

統合報告書
2025



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

＞トップコミットメント

＞東急を知る

＞価値創造ストーリー

＞経営戦略

＞事業別戦略と実績

＞サステナビリティ経営基盤

＞ガバナンス

＞企業情報

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。

原点／DNA

価値基準

社会における
使命・役割

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。

〈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。

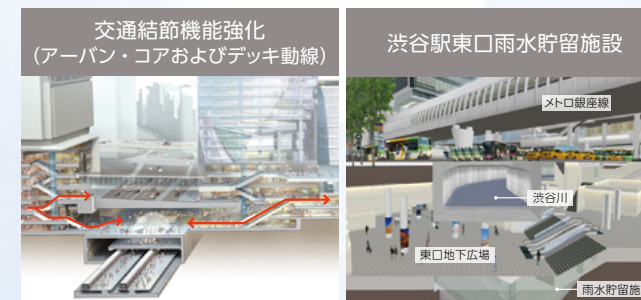
“世界が憧れるまち”を、 地域コングロマリット経営が実現する



多様な事業を複層的に展開する 「地域コングロマリット経営」により、 まちを総合プロデュース

渋谷では、100年に一度の大規模開発が進行中です。2030年度には渋谷駅および渋谷の東西南北を地上およびデッキ階で結ぶ多層な歩行者ネットワークが誕生します。渋谷駅およびその周辺のアクセシビリティが飛躍的に向上するとともに、賑わいの創出や生活利便機能の提供により、巡り歩いて楽しい“駅まち一体開発”の実現に大きく近づきます。

〈ハード面の開発〉街の動線改良やレジリエンスの強化



〈ソフト面の開発〉賑わいの創出や生活利便機能の提供



詳しくは「渋谷再開発&まちづくり」サイトもご参照ください。
<https://www.tokyu.co.jp/shibuya-redevelopment/>



私たちの目指すもの

イントロダクション

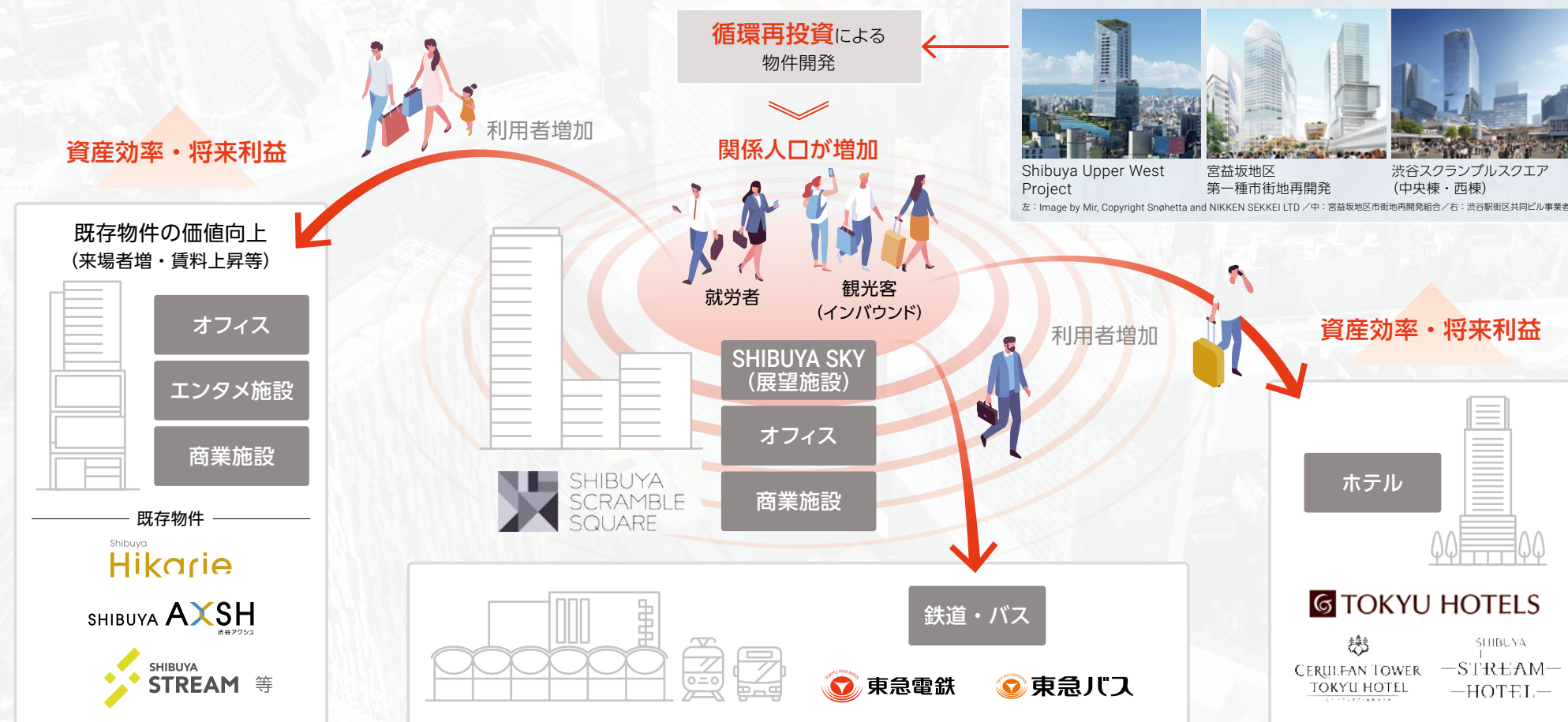
CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

- > トップコミットメント
- > 東急を知る
- > 価値創造ストーリー
- > 経営戦略
- > 事業別戦略と実績
- > サステナビリティ経営基盤
- > ガバナンス
- > 企業情報

地域コングロマリット経営が エリアの資産効率と将来利益を最大化する

「地域コングロマリット経営」のイメージ ～渋谷スクランブルスクエア開業による効果～



渋谷エリアへの循環再投資を通じて、就労者や観光客などの関係人口が増加し、エリアで展開する当社事業に利用者増などの好影響をもたらしてきました。今後も継続的な投資により、エリアの活性化（賃料・各事業収益）を加速させ、資産効率向上や将来利益の最大化を図ります。

