

統合報告書  
2023

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



## 統合報告書2023の発行にあたり

統合報告書の発行は5年目を迎えました。これまでの発行を通じて、「長期循環型ビジネスモデル」により、長期的にどのように街の魅力高め、住み続けられるまちづくりを実践していくのかを一貫して発信してまいりました。加えて2022年度は創立100周年を迎えたことを機に、これまでの歴史の中で積み上げてきた非財務資本の強みを整理して開示しました。

本報告書では、2021年度を始期とする中期3か年経営計画の最終年度を迎えるにあたり、中計で掲げた「収益の復元」と「新たな成長への転換」に向けた、「構造改革」と「環境変化対応」の進捗を中心に取り上げ、特に次の点をお伝えしたいと考えています。

### ▼ポイント

- ・2023年6月29日からの新社長体制における抱負
- ・中期経営計画の最終年度への取り組みの進捗
- ・サステナビリティへの取り組みの開示強化

また、統合報告書の情報ボリュームを見直すことで可読性の向上を目指し、より詳細な情報はホームページなどで確認できるよう情報開示を見直しました。

本報告書をステークホルダーの皆様との対話のツールとし、さまざまなご意見やアドバイスをいただきながら、さらなる価値協創に取り組み、持続的な企業価値の向上につなげてまいりたいと存じます。

2023年9月

東急株式会社  
取締役 常務執行役員 経営企画室掌管  
「統合報告書2023」発行責任者 **濱名 節**

## 編集方針

本書は、当社が中長期にわたり、どのように価値を生み出していくかについて、過去・現在・未来の姿とサステナブル経営の仕組みをお示しすることで、株主・投資家をはじめとする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います。また、本書の発行を通じて、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深化させ、頂戴したご意見を改善に生かし、さらなる企業価値向上の取り組みを進めてまいります。

## 参照ガイドライン

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



## 報告対象

報告対象範囲：東急株式会社および連結子会社（当社グループ）  
報告対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日（2022年度）を原則としていますが、一部当該期間の前後に活動する記述も含まれます。

発行時期：2023年9月

## 将来の見通しに関する特記事項

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

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

## 発行物の位置付け

発行物	内容	WEB
統合報告書	詳細はP.02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当社の概要および取り組みを分かりやすく説明しています。	
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を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>

## 統合報告書2023のハイライト

### トップコミットメント

▶ P.09



強みのクリエイティビティで  
独自の循環再投資を成功に導く

### 新たなエリア価値の創出

▶ P.17



都心と沿線におけるまちづくりの特徴、  
社会的効果・事業効果

### サステナビリティの取り組み



社会的影響 (▶ P.25,55)、脱炭素移行計画 (▶ P.59)、  
人権の尊重 (▶ P.64)、安全共創館 (▶ P.66)、  
非財務データ (▶ P.85)

## CONTENTS (目次)

東急を知る	03 私たちの目指すもの
	05 価値創造の軌跡
	07 At a glance
	09 トップコミットメント
	15 事業展開のフィールド
	17 新たなエリア価値の創出
価値創造ストーリー	21 価値創造プロセス
	23 ビジネスモデルと競争優位性
	25 将来像
経営戦略	27 経営計画の変遷
	29 中期3か年経営計画の進捗
	31 リスク・機会と将来の打ち手
	33 サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)
	35 財務担当役員メッセージ
事業別戦略と実績	38 事業別戦略と実績
	39 交通
	41 不動産
	43 生活サービス
	45 ホテル・リゾート
価値創造の源泉	47 人的資本
	51 知的資本
	55 社会・関係資本
サステナビリティを支える基盤	57 サステナビリティマネジメント
	59 脱炭素・循環型社会
	64 人権の尊重
	65 安全・安心
	67 社外取締役座談会
	71 コーポレート・ガバナンス 役員   執行役員   役員の構成
	73 機関設計   取り組み   体制   役員の専門性と多様性
	75 取締役会の審議・ 実効性向上に向けた取り組み
	77 諮問委員会の活動 / 選任等 / 経営人材育成 / 報酬
	79 グループガバナンス・政策保有株式   コンプライアンス
企業情報	81 経営成績
	83 11か年財務データ
	85 非財務データ
	87 主な関係会社   会社概要・株式情報

# 私たちの目指すもの

私たちは、公共交通整備と土地開発をルーツとし、人々が理想とする「楽しさ」「豊かさ」「美しさ」の実現と寄り添い、質の高い、洗練された生活価値を提供します。

「美しい生活環境の創造」を目指し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、「調和ある社会」と、「一人ひとりの幸せ」を追求します。

## 原点/DNA

### まちづくりを通じた社会課題解決



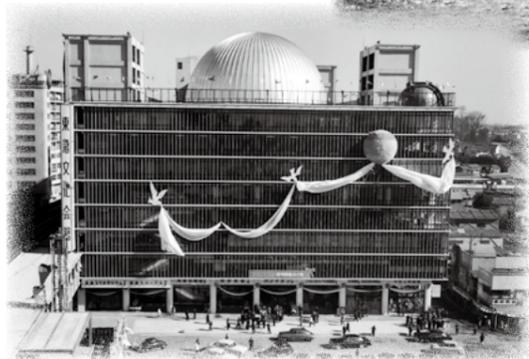
渋沢 栄一



五島 慶太



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



## 価値基準

グループスローガン

# 美しい時代へー東急グループ

「美しさ」それは東急グループの、次の時代に向けた道しるべであり、価値基準です。

我々が求める「美しさ」とは、人、社会、自然が調和した中で、国を超え世代を超え、一人ひとりの心に深い感動を呼び起こすありようのことです。

東急グループは、洗練され、質が高く、健康的で、人の心を打つ「美しい生活環境の創造」を自らの事業目的とし、その実現に全力で取り組みます。

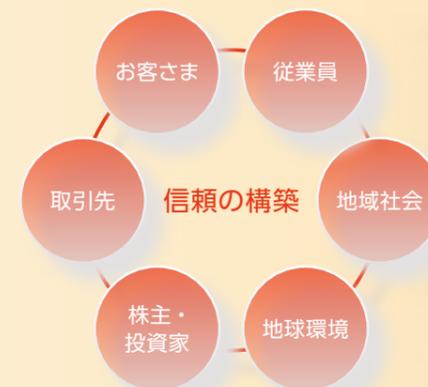
そして優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう、お役に立ちたいと考えます。

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

## 社会における使命・役割

存在理念

# 美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。



ステークホルダーの皆様との信頼関係からはぐまれた安心を基盤に調和から生み出される心地よさを大切にして一人ひとりのこだわりに応える気配りと上質で洗練された日々の暮らしを提案します。

# 価値創造の軌跡 —「まちづくり」を通じた社会課題解決—

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

## 便利さの追求

1922～1950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

提供価値

## 豊かさの追求

1960～1980年代  
高度経済成長から成熟社会へ

- 鉄道ネットワーク拡充による交通利便性の向上
- 人々の豊かさを深めるサービスの提供(量から質へ)
- 良好な生活環境を整えた多摩田園都市の開発

## 選択と集中

1990～2000年代前半  
バブル経済崩壊・少子高齢化

- 鉄道ネットワーク拡充と快適性の向上
- 沿線への集中投資によるエリア価値向上
- 再開発着手による渋谷活性化

## 多様性の追求

2000年代後半～現在  
少子高齢化の進行、インバウンド需要、コロナショック

- 街と駅の一体開発による課題解決と魅力向上
- 職住遊近接、住み替えを促進するサービスの提供
- 多様な世代の生活支援/安全・安心なまちづくり

新しい時代に  
求められる  
価値提供

## 東急のアクション

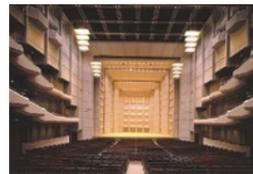
- ▶ 鉄道路線の延伸
- ▶ 国策を視野に入れた事業展開 (住宅・鉄道・高速道路の整備、観光による外貨獲得)
- ▶ グループ多角化



1932年 多摩川台 (田園調布) 住宅地

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。

- ▶ 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



1989年 文化複合施設「Bunkamura」開業

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まち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、豊かになる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。

- ▶ 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



2006年 複々線化された区間で並走する東横線と目黒線

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。

- ▶ 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



2012年 渋谷ヒカリエ開業

人々の価値観やライフ・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、鉄道線全駅ホームドア等設置 (こどもの国線を除く) など、安全・安心で快適な生活環境の創出に向けたまちづくりに、インフラとサービスの両面から取り組んでいます。

## 沿線人口と営業収益の推移



\*沿線人口は1950年からの推移を表示するため、国勢調査のデータを基に算出しています。  
\*1977年度より連結決算適用、1999年度より新連結制度・有報改正を適用、2021年度より収益認識に関する会計基準を適用しています。

# At a glance

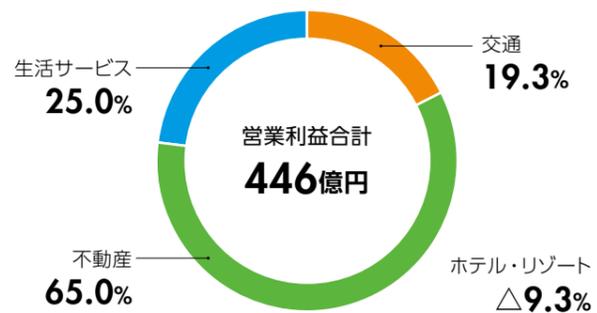
当社の企業グループは、当社、子会社129社、関連会社38社で構成されています。交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートを事業分野とし、東急線沿線を中心に、長期視点での「まちづくり」を手掛け、お客さまの生活に密着した事業を展開しています。  
(2023年3月31日現在)

## 経営状況

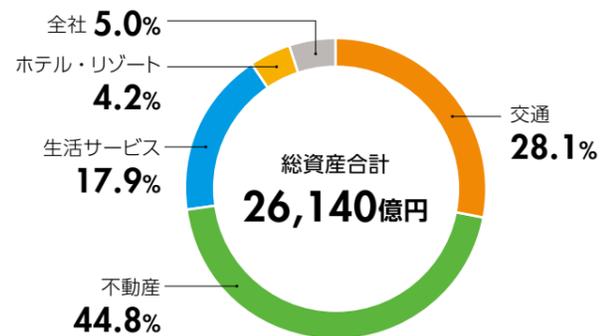
### 営業収益構成比



### 営業利益構成比



### 総資産構成比



親会社株主に帰属する  
当期純利益  
**259億円**

東急EBITDA<sup>※1</sup>  
**1,446億円**

ROE<sup>※2</sup>  
**3.6%**

EPS<sup>※3</sup>  
**42.94円**

有利子負債/  
東急EBITDA倍率<sup>※4</sup>  
**8.9倍**

D/Eレシオ<sup>※5</sup>  
**1.7倍**

※3 EPS = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 発行済株式数(期中平均)

※4 有利子負債/東急EBITDA倍率 = 有利子負債(期末) ÷ 東急EBITDA

※5 D/Eレシオ = 有利子負債(期末) ÷ 自己資本(期末)

## 事業

東急線輸送人員  
(東急電鉄)  
**9.8億人  
(1位)<sup>※6</sup>**

※6 関東大手民鉄8社中(東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄)

賃貸可能面積  
(当社持分)  
**1,451千m<sup>2</sup>**

TOKYU POINT  
会員数  
**285万人**

ホテル・  
会員制リゾートホテル  
部屋数  
**66店舗  
12,849室**

輸送効率<sup>※7</sup>  
(東急電鉄)  
**6.6人/km  
(1位)<sup>※8</sup>**

※7 輸送人員 ÷ 客車走行キロ  
※8 関東大手民鉄8社中(東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄)

渋谷周辺オフィス  
賃貸可能面積  
(当社持分)  
**167千m<sup>2</sup>**

文化・エンタメ  
施設数  
**35施設<sup>※9</sup>**

※9 当社グループが運営する劇場、美術館、多目的ホール、映画館等

連結従業員数  
**23,763名**

## サステナビリティ

東急線全路線  
再エネ比率  
**100%<sup>※10</sup>**

※10 再生可能エネルギー由来の実質CO<sub>2</sub>排出量ゼロの電力の比率

男性育休取得率・  
平均取得日数  
(当社)  
**90.6%  
32.7日**

なでしこ銘柄  
**10年連続<sup>※11</sup>**  
NADE SHI KO BRAND 2022

※11 2012~2021年度

独立社外取締役比率  
**4/11名<sup>※12</sup>**  
女性取締役比率  
**2/11名<sup>※12</sup>**

※12 2023年7月1日時点

環境・気候変動をはじめとした  
各種イニシアチブへの加盟・賛同



主要なインデックス



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI 日本株  
女性活躍指数 (WIN)



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.

