

# 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

美しい生活環境の創造



## 東急の 「地域コングロマリット経営」とは？

渋谷や東急線沿線を中心に多様な事業を展開し、エリア価値の向上を図ります。得られた収益を同一エリアに再投資することで、エリアの魅力が継続的に高まり、関係人口や経済活動が拡大するとともに、展開する事業の収益性も向上します。これにより、資産効率と将来利益の最大化を目指します。

## 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

▼ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

美しい生活環境の創造

＞ 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

# 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。

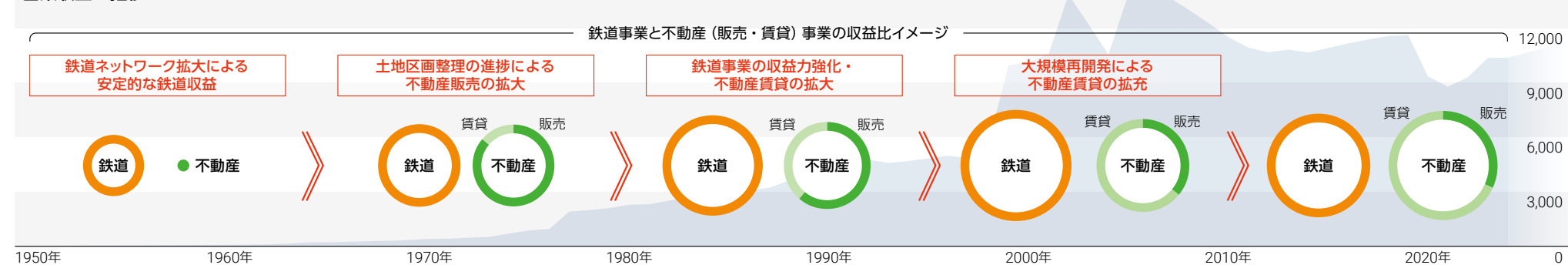
時代の変化に伴い生じる社会課題に対し、新しい視点で生活サービスやライフスタイルを提案することにより、エリア価値の継続的向上に取り組んできました。

## 【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



## 営業収益の推移



※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。

## 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

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

美しい生活環境の創造

経営戦略

事業別戦略と実績

サステナビリティ経営基盤

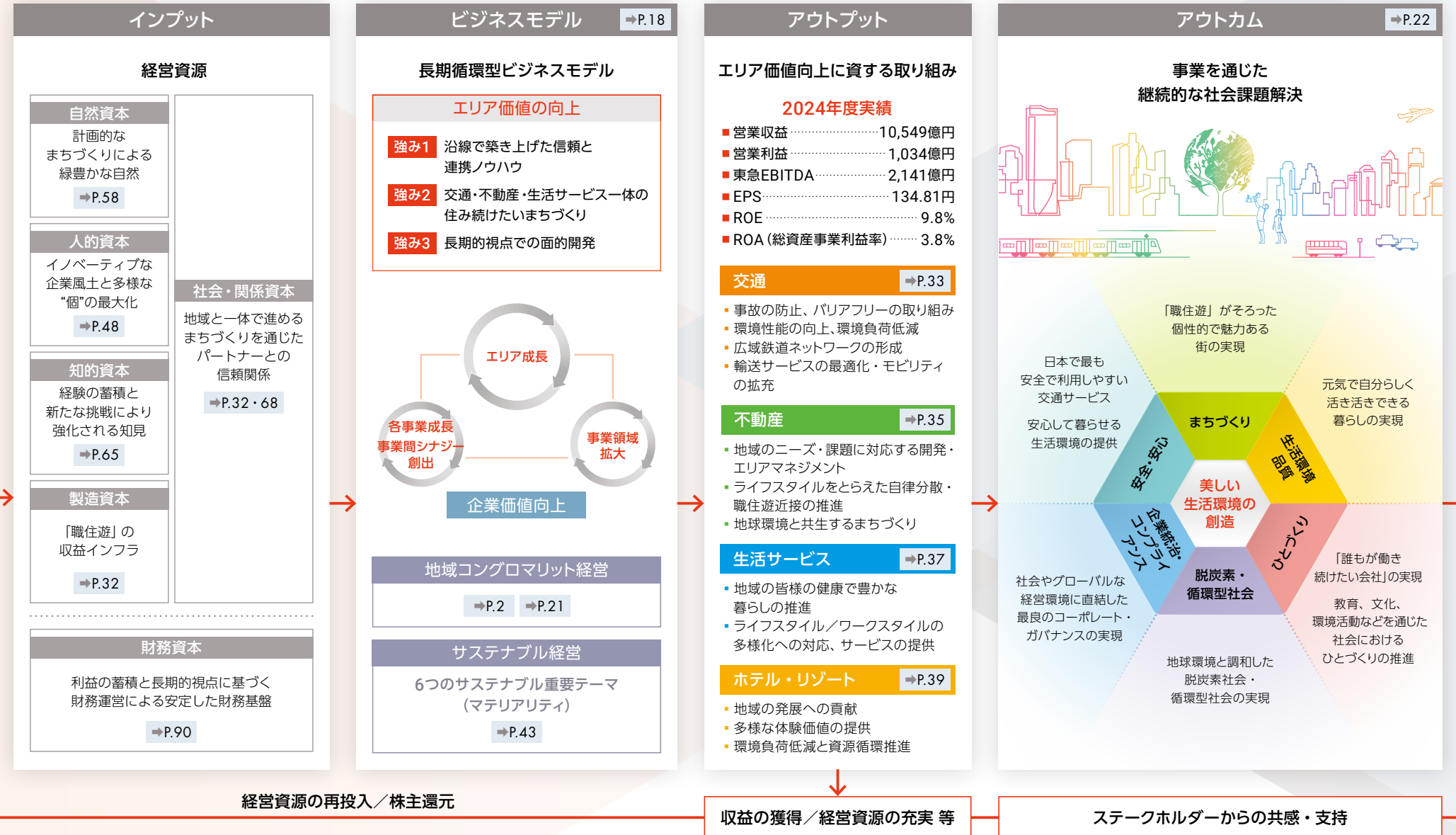
ガバナンス

企業情報



# 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、経営資源を活かしてエリア価値・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。



## 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

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

美しい生活環境の創造

＞ 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

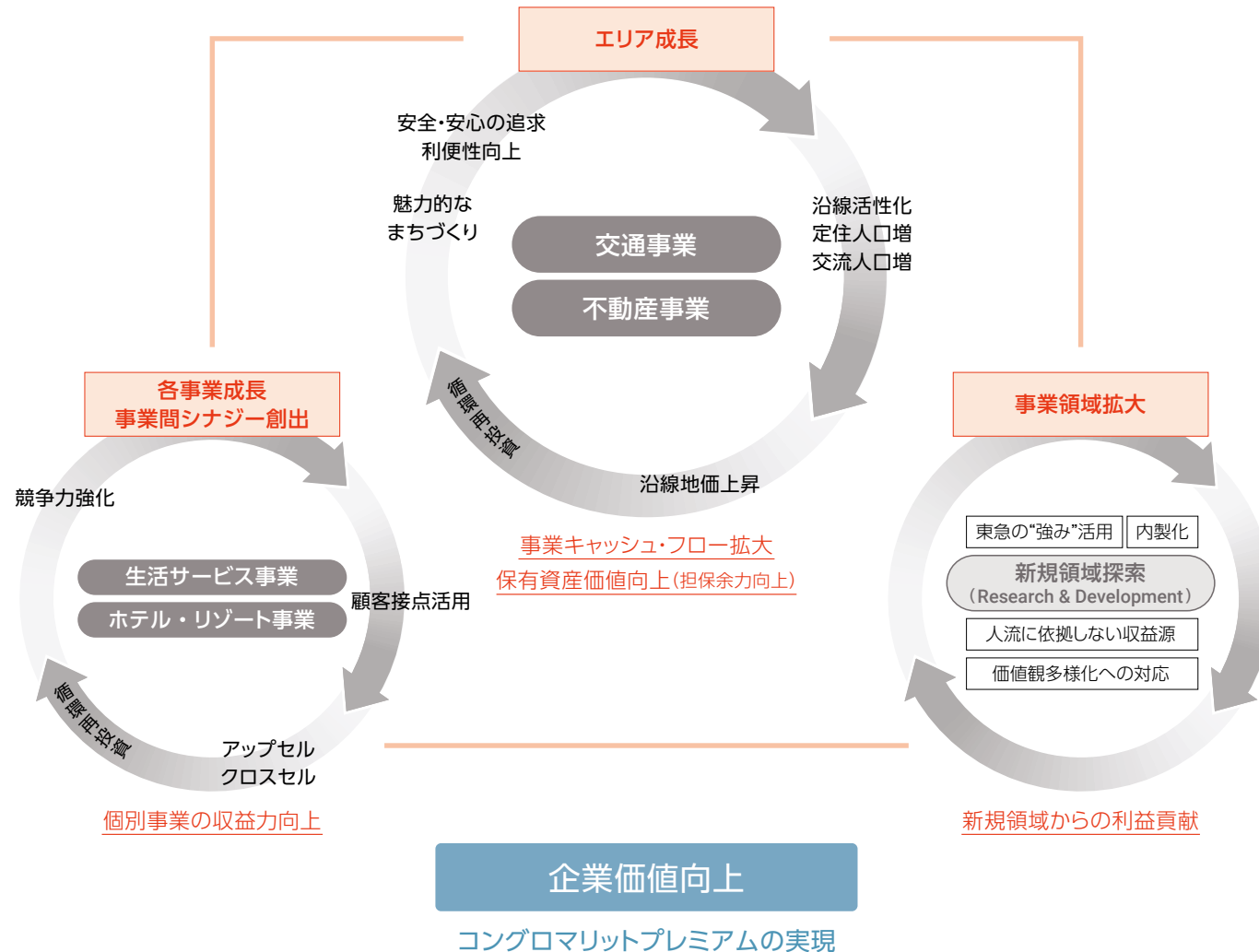
＞ 企業情報

# 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.19 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活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。



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

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

美しい生活環境の創造

＞ 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

# 競争優位性

## 3つの「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.20 知的資本 ➡P.65 ステークホルダーとの共創 ➡P.68

### 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・機会を活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.19 事業別戦略と実績 ➡P.31

### 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・社会・自然が調和した“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.20 事業展開のフィールド ➡P.12

### 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」が誕生し、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          | 2025年4月 | 増減     |
|---------------|------------------|---------|--------|
| 周辺人口（人/半径1km） | 18,907           | 22,227  | +17.6% |
| 町田市全体         | 429,114          | 430,153 | +0.2%  |
| 周辺地価          | 2017年1月を100とした場合 | 128     | +28.0% |
| 町田市全体         | 2017年1月を100とした場合 | 106.9   | +6.9%  |
|               | 2016年度           | 2024年度  | 増減     |
| 年間乗降人員（千人）    | 12,522           | 17,143  | +36.9% |

