

# 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)

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

S H I B U Y A

## 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

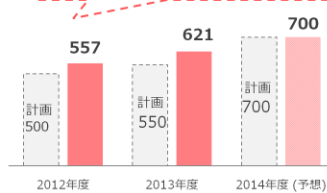
#### 渋谷、二子玉川などの沿線開発の推進

- 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

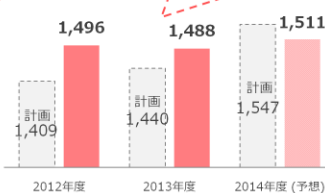
#### 営業利益

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

## 前回経営計画の振り返りについて

鉄道ネットワークの整備として、2013年3月に東横線と副都心線との相互直通運転を開始した。鉄道ネットワーク整備や沿線開発の成果として、輸送人員は前回経営計画期間中に5%増加する見込み。

安全対策にも継続的に取り組んでおり、この3年間で547億円を投じ、安全対策を進めてきた。今後もより一層の安全対策に取り組む必要があると認識している。

渋谷、二子玉川などの沿線開発としては、渋谷再開発のリーディングプロジェクトとして、2012年4月に「渋谷ヒカリエ」が開業し、2015年4月には「二子玉川ライズ2期」が開業する予定。

数値計画は、目標として掲げた「営業利益」「東急EBITDA」「デット・エクイティ・レシオ」のすべてについて、ほぼ計画値を達成する見込み。

## 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



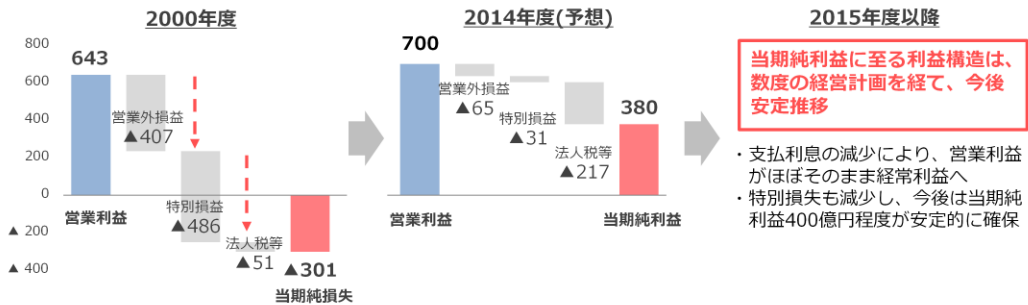
## 計画策定の前提とした事業環境の認識について

まず、外部環境の変化について、記載の通り、東京オリンピック・パラリンピックをはじめ、特に注目すべき4つのポイントをピックアップした。

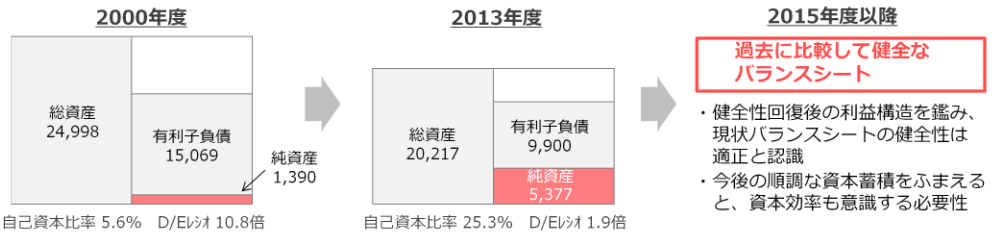
「人口動態の変化」「消費行動・顧客接点の変化」「新たな事業機会の出現」「グローバルレベルでの競争」これら4つを充分考慮に入れ、新たな経営計画を策定した。

