

中期3か年経営計画

(2015年度-2017年度)

“STEP TO THE NEXT STAGE”

2015年3月27日

東京急行電鉄株式会社

(9005)

S H I B U Y A

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

目次

I. 前回経営計画の総括	2
II. 長期ビジョン・長期経営戦略	4
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	17
V. 数値計画	31

「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 . 前回経営計画の総括

前回経営計画の総括

2012-2014年度トピックス

鉄道ネットワークの整備

- 2013年3月 東横線-東京メトロ副都心線の相互直通運転開始
- 2014年3月 東急線の年間輸送人員が11億人を突破
→ 2012-2014年度に輸送人員は **+5.0%** 増加見込み

鉄道安全対策の継続

2012-2014年度累計で547億円の安全投資を実施

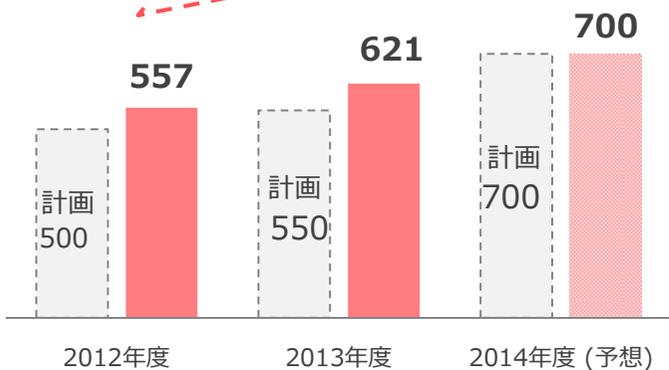
渋谷、二子玉川などの沿線開発の推進

- 2012年4月 渋谷ヒカリエ 開業
- 2013年4月 武蔵小杉東急スクエア 開業
- 2013年10月 あざみ野ガーデンズ 開業
- 2015年4月 二子玉川ライズ2期 開業 (予定)

数値計画の推移

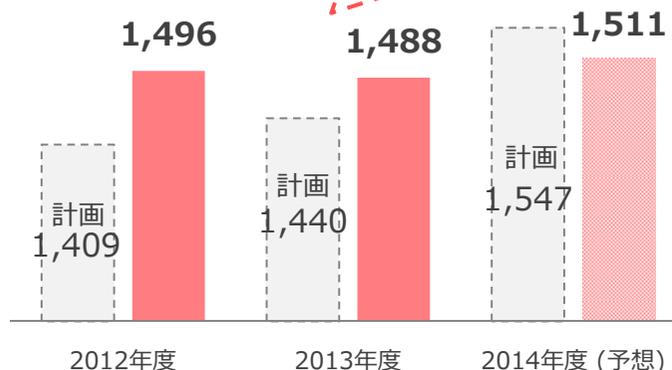
営業利益

3か年にわたって、計画利益を達成する見込み



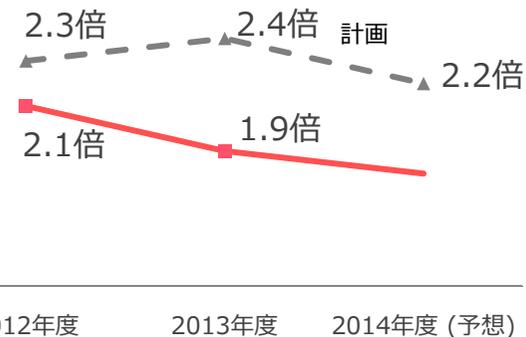
東急EBITDA

3か年合計で達成見込み



D/Eレシオ

計画をすでに達成



(※) 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



Ⅱ．長期ビジョン・長期経営戦略

当社グループを取り巻く事業環境の変化

1. 人口動態の変化

人口減少、少子化・高齢化
東京への一極集中の継続
居住地都心回帰の動き

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
スマート・デバイスの普及
ビッグデータ利活用の拡大

3. 新たな事業機会の出現

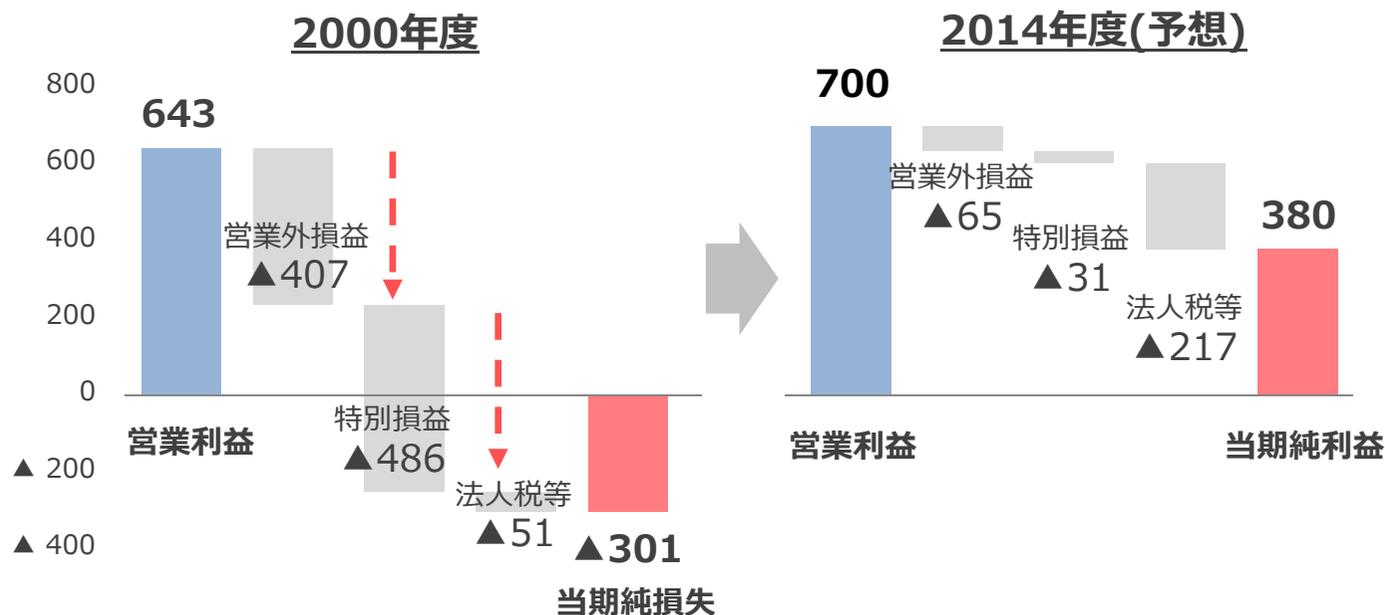
東京都心へのインフラ整備の集中
東京オリンピック・パラリンピック／特区
羽田空港国際化・インバウンド誘致
環境・エネルギー意識の高まり、制度改革

