

2024年度 - 2026年度

# 中期3か年経営計画

TOKYU CORPORATION

2024. 3. 25



証券コード 9005

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



# Creative Act.

創造力でしなやかに “世界が憧れるまち”を

2023年度は社会・経済活動の正常化を受けた収益回復に加え、不動産販売事業における竣工引渡物件の集中もあり、営業利益は過去最高の水準となる見通しです。

一方で、世界経済の不確実性に加えて物価高騰や人手不足等の要因により、先行きは楽観出来ません。特に、建設工事費の高騰と金融正常化に伴う金利上昇は当社経営への大きな影響が想定されます。従前より街の価値向上に資する事業機会を積極的に獲得してきましたが、不動産開発事業では軌道修正などの臨機応変な対応が必要な局面と認識しています。

このような状況のもと本計画では、今後起こりうる経営環境変化に能動的に対応すべく、安定的で成長力ある事業ポートフォリオを構築しながら**資本効率向上と財務健全性維持の両立**を図ります。加えて、資本政策の機動的な実施とあわせ、**株主資本コストを強く意識した経営**を推進し、ROE 8%を目指してまいります。

渋谷や東急線沿線エリアのポテンシャルは大きく、新たなライフスタイルの提案やインバウンド需要の創出は当社として大きな好機でもあります。今回掲げた“**Creative Act.**”には、私たちが“創造力でしなやかに”行動することで様々な課題を解決し、**明るい未来を創っていく**という強い意志を込めています。従業員ひとりひとりが輝ける会社となり、お客さまへの優れたサービスの提供や各事業の成長を実現していくことが「東急の価値」、「東急の未来」につながると考えており、私自らがそのけん引役となり先頭を走っていく所存です。

当社は引き続き「安全・安心」を根幹に社会的責任を果たしつつ、循環再投資による「楽しく豊かで美しい」まちづくりを中心に、持続的な企業価値の向上と事業間連携の深化によるコングロマリットプレミアムの創出に尽力してまいります。今後ともご支援の程よろしくお願い申し上げます。

2024年3月 取締役社長 堀江 正博

- I** 経営環境と課題認識 p 5
- II** 目指すビジネスモデル p 8
- III** 基本方針と重点施策 p 11
- IV** 経営指標、株主還元・投資計画 p 21

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。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。

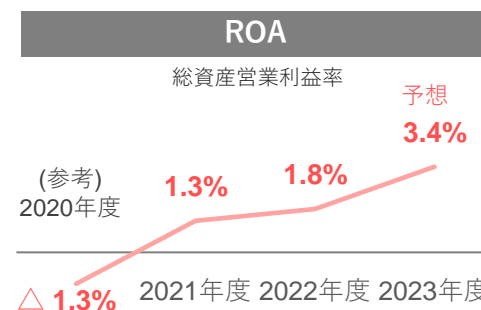
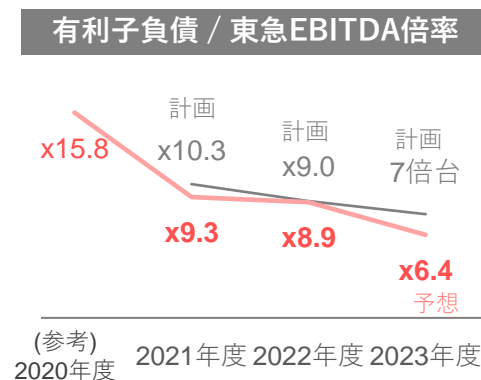
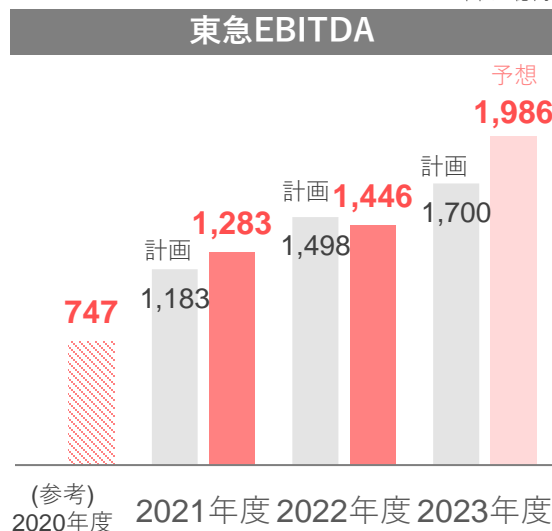
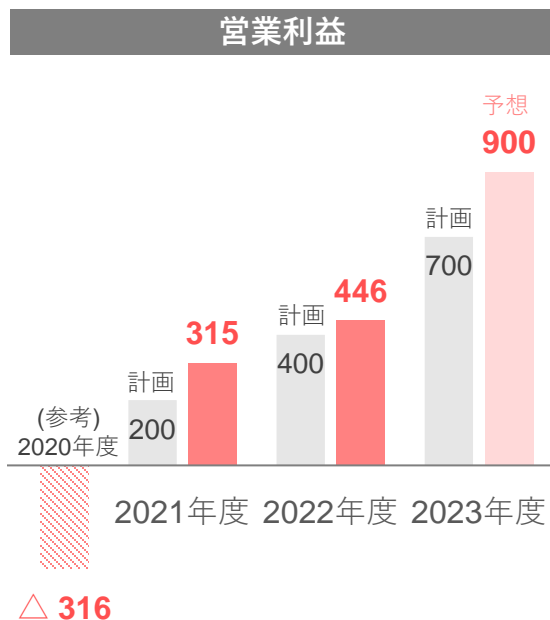


