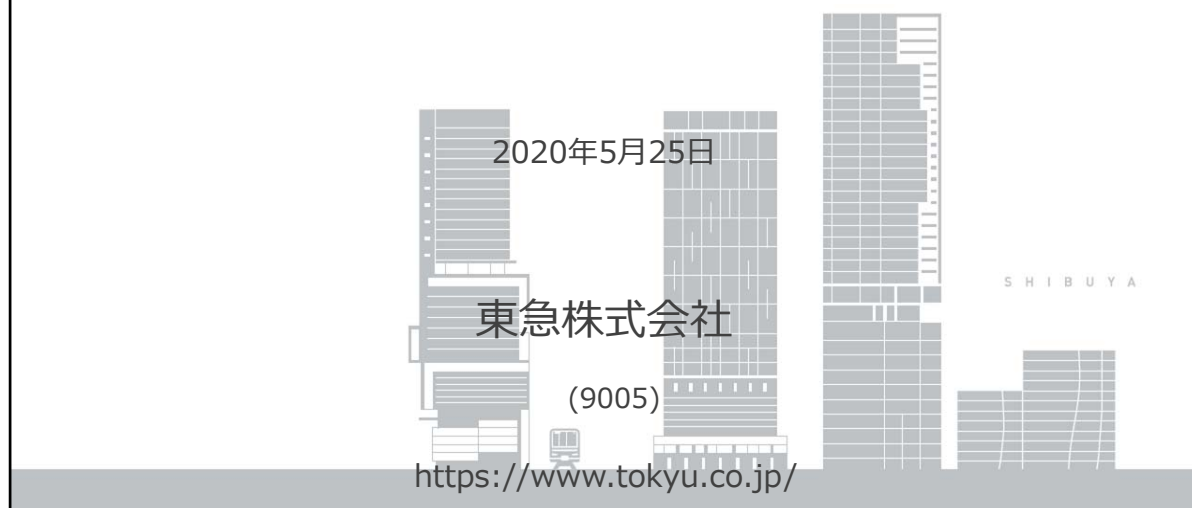


2019年度決算 投資家様向け説明会 資料



○本日は「2019年度決算」および「2020年度業績見通し」についてご説明いたしますが、業績見通しは、ご案内のとおり、現時点で「未定」としておりますので、足元の状況や、今後の取り組み、将来の展望について、お話しさせていただきたいと存じます。

目次

I. エグゼクティブ・サマリー	2
II. 将来の展望について	9
III. 足元の事業進捗	14
IV. 各セグメントの状況	24
V. 2019年度 決算実績 詳細資料	29
VI. (参考) 鉄道事業分社化影響	41

「将来の見通しについて」

ここに掲載されている情報のうち、過去の歴史的事実以外のものは将来の見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた、当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますことをご了承ください。

I. エグゼクティブ・サマリー

「鉄道事業分社化による影響について」

- ・当社は、2019年10月に鉄道事業を分社しております。
- ・これによりセグメント単位の数値に変更がございますが、2019年度期首から組み替えており、また、比較対象となる「前期実績」も同様に組み替えて開示しております。
- ・なお、当該事象は、連結内の再編であるため、連結業績全体への影響はありません。
- ・鉄道事業分社化影響の詳細については、41ページをご参照ください。

業績ハイライト

2019年度 実績

(P.4、P.29～40)

重点施策は着実に実施・完了したが、数値目標は未達

- ・鉄道（分社・ホームドア全駅設置※）、不動産（渋谷・南町田開業）など、取り組み施策は概ね順調。
- ・第3四半期までは、ホテル・リゾート以外の各セグメントで概ね計画達成が見込まれていたが、コロナ影響により最終未達。

※センサー付固定式ホーム柵を含む/世田谷線・こどもの国線を除く

2020年度 予想

(P.5)

業績予想は、新型コロナウイルスの影響（収束時期・生活様式）を考慮し「未定」とするが、安定配当は継続

- ・当面は、公共交通・生活インフラを支えるサービス提供により、社会的使命を果たしていく。
- ・資金面では、コロナ影響を見極めながら、経費・設備投資をコントロールし、当期も前期と同水準の安定配当を継続。

○はじめに業績ハイライトをご紹介します。

○2019年度は、鉄道事業の「分社」「ホームドア全駅設置」を完了し、渋谷・南町田の大規模開発も無事、開業を迎えることができました。

○一方数値面では、鉄道事業やホテル事業以外は、概ね順調に推移しておりましたが、新型コロナウイルスの影響などにより、遺憾ながら、計画未達に終わりました。

○2020年度は、新型コロナウイルスの収束や、新しい生活様式による行動変容を見極める必要があり、業績を「未定」としておりますが、経費・設備投資をコントロールし、前期と同水準の安定配当を継続する予定でございます。

