

# 2021年度 決算説明会資料

---

2022年5月17日

東急株式会社

(9005)

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



# 目次

I.	エグゼクティブ・サマリー	3
II.	各種指標とセグメント別業績の推移	10
III.	各事業の状況	14
IV.	各事業の主要な業績指標	28
V.	2021年度 決算実績 詳細資料	34
VI.	2022年度 業績予想 詳細資料	47

## はじめに

2021年度は、事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益の復元を掲げた、中期3か年経営計画の初年度でした。

この1年を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の拡大等、想定以上に厳しい状況となりましたが、赤字継続は回避するという強い意思を持って取り組み、不動産販売の貢献等により利益目標を達成しました。一方、当社グループ全体に目を向けると、依然厳しい状況の事業もあり、特にホテル事業は抜本的対策が急務と認識しております。

施策面では、運賃改定、オペレーション変革等、東急電鉄の事業構造強靱化の道筋が立ちつつあり、まちづくりにおいても、自律分散型都市構造に基づく取り組みが進む等、各事業の重点戦略が進捗しております。

2022年度は、創立100周年を迎える記念すべき1年であり、東急歌舞伎町タワーの竣工や、東急新横浜線の運転開始など大型案件が控えております。一方、事業環境は依然不透明な状況が続くと考えております。

中期経営計画のスローガンである『変革』には、変化への対応に留まらず、自ら新しい市場の創造をするという思いを込めております。当社の事業領域は広範囲に及びますが、ベースとなる交通事業・不動産事業が安定し、その基礎の元、生活サービス事業、ホテル・リゾート事業が自立したうえで、事業間のシナジーを生み出すことが、競争力の源泉です。そして、各事業を結び付け、個性ある魅力的なまちづくりを通じ、沿線を中心としたエリア価値を最大化することが、企業価値向上につながっていきます。

社会変容に晒されているこの瞬間をピンチではなく、新たな成長のチャンスと捉え、社会課題の解決を通じた美しい生活環境の創造に引き続き取り組んでまいります。

2022年 5 月 取締役社長 高橋 和夫

# Ⅰ. エグゼクティブ・サマリー

## 2021年度 決算実績ポイント

	実績	対前年	対2月予想
営業収益	8,791 億円	△ 568 億円 (△ 6.1%)	+ 183 億円 (+ 2.1%)
営業利益	315 億円	+ 632 億円	- + 35 億円 (+ 12.7%)
経常利益	349 億円	+ 618 億円	- + 41 億円 (+ 13.6%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	87 億円	+ 650 億円	- △ 12 億円 (△ 12.2%)

※収益認識基準影響を除く実質的な増収は975億円

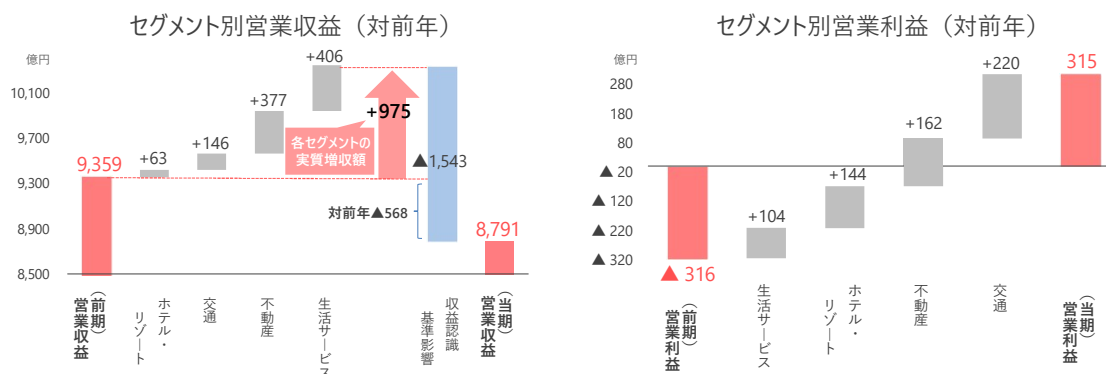
### 【対前年】

・大型物件の販売が寄与した不動産セグメント等、全セグメントにおいて営業増益・損失改善となったことに加え、固定資産売却益の計上もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年650億円の増益

### 【対2月予想】

・営業利益は、新型コロナウイルス感染症の影響が想定を下回ったことを受け、交通事業やホテル・リゾート事業を中心に想定を上回り増益

・親会社株主に帰属する当期純利益は、減損損失の計上等により、対2月予想で12億円の減益



TOKYU CORPORATION

4

○ 2021年度決算のポイントでございます。

○ 大型物件の販売が寄与した、不動産セグメント等、全セグメントにおいて、営業増益となり、営業利益は632億円増益の315億円、固定資産売却益の計上もあり、当期純利益は、対前年650億円の増益となりました。

○ 対2月予想では、新型コロナウイルスの影響が想定を下回り、営業利益は交通事業、ホテル・リゾート事業を中心に、35億円の増益となりました。

○ 一方で、伊豆急行の減損をはじめとする特別損失の計上により、当期純利益は、12億円減益となっております。

## (参考) 年度決算 収益認識基準適用に伴う影響

(単位：億円)		①	②	①-②	増減事由	③	②-③
		2021年度 実績 (新基準)	2021年度 実績 (旧基準)	新旧基準 による 増減		2020年度 実績 (旧基準)	実質 対前年度 増減
営業収益	合計	8,791	10,334	△ 1,543 (△ 14.9%)		9,359	+ 975 (+ 10.4%)
交通	営業収益	1,665	1,666	△ 0		1,519	+ 146
不動産	営業収益	2,232	2,354	△ 121	東急ジオックス △119	1,976	+ 377
	生活サービス計	5,027	6,442	△ 1,414		6,035	+ 406
生活サービス	営業収益						
	リテール	3,308	4,251	△ 943	東急百貨店 △757 東急ストア △112	4,132	+ 119
	ICT・メディア	1,719	2,190	△ 471	東急エージェンシー △422 東急パワーサブライ △35	1,903	+ 286
ホテル・リゾート	営業収益	435	441	△ 6		378	+ 63
消去等	営業収益	△ 569	△ 569	-		△ 551	△ 18

