

# 長期経営構想

～ 未来に向けた美しい生活環境の創造 ～



2019年9月2日

東急株式会社

(9005)

<https://www.tokyu.co.jp>

## はじめに

当社は、創業以来、鉄道事業を基盤とした「まちづくり」を通じて社会課題の解決に取り組み、現在は、“Make the Sustainable Growth”と題した中期経営計画のもと、渋谷の再開発にグループの総力を挙げて取り組むなど、事業は順調に進捗し、経営も安定軌道を描いています。

一方で、社会に目を向ければ、グローバル化、デジタル化の加速による既存事業の劇的な構造転換や気候変動リスクの顕在化など、当社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。盤石と思われたビジネスモデルが、わずかの期間で崩壊する可能性があることを常に念頭に置く必要があると考えます。

このような環境下において、鉄道事業の分社化をはじめとした「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、今般、「長期経営構想」を策定いたしました。

本構想においては、グループスローガンである「美しい時代へー東急グループ」が普遍的な価値基準であると改めて認識し、「未来に向けた美しい生活環境の創造」という副題を掲げました。事業を通じての社会課題の解決と事業成長の両立は、さらに高度化が求められますが、これはSDGsなども意識して策定した「サステナブル重要テーマ」に正面から向き合い、当社らしく着実に歩を進めることで必ず実現できると考えています。

最終章で掲げている、2050年目線の未来を描いた「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」は、幅広い事業領域を有する“唯一無二のオンリーワン企業”である東急でしか成しえない姿であると確信しております。これは私自身の決意表明でありますし、私たち東急の挑戦でもあります。

本構想が、ステークホルダーの皆さまに当社の目指す姿をご理解いただく一助となれば、これ以上の喜びはありません。

取締役社長 高橋 和夫

○本日9月2日、当社は従来通り、事業持株会社として、  
事業推進いたしますが、その社名を「東急株式会社」へ変更し、  
鉄道事業を担う新会社を「東急電鉄株式会社」としてスタートいたします。

○また、11月には、渋谷・南町田プロジェクトなど大型案件の開業を  
予定しており、これまで、当社が地域の皆様と進めてきた「街づくり」が  
一つの形となる、大きな節目の年でもあります。

○いずれの事業も、しっかり軌道にのせていくとともに、  
このような新生「東急」船出のタイミングだからこそ、合わせて、  
長期的な展望を明確にし、社内外に示すことが重要でありますので、  
本構想をまとめさせていただいた次第でございます。

## 目次

I.	本構想の概要	3
II.	エリア戦略	9
III.	事業戦略	17
IV.	目標経営指標	24
V.	社会への貢献	26
VI.	未来への挑戦	28

○それでは早速ですが、本日の説明内容でございます。  
記載の目次に沿って、ご説明いたします。

○4ページまでお進みください。

# I . 本構想の概要

## 「過去の振り返り」と「現在の社会環境」

- ・当社は創業以来、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、時代の変化に適合しながら国や都市・地域の発展とともに着実に成長してきた
- ・現在の社会環境は大きく変化を見せており、未来を見据えた経営のあり方を示す必要がある



### 当社を取り巻く現在の社会環境

社会課題	企業としての責任	事業機会の出現	市場からの期待
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口増減の地域格差</li> <li>・少子高齢化</li> <li>・労働力不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ESG、SDGsの視点</li> <li>・交通インフラの維持</li> <li>・働き方改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都心でのインフラ整備</li> <li>・インバウンド続伸</li> <li>・テクノロジーの進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長ストーリーの明示</li> <li>・利益成長と還元</li> <li>・非財務情報開示</li> </ul>

○まず、「過去の振り返り」と「現在の社会環境」でございます。

○当社は創業以来、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、時代の変化に適合しながら、国や都市・地域の発展とともに着実に成長してまいりました。

○ページ下段の通り、当社を取り巻く、現在の社会環境の将来的な変化を見据えて、会社や各事業の方向性を示す必要があると認識しております。

## 策定の趣意

- ・現在および今後の環境変化に対応すべく、長期経営構想の策定とグループ経営体制の高度化に取り組み、サステナブル経営の推進を盤石なものとする
- ・令和の時代を迎え、2022年に創立100周年を控える当社は、サステナブルな成長を目指し、次代に向けて基盤を整備する