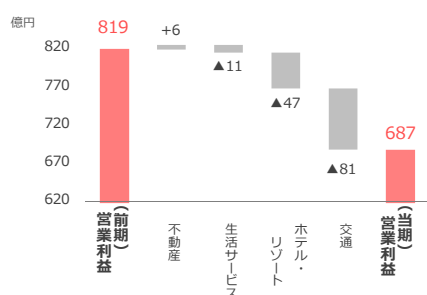
2019年度 決算実績ポイント

【対前年】 不動産賃貸業において、大型物件稼働の利益貢献で増益したものの、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う需要減少により、減益。

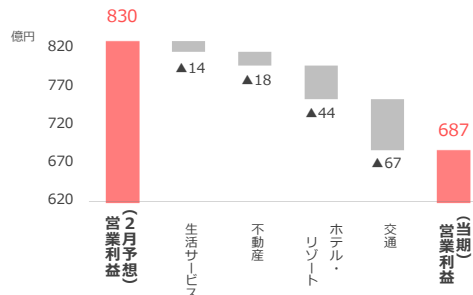
【対2月予想】 新型コロナウイルスの影響(※)、鉄道工事進捗による費用増等により、減益。
(※) 推定減益額：約100億円（うち、ホテル・リゾート45億円、交通40億円）

	実績	対前年		対2月予想	
営業収益	11,642 億円	+ 68 億円	(+ 0.6%)	△ 156 億円	(△ 1.3%)
営業利益	687 億円	△ 132 億円	(△ 16.1%)	△ 142 億円	(△ 17.2%)
経常利益	709 億円	△ 109 億円	(△ 13.4%)	△ 118 億円	(△ 14.3%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	423 億円	△ 154 億円	(△ 26.7%)	△ 156 億円	(△ 26.9%)

セグメント別営業利益（対前年）



セグメント別営業利益（対2月予想）



○2019年度決算のポイントでございます。対前年比較を中心にご説明いたします。

○営業収益は、不動産賃貸業において、一昨年開業した渋谷ストリームの通年稼働、昨年11月に開業した渋谷スクランブルスクエアや南町田グランベリーパークの効果により、68億円増収の、1兆1,642億円。

○営業利益は、新型コロナウイルスによる下押しが大きく、特に、ホテル事業関連で約45億円、交通事業で約40億円など、合計約100億円の影響があったと推計しております。その結果、全体では132億円減益の687億円でございます。

○当期純利益は、同様の理由で、156億円減益の423億円でございます。

○次に、2020年度業績予想の考え方についてご説明いたします。

2020年度 業績予想ポイント

【事業環境】

- ✓ 交通・ホテル・リテール事業等は、外出制限により、減収は避けられない状況。
- ✓ オフィスビル運営は、相対的に安定も、中長期の市場動向に留意。
- ✓ 生活インフラを提供する事業（スーパー等）は底堅く推移。

【対応方針】

- ✓ 事業環境の変化を見極めたうえで、経費・設備投資を抑制・選別。
（成長投資は、選択的に実施していく）
- ✓ 特に鉄道事業は、コロナ収束時期に業績が大きく左右されるため、安全投資等を除く、設備投資の一時凍結等を検討。（キャッシュ・フロー経営を意識）
- ✓ 資金面は、前期、大規模投資が一巡したことと、上記効果も含め、有利子負債の大幅な増加は回避し、連結内で安定的なキャッシュポジション維持を目指す。

○事業環境については、記載のとおり、「交通」「ホテル」「リテール」事業などは、外出制限やその後の影響により、減収は避けられない状況です。

○不動産事業のオフィスビル運営については、2020年度は、相対的に安定していますが、中長期的な市場動向に留意が必要であると考えております。

○スーパーマーケット、ケーブルテレビなど、生活インフラを提供する事業の業績は、比較的底堅く推移するものと思われます。

○次に対応方針ですが、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入れながら、キャッシュ・フローの創出を意識した経営を推進いたします。

○また「成長投資」については、こちらも事業環境をしっかりと見極めた上で、個別の案件ごとに確認し、選択的に実施していきます。

○資金面は、前年が大規模投資のピークであったことにより、改善が見込まれていたことに加え、経費・設備の抑制により、少なくとも有利子負債の大幅な増加は回避し、安定的なキャッシュポジション維持を目指してまいりたいと存じます。

