

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

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くと考えています。

「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）

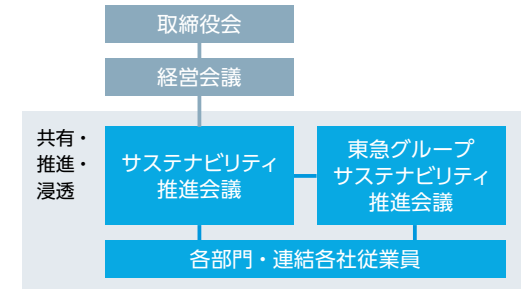
▶ 取締役会におけるサステナビリティテーマに係る主な審議実績

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。

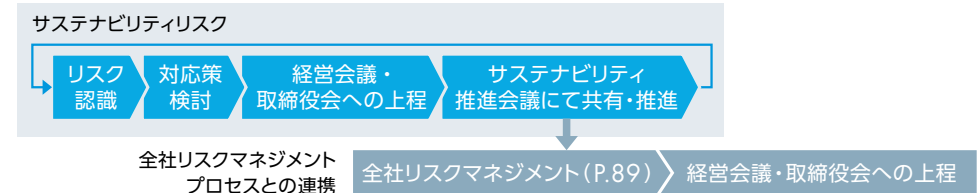


リスク管理

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



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	<p>社会課題の抽出と整理</p> <p>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。</p>
Step 2	<p>重要度の評価</p> <p>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。</p>
Step 3	<p>社外有識者ダイアログ</p> <p>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。</p> <p><small>*コメント要旨はWebをご参照ください</small> https://tokyu.disclosure.site/ja/93/</p>
Step 4	<p>サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)</p> <p>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。</p>
Step 5	<p>サステナブル重要テーマと経営計画の一体化</p> <p>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。</p>



	2030年に向けて目指す姿	重要性の考え方
安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> 日本でも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 	<p>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。</p> <p>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。</p>
まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> 「住む」「遊ぶ」「働く」がそろった個性的で魅力ある都市経営の実現 東急線沿線まちづくりノウハウの国内拠点エリア、海外への拡大 	<p>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。</p>
生活環境品質	<ul style="list-style-type: none"> 元気で自分らしく生き活きできる暮らしの実現 	<p>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。</p>
ひとづくり	<ul style="list-style-type: none"> 「誰もが働き続けたい会社」の実現 教育、文化、環境活動などを通じた社会におけるひとづくりの推進 	<p>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、社員が生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。</p>
脱炭素・循環型社会	<ul style="list-style-type: none"> 省エネと再エネの最適利用を通じた脱炭素社会の実現 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 	<p>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。</p>
企業統治・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 社会やグローバルな経営環境に直結した最良のコーポレート・ガバナンスの実現 「調和ある社会」の実現に向けたコンプライアンスの実践 	<p>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。</p>

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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社起因の運転事故、輸送障害件数 ■ 重大な食品事故件数 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>→ 食の安全についても明示</p>
まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自律分散型の都市構造を実現していくために、職住遊の機能的な配置を推進 <p>→ 職住遊の供給量に係る指標を明示</p>
生活環境品質	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>→ お客さま関連指標、デジタル接点、Creative Act.に係る指標を拡充</p>
ひとづくり	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員の心と体の健康を維持し、個の成長を推進 ■ 多様性を強みに変えていける企業風土を醸成 <p>→ 育成投資、デジタル人材育成、Creative Act.に係る指標を拡充</p>
脱炭素・循環型社会	<ul style="list-style-type: none"> ■ CO₂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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) <p>→ 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</p>
企業統治・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>→ ステークホルダー対話の指標を拡充</p>

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	↑



各指標の目標・実績データは ▶P.95～96をご参照ください

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。

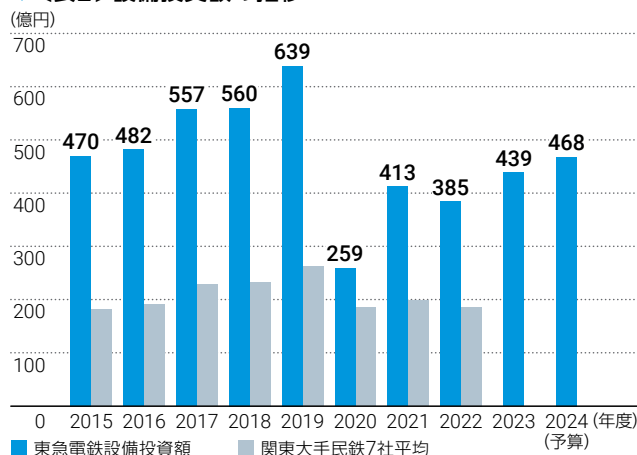
安全投資の実施

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。

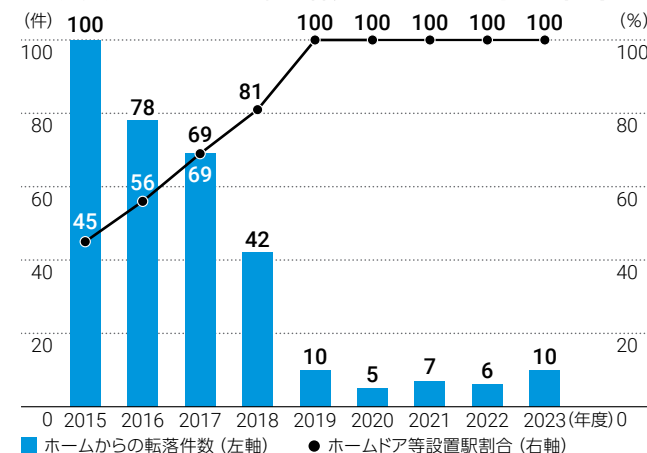
▼【表1】2023年度の安全投資実績

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

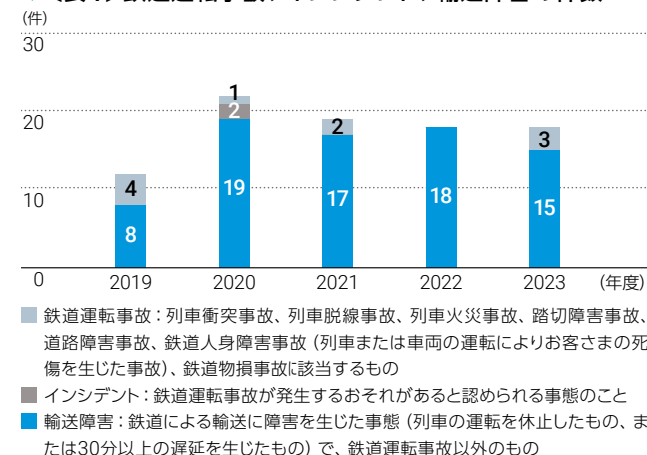
▼【表2】設備投資額の推移



▼【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



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材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



① 意識する
安全意識の啓発を行います

教訓



② 学習する
過去の事故の教訓を学習します



③ 体感する
過去の事故の教訓を体感します

アーカイブ



④ 探求する
事故のアーカイブを探求します

共創



⑤ 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、各部門の部長課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）

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

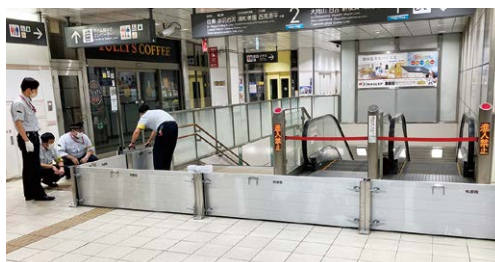
当社グループは、多くのお客さまの生活に密接にかかわる事業を営んでおり、大規模地震などの災害発生時にも、安全性を確保しつつ事業を継続することが使命です。このため大規模地震などの災害発生時における事業継続（BC）体制の強化を進めています。その取り組みの一つとして、連結各社におけるBC体制強化に向け、社長執行役員をトップとした「東急BC委員会」を設置しています。委員会には東急線沿線に社会インフラ、集客施設を持つ各社が参画し、首都直下地震などを想定したBC体制強化を参画各社が主体的に推進し、発災時に本社部門から各現場まで、円滑に事業を継続・復旧できるよう取り組んでいます。

