

統合報告書 2024

私たちの目指すもの

私たちは、公共交通整備と土地開発をルーツとし、
人々が理想とする楽しさ・豊かさ・美しさの実現と寄り添い、
質の高い、洗練された生活価値を提供します。

「美しい生活環境の創造」を目指し、
ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、
「調和ある社会」と、
「一人ひとりの幸せ」を追求します。

価値基準

社会における
使命・役割

〈存在理念〉

美しい生活環境を創造し、
調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。

原点／DNA

まちづくりを通じた社会課題解決

- 交通と開発が一体となったまちづくり
- 新しい視点での生活品質を提供
- 地域共生と文化振興

〈グループスローガン〉

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。

交通ネットワークを充実させ、まちをつくる。



私たちのビジネスの根幹は交通と開発が一体となったTOD*（公共交通指向型都市開発）です。

網の目のように張り巡らせた交通ネットワークの安全・安心と利便性を追求し、そのエリアを不動産開発することで、魅力的なまちをつくります。

エリアから得た収益の循環再投資を行い、街をバリューアップし、エリア成長し続けます。

▼ 事業の位置づけ

付加価値創出事業
関係人口の増加によるさらなるビジネス拡大を図る

生活サービス

ホテル・リゾート

ビジネス機会の提供

エリアに付加価値を提供

基盤事業

交通インフラの拡充と都市開発によって、快適なまちづくりと人口の定着を図る

交通

不動産

東急電鉄
輸送人員
10.5億人

東急バス
輸送人員
1.3億人

賃貸可能面積
(当社持分)
1,499千㎡

東急線沿線人口
554万人

*TOD (Transit-Oriented Development) : TODとは、1993年に米国の建築家ピーター・カルソープが提唱した、自動車脱却社会を目指し公共交通を指向する都市づくりの概念。
「沿線」型TODは、TODが世界的に着目される以前から、都心への人口集中に対応した健全な街の成長へと導くため、公共交通の利用を前提として、ターミナル駅および周辺開発とともに交通と郊外住宅地・都市開発の一体整備を行う日本独自の開発モデル。

生活を豊かにするサービスが身近にある、住み続けたい沿線をつくる。



当社グループは、アセットが集中する拠点で複層的に事業を展開し、事業間シナジーを発揮しながら、生活を豊かにする多様なサービスを提供しています。これにより、将来世代も住み続けたい沿線をつくるとともに、標準的な不動産事業を超える収益を確保し資産効率の最大化を目指します。

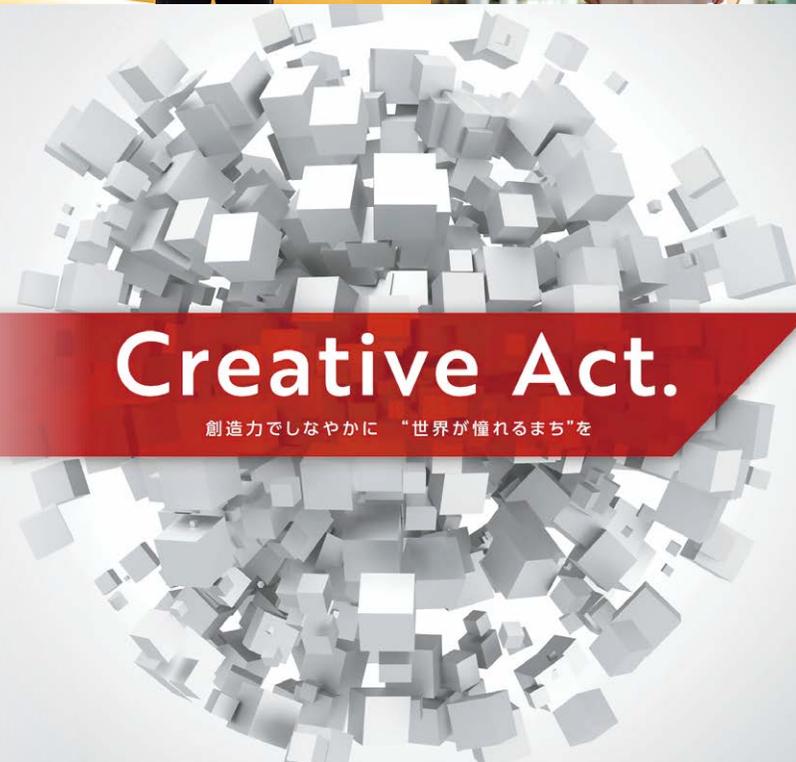
▼ 事業の位置づけ





私たちは、
創造力でしなやかに
“世界が憧れるまち”
をつくる。

まちづくりを支えるのは人。
顧客視点で新しいソリューションを創造する
クリエイティブな思考と行動により、
人々の暮らしに「楽しさ・豊かさ・美しさ」をお届けします。



Creative Act.

創造力でしなやかに “世界が憧れるまち”を



統合報告書2024の発行にあたり

統合報告書の発行も6年目を迎えました。毎年、発行後には投資家の皆様からご意見を頂戴し、経営の深化につなげています。また、当社グループの目指す方向性や戦略、ガバナンスについて、財務・非財務の両面から、より多角にご理解いただけるよう取り組んでまいりました。今年度の報告書の主なポイントは、以下の通りです。

▼ ポイント

- 2024年度からスタートした新中期3か年経営計画について、トップ（代表取締役社長）の考えや実際の取り組みなどの解説を補足し、長期循環型ビジネスモデルを推進しながら、資本効率も重視する経営の大きな転換点であることをお伝えします。
- 2024年度は事業や部門の責任者が登場し、自らの言葉で方向性や戦略を発信することで、これまでの文章を中心とした解説よりも具体性と信頼性を高めます。
- ガバナンスの実効性向上に向けた各種取り組みの解説に加え、社外取締役視点での当社の評価や課題について、意見交換や各トピックへの寄稿を通してお示しします。社外取締役の関与の様子をお伝えするとともに、指摘いただいた点を踏まえ、改善に努めております。

また、報告書の形式も、冊子形式からWEB閲覧を前提としたものに変更し、より多くの方にとって見やすい構成としました。今後も本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を深め、価値共創と持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。



東急株式会社
常務執行役員 経営企画室管掌
「統合報告書2024」発行責任者

柏崎 和義

報告対象

報告対象範囲：東急株式会社および連結子会社（当社グループ）

報告対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日（2023年度）を原則としていますが、一部当該期間の前後に活動する記述も含まれます。

発行時期：2024年9月

〈将来の見通しに関する特記事項〉

この報告書に記載されている意見や見通しは、報告書作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

最新の情報はIRサイトをご参照ください。 <https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir.html>

参照ガイドライン

IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および
経済産業省「価値協創ガイドランス」を参照しています。



発行物の位置づけ

発行物	内容	Web
統合報告書	株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて、当社グループの短・中・長期の価値創造について、サステナブル経営の仕組みとともに説明しています。（本書）	
会社案内	全てのステークホルダーの皆様に向けて当社の概要および取り組みを分かりやすく説明しています。	
有価証券報告書	金融商品取引法第24条1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関する詳細な情報はこちらをご参照ください。	
コーポレート・ガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のコーポレート・ガバナンス（企業統治）の考え方や体制などを記述した、東京証券取引所へ提出している報告書です。機関設計、運用状況、取締役会の実効性評価などはこちらも併せてご参照ください。	
安全報告書	2006年の鉄道事業法の改正により公表が義務付けられた「安全報告書」として、東急電鉄の鉄軌道事業の安全に関する情報を体系的に記載しています。	

※サステナビリティの取り組み、環境データに関する詳細は、右記をご参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja>

CONTENTS 〈目次〉

私たちの目指すもの……………1	》 トップコミットメント ……………20	》 事業別戦略と実績 ……………36	》 ガバナンス ……………74
イントロダクション……………2		交通……………37	議長メッセージ・機関設計の概要……………75
発行にあたり……………5	》 経営戦略 ……………24	不動産……………39	ガバナンスハイライト……………76
CONTENTS 〈目次〉……………6		生活サービス……………41	社外取締役ミーティング……………77
》 東急を知る ……………7		ホテル・リゾート……………43	役員一覧……………81
At a glance……………8			役員の専門性と多様性……………83
事業展開のフィールド……………9		》 サステナビリティ経営基盤 ……………45	取締役会の活動……………84
》 価値創造ストーリー ……………11		サステナビリティマネジメント……………46	監査役会の活動……………86
価値創造の軌跡……………12		サステナブル重要テーマ……………47	指名・報酬……………87
価値創造プロセス……………13		(マテリアリティ)……………47	コンプライアンス・リスクマネジメント……………89
ビジネスモデル……………14		安全・安心……………49	投資家との対話……………90
競争優位性……………15		ひとづくり……………52	
これからの沿線……………18		人権……………59	》 企業情報 ……………91
美しい生活環境の創造……………19		脱炭素・循環型社会……………61	経営成績……………92
		知的資本……………68	11か年財務データ……………93
		ステークホルダーとの共創……………73	非財務データ……………95
			主な関係会社……………99
			会社概要・株式情報……………100

統合報告書2024のハイライト

1. トップコミットメント

▶ P.20~23

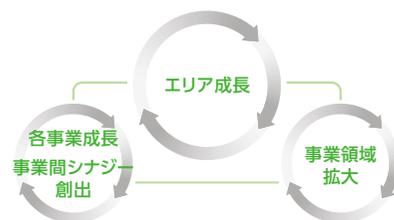
創造力でしなやかに、長期循環型ビジネスモデルで、「楽しく、豊かで、美しい」まちづくりを実現します。



2. 中期3か年経営計画

▶ P.25~32

中期3か年経営計画では「資本効率向上と財務健全性の両立」と「株主資本コストを強く意識した経営」に転換を図ります。



3. 社外役員の視点

- 社外取締役ミーティング……………▶ P.77~80
- 中期3か年経営計画策定に係る議論……………▶ P.32
- 人的資本経営に向けて……………▶ P.58
- 環境ビジョン実現に向けて……………▶ P.67

東急を知る

At a glance 8

事業展開のフィールド 9

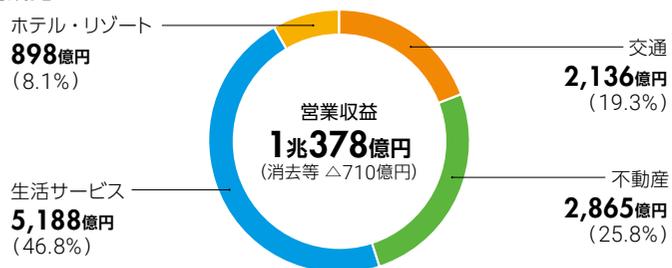
At a glance (2024年3月31日現在)

当社の企業グループは、当社、子会社127社、関連会社41社で構成されています。

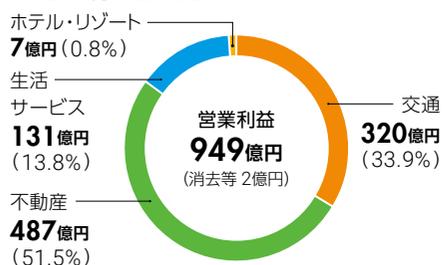
交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートを事業分野とし、東急線沿線を中心に、長期視点での「まちづくり」を手掛け、お客さまの生活に密着した事業を展開しています。

経営状況

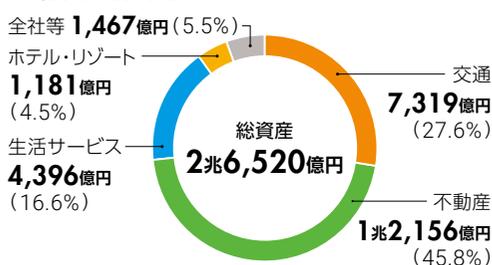
▼ 営業収益構成比



▼ 営業利益構成比



▼ 総資産構成比



親会社株主に帰属する
当期純利益

637億円

EPS^{※3}

105.84円

※3 EPS = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 発行済株式数 (期中平均)

東急EBITDA^{※1}

2,036億円

※1 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

ROE^{※4}

8.3%

※4 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 (期中平均) × 100

有利子負債 /
東急EBITDA倍率^{※2}

6.2倍

※2 有利子負債 / 東急EBITDA倍率 = 有利子負債 (期末) ÷ 東急EBITDA

ROA^{※5}
(総資産事業利益率)

3.6%

※5 ROA = 事業利益 ÷ 総資産 (期中平均) × 100

事業



東急線輸送人員
(東急電鉄)

10.5億人(1位)^{※6}

※6 関東大手民鉄8社中 (東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄)



賃貸可能面積
(当社持分)

1,499千m²



TOKYU POINT
会員数

244万人



ホテル・会員制
リゾートホテル部屋数

**65店舗
12,260室**



輸送効率^{※7}(東急電鉄)

6.7人/km(1位)^{※8}

※7 輸送人員 ÷ 客車走行キロ
※8 関東大手民鉄8社中 (東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄)



渋谷周辺オフィス
賃貸可能面積
(当社持分)

155千m²



文化・エンタメ施設数

35施設^{※9}

※9 当社グループが運営する劇場、美術館、多目的ホール、映画館等



連結従業員数

23,583名

サステナビリティ

東急線全路線
再エネ比率

100%^{※10}

※10 再生可能エネルギー由来の実質CO₂排出量ゼロの電力の比率

管理職に占める
女性比率 (当社)

13.9%
(2019年度比)
+6.3pt

男性育休取得率・
平均取得日数
(当社)

