

## 東京急行電鉄中期2か年経営計画を策定

事業持株会社化など連結経営体制の完成を目指す

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、2003年4月をスタートとする中期2か年経営計画を策定いたしました。

今回の経営計画は、これまでの経営方針を踏まえた上で、減損会計への対応や有利子負債の削減といった財政的課題に取り組むとともに、ストックからフローへの事業構造の転換を目指し、連結経営体制への変換を図るものです。

当社を中核会社とする東急グループでは、2000年4月以降、東急グループ経営方針に基づき、「東急グループ事業再編成による選択と集中」「東急グループマネジメントの整備」「東急グループ成長戦略の推進による事業の活性化」の3つの実行施策を掲げ、数々の計画を実施してまいりました。このことにより、2003年3月までの3か年の間に、東急グループ全体で、経常利益が431億円から約2倍になることを始め、有利子負債が2兆9,778億円から約8,000億円の削減、479社あったグループ会社数が約120社減少するなど、利益数値、健全性指標等は大きく改善いたしました。また、全体目標として掲げました「有利子負債に対するEBITDAの倍率10倍以下」につきましては、その数値が9.8倍となり、目標を達成する見込みです。

東京急行電鉄中期2か年経営計画の概略は別紙の通りです。

以上

（参考）本日、この資料は下記の記者クラブにお届けしています。

国土交通記者会  
兜 倶 楽 部

お問い合わせ先

東京急行電鉄株式会社 広報室 安田・<sup>しんぼり</sup>新堀・佐々木 電話：03-3477-6086

## 別紙

### 東京急行電鉄中期2か年経営計画の概略

1. 実施期間 2003年4月をスタートとした2か年

#### 2. 基本姿勢

2000年4月に発表した東急グループの基本姿勢である「当社による東急グループガバナンスの確立」、「東急グループ内外とのアライアンスによる成長」、「コンプライアンス経営によるリスク管理」を踏襲するとともに、すべてのステークホルダーの価値向上（Stakeholder Value Added）という観点から、

経営の継続性（Sustainability）

持続的成長が可能となる事業ドメインの選択、マネジメントシステムの導入

経営の可視性（Visibility）

視覚的に納得される組織構造の構築や制度の運用

責任の明確性（Accountability）

経営執行状況に関するステークホルダーへの説明責任の履行

という2つのSVAの姿勢を強化する。

#### 3. 2005年3月期までに達成すべき目標

##### (1) 定性的目標

連結経営体制の完成

ストックからフローへの事業構造の転換

##### (2) 定量的目標

東京急行電鉄連結決算における目標

連結純有利子負債 / 営業活動によるキャッシュフロー倍率 = 10倍未満

連結株主資本利益率 ROE = 10%以上

グループ全体の副次的目標

グループ有利子負債 / EBITDA倍率 = 9倍未満

#### 4. 目標達成のための実行施策

##### (1) 東京急行電鉄の事業持株会社化とグループ最適ポートフォリオの構築

これまで緩やかな企業連合体として形成されていた東急グループの構造を、「東京急行電鉄」、「機能子会社」、「ポートフォリオ企業」の3つのカテゴリーに分類し、それぞれの役割を定義することで、東急グループ全体最適を目指す体制の構築を図る。

「東京急行電鉄」の事業持株会社化と、コーポレート部門の再編

事業部門を「鉄道事業本部」と当社沿線を中心に消費者の都市生活をサポートする「都市生活事業本部」の2本部に集約し、コーポレート部門を、経営施策の立案・実施を行う「経営統括本部」とグループ財務戦略を担う「財務戦略推進本部」の2本部に統合・再編する。

「機能子会社」

東京急行電鉄の事業の一機能を担う会社と定義する。

「ポートフォリオ企業」

グループの理念・方針に基づき事業を行う会社と定義する。

##### (2) 共通経営指標の導入によるグループマネジメント体制の強化

グループ共通の内部管理指標としてEVAを採用する。

##### (3) 東急ドメインの明確化と成長戦略の推進

当社における事業ドメインは鉄道、都市生活の二つの事業とする。またストックからフローに転換を図る第三のコア事業を育てる。

当社における地域ドメインは、東急線沿線であり、沿線外に伝播していく事業においては「選択と集中」を進めていく。

## 5. 参考資料

本経営計画策定に至る経緯

選択と集中の成果

連結経営目標

目標達成後の概況

事業持株会社化とグループポートフォリオ

以 上

# 本経営計画策定に至る経緯



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、  
グループ経営目標(有利子負債/EBITDA倍率10倍以下)達成、  
新指標EVA導入決定、減損会計前倒し適用表明

前経営計画期間



# 選択と集中の成果

2000年3月期 実績	2003年3月期 見込	増 減
-------------	-------------	-----

(2002年11月27日時点)