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行っています。

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。

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。

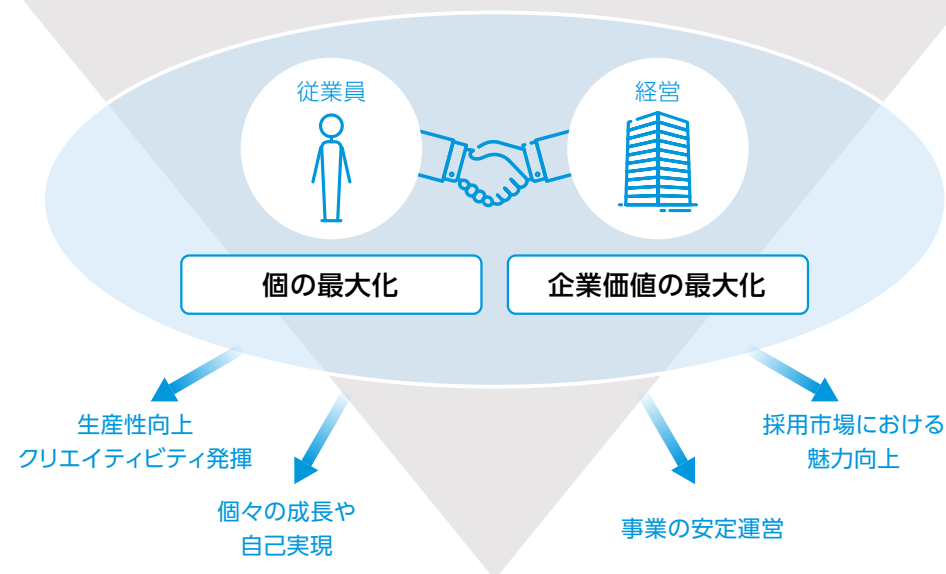
また、当社では働き方への意識が多様化する時代においても、従業員から「選ばれる会社」であり続けることが大切だと考えています。従業員一人ひとりが挑戦と成長をすることにやりがいと誇りを感じ、自分らしい人生を歩めるよう、従業員としての経験価値（エンプロイーエクスペリエンス）を高める取り組みを推進し、従業員エンゲージメントを高めるとともに、個の最大化を支援しています。コングロマリットプレミアムを創出するため、人材戦略の実行を通じて、連結経営を一層強固なものとすることを目指します。

「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

▼ 人材戦略の全体像

人材を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



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。

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	
人材育成	リーダーシップ	グループ全体で経営人材育成
	育成	
	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	
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

主要KPI



※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業等を取得した者の割合

※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

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

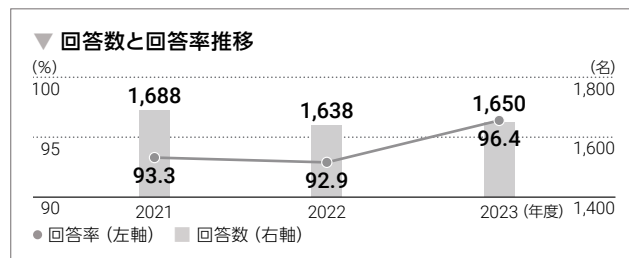
2019年7月より人事施策の実効性を客観的指標で評価し、従業員の働きがい・満足度を高めていくための仕組みとして従業員エンゲージメント調査を導入しました。多様な個の最大化を実現する取り組みを行うにあたって、個の能力を会社に還元できているかを確認するうえでも重要な位置づけにあるとらえています。

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

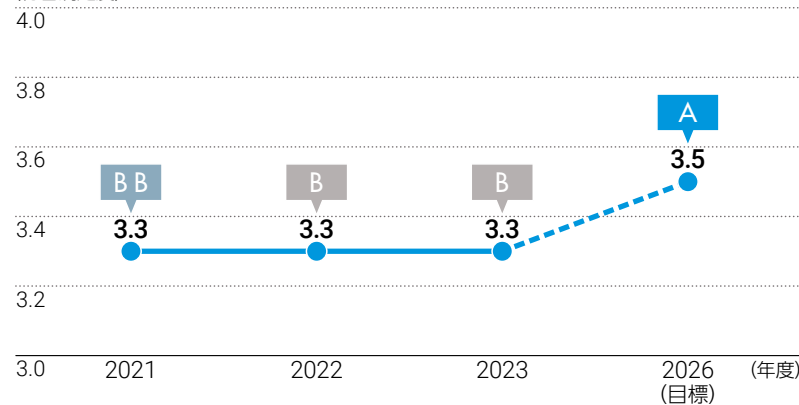
2023年度調査の回答数は1,650名で回答率は96.4%で継続的に高い回答率を維持しています。



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

(総合満足度)



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。

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

ひとつづくり

◆ 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。



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）	<ul style="list-style-type: none"> 目標設定
期中（6・9・12月頃）	<ul style="list-style-type: none"> 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）	<ul style="list-style-type: none"> 期末振り返り

📌 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
3.6%

2023年度
平均勤続年数
14年7か月

2023年度
定年後再雇用率
89%

ひとつづくり

◆ 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。

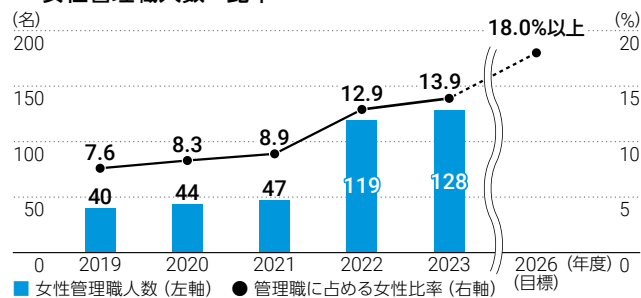
障がい者雇用については、障がい者が安心して長く働き続けられる環境づくりを推進しています。2004年に設立した特例子会社の株式会社東急ウィルでは、鉄道関係施設内の清掃業務を中心に、寝具類のクリーニング業務や名刺印刷業務を担っています。2023年度からは書類の封入作業や缶バッチ製作などにも業務内容を広げ、雇用の機会を拡大しています。(障がい者雇用率実績：2.9%。2024年6月、当社企業グループ6社算定)

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。

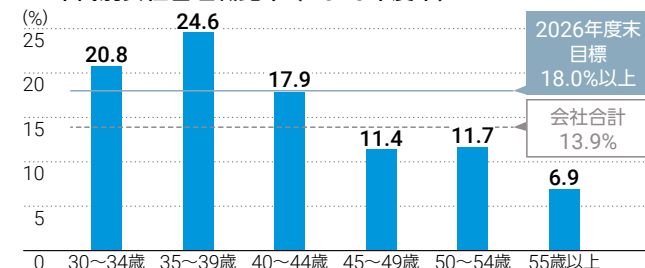
今後も年齢、性的指向、家庭環境、経験、価値観など、より広範な切り口で多様性を生かす組織づくりに取り組んでいきます。

*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

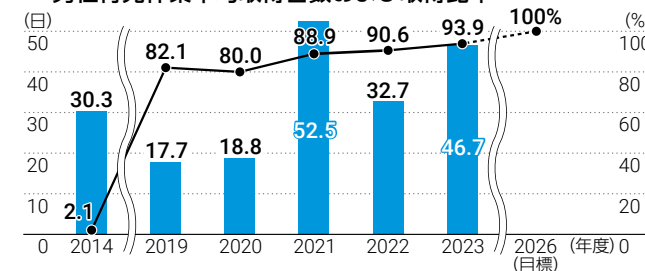
▼ 女性管理職人数・比率※1※2



▼ 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



■ 男性育児休業平均取得日数 (左軸) ● 男性育児休業取得比率 (右軸)

※1 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



・主なESG評価 ▶ P.94 参照

ひとつづくり

◆ 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。



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

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。



取締役 蟹瀬 令子

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もあります。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 “ひとつづくり”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。