4. グローバルレベルでの競争

国内市場の縮小
アジア市場の急成長
国際都市間競争の激化

当社の利益構造およびバランスシートの変化

利益構造の変化

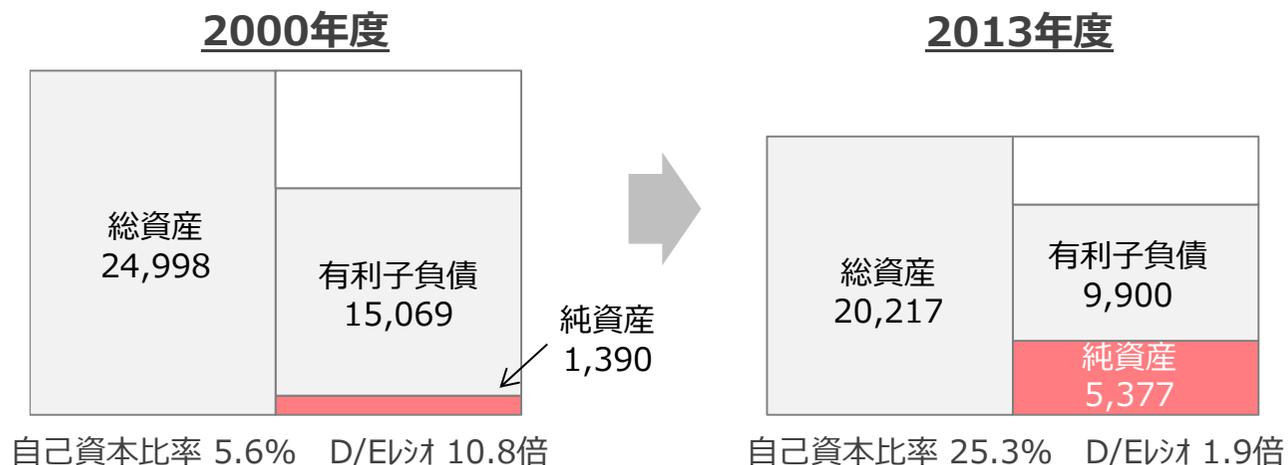


2015年度以降

当期純利益に至る利益構造は、数度の経営計画を経て、今後安定推移

- ・ 支払利息の減少により、営業利益がほぼそのまま経常利益へ
- ・ 特別損失も減少し、今後は当期純利益400億円程度が安定的に確保

バランスシートの変化



2015年度以降

過去に比較して健全なバランスシート

- ・ 健全性回復後の利益構造を鑑み、現状バランスシートの健全性は適正と認識
- ・ 今後の順調な資本蓄積をふまえると、資本効率も意識する必要性

長期ビジョン・長期経営戦略

※2022年は当社創立100周年

■ 長期ビジョン（2022年にありたい姿）

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

長期ビジョン

長期経営戦略

中期経営計画

■ 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

長期経営戦略の目標指標（2022年度）

目標指標	水準
東急EBITDA (※)	2,000 億円
営業利益	1,000 億円
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	5 倍台

(※) 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

Ⅲ. 本経営計画の基本方針

本経営計画の位置づけ

2010年度 東急キャピトルタワー開業
たまプラーザテラスグランドオープン
二子玉川再開発1期開業

2012年度 渋谷ヒカリエ開業
東横線 東京メトロ副都心線相互直通運転開始

2015年度 二子玉川再開発2期開業

2017年度 渋谷宮下町計画開業

2018年度 渋谷駅南街区開業
2019年度 相鉄・東急直通線開業
2020年 渋谷駅街区・東棟開業
東京オリンピック・パラリンピック
ホームドア設置完了
(東横線・田園都市線・大井町線)

2022年 当社創立100周年

2027年度 渋谷駅街区 全体開業

HOP!

中期経営計画
2012-2014

STEP!

"STEP TO THE NEXT STAGE"

中期経営計画
2015-2017

JUMP!

- 大型開発プロジェクトの完成までのステップ期間
- 長期的視点での事業戦略や成長施策を打ち出し、実行すべき期間
- 将来の大きな飛躍に向け、既存プロジェクトを着実に進めると同時に、強みを活かすことができる新規領域に積極進出し、成長領域へ重点投資

“STEP TO THE NEXT STAGE”

基本方針

次なる飛躍へのステップとして、
沿線を深耕するとともに、新たな成長にチャレンジする

重点施策

- ① 安心感と満足感のより一層の充実
- ② 沿線開発と不動産事業の更なる推進
- ③ ライフスタイル&ワークスタイル・イノベーションの推進
- ④ グループの経営資源を活かした新たな取り組み

目標指標

全社経営指標

経営指標	2014年度 予 想	2017年度 計 画
東急EBITDA (※)	1,580 億円	1,690 億円
営業利益	700 億円	750 億円
有利子負債 / 東急EBITDA倍率	5.9 倍	5.8 倍

