

2024年3月期 第2四半期 決算説明会資料



TOKYU CORPORATION

東急株式会社

2023年11月9日

| 9005

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

I.	エグゼクティブ・サマリー	3
II.	当期のトピックス	16
III.	当社の目指す姿について	23
IV.	各事業の主要な業績指標	29
V.	2023年度 第2四半期 決算実績 詳細資料	35
VI.	2023年度 業績予想 詳細資料	48
VII.	当社のビジネスモデルおよび競争優位性	62
VIII.	ESG情報	76
IX.	(参考) ユーロ円建取得条項付転換社債型 新株予約権付社債発行・自己株式取得について	90

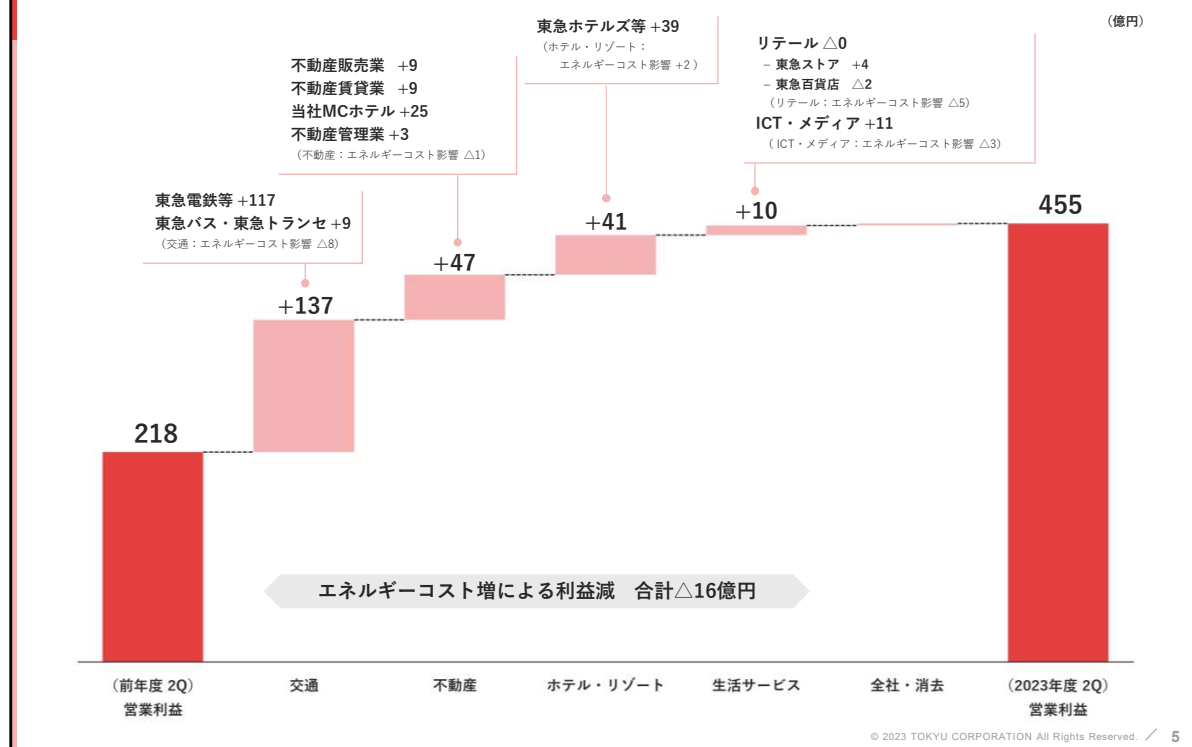
I. エグゼクティブ・サマリー

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、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四半期純利益は、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 2Q 実績	2023年度 2Q 実績	対前年
営業収益	4,346	4,834	+487 (+11.2%)
営業利益	218	455	+237 (+108.6%)
経常利益	247	496	+249 (+101.0%)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	184	350	+165 (+89.5%)
EPS (一株当たり四半期純利益)	円 銭 30.67	円 銭 57.85	円 銭 +27.18

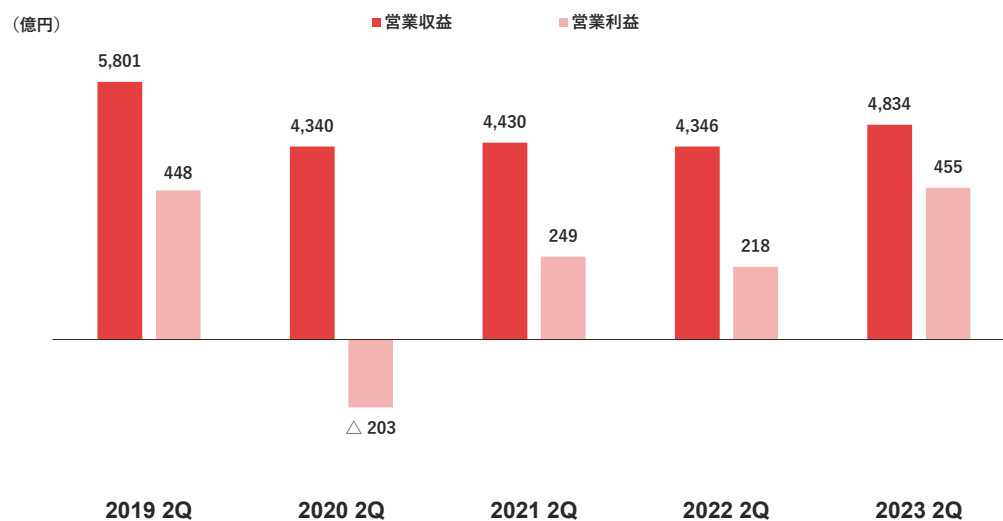
- 2023年度 第2四半期決算のポイントでございます。
- 営業収益は4,834億円、営業利益は455億円、四半期純利益は350億円となりました。
- 前年度との比較では、新型コロナウイルス感染症の5類移行等による、交通事業や、ホテル・リゾート事業を中心とした各事業での需要回復により、営業収益は487億円の増収、営業利益は237億円の増益となりました。
- また、四半期純利益は、営業増益に加え、持分法投資利益の増加などにより、165億円の増益となりました。



- 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。
- 交通事業では、東急電鉄の需要回復による輸送人員の増加や、運賃改定の影響に加え、東急バス等、各事業での回復もあり、137億円の増益です。
- 不動産事業は、当社の複合開発物件に入居するホテルが好調に推移したほか、不動産販売業、賃貸業ともに前年を上回り47億円の増益となりました。
- ホテル・リゾート事業は、需要回復による一室単価の増加に加え、構造改革による効率化等により、41億円増益となりました。
- 生活サービス事業では、ICTメディア事業を中心に10億円の増益となりました。
- なお、電気代等、エネルギーコストについては、前年度との比較で16億円の費用増でございます。