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

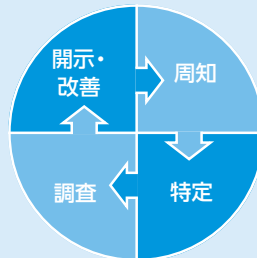
- ・ 人権方針の策定

▶ 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

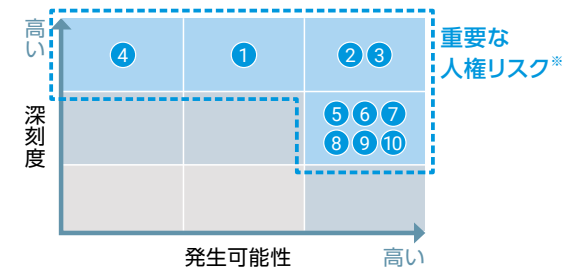
▶ 2024年度の取り組み方針

- ・ 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 業務委託先等の 従業員	① 深刻な形態の強制労働・奴隷労働、児童労働	●	●	●	●	●
	② 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	③ 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	●	●	●	●	●
	④ 人身取引等への間接的な加担				●	
優先 連結従業員	⑤ 従業員間でのパワーハラスメント	●		●	●	●
	⑥ 労働環境における安全・衛生の欠如	●		●	●	●
顧客・消費者	⑦ 長時間労働・過重労働		●	●	●	
	⑧ 賃金の不足・未払い	●		●	●	
	⑨ 自社サービス提供時の顧客(消費者)への差別的対応	●	●	●	●	
	⑩ 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		●			●

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。
<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先さまに、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きます予定です。

・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、濱名節常務執行役員(当時)と、芦沢俊文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、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。

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。

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）
	■ 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%） <small>※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。</small>

「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/>

2023年度取り組みハイライト

- ▶ 2023年度 CO₂排出量削減42.9%（Scope 1, 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〉

- CO₂フリーな移動
- 効率的・シームレスな移動
- 環境配慮駅を拠点とした資源循環

〈暮らす・遊ぶ〉

- 手軽なエコ・エシカル生活
- 創エネ・低環境負荷住宅
- エコ・スマートコミュニティ
- 自然環境保全・教育

〈働く〉

- 環境配慮型オフィス
- オープンイノベーション

日々の支え

- デジタルテクノロジー
- 自然災害への備え・対応
- エネルギーレジリエンス

実現のポイント

- ① **チャレンジ目標を掲げる**
- ② **あらゆるステークホルダーとのパートナーシップで取り組む**
- ③ **環境に良い行動変容を後押しするサービスを提供する**

脱炭素・循環型社会

◆ 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。

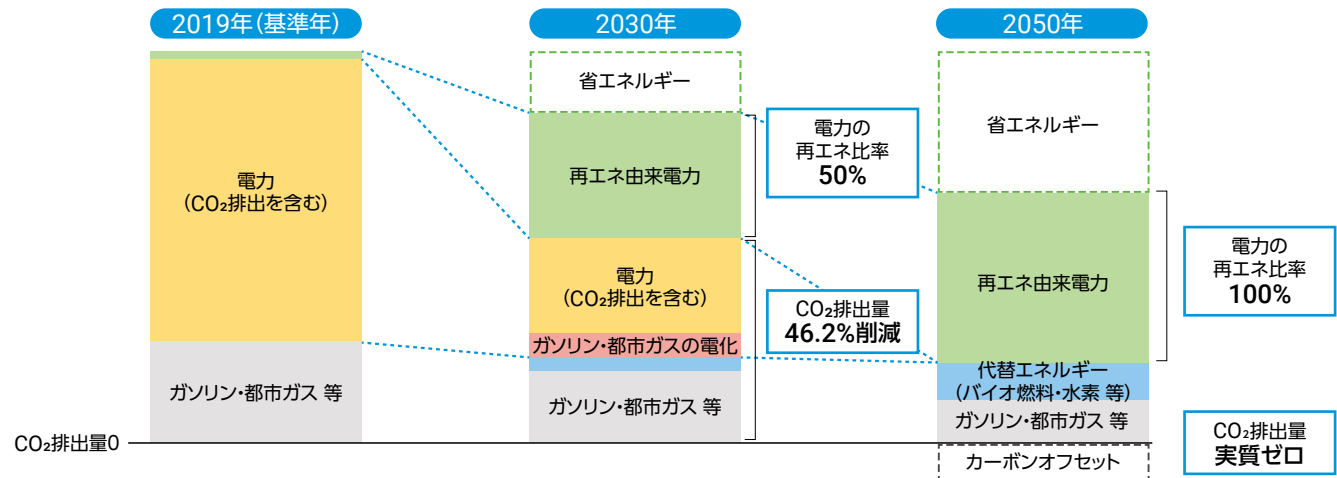
脱炭素目標の実現に向けたステップ

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CO₂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CO₂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。

▼ CO₂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

	主な施策		調達・投資	
アクション	交通	Green Transport	再エネ100%輸送、省エネ技術、新創エネ技術	サステナビリティ・ボンド 2020年度~2022年度 累計500億円
	不動産	Green Building	専用部含む再エネ100%前倒し、CPPA契約拡大、環境認証取得	サステナビリティ・リンクボンド* 2022年度 100億円
	生活サービス	Eco-friendly Lifestyle	省エネ技術、オンサイトPPA、資源循環	サステナビリティ・リンクローン* 2021年度~2023年度 累計331億円
	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

*CO₂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

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				影響度 ^{*2} (2030年時点)	リスク管理・今後の対応
			交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート		
移行リスク (1.5°C シナリオ)	・電力コスト、炭素税の増加	中・長期	●	●	●	●	中～大	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> →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	中・長期	●	●	—	—	中	
	・ZEB化・EVバス導入によるコスト増加	中・長期	●	●	—	—	中	
物理リスク (4°C シナリオ)	・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	<p>【既存対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 施設の浸水防止対策 車両避難訓練 法面崩落対策 電源設備の強靱化 <p>【今後の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
	・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	
	・気温上昇に伴う都市環境の変化	中・長期	●	●	●	●	小	
	・新型コロナウイルス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°C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に基づき算定し、4°C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				影響度 ^{*2} (2030年時点)
			交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	
機会 (1.5°C シナリオ)	<ul style="list-style-type: none"> ・輸送効率優位性による利用者の増加^{*3} ・被災リスク低エリアへの顧客流入 ・平均気温上昇による需要の変化 ・ステーキホルダーの環境意識向上 	中・長期	●	●	●	●	中
	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	<ul style="list-style-type: none"> ・CO₂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
	<ul style="list-style-type: none"> ・ZEB化およびZEH化環境配慮物件への需要の増加 	中・長期	—	●	—	—	小
	<ul style="list-style-type: none"> ・「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

重要な機会の分析の前提

重要な機会は、1.5°C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。

※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

脱炭素・循環型社会 ◆ 脱炭素社会

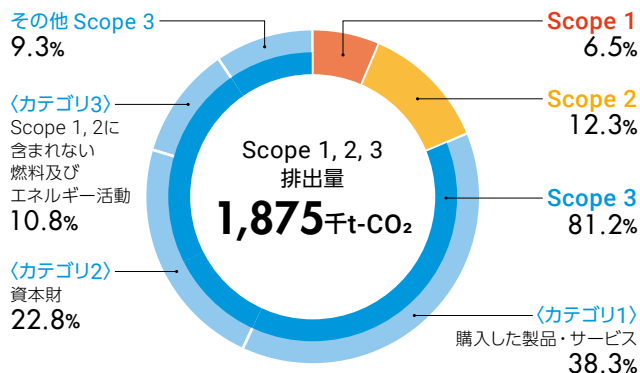
2030年の脱炭素目標に向けて、計画を上回るペースで進捗しており、引き続き省エネと再エネ活用、取引先との協働を通じた取り組みを推進してまいります。



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/>

指標と目標・進捗

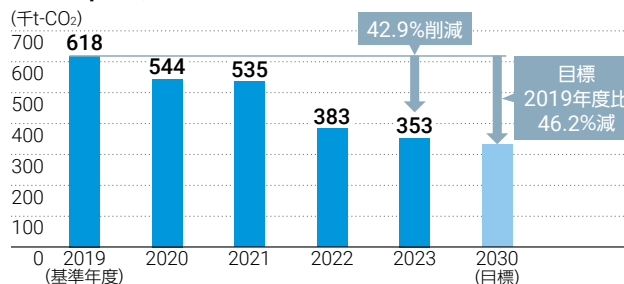
▼ Scope 1, 2, 3のCO₂排出量の内訳 (連結)