## 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

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コンプロマリット経営

美しい生活環境の創造

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

## 競争優位性

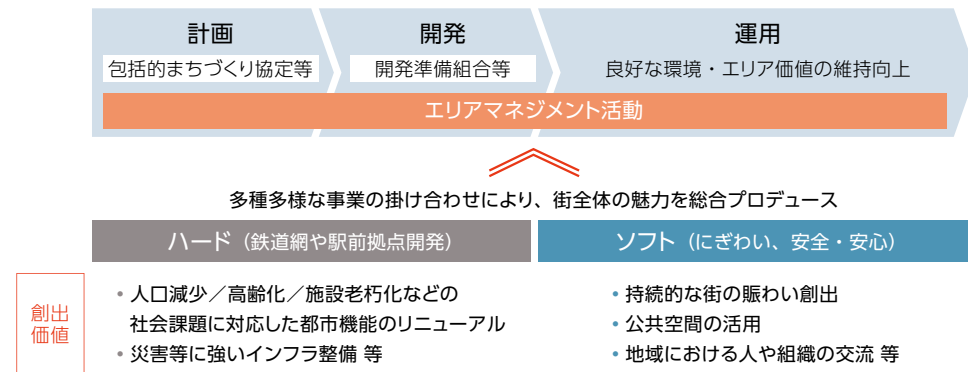
### 強み1 沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

#### 地域と一体となって長期視点で進めるまちづくり

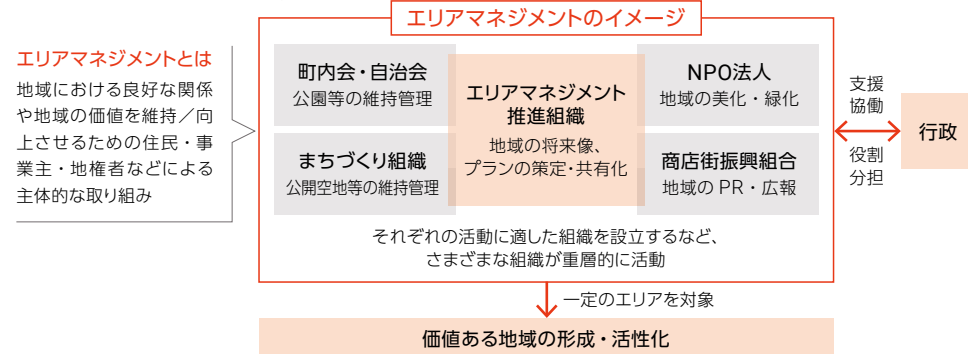
当社は、地域に住まう方々、街を訪れるお客さま、行政、企業、学術・研究機関などの関係者と共に街の発展に向けた取り組みを続けています。

「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わり方（参考イメージ）



#### エリアマネジメントの概要

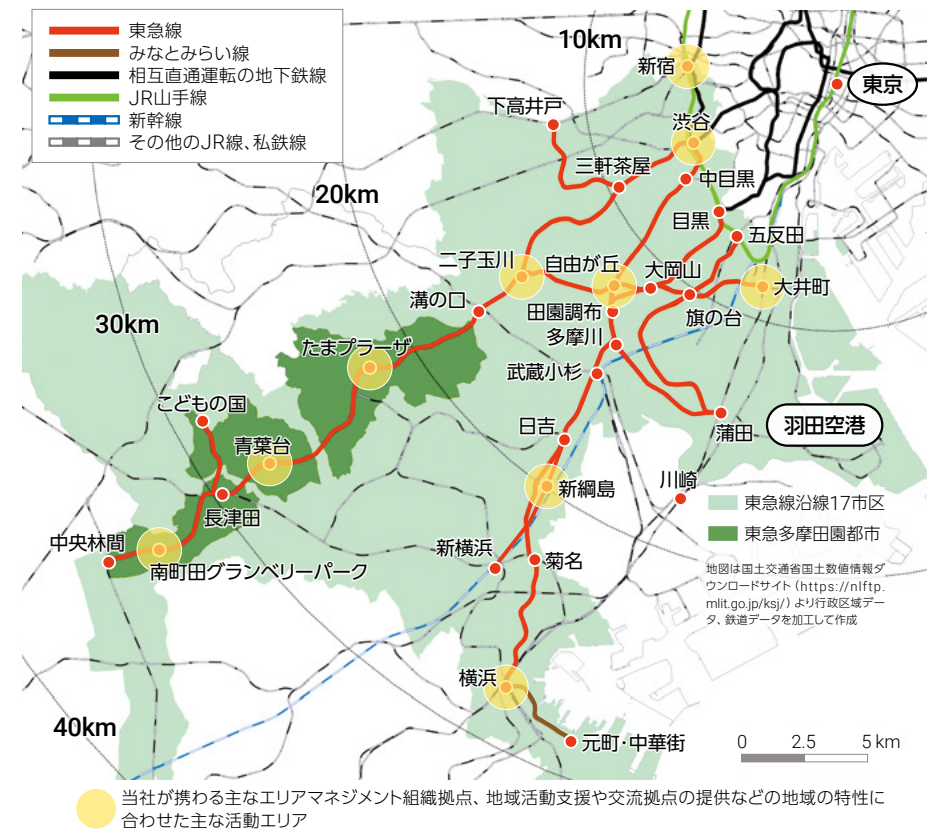


※出典：国土交通省土地・水資源局「エリアマネジメントのすすめ」（2010）より作成

### 強み3 長期的視点での面的開発

#### 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

## 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

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コンプロマリット経営

美しい生活環境の創造

＞ 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

## 東急の地域コングロマリット経営の特徴

### 1 基盤事業と付加価値創出事業の相互成長

- ・基盤事業と付加価値創出事業の掛け合わせにより、エリアの価値を向上
- ・拠点に集中的に投資を行い、多様なサービスを展開

#### 事業の役割

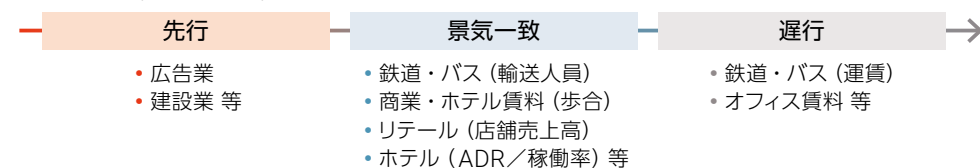


#### 渋谷エリアにおける複層的なサービス展開事例



#### 事業の景気感応度

リスク分散（景気感応度）



### 2 “世界が憧れるまち”の実現を目指す

- ・ハード面とソフト面の両方の事業を活かし、街の社会課題解決に取り組む
- ・街に必要な生活利便設備やサービス、魅力的なコンテンツを自ら提供

イントロダクション ⇒ P.2

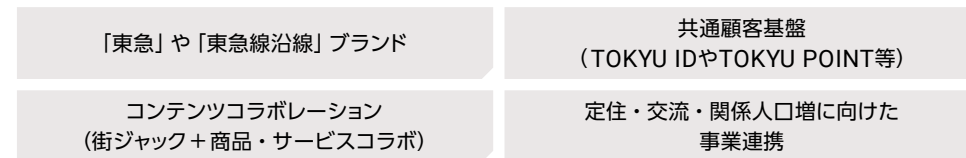


### 3 エリアの資産効率と将来利益の最大化を図る

- ・不動産開発による関係人口の増加により、エリアに展開する他事業が追加収益を獲得
- ・得られた収益の同一エリアへの再投資（循環再投資）や、他者資本の参入によりエリア全体が持続的に成長し、既存展開事業のさらなる収益増が期待できる

イントロダクション ⇒ P.3

### 4 拠点集中や多様な事業が引き出すシナジー効果



JOJO x SHIBUYA  
JOJO'S BIZARRE ADVENTURE  
3.21・4.28  
©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS/集英社・ジャンプの電撃アニメーションプロジェクト  
アニメとのコラボでは、鉄道、ホテル、商業、屋外・交通広告等の当社資源を面的に活用し、渋谷等の街をジャックすることでイベント効果を最大化



子育て世帯や学生を応援する「子育て・学生応援 東急スクラムプロジェクト」。当社グループの多岐にわたるノウハウやアセットを活用した、子育て関連施設やサービスのさらなる強化や連携の推進



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

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

美しい生活環境の創造

経営戦略

事業別戦略と実績

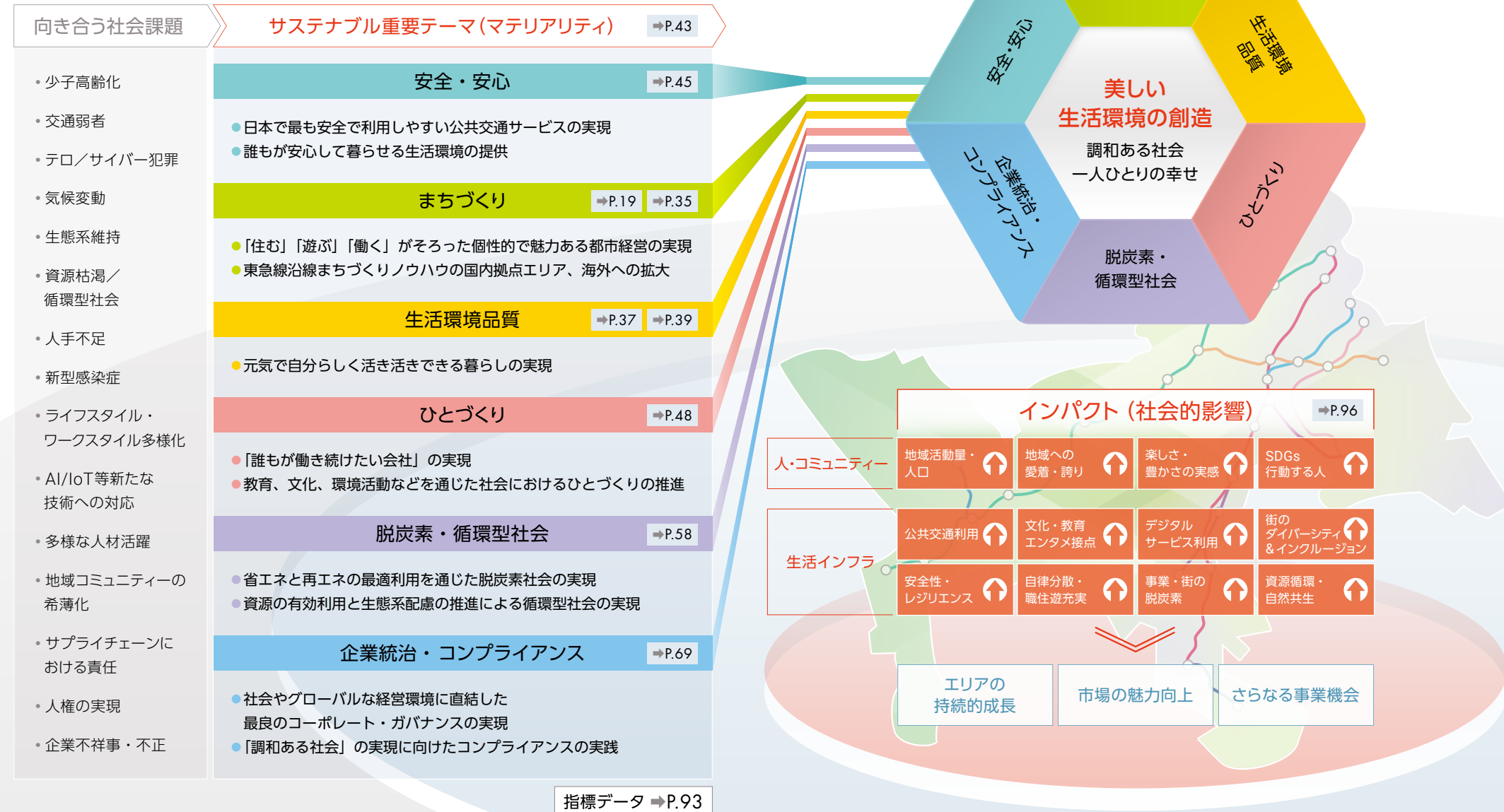
サステナビリティ経営基盤

ガバナンス

企業情報

# 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。



## 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

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

美しい生活環境の創造

＞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

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

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

➤ 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

# 経営戦略

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

どのように  
資産効率を高めながら  
成長するのか？

渋谷エリアに代表される複数の大型再開発プロジェクトの着実な推進と並行して、成長余地の大きい既存事業の内部成長、アセットライトなフィービジネスの展開・拡大、事業間連携強化によるシナジー効果の創出により、収益力と効率性の向上を図ります。