### 長期経営構想の策定

#### 【2030年目線】

現在から2030年に向けての経営スタンス  
および成長戦略（エリア戦略、事業戦略）  
の方向性

#### 【2050年目線】 東急グループの描く未来

### グループ経営体制の高度化

鉄道事業分社化

ガバナンスの強化

連結経営マネジメントの進化

ITの積極活用

人材戦略の推進

リスク管理の高度化

サステナブル経営の推進

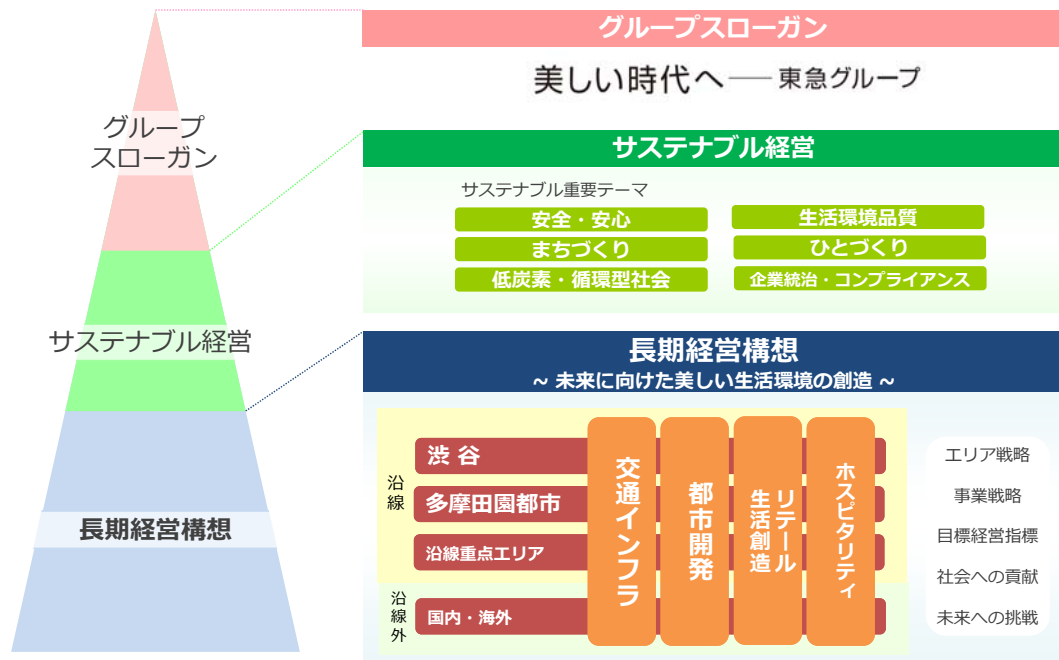
未来に向けた美しい生活環境の創造

○策定の趣意でございます。

○当社は、今後の環境変化に対応すべく、  
「長期経営構想の策定およびその着実な推進」と  
「グループ経営体制の高度化」に取り組み、  
サステナブル経営の推進を盤石なものにし、  
次代に向けて基盤を整備いたします。

○今般実施する鉄道事業分社化は「グループ経営体制の高度化」の  
一つの施策と位置づけております。

## 本構想の位置づけ



○本構想の位置づけです。

○グループスローガン「美しい時代へ」のもとに、  
「サステナブル経営」を位置づけ、それを受けて、  
今回の「長期経営構想」を策定いたしました。

○「渋谷」、「多摩田園都市」、「沿線重点エリア」、  
沿線外の「国内・海外」といった「エリア軸」と、  
交通インフラ、都市開発、生活創造・リテール、ホスピタリティの  
「事業軸」を組み合わせたものを本構想の核といたします。

# サステナブル経営

グループスローガンのもと、サステナブル重要テーマに向き合い、継続的に社会課題の解決に取り組むことが、当社の考えるサステナブル経営であり、本構想においても基軸とする経営の基本姿勢である

グループスローガン

## 美しい時代へ—— 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、一人ひとりが自からしく生き、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。

令和の時代を迎えて策定する  
長期経営構想においても、  
基本に据える普遍的な価値基準

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）



安全・安心	低炭素・循環型社会	ひとづくり
まちづくり	生活環境品質	企業統治 コンプライアンス

当社に100年前から脈々と流れる  
社会課題解決のDNAを次世代  
に継承すべく整理したもの

○続いて「サステナブル経営」についてご説明します。

○グループスローガンのもと、サステナブル重要テーマに向き合い、  
持続的に社会課題解決に取り組むことが、  
当社の考えるサステナブル経営であり、  
本構想においても基軸となる経営の基本姿勢であります。



## サステナブル重要テーマごとの目指す姿

サステナブル重要テーマ	関連するSDGs	2030年に向けて目指す姿
安全・安心	8：働きがい 経済成長 9：産業と技術革新の基盤 11：住み続けられるまちづくり	 <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>
まちづくり	9：産業と技術革新の基盤 11：住み続けられるまちづくり 12：つくる責任 つかう責任 13：気候変動対策 17：パートナーシップ	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・「住む」「遊ぶ」「働く」が揃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>
生活環境品質	3：健康と福祉 4：質の高い教育 9：産業と技術革新の基盤	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・元気で自分らしく活き活きできる暮らしの実現</li> </ul>
ひとつづくり	3：健康と福祉 4：質の高い教育 5：ジェンダー平等 8：働きがい 経済成長	 <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つづくりの推進</li> </ul>
低炭素・循環型社会	7：クリーンエネルギー 12：つくる責任 つかう責任 13：気候変動対策 15：陸の豊かさ	 <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>
企業統治 コンプライアンス	9：産業と技術革新の基盤 16：平和と公正	 <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</li> <li>・「調和ある社会」の実現に向けたコンプライアンスの実践</li> </ul>

