

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」

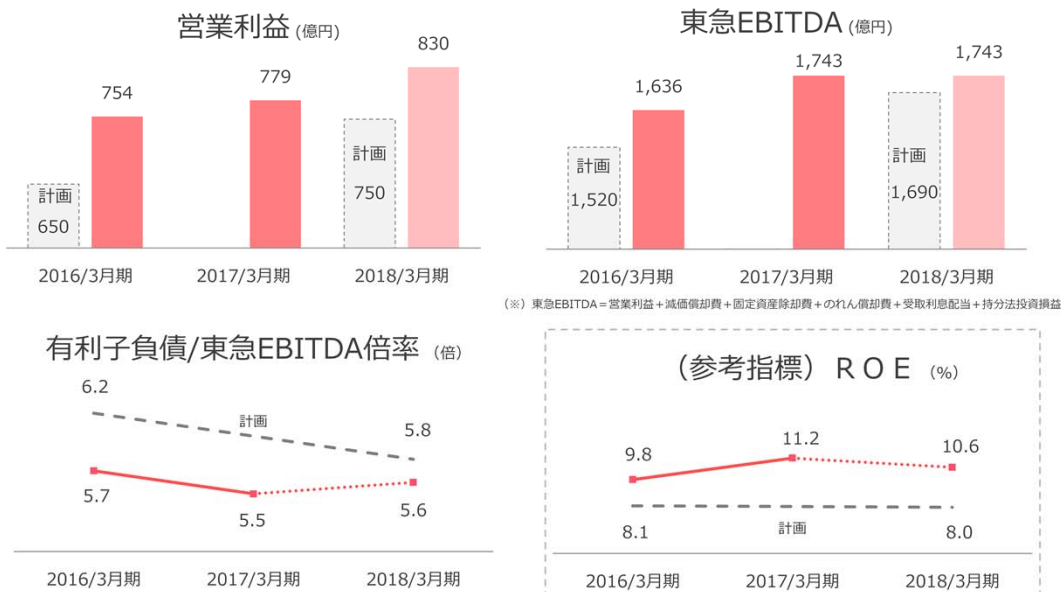
ここに掲載されている情報のうち、過去の歴史的事実以外のものは将来の見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた、当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますことをご了承ください。



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



Tokyu Corporation

3

■ 前回振り返り

- まず前回経営計画の振り返りですが、営業利益・東急EBITDAともに、計画値をクリアし、全体的な数値計画は全て達成しています。
- 主な要因としては、鉄道ネットワーク化や二子玉川ライズの全面開業による効果、そして訪日外国人客の増加によるホテル業の好調さ、が挙げられます。
- 数値面以外でも、前回計画でお約束した新規事業については、国監理空港としては民営化1号案件の仙台空港の運営開始や、電力小売事業の開始、社内起業家育成制度による新規事業の創出など、順調に展開できており、定量・定性面ともに十分達成できたと考えています。

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



Tokyu Corporation

4

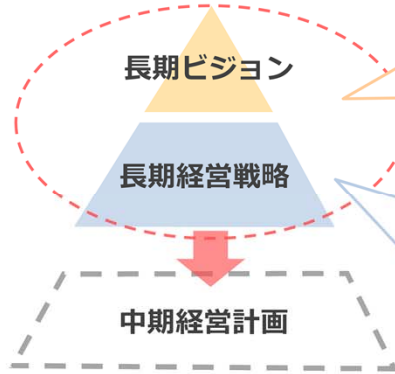
■本経営計画の位置づけ

○今回の経営計画は、私(野本)が社長就任以来、高橋専務と作ってきた経営計画の3期目にあたり、ホップ・ステップ・ジャンプの「ジャンプ」にあたる、ひとつの集大成と言える計画です。

○本経営計画の3年間は、渋谷ストリーム、渋谷スクランブルスクエア東棟、南町田などの、大型開発プロジェクトを着実に推進しつつ、次の100年に向けた基盤を作りながら、「新たな付加価値」を創造し続ける東急グループへと進化を遂げる期間だと考えています。

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

6

■ 長期ビジョン、長期経営戦略

○スライドは、今回の中期経営計画と、長期ビジョン・長期経営戦略との関係性を示しています。

○ご案内の通り、当社は、創立100周年の2022年にありたい姿として、「3つの日本一、1つの東急」を長期ビジョンとして策定していますが、今回の中期経営計画もそれを踏襲するものです。

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
EC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