■ 統合報告書2025の発行にあたり

対話テーマ ➡ P.5 ➤

当社では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、当社グループが目指す方向性や戦略、ガバナンスについて、財務・非財務の両面から多角的な理解を深めていただけるよう、統合報告書を発行しています。統合報告書2025では、「**資本効率も重視する経営への転換を打ち出した中期3か年経営計画（2024-2026年度）の取り組み状況や、社外取締役の視点に基づく当社の評価と課題**」を、分かりやすくお伝えすることを重視しました。また、ステークホルダーの皆様と重ねてきた対話の中で頂戴したご意見、ご質問、あるいはご要望を踏まえ、「**対話テーマ**」のページを設けるなど、より一層の対話の促進につながる内容と構成を意識しています。

今後も統合報告書を通じて、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 経営企画室室長
「統合報告書2025」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：2024年4月1日～2025年3月31日（2024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：2025年9月

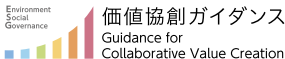
〈将来の見通しに関する特記事項〉

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「価値協創ガイダンス」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	ステークホルダーの皆様向けに、会社概要や取り組みを記載しています。	🔗
有価証券報告書	企業の概況や事業状況、財務諸表などを記述した報告書です。	🔗
コーポレート・ガバナンス報告書	コーポレート・ガバナンスの考え方や体制などを記述した報告書です。	🔗
安全報告書	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。	🔗
新規 🔗 TNFDレポート	自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に基づき、自然環境との関わりを評価・開示した報告書です。	🔗
新規 🔗 DXレポート	デジタル活用のビジョン・戦略や取り組み事例を示した報告書です。	🔗

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

CONTENTS 〈目次〉

私たちの目指すもの	1
イントロダクション	2
CONTENTS 〈目次〉	4
対話テーマ	5
トップコミットメント	6
東急を知る	10
At a Glance	11
事業展開のフィールド	12
海外での事業展開	14
価値創造ストーリー	15
価値創造の軌跡	16
価値創造プロセス	17
ビジネスモデル	18
競争優位性	19
地域コングロマリット経営	21
美しい生活環境の創造	22
経営戦略	23
中期3か年経営計画と成長戦略	24
経営指標と財務運営	25
経営計画の進捗	26
重点施策の進捗	27
財務担当役員メッセージ	29
事業別戦略と実績	31
事業概要	32
交通	33
不動産	35
生活サービス	37
ホテル・リゾート	39

サステナビリティ経営基盤	41
サステナビリティマネジメント	42
サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）	43
安全・安心	45
ひとづくり	48
人権	56
脱炭素・循環型社会	58
環境ビジョン／脱炭素社会／循環型社会／ 生物多様性／街への取り組み	
知的資本	65
ステークホルダーとの共創	68
ガバナンス	69
議長メッセージ・機関設計の概要	70
ガバナンス概要	71
社外取締役ミーティング	72
役員一覧	76
役員の専門性と多様性	78
取締役会の活動	79
監査役会の活動	81
指名・報酬	82
グループガバナンス	84
コンプライアンス・リスクマネジメント	84
情報セキュリティ	86
株主・投資家との対話	87
企業情報	89
経営成績	90
11か年財務データ	91
非財務データ	93
主な関係会社	97
会社概要・株式情報	98

CONTENTS



私たちの目指すもの
イントロダクション

CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

トップコミットメント

東急を知る

価値創造ストーリー

経営戦略

事業別戦略と実績

サステナビリティ経営基盤

ガバナンス

企業情報

統合報告書2025の対話テーマ

経営・社外役員の視点

1 トップコミットメント →P.6 地域コングロマリット経営を深化させ、「世界が憧れるまち」を実現する。 	2 財務担当役員メッセージ →P.29 	3 人材戦略室長メッセージ →P.48 	4 社外役員の視点 ・ 変化する環境下での投資とリスク管理 …… →P.28 ・ 新環境ビジョンへの期待 …… →P.64 ・ 社外取締役ミーティング …… →P.72 ・ 新任社外取締役メッセージ …… →P.78
--	---	--	---

企業価値向上に向けた対話テーマ

企業価値向上	ROE向上	ROA	◆ どのように資産効率を高めながら成長するのか?	→	・ 経営戦略 …… →P.23
			◆ 各事業はどのように成長するのか?	→	・ 事業別戦略と実績 …… →P.31
	株主資本コスト最適化	最適な財務レバレッジ	◆ 財務運営方針のポイントは?	→	・ 財務担当役員メッセージ …… →P.29
		高いエリア価値	◆ 事業基盤である東急線沿線の特徴は?	→	・ 東急を知る …… →P.10
			◆ 東急の「地域コングロマリット経営」とは?	→	・ 価値創造ストーリー …… →P.15
		事業推進基盤強化	◆ 従業員起点の人的資本経営の進捗は?	→	・ ひとづくり …… →P.48
		投資対象としての透明性の確保	◆ サステナビリティにどのように向き合い、経営に取り入れているのか?	→	・ サステナビリティ経営基盤 …… →P.41
			◆ 最適なコーポレート・ガバナンスをどのように実現するのか?	→	・ ガバナンス …… →P.69
		安定的で成長力のある事業・資産ポートフォリオ	◆ 多様な資産・事業をどのように最適化するのか?	→	・ 経営戦略 …… →P.23



