

## 東京急行電鉄中期3か年経営計画を策定

東急線沿線での事業連携により収益構造の変革と持続的成長の実現を目指す

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：上條清文）では、このたび、2005年4月からスタートする中期3か年経営計画を策定いたしました。

当社を中核会社とする東急グループは、2000年4月の東急グループ経営方針発表以来、5年にわたる2度の経営計画において、「健全性の回復」を最優先課題に掲げ、グループ再編を積極的に進めるとともに、減損会計への対応や有利子負債の削減など財政的課題の克服に努めてまいりました。さらに当社によるグループマネジメントを強力に推進するなど、連結経営体制の構築にも取り組んでまいりました。

2003年4月にスタートし、この3月で期限を迎える「東京急行電鉄中期2か年経営計画」では、減損会計の早期適用をはじめ、東急建設の会社分割、レジャー・サービス事業の再編、伊豆急行や東急百貨店の完全子会社化などのグループ再編を進め、目標経営指標として掲げた「連結純有利子負債/営業キャッシュフロー倍率 10倍未満」は9.5倍、「連結株主資本利益率（ROE）10%以上」は16.5%、「グループ有利子負債/EBITDA倍率 9倍未満」は8.2倍となり、すべての目標を達成する見込みです。

この5年間での様々な取り組みの結果、健全性回復に一定の目処がついたため、今般策定した経営計画では、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、東急線沿線におけるコア事業の連携による相乗効果の発揮を目指した「成長戦略の推進」に重点的に取り組んでまいります。

東京急行電鉄中期3か年経営計画の概略は別紙の通りです。

以上

（参考）本日、この資料は兜俱樂部、国土交通記者会にお届けしています。

お問い合わせ先

東京急行電鉄株式会社 広報室 安田・佐々木 電話：03-3477-6086

(別紙)

## 東京急行電鉄中期3か年経営計画の概略

1. 実施期間 2005年4月をスタートとする3か年

2. 基本戦略

「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」

東急線沿線が『選ばれる沿線』として勝ち残るために、「鉄道」と「街づくり」という事業基盤を最大限に活用し、エリア戦略の深化やコア事業の連携により、“東急ならではの”の事業展開を行うことで、沿線価値を高め、成長戦略を推進していく。

交通事業、不動産事業に続く第3のコア事業と位置づける「リテール関連事業」やフロー型不動産事業の推進、事業・資産ポートフォリオの組み替えなどにより、健全性を維持しつつ、収益構造の変革と持続的成長を実現する。

3. 3つの成長戦略

沿線における3つのコア事業である「交通事業」、「不動産事業」、「リテール関連事業」の相互連携により相乗効果を発揮し、東急グループ成長の推進力とする。

(1) エリア戦略の深化

東急線沿線を4つのエリアに区分し、沿線居住者分析、鉄道乗降客分析、商業・事業の現状分析により、特性に応じた事業戦略指針のもとに実効性の高い事業・施設を展開していく。

【4つのエリア】

渋谷・山手エリア

田園都市エリア

東横エリア

池上・多摩川エリア

(2) 沿線拠点開発の展開

エリア戦略に基づき、渋谷や二子玉川、たまプラーザなど、駅を中心とした拠点開発を進め、連携により相乗効果を発揮する事業・施設を展開していくことで、人口や消費の定着・吸引、さらには鉄道の昼間輸送・逆輸送(ラッシュ時の乗車率の低い方向への輸送)の需要増加を図る。

### (3) リテール関連事業の推進

第3のコア事業と位置づけた沿線における「リテール関連事業」の強力な推進により、沿線消費のグループへの還流を図る。

リテール関連事業：百貨店業、チェーンストア業、ショッピングセンター業、およびその他小売・サービス業

沿線における商業施設の戦略的な配置などを全体最適の観点から推進していくため、当社内に「リテール関連事業推進会議」を設置し、沿線におけるリテール関連事業の一元的なマネジメントを行なうとともに、スケールメリットの発揮と事業の機動性を高めていく。

2006年度より東急グループポイントカードを導入し、グループ顧客基盤を強化するとともにリテール関連事業の成長をサポートする。

### 4. 2009年度(5年後)までに目指す連結業績水準

東急EBITDA 1,600億円超

当期純利益 400億円超

株主資本比率 16%超

東急EBITDA：営業利益＋減価償却費＋連結調整勘定償却額＋固定資産除却費

### 5. 2007年度(3年後)の連結目標経営指標

東急EBITDA 1,530億円以上

有利子負債 1兆1,200億円未満

株主資本比率 13.2%以上

6. 連結数値計画

(単位：億円)

項目 \ 年度	2004年度 予想	2005年度 計画	2006年度 計画	2007年度 計画
営業収益	10,400	14,550	14,800	15,200
営業利益	720	785	715	760
経常利益	620	660	620	630
当期純利益	285	310	315	390
株主資本	1,840	2,270	2,520	2,850
有利子負債	12,660	12,260	11,770	11,200
東急EBITDA	1,375	1,470	1,510	1,530
株主資本比率	8.4%	10.3%	11.6%	13.2%
有利子負債 / 東急EBITDA 倍率	8.4倍	8.3倍	7.8倍	7.3倍

