

# 2025年3月期 第2四半期 決算説明会資料



TOKYU CORPORATION

東急株式会社

2024年11月11日

| 9005 | <https://www.tokyu.co.jp/>

- 本日は、初めに「2024年度 第2四半期決算」及び「通期業績見通し」に関してご説明させていただきます。
- その後、「中期3か年経営計画における数値計画のアップデート」や、「事業環境に対する当社の考え方」、「今期のトピックス」等についても、お話しします。

<b>I.</b> エグゼクティブ・サマリー	<b>3</b>
<b>II.</b> 「中期3か年経営計画」経営指標・数値計画アップデート	<b>14</b>
<b>III.</b> 事業環境に対する当社の考え方	<b>18</b>
<b>IV.</b> 今期のトピックス	<b>21</b>
<b>V.</b> 地域コングロマリットのビジネスモデルについて	<b>25</b>
<b>VI.</b> 各事業の主要な業績指標	<b>30</b>
<b>VII.</b> 2024年度 第2四半期 決算実績 詳細資料	<b>37</b>
<b>VIII.</b> 2024年度 業績予想 詳細資料	<b>50</b>
<b>IX.</b> 企業価値向上に向けた取り組み	<b>63</b>

## I. エグゼクティブ・サマリー

- 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等により対前年で増収、増益
- 親会社株主に帰属する四半期純利益は、各事業の収益増等により対前年で増益
- 2024年5月予想との比較では、営業利益・親会社株主に帰属する四半期純利益ともに上回って進捗

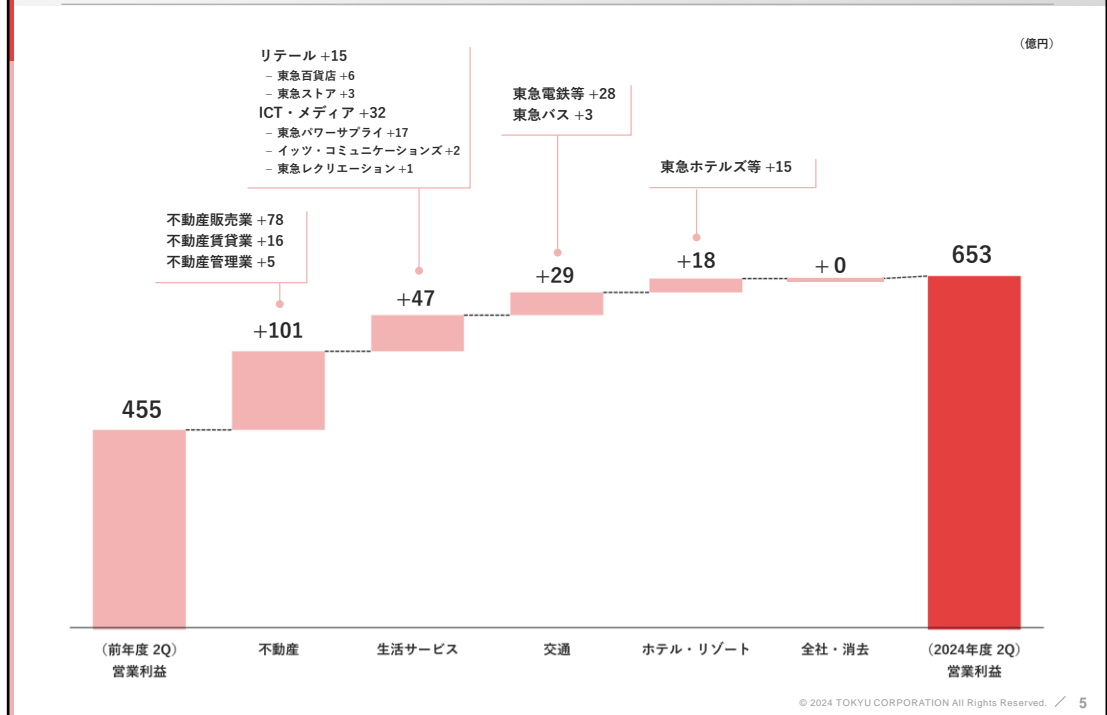
(億円)	2023年度 2Q 実績	2024年度 2Q 実績	対前年	
営業収益	4,834	5,252	+417	(+8.6%)
営業利益	455	653	+198	(+43.5%)
不動産販売業 営業利益	40	118	+78	(+194.0%)
不動産販売業を除く営業利益	415	534	+119	(+28.9%)
事業利益(※)	460	654	+194	(+42.2%)
経常利益	496	664	+167	(+33.7%)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	350	494	+144	(+41.2%)
EPS (一株当たり四半期純利益) (円)	57.85	82.54	+24.69	
東急EBITDA(※)	978	1,143	+164	(+16.8%)
EBITDA	881	1,074	+193	(+21.9%)

※ 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

© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 4

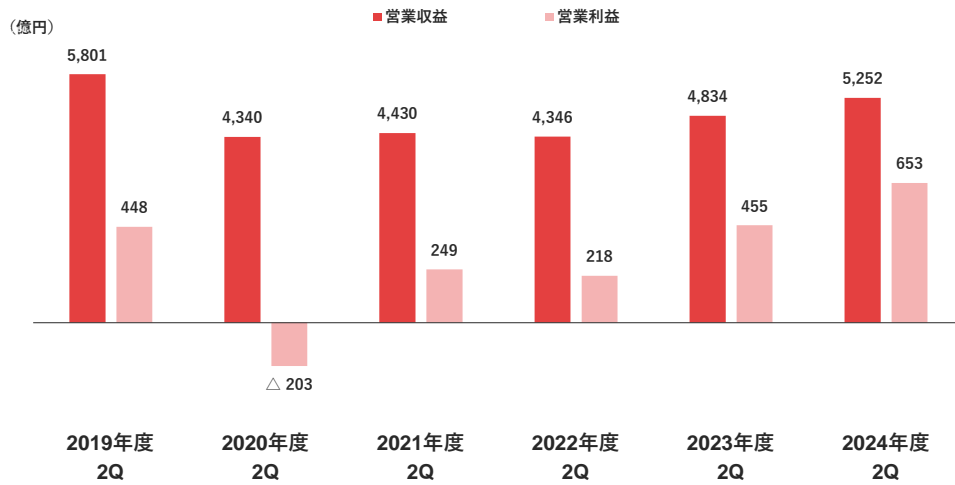
- 2024年度 第2四半期決算のポイントでございます。
- 営業収益は5,252億円、営業利益は653億円、四半期純利益は494億円となりました。
- 前年度との比較では、交通事業や、ホテル・リゾート事業での利用者数の回復に加え、マンション販売の増加等により、営業収益は417億円増収、営業利益は198億円増益でございます。また、四半期純利益は144億円増益です。
- 5月に公表した予想に対しても、営業利益は25%、当期純利益は40%程度、上回って推移しております。