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)



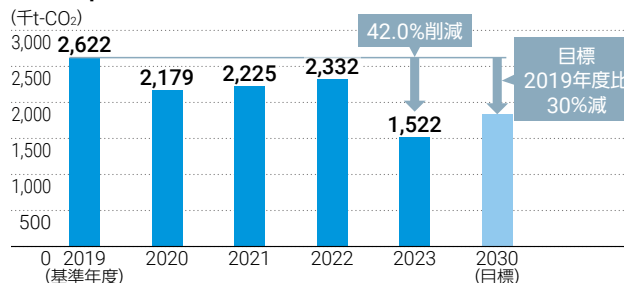
〈主な実績〉

- 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)



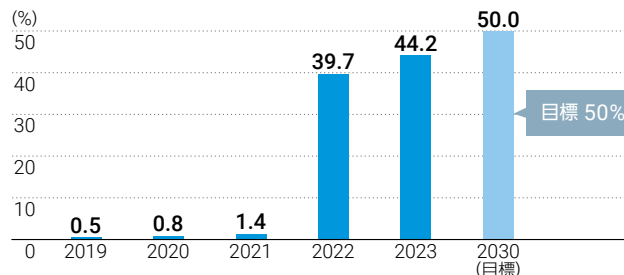
〈主な実績〉

- 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。

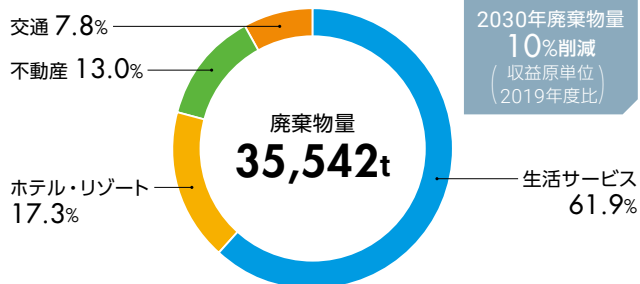
脱炭素・循環型社会

◆ 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。

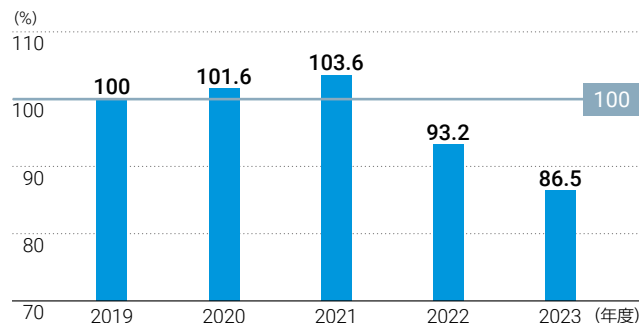
廃棄物の削減

▼ 2023年度廃棄物量内訳 (連結)



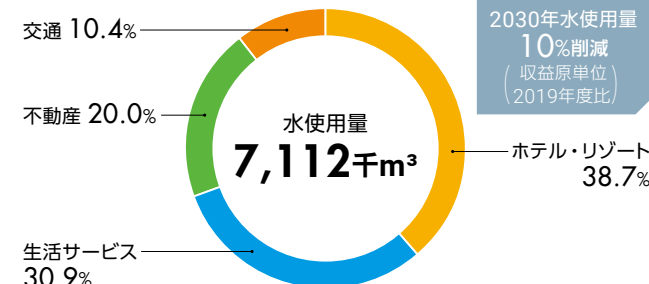
目標
2030年廃棄物量
10%削減
(収益原単位
2019年度比)

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〉

水使用量の削減

▼ 2023年度水使用量内訳 (連結)



目標
2030年水使用量
10%削減
(収益原単位
2019年度比)

水使用量 (2023年度実績(連結))

総量 **7,112千m³**
(2019年度比 16.3%削減)

収益原単位 **0.69千m³/億円**
(2019年度比 18.8%削減)

廃棄物量 (2023年度実績(連結))

総量 **35,542t**
(2019年度比 17.6%削減)

収益原単位 **3.42t/億円**
(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

プラスチックの削減

東急ホテルズ&リゾート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&リゾート))
約180t
(2019年度比・客室分)

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/>

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。



生物多様性を高める事業を評価する「ハビタット評価認証制度」で最高ランクとなるAAAを取得しました

JHEP
CERTIFIED
AAA

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。



脱炭素・循環型社会

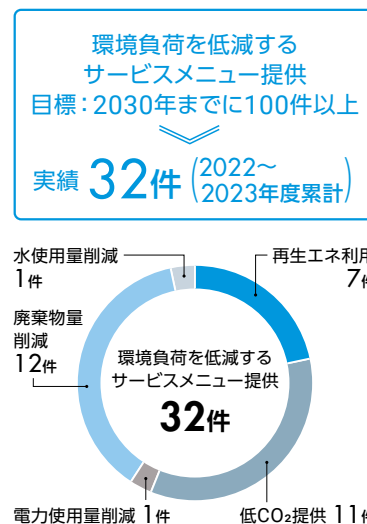
◆ 街への取り組み

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。

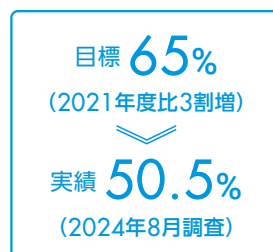
2023年度は、15件の新たなサービスメニューを提供し、2022年度からの累計内訳は右図の通りです。再生エネ利用では、不動産販売事業における100%再生エネマンションの供給や電力小売り事業における家庭用供給電力の再生エネ化、低CO₂提供では、ゴルフ事業におけるバイオマスレジ袋の採用や、建築設計・企画事業における木造3階建て複合ビルの提案設計などがありました。廃棄物量削減に向けては、家ナカサービスにおけるリペアサービスの提供や東急電鉄・東急バスにおけるお忘れ物のリユース・リサイクルの本運用など、各事業の特色を生かしつつ、複数の事業が連携した取り組みも広がっています。



SDGs行動する人

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。

・意識調査詳細 ▶ P.98 参照



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

Q1 脱炭素の取り組みについての評価と課題

2050年CO₂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、再生エネ比率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。



取締役 宮崎 緑

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くところ、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。

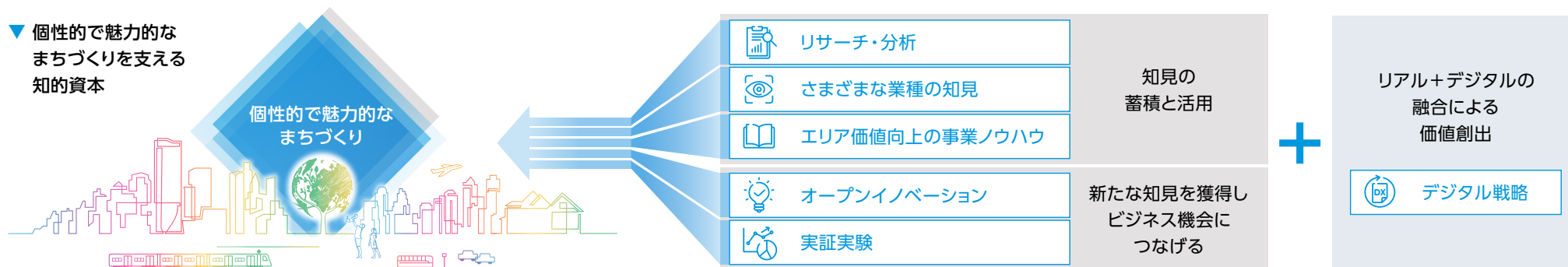
知的資本

◆ 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。



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 ビッチの様子

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：<https://creative-city.jp/>

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变化させ、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。

