

2010年5月14日

## 東京急行電鉄中期2か年経営計画を策定

前計画における中長期ビジョン・基本戦略を堅持しつつ、成長戦略への質的転換を図る

東京急行電鉄株式会社

東京急行電鉄株式会社では、このたび2010年度をスタートとする「中期2か年経営計画（2010年度－2011年度）」（以下、「新経営計画」）を策定いたしました。

当社は2008年4月より、成長戦略を深化・加速させることを目指した「中期3か年経営計画（2008年度－2010年度）」を推進してまいりました。しかしながら、2008年秋以降の急速な景気後退の影響により、計画の前提が大きく変化したことを踏まえ、その内容を見直して新たに策定したものです。

2010年3月期では、主力事業である交通事業において大井町線延伸効果や沿線人口の増加等が寄与し、鉄軌道の輸送人員は過去最高を更新いたしました。一方、リテール事業、レジャー・サービス事業、ホテル事業等を取り巻く事業環境は厳しさを増しており、先行きは未だ不透明な状況が続いています。今回策定した新経営計画では、前回計画に掲げる「東急線沿線が選ばれる沿線であり続ける」「東急グループが電鉄を中心とした自立的で強い企業集団になる」という中長期ビジョンと、基本戦略である「人口の質的・量的変化を先取りした事業展開」を堅持しつつ、成熟化が進む市場の中においても持続的成長を達成するため、収益性・効率性を追求し事業構造の質的転換を図ってまいります。

新経営計画の概要は、別紙の通りです。

以 上

（参考）本日この資料は、兜倶楽部、国土交通記者会にお届けしています。

お問い合わせ先

東京急行電鉄株式会社 社長室 広報部 栗原・矢澤

電話:03-3477-6086

(別紙)

## 新経営計画の概要

### 1. 実施期間

2010年度をスタートとする2か年(2010年度～2011年度)

### 2. 基本戦略

「人口の質的・量的変化を先取りした事業展開」

### 3. 新経営計画の位置づけ

「成長戦略への質的転換」

「東急線沿線が選ばれる沿線であり続ける」、「東急グループが電鉄を中心とした自立的で強い企業集団になる」という2つの中長期ビジョンの実現に向けて、新経営計画は「成長戦略への質的転換」と位置づける。

すなわち、競争が激化する事業環境の中においても、収益性・効率性を追求し、事業構造の質的転換を図り、将来の成長に向けた基盤整備を推進していく。

### 4. 重点取り組み課題

#### (1) コア事業の収益力強化による成長

交通事業等から創出されるキャッシュフローをコア事業への成長投資に投下し、当社鉄道ネットワーク拡充・サービス向上や大規模拠点開発プロジェクト等における不動産賃貸事業の拡充を通してコア事業の収益力を強化することにより、キャッシュフロー創出力と収益力を向上・強化させる成長サイクルを確立する。

#### (2) 資産ポートフォリオおよびグループ事業ポートフォリオの徹底

当社内に設置している資産ポートフォリオ委員会にて、当社および連結子会社が保有する資産の最有効活用を全体最適の見地から立案、実施することで資産効率を高める。また景気後退の影響を大きく受けている事業部門については、不採算店舗からの撤退をはじめとする見直しを行い、引き続き構造改革をスピーディーに実施していく。

#### (3) 全社的な事業の効率性追求

当社および連結子会社が手掛ける各事業の固定費削減を推進し、収益に見合った適正費用水準に収斂させるコストマネジメントを徹底することにより、全社的な付加価値生産性の向上を追求する。

## 5. セグメント別事業計画

### (1) 交通事業

- ・ 2012年度に予定されている東横線と副都心線の相互直通運転により、さらなる利便性の向上を目指すとともに、駅ホームの安全対策およびバリアフリー化工事等を推進し、鉄道事業の安全・安定輸送の提供を目指す。
- ・ 昼間輸送や時差通勤等の促進により、混雑緩和と輸送力増強を図るとともに、お客さまニーズに即したダイヤ改正等、市場変化に柔軟に対応することで、「選ばれる沿線」の交通インフラ整備を推進する。