- 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

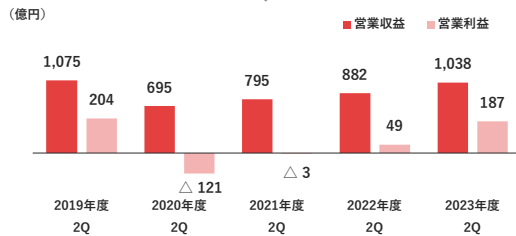
連結営業収益・営業利益の推移



- こちらは、2019年度以降の、第2四半期時点の営業収益および、営業利益の推移を示しております。
- 当第2四半期の連結営業利益は、各事業での需要回復に加え、コロナ禍以降取り組んできた構造改革の効果もあり、コロナ前を上回る水準に回復いたしました。

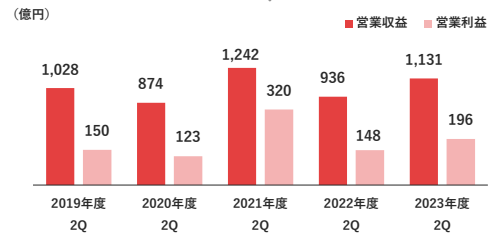
交通事業

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



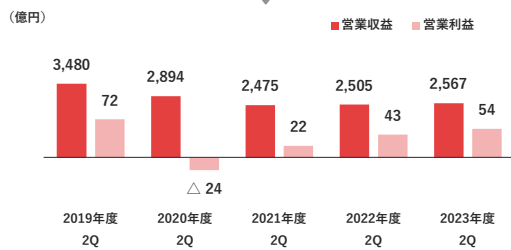
不動産事業

不動産賃貸業における安定的な利益貢献に加え、不動産販売業における物件販売もあり、前年から増益



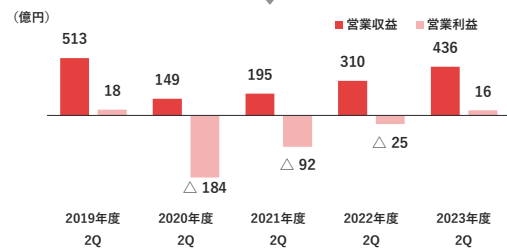
生活サービス事業

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 (2Q稼働率: 75.6% 対前年+10.9P)



- 事業環境の見通し
- 新型コロナウイルス感染症の5類移行等に伴い、事業環境は8月時点の想定を上回る回復
 - エネルギー価格の高騰については、8月時点の想定影響額から減少

各事業の見通し	交通	<p>▶ 東急電鉄</p> <p>外出機会の増加に伴う、8月時点の想定を上回る輸送人員の回復を受け、8月時点の想定を上方修正</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 輸送人員：対前年 +6.4% 対2019年度 △11.4% (8月予想：対前年 +3.8% 対2019年度 △13.5%) ● 運賃収入：対前年 +19.7% 対2019年度 +2.3% (8月予想：対前年 +15.8% 対2019年度 △1.0%) ● 動力費：86億円 対前年同水準 (8月予想：107億円 対前年+21億円)
	不動産	<p>▶ 不動産販売事業</p> <p>当社マンション分譲による販売戸数の増加を見込む</p> <p>▶ 不動産賃貸事業</p> <p>空室率、賃料水準等は8月予想の水準を継続</p>
	生活サービス	<p>▶ 東急百貨店</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 店舗売上高 対前年増減率 全店 △33.0% 既存店 △11.9 / 総売上高 (賃貸含む) 対前年増減率 既存店 +8.9% (8月予想：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%) <p>▶ 東急ストア</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 店舗売上高 対前年増減率 全店 +3.1% 既存店 +1.3% (8月予想：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	<p>▶ ホテル事業</p> <p>インバウンド需要の回復等に伴い、一室単価 (ADR) が8月の想定を上回ったため、通期でも一室単価の上昇を織り込む</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通期稼働率：75.6% 対前年 +5.7P (8月予想：75.8% 対前年 +5.9P) ● 一室単価(ADR)※：20,465円 対前年 +5,035円 (8月予想：20,033円 対前年 +4,603円) <p>※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</p>

2023年度の業績予想については8月に公表した予想から上方修正

連結全体でエネルギーコストは対8月予想 △約35億円の減少を見込む (11月予想：対前年 +約3億円、8月予想：対前年 +約38億円)

- 2023年度 業績予想の前提です。
- 事業環境全体としては、5月の新型コロナウイルス感染症の5類移行により、想定を上回り回復しております。
- また、エネルギー価格についても、8月時点の想定よりも落ち着いており、概ね前年並みとなる見込みです。
- 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。
- 交通事業では、東急電鉄について見直しを行い、通期の輸送人員、運賃収入について、上期までの動向を踏まえて上方修正したほか、前年度から大きく増加を見込んだ動力費について前年度と同水準に下方修正しております。

I 8月予想との比較

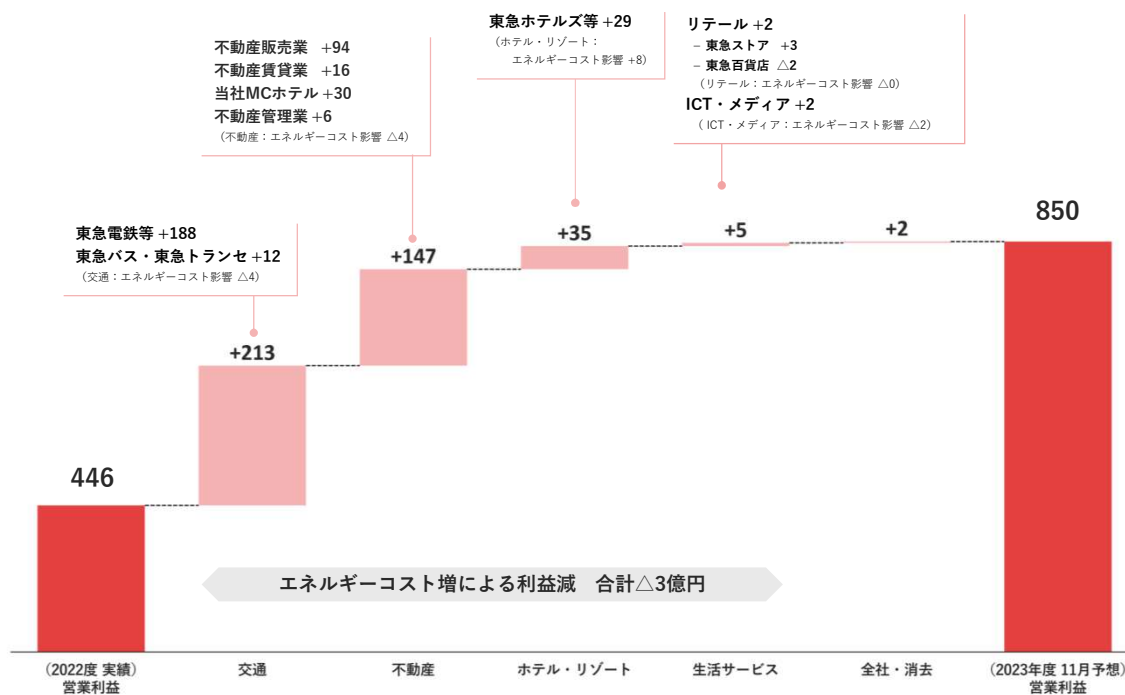
- 営業収益は交通事業の輸送人員の増加等により増収
- 営業利益は増収に加え、エネルギーコストの減少等を織り込み増益