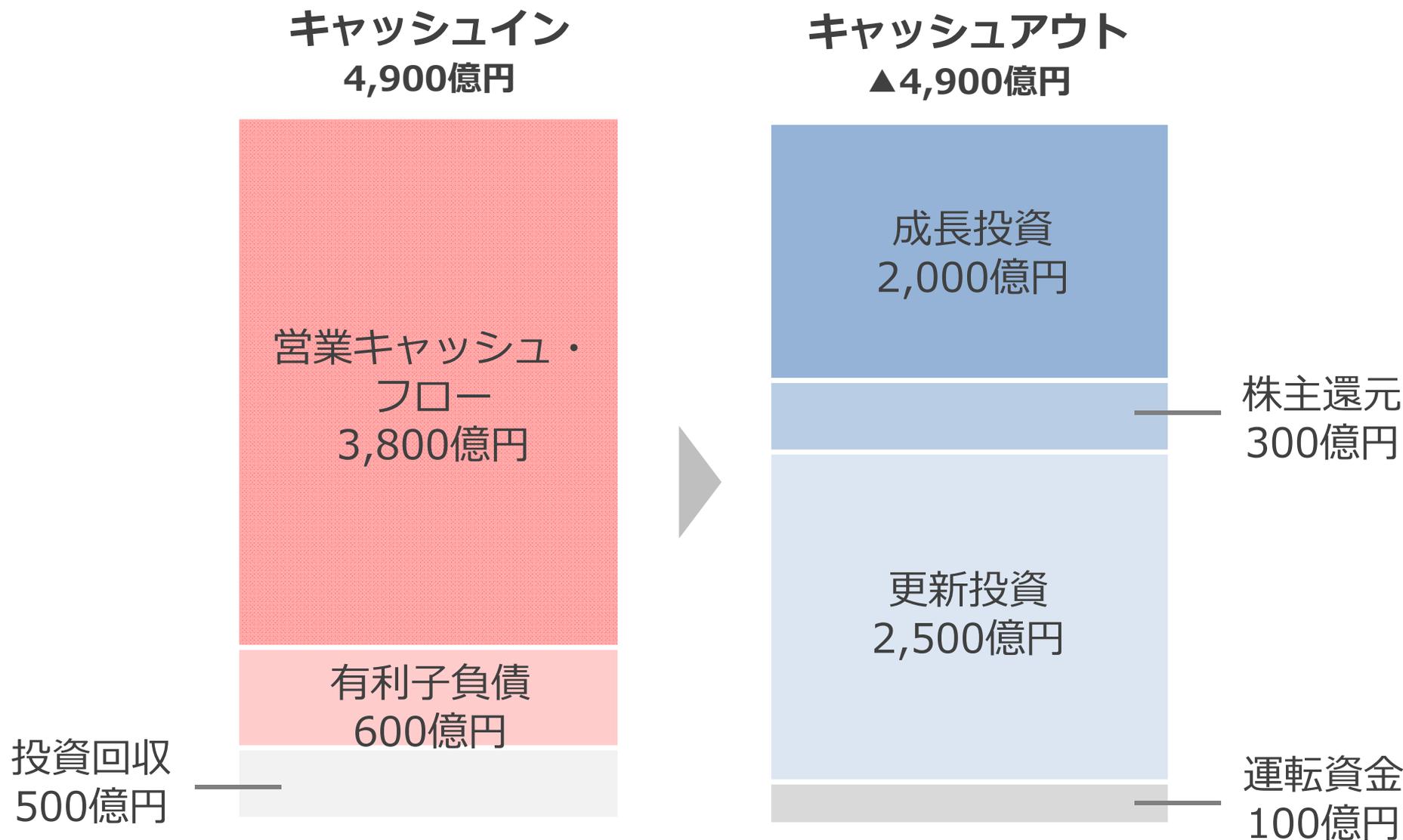
(※) 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 固定資産除却費 + のれん償却費 + 受取利息配当 + 持分法投資損益

参考指標

ROE	7.3 %	8.0 %
-----	-------	-------

本計画期間中のキャッシュ・フロー

キャッシュ・フロー 2015年度-2017年度 合計



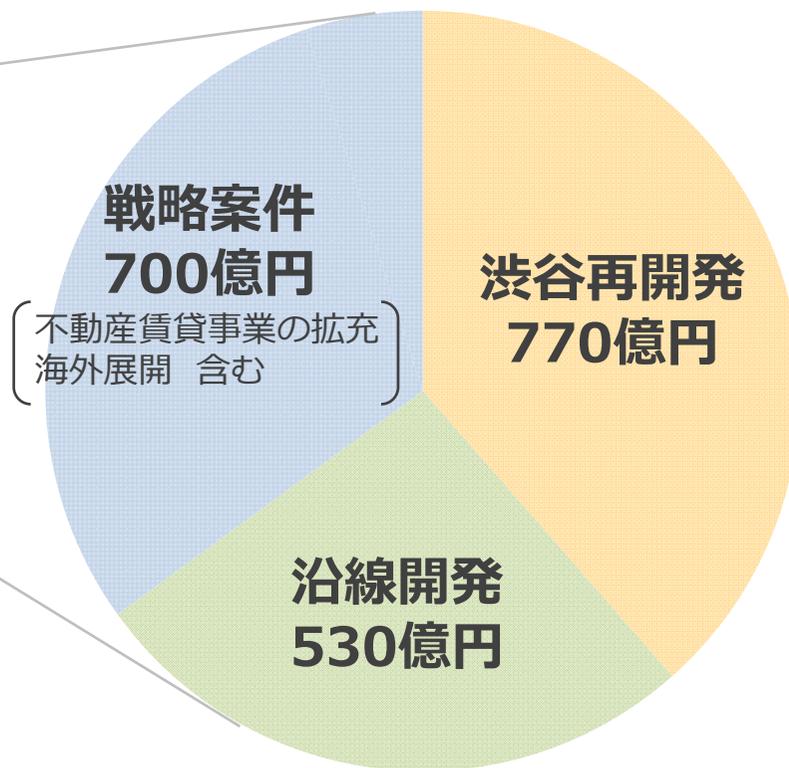
本計画期間中の投資計画

設備投資・投融資等 2015年度-2017年度 合計

4,500億円



既存事業更新投資
2,500億円



成長投資 内訳

【参考】6か年(2015年度-2020年度)合計



事業セグメント別経営指標

セグメント (※)	経営指標	2014年度 予 想	2017年度 計 画	(参 考) 2020年度
交通事業	当社鉄軌道 輸送人員 (2014年度比較)	1,118 百万人	1,150 百万人 (+2.9%)	1,186 百万人 (+6.1%)
不動産事業 (うち当社不動産賃貸)	東急EBITDA	508 億円 (327億円)	510 億円 (367億円)	636 億円 (504億円)
生活サービス事業	営業利益率	1.8 %	2.5 %	3.4 %
うち リテール		0.7 %	1.3 %	1.7 %
うち ICT・メディア		5.0 %	6.0 %	7.5 %
ホテル・リゾート事業		3.3 %	4.3 %	5.4 %
連結営業利益		700 億円	750 億円	900 億円