## 2022年度 業績予想の前提

### 業績予想の前提

- ・ 新型コロナウイルス感染症による直接的影響は上期までとし、新たな感染拡大等は見込んでいない
- ・ インバウンドによる需要回復は見込まない
- ・ エネルギー価格の高騰等、外部環境の変化については各事業で織り込んでいるが、追加的な影響が生じた場合は、コストコントロール等により予想数値の範囲で対応する
- ・ 構造改革事業を中心に引き続きコスト削減を実施し、恒常的な削減割合を増やし利益体質強化を進める

### 各セグメント業績予想の前提

セグメント	業績予想の前提
交通	・ 東急電鉄：輸送人員は2019年度比で△21.0%（前年比では+4.5%）
不動産	・ 不動産賃貸業：空室率や賃料水準は前期末と同程度とし、空室リスクなど見込まない ・ 不動産販売業：当期も一定の売却を織り込むが、大型物件の販売があった前年度からは反動減
生活サービス	・ 東急百貨店は前年比+3.5%、東急ストアは前年比+2.2%の売上
ホテル・リゾート	・ 東急ホテルズの通期稼働率は69%台を想定（1Q：54%、2Q：73%、3Q：77%、4Q：74%）

○ 2022年度の業績予想の前提をご説明いたします。

○ 新型コロナウイルスは、上期にかけて引き続き影響が残りますが、新たな感染拡大、行動制限等の影響は、見込んでおりません。

○ また、インバウンドなどの需要回復についても見込んでおりません。

○ 足元の電気代高騰は、各事業で一定、織り込んでおりますが、追加的な影響が生じた場合は、更なるコストコントロール等で、対応していきます。

○ コスト削減については引き続き取り組み、恒常的な費用減の割合を高め、利益体質の強化に取り組んでまいります。

## 2022年度 業績予想ポイント

	通期予想	対前年
営業収益	9,370 億円	+ 578 億円 (+ 6.6%)
営業利益	400 億円	+ 84 億円 (+ 26.8%)
経常利益	355 億円	+ 5 億円 (+ 1.4%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	220 億円	+ 132 億円 (+ 150.5%)

### 【営業収益】

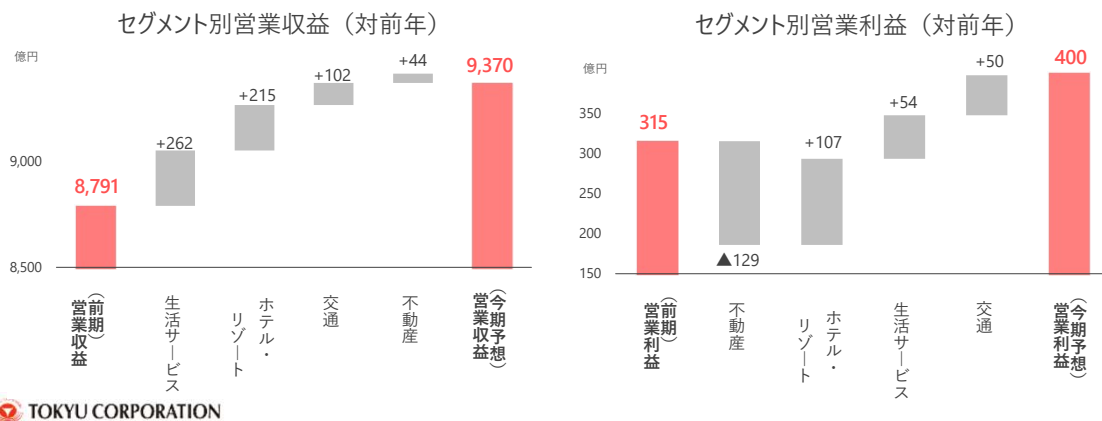
・全セグメントで増収となり、対前年578億円の増収

### 【営業利益】

・不動産事業において前年の大型物件販売に伴う反動があるものの、他セグメントで増益・損失改善を見込み、対前年84億円の増益

### 【親会社株主に帰属する当期純利益】

・前年の固定資産売却益の反動があるものの、営業利益の増加に加え、減損損失等の減少により増益



○ 2022年度 業績予想のポイントでございます。

○ 営業収益は、全セグメントで増収となり、

578億円増収の、9,370億円、

○ 営業利益は、不動産事業で、前年の大型物件販売による

反動を見込みますが、その他のセグメントの増益により、

84億円増益の、400億円を見込んでおります。

○ 当期純利益は、営業増益に加え、

前年度の減損損失等の減少により、

132億円増益の、220億円としております。



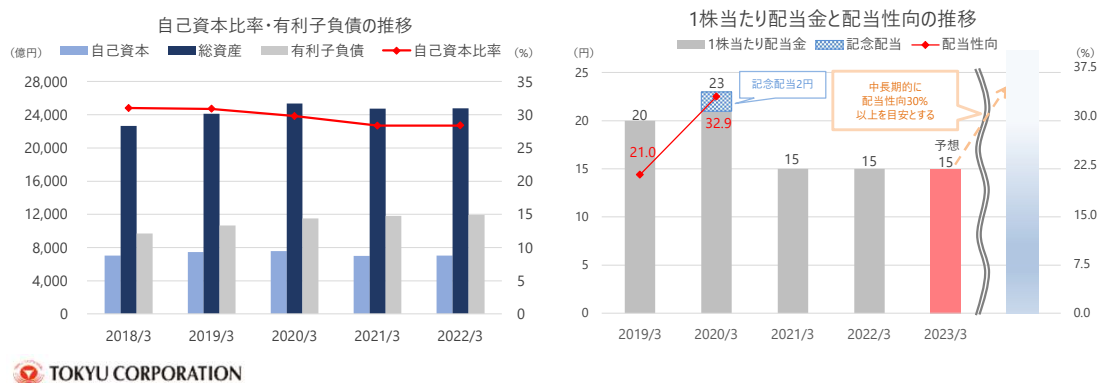
## 2022年度 資金・株主還元の考え方

### 資金

- 中期3か年経営計画に基づき、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、不動産市況を見極めながら継続的に良好な物件の仕入れに取り組む
- 2022年度は東急歌舞伎町タワー竣工等により設備投資額は1,588億円となり有利子負債水準は一時的に増加するが、2023年度にかけては収益性の回復等により、有利子負債／東急EBITDA倍率7倍台を確保していく

### 株主還元

- 配当は一株当たり年間15円を予定
- 自己株式取得等については、資金動向や利益水準の推移を考慮しながら、機動的に検討する




○資金・株主還元の考え方は記載の通りです。

○資金面では、東急歌舞伎町タワーの竣工に伴い、有利子負債が一時的に増加しますが、中期経営計画最終年度である、2023年度に向けて、収益復元等により、有利子負債／東急EBITDA倍率7倍台を確保してまいります。