93.9%
46.8日

独立社外取締役比率

4/10名^{※11}

女性取締役比率

2/10名^{※11}

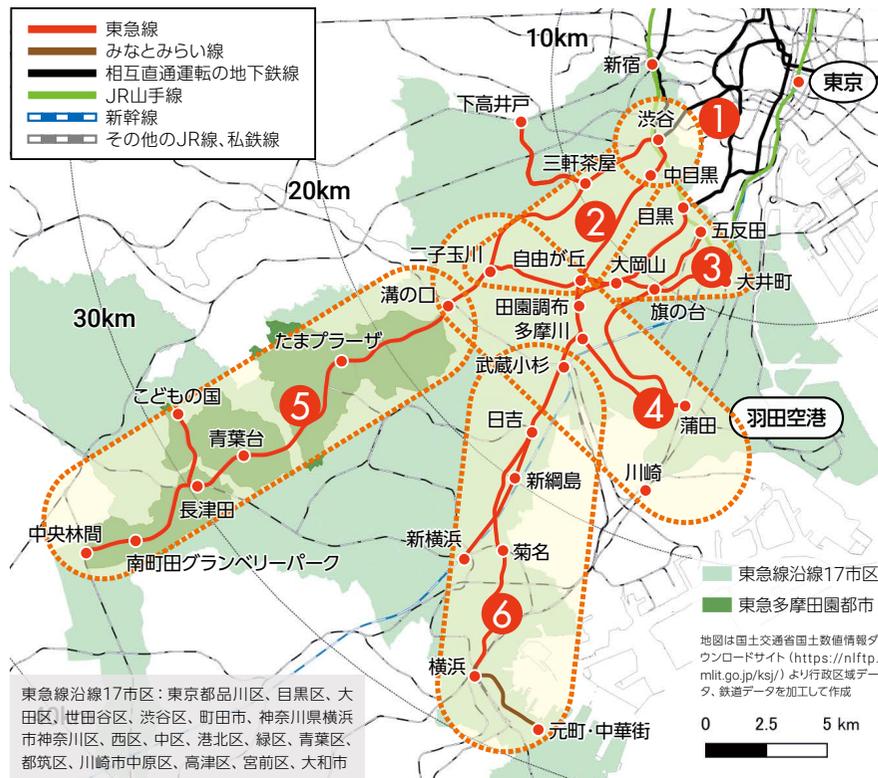
※11 2024年7月1日時点

事業展開のフィールド — 個性的で魅力的なまちづくり

東急線沿線は東京の西南部に位置し、首都圏人口の15%が集積するエリアで、私たちは各エリアの特性に応じた開発を行っています。

また、沿線で培った事業ノウハウを基に沿線外への展開も進めています。

個性的で魅力的な「エリア価値」の創出



4 多摩川流域

- 新空港線計画等による事業参画が見込めるエリア



5 多摩田園都市

- 当社のまちづくりが根付くエリア
- 社会変容に対応し、若返りによる世代継承に取り組む



1 渋谷

- 「働く」「遊ぶ」「暮らす」を融合
- 「デジタル」「サステナブル」を生かした「渋谷型都市ライフ」を実現
- 駅周辺部へ開発を拡大



2 プラチナトライアングル

- 人口増加率が高くクリエイティブ層が集積



3 五反田・目黒・大井町

- リニアによる価値向上や再開発機運が期待されるエリア



6 横浜・新横浜周辺

- 新横浜線によるアクセス向上、来街者増が期待されるエリア



沿線外・海外での事業展開

交通事業で培ったノウハウを生かした 空港運営事業への進出

空港運営事業は、安全を基軸とした交通事業との親和性が高く、当社グループのノウハウが生かせる新事業として各地域の空港運営受託を行っています。空港運営を足掛かりとして、「北海道」「東北」「静岡・伊豆」「中四国」などの地域において、既存のグループ事業と連携し、相互成長を目指します。



海外のまちづくり

ベトナムでは職住遊環境の整備とバス事業との両輪による公共交通一体型のまちづくり、タイでは主に分譲、賃貸住宅事業、オーストラリアでは都市開発・宅地開発事業を推進しています。



事業展開のフィールド

東急線沿線は、人口の多さとその密度の高さが特徴です。また、人気のあるエリアを複数抱えていることから、今後も継続的な人口増加が期待されるだけでなく、所得や消費支出の規模も全国平均を上回る規模の経済圏を形成しているエリアです。

東急線沿線17市区の現況



面積

493km²

出所：2020年国勢調査



人口

554万人(外国人含む)

東京圏(1都3県)全体の15%

(住民基本台帳2024年1月1日現在)



人口密度

11,231人/km²
東京圏(1都3県):2,713人/km²



一人当たり課税所得

全国平均の1.5倍

出所：令和4年度(2022年度)
個人所得指標



沿線消費支出規模(推定)

9.0兆円

出所：2023年時点の「家計調査」の消費支出と「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」の世帯数より推計

特徴① 人口の多さ・人口密度の高さ

- 東急線沿線は東京圏(1都3県)全体の15%の人口をカバー、人口密度は約4倍

特徴② 人気のあるエリアを複数抱え、成長が見込まれる人口動態

- 日本全体では人口が減少しているものの、東急線沿線人口は2040年までは増加と推計
- 住みたい街・沿線を複数有しており、今後も継続的な人口増加が期待される

特徴③ エリア経済圏の大きさ

- 生産年齢人口(15~64歳)も引き続き増加傾向
- 東急線沿線の所得・消費支出規模は大きく、市場ポテンシャルが高い

▼ 住んでみたい街ランキング(2023年)

順位	街名
1位	目黒
2位	恵比寿
3位	横浜
4位	自由が丘
5位	品川
6位	吉祥寺
7位	二子玉川
8位	中目黒
9位	表参道
10位	代々木上原

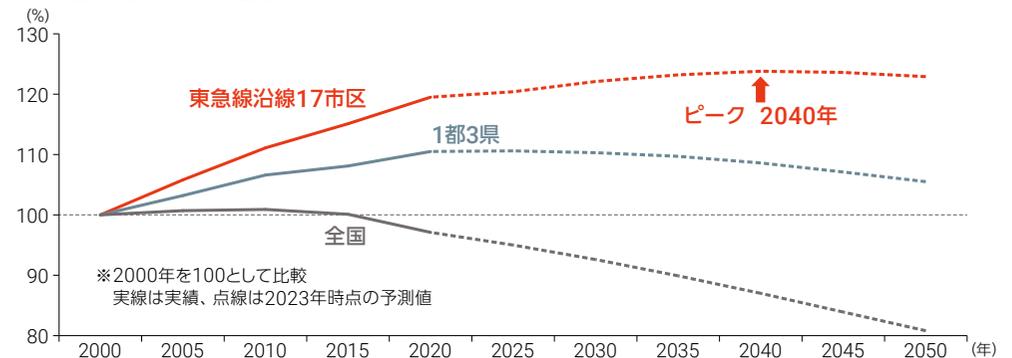
出所：MAJOR7 マンショントレンド調査
住んでみたい街ランキング2023(首都圏)

▼ 街の住みこち沿線ランキング(2023年)

順位	沿線(駅)
1位	東急目黒線(不動前~多摩川)
2位	東急東横線(代官山~多摩川)
3位	東急大井町線(大井町~二子玉川)
4位	みなとみらい線(横浜~元町・中華街)
5位	東急世田谷線(三軒茶屋~下高井戸)
6位	JR中央線(中野~武蔵境)
7位	京王井の頭線(神泉~吉祥寺)
8位	ブルーライン(あざみ野~北新横浜)
9位	東京メトロ半蔵門線(清澄白河~押上)
10位	東急田園都市線(池尻大橋~二子玉川)

出所：いい部屋ネット 街の住みこち沿線ランキング2023(首都圏版)

▼ 東急線沿線の人口動態



出所：国勢調査(2000~2020年)、国立社会保障・人口問題研究所(2023年推計)

価値創造ストーリー

価値創造の軌跡	12
価値創造プロセス	13
ビジネスモデル	14
競争優位性	15
これからの沿線	18
美しい生活環境の創造	19

価値創造の軌跡

創業以来、公共交通整備と土地開発を両輪で行い、公共性と事業性を両立させた「まちづくり」を進めてきました。

時代の変化に伴い生じる社会課題に対し、新しい視点で生活サービスやライフスタイルを提案することにより、エリア価値の継続的向上に取り組んできました。

[原点/DNA] まちづくりを通じた社会課題解決

クリエイティブな視点をもってソリューションを提供

1922～1950年代 便利さの追求

震災・戦災からの復興と大都市への人口集中

提供
価値

- 郊外住宅地の暮らしと足
- 渋谷の復興と生活利便機能整備

アクション

- ✓ 鉄道路線の延伸
- ✓ 国策を視野に入れた事業展開（住宅・鉄道・高速道路の整備、観光による外貨獲得）
- ✓ グループ多角化



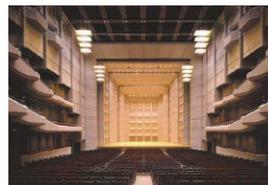
1932年 多摩川台（田園調布）住宅地

1960～1980年代 豊かさの追求

高度経済成長から成熟社会へ

- 鉄道ネットワーク拡充による交通利便性の向上
- 人々の豊かさを深めるサービスの提供（量から質へ）
- 良好な生活環境を整えた多摩田園都市の開発

- ✓ より広域で密な鉄道ネットワークの構築
- ✓ 生活サービスにおける質や領域の拡大



1989年 文化複合施設「Bunkamura」開業

1990～2000年代前半 選択と集中

バブル経済崩壊・少子高齢化

- 鉄道ネットワーク拡充と快適性の向上
- 沿線への集中投資によるエリア価値向上
- 再開発着手による渋谷活性化

- ✓ スローガンの改訂「美しい時代へ」
- ✓ 鉄道複々線化・ネットワーク化
- ✓ 選択と集中・財務体質強化



2006年 複々線化された区間で並走する東横線と目黒線

2000年代後半～ 多様性の追求

少子高齢化の進行、インバウンド需要、
コロナショック

- 街と駅の一体開発による課題解決と魅力向上
- 職住遊近接、住み替えを促進するサービスの提供
- 多様な世代の生活支援／安全・安心なまちづくり

- ✓ 長期ビジョン「3つの日本一」
- ✓ ガバナンス体制強化とひとつの東急
- ✓ まちづくりノウハウの海外への再展開



2012年 渋谷ヒカリエ開業

営業収益
(億円)
15,000

▼ 営業収益の推移

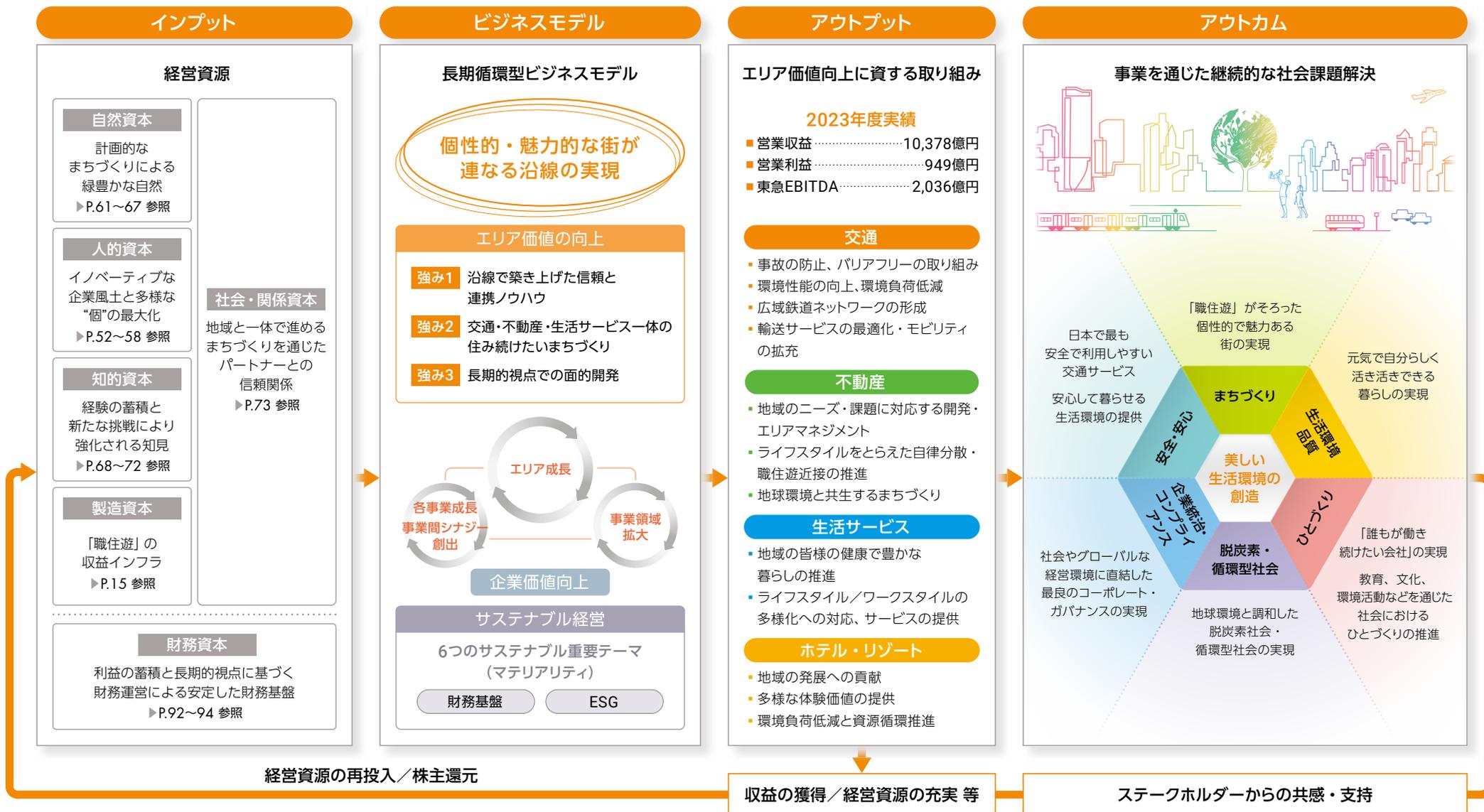


1950年 1960年 1970年 1980年 1990年 2000年 2010年 2020年 0

※1977年度より連結決算適用、1999年度より新連結制度・有報改正を適用、2021年度より収益認識に関する会計基準を適用しています。

価値創造プロセス — 「美しい生活環境の創造」の実現

私たちを取り巻く社会課題に向き合い、経営資源を生かしてエリア価値・企業価値を向上させることで存在理念「美しい生活環境の創造」を実現します。

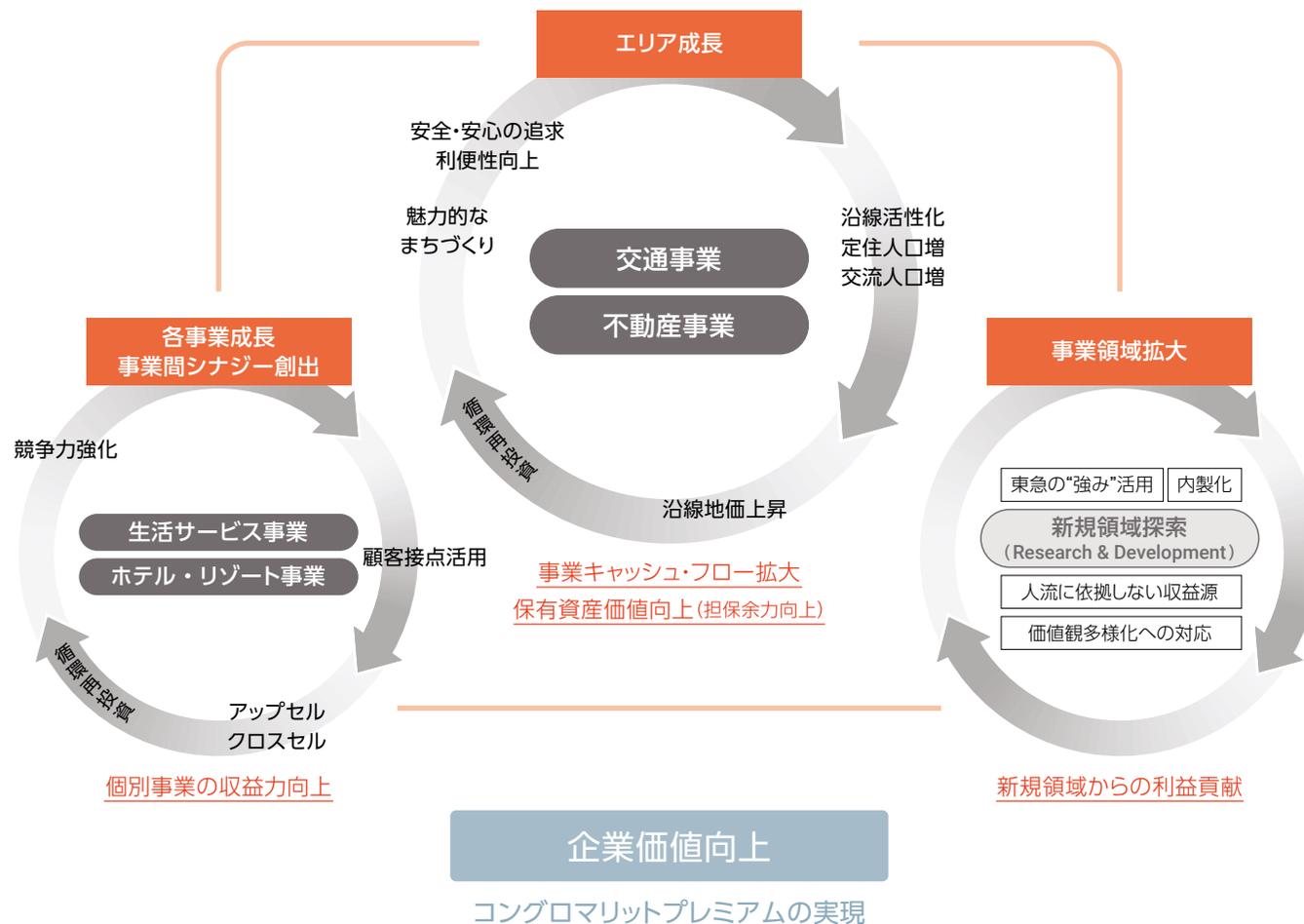


ビジネスモデル — 長期循環型ビジネスモデル

私たちの成長は街の成長とともにあり、エリア価値の向上が企業価値の向上につながります。

エリア成長と事業間シナジーにより持続的な企業価値向上を実現するのが長期循環型ビジネスモデルです。

強み (▶P.15~17 参照) を発揮し、個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現



3つのサイクルのシナジーを最大化し、コングロマリットプレミアムを実現

「エリア成長」サイクル

交通事業で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、エリア成長を図ります。そして、エリアから得た収益を、再度同じエリアへ循環的、累積的に投資します。これにより継続的に街をバリューアップし、エリア価値を向上させて、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。

