

連結経営への転換を目指して

中期2か年経営計画

(2004年3月期～2005年3月期)

2003年 3月26日



東京急行電鉄株式会社

(9005)

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

目次

◇ グループ経営理念と経営方針	1
◇ 本経営計画策定に至る経緯	2
◇ グループの健全性回復	3
◇ 選択と集中の成果	4
◇ 新戦略における事業の原点と経営の目的	5
◇ 経営姿勢の強化	6
◇ 東急ドメイン戦略による成長	7
◇ 事業持株会社化とグループポートフォリオ	8
◇ 当社事業部門の機能再編	9
◇ コーポレート部門の機能強化	10
◇ 連結経営目標	11
◇ 新経営計画の3つのゴール	12
◇ 目標達成後の概況	13

グループ経営理念と経営方針



東急グループ経営理念

自立と共創により、総合力を高め、
信頼され愛されるブランドを確立する

東急グループ経営方針の基本姿勢

2000年4月

1. ガバナンス(企業統治)

- ・ 当社による
東急グループガバナンスの確立

2. アライアンス(連携・提携)

- ・ 東急グループ内外との
アライアンスによる成長

3. コンプライアンス(遵法)

- ・ コンプライアンス経営による
リスク管理

東急グループ経営方針の実行施策

2000年4月

1. 東急グループ事業再編成 による選択と集中

2. 東急グループマネジメントの 整備

3. 東急グループ成長戦略の 推進による事業の活性化



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



グループ健全性回復

＜ 前経営計画の定量的総括(2003年3月期まで) ＞

■ 目標指標

健全性回復目標

グループ全体 有利子負債 / EBITDA 倍率 10倍以下

■ 1999年3月期実績からの回復

	有利子負債	EBITDA	倍率
1999年3月期 実績	3兆 397億円	1,883億円	16.1倍
2003年3月期 見込 (2002年11月27日時点)	2兆1,882億円	2,238億円	9.8倍

“ 達成 ”

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
---------	------	------	-------