# 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



## バランスシートの変化



## 内部環境について

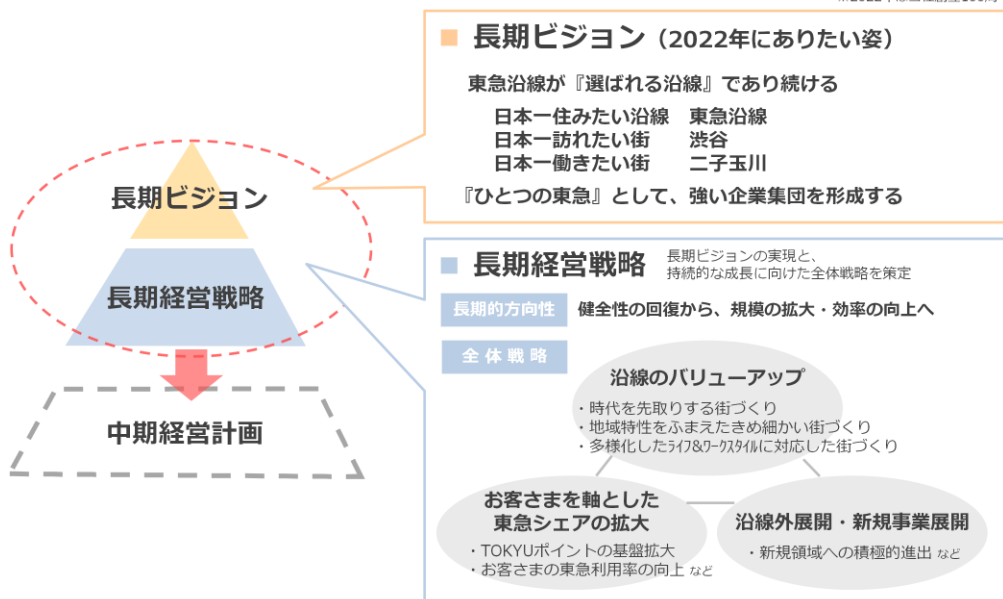
2000年以降、数度の経営計画を経て、当社の利益構造とバランスシートは大きく改善してきた。

上段の利益構造の変化では、負債の削減により支払利息が減少、構造改革の進捗により特別損失が減少し、今後は400億円程度の最終利益を安定的に確保する見込み。

下段のバランスシートの変化では、着実に資本が積みあがり、現状の健全性は概ね適正であると認識。一方で、今後の資本蓄積を踏まえると、資本効率も意識する必要があると認識している。

# 長期ビジョン・長期経営戦略

※2022年は当社創立100周年



 Tokyu Corporation step to the next stage

7

## 長期ビジョンおよび長期経営戦略について

当社創立100周年にあたる2022年にありたい姿として、私(野本)が社長就任時に掲げた長期ビジョン

- ①東急沿線が『選ばれる沿線』であり続ける “3つの日本一”
- ②『ひとつの東急』として、強い企業集団を形成する

を踏襲する。

また、これを実現するための長期経営戦略として、「健全性の回復から、規模の拡大・効率の向上へ」のシフトを長期的方向性とし、「沿線のバリューアップ」「お客さまを軸とした東急シェアの拡大」「沿線外・新規事業展開」の3つを全体戦略として位置づけた。



## 長期経営戦略の目標指標（2022年度）

目標指標	水準
東急EBITDA <sup>(※)</sup>	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

### 長期経営戦略の目標指標について

長期経営戦略における2022年度の目標指標は、

- ・ 東急EBITDA : 2,000億円
- ・ 営業利益 : 1,000億円

また、健全性指標として新たに

- ・ 有利子負債 / 東急EBITDA倍率 : 5 倍台

を目標とする。

### Ⅲ. 本経営計画の基本方針

## 本経営計画の位置づけ



Tokyu Corporation step to the next stage

10

### 本経営計画の位置づけについて

本経営計画期間は、渋谷駅周辺の大規模施設や、相鉄・東急直通線開業などの、大規模プロジェクト完成までのステップ期間であり、将来の大きなジャンプに向けて、既存プロジェクトを着実に進めると同時に、新規領域に積極的に進出し、成長領域へ重点投資する大切な3か年である。

