

事業別戦略と実績

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

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375,000m²

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



(2023年3月31日現在)

交通

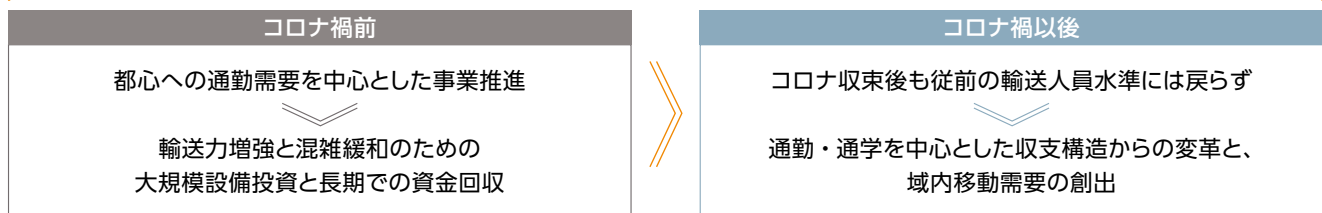


- 特徴・強み**
- 安全・安心、ユニバーサル、快適なサービス
 - 相互直通運転など利便性の高いネットワーク、低環境負荷な移動手段

主な社会課題解決の取り組み

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

環境変化と事業戦略の転換



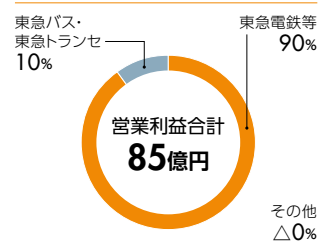
事業の概況

営業収益 1,840億円 前期比 10.5%増 営業利益 85億円 前期比 一

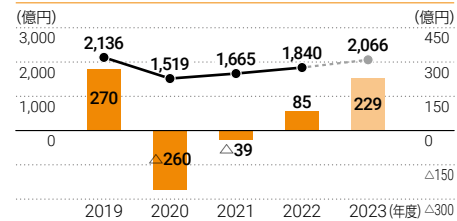
2022年度の交通セグメントでは、鉄軌道業、バス業の輸送人員および空港利用者いずれも、行動制限が解除されたことなどによる外出機会の増加を受けて段階的に回復をしました。動力費の増加などがあったものの、営業収益の回復や継続した費用削減などにより営業利益は124億円の増益となり黒字化しました。

● 2022年度実績 (交通セグメント)

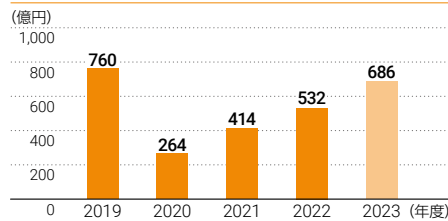
営業利益構成比



営業収益*・営業利益推移

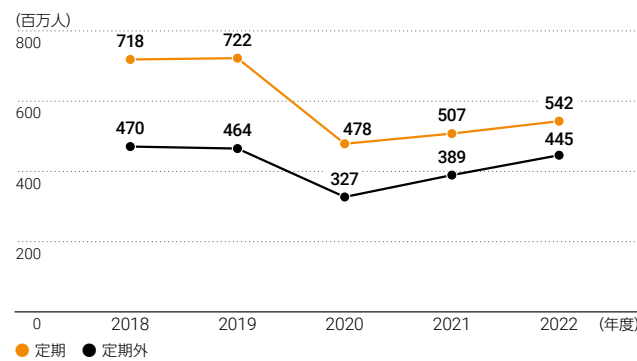


東急EBITDA*推移

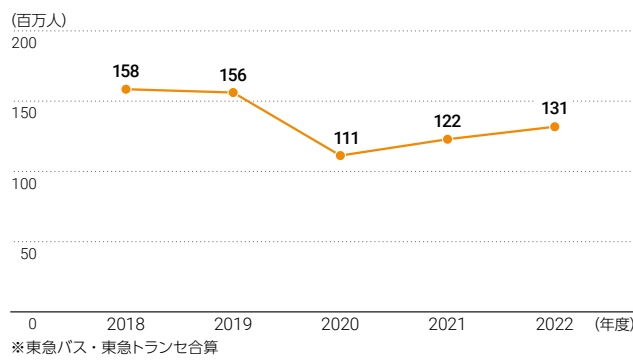


*東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

● 東急線輸送人員推移



● バス輸送人員推移*



【東急電鉄】輸送人員は、前年度比で定期で7.0%増加、定期外で14.5%増加し、全体では10.2%増加しました。

【東急バス】輸送人員は、前年度比で7.2%増加しました。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

