

2020年度 第2四半期 投資家様向け説明会 資料



○「2020年度第 2四半期決算」、および
「2020年度 業績見通し」について、ご説明させていただきます。

目次

I. エグゼクティブ・サマリー	2
II. 事業の状況	10
III. 各セグメントの状況	18
IV. 2020年度 第2四半期 決算実績	25
詳細資料	
V. 2020年度 業績予想 詳細資料	37
VI. (参考) 鉄道事業分社化影響	48

「将来の見通しについて」

ここに掲載されている情報のうち、過去の歴史的事実以外のものは将来の見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた、当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますことをご了承ください。

I. エグゼクティブ・サマリー

「鉄道事業分社化による影響について」

- ・当社は、2019年10月に鉄道事業を分社しております。
- ・これによりセグメント単位の数値に変更がございますが、2019年度期首から組み替えており、また、比較対象となる「前期実績」も同様に組み替えて開示しております。
- ・なお、当該事象は、連結内の再編であるため、連結業績全体への影響はありません。
- ・鉄道事業分社化影響の詳細については、48ページをご参照ください。

はじめに

事業環境・業績・配当

- ✓新型コロナウイルスの影響により、2003年度以来の当期純損失となる厳しい決算が想定される状況。（営業損失は初めて）
- ✓上記状況を鑑み、遺憾ながら配当予想修正（年間23円→20円）。
（コロナ禍においては安定配当継続を優先するものの、「総還元性向30%水準」「利益成長に応じた還元規模拡大」の方針は変更しない）
- ✓回復需要取り込み、コスト削減により、下期の営業収支均衡を目指す。

目指す方向性

- ✓長期経営構想で掲げた東急版「サステナブル経営」（社会の課題解決、持続的成長）具現化への歩みは変わらない。
- ✓個々の事業戦略においては、新常态に適した収益構造改革や、成長分野へのチャレンジを、よりスピード感を持って推進していく。

○まずはじめに、当社の現状についてご説明させていただきます。

○昨日公表いたしました通り、通期業績予想は、新型コロナウイルスの影響により、2003年度以来の当期純損失を予想する状況でございます。

○当面は、不確実な環境が続くと思われませんが、一方で、「ウイズコロナ」の環境にあっても、様々な工夫、改革の実行により、下期は、「営業収支均衡」を目指し、来期以降の回復に、弾みをつけたいと考えております。

○なお配当については、当初、記念配当を実施した前年の「据え置き」を予定しておりましたが、こうした状況に鑑み、誠に遺憾ながら、年間3円の「減配」とさせていただきます、業績回復とともに、還元方針である「総還元性向30%」および、「利益成長に応じた還元規模拡大」の早期復帰を目指す所存でございます。

○また、昨年「長期経営構想」を発表し、社会課題の解決に取り組んでいく「サステナブル経営」を標ぼうしましたが、この方針は、変わりません。

○しかしながら、特に影響の大きい鉄道、ホテル、百貨店においては、「構造改革委員会」を立ち上げ、これまで以上に、スピード感を持って取り組んでおり、本日は、こうした点についても触れてまいりたいと思います。

2020年度 第2四半期 決算実績ポイント

【対前年】

- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う需要減少や外出自粛の影響等に伴い、鉄道・ホテル事業を中心に全セグメントにおいて減収減益。
- ・不動産事業においては、前年開業した渋谷スクランブルスクエア、南町田グランベリーパークの通期稼働による増収があるものの、商業施設等の減収や、前年の不動産販売事業における物件販売収入の反動等があり、減収減益。

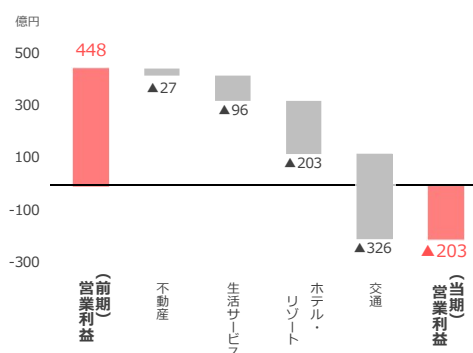
【その他】

- ・特別損失に減損損失（41億円）、新型コロナウイルス感染症による損失（37億円）を計上。

連結決算サマリー

	実績	対前年
営業収益	4,340 億円	△ 1,461 億円 (△ 25.2%)
営業利益	△ 203 億円	△ 652 億円 -
経常利益	△ 193 億円	△ 654 億円 -
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△ 271 億円	△ 593 億円 -

