

東京急行電鉄中期3か年経営計画を策定

現行経営計画の取り組みを深化し、人口の質的・量的変化を先取りした事業展開を図る

東京急行電鉄株式会社

東京急行電鉄株式会社（本社：東京都渋谷区、社長：越村敏昭）では、このたび2008年4月からスタートする中期3か年経営計画（計画年度：2008年度～2010年度）を策定しました。

当社を中核会社とする東急グループは、この3月で期限を迎える現行の「中期3か年経営計画」（計画年度：2005年度～2007年度）において、基本戦略を「東急線沿線での事業連携による収益構造の変革と持続的成長の実現」とし、事業成長への取り組みを進めてまいりました。

現行経営計画で、2007年度末における連結目標経営指標として掲げた「連結東急 EBITDA 1,530億円以上」は1,570億円、「連結有利子負債1兆1,200億円未満」は1兆100億円、「連結自己資本比率13.2%以上」は18.2%と、すべて達成する見込みです。

しかしこの目標達成は、あくまでも持続的成長への通過点であり、引き続き、たまプラーザ、二子玉川、渋谷の大規模開発などの成長戦略を推進していく必要があります。一方、東急線沿線の人口は当面増加が見込まれるものの、年齢構成が高齢化していくなど、消費動向にも大きな変化が予想されています。

そこで新しい経営計画では、「成長戦略の具現」を目指し、基本戦略を「人口の質的・量的変化を先取りした事業展開」とし、現行経営計画に掲げた成長戦略を深化・加速させてまいります。

東京急行電鉄中期3か年経営計画の概要は別紙の通りです。

以上

(別紙)

東京急行電鉄中期3か年経営計画の概要

1. 実施期間

2008年4月をスタートとする3か年(2008年度~2010年度)

2. 基本戦略

「人口の質的・量的変化を先取りした事業展開」

「東急線沿線が選ばれる沿線であり続ける」、「東急グループが電鉄を中心とした自立的で強い利益集団になる」という2つの中長期ビジョンの実現に向け、将来の人口動態や消費動向の変化を見通したうえで現行経営計画に掲げた成長戦略を深化・加速させていくとともに、東急線沿線の優位性を活かした新たな事業を展開する。

3. 重点取り組み課題

(1)「不動産事業の構造転換」

今後も安定的かつ継続的な収益が獲得できるよう、不動産セグメントの中心を、社有地販売を主とした不動産販売業から不動産賃貸業にシフトする。

(2)「資産ポートフォリオマネジメントによる資産最有効活用」

当社をはじめ連結各社が保有する沿線資産について、全体最適の見地から、さらに高度利用を見込める物件を選定し、活用計画を立案・実施することで、資産効率を高める。

(3)「恒常的なグループ最適事業ポートフォリオの追求」

グループが行うべき事業分野、地域ドメインを明示し、それにふさわしい事業構成になるよう、グループ企業/事業の最適化に常に取り組む。

4. セグメント別事業戦略（コア事業）

交通事業

【鉄軌道事業】

沿線エリアにおける安全で良質な輸送サービスの提供を実現するために、大規模改良工事によるネットワーク整備を引き続き推進するとともに、情報提供などお客さまサービス向上への積極的な取り組みの強化を図る。

不動産事業

【沿線不動産】

安全で快適な生活空間を創造し、安心でより豊かに生活できるシステムを提供する。

- ・沿線拠点開発の確実な推進や新たな賃貸サービスメニューの拡充等により、賃貸面積を増大させ、当社不動産事業の構造変革を推進する。
- ・住まいと暮らしの総合的な情報サービスの提供、コンサルティング事業の強化等により、住まいに関する情報、販売物件等の取扱高を増大させ、継続的に収益を確保する。

リテール関連事業

- ・「山の手・田園都市」エリアの生活価値を美しく高めつづけるLife Style Design-supporterを事業コンセプトとする。
- ・東急沿線における街の活力を維持、増大させることをもって、地域に根付く企業としての持続性を高め、また沿線外では東急の企業価値、ブランド価値を高めることを目途として事業に取り組む。

5. 2013年度までに目指す姿および2010年度の到達水準（連結）

	2007年度 見込	2010年度 到達水準	2013年度までに 目指す姿
営業利益	836億円	860億円	1,000億円以上
東急EBITDA ¹	1,570億円	1,640億円	1,900億円以上
資産効率 ²	7.9%	7.4%	8.0%以上

1：営業利益＋減価償却費＋のれん償却額＋固定資産除却費

2：東急EBITDA / 期中平均総資産×100

6. 参考資料 別冊「中期3か年経営計画」

以上

中期3か年経営計画

2008年度(2009年3月期)～2010年度(2011年3月期)



2008年3月27日
東京急行電鉄株式会社(9005)
<http://www.tokyu.co.jp/>

本紙の内容

新経営計画策定に至る経緯	2
経営指標の推移	3
現行経営計画で掲げた成長戦略の進捗状況とこれから	4
経営基盤としての東急線沿線人口	5
新しい経営計画の構造	6
資産ポートフォリオについて	7
経営計画期間と年度別主な事業展開	8
交通セグメントのうち東急線大規模改良工事	9
不動産セグメントのうち大規模拠点開発	10
不動産賃貸事業について	11
リテール関連事業のうち東急百貨店と東急ストア	12
経営スタンス	13
目標到達水準	14
営業利益水準からみた事業構造の転換と企業成長	15
資本政策	16
連結業績の見通し	17 ~ 19

