

2018年3月27日

中期3か年経営計画を策定

スローガン“Make the Sustainable Growth”

～持続可能な成長をめざして～

東京急行電鉄株式会社

当社は、このたび2018年度を初年度とする、中期3か年経営計画(計画年度:2018年度～2020年度、以下、本計画)を策定しました。

当社および連結子会社では、2015年4月に現行の中期3か年経営計画をスタートさせ、ホームドア設置による鉄道の安全性追求、二子玉川ライズの全面開業や渋谷キャスト開業など沿線開発のさらなる推進、および電力小売事業・空港運営事業への参入や伊豆観光列車の運行開始といった、グループ経営資源を活かした取り組みを進めた結果、目標としていた経営指標を順調に達成できる見込みです。

一方、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。人口動態の変化等に伴う深刻な人手不足、ECの隆盛などによる消費行動や顧客接点の変化、テクノロジーの進展による新たな事業機会の出現、およびグローバルレベルでの競争激化など、事業環境の変化へのスピード感をもった対応が必要です。

本計画では、鉄道事業において、安全・安定輸送の確保、混雑緩和など快適性向上に向けた取り組み、2019年度の東横線・田園都市線・大井町線へのホームドア設置完了を進めるほか、「渋谷ストリーム」「渋谷スクランブルスクエア東棟」「南町田グランベリーパーク」など、大型開発物件が順次開業を迎えます。当社は2022年度に創立100周年を迎えますが、本計画の3年間は、次の100年に向けた基盤を作りながら、新たな付加価値を創造する東急グループへの進化を遂げていく期間です。

本計画では、“Make the Sustainable Growth”(持続可能な成長をめざして)というスローガンを定め、サステナブルな「街づくり」「企業づくり」「人づくり」の、「3つのサステナブル」の基本方針のもと、次の100年に向けて、既存事業や沿線外拠点を強化するとともに、当社の強みを活かすことのできる新規領域にも積極的に進出することで、激しい時代の変化の中でも、持続的な成長を続ける企業集団を目指します。

本計画の概要は別紙の通りです。

以 上

【別紙】

中期3か年経営計画の概要

1. 実施期間

2018年度を初年度とする3か年(2018年度～2020年度)

2. 基本方針

“Make the Sustainable Growth”（持続可能な成長をめざして）

サステナブルな「街づくり」

サステナブルな「企業づくり」

サステナブルな「人づくり」

3. 重点施策

(1)「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求(基幹たる鉄道事業の強靱化)

安全・安定輸送を実現するため、事故の未然防止や早期復旧の体制を強化するとともに、ホームドア設置や車両新造などのハード施策、情報配信や分散乗車の推進などのソフト施策により、遅延や混雑の低減・解消を図る。

(2)世界のSHIBUYAへ(“エンタテインメントシティ SHIBUYA”の実現)

渋谷ストリーム、渋谷スクランブルスクエア東棟などの大規模再開発を確実に推進・開業させるとともに、エリアブランディングの取り組みにより、魅力あふれる渋谷を実現する。また、広域渋谷圏において事業機会を積極的に獲得することで収益の拡大を目指す。

(3)沿線価値・生活価値の螺旋的向上(グループ各事業の総合力発揮)

①沿線開発の推進

南町田グランベリーパークなど、地元・行政等と連携した総合開発により、沿線価値向上のさらなる向上を図るとともに、郊外のリモデルにより多様な世代が暮らすバランスのとれた沿線を実現する。

②リテール事業の再構築

業態集約・構造改革の推進、横串機能の強化による効率性・収益性向上に取り組むとともに、鉄道・不動産事業などとのさらなる連携により沿線価値向上、沿線人口の増加に寄与する。

③ICT・メディア事業のサービス拡充

「暮らしのIoT」などの「家ナカサービス」や、スマートフォン向けクレジット決済ソリューションなどの「街なかの店舗・サービス」を拡充させることで顧客接点の強化を進める。

(4) 戦略的アライアンスによる事業拡大(グループ内外との共創)

連結およびグループ各社、さらにはグループ外との連携により、当社沿線のみならず、国内拠点エリア、アジア各都市への事業拡大を推進する。

① 交流人口の取り込み

最適なパートナーとの連携により、東急ホテルズの新規出店や空港運営事業拡大を図るとともに、観光商材発掘と商品化を進め、拠点エリアの観光振興と交流人口の取り込みを進める。

② 海外展開

進出済みのベトナム、タイ、オーストラリアを中心に新たな事業機会を獲得しながら、バランスのとれたポートフォリオを実現する。

③ 新たなビジネス分野、ビジネスモデルの探索

新時代のまちづくりを目指し、沿線をはじめとする既存市街地におけるライフスタイル、ワークスタイルをより豊かなものにしていくために、新たなテクノロジーを活用した事業を創出していく。

(5) ワークスタイル・イノベーションの進化(東急版「働き方改革」)の展開

働きがいがある仕事と働きやすい環境の整備、生産性向上とイノベーション創出により、「日本一働き続けたい会社」を実現するとともに、自ら実践した働き方改革を社会へも展開していく。

4. 全社経営指標

全社経営指標

(単位: 億円)

年度 項目	2017年度 (見込)	2018年度 (計画)	2019年度 (計画)	2020年度 (計画)
東 急 E B I T D A ※	1, 743	1, 750	1, 845	2, 064
営 業 利 益	830	770	780	970
有 利 子 負 債 / 東 急 E B I T D A 倍 率	5. 6倍	6. 2倍	6. 1倍	5. 3倍

※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

(参考指標)

自 己 資 本 利 益 率 (R O E)	10. 6%	7. 2%	7. 2%	8. 4%
----------------------------	--------	-------	-------	-------

5. 参考資料

別冊「中期3か年経営計画 “Make the Sustainable Growth”」

以 上

中期 3 か年経営計画

(2018年度-2020年度)

“Make the Sustainable Growth”

2018年3月27日

東京急行電鉄株式会社 (9005)

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



目次

I． 前回経営計画の振り返りと 本経営計画の位置づけ	2
II． 長期ビジョン・長期経営戦略と 事業環境	5
III． 本経営計画の基本方針	9
IV． 重点施策ごとの取り組み事項	16
V． 数値計画	39

「将来の見通しについて」

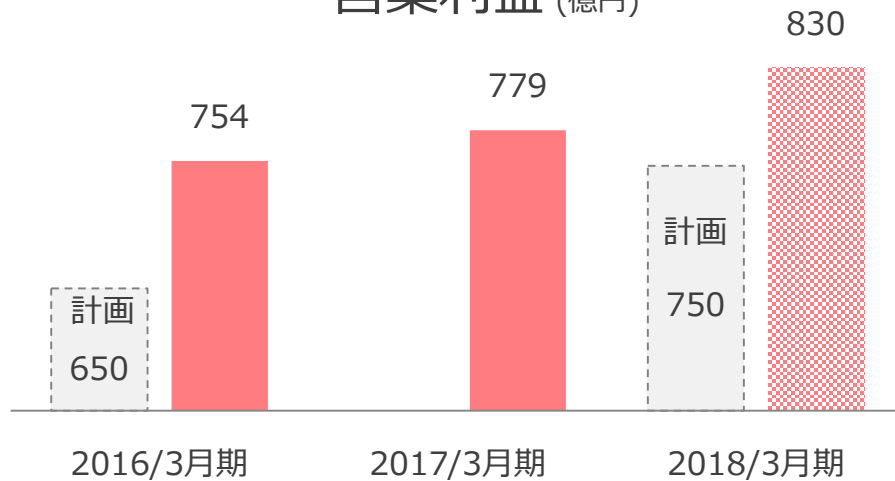
ここに掲載されている情報のうち、過去の歴史的事実以外のものは将来の見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた、当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますことをご了承ください。