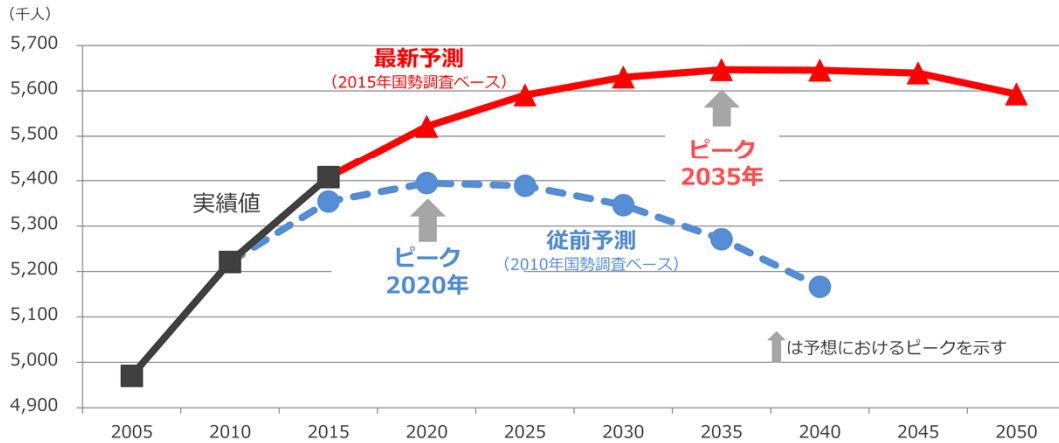
アジア市場の急成長
国際都市間競争の激化
東京の競争力向上



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)



Tokyu Corporation

8

■当社グループを取り巻く事業環境

- 次に、当社を取り巻く事業環境です。
- 当社連結利益の大半を生み出す東急線沿線は、従前では、2020年に人口のピークを迎えるという予測でしたが、最新のデータでは、2035年まで人口増加が続くという予測が立っています。これは、渋谷・二子玉川・たまプラーザなど、当社の街づくりの成果とも言えるかと思えます。
- 一方、多くのエリアで、高齢化の進行と生産年齢人口の減少も見られます。今後、少子高齢化が一層進むことを考えると、沿線住民の流動性をいかに活性化するかが課題です。また長期的視点から、海外含む沿線外での収益源確保も一層重要になります。
- また外部環境としては、深刻な人手不足、テクノロジーの急速な進展、EC隆盛による消費行動の変化など、当社を取り巻く事業環境は、かつてないほどのスピードとスケールで、大きく変わっています。
- こうした激しい世の中の変化に対応するため、持続的な成長を続ける企業でありたいという想いを込め、本経営計画のスローガンを、次のように策定しました。

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）



■ 本経営計画の基本方針

○ 本経営計画のスローガンは、

“Make the Sustainable Growth”、「持続可能な成長をめざして」です。

○ この“Make the Sustainable Growth”は、3つのサステナブルから成り立っています。

1つめは、サステナブルな「街づくり」、

2つめは、サステナブルな「企業づくり」、

そして3つめは、サステナブルな「人づくり」です。

○ 3つのサステナブルを実現するための重点施策は、

鉄道事業の強靱化に向けた、「安全」「安心」「快適性」のたゆまぬ追求

100年に1度の渋谷再開発に向けた、世界のSHIBUYAへ

持続的に成長し続ける沿線に向けた、沿線価値・生活価値の螺旋的向上

安定的な国内外の拠点強化に向けた、戦略的アライアンスによる事業拡大

東急版「働き方改革」に向けた、ワークスタイル・イノベーションの進化

の5点です。

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	8 環境目標 環境政策	9 産業と雇用 イノベーション	11 住み続け るまちづくり	生活環境品質	3 気候変動 への対応	4 質の高い 教育	9 産業と雇用 イノベーション
まちづくり	9 産業と雇用 イノベーション	11 住み続け るまちづくり	12 持続可能な 消費と生産	13 気候変動 への対応	17 持続可能な パートナーシップ	3 気候変動 への対応	4 質の高い 教育
低炭素・循環型社会	7 再生可能 エネルギー	12 持続可能な 消費と生産	13 気候変動 への対応	15 陸域生態系 の保全	企業統治・コンプライアンス	9 産業と雇用 イノベーション	16 平和と 公正な社会

■基本方針

- 東急グループの源流は、大正時代の田園調布や洗足での宅地開発にあります。その田園都市株式会社の設立から、今年ちょうど100周年にあたります。
- 宅地開発とあわせて、当社の前身である目黒蒲田電鉄を敷設したように、鉄道と開発を中心とした、長期的な視点に立った街づくりは、今も当社に脈々と息づいています。創業以来、当社の経営には、常に「サステナブル」という視点が存在しました。
- ただし、事業環境が激変する現在、今後も成長を続けていくためには、時代の変化に適応していかなばなりません。本経営計画では、サステナブルな「街づくり」、「企業づくり」、「人づくり」の3つの視点から、次の50年、100年に向かってどうあるべきかを、対外・対内的な視点で整理しています。

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)
ROE (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



