

## 中期3か年経営計画を策定

### 『変革』～事業環境変化への対応による収益復元と進化

東急株式会社

当社は、このたび、2021年度を始期とする、中期3か年経営計画(計画年度:2021年度～2023年度、以下、本計画)を策定しました。

当社および連結子会社では、2018年4月に前回の中期3か年経営計画をスタートさせ、渋谷スクランブルスクエア東棟・南町田グランベリーパークなどの大型開発プロジェクトや、ホームドア等100%設置をはじめとする安全投資など、重点施策は着実に実施、完了しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を大きく受け、数値計画については未達となりました。

また、当社を取り巻く事業環境は新型コロナウイルス感染症拡大による課題も含め大きく変化しています。少子高齢化や人口減に加え、ライフスタイルやワークスタイルの変化、デジタルテクノロジーの進化など、行動やニーズをはじめとする社会の変容をとらえ、中長期的なパラダイム変化の兆候を意識した上での戦略構築が必要と認識しています。

本計画では、「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、長期循環型のビジネスモデルにより社会課題の解決と事業成長の両立を目指していくという“サステナブル経営”の方針については不変としながら、基本方針を『変革』～事業環境変化への対応による収益復元と進化、と定め、足元の事業変化への対応と構造改革諸施策の推進により、収益規模の復元を目指すとともに、本期間を新たな成長への転換点として位置づけ、重点戦略を推進していくことで持続的な成長の実現を目指します。

本計画の概要は別紙の通りです。

以 上

【別紙】

中期3か年経営計画の概要

1. 実施期間

2021年度を始期とする3か年(2021年度～2023年度)

2. 基本方針

『変革』～事業環境変化への対応による収益復元と進化

3. 重点戦略

(1) 交通インフラ事業における事業構造の強靱化

安全・安心を追求し、公益性と収益性の高次元での両立を目指すとともに、テクノロジーを活用したオペレーションの変革を実現し、事業構造の強靱化を図る。

(2) 不動産事業における新しい価値観への対応

社会的価値を創出する“東急ならではのまちづくり”を推進し、連結事業利益の柱としての役割を果たすとともに、収益性向上により利益成長を牽引する。

(3) 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

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。

①生活インフラ事業などにおける需要取り込みによる利益成長

②顧客や時代のニーズにあわせた沿線顧客サービスへの進化

(4) 各事業における構造改革の推進

コロナ影響以前より課題を抱える事業において構造改革を推進し、グループ各事業の戦略再構築とともに連結経営マネジメントの進化を図る。

4. 初年度到達水準(定量指標)

(単位:億円)

| 項目 \ 年度                            | 2020年度<br>(実績) | 2021年度<br>(計画) |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| 東 急 E B I T D A ※                  | 747            | 1, 187         |
| 営 業 利 益                            | △316           | 200            |
| 有 利 子 負 債 /<br>東 急 E B I T D A 倍 率 | 15. 8倍         | 10. 3倍         |

※営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費+受取利息配当+持分法投資損益

5. 参考資料

別紙「中期3か年経営計画(2021年度～2023年度)」

以 上

# 中期 3 か年経営計画

(2021年度-2023年度)



2021年5月13日



**東急**

(9005)

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

## トップメッセージ

当社は、2022年に創立100周年を迎えます。創業以来、鉄道を基盤としたまちづくりを中心に、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでまいりました。現在においても、「美しい時代へ」というグループスローガンのもと、培ったノウハウ、東急のDNAを次代に継承すべく、“サステナブル経営”を基本姿勢として事業を推進しています。

昨年来、世界は新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の課題に直面しており、当社も社会インフラ事業者としての責務を果たすべく、各事業において安全・安心の確保のための対策にあたっていますが、足元の業績に甚大な影響を受けているのが現状です。

グローバルでは、米国の財政政策等による世界経済回復への期待が強いものの、米中対立や格差と分断の拡大等、コロナの収束も含めて楽観視できるものではありません。国内でも少子高齢化や人口減に加え、ライフスタイルやワークスタイルの変化、デジタルテクノロジーの進化等、当社を取り巻く環境は加速度的に変容しています。

