

# 2024年3月期 決算説明会資料



TOKYU CORPORATION

東急株式会社

2024年5月14日

| 9005

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

<b>I.</b> エグゼクティブ・サマリー	<b>3</b>
<b>II.</b> 財務戦略・株主還元	<b>14</b>
<b>III.</b> 各事業のトピックス	<b>17</b>
<b>IV.</b> 企業価値向上に向けた取り組み	<b>26</b>
<b>V.</b> 各事業の主要な業績指標	<b>37</b>
<b>VI.</b> 2023年度 決算実績 詳細資料	<b>44</b>
<b>VII.</b> 2024年度 業績予想 詳細資料	<b>57</b>
<b>VIII.</b> 当社のビジネスモデルおよび競争優位性	<b>71</b>
<b>IX.</b> ESG情報	<b>82</b>

## I. エグゼクティブ・サマリー

## I 前年度との比較

- 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に、利用者数の回復が見られたことに加え、不動産事業におけるマンション販売の増加や鉄道の運賃改定等により増収、増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増益に加え、持分法投資利益の増加等により増益

(億円)	2022年度 実績	2023年度 実績	対前年	2023年度 2月予想	対予想
営業収益	9,312	10,378	+1,065 (+11.4%)	10,414	△35 (△0.3%)
営業利益	446	949	+503 (+112.8%)	900	+49 (+5.5%)
不動産販売業 営業利益	66	176	+109 (+165.7%)	178	△2 (△1.5%)
不動産販売業を除く営業利益	379	772	+393 (+103.5%)	721	+51 (+7.2%)
事業利益	452	955	+503 (+111.3%)	903	+52 (+5.7%)
経常利益	473	992	+519 (+109.6%)	938	+54 (+5.9%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	259	637	+377 (+145.3%)	600	+37 (+6.3%)

※ 事業利益 = 営業利益 + 上場会社を除く持分法投資損益 + 不動産事業等に係る受取配当

© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 4

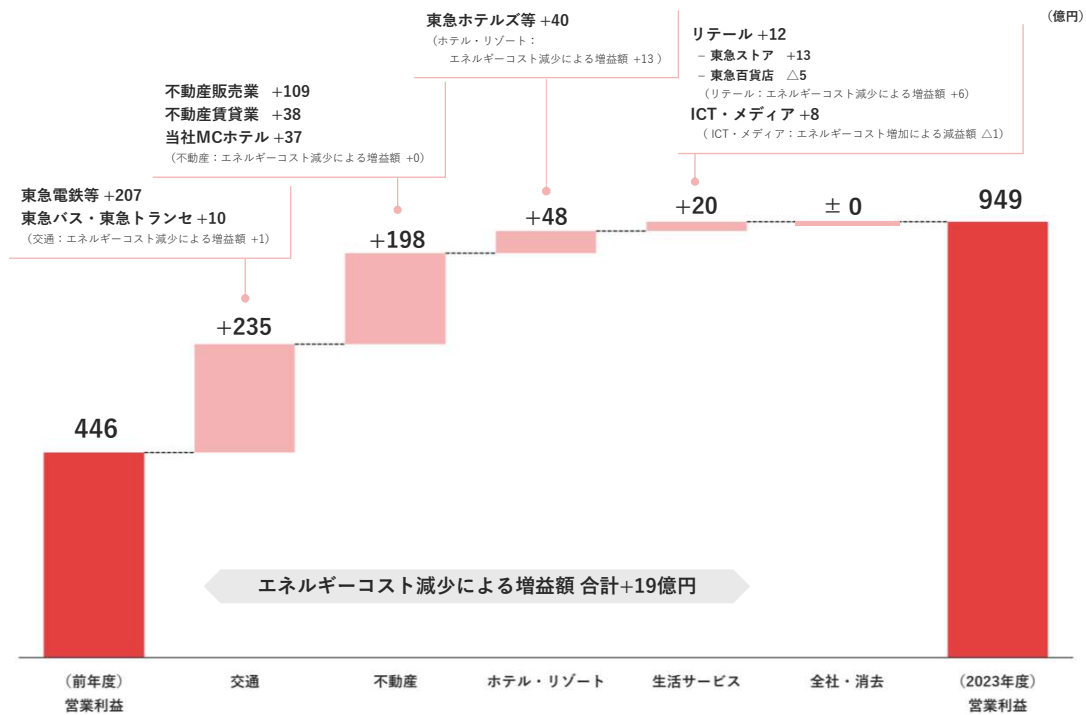
- 2023年度決算のポイントでございます。
- 営業収益は1兆378億円、  
営業利益は949億円、  
当期純利益は637億円となりました。
- 前年度との比較では、  
交通事業や、ホテル・リゾート事業での利用者数の回復に加え、  
マンション販売の増加、鉄道の運賃改定等により、  
営業収益は1,065億円の増収、  
営業利益は503億円の増益となりました。
- 当期純利益は、持分法投資利益の増加等により、  
377億円の増益となりました。
- また、2月時点の予想との比較でも、  
不動産賃貸業の歩合賃料の増加等により、  
営業利益は49億円増益、  
当期純利益も37億円増益となりました。

	2022年度 実績	2023年度 実績	対前年	2023年度 2月予想	対予想
EPS (一株当たり当期純利益) (円)	42.94	105.84	+62.90	99.60	+6.24
ROE (自己資本利益率) (%)	3.6	8.3	+4.7	7.9	+0.4
ROA (総資産事業利益率※) (%)	1.7	3.6	+1.9	3.4	+0.2
東急EBITDA(※) (億円)	1,446	2,036	+589 (+40.7%)	1,986	+50 (+2.5%)
EBITDA (億円)	1,275	1,816	+541 (+42.4%)	1,778	+38 (+2.1%)
有利子負債 / 東急EBITDA倍率 (倍)	8.9	6.2	△2.7	6.4	△0.2
純有利子負債 / EBITDA倍率 (倍)	9.5	6.7	△2.8	6.9	△0.2

※ 事業利益 = 営業利益 + 上場会社を除く持分法投資損益 + 不動産事業等に係る受取配当

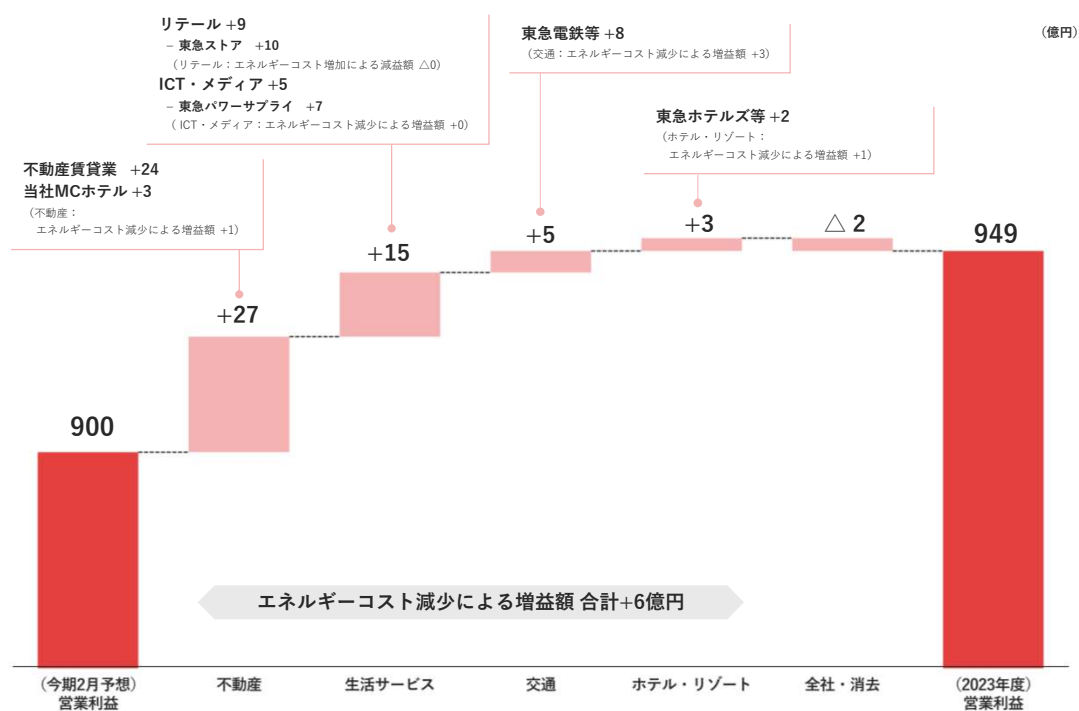
※ 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

- 2023年度決算における業績指標です。
- 上段、EPS一株当たり当期純利益は105.84円、ROEは8.3%、ROA総資産事業利益率は3.6%となりました。
- また、有利子負債／東急EBITDA倍率は6.2倍となり前中期経営計画で掲げていた目標は、全て達成しました。



- セグメント別の、決算実績のポイントです。前年度との比較でご説明します。
- 交通事業は+235億円の増益です。東急電鉄の需要回復による輸送人員の増加や、運賃改定の効果に加え、東急バス等、各事業での回復がありました。
- 不動産事業は、+198億円増益となりました。マンション引渡戸数の増加により、不動産販売業が大きく増益になったことに加え、不動産賃貸業や、ザ・キャピトルホテル東急、セルリアンタワー東急ホテル等、複合用途物件に入居するホテルが好調に推移いたしました。
- ホテル・リゾート事業は、新宿や札幌での、新店の開業費負担があったものの、需要回復や付加価値創造による、一室単価の増加により、+48億円増益となりました。
- 生活サービス事業では、リテール事業、ICTメディア事業ともに増益となり、合計+20億円の増益です。

