

統合報告書

2026



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

私たちの目指すもの

私たちは、公共交通整備と土地開発をルーツとし、
人々が理想とする楽しさ・豊かさ・美しさの実現と寄り添い、
質の高い、洗練された生活価値を提供します。

「美しい生活環境の創造」を目指し、
ステークホルダーの皆様との信頼関係を築きながら、
「調和ある社会」と、「一人ひとりの幸せ」を追求します。

原点／DNA

価値基準

社会における
使命・役割

まちづくりを通じた社会課題解決

- 交通と開発が一体となったまちづくり
- 新しい視点での生活品質を提供
- 地域共生と文化振興

〈グループスローガン〉

美しい時代へ——東急グループ

「美しさ」それは東急グループの、
次の時代に向けた道しるべであり、価値基準です。
我々が求める「美しさ」とは、人、社会、自然が調和した中で、
国を超え世代を超え、一人ひとりの心に深い感動を
呼び起こすありようのことです。

東急グループは、洗練され、質が高く、健康的で、
人の心を打つ「美しい生活環境の創造」を自らの事業目的とし、
その実現に全力で取り組みます。
そして優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、
一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう、
お役に立ちたいと考えます。

「美しい時代へ」には、我々東急グループが、
自ら美しくあり続ける覚悟と、
美しい生活環境を創る先駆者になる決意が込められています。

〈存在理念〉

美しい生活環境を創造し、
調和ある社会と、
一人ひとりの幸せを追求する。

統合報告書2026の発行にあたり

対話テーマ →P.3



当社では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社グループの目指す方向性や戦略、ガバナンスについて、財務・非財務の両面からご理解いただけるよう、統合報告書を発行しています。統合報告書2026では、「資本効率も重視する経営」を掲げた中期3か年経営計画の最終年にあたり、各施策の取り組みと成果、および今後の展望をお伝えします。次のステージを見据え、トップメッセージでは「世界が憧れるまち」の実現にかける想いを、財務担当役員からは変化する事業環境下での財務戦略を、社外役員からは独立した立場からの率直な評価と今後の課題をお伝えしています。また本号では、前号と比べ掲載情報を厳選した簡潔な構成および、AIによる情報活用に適した構造とすることで、よりご利用いただきやすい報告書としました。今後も統合報告書を通じて、価値共創と持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。



東急株式会社 常務執行役員 経営企画室管掌
統合報告書2026 発行責任者 柏崎 和義

◆ 報告対象

範囲：東急株式会社および連結子会社（当社グループ）
期間：2025年4月1日～2026年3月31日（2025年度）
を原則としますが、一部、当該期間外の活動についても記載しています。

発行：2026年9月

〈将来の見通しに関する特記事項〉

この報告書に記載されている意見や見通しは、報告書作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

◆ 情報開示体系

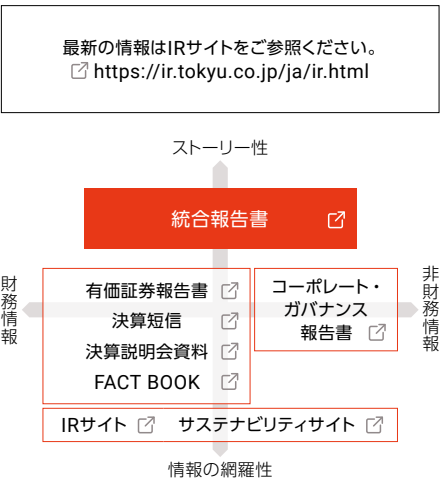
当社では、統合報告書をはじめとしたさまざまな媒体を通じて、ステークホルダーの皆様との積極的なコミュニケーションを行っています。

本書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて、当社の短・中・長期の価値創造について、サステナブル経営の仕組みとともに説明しています。網羅的な財務・非財務データや個別の取り組みの詳細は、IRサイト・サステナビリティサイト等も併せてご参照ください。

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

◆ 参照ガイドライン

IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参照しています。



CONTENTS 〈目次〉

- 1 私たちの目指すもの
- 2 CONTENTS 〈目次〉
- 3 統合報告書2026の対話テーマ

トップメッセージ

- 4 トップメッセージ

東急を知る

- 8 At a Glance
- 9 事業展開のフィールド

価値創造ストーリー

- 12 価値創造の軌跡
- 13 価値創造プロセス
- 14 ビジネスモデル
- 15 競争優位性
- 16 地域コングロマリット経営
- 17 サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

経営戦略

- 19 経営指標と財務運営
- 20 重点施策の進捗
- 25 財務担当役員メッセージ

事業別戦略

- 28 事業概要
- 29 交通
- 30 不動産
- 31 生活サービス
- 32 ホテル・リゾート

サステナビリティ経営基盤

- 33 サステナビリティマネジメント
- 34 安全・安心

- 36 ひとづくり
 - 人材戦略
 - 人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材
 - 働きがい／処遇
 - 働きやすさ
 - 従業員エンゲージメント
- 41 人権
- 42 脱炭素・循環型社会
 - 環境ビジョン
 - 脱炭素社会
 - 脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”
 - 循環型社会／生物多様性
- 47 知的資本
 - まちづくりを支える知見／DX戦略
 - DX戦略
- 49 情報セキュリティ
- 50 ステークホルダーとの共創

ガバナンス

- 51 議長メッセージ・機関設計の概要
- 52 役員一覧
- 54 取締役会の活動
 - 取締役会の活動
 - 社外役員の視点
- 58 監査役会の活動
- 59 指名・報酬
- 61 グループガバナンス
- 61 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 63 株主・投資家との対話

企業情報

- 64 経営成績
- 65 11か年財務データ
- 67 非財務データ
- 71 会社概要・株式情報

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

統合報告書2026の対話テーマ

経営・社外役員の視点

1	トップメッセージ	→P.4	2	財務担当役員メッセージ	→P.25	3	人材戦略室長メッセージ	→P.36	4	社外役員の活動
	“選ばれ続ける沿線” に向け、ソリューション カンパニーとしての ポジションを確立 する。									■ 社外取締役ミーティング…… →P.54 ■ 取締役会における 主な意見・確認事項……… →P.56 ■ 社外取締役メッセージ……… →P.56

企業価値向上に向けた対話テーマ

企業価値向上	ROE向上	ROA	■ 中期経営計画の重点施策の進捗は？	→	■ 経営戦略……………	→P.19
			■ 各事業の状況と成長に向けた取り組みは？	→	■ 事業別戦略……………	→P.28
		最適な財務レバレッジ	■ 成長を支える財務運営のポイントは？	→	■ 財務担当役員メッセージ……………	→P.25
	株主資本コスト最適化	高いエリア価値	■ 事業基盤である東急線沿線の特徴は？	→	■ 東急を知る……………	→P.8
			■ 東急の「地域コングロマリット経営」とは？	→	■ 価値創造ストーリー……………	→P.12
		事業推進基盤強化	■ 人的資本経営のための「人材マネジメントポリシー」とは？	→	■ ひとづくり……………	→P.36
		投資対象としての透明性の確保	■ サステナビリティと経営の連動に向けた取り組みは？	→	■ サステナブル重要テーマ(マテリアリティ) ……	→P.17
			■ サステナビリティ推進の状況は？		■ サステナビリティ経営基盤……………	→P.33
			■ 取締役会の実効性向上に向けた取り組みは？	→	■ ガバナンス……………	→P.51
		安定的で成長力のある事業・資産ポートフォリオ	■ 事業・資産の最適化に向けた取り組みは？	→	■ 重点施策の進捗……………	→P.20

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

トップメッセージ

まちづくりに終わりはなく。 “選ばれ続ける沿線” に向け、 ソリューションカンパニーとしてのポジションを確立する

2025年度、田園都市線梶が谷駅構内で発生した列車衝突事故において、お客さまに多大なご不便、ご迷惑をおかけしましたこと、そして、ステークホルダーの皆様にご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。当社は、行動規範の一つに「お客さまの安全の確保」を据えています。交通事業をはじめ、あらゆる場面でお客さまの安全を最優先に、再発防止と信頼回復に努めてまいります。

東急株式会社 代表取締役社長

江正博



変化する事業環境に向き合い、「選ばれ続ける沿線」へ

■ 持続的な企業価値向上に向け、事業環境の変化をどのようにとらえ、特にどの分野を注視しているか。

私は今、国内人口減少への対応を強く意識しています。まちづくりを生業とする当社として、いかにして沿線に人を集めるか、あるいは流出を阻止するか。これは当社創業以来のテーマであり、「まちづくりは終わらない」という基本姿勢の徹底を意味します。幸い、2040年頃までは沿線人口は増加すると予測されていますが [→P.11](#)、長期間を要するまちづくりにおいては、さらにその先を見越した一手を今から打っていかねばなりません。そこで当社の強みとなるのが、恵まれた立地です。当社沿線は、全ての駅が渋谷などの主要ターミナル駅*から60分圏内に位置し、そのうち82%は45分圏内に収まります。日本全体の人口が減少する一方、都心部への人口集中という傾向が継続しており、東急線沿線は、その需要を受け止める地理的優位性があります。これに加え、当社が展開する多様な交通ネットワークや生活サービスなど、既存の事業基盤を活かして人口誘致と人口流出抑制、就業・就学や観光などによる交流人口・関係人口の増加に取り組み、成長機会としていく考えです。

※JR東日本 山手線接続駅：渋谷駅、目黒駅、五反田駅

まちづくりとは、「この地域を区画整理した」、「この物件を竣工した」、ということで終わるものではありません。そこに集い、そこで生活する人々がいる以上、街に求められるものは日々変化していきます。また、建物も未来永劫使い続けられるわけではなく、老朽化していきます。社会の変化や人々のニーズに応じて、まちづくりは、継続していくべきものなのです。絶えず街の魅力を更新し、その魅力によって人を集め、人々が発するパワーで街の魅力がさらに向上する。このサイクルをまわしていくためにも、まちづくりと定住・交流・関係人口の誘致はセットで考えるべき当社の重要なテーマです。

「成長投資」と「内部成長」の好循環で収益力を高める

■ 大型の成長投資を進めながら、利益成長と資本効率の向上をどのように両立していくのか。

現在の中期3か年経営計画（2024～2026年度）では、「成長投資」と「内部成長」を重点施策としています。成長投資の主たるものは、渋谷をはじめとする沿線の再開発です。人々が理想とする楽しさや豊かさ、美しさを備えた街をつくり続ける。そのための投資は不可欠です。

一方、まちづくりは長期スパンのプロジェクトであり、投資効果が表れるまでには相応の時間

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

▼ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

トップメッセージ

を要します。では、その間、どのように収益を上げていくのか。当社が示す道筋の一つが、既存事業（交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾート）の強化を企図した「内部成長」です。当社グループの大多数の人材は、既存運営中の事業に携わっており、彼らがクリエイティビティを発揮することで、収益の基盤である既存事業を着実に成長させることができると考えています。内部成長によってROAの向上を図り、そこで得た収益を成長投資に充てていくことが、本中期経営計画の戦略の要であり、当社が進めている「循環再投資」です。

また、既存事業の強化は、収益力を高めるだけでなく、街の魅力向上にもつながります。例えば、渋谷でホテル事業を強化すれば、再開発を待たずしてインバウンド需要を取り込むことができます。アニメや映画などの人気の高いIPを活用したイベントを開催すれば、渋谷という街への注目度が高まります。

こうして地固めをした街が再開発によって更新され、より一層の魅力を放つようになる。その効果が再び、不動産賃料収入の増加や、その他事業の収益機会となって還ってくる。その収益を、さらに次の成長投資へ――。これが、当社の「循環再投資」です。成長投資と内部成長のどちらかではなく、同時に街の付加価値向上を図る。つまり、既存事業の強化は当社の成長戦略の一環であることを、改めてお伝えしたいと思います。

さらに、この投資効果を最大化するため、当社は第三者資本や第三者ノウハウの誘致を含めた、外部との連携にオープンな姿勢をとっています。当社単独で資本を投下するだけでなく、外部の資本や知見を呼び込むことで、まちづくりの規模とスピードそして魅力をも高めることができるからです。それにより、街の関係人口が増え、当社の鉄道や不動産、商業施設の収益につながっていく。つまり、他社の投資も当社の成長機会となるのです [→P.16](#)。

■ 2025年度の業績をどのように評価しているのか。また、さらなる利益成長に向け、各事業の収益力強化と事業間の相乗効果の創出にどう取り組むのか。

2025年度は概ね順調に推移し、当期純利益は2期連続で過去最高となりました。

不動産は、販売業、賃貸業ともに好調です。不動産事業は、人口誘致や人口流出阻止の要です。今後、国内のマンション事業については沿線を中心とした事業展開とし、当社エリア外での展開は厳選していきます。オフィスについては渋谷や東急線沿線を中心とするなど、当社の強みを発揮できる地域に注力します。さらに、賃貸業に関しては賃料水準の引き上げに取り組む

など、マーケットを先導する存在となります。

ホテル・リゾートでは、東急ホテルズが日本のホテルチェーンとして初めて、「Global Hotel Alliannce」に加盟しました。これにより、当社がこれまでリーチできていなかったマーケットからの誘客を狙うとともに、外部への予約斡旋手数料の抑制を図ります。ホテル・リゾート事業は、営業利益100億円までもう一歩のところ です。インバウンドに強い地域、国内ニーズ中心の地域など、エリアに応じて内需・外需両面での施策を打っていきます。

また、2024年度に新設した文化・エンターテインメント事業部では、当社グループにおけるIPの積極活用を推進しています。人気アニメのIPを、ホテル、百貨店等の商業施設、鉄道・バスなどで共通展開した2025年度の施策は、お客さまから大変ご好評をいただきました。こうした取り組みをさらに発展させるべく、2026年8月には、エンターテインメント領域における新たな事業ブランド「東急エンタメイト」を立ち上げ、「まちも、人も、好きが動かす。」というコンセプトのもと、まちづくり×エンターテインメントの取り組みをより一層深化させていきます。事業の垣根を越えて新たな価値を生み出す基盤が、着実に整いつつあります。

また、多様な事業を展開する当社の強みは、金利上昇、地政学的リスク、各種コストの高騰など、

さまざまな課題に対応するうえでも発揮されています。例えば、円安は日本国内での物価上昇を誘発していますが、ホテル・リゾート事業は円安のメリットをインバウンド消費で取り込むことができます。つまり、他事業でのネガティブファクターを他事業でオフセットするとともに、内部成長のきっかけにできるのです。建築費高騰、建設業の働き方改革を受けた施工体制確保の課題に関しても、東急建設とのグループシナジーで対応しています。東急建設には、渋谷などの特定エリアに人材を集中できるメリットがあります。

併せて、各事業の知見や顧客接点を結び付け、さらなる成長につなげるため、人的資本の強



ブランドロゴ

コンセプトビジュアル

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

▼ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

トップメッセージ



化にも取り組んでいます。当社の中核を担い、あらゆる領域で活躍する総合職については、出向制度を重視し、キャリアを通じて複数回の出向経験を積むことで、グループ横断で価値を生み出せる人材の育成を進めています。親会社と子会社に人材の上下関係はなく、むしろ、出向先での仕事がグループ各社連携の要になると考えています。また、給与水準の引き上げや寮・社宅の拡充など、社員の処遇改善も進めており、その成果は従業員エンゲージメントの向上や離職率低下（→P.38・40）という形で表れてきています。人手不足、異業種間での人材獲得競争、技術人材の減少などを前に、人材の確保・育成は重要な経営課題です。今後とも人材戦略で掲げる「個の最大化」とともに、総合職については、グループ各社や各事業をつなぎ、その相乗効果を収益成長へとつなげる人材として育成していきます。

渋谷、沿線、海外へ—— 終わりにきまちづくりを推進

■ “世界が憧れるまち”に向けた渋谷や沿線、海外でのまちづくりの状況は。

まず明確に申し上げたいのは、2025年に着工した「Shibuya Upper West Project」と「渋谷スクランブルスクエア第Ⅱ期（中央棟・西棟）」をもって渋谷再開発が最終章に入ったわけではない、ということです。渋谷駅上の開発は確かにセカンドフェーズに進んでいる一方で、駅周辺エリアには依然として再開発の余地が残されています。加えて、広域渋谷圏（渋谷駅から半径2.5km圏内）においては、さらに大きな再開発ポテンシャルを有しています。今後は、宮益坂地区などの再開発の検討が進んでいきますし、ハンズ渋谷店跡地においても他のデベロッパーによる再開発が進められる予定です。渋谷はまだまだ変わっていきます。「まちづくりは終わらない」という基本姿勢のもと、渋谷は今後も変わり続けていくのです。

足元では、渋谷のオフィス・商業施設の空室率や賃料収入は好調です。これは、私たちが行ってきた、ハード・ソフト両面からのまちづくりの成果の一端だととらえています。渋谷は、ナイスで、寛容的で、クリエイティブな、「楽しみがある街」です。多様な人や文化を受け入れ、その交流から新しい発想や価値が生まれる。大手町や丸の内とは異なる、渋谷ならではの特徴です。そのような街、そして、そこに集う人々からは、絶えずイノベーションが生まれています。渋谷は今、間違いなく“世界が憧れるまち”に近づいています。

ここで改めて、今中計のビジョンワードにある「世界が憧れるまち」について説明したいと思います。当社が描く「世界が憧れるまち」とは、①第一に、都市機能が充実している状態を指します。さまざまな施設や文化・エンターテインメントがあり、安全で清潔であること。そして、誰もが歩いて快適に巡ることのできる、ウォークアブルな環境が整っていることが、街の基盤となります。②そして、これは私が特に重視していることですが、「多くの選択肢があること」です。例えば当社は90年以上にわたり、沿線を中心に百貨店事業を展開しています。売場を自由に編集できる百貨店は、お客さまに豊富な商品＝選択肢をご提供できます。その名こそ冠していなかったものの百貨店形態をとっていた「渋谷ヒカリエ ShinQs」を、2026年に「ShinQs by TOKYU DEPARTMENT STORE」へと改称した背景には、このような当社のまちづくりへの姿勢を強く表明したいという想いがありました。

また、街自体が多様なことも「選択肢があること」の一つです。渋谷では、新築高層ビルのすぐ隣に比較的低廉な賃料の既存中小ビルがあり、そこには新築ビルのテナントとは性質の異なる、個性豊かな店舗が軒を連ねています。これがスーパーブロック化された他エリアにはない渋谷ならではの特徴であり、多様な選択肢があることで幅広い人を受け入れられる、渋谷という街の懐の深さにつながっているのだと感じています。

③最後に、街に集う人々が笑顔で、クリエイティブでいられることです。街は、どこまでいっても“人”がつくるものです。私がハワイに駐在していた時、ハワイ州観光局のプレジデントはこう語っていました。「豊かな自然や美しい海、食事もあげられるが、それに加えてアロハスピリット豊かな人々の温かさがハワイの魅力を生み出している」と。私も同じ考えです。新しい出会いや刺激をもたらしてくれる街だからこそ、「また来たい」と思っていただけ。そのためにも、まずは私たち自身が、多様な発想から新しい価値を生み出すクリエイティブな存在でなければならないと考えています。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

▼ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

トップメッセージ

一方、東急線沿線に目を向けると、地域の課題に応じたまちづくりも重要です。都内沿線には、東京都が定義する木造住宅密集地域が700ha弱存在します。これらの地域は行政を中心に再開発が進んでいくものと思いますが、ぜひ、当社もお力になりたいと考えています。木密地域が再開発されれば都市の防災力は高まります。さらに、エリアの高度利用が進むことで、当社の試算では居住人口の増加が見込まれます。これは人口誘致に向けても歓迎すべきことです。

また、沿線外においても、「拠点」を中心に事業を展開していきます。「拠点」とは、札幌や仙台、伊豆、長野、沖縄など、長年にわたる事業の蓄積がある、東急ブランドへの一定の認知がある、行政・地権者・地元企業との人的ネットワークが構築されているなど、当社との深いつながりが育まれている地域です。そうした拠点において、事業間の相乗効果を高めながら、それぞれの地域が抱える様々な社会課題の解決にも貢献していきたいと考えています。さらに、拠点以外でも、ホテル・リゾート事業やサテライトオフィス事業のようにネットワーク効果が発揮できる事業については継続的に展開していきます。

海外については、西オーストラリアやベトナムなど、人口増加や経済成長が見込まれるエリアで長期プロジェクトに取り組んでいます。ベトナムではすでにいくつもの中高層住宅を手がけていますが、ほかの地域からも、「ぜひ東急に」というお声がけを複数いただいています。**当社の海外事業は現地に人員を配し、実働部隊が実際に図面と現場を見ながらプロジェクトを進めています →P.23**。**これが投資管理を中心に海外事業を行うケースとの違いであり、現地から評価をいただけている理由**の一つだととらえています。海外事業では、ベトナムなどの既存プロジェクトを着実に進め、その周辺領域を深掘りしていきます。新たな地域への展開については、こうした強みを発揮できることを条件に、優位に事業展開できる案件を厳選し、開発コンサルティングを含めた参画方法も検討していきます。

「ソリューションカンパニー」への進化で企業価値を向上

■「ソリューションカンパニー」への進化を、収益力と企業価値の向上にどう結びつけるのか。

当社が目指す姿、それは、複数の事業を組み合わせで沿線の課題解決を担う「ソリューションカンパニー」です。これを支えるビジネスモデルが、地域コングロマリット経営 →P.16 であり、その具体的な実現手段の一つが「スーパードミナント戦略」です。一般的なドミナント戦略

は一つの業種が特定地域で多店舗展開することを意味しますが、**「スーパードミナント戦略」は、そのエリアでさまざまな業種が店舗展開し、お客さまとの接点を拡大して、当社グループへのウォレットシェアを引き上げる戦略**です。また、「スーパー」には、さまざまな商品・サービスが一つの店舗でまとめて販売されるスーパーマーケットの意味合いも込めました。

また、当社として絶対に忘れてはならないのが、事業の全てが地域の生活を豊かにするものだということです。それ故、仮にある地域で事業を撤退するにしても、代替となるものがあるか、または事業を引き継いでくださる方がいるか、ということを考えています。この視点を欠いては、「美しい生活環境の創造」を掲げる当社の存在意義を揺るがすことになりかねません。**沿線生活の充実を大前提としつつ、選択と集中を進めることで、事業ポートフォリオの最適化を実行していきます。**

■株主・投資家の皆様へ。

株主・投資家の皆様からいただくご意見は、重要な示唆として都度真摯に受け止め、経営に反映してまいりました。交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートが有機的に連携する当社独自のビジネスモデルや長期的な成長ストーリーを、より明確かつ丁寧にお伝えしていくことが、皆様のご期待に応える株価水準の実現にもつながるものと考えております。国内人口減少という課題を前に、現中期経営計画で掲げる成長投資と内部成長を着実に進め、強みを発揮しながら、当社にとって大切なお客さまや地域の方々が暮らす沿線をさらに磨き上げることに注力してまいります。楽しく、豊かで、美しい生活環境をご提供し続ける。その積み重ねによって、「選ばれる沿線」であり続けます。今後もご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

▼ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

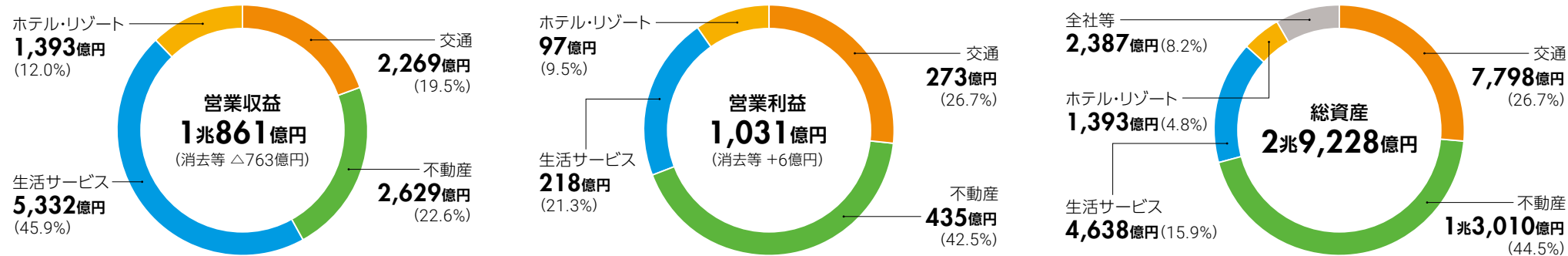
→ ガバナンス

→ 企業情報

At a Glance (2026年3月31日現在)

当社グループは、交通、不動産、生活サービス、ホテル・リゾートを事業分野とする、当社、子会社130社、関連会社41社で構成されています。
地域コンプロマリット経営により、長期的視点での「まちづくり」を手掛け、お客さまの生活に密着した事業を展開しています。

事業概況



規模指標と財務健全性

親会社株主に帰属する
当期純利益
870億円
前年比 +9.3%

有利子負債／
東急EBITDA倍率^{※1}
6.1倍
前年比 +0.0P

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

日本格付研究所 (JCR)
長期発行体格付
AA (安定的)
格付投資情報センター (R&I)
発行体格付
AA- (安定的)

重要指標

EPS^{※2}
152.25円
前年比 +17.44円

※2 EPS = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 発行済株式数 (期中平均)

ROE^{※3}
10.0%
前年比 +0.2P

※3 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 (期中平均) × 100

ROA^{※4} (総資産事業利益率)
3.7%
前年比 △0.1P

※4 ROA = 事業利益 ÷ 総資産 (期中平均) × 100
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

サステナビリティ

当社は、世界的なESG投資指数「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に3年連続で選定されており、GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) が採用する全ての国内株式ESG指数にも選定されています。また、国際的な非営利団体CDPが実施する2025年度の調査において、最高評価である「Aリスト」企業に初めて選定されました。



3年連続選定



3年連続選定



5年連続選定



「Aリスト」初選定



2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

ESG評価等の詳細は「外部評価」をご参照ください。 <https://tokyu.disclosure.site/ja/186/>

FTSEはこちら [FTSEはこちら](#) MSCIはこちら [MSCIはこちら](#)

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS (目次)

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

▼ 東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

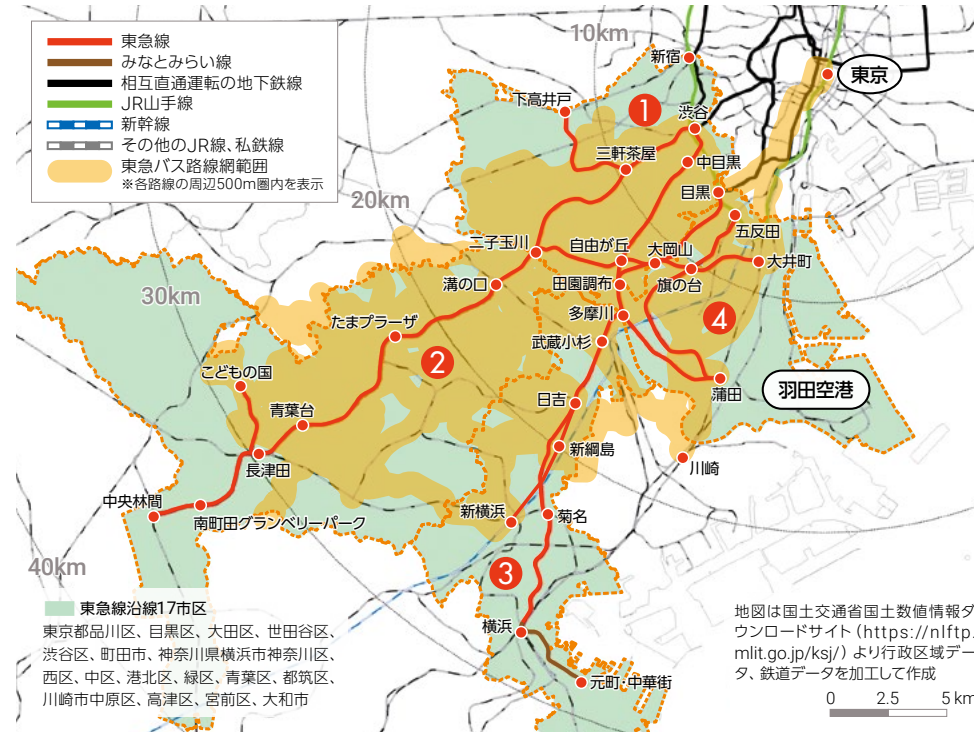
→ 企業情報



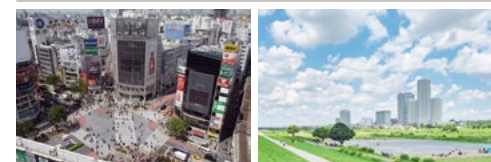
事業展開のフィールド

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

東急線沿線



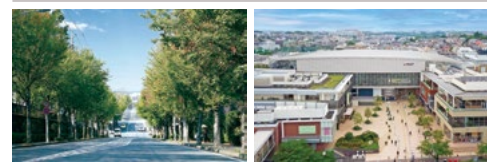
① 渋谷・山手エリア



渋谷の「働く・遊ぶ・暮らす」が融合する都市機能と、都心アクセスに優れた良質な住環境が広がる多様なエリア。

エリアの駅 渋谷・二子玉川・中目黒・自由が丘 等

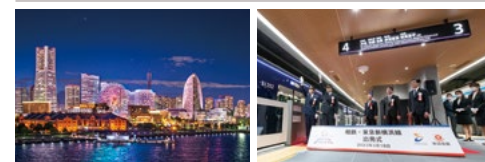
② 田園都市エリア



当社のまちづくりが根付く「多摩田園都市」を含む田園都市線沿線のエリア。住宅・商業・緑豊かな環境が調和する。

エリアの駅 たまプラーザ・青葉台・南町田グランベリーパーク 等

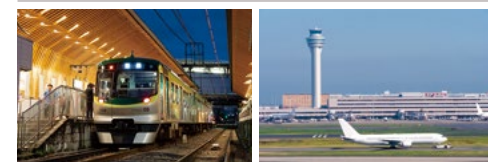
③ 東横エリア



横浜・みなとみらいの商業や観光地、再開発が進む武蔵小杉・綱島を擁する東横線沿線のエリア。東急新横浜線により利便性がさらに向上。

エリアの駅 武蔵小杉・綱島・新横浜・横浜 等

④ 池上・多摩川エリア



大井町線・池上線・東急多摩川線などが通るエリア。リニア開業や新空港線計画を背景に、利便性向上と開発機運の高まりが見込まれる。

エリアの駅 目黒・五反田・蒲田 等

特徴

1 人口の多さ・人口密度の高さ

沿線人口
558万人
東京圏(1都3県)の約**15%**
(住民基本台帳2026年1月1日現在)

人口密度
11,313人/km²
東京圏(1都3県)の約**4倍**

(総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」、国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調査」に基づく。2026年1月1日現在)

沿線人口のピーク
2040年(推計)

人口動態 → P.11

2 国内有数の人気エリア

街・沿線ランキング
上位10位ランクイン数
5駅^{※1}・5沿線^{※2}
住んでみたい街アンケート
(2025年度)^{※1}

順位	街(駅名)
1位	恵比寿
2位	品川
3位	自由が丘
4位	目黒
5位	横浜
6位	吉祥寺
7位	中目黒
8位	二子玉川
9位	表参道
10位	東京

※1 MAJOR7 マンショントレンド調査「住んでみたい街ランキング2025〈首都圏〉」

※2 いい部屋ネット 街の住みこち沿線ランキング2024〈首都圏版〉

3 経済圏の大きさ

沿線消費支出規模
(推定)
9.7兆円
前年+0.3兆円

(2025年時点の「家計調査」の消費支出と「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」の世帯数より推計)

人口一人当たり所得
**全国比
約1.5倍**

「2026年版個人所得指標」(株式会社ゼンリンマーケティングソリューションズ)に基づき推計

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

▼ 東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

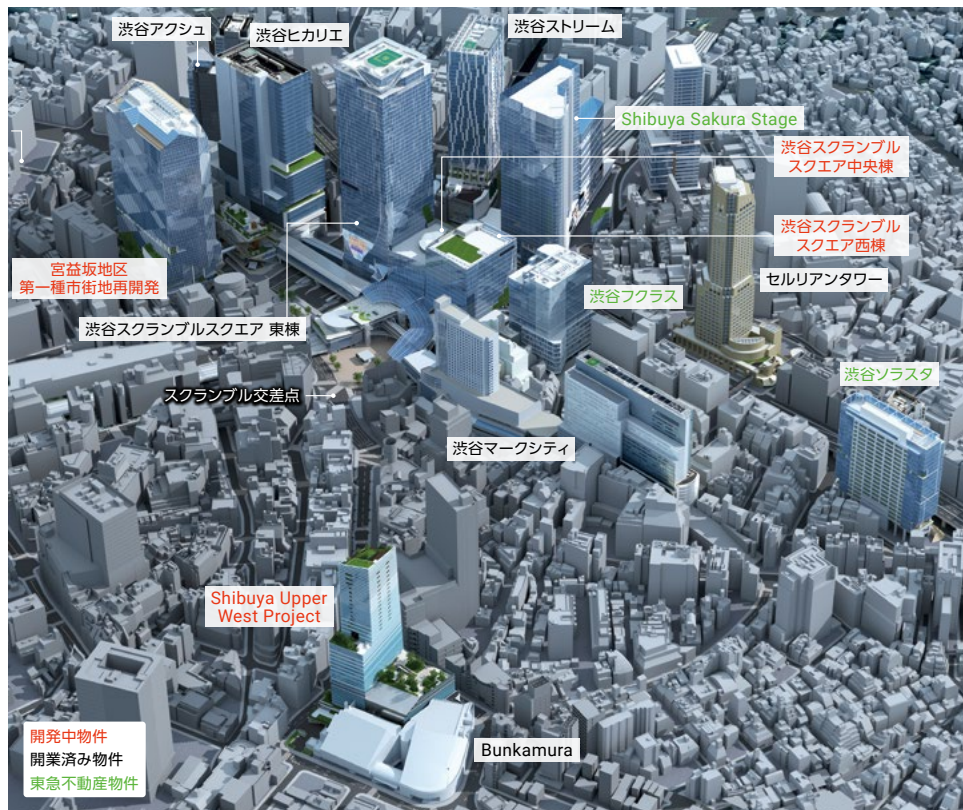
→ 企業情報

事業展開のフィールド

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

渋谷エリア

渋谷の開発 → P.21



渋谷駅周辺将来開発イメージ

特徴

- 1 ターミナル拠点「渋谷駅」
乗り入れ社数・路線数
4社9路線
1日当たり乗降客数
約290万人(全国2位)※1
※1 2024年各鉄道会社公表データ
- 2 訪日外国人に人気
訪都外国人訪問先
ランキング
第1位※2
(4年連続)
※2 東京都「令和7年 国・地域別
外国人旅行者行動特性調査」
- 3 エンターテインメントの集積・発信
渋谷区オフィス空室率
1.6%※3 (都心5区平均1.8%)
※3 三幸エステート「オフィスマーケットレポート」。
2026年3月末時点
- 4 高いオフィス稼働

国内

【北海道】

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

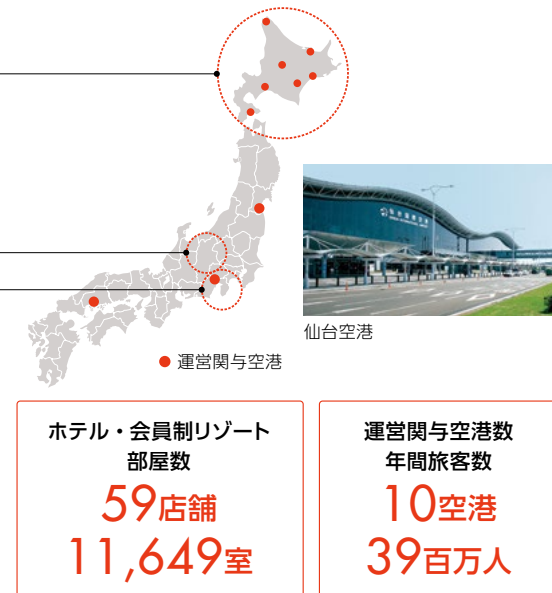
【長野】

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

【伊豆】

- ・交通事業、不動産事業（伊豆急HD）
- ・ホテル事業
（伊豆今井浜東急ホテル 等）

上記の他、沖縄等の拠点でも事業を展開



海外

海外での事業展開 → P.23



CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

▼ 東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

事業展開のフィールド

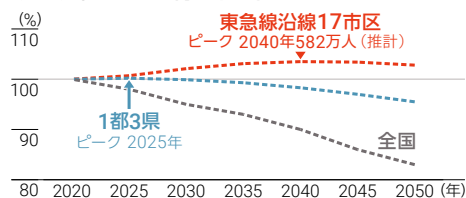
東急線沿線の人口は2040年まで増加が続くと推計されています。

当社は再開発や多様なサービス提供を通じて、人口誘致と関係・交流人口の拡大に取り組み、沿線の活力を持続的に高めていきます。

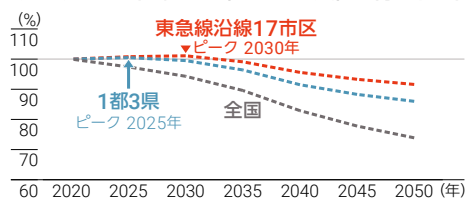
東急線沿線の人口動態

東急線沿線の総人口は、1都3県が減少局面を迎える中であっても2040年まで引き続き増加すると推計されています〔図1〕。なお、生産年齢人口（15～64歳）については、1都3県では2025年頃がピークとされるものの、東急線沿線においては2030年がピークと推計されています〔図2〕。エリア別に見ると、「渋谷・山手」「東横」「池上・多摩川」の3エリアではいずれも2040年以降に人口のピークが到来すると推計される一方、「田園都市」エリアについては2030年をピークに減少に転じると推計されています〔図3〕。このような推計を念頭において、人口の誘致・長期維持と関係人口〔図4〕の拡大を両輪として、引き続き東急線沿線の活力の維持・向上に資する取り組みを推進していきます。