このような経営環境下において、2021年度を始期とする本計画は、『変革』をテーマとし、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、ピンチをチャンスに変え、新たな成長に向けた転換点となるべき3か年として策定いたしました。

直面している課題には、難度の高い内容も含まれていますが、コロナ以前は積極的な投資により高水準の利益目標を掲げていたこともありますので、この難局は通過点とし、早期に新たな成長軌道に乗せることが出来るよう、力強く経営に取り組んでまいります。

2021年5月 取締役社長 高橋 和夫

- I. 前回経営計画の振り返りと策定にあたっての背景
- II. 本経営計画の基本方針
- III. 重点戦略と各種取り組み

#### 将来の見通しについて

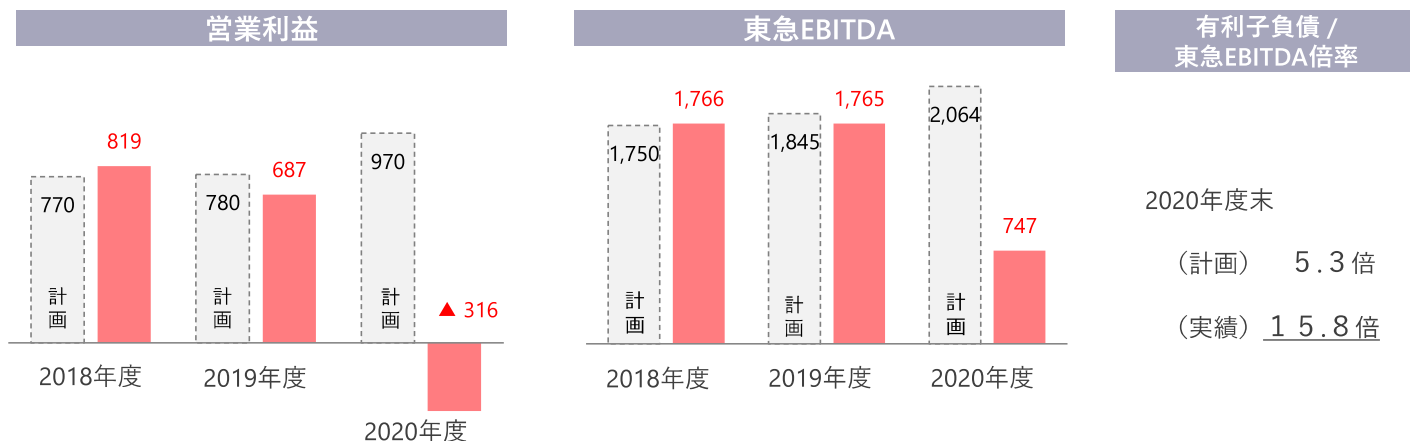
本資料に掲載されている情報のうち、過去または現在の事実以外のものについては、現在入手可能な情報に基づく、当社経営者の判断による将来の見通しであり、様々なリスクや不確定要素を含んでおります。したがって、実際の業績等は種々の要因によって変動する可能性があることをご承知おきください。

## I. 前回経営計画の振り返りと策定にあたっての背景

# 前回経営計画の振り返り

渋谷スクランブルスクエア東棟・南町田グランベリーパークなどの大型開発プロジェクトやホームドア等100%設置をはじめとする安全投資等、重点施策は着実に実施・完了

一方、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を大きく受け、数値計画については未達



## 2020年度における連結事業への新型コロナウイルス感染症拡大の主な影響

|      |      |          |          |        |              |                    |          |
|------|------|----------|----------|--------|--------------|--------------------|----------|
| 東急電鉄 | 輸送人員 | 対2018年度比 | △ 32.2 % | 東急ホテルズ | 稼働率          | 対2018年度比           | △ 52.1 p |
| 東急バス | 輸送人員 | 対2018年度比 | △ 29.7 % | 東急百貨店  | 売上高<br>(既存店) | 対2019年度比<br>(1月決算) | △ 25.3 % |

# 策定にあたっての背景

(変わらない価値観)

(考慮すべき外部環境)