○株主還元については、配当を一株当たり年間15円といたします。

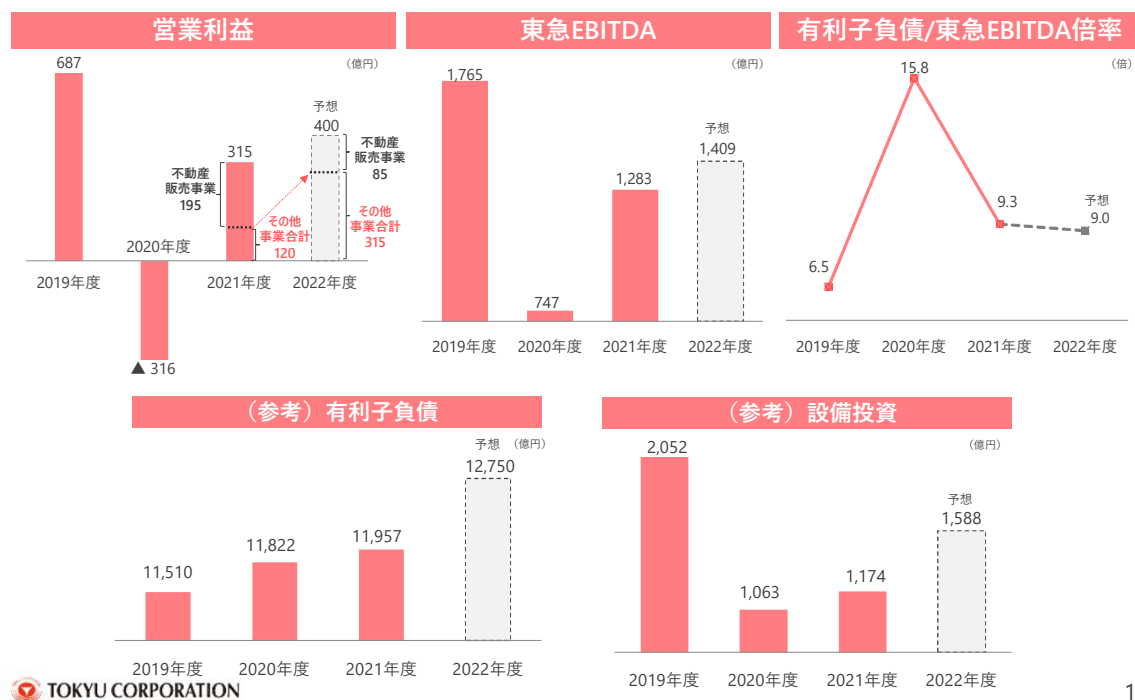
○自己株式取得等については、資金動向や利益水準の推移を考慮しながら、機動的に検討してまいります。