7. 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

2005年度(2006年3月期) ~ 2007年度(2008年3月期)

2005年3月28日



東京急行電鉄株式会社

---

( 9005 )

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

# 目次

## < 中期経営計画 >

経営戦略の策定と推進	1
選択と集中の成果	2
中期経営計画の策定にあたって	3
新たな中期経営計画(2005～2007年度)の骨格	4

## < 成長戦略 >

成長戦略	5
エリア戦略の推進	6
目黒線「目黒～洗足」間 立体交差化 東横線「武蔵小杉～日吉」間 複々線化	7
高齢化に向けたバリアフリー化の推進	8
市場の成熟に沿った不動産事業モデル	9
二子玉川東地区第一種市街地再開発事業	10
Shibuya Culture Platform 構想	11
リテール関連事業推進会議の設置	12
グループポイントの実施について	13

## < 目標経営指標 >

長期予想	14
中期3か年経営計画数値目標	15
中期3か年経営計画(2005～2007年度)	16

# 経営戦略の策定と推進

1997年	「自立と共創」を経営理念と決定
1998年	主要約50社に対し、自立に向け「3か年経営計画」を要求 「自立なき者は共創の輪に加わる事ができない」方針提示
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設置
2000年	東急グループ経営方針の策定・発表・実行、 コーポレート会議新設によるグループガバナンス体制整備
2001年	東急ホテルチェーン完全子会社化（国内ホテル事業統合）、 石油販売事業・地方交通事業の撤退及び縮小
2002年	運送事業経営統合、東急ストア連結子会社化、東急車輛製造完全子会社化、 JAS/JAL経営統合、非コア事業外部売却、海外事業縮小、 目標経営指標（有利子負債/EBITDA倍率10倍以下）達成、減損会計早期適用表明
2003年	東京急行電鉄中期2か年経営計画（2003～2004年度）発表、 東急建設会社分割、東急REIT上場、レジャー・サービス事業再編、減損会計早期適用
2004年	東急観光完全子会社化ののち株式譲渡、伊豆急行完全子会社化
2005年3月	目標経営指標（連結純有利子負債/営業活動によるCF倍率10倍未満ほか）達成見込 東京急行電鉄中期3か年経営計画（2005～2007年度）発表
2005年	東急百貨店完全子会社化（4月1日予定）

# 選択と集中の成果

< 株式公開会社連結財務データ合算数値(営業収益欄以下) >

	1999年3月期 実績	2005年3月期 見込 (2004年11月15日時点予想)	増 減
グループ会社数	493社	302社	- 191社
従業員数	85,366人	52,867人	- 32,499人
営業収益	3兆1,710億円	2兆4,240億円	- 7,470億円
営業利益	749億円	1,360億円	611億円
経常利益	127億円	1,107億円	980億円
当期純利益	- 1,994億円	411億円	2,405億円
総資産	4兆9,933億円	3兆4,395億円	- 1兆5,538億円
有利子負債	3兆397億円	1兆7,898億円	- 1兆2,499億円
支払利息	790億円	357億円	- 433億円
EBITDA	1,883億円	2,191億円	308億円
有利子負債 / EBITDA倍率	16.1 倍	8.2 倍	- 7.9ポイント

# 中期経営計画の策定にあたって

## 2000年4月以降の経営方針

1. 持続的成長によるステークホルダー価値の最大化
2. 当社の事業持株会社化によるグループ経営推進
3. 「ガバナンス」「アライアンス」「コンプライアンス」の経営姿勢堅持

## 従来の経営戦略

1. 鉄道事業のキャッシュ・フローによる成長
2. 多摩田園都市のキャピタルゲインによる再投資と新規事業

## 従来のビジネスモデル

1. 沿線人口をベースとする鉄道などの社会インフラからの安定的な収益
2. 街づくりによる社会的責任を果たしつつ開発利益を享受
3. 不動産投資による沿線への人口誘引と沿線での消費拡大による成長

# 新たな中期経営計画 (2005 ~ 2007年度) の骨格

## 位置づけ

持続的成長の実現とそれを支える健全性の確保  
~ 2008年度以降の渋谷戦略に向けた第一歩 ~

## 基本戦略

**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**

1. 需要喚起・消費の流入・獲得
  - ・ 鉄道定期外旅客需要の喚起とフロー型不動産事業への進化
  - ・ 沿線消費のシェアアップ・沿線外消費の獲得による成長
2. 事業持株会社として連結ベースでの健全財政を堅持
3. 渋谷の開発に向けてグループの経営資源を集中

