

2026年3月期 決算説明会資料



TOKYU CORPORATION

東急株式会社



Shibuya Upper West Project 外観イメージ
Image by Mir / Copyright : Snøhetta and NIKKEN SEKKEI LTD

2026年5月13日

| 9005 |

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

I. エグゼクティブ・サマリー	3
II. 経営指標・数値計画（2027年度目標）	15
III. 経営計画の進捗及び更なる企業価値向上に向けて	20
IV. 今期のトピックス	27
V. 各事業の主要な業績指標	39
VI. 2025年度 決算実績 詳細資料	46
VII. 2026年度 業績予想 詳細資料	59
VIII. 企業価値向上に向けた取り組み	71

I. エグゼクティブ・サマリー

前年度との比較

- 営業収益は、ホテル・リゾート事業を始め、全ての事業が好調に推移し増収、
営業利益は、不動産販売業において前年度に大型物件の販売があったことの反動等により前年並み
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、東急リアル・エステート投資法人の投資口追加取得に伴う負ののれん相当額の計上に加え、持分法投資利益の増加等を受け増益

2025年度 2月予想との比較

- 営業利益は、交通事業および不動産事業を中心に、各事業において工事竣工が早まったこと等により減益、
親会社株主に帰属する当期純利益は、持分法投資利益の増加等により増益

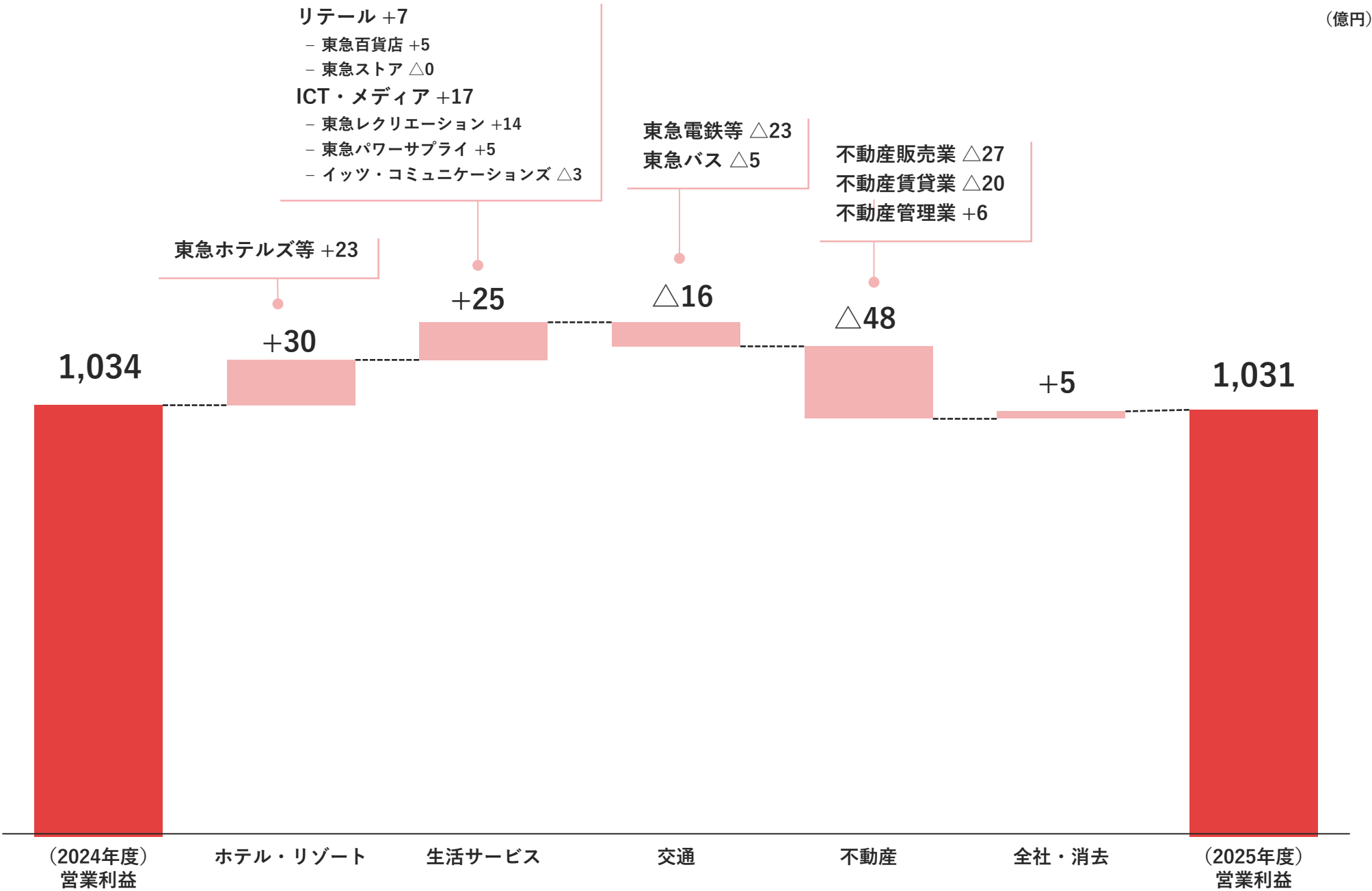
(億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	対前年	2025年度 2月予想	対予想
営業収益	10,549	10,861	+311 (+3.0%)	10,880	△18 (△0.2%)
営業利益	1,034	1,031	△2 (△0.3%)	1,060	△28 (△2.6%)
不動産販売業 営業利益	170	142	△27 (△16.4%)	133	+9 (+7.0%)
不動産販売業を除く 営業利益	864	889	+25 (+2.9%)	926	△37 (△4.0%)
事業利益	1,027	1,047	+20 (+2.0%)	1,074	△27 (△2.5%)
経常利益	1,077	1,161	+84 (+7.8%)	1,176	△14 (△1.2%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	796	870	+73 (+9.3%)	840	+30 (+3.7%)

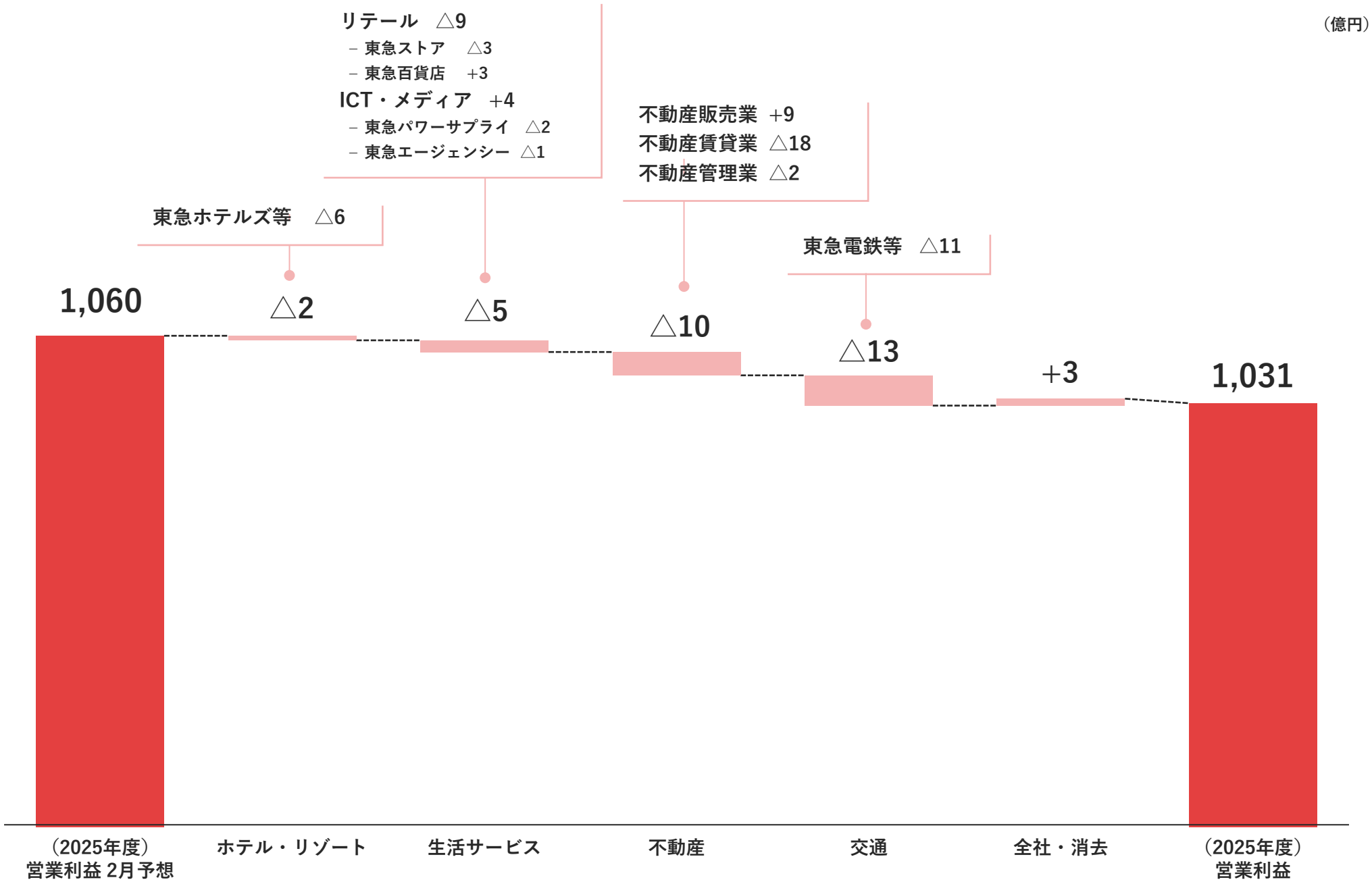
※ 事業利益 = 営業利益 + 上場会社を除く持分法投資損益 + 不動産事業等に係る受取配当

	2024年度 実績	2025年度 実績	対前年	2025年度 2月予想	対予想
EPS (一株当たり当期純利益) (円)	134.81	152.25	+17.44	146.88	+5.37
ROE (自己資本利益率) (%)	9.8	10.0	+0.2	9.8	+0.2
ROA (総資産事業利益率※) (%)	3.8	3.7	△0.1	3.9	△0.2
東急EBITDA(※) (億円)	2,141	2,279	+137 (+6.4%)	2,292	△12 (△0.6%)
EBITDA (億円)	1,900	1,917	+17 (+0.9%)	1,942	△24 (△1.3%)
有利子負債 / 東急EBITDA倍率 (倍)	6.0	6.1	+0.0	6.0	+0.1
純有利子負債 / EBITDA倍率 (倍)	6.5	6.8	+0.3	6.8	△0.0

※ 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

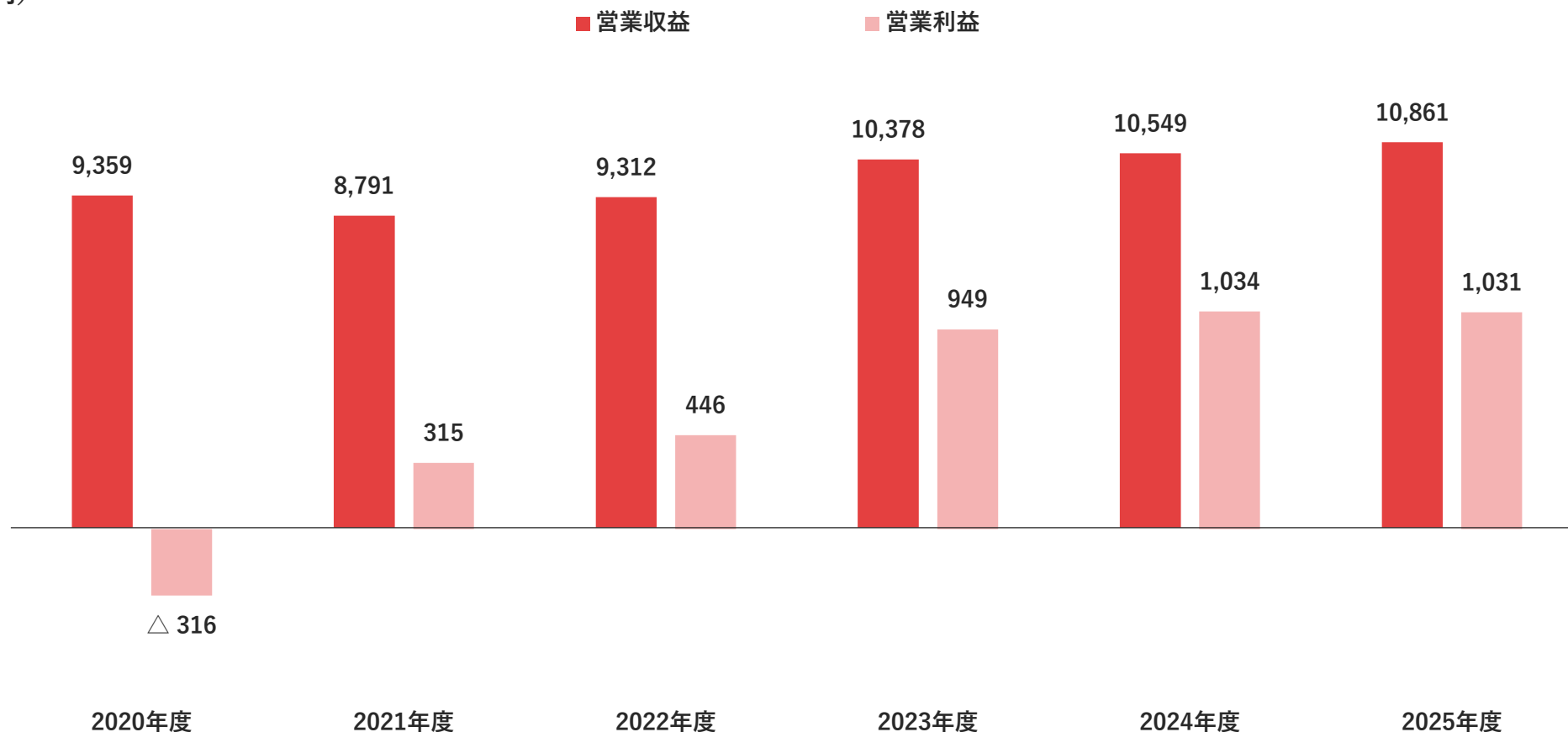




- 営業収益は、交通事業およびホテル・リゾート事業を中心に良好な事業環境が継続し対前年増収の一方、営業利益は、交通事業および不動産賃貸業等、各事業の費用増加等を受け前年並み

連結営業収益・営業利益の推移

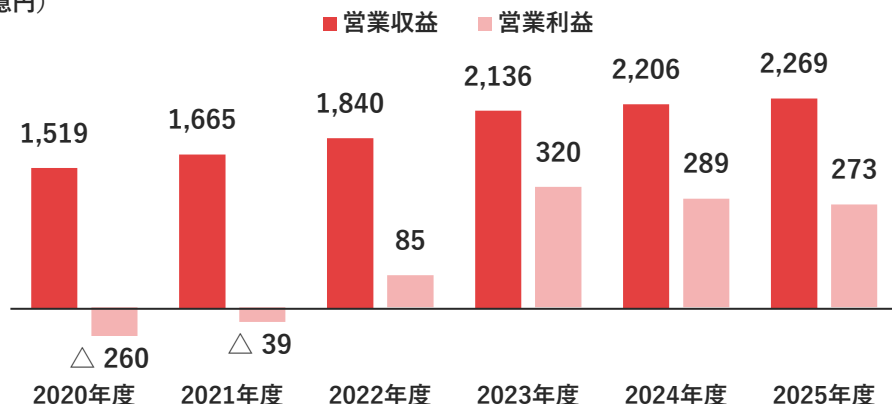
(億円)



交通事業

鉄道・バス事業における輸送人員の増加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
(輸送人員：対前年+3.1 P / 運賃収入：対前年+1.8 P)

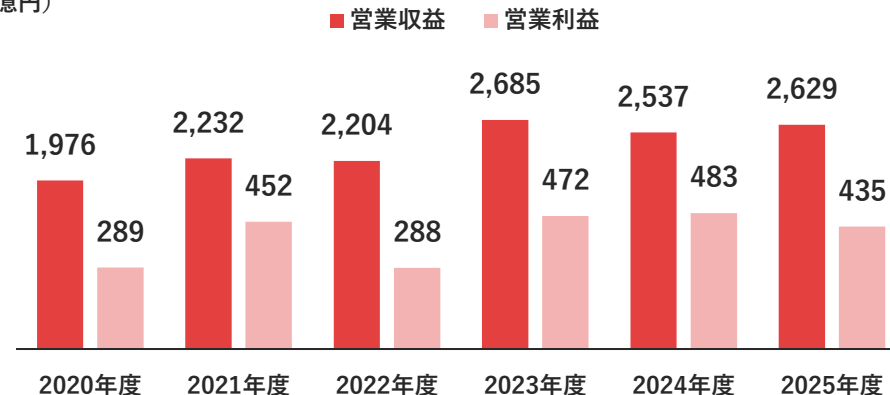
(億円)



不動産事業

賃貸業における安定的な利益貢献があったものの、前年の大型マンション販売の反動減等により、前年から減益

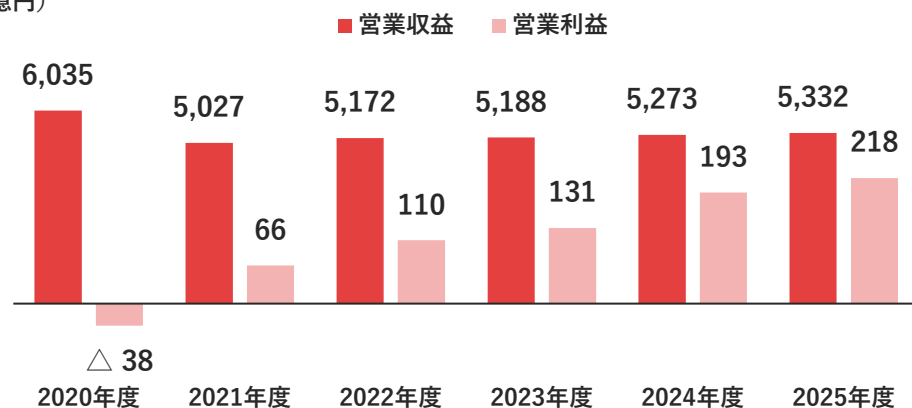
(億円)



生活サービス事業

東急レクリエーション、東急パワーサプライ等各事業が堅調に推移したこと等により、前年から増益

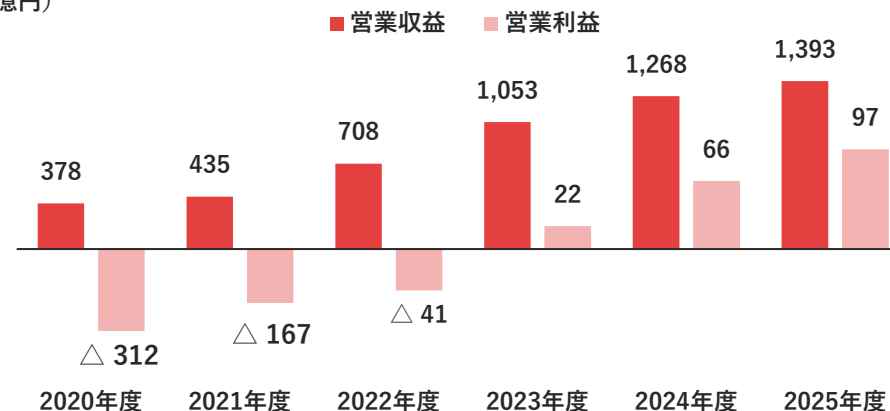
(億円)



ホテル・リゾート事業

ホテル事業における一室単価の上昇等により、前年から増益 (ADR：26,681円 対前年+2,761円)

(億円)



事業環境の見通し

- 世界経済の先行きに不透明感があるが、引き続き人流改善や賃料、販売価格の上昇等、良好な事業環境の継続を見込む
- インフレ、工事費高騰や金利動向等を考慮しつつ、内部成長への積極的な取り組みや、経営努力による利益創出を図る

各事業の見通し

交通

▶ 東急電鉄

- 輸送人員：1,143百万人 対前年 +2.4 % （対2019年度 Δ 3.7%）
- 運賃収入：156,869百万円 対前年 +2.6 % （対2019年度+ 11.4%）

不動産

▶ 不動産販売業

マンション分譲における引渡し戸数の増加を見込む

- 分譲引渡し戸数：345戸 対前年 +103 戸

▶ 不動産賃貸業

空室率は引き続き低水準を想定（参考 2026年3月実績：空室率 0.95 %）

生活サービス

▶ 東急百貨店

- 店舗売上高 対前年増減率 全店 +1.7 % / 総売上高（賃貸含む）対前年増減率 既存店 +1.7 %

▶ 東急ストア

- 店舗売上高 対前年増減率 全店 +6.7 % / 既存店 ※スーパーマーケット事業のみ +3.9 %

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 : 80.6% 対前年 +1.0 P
- 一室単価(ADR) : 27,887円 対前年 +1,206 円

その他
トピックス

- 中東情勢緊迫化の影響は織り込んでいない
- 人件費は、対前年 70億円程度の増加を見込む

前年度との比較

- 営業収益・営業利益は、交通事業の利用者の増加に加え、不動産事業におけるマンション販売増加等により増収、増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増益等により増益

中期3か年経営計画との比較

- 2025年5月に更新をした公表値から上方修正

(億円)	2025年度 実績	2026年度 予想	対前年	2026年度 経営計画 (2025年5月公表)	対 前回公表値
営業収益	10,861	11,400	+538 (+5.0%)	11,050	+350 (+3.2%)
営業利益	1,031	1,100	+68 (+6.6%)	1,050	+50 (+4.8%)
不動産販売業 営業利益	142	144	+1 (+1.0%)	95	+49 (+50.2%)
不動産販売業を除く営業利益	889	955	+66 (+7.5%)	955	+0 (+0.2%)
事業利益	1,047	1,115	+68 (+6.5%)	1,070	+45 (+4.2%)
経常利益	1,161	1,114	△47 (△4.1%)	1,090	+24 (+2.3%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	870	900	+29 (+3.4%)	810	+90 (+11.1%)