Tokyu Corporation

12

■数値目標

○次に、本経営計画の数値目標を発表します。

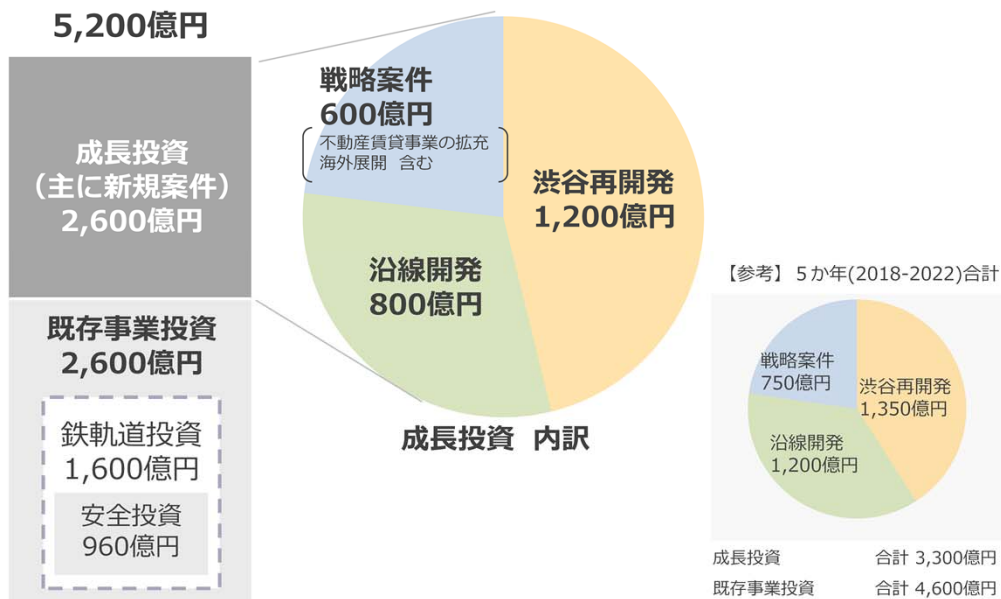
○本経営計画はホップ・ステップ・ジャンプの「ジャンプ」にあたる、総仕上げの期間であり、大型開発を着実に推進しつつ、次の100年に向けた基盤を作っていく期間です。

○ご覧の通り、営業利益については、大型開発が収益貢献を始める2020年度には、前回の目標を70億円上回る970億円を、創業100周年の2022年度には、同じく100億円上回る1,100億円を達成するなど、まさにジャンプにふさわしい数値目標を掲げています。