- 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。
- 不動産事業は、+101億円増益。第2四半期時点では、マンション引渡戸数が増加し、不動産販売業が大きく増益になったことに加え、不動産賃貸業も、商業施設やホテルの歩合賃料の増加等、好調に推移いたしました。
- 生活サービス事業は+47億円の増益。リテール事業は、東急ストアが好調で+15億円増益、ICTメディア事業は電力小売の東急パワーサプライにおいて、電力の調達環境改善等により、+32億円の増益です。
- 交通事業は+29億円増益。東急電鉄の輸送人員増加に加え、東急バスの運賃改定効果もありました。
- ホテル・リゾート事業は、インバウンド旅行客の取り込み等により、ADR一室単価が大きく伸びた結果、+18億円増益となりました。加えて、不動産事業へ歩合賃料での貢献もしております。

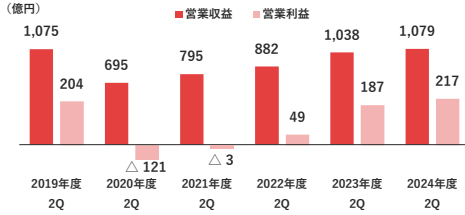
- 交通事業やホテル・リゾート事業を中心に、利用者数の回復が見られたことに加え、不動産事業におけるマンション販売の増加等により、コロナ前を上回り過去最高益の水準で推移

## 連結営業収益・営業利益の推移



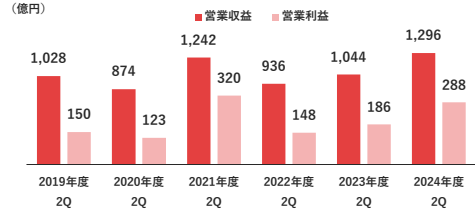
交通事業

鉄道・バス事業における輸送人員の増加に伴う、  
運賃収入の増加等により、前年から増益  
(輸送人員：対前年+3.4P / 運賃収入：対前年+4.4P)



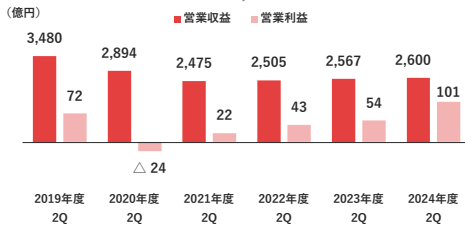
不動産事業

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



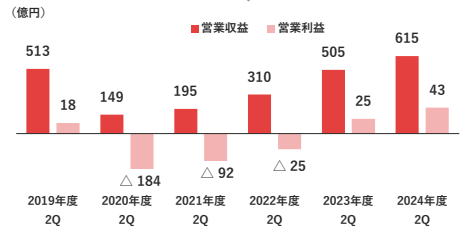
生活サービス事業

東急ストアや東急パワーサプライ等、  
各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

ホテル事業におけるインバウンド需要の増加等により、  
前年から増益 (稼働率：79.3% 対前年+3.6P)



※不動産事業およびホテル・リゾート事業の2023年度以降の数値については、2024年度からのセグメント変更を反映 (詳細はP62参照) © 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 7

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>● 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 (対5月予想+20億円程度)</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	交通	<p>▶ <b>東急電鉄</b></p> <p>5月時点の想定を上回る輸送人員の回復を受け、5月時点の予想を上方修正</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸送人員：対前年+3.1% (5月予想：対前年+1.1%)</li> <li>● 運賃収入：対前年+3.3% (5月予想：対前年+1.5%)</li> </ul>
	不動産	<p>▶ <b>不動産販売事業</b></p> <p>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></p> <p>空室率は引き続き低水準を想定 (参考 2024年9月実績：空室率 2.9%)</p>
	生活サービス	<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 △2.6% / 既存店 +0.6% / 総売上高 (賃貸含む) 対前年増減率 既存店 +2.0%</li> <li>(5月予想：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 +2.0% / 既存店※スーパーマーケット事業のみ+1.6%</li> <li>(5月予想：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>
	ホテル・リゾート	<p>▶ <b>ホテル事業</b></p> <p>インバウンド需要の増加等に伴い、一室単価 (ADR) が5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"> <li>● 通期稼働率 : 79.1% 対前年 +3.5P (5月予想：78.5% 対前年 +2.8%)</li> <li>● 一室単価(ADR)※：23,327円 対前年 +2,148円 (5月予想：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 109億円程度の増加を見込む (5月予想：対前年 +89億円程度)</li> </ul>	

2024年度の業績予想については2024年5月に公表した予想から上方修正

- 2024年度通期の、業績予想についてご説明します。まず、11月時点の前提についてです。
- 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。
- 人件費は、予算策定時を超える賃上げを実施したことに加え、需要回復に対応した、採用人数拡充に取り組んでおります。上期の好調な業績を踏まえて、更なる賃上げも見込むなど、将来の成長シナリオを見据えて、5月の予想値から+20億円の増加を見込んでおります。
- 一方で、工事費高騰や、金利上昇等にも留意が必要な局面であり、当社の考え方について、後ほどご説明いたします。
- 主要なKPIについても、中段に記載をしており、各事業で、アップデートを行いました。



## 5月予想との比較

- 第2四半期決算で不動産事業やホテル・リゾート事業を中心に全事業で増収になったことを踏まえ増収・増益

(億円)	2024年度 11月予想	対前年	対5月予想	対中期3か年 経営計画
営業収益	10,650	+271 (+2.6%)	+100 (+0.9%)	+150 (+1.4%)
営業利益	1,010	+60 (+6.4%)	+130 (+14.8%)	+170 (+20.2%)
不動産販売業 営業利益	161	△14 (△8.4%)	+38 (+31.2%)	+38 (+31.2%)
不動産販売業を除く営業利益	849	+75 (+9.8%)	+91 (+12.1%)	+132 (+18.4%)
事業利益(※)	1,015	+60 (+6.4%)	+125 (+14.0%)	+165 (+19.4%)
経常利益	1,044	+51 (+5.1%)	+144 (+16.0%)	+184 (+21.4%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	740	+102 (+16.1%)	+140 (+23.3%)	+170 (+29.8%)

※ 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年度の通期業績予想についてです。
- 第2四半期決算では、全てのセグメントが5月の予想から増益となる等、好調に推移していることを踏まえ、通期の業績予想を上方修正いたします。
- 営業収益1兆650億円、営業利益1,010億円となり、5月公表の予想との比較では、+100億円増収、+130億円増益を見込みます。
- また、当期純利益は740億円とし、+140億円の増益を予想します。

