

2025年3月期 決算説明会資料



TOKYU CORPORATION

東急株式会社

I. エグゼクティブ・サマリー	3
II. 経営指標・数値計画（2026年度～2027年度目標）	15
III. 不動産事業における企業価値の向上	20
IV. 各事業のトピックス	25
V. 各事業の主要な業績指標	38
VI. 2024年度 決算実績 詳細資料	45
VII. 2025年度 業績予想 詳細資料	58
VIII. 企業価値向上に向けた取り組み	70
IX. 事業環境に対する当社の考え方	83

I. エグゼクティブ・サマリー

前年度との比較

- 営業収益・営業利益は、不動産事業におけるマンション販売の減少等があった一方で、生活サービス事業やホテル・リゾート事業が好調に推移したこと等により増収、増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増益に加え減損損失の減少等により増益

(億円)	2023年度 実績	2024年度 実績	対前年	2024年度 11月予想	対予想
営業収益	10,378	10,549	+171 (+1.7%)	10,650	△100 (△0.9%)
営業利益	949	1,034	+85 (+9.0%)	1,010	+24 (+2.5%)
不動産販売業 営業利益	176	170	△5 (△3.2%)	161	+9 (+5.7%)
不動産販売業を除く 営業利益	772	864	+91 (+11.8%)	849	+15 (+1.8%)
事業利益	953	1,027	+74 (+7.8%)	1,015	+13 (+1.3%)
経常利益	992	1,077	+84 (+8.5%)	1,044	+33 (+3.2%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	639	796	+157 (+24.6%)	740	+56 (+7.7%)

※ 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

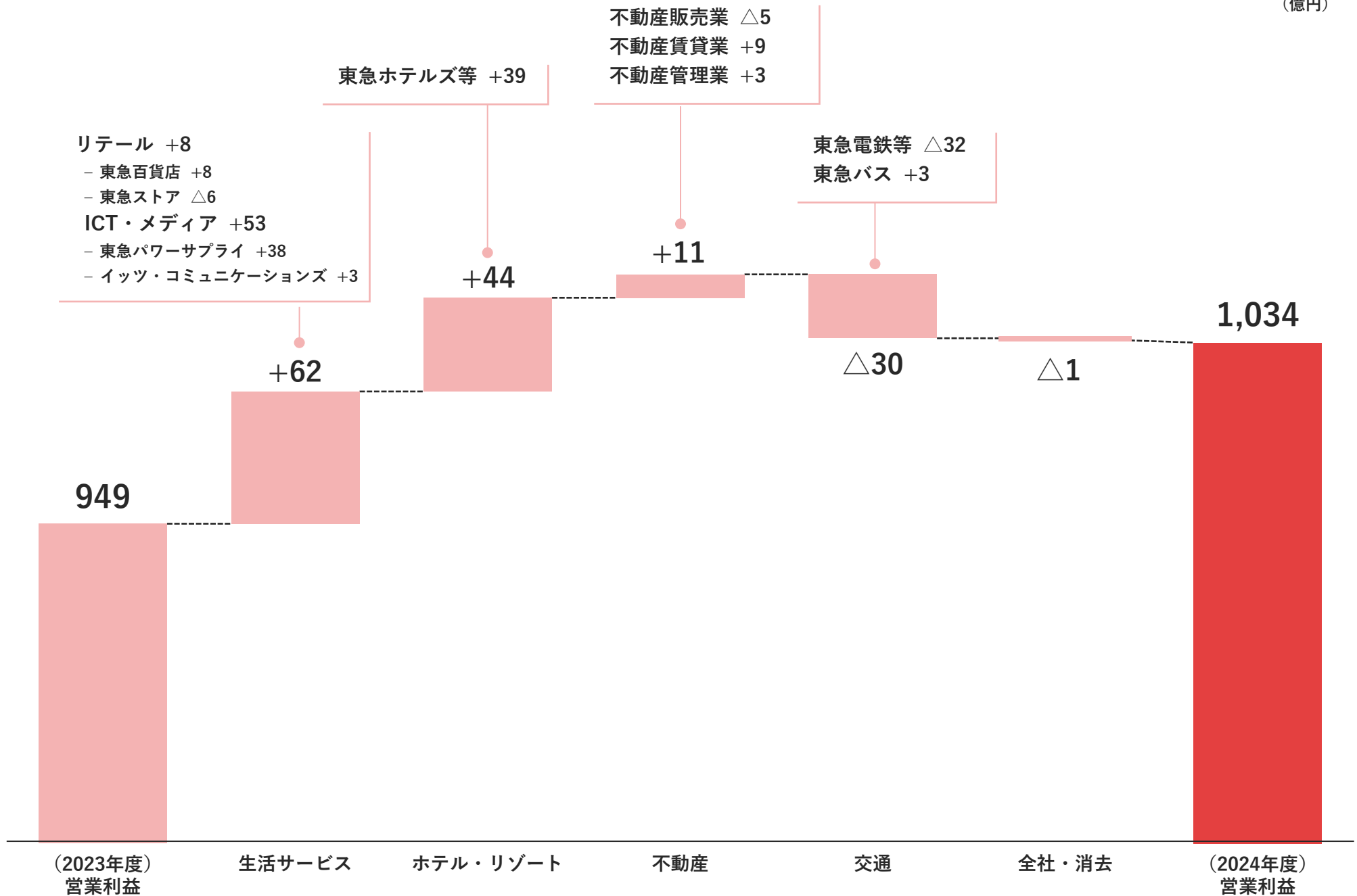
		2023年度 実績	2024年度 実績	対前年	2024年度 11月予想	対予想
EPS (一株当たり当期純利益)	(円)	106.12	134.81	+28.69	129.30	+5.51
ROE (自己資本利益率)	(%)	8.3	9.8	+1.5	9.3	+0.5
ROA (総資産事業利益率※)	(%)	3.6	3.8	+0.2	3.8	+0.0
東急EBITDA(※)	(億円)	2,036	2,141	+105 (+5.2%)	2,103	+38 (+1.8%)
EBITDA	(億円)	1,816	1,900	+83 (+4.6%)	1,878	+22 (+1.2%)
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	(倍)	6.2	6.0	△0.1	5.9	+0.1
純有利子負債 / EBITDA倍率	(倍)	6.7	6.5	△0.2	6.3	+0.2

※ 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

※ 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

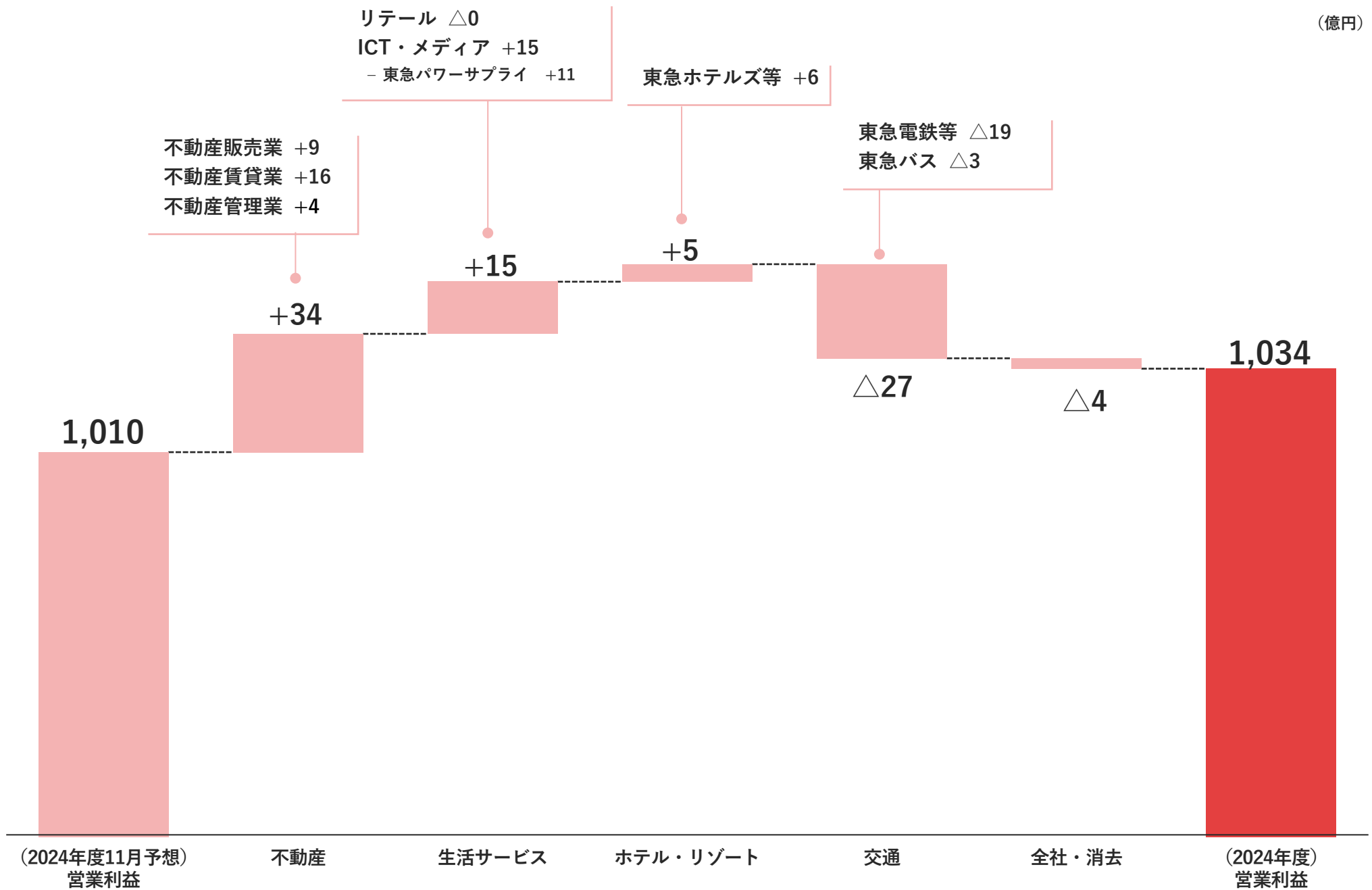
2024年度 セグメント別営業利益 決算実績ポイント【対前年】

(億円)



2024年度 セグメント別営業利益 決算実績ポイント【対11月予想】

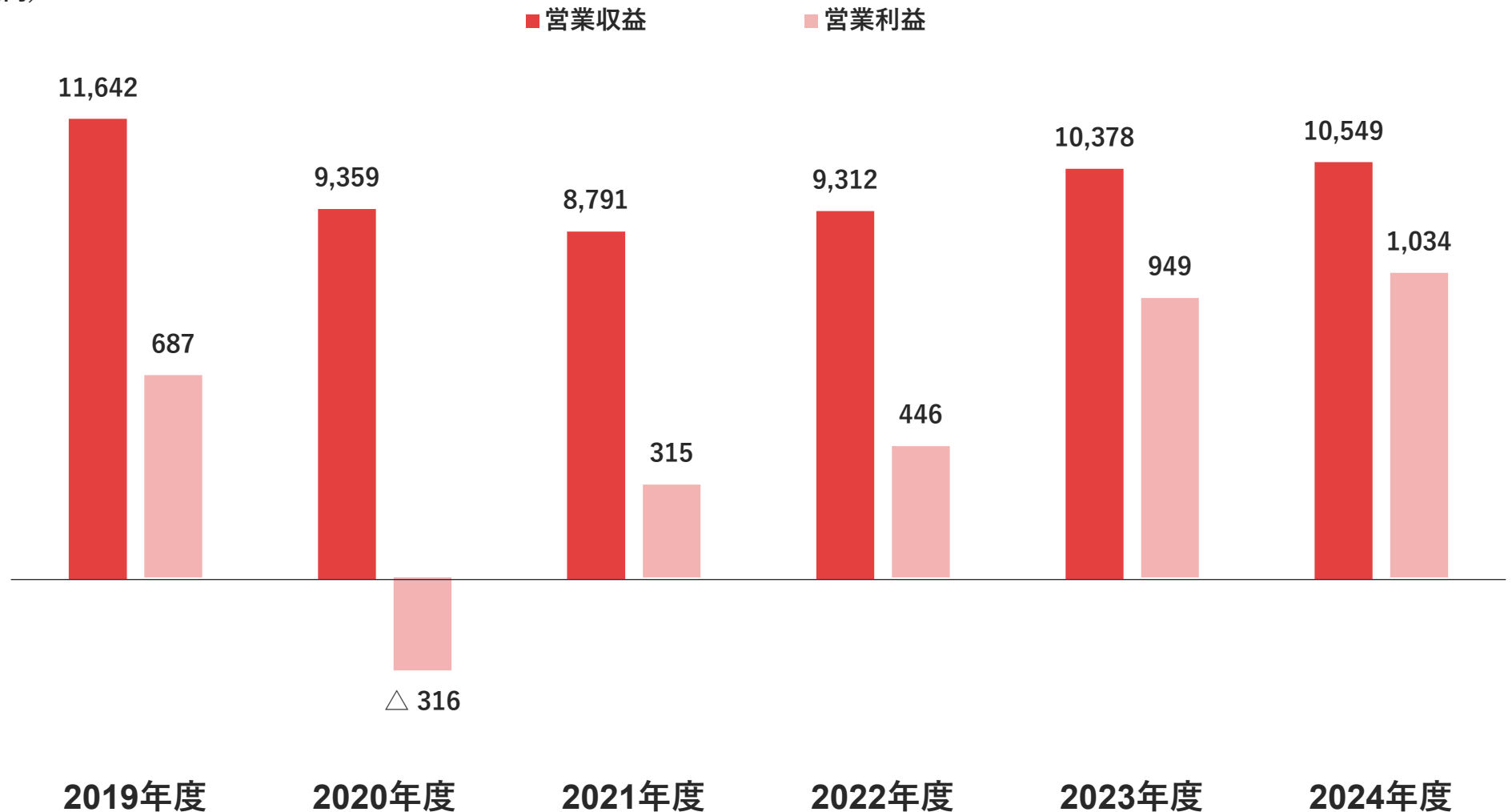
(億円)



- 生活サービス事業やホテル・リゾート事業が好調に推移したこと等により、営業利益は過去最高

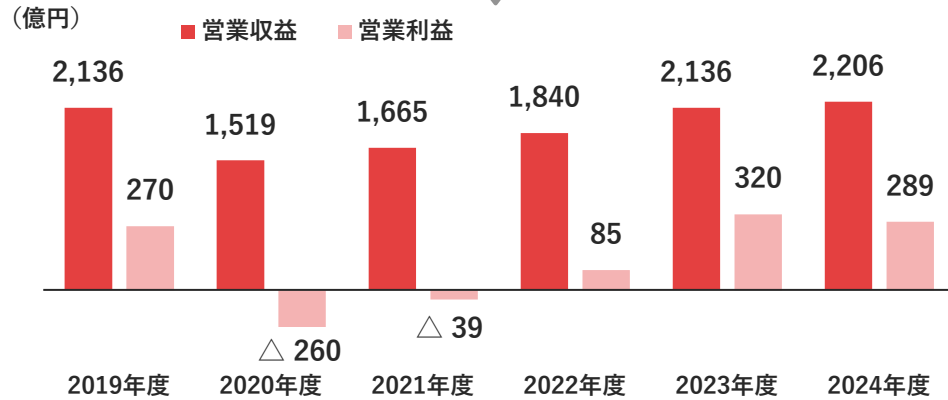
連結営業収益・営業利益の推移

(億円)



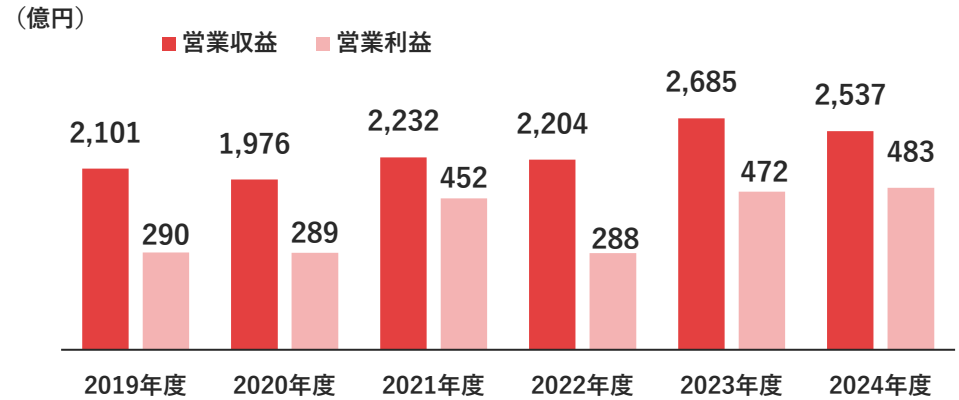
交通事業

鉄道・バス事業の輸送人員の回復により増収したものの、採用強化や従業員の待遇改善等費用増により、前年から減益
(東急電鉄 輸送人員: 対前年+3.0P / 運賃収入: 対前年+3.6P)



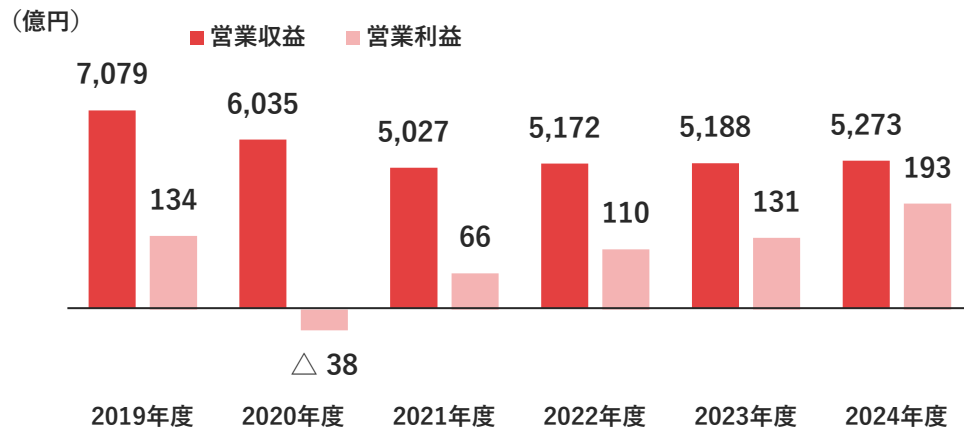
不動産事業

販売業においてマンション販売が減少したものの、賃貸業における賃料収入の増加等により、前年から増益



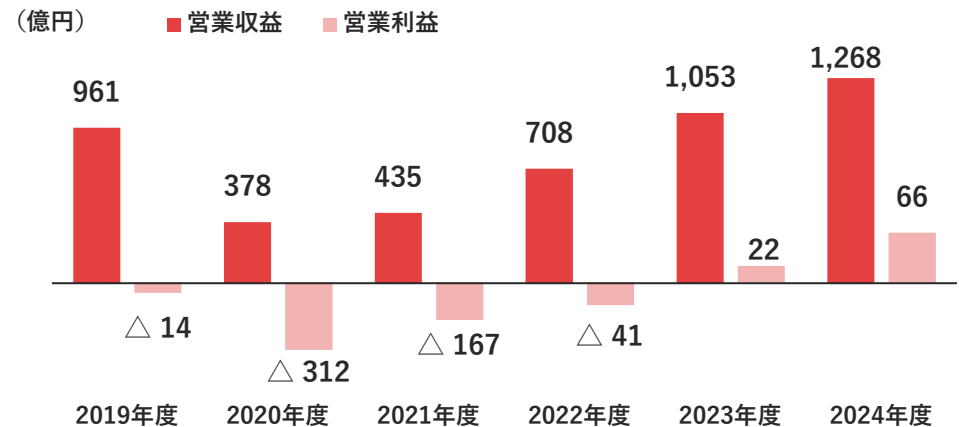
生活サービス事業

東急百貨店や東急パワーサプライ等、各事業での需要回復等により、前年から増益



ホテル・リゾート事業

東急ホテルズは、一室単価の上昇等により、前年から増益 (ADR: 23,921円 対前年 +2,753円)



事業環境の見通し

- 米国の関税政策等世界経済の不透明感があるものの、引き続き輸送需要の増加やインバウンド需要の増加等、良好な事業環境が継続することに加え、経営努力による利益創出を織り込む
- インフレ、工事費高騰や金利動向等の外部環境の変化を考慮しながら事業を推進

各事業の見通し

交通

▶ 東急電鉄

- 輸送人員：1,110百万人 対前年 +2.4 %
- 運賃収入：152,200百万円 対前年 + 1.3 %

不動産

▶ 不動産販売業

- 前年に国内住宅販売の供給量が多かった反動等により、分譲引渡戸数は前年から減少を見込む
- 分譲引渡し戸数：320戸 対前年 Δ 137戸

▶ 不動産賃貸業

空室率は引き続き低水準を想定（参考 2025年3月実績：空室率 4.1%）

生活サービス

▶ 東急百貨店

- 店舗売上高 対前年増減率 全店 +2.0% / 総売上高（賃貸含む）対前年増減率 既存店 +1.6%

▶ 東急ストア

- 店舗売上高 対前年増減率 全店 Δ 3.8% / 既存店 ※スーパーマーケット事業のみ + 1.8%

ホテル・リゾート

▶ ホテル事業

国内旅行、インバウンド需要の段階的な増加等に伴い、稼働率・一室単価（ADR）共に前年度からの上昇を見込む

- 通期稼働率 : 81.4% 対前年 + 1.6 P
- 一室単価(ADR) : 24,865円 対前年 +944円

その他トピックス

- 人件費については、対前年 90億円程度の増加を見込む

前年度との比較

- 営業収益は、交通事業における利用者の増加や、ホテル・リゾート事業における良好な事業環境の継続等により増収、営業利益は、不動産事業におけるマンション販売の減少等により減益、親会社株主に帰属する当期純利益は、各種施策による利益計上等により増益

中期3か年経営計画との比較

- 前年度の連結業績の上振れを踏まえ、2024年11月に更新をした公表値から上方修正

(億円)	2024年度 実績	2025年度 予想	対前年	2025年度 経営計画 (2024年11月公表)	対 前回公表値
営業収益	10,549	10,720	+170 (+1.6%)	10,800	△80 (△0.7%)
営業利益	1,034	1,000	△34 (△3.4%)	950	+50 (+5.3%)
不動産販売業 営業利益	170	104	△66 (△38.8%)	83	+21 (+25.3%)
不動産販売業を除く 営業利益	864	896	+32 (+3.7%)	867	+29 (+3.3%)
事業利益	1,027	1,008	△19 (△1.9%)	965	+43 (+4.5%)
経常利益	1,077	1,061	△16 (△1.5%)	960	+101 (+10.5%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	796	800	+3 (+0.4%)	650	+150 (+23.1%)

※ 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

		2024年度 実績	2025年度 予想	対前年	2025年度 経営計画 (2024年11月公表)	対 前回公表値
EPS (一株当たり当期純利益※)	(円)	134.81	139.23	+4.42	113	+26.23
ROE (自己資本利益率)	(%)	9.8	9.3	△0.5	7.8	+1.5
ROA (総資産事業利益率※)	(%)	3.8	3.7	△0.1	3.5	+0.2
東急EBITDA(※)	(億円)	2,141	2,110	△31 (△1.5%)	2,100	+10 (+0.5%)
EBITDA	(億円)	1,900	1,897	△3 (△0.2%)	1,875	+22 (+1.2%)
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	(倍)	6.0	6.1	+0.1	6.1	+0.0
純有利子負債 / EBITDA倍率	(倍)	6.5	6.5	+0.0	6.5	+0.0