セグメント別営業利益（対前年）



○2020年度 第2四半期決算のポイントでございます。
前年比較を中心に、ご説明いたします。

○営業収益は、新型コロナウイルス感染症拡大による需要減少により、全てのセグメントにおいて減収、営業利益についても、交通事業でマイナス326億円、ホテル事業でマイナス203億円となるなど、連結全体では、対前年652億円減益の、マイナス203億円でございました。

○なお不動産事業については、「賃貸業」において、前年開業した渋谷スクランブルスクエア、南町田グランベリーパークの効果もあり、増収しましたが、商業施設等の減収や、前年のマンション販売の反動により、セグメント全体では、減収減益となっております。

○四半期純利益は、ホテル事業において減損損失の計上があり、対前年593億円減益の、マイナス271億円でございました。

2020年度 業績予想ポイント

【考え方】

- ・足元の緩やかな回復基調が継続する前提のもと、全セグメントで減益幅は縮小。
- ・不動産セグメントにおいて前年並みの利益を見込むなど、下期の連結営業収支均衡を目指す。

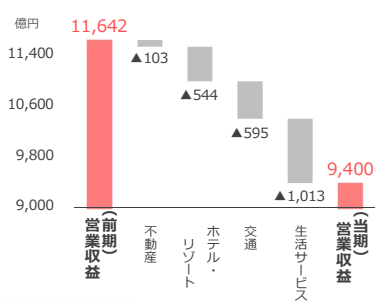
【経費・設備投資削減】

経 費：鉄道・リテール・ホテルを中心に年間で約200億円程度削減見込み。

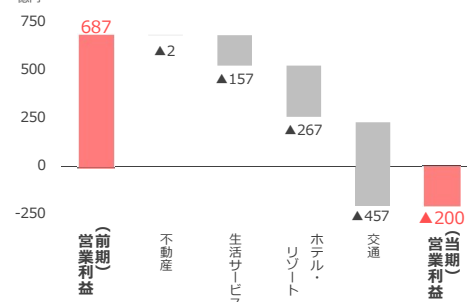
設備投資：鉄道を中心に選別を行い、年間で約350億円程度削減見込み。

	通期予想	対前年
営業収益	9,400 億円	△ 2,242 億円 (△ 19.3%)
営業利益	△ 200 億円	△ 887 億円 -
経常利益	△ 250 億円	△ 959 億円 -
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 450 億円	△ 873 億円 -

セグメント別営業収益（対前年）



セグメント別営業利益（対前年）



TOKYU CORPORATION

5

○2020年度 業績予想のポイントでございます。

○足元の、緩やかな回復基調を前提としておりますが、営業収益は、対前年2,242億円減収の9,400億円、営業利益は、対前年887億円減益の、マイナス200億円を見込んでおります。

○収入の回復や、コストコントロールなど、構造改革を進めることにより、全てのセグメントで減益幅の改善を見込み、下期の連結営業収支が均衡する水準でございます。

○また、当期純利益は、一定のリスクを特別損失に織り込み、マイナス450億円といたしました。

○冒頭申し上げました通り、当面の事業環境を予測することは難しい状況ですが、来期以降の回復を確かなものとするために、全社をあげて努力してまいりたいと考えております。

2020年度 業績予想の前提・考え方

主要会社の業績予想の作成前提

会社	前提
東急電鉄	輸送人員は緩やかに回復基調も 下期は平年度の△20%程度を想定
東急百貨店	期末時点で売上は対前年80%程度まで回復する想定
東急ホテルズ	Go To キャンペーン等による需要の回復に期待するが 通年稼働率は30%台を想定

