

2023年3月期 決算説明会



TOKYU CORPORATION

東急株式会社

2023年5月12日

| 9005

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

I. エグゼクティブ・サマリー	3
II. 中期経営計画の進捗状況	13
III. 当期のトピックス	20
IV. 各事業の主要な業績指標	27
V. 2022年度 決算実績 詳細資料	33
VI. 2023年度 業績予想 詳細資料	46
VII. 当社のビジネスモデルおよび競争優位性	61
VIII. ESG情報	75

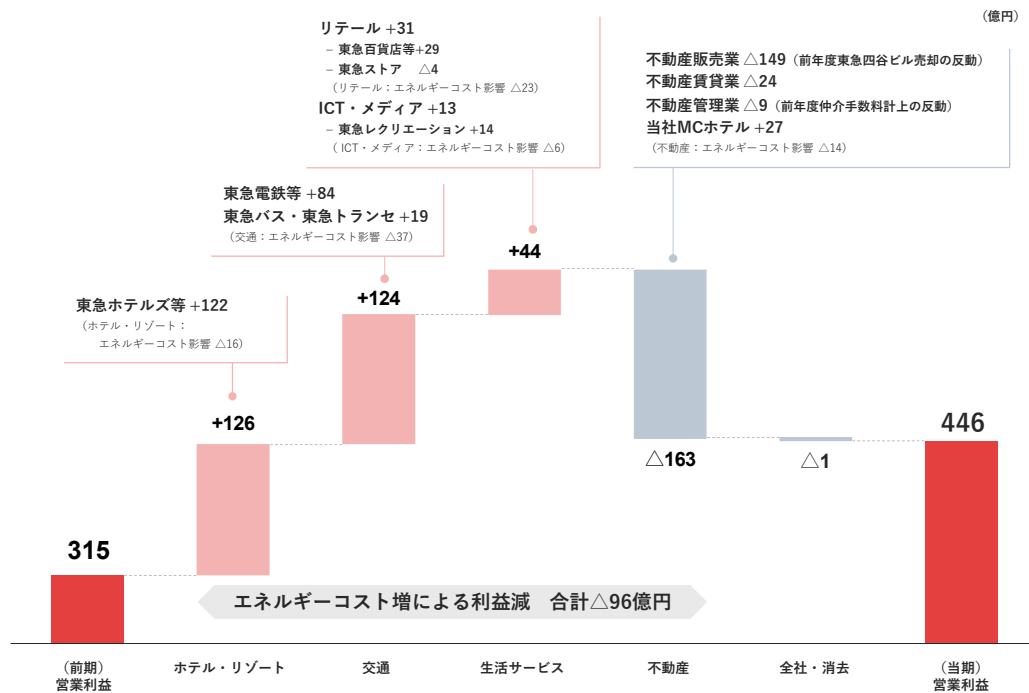
I. エグゼクティブ・サマリー

2022年度 決算実績ポイント

- 営業収益、営業利益は交通事業やホテル・リゾート事業を中心とした需要回復により増収、増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、各事業の収益増に加え、持分法投資利益の増加等により増益

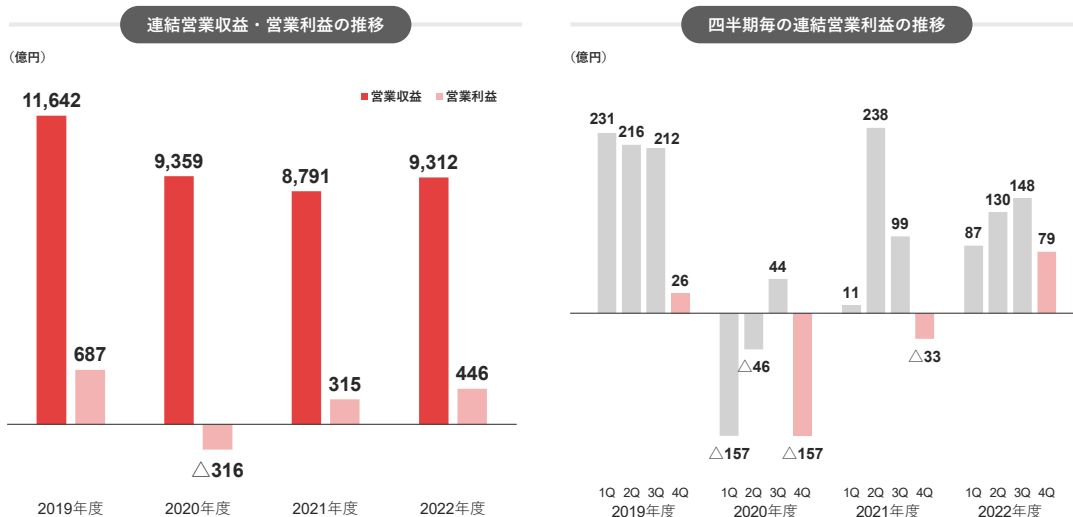
(億円)	2021年度 実績	2022年度 実績	対前年	2022年度 2月予想	対予想
営業収益	8,791	9,312	+521 (+5.9%)	9,288	+24 (+0.3%)
営業利益	315	446	+130 (+41.4%)	400	+46 (+11.5%)
経常利益	349	473	+123 (+35.3%)	396	+77 (+19.6%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	87	259	+172 (+196.0%)	220	+39 (+18.2%)
EPS (一株当たり当期純利益)	円 銭 14.58	円 銭 42.94	円 銭 +28.36	円 銭 36.52	円 銭 +6.42