### 長期環境目標 (CO<sub>2</sub>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%で調達する

[電力使用によるCO<sub>2</sub>] 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

○具体的なテーマはご覧の通りですが、多様な事業領域を持つ当社だからこそ、多岐にわたるサステナブル重要テーマ、関連するSDGs(エス・ディー・ジーズ)にも、積極的に取り組んでいく所存です。

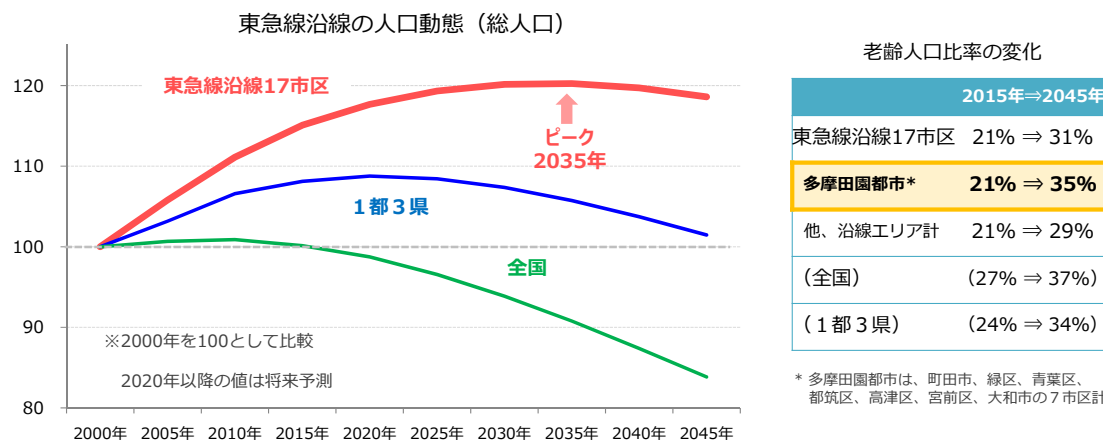
○また、最下段には、「長期環境目標」として、2050年までに事業で使用する電力を再生エネルギー100%で調達する、いわゆる「RE100」(アールイー・ヒャク)を宣言する内容とし、まもなく発行する「統合報告書」においても記載予定です。

○それでは10ページまでお進みください。

## Ⅱ. エリア戦略

## 東急線沿線の状況（人口動態）

- ・東急線沿線の総人口は2035年まで増加が見込まれ、全国や1都3県との比較において、人口減少のペースはゆるやか
- ・沿線では、多摩田園都市で高齢人口比率が急速に上昇するなど、エリアにより異なる傾向がみられる



出所：国立社会保障・人口問題研究所（2018年推計）

TOKYU CORPORATION

10

○エリア戦略の導入として、東急線沿線の状況、特に当社の事業基盤である沿線の優位性を再確認します。

○まずは人口動態です。

左側のグラフにおいて、沿線の人口のピークは2035年と予測されており、全国や1都3県との比較において、優位性が認められます。

○なお、最新のトレンドを踏まえると、特に都区部において、更に人口のピークが後ろ倒しになるのでは、との予測も出ております。

○一方、右の表では、多摩田園都市において、高齢者の人口比率が急速に上昇するなど、沿線内でもエリアにより異なる傾向がみられます。

## 東急線沿線の状況（発展可能性）

周辺で進む各種の基盤整備によるエリアポテンシャルの向上を、積極的に事業へ取り込み、沿線価値の向上につなげる



TOKYU CORPORATION

11

○続いて、沿線のポテンシャルについてご説明します。

○地図にあるとおり、沿線内および近接エリアにおいて、リニア新幹線の開通、高速道路や鉄道の延伸など、インフラ関連の基盤整備が着々と進んでまいります。

○このように「人口動態」においても「社会資本」の投入状況においても、当社の事業基盤である沿線の優位性をみることができます。

○これらによるポテンシャルの向上を、当社事業に積極的に取り込むことで、沿線価値の向上につなげられると考えています。

## エリア戦略の考え方

- ・各エリアの特性や成長可能性に応じて戦略を構築する
- ・社会課題や人口動態を意識し、渋谷など都区部ではインフラ増強、郊外地域では拠点整備などを行い、鉄道の混雑緩和（輸送の平準化）にもつなげる