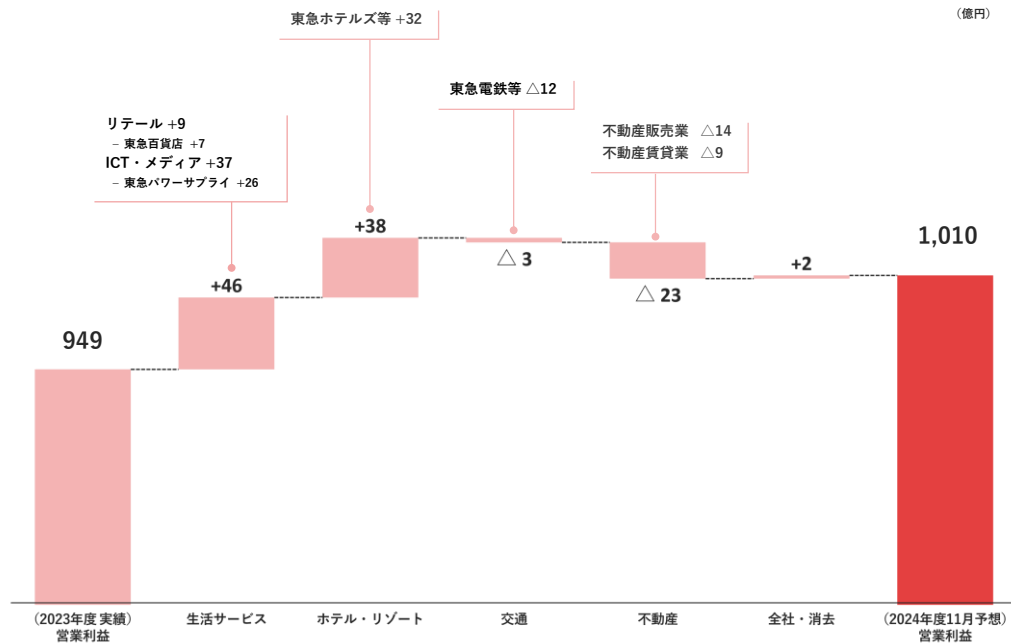
		2024年度 11月予想	対前年	対5月予想	対中期3か年 経営計画
EPS (一株当たり当期純利益)	(円)	129.30	+23.46	+29.16	+34.30
ROE (自己資本利益率)	(%)	9.3	+1.0	+1.9	+2.0
ROA (総資産事業利益率※)	(%)	3.8	+0.2	+0.5	+0.6
東急EBITDA(※)	(億円)	2,103	+66 (+3.3%)	+134 (+6.8%)	+173 (+9.0%)
EBITDA	(億円)	1,878	+61 (+3.4%)	+118 (+6.7%)	+158 (+9.2%)
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	(倍)	5.9	△0.3	△0.3	△0.4
純有利子負債 / EBITDA倍率	(倍)	6.3	△0.4	△0.4	△0.6

※ 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

- こちらは通期の業績指標を示しております。
- EPS一株当たり当期純利益は129.30円、  
ROEは9.3%、  
ROA総資産事業利益率は3.8%と、  
5月時点の想定から改善を見込んでおります。

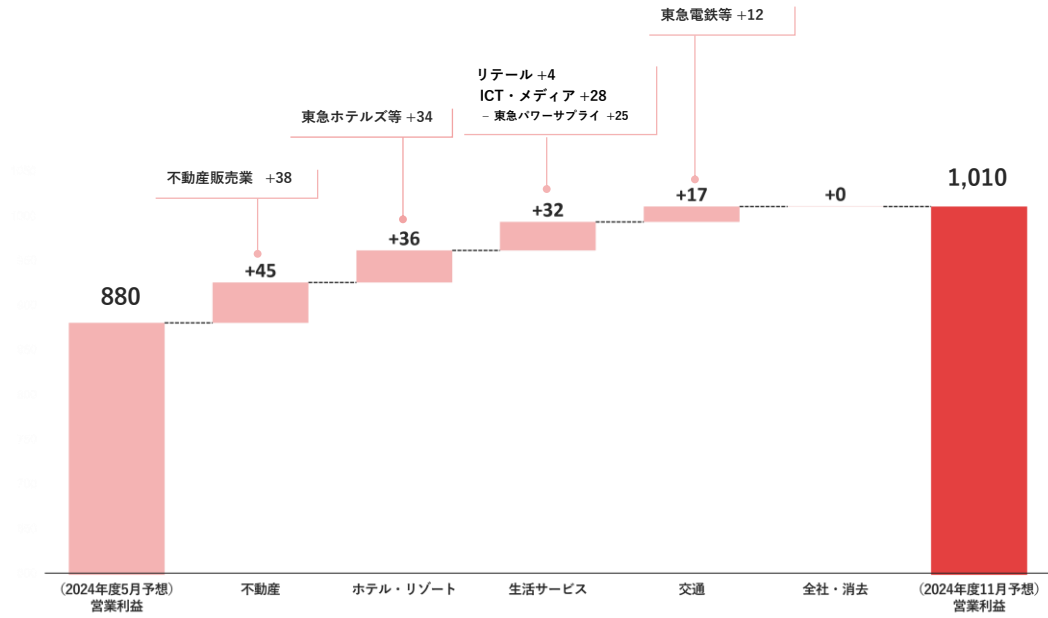
# 2024年度 セグメント別営業利益 業績予想ポイント【対前年】



※2024年度より、2023年度まで不動産事業で計上していたホテルについて、ホテル・リゾート事業での計上へ変更しております。  
 上記のグラフについても、2023年度数値を変更後のセグメントに組み替えた上で記載しております。

2024年度 セグメント別営業利益 業績予想ポイント【対5月予想】

(億円)



## 自己株式取得

## ● 400億円を上限とする自己株式取得の実施を決定

詳細  
 総数：2,400万株※（上限） 発行済み株式総数(自己株式を除く)に対する割合4.01%  
 金額：400億円※（上限）  
 期間：2024年11月11日から2025年2月28日まで  
 方法：東京証券取引所における市場買付け（内1,300万株はToSTNeT-3による取得）

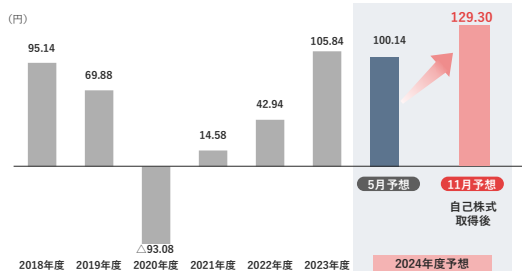
目的  
 ● 資本効率の改善  
 ● 1株当たり株式価値の向上  
 ● 主要株主（金融機関）との株式の持ち合い縮減推進