## サステナブル経営の方針

未来に向けた美しい生活環境の創造

事業を通じた継続的な社会課題の解決

サステナブル重要テーマ



安全・安心

生活環境品質

まちづくり

ひとづくり

脱炭素・循環型社会

企業統治・コンプライアンス

『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、長期循環型のビジネスモデルを目指す

## 事業環境の変化

コロナ禍による移動・交流人口の減少

ワークスタイル・ライフスタイル変容の加速

人口減少と少子高齢化の地域格差

デジタルテクノロジーの急速な進展

グローバルレベルでの脱炭素社会へのシフト

## II. 本経営計画の基本方針

7

### 基本方針と重点戦略

#### 基本方針

### 『変革』～事業環境変化への対応による収益復元と進化

足元の事業環境変化への対応と構造改革諸施策の推進により、収益規模の復元を目指すとともに、本期間を“新たな成長への転換点”として位置付ける

#### 収益の復元

- ・ 2021年度 200億円の営業利益確保
- ・ 各事業において着実な利益回復を図る

#### 財務健全性の維持

有利子負債 / 東急EBITDA倍率  
7 倍台を目指す

#### 重点戦略

- ・ 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

## 初年度到達水準

|                        | (参考)<br>2020年度 | 2021年度   |
|------------------------|----------------|----------|
| 東急EBITDA               | 747 億円         | 1,187 億円 |
| 営業利益                   | △ 316 億円       | 200 億円   |
| 有利子負債 /<br>東急EBITDA 倍率 | 15.8 倍         | 10.3 倍   |

※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 + 受取配当利息 + 持分法投資損益

## 投資計画・株主還元

### 投資計画

安全・維持更新投資、進行中の大規模プロジェクトや各事業の構造改革に関連する投資は着実に実施していく

<参考>

2021年度 設備投資予定額 1,277億円 (成長投資 538億円・既存事業投資 739億円)

### 株主還元の考え方

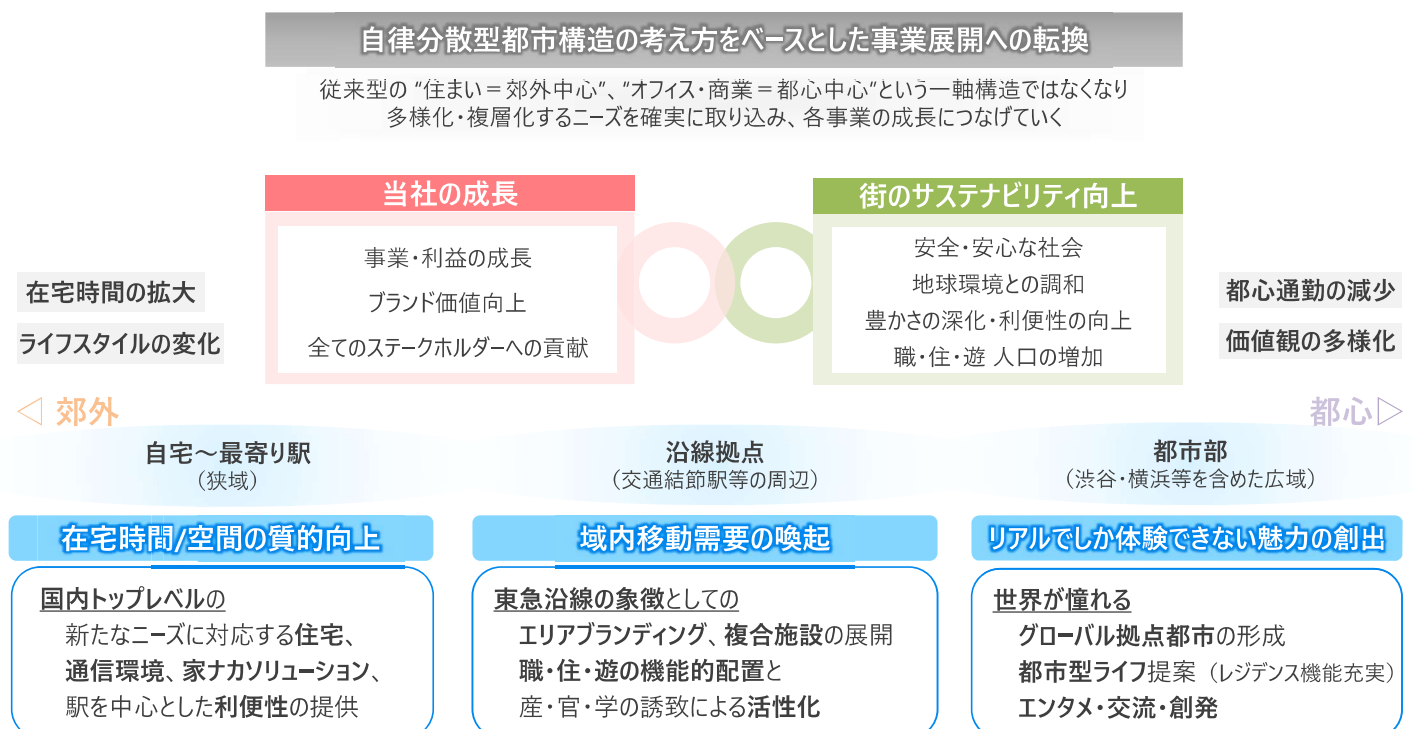
安定配当を継続するとともに、中長期的には配当性向30%以上を目安とし、総還元性向も意識した株主還元を目指す