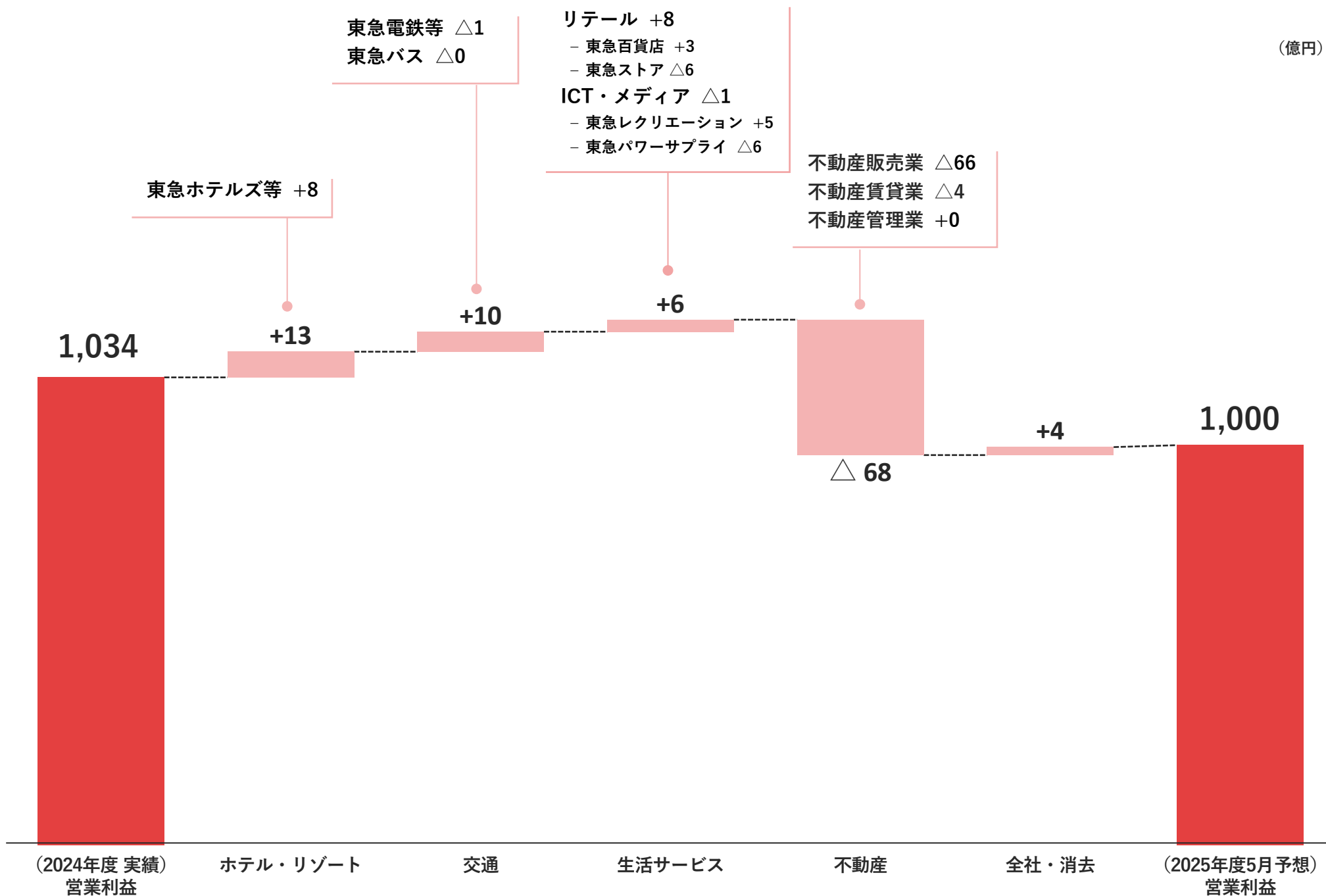
※ EPS予想については、2025年5月14日に決議しております、100億円・650万株を上限とする自己株式取得の影響を織り込んでおりません。

※ 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 + のれん償却費 + 固定資産除却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

2025年度 セグメント別営業利益 業績予想ポイント【対前年】

(億円)



中期3か年経営計画における基本方針

配当

・安定配当を継続し、利益成長に応じた配当金の持続的な増加を目指す

(本計画期間は1株あたり配当金21円を下限とする)
 (中長期では業績や資金状況をふまえて配当性向30%を意識する) ※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

自己株式取得

・自己株式取得等資本政策については、機動的かつ積極的に実施

(中期経営計画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)

2024年度・2025年度の株主還元

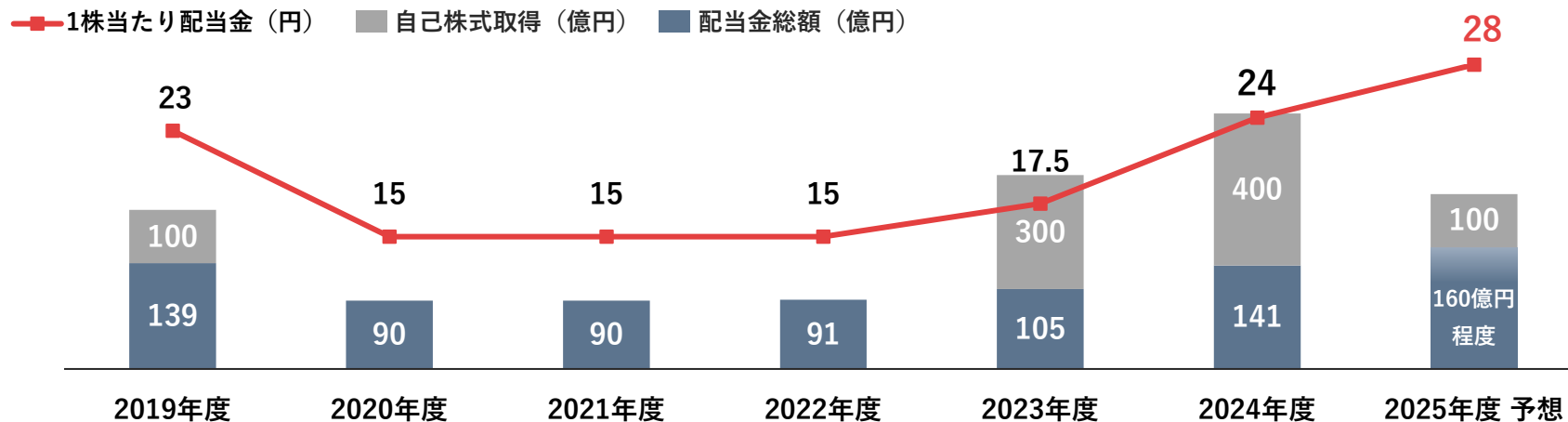
配当

- ・2024年度は1株当たり年間24円（前回予想から期末配当を1円増配）
- ・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400億円の自己株式取得を実施
 - ・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※
- ※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年度～2025年度予想）



Ⅱ. 経営指標・数値計画（2026年度～2027年度目標）

- 2024年度の業績上振れや足元の事業環境、一定の経営努力等を踏まえ、中期3か年経営計画の経営指標及び数値計画について、前回公表値からアップデート
- 2027年度に向けては、営業収益の確実な成長等により、EPSを増加させて行く

		2024年度 実績	2025年度 予想	対 前回公表値 (2024年11月)	2026年度 計画	対 前回公表値 (2024年11月)	2027年度 目標※3
EPS (一株当たり当期純利益)	(円)	134.81	139.23	26.23	141	+7	143
ROE (自己資本利益率)	(%)	9.8	9.3	+1.5	8.7	-	8.3
ROA (総資産事業利益率※1)	(%)	3.8	3.7	+0.2	3.8	-	3.8
東急EBITDA(※2)	(億円)	2,141	2,110	+10	2,200	-	2,300
営業利益	(億円)	1,034	1,000	+50	1,050	-	1,100
親会社株主に帰属する 当期純利益	(億円)	796	800	+150	810	+40	820
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	(倍)	6.0	6.1	+0.0	5.9	+0.1	5.9
純有利子負債 / EBITDA倍率	(倍)	6.5	6.5	+0.0	6.2	+0.1	6.3

※1 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

※2 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

※3 2027年度の数値については現時点での目標値であり、今後策定予定の次期中期経営計画において改めて正式に開示する予定です。

(億円)	2024年度 実績	2025年度 予想	対 前回公表値 (2024年11月)	2026年度 計画	対 前回公表値 (2024年11月)	2027年度 目標※3
営業収益	10,549	10,720	△80	11,050	+100	11,450
営業利益	1,034	1,000	+ 50	1,050	-	1,100
不動産販売業 営業利益	170	104	+ 21	95	-	120
不動産販売業を除く 営業利益	864	896	+ 29	955	-	980
事業利益(※1)	1,027	1,008	+43	1,070	-	1,120
経常利益	1,077	1,061	+ 101	1,090	+30	1,140
親会社株主に帰属する 当期純利益	796	800	+ 150	810	+40	820
東急EBITDA(※2)	2,141	2,110	+ 10	2,200	-	2,300
EBITDA	1,900	1,897	+22	2,000	-	2,050
有利子負債残高	12,917	12,966	+ 206	13,020	+160	13,600
純有利子負債残高	12,295	12,345	+ 210	12,400	+165	13,000
総資産	26,989	27,600	+ 200	28,300	+ 200	29,500
ROE (%)	9.8	9.3	+ 1.5	8.8	+0.1	8.3

※1 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

※2 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

※3 2027年度の数値については現時点での目標値であり、今後策定予定の次期中期経営計画において改めて正式に開示する予定です

営業収益

(億円)	2024年度 実績	2025年度 予想	対 前回公表値 (2024年11月)	2026年度 計画	対 前回公表値 (2024年11月)
交通	2,206	2,257	+32	2,295	+5
不動産	2,537	2,592	△176	2,695	+43
生活サービス	5,273	5,297	+5	5,450	△15
ホテル・リゾート	1,268	1,322	+58	1,360	+65
消去	△736	△748	+1	△750	+2
合計	10,549	10,720	△80	11,050	+100

営業利益

(億円)	2024年度 実績	2025年度 予想	対 前回公表値 (2024年11月)	2026年度 計画	対 前回公表値 (2024年11月)
交通	289	300	△20	317	△18
不動産	483	415	+42	414	+5
生活サービス	193	200	+18	229	+3
ホテル・リゾート	66	80	+10	85	+10
消去	0	5	-	5	-
合計	1,034	1,000	+50	1,050	-

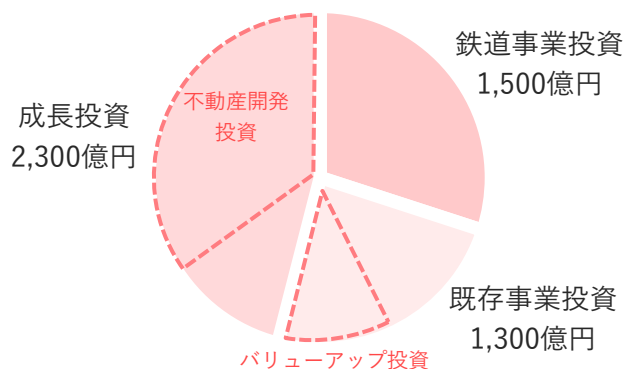
※2027年度については全社の目標値のみ記載しており、セグメント内訳については記載しておりません

投資計画 (2024年度～2026年度)

- 鉄道事業の設備投資進捗をふまえ、投資総額は3か年で100億円増加
- 成長投資等は工事費の増加もあるが、計画の時期変更等もあり概ね計画通りにて進捗

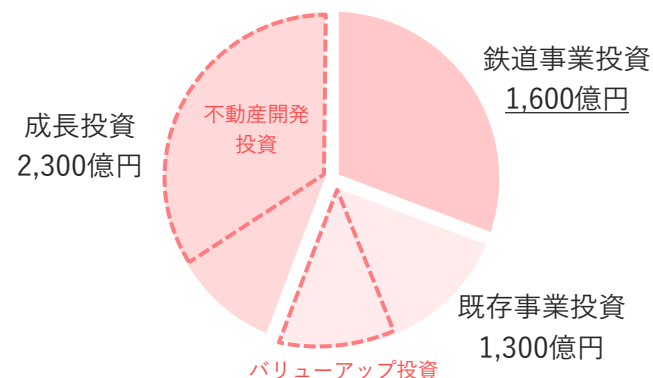
【2024年3月公表】

3か年合計 5,100億円



【2025年5月公表】

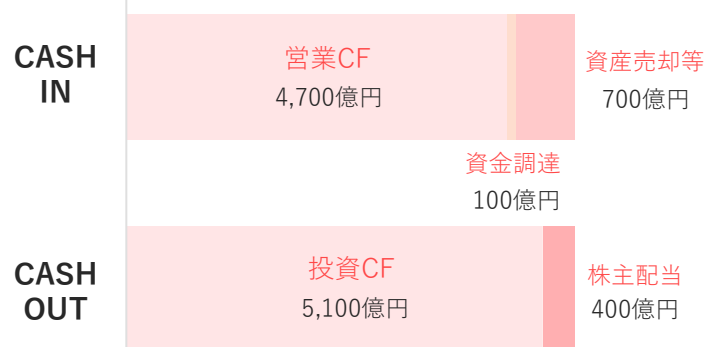
3か年合計 5,200億円



キャッシュ・フロー計画 (2024年度～2026年度)

- キャッシュイン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】



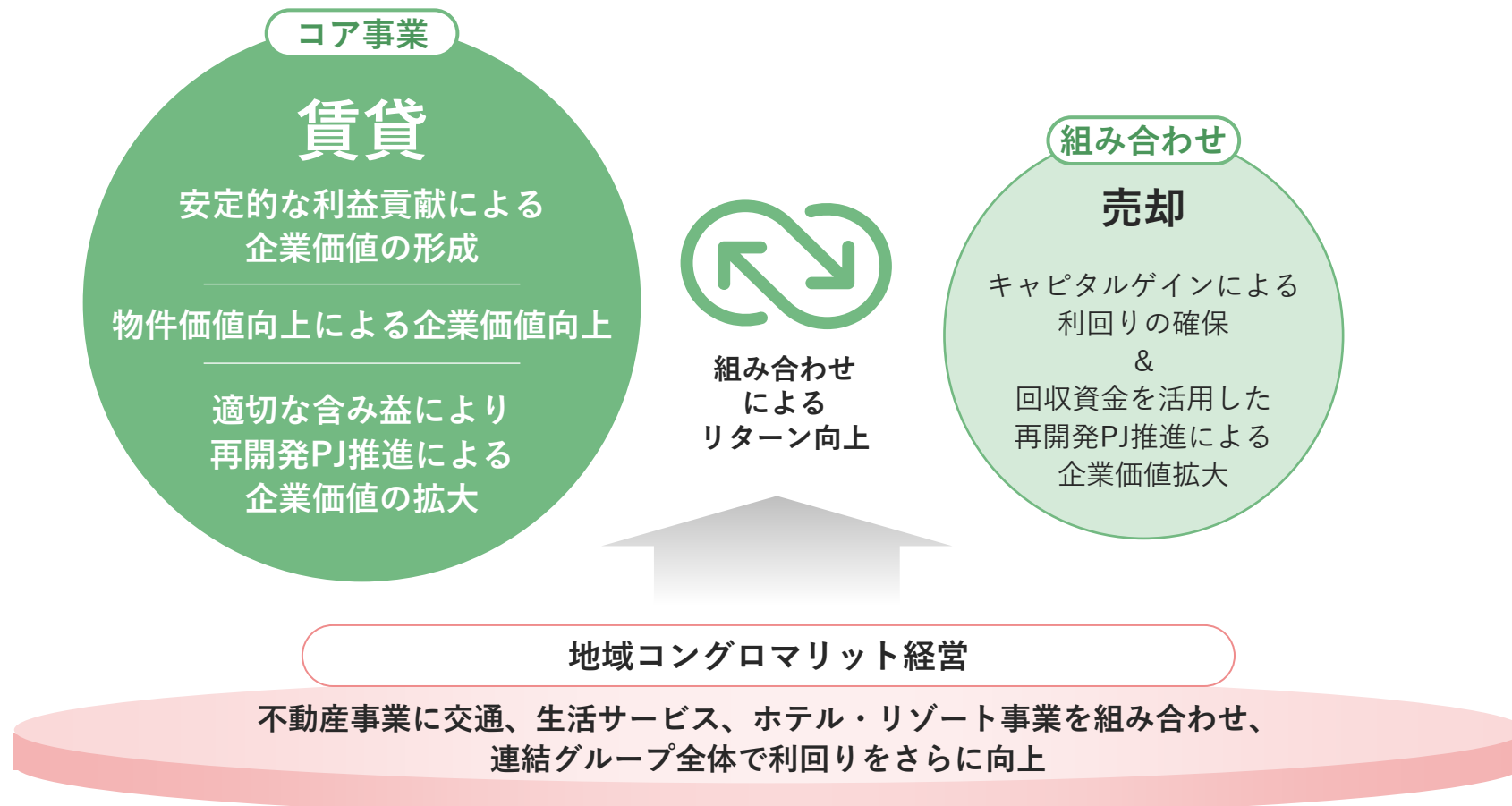
【2025年5月公表】



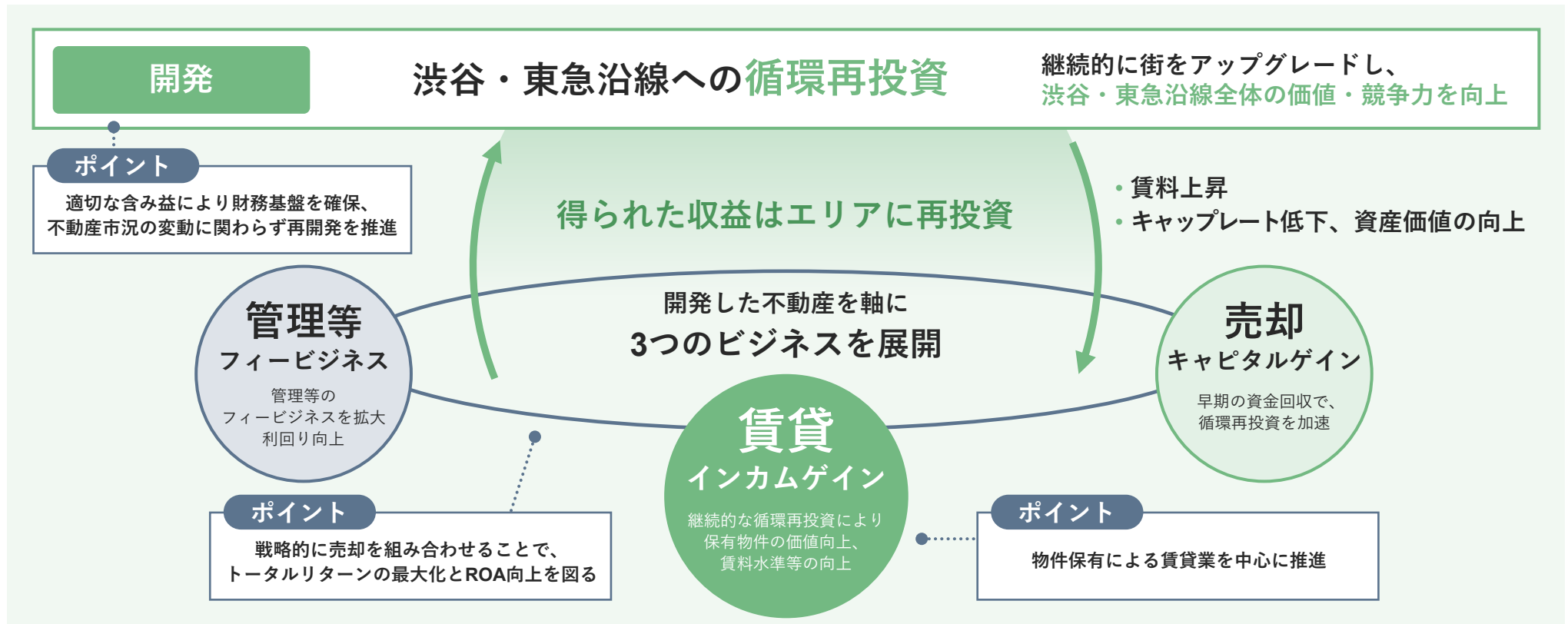
*投資計画の進捗説明を主眼として一部組替を行っており、「キャッシュ・フロー計算書」とは数値が異なります

Ⅲ. 不動産事業における企業価値の向上

- 循環再投資による渋谷・東急線沿線エリアへ集中投資により、不動産賃貸業をコアとしながら企業価値向上を実現
 - ・ 不動産賃貸業をコアに据えることで利益水準が安定、相対的に高いPER（株価収益率）となり、企業価値に貢献
 - ・ 当社は循環再投資による渋谷・東急線沿線エリアへ集中投資により、自ら保有物件の価値向上が可能なビジネスモデル、賃貸業をコアに据え、エリアに各種人口を誘致し、賃料の上昇等のメリットを享受、企業価値の継続的な向上
 - ・ 適切な含み益により財務基盤を確保し、渋谷・東急線沿線エリアでの大型再開発や逆張り投資を推進、企業価値を拡大
- 保有不動産を起点に地域コングロマリット経営による事業間シナジー、戦略的物件売却を組み合わせリターンを確保



- 賃貸、売却、管理等フィービジネスの組み合わせにより、不動産業トータルでリターンを確保
- 保有物件の含み益、物件売却による資金により財務基盤を確保、市況に左右されず大型再開発を推進
- 得られた収益をエリアに再投資する循環再投資に伴い、渋谷・東急線沿線の関係人口を増加等により、物件価値の継続的向上を実現



エリア内の関係人口増加
鉄道・バスを含めた他事業・他施設に波及させ、事業キャッシュ・フロー及び資産価値を継続的に向上

- 資金回収による循環再投資の加速やROAの向上を意図し、東急REITへの売却を含め、戦略的な売却を推進
- 資産ポートフォリオ最適化等の観点から、当社関与によりバリューアップした物件を中心に売却を実施

15年間で約**3,000億円**の資産売却を実施

※以下、主な物件売却事例



中期経営計画では**3か年で700億円の売却**を予定、初年度は**約200億円**の売却を実施

- 渋谷エリアの物件は、複合用途で流動性が低く、また今後も価値向上が期待できることから、原則として継続保有
- 一方、渋谷エリアの価値向上を共に目指せるパートナーへの持分売却、東急REITとの戦略的コラボレーションを検討
- 加えて、再開発段階でのシェアアウトや竣工後の持分売却等も検討し、適切なりターン、資産効率を確保

不動産事業の営業利益構成

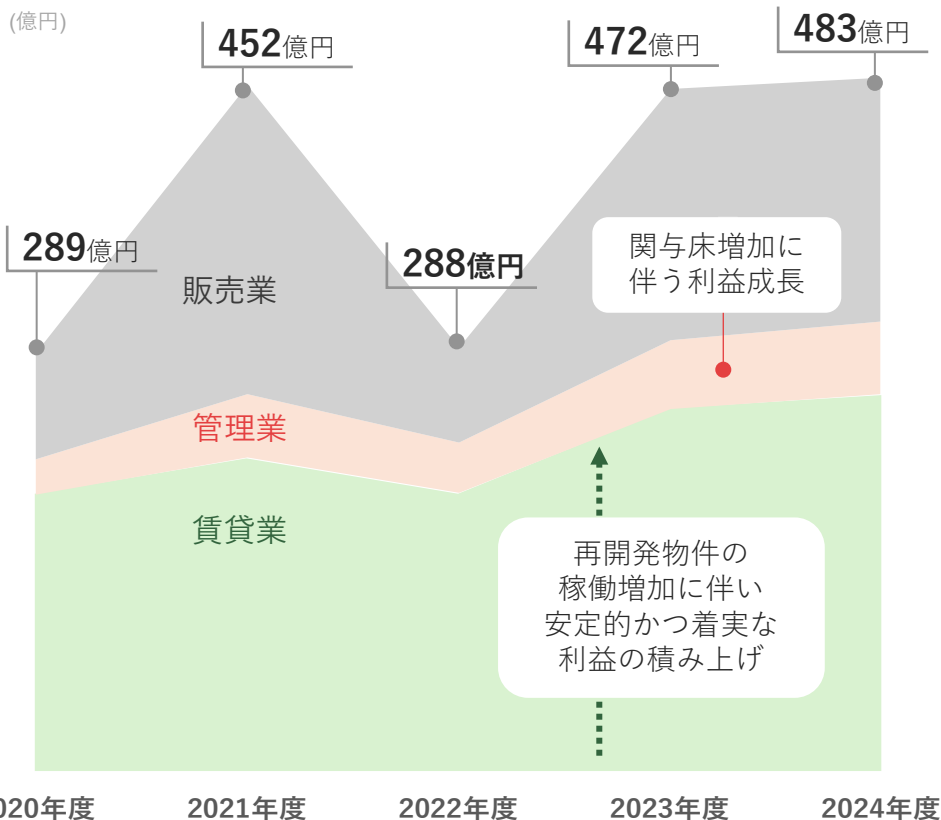
- 不動産賃貸業は営業利益構成のコア
 - 安定した利益貢献
 - 渋谷・沿線等での再開発推進により利益成長を牽引
- 不動産管理業は関与床増加により利益を拡大、利回りを下支え
- 不動産販売業は年度ごとの変動はあるが、利回り向上に寄与