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

安全・安心の追求	オペレーションの変革	利便性向上
<ul style="list-style-type: none"> 設備健全性の維持と事故防止 <ul style="list-style-type: none"> 必要な設備更新・点検の確実な実施 災害対策の推進 異常時復旧力強化 <ul style="list-style-type: none"> 司令所の設備更新、機能の強化 教育機能拡充 (人材力・技術力強化) ユニバーサルなサービス <ul style="list-style-type: none"> ホームと車両床面の段差・隙間縮小 さらなるバリアフリー推進 (アプリ活用等) 	<ul style="list-style-type: none"> ワンマン運転の拡大 需要動向の変化をとらえた運行ダイヤの適正化 データ活用等による保守業務の最適化 需要変動への耐性強化 <ul style="list-style-type: none"> 東急バス・空港運営事業・地方交通事業における、収益構造の強化および回復需要の着実な取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> 東急新横浜線開業 有料着席サービス等のメニュー拡充



有料着席サービス「Q SEAT」の車両 (東横線)

事業構造変革と営業収益増加の取り組み

東急電鉄では、安全やサービス水準維持を前提に、固定費の削減や生産性向上のための事業構造変革に取り組んでおり、今後も技術革新などによるさらなる効率化を推進していきます。また、これまで業界水準を大きく上回る設備投資を継続的に実施してきましたが、設備維持に要する費用は年々増加しております。今後も適切に設備を維持管理し、多様化・複雑化する社会的要請に応じた価値を提供していくため、2023年3月に運賃改定を実施しました。東急新横浜線開業効果と合わせて、150億円の増収 (前年度比) を計画しています。



	～2022年度	2023年度
東横線ワンマン化	<ul style="list-style-type: none"> 全26駅地上設備、全車両155編成改修完了 全列車運転士による車扉操作開始 	<ul style="list-style-type: none"> ワンマン区画での、安全・安定輸送のためのさらなる投資 (車内防犯カメラの高機能化等)
ダイヤ適正化	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの利用動向に対応した運行本数の見直し 奥沢通過線供用開始、一部列車速達性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 需要を注視したダイヤの継続的見直し
駅業務の変革	<ul style="list-style-type: none"> 駅業務、定期券うりばの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 勤務形態変更に向けた設備整備、トライアル実施 内製化等による警備費削減
検査修繕見直し	<ul style="list-style-type: none"> CBM*の推進 (転てつ器、空調設備等) 設備管理業務の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 最適な検査修繕の継続検討 CBM導入設備拡大

2022年度までに、恒常的に約50億円/年の費用削減を実現。今後、さらなる効率化を推進

営業収益増加	取り組み	効果
運賃改定	2023年3月改定 (改定率12.9%)	113億円の増収
東急新横浜線開業	2023年3月18日開業	1,100万人の輸送人員増 36億円の増収