I . 前回経営計画の振り返りと 本経営計画の位置づけ

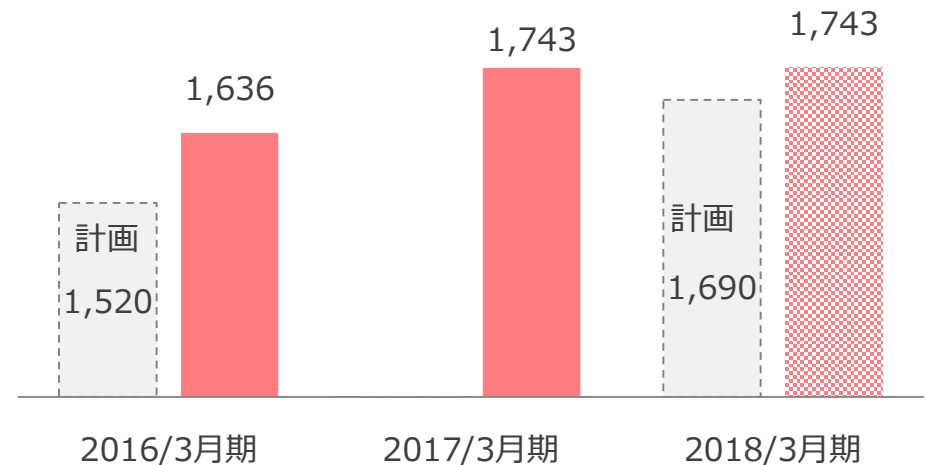
前回経営計画の振り返り

- ・ 全体的な数値計画はすべて達成する見通し

営業利益 (億円)

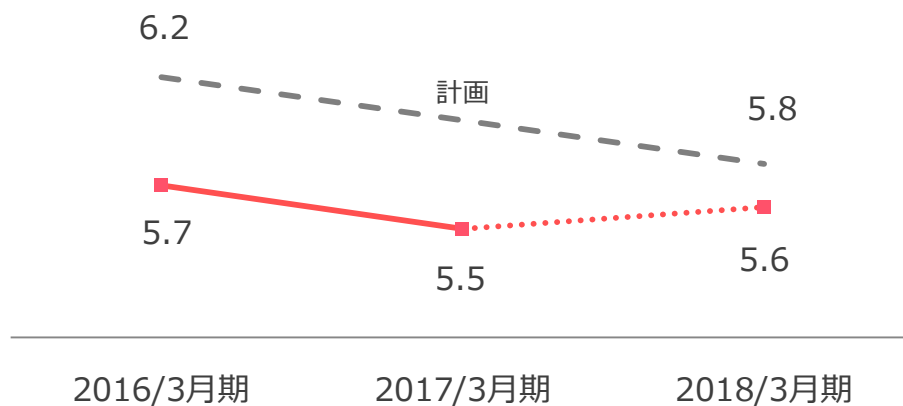


東急EBITDA (億円)

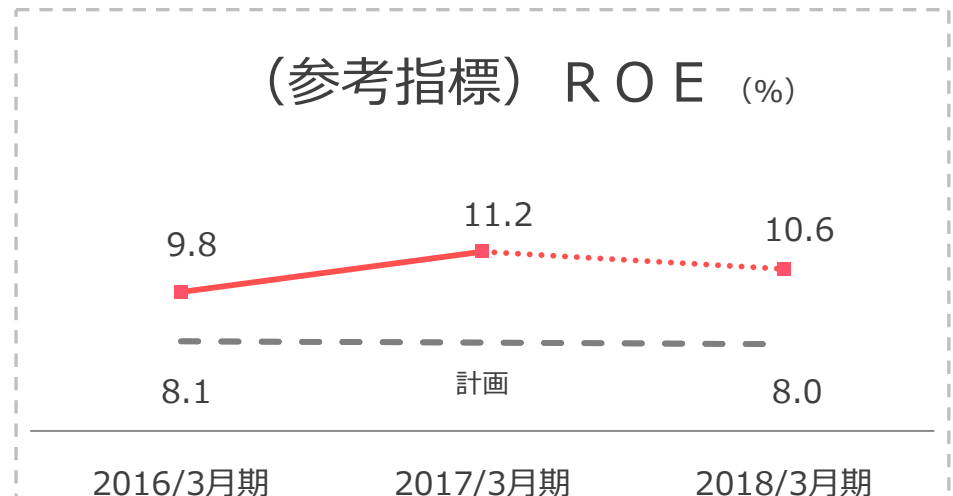


(※) 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 固定資産除却費 + のれん償却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

有利子負債/東急EBITDA倍率 (倍)



(参考指標) ROE (%)