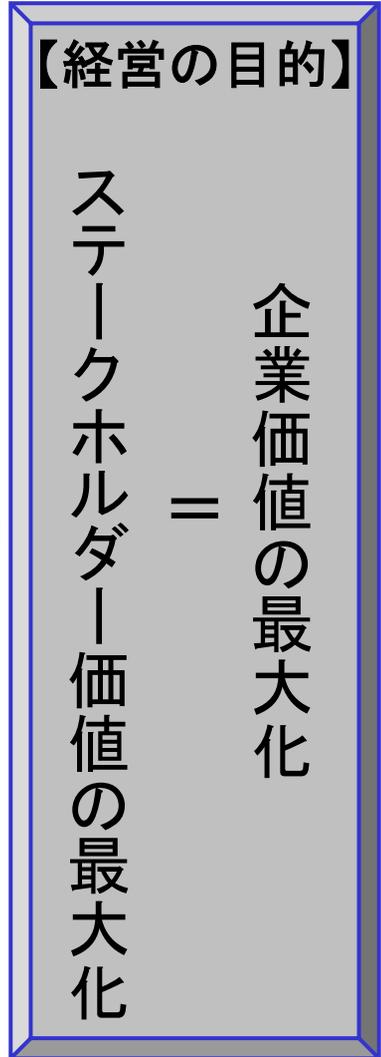
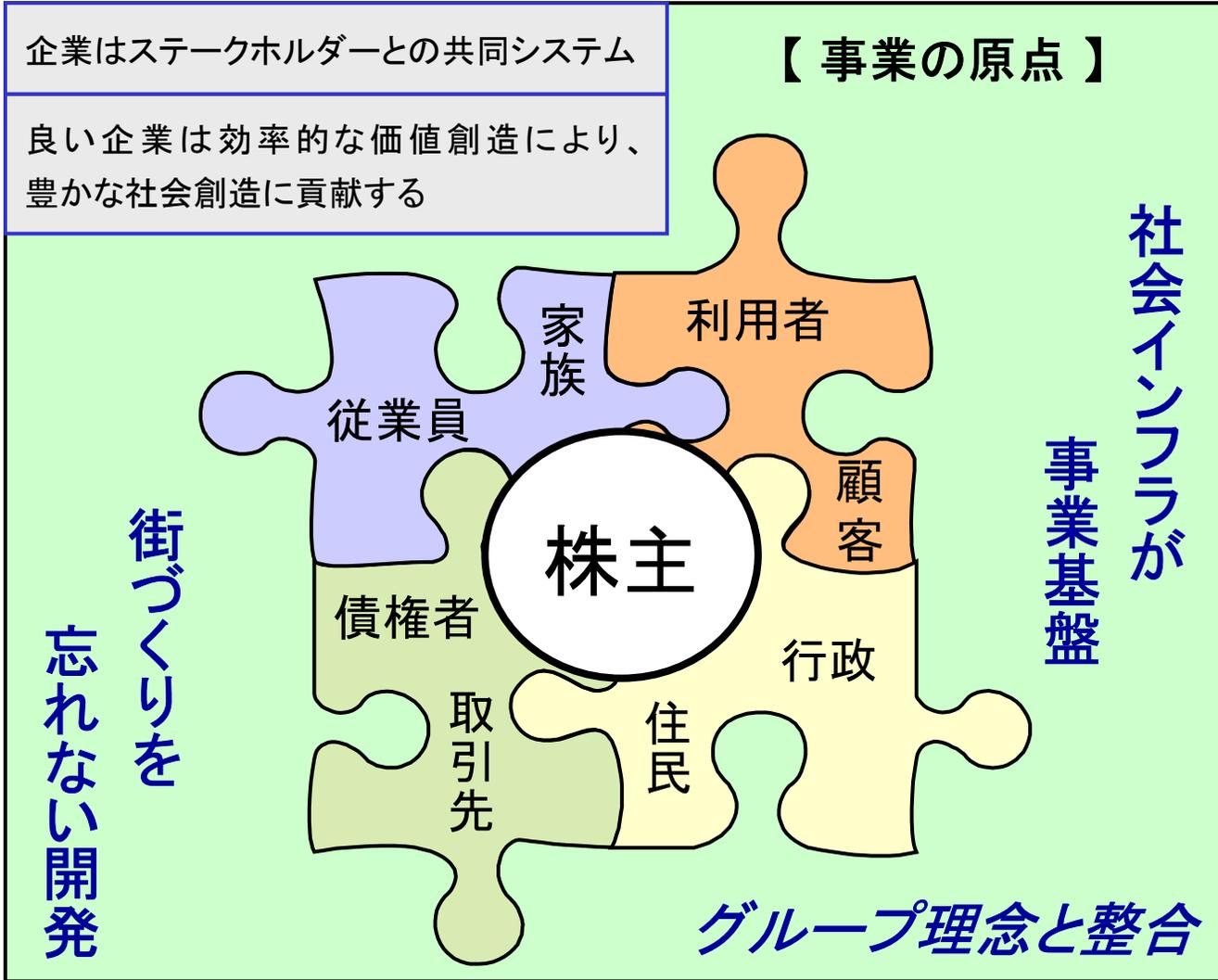
< 株式公開会社連結財務データ合算数値 >

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

新戦略における事業の原点と経営の目的



事業の原点 → 第一のSVA (Stakeholder Value Added)



経営姿勢の強化

事業の原点

→ 第一のSVA (Stakeholder Value Added)