分譲土地建物残高について

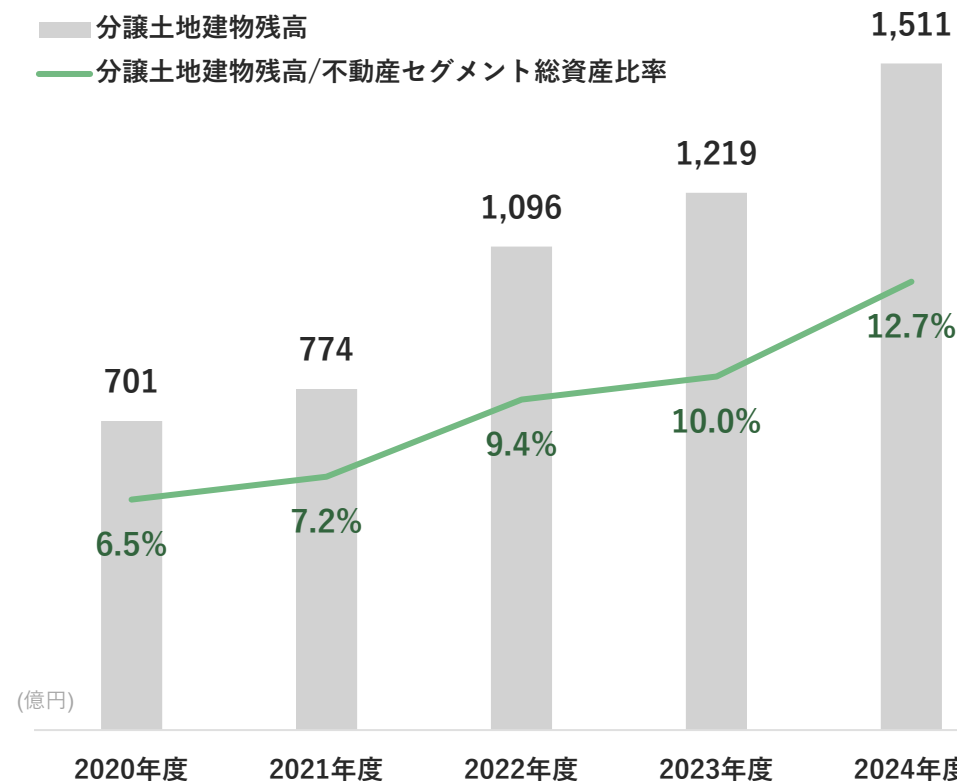
- 分譲土地建物残高は、国内外の住宅販売・資産回転型ビル事業の推進により増加傾向にあり、人口誘致に寄与
- 一方、不動産セグメント資産に対する分譲土地建物比率(12.7%)*は、
 専業デベロッパー(22.3%)*と比較し、相対的に低い傾向
 - ⇒ ROA水準を意識し、不動産販売業を推進する一方、
 不動産マーケット変動へ対応力のあるポートフォリオを構築

※ 2023年度実績各社公表データより当社にて試算、専業デベロッパーは7社平均、
 当社は不動産セグメントの総資産における分譲土地建物残高の割合

不動産事業の営業利益構成推移



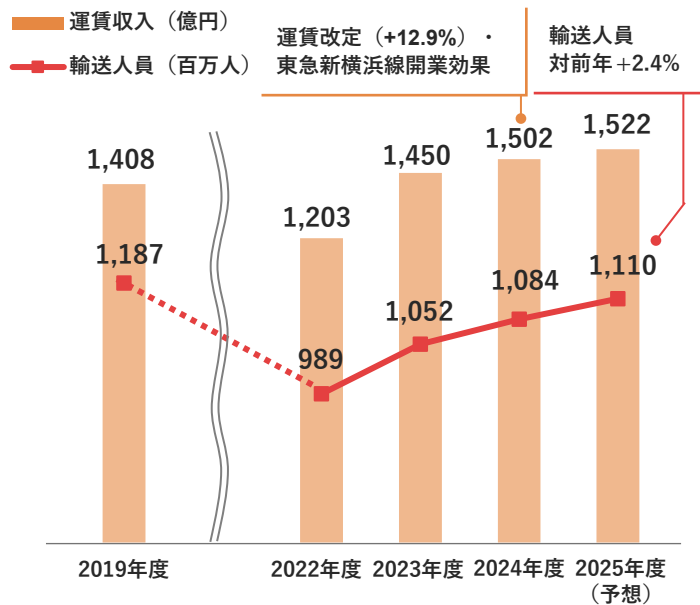
分譲土地建物残高と不動産セグメント総資産における残高比率



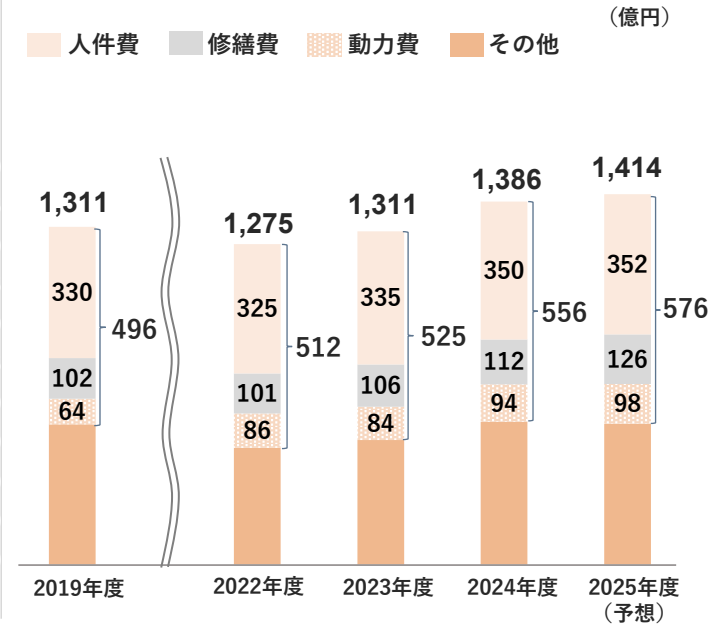
IV. 各事業のトピックス

- 輸送人員については、インフレ率を上回る増加を見込む
- 事業の持続性、競争力確保を目的とした、設備投資や採用活動・従業員待遇の強化等を先行して実施・推進

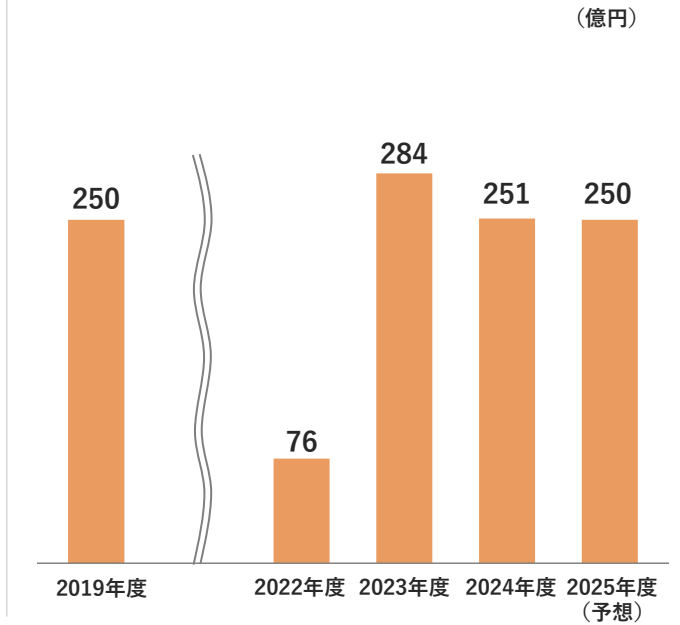
輸送人員・運賃収入



営業費用



営業利益



鉄道事業の中長期的な持続性を目的とした取り組み

無線式制御システム (CBTC) ※の導入による運営高度化

※無線通信技術を活用した新方式の列車制御システム



信号設備の保守コスト削減や、列車運行間隔縮小によるラッシュ時の輸送能力向上を見込む

新造車両導入による車両標準化の推進

- 2025年度 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平準化

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%に当たる)
- 2025年度 賃上げ 7.3%を実施 (過去最高)

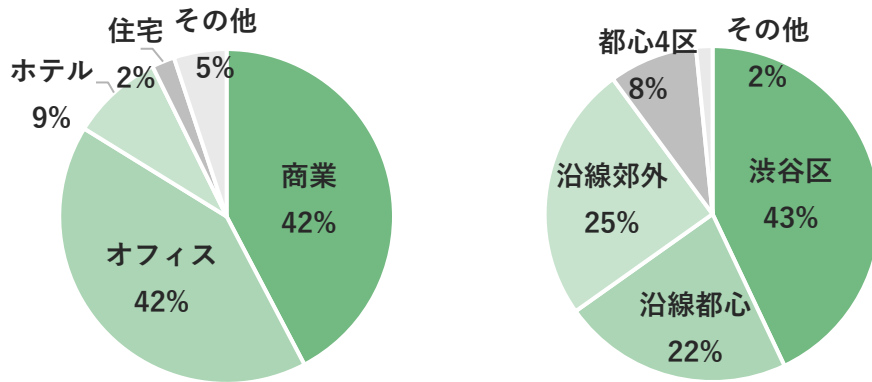


安定した人材確保による安全・安定輸送の継続

当社不動産賃貸業の収益構造

- 用途別にはオフィス・商業、エリア別には渋谷エリア所在物件が収益を牽引

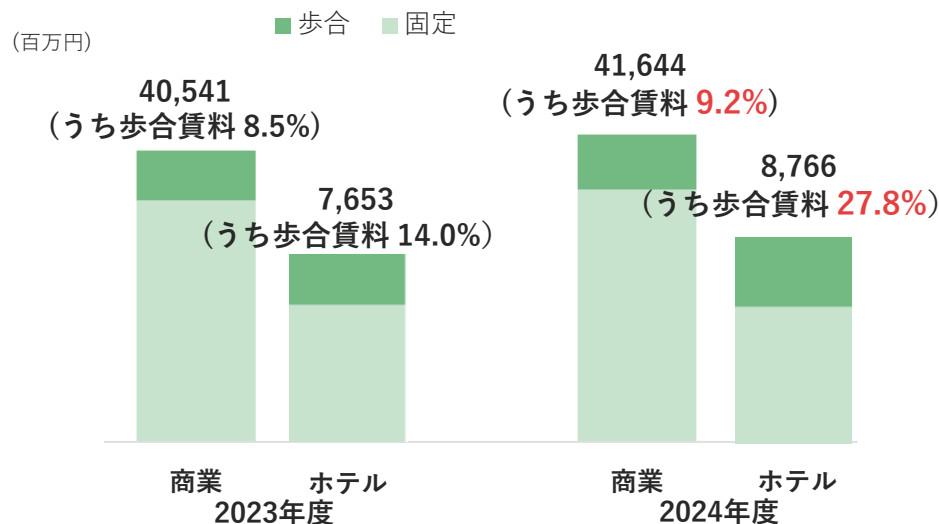
用途別収入内訳 (2024年度末時点) | エリア別収入内訳 (2024年度末時点)



商業・ホテル賃料について

- 賃料収入が伸びており、中でも歩合賃料の増加が収益に寄与

商業施設・ホテル賃料収入推移



オフィス賃料について

- 24年度下期の契約更新において賃料改定は高水準で推移
- 今後も引き続き賃料改定に取り組む

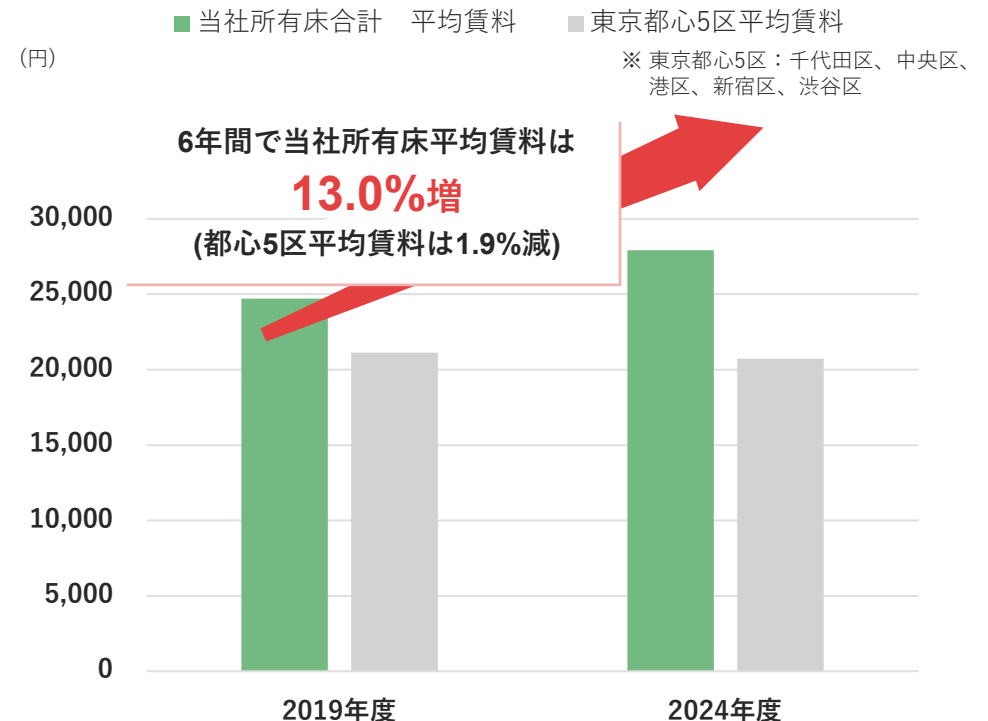
増賃交渉について

24年度下期は
70%超
合意済み
(渋谷エリアの物件)

増賃率について

複数事例で
10%~15%
増賃改定を実施

オフィス平均賃料推移

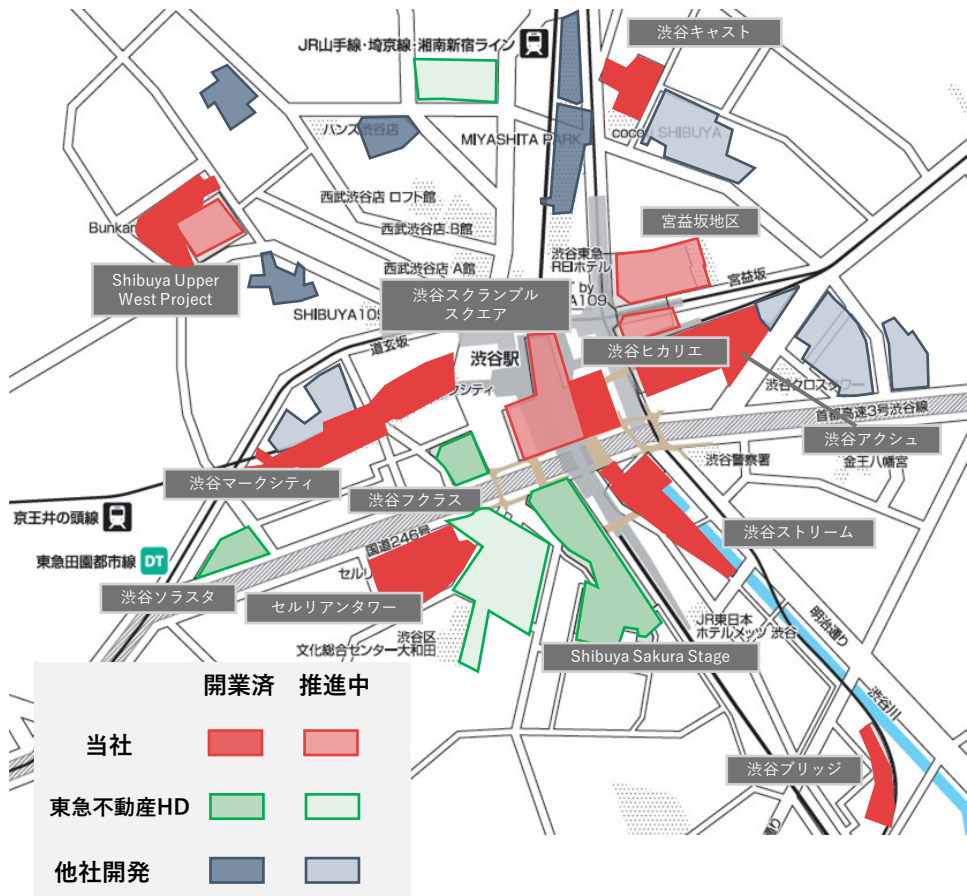


- 渋谷エリアでは当社をはじめ各不動産デベロッパーによる再開発が進んだことで街の魅力が高まり、関係人口が増加
- 関係人口の増加が当社の展開する多様な事業・施設に波及し、追加的なリターンの獲得が可能

渋谷エリアにおける開発状況

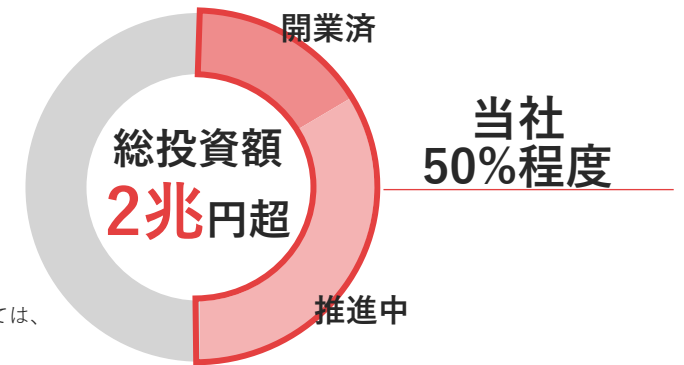
- 渋谷エリアは駅周辺を中心に再開発が進んでいる
- 今後も当社をはじめ各不動産デベロッパーにより開発が進む見込み
- 東急グループでは”Greater SHIBUYA 2.0”を掲げ、渋谷エリアの魅力を高める街づくりを進めている

渋谷エリア開発状況図



渋谷エリアへの開発総投資額について（2009年～2040年までの累積）

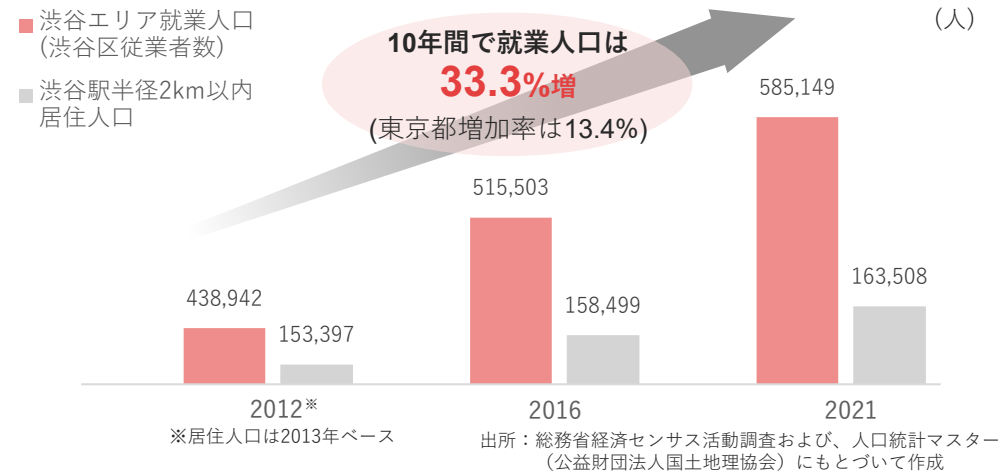
- 渋谷エリア全体の累計開発総投資額（公共事業も含む）は2兆円超、うち50%程度は当社が投資



※当社を除く投資額については、市場相場による当社試算。

渋谷エリアの価値向上について

- 過去からの再開発等により、就業・居住人口等は増加トレンド



- 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

進行中の当社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	Shibuya Upper West Project	特定目的会社設立 建設工事推進中	● 2029年度竣工（予定）		合計 約70万㎡	合計 約6,000億円 規模
	渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟	建設工事準備中	● 2031年度竣工（予定）			
	宮益坂地区第一種市街地再開発	本組合設立認可公告済	● 2031年度竣工（予定）			
	計画1	準備組合設立				
	計画2					
	計画3					
計画4						

Shibuya Upper West Project

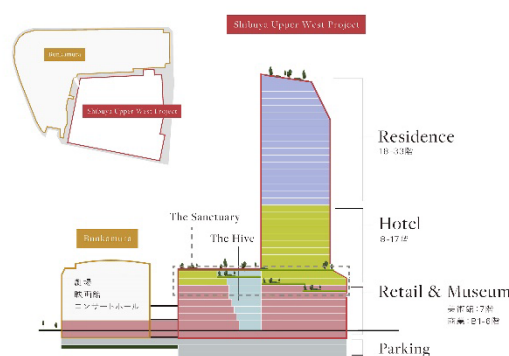
- リテール、ホテル、賃貸レジデンス、ミュージアムを有するワールドクラスオリティの施設を渋谷エリアに創出
- 東急グループとLCREとのパートナーシップによる共同開発（事業主：東急、L Catterton Real Estate、東急百貨店）



▶ 基本情報

- 敷地面積：約13,675㎡
※既設Bunkamura含む
- 延床面積：約119,000㎡
※既設Bunkamura含む
- 用途：リテール、ホテル、
レジデンス、ミュージアム等
- 竣工：2029年度（予定）

▶ 用途配置図



レジデンス

都内最高峰の都市型居住を実現する賃貸レジデンスを展開予定

ホテル

スモールラグジュアリーホテル
「The House Collective」日本初進出

リテール&ミュージアム

洗練されたライフスタイルを提案するリテール、「Bunkamuraザ・ミュージアム」移転によりBunkamuraとの融合を目指す

Image by Mir / Copyright : Snøhetta and NIKKEN SEKKEI LTD



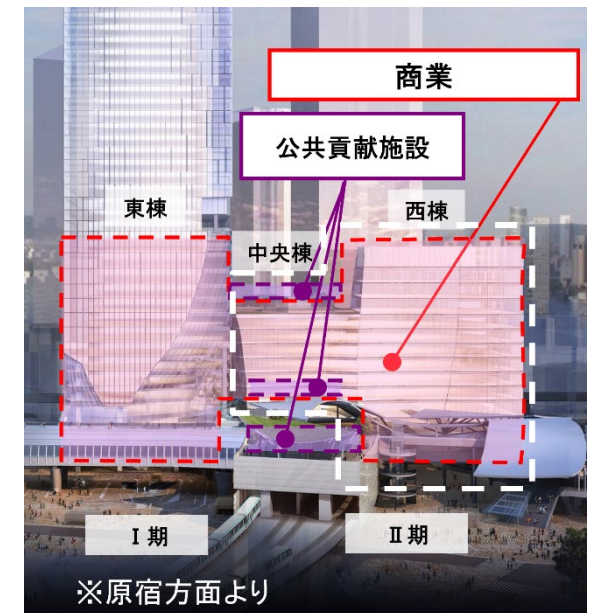
首都圏最大級の商業施設が渋谷駅直上に誕生

- 東棟・中央棟・西棟の3棟で延床面積約27万㎡の大規模複合ビル
- 商業フロアは、完成済の東棟と併せて1フロア最大売場面積約6,000㎡
- 中央棟の10階屋上には、各国大使館等と連携したグローバルな文化交流体験を提供する施設を整備