(※) 変更後の新セグメントによる

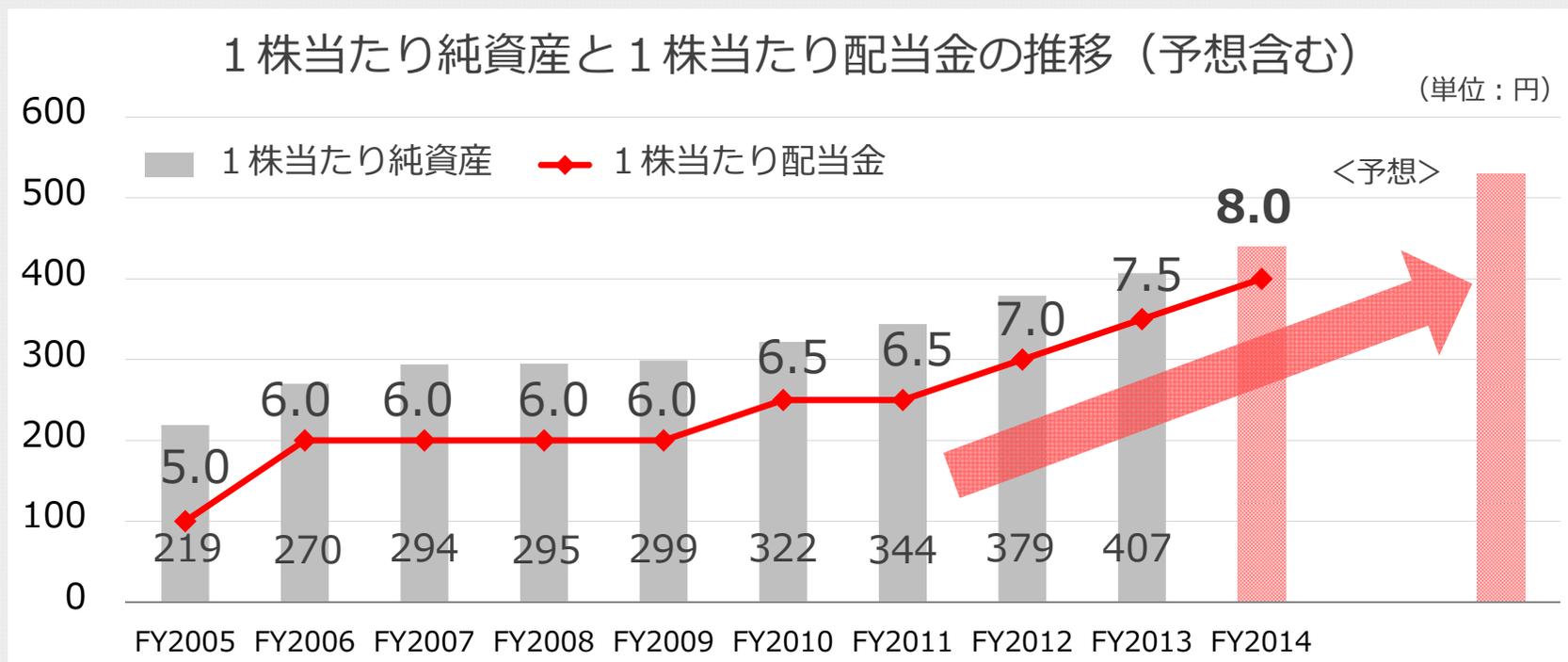


株主還元の方

配当政策

連結自己資本配当率（DOE）2%を目処におきながら、安定・継続的な配当を実施するとともに、増配を目指す

※自己資本配当率（DOE）= 年間配当額 / 期中平均連結自己資本



自己株式取得

キャッシュフローおよびバランスシートの状況を勘案しながら、引き続き機動的な自己株式取得の検討を進める

IV. 重点施策ごとの取り組み事項

さらに安心で安全な鉄道の追求

- ・ 少子化・高齢化等の社会環境変化を見据えたホームや踏切における安全対策の実施
- ・ 大規模地震や自然災害の影響拡大に備えた安全対策の深化

安全性を高める施設の充実

■ ホームドア整備

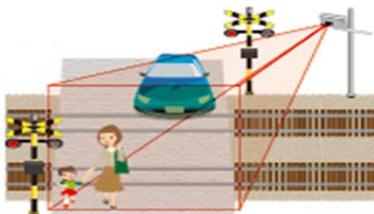
2020年を目標に東横線・田園都市線・大井町線の全64駅に整備



ホームドア整備

■ 検知装置の設置

全踏切に高機能な検知装置を設置し、更なる安全性の向上



レーザー光による障害物検知のイメージ

■ 減災対策工事の推進

異常気象や大規模地震を想定した設計基準の見直しと設備への反映



耐雪基準の強化

安全体制の強化

■ 事故の未然防止

過去の重大事故事例や、様々な事故の想定と個々の現場の状況に基づく、事故防止のための具体策を策定



避難誘導訓練

■ 異常時への対応力

異常気象や様々なトラブル事象への対応力を強化

■ 迅速な情報提供

事故や列車運行情報を様々な媒体で迅速に発信



お知らせモニター

移動を軸とした暮らしを豊かにするサービスの展開

- ・ 交通利便性を高め、あわせて駅機能向上を図り、広域の人の移動を促進
- ・ 交通、リテール、生活サービスを一体的に展開した新たな価値を提供して街・地域を活性化

バス・自転車利用者の利便性を向上（駐輪場整備等）



企画券等



トライアングルチケット



横浜中華街旅
グルメきっぷ

観光需要創出・来街促進

相互直通運転各沿線、外国人旅行者など、広域移動を促進

交通利便性の向上

バスなどへの乗り換えやネットワークの充実により公共交通として利便性を向上

駅の生活機能向上

駅の開発や、様々なサービスにより生活品質を向上

ネットワークの充実

2019年度
相鉄・東急直通線開業予定



新空港線計画



駅の拠点開発



エトモ市が尾イメージ

渋谷再開発の推進①



渋谷駅街区・東棟
2020年開業予定



渋谷宮下町計画
2017年度開業予定



道玄坂街区※1
2018年度開業予定

渋谷駅桜丘口地区※2
2020年頃開業予定



渋谷駅南街区計画
2018年度開業予定

※1 事業主体は道玄坂一丁目駅前地区市街地再開発組合
(事業協力者：東急不動産)
※2 事業主体は渋谷駅桜丘口地区再開発組合
(事業協力者：東急不動産)

地図：Copyright 国際航業-住友電工

渋谷再開発の推進②



ICT&クリエイティブ産業の集積と
産業生態系の確立



グローバルに人々を魅了する
「SHIBUYA LIFE STYLE」
の創造・発信



世界が注目するイベントと、
インタラクティブに表現・発信する
メディア・場の拡充

エンタテインメントシティ SHIBUYA

- 誰もが表現・発信・挑戦できる街
- カオスの中からムーブメントが生まれる街
- そのスタイルに世界が注目し憧れる街



「日本一訪れたい街 渋谷」へ



文化・コラボレーション・創造的な
環境の創出



世界中から人を惹きつける
「アーバンテラスパーク」の実現



「日本一訪れたい街」に
相応しい都市インフラの整備

重点施策 ②

沿線開発と不動産事業の更なる推進

沿線駅周辺における総合開発の推進

地元・行政などと連携し、地域特性を踏まえた複合開発の推進

Wellness & Walkable
Intelligence & ICT
WISE CITY
ワイスシティ
Smart, Sustainable & Safety
Ecology, Energy & Economy