○参考指標であるROEも、2020年度からは8%以上を確保できる予定です。

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



■ 投資計画

○ つづいて、投資計画です。

○ この3カ年の設備投資額は、合計5,200億円。

成長投資と既存投資に2,600億円ずつ配分します。

成長投資の内訳は、渋谷再開発に1,200億円、沿線開発に800億円、戦略案件に600億円です。

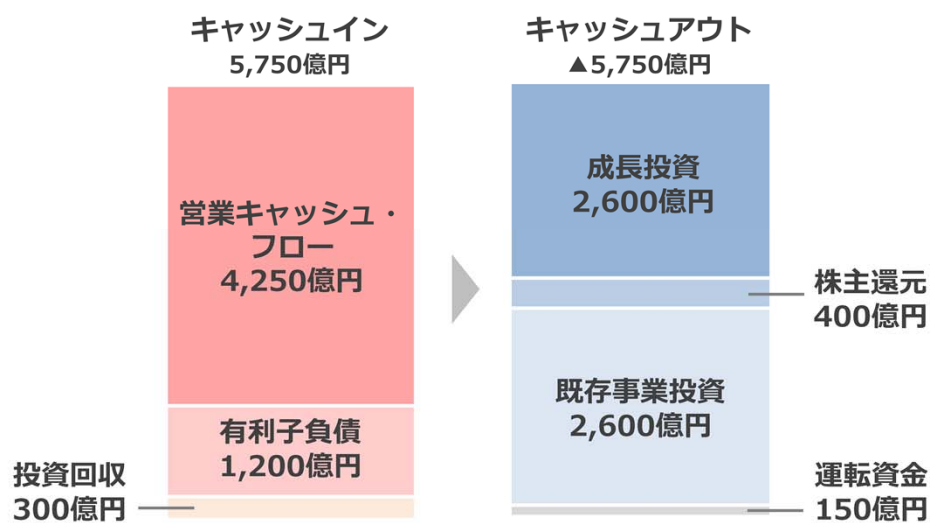
既存投資は、全体の6割強にあたる1,600億円を鉄軌道に回し、

安全投資には、前回計画から2割増の960億円を使うなど、

安定輸送・快適性向上に万全を尽くします。

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



Tokyu Corporation

14

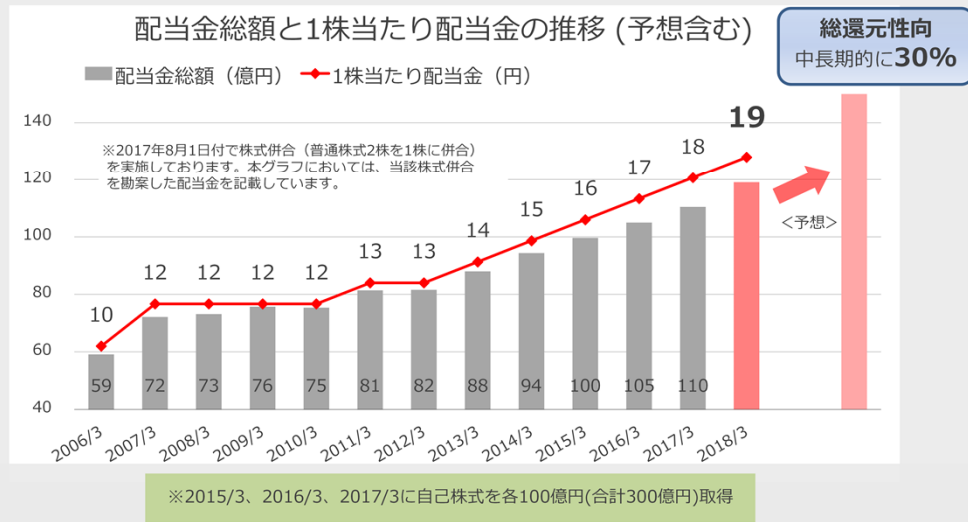
■キャッシュ・フロー

- 先ほどご説明した投資を中心として、キャッシュアウトは3年間合計で5,750億円となりますので、有利子負債も活用しながら持続的成長を果たしていきます。

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



Tokyu Corporation

15

■株主還元の考え方

- 渋谷・南町田の大型開発プロジェクトの開業を間近に控え、従来から重視してきた安定的配当の継続に加え、さらなる株主還元の充実に取り組むため、中長期的に総還元性向30%を目指すことといたしました。
- 具体的には渋谷・南町田等の大規模成長投資が一段落したタイミングでの実現を考えております。

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



Tokyu Corporation

17

■ 鉄道安定輸送

○ここから重点施策をご説明します。

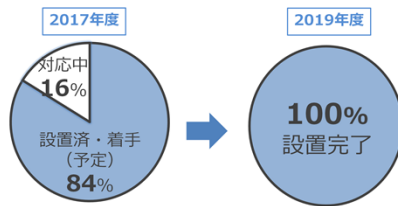
○まず重点施策①、鉄道事業をはじめとする、「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求です。

○鉄道事業に関しては、まず、喫緊の課題である安定輸送の実現のために、施設や車両などの整備だけではなく、未然防止・早期復旧、お客さまのご案内強化などの取り組みも着実に推進していきます。

重点施策① 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求

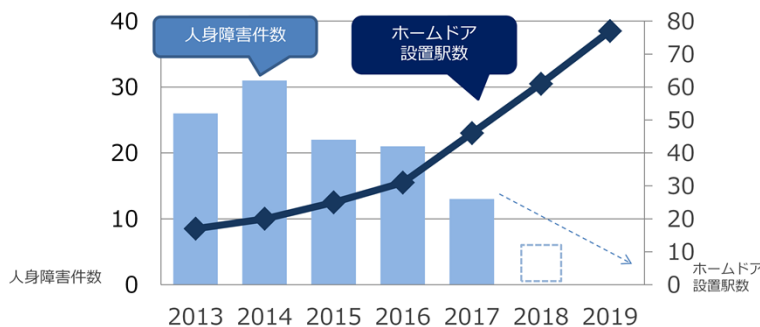
「安全・ストレスフリー」な駅・鉄道をどこよりも早く実現

■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

■ホームドア設置

○一方、ホーム上での接触・転落といった人身障害も、安定輸送の大きな障害です

○当社では、他社に先駆けて、ホームドアおよびセンサー付き固定柵の設置を進めており、世田谷線とこどもの国線を除く全駅の84%で設置済・着手済となっております。

○残る16%も対応中であり、2019年度には整備率100%となる予定です。

○下のグラフをご覧頂けるとお分かりの通り、ホームドア設置の増加により、この3年間で人身障害件数は、3分の1にまで減少しました。ホームドア等の安全対策が終わる2019年度には、人身障害件数はゼロに近づき、安定輸送に大きく寄与できるものと考えております。