▶ 計画概要

- 敷地面積：約15,300㎡（東棟含む）
- 延床面積：約276,000㎡（東棟含む）
- 用途：事務所、店舗、展望施設等（東棟含む）
- 竣工：2031年度（予定）

▶ 用途配置図



スクランブル交差点方面からの視点
提供：渋谷駅街区共同ビル事業者



宮益坂交差点方面からの視点
提供：渋谷駅街区共同ビル事業者

渋谷駅周辺の歩行者ネットワーク概成

- 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を構築
 - 渋谷駅のハチ公改札前および南改札前それぞれに、東西を結ぶ最大幅員20m超の自由通路を整備
 - デッキ階の東西南北を結ぶ歩行者ネットワークに接続する改札およびコンコースの整備
- 上記により、渋谷駅周辺の利便性が飛躍的に向上し、公共交通機関を中心に組み立てられた“駅まち一体開発”が実現

※本資料に掲載しているパースは現時点のイメージです。今後変更になる可能性があります。
※ハチ公像位置含めハチ公広場の最終形状は関係者にて検討中です。

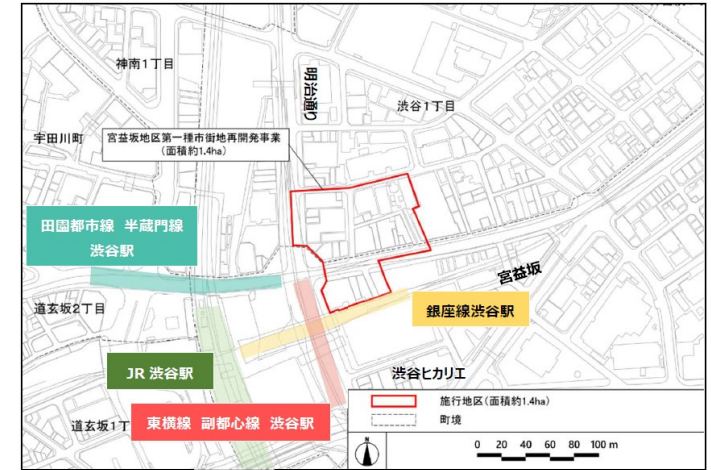
世界をリードする「国際ビジネス交流都市」渋谷へ

- ・ 渋谷駅東側に隣接し、宮益坂、明治通りに面する交通利便性の高い区域
- ・ 渋谷エリアに不足する大規模ホールや国際水準の宿泊滞在施設、官民連携の産業育成支援施設を整備

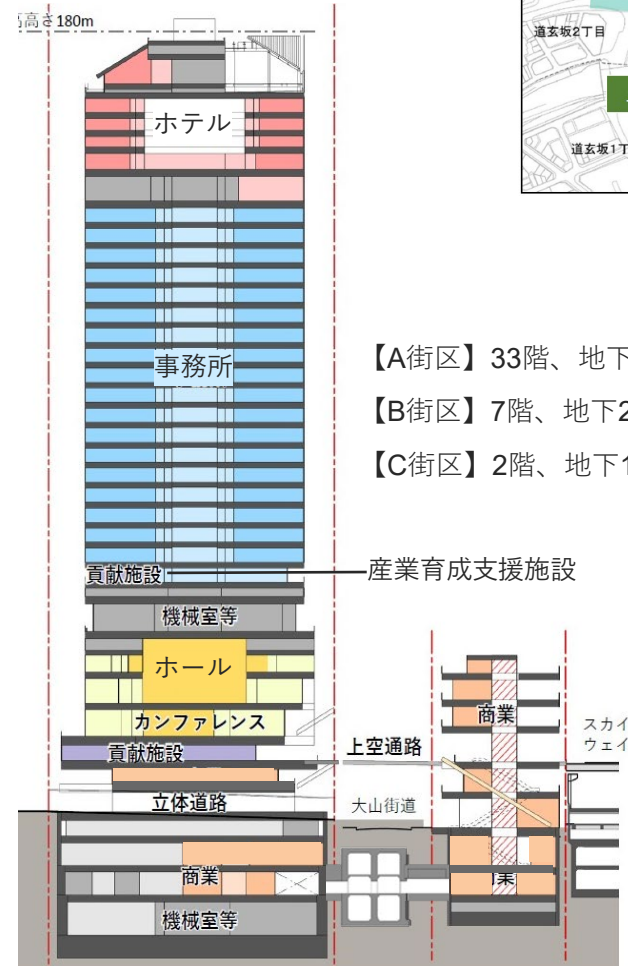


提供：宮益坂地区第一種市街地再開発準備組合

▶ 位置図



▶ 用途配置図



【A街区】33階、地下3階

【B街区】7階、地下2階

【C街区】2階、地下1階

敷地面積：約10,870㎡

延床面積：約201,300㎡

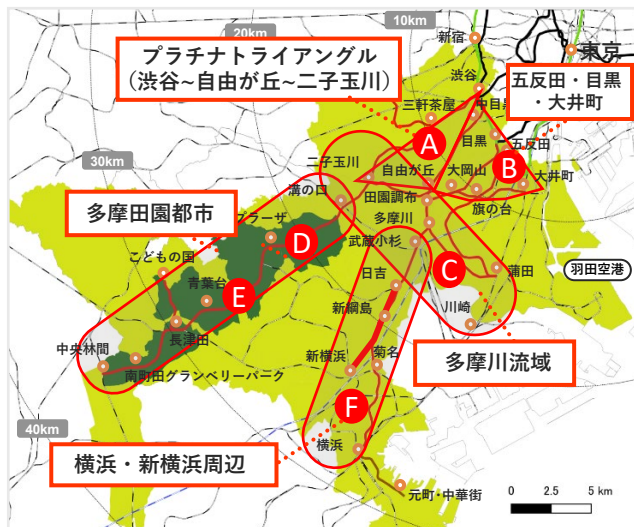
用途： 事務所、宿泊滞在施設、
店舗、ホール、
カンファレンス、
産業育成支援施設等

竣工： 2031年度（予定）

進行中の当社再開発プロジェクト一覧（※）

エリア	プロジェクト	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~		
A	計画1	準備組合設立	[Progress Bar]		合計 約80万㎡	合計 約3,000億円 規模
	計画2		[Progress Bar]			
	計画3		[Progress Bar]			
B	計画4		[Progress Bar]			
	計画5		[Progress Bar]			
	計画6		[Progress Bar]			
C	計画7		[Progress Bar]			
D	鷺沼駅前地区第一種市街地再開発事業	再開発組合設立	[Progress Bar]			
E	藤が丘駅前地区再整備	基本計画策定	[Progress Bar]			
F	計画8	準備組合設立	[Progress Bar]			

沿線における再開発状況図



鷺沼駅前地区第一種市街地再開発事業



※パースは鷺沼駅前地区市街地再開発組合提供

- 敷地面積：約14,850㎡※
 - 延床面積：約106,000㎡※
 - 用途：商業、都市型住宅、区役所、市民館、図書館
 - 組合設立：2024年11月
 - 全体開業：2035年度予定
- ※駅前街区、北街区合計

藤が丘駅前地区再整備基本計画

横浜市と学校法人昭和大学と共に目指す、「駅前施設・病院・公園」が一体となった新たなまちづくり



整備対象範囲：約6ha（藤が丘SC、昭和大学藤が丘病院、藤が丘駅前公園等含む）

● 国内外において不動産販売事業を推進し、まちづくり・エリア成長・人口誘致に寄与していく

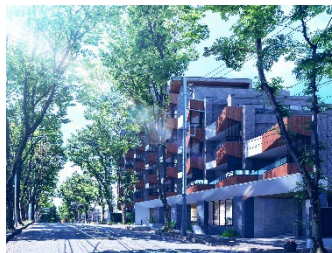
国内の分譲引渡し戸数および主な引渡し物件

2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度以降
引渡済： 674戸	引渡済： 457戸	引渡予定： 約320戸	引渡予定： 約350戸	引渡予定： 約620戸手当済

主な引渡し物件	引渡戸数	引渡し開始
ドレッセたまプラーザ プライス	67戸	2026年2月(予定)
ドレッセ港北センター北	61戸	2026年2月(予定)
ドレッセ中央林間レジデンス	79戸	2026年2月(予定)
ドレッセ南町田グランヴィラ	153戸	2026年3月(予定)

【今後の主要プロジェクト】

ドレッセたまプラーザ プライス



- 竣工：2026年2月(予定)
- 総戸数：67戸

ドレッセ中央林間レジデンス



- 竣工：2026年2月(予定)
- 総戸数：79戸

※ 引渡予定戸数は、マンション・戸建・土地を含む数値であり、当社持分の戸数を表示

海外の分譲引渡し戸数および主な引渡し物件

2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度以降
引渡済： 160戸	引渡済： 849戸	引渡予定： 約800戸	引渡予定： 約1,300戸	引渡予定： 約1,900戸手当済

主な引渡し物件	引渡戸数	竣工
ベトナム HARUKA Terrace/ HARUKA Residence	219戸	2017年~順次
ベトナム The GLORY	992戸	2024年秋
ベトナム MIDORI PARK The TEN	287戸	2025年秋(予定)

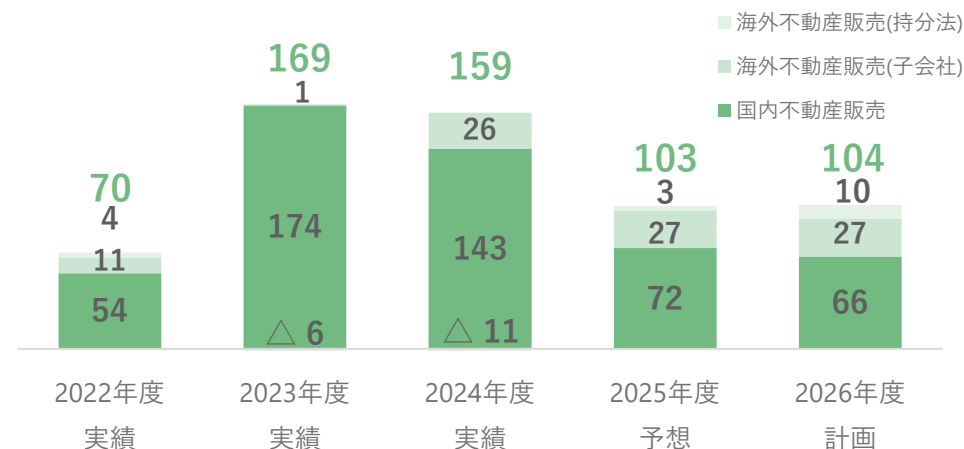
【今後の主要プロジェクト】 MIDORI PARK The TEN



- 竣工：2025年秋(予定)
- 総戸数：287戸
- 建築用途：分譲マンション

不動産販売業 事業利益推移

(億円)



- 海外事業における総資産は2024年度時点で1,232億円、当社総資産の5%程度
- 日本での都市開発・不動産事業のノウハウを活かし、各国において事業を継続強化

ベトナム

総資産：約900億円

ビンズン新都市にて街づくりの推進

- 街区面積約110 haのうち18%程度を開発済みであり、今後さらなる開発を推進
- 直近は複数の住宅PJを並行して推進し、着実な利益成長を図る

The GLORY(992戸)2024年竣工

The TEN(300戸)2025年竣工予定



ホーチミンにてオフィスビル「The Nexus」開業

- ビル品質・好立地・運営管理力を活かし、世界優良企業をテナントに迎え、開業初年度より稼働率92%を実現
※契約締結ベース

概要	2024年1月開業・グレードAオフィス
位置	ホーチミン市中心部 地上35階地下5階
テナント	MUFG、世界銀行G、JPMG、キーエンス等
環境認証	LEED GOLD WELL認証



タイ

総資産：約150億円

バンコク市内にて不動産賃貸業及び管理業を開始

- 再開発エリア”キングスクエア”のサービスアパートメント事業へ参画
- 当該エリアの物件を中心に不動産管理を行う会社を現地企業と設立

プロジェクト所在地

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200億円

ヤンチェップ新駅開業によるエリア開発機運の高まり

- 2024年7月の延伸に合わせ、駅前にボタニカルガーデンを整備
- 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

駅前ボタニカルガーデン



● グループ一体となった商業施設の企画・運営体制の構築により競争力を強化

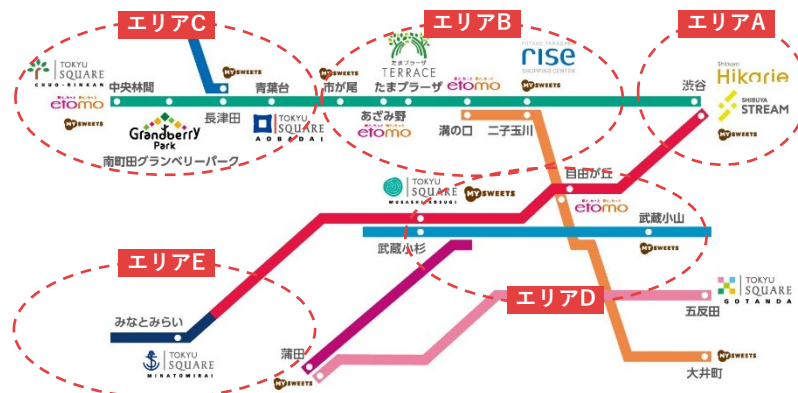
背景	【外部環境】	<ul style="list-style-type: none"> ・ コト消費・タイムパフォーマンス重視等、消費価値観が多様化 ・ ショッピングセンター業界においては、オーバーストア化による顧客獲得競争が激化
	【内部環境】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社リテール事業については、ショッピングセンターや百貨店等の多様な運営ノウハウが蓄積されている一方で、各エリア内における効率的な運営やシナジーの創出などが課題

各エリア内の「商業施設機能の一体化」により、競争力の強化を推進

戦略① 各地域の特性やニーズに適したサービスの提供

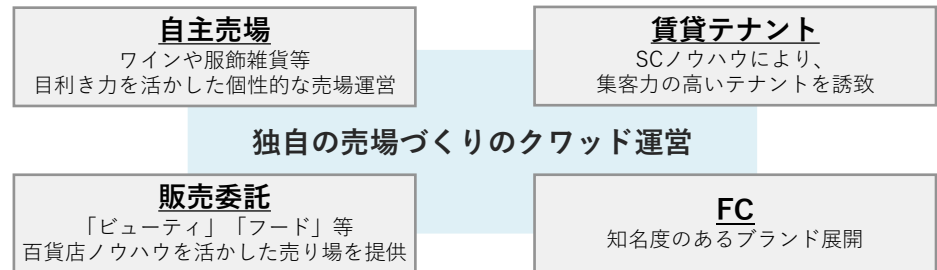
- エリアごとのマーケティング分析
- リーシングや販促等、商業施設運営機能の一元化

東急線沿線各エリアを1つのモールに見立てた施設運営（イメージ）



戦略② 独自の運営ノウハウの発揮

- 「自主売場」「賃貸テナント」に「販売委託」「FC」を組み合わせた独自の運営により、競争力のある売場を展開



- 新たな取引先の開拓・協業によりユニークな体験を提案



◀ SHIBUYA109「DISP!!!」
 ・ エンタメコンテンツと連携したポップアップスペース

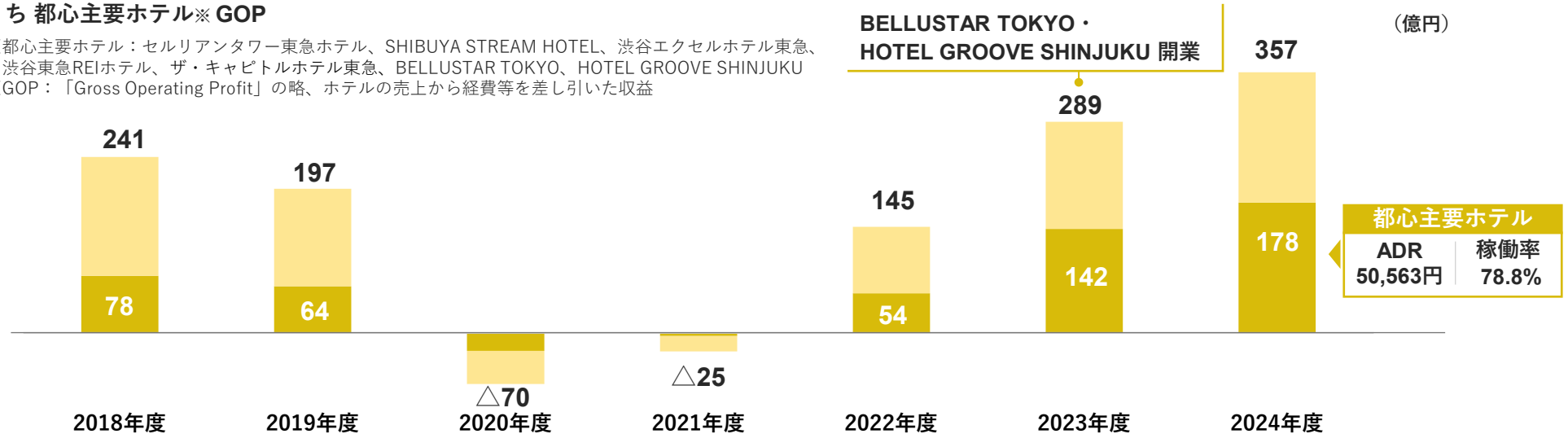
いつも行きたくなる **地域性**、わざわざ行きたくなる **独自性・先進性**の創出により、
 商業施設におけるテナント取扱高について、**2030年度に対2024年度対比 +10%を目指す**

● インバウンド需要の取り込みに加え、既存ホテル店舗へのバリューアップ投資等によりGOP向上を図る

■ GOP※推移（2018年～2024年度）

■ うち 都心主要ホテル※ GOP

※都心主要ホテル：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、ザ・キャピトルホテル東急、BELLUSTAR TOKYO、HOTEL GROOVE SHINJUKU
 ※GOP：「Gross Operating Profit」の略、ホテルの売上から経費等を差し引いた収益



都心ホテルにおける収益力の維持・向上

- 海外販売チャネルの強化等により、都心のラグジュアリーホテルを中心にインバウンド需要を取り込む
- 都心ホテルの店舗リニューアル等により更なる競争力の強化を推進

■ 外国人宿泊比率（2024年度平均）

- ・ 当社 全ホテル平均：約45%（他社含む 国内ホテル平均 約25%※）
 - ・ 当社 渋谷地区平均：約82%（他社含む 東京都内ホテル平均 約52%※）
- ※国土交通省観光庁 2024年宿泊旅行統計調査より

■ 当社ホテルの外国人宿泊者ADR

	2018年度	2023年度	2024年度
外国人	19,324円	27,684円	30,181円
全体平均	16,530円	21,168円	23,921円

■ セルリアンタワー東急ホテルの改装

- ・ 開業以来初、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実施（2025年9月 改装完了予定）
- ・ 商品力の向上等により、バンケットフロアの稼働率および単価の上昇を図る
- ・ ダブルルーム2室分の「グランドルーム」をはじめ、4フロア計87室の改装に加え、1階ロビー階にゲスト専用ラウンジ等を新設（2024年9月～ 順次営業開始）



ESG指数への組み入れ

世界的ESG投資指数の構成銘柄に選定

- 代表的な投資指数である「FTSE4Good Index Series」と「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定
- 関東の鉄道会社および鉄道会社を傘下に持つ会社として初、GPIFが採用する国内株のESG投資指数の全6指標すべてに選定



詳細情報

https://www.tokyu.co.jp/image/information/pdf/20240723_esg_t.pdf
<https://tokyu.disclosure.site/ja/307/>

不動産事業における取り組み

渋谷マークシティがDBJ Green Building ※認証4つ星を取得

- オフィスフロアについて「極めて優れた『環境・社会への配慮』がなされた建物」として環境認証を取得

※環境・社会への配慮がなされた不動産を支援するために日本政策投資銀行が創設した認証制度



DBJ Green Building
2024

詳細情報

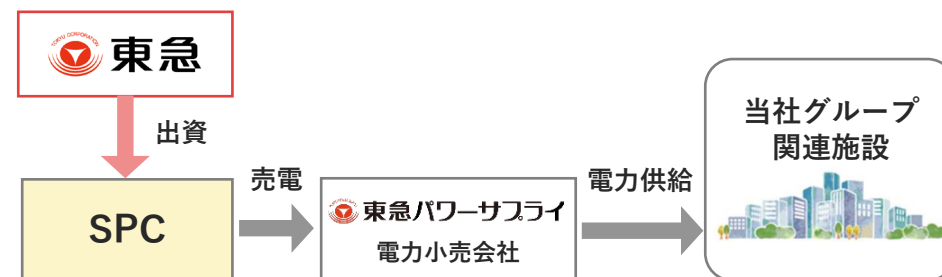
https://www.tokyu.co.jp/company/news/list/Pid%3Dpost_55446.html

東急スマートグリーン構想の取り組み

PPAを活用した再生可能エネルギー発電に関する事業を推進

- 2024年4月より、オフサイトPPA※を活用した太陽光発電所の開発を推進
- 2025年中に東急電鉄が保有する一部駅ビルや、保線事務所等の施設における再エネ100%電力による“自産自消”を開始予定

▼スキーム図



※PPA(Power Purchase Agreement、電力購入契約)に基づき、電力需要拠点と離れた発電設備から、需要拠点に電力を供給するスキーム

詳細情報

https://www.tokyu.co.jp/company/news/list/Pid%3Dpost_55401.html

宮古島東急ホテル&リゾートにて太陽光発電設備を導入

- ホテル敷地内に太陽光発電設備を配置し、2025年2月より、供用が開始
- 同ホテル使用電力の約25%を太陽光発電で賄い、今後においても再生可能エネルギーの活用を検討