### III. 重点戦略と各種取り組み

11

## 求められる価値の変化

行動やニーズをはじめとする社会の変容をとらえ、中長期的なパラダイム変化の兆候を意識した上で各事業における戦略を構築し、持続的な成長につなげる





# 環境変化と事業戦略の転換

|         | これまで                                                           | これから                                                                                         |
|---------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 交通      | 都心への通勤需要を中心とした事業推進<br>⇒ 輸送力増強と混雑緩和のための大規模設備投資と長期での資金回収         | コロナ収束後も従前の輸送人員水準には戻らず<br>⇒ 通勤・通学を中心とした収支構造からの変革と、 <b>域内移動需要の創出</b>                           |
| 不動産     | 再開発等、都市基盤整備によるまちづくり<br>⇒ 複合ビルによるオフィス・商業を中心とした賃貸床の供給とエリア価値向上    | 働き方の変化や需給状況により、物件選別やエリアの優勝劣敗が一層進む<br>⇒ <b>求められる用途・規模の再検証</b> 、資産入替えや資金効率を意識した <b>成長領域の開拓</b> |
| 生活サービス  | 多彩な事業展開・バンドルによる沿線価値向上<br>⇒ リアルの顧客接点、サービスを中心に事業展開するとともにEC事業にも注力 | ライフスタイル変化の加速とともに、リアル・デジタルがシームレスに<br>⇒ 強みを活かせる領域への注力と <b>時代のニーズに対応するサービスへの進化</b>              |
| ホテルリゾート | インバウンド増を追い風とし業界全体で活況<br>⇒ 従来型のチェーンホテル展開を継続<br>新規出店も都市部中心に積極展開  | 先行き不透明感に加え、競争も激化<br>⇒ <b>構造改革の推進</b> と収益性向上諸施策の展開                                            |