【参考】足元の状況

	2月	3月	4月	5月11日現在の営業状況
鉄道 輸送人員 ※対前年同月比				
合計	+0.8%	▲22.4%	▲51.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・東急各線は通常運行 ・GW期間中は70%程度の乗客減少
定期外	▲0.7%	▲30.5%	▲69.4%	
定期	+1.8%	▲16.3%	▲39.3%	
リテール 売上高 ※既存店・対前年同月比				
百貨店	▲7.6%	▲26.0%	▲64.8%	食品売場を除き臨時休業（4月8日から）
ストア	+5.6%	+8.5%	+4.9%	時間短縮営業（一部店舗を除く）
ホテル 稼働率 ()内は対前年同月比				
	66.8% (▲17.5P)	28.2% (▲57.4P)	10.4% (▲75.4P)	<ul style="list-style-type: none"> ・直営36店舗中28店舗で臨時休業中（4月2日から随時） ・東京虎ノ門東急REIホテルは、東京都と協議の上、新型コロナウイルス感染症の無症状・軽症感染者の宿泊施設として提供

【主な施設の5月11日現在の営業状況】

（4月8日から全館休業）

渋谷スクランブルスクエア・渋谷ストリーム・SHIBUYA 109

（4月8日から一部テナントを除いて全館休業）

渋谷ヒカリエ・渋谷マークシティ・二子玉川ライズ・たまプラーザテラス・南町田グランベリーパーク

 TOKYU CORPORATION

6

○足元の状況について、ご説明いたします。

○鉄道事業については、2月から定期外の輸送人員減少が見られ、3月に入り、東京都による外出自粛要請、4月の緊急事態宣言発令により、定期・定期外とも、大きく減少しております。

○リテール事業については、東急百貨店で、食品売場等を除き休業しており、大幅に悪化しております。

○また、東急ストアでは、お客様や従業員の安全を第一優先とし、営業時間短縮なども行いながら、地域のライフラインを支えるべく営業継続しております。

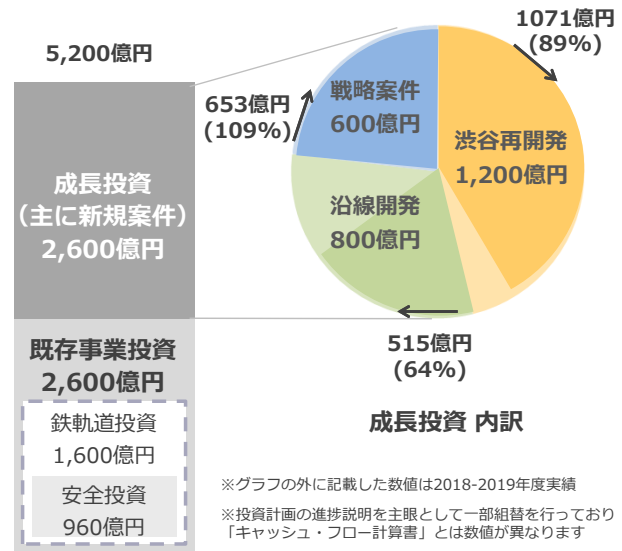
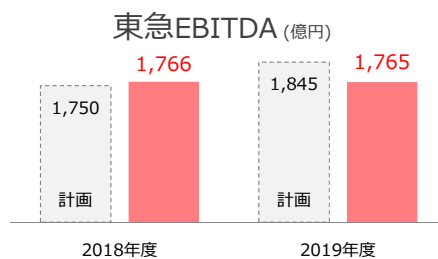
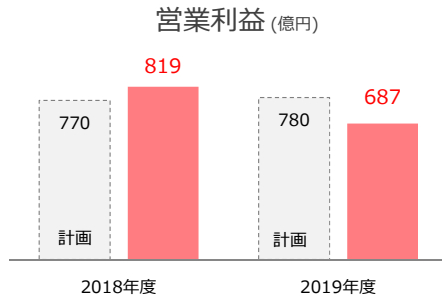
○ホテル事業は、直営36店舗中、5月25日現在で28店舗で休業するなど、大変厳しい状況が続いております。