V. 各事業の主要な業績指標

4Q（1-3月）の状況

・ 輸送人員は、各路線における利用者数の増加等に伴い、前年を上回って推移

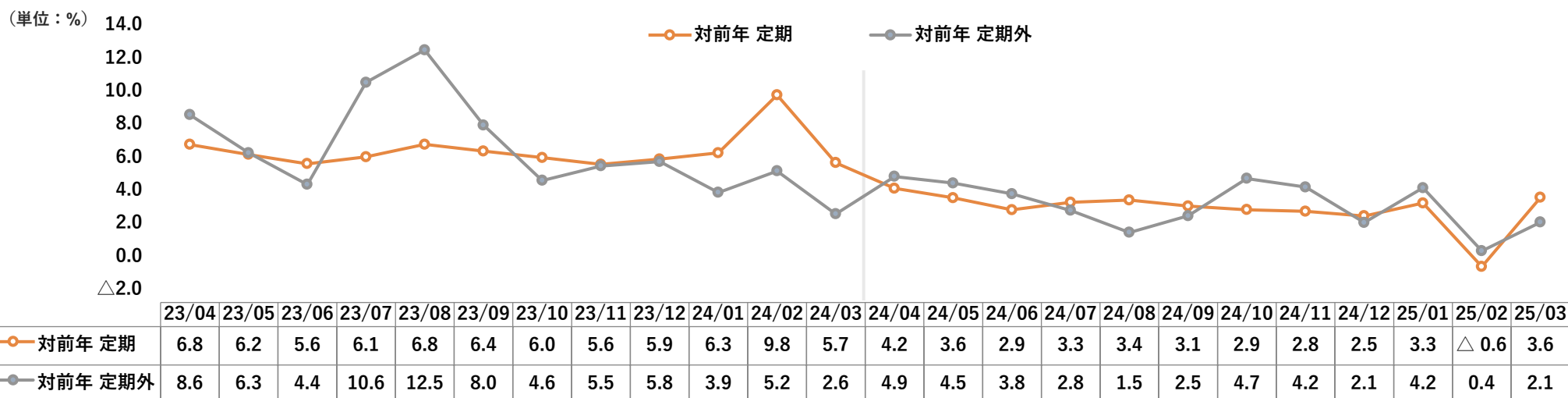
4月の状況

・ 利用者数は、対前年比+2%程度で推移

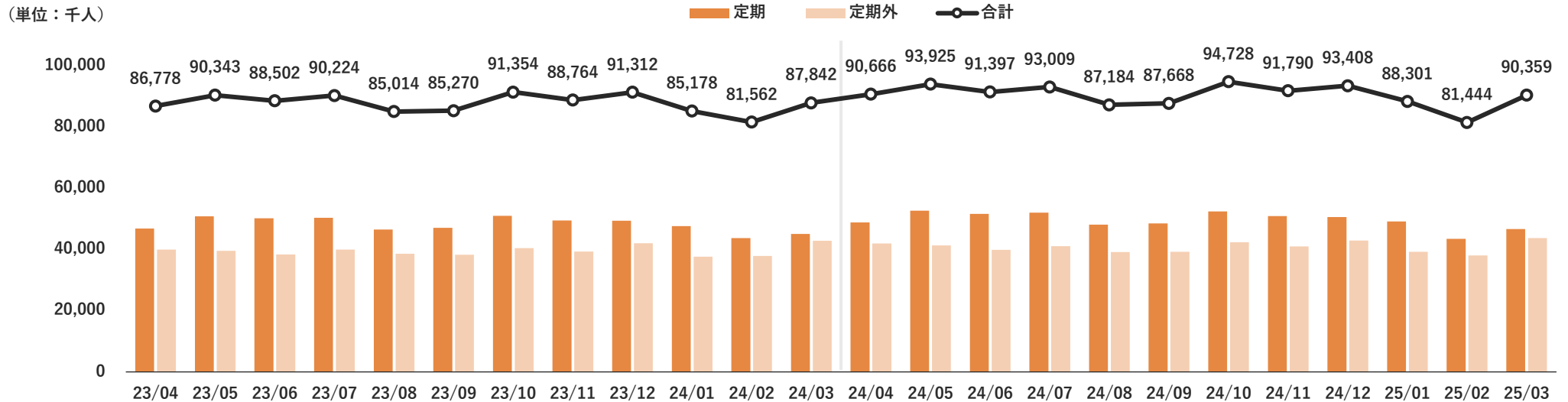
▶ 東急電鉄：輸送人員・運賃収入

		2023年度	2024年度	対前年 増減	2025年度	対前年 増減
		4Q実績	4Q実績		通期予想	
(単位：千人、百万円)						
合計		1,052,143	1,083,879	+3.0%	1,110,361	+2.4%
輸送人員	定期外	474,541	489,438	+3.1%	501,649	+2.5%
	定期	577,602	594,441	+2.9%	608,712	+2.4%
合計		144,986	150,173	+3.6%	152,200	+1.3%
運賃収入	定期外	89,548	92,280	+3.1%	94,591	+2.5%
	定期	55,438	57,893	+4.4%	57,609	△0.5%

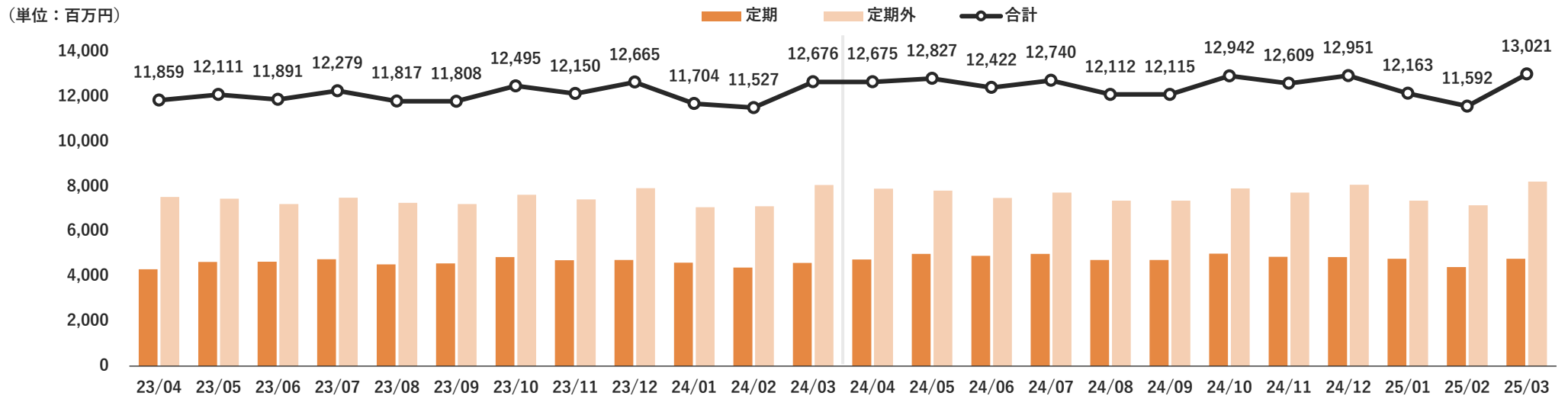
▶ 東急電鉄：輸送人員（対前年同月比）



▶ 東急電鉄：輸送人員（実績）



▶ 東急電鉄：運賃収入（実績）



不動産賃貸

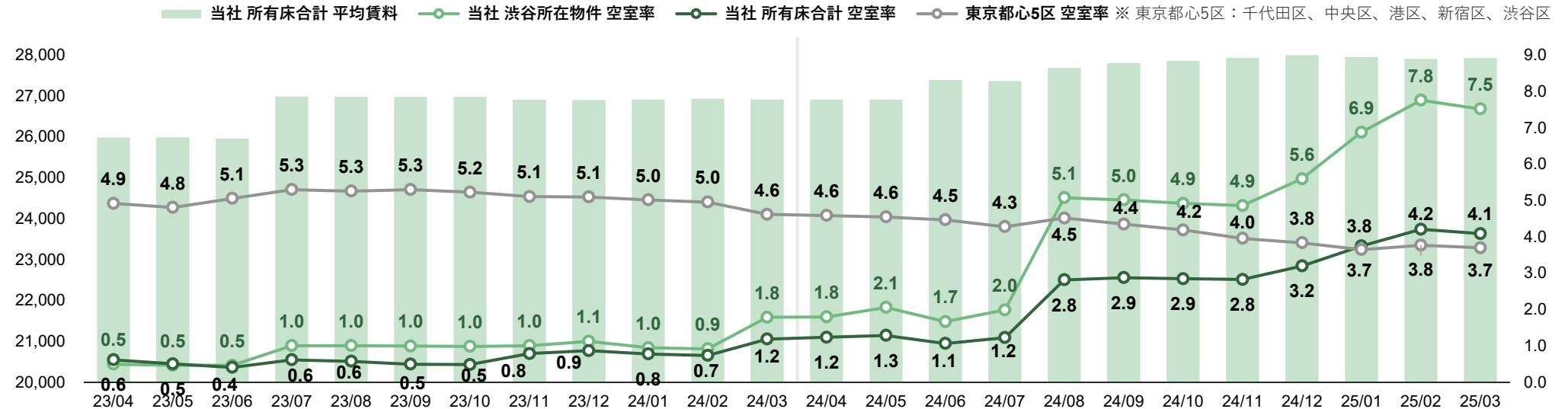
- ・ 拠点駅に駅直結物件を多く保有する当社の優位性を背景に、堅調なテナント需要が継続
- ・ 一部保有物件において、再開発計画の進行に伴う一時的な空室が発生

不動産販売

- ・ 2024年度の引渡戸数は、前年度に複数の大型物件の販売があったため、反動減となった

▶ オフィス空室率・平均賃料（実績）

（単位：％,円）



※東京都心5区空室率 出典：三幸エステート「オフィスマーケット空室率レポート」

▶ 当社 分譲引渡戸数

（単位：戸・区画）	2023年度 実績	2024年度 実績	増減
マンション	661	447	△214
戸建・土地	13	10	△3
合計	674	457	△217

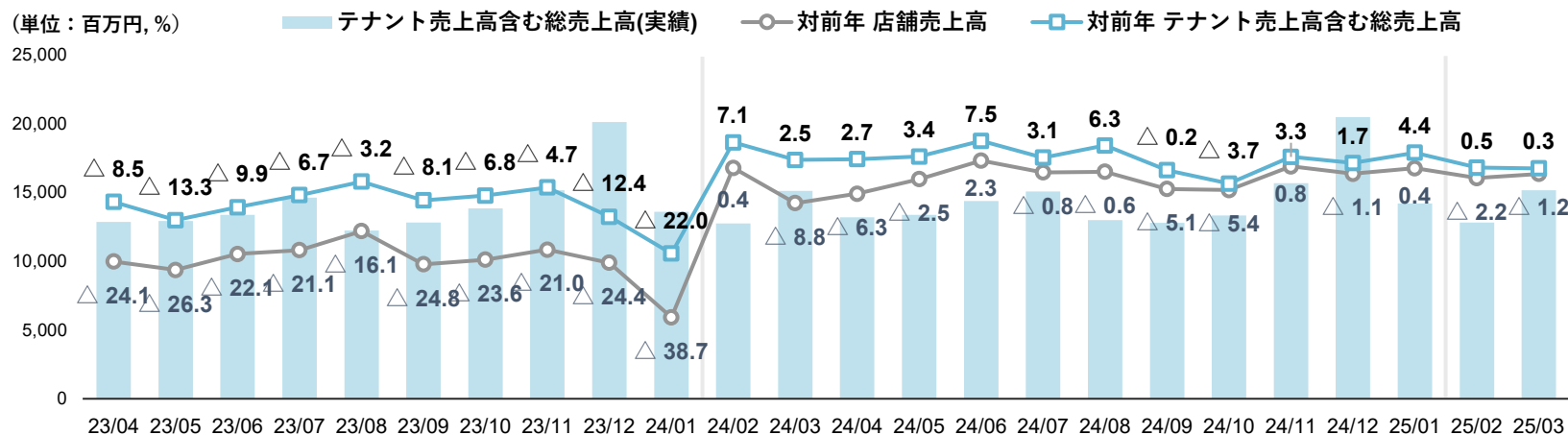
東急百貨店

・店舗リニューアル効果等もあり、テナント売上高含む総売上高は前年を上回って推移

東急ストア

・足元では商品値上げによる顧客単価の上昇等により前年を上回って推移

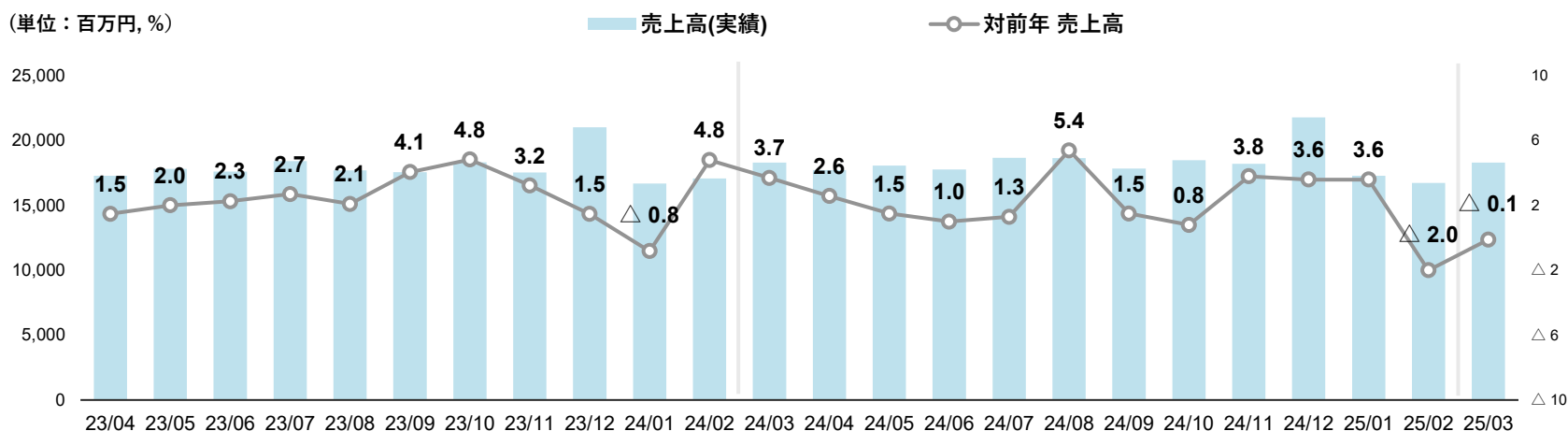
東急百貨店：売上高（実績 / 対前年 同月比）



商品別売上高

	2025年1月期	
	対前年増減率	売上高シェア
紳士服・洋品	△ 53.3	0.1%
婦人服・洋品	△ 14.9	3.3%
その他衣料品	△ 38.8	0.4%
身のまわり品	7.3	8.0%
雑貨	11.1	19.9%
家庭用品	△ 29.3	0.7%
食料品	△ 5.3	62.8%
その他	△ 11.3	4.7%
合計	△ 2.8	100.0%

東急ストア：売上高（実績 / 対前年 同月比）



商品別売上高

	2025年2月期	
	対前年増減率	売上高シェア
食料品	2.6	90.2%
衣料品	△ 3.9	1.0%
生活用品	1.8	4.4%
その他	△ 1.5	4.4%
合計	2.3	100.0%

※ 東急百貨店及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

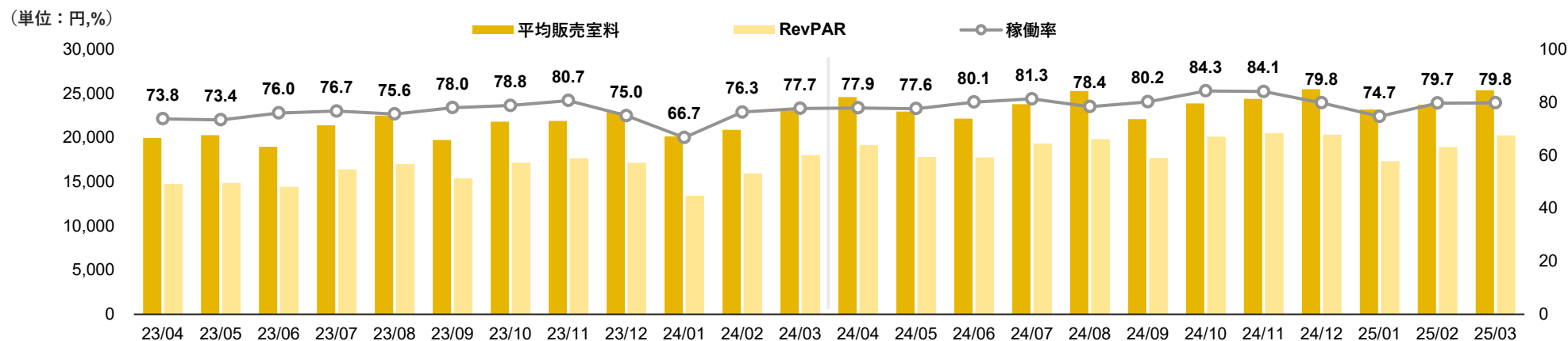
4Q（1-3月）の状況

・インバウンド需要の取り込み等に伴い、稼働率・一室単価（ADR）は前年度を上回って推移

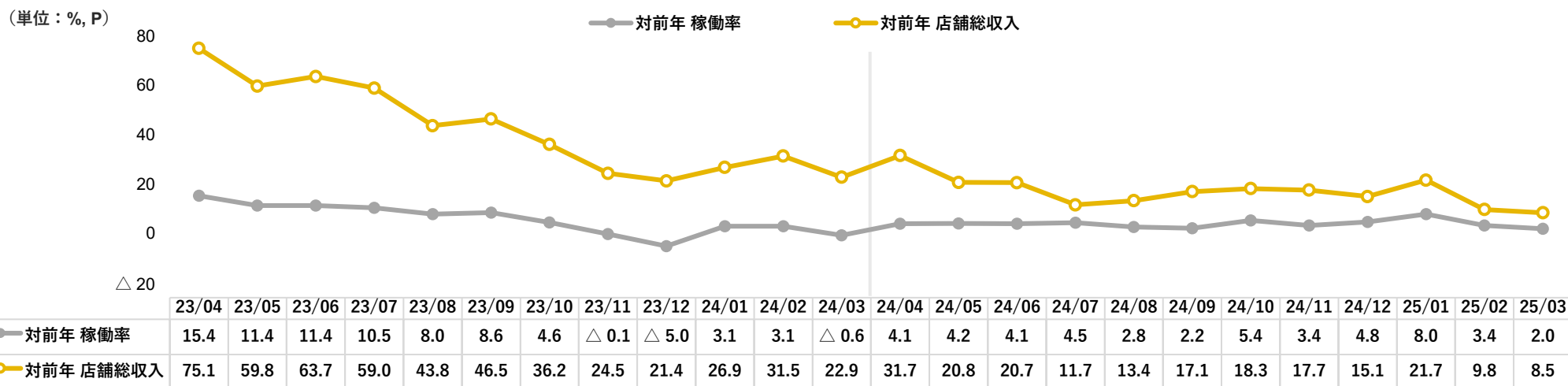
4月の状況

・稼働率・一室単価ともに堅調に推移（稼働率：80%程度、一室単価：28,700円程度）

▶ 一室単価・RevPAR・稼働率（実績）



▶ 店舗総収入・稼働率（対前年同月比）



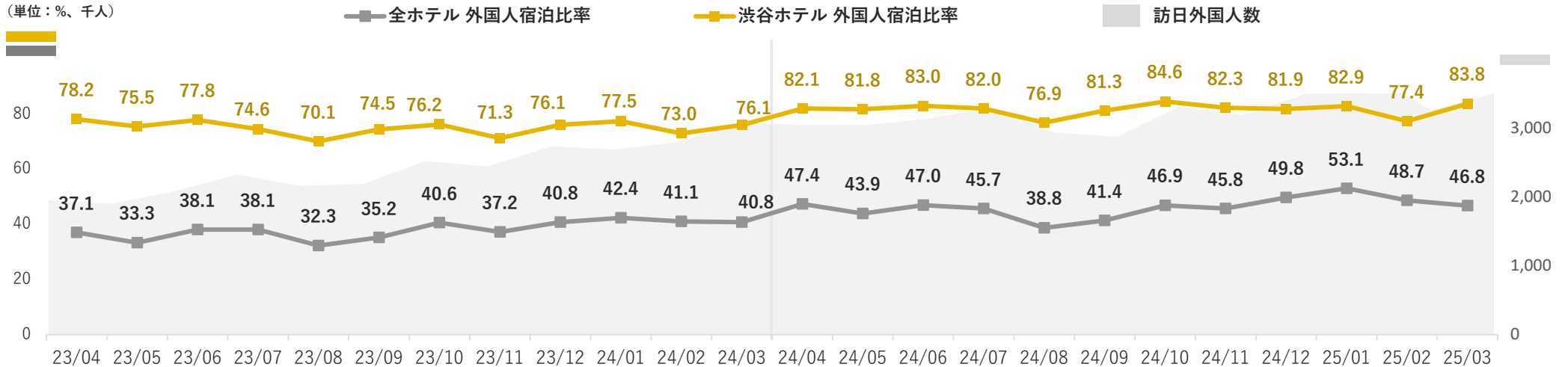
※上記は、(株)東急ホテルズのほか、当社、東急ホテルズ&リゾート(株)、(株)THMが運営するホテルを含む数値

※上記、平均販売室料・RevPARについてはサービス料を含む数値

● 渋谷エリアをはじめ、都心の商業施設・ホテルにおいてインバウンド需要を着実に取り込む

▶ ホテル事業 外国人宿泊比率

(単位：％、千人)

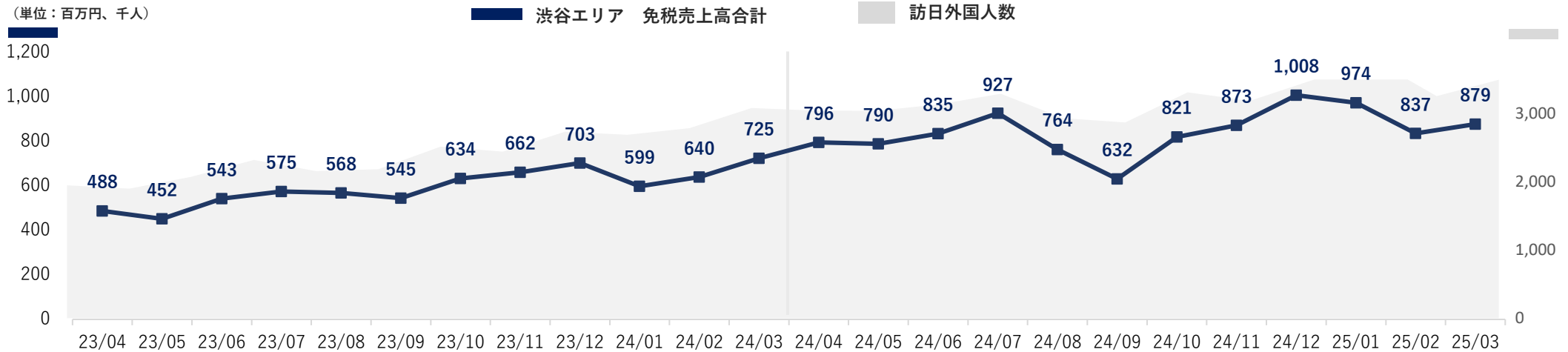


※ 渋谷ホテル：セルリアンタワー東急ホテル、SHIBUYA STREAM HOTEL、渋谷エクセルホテル東急、渋谷東急REIホテル

※ 訪日外国人数は日本政府観光局（JNTO）統計データより

▶ 渋谷エリア 免税取扱高合計

(単位：百万円、千人)



※ 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

※ 上記は、渋谷エリアの商業施設における免税取扱高を掲載しており、決算における売上高とは異なります

VI. 2024年度 決算実績 詳細資料

(単位：億円)	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	摘要	2024年度 11月予想	増減
営業収益	10,378	10,549	+ 171 (+ 1.7%)	交通 +69、不動産 △148、 生活サービス +85、ホテル・リゾート +215	10,650	△ 100 (△ 0.9%)
営業利益	949	1,034	+ 85 (+ 9.0%)	交通 △30、不動産 +11、 生活サービス +62、ホテル・リゾート +44	1,010	+ 24 (+ 2.5%)
営業外収益	188	186	△ 1 (△ 1.0%)	持分法投資利益 117 (△5)、受取利息・配当金 21 (+4)	190	△ 3 (△ 1.7%)
営業外費用	144	144	△ 0 (△ 0.3%)	支払利息 90 (+6)	156	△ 11 (△ 7.4%)
経常利益	992	1,077	+ 84 (+ 8.5%)		1,044	+ 33 (+ 3.2%)
特別利益	135	101	△ 34 (△ 25.1%)		116	△ 14 (△ 12.5%)
特別損失	184	105	△ 79 (△ 43.0%)		135	△ 29 (△ 21.9%)
税金等調整前当期純利益	943	1,073	+ 129 (+ 13.7%)		1,025	+ 48 (+ 4.7%)
法人税等	302	247	△ 54 (△ 18.1%)	法人税・住民税・事業税 239 (△38)、法人税等調整額 7 (△16)	276	△ 28 (△ 10.2%)
当期純利益	641	825	+ 184 (+ 28.8%)		749	+ 76 (+ 10.2%)
非支配株主に帰属する当期純利益	1	28	+ 27 (-)		9	+ 19 (+ 221.0%)
親会社株主に帰属する当期純利益	639	796	+ 157 (+ 24.6%)		740	+ 56 (+ 7.7%)
その他の包括利益	235	180	△ 54 (△ 23.0%)		-	-
包括利益	876	1,006	+ 130 (+ 14.9%)		-	-
東急EBITDA	2,036	2,141	+ 105 (+ 5.2%)	交通 △17、不動産 +7、生活サービス +63、 ホテル・リゾート +54、全社・消去 △2	2,103	+ 38 (+ 1.8%)
EBITDA	1,816	1,900	+ 83 (+ 4.6%)		1,878	+ 22 (+ 1.2%)

