

2024年度 - 2026年度

中期3か年経営計画

TOKYU CORPORATION

2024. 3. 25



東急

証券コード 9005
<https://www.tokyu.co.jp/index.html>



- はじめに、「ビジョンワード」の説明を致します。
- 本中期経営計画は、
Creative Act. 創造力でしなやかに “世界が憧れるまち”
をビジョンワードとしております。
- クリエイティブという言葉は、既成概念や前例踏襲ではなく、
顧客視点で新しいソリューションを創造し続けることを
表現しています。
- アクトは、アクションやアクティブという言葉イメージさせ、
各事業に携わる人材が、能動的に自ら新しい価値を生み出していく
ことを表します。
- 環境変化や課題を “創造力でしなやかに” 乗り越え、
”世界が憧れるまち” という「実現したい未来」に向かって、
クリエイティブに行動する姿を、象徴的に表すワードとして
「**Creative Act.**」を掲げました。
- 四角いキューブが集まり、一つの球体となって広がる様子は、
コングロマリットとしての私たち東急の姿を表現しています。

トップメッセージ

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

- トップメッセージについて、ポイントを簡単にご説明します。
- 本計画全体に共通する方針は、
真ん中に太字で強調しているとおり、
「資本効率性と財務健全性を両立させる」ことです。
- 直近の工事費高騰や、金利上昇といった
事業環境変化を踏まえ、規模の拡大だけでなく、
事業利回り等を強く意識し、
これまで以上に効率性に目を向けて参ります。
併せて株主資本コストを強く意識した経営を、推進して参ります。
- 下段には、先ほどご説明したビジョンワードである
Creative Act. に込めた思いを、より明確に記載しております。

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

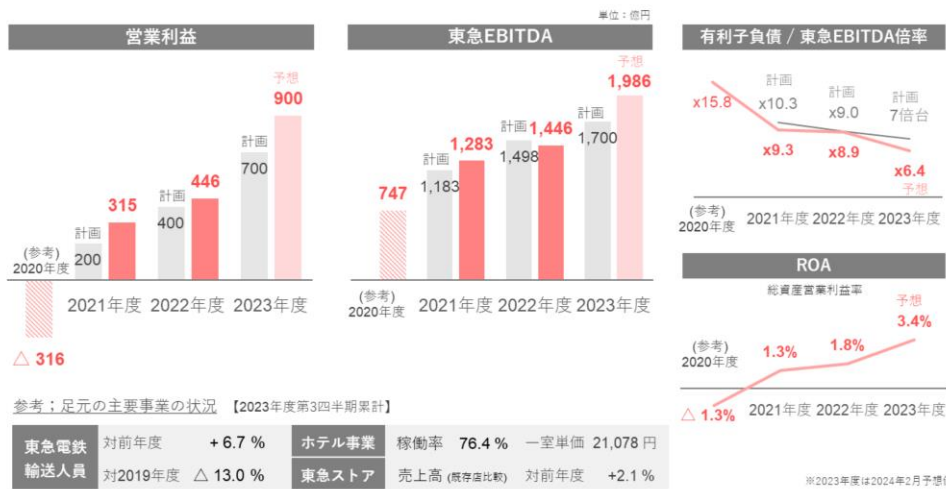
本資料に掲載されている情報のうち、過去または現在の事実以外のものについては、現在入手可能な情報に基づく、当社経営者の判断による将来の見通しであり、様々なリスクや不確定要素を含んでおります。実際の業績等は種々の要因によって変動する可能性があることをご承知おください。