新経営計画策定に至る経緯

1997年	「自立と共創」を経営理念として決定
1998年	グループ主要約50社による自立に向けた中期3か年経営計画の策定 「自立なき者は共創の輪に加わることができない」方針を提示
1999年	信用収縮と株価下落に対応するため、東急グループ経営とIR活動を推進する連結経営委員会を設置
2000年	持続的成長を目指した『東急グループ経営方針』の発表 コーポレート会議新設によるグループガバナンス体制の整備
2003年	目標経営指標(グループ有利子負債/EBITDA倍率10倍以下)達成 財政的課題の克服と事業構造の転換を図る中期2か年経営計画の策定
2005年	目標経営指標(連結純有利子負債/営業CF倍率10倍未満ほか)達成 持続的成長の実現とそれを支える健全性の確保を図る現行中期3か年経営計画の策定
2008年	目標経営指標(東急EBITDA1,530億円以上ほか)達成見込 成長戦略の具現を図る新中期3か年経営計画の策定

経営指標の推移

【目標経営指標】

(単位: 億円、%)

		2005年度実績	2006年度実績	2007年度予想
東急E BITDA	実績・見込	1,573	1,638	1,570
	当初計画	1,470	1,510	1,530
有利子負債	実績・見込	11,069	10,088	10,100
	当初計画	12,260	11,770	11,200
自己資本比率	実績・見込	12.8%	16.9%	18.2%
	当初計画	10.3%	11.6%	13.2%

営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

【財務業績】

	2005年度実績	2006年度実績	2007年度見込
営業収益	13,885	13,819	13,717
営業利益	856	800	836
経常利益	740	812	808
当期純利益	419	587	450

1. エリア戦略の深化

- ・沿線の各エリアの地域特性に合った具体策を策定
個別事業収益の最大化だけでなく、全社および沿線エリアの価値向上
視点とのバランスを取って推進する

2. 沿線拠点開発の展開

- ・沿線エリア戦略の一環として各計画を進捗
スケジュールどおりに個別計画を完遂させる

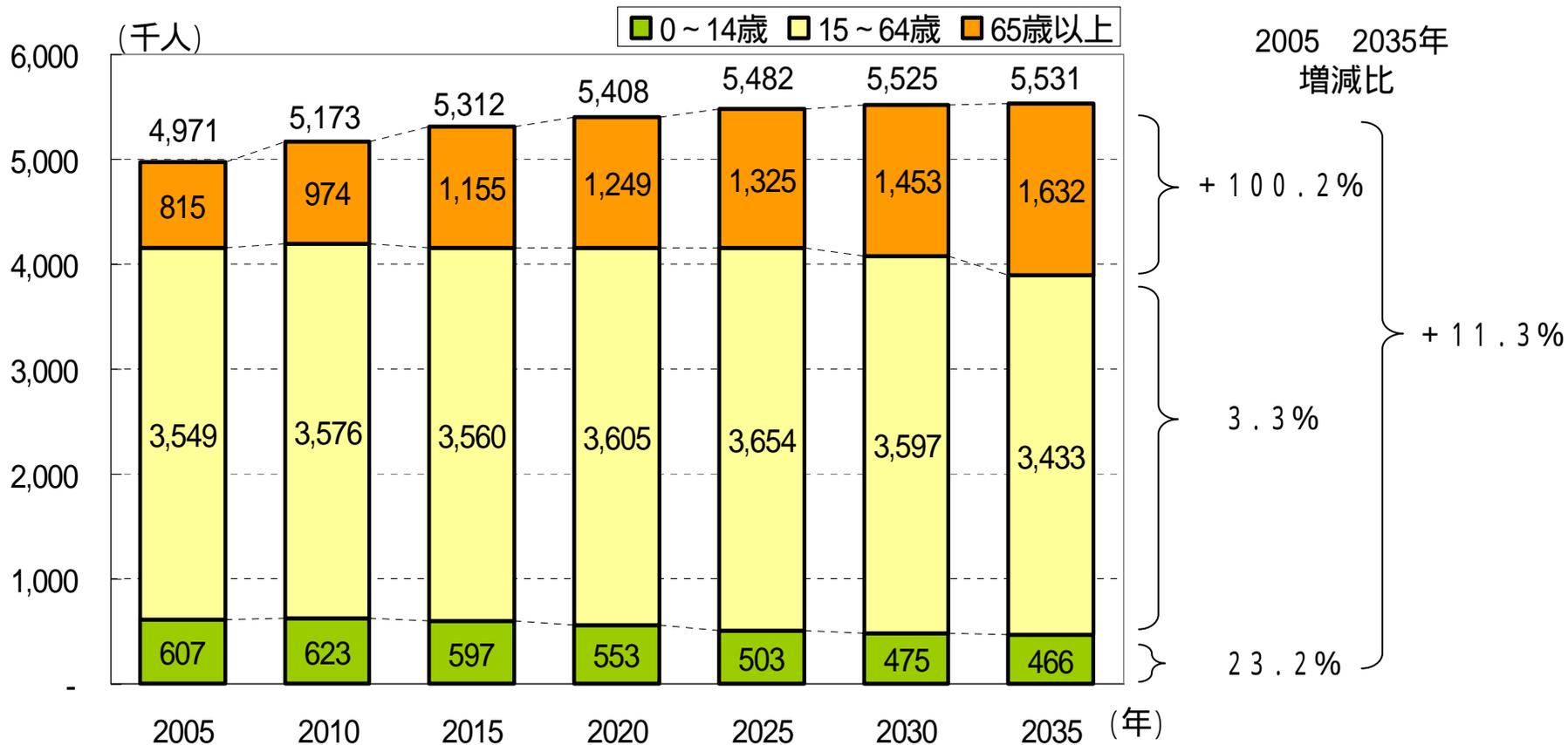
3. リテール関連事業の推進

- ・リテール事業推進会議による連結視点でのマネジメントを実現
- ・リファイン・プランを推進
引き続き、立地特性に応じた最適化を推進する

経営基盤としての東急線沿線人口

【沿線17市区人口の将来見通し】

東急線沿線17市区の総人口は少なくとも2035年頃まで増加(2005年497万人 2035年553万人)
生産年齢人口は大きく変わらない一方、高齢者人口数・比率が急速に増加する見通し



