



統合報告書2020

# 「統合報告書2020」の編集方針

私たちは、創業時より事業を通じた社会課題解決に貢献してまいりました。経営理念や長期経営構想を基に一人ひとりの幸せと持続的な成長を目指し、社会の変化にも機動的に対応するレジリエントな当社グループの姿を、ステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的として「統合報告書 2020」を発行しました。本報告書においては、下記のポイントを中心に編集しています。



**報告期間**  
2019年4月～2020年3月(2019年度)を原則としていますが、一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。

**報告対象範囲**  
東急株式会社および連結子会社(当社グループ)

**参照ガイドライン**  
国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイドランス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI(Global Reporting Initiative)の「GRIスタンダード」を参考にしています。



## 刊行物の位置付け

刊行物	内容	冊子	PDF	HTML
統合報告書(本冊子)	詳細は、P.01目次をご参照ください。			
会社案内	全てのステークホルダーの皆様に向けてわかりやすく当社の概要および取り組みを説明しています。			
有価証券報告書	金融商品取引法第24条1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関する詳細な情報はこちらをご参照ください。毎年6月下旬に発行しています。			
コーポレート・ガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のコーポレート・ガバナンス(企業統治)の考え方や体制などを記述した、東京証券取引所へ提出している報告書です。機関設計、運用状況、取締役会の実効性評価などはこちらも併せてご参照ください。			
安全報告書	2006年の鉄道事業法の改正により公表が義務付けられた「安全報告書」として、東急電鉄の鉄軌道事業の安全に関する情報を体系的に記載しています。			

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

# 目次

## Our Figure

当社グループの姿

- 02 グループ理念/受け継がれてきた東急のDNA
- 04 価値創造の歴史
- 06 東急の事業概要
- 08 事業展開のフィールド
- 10 価値創造プロセス(長期循環型ビジネスモデル)
- 12 外部・内部環境およびリスクと機会

## Our Strategy

戦略

- 14 トップコミットメント
- 20 長期経営構想
- 22 中期経営計画の進捗
- 24 財務担当役員メッセージ
- 26 コロナ禍の影響と今後の方向性
- 28 サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)
- 30 財務・非財務ハイライト
- 32 財務11カ年データ

## Special Feature

社会課題に向き合い  
サステナブルな成長を果たす

- 34 渋谷成長戦略
- 36 沿線成長戦略

## Our Business

事業別戦略と実績

- 38 交通インフラ(交通セグメント)
- 40 都市開発(不動産セグメント)
- 42 生活創造・リテール(生活サービスセグメント)
- 44 ホスピタリティ(ホテル・リゾートセグメント)

## Sustainability

サステナビリティ

- 46 サステナビリティマネジメント
- 48 安全・安心
- 50 ひとつづくり
- 54 さらなる社会価値の創造にむけて
- 56 低炭素・循環型社会

## Corporate Governance

ガバナンス

- 60 役員一覧および社外役員の状況
- 62 コーポレート・ガバナンス対談
- 66 コーポレート・ガバナンスの考え方と取り組み
- 68 実効性評価・取締役会の審議実績・諮問委員会
- 70 報酬・政策保有株式・グループガバナンス

## Company Information

企業情報

- 72 主な子会社・関係会社
- 73 会社概要/株式情報

## グループ理念

東急グループは創業以来、公共交通整備と住宅地開発を両輪として、公共性と事業性を両立させながら、他社に先駆けて新しい生活価値を提案し、持続的な街づくりに努めてきました。これからも、常に新しい視点で生活品質を提案し、優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう「美しい生活環境の創造」に取り組んでまいります。

グループスローガン

### 美しい時代へー東急グループ

グループ理念

我々は、グループを共につくり支える志を持ち、この理念を共有する。

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。

経営理念

自立と共創により、総合力を高め、信頼され愛されるブランドを確立する。

- ◆ 市場の期待に応え、新たな期待を創造する。
- ◆ 自然環境との融和をめざした経営を行う。
- ◆ 世界を視野に入れ、経営を革新する。
- ◆ 個性を尊重し、人を活かす。

もって、企業の社会的責任を全うする。

行動理念

自己の責任を果たし、互いに高めあい、グローバルな意識で自らを革新する。

## 受け継がれてきた東急のDNA

東急株式会社の源流となる田園都市株式会社は、1918年に渋谷栄一を中心に誕生しました。1922年に田園都市株式会社の鉄道部門を分離・独立し創業したのが、目黒蒲田電鉄株式会社です。創業以来およそ100年にわたり、民間事業者として地域の方々と共に、まちづくりを担っています。まちづくりの集大成ともいえるのが田園都市線に沿って都心から15～35km、2都県4市区にまたがる「多摩田園都市」です。



五島 慶太



「…又東京都は最近年々五十万人位の人口が増加しておりまして今年中位には七百五十万人に達しようとしております。然るに東京都の公共施設は水道、瓦斯、下水、電車、バス等より学校、食糧市場に至るまで大体七百五十万人を標準として作られておりますから、人口七百五十万人以上になれば、下水もふんづまり、水ものめず、瓦斯も使う事が出来ず、子弟を学校に入れようとしても学校もなく、電車に乗ろうとしても乗る事が出来ない様な状態に近々なると思ひます。…」

(「城西南地区開発趣意書」より)

1953年、五島慶太会長(当時)は、地元土地所有者の前に城西南地区開発の趣旨と構想を発表しました。

第二次大戦後の東京都心部における過度の人口集中と生活環境の悪化、水や食料・エネルギーなどの供給不足、交通インフラの不足といった社会課題に対し、人々の健康的な暮らしのため「第二の東京」を造るという五島慶太の城西南地

区の開発構想(趣意書)が多摩田園都市の出発点です。

趣意書では、ロンドンやニューヨークに範をとり、都市の人口問題解決に田園都市建設の必要性を述べています。これにより誕生・発展した多摩田園都市は、区画整理を伴う郊外開発としては日本最大級であり、公共交通に基礎を置いた環境や人にやさしい都市モデル(P.9)として、注目されています。

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こと、それが私たち東急のDNAです。

# 価値創造の歴史

創業時より、交通・開発・生活サービスそれぞれの事業が相乗効果となって、社会やお客さま一人ひとりに価値を提供し街の発展とともに当社グループも成長してまいりました。

1918~1950年代  
震災・戦災からの復興と大都市への人口集中

- > 郊外住宅地の暮らしと足
- > 渋谷の復興と生活利便機能整備

### 東急のアクション

- > 鉄道路線の延伸
- > 国策を視野に入れた事業展開(住宅・鉄道・高速道路の整備、観光による外貨獲得)
- > グループ多角化

鉄道敷設や路線の延伸を通じて郊外住宅地の交通利便性を高めるとともに、ターミナル駅である渋谷に百貨店や商業施設、プラネタリウムなどの文化施設を開業し、生活利便機能も充実させました。



1932年 多摩川台(田園調布)住宅地

1960~1980年代  
高度経済成長から成熟社会へ

- > 人々の豊かさを深める(量から質へ)
- > 多摩田園都市開発の本格化
- > 地方や海外へのまちづくりの展開

### 東急のアクション

- > より広域で密な鉄道ネットワークの構築
- > 生活サービスにおける質や領域の拡大

多摩田園都市区画整理事業が本格化し、同地区をモデルケースとした街づくりの地方への展開やホテルなどの海外事業を始めました。また、豊かな社会の中で多様化するニーズに応えるため、3C(カルチャー・CATV・クレジットカード)事業を展開し、提供価値の質を深め、領域も拡大しました。



1989年 文化複合施設「Bunkamura」開業

1990~2000年代  
バブル経済崩壊・少子高齢化

- > 沿線への集中投資
- > 渋谷再開発への着手

### 東急のアクション

- > スローガンの改訂「美しい時代へ」
- > 鉄道複々線化・ネットワーク化
- > 選択と集中・財務体質強化

選択と集中によるグループ再編により財務体質強化を図り、相互直通による鉄道ネットワークの強化や渋谷・二子玉川・たまプラーザなどの拠点開発に着手し、沿線価値向上に取り組みました。



2006年 複々線化された区間で並走する東横線と目黒線

2000年代後半~現在  
少子高齢化の更なる進展・インバウンド需要

- > 職住遊近接、住み替え促進
- > 多様な世代の生活支援
- > 安全・安心なまちづくり

### 東急のアクション

- > 長期ビジョン「3つの日本一」
- > ガバナンス体制強化とひとつの東急
- > まちづくりノウハウの海外への再展開

価値観やライフ・ワークスタイルの変化・多様化をとらえ、渋谷の再開発や次世代郊外まちづくり、海外でのまちづくりノウハウの展開など、だれもが安全・安心で快適なまちづくりに、インフラとサービスの両面から取り組んでいます。



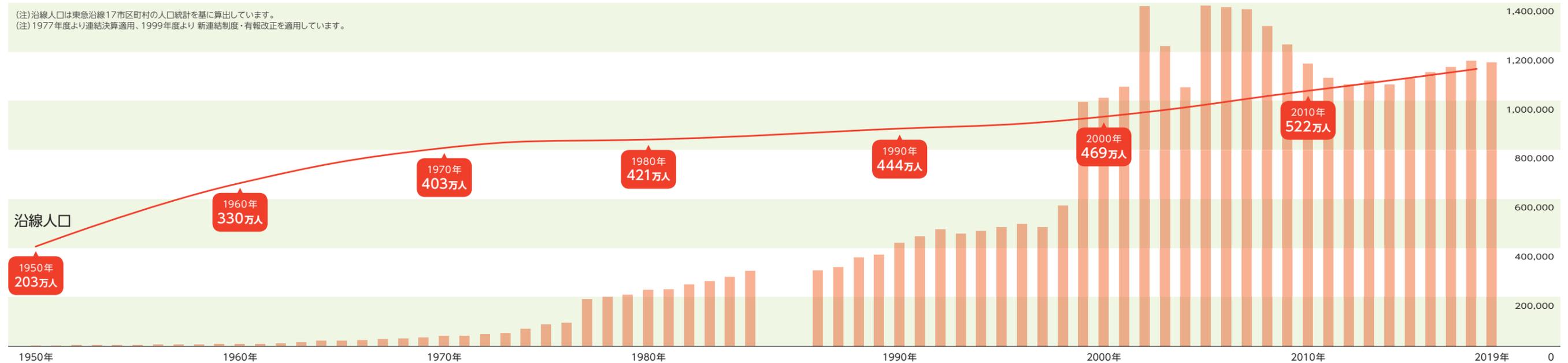
2012年 渋谷ヒカリエ開業

2020年以降

新しい時代に求められる価値提供

## 沿線人口と営業収益の推移

(注)沿線人口は東急沿線17市区町村の人口統計を基に算出しています。  
(注)1977年度より連結決算適用、1999年度より新連結制度・有報改正を適用しています。