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

＞ トップコミットメント

＞ 東急を知る

＞ 価値創造ストーリー

＞ 経営戦略

＞ 事業別戦略と実績

＞ サステナビリティ経営基盤

＞ ガバナンス

＞ 企業情報

トップコミットメント

地域コングロマリット経営を深化させ、 「楽しさ、豊かさ、美しさ」を実感できる 「世界が憧れるまち」を実現する

東急のビジネスモデルとは

海外の投資家と対話をする中で、日本の鉄道事業者が展開する、鉄道やバスなどの公共交通と都市開発を一体的に進めるモデルは、TOD*（公共交通指向型開発）の先駆的な事例であり、単なるTODでは語りつくせない事業展開があります。なかでも当社は他の鉄道会社や不動産ディベロッパーとは異なる独自性があり、その強みを分かりやすく発信していく必要があると感じています。その特徴は、単に交通と都市開発を組み合わせるだけでなく、沿線人口や消費支出の増加・定着を見据えて、街の付加価値を高める事業を積極的に自ら展開している点にあります。住民の皆様喜んでいただくために、生活利便性を向上させるサービスを他社に先んじて手がけてきたことは、東急ならではの強みです。

私たちはこれを「地域コングロマリット経営」➡P.21と呼んでいます。あえて「コングロマリット」という言葉を用いるのは、ディスカウントの印象が先行しやすいことを十分理解したうえで、そのメリットとデメリットを的確にマネジメントするためです。投資家の方々からのネガティブな意見も真摯に受け止め、エリア価値向上に不可欠な機能に経営資源を集中させ

東急株式会社
代表取締役社長

佐江正衛

ながら、事業ごとの強みを最大限に発揮し、事業間シナジーを創出することで、お客さまに支持される商品・サービスを提供し、グループ全体の成長と競争力向上につなげていきます。

また、渋谷や沿線で得た収益を再度そのエリアに投資する「循環再投資」も当社の地域コングロマリット経営の特徴です。一般的なディベロッパーが開発と売却を繰り返す「資金回転型」であるのに対して、当社はエリアに根ざした再投資を重視している点が大きな違いです。複数の事業や資産を活用し、継続的に再投資を行うことで、自社の事業収益性とエリアの価値を同時に高めています。エリアで不足する機能や施設・

サービスに重点的に投資することで、居住・勤務・訪問される方々の満足度向上や関係人口の拡大につなげています。関係人口の増加はエリアで展開する当社グループ事業に収益機会の拡大をもたらします。

さらに、第三者資本の誘致や多様な企業との協働を積極的に取り込んでいる点も特徴です。例えば、多摩田園都市のような大規模開発では組合施行の区画整理手法を用いて、多くの地権者をはじめ、行政、サブディベロッパーやジョイントベンチャー、テナント企業などさまざまな関係者と連携し、広域なエリア開発を推進してきました。立場の異なる多様なステーク

CONTENTS



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

▼ トップコミットメント

➤ 東急を知る

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

➤ 事業別戦略と実績

➤ サステナビリティ経営基盤

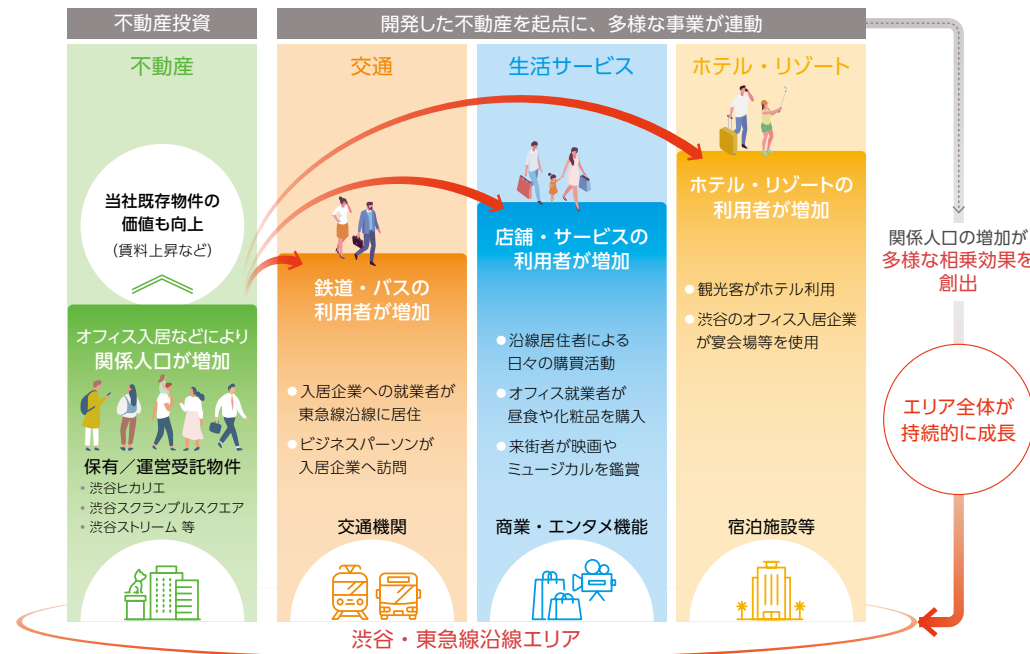
➤ ガバナンス

➤ 企業情報

※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。

トップコミットメント

地域コングロマリット経営のビジネスモデル



ホルダーを調整し、まとめ上げることが私たちの大きな強みとなっています。また、現在の渋谷が多彩なカルチャーが育まれる魅力的な街へと発展したのは、当社だけではなく、鉄道やリテール事業などを展開するさまざまな企業がそれぞれの個性を活かして渋谷の幅広いニーズに応えてきたからです。当社は昔からオープンマインドな企業であり、こうした多様性と共存によって付加価値を生みだしています。

2024年度の振り返りと 中期3か年経営計画達成に向けた内部成長

2024年度は、営業収益1兆549億円、営業利益1,034億円、当期純利益796億円と好調な業績となり、ROEも9.8%と計画

を上回りました。これを受けて、2024年11月に公表した2026年度の計画数値を更新するとともに、新たに2027年度の目標も設定しました。中期3か年経営計画策定当初はコロナ禍からの回復期であったために保守的な計画でしたが、近年の人流回復やインバウンド需要の増加などを反映し、内容をアップデートしています。