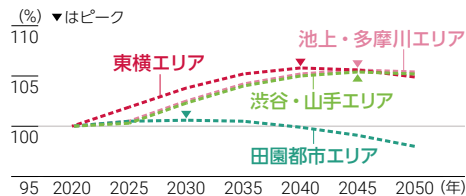
〔図1〕 総人口の将来推計



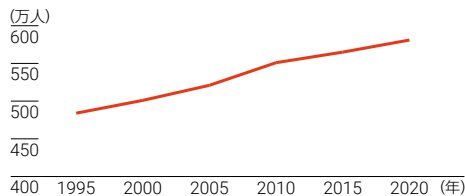
〔図2〕 生産年齢人口（15～64歳）の将来推計



〔図3〕 エリア別総人口の将来推計



〔図4〕 関係人口（昼間人口）



出所：国勢調査（総務省：各年の国勢調査における「従業地・通学地」）より作成

【渋谷・山手エリア】東京都目黒区、世田谷区、渋谷区

【田園都市エリア】東京都町田市、神奈川県横浜市緑区、青葉区、都筑区、川崎市高津区、宮前区、大和市

【東横エリア】神奈川県横浜市神奈川区、西区、中区、港北区、川崎市中原区

【池上・多摩川エリア】東京都品川区、大田区

出所：〔図1～図3〕：「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）より作成

※総人口、生産年齢人口、エリア別総人口は、いずれも2023年に推計した数値であり、2020年を100として比較した値。図中の点線は予測値を示す。

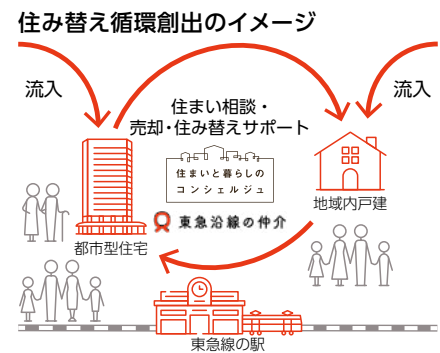
東急線沿線の再開発プロジェクトと住み替え循環の創出

当社は再開発等のプロジェクトを推進するとともに、沿線内の住み替え循環においては「東急沿線の仲介」や「住まいと暮らしのコンシェルジュ」との連携を強化しています。多様な住み替えニーズに対応することでフィービジネスの機会を獲得しつつ、住宅ストックの更新と沿線への人口流入および定着の促進を図り、事業成長と沿線価値向上の両立を目指します。

沿線では複数の開発計画が進捗中（[重点施策の進捗](#)→P.22）であり、交通結節機能の向上や商業機能、子育て支援機能などの機能集約により、魅力あるエリアを目指していきます。

住まいと暮らしのコンシェルジュ
<https://www.tokyu-sumaitokurashi.com/>

東急沿線の仲介
<https://www.109rer.com/>



子育て・学生応援 東急スクラムプロジェクト

2025年2月、当社は少子化対策や子育て世帯における課題に対応するため、東急線沿線の子育て世帯・学生を支援するプロジェクトを立ち上げました。2025年3月には、東急線の通学定期旅客運賃を平均30%値下げしたほか、交通・学び・お出かけ・暮らし・文化体験など、東急グループ内の多岐にわたるノウハウやアセットを活用し、住み続けたい沿線の実現を目指します。



Instagram版「とうきゅうこどもっと」

2026年4月には、子ども・子育て応援ポータルサイト「とうきゅうこどもっと」を開始し、WebページとInstagramで東急グループの子育て情報やサービスを提供しています。

とうきゅうこどもっと <https://www.tokyu.co.jp/special/kodomotto/>

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

▼ 東急を知る

At a Glance

事業展開のフィールド

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

価値創造の軌跡

1922年の創業以来、公共交通整備と土地開発を両輪で行い、公共性と事業性を両立させた「まちづくり」を進めてきました。

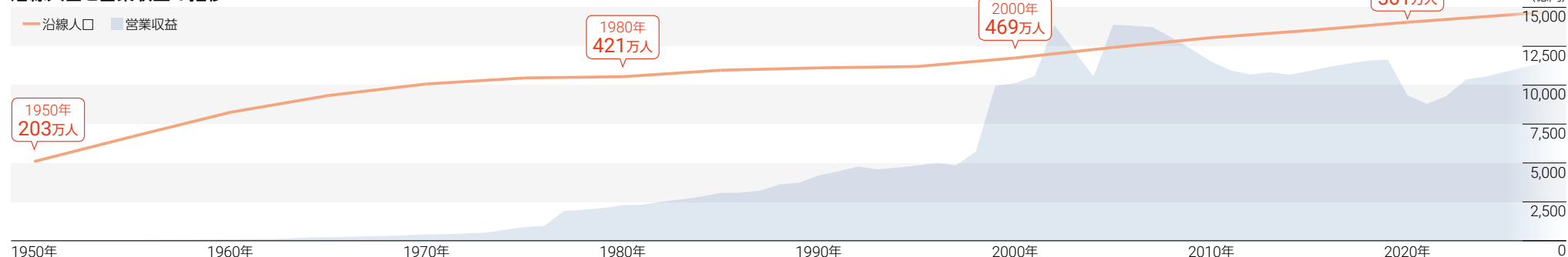
時代の変化に伴い生じる社会課題に対し、新しい視点で生活サービスやライフスタイルを提案することにより、エリア価値の継続的向上に取り組んできました。

【原点／DNA】まちづくりを通じた社会課題解決

クリエイティブな視点をもってソリューションを提供



沿線人口と営業収益の推移



※1977年度より連結決算適用、1999年度より新連結制度・有報改正を適用、2021年度より収益認識に関する会計基準を適用しています。

※沿線人口は1950年からの推移を表示するため、国勢調査のデータを基に算出しています。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

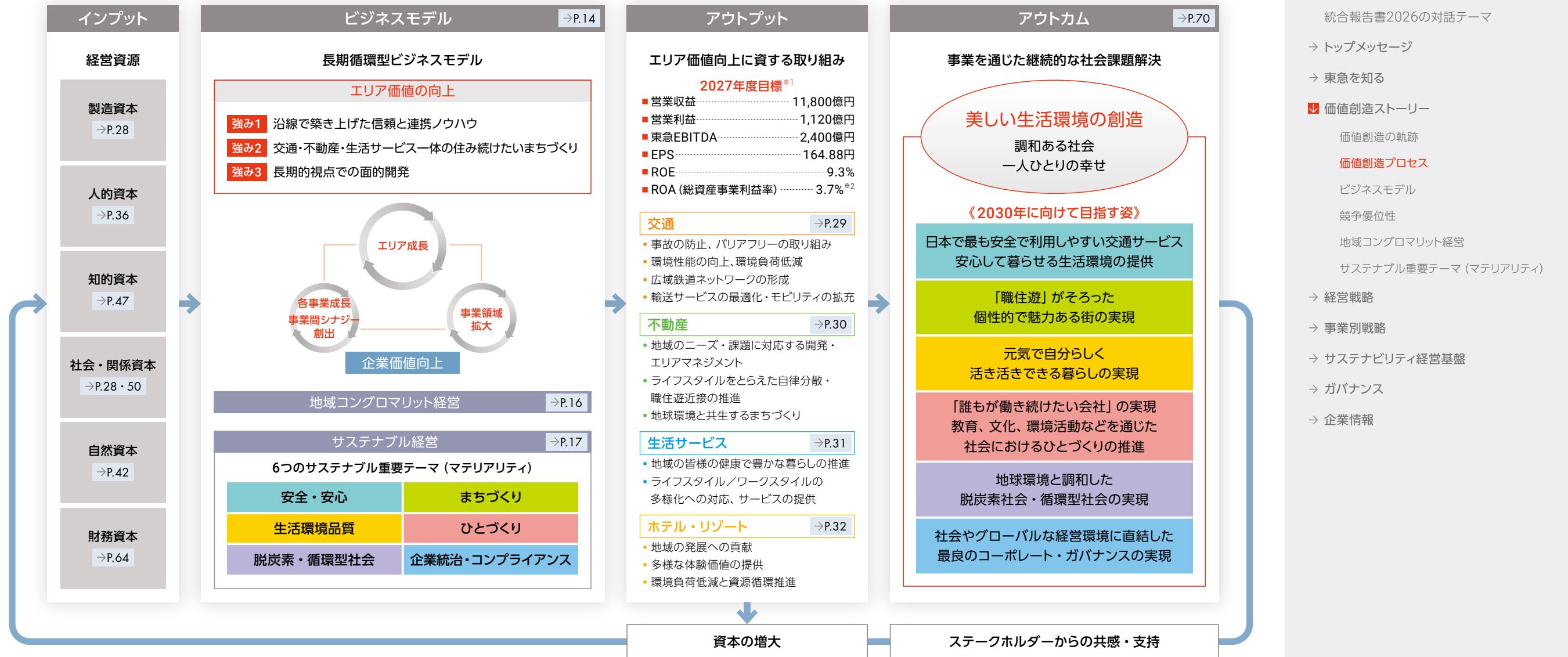
→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

価値創造プロセス —「美しい生活環境の創造」の実現

私たちを取り巻く社会課題に向き合い、経営資源を活かしてエリア価値・企業価値を向上させることで存在理念「美しい生活環境の創造」を実現します。



※1 2027年度の数値は、2026年5月時点での目標値です。

※2 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2026年5月時点での想定数値は3.5%です。

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

▼ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

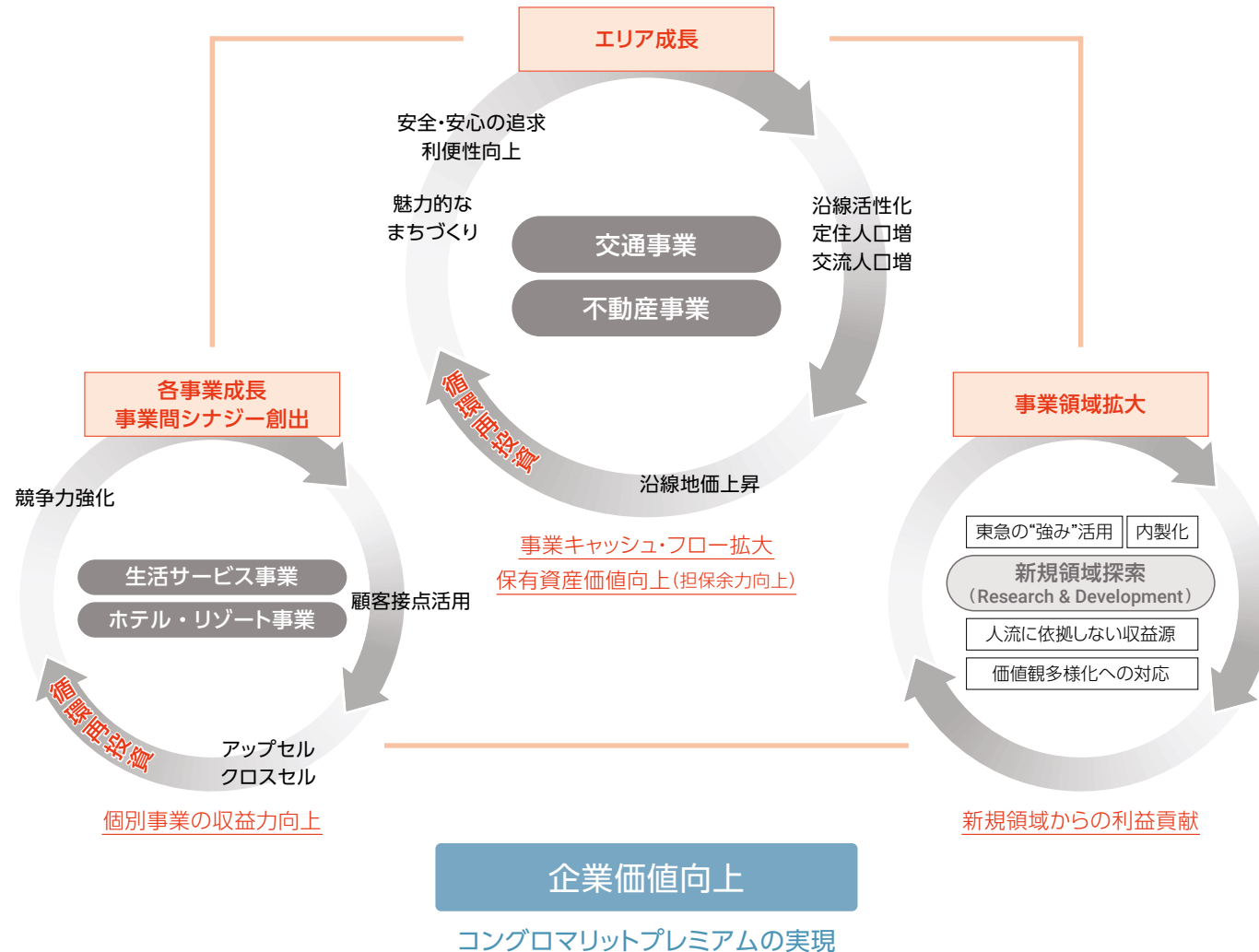
→ 企業情報

ビジネスモデル — 長期循環型ビジネスモデル

私たちの成長は街の成長とともにあり、エリア価値の向上が企業価値の向上につながります。

エリア成長と事業間シナジーにより持続的な企業価値向上を実現するのが長期循環型ビジネスモデルです。

強み → P.15 を発揮し、個性的・魅力的な街が連なる沿線の実現



3つのサイクルのシナジーを最大化し、 コングロマリットプレミアムを実現

「エリア成長」サイクル

交通事業で利便性の高い交通ネットワークを形成するとともに、沿線を中心とした、広域での面的不動産開発を行い、エリア成長を図ります。そして、エリアから得た収益を、再度同じエリアへ循環的、累積的に投資します。これにより継続的に街をバリューアップし、エリア価値を向上させて、収益基盤の成長を図る「循環再投資」の戦略を表現しています。

「各事業成長と事業間シナジー創出」サイクル

生活サービス事業や、ホテル・リゾート事業を通じて、生活者一人ひとりの、さまざまなライフステージに寄り添うサービスを提供し「住み続けたい街」としての魅力を高めます。そして、各事業の顧客接点を活用し、クロスセル・アップセルを実現することで、事業間シナジーを最大化していきます。

「事業領域拡大」サイクル

価値観の変化・多様化に対応し続け、“世界が憧れるまち”に必要なサービスを絶えず追求します。当社グループの強みを活かせる新規領域へ参入することで、エリア価値のさらなる向上と、利益貢献を両立させる戦略を表現しています。

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

▼ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

競争優位性

当社の競争優位性は、長年にわたり沿線で築き上げた信頼とノウハウ、交通・不動産・生活サービスが一体となったまちづくり、長期的視点での面的開発です。これらの「強み」を最大限に発揮し、掛け合わせることで、エリア価値の持続的な向上を実現します。

3つの「強み」をエリア価値向上につなげる

強み1 沿線で築き上げた信頼と連携ノウハウ

田園都市株式会社や戦後の多摩田園都市における地域に根差したまちづくりにより、地域に住まう方々、街を訪れるお客さま、行政、企業、学術・研究機関とのパートナーシップを通じて、強固な信頼関係を築いています。この信頼関係と連携ノウハウが、長期循環型ビジネスモデルの源泉となっています。

〈関連ページ〉ステークホルダーとの共創 → P.50

強み2 交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

交通利便性を高めるとともに、エリアにおけるニーズ・機会を活かす物件開発を行っています。併せて、生活者一人ひとりの人生のさまざまなステージに寄り添えるサービスを提供することで住み続けられる街をデザインし、社会課題の解決とエリア価値向上につなげています。まちづくりにおけるビジョンやリーダーシップ、実務面でのさまざまな知見を磨き続け、形にしています。

〈関連ページ〉事例 → P.15

強み3 長期的視点での面的開発

沿線の特徴ある数々の街は、それぞれ単体の開発ではなく、交通ネットワークでつながり、全面的に連関しています。それぞれの街が持つ要素を組み合わせ、沿線という複数の自治体をまたがる広域での長期継続的なエリア価値向上を追求しています。

面的な広がりをもって都市インフラを支えることで、安全・安心で、自然や文化が守られた、人・社会・自然が調和した“豊かさ”を実感できるまちづくりを広げます。

〈関連ページ〉事業展開のフィールド → P.9 重点施策の進捗 → P.21～23

強み2 交通・不動産・生活サービス一体の住み続けたいまちづくり

多様な事業の連携によるエリア価値の向上（南町田グランベリーパークの事例）

2019年11月にまちびらきをした「南町田グランベリーパーク」は、町田市と当社が連携・協働し、都市基盤、都市公園、商業施設、都市型住宅などを一体的に再整備・再構築し「新しい暮らしの拠点」を創り出していくプロジェクトです。「まちのぜんぶが“パーク”となる」をコンセプトに、駅と商業施設、公園がシームレスにつながり、まち全体がまるで一つの「パーク（公園）」のような、自然とにぎわいが融合したまちを目指しています。当初整備した駅舎、商業施設に加え、2024年3月には駅直結の分譲マンション「ドレッセタワー南町田グランベリーパーク」が誕生し、まちの「住」機能が拡充されました。



エリア価値の向上	2017年4月	2026年4月	増減
周辺人口（人／半径1km）	18,907	22,410	+18.5%
町田市全体	429,114	430,872	+0.4%
周辺地価	2017年1月を100とした場合	139.6	+39.6%
町田市全体	2017年1月を100とした場合	110.8	+10.8%
	2016年度	2025年度	増減
年間乗降人員（千人）	12,522	17,918	+43.1%

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

▼ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

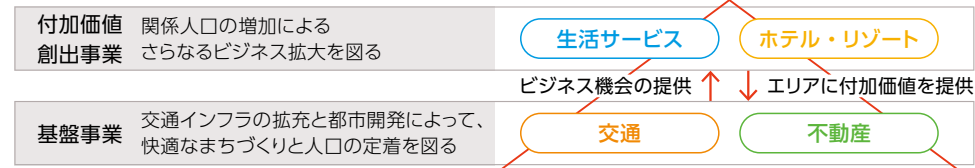
地域コングロマリット経営

渋谷や東急線沿線の拠点に経営資源を集中し、鉄道事業と不動産開発を起点に、多様な事業を複層的に展開することで、エリアの人口増加と経済活動の活性化を図ります。得られた収益を同エリアへ循環再投資することでエリアの持続的な発展を促すとともに、事業間のシナジー効果を発揮し、資産効率の向上と将来利益の最大化を目指します。

1 基盤事業と付加価値創出事業の相互成長

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

事業の役割

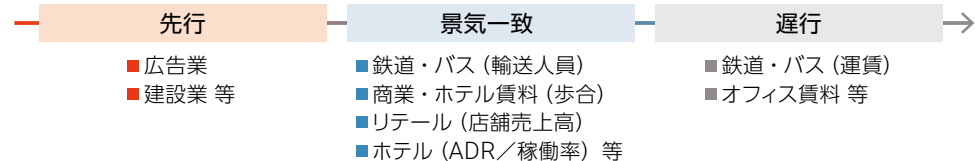


渋谷エリアにおける複層的なサービス展開事例



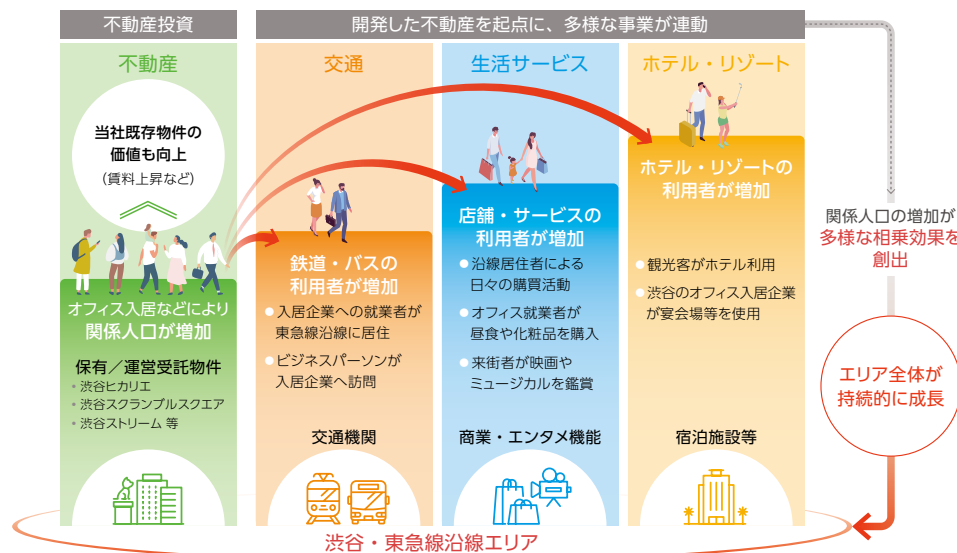
事業の景気感応度

- ・景気感応度の異なる事業ポートフォリオが、収益の安定化に寄与



2 エリアの資産効率と将来利益の最大化を図る

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



3 拠点集中や多様な事業が引き出すシナジー効果

「東急」や「東急線沿線」ブランド
ブランドのグループ内の共有・相互向上
および地域浸透性

共通顧客基盤

TOKYU IDやTOKYU POINTの活用による
アップセル・クロスセル

定住・交流・関係人口増に向けた事業連携
「東急スクラムプロジェクト」等の当社グループの
多岐にわたるノウハウやアセットの連携

コンテンツコラボレーション

アニメとのコラボでは、鉄道、バス、ホテル、商業、
屋外・交通広告等の当社資源を面的に活用し、
渋谷をジャックすることで、イベント効果を最大化



「僕のヒーローアカデミア」
のコンセプトルーム
（渋谷エクセルホテル東急）

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

▼ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

次期経営計画を見据え、サステナブル重要テーマを再評価しています。

2026年度中の特定を目指し、現在は社内外の多角的な対話を通じて議論を深化させており、経営戦略とのさらなる連動・効果的な推進に向けた検討を進めています。

特定・運用プロセス

Step
1

社会課題の抽出と整理

社会の一般的課題としてSDGsやISO26000、GRIスタンダード、また業界特有の課題としてサステナビリティ会計基準審議会（SASB）などを参考に、解決が期待される300項目のロングリストを作成しました。さらに、類似課題の統合や、当社の取り組み領域との関連を考慮し、48項目のショートリストを作成しました。

Step
2

重要度の評価

ショートリストについて、「東急グループにおける重要性」と、ステークホルダーにとっての「社会における重要性」により評価し、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）を仮評価しました。

Step
3

社外有識者ダイアログ

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）を特定するにあたり、社外有識者と担当役員との間でダイアログを行いました。

※コメント要旨はWebをご参照ください。
🔗 <https://tokyu.disclosure.site/ja/93/>

Step
4

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

社外有識者からの提言を踏まえて課題の重要度評価の妥当性を検証した後、経営会議を経て、中期経営計画と共に取締役会にて特定しました。また、テーマごとに向き合う社会課題、「2030年に向けて目指す姿」を設定し、長期経営構想の経営基本姿勢として位置付けました。

Step
5

サステナブル重要テーマと経営計画の一体化

長期経営構想策定や中期経営計画策定のタイミングでサステナブル重要テーマの見直しや、非財務目標設定を行い、経営会議・取締役会に上程しています。取り組みの進捗状況は、各責任部署およびサステナビリティ推進会議にて確認し、重要なものは経営会議・取締役会に上程します。

Progress Report

サステナブル重要テーマの再評価

当社は、次期経営計画を見据え、経営環境の変化に基づきサステナブル重要テーマを再評価しています。SSBJ基準の公表に伴う考慮すべき視点や開示拡充にも対応し、財務影響と社会的影響評価を実施しています。また、全社リスクマネジメントとの連携を深めることで、経営戦略とサステナビリティがシームレスに融合した経営体制を構築してまいります。

重要性の再評価にあたっては、各部門の実務レベルから経営層に至るまでの多層的な社内議論に加え、住民アンケートによる地域社会の視点や、有識者ダイアログを通じた専門的知見を反映させています。内外部の多様な視点を交差させることで、実効性と客観性を兼ね備えたテーマの特定を目指しています。



社外有識者ダイアログ（2026年3月27日実施）

有識者ダイアログにおける主なご提言



高崎経済大学 学長
水口 剛氏

東急の「エリア価値」を高めるビジネスモデルは企業価値との結び付きが明確である。だからこそ、自社の特徴を踏まえて課題をさらに深掘りし、核心を突く重要テーマの特定・開示が望まれる。少子高齢化や格差拡大が街にもたらすリスクを十分に織り込めているかを点検すべきだ。また、事業中核拠点の成長に加え、人口減少下でも暮らしを支える仕組みや知見を磨くことは、中長期の機会につながり得る。さらに5～10年後のライフスタイルの価値観変化を見据え、自然環境の再生や正の影響の可視化も検討に値する。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

▼ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

財務および社会への影響が大きい事項のリスクと機会と、経営戦略との関係を以下の通り整理しました。
各指標の目標と実績6か年データは、非財務データ（→P.67）をご参照ください。

サステナブル重要テーマ	特に影響の大きい事項	R：リスク／O：機会	経営戦略	主な指標 ※目標と実績6か年データは→P.67 参照
安全・安心	安全・レジリエンス向上	O：「安全・安心」の追求・災害耐性の強化による、事故率の低下、事業継続性・信頼性の向上、損失の削減	- 中期3か年経営計画 - 安全基本方針	- 東急電鉄自社起因運転事故・インシデント件数 - 重大な食品安全事故件数
	情報セキュリティ・個人情報保護	R：データ侵害による顧客信頼喪失、売上減少、訴訟リスク	ITセキュリティ対策基本方針	ゼロトラストモデル適用率 〈関連ページ〉 →P.49
まちづくり	快適なまちづくり	O：グループ横断施策による、環境推進やエリア経済活性化施策等の効果的なまちづくりの実践、交通利便性の向上 O：渋谷再開発をはじめとした沿線への循環再投資による、就労・居住・交流人口等の増加による全事業機会の向上	- 中期3か年経営計画 - 地域コングロマリット経営 - Greater SHIBUYA 2.0	- 住宅引渡戸数、賃貸住宅竣工戸数 - 住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数 - サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数 - 新規オフィス供給面積、新規商業供給面積 〈関連ページ〉 →P.21・22 →P.16
	海外のまちづくり支援	O：海外事業継続強化、東急が培った住み続けられるまちづくりの展開	中期3か年経営計画	〈関連ページ〉 →P.23
生活環境品質	地域との共存・共栄	O：地域課題解決型ビジネスや新サービス創出による企業価値・信用力の向上 O：文化・エンタメ事業をはじめとする各事業による交流・関係人口増加や消費者購買意欲の向上	- 中期3か年経営計画 - 生活サービス事業戦略	- 顧客満足度、高齢者向けサービス契約数、保育園・学童施設数 5Gシェアリングアンテナの導入駅数 - 東急アライアンスプラットフォームにおける外部企業協業件数 〈関連ページ〉 →P.11 →P.31
	デジタル化社会・ICT活用	O：顧客データの活用によるサービスの最適化やシナジーの創出による顧客満足度・収益機会向上	DX戦略・推進体制	デジタル接点数、TOKYU POINT会員数 〈関連ページ〉 →P.47・48
ひとづくり	人材育成	O：人材育成強化による事業の持続的成長と社員の定着率向上 O：多様な人材の活躍推進によるイノベーション創出		- 従業員エンゲージメント調査結果 - 一人当たり研修・教育実習費 - DX研修受講率 - 新規事業創出プログラムにかかわる従業員割合 〈関連ページ〉 →P.36～38 →P.40
	雇用環境・労働安全衛生	R：労働環境や安全衛生の不備による、労働災害・健康被害、信用力低下、収益減少 R：生産年齢人口の減少に加え、社員の離職率増加による労働力不足の深刻化	- 人的資本戦略 - 人材マネジメントポリシー	- 健康経営指標 - 休業災害率 〈関連ページ〉 →P.39
	DE&Iへの対応	O：多様な人のニーズを識別できるスタッフの雇用や活躍推進		- 管理職に占める女性比率 - 男性育児休業取得率 〈関連ページ〉 →P.39
	人権への対応	R：社内外のハラスメントや差別、サプライチェーンにおける労働安全不備や強制労働等の人権侵害	人権方針	人権研修実施率 〈関連ページ〉 →P.41
脱炭素・循環型社会	気候変動への対応	R：災害の激甚化による事業関連施設への損害 R：エネルギー使用・GHG排出に起因する事業コストの上昇 O：自己投資による発電事業や省エネ、技術開発 O：輸送の環境効率性の高さを背景とした、利用者の増加	- 環境ビジョン2040 - 水害等の物理リスク対策	- GHG排出量削減率（Scope 1, 2, 3） - 再生可能エネルギー比率 〈関連ページ〉 →P.42～45
	持続可能な生産消費生態系・水・森林保全	R：生物多様性損失による規制強化や信用失墜、自然保全不足による地域持続可能性への影響 O：グリーンインフラや自然資本の保全、環境配慮型製品・サービスの提供を通じた将来の価値観変化を見据えた環境調和型のまちづくり		廃棄物量削減率、水使用量削減率 〈関連ページ〉 →P.46
企業統治・コンプライアンス	ガバナンス・コンプライアンス	R：不適切なリスク管理による、規制上の罰金及び罰則、レピュテーション低下及び収益減少	- コンプライアンスの浸透 - 内部統制体制	- 株主・投資家対話件数 - 行政処分・刑事処分件数 - コンプライアンスに係る研修受講率 〈関連ページ〉 →P.61・62 →P.63

※「東急グループにおける重要性」と、ステークホルダーにとつての「社会における重要性」により、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）を評価しています。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

▼ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

価値創造プロセス

ビジネスモデル

競争優位性

地域コングロマリット経営

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

経営指標と財務運営

中期3か年経営計画は、利益成長や重点施策が概ね順調に進捗しています。

2025年度までの実績と事業環境を踏まえて経営指標・数値計画を更新し、計画最終年度は成長投資と株主還元を進めながら、資本効率と財務健全性の両立を図ります。

経営指標

進捗における主なポイント

- EPSは当期純利益の成長(2期連続過去最高)を背景に増加し、2026年度も増加を見込む
- ROEは想定を上回り向上しているが、株主資本コストも同時に上昇
- ROAは概ね計画水準で推移しており、引き続き収益性・資産効率の向上を図る

最も重視する経営指標	2024年度実績	2025年度実績	2026年度(予想)	2027年度(目標) ^{※2}
EPS (1株当たり当期純利益)	134.81円	152.25円	158.15円	164.88円
ROE (自己資本利益率)	9.8%	10.0%	9.6%	9.3%
ROA (総資産事業利益率 ^{※1})	3.8%	3.7%	3.8%	3.7%(3.5%) ^{※3}

■ 当社株主資本コスト(推計値) 5.7～7.9% (2026年3月時点、CAPM〈資本資産価格モデル〉および株式益利回りで算出)
※2026年度～2027年度は、2026年5月公表数値
※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 2027年度については現時点の目標値であり、今後策定予定の次期経営計画において改めて正式に開示する予定です。
※3 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います。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あります。

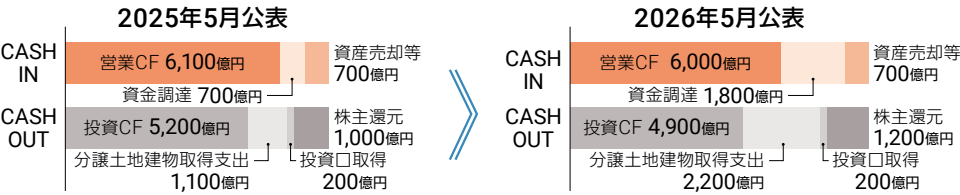
その他の経営指標	2024年度実績	2025年度実績	2026年度(予想)	2027年度(目標)
東急EBITDA (億円)	2,141	2,279	2,368	2,400
営業利益 (億円)	1,034	1,031	1,100	1,120
交通 (億円)	289	273	310	—
不動産 (億円)	483	435	459	—
生活サービス (億円)	193	218	224	—
ホテル・リゾート (億円)	66	97	104	—
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)	796	870	900	920
有利子負債／東急EBITDA倍率 (倍)	6.0	6.1	6.1	6.0

※東急EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額＋固定資産除却費＋受取利息配当＋持分法投資損益
※2027年度については全社の目標値のみ記載しており、セグメント内訳については記載していません。

キャッシュ・フロー計画 (2024～2026年度)

計画更新におけるポイント

- 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、分譲土地建物支出増や株主還元拡大により、資金調達を実施



※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。

株主還元

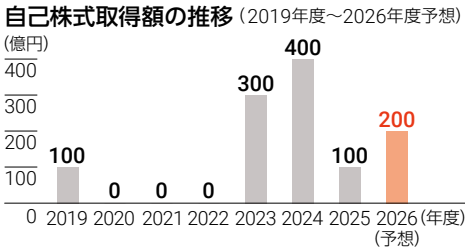
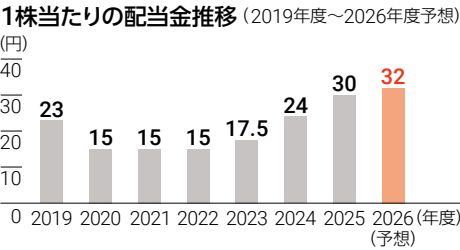
現中期3か年経営計画の株主還元方針

- 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

2026年度の配当は、1株当たり年間32円(2円増配予想)、自己株式取得は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。



重点施策の進捗

中期3か年経営計画における重点施策は、外部環境の変化に対応しながら概ね順調に進捗しています。主な進捗は以下の通りです。

- <1>
既存事業の収益力向上は順調に進捗し、事業間連携を通じた内部成長の拡大が進展
- <2>
成長投資は計画に沿って推進し、工事費・金利動向を踏まえた投資管理を継続
- <3>
人的資本の強化とポートフォリオ管理の高度化を通じ、連結経営・事業推進基盤を強化

中期3か年経営計画 基本方針のポイント ■ 事業戦略・コーポレート戦略の推進による経営基盤強化 ■ 資本効率等を重視する経営への転換					
事業戦略／コーポレート戦略	重点施策	主な取り組み	ページ参照	進捗／展望	投資計画(3か年合計)
<1> 既存事業の収益力向上による 内部成長の実現 (各事業の利益創出力・競争力の強化)	■ 移動を通じた社会価値と収益性の両立	■ 「安全・安心」を追求・災害耐性の強化 ■ 高品質オペレーション ■ 移動需要創出	→P.29 →P.34	順調	鉄道事業投資 1,800億円 既存事業投資 (鉄道事業以外) 1,300億円
	■ バリューアップ投資と事業間連携による利益創出力の強化	■ バリューアップ ・ オフィス賃料 UP、商業施設 売上高増、ホテルADR 上昇、エンタメ施設 集客増 ■ コングロマリットプレミアム ・ 定住・交流人口増／“強み”が活かせる事業へのシフト・注力／顧客接点活用やクロスセル、事業横断施策展開	→P.24 →P.28	事業間連携のさらなる推進	
<2> 持続的成長のための 成長投資継続 事業領域の拡大	■ 不動産開発事業を通じたエリア価値の向上	■ 渋谷など進行中案件の推進 ・ 投資資金の総額コントロール／地域へのコミットメントと循環再投資 ・ 差別化・ブランド化	→P.21	事業環境を継続的に見極めつつ推進	成長投資 1,800億円
	■ 不動産販売事業拡大とバリューチェーン強化、資産ポートフォリオ戦略	■ 投資家向け不動産販売／資産回転型、個人向け分譲／住宅 ■ プロパティマネジメント／コンサルティング・仲介等 ■ 資産入替え／不動産賃貸収入のバランス最適化	→P.22 →P.30	順調	
	■ 海外事業の継続推進、GX投資	■ 海外事業継続強化 ■ グリーンエネルギー発電領域参入	→P.23 →P.45	順調	
<3> 連結経営／ 事業推進基盤の強化	■ 人材戦略 ■ デジタル戦略 ■ 事業ポートフォリオマネジメント	■ 従業員から選ばれ続け“個”を最大化する人的資本経営 ■ 顧客価値・事業価値を牽引するデジタルを起点とした施策の横断的展開 ■ 連結資本効率向上と経営資源（人材・資金）の再配分	→P.36 →P.47 →P.24	人的資本経営の強化	

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

↓ 経営戦略

経営指標と財務運営

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

重点施策の進捗

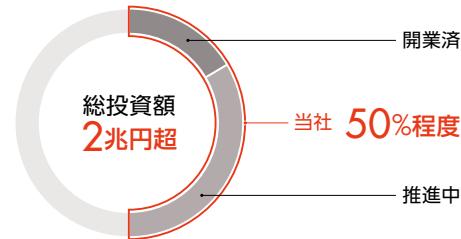
渋谷エリアの再開発

渋谷駅周辺では2009年から再開発が本格化し、2040年までに約2兆円規模の不動産投資が見込まれる中、当社はその約半分を担い、駅直結など競争力が極めて高いエリアでの開発を推進しています。渋谷区は都心5区で最もオフィス供給が限定的で、希少性が高いのが特徴です。過去10年で就業人口は約33%増加しており、当社の着実な再開発実行が街の魅力とエリア価値の向上を牽引してきました。

今後も、工事費高騰など外部環境の変化には柔軟に対応しつつ、個別プロジェクトの視点を超え、ポートフォリオ全体の価値向上を意識した「まちづくり」としての投資を継続し、持続的な成長基盤を強固なものにしてまいります。

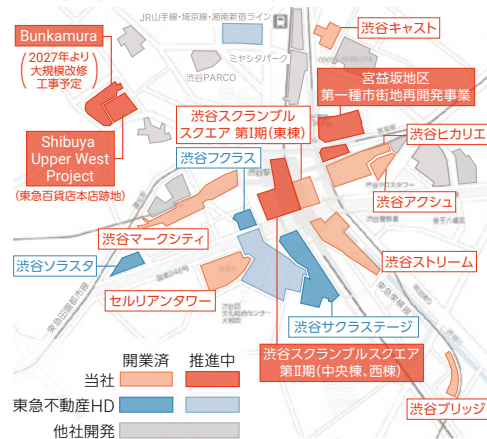
渋谷エリア全体の開発投資額

(2009～2040年までの累積、公共事業も含む)