# 東急の事業概要

当社グループは、交通インフラ事業、都市開発事業、生活創造・リテール事業、ホスピタリティ事業を事業分野として、子会社137社および関連会社29社(2020年3月31日現在)で構成されています。各事業がグループ理念とまちづくりのDNAを継承し、グループシナジーを発揮しながら常に新しい視点で生活品質を提案してまいります。



**交通インフラ事業**  
(交通セグメント)

- 鉄軌道事業
- バス事業
- 空港運営事業 他

利便性が高く、安全・安心・快適で支持される交通ネットワーク

年間輸送人員	東急電鉄 約11.8億人 東急バス 約1.5億人
ホームドア等設置 (センサー付固定式ホーム柵を含む)	東急沿線全駅 (世田谷線・こどもの国線を除く)
運営受託空港年間旅客数 (仙台国際空港、富士山静岡空港)	444万人



**都市開発事業**  
(不動産セグメント)

- ◆ 不動産販売・賃貸・管理事業
- ◆ 海外事業 他

駅を中心に「職」「住」「遊」を機能的に整備する複合型エリア開発

賃貸オフィスビル面積	約390,000m <sup>2</sup>
サテライトシェアオフィス施設数(直営店)	43施設
賃貸住宅戸数	30施設 1,214室



**生活創造・リテール事業**  
(生活サービスセグメント)

- ◆ ケーブルテレビ事業
- ◆ 電力小売・ガス取次事業
- ◆ 学童保育・未就学児保育事業
- ◆ 百貨店、ショッピングセンター事業
- ◆ チェーンストア事業 他

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

CATV(イツツ・コミュニケーションズ、ケーブルテレビ品川)接続世帯数	113万世帯
保育園・学童施設数(賃貸・直営含む)	81施設
スーパーマーケット	86店舗



**ホスピタリティ事業**  
(ホテル・リゾートセグメント)

- ◆ ホテル事業
- ◆ リゾート事業 他

価値観やライフスタイルの多様化に対応し社会と共生するサービス提供

ホテル	3ブランド 44店舗 12,377室
会員制シェアリングリゾート	17施設
ゴルフ場	5か所

2020年3月末時点

## 2019年度セグメント別実績



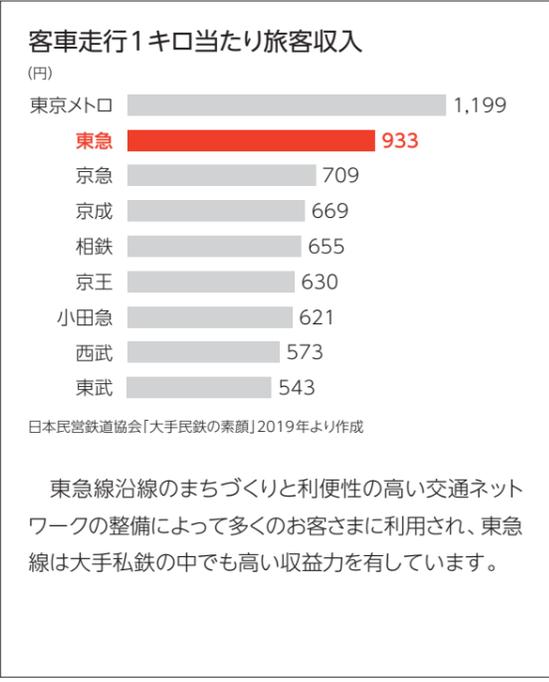
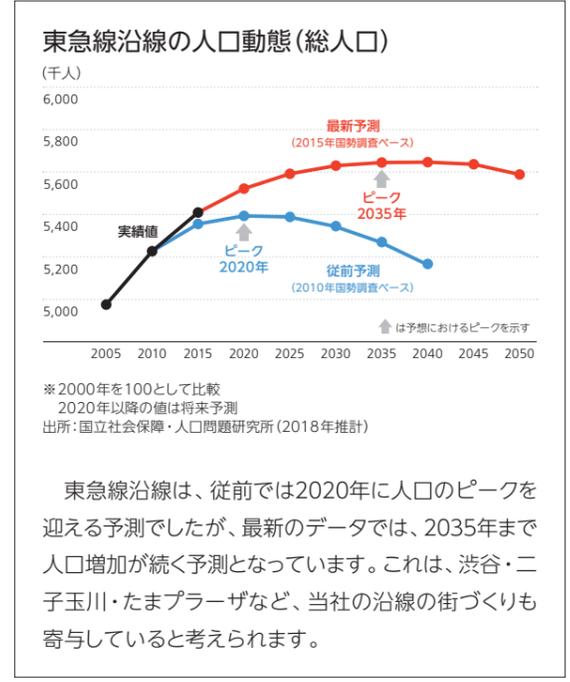
\*東急EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費+受取利息配当金+持分法投資損益

# 事業展開のフィールド

日本有数の人口と消費が集中する首都圏エリアにおいて公共交通インフラを軸とした都市開発を推進しています。また、東急線沿線で培った事業ノウハウをもとに、沿線外への展開も進めています。

## 東急線沿線の概要

鉄道の輸送人員や沿線の購買力を左右する沿線人口は、今後も暫くの間は、増加していくことが予想されています。今後も、その価値と可能性を事業に結び付けながら、社会価値と企業価値の維持・拡大に取り組んでまいります。



## 私鉄ビジネスモデルと東急の目指す未来

### 私鉄ビジネスモデル

私鉄ビジネスは民間企業による公共交通整備とその沿線の街づくりを一体として発展推進する日本特有のビジネスモデルです。鉄道の敷設・運営だけでなく、住宅地・不動産開発を行い、学校・病院・企業の誘致や、生活機能・サービスの充実化を通じて、街と一体となって沿線価値を向上させ、持続可能な街づくりを目指す事業です。自動車に依存しない街づくりである、「公共交通指向型開発(TOD\*)」として、多摩田園都市は世界銀行など国際開発を手掛ける金融機関からも注目されています。

\*TOD: Transit-Oriented Development

### 東急の目指す未来

2035年まで人口増加が予測される当社沿線も、その先は人口停滞時代の到来が予測されます。私鉄のビジネスモデルをさらに進化させ、職住遊機能を備えた街が連なる自律分散型の都市構造や、多様な顧客接点を生かしリアルとデジタルが融合した次世代に向けた街づくり(“City as a Service”構想)につなげてまいります。

### City as a Service 構想



## 沿線外での事業展開

沿線での事業を通じて得た強みを生かせる領域・地域への事業展開を行い、事業地域における街の活性化と美しい生活環境の創造に寄与してまいります。

### 交通インフラ事業で培ったノウハウを空港運営事業に進出

空港運営事業は、安全を基軸として交通インフラ事業との親和性が高く、当社グループのノウハウが生かせる新事業として各地域の空港運営受託を始めています。空港運営を足掛かりとして、「東北」「静岡・伊豆」「北海道」など、既存のグループ事業と連携し、相互成長を目指します。

### 海外のまちづくり

職住遊環境の整備とバス事業の両輪による公共交通一体型の街づくりを、成長著しいベトナムで展開しています。また、タイにおける分譲・賃貸住宅事業、オーストラリアでの宅地造成・分譲合弁事業および都市開発合弁事業(企業・教育施設など誘致)も進めています。



# 価値創造プロセス(長期循環型ビジネスモデル)

当社グループは、我々を取り巻く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。  
 そして、得られた価値の再投資と新たな経営資源の投入により  
 永続的循環を図る「長期循環型のビジネスモデル」です。  
 持続的成長に向けた戦略として「サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)」を定め、  
 事業活動により「美しい生活環境の創造」を実現します。

### 私たちが取り巻く社会課題

- ◆ 人口減少社会・超高齢化
- ◆ 郊外の機能更新・地方創生
- ◆ 気候変動・大規模災害
- ◆ 感染症拡大
- ◆ 情報セキュリティリスク

社会的価値

### 主要な経営資源

#### 非財務資本

交通ネットワーク、  
施設、人材など

#### 財務資本

安定した  
収益基盤など

経済的価値

### グループスローガン

美しい時代へ— 東急グループ

### サステナブル経営

サステナブル重要テーマ [P.28-29参照](#)



### 東急の成長

- ◆ 人材育成
- ◆ 顧客基盤の拡大と深化
- ◆ 資本市場からの信頼向上
- ◆ ブランド価値向上

### 街の成長

- ◆ 安全・安心な社会
- ◆ 地球環境との調和
- ◆ 豊かさの深化・利便性の向上
- ◆ 食住遊人口の増加

新たな  
経営資源の投入  
人材の新規採用、  
資金調達など

再投資による  
永続的循環

## 東急の競争優位性

- ◆ 長期間にわたり再投資し、永続的に価値を高めることができる事業ドメイン(沿線)を持つ
- ◆ 事業間でシナジーを発揮し、新たなサービスを創出し、相互に価値を増大できる