## 重点戦略① 交通インフラ事業における事業構造の強靱化

安全・安心を追求し、公益性と収益性の高次元での両立を目指すとともに、テクノロジーを活用したオペレーションの変革を実現し、事業構造の強靱化を図る

### 安全・安心の追求

#### ■ 設備健全性の維持と事故防止

- ・ 必要な設備更新・点検の確実な実施
- ・ 災害対策の推進

#### ■ 異常時の復旧力強化

- ・ 司令所の設備更新、機能の強化
- ・ 教育機能拡充（人材力・技術力強化）



#### ■ ユニバーサルなサービス

- ・ ホームと車両両面の段差・隙間縮小
- ・ さらなるバリアフリー推進（アプリ活用等）

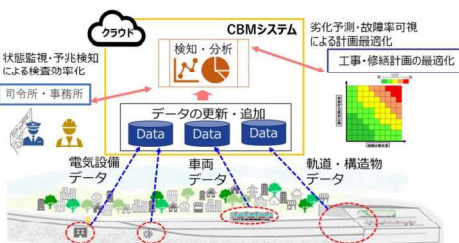
### オペレーションの変革

#### ■ ワンマン運転の拡大



#### ■ 需要動向の変化を捉えた運行ダイヤの適正化

#### ■ データ活用（CBM\*）等による保守業務の最適化



### 利便性向上

#### ■ 東急新横浜線開通（2022年度下期予定）



#### ■ 有料着席サービス等のメニュー拡充

### 需要変動への耐性強化

- 東急バス・空港運営事業・地方交通事業における、収益構造の強化および回復需要の着実な取り込み

社会的価値を創出する、“東急ならではのまちづくり”を推進し、  
連結事業利益の柱としての役割を果たすとともに、収益性向上により利益成長を牽引する

## 新宿再開発プロジェクトの推進

## ■ 都市型複合エンタメ機能の提供と新たな魅力の創出

- ・新宿プロジェクト企画開発室を新設し開発と企画運営を一体的に推進



歌舞伎町一丁目地区開発計画  
(2022年度竣工予定)

敷地：約4,800㎡ 延床：約87,000㎡  
用途：ホテル、劇場、映画館、商業等



## 都市経営への進化

## ■ 自律分散型沿線都市への取り組み

- ・エリア経済圏の核となる拠点開発推進
- ・地域（公民）連携による課題解決と個性豊かなまちづくり
- ・シェアオフィス、スモールオフィス等の充実

## ■ 住まい関連事業強化と沿線活性化

- ・職住近接、テレワークを意識した商品企画と東急沿線エリアの魅力訴求



新綱島駅前地区 第一種市街地再開発事業  
(2023年度竣工予定)

敷地：約3,890㎡ 延床：約37,560㎡  
用途：共同住宅、商業、公益施設等

## 資産回転型ビル事業の強化

## ■ 連結利益への早期貢献（短期化）

- ・資金効率を意識した事業の確立
- ・東急REITとのパイプライン活用等



## 海外におけるまちづくり事業の推進

## ■ ベトナム・タイ等におけるPJ推進



SORA Garden II  
(2021年竣工予定・ベトナムビンズン新都市)

15

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

- 生活インフラ事業等における需要取り込みによる利益成長
- 顧客や時代のニーズにあわせた沿線顧客サービスへの進化

## 生活インフラ事業を通じた価値提供

## ■ 家ナカ需要の取り込みによる利益成長

- ・東急ストアにおける出店推進、E・C強化
- デジタル技術活用による運営効率化



## ■ 戦略投資の選択的実施

- ・ICT事業の強化
  - 5G基地局シェアリング事業への参画
  - メッシュWi-Fi、FTTHによる競争力向上



## 顧客や時代のニーズにあわせたサービスへの進化

## ■ 沿線顧客との関係性深化と提案力強化による「御用聞き」体制の整備



“家ナカ”ソリューションの総合提供窓口  
としてメニュー充実と事業拡大を目指す

|           |        |
|-----------|--------|
| ハウスクリーニング | 家事代行   |
| 修理・お手入れ   | トラブル対応 |
| リフォーム     | お片付け   |
| ネットスーパー   |        |

## ■ 超高齢社会を迎え、生活者のこれからの人生に寄り添ったサービスをワンストップで提供

東急ラヴィエール(株)  
2021年事業開始



## ■ 働き方の急速な変化を捉えた新規市場の獲得



法人向け会員制シェアオフィス事業  
利用率向上と顧客拡大に注力



全国250拠点以上、導入企業数450社以上  
(2021年5月時点)

## ■ 個別事業の収益性向上

- ・提供価値と収支構造の棚卸
- ・次代を見据えた意義・役割の再定義と事業・サービスの再構築

16

## 各事業における構造改革の推進

コロナ影響以前より課題を抱える事業において構造改革を推進し、グループ各事業の戦略再構築とともに連結経営マネジメントの進化を図る

## ホテル事業の構造改革

## ■ 収益性の向上

- ・ 客室の多用途化
  - オフィス利用や長期需要の獲得
- ・ 料飲モデル改革
  - レストランのテナント化やIT活用、マルチジョブ化による要員スリム化
- ・ 店舗網の再構成
  - 東急REホテル3店の営業終了等  
(鹿児島、名古屋栄、大森)