- 2022年度 決算のポイントでございます。
- 営業収益は9,312億円、営業利益は446億円、当期純利益は259億円となりました。
- 前年度との比較では、交通事業や、ホテル・リゾート事業において、需要回復により、営業収益は521億円増収、営業利益は130億円増益となり、大きく改善いたしました。
- また、当期純利益は、営業増益に加え、持分法投資利益の増加などにより、172億円増益となりました。
- 2月時点の予想との比較では、営業利益は、交通事業を中心に46億円増益、持分法投資利益の増加もあり、当期純利益も39億円の増益となるなど、想定を上回る着地となっております。



- セグメント別の、決算実績のポイントでございます。
前年度との比較でご説明します。
- ホテル・リゾート事業は、東急ホテルズを中心に、
需要回復の取り込みや、構造改革の効果等により、
126億円増益となりました。
- 交通事業も、東急電鉄や東急バスにおいて、
需要回復や、費用削減の取り組みにより、124億円増益です。
- 生活サービス事業では、物価高騰による買い控えや、
電気代等のコスト増により、東急ストアが減益となったものの、
東急百貨店、東急レクリエーション等が回復し、
全体では44億円の増益となりました。
- 一方、不動産事業は、不動産販売業において、
前年度の大型物件の販売があった反動等により、
163億円の減益となりました。
- なお、電気代等、エネルギーコスト増加の影響を
受けており、前年度との比較では96億円の費用増が
ございました。

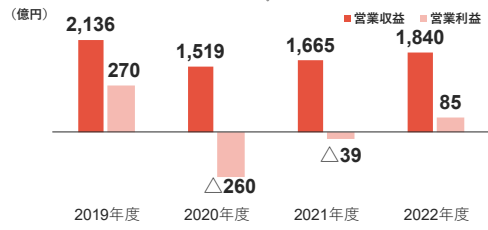
- コロナ禍からの事業環境の段階的な回復に伴い、当年度の営業利益はコロナ以降で最も堅調に推移
- 四半期別においても、当期は安定的に営業利益を計上



- 左側のグラフは、2019年度以降の営業収益および営業利益の推移を。右側は、四半期ごとの、営業利益の推移を示しております。
- 左側グラフの、連結営業利益に関しては、コロナ禍以降で最も堅調な水準となりました。
- また、右側グラフの営業利益に関しては、当期は、全ての四半期において、利益を計上しており、確実な回復基調をご確認いただけます。
- なお、次ページでは、セグメント別の推移を示しております。

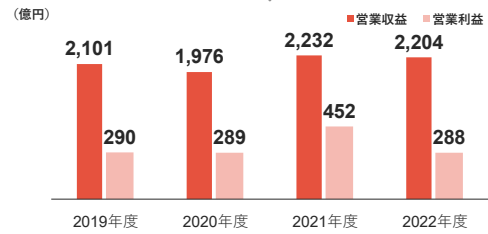
交通事業

鉄道事業・バス事業の輸送人員の回復がみられ、営業黒字を回復



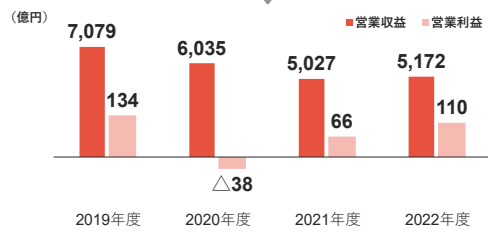
不動産事業

前年の大型物件販売の反動減はあるが、不動産賃貸業は引き続き安定的に推移



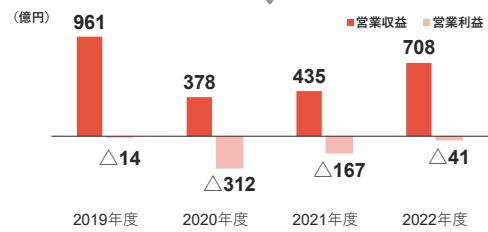
生活サービス事業

リテールでの内食需要減や物価高騰影響もあるが、他事業での需要回復により増益



ホテル・リゾート事業

東急ホテルズは、前年からの反動により損失改善 (通期稼働率: 69.9% 対前年+26.9P)