(億円)	2023年度 予想	対前年	対8月予想
営業収益	10,395	+1,082 (+11.6%)	+66 (+0.6%)
営業利益	850	+403 (+90.6%)	+70 (+9.0%)
経常利益	880	+406 (+85.8%)	+98 (+12.5%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	540	+280 (+107.7%)	+90 (+20.0%)
EPS (一株当たり当期純利益)	円 銭 89.65	円 銭 +46.71	円 銭 +14.91

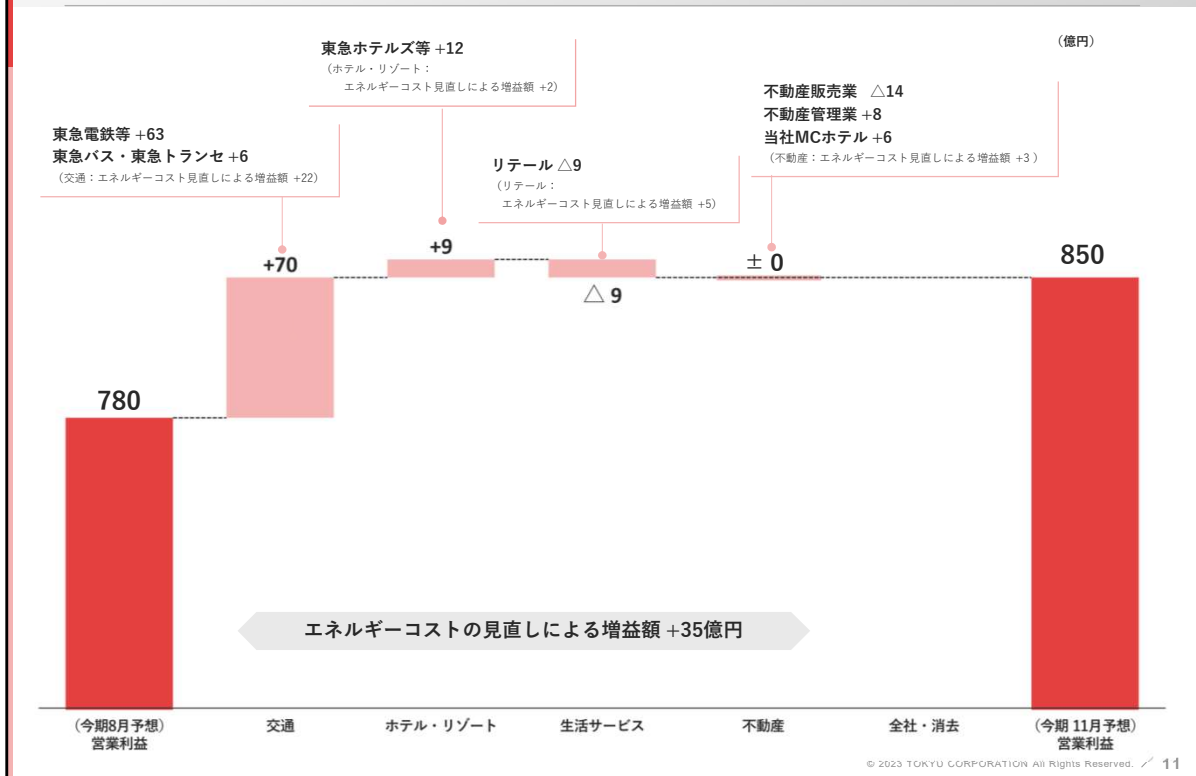
- 2023年度 業績予想のポイントです。
- 11月時点の通期の業績予想は、
営業収益は、1兆395億円、
営業利益は、850億円、
当期純利益は、540億円を見込みます。
- 8月時点の予想値との比較では、
東急電鉄を中心とした交通事業の需要回復や、
エネルギーコストの減少などを反映し、
営業利益は70億円増益の、850億円を見込みます。
- また、当期純利益は、90億円増益の、
540億円を見込んでおります。

2023年度 セグメント別営業利益 業績予想ポイント (対前年度)

(億円)



2023年度 セグメント別営業利益 業績予想ポイント (対8月予想)



- セグメント別の、業績予想のポイントでございます。
8月に上方修正した予想との比較でご説明します。
- 交通事業は、東急電鉄で需要回復による
運賃収入の増加に加え、動力費の減少を織り込んだ結果、
8月予想から70億円増益とします。
- その他の事業についても、上期までの動向を踏まえ、
修正を行っております。
- なお、エネルギーコストの影響については、
8月予想から35億円の増益要因となっております。

- 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倍台以下の達成を見込む

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 11月予想
	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	10,395
営業利益 (億円)	819	687	△ 316	315	446	700	850
親会社株主に帰属する 当期純利益 (億円)	578	423	△ 562	87	259	400	540
EPS (円)	95.14	69.88	△ 93.08	14.58	42.94	—	89.65
I 財務指標							
ROE (%)	8.0	5.6	—	1.2	3.6	5.5	7.2
総資産営業利益率 (営業利益ROA) (%)	3.5	2.8	—	1.3	1.8	—	3.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	3.5	2.9	—	1.4	1.9	—	3.4
東急EBITDA (億円)	1,766	1,765	747	1,283	1,446	1,700	1,934
EBITDA (億円)	1,604	1,541	553	1,155	1,276	—	1,737
有利子負債 (億円)	10,664	11,510	11,822	11,957	12,875	—	12,860
純有利子負債 (億円)	10,331	10,935	11,369	11,441	12,190	—	12,459
有利子負債/ 東急EBITDA倍率 (倍)	6.0	6.5	15.8	9.3	8.9	7倍台	6.6
純有利子負債/ EBITDA倍率 (倍)	6.4	7.1	20.6	9.9	9.6	—	7.2

* 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

- 中期3か年経営計画の各指標の推移です。
- 2023年度業績は、当初想定から上方修正を行っており、すべての指標で改善を見込んでおります。

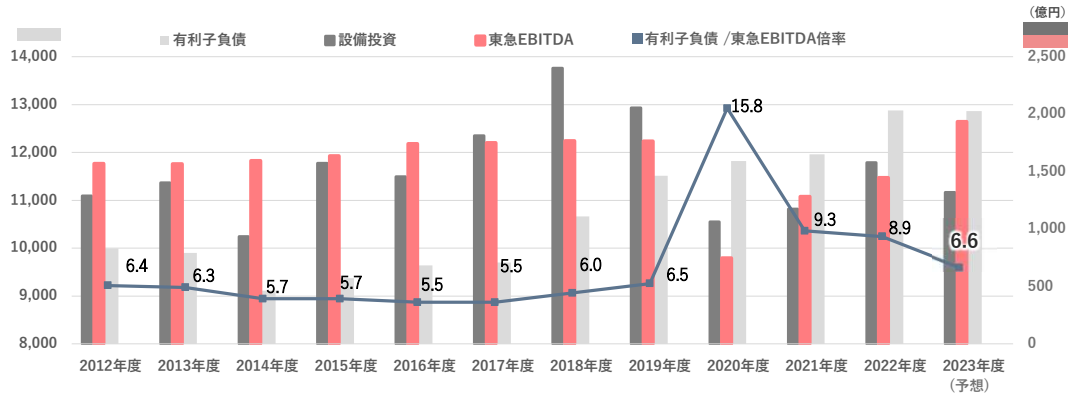
資金使途

- 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 6.6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