○エリア戦略の考え方です。

○冒頭触れさせていただいた、

「渋谷」「多摩田園都市」「沿線重点エリア」「沿線外」の

大きく四つのエリアごとに、その特性や成長可能性に応じた戦略を構築いたします。

○次のページから、各エリアについてご説明します。

# 渋谷

## 渋谷集中戦略の継続

- ヒカリエ、ストリーム、スクランブルスクエアに続く複数プロジェクトを連続・継続的に推進、「Greater SHIBUYA」での面的魅力向上

## グローバル視点で圧倒的なプレゼンスを誇る、世界のSHIBUYAへ

- 世界>日本>東京>渋谷、東京の国際競争力向上にも寄与する多機能シティへ

## 開発と鉄道を組み合わせたインフラ整備・増強による街の進化

- 駅とまちが一体となった都市再生事業（田園都市線渋谷駅改良など）の検討

## 「エンタテインメントシティSHIBUYA」のさらなる進化・深化

- 地域の発展に資するエリアマネジメント、リテール・ホテル・エンタメ機能の戦略的配置



### 世界発信

年末カウントダウンや盆踊りなど、街ぐるみでの取り組みを世界へ発信

### 企業誘致

産官学民連携、産業集積の柱となりうるエース企業を誘致

### 交流・創発

イノベーションを育む、大中小の交流・創発機能を開発・誘致・ネットワーク化

エリアブランディング

○まず、当社の最重要拠点である「渋谷」でございます。

○1点目は、渋谷集中戦略の継続です。

11月開業のスクランブルスクエア以降も複数のプロジェクトを連続・継続的に推進することで、グレーター渋谷の面的魅力を向上させます。

○2点目は、グローバル視点で圧倒的なプレゼンスを誇る、世界からも注目される街「シブヤ」を目指します。

○また3点目は、田園都市線渋谷駅改良の検討など、開発と鉄道を組み合わせたインフラ整備・増強による街の進化です。

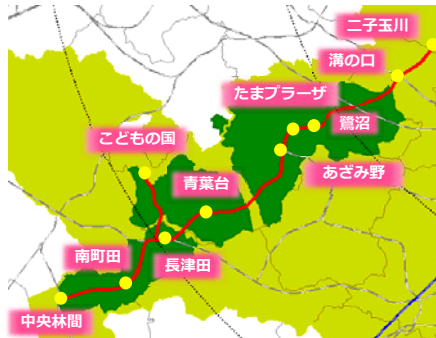
○4点目は、地域の発展に資するエリアマネジメントの実施や、リテール・ホテル・エンタメ各機能を戦略的に配置するなど、「エンタテインメントシティSHIBUYA」を更に進化させてまいります。

# 多摩田園都市

## 多摩田園都市の新展開

- 鉄道・不動産・生活サービスの各事業の総合力を一体的に発揮し、郊外における課題解決の先進事例に挑戦する
- 拠点開発において、各駅に「職・住・遊」などの機能を戦略的に配置し、街の活性化（雇用の創出含む）や鉄道の逆輸送（都心から郊外へ）につなげる

多摩田園都市は東急のブランドを支えてきた



### 拠点開発

行政等とのさらなる連携を通じた  
拠点駅の高度化・複合化による  
郊外の利便性・魅力の向上

### ITを活用した都市サービス

郊外の課題を解決するための  
テクノロジーの積極活用  
・新しいモビリティ  
・シェアリングエコノミー等

### 街ブランディング

新しい「多摩田園都市ブランド」  
の象徴的なプロジェクトの実施や  
情報発信等による関係人口の増加

※関係人口：移住した常住人口でもなく、観光に来た交流人口でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉

TOKYU CORPORATION

14

○多摩田園都市については、東急の街づくりのノウハウが詰まった、当社各事業の基盤地域ですが、一方で、高齢者人口の増加など、人口動態の変化に対応し、より細かな施策が求められています。

○このような中、鉄道・不動産・生活サービスなど、各セグメントにおける事業の総合力を一体的に発揮し、郊外における課題解決の先進事例に挑戦することを打ち出してまいります。

## 沿線重点エリア

さらなる成長や発展が見込めるエリアでは、積極的に事業機会を獲得・創出する

プラチナ トライアングル 渋谷～自由が丘～二子玉川	五反田・目黒・大井町	多摩川流域	横浜・新横浜周辺
<p>【エリア特性】</p> <p>人口増加率が高く、クリエイティブ層が集積する</p> <p>【取組みスタンス】</p> <p>職住遊が融合した最先端のまちづくりの実現</p> <p>【特に注視する拠点】</p> <p>二子玉川 三軒茶屋 自由が丘</p>	<p>【エリア特性】</p> <p>“Greater SHIBUYA”の拡がり・繋がりや、リニア、品川開発等により価値向上が期待できる</p> <p>【取組みスタンス】</p> <p>再開発事業への参画、密集市街地の課題解決</p> <p>【特に注視する拠点】</p> <p>大井町</p>	<p>【エリア特性】</p> <p>新空港線計画、外環道延伸等により価値向上が見込まれる</p> <p>【取組みスタンス】</p> <p>都心とは一線を画した職住近接環境とクリエイション拠点の形成</p> <p>【特に注視する拠点】</p> <p>蒲田 池上</p>	<p>【エリア特性】</p> <p>東急新横浜線開通によるアクセス向上、開発の進行に伴う来街者増加が見込まれる</p> <p>【取組みスタンス】</p> <p>再開発の仕掛け、事業機会の拡充</p> <p>【特に注視する拠点】</p> <p>綱島 新横浜 みなとみらい</p>