事業環境

- 社会経済活動の正常化により、事業環境は引き続き改善傾向の継続を見込む
- エネルギー価格高騰や人件費上昇については、各事業においての影響を織り込む

各事業の見通し

交通

▶ 東急電鉄

- 輸送人員：対前年 +3.1% 対2019年度 △14.1%
- 運賃収入：対前年 +14.9% 対2019年度 △1.8%
- 動力費：118億円（対前年+32億円）

不動産

▶ 不動産販売事業

当社マンション分譲による販売戸数の増加を見込む

▶ 不動産賃貸事業

空室率、賃料水準等は現行水準を継続

生活サービス

▶ 東急百貨店

前年度からの店舗モデルによる定借比率の増加により、店舗売上高は減少する一方で賃貸収入が増加

- 店舗売上高 対前年増減率 全店 △33.5% 既存店 △12.7% / 総売上高（賃貸含む）対前年増減率 既存店 +9.6%

▶ 東急ストア

- 店舗売上高 対前年増減率 全店 +3.9% 既存店 +2.0%

ホテル・リゾート

▶ ホテル事業

インバウンド需要の回復等に伴い、稼働率・一室単価（ADR）ともに対前年からの増加を見込む

- 通期稼働率：79.0% 対前年 +9.1P
- 一室単価(ADR)※：18,218円 対前年 +2,788円 ※一室単価についてはサービス料を含めた数値を記載しております

2023年度の業績予想については営業利益、当期純利益ともに昨年9月に公表した目標値から変動なし

連結全体でエネルギーコストは対前年 +約79億円（2021年度からの2年間で+175億円）、
人件費（ベースアップ等）は +約25億円の増加を見込む

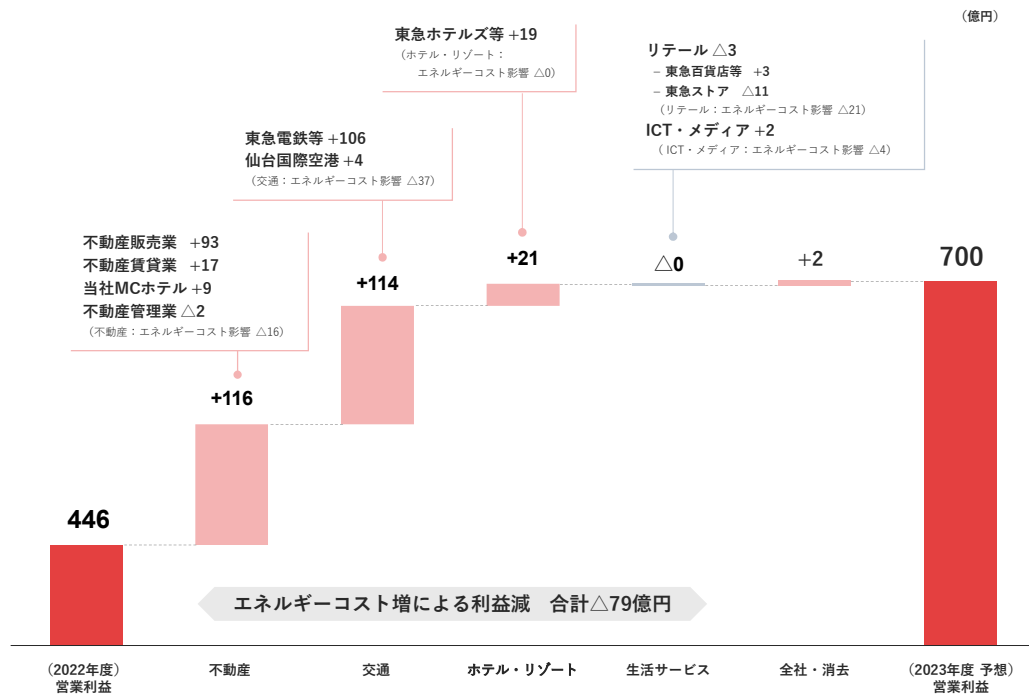
- 2023年度 業績予想の前提でございます。
- 事業環境については、社会経済活動の正常化により、引き続き、改善傾向が続くと考えております。
- 一方、電力費の増加等、エネルギー価格の高騰については引き続き、注視が必要であり、各事業において、コスト増を織り込んでおります。
- また、人件費に関しては、社会情勢や、長期的な競争力を踏まえ、事業ごとの判断で、ベースアップ・賃上げなどを実施しております。
- 連結全体でのエネルギーコストは、対前年79億円増加を見込み、直近2年間での増加額は、175億円に上ります。
- また、賃上げによる人件費の増加は、25億円程度と見込んでおり、合計で、約200億円のコスト増に対応してまいります。
- なお、各事業の前提、主要なKPIについては、中段の「各事業の見通し」に記載をしております。