一方、新たな目標を実現するうえで考慮すべきなのは、建築費の高騰による大

型再開発プロジェクトの収支悪化や金利上昇です。渋谷スクランブルスクエア第Ⅱ期の竣工は、建設市場における労働力不足や残業規制に加え、鉄道・店舗等の営業を継続しながら駅や都市基盤を改修するといった極めて難度の高い工事が輻輳した影響により、当初予定より約4年後となる見込みです。スケジュールの変更については一部でネガティブな報道も見られますが、厳しい環境下でプロジェクトを着実に推進し、サブコントラクターやグループ会社の東急建設などとの強固な連携によって安定的に事業を進められることは、当社の大きな強みです。さまざまな課題に対応しながら、100年に一度の再開発という旗印のもと、プロジェクトの完遂を目指します。渋谷スクランブルスクエア第Ⅱ期が収益に寄与するまでの期間は、投資（建

設仮勘定）が積み上がっていくフェーズとなりますが、これらは既存ポートフォリオの着実な内部成長でカバーしていきます。

ここでいう「内部成長」とは、既存事業の収益力を高め、ポートフォリオ全体の価値向上を図る取り組みです。当社が資産を保有するエリアの恵まれた立地を活かして、経済動向や競合状況など市場環境を見極めながら、継続的なバリューアップ投資を通じた付加価値の高い商品・サービスの追求などによりお客さまからの支持をさらに獲得していきます。これらの取り組みは、鉄道では輸送人員の増加、オフィス事業では賃料水準の適正化、ホテルでは稼働率や一室単価（ADR）の向上、百貨店やスーパーでは来店客数や客単価のアップなどにつながります。

また、資産効率の高いフィービジネスの拡充を図ります。当社の事業領域におけるフィービジネスは多岐にわたり、不動産管理分野ではアセットマネジメント（AM）、プロパティマネジメント（PM）、ビルマネジメント（BM）などを展開しています。さらに、2025年7月に1号店を開業した「東急沿線の仲介」などの不動産売買仲介・コンサルティング等のサービスも強化し、お客さまの多様なニーズに応えていく方針です。フィービジネスは資産効率が高い反面、参入障壁が低いため、独自の仕組みづくりやサービスの付加価値向上に努め、事業の競争力を強化します。

中長期的には第三者の投資の誘致も当社の収益機会につながります。現在渋谷では、他のディベロッパーによる複数の開発プロジェクトが同時に進行しています。これらの開業によりオフィスの就業人口が増加し、新たな商業施設の開業も相まって、渋谷のさらなる活性化が期待されます。渋谷駅周辺の再開発が本格化した2009年以降2040年までに約2兆円規模の投資が見込まれていますが、そのうち当社の負担は半



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

▼ トップコミットメント

➤ 東急を知る

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

➤ 事業別戦略と実績

➤ サステナビリティ経営基盤

➤ ガバナンス

➤ 企業情報

トップコミットメント

分で、残りは行政も含む第三者によるものです ➡P.28。このように、第三者の投資であっても、街が発展することで、鉄道やバスの利用者増だけでなく、百貨店・ショッピングセンター、ホテルなど当社グループ既存事業の利用者増も期待ができます。

再開発で都市と街の課題を解決し、 「孫子の代まで住み続けたいまちづくり」を進める

現在、首都圏では、主要駅周辺の中小規模ビルの多くが老朽化や耐震性の問題を抱えており、これらの建て替えは今後対応すべき喫緊の課題です。一方で建築コストの上昇に加え、期待利回りの低下により、土地・建物の取得価格が上昇しているため、再開発の採算が悪化し、計画が進みにくい状況になっています。特に渋谷のようなスーパーブロック化されていない街では、区画整理や権利者調整が必要となるため、再開発のハードルがより高くなりがちです。渋谷区は、都心5区の中で最もオフィス賃貸面積の供給が少なく、第4位の新宿区と比

較しても約7割にとどまっています。交通の利便性やエリアへの期待から新規テナントの需要は強く、かつ既存テナントの拡張ニーズにも十分応えなければなりません。当社が多くの地権者と協力して開発を進めてきた実績を活かし、オフィスなど街に不足する機能の提供を通じて、都市インフラの再整備や持続可能なまちづくりを推進していきます。

当社の渋谷再開発が「終盤を迎えている」と誤解されることがありますが、**渋谷全体の再開発として多くのプロジェクトはまだ進行中**です。駅周辺では渋谷ヒカリエや渋谷ストリームなどが完成していますが、渋谷スクランブルスクエアⅡ期工事の竣工によって駅東西を結ぶ自由通路やデッキ・交通広場が設けられ、エリア内の回遊性がさらに高まる見込みです。より便利になるこれからの渋谷に、ぜひご期待いただければと思います。

東急線沿線においても、時代のニーズにあった再開発やエリアの価値向上に継続的に取り組んでまいります。未来のまちづくりに必要な機能とは何かを考え、若い世代の方々のご要望に応え、子育て支援を含め、利便性や快適性を備えた、生活・職場環境の質を向上させていきます。耐震、耐火など災害レジリエンスの向上による安全・安心なまちづくりや、さらにはデジタルも活用しながらお客さまの期待を超える体験を創出することで街の賑わいにつなげるなど、「孫子の代まで住み続けたいまちづくり」を進めていきます。

事業ポートフォリオの最適化に向けて

事業ポートフォリオの最適化にあたっては、**「資産効率」と「まちづくりへの貢献」、さらに自社で担うべき事業と他事業者に任せる分野を明確にすることを重視**しています。

渋谷・東急線沿線の人口増加により生活サービス分野の需

要は高まっています。そのなかでも専門他社が担う方が適している分野については、当社は賃貸に専念するなど柔軟に役割を分担し、それぞれの強みを活かすことで、生活者がより多様な商品やサービスを選択できる環境を提供することができま

す。当社はこうして豊かなまちづくりを行ってきました。この考えのもと、当社は20年以上かけてまちづくりの機能として必要な事業に絞り込み、ポートフォリオの整理を進めてきました。近年の街のエンターテインメントを担う東急レクリエーションの完全子会社化もその一環です。今後も全ての案件を自社で手がけるのではなく、当社グループが持つ豊富な情報を活かして有望な分野に選択的に投資し、その分野を強化していきます。