○続いて、渋谷、多摩田園都市以外で、さらなる成長や、発展が期待される「沿線重点エリア」についてご説明します。

○左から

- ・「プラチナトライアングル」は、渋谷・自由が丘・二子玉川で囲まれ、人口流入やクリエイティブ産業集積が期待されるエリア、
- ・「五反田・目黒・大井町」は、渋谷とのつながりや、リニア・品川開発等に価値向上が期待できるエリア、
- ・「多摩川流域」は、蒲田・池上など、新空港線や外環道延伸等による価値向上が期待されるエリア、
- ・「横浜・新横浜周辺」は、新横浜線開通を契機に、アクセス向上、開発による来街者増加が期待されるエリアです。

○当社沿線に広がる、各地域の特性に応じ、積極的に事業機会を獲得・創出することを目指してまいります。



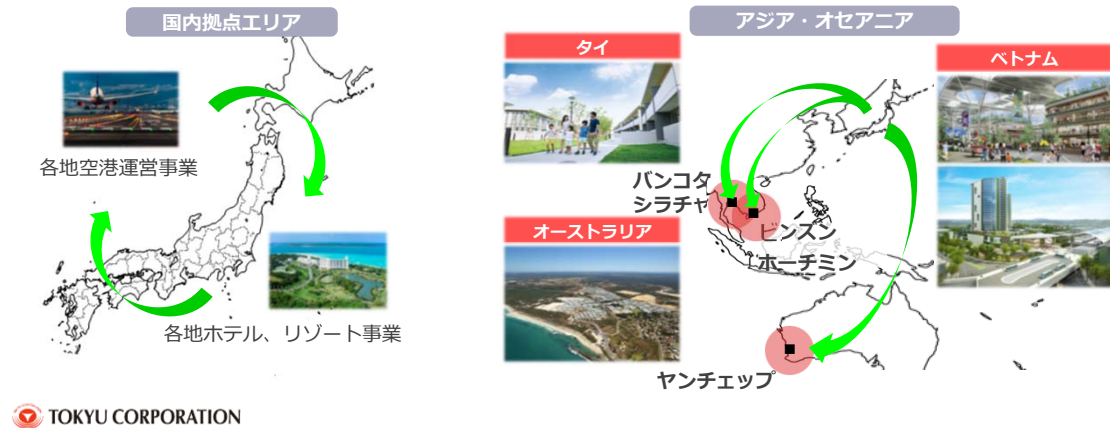
## 沿線外（国内・海外）

**国内：インバウンドや国内余暇需要の増加を背景とする交流人口の取り込み**

- 各エリアのポテンシャルを見極めながら、空港運営、ホテル、MaaS等の事業を横展開する

**海外：グループ内外での戦略的アライアンスによる事業拡大および街づくりのノウハウを活かした都市開発の展開**

- 進出済みのベトナム、タイ、オーストラリアを中心に新たな事業機会を獲得しながら、バランスのとれたポートフォリオを実現する



TOKYU CORPORATION

16

○最後に、沿線外（国内・海外）についても触れさせていただきます。

○国内については、インバウンドや国内余暇需要の増加を背景とする、交流人口の取り込みを基本的な考え方とし、各エリアのポテンシャルを見極めながら、空港運営、ホテル事業を進めてまいります。

○海外については、グループ内外での戦略的アライアンスによる事業拡大および街づくりのノウハウを活かした都市開発の展開を、基本的な考え方とし、進出済みのベトナム、タイ、オーストラリアを中心に、新たな事業機会を獲得しながら、バランスのとれたポートフォリオを実現してまいります。

○それでは18ページまでお進みください。

## Ⅲ. 事業戦略

## 交通インフラ事業 (交通セグメント)

### 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

- 分社化により人材力・技術力を高め、安全・安心・混雑緩和などの快適性を追求する
- ネットワーク拡大等によりさらなる事業成長を目指し、基幹事業として今後も連結利益の中心を担う

#### インフラ強化によるネットワーク機能向上



駅、高架下等改良による街の魅力向上

車両増備による輸送力増強

#### 人材育成・技術革新によるオペレーションの高度化



運転の省力化  
(ワンマン・自動運転)



駅利用体験の変革  
(ゲートレス・キャッシュレス)



保守業務の効率化  
(CBM等)



教育・キャリア制度の改革  
(安全教育センター)

※CBM (Condition Based Maintenance)

設備を常時監視し、故障の兆候が見られた時点で更新する考え方

○次に事業戦略をご説明します。

○まず、交通インフラ事業のうち、鉄道事業についてです。

○基本方針は、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とし、これまで以上に人材力・技術力を高め、安全・安心・混雑緩和などの快適性を追求するとともに、ネットワーク拡大等によりさらなる事業成長を目指し、基幹事業として今後も連結利益の中心を担います。

