

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"> 沿線人口の将来的な減少 全国的に縮小する消費規模 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 	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少、少子高齢化、居住地都心回帰 スマート・デバイスの普及、ビッグデータ利活用の拡大 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） 国内市場の縮小、アジア市場の急成長 	<ul style="list-style-type: none"> 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 ECの隆盛、ビッグデータ利活用の拡大 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） アジア市場の急成長、国際都市間競争の激化 コロナ禍による移動・交流人口の減少 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍による移動・交流人口の減少 ワークスタイル・ライフスタイル変容の加速 人口減少と少子高齢化の地域格差 デジタルテクノロジーの急速な進展 グローバルレベルでの脱炭素社会へのシフト
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道ネットワークの整備、安全対策の継続 渋谷、二子玉川等沿線開発のさらなる推進 生活サービス事業の推進・連携強化 海外でのまちづくり事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 安心感と満足感のより一層の充実（鉄道） 沿線開発と不動産事業のさらなる推進 ライフスタイル & ワークスタイル・イノベーション グループの経営資源を生かした新たな取り組み（リテール事業の推進体制強化、インバウンドへの取り組み） 	<ul style="list-style-type: none"> 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求 世界のSHIBUYAへ 沿線価値・生活価値の螺旋的向上 戦略的アライアンスによる事業拡大 ワークスタイル・イノベーションの進化 	<ul style="list-style-type: none"> 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
成果	<ul style="list-style-type: none"> 安全投資547億円（ホームドア等設置駅42%） 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） 渋谷ヒカリエ（2012.4） 武蔵小杉東急スクエア（2013.4） <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"> 3,625億円 <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"> 営業利益 …………… 715億円 東急EBITDA …… 1,515億円 	<ul style="list-style-type: none"> 安全投資771億円（ホームドア等設置駅69%） 二子玉川ライズⅡ期（2015.4） 渋谷キャスト（2017.4） 電力小売り・空港運営事業参入 <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"> 4,839億円 <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"> 営業利益 …………… 829億円 東急EBITDA …… 1,749億円 	<ul style="list-style-type: none"> 安全投資819億円（ホームドア等設置駅100%） 渋谷ストリーム（2018.9） 渋谷スクランブルスクエア東棟（2019.11） 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） <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"> 5,516億円 <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"> 営業利益 …………… △316億円 東急EBITDA …… 747億円 	<ul style="list-style-type: none"> 東急新横浜線開通（2023.3）、東横線ワンマン運転開始（2023.3） 東急歌舞伎町タワー（2023.4） 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） <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"> 4,120億円 <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"> 営業利益 …………… 700億円 東急EBITDA …… 1,792億円
対計画	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益は3か年、計画利益を達成 東急EBITDAは3か年合計で達成 D/Eレシオは計画達成 	<ul style="list-style-type: none"> 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）） 	<ul style="list-style-type: none"> 最終年度に数値計画の未達（コロナ影響） 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 	<p>（最終年度進行中。詳細はP.30 参照）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 有利子負債／東急EBITDA倍率7倍台達成を見込む

*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：

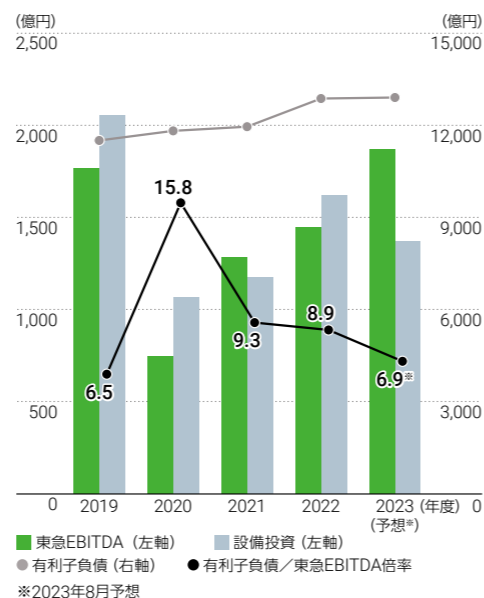
- 安全・維持更新投資、進行中の大規模PJ、構造改革関連投資を着実に実施。
- 不動産販売業は安定的な利益創出に向け、市況を見極めながら良好な物件の仕入れに取り組む。
- 株主還元は安定配当を継続し、中長期的に配当性向30%以上を目安とし、総還元性向も意識。利益・資金動向を考慮した機動的な自己株式取得も検討。