- 東急電鉄の運賃改定効果や不動産販売業におけるマンションの販売増等、全ての事業で増収となり、993億円の増収
- 営業利益は、エネルギー価格高騰影響や人件費上昇等の費用増があるものの、各事業の収益増に伴い、253億円の増益

(億円)	2022年度 実績	2023年度 予想	対前年
営業収益	9,312	10,306	+993 (+10.7%)
営業利益	446	700	+253 (+56.9%)
経常利益	473	702	+228 (+48.2%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	259	400	+140 (+53.9%)
EPS (一株当たり当期純利益)	円 銭 42.94	円 銭 65.07	円 銭 +22.13

- 2023年度 業績予想のポイントでございます。
- 営業収益は、不動産事業でのマンション販売の増加等、全ての事業で増収となり、前年から993億円増加の1兆306億円。
- 営業利益は、東急電鉄における、運賃改定による増益など、253億円増益の、700億円を見込みます。
- また、当期純利益は、140億円増益の、400億円を見込んでおります。
- なお、営業利益、当期純利益ともに、昨年9月に公表した目標値から変動はありません。

2023年度 セグメント別営業利益 業績予想ポイント



- セグメント別の、業績予想のポイントでございます。
- 不動産事業は、不動産販売業においてドレッセ南町田グランベリーパークなど大規模タワーマンションの販売が増加し、合計で116億円の増益となります。
- 交通事業は、東急電鉄において、動力費等のコスト増加を見込みますが、需要の更なる回復や、運賃改定の効果により、114億円の増益です。
- ホテル・リゾート事業では、新規開業となる、東急歌舞伎町タワーの2つのホテルで、開業費用などを織り込みますが、需要回復を取り込み、セグメント全体で21億円の増益となります。
- 生活サービス事業は、特にリテール事業において、エネルギーコスト増加による影響を織り込み、前年並みの利益を予定しております。

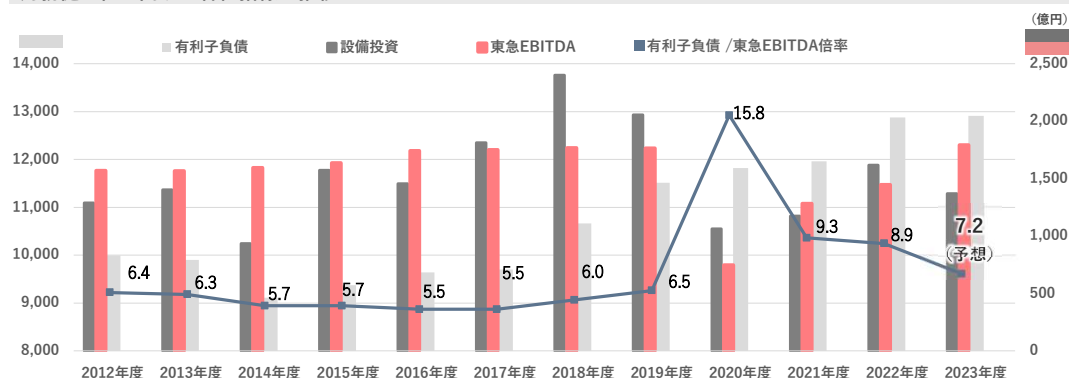
資金使途

- 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

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 7.2倍程度を想定
- 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