また、ソフト面でも、リテール事業の再構築やライフスタイル&ワークスタイル・イノベーションなど、新しい取り組みを進めていく3か年でもある。

このような意味を込めて、名称を“STEP TO THE NEXT STAGE”とした。

### “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

### 本経営計画の基本方針・重点施策について

前項までの状況を踏まえ、本経営計画の基本方針を

「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」

と定め、重点施策を、以下の4点とした。

- 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

重点施策の詳細は後ほどご説明する。

## 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 %
-----	-------	-------

### 本経営計画の目標指標について

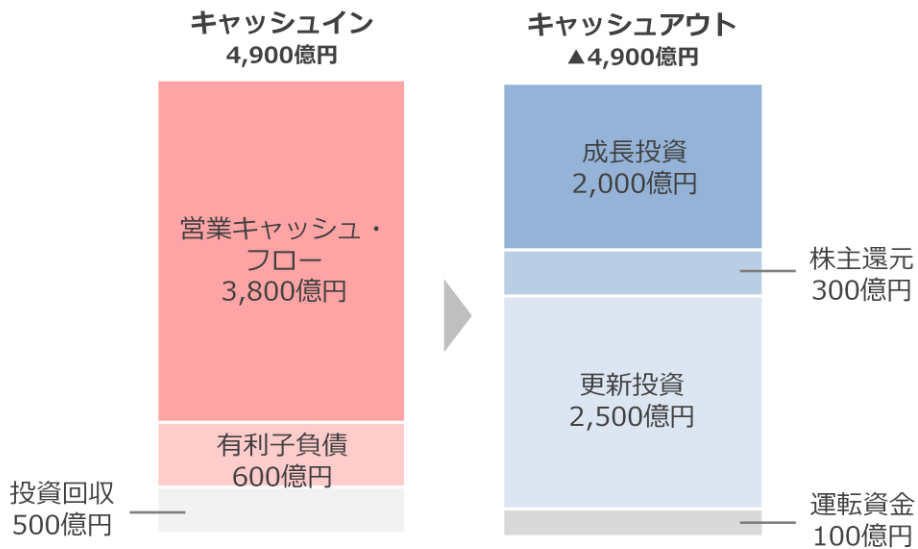
本経営計画の最終年度、2017年度の達成目標を、

- ・ 東急EBITDA : 1,690億円
- ・ 営業利益 : 750億円
- ・ 有利子負債 / 東急EBITDA倍率 : 5.8倍 とする。

また、ROEを参考指標として掲げ、2017年度に8.0%とする。

## 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

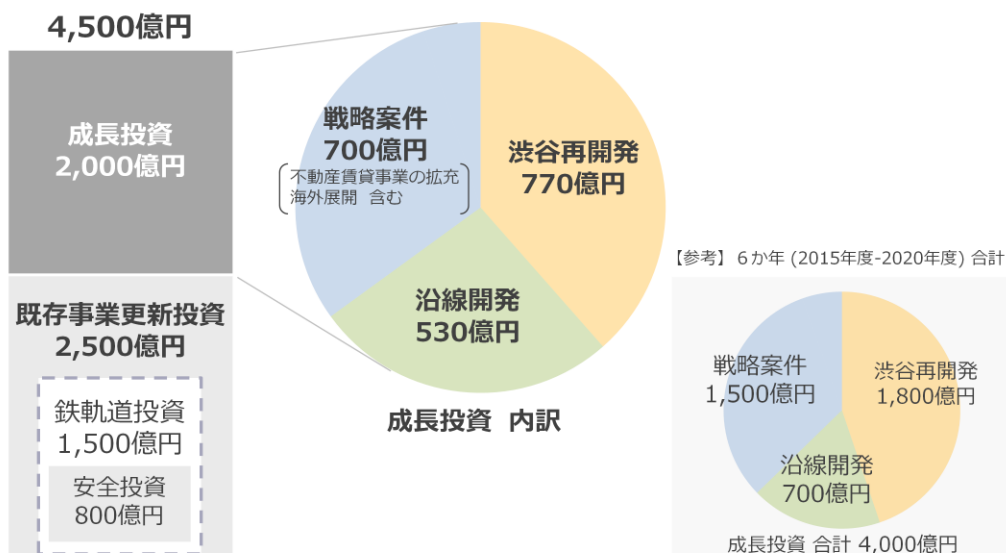


### 本計画期間中のキャッシュ・フローについて

本経営計画3年間でのキャッシュインの合計は、4,900億円を予定。  
有利子負債600億円を活用し、成長投資に2,000億円を投じる。  
株主還元には配当として300億円を配分する。  
既存資産の更新投資に2,500億円を配分する。

## 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



 Tokyu Corporation step to the next stage

14

### 本計画期間中の投資計画について

設備投資・投融資は3年間合計で4,500億円。

そのうち成長投資として、渋谷再開発、沿線開発、戦略案件に、合計2,000億円を投入する。

また、鉄軌道事業には1,500億円を配分し、そのうち安全投資に800億円を投じ、安心・安全のより一層の充実に努める。

なお、東京オリンピックが開催される2020年までの6年間では、合計4,000億円の成長投資を実施し、既存プロジェクトを着実に進めると同時に、新規領域にも積極進出し、収益を拡大していく。