# トップコミットメント

強みのクリエイティビティで  
独自の循環再投資を成功に導く



東急株式会社  
代表取締役社長

堀江正博

## 〈ご挨拶〉

2023年6月29日をもって、代表取締役社長に就任いたしました。沿線の都市開発や海外ホテル運営、不動産投資信託の立ち上げ等、これまでの多岐にわたる経験を最大限に生かし、当社の新たな成長を実現してまいります。

## 私たちの強み・DNA

### 独自のビジネスモデルのもと、クリエイティビティを発揮する

#### ■メッシュ型の交通ネットワークと循環再投資

創業以来100年、当社はTOD（Transit-Oriented Development\*：公共交通指向型都市開発）と呼ばれる手法でまちづくりを進化させてきました。網の目のように張り巡らせた鉄道とバスの交通ネットワークを形成し、沿線を中心としたエリアから得た収益の循環再投資によって継続的に街をバリューアップさせていく。これこそが当社のビジネスの根幹です。この沿線を中心とする「面」で都市開発を行い、長期視点で生活を豊かにする多彩なサービスを提供することで、当社はお客さまからの支持を得てきました。

街とは、一度つくり上げたらそこで終わりというものではありません。時間の流れや人々の生活スタイルに応じて、ソフトとハードの両面から絶えず時代に合わせて変化させていくべきものだと考えます。とりわけ沿線密着型の当社は、街の価値を向上させ続けるということに並々ならぬ想いを抱いています。沿線のバリューアップは当社の利益のみならず、不動産を所有する方や沿線でビジネスを行う方々にとっての価値創造にもつながります。

今後は循環再投資をさらに加速するための施策を打つことで標準的な不動産事業以上のリターンを稼ぎ出し、そこに各事業とのシナジーに加え、そのアウトパフォーム幅を大きくしていきます。そして、そこで得た資金を沿線に再投資する。こうした独自のビジネスモデルによって街を発展させ続け、この投資サイクルを早めることで、刻々と変化する外部環境に対応するとともに、お客さまに喜んでいただけるまちづくりを推し進めていきます。

#### ■大切にすべきDNA

さらに、当社を語るうえで欠かせないものが、「クリエイティビティ」です。歴史を振り返ると、約100年前、東京都市部の住環境悪化が進む中で、当社は東京郊外に鉄道を敷き、住宅地を開発することで、郊外の緑豊かな住宅地から都心へ電車で通勤するという生活スタイルを世に提示しました。暮らす人々の目線に立ち、スーパー、病院、大学など、それまでになかった生活利便機能を充実させるまちづくりは非常に斬新なものでした。お客さまはどのような暮らしをしているのか、駅前のスーパーに何を求めているのか、といったことを注意深く観察し、豊かな生活環境をつくるために必要なモノ・コトを徹底して研究し想像する。そのためには、クリエイティブな思考や行動が欠かせないものであり、もともと私たちのDNAに備わっているものです。

私自身、これまでに従事してきたさまざまな業務において、このような視点の重要性を学んできましたし、今、従業員に対してもクリエイティビティの大切さを強く発信しています。創業以来培ってきた斬新でクリエイティブな発想を改めて思い起こし、さらに大きく飛躍していく。その意志を込め、私の名刺には「クリエイティブ・ディレクター」の文字を刻んでいます。

私は、五島昇元会長の「向こう傷は男の勲章」という言葉に憧れて当社に入社しました。今日的に言い換えると、「向こう傷はビジネスパーソン勲章」でしょう。失敗を恐れずにチャレンジする。もし失敗したならば、そこでしっかりとノウハウを蓄積し、再びチャレンジする。こうした共通の価値観のもと、新たなソリューションを生み出すことができる企業集団をつくり上げていきます。

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

## 中期3か年経営計画（2021年度-2023年度）進捗

### 需要回復を確実にとらえ、増収増益を実現

#### ■ 環境変化への対応が実を結び始めた1年

2022年度は、経済の回復期にあって企業の復元力が試される1年となり、交通事業やホテル・リゾート事業を中心とした需要回復を背景に増収増益を果たしました。2023年5月の新型コロナウイルス感染症の5類への移行



にともない外出の機会が増え、インバウンド需要も回復しています。今後は、この変化をいかに事業機会につなげていくかが焦点となります。

この中計期間、収益復元に向けた構造改革を着実に積み上げてきました。目下の課題としては、建設資材やエネルギー価格の高騰、建設業従事者の減少などを背景とする建設コスト上昇への対応があげられます。これについては、プロジェクトの用途変更や行政との連携など、各種施策を打つ必要があると考えています。一方、このような課題を抱えているのは当社に限ったことではなく、今後、着工を遅らせたり、取りやめたりといった判断を行う企業も出てくると予想されます。当社としては、中長期視点に立って適切なタイミングで供給できるようなマーケットの状況を注視しながら、需要を確実にとらえていきます。

また、東京都心のマンション価格が高騰する中において、価格を抑えた住まいの提供も必要になります。例えば駅前から少し離れていたとしても、東急バスなど利便性の高い二次交通を利用することで暮らしやすい住環境を実現することも可能でしょう。当社の交通ネットワークを最大限に活用し、利便性や価格など、複数のニーズを満たすことができる住宅の提供にも取り組んでいきたいと考えています。

#### ■ 企業価値の向上に向けて

### 事業間のシナジーをキーに、創出価値を最大化する

#### ■ グループシナジーを生み出す

今後の成長を描くにあたり、現在開発が進む渋谷などの大型開発に加え、既存事業のポテンシャルに目を向けています。大型開発は収益化までの期間が長くなることから、その間を支えるためにも既存事業の安定化は不可欠です。しかし、各事業への期待はそれだけに留まりません。お客さまのニーズにこまやかに対応することにより個々の事業はまだまだ成長を続けることができる、というのが私の見解です。

その鍵は、事業間連携にあります。多彩な事業を展開する当社ならではのシナジーによって、新たな価値をつくり出すことができるのではないかと。すでにホテルとエンターテインメントを融合させたサービスの提供も始めており、社内では事業の壁を越えて連携を強化しているという機運が高まっています。事業と事業をつなぐことは、経営の役割です。この流れを増幅させるべく、今後も手を緩めることなく指揮をとっていきます。

#### ■ 地域社会とともに街をつくる

まちづくりにおいては、沿線のお客さまとのつながりをさらに強化します。当社は多摩田園都市や渋谷を筆頭に、直近では自由が丘や綱島などにおいて地域ステークホルダーと良好で長期的な関係構築を進めています。また、開発から相当な期間が経過し、地権者をはじめとする地域の皆様との関係が薄まっている、もしくは関係が持てていないエリアでは、その強化が必要だと認識しています。行政や地域住民などのステークホルダーとの対話を通じて、改めて街のニーズをリサーチし、お客さまが真に望むまちづくりを行う。その際、お客さまが求めるものを当社自身の手で提供するのか、あるいは、その分野で優れたサービスを提供している企業と連携するのか、一つの型にとらわれることなく、クリエイティビティを発揮した提案

を行っていきます。

さらに街への投資という点では、エリアごとの投資利回りについての研究も進めたいと思っています。当社はこれまで、大型再開発を通して私たちが資産を直接持つことから発生するアセットビジネスのノウハウだけでなく、必ずしもアセットに依らない、幅広いプレーヤーとのネットワークを生かした不動産管理運営をはじめとした幅広いフィービジネスのノウハウも蓄積してきました。これらのビジネスが育ってきた今、エリアの特性やお客さまのニーズに応じたフィービジネスや、関連ビジネスのノウハウを組み合わせる別のエリアに広げていく。そのための新たな判断軸を経営の中に取り込み、さらなる成長を目指していく考えです。

#### ■ 長期展望

### これからも「住み続けたい街」を目指して

#### ■ さらに魅力的な沿線への進化に向けて

街の未来を見据えるとき、切っても切り離せない課題として国内の人口減少があります。私は2000年以前からこの社会課題を注視し、その中でいかにして沿線の人口を増やすかについて考えを巡らせてきました。それから20余年、日本の人口は減少し続けています。しかし首都圏に限って言えば、人口流入が継続しているという事実もあります。これを一極集中として弊害的にとらえる向きもありますが、多くの人が集いディスカッションを通じてクリエイティビティがいかに発揮され、新たな価値が生まれるというプラスの効果も間違いなく存在するはずで

す。例えば渋谷スクランブルスクエアに、SHIBUYA QWSという多様な人たちが交流し、社会価値につながるアイデアや新規事業を生み出すことを目指した施設を設けました。渋谷にこのような共創の機会や場を集積させていくことで、まだ世の中のない新しい社会価値の創出に挑戦しています。私は、人口という「数」とともに、「価値の集積」にも目を向けたまちづくりを行っていきたくて考えています。そのために必要なことは、沿線の魅力向上です。既存の施設の更新投資や、新たなマンションの供給、移動の利便性を高めるバスとの連携強化などモビリティの向上に加え、生活を豊かにするサービスの創出など、循環再投資を通し

てまだまだできること、なすべきことがあるはずで

す。加えて、「雇用」という面からも沿線の魅力を向上させていきたいと考えています。子育て層や高齢者の皆様が無理のない範囲で働ける場を提供し、社会参画の機会を創出する。雇用機会の豊富さは、選ばれる街の理由の一つです。在住の方のみならず、通勤や訪問、海外からの旅行者も含め、多様な属性の人が集まるまちづくりに、強い覚悟を持って臨んでいきます。

#### ■ レジリエンスのあるまちづくり

沿線を中心にビジネスを展開する当社は、「住み続けられるまちづくり」を目指しています。今後のまちづくりでは、災害への備えをはじめ、持続可能性を意識した施策が不可欠です。東急線沿線エリア内の木造建築物の多い「木密地域」では耐震性・耐火性が課題となっていくま

## 最後に

## 孫子の代まで選んでいただける東急ブランドへ

## ■お客さまとの信頼関係を紡ぐ

私たちが一番大切にしていることは、住む、働く、訪れるなど、東急線沿線のお客さまの間にある信頼関係です。2022年、東急線沿線では、東急百貨店がこのようなポスターを掲出しました。