2023年度は、前年度比150億円の増収を計画

不動産



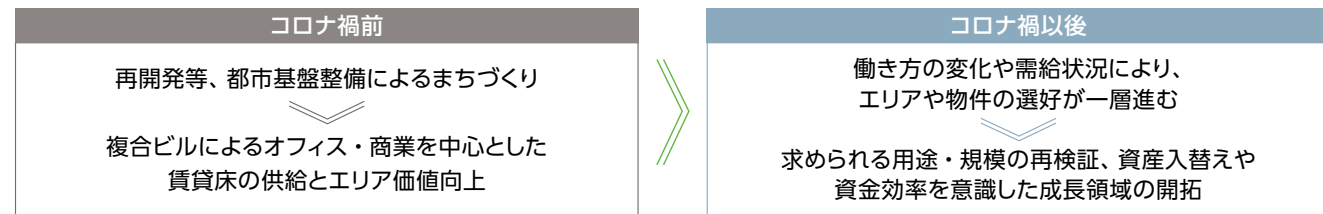
特徴・強み

- 社会課題の解決と事業性を両立させる不動産開発
- 地域や行政と連携し、「職住遊」を機能的に配置したまちづくり

主な社会課題解決の取り組み

- 地域のニーズ・課題に対応する開発・エリアマネジメント
- 自律分散・職住遊近接の推進
- 地球環境と共生するまちづくり

環境変化と事業戦略の転換



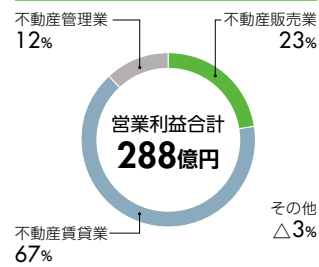
事業の概況

営業収益 2,204億円 前期比 1.3%減 営業利益 288億円 前期比 36.2%減

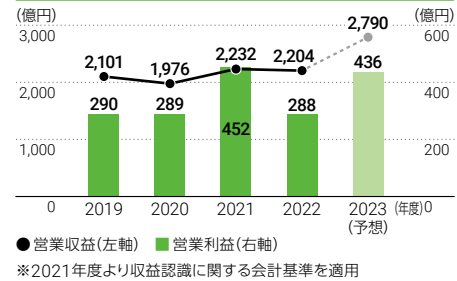
2022年度の不動産セグメントでは、不動産賃貸業が堅調に推移するも、不動産販売業において、前年度の大型物件販売による反動などにより、営業利益は前年度から163億円減少し、288億円となりました。

● 2022年度実績（不動産セグメント）

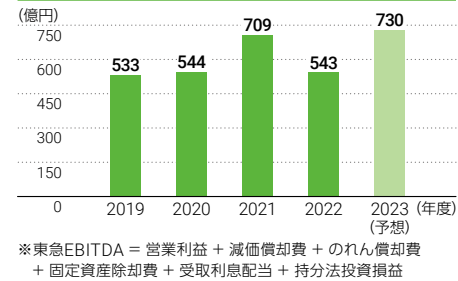
営業利益構成比



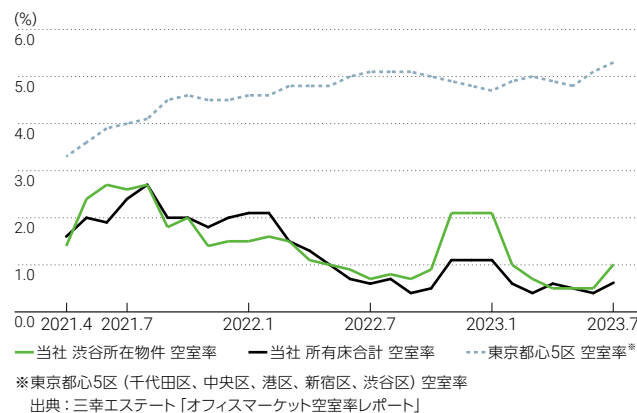
営業収益*・営業利益推移



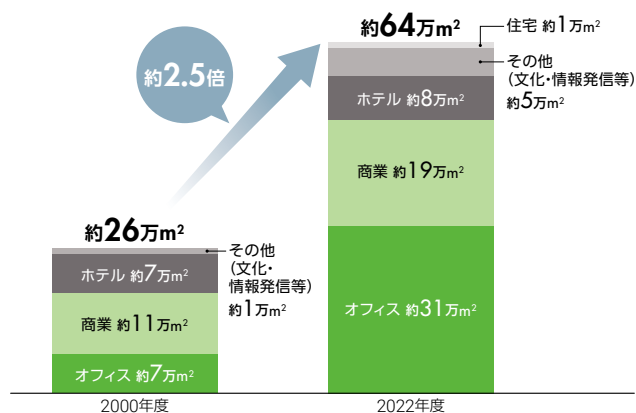
東急EBITDA*推移



● オフィス空室率（実績）



● 渋谷駅周辺・広域渋谷圏における当社関与床の推移



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

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

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

■ 新宿再開発の推進

- 「東急歌舞伎町タワー」開業
 - ・類を見ないホテル×エンターテインメントコンプレックスを日本から世界へ発信
 - ・屋外ビジョンおよび屋外ステージと隣接するシネシティ広場の一体活用等による地域と建物が有機的につながるエンタメ企画を推進