※当社を除く投資額については、市場相場による当社試算

渋谷駅周辺における開発状況



進行中の再開発プロジェクト一覧*

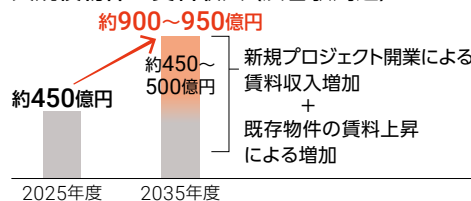
エリア	プロジェクト	開発進捗状況	スケジュール		想定 延床面積	想定投資額 (当社負担分)
			～2030年度	2031年度～		
渋谷	Shibuya Upper West Project	特定目的会社設立 建設工事推進中	● 2029年度竣工(予定)		合計 約70万㎡	合計 約6,000億円 規模
	渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟	建設工事推進中	● 2031年度竣工 (予定)			
	宮益坂地区 第一種市街地再開発	本組合設立認可 公告済	● 2031年度竣工 (予定)			
	計画1					
	計画2	準備組合設立				
	計画3					
	計画4					

※各プロジェクトのスケジュール、延床面積、投資額については、現時点での将来の見通しであり、さまざまな不確定要素を含んでいるため、今後変動する可能性があります。

ハード・ソフトの両面から生むエリアシナジー

現在進行中の各プロジェクトが大きく進捗する2035年度には、渋谷における当社の関与床面積は、86万m²へ拡大し、賃料収入は現在の約2倍となる900億円～950億円規模を目指します。この成長を支えるのは、不動産賃貸のみならず交通、生活サービス、ホテルを一体で展開する「地域コングロマリット」の強みです。再開発による就業・訪問客の増加は、鉄道・バス等の輸送人員増や商業・ホテルの売上増に直結し、グループ全体の収益を押し上げます。今後はエンターテインメントや地域コミュニティとの連携など、当社ならではのソフト施策も強化します。ハード・ソフト両面から交流・関係人口を最大化させることで、「世界が憧れるまち、渋谷」の実現と企業価値の向上を両立させます。

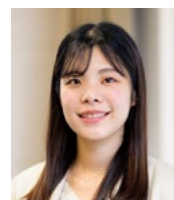
大規模物件の賃料収入（渋谷駅周辺）



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

社員メッセージ



都市開発本部
渋谷開発事業部
事業計画グループ
戦略担当

ハードとソフトで描く渋谷の未来

私は渋谷開発事業部全体の戦略検討と部門総括を担当しています。渋谷のまちづくりは、まち全体を見渡して未来を描ける東急ならではの開発です。渋谷では多様な事業領域が展開されているため、事業横断で連携できることが大きな強みであり、ハードの開発だけでなく、過ごし方やにぎわいづくりなどソフト面まで一体で考えられる点も魅力です。その東急らしさが、訪れる方、働く方、暮らす方への新しいライフスタイルの提案に繋がります。100年続いてきた渋谷でのまちづくりを受け継ぎ、次の100年へつなぐ責任を胸に、人と文化を大切にしながら渋谷の未来づくりに挑みます。

渋谷再開発&まちづくり | 東急株式会社 <https://www.tokyu.co.jp/shibuya-redevelopment/>

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

↓ 経営戦略

経営指標と財務運営

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報



重点施策の進捗

沿線エリアの持続的成長

私たちは、社会構造の変化や多様化するニーズをとらえ、循環再投資を通じて時代に即した都市機能の更新を推進しています。各地域の特性を活かした複合的な再開発に加え、良質な分譲住宅の供給を通じた定住人口の創出にも注力しています。生活環境の変化に合わせた空間整備を行い、「訪れたい、住み続けたい」という活力を創出することで、将来にわたり繁栄し続けるまちづくりを実現します。



鷺沼駅前地区第一種市街地再開発事業

2025年度より駅改良工事を実施し、駅まわりの都市空間整備に着手しました。商業・住宅・公共施設を組み合わせた複合的な開発を行い、交通結節機能を強化。地域生活の拠点として、スムーズな動線と利便性を備えたまちづくりを実現します。



藤が丘駅前地区

2025年12月に「藤が丘駅前地区」に関する都市計画決定および土地区画整理事業が認可されました。横浜市による今回の決定を受け、今後は各事業者において駅前施設・病院・公園が一体となった「オープンスペース、病院、駅前の商業などが連携した、藤が丘らしい駅前拠点の形成」を進めていきます。

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～自由が丘～二子玉川	計画複数進行中					
五反田・目黒・大井町	計画複数進行中	準備組合設立				
多摩川流域	計画進行中					
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			合計 約80万m ²	合計 約3,000億円規模
	藤が丘駅前地区	基本計画策定				
横浜・新横浜周辺	計画進行中	準備組合設立				

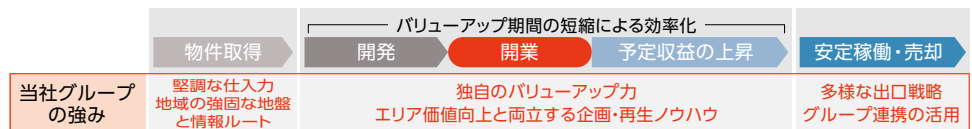
*各プロジェクトのスケジュール、延床面積、投資額については、現時点での将来の見通しであり、さまざまな不確定要素を含んでいるため、今後変動する可能性があります。

国内の分譲引渡し戸数

2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度以降
引渡済： 457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）

資産回転型ビジネスの展開

物件の取得・開発からバリューアップによる価値最大化、そして売却による確実な資本回収までを一気通貫で実行し、資産回転の短期化を図ります。 自社運営によるインカムゲインと、早期資金化によるキャピタルゲインを両輪で獲得しながら、循環再投資を加速させます。



■ エリア価値向上と両立する東急ならではのバリューアップ

既存のオフィスや賃貸住宅など多様なアセットに対し、エリアの潜在ニーズをとらえたリノベーションを行い、資産価値を最大化します。その代表例が、急増するインバウンド需要の受け皿ともなる都市型アパートメントホテル事業です。2025年3月の事業開始から、2026年5月には5施設目となる「The Apartment Hotel by Stylio 渋谷3（マイア渋谷桜丘）」をオープンしました。エリア価値向上に貢献しつつ物件の収益力を短期的に引き上げ、早期資金化に向けた確固たるアセットバリューを創出しています。



都市型アパートメントホテル事業を通じた物件のバリューアップ

■ グループ連携を活かした多様な出口戦略

中期経営計画では、3か年で合計700億円の売却目標を掲げ、2024～2025年度の2か年で約450億円相当を売却しました。東急REITとの戦略的連携による2物件の抛出や、私募ファンド「TR1リアルティ」への約140億円の賃貸住宅売却など、グループのプラットフォームを活用しています。

また、売却による資金回収後も、継続的な管理運営の受託によりフィー収入を安定確保する仕組みを構築しています。

社員メッセージ



都市開発本部 不動産ソリューション事業部 投資開発グループ 投資開発担当

地域に根差し、公共性と収益性の両立に挑む

「暮らしがすぐそばにある沿線で、長期的・面的にまちづくりをしたい」という想いで入社し、学芸大学駅高架下のリニューアルでは、地域の事業者の皆様とコンセプトから練り上げ、竣工まで伴走しました。東急と地域が密接につながり、まちを育む意義を肌で感じました。現在は物件の取得・売却を担っています。短期的な収益のみならず、中長期的な視点で「東急ならではの価値」を付加することを重視しています。今後も現場感覚を大切に、公共性と収益性を両立した持続可能なまちづくりに挑みます。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

↓ 経営戦略

経営指標と財務運営

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

重点施策の進捗

既存事業の強みを活かし、各事業の競争力強化と事業間連携の推進を通じて内部成長を拡大し、さらなる収益力の向上を図ります。

内部成長

インフレ、工事費高騰や金利動向を考慮しつつ、既存事業の強みを活かした内部成長によるさらなる収益拡大に取り組みます。

■ 交通事業

- 東急新横浜線の需要定着および主要直通路線である目黒線の利用増加
- 沿線人口増加等による幅広い層の通勤定期利用の増加
- 各種需要創出施策の推進

東急線輸送人員
2023年度 2025年度
1,052百万人 > **1,117百万人**

■ 不動産賃貸事業

賃料交渉等の戦略的施策の推進による保有アセットのポテンシャル最大化

- オフィス賃料
契約期間の短期化、CPI（物価）連動条項の導入、契約方式の見直し推進
- 商業・ホテル賃料 テナント入替、歩合賃料設定の最適化

不動産賃貸事業営業収益
2023年度 2025年度
1,322億円 > **1,381億円**

■ 生活サービス事業

- 商業施設機能の一体運営による効率化・競争力強化
- 食品・日用品小売、飲食領域の事業規模拡大
- ICT・メディア、エンターテインメント領域の収益力向上

ROA^{*}（生活サービスセグメント）
2023年度 2025年度
2.9% > **4.8%**

■ ホテル・リゾート事業

- 店舗網の再構築による収益構造の改善とリブランドによる顧客価値向上
- 世界最大級の会員基盤『Global Hotel Alliance』加盟

ROA^{*}（ホテル・リゾートセグメント）
2023年度 2025年度
0.7% > **7.3%**

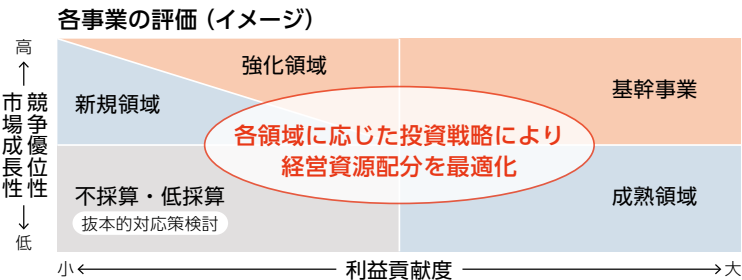
■ 事業間シナジーの拡大

- 共通ID「TOKYU ID」等のデジタル共通化
TOKYUポイントや東急ロイヤルクラブ等の顧客基盤を活かし、鉄道事業を起点としたグループシェア拡大を加速
- 連結経営／事業推進基盤強化
(人的資本経営 →P.36 ・DX戦略 →P.47)

営業利益（不動産販売を除く）
2023年度 2025年度
772億円 > **889億円**
東急EBITDA
2023年度 2025年度
2,036億円 > **2,279億円**

事業ポートフォリオマネジメント

2024年4月に新設した「連結ポートフォリオ委員会」では、ROAや成長性に加え、「まちづくりへの貢献」と「自社が直接営む意義」を重視して事業評価を行っています。当社グループの強みやシナジーを活かした最適なポートフォリオ構築に向け、強化・撤退領域を明確化。新規領域への進出や不採算事業の再構築による経営資源の最適配分を進めることで、沿線の価値向上に資する事業を展開し、連結全体の資産・資本効率の最大化を目指します。



中期経営計画期間の取り組み実績

新規事業	資産効率の高いフィービジネスを含め、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.31 ● ホテル事業の店舗網再構築 →P.32
撤退事業	● 総合型フィットネス事業 （東急スポーツシステムにおける一部事業） ● 花卉商品の卸売およびフラワーショップ運営事業 （東光フローラ） ● 衛星放送事業 （BS松竹東急） ● 会員制リゾート事業 （当社における一部事業） ● ボウリング事業 （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

※ROA＝営業利益÷資産（期中平均）

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

↓ 経営戦略

経営指標と財務運営

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

財務担当役員メッセージ

金利のある時代に、東急らしい成長を支える財務基盤を築く

上席執行役員 財務戦略室 管掌 梅原 昌弘

インフレや金利上昇を背景に、事業と資金調達を取り巻く環境は変化しています。こうした中、必要な時に安定して資金を調達できる「アベイラビリティ」を重視し、鉄道や不動産など事業の長期性に見合った財務基盤の構築を進めています。キャッシュアロケーションの進捗と、資本コストを意識した経営、東急らしい成長の実現に向けた考えをお伝えします。

事業と資本市場の双方を見つめ、東急の価値を分かりやすく伝える

Q1. これまでのご経験は、現在の財務・IRに対する考え方に

どのようにつながっていますか。

A1. 私のキャリアは、大きく三つに分けられます。1985年入社後、最初の約12年間は財務部門に所属し、途中、ロンドンの証券会社にも出向しました。帰国後は、当時の事業会社ではまだ珍しかったユーロMTNプログラムを導入するなど、調達手段や投資家層、年限を分散する取り組みを進めました。次の約10年間はグループ事業部門で、東急グループが極めて厳しい経営状況にあった時期に、各社のリストラクチャリングやM&A、事業ポートフォリオの見直しに携わりました。当時は、グループ経営やガバナンスに対して投資家から厳しいご指摘をいただいており、経営改革と併せてIRの充実にも取り組みました。その後は東急カード(株)へ出向し、2017年以降は社長を務めました。

カード事業は商品や業務の範囲が非常に広く、経営者自身が事業全体を把握したうえで、競合との違いや自社の価値を説明できなければなりません。また、優れたサービスを持っていたても、その価値がお客さまに伝わらなければ選んでいただけないことも実感しました。こうした経験から、財務担当役員の役割は、投資家が当社のどこに期待し、何をリスクとらえているのかを理解し、事業や資本政策を数字に基づいて整理して、背景にある考え方とともに分かりやすく伝えることにあると認識しています。同時に、資本市場から得た評価や意見を経営に還元し、企業価値向上につなげることが重要だと考えています。

インフレ率を上回る利益成長と、資本コストを上回るリターンを追求する

Q2. インフレや金利上昇など、事業環境と資金調達環境の変化を

どのようにとらえていますか。

A2. 金利の絶対水準だけを見れば、かつてに比べ現在もなお低い水準にあります。一方、足元では長期金利が上昇し、長短金利差も拡大しています。ベース金利が上昇する局面では、信用スプレッドの拡大も加わり、企業の格付けや財務健全性によって調達条件の差が大きくなります。従って、一定の格付けを維持し、必要な時に安定して資金を調達できる「アベイラビリティ」を確保することが、これまで以上に重要です。

事業面では、工事費や資材価格、人件費などが上昇していますが、鉄道運賃のように制度上、機動的な価格改定が難しい分野もあるため、既存事業の収益力を一層高めなければなりません。資本市場の見方も厳しくなっています。当社はEPSやROEを着実に向上させてきましたが、金利上昇、工事費の高騰、長期プロジェクトの不確実性などを背景に、株主資本コストは中期3か年経営計画策定時より上昇していると認識しています。PBRも低下傾向にあり、業績の改善が必ずしも株価に十分反映されていません。

既存アセットを一層活用してインフレ率を上回る利益成長を実現するとともに、投資案件ごとに資本コストを上回るリターンを確保していく必要があります。さらに、長期プロジェクトの収益化への道筋を具体的に示し、市場の成長期待を高めていくことが重要です。

株主資本コストの推移
中期経営計画公表時 現在
5.1-6.5% 》 5.7-7.9%
(2024年3月時点) (2026年3月時点)
(CAPMおよび株式益利回りで算出)

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

↓ 経営戦略

経営指標と財務運営

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

財務担当役員メッセージ

キャッシュ創出力を、成長投資、還元、財務健全性につなげる

Q3. 現中期3か年経営計画におけるキャッシュアロケーションの進捗をどのように評価していますか。

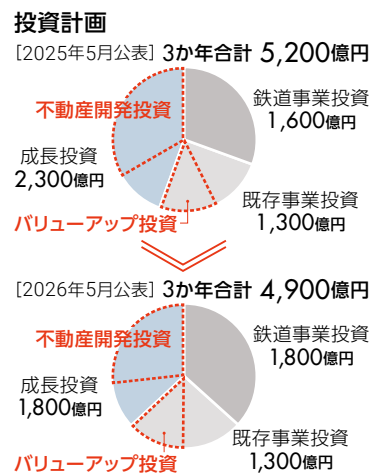
A3. 営業キャッシュ・フローを基盤に、成長投資、株主還元、財務健全性を並立させる基本方針に変更はありません。一方、工事の進捗や住宅分譲事業の拡大、株主還元の強化を反映し、支出の時期と内訳を見直しました。

2024年度から2026年度までの3年間では、営業キャッシュ・フロー6,000億円、資産売却等700億円、資金調達1,800億円をキャッシュインとして見込んでいます。これを、投資キャッシュ・フロー4,900億円、分譲土地建物取得支出2,200億円、東急リアル・エステート投資法人の投資口取得200億円、株主還元1,200億円に配分する計画です **経営指標と財務運営 → P.19**。

分譲土地建物取得支出については、今後の住宅分譲などの事業規模拡大に向け、従来計画の1,100億円から2,200億円へ増額しました。住宅分譲は、利益創出に加えて沿線への人口誘致にもつながります。一方、土地や建物の仕入れから販売、資金回収までに時間を要すると、バランスシートへの負担も大きくなります。**仕入れの規模だけでなく、物件別の収益性、販売や資金回収のスピードをこれまで以上に厳格に管理**していきます。

資産売却については、3年間で700億円を計画し、2024年度と2025年度の2年間で約450億円の物件売却を実行しました。東急REITや私募ファンドも活用し、売却後もアセットマネジメントなどのフィー収入を獲得しながら次の成長につなげる循環再投資モデルを推進しています。

投資計画については、3年間の総額を2025年5月に公表した5,200億円から4,900億円に見直しました。鉄道事業投資は、安全性や安定性の向上に必要な投資の進捗を踏まえて200億円増額し、1,800億円としています。一方、不動産開発を中心とする成長投資は、渋谷再開発などの工事期間の長期化に伴って支出時期が後ろ倒しとなったため、計画期間内では1,800億円としました。これは成長投資に対する姿勢を後退させたものではなく、実際の工事進捗と支出時期を反映した見直しです。バ



リューアップ投資を含む既存事業投資についても、1,300億円を着実に実行していきます。
営業キャッシュ・フローの拡大を土台として、資産効率の向上と適切な資金調達を組み合わせ、成長投資、株主還元、財務健全性をバランスよく実現していきます。

事業の長期性に見合った財務構造を構築する

Q4. 今後の投資を支えるため、資金調達とバランスシートマネジメントをどのように進めますか。

A4. 最も重視しているのは、必要な時に資金を調達できるアベイラビリティです。目先の調達金利だけでなく、長期にわたって安定的に資金を確保できる財務構造をつくらなければなりません。

現在、当社の平均調達年限は約7年、固定金利による調達の比率は約70%です。一方、主力事業である鉄道や不動産は投資回収期間が長く、資産側の期間は負債側よりも長いと認識しています。もっとも、不動産販売業のように時間軸が短い事業もあり、短期資金を機動的に活用することには合理性がありますが、その後の**長期資金への切り替えも含め、ALM（資産負債管理）の観点から資産と負債の期間をより適切に管理する必要がある**があります。次期経営計画では、投資計画と併せて、格付け、債務償還能力、資産と負債の期間構成などについて、財務方針をより明確にしたいと考えています。

社内では支払利息に意識が向かいがちですが、目先の金利の低さで調達すると、借り換えリスクや将来の調達余力を損なう可能性があります。株主資本コストやWACCも踏まえ、バランスシート全体で調達コストとリスクをとらえることが重要です。一定の格付けを維持しながら、調達手段、投資家層、発行時期、年限を分散し、安定的な資金調達につなげます。個人向け社債やデジタル特典付き社債、サステナビリティ・リンク・ローンに加え、発行登録を行った社債型種類株式なども選択肢として、調達手段の多様化を進めます。特に、沿線のお客さまをはじめとする個人投資家

資金調達環境の変化を踏まえた財務戦略の最適化

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
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

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

↓ 経営戦略

経営指標と財務運営

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

財務担当役員メッセージ

は、当社のサービスを利用しながら、長期的に当社を支えていただける重要な存在です。機関投資家との関係に加え、個人の投資家層も広げることで、調達基盤をより強固にしていきます。

投資判断では、ROAを軸にROICも意識し、事業別、案件別の収益性に加えて、資金回収までの期間と確度も一層重視し、次期経営計画の策定に向け、バランスシートコントロールの方針をより明確にしていきたいと考えています。

株主還元を着実に進め、成長投資・財務健全性と両立する

Q5. 株主還元に対する考え方と、成長投資・財務健全性とのバランスについて教えてください。

A5. 株主還元については、2026年度中に予定する200億円を上限とした自己株式取得を反映し、3年間の総額を、2025年5月に公表した1,000億円から1,200億円へ拡大しました。2026年度は1株当たり年間32円への増配も予定しており、総還元性向40%程度を当面の目安としています。安定配当を継続し、利益成長に応じた持続的な増配を目指すとともに、自己株式取得などの資本政策も機動的に実施していきます。

一方、鉄道の安全・安定運行に必要な更新投資や、既存事業の競争力を高める成長投資は、将来のキャッシュ創出力を維持・拡大するために欠かせません。将来の成長機会に機動的に対応できる投資余力についても、次期経営計画に向けて議論する必要があると考えています。機会が生じてから資金を準備するのではなく、あらかじめアベイラビリティを確保し、将来の成長に向けた選択肢を持っておくことが重要だと考えています。

投資家の皆様からは、増配や配当性向の引き上げを期待する声もいただいています。こうした期待を真摯に受け止め、利益成長を株主還元の充実につなげながら、持続的な成長に必要な投資と財務健全性にも目配りし、最適な資本配分を総合的に判断していきます。

街を「面」でとらえ、既存アセットと顧客基盤を成長につなげる

Q6. 「東急らしい成長」をどのように実現し、その価値を市場に伝えていきますか。

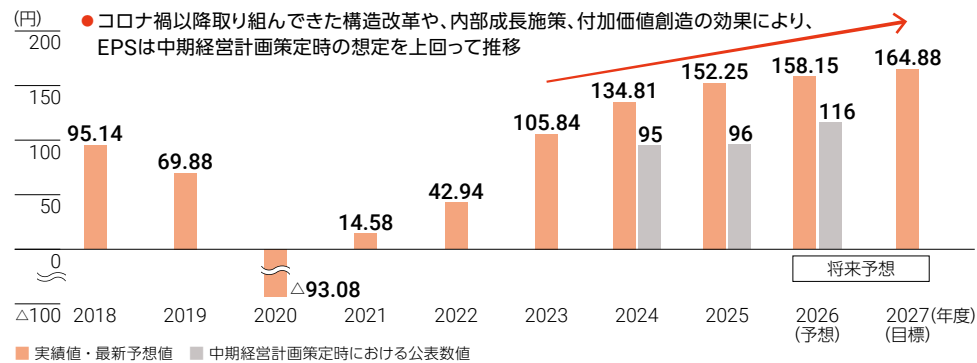
A6. 鉄道や不動産を軸に、生活サービスやホテル・リゾートなどの多様な事業を組み合わせ、

お客さまに継続的にご利用いただく。そして、個々の施設やサービスではなく、街を「面」でとらえ、長期的な視点で街全体の価値向上を各事業の成長につなげていく。これが当社のDNAであり、私が考える「東急らしい成長」です。

今後は、既存アセットを一層活用するとともに、各事業と顧客基盤をさらに結び付け、個々の事業の利益にとどまらず連結利益の最大化を一層目指します。例えば、沿線には大きな個人消費がある一方、私たちが最終的な決済まで担えている割合には、なお拡大の余地があります。カード、ポイント、決済、金融サービスを交通や不動産、生活サービス、ホテル・リゾートなどとつなぎ、お客さまに東急のサービスを継続してご利用いただくことでグループシェアと長期的な関係性（顧客生涯価値）を高めていく考え方は、一層重要になるととらえています。

こうした成長の成果を示すうえでも、EPSは重要指標の一つです。当社グループは、バランスシートコントロールに伴う資産売却損益や、海外事業などから生じる持分法投資損益、自己株式取得をはじめとする資本政策など、営業利益だけではとらえ切れない幅広い活動を行っています。EPSは、それらを含む総合的な利益創出力を、株主・投資家の皆様に分かりやすく示す重要な指標です。

EPSの推移（2018年度～2027年度目標）



一方、渋谷の再開発や海外でのまちづくりは、収益化までに長い時間を要します。各事業のKPIやROA、ROE、キャッシュ・フローに加え、プロジェクトの進捗、収益化への道筋、そして街の価値向上が各事業へ及ぼす波及効果なども、より具体的に示していく必要があります。長期的な成長ストーリーと足元の成果の双方を丁寧にお伝えし、対話を重ねることで、「東急らしい成長」への理解と期待を高め、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

↓ 経営戦略

経営指標と財務運営

重点施策の進捗

財務担当役員メッセージ

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

事業概要 (2026年3月31日現在)

事業領域		交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート
特徴・強み		- 安全・安心、ユニバーサル、快適なサービス - 相互直通運転など利便性の高いネットワーク - 低環境負荷な移動手段 - 上記を実現し続けるための継続投資	- 社会課題の解決と事業性を両立させる不動産開発 - グループ内外の企業や地域、行政との連携 「職住遊」を機能的に配置したまちづくり	さまざまな世代・ニーズのお客さまの生活を支える「家ナカ」「街なか」事業による豊富な顧客接点と信頼の構築	価値観やライフスタイルの多様化に対応して、生活の質を高めるホスピタリティサービスを信頼あるブランドに基づいて全国へ展開
財務資本	営業収益	19.5% 2,269億円	22.6% 2,629億円	45.9% 5,332億円	12.0% 1,393億円
	営業利益 ROA ^{※1}	273億円 3.6%	435億円 3.5%	218億円 4.8%	97億円 7.3%
人的資本	従業員数 〔臨時従業員数〕 ^{※2}	7,394人〔1,300人〕	3,210人〔3,146人〕	8,838人〔18,579人〕	3,935人〔3,505人〕
製造資本・社会関係資本		- 東急電鉄駅数……………99駅 - 東急電鉄車両数…………1,321両 - 東急バス車両数…………945両	- 賃貸可能面積(当社持分)…1,626千m² - 賃貸オフィスビル面積…………370千m² - サテライトシェアオフィス施設数……………145施設(直営店)	- 百貨店・ショッピングセンター……………57施設 - スーパーマーケット……………89店舗 - 商業施設賃貸可能面積……………431千m² - TOKYU POINT会員数……………251万人 - CATV接続世帯数……………118万世帯 - シネマスクリーン数/座席数…185スクリーン/31千席 - 電気/ガス供給世帯数…18.4万世帯/20.9万世帯	- ホテル・会員制リゾートホテル……………59店舗/11,649室 - コンフォートメンバーズ会員数……113万人 - ゴルフ場……………6施設

※1 ROA＝営業利益÷資産(2025年度期中平均)
※2 従業員数は就業人員数(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む)であり、臨時従業員数は、〔〕内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載。
記載の従業員数の他、特定のセグメントに区分できない885人〔438人〕が管理部門に所属しています。

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

▼ 事業別戦略

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報



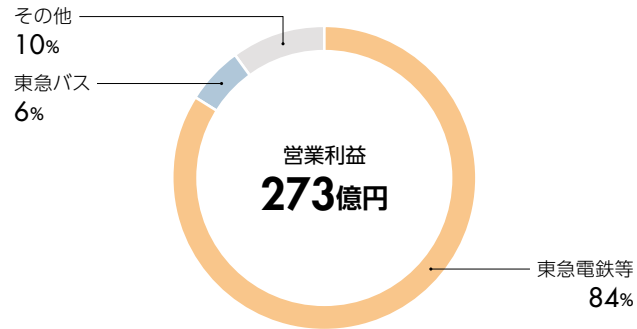
交通

事業の概況

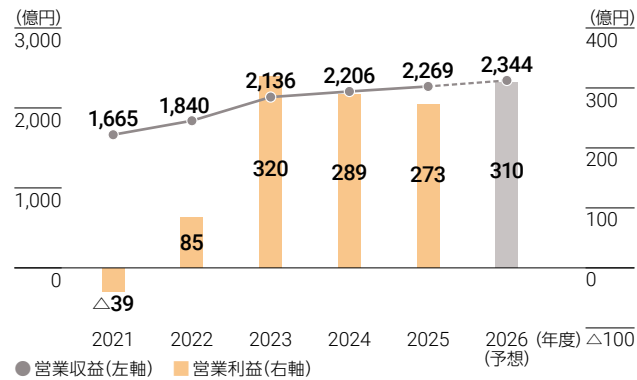
2025年度の交通セグメントでは、東急新横浜線の利用定着のほか、各種利便性向上施策や移動需要の増加を背景に、鉄道輸送人員が増加し、営業収益は2.9%増加しました。一方、従業員の待遇改善等による人件費の増加や、安全投資・設備更新等の鉄道工事に伴う費用の増加により、営業利益は5.7%減の273億円となりました。

2025年度実績（交通セグメント）

営業利益構成比



営業収益・営業利益推移



セグメント別データ → P.66

主な戦略項目

- 安全・安心の追求
- 運営高度化と業界連携
- マーケティングによる沿線活力の創出
- ネットワークの価値最大化
- 環境・社会課題の解決

持続性と成長に向けた取り組み（東急電鉄）

- CBTC(無線式列車制御システム) の導入による運営高度化
CBTCは、無線通信技術により列車の位置や速度を連続的に把握し、列車間の安全な間隔を確保するとともに、制限速度を超えないようブレーキを自動制御するシステムです。安全性を確保した上での列車間隔最適化による遅延回復力向上や、設備の2系統化による運行の安定性向上、省設備化によるメンテナンス性向上を目的に、田園都市線および大井町線に導入を予定しています。
- 鉄道ネットワークの改良
新空港線（蒲田駅～京急蒲田駅間、0.8km）の速達性向上計画について、2025年10月に国土交通省より認定を取得しました。運行頻度・車両編成・整備効果などの計画内容が認定され、新線開通へ大きく前進しました。羽田空港と渋谷や東京都北西部などとのアクセス利便性向上、および蒲田地区等の地域発展への貢献を見込んでいます。

Message

安全を根幹に、「移動の価値」を追求し続けます

東急電鉄株式会社 代表取締役社長 福田 誠一



当社は安全投資と成長投資の両輪による持続的成長を目指しています。施設の維持・更新や激甚化する自然災害への対応力強化、デジタル技術を積極的に活用したトラブルの未然防止体制の構築等に取り組んできました。2025年10月に発生した田園都市線梶が谷駅列車衝突事故等の再発防止を徹底するとともに、引き続きトラブルの未然防止対策や有事の際の初動対応の迅速化など、安全を最優先に事業を推進していきます。

成長戦略においては、タッチ決済や「Q SKIP」の普及を通じたシームレスな移動環境の実現を加速します。また、東京都・品川区と進める大井町線戸越公園駅付近の連続立体交差事業や、羽田エアポートライン株式会社と連携する「新空港線」計画にも着実に取り組んでいきます。

通学定期の値下げをはじめとした子育て世代への支援施策や、大規模災害時のBCP強化、鉄道電力の効率的な活用を目的とした市が尾変電所への大規模蓄電システムの導入など、社会課題への対応や、街と一体化した都市開発などを進め、今後も街とともに進化し続け、「日本一の街の、日本一の鉄道」を創り上げてまいります。

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

▼ 事業別戦略

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報



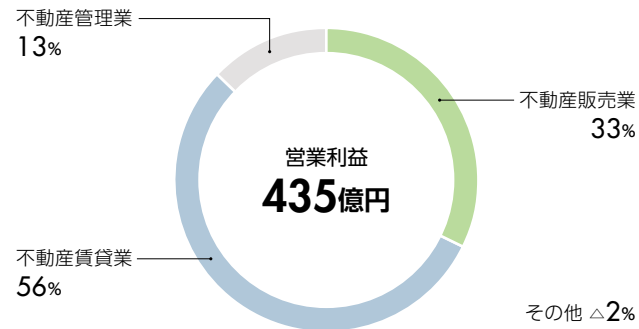
不動産

事業の概況

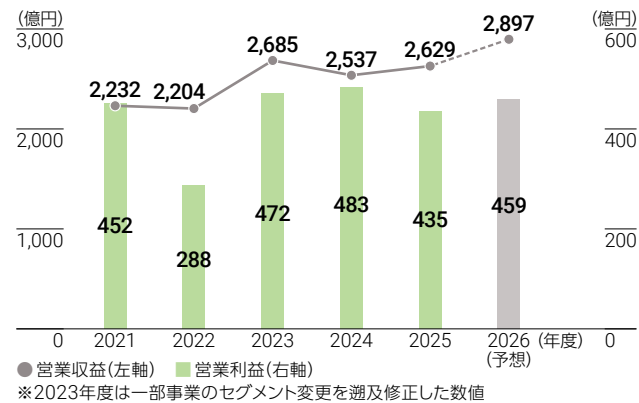
2025年度の不動産セグメントでは、ホテルや商業施設等の売上が好調に推移し賃料収入が増加したことや、資産回転型ビル事業における物件売却等により、営業収益は3.6%増加しました。一方、不動産販売業において前年の大型マンション販売の反動減等により、営業利益は9.9%減の435億円となりました。

2025年度実績（不動産セグメント）

営業利益構成比



営業収益・営業利益推移



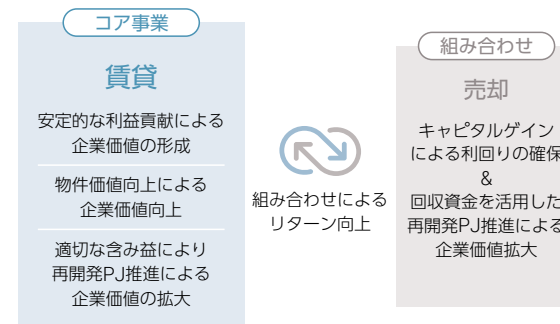
セグメント別データ → P.66

主な戦略項目

- エリア価値の持続的な向上
- 資本効率を重視した戦略的な不動産販売の推進
- 不動産管理、不動産リテールビジネスの強化
- 資産ポートフォリオ戦略の推進
- 海外事業の継続強化

不動産事業における成長戦略

工事費・金利上昇の環境下において、当社は資本効率を重視した経営を推進しています。コア事業である不動産賃貸業での内部成長と、REITや私募ファンド等を活用した資産回転型ビジネスを両輪として収益力強化を目指します。ROAの向上を図るとともに、獲得したキャピタルゲインを活用した循環型の再投資を加速させることで、持続的な成長を実現します。



Message

世界をリードする、美しい沿線へ

～社会的価値の創造と事業性両立の実現に向けて～

上席執行役員 都市開発本部長 **西村 隆徳**

当社は沿線の皆様と共に、交通と都市開発が連携したまちづくりに長年取り組んでまいりました。昨今、建設費の高騰や金利上昇など事業環境の不確実性が高まっておりますが、当社では資本効率をより一層強く意識し、不動産事業を戦略的に推進してまいります。



2025年度は、既存物件の収益マネジメントによる内部成長に加え、「資産回転型ビジネス」を推進し、東急REITや私募ファンド等への戦略的な物件拠出を通じて、資産の入れ替えと循環再投資のサイクルを加速させました。あわせて、ノンアセット型フィービジネスのさらなる強化に注力し、沿線における仲介・コンサルティング等の拠点を着実に拡充することで、お客さまに対する収益機会の多様化と、顧客とのインターフェイス機能を一層強化いたしました。

今後は中長期的な成長を見据え、継続的な保有資産の資金化によるバランスシートの最適化と、機動的な再投資による事業ポートフォリオの高度化を図ります。渋谷駅周辺の大型再開発や鷺沼、藤が丘等の沿線開発を通じ、街の魅力向上と事業成長の両立を目指します。今後も東急沿線を中心とした地域の皆様と共に、世界をリードする豊かで美しいまちづくりを実現してまいります。

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

▼ **事業別戦略**

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報



生活サービス

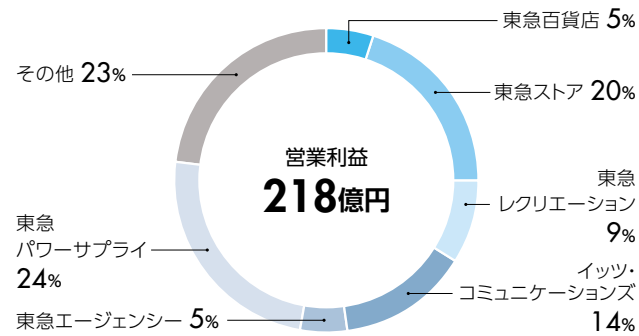


事業の概況

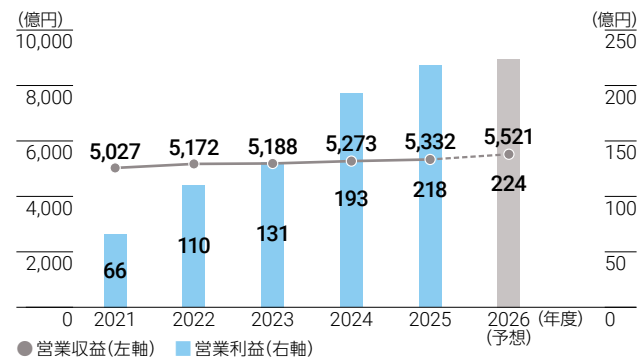
2025年度の生活サービスセグメントでは、東急レクリエーションにおける好調な映画市況の取り込みや、東急パワーサプライにおける電力調達原価の安定化により、営業収益は1.1%増加し、営業利益は13.0%増の218億円となりました。

2025年度実績（生活サービスセグメント）

営業利益構成比



営業収益・営業利益推移



セグメント別データ → P.66

主な戦略項目

■ リテール事業

- ・ポートフォリオ最適化と組織・運営の最適化
- ・顧客起点の事業開発・強化



■ ICT・メディア、文化・エンターテインメント事業

- ・既存事業の収益性向上 ・グリーン、デジタル領域の推進
- ・グループ連携によるシナジー創出（IP・顧客接点活用）
- ・“楽しい”を起点とした価値創造

《Topic》 渋谷スナック横丁プロジェクト

当社がエンターテインメント領域において推進する事業ブランド「東急エンタメイト」のもと、日本独特の文化であるスナックを現代的なエンタメへと昇華させ、リアルコミュニケーションによる交流起点を創出する「渋谷スナック横丁プロジェクト」を、渋谷二丁目エリアにて始動します。