「この店一番の自慢はこのまちのお客さまです。」

このキャッチコピーには、私たちの想いの全てが込められていると思います。当社の事業成長はお客さまのご満足や笑顔の上に成り立つものであり、お客さまの喜びこそが私たちの喜びといっても過言ではありません。今、従業員には、クリエイティビティの発揮とともに、お客さまにリピーターになっていただくことの重要性を伝えていきます。さまざまな事業を有機的に融合させ、究極のリピーターともいえる、「孫子の代まで住みたい沿線づくり」を進めていきます。そのために、積極的に現場に足を運び、街を訪れ、お客さまのニーズを肌で感じ取りながら、経営の舵取りを行っていく決意です。

## ■株主・投資家の皆様へ

私は東急リアル・エステート投資法人の運用に従事していた期間、IR活動に注力し、個人投資家から国内外の機関投資家まで投資家層を広げてきたと自負しています。その時の経験から、投資家の皆様と対話に必要なことは、丁寧なコミュニケーションと正確なデータの提供だと考えています。マーケットから強く要請を受けているサステナビリティ関連の情報開示に関しても、当社は早期から対応してきました。まちづくりという事業活動自体がESGやSDGs、持続可能性との関係が深いものであり、TCFDや災害対策も含め、さまざまな場面でサステナビリティを軸とする取り組みを進めています。今後ともマーケットの声に真摯に向き合いつつ、同時に当社の考え・方針をしっかりとお示しすることで、ご理解を得ていく所存です。今後とも東急グループをご支援くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。



## 高橋副会長 メッセージ

## 「変革」の機運を加速し、東急を進化させる

## ■新体制に受け継いでほしいこと、進化を期待すること

私の社長在任中を振り返ると、2018～2019年度までは順調だった業績が、2020年度から一転してコロナで大きく落ち込むという経験をしました。現中期3年経営計画では「変革」を中心テーマに据え、構造改革に注力しました。その結果、ようやく2023年度の営業利益は780億円の見通しとなり、コロナ前の2018年度営業利益819億円の9割まで回復しています。この間、全社で高まった「変革」の機運は、一時的なものでは終わらせてはなりません。この流れを絶やさず、常に環境の変化に合わせて進化させてほしいと思います。また、事業環境が好転しても、従業員一人ひとりのモチベーションが高くなければお客さまに良いサービスをお届けすることはできません。この点は私としても注視し、創立100周年の節目もきっかけにしながら、従業員が会社の変革を感じて意欲的になれるよう力を入れてきました。特に若い人ほど「会社が変わってほしい」という想いが強く、目的意欲が高いため、彼らが活躍する場をつくる・広げることが今後も重要と考えています。

## ■新社長選任にあたり

堀江社長選任にあたり特に重視したのは実行力です。ホテル事業をコロナ前の水準が視野に入るところまで戻した堀江社長のリーダーシップを高く評価しています。人流が止まり、特に厳しい状況にあったホテル事業の指揮は大変だったはず

## 島田社外取締役 メッセージ

## 従業員の理解と共感を得ながら新領域への挑戦を期待

新社長の選任にあたり、次期候補者はそれぞれに優れた点がありましたが、その中で堀江さんは衆目の一致する候補でした。特に、ホテル事業の機能再編をやり遂げたところを評価しています。どの社外取締役も堀江さんの説明に「なるほど」と納得できました。折しも日本の人口減少の加速といった、過去と異なる事業環境でのかじ取りが求められる時代です。従業員が会社の方向性を理解し、共感し、ついていきたいと思えることが非常に重要です。トップの資質として、そうした人を動かす力が堀江社長にはあります。

東急リアル・エステート投資法人の設立母体を一から立ち上げ、同法人の上場を実現した実績なども踏まえ、社長としてリーダーシップを発揮し、株価・企業価値の向上にしっかりと取り組んでいただきたい。そのために私たち社外取締役もそれぞれの視点から提言を行ってまいります。

代表取締役副会長  
高橋 和夫



です。多くの事業を抱える当社において、一人でできることには限界があります。組織・人を動かす能力に長けていることはトップに不可欠です。

また、現場の深い理解も重要です。当社には鉄道、不動産、小売り、ホテルと129社の子会社があり、現場こそが収益の源泉です。日々現場に足を運び、コミュニケーションを重ねてきた強みをぜひ発揮してもらいたい。現場を理解したうえで、連結経営のトップとして、これまで以上に高いレイヤーから俯瞰し、グループの方向性を発信してくれることを期待します。

他方で、トップが全て指示できるわけではないので、経営陣や各部門長が、中長期のビジョンを組織・従業員にいかに関与させられるかが鍵となります。組織が大きいと、変革の動きが必ずしもスピーディーではないところもあります。固い岩盤があれば取り払い、さらなる進化に向けて力を尽くしてほしいと思います。

筆頭独立社外取締役  
島田 邦雄



当社は沿線が核となり、安全・安心を土台に、その上に人々の喜びや楽しみといった新しい価値を提供する企業です。「強みになる領域」に注力し、限られた資源でいかに事業を大きくしていくか。国内だけでなく、海外も含めた新しいマーケットの「ここならいける」というところを探り当て、慎重かつ大胆に取り組むことを期待します。

# 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エリアにおいて事業を展開しています。また、東急線沿線で培った事業ノウハウを基に沿線外への展開も進めています。

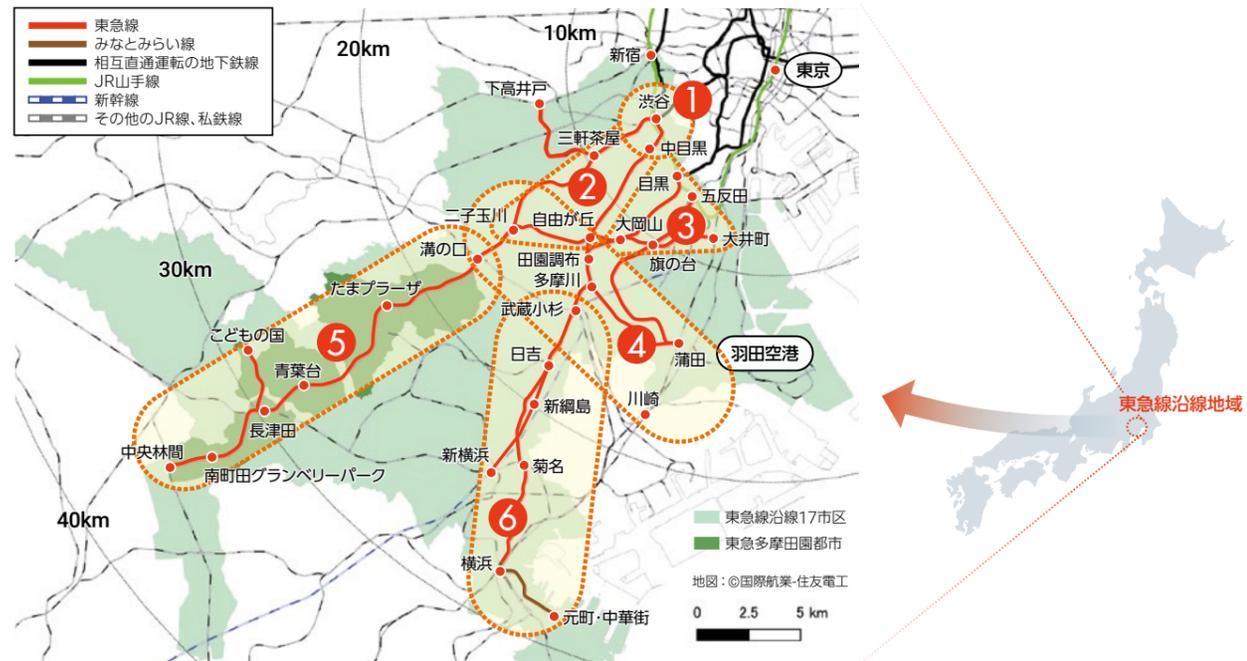
## 魅力的で個性的な「エリア価値」の創出

東急線沿線は東京の西南部に位置し、首都圏人口の15%が集積するエリアです。当社グループでは、各エリアごとの社会課題や人口動態を踏まえ、各エリアの特性を生かした開発を行っており、住んでみたい街ランキングなどの調査では、東急線の各駅は高い支持を得ています。

東急線沿線は、従前では2020年に人口のピークを迎える予定でしたが、最新のデータでは、2035年まで人口増加が続く予測となっています。また、2020年までは予測を上回る増加を示しています。これは、渋谷・二子玉川・たまプラーザなど、当社の沿線のまちづくりも寄与していると考えられます。

### ● 長期的な視点で取り組むまちづくり

- ① 全体戦略(Greater SHIBUYA 2.0)に基づいてまちづくりを推進する当社グループにおける最重要拠点
- ② クリエイティブ層が集まり、人口増加率の高いエリア
- ③ 品川開発によりポテンシャル向上が見込める五反田・目黒・大井町エリア



④ 新空港線計画、外環道延伸等、事業参画の機会が見込めるエリア



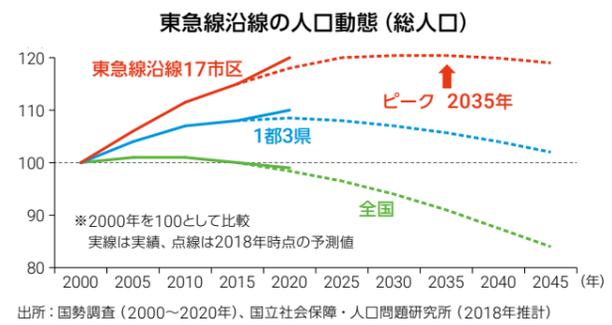
⑤ 神奈川県川崎市、横浜市、大和市、東京都町田市にまたがる緑豊かなエリア



⑥ 東急新横浜線開通によるアクセス向上・来街者増加が見込めるエリア

### ● 東急線沿線17市区データ

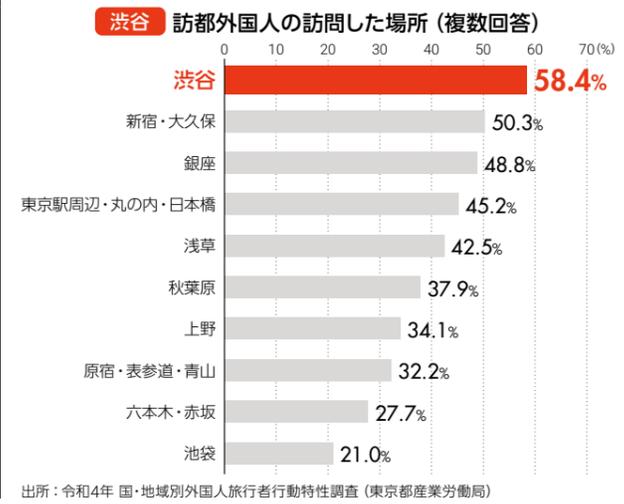
面積	492km <sup>2</sup>	人口	552万人 (外国人含む) 首都圏(1都3県)の15% 〔住民基本台帳2023年1月1日現在〕
一人当たり課税所得	全国平均の1.5倍 (令和3年度(2021年度)個人所得指標)	沿線消費支出規模(推定)	8.6兆円 東京都区部、横浜市、川崎市 各々の「全世帯平均消費支出」* ※「2022年家計調査年報」(総務省)に基づき算出