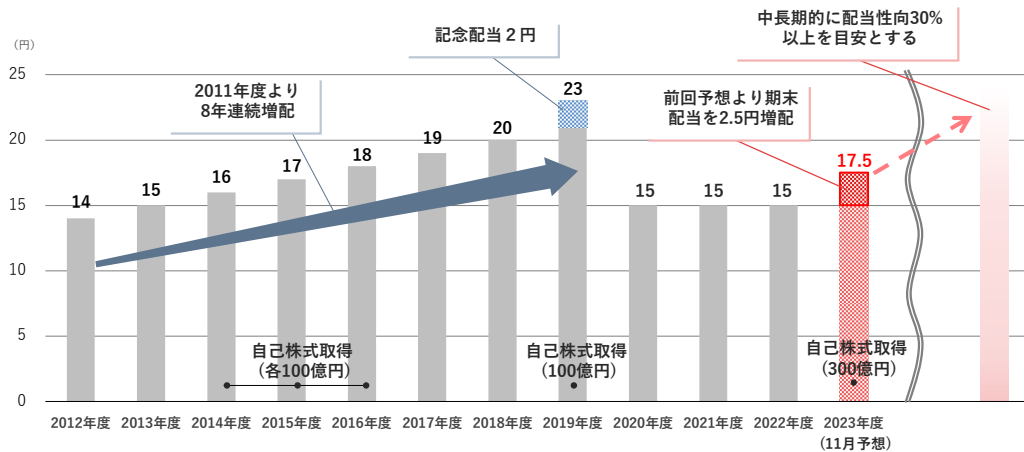
財務健全性に関する各種指標の推移



- 資金使途・財務戦略については、従来から変更はありません。

- 配当は、業績の上方修正に伴い前回予想から期末配当を2.5円増配し、一株当たり年間17.5円を予定
- 自己株式の取得について、2023年6月に約300億円、16,524,300株の取得を実施済
- 過去のグループ再編により発行済株式数が増加しており、利益・資金動向を考慮しつつ、今後も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



- 株主還元についてです。
- 本年度の配当については、業績の上方修正を踏まえ、期末配当を1株当たり2.5円増配の10円とし、年間17.5円を予定しております。
- また、本年6月には、転換社債の発行と合わせて約300億円、1,652万株の自己株式取得を実施しました。
- 引き続き、過去のグループ会社再編等による発行済株式数の増加は課題と捉えており、今後も資金動向や、利益水準を考慮しながら機動的な自己株式取得を検討し、資本効率の改善を図ってまいります。

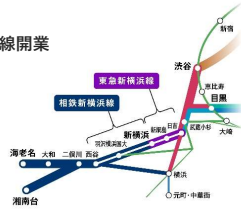
	トピックス	～2022年度	2023年度	関連 ページ
各事業	交通 東急線運賃改定	<ul style="list-style-type: none"> ● 運賃改定の申請が認可 (2022/4) ● 運賃改定実施 (2023/3) 		
	交通 東急新横浜線開業	<ul style="list-style-type: none"> ● 運行開始 (2023/3) 		17
	交通 東横線ワンマン運転開始	<ul style="list-style-type: none"> ● ワンマン運転開始 (2023/3) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 完全ワンマン化完了 (2023/10) 	17
	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) 	18
	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 	19
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) 	21	
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 	22
	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 	
	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 	

Ⅱ. 当期のトピックス

東急新横浜線 開業

概要

- 2023年3月18日に東急新横浜線開業
- 区間：新横浜駅～日吉駅
(営業キロ：5.8km)



開業後の状況

- 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、計画に未達であり、今後の新綱島駅周辺再開発等に伴う利用者の定着に期待

▶ 東急新横浜線内の輸送人数・運賃収入

	2023年度 2Q 実績	対予算
輸送人員	13.4百万人	△32.2%
運賃収入	17.3億円	△27.9%

今後の取り組み

- 運行の安定性、利便性向上を目的とした各種施策（ダイヤ改正等）
- 相互直通運転により形成された広域鉄道ネットワークの利便性PR
- 通勤定期旅客の転嫁促進施策の推進

効率化への取り組み

東横線ワンマン運転

- 2023年10月に完全ワンマン化完了（2023年3月より開始）
- ▶ コスト削減効果（予想）

2023年度	2026年度以降
△4.5億円 程度	△11億円 程度

駅務機能のさらなる高度化

- 昨年度より東急新横浜線新綱島駅で遠隔機能や通話設備を備えた駅務機器を導入

▶ 遠隔機能を備えた駅務機器（新綱島駅）

域内移動需要の創出

「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開始

- 企画乗車券等をはじめお客様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予定
- 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年春以降に実施予定

利便性の向上および
多様な乗車サービスの提供により、
更なる 移動創出、沿線活性化を図る

▶ Q SKIP対応改札機

- 各事業の状況についてご説明します。
- まず、鉄道事業です。
- 本年3月に開業した東急新横浜線の状況ですが、東急新横浜線内の輸送人員は、予算と比較して約7割程度で推移しております。
- 新幹線利用者や、新横浜駅周辺でのイベント需要の取り込みは、堅調に推移しておりますが、定期旅客については、計画を割り込んでいます。
- 認知度向上や、需要の定着には、一定の時間を要すると考えております。ダイヤ改定等の利便性向上の施策と合わせ、通勤定期の需要喚起等に、引き続き取り組んでまいります。

- 主要テナントであるホテルについて、2ブランドの補完関係により堅調に推移
- 当館を拠点に、エンタメ関連の施設・企画と地域を繋げ、当館及び地域全体の価値向上を実現していく。

開業後の状況
(来館者数・メディア露出・ホテル)

全館来館者数※1 累計 321万人
メディア露出※1 累計 20,877媒体
広告換算値 154億円 ※1 開業後より 2023/9/30までの累計数

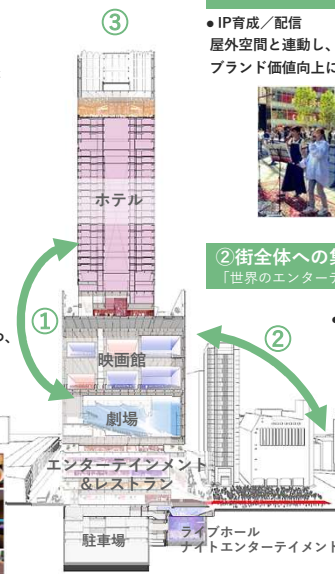
2023年度2Q実績 (単位:百万円)		BELLUSTAR TOKYO A MEMBER OF PAN PACIFIC HOTELS AND RESORTS	HOTEL GROOVE SHINJUKU A MEMBER OF HILTON GUEST COLLECTION
稼働率	約65%		
平均販売室料	約36,000円		
客室数	97室	538室	
直近販売価格※2	139,400円	38,400円	