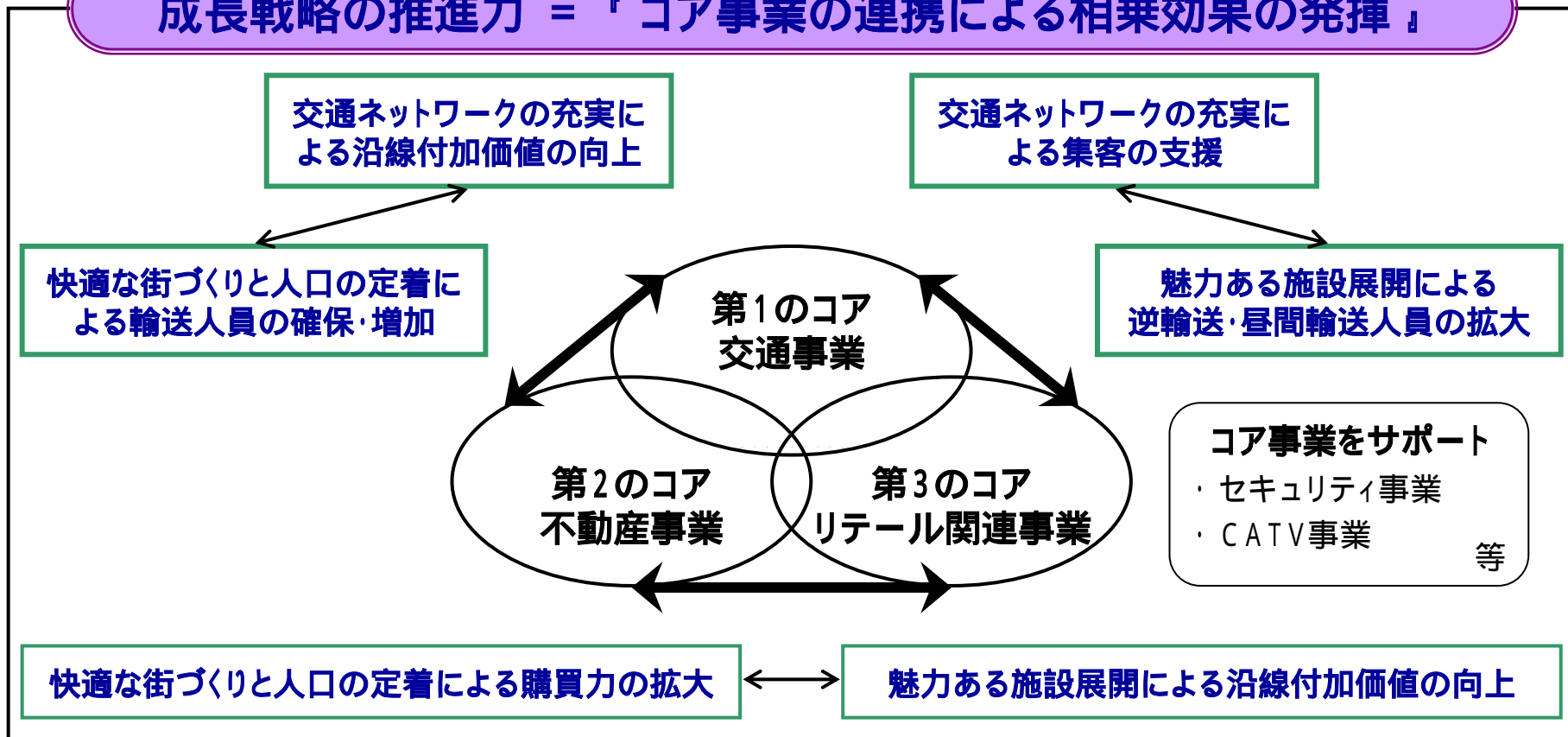
## 3つの成長戦略

**沿線における3つのコア事業の相互連携により相乗効果を発揮**

1. エリア戦略の深化
2. 沿線拠点開発の展開
3. リテール関連事業の推進

# 成長戦略

成長戦略の推進力 = 『コア事業の連携による相乗効果の発揮』



3つの成長戦略

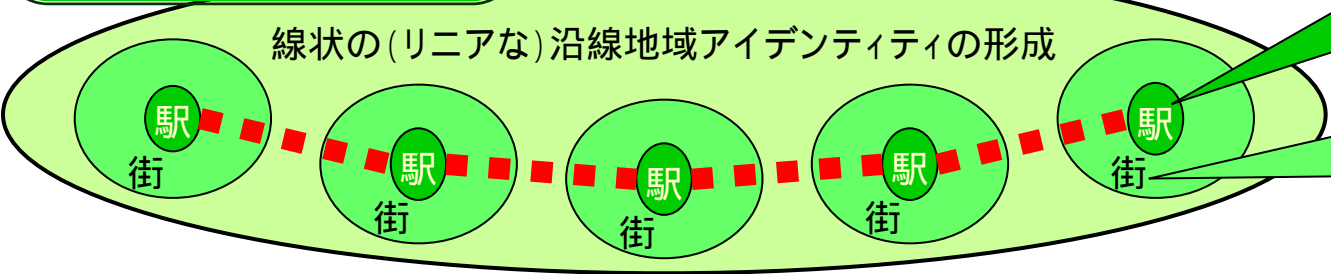
1. エリア戦略の深化

2. 沿線拠点開発の展開

3. リテール関連事業の推進

# エリア戦略の推進

## 「えんどう豆」構造



**【ハード面からのアプローチ】**  
 拠点(主要駅)および  
 その周辺における開発

**【ソフト面からのアプローチ】**  
 3つの沿線コア事業の連携  
 地域・行政とのアライアンス

## 沿線地域を居住者・鉄道乗降客等の特性から区分、実効性の高い施策を展開

**【田園都市エリア】** 高津区・宮前区・青葉区・都筑区・緑区他

< 特性 >  
 現在は成長中だが、今後急速に高齢化に向かうと  
 予想されるエリア

< 戦略指針 > **< 田園都市線 >**  
 当社資産を活用した駅周辺への諸機能集中、  
 街の利便性向上

**【渋谷・山手エリア】** 渋谷区・世田谷区・目黒区

< 特性 >  