計画の位置づけ = 成長戦略の具現

経営計画期間: 2008 ~ 2010年度(3か年) 基盤確立
次期経営計画期間(案): 2011 ~ 2013年度(3か年) 本格稼動

(1) 中長期ビジョン

(2015年までに目指す姿)

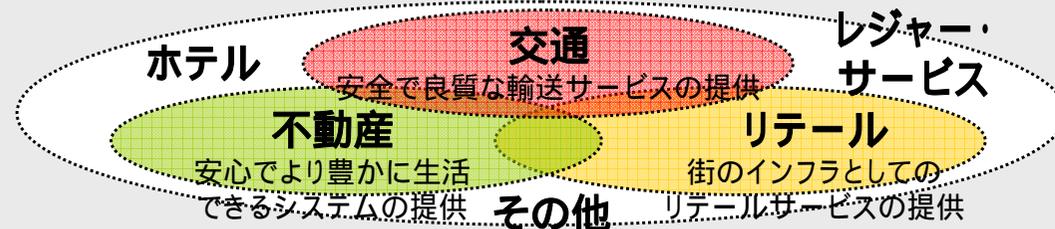
東急線沿線が『選ばれる沿線』であり続ける

東急グループが電鉄を中心とした自立的で強い利益集団になる

(2) 基本戦略

人口の質的・量的変化を先取りした事業展開

セグメント別事業戦略の連携・融合による相乗効果の発揮



(3) 重点取り組み課題

不動産事業の構造転換(不動産賃貸業へのシフト)