○また、「インフラ強化によるネットワーク機能向上」に加えて、2030年目線では、運転の省力化など「人材育成・技術革新によるオペレーションの高度化」の視点も盛り込んでおり、分社を契機にスピード感を持って進めてまいります。

## 交通インフラ事業（交通セグメント）

### 空港運営事業とMaaSを軸に次世代の交通インフラビジネスを構築する

- 空港運営事業とMaaS、観光事業等を有機的に組み合わせ、交流人口の増加を取り込むことにより、地方拠点におけるビジネスモデルを確立する
- 既存の交通インフラ（鉄道・バス等）にMaaSを組み合わせることで、沿線における移動を活性化し、沿線価値・生活価値の向上につなげる



※MaaS (Mobility as a Service)  
利用者の目的や嗜好に応じて、最適な移動手段を提示するサービス

TOKYU CORPORATION

19

○交通インフラ事業のうち、鉄道事業以外の内容について  
ご説明します。

○空港運営事業とMaaSを軸に、次世代の交通インフラビジネスを  
構築することを基本方針とし、そこに観光事業等を有機的に  
組み合わせ、交流人口の増加を取り込むことにより、  
左下の図のように地方拠点におけるビジネスモデルを確立いたします。

○また、沿線においても、鉄道・バス等の既存の交通インフラに、  
MaaSを組み合わせることで、沿線における移動を活性化し、  
沿線価値・生活価値の向上につなげてまいります。

## 都市開発事業（不動産セグメント）

### 東急ならではの“街づくり”の推進

- 基幹事業として連結利益の中心を担いつつ、強みを活かして「社会課題の解決」と「事業の成長」の両立を国内外で実現する

### 不動産事業から“都市経営”への進化

- ITの活用や生活創造事業・リテール事業などとの総合力発揮による次世代型事業へ

#### 東急の街づくりの強み



TOKYU CORPORATION

20

○都市開発事業については、東急ならではの街づくりを推進し、基幹事業として連結利益の中心を担いつつ、強みを活かして「社会課題の解決」と「事業の成長」の両立を国内外で実現いたします。

○また、不動産事業から都市経営への進化を掲げ、ITの活用や生活創造事業・リテール事業などとの総合力発揮による、次世代型事業を目指してまいります。

## 生活創造事業（生活サービスセグメント）

### 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

- 事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益性の向上

### 沿線・生活価値向上への機能提供

- 顧客ニーズの多様化や生活スタイルの変化を先取りする消費者・利用者志向の経営



○生活創造事業では、基本方針として、  
「個別事業の競争力強化と、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」を掲げ、  
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。

## リテール事業（生活サービスセグメント）

### グループ連携およびアライアンスによる事業構造転換と収益性の向上

- 業態（百貨店、スーパー、SC）の枠を超えた事業構造の変革とECとの融合
- 消費者の変化に合わせたスクラップ&ビルドなどポートフォリオの恒常的な組替え
- PBや製造小売機能の充実等による食分野の強化や、独自コンテンツの育成による商品施策強化

### 新技術導入による新たな顧客体験の提供や生産性向上

- ビッグデータおよびAI等、新技術の組合せや活用による新たな価値創造と生産性向上

#### ECと店舗の融合



リアルタイム  
在庫管理  
東急ベル  
との連携

#### 独自コンテンツによる 商品施策強化



TWG Tea・COVA  
SHIBUYA109  
プライベートブランド

#### 新技術導入・開発・組合せ



無人店舗・AI・ロボット・物流

○リテール事業では、2つの基本方針を掲げました。

○まず、「グループ連携およびアライアンスによる事業構造転換と収益性の向上」です。百貨店、スーパー、SCなどの業態の枠を超えた事業構造の変革とECとの融合などを進めてまいります。