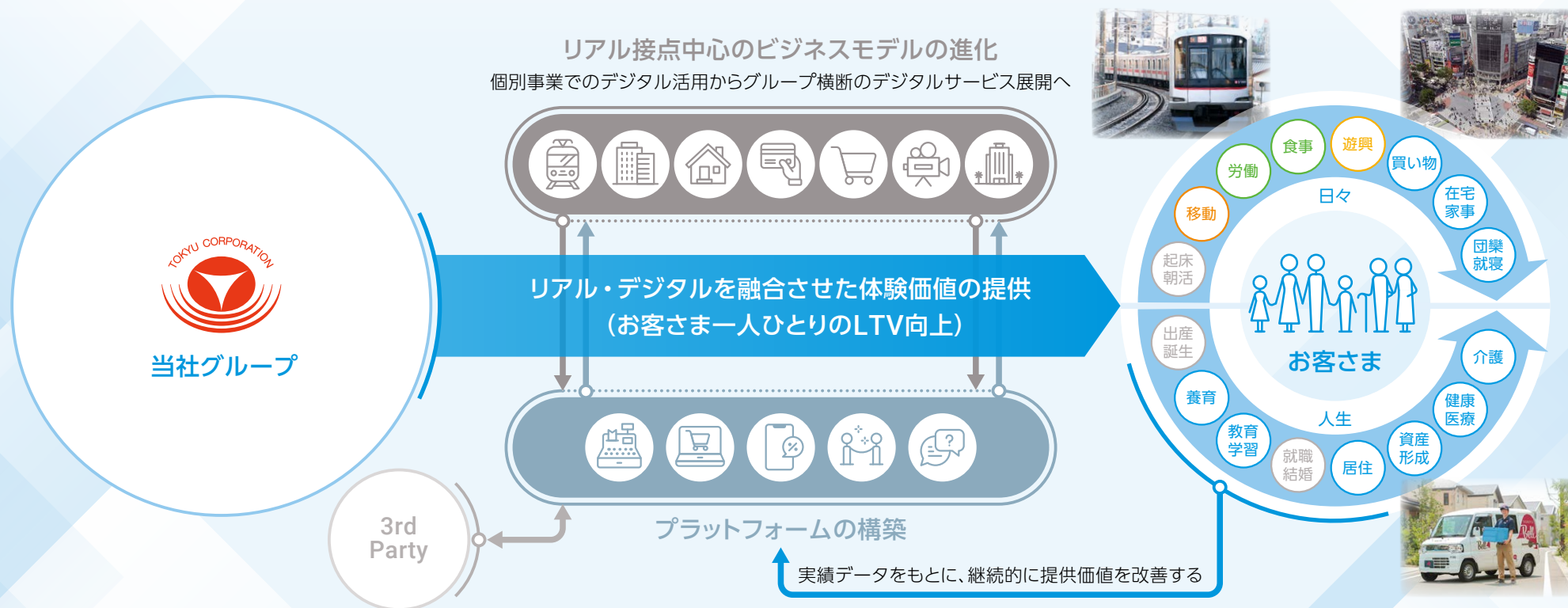
知的資本 ◆ デジタル戦略

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

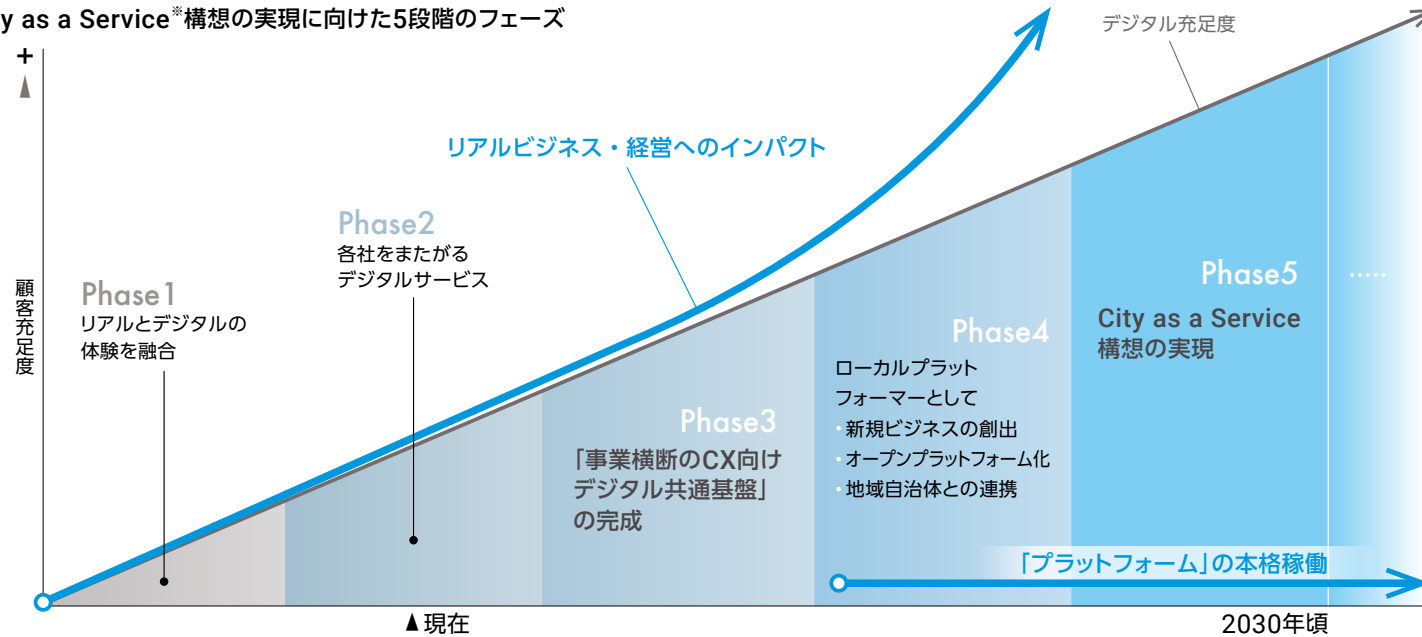
移動する・働く・遊ぶといった日常生活における体験からはじめ、教育・居住・資産形成・介護などのロングスパンの人生を通じたサービスにつなげていきます。それによりお客さま一人ひとりのLTV（Life Time Value：顧客生涯価値）を向上し、お客さまに寄り添う独自のローカルプラットフォーマーになることを目指します。



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
お客様の体験	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」

さまざまなサービスを一つのIDで



「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)

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

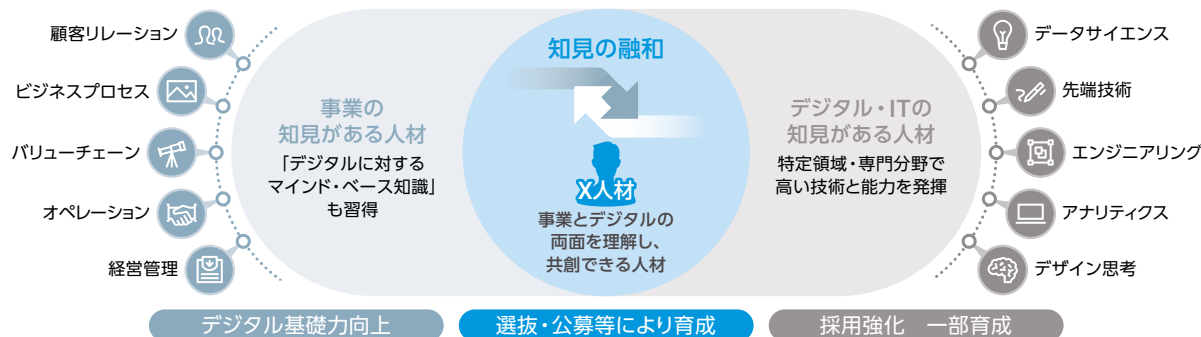
IT環境整備・ガバナンス

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。

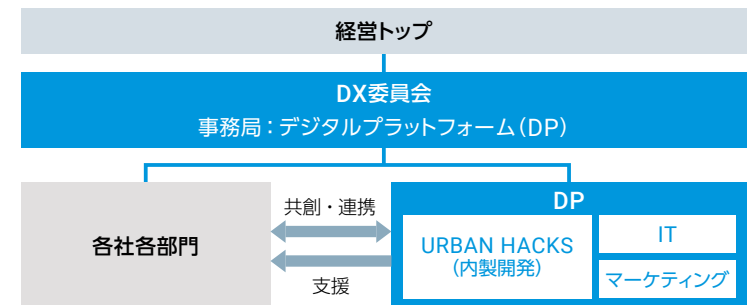
人材育成

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

「顧客をとらえたデータマーケティングに必要な共通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。

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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>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。</p>  <p>等々力緑地の再整備イメージ図</p> <p>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。</p>  <p>WISE Living Lab 中央棟（右）と西棟（左）</p>
パートナー企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>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> <p>▶P.68 参照</p>  <p>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</p>
大学・教育機関	<ul style="list-style-type: none"> ■ 産学連携協定・研究 ■ 寄付講座 等 	<p>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の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。</p>  <p>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</p>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>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り締り会等で報告を行うなど経営に反映をさせています。</p> <p>・投資家との対話 ▶P.90 参照</p>