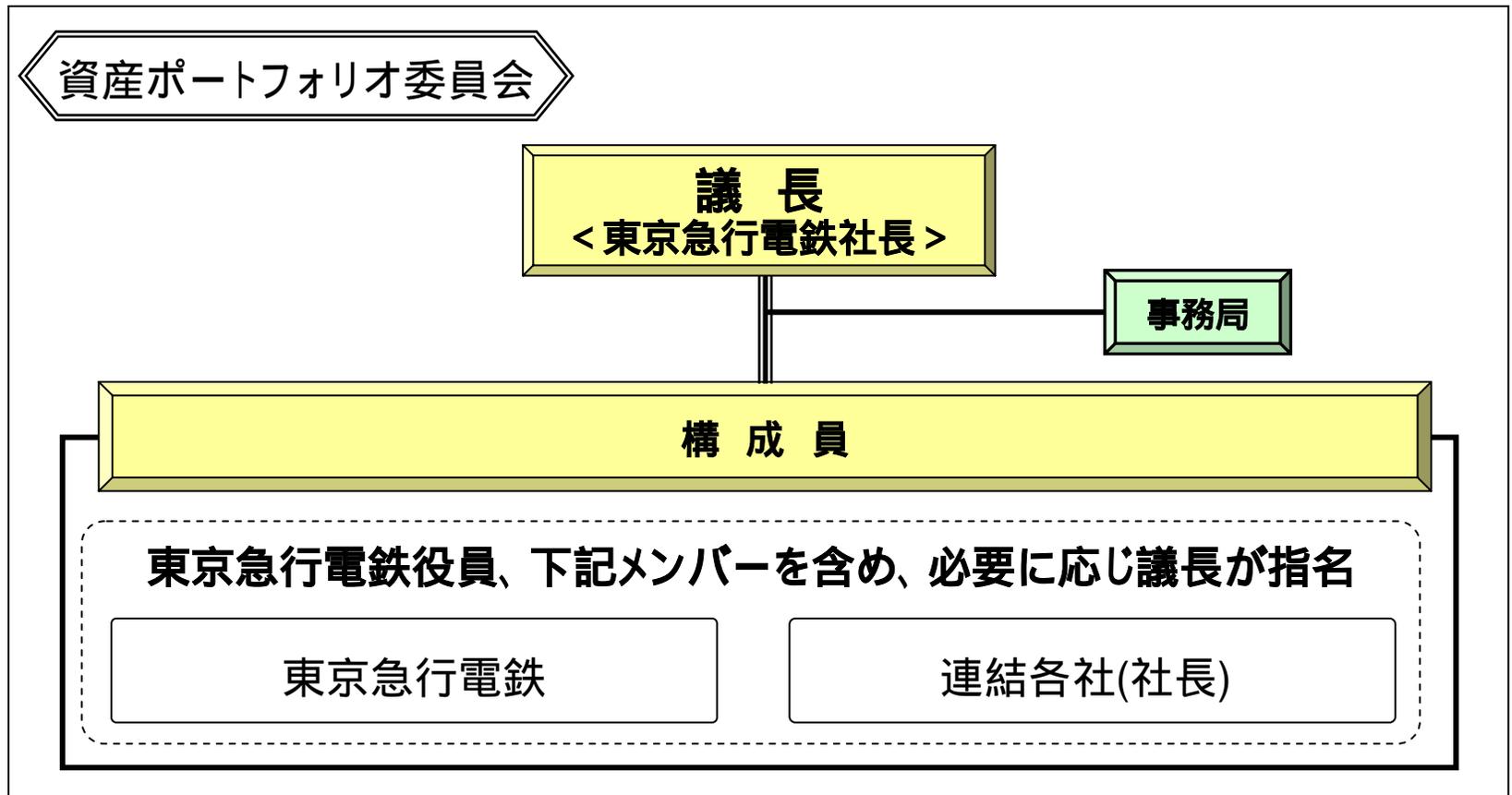
資産ポートフォリオマネジメントによる資産最有効活用

恒常的なグループ最適事業ポートフォリオの追求

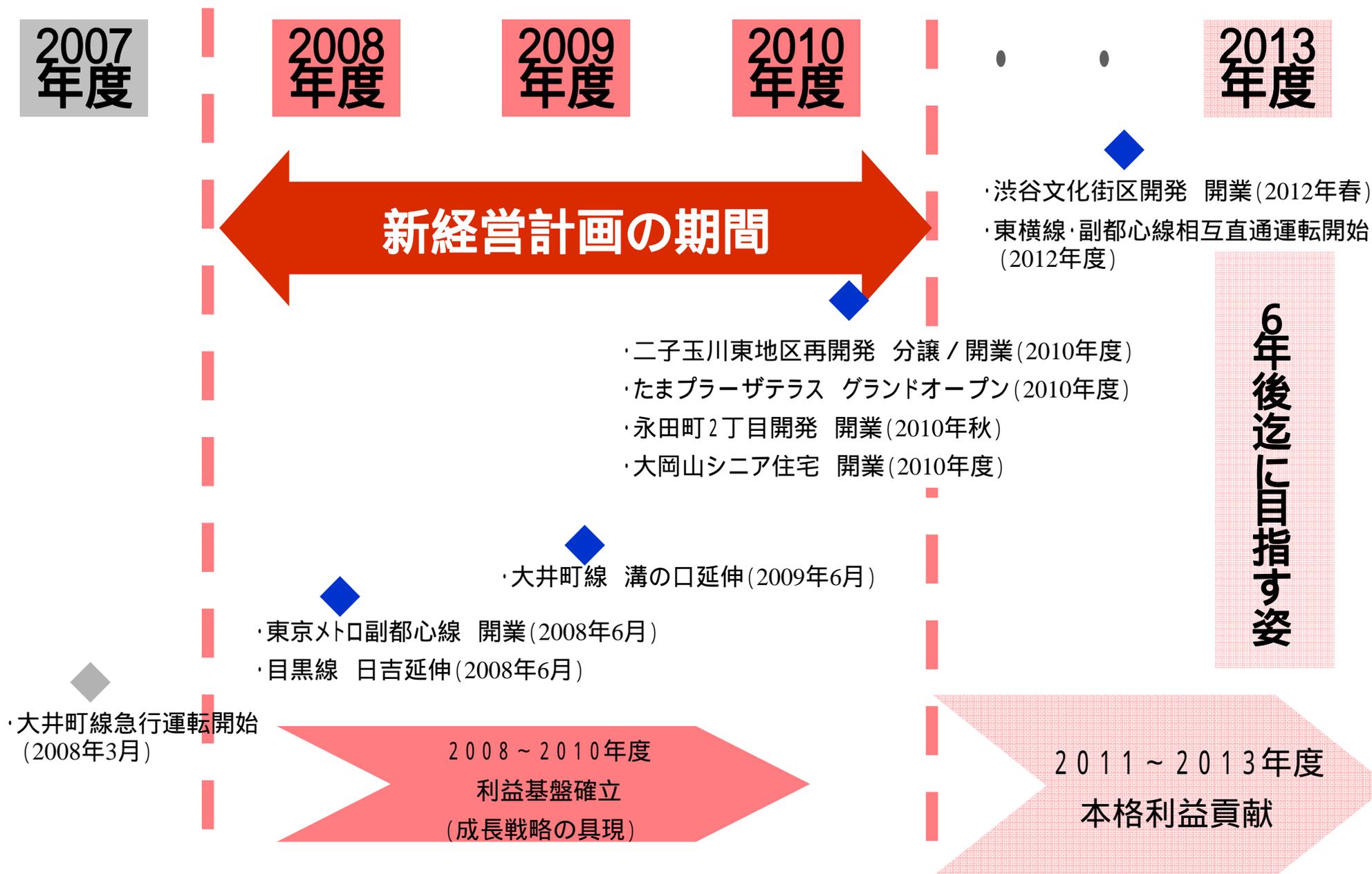
資産ポートフォリオについて

東京急行電鉄社長を議長とした「資産ポートフォリオ委員会」を組成する

【目的】 全体最適の視点から、当社および連結各社が保有する沿線資産等の
最有効活用を立案、実施



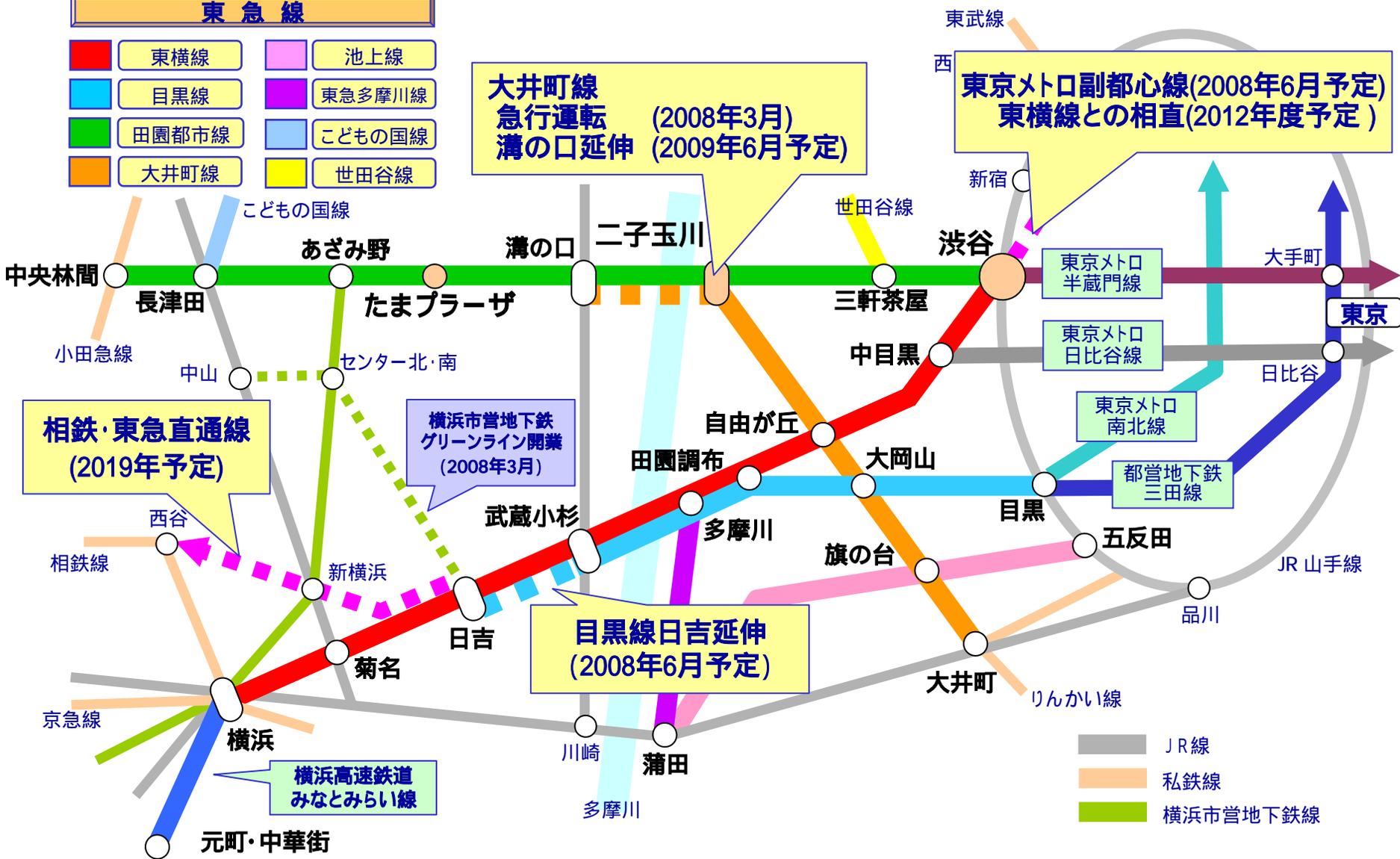
経営計画期間と年度別主な事業展開



2008年度以降は、全て予定時期を記載

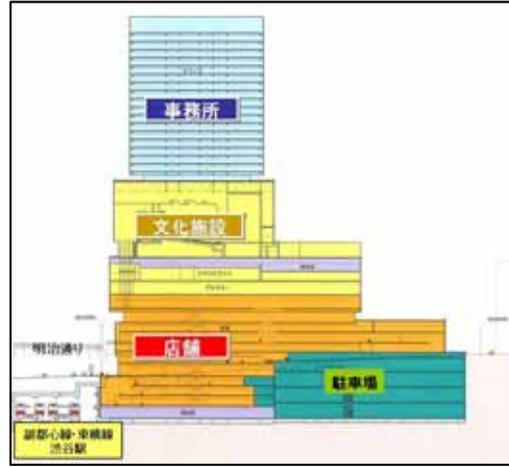
交通セグメントのうち東急線大規模改良工事