#### 沿線 住んでみたい街ランキング(2022年度)

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

出所：MAJOR7 マンショントレンド調査



## 沿線外・海外での事業展開

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、街の活性化と美しい生活環境の創造に寄与しています。

### ■ 交通事業で培ったノウハウを生かした空港運営事業への進出

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



### ■ 海外のまちづくり

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



# 新たなエリア価値の創出①〈都心エリア〉

## 新宿・渋谷から新しい「文化」「体験価値」を発信する



Case 1 東急歌舞伎町タワー



Case 2 100年に一度の渋谷再開発

### KABUKICHO TOWER TOKYU

**特徴** 戦後の歌舞伎町のまちづくりの思想(映画を含む文化・観光の振興)を継承し、世界へ向けた都市観光拠点として国内最大級\*1のホテル×エンタメ施設を開業

**コンセプト** “好きを極める”

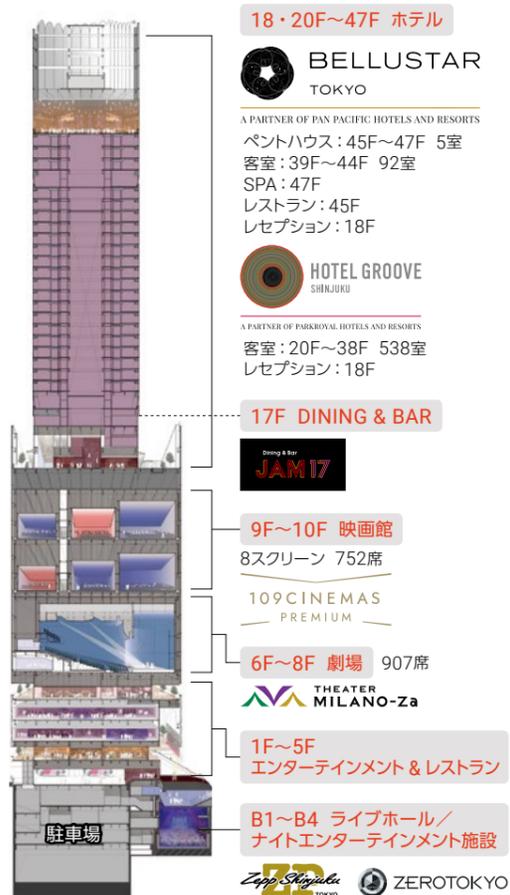
**新しい文化・体験価値** 新たな「好き」を生み出すストーリーづくり・ライフスタイルの提案

**街の変化** インバウンドやファミリー層など新たな来街者の増加(さらなるにぎわいの創出や安全・安心イメージの向上)

- 社会的効果**
- 文化の継承と発信
  - 東京のナイトタイムエコノミーの牽引
  - まちの回遊性とにぎわいを創出する都市観光インフラの整備
  - エリアマネジメントによる持続可能なまちづくり
  - 環境効果(需要家主導による新設太陽光発電所を活用したコーポレートPPA\*2導入)

**事業効果** 来館者数 100万人突破(開業後39日間)

\*1 高さ200m以上で、ホテルとエンタメ施設(映画館、劇場、ライブホールなど)を含む複合施設における日本国内主要観光都市調査 調査期間:2022年3月((株)未来トレンド研究機構調べ)  
\*2 Power Purchase Agreement (電力購入契約)



WEB 参照リンク <https://www.tokyu-kabukicho-tower.jp/>

**特徴** 100年に一度の再開発。街の動線改良や防災機能の強化など“ハード面”の開発と、街を運営していく体制構築やブランディング活動などの“ソフト面”の両輪でのまちづくり

**コンセプト** ■ 「働く」「遊ぶ」「暮らす」の3要素が融合した、「渋谷型都市ライフ」の実現  
■ 「デジタル」「サステナブル」への取り組みによる、持続性のあるまちづくりの推進

**新しい文化・体験価値** ■ エンタメシティとして、渋谷発・渋谷初の新しいビジネスやカルチャーを世界に発信

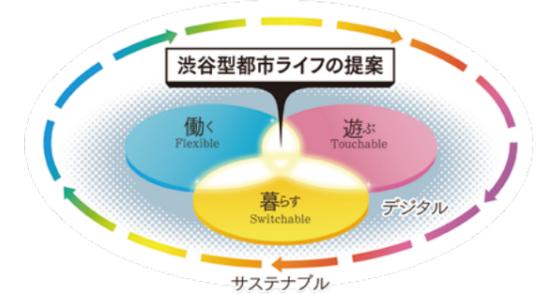
**街の変化** ■ 若者のエンタメスポットから多様な世代が快適に楽しく過ごせる街へ  
■ IT企業やエンタメのさらなる集積

**社会的効果** ■ 新たなライフスタイル発信・波及  
■ オープンイノベーション活性化  
■ エリアマネジメントによる持続可能なまちづくり  
■ 災害に強く、安全な街(約4,000トンの雨水貯留施設、帰宅困難受け入れ施設2万㎡超)  
■ バリアフリー等の利便性・快適性の向上

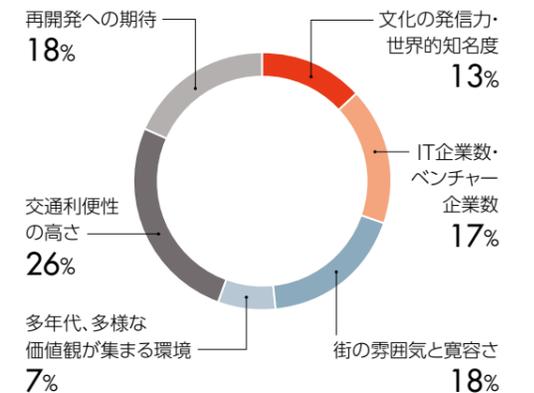
**事業効果** ■ 街の回遊性向上  
■ エリアの魅力向上  
・ 2023年3月当社渋谷所在物件オフィス空室率 0.7%  
・ 訪都外国人の渋谷訪問率 42.6% (2013年度) → 58.4% (2022年度) (東京都産業労働局調査)

WEB 参照リンク <https://www.tokyu.co.jp/shibuya-redevelopment/>

### 東急グループの渋谷まちづくり戦略「Greater SHIBUYA 2.0」



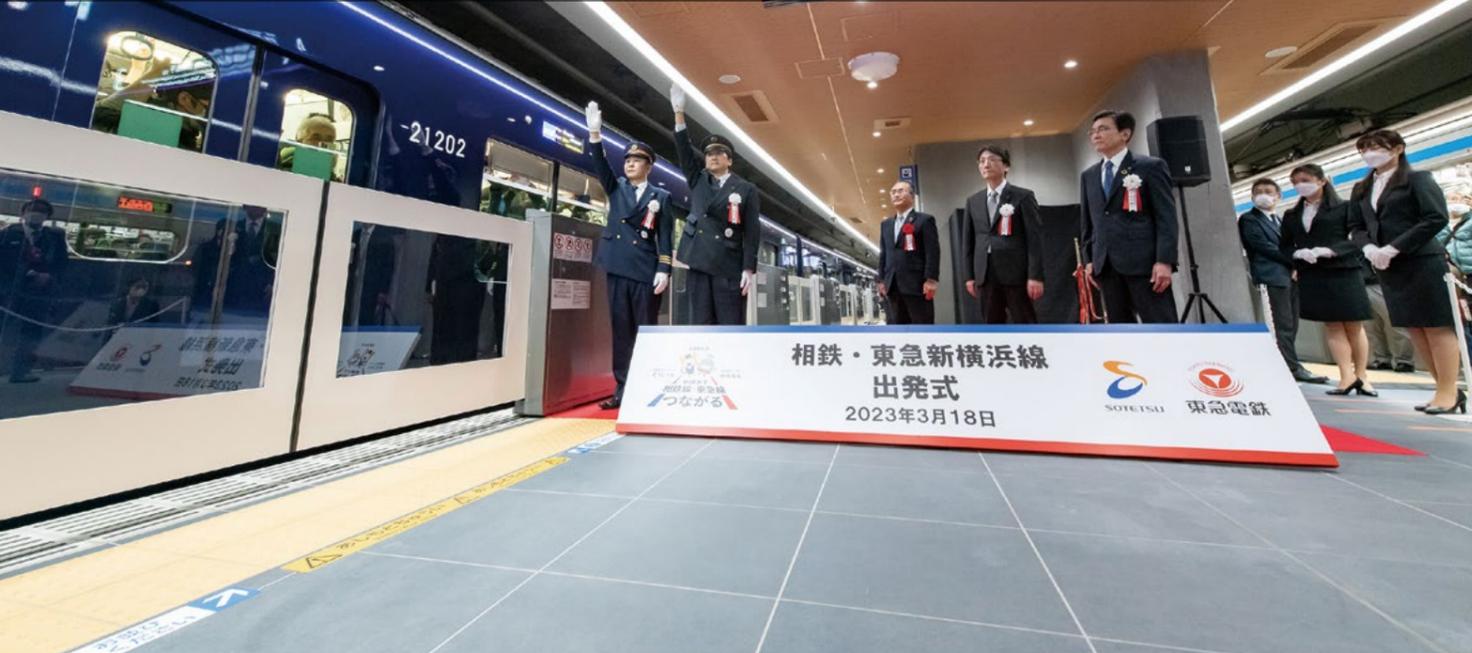
### 再開発やこれからの渋谷への期待



渋谷で活動する企業に対するアンケート結果より抜粋 (2020年12月~2021年2月、東急株式会社/東急不動産株式会社共同実施)

# 新たなエリア価値の創出②〈沿線〉

## 利便性の高いモビリティを有する個性的・魅力的なまち



Case 3 相鉄・東急新横浜線開業

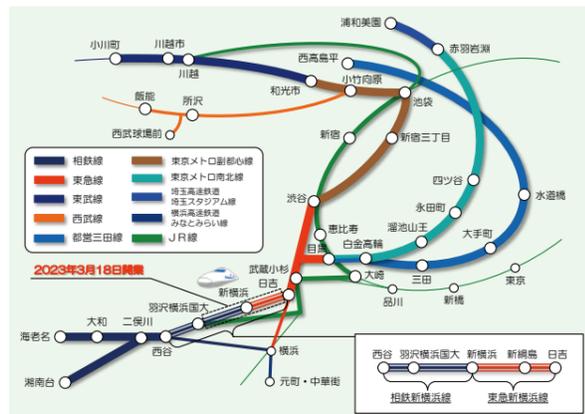
**特徴** 広域鉄道ネットワークの実現による  
利便性向上  
相互直通により7社局14路線を結び、神奈川・  
東京・埼玉地域に至る広域鉄道網を形成、  
新幹線へのアクセスも向上

- 社会的効果**
- 新幹線へのアクセス向上  
渋谷～新横浜 最速25分（15分短縮）
  - 利便性と乗車時間短縮  
二俣川～目黒 最速38分（16分短縮）
  - 時間短縮便益7,800億円など30年間で  
1兆円の便益

※2021年度算出、相鉄・JR 直通線と相鉄・東急直通線の便益  
出所：独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構 令和3年度事業評価  
監視委員会

**事業効果** 沿線エリア内の人流活性化、定住人口増加

	2023年度	需要定着後 (2026年度) 以降
輸送人員	+1,100万人	+1,700万人
運賃収入	+36億円	+55億円



神奈川・東京・埼玉地域に至る広域鉄道網を形成



23年ぶりの新駅・新綱島駅

共同住宅(252戸)、商業施設、公益施設が  
一体となった新綱島駅直結の複合再開発建物  
「新綱島スクエア」(2023年10月竣工予定)

WEB 参照リンク <https://www.tokyu.co.jp/railway/service/activity/network/chokutsusen/>