⑭ 次世代郊外まちづくり

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」の取り組みに着手



⑭ ドレッセ美しが丘ヒルズ (2015年9月)



⑬ ドレッセ鷺沼の杜アリーナフォレスト (2016年1月)



⑪ 二子玉川ライズ2期 (2015年4月)

※一部7月開業予定



① ログロード代官山 (2015年4月)

② 中目黒高架下開発計画

③ 祐天寺駅周辺開発計画



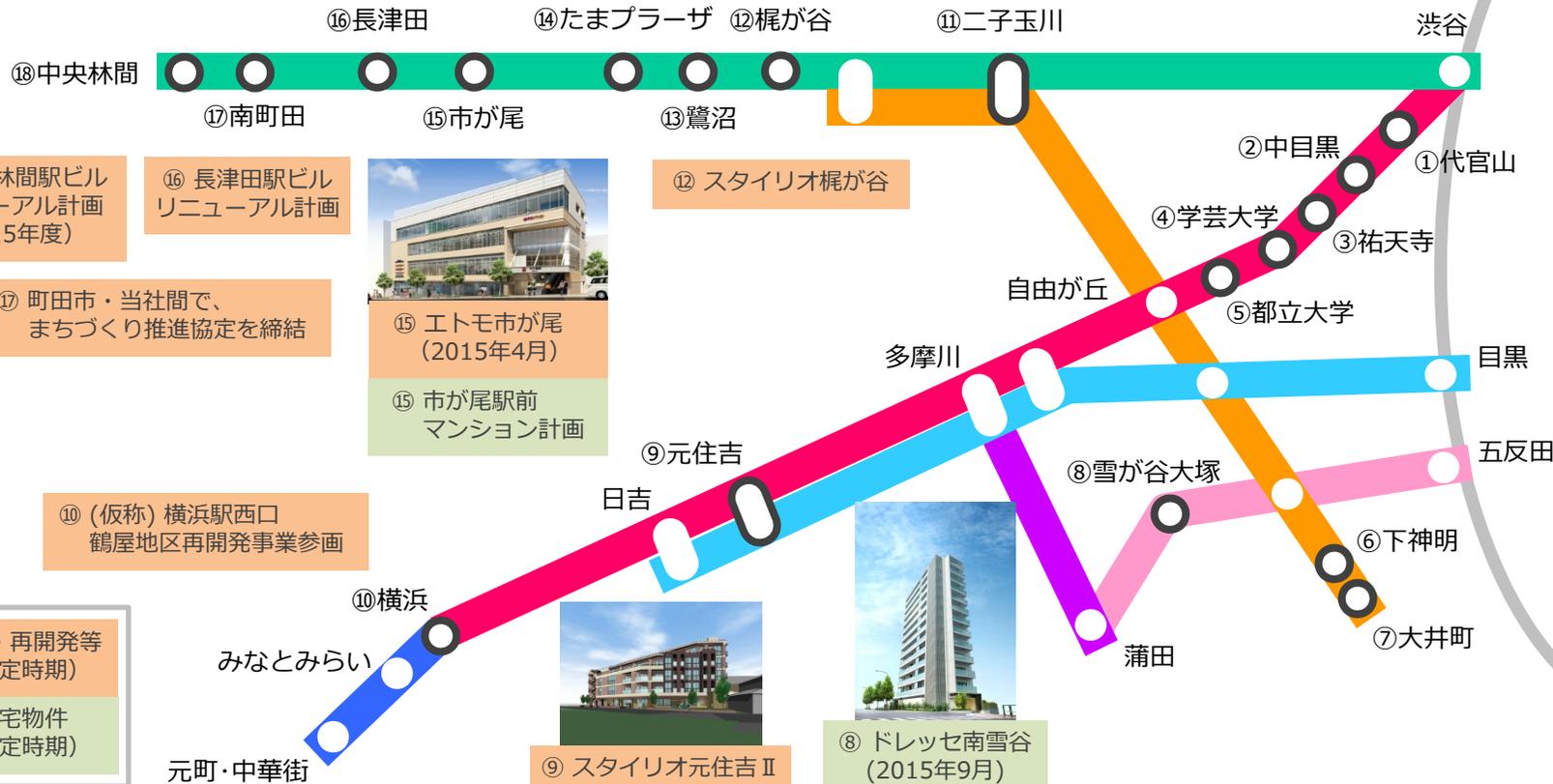
④ ドレッセ碑文谷 (2015年9月)



⑤ 都立大学高架下開発計画 (2015年10月)

⑥ 大井町～下神明高架下開発計画

⑦ 大井町駅ビルリニューアル計画



⑱ 中央林間ビルリニューアル計画 (2015年度)

⑯ 長津田駅ビルリニューアル計画



⑮ エトモ市が尾 (2015年4月)

⑮ 市が尾駅前マンション計画

⑫ スタイリオ梶が谷

⑰ 町田市・当社間で、まちづくり推進協定を締結

⑩ (仮称) 横浜駅西口鶴屋地区再開発事業参画

賃貸物件・再開発等 (開業予定時期)