Message

事業競争力の強化と沿線価値向上の好循環を創出する

生活サービス事業部長
東急リテールマネジメント株式会社 代表取締役社長 **堀田 正道**



生活サービス事業は、交通・不動産事業と連携しながら、リテール事業、ICT事業、文化・エンターテインメント事業等、日常に寄り添う多様なサービスを提供しています。なかでもリテール事業は、商業施設運営事業と小売事業を展開し、豊富な顧客接点を通じて、長期循環型ビジネスモデルを支えています。

一方で、人口減少やEC市場の拡大により、リテール業界は大きな変革期にあります。商業施設の優勝劣敗が明らかになり、スーパーマーケットのM&Aも加速するなか、お客さまに選ばれ続けるためには、独自性強化と規模拡大をスピード感を持って実現していくことが重要です。

2025年度は東急リテールマネジメント(株)を設立し、各事業会社に分散していた機能やノウハウを集約し、スケールメリットを活かした運営体制を構築しました。今後開発が進む渋谷では、街全体を一つのモールとして捉えた最適なテナントミックスや機能配置を進め、街の魅力と競争力向上に取り組みます。また昨年開業の「Bacha Coffee銀座」のような新たなブランドや体験価値の提供も継続します。

今後も事業競争力を強化し、「期待を超える顧客体験」を提供することで、人の流れと賑わいを生み出し、街の魅力や沿線価値を高めてまいります。こうした沿線価値の向上がより多くのお客さまや事業機会を呼び込み、さらなる事業成長と競争力強化につながる好循環を実現してまいります。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

▼ 事業別戦略

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報

ホテル・リゾート

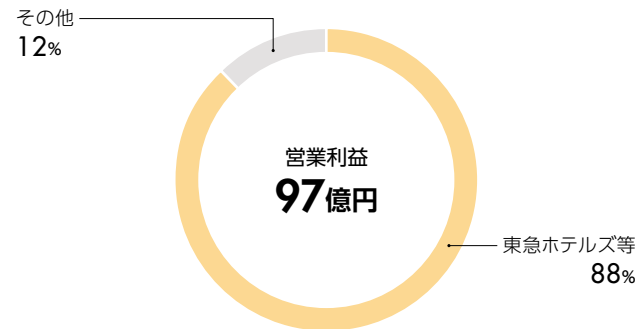


事業の概況

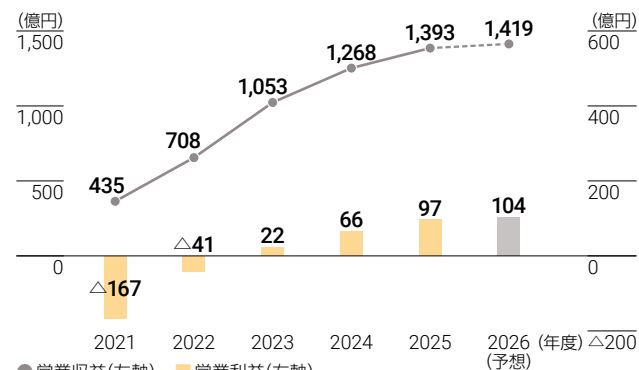
2025年度のホテル・リゾートセグメントでは、都心エリアのホテルを中心にインバウンド需要を取り込んだこと等により好調に推移し、ADR（一室単価）は26,681円（前年比+2,761円）となりました。ゴルフ事業においても、プレー収入・会員権収入ともに堅調に推移しました。この結果、営業収益は9.8%増加し、営業利益は46.0%増の97億円となりました。

2025年度実績（ホテル・リゾートセグメント）

営業利益構成比



営業収益・営業利益推移



セグメント別データ → P.66

主な戦略項目

- ホテル事業
 - ・店舗網の再構築と既存資産の価値向上
 - ・オペレーターとしての競争力強化
 - ・アセットライト事業による収益多角化
- ゴルフ事業
 - ・施設の高付加価値化とグループ連携による需要開拓

ホテル事業における成長戦略

- リブランドによるブランドポートフォリオの拡充
 2026年7月、川崎市所在の「東急REIホテル」を、体験設計型ホテル「The HOTEL Well-hub Haneda」としてリブランディングしました。今後もブランドポートフォリオの拡充により、ゲストの多様なニーズに応える柔軟な選択肢を強化し、さらなる事業成長を目指します。



- 店舗網の再構築（2025年度以降、計画を含む）

新規店舗	2店舗 346室	JAM 福井勝山東急ホテル&リゾート 東京麹町東急REIホテル
営業終了	3店舗 651室	東急REIホテル（高松／松山／那覇）

Message

需要の追い風を捉え、戦略的な投資と
集客強化で収益力のさらなる向上を目指します

執行役員 ホテル・リゾート事業部長 馬場 隆光



ホテル・リゾート事業は、中東情勢や中国経済等の影響を受けつつも、全体としては旺盛なインバウンド需要に支えられ、2025年度は営業利益97億円を計上しました。中核のホテル事業では、経営機能強化として設備品質維

持のLCC^{※1}投資に加え、客室・料飲施設での戦略的なバリューアップ投資を推進しています。また、遠隔地リゾートホテルの社員寮建設など、環境整備にも注力しております。成長戦略としては、ホテルコンドミニアムの建設や、渋谷エリアへ誘致する外資系ホテルの経営機能構築が始動しています。さらに、運営面では新規MC・FC^{※2}ホテルの獲得を進めるとともに、日系ホテルチェーンとして初めて独立系ホテルコンソーシアム「Global Hotel Alliance」へ加盟し、会員3,400万人への集客強化を図ります。併せてAIによる価格の最適化とDXによるコスト構造の最適化を進めます。

ゴルフ事業では国内有数のハイエンドゴルフ場として、伝統を活かした施設改修を継続し、優位性強化により安定収益を確保しています。また、定額宿泊サービス「ツギツギ」は会員数35万人を超え、さらなる事業規模の拡大を目指します。

今後も高単価需要を着実に取り込み、持続的な成長を実現してまいります。

※1 ライフサイクルコスト

※2 MC：マネジメントコントラクト FC：フランチャイズ

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

▼ 事業別戦略

事業概要

交通

不動産

生活サービス

ホテル・リゾート

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報



サステナビリティマネジメント

サステナビリティに関する意思決定と推進・モニタリングを行うガバナンス体制を整備し、実効性を確保しています。

～ サステナビリティの考え方 ～

当社および連結子会社は、長期的な視点から、時代によって変化するお客さまのニーズを的確にとらえ、新たな事業・サービスを提供し、社会課題を解決していくことが重要であると考えています。そして社員一人ひとりがこの使命を共有し、新たな価値を生み出すことで、社会と共に持続的成長を図っていきたいと考えています。

「美しい時代へ」というグループスローガンのもと、SDGsの17のゴールと169のターゲットやエリア・業界固有の課題を踏まえて特定した、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）に向き合い、「未来に向けた美しい生活環境の創造」および「事業を通じた継続的な社会課題の解決」に取り組んでいく“サステナブル経営”を経営の基本姿勢としています。

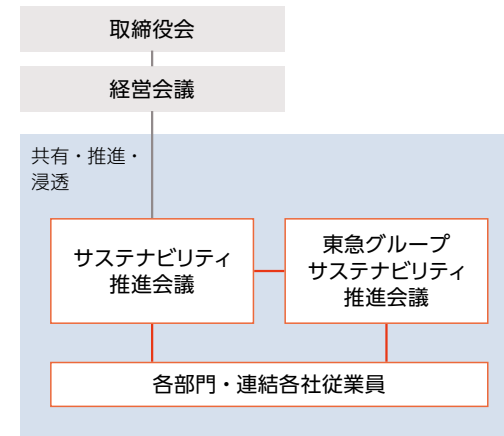
サステナビリティガバナンスの取り組み

	サステナビリティに係る主な審議実績（2025年度）
取締役会	✓ サステナブル重要テーマに対する取り組み ✓ 安全への対応状況 ✓ ITリスクに関する取り組み ✓ 環境ビジョン実現の取り組み・環境ビジョン2040への改定 ✓ 不祥事・事故等報告状況
サステナビリティ推進会議	✓ ESG分野における取り組み（ESG評価、人権、サプライチェーン、環境ビジョン、TNFDへの取り組み等） ✓ サステナブル重要テーマの再評価 ✓ ITリスクに関する取り組み ✓ 事業部門報告（安全・環境への取り組み） ✓ 不祥事・事故等報告状況

✓ 役員報酬におけるサステナブル経営指標の設定（継続） →P.60

ガバナンス

当社は、取締役会を経営および監督の最高機関と位置付けており、サステナビリティに係る重要事項は、取締役会で決議・監督しています。また、サステナビリティへの取り組みを積極的に推進するため、サステナビリティ推進会議（議長：社長執行役員、年4回）の開催や、連結各社への浸透、各種啓発活動のほか、東急グループ全体での表彰制度による奨励など、全方位的な取り組みを実践しています。

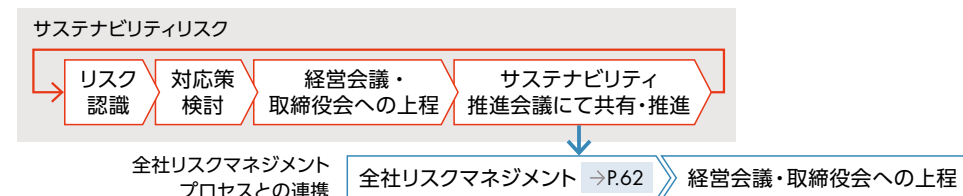


リスク管理

気候関連のリスクと機会、人権リスクなどのサステナビリティ関連のリスクは、経営企画室ESG推進グループをプロジェクトリーダーとし、専門家の知見のもと各事業部門と協働してリスク分析・対応策の検討を行い、経営会議・取締役会への上程を行います。

また、全社リスクについては、毎年各事業・各社にてリスクの分析を実施する際に、気候関連リスクなどのサステナビリティリスクを含めて検討・評価・管理しています（全社リスクマネジメントは →P.62 をご参照ください）。

リスク管理プロセス



CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

安全・安心

安心と信頼を基本とした良質な商品・サービスを提供するため、関連法令を遵守し、安全に関する取り組みを推進するとともに、継続的な改善を行っています。

2025年度に発生した田園都市線梶が谷駅構内での列車衝突事故では、お客さまをはじめ関係者の皆様に多大なご心配とご迷惑をおかけしましたことを、

深くお詫び申し上げます。

事故の概要

発生日時：2025年10月5日(日) 23時04分頃

発生場所：田園都市線 梶が谷駅構内

発生列車：列車①：中央林間発渋谷行（各駅停車）

列車②：回送列車

※列車①、②いずれも10両編成

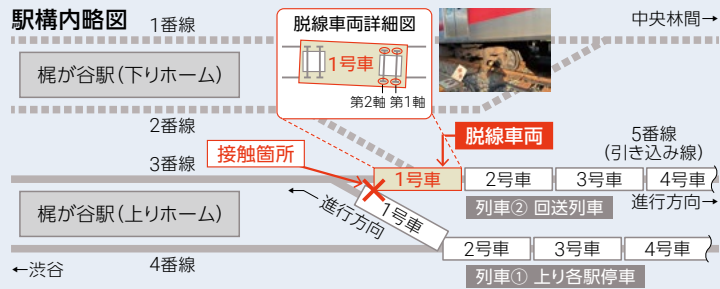
発生状況：梶が谷駅5番線（引き込み線）への留置作業のため、3番線から5番線を走行中の列車②は、5番線のオーバーランを防止するための信号により、所定停止位置の手前で停止。列車②は5番線に完全に入線していない状態であったが、宮崎台駅～梶が谷駅間を走行していた列車①は、3番線に進入できる信号が出ていたため進入。その後、列車①の運転士は通常より線路に近い位置に列車②を確認したため、非常ブレーキを操作したが、列車②と接触して停止。列車②の1号車が脱線し、列車①は乗客149人を梶が谷駅上りホームへ避難誘導。

事故原因：信号システムの条件設定の不備により、列車②が5番線に完全に入りきる前に、列車①が3番線に進入できる信号が出ていたことによるもの。

負傷者：列車② 車掌1人（軽傷）



左が列車②、右が列車①



- 列車①（上り各駅停車）1号車～4号車の車体側面に損傷
- 5番線の列車②（回送列車）1号車の中央林間寄り2軸の車輪が脱線

事故後の主な動き

10月 5 日 23時04分 事故発生

10月 6 日 24時00分 全線運転再開

10月 7 日 記者会見（国土交通記者会／福田社長）

10月10日 東急線全駅（梶が谷駅およびこどもの国線を除く）の調査（信号システムの条件設定の確認）の結果公表
国土交通省は全鉄軌道事業者へ緊急点検を指示

10月20日 全駅調査で信号システムの不備を確認した二子玉川駅、新横浜駅の計3カ所の改修を完了

10月27日 第1回「再発防止検討委員会」を開催

12月23日 国土交通省より、認定鉄道事業者制度における鉄道電気施設の設計に関する業務に関わる「一般認定の取消」*の行政処分を受領。「再発防止策」を開示

再発防止策

- ・ 信号システムに関する詳細な設計の手順書およびチェックシート（確認項目を明瞭化）を新たに作成し、複数名による確認を徹底することで、今回発生した条件設定における不備を防止
- ・ 設計時に異なる部署間で調整する際、相互に適正な確認・判断できるように確認方法の見直しを実施
- ・ 不安全事故が発生しないよう、設計に関する組織的な確認体制（設計検討委員会）を構築
- ・ 本事故を風化させないため、継続的に教育を実施

当社取締役会における議論（抜粋）

日時	内容
2025年10月	事故概要、お客さまへの影響、事故原因、当面の対策等について 〈社外取締役からの意見〉 事故の直接的な原因に加え、その背景について十分検証を行うこと。
2025年11月	事故原因、再発防止策等について 〈社外取締役からの意見〉 事故の背景には部門間の調整不足があるとの認識のもと、今後は新設の設計検討委員会を通じて対応を図る点について確認した。体制整備においては、部門横断的な視点での取り組みが肝要である。

※国が行う鉄道事業に関する許認可について、鉄道施設・車両の設計確認や竣工確認を認定を受けた鉄道事業者自らが適切に実施することにより、安全性を確保しつつも、国への手続きを簡略化する制度。鉄道事業者からの申請により、組織的な技術力や品質の確保等について国土交通省が審査を行い、基準に達していれば認定が与えられる。東急電鉄は2001年12月に鉄道土木施設・鉄道電気施設・車両の3部門において、手続きの大幅な簡略化が認められる一般認定を取得している。今回はこのうち、鉄道電気施設のための一般認定取消となった。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

安全・安心

グループ経営理念に則り、関連法令を遵守しながら安全に関する取り組みと継続的な改善を推進することで、「安全がすべてに優先する」という企業文化の確立・維持・向上に努めています。また、継続的な安全教育や経営・現場・協力企業との緊密なコミュニケーションを通じて、従業員一人ひとりの意識向上と実効性のある安全対策の推進を図っています。

安全マネジメントの考え方と体制

交通事業をはじめ当社グループ全ての事業の基本は安全とそこから生まれる安心にあります。「安全基本方針」や各社の方針などに基づき、当社各部門および連結各社が連携し、安全の確保と安心の向上に努めています。当社では、社長執行役員を議長とする「サステナビリティ推進会議 →P.33」において、安全に関する重要情報を共有し、会社としての適切な対応を指示しています。また、「東急グループサステナビリティ推進会議」では安全推進を定例議題とし、当社グループ一体で安全を推進しています。

安全基本方針 <https://tokyu.disclosure.site/ja/108/>

安全投資の実施

東急電鉄は、2025年度に442億円の安全投資を実施し、豪雨や地震などの各種自然災害対策、施設物・構造物の長寿命化、無線式列車制御システムの導入などの設備投資により、安全輸送と快適性の向上に努めています。今後も鉄道インフラの適切な維持更新や各種自然災害対策、運転保安設備の更新などの設備投資を継続的に行うことで、環境と社会の変化に対応し、鉄道の最重要事項である「安全・安心」を追求していきます。

東急電鉄の安全への取り組みの詳細については「安全報告書」をご参照ください。
<https://www.tokyu.co.jp/railway/company/safety/>

安全教育とコミュニケーション

東急電鉄は、2021年12月に安全最優先で行動できる人材育成の強化を目的とした安全教育施設「安全共創館」を開設しました。開設以降、経営層および従業員全員が安全教育プログラムを受講しており、今後も安全教育を継続して安全意識を一層高めていきます。また、社長をはじめ経営陣から各部門の部課長まで、定期的に現場を巡視し、安全に関する取り組みについて確認や意見交換することで、経営陣と現場が一体となって問題解決に取り組んでいます。



現場の従業員と社長との意見交換会の様子

東急安全の日

東急電鉄では、2014年2月の東横線元住吉駅列車衝突事故を風化させないために、社員一人ひとりが事故を振り返り、事故と向き合う場として、「東急安全の日」を開催しています。2026年2月の第12回には、オンラインを含め約1,200名が参加しました。福田社長および伊藤安全統括管理者からのメッセージ発信のほか、2025年10月の田園都市線梶が谷駅構内列車衝突事故を含む、これまでの事故の教訓を活かし、安全への意識・姿勢に関する講話を行い、経営から現場まで一丸となって安全への決意を確認しました。



「第12回東急安全の日」の様子

事業継続体制

当社グループは、多くのお客さまの生活に密接に係る事業を営んでおり、大規模地震などの災害発生時にも事業を継続することが使命です。このため事業継続（BC）体制の強化を進めており、その取り組みの一つとして、社長執行役員をトップとした「連結BCM委員会」を設置しています。当社グループ全社が参画し、首都直下地震などを想定したBC体制強化を推進し、発災時に円滑に事業を継続・復旧できるよう取り組んでいます。

自然災害対策

東急電鉄では、大雨時の土砂災害対策や各設備・駅構内への浸水を防止するための工事を進めています。また、これまで大規模地震に備え、鉄道構造物への耐震補強工事を実施してきました。耐震省令に基づく補強はすでに完了しており、さらなる減災対策として災害時の復旧性向上のため、高架橋の耐震補強工事や擁壁補強工事などを引き続き実施しています。



高津変電所 浸水対策（止水板設置済み） 東横線・目黒線 多摩川駅～新丸子駅間 補強後の高架橋柱

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

ひとづくり [人材戦略]

Message

“個”の最大化で長期循環型ビジネスモデルのサイクルを加速

執行役員 人材戦略室長 高橋 真樹子

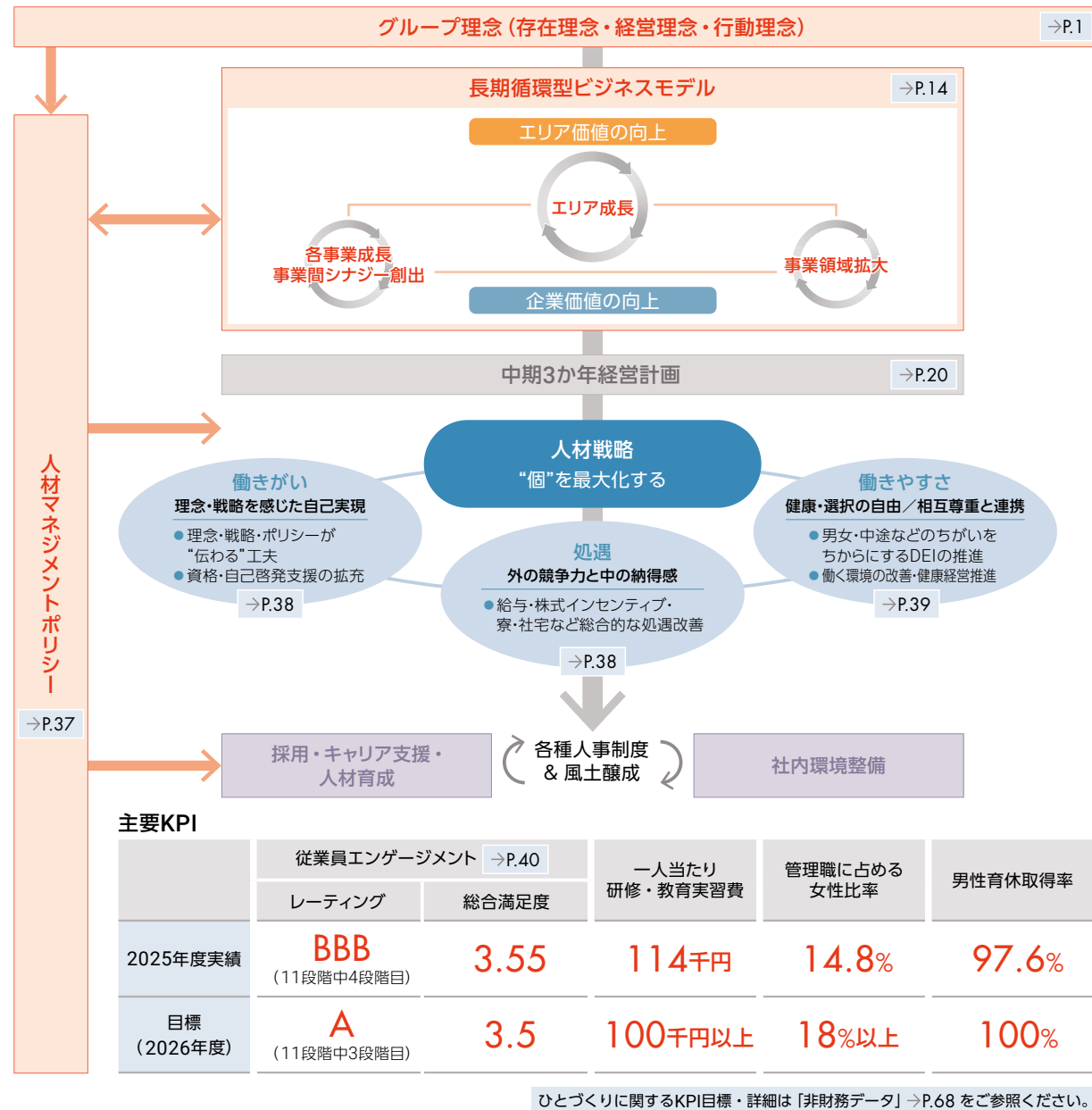


当社は人材を連結経営の根幹と位置付け、“個”の力を最大限に引き出す人的資本経営を推進し、従業員一人ひとりが輝ける会社を目指しています。人材戦略室では、**従業員の幸福追求がお客さまの幸福実現において何よりも重要ととらえ、「圧倒的従業員起点」の姿勢を大切に**しています。エンゲージメント調査から「働きがい・働きやすさ・処遇」の課題をとらえ、自己学習や資格取得の支援、沿線居住を通じてお客さま視点を養う寮・社宅制度の拡充など、長期目線で積極的な投資と施策を展開しています。

また今般、「人材マネジメントポリシー」の策定により、改めて私たちが大事にする想いを言語化しました。**タウンホールミーティングをはじめとした対話施策と人事制度の充実により、従業員一人ひとりが変化を前向きに捉え、挑戦と成長にやりがいと誇りを実感しながら、自分らしい人生を歩める環境づくり**に取り組んでいます。同時に、互いのリスペクトと信頼関係を基盤に、本当に大切にすべきことに組織全体で向き合いながら、多様な連携を通じて個と組織の両面から東急ならではの価値提供と信頼獲得へとつなげます。

引き続き、“個”の力を最大限に引き出すことを起点に、その力を集結してチーム力を高めていきます。これにより長期循環型ビジネスモデルをさらに加速させ、コングロマリットプレミアムの実現を目指してまいります。

ビジネスモデルと人材戦略の関係



CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS (目次)

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

ひとづくり [人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材]

人材マネジメントポリシー

当社のビジネスモデルは、エリア成長と事業間シナジーにより持続的な企業価値を実現する長期循環型です。交通事業と不動産事業を基盤とし、生活サービス事業とホテル・リゾート事業を付加価値創出事業とする多様な事業運営を通じて、コングロマリットプレミアムの創出を目指しています。2025年度、当社はこのビジネスモデルを実現するために、人材マネジメントにおいて大切にしたいを「人材マネジメントポリシー」として言語化しました。このポリシーはビジネスモデルと密に連動する位置づけであり、人事施策を長期的な目線で一貫性を持って取り組むための基軸となります。

人材マネジメントポリシー

1. リスペクト・信頼をもとに、多様な連携を生み出す

先入観や組織上の上下関係・親子関係にとらわれず、相互尊重を基盤に会社間・部門間・チーム間・個人間など網の目状の連携により新しい価値を創造していきます。

2. 変化に前向きな人を増やす

仲間と新しい価値の創造に挑み、様々な変化を前向きに捉えて力に変える人とともに成長します。

3. 長期的な目線で挑戦と成長を支える

人への投資を続け、従業員が新たな仲間や自らの可能性を広げる機会を作り、能力を存分に発揮できるような環境を整えていきます。

4. 従業員の幸福を追求し、お客さまの幸福を実現する

お客さまの求める価値をさらに創出する出発点として、従業員の幸福を大切にします。

価値創造を支える人材

当社のビジネスモデルにおいて、まちづくりを俯瞰的かつ創造的にとらえ、多様な事業を連携させながら推進する組織運営と人材が企業価値創出の源泉です。そのためには、仲間と新しい価値創造に挑み、さまざまな変化を前向きにとらえて力に変える人の確保・育成・活性化・定着の質が事業価値に大きく関連しています。



社員メッセージ まちづくりを俯瞰し事業価値を創造

人をつなぎ、新たな価値へ挑む

鉄道研修、渋谷や東急線沿線の不動産開発事業を経て、社内起業家育成制度で定額宿泊サービス「ツギツギ」の立ち上げに挑戦しました。異なるフィールドで一貫して根幹にあるのは、多様な関係者と目標を共有し、価値を創り上げていくプロセスです。今後は新たな人流の創出とともに、宿泊者と訪問先の地域をつなぎ、継続的な関係人口の増加に貢献できるサービスへの進化に挑んでいきます。

ツギツギ <https://m.tsugitsugi.com/>



東急(株)
ホテル・リゾート事業部
事業戦略グループ
参事

社員メッセージ 各事業に精通した専門性

専門性を磨き、鉄道事業の持続的成長へ

相鉄・東急直通線事業の車両改修に関する総括担当をはじめ、さまざまな鉄道事業のプロジェクトを通じて専門性を培うとともに、組織体制の整備や風土改革、人材育成にも取り組んできました。現在は、新たな信号保安システムである無線式列車制御システム「CBTC」の導入プロジェクトに取り組んでいます。今後も専門性を磨き続け、まちづくりにおいて必需インフラとなる鉄道事業の持続的成長に貢献していきます。



東急電鉄(株)
鉄道事業本部
電気部 CBTC推進課
課長補佐

CBTC → P.29

社員メッセージ デジタル技術活用による価値創造

デジタルで、ずっと住みたい沿線をつくる

沿線の魅力を伝え新たな行動のきっかけを作るべく、Webを軸としたお客さま接点の創出に取り組んでいます。公式サイトのリニューアルでは、「まちを楽しむ」をコンセプトに鉄道と沿線サービスを横断的に繋ぎ、一体感のあるデジタル体験を実現しました。組織の枠を超えて、仲間と共に継続性のある価値創出の仕組みを育てていくことが醍醐味です。今後も、沿線への愛着を育む顧客体験を牽引していきます。



東急(株)
デジタル
プラットフォーム
URBAN HACKS

URBAN HACKS <https://10q89s.jp/>

東急・東急電鉄公式サイト <https://www.tokyu.co.jp/>

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

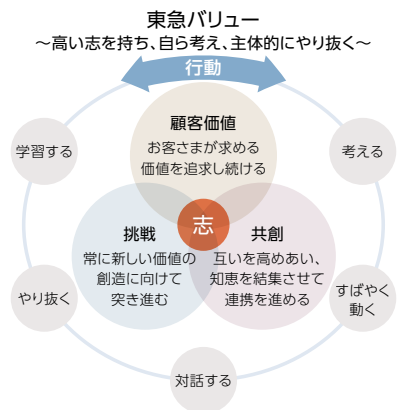
→ 企業情報

ひとづくり [働きがい／処遇]

「個の最大化」を支える要素(重点課題)である働きがいと処遇。理念・戦略と連動した自己実現の機会と、外部競争力と納得感を意識した報酬で、一人ひとりの力を最大限に引き出します。

東急バリュー

当社は、従業員一人ひとりが共有すべき価値観と行動として「東急バリュー」を策定しています。東急バリューは、3つの志と5つの行動から成り立っており、これらの実践を通じて、高い志を持ち、自ら考え、主体的にやり抜く人材の育成と、イノベーションが生まれる企業風土の醸成を目指しています。



理念浸透と風土醸成

当社は、会社理念や経営戦略・人材戦略などの浸透と従業員の理解・納得感の向上を目的に、社長をはじめ経営層が従業員に直接自らの言葉で発信する場を積極的に設けています。2026年4月には、「中期経営計画最終年度に向けた現在地と今後」をテーマに経営層のセッションを複数実施し、オンラインも含め1,000名以上が参加しました。

タウンホールミーティング等開催実績（2025年度以降）



セッションの様子

回数 **6回**

- テーマ
- ・コンプロマリットプレミアム
 - ・人材マネジメントポリシー
 - ・資本市場から見た課題と対応方針
 - ・エンゲージメント調査結果とナレッジマネジメント

学生ニーズと専門人材確保の両立

当社は、専攻分野を活かしたいという学生ニーズへの対応と専門人材確保の必要性から、初期配属を確約する「初期配属確約コース」を導入し、本人の志向と適性に基づき最適な配属を実施しています。なお、本コースについても、初期配属以降は、他の社員と同様に全部門へ異動する可能性があり、当社グループの将来を担う総合職として経営視点の醸成とキャリアアップを図る仕組みとしています。

- 〈初期配属確約コース〉
- ・鉄道事業 電気・車両
 - ・鉄道事業 工務
 - ・不動産事業
 - ・財務・経理、法務 等全6コース

人材育成・キャリア形成

当社では「従業員一人ひとりに寄り添い、学びことで成長が実感できる場の提供」を育成方針に掲げ、さまざまな施策を展開しています。「東急アカデミー」は、東急グループの組織力・人間力を高める研修です。2006年の開講以降、延べ900名以上が修了し、当社グループ各社の役員を輩出しています。経験・内省・学習の3つのプロセスを通じて経営人材を育成するとともに、修了生ネットワークはグループ全体のシナジー創出と多様な連携の基盤となっています。

また、従業員が主体的にキャリアを描き、挑戦できる環境整備を目指し、2025年度より受験費用等の会社負担や合格時の報奨金支給を行う「資格取得支援制度」を新設しました。その結果、延べ330名が新規資格を取得しました。今後も従業員の学習やリスキリングを通じ、専門能力向上と成長意欲を当社の競争力強化につなげていきます。

優秀な人材の定着・活躍を支える処遇

当社および東急電鉄は、人材確保と従業員エンゲージメント向上のため、賃金引き上げを柱とした処遇改善を進めています。2026年4月には、12,000円のベースアップを含めて、両社従業員平均で6.0%の賃金引き上げを実施しました。2024年度を始期とする中期3か年経営計画期間における当社の賃金引き上げ率は平均18.2%（管理職層18.0%、非管理職層24.4%）となります。継続的な賃金引き上げ、業績還元としての特別賞与の支給、従業員の中長期的な業績・株価に対する意識向上を目的とした株式インセンティブの導入、沿線居住促進と福利厚生充実のための寮・社宅の拡充などにより、総合的な処遇改善を実施しています。これらの取り組みもあり、2025年度の離職率は3.5%と、前年から0.8ポイント低下しています。

離職率
3.5%
〈対前年△0.8P〉
(当社／2025年度)

施策名	概要
リジョイン採用	過去の経験やスキル、前職での年収・役職・経験を考慮した処遇での採用。延べ10名が再入社
カムバック制度	退職理由が育児（妊娠、出産、育児）、介護、配偶者の海外赴任、自己研鑽を目的とした就学である社員に対し、当該事由の終了後に再度就業の機会を提供。延べ14名が再入社
独身寮・家族向け社宅	寮は市況価格の約1/5、社宅は約1/3で入居可能。東急線沿線に24物件・1,335室（内、2025年度新設10物件・404室）
株式インセンティブ制度	勤続期間に付与するポイントの累計に基づき、当社株식을、原則として退職後に交付および一部現金給付
複業制度（PIVOTx）	業務外での自己実現や自己成長を支援するため、当社業務を主軸としながら、個人の時間を活用して業務外活動に取り組むことができる制度。延べ154名が利用

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

ひとづくり [働きやすさ]

「個の最大化」を支える要素（重点課題）である、働きやすさ。

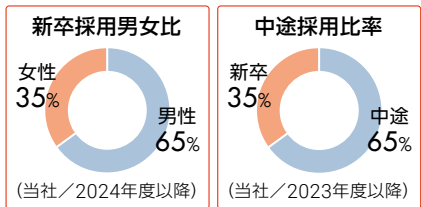
健康で自分に合った働き方を選び、互いを尊重し連携できる環境を整えることで、一人ひとりの力を最大限に引き出します。

DEIマネジメント ～ちがいをちからにする～

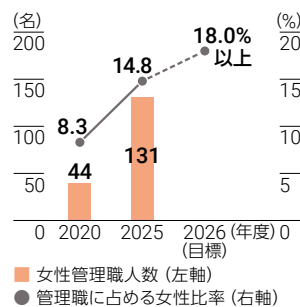
当社は交通、不動産、生活サービスなど、お客さまの暮らしに深く関わる事業を展開しています。社会環境の変化に伴い、お客さまの価値観や行動が多様化する中、持続的な成長と新たな価値創造の実現には、多様な視点や発想を活かす組織づくりが不可欠です。当社は「ちがいをちからに」を掲げ、ジェンダー、年齢、障がい、性的指向・性自認・性表現、経験、価値観など多様な個性を尊重し、DEIを重要な人材戦略として推進しています。

中でも女性活躍推進は、組織の多様化を促進する優先テーマです。1988年の総合職採用開始以来、性別を問わない登用・育成を継続し、2025年度末の女性管理職比率は14.8%となりました。当社グループでは5名（2026年4月時点）の女性社長が就任するなど、意思決定層の多様化も着実に進んでいます。また、男性育休取得率は97.6%と高水準を維持しており、2026年度末の取得率100%を目標に、取得しやすい環境整備を進めています。

さらに、特例子会社を通じた障がい者雇用の拡大や、LGBTQに関する制度整備・アライの育成など、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりを進め、あらゆる「ちがいを」価値創造の原動力へと昇華させ、持続的な価値創造を推進してまいります。



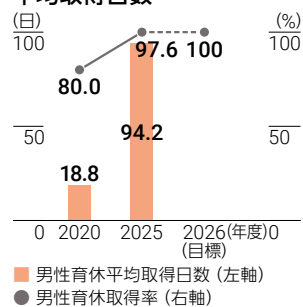
女性管理職人数・比率^{※1}



※1 2022年10月の人事制度改定に伴い一部職層を管理職に変更

※2 前年度に子が生まれた男性従業員のうち、前年度+当年度に育休休職等を取った者の割合

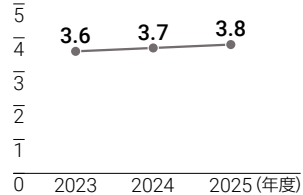
男性育休取得率および平均取得日数^{※2}



働く環境のさらなる改善

当社は「誰もが働き続けたい会社」を実現するため社内環境整備に取り組んでいます。一例として、自身の職務や環境に合わせて働く時間・場所・服装等を主体的に選択する「スマートチョイス」を展開し、テレワーク制度やフレックスタイム制、ライフステージに応じて本人の役割は変えずに短時間勤務ができる制度を整備しました。多様な働き方を効果的に選択し、組み合わせる「ベストハイブリッド」方針により、個人やチームのベストパフォーマンスを追求してまいります。

従業員エンゲージメント調査項目「多様な働き方」の満足度



健康経営

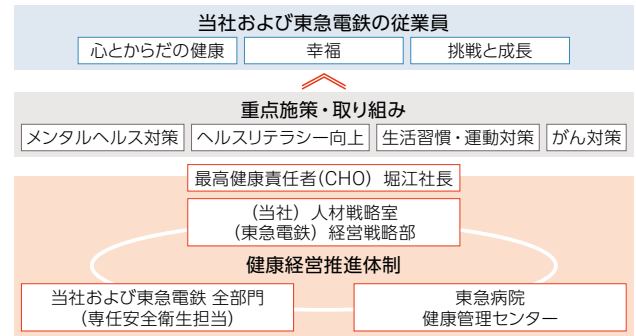
当社は従業員とその家族の健康を事業の根幹と位置付けており、実質的な創業者である五島慶太翁の「人の成功と失敗のわかれ目は第一に健康である。」という言葉の通り、健康を重視する価値観を受け継いでいます。健康経営推進のため「健康宣言」を制定し、社長執行役員をCHO（最高健康責任者）に任命、健康経営管理体制を構築しています。「東急病院」に専任安全衛生担当「人材戦略室・経営戦略部」が密に連携する「三位一体」で健康経営を推進し、産業医・保健師と連携してメンタルヘルス対策、がん対策、生活習慣・運動対策を実施するほか、プレゼンティーズムの測定結果を踏まえた健康増進施策や若年層の肥満対策にも取り組んでいます。

組織の労働機能の総合評価（働く力）
91.8%
（2025年3月実施）

※客観的指標に基づくプレゼンティーズム調査結果（2025年3月実施）

※数値は、「心身の健康に問題がなく労働機能が発揮されている割合」

健康経営推進体制



CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

ひとづくり〔従業員エンゲージメント〕

働きがいと働きやすさの向上を目指し、従業員エンゲージメント調査を活用した人材戦略を推進しています。調査結果に基づき、課題に即した具体的な施策を着実に実行しています。