 人口動態のバランス(増減・流出入)がとれた、  
 理想的なエリア

< 戦略指針 >  
 沿線のイメージリーダーとしての  
 ブランド価値の更なる向上

**【東横エリア】** 中原区・港北区・神奈川区・西区・中区

< 特性 >  
 ゆるやかに高齢化に向かいつつある、成熟したエリア

< 戦略指針 > **< 東横線 >**  
 横浜エリアのプロモーションによる鉄道需要喚起

**【池上・多摩川エリア】** 品川区・大田区

< 特性 >  
 超成熟期にあり、街の再生ステージに向かうべきエリア

< 戦略指針 >  
 子育て世代の流入促進によるエリア全体の活性化



# 目黒線「目黒～洗足」間 立体交差化 東横線「武蔵小杉～日吉」間 複々線化



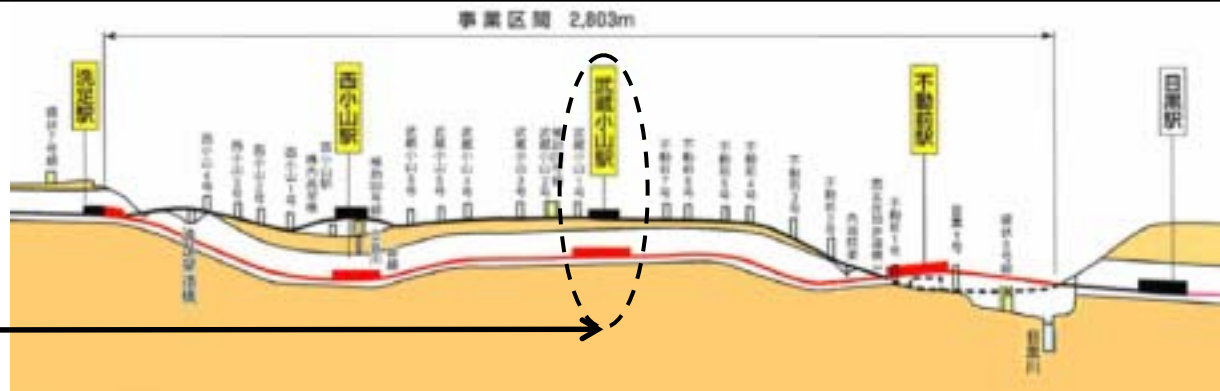
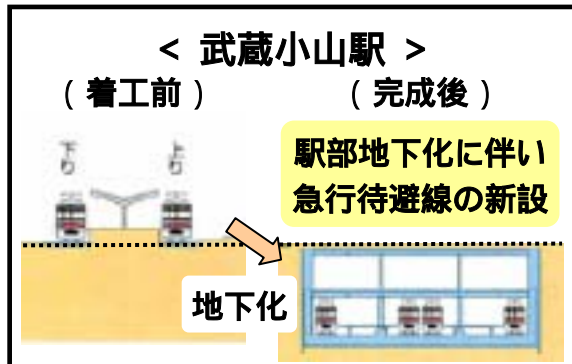
## 目黒線

工事

目黒線 目黒～洗足間を立体交差化（2006年度完成予定）

事業内容

目黒線 目黒～武蔵小杉間の急行運転開始（2006年度予定）



## 東横線

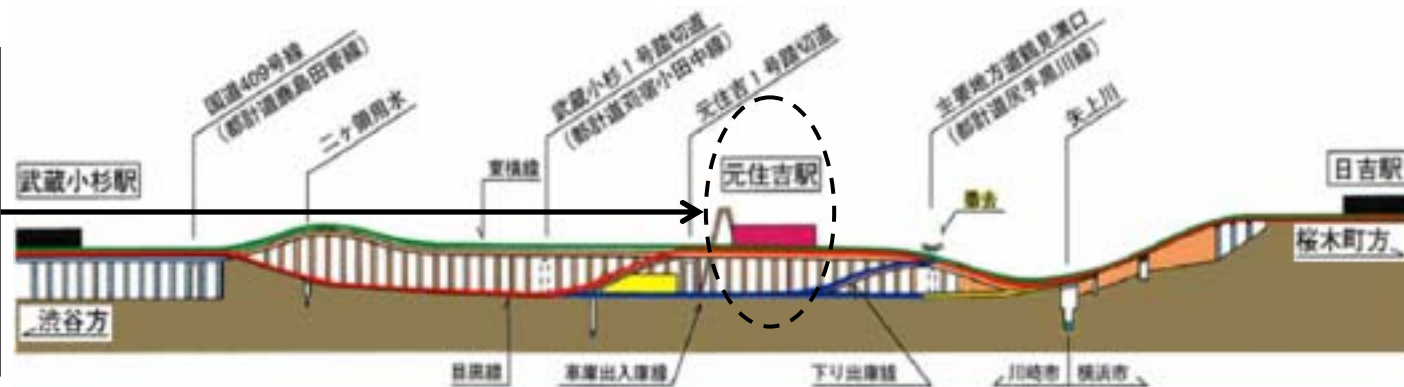
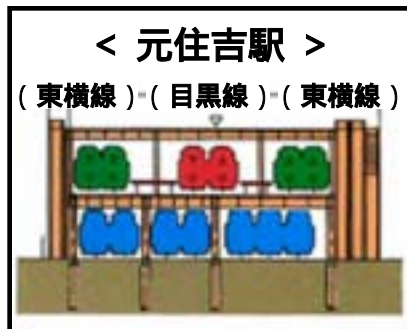
工事