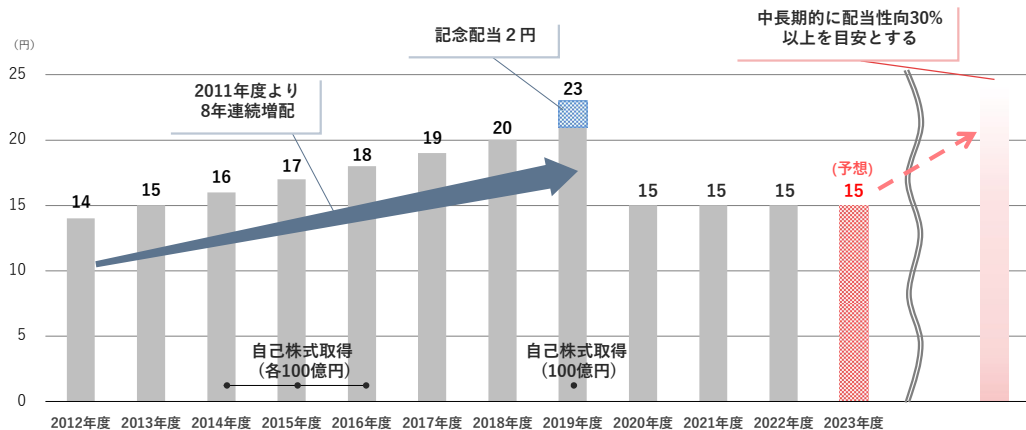
財務健全性に関する各種指標の推移



- 続いて、資金使途・財務戦略に関してご説明します。
- こちらは、中期計画の途中であり、方針に変更はありません。2023年度には、収益復元等により、有利子負債／東急EBITDA倍率 7.2倍を想定しており、中期計画で掲げた目標の、達成を見込んでおります。
- なお、足元の金利上昇に対しては、長期固定化や市場性調達の活用等により、コスト極小化に努めてまいります。

- 配当は一株当たり年間15円を予定
 - 東急レクリエーションの完全子会社化をはじめ、過去のグループ再編により流通株式数が増加しており、資本効率改善が課題
- ➡ 利益・資金動向を考慮し、機動的な自己株式取得を検討

一株当たりの配当金の推移



- 株主還元の方については、記載のとおりであり、本年度は1株当たり15円の配当を予定しております。
- また、2022年度に実施した、東急レクリエーションの完全子会社化などによる、流通株式数の増加は、課題と捉えております。
- 資金動向や、利益水準を考慮しながら、自己株式取得を機動的に検討し、資本効率の改善を図ってまいります。

Ⅱ. 中期経営計画の進捗状況

- 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
- 財務健全性についても当初計画通り、有利子負債／東急EBITDA倍率7倍台を見込む

I 数値計画		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度 予想
		実績	実績	実績	実績	実績	計画	
営業収益	(億円)	11,574	11,642	9,359	8,791	9,312	10,000	10,306
営業利益	(億円)	819	687	△ 316	315	446	700	700
親会社株主に帰属する 当期純利益	(億円)	578	423	△ 562	87	259	400	400
EPS	(円)	95.14	69.88	△ 93.08	14.58	42.94	—	65.07
I 財務指標								
ROE	(%)	8.0	5.6	—	1.2	3.6	5.5	5.3
東急EBITDA	(億円)	1,766	1,765	747	1,283	1,447	1,700	1,792
EBITDA	(億円)	1,604	1,541	553	1,155	1,276	—	1,592
有利子負債	(億円)	10,664	11,510	11,822	11,958	12,875	—	12,908
純有利子負債	(億円)	10,331	10,935	11,369	11,441	12,190	—	12,223
有利子負債/ 東急EBITDA倍率	(倍)	6.0	6.5	15.8	9.3	8.9	7倍台	7.2
純有利子負債/ EBITDA倍率	(倍)	6.4	7.1	20.6	9.9	9.6	—	7.7

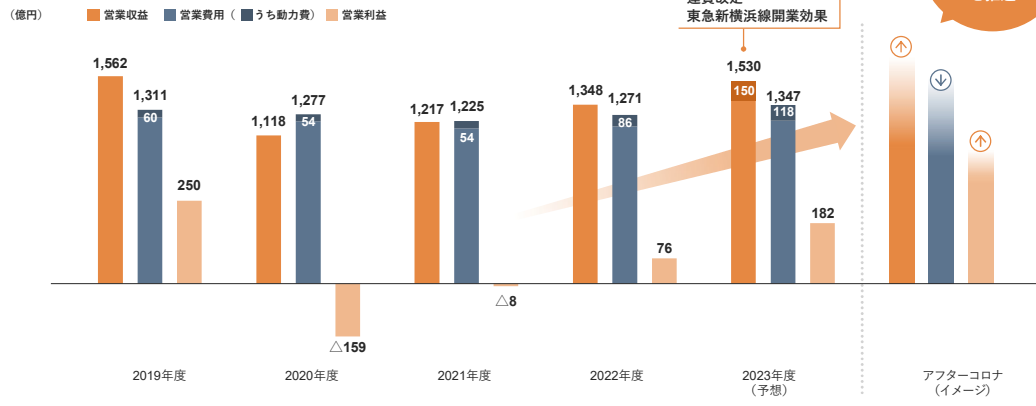
* 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