多様な事業・資産を  
どのように最適化するのか？

事業・資産の最適化に向けて、ROAを基軸とした「効率性」に加え、「まちづくりへの貢献」や「自社で担うべき事業か」といった視点を重視し、当社グループの強みを活かした事業ポートフォリオの構築を推進しています。また、2025年には商業施設運営事業の再編実施や、不動産賃貸事業と不動産販売事業を戦略的に組み合わせる考えを改めて示しました。これらの取り組みを通じて、事業・資産の最適化を進めています。

# 中期3か年経営計画と成長戦略

コロナ禍を経た2024年度を始期とする中期3か年経営計画では、「資本効率向上と財務健全性の両立」「株主資本コストを強く意識した経営」への転換を打ち出しました。現在、その取り組みを加速させています。

## 基本的な事業環境認識

| 業績影響リスク          |                       | 事業機会             |                 |
|------------------|-----------------------|------------------|-----------------|
| 少子高齢化<br>移動需要の減少 | 人材不足<br>獲得コストの上昇      | インバウンドの<br>継続的増加 | 定住外国人増加         |
| 不動産市況の<br>悪化懸念   | 工事費等(各種原価)<br>上昇傾向の継続 | デジタル技術の<br>発展・浸透 | リアル体験価値の<br>高まり |
| 調達金利の上昇          | 気候変動リスクの拡大            | 脱炭素化の加速          | 新興国の成長          |

□ 中計公表後、より注視する環境変化要因

## 中期3か年経営計画（2024-2026年度）

### 基本方針の主なポイント

- 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

| 事業戦略   |  | コーポレート戦略                          |
|--|--|-----------------------------------|
| 〈1〉<br>既存事業の収益力向上による<br><b>内部成長の実現</b><br>(各事業の利益創出力・<br>競争力の強化) | 〈2〉<br>持続的成長のための<br><b>成長投資継続</b><br>事業領域の拡大 | 〈3〉<br><b>連結経営／<br/>事業推進基盤の強化</b> |

外部環境の変化を機会とした戦略的対応と内部成長施策等が、  
2024年度の過去最高営業利益達成を後押し

## Message

### 資本効率向上に向けた取り組み状況

経営企画室長 松本 泰郎



### 資本効率追求の社内浸透状況

2023年4月の堀江社長就任以降、ROAを基軸とした事業評価を徹底しています。従来は営業利益・東急EBITDAを重視してきましたが、全社的な意識変革が急速に進み、現在では「事業の物差し=ROA」という考え方が連結グループ全体にも定着しつつあります。また、長期スパンでの投資計画や資本政策を議論するうえでも、EPS、ROE、ROAをこれまで以上に重視することで、バランスシートコントロールの精度も着実に向上しています。

### 多様な事業の最適化

2024年4月に新設した連結ポートフォリオ委員会では、ROAに加え、「まちづくりへの貢献」と「自社が直接営むべき事業か」という視点も重視しています。沿線の皆様にとって価値ある事業・サービスを揃え、当社グループの強み（ケイパビリティ、事業間シナジー等）を活かす事業ポートフォリオの最適化により、連結全体での資産効率最大化を目指します。並行して、商業施設運営事業の再編など、既存事業の推進体制の最適化も進めています。

### 課題と今後に向けて

資源配分にあたっては財務面だけでなく、人材やケイパビリティなどの内部環境に加え、外部環境変化を見据えた将来シミュレーションが不可欠です。短期的効率と長期的成長の選択となる場面も多く、決して一筋縄ではいきません。一方で、限られたリソースを最大限に活かす判断が求められる中、ポートフォリオマネジメントの重要性は一層高まっています。今後は評価ロジックをより明確にし、持続的な企業価値の向上を目指していきます。



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

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

＞ 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



# 経営指標と財務運営

2024年度の業績上振れや足元の事業環境、ならびに施策の実行状況を反映し、中期3か年経営計画および2027年度目標の数値を更新いたしました。

## 経営指標

### 進捗における主なポイント

- 2024年度は増収・増益。営業利益は過去最高
- 2027年度に向けて利益成長等により、EPSを増加させていく
- ROEは引き続き適正水準での安定的な管理を行う

### 最も重視する経営指標

|               | 2024年度実績 | 2025年度  | 2026年度 | 2027年度 |
|---------------|----------|---------|--------|--------|
| EPS           | 134.81円  | 139.23円 | 141円   | 143円   |
| ROE           | 9.8%     | 9.3%    | 8.7%   | 8.3%   |
| ROA(総資産事業利益率) | 3.8%     | 3.7%    | 3.8%   | 3.8%   |

■ 当社株主資本コスト(推計値) 5.1～6.5%（CAPM〈資本資産価格モデル〉および株式益回りより算出）

※2025年度～2027年度は、2025年5月公表数値

※2027年度については現時点の目標値であり、今後策定予定の次期経営計画において改めて正式に開示する予定です。

### その他の経営指標

|                      | 2024年度実績 | 2025年度 | 2026年度 | 2027年度 |
|----------------------|----------|--------|--------|--------|
| 東急EBITDA (億円)        | 2,141    | 2,110  | 2,200  | 2,300  |
| 営業利益 (億円)            | 1,034    | 1,000  | 1,050  | 1,100  |
| 交通 (億円)              | 289      | 300    | 317    | —      |
| 不動産 (億円)             | 483      | 415    | 414    | —      |
| 生活サービス (億円)          | 193      | 200    | 229    | —      |
| ホテル・リゾート (億円)        | 66       | 80     | 85     | —      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円) | 796      | 800    | 810    | 820    |
| 有利子負債／東急EBITDA倍率 (倍) | 6.0      | 6.1    | 5.9    | 5.9    |

※EPS予想については、2025年5月14日に決議しております、100億円・650万株を上限とする自己株式取得の影響を織り込んでおりません。

※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＋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

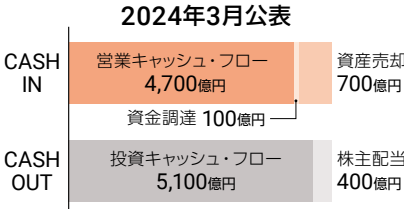
※2027年度については全社の目標値のみ記載しており、セグメント内訳については記載しておりません。

## キャッシュ・フロー計画（2024～2026年度）

### 計画更新におけるポイント

- 営業キャッシュ・フローは利益水準の増加等により300億円の増加
- キャッシュアウトは株主還元増加や、東急リアル・エステート投資法人の投資口取得による増加を反映

### 2024年3月公表



### 2025年5月公表

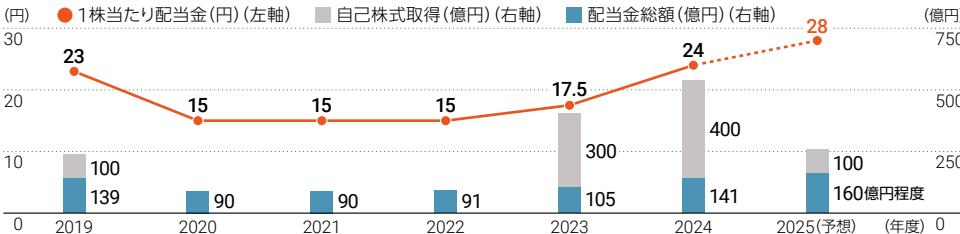


## 株主還元

- 2024年度の年間配当は増配、約400億円の自己株式取得

|        |   |
|--------|---|
| 配当     | ・ 2024年度は1株当たり年間24円（前年度から6.5円増配）<br>・ 2025年度は1株当たり年間28円を予定  |
| 自己株式取得 | ・ 2024年度は約400億円の自己株式取得を実施<br>・ 2025年度は100億円・650万株を上限とする自己株式取得を実施予定※<br>※市場動向等により一部又は全部の注文の執行が行われない場合があります |

### 1株当たりの配当金・自己株式取得の推移（2019～2025年度予想）



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

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

＞ 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



経営計画の進捗

中期3か年経営計画初年度（2024年度）における重点施策への取り組みは概ね順調に進んでいます。  
外部環境の変化に機動的に対応しつつ、内部成長を高める事業間連携のさらなる推進と、連結経営を支える人的資本への取り組みを強化していきます。

| 事業戦略／コーポレート戦略   | 重点施策                                       | 主な取り組み   | ページ参照                      | 進捗／展望            | 投資計画(3か年合計)  |
|---|--|--|----------------------------|------------------|--|
| ＜1＞<br>既存事業の収益力向上による<br>内部成長の実現<br>(各事業の利益創出力・競争力の強化) | ■ 移動を通じた<br>社会価値と収益性の両立                    | ■ 「安全・安心」を追求・災害耐性の強化<br>■ 高品質オペレーション<br>■ 移動需要創出   | ⇒P.33<br>⇒P.45             | 順調               | 鉄道事業投資<br>1,600億円<br><br>既存事業投資<br>(鉄道事業以外)<br>1,300億円 |
|   | ■ バリューアップ投資と<br>事業間連携による<br>利益創出力の強化       | ■ バリューアップ<br>・ 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<br>■ コングロマリットプレミアム<br>・ 定住・交流人口増／“強み”が活かせる事業へのシフト・注力／<br>顧客接点活用やクロスセル、事業横断施策展開 | ⇒P.27<br>⇒P.31             | 事業間連携の<br>さらなる推進 |  |
| ＜2＞<br>持続的成長のための<br>成長投資継続<br>事業領域の拡大                 | ■ 不動産開発事業を通じた<br>エリア価値の向上                  | ■ 渋谷など進行中案件の推進<br>・ 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<br>・ 差別化・ブランド化   | ⇒P.28                      | 渋谷開発<br>計画変更・着工  | 成長投資<br>2,300億円  |
|   | ■ 不動産販売事業拡大と<br>バリューチェーン強化、<br>資産ポートフォリオ戦略 | ■ 投資家向け不動産販売／資産回転型、個人向け分譲／住宅<br>■ プロパティマネジメント／コンサルティング・仲介等<br>■ 資産入替え／不動産賃貸収入のバランス最適化  | ⇒P.27<br>⇒P.35             | 順調               |  |
|   | ■ 海外事業の継続推進、GX投資                           | ■ 海外事業継続強化<br>■ グリーンエネルギー発電領域参入  | ⇒P.14<br>⇒P.59             | 順調               |  |
| ＜3＞<br>連結経営／<br>事業推進基盤の強化                             | ■ 人材戦略<br>■ デジタル戦略<br>■ 事業ポートフォリオマネジメント    | ■ 従業員から選ばれ続け“個”を最大化する人的資本経営<br>■ 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<br>■ 連結資本効率向上と経営資源（人材・資金）の再配分  | ⇒P.48<br>⇒P.66<br>⇒P.24・27 | 人的資本経営の<br>強化    |  |