東横線 武蔵小杉～日吉間の高架化と複々線化（2007年度完成予定）

事業内容

目黒線 日吉駅延伸（2007年度予定）

2007年度に開業予定の横浜市営地下鉄4号線に接続



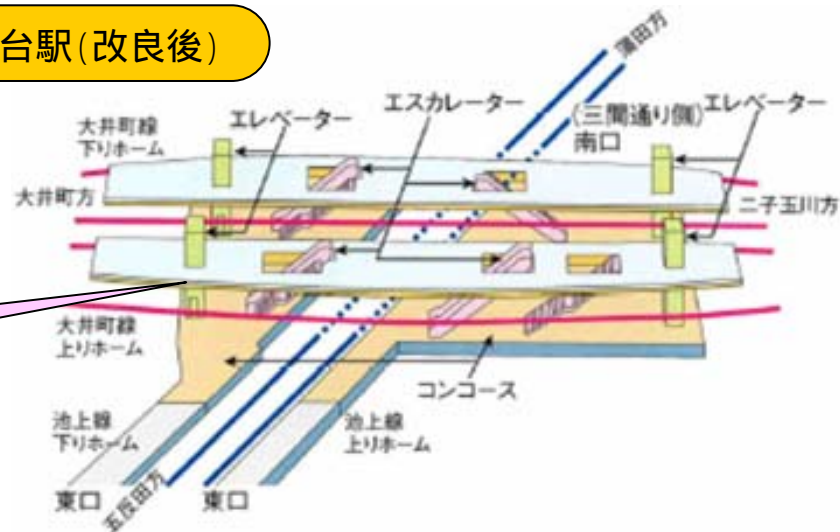
# 高齢化に向けたバリアフリー化の推進



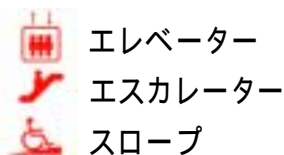
## 旗の台駅改良工事

- ホームを島式2面4線とし、急行待避線を新設するとともに、老朽化した駅施設を新設する
- 駅の一部を高架橋化し、コンコースを設置することで乗り換え時の移動を円滑化する等、駅の利便性向上を図る
- エレベーター、エスカレーターの新設によるバリアフリー化**
- 旗の台1号踏切、北口改札を閉鎖し、付替道路、歩行者用地下通路を新設  
 < 2006年度完成予定 >

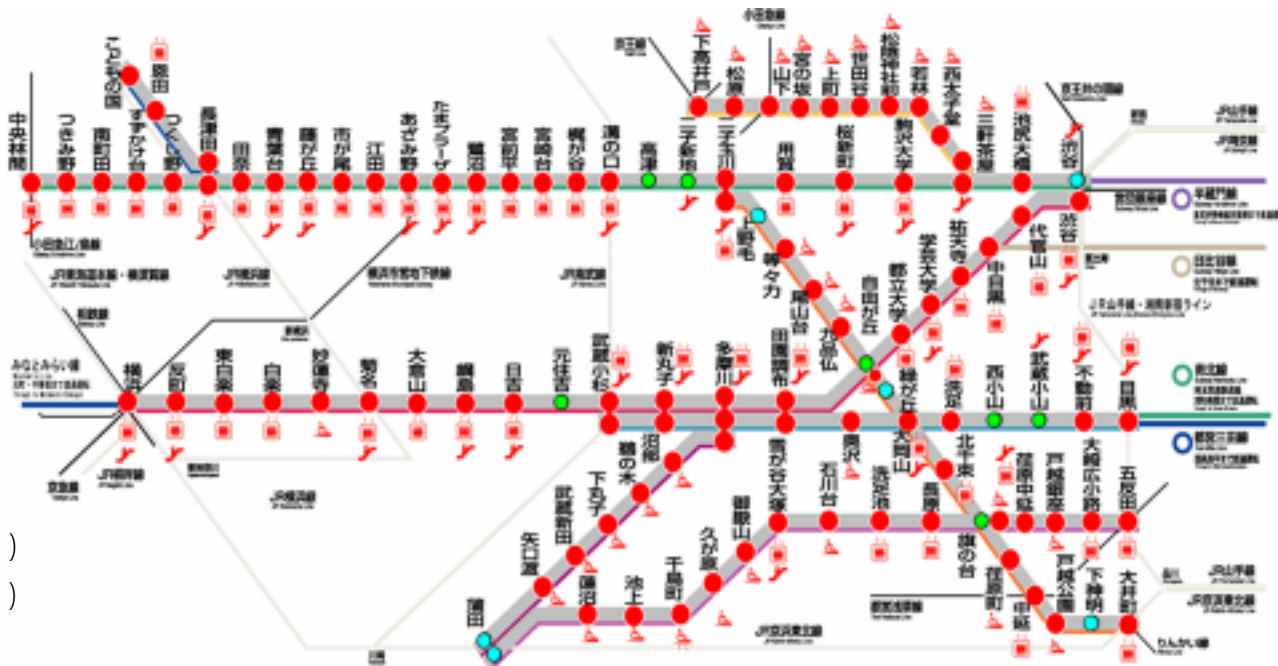
## 旗の台駅(改良後)