## 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

### 事業セグメント別経営指標について

また、本経営計画より、新たに事業セグメント別に目標経営指標を定める。

- ・交通事業は、「当社鉄軌道 輸送人員」
- ・不動産事業は、「東急EBITDA」
- ・生活サービス事業とホテル・リゾート事業は、「売上高営業利益率」

とする。

セグメントごとに事業を強化し、2017年度の営業利益750億円の達成を確実なものとするとともに、2020年度に営業利益900億円を目指す。

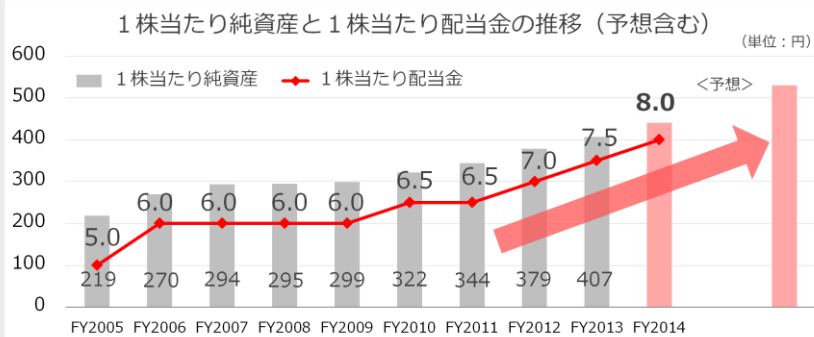


## 株主還元の考え方

### 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

## 株主還元の考え方について

配当政策については、引き続き、自己資本配当率2%を基本方針とし、安定・継続的な配当を実施するとともに、増配を目指す。

また、自己株式取得については、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、引き続き、機動的に検討を進める。

## IV. 重点施策ごとの取り組み事項

## 重点施策 ①

# 安心感と満足感のより一層の充実

## 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

全踏切に高性能な検知装置を設置し、更なる安全性の向上



レーザ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



## 「さらに安心で安全な鉄道の追求」について

ここからは、先ほどご説明した4つの重点施策について、それぞれの取り組み事項を説明する。

重点施策1つ目は「安心感と満足感のより一層の充実」。

さらに安心で安全な鉄道を追求し、ホームドア・安全柵の設置や、踏切における安全対策などハード面での整備を進めるとともに、大規模地震や自然災害の影響拡大に備え、安全体制を強化する。

重点施策 ①

# 安心感と満足感のより一層の充実

## 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）



ネットワークの充実

2019年度  
相鉄・東急直通線開業予定

### 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



新空港線計画

企画券等

### 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

### 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

駅の拠点開発



トライアングル  
チケット



横浜中華街  
旅グルメきっぷ



エトモ市が尾イメージ



Tokyu Corporation step to the next stage

19

## 「移動を軸とした暮らしを豊かにするサービスの展開」について

安全対策と並行して、移動を軸とした暮らしを豊かにするサービスを展開する。

具体的には、

「交通利便性の向上」「駅の生活機能向上」「観光需要創出・来街促進」の3つの取り組みを推進し、住みたい、訪れたいと言っただけの沿線を目指す。

## 重点施策②

## 沿線開発と不動産事業の更なる推進

### 渋谷再開発の推進①



 Tokyu Corporation step to the next stage

20

### 「渋谷再開発の推進」について

重点施策2つ目は「沿線開発と不動産事業の更なる推進」。

まず、現在進めている渋谷再開発については、

- 2017年度に、先日起工式を行った渋谷宮下町計画が開業
- 2018年度に、渋谷駅南街区が開業
- 2020年には、渋谷地区で一番高い建物となる、駅街区東棟が開業

このほか、東急不動産がすすめる道玄坂街区や桜丘口地区も開業し、渋谷は劇的に発展を遂げる。



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



世界が注目するコンテンツと、イタカイクに表現・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「アーバンテーマパーク」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

(続き) 「渋谷再開発の推進」について

また、渋谷では、ハード面のみならず、ソフト面での開発も積極的に推進する。

文化創造の街 渋谷がもともと持っている特徴を活かし、ICT&クリエイティブコンテンツ産業のさらなる集積や世界が注目するコンテンツ創造と、それを発信するメディア・場の拡充などの取り組みを進め、「エンタテインメントシティ SHIBUYA」を具現化し、ハード、ソフトの両面から、世界中から注目を集める「アーバンテーマパーク」として「日本一訪れたい街 渋谷」を実現していく。