■ 都市経営への進化

- 自律分散型沿線都市への取り組み
 - ・エリア経済圏の核となる拠点開発推進
 - ・地域（公民）連携による課題解決と個性豊かなまちづくり
 - ・シェアオフィス、スモールオフィス等の充実
- 住まい関連事業強化と沿線活性化
 - ・職住近接、テレワークを意識した商品企画と東急線沿線エリアの魅力訴求

■ 資産回転型ビル事業の強化

- 連結利益への早期貢献（短期化）
 - ・資金効率を意識した事業の確立
 - ・東急REITとのパイプライン活用等
- 海外におけるまちづくり事業の推進
 - 各地域の特性を生かしたPJ推進
 - ・ベトナムでの不動産事業バリューチェーン構築
 - ・タイでの賃貸住宅事業、分譲住宅事業
 - ・オーストラリアでの宅地・都市開発事業

推進中の開発計画

当社グループの最重要拠点である渋谷では、官民連携も含めた開発計画や街の魅力向上に資する取り組みを推進しています。

東急線沿線エリアでは、自律分散型都市構造の考え方に基づいた職住遊の機能的配置や、地域住民・行政・大学・民間事業者との連携・協働などにより、域内移動需要の創出や定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動の活性化を目指しています。

※予定は変更の可能性があります

■ 渋谷エリア

- ・渋谷アクシュ（SHIBUYA AXSH）
竣工：2024年5月末予定
- ・渋谷スクランブルスクエア（中央棟・西棟）
開業：2027年度予定
- ・Shibuya Upper West Project
竣工：2027年度予定



渋谷アクシュ ©渋谷二丁目17地区市街地再開発組合
渋谷スクランブルスクエア ©渋谷駅街区共同ビル事業者

■ 沿線エリア

- ・新綱島スクエア
竣工：2023年10月予定
- ・THE YOKOHAMA FRONT
竣工：2024年3月予定
- ・中間拠点駅の開発（藤が丘・鷺沼）



新綱島スクエア
THE YOKOHAMA FRONT ©横浜駅きた西口鶴屋地区市街地再開発組合

不動産販売事業の推進

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

資産回転型ビル事業の取り組み

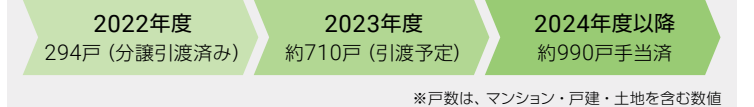
- ・賃貸マンション開発・一棟売却
- ・中規模オフィス等開発・売却
- ・リノベーション・バリューアップ



投資家需要に即して開発した物件（賃貸マンション：スタイリオ蒲田II）

住宅販売における今後の主な事業計画

- ・ドレッセタワー新綱島
- ・ドレッセタワー南町田グランベリーパーク
- ・THE YOKOHAMA FRONT TOWER
- ・ドレッセタワー武蔵小杉 等



※戸数は、マンション・戸建・土地を含む数値

海外における不動産販売事業の展開

- ・The GLORY（2024年竣工予定、ベトナム・ビンズン新都市、全992戸）
- ・dcondo Hype Rangsit（2024年竣工予定、タイ・パトゥムタニ県、全546戸）
- ・dcondo Air Ladkrabang（2025年竣工予定、タイ・バンコク都、全539戸）
- ・KingsQuare Residence（2025年竣工予定、タイ・バンコク都、全222戸）等