資金の考え方

- ✓ 下期では収支均衡の業績回復を見込むこと
- ✓ 引き続き経費・設備投資を抑制・選別すること

上記により、有利子負債の大幅な増加は回避し、
連結内で安定的なキャッシュポジションを維持する。

○業績予想の前提として、現在の状況、および、当面の見通しについてご説明いたします。

○鉄道の輸送人員については、現在、前年比マイナス20%～30%で推移しており、緩やかな回復を見込みますが、期末まで概ねマイナス20%程度を想定しております。

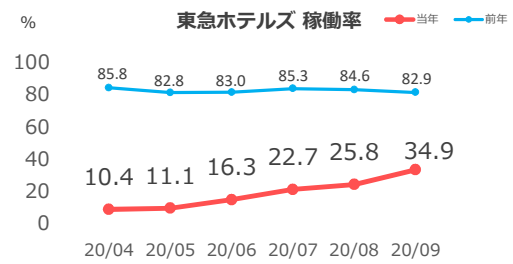
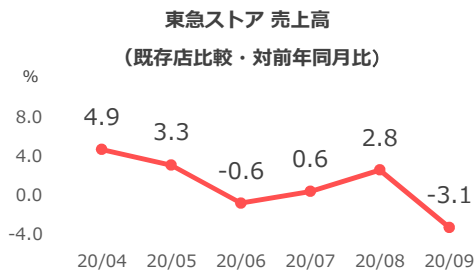
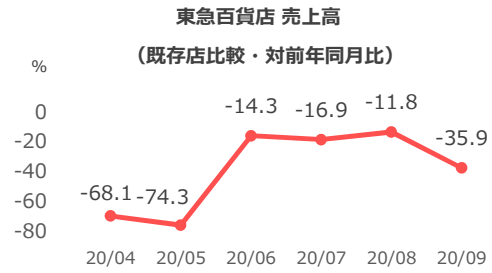
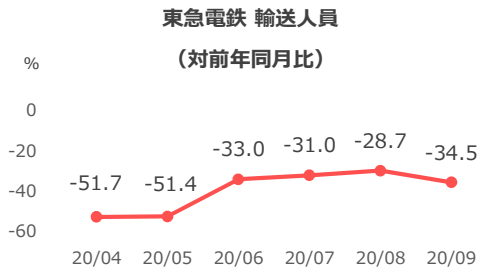
○百貨店の売上については、概ね前年の80%としております。

○ホテルの稼働率は、上期平均で22%と、大変厳しい状況でしたが、緩やかな回復を見込み、通期平均では、30%台半ばとなる水準としています。

○最後に、資金については、下期に収支均衡を目指すことや、引き続き、投資を抑制することにより、有利子負債は、9月末の水準を見込んでおります。

【参考】足元の状況

5/25の緊急事態宣言解除以降、鉄道・百貨店・ホテルに関しては緩やかに需要が回復傾向にある。
 (9月に関しては、前年の消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減を含む)



【参考】安全・安心の確保に向けた取り組み

公共交通・生活インフラサービスを提供する企業として社会的責務を果たし、お客様と従業員の安全・安心を確保すべく様々な新型コロナウイルス対策を実施。

(東急電鉄)

- ・車両内、駅設備における抗ウイルス・抗菌加工



(東急百貨店・東急ストア)