## 経営環境と課題認識

# 前回経営計画の振り返り

- ◇ コロナ禍への対応を中心に各事業の変革に取り組み、計画を上回る業績回復を着実に実現
- ◇ 東急新横浜線や東急歌舞伎町タワーの開業等、重点施策や投資計画は着実に推進
- ◇ 2023年度はマンション分譲戸数増に伴う利益計上もあり、営業利益は過去最高となる見通し

単位：億円



参考；足元の主要事業の状況 【2023年度第3四半期累計】

東急電鉄 輸送人員	対前年度	+ 6.7 %	ホテル事業	稼働率	76.4 %	一室単価	21,078 円
	対2019年度	△ 13.0 %		東急ストア	売上高 (既存店比較)		対前年度

※2023年度は2024年2月予想値

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

# 当社が抱える課題と事業環境の変化

## コロナ禍等により顕在化した課題

### 主要な事業収益の移動需要への依存

- 勤務多様化等で交通事業の輸送人員が減少
- ホテル事業はコロナ禍で多額の損失を計上

### 資本効率の改善余地

- 事業規模拡大を優先した結果、一部で効率性（資金効率・資産利回り）への意識が低下
- バリューアップ等、内部成長投資の不足

### 事業ポートフォリオ管理の不徹底

- 低採算・低収益が継続する事業の残存
- 注力・成長領域への経営資源再配分の必要性
- 網羅的施策展開による本社経費の増加

### 負債残高の増加

- 大規模開発投資等、資金需要が継続的に発生
- 有利子負債残高の増加傾向が継続

### 人材・組織

- 人的資源の確保・人材配置の最適化
- 従業員エンゲージメント向上の必要性

## 経営戦略で考慮すべき今後の事業環境変化

### 業績影響リスク

少子化・移動需要減

人材不足  
獲得コストの上昇

不動産市況の悪化懸念

工事費等(各種原価)  
上昇傾向の継続

調達金利の上昇

気候変動リスクの拡大

### 事業機会

インバウンドの継続増加

定住外国人増加

デジタル技術発展・浸透

リアル体験価値の高まり

脱炭素化の加速

新興国の成長



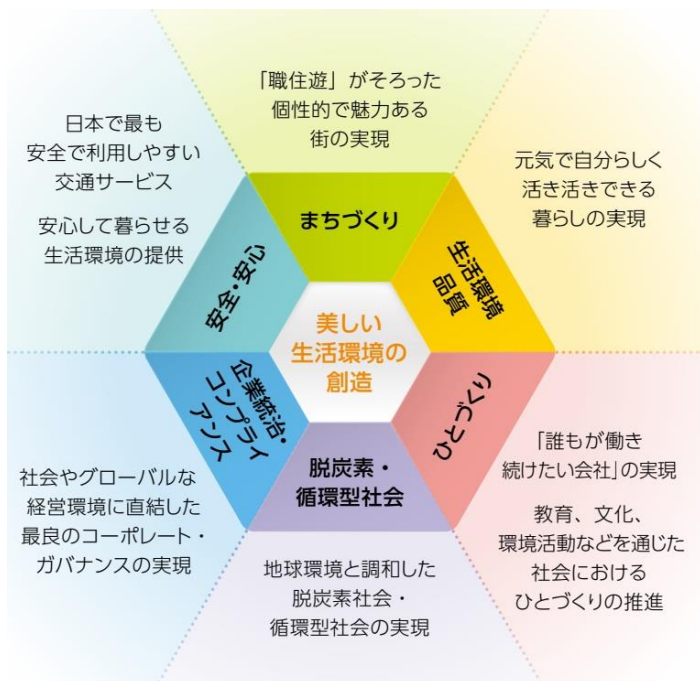
目指すビジネスモデル



# サステナブル経営の方針 (変わらない価値観)

『美しい時代へ』というグループスローガンのもと、サステナブル重要テーマに向き合い、「未来に向けた美しい生活環境の創造」および「事業を通じた継続的な社会課題の解決」に取り組む

## サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)



## インパクト(社会的影響)

「美しい生活環境」「調和ある社会」と「一人ひとりの幸せ」

人・コミュニティ			
地域活動量・人口	地域への愛着・誇り	豊かさ・楽しさ・幸せの実感	SDGs 行動する人

生活インフラ			
公共交通利用	文化・教育 エンタメ接点	デジタル サービス利用	街のダイバーシティ&インクルージョン
安全性・レジリエンス	自律分散・職住遊充実	事業・街の脱炭素	資源循環・自然共生