© 2023 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 14

- 中期3か年経営計画の、進捗状況に関してご説明します。
- まず、主な指標の推移に関してご説明します。
- 2023年度の業績予想に関しては、営業利益700億円、当期純利益400億円、有利子負債／東急EBITDA倍率7.2倍を見込んでおり、中期経営計画で掲げた目標水準は、全て達成を見込んでおります。

- 事業環境の変化に対応し、恒常的に利益創出を可能とする収支構造へ転換
- 安全・安心、公益性と収益性を高次元で両立可能な事業構造へ

更なる
収益増加・
費用削減
を推進

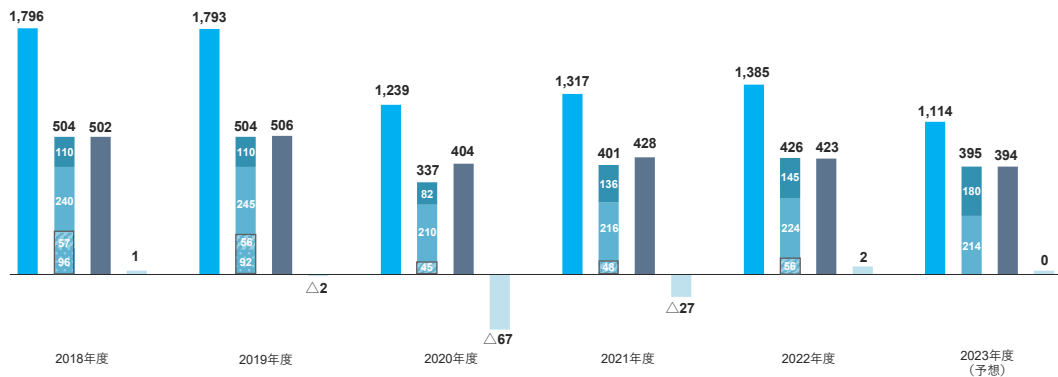


営業収益増加		営業費用削減	
<ul style="list-style-type: none"> ● 運賃改定 平年度150億円の増収効果 (2023年度は113億円) ● 東急新横浜線開業 36億円の増収効果 	<p>2023年度は 合計150億円の 増収効果を見込む</p>	<p>2022年度までの取り組み</p> <p>恒常的に約50億円の 費用削減を実現</p>	<p>今後の取り組み</p> <p>技術革新等による 更なる効率化を推進 ex. 東横線ワンマン運転開始 (2023年3月～)</p>

- 続いて、構造改革に取り組んでおりました、3つの事業の進捗について、ご説明いたします。
- 鉄道事業においては、事業環境の変化に対応し、恒常的に、利益創出を可能とする収支構造へ、転換を進めてきました。
- 収益面では、年間約150億円の増収が見込まれる運賃改定を実現したほか、費用面では、恒常的に、50億円の費用削減を可能とする体質に変化させてまいりました。
- この結果、2022年度の営業利益は76億と、コロナ禍以降で初めて営業黒字に転じ、2023年度は運賃改定などにより182億円の営業利益を予定しております。
- 今後も、3月から実施している東横線ワンマン運転のような、技術革新による効率化に取り組み、更なる収益増加・費用削減に取り組んでまいります。

● 聖域なき事業構造改革を行い、従来型百貨店ビジネスモデルから脱却する

(億円) ■売上高 ■賃貸収益等 ■売買差益(本店・東横店除く) ■売買差益(本店) ■売買差益(東横店) ■販管費等 ■営業利益 ※売買差益：売上高から商品原価等を控除



1. 事業構造の改革

賃貸化の拡大、自主売場縮小

- 構造改革モデル（定借比率）
 - ・吉祥寺店 38%→77%
 - ・たまプラーザ店 22%→64%
- 2023年度：札幌店リモデル予定（定借比率：21%→78%を想定）

2. 効率化の徹底

運営効率化、本社機能スリム化

- 人員施策
 - ・総人数 1,785人 → 1,060人（2020年度末）→ 1,060人（2023年度）（23年3月末時点で達成見込み）
- コスト削減（対2019年度比）
 - ・約55億円の費用削減を実現（2022年度実績）