事業間連携の強化

多様な事業を活かす事業間連携には、**私を含む各組織のトップの姿勢が重要です。意識的にリーダーシップを発揮しなければ、部門間の連携や新たな動きは生まれません。**東急にはもともとクリエイティブなDNAが備わっていますが、組織規模が大きくなるほど「たこつば化」し、個々の専門領域の範囲内に偏りがちです。部門長自らが縦割りの壁を打破する旗振り役を果たすことで、新たな挑戦や活発なコミュニケーションが生まれる環境を創ります。

最近の事業間連携の一例として、エンターテインメント、ホテル、鉄道との協業があります。例えば、人気アニメ「名探偵コナン」や「呪術廻戦」とのコラボ企画では、映画と渋谷の駅・商業施設・ホール・ホテルが連携し、コラボ商品や宿泊パッケージを展開した結果、ホテル予約が即完売となるなど大きな反響を得ました。

さらにこうした**事業間連携を強化するために人材交流にも**



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

▼ トップコミットメント

➤ 東急を知る

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

➤ 事業別戦略と実績

➤ サステナビリティ経営基盤

➤ ガバナンス

➤ 企業情報



トップコミットメント

積極的に取り組んでいます。当社から子会社への出向は日常的であり、その逆についても推奨をしています。私が主催する出向者懇談会を通じて出向者が事業間連携の重要な架け橋であることを伝えています。特に新入社員には、子会社への出向が経験と視野拡大の貴重な機会であり、連結経営にふさわしい意識を持つよう促しています。親会社と子会社は上下関係ではなく、役割を分担するパートナーであるという認識を全社員で共有するようにしています。

「Creative Act.」とひとつづくり

当社ではビジョンワードとして「Creative Act.」を掲げています。これは前例にとらわれず顧客視点で新しいソリューションを追求し、自ら行動し変革を起こす姿勢を表しています。環境の変化やさまざまな課題にも、創造力をもって柔軟に対応し、「世界が憧れるまち」の実現を目指すという意味が込められています。

「世界が憧れるまち」とは、安全で快適、豊かで美しいだけでなく、クリエイティブな人々が集い、「働く・遊ぶ・暮らす」が有機的につながる都市です。人・社会・自然が調和し、一人ひとりが自分らしく豊かな暮らしを実感できることを目標としています。

「Creative Act.」には、**社員一人ひとりが自発的に業務改善や新しい発想に取り組み、日々の仕事に創造性を発揮してほしいという想い**があります。特に現場では、顧客視点を大切にし、日常業務の中で見過ごされがちな問題やお客さまのサインにも気づき、手を打ってほしいです。こうした考えから、私は裏方の仕事やそれに携わる従業員にも光を当てることを意識しています。例えば、「Creative Act. Award」では社員一人ひとりの日々の小さな業務改善も積極的に評価・表彰しており、「東急線沿線新サービス開発プログラム」では、自身の担当業務に限



タウンホールミーティングの様子

らず常に沿線価値の向上にチャレンジできます [➡P.52](#)。

こうした取り組みが重要なのは、お客さまは不満を口にせず、静かに離れていくことが少なくないからです。このような声なき声は、改善すれば大きな成果が期待できる一方、気づかなければ大きな損失にもなります。だからこそ、そのような事態を防ぐためには、**経営陣や事業の責任者が、見過ごされがちな問題やお客さまからのサインをしっかりと汲み取り、積極的に現場に伝えるとともに、他の事業部や部門長とも気づきを共有する習慣を持つことが大切**です。

また、社員一人ひとりが最大限に力を発揮できる環境づくりにも力を入れています。社長就任時から実施している「タウンホールミーティング」 [➡P.51](#) など社員との直接対話の場で多く寄せられた処遇改善の要望を受け、寮や社宅など住宅面の福利厚生を充実させるなど1年かけて対応しました。さらに、「CREATIVE CAFE & BAR」 [➡P.52](#) の設置など、社員同士のコミュニケーション促進の取り組みも進めています。

株主・投資家の皆様へ

私自身、IRには2000年から携わってきており、これまでも

株主・投資家の皆様の有益なご意見は都度経営に取り入れてきました。私たちの事業が**長期的な視点のもと進められていることを、成長ストーリーとしてご説明していくことで、投資家の皆様にご理解いただくことが重要**だと感じています。

また、株主構成の観点から見ると、沿線地域の個人投資家の方々は保有期間も長く、ある意味で当社と運命共同体のような関係性があります。今後、金融機関の政策保有株の縮減などにより株主層が変化する可能性があります。当社株式を「東京の成長銘柄」として訴求し、幅広く個人投資家や海外投資家の方々にも保有いただくことを期待しています。

なお、昨今投資家の方々から、不動産事業における回転型事業の売却益計上についてご意見を頂戴する場面がございます。当社もちろん回転型事業を行っていますが、不動産売却益への依存度が高まるほど、一般的にPER（株価収益率）は低くなることも見過ごせません。この点については、投資家の方々に当社の見解を説明し対話を続けております。こうした背景も踏まえ、「内部成長」による持続的な企業価値向上の重要性をしっかりと発信していきたいと考えています。

かつて五島慶太は百貨店事業向けに「東横百貨店信条」を制定し、「他人のために一生懸命尽くした人は、自分にも大きな利益が返ってくる。つまり、親切こそが最大の資本なのだ」と訓示しました。この**お客さまなどのステークホルダー優先の考え方は、生活サービスに限らず、当社の全事業に共通する価値観**だと考えています。既存事業をブラッシュアップする「内部成長」と新たな街の機能を創出する「成長投資」をバランスよく組み合わせ、沿線に住む方、働く方、訪れる方全てが「楽しさ、豊かさ、美しさ」を実感できる「世界が憧れるまち」の実現にこれからも挑戦し続けます。今後とも、どうぞご期待ください。