「各事業成長と事業間シナジー創出」サイクル

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、さまざま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ます。そして、各事業の顧客接点を活用し、クロスセル・アップセルを実現することで、事業間シナジーを最大化していきます。

「事業領域拡大」サイクル

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ます。当社グループの強みを生かせる新規領域へ参入することで、エリア価値のさらなる向上と、利益貢献を両立させる戦略を表現しています。

競争優位性

強みをエリア価値向上につなげる

強み1 沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

田園都市株式会社や戦後の多摩田園都市における地域に根差したまちづくりにより、地域に住まう方々、街を訪れるお客さま、行政、企業、学術・研究機関とのパートナーシップを通じて、強固な信頼関係を築いています。この信頼関係と連携ノウハウが、長期循環型ビジネスモデルの源泉となっています。

〈関連ページ〉 ▶事例 (P.16) ▶知的資本 (P.68~72) ▶ステークホルダーとの共創 (P.73)

強み2 交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

交通利便性を高めるとともに、エリアにおけるニーズ・機会を生かす物件開発を行っています。併せて、生活者一人ひとりの人生のさまざまなステージに寄り添えるサービスを提供することで住み続けられる街をデザインし、社会課題の解決とエリア価値向上につなげています。まちづくりにおけるビジョンやリーダーシップ、実務面でのさまざまな知見を磨き続け、形にしています。

〈関連ページ〉 ▶事例 (P.17) ▶事業別戦略と実績 (P.36~44)

強み3 長期的視点での面的開発

沿線の特徴ある数々の街は、それぞれ単体の開発ではなく、交通ネットワークでつながり、全面的に連携しています。それぞれの街が持つ要素を組み合わせ、沿線という複数の自治体をまたがる広域での長期継続的なエリア価値向上を追求しています。

面的な広がりをもって都市インフラを支えることで、安全・安心で、自然や文化が守られた、人・自然・社会が調和した“豊かさ”を実感できるまちづくりを広げます。

〈関連ページ〉 ▶事例 (P.16) ▶事業展開のフィールド (P.9~10) ▶これからの沿線 (P.18)

主要な経営資源 (インプット)

(2024年3月31日現在)

製造資本		社会・関係資本	
東急電鉄駅数、車両数	99駅 1,307車両	「TOKYU POINT」 会員数	▶P.73 参照 244万人
賃貸オフィスビル面積	約361千m ²	東急線アプリダウンロード数 (旧アプリ除く)	約43万 ダウンロード
サテライトシェアオフィス 店舗数 (直営店)	126店舗	CATV接続世帯数	116万世帯
百貨店・ ショッピングセンター	51施設	コンフォートメンバーズ (東急ホテルズ) 会員数	85万人
スーパーマーケット	91店舗		
ホテル・ 会員制リゾートホテル	65店舗		
人的資本		自然資本	
連結従業員数	▶P.52~58 参照 23,583名	▶P.61~67 参照 緑豊かな自然を計画的に織り込んだ街並み	
管理職に占める女性比率 (当社)	13.9%	沿線における脱炭素・創エネの推進	
知的資本		財務資本	
知見蓄積と活用、新たな知見の獲得	▶P.68~72 参照	営業活動キャッシュ・フロー	▶P.92~94 参照 1,453億円
DXの実現		自己資本比率	29.8%
		有利子負債/ 東急EBITDA*倍率	6.2倍
		長期優先債務格付	AA- (JCR) A+ (R&I)

*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

競争優位性

強み1 沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

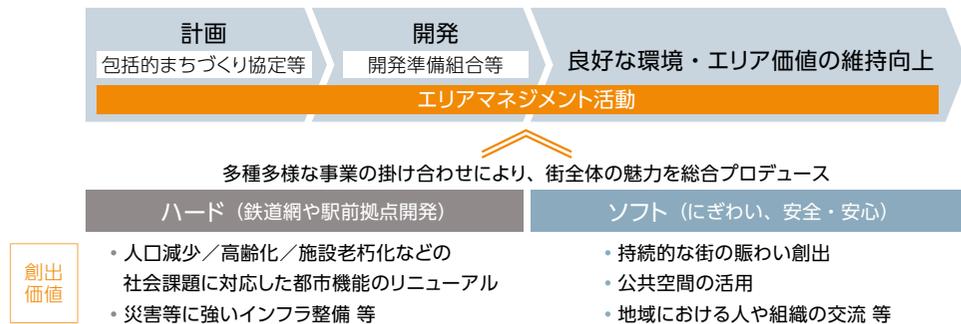
強み3 長期的視点での面的開発

地域と一体となって長期視点で進めるまちづくり

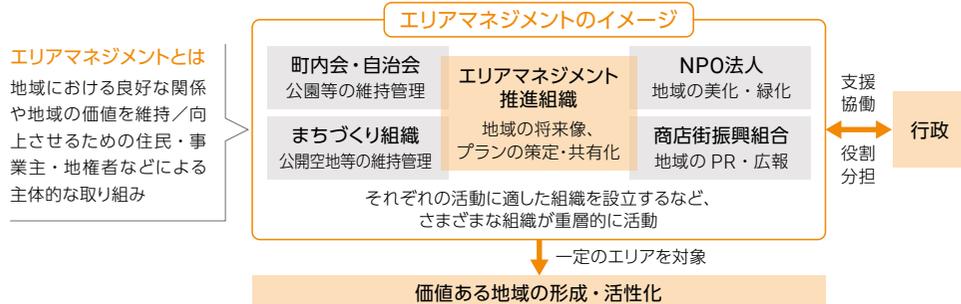
当社は、地域に住まう方々、街を訪れるお客さま、行政、企業、学術・研究機関などの関係者と共に街の発展に向けた取り組みを続けています。

「エリアマネジメント」はその手法の一つであり、さまざまな関係者が協力し合い、課題解決や規制緩和などを通じて街の魅力を引き立て、開発後も持続的な成長と地域全体の価値向上を図ります。

▼ まちづくりにおける当社のかかり方 (参考イメージ)



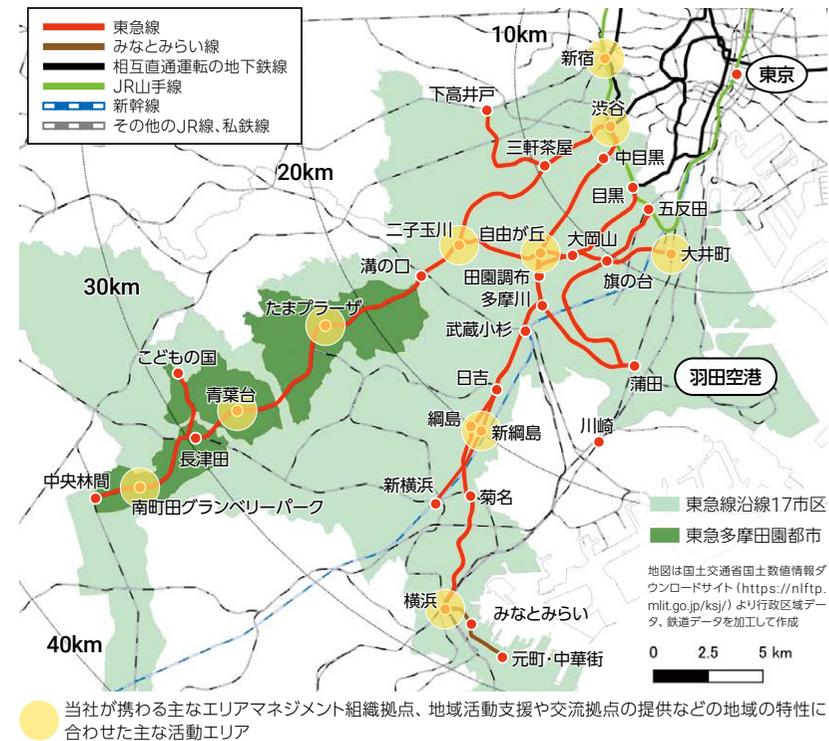
▼ エリアマネジメントの概要



※出典：国土交通省土地・水資源局「エリアマネジメントのすすめ」(2010)より加工

沿線に広がるエリアマネジメント活動

当社は、沿線を中心に各地のエリアマネジメント推進組織の設立や運営への参画、地域・組織の活動支援をしています。地域に根差し、長期視点をもって個性的・魅力的な街が連なる沿線を実現していきます。



- 当社の役割**
- エリアにおける新たな価値創造を推進
- さらに伸ばすこと**
- 多様な社会課題への問題解決力
 - 柔軟・迅速にまちづくり活動を実践する実行力

競争優位性

強み2 交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

南町田グランベリーパーク

2019年11月にまちびらきをした「南町田グランベリーパーク」は、町田市と当社が連携・協働し、都市基盤、都市公園、商業施設、都市型住宅などを一体的に再整備・再構築し「新しい暮らしの拠点」を創り出していくプロジェクトです。「まちのぜんぶが“パーク”となる」をコンセプトに、駅と商業施設、公園がシームレスにつながり、まち全体がまるで一つの「パーク（公園）」のような、自然とにぎわいが融合したまちを目指しています。当初整備した駅舎、商業施設に加え、2024年3月には駅直結の分譲マンション「ドレッセタワー南町田グランベリーパーク」が竣工し、まちの「住」機能が拡充されました。

▼まちづくりの効果

	2017年4月	2024年4月	増減
周辺人口（人/半径1km）	18,907	21,723	+14.9%
町田市全体	429,114	430,558	+0.3%
周辺地価	2017年1月を100とした場合	119.6	+19.6%
町田市全体	2017年1月を100とした場合	103.4	+3.4%
年間乗降人員（千人）	2016年度	2023年度	増減
	12,522	16,504	+31.8%

交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり



- 当社・町田市（エリア活性化やブランディングに資する活動の支援組織「一般財団法人みなみまちだをみんなのまちへ」の設立）



- 当社（施設開発・運用）
- 当社、東急ストア、東急百貨店、東急グルメフロント、東急レクリエーション、イツ・コミュニケーションズ（商業施設への出店等）
- 東急カード（決済サービス）等



- 東急モルズデベロップメント（商業施設運営）



- 当社（分譲マンション建設）
- 東急ライフシア（販売代理）等



- 東急電鉄（駅リニューアル・急行停車）

これからの沿線 — ライフスタイルの変化・多様化を見据えたまちづくり

沿線のまちづくりでは、都心・都心近郊・郊外のそれぞれに「職住遊」の機能を戦略的に配置し、街が有する地域資源を最大限生かした域内移動需要の創出や、定住人口・交流人口などの増加を含む経済活動の活性化を推進します。



田園都市線鷺沼駅前の再開発事業では、広場・区役所・商業施設・住宅等の多様な機能が整備予定



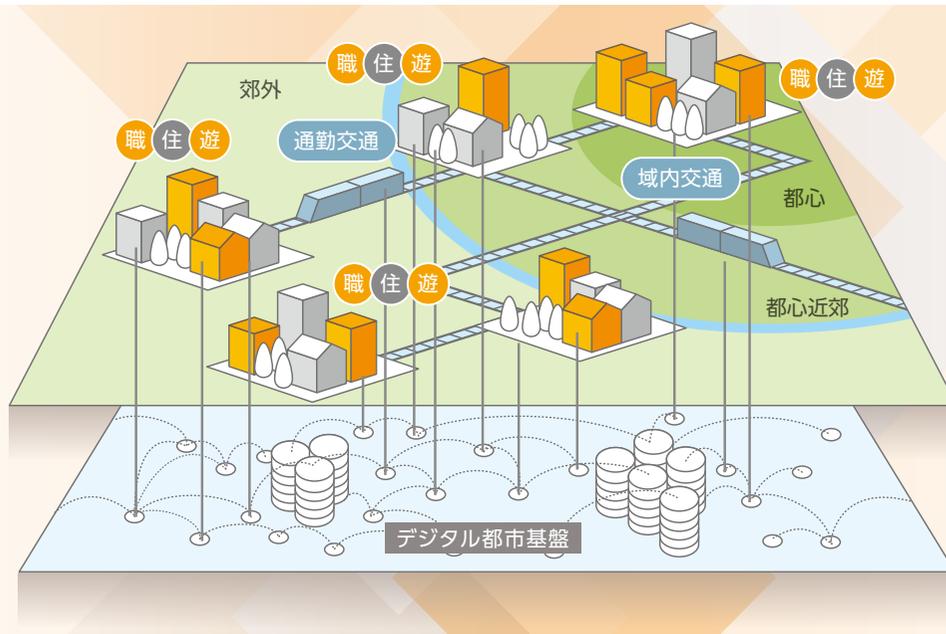
田園都市線藤が丘駅前では、駅前施設・病院・公園が一体となったまちづくりを計画



nexusチャレンジパーク早野



等々力緑地再編整備・運営等事業



職住遊の機能的配置

多様な働き方や暮らしを選択するライフスタイルの浸透が進んでいます。

働くこと（職）、暮らすこと（住）、アクティビティ（遊）といった人の生活要素を各エリアの特性に応じて充足し、さまざまな機能が配置された個性ある街が連なる沿線を目指します。