 Memo

## II. 各種指標とセグメント別業績の推移

## 各種指標推移

中期経営計画2年目の2022年度は、各セグメントの更なる復元により、営業利益400億円を目指す



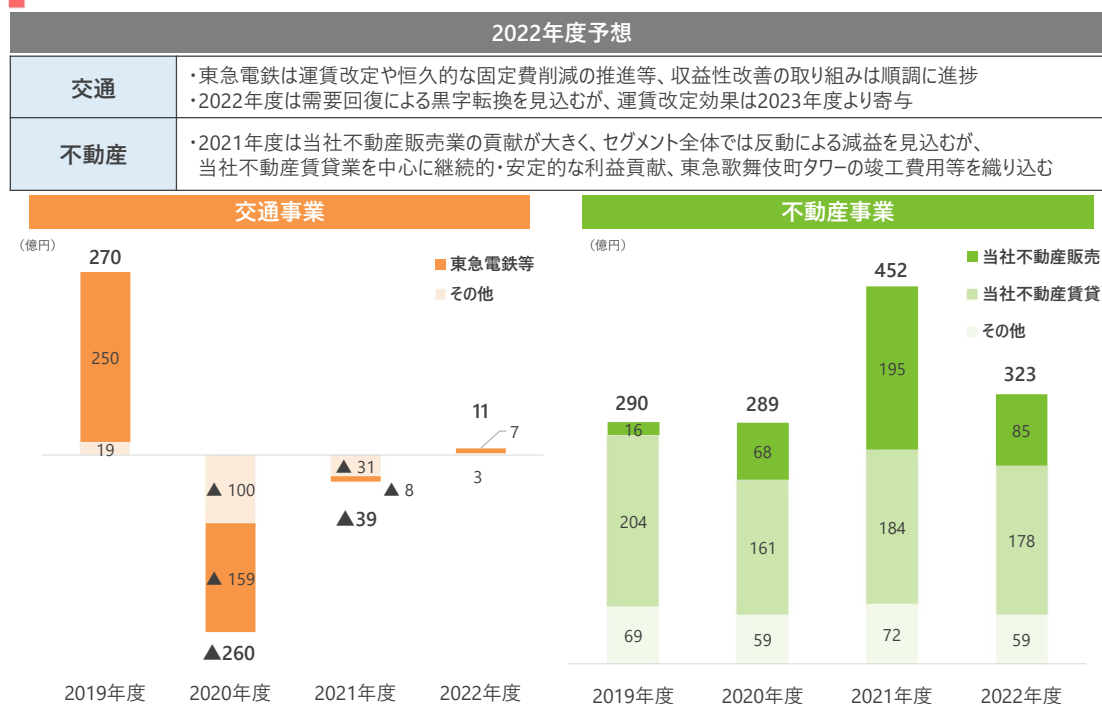
○各種指標の推移についてご説明いたします。

○営業利益については、先ほどご説明した通り、当期は400億円を見込みます。

○前期比較では84億円の増益となりますが、前期は不動産販売で多額の利益計上があったため、この影響を除くと、収益・利益の復元が進む計画となります。

○東急EBITDA、有利子負債／東急EBITDA倍率についても、2020年度を底に、着実な回復傾向となります。

## 各セグメントの営業利益推移（1）



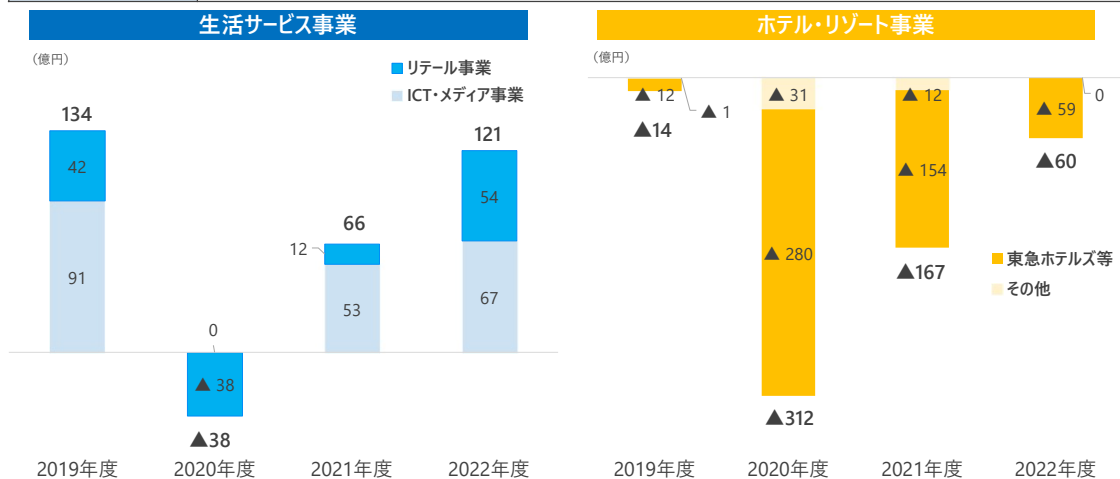
○各セグメントの営業利益推移でございます。

○不動産事業については、コロナ禍以降も、安定的に利益貢献をしております。

2021年度に、不動産販売での大型物件売却の反動で、2022年度は減益となりますが、過去と比較しても、引き続き高い利益水準となります。

## 各セグメントの営業利益推移（2）

2022年度予想	
生活サービス	リテール ・東急ストアは内食化傾向は落ち着きつつあるものの、引き続き堅調に利益創出 ・東急百貨店は店舗のリモデルやコスト削減など、更なる構造改革の徹底により営業利益を確保
	ICT・メディア ・イッツ・コミュニケーションズ等の継続した利益貢献に加え、コロナ禍で影響を受けた事業の回復を見込む
ホテル・リゾート	・新型コロナウイルスの影響が上期まで残り、引き続き営業損失を想定するが、前年比では大きく改善 ・コロナ後の需要回復を取り込むべく、再成長を目指した抜本的な再構築を推進し、早期の収支均衡に取り組む



TOKYU CORPORATION

13

○交通事業、生活サービス事業、ホテル・リゾート事業に関しては、構造改革を進めるとともに、外部環境の改善などもあり、事業ごとの強弱はあるものの、確実な回復傾向にあると考えております。

### Ⅲ. 各事業の状況

# 鉄道事業の取り組み（1）

事業構造の変革など更なる経営努力を前提として、お客さまの負担を極力抑えた形で運賃改定を来春実施

## 収益性の復元に向けた取り組み

### 経営合理化・コスト削減の取り組み

#### ■固定費削減・生産性向上のための事業構造変革

- 需要変化に適応するための運行・駅サービス体系の変革
- テクノロジーを活用したオペレーションの変革
  - ・東横線ワンマン運転の早期実現



- ・駅サービス、設備メンテナンスのDX化
- ・5G通信環境の早期整備



- 旧来からの慣習にとられない社内諸制度・ルールの変革
- 内製化による費用削減（広告宣伝費等）

### 運賃改定

#### ■認可内容

- ・認可日：2022年4月8日
- ・実施時期：2023年3月（予定）
- ・改定率、増収率：改定率12.9%、増収率11.7%
- ・券種毎の改定率（値上げ率）

#### 普通旅客運賃

初乗り運賃、世田谷線の値上げ額は10円程度  
 その他の区間は概ね改定率と同程度の値上げ  
 こどもの国線の運賃は据え置き

（単位：％）

	1円単位	10円単位	定期外計
改定率	13.6	11.5	13.5

#### 定期旅客運賃

通学定期の運賃は据え置き  
 通勤定期は改定率と同程度の値上げ

（単位：％）

	通勤	通学	定期計
改定率	13.8	—	12.1

○ここからは、各事業の状況についてご説明いたします。

○はじめに、鉄道事業でございます。

○東急電鉄は、収益性の復元に向けて、固定費削減や、生産性向上のための事業構造改革を進めており、東横線のワンマン運転など、各種施策を進めております。

○また、運賃改定については、4月に認可を受けており、来年3月の改定を予定しております。

○これらの取り組みにより、2022年度には黒字化、2023年度には更なる復元を実現してまいります。



## 鉄道事業の取り組み（2）

アフターコロナ向け、時代に即した社会的価値を持続的に提供していく

安全・安心、都市交通の快適性向上・課題の解決といった社会的価値提供の取り組み

安全・安心のさらなる追求

### ■設備の健全性維持

運転保安装置の更新等、鉄道運行に必要な設備の維持・更新を確実に実施し、安全性・安定性を確保



### ■車内等の更なるセキュリティ対策

全車両に既に設置している車内防犯カメラの高機能化などを推進



### ■自然災害対策、気候変動適応

基本的な耐震補強は完了し、今後は更なる被害最小化・復旧力向上のため対策を実施。気候変動へのレジリエンスを高めるため今後もさまざまなリスク対策を推進



橋脚の耐震補強

線路脇法面の豪雨対策

快適性・利便性の向上

### ■東急新横浜線開業への取り組み

・開業予定：2023年3月

・広域的な鉄道ネットワークの形成

東急新横浜線開業により、神奈川県央地域および横浜市西部から東京、埼玉地域に至る広域的な鉄道ネットワークが形成され、地域間の連携と活性化が図られる



### ■目黒線 8 両編成化による更なる輸送力増強

・2022年4月上旬より順次開始

・2023年3月8両編成化完了予定



目黒線の車両（新型車両3200系）

TOKYU CORPORATION

16

○事業面では、アフターコロナを見据えて、時代に即した社会的価値を、持続的に提供してまいります。

○安心・安全については、社会情勢なども踏まえて、設備面、車内環境、自然災害など、各分野においてさらなる追求を行ってまいります。

○また、東急新横浜線の開業を来年3月に控えており、広域鉄道ネットワークの形成による、快適性、利便性向上も着実に進めてまいります。

# 東急歌舞伎町タワー開業に向けた進捗状況

2023年4月開業に向け、ホテルおよびエンターテインメント施設などからなる超高層複合施設を整備

## ■計画概要

施設名称：東急歌舞伎町タワー  
敷地面積：約4,600㎡  
延床面積：約87,400㎡  
階数：地上48階、地下5階、  
塔屋1階  
高さ：約225m  
用途：ホテル、劇場、映画館、  
店舗、駐車場等  
竣工：2023年1月（予定）  
開業：2023年4月（予定）