CONTENTS



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

▼ **トップコミットメント**

➤ 東急を知る

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

➤ 事業別戦略と実績

➤ サステナビリティ経営基盤

➤ ガバナンス

➤ 企業情報

東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

海外での事業展開



事業基盤である 東急線沿線の特徴は？

東急線沿線は東京の西南部に位置し、人口の多さとその密度の高さが特徴です（東京圏人口の約15%が集積）。人気のある街やエリアが多数あり、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活発な経済圏を形成しているエリアです。

CONTENTS



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS 〈目次〉

対話テーマ

➤ トップコミットメント

▼ 東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

海外での事業展開

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

➤ 事業別戦略と実績

➤ サステナビリティ経営基盤

➤ ガバナンス

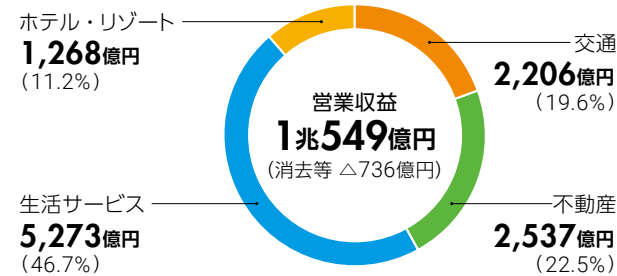
➤ 企業情報

At a Glance（2025年3月31日現在）

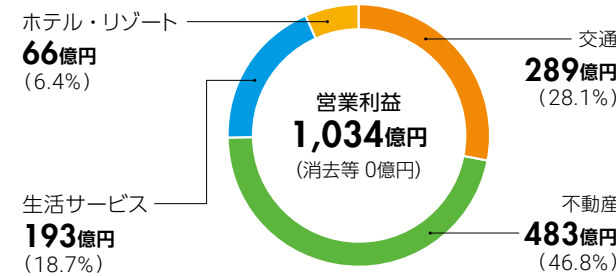
当社グループは、交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートを事業分野とする、当社、子会社128社、関連会社41社で構成されています。地域コングロマリット経営により、長期的視点での「まちづくり」を手掛け、お客さまの生活に密着した事業を展開しています。

事業概況

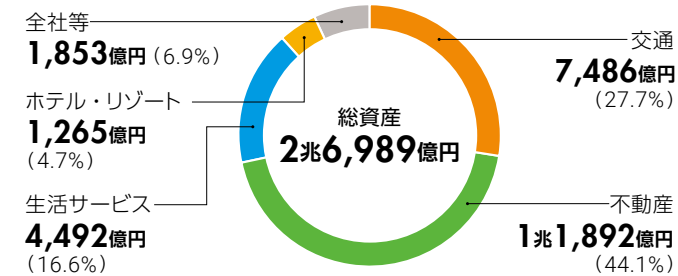
営業収益構成比



営業利益構成比



総資産構成比



セグメント別の情報は、事業別戦略と実績 ➡P.31、11か年財務データ ➡P.92

規模指標と財務健全性

親会社株主に帰属する
当期純利益

796億円

前年比 +24.6%

有利子負債／
東急EBITDA倍率^{※1}

6.0倍

前年比 △0.1P

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

日本格付研究所（JCR）
長期発行体格付

AA（安定的）

格付投資情報センター（R&I）
発行体格付

AA－（安定的）

2025年1月に格上げ

サステナビリティ

当社は、世界的なESG投資指数「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に2年連続で選定されており、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用する全ての国内株式ESG投資指数にも選定されています。また、MSCI ESG格付けでは最高評価の「AAA」を2年連続で獲得しています。



FTSE4Good

2年連続選定



FTSE Blossom
Japan Index

2年連続選定



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

4年連続選定



2年連続 最高評価「AAA」



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数（WIN）

主なESG評価の詳細 ➡P.92

重要指標

EPS^{※2}

134.81円

前年比 +28.69円

※2 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）

ROE^{※3}

9.8%

前年比 +1.5P

※3 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

ROA^{※4}

（総資産事業利益率）

3.8%

前年比 +0.2P

※4 ROA＝事業利益÷総資産（期中平均）× 100



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS（目次）

対話テーマ

➤ トップコミットメント

▼ 東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

海外での事業展開

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

➤ 事業別戦略と実績

➤ サステナビリティ経営基盤

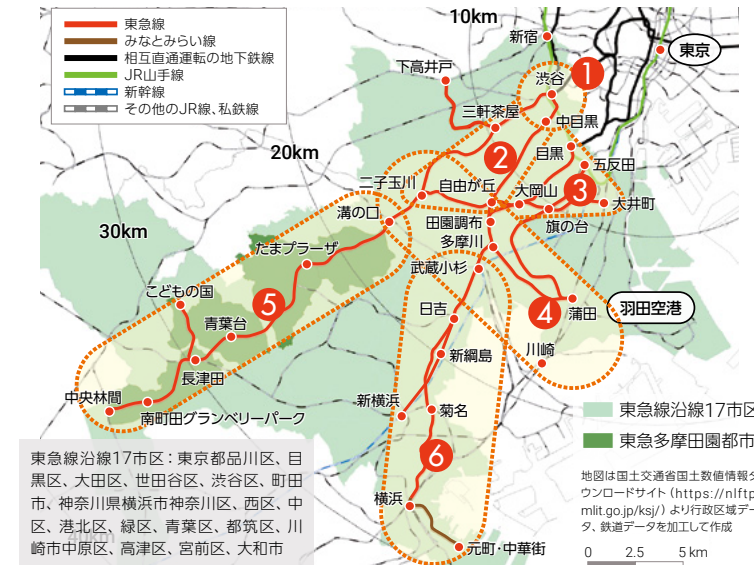
➤ ガバナンス

➤ 企業情報

事業展開のフィールド

東急線沿線は東京の西南部に位置し、東京圏（1都3県）人口の約15%が集積するエリアです。各エリアの特性に応じた個性的で魅力的なまちづくりを行っています。

東急線沿線



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



特徴

1 人口の多さ・人口密度の高さ

沿線人口 **556万人**
東京圏（1都3県）の約**15%**
(住民基本台帳2025年1月1日現在)