- 課題認識と対応
- 渋谷開発計画 ⇒ 工事費等の高騰等を受け、収支への影響を精査し軌道修正を実施。引き続き中長期目線の投資資金の総額コントロールを行い企業価値向上を実現。
  - 人的資本 ⇒ 人材不足や人件費の上昇などの環境変化を踏まえ、従業員エンゲージメントの向上と、一人ひとりの力を最大限に引き出す「個の最大化」を推進。  
あわせて、経営戦略と人材戦略の連携を強化し、持続的な成長を目指す。



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

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

＞ 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

# 重点施策の進捗

重点施策の主要な進捗状況および重要トピックを以下にまとめました。

## 〈1〉内部成長の実現

### 交通事業

- 東急電鉄輸送人員：前年度比3.0%増加（+31百万人）、東急バス輸送人員：前年度比2.3%増加（+3百万人）
- 共通仕様の車両導入推進による保守業務の省力化
- 無線式制御システム（CBTC）導入による運営高度化
- クレジットカードのタッチ決済・QRコードを活用した乗車サービスの拡大

### 不動産事業

- 2024年度下期契約更新における賃料改定は高水準で推移
- 2024年度の当社所有床平均賃料（オフィス）は2019年度比13.0%増加（都心5区平均賃料は1.9%減）

### 生活サービス事業

- 2024年度のスーパーマーケット売上高は、品揃えや付加価値商品の強化等により前年度比1.7%増加
- 2024年度のショッピングセンターテナント取扱高は、来館者数増加や購買単価上昇等により前年度比4.7%増加

### ホテル・リゾート事業

- インバウンド需要の取り込み、既存ホテル店舗へのバリューアップ投資等によるGOP\*向上
- 2024年度ホテル事業のGOPは357億円（前年度比+68億円）

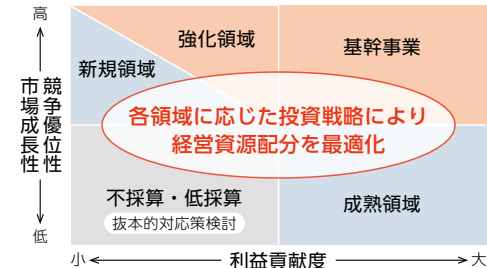
※GOP：「Gross Operating Profit」ホテルの売上から経費等を差し引いた収益

## 〈3〉連結経営／事業推進基盤強化ー事業ポートフォリオマネジメント

連結事業を俯瞰して、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）の再配分を進めています。

事業ポートフォリオマネジメント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しています。

### 各事業の評価（イメージ）

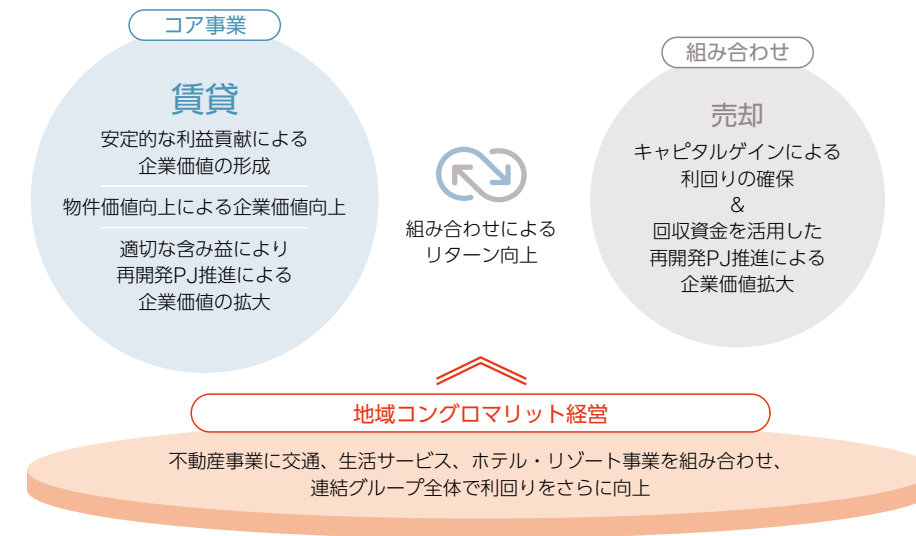


## 📌 Topic 不動産事業における企業価値の向上の考え方を改めて整理

中期3か年経営計画を取り巻く環境の変化として、特に工事費の高騰（2024年は2021年比で約35%上昇\*）や調達金利の上昇は、不動産開発の推進にとって逆風となっています。こうした状況下では、資本効率を重視した経営の重要性が一層高まっています。当社は、事業環境の変化と自社のビジネスモデル・内部環境を踏まえ、不動産事業における企業価値向上の考え方を再整理し、2025年5月に開示しました。

不動産賃貸業をコア事業とすることで、安定した利益水準を確保し、大型再開発を実行するための基盤を強化するとともに、株式市場に対しても安定的かつ高水準な企業価値の提供を目指します。さらに、戦略的な不動産販売を組み合わせることで、賃貸業を軸としながらもROAの向上や売却による早期資金回収を図り、キャピタルゲインの活用を通じた循環型の再投資を加速させていきます。このように、不動産賃貸業と販売業を戦略的に組み合わせ、適切なリターンを確保することが、不動産事業における企業価値向上の考え方です。

※全国複合用途物件の平均



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

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

➤ 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

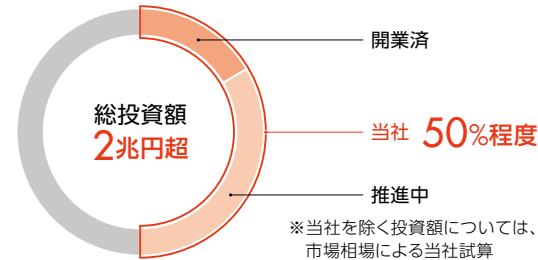
## 重点施策の進捗

### 〈2〉成長投資継続 ― 渋谷エリアにおける開発状況

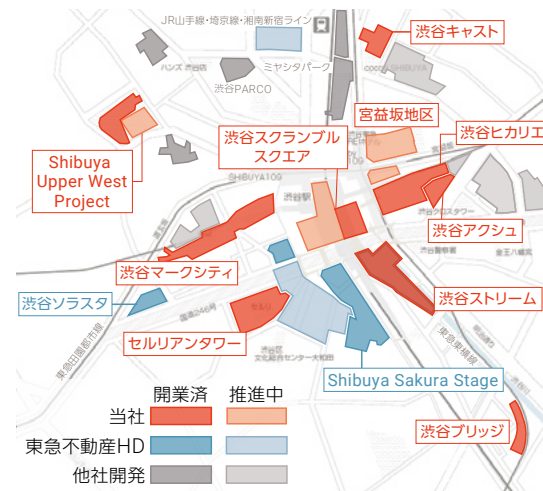
渋谷駅周辺では2009年頃より、再開発が本格化し、2040年までに約2兆円規模の不動産関連投資が見込まれています。そのうち約半分は当社によるもので、駅直結や周辺の競争力の高いエリアでの開発を推進しています。渋谷区は都心5区で最もオフィス賃貸可能面積が少なく、再開発は地域にとって大きな価値をもたらしています。過去10年間で就業人口は約33%増加し、街の魅力とエリア価値が着実に向上しています。これにより、当社グループが展開する鉄道・バスなどの交通事業にも好影響が波及しています。私たちは単なるプロジェクト単位ではなく、街全体の価値向上を意識した再開発を今後も進めていきます。また、工事費の高騰など外部環境の変化にも柔軟に対応しつつ、ポートフォリオ全体の価値向上を目指します。

#### 渋谷エリア全体の開発投資額

(2009～2040年までの累積、公共事業も含む)



#### 渋谷エリアの開発状況



#### 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<br>延床面積               | 想定投資額<br>(当社負担分)     |
|-----|----------------------------|---------------------|--------------------|---------|--------------------------|----------------------|
|     |                            |                     | ～2030年度            | 2031年度～ |                          |                      |
| 渋谷  | Shibuya Upper West Project | 特定目的会社設立<br>建設工事推進中 | ● 2029年度竣工(予定)     |         | 合計<br>約70万m <sup>2</sup> | 合計<br>約6,000億円<br>規模 |
|     | 渋谷スクランブルスクエア<br>中央棟・西棟     | 建設工事推進中             | ● 2031年度竣工<br>(予定) |         |                          |                      |
|     | 宮益坂地区<br>第一種市街地再開発         | 本組合設立認可<br>公告済      | ● 2031年度竣工<br>(予定) |         |                          |                      |
|     | 計画1                        | 準備組合設立              |                    |         |                          |                      |
|     | 計画2                        |                     |                    |         |                          |                      |
|     | 計画3                        |                     |                    |         |                          |                      |
|     | 計画4                        |                     |                    |         |                          |                      |

※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。

### ■ 変化する環境下での投資とリスク管理

渋谷を中心に複数の大型再開発プロジェクトが同時進行中であり、工事費高騰や金利上昇といった環境変化も踏まえた、中長期の資金計画や重要経営指標のシミュレーション、リスク管理などについて社外取締役も交え議論を行ってきました。

#### 《独立社外取締役コメント》

##### 中期3か年経営計画の評価と取り組み

新たな中期3か年経営計画の初年度である2024年度は、過去最高の営業利益を上げることができた。これは、各事業部門が経営改善や構造改革にコロナ前から取り組んできたことと、その取り組みをコロナ禍で加速したことにより得られた成果であり、さらにこの成果が外部環境の好転により増幅された結果である。このように順調なスタートを切ったが、すでに物価上昇や人手不足などの環境変化が顕在化しているため、工事費増加等のリスクシナリオが事業に与える影響を分析し、適切な対応を先んじて検討する等、リスク管理を強化することが重要である。



取締役 清水 博

##### 今後の注視ポイントと課題

物価上昇や人手不足により開発プロジェクトの遅れが懸念される。この懸念が実現した場合に備えて、各プロジェクトをどのように見直すべきかや、遅れによる収入や利益の減少をどう補うか等について議論することが重要である。

また、当社の外部評価にコングロマリットプレミアムが上乗せさせるためには、事業部門の間でシナジーを継続的に生み出すことと、シナジーを可能な限り定量的に説明することが必要である。

## 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

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

＞ 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



## 財務担当役員メッセージ

# 次世代のまちづくりを支える財務マネジメント

取締役 専務執行役員 **藤原 裕久**

### 財務運営方針のポイント

#### インフレ下での効率的なバランスシート運営の重要性

金利ある世界の形成が進むとともに、物価高と不動産価格の上昇も進んでいます。このような環境下でアナリストや投資家の皆様と対話する中で、効率的なバランスシートを念頭においた財務運営方針の重要性を改めて実感しています。