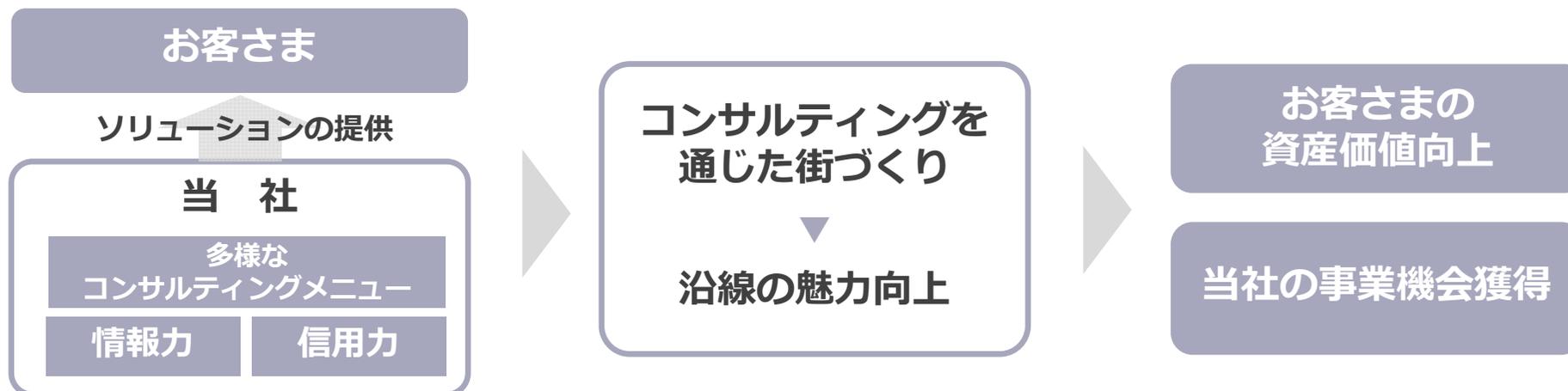
分譲住宅物件 (引渡予定時期)

⑨ スタイリオ元住吉Ⅱ

⑧ ドレッセ南雪谷 (2015年9月)

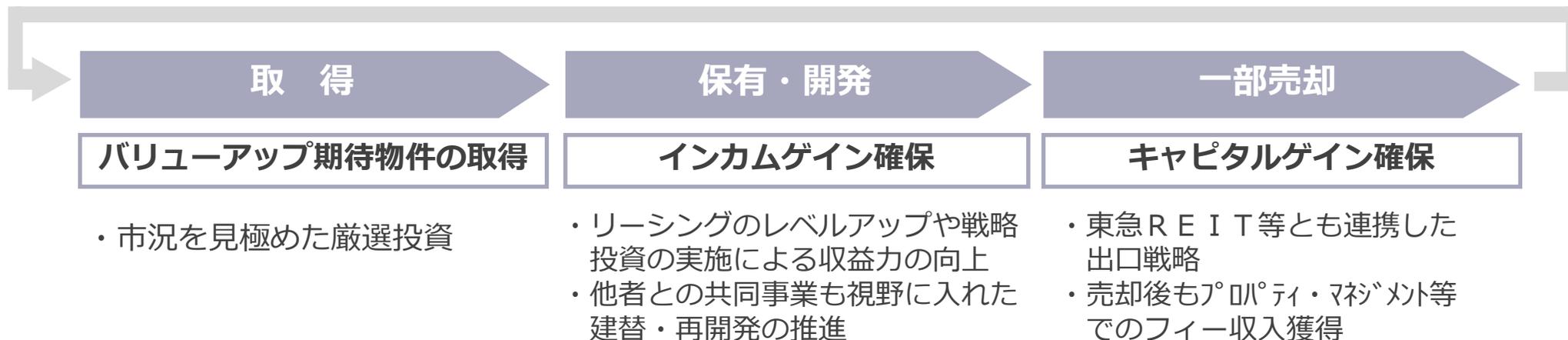


沿線資産活用コンサルティング事業の強化



不動産賃貸事業の更なる拡充

<不動産賃貸事業の投資循環型事業モデル>



重点施策 ③

ライフスタイル & ワークスタイル・イノベーションの推進

ライフスタイル・イノベーション

電力小売り EMS 東急ベル インターネット スマートホーム 高齢者見守りサービス ケーブルテレビ 電話 セキュリティ・駆けつけサービス 街なかの店舗・サービス

TOKYU POINT

オートチャージ 交通

家ナカサービスバンドル化

電力を加えた家ナカ各サービスを、更に便利・お得に利用できるよう組み合わせ（バンドル化）

鉄道のお客さまにとっての魅力を向上する「交通ポイント」などTOKYUポイントに様々な新サービスを導入

東急の様々な商品・サービスをお客さまが便利に、スムーズに、心地よく受け取ることができる仕組みを構築し、お客さまに新たな生活価値を提供



ワークスタイル・イノベーション

成長産業サポート

- 国際競争力が高い産業・人材の育成
(渋谷駅南街区における育成・創造施設整備)
- 多様なワークスタイルへの対応
(渋谷ヒカリエや二子玉川ライズ、渋谷宮下町計画における交流施設整備)



渋谷ヒカリエ
(Creative Lounge MOV)



二子玉川ライズ
(カタリストBA)

社員がいきいきと輝ける環境づくり

ダイバーシティマネジメント

- 女性活躍推進 (2020年までに女性管理職目標40名)
- 仕事と育児・介護が両立できる環境整備
- 在宅勤務の拡充
- 東急グループ休日事業所内保育サービス