域内移動需要喚起・充実

従来の都心への通勤・通学を中心とした収益構造から変革し、域内移動需要を喚起・充実させ事業成長につなげていくため、街の個性を生かしたエリアブランディング、産・官・学との連携による活性化、MaaSなど交通手段の革新に取り組めます。

リアル+デジタルの融合

お客さまに密着した当社グループの事業特性を生かし、多様化する生活を科学的にとらえ、生活者一人ひとりがより快適に日々を暮らせるようにデジタルの力をもって最適化・変革します。お客さまと地域の理解に基づく日々の暮らしや人生を育む、新たな価値提供に取り組めます。



渋谷駅周辺再開発

年間約10億人*が乗降する渋谷駅の周辺で複合ビルの開発とあわせた動線改良、基盤整備を推進。歩行者利便性向上、防災機能の強化により、安全で快適な街を整備
*2023年度各鉄道会社公表データ集計
 渋谷スクランブルスクエア ©渋谷駅街区共同ビル事業者



Shibuya Upper West Project

「Tokyo's Urban Retreat」をキーコンセプトに、リテール、ホテル、レジデンス、アート&カルチャーの融合による複合施設を計画

Image by Prolog / Copyright : Snohetta



2024年4月～「乗車ポイント」を開始



クレジットカード等を使用した後払い乗車サービス

美しい生活環境の創造

私たちの成長は街の成長とともにあり、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）に向き合い、事業を通じた継続的な社会課題解決に取り組み、「美しい生活環境の創造」を目指します。



● 特定プロセスと指標：サステナブル重要テーマ ▶ P.47～48 参照
 ● 指標データ：非財務データ ▶ P.95～96 参照

● 指標とデータ：非財務データ ▶ P.97～98 参照

エリアの持続的成長 市場の魅力向上 さらなる事業機会

トップコミットメント

創造力でしなやかに、長期循環型ビジネスモデルで、「楽しく、豊かで、美しい」まちづくりを実現

新たな方針を掲げ、「規模」と「効率性」を

新中期3か年経営計画が始動

2024年4月にスタートした新中期3か年経営計画とあわせて、「Creative Act. 創造力でしなやかに“世界が憧れるまち”を」というビジョンワードを掲げました。このビジョンは、私たち当社グループの社員一人ひとりが、個々のクリエイティビティを発揮しながら、さまざまな課題に能動的に取り組み、「楽しく、豊かで、美しい」まちづくりを通じて、明るい未来を築いていこうという想いを込めています。

前中期3か年経営計画では、コロナ禍で顕在化した課題に対し、各事業の構造改革を着実に進めました。その結果、計画を上回る業績回復を果たし、目標の「収益の復元」を達成しました。特に2023年度は、東急新横浜線や東急歌舞伎町タワーの開業に加え、不動産販売における竣工引き渡し物件が重なったことで販売利益が増加し、営業利益が過去最高に達しました。

今後の事業環境では、働き方改革や少子高齢化による移動需要の減少、人手不足、建設工事費の上昇、調達金利の上昇などの要素を考慮すべきです。これまで低金利を背景に事業規模の拡大を重視する経営方針が続いてきましたが、今後は

東急株式会社
代表取締役社長

堀江正博

資本効率や資産利回りも重視してまいります。

これらを踏まえ、新中期3か年経営計画では、従来の財務健全性の維持の方針は継続しつつ、新たにROEやROAなどの率の指標を重要指標として導入し、効率性にも焦点を当てていきます。また、市場に向けたコミットメントとしてEPS指標も加えました。

なお、中期3か年経営計画の作成時点ではコロナ禍からの回復途上で不確定要素が多かったこともあり、保守的とみられる側面がありました。そのため、2025年度以降は景気の動向や金利、人手不足などのリスクも見極めながら、ローリング方式で目標を見直すことを検討しています。

新中期3か年経営計画の重点戦略

新中期3か年経営計画では、既存事業の収益力向上による「内部成長」と持続的成長のための「成長投資」に重点的に取り組みます。

これまでの中期3か年経営計画では「内部成長」を積極的に打ち出さませんでした。しかし、既存のポートフォリオには伸びしろがあり、顧客目線・マーケティング視点で追加投資を行うことで、まだまだ成長の余地があると考えています。特に2024年度以降の3年間で、現在進行中の渋谷再開発を含む投資が増加しますが、2024年7月に開業した、オフィスを中心とする複合施設の渋谷アクシュ以外の大型案件の竣工・開業は



トップコミットメント

ありません。よって既存のポートフォリオの効率性を向上させる「内部成長」でしっかりと支えることが重要です。

具体的には、渋谷エリアでは100年に一度と言われる大型開発プロジェクトが進行中ですが、同時に既存の保有物件への適切な投資も欠かせません。こうしたバリューアップ投資は、既存事業のサービス水準の向上や高付加価値化につながります。当社は開発志向の会社ですから、新規開発にリソースを振り向けがちですが、10年、20年と運用していくことに対するリソース配分もしっかり行うことが必要です。オフィスの賃料はビル間だけでなく、エリア間の競争の影響を受けます。竣工後の投資が継続されないエリアは競争力を失い、最終的に衰退する可能性もあります。新規開発にリソースを注ぐ一方、既存事業への適切な配分と磨き込みを行い、エリアの価値向上につなげていきます。

「成長投資」では、アセットの新規取得や売却を通じた資産ポートフォリオの強化を目指すだけでなく、新たな「新規領域の探索」も行います。エネルギーや環境対策など、都市生活に欠かせないソリューションを提供する事業はその一例です。

電力分野の例でいえば、電力小売事業を展開するとともに、最近では発電への取り組みも進めています。当社は2022年4月から東急線を実質再生可能エネルギー100%で運行するなど、再エネへの取り組みも積極的に進めてきましたが、大規模な発電施設を保有していませんでした。将来的には一定規模の再エネ発電を確保し、社会の再エネ普及への貢献も目指します。

また、都市開発ではベトナムや西オーストラリアなどの既存

の拠点を中心に、人口増加や経済成長が期待される海外事業への投資も強化します。これらの分野への成長投資により、事業領域を深化させることで収益の拡大を図っていきます。

事業ごとの効率性を意識したマネジメントへの進化

従来も投資判断に関してIRR（内部収益率）を効率性指標として用いてきましたが、物件を売却するまでのトータル収益をみるため、保有運用期間中の資産効率性を測る指標としては不足感がありました。一方、ROAを指標とすることは運用においてもプロジェクト別に簿価に対する利回りを意識することが狙いです。ROE、ROAの目標を達成するために何をしなければならぬかを考える。あるいは目標を達成できない場合はその事業を止める判断をするケースもあるでしょう。既存事業の成長を引き出すような投資や、効率的なオペレーションに向けた変革、あるいは事業間連携による内部成長の実現と収益の最大化によりROAの水準を高めることにもっとフォーカスしていきたいと私は考えています。

なお、ROE8%を目標としていますが、個別事業のROEについては各事業ポートフォリオのリスク要因やボラティリティなどによって変わります。当社は安定性が高く相対的に利回りの低い鉄道事業も展開しています。目標達成を目指す上で、事業ポートフォリオごとの適切な水準についての当社の考えを株主、投資家の皆様に対して丁寧に説明していきます。

また、当社の事業において、景気やインフレの影響が表れるタイミングは一概ではありません。例えばオフィス賃料の多く

は更新サイクルが2年以上であるため、景気動向を踏まえた賃料改定までには少し時間がかかります。鉄道で言えば運賃は遅行性がありますが、乗降客数は景気と連動しており、商業やホテル事業なども一致性があると言えます。広告収入や一部の収入は先行性を持つもの、あるいは景気循環にはあまり影響されない収入も存在します。そういった景気循環との関係性も考慮しながら、伸ばせる事業で効率的に利益を創出します。

東急が目指すまちづくり

“Creative Act.”で「世界が憧れるまち」へ

地域コングロマリットが生み出す事業間シナジー

当社は渋谷を中心に沿線人口約550万人の恵まれた沿線事業を展開しており、かつ収益に占める鉄道事業の比率がほかの鉄道各社と比較して低いことが特徴です。当社グループは、特定の地域で複数の異なる事業を組み合わせた「地域コングロマリット（地域型複合企業体）」であると位置付けています。

「コングロマリット」という言葉は、企業価値が相対的に低い「ディスカウント状態」を連想させ、一部の投資家からは否定的な印象を持たれることもあることは十分に理解しています。そこを、あえて「コングロマリット」という言葉を使い、ディスカウント状態がどのようなものであり、どのようにしてシナジー効果を生み出し、ディスカウント要因を排除するかを明確に考え、お伝えすることが大切だと考えています。

実際、私がIRの担当をしていた2000年頃は、当社グループ

トップコミットメント

も「コングロマリット・ディスカウント」との指摘を受けることがありました。これはグループ内に上場会社が15社も存在していたことが大きな要因です。各上場企業は経営的には独立していたので、当社によるグループガバナンスが十分に機能せず、経営資源も分散した状態にありました。そこから25年ほどかけて、上場企業を選別し、完全子会社化してきました。一方で、業界の成長性や当該企業の強みなどを尺度とし、主にまちづくりと距離のある企業は外部に出すことでディスカウント状態を解消してきました。これにより、現在はまちづくりに必要な事業で構成された連結グループになったと考えています。また持分法適用関連会社である東急不動産ホールディングスや東急建設などは、戦略的パートナーとして共にまちづくりを行っています。

当社は一般的なデベロッパーと比較されることがありますが、私たちの特徴は彼らが持たない多岐にわたる収益源を持っている点です。例えば渋谷において、不動産だけでなく、鉄道、バス、住宅、ホール、ホテル、百貨店、スーパー、エンタメ、広告、セキュリティなど、幅広い事業を展開しています。建設コストの変動に左右されず渋谷の主要物件を継続して運営することで、私たちが不動産以外でも収益を生み出せるグループであることを示しています。

最近の例では、渋谷アクシュの開業により、2,500人程度の就業人口を生み出しました。またビル内で働く人だけでなく外部からの訪問者も増加し、当社グループの電車やバスを利用したり、出張時にはホテルを利用したり、東急百貨店の食品売場でお弁当を購入するなど、副次的な収益が生まれます。オ

▼ 地域コングロマリット【渋谷エリア】



百貨店・商業施設における多様な決済にポイント付与/2024年4月より交通事業でポイント付与開始

フィス不足問題の解消や鉄道とバスを組み合わせた交通ネットワークを整備することで、事業間のシナジーを創出し、複合的かつ効率的に収益を増やすことが可能です。

先進的なまちづくりのDNAを発展させ、長期視点の価値創造に取り組む

東急は100年前の創業時から、当時としては珍しい「緑が豊かで、安全かつ便利な街」という理想を掲げ、渋谷や田園調布、多摩田園都市エリアを含む沿線地域において、新しい価値観やライフスタイルに適した先進的なまちづくりに長期的に取

り組んできました。この考え方は現在まで続く当社のまちづくりのDNAとなっています。東急のDNAを最大限生かすことで「世界が憧れるまち」の実現を目指し、今後も新たな成長を遂げていきます。

特に渋谷は遊び、住まい、仕事の場として多くの人々に親しまれており、クリエイティブな人々が集まることで新しいビジネスやスタートアップ、新たな産業が生まれる活力に満ちた環境を育んでいます。

さまざまな文化を受け入れる寛容性や多様性を持つ渋谷の成長を支えるとともに、私たち自身もクリエイティブな仲間と

トップコミットメント

の出会いや刺激を通じて、より良い未来を築いていくことを目指しています。さらに、現在の渋谷はインバウンドマーケットに非常に強く、渋谷で展開するホテル事業とリテール事業共にインバウンド効果を見込める環境も追い風です。ナイトタイムエコノミーやインバウンド観光客向けの環境整備にも積極的に取り組み、渋谷の魅力を一層高め、「世界が憧れるまち渋谷」として注目していただけるよう、当社の強みを最大限に生かしていきます。

また、人口減少は日本全体が直面している課題ですが、当社は積極的に沿線への「人口誘致」にも取り組んでいきます。これには、居住人口、交流・関係人口など、関連する全ての人口への取り組みが含まれます。1990年代の終わりから人口誘致の必要性を検討してきましたが、当時は田園都市線などの混雑緩和が喫緊の課題であり、積極的に取り組める状況にありませんでした。沿線の鉄道ネットワークの拡充、新型コロナウイルスの影響により働き方が変わったことでピーク時の輸送負荷が緩和され、人口誘致に積極的に取り組めるタイミングがきたと考えています。

日常生活の拠点となる沿線地域では、世代交代や建物の老朽化に対応した再開発も必要です。中でも、地震や火災などの際に大きな被害が懸念される「木造住宅密集地域（木密地域）」の対策は、今後対応すべき社会課題の一つです。東京都のデータによると、沿線の都区部に700haもの木密地域があり、当社の事業エリアでは主に大井町線、目黒線、池上線沿線の一部に分布しています。当該地域の行政への働きかけや、

推進支援策として例えば、建て替え時の仮住まいの提供やマンションの優先分譲という形で木密地域の課題解決に寄与できると考えられます。沿線の安全・安心に取り組むことが、魅力的なまちづくりにつながります。

また、創業以来、当社が誘致してきた学校を含め沿線には多くの高校や大学、専門学校などがあります。そこで学んだ若者たちが当社グループでの就業に関心を寄せてくれることを願っています。沿線に住む人々や地域にゆかりのある方々が、地域全体の価値向上に貢献する意欲を持ち、まちづくりに参加してくれることで、より活気のある沿線地域となるでしょう。また、高齢者にも働く機会を提供できたらと考えています。フルタイムでなくても、生き生きと働ける環境があると、健康維持のみならず地域の消費の活性化にもなり、地域の持続的な発展につながると考えています。

さらなる企業価値の向上に向けて

投資家によって相場観や投資タイミングは異なります。新たに投資いただくためには、まずはIR活動を通じて当社に関心を持っていただき、「ウォッチリスト」に加えてもらうことが重要です。潜在的な投資家を増やすためには、幅広い投資家層にアプローチする努力が必要です。

その中でも海外投資家や個人向けのIRにも力を入れていきたいと思えます。特に東急線沿線にお住いの個人投資家は当社のことをよくご存じで、当社のサポーターでもあります。なかには10年以上の長期にわたり保有してくださる方もたくさ



んいらっしゃいます。

また当社の事業の多くは渋谷・沿線周辺にあることから、地方にお住まいの個人投資家や海外投資家にとっては「東京の成長を買う銘柄」であるという訴求方法も考えられるかもしれませんが。海外投資家に対し当社のビジネスに対する理解を広げていくことも重要です。日本の私鉄ビジネスモデルは世界的にみると非常に珍しいものであり、鉄道事業で利益を上げること自体が海外投資家にとっては理解しづらい部分もあるでしょう。当社は事業を生活にかかわるサービスに特化し、地域にフォーカスしたコングロマリットビジネスを展開しています。多くの株主・投資家の皆様との対話を重ね、市場と向き合いながら、当社事業に対する理解を深めていただけるようにアプローチを続けます。