ステークホルダーに対する経営姿勢

- 1. ガバナンス
- 2. アライアンス
- 3. コンプライアンス

+

S

【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

V

【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

A

【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

第二のSVA

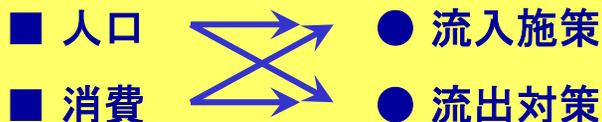
東急ドメイン戦略による成長

首都圏

コアを定める⇒沿線に軸足

鉄道事業との相乗効果を図るビジネスモデルを深化

【注視点】



【成長戦略…コア事業への経営資源の重点配分】

■ 沿線不動産事業の再編

■ 渋谷等の開発

■ 沿線小売機能の拡充

三つ目のコア事業になりうるか

不動産投資信託(REIT)事業による下支え

沿線で培った成功モデルの全国への伝播

ブランドの伝播

事業モデルの伝播

全国

■ 単一業種による事業展開

業種に対する選択と集中

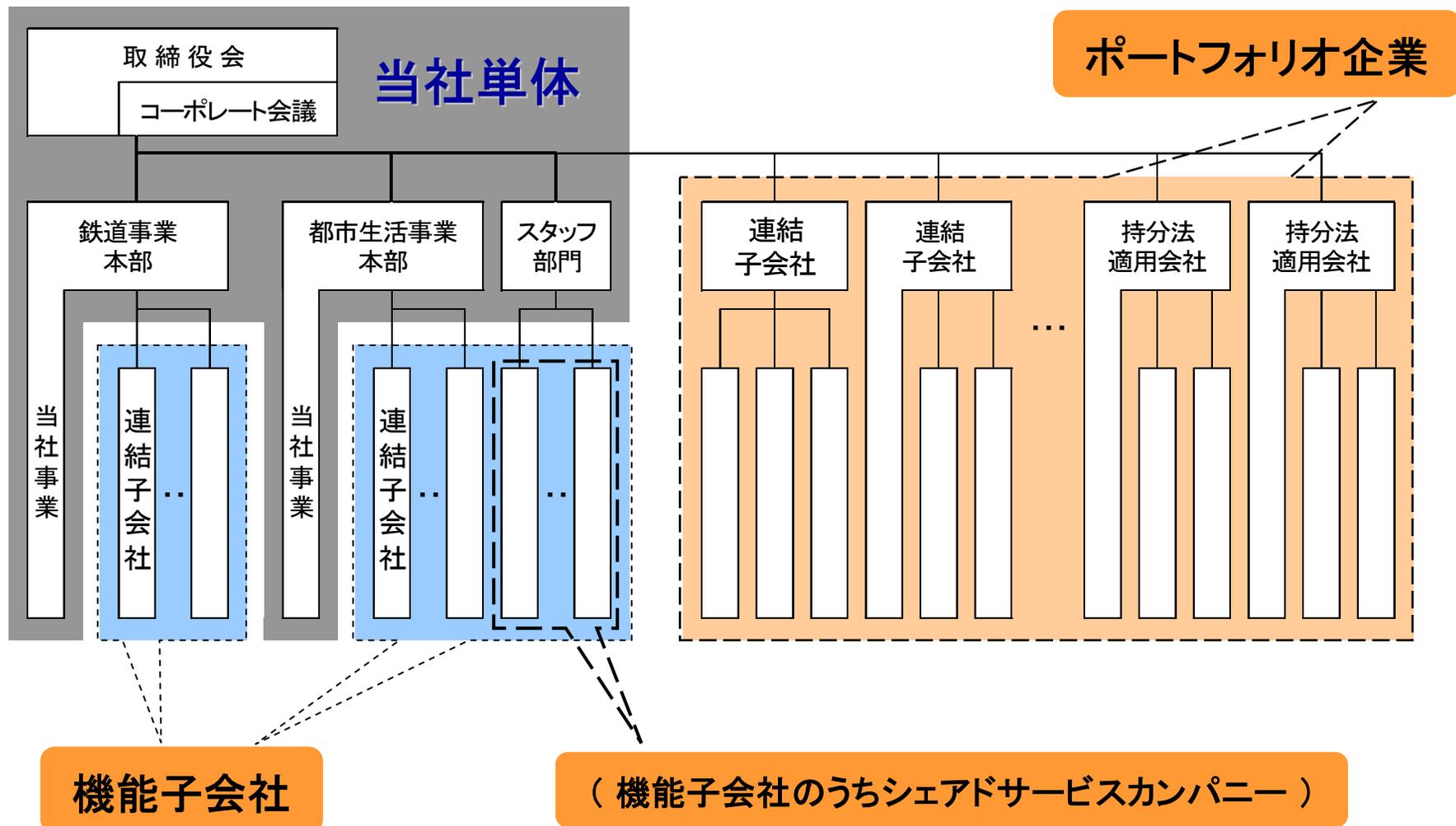
■ 特定エリアにおける事業展開

エリアに対する選択と集中

事業持株会社化とグループポートフォリオ

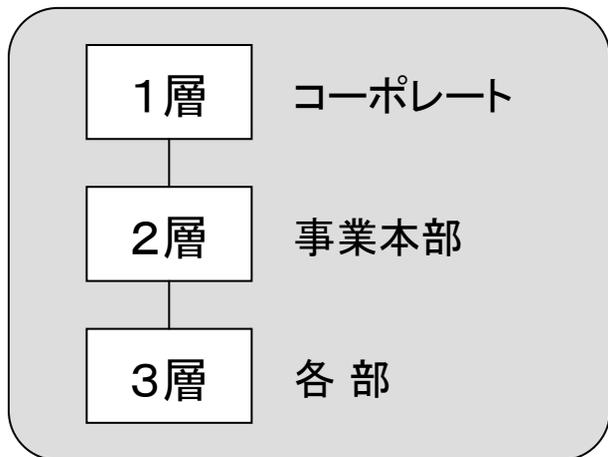


【概念図】 < 当社及び子会社等の位置づけ >

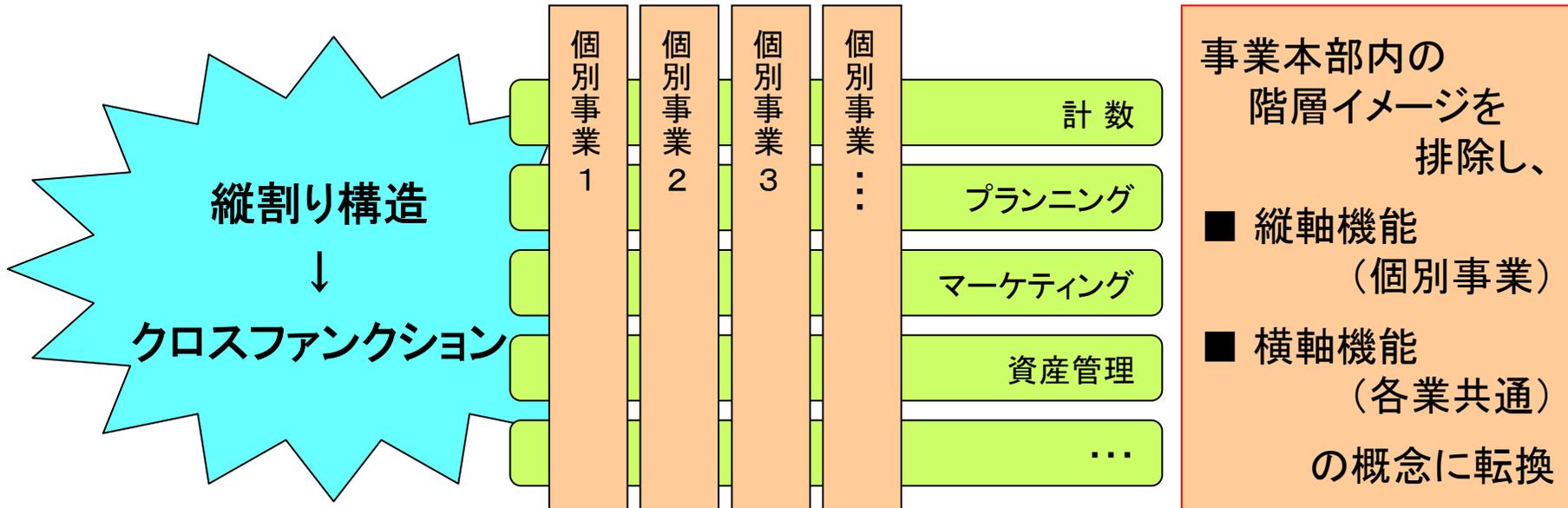
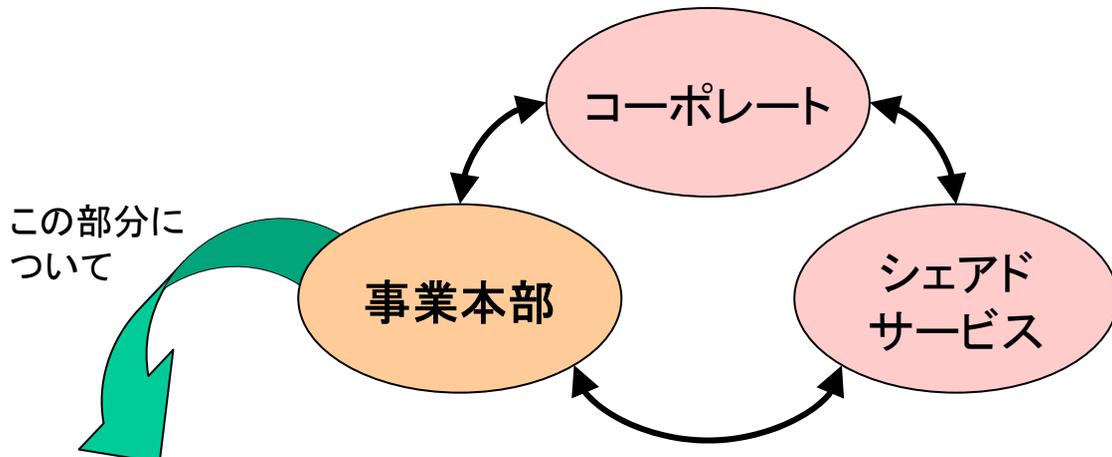


当社事業部門の機能再編

【これまで・・・三層構造】



【これから・・・三つの機能】



コーポレート部門の機能強化

【 会議体イメージ 】

2年後の東急グループの姿を整える組織

経営統括本部

(コーポレート会議を運営)

コーポレート会議

コーポレート機能

グループ戦略実行会議

2年間で連結経営へ移行させる実行組織

財務戦略推進本部

(グループ戦略実行会議を運営)

【 部門ミッションと業務フローイメージ 】

1. EVA評価システム確立と運用基準制定
2. 経営戦略に沿った各社人事及び制度確立
3. 2005/4以降のグループ経営体制の検討
4. リスク(含むブランド)マネジメント体制の確立
5. 当社事業の方向付け及び定量的経営目標を踏まえた2005/4以降の成長戦略の検討

レポートに基づく
パフォーマンスマネジメント

コーポレート
会議方針決定

経営成績
報告書作成

グループ戦略実行会議による
施策の立案・実施決定

1. 2005/3期経営目標達成のための施策実行
2. 連結経営に向けた選択と集中の実行
3. 連結経営に向けた厳格な投資管理実現

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
------------------------	-------	------

新経営計画の3つのゴール



定性的ゴール

1. 連結マネジメント体制確立
2. 当社経営の構造改革
3. 第三のコア事業育成

定量的ゴール

1. 連結経営目標達成
2. 連結全セグメント黒字化
3. 連単経常利益倍率2倍

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		

「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。