- 2020年 駅舎部分：「LEED NC（新築部門）」  
ゴールド認証
- 2020年 駅舎を含む開発エリア：「LEED ND  
（まちづくり部門）」ゴールド認証
- 2023年 第31回「地球環境大賞」大賞  
（グランプリ）受賞



Case 4 沿線のサステナブルなまちづくり

**特徴** 地域や地域住民とのつながりを深め、個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現

沿線地域や地域住民とのつながりをつくり、変化・多様化する価値観やライフスタイルに対応するとともに、  
街・人が持つ個性や魅力を最大限に生かしたまちづくりの推進

- 社会的効果**
- 安全で利用しやすい交通サービス 東急電鉄・列車百万キロ当たり運転事故件数 0.10（2021年度大手民鉄最少）
  - 元気で自分らしく生き活きできる、多様なライフスタイルに合わせた生活利便施設、サービス提供
  - 豊かさにつながる文化施設・事業、歩きたくなるまちづくり
  - 脱炭素・循環型のまちづくり  
東急線100%再エネ運行による実質CO<sub>2</sub>排出量ゼロ
  - 地域社会と共に街の課題解決を図る、  
共感・共助を生みだす地域コミュニティの活性化

**事業効果** 住み続けられる街が活性化することにより、  
当社の事業機会創出・収益基盤の維持拡大を図る

- 南町田グランベリーパーク駅
  - 年間乗降人員 24.1%増加  
（2016～2022年度）
  - 駅半径1km以内人口 10.9%増加  
（2017年4月～2023年4月）
- 二子玉川駅
  - 年間乗降人員 9.5%増加  
（2011～2022年度）
  - 駅半径1km以内人口 14.5%増加  
（2011年4月～2023年4月）

● 二子玉川ライズ



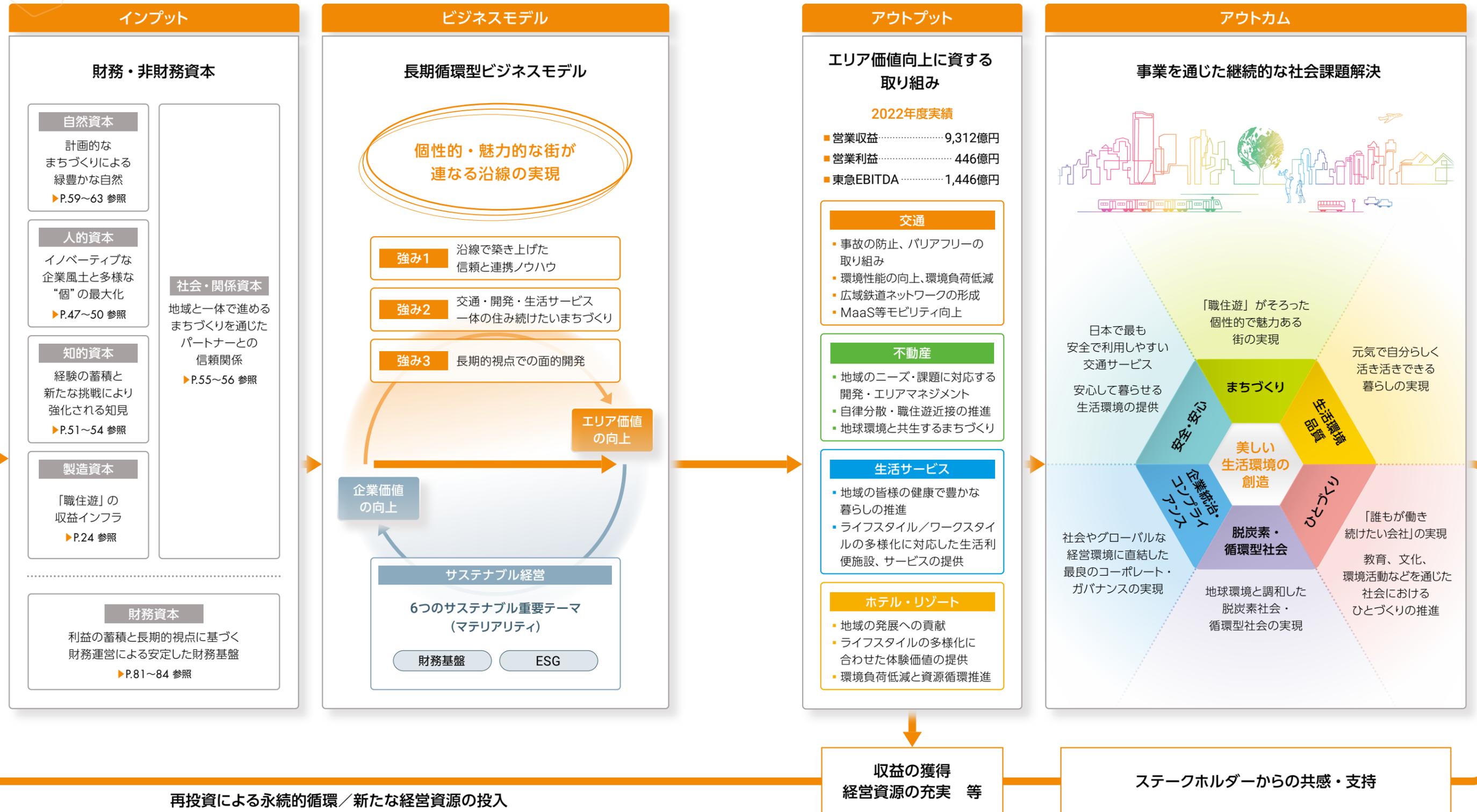
生物多様性を高める事業を評価する  
「ハビタット評価認証制度」で  
最高ランクとなるAAAを取得しました

- 2014年 生物多様性「JHEP認証」最高ランク（AAA）取得
- 2015年 二子玉川ライズ・タワーオフィス：「LEED NC（新築ビル部門）」ゴールド認証
- 2015年 二子玉川ライズ：「LEED ND（まちづくり部門）」ゴールド認証
- 2016年 第25回「地球環境大賞」大賞（グランプリ）受賞

※米国グリーンビルディング協会（USGBC）が提供する LEED®は、高性能のグリーンビルディングの  
設計、建設、維持管理に貢献する評価・認証プログラムです。LEED®およびそのロゴはUSGBCの登  
録商標であり、使用には許可が必要です。

# 価値創造プロセス — 「美しい生活環境の創造」の実現

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



# ビジネスモデルと競争優位性 — 長期循環型ビジネスモデル

私たちの成長は街の成長とともにあり、エリア価値の向上が企業価値の向上につながります。まちづくりを通じて、得られた価値を再投資することで、永続的循環を図っていく長期循環型のビジネスモデルです。街を持続的に発展させていくために、私たちの強みを生かして「個性的・魅力的な街が連なる沿線」を実現し、エリア価値の向上に取り組んでいます。そして、そのノウハウを各地のエリア価値向上にも活用しています。このエリア価値向上と企業価値向上の循環を支えるのがサステナブル経営です。

## ● 長期循環型ビジネスモデル

### 個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現

#### 強み1

沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

#### 強み2

交通・開発・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

#### 強み3

長期的視点での面的開発

エリア価値の向上

企業価値の向上

#### サステナブル経営

##### サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

安全・安心

まちづくり

生活環境品質

ひとづくり

脱炭素・循環型社会

企業統治・コンプライアンス

#### 財務基盤

安定的な収益・利益の獲得

#### ESG

ステークホルダーとの信頼関係の構築

## 強みをエリア価値向上につなげる

### 強み1

沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

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

〈関連ページ〉 ▶ 知的資本 (P.54) ▶ 社会・関係資本 (P.55~56)

### 強み2

交通・開発・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

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

〈関連ページ〉 ▶ 新たなエリア価値の創出 (P.17~20) ▶ 知的資本 (P.51~54)

### 強み3

長期的視点での面的開発

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

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

〈関連ページ〉 ▶ 事業展開のフィールド (P.15~16) ▶ 将来像 (P.25~26)

## 主要な経営資源 (インプット)

(2023年3月31日現在)

### 製造資本

- 東急電鉄駅数、車両数 ..... 99駅、1,308車両
- 賃貸オフィスビル面積 ..... 約375,000m<sup>2</sup>
- サテライトシェアオフィス施設数 (直営店) ..... 115施設
- 百貨店・ショッピングセンター ..... 52施設
- スーパーマーケット ..... 90店舗
- ホテル・会員制リゾートホテル ..... 66店舗

### 社会・関係資本

▶ P.55~56 参照

- 「TOKYU POINT」会員数 ..... 285万人
- 東急線アプリダウンロード数 ..... 約138万ダウンロード
- CATV接続世帯数 ..... 118万世帯
- コンフォートメンバーズ (東急ホテルズ) 会員数 ..... 74万人

### 自然資本

▶ P.59~63 参照

- 緑豊かな自然を計画的に織り込んだ街並み
- 沿線における脱炭素・創エネの推進

### 知的資本

▶ P.51~54 参照

- 知見蓄積と活用、新たな知見の獲得
- DXの実現

### 人的資本

▶ P.47~50 参照

- 連結従業員数 ..... 23,763名
- 管理職に占める女性比率 (当社) ..... 12.9%

### 財務資本

▶ P.81~84 参照

- 営業活動キャッシュ・フロー ..... 954億円
- 自己資本比率 ..... 28.3%
- 有利子負債/東急EBITDA\*倍率 ..... 8.9倍
- 長期優先債務格付 ..... AA- (JCR)、A+ (R&I)

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

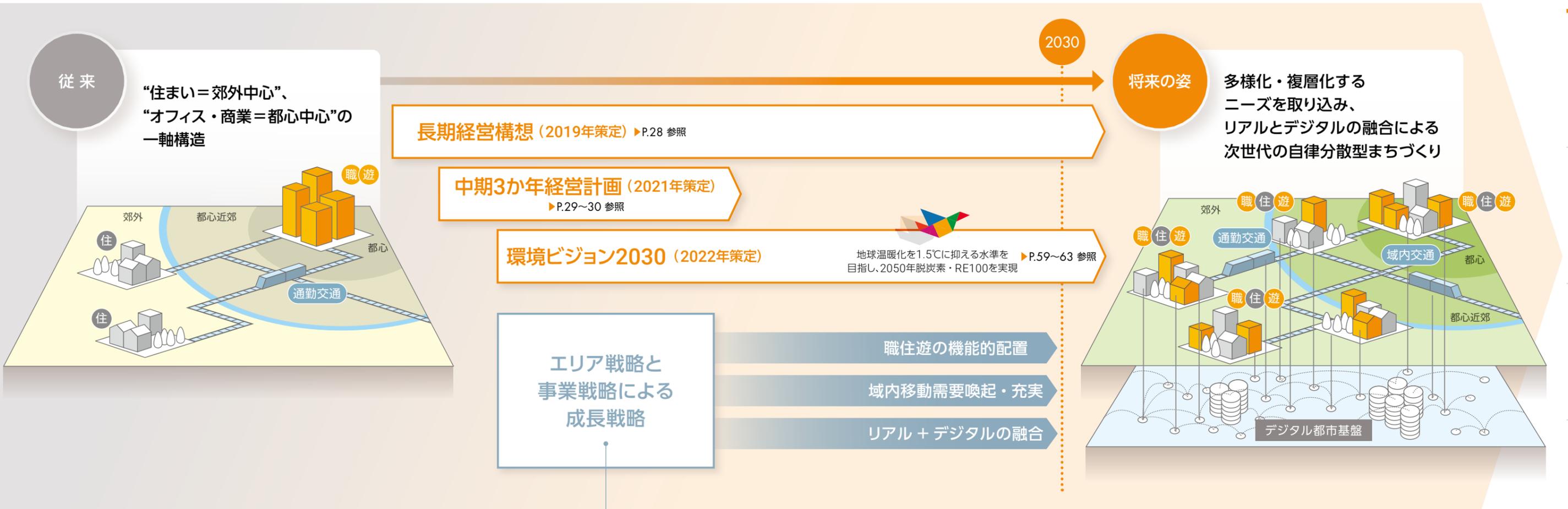
# 将来像 — 長期視点で描く未来

従来の、郊外に暮らし鉄道を利用して都心で勤務する「機能分担型の都市構造」から、都心・都心近郊・郊外のそれぞれに「職住遊」の機能を戦略的に配置し、街が有する地域資源を最大限生かした域内移動需要の創出や、定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動を活性化する「自律分散型の都市構造」への進化が必要と考えています。