東急歌舞伎町タワー外観  
(2022年3月時点)

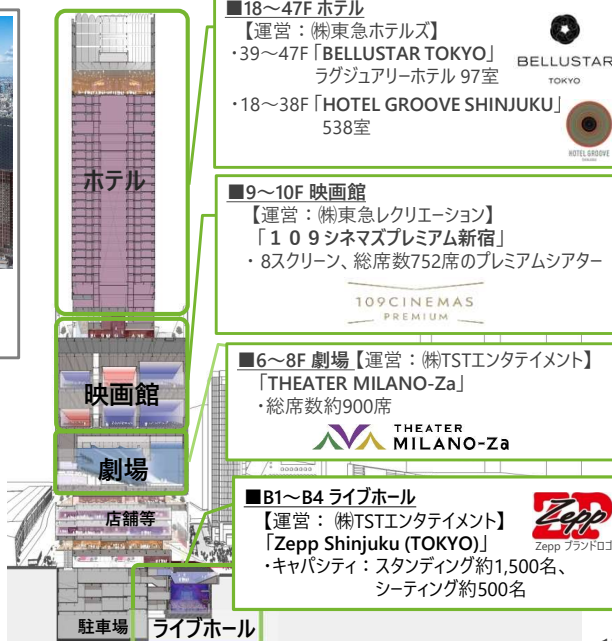
## ■コンセプト

- ・“好きを極める場”の創出  
ホテル×エンターテインメントの複合施設という特性を活かし、「見出す～育てる～羽ばたかせる」といった新たな「好き」を生み出す商品企画に取り組む



TOKYU CORPORATION

## ■施設用途概要



○東急歌舞伎町タワーの、開業に向けた進捗状況について  
ご説明します。

○東急歌舞伎町タワーについては、  
2023年4月の開業を予定しております。

○世界へ向けた新たな都市観光の拠点として  
エンターテインメントシティ歌舞伎町の実現を目指してまいります。

## 渋谷駅周辺における再開発の取り組み

- ・ 当社の最重要拠点である、渋谷の未来に向け、官民連携も含めた複層的な取り組みを推進
- ・ 今後の以下の図以外の再開発機運にも、積極的に参画を検討していく

### 渋谷エリアの開発取り組み状況



#### 渋谷区道玄坂二丁目 24番土地における開発計画

- ・ L Catterton Real Estate(※)、東急百貨店と共に推進
- ・ 2023年1月31日に東急百貨店本店を営業終了(予定)
- ・ 2023年春以降に建物解体工事に着手(予定)



※LVMHグループにより設立された不動産開発投資会社

#### 渋谷二丁目17地区 第一種市街地再開発事業

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)



#### 渋谷スクランブルスクエア

敷地面積：約15,300㎡  
 延床面積：約276,000㎡  
 用途：事務所、店舗、展望施設等  
 開業：第I期 2019年11月  
 第II期 2027年度(予定)



TOKYU CORPORATION

○渋谷駅周辺における、再開発の取り組み状況です。

○今後の開発については、ご覧のとおりであります。

ここに示してきていない他の再開発機運についても参画できるよう、積極的に取り組んでまいります。

## 沿線開発の取り組み

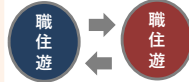
自律分散型都市構造の考え方に基づいた、職・住・遊の機能的配置や、地域住民・行政・大学・民間事業者との連携・協働等により、沿線の活性化を積極的に推進

### 自律分散型都市構造の推進

#### ■コンセプト

職住近接やテレワークなどの新たなライフスタイルの急速な浸透を踏まえ、「自律分散型沿線都市」の実現を目指す

- ・職住遊の機能的配置
- ・中間拠点駅の充実
- ・特色あるまちづくりの推進



多様な価値観やライフスタイルの実現

#### ■まちづくり推進に向けた中間拠点駅の開発

##### ・藤が丘

連携先：横浜市・昭和大学  
「駅前施設・病院・公園」が一体となったまちづくりに取り組む



再整備イメージ

##### ・鷺沼

連携先：川崎市  
当社は事業協力者として、多様な都市機能の複合的整備等を図る



再開発イメージ

### 新たな郊外まちづくり「nexus構想」

#### ■コンセプト

多摩田園都市エリアで、郊外における生活者起点での自由で豊かな暮らしを実現するために、住む、学ぶ、働く、遊ぶといった生活が自然や農と融合した「歩きたくなるまち」を目指す

#### ■「nexus構想」の特徴

“住まう＝郊外中心”、“オフィス・商業＝都心中心”という従来の考えから離れ、生活における地域の共助を増やし、新しい価値を創り出す



「nexus構想」イメージ図



2022年4月虹ヶ丘団地、すずき野団地エリアに「nexusチャレンジパーク早野」開業

○沿線開発の取り組みについてご説明します。

○当社沿線エリアにおいては、「自律分散型都市構造」に基づき、行政等と連携しながら、街づくりを進めております。

○また、多摩田園都市エリアにおける、生活者起点での郊外まちづくりとして、「nexus構想」を始動しており、こうした新たな芽を通じて、沿線の更なる活性化に取り組んでまいります。



# 不動産販売事業の推進

住宅販売事業を通じた「沿線エリアの価値向上」や、「ポートフォリオと資金効率」を意識した資産回転型ビル事業により、不動産販売事業において安定的かつ継続的な利益貢献を目指す

## 住宅販売における今後の主な事業計画

ドレッセ青葉荏田北フロント

総戸数：50戸

ドレッセ横浜十日市場レジデンス

総戸数：61戸

ドレッセ港北ニュータウン中川

総戸数：62戸

全て2022年度竣工(予定)

ドレッセタワー南町田グランベリーパーク



・竣工：2024年3月(予定)

・総戸数：375戸

・実質再生可能  
エネルギー100%利用の  
分譲タワーマンション

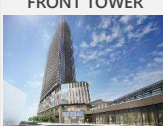
ドレッセタワー新網島



・竣工：2023年10月(予定)