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



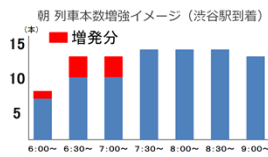
■ 大井町線の輸送力増強

- ・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



■ 田園都市線の輸送改善

- ・朝ラッシュ前急行増発
- ・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」



■ 混雑緩和

○田園都市線を中心とした、さらなる遅延・混雑の低減・解消についても、ハード・ソフト両面から引き続き取り組んでいきます。

○また、お客さまのニーズを踏まえて、新たに大井町線で、平日夜に「着席サービス列車」を運行します。

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



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

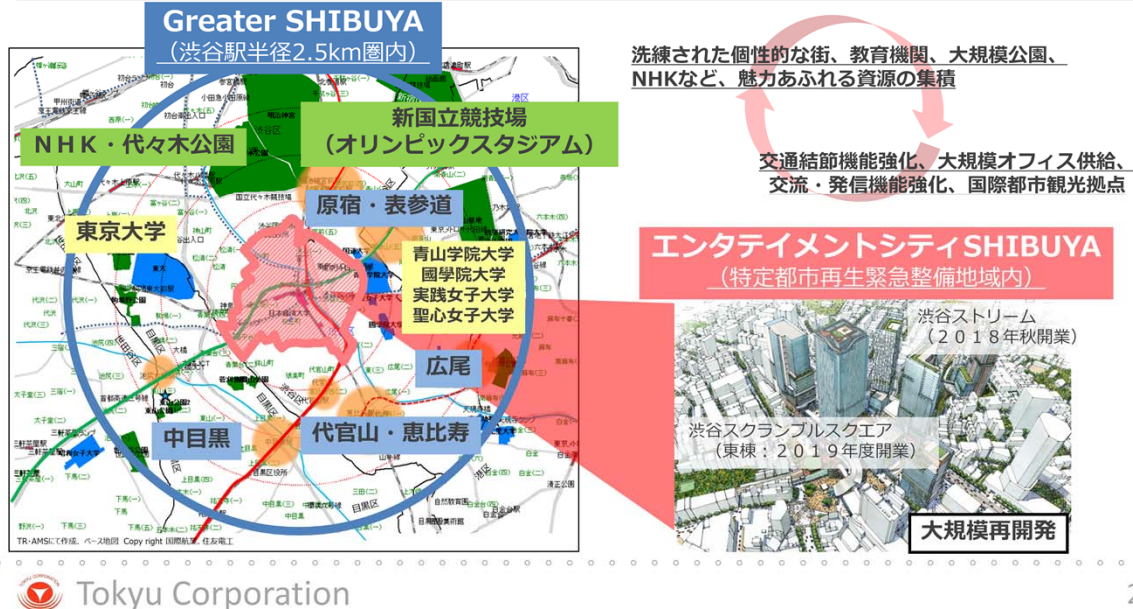
■鉄道ネットワーク拡充等

○これまでご説明してきた「安全・安心」「安定輸送」を前提としながらも、より多くのお客様にご利用いただけるよう、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により、快適で便利な鉄道を実現していきます。

重点施策② 世界のSHIBUYAへ

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



■広域渋谷圏

○次に、重点施策②、世界のSHIBUYAへ、についてご説明します。

○東急グループの本拠地である渋谷駅周辺では、「エンタテインメントシティSHIBUYA」の実現に向け、再開発事業を進めており、今後5年以内に、東急不動産の物件もあわせて6物件が開業します。

○プロジェクトが完了する2027年度までに、当社と東急不動産が作り出す総延床面積は79万㎡、まさに「100年に一度」と呼ぶにふさわしい規模であり、同時に、交通、建設、商業、ホテル、物件管理など幅広いグループ企業が参画する、東急グループの総力をあげた一大事業です。

○一方、渋谷は、原宿や青山といった魅力あふれる周辺街と、NHK、新国立競技場、東京大学などの文化・学術機関に囲まれています。この恵まれた環境と地域資源を活かし、人材と事業交流を一層活発化させ、新しいビジネスや文化を、世界に発信し続けるSHIBUYAにすることが、駅前開発の完了後も、渋谷がサステナブルな成長を続ける上で不可欠です。

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



延床面積	A棟 1,282㎡	B棟 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



Tokyu Corporation

22

■ 渋谷駅周辺の開業物件

○さて駅前開発では、当社はこの3カ年で、3物件を開業させます。

○今年秋には、東横線渋谷駅跡地に、グーグル社が本社を構える「渋谷ストリーム」と、渋谷～代官山間の東横線線路跡地に「渋谷代官山Rプロジェクト」が開業します。
両物件を結ぶ600mの渋谷川も、施設開業にあわせて清流が復活し、来街者の方々にとっての快適性や回遊性が向上します。

○2019年度には、高さ230mの渋谷スクランブルスクエア東棟が完成、渋谷最大級のオフィスや産学連携施設、大規模商業施設から成る、ビジネスや文化の、世界への発信拠点にするほか、屋上には東京が一望できる大型展望施設を設けるなど、渋谷の新しいシンボルタワーになります。

※渋谷代官山Rプロジェクトは、2018年5月正式名称を「渋谷ブリッジ」と決定

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



■エリアブランディング

○またハード整備とあわせて、ソフト施策にも積極的に取り組んでいます。

○世界の中で、渋谷(SHIBUYA)の街のブランド力をさらに高めるには、3つの仕掛けが必要です。
街全体のイノベーションや人的交流を促進させる「交流・創発」、クリエイティブ産業の集積を加速させる、核となる「企業の誘致」、スクランブル交差点での年末カウントダウンなど、魅力的な街イベントの「世界発信」、これらを同時に進めることで、互いの相乗効果を出していくことが、世界のSHIBUYAとしてのエリアブランディングにつながると考えています。