東急線	
■	東横線
■	目黒線
■	田園都市線
■	大井町線
■	池上線
■	東急多摩川線
■	こどもの国線
■	世田谷線



不動産セグメントのうち大規模拠点開発

【渋谷 文化街区計画の概要】



所在地 東京都渋谷区渋谷二丁目21番1他
敷地面積 約9,640㎡
階数・高さ 地上34階 地下4階 約188m
延床面積 約143,000㎡
計画用途 事務所、劇場、エキシビジョンホール、アカデミー、商業、駐車場
開業 2012年春予定

駅街区・東横線跡地街区

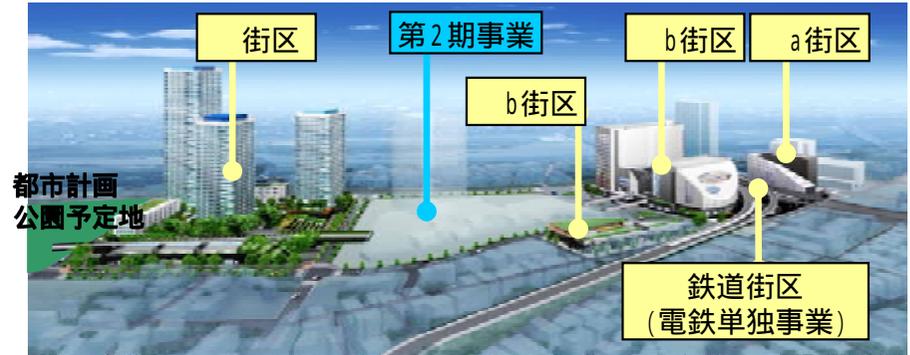
駅街区

- ・土地所有状況
- 東急 7,667㎡ (52%)
- JR東日本 6,665㎡ (45%)
- 東京メトロ 445㎡ (3%)
- 計 14,777㎡
- ・着工 2013年度(予定)