### (2) 不動産事業

- ・ 東急線沿線が「住みたい」「住み続けたい」「出かけたがたい」「商売したい」街であり続けるような街づくり戦略を推進する。
- ・ 4大開発プロジェクトを推進することにより、不動産事業の構造転換を着実なものにする。

#### 【4大開発プロジェクト】

①たまプラーザ テラス（神奈川県横浜市）2010年秋グランドオープン予定

②二子玉川ライズ（東京都世田谷区）

タワー&レジデンス：2010年5月・7月引渡し予定

オフィス：2010年11月末竣工予定

ショッピングセンター：2011年3月開業予定

③東急キャピトルタワー（東京都千代田区）2010年7月末竣工予定

ザ・キャピトルホテル 東急：2010年10月22日開業予定

④渋谷ヒカリエ（東京都渋谷区）2012年春竣工予定

- ・ 成熟化しつつある沿線において、「住みかえ」を軸にした住宅関連事業の拡充を図りながら、収益基盤の強化と沿線価値向上を目指す。

## 6. 連結業績の見通し（主要指標抜粋）

	2009年度 実績	中期2か年経営計画	
		2010年度	2011年度
連結営業利益	527億円	465億円	505億円
連結東急EBITDA※	1,421億円	1,291億円	1,460億円
D/Eレシオ	2.8倍	2.9倍	2.7倍

※ 営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費

○参考資料…「中期2か年経営計画」

以 上

# 中期2か年経営計画

2010年度(2011年3月期)～2011年度(2012年3月期)



2010年5月14日  
東京急行電鉄株式会社(9005)  
<http://www.tokyu.co.jp/>

# 目次

全体戦略	.....	2
個別事業戦略	.....	6
数値計画等	.....	11

「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。

# 過去の経営戦略の振り返り

## 2005年以降の戦略

沿線での3コア事業の連携による収益構造の変革と持続的成長の実現  
(将来の社有地販売の終了による利益減少に備えて)

## 将来への種まき ⇒ 沿線価値の向上

### 鉄道

鉄道ネットワークの拡充

⇒ 不況下でも、輸送人員は増加基調

⇒ 混雑緩和による沿線人口増加への対応

### 不動産

沿線の大規模拠点開発

⇒ 「街」「沿線」の相対的価値を確実に上昇

### 既存資産活用

資産ポートフォリオ委員会

⇒ 連結視点からの資産の最有効活用促進

## 成長戦略 ⇒ 一部は見直しが必須

### ① 不動産事業の構造転換

- ・沿線大規模拠点開発
- ・資金回転型販売の推進

景気の悪化

### ① 不動産市況の冷え込みによる

- ・大規模開発プロジェクトを含め賃貸収入の減少
- ・資金回転型販売の取得減少、評価損の計上

### ② リテール事業の収益性向上

### ② 消費不況によるリテール事業収益性の大幅低下

(レジャーサービス・ホテル事業でも同様の動き)

全事業で収益環境が悪化

# 事業環境の変化と計画の方向性見直し

## 主な経営指標の推移(2008～2009年度)

	(億円)					
	2009/3 計画値	2009/3 実績	増減額 (増減率)	2010/3 計画値	2010/3 実績	増減額 (増減率)
営業収益	13,640	13,042	△ 597	13,900	12,301	△ 1,598
営業利益	710	653	△ 56	700	527	△ 172
経常利益	640	548	△ 91	625	461	△ 163
当期純利益	390	107	△ 282	390	148	△ 241
東急EBITDA※	1,520	1,482	△ 37	1,585	1,421	△ 163
EPS(円) 1株当たり利益	29.83	8.65	△ 21.18	29.83	11.88	△ 17.95
ROE(%) 自己資本利益率	9.7%	3.0%	△ 6.7P	8.4%	4.0%	△ 4.4P
資産効率(%) (東急EBITDA/総資)	7.6%	7.5%	△ 0.1P	7.5%	7.1%	△ 0.4P
自己資本 期末残高	4,480	3,712	△ 768	4,780	3,730	△ 1,050
有利子負債 期末残高	10,100	10,724	+624	10,550	10,427	△ 123
自己資本比率(%)	21.5%	18.5%	△ 3.0P	22.1%	19.0%	△ 3.1P
D/Eレシオ(倍)	2.3	2.9	+0.6	2.2	2.8	+0.6