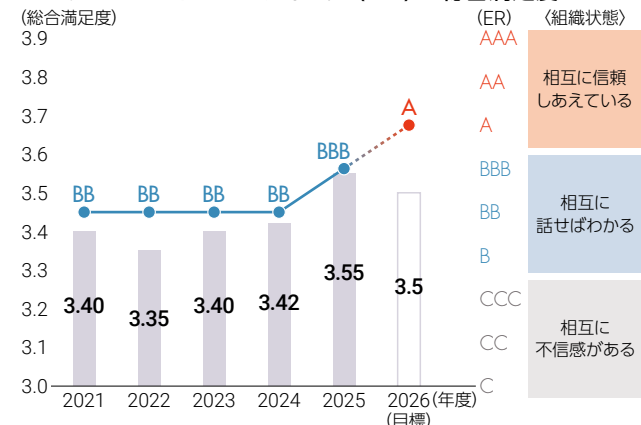
エンゲージメント調査の結果と取り組み

当社では、2019年度より従業員エンゲージメント調査を実施し、人事施策の実効性の検証と従業員の働きがい向上に取り組んでいます。本調査を人的資本経営の進捗を把握する重要な指標と位置付け、組織課題の特定や改善施策の立案・実行に活用しています。これまでの調査結果では、「自社の事業が社会に貢献していると感じられる」といった社会的意義への共感を示す『③事業内容』や、「上司に気軽に相談できる」「部下の意見に耳を傾ける」といった上司の『①支援行動』が、継続して当社の強みとして評価されています。

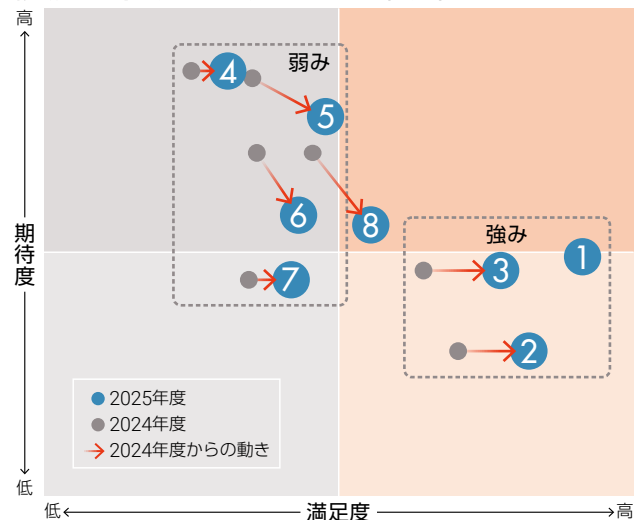
2025年度の調査結果では、総合満足度が3.55となり、中期3か年経営計画の最終年度にあたる2026年度の目標値を上回

りました。特に、『⑤施設環境』や『⑧制度待遇』に関する評価が大きく改善するなど、職場環境整備や処遇改善等の人事施策において一定の成果が表れています。また、『③事業内容』『①支援行動』の高い評価を維持しながら、「全社的な連帯感」や「階層間の意思疎通」といった『④組織風土』にも改善が見られました。一方、多くの領域で改善が見られたものの、「ナレッジの汎用化・標準化」や「適切な人材配置」など、さらなる対応が必要な事項も残されています。こうした課題に対し、経営層と従業員の対話促進、マネジメント力の向上、組織横断的な連携強化など、仕組みと風土醸成の両面から取り組みを進めることで、従業員一人ひとりの挑戦と成長を支え、「個の最大化」と企業価値向上の好循環の実現を目指してまいります。

エンゲージメント・レーティング（ER）と総合満足度



領域別の期待度と満足度のプロット（抜粋）



領域別の施策

	領域名 (主な項目)	施策 →P.38・39
強み	① 支援行動 (部下への支援行動・部下への傾聴姿勢)	・ 1on1ミーティング
	② 会社基盤 (顧客基盤安定性・財務健全性)	・ 経営計画の着実な推進
	③ 事業内容 (自社の事業優位性・社会的意義や貢献度)	・ サステナブル重要テーマの推進 ・ 事業別戦略の実行
弱み	④ 組織風土 (全社的連帯感・階層間の意思疎通)	・ Creative Act.の発信・実践促進 ・ 部門長インタビューの発信 ・ ランチセッションの開催 ・ 人材マネジメントポリシーに基づく人事施策の展開
	⑤ 施設環境 (IT環境の充実度・業務環境の充実度)	・ 本社ビルの業務環境改善 ・ 寮・社宅の拡充
	⑥ 人的資源 (多様な人材・適切な採用配置)	・ 採用の強化
	⑦ 理念戦略 (理念の発信・浸透・戦略目標への納得度)	・ タウンホールミーティングの実施 ・ 人材マネジメントポリシーの策定・展開
	⑧ 制度待遇 (評価・給与の妥当性・研修制度の充実度)	・ 処遇改善 ・ 教育研修制度の充実

従業員エンゲージメント調査概要

- 対象：当社従業員（出向者および臨時雇・派遣社員は除く）
- 時期：2026年1月
- 方法：(株)リンクアンドモチベーションのエンゲージメント調査「モチベーションクラウド」を使用した全64項目の設問に対するWeb回答
- 結果：レーティング（ER）は同社の延べ13,460社、589万人の実績から測定する偏差値。Aは全11段階評価の上から3段階目、BBBは上から4段階目。総合満足度は、会社、仕事、上司、職場の満足度を5点満点で調査した結果の平均値。
- 回答数・回答率：1,477名・96.2%

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

人権

グローバルなサプライチェーンの責任ある一員として、サプライチェーンも含めた人権課題解決に取り組んでいます。
取り組みをより実効性のあるものとするため、お取引先さまへの働きかけや有識者との対話を実施しています。

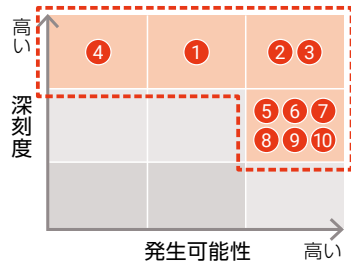
人権方針

当社および連結子会社は、グループ存在理念「美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。」の下、「東急グループコンプライアンス指針」「行動規範」および「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で構成される「国連グローバル・コンパクトの10原則」に基づいて、人権尊重の取り組みを推進してまいりました。

2022年、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などを踏まえ、グループ理念に掲げる「企業の社会的責任」を全うすべく、人権尊重の責任を果たすことへのコミットメントとして「人権方針」を策定しました。本方針に基づき人権尊重に取り組むことにより、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を図ってまいります。

重要人権リスクの特定

有識者（国際機関・NGO等）が指摘する人権リスク、同業のリスク顕在化事例、当社関係部署（主要関連会社）ヒアリングなどから、連結事業領域で発生しうる人権リスクを抽出し、深刻度と発生可能性の観点から特に重要なリスクを特定しました。特定した重要人権リスクについては、人権リスクレビューのプロセスの一環として、有識者対話を実施するなど、ステークホルダーとの対話・意見収集を毎年実施し、その結果を踏まえた定期的な見直しを行っています。



※国連指導原則に基づき、「発生可能性」よりも「深刻度」に重きを置いて評価。

- ① 深刻な形態の強制労働・奴隷労働、児童労働
- ② 下請建設会社等内における安全・衛生の欠如、深刻な形態の強制労働・奴隷労働、児童労働
- ③ 健康や安全の侵害
- ④ 人身取引等への間接的な加担
- ⑤ 従業員間でのパワーハラスメント
- ⑥ 労働環境における安全・衛生の欠如
- ⑦ 長時間労働・過重労働
- ⑧ 賃金の不足・未払い
- ⑨ 自社サービス提供時の顧客（消費者）への差別的対応
- ⑩ 個人情報流出によるプライバシー侵害

人権方針および人権デュー・ディリジェンスの詳細はWebページをご参照ください。
🔗 <https://tokyu.disclosure.site/ja/214/>

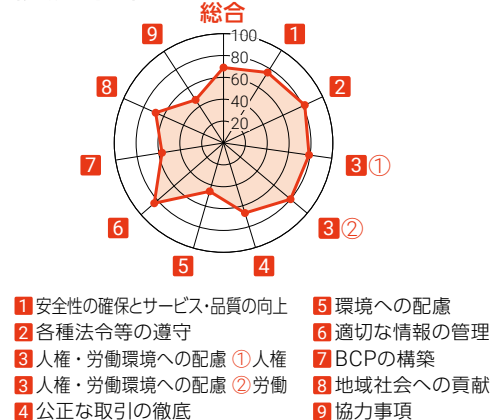
サプライチェーンマネジメントの詳細はWebページをご参照ください。
🔗 <https://tokyu.disclosure.site/ja/117/>

お取引先さまアンケートと直接対話

デュー・ディリジェンスの一環で、毎年「サステナブルなサプライチェーン方針」に関する取り組み状況をモニタリングするアンケート調査を実施し、リスク評価を行っています。2022年より3年間で主要なお取引先さまのうち概ね8割へ実施しています。リスクが高い可能性のあるお取引先さまに対しては直接対話を実施し、アンケート結果に関する取り組み状況のヒアリングおよび、人権・ガバナンス・環境についての取り組みや課題について対話をしています。

お取引先さまアンケート ・実施年月：2025年11月～2026年1月 ・設問数：66問 ・対象社数：105社 ・回答率 93%

お取引先さまアンケート結果から見た領域別対応状況



お取引先さま向け動画研修の実施

直接対話をきっかけとして人権教育の重要性を再認識したことから、2025年度には、従業員およびお取引先さまへの周知を目的として「ビジネスと人権」に関する研修動画（日本語・英語）およびハンドブックを作成し、展開しています。



苦情処理メカニズム

当社では内部通報窓口を設置しています →P.61。社内のほかに弁護士事務所にも窓口があり、当社および連結子会社の従業員（取引先を含む）などからの通報・相談に対応しています。また、お客さまからのご意見・ご相談は東急お客さまセンターにて対応しています。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

↓ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

脱炭素・循環型社会「環境ビジョン」

環境と調和する街の実現に向けて、「環境ビジョン2040」を策定しました。

「なにげない日々が、未来をうごかす」をコンセプトに、お客さまをはじめとするパートナーと連携し、持続可能なまちづくりを進めてまいります。

環境ビジョン2040

加速する環境課題に対し、脱炭素・循環型社会を実現し住み続けられるまちづくりを進めるため、2022年に環境目標および具体的な行動を定めた「環境ビジョン2030」を策定しました。2025年、当初の目標を上回るペースで進捗していることから、さらに取り組みを加速させるため、「環境ビジョン2040」として目標のアップデートを行いました。ステークホルダーの皆様とのパートナーシップを通じて、「環境と調和する街」を目指しています。



環境と調和する街のイメージ

自社の取り組み	国際/国内基準に照らし合わせ、脱炭素・循環型社会、そしてネイチャーポジティブな社会に向け目標を掲げ取り組んでいきます
街への取り組み	街の皆様との取り組みで、当社だけでは実現できない広範囲、かつ多くの皆様に参加していただける取り組みを推進していきます
環境と調和する街	「環境と調和する街」の実現、そしてそのグッドプラクティスを海外のまちづくりにも生かし、地球規模での「環境と調和する街」づくりを推進していきます

目標と進捗

「環境ビジョン2040」では、「自社の取り組み」と「街への取り組み」が作用して、「環境と調和する街」が実現するという考えのもと、「自社の取り組み」としてGHG排出削減、再エネ比率、廃棄物・水使用量の目標を更新したほか、「街への取り組み」として、新たに3つのモニタリング指標を設定しました。

	指標	目標				実績
		2030年度	2035年度	2040年度	2050年	2025年度
自社の取り組み	GHG排出量〔Scope 1, 2〕 ^{※1}	55%削減	60%削減	73%削減	実質ゼロ	45.5%削減
	GHG排出量〔Scope 3〕 ^{※1}	35%削減	45%削減	55%削減	—	32.2%削減
	再エネ比率	60%以上	70%以上	80%以上	100% (RE100)	62.3%
	廃棄物量 (収益原単位) ^{※1}	20%削減	25%削減	30%削減	—	19.6%削減
	水使用量 (収益原単位) ^{※1}	20%削減	25%削減	30%削減	—	17.6%削減
街への取り組み	「美しい時代へ みらいアクション」指標	モニタリング指標				31.0%
	東急線によるGHG排出削減貢献量	モニタリング指標				256万t-CO ₂ e ^{※2}
	『みど*リンク』アクション指標	モニタリング指標				168団体 ^{※3}

※1 削減率の基準年度は2019年度としています ※2 2024年度からの累計 ※3 延べ支援団体数。参加者数のモニタリングと開示は2026年度より実施予定

街への取り組み

「美しい時代へ みらいアクション」指標

SDGsのその先の明るい未来へ向け、東急線沿線や街の皆様と一緒にサステナブルアクションを推進しています。5つのアクションテーマに沿った情報発信やイベント開催などを進めています →P.70。



東急線によるGHG排出削減貢献量

東急線は2022年度より、全路線実質再生可能エネルギー100%で運行しています。この指標を示すことで、街の皆様との環境意識の向上や、環境負荷の低い移動への行動変容を後押しすることを目的としています。



『みど*リンク』アクション指標

1972年に開始した「東急沿線グリーンングキャンペーン」から進化した活動。東急線沿線のまちづくり・緑化活動の支援を行っています。参加者数と延べ団体数を開示・発信することで、街の緑化活動への関心を持っていただくことを目的としています。



CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

脱炭素・循環型社会「脱炭素社会」

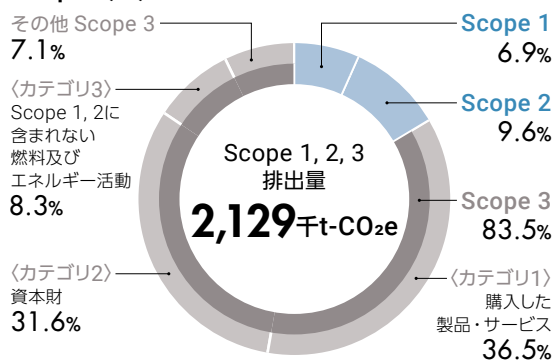
脱炭素計画の詳細はWebページをご参照ください。
<https://tokyu.disclosure.site/ja/183/>

環境ビジョン2040に掲げる目標に向かい、脱炭素移行計画を定め、取り組みを進めています。今後の進捗や社会の情勢を踏まえながら、意欲的に推進してまいります。

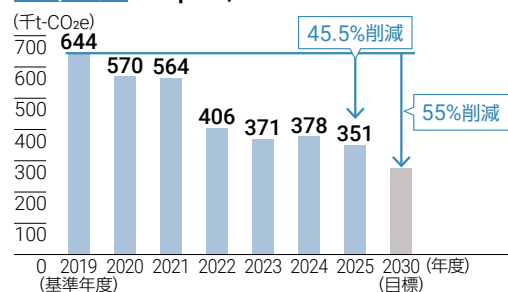
目標と進捗

当社グループの2025年度のGHG排出量の内訳は右記の通り、Scope 1, 2が16.5%、Scope 3が83.5%を占めています。Scope 1, 2は、2025年度351千t-CO₂eとなり、2019年度から45.5%削減となりました。再生可能エネルギーの積極的導入などにより、GHG排出量の削減は計画を上回るペースで着実に進んでいます。

Scope 1, 2, 3のGHG排出量の内訳（連結）



Scope 1, 2のGHG排出量の推移（連結）



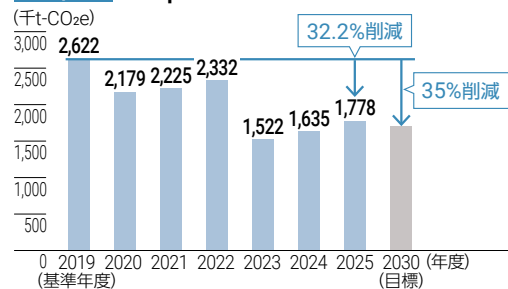
〈主な実績〉

- 東急線全線再生可能エネルギー由来電力100%の運行
- 全事業における省エネの取り組み（消費電力量2019年度比8.1%減）
- 不動産賃貸事業における当社所有物件の電力を100%実質再エネ化 ※一部物件を除く

〈今後の取り組み〉

- 各事業における再生可能エネルギーのさらなる導入
- 施設・設備の省エネ化、代替エネルギー利用の推進

Scope 3のGHG排出量の推移（連結）



〈主な実績〉

- 不動産賃貸事業における当社所有物件について、テナント専用部の電力も100%実質再エネ化 ※一部物件を除く（カテゴリ13）
- 電力小売り事業にて家庭用供給電力を実質再生可能エネルギー電気100%にて提供（カテゴリ3）
- 実質再生可能エネルギー100%利用の分譲マンション（ドレッセシリーズ）の販売（カテゴリ11） ※一部物件を除く

〈今後の取り組み〉

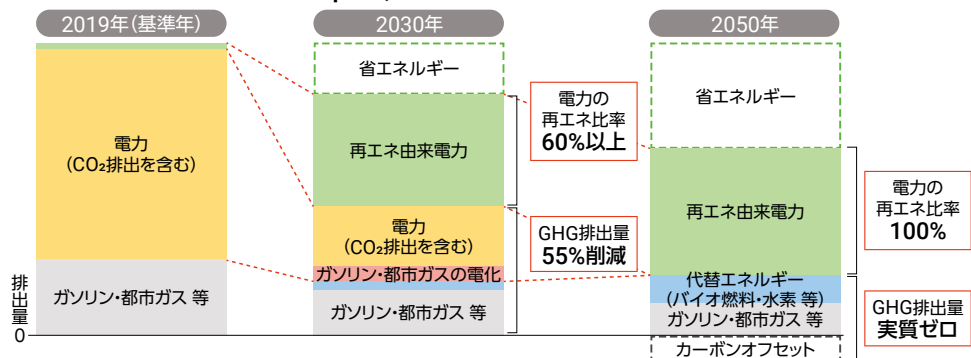
- サプライチェーンの取り組みによる、取引先から調達する製品・サービスや設備導入時等の低炭素化（カテゴリ1, 2）

※2025年度のScope 1, 2、Scope 3（カテゴリ1、2、3、11、13）は、LQRAリミテッドによる第三者保証を予定。

脱炭素移行計画

気候変動による事業への影響を想定し、TCFD提言に基づき、リスクと機会への対応について、事業戦略と一体となり取り組み・開示を行っています。2050年までにRE100を達成することを目標に、段階的に目標を定めており、目標達成に向け着実に取り組みを進捗しています。

CO₂換算エネルギー構成（Scope 1, 2）



		主な施策	調達
アクション	交通	Green Transport 再エネ100%輸送、省エネ技術、新創エネ技術	サステナビリティ・ボンド 2020年度～2022年度 累計500億円
	不動産	Green Building 専用部含む再エネ100%導入前倒し、CPPA契約拡大、環境認証取得	グリーン・ボンド 2024年度～2025年度 累計700億円
	生活サービス ホテル・リゾート	Eco-friendly Lifestyle 省エネ技術、オンサイトPPA、資源循環、施設への再エネ導入	サステナビリティ・リンクボンド* 2022年度 100億円
	その他	Green Infrastructure 発電事業、インフラファンド事業、蓄電池を利用した電力需給調整	サステナビリティ・リンクローン* 2021年度～2025年度 累計669億円 等

※GHG排出量削減目標をSPT（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）に設定

サステナブルファイナンスの実施

2026年3月、「環境ビジョン2040」に基づくサステナビリティ・リンク・ローンとして初めて、日本政策投資銀行と「DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結しました（借入額：138億円）。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

脱炭素・循環型社会〔脱炭素社会〕

TCFD提言への対応の詳細はWebページをご参照ください。
📄 <https://tokyu.disclosure.site/ja/183/>



気候変動による事業への影響を想定し、リスクと機会への対応について事業戦略と一体化していくための取り組みと開示を行っています。

重要な移行・物理リスクと対応

分類	リスクの内容	対象期間※1	事業区分				影響度※2 (2030年時点)	リスク管理・今後の対応
			交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート		
移行リスク (1.5℃シナリオ)	・電力コスト、炭素税の増加	中・長期	●	●	●	●	中～大	・自家発電（太陽光発電や蓄電池）の導入に向けた検討の推進 ・再生可能エネルギー調達・導入に向けた検討の推進 ➡東急線全路線再エネ運行（2022年4月～） ➡不動産賃貸事業における当社所有物件は2024年度に実質再エネ100%導入達成。新築物件は再エネ導入を基本仕様とする。 ※一部物件を除く
	・省エネ技術開発による二重投資 ・ZEB化・EVバス導入によるコスト増加	中・長期	●	●	—	—	中	
	・水害多発エリアからの顧客の流出、資産保有機運の低下	短・中・長期	—	●	—	—	小	
物理リスク (4℃シナリオ)	・災害激甚化に伴う施設被害によるサービス停止、改修コスト増加、顧客流出・減少、保険料増加	短・中・長期	●	●	●	●	小～大	【既存対策】 ・施設の浸水防止対策 ・車両避難訓練 ・法面崩落対策 ・電源設備の強靱化 【今後の取り組み】 ・浸水防止対策の高度化、アセットオーナーとの協働 ・高リスク物件の用途・保有の見直し ・法面崩落対策の継続推進 ・事業間連携による浸水回避・軽減策の推進 ・災害発生時の危機管理本部との連携・訓練の実施 ・構造改革の実施による損益分岐点の引き下げ
	・気温上昇に伴う都市環境の変化	中・長期	●	●	●	●	小	
	・新型感染症発生による輸送人員・利用者の減少	短・中・長期	●	—	●	●	小～大	

重要なリスクと機会の分析の前提

- ※1 対象期間：短期／2年以内、中期／3～5年、長期／6年以上
※2 影響度：大／50億円以上、中／50億円未満（10億円超）、小／10億円以下
※3 東急線全路線再生可能エネルギー由来の電力100%での運行など
- ※分析の前提（シナリオ）：【リスク分析】4℃シナリオ（物理的影響）および1.5℃シナリオ（移行影響）【機会分析】1.5℃シナリオ（省エネ技術開発、環境意識向上、環境配慮物件への入居志向向上など）
- ・財務影響の算定根拠（リスク）：炭素税等の政策動向、河川氾濫等の最大浸水深、電力使用量、および新型コロナウイルス感染症による影響などをベースに算定。
 - ・財務影響の算定根拠（機会）：省エネ技術開発や新造車両への代替、太陽光発電によるコスト削減に加え、公共交通利用の増加、環境配慮物件の賃料上昇、顧客生涯価値（LTV）の増加などを見込み算定。
 - ・算出の不確実性と前提：連結への影響度は、発現状況や前提条件の変化により想定影響額が変わる可能性があることから、幅をもって想定。

Pick Up

水害に強く安全・安心なまちづくりの実現へ向けて
近年増加している集中豪雨による浸水対策として、渋谷駅東口広場の地下約25mの深さに、約4,000m³の雨水を一時的に貯水できる渋谷駅東口雨水貯留施設の整備が2020年に完了しました。1時間当たり50mm以上の強さの雨が降った際でも、雨水貯留施設に雨水を溜め、天候の回復後に排水することで、都市機能の麻痺や地下鉄、地下街への浸水を防ぎ、被害を軽減させる取り組みを行っています。

また、大雨による浸水から来街者の安全を守るには、設備の整備に加え、施設や組織の垣根を越えた日頃からの連携が重要になるとの考えから、2026年7月「渋谷駅東口地下広場 合同浸水対策訓練」が渋谷駅東口地下広場で開催され、当社含む関係者約30人が参加し、管理主体の垣根を越え、避難誘導や浸水対策の手順を確認しました。車いす利用者や外国人の誘導、通信が混雑した際の情報共有など、実際の災害に近い状況での訓練を行い、いざという時に来街者をより安全に誘導するため、周辺施設同士が日頃からの連携をさらに深めることの重要性を改めて確認する場にもなりました。

重要な機会

分類	機会の内容	対象期間※1	事業区分				影響度※2 (2030年時点)
			交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	
機会 (1.5℃シナリオ)	・輸送効率優位性による利用者の増加※3 ・被災リスク低エリアへの顧客流入	中・長期	●	●	●	●	中
	・自己投資による発電事業や省エネ、技術開発 ・インフラファンドを通じた再エネ発電所の開発投資	中・長期	●	●	●	●	中
	・新しい生活様式を見据えた運賃収受施策の多様化	短・中・長期	●	—	—	—	大
	・CO ₂ 排出権売買等の制度導入による事業収支向上・物件価値向上	中・長期	—	●	—	—	小
	・ZEB化およびZEH化環境配慮物件への需要の増加	中・長期	—	●	—	—	小
	・「環境と調和する街」「世界が憧れるまちづくり」の実現による顧客や顧客生涯価値（LTV）の増加	短・中・長期	●	●	●	●	大

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

📄 サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略
人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材
働きがい／処遇
働きやすさ
従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン
脱炭素社会
脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”
循環型社会／生物多様性

知的資本
まちづくりを支える知見／DX戦略
DX戦略
情報セキュリティ
ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

特集

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

当社グループは、「環境ビジョン2040」の「アクション11」において、「再エネを利用する」「再エネを創る」を掲げています。再エネの利用に加え、創出した再エネをグループ内で供給・利用する「自産自消」や、再エネの有効活用を支える「蓄エネ」へと取り組みを広げています。

環境ビジョン2040のアクション11（脱炭素社会）

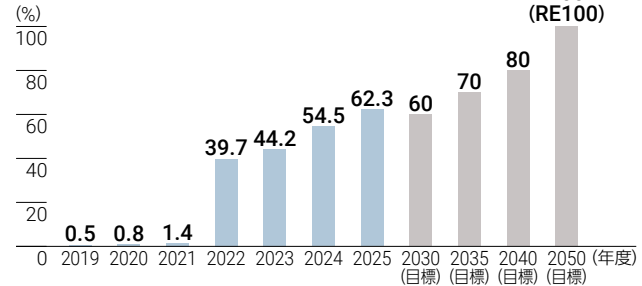


再エネを利用する

2022年度からは東急電鉄が東急線全線で、2024年度には当社が所有する賃貸不動産^{※1}で、使用する電力を実質再エネ100%とするなど、グループ全体で再エネの利用を拡大していきます。これらの取り組みにより、2025年度の当社グループの再エネ比率は62.3%となり、2030年度目標の60%を上回りました。今後は、再エネの利用拡大に加え、自ら再エネを創る取り組みを推進します。

※1 ホテル・住宅物件、当社がエネルギー管理権限を有しない一部の共同事業物件を除く

再エネ比率の推移（連続）



再エネを創る

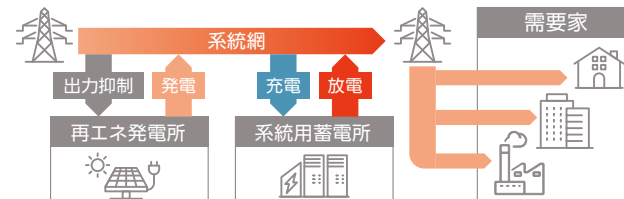
当社は、太陽光発電所などの開発に関与し、追加性^{※2}のある再エネの普及を推進しています。2024年度からは、当社が開発に関与した発電所由来の再エネを、東急パワーサプライを通じてグループの各施設へ供給しています。こうした再エネを自ら創り、供給し、利用する「自産自消」を拡大することで、長期固定価格での調達を通じた電力価格変動リスクの抑制も図りながら、当社グループの事業基盤を生かした脱炭素化を進めます。

※2 新たな再エネ設備の増加に貢献することを示すもの

再エネの有効活用を支える「蓄エネ」

国内では太陽光などの再エネ導入が進む一方、発電量の変動に伴う需給調整や、電力系統の安定運用が社会課題となっています。当社と東急パワーサプライはこの課題に対応する系統用蓄電所事業を推進しています。2026年4月には、東京都の「再エネ導入拡大を見据えた系統用大規模蓄電池導入支援事業」に採択されました。両社は総額約140億円を投資し、2027年度までの全蓄電所の稼働開始を目指します。再エネの余剰電力を蓄え、電力需給のひっ迫時などに放電することで、電力需給の安定化と再エネの有効活用に貢献します。

系統用蓄電所の仕組み



Pick Up

“自産自消”の取り組み

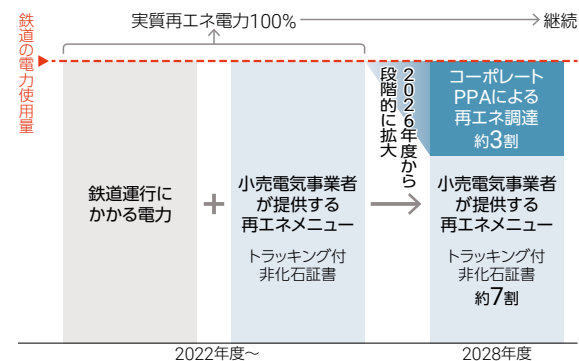
～東急線の再エネ100%運行に、追加性のある再エネを導入～

当社は、東急電鉄、東急パワーサプライおよび東北電力と連携し、コーポレートPPA^{※3}を活用して、当社が開発に関与した発電所由来の再エネを東急線へ供給しています。当社などが出資する発電事業会社を通じて、国内各地に合計約98MWの太陽光発電所を新設し、2026年度から25年間にわたり電力を供給します。発電所は順次稼働し、2028年度には、東急線の運行に使用する電力の約3割（大手民鉄の中で最も高い導入比率^{※4}）に相当する年間約1.1億kWhを供給する予定です。これにより、東急線全線の実質再エネ100%運行を継続しながら、使用する再エネの一部を新設発電所由来の電力に置き換え、新たな再エネ電源創出に貢献するとともに、脱炭素化を一層推進します。

※3 電力購入契約：企業が再エネを発電事業者から長期固定価格で購入する契約

※4 東急電鉄調べ（2026年3月時点）

東急線の運行における環境価値の調達（イメージ）



CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

脱炭素・循環型社会〔循環型社会／生物多様性〕

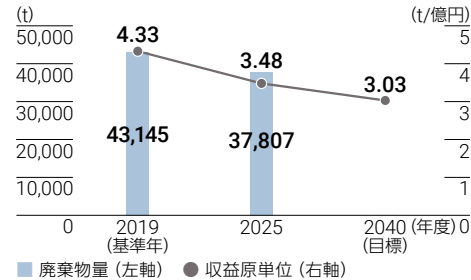
「環境ビジョン2040」で設定した目標達成に向け、取り組みを進めています。

生物多様性においては、TNFDレポートを発行し、当社事業におけるリスクと機会を分析、目標の設定をしています。

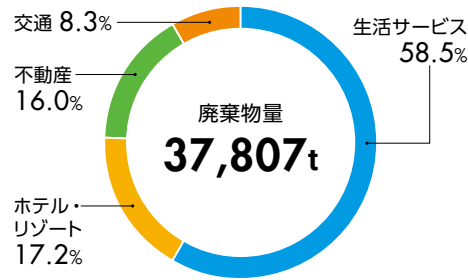
廃棄物量削減の取り組み

廃棄物量削減に向け、東急ストアでは、食品廃棄物の削減に努めており、需要予測発注システムによる発注精度の向上、食品廃棄物の有価物化などに取り組み、2025年度の食品廃棄金額は、2019年度比で49.6%削減しました。

廃棄物量と収益原単位の推移



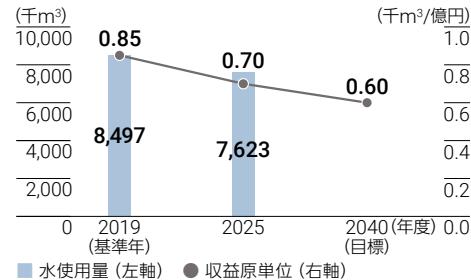
2025年度廃棄物量内訳 (連結)



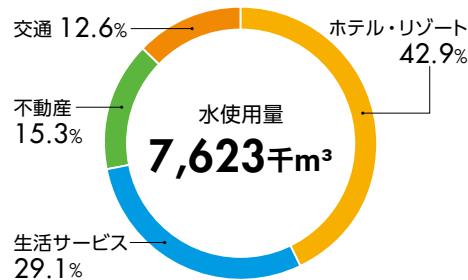
水使用量削減の取り組み

水使用量削減に向け、当社が渋谷で運営するオープンイノベーションラボ「SOIL」に、複合発酵技術を活用した水循環システムを2025年4月に導入しました。本施設での導入を通じ、導入施設の環境に応じて循環量の調整を柔軟に設定できるシステムの構築を目指しています。

水使用量と収益原単位の推移



2025年度水使用量内訳 (連結)



※2025年度の水使用量(井水を除く)は、LRQAリミテッドによる第三者保証を予定。

生物多様性TNFDへの取り組み

当社は、TNFD提言のフレームワークに沿い、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目に基づき、自然資本に配慮した経営を推進しています。当社および連結子会社の各事業における自然への依存と影響を分析したうえで優先拠点を特定し、当該拠点のリスク・機会と対応策、指標と目標(全社)を設定しています。

TNFD提言によるLEAPアプローチとSBTN*1の5ステップに準拠し、ガイダンスによる標準的データセットと、(株)バイオーム所有の生物多様性ビッグデータを活用し、重要項目を特定。特定した重要な「生態系サービス」と「影響要因」を評価する「自然資本メトリクス*2」により、4事業648拠点について、評価・分析し、優先エリア・拠点を抽出し、目標の設定を行いました。

また、東急線沿線の生物多様性に目を向けるきっかけとして、(株)バイオームと共同で当社および連結子会社従業員向けの東急線沿線いきもの探しイベントを実施しました。

※1 SBTN: Science Based Targets for Nature 企業の事業活動による自然資本への影響を情報開示するための、科学的根拠に基づいた目標設定フレームワーク
 ※2 「自然資本メトリクス」: 自然の状態に関する測定可能でパフォーマンスや成果を評価する指標



特定した優先エリア

- 4事業648拠点を4つのエリアに分類
- A: 自然・防災両立型重点エリア
- B: 自然共生・発信型エリア
- C: レジリエンス対応型エリア
- D: 観察・維持管理型エリア

特定した優先拠点(2拠点)

- ①二子玉川ライズおよび多摩川周辺拠点
- ②宮古島東急リゾートおよび周辺拠点



指標と目標

生物多様性喪失の5大要因	概要
1. 土地・海洋利用変化	法規制を遵守した環境影響評価の実施／環境認証の取得
2. 気候変動	脱炭素目標 →P.42
3. 汚染	廃棄物削減目標 →P.42 / 法規制順守／3Rの推進
4. 自然資源の搾取	水使用量削減目標 →P.42
5. 侵略的外来種	地域在来種・固有種に配慮した植栽／環境影響評価／環境認証の取得

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

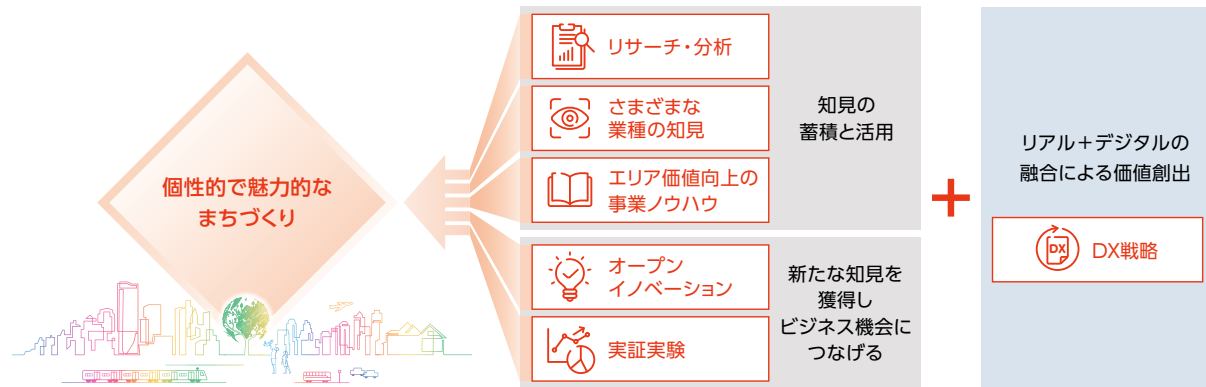
→ 企業情報

知的資本「まちづくりを支える知見／DX戦略」

各事業分野の知見、オープンイノベーションや実証実験を通じた新たな機会に、デジタルを活用して、魅力的なまちづくりを支えています。

知的資本についての考え方

当社は創業以来、公共交通の整備を含めた都市開発を通じて、地域と共に「まちづくり」を進めてまいりました。街の形をつくり上げた後も、長年かけてそこに住む人や訪れる人たちのために何が必要かを考え続けることで「美しい生活環境の創造」を目指す。それが、創業以来変わらない当社グループのまちづくりの姿勢です。当社では、さまざまな事業で蓄積した知見、エリア価値向上の事業ノウハウ、また東急総合研究所を中心とした沿線のリサーチ・分析による「知見の蓄積・活用」と、「東急アライアンスプラットフォーム」などのオープンイノベーション制度や数多くの実証実験による「新たな知見の獲得」に、DX戦略を掛け合わせ、「個性的で魅力的なまちづくり」を実現しています。



DX戦略

当社が目指すDXは、移動や買い物といった日々の生活からライフステージのあらゆる場面において、事業の枠組みを超え、リアルサービスにデジタルを自在に組み合わせた、「シームレス」で「より快適かつ楽しい」体験をお客さまに提供することです。その実現を支える仕掛けとして、変化に迅速に対応できるデジタル・IT環境の整備を推進するとともに、全従業員がデジタルリテラシーと創造性を高める取り組みを行っています。