* 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

		2023年度 実績	2024年度 実績	増減	摘要	2024年度 11月予想	増減	
(単位：億円)								
営業収益	合計	10,378	10,549	+ 171 (+ 1.7%)		10,650	△ 100 (△ 0.9%)	
営業利益	合計	949	1,034	+ 85 (+ 9.0%)		1,010	+ 24 (+ 2.5%)	
交通	営業収益	2,136	2,206	+ 69 (+ 3.3%)	東急電鉄等 +38	2,217	△ 10 (△ 0.5%)	
	営業利益	320	289	△ 30 (△ 9.6%)	東急電鉄等 △32	317	△ 27 (△ 8.5%)	
不動産	営業収益	2,685	2,537	△ 148 (△ 5.5%)	不動産販売 △202、不動産賃貸 +35、不動産管理 +24	2,561	△ 23 (△ 0.9%)	
	営業利益	472	483	+ 11 (+ 2.4%)	不動産販売 △5、不動産賃貸 +9、不動産管理 +3	449	+ 34 (+ 7.8%)	
生活サービス	生活サービス計	5,188	5,273	+ 85 (+ 1.7%)		5,338	△ 64 (△ 1.2%)	
	営業収益	リテール	3,319	3,412	+ 92 (+ 2.8%)	東急百貨店 +17、東急ストア +51	3,400	+ 12 (+ 0.4%)
		ICT・メディア	1,868	1,861	△ 6 (△ 0.4%)	東急レクリエーション △3、東急エージェンシー △16、東急パワーサプライ △29	1,938	△ 76 (△ 4.0%)
	生活サービス計		131	193	+ 62 (+ 47.5%)		178	+ 15 (+ 8.7%)
	営業利益	リテール	55	64	+ 8 (+ 15.9%)	東急百貨店 +8、東急ストア △6	65	△ 0 (△ 0.5%)
		ICT・メディア	75	128	+ 53 (+ 71.0%)	東急レクリエーション △1、東急エージェンシー △2、東急パワーサプライ +38	113	+ 15 (+ 14.0%)
ホテル・リゾート	営業収益	1,053	1,268	+ 215 (+ 20.5%)	東急ホテルズ等 +196	1,240	+ 28 (+ 2.3%)	
	営業利益	22	66	+ 44 (+ 200.5%)	東急ホテルズ等 +39	61	+ 5 (+ 9.0%)	
消去等	営業収益	△ 685	△ 736	△ 50		△ 706	△ 30	
	営業利益	2	0	△ 1		5	△ 4	

	(単位：億円)		増減	摘要	2024年度 11月予想	増減
	2023年度 実績	2024年度 実績				
営業利益	949	1,034	+ 85 (+ 9.0%)		1,010	+ 24 (+ 2.5%)
営業外収益	188	186	△ 1 (△ 1.0%)		190	△ 3 (△ 1.7%)
受取利息・配当金	16	21	+ 4		27	△ 5
持分法投資利益	123	117	△ 5	東急不動産ホールディングス 121 (+11)、東急建設 10 (+0)	121	△ 3
その他営業外収益	48	47	△ 0		42	+ 5
営業外費用	144	144	△ 0 (△ 0.3%)		156	△ 11 (△ 7.4%)
支払利息	84	90	+ 6		91	△ 0
その他営業外費用	60	53	△ 6		65	△ 11
経常利益	992	1,077	+ 84 (+ 8.5%)		1,044	+ 33 (+ 3.2%)
特別利益	135	101	△ 34 (△ 25.1%)		116	△ 14 (△ 12.5%)
固定資産売却益	58	33	△ 24		21	+ 12
工事負担金等受入額	32	26	△ 6		22	+ 4
特定都市鉄道整備準備金取崩額	25	25	-		25	+ 0
その他特別利益	19	16	△ 3		48	△ 31
特別損失	184	105	△ 79 (△ 43.0%)		135	△ 29 (△ 21.9%)
工事負担金等圧縮額	26	19	△ 7		18	+ 1
その他特別損失	158	86	△ 72		117	△ 30
税金等調整前当期純利益	943	1,073	+ 129 (+ 13.7%)		1,025	+ 48 (+ 4.7%)

	(単位：億円)		増減	摘要	2024年度	
	2023年度 実績	2024年度 実績			11月予想	増減
交通事業	773	756	△ 17 (△ 2.2%)		762	△ 5 (△ 0.7%)
東急電鉄等	702	677	△ 24		675	+ 1
東急バス	31	39	+ 7		42	△ 2
その他	39	39	△ 0		44	△ 4
不動産事業	754	762	+ 7 (+ 0.9%)		724	+ 38 (+ 5.3%)
不動産販売業	197	187	△ 10		182	+ 5
不動産賃貸業	508	518	+ 9		496	+ 22
不動産管理業	52	55	+ 3		51	+ 4
その他	△ 3	0	+ 4		△ 5	+ 6
生活サービス事業	298	362	+ 63 (+ 21.1%)		353	+ 9 (+ 2.6%)
リテール	127	138	+ 10		137	+ 1
東急百貨店	26	32	+ 6		30	+ 1
東急ストア	75	74	△ 0		73	+ 1
その他	26	30	+ 4		32	△ 2
ICT・メディア	171	223	+ 52		216	+ 7
東急レクリエーション	26	28	+ 2		29	△ 0
イッツ・コミュニケーションズ	79	81	+ 1		80	+ 1
東急エージェンシー	13	11	△ 2		15	△ 3
その他	50	102	+ 51		89	+ 12
ホテル・リゾート事業	66	121	+ 54 (+ 81.9%)		111	+ 10 (+ 9.1%)
東急ホテルズ等	62	110	+ 48		99	+ 10
その他	4	10	+ 6		11	△ 0
全社	140	139	△ 0 (△ 0.7%)		148	△ 8 (△ 5.9%)
受取利息配当金	16	21	+ 4		27	△ 5
持分法投資損益	123	117	△ 5		121	△ 3
消 去	1	0	△ 1		5	△ 4
合 計	2,036	2,141	+ 105 (+ 5.2%)		2,103	+ 38 (+ 1.8%)

※ 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

	(単位：億円)		増減	摘要	2024年度 11月予想	増減
	2023年度 実績	2024年度 実績				
営業収益	2,136	2,206	+ 69 (+ 3.3%)	輸送人員 +3.0% (定期外 +3.1%、定期 +2.9%) 「運賃収入 +3.6% (定期外 +3.1%、定期 +4.4%)	2,217	△ 10 (△ 0.5%)
東急電鉄等	1,593	1,631	+ 38 (+ 2.4%)	運賃収入 1,501 (+51)	1,619	+ 11 (+ 0.7%)
東急バス	272	289	+ 17 (+ 6.4%)	運賃収入 +6.3%	289	+ 0 (+ 0.0%)
その他	271	284	+ 13 (+ 5.1%)		307	△ 22 (△ 7.3%)
営業利益	320	289	△ 30 (△ 9.6%)		317	△ 27 (△ 8.5%)
東急電鉄等	284	251	△ 32 (△ 11.4%)		271	△ 19 (△ 7.3%)
東急バス	19	22	+ 3 (+ 20.0%)		25	△ 3 (△ 11.9%)
その他	17	15	△ 2 (△ 12.6%)		19	△ 4 (△ 21.3%)

東急電鉄 営業費用内訳

	(単位：億円)		2024-2023 増減
	2023年度 実績	2024年度 実績	
営業費用合計	1,311	1,386	+ 74
人件費	335	350	+ 15
動力費	84	94	+ 9
修繕費	106	112	+ 6
経費	368	413	+ 43
諸税	69	80	+ 11
減価償却費	346	334	△ 12

	(単位：億円)		増減	摘要	2024年度 11月予想	増減
	2023年度 実績	2024年度 実績				
営業収益	2,685	2,537	△ 148 (△ 5.5%)		2,561	△ 23 (△ 0.9%)
不動産販売業	856	653	△ 202 (△ 23.7%)		639	+ 14 (+ 2.3%)
うち、当社不動産販売	799	513	△ 285 (△ 35.7%)	マンション分譲の販売戸数減少	498	+ 15 (+ 3.2%)
不動産賃貸業	1,322	1,358	+ 35 (+ 2.7%)	歩合賃料の増加、賃料改定等	1,361	△ 3 (△ 0.2%)
うち、当社不動産賃貸	1,121	1,177	+ 56 (+ 5.0%)		1,180	△ 3 (△ 0.3%)
不動産管理業	323	348	+ 24 (+ 7.6%)		355	△ 6 (△ 1.9%)
その他	182	176	△ 5 (△ 3.2%)		204	△ 28 (△ 13.7%)
営業利益	472	483	+ 11 (+ 2.4%)		449	+ 34 (+ 7.8%)
不動産販売業	176	170	△ 5 (△ 3.2%)		161	+ 9 (+ 5.7%)
うち、当社不動産販売	174	143	△ 30 (△ 17.6%)	マンション分譲の販売戸数減少	135	+ 8 (+ 6.2%)
不動産賃貸業	254	263	+ 9 (+ 3.8%)		247	+ 16 (+ 6.6%)
うち、当社不動産賃貸	214	219	+ 5 (+ 2.7%)		205	+ 14 (+ 7.0%)
不動産管理業	47	50	+ 3 (+ 7.4%)		46	+ 4 (+ 9.5%)
その他	△ 5	△ 1	+ 3 (-)		△ 6	+ 5 (-)

	(単位：億円)		増減	摘要	2024年度 11月予想	増減
	2023年度 実績	2024年度 実績				
営業収益	3,319	3,412	+ 92 (+ 2.8%)		3,400	+ 12 (+ 0.4%)
東急百貨店	588	606	+ 17 (+ 3.0%)	売上高増減率 全店 Δ 2.8% 総売上高（賃貸含む）増減率既存店 +5.5%	601	+ 4 (+ 0.9%)
東急ストア	2,146	2,198	+ 51 (+ 2.4%)	売上高増減率全店 +2.3 % 既存店 +2.4 %	2,193	+ 4 (+ 0.2%)
その他	584	607	+ 23 (+ 4.0%)		604	+ 3 (+ 0.5%)
営業利益	55	64	+ 8 (+ 15.9%)		65	Δ 0 (Δ 0.5%)
東急百貨店	Δ 2	6	+ 8 (-)		5	+ 1 (+ 25.1%)
東急ストア	51	45	Δ 6 (Δ 13.1%)		44	+ 0 (+ 0.4%)
その他	6	13	+ 6 (+ 106.4%)		14	Δ 1 (Δ 11.8%)

(単位：億円)	2023年度	2024年度	増減	摘要	2024年度	増減
	実績	実績			11月予想	
営業収益	1,868	1,861	△ 6 (△ 0.4%)		1,938	△ 76 (△ 4.0%)
東急レクリエーション	288	285	△ 3 (△ 1.0%)		297	△ 11 (△ 4.0%)
イツ・コミュニケーションズ	263	267	+ 4 (+ 1.6%)		266	+ 0 (+ 0.2%)
東急エージェンシー	433	416	△ 16 (△ 3.9%)		475	△ 58 (△ 12.2%)
その他	883	891	+ 8 (+ 1.0%)	東急パワーサプライ 339 (△29)	898	△ 7 (△ 0.8%)
営業利益	75	128	+ 53 (+ 71.0%)		113	+ 15 (+ 14.0%)
東急レクリエーション	6	4	△ 1 (△ 24.2%)		4	△ 0 (△ 3.6%)
イツ・コミュニケーションズ	30	34	+ 3 (+ 11.2%)		31	+ 2 (+ 8.0%)
東急エージェンシー	11	9	△ 2 (△ 17.9%)		13	△ 3 (△ 24.2%)
その他	26	79	+ 53 (+ 204.4%)	東急パワーサプライ 46 (+38)	63	+ 16 (+ 26.2%)

	(単位：億円)		増減	摘要	2024年度 11月予想	増減
	2023年度 実績	2024年度 実績				
営業収益	1,053	1,268	+ 215 (+ 20.5%)		1,240	+ 28 (+ 2.3%)
東急ホテルズ等 (※)	906	1,103	+ 196 (+ 21.7%)		1,081	+ 21 (+ 2.0%)
その他	146	165	+ 19 (+ 13.0%)		158	+ 7 (+ 4.5%)
営業利益	22	66	+ 44 (+ 200.5%)		61	+ 5 (+ 9.0%)
東急ホテルズ等 (※)	22	61	+ 39 (+ 177.2%)		55	+ 6 (+ 11.9%)
その他	△ 0	4	+ 4 (-)		5	△ 1 (△ 17.8%)

※「東急ホテルズ等」については、(株)東急ホテルズのほか、当社、東急ホテルズ&リゾート(株)等を含んだ合算数値を表記しております

主要指標

	● 稼働率 (%)		● ADR (サービス料込み) (円)		● RevPAR (円)	
	2024年度 実績	対前年 増減	2024年度 実績	対前年 増減	2024年度 実績	対前年 増減
ホテル事業 (全体)	79.8	+4.1p	23,921	+2,753	19,096	+3,066
渋谷エリアホテル※ + ザ・キャピトルホテル東急	80.4	+0.4p	50,765	+6,771	40,790	+5,588

※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

(単位：億円)	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	摘要
資産 合計	26,520	26,989	+ 469 (+ 1.8%)	
流動資産	4,431	4,595	+ 163 (+ 3.7%)	
固定資産	22,088	22,394	+ 305 (+ 1.4%)	
負債 合計	18,224	18,266	+ 41 (+ 0.2%)	
流動負債	7,431	7,197	△ 233 (△ 3.1%)	有利子負債 +127
固定負債	10,768	11,069	+ 300 (+ 2.8%)	有利子負債 +234
特別法上の準備金	25	-	△ 25 (-)	
純資産 合計	8,295	8,722	+ 427 (+ 5.1%)	株主資本 +221、 その他包括利益累計額 +165、非支配株主持分 +39
自己資本	7,892	8,279	+ 387 (+ 4.9%)	[本年] 自己株式取得△466(うちESOP導入による取得△63)、 [前年] 自己株式取得△300、親会社株主に帰属する四半期純利益 +796、配当金 △126
有利子負債 期末残高	12,555	12,917	+ 361 (+ 2.9%)	
純有利子負債 期末残高	12,121	12,295	+ 174 (+ 1.4%)	
自己資本比率	29.8%	30.7%	+ 0.9P	
D/Eレシオ (倍)	1.6	1.6	△ 0.0P	

(単位：億円)	2023年度 実績	2024年度 実績	増減	摘要	2024年度 11月予想	増減
営業活動キャッシュ・フロー	1,453	1,551	+ 97		1,625	△ 73
投資活動キャッシュ・フロー	△ 1,010	△ 1,140	△ 130		△ 927	△ 213
うち、設備投資	△ 1,140	△ 1,267	△ 126		△ 1,223	△ 44
うち、工事負担金等受入額	43	58	+ 14		12	+ 46
うち、資産売却入金	180	230	+ 49		400	△ 169
財務活動キャッシュ・フロー	△ 719	△ 252	+ 467		△ 698	+ 445
うち、有利子負債純増減	△ 327	353	+ 681		△ 84	+ 437
うち、配当金支払等	△ 391	△ 592	△ 201	配当金支払 △126 (△34) [本年] 自己株式取得△466(うちESOP導入による取得△63)、 [前年] 自己株式取得△300	△ 584	△ 8
フリーキャッシュ・フロー	443	410	△ 32		698	△ 287
有利子負債 期末残高	12,555	12,917	+ 361	有利子負債/東急EBITDA倍率6.0(△0.1)	12,471	+ 446
純有利子負債 期末残高	12,121	12,295	+ 174	純有利子負債/EBITDA倍率6.5(△0.2)	11,846	+ 449

	(単位：億円)		増減	摘要	2024年度 11月予想	増減
	2023年度 実績	2024年度 実績				
設備投資 合計	1,131	1,263	+ 132 (+ 11.7%)		1,222	+ 41 (+ 3.4%)
交通	490	599	+ 109 (+ 22.3%)	東急電鉄等 +100	493	+ 106 (+ 21.6%)
不動産	275	370	+ 94 (+ 34.4%)	当社 不動産賃貸 +128	324	+ 46 (+ 14.3%)
生活サービス計	272	236	△ 36 (△ 13.4%)		311	△ 74 (△ 24.1%)
リテール	93	105	+ 12 (+ 13.0%)		116	△ 10 (△ 9.1%)
ICT・メディア	179	130	△ 48 (△ 27.1%)		195	△ 64 (△ 33.0%)
ホテル・リゾート	78	74	△ 4 (△ 5.7%)		87	△ 12 (△ 14.7%)
全社	20	18	△ 2		22	△ 3
消去	△ 6	△ 34	△ 28		△ 15	△ 19
分譲土地建物 支出	502	640	+ 137 (+ 27.4%)		258	+ 382 (+ 148.1%)
減価償却費 合計	867	865	△ 2 (△ 0.2%)	交通 388 (△6)、不動産 259 (△4)、 生活サービス 168 (+0)、ホテル・リゾート 50 (+8)	868	△ 2 (△ 0.3%)

※ 設備投資金額は、セグメント情報記載（設備投資の実施ベース）のものであり、期末における未払金等を勘案する「キャッシュ・フロー計算書」とは、数値が異なります

VII. 2025年度 業績予想 詳細資料

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
営業収益	10,549	10,720	+ 170 (+ 1.6%)	交通 +50、不動産 +54、 生活サービス +23、ホテル・リゾート +53
営業利益	1,034	1,000	△ 34 (△ 3.4%)	交通 +10、不動産 △68、 生活サービス +6、ホテル・リゾート +13
営業外収益	186	238	+ 51 (+ 27.4%)	持分法投資利益 119 (+1)
営業外費用	144	177	+ 32 (+ 22.6%)	支払利息 124 (+33)
経常利益	1,077	1,061	△ 16 (△ 1.5%)	
特別利益	101	82	△ 19 (△ 19.2%)	
特別損失	105	36	△ 69 (△ 65.8%)	
税金等調整前当期純利益	1,073	1,107	+ 33 (+ 3.1%)	
法人税等	247	282	+ 34 (+ 13.8%)	法人税・住民税・事業税 264 (+24)、法人税等調整額 18 (+10)
当期純利益	825	825	△ 0 (△ 0.1%)	
非支配株主に帰属する当期純利益	28	25	△ 3 (△ 13.5%)	
親会社株主に帰属する当期純利益	796	800	+ 3 (+ 0.4%)	
東急EBITDA	2,141	2,110	△ 31 (△ 1.5%)	交通 +0、不動産 △75、生活サービス +32、 ホテル・リゾート +10、全社・消去 △0
EBITDA	1,900	1,897	△ 3 (△ 0.2%)	

* 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

		2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
		(単位：億円)			
営業収益	合計	10,549	10,720	+ 170 (+ 1.6%)	
営業利益	合計	1,034	1,000	△ 34 (△ 3.4%)	
交通	営業収益	2,206	2,257	+ 50 (+ 2.3%)	東急電鉄等 +19
	営業利益	289	300	+ 10 (+ 3.5%)	東急電鉄等 △1
不動産	営業収益	2,537	2,592	+ 54 (+ 2.1%)	不動産販売 △14、不動産賃貸 +35、不動産管理 △3
	営業利益	483	415	△ 68 (△ 14.3%)	不動産販売 △66、不動産賃貸 △4、不動産管理 +0
生活サービス	生活サービス計	5,273	5,297	+ 23 (+ 0.4%)	
		営業収益	3,412	3,353	△ 59 (△ 1.7%)
	ICT・メディア	1,861	1,944	+ 82 (+ 4.4%)	東急レクリエーション +35、東急エージェンシー +46、東急パワーサプライ △34
	生活サービス計	193	200	+ 6 (+ 3.4%)	
		営業利益	64	73	+ 8 (+ 12.9%)
	ICT・メディア	128	127	△ 1 (△ 1.4%)	東急レクリエーション +5、東急エージェンシー +3、東急パワーサプライ △6
ホテル・リゾート	営業収益	1,268	1,322	+ 53 (+ 4.2%)	東急ホテルズ等 +47
	営業利益	66	80	+ 13 (+ 20.3%)	東急ホテルズ等 +8
消去等	営業収益	△ 736	△ 748	△ 11	
	営業利益	0	5	+ 4	

	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業利益	1,034	1,000	△ 34 (△ 3.4%)	
営業外収益	186	238	+ 51 (+ 27.4%)	
受取利息・配当金	21	15	△ 6	
持分法投資利益	117	119	+ 1	
その他営業外収益	47	104	+ 56	
営業外費用	144	177	+ 32 (+ 22.6%)	
支払利息	90	124	+ 33	
その他営業外費用	53	53	△ 0	
経常利益	1,077	1,061	△ 16 (△ 1.5%)	
特別利益	101	82	△ 19 (△ 19.2%)	
工事負担金等受入額	26	16	△ 10	
特定都市鉄道整備準備金取崩額	25	-	△ 25	
その他特別利益	49	66	+ 16	
特別損失	105	36	△ 69 (△ 65.8%)	
工事負担金等圧縮額	19	14	△ 5	
その他特別損失	86	22	△ 64	
税金等調整前当期純利益	1,073	1,107	+ 33 (+ 3.1%)	

	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
交通事業	756	757	+ 0 (+ 0.0%)	
東急電鉄等	677	660	△ 17	
東急バス	39	42	+ 2	
その他	39	54	+ 14	
不動産事業	762	687	△ 75 (△ 9.8%)	
不動産販売業	187	126	△ 61	
不動産賃貸業	518	501	△ 16	
不動産管理業	55	57	+ 1	
その他	0	1	+ 1	
生活サービス事業	362	395	+ 32 (+ 9.1%)	
リテール	138	151	+ 12	
東急百貨店	32	36	+ 3	
東急ストア	74	70	△ 4	
その他	30	44	+ 13	
ICT・メディア	223	244	+ 20	
東急レクリエーション	28	35	+ 6	
イッツ・コミュニケーションズ	81	84	+ 3	
東急エージェンシー	11	14	+ 3	
その他	102	109	+ 6	
ホテル・リゾート事業	121	132	+ 10 (+ 9.0%)	
東急ホテルズ等	110	115	+ 5	
その他	10	16	+ 5	
全社	139	134	△ 5 (△ 3.8%)	
受取利息配当金	21	15	△ 6	
持分法投資損益	117	119	+ 1	
消去	0	5	+ 4	
合計	2,141	2,110	△ 31 (△ 1.5%)	

※ 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

	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	2,206	2,257	+ 50 (+ 2.3%)	輸送人員 +2.4% (定期外 +2.5%、定期 +2.4%) ┌ 運賃収入 +1.3% (定期外 +2.5%、定期 △0.5%)
東急電鉄等	1,631	1,650	+ 19 (+ 1.2%)	運賃収入 1,522 (+20)
東急バス	289	302	+ 12 (+ 4.3%)	
その他	284	303	+ 18 (+ 6.6%)	
営業利益	289	300	+ 10 (+ 3.5%)	
東急電鉄等	251	250	△ 1 (△ 0.7%)	【費用】減価償却費 335 (△1)、修繕費 126 (+14)、人件費 352 (+2)、 動力費 98 (+4)、経費 431 (+18、うち固定資産除却費△18)
東急バス	22	22	△ 0 (△ 0.4%)	
その他	15	27	+ 11 (+ 78.0%)	