生活サービス



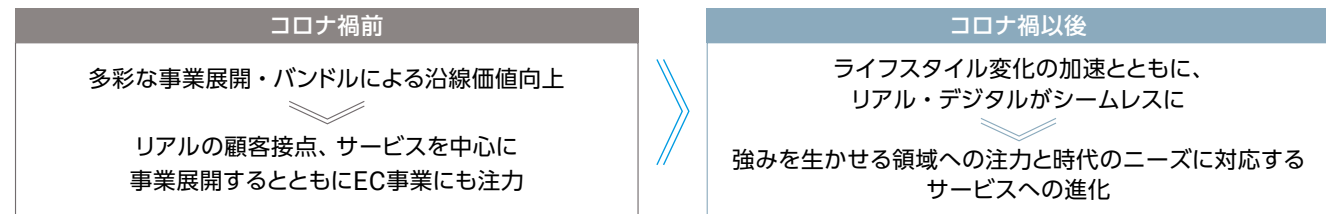
特徴・強み

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

主な社会課題解決の取り組み

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

環境変化と事業戦略の転換

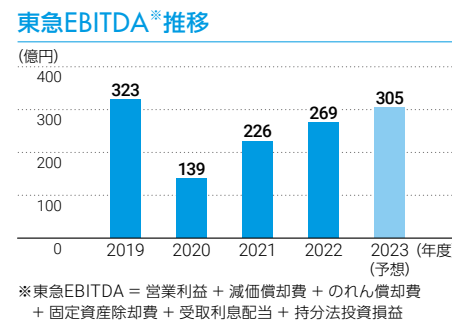
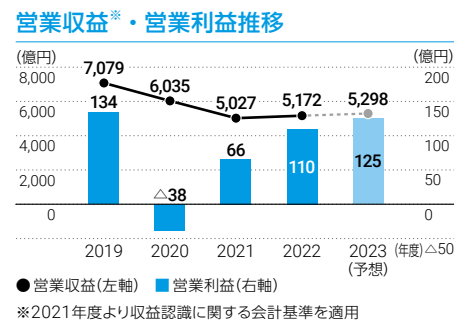
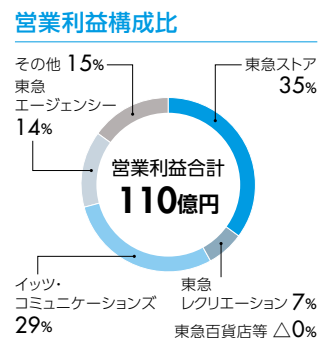


事業の概況

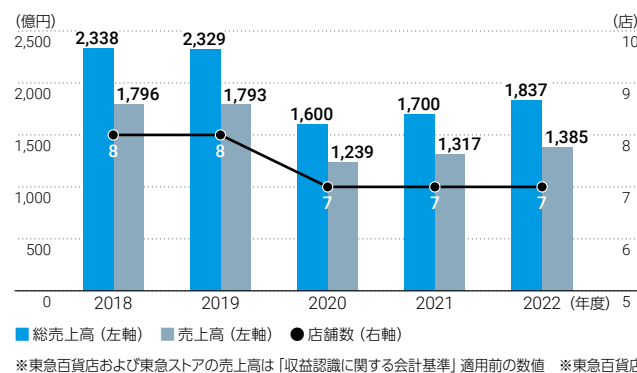
営業収益 5,172億円 前期比 2.9%増 営業利益 110億円 前期比 67.8%増

2022年度の生活サービスセグメントでは、物価高騰による買い控えや、電気代などのコスト増となったものの、前年度に一部の店舗を臨時休業・時短営業した反動などにより、東急百貨店、東急レクリエーションなどが回復し、営業利益は前年度から44億円増加し、110億円となりました。

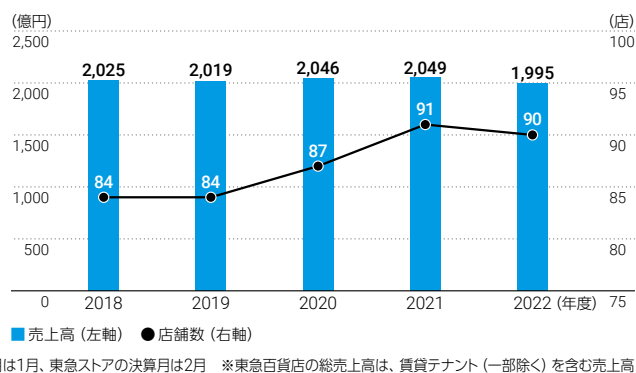
● 2022年度実績（生活サービスセグメント）



● 東急百貨店 売上高・店舗数推移



● 東急ストア スーパーマーケット売上高・店舗数推移



【東急百貨店】売上高は、社会経済活動の正常化に伴う客数増により回復傾向です。

【東急ストア】売上高は、内食需要の落ち着きに加え、物価上昇による買い控えなどにより前年度を下回りました。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