## 事業環境の変化

多くの事業で競争環境が激化

不動産

賃料・単価の減少、空室率の上昇  
賃貸物件の新規取得が減少

リテール

他業態・Web販売との競合

ホテル

低価格ホテル等との競合

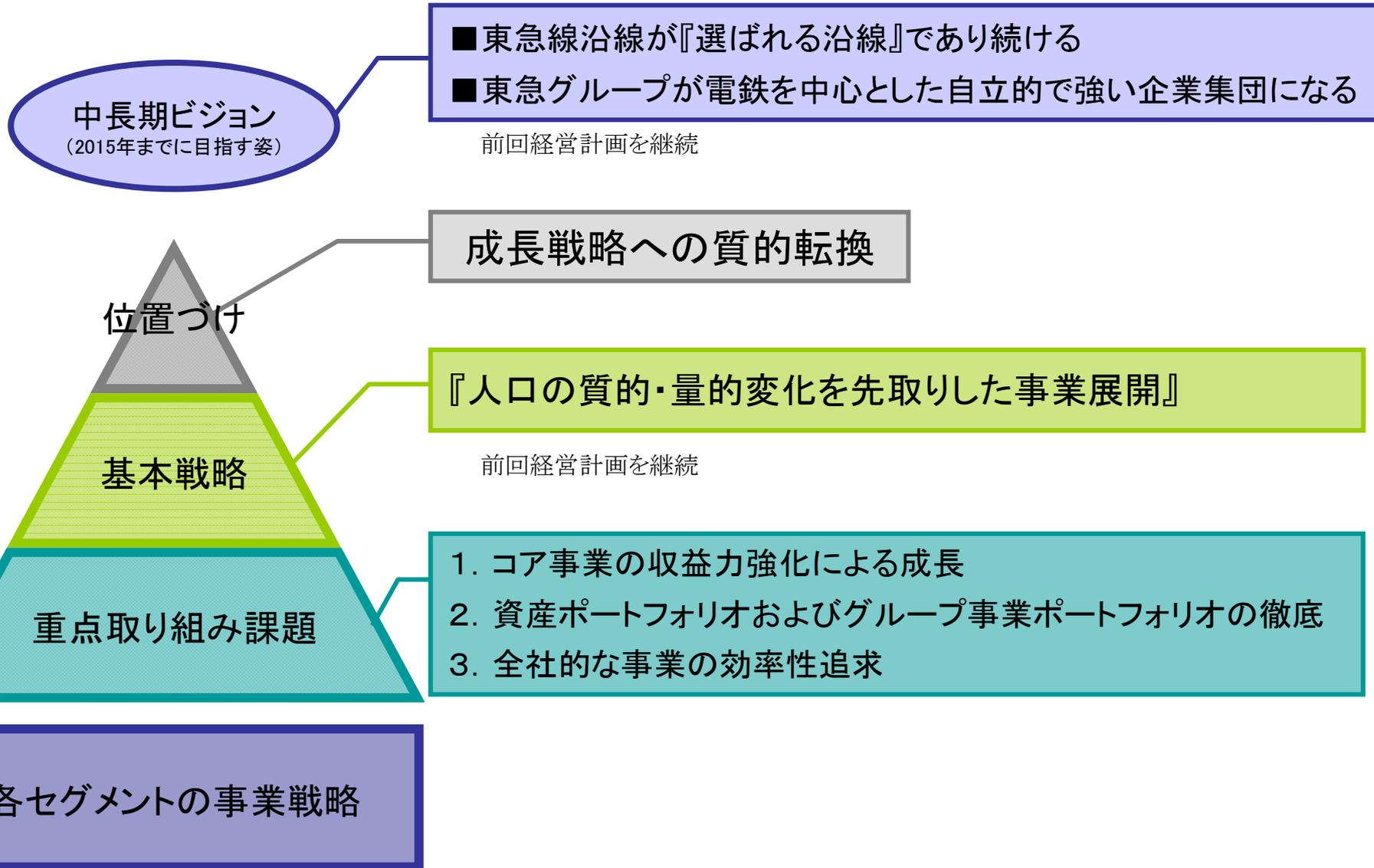
鉄道

他社線の開業による影響

縮小する国内市場での競争激化 ⇒ 経営／事業の質的変貌の必要性

大きく前提が変化したことを踏まえ、計画の方向性見直しへ

# 新・経営計画の骨子



# 計画策定にあたり

## 経営環境の変化

沿線の成熟化

社有地販売の減少

市場・ニーズの変化

## 個別事業の戦略

### 鉄道事業

### 不動産事業

### リテール事業他

#### コア事業への集中

鉄道ネットワーク  
の維持・拡充

非コア資産の  
用途転換・売却

店舗ポートフォリオ  
の組替・強化

#### 収益力の強化

昼間輸送・逆輸送  
などの促進

優良賃貸資産  
の開発等促進

不採算店舗・  
領域からの撤退

#### 沿線の魅力度向上 ・再活性化

安全・安心の為の  
選別した投資実施

沿線住宅市場  
の活性化

魅力あるMD  
の再構築

## 事業等の選別

収益力向上の上で  
残す事業・資産

収益力向上の上で  
売却する事業・資産

早期に売却する  
事業・資産

本計画期間：将来の成長に向けた基盤整備を推進する2年間

# 鉄軌道事業の戦略(1)

## 事業環境の変化

- 当社のネットワーク拡充以外に、競合他社でも路線計画が進む
- 当社の沿線人口は、当面の間増加傾向が続くものの、高齢者による増加が大きいことから、定期券利用者のピーク等は、より早く到達すると予想される