### 主要な事業活動



### 長期経営構想

### 中期3か年経営計画

持続的な企業価値の向上  
“Sustainable Growth”

美しい  
生活環境  
の創造



# 外部・内部環境およびリスクと機会

当社グループは、社会課題への挑戦を通じて新たな価値を創造する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適切に対応していきます。

外部環境／社会課題			
<b>人口動態の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化</li> <li>◆ 人口減少</li> <li>◆ 働き方改革</li> </ul>	<b>グローバルレベルでの競争</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ アジア市場の急成長</li> <li>◆ 国際都市間競争の激化</li> <li>◆ 東京の国際競争力に関する不透明性</li> </ul>	<b>消費行動・顧客接点の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 顧客属性・生活スタイルの変化</li> <li>◆ ECの隆盛と情報セキュリティリスクの拡大</li> <li>◆ ビッグデータ活用の拡大</li> </ul>	<b>環境問題や大規模災害の脅威の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 気候変動による影響の拡大</li> <li>◆ 世界的な資源・エネルギーの逼迫</li> <li>◆ 自然災害やテロ、感染症の脅威の拡大</li> </ul>
<b>新たな事業機会の出現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ デジタルテクノロジーの進化</li> <li>◆ インバウンドの増加・減少</li> <li>◆ 都市の機能更新、インフラ整備</li> </ul>			
内部環境／主要な経営資源 (2020年3月末時点)			
<b>財務基盤 (財務資本)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 営業キャッシュフロー 1,553億円</li> <li>◆ 自己資本比率 29.8%</li> <li>◆ 有利子負債／東急EBITDA倍率* 6.5倍</li> </ul>	<b>事業の担い手 (人的資本)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 連結従業員数 24,464人</li> </ul>	<b>鉄道施設・不動産など (製造資本)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東急電鉄駅数、車両数 97駅、1,280車両</li> <li>◆ 賃貸オフィスビル面積 約390,000m<sup>2</sup></li> <li>◆ サテライトシェアオフィス施設数(直営店) 43施設</li> <li>◆ 百貨店 8店舗</li> <li>◆ ショッピングセンター 33施設</li> <li>◆ スーパーマーケット 86店舗</li> <li>◆ 東急ホテルズ 44店舗</li> </ul>	<b>ステークホルダーとの関係 (社会・関係資本)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ TOKYU POINT会員数 257万人</li> <li>◆ 東急線アプリダウンロード数 76万ダウンロード</li> <li>◆ CATV接続世帯数 113万世帯</li> <li>◆ コンフォートメンバーズ(東急ホテルズ)会員数 69万人</li> </ul>
<b>技術ノウハウ (知的資本)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 交通インフラと不動産開発などのハード面の整備とともに、生活関連サービスなどのソフト面の提供を行う地域や行政と連携した街づくりノウハウ</li> </ul>	<b>自然環境 (自然資本)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 計画的な街づくりや多摩川の浄化などの取り組みを通じて、都市圏にありながらみどり豊かな自然により、誰もが暮らしに彩りを感じられる沿線環境</li> </ul>		

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

リスク	
<b>安全管理への対応に関するリスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 気候変動・地震等自然災害による施設損壊や事業・サービスの中断</li> <li>◆ 人為的事故・テロ等の発生による人的・物的被害や事業の中断</li> <li>◆ ITシステム不具合や不正利用、情報漏洩による経済損失や信用低下</li> </ul>	
<b>経営環境変化への対応に関するリスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 新型コロナウイルス等感染症拡大の影響を受けた生活スタイル激変による、オフィス稼働、商業施設利用、輸送需要の減少</li> <li>◆ 景気減速・行政の政策変更に伴う需要の減退</li> <li>◆ 競合動向や新たな産業やビジネスモデルの登場による、既存事業の競争力低下</li> <li>◆ 海外での政変や地政学的な急変による海外・国内需要の減退</li> </ul>	
<b>コンプライアンスに関するリスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海外での政変や地政学的な急変による海外・国内需要の減退</li> </ul>	
<b>働き方・人材確保に関するリスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 生産年齢人口減少を背景とする恒常的な人材不足</li> </ul>	
<b>リスク管理プロセス</b> <pre>           graph LR             A[①全社のリスクと対応評価] --&gt; B[②連結経営上の最重要リスク決定(経営会議)]             B --&gt; C[③翌年事業計画への反映]             C --&gt; D[④リスク・コントロール状況の評価(取締役会)]             D --&gt; E[⑤事業でのコントロール実施(①へ)]           </pre>	
<p>上記リスク詳細および対応については、2019年度有価証券報告書P.16～P.18をご参照ください。気候変動リスクはP.58、新型コロナウイルス感染症拡大下のリスクはP.27をご参照ください。</p>	
機会	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化や社会変化に伴う、新たなオフィス形態や生活サービスの需要拡大</li> <li>◆ AI、IoTを活用した都市インフラ、サービスへの需要拡大</li> <li>◆ 「モノからコトへ」の消費シフトによる体験型サービス需要の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海外での交通・都市インフラや高品質なサービスへの需要拡大</li> <li>◆ 低炭素・循環型の交通・都市インフラ・生活サービスへの需要拡大</li> <li>◆ 新しい生活様式に適應したサービス・商品の需要拡大</li> </ul>
価値創造戦略	
<b>長期経営構想</b> <small>参照 P.20-21</small>	<b>中期経営計画</b> <small>参照 P.22-23</small>
<b>サステナブル重要テーマ</b> <small>参照 P.28-29</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 安全・安心</li> <li>◆ まちづくり</li> <li>◆ 生活環境品質</li> <li>◆ ひとづくり</li> <li>◆ 低炭素・循環型社会</li> <li>◆ 企業統治・コンプライアンス</li> </ul>	

## トップコミットメント

2050年「東急が描く未来」の実現に向け  
社会環境の変化をさらなる事業改革の契機ととらえ  
新たな価値創造を目指していきます



東急株式会社  
取締役社長

高橋 和夫

## 新型コロナウイルス感染拡大による 影響と足元での対応



現在、日本と世界は新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の課題に直面し、当社の経営環境にも大きな影響をもたらしています。さまざまな事業を展開しており、置かれている環境はそれぞれ異なるので一括りには言えませんが、業績回復に向けては各事業で細かい施策を丁寧に積み上げなければならないのが今の状況です。当社は総じてお客さまの移動や集客を通じたビジネスが多く、鉄道・ホテルなどが厳しい状況にありますが、社会は以前の状況には戻らないことを前提に、この環境変化を契機として事業構造の変革を推し進めています。

鉄道事業は、新しい生活様式において、乗降客数が減少しても採算性を確保できる収益体質に変えていかなければなりません。固定費の圧縮だけでは限界がありますので、可能であれば収入を増やしたいと考えています。とはいえ、柔軟な運賃体系の導入には相応の時間や認可が必要であり、お客さまにとっての価値を構築することが重要と考えています。皆様が安心してご利用いただけるようなアイデアを練りながら対応を進めています。2019年に鉄道事業の分社化を実行しましたが、その少し前から鉄道の事業エリアを大きく3つに分けた上で、エリア長に権限を委譲し、ある一定範囲までは各エリアで意思決定する仕組みに変えています。よりお客さまに近いところで迅速に判断していくことで、成果を生み出していきたいと考えています。

ホテル事業は、当社の場合インバウンド需要に過度な依存はしていないものの、国内需要減少の影響も大き

く受けています。特に東京都内の大規模なホテルでは稼働率が大幅に低下していますので、稼働率を上げ、現場を活性化させていく必要があります。そのため、まずは期間限定キャンペーンを設定するなど、少しでも収入を増やす努力をしています。同時に構造改革による費用の最適化も行い、収益面と費用面の両方から取り組むことで業績を回復させていきたいと思っています。

また、リテール事業でもスーパーマーケット事業以外は厳しい状況ですが、こちらに関してはコロナ前から構造改革を検討していました。特に、百貨店は労働集約的な事業モデルを従来のままで今後も継続していくことは難しいので、比較的収益性が高い食品や化粧品などは自社で行う一方、他の売場には集客力の高いテナントを誘致するといったハイブリッド型の業態に変えるなど、効率化を進めています。デジタル化については、日本を代表するIT企業との連携などを通じて、リアル店舗の良さを維持しつつOMO<sup>※1</sup>を見据えたサービス提供を促進していかなければならないと思っています。今後はwithコロナ時代に相応しい“東急リテール”を確立していくべく、今後具体的な形をまとめていきます。

※1 「Online Merges with Offline」の略称であり、「オンラインとオフラインの融合」を表す。顧客価値の最大化を目指しオンラインとオフラインの垣根を超えて購買意欲を創り出そうとするマーケティングの考え方。

📖 コロナ禍の影響と今後の方向性 P.26-27



## コロナ禍においても 長期経営構想への取り組みを推進

2019年9月、当社は成長戦略を加速させていくため事業持株会社「東急株式会社」へ移行するとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確に示すための長期経営構想を発表しました。本構想では、当社が創業以来100年にわたり街づくりで培ってきたノウハウ・リソースを軸に新たな技術なども生かして6つのサステナブル重要テーマに取り組み、2050年目線で「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”」の実現を目指しています。この未来像は、コロナ禍においても変わることはなく堅持していきます。また、長期経営構想のベースには「社会課題への挑戦を通じて新たな価値を創造する『長期循環型ビジネスモデル』」がありますが、これも変わるものではありません。むしろこれらの早期実現に向け、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推し進め、ライフスタイルやワークスタイルが変容した新たな社会環境に適応する具体策を打ち出していかなければならなくなったと考えています。

例えば、「Greater SHIBUYA」と名づけている渋谷駅から半径2.5キロ圏内の広域渋谷圏における複合的な開発プロジェクトは、今後10年、20年を見据えて取り組んでいく構想です。もともと渋谷ではIT関係をはじめとするデジタル関連企業やエンターテインメント関連ビジネスが集積しているほか、さまざまな教育・文化施設なども数多く存在しており、将来的に住宅の整備も進めば国際的に非常に魅力のあるハイレベルな街を