	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	2,537	2,592	+ 54 (+ 2.1%)	
不動産販売業	653	639	△ 14 (△ 2.2%)	
うち、当社不動産販売	513	469	△ 44 (△ 8.7%)	マンション分譲の販売戸数減少
不動産賃貸業	1,358	1,394	+ 35 (+ 2.6%)	歩合賃料の増加、賃料改定等
うち、当社不動産賃貸	1,177	1,199	+ 21 (+ 1.9%)	
不動産管理業	348	344	△ 3 (△ 1.1%)	
その他	176	213	+ 36 (+ 20.9%)	
営業利益	483	415	△ 68 (△ 14.3%)	
不動産販売業	170	104	△ 66 (△ 38.9%)	
うち、当社不動産販売	143	65	△ 78 (△ 54.4%)	マンション分譲の販売戸数減少
不動産賃貸業	263	258	△ 4 (△ 1.9%)	
うち、当社不動産賃貸	219	210	△ 9 (△ 4.2%)	
不動産管理業	50	51	+ 0 (+ 1.0%)	
その他	△ 1	0	+ 1 (-)	

	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	3,412	3,353	△ 59 (△ 1.7%)	
東急百貨店	606	622	+ 16 (+ 2.6%)	売上高増減率全店+1.6% 総売上高（賃貸含む）増減率既存店+2.0%
東急ストア	2,198	2,129	△ 68 (△ 3.1%)	売上高増減率全店 △3.8% 既存店※スーパーマーケット事業のみ +1.8 %
その他	607	601	△ 6 (△ 1.1%)	
営業利益	64	73	+ 8 (+ 12.9%)	
東急百貨店	6	10	+ 3 (+ 59.6%)	
東急ストア	45	38	△ 6 (△ 15.2%)	
その他	13	24	+ 11 (+ 86.4%)	

	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	1,861	1,944	+ 82 (+ 4.4%)	
東急レクリエーション	285	320	+ 35 (+ 12.3%)	
イツ・コミュニケーションズ	267	277	+ 9 (+ 3.6%)	
東急エージェンシー	416	463	+ 46 (+ 11.2%)	
その他	891	882	△ 8 (△ 1.0%)	東急パワーサプライ 305 (△34)
営業利益	128	127	△ 1 (△ 1.4%)	
東急レクリエーション	4	10	+ 5 (+ 110.6%)	
イツ・コミュニケーションズ	34	33	△ 1 (△ 3.5%)	
東急エージェンシー	9	13	+ 3 (+ 32.0%)	
その他	79	71	△ 8 (△ 11.2%)	東急パワーサプライ 40 (△6)

	(単位：億円)		増減	摘要
	2024年度 実績	2025年度 通期予想		
営業収益	1,268	1,322	+ 53 (+ 4.2%)	
東急ホテルズ等 (※)	1,103	1,151	+ 47 (+ 4.3%)	
その他	165	170	+ 5 (+ 3.1%)	
営業利益	66	80	+ 13 (+ 20.3%)	
東急ホテルズ等 (※)	61	70	+ 8 (+ 14.0%)	
その他	4	9	+ 4 (+ 100.7%)	

※「東急ホテルズ等」については、(株)東急ホテルズのほか、当社、東急ホテルズ&リゾート(株)等を含んだ合算数値を表記しております

主要指標

	● 稼働率 (%)		● ADR (サービス料込み) (円)		● RevPAR (円)	
	2025年度 通期予想	対前年 増減	2025年度 通期予想	対前年 増減	2025年度 通期予想	対前年 増減
ホテル事業 (全体)	81.4	+1.6	24,865	+944	20,248	+1,152
渋谷エリア4ホテル※ + ザ・キャピトルホテル東急	81.6	+ 1.2p	52,154	+1,390	42,540	+1,750

※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

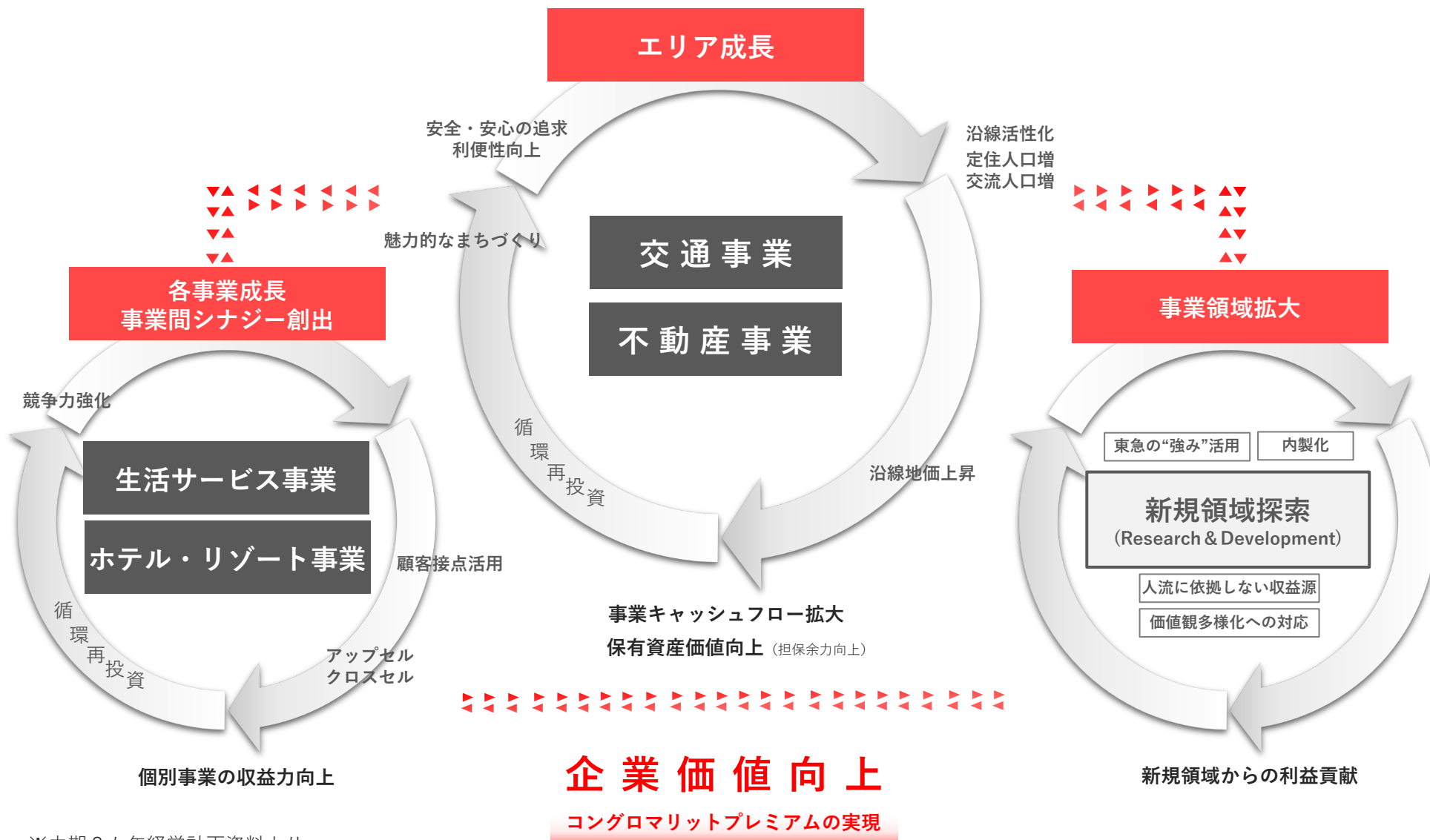
(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
営業活動キャッシュ・フロー	1,551	1,557	+ 5	
投資活動キャッシュ・フロー	△ 1,140	△ 1,297	△ 156	
うち、設備投資	△ 1,267	△ 1,476	△ 208	
うち、工事負担金等受入額	58	12	△ 46	
うち、資産売却入金	230	328	+ 97	
財務活動キャッシュ・フロー	△ 252	△ 143	+ 109	
うち、有利子負債純増減	353	49	△ 304	
うち、配当金支払等	△ 592	△ 262	+ 330	配当金支払 △162(△35) 自己株式取得△100 [前年] 自己株式取得△466(うちESOP導入による取得△63)
フリーキャッシュ・フロー	410	260	△ 150	
有利子負債 期末残高	12,917	12,966	+ 48	有利子負債/東急EBITDA倍率6.1(+0.1)
純有利子負債 期末残高	12,295	12,345	+ 49	純有利子負債/EBITDA倍率6.5(+0.0)

	2024年度 実績	2025年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
設備投資 合計	1,263	1,522	+ 258 (+ 20.4%)	
交通	599	559	△ 40 (△ 6.7%)	
不動産	370	389	+ 18 (+ 5.0%)	
生活サービス計	236	460	+ 223 (+ 94.8%)	
リテール	105	165	+ 59 (+ 56.5%)	
ICT・メディア	130	295	+ 164 (+ 125.8%)	
ホテル・リゾート	74	86	+ 11 (+ 16.0%)	
全社	18	43	+ 24	
消去	△ 34	△ 15	+ 19	
分譲土地建物 支出	640	449	△ 191 (△ 29.9%)	
減価償却費 合計	865	897	+ 31 (+ 3.7%)	交通 395 (+6)、不動産 259 (△0)、 生活サービス 195 (+26)、ホテル・リゾート 48 (△2)

※ 設備投資金額は、セグメント情報記載（設備投資の実施ベース）のものであり、期末における未払金等を勘案する「キャッシュ・フロー計算書」とは、数値が異なります

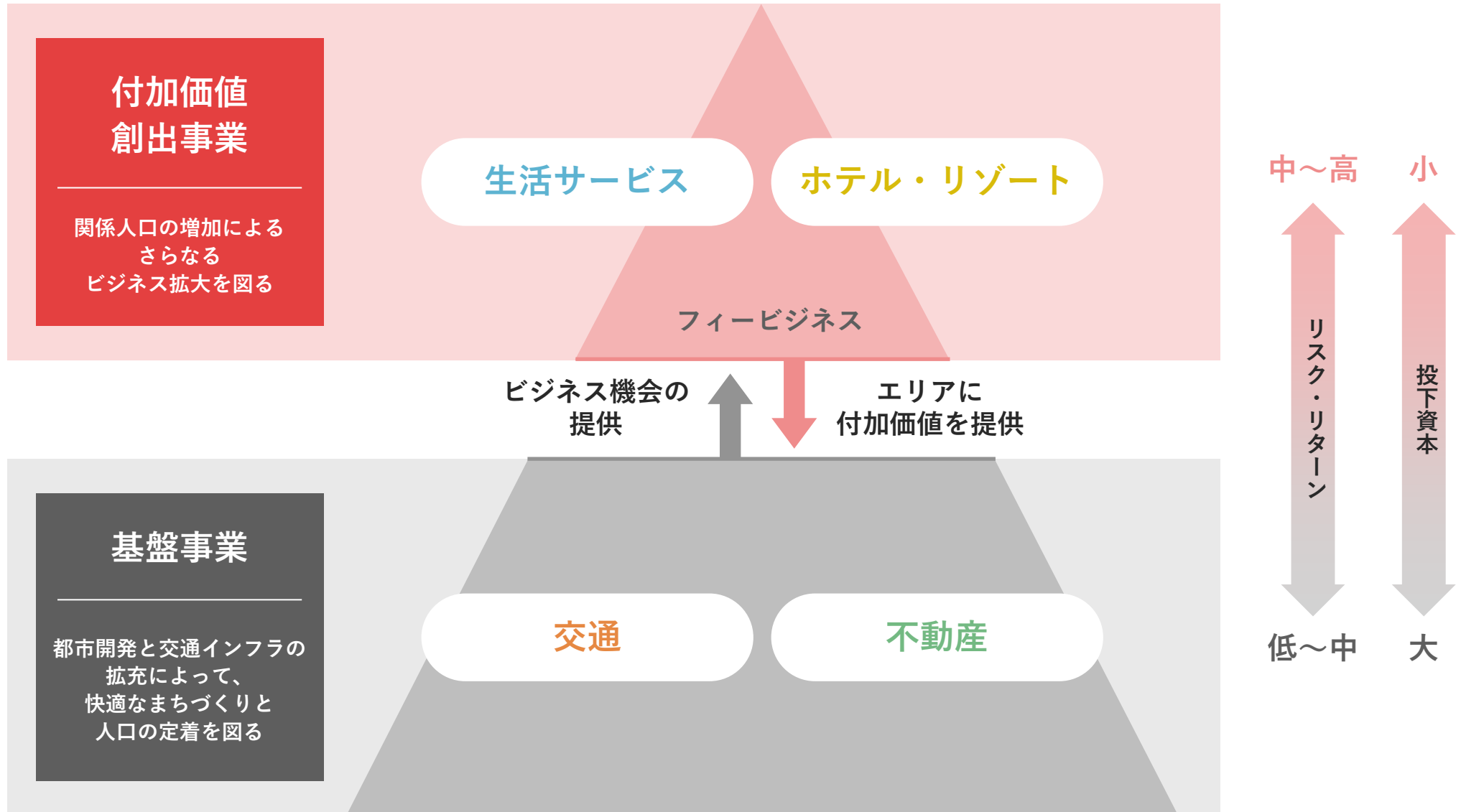
VIII. 企業価値向上に向けた取り組み

- 交通/不動産を軸とした事業間シナジーと再投資により持続的成長を実現する長期循環型事業

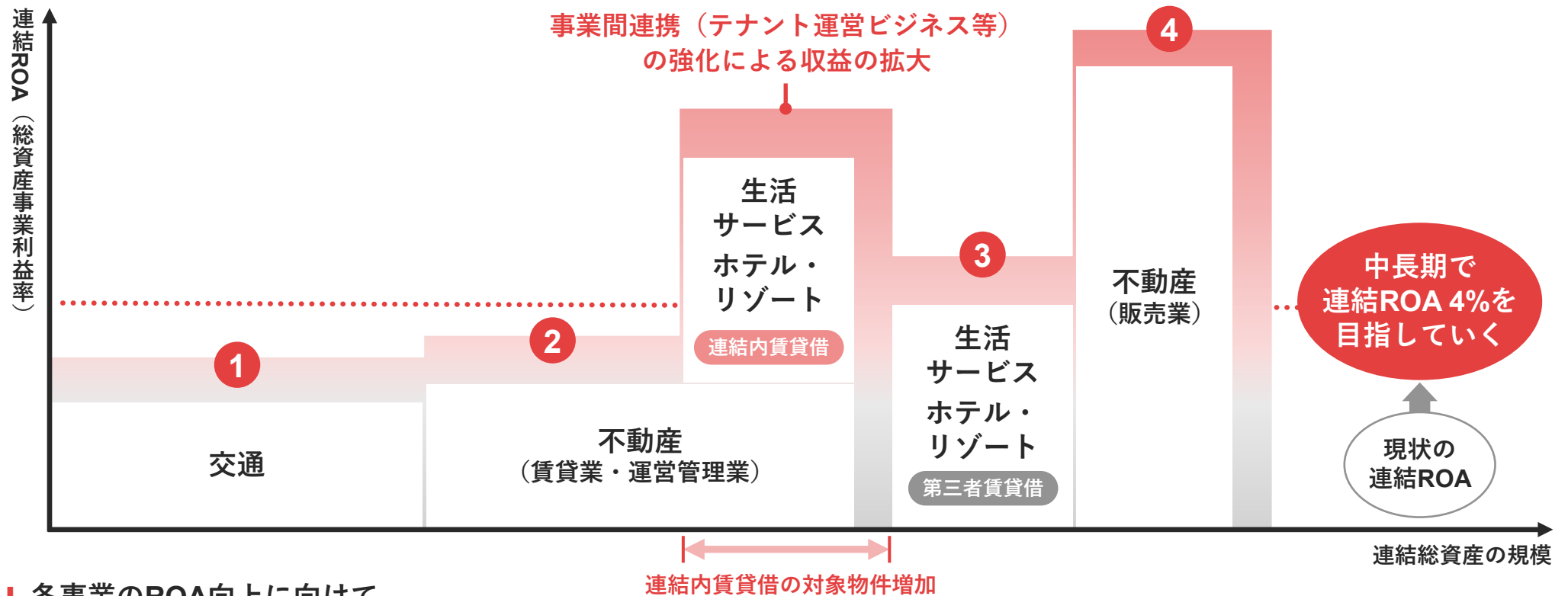


※中期3か年経営計画資料より

- 当社は多彩な事業を東急線沿線を中心としたエリアで展開する、地域コングロマリット企業
- 基盤事業と付加価値創出事業を掛け合わせることで、沿線エリアの価値向上へ貢献



- バリューアップ投資と事業間連携による、内部成長の実現、収益の最大化
- 成長投資の継続によるエリア価値の継続的な向上、事業機会の獲得による、収益の拡大
- 不動産販売業によるキャピタルゲインの活用、利益貢献による利回り向上



各事業のROA向上に向けて

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <p>1 交通</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人口増、新線開業による収益成長 ● 効率化による内部成長 | <p>2 不動産 (賃貸業・運営管理業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 循環再投資による関与床の拡大 ● 既存資産の追加投資によるバリューアップによる成長 | <p>3 生活サービスホテル・リゾート</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 効率化・収益性向上による内部成長 ● 既存資産の追加投資によるバリューアップによる成長 | <p>4 不動産 (販売業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 開発物件の持分売却による循環再投資加速のための資金創出 |
|--|--|---|---|

- 沿線開発への強みを活かしながら、公共交通整備と土地開発を両輪で行うTOD（公共交通指向型開発）へ取り組むことで、公共性と事業性を両立させた「まちづくり」を実現

東急型TODモデル

特徴

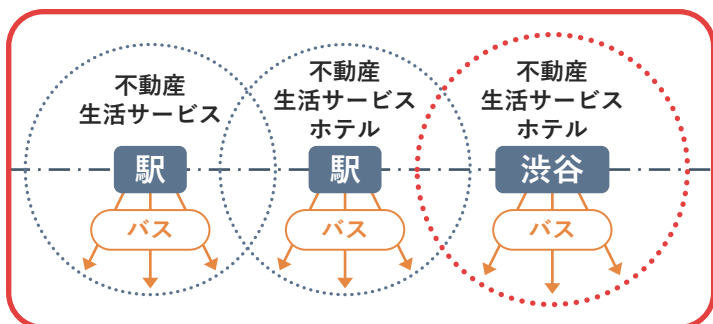
▶ 地域コングロマリット経営

- 各拠点で複層的にビジネスを展開
- 長期的な視点で生活を豊かにするサービスを多彩に提供

▶ エリアへの超長期のコミットメント

- 沿線を中心とする「面」で都市開発を行うことで、長期的視点で街全体をアップグレード
- 個性的・魅力的な街が連なる沿線を実現

東急型TODモデルイメージ

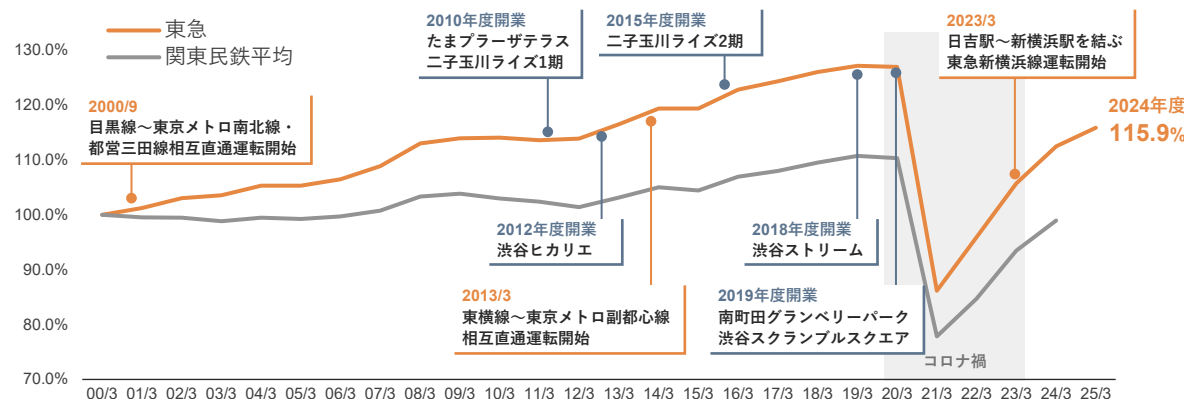


成果

継続的に沿線価値を向上

沿線人口（居住・勤務・訪問・関係）の増加や、再開発による競争優位性の向上へ

▶ 輸送人員の増加率（2000/3月期 = 100）



▶ 施設の拡充による定量効果

■ 二子玉川ライズ

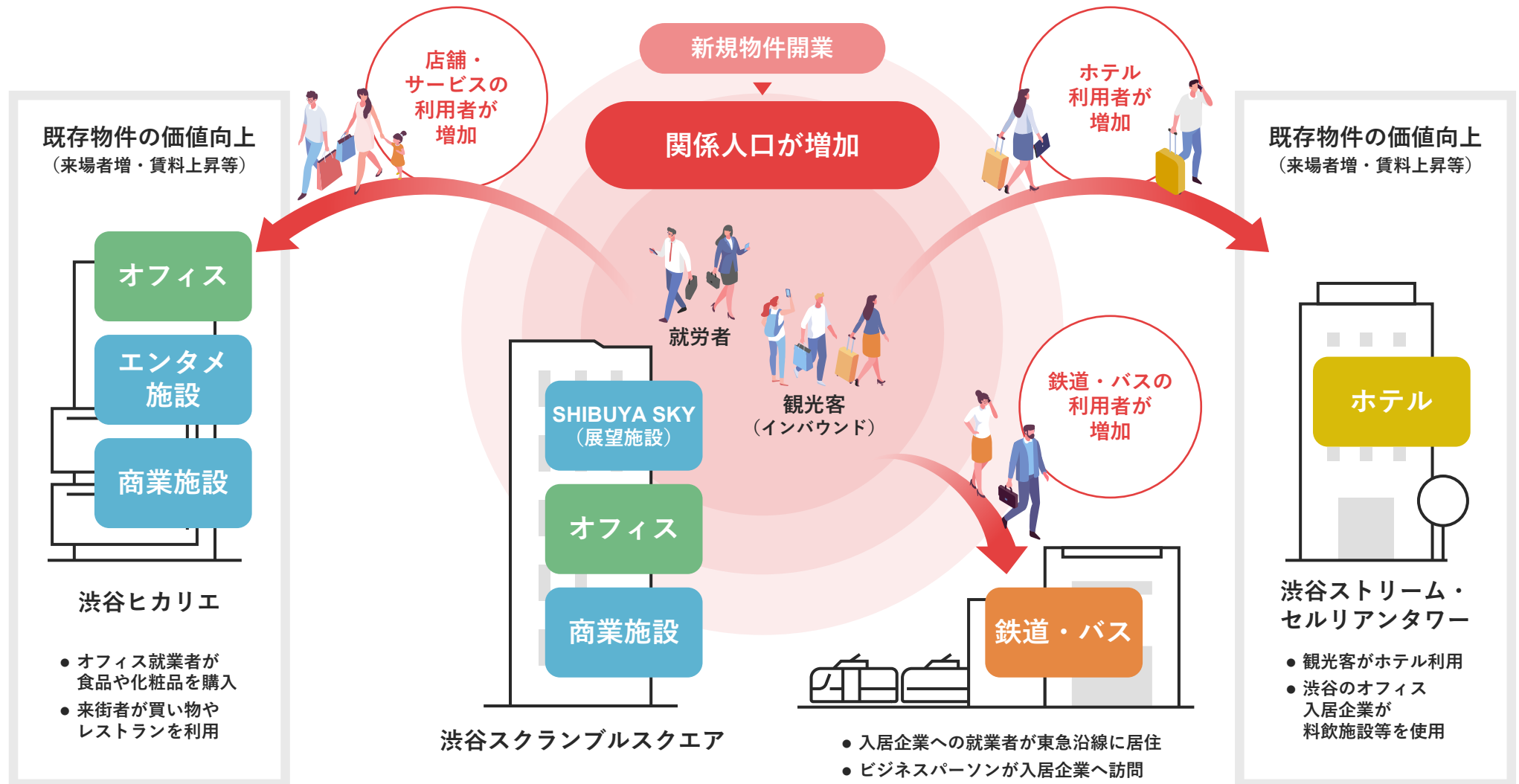
	2011年4月	2025年4月	増加率
周辺人口 (人/半径1km)	39,517	45,368	+14.8%
周辺地価	2011年1月を100とした場合	192.9	+92.9%