※2 2023/11/6時点における、2023/12/9から1/1の1部屋2名の一人あたり価格
BELLUSTARはジュニアコーナートwins、GROOVEはデラックスルーム

- 2ブランド展開により、GROOVEで安定的な収益を確保しつつ、BELLUSTARにて富裕層獲得に向けた取り組みを継続。

①タワー内～街への回遊創出
"好きを極める"の追求による相乗効果

- IP等を活用した、タワー連動企画による施設内複数施設のパッケージ販売と情報発信力強化
- ファン心理を深堀する企画の実施



③価値創造

- IP育成/配信
屋外空間と連動し、タワーのみならず歌舞伎町のブランド価値向上に寄与



②街全体への集客強化

「世界のエンターテインメントシティ歌舞伎町」の実現

- 広場や屋外ビジョンなどを活用した地域との共創イベント開催でエリアの環境改善



- 本年4月に開業した東急歌舞伎町タワーについてです。
- 5月に開業したホテルについては、2つのブランドで運営をしておりますが、HOTEL GROOVE SHINJUKUを中心に順調なスタートとなっております。
- 開業後の来館者数は300万人を超えるなど、非常に話題性も高く、歌舞伎町の新たなシンボルとなっており、今後もエンタメの魅力を活かしながら、施設・地域の価値向上に取り組んでまいります。

Shibuya Upper West Project

- レジデンス機能を含むワールドクラスオリエ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 Proloog / Copyright : Snehetta

- 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）

渋谷アクシュ（SHIBUYA AXSH）



- 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年度上期（予定）
- 入居テナントは9割以上決定

渋谷スクランブルスクエア
(中央棟・西棟)



- 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、展望施設等（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年度上期開業（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						

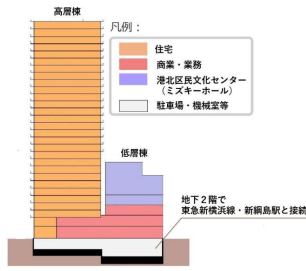
※各プロジェクトのスケジュール、延床面積、投資額については、現時点での将来の見通しであり、様々な不確定要素を含んでいるため、今後変動する可能性がございます。

- 渋谷エリアにおける推進中の開発計画についてです。
- 進行中の各プロジェクトについては、前回の説明会から変更はなく、引き続き推進しております。
- 下段には、新たに計画中のプロジェクト状況、スケジュールについて、記載をしております。
- 現時点では、具体的な内容に触れることはできませんが、進行中のプロジェクトと合わせて投資額約5,000億円規模、延床面積で約80万㎡の計画を検討しております。

新綱島スクエア



- 敷地面積：約3,890㎡
- 延床面積：約37,560㎡
- 用途：共同住宅、商業、事務所、公益施設等
- 竣工：2023年10月



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6,690㎡
- 延床面積：約79,330㎡
- 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

藤が丘
「駅前施設・病院・公園」が一体となったまちづくり



鷺沼
当社は事業協力者として多様な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～		
	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					

※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。

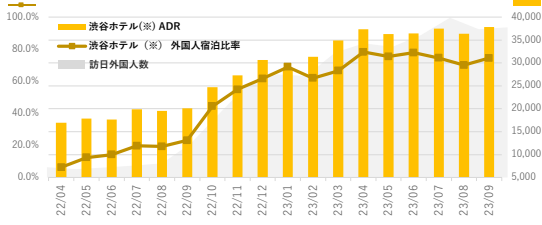
- 東急線沿線エリアにおける主な開発計画です。
- 10月に竣工した新綱島スクエア等、再開発を着実に推進しております。
- この他にも、沿線の各エリアにおいて、複数の開発を計画しており、約2,000億円の投資規模を見込んでおります。
- 不動産の高度利用が進めることで、沿線人口が増加し、不動産収益のみならず鉄道、バス、リテールを始めとした生活サービス事業等の収入増につなげ、循環再投資の効果を最大化したいと考えています。
- 今後も、渋谷、沿線エリアの更なる価値向上に向けて取り組んでまいります。

収益力の向上

- 渋谷エリアをはじめ都心ホテルのインバウンド需要の取り込み
(9月の渋谷エリアのホテル 外国人宿泊比率：74.5% / ADR：37,827円)
- 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

インバウンド需要の取り込み (外国人宿泊比率・ADR 推移)

- 渋谷ホテルの一室単価についてはコロナ前を上回る水準で推移



※渋谷ホテル：セルリアンタワー東急ホテル、渋谷ストリームエクセルホテル東急、渋谷エクセルホテル東急、渋谷東急REIホテル

店舗リノベーション

- 客室やレストラン等の内装リノベーションに伴う顧客満足度の向上

- ▶ セルリアンタワー東急ホテル レストラン改装 (1Fかるめら)
2023年9月27日リニューアルオープン
- ▶ 渋谷エクセルホテル東急 客室改装 (22~24F)
改修期間：2023年9月~12月



コンフォートメンバーズ会員制度の改定

- 2023年7月1日にコンフォートメンバーズをリニューアル
- 従来よりポイントが貯まりやすい制度の導入により会員の利用促進を図る



店舗網の再構築

- 運営受託獲得による新規開業でネットワーク維持拡充を目指す
- 経営リスク低減・競争力向上を目的とした、店舗の新陳代謝を推進

2023年度以降の新規開業・営業終了ホテル

- 2023年 5月19日 開業
【BELLUSTAR TOKYO, A Pan Pacific Hotel】97室
【HOTEL GROOVE SHINJUKU, A PARKROYAL Hotel】538室
- 2024年 1月16日開業 (予定)
【SAPPORO STREAM HOTEL】436室
- 2024年 4月11日 開業 (予定)
【STORYLINE 瀬長島】101室 ※ホテルコンドミニアム型宿泊施設

- 2023年8月末 【赤坂エクセルホテル東急】487室
- 2023年12月末 【東京ベイ東急ホテル】638室 (予定)

新ブランド「STORYLINE」第1号店「STORYLINE 瀬長島」
2024年春開業 (予定) / 2023年10月より予約受付開始

- 客室を分譲し、購入者が自己利用しない期間は「ホテル客室」として運用して収益を得るホテルコンドミニアム型の宿泊施設
- 2023年10月末時点で客室は申込完済済