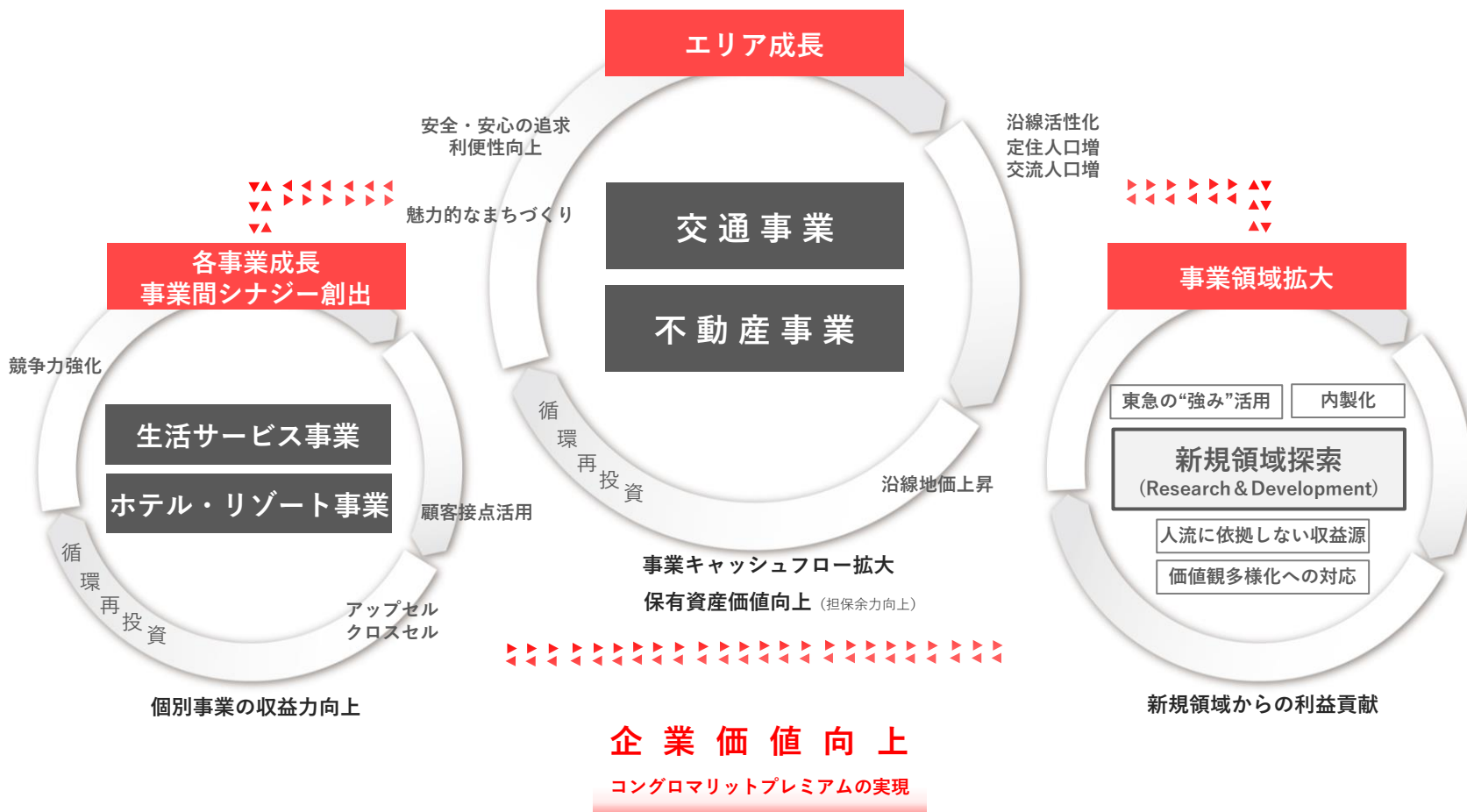
環境・気候変動をはじめとした各種イニシアチブへの加盟・賛同



※統合報告書 [https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/library/integrated\\_report.html](https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/library/integrated_report.html)

# 目指すビジネスモデル

## 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





## 基本方針と重点施策

# 本経営計画の基本方針

外部環境の変化が継続する中、本計画の3か年を再起動の期間と位置づけ、  
事業戦略・コーポレート戦略の推進により経営基盤を強化するとともに  
資本効率等を重視する経営への転換を図り、持続的な企業価値の向上につなげる

各事業戦略

持続的成長のための  
**成長投資継続**  
事業領域の拡大



既存事業の収益力向上による  
**内部成長の実現**  
(各事業の利益創出力・競争力の強化)