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

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

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「美しい時代へー東急グループ」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。



代表取締役会長 野本 弘文

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。

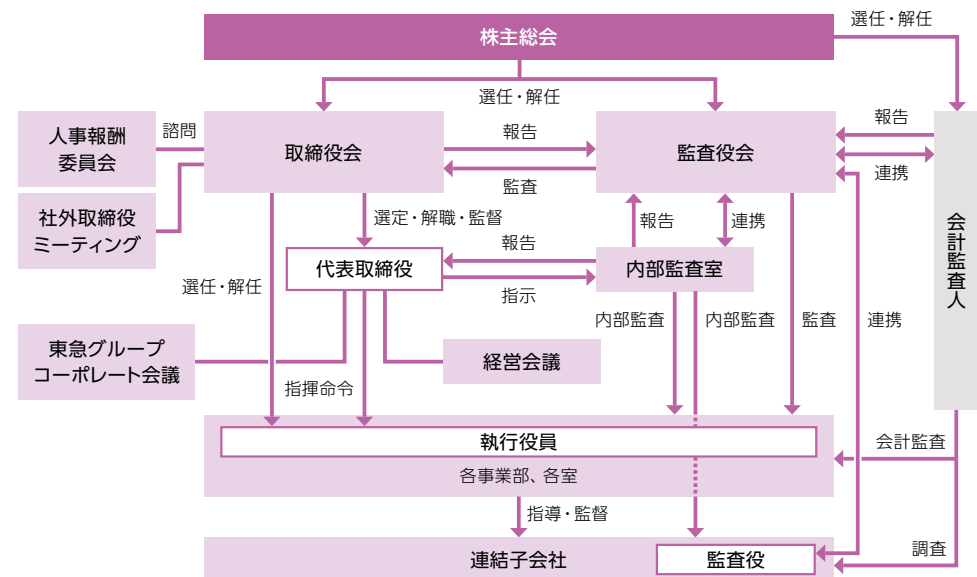
具体的な取り組みの一例として、毎年実施している取締役会の実効性評価で集約される意見を真摯に受け止め、改善に努めています。2023年度には、取締役会の実効性をさらに高めるために諮問機関の見直しを行うとともに、2024年度から新たに社外取締役ミーティングを設けることにしました。取締役会での議論は年々活発になってきていますが、さらに役員間のコミュニケーションを活性化することで社内外の多様な視点が生かされ、質の高い審議に寄与すると考えています。取締役会や経営陣において、異なるバックグラウンドや視点を持つ人材が時代の先を見据えた議論を深め、革新力を高めることで、競争力を維持し、企業価値を向上させることが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

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

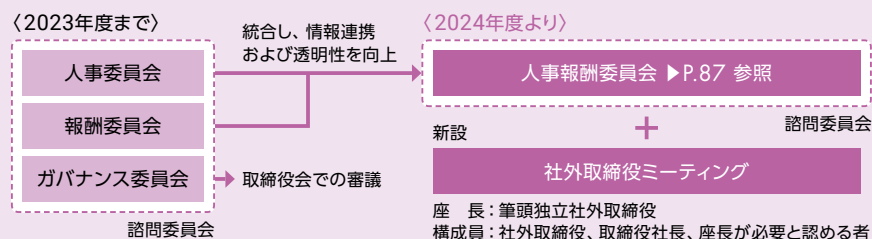


ガバナンスハイライト

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	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境認識 事業ドメインと目指す姿 	<ul style="list-style-type: none"> 投資方向性 (主に新規領域)
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> 社内検討状況報告後の意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオに資する各事業業績
第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> グループ事業・関連施設視察 2023年度取締役会レビュー 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

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 執行メンバー抜きで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

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

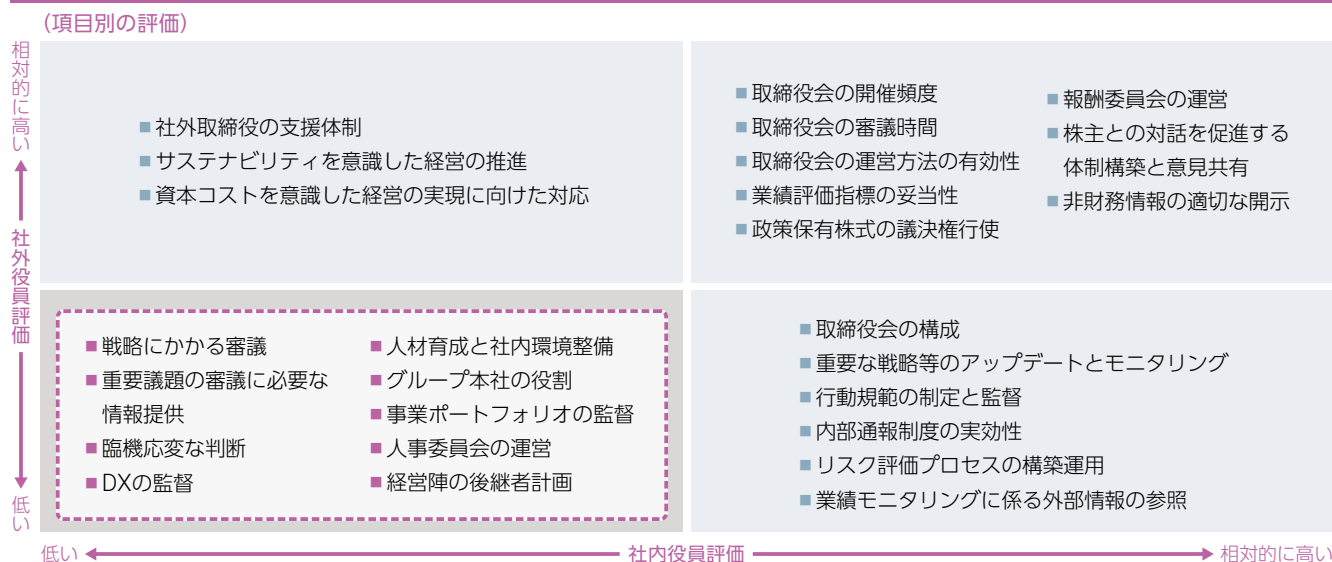
方も、もっと工夫の余地がありそうです。

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。

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っています。現場まで目の行き届く蟹瀬さん、宮崎さんお二人

▼ 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



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いればと思います。

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だと思います。

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

社外取締役ミーティング

すがそれも含めているようなアングルからの危機状況を踏まえ、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す。

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。

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/イツツ・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アル事業部長、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歴任、2022年7月より現職 (財務戦略室、国際事業部 管掌)



高橋 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歴任、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歴任、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
取締役
筆頭独立社外取締役

独立役員

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年 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



麓 令子
取締役

独立役員

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・ジャパン・インスティテュート(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
取締役

独立役員

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 東京工業大学社会学部非常勤講師
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
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
取締役

独立役員

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 同社専務執行役員
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

役員一覧 (2024年8月1日現在)

監査役



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

1981年 4月 当社入社
2009年 4月 東急車輛製造(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

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

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

枠内 2023年度 取締役会出席状況

— / —

13回 / 13回

— / —

— / —

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	濱名 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 俊文	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	柏崎 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