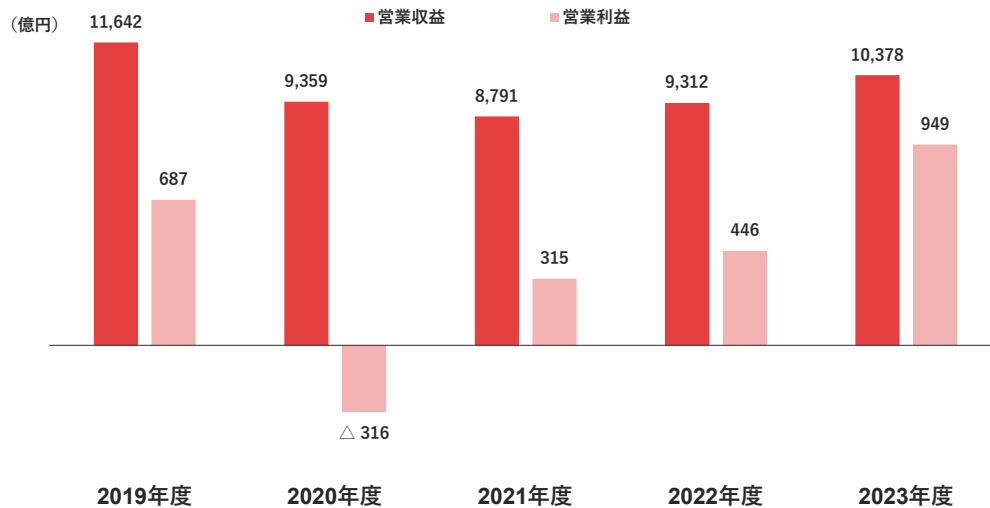
## 2023年度 セグメント別営業利益 決算実績ポイント【対2月見込み】



- 2月に上方修正した予想との比較を示しております。
- 不動産事業や生活サービス事業を中心に想定を上回り、営業利益は49億円の増益となりました。

- コロナ禍からの事業環境の段階的な回復や各事業の構造改革の進捗等に伴い、営業利益はコロナ前を上回る水準で推移

## 連結営業収益・営業利益の推移

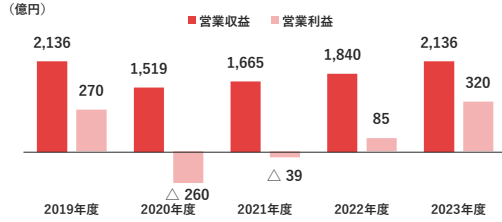


- 2019年度以降の、営業収益および、営業利益の推移を示しております。
- コロナ禍以降取り組んできた構造改革や付加価値創造の効果もあり、2023年度の営業利益は過去最高益となりました。
- なお、次ページでは、セグメント別の推移を示しておりますので、ご参照ください。

## 2023年度 セグメント別業績推移

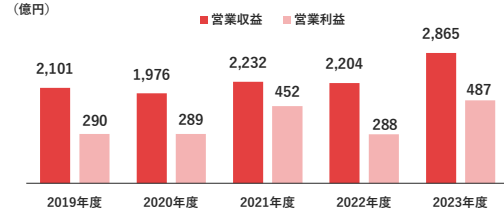
### 交通事業

鉄道・バス事業の輸送人員の回復に加え、東急電鉄における運賃改定の効果等により、前年から増益



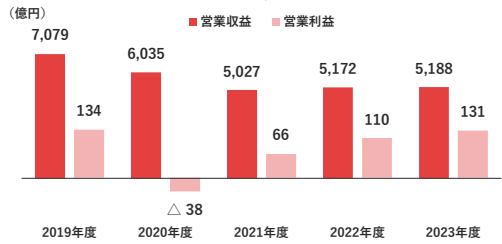
### 不動産事業

賃貸業における安定的な利益貢献に加え、販売業におけるマンション販売の増加もあり、前年から増益



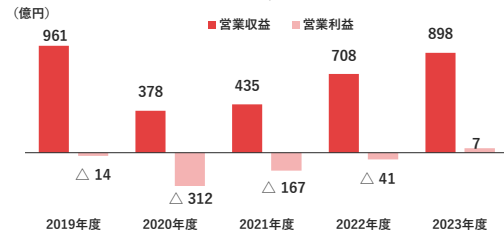
### 生活サービス事業

東急百貨店における本店営業終了の影響があるものの、他事業での需要回復等により、前年から増益



### ホテル・リゾート事業

東急ホテルズは、インバウンド需要の回復等により、業績は回復傾向（稼働率：75.7% 対前年+5.8P）



事業環境の見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 移動需要の回復や、インバウンド需要の増加等、良好な事業環境が継続することを見込む</li> <li>● ベースアップ、採用拡大等に伴う人件費の増加については、各事業における影響を織り込む</li> <li>● 工事費高騰や金利動向等の外部環境の変化に伴う影響を考慮しながら事業を推進</li> </ul>
各事業の見通し	<p><b>交通</b></p> <p>▶ <b>東急電鉄</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸送人員：1,064百万人 対前年 +1.1%</li> <li>● 運賃収入：147,227百万円 対前年 +1.5%</li> </ul>
	<p><b>不動産</b></p> <p>▶ <b>不動産販売事業</b> 前年に国内住宅販売の供給量が多かった反動等により、分譲引渡戸数は前年から減少を見込む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 分譲引渡し戸数：478戸 対前年 △196戸</li> </ul> <p>▶ <b>不動産賃貸事業</b> 空室率は引き続き低水準を想定（参考 2024年3月実績：空室率 1.2%）</p>
	<p><b>生活サービス</b></p> <p>▶ <b>東急百貨店</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗売上高 対前年増減率 全店 △1.1% 既存店 +2.3% / 総売上高（賃貸含む）対前年増減率 既存店 +2.0%</li> </ul> <p>▶ <b>東急ストア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗売上高 対前年増減率 全店 +0.4% / 既存店 ※スーパーマーケット事業のみ +1.4%</li> </ul>
	<p><b>ホテル・リゾート</b></p> <p>▶ <b>ホテル事業</b> 国内旅行、インバウンド需要の段階的な増加等に伴い、稼働率・一室単価（ADR）共に前年度からの上昇を見込む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 通期稼働率 : 78.5% 対前年 +2.8 P</li> <li>● 一室単価(ADR) : 21,897円 対前年 +716円</li> </ul>
その他トピックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人件費については、対前年 89億円程度の増加を見込む</li> </ul>

2024年度の業績予想については2024年3月に公表した中期3か年経営計画から上方修正

- 2024年度通期の業績予想について、ご説明します。
- まず、前提です。
- 事業環境全体としては、移動需要の継続的な回復やインバウンド需要の増加等、引き続き良好な環境が続くと考えております。
- 人件費については、従業員の待遇改善、ベースアップ等による賃上げを行うほか、需要回復に対応した、採用人数拡大に取り組み、将来の成長シナリオに備えてまいります。
- また、工事費高騰や、金利上昇等にも留意が必要です。
- 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。
- 不動産事業において、2023年度から、マンション販売の反動減を見込みますが、東急電鉄の輸送人員、リテール店舗での売上、ホテルの稼働率・一室単価等の緩やかな上昇を織り込んでおります。
- なお、2024年度の業績予想については、2023年度決算での上振れを踏まえ、3月に公表した中期3か年経営計画1年目の数値から、上方修正しました。

### 前年度との比較

- 営業収益・営業利益は、ホテル・リゾート事業や生活サービス事業を中心に利用者数の増加を見込むものの、不動産事業におけるマンション引渡戸数の減少に加え、従業員の待遇改善や採用人数拡大に伴う人件費の増加等を織り込み増収・減益

### 中期3か年経営計画との比較

- 前年度の連結業績の上振れを踏まえ、2024年3月に公表した中期3か年経営計画から上方修正

(億円)	2023年度 実績	2024年度 予想	対前年	2024年度 経営計画	対計画
営業収益	10,378	10,550	+171 (+1.7%)	10,500	+50 (+0.5%)
営業利益	949	880	△69 (△7.3%)	840	+40 (+4.8%)
不動産販売業 営業利益	176	123	△53 (△30.2%)	123	- (-)
不動産販売業を除く 営業利益	772	756	△15 (△2.1%)	717	+40 (+5.6%)
事業利益	955	890	△65 (△6.8%)	850	+40 (+4.7%)
経常利益	992	900	△92 (△9.4%)	860	+40 (+4.7%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	637	600	△37 (△5.9%)	570	+30 (+5.3%)

※ 事業利益 = 営業利益 + 上場会社を除く持分法投資損益 + 不動産事業等に係る受取配当

© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 11

- 業績予想数値についてです。
- 営業収益1兆550億円、営業利益880億円、当期純利益600億円を見込みます。
- 前年度との比較では、ホテル・リゾート事業や生活サービス事業を中心に利用者数の回復を見込むものの、マンション引渡戸数の減少に加え、人件費の増加等を織り込み、+171億円増収、△69億円減益となります。
- 中期経営計画との比較では、営業収益+50億円増収、営業利益+40億円増益とします。
- なお、2025年度、2026年度の計画については現時点では変更致しませんが、今後は積極的なローリングを考えております。適宜、各年度の数値をアップデートするとともに、向こう3年の数値をお示しできるよう、検討を始めております。