コーポレート戦略

**連結経営 / 事業推進基盤の強化**  
人材戦略・デジタル戦略の推進、事業ポートフォリオ管理と経営資源配分最適化

## 「移動」を通じた社会価値提供と収益性の両立

TOD (Transit Oriented Development) 型事業の根幹となる交通事業において、「安全・安心」を追求  
 災害耐性の強化や高品質オペレーションの実現とともに、移動需要創出による事業成長を図る

### 東急電鉄(株) における取り組み

<https://www.tokyu.co.jp/railway/company/midplan/>

主な施策

社会的使命



まちづくりにおいて必需インフラたる **鉄道事業の持続的な成長**

提供価値  
3つの価値



① 安全で安心な  
移動の持続的提供

② 新たな**移動**の創出

③ **移動**に伴う  
地球環境課題の解決

「移動」の価値を追求する企業へ

～移動による沿線地域のコミュニケーションの促進、文化・経済の発展、幸福度の向上に寄与～

戦略の柱  
5つの戦略



1

安全・安心な  
鉄道の追求

2

運営高度化と  
業界連携強化

3

マーケティング  
による  
沿線活力の創出

4

鉄道ネットワーク  
の価値最大化

5

鉄道による  
環境・社会課題の解決

事業基盤



価値創造に寄与する人財の  
確保ならびに育成

データ活用によるDXの推進

グループ連携による  
TOD型事業モデルの深化

#### ① 安全・安心な鉄道の追求

- 事故未然防止
- 災害対策と事業継続計画の高度化
- セキュリティレベル向上設備導入

#### ② 運営高度化と業界連携強化

- 駅業務・駅務機器の高度化推進
- 運転高度化に向けた研究開発
- データ活用・分析による保守高度化
- サプライヤーとの連携強化

#### ③ マーケティングによる沿線活力の創出

- 多様な移動手段との連携
- 柔軟な乗車サービス・商品設計

#### ④ 鉄道ネットワークの価値最大化

- 利便性のたゆまぬ改善
- ネットワークの改良・拡張

#### ⑤ 鉄道による環境・社会課題の解決

- モーダルシフトの推進、環境意識醸成
- 電力需要家・設備保有者としての貢献

## バリューアップ投資と事業間連携による利益創出力の強化

既存事業に対し、顧客目線・マーケティング視点で追加投資を実施し、ポテンシャルを最大化  
高付加価値戦略の追求やプライシングの最適化等と組み合わせて資産利回りの向上を目指す

### バリューアップの視点

既存事業/資産のポテンシャル最大化のための追加投資

顧客目線・マーケティング視点での高付加価値追求

サービス水準向上等と組み合わせた、価格の引き上げ

既存資産や地域への再投資のコミットメント  
(外部の“資本”“事業”“ブランド”“ノウハウ”を呼び込む)

オフィス賃料 UP

商業施設 売上高増

ホテルADR上昇

エンタメ施設 集客増

各事業・各資産単位で  
資産利回りに対する意識を高める

### コングロマリットプレミアムの創出

- 東急線沿線エリアの定住・交流人口増に向けた取り組みの継続
- 東急としての“強み”が活かせる事業へのシフト・注力
- 顧客接点活用やクロスセル、事業横断施策の展開により相乗効果を“目に見える”形での実現

個性的・魅力的な街が  
連なる沿線の実現

エリア価値の主要素

住みたい沿線

訪れたい街

働きたい街

## 不動産開発事業を通じたエリア価値の継続的な向上

- ◇ 進行中案件を着実に推進し、渋谷をはじめとする重要拠点において各事業の収益を最大化
- ◇ 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

### 今後の開発計画推進にあたってのポイント

- 構想中プロジェクトへの工事費高騰影響の精査  
→ 必要に応じて軌道修正（計画見直し）を実施
- 中長期目線での投資資金の総額コントロール
- 長期目線での地域へのコミットメントと循環再投資

### 渋谷再開発と当社事業収益への波及効果

渋谷エリアの高付加価値化  
(働く・遊ぶ・暮らす)