東横線跡地街区

- ・敷地面積 6,056㎡
- ・着工 2013年度(予定)

【二子玉川 第1期事業計画の全体像】



街区	主用途・規模			延床面積
a街区	商業棟	地上 8階 地下1階		約 16,900㎡
b街区	商業棟	地上 8階 地下2階		約 106,800㎡
	商業・業務棟	地上16階 地下2階		
b街区	商業棟	地上 3階 地下1階		約 9,100㎡
街区	住宅棟	地上42階 地下1階	1棟	約 133,300㎡
		地上28階 地下1階	2棟	
		地上 6階	2棟	
鉄道街区	商業棟	地上 2階	3棟	
鉄道街区	商業棟	地上 1階 地下1階		約 5,700㎡

街区(マンション計画)イメージパース



第1期 ・ 街区:2010年度
 竣工予定
 第2期事業:2010年度着工予定

不動産賃貸事業について

基本戦略

不動産価値の最大化と安定的収益の確保

沿線エリア戦略に則り、鉄道工事後の跡地等、低稼働資産の有効活用
 <実績>

西小山(東急ストアフードステーション)、自由が丘(トレインチ) 他

<計画>

各地域特性を考慮しながら、これまでのオフィス・商業に次ぐ、3番目の新基軸として
 賃貸住宅の拡充を図るなど、多用途での賃貸事業の展開を推進する

首都圏での地価動向に対応したオフィス・商業施設の展開

建替計画

東急銀座ビル



賃貸住宅

賃貸住宅イメージ



シニア住宅イメージ



リテール関連事業のうち東急百貨店(左)と東急ストア(右)



【東急百貨店】

基本戦略

百貨店事業の成長モデルの確立

- たまプラーザ・渋谷開発を軸に「収益モデル」を確立し、沿線開発へ貢献
- セントラル・プランニング、セントラル・コントロール体制と業務フローの確立
- 販売力の強化による売上基盤の向上
- MD力の強化(各店舗における競争力の向上)

SC店舗事業のオペレーション標準化、安定的な利益確保

リモデル計画

たまプラーザ店(たまプラーザテラス ノースプラザ)の増床、リモデル
(2010年春開業予定)

- 売場面積 : 約24,000㎡ 約30,000㎡
- 実施スケジュール : 2009年春より、階層別に段階的实施

文化街区商業 フロア出店

- ・文化街区商業フロアへの出店を予定 (2012年春開業予定)