① 経営環境と課題認識

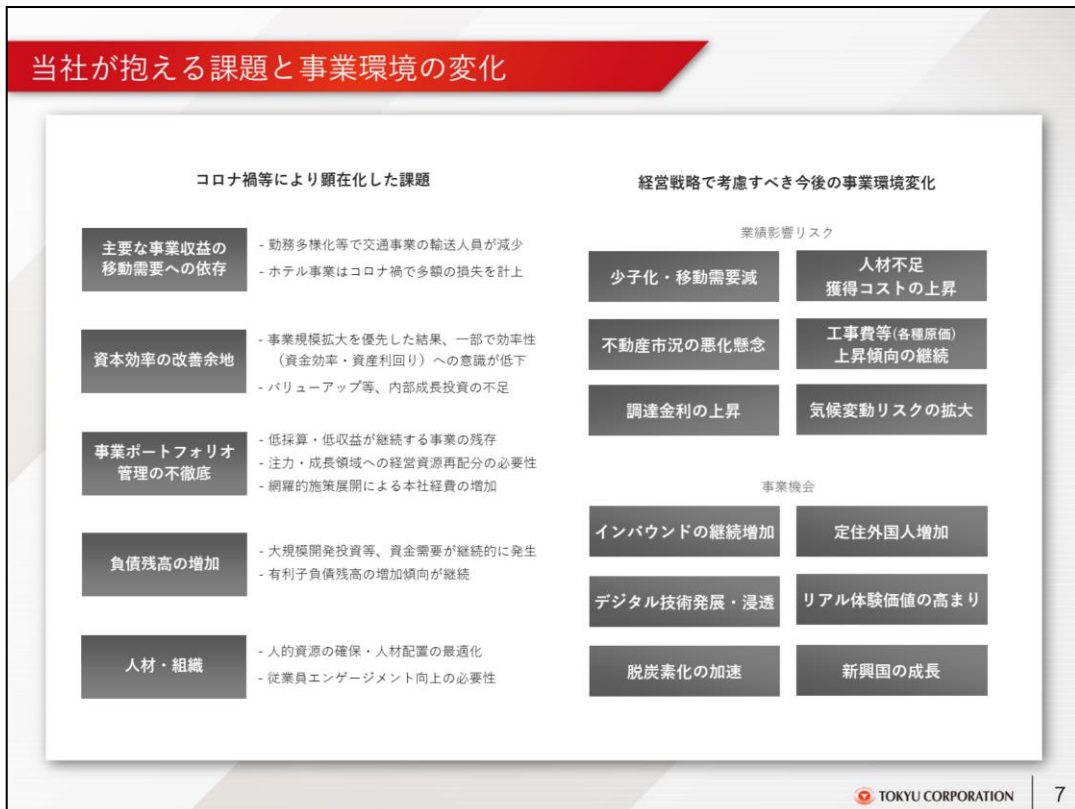
前回経営計画の振り返り

- ◇ 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



- 2021年度からの3か年は、コロナ禍への対応を中心に、各事業の変革に取り組みました。
- これらの取り組みが寄与し、利益の復元と財務健全性の維持という目標を達成し、業績回復を実現しました。
- 中段グラフのとおり、各指標とも計画を上回る見通しとなっております。また、効率性指標のROAについても着実に回復しております。
- なお、2023年度はマンション分譲の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です。