財務運営方針のポイントは3つあります。**1つ目は有利子負債の規模**です。金利等調達環境に著しい変化が生じた場合でも、金融機関から安定的に資金調達を継続できる有利子負債の規模は、1兆円程度であると認識しています。投資案件も多数ある中で、数値ありきで減らしていくものではありませんが、総資産が伸びていく中でもこの点は意識しています。

**2つ目は資産効率を示すROA（総資産事業利益率）**です。私たちは鉄道や不動産を手掛けるインフラ企業であることから、総資産に対する収益性を示すROAは重要です。業態の広さと企業規模の大きさを踏まえると、2024年度実績の3.8%は必ずしも悪い数値ではありませんが、改善の余地があると捉え、全社で4%を超えていくことを目標にしています。

当社は不動産を子会社に賃貸し、当社と子会社の事業がそれぞれの立場で努力を重ねることで、**賃料収入と子会社収益の両方を上げていける事業構造**を持っています。不動産事業に交通、生活サービス、ホテル・リゾート事業を組み合わせ、連結グループ全体で利回りを向上させる「地域コングロマリット経営」を進めています。

**3つ目はキャッシュ・フロー創出力**です。私たちは鉄道の安全のための恒常的な設備投資に加え、渋谷や沿線の開発も進めており、中期経営計画の3か年で5,200億円の投資を計画（年間1,750億円程度）しております。事業に必要な投資を当社の事業から得られるキャッシュ・フローで賄うという意味で、EBITDAで示した場合、その金額が2,000億円あれば今後の成長に向けたさまざまな選択肢を柔軟に取ることができると考えています。コロナ禍の2020年度のEBITDAは553億円まで落ち込みましたが、**2026年度のEBITDA見通しは2,000億円であり、目標水準に着実に近付いてきています**。

### キャッシュアロケーション

キャッシュ・フロー計画 ➡ P.25

#### キャッシュインの増加分で株主還元とコスト上昇をカバー

私たちは長期的視点に基づく事業を行っており、創出されたキャッシュをステークホルダー別に優先順位を見極め効率的に活用していくという考え方はこれまでと変わりません。その上で、2025年5月に見直した現中計期間のキャッシュ・フロー計画では、**キャッシュインの増加分で株主還元と工事費等のコスト上昇を補うことを重視していく方針**です。

株主還元については、海外マネーの流入や、TOPIXや日経平均株価が史上最高値をつけるなど株式市場が活況を呈しており、マーケット動向は一層重視する必要があります。金融機関による政策保有株式の縮減の動きもあることから、2024年度に400億円、2025年度も5月に100億円を上限とする自己



株式取得を決議し、実施しています。

工事費上昇とともに工期も延びており、工事期間で均した場合のキャッシュインとのバランスは取れていると認識しています。工事の進め方についても、従来の施工会社への一括発注だけでなく、分離発注やIT活用などを進めることで、人手不足と工事費高騰に対応していく方針です。

**キャッシュインの増加要因は、インバウンド増加によりホテル事業のADR（一室単価）**が上がり、キャッシュ・フロー創出力が上がっていること、また、**賃貸不動産の賃料収入の上昇**が図られていることが背景にあげられます。例えば渋谷エリアのオフィス物件においては、2024年度下期で70%超の相手先様と増賃交渉について合意しています。こうした交渉の結果もあり、当社の賃料水準は2019年度比で13.0%増加、年平均にすると2%ほど上がっています。

#### 投資方針

賃料の上昇の背景の一つに、当社による不動産のバリューアップへの取り組みがあげられます。賃料上昇に見合う付加価値を提供していく上でバリューアップ投資は重要です。また、沿線・渋谷の大型工事は、再開発組合での地権者様との共同事業が増えていることから、確実に進めていく必要があります。

## 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

➤ 価値創造ストーリー

▼ 経営戦略

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

➤ 事業別戦略と実績

➤ サステナビリティ経営基盤

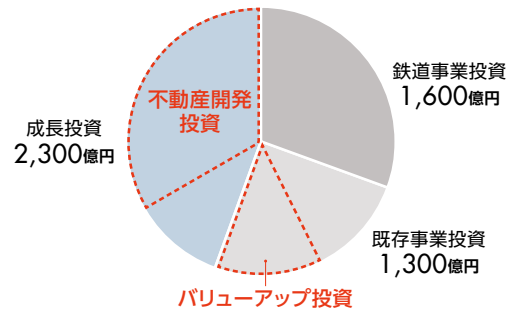
➤ ガバナンス

➤ 企業情報

## 財務担当役員メッセージ

加えて、鉄道の安全設備の更新や新システムなどの投資は不可欠です。そのため、旺盛な設備投資ニーズを支えるキャッシュインを一層重視していく必要があります。

〔2025年5月公表〕3か年合計 5,200億円



### 含み益の活用

昨今、不動産の含み益を考慮した修正PBRに注目が集まっています。私たちは賃貸等不動産簿価5,680億円に対し時価は1兆3,457億円（いずれも2024年度末）となっており、修正PBRは1倍を下回っていることが指摘されています。一般的に、含み益の活用として資金化や還元は多くの投資家が求めることです。しかしながら当社の含み益は駅直結物件によるところが大きく、必ずしも流動性は高くありません。

私たちは、含み益はこれまでの経営が積み重ねてきた企業経営の礎であり、私たち自身の投資余力や、共同事業を行うステークホルダーからの信頼につながるものと捉えています。「Shibuya Upper West Project」や「宮益坂地区第一種市街地再開発事業」のような大規模かつ地権者の方などにもご一緒いただいている案件に投資できるのも、こうした礎があったことであり、東急ならではの活用方法があることをお伝えしています。

### 株主還元の強化・従業員の処遇充実

株主還元 → P.25

前述の通り、株主還元は優先度高く取り組んでいます。EPSは最も重視する指標の一つです。ROEやROAが一時的に低下する見通しの中でも、EPSは2024年度134.81円から2027年度まで毎年着実に増加する計画です。1株当たり配当金も2023年度から継続して増やしており、2025年度は年間28円を予定しています。着実に還元を強化していることを実績でお示していくことは投資家の皆様からの信頼を得る上で非常に重要だと考えています。

従業員の処遇の充実にも取り組んでいます。当社は2024年度に続き、2025年度は一般社員（管理職等を除く）の年収が平均8.5%アップする基本給改定・賞与増額を実施しました。2年連続で過去最高の賃上げを実施し、給与水準の改定は業界の中でも上位水準です。さらに福利厚生としての社宅の増強、教育費の増加を意識しています。従業員の働く意欲や先行きに対する前向きなマインドセットにつながることが重要です。

### ステークホルダーから選ばれ、信頼される企業へサステナビリティ×財務

近年は、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化にも注力しており、その背景には、自然災害の頻発・激甚化に加え、再エネ投資など私たちの事業の広がりがあります。こうした状況を踏まえ、多様なリスクや保険を適切に管理できる体制を整備しています。

また、世界的にESG投資は大きな変化に直面していますが、CO<sub>2</sub>削減効果が問われるカーボンクレジットのようなものは引き続き重視されていることを実感しています。

私たちはベトナム政府と日本政府の協力の下、ビンズン新

都市の大型商業施設「SORA gardens SC」において、環境省の令和3年度「二国間クレジット制度資金支援事業のうち設備補助事業」に採択されており、事業を通じた環境負荷低減の取り組みを続けています。

ファイナンスの面では、サステナビリティの取り組みを推進していくため、2020年度からサステナビリティ・リンクローンの実施やサステナビリティ・ボンドの発行 → P.59 などを継続的に行っています。

### 次世代のまちづくりを

当社はわずか110.7kmの鉄道の沿線に556万人の人口集積があり、日本の中でも有数の経済規模のエリアにあります。街を開発し、付加価値が生み出されるから次の開発ができます。これは街が広がることだけでなく、街が時に成熟を迎えながらも長きにわたり生き続けることにつながります。例えば東急多摩田園都市は1953年に開発を始め、20年後の1973年には、開発から多機能型都市への転換を目指し都市の成熟を視野に入れた運営型モデルへ舵を切りました。現在は鷺沼駅前地区第一種市街地再開発事業や藤が丘駅前地区再整備などが進んでいます。また、2025年4月に機関投資家・アナリストの方向けにベトナムのビンズン新都市開発を視察いただきました。参加された皆様には現地のエネルギーや可能性を肌で感じていただけたのではないかと考えています。

事業モデル、再開発、海外展開などは、次の時代を見据えて先代が築いてきた有形・無形の資産です。それらを継承し、次世代のまちづくりへとつなげていくために、財務マネジメントをさらに磨いていきます。ステークホルダーの信頼を積み重ねながら、まちづくりを担う企業の役割をこれからも果たしてまいります。

## 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

➤ 価値創造ストーリー

▼ 経営戦略

中期3か年経営計画と成長戦略

経営指標と財務運営

経営計画の進捗

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

➤ 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

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

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

＞サステナビリティ経営基盤

＞ガバナンス

＞企業情報

# 事業別戦略と実績

## 各事業は どのように成長するのか？

**交通** より安全で安心な移動の持続的な提供に取り組むとともに、さらなる利便性の向上と新たな移動需要の創出を図ります。

**不動産** 賃貸事業の内部成長による安定収益の確保に加え、販売事業の拡大とフィービジネスの強化を推進しています。不動産販売事業による売却資金は重点エリアへの循環型再投資により、エリアの再開発を着実に進めています。海外でも分譲事業とフィービジネスを継続的に展開し成長を支えています。

**生活サービス** 商業施設運営事業の再編等を通じて経営効率の向上を図るとともに、連結各社のノウハウや顧客データを活用し、マーケティング精度を高め収益性の向上を目指します。

**ホテル・リゾート** インバウンド需要取り込みのためのチャネル拡大やオペレーションのグローバル標準化を進めます。また運営効率や資産効率向上のため施設ポートフォリオの見直しを進めます。



# 事業概要

(2025年3月31日現在)

|                                | 交通  | 不動産  | 生活サービス  | ホテル・リゾート  |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| 事業領域                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄軌道</li> <li>バス</li> <li>空港運営 ほか</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>不動産販売・賃貸・管理</li> <li>海外 ほか</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>百貨店</li> <li>チェーンストア</li> <li>電力小売・ガス取次</li> <li>ショッピングセンター</li> <li>ケーブルテレビ</li> <li>学童・未就学事保育 ほか</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル</li> <li>リゾート</li> <li>ゴルフ ほか</li> </ul>                                 |
| 営業収益                           | <p>19.6%<br/>2,206億円</p>  | <p>22.5%<br/>2,537億円</p>   | <p>46.7%<br/>5,273億円</p>  | <p>11.2%<br/>1,268億円</p>  |
| 営業利益<br>ROA <sup>※1</sup>      | <p>289億円<br/>3.9%</p>   | <p>483億円<br/>4.0%</p>  | <p>193億円<br/>4.4%</p>   | <p>66億円<br/>5.3%</p>  |
| 従業員数<br>[臨時従業員数] <sup>※2</sup> | <p>7,252人 [802人]</p>  | <p>3,282人 [3,237人]</p>   | <p>8,908人 [12,480人]</p>   | <p>3,731人 [3,343人]</p>  |
| 製造資本・<br>社会関係資本                | <ul style="list-style-type: none"> <li>東急電鉄駅数 ……99駅</li> <li>東急電鉄車両数 ……1,308両</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>賃貸可能面積(当社持分) ……1,563千m<sup>2</sup></li> <li>商業施設賃貸可能面積 ……445千m<sup>2</sup></li> <li>賃貸オフィスビル面積 ……348千m<sup>2</sup></li> <li>サテライトシェアオフィス施設数 ……134施設(直営店)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>百貨店・ショッピングセンター ……56施設</li> <li>スーパーマーケット ……88店舗</li> <li>TOKYU POINT会員数 ……245万人</li> <li>CATV接続世帯数 ……118万世帯</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル・会員制リゾートホテル ……61店舗<br/>12,086室</li> <li>コンフォートメンバーズ会員数 ……100万人</li> </ul> |
| グループ基盤                         | <div> <div> <p>〈グループスローガン〉</p> <p>美しい時代へ</p> <p>東急グループ</p> </div> <div> <p>〈顧客基盤〉</p> </div> <div> <p>〈プロジェクト〉</p> <p>等</p> </div> </div> |  |   |   |