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

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

- 家ナカ需要の取り込みによる利益成長**
 - 東急ストアにおける出店推進、EC強化
 - デジタル技術活用による運営効率化
- 戦略投資の選択的実施**
 - ICT事業の強化 [5G基地局シェアリング事業への参画、メッシュWi-Fi、FTTH (光ファイバー)] や地域BWAの推進による競争力強化
- 超高齢社会を迎え、生活者のこれからの人生に寄り添ったサービスをワンストップで提供**
- 沿線顧客との関係性深化と提案力強化による「御用聞き」体制の整備**
 - “家ナカ”ソリューションの総合提供窓口としてメニュー充実と事業拡大を目指す
- 働き方の急速な変化をとらえた新規市場の獲得**
 - 法人向け会員制シェアオフィス事業*利用率向上と顧客拡大に注力
 - *法人向け会員制シェアオフィス事業は不動産セグメントに計上
- 個別事業の収益性向上**
 - 提供価値と収支構造の棚卸
 - 次代を見据えた意義・役割の再定義と事業・サービスの再構築
- 百貨店事業の構造改革**
 - 店舗構造改革・後方業務の効率化
 - サービス・販促のデジタルシフト

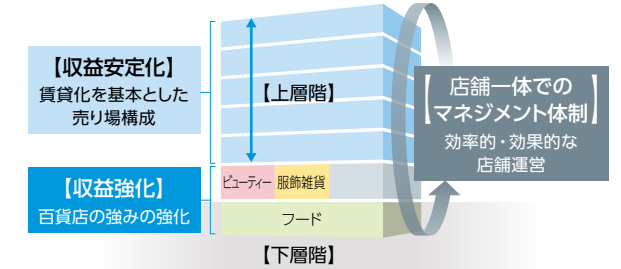
事業構造改革の取り組み

従来型百貨店ビジネスモデルからの脱却

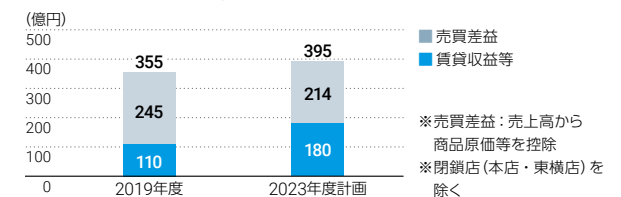
東急百貨店は、渋谷の基幹店（東横店、本店）が再開業により閉店しました。このような状況を踏まえ、従来型の百貨店ビジネスモデルから脱却する事業構造改革に取り組んでいます。

- 事業構造の改革（吉祥寺店、たまプラーザ店、札幌店）**
 - 賃貸化の拡大、自主売場の縮小
 - 成長への取り組み**
 - 東急百貨店の強み（フード、ビューティー）のさらなる強化
 - テナントミックス（自主売場＋賃貸テナント拡充）による品揃えの多様化
 - 店舗とEC、店舗と外商の連携強化
 - 効率化の徹底**
 - 運営効率化、本社機能のスリム化
- 【2022年度コスト削減】約55億円（2019年度比）

● 店舗の事業構造の改革



● 売買差益と賃貸収益の推移



日用品小売事業の再編

2022年3月に、新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化を目的に、東急ストアと駅売店やコンビニエンスストアを運営する東急ステーションリテールサービスを合併しました。スーパーマーケット事業と駅売店事業においては、商品仕入先の一本化による品揃えの拡充や、レジシステムなどの共通化、事務所・一般管理業務の統合を行い運営の効率化を進めました。また、東急ストアの無人決済店舗運営と東急ステーションリテールサービスの自販機事業の知見を生かし、短時間購買や非接触購買といった顧客ニーズに対応した新業態開発を行い、2023年1月に「ちょっと“地域に” いいもの、ちょっと“地域の” いいもの」をコンセプトとした自動販売機集積型の無人店舗



スーパーマーケットと共通化した駅売店のPOSレジ
田園都市線市が尾駅上りホームに開業した「Little市が尾 produced by Tokyu Store」

「Little市が尾 produced by Tokyu Store」を開業しました。今後も、食料品や日用品等の小売事業の一体運営により、地域特性やお客さまのニーズに合わせたドミナント展開、商品・サービス力の強化を進めていきます。