重点施策③ 沿線価値・生活価値の螺旋的向上

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



■沿線価値・生活価値の螺旋的向上

○続いて、重点施策③、沿線価値・生活価値の螺旋的向上、です。

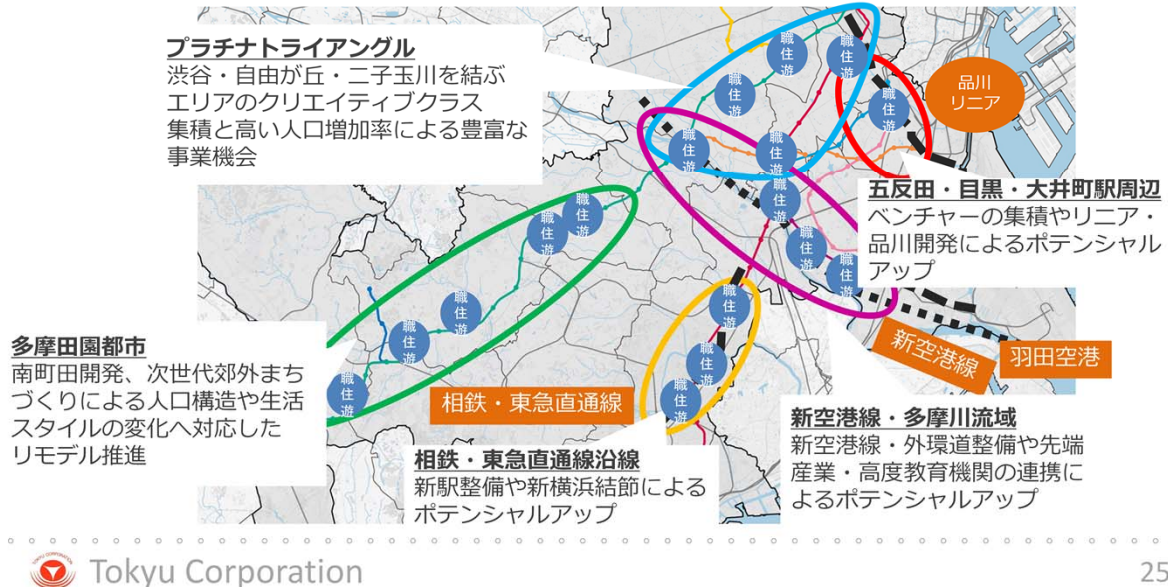
○これまで当社は、交通・不動産・生活サービスの各事業を有機的に繋げ、時代の変化に合わせて、進化させ続けることで、当社の事業拠点としての「沿線価値」と、沿線にお住まいの方の「生活価値」を、螺旋的に向上させてきました。

重点施策 ③

沿線価値・生活価値の螺旋的向上

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



■5つの重点エリア

- まず、沿線価値向上について、
今回の計画では、5つの「重点エリア」を指定し、
各エリア内に、「職・住・遊」が揃う拠点を整備していきます。
都心通勤が難しい方でも、サテライトオフィスの設置等により、
新たな就労機会が生まれます。また通勤時間が減ることで、
オフの時間が確保でき、ワークライフバランスの取れた生活が送れる、
沿線価値、生活価値、双方に恵まれたエリアになると考えます。

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



26

■主な開発計画

- 本計画における、主な開発計画をお示しします。
たまプラーザ、南町田、中央林間、祐天寺など、沿線の各駅を中心に、多くの開発を進めていくことがお分かり頂けると思います。
- これらの拠点開発は、
鉄道事業の安心安全、快適性向上と歩調に合わせて、進めていきます。

重点施策 ③ 沿線価値・生活価値の螺旋的向上

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)



■南町田グランベリーパーク

- 重点エリアにおける、代表的な開発計画をご説明します。
2019年秋に開業する、「南町田グランベリーパーク」です。
町田市と協働し、隣接する鶴間公園と一体整備されるこの施設は、5万3千㎡もの商業施設、図書館や美術館等の文化施設、住宅、広場からなり、総開発面積は約20万㎡と、二子玉川再開発の約1.2倍にあたり、沿線でも最大規模の開発です。
- 南町田駅に直結するほか、車でのアクセスも良好なことから、駅、商業、公園が融合し、時間消費とエンターテインメントの要素を兼ね備えた、二子玉川に続く、沿線の新しい拠点になるものと期待しています。