実現できるポテンシャルがあります。2019年には、その全体像の中心に位置するともいえる渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)を開業させましたが、これが起爆剤となり、周辺エリアについても開発の機運が高まりさまざまなオファーをいただくようになってきました。このように街づくりの目指す方向は変わりませんが、コロナ禍の影響により進行中のプロジェクト計画や既存ビジネスモデルのままではうまくいかない面も出てきています。例えプロジェクトを一時的にストップさせたとしても、過去に縛られない仮説を立てて進めていこうとしています。また、進めながら変化に敏感に反応し、必要に応じて変えていくことがこれからの業務やプロジェクトの進め方だと考えています。

同じく都市開発事業で将来を見据えた取り組みを行っているのが、東急沿線での職・住・遊のバランスの取れた街づくりです。新型コロナウイルスの影響で在宅ワークやテレワークが一気に広まりましたが、当社はコロナ前からテレワークを推奨し、働きやすさを追求するとともに、会員制サテライトオフィス事業であるNewWorkを沿線や国内各地に展開し、ビジネスパーソンにとって魅力ある街づくりを進めていました。最近、東急沿線の中でも渋谷から約30kmほどの距離がある南町田や中央林間などのマンション需要も堅調に動き始めています。「職」と「住」との需給バランスが大きく変わっていく傾向を捉えて、沿線にオフィスやテレワーク拠点をさらにご提供できると考えています。

エリア開発の視点では、2019年11月に南町田グランベリーパークをオープンしましたが、このような状況でも現在の来場者数はほぼ計画通りの水準に戻りつつあります。オープンエアということもあり、お客さまにお寛ぎいただき、郊外型のライフスタイルの一つをご提供できたと実感することが我々の励みになっています。

また、南町田は単発の開発ではありません。二子玉川やたまプラーザなど一連のまちづくりは全て関連し

て考えており、それぞれのファクター、言い換えれば役割があって、沿線価値の向上を追求していますし、それが東急の特徴ではないかと考えています。

📖 長期経営構想 P.20-21  
サステナブル重要テーマ P.28-29  
長期循環型ビジネスモデル P.10-11  
渋谷成長戦略 P.34-35  
沿線成長戦略 P.36-37

## 事業ポートフォリオを意識した 沿線外の展開



当社は東急沿線での事業の実績とノウハウを生かし、仙台国際空港および富士山静岡空港の運営や海外での街づくりなど、沿線外での事業にも取り組んでいます。交通インフラ事業を含む、多くの事業を展開している沿線内と比較して、沿線外は想定されるリスクに対する打ち手が限られるため、投資の許容範囲をより厳密に確認しながら事業を進めています。

新型コロナウイルスの影響でインバウンド需要の長期低迷が予想され、今後の国内需要も見通しづらい状況ですが、その投資規模はグループ全体から見れば限られた範囲にとどまっています。

国際事業は、引き続き人口の増加などにより市場のポテンシャルが大きいベトナム、タイ、オーストラリアの3地域を中心に進めていく方針です。例えば、ベトナム・ビンズン省にて進めているまちづくりプロジェクトでは、第2、第3のマンション着工を進めており、販売も順調に進んでいます。3つの地域では、今後も現地の開発パートナーと連携することで、堅調に事業を進めていくことができると考えています。

📖 沿線外での事業展開 P.9



## 大切にしたい 従業員とのエンゲージメント

企業が持続的に成長していくためには、従業員が最も大切です。従業員の働きがいや満足度の向上を目指すとともに健康経営にも取り組んでいます。取り組みが従業員に伝わり、従業員も会社にコミットする、お互いの信頼関係を強めることで、エンゲージメントを強化していきたいと思っています。

人材育成において私が特に大事にしていることは、一つのプロジェクトや事業を任せ、答えが見えるまで、あるいは一定のゴールに到達するまで、そこに踏ん張って取り組ませることです。少しうまくいかないだけで経営が手を引いてしまうようだと、やる気のある人材を成長させることができません。また、多少失敗しても、その経験を糧に新たな分野においてチャレンジを促していくサイクルも大事だと考えています。ただ、仕事の裁量を与えるにしても、自由にやらせるだけでは、方向性がバラバラになってしまい、グループ経営の推進が困難になります。そのバランスを取ることが私の役割だと考えています。

当社の場合、事業の領域が広いと、さまざまな経験ができます。多様な事業の連携といった観点で横の広さも意識してT字型の人材開発を進めていますが、どちらかと言えば深い専門性が求められる時代となってきたと思います。

女性活躍の推進については、ワークスタイルの進化に継続的に取り組み「なでしこ銘柄<sup>※2</sup>」に8年連続で選ばれています。長年にわたり女性の採用を増やしてき

ているので、管理職クラスは増えており、今後は経営幹部への登用も進んでいくと考えています。既に取り締役員では女性の社外役員が2名入ることで、多様な視点での議論が活発化しており、多様性が経営にとって有益に働くことを実感しています。

直近ではコロナウイルスの影響により一時中断していますが、課長クラスとのランチミーティングを数年間継続しています。各事業などのプロジェクトマネジメントを担っているメンバーと話をすることは私にとっても刺激になり、大切な時間です。業務内外の話をする中で「ああ、この案件はこういう考えが根底にあって進めているのか」と理解するのはとても有意義ですし、お互いのコミュニケーションが深まっているのではと思っています。そうしたことの積み重ねで、会社は強くなるのではないかと思います。

📖 従業員エンゲージメント、健康経営 P.51  
女性活躍の推進 P.52

※2 2012年度から経済産業省が東京証券取引所と共同で女性活躍推進に優れた上場企業を選定。「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、企業への投資を促進し、各社の取り組みを加速化させることを狙いとしている。



## 「ステークホルダー資本主義」の 理念と脱炭素社会への 着実な実践



近年、世界的に「企業は株主への貢献を優先した利益追求のみではなく、関連するステークホルダー全般に貢献すべき」という「ステークホルダー資本主義」の主張が広まっていますが、当社には創業時からこの考えが根づいています。お客さま、従業員、地域社会、取引先、株主・投資家といったステークホルダーの皆様と真摯に向き合うことで、信頼関係を築いていくことが事業を進める上での前提となります。地球環境もステークホルダーの一つに位置付け、気候変動対策のような大きな問題に対しても正面から取り組んでいきます。

当社グループは、2050年に事業で使用する電力をすべて再生可能エネルギーで調達するという「RE100<sup>※3</sup>」を宣言しました。これを受け、2020年度から環境影響を指標化しプロジェクトを評価しています。環境負荷の少ない事業を行うためには当然追加のコストが発生しますが、必要経費と認識した上で、収支を検討する進め方に変えています。これによりRE100の実現に向け

た具体的な道筋を立て、地道な積み上げによって実現していく方針です。2019年に東急世田谷線において再生可能エネルギー100%による運行を開始しましたが、その他の路線に展開していくことを目標としています。また、2020年9月にはTCFD<sup>※4</sup>に賛同しました。環境に関する具体的な取り組みを進め、同時に会社の持続的な成長を遂げていくことは、まさにサステナブル経営の中心テーマだと思います。

最後に繰り返しますが、長期経営構想には2050年目線での「東急の描く未来」を当社の“道しるべ”として示しています。そこへ到達するステップはコロナ禍によって見えにくくなっているかもしれませんが、失敗を恐れてチャレンジしないことが最大のリスクです。変化を機会ととらえて力強く各事業を進めていけば、目指す未来を実現できると確信しています。

📖 長期環境目標 P.56-57  
気候変動への対応 P.58

※3 企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで調達することを旨とする国際イニシアティブ。CDPとのパートナーシップのもとThe Climate Groupが運営している。

※4 気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の略称。「金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)」による、気候変動に関する企業の対応の情報開示を促すタスクフォース。