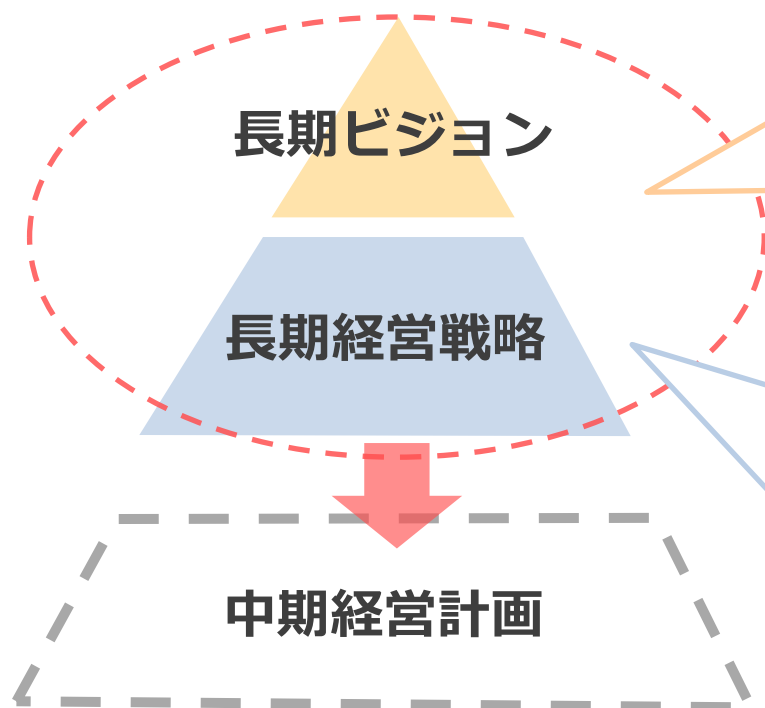
本経営計画の位置づけ



- 大型開発プロジェクトを着実に推進するとともに、次の100年に向けての基盤を作り上げていく期間
- 「新たな付加価値」を創造し続ける東急グループへ進化する期間

Ⅱ．長期ビジョン・長期経営戦略と 事業環境

長期ビジョン※1・長期経営戦略※2



■ 長期ビジョン（2022年※3にありたい姿）

東急沿線が『選ばれる沿線』であり続ける

日本一住みたい沿線	東急沿線
日本一訪れたい街	渋谷
日本一働きたい街	二子玉川

『ひとつの東急』として、強い企業集団を形成する

■ 長期経営戦略

長期ビジョンの実現と、持続的な成長に向けた全体戦略を策定

長期的方向性

健全性の回復から、規模の拡大・効率の向上へ

全体戦略

沿線のバリューアップ

- ・時代を先取りする街づくり
- ・地域特性をふまえたきめ細かい街づくり
- ・多様化したライフ&ワークスタイルに対応した街づくり

お客さまを軸とした 東急シェアの拡大

- ・TOKYUポイントの基盤拡大
- ・お客さまの東急利用率の向上 など

沿線外展開・新規事業展開

- ・新規領域への積極的進出 など

※1 2012年策定 ※2 2015年策定 ※3 2022年は当社創立100周年



Tokyu Corporation

当社グループを取り巻く事業環境

1. 人口動態の変化

人口増減の地域格差

深刻な人手不足

働き方改革に向けた気運の高まり

2. 消費行動・顧客接点の変化

顧客属性・生活スタイルの変化

E Cの隆盛

ビッグデータ利活用の拡大

3. 新たな事業機会の出現

東京都心へのインフラ整備の集中
東京オリンピック・パラリンピック／特区

インバウンドの増加

テクノロジーの進展

4. グローバルレベルでの競争

アジア市場の急成長

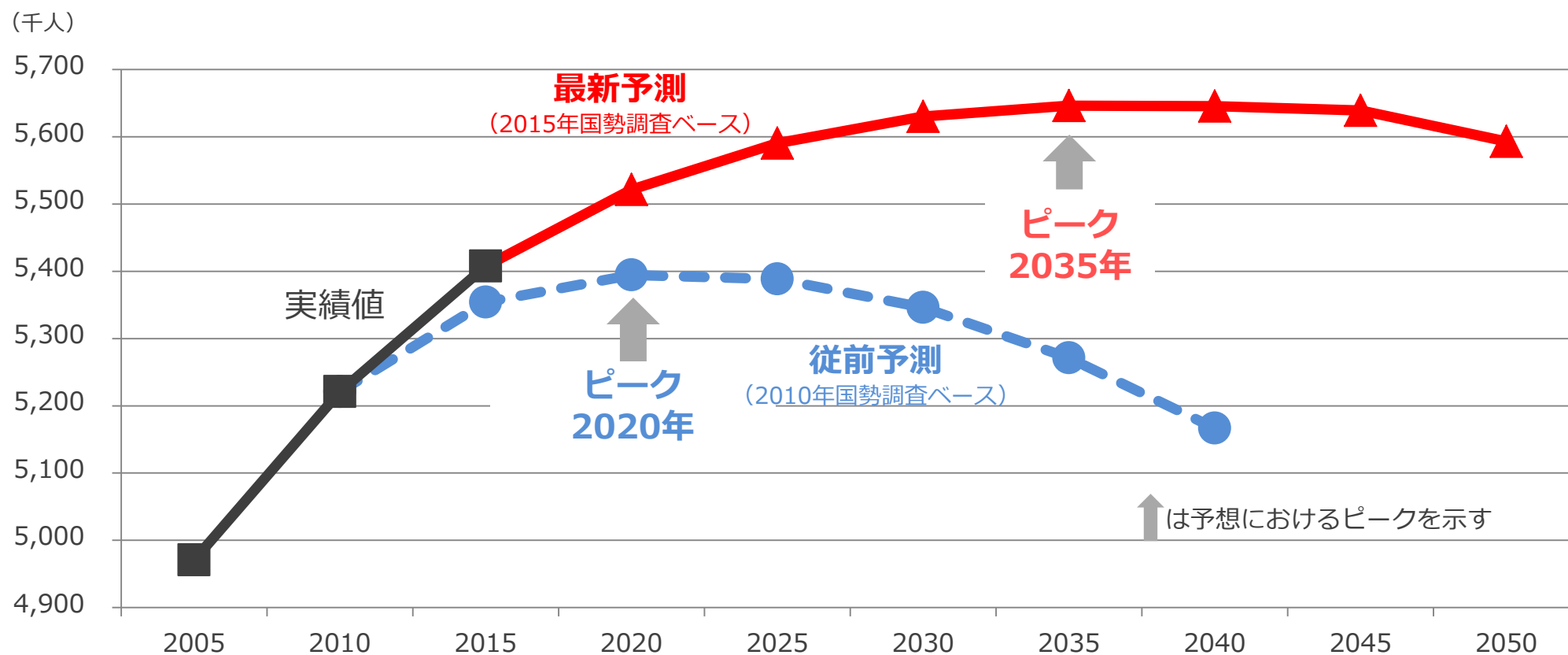
国際都市間競争の激化

東京の競争力向上

東急線沿線の事業環境（人口動態）

- ・ 東急線沿線の人口は従来の予測よりもピークが15年程後ろ倒しになると見込まれる
- ・ 一方で、郊外では生産年齢人口の減少が始まっている

東急線沿線17市区人口



2015年国勢調査ベース：一般財団法人運輸総合研究所協力のもと
当社が独自に集計(2017年推計)

2010年国勢調査ベース：国立社会保障・人口問題研究所(2013年推計)

Ⅲ．本経営計画の基本方針

本経営計画の基本方針・重点施策

“ Make the Sustainable Growth ”

基本方針

- サステナブルな「街づくり」
- サステナブルな「企業づくり」
- サステナブルな「人づくり」

重点施策

- ① 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求（基幹たる鉄道事業の強靱化）
- ② 世界のSHIBUYAへ（“エンタテインメントシティSHIBUYA”の実現）
- ③ 沿線価値・生活価値の螺旋的向上（グループ各事業の総合力発揮）
- ④ 戦略的アライアンスによる事業拡大（グループ内外との共創）
- ⑤ ワークスタイル・イノベーションの進化（東急版「働き方改革」の展開）

基本方針

3つのサステナビリティ

サステナブルな「街づくり」



- 社会への視点：
新たな街づくりへの挑戦、街の発展・活性化への継続的取り組み
- 組織内の視点：
100年前から脈々と流れる、当社の街づくりDNAの継承

サステナブルな「企業づくり」



- 社会への視点：
ステークホルダー（顧客、株主、取引先等）への継続的な価値提供
- 組織内の視点：
環境変化や社会ニーズに適応した事業の開発と成長

サステナブルな「人づくり」



- 社会への視点：
保育、教育、文化活動を通じた社会における人づくりの支援
- 組織内の視点：
経営人材の育成、イノベーション創出の風土醸成、技術の伝承、ダイバーシティと健康経営の深化

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）



安全・安心



生活環境品質



まちづくり



ひとづくり



低炭素・循環型社会



企業統治・コンプライアンス



経営指標

	2018年度	2019年度	2020年度	2022年度
東急EBITDA	1,750 億円	1,845 億円	2,064 億円	2,200 億円 ▲ (2,000 億円)
営業利益	770 億円	780 億円	970 億円 ▲ (900 億円)	1,100 億円 ▲ (1,000 億円)
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	6.2 倍	6.1 倍	5.3 倍	5 倍台 ▲ (5倍台)
R O E (参考)	7.2 %	7.2 %	8.4 %	9 %台