差別化・ブランド化による超過収益を  
オフィス賃貸事業やホテル事業等で享受する

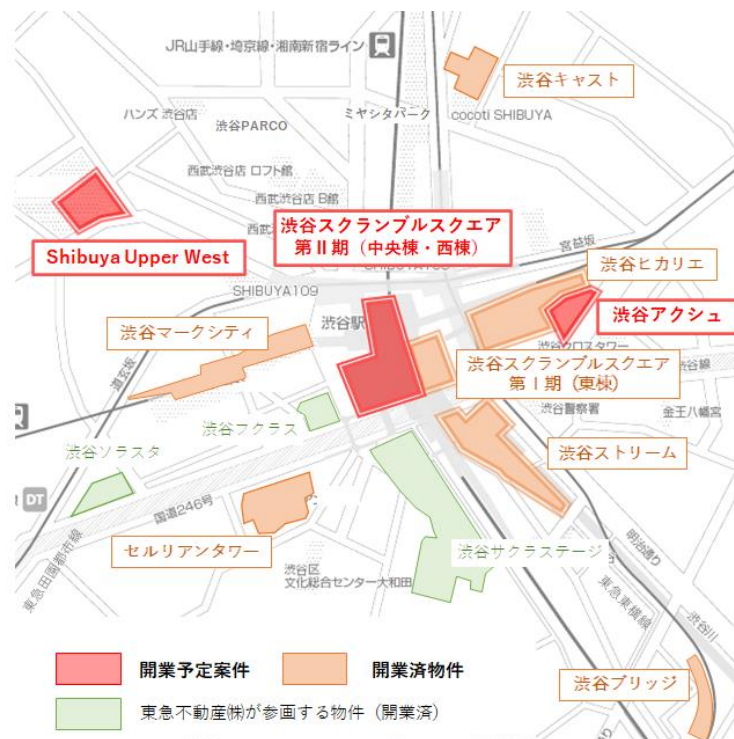
IT企業等  
の集積

にぎわい  
回遊性

都市型  
ライフ

災害に  
強い都市

### 渋谷エリアにおける推進中プロジェクト



不動産販売事業拡大とバリューチェーン強化、資産ポートフォリオ戦略

- ◇ 資金効率の高い住宅事業や資産回転型ビル事業においては事業機会を積極的に獲得
- ◇ 不動産管理・不動産リテール等のノンアセット型フィービジネスへの注力
- ◇ 市況を意識しつつ、東急REIT等の活用による保有資産の資金化を通じた循環再投資を実践

不動産販売事業の拡大

投資家向け不動産販売 / 資産回転型

- ・ 開発型に加え、リノベーション型も積極的に展開

個人向け分譲 / 住宅

- ・ 東急線沿線エリア中心に引き続き積極的に展開
- ・ マンション建て替え等の再生型案件も強化

不動産管理、不動産リテールビジネスの強化

プロパティマネジメント

- ・ 自社新規物件や差配物件拡大への受託体制を構築
- ・ 受託実績を活かし第三者物件の新規受託につなげる

コンサルティング・仲介等

- ・ バリューチェーン拡大による顧客接点と収益拡大
- ・ 東急線沿線エリアにおける不動産事業機会の獲得

資産ポートフォリオ戦略の推進

資産入替えを通じた資金効率向上と  
不動産賃貸収入のバランスを最適化

入れ替え対象資産の選定にあたっては、ローキャップ物件や新規竣工物件も検討し、市況変化時の逆張り投資等への備えや渋谷等への他人資本の導入にもつなげる

当社

不動産賃貸事業としての保有資産選定

資金化を通じた循環再投資の原資確保

**TOKYU REIT**  
東急リアル・エステート投資法人

その他投資家  
事業会社・金融機関等



## 海外事業の継続推進、GX投資

- ◇ 人口増加や経済成長が見込まれるエリアにおいて、既存展開国を中心に海外事業を継続強化
- ◇ グリーンエネルギー領域への投資により、調達電力の内製化とカーボンニュートラルを推進する