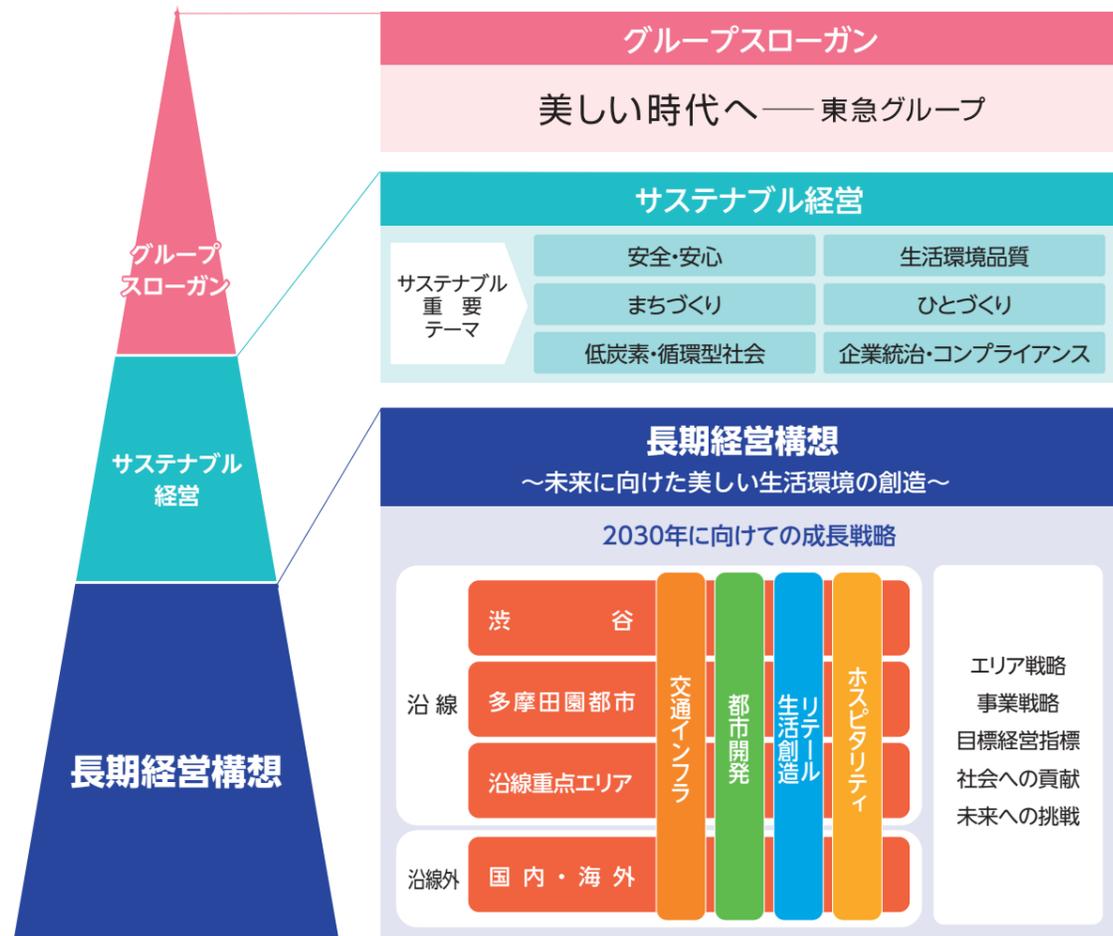
# 長期経営構想

当社は、創業以来、「まちづくり」を通じて社会課題の解決に取り組んできましたが、デジタル化、人口動態の変化など、社会の変化は加速しており、気候変動リスクの顕在化など事業を取り巻く環境は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、「グループ経営体制の高度化」にスピード感をも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」を明確に示す時期であるとの認識に立ち、「長期経営構想」を策定いたしました。

昨今の新型コロナウイルスの感染拡大により、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。このような状況の中、当社グループにおいては、将来に向けて目指す姿については維持しつつも、ライフスタイルや社会課題の変化に迅速に適応すべく、戦略をさらに進化させ、取り組んでまいります。

## 長期経営構想の位置付け

現在から2030年に向けての経営スタンスおよびエリア戦略・事業戦略などの成長戦略を示しつつ、2050年を見据え当社グループが描く未来として、「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”の実現」を掲げています。



長期経営構想については、下記をご参照ください。  
<https://www.tokyu.co.jp/ir/manage/lplan.html>

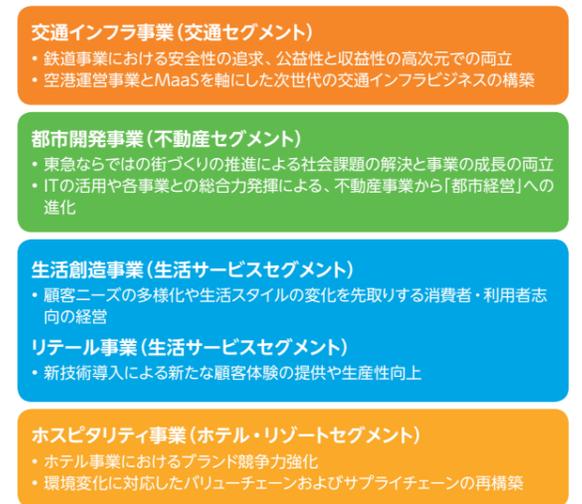
## エリア戦略

事業エリアを4つに分け、各エリアの特性や成長可能性に応じて戦略を構築、実行してまいります。



## 事業戦略

各事業軸としての戦略を構築し、エリア戦略と組み合わせ、社会課題の解決と事業成長の両立を目指してまいります。



※エリア戦略および事業戦略の一部を抜粋し記載しております。

## 2050年目線で描く未来

### “世界が憧れる街づくり”の実現に向けた考え方

当社グループならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”の実現に向け、街づくりで培ってきたノウハウ・リソースを生かして、5つのテーマに取り組むことで、「ウェルビーイング関連事業」と「ソーシャルハーモニー関連事業」という2つの軸で街づくりを進めます。



# 中期経営計画の進捗

2018年度を初年度とする、中期3か年経営計画(2018~2020年度)のもと  
 “Make the Sustainable Growth”(持続可能な成長目指して)というスローガンを定め  
 企業価値向上に向けた取り組みを進めています。

## 基本方針3つのサステナビリティ と 5つの重点施策

基本方針

**サステナブルな「街づくり」**

- ◆ 新たな街づくりへの挑戦、街の発展・活性化への継続的取り組み
- ◆ 100年前から脈々と流れる、当社の街づくりDNAの継承

**サステナブルな「企業づくり」**

- ◆ ステークホルダー(顧客、株主、取引先等)への継続的な価値提供
- ◆ 環境変化や社会ニーズに適応した事業の開発と成長

**サステナブルな「人づくり」**

- ◆ 保育、教育、文化活動を通じた社会における人づくりの支援
- ◆ 経営人材の育成、イノベーション創出の風土醸成、技術の伝承、ダイバーシティと健康経営の深化

**安全・安心**

**まちづくり**

**低炭素・循環型社会**

**生活環境品質**

**ひとづくり**

**企業統治・コンプライアンス**

重点施策

- ① 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求(基幹たる鉄道事業の強靱化)
- ② 世界のSHIBUYAへ(“エンタテインメントシティSHIBUYA”の実現)
- ③ 沿線価値・生活価値の螺旋的向上(グループ各事業の総合力発揮)
- ④ 戦略的アライアンスによる事業拡大(グループ内外との共創)
- ⑤ ワークスタイル・イノベーションの進化(東急版「働き方改革」の展開)

## 2019年度の実績

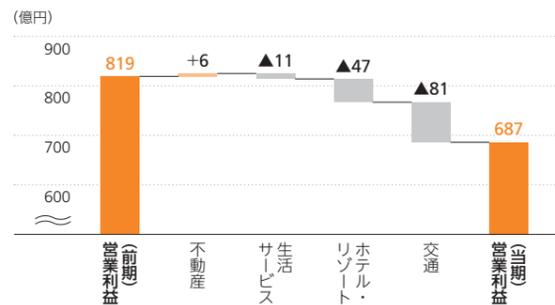
鉄道(分社・ホームドア設置)、不動産(渋谷・南町田開業)などの重点施策は着実に実施・完了しました。第3四半期までは、インバウンド需要の失速が見られたホテル・リゾートセ

グメント以外では概ね計画達成が見込まれていましたが、新型コロナウイルス感染症拡大防止の影響により計画未達となりました。

### 2019年度決算の内容

	当年度	対前年度	対計画
営業収益	11,642億円	+68億円	△293億円
営業利益	687億円	△132億円	△93億円
経常利益	709億円	△109億円	△62億円
親会社株式に 帰属する当期純利益	423億円	△154億円	△117億円

### 2019年度セグメント別営業利益(対前年度)



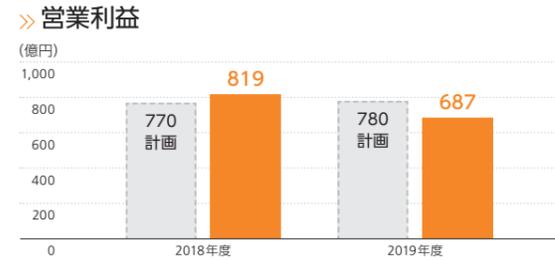
## 経営計画の進捗

新型コロナウイルス影響による外出制限や事業環境の変化により、2020年度の減収は避けられない状況です。

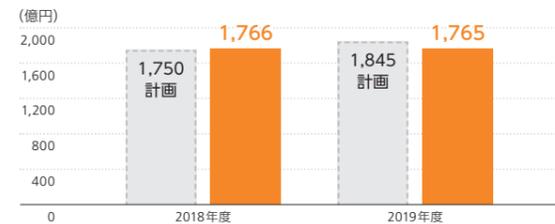
全ての事業において、これまでの事業環境を前提とした運営とすることなく、変化に応じた見直しを進めるとともに、経費・設備投資は、「抑制」「選別」を行います。特に、鉄道事業は、安全投資等を除く、設備投資の一時凍結も視野に、キャッシュ・フローの創出を意識した経営を推進してまいります。

「中期3か年経営計画」の数値計画達成は厳しい状況にありますが、成長投資については、渋谷再開発を中心とした投資が、2019年度にピークを迎えました。現時点では既に概ね目標水準に近い投資額であり、将来の持続的成長に向けた施策進捗は順調であると考えております。

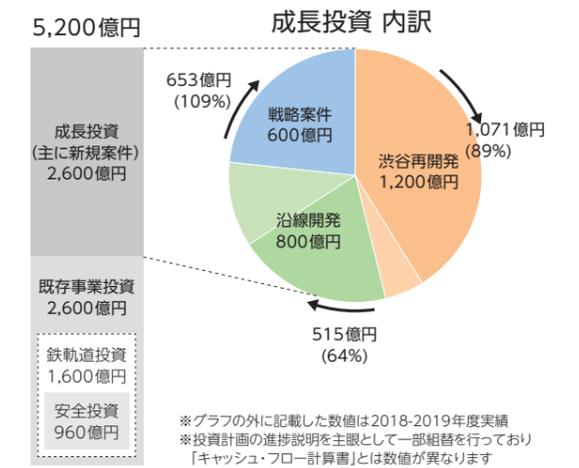
### 営業利益・東急EBITDA 2018年度-2019年度



### 東急EBITDA



### 設備投資・投融資等 2018年度-2019年度 合計



## 株主還元の方針

当社は、積極的な投資による「利益規模の拡大」と「総還元性向30%水準の株主還元」を掲げています。2020年3月期においては、計画していた利益を下回りましたが、「記念配当を含めた1株当たり23円」の配当に加えて、総額100億円規模の自己株式の取得を実施しました。2021年3月期については、厳しい事業環境により、業績が不透明ですが、これまでの資本の蓄積やさまざまな対応策を講じるにより、株主の皆様を含めた各ステークホルダーへの安定的・継続的な還元を目指してまいります。