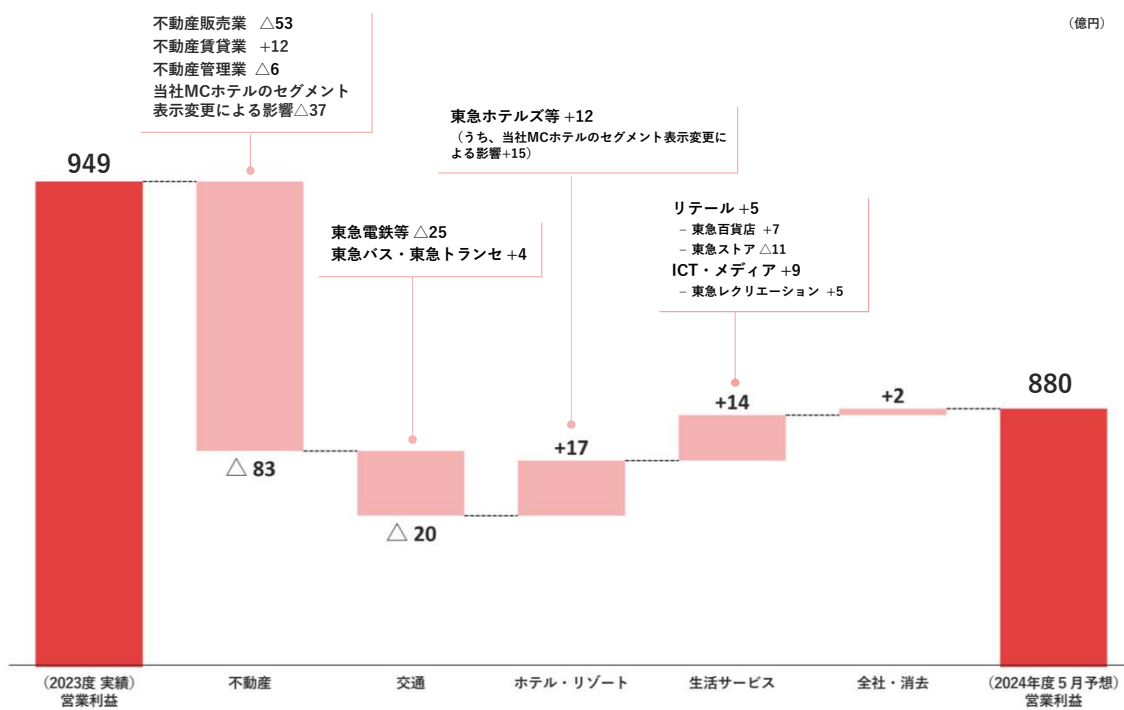
	2023年度 実績	2024年度 予想	対前年	2024年度 経営計画	対計画
EPS (一株当たり当期純利益) (円)	105.84	100.14	△5.70	95.00	+5.14
ROE (自己資本利益率) (%)	8.3	7.4	△0.9	7.3	+0.1
ROA (総資産事業利益率※) (%)	3.6	3.3	△0.3	3.2	+0.1
東急EBITDA(※) (億円)	2,036	1,969	△67 (△3.3%)	1,930	+39 (+2.0%)
EBITDA (億円)	1,816	1,760	△56 (△3.1%)	1,720	+40 (+2.3%)
有利子負債 / 東急EBITDA倍率 (倍)	6.2	6.2	+0.0	6.3	△0.1
純有利子負債 / EBITDA倍率 (倍)	6.7	6.7	△0.0	6.9	△0.2

※ 事業利益 = 営業利益 + 上場会社を除く持分法投資損益 + 不動産事業等に係る受取配当

※ 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

- 業績指標です。
- EPS一株当たり当期純利益は100.14円、ROEは7.4%、ROA総資産事業利益率は3.3%を見込んでおります。

# 2024年度 セグメント別営業利益 業績予想ポイント【対前年】

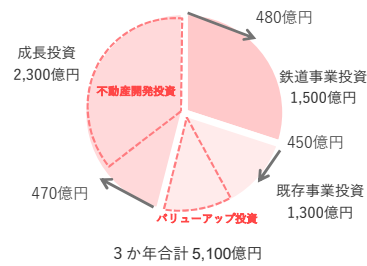


## Ⅱ. 財務戦略・株主還元

投資計画

- 3か年合計で5,100億円の投資計画
- 不動産開発投資は、進行中案件を着実に推進
- バリュースアップ投資も積極的に実施
- 2024年度は約1,400億円の投資計画を予定

2024年度～2026年度投資計画（→は2024年度計画）



キャッシュ・フロー計画

- 営業CFと資産入替によるキャッシュ・インにより、有利子負債は一定水準を確保
- 株主配当は3年間で400億円を予定、21円配当を下限
- 自己株式取得は株主配当予定400億円の別枠で機動的かつ積極的に検討

2024年度～2026年度 キャッシュ・フロー計画



\*投資計画の進捗説明を主眼として一部組替を行っており、「キャッシュ・フロー計算書」とは数値が異なります

- 投資計画、キャッシュ・フローについては、中期3か年経営計画の内容に沿って推進します。
- なお、2024年度の投資計画は合計1,400億円であり、鉄道事業投資が480億円、既存事業投資が450億円、成長投資470億円を見込んでおります。
- また、下段は、キャッシュ・フローの計画を示しておりますが、自己株式取得は株主配当400億円とは別枠で考えており、機動的かつ積極的に検討して参ります。また、自己株式も投資先の一つですので株価水準等も見参ります。

## 配当方針

安定配当を継続し、利益成長に応じた配当金の持続的な増加を目指す

(中期3か年経営計画期間中(2024年度~2026年度)は1株あたり配当金21円を下限とする)※業績に多大な影響を与える事態等が発生した場合を除く  
(中長期では業績や資金状況をふまえて配当性向30%を意識する)

➡ 2024年度は一株当たり年間22円を予定

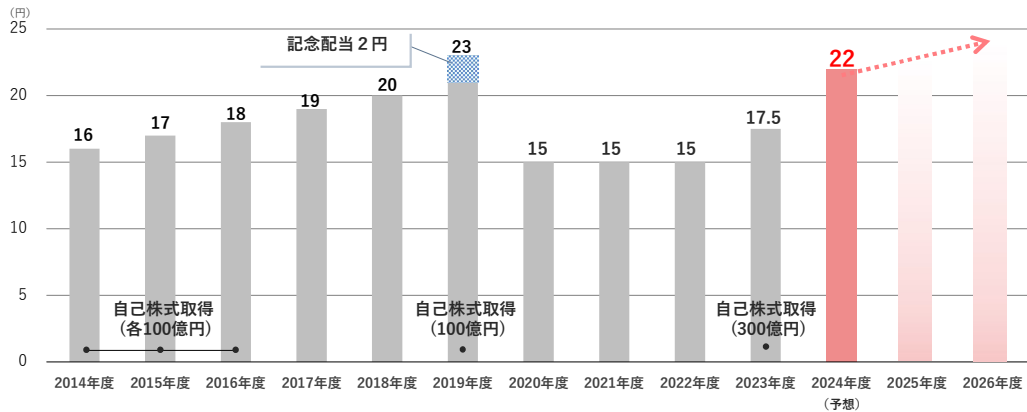
## 資本政策

自己株式取得等

機動的かつ積極的に実施

(中期経営計画3か年通算での総還元性向も勘案しつつ実施時期・規模を検討する)

## 一株当たりの配当金の推移



© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 16

- 株主還元についてご説明します。
- 2024年度の年間配当については、  
1株当たり22円を予定しております。  
中期経営計画の下限とした21円から、  
業績予想の上方修正を踏まえて増額しました。

## Ⅲ.各事業のトピックス

東急新横浜線の状況

開業1年経過の状況

- 東急新横浜線の輸送人員は計画値と比較して7割程度
- 定期外旅客は、新幹線利用者の転嫁やイベント需要で堅調に推移
- 定期旅客は、徐々に利用者が増加しているが、定着には時間を要す

▶ 東急新横浜線内の輸送人数・運賃収入

	2023年度 実績	対予算
輸送人員	280万人	△31.0%
運賃収入	36億円	△27.3%

ダイヤ改正による利便性向上

- 2024年3月16日よりダイヤ改正（増発）を実施

沿線を中心とする移動需要の創出

「クレジットカードのタッチ機能」「QRコード」を活用した乗車サービス Q SKIPの実証実験を開始

- 企画乗車券等をはじめお客さまのニーズに応じた多様なデジタルチケットサービスを提供
- タッチ決済対応クレジットカードを使用した後払い乗車サービスについても2024年5月に開始予定

多様な乗車サービスの提供や利便性の向上により、更なる移動創出、沿線活性化を図る

▶ Q SKIP対応改札機



鉄道業界間の連携強化による更なる効率化への取り組み

サプライチェーンの強靱化

- サプライヤーとの連携を強化し、双方が円滑に事業を推進可能な仕組みの構築

効率的な工事・保守の推進

- 鉄道事業者間の協調により、相互直通運転先をはじめとしたシステムや設備の仕様統一を推進

▶ 東京メトロと共同して無線式列車制御システム(\*)を導入  
 ※無線通信技術を活用した新方式の信号保安システム

東急バス 運賃改定・人材不足への対応

運賃改定（27年ぶり）

- 実施時期 : 2024年3月24日
- 改定路線 : 一般乗合バス路線（東京・川崎・横浜）  
普通運賃（均一運賃） 220円→230円
- 改定率 : 平均3.46%

▶ 運賃改定により約8億円の増収効果を見込む

人材不足への対応

- 東急バス・東急トランセの合併による柔軟かつ効率的な事業運営の実現（2024年4月）
- 採用強化と待遇改善
  - ・多様な人材（若年層・女性・外国人等）が活躍できる職場づくりを推進
  - ・運賃改定による増収分にて待遇改善施策を実施

- 交通事業についてです。
- 左上、昨年3月に開業した、東急新横浜線の輸送人員は計画と比較して、7割程度となっております。
- 定期外旅客は堅調に推移するものの、定期旅客の定着に時間を要しております。ダイヤ改正による増発等、利便性向上に取り組み、需要定着を図ってまいります。
- また、右下、東急バスについては、本年3月に3.46%の運賃改定を実施しました。人材不足への対応として、増収分を待遇改善に充て、乗務員を確実に確保して参ります。そして、沿線のお客様の期待に応えるべく、安定したサービスを提供することで、沿線の人口誘致につなげるとともに業績の向上と両立させて参ります。

