93件 事業化 31件 業務・資本提携 7件  
(2022年7月末現在)

東急グループ21社が参画、18の領域を対象テーマ  
交通/物流・倉庫/不動産/建設/百貨店・スーパー・ショッピングセンター/広告・プロモーション/デジタルマーケティング/カード・ポイント・ペイメント/スマートホーム・スマートライフ/ツーリズム/エンターテインメント・コンテンツ/教育・カルチャー/スポーツ/ヘルスケア/セキュリティ/電気・ガス/その他  
(グループ横断注力領域)  
デジタルプラットフォーム/脱炭素・サステナブルエコノミー

### 将来像の実現に向けた実証実験とサービス開発

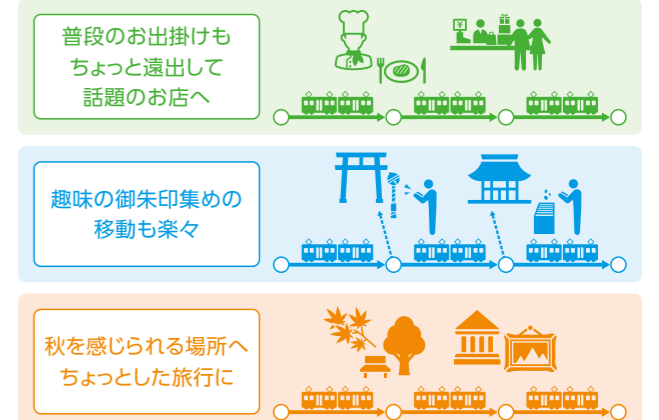
2021年度に実証実験を行った環境配慮型サブスクリプションサービス「Tuy Tuy」や沿線型MaaS「DENTO」の利用データの分析を通じて、新たな域内サービスを開発しています。手頃な価格で東急線ワンデーパスのサービスを提供することで、移動を促進する効果が確認されたため、将来像(P.19~20)の実現に向けて域内移動需要の創出を目的とした新たな乗車券サービスを提供しました。2021年11月には、1か月間東急線が乗り降り自由になる電子乗車券「東急線乗り放題パス(over60)」を限定発売し、2022年6月~8月の土休日には、小児のお客さまを対象に東急線が1日乗り降り自由になる「東急線キッズ100円パス」も発売しました。これら定額の乗車券による移動需要の結果についても分析し、多様化する利用スタイルに合わせた新たな移動を創出する乗車券サービスの開発を進めています。

今後もあらゆる人、目的に応える鉄道サービスの実現および自律分散型沿線都市のまちづくりを見据え、シニア層・子育て世代など沿線にお住まいの方々に向けたさまざまなサービスを提案していきます。



実証実験結果を受けた新たな域内需要の喚起策

### ▼「東急線乗り放題パス(over60)」利用イメージ



# 社会・関係資本（ステークホルダーとの関係）

## —地域と一体で進めるまちづくりを通じたパートナーとの信頼関係

### 《社会・関係資本》の特徴・強み

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

循環型のビジネスモデルであり、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ためには、関係する皆様との信頼関係が不可欠であり、地域に根差したまちづくりにおけるパートナーとの強固な信頼関係が当社の最大の強みです。

### 地域社会・お客さまとの共創

#### 地域コミュニティと共生し地元行政とも連携

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

横浜市と当社は2012年4月に「次世代郊外まちづくり」に関する包括協定を締結し、公民共同で取り組みを進めています。これは、産・官・学・民（地域）が協働で郊外住宅地の維持発展につながるまちづくりを展開するものです。

これまで「住民創発プロジェクト」と称する企画提案プロジェクトを通じたまちづくりの担い手人材の発掘やまちづくり拠点として、WISE Living LabやCO-NIWAたまプラザを、地域交流拠点としてスプラス青葉台を整備するなど、多様な

活動を実施し、地域の社会課題の解決を通して、持続可能な郊外住宅地の実現を目指しています。2022年4月には包括協定を更新し、「暮らす、働く住宅地」から「暮らす、働く、楽しむ住宅地」をテーマとして、「次世代郊外まちづくり」の取り組みを田園都市線沿線全体（横浜市北部地域）に広がります。