STORYLINE



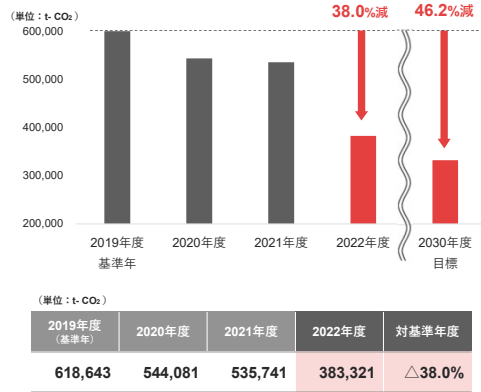
- ホテル事業の取り組みについてご説明します。
- 9月の渋谷エリアのホテルの外国人宿泊比率が74.5%になる等、渋谷・都心ホテルを中心にインバウンド需要の取り込みに努めてまいりました。
- この結果、一室単価が大きく上昇し、過去最高の水準で推移をしております。
- これに合わせて、店舗のリニューアル等に取り組んでおり、価格に相応しいサービスの提供による顧客満足度の向上に取り組んでおります。
- 今後もサービス品質の向上に取り組むとともに、収益性の向上を意識し、事業を推進してまいります。

環境 (E)

「環境ビジョン2030」の進捗：脱炭素40%

- 2022年度の自社（連結）事業活動におけるCO2排出量は383千t-CO2と基準年の2019年度から38.0%削減。東急線全線での再生可能エネルギー由来電力100%運行による削減が158千t-CO2と大きく寄与。

I CO2排出量



※ 2019年度および2020年度の営業収益は、収益認識に関する会計基準を適用した場合の影響額を試算し算出

社会 (S)

連結事業領域で発生しうる「重要人権リスク」の特定

- 2022年11月の人権方針 (https://tokyu.disclosure.site/ja/214/) の制定に続き、2023年6月には、有識者見解や同業事例、関係部署・関連会社へのヒアリングなどから、連結事業領域で発生しうるリスクを抽出し、深刻度と発生可能性から特に重要な人権リスクを特定。

	人権侵害の対象	人権リスク
最優先	原材料等のサプライヤー従業員	① 深刻な形態の強制労働・奴隷労働、児童労働
	業務委託先等の従業員	② 下請建設会社等内における安全・衛生の欠如、深刻な形態の強制労働・奴隷労働、児童労働
優先	顧客・消費者	③ 健康や安全の侵害 ④ 人身取引等への間接的な加担
	連結従業員	⑤ 従業員間でのパワーハラスメント ⑥ 労働環境における安全・衛生の欠如 ⑦ 長時間労働・過重労働
優先	顧客・消費者	⑧ 資金の不足・未払い ⑨ 自社サービス提供時の顧客（消費者）への差別的対応
	顧客・消費者	⑩ 個人情報流出によるプライバシー侵害 ⑪ 自社によるプライバシー侵害 ⑫ テナントによるプライバシー侵害

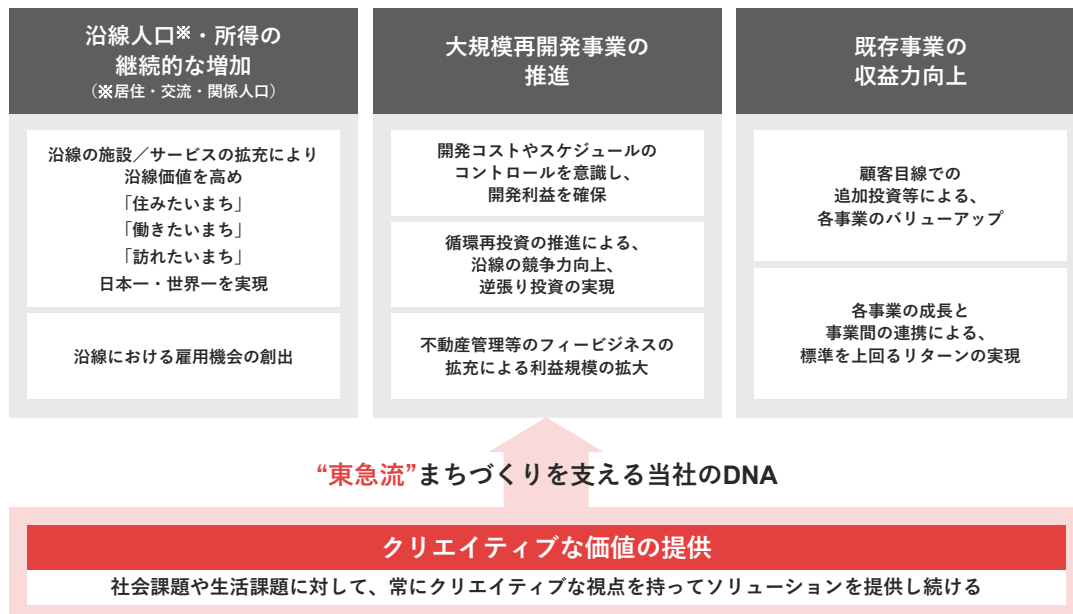
ガバナンス (G)

- 政策保有株式の縮減
2023年度は第2四半期時点で3銘柄を売却・縮減

- ESGに関して、最近の取り組みを説明します。
- 環境面についてですが、2022年度のCo2排出量が確定し、2019年度比較で38%の削減を実現しております。
- これには、東急線全線での再生可能エネルギー由来の電力100%での運行が寄与しております。
- 今後は、コロナ禍からの経済活動の回復や、事業成長に伴うエネルギー量の増加も見込まれるため、2030年度の目標達成に向けて、引き続き、省エネと再エネ活用を進めてまいります。

Ⅲ. 当社の目指す姿について

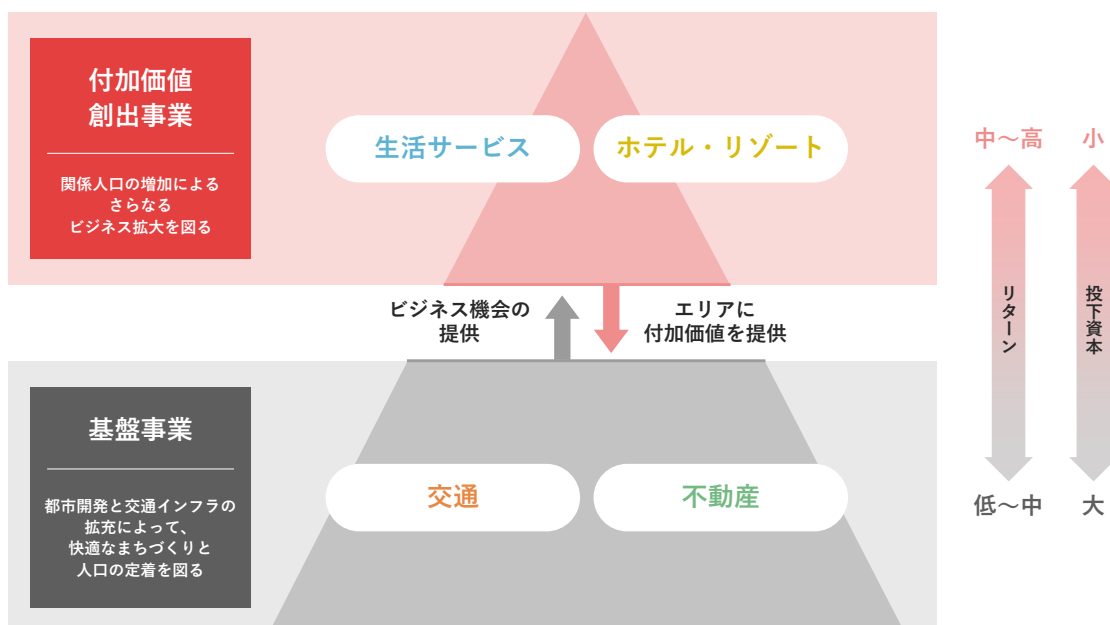
- 当社はまちづくり、まちを運営する会社であり、過去より行ってきた公共交通・不動産・都市インフラが連携する、当社独自のまちづくりを深化させるため、下記3つのテーマに取り組んで行く