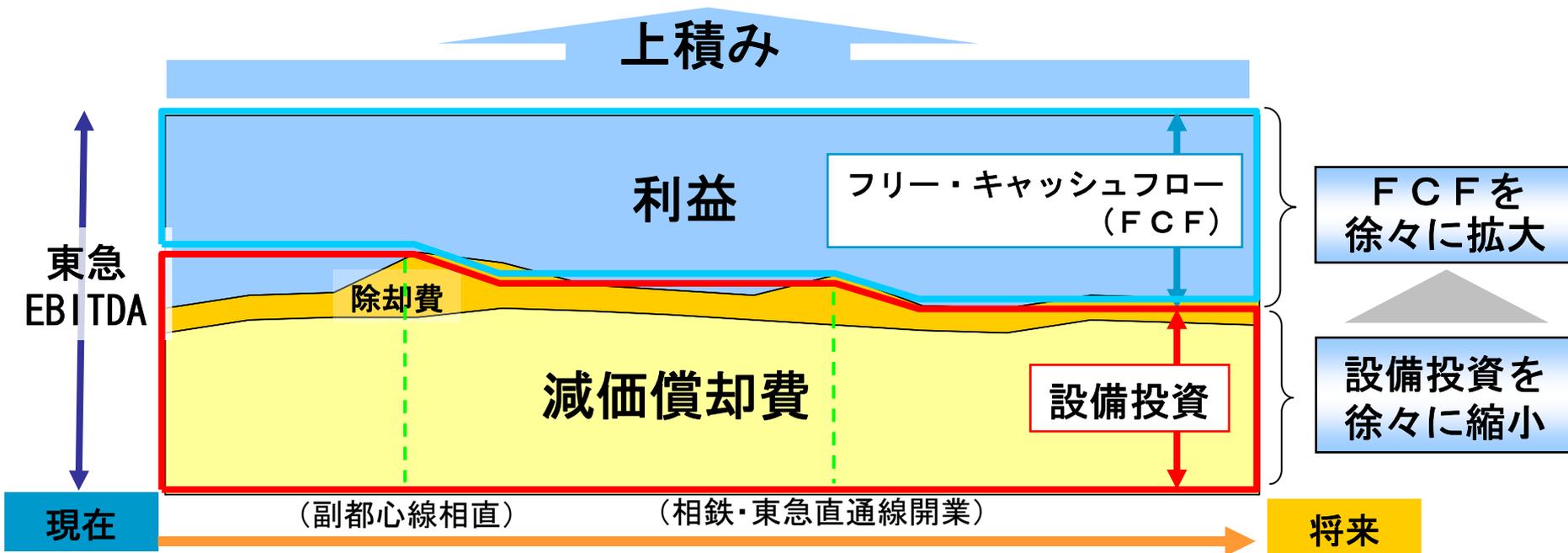
## 当社の対応

- お客様ニーズに即した、ソフト戦略・ダイヤ改正等により、市場の変化に対応する
- 昼間輸送・逆輸送や時差通勤などを促進することにより、多額の設備投資を掛けずに、混雑緩和、輸送力を維持・増強し、既存資産の最有効活用を進めていく

# 鉄軌道事業の戦略(2)

## キャッシュフローの創出

- 今後、東横線と副都心線との相互直通化工事の進捗により、固定資産除却費が増加し、暫くの間は、営業利益が増加しにくい状況
- 仮に、東急EBITDAが一定だとしても、設備投資を徐々に縮小することで、フリー・キャッシュフローの増大を進める
- 更に、収益と費用の両側面から『東急EBITDA』の上積みを図る



# 不動産事業(街づくり)戦略

## 戦略目的

東急沿線が、サステナブルな街として、多様性のある生活者にとって「住みたい」「住み続けたい」「出かけたがたい」「商売したい」街であり続ける

## 街づくり戦略

現在・将来の居住者や来街者に、提供する価値・サービスを描き、街のビジョン・コンセプト等を策定し、街の価値向上と一体的な視点で、個別の開発事業を推進

開発プロジェクト  
を着実に推進

+

資産組換えにより  
ポートフォリオを強化

+

資産効率・資産価値  
の向上策を実施

+

保有資産・受託資産  
を総合管理

### 街全体

- 街に新たな価値を創出
- 街全体の消費を高める
- 外部から投資を呼び込む

収益基盤の強化

×

### 当社

- 不動産賃貸業に加え、  
リテール・鉄道・ホテル等の  
他セグメントでも利益獲得
- 保有資産価値の向上

複合的な利益獲得

# 2010年度完成の大規模プロジェクト



## たまプラーザ

## たまプラーザ テラス

### 商業施設コンセプト

「ライフスタイル・コミュニティ・センター」  
～地域に根ざした生活者のライフスタイル実現の場所～

※ 2010年秋 全面開業(ゲートプラザ3期開業)



## 二子玉川

## 二子玉川ライズ

### 事業コンセプト

「水と緑と光」の豊かな自然環境と調和した街づくり

※ 2010年5・7月 マンション引渡し  
2010年11月末 建物竣工、2011年3月 商業施設開業



## 永田町

## 東急キャピトルタワー

### ザ・キャピトルホテル 東急のテーマ

都心の喧騒を忘れる上質な時間、四季の移ろう和らぎのホテル

※ 2010年7月末 建物竣工、2010年10月22日 ホテル開業



# 渋谷のビジョンと新文化街区プロジェクト

渋谷の街のビジョン  
(目指す方向性)