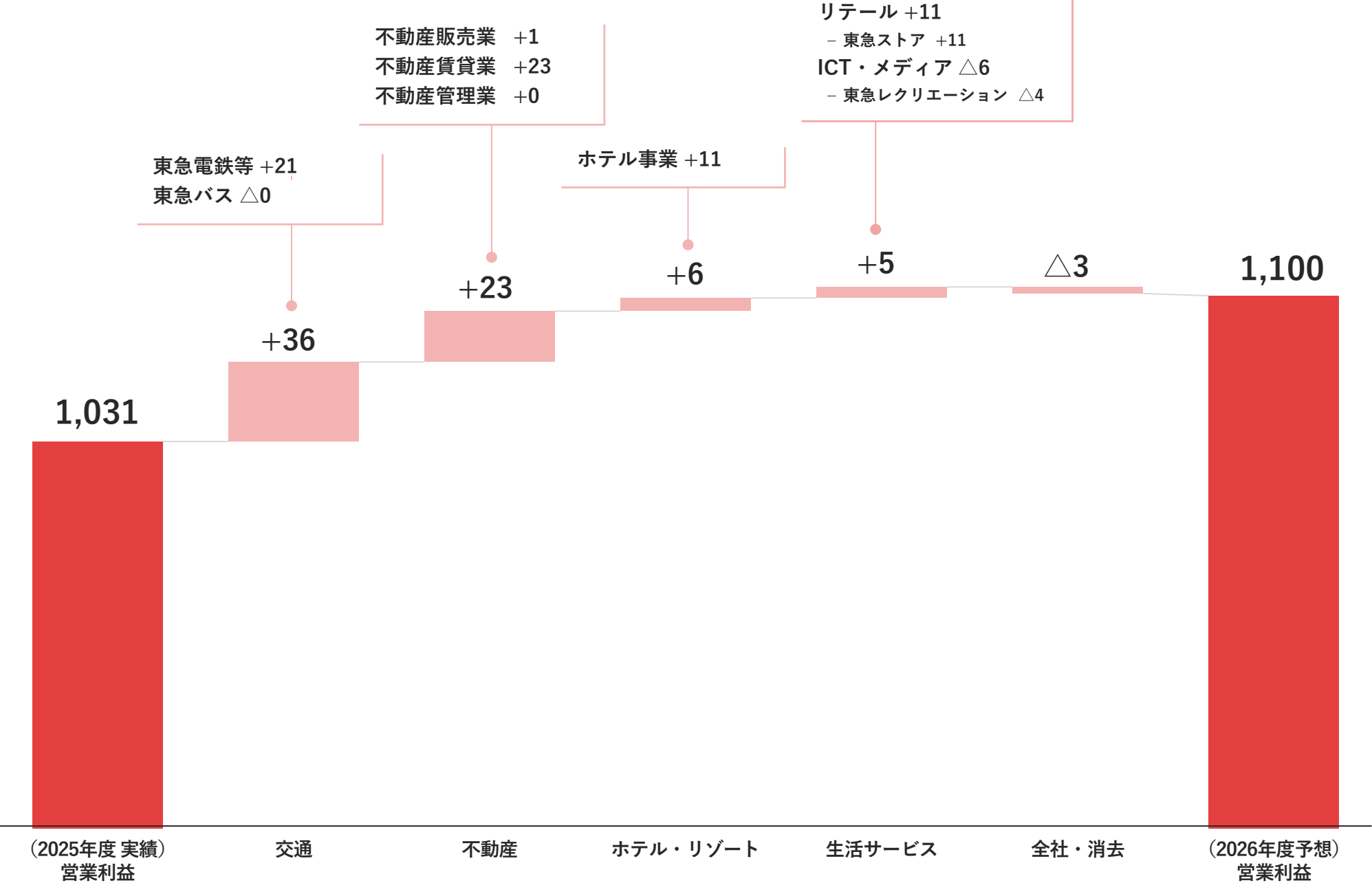
※ 事業利益 = 営業利益 + 上場会社を除く持分法投資損益 + 不動産事業等に係る受取配当

	2025年度 実績	2026年度 予想	対前年	2026年度 経営計画 (2025年5月公表)	対 前回公表値
EPS (一株当たり当期純利益※) (円)	152.25	158.15	+5.90	141	+17.17
ROE (自己資本利益率) (%)	10.0	9.6	△0.4	8.7	+0.8
ROA (総資産事業利益率※) (%)	3.7	3.8	+0.0	3.8	△0.0
東急EBITDA(※) (億円)	2,279	2,368	+88 (+3.9%)	2,200	+168 (+7.6%)
EBITDA (億円)	1,917	2,051	+133 (+7.0%)	2,000	+51 (+2.6%)
有利子負債 / 東急EBITDA倍率 (倍)	6.1	6.1	+0.0	5.9	+0.1
純有利子負債 / EBITDA倍率 (倍)	6.8	6.6	△0.2	6.2	+0.4

※ 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

(億円)



2026年度の株主還元

配当

- 1株当たり年間32円（2円増配予想）

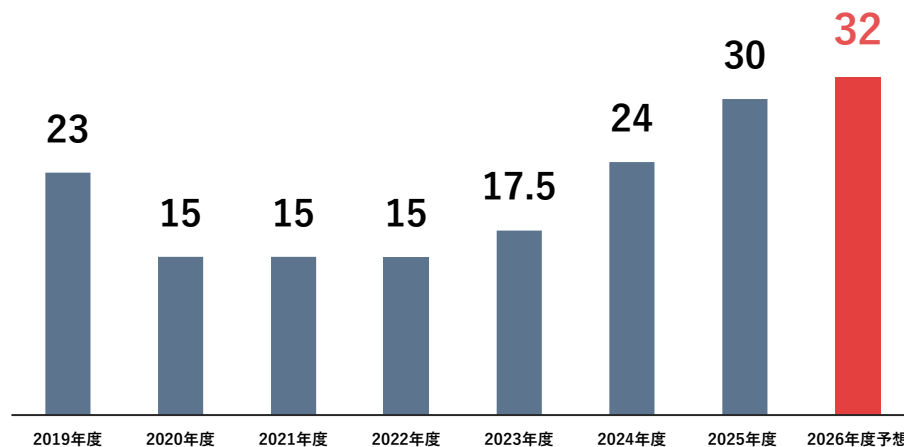
自己株式取得

- 200億円・1,300万株を上限に取得予定

※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

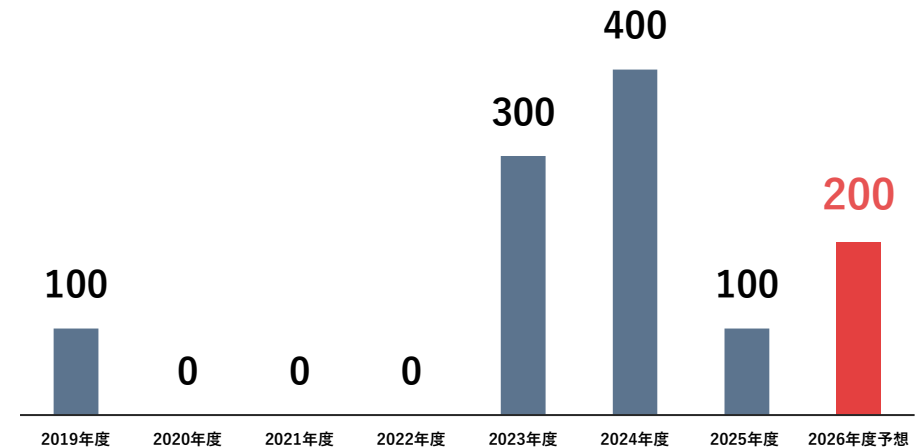
▶ 1株当たりの配当金推移（2019年度～2026年度予想）

（円）



▶ 自己株式取得額の推移（2019年度～2026年度予想）

（億円）



株主還元の考え方

現中期3か年経営計画の
株主還元方針

- 安定配当を継続し、利益成長に応じた配当金の持続的な増加を目指す
（中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）
- 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

➡ 総還元性向40%程度を当面の目安とする

Ⅱ. 経営指標・数値計画（2027年度目標）

- 2025年度の業績上振れや足元の事業環境、更なる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は、前回公表値からアップデート
- 2027年度に向け、営業収益の確実な成長等により、EPSを増加させて行く

	2025年度 実績	2026年度 予想	対 前回公表値 (2025年5月)	2027年度 目標※3	対 前回公表値 (2025年5月)
EPS (一株当たり当期純利益) (円)	152.25	158.15	+17.17	164.88	+22.17
ROE (自己資本利益率) (%)	10.0	9.6	+0.8	9.3	+1.0
ROA (総資産事業利益率※1) (%)	3.7	3.8	△0.0	3.7 (3.5) ※4	△0.2
東急EBITDA(※2) (億円)	2,279	2,368	+168	2,400	+100
営業利益 (億円)	1,031	1,100	+50	1,120	+20
親会社株主に帰属する 当期純利益 (億円)	870	900	+90	920	+100
有利子負債 / 東急EBITDA倍率 (倍)	6.1	6.1	+0.1	6.0	+0.1
純有利子負債 / EBITDA倍率 (倍)	6.8	6.6	+0.4	6.6	+0.2

※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

※4 2027年度のROAについては、企業会計基準第34号「リースに関する会計基準」等の適用影響を踏まえた想定数値を併記しております。

なお、影響範囲等は、現時点の想定に基づいており、実際の適用時には異なる可能性がございます。

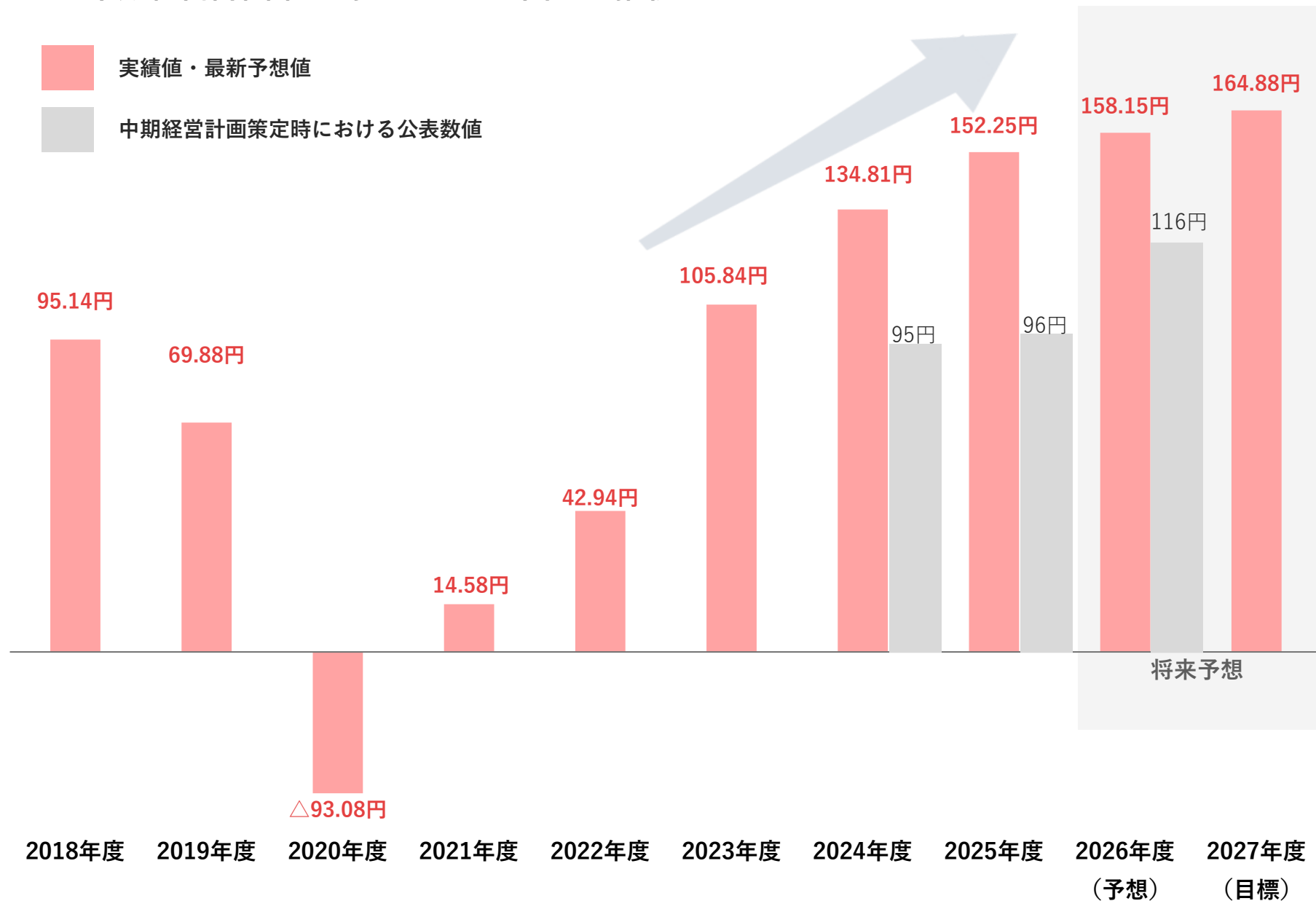
(億円)	2025年度 実績	2026年度 予想	対 前回公表値 (2025年5月)	2027年度 目標※3	対 前回公表値 (2025年5月)
営業収益	10,861	11,400	+350	11,800	+350
営業利益	1,031	1,100	+ 50	1,120	+20
不動産販売業 営業利益	142	144	+ 49	140	+20
不動産販売業を除く 営業利益	889	955	-	980	-
事業利益(※1)	1,047	1,115	+45	1,140	+20
経常利益	1,161	1,114	+ 24	1,170	+30
親会社株主に帰属する 当期純利益	870	900	+ 90	920	+100
東急EBITDA(※2)	2,279	2,368	+ 168	2,400	+100
EBITDA	1,917	2,051	+51	2,100	+50
有利子負債残高	13,847	14,400	+ 1,380	14,400	+800
純有利子負債残高	13,012	13,565	+ 1,165	13,800	+800
総資産	29,202	30,250	+ 1,950	30,800	+ 1,300
ROE (%)	10.0	9.6	+ 0.8	9.3	+1.0

※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

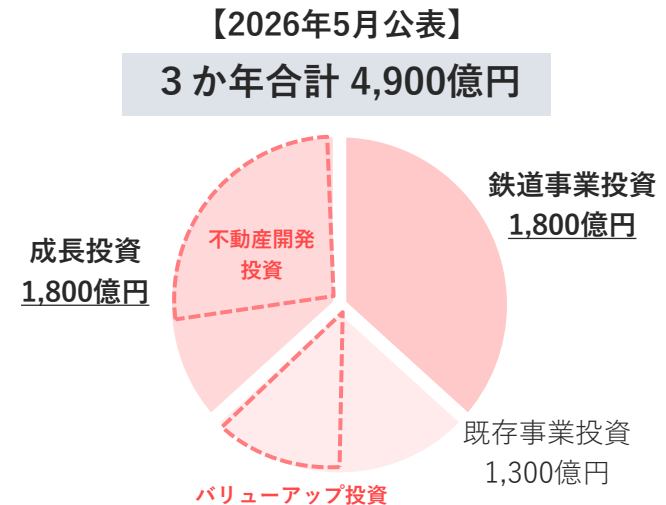
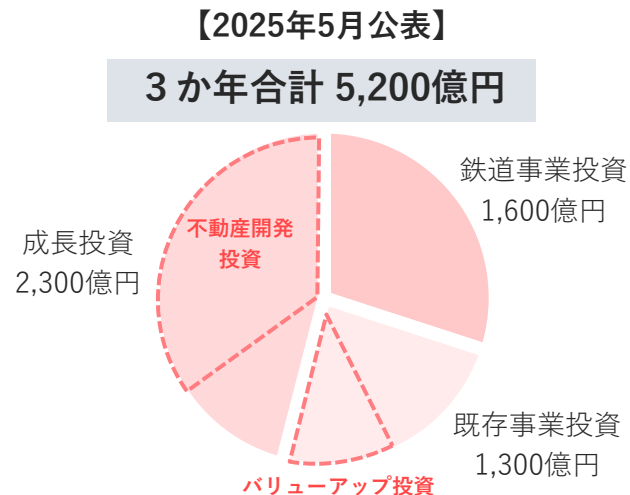
※3 2027年度の数値については現時点での目標値であり、今後策定予定の次期中期経営計画において改めて正式に開示する予定です

- コロナ禍以降取り組んできた構造改革や、内部成長施策、付加価値創造の効果により、EPSは中期経営計画策定時の想定を上回って推移



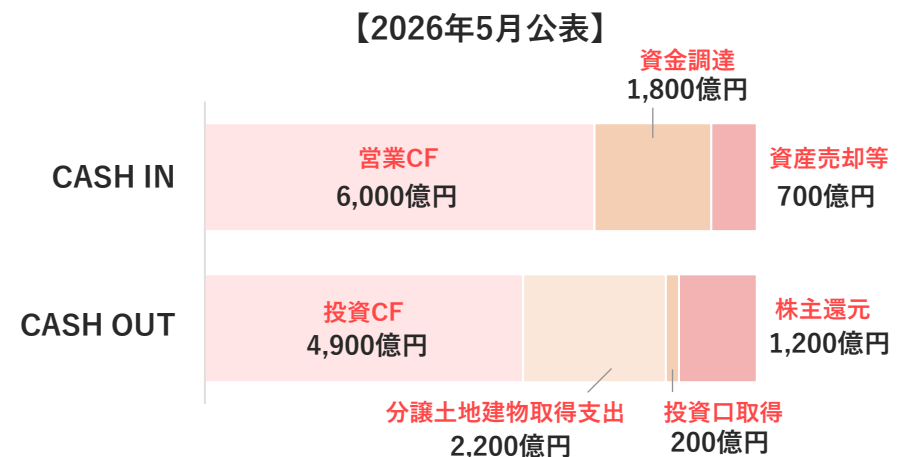
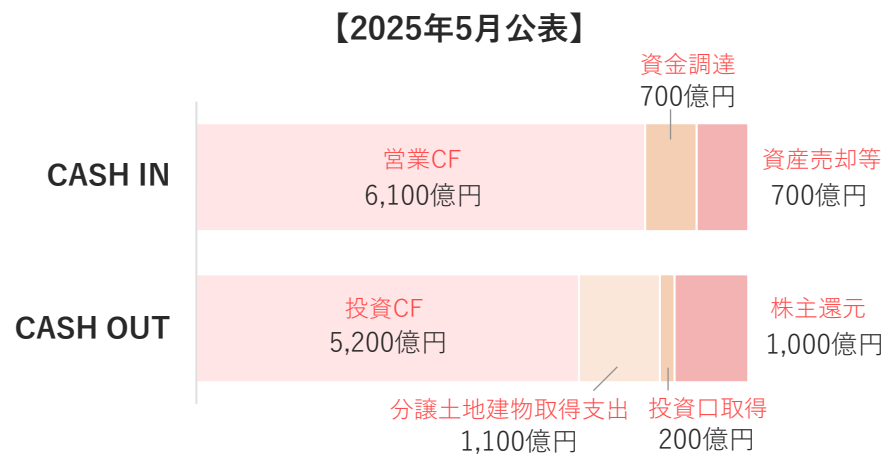
投資計画 (2024年度～2026年度)

- 鉄道事業の設備投資進捗の一方、渋谷再開発の工期延長等により、投資総額は3か年で前回公表より△300億円減少、既存事業・バリューアップ投資は着実に実施



キャッシュ・フロー計画 (2024年度～2026年度)

- キャッシュアウトは、分譲土地建物取得支出の増加および株主還元を拡大
- キャッシュインは、営業CFは想定通りも、支出拡大に対応し資金調達を実施



Ⅲ.経営計画の進捗及び更なる企業価値向上に向けて

渋谷・東急沿線での開発推進によるエリア価値の向上

- 渋谷・東急沿線での再開発プロジェクトの推進によりエリア価値の向上を実現

渋谷エリアでの再開発プロジェクト



渋谷スクランブルスクエア
(中央棟・西棟)

宮益坂地区第一種
市街地再開発事業

Shibuya
Upper West Project

(提供) 左：渋谷駅街区共同ビル事業者／ 中：宮益坂地区市街地再開発組合 / 右：Image by Mir, Copyright Snøhetta and NIKKEN SEKKEI LTD

東急線沿線の再開発プロジェクト



鷺沼駅前地区
第一種市街地再開発事業

藤が丘駅前地区再整備基本計画

海外でのまちづくりの推進

- 人口増加や経済成長が見込まれるエリアにおいて、既存展開国を中心に海外事業を継続強化

▶ ベトナム：ビンズン新都市

- 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 TEN
(300戸)
2026年
竣工予定



▶ オーストラリア：ヤンチェップ

- 2024年にヤンチェップ駅開業、アクセスも向上し、開発速度も早まる

ヤンチェップ
駅前の
ボタニカル
ガーデン



内部成長の取り組み

- 各事業の強みを活かしてポテンシャルを最大化

交通事業：輸送人員

2023年度 1,052百万人 → 2025年度 1,117百万人

生活サービス事業：ショッピングセンター取扱高(渋谷地区)