- ・レジ前への飛沫防止板の設置
- ・間隔を空けた並び位置の明示

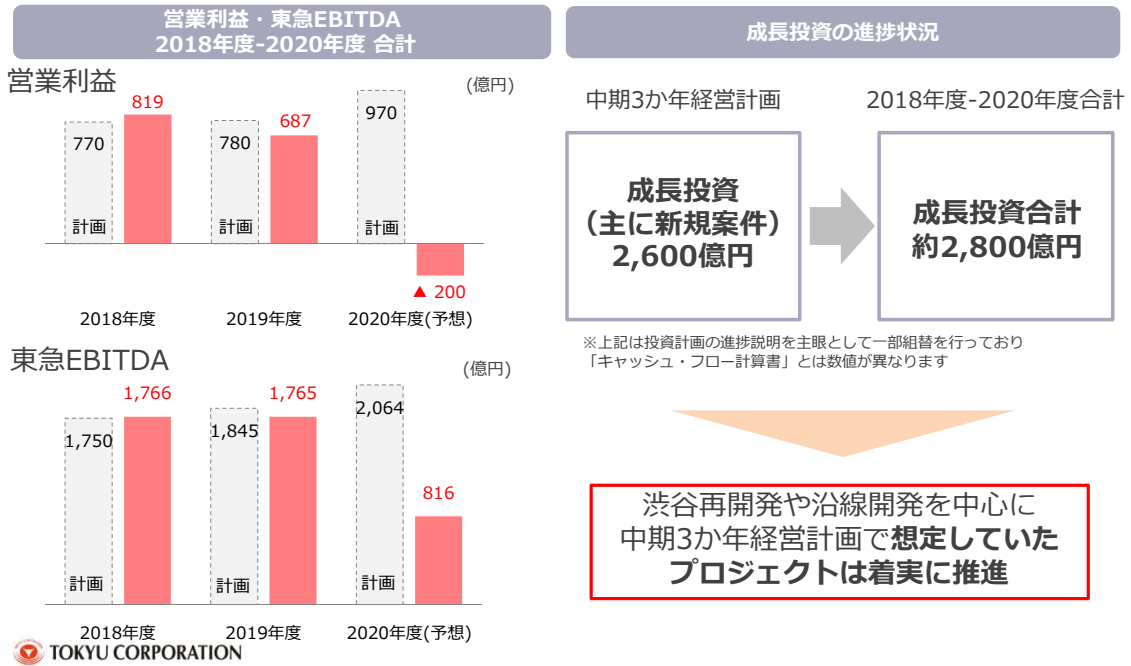


(各社商業施設)
・消毒液の設置



経営計画の進捗

持続的成長に向けた投資など、重点施策は着実に推進しているが「中期3か年経営計画」における業績面の計画達成は厳しい状況。



○ここで改めて、中期3か年計画について触れさせていただきます。

○今年度は、3か年計画の仕上げの年度でありましたが、ただいまご説明させていただいた通り、表の左側、目標数値として掲げていた営業利益は、最終的には、大きく目標を下回る水準となりました。

○また成長投資については、渋谷再開発や、沿線開発におけるプロジェクトを着実に推進するなど、持続的成長に向けた取り組みは、想定通りの状況でございます。

○なお、来期は、新たな「中期計画策定年度」となります。まずは、従来想定していた水準に、回復していく道筋をしっかりと検討し、来春、公表させていただく予定でございます。

Ⅱ. 事業の状況

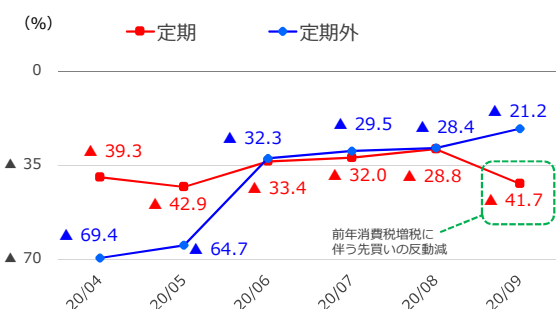
鉄道事業の取り組み

事業構造を強靱化し、アフターコロナにおける安全・安心なサービスや新しい生活様式に合った価値を提供し、サステナブルな成長を実現。

輸送人員の動向

- ・緊急事態宣言解除後、輸送人員は緩やかに回復
- ・今年度は定期・定期外ともに概ね直近の水準での推移を想定
※前年の台風による運休、消費税増税影響等特殊要因を除く

輸送人員の状況（対前年比）



TOKYU CORPORATION

事業構造変革の取り組み

✓運行サービスの適正化

- ・終電時刻の繰り上げ
- ・運行ダイヤの適正化



✓テクノロジー活用による事業運営高度化

- ・ワンマン運転の拡大
- ・デジタル技術活用による保守業務最適化



✓成長戦略の推進

- ・ネットワーク拡大とサービスの拡充
※2022年度下期 東急新横浜線開業予定



強靱な事業構造を基盤として、アフターコロナに合ったサービスを提供し、サステナブルな成長を実現

11

○鉄道事業については、足元の回復は緩やかであり、特に、通勤定期をご利用いただいているお客様の「働き方、行動様式の変化」は、「コロナ禍」収束後も定着し、完全には戻らないと、想定しております。