- 今後の開発計画については工事費高騰等と収支への影響を精査し、必要に応じて軌道修正を実施

Shibuya Upper West Project

渋谷アクシュ（SHIBUYA AXSH）

渋谷スクランブルスクエア  
（中央棟・西棟）

- レジデンス機能を含むワールドクラスクオリティの施設を渋谷エリアに創出
- 東急グループとLCREとのパートナーシップによる共同開発  
（事業主：東急、L Catterton Real Estate、東急百貨店）



Image by Prolog / Copyright : Sinehitta

- 敷地面積：約13,675㎡
- 延床面積：約120,000㎡  
※既設Bunkamura含む
- 階数：地上34階、地下4階
- 高さ：約155.8m
- 用途：リテール、ホテル、レジデンス等
- 竣工：2027年度（予定）



- 敷地面積：約3,460㎡
- 延床面積：約44,560㎡
- 用途：事務所、店舗、駐車場等
- 開業：2024年夏（予定）
- オフィス入居テナントは全て決定



- 敷地面積：約15,300㎡（東棟含む）
- 延床面積：約276,000㎡（東棟含む）
- 用途：事務所、店舗、展覧施設等（東棟含む）
- 開業：2027年度（予定）

進行中の再開発プロジェクト一覧（※）

エリア	プロジェクト	開発進捗状況	スケジュール		想定延床面積	想定投資額 （当社負担分）
			～2030年度	2031年度～		
渋谷	渋谷アクシュ	建設工事推進中	● 2024年度夏開業（予定）		合計 約80万㎡	合計 約5,000億円 規模
	Shibuya Upper West Project	旧東急百貨店本店の解体工事推進中	● 2027年度竣工（予定）			
	渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟	建設工事計画中	● 2027年度開業（予定）			
	計画1	都市計画決定				
	計画2	準備組合設立				
	計画3					
計画4						
	計画5					

※各プロジェクトのスケジュール、延床面積、投資額については、現時点での将来の見通しであり、様々な不確定要素を含んでいるため、今後変動する可能性があります。

© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 19

- 推進中の開発計画ですが、本ページの渋谷、次ページの沿線共に、第2四半期から大きな変更はございません。
- 工事費高騰は課題の一つであり、収支への影響を精査し、必要に応じて軌道修正しながら推進して参ります。
- なお、渋谷ではこれまでの再開発の取り組みにより、オフィスの集積が進み、更に多くの企業から関心をいただき、好循環が生まれております。
- 2024年夏に開業を予定している渋谷AXSHも、オフィステナントは、全て決定済みであります。
- 渋谷は、都心5区の中では、依然オフィス供給が最も少ない一方、引き続き旺盛な需要があり、今後もこれに応えるべく、開発を推進して参ります。

藤が丘駅前地区再整備基本計画



横浜市と学校法人昭和大学と共に目指す豊かな緑に囲まれ、人にやさしく多世代が元気に暮らせる「駅前施設・病院・公園」が一体となった新たなまちづくり



整備対象範囲：  
東急田園都市線藤が丘駅周辺の約6haの区域  
（藤が丘SC、昭和大学藤が丘病院、藤が丘駅前公園等含む）

THE YOKOHAMA FRONT  
(横浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業)



- 敷地面積：約6,687.15㎡
- 延床面積：約79,082.18㎡
- 用途：共同住宅、店舗、ホテル、サービスアパートメント、集会場等
- 開業：2024年度上期（予定）

中間拠点駅の開発

鷺沼  
事業協力者として都市機能の複合的整備



進行中の再開発プロジェクト一覧（※）

エリア	プロジェクト	進捗状況	スケジュール		想定延床面積	想定投資額 (当社負担分)
			～2030年度	2031年度～		
<p>プラチナトライアングル (渋谷～自由が丘～二子玉川)</p> <p>多摩田園都市</p> <p>多摩川流域</p> <p>横浜・新横浜周辺</p>	計画1	準備 組 合 設 立			合計 約80万㎡	合計 約2,000億円 規模
	計画2					
	計画3					
	計画4					
	計画5					
	計画6					
	計画7					
	計画8					
	計画9					
	計画10					

※各プロジェクトのスケジュール、延床面積、投資額については、現時点での将来の見通しであり、様々な不確定要素を含んでいるため、今後変動する可能性があります。

- 沿線エリアの開発計画です。
- これらのプロジェクトを推進することにより、沿線人口の増加と、それに伴う沿線事業群の収益力向上を図ってまいります。

- 国内外において住宅販売事業を推進し、まちづくり・エリア成長に寄与していく

国内の分譲引渡し戸数および主な引渡し物件

2023年度	2024年度	2025年度~2026年度
引渡し戸数： 674戸	引渡し予定戸数： 約480戸	引渡し予定戸数： 約500戸手当済
主な引渡し物件		
主な引渡し物件	引渡し戸数	引渡し開始
ドレッセタワー新綱島	252戸	2024年1月~
THE YOKOHAMA FRONT TOWER	459戸	2024年3月~
ドレッセタワー南町田グランベリーパーク	375戸	2024年3月~
ドレッセタワー武蔵小杉	160戸	2024年5月(予定)

【今後の主要プロジェクト】

The YOKOHAMA FRONT TOWER



- 竣工：2024年3月
- 総戸数：459戸

ドレッセタワー武蔵小杉



- 竣工：2024年5月(予定)
- 総戸数：160戸

海外の分譲引渡し戸数および主な引渡し物件

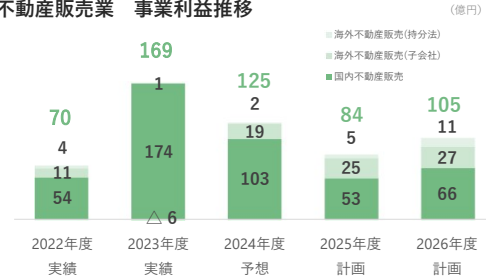
2023年度	2024年度	2025年度~2026年度
引渡し戸数： 160戸	引渡し予定戸数： 約700戸	引渡し予定戸数： 約2,100戸
主な引渡し物件		
主な引渡し物件	引渡し戸数	竣工
ベトナム HARUKA Terrace/ HARUKA Residence	219戸	2017年~順次
ベトナム The GLORY	992戸	2024年夏(予定)
ベトナム MIDORI PARK The TEN	287戸	2025年秋(予定)

【今後の主要プロジェクト】 The GLORY



- 竣工：2024年夏(予定)
- 総戸数：992戸
- 建築用途：分譲マンション(一部商業施設)

不動産販売業 事業利益推移



※ 引渡し予定戸数は、マンション・戸建・土地を含む数値であり、当社持分の戸数を表示

- 国内外で進める住宅販売業についてです。
- 国内では沿線を中心に事業機会の獲得に取り組み、人口増加の受け皿とします。
- また、海外でのプロジェクトも、ベトナムを中心に安定的な収益貢献を見込んでいます。
- 右下には、不動産販売業の事業利益推移を示しており、国内・海外合わせて安定的な利益貢献を見込んでおります。

ADR向上施策

- 店舗の内装リニューアルによる顧客満足度向上に伴う単価の引き上げ

セルリアンタワー東急ホテル

■ タワーズフロアの改装・増設

- ダブルルーム2室分の「ファミリールーム」をはじめ、4フロア計87室を改装

⇒2024年 8月～ 順次営業開始



■ 「タワーズラウンジ」「ホスピタリティールーム」の新設

- 既存のエグゼクティブラウンジとは差別化された子連れでも楽しめるラウンジ
- チェックイン前の着替えや休憩等に使えるホスピタリティールーム

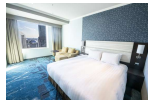
⇒2024年 8月～ 順次営業開始

■ 渋谷エクセルホテル東急

■ 客室改装 (18-21F)

- レディースフロアをエクセルフロアへ変更

⇒2024年 10月～ 順次営業開始



稼働率向上施策

- 積極的な採用活動強化等により、稼働率上昇時の需要取り込み

■ 積極的な採用活動・若年層を中心とした待遇改善等による人員不足解消

- 2024年度 約400名採用実施 (全体の約12%に当たる)
- ▶ 稼働が上振れた分の需要を取り込める体制
- ▶ レストラン含む各店舗への配置により、料飲部門の稼働の回復

従来の枠組みに捉われないホテル事業機会の獲得

- 不動産開発・運営力を活かしたアセットへの関与

■ ザパークフロントホテルアットユニバーサル・スタジオ・ジャパン

- 2024年4月に複数の国内機関投資家の出資により、不動産私募基金を組成
- ホテル運営受託に加え、アセットマネジメントへの関与を開始



THE PARK FRONT HOTEL  
AT UNIVERSAL STUDIOS JAPAN



■ STORYLINE 瀬長島 2024年4月開業

- 当社が開発し客室を分譲、購入者が自己利用しない期間は「ホテル客室」として運用するホテルコンドミニアム型宿泊施設

▶ 2024年4月 全客室引渡し済

STORYLINE



両ホテル共に各ホテルの個性を際立たせたブランド群「DISTINCTIVE SELECTION」の一つとして東急ホテルズ&リゾートが運営を受託(※)

※ザパークフロントホテルアットユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、2015年より運営を受託

- ホテル事業の取り組みです。
- ADRの更なる向上施策として、店舗リニューアルやエンタメ連携等を行っております。単に価格を上げるだけでなく、値段に見合ったサービスを提供し、お客様の満足度を向上させながら、リピーターも確実に獲得して参ります。
- また、ホテル運営のノウハウと、不動産の開発力・運営力を活かし、ホテルアセットへ関与することで、事業機会の獲得、フィービジネス拡大を実現します。