2023年度 969億円 → 2025年度 1,108億円

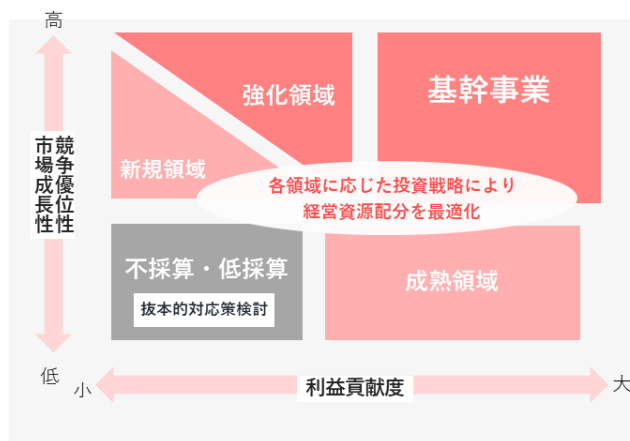
ホテル・リゾート事業：RevPAR

2023年度 16,030円 → 2025年度 21,223円

事業ポートフォリオマネジメントの推進

- 強化領域と撤退領域を明確にし、連結資本効率の向上と経営資源配分の最適化を進める
- 新規領域への進出、既存事業の内部成長、不採算事業の撤退や事業再構築を実施

各事業の評価（イメージ）



物件売却の推進

- 中期経営計画では3か年合計700億円の売却を予定
⇒ **2024～2025年度の2か年で約450億円**の売却を実施

東急REITとの戦略的なコラボレーション

- 2026年3月に2物件の東急REITへの拠出を決定
- 今後も同社のスポンサーとして戦略的な連携を実施



◀ 戸越銀座ラウンドビル

位置：東急池上線「戸越銀座」駅 徒歩約6分
用途：事務所・駐車場



東急すすき野ビル ▶

位置：東急田園都市線「あざみ野」駅
バス約6分、バス停留所より徒歩約7分
用途：店舗・駐車場

主な東急REITへの売却物件	売却年度
東急番町ビル	2024年度、2018年度、2015年度
スタイリオフィット武蔵小杉	2020年度
渋谷道玄坂スカイビル	2018年度

私募ファンドの組成・継続的な活用

- 東急アセットマネジメントが私募ファンド「TR1リアルティ」を組成、賃貸住宅5棟、総額約140億円を売却
- 戦略的な出口として活用し、売却後の継続的なフィー収入を獲得



スタイリオ蒲田II



スタイリオ池上WeLL



スタイリオ川崎

他、賃貸住宅2棟の売却

新規事業

資産効率の高いフィージネスを含め、新規領域の拡充を積極的に図る

- バジャコーヒー モロッコ発祥コーヒーブランド「Bacha Coffee」とフランチャイズ契約を締結、2025年12月に日本初の旗艦店を銀座にオープン

事業の再構築

- 商業施設運営事業の見直し (P.36)
- ホテル事業の店舗網再構築 (P.37)



撤退事業

市場環境の変化を鑑み、事業ポートフォリオを組み換え

- 総合型フィットネス事業 (東急スポーツシステム株式会社における一部事業)
- 花卉商品の卸売およびフラワーショップ運営事業 (株式会社東光フローラ)
- 衛星放送事業 (BS松竹東急株式会社)
- 会員制リゾート事業 (東急株式会社における一部事業)
- ボウリング事業 (株式会社東急レクリエーションにおける一部事業)

他、複数事業において撤退を実施

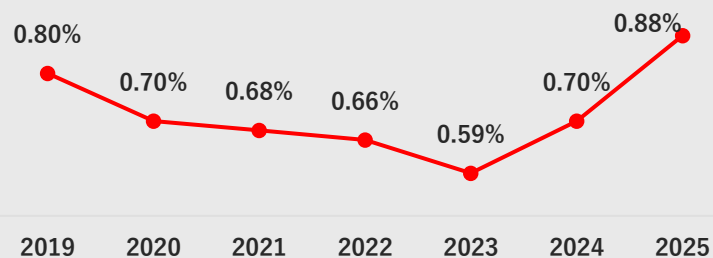
- 負債調達環境変化（金利上昇・年限短期化）や将来の大型投資により、調達コストが増加する可能性
- 格付け維持により調達力を確保するとともに、多様なファイナンス手段の検討により、将来のアベイラビリティ確保と、財務健全性と資本効率の両立を図る

従来

- 調達年限の長期化、固定金利による借入強化により、金利コストを最適化

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

低金利での資金調達



※ 当社（単体）の資金調達に係る平均調達金利を記載

2025年1月に格上げ

R&I
AA-

JCR
AA

今後

- 格付けの維持による調達競争力の確保
- 調達手段多様化によるアベイラビリティ確保、WACCも意識した調達構成の必要性

多様なファイナンス方法の検討

東急株式会社
第22回無担保社債(社債間限定同順位特約付)
QSKIP債

デジタル特典付
個人向け社債



「環境ビジョン2040」
に基づく
DBJ-対話型
サステナビリティ
・リンク・ローン

社債型種類株式

(第1回社債型種類株式に係る発行登録)

土木・建築関係

■ 基本方針

当社のプロジェクトマネジメント力を活かし、
建設コスト抑制、確実な工事進捗、工期短縮を実現

- 他の再開発案件が遅延する環境下において、
渋谷や東急沿線の優位性を確立する
- 鉄道の安全性、安定性向上を確保

■ 取り組み

- ・ 様々な発注方式による工期短縮・コスト抑制
- ・ サブコンストラクターとの更なる関係強化
- ・ 超高層建築・鉄道工事实績豊富な東急建設との連携
- ・ 東急グループ外のゼネコン・設計・コンサルとの
人材交流

【具体例】

- ✓ 一括発注（請負方式）・コストオン方式等、多様な発注方式を採用
- ✓ 土木・建築工事の一体発注・小規模工事の統合&長期契約
- ✓ 修繕計画等の共有・繁閑の調整弁的役割の提供

電力関係

■ 基本方針

電力小売子会社を擁する大口需要家として、
再エネ発電所と蓄電所の開発・運用を行い、
電力の「自産自消・内製化」を図る

■ 取り組み

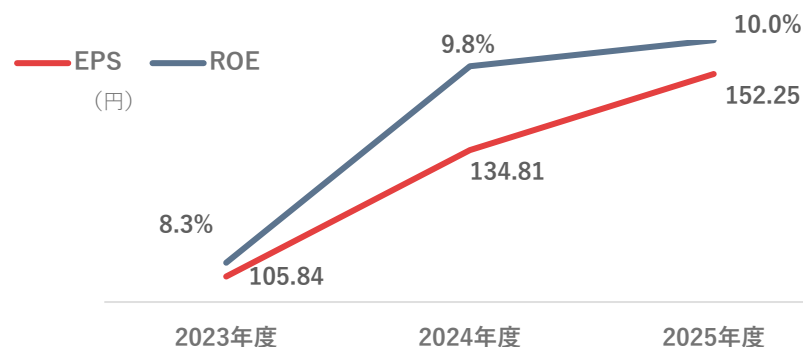
- ・ 再エネ発電所の開発運用、コーポレートPPAの活用
 - 調達価格の安定化や輸入燃料依存度を引き下げ
 - 脱炭素経営に貢献
- ・ 東急パワーサプライが担う
アグリゲーション（需給調整）による効率化
 - 自社発電所と蓄電所の出力を電力需要量の変化に
応じて制御し、外部電力も調達

Shibuya Upper West PJ（東急建設含むJV）
渋谷スクランブルスクエアⅡ期（東急建設含むJV）
鷺沼駅前地区第一種市街地再開発事業（東急建設）

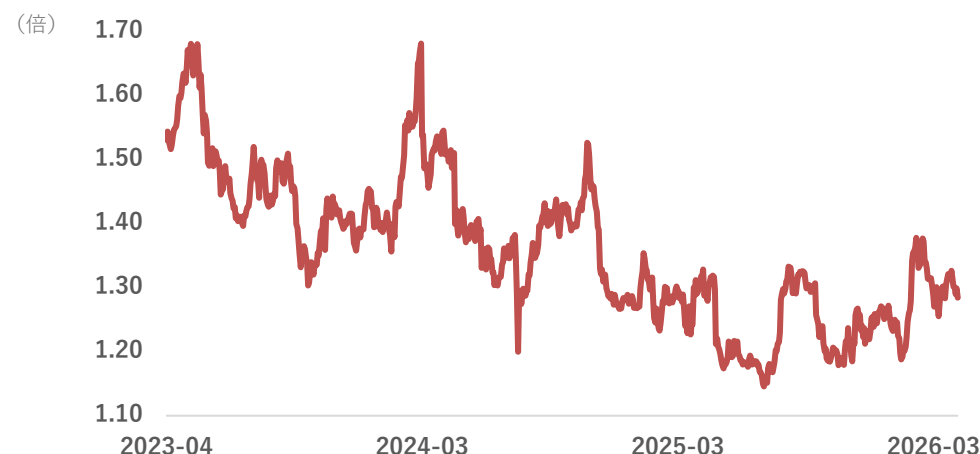
2030年度目標として、
連結消費電力量の30%相当を、
追加性ある自社再生可能エネルギー
発電所電力で調達

- 2023年度以降、毎年過去最高益を更新、EPS・ROEともに中期経営計画を上回る推移
- PBRは低下傾向、ROE上昇を株主資本コストの増加が上回り、株価はボックス圏内で推移

ROE及びEPS推移（2023年度～2025年度）



PBR推移（2023年4月～2026年4月）



株主資本コストの推移

中期計画公表時

現在

5.1 - 6.5% → 5.7 - 7.9%

(2024年3月時点)

(2026年3月時点)

(CAPM及び株式益利回りで算出)

【PBR低下要因】

成長期待低下 及び 株主資本コストの増加

金利上昇やインフレによるコスト増、建築コスト上昇など、不確実性の拡大に伴い、株主資本コストは上昇、期待成長率は低下

経営戦略のアップデートや開示拡充、インフレ率を上回る利益成長の実現を通じて、成長期待の醸成と懸念材料を払拭し、株価・PBRの上昇を実現する

- ・ 交通事業のキャッシュ・フロー維持拡大
- ・ 開発PJや海外PJ等の期待リターンの提示
- ・ 地域コングロマリットモデルによる成長戦略の深化
- ・ 金利上昇下での財務戦略変化と調達手段の多様化

現中期 経営計画 (FY2024-2026) の状況

- ✓ 数値目標は大幅に上回って達成見込み
- ✓ 策定時点から事業環境が大きく変化

事業環境 認識

- ・ インフレによるコスト上昇・金利上昇
 - ・ 工事費高騰による投資負担増や競合再開発計画の遅延
 - ・ 賃料・商業・ホテル等のインフレを超える価格上昇期待
- 事業リスクと成長期待の両方が存在
- 国内人口は減少するも、東急沿線人口は引き続き増加

次期経営計画は2026年度内に策定・開示を予定

渋谷・沿線や海外での長期投資もあるため、より長期での経営計画策定や長期経営構想のアップデートも検討

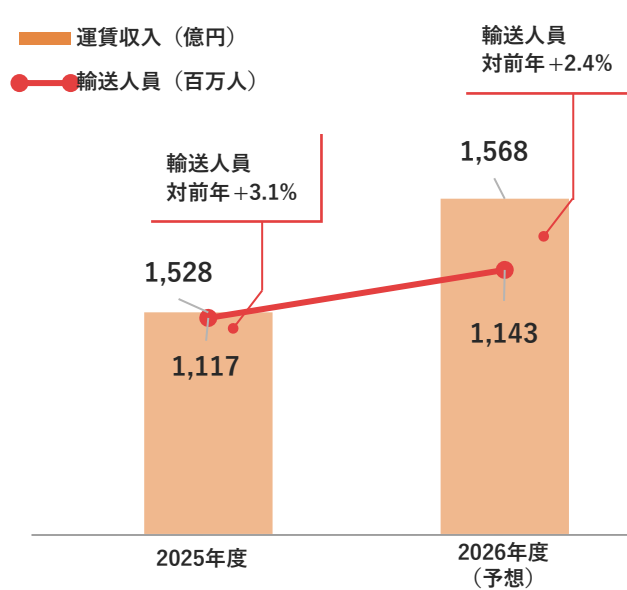
次期計画のポイント

- 渋谷や沿線への積極的な人口誘致
- バランスシートコントロール・資産ポートフォリオ戦略による資本効率と財務健全性の両立
- 事業ポートフォリオマネジメントとROAの維持向上による地域コングロマリット経営の深化
- 鉄道事業の強靱化のための保守・調達等の業界内共創、持続的成長に向けた需要喚起、運賃改定等の検討
- 渋谷・東急沿線エリアへの重点投資と内部成長による更なる収益性の拡大
 - 渋谷：東京駅周辺を超える国内トップのオフィス賃料・銀座を超える商業賃料を目指す
 - 沿線：居住人口・関係人口の増加とウォレットシェア拡大による収益拡大
- 国内より高い人口・所得増加率が見込まれる海外で、当社のまちづくりDNAを活かし積極的な事業展開
- アライアンスや戦略的M&A等による、非連続な事業拡大も選択肢に
- TOKYUポイントや東急ロイヤルクラブ、共通ID（TOKYU ID）等の顧客基盤を活かしたグループシェア拡大
- AIやDXの活用、人材戦略の強化による生産性の向上

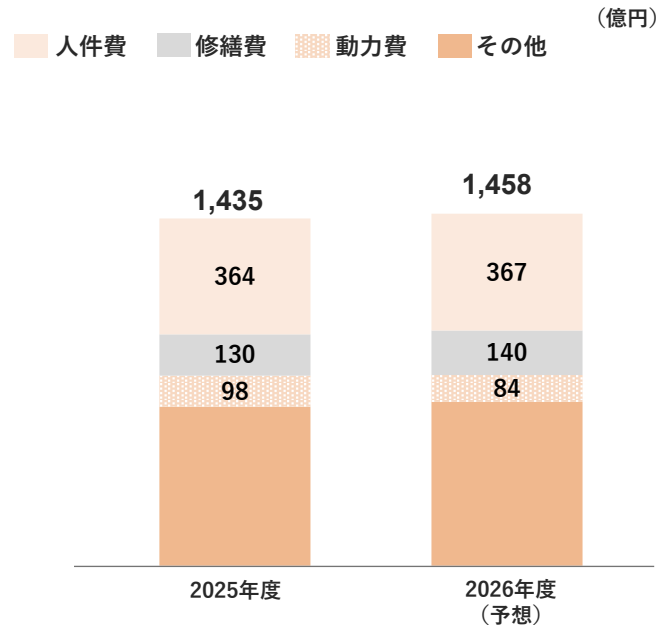
IV. 今期のトピックス

- 輸送人員 前年比+2.4%程度の伸長による増収に加えて、着実なコストコントロールにより対前年で増益を見込む
- 今後、中長期的にコスト上昇が利益・キャッシュフローを圧迫する局面においては、必要に応じて運賃改定等を検討

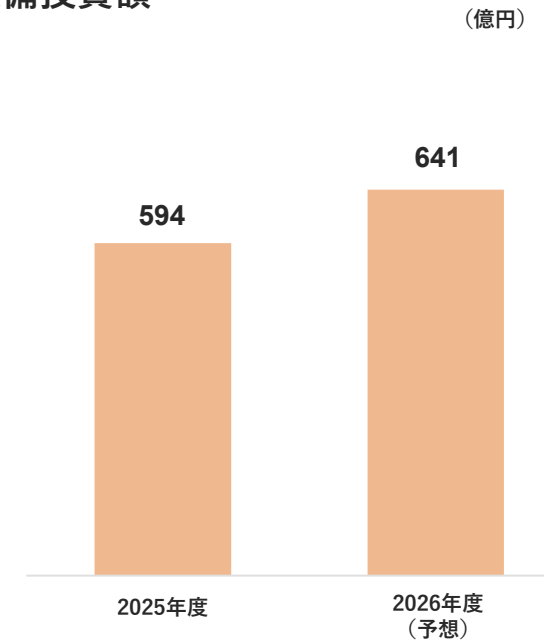
輸送人員・運賃収入



営業費用



設備投資額



鉄道事業の中長期的な見通し

輸送需要の継続的な高まり

東急新横浜線の需要定着

- 対前年の増加率では東急新横浜線、および主要直通路線である目黒線の合算増収分が全体の34%を占め、東急沿線全体への波及効果も含めて、引き続き堅調に増加する想定

沿線人口増加等を背景とした幅広い層による通勤定期利用の増加

- 2025年度は対前年3.0%増加、今後も増加基調を見込む

輸送需要創出の各種施策による増加

適正な費用/設備投資の執行

鉄道事業の持続的な成長のために安全投資・設備更新・サービス維持に必要な費用執行や設備投資を引き続き実行し、競争力を高める

- 不動産賃貸業における収入については賃料改定などの戦略的な施策を通じて持続的な拡大を目指す

オフィス賃料

- 25年度下期の契約更改において、賃料改定は高水準で推移
- 当社賃料はインフレを上回るペースで上昇、今後も改定交渉を継続

25年度下期 契約更改状況

渋谷エリアでの増賃合意

70%程度

複数事例で

10~20%超の増賃

を獲得

渋谷エリアにおける募集賃料の優位性（既存物件）

渋谷エリアのトップレントの賃料水準は

60,000円程度/坪（共益費込）

※ 2026年5月時点 協議中物件含む

賃料増加に向けた将来戦略

- 渋谷・東急沿線エリアのプライスリーダーとしてマーケットを上回る賃料の獲得を目指す

具体的な戦略方針

①

契約期間の短期化

②

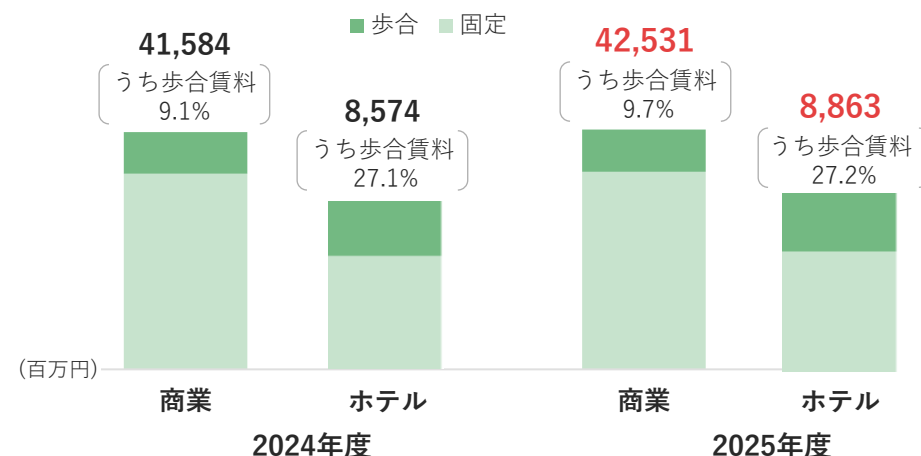
CPI連動条項の導入

③

契約方式の見直し

商業・ホテル賃料

- 固定/歩合賃料ともに堅調に推移しており、賃料収入拡大に寄与



※2024年度商業・ホテルの賃料収入については、2024年度に売却した一部物件の賃料収入を除いた今年度既存店ベースの数値を採用

賃料増加に向けた将来戦略

- 街の魅力を高めることで、テナントの入替や賃料改定を推進し、インフレを上回る施設売上・賃料の伸長を目指す

具体的な戦略方針

■新規・入替

優良テナントの誘致に注力（賃貸条件・歩合比率等の工夫）

■再契約

テナントの賃料負担を鑑みた賃料設定見直し（歩合設定の最適化）

- 今後の開発計画については、工事費高騰や将来賃料の見通しを精査し弾力的に軌道修正を行いつつ、前向きに推進していく

進行中の当社沿線再開発プロジェクト一覧（※）

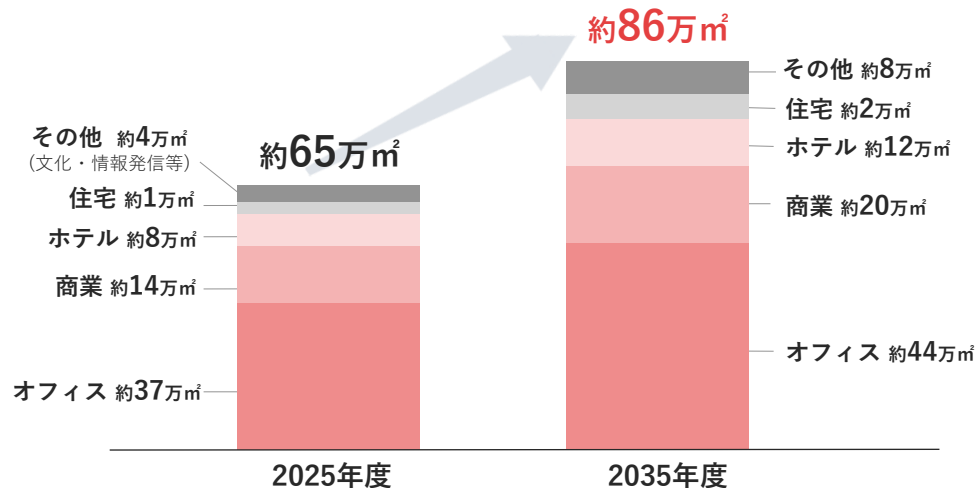
エリア	プロジェクト	開発進捗状況	スケジュール		想定 延床面積	想定投資額 （当社負担分）
			～2030年度	2031年度～		
渋谷	Shibuya Upper West Project	特定目的会社設立 建設工事推進中	<div><div></div></div> ● 2029年度竣工（予定）		合計 約70万㎡	合計 約6,000億円 規模
	渋谷スクランブルスクエア(中央棟・西棟)	建設工事推進中	<div><div></div></div> ● 2031年度竣工（予定）			
	宮益坂地区第一種市街地再開発事業	本組合設立 認可公告済	<div><div></div></div> ● 2031年度竣工（予定）			
	計画 1	準備組合設立	<div><div></div></div>			
	計画 2		<div><div></div></div>			
	計画 3		<div><div></div></div>			
	計画 4		<div><div></div></div>			
プラチナトライアングル 渋谷～自由が丘 ～二子玉川	計画 5	準備組合設立	<div><div></div></div>		合計 約80万㎡	合計 約3,000億円 規模
	計画 6		<div><div></div></div>			
	計画 7		<div><div></div></div>			
五反田・目黒・大井町	計画 8		<div><div></div></div>			
	計画 9		<div><div></div></div>			
	計画 10		<div><div></div></div>			
多摩川流域	計画 11		<div><div></div></div>			
多摩田園都市	鷺沼駅前地区第一種市街地再開発事業	再開発組合設立	<div><div></div></div>			
	藤が丘駅前地区再整備	基本計画策定	<div><div></div></div>			
横浜・新横浜周辺	計画 12	準備組合設立	<div><div></div></div>			

※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、様々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。