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



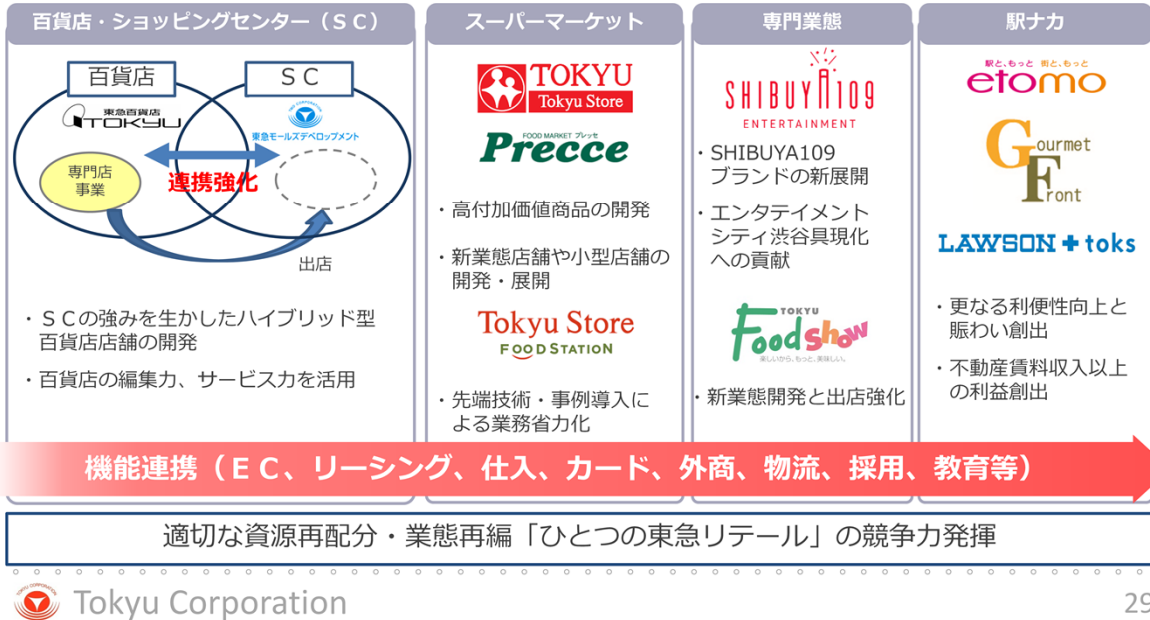
■生活サービス事業のコンセプト

○生活サービス事業が果たす役割のイメージはスライド記載の通りです。

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



Tokyu Corporation

29

■リテール再構築

- リテール事業については、消費行動の変化や多様化を受け、駅周辺の物件が多いという、立地の強みを活かしながら、施設や運営面での統合による業務効率化や、施設毎のブランディング強化、新規形態での出店など、事業収益と利益率向上に向けた施策を鋭意展開しています。利益率は着実に向上していますが、目標水準にはまだ至っていません。

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



- ターゲット顧客層の拡大



- 運営一元化による業務効率化とリーシング交渉力強化



百貨店・専門店

- リモデルによる新規顧客獲得



- 小型専門店による収益機会の獲得



東急ベル・EC

- 顧客接点の深度化と家ナカサービスの拡充



SHIBUYA109

- ブランディングの強化と独自性の発揮



- リブランディング・改装により「渋谷発」の最先端を提供



- 渋谷スクランブルスクエア



大規模開発

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



■リテール再構築

○世の中一般的に、リテール事業を取り巻く環境は厳しさを増していますが、今後も、グループでのEC強化など時代の変化に合わせた施策を通じて、事業の体質強化に地道に取り組んでまいります。

重点施策 ③ 沿線価値・生活価値の螺旋的向上

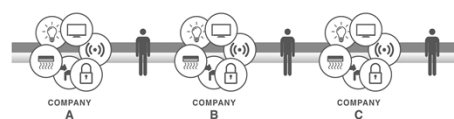
ICT・メディア事業のサービス（「暮らしのIoT」等）拡充

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「ジャパングオリティ」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



Tokyu Corporation

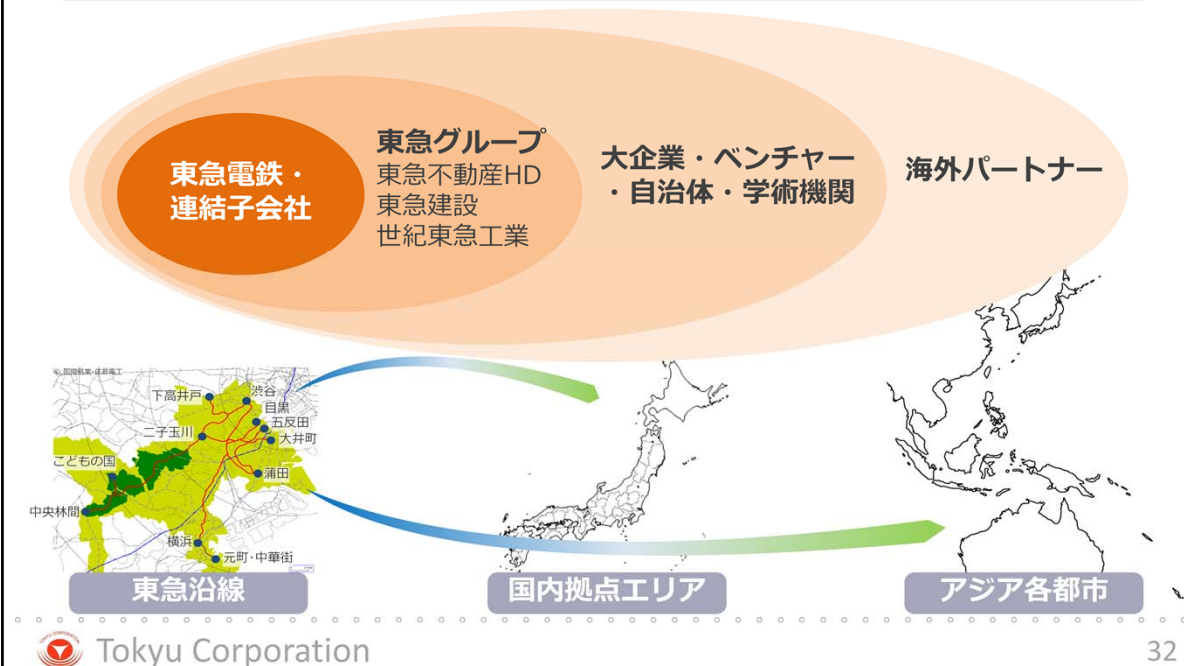
31

■ICT・メディア事業

○ICT・メディア事業では、日本の「暮らしのIoT」市場の拡大に合わせて、インテリジェントホームやスマートセキュリティなど、様々なサービスを提供し、生活価値の向上を追求していきます。