当社が抱える課題と事業環境の変化

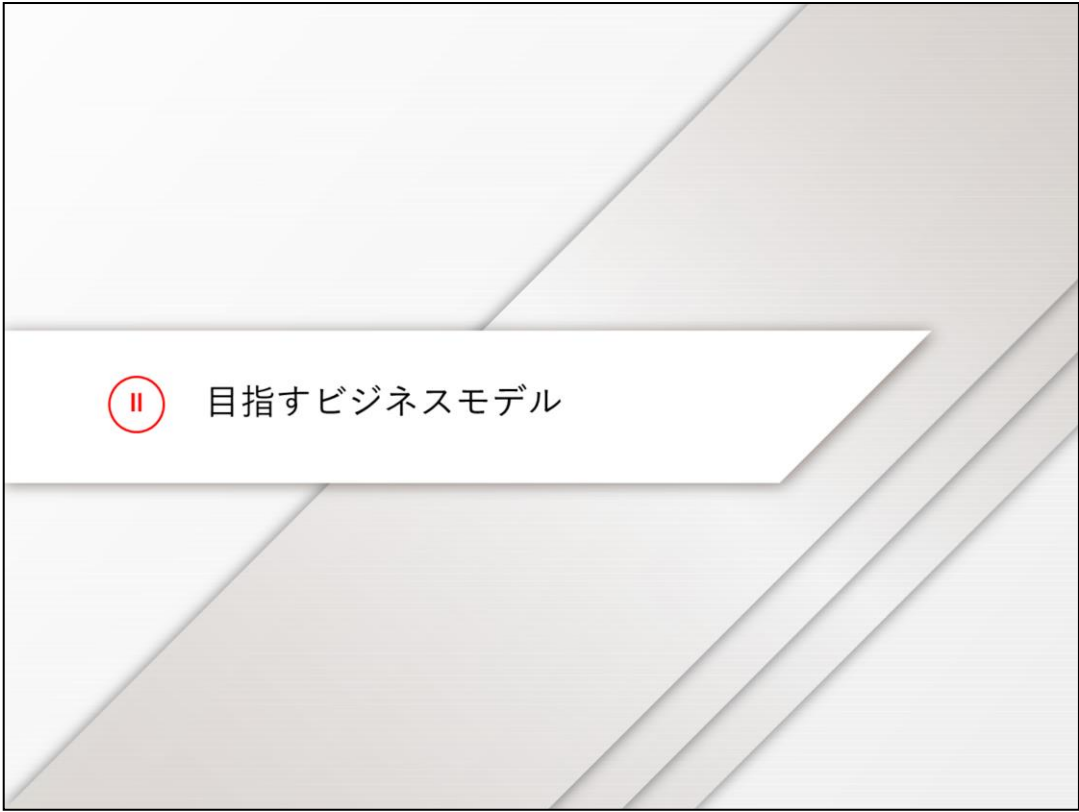


- 左側はコロナ禍等により顕在化した課題です。交通やホテル等、当社の主要事業は、人の移動需要に依存したものであることが、改めて浮き彫りになりました。
- また、低金利時代には規模拡大を優先してきたことによる、効率性に対する意識の低下や、ここ数年間の既存アセットや既存事業への投資不足等から、資本効率に改善余地のある事業も顕在化しました。
- 全体の事業ポートフォリオマネジメントが私の視点からすると徹底されておらず、低採算・低収益の事業の残存や、経営資源の再配分が十分でないことも認識しました。
- 右側は、経営戦略策定において、考慮すべき今後の事業環境変化です。

- 上の6つは業績に影響を与えうるリスクで、
少子化とこれに伴う移動需要の減少、
人材不足と人材獲得コストの上昇、
不動産市況の悪化懸念、工事費等の上昇、
金利上昇、気候変動リスクの拡大等を認識しております。

- 一方、下の6つは、事業機会に繋がる要素です。
コロナ鎮静化に伴うインバウンド需要の回復と今後の伸長や、
東京を中心とする定住外国人の増加は、
当社のビジネスチャンスとなります。
右下の新興国の成長は、既に進出済みの
ベトナム、タイ等での事業展開に追い風となります。

- 今回の経営計画は、3年間という中期スパンではなく、
10年後以降のメガトレンドを見据えた上で、
当社が目指すべきビジネスモデルについて検討し、
策定しました。



② 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・美しさ・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 エンタメ拠点	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

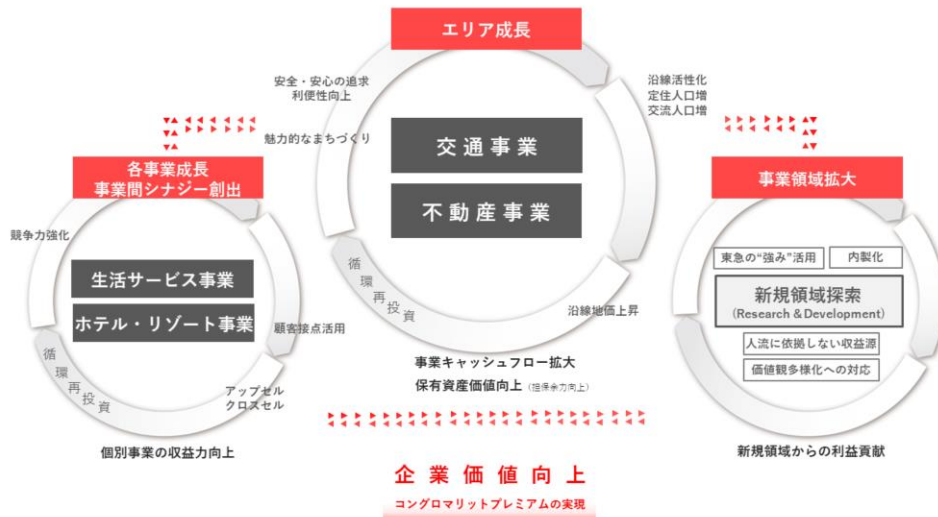
環境・気候変動をはじめとした各種イニシアチブへの加盟・賛同

※統合報告書 https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/library/integrated_report.html