○また将来的には、ビッグデータ・AI等の「新技術導入による新たな顧客体験の提供や生産性向上」を図ってまいります。

## ホスピタリティ事業（ホテル・リゾートセグメント）

### ホテル事業における競争力強化

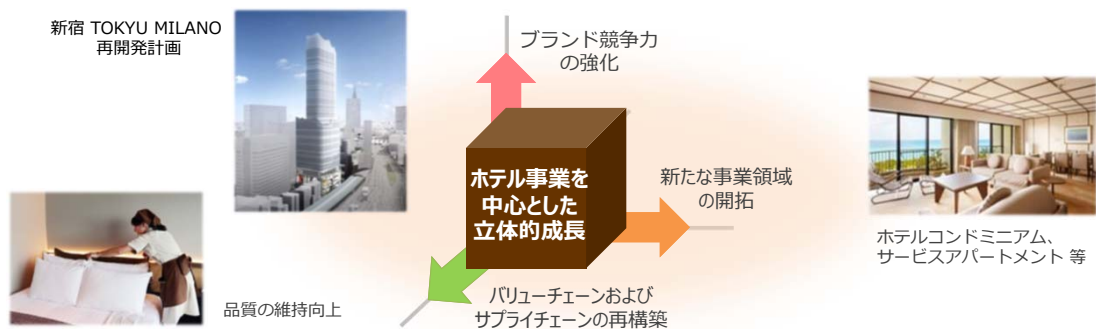
- グローバルマーケットおよび次世代に訴求するホテル事業のブランド力向上

### 新たな事業領域の開拓

- 街づくりとの連携および多様化するライフスタイルに対応した事業開発

### 環境変化に対応したバリューチェーンおよびサプライチェーンの再構築

- 所有～経営～運営プロセス（清掃・リネンサプライ等含む）の一気通貫を強みとした事業推進



○最後に、ホスピタリティ事業でございます。

○基本方針として、グローバルマーケットおよび次世代に訴求するブランド向上、競争力強化を追求します。

なお計画の一つとして、新宿TOKYU MILANO再開発におけるホテル出店を発表し、推進しています。

○また、街づくりと連携し、ホテルコンドミニウムやサービスアパートメントなど「新たな事業領域」にも挑戦してまいります。

○それでは25ページまでお進みください。



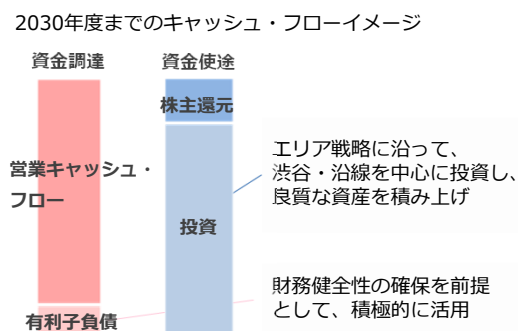
## IV. 目標經營指標

## 目標経営指標

数値目標	積極的な投資により利益規模を拡大、 <b>親会社株主に帰属する当期純利益1,000億円を目指す</b> （対2018年度 73%増）
株主還元	早期に総還元性向30%を達成したうえで、株主還元規模の更なる拡大を目指す ① 基礎的な株主還元である配当については、一株あたり利益の持続的な成長にあわせて、 <b>連続増配を継続しつつ、中長期的に配当性向30%を目指す</b> ② 配当に加えて、渋谷・沿線を中心とした継続的な投資とのバランスを考慮しつつ、 <b>機動的に自己株式取得を実施し、資本効率を向上</b>

数値目標	2018年度 実績	2030年度 目標
東急EBITDA*	1,766億円	<b>3,000億円</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	578億円	<b>1,000億円</b>
(参考) 営業利益	819億円	<b>1,500億円</b>
有利子負債/ 東急EBITDA倍率	6.0倍	<b>5倍程度</b>

\* 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+持分法投資損益



TOKYU CORPORATION

25

○続きまして、長期目線で目標とする経営指標についてご説明します。

○これまでご説明させていただいた通り、当社沿線を中心に、今後も「成長が期待されるエリア」や「都市経営の視点での戦略投資領域」が存在すると考えており、

○また、当社の強みである安定したキャッシュフロー基盤も活用し、良質な資産への投資を継続していく所存です。

○数値目標としては、積極的な投資により利益を拡大し、2030年度に、東急EBITDAで3,000億円、当期純利益で1,000億円を目指します。

○株主還元については、中期経営計画で示している総還元性向30%を早期に達成したうえで、株主還元規模の更なる拡大を目指します。

○具体的な方針としては、1つは、基礎的な還元である配当について、「連続増配」および「配当性向30%」を目指すこととし、もう1つは、配当に加え、投資や財務健全性とのバランスを考慮しながらも、機動的に自己株式を取得し、資本効率の向上も目指す点でございます。