事業・業務		デジタル・データを積極的に取り入れて	
A	業務プロセスの改革 〈従業員〉 業務の効率化・高度化を目指し 自らの業務を変えていく	B	事業の深化・高度化 〈個別事業〉 お客さまをよく知り、業種業態の 特性も踏まえて、各事業を最適化する
		C	新たな行動価値の提案 〈グループ事業横断〉 グループシナジーを最大化し、 お客さまに新たな発見・楽しさを提案する
組織・人材	1	オープン&アジリティ思考の醸成 〈行動・風土〉 柔軟かつ受容的な姿勢で、成功／失敗から学び、新しい挑戦を楽しんで分かち合う	
	2	デジタル活用人材の創出 〈人材・スキル〉 デジタル技術の特性を知り、データやツールを事業成長・業務改善に活かす	
デジタル・IT環境	3	次世代DX基盤の整備 〈デジタル・IT環境〉 リスクを減じ、機動性・拡張性・持続性をもって事業活動を安定的に推進できる環境を整える	

生成AI等のデジタル技術による価値創造の取り組み

DX戦略を実現するため、お客さま向けのスマホアプリや基幹システムの進化とともに、従業員自らが生成AIや市民開発ツール（従業員自らのアプリ開発）などを積極的に活用・開発できるように、専用環境やセキュリティルールを整備し、安全性を徹底しながら、進めています。

目覚ましい生成AIの進化に合わせて、社内業務の生産性向上・業務効率化に留まらず、今後のAIエージェント（自律行動型AI）構築の自由度向上などを見据えながら、提供サービスや業務の自動化などにも、幅広く活用・挑戦してまいります。

こうした取り組みの先にあるのは、業務知見を有する一般の従業員自身がデジタル技術を使いこなし、そこから生まれたゆとりと時間を、お客さま一人ひとりに寄り添う創造的な活動へと注ぎ込んでいく姿です。従業員のデジタル技術活用力を、お客さまへの価値提供・より質の高い顧客体験へと変換してまいります。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

知的資本〔DX戦略〕

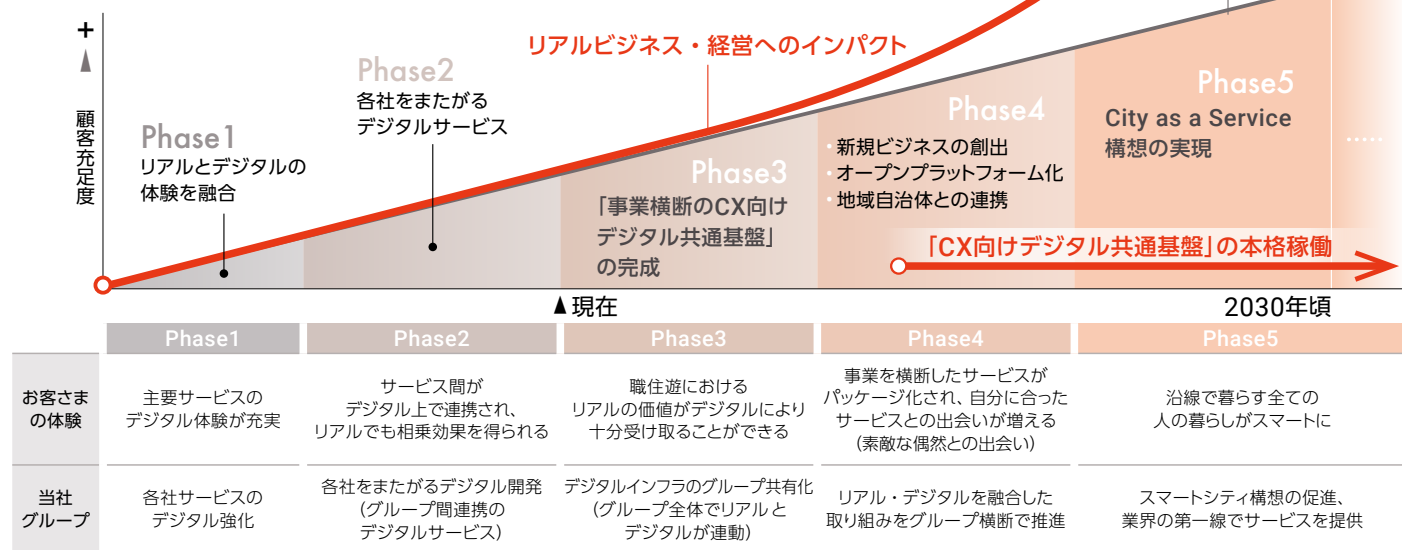
デジタルを通じたグループシナジー強化

地域コングロマリットとしての強みを「お客さまの人生の豊かさ」へと高めていくため、グループ共通の「TOKYU ID」によるサービス間連携を進めています。各サービスの個性を活かしつつお客さまから見た一体感と利便性を向上させるとともに、事業の枠を超えた「連続性のある行動データ」に基づいてお客さま一人ひとりのライフスタイルやニーズをより深く理解し、日常の行動に沿って最適化された「シームレスで快適な体験」を事業横断的に提供していきます。グループ内のサービス回遊を自然な形で促進することで、LTV（顧客生涯価値）の向上と、沿線地域および当社の持続的な成長の実現を目指します。

TOKYU IDによるグループ間連携

2026年2月、TOKYU POINT・TOKYU CARD会員さま向けポータル「Tokyu Plus」をリリースしました。TOKYU IDのパスキー認証により、強固なセキュリティと利便性を両立しています。事業横断のTOKYU IDと地域密着のTOKYU POINTが強固に連携する本サービスは、沿線生活を豊かに変革する転換点です。また、当社グループのサービスを暮らしの一部としてお届けすべく、アプリ限定優待や情報発信を強化しました。2026年4月には会員ランクに応じた「TOKYU POINTプログラム」も開始し、体験価値向上とLTV最大化を図ります。

ロードマップーCity as a Service*構想の実現に向けた5段階のフェーズ



※長期経営構想（2019年9月）にて当社が示した、2050年ビジョンを実現するための、2030年目線でのリアル・デジタルが融合されたまちづくりDXの世界観

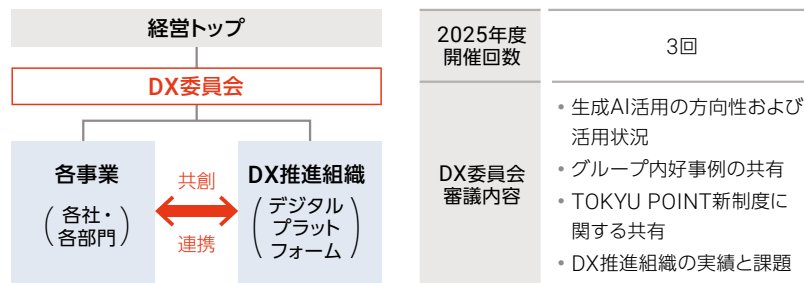


TOKYU ID 連携状況

	連携済サービス
交通	• QSKIP • 東急線アプリ、TOQ COIN • Q SEAT
不動産	• TOQ pass
生活サービス	• Tokyu Plus (TOKYU POINTプログラム)
他	• 株主さま専用マイページ

DX委員会（組織横断の共創体制）

経営トップのリーダーシップのもとDX戦略を推進する体制として、「DX委員会」を設置しています。経営者・事業部門・DX推進組織が一体となり、組織横断的に連携・共創する枠組みです。重要方針の決定や情報共有を適切に行い、全社一丸となって変革に取り組んでいます。



CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

情報セキュリティ

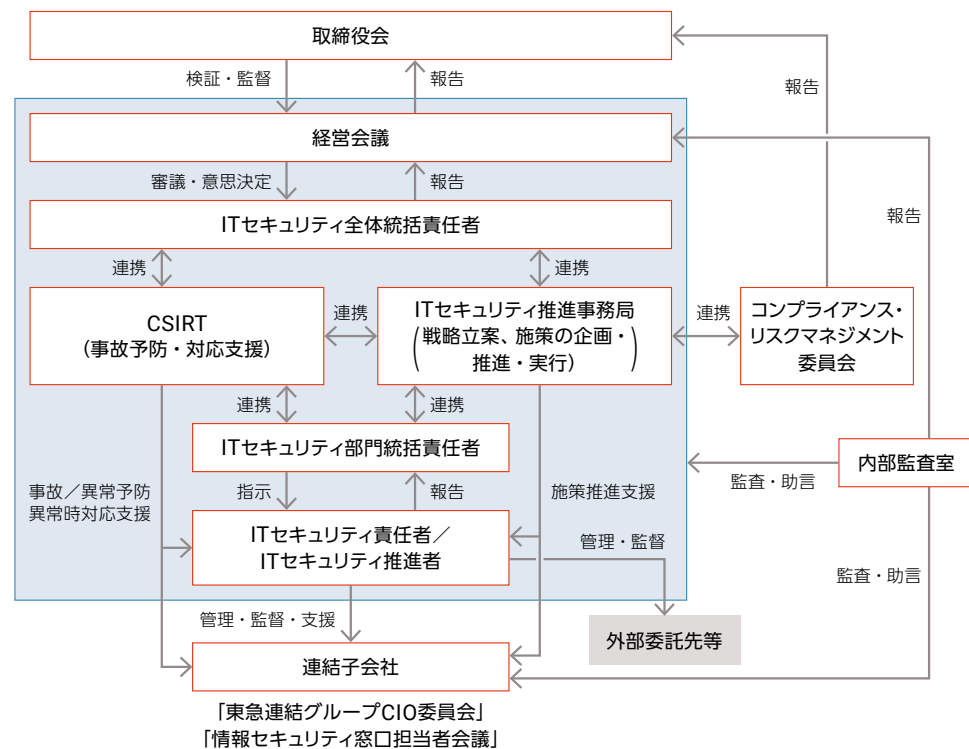
デジタルテクノロジーの急速な発展などの外部環境変化を踏まえ、ITセキュリティの確保をリスク管理の重要な要素と位置付け、当社グループ全体で情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

ITセキュリティ対策基本方針

当社のITセキュリティ対策は、「ITセキュリティ推進体制」のもと、技術・人・組織の3つの観点で対策を推進し、総合的なセキュリティレベルの向上を図ります。

技術的対策	■「外部からの侵入」対策の徹底 ■多層防御化を図りリスクを低減
人的対策	■ 標的型攻撃メール訓練等の実施 ■ 各種セキュリティ教育の実施
組織的対策	■ 規程や統制ルールを整備 ■ ガイドライン徹底によるガバナンス強化

ITセキュリティ推進体制図



取り組み事例

■ 技術的対策強化

24時間365日にわたる通信の監視等に加え、多様なデバイス・働き方への対応、クラウドシステムの利用拡大への対応のため、ゼロトラスト型環境への移行を進めています。

■ 人的対策強化

eラーニングによる各種ITセキュリティ教育や標的型メール訓練等による従業員へのITセキュリティに関する啓蒙活動を実施しています。また、経営層を対象とした大規模なシステム障害等を想定したインシデント対応訓練を実施しています。

■ 組織的対策強化

当社グループにおける情報セキュリティに関するルールであるガイドラインについて、従業員へ周知・浸透活動、運用ルールの徹底活動等により、当社グループ全体のセキュリティガバナンス強化を進めています。

■ 当社グループ内の連携・共通施策

各社の情報部門責任者が参加する「東急連結グループCIO委員会」や各社の情報部門の担当者が参加する「情報セキュリティ窓口担当者会議」を定期・随時に開催し、ITセキュリティに関する最新世間動向や施策事例の共有などを通じて、関係者間の連携を図っています。

当社はITセキュリティと利活用への利便性向上の両側面強化を目的に、共通環境・共通施策の導入・展開を進め、当社グループがDX推進に向けて安心して利用できる情報セキュリティ環境を整えています。

主な 共通施策

- ・グループ共通ITインフラ環境（ITシェアードサービス）
- ・攻撃者視点で監視するツール（ASM※）の利用
- ・標的型攻撃メール訓練等の訓練・教育・啓蒙活動 等

※ASM：Attack Surface Management

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

ステークホルダーとの共創 ― 地域と一体で進めるまちづくりを通じたパートナーとの信頼関係

当社は創業以来、地域と一体となり、信頼関係を築きながら「まちづくり」を進めてきました。私たちの成長（＝企業価値）は街の成長（＝エリア価値）とともにあります。両者の向上を永続的に循環させていくうえで、地域に根差したまちづくりにおけるパートナーとの強固な信頼関係は当社の最大の強みです。

地域社会・お客さま		
共創・対話の機会	■ 行政とのまちづくり協定 ■ エリアマネジメントへの参画や支援 ■ 民間事業者公募への応札 ■ 商店街、住民、NPO等の地域コミュニティとの対話 ■ 各種社会貢献活動 ■ 刊行物や企業Webサイト 等	
取り組みの事例	東急グループは、2027年3月から開催される「GREEN×EXPO 2027（2027年国際園芸博覧会）」に出展します。出展施設名は「とうきゅうグループ館」、テーマは「GREEN LIFESTYLE 2050 “種から育み、つながる未来”」です。環境配慮を日々の暮らしやまちづくりの中に自然に根づくものとして捉え、自然と都市が融合する新しいライフスタイルを提案し、2050年に向けた持続可能な都市生活のあり方を示します。本博覧会への出展を通じて、東急グループ一体となって存在理念である「美しい生活環境を創造し、調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。」を発信するとともに、次世代の暮らしを来場者の皆さまとともに育んでいきます。  「種」を表現した「とうきゅうグループ館」イメージパース ©Expo 2027 「とうきゅうグループ館」📄 https://tokyugroup-greenexpo2027.jp	地域コミュニティアプリ「common」は、持続可能なまちづくりの実現に向けて2021年より提供を開始したサービスです。まちの情報共有・不要品の譲渡・相談・スポット登録の4つの機能を備え、累計ダウンロード数は2026年3月末に25万件、2025年度の年間コミュニケーション数は120万件を超えるなど、住民間で助け合う自律的なコミュニティを醸成しています。2025年6月には世田谷区と連携協定を締結し、区民向けの地区情報発信ツールとして導入し、区民のまちづくりへの参加・協働の促進およびコミュニティの活性化を目指しています。将来的には、まちの中にあるあらゆるサービスとつなげることで、一人ひとりのライフスタイルに応じた地域内のさまざまな生活シーンを支える「生活基盤プラットフォーム」となることを目指しています。  「common」アプリ画面 common 📄 https://www.common.tokyu.co.jp/
	当社は時代とともに地域に根差したまちづくりを行っています。 2012年に横浜市と「次世代郊外まちづくり」の推進に関する協定を締結し、産学公民連携による住民参加・課題解決型のまちづくりを推進しています。2015年に川崎市と「東急沿線まちづくり」に関する包括連携協定を締結し、2022年には多摩田園都市エリアにおいて生活者起点で取り組む新たなまちづくり「nexus構想」を始動させるなど、当社が築いてきた行政や地域との関係性を活かした活動を展開しています。  「次世代郊外まちづくり」まちに関わる人々や子育て関係者をつなぐ取り組み「ファミリーリソースプロジェクト」の様子  「nexusチャレンジパーク早野」地域住民や企業、学生など多様な主体が集い、新たなつながりや挑戦が生まれる交流拠点	

パートナー企業	
共創・対話の機会	■ 事業を通じた共創・対話 ■ 東急アライアンスプラットフォーム(TAP) ■ 取引先懇親会 ■ サステナブルなサプライチェーン方針 等
取り組みの事例	2015年7月からスタートアップ企業との事業共創を推進する「東急アクセラレートプログラム（現、東急アライアンスプラットフォーム）」を開始。オープンイノベーションの推進体制を強化することで、スタートアップ企業などから事業共創先として選ばれ続けるプラットフォームを目指します。  TAP2025DemoDayの様子 知的資本 →P.47

大学・教育機関
■ 産学連携協定・研究 ■ 寄付講座 等
クリエイティブ・シティ・カウンスルは、人々が創造性を発揮できる舞台としての都市＝クリエイティブ・シティの実現を目指し、二子玉川を拠点に2010年に設立され、プラチナトライアングル・多摩川流域で活動した団体クリエイティブ・シティ・コンソーシアム（2023年3月活動終了）の思想を承継し、2023年4月に始動した会議体です。実践的かつ専門的見地からの提言を得るべく、大学・研究機関・産業界の有識者をアドバイザーボードに招聘し、沿線のまちづくり、都市の在り方、「課題先進国」日本が取り組むべきテーマなどについて議論してまいりました。2025年度は「鉄道沿線まちづくりについて」をテーマに議論を展開いたしました。  2025年度クリエイティブ・シティ・カウンスルの様子 クリエイティブ・シティ・カウンスル https://creative-city.jp/

株主・投資家
■ 株主総会 ■ 株主通信 ■ 投資家向けIR説明会 ■ 機関投資家との面談 ■ IRサイト（Webサイト）等
株主総会の開催をはじめ、投資家向け説明会の実施や国内外の機関投資家との対話などを通じて、事業や戦略に関する情報の積極的な開示とコミュニケーションに努めています。 2025年度は、個人株主向け説明会を6回実施し、うち当社主催の説明会では、堀江社長が直接、個人株主の皆様に向けて当社のまちづくりへの取り組みについて説明いたしました。 株主・投資家との対話 →P.63 個人投資家向け活動の詳細 https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/individual/activities.html

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

▼ サステナビリティ経営基盤

サステナビリティマネジメント

安全・安心

ひとつづくり

人材戦略

人材マネジメントポリシー・価値創造を支える人材

働きがい／処遇

働きやすさ

従業員エンゲージメント

人権

脱炭素・循環型社会

環境ビジョン

脱炭素社会

脱炭素社会の実現に向けた“創エネ”と“蓄エネ”

循環型社会／生物多様性

知的資本

まちづくりを支える知見／DX戦略

DX戦略

情報セキュリティ

ステークホルダーとの共創

→ ガバナンス

→ 企業情報

議長メッセージ・機関設計の概要

取締役会議長メッセージ

変化の本質を見極め、挑戦を重ね、 美しい時代をひらく

現在、私たちを取り巻く環境は、地政学的・経済的な不確実性の高まりに加え、価値観や社会課題の多様化も進み、将来を見通すことがますます難しくなっております。このような時代において重要なのは、目の前の変化に振り回されるのではなく、その本質を見極め、当社グループとして「何のために」「何を実現するのか」を明確にすることです。それこそが、取締役会の果たすべき大きな役割の一つであると認識しております。



代表取締役会長 野本 弘文

当社では、経営と執行の役割分担を整理するなど、取締役会の実効性向上に取り組んでまいりました。2025年度には、取締役会で議論すべき事項とその付議基準を見直し、意思決定プロセスのさらなる明確化を図りました。これにより、中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオをはじめとする本質的な議論に一層注力できる運営へと改善を図っております。

東急グループは創業以来、まちづくりを通じて社会課題を解決することを使命としてまいりました。そのために、人々の生活に向き合い、安心や快適さにつながるサービスを、どのように提供していくのかを考え続け、事業の組み合わせやネットワークの力を活かしながら、新たな付加価値を生み出していくことが重要です。社会が大きく変化する局面には、新たな機会も生まれます。そうした機会を確かな価値へと結び付けるためには、目的を共有し、挑戦して、そしてやり遂げることが必要です。

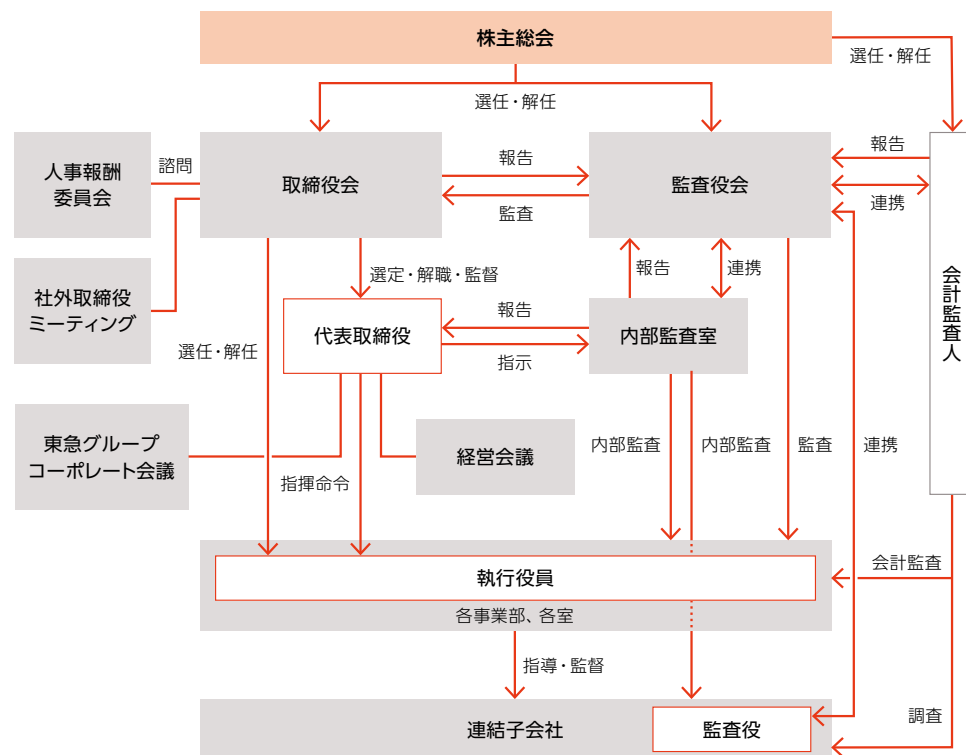
その担い手の一人ひとりが誇りを持ち、生き生きと力を発揮できる環境を整えることは、企業の持続的な成長の基盤です。サステナブルなまちづくり、企業づくり、ひとづくりを一体で進めることで、社会から信頼され、あらゆるステークホルダーとともに成長し続ける企業集団でありたいと考えております。

グループスローガン「美しい時代へ東急グループ」には、自らが美しくあり続ける覚悟と、美しい生活環境を創る先駆者になるという決意が込められています。これからも、時代の変化の中にある本質と機会を見極めながら挑戦を重ね、「楽しさ」「豊かさ」「美しさ」を感じていただけるまちづくりを通じて、持続的な価値創造に取り組んでまいります。

機関設計の概要

当社は、取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、監査役が適切な監査機能を発揮する企業統治体制として、会社法上の監査役会設置会社を選択しております。当社は、取締役会による重要な業務執行の決定に際して、社外取締役や社外監査役の多岐にわたる知見を活用し、一方で、監査役が中立で客観的な取締役会の監査を行う現機関設計が現時点では最適と判断しています。また、経営と執行の分離を進め、権限および責任を明確化し、業務執行体制の強化を図ることを目的に執行役員制度を導入するとともに、任意の諮問委員会である人事報酬委員会を導入し、取締役会の機能の独立性・客観性を高め、説明責任を果たしてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制



CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

役員一覧 (2026年7月1日現在)

独立社外取締役比率
44.4%

女性取締役比率
22.2%

人事報酬委員会社外役員比率
60%

		社内取締役					社外取締役				社内監査役		社外監査役	
														
		野本 弘文	堀江 正博	藤原 裕久	高橋 俊之	福田 誠一	島田 邦雄	宮崎 緑	清水 博	杉山 涼子	中本 智	秋元 直久	渡辺 一	稲垣 精二
在任年数 (通算)		19年	8年	11年	9年	2年	5年	6年	5年	1年	2年	10年	2年	2年
所有株式数*		160千株 (45千株)	12千株 (25千株)	7千株 (23千株)	20千株 (23千株)	10千株 (2千株)	3千株	1千株	—	0千株	—	24千株	—	—
独立役員							○	○	○	○			○	○
取締役会 出席回数		15／15回	15／15回	15／15回	15／15回	15／15回	15／15回	15／15回	14／15回	9／12回	15／15回	15／15回	15／15回	15／15回
人事報酬 委員会		○	○				◎	○		○				
主な専門性とバックグラウンド	交通					●						●		
	不動産	●	●		●									
	生活 サービス・ ホテル	●	●					●				●		
	企業経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	財務・会計			●					●		●	●	●	●
	法務・人事		●				●			●			●	●
	グローバル		●	●	●		●	●					●	●
	サステナ ビリティ (ESG)	●				●		●	●	●	●			
	IT・デジタル テクノロジー	●		●										

※千株未満は切り捨て表示。()は、信託型株式報酬制度に基づく交付予定株式数。

◎は委員会の委員長

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

- トップメッセージ
- 東急を知る
- 価値創造ストーリー
- 経営戦略
- 事業別戦略
- サステナビリティ経営基盤

ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

役員一覧（2026年7月1日現在）

	当社における業務分担 重要な兼職の状況	選任理由
野本 弘文 代表取締役会長	業務統括、東映(株)社外取締役	当社グループの業務全般に精通しており、2011年からは取締役社長として当社グループの経営を牽引し、2018年からは取締役会長として経営全般への提言・助言を実施。当社ならびにグループ各社の要職を歴任した豊富な経験を活かして、企業価値向上を推進。今後も当社グループの企業価値・株主価値向上への貢献を期待し、取締役として選任。
堀江 正博 代表取締役社長 社長執行役員	業務統括、ホテル・リゾート事業部管掌、松竹(株)社外取締役	これまでの豊富な経験と知見を活かし、大局的な視点から地域コングロマリット経営を主軸とした成長戦略を打ち出し、急激に変化する事業環境下においても、その実現に向け従業員に対するクリエイティビティマインドの醸成を推進。また、株主・投資家との対話にも積極的に臨んでおり、このような取り組みから、今後も当社グループの企業価値・株主価値向上への貢献を期待し、取締役として選任。
藤原 裕久 代表取締役 専務執行役員	国際事業部管掌、(株)ぐるなび社外取締役	当社において、財務部門および国際事業部において要職を歴任し、当社取締役としての豊富な経営経験と幅広い見識を活かし職務を遂行。特に、財務戦略に基づく資本政策の着実な実行や投資家との継続的な対話により、財務指標の維持向上に尽力をするとともに、これまでの職務を通じた強いグローバルネットワークにより当社グループに大きく貢献。今後も当社グループの企業価値・株主価値向上への貢献を期待し、取締役として選任。
高橋 俊之 取締役 専務執行役員	都市開発本部管掌、技師長	当社において、都市開発事業において要職を歴任し、当社取締役としての豊富な経営経験と幅広い見識を活かし職務を遂行。特に、渋谷再開発事業をはじめとする開発案件について、外部環境の変化に対応しながら各プロジェクトを着実に実行しており、沿線地域の価値向上に向けて尽力。今後も当社グループの企業価値・株主価値向上への貢献を期待し、取締役として選任。
福田 誠一 取締役 調査役	東急電鉄(株)代表取締役社長	当社において、経営企画部門や交通事業部門の要職を歴任し、当社取締役として、企業経営、交通等に関する豊富な経験、知見を有する。現在は東急電鉄(株)代表取締役社長として、安全・安定輸送のレベルアップに努めるとともに、各種施策による快適な輸送サービスの提供に尽力しており、今後も当社グループの企業価値・株主価値向上への貢献を期待し、取締役として選任。
島田 邦雄 取締役	島田法律事務所代表パートナー	長年にわたり弁護士として活躍しており、企業の経営に関わる法律への専門的知見を有する。また、当社の社外取締役として、人事報酬委員会の委員長を務める等、当社の経営に対して貢献。今後も適宜助言を行うことを期待し、選任。
宮崎 緑 取締役	千葉商科大学学長	情報メディア領域の豊富な経験をもとに数多くの大学で教職を務め、千葉商科大学の学長を現任する等、教育分野を中心に専門的な知見を有する。また、当社の社外取締役として、人事報酬委員会等においても積極的に助言を行う等、当社の経営に対して貢献。今後も適宜助言を行うことを期待し、選任。
清水 博 取締役	日本生命保険(相)代表取締役会長、富士急行(株)社外取締役、(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役	日本有数の金融企業において代表取締役会長を現任しており、企業経営の豊富な経験と実績を有する。金融関係を中心とした専門的な知見と経営者としての豊富な経験を活かし、当社の経営全般に対しの確な助言を行うことにより、経営体制の強化に貢献。今後も適宜助言を行うことを期待し、選任。
杉山 涼子 取締役	(株)杉山・栗原環境事務所取締役、(株)岐阜新聞社社主・代表取締役、(株)JSP社外取締役、佐藤商事(株)監査等委員である社外取締役	ESG分野に関する豊富な知見と経験を有することに加え、(株)岐阜新聞社の社主・代表取締役を現任する等、企業経営に関しても豊富な知見を有する。当社の社外取締役として人事報酬委員会等においても積極的に助言を行う等、当社の経営に対して貢献。今後も適宜助言を行うことを期待し、選任。
中本 智 常勤監査役		企業経営、財務・会計、ESGに関する豊富な経験と幅広い見識を備えており、当社の経営に対する適正かつ適法な監査を行うために必要な人格、能力を有すると判断し、監査役として選任。
秋元 直久 常勤監査役		企業経営、交通、生活サービス・ホテル、財務・会計に関する豊富な経験と幅広い見識を備えており、当社の経営に対する適正かつ適法な監査を行うために必要な人格、能力を有すると判断し、監査役として選任。
渡辺 一 監査役	三井住友トラストグループ(株)社外取締役、三菱地所(株)社外取締役、(一財)日本経済研究所理事長	企業経営、財務・会計、法務・人事、国際事業に関する豊富な経験と幅広い見識を備えており、当社の経営に対する適正かつ適法な監査を行うために必要な人格、能力を有すると判断し、社外監査役として選任。
稲垣 精二 監査役	(株)第一ライフグループ取締役会長	企業経営、財務・会計、法務・人事、国際事業に関する豊富な経験と幅広い見識を備えており、当社の経営に対する適正かつ適法な監査を行うために必要な人格、能力を有すると判断し、社外監査役として選任。

専門性と多様性

当社では、取締役会全体としての知識・経験・能力・専門分野についての多様性および構成のバランスに配慮し、経営者としての豊富な経験や当社の事業分野に対して優れた見識を有する候補者を取締役および監査役に選任しています。重要な業務執行の決定や監督を適切に行うための、取締役および監査役に期待するスキルは、経営戦略に基づく専門性として各事業「交通」「不動産」「生活サービス・ホテル」への精通、経営判断に必要な「企業経営」「財務・会計」「法務・人事」のスキル、成長に向けて重要性が一層高まっている「グローバル」「サステナビリティ」「IT・デジタルテクノロジー」のスキルとしています。

執行役員・グループ執行役員

取締役を兼任しない執行役員

濱名 節	西村 隆徳	鈴置 一哉
芦沢 俊丈	戸田 匡介	土屋 克磨
岩井 卓也	山川 貴史	村井 健二
柏崎 和義	緒方 義規	松本 泰郎
木村 知郎	坂井 洋一郎	高橋 真樹子
梅原 昌弘	日野 健	
多田 和之	馬場 隆光	

グループ執行役員

大堀 左千夫	古川 卓	三木 尚
--------	------	------

取締役・監査役の略歴、執行役員・グループ執行役員一覧は、「役員一覧」をご参照ください。
🔗 <https://www.tokyu.co.jp/company/about/outline/officer.html>

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

📄 ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

取締役会の活動

取締役会のあり方

当社の取締役会は、最良のコーポレート・ガバナンスの構築を通じて企業理念の実現を目指し、その監督機能を発揮するとともに、公正な判断により最善の意思決定を行うことを主たる役割としております。業務執行の機動性と柔軟性を高め、経営の活力を増大させるため、取締役会規程に定める重要事項以外の業務執行の意思決定を執行役員に委任します。また、当社の持続的成長や中長期的な企業価値の向上、収益力・資本効率などの改善を図るため、中期経営計画などを策定し、業績目標の達成に向けて進捗状況を確認・精査し、必要に応じて対策を講じるとともに、適切な情報開示に努めます。

取締役会機能の高度化に向けた取り組み（2025年度）

2025年度、当社では取締役会の機能をより高度化することを目的に、取締役会と執行の役割分担を再定義し、付議基準および関連規程の見直し等を決議しました。本取り組みは、2024年度の取締役会実効性評価において課題としてあげられた、事業ポートフォリオおよび事業単位での中長期戦略に関する議論の充実・深度化に資するものです。



主な取り組み項目	概要
取締役会付議基準の変更	▪ 取締役会付議基準（金額基準）を引き上げ、重要議題の審議時間を確保
規程体系の明確化と権限分離	▪ 取締役会規程における付議基準の明文化 ▪ 執行権限を定める業務執行規程の改定権限を執行側へ委譲し、環境変化に応じた機動的な規程運用を確立
経営会議のガバナンス強化	▪ 第二線部門との事前協議の必須化による、専門的見地からの多角的な議案検証を通じたリスクの見落とし防止

社外取締役ミーティング

当社では2024年度より、社外取締役による取締役会実効性向上の一環として、「社外取締役ミーティング」と称した形式にとられないフリーディスカッションの会議体を設置しています。2025年度は各種戦略や取締役会運営などをテーマに、計11回のミーティングを実施しました。

◎：座長

構成員・役割

- 構成員 ◎島田 邦雄（筆頭独立社外取締役）
宮崎 緑（独立社外取締役）
清水 博（独立社外取締役）
杉山 涼子（独立社外取締役）
堀江 正博（代表取締役社長）
※構成員は座長の判断により適宜変更可能
- 《役割》コーポレート・ガバナンスに関する事項全般ならびに社外取締役が必要と認める事項の意見交換等

2025年度 社外取締役ミーティングの実施内容（全11回）

月	区分	実施内容
4月	視察	グループ事業・関連施設視察
	戦略	株主還元
5月	戦略	環境経営
	運営	2024年度取締役会レビュー
6月	他	会計監査人との意見交換
9月	全般	社外取締役のみの意見交換
11月	リスク	重要リスク認識
	戦略	人材戦略
12月	戦略	事業ポートフォリオと事業マネジメント
2月	運営・全般	取締役会上程基準／社外取締役のみの意見交換
	全般	社外取締役と社長の意見交換



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

取締役会の活動

2025年度の主な審議実績

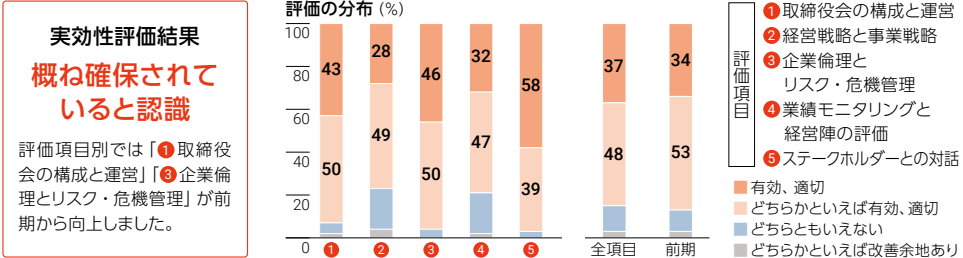
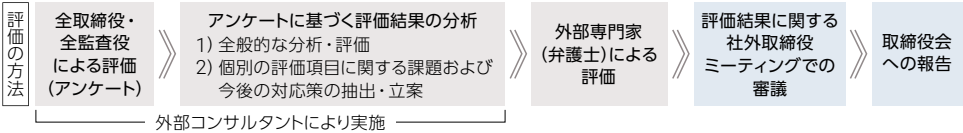
2025年度の取締役会では、決議事項・報告事項に加え、社会や当社を取り巻く環境の変化を踏まえた幅広い内容についても適宜報告するなど、幅広い内容について議論を行いました。

■開催数：16回（うち書面開催1回） ■議事総数：121件

	主な決議事項および報告事項
経営戦略 事業戦略	▪ 経営計画検討 ▪ 鉄道事業安全投資 ▪ 鉄道事業の安全・安定輸送に関する取り組み ▪ 不動産事業計画の変更 ▪ 土地取得 ▪ 個別事業撤退方針 ▪ 子会社の連結経営戦略における方向性 ▪ 海外現地法人設立 ▪ 子会社吸収合併 ▪ 経営環境変化影響（米国相互関税、大雨、原油価格高騰）
財務戦略・IR	▪ 子会社への融資 ▪ 自己株式取得 ▪ 社債の募集 ▪ 株主優待制度の改定 ▪ IR活動・株式状況 ▪ 統合報告書の外部評価・投資家対話
デジタル戦略	▪ デジタル戦略の進捗 ▪ DXレポートの発行 ▪ ITリスクへの対応
ガバナンス	▪ 取締役会規程の改正 ▪ 業務執行規程の改正 ▪ 政策保有株式の保有意義の検証 ▪ コーポレート・ガバナンス報告書 ▪ 取締役会決議事項の進捗状況 ▪ 経営会議決議の状況 ▪ 取締役会の実効性評価
サステナビリティ	▪ サステナブル重要テーマの進捗 ▪ 環境ビジョン改定・環境への取り組み ▪ TNFD対応 ▪ 健康経営の取り組み
リスクマネジメント コンプライアンス	▪ 連結経営上の最重要リスクへの対応 ▪ 列車衝突事故 ▪ 事故・不祥事報告状況 ▪ 業務適正を確保するための体制整備の運用状況 ▪ 内部統制に関する事項 ▪ 内部監査結果および計画 ▪ 監査役監査計画

取締役会の実効性評価

取締役会における意思決定の有効性・実効性について分析・評価を実施しております。



実効性評価を踏まえた課題の状況

2025年度の課題と対応

2024年度の課題		2025年度の取り組み事項	主な意見・指摘事項	評価
経営戦略	人材戦略	- 人材マネジメントポリシーを策定 - 施策推進状況および見直しについて、社外取締役ミーティングにて議論	- 各種取り組みは進展 - 中長期的な人材確保に向けた継続的な取り組みが必要	改善傾向
	DX戦略	ITリスクおよびデジタル戦略への取り組み状況を議論	AI・DX報告は情報共有が進展も、全社横断的な活用など、高度化に向けた議論が必要	改善余地あり
	事業ポートフォリオ	- リテール事業の事業再編の議論 - 事業ポートフォリオ管理と経営資源配分について社外取締役ミーティングにて議論	- 情報共有や個別再編など一定の進展 - 注力分野・新規事業の方向性のさらなる明確化が必要	改善余地あり
事業戦略	事業単位の中長期戦略・事業間のシナジー効果	主要事業のモニタリングおよび連結経営上の位置づけを議論	- 子会社の戦略議論は一定の進展 - シナジー効果の定量化・知見の内製化による連携強化が必要	改善余地あり
グループガバナンスの強化		主要子会社のモニタリングの実施	- 連結モニタリングが適切に運用 - 多様な事業実態に即したガバナンスの実効性向上が必要	改善余地あり