## 海外事業の継続強化

成長性・安定性・持続性を重視しつつ、  
長期目線での開発型事業を展開

不動産販売事業を主軸に、TOD関連開発や  
フィービジネス等の事業機会を検討する

既存展開国への投資想定規模（今後10年間概算）

ベトナム	約1,800億円
タイ	約400億円
オーストラリア	約400億円

※上記は販売用土地建物支出および投資回収後の再投資を含む金額

## 主な取り組み

- 現地パートナーとの連携深化
- 現地化 専門化等の事業推進体制の高度化
- 海外特有リスクへの迅速な対応・情報収集

## グリーンエネルギー発電領域への参入

## “東急スマートグリーン構想”

鉄道をはじめとする各事業において  
調達電力内製化やカーボンニュートラルに向けた  
“創エネ”と“蓄エネ”を推進

東急線沿線において各事業の特性を活かし  
スマートでグリーンなECOシステムの構築を目指す

ECO  
インフラ

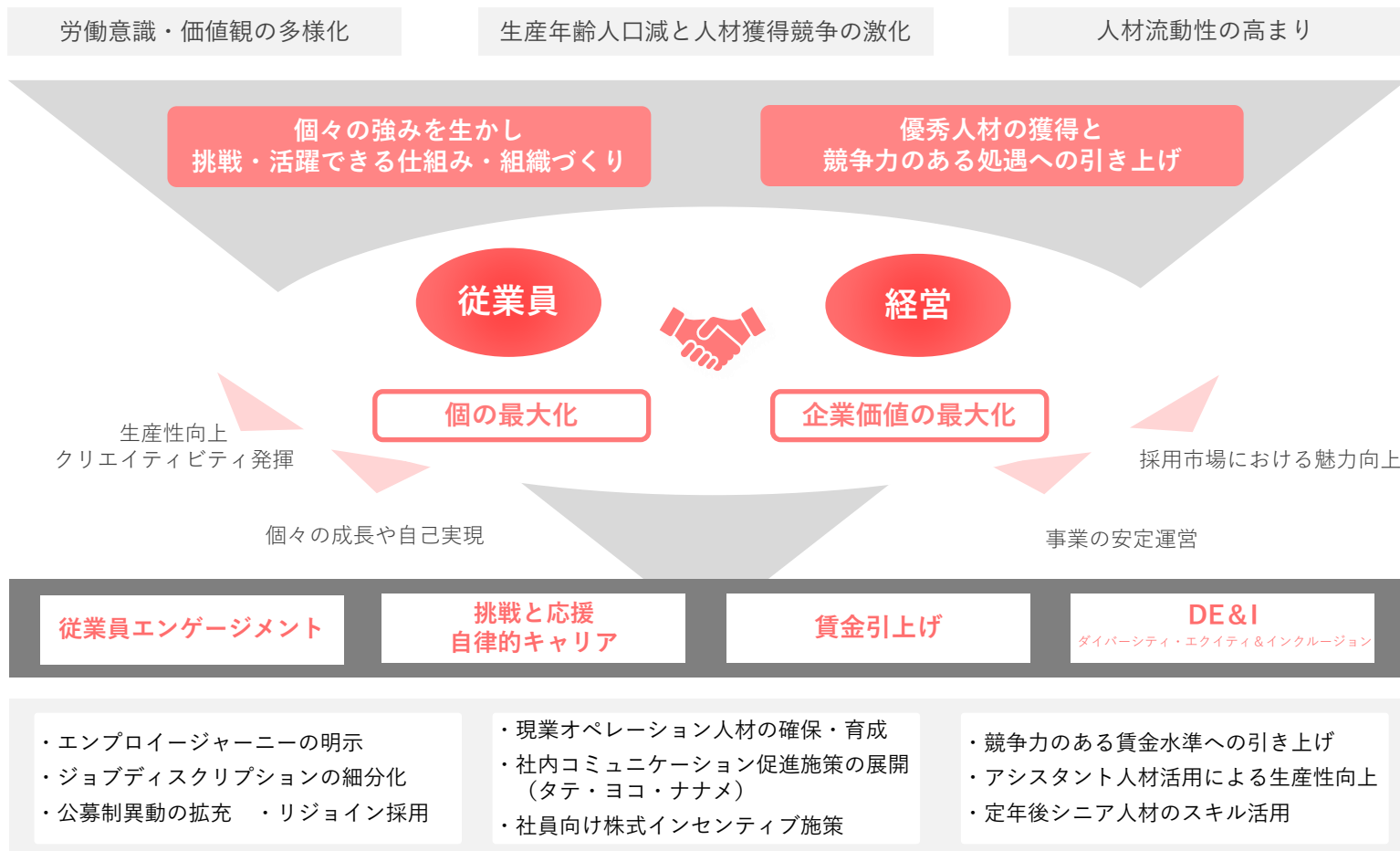


スマートで  
グリーンな  
生活スタイル

主な投資検討対象 太陽光・風力・蓄電池

人材戦略

人材を連結経営の根幹と位置づけ、従業員から選ばれ続け“個”を最大化する人的資本経営を推進



顧客価値および事業価値の向上を牽引すべく、デジタルを起点とした施策を横断的に展開

事業・顧客体験の深化

リアル・デジタルを融合させた体験価値の提供

デジタル顧客接点の拡充・高度化

▶ 新たな行動価値の提案、1 to 1 アプローチ・検証性の強化

事業横断のデジタル共通基盤

▶ 東急ポイント・共通IDによるグループCRM施策の進化

データ・サイエンス

▶ データドリブン志向、新規サービスの創発

業務プロセスの改革

クリエイティブ活動環境の強化

業務フローの共通化・自動化

▶ グループ横断での業務効率化、定型業務時間の低減

市民開発／生成系AIの活用

▶ ノーコード・ローコード開発、デジタル接触機会の増大

デジタル推進基盤の整備

次世代DX推進基盤（アジリティ/スピード）

次世代ネットワーク基盤

▶ グループ共通インフラとしてゼロトラスト・ネットワーク導入

機動的アーキテクチャ

▶ マイクロサービス設計、API連携／クラウド活用の強化

内製開発の推進・展開

▶ アジャイル開発&DevOps、UIアプリ&バック基盤の両輪開発

デジタル人材の拡充

▶ 高度専門人材の拡充（URBAN HACKS）、X人材の育成強化

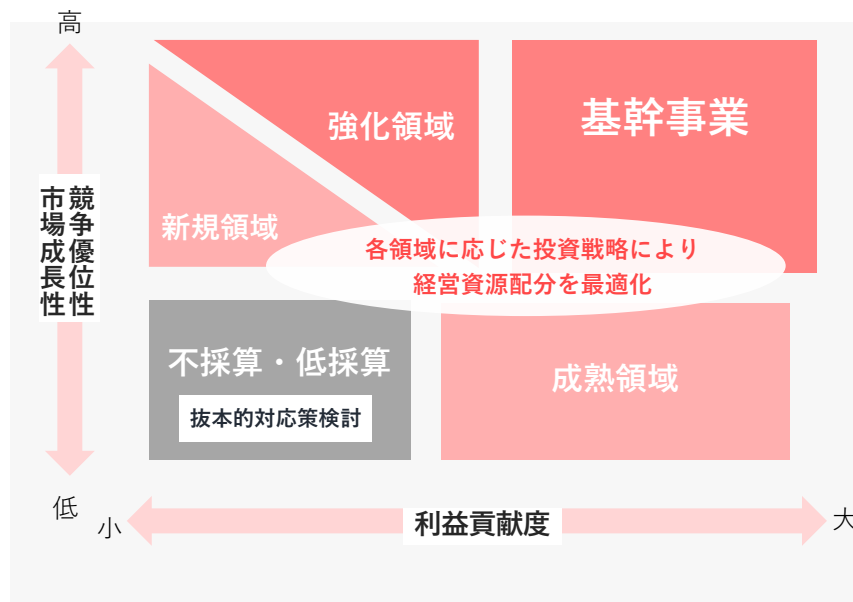
推進体制の高度化