経営計画の進捗

新型コロナウイルス影響により「中期3か年経営計画」の計画達成は厳しいが、持続的成長にむけた投資は、着実に実施していく。

営業利益・東急EBITDA 2018年度-2019年度 合計

設備投資・投融資等 2018年度-2019年度 合計



TOKYU CORPORATION

7

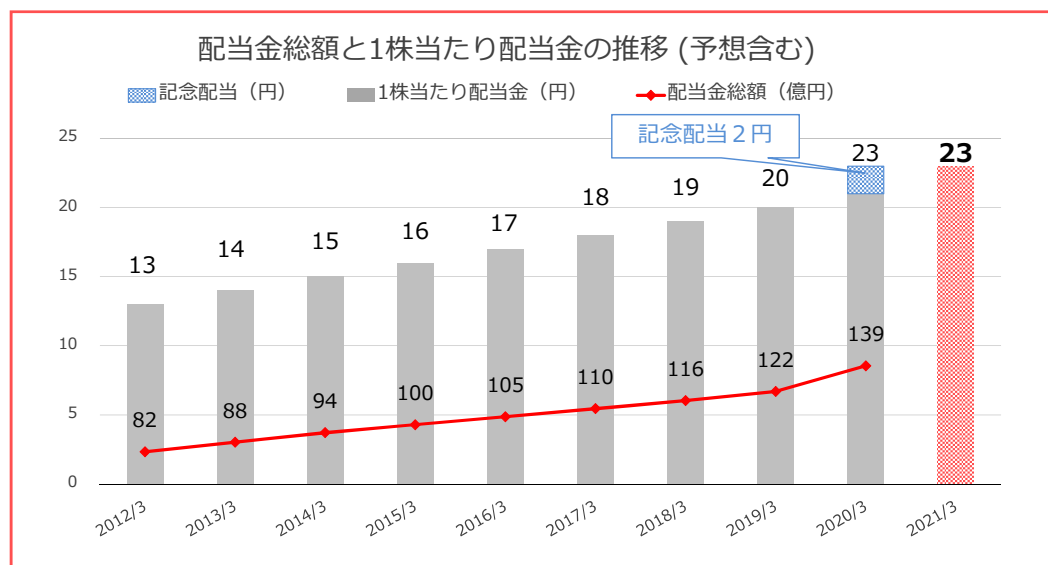
○ここで改めて、中期3か年経営計画の進捗状況について触れさせていただきます。

○左側、営業利益、EBITDAは、初年度は計画を上回り、2019年度も、当初計画を上回る予想をしておりましたが、残念ながら下回る水準でございました。

○また、右側、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たこともあり、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準備は出来ていると考えております。

株主還元について

2021年3月期についても、2020年3月期（普通配当：21円、記念配当：2円）と同水準の配当を実施し、株主還元を安定的・継続的に行っていく。



※2017年8月1日付で株式併合（普通株式2株を1株に併合）を実施しております。本グラフにおいては、当該株式併合を勘案した配当金を記載しています。
※2015/3、2016/3、2017/3、2020/3に自己株式を各100億円(合計400億円)取得しています。

○配当についてご説明いたします。

○当社は「総還元性向30%水準の株主還元」を掲げており、2020年3月期については計画していた利益を下回りましたが、既に開示しております「記念配当を含めた1株当たり23円の配当」を予定しており、加えて、総額100億円規模の自己株式の取得を実施しております。

○2021年3月期については、厳しい事業環境により、業績が不透明ではありますが、これまでの資本の蓄積を考慮し、配当については、前年度と同水準の年間23円を予定しております。

○次に、新型コロナウイルスの影響を踏まえ、現時点での「将来の展望」について触れさせていただきますので、10ページをお願いいたします。

Ⅱ. 将来の展望について

経営環境・将来展望（コロナ影響を踏まえ）

【コロナ影響】

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含む）
- ・「巣ごもり需要」
- ・IT・EC分野の更なる進展

【当社の現状】

昨年、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

○左側に記載のとおり、今般のコロナウィルスの影響は、今後のライフスタイルや働き方を変容させる可能性が大きく、当社事業への影響も避けられないと考えております。

○一方、右側に記載のとおり、当社はこれまで、将来を見据えた経営基盤の整備をすすめ、2019年9月には、より長期視点での持続的成長を目指した「長期経営構想」を発表したタイミングであり、推進していくことには変わりはありません。加えて「ポストコロナ」を見据えた、事業戦略の更なる深度化を進めていく必要があります。

今後の目指すべき方向性

- ▶ “コロナショック”は、大局的には一過性だが、後遺症（影響）はしばらく継続する。
- ▶ 沿線生活者の行動変容を予見する必要性。
- ▶ 従来から構造改革が必要であった事業への対処は、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。
- ▶ 長期経営構想で掲げた「ESG経営」をより推進していく。

○今後の当社の目指すべき方向性として、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が、今後の事業戦略においては「コロナショック」が続くことも想定し、構造改革が必要な事業へのテコ入れ、また社会貢献に資する事業など、ESGを重視した経営を、スピード感を持って推進していきたいと考えております。

今後の事業戦略イメージ①

「ポストコロナ」を見据え、各事業で新たな構想や改革を進展させ、長期経営構想で掲げた目標経営指標の達成を目指していく。

ESGへの取り組み（全事業共通）

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）が、ますます高まる。
- ✓ 役員体制整備など、ガバナンス体制の充実・高度化。