【東急ストア】

基本戦略

スクラップ&ビルドによる利益改善

既存店収益力の回復

業務改革・業務改善による効率化の推進

店舗計画

< 出店戦略 >

- ・東急沿線地域でのスーパーマーケット業態によるドミナント出店

< 新設・閉鎖 >

- ・計画期間で、それぞれ10店舗程度を計画
- ・店舗閉鎖等を含めた不採算店舗に対する抜本策の実施

新設店の予定

店舗名	予定時期	売場面積㎡
西小山店	2008/4	559
久が原店	2008/4	1,670
向ヶ丘遊園店	2008/11	693

鉄道高架耐震工事による閉鎖予定

店舗名	予定時期	売場面積㎡
大倉山店	2008/5	430
学芸大学店	2008/3	1,473

東急ストア フードステーション

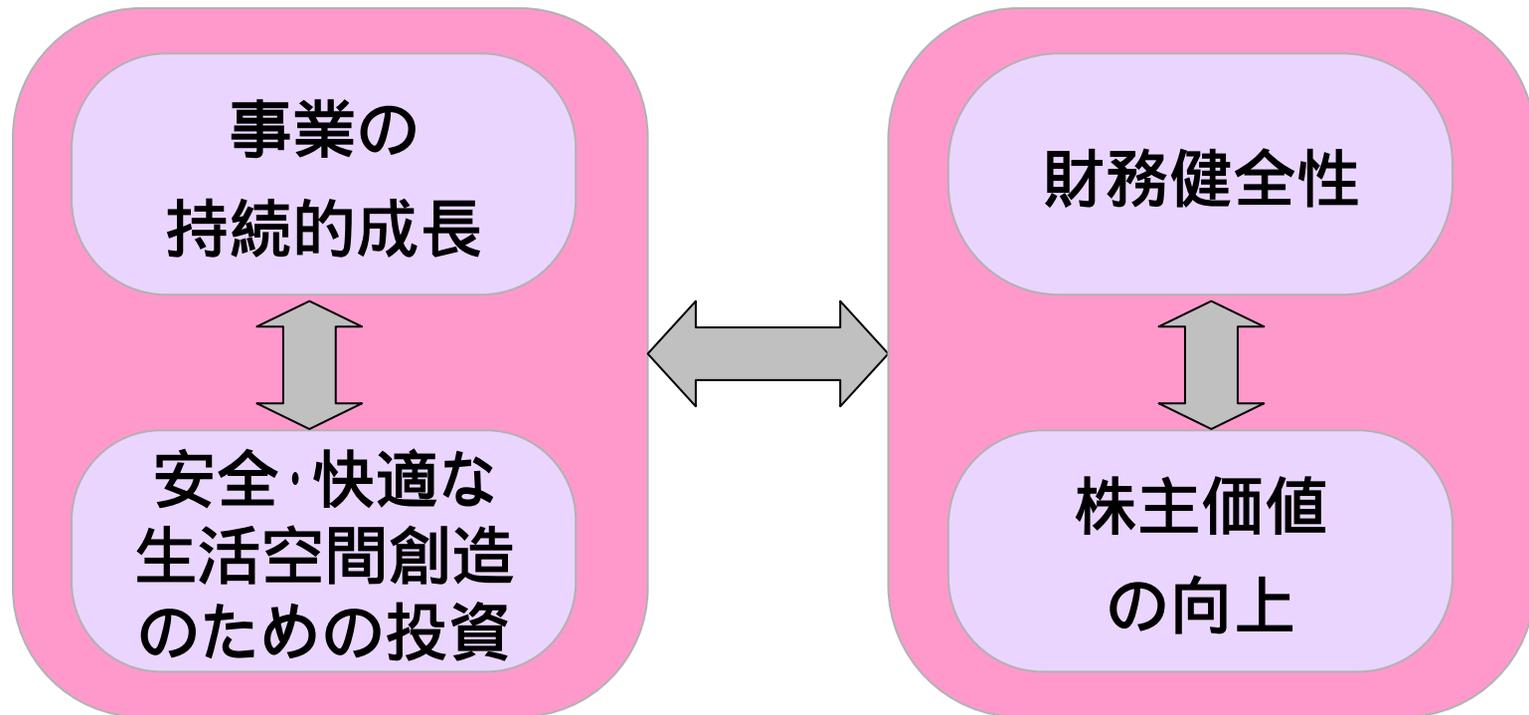
- ・単身世帯やDINKSの多い地域特性にあわせ、惣菜などの中食需要に対応した新業態
- ・沿線における鉄道工事後の駅前などを中心に
出店予定



経営スタンス

これまでの経営計画は、健全性の回復を目的の1つとして有利子負債の削減を優先的に進めてきた

新しい経営計画では、事業の持続的成長や安全・快適な生活空間を維持・創造するための投資を積極的に進めながら、財務健全性や株主価値の向上策とのバランスを考慮した経営を推進



目標到達水準

6年後(2013年度)の姿を見定めたくうえで、そこに至る過程としての2010年度(次期経営計画最終年度)の到達水準を決定する

	2007年度 予想	2010年度 到達水準	2013年度まで に目指す姿
営業利益	836億円	860億円	1,000億円以上
東急EBITDA ¹	1,570億円	1,640億円	1,900億円以上
資産効率 ²	7.9%	7.4%	8.0%以上
D/Eレシオ ³	2.8倍	2.1倍	2.0倍