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"> ■ 東急電鉄運賃改定申請 ■ 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 ■ 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） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 東急電鉄運賃改定実施（2023年3月～） ■ 東急新横浜線運転開始（2023年3月～） ■ 東横線ワンマン運転開始（2023年3月～） ■ 営業費用 恒常的に約50億円の費用削減を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術革新等によるさらなる効率化を推進 		
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"> ■ 「Shibuya Upper West Project」推進 ■ 生活者起点のまちづくり「nexus構想」発表 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 東急百貨店本店営業終了（再開発） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 東急歌舞伎町タワー開業 		
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"> ■ 日用品小売り事業強化、EC強化 ■ ライフエンディング事業開始 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資金回転型ビル事業への取り組み ■ 海外における不動産事業展開 	<ul style="list-style-type: none"> ■ BELLUSTAR TOKYO開業 ■ HOTEL GROOVE SHINJUKU開業 		
各事業における構造改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不採算ホテル撤退、固定費削減 ■ 東急百貨店賃貸化拡大、本社機能スリム化 ■ 不動産運営・管理事業の機能統合 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運営専業会社「東急ホテルズ&リゾート」始動 			
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>事業環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルス感染症拡大の影響大 <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 赤字回避、利益目標（営業利益200億円）達成 ■ 当期純利益前期比650億円改善 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 収益規模の復元 	<p>事業環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギー価格の高騰 ■ 交通事業・ホテル・リゾート事業の需要回復 <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益446億円 ■ 当期純利益前期比172億円増加 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ホテル事業の抜本的機能再編・競争力強化 	<p>事業環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギー価格・物価高騰 ■ ベースアップ・賃上げ ■ インバウンドの回復 <p>成果／予想</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 自己株式取得（2023年6月） ■ 計画を上回る見通し <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 資本効率の改善 ■ 財務健全性の維持、さらなる向上 		

*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。

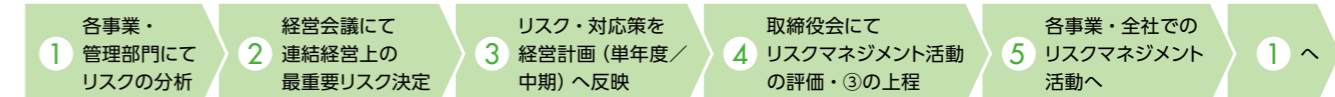
外部環境	最重要リスク	主なリスク事象	機会	事業戦略等 (打ち手)
ワークスタイル・ライフスタイル変容・多様化の加速	経営環境変化への対応に関するリスク	新常態やDX加速化への対応遅れ、需要・事業性の予測見誤り	<ul style="list-style-type: none"> ■ 郊外型オフィス、サテライトシェアオフィス需要の拡大 ■ AI、IoTを活用した都市インフラ、サービス需要の拡大 ■ 域内移動需要の創出・MaaS等のサービス拡充 ■ 消費行動変容による体験価値・家ナカサービス需要の拡大 ■ 各エリアの人口動態の変化を見据えたまちづくり ■ 脱炭素・循環型社会に適合する交通・都市インフラ・生活サービス等の需要拡大 ■ ESG投資、グリーンリカバリー投資獲得機会拡大 	<p>交通 ▶P.39~40 参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄道事業における安全性の追求、公益性と収益性の高次元での両立 ■ 空港運営事業やMaaS等、次世代の交通インフラビジネスを構築
コロナ禍を経た移動・交流人口の変化		金融市場混乱・金利環境悪化・信用不安等による財務状況悪化		
人口減少・少子高齢化／その地域格差	働き方・人材確保に関するリスク	各種市況の悪化およびCO ₂ コストの負担増等の調達コスト高騰	<ul style="list-style-type: none"> ■ より安全でレジリエンスな交通・都市インフラの整備による社会価値・エリア価値向上 	<p>生活サービス ▶P.43~44 参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 個別事業の競争力強化および不動産事業との相乗効果追求 ■ 沿線・生活価値向上への機能提供 ■ 新技術導入による新たな顧客体験の提供や生産性向上
グローバルレベルでの急速な脱炭素社会へのシフト	安全管理への対応に関するリスク	事業展開エリアでの政権交代・税制等行政施策変更に伴う市況激変		<p>ホテル・リゾート ▶P.45~46 参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルマーケットおよび次世代に訴求するホテル事業のブランド力向上 ■ 新たな事業領域の開拓
デジタルテクノロジーの急速な進展	コンプライアンスに関するリスク	人材不足に起因するサービス品質劣化・事業縮小・違法就労の誘発	<p>人材戦略 ▶P.47~50 参照</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 変革のための原動力として“個”の最大化を支援することにより、企業価値を最大化 	
		気候変動影響含む自然災害等への備え・対応不足		
		人為的事故の発生による損害補償、信頼棄損		
		テロ・政情不安に伴う治安悪化による施設損壊・死傷事故等		
		コンプライアンス違反、会計処理の重大なミス・不正、ITセキュリティの不備等による社会的信頼喪失		

リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、定期的な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"> 事故の防止 混雑率の平準化 安心して利用できる交通サービスの実現 災害リスクの最小化 食の安全性確保 	<ul style="list-style-type: none"> 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 ピーク時混雑率(池尻大橋～渋谷)(東急電鉄) 	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」がそろうた 個性的で魅力ある街の実現	<ul style="list-style-type: none"> 渋谷再開発 次世代郊外まちづくり、nexus構想 サテライトシェアオフィス展開 空港運営事業(地方創生) 海外のまちづくり 	<ul style="list-style-type: none"> サテライトシェアオフィス「NewWork」 月間利用者数 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) 沿線17市区の人口増減率*1 	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"> 多様な世代に合わせた生活利便施設・サービスの提供 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) ネットスーパー出荷店舗数(東急ストア) 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 	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"> 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 文化事業や啓発機会の提供 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント 管理職に占める女性比率 男性育児休業取得率 教育制度利用率 健康経営指標 肥満者率 喫煙者率 運動習慣率 	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"> CO2排出量の削減 資源の有効利用(循環型社会) 生物多様性の保全・回復 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 	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量削減率(Scope 1、2)*1(連結) CO2排出量削減率(Scope 3)*1(連結) 再エネ比率(連結) 環境負荷を低減するサービスメニュー提供(連結) SDGs行動する人 施設の環境認証取得(累計) 	△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"> 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 コンプライアンス教育と効果・効率的な管理体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役比率 女性取締役人数 重大な法令違反の発生件数(連結) コンプライアンスに係る研修受講率 	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等詳細は、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との「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"> ● 資金 <ul style="list-style-type: none"> —安定的な手元資金の確保 ● ポートフォリオの考え方 <ul style="list-style-type: none"> —交通、不動産：社会インフラとして中長期視点で検討 —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 —成長投資：成長余力の大きいエリアに集中的に実施 ● 政策保有株式 <ul style="list-style-type: none"> —継続的に縮減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有利子負債／東急EBITDA[※]倍率：現中計期間中に7倍台（2022年度実績：8.9倍） ● 資金調達 <ul style="list-style-type: none"> —負債調達がメイン —直接・間接金融のバランスを重視
純資産・資本	
<ul style="list-style-type: none"> ● 配当性向30%以上（中長期的な目安） 	

※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[※]発行と株主還元

※転換社債型新株予約権付社債

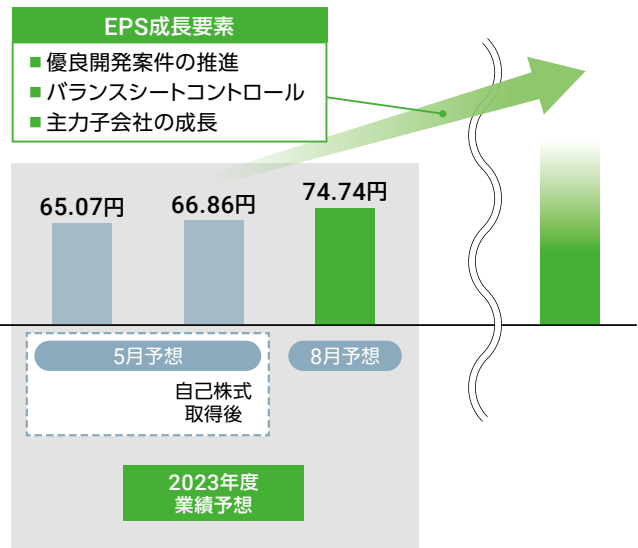
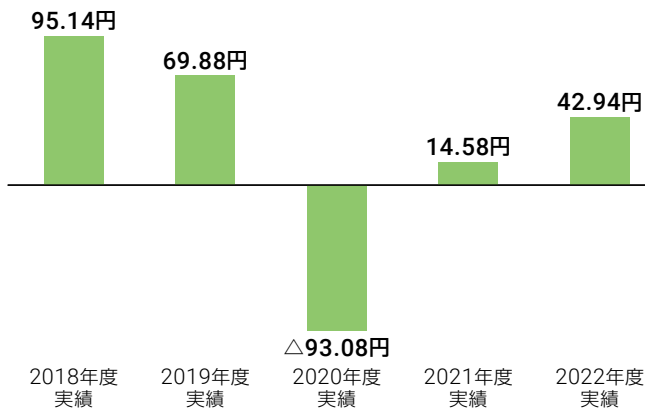
バランスシート運営に配慮した株主還元を実施

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、各種再開発プロジェクトへの設備投資です。私たちの再開発は長期にわたり、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ボンドを発行して以来、サステナビリティボンド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とらえています。鉄道車両の購入や再開発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。サステナビリティボンドに続き、2022年11月、当社は初のサステナビリティ・

リンク・ボンドを発行しました。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CO₂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なって進め、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、再開発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。