交通インフラ事業（交通セグメント）

「鉄道事業分社」により、社会変化に機動的に対応

- ✓ 成長曲線に変化が生じる可能性 ⇒ 開発連携・ネットワーク整備による需要創出。
- ✓ 上記を踏まえ、省力化・効率化施策により「キャッシュ・フロー経営」を推進。
- ✓ 移動の活性化など、地域やコミュニティに貢献する社会的責任は更に向上。

○交通インフラ事業

2019年10月に鉄道事業を無事に分社いたしました。鉄道事業分社化の目的でもある「意思決定のスピード」については従来より早くなっていると認識しており今回のコロナウィルスという未曾有の事象においても、感染防止対策等において機動力をますます発揮していると考えます。

今後の事業戦略イメージ②

都市開発事業（不動産セグメント）

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

- ✓ 郊外での拠点開発推進（快適性の高い郊外型オフィス、サテライトオフィス等）
- ✓ 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（渋谷等）

生活創造事業（生活サービスセグメント）

“生活インフラ創造” 実現へのチャレンジ

- ✓ 沿線に展開済みの光ファイバー網の活用（5G実証実験）
- ✓ 通信とデジタルマーケティングを組み合わせ、グループ各事業との相乗効果醸成

ホスピタリティ事業（ホテル・リゾートセグメント）

交流人口取り込みのゲートウェイへ

- ✓ 環境変化に留意しつつ、オフィス・商業・エンタメ等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 ※新宿TOKYU MILANO再開発計画）

○都市開発事業

不動産事業から“都市経営”への進化へと取り組みを進める当社としては、その地域によって特性や成長可能性に応じた戦略を構築いたします。

また、昨今の「職遊住」「在宅勤務」といった環境変化に対して注視していく必要があると考えております。

○生活創造事業

特に通信インフラを利用した新しい取り組みに重点的に経営資源を配分させたいと考えております。

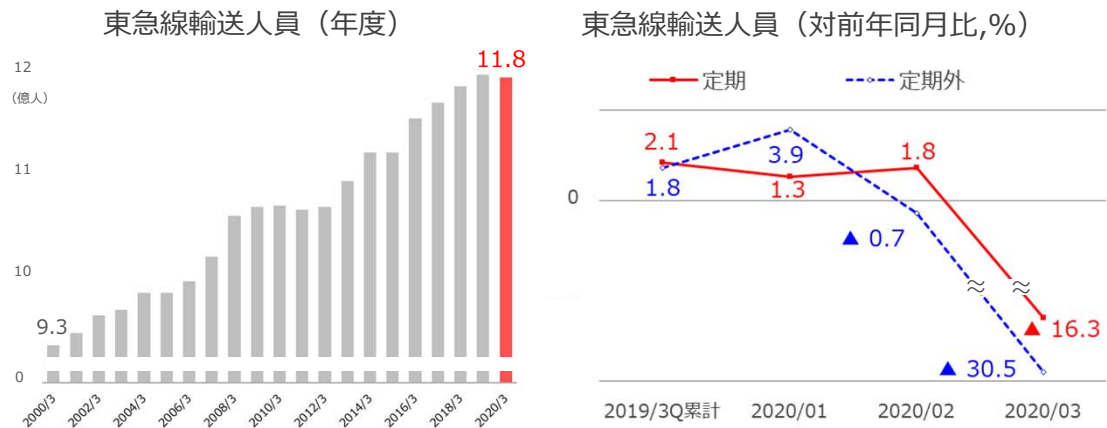
○ホスピタリティ事業

コロナウィルス影響に加え、東京オリンピック・パラリンピックの先送り等もあり、厳しい事業環境にあると認識しており、今後、コロナウィルス終息後を見据えて当事業がどのような形で変貌・存続していくかを検討していきます。

Ⅲ. 足元の事業進捗

鉄道輸送人員の推移

- ・ 鉄道ネットワーク整備や再開発の効果で、過去20年、輸送人員は堅調に推移。
- ・ 足元は、南町田グランベリーパーク・渋谷スクランブルスクエア効果（11月開業）により1月は定期外が大幅増加も、2・3月は“コロナ影響”でマイナス基調。



【ポイント】

○右図の通り、「コロナウィルス」影響前の1月単計においては、定期外で対前年+3.9%となるなど、渋谷、南町田再開発の効果が表れており、開発効果で輸送人員のベースアップが期待される状況であったと考えております。

社会インフラとしての安全整備は、着実に推進

今後は“コロナ影響”を踏まえ、投資の選別を進めるが、ホームドアの設置は前年度に全駅完了、その他の取り組みも既に一定の進捗をしており、公共交通としての使命を果たしていく。