今年4月には、

ザパークフロントホテルアットユニバーサル・スタジオ・ジャパンにおいて、

国内機関投資家の出資による、不動産私募基金を組成しました。

当社はアセットマネジメントと、ホテル運営受託の、両方の立場で関与し、フィーの確保と、ホテルチェーンとしてのネットワーク拡充を図っております。

- また、当社が開発を手がけ、客室を分譲し、購入したお客様が使用しない期間にホテルとして運用する、ホテルコンドミニアム型の宿泊施設、ストーリーライン瀬長島も、この4月に開業いたしました。分譲による早期資金回収を図るとともに、ホテル運営受託によるフィーを確保する、新しいメニューとして展開して参ります。

ポイント制度の深化を通じた顧客基盤の拡充と、その顧客基盤を活用して事業間連携を促進し、アップセル・クロスセス等の売上機会の創出により、より良い顧客体験とエリア価値向上を実現

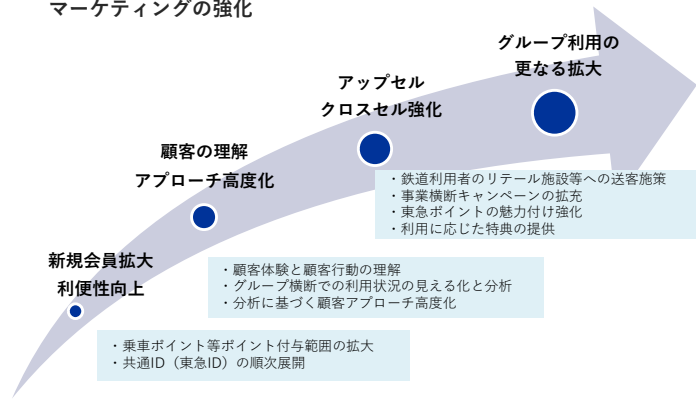
ポイント付与機会の拡大

- 2024年4月より、幅広い顧客層を有する交通事業でのポイント付与を開始
- その他のポイント付与機会拡大施策にも取り組み、現在のリテール事業中心の顧客基盤から、**オールエイジ・オールセグメント**の顧客層をつなぐポイントサービスへ深化



顧客基盤を活用した売上機会の創出

- 拡充した顧客基盤を活用したグループマーケティングの強化

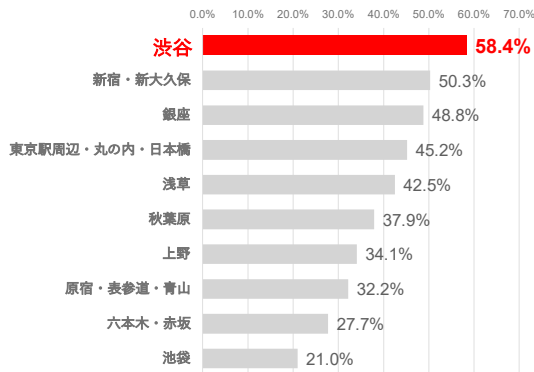


- 2030年度を目途に、性別・年代幅広く沿線人口の過半をTOKYU POINT会員に誘導する
- アップセル・クロスセル施策強化と合わせて、ポイントをフックに収益を拡大する

- 東急ポイントを活用した、事業間連携について、ご説明します。
- 当社事業は多岐に渡っており、事業間連携を図り、シナジー効果の創出をすることが、コングロマリットプレミアムの源泉となります。
- そこで、ポイント付与機会の拡大により、東急ポイントの顧客基盤をさらに拡充します。そして、事業間連携を進めることで、エリア価値向上と収益機会拡充を実現して参ります。
- 今年4月には当社グループの事業で、最も幅広い顧客基盤を持つ、鉄道・バスにおいて、ポイント付与をスタートしました。
- 従来のリテール事業中心で、偏りがある顧客基盤から、オールエイジ・オールセグメントの顧客層をつなぐポイントサービスへ深化させます。これにより、2030年度には、沿線人口の過半を東急ポイントの会員としたいと考えております。
- そして、顧客基盤を活かしたグループマーケティングの強化等を通じ、連結内のポイント関与売上を拡大して参ります。

渋谷が訪日観光客の訪問エリア1位に

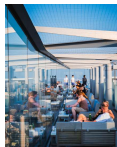
2022年「国・地域別外国人旅行者行動特性調査（2022年）」において、訪日観光客が訪れた都内の場所のトップに渋谷が初めて選ばれた。



出所：令和4年 国・地域別外国人旅行者行動特性調査（東京都産業労働局）

渋谷スクランブルスクエアの展望施設「SHIBUYA SKY」が人気観光スポットに

- 地上約229mの高さから、東京の街並みを360度見渡せる展望施設「SHIBUYA SKY」が訪日観光客の人気スポットに
- 訪日観光客の来場にも支えられ、年間を通じチケット売上が続く盛況



クレジットカードを活用した柔軟でシームレスな乗車サービスの構築

後払い乗車サービスの実証実験を東急全線で2024年5月15日より開始（世田谷線を除く）

- 訪日観光客を含む来街者の方も利用しやすい鉄道の実現を目指し、タッチ決済に対応したクレジットカード等を利用した後払い乗車サービスの実証実験を開始



「クレジットカードのタッチ機能」に対応した改札機

ホテル外国人宿泊比率（2023年度実績 詳細はP43参照）

外国人宿泊比率について

- 渋谷ホテルについて、2023年度は約75%
- 全ホテルの平均では、2023年度は約38%

➡ 2026年度までに全ホテルで45%まで引き上げる想定

グローバルホテルチェーンとのアライアンス強化

- プリファードホテルズ&リゾーツやパンパシフィックホテルズグループとの送客提携により訪日観光客の集客力を向上

免税取扱高（2023年度実績 詳細はP43参照）

2023年度免税取扱高実績

(百万円)	2023年度 実績	対前年
渋谷エリア	7,134	+4,960 (+228.2%)

- 免税売上高は、訪日外国人の増加に伴い商業施設を中心に好調に推移

- インバウンド需要の取り組みについてです。
- 当社の拠点である渋谷は、インバウンド人気が非常に高く、昨年9月に東京都が公表したデータでは、訪日観光客が訪れた街の、トップに選ばれました。
- 渋谷スクランブルスクエアの展望施設、渋谷スカイも、訪日観光客の人気スポットとなっており、連日多くの外国人の方が訪れております。
- 渋谷の当社4ホテル、約1,200室の外国人比率は約75%、商業施設の免税売上高も、訪日外国人の増加に伴い、好調に推移しております。レストランなど、免税以外でも、多くの方にご利用いただいていると考えております。
- また、鉄道事業においても、東横線の横浜への観光需要や、新横浜線の新幹線アクセス等、インバウンド需要を取り込むべくクレジットカードのタッチ機能に対応した改札機の導入等を推進しております。

## 不動産事業における取り組み

## ▶ オフィス・商業施設等の賃貸不動産事業における環境目標

- 2025年度までに当社所有賃貸不動産の電力を100%実質再生可能エネルギー由来の電力へ切替。
- 2026年度までに主要賃貸不動産の環境認証の取得を目指す。
- 実質再生可能エネルギー由来の電力導入済み施設：  
渋谷ヒカリエ/渋谷ストリーム/東急歌舞伎町タワー/グランベリーパーク（商業施設）他

## ▶ 分譲住宅事業における環境目標

- 2023年1月以降に着工するすべての新築分譲マンションブランド「DRESSER（ドレッセ）」で、以下の5つを標準仕様として導入：



- ①「ZEH Oriented」認証の取得
- ②実質再生エネルギー100%電気の導入
- ③太陽光発電・蓄電池の設置
- ④電気自動車充電対応
- ⑤省エネ設備の標準仕様化

## ▶ 賃貸住宅事業における環境目標

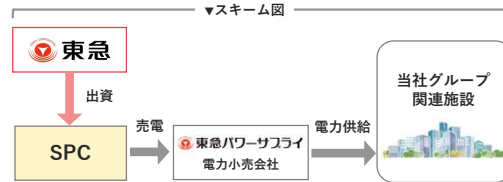
- 2024年2月以降に着工する賃貸住宅ブランド「STYLIO(スタイリオ)」の当社開発物件について、建物竣工前の「ZEH-M Oriented」、建物竣工後の「DBJ Green Building認証」、「CASBEE不動産」の3つの環境認証取得を標準仕様とする



## 東急スマートグリーン構想の取り組み

## ▶ PPAを活用した再生可能エネルギー発電に関する事業を開始

- 当社グループが保有する鉄道、ビルおよびホテルなどのアセットの再生による“自産自消”を推進するため、2024年4月より、オフサイトPPA※を活用した太陽光発電所の開発を推進（2024年4月末までに3案件出資）