() 内は、長期経営戦略および前回経営計画（2015年策定）の数値

本計画期間中の投資計画

設備投資・投融資等 2018年度-2020年度 合計

5,200億円

成長投資
(主に新規案件)
2,600億円

既存事業投資
2,600億円

鉄軌道投資
1,600億円

安全投資
960億円

戦略案件
600億円

〔不動産賃貸事業の拡充
海外展開 含む〕

渋谷再開発
1,200億円

沿線開発
800億円

成長投資 内訳

【参考】5か年(2018-2022)合計

戦略案件
750億円

渋谷再開発
1,350億円

沿線開発
1,200億円

成長投資

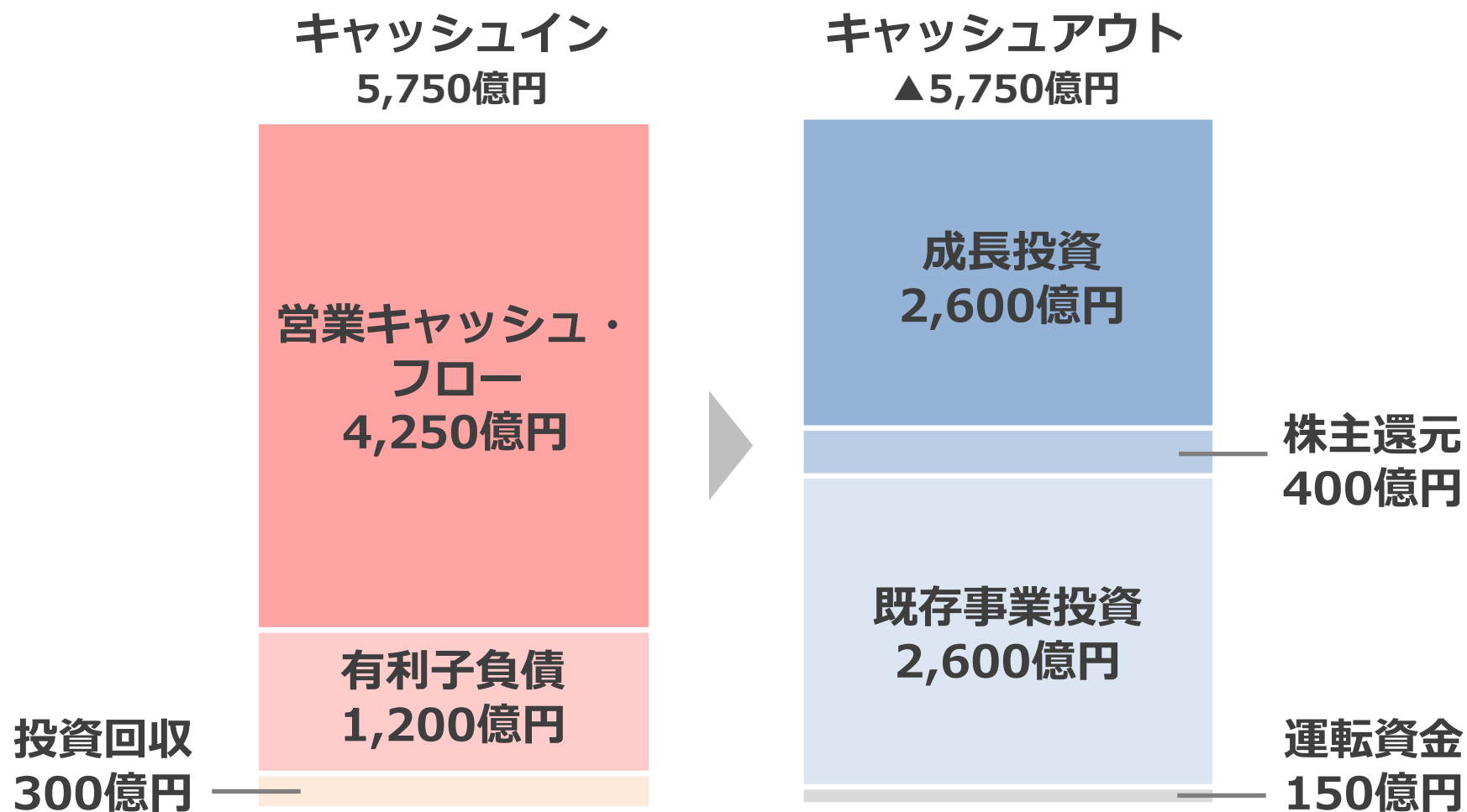
合計 3,300億円

既存事業投資

合計 4,600億円

本計画期間中のキャッシュ・フロー

キャッシュ・フロー 2018年度-2020年度 合計

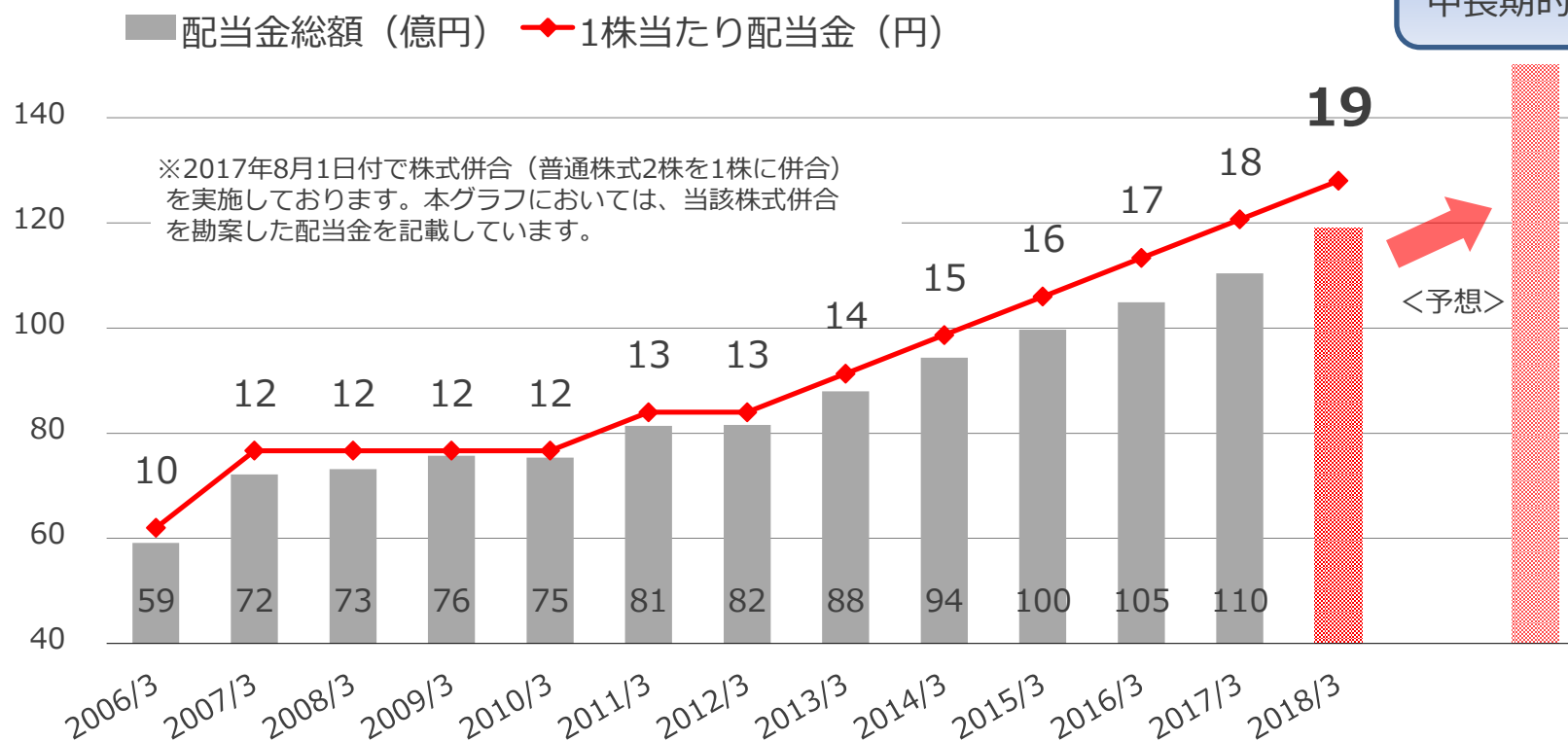


株主還元の考え方

- 安定的配当の継続とともに、さらなる株主還元の充実にも取り組む
- 渋谷・南町田等の大規模成長投資が一段落したタイミングには、総還元性向30%を目指す

※総還元性向 = (配当金総額 + 自己株式取得額) ÷ 当期純利益

配当金総額と1株当たり配当金の推移 (予想含む)



総還元性向
中長期的に**30%**

※2015/3、2016/3、2017/3に自己株式を各100億円(合計300億円)取得

IV. 重点施策ごとの取り組み事項

重点施策 ①

「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求

安定輸送を実現するための諸施策実施

未然防止・早期復旧

- 保守・点検方法、頻度の見直し
- 予兆検知力の強化
 - ・ IoT技術の活用で故障リスクの早期発見
- 事故発生後の対応力向上
 - ・ 初動体制の強化、折り返し運行の迅速化

お客さまご案内強化

- 迂回ルート案内の充実
 - ・ 近隣駅への徒歩・バスルートに掲載した駅周辺マップの改善等
- 情報発信のさらなる強化
 - ・ 情報配信頻度の向上や駅でのご案内強化