また、当社を代表企業とする企業コンソーシアムでは、渋谷区内の公園で初となるPark-PFI制度\*により渋谷区立北谷公園の指定管理者に選定され、2021年4月にリニューアル・開園しました。これまで北谷公園は自転車やバイクの駐輪、短時間の休憩利用が主でしたが、地域の賑わい創出および活性化の拠点として、より多くの人々に有効に活用される公園を目指します。

\*Park-PFI制度は、都市公園の価値と利便性向上を図るため、公園の整備を行う民間の事業者を公募し選定する制度

行政との  
まちづくり協定件数  
**8件**  
(2022年3月末現在)



青葉台郵便局の空き区画を活用した地域交流拠点「スプラス青葉台」



北谷公園

次世代郊外まちづくり  
WISE CITY

#### ▼ 地域の皆様との関係づくり

#### 地域共助のプラットフォームサービスアプリ「common」

駅を基点とした地域のデジタルコミュニティ基盤を確立することで、地域のコミュニケーションを高め、自律的な地域経済やコミュニティの醸成を目指しています。

#### 次世代を担うおこさまの成長支援

親子で就業体験などをする「とうきゅうキッズプログラム」や、地域に根差したNPOなどの活動を支援する「東急子ども応援プログラム」など、おこさまの健やかな成長を支援します。



#### 地域のコミュニケーション活動「東急会」

国内23地区と海外4地区に「東急会」があり、東急グループ各社が連携し、清掃活動や文化・スポーツイベントなどを通じて、地域に密着した社会貢献活動を実施しています。



### 株主・投資家との対話

#### 株主・投資家との対話を通じた企業価値向上

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

機関投資家との対話  
(内、ESG対話)  
**232回**  
(15回)(2021年度)



投資家向け説明会

### 大学・教育研究機関との共創

#### 社会課題の解決に向けた知的協働

当社は、大学に集積された知と民間企業のノウハウなどを組み合わせる産学連携についても、積極的に取り組んでいます。2019年1月～3月には、郊外住宅地の移動の利便性・快適性の確保による新たなコミュニティ形成を目的に、さまざまなモビリティサービスを組み合わせ、日本初となる「郊外型 MaaS\*実証実験」を、東京都市大学、(株)未来シェアの協力を得て実施しました。さらに、2022年3月には川崎市、独立行政法人都市再生機構（UR都市機構）の協力を得て郊外団地住民向けに新しい移動サービスの体験会と日常の移動に関する悩みや困りごとのアンケート、インタビュー調査を行い課題理解を深めました。また、郊外エリアで、居住者の年齢層など属性の偏り、空き家の増加、都市インフラの老朽化などの課題が顕在化しつつある中、都市の持続可能性を評価する指標について、2020年4月より東京大学と共同研究を実施しています。これからも、社会との双方向の交流を通じて、新し

産学連携協定  
締結数  
**8件**  
(2022年3月末現在)



東京都市大学と共同で実施したモニターへのグループインタビューの様子



パネルディスカッション「アーバンサイエンスがひろく持続可能なまちづくり」

い発想による知の融合、新しいビジネスモデルの創出、社会課題の解決を目指してまいります。

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

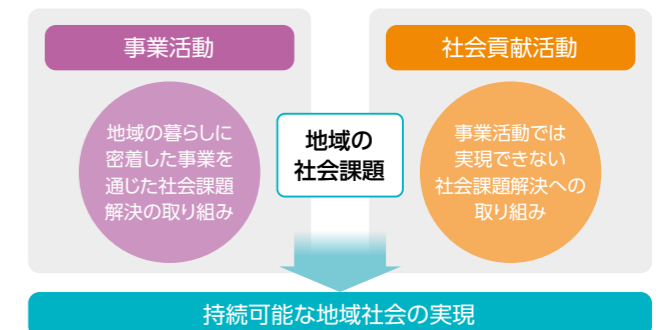
### さらなる社会価値の創造

#### 事業活動と両輪となる社会貢献活動

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

#### 学校法人・財団法人への支援を通じた社会貢献活動

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



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