※PPA(Power Purchase Agreement、電力購入契約)に基づき、電力需要拠点と離れた発電設備から、需要拠点に電力を供給するスキーム

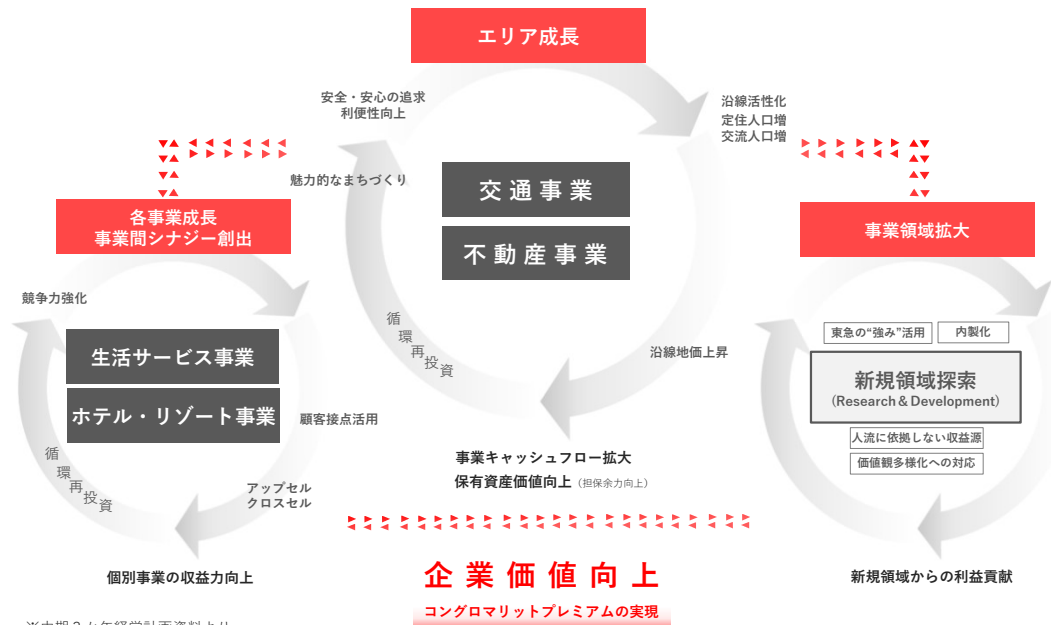
## ▶ 関東大手民鉄初、市が尾変電所に大規模蓄電池を設置

- 大規模災害時のBCP強化、鉄道電力の効率的な活用、電力系統安定化への寄与を目的に、2025年度に田園都市線に電力を供給する市が尾変電所に大規模蓄電システム（出力：2.1MW、容量：10MWh）を設置（東急パワーサプライの電力小売り事業で培った需給管理の経験を活用）
- 本システムの導入・運用・実践を通じて得た知見を基に、鉄道施設での更なる展開やビル商業施設などさまざまな場所への蓄電池の導入を検討し、脱炭素・循環型社会の実現を目指す

- ESGの取り組みについてご説明します。
- 交通事業では、東急電鉄が既に再生可能エネルギー100%で運行をしておりますが、不動産事業においても、オフィス、商業施設、分譲住宅、賃貸住宅等、各用途において、環境認証の取得や、再生可能エネルギー100%への切り替え等目標を設定しました。
- また、これを実現するために、東急スマートグリーン構想を推進しております。PPAを活用し、当社グループが保有する鉄道、ビル、ホテル等のアセットの再生可能エネルギーの“自産自消”を推進するため、太陽光発電所等への投資を行ってまいります。
- 今後も事業課題の解決と合わせて、ESGの取り組みを推進し、社会課題も解決しながら、企業価値向上に取り組めます。

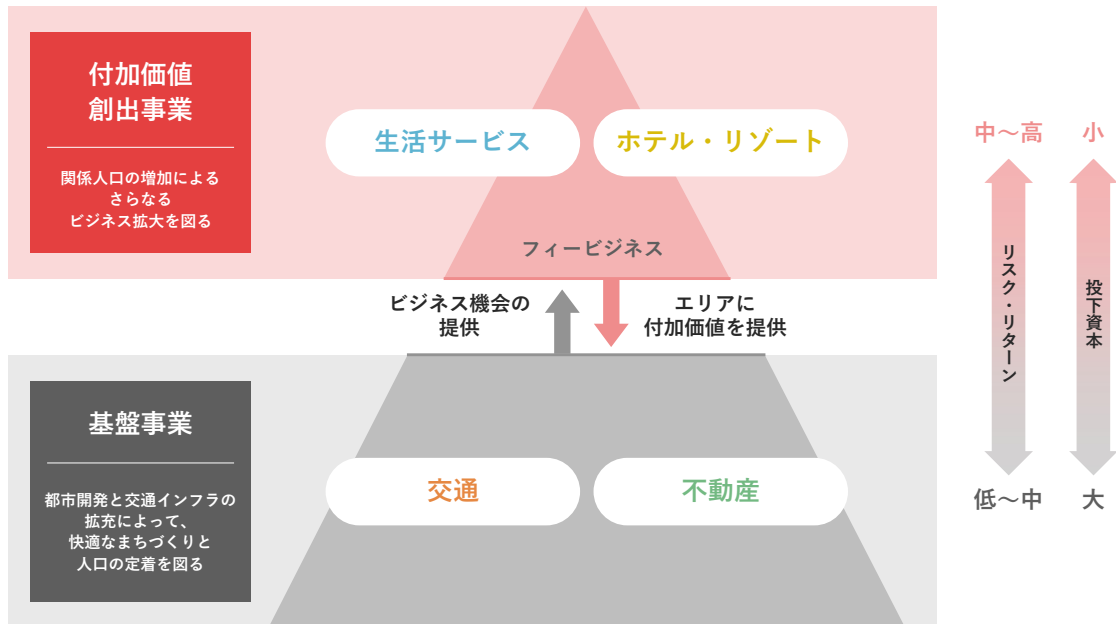
## IV. 企業価値向上に向けた取り組み

- 交通/不動産を軸とした事業間シナジーと再投資により持続的成長を実現する長期循環型事業



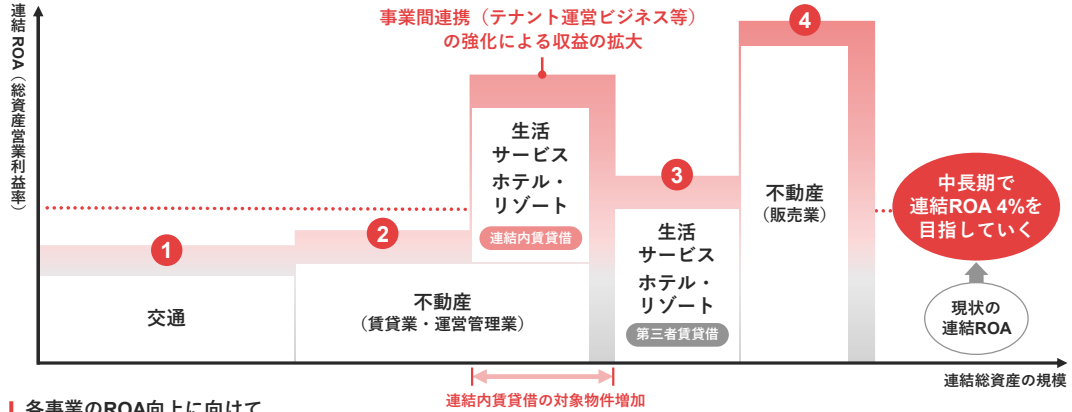
- 当社の目指すビジネスモデルとなります。
- 中期3か年経営計画でも、お話ししているもので、詳細は割愛しますが、交通事業、不動産事業を軸とし生活サービス事業や、ホテル・リゾート事業、また新規領域も含めて事業間シナジーを創出する、長期循環型のビジネスモデルです。

- 当社は多彩な事業を東急線沿線を中心としたエリアで展開する、地域コングロマリット企業
- 基盤事業と付加価値創出事業を掛け合わせることで、沿線エリアの価値向上へ貢献



- 事業の位置づけと特色について、整理しております。
- 当社は多彩な事業を、東急線沿線を中心としたエリアで展開する、地域コングロマリット企業であります。
- 交通事業、不動産事業を基盤としながら、相対的に投下資本が少なく、高いリターンが期待できる、生活サービス事業、ホテル・リゾート事業を組み合わせ、エリア価値の向上と、利益拡大を図ります。

- バリュースアップ投資と事業間連携による、内部成長の実現、収益の最大化
- 成長投資の継続によるエリア価値の継続的な向上、事業機会の獲得による、収益の拡大
- 不動産販売業によるキャピタルゲインの活用、利益貢献による利回り向上



各事業のROA向上に向けて

1 交通	2 不動産 (賃貸業・運営管理業)	3 生活サービス ホテル・リゾート	4 不動産 (販売業)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口増、新線開業による収益成長</li> <li>● 効率化による内部成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 循環再投資による関与床の拡大</li> <li>● 既存資産の追加投資によるバリュースアップによる成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 効率化・収益性向上による内部成長</li> <li>● 既存資産の追加投資によるバリュースアップによる成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発物件の持分売却による循環再投資加速のための資金創出</li> </ul>

- 連結ROAの構成のイメージを示しております。
- 事業ごとに投下資本規模や、リスク、期待されるリターン、ROAが異なりますが、当社が営む多様な事業の組み合わせ、事業間連携、不動産販売などのキャピタルゲインの活用により、中長期でROA 4%超を目指して参ります。

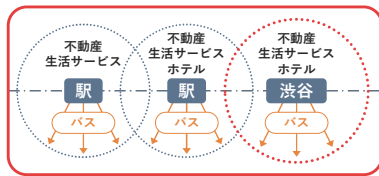
- 沿線開発への強みを活かしながら、公共交通整備と土地開発を両輪で行うTOD (公共交通指向型開発) へ取り組むことで、公共性と事業性を両立させた「まちづくり」を実現

東急型TODモデル

特徴

- ▶ 地域コングロマリット経営
  - 各拠点で複層的にビジネスを展開
  - 長期的な視点で生活を豊かにするサービスを多彩に提供
- ▶ エリアへの超長期のコミットメント
  - 沿線を中心とする「面」で都市開発を行うことで、長期的視点で街全体をアップグレード
  - 個性的・魅力的な街が連なる沿線を実現