## ■ 環境変化に応じたチャネルチェンジ

- ・国内マーケットの集客強化
- ・ミレニアル世代と富裕層の顧客化

## ■ 収入規模に見合った費用構造への転換

## ■ リネン・サプライ工場の生産体制再編



## 百貨店事業の構造改革

## ■ 店舗構造改革・不採算店の閉鎖

- ・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
- ・連結内リテール事業の再構築

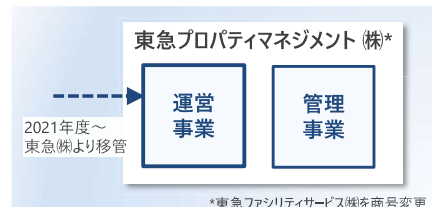
## ■ 後方業務・サービス・販促の効率化 デジタルシフト



## 連結経営の進化

## ■ 運営体制の最適化

Ex. 不動産運営・管理機能のワンストップ提供



## ■ 連結人材マネジメントの強化

- ・事業構造や業容の変化にあわせ、1,000名規模の人材を連結内再配置

## ■ 連結事業ポートフォリオの再構築

- ・機能集約・統廃合
- ・連結視点での保有資産運用最適化
- ・本社部門の効率化

# 渋谷の未来に向けて

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

「グローバル」と「ローカル」、「非日常」と「日常」  
2つの顔が同居するまちを目指す

## ■ “Greater SHIBUYA”での面的魅力向上と “エンタテインメントシティSHIBUYA”のさらなる進化・深化

## ■ 渋谷型都市ライフの提案

働く・遊ぶ・暮らすの3要素の融合と、その基盤となる「デジタル」・「サステナブル」が有機的に繋がる街へ

官民連携も含めた開発計画及び  
まちの魅力向上に資する取り組みの推進

## ■ 進行中の再開発計画の着実な推進

## ■ 戦略的アライアンスも絡めた新たなプロジェクトの検討

- ・道玄坂二丁目24番土地開発計画の始動
- ・渋谷区との包括連携協定を通じた取り組み  
(5G通信環境・エンタテインメント・スタートアップエコシステム)
- ・東急グループ内で連携・共創するまちづくり

## 駅周辺部に開発エリアを拡大

### エンタテインメントシティSHIBUYAの象徴となるにぎわいの軸の創出



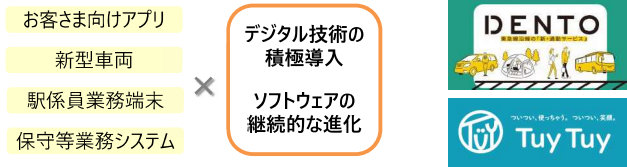


# デジタルテクノロジーの活用

「デジタル」との共創により、「リアル」な価値の最大化に挑戦する

- 各領域における、急速に発展するデジタル技術の活用を前提とした事業・業務への変革、体制整備
- PoC・効果検証の積み上げにより、成功事例のスパイラルを形成していく

## 交通サービスの進化



## 利活用に伴う事業の競争力・優位性向上

Ex. 法人向け会員制シェアオフィス『NewWork』

- 無人での店舗運営・遠隔管理
- 混雑状況のリアルタイム提供
- 利用者の入退室記録
- 登録・請求業務等の自動化

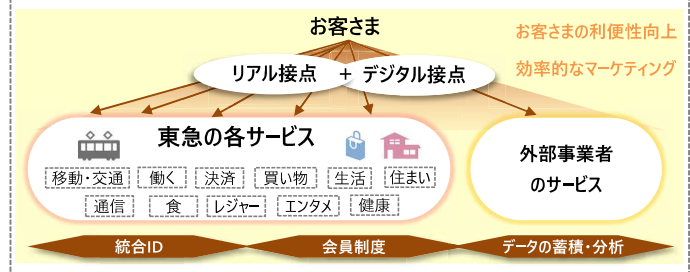
クラウド等  
の活用  
による  
事業  
展開



## 楽天グループ(株)との戦略的提携による事業開発



## 中長期的に目指す顧客接点の概念図



## 推進・支援体制の整備

“攻め” “守り” “効果検証”を意識し、横串IT機能を強化  
(ITリスク管理 / 標準インフラ整備 / 人材育成・確保)