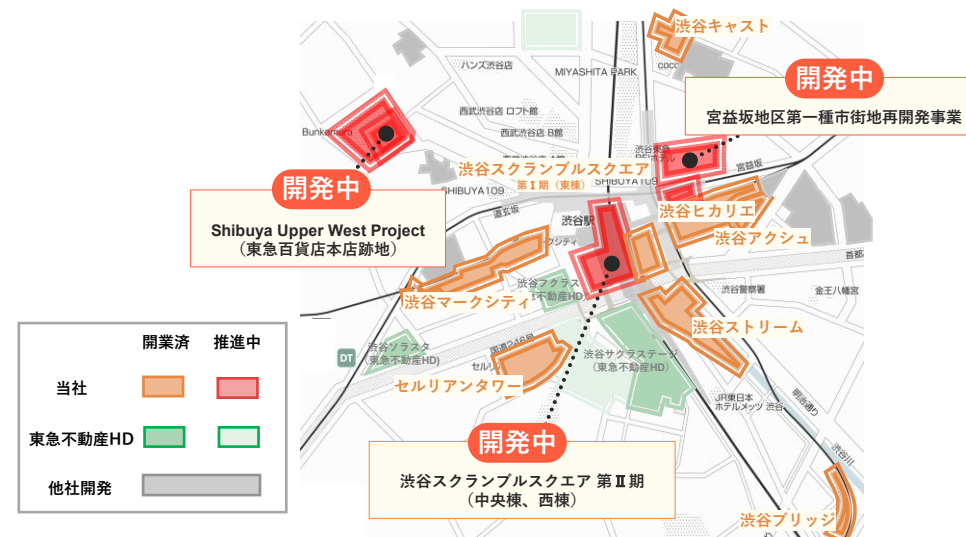
渋谷駅周辺における再開発の取り組み

- 当社の最重要拠点である渋谷の未来に向け、過去より官民連携も含めた複層的な取り組みを推進
- 新規プロジェクト開業による床面積の増加や渋谷エリアの価値向上を通じ、複数事業において大幅な増収を目指す

渋谷駅周辺・広域渋谷圏における当社関与床の推移



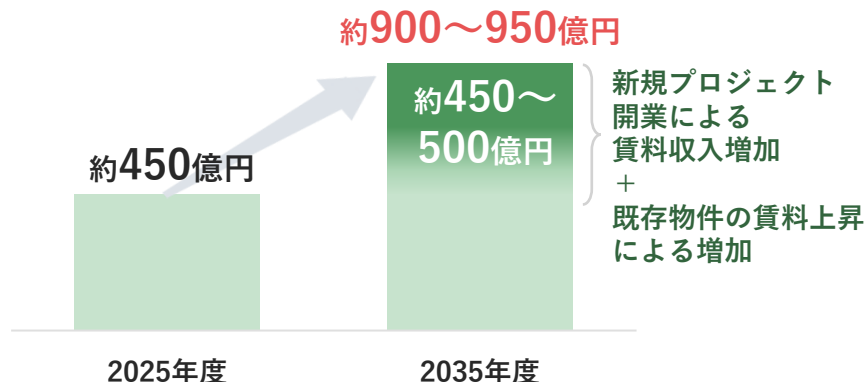
渋谷駅周辺における開発状況



2035年度に向けた賃料収入目標（渋谷駅周辺）

- 新規プロジェクト開業による収入増に加え、渋谷駅周辺の価値向上による既存物件・ビジネスの内部成長を通じ、大幅な増収を目指していく

大規模物件の賃料収入



新規プロジェクト開業の他事業への波及効果

鉄道・バス	関係人口増加による 輸送人員増加
不動産管理等	関与床増加による フィービジネス拡大
商業・百貨店等	大型施設開業による 来街者・施設売上増加
ホテル	多様なカテゴリ展開による 宿泊者増加

※大規模物件には渋谷スクランブルスクエア、渋谷ヒカリエ等を含む

※現時点での将来の見通しであり、様々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。

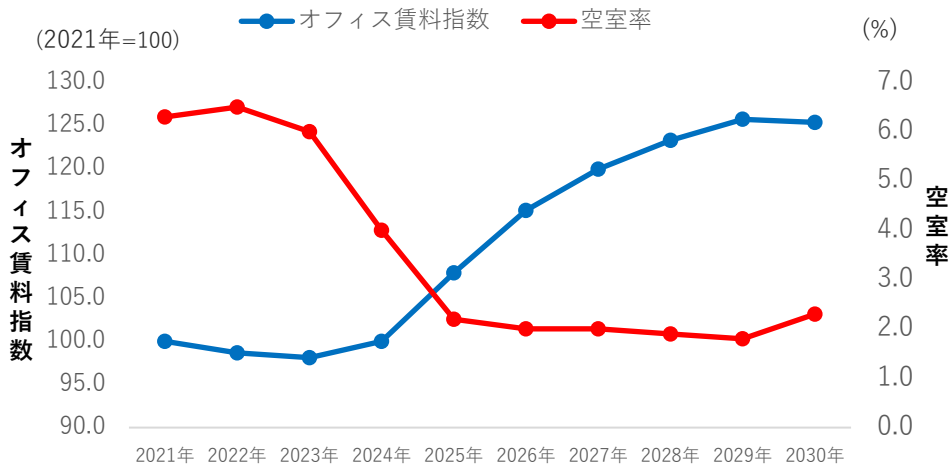
賃料感応度

（オフィス主用途・1万坪規模の法定再開発を想定したモデル収支）

※減価償却については耐用年数40年として計算
※営業利益ROAには金利負担等は織り込んでいない
※建築費はベースシナリオから50%程度の高騰を想定
※権利床の従前資産簿価は資産評価額の80%程度として算定

		ベースシナリオ		建築費高騰（+50%）		
賃料単価（円/月坪）		40,000円	40,000円	60,000円	80,000円	100,000円
営業利益 ROA	保留床	2.0%	1.2%	3.1%	5.0%	7.0%
	権利床	2.2%	1.3%	3.4%	5.6%	7.7%

都心5区の賃料及び空室率の予想



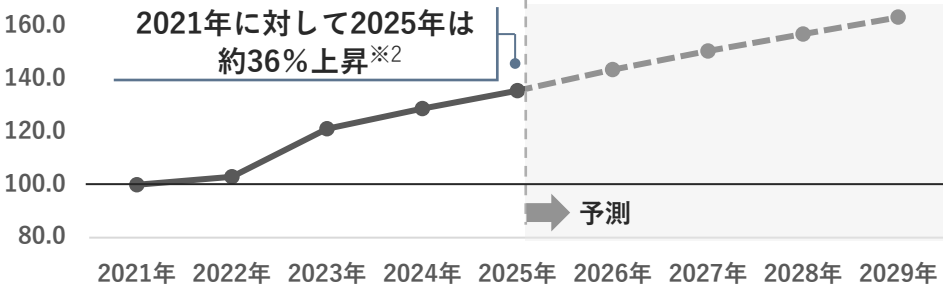
※日本不動産研究所 4月発行予測推計

渋谷エリアのトップレントの賃料水準（既存物件）

60,000円程度/坪（共益費込）※1

※1 2026年5月時点 協議中物件含む

建築費の状況（2021年=100とした指数※2）



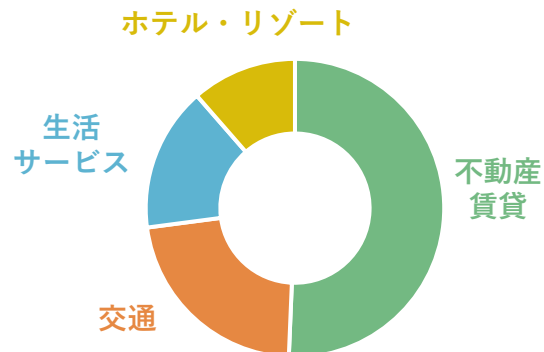
※2 全国中規模の事務所・集合住宅・商業施設の平均値（2026年1月時点）
株式会社サトウファシリティーズコンサルタンツへの委託契約に伴う建築費水準の将来動向予測より

工事費は高騰が見込まれるが、賃料上昇により物件ポテンシャルの最大化を図る
加えて既存物件の収支向上で、エリア全体の利回りを更に向上させる

- 開発等のハードと、地域コミュニティとの関係強化、エンタメ、戦略的情報発信等、地域の魅力を高めるソフト施策の両面から、楽しく、豊かで、美しい「世界が憧れるまち、渋谷」を実現し、就業人口・居住人口・来街人口を増加させる
- 他社プロジェクトの開業も渋谷の就業人口や賑わいに貢献し、当社事業の収益機会につながる

渋谷エリアにおける当社の多様なビジネス展開と街の魅力を伸ばすための考え方

渋谷エリアにおける
事業別利益イメージ
(2025年度見込)



- 渋谷は当社の多様な事業がもっとも多く集積するエリア
- 再開発の進捗とソフト施策強化の両輪で街の魅力を向上させていく

再開発により「渋谷」の街の課題を認識し、
「渋谷」の街の強みを伸ばすため、
当社ならではのソフト施策を拡充し、
関係人口を増やし、各事業の収益機会につなげる

当社ならではのソフト施策の拡充例



楽しく、豊かで、美しい「世界が憧れるまち、渋谷」の実現へ

- 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とともに、戦略的な売却を通じてリターンの確保を目指す
- 分譲土地建物残高は引き続き増加傾向にあり、今後も資産回転型ビル事業を含めた不動産販売業を推進する

国内の分譲引渡し戸数および主な引渡し物件

2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度以降
引渡済： 336戸	引渡済： 242戸	引渡予定： 約345戸	引渡予定： 約220戸	引渡予定： 約1,500戸手当済 (～2030年度)

主な引渡し物件	総戸数	引渡し開始
ヴィークステージ鷺沼	103戸	2026年7月(予定)
ドレッセ千鳥町	32戸	2027年1月(予定)
ドレッセ南町田レジデンス	78戸	2027年2月(予定)
ドレッセ鷺沼レゾンベール	40戸	2027年3月(予定)
ドレッセ南町田フロント	78戸	2027年3月(予定)

【今後の主要プロジェクト】

ドレッセ南町田レジデンス



- 竣工：2027年2月(予定)
- 総戸数：78戸

ドレッセ南町田フロント



- 竣工：2027年3月(予定)
- 総戸数：78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

2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
引渡済： 849戸	引渡済： 731戸	引渡予定： 約622戸	引渡予定： 約1,200戸	引渡予定： 約1,400戸手当済

主な引渡し物件	総戸数	竣工
ベトナム The TEN	300戸	2026年
ベトナム The GLORY	992戸	2024年
タイ dcondo hype Rangsit	546戸	2024年

【主な引き渡し物件】

ベトナム

The TEN



- 竣工：2026年
- 総戸数：300戸

The GLORY



- 竣工：2024年
- 総戸数：992戸

タイ

dcondo hype Rangsit



- 竣工：2024年
- 総戸数：546戸

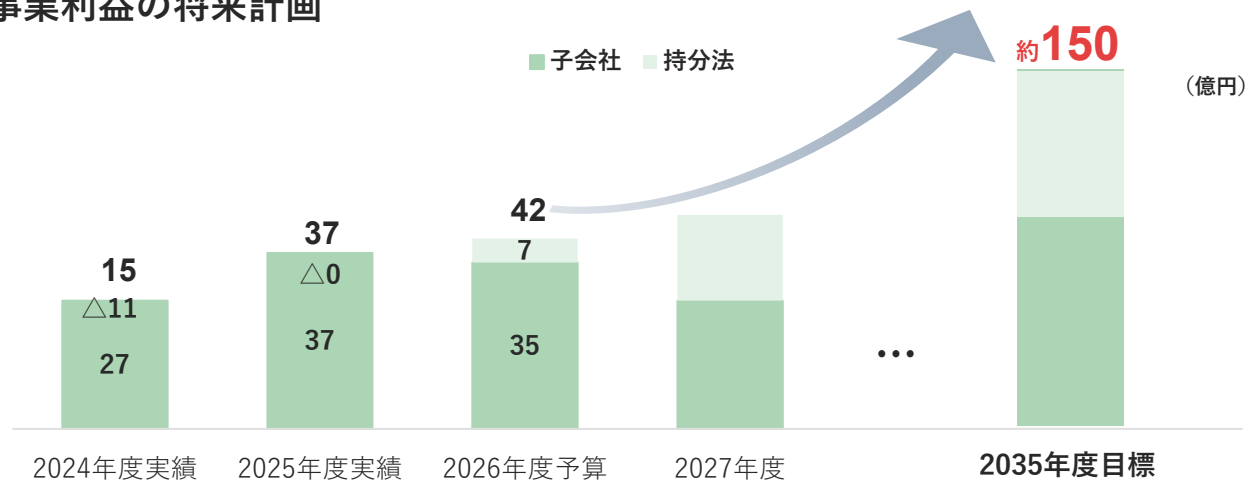
オーストラリア

- 資源ビジネスの好況による宅地販売価格の上昇が引き続き見込まれる

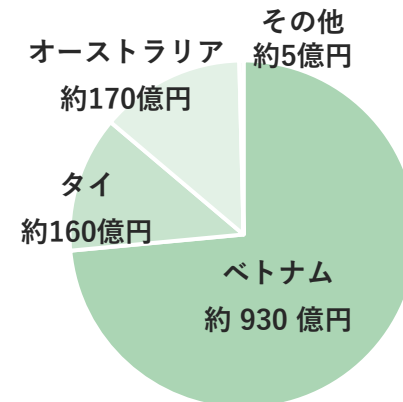


- 国内事業で培った都市開発のノウハウ展開・資金回転型投資に加え、施設運営型事業を通じ、持続的な成長を目指す
- 海外事業における総資産は2025年度時点で1,270億円程度、当社総資産の4%程度・開発用地の含み益は増加

事業利益の将来計画



国別資産内訳



ベトナム

ビンズン新都市にて街づくりの推進

- 2026年には高級分譲マンション「The TEN」の引渡を予定
- 多くの分譲住宅のパイプラインを有しており、毎年平均1,000戸の供給を通じて着実な利益成長を図る

ビンズン新都市の現状と今後の見通し

- 人口
10年で約**1.4倍**の増加
- 住宅市場
地価は2012年の取得時から**3.5倍程度**上昇
開発スピードを加速し、**2040年迄に**
総計1万8千戸の開発を完了

SORA gardens III 2028年竣工予定



オーストラリア

ヤンチェップ・ツーロックスの都市開発に230億円の追加投資

- 2026年1月に都市開発を手がける完全子会社を設立
- 東急多摩田園都市の開発により培った知見を活かし、当社および連結子会社が保有する約2,200haに加え、追加投資により取得予定の土地の開発を推進

ヤンチェップの現状と今後の見通し

- 人口
2036年まで毎年**3.0%**の増加
- 住宅市場
地価は対前年で**10%程度**上昇
(2025年度における税評価額に基づき算出)
2046年まで毎年**3.1%**の住宅供給増加が見込まれる

リテール事業における成長戦略

- 商業施設機能の一体運営による効率化・競争力強化に加え、食品・日用品小売、飲食領域の事業規模拡大により、持続的成長を実現
- エリア価値向上による渋谷・沿線における関係人口誘致に寄与

リテール事業

商業施設運営事業

東急リテールマネジメント

グループ一体となった商業施設の企画・運営体制の構築に向けて設立

東急百貨店 ながの東急百貨店

東急モールズデベロップメント

SHIBUYA109 エンタテインメント

渋谷地下街 等

食品・日用品小売

東急ストア

Tokyu Store

toks

LAWSON + toks

アヲキヨ

CHÂTERAISÉ

飲食関連

東急グルメフロント

Gourmet Front

しぶど

※関連サービスの一部ロゴを掲載

一体運営による競争力強化・効率化

SHIBUYA109エンタテインメント

- 渋谷エリアにおける戦略的な店舗刷新やPOPUPスペースの活用強化等により、好調な業績を維持

百貨店運営店舗の名称変更

- 2026年6月に「渋谷ヒカリエShinQs」を「ShinQs by Tokyu Department Store」、
- 「日吉東急アベニュー」を「東急百貨店 日吉店」へ名称変更予定
- 今後も百貨店機能をSCに取り込む等リテール事業を強化し、街の魅力を向上

事業規模の拡大

- 店舗網の拡充に加え、M&Aも成長戦略の一つの選択肢として、規模拡大を推進



顧客基盤を活用した事業間連携の強化による魅力創出

- デジタルを活用したお客さま接点の拡充や事業間連携強化により、期待を超える顧客体験や売上機会を創出し、エリア価値向上を実現

共通ID「TOKYU ID」による事業連携強化

- 2025年度より、当社グループの共通IDであるTOKYU IDと、当社の主要顧客基盤であるTOKYU POINTとの連携開始
- 本連携を契機に、更なるアップセル・クロスセス等の創出により、事業横断でのシナジー最大化を図る

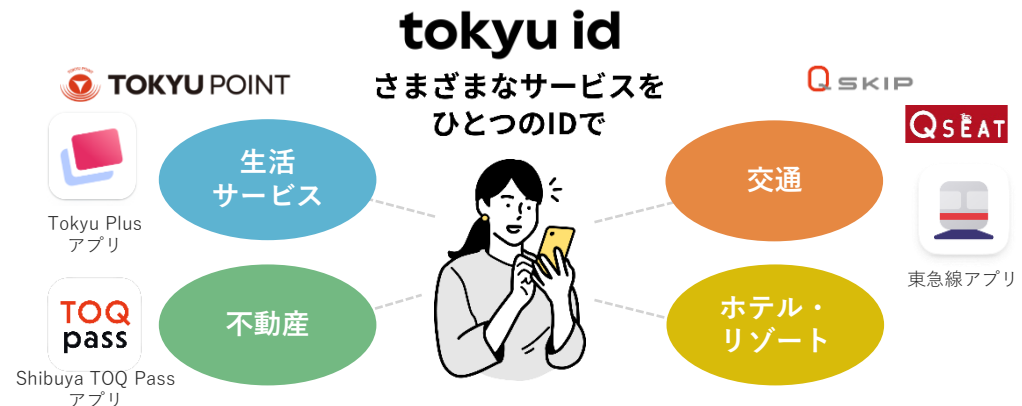
TOKYU IDの目指す姿

お客さま1人ひとりへの理解深化と体験価値向上

- 当社グループが提供する複数サービスを、お客さま個人（TOKYU ID）を軸に横断的に繋ぐ
- これにより、お客さまへの理解を更に深め、リアルな生活における利便性向上や事業横断での新たな行動価値を提案する

連携サービスの拡大

- 鉄道事業を起点に、生活サービス領域にも展開拡大
- 今後も各サービスにTOKYU IDを拡大予定



- アライアンスへの新規加盟や、構造改革を推進するとともにレベニューマネジメントを徹底し、一段のRevPAR向上に努める

世界最大級の会員基盤『Global Hotel Alliance』加盟

- 2026年3月、独立系ホテルブランドによる世界最大級のアライアンス「Global Hotel Alliance (GHA)」に**日系ホテルチェーンとして初めて**加盟
- 新ロイヤルティプログラム「TOKYU HOTELS DISCOVERY」を4月より順次開始



ロイヤリティプログラム「GHA DISCOVERY」では、加盟する世界100か国 / 50ブランド / 950以上のホテルにて会員特典の利用、宿泊等でリワード通貨「ディスカバリードル」の獲得・使用が可能

加盟の狙い・目的

① 顧客基盤の地理的ポートフォリオの分散・拡充

- 東アジアと北米の比重が高い当社顧客層を、欧州や東南アジアをはじめ、幅広い地域へと拡大する

② GHA会員3,400万人へのリーチによる収益増

- 欧州の長期滞在客やアジアの富裕層などの取り込みに加え、直接予約増加による送客手数料削減効果を期待

③ 既存会員（約110万人）の満足度向上

- 国内中心であった会員特典やリワード獲得・使用の対象を、世界中へと拡張することで会員満足度を向上させる

構造改革の推進による収支構造の改善

店舗網の再構築



JAM 福井勝山東急ホテル&リゾーツ



東京麹町東急REIホテル

新規営業店舗

2026年度	JAM 福井勝山東急ホテル&リゾーツ (FC)	100室
	東京麹町東急REIホテル (MC)	246室

営業終了店舗

2025年度	高松東急REIホテル (賃借・築44年)	191室
	松山東急REIホテル (賃借・築35年)	245室
2026年度	那覇東急REIホテル (賃借・築16年)	215室

リブランドによる顧客価値向上

- 2026年7月「川崎キングスカイフロント 東急REI ホテル」を、「The HOTEL Well-hub Haneda」にリブランド
- 訪日客と日本各地の自然・スポーツ・文化体験を繋ぐ「日本体験のベースキャンプ」として、日本ならではのツアーの提供などを行い、新しいインバウンド需要を取り込む



ステークホルダーとの接点強化

▶ 投資家との対話拡充

- 機関投資家との対話拡充に加え、沿線の投資家をはじめ個人投資家との対話を強化
 - 機関投資家との継続的な対話実施（2025年度 面談件数：376件）
 - 2025年度は、社長をメインスピーカーとする、当社沿線の個人投資家向けIR説明会を3回開催（開催地：渋谷・二子玉川・横浜）

▶ 公式サイト刷新によるグループ全体の情報発信強化

- 当社および東急電鉄が全面リニューアルした公式サイトが、第13回Webグランプリ「企業BtoCサイト賞（優秀賞）」を初受賞
 - 企業情報・IR情報に加え、鉄道の運行状況、駅・沿線・まちに関する情報を横断的に発信することで、お出かけ需要の創出等関係人口の増加を促進

PPAによる再生可能エネルギーの事業活用

▶ 東急電鉄向けに太陽光発電所を新設

- 東急電鉄は、当社等が出資する複数の発電SPCが国内で新設する太陽光発電所から、2026年度より25年間にわたり再エネ電力と環境価値を調達
 - これにより鉄道運行電力の約3割が、コーポレートPPA※1による追加性※2のある再エネ電力となり、大手民鉄で最高の導入比率となる

詳細情報 <https://www.tokyu.co.jp/company/news/detail/60696.html>

※1 再エネ電源の所有者である発電事業者と電力の購入者が、事前に合意した価格および期間における再エネ電力の売買契約を締結する契約方式

※2 再エネ調達の中で重視される指標で、調達により新たな再エネ設備の増加に貢献することを示すもの

ESG外部評価の獲得 / ESG指数への組み入れ

▶ CDP2025の気候変動評価で最高評価「Aリスト」に選定

- 国際的な環境情報開示機関であるCDPが実施する2025年調査の「気候変動」分野において最高評価の「Aリスト」企業に選定
 - 新たに策定した「環境ビジョン2040」に基づく気候変動への先進的な取り組みや、透明性の高い情報開示などが高く評価