## 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



Tokyu Corporation step to the next stage

### 沿線駅周辺における総合開発の推進について

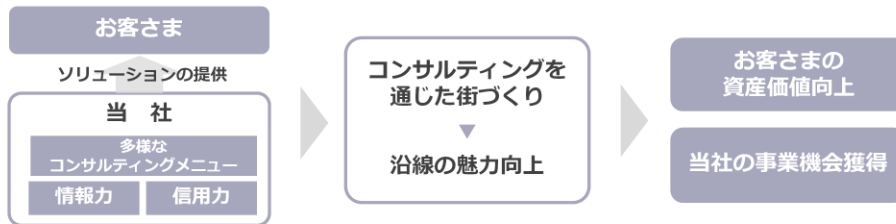
二子玉川、たまプラーザなど、沿線の大型施設の開発はほぼ完了したものの、引き続き沿線各地で積極的に開発を推進する。

横浜市と連携した取り組み「次世代郊外まちづくり」では、たまプラーザで企業社宅跡地を活用したモデル事業に取り組むなど、今後は自社所有地に限らず、地元や行政と連携した開発を推進していく。

## 重点施策 ②

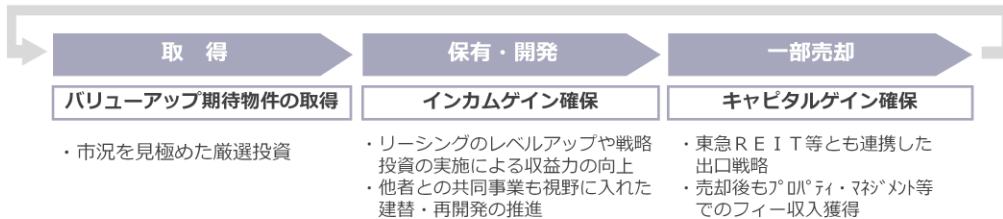
# 沿線開発と不動産事業の更なる推進

## 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>



Tokyu Corporation step to the next stage

23

### 「沿線資産活用コンサルティング事業の強化」について

地元との連携について、沿線のお客様の資産活用に関するコンサルティングを通じて、当社の事業機会を獲得しつつ、お客様の資産価値と沿線の魅力の双方を向上させる街づくりを進める。

### 「不動産賃貸事業の更なる拡充」について

不動産賃貸事業の更なる拡充として、渋谷や都心、沿線駅周辺で付加価値向上が見込める物件等の取得・開発を推進し、東急REIT等とも連携し、「投資循環型事業モデル」をスピード感をもって推進する。



### 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

#### 「ライフスタイル・イノベーション」について

重点施策3つ目は「ライフスタイル&ワークスタイル・イノベーションの推進」。

まず、ライフスタイル・イノベーションについて、当社は、2016年に鉄道会社として初めて電力小売事業に参入し、グループで運営するCATV事業やセキュリティ事業などに、電力を加えた家ナカサービスを、さらに便利にお得に利用できるよう組み合わせて「バンドル化」する。

また、鉄道のお客さまにとっての魅力を向上させる「交通ポイント」の付与など、TOKYUポイントに新しいサービスを順次導入する。

東急グループの様々な商品・サービスをいつでも便利に、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する。

## 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



## 「ワークスタイル・イノベーション」について

お客さまに対しては、成長産業サポートとして、多様なワークスタイルに対応した場を提供し、新しい働き方を提案する。

一方、社員に対しては、いきいきと輝ける環境づくりを進める。当社は女性活用に積極的な企業として、「なでしこ銘柄」に3年連続で選定された。女性活躍推進や、グループ休日事業所内保育サービスなど、引き続きダイバーシティマネジメントを推進していく。

また、従業員の意欲・働きがい向上に向けては、提案した新規事業を自ら推進できる社内起業家育成制度を創設した。

お客さま、社員、双方に対して、ワークスタイル・イノベーションを推進していく。

重点施策 ④

## グループ 経営資源を活かした新たな取り組み

### 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



### 「リテール事業の推進体制強化」について

重点施策4つ目は「グループの経営資源を活かした新たな取り組み」。

まず、リテール事業の推進体制を強化するため、当社内に、百貨店、ストア、ショッピングセンターなどの連結リテール事業を束ねる強力なヘッドクォーター機能として「リテール事業部」を新設する。

競争が激化するリテール業界では、業態間の垣根がなくなってきており、各社の強み、リソースの連携により、東急としての強みを発揮し、競争力を向上させる。

## 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



FOOD SHOW  
Slice

mikke  
Mikke Home Goods 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・P B 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