— 東急型TODモデルイメージ —

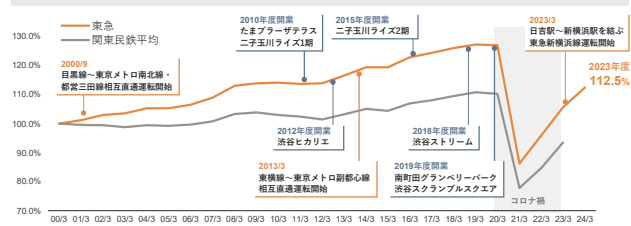


成果

継続的に沿線価値を向上

沿線人口 (居住・勤務・訪問・関係) の増加や、再開発による競争優位性の向上へ

▶ 輸送人員の増加率 (2000/3月期 = 100)

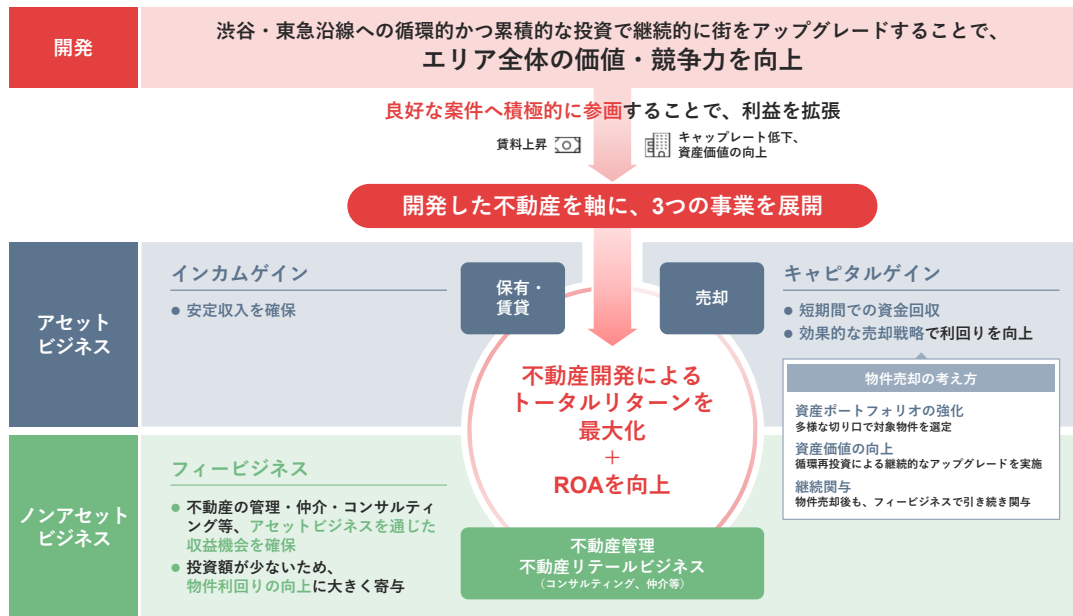


▶ 施設の拡充による定量効果

ニ子玉川ライズ				南町田グランベリーパーク			
	2011年4月	2024年4月	増加率		2017年4月	2024年4月	増加率
周辺人口 (人/半径1km)	39,517	45,168	+14.3%	周辺人口 (人/半径1km)	18,907	21,723	+14.9%
周辺地価	2011年4月を100とした場合	177.3	+77.3%	周辺地価	2017年4月を100とした場合	119.6	+19.6%

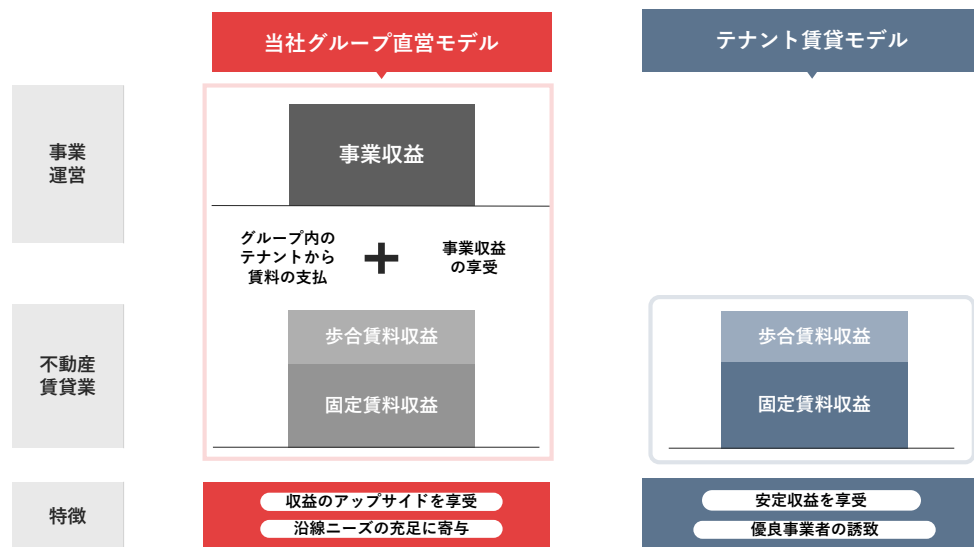
- ここからは当社のビジネスモデルを深掘りしてまいります。
- まず、当社のビジネスモデルの基本は、TOD Transit-Oriented Development、公共交通指向型開発であります。
- このTODのモデルを、当社独自に発展させ民間では日本一、世界一となる規模で、まちづくりを行ってきた会社と自負しております。
- そして、当社独自のTODでのまちづくりには、2つの特徴があります。
- 1つは、地域コングロマリット経営を行っていることです。エリアの各拠点で、複層的にビジネスを展開し、長期視点でお住まいの方の生活を豊かにする多彩なサービスを提供し、また収益を得ています。
- もう1つは、エリアへの超長期のコミットメントです。沿線を中心に、「面」での都市開発を行い、街全体をアップグレードすることで、個性的・魅力的な街が複数連なったエリアを構成しています。
- これらにより、コングロマリットプレミアムを実現して参ります。
- なお、右側には、これまでの取り組みの成果を示しておりますが、鉄道輸送人員の推移、人口動態や不動産価値等、標準を大きく上回るパフォーマンスを示しています。

- 開発によるエリア成長を活かしたアセットビジネスに加え、投下資本が少なく効率の良いノンアセットビジネスを同時展開することで、不動産事業のトータルリターンの最大化とROAの向上を図る



- 不動産事業におけるリターンの最大化についてです。
- 不動産事業については、開発、運営、売却に加え、管理や仲介等フィービジネスも取り込み、トータルでリターンを向上して参ります。
- まず、開発では良好な案件へ積極的に参画します。渋谷・東急線沿線へ循環的かつ累積的な投資を行い、継続的に街をアップグレードする、東急流の循環再投資によりエリア全体の価値・競争力を向上させていきます。
- そして、これをアセットビジネスで回収していきます。賃貸では、安定収入を確保できるほか、循環再投資により、エリアの価値が向上すると、賃料水準も上昇し、更にリターンを増やすことが可能となります。
- また、売却により、キャピタルゲインを実現し、短期間で資金回収するほか、資産効率も上昇します。また、循環再投資を更に早めることが可能となり、これにより、エリアの価値が上昇すると、キャップレートが低下し、更に価値が上がる、好循環が期待できます。
- 当社の循環再投資は、エリアに集中的な投資を行うことで、競争優位性を創出し、リターンが向上する、当社独自の非常にレバレッジの効いたビジネスモデルであります。
- 加えて、投下資本が少ないノンアセットビジネス、不動産管理やリテール、仲介やコンサルといった、フィービジネスを組み合わせることで、収益機会の獲得し、更にROAも向上します。
- このように、不動産事業は、トータルで考えて、リターンを最大化し、ROAを向上させていきたいと考えております。

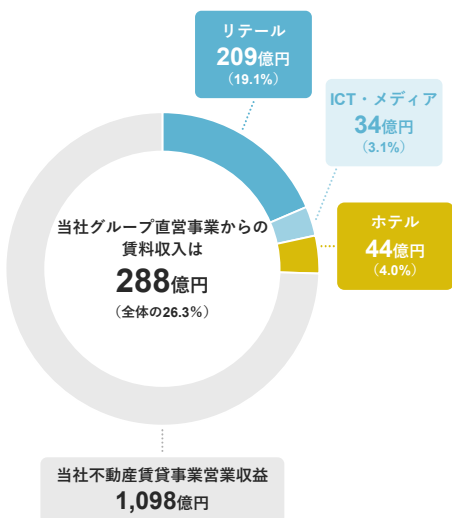
- 事業収益によるアップサイドが期待できる当社グループ直営モデルと、安定した収益が期待できるグループ外テナント賃貸モデルの双方を適切に組み合わせて実施
- 生活サービス事業を中心に、当社グループ直営事業を成長させてリターンの最大化を目指す



- 事業間連携によるリターンの最大化に関してです。
- 当社の特徴は、生活サービス事業、ホテル・リゾート事業など、沿線にお住まいの方、ご利用いただく方に、付加価値を創出する多彩なサービスを提供することにあります。
- これらのサービスが充実していることで、エリアに人口を誘引し、交通事業や不動産事業などの、基盤がより強固になり、更に沿線を中心とした、拠点エリアへの投資が可能となります。
- 当社が営む事業は、沿線生活を、より、便利で豊かで美しく、更に楽しくし、他のエリアと比較して、魅力度を高め、当社の優位性が発揮されるサービスである必要があります。その上で、市場賃料を負担したうえで、事業のリターン、利回りを確保する必要があるといえます。
- まちづくりの視点からは、当社グループ直営のサービスと、グループ外の優良な事業者任せのサービスを組み合わせることで、エリアの価値が向上します。
- グループの直営事業では、不動産事業で賃料収入を収受するとともに、事業運営から生まれる収益も享受し、収益のアップサイドを取り込みます。
- 一方、テナントへの賃貸モデルでは、安定的な賃料収益を享受することに加え、当社グループでは提供できない、様々なサービスを提供してもらい、エリア価値の向上に貢献していただく。
- 当社は、この双方のモデルを適切に組み合わせるとともに、生活サービス事業を中心に、当社グループ直営モデルを成長させ、事業間連携によるリターン最大化を目指していきます。