- 続いて、目指すビジネスモデルについて説明します。
- 「サステナブル経営」は、
長期的視点で事業を展開する当社にとって
経営計画が変遷しても変わる事のない、
基本的な価値観です。
- 「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、
「美しい生活環境の創造」「調和ある社会」と
「一人ひとりの幸せ」を追求してまいります。
- これにより、
「事業を通じて継続的に社会課題の解決」を
実現していくことが、普遍的な当社の経営姿勢です。

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



TOKYU CORPORATION

10

- サステナブル経営の元で、当社が目指すビジネスモデルである、長期循環型事業のモデルを示しております。交通、不動産を軸とした各種の事業間シナジーと循環再投資により、持続的成長を実現していきます。
- 真ん中の大きなサイクルは「エリア成長」を示しています。

鉄道・バスを中心とした交通事業では、利便性の高い交通ネットワークを形成するとともに、沿線を中心とした、広域での面的不動産開発を行い、エリアの成長、エリアの価値向上を図っていきます。

そして、エリアから得た収益を、再度、同じエリアへ循環的、累積的に投資していくことが、当社の大きな特徴です。これにより継続的に街をバリューアップさせ、エリア価値を向上させて、当社の収益基盤の成長を図る循環再投資の戦略を表現しています。

- 次に左下は、
「各事業成長と事業間シナジーの創出」のサイクルです。
生活サービス事業や、ホテル・リゾート事業を通じて、
生活者一人ひとりの、
様々なライフステージに寄り添うサービスを提供し
「住み続けたい街」としての魅力を高めてまいります。

そして、各事業が、お客様との顧客接点となり、
クロスセル・アップセルを実現することで、
シナジーを最大化していきます。
これにより、標準的な不動産事業を超える
収益を稼ぎ出して参ります。

社会課題の解決とエリア価値の向上を実現し、
街を発展させ続け、それと共に当社の収益機会の拡充を図る
戦略を表現しています。

- そして右下が、事業領域拡大のサイクルです。
価値観の変化・多様化に対応し続け、
“世界が憧れるまち”に必要なサービスを絶えず追求して参ります。
当社の強みを活かせる新規領域へ参入することで、
エリア価値の更なる向上と、利益貢献を両立させる戦略を
表わしております。

- これら3つのサイクルのシナジーを最大化し、
長期にわたって循環させることで、企業価値を向上させ、
各事業の連係と、共通する沿線の顧客基盤を活かして
コングロマリットプレミアムを実現していきます。
これが、当社が10年スパンで目指す
変わらぬビジネスモデルです。



Ⅲ 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



- 外部環境の変化が継続する中、次の3か年は再起動の期間と位置づけております。
- 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、資産効率・資本効率を重視する経営への深化を図り、持続的な企業価値向上を実現して参ります。
- 本経営計画の重点施策は、各事業戦略における「成長投資継続」「内部成長の実現」、コーポレート戦略における「連結経営・事業推進基盤の強化」の3点となります。

「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

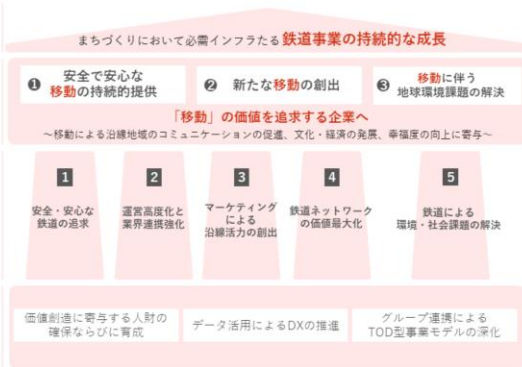
<https://www.tokyu.co.jp/railway/company/midelan/>

社会的使命

提供価値
3つの価値

戦略の柱
5つの戦略

事業基盤



主な施策

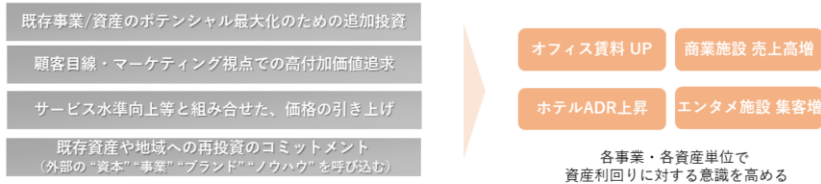
- ① 安全・安心な鉄道の追求
 - 事故未然防止
 - 災害対策と事業継続計画の高度化
 - セキュリティレベル向上設備導入
- ② 運営高度化と業界連携強化
 - 駅業務・駅務機器の高度化推進
 - 運転高度化に向けた研究開発
 - データ活用・分析による保守高度化
 - サプライヤーとの連携強化
- ③ マーケティングによる沿線活力の創出
 - 多様な移動手段との連携
 - 柔軟な乗車サービス・商品設計
- ④ 鉄道ネットワークの価値最大化
 - 利便性のたゆまぬ改善
 - ネットワークの改良・拡張
- ⑤ 鉄道による環境・社会課題の解決
 - モーダルシフトの推進、環境意識醸成
 - 電力需要家・設備保有者としての貢献