※1 ROA = 営業利益 ÷ 資産(2024年度期中平均)

※2 従業員数は就業人員数(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員数は、[ ]内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載。

記載の従業員数の他、特定のセグメントに区分できない881人[417人]が管理部門に所属しています。

## 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

価値創造ストーリー

経営戦略

事業別戦略と実績

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

サステナビリティ経営基盤

ガバナンス

企業情報

## 交通

|      |         |
|------|---------|
| 営業収益 | 2,206億円 |
| 営業利益 | 289億円   |
| ROA※ | 3.9%    |

※ROA = 営業利益 ÷ 資産（2024年度期中平均）

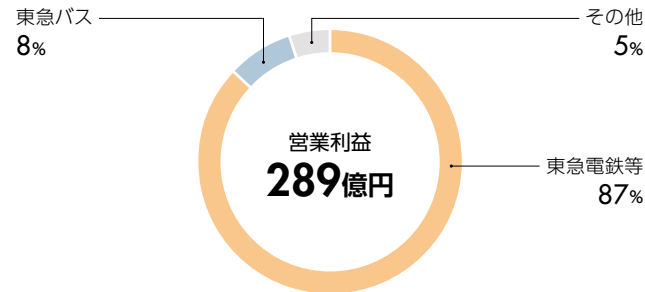


### 事業の概況

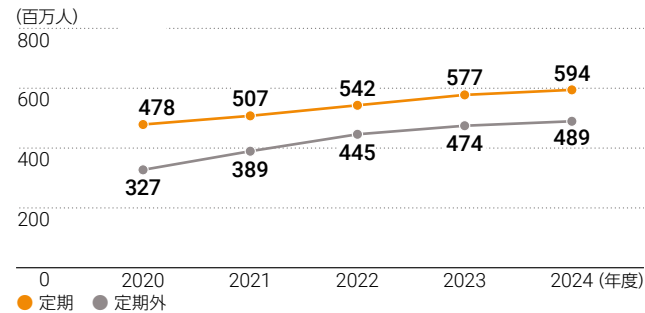
2024年度の交通セグメントでは、利便性向上施策や移動需要の増加、東急新横浜線の利用定着により、鉄道・バス事業の輸送人員が回復し、営業収益は3.3%増加しました。一方で、採用強化や従業員の待遇改善等による人件費の増加や、鉄道工事の増加による費用増により、営業利益は9.6%減の289億円となりました。

### 2024年度実績（交通セグメント）

#### 営業利益構成比



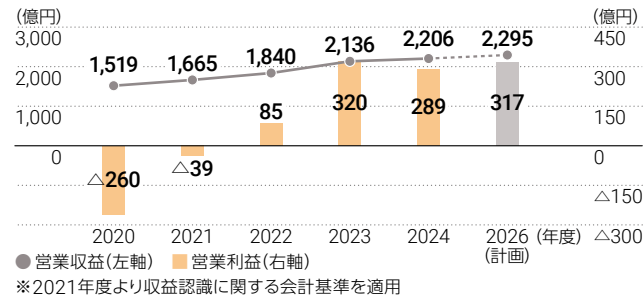
#### 東急線輸送人員の推移



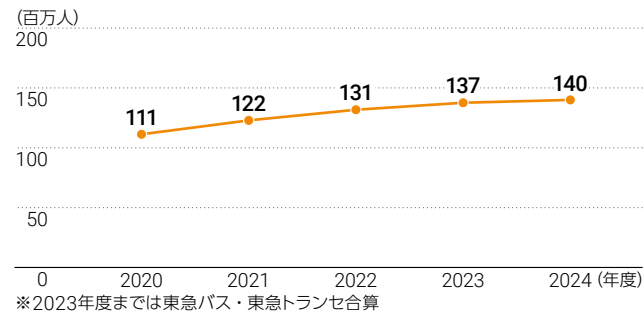
〔東急電鉄〕輸送人員は、前年度比で定期は2.9%増加、定期外も3.1%増加し、全体では3.0%増加（+31百万人）しました。

〔東急バス〕輸送人員は、前年度比で2.3%増加（+3百万人）しました。

#### 営業収益※・営業利益推移



#### 東急バス輸送人員の推移※



#### 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
- ◆上記を実現し続けるための継続投資

#### 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 「いいこと、つづくよ、どこまでも。」

東急電鉄は、2025年3月から「いいこと、つづくよ、どこまでも。」をキーメッセージにした新CMを開始しました。調査では、東急電鉄の認知度はZ世代や若年層、首都圏の一都三県を除くエリアで低い傾向にあります。また鉄道業界の採用環境は厳しさを増し、人材確保が課題です。新CMでは、東急線沿線のまちづくりを支えている姿を描き認知度の向上を図り、採用強化や東急線沿線への滞在、訪問や居住などのさらなる人口誘致を目指しています。



俳優の畑芽育さんを起用したポスター

## 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

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

＞サステナビリティ経営基盤

＞ガバナンス

＞企業情報

## 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

## 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

## 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

## 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）

## 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

## 中長期的な成長と持続性に向けた取り組み（東急電鉄）

## ■ 無線式制御システム（CBTC）\*の導入による運営高度化

- ☞ 列車運行間隔縮小によるラッシュ時の遅延回復力向上や、省設備化によるメンテナンス性向上を見込む

\*無線通信技術を活用した新方式の列車制御システム

## ■ 車両標準化の推進

- ・2025年7月に大井町線に新造車両を導入

- ☞ 共通仕様の車両導入推進による保守業務の省力化

## ■ 採用活動や待遇改善の強化

- ・2025年度 約140名採用実施（全体の約4%）
- ・2025年度 賃上げ 7.3%を実施（過去最高）

- ☞ 安定した人材確保による安全・安定輸送の継続



安全性・快適性・環境性を向上させた新造車両「6020系」



2024年夏季インターンシップの様子

## Message

安全・安心の追求と新たな移動を創出し、  
お客さまや社会と共に発展する企業を目指す

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かけて鉄軌道事業を展開し、鉄道ネットワークを構築することで沿線住民や首都圏の“移動”を支え、社会に貢献してまいりました。2024年度を始期とする中期事業戦略を策定し、移動の価値を追求する企業へのさらなる進化を目指し、3つの価値を提供すべく事業に取り組んでおります。

1つ目の提供価値は「安全で安心な移動の持続的な提供」です。地震や豪雨などの自然災害への備えの強化など、駅・鉄道設備のより安全で快適な環境の実現に努めています。2つ目は「新たな移動の創出」です。デジタルチケットサービス「Q SKIP」を開始し、沿線のお出かけ施設や地元の店舗利用チケットと乗車券がセットになったデジタルチケットなど、多様な商品サービス展開しております。また、新たなネットワークの拡充に向け、新空港線では2025年4月に営業構想認定を受け手続きを進めています。3つ目は「移動に伴う環境改善課題の解決」です。環境に配慮した駅リニューアルの推進や変電所への大規模蓄電池の設置などを推進しています。

また、お客さまや地域の皆様に安全・安心に移動していただくためには、従業員一人ひとりが安心して働ける環境づくりも重要と考えており、「人材」を事業基盤の一つと位置付けた取り組みを行っております。例えば、給与改善や、寮・社宅の利用料等の見直し、さらには従業員の自律的成長を促すため資格取得支援制度の導入・自己啓発支援制度の拡充を行っております。2024年10月には「東急電鉄DE&I方針」を制定し、あらゆるお客さまにご利用いただく鉄道会社として、多様な視点を最大限に活かした鉄道事業の運営を目指しております。

今後も、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実現してまいります。

## 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

> 価値創造ストーリー

> 経営戦略

> **事業別戦略と実績**

事業概要

**交通**

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

> サステナビリティ経営基盤

> ガバナンス

> 企業情報



# 不動産

|      |         |
|------|---------|
| 営業収益 | 2,537億円 |
| 営業利益 | 483億円   |
| ROA※ | 4.0%    |

※ROA = 営業利益 ÷ 資産 (2024年度期中平均)

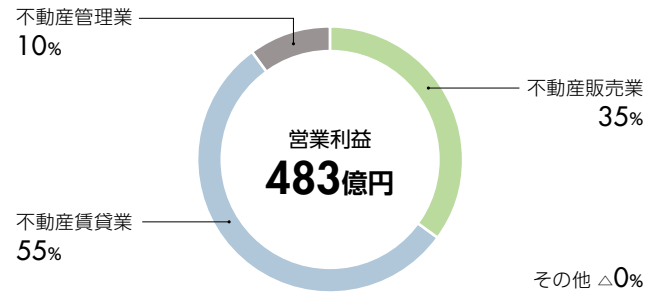


## 事業の概況

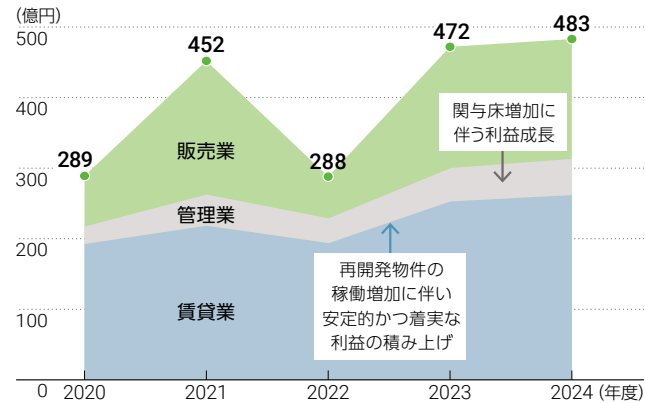
2024年度の不動産セグメントでは、前年度の大型マンション販売の反動や販売時期の変更により、営業収益は5.5%減少しました。一方で、渋谷アクシュの開業やホテル、商業施設の売上が好調に推移し、賃料収入が増加したことなどから、営業利益は2.4%増の483億円となりました。