### 配当金総額と1株当たり配当金の推移(予想含む)



# 財務担当役員メッセージ



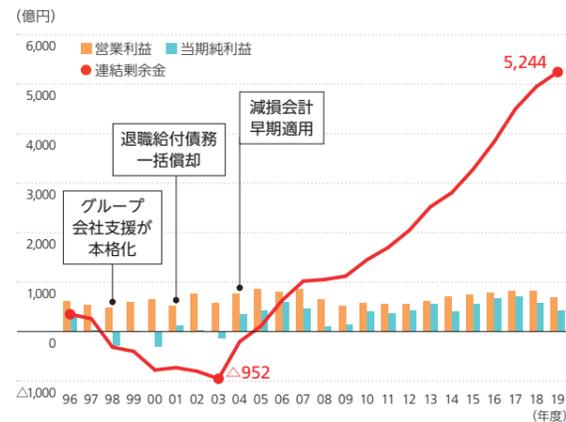
時代の流れに適応した変革と  
ESG経営を支える  
財務マネジメント

常務執行役員  
藤原 裕久

## 長期的取り組みによる財務健全性の向上

当社の財務戦略についてご説明いたします。  
過去、バブル期に事業拡大していた一部のグループ会社の経営が大幅に悪化しました。当時の状況を受け、グループの抜本的な再編を進め、減損処理や退職給付などに関する新しい会計制度の厳格な適用と並行して、賃貸事業の拡充などによる収益構造の変革に取り組み、事業から創出される利益の蓄積による資本を積み上げてまいりました。結果として、サステナブル経営に必要な財務健全性は一定の水準にあると考えています。また、これまでの「まちづくり」の財務的な成果の一つとして、2019年度の賃貸等不動産の含み益は5,979億円となっています。

▶▶ 営業利益・当期純利益と連結剰余金の推移



## 収益構造変革の必要性

これまでの当社のまちづくりは、沿線を中心に資産規模を拡大させ、その果実となる利益の裾野を広げるビジネスモデルです。鉄道事業などによる潤沢なキャッシュ・フローを沿線に再投資することで、私たちは豊かな暮らしを実現するための理想的な都市開発（都市形成、地域プラットフォームなど）に取り組んでまいりました。しかしながら、新型コロナウイルスによってもたらされたワークスタイル・ライフスタイルの変化に伴う移動の需要は変化し、沿線人口の増加とそれに伴う輸送人員の増加を前提とした鉄道事業はもちろんのこと、集客によって成り立っていた鉄道以外の事業についても、新しい

社会のニーズに適応しこれまで以上に機動的な変革を図っていく必要があると強い危機感を持っております。  
社会変容を踏まえつつ長期経営構想を実現すべく持続的成長を目指すことに変わりはありませんが、今後の事業戦略においては、新型コロナウイルスに代表される感染症なども社会環境として受け入れていかなければなりません。「構造改革」は「新しい社会」との調和を前提とし、財務面でも新規案件への投資はハードとソフトのバランスを考慮し実行することで、事業ポートフォリオの構築に取り組んでまいります。

## 経営資源の配分とESG

以前より事業環境が大きく変化し続ける百貨店事業、ホテル事業に加え、新しい社会で収益モデルが変化する鉄道事業・エンターテインメント事業についても、今後のあるべきビジネスモデルを検討しており、早期に方向性を示したいと考えています。都市経営において、直接的な利益収入は資産の活用によるところが大きいのですが、沿線価値を支えている源は生活関連のサービス事業です。  
私たちの存在理念である美しい生活環境の創造と調和ある社会は、ESGのEとSそのものであり、ハードインフラだけでは実現できないデジタルトランスフォーメーション、ウェルネス、ICT教育などの分野への資源配分、また社会価値を生み出す原動力である従業員の職場環境の充実も優先順位を上げて配分してまいります。

併せて沿線に必要な価値を提供する観点から生産性を高め、必ずしも自前で全て行うのではなく、他者とのパートナーシップも視野に入れていきます。そして、お客さまや従業員などすべてのステークホルダーへの提供価値を最大化し、安定的・持続的な株主還元(P.23参照)の拡充にも努めてまいります。  
沿線価値向上と経営資源配分の考え方の整理にあたっては、ESG経営の考え方を活用し、ESGの向上に資さない投資・事業は見直してまいります。私たちは創業以来、一貫して社会価値の向上に取り組んできましたが、世の中に客観的な評価や投資の仕組みも整備されてきたので、独りよがりにならないよう積極的に取り入れ、体制整備や経営判断に活用していきたいと考えております。

## 持続的成長に向けた財務・非財務マネジメントの高度化

ESGを経営に取り込んでいくにあたり、財務価値に加え非財務価値の評価・分析と向上に努めております。非財務価値を切り離して検討するのではなく、中長期における企業価値の創造に影響する重要要素と捉え、統合思考による経営の可視化ができる仕組みづくりに努めています。具体的な取り組みとしては、各事業の目標設定時には、財務KPIと非財務KPIを併せて検討し、実績のモニタリングを行ってまいります。また、新規事業実施時の環境投資を促進する社内運用も整

備しました。取り組みを積み重ねていくことで、当社グループにおける連結経営の仕組みや投資基準を最適化してまいります。  
また、2020年度にはESG債の発行を予定しております。環境や社会価値向上への使途を開示していくことでESGへの取り組み推進や投資家層の拡大など財務基盤の強化につなげていきたいと考えております。

## 株主・投資家の皆様との対話を通じた企業価値向上

新しい社会の到来を受けて、旧来からのビジネスモデルの一部は転換をしていかなければなりません。課題があり厳しい状況であるときこそ、社外開示の適時性と強化に努めてまいります。スチュワードシップコードの改訂を受けた投資家の皆様との、サステナビリティ課題なども踏まえた対話の質の向上と積極的なコミュニケーションを通じたご意見などを当社の経営に生かし、企業価値向上に取り組んでまいります。



# コロナ禍の影響と今後の方向性

新型コロナウイルスの感染対策により今後の社会のライフスタイルや働き方は大きく変容し、当社グループ事業への影響は大きなものとなりますが、長期経営構想で目指す「未来に向けた美しい生活環境の創造」に変わりはなく、「ポストコロナ」時代を見据えながら、事業戦略のさらなる深度化を進めてまいります。

## コロナウイルス感染症の影響

外出制限の長期化により、ライフスタイル・働き方等が変容する可能性は高い。

- ◆ 在宅勤務などのテレワークによる「人」の移動に変化
- ◆ インバウンドの減少(東京オリンピック延期を含む)
- ◆ 「巣ごもり需要」
- ◆ IT・EC分野のさらなる進展

## 当社グループの現状

2019年、大型開発・鉄道分社化を完了し、長期経営構想(2030年以降の指針)を策定、より長期視点での「サステナブル経営」のステージへ。

- 2019年 9月 長期経営構想策定
- 10月 鉄道事業分社完了
- 11月 渋谷スクランブルスクエア  
南町田グランベリーパーク開業

## 今後の目指す方向性

社会変容を踏まえながら、持続的成長を目指すことに変わりはありません。今後の事業戦略においても、構造改革の実行とともに、社会的使命・社会価値向上に資する事業の推進を含め、ESGを重視した経営をスピード感を持って推進します。

### 社会変化と対応ポイント

- ◆ コロナ禍の影響は当面継続すると認識する。
- ◆ 沿線生活者の行動変容を予測する必要がある。
- ◆ 従来から構造改革が必要であった事業への対応は、よりスピードアップしていく。(リテール事業等)
- ◆ 生活インフラ創造、City as a Serviceの実現等は、環境変化を受け止めながら推進する。

長期経営構想で掲げた「サステナブル経営」をより推進し、ESGを重視する。

### 東急版「サステナブル経営」

- ◆ 「ポストコロナ」では、企業の社会的責任(多様なライフスタイル・ワークスタイルへの貢献、安全・安心・健康などのテーマへの取り組み)を、いっそう果たしていく。
- ◆ 役員体制整備など、ガバナンス体制の充実・高度化を図る。