なでしこ銘柄3年連続選定



※3年連続選定は、東京証券取引所上場企業のうち6社のみ

従業員の意欲・働きがい向上

- 社内起業家育成制度創設
- 健康経営への取り組み
⇒ 「健康経営銘柄」選定

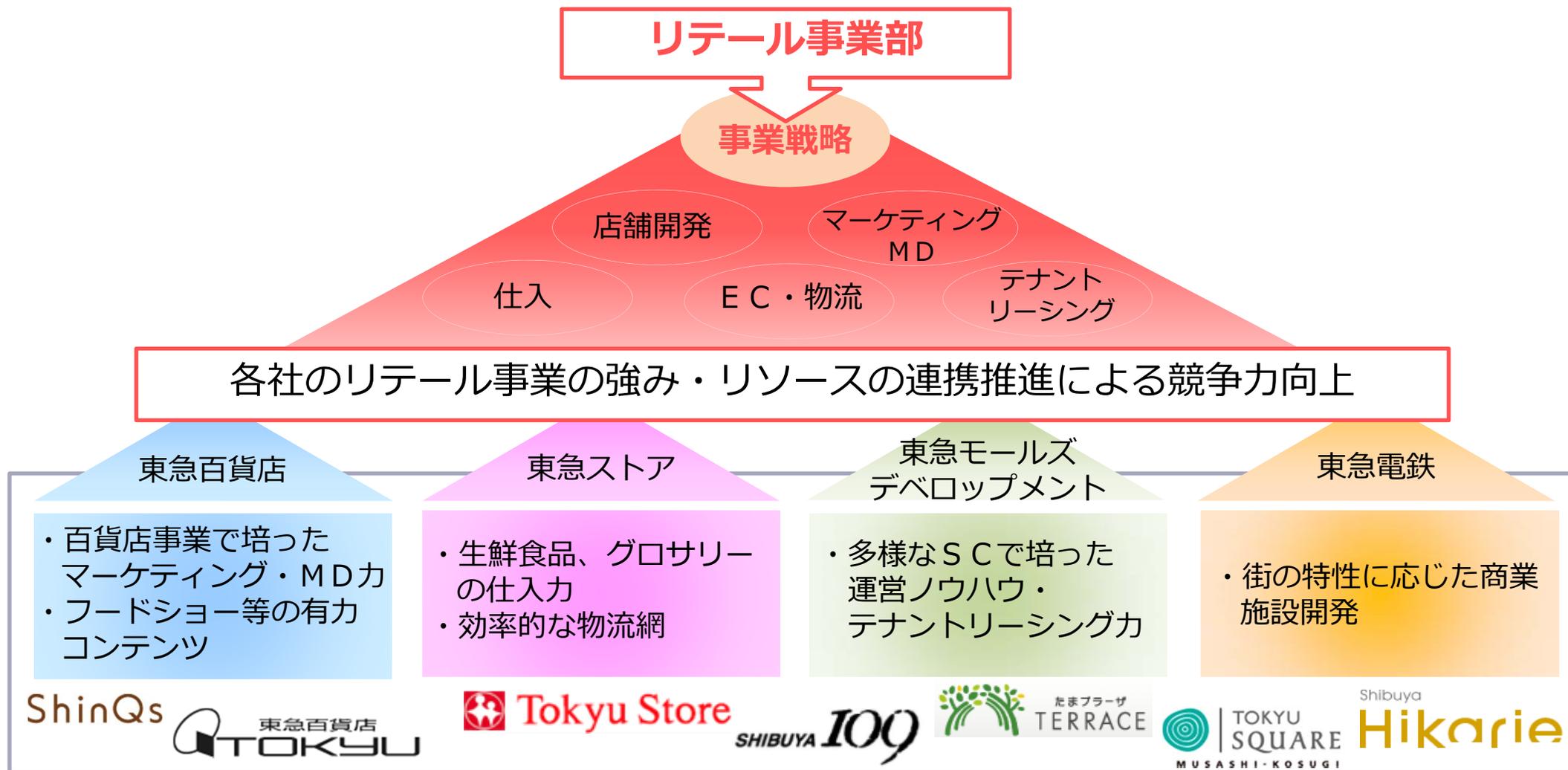


連結経営視点での人材マネジメント推進

- 人材情報の見える化によるグループワイドでの最適配置
- 経営者候補人材の計画的な育成・配置
- グループの人事機能集約による運用効率化

リテール事業の推進体制強化

各連結リテール事業を束ねる「リテール事業部」を設置し、強力なヘッドクォーター機能を置くことで、グループとしての総合力を発揮できる体制を構築



主なリテール事業の取り組み

東急百貨店

■ 店舗運営体制の変革

仕入・経費構造改革の継続および人員配置の見直し等による高効率運営体制の構築

■ 新たな成長エンジンの創出

フードショースライスなど専門店業態の多店舗展開や、海外展開など、新規業態の拡充

■ 顧客接点の拡大

新しいMD編集やTOKYUポイント新サービスとの連携による新たな顧客層の取込



TOKYU
Foodshow Slice



mikke
by Tokyu Department Store

東急ストア

■ チェーンストアカの強化

加工センター増強や業務フロー標準化など、運営効率化の推進、価格対応力強化・デリカ強化・生鮮の利便性向上・PB開発強化によるMD競争力向上

■ 個店経営の実践

高齢者・有職女性の増加で一層進む“消費多極化”に対応する店づくりへの改装・活性化推進

■ 顧客接点の拡大

TOKYUポイント新サービスとの連携、ネットスーパー拡大や新業態開発など更なる成長に向けた業態拡充



PB (プライベートブランド)