## 2024年度実績（不動産セグメント）

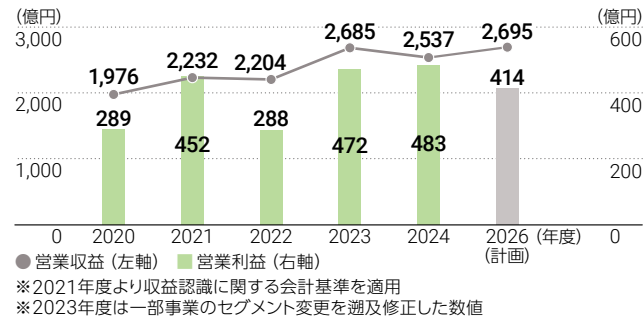
### 営業利益構成比



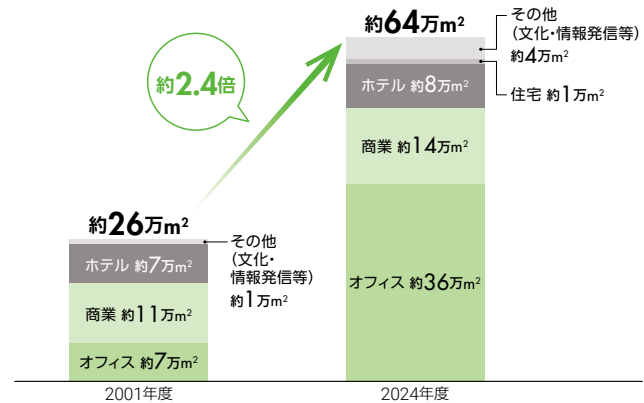
### 不動産事業の営業利益構成推移



### 営業収益※・営業利益推移



### 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
- ◆ グループ内外の企業や地域、行政との連携
- ◆ 「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



## 渋谷の情報発信強化

当社は、渋谷駅周辺の再開発事業および継続的な施設運営を通じて、渋谷エリアの価値向上を目指しています。

当社の渋谷エリアにおけるまちづくりへの想いや取り組みを発信していくため、俳優の仲里依紗さんを起用し、「渋谷をアゲる。」を2025年度のコミュニケーションスローガンとして、情報発信の強化に取り組んでいます。

再開発に関する情報に加え、当社が推進するまちづくりの取り組み全般についてもホームページや自社媒体等を通して発信します。

俳優の仲里依紗さんを起用したポスター



## 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

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

➤ サステナビリティ経営基盤

➤ ガバナンス

➤ 企業情報

## 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

## 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

## 中長期的な成長と持続性に向けた取り組み

当社は、100年に一度の大規模再開発として、2012年に開業した渋谷ヒカリエを皮切りに、渋谷スクランブルスクエア（東棟）などの開発を行ってきました。現在、これまでの取り組み成果や新しい社会ニーズを踏まえた渋谷まちづくり戦略“Greater SHIBUYA 2.0”に基づき、「渋谷スクランブルスクエア（中央棟・西棟）」「Shibuya Upper West Project」「宮益坂地区第一種市街地再開発事業」の3つの計画を推進しています。これらの計画が竣工することで、すでに稼働している各施設との回遊性がさらに高まり、地域コングロマリット経営 ➡P.21 のもと、エリア内で展開する各事業・サービスへの送客波及効果やシナジー効果の向上を図ります。

渋谷まちづくり戦略“Greater SHIBUYA 2.0”の詳細はWebページをご参照ください。  
☞ <https://www.tokyu.co.jp/shibuya-redevelopment/>



「Shibuya Upper West Project」外観イメージ  
Image by Mir, Copyright Snøhetta and NIKKEN SEKKEI LTD

## Message

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、交通と都市開発が連携したまちづくりに長年取り組んできました。これらの取り組みは、後に生まれる「TOD（公共交通指向型都市開発）」の概念に先行する実践的な都市開発として、沿線の価値向上と社会課題の解決に貢献しています。2025年度は中期経営計画の2年目として、地域との共創を通じ、都市の未来を見据えた挑戦を加速させる年と位置付けています。

不動産部門においては資本効率向上を意識し、ROA向上に向けて、不動産賃貸事業の内部成長に伴う安定利益の確保に加え、不動産販売事業の拡大やノンアセット型フィービジネスへ注力しています。特にノンアセット型フィービジネスにおいては、既存の住まいと暮らしのコンシェルジュ店舗に加え、武蔵小杉に1号店となる沿線のお客さまのためのコンサルティングサロンを開設し、仲介・コンサルティング・買取再販等、収益機会の多様化とインターフェイス機能を強化しています。

また、保有物件の含み益や物件売却により回収した資金を、渋谷をはじめとした沿線拠点へ投資する循環再投資を加速させ、再開発・複合開発を通じて都市機能の再構築を推進していきます。今年はShibuya Upper West Projectや渋谷スクランブルスクエア（中央棟・西棟）等の大型案件が着工となり、当社のまちづくりノウハウを最大限活用して、沿線の価値向上に貢献していきます。

一方で、都市開発の質を高め、持続可能な価値を生み出すためには、事業推進力とともに、人的資本の強化が不可欠となります。採用難や人材流動という社会課題が加速する中、専門職採用制度の整備、キャリア支援の強化など、より一層組織力の底上げに取り組んでいきます。

今後も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いきます。

## 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

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

▼ 事業別戦略と実績

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

➤ サステナビリティ経営基盤

➤ ガバナンス

➤ 企業情報



# 生活サービス

営業収益 5,273億円  
営業利益 193億円  
ROA※ 4.4%

※ROA = 営業利益 ÷ 資産 (2024年度期中平均)

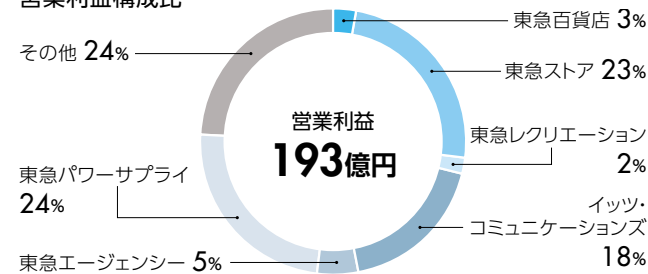


## 事業の概況

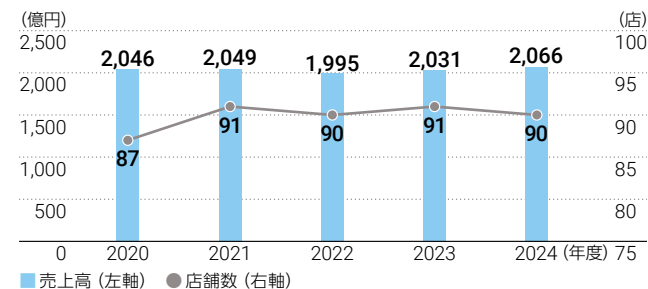
2024年度の生活サービスセグメントでは、東急百貨店の改装リニューアル店舗などが好調に推移したことや、東急パワーサプライの原価費用低減により、営業利益は47.5%増の193億円となりました。

## 2024年度実績（生活サービスセグメント）

### 営業利益構成比



### 東急ストア スーパーマーケット売上高※1、※2・店舗数推移

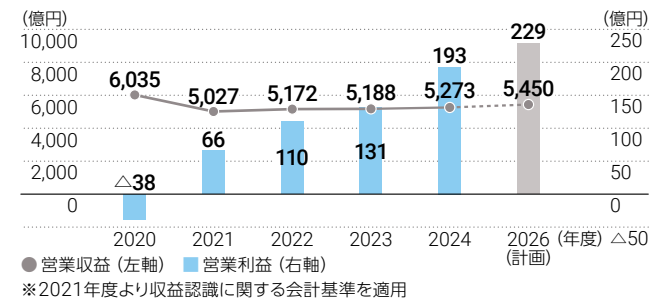


※1 東急ストアの売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値 ※2 東急ストアの決算月は2月  
※3 東急モルズデベロップメントおよびSHIBUYA109エンタテインメントが運営するショッピングセンターの他、渋谷スクランブルスクエア、渋谷ヒカリエ、渋谷マークシティ、渋谷ストリームにおけるテナント取扱高の合計数値

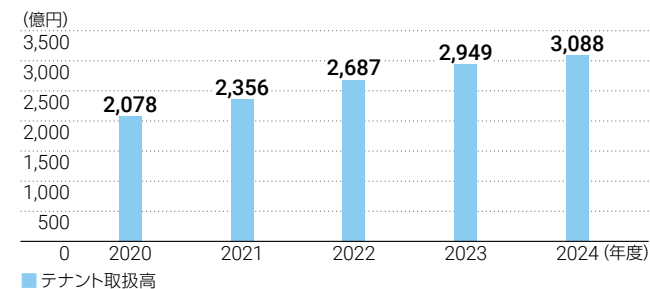
【東急ストア】2024年度のスーパーマーケット売上高は、簡便・即食ニーズに対応した品揃えや付加価値商品の強化等により1.7%増加しました。

【ショッピングセンター】2024年度の取扱高は、インバウンドの好調をはじめとした来館者数の増加や購買単価上昇等により4.7%増加しました。

### 営業収益※・営業利益推移



### ショッピングセンター テナント取扱高※3



## 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 2年連続過去最高取扱高を更新

東急モルズデベロップメントが運営する二子玉川ライズ・ショッピングセンターは、2024年度のテナント取扱高が434億円となり2年連続で過去最高を更新しました。地下食料品フロアの改装や約200回の地域密着型イベントの実施による来館者数増加等が取扱高増につながりました。他にも同社が運営するグランベリーパーク等でも取扱高・来館者数が共に過去最高となりました。同社では、今後も新店舗誘致や店舗リニューアルを通じて、お客さまのニーズに寄り添った施設づくりを継続していきます。



2024年2月にリニューアルした東急ストア二子玉川ライズ店

## 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

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

＞サステナビリティ経営基盤

＞ガバナンス

＞企業情報



## 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

- |   |   |
|---|---|
| <p>■ リテール事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長領域の強化と不採算事業の整理</li> <li>徹底した顧客理解の推進</li> <li>沿線エリア商業施設の一体運営</li> <li>食品・日用品小売り事業の進化</li> <li>新規事業モデルと海外ネットワーク構築</li> <li>組織体制強化（子会社連携施策推進）</li> <li>東急ベルのサービスラインアップ拡充</li> </ul> | <p>■ ICT・メディア事業、文化・エンターテインメント事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個別事業の収益性向上</li> <li>東急スマートグリーン構想の推進</li> <li>5G事業の推進</li> <li>エンターテインメント事業の推進（OOH媒体価値向上・IPを活用したグループ横断施策）</li> <li>ソリューション事業の展開（顧客接点活用とグループ間連携等）</li> </ul> |
|---|---|

#### 中長期的な成長と持続性に向けた取り組み（リテール事業）

2025年8月、当社グループは、商業施設運営事業の統括機能を持つ事業統括会社である東急リテールマネジメント（2025年4月設立）に、商業施設運営事業子会社を傘下に置く再編を行い、商業施設の一体的な運営体制を構築しました。商業運営各社の機能を整理し、経営効率を向上させることで、各社が特色を活かした事業創造を進めます。これにより、商業施設のテナント取扱高を、2030年度までに2024年度比で10%増加させることを目指します。