「世界が憧れるまち」の実現に向けて、当社のチャレンジはまだまだ続いていきます。さまざまな事業環境の変化を私たち自身の成長の機会ととらえながら、創造力を発揮して柔軟に、新しい価値の創造に挑戦していきます。

経営戦略

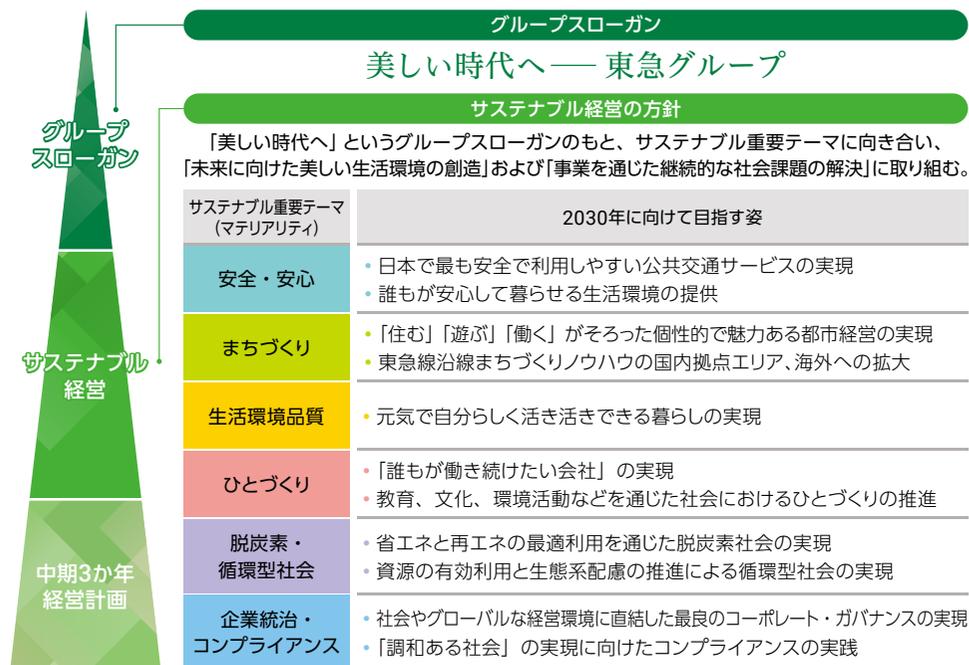
サステナブル経営の実践	25
経営計画の変遷	26
課題認識と業績影響リスク・事業機会	27
中期3か年経営計画の基本方針と戦略	28
中期3か年経営計画の財務運営と経営指標	29
重点施策〈1〉内部成長の実現	30
重点施策〈2〉成長投資継続	31
重点施策〈3〉連結経営基盤強化	32
財務担当役員メッセージ	33

サステナブル経営の実践

「世界が憧れるまち」の実現のため、課題に向き合い、ビジネスモデルの更新と経営の転換を進めてまいります。

変わらない価値観 (サステナブル経営の方針と“世界が憧れるまち”づくり)

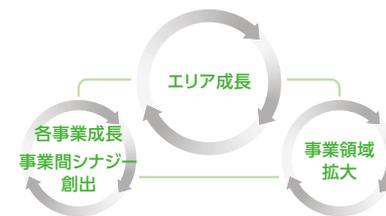
当社は、2019年9月に2030年に向けた長期経営構想を公表しました。経営の基本姿勢として事業を通じた継続的な社会課題解決に取り組む、サステナブル経営の方針を据えました。2030年に向けたエリア戦略・事業戦略などの成長戦略と、2050年に描く未来として「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れるまち”づくりの実現」を掲げています。



安全・安心を事業の根幹として、社会的責任を果たしつつ、地域への循環再投資を続けることで、美しい生活環境を創造し、「楽しく、豊かで、美しい」まちづくりを進めます。

変化する経営

目指すビジネスモデルの更新



2024年度を始期とする中期3か年経営計画において、長期経営構想で掲げたサステナブル経営の方針は変わらない価値観として継続しつつ、今後10年を目線として目指すビジネスモデルを定めました。(▶P.14 参照)

経営の大きな転換点となる中期3か年経営計画

長期思考を持つ当社にとって、「内部成長」や「ポートフォリオマネジメント」などを通じて短期的な効率を向上させ、資本効率を追求する姿勢を打ち出したことは大きな変革です。

これまでの、営業利益、東急EBITDAを最も重視する経営指標としてきましたが、本中期経営計画ではEPS、ROA、ROEを前面に掲げました。規模重視の経営から「効率」にも重きを置く方針を明確に打ち出したことは、当社グループにとっても大きな転換点でした。

私たちのまちづくりには、コングロマリット経営の中で、2050年に向けて理想とする「世界が憧れるまち」を生み出していく志があります。長期的な思考を持つからこそ、短期的な効率と相反してしまう要素も避けられないこともあります。例えば渋谷のような大規模開発プロジェクトは、完成までに時間がかかり、工事期間中はリターンがなく短期的には全社効率の低下要素となります。これを既存事業の内部成長で支える戦略が、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です。並行して事業ポートフォリオマネジメントを徹底し、不採算・低採算事業への対応も進めます。明確に資本効率も追求する姿勢を確認したことは、当社のインフラ中心の伝統的ビジネスにおいては大きな変革です。

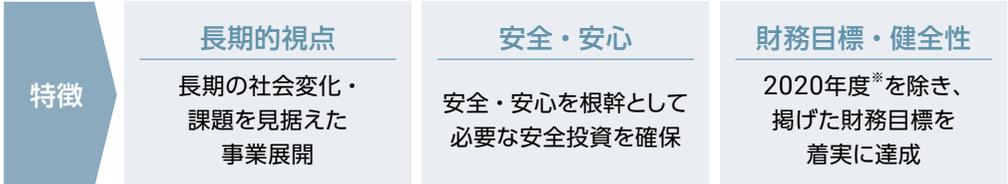
大型開発案件の竣工を2027年以降に控え、これらの投資が結実するのは次期経営計画期間となる見込みです。さまざまな経営環境変化に対応しながら、効率性を意識した経営を推進します。



経営企画室長
松本 泰郎

経営計画の変遷

まちづくりには、長期的な視点、面での取り組みが不可欠です。
各中期経営計画においても、安全・安心の確保・向上と事業環境の変化、
人口動態の変化を先取りした事業展開を進めることで、
各計画を着実に実行してまいりました。



	2015-2017年度 STEP TO THE NEXT STAGE	2018-2020年度 Make The Sustainable Growth	2021-2023年度 変革	2024-2026年度
基本方針	沿線の深耕と新たな成長へのチャレンジ	サステナブルな「街・企業・人」づくり	事業環境変化への対応による収益復元と進化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業戦略・コーポレート戦略の推進による経営基盤強化 ■ 資本効率等を重視する経営への転換
事業環境における主なリスクと機会要素	人口・労働力／インバウンド／デジタルテクノロジー／新興国の成長／脱炭素社会へのシフト			
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安心感と満足感のより一層の充実（鉄道） ■ 沿線開発と不動産事業のさらなる推進 ■ ライフスタイル & ワークスタイル・イノベーション ■ グループの経営資源を生かした新たな取り組み（リテール事業の推進体制強化、インバウンドへの取り組み） 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求 ■ 世界のSHIBUYAへ ■ 沿線価値・生活価値の螺旋的向上 ■ 戦略的アライアンスによる事業拡大 ■ ワークスタイル・イノベーションの進化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交通インフラ事業における事業構造の強靱化 ■ 不動産事業における新しい価値観への対応 ■ 新たなライフスタイルに対応した事業・サービスへの進化 ■ 各事業における構造改革の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「移動」を通じた社会価値提供と収益性の両立等 ■ 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等 ■ 不動産開発事業を通じたエリア価値の継続的な向上等 ■ 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等 ■ 海外事業の継続推進、GX投資等
設備投資	3か年実績 4,839億円	3か年実績 5,516億円	3か年実績 3,882億円	3か年計画 5,100億円
成果	<p>2017年度 計画達成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益 ……829億円 ■ 東急EBITDA ……1,749億円 ■ 有利子負債／東急EBITDA倍率 …… 5.5倍 	<p>2020年度 最終年度計画未達 (コロナ影響)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益 ……△316億円 ■ 東急EBITDA ……747億円 ■ 有利子負債／東急EBITDA倍率 …… 15.8倍 	<p>2023年度 計画達成</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益 ……949億円 ■ 東急EBITDA ……2,036億円 ■ 有利子負債／東急EBITDA倍率 …… 6.2倍 	<p>2026年度計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ EPS …… 116円 ■ ROE …… 8.0% ■ ROA*1 …… 3.5% ■ 有利子負債／東急EBITDA倍率 …… 6.1倍 ■ 東急EBITDA …… 2,100億円 ■ 営業利益 …… 950億円 ■ 当期純利益 …… 700億円

*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

*1 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

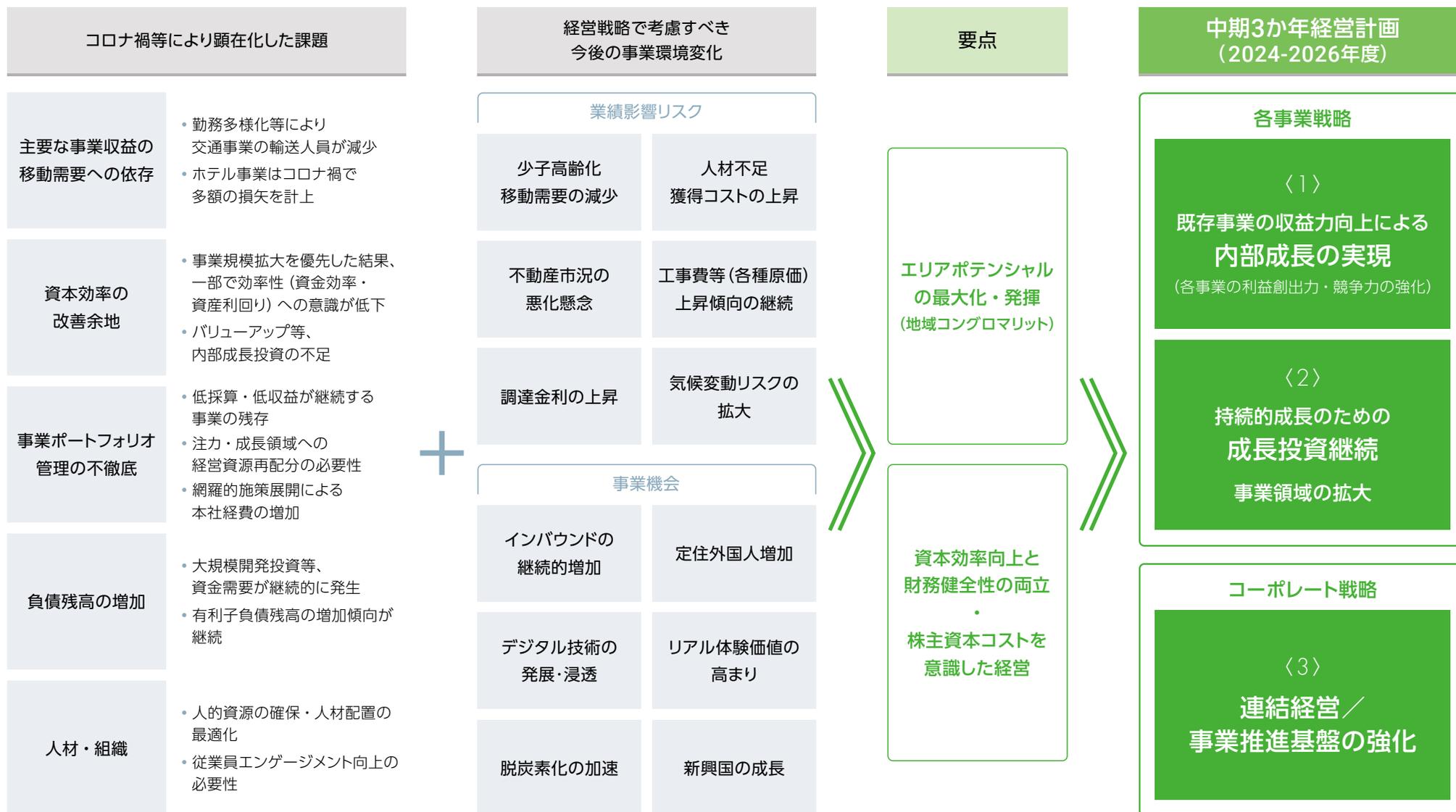
2021-2023年度
振り返り

収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

- 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増益もあり、過去最高の営業利益

課題認識と業績影響リスク・事業機会

前中期3か年経営計画の目標は達成しましたが、コロナ禍等を経て顕在化した課題も見えてきたことから、業績への影響リスク、事業機会を踏まえて、2024年度を始期とする中期3か年経営計画を策定しました。



中期3か年経営計画の基本方針と戦略

外部環境の変化に対応し、目指すビジネスモデル（▶P.14 参照）の実現に向け、「資本効率向上と財務健全性の両立」と「株主資本コストを強く意識した経営」に転換してまいります。

基本方針

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、持続的な成長価値の向上につなげる

	重点施策	主な取り組み	投資計画(3か年合計)	
各事業戦略	<p>〈1〉</p> <p>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)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 移動を通じた社会価値と収益性の両立 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「安全・安心」を追求・災害耐性の強化 ■ 高品質オペレーション ■ 移動需要創出 ■ バリューアップ <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ■ コングロマリットプレミアム <ul style="list-style-type: none"> ・ 定住・交流人口増/“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、事業横断施策展開 	<p>鉄道事業投資 1,500億円</p> <p>既存事業投資 (鉄道事業以外) 1,300億円</p>
	<p>〈2〉</p> <p>持続的成長のための 成長投資継続 事業領域の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産開発事業を通じたエリア価値の向上 ■ 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 ■ 海外事業の継続推進、GX投資 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 渋谷など進行中案件の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・ 投資資金の総額コントロール/地域へのコミットメントと循環再投資 ・ 差別化・ブランド化 ■ 投資家向け不動産販売/資産回転型、個人向け分譲/住宅 ■ プロパティマネジメント/コンサルティング・仲介等 ■ 資産入替え/不動産賃貸収入のバランス最適化 ■ 海外事業継続強化 ■ グリーンエネルギー発電領域参入 	<p>成長投資 2,300億円</p>
コーポレート戦略	<p>〈3〉</p> <p>連結経営/ 事業推進基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材戦略 ■ デジタル戦略 ■ 事業ポートフォリオマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員から選ばれ続け“個”を最大化する人的資本経営（▶P.52～58 参照） ■ 顧客価値・事業価値を牽引するデジタルを起点とした施策の横断的展開（▶P.69～72 参照） ■ 連結資本効率向上と経営資源（人材・資金）の再配分（▶P.32 参照） 	