※市場動向等により一部又は全部の注文の執行が行われない場合があります

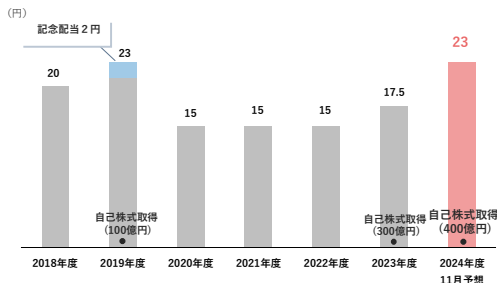
## 配当

## ● 前回予想から期末配当を1円増配し、1株当たり年間23円を予定

## ▶ EPSの推移（2018年度～2024年度予想）



## ▶ 1株当たりの配当金の推移（2018年度～2024年度予想）



© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 13

- 株主還元及び資本政策についてご説明します。
- 第2四半期決算の公表と合わせて、総額400億円、2,400万株を上限とする自己株式の取得を決定しました。
- これにより、ROEなど資本効率の改善を図るとともに、株式数削減を通じ、EPSの増加など、1株当たり株式価値の向上を図ってまいります。
- また、金融機関等による、当社株式の売却について、今般の自己株式取得の一部を充当いたします。株式の需給悪化懸念へ適切に対処しながら、政策保有株式縮減に対応してまいります。
- 2024年度の年間配当については、1株当たり23円とし、5月の公表値から、業績予想の上方修正を踏まえて1円増額しました。
- なお、中期経営計画の公表時点からは2円の増配となり、記念配当2円を含む2019年度と並び、過去最高の水準となります。これにより総還元性向を約70%と見込みます。

## Ⅱ. 「中期3か年経営計画」 経営指標・数値計画アップデート

- 「中期3か年経営計画」における、  
経営指標・数値計画をアップデートします。

- 2024年度業績予想の修正に伴い、中期3か年経営計画の目標利益水準を前倒して達成が見込まれるため、経営指標及び数値計画について、2024年3月に公表した水準からアップデート

	2024年度	対5月予想	2025年度	対計画	2026年度	対計画
EPS (一株当たり当期純利益)	(円) 129.30	+29.16	113	+17	134	+18
ROE (自己資本利益率)	(%) 9.3	+1.9	7.8	+0.8	8.7	+0.7
ROA (総資産事業利益率※)	(%) 3.8	+0.5	3.5	+0.3	3.8	+0.3
東急EBITDA(※)	(億円) 2,103	+134	2,100	+100	2,200	+100
営業利益	(億円) 1,010	+130	950	+100	1,050	+100
親会社株主に帰属する 当期純利益	(億円) 740	+140	650	+70	770	+70
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	(倍) 5.9	△0.3	6.1	△0.2	5.8	△0.3
純有利子負債 / EBITDA倍率	(倍) 6.3	△0.4	6.5	△0.4	6.1	△0.4

※ 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

© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 15

- 2024年度業績予想の、上方修正に伴い、中期3か年経営計画の目標利益水準について、前倒して達成が見込まれるため、経営指標及び数値計画について、2024年3月に公表した水準からアップグレードいたします。
- 中段に記載の営業利益は、2025年度は950億円、2026年度は1,050億円とし、各年度で中期経営計画から+100億円の増益とします。また、一段下の当期純利益も、各年度+70億円の増益としております。
- この結果、EPSやROE、ROA等、経営指標についても改善を見込みます。
- なお、段階利益やセグメントごとの詳細については、16ページ、17ページに記載をしておりますので、ご参照ください。

## 数値計画 (1)

(億円)	2024年度	対5月予想	2025年度	対計画	2026年度	対計画
営業収益	10,650	+100	10,800	+200	10,950	+150
営業利益	1,010	+130	950	+100	1,050	+100
不動産販売業 営業利益	161	+38	83	+4	95	-
不動産販売業を除く 営業利益	849	+91	867	+96	955	+100
事業利益(※)	1,015	+125	965	+105	1,070	+100
経常利益	1,044	+144	960	+100	1,060	+100
親会社株主に帰属する 当期純利益	740	+140	650	+70	770	+70
東急EBITDA(※)	2,103	+134	2,100	+100	2,200	+100
EBITDA	1,878	+118	1,875	+100	2,000	+100
有利子負債残高	12,471	+328	12,760	+160	12,860	+110
純有利子負債残高	11,846	+137	12,135	△53	12,235	△103
総資産	26,502	△6	27,400	+300	28,100	+300
ROE (%)	9.3	+1.9	7.8	+0.8	8.7	+0.7

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 + 固定資産除却損 + のれん償却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益



## 数値計画（2）セグメント内訳

### I 営業収益

(億円)	2024年度	対5月予想	2025年度	対計画	2026年度	対計画
交通	2,217	+30	2,225	+7	2,290	+18
不動産	2,561	+40	2,768	+161	2,652	+116
生活サービス	5,338	+51	5,292	+43	5,465	+31
ホテル・リゾート	1,240	+25	1,264	+17	1,295	+14
消去	△706	△46	△749	△28	△752	△29
合計	10,650	+100	10,800	+200	10,950	+150

### I 営業利益

(億円)	2024年度	対5月予想	2025年度	対計画	2026年度	対計画
交通	317	+17	320	+8	335	+7
不動産	449	+45	373	+48	409	+48
生活サービス	178	+32	182	+24	226	+25
ホテル・リゾート	61	+36	70	+20	75	+20
消去	5	-	5	-	5	-
合計	1,010	+130	950	+100	1,050	+100

### Ⅲ. 事業環境に対する当社の考え方

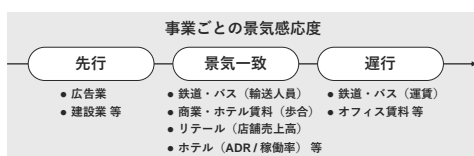
- ここからは事業環境に対する  
当社の考え方についてご説明いたします。

- インフレによるコストアップの先行や金利上昇等が鉄道、不動産セクターの重荷と認識
- 一方で、当社の場合は事業ポートフォリオの分散により収益の増加を見込む他、財務戦略により影響を軽減する等、適切な対応を行っている

事業ポートフォリオによるリスク分散

事業分散

▶ 多様な事業を営んでおり、感応度が景気に一致する事業、先行/運行する事業が存在



- 鉄道・バス（運賃）、不動産賃貸業（オフィス）は、景気運行性がある一方で、リテールやホテル等は、景気一致性が高い為、インフレ進行、金利上昇局面においても、収益を伸ばす事が可能