詳細情報 <https://www.tokyu.co.jp/company/news/detail/59691.html>

▶ FTSE・MSCI等 代表的なESG投資指数に2年連続選定

- ESG評価の高い企業で構成されるFTSE社の指数「FTSE4Good Index Series」と「FTSE Blossom Japan Index」に2年連続選定
- 「MSCI Selection Indexes」「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」などMSCI社の複数のインデックスに採用



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan Index



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

詳細情報 <https://www.tokyu.co.jp/company/information/detail/58466.html>

▶ 共働き・共育て支援企業・健康経営銘柄に選定

- 経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する以下銘柄等に選定
 - 「Next なでしこ 共働き・共育て支援企業」（令和7年度）
 - 「健康経営銘柄2026」に選定
 - 「健康経営優良法人2026（ホワイト500）」



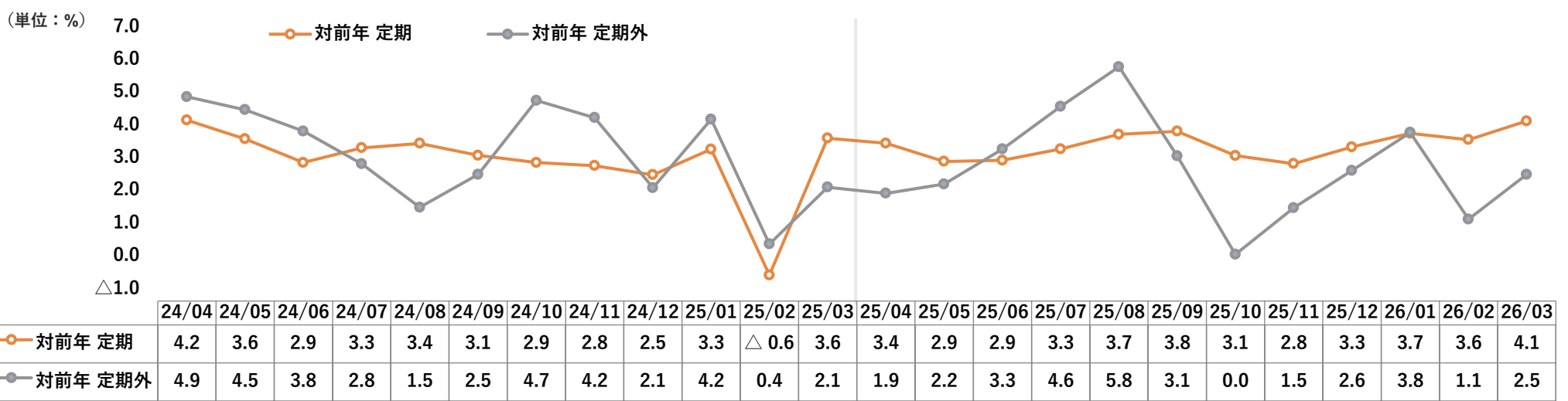
V. 各事業の主要な業績指標

4 Q（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	改札通過人員は、対前年比 +3%程度で推移

東急電鉄：輸送人員・運賃収入

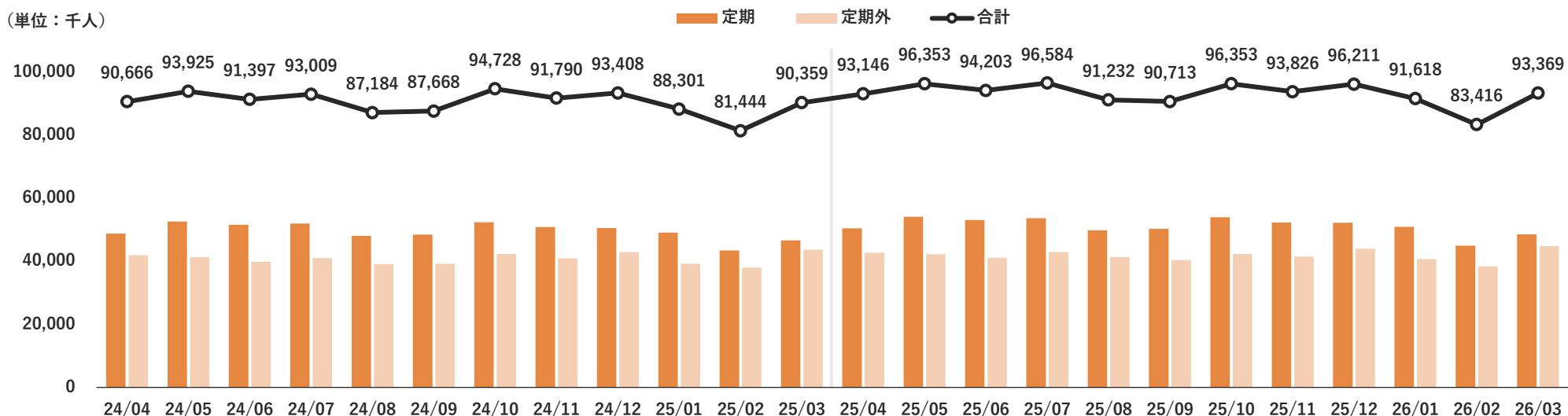
(単位：千人、百万円)		2024年度 4Q実績	2025年度 4Q実績	対前年 増減	2026年度 通期予想	対前年 増減
輸送人員	合計	1,083,879	1,117,024	+ 3.1%	1,143,831	+ 2.4%
	定期外	489,438	502,515	+ 2.7%	515,441	+ 2.6%
	定期	594,441	614,509	+ 3.4%	628,390	+ 2.3%
運賃収入	合計	150,173	152,837	+ 1.8%	156,869	+ 2.6%
	定期外	92,280	94,709	+ 2.6%	97,119	+ 2.5%
	定期	57,893	58,127	+ 0.4%	59,749	+ 2.8%

東急電鉄：輸送人員（対前年同月比）



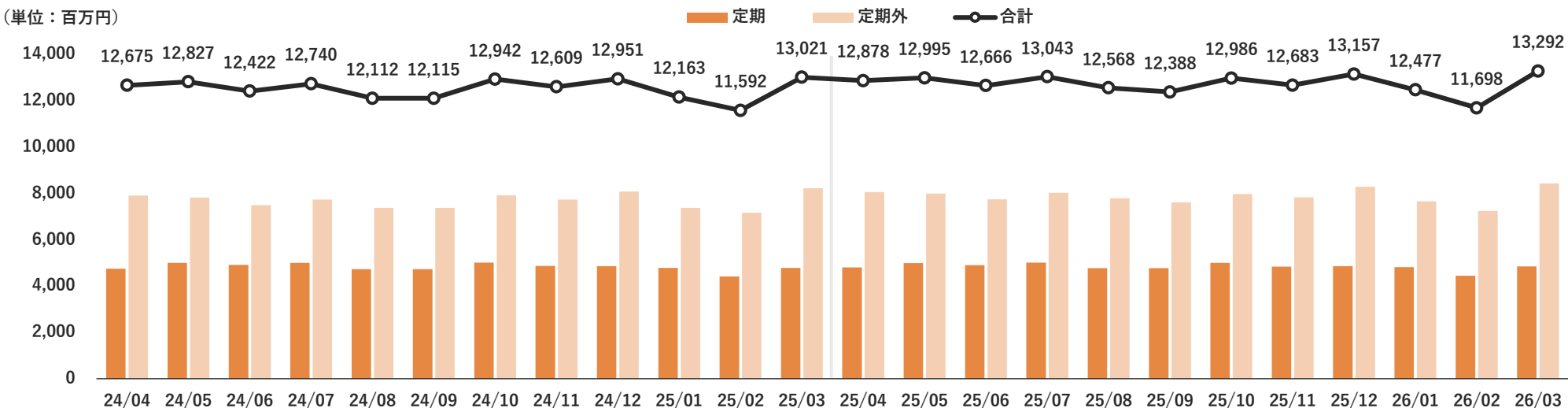
東急電鉄：輸送人員（実績）

（単位：千人）



東急電鉄：運賃収入（実績）

（単位：百万円）



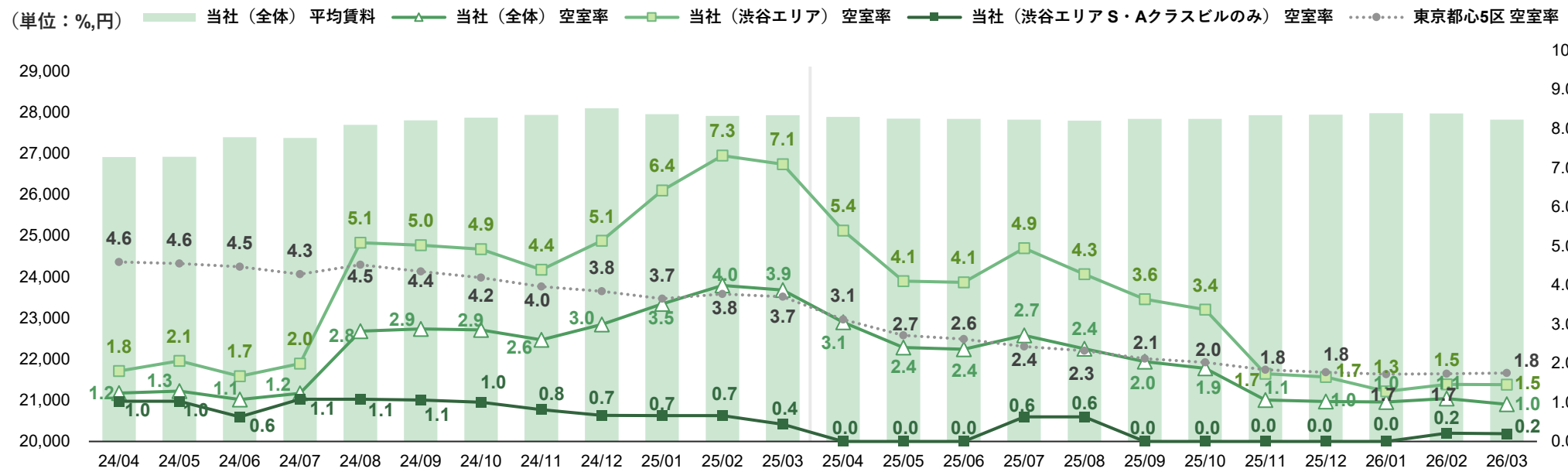
不動産賃貸

不動産販売

拠点駅に駅直結物件を多く保有する当社の優位性を背景に、低空室率を維持

2025年度の引渡戸数は、前年度に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）



※ 当社渋谷エリア S・Aクラスビル：渋谷スクランブルスクエア、渋谷ヒカリエ等
※ 東京都心5区空室率：千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区
※ 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

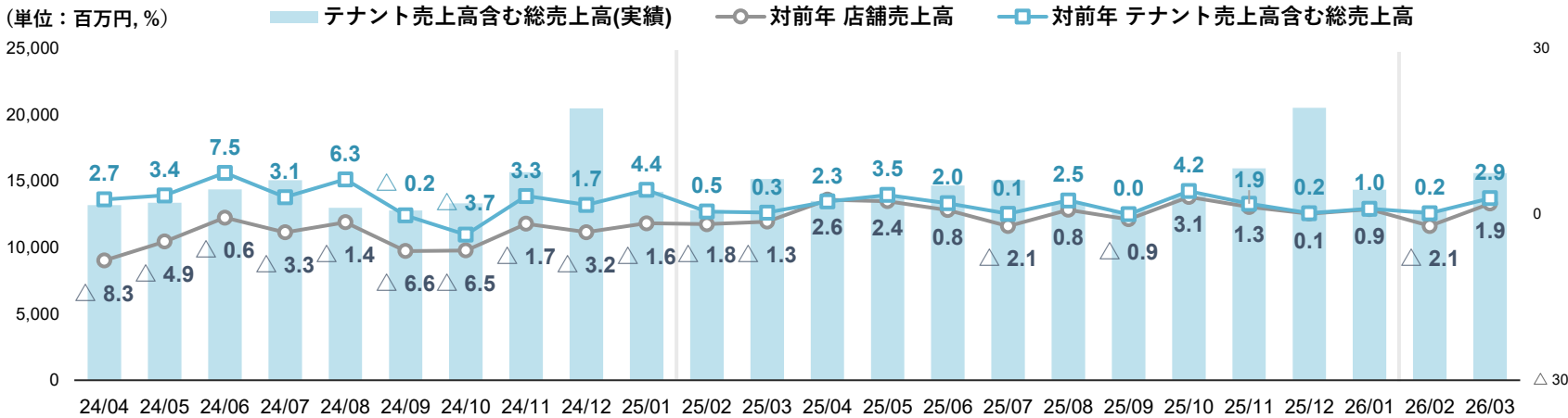
(単位：戸・区画)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減
マンション	333	218	△ 115
戸建・土地	3	24	+ 21
合計	336	242	△ 94

東急百貨店

東急ストア

各店舗の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
全店舗の売上高は、一部店舗における閉鎖の影響により前年を下回って推移

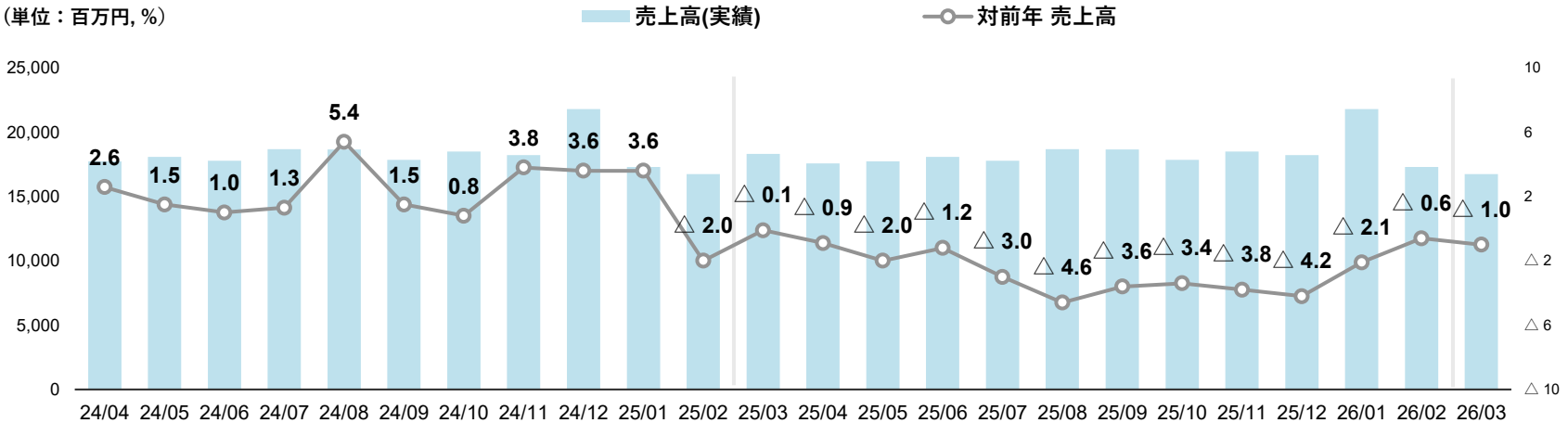
東急百貨店：売上高（実績／対前年 同月比）



商品別売上高

	2026年1月期	
	対前年 増減率	売上高 シェア
紳士服・洋品	△ 11.1	0.1%
婦人服・洋品	△ 2.4	2.9%
その他衣料品	△ 7.4	0.3%
身のまわり品	△ 2.7	7.0%
雑貨	2.4	18.5%
家庭用品	△ 12.5	0.6%
食料品	0.6	66.0%
その他	2.5	4.5%
合計	0.6	100.0%

東急ストア：売上高（実績／対前年 同月比）



商品別売上高（既存店）

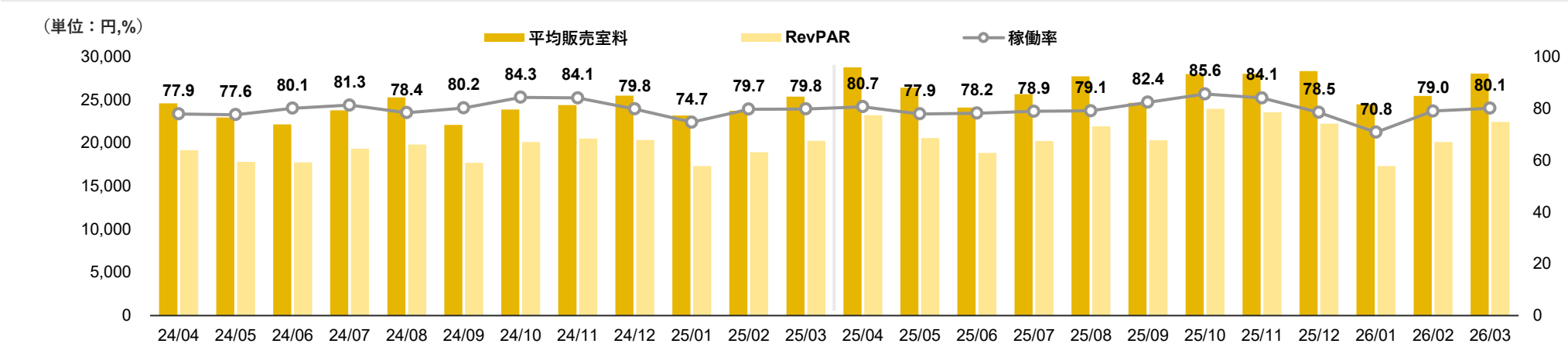
	2026年2月期	
	対前年 増減率	売上高 シェア
食料品	4.2	91.0%
衣料品	△ 6.2	0.8%
生活用品	0.7	4.1%
その他	△ 1.4	4.1%
合計	3.7	100.0%

4 Q (1-3月) の状況

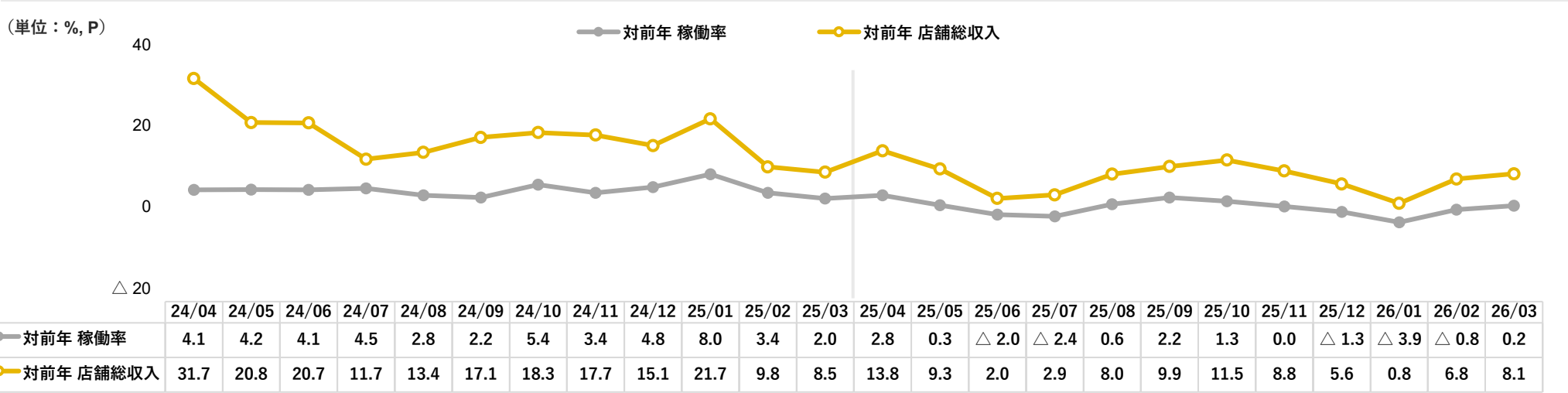
4月の状況

インバウンド需要の取り込み等に伴い、一室単価 (ADR) は前年度を上回って推移
稼働率・一室単価ともに堅調に推移 (稼働率：79%程度、一室単価：30,000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)

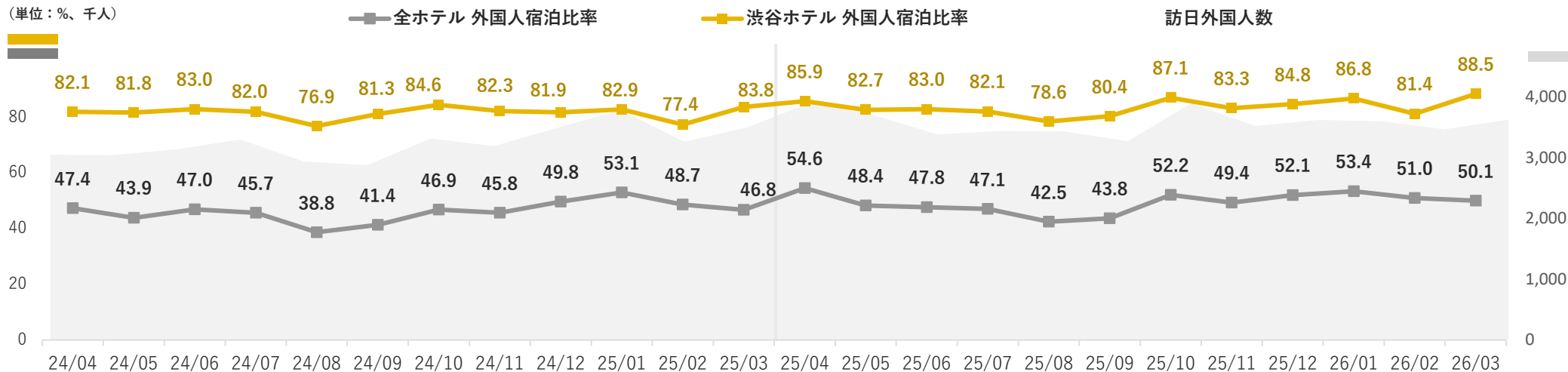


※上記は、(株)東急ホテルズのほか、当社、東急ホテルズ&リゾート(株)、(株)THMが運営するホテルを含む数値
※上記、平均販売室料・RevPARについてはサービス料を含む数値