- 今後、当社が目指していく姿についてご説明します。
- 当社はまちづくり会社であり、まちを運営する会社です。
当社のまちづくりは、
鉄道・バス・不動産・都市インフラ・リテール・生活サービスが連携する、
独自のビジネスモデルであり、
この“東急流”のまちづくりを深化させるため、3つのことに取り組みます。
- 第1に、沿線人口と所得の増加を目指します。
この人口には居住人口に加え、交流・関係人口も対象とします。
沿線の施設や、サービスの拡充を図って、沿線価値を高め
「住みたいまち」「働きたいまち」「訪れたいまち」
日本一、世界一を目指してまいります。
また、人口誘致と同時に、沿線での雇用機会を創出し、得られた所得を
沿線内での消費に振り向けるような仕組みを作ってまいります。
- 2番目は、大型再開発事業についてです。
昨今の建築工事費の高騰は、プロジェクトの収益性を損なうリスクに
なりますが、競合するプロジェクトの中止、遅延が生じれば、
当社の既存賃貸ポートフォリオにとっては追い風になります。
開発コストやスケジュールのコントロールを意識し、開発利益を確保し、
ピンチをチャンスにできるように取り組んでいきます。

- また、循環再投資を推進し、沿線の競争力向上、逆張り投資の実現に取り組めます。後ほどご説明しますが、循環再投資は、単なる資金回収の早期化にとどまらず、沿線が再投資の対象であることから、沿線の不動産や各種サービスが断続的に更新されます。これによって、他の沿線・エリアと比較して、競争優位に立つことができると考えております。
- 3番目は既存事業の収益力を高めることです。顧客目線で追加投資や新しいサービスの提供を行うなど、各事業をバリューアップし、収益力、利益創出力を高めてまいります。加えて、各事業間の連携を最大限に行うことで標準を上回るリターンの実現に努めてまいります。もちろん、既存事業をベースとしたフィービジネスを拡充し、投資負担を増やすことなく事業利回りを向上させます。
- また、この東急流のまちづくりを支える当社のDNAは創立以来、常に、クリエイティブな価値の提供に取り組んできたことによって育まれており、今後も、社会課題や、身近な生活課題に対して常にクリエイティブな視点を持ってソリューションを提供し続けてまいります。

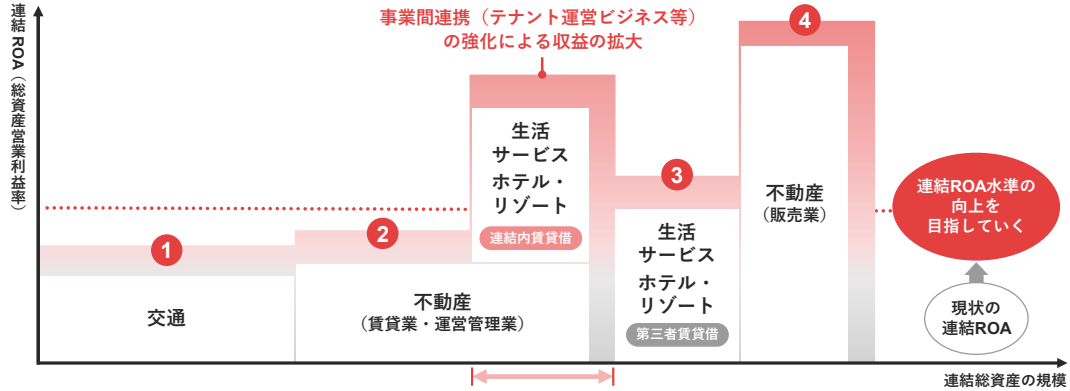
- 基盤事業と付加価値創出事業を掛け合わせることで、沿線エリアの価値向上へ貢献



© 2023 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 25

- 当社の各事業の位置づけと特色についてご説明します。
- 鉄道、バスなどの交通事業と、不動産、都市開発は、快適なまちづくりによって人口の定着を誘導し、かつ収益化する当社の基盤事業となります。
- これに対し、生活サービス事業、ホテル・リゾート事業については、不動産や交通といったインフラに、付加価値を創出する事業であり、関係人口の増加等による、更なるビジネスチャンスの拡大を図る位置づけです。
- また、ビジネス上の特徴としては、交通事業、不動産事業は、投下資本が多く、安定的なリターンが期待できます。
- 一方、生活サービス事業や、ホテル・リゾート事業は投下資本は相対的に少なく、ボラティリティは交通と比較すると高い、より高いリターンを期待するビジネスと考えております。

- ホテル・リゾート事業及び生活サービス事業は、売上高営業利益率では基盤事業を大きく下回るものの、投資回収の効率性では優れている
- 今後は、循環再投資のサイクル加速による関与床の拡大やバリューアップによる競争力強化に加え、事業間連携の強化や既存事業の更なる内部成長により連結ROAの向上を図っていく

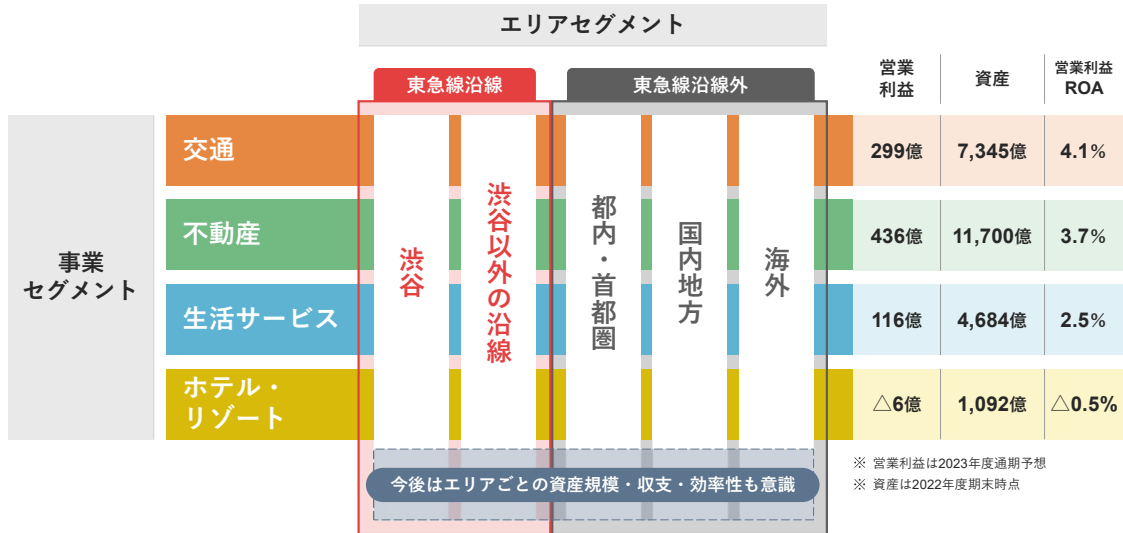


各事業のROA向上に向けて

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"> ● 人口増、新線開業による収益成長 ● 効率化による内部成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 循環再投資による関与床の拡大 ● 既存資産の追加投資によるバリューアップによる成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 効率化・収益性向上による内部成長 ● 既存資産の追加投資によるバリューアップによる成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