財務戦略上の対応

資金調達方針

▶ 投資回収に長期間を要する事業の比率が多いことから、調達年限の長期化、また固定金利による借入を推進

- 1 調達年限を長期化  
当社の平均調達年限：約7年
- 2 固定金利による借入を推進  
固定金利による借入の割合：70%前後

- 金利上昇が生じても、直ちに大きな影響は生じない
- 有利子負債の削減と収益力の安定・拡大が評価され、高い格付けを獲得

R&I : A+

JCR : AA-

- インフレや金利上昇による影響と当社の対応についてです。
- 足元、鉄道株や不動産株の株価については、インフレによるコストアップや、金利上昇懸念が重荷になっています。主要事業の鉄道事業は、運賃が認可制であることや、不動産賃料の上昇は、景気への運行性がある点等から、一般的に、「金利上昇、インフレに弱いセクター」と評価をされているように感じています。
- 一方で、当社の場合は、景気感応度の異なる事業群でポートフォリオが構成されていることから、一定のスタビライザー効果が働き、インフレ・金利上昇の局面でも、収益増加を見込めると考えています。更に、金利上昇については、借入金や社債の長期固定化などの財務戦略により影響を軽減する等、適切な対応を取っております。
- 左側では当社事業の景気感応度を整理しております。先ほど述べたように、鉄道・バスの運賃は認可制で、改定に時間が掛かります。また、オフィス賃料もその改定に一定の期間を要することから、景気に対して運行性があります。

一方、鉄道・バスの輸送人員などの需要数量については、景気との一致性があります。

また不動産賃貸業では商業施設やホテルの歩合賃料などは景気と連動します。

リテールやホテル事業自体も、景気一致性が高く、足元好調です。加えて、広告業など、景気動向に先行する事業も、その比率は大きくありませんが、営んでおります。

- このように、景気感応度の異なる多様な事業を営む当社では、インフレ進行、金利上昇局面でも、連結全体で収益を伸ばすことができる、ユニークな事業ポートフォリオ構成となっており、インフレや金利上昇にも一定の耐性があると考えております。
- また、右側は財務戦略上の対応を記載しております。当社は、投資回収に長期間を要する事業の比率が高いため、調達年限を長期化するとともに、固定金利による借入を推進しております。

平均調達年限は約7年、また全体の70%が固定金利であり、金利上昇下においても、支払利息に直ちに大きな影響が生じない適切な負債ポートフォリオになっています。

- 工事費高騰によりプロジェクト収支への影響が想定されるが、エリア特性や事業構造の強みを活かし、計画・推進中の開発プロジェクトについては引き続き着実に推進

建築費の高騰

2021年に対して2023年は約20%上昇※、今後も一定の上昇を見込む

想定される  
影響

- 賃料水準が高いエリアでないと収支が成り立たず、開発が進めづらい環境へ
- 競合する再開発計画のスケジュールの遅延、中断等が発生
- 新規供給が進まない結果、想定よりも空室率が低下し、賃料水準が上昇

…▶ 既存物件の価値が高まる（キャップレートの低下・キャッシュ・フローの増加）と共に、プロジェクトを着実に進め開業を迎えた物件が競争優位に

当社の  
強み

- 渋谷エリアを中心に空室率は低位・賃料単価は高水準で推移
- 渋谷・東急線沿線エリアへの集中投資
- エリアに付加価値を提供する多様な事業を当社グループで展開

…▶ 再開発の推進により、自らエリア価値・既存物件の価値向上を実現し、利回りを確保  
加えて不動産以外の事業を有するため、追加的なリターンの獲得が可能

計画・推進中の開発プロジェクトは収支影響や工期を精査しながら着実に推進するとともに、既存物件についてもポテンシャルの最大化を図り、エリア全体で利回りを確保

※全国複合用途物件の平均

※株式会社サトウファシリティーズコンサルタンツへの委託契約に伴う建築費水準の将来動向予測より

© 2024 TOKYU CORPORATION All Rights Reserved. / 20

- 続いて工事費高騰による、不動産開発への影響について説明します。
- 建築費は人員不足や、資材高騰により、大きく上昇しており、今後も上昇傾向が続くと見込んでおります。
- その結果、開発事業のプロジェクト収支の悪化が想定され、一般的には、賃料水準が高いエリア以外では、開発を進める判断が難しくなります。  
当社はこうした環境にあっても、ビジネスエリアの優位性や、事業構造の強みを活かし、引き続き主要プロジェクトを推進していきたいと考えております。
- その理由ですが、当社は渋谷エリアを中心に、競争力の高い物件を多く保有しており、空室率は低位、賃料は高水準で推移しております。  
建築費高騰の厳しい環境下においても、相対的に大型再開発を進めやすいポジションにあります。
- また、現在、各地で検討されている再開発計画では、今後延期や中止となるような案件が出てくると考えております。  
実際、東京都内においても、既にいくつかの、再開発プロジェクトで、延期の事例が出てきました。

- こうした状況は、当社にとってチャンスになると考えております。競合する再開発プロジェクトが遅延、中止となると、新規供給が進まず、想定よりも空室率が低下、賃料水準が上昇することが予想されます。
- こうなると、既存物件の競争力が増します。賃料上昇によるキャッシュフローの増加に加え、成長期待によるキャップレートの低位安定も期待でき、物件価値の上昇シナリオも考えられます。また、建築費の高騰下でも、プロジェクトを進め、開業を迎える物件も、同様に競争優位になると考えます。
- 加えて、当社は、渋谷・東急沿線エリアに集中投資を行う、地域に根差したデベロッパーであることも、再開発を進めるうえで優位となります。

渋谷・沿線エリアに集中的な投資を行い、就業者や訪問者の支持が高い、魅力的な施設やサービスを提供しエリア全体の価値を高めることで、新規の開業物件のみならず、エリアにある既存物件の価値を、自ら高めることができることも、当社の大きな特徴であります。

実際に、渋谷ヒカリエは、渋谷ストリーム、渋谷スクランブルスクエアなど、続く再開発プロジェクトの開業を受けて、賃料が上昇するなど、集積効果や相乗効果を生み出しています。

- また、単に不動産事業のみにとどまらず、エリアに付加価値を提供する多種多様な事業を自ら展開していることも、当社の大きな特色です。

渋谷の就業人口、訪問人口、関係人口の増加により、既存の鉄道、バス、商業リテール、エンタメ、ホテル等の事業の利益も増加し、不動産の賃料収入に追加して、超過リターンを得ることが可能になります。これが当社のビジネスモデルの強みです。