- 「内部成長の実現」に関する取り組みについて説明します。
- まず、交通事業を中心に取り組む、
『「移動」を通じた社会価値の提供と収益性の両立』
についてです。
- TOD
(Transit-Oriented Development : 公共交通指向型都市開発)
型事業の、根幹であり両輪となる交通事業において、
「安全・安心」を追求し、災害に対する耐性の強化や、
高品質なオペレーションを実現するとともに、
移動需要創出による事業成長を図って参ります。

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



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



- 全ての事業で推進する、「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」についてです。
- 既存事業に対し、顧客目線・マーケティング視点で追加的バリューアップ投資を実施し、ポートフォリオのポテンシャル最大化を図って参ります。
- そして、サービス水準向上と組み合わせた、価格水準の引き上げ等、高付加価値戦略と、プライシングの最適化等を組み合わせて、資産利回りを向上させます。
- 各事業の強化と合わせて、事業間の連携を最大限に行うことで追加的なキャッシュフローを積みあげ、コングロマリットプレミアムの創出も行っていきます。

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



- 「成長投資の継続」に関する取り組みを説明します。
- 初めに、
「不動産開発事業を通じたエリア価値の継続的な向上」
についてです。
- 現在進行中の開発案件を着実に推進し、
渋谷を始めとする重要拠点において
各事業の収益最大化に取り組みます。
- 昨今の工事費の高騰についても留意が必要です。
今後の開発計画については、
工事費高騰等の収支への影響を精査し、
必要に応じて計画の見直し等、軌道修正を実施致します。
- 一方で工事費の高騰は新規参入を抑制することにもつながり、
既存事業にはプラスに働きます。
バリューアップ投資をする理由はここにもあります。
- 中長期目線で、投資資金の総額をコントロールし、
循環再投資のビジネスモデルを活用しながら、
長期目線で地域へのコミットメントを深めて参ります。

- ◇ 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・件介等

- ・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

資産入れ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
東急リアルエースト投資法人

その他投資家
専業会社・金融機関等

- 「不動産販売事業の拡大とバリューチェーン強化、資産ポートフォリオ戦略」についてです。
- 資金効率が高く、人口誘致につながる住宅事業や、資産回転型ビル事業では、事業機会の積極的な獲得に取り組み、不動産販売業の拡大を行います。
- 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を拡充し、収益拡大、効率性の向上を実現して参ります。
- また、資産ポートフォリオ強靱化に向けた戦略も推進し、資産入れ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最適化を行います。市況を意識しつつ、東急REIT等も活用しながら、循環再投資を実践して参ります。

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



主な投資検討対象 太陽光・風力・蓄電池

- このページでは、事業領域の拡大として「海外事業の継続推進、GX投資」について記載しております。
- 既に事業を展開している国を中心に、人口増加や経済成長が見込まれるエリアにおいて、海外事業を継続強化して参ります。
- 成長性・安定性・持続性を重視しながら、不動産販売事業を主軸に、長期目線での開発型事業を展開するとともに、交通事業等のTOD関連開発や、フィービジネス等の事業機会も獲得していきます。
- また、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化に取り組んで参ります。
- 鉄道を始めとする各事業において、調達電力の一部内製化により、事業の安定化、コストダウンが可能となる他、環境ビジョン2030で掲げた、当社沿線で生活することで、住民の方々に、負担感なく環境貢献が可能な社会を実現させていきます。

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



- 「連結経営基盤強化」について説明します。
- まず、人材戦略についてです。
- 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して参ります。
- 個々の強みを生かし、挑戦・活躍できる仕組み・組織づくりに、取り組むとともに、優秀な人材の獲得と、競争力のある処遇への引き上げを行います。
- 将来に渡って企業価値を向上、最大化ができるよう、取り組んで参ります。