施設や車両の早期整備

駅



ホームドア設置による安全対策完了

車両



22年度までに旧型車両の置き換え完了

施設物

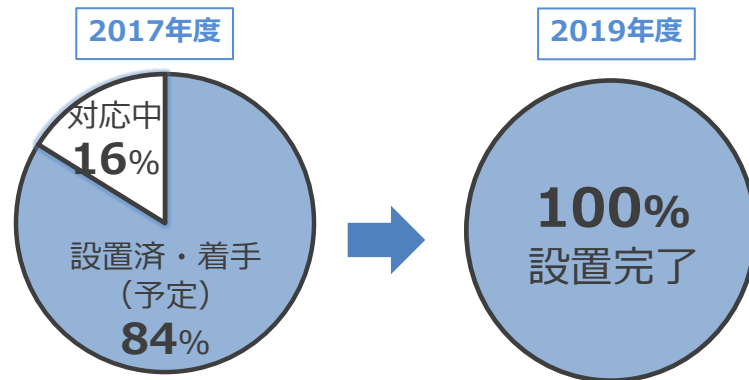


影響度が大きい
田園都市線地下区間の
老朽設備優先更新

重点施策 ① 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求

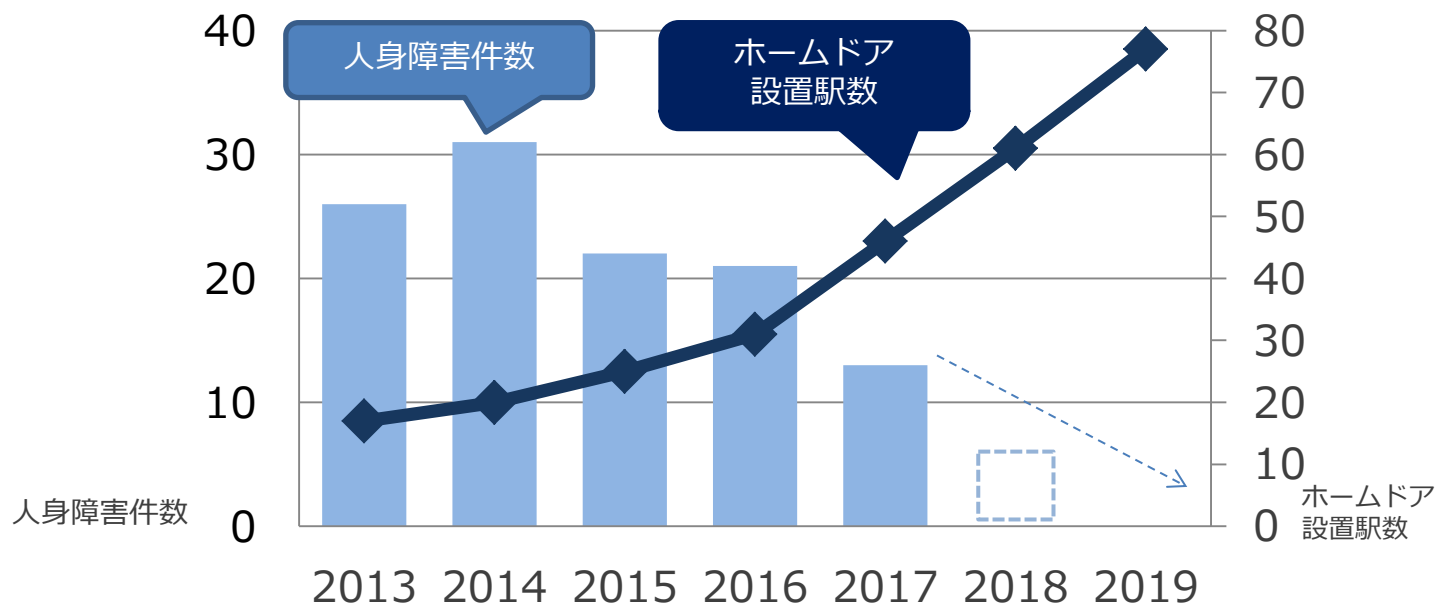
「安全・ストレスフリー」な駅・鉄道をどこよりも早く実現

■ホームドア・センサー付き固定式ホーム柵整備状況（世田谷線・こどもの国線は除く）



2019年度に
整備率100%
⇒業界トップの整備率

■ホームにおける人身障害件数とホームドア設置状況



駅での人身事故が
ホームドア設置前に
比べ大幅に減少
⇒限りなく「事故0」に

重点施策 ① 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求

ハード・ソフト両面による、さらなる遅延・混雑の低減・解消

ハード施策

■ 田園都市線 新型車両導入

- ・ 車両定員増
- ・ フリースペースの全車両配置



新型車両（2020系）

■ 大井町線の輸送力増強

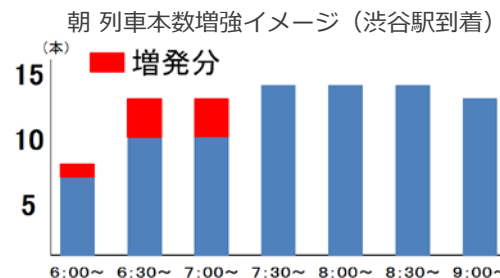
- ・ 急行全7両化
- ・ 朝間の急行増発、夕夜間の増発
- ・ 新型車両の導入



新型車両（6020系）

■ 田園都市線の輸送改善

- ・ 朝ラッシュピーク前の急行増発
- ・ 夕夜間の増発



■ 早期の折り返し運転を可能にする設備や混雑低減につながる駅施設等の改修

ソフト施策

■ 情報配信の強化（リアルタイム化）

- ・ 駅視-Vision(アプリ)を全駅対応
- ・ 駅構内サイネージで車両ごとの混雑度を表示



■ 分散乗車を促す取り組みの推進

- ・ 東急線アプリで早朝時間帯利用への特典クーポン配信
- ・ バスを活用した他交通手段利用促進
- ・ サテライトオフィスとの連携
- ・ 他企業、業種との連携

「グッチョイモーニング」ロゴマーク

「バスも!キャンペーン」

サテライトシェアオフィス「NewWork」



重点施策 ①

「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求

駅の快適性向上、鉄道ネットワーク拡充、交通結節点機能強化

駅の快適性向上

- 街の中心となるような駅づくり
 - ・ 地域に必要な保育所、図書館の整備
 - ・ 地域になじむ駅木造リニューアル
- 公共空間のさらなる充実
 - ・ トイレ、上屋などの整備

池上駅改良



旗の台駅改良



渋谷駅周辺
再開発

新宿三丁目、池袋方面

オリンピック
スタジアム

北参道

目黒

溜池山王、
大手町 方面

目黒線

自由が丘

多摩川

東横線

相鉄・東急直通線開業予定

相鉄線方面

新横浜(仮)

東海道新幹線

武蔵小杉

日吉

約11分 短縮

新横浜

東横線経由
41分 ▶ 30分

渋谷

東急
多摩川線

蒲田

羽田空港方面

新空港線

羽田空港

横浜

みなとみらい、
元町・中華街 方面

MM21地区



鉄道ネットワーク拡充

- ・ 相鉄・東急直通線開業
- ・ 新空港線計画推進
- ・ 各線早朝・夕夜間増発

交通結節点機能強化

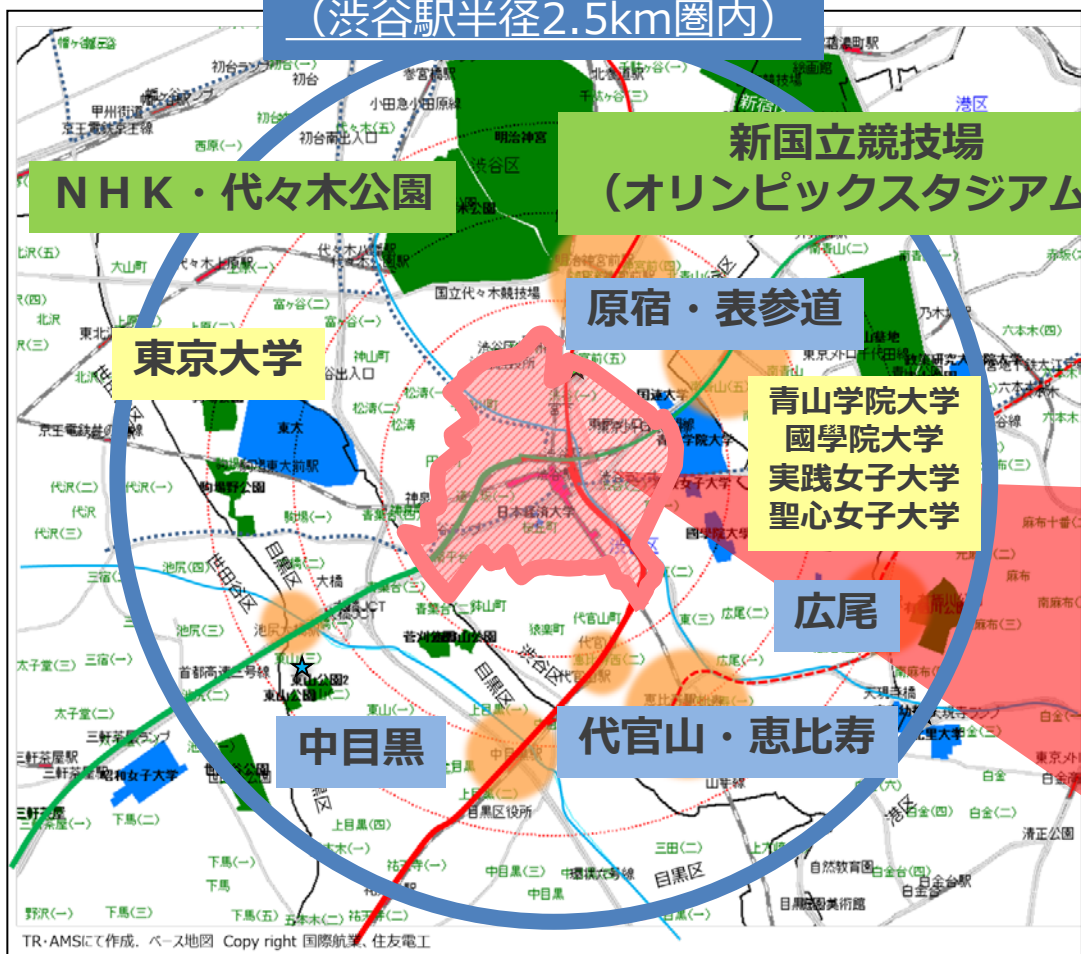
(鉄道、駅、周辺サービス機能の向上)