・総戸数：252戸

The YOKOHAMA FRONT TOWER



・竣工：2024年春(予定)

・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

年度

2022

引渡予定戸数:約290戸

2023

引渡予定戸数:約755戸

2024

引渡予定戸数:約540戸

※ 引渡予定戸数は、マンション・戸建・土地を含む数値

## 資産回転型ビル事業の取り組み

### ■賃貸マンション開発・一棟売却

・投資家需要に即した物件を開発・売却

賃貸マンション「スタイリオ蒲田II」  
2022年2月開業



### ■中規模オフィス等開発・売却

・オフィス需要を見極め、市場に適した用途での開発・売却

### ■リノベーション・バリューアップ

・ワークスタイル等の変容に対応した用途変更を行い売却

・オフィスビルリノベーション事業「the Folks BY IOQ」が2022年2月開業  
・オフィス全26区画と、1名から気軽に使える会員制コワーキングスペースやオフィス契約者専用のラウンジなどで構成



the Folks  
BY IOQ

安定的な利益創出に向け、不動産市況を見極めながら継続的に良好な物件の仕入れに取り組む

TOKYU CORPORATION

20

○不動産販売事業についてご説明します。

○不動産販売事業は、

住宅販売事業、資産回転型ビル事業により、

安定的かつ継続的な利益貢献を目指してまいります。

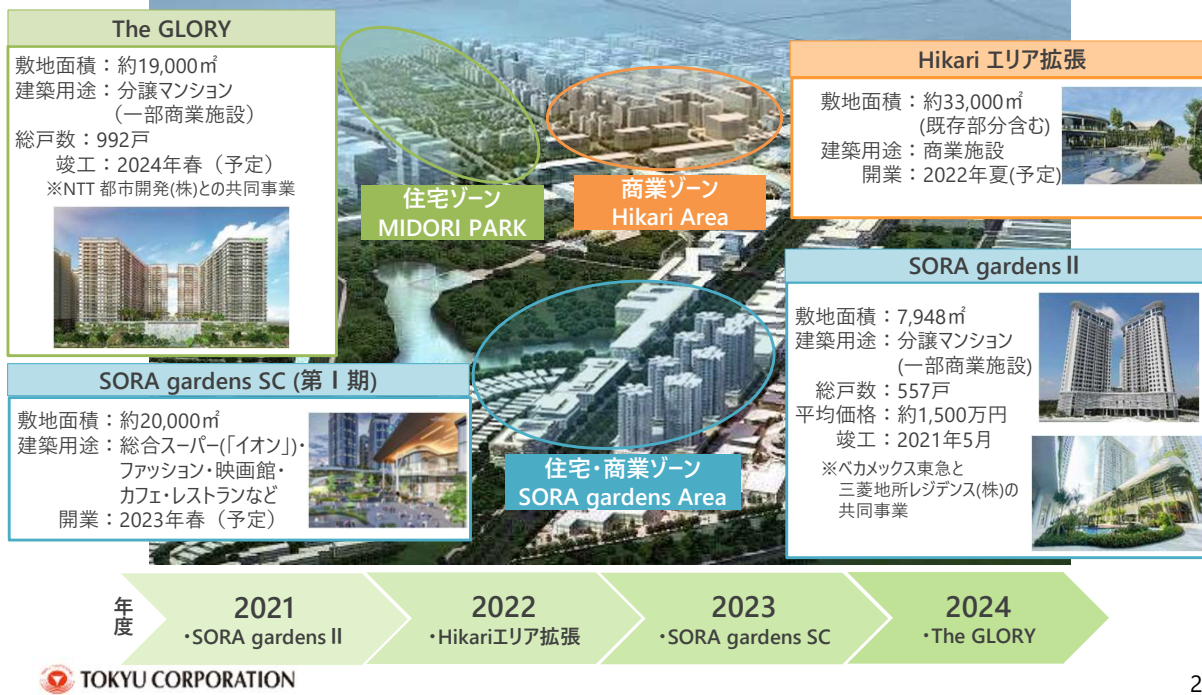
○今後も、継続的に安定的な利益創出ができるよう、

不動産市況を見極めながら、物件仕入れに取り組んでまいります。

## 海外における不動産事業の展開（ベトナム・ビンズン新都市）

日本での豊富な経験・ノウハウを活かし、海外においても住宅販売をはじめとする「まちづくり」を積極的に推進していく

### ベトナム・ビンズン新都市における開発計画



21

○海外における、不動産事業の展開についてご説明します。

○2021年度は、ベトナムでの開発案件である、分譲マンション「SORA gardens II」の竣工を迎え、利益面で大きく貢献いたしました。

○先程ご説明した、国内での不動産仕入れも、引き続き力を入れていきますが、不動産市況に過熱感がありますので、海外での仕入れも含めて、バランス良く事業展開を考えてまいります。

## リテール事業の取り組み

環境変化にあわせたサービスの展開により、各事業の競争力を強化し、連結利益に貢献する

### 東急百貨店：本店再開発を踏まえた構造改革

#### ■渋谷、沿線での東急フードショーの拠点化



#### ■店舗構造改革モデルの促進

- ・お客様の新たな価値観に対応する店舗リニューアルを促進



たまプラーザ東急百貨店 1階ベビー・キッズ売り場イメージ

#### ■外商事業、コスメ事業の強化

- ・新たな外商ソリューション等による顧客接点確保を推進

### 東急ストア：リテール事業における日用品小売事業再編

#### ■東急ステーションリテールサービスとの合併

- ・一体運営により、日常消費を取り込みドミナントを強化



### 楽天グループ(株)との共同による新たな価値創造への取り組み

#### ■東急ストアでの統合ポイントバーコードの開発

- ・ポイント連携拡大、OMO推進等により顧客の利便性向上を強化
- ・鉄道業界系のグループ共通ポイントでは初の取り組み



統合ポイントバーコード画像

○生活サービス事業の取り組みをご説明します。

○生活サービス事業は、交通、不動産と一体で、  
住み続けたい街づくりを担う事業であり、  
沿線の方々に快適な暮らしを提供し、  
エリア価値向上を実現していきます。

○リテール事業では、東急百貨店において、  
本店再開発を踏まえて、更なる構造改革を進めるとともに、  
東急ストアを中心に、日用品小売事業を再編成するなど、  
環境変化を踏まえた対応を実施しました。