- 当社グループ直営事業は、不動産賃貸業に賃料収入を還元、グループに更なる収益貢献

Ⅰ 2023年度  
当社不動産賃貸事業における賃料収入への貢献

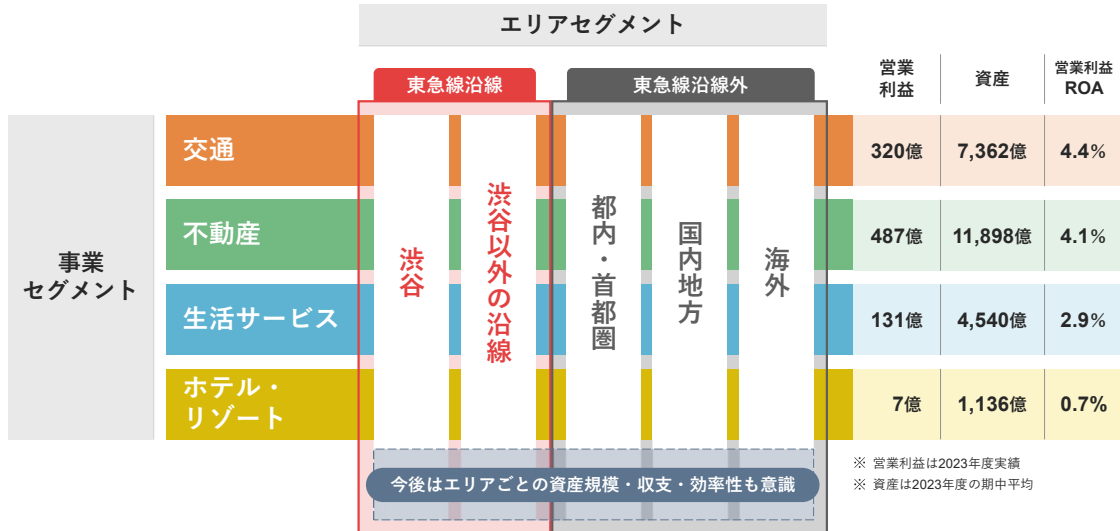


Ⅱ 2023年度  
主要テナント運営子会社の状況

(億円)	東急ストア	東急百貨店	東急モールズ デベロップメント	東急 ホテルズ等
取扱高	-	1,681	2,359	-
営業収益	2,146	588	166	751
営業費用	2,094	591	160	744
(うちグループ内部賃料)	(56)	(72)	(66)	(44)
営業利益	51	△ 2	6	7
内部賃料補正後	108	70	72	51
営業利益率	2.4%	△ 0.4%	3.7%	1.0%
内部賃料補正後	5.0%	11.9%	43.7%	6.9%
営業利益率				
ROA (総資産営業利益率)	8.4%	△ 0.3%	3.1%	0.9%

- 事業間連携について、数値面からご説明します。
- 左側は、不動産賃貸収入を示しており、全体の26.3%、288億円は、当社の連結子会社による事業運営から来る賃料となっております。
- 右側は、事業運営側の状況を示しております。リテール事業は、営業利益率の低さを指摘されますが、当社のグループでは、不動産事業へ賃料を支払ったうえで、事業利益を獲得しております。
- 東急ストアを例にとると、賃料など物件コストを除くと、営業利益率は5.0%まで上昇します。
- また、事業運営の成果はROAで評価すべきと考えております。当社では、開発投資は不動産事業で行い、事業運営はグループ会社が担うため、相対的に少ないアセットでの事業運営が可能となります。東急ストアのROAは8.4%となり、当社グループでも相対的に高く、連結ROAの引き上げに貢献しているものと考えております。

- 当社は東急線沿線・沿線外の各エリアにおいて、複数のビジネスを展開し、事業間の連携により各エリアごとの価値を創造
- 事業セグメントごとの資産規模・収支・効率性だけでなく、エリアごとの資産規模・収支・効率性等を意識



※ 上の図はイメージであり、実際には全てのエリアにおいて、全ての事業セグメントを展開していないほか、エリアごとの区分が難しい事業もあります。

- 事業間連携や、地域コングロマリットの考え方を踏まえ、  
 今後は、事業セグメントに加えて、  
 エリアセグメントといった切り口で、  
 リターンを検証していく必要があると考えております。
- どの地域で稼いでいるか、こういった事業が寄与しているかを  
 明確にし、適切に投資ができるよう、  
 地域コングロマリット経営を深化させて参ります。

## 地域コングロマリット【渋谷エリア】

TOKYU CORPORATION

- 当社は狭域エリア内に収益基盤を構築し、エリア価値を向上させることで収益を上げる地域コングロマリット
- 渋谷・沿線等エリア内に集中的に投資を行い、多彩なサービスを持続的に連鎖させることで、更なるエリア成長を実現



- 地域コングロマリットの具体的な例を、渋谷エリアで表現しました。
- 渋谷エリアでは、複数のアセットを保有することに加え、東急REIT保有物件の運営を受託する等、多くの差配床を有しております。
- そして、その物件の中でオフィス、ホテル、リテール、エンタメ等、多様なビジネスを展開しております。セキュリティや不動産管理、広告代理店など、エリア全体で行っている事業も多数あります。
- そして、他のエリアから渋谷へのアクセスは、鉄道、バスなどの交通サービスが繋いでおり、渋谷の街の魅力が増すことで、利用者が増え、更なる収益機会の獲得が可能となります。
- また、これらの事業に紐づく会員制度やアプリ、ポイント制度等、多くの顧客基盤も有しております。4月1日から交通ポイントの付与が始まりましたが、これはポイント顧客基盤を大きく広げるものです。
- このように、当社は拠点エリアに循環再投資することで、収益基盤を構築し、エリア価値を向上させ、収益を上げる地域コングロマリットです。
- 今後も、渋谷・沿線等、拠点エリアへの集中的な投資を継続し、多彩なサービスの展開や、その顧客基盤を持続的に連鎖させることで、エリア成長を実現させ、地域コングロマリットとしての、企業価値を高めて参りたいと考えております。

百貨店・商業施設における多様な決済にポイント付与 / 2024年4月より交通事業でポイント付与開始

© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 35

- ROEの向上と株主資本コストの最適化により、企業価値の向上を実現
  - ・ ROEの向上はROA改善をベースとし、過度な財務レバレッジの活用には頼らない
  - ・ 高いエリア価値の創造や安定的で成長力のあるポートフォリオなど多様な施策を通じ、株主資本コストを最適化

当社企業価値の構成要素		当社の考え方と主な取り組み	参照ページ	
企業価値向上	ROE向上 目標値(2026年度) 8%	ROA 目標値(中長期) 4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部成長の実現による収益力向上</li> <li>● 成長投資の継続による収益拡大</li> <li>● キャピタルゲインの活用</li> <li>● フィービネスによる利益強化</li> <li>● 事業間連携による収益の最大化</li> <li>● 事業ポートフォリオマネジメントの推進</li> </ul>	中計P13, P14 中計P15, P16, P17 中計P16, P19 P31 P32, P33 中計P20
		最適な財務レバレッジ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機動的かつ積極的な自己株式取得</li> <li>● 財務健全性維持、財務レバレッジは上げない(逆張り投資、機動的な投資余力の確保)</li> <li>● 外部環境に応じた最適な財務戦略・資金調達</li> </ul>	中計P23, P15, P16
	株主資本コスト最適化 当社水準 5.1~6.5%	高いエリア価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口の多さ・高い人口密度</li> <li>● 人口動態の成長性・人口誘致施策</li> <li>● 高い沿線所得</li> </ul>	P75, P76
		安定的で成長力のある事業・資産ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオマネジメントの推進</li> <li>● 循環再投資による資産ポートフォリオ最適化</li> <li>● 東急線沿線エリアへの累積的・循環的な投資</li> </ul>	中計P20 中計P16 中計P10
事業推進基盤強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本経営の推進</li> <li>● デジタル戦略の推進</li> </ul>	中計P18 中計P19	
	投資対象としての透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全・安心の追求(適切な投資・災害への備え)</li> <li>● IR活動の強化(開示・対話の充実・ESGの拡充)</li> <li>● 株主還元強化・安定性</li> </ul>	—	

- 最後に企業価値向上に向けた考え方をご説明します。
- 中期3か年経営計画でも、ご説明したように、資本効率向上を図るとともに、株主資本コストを強く意識した経営を推進して参ります。
- 当社の企業価値は、ROEの向上と、株主資本コストの最適化からなります。
- ROE向上は、ROAの改善をベースとします。  
自己株式取得は、機動的かつ積極的に検討しますが、それを超えて、過度な財務レバレッジの上昇に頼らず、財務健全性との両立を図ります。  
逆張り投資など、機動的な投資余力の確保も意識します。
- 株主資本コストについては、高いエリア価値の創造や、安定的で成長力のあるポートフォリオ等、多様な施策を通じ、最適化してまいります。
- なお、これを実現する、具体的な考え方や、主な取り組みについては、参照ページを記載しておりますので、ご確認いただけますと幸いです。

各種資料はこちらのサイトでもご覧いただけます

<https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir.html>

「将来の見通しについて」

本資料に掲載されている情報のうち、過去または現在の事実以外のものについては、現在入手可能な情報に基づく、当社経営者の判断による将来の見通しであり、様々なリスクや不確定要素を含んでおります。

したがって、実際の業績等は種々の要因によって変動する可能性があることをご承知おきください。

東急株式会社 財務戦略室 主計グループ 連結IR担当