ホテル・リゾート



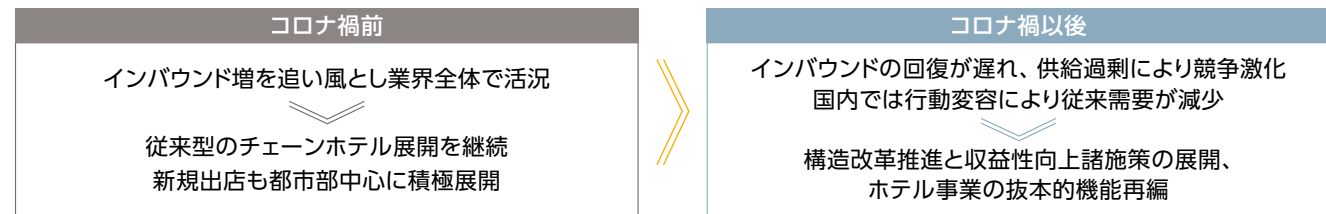
特徴・強み

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

主な社会課題解決の取り組み

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

環境変化と事業戦略の転換



事業の概況

営業収益 708億円 前期比 62.7%増 営業利益 △41億円 前期比 -

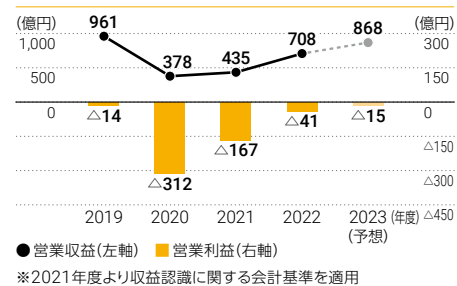
2022年度のホテル・リゾートセグメントは、国内の行動制限の緩和や全国旅行支援などの効果、海外からの入国者制限の順次緩和などにより、東急ホテルズの年間客室稼働率は70.6%（前年度比+26.5ポイント）となり営業収益が272億円増加し708億円まで回復いたしました。営業損益は、増収および構造改革の効果などにより126億円改善し、41億円の営業損失となりました。