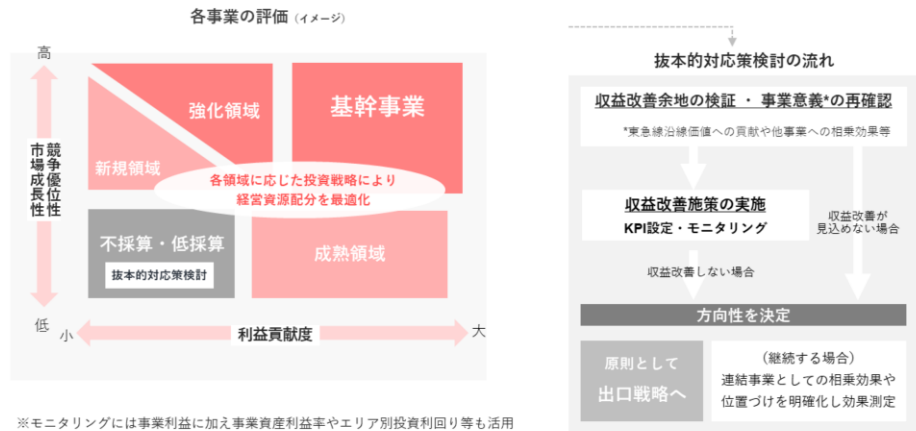
顧客価値および事業価値の向上を牽引すべく、デジタルを起点とした施策を横断的に展開

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

- デジタル戦略についてです。
- 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して参ります。
- 既存のリアルアセット・豊富な顧客接点といった当社の強みを活かし、デジタルプラットフォームと融合させることで、事業・顧客体験を深化させていきます。
- また業務プロセスの改革と合わせて、デジタル推進基盤の整備にも取り組んで参ります。

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



- 「事業ポートフォリオマネジメント」についてです。
- これまで、規模拡大を優先してきたことや、一部の既存アセットへの投資不足も見られ、資産効率に改善余地のある事業が存在することも認識しております。
- そこで、今後の強化領域と、再構築領域を明確化した上で、全体の事業ポートフォリオマネジメントを徹底し、連結資本効率向上と、経営資源の再配分に取り組んで参ります。
- 推進に当たっては、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致します。

Ⅳ 経営指標、株主還元・投資計画

経営指標

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

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)
および株式益回りより算出

2026年度にROE 8%、中長期で ROA 総資産事業利益率 4% を目指す

*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

TOKYU CORPORATION

22

- 本計画の目標とする経営指標です。
- コロナ禍から収益回復を果たす一方で、工事費高騰や金利動向などの経営リスクを踏まえ、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致します。

従来は、規模の指標として、営業利益・東急EBITDA、健全性指標として有利子負債／東急EBITDA倍率を重視して参りました。

本計画では資本効率を重視する経営へ深化させ、最も重視する経営指標を、EPS、ROE、ROAの3つと定めます。

また、EPS、ROEの分子となる当期純利益も、重視する指標に加えます。

ROA総資産事業利益率の分子とする「事業利益」は、
営業利益に、収支が会計ルール上、営業外収益で計上されてしまう
海外事業や空港運営事業等、
リアルビジネスからの利益も加算した利益を指します。

- 2026年度の目標は、
EPSを116円、ROEを8.0%、ROAを3.5%として掲げ、
ROAは中長期で4%を目指します。
- また表の右側には、株主資本コストを記載しており、
5.1%~6.5%と認識しております。
- 当社は安定したビジネスを営んでおり、レバレッジ水準も適切です。
また事業ポートフォリオも安定的で成長力に富んでおり、
それを支える循環再投資戦略を展開しております。
このため株主資本コストは相対的に低い水準にある、
あるいはあるべきと考えております。

また、本計画期間は、期中には収益寄与しない
開発事業の先行投資も積み上がるため、
ROEについては8%を目標としています。

- 規模の指標としては、
2026年度の東急EBITDAは2,100億円、
営業利益は950億円、当期純利益は700億円としております。
財務健全性については、
有利子負債／東急EBITDA倍率は6.1倍台を目指します。
不動産市況等が悪化した際は仕込みのチャンスとなります。
こういった機会に、逆張り投資ができるよう
財務的な余力を確保したいと考えております。
- ちなみに、本計画で後述の通り、上場持分法関連会社3社の
持分法投資利益を110億円としており、
各社の計画や収益見通しにより、適宜修正する必要があります。