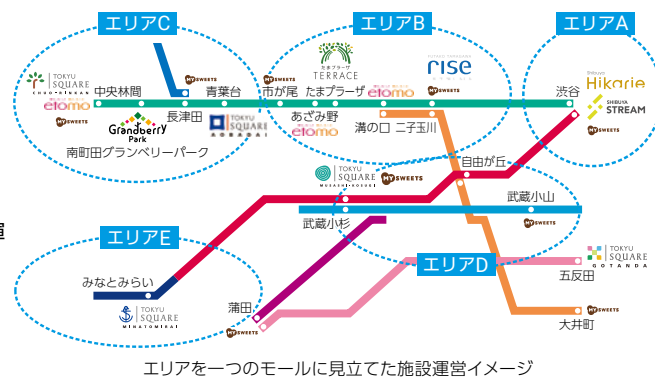
#### 〈商業施設運営事業の今後の戦略〉

##### ① 地域の特性やニーズに適したサービス提供

- エリアごとのマーケティング分析
- リーシングや販促等の機能一元化

##### ② 独自の運営ノウハウの発揮

- 自主売場、賃貸テナント、販売委託、フランチャイズを組み合わせた競争力のある売場展開



### Message

## 豊富な顧客接点を活かし、「各事業の成長」と「エリア価値の向上」を実現します

#### 生活サービス事業部長 堀田 正道

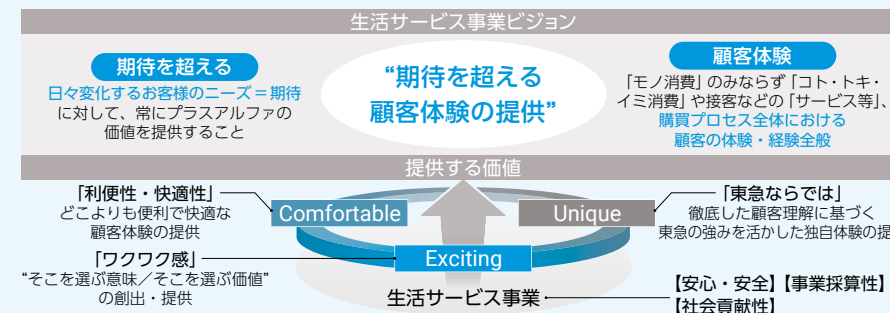


生活サービス事業は、当社の基盤事業である、交通事業、不動産事業と密接に連携しながら、リテール事業、ICT事業、文化・エンターテインメント事業といった、お客さまの日常に寄り添う多彩なサービスを提供しています。

リテール事業においては、テナント含む商業の総売上高は約7,000億円、営業収益は5,273億円（2024年度）で連結全体の約5割を占めており、豊富な顧客接点を強みとして、当社の長期循環型ビジネスモデルの一翼を担っています。

2025年4月には、商業施設運営事業の再編を実施し、事業統括会社「東急リテールマネジメント(株)」を設立しました。子会社各社に分散していた機能を集約することにより、経営効率の向上と競争力の強化を図るとともに、各社が培ってきたノウハウや顧客とのつながりを結集し、一体となった事業推進をしてまいります。また同社が中心となって、渋谷をはじめとする再開発事業で大きく拡張する商業施設をより魅力あるものにしていくことで、生活サービス事業の事業成長と当社ビジネスモデルの根幹である「エリア価値の向上」を実現してまいります。

今後も、豊富な顧客接点を最大限に活かし、顧客データを活用したマーケティングを通じて、各事業の事業価値を向上させ、新たなサービスの創出、事業領域の拡大を推進し、「期待を超える顧客体験の提供」を追求してまいります。



## 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

＞ 価値創造ストーリー

＞ 経営戦略

▼ **事業別戦略と実績**

事業概要

交通

不動産

**生活サービス**

ホテル・リゾート

＞ サステナビリティ経営基盤

＞ ガバナンス

＞ 企業情報

# ホテル・リゾート

|      |         |
|------|---------|
| 営業収益 | 1,268億円 |
| 営業利益 | 66億円    |
| ROA※ | 5.3%    |

※ROA = 営業利益 ÷ 資産 (2024年度期中平均)

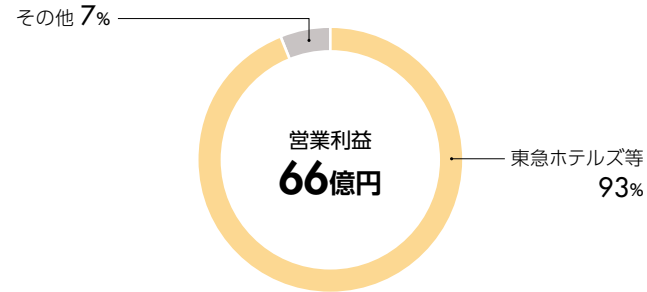


## 事業の概況

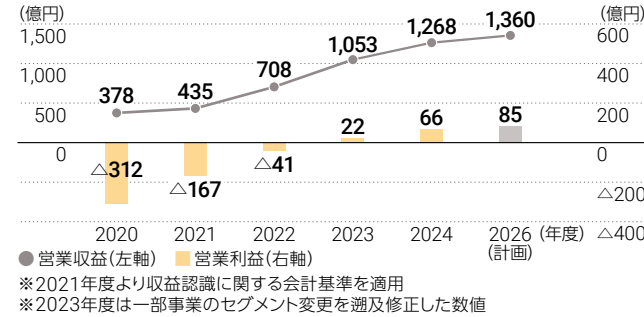
2024年度のホテル・リゾートセグメントは、インバウンドや国内旅行需要の高まりに対応した施設・サービスの提供などにより、ホテルの稼働率は4.1ポイント増の79.8%、ADR（一室単価）は23,921円（前年比+2,753円）となりました。ゴルフ事業においても、プレー収入・会員権収入ともに前年を上回る水準で堅調に推移しました。この結果、営業利益は200.5%増の66億円となりました。

## 2024年度実績（ホテル・リゾートセグメント）

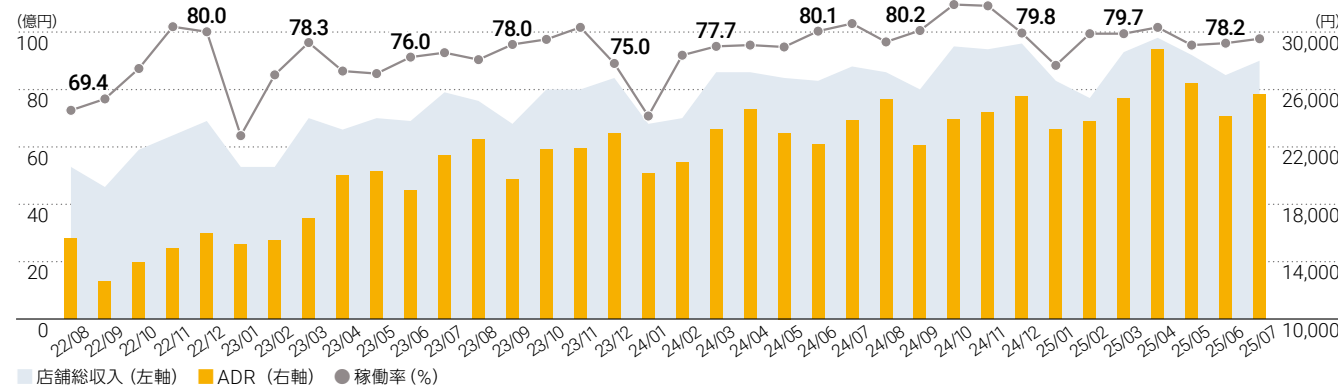
### 営業利益構成比



### 営業収益※・営業利益推移



### ホテル店舗売上高・稼働率・ADRの推移



### 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 ダブルブランドホテルの展開

東急ホテルズ&リゾーツは、2025年1月よりグローバルホテルチェーンであるパンパシフィックホテルズグループとのダブルブランド「THE HOTEL HIGASHIYAMA KYOTO TOKYU, A Pan Pacific Hotel」の運営を開始いたしました。パンパシフィックホテルズグループのグローバルマーケットにおけるブランド力および会員組織とつながることで、事業の発展と地域の魅力創出を進めています。



## 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

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

▼ 事業別戦略と実績

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

➤ サステナビリティ経営基盤

➤ ガバナンス

➤ 企業情報

## ホテル・リゾート

### 戦略と主な施策

#### ■ ホテル事業

#### ホテルオーナー・

#### オペレーターとしての成長の加速

- ・既存施設へのバリューアップ投資の推進
- ・グローバルマーケティング基盤の確立
- ・オペレーション受託ホテルの新規獲得
- ・リネンサプライや客室清掃を手掛ける子会社の経営盤石化

#### アセットライトな新規事業の展開

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

#### ■ 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



2025年4月にリニューアルしたファイブハンドレッドクラブのレストラン・ラウンジ

### 中長期的な成長と持続性に向けた取り組み（ホテル事業）

ホテル事業では、都心ホテルの店舗リニューアルを推進しています。セルリアンタワー東急ホテルでは、2024年から6年間をかけて全フロアのリニューアルを進めています。2024年秋には第一弾として28階～31階の客室を改装し、外国人レジャー客にニーズの高いファミリーで利用できる客室を増加させた「セルリアンフロア」がオープンし好調に稼働しています。第二弾は、2025年9月、39階スカイバンケットフロア「タワーズサロン」の全面リニューアルを行いました。バンケットルームとホワイエ等共用部との一体利用も可能な空間としてMICE・企業イベント・ウエディング等の多様な需要に対応することで稼働率や単価の上昇を図ります。



リニューアル後のスカイバンケットフロア「タワーズサロン」

### Message

## 変動リスク拡大も視野に入れて 量的拡大だけでなく 質的改善も追求していきます

上席執行役員 ホテル・リゾート事業部 管掌 **金山 明煥**



コロナ後に急回復したホテル市場が、旺盛なインバウンド需要に支えられ継続的な伸びを示す中、2024年度のホテル・リゾート事業は、事業の景気一致性という特性も活かし、当初予算を大きく上回る66億円の営業利益を計上いたしました。一方で、世界広域では地政学リスクの増大、また国内では人材市場のひっ迫など、事業環境の不確実性が高まっています。今後は施設数等の量的拡大だけでなく、増大する変動リスクに対応するため、事業基盤の質的改善にも取り組んでいきます。

ホテル事業においては、安定的な成長に移行しつつあるインバウンド需要を確実に取り込んでいくために、海外からの集客チャネルとの提携を拡大するとともに、オペレーションのグローバル視点からの標準化を進めるべく、ホテルの基幹システムを更新いたします。また、運営効率や資産効率の向上を図るため、全国に展開する施設ポートフォリオの見直しを進めます。さらに、人材の獲得やサプライチェーンの盤石化に向けたさらなる投資の一環として、遠隔地リゾートホテルにおける社員寮の建設や、リネン事業施設の職場環境整備、安全性および生産性向上を目的とした設備更新などを推進していきます。

ゴルフ事業では、ハイブランド施設としての伝統を活かした施設改修を進め、ブランド価値の向上を図るとともに、当社のユニークな経営資源としての活用を広げ、連結収益の拡大につなげていきます。

さらなる収益向上に向けて、アセットライト型のホテルコンドミニウム事業の展開や証券化スキームによる運営店舗の獲得、クリエイティブな企画力を活かした「ツギツギ（定額宿泊サービス）」の顧客基盤拡大などを通じて、新たな成長の源泉を開拓していきます。

## 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

➤ 価値創造ストーリー

➤ 経営戦略

▼ **事業別戦略と実績**

事業概要

交通

不動産

生活サービス

**ホテル・リゾート**

➤ サステナビリティ経営基盤

➤ ガバナンス

➤ 企業情報