【駅】ホームドアの設置

大手私鉄初のホームドア設置 100%※を実現（2019年度完了）

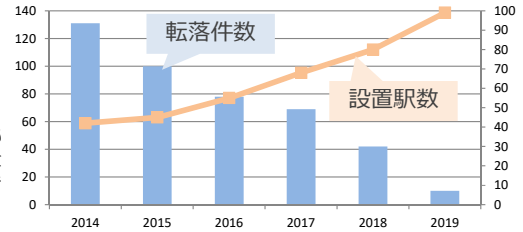


・安全安定輸送に貢献

お客さまの安全を守るとともに、線路転落等の輸送障害を低減させ、安定運行にも大きな効果を発揮

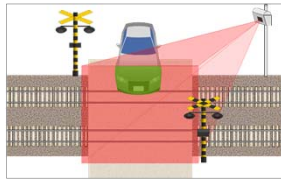
※センサー付固定式ホーム柵を含む/世田谷線・こどもの国線を除く

ホームからの転落件数(左軸) とホームドア等設置状況(右軸)



【踏切】3D式踏切障害物検知装置

- ・踏切全体を検知範囲とする3D式の装置
- ・従前の光線式装置より検知範囲が大幅に拡大
- ・2021年度未完了予定



【車内】LED蛍光灯一体型の防犯カメラ

- ・セキュリティ向上やトラブル対応の迅速化
- ・2020年7月完了予定

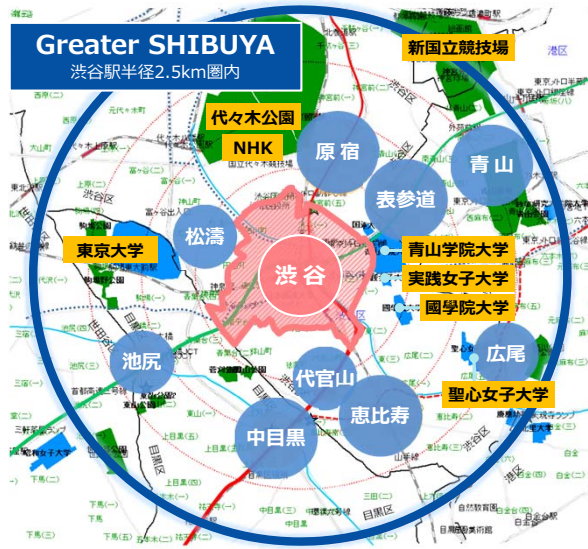


【ポイント】

○大手私鉄初のホームドア設置100%を実現し、ホームへの転落件数が減少するなど、2019年度においても安全整備は着実に遂行いたしました。

Greater SHIBUYA (広域渋谷圏) 構想

渋谷駅から半径2.5キロ圏内をGreater SHIBUYAの範囲とし、「面」としての街づくりを魅力ある周辺の街と進めることで渋谷の魅力向上を図り、持続的な成長を目指す。



「職・遊・住」がそろい、融合しあう
「ALL IN ONE」の街

WORK 働く ↔ PLAY 遊ぶ ↔ LIVE 暮らす

アクセラレータ/エリアマネジメントなどの仕掛け

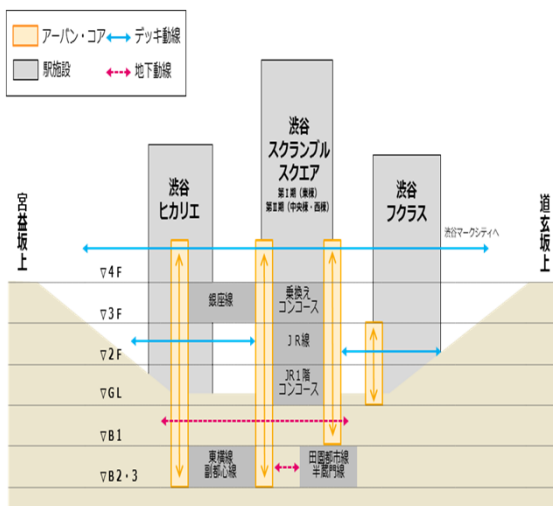
大規模再開発
×
クリエイティブコンテンツ産業
×
都市観光
×
魅力あふれる資源
これらの集積により、事業機会を積極的に獲得