○それでは27ページまでお進みください。

## V. 社会への貢献

## 社会貢献活動

事業を通じ社会課題解決に取り組んできたことに加え、社会貢献活動を継続的に実施

- 『東急財団』や各法人による、社会課題解決や教育・文化振興への一層の貢献
- 約半世紀にわたり推進してきた『東急会』による地域貢献の取り組みの継続



○このページでは、社会貢献活動について記載しております。

○当社は、事業を通じて社会課題の解決に取り組んできたことに加えて、社会貢献活動を継続的に実施してきており、この方針には変更はございません。

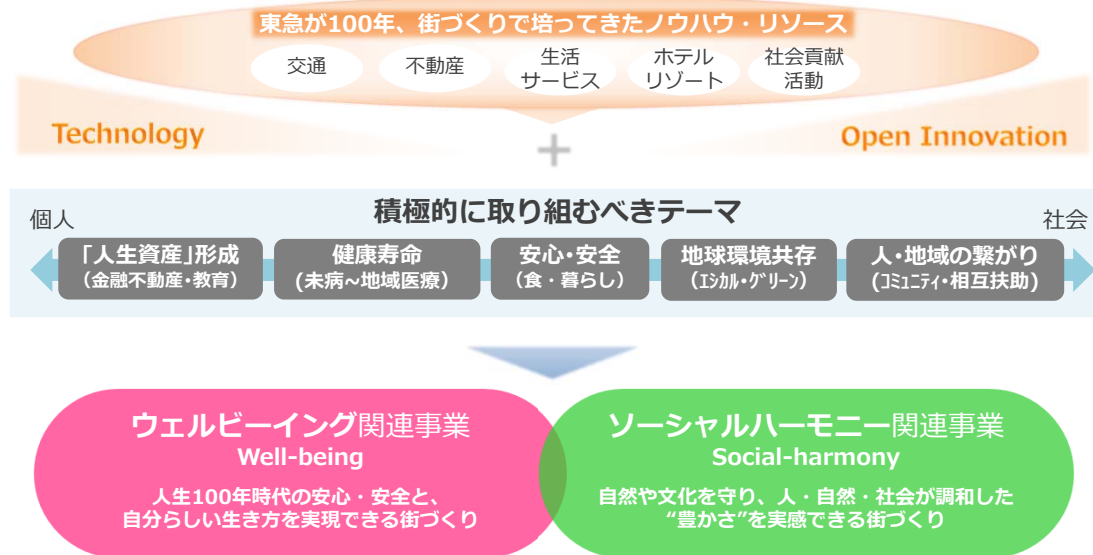
○具体的には、統合しパワーアップした東急財団やその他の財団法人により、社会課題解決や教育・文化振興への一層の貢献を果たすとともに、約半世紀にわたり推進してきた「東急会」による地域貢献への取り組みも継続してまいります。

○それでは29ページまでお進みください。

## VI. 未来への挑戦

## 東急の描く未来（2050年目線）

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



○本構想の締めくくりとして、最終章では、「未来への挑戦」と題して、2050年目線で東急が描く未来を表現しております。

○当社は、これまで各事業で培ってきたノウハウ、リソースに、中段記載の「健康寿命」など5つのテーマに正面から取り組み、人生100年時代の安全安心を提供する、いわば「ウェルビーイング関連事業」、および人・自然・社会が調和を目指す「ソーシャルハーモニー関連事業」という二つの軸で、東急ならではの「世界が憧れる街づくり」の実現を目指したいと考えています。

# “City as a Service” 構想（現在から未来へ）

～ リアルとデジタルの融合による次世代に向けた街づくり ～

## Well-being

一人ひとりのライフスタイルに合わせた  
最適なサービス提供

自由な働き方・住まい方・移動

子育て・教育環境の充実

「食」とウェルネス、健康寿命

## Social-harmony

自律的な地域経済・コミュニティ  
を支援する仕組みづくり

より安全に心地よく歩ける都市空間

循環型社会

(地域通貨、地産地消、シェアリングエコノミー、資源再生 等)

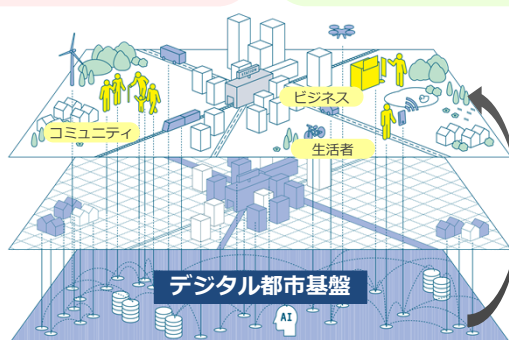
## “デジタル都市基盤”の整備

統合ID、キャッシュレス

大容量通信インフラ

センシング、デジタル空間地図

など



## “リアル都市基盤”への フィードバック

都市データのオープン化

都市オペレーションの最適化

(モビリティ・エネルギー・  
ロジスティクス)

きめ細やかな都市計画

など

「東急の描く未来（2050年目線）」に向かって、2030年目線での着実な歩みと併せて  
“City as a Service” にもチャレンジし、美しい生活環境を創造し続ける

○最終ページ、“City as a Service”構想でございます。

○交通インフラ事業において、ITを活用し、シームレスな最適移動手段を提供するMaaSの取り組みをご紹介しましたが、ここでは、“City as a Service”構想、言い換えれば、「リアルとデジタルの融合による次世代に向けた街づくり」を掲げさせていただきました。

○中段の図に記載のように、各種データをもとにデジタル都市基盤を整備し、その結果をリアルな都市基盤での取り組みへフィードバックする流れにより、上段に記載の「一人ひとりのライフスタイルに合わせた最適なサービス提供」と「自律的な地域経済・コミュニティを支援する仕組みづくり」に挑戦いたします。

○このような、東急の描く2050年目線の実現したい未来に向かって、これまで述べてきました2030年までの まずは10年を着実に推進し、この“City as a Service”にもチャレンジし、美しい生活環境を創造し続ける、という決意表明をもって、本構想の結びとさせていただきます。

○ご説明は以上でございます。