● 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)

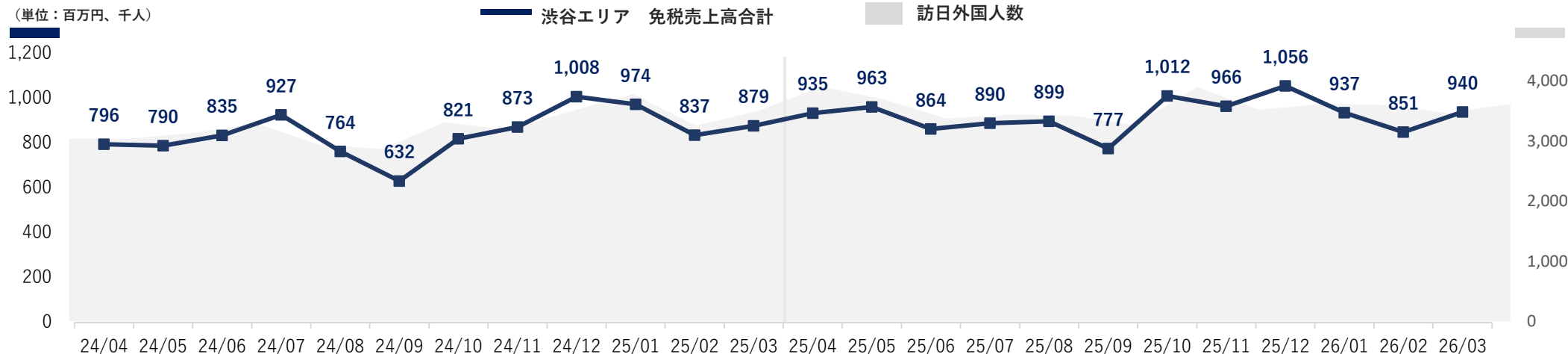


※ 渋谷ホテル：セルリアンタワー東急ホテル、SHIBUYA STREAM HOTEL、渋谷エクセルホテル東急、渋谷東急REIホテル

※ 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. 2025年度 決算実績 詳細資料

(単位: 億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業収益	10,549	10,861	+ 311 (+ 3.0%)	交通 +63、不動産 +92、 生活サービス +58、ホテル・リゾート +124	10,880	△ 18 (△ 0.2%)
営業利益	1,034	1,031	△ 2 (△ 0.3%)	交通 △16、不動産 △48、 生活サービス +25、ホテル・リゾート +30	1,060	△ 28 (△ 2.6%)
営業外収益	186	318	+ 131 (+ 70.2%)	持分法投資利益 239 (+121)、受取利息・配当金 25 (+4)	305	+ 13 (+ 4.3%)
営業外費用	144	188	+ 44 (+ 30.6%)	支払利息 118 (+27)	189	△ 0 (△ 0.2%)
経常利益	1,077	1,161	+ 84 (+ 7.8%)		1,176	△ 14 (△ 1.2%)
特別利益	101	60	△ 41 (△ 40.7%)		49	+ 11 (+ 22.9%)
特別損失	105	129	+ 24 (+ 23.3%)		123	+ 6 (+ 5.6%)
税金等調整前当期純利益	1,073	1,091	+ 18 (+ 1.7%)		1,102	△ 10 (△ 0.9%)
法人税等	247	201	△ 46 (△ 18.7%)	法人税・住民税・事業税 258 (+18)、法人税等調整額 △57 (△65)	233	△ 31 (△ 13.5%)
当期純利益	825	890	+ 64 (+ 7.8%)		869	+ 21 (+ 2.4%)
非支配株主に帰属する当期純利益	28	19	△ 9 (△ 32.9%)		29	△ 9 (△ 33.1%)
親会社株主に帰属する当期純利益	796	870	+ 73 (+ 9.3%)		840	+ 30 (+ 3.7%)
その他の包括利益	180	192	+ 11 (+ 6.2%)		-	-
包括利益	1,006	1,082	+ 75 (+ 7.5%)		-	-
東急EBITDA	2,141	2,279	+ 137 (+ 6.4%)	交通 △11、不動産 △46、生活サービス +31、 ホテル・リゾート +32、全社・消去 +131	2,292	△ 12 (△ 0.6%)
EBITDA	1,900	1,917	+ 17 (+ 0.9%)		1,942	△ 24 (△ 1.3%)

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

(単位：億円)		2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業収益	合計	10,549	10,861	+ 311 (+ 3.0%)		10,880	△ 18 (△ 0.2%)
営業利益	合計	1,034	1,031	△ 2 (△ 0.3%)		1,060	△ 28 (△ 2.6%)
交通	営業収益	2,206	2,269	+ 63 (+ 2.9%)	東急電鉄等 +28	2,276	△ 6 (△ 0.3%)
	営業利益	289	273	△ 16 (△ 5.7%)	東急電鉄等 △23	287	△ 13 (△ 4.7%)
不動産	営業収益	2,537	2,629	+ 92 (+ 3.6%)	不動産販売 +6、不動産賃貸 +22、不動産管理 +8	2,604	+ 25 (+ 1.0%)
	営業利益	483	435	△ 48 (△ 9.9%)	不動産販売 △27、不動産賃貸 △20、不動産管理 +6	446	△ 10 (△ 2.3%)
生活サービス	生活サービス計	5,273	5,332	+ 58 (+ 1.1%)		5,329	+ 3 (+ 0.1%)
	営業収益	3,412	3,367	△ 44 (△ 1.3%)	東急百貨店 +3、東急ストア △57	3,380	△ 12 (△ 0.4%)
	ICT・メディア	1,861	1,965	+ 103 (+ 5.6%)	東急レクリエーション +58、東急エージェンシー +25	1,949	+ 16 (+ 0.8%)
	生活サービス計	193	218	+ 25 (+ 13.0%)		224	△ 5 (△ 2.4%)
	営業利益	64	72	+ 7 (+ 11.5%)	東急百貨店 +5、東急ストア △0	82	△ 9 (△ 12.0%)
	ICT・メディア	128	146	+ 17 (+ 13.8%)	東急レクリエーション +14、東急パワーサプライ +5	142	+ 4 (+ 3.2%)
ホテル・リゾート	営業収益	1,268	1,393	+ 124 (+ 9.8%)	東急ホテルズ等 +130	1,400	△ 6 (△ 0.5%)
	営業利益	66	97	+ 30 (+ 46.0%)	東急ホテルズ等 +23	100	△ 2 (△ 2.9%)
消去等	営業収益	△ 736	△ 763	△ 27		△ 729	△ 34
	営業利益	0	6	+ 5		3	+ 3

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業利益	1,034	1,031	△ 2 (△ 0.3%)		1,060	△ 28 (△ 2.6%)
営業外収益	186	318	+ 131 (+ 70.2%)		305	+ 13 (+ 4.3%)
受取利息・配当金	21	25	+ 4		28	△ 2
持分法投資利益	117	239	+ 121	東急不動産ホールディングス 144 (+22)、東急建設 20 (+10)、 東急リアル・エステート投資法人の投資口追加取得に伴う負ののれん相当額 66	225	+ 14
その他営業外収益	47	52	+ 5		52	+ 0
営業外費用	144	188	+ 44 (+ 30.6%)		189	△ 0 (△ 0.2%)
支払利息	90	118	+ 27		114	+ 4
その他営業外費用	53	70	+ 16		75	△ 4
経常利益	1,077	1,161	+ 84 (+ 7.8%)		1,176	△ 14 (△ 1.2%)
特別利益	101	60	△ 41		49	+ 11
固定資産売却益	33	3	△ 29		4	△ 0
工事負担金等受入額	26	33	+ 6		16	+ 17
特定都市鉄道整備準備金取崩額	25	-	△ 25		-	-
その他特別利益	16	23	+ 6		29	△ 5
特別損失	105	129	+ 24		123	+ 6
固定資産除却損	7	20	+ 12		18	+ 2
減損損失	49	61	+ 11		4	+ 57
工事負担金等圧縮額	19	27	+ 8		14	+ 13
その他特別損失	28	20	△ 8		87	△ 66
税金等調整前当期純利益	1,073	1,091	+ 18 (+ 1.7%)		1,102	△ 10 (△ 0.9%)

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
交通事業	756	745	△ 11 (△ 1.5%)		768	△ 22 (△ 3.0%)
東急電鉄等	677	655	△ 22		676	△ 20
東急バス	39	35	△ 3		34	+ 1
その他	39	53	+ 14		56	△ 2
不動産事業	762	715	△ 46 (△ 6.0%)		713	+ 2 (+ 0.4%)
不動産販売業	187	164	△ 22		150	+ 13
不動産賃貸業	518	495	△ 23		505	△ 10
不動産管理業	55	61	+ 5		63	△ 2
その他	0	△ 5	△ 5		△ 7	+ 1
生活サービス事業	362	393	+ 31 (+ 8.7%)		403	△ 9 (△ 2.3%)
リテール	138	145	+ 7		154	△ 8
東急百貨店	32	36	+ 4		33	+ 3
東急ストア	74	73	△ 1		76	△ 2
その他	30	34	+ 4		44	△ 9
ICT・メディア	223	248	+ 24		249	△ 0
東急レクリエーション	28	42	+ 13		42	+ 0
イッツ・コミュニケーションズ	81	80	△ 0		80	+ 0
東急エージェンシー	11	11	+ 0		13	△ 2
その他	102	114	+ 11		112	+ 1
ホテル・リゾート事業	121	153	+ 32 (+ 26.9%)		152	+ 1 (+ 1.1%)
東急ホテルズ等	110	137	+ 26		137	△ 0
その他	10	16	+ 5		14	+ 1
全社	139	265	+ 125 (+ 90.3%)		253	+ 12 (+ 4.8%)
受取利息配当金	21	25	+ 4		28	△ 2
持分法投資損益	117	239	+ 121		225	+ 14
消 去	0	5	+ 5		3	+ 2
合 計	2,141	2,279	+ 137 (+ 6.4%)		2,292	△ 12 (△ 0.6%)

※ 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)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業収益	2,206	2,269	+ 63 (+ 2.9%)	輸送人員 +3.1% (定期外 +2.7%、定期 +3.4%) 「運賃収入 +1.8% (定期外 +2.6%、定期 +0.4%)	2,276	△ 6 (△ 0.3%)
東急電鉄等	1,631	1,660	+ 28 (+ 1.8%)	運賃収入 1,528 (+26)	1,662	△ 2 (△ 0.1%)
東急バス	289	296	+ 6 (+ 2.4%)	運賃収入 +2.1%	295	+ 0 (+ 0.3%)
その他	284	312	+ 27 (+ 9.6%)		317	△ 5 (△ 1.7%)
営業利益	289	273	△ 16 (△ 5.7%)		287	△ 13 (△ 4.7%)
東急電鉄等	251	228	△ 23 (△ 9.2%)		240	△ 11 (△ 5.0%)
東急バス	22	17	△ 5 (△ 23.2%)		16	+ 0 (+ 5.2%)
その他	15	27	+ 11 (+ 77.4%)		29	△ 2 (△ 8.5%)

東急電鉄 営業費用内訳

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	2025-2024 増減
営業費用合計	1,386	1,435	+ 49
人件費	350	364	+ 13
動力費	94	98	+ 4
修繕費	112	130	+ 18
経費	413	424	+ 11
諸税	80	72	△ 8
減価償却費	334	342	+ 7

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業収益	2,537	2,629	+ 92 (+ 3.6%)		2,604	+ 25 (+ 1.0%)
不動産販売業	653	660	+ 6 (+ 1.0%)		645	+ 14 (+ 2.2%)
うち当社不動産販売	513	513	+ 0 (+ 0.0%)	マンション分譲の販売戸数減少	513	+ 0 (+ 0.1%)
うち海外子会社不動産販売	140	146	+ 6 (+ 4.4%)	ベトナム481戸 (△29戸)、オーストラリア149区画 (+23区画) ※引渡区画数は当社持分を乗じた数値	132	+ 13 (+ 10.3%)
不動産賃貸業	1,358	1,381	+ 22 (+ 1.7%)	歩合賃料の増加、賃料改定等	1,379	+ 1 (+ 0.1%)
うち、当社不動産賃貸	1,177	1,197	+ 19 (+ 1.7%)	既存物件からの賃料収入 +25億円 (+2.5%)	1,192	+ 4 (+ 0.4%)
不動産管理業	348	356	+ 8 (+ 2.3%)		357	△ 0 (△ 0.2%)
その他	176	231	+ 55 (+ 31.2%)		220	+ 10 (+ 4.9%)
営業利益	483	435	△ 48 (△ 9.9%)		446	△ 10 (△ 2.3%)
不動産販売業	170	142	△ 27 (△ 16.4%)		133	+ 9 (+ 7.0%)
うち当社不動産販売	143	104	△ 39 (△ 27.5%)	マンション分譲の販売戸数減少	103	+ 0 (+ 0.9%)
うち海外子会社不動産販売	26	38	+ 11 (+ 43.3%)		30	+ 8 (+ 27.9%)
不動産賃貸業	263	242	△ 20 (△ 7.9%)		261	△ 18 (△ 7.0%)
うち、当社不動産賃貸	219	198	△ 21 (△ 9.7%)	既存物件からの利益 +18億円 (+6.7%)	210	△ 12 (△ 6.0%)
不動産管理業	50	57	+ 6 (+ 12.5%)		59	△ 2 (△ 3.8%)
その他	△ 1	△ 6	△ 5 (-)		△ 7	+ 1 (-)

■ 当社不動産販売 概要

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業収益						
住宅	420	205	△ 214	引渡戸数 242戸 (△94戸) ※引渡戸数は当社持分を乗じた数値	206	△ 1
資産回転型ビル事業等	69	258	+ 189	引渡棟数 14件 (+11件)	258	+ 0
その他	24	51	+ 27		50	+ 0
営業利益						
住宅	142	44	△ 97		39	+ 5
資産回転型ビル事業等	14	72	+ 57		73	△ 1
その他	△ 8	△ 2	+ 6		△ 7	+ 4

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業収益	3,412	3,367	△ 44 (△ 1.3%)		3,380	△ 12 (△ 0.4%)
東急百貨店	606	609	+ 3 (+ 0.6%)	売上高増減率 全店 +0.6% 総売上高（賃貸含む）増減率既存店 +1.5%	614	△ 4 (△ 0.7%)
東急ストア	2,198	2,141	△ 57 (△ 2.6%)	売上高増減率 全店 △2.5% 既存店 +3.8%	2,157	△ 16 (△ 0.7%)
その他	607	616	+ 8 (+ 1.4%)		608	+ 7 (+ 1.3%)
営業利益	64	72	+ 7 (+ 11.5%)		82	△ 9 (△ 12.0%)
東急百貨店	6	11	+ 5 (+ 84.3%)		8	+ 3 (+ 45.2%)
東急ストア	45	44	△ 0 (△ 2.0%)		48	△ 3 (△ 8.1%)
その他	13	16	+ 3 (+ 22.8%)		25	△ 9 (△ 37.3%)

	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
(単位：億円)						
営業収益	1,861	1,965	+ 103 (+ 5.6%)		1,949	+ 16 (+ 0.8%)
東急レクリエーション	285	343	+ 58 (+ 20.6%)		340	+ 3 (+ 1.1%)
イツ・コミュニケーションズ	267	270	+ 3 (+ 1.2%)		269	+ 1 (+ 0.6%)
東急エージェンシー	416	442	+ 25 (+ 6.1%)		441	+ 0 (+ 0.2%)
その他	891	908	+ 16 (+ 1.8%)	東急パワーサプライ 326 (△12)	897	+ 10 (+ 1.1%)
営業利益	128	146	+ 17 (+ 13.8%)		142	+ 4 (+ 3.2%)
東急レクリエーション	4	19	+ 14 (+ 315.1%)		19	+ 0 (+ 2.6%)
イツ・コミュニケーションズ	34	30	△ 3 (△ 9.6%)		30	+ 0 (+ 3.0%)
東急エージェンシー	9	10	+ 0 (+ 2.4%)		12	△ 1 (△ 16.0%)
その他	79	85	+ 5 (+ 7.4%)	東急パワーサプライ 52 (+5)	80	+ 5 (+ 6.3%)

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業収益	1,268	1,393	+ 124 (+ 9.8%)		1,400	△ 6 (△ 0.5%)
東急ホテルズ等 (※)	1,103	1,233	+ 130 (+ 11.8%)		1,240	△ 6 (△ 0.5%)
その他	165	160	△ 5 (△ 3.4%)		159	+ 0 (+ 0.2%)
営業利益	66	97	+ 30 (+ 46.0%)		100	△ 2 (△ 2.9%)
東急ホテルズ等 (※)	61	85	+ 23 (+ 38.7%)		92	△ 6 (△ 7.2%)
その他	4	11	+ 6 (+ 138.7%)		7	+ 3 (+ 48.0%)

※「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＆リゾーツ(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 実績	対前年 増減	2025年度 実績	対前年 増減	2025年度 実績	対前年 増減
ホテル事業 (全体)	79.6	△ 0.3p	26,681	+2,761	21,233	+2,137
渋谷エリアホテル※ + ザ・キャピトルホテル東急	78.9	△ 1.5p	55,671	+4,907	43,917	+3,127

※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

	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要
(単位：億円)				
資産 合計	26,989	29,202	+ 2,213 (+ 8.2%)	
流動資産	4,595	5,666	+ 1,071 (+ 23.3%)	
固定資産	22,394	23,536	+ 1,141 (+ 5.1%)	
負債 合計	18,266	19,625	+ 1,358 (+ 7.4%)	
流動負債	7,197	7,677	+ 480 (+ 6.7%)	有利子負債 +88
固定負債	11,069	11,947	+ 877 (+ 7.9%)	有利子負債 +841
純資産 合計	8,722	9,577	+ 854 (+ 9.8%)	株主資本 +637、その他包括利益累計額 +194、非支配株主持分 +23
自己資本	8,279	9,111	+ 831 (+ 10.0%)	[本年]親会社株主に帰属する当期純利益 +870、配当金 △155、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)、配当金 △126
有利子負債 期末残高	12,917	13,847	+ 930 (+ 7.2%)	
純有利子負債 期末残高	12,295	13,012	+ 716 (+ 5.8%)	
自己資本比率	30.7%	31.2%	+ 0.5P	
D/E レシオ (倍)	1.6	1.5	△ 0.0P	

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
営業活動キャッシュ・フロー	1,551	1,277	△ 273		1,024	+ 253
投資活動キャッシュ・フロー	△ 1,140	△ 1,749	△ 609		△ 1,605	△ 144
うち、設備投資	△ 1,267	△ 1,593	△ 325		△ 1,536	△ 57
うち、工事負担金等受入額	58	36	△ 21		12	+ 24
うち、資産売却入金	230	35	△ 195		141	△ 105
財務活動キャッシュ・フロー	△ 252	683	+ 936		581	+ 102
うち、有利子負債純増減	353	928	+ 575		883	+ 45
うち、配当金支払等	△ 592	△ 255	+ 336	配当金支払 △155 (△29)、自己株式取得△100	△ 272	+ 16
フリーキャッシュ・フロー	410	△ 472	△ 883		△ 581	+ 108
有利子負債 期末残高	12,917	13,847	+ 930	有利子負債/東急EBITDA倍率6.1(+0.0)	13,800	+ 47
純有利子負債 期末残高	12,295	13,012	+ 716	純有利子負債/EBITDA倍率6.8(+0.3)	13,195	△ 182

(単位：億円)	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	摘要	2025年度 2月予想	増減
設備投資 合計	1,263	1,799	+ 536 (+ 42.4%)		1,562	+ 237 (+ 15.2%)
交通	599	688	+ 88 (+ 14.8%)	東急電鉄等 +70	585	+ 103 (+ 17.6%)
不動産	370	659	+ 288 (+ 77.9%)	当社 不動産賃貸 +235	440	+ 219 (+ 49.8%)
生活サービス計	236	348	+ 112 (+ 47.5%)		384	△ 35 (△ 9.3%)
リテール	105	147	+ 41 (+ 39.5%)		151	△ 3 (△ 2.6%)
ICT・メディア	130	201	+ 70 (+ 53.9%)		233	△ 31 (△ 13.7%)
ホテル・リゾート	74	121	+ 46 (+ 63.3%)		125	△ 3 (△ 3.1%)
全社	18	31	+ 13		43	△ 11
消去	△ 34	△ 48	△ 13		△ 15	△ 33
分譲土地建物 支出	640	840	+ 200 (+ 31.3%)		1,069	△ 228 (△ 21.4%)
減価償却費 合計	865	885	+ 20 (+ 2.3%)	交通 399 (+11)、不動産 260 (+1)、 生活サービス 174 (+5)、ホテル・リゾート 52 (+1)	882	+ 3 (+ 0.4%)

※ 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. 2026年度 業績予想 詳細資料

(単位：億円)	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
営業収益	10,861	11,400	+ 538 (+ 5.0%)	交通 +74、不動産 +267、 生活サービス +188、ホテル・リゾート +25
営業利益	1,031	1,100	+ 68 (+ 6.6%)	交通 +36、不動産 +23、 生活サービス +5、ホテル・リゾート +6
営業外収益	318	262	△ 56 (△ 17.6%)	持分法投資利益 195 (△44)
営業外費用	188	248	+ 59 (+ 31.5%)	支払利息 153 (+34)
経常利益	1,161	1,114	△ 47 (△ 4.1%)	
特別利益	60	44	△ 16 (△ 26.9%)	
特別損失	129	64	△ 65 (△ 50.7%)	
税金等調整前当期純利益	1,091	1,094	+ 2 (+ 0.2%)	
法人税等	201	162	△ 39 (△ 19.6%)	法人税・住民税・事業税 244 (△14)、法人税等調整額 △82 (△24)
当期純利益	890	932	+ 41 (+ 4.7%)	
非支配株主に帰属する当期純利益	19	32	+ 12 (+ 65.0%)	
親会社株主に帰属する当期純利益	870	900	+ 29 (+ 3.4%)	
東急EBITDA	2,279	2,368	+ 88 (+ 3.9%)	交通 +48、不動産 +32、生活サービス +39、 ホテル・リゾート +11、全社・消去 △42
EBITDA	1,917	2,051	+ 133 (+ 7.0%)	