- ・ 駐輪場・バス連携の強化
- ・ バリアフリーのさらなる拡充
- ・ 周辺商業施設とのシナジー強化

エンタテインメントシティSHIBUYA & Greater SHIBUYA(広域渋谷圏)

大規模再開発 × クリエイティブコンテンツ産業 × 都市観光 × 魅力あふれる資源の集積
により事業機会を積極的に獲得

Greater SHIBUYA
(渋谷駅半径2.5km圏内)



洗練された個性的な街、教育機関、大規模公園、NHKなど、魅力あふれる資源の集積

交通結節機能強化、大規模オフィス供給、交流・発信機能強化、国際都市観光拠点

エンタテインメントシティSHIBUYA
(特定都市再生緊急整備地域内)



重点施策 ②

世界のSHIBUYAへ

渋谷代官山Rプロジェクト (東横線跡地) 2018年秋開業



		A 棟	B 棟
延床面積		1,282㎡	4,370㎡
用 途		保育所	ホテル、 事務所、店舗
階 数		地上3階	地上7階
高 さ		約15m	約26m

渋谷ストリーム (渋谷駅南街区) 2018年秋開業



延床面積	約116,700㎡
用 途	事務所、店舗、ホテル、 ホール、駐車場等
	オフィス賃貸面積 約46,000㎡
	商業店舗面積 約3,000㎡
	ホテル部屋数 177室
階 数	地上35階、地下4階
高 さ	約180m

渋谷スクランブルスクエア (渋谷駅街区) 東棟 2019年度開業



延床面積	約181,000㎡
用 途	事務所、店舗、展望施設、駐車場等
	オフィス賃貸面積 約73,000㎡
	商業店舗面積 約30,000㎡
階 数	地上47階、地下7階
高 さ	約230m

重点施策 ② 世界のSHIBUYAへ

エリアブランディングの取り組み

- ・ オリンピック・パラリンピック等をとらえたグローバル視点での情報発信
- ・ 学術、研究機関との連携や政策誘導による産業集積の強化
- ・ 多様なイノベーターが活動しやすい環境をつくり、イノベーションのエコシステムを構築
⇒ 「エンタテインメントシティSHIBUYA」 「Greater SHIBUYA」 の相乗効果の最大化



年末カウントダウン・盆踊りなど、まちぐるみでの取り組みを世界に発信



産官学民連携、産業集積の柱となりうる
エース企業を誘致



イノベーションを育む、大中小の交流・
創発機能を開発、誘致、ネットワーク化



交通、不動産、生活サービスの各事業が有機的・螺旋的に繋がり沿線価値が向上していく



沿線の5つの重点エリア

- ・ 価値向上が見込める5つのエリアで事業機会を獲得し、サステナブルな街づくりを推進
- ・ 「住む」「遊ぶ」「働く」が揃った個性的で魅力ある拠点が連なる都市構造を目指す
- ・ 公的不動産（PRE）の活用や既存建物のリノベーションによる地域活性化にも取り組む

プラチナトライアングル

渋谷・自由が丘・二子玉川を結ぶ
エリアのクリエイティブクラス
集積と高い人口増加率による豊富な
事業機会

五反田・目黒・大井町駅周辺
ベンチャーの集積やリニア・
品川開発によるポテンシャル
アップ

新空港線 **羽田空港**

新空港線・多摩川流域

新空港線・外環道整備や先端
産業・高度教育機関の連携に
よるポテンシャルアップ

相鉄・東急直通線

相鉄・東急直通線沿線

新駅整備や新横浜結節による
ポテンシャルアップ

多摩田園都市

南町田開発、次世代郊外まち
づくりによる人口構造や生活
スタイルの変化へ対応した
リモデル推進

重点施策 ③

沿線価値・生活価値の螺旋的向上

沿線開発の推進

- ・ 地元・行政などと連携した総合開発により、沿線価値向上を促進
- ・ 郊外のリモデルにより多様な世代が暮らすバランスのとれた沿線を実現



ドレッセ中央林間
(2019年/20年3月)



ドレッセWISEたまプラーザ
(2018年9月)

仮称:CO-NIWAたまプラーザ
(2019年4月全体開業)

Wellness,
Walkable
& Working
Smart,
Sustainable
& Safety

WISE CITY
ワイズシティ

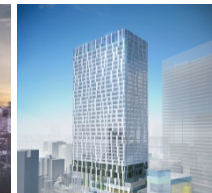
Intelligence
& ICT
Ecology,
Energy
& Economy

次世代郊外まちづくり

2017年度4月の協定更新を受け、横浜市と連携し、モデル地区内の企業社宅跡地を活用した「コミュニティ・リビング」の取り組みの推進と沿線への展開



新宿TOKYU MILANO
再開発計画 (2022年度)



渋谷ストリーム
(2018年秋)



渋谷スクランブル
スクエア東棟
(2019年度)

中央林間

たまプラーザ 鷺沼

渋谷

南町田

鷺沼駅周辺再整備計画

祐天寺

渋谷代官山Rプロジェクト
(2018年秋)



ドレッセ横浜十日市場
(2019年9月)



子育て世代、シニア層向け
サービスの拡充

(仮称) 祐天寺駅ビル
開発計画 (2018年秋)

新綱島駅前地区第一種
市街地再開発事業

綱島駅高架下開発計画
(2019年度)

目黒

五反田

大井町



東急四谷ビル
(2018年秋)

横浜

綱島

蒲田



池上駅開発計画
(2020年度)

横浜駅きた西口鶴屋地区
第一種市街地再開発事業 (2022年)

元町・中華街

賃貸物件・再開発等
(開業予定時期)

分譲住宅物件
(引渡予定時期)



Tokyu Corporation

南町田グランベリーパーク（南町田拠点創出まちづくりプロジェクト）

- ・ 町田市との連携・共同推進による自然とにぎわいが融合した拠点空間
- ・ 地域の方々から来街者まで、様々な方の暮らしを充実させる、時間消費とエンタテインメントの要素を兼ね備えた全く新しいライフスタイルセンターを実現



概要

- ・ 開発エリア面積 約20万㎡（二子玉川再開発の約1.2倍）
店舗面積 約5.3万㎡（二子玉川再開発とほぼ同等）
- ・ 2019年秋開業予定

良好なアクセス環境

- ・ 東急田園都市線南町田駅直結（渋谷から電車で約35分）
- ・ 国道16号線・246号線に隣接
- ・ 東名高速道路「横浜町田IC」より約1km(国道16号線経由)