## ICT・メディア事業の取り組み

過去より推進してきたエンタメビジネスや、今後も成長が期待されるデジタル分野の更なる強化

### エンタメビジネスの強化(東急歌舞伎町タワーでの今後の計画)

#### 東急レクリエーション

##### ■映画館「109シネマズプレミアム新宿」の運営

- ・映画にとどまらない多様なエンターテインメントコンテンツの提供
- ・新宿エリア初の3面ワイドビューシアター「ScreenX」を導入



3面ワイドビューシアター「ScreenX」

#### TSTエンタテイメント

##### ■劇場、ライブホールなどのエンターテインメント施設の企画・運営

- ・劇場では約900席の空間で、演劇・音楽・映像などの多彩なエンターテインメントコンテンツを発信



劇場「THEATER MILANO-Za」

#### 東急エージェンシー

##### ■屋外ビジョンの活用を検討

- ・隣接するシネシティ広場と屋外ビジョン、屋外ステージの一体活用を検討



屋外ビジョン

### デジタルシフトの更なる強化

#### イツツ・コミュニケーションズ

##### ■加入世帯数は安定的（約35万世帯）で推移

- ・非接触サービス・仕組みづくりの拡充を推進
- ・デジタル接点を拡大することで、新たな顧客との接点を創出



### 新たな形のエンターテインメントの提供

#### BS松竹東急

##### ■2022年3月 BS放送チャンネル「BS松竹東急」が開局

- ・松竹グループと東急グループの協業により、良質なエンターテインメントと新しい価値創造を目指す



**BS松竹東急**

- ICT・メディア事業では、東急歌舞伎町タワーの開業を控え、エンタメビジネスの強化を、東急グループ一体となって進めております。
- また、イツツ・コミュニケーションズは、コロナ以降の社会変容を踏まえたサービス提供を続け、加入世帯数は安定的に推移しております。
- この結果、生活サービスセグメント全体でも、コロナ影響を大きく受けた2020年度を除き、安定的・継続的な利益貢献をしております。
- 今後も、事業ごとの収益性や、他事業への貢献等を意識しながら、事業展開を進めてまいります。



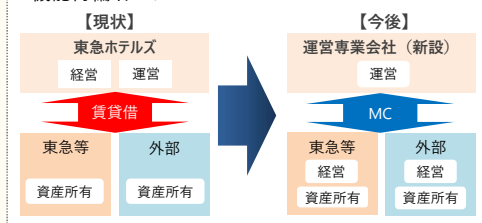
## ホテル事業の方向性

今後も想定される市場変動リスクの拡大、およびコロナ後に期待されるインバウンドも含めた需要回復への対応に向け、再成長を目指した抜本的な事業機能再編を行い、競争力の強化を図る

### < 事業機能再編の全体像 >

- 2022年度中に「運営機能」および「経営機能」の再編を実施
  - ・ 競争力強化に向け運営専門会社を新設
  - ・ ホテル経営と資産マネジメントは当社主体で推進

### < 機能再編イメージ >



### < 各機能の役割 >

- 運営機能（運営専門会社）
  - ・ 生産性および商品力向上に向けた構造改革を徹底し、競争力を強化
  - ・ リスク低減に向けてMCを主軸とし、FCも含めた新規店舗獲得に注力
- 経営機能（当社）
  - ・ 街づくり・都市開発の特性に合わせたホテルオペレーター選定（外資系を含む）による街の魅力度、集客力の向上
  - ・ 既存店舗の賃料圧縮、新陳代謝（再開発、撤退等）による事業リスク低減

2030年度を目途に、賃借店舗数を削減し、新たに15店舗・約4,000室のMC店舗を受託する

- 続いて、ホテル事業の方向性についてご説明します。
- ホテル事業は、市場リスクの拡大に対応するとともに、コロナ後に期待される、需要回復を取り込むべく、再成長を目指した、抜本的な事業機能再編を行います。
- 事業機能再編は2022年度中の実施を目指しており、ホテルの「運営機能」と「経営機能」の再編を行います。
- 運営機能は、競争力強化に向けて運営専門会社を新設し、MCを軸にした新規店舗の獲得に注力していきます。
- 経営機能は、当社主体で、ホテル経営と資産マネジメントを一体的に推進し、まちづくり、都市開発の目線も加えたホテル導入をおこなうことで付加価値創造をまいります。オペレーターも、グループ外を含めて、最適な選択をするほか、既存店舗については、再開発、撤退等も視野に、賃料圧縮、新陳代謝を進めていきます。
- これにより、賃貸借店舗数を削減するとともに、新たに15店舗、約4,000室をMC店舗として展開していくことを目指してまいります。

## ホテル事業の再成長に向けて

ホテル事業の再成長に向けて、構造改革の推進により収支構造を改善するとともに、最適なポートフォリオを見極めつつ多様な形態により新規店舗を展開する

### 収益性・生産性向上に向けた取り組み

#### ■社会動向に応じた商品展開による収益性の向上

##### 顧客基盤（コンフォートメンバーズ）の強化

- ・プログラムの魅力向上による、フリークエントトラベラーや富裕層の取り込み



##### グループ連携による商品力強化・顧客接点拡大

- ・文化施設・商業施設と連携した宿泊・料飲商品造成や東急ロイヤルクラブとの連携

##### 定額制回遊型住み替えサービス tsugi tsugi (ツギツギ)

- ・当社グループホテルに加え、外部ホテルと提携を実施、回遊型ホテルサブスクのプラットフォームへ進化



#### ■DXの推進等による更なる生産性向上・運営力強化

- ・スマホを活用したWebチェックイン・チェックアウトシステムの導入
- ・マルチファンクション化による効率的な運営の推進
- ・DXと人材育成による運営力強化、高付加価値の提供