▶ DX委員会等によるガバナンス、上流工程／企画力の強化

## 事業ポートフォリオマネジメント

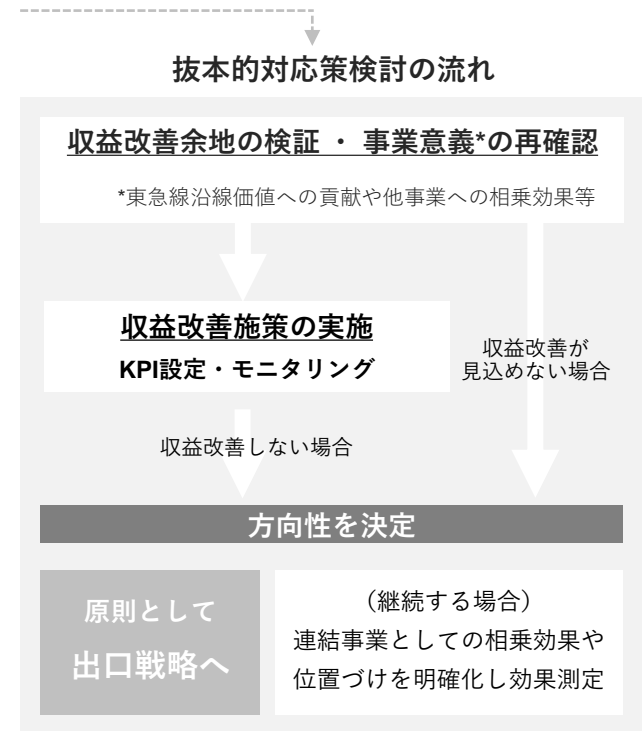
- ◇ 強化領域と再構築領域を明確化し、連結資本効率向上と経営資源（人材・資金）の再配分に繋げる
- ◇ 推進のための専門組織を組成し、抜本的な対応が必要な事業に経営トップが直接関与する体制を構築

各事業の評価（イメージ）



※モニタリングには事業利益に加え事業資産利益率やエリア別投資利回り等も活用

抜本的対応策検討の流れ





## 經營指標、株主還元・投資計画

コロナ禍から収益回復を果たす一方、工事費高騰や金利動向などが経営リスクとして顕在化規模拡大のみならず 効率性や財務健全性を重視し、**株主資本コストを意識した経営を推進**

	2023年度予想	2024年度	2025年度	2026年度
<b>EPS</b>	99.6 円	<b>95 円</b>	<b>96 円</b>	<b>116 円</b>
<b>ROE</b>	7.9%	<b>7.3 %</b>	<b>7.0 %</b>	<b>8.0 %</b>
<b>ROA</b> 総資産事業利益率*	3.4%	<b>3.2 %</b>	<b>3.2 %</b>	<b>3.5 %</b>
<b>東急EBITDA</b>	1,986億円	<b>1,930億円</b>	<b>2,000億円</b>	<b>2,100億円</b>
<b>営業利益</b>	900億円	<b>840億円</b>	<b>850億円</b>	<b>950億円</b>
親会社株主に帰属する <b>当期純利益</b>	600億円	<b>570億円</b>	<b>580億円</b>	<b>700億円</b>
<b>有利子負債</b> / 東急EBITDA倍率	6.4 倍	<b>6.3 倍</b>	<b>6.3 倍</b>	<b>6.1 倍</b>

当社株主資本コスト  
5.1~6.5%

2024年3月時点推計値  
CAPM(資本資産価格モデル)  
および株式益利回りより算出

**2026年度にROE 8%、中長期で ROA 4% を目指す**

総資産事業利益率

\*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

## 株主還元

### 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**

(本計画期間は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つつ配当性向30%を意識する)