重点施策 ③

沿線価値・生活価値の螺旋的向上

各種生活サービス事業の組み合わせによる付加価値の増大

沿線価値・生活価値の螺旋的向上

交通事業

不動産事業

生活サービス事業

家ナカサービス

街なかの店舗・サービス

ケーブルテレビ インターネット 電話
電力小売り スマートホーム 東急ベル
ホームセキュリティ・シニアセキュリティ

百貨店 スーパーマーケット
ショッピングセンター 学童保育・未就学児保育
スポーツ・カルチャースクール



シネコン

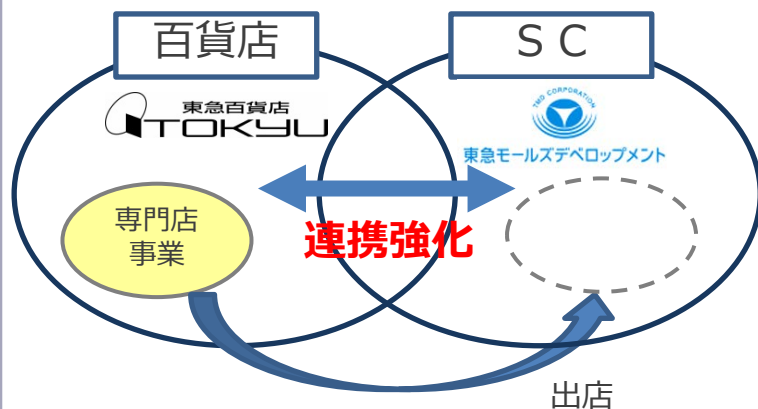
ポイント・クレジットカード 屋外・交通広告
スマートフォン向けクレジット決済ソリューション



リテール事業の再構築

- ・ 業態集約・構造改革の推進・横串機能の強化による効率性・収益性向上
- ・ 鉄道・不動産事業等との更なる連携により沿線価値向上、沿線人口の増加に寄与

百貨店・ショッピングセンター（SC）



- ・ SCの強みを生かしたハイブリッド型百貨店店舗の開発
- ・ 百貨店の編集力、サービス力を活用

スーパーマーケット



- ・ 高付加価値商品の開発
- ・ 新業態店舗や小型店舗の開発・展開



- ・ 先端技術・事例導入による業務省力化

専門業態



- ・ SHIBUYA109ブランドの新展開
- ・ エンタテインメントシティ渋谷具現化への貢献



- ・ 新業態開発と出店強化

駅ナカ



- ・ 更なる利便性向上と賑わい創出
- ・ 不動産賃料収入以上の利益創出

機能連携（EC、リーシング、仕入、カード、外商、物流、採用、教育等）

適切な資源再配分・業態再編「ひとつの東急リテール」の競争力発揮

重点施策 ③

沿線価値・生活価値の螺旋的向上

リテール事業再構築の取り組み事例

SC

■施設統合による魅力と認知度向上



みなとみらい東急スクエア

■ターゲット顧客層の拡大



香林坊
東急スクエア



静岡
東急スクエア



中央林間
東急スクエア

■運営一元化による業務効率化とリーシング交渉力強化



二子玉川ライズ



エトモ

百貨店・専門店

■リモデルによる新規顧客獲得



東急百貨店吉祥寺店

■小型専門店による収益機会の獲得



東急フードショースライス目黒駅店

東急ベル・EC

■顧客接点の深度化と家ナカサービスの拡充



ホーム・コンビニエンスサービス

SHIBUYA109

■ブランディングの強化と独自性の発揮



話題性のあるコンテンツ誘致

■リブランディング・改装により「渋谷発」の最先端を提供



109MEN'SをMAGNET by SHIBUYA109へ改装

大規模開発

■渋谷スクランブルスクエア



東急リテールの強みを
生かした展開に

■南町田グランベリーパーク



重点施策 ③

沿線価値・生活価値の螺旋的向上

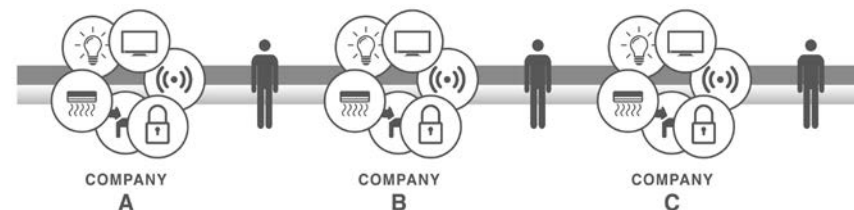
ICT・メディア事業のサービス（「暮らしのIoT」等）拡充

インテリジェントホーム



- ・ 外出先から家の中を自由自在にコントロールできるサービス
- ・ 鍵の施錠確認からエアコンや照明のオンオフまで自在にコントロール
- ・ LINEを活用したインテリジェントホーム操作
- ・ スマートスピーカーと連携し、音声で家電をコントロール

コネクティッドホーム アライアンス



- ・ 多種多様な業界のリーディングカンパニーと共に、業界の垣根を越え連携し、“暮らしのIoT”（個人/家庭向けIoT）において、「生活者視点」で「ジャパंकオリティ」の価値あるサービスを生み出すことを目的に設立
- ・ 101社が参加（2018年3月現在）

東急スマートセキュリティ



東急セキュリティ

安全・安心の
警備体制による
ホームセキュリティ

イツコム

インテリジェント
ホームの
IoTプラットフォーム



- ・ スマートフォンによる遠隔セキュリティ操作
- ・ 東急セキュリティによる安心・安全の地域密着型警備体制
- ・ 同一アプリでセキュリティとIoT機器を一元的に操作

.pay（ドットペイ）



- ・ 世界初のカードレス・実店舗で利用可能なスマートフォン向けクレジット決済ソリューション（2018年3月現在）
- ・ カード決済ネットワーク最大手のNTTデータとの共同事業
- ・ 東急沿線で先行導入し、順次日本全国に展開

重点施策 ④

戦略的アライアンスによる事業拡大

- ・ 連結、グループ、グループ外との連携による事業拡大・効率化の推進
- ・ 東急沿線の街づくりで得たノウハウを国内拠点エリア、アジア各都市へ拡大

**東急電鉄・
連結子会社**

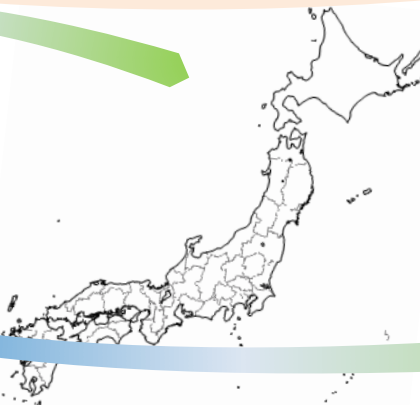
東急グループ
東急不動産HD
東急建設
世紀東急工業

**大企業・ベンチャー
・自治体・学術機関**

海外パートナー



東急沿線



国内拠点エリア



アジア各都市

交流人口の取り込み

- ・最適なパートナーと組むことで、商材発掘と商品化を進め、拠点エリアの観光振興と交流人口を拡大していく

東急ホテルズの店舗拡大

- ・全国に42店舗（2018年3月末時点）
- ・新店開業
 - 2018年度 3店舗
 - 2019年度 1店舗
 - 2020年度 1店舗



空港運営事業の拡大

- ・航空ネットワークの拡充
- ・安心・快適な空港の実現
- ・二次交通網充実・地域振興

複数空港経営
への戦略的参画



グループ内外の最適なパートナーとの企業連合

インバウンドの取り込み



当社を含めた37社局
（2018年3月現在）が
参画する訪日外国人向
け観光情報サイト

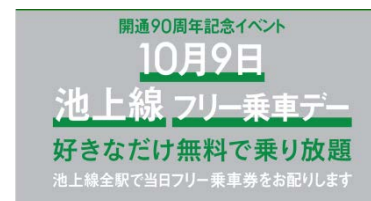


当社と東京メトロ
による日本政府観
光局認定の外国人
観光案内所

「LIVE JAPAN PERFECT GUIDE TOKYO」

東急東京メトロ渋谷駅観光案内所

東急沿線の観光資源発掘



池上線フリー乗車デー
（沿線行政及び商店街との連携）



世田谷線招き猫電車
（「豪徳寺」との連携）

東急ホテルズ 新規出店

2018年開業

東京ベイ東急ホテル

- ・ 2018年5月1日 開業予定
- ・ ザパークフロントホテルアットユニバーサル・スタジオ・ジャパン™に続き東京・大阪の2大テーマパークエリアに大型ホテルを展開
- ・ 全客室から東京湾のベイビューを臨むアーバンリゾートホテル
- ・ 客室数：638室