人口密度 **11,271人/km²**
東京圏（1都3県）の約**4倍**

(総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」、国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調査」に基づく。2025年1月1日現在)

2 国内有数の人気エリア

街・沿線ランキング
上位10位ランクイン数*
5駅・5沿線
沿線人口のピーク
2040年(推計)

※MAJOR7 マンショントレンド調査「住んでみたい街ランキング2024〈首都圏〉」、いい部屋ネット「街の住みここち沿線ランキング2024〈首都圏版〉」

3 経済圏の大きさ

沿線消費支出規模(推定)
9.4兆円
(2024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)
人口一人当たり所得
全国比 約1.5倍
「2025年版個人所得指標」(株式会社ゼンリンマーケティングソリューションズ)に基づき推計

① 渋谷

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



→ P.13

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

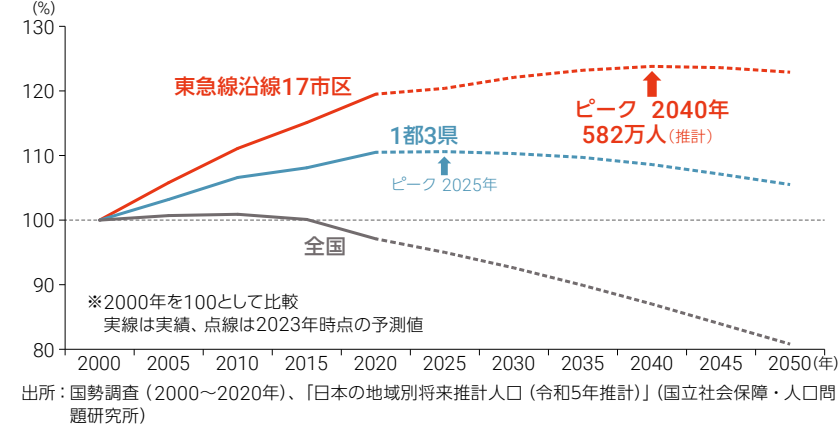


⑥ 横浜・新横浜周辺

- ・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



東急線沿線の人口動態



人口誘致に向けた取り組み

■ 居住人口

- ・渋谷・東急線沿線エリアの再開発推進（土地高度利用・災害耐性強化）
- ・求めやすい価格での住宅供給
- ・カスタマー戦略推進 等

■ 就業人口

- ・オフィスの増床やテナント誘致
- ・ブランディング（イノベティブタウン）等

■ 滞在・訪問人口

- ・エンターテインメントの拡充（渋谷）
- ・街のブランディング、マーケティング強化 等



ドレッセタワー南町田グランベリーパーク
定期借地権付分譲マンションとして2024年1月竣工



渋谷アクシュ
渋谷から青山方面への回遊性向上・賑わい不足解消を目的に2024年7月開業

私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS〈目次〉

対話テーマ

トップコミットメント

東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

海外での事業展開

価値創造ストーリー

経営戦略

事業別戦略と実績

サステナビリティ経営基盤

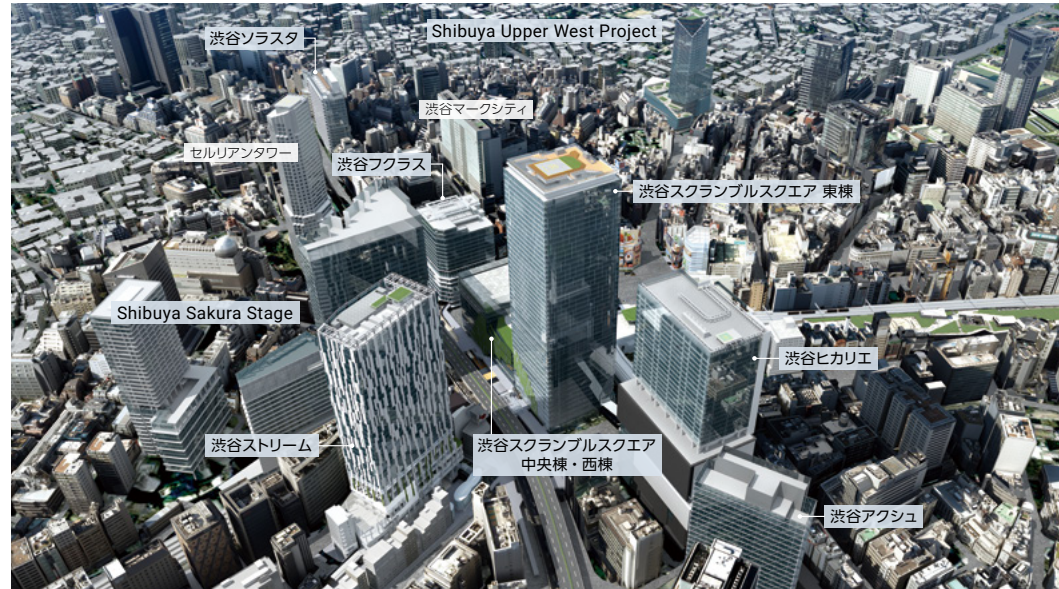
ガバナンス

企業情報

事業展開のフィールド

渋谷エリアは、日本最大級の鉄道ターミナル「渋谷駅」を擁する当社グループの最重要拠点です。高い回遊性を備え、新たな文化を創出するまちづくりを進めています。東急線沿線外では、交通事業やホテル事業、空港運営事業を展開、また海外では沿線で培ったノウハウを活かした「まちづくり」に取り組んでいます。

渋谷エリア



渋谷駅周辺将来開発イメージ ※宮益坂地区第一種市街地再開発はこの画像に含まれていません。

特徴

1 ターミナル拠点「渋谷駅」
乗り入れ社数・路線数
4社9路線
1日あたり乗降客数
約280万人(全国2位)※1

2 訪日外国人に人気
訪都外国人訪問先ランキング
第1位※2

3 エンターテインメントの
集積・発信
クリエイティブ・コンテンツ産業を
中心に国内外企業や
イベントホール・劇場等が集積

4 高いオフィス稼働
渋谷区オフィス空室率
2.5%※3 (都心5区平均3.7%)