## バリアフリー化の状況



- 整備済み ( 86駅 )
- 2007年度までに整備予定 ( 7駅 )
- 2010年度までに整備予定 ( 5駅 )





# 二子玉川東地区第一種市街地再開発事業

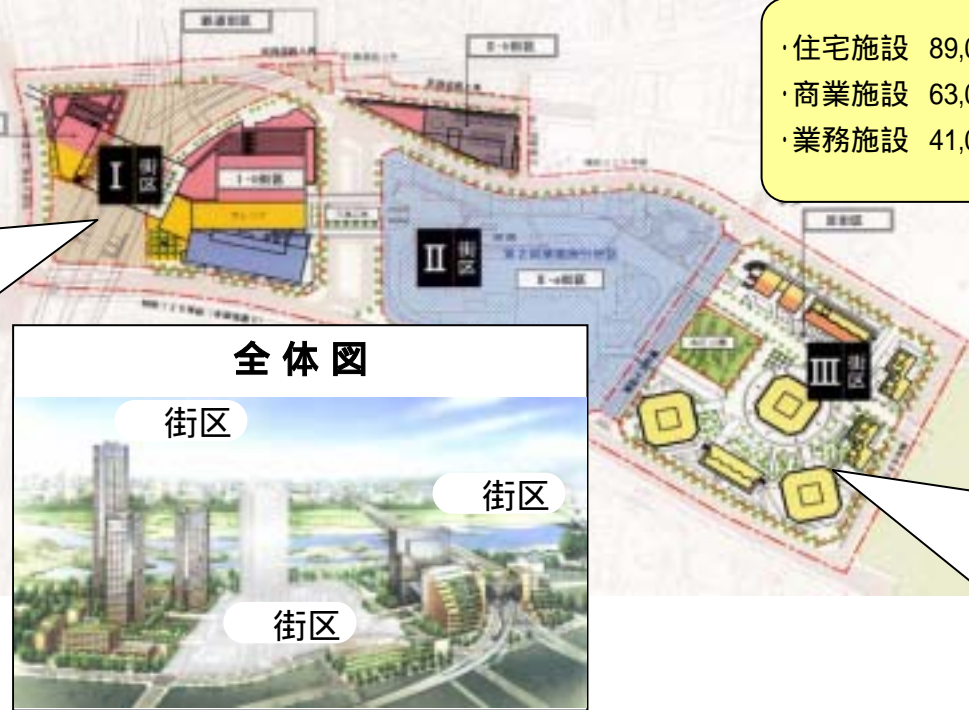
## 事業計画の内容

街区番号	建築物		主要用途	建物の高さ	備考
	建築面積	容積対象面積			
I-a	約 2,415㎡	約17,330㎡	店舗	約48m	
I-b	約10,500㎡	約87,180㎡	店舗、事務所、駐車場、駐輪場	商業棟 約53m 業務棟 約77m	
-b	約 2,685㎡	約 7,268㎡	店舗、事務所、駐車場、駐輪場	約16m	
	約18,500㎡	約89,865㎡	店舗、住宅、駐車場、駐輪場	低層部 約11m 約23m 高層部 約102m 約151m	戸数 約950戸

## 今後のスケジュール

- ・ 組合設立 2005年 3月
- ・ 権利変換計画認可 2006年 3月 (予定)
- ・ 着工 2006年 4月 (予定)
- ・ 竣工 2009年 3月 (予定)

- ・ 住宅施設 89,000㎡
- ・ 商業施設 63,000㎡
- ・ 業務施設 41,000㎡
- ・ 駐車場等 5,000㎡
- ・ 歩行者空間等 3,000㎡
- 合計 201,000㎡



# Shibuya Culture Platform 構想

## 渋谷 カルチャー プラットフォーム構想

渋谷のDNA (文化性・先進性・東急の過去の取組み)を活かした文化創造のプラットフォーム  
**世界中から人と心が集まり感動が生まれる、文化を創造する街**

### 【駅周辺開発】

#### 人間と自然が共生する 新渋谷駅の開業

- ・2007年度13号線乗入
- ・2012年度東横線相直運転
- ・安藤忠雄氏による設計

#### 文化創造のシンボルとなる 文化会館跡地開発

- ・駅開業から遅れることなく着手
- ・商業、オフィス、劇場

#### 現渋谷駅の上部開発

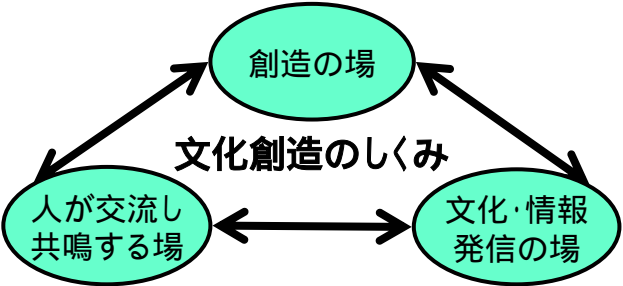
- ・2012年度東横線相直運転と同時に開発着手

### 【街のブランディング】

- ・文化的イベント等による情報発信力強化
- ・NPO等によるまちづくり活動との連携
- ・既存文化施設とのネットワーク化
- ・文化創造を支援する仕組みづくり