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 高橋 俊之		●		●			●		
取締役 金指 潔		●		●				●	
取締役 福田 誠一	●			●				●	
取締役 島田 邦雄 <small>独立役員</small>						●	●		
取締役 蟹瀬 令子 <small>独立役員</small>			●	●			●		
取締役 宮崎 緑 <small>独立役員</small>			●				●	●	
取締役 清水 博 <small>独立役員</small>				●	●			●	
常勤監査役 中本 智				●	●			●	
常勤監査役 秋元 直久	●		●	●	●				
監査役 渡辺 一 <small>独立役員</small>				●	●	●	●		
監査役 稲垣 精二 <small>独立役員</small>				●	●	●	●		

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「④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。

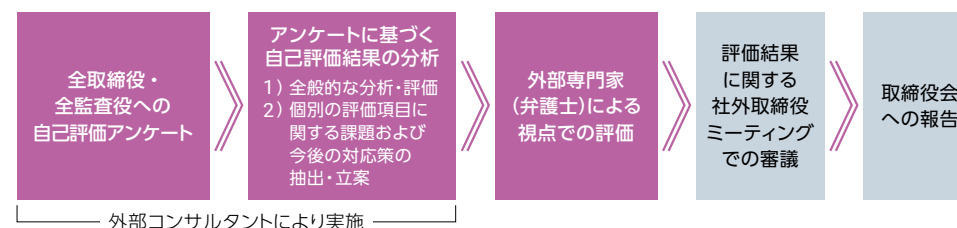
- 開催数：15回（うち書面開催2回）、議事総数108件

	主な決議事項および報告事項
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。

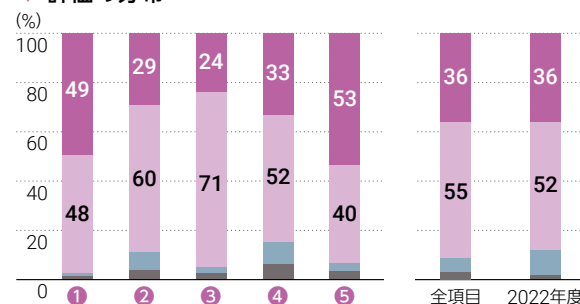
▼ 評価の方法



実効性評価を踏まえた課題の抽出と取り組み

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



評価項目

- ① 取締役会の構成と運営
- ② 経営戦略と事業戦略
- ③ 企業倫理・リスク管理マネジメントとグループガバナンス
- ④ 業績モニタリングと報酬
- ⑤ 株主等との対話

- 有効、適切
- どちらかといえば有効、適切
- どちらともいえない
- どちらかといえば改善余地あり

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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	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		
モニタリング	資本コストを意識した経営	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	事業ポートフォリオの監督		
	人事委員会の運営		
	経営陣の後継者育成		
グループガバナンス	リスク評価プロセスの構築・運用	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	グループ本社の役割		

※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）

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。

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	〈2024年4月1日以降〉	○:委員長
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) 高橋 和夫 (代表取締役副会長) ・ 開催回数 5回 ・ 出席率 100%	〃	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	〃
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%	〃		

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。

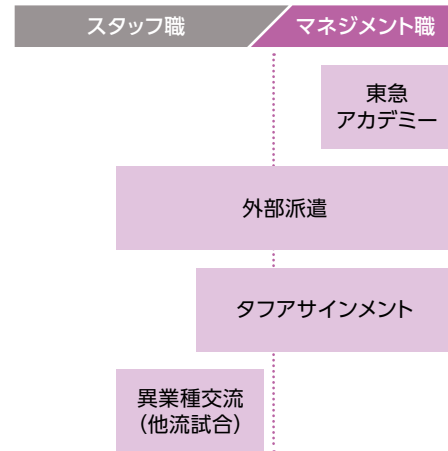
なお、候補者の適性を客観的に評価し選任の妥当性を議論するため、人事報酬委員会において審議を経たうえで、取締役会において決議しております。また、代表取締役、執行役員を委嘱された取締役について、法令違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由等が生じた場合は、代表取締役の解職、執行役員の解嘱等について、人事報酬委員会における審議を経たうえで、取締役会において決議いたします。

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。

- ① 東急アカデミー（グループ各社と合同で開催）を中心とする教育プログラムの実施
- ② 外部主催の各研修プログラムへの派遣
- ③ グループ各社役員への計画的な配置

▼ 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 100名	部長クラス 197名	課長クラス 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

指名・報酬

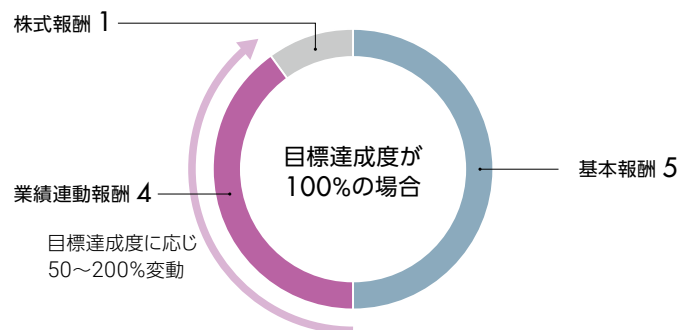
役員報酬制度改正の目的とポイント

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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

コンプライアンス・リスクマネジメント

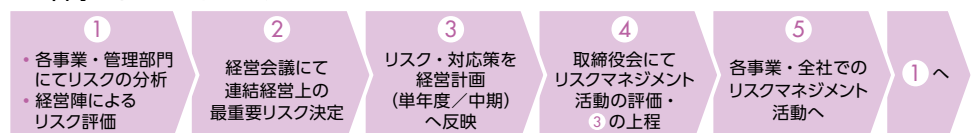
コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の設置

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。

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。

▼ 最重要リスク

〈2023年度〉

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

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

〈2024年度以降〉

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

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

新たに設定

長期・広範な人流阻害に伴うリスク

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)

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	対話相手の属性情報／当社スピーカー
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)	<p>〈2023年度アナリスト・機関投資家との対話293件の内訳〉</p>
	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

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

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

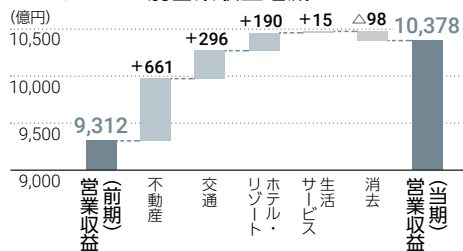
▼ 業績概要

(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

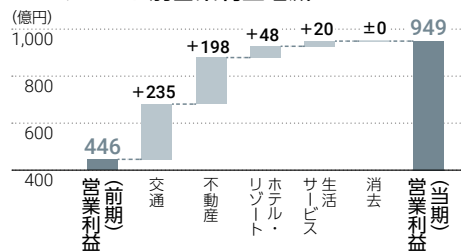
▼ セグメント別営業収益増減



▶ 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。

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
 ※3 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
 ※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)

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

<p>FTSE4Good Index Series</p>  <p>2024年7月より構成銘柄に選定</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index ★</p>  <p>2024年7月より構成銘柄に選定</p>	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ★</p>  <p>2022年8月より構成銘柄に選定</p>	<p>S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 ★</p>  <p>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</p>	<p>CDP 「気候変動レポート2023」</p>  <p>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</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">A- </p>
<p>MSCI ESG Leaders Indexes</p>  <p>継続して構成銘柄に選定</p>	<p>MSCI ESG レーティング</p>  <p>7段階中最上位の「AAA」評価</p>	<p>MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 ★</p> <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>7段階中最上位の「AAA」評価</p>	<p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) ★</p> <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p> <p>性別多様性スコア「7」獲得 (0~10にて評価)</p>	<p>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) ★</p> <p>5段階の中で2番目の「グループ2」評価</p>

※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FTSE Russell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.