■ 南町田グランベリーパーク

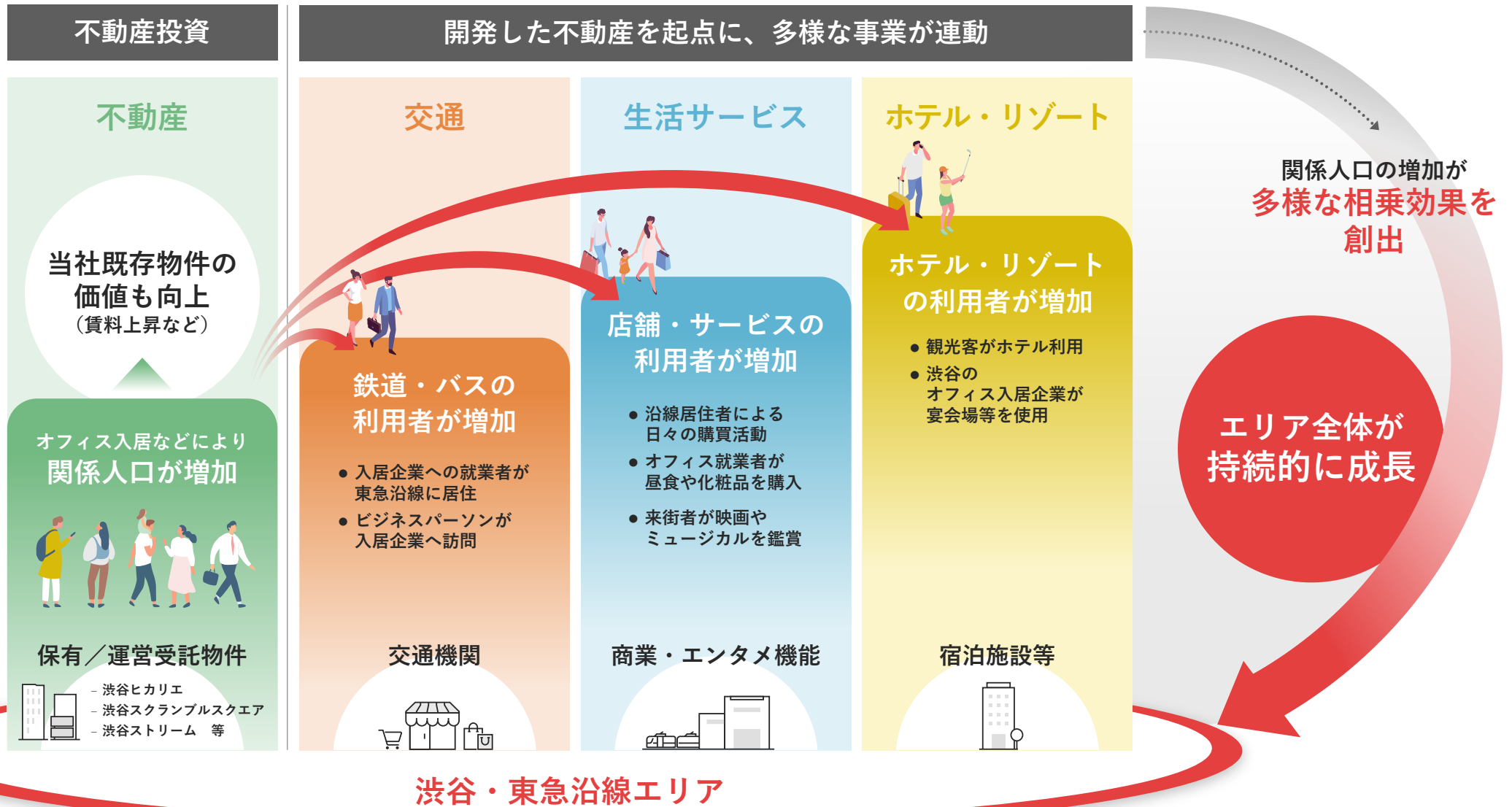
	2017年4月	2025年4月	増加率
周辺人口 (人/半径1km)	18,907	22,227	+17.6%
周辺地価	2017年1月を100とした場合	128.0	+28.0%

- 「渋谷スクランブルスクエア」をはじめとする新規物件を開業することで、エリア内の関係人口が増加
- 当該人口を鉄道・バスを含めた他事業・他施設にも波及させることで、エリア全体の価値向上を実現

「渋谷スクランブルスクエア」開業による効果イメージ



- 不動産開発をフックとしてエリアへ人口を吸引し、他事業にも波及させることで、追加的なリターンを獲得
- エリアへの追加的な投資（循環再投資）を継続的に行うことで、エリア価値を向上させ、複層的に収益を上げる



- 当社は狭域エリア内に収益基盤を構築し、エリア価値を向上させることで収益を上げる地域コングロマリット
- 渋谷・沿線等エリア内に集中的に投資を行い、多彩なサービスを持続的に連鎖させることで、更なるエリア成長を実現

展開サービス



主たる保有・運営受託物件



東急線アプリ



東急カード



東急コンフォートメンバーズ



顧客基盤



TOKYU POINT

東急パワーサスライ



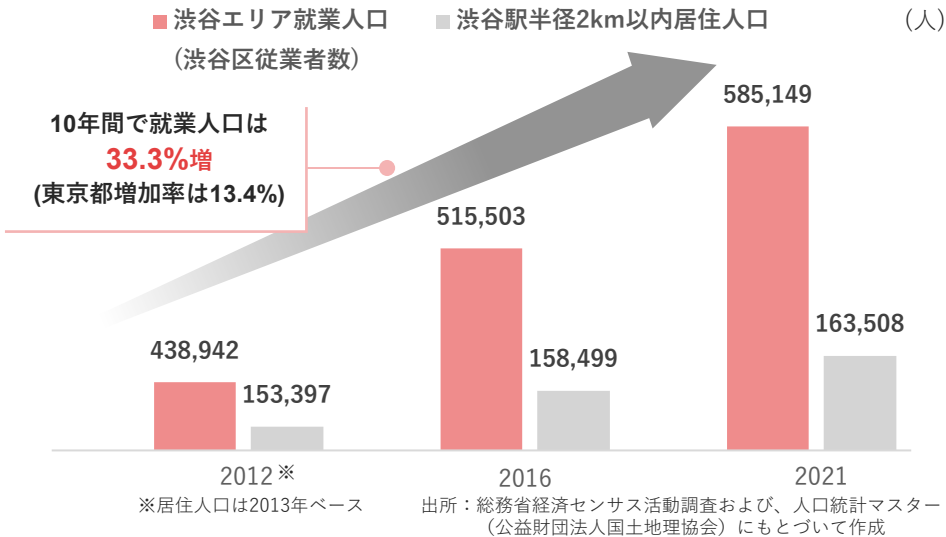
Shibuya TOQ Pass

MY Bunkamura -online-

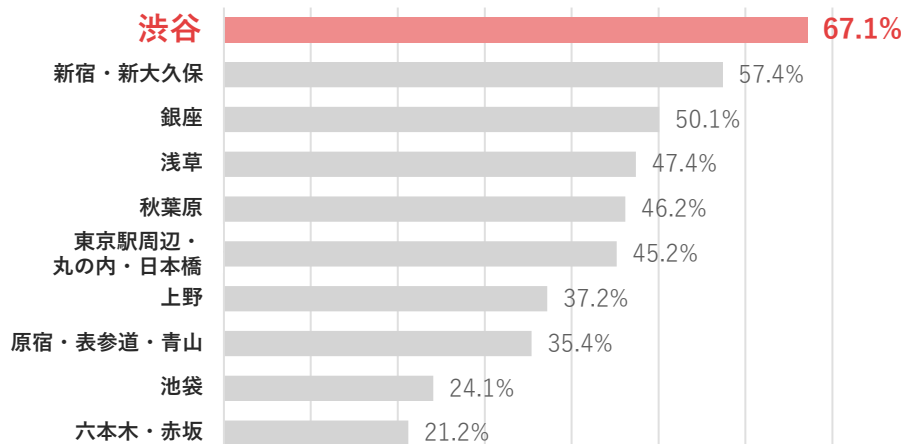
渋谷エリアの就業・訪問人口の増加トレンド

- 渋谷エリアにおける過去からの循環再投資（再開発）等により、就業・訪問人口等については増加トレンド

渋谷エリアにおける就業/居住人口推移



訪日観光客による訪問エリア



出所：令和5年 国・地域別外国人旅行者行動特性調査 (東京都産業労働局)

沿線エリアにおける人口誘致に向けた取り組み

- 日本全体で人口減少トレンドの中で、当社は積極的に沿線への「人口誘致」に取り組んでいく

居住人口

- 渋谷・東急線沿線エリアの再開発推進
 - 街の魅力の強化・土地の高度利用の促進と災害耐性の強化
- 雇用機会創出
 - 沿線エリアへの企業・事業所の誘致、高齢者の雇用機会創出
- 求めやすい価格での住宅供給
 - 定期借地権付マンション、利便性の高いバス便エリアでの供給
- 外国人を含めた人口誘致
 - インターナショナルスクールの誘致等
- 魅力的なカスタマー戦略
 - ロイヤリティプログラム・ポイント制度等の展開
- 沿線不動産の資産価値維持・向上

就業人口

- 再開発推進によるオフィスの増床
- 戦略的産業誘致・テナント誘致
- イノベティブタウン・クリエイティブタウンとしてのブランディング

滞在・訪問人口

- エンターテインメントの更なる拡充
- 渋谷を中心とした幅広いラインナップのホテル展開
- 街のブランディング、マーケティング強化

- 事業収益によるアップサイドが期待できる当社グループ直営モデルと、安定した収益が期待できるグループ外テナント賃貸モデルの双方を適切に組み合わせて実施
- 生活サービス事業を中心に、当社グループ直営事業を成長させてリターンの最大化を目指す

当社グループ直営モデル

テナント賃貸モデル

事業
運営

事業収益

グループ内の
テナントから
賃料の支払

+

事業収益
の享受

歩合賃料収益

固定賃料収益

歩合賃料収益

固定賃料収益

不動産
賃貸業

特徴

収益のアップサイドを享受

沿線ニーズの充足に寄与

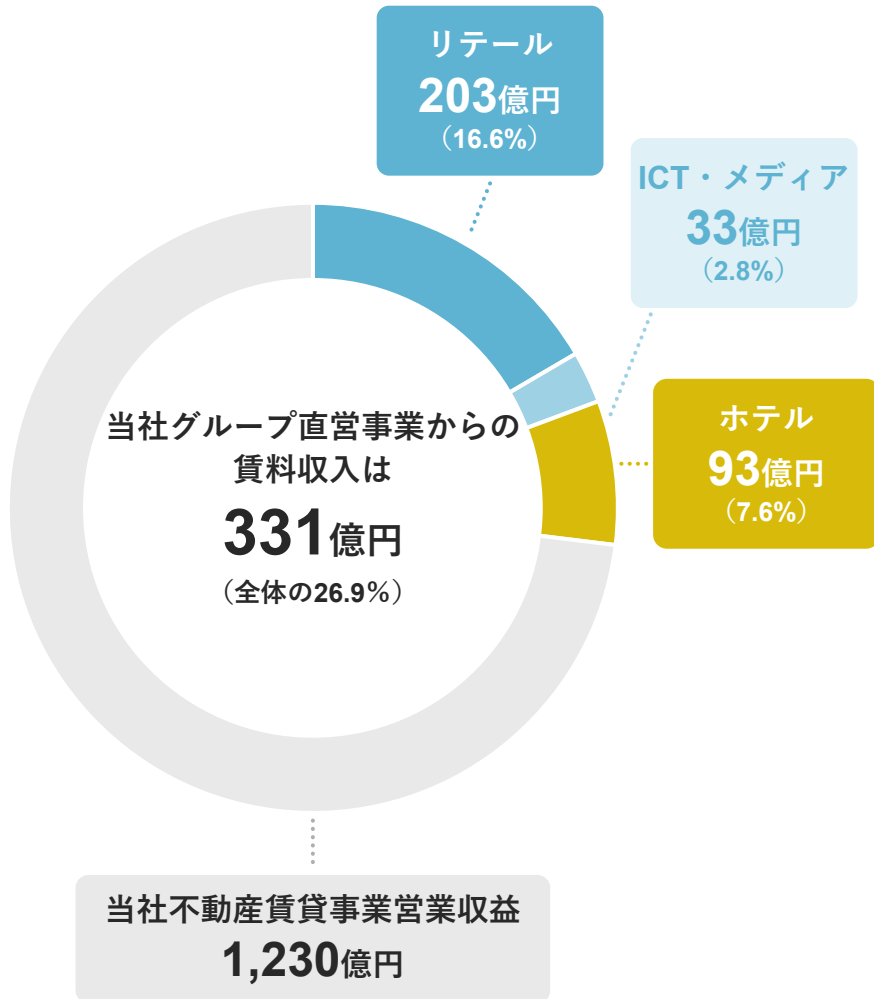
安定収益を享受

優良事業者の誘致

- 当社グループ直営事業は、不動産賃貸業に賃料収入を還流、グループに更なる収益貢献

2024年度

当社不動産賃貸事業における賃料収入への貢献

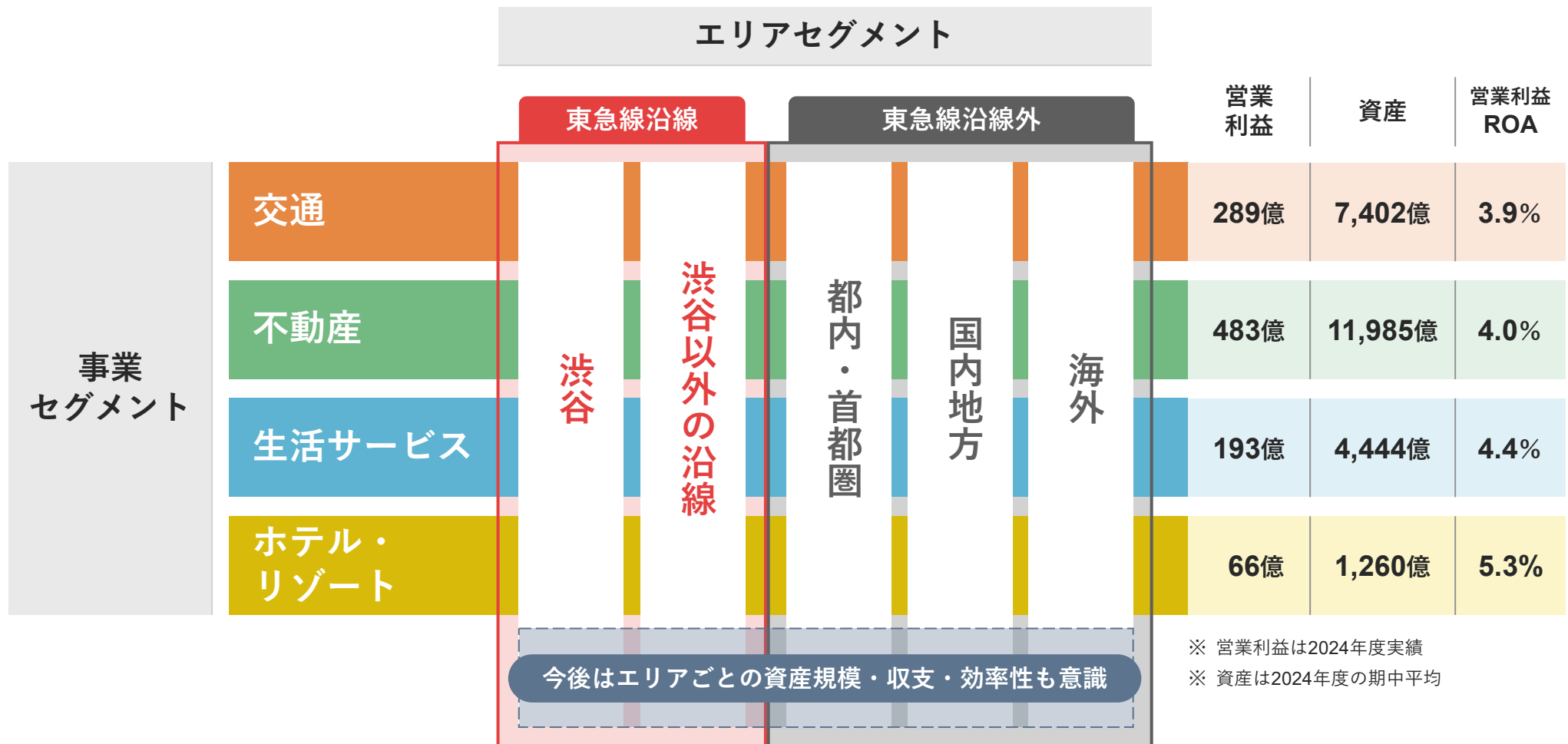


2024年度

主要テナント運営子会社の状況

(億円)	東急ストア	東急百貨店	東急モールズ デベロップメント	東急 ホテルズ等
取扱高	-	1,733	2,439	-
営業収益	2,198	606	168	1,103
営業費用	2,153	599	163	1,041
(うちグループ内部賃料)	(56)	(72)	(58)	(93)
営業利益	45	6	5	61
内部賃料補正後				
営業利益	102	79	63	155
営業利益率	2.1%	1.0%	3.2%	5.6%
内部賃料補正後				
営業利益率	4.6%	13.1%	37.7%	14.1%
ROA (総資産営業利益率)	7.3%	0.8%	2.7%	7.2%
内部賃料補正後				
ROA(総資産営業利益率)	16.4%	10.5%	32.0%	18.2%

- 当社は東急線沿線・沿線外の各エリアにおいて、複数のビジネスを展開し、事業間の連携により各エリアごとの価値を創造
- 事業セグメントごとの資産規模・収支・効率性だけでなく、エリアごとの資産規模・収支・効率性等を意識



※ 上の図はイメージであり、実際には全てのエリアにおいて、全ての事業セグメントを展開していないほか、エリアごとの区分が難しい事業もあります。

● ROEの向上と株主資本コストの最適化により、企業価値の向上を実現

- ・ ROEの向上はROA改善をベースとし、過度な財務レバレッジの活用には頼らない
- ・ 高いエリア価値の創造や安定的で成長力のあるポートフォリオなど多様な施策を通じ、株主資本コストを最適化

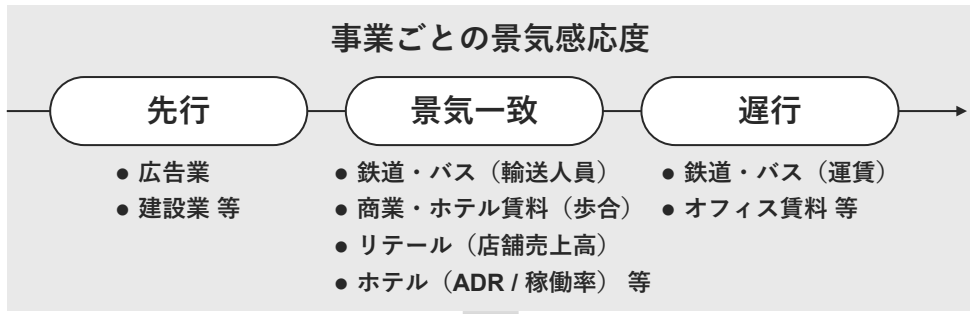
当社企業価値の構成要素		当社の考え方と主な取り組み	参照ページ	
企業価値向上	ROE向上 目標値(2026年度) 8%	ROA 目標値(中長期) 4%	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部成長の実現による収益力向上 ● 成長投資の継続による収益拡大 ● キャピタルゲインの活用 ● フィービジネスによる利益強化 ● 事業間連携による収益の最大化 ● 事業ポートフォリオマネジメントの推進 	中計P13, P14 中計P15, P16, P17 中計P16, P19 P22 P79, P80 中計P20
		最適な財務レバレッジ	<ul style="list-style-type: none"> ● 機動的かつ積極的な自己株式取得 ● 財務健全性維持、財務レバレッジは上げない(逆張り投資、機動的な投資余力の確保) ● 外部環境に応じた最適な財務戦略・資金調達 	中計P23, P15, P16
	株主資本コスト最適化 当社水準 5.1~6.5%	高いエリア価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 人口の多さ・高い人口密度 ● 人口動態の成長性・人口誘致施策 ● 高い沿線所得 	FACT BOOK P12~P15
		安定的で成長力のある事業・資産ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオマネジメントの推進 ● 循環再投資による資産ポートフォリオ最適化 ● 東急線沿線エリアへの累積的・循環的な投資 	中計P20 FACT BOOK P66 中計P16 中計P10
		事業推進基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本経営の推進 ● デジタル戦略の推進 	FACT BOOK P59, P60 中計P19 FACT BOOK P62
		投資対象としての透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心の追求(適切な投資・災害への備え) ● IR活動の強化(開示・対話の充実・ESGの拡充) ● 株主還元強化・安定性 	FACT BOOK P63 FACT BOOK P61 中計P23

Ⅸ. 事業環境に対する当社の考え方

- インフレによるコストアップの先行や金利上昇等が鉄道、不動産セクターの重荷と認識
- 一方で、当社の場合は事業ポートフォリオの分散により収益の増加を見込む他、財務戦略により影響を軽減する等、適切な対応を行っている

事業ポートフォリオによるリスク分散

事業分散 ▶ 多様な事業を営んでおり、感応度が景気に一致する事業、先行／遅行する事業が存在



● 鉄道・バス（運賃）、不動産賃貸業（オフィス）は、景気遅行性がある一方で、
 リテールやホテル等は、景気一致性が高い為、
 インフレ進行、金利上昇局面においても、収益を伸ばす事が可能

財務戦略上の対応

資金調達方針 ▶ 投資回収に長期間を要する事業の比率が多いことから、調達年限の長期化、また固定金利による借入を推進

- 1 調達年限を長期化
 当社の平均調達年限：約7年
- 2 固定金利による借入を推進
 固定金利による借入の割合：70%前後

● 金利上昇が生じても、直ちに大きな影響は生じない

● 有利子負債の削減と収益力の安定・拡大が評価され、高い格付けを獲得

R&I : AA- JCR : AA

- 工事費高騰によりプロジェクト収支への影響が想定されるが、エリア特性や事業構造の強みを活かし、計画・推進中の開発プロジェクトについては引き続き着実に推進

建築費の高騰

2021年に対して2024年は 約35%上昇※、今後も一定の上昇を見込む

想定される 影響

- 賃料水準が高いエリアでないと収支が成り立たず、開発が進めづらい環境へ
- 競合する再開発計画のスケジュールの遅延、中断等が発生
- 新規供給が進まない結果、想定よりも空室率が低下し、賃料水準が上昇

…▶ 既存物件の価値が高まる（キャップレートの低下・キャッシュ・フローの増加）と共に、プロジェクトを着実に進め開業を迎えた物件が競争優位に

当社の 強み

- 渋谷エリアを中心に空室率は低位・賃料単価は高水準で推移
- 渋谷・東急線沿線エリアへの集中投資
- エリアに付加価値を提供する多様な事業を当社グループで展開

…▶ 再開発の推進により、自らエリア価値・既存物件の価値向上を実現し、利回りを確保加えて不動産以外の事業を有するため、追加的なリターンの獲得が可能

計画・推進中の開発プロジェクトは収支影響や工期を精査しながら着実に推進するとともに、既存物件についてもポテンシャルの最大化を図り、エリア全体で利回りを確保

※全国複合用途物件の平均

※株式会社サトウファシリティーズコンサルタンツへの委託契約に伴う建築費水準の将来動向予測より

各種資料はこちらのサイトでもご覧いただけます

<https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir.html>

「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。

東急株式会社 財務戦略室 主計グループ 連結IR担当