## IV. 今期のトピックス

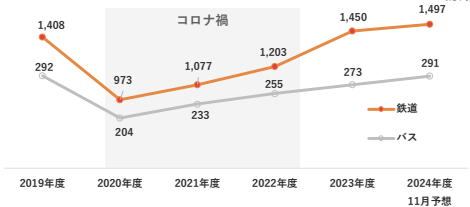
- 今期のトピックスについて、ご説明します。

交通

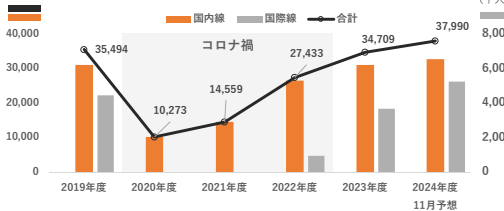
■各事業の需要回復・成長

- 鉄道事業・バス事業  
輸送人員の段階的な回復に加え、運賃改定の実施等により収入はコロナ前を上回って推移
- 空港運営事業  
国内線は計画通りに、国際線については対計画で好調に推移

┃ 運賃・運送収入推移



┃ 当社関与と空港の合計旅客数推移



不動産

■渋谷アクシュ開業 (2024年7月8日)

- 渋谷駅東口エリアに新たな賑わいを創出
- オフィス入居テナントは満室稼働でスタート

■5-23F オフィス

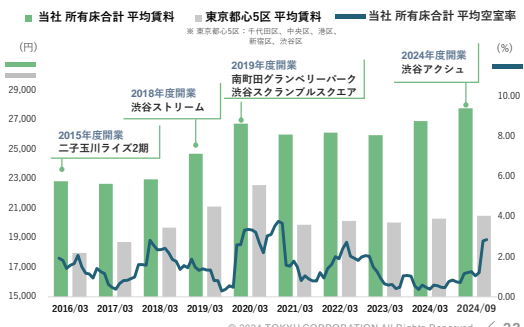
渋谷エリアでニーズの高い、駅に隣接し利便性に優れたハイグレードなオフィス (総賃貸面積 24,950㎡) を提供

■1-4F 商業施設

新業態や初出店の店舗を含む飲食テナント、アートギャラリー、健診センターなど15テナントが出店



┃ オフィス平均賃料・空室率推移



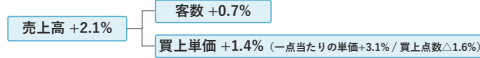
- 交通事業についてです。
- 鉄道・バスを中心に、需要回復が鮮明になっております。左側、中段のグラフは運賃・運送収入の推移を表しております。利用者数の回復に加え、運賃改定もあり、コロナ前と同程度から少し上回る収入見込みとなり、業績をけん引しております。
- また、下段、当社関与と空港の旅客数についても、国際線を中心にコロナ前を上回っております。
- 右側は不動産事業のトピックスを記載しております。7月8日には、オフィスビルの渋谷アクシュが開業し、オフィスの入居テナントは満室稼働でスタートしました。
- 右下では、当社オフィスの賃料及び空室率の推移を示しております。当社は渋谷エリアを中心に競争力の高い物件を有しており、賃料水準は上昇傾向にあります。



生活サービス

■リテール事業の状況および取り組み

- 東急ストアの売上状況 (対前年上期平均との比較)
- 客数、単価の上昇により売上は増加

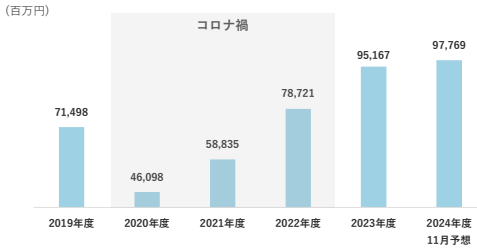


■フランチャイズ等を活用した事業展開

- マツモトキヨシとFC契約を締結し運営を推進
- 日用品の中でも自前で提供できない分野 (医薬品、化粧品等) についてフランチャイズで展開、顧客価値向上の観点から最適な売場づくりを推進

■渋谷エリアにおける来街者の需要の取り込み (商業施設)

■渋谷エリアのショッピングセンター取扱高※



※ 渋谷スクランブルスクエア、渋谷ヒカリエ、渋谷マークシティ、渋谷ストリーム、渋谷アクシユ、SHIBUYA109渋谷店、MAGNET by SHIBUYA109におけるテナント取扱高の合計数値を掲載

ホテル・リゾート

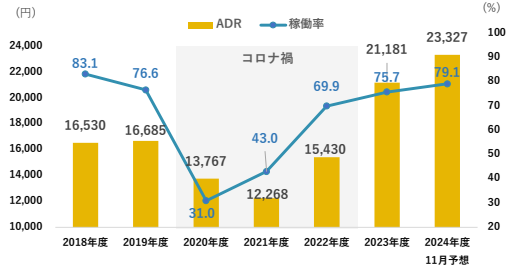
■インバウンド需要の取り込み

- 渋谷、新宿をはじめとする外国人観光客から人気の高いエリアにおいて、インバウンド需要を着実に取り込んだことにより、都心ホテルの一室単価についてはコロナ前を大幅に上回る水準で推移

■店舗別 外国人宿泊者比率 (2024年度上期累計)



■ホテル全店舗 ADR / 稼働率 推移



- 生活サービス事業についてです。
  - 東急ストアは客数の増加に加え、一人当たりの買上単価の上昇により、堅調に推移しています。
  - また、全てのサービスを自前で提供するのではなく、フランチャイズ等も活用した売り場づくりを進めています。日用品の中でも、自前では競争力のある価格で、幅広い商品を提供できない医薬品などは、マツモトキヨシのフランチャイズ店舗を導入し、顧客視点で最適な売り場づくりに取り組んでおります。
  - 左下のグラフは渋谷エリアのショッピングセンターの取扱高を示しております。インバウンド含めた来街者の需要を取り込み、着実に伸ばしております。
  - 右側、ホテル・リゾート事業では、インバウンド需要を確実に取り込み、ADR、一室単価の上昇が業績を牽引しています。
- 特に渋谷エリア・新宿エリアの外国人比率は80%を超えています。外国人観光客に人気の高いエリアに、多くのホテルを有するところが、当社の強みです。
- ちなみに、渋谷と新宿で、合計1,851室、18レストランを運営しています。

## 不動産事業における取り組み

## ▶ オフィス・商業施設等の不動産賃貸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電力へ切り替える
- 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

## &lt; 今期導入施設 &gt;

たまプラーザテラス / 青葉台東急スクエア / 五反田東急スクエア / 東急スクエアガーデンサイト / あざみ野 三規庭 / 中央林間東急スクエア

## 環境経営の推進

## ▶ サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達を実施

- 2024年8月、シンジケーション方式での「サステナビリティ・リンク・ローン」※による金銭消費貸借契約を当社として初めて締結
- 2022年3月に掲げた「環境ビジョン2030」におけるCO2排出量削減目標をKPIおよびSPTとして設定