プラットフォームとは  
~ 3つの場づくり ~



■ 駅周辺開発  
 ■ 主なグループ関連施設  
 PM受託物件含む

# リテール関連事業推進会議の設置

## リテール関連事業推進会議

- ・沿線商圈の変化に対する機動的な対応を可能とする体制の整備
- ・渋谷開発に向けたグループ経営資源の集中

**議長**  
 < 東京急行電鉄社長 >

事務局

会議（方針決定機関）

### 東京急行電鉄

不動産業の視点

グループマネジメントの視点

全体戦略の視点

### 連結子会社（社長）

東急百貨店

東急ストア

東急商業開発

東急マイチャレンジング  
 アンド マネージメント

東急カード

必要に応じて  
 議長が指名

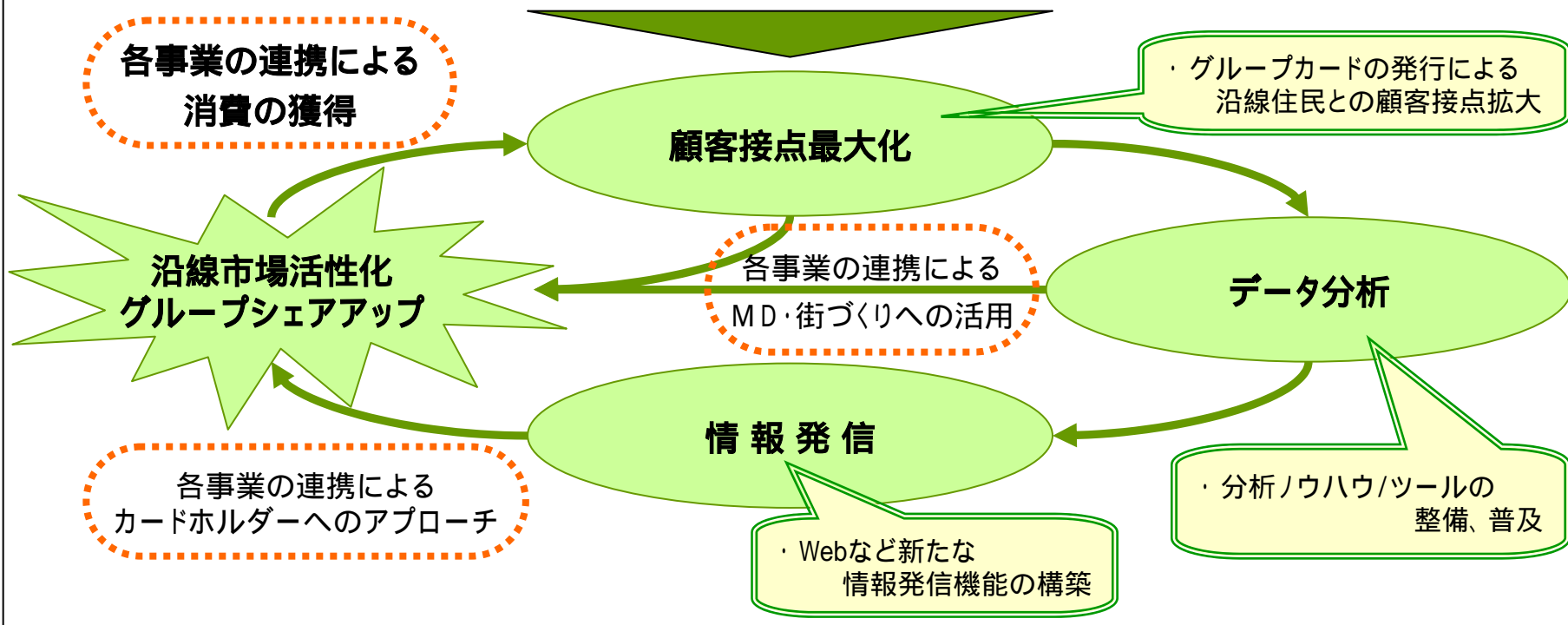
# グループポイントの実施について

## カード戦略

## グループの経営資源を最大限に活用

顧客接点拡大のためのグループカード発行

データ分析・情報発信のための各種ツール整備



### グループカードの特徴

- ・ 鉄道、バスを含む沿線の各グループ施設で利用が可能
- ・ グループのリテール関連施設など生活に密着したシーンでのポイント付与

### 目標発行枚数

- ・ 沿線を中心に200万枚

### スケジュール(予定)

- ・ 2006年度 グループカード発行  
交通乗車券のICカード化

# 長期予想

2009年度までに

- ・ 東急E BITDA 1,600億円超 ( 2004年度比 225億円増 )
- ・ 当期純利益 400億円超 ( 2004年度比 40%増 )
- ・ 株主資本比率 16%超 ( 2004年度比 7.6P増 )
- ・ D / E レシオ 3倍未満 ( 2004年度見込 6.9倍 )