川崎キングスカイフロント 東急REIホテル

- ・ 2018年6月1日 開業予定
- ・ ライフサイエンス企業が集積する羽田空港対岸の国際戦略拠点「キングスカイフロント」に出店
- ・ 廃プラ由来の低炭素水素を電気や熱など約3割のエネルギーとして活用する世界初のホテル
- ・ 客室数：186室



渋谷ストリーム エクセルホテル東急

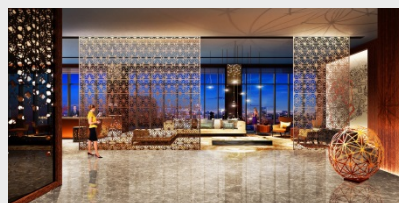
- ・ 2018年秋 開業予定
- ・ 渋谷ストリーム内に出店
- ・ 国内外から訪れる高感度なお客様へ新しい“渋谷カルチャー”を発信するデザインホテル
- ・ 4Fロビーはカジュアルで賑わいの溢れる交流のハブを目指す
- ・ 客室数：177室



2019年以降開業予定

（仮称）大阪エクセルホテル東急

- ・ 2019年冬 開業予定
- ・ 日本初の寺院山門上のホテルとして出店
- ・ 客室数：約360室（予定）



（仮称）横浜みなとみらい東急REIホテル

- ・ 2020年春 開業予定
- ・ ライブハウス型ホール「（仮称）KT Zepp Yokohama」との複合施設に出店
- ・ 客室数：約230室（予定）



海外展開

- ・進出済みのベトナム、タイ、オーストラリアを中心に新たな事業機会を獲得しながら、バランスのとれたポートフォリオを実現する



ビンズン新都市



- ・都市開発事業

ホーチミン



- ・短期分譲住宅事業等

シラチャ



- ・賃貸住宅事業等

バンコク



- ・短期分譲住宅事業等

ヤンチェップ



- ・都市開発事業
- ・宅地開発事業

新たなビジネス分野、ビジネスモデルの探索

新しい事業領域の探索、戦略策定

新時代のまちづくりを目指し、沿線をはじめとする既存市街地におけるライフスタイル/ワークスタイルをより豊かなものにしていくために、新たなテクノロジーを活用した事業を創出していく

- 取組事例：
- ・ヘルスケア（遠隔・在宅医療、予防医療、子育て、介護等）分野
 - ・交通インフラ、モビリティ分野
 - ・都市インフラ分野

オープンイノベーション推進

- ・大手企業、自治体等との連携・協業の強化、拡大
- ・東急アクセラレートプログラム(TAP)の強化
- ・都市課題を解決するテクノロジーの社会実装ラボを渋谷に創設し、オープンイノベーションを促進

グループ内イノベーション促進

- ・イノベーションマネジメント導入推進
- ・新規事業創出・インキュベーション機能の強化
- ・社内起業家育成制度
- ・IT機能の強化、拡充



ベンチャー支援と
オープンイノベーション



企業、自治体、有識者等を
繋ぐ連携プラットフォーム



新規事業創出のための
社内起業家育成制度



新規事業1号案件
(サテライトオフィス事業)



新規事業2号案件
(翻訳・ローカライズ事業)

重点施策 ⑤

ワークスタイル・イノベーションの進化

職住近接、子育てと仕事の両立など、働き方改革を自ら実践し、社会へ展開

サステナブルな「人づくり」による「日本一働き続けたい会社」の実現～働く人が輝ける会社～

働きがいがある仕事と働きやすい環境

- ・ 連結経営人材の計画的育成
- ・ 働く「時間」「場所」の柔軟化を実現
- ・ 持続的成長のためのダイバーシティマネジメント
(2020年度までに女性管理職目標40名)
- ・ 健康経営の定着により、誰もが健康に就業できる会社へ
- ・ 従業員のキャリア形成とコミュニケーション活性化支援

生産性向上とイノベーション創出

- ・ 部門横断の「働き方変革プロジェクト」を展開
- ・ 意思決定プロセス・会議の効率化
- ・ 技術およびナレッジの蓄積と伝承の仕組み確立
- ・ ICT基盤整備、新技術の積極導入
- ・ 生産性重視への管理職意識改革、労働時間マネジメント
- ・ イノベーション創出を支援する人事制度と機会提供



東急沿線における働き方改革サポートの展開



サテライトシェアオフィス事業
(NewWork)



学童保育、未就学児保育事業
(キッズベースキャンプ)



オフピーク通勤促進施策
(各種キャンペーン等)

社会貢献活動

サステナビリティを具現化する取り組みの一環として社会貢献活動を継続的に実施

教育



五島育英会
(東京都市大学グループ/東急自動車学校)
1929年設立



亜細亜学園
(亜細亜大学)
1941年設立



とうきゅう留学生奨学財団
(外国人留学生への奨学金給付・支援)
1975年設立

文化



五島美術館
(美術品・貴重書の保存と公開)
1960年開館



東急文化村
(Bunkamura等の文化施設運営)
1989年開業



五島記念文化財団
(芸術分野における顕彰・助成)
1990年設立

環境



とうきゅう環境財団
(多摩川流域の環境保全・改善)
1974年設立



東急グループ環境賞
(環境活動の優れた取り組みを表彰)
2008年設立



第25回地球環境大賞受賞
(二子玉川再開発の取り組み)
2015年度受賞

V. 数值計画

数値計画①

(億円)

	2017年度 予想	2018年度 計画	対前年	2019年度 計画	対2017年度	2020年度 計画	対2017年度
営業収益	11,394	11,523	+ 129	11,935	+ 541	12,297	+ 903
営業利益	830	770	△ 60	780	△ 50	970	+ 140
営業外収益	142	128	△ 14	136	△ 6	159	+ 17
営業外費用	145	143	△ 2	145	+ 0	140	△ 5
経常利益	827	755	△ 72	771	△ 56	989	+ 162
特別利益	248	88	△ 160	80	△ 168	56	△ 192
特別損失	92	93	+ 1	81	△ 11	57	△ 35
親会社株主に帰属する当期純利益	700	510	△ 190	540	△ 160	670	△ 30
ROE 自己資本利益率 (%)	10.6%	7.2%	△ 3.4P	7.2%	△ 3.4P	8.4%	△ 2.2P
東急EBITDA ※	1,743	1,750	+ 7	1,845	+ 102	2,064	+ 321
有利子負債 期末残高	9,698	10,917	+ 1,219	11,195	+ 1,497	10,839	+ 1,141
有利子負債／東急EBITDA倍率 (倍)	5.6倍	6.2倍	+ 0.6P	6.1倍	+ 0.5P	5.3倍	△ 0.3P

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

数値計画②

(億円)

		2017年度 予想	2018年度 計画	対前年	2019年度 計画	対2017年度	2020年度 計画	対2017年度
営業収益	合計	11,394	11,523	+ 129	11,935	+ 541	12,297	+ 903
営業利益	合計	830	770	△ 60	780	△ 50	970	+ 140
交通	営業収益	2,112	2,133	+ 21	2,169	+ 57	2,188	+ 76
	営業利益	290	292	+ 2	315	+ 25	315	+ 25
不動産	営業収益	1,827	1,975	+ 148	2,134	+ 307	2,290	+ 463
	営業利益	327	275	△ 52	234	△ 93	379	+ 52
生活サービス	リテール	4,841	4,839	△ 2	4,960	+ 119	4,998	+ 157
	営業収益 ICT・メディア	2,154	2,186	+ 32	2,265	+ 111	2,383	+ 229
	生活サービス 計	6,995	7,025	+ 30	7,225	+ 230	7,381	+ 386
	リテール	58	62	+ 4	64	+ 6	70	+ 12
	営業利益 ICT・メディア	100	102	+ 2	112	+ 12	131	+ 31
	生活サービス 計	158	164	+ 6	176	+ 18	201	+ 43
ホテル・リゾート	営業収益	1,042	1,017	△ 25	1,086	+ 44	1,168	+ 126
	営業利益	51	35	△ 16	51	+ 0	71	+ 20
消去等	営業収益	△ 582	△ 627	△ 45	△ 679	△ 97	△ 730	△ 148
	営業利益	4	4	+ 0	4	+ 0	4	+ 0