3. 顧客接点の変革

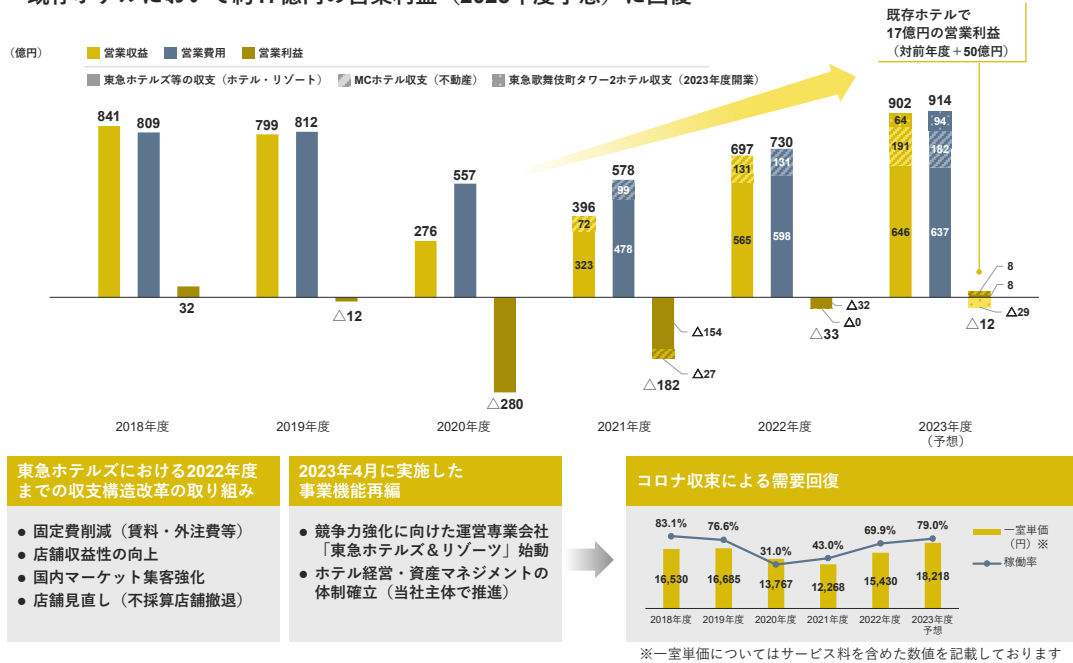
- 自社ポイント会員の維持と外部ポイント連携による接点拡大
- 顧客のニーズに応える商業ビジネスへの改革（デジタルシフト、マーケティング強化）

4. 残すべき価値の再定義

- 顧客の日常を支える「ビューティー&雑貨」、「フード」
- 外商改革による富裕層マーケットの維持拡大

- 続いて、百貨店事業です。
- 百貨店は、コロナ以前から、売上の減少など、厳しい状況が続いたことに加え、再開発により、東横店や本店といった、旗艦店が閉店いたしました。
- 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、聖域なき事業構造改革に、取り組んでまいりました。
- 賃貸化の拡大を進め、収益を安定化させるとともに、運営効率化、本社機能のスリム化等に取り組み、旗艦店の閉店にも対応できる、収支構造へ変化しております。
- 今後も、この取り組みを進めるとともに、百貨店の強みを活かしながら、更なる収益性の改善に取り組んでまいります。

- 東急ホテルズの「収支構造改革」に加えて、連結全体での抜本的な「事業機能再編」の取り組みにより、既存ホテルにおいて約17億円の営業利益（2023年度予想）に回復



- 最後に、ホテル事業です。
- 東急ホテルズにおける、固定費削減や、店舗見直しなどの「収支構造改革」に加えて、市場変動リスクへの対応と、再成長を目指した抜本的な「事業機能再編」の取り組みを、行ってまいりました。
- この結果、2023年度は既存ホテルにおいて、前年度から50億円増益となる、17億円の営業利益まで、回復を見込んでおります。
- また、東急歌舞伎町タワーの2つのホテルにおける開業費等の負担がなくなる、2024年度には、ホテル事業全体で、黒字転換を見込んでおります。
- 今後も、インバウンド等、需要の回復を取り込み、更なる収益性の回復を図ってまいります。

2年経過時点の
成果

- 「収益の復元」「財務健全性の維持」に関する3か年計画の達成見込みが立った

次期中期計画
策定に向けた
課題

- 資本効率の改善（コロナ前ROE8%超水準で推移）
- 財務健全性の維持、更なる向上（コロナ前有利子負債/東急EBITDA倍率6倍台で推移）

※ コロナ前水準は2018年度以前とする



再成長に向けた
対策

- ▶ 優良開発案件を中心とした更なる成長ストーリーの公表
- ▶ 主力子会社の更なる成長や収益性の回復
- ▶ 「資本効率の改善」と「財務健全性の維持・向上」の両立
 - 渋谷・沿線・海外における優良な開発機会への参画
 - 資産ポートフォリオマネジメントの進化（資産効率向上のための不動産流動化・REIT連携等）
 - 資本効率性を意識した事業ポートフォリオマネジメントの高度化と各事業の成長戦略（資本効率性に基づく評価制度への深化）
 - 資本政策及び還元方針（機動的な自己株式取得を含む還元と資本効率向上の取り組み）