○こうした現状を踏まえ、安全安定輸送の責務を果たしながら、従来水準の利益・資金を確保し、伸ばしていくための「事業構造変革」に取り組んでおります。

○具体的には、昨日公表した、「終電時間の繰り上げ」、「ダイヤの適正化」など、運行サービスを見直すとともに、テクノロジー活用による、「ワンマン運転の拡大」など、事業運営を高度化し、損益分岐点の改善を図ります。

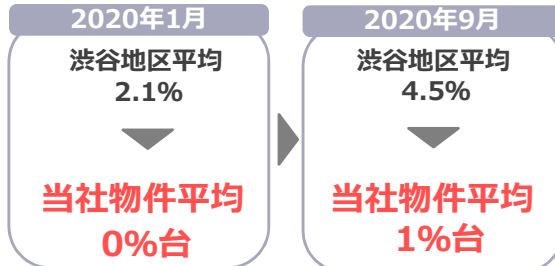
○また、成長戦略として、2022年度に開業予定の東急新横浜線をはじめとしたネットワークの拡大に加え、新しい生活様式を見据えた、「運賃の見直し」も含め、さらなるサービス拡充について、検討を進めてまいります。

不動産事業の取り組み①

(オフィス) 当社物件は、地区平均に比べ低空室率で推移。
 (商業施設) 売上は、郊外型が高水準で回復傾向だが、都心型の回復ペースは緩やか。

渋谷地区 オフィス状況

渋谷地区 オフィス空室率推移

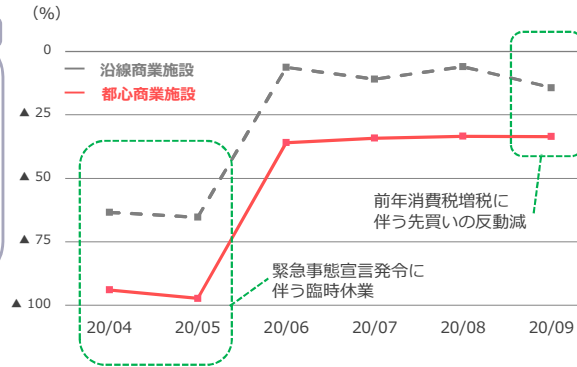


渋谷区空室率出典：三鬼商事「オフィスマーケットデータ 東京」

渋谷地区は小型物件や築古物件の空室率上昇が見られるが、当社物件は渋谷再開発による大型旗艦物件を中心に順調に推移。

商業施設の状況

主要商業施設売上状況 (対前年比較)



前年消費税増税に伴う先買いの反動減

緊急事態宣言発令に伴う臨時休業

緊急事態宣言解除後は、生活圏に近い施設の売上はコロナ前まで回復しつつあるが、都心型の回復は緩やかな傾向にある。

○続いて、不動産事業についてご説明いたします。

○「オフィス賃貸」については、昨今、渋谷区はじめ都内で、空室率の上昇が見られております。特に渋谷は、比較的、築年数の古い物件が多く、「コロナ禍」により、テナントの流動性が増しているものと分析しております。

○当社物件は、駅周辺の大型施設が多く、当面、空室率が大きく変動するリスクは、少ないと考えておりますが、マーケットの動向に留意しながら、クリエイティブな環境・機能を持つ渋谷や、郊外のサテライト拠点など、ワークスタイルの変化も踏まえた、事業展開を進めてまいります。

○一方、「商業施設」については、右側のグラフの通り、生活圏に近い、沿線商業施設は、平年度の水準に近づいておりますが、渋谷地区は、マイナス30%の状況であり、足元では、リーシングの強化など、対策を講じているところでございます。

不動産事業の取り組み②

今後も、選別しながら渋谷・沿線内で成長投資を着実に実施していく。



TOKYU CORPORATION

13

○不動産事業の投資についてもご説明いたします。




○中長期的な視点での「成長投資」については、これまで以上にリスク管理を強化しながら、推進していく方針に変わりはありません。

○具体的な例として、「アフターコロナ」を見据えた最初の大規模プロジェクトである「新宿TOKYU MILANO再開発計画」や、他社との共同開発ですが、綱島・渋谷など、持続的成長に資する取り組みを進めてまいります。