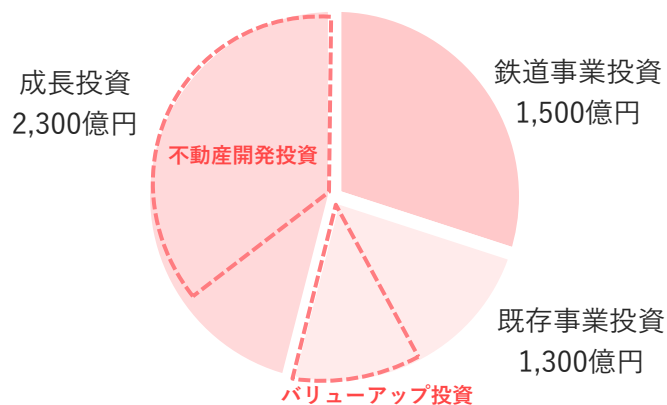
### 資本政策

自己株式取得等

**機動的かつ積極的に実施**

(本計画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)

### 投資計画



3か年合計 5,100億円

### キャッシュ・フロー



(参考) 数値計画 -1

	2023年度予想	2024年度計画	2025年度計画	2026年度計画
営業収益	10,414億円	10,500億円	10,600億円	10,800億円
<b>営業利益</b>	900億円	<b>840億円</b>	<b>850億円</b>	<b>950億円</b>
内、不動産販売事業利益	179億円	123億円	79億円	95億円
不動産販売事業利益を除く営業利益	721億円	717億円	771億円	855億円
<b>事業利益</b>	903億円	<b>850億円</b>	<b>860億円</b>	<b>970億円</b>
経常利益	938億円	860億円	860億円	960億円
親会社株主に帰属する <b>当期純利益</b>	600億円	<b>570億円</b>	<b>580億円</b>	<b>700億円</b>
<b>東急EBITDA</b>	1,986億円	<b>1,930億円</b>	<b>2,000億円</b>	<b>2,100億円</b>
EBITDA	1,778億円	1,720億円	1,775億円	1,900億円
有利子負債残高	12,645億円	12,250億円	12,600億円	12,750億円
総資産	26,213億円	26,200億円	27,100億円	27,800億円
<b>ROE</b>	7.9%	<b>7.3 %</b>	<b>7.0 %</b>	<b>8.0 %</b>

※ 上場している東急グループ3社の持分法投資損益は各年度 約110億円を数値計画に反映

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



(参考) 数値計画 -2 セグメント内訳

営業収益	2023年度予想	2024年度計画	2025年度計画	2026年度計画
交通	2,141億円	2,182億円	2,223億円	2,277億円
不動産	2,907億円	2,505億円	2,599億円	2,537億円
生活サービス	5,159億円	5,272億円	5,249億円	5,430億円
ホテル・リゾート	893億円	1,273億円	1,300億円	1,326億円
消去等	△686億円	△732億円	△771億円	△770億円
合計	10,414億円	10,500億円	10,600億円	10,800億円

営業利益	2023年度予想	2024年度計画	2025年度計画	2026年度計画
交通	315億円	295億円	312億円	328億円
不動産	460億円	389億円	325億円	361億円
生活サービス	116億円	136億円	158億円	201億円
ホテル・リゾート	4億円	15億円	50億円	55億円
消去等	5億円	5億円	5億円	5億円
合計	900億円	840億円	850億円	950億円

### 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）

### Shibuya Upper West Project



Image by Prolog / Copyright : Snøhetta

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)

敷地面積：約13,675㎡、延床面積：約120,000㎡ ※既設施設含む  
用途：リテール、ホテル、レジデンス等  
竣工：2027年度（予定）

### 渋谷スクランブルスクエア (中央棟・西棟)



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

### 中間拠点駅の開発

藤が丘 「駅前施設・病院・公園」 一体のまちづくり



鷺沼 事業協力者としての複合的整備



ドレッセタワー武蔵小杉



竣工：2024年5月（予定）  
分譲マンション  
総戸数：160戸

STORYLINE瀬長島



2024年4月11日開業  
ホテルコンドミニアム型 宿泊施設  
客室数：101室

The GLORY (ベトナム)



敷地面積：約19,000㎡  
分譲マンション(一部商業施設)  
総戸数：992戸  
竣工：2024年度（予定）  
※NTT都市開発(株)との共同事業

## 美しい時代へ——東急グループ

「美しさ」それは東急グループの、次の時代に向けた道しるべであり、価値基準です。  
我々が求める「美しさ」とは、人、社会、自然が調和した中で、国を超え、  
世代を超え、一人ひとりの心に深い感動を呼び起こすありようのことです。  
東急グループは、洗練され、質が高く、健康的で、人の心を打つ  
「美しい生活環境の創造」を自らの事業目的とし、その実現に全力で取り組みます。  
そして優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、  
一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう、お役に立ちたいと考えます。  
「美しい時代へ」には、我々東急グループが、自ら美しくあり続ける覚悟と  
美しい生活環境を創る先駆者になる決意が込められています。



東急グループは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