中期3か年経営計画の財務運営と経営指標

経営指標

2026年度にROE 8%、中長期でROA 4%を目指す

	2023年度実績	2024年度*1	2025年度	2026年度	
最も重視する 経営指標	EPS	105.84円	95円 (100.14円)	96円	116円
	ROE	8.3%	7.3% (7.4%)	7.0%	8.0%
	ROA 総資産事業利益率*2	3.6%	3.2% (3.3%)	3.2%	3.5%
東急EBITDA*3	2,036億円	1,930億円 (1,969億円)	2,000億円	2,100億円	
営業利益	949億円	840億円 (880億円)	850億円	950億円	
親会社株主に帰属する 当期純利益	637億円	570億円 (600億円)	580億円	700億円	
有利子負債/ 東急EBITDA 倍率	6.2倍	6.3倍 (6.2倍)	6.3倍	6.1倍	

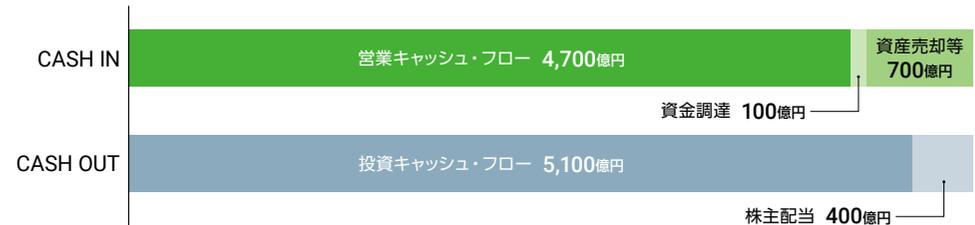
※1 上段は2024年3月発表中期3か年経営計画数値。(下段)は2024年5月予想
 ※2 事業利益 = 営業利益 + 上場会社を除く持分法投資損益 + 不動産事業等に係る受取配当
 ※3 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

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します。

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つと決めました。

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)
 および株式利益回りより算出

キャッシュ・フロー計画 (2024年度~2026年度)



株主還元

安定配当と持続的な増加

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 ・中期3か年経営計画期間中(2024年度~2026年度)は1株当たり配当金21円を下限とし*、2024年度は1株当たり年間22円を予定(*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踏まえつつ配当性向30%を意識する
資本政策	機動的かつ積極的に自己株式取得等の資本政策を実施 ・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

▼ 1株当たりの配当金の推移



重点施策〈1〉内部成長の実現（各事業戦略）

交通や不動産事業の保有資産の収益力を最大限に高め、既存事業の収益力向上につなげます。

重点施策「移動」を通じた社会価値提供と収益性の両立

TOD型事業の根幹となる交通事業において、安全・安心を追求し、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ります。

▼ 移動需要創出の取り組み

- 都市開発と交通など各事業の連携（職・住・遊の機能的配置、エリアブランディング）
- 地域の「場」「体験」をつなぐ移動プラットフォームを構築し、顧客体験（CX）を向上
- 鉄道（交通）ネットワークの充実・利用しやすさの向上とさらなる改良・拡張

スムーズ



- 二次元コード（Q SKIP）
- タッチ決済による乗車

柔軟な乗車サービス
（企画乗車券等）



多様な移動手段
の連携

ワクワク



新たな体験や出会い



渋谷駅周辺開発（▶P.31 参照）

重点施策 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します。高付加価値戦略の追求やプライシングの最適化などと組み合わせることで資産利回りの向上を目指します。

各事業・各資産単位で
資産利回りに対する
意識を高める

▼ 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

内部成長

既存のリソースを最大活用

現在所有している不動産をはじめとする各事業の収益力をさまざまな取り組みを行って向上させることを「内部成長」としています。取り組み施策としては、リニューアル・設備投資による、不動産の収益性・資産価値の向上や、収入増加施策、コスト削減などがあげられます。コロナ禍による影響を受けて抑制していたバリューアップ投資を再開し、顧客サービスを向上することで、既存アセットを生かした効率的な収益増加につなげます。

▼ Topic セルリアンタワー東急ホテル 需要に応じた改装で投資効率を向上



セルリアンタワー東急ホテル ファミリールームへの改装

渋谷マーケットでは外国人レジャー客が増加してラグジュアリーホテルの需要が高まっており、渋谷周辺の開発にて一定のホテル供給は増加しているものの、外国人レジャー客がファミリーで利用できる客室の供給はまだ不足しています。ホテルにとっても、長期滞在かつ高価格帯の需要を取り込むことで、効率よく収益を上げることができます。そのため、既存ホテルの充実した共用部、卓越したデザイン性などのポテンシャルを生かし、ファミリーでも利用できるラグジュアリーな客室への改装を進めていきます。



代表取締役社長
堀江 正博

内部成長というと、地道な取り組みに見えますが、新たなライフスタイルの提案やインバウンド創出など大きな好機もあり、投資効率を上げていく余地は大いにあると考えています。

どのような事業においても、利回りを高める意識を高めていくため、私は全ての事業や活動の報告に、簿価利回りを提示することを求めています。

重点施策〈2〉成長投資継続（各事業戦略）

持続的成長のための成長投資を継続しながら、資金効率の高い事業領域の拡大を進めます。

重点施策 不動産開発事業を通じたエリア価値の持続的な向上

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最大化を図ります。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し、中長期目線での投資資金の総額コントロールをしつつ、長期目線での地域へのコミットメントと循環再投資によるエリア価値の持続的な向上に努めます。

重点施策 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

資金効率の高い事業の拡大やノンアセット型フィードビジネスの強化、東急REITなどの活用による保有資産の資金化を通じて循環再投資を実践します。

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 個人向け分譲／住宅	<ul style="list-style-type: none"> 開発型に加え、リノベーション型も積極的に展開 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 コンサルティング・仲介等	<ul style="list-style-type: none"> 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
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 入れ替え対象資産の選定にあたり、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

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（発電・蓄電池等）への投資により、追加性のある電力の内製化に寄与し、脱炭素社会を推進

▼ 既存展開国への投資想定規模

- 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

渋谷エリアの高付加価値化

重要拠点として各事業収益を最大化

渋谷エリアでは働く・遊ぶ・暮らすが一体となった「渋谷型都市ライフ」を実現することでエリアの高付加価値化を目指します。さらに差別化・ブランド化を進めることで、オフィス賃貸事業やホテル事業を中心に収益最大化を図ります。



- 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

▼ 進行中の再開発プロジェクト一覧*

エリア	プロジェクト	開発進捗状況	スケジュール		想定延床面積	想定投資額(当社負担分)
			～2030年度	2031年度～		
渋谷	渋谷アクシュ	開業済	● 2024年7月開業		合計 約80万m ²	合計 約5,000億円規模
	Shibuya Upper West Project	旧東急百貨店本店の解体工事完了		2027年度竣工(予定)		
	渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟	建設工事計画中		2027年度竣工(予定)		
	計画1	都市計画決定				
	計画2					
	計画3	準備組合設立				
	計画4					
	計画5					

*各プロジェクトのスケジュール、延床面積、投資額については、現時点での将来の見通しであり、さまざまな不確定要素を含んでいるため、今後変動する可能性があります。



代表取締役社長 堀江 正博

渋谷は、多様性に富み、寛容で、選択肢が多く、文化・芸術、エンターテインメントやファッションが溢れています。加えて、ナイトタイムも楽しく、知的好奇心がくすぐられるような街にしていきたいですね。

オフィス、商業、エンタメ、住宅、ホテルの各用途にはまだ開発余地があると考えており、オフィスはグローバルなマーケティングも視野に、住宅を合わせた提供もしてまいります。

重点施策〈3〉連結経営基盤強化（コーポレート戦略）

連結経営基盤の強化に向け、人材戦略、デジタル戦略、事業ポートフォリオマネジメントに注力してまいります。

重点施策 人材戦略（▶P.52～58 参照）

人材を連結経営の根幹と位置付け、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みます。



重点施策 デジタル戦略（▶P.69～72 参照）

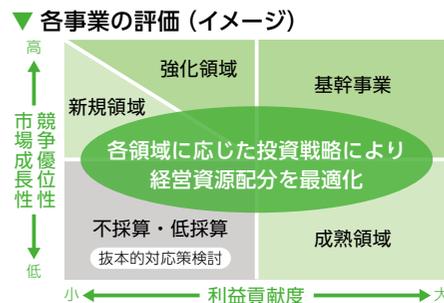
顧客価値および事業価値の向上を牽引すべく、デジタルを活用した施策を横断的に展開します。既存のリアルアセット・豊富な顧客接点といった当社グループの強みにデジタル技術を組み合わせることによる事業・顧客体験価値の深化・向上、従業員のクリエイティブな活動を促進するための業務プロセス改革、それらの活動に必要となるデジタル推進基盤の整備を進めていきます。



重点施策 事業ポートフォリオマネジメント

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います。

今後の強化領域と、再構築領域を明確化したうえで、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（人材・資金）の再配分に取り組みます。また、ポートフォリオマネジメント専門組織を組成し、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します。



中期3か年経営計画策定に係る議論

従来以上に社外役員との意見交換を重ねて策定

2024年度を始期とする中期3か年経営計画では、3回の取締役会での審議、取締役会外での社外役員との率直な対話の場として、5回の意見交換会を経て策定に至りました。

独立社外取締役コメント

Q1 中期3か年経営計画に対する見解

前中期経営計画に掲げた各事業の構造改革の推進と新規投資の実行により、2023年度に営業利益を急回復させる等、変革の実行と収益の復元という成果を上げることができた。2024年度を始期とする中期経営計画は、この成果の上に持続的成長の実現を目指すものであり、前計画からのつながり、多岐にわたる事業を行う当社の特徴を踏まえている点、持続的成長の実現という未来志向であること等において、適切な計画であると考えます。



取締役 清水 博

Q2 策定過程における指摘事項とその改善

初期の段階から骨子は出来上がっていたが、要旨や構成、表現が投資家等の社外を意識する点において不十分であった。そこで、社外からの期待や要請にどのように応え企業価値を向上していくかを明確に打ち出すことが望ましいとの意見を出した。公表した中期経営計画における「資本効率向上と財務健全性維持の両立」「株主資本コスト」「コングロマリットプレミアム創出」の内容は意見を踏まえた結果と考える。

Q3 目標実現に向けて今後注視すること、課題に感じていること

各事業の成長戦略の策定と実行およびリスク管理が重要であり、社外取締役として適切に関与していく。

財務担当役員メッセージ

当社グループならではの財務マネジメントを磨き上げ 豊かな生活を提供し続ける企業グループへ

コロナ禍後の新中期3か年経営計画を開始

2024年度からの新中期3か年経営計画を策定した今年の1月頃と比べると、短期間で経済環境は大きく変化しています。

基本的には、コロナ禍に見舞われた前中期3か年経営計画期間よりもポジティブな環境にあるととらえておりますが、工事費や人件費の高騰、インフレや為替の動向など不確定要素も多く残り、引き続き留意しながら経営を進めてまいります。

当社グループのビジネスモデルは BSマネジメントが要

当社グループは交通インフラや不動産をはじめとした、いわゆるインフラ事業とサービス事業を併せ持ち、継続的にまちづくりに投資し続けるビジネスモデルです。循環的かつ累積的な投資で継続的に街をアップグレードしていることで、優良な資産を多く保有できていますが、それらは必ずしも流動性が高い資産ばかりではありません。よって、負債への依存度を適切に保ち、優良な資産を適切なバランスシートになるよう保有し続けて、インカムゲインを生み出していくことが私たちのビジネス

※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

取締役
専務執行役員

藤原 裕久



スの神髄です。それは、安定的なキャッシュフローで有利子負債を活用していくということであり、2023年度の純有利子負債/EBITDA倍率は6.7倍（有利子負債/東急EBITDA*倍率は6.2倍）となっています。

財務運営はまず絶対額でとらえることが重要だと思えます。2019年に公表した長期経営構想では、2030年に約3兆円の総資産になる姿を想定しました。2024年3月末時点のバランスシートでは、連結総資産が約2兆6,000億円であり、そのうち不動産賃貸事業における資産は約1兆2,000億円あります。一方で約1兆2,000億円の有利子負債、約8,000億円弱の自己資本があり、D/Eレシオは1.6倍です。間接金融の依

存度を下げるためにも資産入れ替えや東急EBITDAの向上を図り、東急EBITDAの水準は最低でも2025年度計画値である2,000億円を超えていたいと考えます。

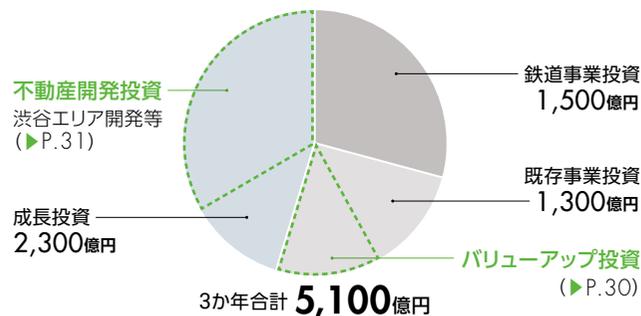
投資計画

新中期3か年経営計画では、3か年で5,100億円の投資を予定しています。ここで重要なのは優先順位です。まず、鉄道事業の1,500億円の投資は鉄道事業者として必須のものです。既存事業投資、つまりバリューアップ投資も既存資産の価値の維持・向上のために必要です。

財務担当役員メッセージ

一方、成長投資2,300億円は、必ずしも大きな投資ばかりでなくさまざまな考え方ができるため、状況変化に応じて議論をしながら進めたいと考えています。不動産開発投資においても、基本的には渋谷をはじめとした大型の再開発が最優先ではあり続けるものの、工事費の高騰もある中でこれまでのペースで開発を進めていけるか、そうでなければ何を優先すべきか、時間軸も含めて投資の内容や優先順位を見極めていきます。

3か年合計で5,100億円
(2024年度は約1,400億円を予定)



資本コストと ポートフォリオマネジメントの考え方

投資の内容や優先順位を見極めることは、ポートフォリオマネジメントに他なりません。私たちのビジネスの特徴はやや複合開発が多い点ですが、社内では、もう少し流動性を重視してシンプルなオフィスや住宅を手掛けた方が良いのではないかと

などさまざまな意見があります。このような資産ポートフォリオの議論を今、深める必要があります。

当社のコアビジネスである交通事業や不動産事業を支える東急ストア（チェーンストア）やイツ・コミュニケーションズ（ケーブルテレビ・通信）といった生活サービスのポートフォリオがコロナ禍でも収益を堅調に計上していた点や、渋谷や沿線以外の地方・海外における事業展開は事業ポートフォリオ・エリアの一極集中のリスクマネジメントの観点でも見逃せません。また、自社でオペレーション事業を持つことは、大規模物件開発におけるテナント差配にもメリットがあることを改めて認識すべきです。

私たちは現在、株主資本コストを5.1~6.5%と試算して開示していますが、資本コストは事業ごとに当然異なるものです。私たちはこれまでも絶えず事業ポートフォリオを見直し、生活に必要なサービスも見直してきました。事業ごとの資本コストを認識して事業やアセットのポートフォリオを絶えず見直すべきで、その先に、グループ全体の最適な在り方も見えてくるでしょう。