※ 設定したKPIおよびSPTの達成状況に借入条件を連動させることで、環境・社会面において持続可能な経済活動および経済成長を促進、支援することを旨とするローン

詳細情報

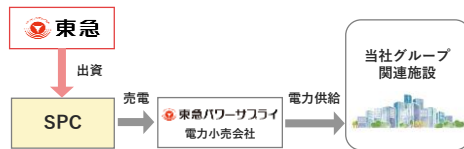
[https://www.tokyu.co.jp/image/news/pdf/20240828-loan-t\\_0.pdf](https://www.tokyu.co.jp/image/news/pdf/20240828-loan-t_0.pdf)

## 東急スマートグリーン構想の取り組み

## ▶ 太陽光発電所開発にて株式会社アドバリューとの協業を開始

- 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エネによる“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）
- 2024年7月に協業第一号となる発電所が運転開始

## ▼ スキーム図



※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

詳細情報

[https://www.tokyu.co.jp/image/news/pdf/20240730-taiyokohatsuden-t\\_0.pdf](https://www.tokyu.co.jp/image/news/pdf/20240730-taiyokohatsuden-t_0.pdf)

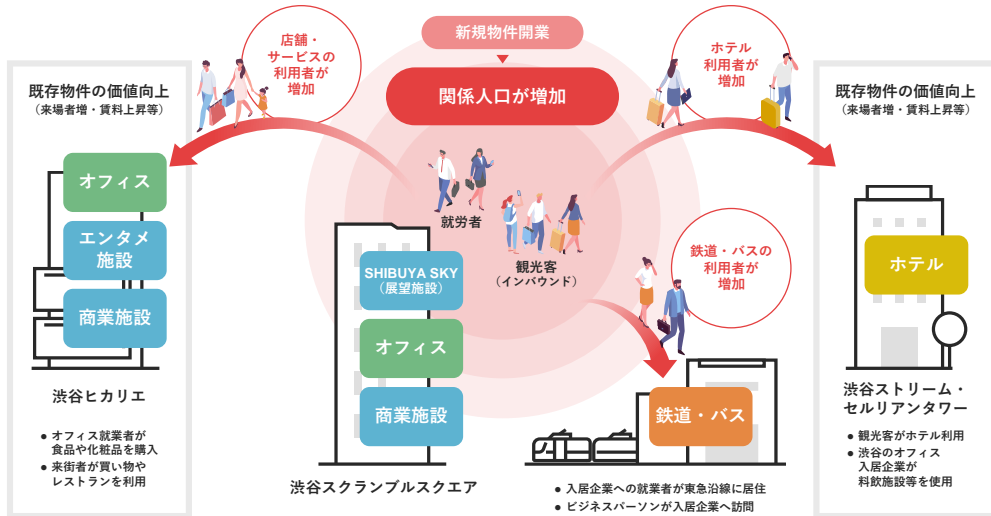
- ESGの取り組みについてご説明します。
- 既に再生可能エネルギー100%で運行している東急電鉄に加え、不動産事業でも、賃貸不動産で使用する電力を、2025年度までに、再生可能エネルギー100%へ切り替えるべく取り組んでおります。
- また、2026年度までに、主要不動産の環境認証取得を目指し、これまで以上に、選ばれる物件となるよう取り組んでまいります。

## V. 地域コングロマリットのビジネスモデルについて

- 最後に、当社の「地域コングロマリットのビジネスモデル」について、ご説明します。

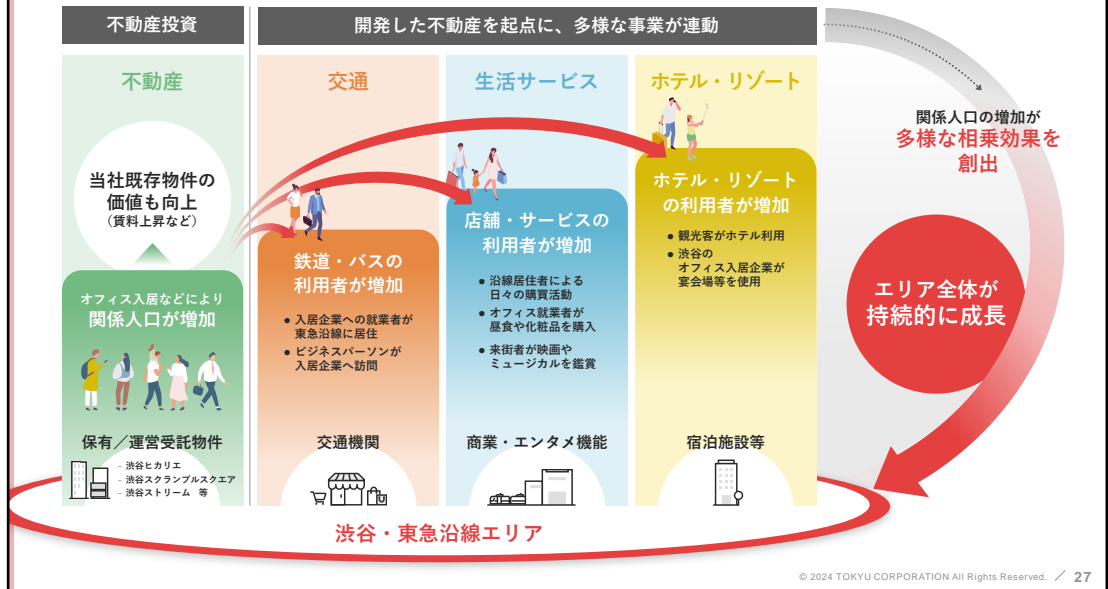
- 「渋谷スクランブルスクエア」をはじめとする新規物件を開業することで、エリア内の関係人口が増加
- 当該人口を鉄道・バスを含めた他事業・他施設にも波及させることで、エリア全体の価値向上を実現