	これまでの事業影響	緊急事態宣言下における社会ニーズへの対応 <sup>※1</sup>	コロナによるリスクと機会		今後の事業戦略
			現行ビジネスモデルのリスク	今後の機会・生かしたい強み	
<b>交通インフラ事業</b> (交通セグメント)	東急電鉄輸送人員(対前年比) (%) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 公共交通の責務として運行を継続</li> <li>◆ 駅、施設、車内の感染症対策<sup>※2</sup></li> <li>◆ 出庫時窓開けや走行時換気の協力依頼</li> <li>◆ 感染防止の取り組みや、ステイホーム支援動画配信(ホームページ、YouTubeなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 働き方の変化(在宅勤務)</li> <li>◆ 移動需要の減少</li> <li>◆ 固定費の高い収支構造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 感染防止の追求による安全な輸送サービス</li> <li>◆ 新生活様式に即した新サービス</li> <li>◆ 複数空港の運営による連携強化</li> <li>◆ 技術革新などを活用した固定費削減</li> </ul>	<b>お客さまへの提供価値を高め、社会変化に機動的に対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 安全運行に必要な更新工事などの継続実施</li> <li>◆ 開発連携、ネットワーク整備による移動需要の創出</li> <li>◆ 社会環境の変化に適応した運行の見直しなどを検討</li> <li>◆ 新たな付加価値の創出と増大する社会的責任への対応</li> <li>◆ 空港、MaaS、観光の組み合わせによる次世代交通インフラビジネスの構築</li> </ul>
<b>都市開発事業</b> (不動産セグメント)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 商業施設等営業自粛(4月~5月)</li> <li>◆ 顧客への新規営業活動自粛(同上)</li> </ul> 東急百貨店・東急ストア売上高(対前年比) (%) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ オフィス/商業施設の感染症対策</li> <li>◆ 賃料減免/猶予対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 働き方の変化(オフィス市況)</li> <li>◆ 来街者の減少(都市部)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 拠点開発(郊外型ビジネス)</li> <li>◆ テレワーク事業の推進</li> </ul>	<b>ライフスタイルや働き方の変化(集中と拡散)を見据えた対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 郊外での拠点開発推進(快適性の高い郊外型オフィス、サテライトシェアオフィスなど)</li> <li>◆ 在宅勤務では享受できない、インフラ・職遊住が整った都市基盤整備(渋谷など)</li> <li>◆ 「三密」を回避する都市・施設計画</li> </ul>
<b>生活創造・リテール事業</b> (生活サービスセグメント)	東急百貨店(既存店) 東急ストア(既存店) 対前年比 (%) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 緊急事態宣言に先んじ、商業施設、スポーツ施設、映画館、劇場等にて順次営業自粛</li> <li>◆ スーパーマーケット、CATV、保育園、デイサービスなど生活インフラ機能の維持</li> <li>◆ 配送需要への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 来場者の減少</li> <li>◆ 対面によるサービス提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 家ナカビジネスの展開</li> <li>◆ ネット販売(EC)</li> <li>◆ 情報通信インフラの拡充</li> </ul>	<b>生活インフラを基軸とした、提供価値向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 沿線に展開済みの光ファイバー網の活用によるさらなる利便性向上(5G実証実験など)</li> <li>◆ 実店舗とネットの垣根を超えた一元的な商品・サービス提供、グループ各事業との相乗効果醸成</li> </ul>
<b>ホスピタリティ事業</b> (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(対前年比) (%、pt) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 「新しい生活様式」への対応ガイドライン策定・運用</li> <li>◆ 一部ホテルで軽症者・罹患者向け宿泊施設、海外からの帰国・入国者向けPCR検査結果待機宿泊施設の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 宿泊・飲食利用客の減少</li> <li>◆ インバウンド需要低下</li> <li>◆ ホテル事業のポータリティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 安全・安心の東急ブランド</li> <li>◆ 会員組織・顧客基盤の活用</li> </ul>	<b>交流人口取り込みのゲートウェイへ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 環境変化に留意しつつ、オフィス・商業・エンターテインメントなどと連携した複合開発の進化(街が持つコンテンツとのコラボレーション)</li> </ul>

※1 緊急事態宣言解除後も継続している対応を含む

※2 鉄道業界の先進的な取り組みとして、各駅全トイレへのハンドソープ設置(2020年3月完了)、全窓口の消毒液設置(同年5月完了)、全車両・駅構内に抗菌・抗ウイルス加工実施(同年10月完了予定)

# 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、取り組むべき社会課題をマクロの視点でとらえ、取り組み状況を社外に開示するための枠組みとして、「サステナブル重要テーマ」を策定しています。

## サステナブル重要テーマ特定プロセス

当社グループの歴史・理念および事業の方向性を踏まえ、強みを活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ご意見をいただき、検討に反映しました。

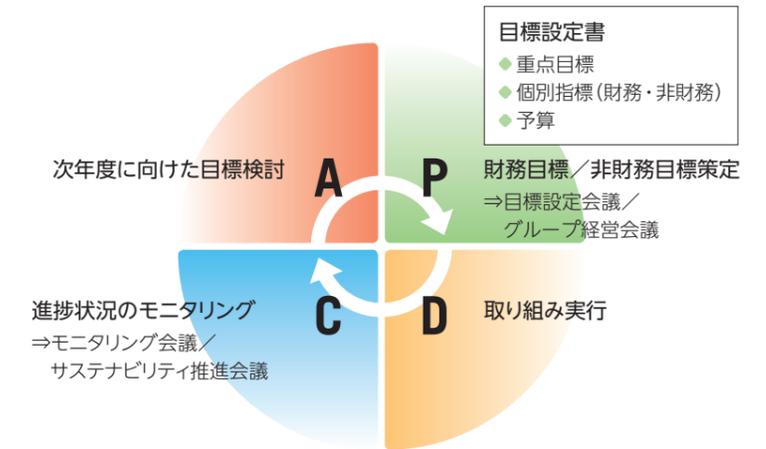
特定プロセスの詳細については、下記をご参照ください。  
<https://tokyu.disclosure.site/ja/93>



	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	主な指標 <small>図 P.38~P.45参照</small>
<b>安全・安心</b>	<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>◆ 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>◆ 国交省届出事事件数</li> <li>◆ 帰宅困難者受入可能人数</li> </ul>
<b>まちづくり</b>	<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</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</li> <li>◆ 沿線外国内拠点開発</li> <li>◆ 空港運営事業</li> <li>◆ 海外のまちづくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 渋谷エリア延べ床面積</li> <li>◆ NewWork(サテライトオフィス)月間利用者数</li> </ul>
<b>生活環境品質</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化/生産年齢人口減少</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活きできる暮らしの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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推進</li> <li>◆ 多様な世代に合わせた生活施設・サービス提供</li> <li>◆ 高齢者等買物弱者支援</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提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 東急ベル家ナカサービスメニュー数</li> <li>◆ 保育園・学童施設数</li> </ul>
<b>ひとづくり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 少子高齢化/生産年齢人口の減少</li> <li>◆ 多様な人材(シニア・女性・外国人等)の職域確保</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>◆ 文化事業・活動や生涯学習・啓発機会の提供</li> <li>◆ 東急会、学校法人・財団等の活動を通じた社会貢献活動</li> <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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 従業員エンゲージメント</li> <li>◆ 管理職に占める女性比率</li> </ul>
<b>低炭素・循環型社会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 気候変動</li> <li>◆ 生態系維持</li> <li>◆ 自然災害</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低炭素、脱炭素社会への貢献</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への貢献</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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 2030年:電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量30%削減</li> <li>◆ 2050年:電力使用によるCO<sub>2</sub>排出総量ゼロ <small>図 P.56参照</small></li> </ul> <div style="text-align: right;"> </div>
<b>企業統治・コンプライアンス</b>	<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> </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・ガバナンスの実現など</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>◆ 独立社外取締役比率</li> <li>◆ ヘルプラインの窓口通報件数</li> </ul>

## 2030年に向けて目指す姿と指標モニタリング

サステナブル重要テーマ毎に向き合う社会課題、「2030年に向けて目指す姿」を設定し、長期経営構想の基本姿勢として位置付けました。また、各部門における施策の実績を把握するための「指標」を設定し、財務目標と同時に目標設定を行い、進捗状況は指標特性に応じてそれぞれのタイミングで確認し、全体ではサステナビリティ推進会議などでのモニタリングを行っています。



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>



2019年4月、国際連合が提唱する世界的なイニシアティブである「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で構成される10原則を支持し、さらなるサステナビリティへの取り組みを推進していきます。



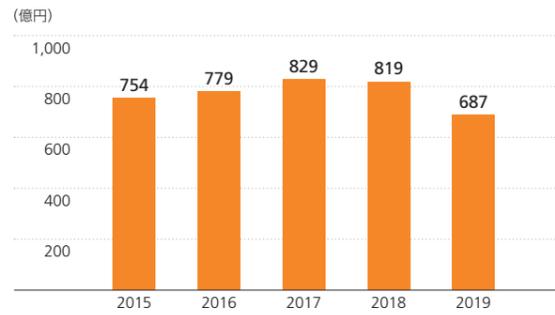
# 財務・非財務ハイライト

## 営業収益



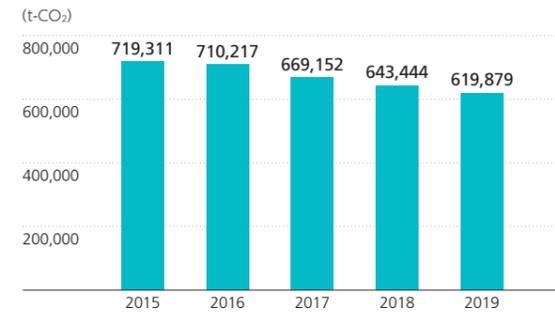
東急電鉄における継続的な運賃収入の増加や当社不動産賃貸業における大型開発の順調な開業に加え、東急レクリエーションの子会社化、電力小売りや空港運営など新たな事業領域への進出などにより、着実に増収が続いています。

## 営業利益



成長投資が着実に実を結び、直近4か年については、計画値を上回る実績となりましたが、2019年度については、新型コロナウイルス感染症の影響拡大もあり、減益となりました。

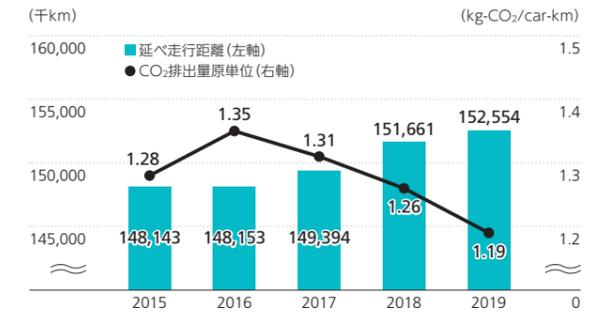
## CO<sub>2</sub>排出量の推移



幅広い事業の中でエネルギーを消費し、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)を排出しています。電力、ガス、軽油などの環境負荷を正しく把握し、効果的なCO<sub>2</sub>排出量低減に取り組みます。

\*データ集計範囲の見直しに伴い、過年度のデータを更新しています。

## 鉄道事業(東急線)の走行距離とCO<sub>2</sub>排出量原単位



当社グループにおける電力消費量の1/3を占める鉄道事業(東急線)においても、混雑防止のため運行本数を増やし延べ走行距離を伸ばしながらも、省エネルギー化に努めています。

## 東急EBITDA



当社グループでは、鉄軌道やオフィス・商業ビルなど、大規模施設を活用しながら事業を展開していることから、収益性の指標として東急EBITDAを採用しています。積極的な設備投資により減価償却費は増加していますが、キャッシュベースの利益は毎年拡大しています。