- 当社の、あるべき資産規模とリターンの考え方についてです。
- 中段の図は、事業ごとのROAと資産規模のイメージを示しており、縦軸は事業ごとのROAの水準、横軸が投下資本です。
- 交通事業や、不動産賃貸・管理等のビジネスは、資産規模が大きく、安定的なリターンを期待しますが、その分ROAは相対的に低くなります。
- 一方、ホテル・リゾート事業および生活サービス事業については、少ない資産・投資で事業を営んでおり、ROAでは優れています。売上高営業利益率でみた場合、基盤事業を大きく下回るものの、資産効率向上のために、重要な位置づけのビジネスとなります。
- 特に、生活サービスや、ホテル・リゾートは、当社が開発した物件の中で事業運営を行うケースも多く、事業間連携により、開発物件の収益最大化が可能です。
- これに加えて、開発物件の持分売却等、資産効率に優れた不動産販売を組み合わせることで、連結全体でのROAの向上が期待できます。
- 事業の特性を踏まえ、各事業を成長させ、また事業間連携による追加のCFを積み上げることにより、連結全体の資産効率・ROAを高めていきたいと考えております。

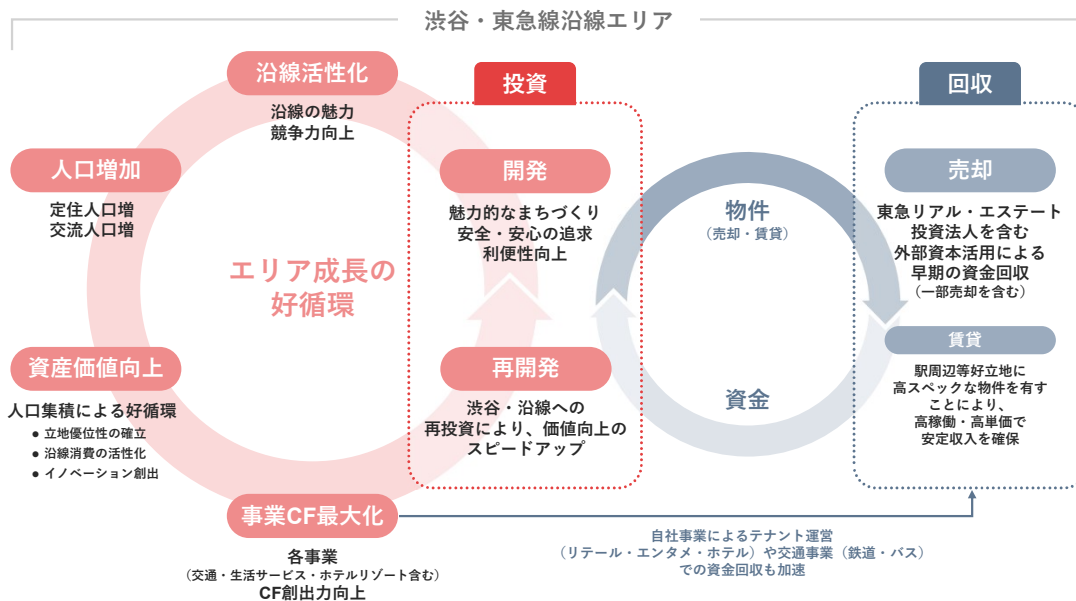
- 当社は東急線沿線・沿線外の各エリアにおいて、複数のビジネスを展開し、事業間の連携により各エリアごとの価値を創造
- 事業セグメントごとの資産規模・収支・効率性だけでなく、エリアごとの資産規模・収支・効率性等を意識



※ 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。

- 当社は、複数のビジネスを、様々なエリア・地域において、連携して展開することで、エリアごとの事業価値を創造していきます。
- 従って、今後は現在示している、事業セグメントでの切り分けに加えて、「エリア」ごとの切り分けという視点を加え、エリアセグメントごとの資産規模・収支・効率性等を意識して、取り組んでまいります。
- それぞれの「エリア」の拠点を深掘りしていくことで、より優れたビジネスチャンスを獲得したいと考えております。

- 開発した不動産の賃貸収入に加えて、売却により資金回収を早期化させることで再投資を加速
- 渋谷・東急線沿線への集中的な投資により、不動産・設備の更新や安全・安心の追求、利便性向上が進み、沿線エリアの魅力が高まることで持続的な競争優位性を創出、エリア成長の好循環を実現



- 最後に、「循環再投資」の推進によって、今後実現していきたいものについてです。
- これまで、当社の開発プロジェクトは賃貸収入による投資回収を主軸に据えておりましたが、今後は、一部持分の売却による資金回収も強化し、資金回転を早期化することで再投資を加速させる「循環再投資」を、より進めてまいりたいと考えております。併せて、一定の持分を留保していくことで、フィービジネスも確保します。
- そして回収した資金を、再度、渋谷や沿線エリアへ累積的に投資していくことが、当社の大きな特徴です。
- 渋谷・沿線への集中的な再投資により、不動産や設備が更新されることで災害リスク等に対する安全・安心を追求し、更に街の利便性が向上し、「住みたいまち」「訪れたいまち」「働きたいまち」として、当社沿線エリアの魅力と競争力が高まります。これにより、沿線エリアの人口集積やクリエイティブな事業者および、施設の誘致が更に進むといった、エリア成長の好循環を実現してまいります。
- また、この好循環の中で、東急線沿線で営む当社の各事業のリターンが最大化されることも、当社の特徴です。開発によって人口増加・沿線価値の向上が起こると、当社交通システムの利用者が増えるとともに、当社が開発した不動産の中で営む、リテール・エンタメ・ホテルといった事業の資金回収も加速します。併せて、オフィスの空室率低下も期待できます。これにより、更に渋谷・沿線への投資を加速することが可能となります。

- このように、「循環再投資」は、沿線エリアの持続的な競争優位性を創出し、自社のポートフォリオバリューを向上するとともに、幅広い事業の連携により、追加的なキャッシュ・フローをもたらし、さらに成長のスピードを上げていく、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す。
- 今後はこのモデルを更に磨き上げ、沿線エリアの更なる価値向上を実現し企業価値向上につなげていきます。