生活サービス事業の取り組み①

コロナ影響を踏まえ、構造改革や戦略的アライアンスの一層の推進を図る。

各事業の状況		百貨店の構造改革
東急ストア イツコム 東急パワーサプライ (電力・ガス小売)	生活インフラ事業として 堅調に推移	店舗ハイブリッド化の一層の推進 自主売場の削減および売場運営効率化 →テナントへの定借化を推進 顧客接点の拡大 聖域なきコスト改革 <ul style="list-style-type: none"> ・販売促進のデジタルシフト ライブコマース導入 ・後方業務の見直し カスタマーセンター効率化等 ・本社部門のスリム化
東急エージェンシー	経済活動の回復と連動	
東急百貨店	コロナ以前より消費意識 の変化があり、 構造改革が必要	

旗艦店の東横店営業終了後も利益を生み出す
事業構造・収支構造への転換を推進

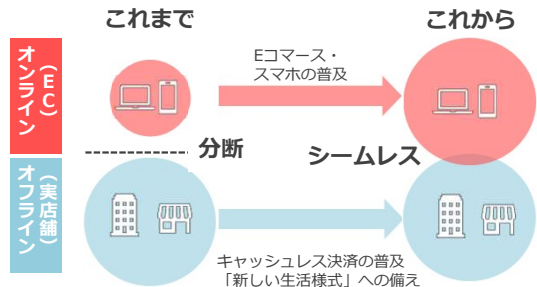
○続いて、生活サービス事業については、「東急ストア」「イツコミュニケーションズ」など、堅調に推移している事業がある一方、東急エージェンシーや、東急百貨店においては、「コロナ禍」の影響を、大きく受けている状況でございます。

○とりわけ、東急百貨店については、従来より、「店舗のハイブリッド化」などを進めておりましたが、この3月、予定通り、旗艦店である「東横店」を営業終了した影響もあり、今後も利益を生み出していくため、適正な体制へ転換するべく、構造改革を、より一層推進しているところでございます。

生活サービス事業の取り組み②

顧客の生活や購買行動の変化を捉え、積極的に様々なデータを取得・活用することで、サービスの向上・業務の効率化など、DX改革に取り組む。

顧客の生活や購買行動の変化



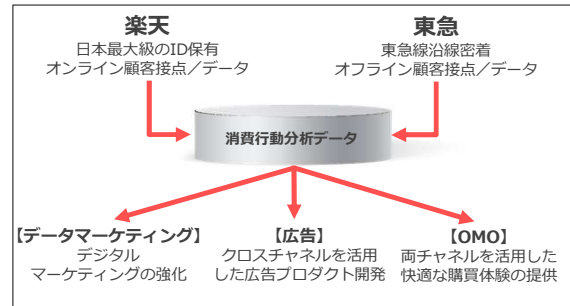
オンラインとオフライン（実店舗）の垣根を超えたシームレスなサービス提供が必要

沿線の実店舗における顧客接点という強みに加え、デジタル化を推進して新しい生活価値を創造する。

新たな取り組み

- ・オンラインでの顧客接点や技術・ノウハウを有する楽天と合併会社を設立
- ・リテール事業会社を中心に、楽天ポイント・楽天ペイを導入し、双方の事業基盤を連携

■ 楽天との提携の概要（楽天東急プランニング㈱）



※OMO=Online Merges with Offline
オンラインとオフライン（実店舗）の垣根をなくすことで顧客にとって効率の良い購買体験を与える施策

○生活サービス事業を中心とした、「DX戦略」について、ご説明いたします。

○当社グループは、沿線における様々な実店舗を通じた、「多様な接点」を強みにしておりますが、一方、「デジタル接点」が少なく、シニア層の比率が高いことや、「データの活用」に課題があると認識しております。

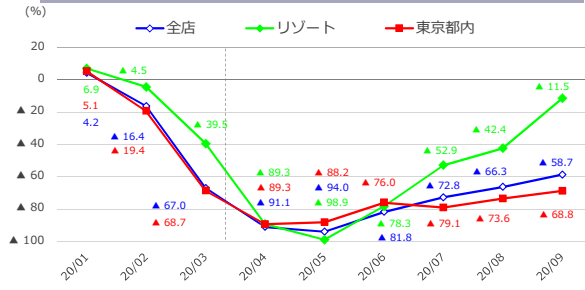
○これらの解決策の一つとして、本年8月、「楽天ポイント」「楽天ペイ」などのサービス基盤を持つ、楽天株式会社様と、新会社を設立いたしました。