自律分散型の都市構造に、人々のライフスタイルを支えるデジタルプラットフォームを組み合わせ、一人ひとりの顧客体験に沿ったサービス提供により、LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）の最大化を目指します。

人生100年時代の安全・安心と自分らしい生き方を実現できるまちづくりと、自然や文化を守り、人・自然・社会が調和した“豊かさ”を実感できるまちづくりを取り入れることで、魅力ある沿線であり続け、美しい生活環境を実現していくことが、私たちの目指す将来像です。

● 将来像の実現に向けた取り組み



### 職住遊の機能的配置

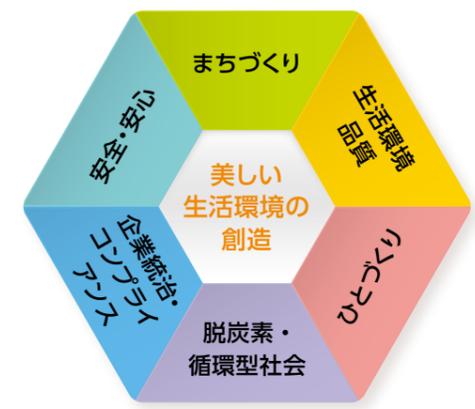
多様な働き方や暮らしを選択するライフスタイルの浸透が進んでいます。  
働くこと（職）、暮らすこと（住）、アクティビティ（遊）といった人の生活要素を各エリアの特性に応じて充足し、さまざまな機能が配置された個性ある街が連なる沿線を目指します。

### 域内移動需要喚起・充実

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

### リアル + デジタルの融合

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



### インパクト (社会的影響)

「美しい生活環境」  
「調和ある社会」と「一人ひとりの幸せ」

人・コミュニティ			
地域活動量・人口	地域への愛着・誇り	豊かさ・楽しさ・幸せの実感	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

# 経営計画の変遷

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

ポイント	長期的視点	安全・安心	財務目標・健全性
	長期の社会変化・課題を見据え、コロナにおいても目指す姿は変わらず	安全・安心を根幹として必要な安全投資を確保	2020年度*を除き、掲げた財務目標を着実に達成

\*コロナ禍の影響が最も大きい年度

## 長期経営構想 ～未来に向けた美しい生活環境の創造～

当社は、2019年9月に2030年に向けた長期経営構想を公表しました。経営の基本姿勢として、サステナブル重要テーマに向き合い、事業を通じた継続的な社会課題解決に取り組む、サステナブル経営の方針を据えました。2030年に向け、エリア戦略・事業戦略などの成長戦略を示しつつ、2050年に描く未来として、「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧

れる街づくり”の実現」を掲げています。事業を取り巻く環境変化がコロナ流行を経て拍車がかかりましたが、将来の目指す姿は維持しながら、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、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、取り組みを進めています。

	2012-2014年度 創る、繋ぐ、拓く	2015-2017年度 STEP TO THE NEXT STAGE	2018-2020年度 Make The Sustainable Growth	2021-2023年度 変革
基本方針	地域の生活価値を創造し続ける	沿線の深耕と新たな成長へのチャレンジ	サステナブルな「街・企業・人」づくり	事業環境変化への対応による収益復元と進化
事業環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>沿線人口の将来的な減少</li> <li>全国的に縮小する消費規模</li> <li>アジア新興国における経済成長と増加基調にある訪日外国人観光客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少、少子高齢化、居住地都心回帰</li> <li>スマート・デバイスの普及、ビッグデータ利活用の拡大</li> <li>新たな事業機会の出現（オリンピック等都心へのインフラ整備の集中）</li> <li>国内市場の縮小、アジア市場の急成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増減の地域格差、深刻な人手不足、働き方改革に向けた機運の高まり</li> <li>ECの隆盛、ビッグデータ利活用の拡大</li> <li>新たな事業機会の出現（インバウンド、テクノロジー進展等）</li> <li>アジア市場の急成長、国際都市間競争の激化</li> <li>コロナ禍による移動・交流人口の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍による移動・交流人口の減少</li> <li>ワークスタイル・ライフスタイル変容の加速</li> <li>人口減少と少子高齢化の地域格差</li> <li>デジタルテクノロジーの急速な進展</li> <li>グローバルレベルでの脱炭素社会へのシフト</li> </ul>
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道ネットワークの整備、安全対策の継続</li> <li>渋谷、二子玉川等沿線開発のさらなる推進</li> <li>生活サービス事業の推進・連携強化</li> <li>海外でのまちづくり事業の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心感と満足感のより一層の充実（鉄道）</li> <li>沿線開発と不動産事業のさらなる推進</li> <li>ライフスタイル &amp; ワークスタイル・イノベーション</li> <li>グループの経営資源を生かした新たな取り組み（リテール事業の推進体制強化、インバウンドへの取り組み）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求</li> <li>世界のSHIBUYAへ</li> <li>沿線価値・生活価値の螺旋的向上</li> <li>戦略的アライアンスによる事業拡大</li> <li>ワークスタイル・イノベーションの進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通インフラ事業における事業構造の強靱化</li> <li>不動産事業における新しい価値観への対応</li> <li>新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化</li> <li>各事業における構造改革の推進</li> </ul>
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全投資547億円（ホームドア等設置駅42%）</li> <li>東横線 - 副都心線との相互直通運転開始（2013.3）（2012-2014年度に輸送人員は5.0% 増加）</li> <li>渋谷ヒカリエ（2012.4）</li> <li>武蔵小杉東急スクエア（2013.4）</li> </ul> <p style="border: 1px solid #008000; display: inline-block; padding: 2px;">設備投資総額（3か年）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3,625億円</li> </ul> <p style="border: 1px solid #008000; display: inline-block; padding: 2px;">最終年度営業利益・東急EBITDA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益 …………… 715億円</li> <li>東急EBITDA …… 1,515億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全投資771億円（ホームドア等設置駅69%）</li> <li>二子玉川ライズⅡ期（2015.4）</li> <li>渋谷キャスト（2017.4）</li> <li>電力小売り・空港運営事業参入</li> </ul> <p style="border: 1px solid #008000; display: inline-block; padding: 2px;">設備投資総額（3か年）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4,839億円</li> </ul> <p style="border: 1px solid #008000; display: inline-block; padding: 2px;">最終年度営業利益・東急EBITDA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益 …………… 829億円</li> <li>東急EBITDA …… 1,749億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全投資819億円（ホームドア等設置駅100%）</li> <li>渋谷ストリーム（2018.9）</li> <li>渋谷スクランブルスクエア東棟（2019.11）</li> <li>南町田グランベリーパーク（南町田拠点創出まちづくりPJ）（2019.11）</li> </ul> <p style="border: 1px solid #008000; display: inline-block; padding: 2px;">設備投資総額（3か年）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5,516億円</li> </ul> <p style="border: 1px solid #008000; display: inline-block; padding: 2px;">最終年度営業利益・東急EBITDA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益 …………… △316億円</li> <li>東急EBITDA …… 747億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東急新横浜線開通（2023.3）、東横線ワンマン運転開始（2023.3）</li> <li>東急歌舞伎町タワー（2023.4）</li> <li>構造改革の推進（ホテル事業、百貨店事業、連結運営体制の最適化等）</li> </ul> <p style="border: 1px solid #008000; display: inline-block; padding: 2px;">設備投資総額（3か年・計画）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4,120億円</li> </ul> <p style="border: 1px solid #008000; display: inline-block; padding: 2px;">最終年度営業利益・東急EBITDA（計画）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益 …………… 700億円</li> <li>東急EBITDA …… 1,792億円</li> </ul>
対計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益は3か年、計画利益を達成</li> <li>東急EBITDAは3か年合計で達成</li> <li>D/Eレシオは計画達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>数値計画を全て達成（営業利益／東急EBITDA／有利子負債・東急EBITDA倍率／参考指標（ROE））</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最終年度に数値計画の未達（コロナ影響）</li> <li>大型開発プロジェクトやホームドア等100%設置などの安全投資など、重点施策は着実に実施・完了</li> </ul>	<p>（最終年度進行中。詳細はP.30 参照）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益・東急EBITDAは各事業での需要回復・構造改革により達成の見通し</li> <li>有利子負債／東急EBITDA倍率7倍台達成を見込む</li> </ul>

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

# 中期3か年経営計画の進捗

2021年度を始期とする中期3か年経営計画の最終年度を迎え、当初基本方針として掲げた事業環境変化への対応による「収益の復元」と「財務健全性の維持」について、計画の達成見込みが立ってまいりました。重点戦略として掲げた取り組み・各事業の構造改革も、予定通り進捗しています。

## 中期3か年経営計画の基本方針

### 基本方針 『変革』 ～事業環境変化への対応による収益復元と進化

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

#### 収益の復元

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

#### 財務健全性の維持

有利子負債／東急EBITDA\*倍率  
7倍台を目指す

### 重点戦略

- 交通インフラ事業における事業構造の強靱化
- 不動産事業における新しい価値観への対応
- 新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化
- 各事業における構造改革の推進

## 財務運営方針

### 資金調達：

- 東急EBITDAの創出をベースに、運転資金・投資見合いで負債調達。

### 資金使途：

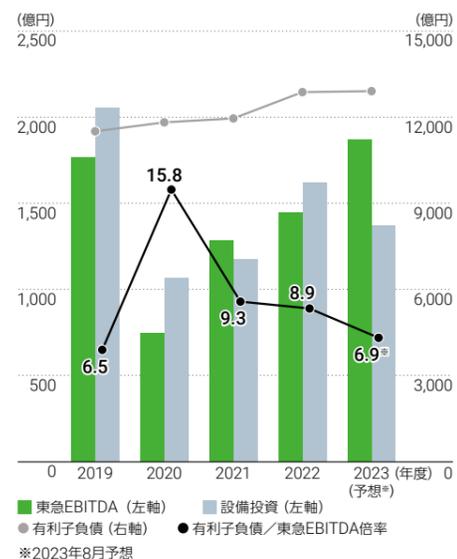
- 安全・維持更新投資、進行中の大規模PJ、構造改革関連投資を着実に実施。
- 不動産販売業は安定的な利益創出に向け、市況を見極めながら良好な物件の仕入れに取り組む。
- 株主還元は安定配当を継続し、中長期的に配当性向30%以上を目安とし、総還元性向も意識。利益・資金動向を考慮した機動的な自己株式取得も検討。