グループ会社数	479社	358社	-121社
---------	------	------	-------

< 株式公開会社連結財務データ合算数値 >

営業収益	3兆709億円	2兆5,643億円	-5,065億円
営業利益	1,063億円	1,218億円	154億円
経常利益	431億円	826億円	394億円
当期利益	-54億円	231億円	285億円
総資産	4兆9,275億円	3兆9,612億円	-9,662億円
有利子負債	2兆9,778億円	2兆1,882億円	-7,895億円
支払利息	764億円	500億円	-263億円
EBITDA	2,184億円	2,238億円	54億円
有利子負債 / EBITDA倍率	13.6倍	9.8倍	-3.9ポイント

# 連結経営目標

## 【主指標】

	2002年3月期実績	2005年3月期目標
連結純有利子負債 / 営業活動によるCF倍率	21.9倍	10倍未満
連結株主資本利益率 ROE	8.1%	10%以上

## 【グループ経営副次指標】

グループ有利子負債 / EBITDA倍率	11.8倍	9倍未満
-------------------------	-------	------

# 目標達成後の概況

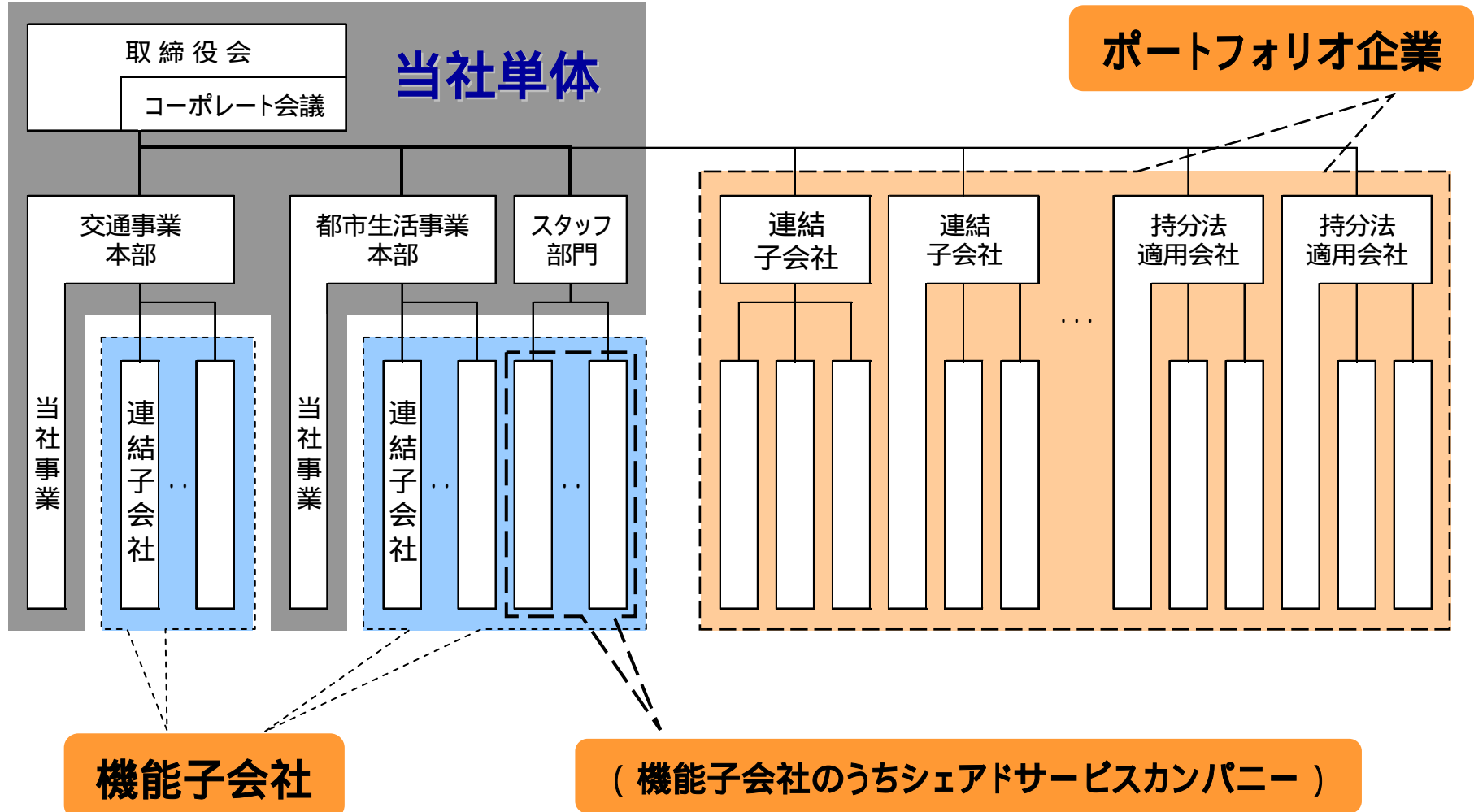
	連 結		
	2002年3月期 実績	2005年3月期 目標	比較増減
営業収益	10,581 億円	10,400 億円	- 181 億円
有利子負債	15,377 億円	12,000 億円	- 3,377 億円
営業活動C / F	655 億円	1,120 億円	465 億円
会社数	2002年3月期 連結子会社 243社、持分法適用会社 42社		



# 事業持株会社化とグループポートフォリオ



## 【概念図】 < 当社及び子会社等の位置づけ >



「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。