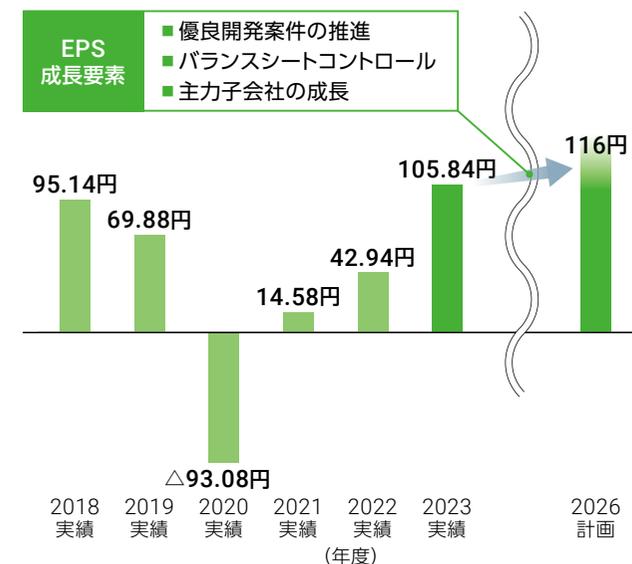
株主還元とEPS

複合的な事業を営む私たちにとって、さまざまな事業活動を踏まえた株主還元を明確に示すことは投資家の皆様との対話のうえで不可欠です。まず、配当性向は中長期的に30%を意識しています。

また、対話の観点でEPSは投資家の方のみならず、私たち経営層、従業員、沿線のお客さまなどさまざまなステークホルダーにとってシンプルで分かりやすく、影響力のある指標ではないかと感じています。

EPSは私たちのビジネスの性質にも合っています。当社ではさまざまな事業活動を展開しており、営業利益では捕捉できないさまざまな活動を一つの指標で表せるのがEPSです。例えば、私たちには海外で外資としてマジョリティの資本は持てないものの、注力している事業があり、それらは持分法による投資損益として営業外項目に計上されています。また、BSコントロールのために固定資産物件を売却した場合は、固定資

▼ EPS (1株当たり当期純利益) の持続的な成長の実現



財務担当役員メッセージ

産売却損益が特別項目に計上されるなど、さまざまな利益の総合的な創出力を適切に示すことができると考えます。また、当社がキャピタルアロケーション施策の一環で自社株買いを実施した場合には、その活動も反映されます。2026年度の目標は116円であり、この目線を持って中期3か年経営計画の施策に取り組むことが、結果としてROEやPBRにもつながるととらえると分かりやすいのではないかと考えています。

人口減少下の日本において 当社グループが果たす役割

海外の投資家の方からは、日本のファンダメンタルズや競争力についての質問が増えているように感じています。インバウンド需要についてもよく聞かれますが、インバウンド需要の背景には、諸外国に比べて相対的に日本の物価が安いということ

があり、この先日本経済は先進国経済を担う主導的な存在の一員であり続けられるのかを真剣に問われているものにとらえています。よって私たちも、将来も日本が競争力を保持できるよう、インフレを前提とした企業経営が成り立つような経済成長を促す必要があると感じています。そのためにはサービスの質の向上と適切な価格転嫁の2つが鍵となるでしょう。社会的な影響という面で、売上規模ももっと追求できると考えています。

その点、例えば東急ストアは、エリアが限定されている中で91店舗、営業収益2,146億円、ホテル・リゾート事業において営業収益898億円というのは、今後のさらなる収益性の成長も視野に入ると相応の存在感があり、ますますこのウエイトは高まると思います。また、人材やダイバーシティについては、子会社社長や店長、総支配人など重要なポジションに女性を登用し、素晴らしい活躍をしています。従業員との対話や情報開示において、このようなグループ会社の力や可能性を財務・非財務の両面でもっと伝えていくことも、サービスの質の向上と適切な価格転嫁の実現に必要なだと考えられます。

私たちは渋谷や沿線だけでなく、ホテルや地方空港も手掛けています。国際事業においては、西豪州のヤンチェップ地区では成長国並みに人口が増えています。私は渋谷や沿線に限らず、海外の成長する国や地域のように日本がもっと元気になればと思っていますし、そのために株主・投資家の皆様ともお互い遠慮せずに対話をしていきたいと思っています。当社グループが進出した地域には豊かな生活が展開されるよう、またその期待を持ってもらえるよう、企業活動を進めてまいります。





事業別戦略と実績

交通	37
不動産	39
生活サービス	41
ホテル・リゾート	43



交通

営業収益 2,136億円 前期比 16.1%増
営業利益 320億円 前期比 275.5%増
ROA* 4.4%

※ROA = 営業利益 ÷ 資産 (2023年度期中平均)



事業の概況

2023年度の交通セグメントでは、新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行されたことなどによる外出機会の増加や、東急新横浜線の開業効果などにより、鉄道・バス事業の輸送人員は段階的に回復しました。また、輸送人員の回復に加え、運賃改定や構造改革の効果もあり、営業利益は275.5%増の320億円となりました。

▼ 2023年度実績 (交通セグメント)

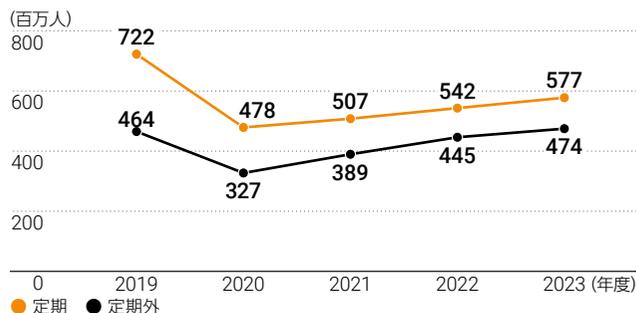
営業利益構成比



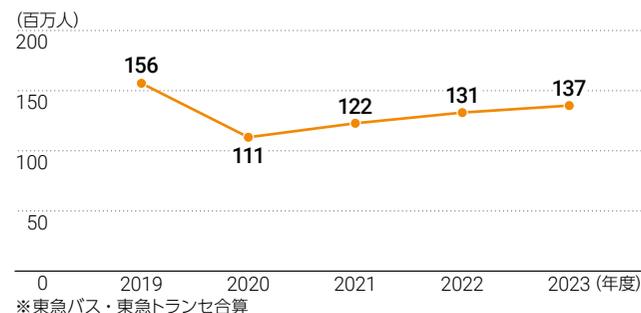
営業収益*・営業利益推移



▼ 東急線輸送人員推移



▼ バス輸送人員推移*



【東急電鉄】輸送人員は、前年度比で定期・定期外ともに6.4%増加し、全体では6.4%増加 (+63百万人) しました。

【東急バス】輸送人員は、前年度比で4.4%増加 (+6百万人) しました。

特徴・強み

- 安全・安心、ユニバーサル、快適なサービス
- 相互直通運転など利便性の高いネットワーク、低環境負荷な移動手段

主な社会課題解決の取り組み

- 事故の防止、バリアフリーの取り組み
- 環境性能の向上、環境負荷低減
- 広域鉄道ネットワークの形成
- 輸送サービスの最適化・モビリティの拡充

Topic 東急新横浜線の状況

2023年3月に開業した東急新横浜線の2023年度輸送人員は約2,800万人であり、計画と比較して7割程度です。定期外旅客は堅調に推移するも、定期旅客の定着に時間を要しています。ダイヤ改正による増発などの利便性向上や、イベント・キャンペーンなどの実施により需要定着を図っていきます。



西日本への旅を想起させるプロモーション

交通

戦略と主な施策

安全・安心の追求

- 事故未然防止
- 災害対策と事業継続計画の高度化
- 異常時対応力の強化

運営高度化と業界連携

- 鉄道駅・運転業務の高度化
- 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

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

ネットワークの価値最大化

- 利便性の継続改善
- 鉄道ネットワークの改良・拡張

環境・社会課題の解決

- モーダルシフトの推進・環境意識の醸成
- 電力需要家・設備保有者としての貢献
- 新たな交通サービス創出（モビリティ等）



老朽化の進む大井町線車両を、6020系ベース車両に更新



遠隔対応が可能なセミセルフ型の窓口処理機の導入を推進



対象路線の1日乗り降り自由の乗車券+店舗利用チケットがセットになった「よもやまチケット」



東急バスによる自動運転実証実験

Overview

鉄道の持続的成長のため、
「移動」の価値を追求する企業へ進化します

東急電鉄株式会社 代表取締役社長 福田 誠一



東急電鉄は東京都西南部から神奈川県東部に鉄道路線を展開し、その路線を都心の鉄道に直通させ、首都圏郊外部と都心を繋ぐ鉄道ネットワークを構築しております。この鉄道ネットワークを通じて、首都圏の移動を支え、社会に貢献してまいりました。新型コロナウイルスの蔓延時においても、インフラ事業の責務として鉄道運行を継続するとともに、東急新横浜線の開業、東横線のワンマン運転の開始や再生可能エネルギー運行100%等を実現し、事業構造基盤を強化しつつ新たな価値創出に取り組みました。今後の見通しとしては、新たな生活様式の定着により、定期利用者は一部減少している一方で、沿線内の人口は当面増加傾向にあるため、定期外の利用を中心に多くのお客さまにご利用いただけると考えております。引き続き、鉄道の最重要事項である安全・安心の確保や輸送サービスの向上を進め、鉄道の持続的成長を通じた社会貢献を目指してまいります。

鉄道移動に限らず、移動を通じたリアルな体験には、ヒト・モノの交流を通じた人間関係の深化や文化・経済の発展など、さまざまな価値があると考えております。我々はこうした移動がもたらす価値を信じ、鉄道事業の持続的成長により都市間の主要な移動を支えるとともに、鉄道移動にとどまらない移動総量の増加により沿線活性化を図り社会に貢献してまいります。2023年度よりサービスを開始したQ SKIPIは、二次元コードまたはクレジットカードのタッチ機能にて利用可能なデジタルチケットサービスで、交通手段と沿線内店舗をワンストップで利用可能なチケットの発行等により、沿線を中心とする移動需要の創出を目指しております。

東急グループの中核企業として、移動を支え、新たな移動を創出することで、お客さま、地域社会とともに発展を目指してまいります。

不動産

営業収益 2,865億円 前期比 30.0%増
 営業利益 487億円 前期比 68.9%増
 ROA* 4.1%

※ROA = 営業利益 ÷ 資産 (2023年度期中平均)

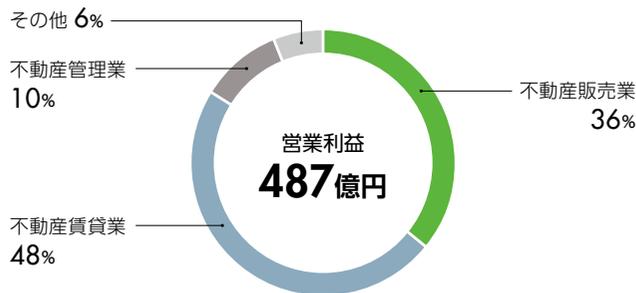


事業の概況

2023年度の不動産セグメントでは、不動産販売業におけるマンション引渡戸数の増加や、不動産賃貸業において拠点駅に駅直結物件を多く保有する当社の優位性を背景に低空室率を維持したことなどにより、営業利益は68.9%増の487億円となりました。

▼ 2023年度実績 (不動産セグメント)

営業利益構成比



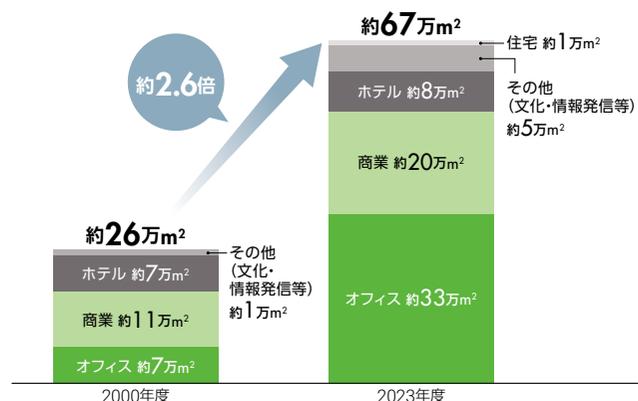
営業収益*・営業利益推移



▼ オフィス空室率 (実績)



▼ 渋谷駅周辺・広域渋谷圏における当社関与床の推移



特徴・強み

- 社会課題の解決と事業性を両立させる不動産開発
- 地域や行政と連携し、「職住遊」を機能的に配置したまちづくり

主な社会課題解決の取り組み

- 地域のニーズ・課題に対応する開発・エリアマネジメント
- ライフスタイルをとらえた自律分散・職住遊近接の推進
- 地球環境と共生するまちづくり



渋谷アクシュ (SHIBUYA AXSH) 開業

2024年7月に開業したオフィスを中心とした大型複合施設渋谷アクシュは、「Tsunagi-Ba」をコンセプトに、渋谷二丁目の飲食ゾーンと青山の文教エリアとの繋がりを生かし、渋谷を代表するエリアである奥渋谷や旗本など



提供: 渋谷アクシュ

に続く「青波」のアイコンになることを目指しています。渋谷エリアの高いオフィスニーズや、駅につながる利便性の高さからオフィスフロアは満室稼働しています。

施設概要
 名称: 渋谷アクシュ (SHIBUYA AXSH)
 延床面積: 約44,543m²
 規模: 地上23階、地下3階
 用途: 事務所、店舗、駐車場など

当社が保有する物件は拠点駅の駅直結物件が多いことから、それぞれの地区平均に比べて低位を保っています。

不動産

戦略と主な施策

エリア価値の持続的な向上

- ・ 進行中案件の着実な推進

※今後の開発計画は、工事費高騰等と収支影響を精査し必要に応じて軌道修正

- ・ バリューアップ投資の実施により、
既存物件のポテンシャル最大化

不動産販売事業の拡大

- ・ 投資家向け不動産販売・資産回転型の
積極的な展開
- ・ 個人向け分譲・住宅の積極的な展開

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受託拡大
- ・ コンサルティング・仲介等の機会獲得

資産ポートフォリオ戦略の推進

- ・ 資産入替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

海外事業の継続強化

- ・ ベトナム・タイ・オーストラリアでの
不動産販売（住宅分譲）事業の推進
- ・ TOD関連開発やフィービジネス等の
事業機会の検討



Shibuya Upper West Project
Image by Mir /
Copyright : Snetta



LANTIQUE BY IOQ (リノベーション・コンバージョン
事業による再生プロジェクト)



2024年竣工予定の分譲マンション The GLORY
(ベトナム)

Overview

「世界をリードする、美しい沿線へ」
～社会的価値の創造と事業性両立の実現に向けて～

取締役 専務執行役員 都市開発本部長 高橋 俊之



当社は多摩田園都市や沿線を中心に、交通と都市開発が一体となったまちづくり、いわゆる「TOD（公共交通指向型都市開発）」を通して、社会課題の解決・街の価値向上に貢献してきました。これからは、成長投資の継続と内部成長の実現をしながらまちづくりに取り組んでまいります。