2026年度以降の課題と対応方針

2026年度 重点テーマ	設定の背景	2026年度の取り組み事項
当社の事業特性を踏まえた経営方針・成長戦略の再定義	下記等を勘案して重点テーマを設定	▪ 主要事業別戦略の議論 ・ 事業環境分析 ・ 目指すべき方向性・事業規模および必要リソースを確認 ▪ 事業ポートフォリオおよびコーポレート戦略の議論 ・ 各事業戦略をベースに経営資源の最適配分を議論 ・ 人材、デジタル、バランスシートコントロール等の全社横断の戦略を議論
グループ経営基盤の深化（人的資本・DX・グループガバナンス）	▪ 実効性評価の該当個別項目の評価結果が他項目と比較して低位 ▪ 継続的な議論・取り組みの重要性が指摘された事項	▪ 2025年度からの継続事項として、引き続き改善に取り組む ▪ DXについては、①各事業戦略におけるDX活用、②全社的なDX戦略の深化に取り組む
取締役会と諮問機関の連携強化		▪ 人事報酬委員会の運営方針・検討状況（サクセッションプラン等）を適宜取締役会に共有し、連携強化を図る

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

取締役会の活動〔社外役員の視点〕

取締役会における社外役員の主な意見・確認事項

分類	概要
ビジョン 経営戦略	▪ 市場が求めているのは10年後のビジョンや変革へのコミットメントであり、経営トップが、その実現に向けた強い意志をこれまで以上に示していくことが重要との意見が示された。 ▪ 執行の取り組みは着実な成長を目指すものと評価する一方、株主・投資家の期待を踏まえると、次期経営計画の策定にあたっては、現実的な計画に加え、リスクを伴う非連続的な成長の可能性や大胆な選択肢についても積極的に検討すべきであるとの意見が示された。 ▪ 短期的な株主還元のみでは、ステークホルダーの期待に応え続けることは困難であり、取締役会はオペレーションの議論に留まらず、リスクを伴う成長戦略を含む経営戦略の議論に一層注力すべきであるとの意見が示された。 ▪ 資本市場に対する説明責任を果たす観点から、中長期の成長ロードマップの解像度を高め、ROEやROA等の資本効率指標を含む経営のコミットメントを、保守的な見通しに留まらない形で示すことが重要との意見が示された。
財務戦略 株主還元	▪ 将来の投資機会や有事に備えた資金確保および堅固な財務体質の維持など、長期的な企業価値向上を見据えた経営判断が重要との意見が示された。 ▪ 貸用不動産の含み益の活用は財務数値の改善に寄与する一方で、将来のバッファを失うリスクを伴うことから、執行側の意図や考え方について、質問・確認がなされた。
安全・安心 (安全対策) (事故関連)	▪ 不測の事態が生じた際に適切な行動につながるよう、常に想像力を働かせながら、継続的な指導と働きかけに取り組むべきであるとの意見が示された。 ▪ 想定すべきリスクが十分に認識されていなかったことが、事故の本質的な原因の一つであるとの意見が示されるとともに、信号システムに限らず、内在するリスクを全て把握できているかという視点をもって、再点検に取り組むべきとの意見も示された。
デジタル戦略	▪ デジタル戦略は将来の事業構想を起点に設計し、その中でデジタルを活用する領域を整理・精査していくことが重要であるとの意見が示された。 ▪ グループ全体の包括的なデジタル戦略を策定するにあたっては、各事業領域における個別のデジタル戦略を明確化した上で、グループ横断的な視点からシナジーの創出を図ることが重要との意見が示された。 ▪ 自動運転をはじめ、鉄道事業におけるデジタル活用の利点や効果が期待されることから、現業において「人にしかできない業務」と「技術代替可能な業務」を整理したうえで、デジタルを駆使した次世代のオペレーション体制の構築検討について質問・確認がなされた。

Message

Q1 取締役会の在り方、実効性について

株主から会社の業務運営を託された取締役会がその責任を全うするには、個々の取締役が会社の状況について十分な情報を得ていることが求められる。当社では、取締役会内外の様々な機会に積極的な情報提供がされており、取締役間ではそれを踏まえた充実した議論が実現している。各取締役が忌憚のない意見を述べることで、実効性も十分に確保されていると理解している。



筆頭独立社外取締役
島田 邦雄

Q2 次期経営計画の検討に向けて当社が重視すべき視点、課題

経営計画においては、上場会社として市場からの成長期待に応えるべく、堅確な事業運営が求められる分野の安定性は維持しつつ、かつ財務等への影響を見据えながら、長期的視点で、当社の潜在能力の発揮と市場の拡大が期待される分野への経営資源の配分を検討することが望まれる。さらには、目利き力を前提に、株主や社員の心が躍るような野心的な分野への挑戦も考えられよう。

Message

Q1 就任以来の当社の変化、また自身の当社との関わり方

当初は個別の事業の丁寧な説明はあったものの、全体の中での位置づけや他の事業とのシナジーといった大きな戦略が見えにくかったのですが、粘り強く質問等をするうちに、全体のビジョンから個別の戦術に落とし込んだ方向性を示すようになり、B to Cの事業が多い中、世間から見た東急のイメージと内部での取り組みの乖離が極小化されたと感じます。意思決定プロセスの透明性と合わせ、率直で活発な議論が行われるようになったと評価しています。



取締役 宮崎 緑

Q2 未来のまちづくりに向けて当社が検討すべき視点、テーマ

災害の多発化、激甚化とエネルギーや安全保障の問題は地球環境をめぐる表裏一体の課題であり、さらにAIの急速な発展が人間の人間たる所以の部分にまで踏み込んできた今日にあって、「美しい時代」が具体的にどのような価値観で地面の上に創造されていくのか、大きな哲学を示す必要があると思います。多岐にわたる生活文化の領域をカバーし、ライフスタイルを牽引する企業として、未来への責任を見える形で示していただきたいと思います。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

取締役会の活動〔社外役員の視点〕

取締役会における社外役員の主な意見・確認事項

分類	概要
事業別戦略	〈不動産事業〉 ▪ 今後の不動産開発の方針は投資家の関心事項であり、開発案件については、将来の事業運営やポートフォリオ設計における位置づけを明確にしたうえで、どの程度の積極性をもって臨むのかを明らかにすることが重要との意見が示された。 ▪ 不動産賃貸事業は投資回収に長期間を要することから、金利や賃料上昇に関する複数シナリオの比較を含む長期試算に基づいた議論がなされることが重要との意見が示された。また、複雑な利害関係者を有する案件については、実現可能性を十分に把握したうえで、議論を深めていくことが重要との意見も示された。 〈スーパーマーケット事業〉 ▪ 本業界は規模の経済がより重要となる中、物流体制の最適化やM&A・業界連携等を包含した戦略と具体的な実行策について質問・確認がなされた。 〈海外事業〉 ▪ 国内市場の成熟化が進む中、海外事業の拡大は重要との意見が示されるとともに、国際情勢の動向が激しい中でどのような戦略で臨むのかについて質問・確認がなされた。 ▪ 国内では実現が困難な「ゼロからのまちづくり」が可能な点は評価できる一方、教育・医療等の社会インフラの未整備や現地運営体制の構築といった相応のリスクが存在することも改めて認識すべきとの意見が示された。
サステナビリティ (環境ビジョン) (再エネ投資)	▪ 再生可能エネルギー発電については、「環境と調和するまちづくり」の理念や目的を堅持し、景観悪化への配慮や地域共生といった視点をもって推進することが重要との意見が示された。 ▪ 新たに設定したグループ全体の環境目標を各グループ会社へどのように落とし込んでいくのかについて質問・確認がなされた。 ▪ 自然資本に関わる水リスクや森林分野についてはTNFDとの親和性も高いことから、今後の対応方針について質問・確認がなされた。
ガバナンス・ コンプライアンス	▪ 今年度を実施したコンプライアンス体制の強化およびその効果について質問・確認がなされた。また、実効性の担保が重要であるとの認識のもと、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の指示がどのようにグループ全体に伝達されているかについても質問・確認がなされた。 ▪ AI技術の活用が各分野において飛躍的に進展しているとの認識に基づき、内部監査や内部通報制度を含む諸業務へのAI活用について質問・確認がなされた。 ▪ 規程上、取締役会付議を要しない事案であっても、環境変化等によっては取締役会へ適時に報告されることが重要との意見が示されるとともに、臨機応変な対応が図られることへの期待も示された。

Message

Q1 事業別戦略の深化について

各事業とも比較的安定した収益を上げている。その理由の一つは、コロナ禍で進めた事業改革が、コロナ収束後の好環境の下で成果を生んでいることにある。これを重要な教訓として、事業が安定している今こそ、将来を見据えた収益力の強化と新たな収益軸の確立に向け、リスクを取った事業の推進や、時間とコストを要する改革、痛みを伴う改革を、躊躇せずに実行することが望まれる。



取締役 清水 博

Q2 次期経営計画の検討に向けて当社が重視すべき視点、課題

最も重要なことは、持続的に成長するための収益軸を増やし続けることである。そのために、一つは、渋谷を中心とする複数の大規模開発を適切に実行することであり、特に金利や費用がさらに上昇する想定で実行計画を持っておくことである。もう一つは、収益拡大であり、既存事業の強化と新たな収益軸の確立に向けた検討を加速し、具体的な取り組みを次期経営計画に組み込むことである。

Message

Q1 就任1年を振り返って

この1年は事業を深く理解するための「学び」を重ね、その上でのガバナンスへの「貢献」に向け、着実に歩みを進めてまいりました。地域コングロマリット概念には納得しつつも、その価値の検証や株主への具体的な訴求が今後の課題です。時に相反する沿線住民らユーザーと少数株主の視点を大切にしながら、強みを確かな価値に変える成長戦略や将来像についての議論を深めてまいります。



取締役 杉山 涼子

Q2 サステナビリティを通じた企業価値向上について

当社にとってのサステナビリティとは、事業基盤である「街」そのものの持続可能性を高めることに他なりません。脱炭素や資源循環への投資は、沿線の価値を維持し、発展させる長期的な成長戦略です。暮らしの安心感と株主の皆様への経済価値を両立させる次世代の街づくりを促すとともに、その成果をしっかりと見極めてまいります。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

監査役会の活動

監査役会の概要・あり方

当社の監査役会は、常勤監査役2名と非常勤である社外監査役2名の計4名で構成されております。

監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業および企業集団がさまざまなステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に向け責務を果たしてまいります。

2025年度監査役会の活動状況

■開催数：8回

決議	▪ 監査計画、会計監査人の選任および報酬同意、監査報告書の作成、補欠監査役選任議案への同意
報告	▪ 取締役・管掌役員からの業務報告 財務報告に係る内部統制評価、取締役会の実効性に関する分析および評価、ESG分野の取り組み、ITリスクに関する取り組み状況、地方交通子会社ガバナンス状況、商業施設運営事業再編状況、連結経営上の最重要リスクの再評価、内部監査実施状況および次年度内部監査計画の方向性 ▪ 会計監査人からの監査状況報告 ▪ 東急歌舞伎町タワー（現地視察） ▪ 常勤監査役による監査業務実施状況
協議	▪ 監査役報酬配分、監査役会の実効性に関する分析および評価、監査役会監査調査

上記に加えて、年間の監査を通じて認識した課題等について、代表取締役との意見交換会を開催し、代表取締役への提言や意見交換を実施しております。

また、常勤監査役は社外取締役との個別ミーティングの機会を設け、監査役会として認識する課題等に基づき各取締役の意見を聴取するとともに、意見交換を実施しております。

2025年度重点監査項目と評価

2025年度は、連結経営に対する監視検証の視点から、独占禁止法をはじめとする法令等遵守の徹底に向けた取り組みについて引き続き監視・検証を行うとともに、経営環境やリスク要因を踏まえ、監査役会において下表の通り重点監査項目を定め活動をいたしました。

2025年度重点監査項目

領域	重点監査項目
法令等遵守状況	企業集団全体におけるコンプライアンス体制の整備・運用状況、内部通報制度の運用状況、独占禁止法やその他法令違反事例等の再発防止策の実効性
内部統制システム、リスク管理体制	リスクマネジメント体制をはじめとする内部統制システムの整備・運用状況、連結全体における3ラインモデルの機能状況、各事業における安全確保体制の整備・運用状況、ITガバナンスおよびサイバーセキュリティ体制の整備・運用状況、新リース会計基準やSSBJ基準（サステナビリティ開示基準）等の制度変更への対応状況
取締役会等の意思決定	経営判断の合理性・モニタリング機能・ESG対応の状況、人的資本をはじめとするサステナビリティ経営に関する各施策の取り組み状況
会計監査人	会計監査実施状況、監査品質の管理体制および執行部門との連携状況、監査上の重要検討項目に関する会計監査人と執行部門の対応状況
内部監査部門	内部監査の体制整備および報告体制の有効性、内部監査結果の是正対応状況

監査役会実効性評価

監査役会の実効性について、全監査役を対象に実施したアンケート結果を踏まえた分析・評価、審議を行っております。その結果、2025年度における監査役会は概ね適切な運営がなされていたと評価しました。そのうえで、監査役会は、今後の運営として、当社を取り巻く経営環境や顧客の価値観の変化に対する執行部門の対応について、引き続き取締役・管掌役員等からその進捗状況を、適時に確認していくこととしました。あわせて、グループガバナンス強化の観点から、会計監査人、内部監査室、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会、子会社監査役とのさらなる連携を維持・強化することで、各事業における独占禁止法をはじめとする法令等遵守の徹底、内部統制システムの高度化に向けた取り組み状況を、引き続き適時適切に監視・検証していくこととしました。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

指名・報酬

人事報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、筆頭独立社外取締役を委員長とする「人事報酬委員会」を設置しています。

構成員・役割（2026年6月26日以降）

○：委員長

2025年度の活動状況

- 構成員 ○島田 邦雄（筆頭独立社外取締役）
宮崎 緑（独立社外取締役）
杉山 涼子（独立社外取締役）
野本 弘文（代表取締役会長）
堀江 正博（代表取締役社長）

《役割》取締役候補者の選定、代表取締役の選定・解嘱およびその後継者に関する事項、執行役員等の選解任、相談役・顧問等の委嘱に関する事項等について審議、取締役の報酬の配分に関する事項、相談役・顧問等の報酬について取締役会からの一任を受け審議し決議

- 開催回数 5回
- 出席率 100%

左記《役割》の記載事項に加え、主に以下を実施

- ・役員報酬制度における個人目標の設定
- ・サクセッションプランの検討
- ・役員層の報酬水準最適化の検討

〈サクセッションプラン検討の主な論点〉

- グループ理念や経営戦略等を見据えた「経営層の人材要件」の再定義
- 「候補者プール」の策定と客観的な候補者選定プロセスの構築
- 人事報酬委員会によるサクセッションプランの「モニタリング体制」の確立

選任・解任の考え方とプロセス

当社は、高い経営能力を有する幹部社員の登用と、豊富な経験・見識を持つ社外取締役の招聘により、知見や年齢等のバランスがとれた経営体制を構築しております。取締役候補者の選任にあたっては、適性の客観的な評価と妥当性の議論を行うため、人事報酬委員会での審議を経て取締役会で決議いたします。また、代表取締役や執行役員に法令違反や職務遂行上の問題が生じた場合の解職・解嘱等についても、同様の手続き（人事報酬委員会での審議・取締役会決議）により決定いたします。

経営人材育成

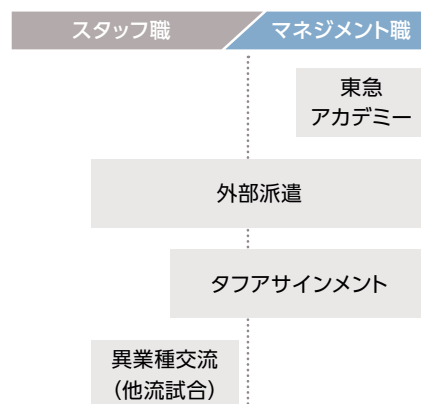
当社グループは、社会課題に向き合い、その解決への挑戦を通じて新たな価値を創造することを目指しています。当社の代表取締役は、長期的な視点に基づく経営計画を推進し、株主の皆様、お客さま、沿線住民の方々、行政機関、関係事業者、債権者、そして従業員やその家族といった事業にとって重要なステークホルダーとの信頼関係を維持向上させることができる資質が必要であると考えています。このような資質を持つ候補者については、代表取締役自らが十分な時間をかけて選定し、必要な経験を踏むなどの育成を実施するとともに、取締役会の諮問機関である人事報酬委員会において、候補者の妥当性や育成内容について議論を尽くしたうえで、取締役会に答申することとしています。なお、以下3点を主体に経営人材を育成しています。

- ① 東急アカデミー（グループ各社と合同で開催）を中心とする教育プログラムの実施
- ② 外部主催の各研修プログラムへの派遣
- ③ グループ各社役員への計画的な配置

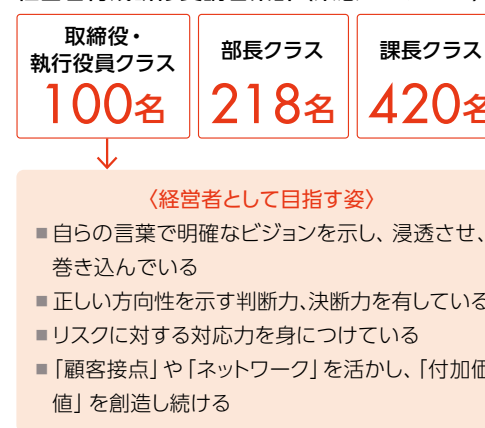
また2025年度には、中期3か年経営計画で掲げた「持続的な企業価値の向上と事業間連携の深化によるコングロマリットプレミアムの創出」を目的として、連結経営における政策的ミッションの推進を担う新たな役職として、グループ執行役員を設けました。2026年7月1日現在、当社グループ会社より3名のグループ執行役員を選任しています。

2026年度経営人材育成プログラム

（2026年4月）



経営者育成研修受講者累計（東急アカデミー）



CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

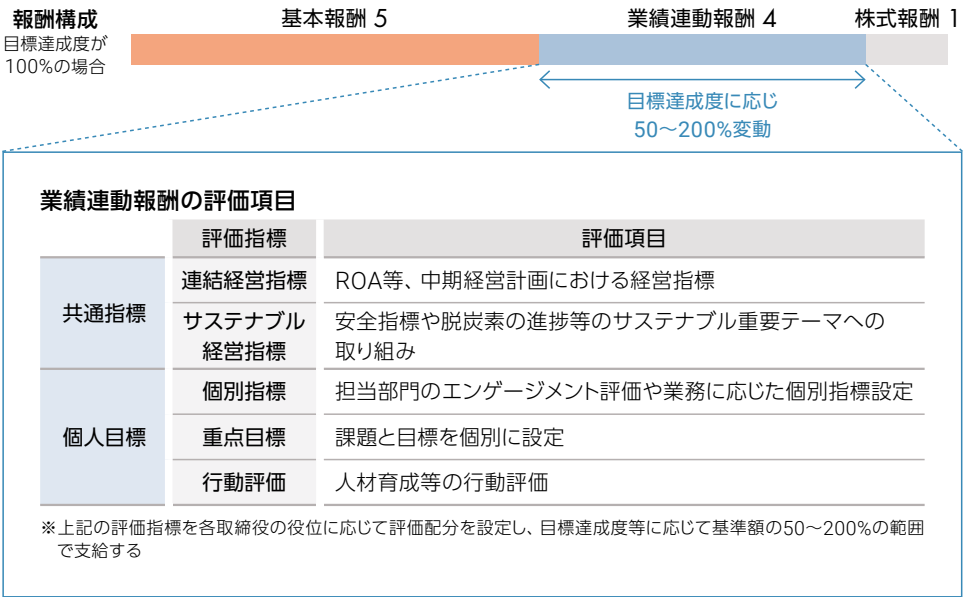
指名・報酬

役員報酬の基本方針

中長期的な企業価値の向上および株主価値最大化への貢献意識を一層高めることを目的とし、株主総会の決議の範囲内で、上場企業等他社、主に公共性の高い企業の役員報酬水準、ならびに従業員給与の動向を反映し内容および額を決定しております。

報酬の構成

執行役員を兼務する取締役の報酬は、各取締役の役割と責任に応じて支給する「基本報酬」、各事業年度における業績の目標達成度等に基づき支給する「業績連動報酬」および株主と取締役との一層の価値共有を図る「株式報酬」から成り立つ体系に変更*し、その構成割合は、概ね「基本報酬：業績連動報酬：株式報酬＝5：4：1」（目標達成度が100%の場合）を目安とします。取締役会長、取締役副会長、取締役相談役および取締役調査役は、「基本報酬」および「株式報酬」とし、その構成割合は役職に応じて適切に定めます。社外取締役その他非業務執行役については、その役割に鑑み、「基本報酬」のみとします。



目指すビジネスモデルを、持続的成長を実現する長期循環型事業とする当社では、財務指標の達成だけでなく、長期的目線での人材戦略が求められます。全社のサステナブル経営指標や、各役員が担当する業務の社会的課題解決への取り組みも個人評価の指標に加えたほか、担当部門のエンゲージメント評価や、後任候補育成を含む人材育成についても評価項目とすることで、経営戦略と一体となった人的資本経営を推進します。

評価は取締役会の諮問を受けた人事報酬委員会が、取締役会より一任されたうえで決定します。筆頭独立社外取締役を委員長とし、他2名以上の社外取締役、および取締役会長、取締役社長で構成される人事報酬委員会にて報酬等を審議・決定することで、決定プロセスの客観性および透明性を確保しています。

なお、法令等の重大な違反や、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正に対して、業績連動報酬および株式報酬の全部もしくは一部を返還・没収する措置（クローバック・マルス条項）を導入しています。

※取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針の改正について、2024年3月25日開催の取締役会で決議し、2024年7月1日より適用

報酬の実績

取締役および監査役の報酬等の額（2025年度）

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬		株式報酬	
		基本・固定報酬	業績連動報酬		
取締役 (うち社外取締役)	325 (44)	213 (44)	84 (―)	26 (―)	11 (5)
監査役 (うち社外監査役)	78 (21)	78 (21)	― (―)	― (―)	4 (2)

(注) 1. 上記には、2025年6月27日開催の第156期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役2名を含んでおります。
2. 取締役の金銭による報酬総額は、2007年6月28日開催の第138期定時株主総会において、年額550百万円以内（うち社外取締役分45百万円以内、使用人兼務取締役の使用人分給与を除く）と決議いたしております。（決議時の取締役人数は18名、うち社外取締役3名）
3. 取締役の金銭による報酬のうち、業績連動報酬の報酬額は、各事業年度の短期インセンティブ報酬として、執行役員を兼務する取締役のみを対象に支給し、中期経営計画等を踏まえた連結経営指標、サステナブル経営指標、個人目標等の業績評価指標に基づき、各事業年度の目標達成度等を総合的に勘案し算定しております。なお、当事業年度を含む連結経営指標の推移は、第157期有価証券報告書の「第1（企業の概況）1.（主要な経営指標等の推移）」に記載のとおりであります。
4. 取締役（社外取締役を除く）に対する株式による報酬総額は、2017年6月29日開催の第148期定時株主総会において年額100百万円以内と決議いたしております。上記の株式による報酬総額は当事業年度の費用計上額です。（決議時の取締役人数は18名、うち社外取締役4名）
5. 監査役の金銭による報酬総額は、2007年6月28日開催の第138期定時株主総会において、年額90百万円以内と決議いたしております。（決議時の監査役人数は5名）

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

グループガバナンス

グループガバナンス

当社は、幅広い事業のシナジーを発揮するグループ経営を推進しています。変革の時代において迅速な意思決定を実現するため、適切な権限移譲、モニタリング、情報共有の仕組みを整備しています。

グループ管理体制における主な取り組み

分類	内容	関連する会議体
① 権限移譲・情報伝達	- 業務執行基準による会議体への上程・決裁 - 報告基準に応じたリスク・事故情報等の情報伝達プロセス - グループにおける経営方針の決定	- 取締役会 - 経営会議 - 東急グループコーポレート会議
② 戦略共有・業績管理	- 経営層による戦略共有（主要子会社とその他子会社） - 事業別所管部門制度による年間モニタリングプロセス - 会社業績評価および経営者評価	- グループ会社経営会議 - 人材戦略会議 等
③ 業務機能別管理	- サステナビリティ目標の共有と推進 - 事故情報の共有と予防 - 連結対象会社を含めた情報セキュリティ、BC体制、人事施策 等	- 東急グループサステナビリティ推進会議 - 東急連結グループCIO委員会 - 連結BCM委員会 - 人事労務情報交換会 等
④ リスクマネジメント	- 定期情報収集・状況確認（年1回） - リスク情報の収集と共有（外部環境により適時）	- 取締役会 - 経営会議 - 東急グループサステナビリティ推進会議

グループ経営

2000年代以降、当社主導でのグループ再編・グループガバナンスの強化を実施し、2022年度の東急レクリエーションの完全子会社化により、当社の連結子会社には上場子会社がなくなりました。

〈2026年3月〉上場子会社なし

持分法適用関連にある
上場会社・投資法人 4社※

※東急不動産ホールディングス、東急建設、世紀東急工業、東急リアル・エステート投資法人

政策保有株式

7 銘柄縮減
（2020～2025年度）

上場株式について、毎年取締役会で個別銘柄ごとに事業・財務戦略の観点や配当などの経済合理性を検証しています。その結果、保有の合理性が認められない場合は、市場動向を考慮しつつ、縮減などの見直しを行う方針です。

コンプライアンス・リスクマネジメント

組織体制強化

2024年4月より、コンプライアンス・リスクマネジメント体制の強化を企図して、従来社長室下にあった当該機能を独立組織として組成し、統括する責任者としてCCRO（Chief Compliance & Risk Management Officer）を設置しました。

コンプライアンスの推進

当社グループのコンプライアンス上の課題などについては、コンプライアンス部門によるモニタリングのほか、内部監査等の手法によるモニタリングを実施するとともに、サステナビリティ推進会議にて審議・報告し、経営会議および取締役会へ報告しています。また、当社グループで不祥事・事故等が発生した際には、経営会議および取締役会にて緊急の報告がなされ、その対応策についての協議を行い、影響の最小化を図っています →P.55。

コンプライアンス遵守への取り組みとして、サステナビリティセミナーやeラーニングを用いた全社研修ならびに「行動規範」の周知に加え、「腐敗行為防止方針」に基づき、贈答・接待に関する定期的な社内調査を実施し、その発生の防止に努めています。また、独占禁止法違反の再発防止および予防の取り組みとして、子会社社長および当社役員を対象とする専門家を招いてのセミナーをはじめとした、役員・従業員への啓発活動を実施しています。

コンプライアンス研修受講率
100%（2025年度）

内部通報制度

不正・不祥事を含むコンプライアンス課題の早期発見、是正を図るため、内部通報窓口「東急株式会社ヘルプライン」を設置・周知しています。「東急株式会社ヘルプライン」には、社内のほか弁護士事務所にも窓口があり、当社グループの従業員（取引先を含む）などからの通報・相談に対応しています。連結子会社で直接受け付けたものと合わせ、2025年度の通報・相談件数は394件でした。これらの通報・相談においては、グループの事業継続に重大な影響を及ぼす事象はないことを確認しています。

内部通報窓口相談件数
（連結）
394件
（2025年度）

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

コンプライアンス・リスクマネジメント

Message

「攻め」と「守り」の両輪で 「成長の質」を高めてまいります

専務執行役員 CCRO

(Chief Compliance and Risk Management Officer) 濱名 節



当社は、経営理念の実現に向けた東急グループ経営方針の一つとして「コンプライアンス経営」を掲げ、また、取り組むべきサステナブル重要テーマの一つに「企業統治・コンプライアンス」を掲げています。2024年4月に専属部門として「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」を設置し、私がCCROを担う現体制に移行してから2年が経過いたしました。この間、当社は法令遵守にとどまらず、激変する事業環境や高度化する社会的要請に即応できるよう、統制機能の進化を図ってまいりました。2025年度からは、サステナブル経営に関する重要情報を共有し適切な対応を指示する「サステナビリティ推進会議」の開催頻度を年2回から年4回に増やしました。議題の多様化・深度化に対応し、経営層によるタイムリーな審議と報告体制の充実を図ることで、ガバナンス体制の一層の強化を進めてまいります。

当部門の責務は、事業部門による「攻め」に伴走し、リスクや法的側面から「守り」を固め、健全かつ持続的成長を目指し、「成長の質」を高めていくことと考えています。例えば、多様な事業においてさまざまな変革に挑戦する当社グループにおいて適切にリスクティクするためにも、規模やリスクのとらえ方等によるばらつきを抑制すべくリスク評価方法の見直しを行っております。

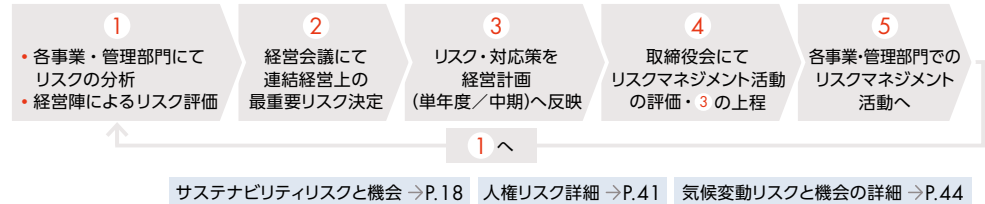
一方で、連結各社・各部門におけるリスク感度のさらなる向上、従業員一人ひとりの自律的なコンプライアンス意識の醸成、そして情報セキュリティなど重要性が高まるリスクへの迅速な対応などが課題としてあげられます。これらの課題に対し、各社・各部門と密に連携し、現場の実態に即した体制整備や支援を通じて、形式的なルール遵守にとどまらない「自律的なリスク感度」の醸成を進めてまいります。

当社グループが一体となって、常に高い倫理観と責任感を持ち、社会からの信頼に答え続けることで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

リスクマネジメントの概要

当社グループでは、定期的にリスク認識の再評価、およびリスク軽減に対する取り組み状況の評価を以下のプロセスで行い、発生の回避および発生した場合の影響最小化に努めております。

年間マネジメントサイクル



連結経営上の最重要リスク

各事業・管理部門によるリスク分析、および経営陣によるリスク評価を踏まえ、投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある連結経営上の最重要リスクを右記の通りとしています。

連結経営上の最重要リスクの内容およびリスクコントロールの取り組みについては、[有価証券報告書](#)をご覧ください。

最重要リスク（2026年度）
①経営環境変化への対応に関するリスク
②安全管理への対応に関するリスク
③情報セキュリティに関するリスク
④コンプライアンスに関するリスク
⑤働き方・人材確保に関するリスク
⑥長期・広範な人流阻害に伴うリスク

リスクマネジメント高度化の取り組み

変化の激しい経営環境で迅速かつ健全な意思決定を行うため、リスク管理体制の高度化を推進しています。攻めと守りの両面から実効性を担保するため、近年以下の取り組みを行っています。

ガバナンスの高度化	社外役員への個別ヒアリングの実施 社外取締役・社外監査役へのヒアリングを通じた多角的視点の導入、および連結経営上の最重要リスクの妥当性検証
内部連携・体制の強化	- 経営意思決定プロセスにおける連携強化 経営会議上程議案の経営企画室や各部門との連携による「リスク事前スクリーニング・検証プロセス」強化 - SSBJ基準（サステナビリティ開示基準）への対応 SSBJ基準に基づくサステナビリティのリスク・機会評価と全社的リスク管理（ERM）の連携を開始 - グループ一体での有事対応力強化 各主管部門主導による「連結BCM委員会」開催、サイバー攻撃訓練実施（連結子会社を含むレジリエンスの強化）
経営層向け研修	役員・部門長向けリスク研修の実施 外部専門家による、役員・部門長向けリスクマネジメント研修実施、戦略推進におけるリスク感度と判断・対応力向上

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

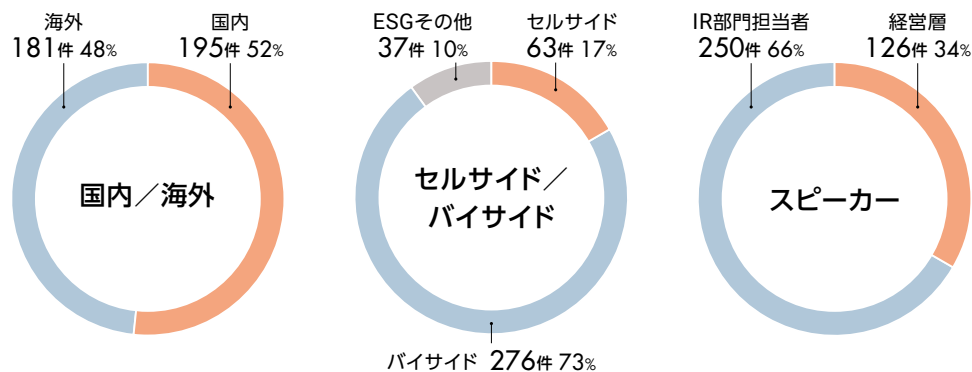
→ 企業情報

株主・投資家との対話

当社は、機関投資家、個人投資家等のステークホルダーの皆様との対話において当社の考えを説明するとともに、いただいた貴重なご意見を経営陣で共有し、企業価値向上につなげています。

対話状況

対話相手の属性／当社スピーカー（アナリスト・機関投資家との対話376件〈2025年度〉の内訳）



対話の種類	2025年度実績	概要	主な登壇者
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	6回	四半期業績および通期業績予想、企業価値向上に向けた取り組みの説明	【通期・中間】社長、財務担当役員 【第1、第3四半期】IR部門担当者
スモールミーティング	4回	セルサイドアナリスト・バイサイドとの少人数の面談	社長、財務担当役員、財務戦略室長
アナリスト・機関投資家との個別ミーティング	244件 （うちESG対話24件）	国内外の証券アナリスト・機関投資家との個別面談	社長、財務担当役員、財務戦略室長、IR部門担当者
証券会社主催カンファレンス	6回／40件	国内外の海外機関投資家向けカンファレンスへの参加	財務担当役員、財務戦略室長、IR部門担当者
海外IR	4回／62件	欧米・アジアの機関投資家を対象に、戦略等の説明と対話	社長、財務担当役員、IR部門担当者
個人投資家向け説明会	6回	会社概要・株主優待制度等の説明会	社長、SR部門担当者

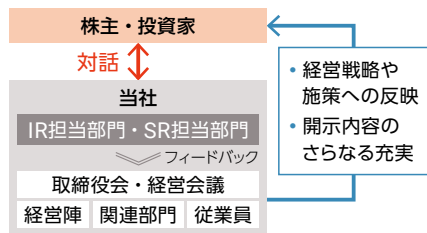
対話テーマと取り組み

	主なテーマ	当社における取り組み
経営計画・資本コストや株価を意識した経営	- 現中期経営計画の進捗と次期経営計画 - 渋谷再開発竣工後の収益イメージ - 株主資本コストの状況	- 重点施策（事業ポートフォリオ、物件売却、内部成長等）の進捗と渋谷再開発の定量効果の開示 - 次期経営計画の現時点のポイントを示し、対話での意見などを踏まえて、今後の計画策定に着手 - 株価や資本コストの状況に関して、経営計画の進捗や事業環境の変化等、対話状況を踏まえて振り返りを実施
株主還元資本政策	- 株主還元方針 - 自己株式取得等の資本政策	- 総還元性向40%程度を当面の目安とすることを公表 2026年度の1株当たり配当金を32円に増配予想、また200億円・1,300万株を上限に自己株式取得を公表（市場動向等により変更の可能性あり）
事業環境の認識と対応	- 建築費高騰の影響 - 金利上昇の影響	- 建築費高騰に伴う再開発スケジュールの変更について影響と対応方針を明示 - 調達手段の多様化、調達年限の長期化、固定金利による借り入れの等の推進
ESG	- グループガバナンスの強化 - 脱炭素の新目標、生物多様性	- グループ再編によるガバナンス強化についての開示拡充 - 環境ビジョン2040の更新やTNFDレポートの開示

対話テーマと取り組みの詳細は、FACT BOOKをご参照ください。🔗 <https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/library/factsheets.html>

対話内容の経営および社内へのフィードバック

当社では、IR・SR活動を通じて株主・投資家から得られた意見や要望を、取締役会、経営会議出席者等の経営陣、関連部門等へ適時適切に共有しています。また、これらの情報を、経営戦略や各種施策に活かしています。



内容	頻度	方法
IR活動報告	年2回	取締役会・経営会議
投資家・アナリストの意見・要望（即時性の高い意見等）	発生都度	直接やメール等
投資家・アナリストの意見・要望（決算発表後の反応速報等）	適宜	直接やメール等
従業員向け決算開示内容説明会	年2回	Web配信

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

↓ ガバナンス

議長メッセージ・機関設計の概要

役員一覧

取締役会の活動

取締役会の活動

社外役員の視点

監査役会の活動

指名・報酬

グループガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

株主・投資家との対話

→ 企業情報

経営成績

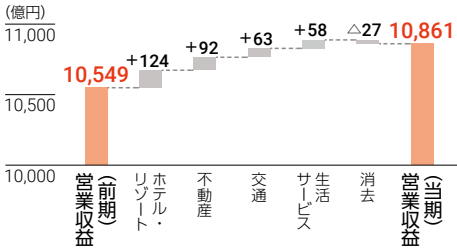
2025年度決算のポイント

- 営業収益は、ホテル・リゾート事業をはじめ、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

業績概要	(単位：億円)		
	2024年度	2025年度	増減
営業収益	10,549	10,861	+311 (+3.0%)
営業利益	1,034	1,031	△2 (△0.3%)
営業外収益	186	318	+131 (+70.2%)
営業外費用	144	188	+44 (+30.6%)
事業利益※1	1,027	1,047	+20 (+2.0%)
経常利益	1,077	1,161	+84 (+7.8%)
特別利益	101	60	△41 (△40.7%)
特別損失	105	129	+24 (+23.3%)
税金等調整前 当期純利益	1,073	1,091	+18 (+1.7%)
当期純利益	825	890	+64 (+7.8%)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	796	870	+73 (+9.3%)
包括利益	1,006	1,099	+93 (+9.2%)