○既に9月から東急ストアでは、両社の「ポイント付与」や、データ分析の連携によるマーケティングを開始しており、オンライン・オフラインの垣根を超えた「DX戦略」により、新たな生活価値や収益の向上を推進してまいります。

ホテル事業の取り組み

構造改革により、損益分岐点を改善し、外部環境の下振れリスクに強いホテルチェーンへ進化する。

店舗総収入の減収率（対前年比）



構造改革への取り組み

① 費用の徹底削減

- ・ 人件費の削減、外注業務の内製化
- ・ 賃借料の変動費化

② 環境変化に応じたチャネルチェンジ

- ・ 国内集客強化：若年層・女性顧客へ注力
⇒ 楽天ポイント等との連携強化

③ 店舗・料飲モデル改革

- ・ 客室の多用途化推進
(個室リモートオフィス化、長期利用需要の取り込み等)
- ・ レストランのテナント化、他転用
- ・ DX、マルチジョブによる要員スリム化

④ 賃料スキーム見直し、スクラップ&ビルド

- ・ 運営受委託（MC）化の推進
- ・ 店舗網の再編成

現在の状況

- ・ Go To トラベルキャンペーン等もありリゾートや地方の店舗は需要が戻りつつある。
- ・ インバウンド比率が高かった大都市の店舗の回復は緩やかな状況で、インバウンドは3～4年かけてアジアから徐々に回復する想定。



TOKYU CORPORATION

16

○ホテル事業については、リゾートなど一部のホテルで、回復の兆しが見られるものの、左の図の通り、主力の東京エリアでは、低位な稼働率にとどまっております。

○こうした中、足元では構造改革による、「損益分岐の改善」が急務であり、人件費を含めたあらゆる施策により、「費用の徹底削減」を実施しているところでございます。

○また、国内マーケットにおけるチャネルチェンジや、客室・レストラン等を、様々な用途に活用する取り組みを始めております。

○事業スキームの観点では、「賃貸借」から「運営受委託」への転換のほか、適正規模の店舗数とする改革など、外部環境に左右されにくい、競争力のあるホテルチェーンを目指してまいります。

ESGの取り組み

社会価値創造に資する事業を展開し、サステナブル経営を推進。

長期環境目標（CO₂排出量[※]）

2050年までに事業で使用する電力を
再生可能エネルギー100%で調達

[電力使用によるCO₂]
2030年：排出総量30%削減
2050年：排出総量ゼロ



※対象はScope1,2 基準年：鉄道事業（東急線）2010年、不動産事業その他 2015年

都市景観大賞・LEED本認証受賞

南町田グランベリーパーク

LEED ND の主な評価ポイント

- ・歩行者ネットワークの整備による自然と賑わいを感じながら回遊できるウォークアブルなまちづくり
- ・グリーンインフラを生かしたランドスケープデザイン



TCFDに賛同

「TCFD[※]による提言」に賛同し、
一層の情報開示を推進

鉄道事業と都市開発事業における重要な
リスクと機会を抽出し、項目を特定。

※気候関連財務情報開示
タスクフォース



ESG債発行予定（当社初）

「サステナビリティボンド」発行予定

環境問題・社会課題双方への取り組みについ
て鉄道・開発など資金使途となる事業を訴求。



○最後に、ESGの取り組みをご説明いたします。

○先日、政府より、「脱炭素社会」を目指す宣言がありました。当社においては、2050年までに、使用電力を「再生可能エネルギー100%で調達すること」としており、すでに世田谷線でその運行を開始しております。今後は、他の路線への展開など、実現に向けて、具体的な道筋を立てていく方針でございます。

○また、この上期においては、
・TCFDへの賛同表明のほか、
・南町田グランベリーパークでは、国際的な環境認証制度「LEED(リード)」の受賞や、
・「ESG債」を、年度内に発行することを、公表させていただきました。

○ESGの分野は、多岐にわたりますが、沿線を中心とした、全てのステークホルダーへの価値提供につながる取り組みであり、今後も、方針や目標を定めながら、着実に進めてまいりたいと考えております。

以上