### 財務戦略：

- 2022年度は東急歌舞伎町タワー竣工等により有利子負債水準は一時的に増加したが、収益性の回復等により、2023年度は有利子負債／東急EBITDA倍率 7倍台以下を見込む。
- 金利上昇に対して、金利の長期固定化や市場性調達を活用等によりコスト極小化に努める。

\*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

● 東急EBITDA・設備投資・有利子負債の推移



## 計画2年目までの進捗状況と最終年度の見通し

	2021年度	2022年度	2023年度		
交通インフラ事業における事業構造の強靱化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東急電鉄運賃改定申請</li> <li>■ オペレーション変革（東横線ワンマン運転／駅サービス、設備メンテナンスDX化等）着手</li> <li>■ 安全・安心のさらなる追求（設備健全性、車内のセキュリティ対策、気候変動適応）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東急電鉄運賃改定実施（2023年3月～）</li> <li>■ 東急新横浜線運転開始（2023年3月～）</li> <li>■ 東横線ワンマン運転開始（2023年3月～）</li> <li>■ 営業費用 恒常的に約50億円の費用削減を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術革新等によるさらなる効率化を推進</li> </ul>		
不動産事業における新しい価値観への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「Shibuya Upper West Project」推進</li> <li>■ 生活者起点のまちづくり「nexus構想」発表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東急百貨店本店営業終了（再開発）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東急歌舞伎町タワー開業</li> </ul>		
新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日用品小売り事業強化、EC強化</li> <li>■ ライフエンディング事業開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資金回転型ビル事業への取り組み</li> <li>■ 海外における不動産事業展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ BELLUSTAR TOKYO開業</li> <li>■ HOTEL GROOVE SHINJUKU開業</li> </ul>		
各事業における構造改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不採算ホテル撤退、固定費削減</li> <li>■ 東急百貨店賃貸化拡大、本社機能スリム化</li> <li>■ 不動産運営・管理事業の機能統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 運営専業会社「東急ホテルズ&amp;リゾート」始動</li> </ul>			
営業収益 (億円)	8,791	9,312	計画 10,000	予想* 10,329	
営業利益 (億円)	315	446	700	780	
親会社株式に帰属する当期純利益 (億円)	87	259	400	450	
有利子負債／東急EBITDA倍率 (倍)	9.3	8.9	7倍台	6.9倍	
全体総括	<p><b>事業環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響大</li> </ul> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 赤字回避、利益目標（営業利益200億円）達成</li> <li>■ 当期純利益前期比650億円改善</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益規模の復元</li> </ul>	<p><b>事業環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー価格の高騰</li> <li>■ 交通事業・ホテル・リゾート事業の需要回復</li> </ul> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業利益446億円</li> <li>■ 当期純利益前期比172億円増加</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ホテル事業の抜本的機能再編・競争力強化</li> </ul>	<p><b>事業環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ エネルギー価格・物価高騰</li> <li>■ ベースアップ・賃上げ</li> <li>■ インバウンドの回復</li> </ul> <p><b>成果／予想</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自己株式取得（2023年6月）</li> <li>■ 計画を上回る見通し</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本効率の改善</li> <li>■ 財務健全性の維持、さらなる向上</li> </ul>		

\*2023年8月予想

# リスク・機会と将来の打ち手

当社グループは、外部の環境変化を踏まえ、連結経営における最重要リスクと機会を特定し、将来の打ち手として事業戦略等につなげています。

2022度からの主な更新：「新たな感染症の拡大に伴うリスク」を最重要リスクの一つとしていましたが、今後の新たな感染症拡大対応も含め一定の成果を上げてしていると判断し、評価を見直しました。「働き方・人材確保に関するリスク」は重要度が高まり、長期リスクから最重要リスクへ位置付けました。

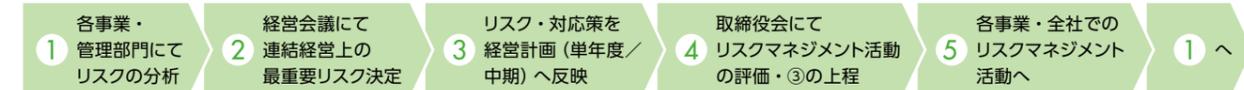


## リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、定期的リスク認識の再評価、およびリスク軽減に対する取り組み状況の評価を以下のプロセスで行い、発生回避および発生した場合の影響最小化に向けての対応に努めています。

▶気候変動リスクと機会の詳細 P.61~62 参照 ▶人権リスク詳細 P.64 参照

## 年間マネジメントサイクル



# サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

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

※範囲の記載のないものは当社が対象

	創出価値	主な取り組み	主な指標	2023年度目標	2022年度実績	進捗評価/今後強化する取り組み
安全・安心	日本で最も安全で 利用しやすい交通サービス 安心して暮らせる生活環境の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>事故の防止</li> <li>混雑率の平準化</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>食の安全性確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社起因の運転事故、輸送障害件数(東急電鉄) 運転事故 インシデント 輸送障害</li> <li>ピーク時混雑率(池尻大橋～渋谷)(東急電鉄)</li> </ul>	0件 0件 — モニタリング指標	0件 0件 9件 135%	<p>評価: 大手民鉄最少の自社起因の運転事故、インシデント件数</p> <p>今後: 気候変動・地震等の自然災害リスク対策、車両内のセキュリティ強化。デジタル活用による事故リスクの効果的な低減</p>
まちづくり	「職住遊」がそろった 個性的で魅力ある街の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>渋谷再開発</li> <li>次世代郊外まちづくり、nexus構想</li> <li>サテライトシェアオフィス展開</li> <li>空港運営事業(地方創生)</li> <li>海外のまちづくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サテライトシェアオフィス「NewWork」 月間利用者数</li> <li>住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数(空き家対策等相談数含む)</li> <li>沿線17市区の人口増減率*1</li> </ul>	25,000人 2,500件 モニタリング指標	21,852人 3,089件 +0.344%	<p>評価: サテライトシェアオフィスなど急速なワークスタイルの多様化や社会ニーズに対応したサービスの提供</p> <p>今後: エリアの持続的な活性化のため、その街特有の社会課題を機会ととらえる事業の推進</p>
生活環境品質	元気で自分らしく生き活きできる 暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な世代に合わせた生活利便施設・サービスの提供</li> <li>テクノロジー活用等による豊かで健康的なライフスタイルの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保育園、学童施設数(賃貸・直営・公設受託)(東急キッズベースキャンプ/当社)</li> <li>ネットスーパー出荷店舗数(東急ストア)</li> <li>東急線各駅における5Gシェアリングアンテナの導入駅数*2</li> </ul>	100施設 — 22駅	105施設 37店 0駅	<p>評価: 沿線住民一人ひとりの幸せと調和ある社会の実現に向け、ライフステージ、ライフスタイルに応じた多彩なサービスの展開</p> <p>今後: リアルとデジタルの融合を通じた顧客体験価値提供(参照: デジタル戦略P.51)</p>
ひとづくり	「誰もが働き続けたい会社」の実現 教育、文化、環境活動などを通じた 社会におけるひとづくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰もが働き続けることができる・活躍できる就労環境の提供</li> <li>文化事業や啓発機会の提供</li> <li>人権の尊重</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> <li>男性育児休業取得率</li> <li>教育制度利用率</li> <li>健康経営指標 肥満者率 喫煙者率 運動習慣率</li> </ul>	A 10%以上 100% 30%以上 35%以下 22%以下 50%以上	B*3 12.9% 90.6% 24.3% 32.3% 22.7% 46.2%	<p>評価: 多様な“個”の活躍機会を拡大する制度の整備および風土・マインドの醸成</p> <p>今後: 「従業員の働きがい・満足度の向上」を「生産性向上」へつなげる好循環(会社への還元)の加速</p>
脱炭素・循環型社会	地球環境と調和した 脱炭素社会・循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO2排出量の削減</li> <li>資源の有効利用(循環型社会)</li> <li>生物多様性の保全・回復</li> <li>サステナブルなサプライチェーンのマネジメントの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO2排出量削減率(Scope 1、2)*1(連結)</li> <li>CO2排出量削減率(Scope 3)*1(連結)</li> <li>再エネ比率(連結)</li> <li>環境負荷を低減するサービスメニュー提供(連結)</li> <li>SDGs行動する人</li> <li>施設の環境認証取得(累計)</li> </ul>	△46.2%(2030年目標) △30.0%(2030年目標) 50%(2030年目標) 100件以上(2030年目標) 65%(2030年目標) 9件	△38.0% △11.0% 39.7% 17件 51.8% 10件	<p>評価: 東急線全線実質再エネ運行、およびこれに伴い連結CO2排出量を大幅に削減</p> <p>今後: 環境に良い行動変容を後押しするサービスメニュー提供など、循環型社会も含む街への取り組みの推進</p>
企業統治・コンプライアンス	社会やグローバルな経営環境に直結した 最良のコーポレート・ガバナンスの実現	<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>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>女性取締役人数</li> <li>重大な法令違反の発生件数(連結)</li> <li>コンプライアンスに係る研修受講率</li> </ul>	1/3以上 2名以上 0件 100%	4/11 2名 1件*4 100%	<p>評価: 当社を親会社とする親子上場の解消</p> <p>今後: 取締役会の実効性評価に基づく取り組みの推進</p>

環境テーマを除き、中期3か年経営計画期間と合わせた目標設定となっています。目標に対する各年度の進捗はP.85～86、各サステナブル重要テーマごとの向き合う社会課題や指標設定の考え方や詳細は、WEBをご参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja/93/>

\*1 2019年度比 \*2 市場環境変化に伴う事業計画変更により2023年5月に目標変更 \*3 2022年8月調査 \*4 当社子会社の独占禁止法違反に係る起訴事案(▶P.80 参照)

## 特定・運用プロセス

1 社会課題の抽出と整理

300項目のロングリストから49項目のショートリストに絞り込み

SDGs	GRI	SASB	ISO26000
------	-----	------	----------

社会の一般的課題としてSDGsやISO26000、GRI Standards、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。

2 重要度の評価

「東急グループにおける重要性」 × 「社会における重要性」 で評価

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

3 社外有識者ダイアログ

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

コメント要旨はWEBを参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja/93/>

4 サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)

社外有識者からの提言を踏まえて課題の重要度評価の妥当性を検証した後、経営会議を経て、中期経営計画ととも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。

5 サステナブル重要テーマと経営計画の一体化

長期経営構想策定や中期経営計画策定のタイミングでサステナブル重要テーマの更新有無を確認します。PDCAプロセスの詳細は「P.58 サステナビリティマネジメント」をご参照ください。

# 財務担当役員メッセージ

長期循環型ビジネスモデルによる  
世代を超えたまちづくりのための  
財務マネジメントの追求

取締役  
専務執行役員

藤原 裕久



## 現中計の達成に向けて

### 現中計の遂行により 次期経営計画への再スタート地点へ

2021年度を初年度とした今回の中期3か年経営計画は、コロナの影響で後半の年度の営業利益の数字を計画発表段階でお示しできず、2020年度から2021年度は業績面でも人流への依存や固定費の重さといったビジネスモデルの弱さが露呈し、それまでの中計とは異なるものでした。しかし、各事業での構造改革や需要回復が進み、2023年度の営業利益は780億円の見通しとなっています。2018～2020年度の前中期経営計画では、公表当初掲げた目標営業利益は2019年度は780億円、2020年度は970億円でしたが、そうした点も踏まえると、ようやく2024年度からの新計画に向けた再スタート地点に立てるようになってきたとらえています。