東急E BITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 連結調整勘定償却額 + 固定資産除却費

## 渋谷戦略との整合

- ・ 二子玉川再開発によって中期的成長はピークを迎える
- ・ 2009年度から渋谷開発投資および償却負担の影響が発生、東急百貨店東横店建替工事により減収減益
- ・ 2010年度以降は当期純利益350億円程度で安定的に推移、渋谷開発の完了により再び成長軌道へ



# 中期3か年経営計画数値目標

## 2008年3月期計画目標

1. 東急E B I T D A 1,530億円以上 ( 2004年度比 155億円増 )
2. 有利子負債 1兆1,200億円未満 ( 2004年度比 1,460億円減 )
3. 株主資本比率 13.2%以上 ( 2004年度比 4.8P増 )

東急E B I T D A = 営業利益 + 減価償却費 + 連結調整勘定償却額 + 固定資産除却費

## 2008年3月期財政状況予想

営業収益	1兆5,200億円	( 2004年度比 4,800億円増収 )
営業利益	760億円	( 2004年度比 40億円増益 )
経常利益	630億円	( 2004年度比 10億円増益 )
当期純利益	390億円	( 2004年度比 105億円増益 )

総資産	2兆1,500億円	株主資本	2,850億円超
有利子負債	1兆1,200億円未満	東急E B I T D A	1,530億円超
	( D / E レシオ 3.9倍 )		
	( 有利子負債 / 東急E B I T D A倍率 7.3倍 )		

# 中期3か年経営計画 (2005～2007年度)



(億円)

連結業績推移	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2004年度比
	予想	計画	計画	計画	比較増減
営業収益	10,400	14,550	14,800	15,200	+ 4,800
営業利益	720	785	715	760	+ 40
経常利益	620	660	620	630	+ 10
当期純利益	285	310	315	390	+ 105
株主資本	1,840	2,270	2,520	2,850	+ 1,010
有利子負債	12,660	12,260	11,770	11,200	- 1,460
東急EBITDA	1,375	1,470	1,510	1,530	+ 155
株主資本比率	8.4%	10.3%	11.6%	13.2%	+ 4.8 P
D / Eレシオ	6.9倍	5.4倍	4.7倍	3.9倍	- 3.0
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	8.4倍	8.3倍	7.8倍	7.3倍	- 1.1

東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 連結調整勘定償却額 + 固定資産除却費



# 中期3か年経営計画 (2005～2007年度)

(億円)

連結営業収支	2005年3月期 予想	2006年3月期 計画	2007年3月期 計画	2008年3月期 計画	2004年度比 比較増減
<b>営業収益</b>	<b>10,400</b>	<b>14,550</b>	<b>14,800</b>	<b>15,200</b>	<b>+4,800</b>
交通	2,633	2,210	2,220	2,240	-393
不動産	1,557	1,340	1,460	1,550	-7
リテール	3,619	6,940	7,070	7,260	+3,641
レジャー・サービス	599	2,090	2,120	2,170	+1,571
ホテル	1,030	1,040	970	960	-70
その他	1,565	1,420	1,470	1,530	-35
消去	-603	-490	-510	-510	+93
<b>営業利益</b>	<b>720</b>	<b>785</b>	<b>715</b>	<b>760</b>	<b>+40</b>
交通	385	398	279	289	-96
当社 鉄軌道	336	372	256	260	-76
(固定資産除却費)	(76)	(28)	(151)	(135)	(+59)
不動産	171	135	144	150	-21
当社 不動産販売	91	95	48	31	-60
リテール	85	152	165	183	+98
レジャー・サービス	20	35	40	49	+29
ホテル	26	38	44	45	+19
その他	27	20	34	38	+11
消去	6	7	9	6	0

リテール事業 = 百貨店業、チェーンストア業、SC事業(不動産事業より振替)およびその他小売業

# 中期3か年経営計画 (2005～2007年度)



(億円)

連結キャッシュ・フロー	2005年3月期 予想	2006年3月期 計画	2007年3月期 計画	2008年3月期 計画
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>1,180</b>	<b>1,150</b>	<b>1,315</b>	<b>1,220</b>
税引前当期純利益	488	521	597	667
減価償却費	547	597	584	575
固定資産除却費	104	87	216	166
固定資産売却損益	98	125	0	-20
特定都市鉄道整備準備金	-29	-48	-48	-48
法人税等支払	-67	-50	-61	-78
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>-306</b>	<b>-690</b>	<b>-800</b>	<b>-590</b>
設備投資	-1,091	-1,320	-1,370	-1,220
工事負担金等受入	191	230	140	160
固定資産・有価証券売却	763	400	430	470
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>-884</b>	<b>-460</b>	<b>-550</b>	<b>-630</b>
有利子負債	-798	-400	-490	-570
配当金	-86	-60	-60	-60
現金及び現金同等物 増加額	-10	0	-35	0
現金及び現金同等物 期末残高	492	492	457	457

「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。