渋谷再開発の効果

アーバン・コアをはじめとした、渋谷駅周辺の回遊性の向上による利便性の向上や、ハイグレードなオフィス床面積の供給増加に伴い、来街者が増加。

渋谷駅周辺の回遊性の向上

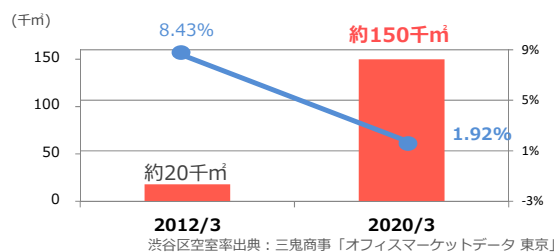
■渋谷駅周辺の縦横移動が便利に



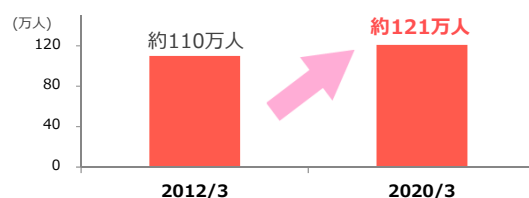
TOKYU CORPORATION

当社事業における影響

■当社オフィス床面積の増加と渋谷区の空室率 旺盛な需要に対して渋谷地区に安定して床を供給



■渋谷駅（東横線・田園都市線）1日平均乗降人員 1日あたり約11万人増加



18

【ポイント】

○渋谷スクランブルスクエア開業にともない、渋谷駅周辺の回遊性・利便性が格段に向上しました。

○右側上段のグラフのとおり、渋谷の旺盛なオフィス床需要に対して、当社にて大規模ハイグレードオフィスを供給しました。

○上記を含めた様々な施策により、右側下段のグラフのとおり、来街者が増加し、渋谷駅の利用者も大幅増加しております。

渋谷スクランブルスクエア開業

開業テープカット



SHIBUYA QWS オープニングイベント



TOKYU Food Show EDGE (新業態)



SHIBUYA SKY 「渋谷 初日の出」

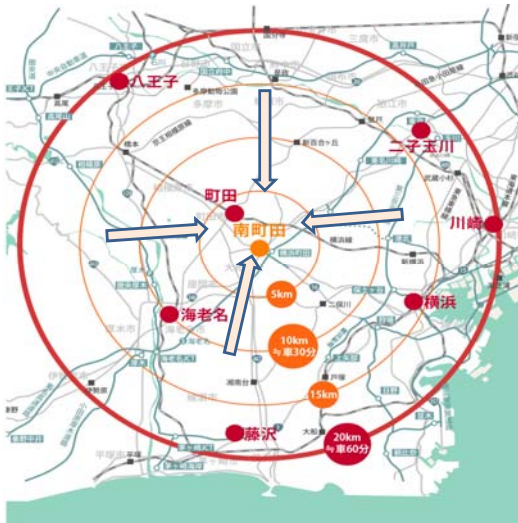


南町田グランベリーパークの開業効果

南町田グランベリーパークの開業に伴い、幅広い地域から訪れる人が増加。

商圏の拡大

従来のコア商圏である10km圏内に加え、20km圏内を戦略的ターゲット

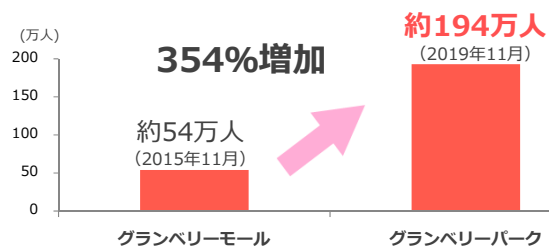


開業効果

■ 開業後1か月の来街者データ

駅名	乗り入れ路線	対前年増加率
長津田	JR横浜線	299%増
中央林間	小田急江ノ島線	250%増
溝の口	JR南武線	252%増
渋谷	JR・京王・東京メトロ各線	152%増

■ 再開発に伴う来街者数比較（1か月間比較）



【ポイント】

○南町田グランベリーパークは、「生活遊園地」というコンセプトで、町田市と連携し、商業施設、公園を一体開発した、郊外型開発でございます。

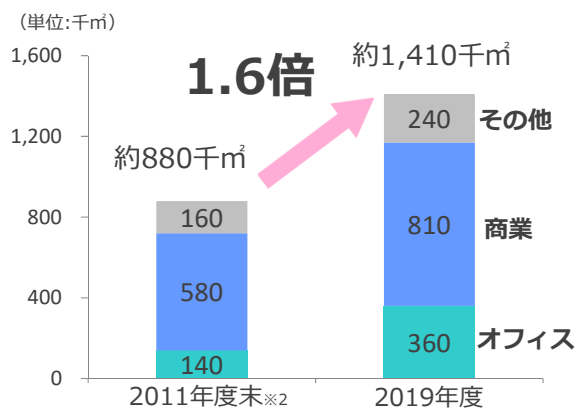
○駅直結で、車でのアクセスも便利なことから、比較的広域の皆様にご足を運んでいただいております。右上の表のとおり、他社線との接続駅においても、乗客が増加していることが確認されております。