* 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)		2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
営業収益	合計	10,861	11,400	+ 538 (+ 5.0%)	
営業利益	合計	1,031	1,100	+ 68 (+ 6.6%)	
交通	営業収益	2,269	2,344	+ 74 (+ 3.3%)	東急電鉄等 +44
	営業利益	273	310	+ 36 (+ 13.4%)	東急電鉄等 +21
不動産	営業収益	2,629	2,897	+ 267 (+ 10.2%)	不動産販売 +200、不動産賃貸 +65、不動産管理 +16
	営業利益	435	459	+ 23 (+ 5.3%)	不動産販売 +1、不動産賃貸 +23、不動産管理 +0
生活サービス	生活サービス計	5,332	5,521	+ 188 (+ 3.5%)	
	営業収益	3,367	3,562	+ 194 (+ 5.8%)	東急百貨店 +16、東急ストア +164
	ICT・メディア	1,965	1,959	△ 6 (△ 0.3%)	東急レクリエーション △22、東急エージェンシー +10、東急パワーサプライ +4
	生活サービス計	218	224	+ 5 (+ 2.4%)	
	営業利益	72	84	+ 11 (+ 16.5%)	東急百貨店 △3、東急ストア +11
	ICT・メディア	146	140	△ 6 (△ 4.5%)	東急レクリエーション △4、東急エージェンシー +3、東急パワーサプライ +2
ホテル・リゾート	営業収益	1,393	1,419	+ 25 (+ 1.8%)	ホテル事業 +18
	営業利益	97	104	+ 6 (+ 7.1%)	ホテル事業 +11
消去等	営業収益	△ 763	△ 781	△ 17	
	営業利益	6	3	△ 3	

	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業利益	1,031	1,100	+ 68 (+ 6.6%)	
営業外収益	318	262	△ 56 (△ 17.6%)	
受取利息・配当金	25	30	+ 4	
持分法投資利益	239	195	△ 44	
その他営業外収益	52	37	△ 15	
営業外費用	188	248	+ 59 (+ 31.5%)	
支払利息	118	153	+ 34	
その他営業外費用	70	95	+ 24	
経常利益	1,161	1,114	△ 47 (△ 4.1%)	
特別利益	60	44	△ 16 (△ 26.9%)	
工事負担金等受入額	33	15	△ 18	
その他特別利益	27	29	+ 1	
特別損失	129	64	△ 65 (△ 50.7%)	
工事負担金等圧縮額	27	13	△ 14	
その他特別損失	102	51	△ 51	
税金等調整前当期純利益	1,091	1,094	+ 2 (+ 0.2%)	

	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
交通事業	745	794	+ 48 (+ 6.5%)	
東急電鉄等	655	679	+ 23	
東急バス	35	41	+ 5	
その他	53	73	+ 19	
不動産事業	715	748	+ 32 (+ 4.5%)	
不動産販売業	164	173	+ 8	
不動産賃貸業	495	518	+ 23	
不動産管理業	61	64	+ 2	
その他	△ 5	△ 8	△ 2	
生活サービス事業	393	433	+ 39 (+ 10.0%)	
リテール	145	170	+ 24	
東急百貨店	36	35	△ 1	
東急ストア	66	82	+ 16	
その他	41	51	+ 9	
ICT・メディア	248	263	+ 14	
東急レクリエーション	42	39	△ 3	
イッツ・コミュニケーションズ	80	84	+ 4	
東急エージェンシー	11	15	+ 4	
その他	114	122	+ 8	
ホテル・リゾート事業	153	165	+ 11 (+ 7.4%)	
ホテル事業	137	151	+ 14	
その他	16	13	△ 2	
全社	265	225	△ 40 (△ 15.1%)	
受取利息配当金	25	30	+ 4	
持分法投資損益	239	195	△ 44	
消 去	5	3	△ 2	
合 計	2,279	2,368	+ 88 (+ 3.9%)	

※ 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 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	2,269	2,344	+ 74 (+ 3.3%)	輸送人員 +2.4% (定期外 +2.6%、定期 +2.3%) □ 運賃収入 +2.6% (定期外 +2.5%、定期 +2.8%)
東急電鉄等	1,660	1,705	+ 44 (+ 2.7%)	運賃収入 1,568 (+40)
東急バス	296	305	+ 8 (+ 2.9%)	
その他	312	333	+ 20 (+ 6.7%)	
営業利益	273	310	+ 36 (+ 13.4%)	
東急電鉄等	228	250	+ 21 (+ 9.4%)	【費用】減価償却費 348 (+6)、修繕費 140 (+10)、人件費 367 (+3)、 動力費 84 (△14)、経費 435 (+11、うち固定資産除却費△4)
東急バス	17	17	△ 0 (△ 1.2%)	
その他	27	42	+ 15 (+ 56.6%)	

	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	2,629	2,897	+ 267 (+ 10.2%)	
不動産販売業	660	860	+ 200 (+ 30.3%)	
うち当社不動産販売	513	685	+ 171 (+ 33.4%)	
うち海外子会社不動産販売	146	174	+ 28 (+ 19.4%)	ベトナム264戸 (△217戸)、オーストラリア180戸 (+31区画) ※引渡区画数は当社持分を乗じた数値
不動産賃貸業	1,381	1,446	+ 65 (+ 4.7%)	歩合賃料の増加、賃料改定等
うち、当社不動産賃貸	1,197	1,240	+ 43 (+ 3.6%)	既存物件からの賃料収入 +33億円 (+3.1%)
不動産管理業	356	372	+ 16 (+ 4.5%)	
その他	231	217	△ 14 (△ 6.3%)	
営業利益	435	459	+ 23 (+ 5.3%)	
不動産販売業	142	144	+ 1 (+ 1.0%)	
うち当社不動産販売	104	102	△ 1 (△ 1.8%)	
うち海外子会社不動産販売	38	41	+ 3 (+ 8.5%)	
不動産賃貸業	242	266	+ 23 (+ 9.5%)	
うち、当社不動産賃貸	198	214	+ 16 (+ 8.2%)	既存物件からの利益 +6億円 (+2.2%)
不動産管理業	57	58	+ 0 (+ 1.7%)	
その他	△ 6	△ 9	△ 2 (-)	

当社不動産販売 概要

	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益				
住宅	205	281	+ 75	引渡戸数 345戸 (+103戸) ※引渡戸数は当社持分を乗じた数値
資産回転型ビル事業等	258	267	+ 8	引渡棟数 9件 (△5件)
その他	51	137	+ 86	
営業利益				
住宅	44	28	△ 15	
資産回転型ビル事業等	72	84	+ 11	
その他	△ 2	△ 10	△ 8	

	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	3,367	3,562	+ 194 (+ 5.8%)	
東急百貨店	609	626	+ 16 (+ 2.7%)	店舗売上高 対前年増減率 全店+1.7% 総売上高（賃貸含む）対前年増減率 既存店 +1.7%
東急ストア	2,126	2,290	+ 164 (+ 7.7%)	売上高増減率全店 +6.7% 既存店※スーパーマーケット事業のみ +3.9 %
その他	631	644	+ 13 (+ 2.1%)	
営業利益	72	84	+ 11 (+ 16.5%)	
東急百貨店	11	8	△ 3 (△ 31.4%)	
東急ストア	38	50	+ 11 (+ 30.0%)	
その他	21	25	+ 4 (+ 18.3%)	

※「東急ストア」について、従前は傘下子会社3社との合算数値を表記しておりましたが、2026年度予想（比較対象の対2025年度実績含む）より東急ストア単体数値へ変更しております。

	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	1,965	1,959	△ 6 (△ 0.3%)	
東急レクリエーション	343	321	△ 22 (△ 6.6%)	
イッツ・コミュニケーションズ	270	271	+ 0 (+ 0.3%)	
東急エージェンシー	442	453	+ 10 (+ 2.4%)	
その他	908	912	+ 4 (+ 0.5%)	東急パワーサプライ 331 (+4)
営業利益	146	140	△ 6 (△ 4.5%)	
東急レクリエーション	19	15	△ 4 (△ 21.0%)	
イッツ・コミュニケーションズ	30	30	△ 0 (△ 2.9%)	
東急エージェンシー	10	14	+ 3 (+ 38.9%)	
その他	85	80	△ 5 (△ 6.3%)	東急パワーサプライ 55 (+2)

	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業収益	1,393	1,419	+ 25 (+ 1.8%)	
ホテル事業	1,233	1,251	+ 18 (+ 1.5%)	
その他	160	167	+ 6 (+ 4.3%)	
営業利益	97	104	+ 6 (+ 7.1%)	
ホテル事業	85	97	+ 11 (+ 13.9%)	
その他	11	6	△ 4 (△ 43.1%)	

※「ホテル事業」については、当社、東急ホテルズ&リゾーツ(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)	
	2026年度 通期予想	対前年 増減	2026年度 通期予想	対前年 増減	2026年度 通期予想	対前年 増減
ホテル事業 (全体)	80.6	+1.0	27,887	+1,206	22,468	+1,236
渋谷エリア4ホテル※ + ザ・キャピトルホテル東急	78.3	△ 0.6p	58,304	+2,632	45,651	+1,734

※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

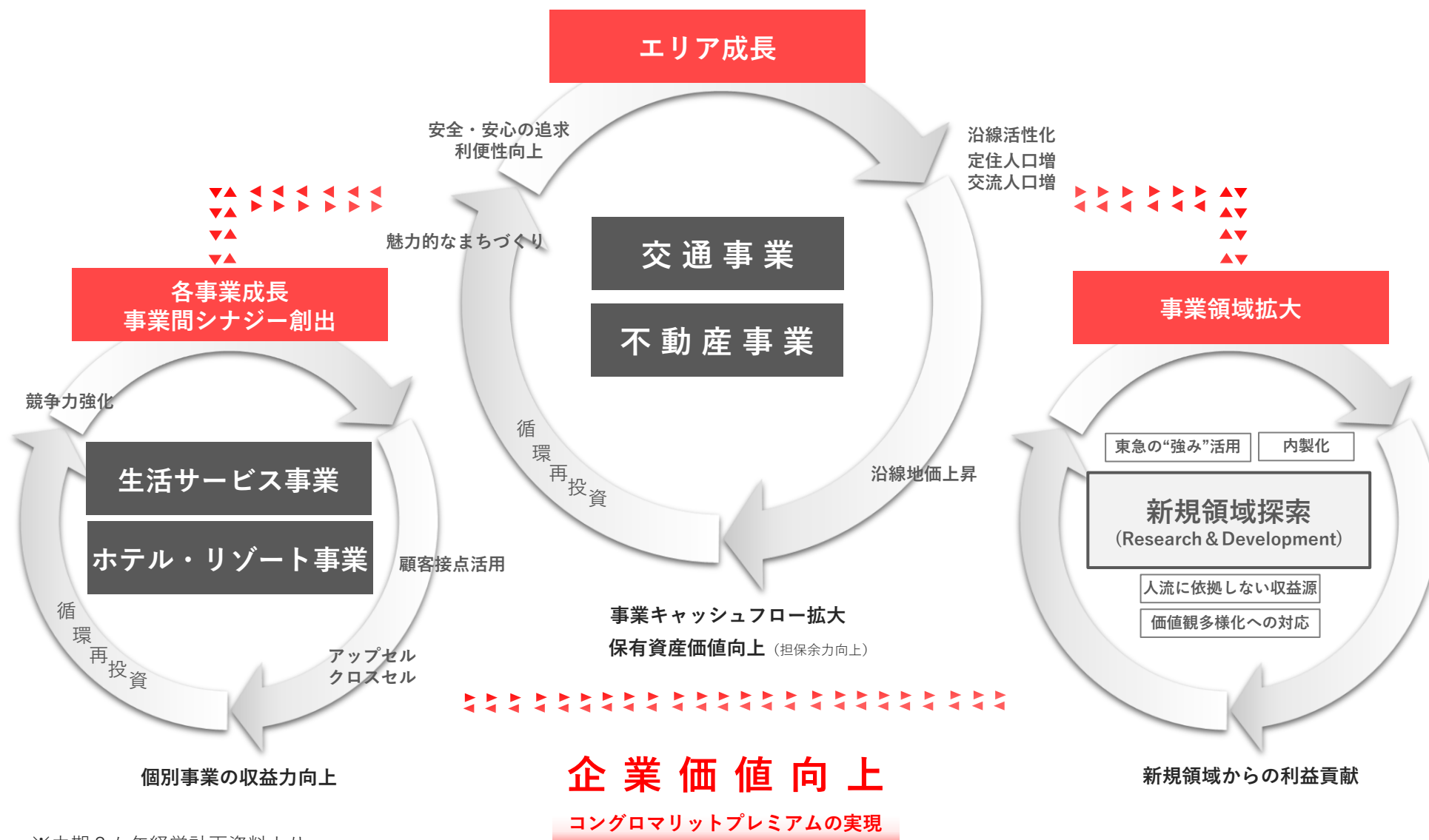
	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
営業活動キャッシュ・フロー	1,277	1,500	+ 222	
投資活動キャッシュ・フロー	△ 1,749	△ 1,648	+ 101	
うち、設備投資	△ 1,593	△ 1,687	△ 93	
うち、工事負担金等受入額	36	12	△ 24	
うち、資産売却入金	35	133	+ 97	
財務活動キャッシュ・フロー	683	148	△ 535	
うち、有利子負債純増減	928	552	△ 376	
うち、配当金支払等	△ 255	△ 374	△ 118	配当金支払 △174、自己株式取得△200 【前年】配当金支払 △155、自己株式取得△100
フリーキャッシュ・フロー	△ 472	△ 148	+ 324	
有利子負債 期末残高	13,847	14,400	+ 552	有利子負債/東急EBITDA倍率6.1(+0.0)
純有利子負債 期末残高	13,012	13,565	+ 552	純有利子負債/EBITDA倍率6.6(△0.2)

	2025年度 実績	2026年度 通期予想	増減	摘要
(単位：億円)				
設備投資 合計	1,799	1,693	△ 106 (△ 5.9%)	
交通	688	709	+ 20 (+ 3.0%)	
不動産	659	376	△ 283 (△ 43.0%)	
生活サービス計	348	460	+ 111 (+ 32.1%)	
リテール	147	151	+ 3 (+ 2.7%)	
ICT・メディア	201	309	+ 107 (+ 53.6%)	
ホテル・リゾート	121	125	+ 3 (+ 3.2%)	
全社	31	38	+ 6	
消去	△ 48	△ 15	+ 33	
分譲土地建物 支出	840	755	△ 85 (△ 10.1%)	
減価償却費 合計	885	951	+ 65 (+ 7.4%)	交通 417 (+17)、不動産 271 (+10)、 生活サービス 209 (+34)、ホテル・リゾート 54 (+1)

※ 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

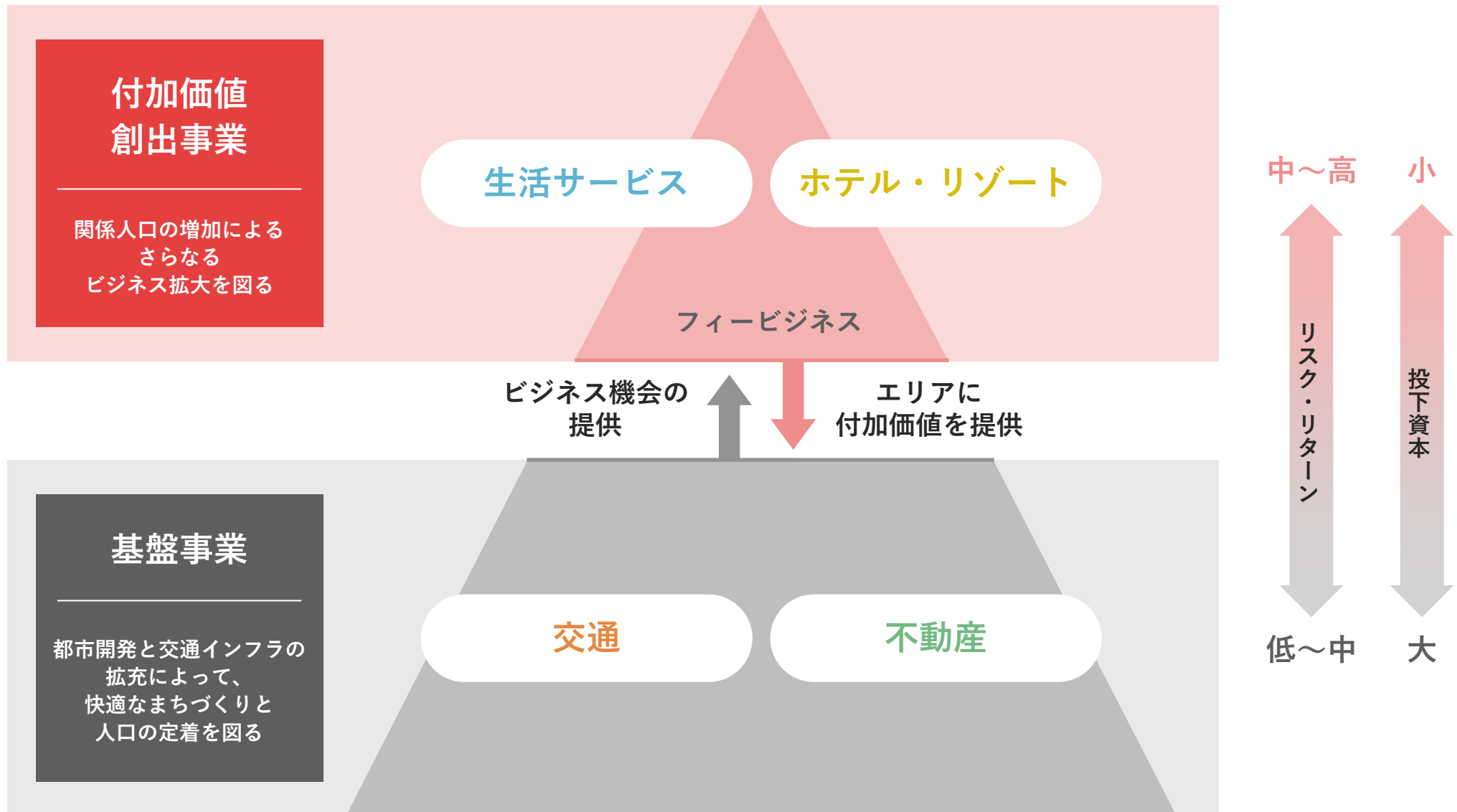
VIII. 企業価値向上に向けた取り組み

- 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

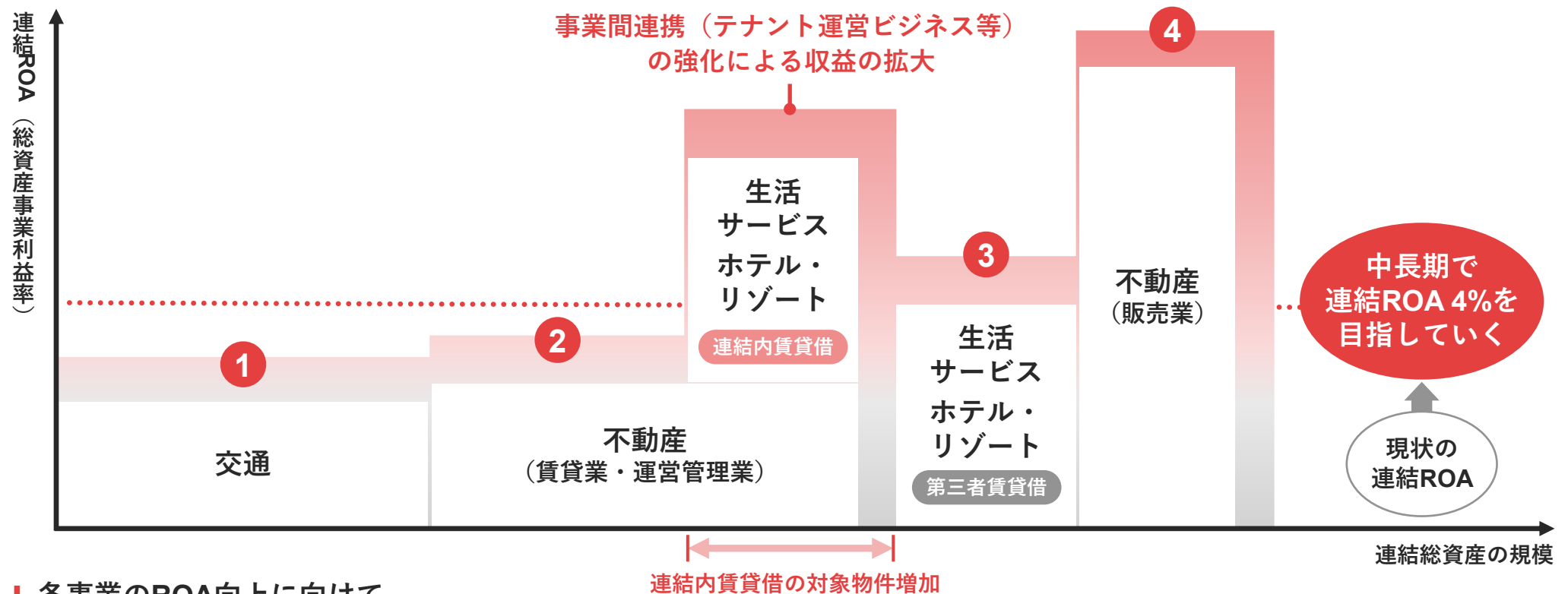


※中期3か年経営計画資料より

- 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

1 交通

- 人口増、新線開業による収益成長
- 効率化による内部成長

2 不動産 (賃貸業・運営管理業)

- 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

3 生活サービスホテル・リゾート

- 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

4 不動産 (販売業)

- 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、公共交通整備と都市開発を両輪で行う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