「渋谷スクランブルスクエア」開業による効果イメージ



- このページでは「地域コングロマリット」について、渋谷スクランブルスクエアの開業を事例に説明します。
- 渋谷スクランブルスクエアが開業し、オフィスの就労者や訪問者が増えるとともに、屋上の展望デッキ渋谷スカイを訪れるインバウンド観光客など、渋谷エリアの関係人口が大きく増加します。
- そして、就労者・来街者が増えると、周辺の当社施設、例えば、渋谷ヒカリエでの買物、食事、ミュージカル鑑賞など、当社施設利用の増加が期待できます。
- また、渋谷ストリームやセルリアンタワーには当社が経営・運営するホテルがあり、観光客や渋谷のオフィスへの訪問者の宿泊が増加します。周辺オフィスの入居企業が、料飲施設や宴会場を頻繁にお使い頂くこともあるでしょう。
- 更に、オフィス入居企業の役員や従業員で東急線沿線に居住する方がいれば、当社の鉄道・バスやスーパー等を利用して頂けます。
- なお、本年7月のオフィスビルの渋谷アクシュが開業し、約2,500人の就業者が増加した計算になります。

- 不動産開発をフックとしてエリアへ人口を吸引し、他事業にも波及させることで、追加的なリターンを獲得
- エリアへの追加的な投資（循環再投資）を継続的に行うことで、エリア価値を向上させ、複層的に収益を上げる



- 前のページで説明した地域コングロマリットの内容をモデルにしております。
- 不動産開発をフックにして、エリアに就労人口、訪問人口、購買人口、宿泊人口などの人口を吸引し、他事業にも波及させることで、追加的なリターンの拡大を図ります。
- 加えて、同じエリアに魅力を向上させる追加的な投資を継続的に行うことが、当社の大きな強みであります。

例えば、通常のデベロッパーであれば、渋谷のプロジェクトで回収した資金を、次は別の場所、例えば博多の別のプロジェクトに投資する。必ずしも渋谷に再投資する訳ではありません。しかし当社は、渋谷・沿線から回収した資金を、再度、渋谷や沿線に投資します。これを元祖循環再投資モデルと称しています。

- 絶えず街やエリアに追加的な投資を行うことで、エリア価値が向上し、結果、当社が保有する既存物件のCFや価値が上がっていきます。加えて、不動産事業以外の、他の事業でも複層的に収益を上げることができます。これが当社独自の、地域コングロマリットのビジネスモデルです。

- このように、渋谷・沿線の街の価値を更に上昇させ、豊かで美しく楽しい街にしていくことが、当社の目指す姿です。その成果として、渋谷の不動産の価値や賃料、その他の既存事業のCFを、更に引き上げていきたいと考えております。
  
- 現状、日本で最も賃料が高いエリアは、大手町・丸の内エリアです。渋谷はエンターテインメントなど、東京駅周辺にはない施設・サービスや賑わいを提供して、丸の内・大手町を凌ぐオフィス賃料を獲得できるよう、努力して参ります。

## 地域コングロマリット【渋谷エリアにおける展開サービス】

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

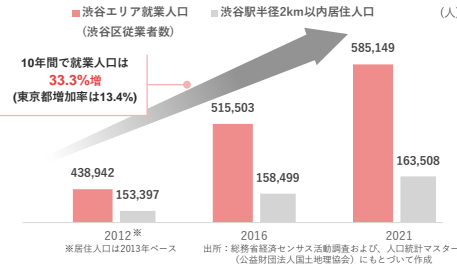


- こちらは5月の説明会資料でお示した、渋谷エリアにおいて、地域コングロマリットを構成する、当社の物件、サービス、顧客基盤を示したものです。
- このように当社では多種多様なサービスを渋谷で展開しており、これらを通じて、エリア成長を実現させ、企業価値を高めてまいります。

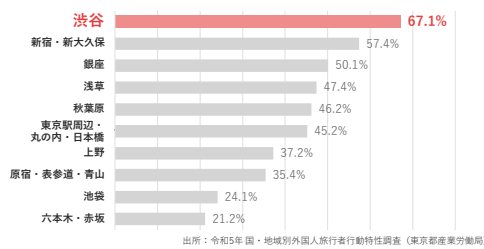
渋谷エリアの就業・訪問人口の増加トレンド

- 渋谷エリアにおける過去からの循環再投資（再開発）等により、就業・訪問人口等については増加トレンド

渋谷エリアにおける就業/居住人口推移



訪日観光客による訪問エリア



沿線エリアにおける人口誘致に向けた取り組み

- 日本全体で人口減少トレンドの中で、当社は積極的に沿線への「人口誘致」に取り組んでいく

居住人口

- 渋谷・東急線沿線エリアの再開発推進
  - 街の魅力の強化・土地の高度利用の促進と災害耐性の強化
- 雇用機会創出
  - 沿線エリアへの企業・事業所の誘致、高齢者の雇用機会創出
- 求めやすい価格での住宅供給
  - 定期借地権付マンション、利便性の高いバス便エリアでの供給
- 外国人を含めた人口誘致
  - インターナショナルスクールの誘致等
- 魅力的なカスタマー戦略
  - ロイヤリティプログラム・ポイント制度等の展開
- 沿線不動産の資産価値維持・向上

就業人口

- 再開発推進によるオフィスの増床
- 戦略的産業誘致・テナント誘致
- イノベーションタウン・クリエイティブタウンとしてのブランディング

滞在・訪問人口

- エンターテインメントの更なる拡充
- 渋谷を中心とした幅広いラインナップのホテル展開
- 街のブランディング、マーケティング強化

○ 最後に人口誘致についてお話しします。

○ 地域コングロマリットのビジネスモデルでは、いかに、エリアに人口を誘致するかが、ポイントです。そして、その人口は居住人口だけでなく、就業人口や、街を訪れる、滞在・訪問人口の誘致も必要不可欠です。

○ 左側は現在までのトレンドを示しております。

上のグラフは渋谷エリアの就業人口と居住人口を示しており、再開発を推進し、オフィス床の供給を大きく増やしたことにより、就業人口が大きく伸びています。

とはいえ、渋谷はオフィス供給量が都心5区の中でも、最も少なく、依然、需要を賄いきれない状態が続いています。

○ また、下段はインバウンドのデータです。東京都の調査によると、訪日観光客が最も訪れている街が、渋谷です。渋谷のシンボルたるスクランブル交差点やハチ公前広場、渋谷109のみならず、再開発を進め、渋谷スカイなどの観光名所を整備することで、インバウンド人気を後押ししています。また当社は、渋谷マークシティ連絡通路にある、岡本太郎氏の作品「明日の神話」の改修プロジェクトを支援する他、



渋谷区内の著名な美術館である、山種美術館、戸栗美術館との連携も進め、渋谷の文化的魅力発信のお手伝いもしています。

- 右側では、今後の人口誘致に向けた取り組みを紹介しています。日本全体で人口が減少する環境下、引き続き渋谷・沿線の人口増加に取り組んでいます。

居住人口、就業人口、滞在・訪問人口それぞれに対し、様々な施策に取り組み、2040年とされる東急線沿線居住人口のピークを、さらに伸ばすべく、積極的な居住人口誘致策も進めて参ります。

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