● 2022年度実績（ホテル・リゾートセグメント）

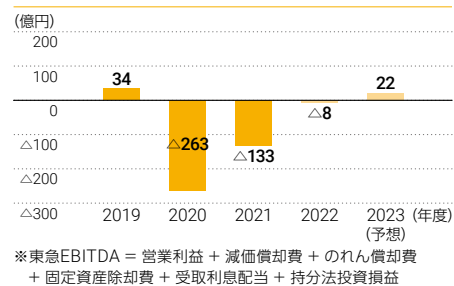
営業利益

△41億円
東急ホテルズ等 ……△32億円
その他 ……△8億円

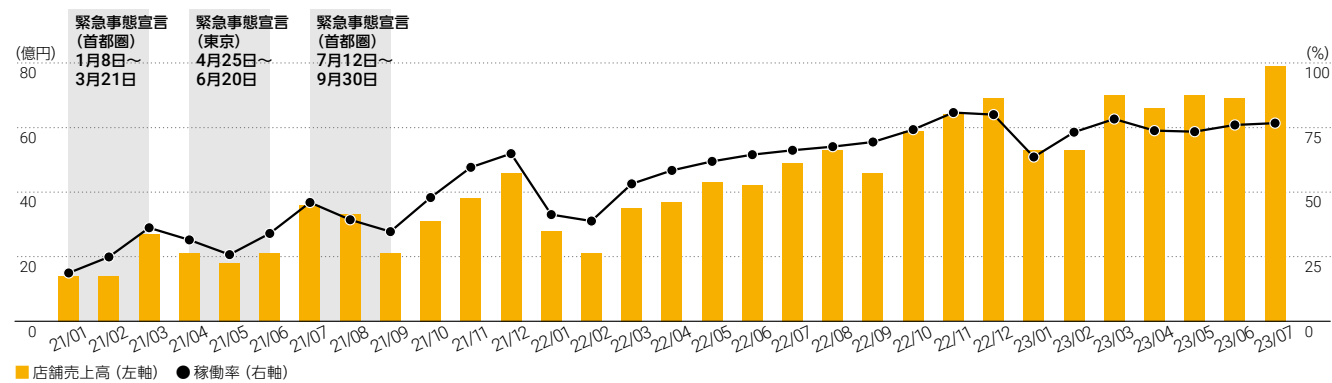
営業収益*・営業利益推移



東急EBITDA*推移



● ホテル店舗売上高・稼働率（実績）



*上記は、当社および東急ホテルズ、東急ホテルズ&リゾート、THMが運営するホテルを含む数値を掲載しています。

入国規制緩和によるインバウンド需要の回復などに伴い、稼働率は順調に推移しています。

■ 中期3か年経営計画における戦略と進捗

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

各事業の構造改革

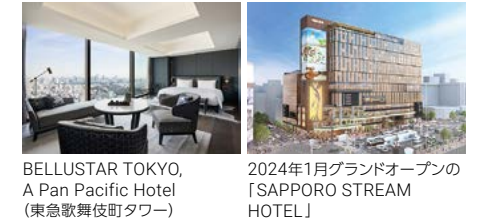
- ホテル事業**
 - 費用構造転換・収益性の向上等、環境変動に強い体質の構築
- タイムシェアリゾート事業**
 - 東急パッケージズにおける商品構成および運営体制の転換
- リネンサプライ事業**
 - リネン供給工場の体制再編
- ゴルフ事業**
 - 利用スタイルの多様化への対応による収益力・ブランド力の向上

行動変容や市場環境変化に対応

- 新たなライフスタイルを持つ顧客の獲得**
 - 定額制回遊型宿泊事業TsugiTsugiの正式事業化や新会員サービスプラン「Vacation Style」「Vacation Masters」(東急パッケージズ)の展開など
- 客室のオフィス利用**
 - サテライトシェアオフィス「NewWork」との連携

将来の成長に向けた新規出店

- 変化に対応した新規出店**
 - 多様化するライフスタイルや顧客ニーズの変化に対応した新規出店を通じて、競争力強化とブランド力向上に取り組む



事業構造改革の取り組みとブランドポートフォリオ

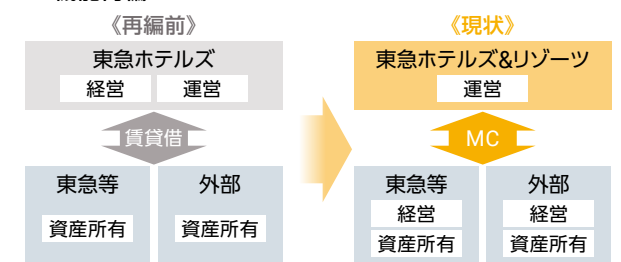
コロナ禍からの早期回復・将来成長に向けて、収支構造改革および機能再編を推進しました。収支構造改革は、人件費や賃借料などの固定費の削減、不採算店舗の撤退、店舗収益性向上策を実施しました。また、経営・運営機能の分化と特化を行い、運営機能は、新設の東急ホテルズ&リゾートが担い、マネジメント・コントラクト(MC)を軸に新規運営店舗獲得に注力します。経営機能は、当社と東急ホテルズが主体となり、ホテル経営と資産マネジメントを一体でとらえ、まちづくり、都市開発

の特性に合わせてホテル導入を進めます。また、再編に合わせて、既存の「東急ホテル」などの各ブランドに、「東急パッケージズ」を追加、「DISTINCTIVE SELECTION」を新設し、ブランドポートフォリオを再編・拡充しました。多様化するお客さまの利用シーンや、ホテル経営・投資を検討するクライアントなど、さまざまなご要望に対し、幅広く柔軟なブランドの選択肢を提供していきます。

● 東急ホテルズにおける収支構造改革の推進

固定費削減	<ul style="list-style-type: none"> 人件費、外注費等の圧縮 固定賃借料の削減
国内マーケット集客強化	<ul style="list-style-type: none"> オフィス利用等新たな収入創出 定額制回遊型住み替えサービス開始
店舗収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> 赤字料飲部門再編 スマホチェックイン等導入
店舗見直し	<ul style="list-style-type: none"> 不採算店舗撤退

● 機能再編イメージ



2030年度を目途に、新たに15店舗・約4,000室のMC店舗受託を目指す

● 再編・拡充後のブランドポートフォリオ

東急ブランドホテル
THE CAPITOL HOTEL TOKYU, TOKYU HOTEL, TOKYU RESORT HOTEL, EXCEL HOTEL TOKYU, TOKYU REI HOTEL

会員制滞在型リゾート: TOKYU VACATIONS
パートナーホテル: ホテル伊豆急, Le Nessa, OUTRIGGER RESORTS & HOTELS

DISTINCTIVE SELECTION
BELLUSTAR TOKYO, HOTEL GROOVE CHIBA, THE HOTEL HIGASHIYAMA by Kyoto Tokyu Hotel, THE PARK FRONT HOTEL AT UNIVERSAL STUDIOS JAPAN

展開型: -STREAM-HOTEL-, STORYLINE