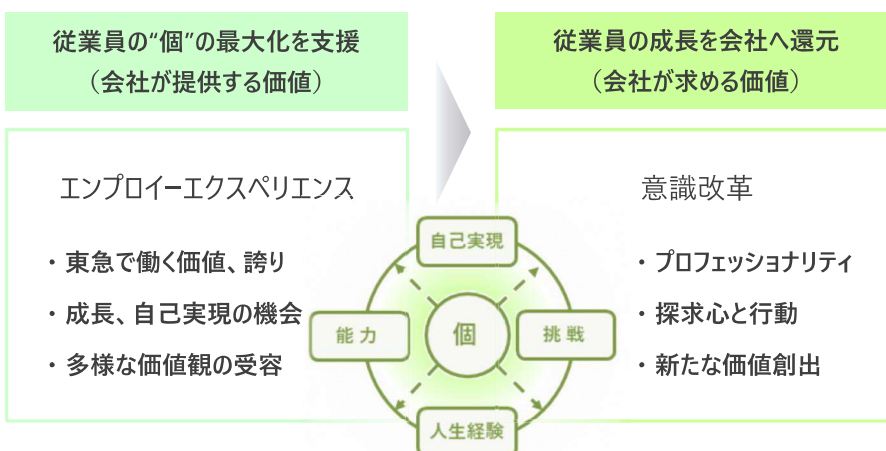
TOKYU CORPORATION

19

# 人材戦略

変革のための原動力として“個”の最大化を支援することにより、企業価値の最大化を図る

## 従業員エンゲージメントの向上



対応すべき  
環境変化

外的  
環境

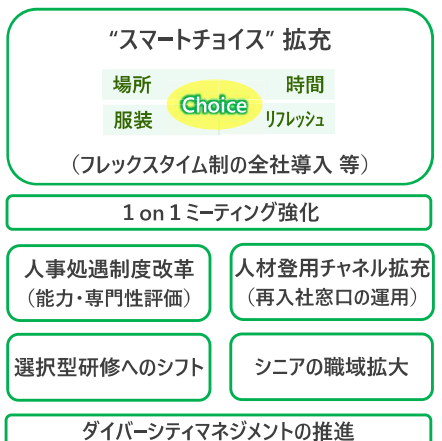
- 雇用の流動化
- 就業意識の変化・多様化
- 専門人材の不足感

内的  
環境

- 労務構成の変化
- 職歴の多様化
- 業務の高度化・専門化

## 具体的な取り組み

Ex. 東急(株)における主な取組事例



TOKYU CORPORATION



20

# ESGへの取り組み

サステナブル経営を推進し、事業を通じた社会価値提供・課題解決への取り組みを継続していく

E環境

脱炭素社会・RE100の実現に向けた取り組み

- エネルギー効率と環境性能の一層の追求

Ex. 鉄道車両更新に伴う使用電力低減  
ZEB等の環境認証取得推進

- 再エネ調達・導入スキームの構築

Ex. SDGsトレインの運行による啓発活動  
世田谷線における再エネ100%による運行



- 沿線における脱炭素・創エネの促進

Ex. 太陽光 + 蓄電池ゼロ円設置サービスへの参画等

CO<sub>2</sub>排出総量

2050年 実質 0

RE100

CLIMATE GROUP

CDP

気候変動への適応

循環型社会への取り組み

- TCFDの実践



- 廃プラスチック、食品廃棄物削減

S社会

安全・安心の追求

生活環境品質の向上

- 日本で最も安全で利用しやすい公共交通サービスの実現
- 生活インフラ事業者の責務としてのコロナ禍における各種対応

社会価値創出を伴うまちづくり

- 多様なニーズにこたえる東急ならではのまちづくりの推進

「誰もが働き続けたい会社」の実現

- 従業員がいきいきと働ける職場づくり

Gガバナンス

実効性の高いコーポレートガバナンスの実現

全方位的なコンプライアンス遵守体制の構築

- 取締役会のさらなる機能発揮への取り組み 等

※ESG情報、指標等は統合報告書にも記載しております [https://www.tokyu.co.jp/ir/library/library\\_11.html](https://www.tokyu.co.jp/ir/library/library_11.html)

 TOKYU CORPORATION

21