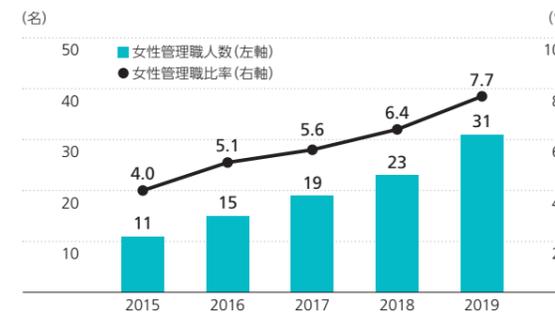
\*東急EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費+受取利息配当金+持分法投資損益

## 設備投資額/減価償却費



渋谷をはじめとした当社沿線などの大型開発や、安定輸送を実現するため鉄軌道事業における施設や車両の早期整備など、積極的な投資を着実に遂行しています。

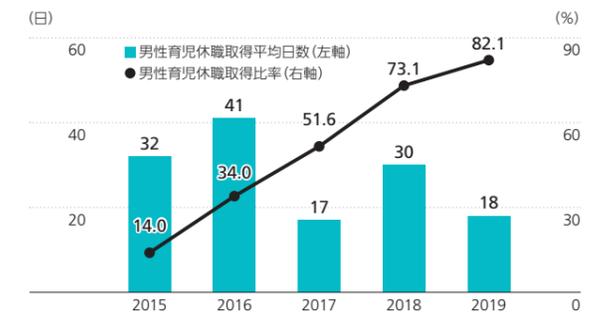
## 女性管理職人数/比率



女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に8年連続で選定されています。多様な人材が活躍できるようダイバーシティマネジメントをさらに推進していきます。

\*2015-2018年度は東京急行電鉄、2019年度は東急の数値。

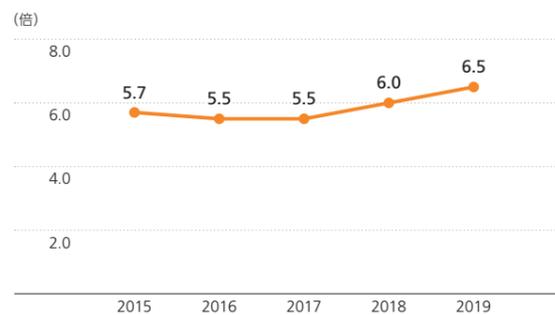
## 男性育児休職平均取得日数および取得比率



男性社員の育児参加により視野の拡大や周囲への理解促進、家族との絆を深めることで、中長期的な視点でパフォーマンスの向上を図ります。2023年度末までに男性の育児休業取得率100%を目指しています。

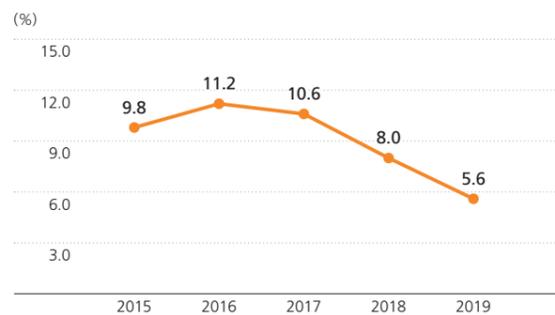
\*2015-2018年度は東京急行電鉄、2019年度は東急の数値。

## 有利子負債/東急EBITDA倍率



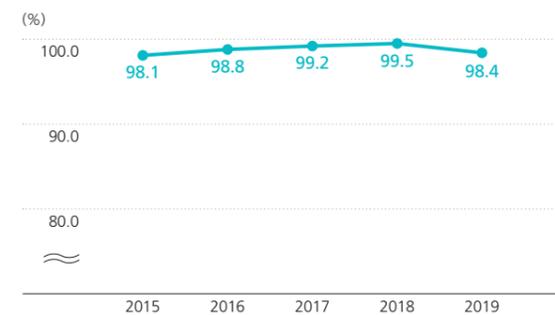
財務健全性の指標として採用しており、目標水準を5倍台と定めています。現在は、渋谷をはじめとした大規模成長投資があり6倍台となっておりますが、事業の公共性にも留意しつつ、財務の健全性を高めていきます。

## ROE



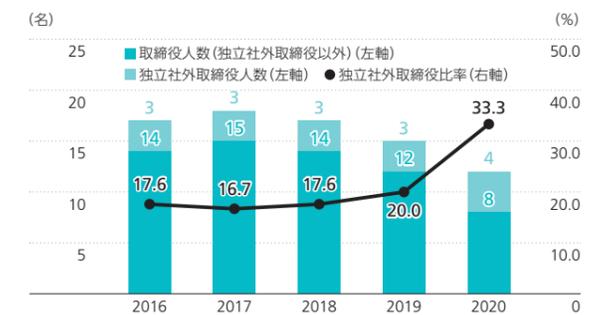
渋谷などの開発を中心とした設備投資や、新型コロナウイルス感染症の影響拡大もあり、近年は一時的に低下しておりますが、2015年度より3事業年度において自己株式取得を実施するなど、資本効率を意識した経営を続けています。

## 取締役の取締役会への出席率(平均)



さまざまな知見・経歴を有する当社の社外取締役と共に、取締役会にて活発な議論を行っています。

## 取締役会の構成



当社は継続的に取締役会構成の見直しを進めており、直近での独立社外取締役比率は1/3となっております。

## 11 年財務データ

	141期 2009年度	142期 2010年度	143期 2011年度	144期 2012年度	145期 2013年度	146期 2014年度	147期 2015年度	148期 2016年度	149期 2017年度	150期 2018年度	151期 2019年度
<b>業績</b>											
営業収益(百万円)	1,230,132	1,152,125	1,094,209	1,068,046	1,083,070	1,067,094	1,091,455	1,117,351	1,138,612	1,157,440	1,164,243
営業利益(百万円)	52,741	57,119	55,032	55,742	62,190	71,514	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760
経常利益(百万円)	46,138	52,873	54,068	56,279	62,618	66,619	70,038	76,449	83,746	81,907	70,925
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	14,898	40,051	35,922	43,075	56,498	41,051	55,248	67,289	70,095	57,824	42,386
<b>収益性指標</b>											
東急EBITDA(百万円)* <sup>1</sup>	142,101	138,406	147,603	149,624	148,803	151,549	163,655	174,312	174,965	176,693	176,584
東急EBITDAマージン(%)* <sup>2</sup>	11.6	12.0	13.5	14.0	13.7	14.2	15.0	15.6	15.4	15.3	15.2
ROA(総資産経常利益率)(%)* <sup>3</sup>	2.3	2.7	2.7	2.9	3.1	3.3	3.4	3.6	3.8	3.5	2.9
ROE(自己資本当期純利益率)(%)* <sup>4</sup>	4.0	10.3	8.6	9.5	11.4	7.7	9.8	11.2	10.6	8.0	5.6
<b>安全性指標</b>											
有利子負債 / 東急EBITDA倍率(倍)* <sup>5</sup>	—	—	—	—	—	—	5.7	5.5	5.5	6.0	6.5
D/Eレシオ(有利子負債比率)(倍)* <sup>6</sup>	2.8	2.6	2.4	2.1	1.9	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4	1.5
自己資本比率(%)	19.0	20.6	21.7	24.2	25.3	27.5	27.6	29.2	30.8	30.9	29.8
<b>バランスシート関連指標</b>											
純資産(百万円)	386,341	416,565	441,920	499,545	537,711	579,596	623,297	678,382	747,049	796,164	809,614
自己資本(百万円)	373,017	402,843	431,043	476,174	511,789	551,332	576,873	628,308	696,526	745,233	757,003
総資産(百万円)	1,965,794	1,955,077	1,984,591	1,964,476	2,021,794	2,002,532	2,092,546	2,148,605	2,264,636	2,412,876	2,537,196
<b>キャッシュ・フロー関連指標</b>											
有利子負債残高(百万円)	1,042,674	1,041,345	1,036,015	999,567	990,038	911,446	937,467	964,397	969,794	1,066,422	1,151,010
フリーキャッシュ・フロー(百万円)* <sup>7</sup>	34,317	263	18,542	31,804	50,573	88,729	8,009	△5,954	7,179	△86,662	△35,338
設備投資額(百万円)	134,123	142,953	132,028	128,737	140,231	93,556	157,252	145,398	181,265	239,945	205,290
減価償却費(百万円)	69,382	71,491	72,788	74,916	72,762	70,041	72,391	76,986	74,901	78,613	85,448
<b>投資関連指標</b>											
1株当たり配当金(円)* <sup>8</sup>	6.00	6.50	6.50	7.00	7.50	8.00	8.50	9.00	19.00	20.00	23.00
EPS(1株当たり当期純利益)(円)* <sup>9</sup>	11.88	32.05	28.68	34.33	44.96	32.88	44.81	55.01	115.42	95.14	69.88
配当性向(%)	50.5	20.3	22.7	20.4	16.7	24.3	19.0	16.4	16.5	21.0	32.9
総還元性向(%)	50.5	20.3	22.7	20.4	16.7	48.7	37.1	31.2	16.5	21.0	56.5
<b>(参考)期末従業員数</b>											
合計(人)	24,273	23,698	23,104	21,172	21,370	21,499	22,331	22,780	22,985	23,637	24,464

\*1 東急EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費+受取利息配当金+持分法投資損益  
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

\*2 東急EBITDAマージン=東急EBITDA÷売上高

\*3 ROA=経常利益÷総資産(期中平均)×100

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

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

\*6 D/Eレシオ=有利子負債(期末)÷自己資本(期末)

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

\*8 2017年8月1日付で株式併合(普通株式2株を1株に併合)を実施

\*9 EPS=親会社株主に帰属する当期純利益÷発行済株式数(期中平均)