新業態：フードステーション中延店

インバウンドへの取り組み

インバウンド旅客を沿線や国内グループ施設へ誘致する環境を整備

渋谷への インバウンド誘客強化

- 羽田空港アクセスの向上
(新空港線・バス網拡充)
- 定期観光・貸切バス誘致



渋谷ヒカリエ



国内グループ施設への誘致

- 観光コーディネート（魅力ある商品企画、販売チャネル開拓）機能の強化
- ホテル、商業施設等への送客

沿線地域への誘致、 受入れ体制充実

- FREE Wi-Fiの整備
- 免税対応の拡充
- 多言語対応の強化



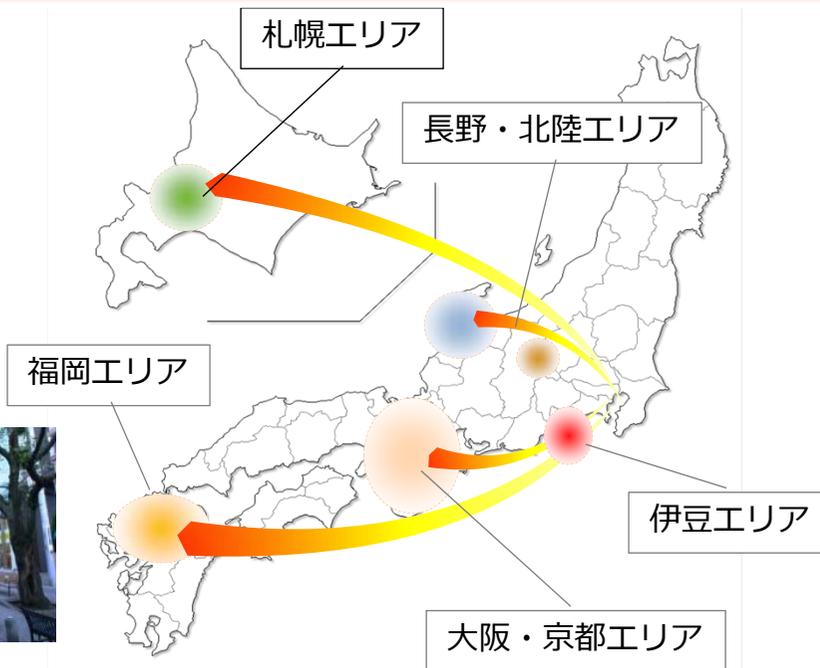
横浜みなとみらい21



二子玉川



自由が丘



ホテル事業の取り組み

【ブランド戦略】

お客さま視点で3つのブランドに再編するとともに既存施設の改修やサービスの向上により、ブランド価値を高める

2015年3月まで



華やかで品格のある成熟のホスピタリティ

2015年4月以降



ラグジュアリー



上質で洗練されたくつろぎのひととき



シティ



飾らない自然な居心地



ミドルクラス

【出店戦略】

インバウンド需要を見据え
大都市や観光拠点での出店を推進



The Park Front Hotel at USJイメージ

決定している出店計画

- 2015.7 二子玉川エクセルホテル東急
- 2015.8 The Park Front Hotel at USJ



二子玉川エクセルホテル東急イメージ

【インバウンド戦略】

欧米やアジアからのインバウンド集客に向け
海外でのブランド認知を向上（海外ホテルとの提携等）

東急ホテルズの強み

ラグジュアリーからミドルクラスまで様々なサービスを提供
日本全国の主要都市でホテルを展開

海外展開

【国内外の事業から培ったノウハウの活用】

【タイ・シラチャ】

日系企業集積エリアにおける
日本人向け賃貸住宅事業



【タイ・バンコク】

「バンコク東急百貨店
パラダイスパーク店」の出店



【ベトナム・ビンズン】

ビンズン新都市における
都市開発事業



【中国・武漢】

ニュービーグループとの
合併によるコンサルティング事業
(東急百貨店)



【中国・香港】

大型複合商業施設「ハーバーシ
ティ」へ「SHIBUYA109」を
海外初出店 (2015年秋開業予定)

【オーストラリア・ ヤンチェップ】

パース近郊における
都市開発事業



- 東南アジアにおける経済成長力の取り込み
- 現地パートナーとの連携等による事業推進・事業機会の拡大

V. 数值計画

数値計画①

(億円)

	2014年度 予想	2015年度 計画	対前年	2017年度 計画	対2014年度
営業収益	10,688	10,820	+ 132	10,993	+ 305
営業利益	700	650	△ 50	750	+ 50
営業外収益	100	110	+ 10	116	+ 16
営業外費用	165	180	+ 15	173	+ 8
経常利益	635	580	△ 55	693	+ 58
特別利益	39	195	+ 156	61	+ 22
特別損失	70	60	△ 10	40	△ 30
当期純利益	380	440	+ 60	490	+ 110
ROE 自己資本利益率 (%)	7.3%	8.1%	+0.8P	8.0%	+0.7P
東急EBITDA ※	1,580	1,520	△ 60	1,690	+ 110
有利子負債 期末残高	9,268	9,399	+ 131	9,854	+ 586
有利子負債／東急EBITDA倍率 (倍)	5.9	6.2	+0.3P	5.8	△ 0.1P

(※) 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)

		2014年度 予想	2015年度 計画	対前年	2017年度 計画	対2014年度	
営業収益	合計	10,688	10,820	+ 132	10,993	+ 305	
営業利益	合計	700	650	△ 50	750	+ 50	
交通	営業収益	1,993	2,007	+ 14	2,027	+ 34	
	営業利益	227	232	+ 5	235	+ 8	
不動産	営業収益	1,991	2,029	+ 38	2,077	+ 86	
	営業利益	326	258	△ 68	305	△ 21	
生活サービス		リテール	4,787	4,789	+ 2	4,862	+ 75
	営業収益	ICT・メディア	1,622	1,656	+ 34	1,719	+ 97
		生活サービス計	6,409	6,445	+ 36	6,581	+ 172
		リテール	35	40	+ 5	64	+ 29
	営業利益	ICT・メディア	81	88	+ 7	103	+ 22
		生活サービス計	116	128	+ 12	167	+ 51
ホテル・リゾート	営業収益	938	996	+ 58	1,002	+ 64	
	営業利益	31	32	+ 1	43	+ 12	
消去等	営業収益	△ 643	△ 657	△ 14	△ 694	△ 51	
	営業利益	0	0	+ 0	0	+ 0	

セグメント区分の変更

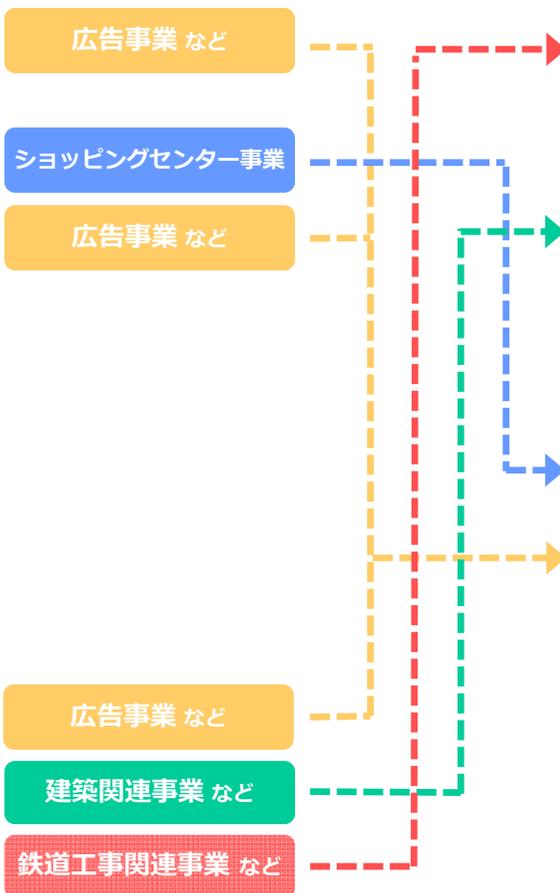
セグメント変更前後の比較を容易にするため、新旧セグメントの2014年度予想を記載しております

現セグメント

交通事業	営業利益 247 億円
不動産事業	営業利益 330 億円
生活サービス事業	営業利益 64 億円
ホテル・リゾート事業	営業利益 30 億円
ビジネスサポート事業	営業利益 29 億円

新セグメント

交通事業	営業利益 227 億円
不動産事業	営業利益 326 億円
生活サービス事業	営業利益 116 億円
リテール	営業利益 35 億円
ICT・メディア	営業利益 81 億円
ホテル・リゾート事業	営業利益 31 億円
ビジネスサポート事業 廃止	



※1：『生活サービス事業』の中に、「リテール事業」「ICT・メディア事業」のサブセグメントを創設し、ショッピングセンター事業を「リテール事業」に、当社広告事業と東急エージェンシーを「ICT・メディア事業」にそれぞれ移管

※2：東急エージェンシーや鉄道工事関連事業等の主要企業をサービスサポート先の事業セグメントへ移管の上、『ビジネスサポート事業』を廃止