※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

セグメント別営業収益増減



営業状況に関する主な指標

【交通】

- 東急電鉄
輸送人員 前年度比+3.1%
(うち定期+3.4%、定期外+2.7%)
運賃収入 同+1.8%
(うち定期+0.4%、定期外+2.6%)

- 東急バス
輸送人員 前年度比△0.4%

【不動産】

- 不動産賃貸
当社オフィス空室率 (2026年3月) 1.0%
- 不動産販売
当社分譲引渡戸数 (国内)
マンション：218戸 (前年度比△229戸)
戸建・土地：24戸・区画 (同+14戸・区画)

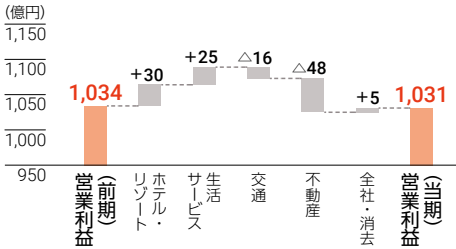
【生活サービス】

- 東急百貨店
2026年1月期テナント売上高含む総売上高
(既存店) 前年度比+1.5%
- 東急ストア
2026年2月期売上高 (既存店) 前年度比+3.8%

【ホテル・リゾート】

- 東急ホテルズ等
稼働率 79.6% (前年度比△0.3pt)
ADR (サービス料込み) 26,681円 (同+2,761円)

セグメント別営業利益増減



財政状態

	(単位：億円)		
	2024年度	2025年度	増減
総資産	26,989	29,228	+2,238
有利子負債期末残高	12,917	13,847	+930
純資産	8,722	9,595	+872
自己資本	8,279	9,128	+848
自己資本比率 (%)	30.7	31.2	+0.5pt
D/Eレシオ (倍)	1.6	1.5	△0.0pt

キャッシュ・フロー

	(単位：億円)		
	2024年度	2025年度	増減
営業活動キャッシュ・フロー	1,551	1,277	△273
投資活動キャッシュ・フロー	△1,140	△1,749	△609
フリーキャッシュ・フロー	410	△472	△883
財務活動キャッシュ・フロー	△252	683	+936
現金及び現金同等物の期末残高	583	796	+213

主要指標

	2024年度	2025年度	増減
EPS (一株当たり当期純利益) (円)	134.81	152.25	+17.44
ROE (自己資本利益率) (%)	9.8	10.0	+0.2pt
ROA (総資産事業利益率※2) (%)	3.8	3.7	△0.1pt
東急EBITDA※3 (億円)	2,141	2,279	+137
EBITDA (億円)	1,900	1,917	+17
有利子負債／東急EBITDA※3 (倍)	6.0	6.1	+0.0pt
純有利子負債／EBITDA (倍)	6.5	6.8	+0.3pt

※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

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

財政状態

当年度末の総資産は、分譲土地建物の増加等により、2兆9,228億円（前期末比2,238億円増）となりました。

純資産は、自己株式の取得があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により、9,595億円（同872億円増）となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、1,277億円の収入となり、前期と比べて収入増加はあったものの、棚卸資産で分譲土地建物支出の増加などがあり、273億円の収入減となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、1,749億円の支出となり、うち固定資産の取得等による支出は1,593億円となりました。前期と比べて固定資産取得が増加したことや、前年の大型固定資産を売却した反動等により、609億円の支出増となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、資金調達により、合計で683億円の収入となりました。

以上の結果、当期における現金及び現金同等物の期末残高は796億円となり、前期と比べて213億円増加いたしました。

主要指標

ホテル・リゾート事業をはじめ、全ての事業が好調に推移したことや、持分法投資利益の増加等もあり、EPSおよび事業利益、東急EBITDAについては対前年増加となりました。またROEは10.0%と前期を上回り、ROAについても前期並みを維持しております。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

▼ 企業情報

経営成績

11か年財務データ

11か年財務データ

11か年財務データ・事業データ

非財務データ

非財務データ

社会的影響

会社概要・株式情報

11か年財務データ

11か年財務データの詳細およびエクセルシートは数値データ集をご参照ください。
📄 <https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/finance/NumericalDataCollection.html>

	147期 2015年度	148期 2016年度	149期 2017年度	150期 2018年度	151期 2019年度	152期 2020年度	153期 2021年度	154期 2022年度	155期 2023年度	156期 2024年度	157期 2025年度
業績											
営業収益 (百万円)	1,091,455	1,117,351	1,138,612	1,157,440	1,164,243	935,927	879,112	931,293	1,037,819	1,054,981	1,086,179
営業利益 (百万円)	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△31,658	31,544	44,603	94,905	103,485	103,193
事業利益 (百万円) ※1	76,486	79,067	83,529	82,111	69,520	△31,127	32,028	45,200	95,514	102,783	104,788
経常利益 (百万円)	70,038	76,449	83,746	81,907	70,925	△26,824	34,998	47,369	99,292	107,724	116,132
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	55,248	67,289	70,095	57,824	42,386	△56,229	8,782	25,995	63,763	79,677	87,071
収益性・資産効率関連指標											
東急EBITDA (百万円) ※2	163,655	174,312	174,965	176,693	176,584	74,742	128,378	144,691	203,631	214,136	227,964
東急EBITDAマージン (%) ※3	15.0	15.6	15.4	15.3	15.2	8.0	14.6	15.5	19.6	19.0	21.0
ROA (総資産経常利益率) (%) ※4	3.4	3.6	3.8	3.5	2.9	△1.1	1.4	1.9	3.8	4.0	4.1
ROA (総資産事業利益率) (%) ※5	3.7	3.7	3.8	3.6	2.8	△1.2	1.3	1.7	3.6	3.8	3.7
ROE (自己資本当期純利益率) (%) ※6	9.8	11.2	10.6	8.0	5.6	△7.7	1.2	3.6	8.3	9.8	10.0
財務健全性指標											
有利子負債／東急EBITDA倍率 (倍) ※7	5.7	5.5	5.5	6.0	6.5	15.8	9.3	8.9	6.2	6.0	6.1
D/Eレシオ (有利子負債比率) (倍) ※8	1.6	1.5	1.4	1.4	1.5	1.7	1.7	1.7	1.6	1.6	1.5
自己資本比率 (%)	27.6	29.2	30.8	30.9	29.8	28.4	28.4	28.3	29.8	30.7	31.2
バランスシート関連指標											
純資産 (百万円)	623,297	678,382	747,049	796,164	809,614	752,538	752,942	779,372	829,581	872,295	959,506
自己資本 (百万円)	576,873	628,308	696,526	745,233	757,003	702,355	702,967	740,621	789,256	827,975	912,867
総資産 (百万円)	2,092,546	2,148,605	2,264,636	2,412,876	2,537,196	2,476,061	2,479,182	2,614,012	2,652,073	2,698,981	2,922,828
キャッシュ・フロー関連指標											
有利子負債期末残高 (百万円)	937,467	964,397	969,794	1,066,422	1,151,010	1,182,195	1,195,756	1,287,519	1,255,527	1,291,723	1,384,728
フリーキャッシュ・フロー (百万円) ※9	8,009	△5,954	7,179	△86,662	△35,338	△29,305	6,766	△59,027	44,333	41,091	△47,237
設備投資額 (百万円) ※10	157,252	145,398	181,265	239,945	205,290	106,385	117,451	157,677	113,155	126,366	179,996
減価償却費 (百万円)	72,391	76,986	74,901	78,613	85,448	88,308	84,191	82,973	86,745	86,533	88,548
投資関連指標											
1株当たり配当金 (円) ※11	8.50	9.00	19.00	20.00	23.00	15.00	15.00	15.00	17.50	24.00	30.00
EPS (1株当たり当期純利益) (円) ※12	44.81	55.01	115.42	95.14	69.88	△93.08	14.58	42.94	105.84	134.81	152.25
配当性向 (%)	19.0	16.4	16.5	21.0	32.9	—	102.9	34.9	16.5	17.8	19.7
総還元性向 (%)	37.1	31.2	16.5	21.0	56.5	—	102.9	34.9	63.6	77.3	33.0
DOE (純資産配当率) (%) ※13	1.9	1.8	1.7	1.7	1.9	1.2	1.3	1.3	1.4	1.7	2.2
参考											
連結従業員数 (名)	22,331	22,780	22,985	23,637	24,464	24,655	24,364	23,763	23,583	24,054	24,262

※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＋のれん償却額＋固定資産除却費＋受取利息配当＋持分法投資損益

※3 東急EBITDAマージン＝東急EBITDA÷売上高

※4 ROA (総資産経常利益率)＝経常利益÷総資産 (期中平均) ×100

※5 ROA (総資産事業利益率)＝事業利益÷総資産 (期中平均) ×100

※6 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本 (期中平均) ×100

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

※8 D/Eレシオ＝有利子負債 (期末) ÷自己資本 (期末)

※9 フリーキャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

※10 設備投資額は、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。

※11 2017年8月1日付で株式併合 (普通株式2株を1株に併合) を実施

※12 EPS＝親会社株主に帰属する当期純利益÷発行済株式数 (期中平均)

※13 DOE＝配当総額÷自己資本 (期中平均)

※本ページ「11か年財務データ」に記載の数値は、各期末時点の財務諸表に基づくものであり、会計制度の変更や事業セグメントの見直し等による修正は反映しておりません。

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

📄 企業情報

経営成績

11か年財務データ

11か年財務データ

11か年財務データ・事業データ

非財務データ

非財務データ

社会的影響

会社概要・株式情報

11か年財務データ・事業データ

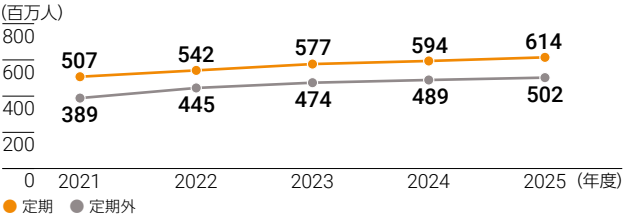
11か年財務データの詳細およびエクセルシートは数値データ集をご参照ください。
📄 <https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/finance/NumericalDataCollection.html>

セグメント情報	147期 2015年度	148期 2016年度	149期 2017年度	150期 2018年度	151期 2019年度	152期 2020年度	153期 2021年度	154期 2022年度	155期 2023年度	156期 2024年度	157期 2025年度
営業収益 (百万円)	1,091,455	1,117,351	1,138,612	1,157,440	1,164,243	935,927	879,112	931,293	1,037,819	1,054,981	1,086,179
交通 ^{※1}	200,593	207,494	211,557	213,602	213,647	151,972	166,557	184,054	213,674	220,619	226,946
不動産 ^{※1}	199,018	172,288	182,574	203,363	210,175	197,634	223,263	220,420	286,585	253,762	262,995
生活サービス	644,127	689,169	700,352	703,183	707,995	603,598	502,747	517,225	518,810	527,379	533,271
ホテル・リゾート	103,859	105,502	104,104	99,925	96,125	37,871	43,523	70,800	89,834	126,882	139,346
ビジネスサポート ^{※1}	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
消去	△56,141	△57,103	△59,976	△62,633	△63,700	△55,149	△56,978	△61,207	△71,084	△73,662	△76,380
営業利益 (百万円)	75,480	77,974	82,918	81,971	68,760	△31,658	31,544	44,603	94,905	103,485	103,193
交通 ^{※1}	29,279	26,706	29,002	29,085	27,018	△26,014	△3,937	8,538	32,065	28,993	27,341
不動産 ^{※1}	28,093	29,985	32,357	31,981	29,000	28,978	45,230	28,844	48,708	48,398	43,595
生活サービス	13,438	14,817	15,999	17,139	13,411	△3,867	6,600	11,078	13,111	19,344	21,868
ホテル・リゾート	4,488	6,111	5,103	3,080	△1,495	△31,224	△16,736	△4,119	754	6,650	9,710
ビジネスサポート ^{※1}	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
消去	181	353	456	684	825	469	386	261	265	97	678

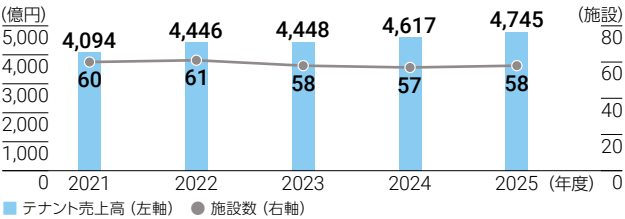
※1 2016/3よりセグメントの組換えを実施
※本ページ「11か年財務データ・事業データ」に記載の数値は、各期末時点の財務諸表に基づくものであり、会計制度の変更や事業セグメントの見直し等による修正は反映しておりません。

事業データ

東急電鉄輸送人員

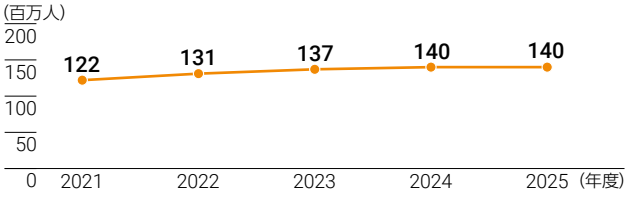


東急リテールマネジメント 商業施設テナント売上高



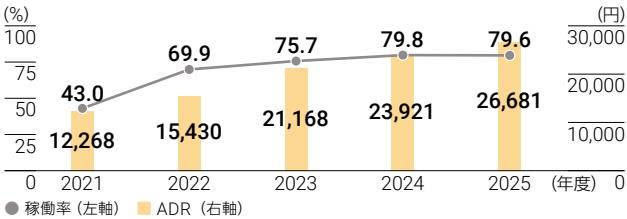
※東急リテールマネジメント(株)は2025年に設立。同社傘下各社の個社単体テナント売上高を集計（一部の店舗等を除く）。売上高は傘下各社の単純合算のため、重複を含む。

東急バス輸送人員



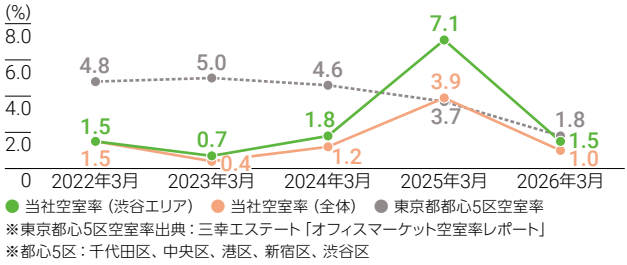
※2023年度までは東急バス・東急トランセ合算

ホテル稼働率・ADR（一室単価）

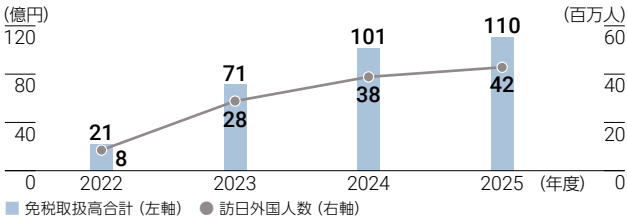


※当社および東急ホテルズ&リゾーツ等を含んだ合算数値。ADRはサービス料を含める。

オフィス空室率



渋谷エリア免税取扱高



※訪日外国人数：日本政府観光局「訪日外客統計」
※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 等

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

📄 企業情報

経営成績

11か年財務データ

11か年財務データ

11か年財務データ・事業データ

非財務データ

非財務データ

社会的影響

会社概要・株式情報

非財務データ

E：Environment（環境）

	単位	範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	目標設定
GHG排出量（Scope 1, 2）	✓	t-CO ₂ e	連結	644,333	570,109	564,560	406,266	371,912	378,330	351,326
★ GHG排出量削減率（Scope 1, 2） 2019年度比	%	連結	—	11.5	12.4	36.9	42.3	41.3	45.5	55%削減（2019年度比2030年度目標） ^{*1}
GHG排出量（Scope 3）	✓	t-CO ₂ e	連結	2,622,339	2,179,643	2,225,902	2,332,898	1,522,067	1,635,898	1,778,467
★ GHG排出量削減率（Scope 3） 2019年度比	%	連結	—	16.9	15.1	11.0	42.0	37.6	32.2	35%削減（2019年度比2030年度目標） ^{*2}
★ 再生可能エネルギー比率	%	連結	0.5	0.8	1.4	39.7	44.2	54.5	62.3	60%以上（2030年度） ^{*3}
エネルギー使用量（原油換算総量） ^{*6}	✓	kℓ	連結	158,533	142,093	144,064	147,885	151,585	156,652	154,725
エネルギー使用量（電力換算総量） ^{*7}	✓	MWh	連結	1,753,686	1,558,105	1,584,078	1,592,212	1,632,056	1,686,017	1,665,861
廃棄物量		t	連結	43,145	36,900	41,812	40,739	35,542	37,921	37,807
廃棄物量（収益原単位） ^{*8}		t/億円	連結	4.33	4.66	4.76	4.37	3.42	3.59	3.48
★ 廃棄物量削減率（収益原単位） 2019年度比 ^{*8}	%	連結	—	△7.6	△9.9	△0.9	21.0	17.1	19.6	20%削減（2019年度比2030年度目標） ^{*4}
水使用量	✓	千m ³	連結	8,497	6,013	6,969	7,061	7,112	7,340	7,623
水使用量（収益原単位） ^{*8}		千m ³ /億円	連結	0.85	0.76	0.79	0.76	0.69	0.70	0.70
★ 水使用量削減率（収益原単位） 2019年度比 ^{*8}	%	連結	—	10.6	7.1	10.6	18.8	17.6	17.6	20%削減（2019年度比2030年度目標） ^{*5}
東急線によるGHG排出削減貢献量（累計）		万t-CO ₂ e	東急電鉄	—	—	—	—	127	256	
「美しい時代へ みらいアクション」指標	%	沿線17市区		—	—	—	—	31.7	31.0	
『みど*リンク』アクション指標（累計） ^{*9}	団体	当社	—	—	—	—	—	154	168	
★ 施設の環境認証取得	件	当社	6	7	9	10	16 ^{*10}	21	34	対象施設 ^{*11} の100%（33件相当）
★ 環境配慮型バス導入台数（累計） ^{*12}	台	東急バス	1	2	2	4	15	20	26	32台（2026年度）

※数値の信頼性を確保するため、✓の付された2020年度～2025年度のGHG排出量データは、LRQA リミテッドによる第三者保証を受けています（2025年度は予定）。ただしScope 3は一部のカテゴリを除きます。✓の付された2024～2025年度の水使用量は、LRQAリミテッドによる第三者保証（井水を除く）を受けています（2025年度は予定）。

※1 長期目標 2035年度60%削減、2040年度73%削減、2050年実質ゼロ

※2 長期目標 2035年度45%削減、2040年度55%削減

※3 長期目標 2035年度70%以上、2040年度80%以上、2050年100%

※4 長期目標 2035年度25%削減、2040年度30%削減

※5 長期目標 2035年度25%削減、2040年度30%削減

※6 原油換算総量には、自家発電（コジェネ）および発電ロス分を除きます。

※7 電力換算総数には、自家発電（コジェネ）を除きます。

※8 収益原単位の計算にあたり、2019年度および2020年度の営業収益は、収益認識に関する会計基準を適用した場合の影響額を試算し算出しています。

※9 延べ支援団体数。数値は2012年度からの累計。参加者数のモニタリングと開示は2026年度より実施予定

※10 2023年度より累計取得実績から、保有不動産において年度末時点でも有効な環境認証取得数に変更しました。

※11 ホテル・住宅単体用途の物件を除く、当社持分換算で延床面積10,000m²以上

※12 環境配慮型バス：EV、FCV

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

📄 企業情報

経営成績

11か年財務データ

11か年財務データ

11か年財務データ・事業データ

非財務データ

非財務データ

社会的影響

会社概要・株式情報

非財務データ

S：Social（社会）

	単位	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標設定
連結従業員数	人	連結	24,655	24,364	23,763	23,583	24,054	24,262	
女性比率	%	連結(国内)	27.7	26.0	25.5	25.6	27.5	32.0	
単体従業員数	人	当社	1,461	1,414	1,482	1,525	1,537	1,551	
女性比率	%	当社	41.4	41.4	39.9	40.7	40.6	41.5	
平均勤続年数	年月	当社	15年6か月	15年6か月	15年1か月	14年7か月	13年9か月	12年11か月	
管理職数	人	当社	527	526	923	919	909	887	
★ 管理職に占める女性比率	%	当社	8.3	8.9	12.9	13.9	14.2	14.8	18%以上
男女の賃金の差異(全労働者)	%	当社	—	—	68.2	67.3	68.2	68.0	
★ 従業員エンゲージメント	レーティング 総合満足度	当社	BB	BB	BB	BB	BB	BBB ^{※9}	A
		当社	3.45	3.40	3.35	3.40	3.42	3.55 ^{※9}	3.5
一人当たり研修時間 ^{※1}	時間	当社	9.5	5.5	7.5	13.0	10.4	10.2	
★ 一人当たり研修・教育実習費 ^{※1}	円	当社	44,230	40,700	60,770	88,200	186,230 (96,370) ^{※2}	114,530	100,000円以上
教育制度利用率 ^{※3}	%	当社	19.3	25.8	24.3	41.4	37.3	29.4	
★ 人権研修実施率	%	連結(国内)	—	—	—	—	—	84.7	
★ DX研修受講率	%	当社	—	—	—	100	100	100	100%
★ 新規事業創出プログラムにかかわる従業員割合	%	当社＋東急電鉄	—	—	—	—	4.2	3.8 (累計5.9)	10%（2024年度～2026年度累計）
健康経営指標 ^{※4}	肥満者率	当社＋東急電鉄	31.9	32.5	32.3	32.9	33.6	34.4	
	喫煙者率	当社＋東急電鉄	23.2	23.0	22.7	22.1	22.4	21.5	
	運動習慣率	当社＋東急電鉄	20.7	22.5	23.3	23.9	24.6	25.3	
離職率	%	当社	2.9	3.5	3.7	3.6	4.3	3.5	
女性育児休業取得率	%	当社	100	100	100	100	100	100	
★ 男性育児休業取得率	%	当社	80.0	88.9	90.6	93.9	100	97.6	100%
男性育児休業平均取得日数	日	当社	18.8	52.5	32.7	46.8	84.9	94.2	
介護休職者数	人	当社	2	1	2	1	1	9	
休業災害率(度数率) ^{※5}		当社	0.63	0.94	1.32	0	2.31	0	
死亡災害件数	件	当社	0	0	0	0	1 ^{※6}	0	
自社起因の運転事故、	運転事故	件	東急電鉄	0	0	0	1	0	0件
★ 輸送障害件数	インシデント	件	東急電鉄	2	0	0	0	0	0件
(東急電鉄)	輸送障害	件	東急電鉄	6	8	9	7	9	5
★ 運転事故件数 ^{※7} (東急バス)		件	東急バス	5	4	4	2	1	0件
★ 重大な食品安全事故件数		件	連結	0	0	0	0	1 ^{※8}	0件
★ ゼロトラストモデル適用率	%	当社	—	—	—	—	—	100	

※1 当該年度の研修時間合計および研修・教育実習費合計を、当社従業員、当社から社外への一部出向者、社外から当社への出向者の合算人数で除した数値

※2 資格取得支援制度導入に伴う経過措置の特殊要因を除いた費用

※3 当該年度の公募による教育制度利用者数合計を、当社従業員、当社から社外への一部出向者、社外から当社への出向者の合算人数で除し、百分率にした数値

2024年度から、制度利用者数は重複を除いた実人数で算出。(2023年度までは延べ人数で算出)。

※4 健康経営指標の各算出方法は、厚生労働省の定義等に準ずる

※5 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数(休業1日以上)

★サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)におけるKPIとして設定している指標 →P.18

下記以外の人材データ <https://tokyu.disclosure.site/ja/133/>

※6 業務中の転倒災害

※7 自動車事故報告規則に定める事故のうち第一当事者となるもの

※8 当社子会社の食中毒認定に係る営業停止命令事案

※9 2025年度調査から、東急病院については、より適切な課題把握を目的に別調査へ変更したため、本調査の対象外としています。過去実績についても、東急病院を除いた結果を表示しています。

CONTENTS



- 私たちの目指すもの
- CONTENTS〈目次〉
- 統合報告書2026の対話テーマ

- トップメッセージ
- 東急を知る
- 価値創造ストーリー
- 経営戦略
- 事業別戦略
- サステナビリティ経営基盤

- ガバナンス

📄 企業情報

- 経営成績
- 11か年財務データ
- 11か年財務データ
- 11か年財務データ・事業データ
- 非財務データ
- 非財務データ
- 社会的影響
- 会社概要・株式情報

非財務データ

★サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）におけるKPIとして設定している指標 →P.18

下記以外の人材データ 外部リンク https://tokyu.disclosure.site/ja/133/

	単位	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標設定
★ 住宅引渡戸数	戸	当社	—	—	—	737	482	636	1,757戸（2024年度～2026年度）
★ 賃貸住宅竣工戸数	戸	当社	—	—	—	45 （保有計1,432）	169 （保有計1,576）	432 （保有計1,614）	611戸（2024年度～2026年度）
★ 新規オフィス供給面積（専有部関与床）（累計）	m ²	当社	—	—	—	—	25,898	134,601	
★ 新規商業供給面積（専有部関与床）（累計）	m ²	当社	—	—	—	—	5,491	46,973	
★ サテライトシェアオフィス「NewWork」月間利用者数	件	当社	9,967	13,896	21,852	23,021	25,367	26,820	29,000件
★ 住まいと暮らしのコンシェルジュ年間相談件数 （空き家対策等相談件数含む）	件	当社	1,200	1,380	3,089	3,629	3,267	3,173	5,400件
沿線17市区の人口増減率 2019年度比 ^{※1}	%	沿線17市区	+0.392	+0.201	+0.344	+0.696	+1.176	+1.557	モニタリング指標
★ 顧客満足度	%	当社（住宅） ^{※2}	—	83.6	86.1	87.5	82.5	87.9	
	点	東急電鉄 ^{※3}	73.5	72.5	71.8	71.0	70.7	70.9	
	点	東急ホテルズ&リゾート 運営ホテル	—	—	—	86.9	89.9	90.5	
★ 高齢者向けサービス契約数 ^{※4}	件	東急ウェルネス／ 東急セキュリティ	—	—	3,528	3,784	3,976	4,168	4,800件
★ 保育園・学童施設数（賃貸・直営・公設住宅）	施設	東急キッズベースキャンプ／ 当社	89	103	105	108	113	116	116施設
★ ネットスーパー売上増加率	%	東急ストア	—	—	—	—	3.0	17.4	46.7%（2023年度比）
★ TOKYU POINT会員数 ^{※5}	万人	連結	295	286	285	244	245	251	
★ デジタル接点数	万人	連結	—	—	230	300	420	529	
★ 東急線各駅における5Gシェアリングアンテナの導入駅数	駅	当社	0	0	0	30	33	33	49駅
★ TAP ^{※6} における外部企業協業件数	件	当社	—	—	20	23	23	23	60件（2024年度～2026年度累計）

※1 住民基本台帳の各年度1月1日時点データより算出
※2 マンションユーザー調査（独自）の総合満足度
※3 日本生産性本部・サービス産業生産性協議会 日本版顧客満足度指数調査結果
※4 2025年度より集計方法の見直しにより過去実績および目標を変更
※5 2023年9月に現金専用カードを廃止
※6 東急アライアンスプラットフォーム

G：Governance（ガバナンス）

	単位	範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2026年度目標設定
取締役人数 ^{※7}	名	当社	12	14	12	11	10	9	9	
独立社外取締役比率 ^{※7}	%	当社	33.3	35.7	33.3	36.4	40.0	44.4	44.4	
女性取締役人数 ^{※7}	名	当社	2	2	2	2	2	2	2	
女性取締役比率 ^{※7}	%	当社	16.7	14.3	16.7	18.2	20.0	22.2	22.2	
取締役の取締役会への出席率	%	当社	99.1	98.0	99.4	98.6	99.3	97.1	—	
★ 株主・投資家対話件数	件	当社	241	232	218	298	400	376	—	
★ 行政処分・刑事処分件数	件	連結	0	0	1 ^{※8}	0	4 ^{※9}	1 ^{※10}	—	0件
★ コンプライアンスに係る研修受講率	%	当社	100	100	100	100	100	100	—	100%

※7 取締役人数・構成は、各年度7月1日時点

※8 当社子会社の独占禁止法違反に係る起訴事案

※9 バス事業における車検漏れによる車両運行停止命令処分等

※10 認定鉄道事業者制度における「一般認定（鉄道電気施設の設計業務）の取消」

CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS（目次）

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

▼ 企業情報

経営成績

11か年財務データ

11か年財務データ

11か年財務データ・事業データ

非財務データ

非財務データ

社会的影響

会社概要・株式情報

非財務データ〔社会的影響〕

私たちは、サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）に向き合い、事業を通じた継続的な社会課題解決に取り組むことで、「美しい生活環境の創造」を目指しています。この理念の実現への歩みをとらえるため、街への社会的影響（インパクト）を公的統計や当社グループの事業データ、独自調査などにより測定・モニタリングしながら、戦略の策定や施策の改善に活かしています。

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）→P.18



Pick Up 1 自律分散・職住遊充実

- 国勢調査（総務省）によると、沿線17市区の昼間人口は、2000年の502万人に対し、2020年には582万人となり、16.0%増加しました。これは東急線沿線の通勤者・通学者増加を示しています。
- 経済活動センサス（総務省・経済産業省）によると、2016年度から2021年度にかけて、沿線17市区の事業所数は3%、従業員数は9%増加しており、沿線内の経済活動は活発であるといえます。
- 当社の不動産事業施設のうち、複合用途の施設割合*は**56.5%**となっています。

※持続可能な開発目標（SDGs）を推進する国際NGOのWorld Benchmarking Alliance（WBA）によるアーバンベンチマーク評価の指標素案をもとに計測。当社独自基準として、賃貸可能面積が一定以上（1,000㎡以上）の用途を2つ以上保有する施設を算出

Pick Up 2 楽しさ・豊かさの実感

当社グループでは、2017年度より継続的に「豊かさ実感」に関する調査研究を実施しています。国内外の研究機関などの調査動向を踏まえつつ、独自の指標として探求を進め、沿線の豊かさの可視化、豊かさ実現につながるまちづくりに取り組んでいます。

2024年度の調査では、全体の「豊かさ実感」は、前年と比べわずかに低下の傾向が見られました。物価の上昇が続く中で、少なからず影響が出ていると想定されます。年代別では40代・50代の方々の実感がやや低めである一方、若い世代や高齢の方々では比較的高い傾向が続いています。調査結果からは、世代ごとに感じ方に違いがあることや、日々の暮らしの中で何を「豊か」と感じるかについての多様化がうかがえます。今後も、さまざまな声に耳を傾けながら、地域の豊かさを育む取り組みを進めてまいります。

Pick Up 3 「美しい時代へ みらいアクション」の推進

東急グループ各社や、東急線沿線を中心とした事業エリアの企業・団体と連携し、沿線にお住まいの方々やお客さまと一緒に取り組むサステナブルアクション「美しい時代へ みらいアクション」を推進し、その輪を広げるプロジェクトを2025年9月に開始しました。専門家の監修のもと、5つのアクションテーマを設定し、情報発信、イベント開催などを進め、事業エリアの魅力向上と、サステナブルな街と社会の実現を目指します。

5つのアクションテーマ



「美しい時代へ みらいアクション」指標

5つのアクションテーマのうち、3つ以上のアクションテーマにコミットする人*の割合を、指標としてウォッチします。2026年7月～8月の住民調査（独自）では、東急線沿線は前年並みの31.0%でした。
※5つのアクションテーマにつながる具体的なアクションを複数設定し、そのアクションに「よく行動する」と回答した人を、そのテーマにコミットした人と判定して集計しています。

CONTENTS

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

▼ 企業情報

経営成績

11か年財務データ

11か年財務データ

11か年財務データ・事業データ

非財務データ

非財務データ

社会的影響

会社概要・株式情報

会社概要・株式情報

(2026年3月31日現在)

会社概要

商号	東急株式会社
英語名	TOKYU CORPORATION
設立年月日	1922年9月2日
本社所在地	東京都渋谷区南平台町5番6号
資本金	121,724百万円
純資産（連結）	959,506百万円
従業員数（連結）	24,262名
事業内容（連結）	交通事業、不動産事業、他
上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場）
	証券コード 9005
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

主な関係会社

(2026年3月31日現在)

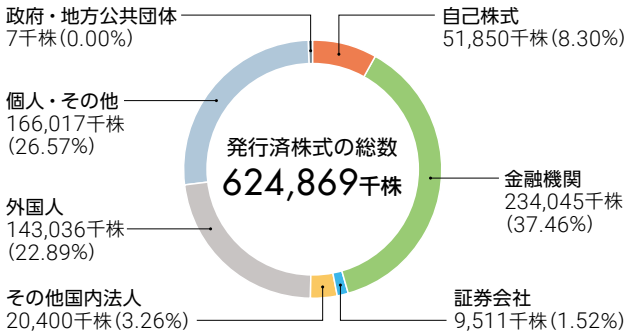
連結子会社

交通 東急電鉄(株) 伊豆急行(株) 上田電鉄(株) (株) じょうてつ 網走交通(株) 東急バス(株) 仙台国際空港(株) 東急テクノシステム(株) 東急ファイナンスアンド アカウンティング(株) 伊豆急ホールディングス(株)	生活サービス (株)東急百貨店 (株)ながの東急百貨店 (株)セントラルフーズ 渋谷地下街(株) (株)東急ストア (株)東急モールズデベロップメント (株)SHIBUYA109エンタテイメント 東急カード(株) イツツ・コミュニケーションズ(株) (株)東急エージェンシー (株)東急レクリエーション 東急セキュリティ(株) (株)東急グルメフロント (株)東急パワーサプライ (株)TSTエンタテイメント 東急リテールマネジメント(株)
不動産 東急プロパティマネジメント(株) (株)東急設計コンサルタント 東急ジオックス(株) (株)伊豆急コミュニティ 渋谷スクランブルスクエア(株) YANCHEP SUN CITY PTY LTD BECAMEX TOKYU CO., LTD. 東急ライフシア(株) 東急リアル・エステート・ インベストメント・マネジメント(株) Tokyu Development (Thailand) Co., Ltd. SAHA TOKYU CORPORATION CO., LTD.	ホテル・リゾート (株)スリーハンドレッドクラブ 東急リネン・サプライ(株) 東急ホテルズ&リゾート(株)

株式・株主状況

発行する株式の内容	普通株式
発行可能株式総数	900,000,000株
発行済株式の総数	624,869,876株
株主数	113,647名

所有者別株式分布



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	74,859	13.06
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	22,899	4.00
日本生命保険相互会社	19,558	3.41
第一生命保険株式会社	16,517	2.88
三井住友信託銀行株式会社	15,677	2.74
株式会社みずほ銀行	9,906	1.73
太陽生命保険株式会社	9,088	1.59
東急グループ従業員持株会	7,396	1.29
野村信託銀行株式会社 (退職給付信託三菱UFJ銀行口)	7,135	1.25
JP MORGAN CHASE BANK 385781	6,984	1.22

(注) 持株数上位10名を示しています。なお、持株比率は発行済株式の総数から自己株式を除いて計算しています。

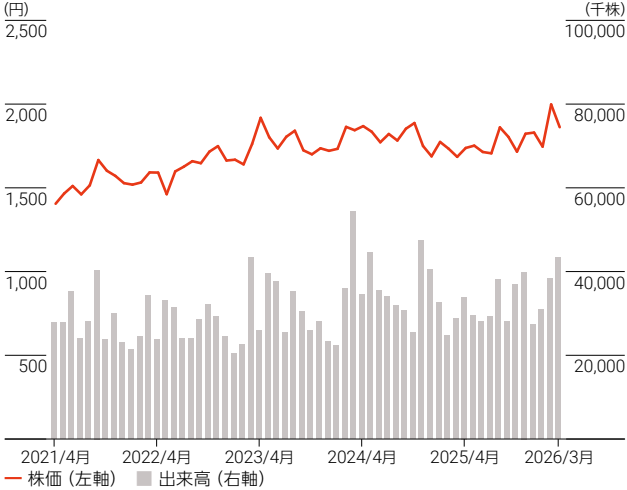
インデックスへの採用状況等

(2026年6月1日現在)

- 日経平均株価（日経225）
- TOPIX 500 INDEX（東証）
- JPX日経インデックス400
- S&P グローバル 1200 指数
- Tokyo Stock Exchange Prime Market Index
- JPXプライム150指数
- FTSE4Good Index Series
- MSCI Selection Indexes
- FTSE JPX Blossom Japan Index*
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index*
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数*
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）*
- Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト
指数（除くREIT）*
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数*
- SOMPOサステナビリティ・インデックス

*年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用するESG投資の指数

株価・出来高推移



CONTENTS



私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

▼ 企業情報

経営成績

11か年財務データ

11か年財務データ

11か年財務データ・事業データ

非財務データ

非財務データ

社会的影響

会社概要・株式情報

私たちの目指すもの

CONTENTS 〈目次〉

統合報告書2026の対話テーマ

→ トップメッセージ

→ 東急を知る

→ 価値創造ストーリー

→ 経営戦略

→ 事業別戦略

→ サステナビリティ経営基盤

→ ガバナンス

→ 企業情報



東急株式会社

経営企画室

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

SDGs宣言

“美しい生活環境の創造”を目指し、交通をはじめとした生活インフラやサービスと一体となったサステナブルな「まちづくり」に取り組み、事業成長と社会課題解決を両立させ、SDGsに貢献します。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