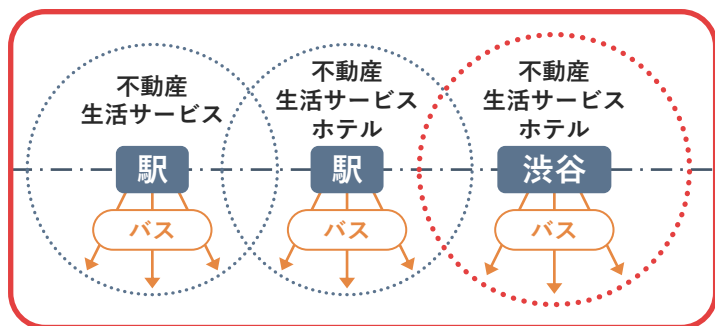
▶ 地域コングロマリット経営

- 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 ——

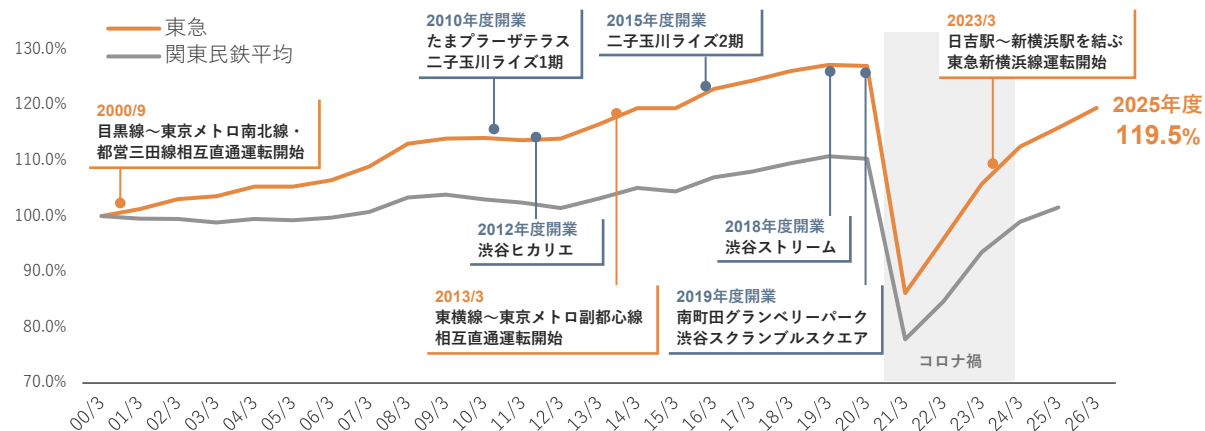


成果

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

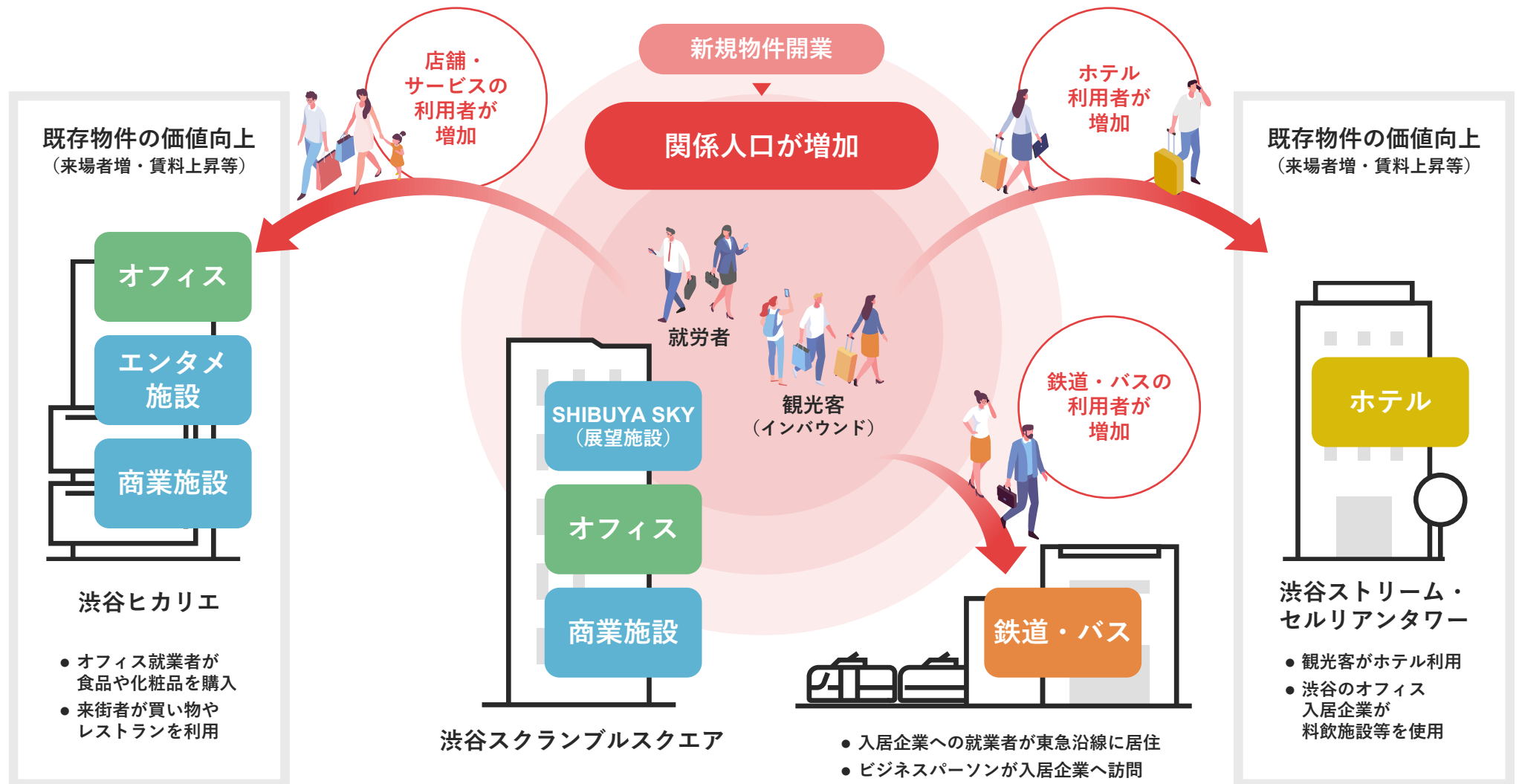
	2011年4月	2026年4月	増加率
周辺人口 (人/半径1km)	39,517	45,544	+15.3%
周辺地価 (2011年1月を100とした場合)	100	214.0	+114.0%

■ 南町田グランベリーパーク

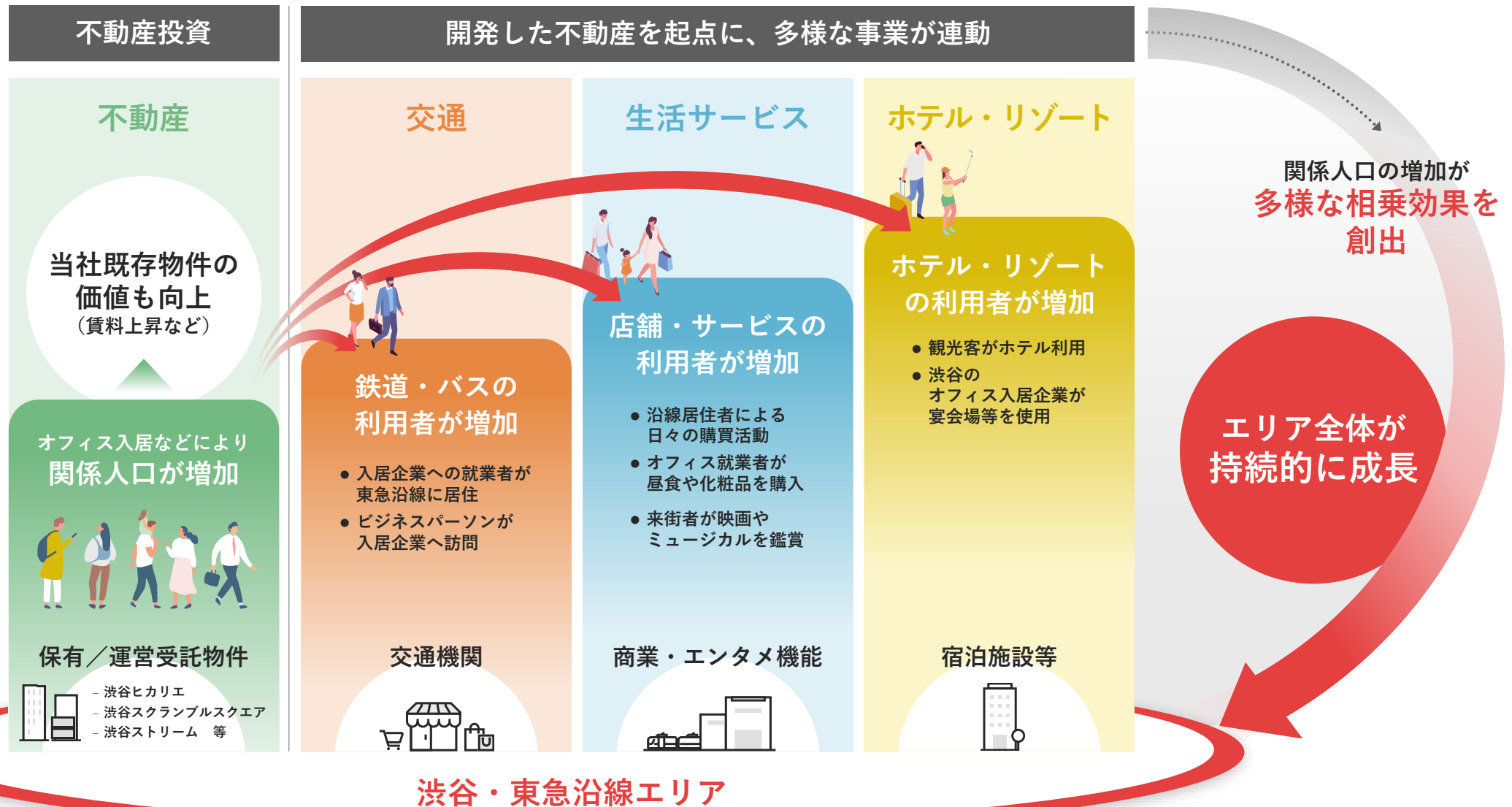
	2017年4月	2026年4月	増加率
周辺人口 (人/半径1km)	18,907	22,410	+18.5%
周辺地価 (2017年1月を100とした場合)	100	139.6	+39.6%

- 「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



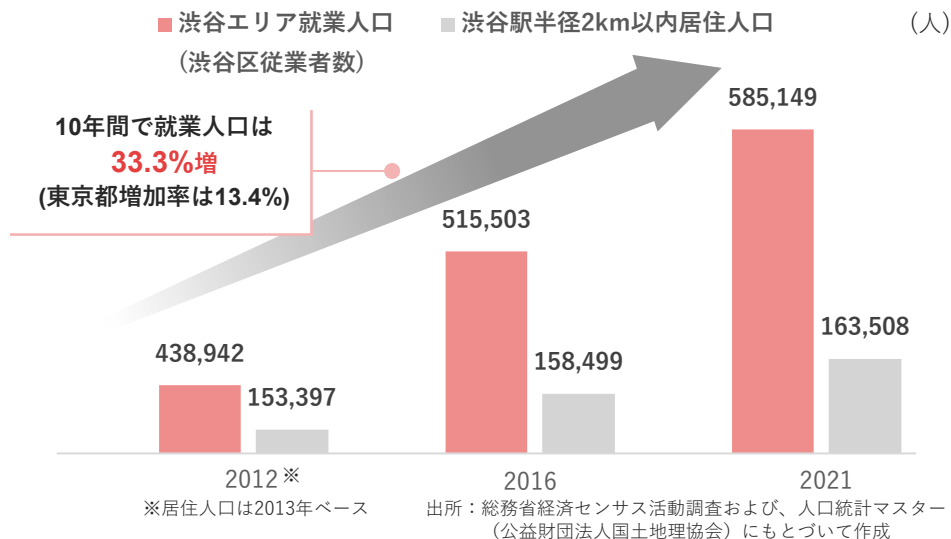
- 当社は狭域エリア内に収益基盤を構築し、エリア価値を向上させることで収益を上げる地域コングロマリット
- 渋谷・沿線等エリア内に集中的に投資を行い、多彩なサービスを持続的に連鎖させることで、更なるエリア成長を実現



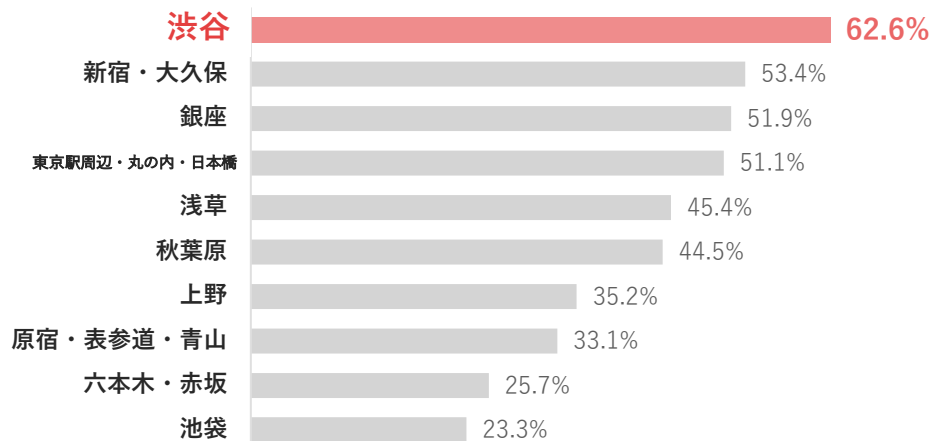
渋谷エリアの就業・訪問人口の増加トレンド

- 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6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

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

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

テナント賃貸モデル

歩合賃料収益

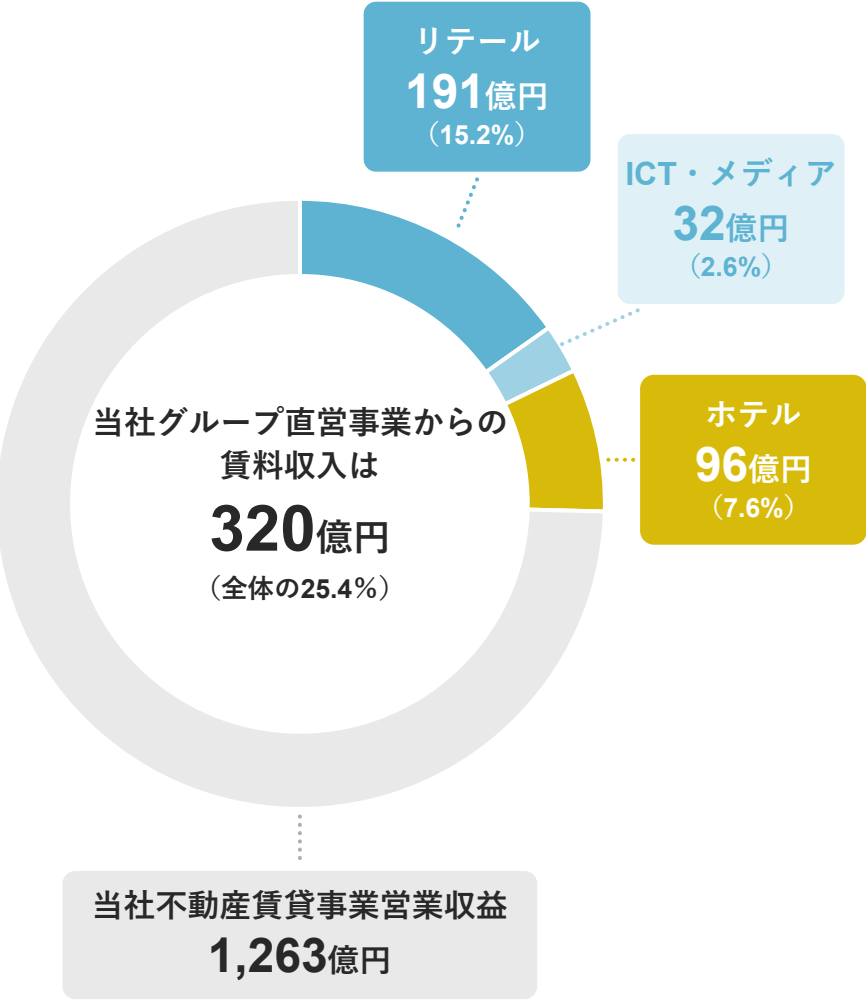
固定賃料収益

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

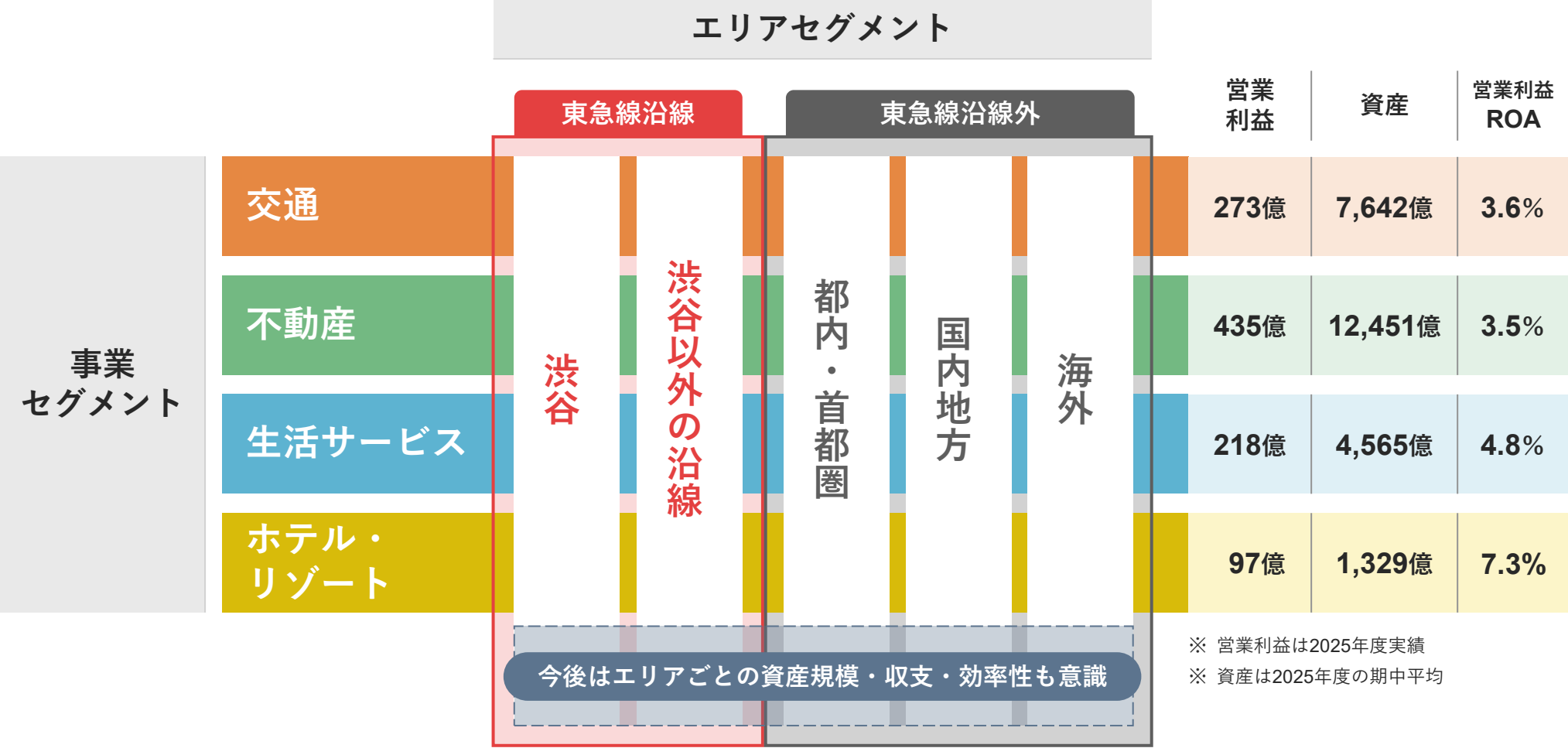
2025年度
当社不動産賃貸事業における賃料収入への貢献



2025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	-	1,758	2,509	-
営業収益	2,126	609	170	1,233
営業費用 (うちグループ内部賃料)	2,087 (50)	598 (65)	165 (57)	1,147 (96)
営業利益	38	11	5	85
内部賃料補正後 営業利益	89	77	62	181
営業利益率	1.8%	1.9%	3.0%	6.9%
内部賃料補正後 営業利益率	4.2%	12.7%	36.5%	14.7%
ROA (総資産営業利益率)	5.7%	1.7%	2.7%	9.1%

- 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	P21 / 中計P13,14 P21, 31 / 中計P15,16,17 P22 / 中計P16,19
		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	P14 P23 , 84 中計P23,15,16
	株主資本 コスト 最適化 当社水準 5.1~6.5% (2024年3月時点)	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	P22 / 中計P20 FACT BOOK P80 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 P72,73 P36 / 中計P19 FACT BOOK P76
		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）● 株主還元の強化・安定性	FACT BOOK P77 P38 / FACT BOOK P75 P14 / 中計P23

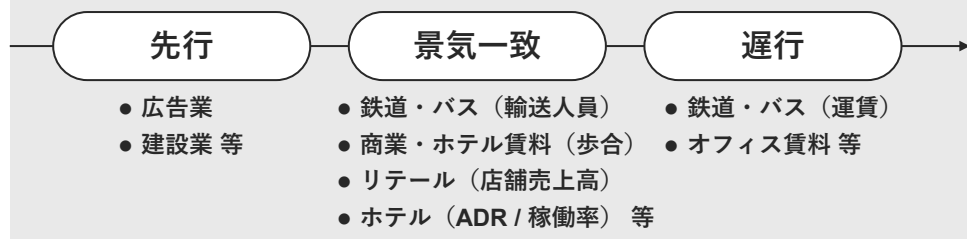
- インフレによるコストアップの先行や金利上昇等が鉄道、不動産セクターの重荷と認識
- 一方で、当社の場合は事業ポートフォリオの分散により収益の増加を見込む他、財務戦略により影響を軽減する等、適切な対応を行っている

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

事業ごとの景気感応度



- 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

※ 2026年3月末時点

- 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

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