1: 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

2: 東急EBITDA / 期中平均総資産 × 100

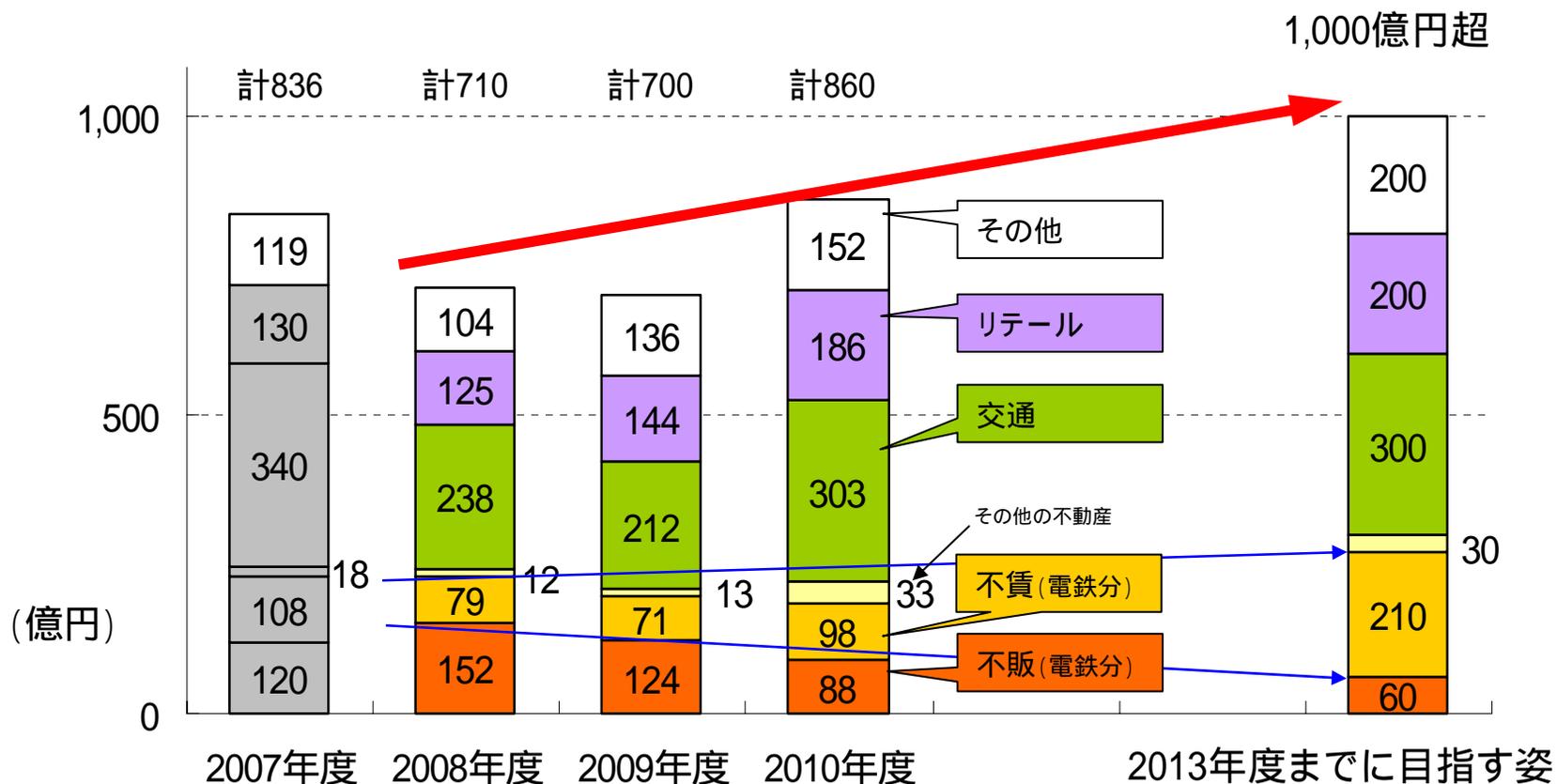
3: 期末有利子負債 / 期末自己資本

営業利益水準からみた事業構造の転換と企業成長



不動産事業の構造転換(図中 →)を図りつつ

営業利益を拡大させる(図中 →)ことで持続的に成長していく



資本に対する考え方

計画最終年度以降、自己資本比率 20%以上を維持しつつ、
ROE 10%以上を目標とする

ROE・・・当期純利益 / 期中平均自己資本

配当政策

計画期間中、自己資本配当率 2%を目処におき、
安定的な配当を実施
(計画の進捗状況や資金需要などに鑑みながら配当額を決定する)

自己資本配当率・・・配当額 / 前期末自己資本

連結業績の見通し

(1) 主要経営指標

(億円)

	2007年度 予想	中期3か年経営計画(2008年3月策定)			2013年度までに 目指す姿
		2008年度	2009年度	2010年度	
営業収益	13,717	13,640	13,900	14,610	15,200
営業利益	836	710	700	860	1,000億円以上
経常利益	808	640	625	780	900
当期純利益	450	390	390	500	570
自己資本	3,662	¹ 4,480	4,780	5,180	-
有利子負債	10,100	¹ 10,100	10,550	10,900	-
東急EBITDA ²	1,570	1,520	1,585	1,640	1,900億円以上
自己資本比率	18.2%	21.5%	22.1%	22.9%	20.0%以上
D/Eレシオ	2.8倍	2.3倍	2.2倍	2.1倍	2.0倍
有利子負債/ 東急EBITDA倍率	6.4倍	6.6倍	6.7倍	6.6倍	-
資産効率 (東急EBITDA / 総資産)	7.9%	7.4%	7.5%	7.4%	8.0%以上
ROE	13.0%	9.6%	8.4%	10.0%	10.0%以上

1 第51回無担保転換社債 262億円(2009年3月30日満期、転換価格 605円)の転換を見込んでいる

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

15. 連結業績の見通し つづき

(2) セグメント別営業収支

	(億円)				
	2007年度	中期3か年経営計画(2008年3月策定)			2013年度までに
	予想	2008年度	2009年度	2010年度	目指す姿
営業収益	13,717	13,640	13,900	14,610	15,200
交通	1,969	2,020	2,055	2,066	2,200
不動産	1,410	1,529	1,633	2,008	1,950
リテール	6,472	6,389	6,387	6,610	6,780
レジャー・サービス	1,836	1,860	1,911	1,944	5,210
ホテル	994	1,018	1,040	1,054	
その他	1,865	1,652	1,722	1,819	
消去	-829	-828	-848	-891	-940
営業利益	836	710	700	860	1,000億円以上
交通	340	238	212	303	300
当社 鉄軌道 (固定資産除却費)	325 (62)	232 (83)	200 (116)	286 (43)	
不動産	246	243	208	219	300
当社 不動産販売	120	152	124	88	60
当社 不動産賃貸	108	79	71	98	210
リテール	130	125	144	186	200
レジャー・サービス	31	34	44	54	200
ホテル	35	26	37	43	
その他	49	42	53	53	
消去	2	2	2	2	

連結業績の見通し つづき

(3) キャッシュ・フロー

(億円)

	2007年度 予想	中期3か年経営計画(2008年3月策定)		
		2008年度	2009年度	2010年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,131	1,340	1,390	1,475
税引前当期純利益	708	605	587	718
減価償却費	593	647	689	722
固定資産除却費	130	116	171	110
固定資産売却損益	-41	0	0	0
有価証券売却損益	-12	0	0	0
特定都市鉄道整備準備金	-47	7	7	7
法人税等支払	-206	-113	-165	-234
投資活動によるキャッシュ・フロー	-1,182	-1,520	-1,740	-1,720
設備投資	-1,523	-1,800	-2,175	-1,930
工事負担金等受入	199	129	83	59
固定資産・有価証券売却	191	150	350	150
財務活動によるキャッシュ・フロー	51	180	350	245
有利子負債	11	262	450	350
配当金	-73	-75	-90	-96
現金及び現金同等物 増加額	0	0	0	0
現金及び現金同等物 期末残高	300	300	300	300

『配当金』については、前期末自己資本の2%相当額を記載している

「将来の見通しについて」

ここに掲載されている情報のうち過去の歴史的事実以外のものは将来の見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますことをご了承ください。