- 続いて、中期経営計画に関して、2年経過時点での成果と課題をご説明します。
- 「収益の復元」や、「財務健全性の維持」に関しては、達成の見込みが立つところまで来た、と考えております。
- 一方で、資本効率に関しては、コロナ以前に達成していた、ROE8%超の水準と比較すると、改善の必要があると認識をしております。
- また、財務健全性についても、足元での、金利上昇による負担増の可能性を踏まえ、更なる向上が必要です。
- 今後、コロナ禍から通常の成長軌道に戻し、再成長を遂げていくには、これらの課題への対応が欠かせません。
- 具体的な内容については、来年度から始まる次期中期経営計画にて、ご説明できるよう取り組んでまいります。優良開発案件を中心とした、更なる成長ストーリーの策定や、主力子会社の成長による収益性の回復、「資本効率の改善」と「財務健全性の維持・向上」が大きなテーマになると考えております。
- これに対応するためには、不動産流動化やREIT活用等、資産効率向上を意識した、資産ポートフォリオマネジメントの進化、資本効率性を意識した、事業ポートフォリオマネジメントの深化等が、重要であると考えております。

	トピックス	～2022年度	2023年度	参考ページ
各事業	交通 東急線運賃改定	<ul style="list-style-type: none"> ● 運賃改定の申請が認可 (2022/4) ● 運賃改定実施 (2023/3) 		
	交通 東急新横浜線開業	<ul style="list-style-type: none"> ● 運行開始 (2023/3) 		21
	交通 東横線ワンマン運転開始	<ul style="list-style-type: none"> ● ワンマン運転開始 (2023/3) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 完全ワンマン化予定 (2023/10) 	21
	不動産 生活サービス ホテル・リゾート 東急歌舞伎町タワー開業		<ul style="list-style-type: none"> ● 東急歌舞伎町タワー開業 (2023/4) ● 「BELLUSTAR TOKYO」 「HOTEL GROOVE SHINJUKU」開業 (2023/5) 	22
	不動産 生活サービス 「Shibuya Upper West Project」推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 東急百貨店本店営業終了 (2023/1) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 東急百貨店本店解体・着工 	23
	ホテル・リゾート ホテル事業機能再編 (店舗網・ブランドポートフォリオ)		<ul style="list-style-type: none"> ● ホテル・リゾート事業子会社を「東急ホテルズ&リゾート」に再編 (2023/4) ● 「SAPPORO STREAM HOTEL」開業予定 (2023年度中) 	24
ESG	環境 (E)	<ul style="list-style-type: none"> ● 「環境ビジョン2030」策定 ● 東急線全路線を再エネ電力100%にて運行 ● Scope3を設定し、Science Based Targetsへ申請 ● 南町田グランベリーパーク「地球環境大賞」大賞受賞 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境ビジョン2030施策推進 ● TCFD改訂ガイドラインへの対応 	25
	社会 (S)	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権方針の制定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「サステナブルなサプライチェーン方針」改定 	26
	ガバナンス (G)	<ul style="list-style-type: none"> ● 東急レクリエーション完全子会社化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 非財務情報の開示促進 	26

- 最後に、事業およびESG関連の主なトピックスをご説明します。関連ページを示しておりますので、合わせてご参照ください。
- 東急電鉄では、3月より運賃改定を実施するとともに、東急新横浜線を開業しており、本年度は150億円の増収を見込みます。
- 3月より東横線のワンマン運転も開始し、10月に完全移行の予定です。
- また、東急歌舞伎町タワーが4月に開業し、2つのホテルについても、今月開業をいたします。
- 東急百貨店本店の跡地で行う、Shibuya Upper West Projectは、2027年度の開業に向けて、着実に取り組んでまいります。
- また、ホテル事業に関しては、本年4月より、運営に特化した新会社を設立し、ブランドも再構築するなど、新たなスタートとなります。
- ESGの取り組みに関しては記載のとおりです。
- 2022年度は、南町田グランベリーパークが「地球環境大賞」の大賞を受賞するなど、当社の街づくりが改めて評価され、大きな成果がございました。
- 本年度も、世の中の趨勢を捉えたうえで、当社らしさを意識して、更なるESG・サステナビリティ関連の取り組みを行ってまいります。