Tokyu Store  
ネットスーパー  
P B (フリーマーケット)



新業態：フードステーション中延店



## 「主なリテール事業の取り組み」について

ここでは、リテールの中核企業である東急百貨店、東急ストアの取り組みの方向性について記載している。

両社とも効率化施策、成長施策に取り組む一方、TOKYUポイント新サービスと連携し、顧客接点拡大を成長に繋げていく。

重点施策 ④

グループ経営資源を活かした新たな取り組み

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



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



Tokyu Corporation step to the next stage

「インバウンドへの取り組み」について

今後拡大するインバウンド旅客をターゲットとして、まず、渋谷への誘客を強化し、沿線地域、さらに国内グループ施設へと誘致し、収益拡大につなげていく。



重点施策 ④

グループ経営資源を活かした新たな取り組み

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つとき



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



Tokyu Corporation step to the next stage

「ホテル事業の取り組み」について

ホテル事業は、ブランド戦略、出店戦略、インバウンド戦略の3つを柱に推進していく。

東急ホテルズでは本年4月、お客さま視点で3つのブランドに再編した。既存施設の改修やサービス向上を進め、ブランド価値をさらに高めていく。

また、大都市や観光拠点での出店を推進し、国内旅客はもとより、欧米やアジアからの集客に向け、海外でのブランド認知を向上させていく。

重点施策 ④

グループ経営資源を活かした新たな取り組み

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・ピンズン】

ピンズン新都市における  
都市開発事業



【中国・武漢】

ニュービーコングループとの  
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



Tokyu Corporation step to the next stage

30

「海外展開」について

国内外の事業から培ったノウハウを活用し、引き続き海外事業を推進する。

新たに展開するものとしては、タイでの日本人向け賃貸住宅事業、バンコク東急百貨店2号店、香港のSHIBUYA109出店などを実施する。

東南アジアにおける経済成長力を取り込むべく、現地パートナーと連携して事業を推進し、今後も事業機会を拡大していく。

4つの重点施策の詳細は以上。

この後の数値計画については、内容が重複するのでここでは説明を割愛させていただきます。

この3か年は、将来の大きな飛躍に向け、やるべきことをしっかりやる大切な期間と考えている。

既存事業を着実に進め、新規領域に積極進出し、成長領域へ重点投資を行い、ビジョンに掲げた「あるべき姿」の実現と長期的な企業価値向上に向けて、経営陣・全社員一丸となり着実に推進していく。

## V. 数值計画



## 数值計画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



Tokyu Corporation step to the next stage

32

## 数値計画②

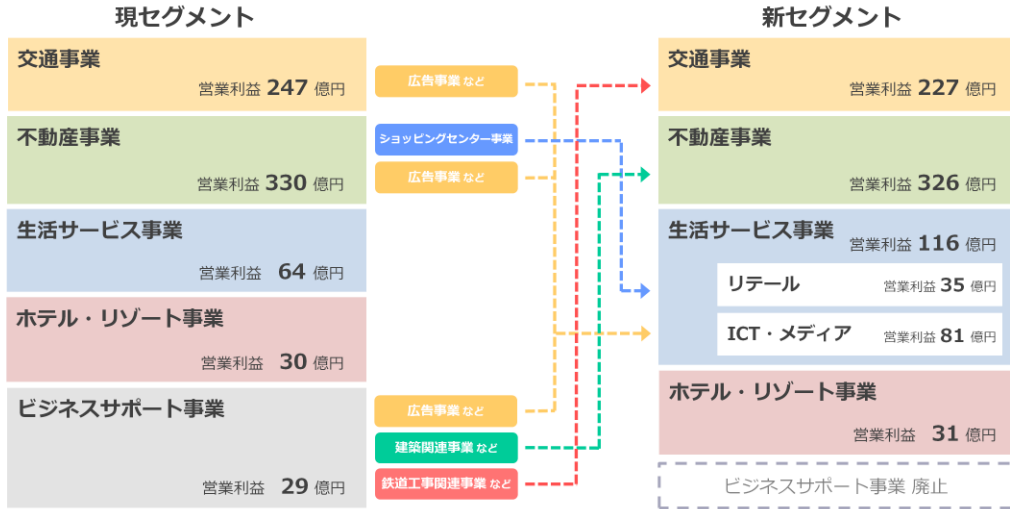
(億円)

		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



※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