成長投資については、渋谷をはじめとする重要拠点において、当社のまちづくりノウハウを最大限活用して、各拠点を特色付ける開発・運営を推進します。建設環境や事業環境は厳しくなっておりますが、必要に応じて事業の取捨選択や優先順位付けを行いながら戦略的に事業を推進してまいります。

一方で、資本効率向上のために、不動産販売事業の拡大、ノンアセット型フィービジネスへの注力、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行います。特にノンアセット型フィービジネスにおいて、コンサルティング・仲介・買取再販・アパートメントホテル等、あらゆる顧客接点の拡大・沿線インターフェイス機能を強化し、沿線の社会課題に対応しながら沿線活性化を図っていきます。

内部成長については、アセットマネジメント力強化など、資産利回り向上を目指した既存資産へのバリューアップ投資を行います。また、東急線沿線エリアの定住・交流人口増に向けた取り組みを継続し、コングロマリットプレミアムの創出を行います。

また、これらのまちづくりの取り組みは国内不動産事業のみならず、海外事業不動産にも展開し、幅広い場所で事業を継続推進し、成長させてまいります。

事業を通じた継続的な社会課題の解決に取り組み、世界をリードする豊かで美しいまちづくりを実現してまいります。

生活サービス

営業収益 5,188億円 前期比 0.3%増

営業利益 131億円 前期比 18.3%増

ROA* 2.9%

※ROA = 営業利益 ÷ 資産 (2023年度期中平均)

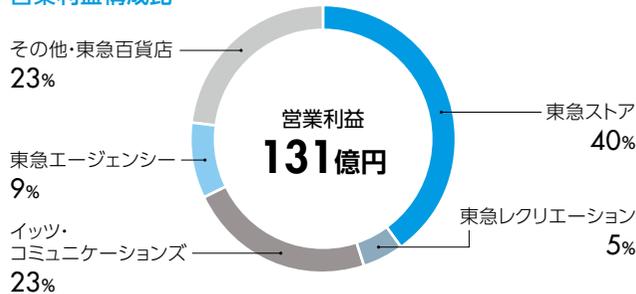


事業の概況

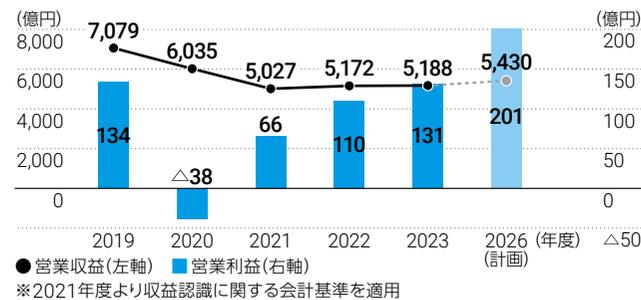
2023年度の生活サービスセグメントでは、東急百貨店本店営業終了に伴う減収がありました。東急ストアや東急レクリエーションにおける増収等により営業利益は18.3%増の131億円となりました。

▼ 2023年度実績 (生活サービスセグメント)

営業利益構成比



営業収益*・営業利益推移



▼ 東急百貨店 売上高・店舗数推移



▼ 東急ストア スーパーマーケット売上高・店舗数推移



※東急百貨店および東急ストアの売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値 ※東急百貨店の決算月は1月、東急ストアの決算月は2月
※東急百貨店の総売上高は、賃貸テナント(一部除く)を含む売上高。店舗数は専門店を含まない大型店舗の数

【東急百貨店】 2023年度の総売上高は本店閉店により減収しましたが、既存店は6.5%増加しました。

【東急ストア】 2023年度の売上高は、付加価値商品の販売強化などによる商品単価の上昇等により1.8%増加しました。

特徴・強み

- さまざまな世代・ニーズのお客さまの生活を支える「家ナカ」「街なか」事業による豊富な顧客接点と信頼の構築

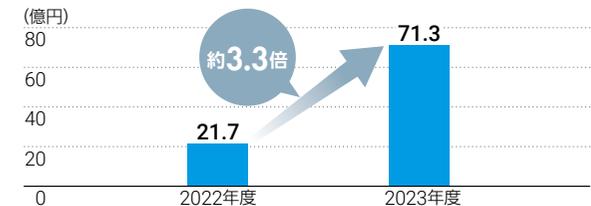
主な社会課題解決の取り組み

- 地域の皆様の健康で豊かな暮らしの推進
- ライフスタイル／ワークスタイルの多様化への対応、サービスの提供

Topic 伸長するインバウンド需要

渋谷は、訪日外国人が東京滞在中に訪問した場所の1位となりました(東京都産業労働局調査・2024年6月発表)。SHIBUYA109渋谷店への来館は、韓国・中国・台湾などからの訪日外国人が多く“Kawaii”文化を象徴するガリーなファッションの売れ行きが好調です。東急百貨店では、日本の商品の質の高さが評価され、特に化粧品や食品の売上が伸長しています。

▼ 渋谷エリア施設の免税取扱高実績



※渋谷エリア対象施設：渋谷スクランブルスクエア、ShinQs、SHIBUYA109、MAGNET by SHIBUYA109、渋谷 東急フードショー、THE WINE by TOKYU DEPARTMENT STORE
※免税取扱高は、決算における売上高とは異なります

生活サービス

戦略と主な施策

市場環境や顧客の消費行動に対応したサービスの進化

■ リテール事業

- 成長領域の強化と不採算事業の整理
- 徹底した顧客理解の推進
- 沿線エリア商業施設の一体運営
- 食品・日用品小売り事業の進化
- 新規事業モデルと海外ネットワーク構築
- 組織体制強化（子会社連携施策推進）
- 東急ベルのサービスラインアップ拡充

■ ICT事業、文化・エンターテインメント事業

- 個別事業の収益性向上
- 東急スマートグリーン構想の推進
(東急線沿線におけるECOシステム構築)
- 5G事業の推進
- エンターテインメント事業の推進
(OOH媒体の価値向上・IPを活用したグループ横断施策の実施)
- 顧客接点活用とグループ間連携等によるソリューション事業の展開



2024年7月開業の東急ストア渋谷サクラステージ店では、就業者や観光客ニーズに合わせた商品を展開



2023年「アップグレード」をテーマに渋谷ヒカリエ ShinQsのリニューアルを実施。東急百貨店本店の営業終了を踏まえ、取り扱い商品カテゴリーと価格帯を拡大し、多様化するニーズに対応



TVアニメ作品「呪術廻戦」とコラボレーションし、当社グループ施設でさまざまな施策を展開
©芥見下々／集英社・呪術廻戦製作委員会

Overview

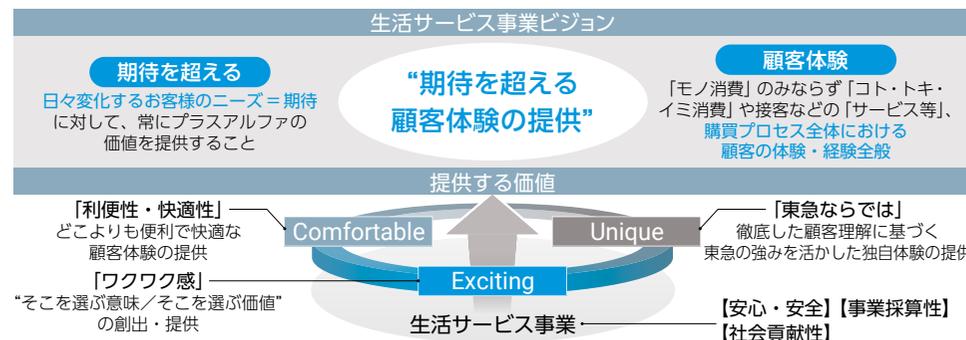
お客様の「期待を超える」東急ならではの体験価値を提供し続けます

執行役員 生活サービス事業部長 山川 貴史



生活サービス事業は、交通・不動産といった基盤事業を土台に、多彩なサービスを提供することで、街の利便性や魅力を高め、沿線価値向上に貢献しています。営業収益は5,188億円（2023年度）で連結全体の約5割、テナント売上を含む商業の総売上は約7,000億円規模に上ります。豊富な顧客接点を持ち、お客さまと強固な信頼関係を築いていることが強みです。

他方、お客様さまのニーズは早いペースで変化し消費行動も多様化が進んでおり、これらに対応していくためにさまざまな取り組みを進めています。東急ストアにおいて、コンビニやドラッグストアなどのFCを展開することで、同一商圈内で多様な業態の出店を可能にすることや、ショッピングセンター事業において、街に暮らす皆さまと一緒に地域の魅力を発見・発信する「Find Local」の取り組みなど、既存コンテンツの組合せ・再発見などを通じた施策はその一環です。加えて、便利さと楽しさを提供し続けることができるように、常に新しいコンテンツを探索し、それを取り入れることにも注力してまいります。



ホテル・リゾート

営業収益 898億円 前期比 26.9%増

営業利益 7億円 前期比 -

ROA* 0.7%

※ROA = 営業利益 ÷ 資産 (2023年度期中平均)



事業の概況

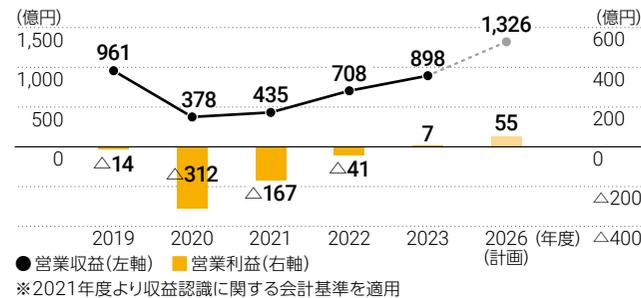
2023年度のホテル・リゾートセグメントは、ホテル事業においては、都心エリアのホテルを中心にインバウンド需要の取り込みなどによる利用者数の回復等により、ホテルの稼働率は5.8ポイント増の75.7%、客室平均単価は21,181円（前年比+5,750円）となりました。ゴルフ事業においても、プレー収入・会員権収入とともに前年を上回る水準で堅調に推移しました。この結果、営業利益は7億円（前年は41億円の営業損失）となり、黒字化いたしました。

▼ 2023年度実績（ホテル・リゾートセグメント）

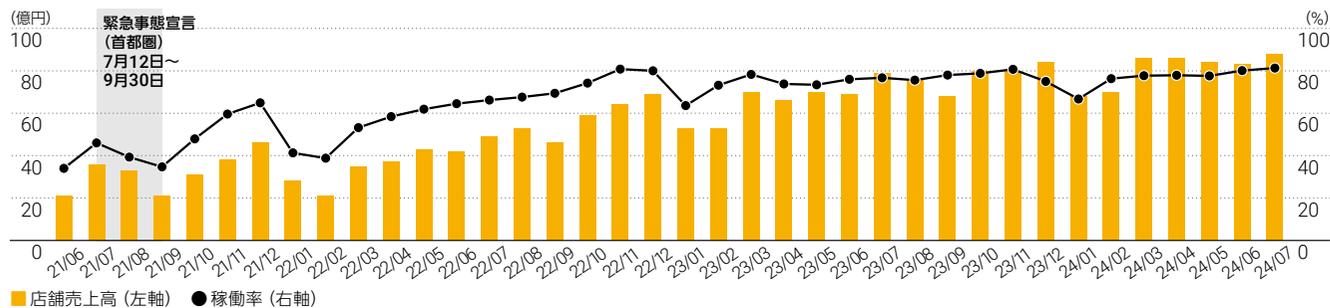
営業利益構成比



営業収益*・営業利益推移



▼ ホテル店舗売上高・稼働率（実績）



※上記は、当社および東急ホテルズ、東急ホテルズ&リゾート、THMが運営するホテルを含む数値を掲載しています。

入国規制緩和によるインバウンド需要の回復などに伴い、稼働率は順調に推移しています。

特徴・強み

- 価値観やライフスタイルの多様化に対応して、生活の質を高めるホスピタリティサービスを信頼あるブランドに基づいて全国へ展開

主な社会課題解決の取り組み

- 地域の発展への貢献
- 多様な体験価値の提供
- 環境負荷低減と資源循環推進

Topic 客室平均単価 (ADR) のUP

当社グループホテル事業は、好調なインバウンド需要の取り込みや国内レジャー需要の回復、高単価な新規ホテルの開業によりADRが堅調に推移しました。今後も店舗内装リニューアルなどを通じて顧客満足度を引き上げるとともに、ADRの向上を図ってまいります。

▼ ADR（サービス料込み）

	2023年度実績	対前年増減	対2019年度増減
ホテル事業 (全体)	21,181	+5,750	+4,496
渋谷エリアホテル* + ザ・キャピトルホテル東急	43,993	+15,869	+12,362

※渋谷エリアホテル：セルリアンタワー東急ホテル、SHIBUYA STREAM HOTEL、渋谷エクセルホテル東急、渋谷東急REIホテル

ホテル・リゾート

戦略と主な施策

■ ホテル事業

新たな事業環境への適応

- グローバルマーケティング基盤の確立
- リネンほかホテルサプライ体制の盤石化

ホテルオペレーターとしての成長の加速

- 新たなブランドラインの浸透
- オペレーション受託ホテルの拡大

アセットライトな新規事業の展開

- ホテルコンドミニアム事業の拡大
- 宿泊サブスクリプション事業の展開
- アセットマネジメント業務の受託

収益性の改善

- 既存施設へのバリューアップ投資の推進
- 価格戦略の見直しおよび高価格商品の開発

■ ゴルフ事業

市場の二極化への対応

- 会員制施設への再投資やサービス向上による競争力の強化
- 東急グループ内連携による新たな需要層の取り込み
- 提供価値に対応した価格の設定



インバウンドレジャー客をターゲットに、4フロア87室の改装を行うセルリアンタワー東急ホテル



運営受託に加え、AMへの関与を開始したザパークフロントホテル アットユニバーサル・スタジオ・ジャパン



クラブハウスのリニューアルを行うファイブハンドレッドクラブ

Overview

成長市場における競争にコングロマリット企業ならではのアプローチでチャレンジします

執行役員 ホテル・リゾート事業部 管掌 金山 明煥



2023年度は、急速に回復した需要も背景にホテル・リゾート事業全体で48億円の増益となり黒字化を果たしました。引き続き原価高騰や労働力確保などの課題に対応しつつ、堅調なインバウンド需要を取り込むことで収益拡大を図ります。

さらなる事業成長に向けては、需要拡大が見込まれているホテル事業を中心にコングロマリット企業ならではの戦略を推進していきます。拡大するインバウンド需要の確実な獲得には、当社の長きにわたる海外事業展開で築かれたマーケティング基盤も活用していきます。

ホテルオペレーション受託施設数の拡大に向けては、当社グループの多角的事業展開によるチャネルから受託機会を創出します。新規事業については、独自の経営資源を基にホテルコンドミニアム事業などのアセットライトを前提にしたものに注力し、投資効率の改善を図っていきます。

一方で大きな市場成長を期待しにくいゴルフ事業については、さらなる差別化戦略を追求します。市場の二極化が進む業界において施設やサービスへの再投資によって当社のハイブランドゴルフクラブとしての競争力を強化し収益性の向上を図ります。



新規事業のSTORYLINE瀬長島（2024年4月開業）は、分譲により資産保有を抑えたホテルコンドミニアム事業の1号物件