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 CO₂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10,000m²以上

▼ 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 総合満足度	当社	BB	BB	B	B	A	
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		
	喫煙者率	当社+東急電鉄	23.2	23.0	22.7	22.1		
	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、 インシデント 輸送障害件数	運転事故	件	東急電鉄	0	0	0	1	0件
	インシデント	件	東急電鉄	2	0	0	0	0件
	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	611戸 (2024年度~ 2026年度) (保有計1,432)	
★ 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	
	点	東急電鉄*7	73.5	72.5	71.8	71.0	
★ 高齢者向けサービス契約数	件	東急ホテルズ &リゾート 運営ホテル	—	—	—	86.9	
	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 第一当事者となる事故
 ※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

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

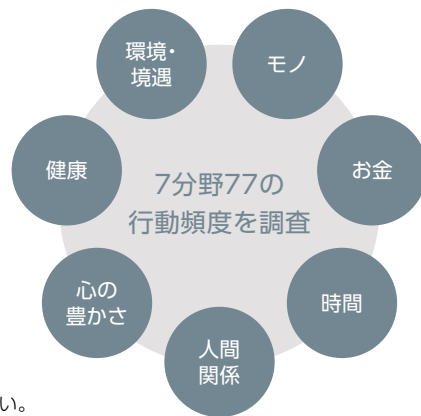
- 国勢調査(総務省)によると、沿線17市区の昼間人口は、2000年の502万人に対し、2020年には582万人となり、16.0%増加しました。この数値は**通勤者・通学者による日中の人口増**を示しています。
- 経済活動センサス(総務省・経済産業省)によると、2016年度から2021年度にかけて、沿線17市区の事業所数は3%、従業員数は9%増加しており、沿線内の経済活動は活発であるといえます。
- 当社の不動産事業施設のうち、**複合用途の施設割合***は**56.8%**となっています。この指標は、持続可能な開発目標(SDGs)を推進する国際NGOのWorld Benchmarking Alliance(WBA)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(1,000m²以上)の用途を2つ以上保有する施設(当社独自基準)

非財務データ ◆ 沿線データ

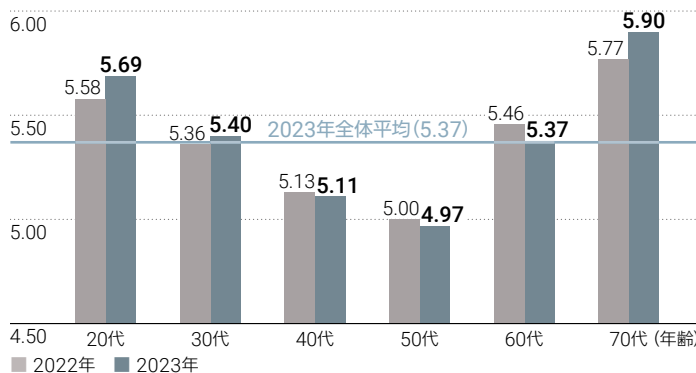
Pick Up 3 楽しさ・豊かさの実感

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。



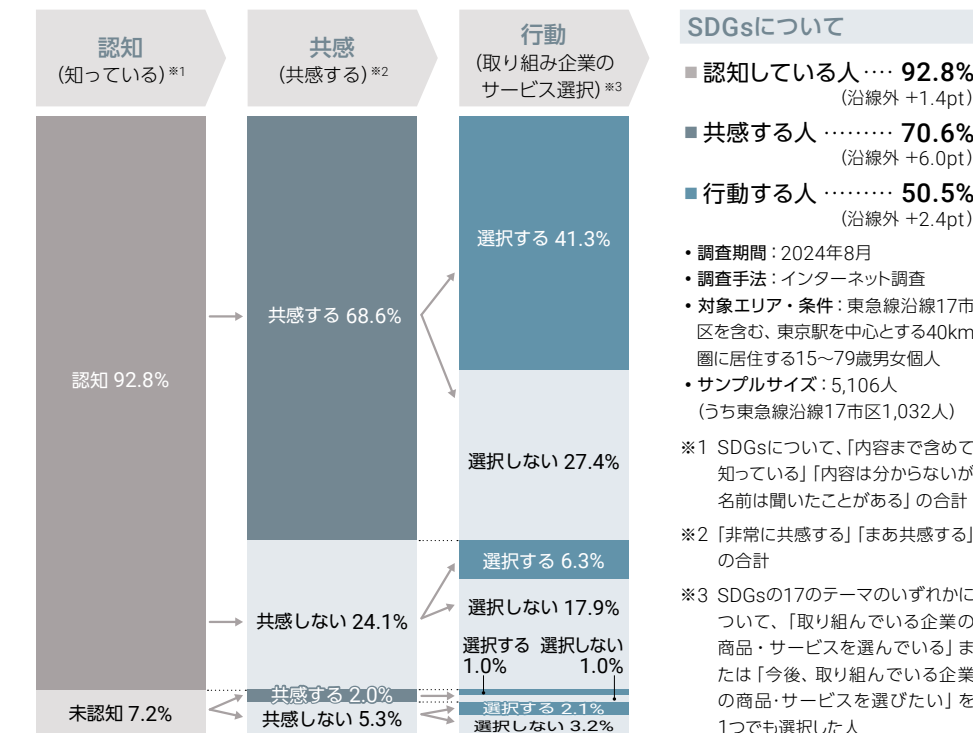
- 調査件名: 「豊かさ」に関するアンケート調査 (2023年)
- 調査方法: 調査会社保有のアンケート調査モニター群 (パネル) への調査画面配信・回答データ回収
- 対象エリア: 東京都・神奈川県計13,290サンプル
- 調査対象: 20代~70代 男女
- 調査実施期間: 2023年9月22日~9月24日

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、「内容まで知ってる」「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

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 アンドリューズ 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

会社概要・株式情報

(2024年3月31日現在)

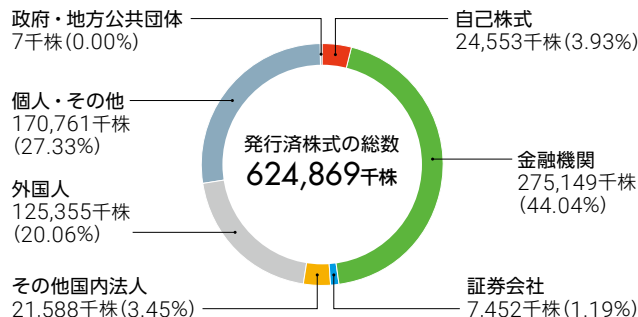
会社概要

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स्ट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

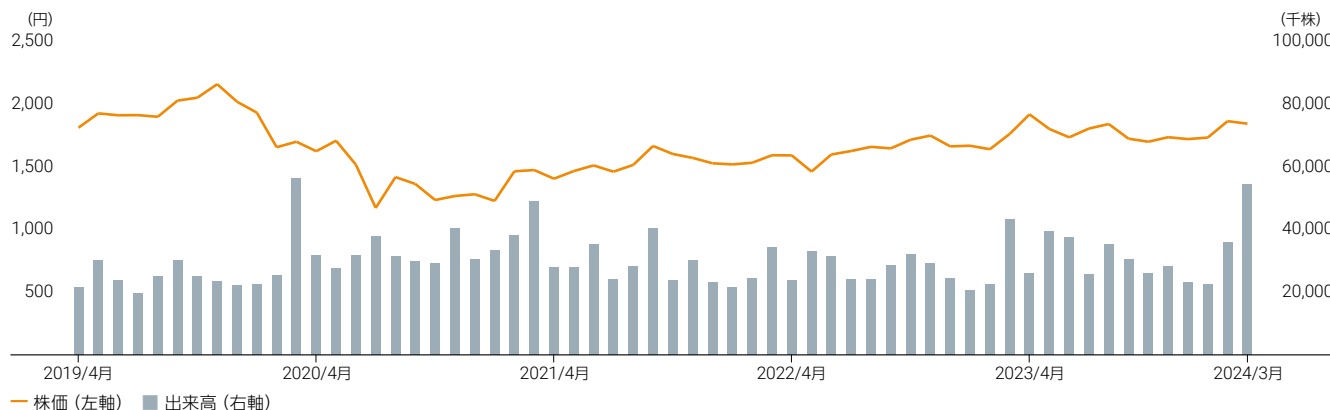
(注)持株数上位10名を示しています。なお、持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除いて計算しています。

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・エフィシエント指数
- 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



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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