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



■戦略的アライアンスによる事業拡大

○続いて重点施策④、戦略的アライアンスによる事業拡大、です。

○東急線沿線の街づくりで得た、当社のノウハウを活かして、国内外での事業機会を獲得し、各拠点を強化してまいりますが、すべてを自社やグループ内で完結させるのではなく、案件に応じて、グループ外の様々なパートナーと戦略的に提携していくことが、サステナブルな事業拡大につながるものと考えています。

重点施策 ④ 戦略的アライアンスによる事業拡大

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

「LIVE JAPAN PERFECT GUIDE TOKYO」



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

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）



Tokyu Corporation

33

■ 交流人口の取り組み

- 最適なパートナーと協働しながら、東急ホテルズの店舗や空港運営事業を拡大することで、拠点を形成するとともに、観光振興等の取り組みを通じて、その拠点を強化していきます。
- 空港運営事業については、国監理空港としては民営化1号案件である、仙台空港の運営を、2016年7月から行っていますが、LCCなど航空ネットワークの拡充や、空港内施設や二次交通の充実により、利用客数は順調に伸びています。
- 今後も他の空港案件については、戦略的パートナーとともに、積極的に参画機会を探っていく予定です。

重点施策 ④

戦略的アライアンスによる事業拡大

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)



 Tokyu Corporation

34

■ホテル新規出店

○この3カ年では東急ホテルズの新店開業が相次ぎます。

2018年度は、舞浜、川崎、渋谷ストリーム、
2019年度は大阪御堂筋、2020年度は横浜と、
現時点で確定しているだけでも多数の店舗が開業します。

○また、富士山観光の拠点である三島駅前でも、ホテルと商業施設からなる「三島駅南口再開発」計画を、2020年度の開業めざして鋭意進めております。

重点施策④ 戦略的アライアンスによる事業拡大

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



■海外展開

- 一方、国外での拠点強化については、現地の合弁企業とともに、ベトナム・タイ・オーストラリアでの都市開発事業などを進めています。
- ベトナム・ビンズン省での開発事業では、約400戸のマンションが完売したほか、新規物件であるホーチミンや、バンコクでの分譲住宅も、販売開始から間もなく、大部分が完売するなど、事業は着実に進んでおります。
- 今後も、発展著しい東南アジア諸国の成長に貢献できるよう、事業機会を窺っていきます。

重点施策④ 戦略的アライアンスによる事業拡大

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
(サブスクリプション事業)



新規事業2号案件
(翻訳・ローカライズ事業)



Tokyu Corporation

36

■新ビジネス分野

○さらに、将来の人手不足や、ライフスタイルやワークスタイルの変化を見据え、これまで培ってきたインフラ事業や生活サービス事業等のノウハウと、新しいテクノロジーを活用した、さまざまな新規事業の検討を、グループ内外の幅広い企業と協業して、積極的に進めてまいります。

○また東急アクセラレートプログラムをはじめとするオープンイノベーションと、社内起業家育成制度などのクローズドイノベーションを両輪で進めることで、イノベティブな風土を企業内に定着させたいと考えています。

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
(キッズスペースキャンプ)



オフピーク通勤促進施策
(各種キャンペーン等)

■ワークスタイル・イノベーション

○重点施策⑤、ワークスタイル・イノベーションの進化 です。

○サテライトオフィス活用によるテレワークや、様々な時間休制度により、従業員の働く「時間」と「場所」を柔軟にすることで、育児や介護を抱えながら働き続けられる環境を整えているほか、当社初となる事業所内保育園「緑が丘エキナカ保育園」の設置や、東急病院と連携した健康増進への全社的取り組みなどが評価され、おかげさまで、4年連続の健康経営銘柄と、6年連続のなでしこ銘柄を頂いております。

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



亜細亞学園
(亜細亞大学)
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



平成29年度 五島記念文化賞贈呈式
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



Tokyu Corporation

38

■社会貢献活動

○最後に、東急グループの財団活動に触れさせていただきます。

○創業者である五島慶太以来、企業の重要な使命として、教育、文化、環境面での社会貢献活動を、長年にわたり幅広く展開してきました。

○鉄道事業や拠点開発といった、目に見える地域貢献に加え、東急のDNAとして、これらの社会貢献活動を今後も継続することで、サステナブルな社会作りに、少しでも貢献していきたいと考えています。

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	