進行中再開発プロジェクト
想定投資規模・延床面積
(当社負担分/2024年度以降)

約70万m²
約6,000億円

※1 2023年各鉄道会社公表データより
※2 東京都「令和6年 国・地域別外国人旅行者行動特性調査」
※3 三幸エステート「オフィスマーケットレポート」より。2025年3月末時点。

国内

【北海道】

- ・バス事業 (じょうてつ)
- ・空港運営事業 (北海道7空港)
- ・百貨店事業 (さっぽろ東急百貨店)
- ・ホテル事業 (SAPPORO STREAM HOTEL 等)

【長野】

- ・交通事業 (上田交通)
- ・百貨店事業 (ながの東急百貨店)
- ・ホテル事業 (白馬東急ホテル 等)

【伊豆】

- ・交通事業 (伊豆急ホールディングス)
- ・ホテル事業 (伊豆今井浜東急ホテル 等)

ホテル・会員制リゾート
部屋数
61店舗
12,086室

運営関与空港数
年間旅客数
10空港
37百万人

● 運営関与空港

海外

海外での事業展開 → P.14

【タイ王国】

- ・バンコク (分譲住宅事業、賃貸住宅事業、不動産管理事業)
- ・シラチャ (賃貸住宅事業)

【ベトナム社会主義共和国】

- ・旧ビンズン省 (都市開発事業、交通事業)
- ・ホーチミン市 他 (分譲住宅事業、不動産管理事業、賃貸オフィス事業)

【オーストラリア連邦】

- ・ヤンチェップ・ツーロックス地区 (住宅開発事業、シティセンター開発事業)

投資規模
(2024年度～10年間)
〈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

※分譲販売等による現地回収分の再投資を含む



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS (目次)

対話テーマ

＞ トップコミットメント

✓ 東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

海外での事業展開

＞ 価値創造ストーリー

＞ 経営戦略

＞ 事業別戦略と実績

＞ サステナビリティ経営基盤

＞ ガバナンス

＞ 企業情報

海外での事業展開 ― まちづくりを、世界へ。

当社グループが長年培ってきたまちづくりのノウハウを活かして、ベトナムやタイ、オーストラリアでまちづくり事業を展開しています。

ベトナム版「多摩田園都市」

ベトナム

総資産 約830億円

急速な経済成長が見込まれているベトナム・旧ビンズン省の省都ビンズン新都市において、日本国内での多摩田園都市のまちづくり経験を活かした、「東急ガーデンシティ」の開発を2012年より進めています。これまでに、高層マンション、住宅や商業施設の開発・運営、加えて、路線バスを運行し、公共交通機関を利用する社会への転換に取り組む他、教育・医療機関の整備・誘致も進めています。文化交流・地域貢献イベントの実施による街の価値向上にも努め、豊かな生活環境を提供しています。

ビンズン新都市開発エリア



これまでに、**2,778戸の住宅**、
(高層2,559戸、低層219戸)
約24,000㎡の商業賃貸床を開発
(うち、SC14,500㎡)

2012	ベカメックス東急設立
2013	
2014	ベカメックス東急バス設立
2015	hikari開業 ① SORA gardensⅠ竣工
2016	
2017	⑤ MIDORI PARK街開き
2018	
2019	⑦ The VIEW竣工 ⑥ MIDORI PARK SQUARE 開業 ⑨ 越華国際学校開校
2020	
2021	② SORA gardensⅡ竣工
2022	⑫ Hikari拡張エリア開業
2023	⑧ SORA gardens SC開業 ④ SORA gardens Links開業
2024	③ The GLORY竣工
2025	① The NEST着工 ⑩ SORA gardensⅢ着工
2026	⑩ The TEN竣工 (予定)



SORA gardens SC (ショッピングセンター)



The GLORY (992戸・分譲住宅)



KAZE SHUTTLE (路線バス)

タイ・オーストラリアでの展開

タイ

総資産 約130億円

バンコク市内の再開発エリア “キングスクエア”にて複数の事業へ参画

- ・現地企業が主導する再開発事業に一部参画。分譲住宅やサービスアパートメントの開発に加え、当該エリアの物件を中心に不動産管理を担う新会社も設立。



分譲住宅
外観イメージ



サービス
アパートメント
外観イメージ

オーストラリア

総資産 約140億円

ヤンチェップ駅開業による エリア開発機運の高まり

- ・西オーストラリア州のパースから北へ約50kmのヤンチェップ・ツーロックス地区で住宅開発事業とシティセンター開発事業を合併で推進中
- ・開発ビジョン「クリーン・グリーン・サステナブルシティ」実現に向け、当社および連結子会社が保有する約2,300haの開発を推進
- ・2024年7月のヤンチェップ駅までの鉄道延伸に合わせ、駅前にボタニカルガーデンを整備



駅前ボタニカルガーデン

外部評価

第10回 プロパティグル・ベトナム・プロパティ・アワード

当社社会のベカメックス東急は、現地の文化・慣習と融合したまちづくり「TOKYU Garden City」プロジェクトを推進しています。2024年11月、東南アジアの大手不動産情報サイト

運営企業が主催する優れたディベロッパーなどを表彰する「第10回プロパティグル・ベトナム・プロパティ・アワード」において、高度な都市計画を通じて地域社会の潜在力を最大限に引き出し、住みやすく、より進歩的な都市づくりを実現した功績が高く評価され、実質の最優秀賞にあたる「Real Estate Personality of The Year」などの2部門を受賞しました。



授賞式後の記念撮影

CONTENTS



私たちの目指すもの

イントロダクション

CONTENTS (目次)

対話テーマ

トップコミットメント

東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

海外での事業展開

価値創造ストーリー

経営戦略

事業別戦略と実績

サステナビリティ経営基盤

ガバナンス

企業情報