株主還元・投資計画

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

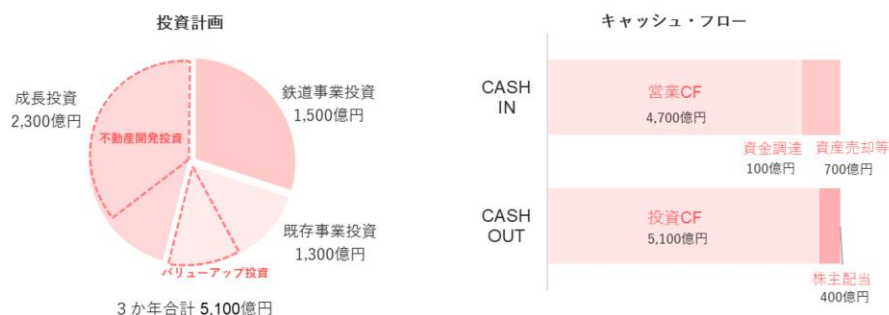
(本計画期間は1株あたり配当金21円を下限とする) ※ 業績に多大な影響を与える事象等が発生した場合を除く
(中長期では業績や資金状況をふまえて配当性向30%を意識する)

資本政策

機動的かつ積極的に実施

自己株式取得等

(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)



TOKYU CORPORATION

23

- 株主還元・投資計画です。
- まず、上段の、株主還元の方針についてです。
- 配当方針については、安定配当を継続するとともに、利益成長に応じた配当金の持続的な増加に取り組み、本計画期間中の下限を21円と致します。
- また、中長期では業績や資金状況をふまえて引き続き配当性向30%を意識して参ります。
- これに加え、資本政策を機動的かつ積極的に実施していきます。
本計画3か年通算での総還元性向も勘案しつつ、自己株式取得の実施時期、規模を検討致します。
- 続いて、下段の投資計画及びキャッシュフローについては、左側のグラフは投資計画を示しており、3か年合計で約5,100億円を見込みます。

内訳は鉄道事業投資1,500億円、
既存事業投資1,300億円、成長投資2,300億円となります。
成長投資のうち不動産開発投資、
既存事業投資のうちバリューアップ投資の規模感についても、
円グラフの中で示しております。

- 右側のグラフではキャッシュ・フローを示しております。
上段、3か年合計のキャッシュインは5,500億円となり、
このうち、営業キャッシュ・フローで4,700億円、
入替等の資産売却等で700億円を見込みます。

キャッシュ・アウトでは、こうした積極的な投資に加え、
株主配当400億円を織り込んでおります。

- なお、24ページ以降には
数値計画の詳細、セグメント別の営業収支を記載しております。
また、営業利益の内訳として不動産販売利益を開示しています。
中期計画期間中、不動産販売利益のシェアは
15%以下に留まります。
これはデベロッパー各社と比較しても
安定的なポートフォリオであることを示唆しています。
同時に、不動産市場動向、金利も含めた金融動向の変化に
柔軟に対応したいと考えています。

- この中期経営計画はあらゆるステークホルダーに向けたものです。
株主、債券投資家、金融機関、従業員、沿線住民の方や
自治体のみならず、渋谷や東急沿線、内外の主要拠点で、
長期的視点に立った当社の街創りに賛同し、
ご一緒頂けるノウハウやコンテンツをお持ちの事業者、
デベロッパー、優良な不動産投資家の方々にも向けた
メッセージでもあります。
当社は創業以来、オープンシステムを採用しておりますので、
そうした意欲ある、クリエイティビティに富んだ皆さんにも、
当社の街づくりに、是非ご参画頂きたいと存じます。

(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
営業利益	900億円	840億円	850億円	950億円
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
事業利益	903億円	850億円	860億円	970億円
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 当期純利益	600億円	570億円	580億円	700億円
東急EBITDA	1,986億円	1,930億円	2,000億円	2,100億円
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
ROE	7.9%	7.3%	7.0%	8.0%

※ 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

(参考) 推進中の主な不動産プロジェクト

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



LCREとのパートナーシップによる共同開発
(事業主：東武、L Catterton Real Estate、東武百貨店)
敷地面積：約13,675㎡、延床面積：約120,000㎡ ※建築確認済あり
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、商業施設等 (東横倉庫)
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6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
ホテルロンドミアム型 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事です。
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。