○現在は、新型コロナウイルスの影響により、一部店舗を除き休館しておりますが、「ポストコロナ」は、こうした郊外型の取り組みが注目される可能性も高いと感じております。

不動産賃貸事業におけるポートフォリオの充実

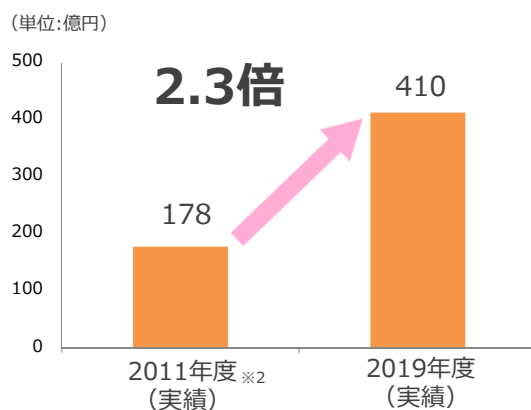
今後も渋谷や沿線の複合開発や、継続的な物件取得を推進していく。

不動産賃貸面積 ※1



※1 当社不動産賃貸 ※2 渋谷ヒカリエ開業前

東急EBITDA ※1

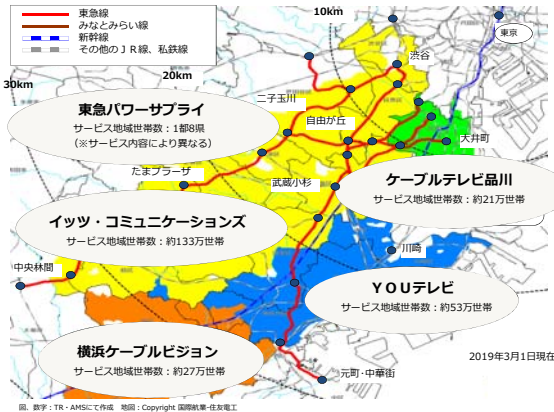


生活インフラを中心とした顧客接点の強化・深化

通信や電気・ガス等の生活インフラサービスによって得られる顧客接点を強化し、グループ内で展開する様々なサービスとの接点拡大を目指していく。

当社グループの生活インフラサービス
提供サービス・エリア

CATV インターネット 電話 電気 ガス



当社グループ内で展開している
サービスとの連携

カード



保育



スポーツ



介護



ネットスーパー



セキュリティ



拡大する顧客接点の連携

TOKYU CORPORATION

22

【ポイント】

○インターネットやケーブルテレビ、電気・ガス等の生活インフラサービスを提供する当社グループでは、幅広い顧客接点を有しており、その顧客接点を当社グループ内で展開する様々なサービスと連携することで、顧客ニーズの多様化や生活スタイルの変化を先取りし、消費者・利用者志向の経営を推進してまいります。

ESGの取り組み

E : CO₂排出量削減の推進

長期環境目標
(CO₂排出量)

2050年までに事業で使用する電力を再生エネルギー100%で調達

RE 100

THE CLIMATE GROUP CDP

[電力使用によるCO₂] 2030年：排出総量30%削減
2050年：排出総量ゼロ

※対象はScope1,2
基準年は、鉄道事業（東急線）：2010年
不動産事業その他：2015年

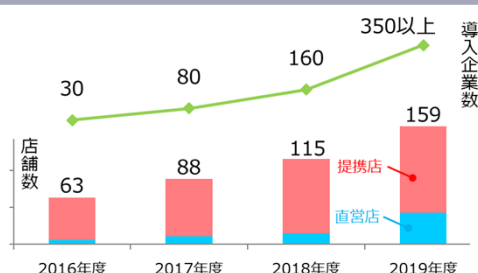
S : ワークスタイル・イノベーション

サテライトシェアオフィス事業

New Work : 法人会員制



首都圏ビジネス街や地方中核都市に
拠点を構え、ビジネスパーソンの働く
「時間」と「場所」の柔軟化を推進



G : コーポレート・ガバナンス強化への取り組み

独立社外取締役比率を3分の1以上とし、
取締役会の監督機能を強化

全取締役 15名 → 12名
独立社外取締役 3名 → 4名
※2020年6月株主総会 候補者

【ポイント】

○「長期環境目標」として、2050年までに事業で使用する電力を再生エネルギー100%で調達する、いわゆる「RE(アールイー) 100」を宣言しております。

○場所や時間に縛られない新しい働き方の提案として、当社では法人向けの会員制サテライトシェアオフィスを全国の駅近に150拠点以上展開しております。

○コーポレート・ガバナンス強化への取り組みとして、2020年6月開催予定の株主総会で独立社外取締役を4名選任し、独立社外取締役比率を3分の1以上とし、取締役会の監督機能を強化してまいります。