## サステナブルなまちづくり

### 再開発は長期循環型ビジネスモデルの象徴 世代を超えて連綿とつづくまちづくりのDNA

コロナの影響で人々の生活スタイルが変わり、生活に必要なもの全てが徒歩15分でアクセスできるという15-minute cityという考え方が欧米で広まっています。これは一極集中でなく、decentralized（分散型）なまちづくりということですが、当社グループは「自律分散型のまちづくり」の考え方を前中期経営計画、長期経営構想の頃から織り込んでいます。そのまちづくりは、これまでの世代がやってきたことを形にした、いわば「伝統」を継承したものです。今進めている再開発は、何年も前から計画を実行しているものであり、そうした意味で投資計画は基本的にこれまでと変わりません。時として象徴的な案件もありますが、それもまた連綿と継承してきたまちづくりのDNAを体現したものにほかなりません。

## 当社の強みと事業ポートフォリオ強化

### 多様な子会社を擁する独自の統合型グループ 強みを見つめ直すことでアップサイドの収益へ

当社グループは、産業界の異なる事業を複数持ついわば水平統合型の企業グループであり、特徴として、旧上場会社を含む比較的規模の大きな子会社を有しています。このような子会社が、当社へ適正賃料を支払うことで不動産賃貸事業に貢献するとともに、それぞれの事業を成長させることにより連結全体の事業利益の向上へも寄与しています。この、不動産賃貸業とグループ内テナントとの強靱なリレーションは私たちの強みであり、グループ運営に力を入れることによりさらにアップサイドの収益を生み出せるポテンシャルがあると考えています。

そのアップサイドの一つとして現在、DXを進めています。東急電鉄は、DXによるオペレーションの変革を進め、保守業務の最適化や、東横線のワンマン運転などを実現しており、DXがかなり進んでいます。一方リテール、ホテル事業はこれからキャッチアップが必要な領域でしょう。当社グループは各事業の構造が違うため、横断機能としての組織「デジタルプラットフォーム」を設け、各業態に合わせた適切なDXを進めるとともに事業間の連携を促進しています。ただ、このようなDXを通じた事業収支の改善も重要ですが、一方で企業にとってのR&Dという位置付けでまとまった予算を確保し、資産を持ってそれをもとに新しい収益を上げていくことも必要で、その取り組みは進めていきたいと考えています。

また、こうした事業を束ねる財務人材の育成、ひいてはグループ経営の最適な在り方も考えていく必要があります。例えば、事業部門の財務経理担当の従業員が、事業部門と本社の財務経理部門の二つの指揮系統に入る形なども参考になるでしょう。私は財務人材の育成においては、事業を理解したうえで専門性の向上が図れるような人材を輩出していきたいと考えています。

## バランスシート運営

### バランスシートの健全性・効率性

財務運営はまず絶対額でとらえることが重要です。まちの開発は概ね10年単位で行っていることから、2019年9月に公表した長期経営構想を考えたときから、2030年までの基本的な考えは変わりません。2017年度末の連結総資産は約2兆2,000億円でしたが、渋谷の投資が約4,000億円、沿線の再開発等も含め、2030年には概ね3兆円の連結総資産の規模になっている姿をイメージしました。ここでは、資産を単に増や

## ● バランスシートから見る財務運営の考え方

資産	負債
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 安定的な手元資金の確保</li> </ul> </li> <li>● ポートフォリオの考え方                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 交通、不動産：社会インフラとして中長期視点で検討</li> <li>— 生活サービス、ホテル・リゾート：事業環境の変化に合わせ、継続的な見直しを実施</li> <li>— 成長投資：成長余力の大きいエリアに集中的に実施</li> </ul> </li> <li>● 政策保有株式                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 継続的に縮減</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有利子負債／東急EBITDA<sup>※</sup>倍率：現中計期間中に7倍台（2022年度実績：8.9倍）</li> <li>● 資金調達                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— 負債調達がメイン</li> <li>— 直接・間接金融のバランスを重視</li> </ul> </li> </ul>
純資産・資本	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当性向30%以上（中長期的な目安）</li> </ul>	

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

すだけでなく、中身を見直していくことがポイントとなります。

有利子負債については、2022年度末で約1兆2,000億円あります。これまでの資本市場での需給や銀行の政策保有株式をめぐる長期的な規制動向等を踏まえ、資本市場が急変した状況下でも直接金融で負債をリファイナンスできる能力や、資産流動化などのバランスシートを使った資金調達力を重視しています。いかなる環境下でもリファイナンスできる水準を踏まえて、有利子負債のコントロールをしていく必要があります。

一方、2022年度末の自己資本は約7,400億円であり、年間の当期純利益が500億円であれば10年間で概ね5,000億円、投資や内部留保、還元の手手が積み上がるイメージです。これをどのように活用していくかを今後のポイントとして、債務とキャッシュ・フローのバランス、およびバランスシートの健全性と効率性を重視していきたいと考えています。それは、私たちがこの先もいろいろなことができる会社であり続けたいからです。今後の東急を担う人々たちにとっても、必要であれば借入ができる、資本調達もできる、そうしたバランスシートを目指すのが私のミッションです。

## ● CB<sup>※</sup>発行と株主還元

※転換社債型新株予約権付社債

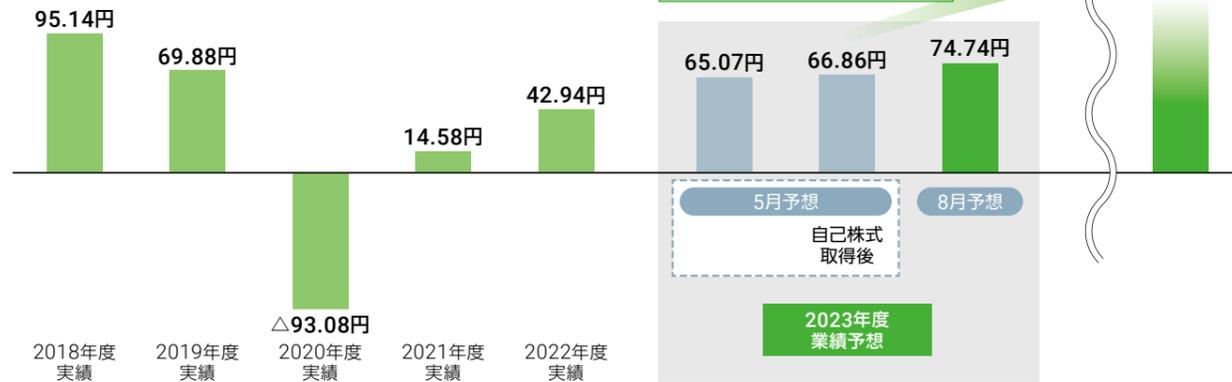
### バランスシート運営に配慮した株主還元を実施

バランスシートの健全性・効率性を重視する中で、2023年6月、当社は合計600億円のユーロ円CB発行と300億円の自己株式取得を同時に実施しました。この施策には主に二つの考えがありました。

一つは、渋谷における「Greater SHIBUYA 2.0」の実現を

● EPS（1株当たり当期純利益）の持続的な成長の実現

- 優良開発案件の推進や主力子会社の成長によるさらなる成長を目指す
- 資産効率向上、資本効率改善を推進



はじめとした、各種再開プロジェクトへの設備投資です。私たちの再開は長期にわたり、流動化して資金を回収するには時間がかかります。よって、そのための「つなぎ」のファイナンスです。もう一つは、過去のグループ再編に伴い増加した株式に対する自己株式取得です。昔から当社の株を持っている株主の皆様にとっては発行済株式数が多い状況であり、希薄化を解消することで株主の皆様から払い込まれた資本を一部返還したいと私たちは思い続けてきました。今回のCB発行に伴い取得した自己株式数は約1,652万株であり、資本市場の関係者からは、サプライズだったという声とともに、よく練られているという声をいただいております。私たちのねらいは受け止めていただけていると感じています。

株主還元については、中長期的には配当性向30%以上を目安とし、今後も機動的に自己株式取得を実施し総還元性向とEPSの向上に努めてまいります。

■ サステナブルファイナンスの推進

環境・社会のサステナビリティをファイナンスの面から推進

2020年度に当社は初のサステナビリティ債券を発行して以来、サステナビリティ債券を継続して発行しています。現在、サステナブルファイナンスは日本でも普及していますが、海外で始まった時の出発点には、資金使途のディスクロージャーがその要諦にあったものと捉えています。鉄道車両の購入や再開など資金使途が明確で、環境への効果や社会的なインパクトを意図したファイナンス手法は、当社の事業の在り方にもフィットしていると感じています。サステナビリティ債券に続き、2022年11月、当社は初のサステナビリティ・

リンク・債券を発行しました。この社債においては、サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット（SPT）を、環境ビジョン2030で定めている2030年度までの2019年度比CO<sub>2</sub>排出量46.2%に定めており、サステナビリティの取り組みをファイナンスの面からも一層推し進めていきたいと考えています。

■ ステークホルダーとの関係構築

「ビジネスはローカル、ブランドはグローバル」でステークホルダーと世代を超えた価値創造へ

私たちは「ビジネスはローカル、ブランドはグローバル」でありたいと考えています。私たちのビジネスは非常に地域密着型であることから、いろいろなサービスを手掛けるにあたっては地元の企業や優良企業と協業することが不可欠です。通信、エネルギー領域でも地域の拠点を軸に新しい事業、資本関係が生み出されており、次のビジネスが展開しやすい状況となっています。金融機関のリレーションを強く意識していたかつての当社グループとは異なり、事業の発展のための協業先とのアライアンスを軸とした親密なパートナー関係が増えてきたことはとても心強いと思っています。

市場の皆様からお預かりした資金をもとに、暮らしやすいまちづくりを国内でも海外でも現地の人と一緒に進め、地域のコミュニティに貢献し、それが従業員のモチベーションにつながり、株主の皆様との価値共有につながる。これが私たちの培ってきたまちづくりの伝統です。私は、再開ができる東急を誇りに思っています。引き続きステークホルダーの皆様との対話に尽力し、財務担当役員として社内外への責任を果たしていく中で、世代を超えたまちづくりのための財務マネジメントを追求していきます。

事業別戦略と実績

交通

<事業領域> ■ 鉄軌道 ■ バス ■ 空港運営 ほか	年間輸送人員	東急電鉄 約9.8億人 東急バス 約1.3億人
	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 (北海道7空港、仙台空港、 富士山静岡空港、広島空港)	2,742万人

不動産

<事業領域> ■ 不動産販売・賃貸・管理 ■ 海外 ほか	賃貸オフィスビル面積 (当社持分)	約375,000m <sup>2</sup>
	サテライトシェアオフィス 施設数(直営店)	115施設
	賃貸住宅戸数	49施設 2,049室

生活サービス

<事業領域> ■ ケーブルテレビ ■ 電力小売・ガス取次 ■ 学童・未就学児保育 ■ 百貨店 ■ ショッピングセンター ■ チェーンストア ほか	CATV接続世帯数 (イッツ・コミュニケーションズ、 ケーブルテレビ品川)	約118万世帯
	保育園・学童施設数 (賃貸・直営・公設受託)	105施設
	スーパーマーケット	90店舗

ホテル・リゾート

<事業領域> ■ ホテル ■ リゾート ■ ゴルフ ほか	ホテル・会員制リゾートホテル	66店舗 12,849室
	コンフォートメンバーズ (東急ホテルズ) 会員	74万人
	ゴルフ場	6か所



東急を知る  
価値創造ストーリー  
経営戦略  
事業別戦略と実績  
価値創造の源泉  
サステナビリティを支える基盤  
企業情報