TOKYU CORPORATION

### 新たな市場環境に対応した新規出店

#### ■リスク低減したスキーム



米沢エクセルホテル東急(FC)  
2022年4月 開業 / 62室



(仮)吉祥寺エクセルホテル東急  
2022年10月 開業予定 / 99室

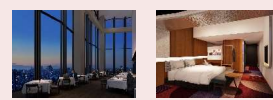
#### ■コロナ後に期待される インバウンド需要取り込み

THE HOTEL HIGASHIYAMA  
by Kyoto Tokyu Hotel  
2022年7月 開業予定 / 168室



#### ■街づくり・都市開発への 付加価値創造

東急歌舞伎町タワー  
BELLUSTAR TOKYO / 97室  
HOTEL GROOVE SHINJUKU / 538室  
2023年4月開業予定



(仮称)札幌すすきの駅前複合開発計画  
2023年12月開業予定 / 約440室

25

○ホテル事業の再成長に向けた、具体的な取り組みについても  
ご説明します。

○東急ホテルズでは、収益性向上と、固定費削減の両輪で  
損益分岐点の改善に取り組んでまいりました。

○今後は、先ほどご説明したホテル事業の進むべき方向性に沿って、  
最適なポートフォリオを見極めつつ、  
多様な形態により、新規出店を行ってまいります。

○具体的な出店計画はお示している通りですが、  
いずれもホテル事業全体の方向性を当社がコントロールしながら  
進めてまいります。

## 環境への取り組み

脱炭素・循環型社会の実現に向けた「環境ビジョン2030」を策定、連結環境目標を更新

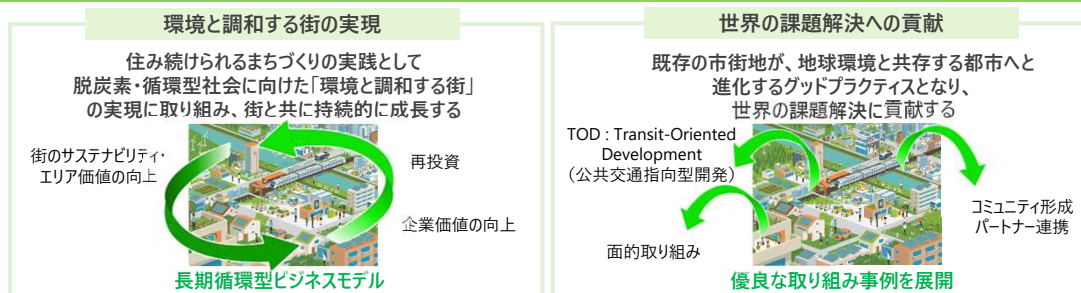
### 「環境ビジョン2030」コンセプト

#### ■ なにげない日々が、未来をうごかす

- ・当社の公共交通や都市・生活インフラに関わる事業特性を生かし、環境に良い行動が特別な負担感なく選択でき、誰もが持続可能な社会と地域環境の再生に貢献できるまちづくりを目指す



### 「環境ビジョン2030」で目指すもの



### 象徴的な取り組み

#### ■ 日本初、鉄軌道全路線を再生可能エネルギー由来の電力100%にて運行

- ・2022年度より東急線全路線での運行にかかる電力を再生可能エネルギー由来の実質CO<sub>2</sub>排出ゼロの電力に置き換えた
- ・全路線を再生可能エネルギー由来の電力100%にて運行するのは日本初の取り組み



環境性能を向上させた2020系



LED化した蒲田駅ホーム照明



26

○最後に、「環境ビジョン2030」についてご説明します。

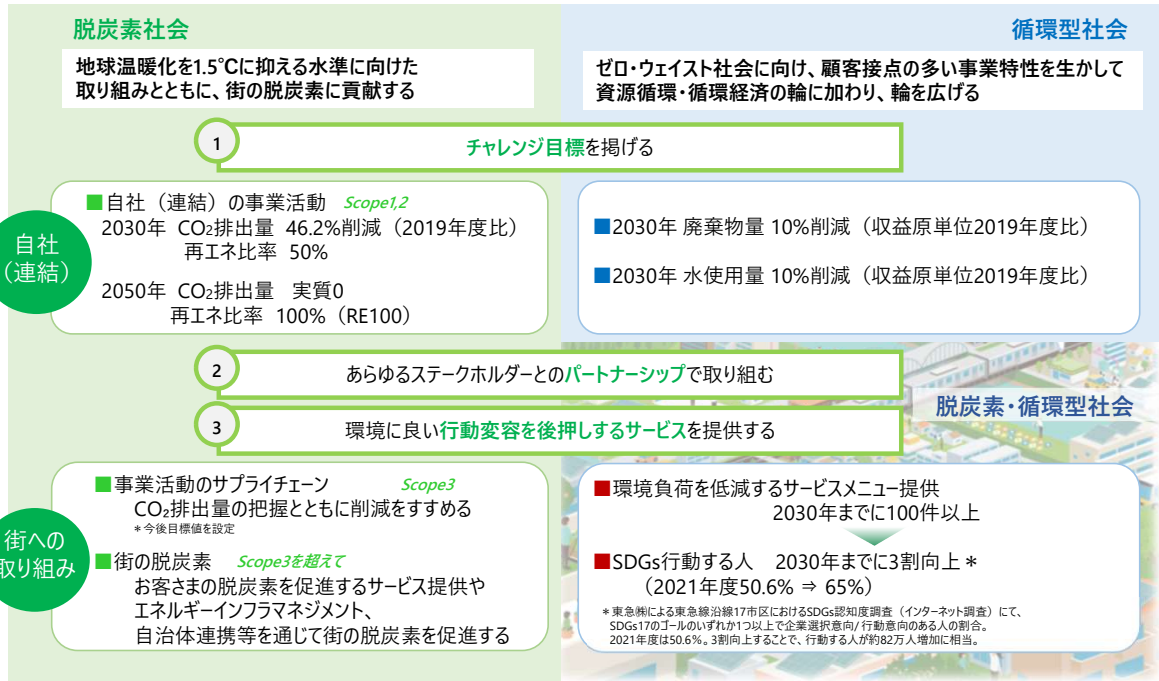
○「なにげない日々が、未来をうごかす」をコンセプトとして掲げ、環境に良い行動が特別な負担感なく選択でき、沿線にお住まいの誰もが、持続可能な社会と、地域環境の再生に貢献できるまちづくりを目指していきます。

○単にCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を達成するだけでなく、街の脱炭素等による、環境と調和する街を、実現していきます。そして、当社のまちづくりが、地球環境と共存する都市へ進化するための、グッドプラクティスとなることで、世界の課題解決への貢献していきたいと考えております。

○象徴的な取り組みとして、東急電鉄では2022年度より、日本で初めて、全路線を、再生可能エネルギー由来の電力100%で、運行を行っております。

○取り組み目標など詳細については、次ページに記載をしておりますので、後ほどご参照いただければと存じます。

# (参考)「環境ビジョン2030」取り組み目標



※まちづくりにおける主な取り組み状況等、「環境ビジョン2030」の詳細につきましては、以下リリースをご参照ください。