『いつも動いている、いつも新しいことが始まっている渋谷』  
=エンタテインメントシティ しぶや

新文化街区プロジェクト

※ 2012年春 開業予定

建物名称

Shibuya **Hikarie**【渋谷ヒカリエ】

渋谷から世界を照らし、世の中を変える光になるという意味を込めて

劇場名称

Tokyu Theatre Orb 【東急シアターオーブ】

国内外の第一級のエンタテインメントを提供する「宙空の劇場」



オフィス・文化施設・商業からなるこれまでにない新しい発想の複合施設として、  
新たな価値を創造し、街の情報発信拠点となることを目指す。

# 2011年度の計画水準

2011年の水準は、今後の景気動向等も勘案の上、より上を目指して取り組んでいく

		2009年度				2010年度		2011年度	
収益性指標	}	東急EBITDA※	1,421億円	}	1,291億円	1,460億円			
		営業利益	527億円		465億円	505億円			
健全性指標	}	D/Eレシオ	2.8倍		2.9倍	2.7倍			

※ 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

## 配当政策・株主還元

- 「自己資本配当率」(DOE)2%を目処におき、安定的な配当を実施しながら、増配を目指します
- フリー・キャッシュフローの状況を勘案しながら、機動的な「自社株式の取得」の検討を進めます

※自己資本配当率(DOE)・・・年間配当額／期中平均自己資本

# 計画数値 概要

(億円)

	2010/3 実績	2011/3		2012/3	
		予想	前年増減	予想	前年増減
営業収益	12,301	11,710	△ 591 (△ 4.8%)	11,315	△ 395 (△ 3.4%)
営業利益	527	465	△ 62 (△ 11.8%)	505	+ 40 (+ 8.6%)
営業外収益	139	145	+ 5 (+ 4.0%)	147	+ 2 (+ 1.4%)
営業外費用	205	205	+ 0 (△ 0.2%)	217	+ 12 (+ 5.9%)
経常利益	461	405	△ 56 (△ 12.2%)	435	+ 30 (+ 7.4%)
特別利益	240	35	△ 205 (△ 85.5%)	157	+ 122 (+ 348.6%)
特別損失	274	200	△ 74 (△ 27.0%)	95	△ 105 (△ 52.5%)
当期純利益	148	115	△ 33 (△ 22.8%)	325	+ 210 (+ 182.6%)
東急EBITDA ※	1,421	1,291	△ 130 (△ 9.1%)	1,460	+ 169 (+ 13.1%)
EPS(円) 1株当たり利益	11.88	9.21	△ 2.67	25.72	+16.51
ROE(%) 自己資本利益率	4.0%	3.1%	△ 0.9P	8.3%	+5.2P
資産効率(%) (東急EBITDA/総資産)	7.1%	6.5%	△ 0.6P	7.2%	+0.7P
自己資本 期末残高	3,730	3,770	+ 39	4,020	+ 250
有利子負債 期末残高	10,426	11,040	+ 613	10,910	△ 130
自己資本比率(%)	19.0%	18.7%	△ 0.3P	19.8%	+1.1P
D/Eレシオ(倍)	2.8	2.9	+0.1	2.7	△ 0.2

※ 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

# 東急EBITDA



(億円)

	2010/3 実績	2011/3		2012/3	
		予想	前年増減	予想	前年増減
<b>交通事業</b>	<b>733</b>	<b>704</b>	$\Delta 29$ ( $\Delta 4.0\%$ )	<b>708</b>	$+ 4$ ( $+ 0.6\%$ )
当社 鉄軌道	658	641	$\Delta 17$	650	$+ 9$
東急バス	38	30	$\Delta 7$	28	$\Delta 2$
その他	36	31	$\Delta 4$	29	$\Delta 2$
<b>不動産事業</b>	<b>321</b>	<b>247</b>	$\Delta 74$ ( $\Delta 23.2\%$ )	<b>346</b>	$+ 99$ ( $+ 40.1\%$ )
当社 不動産販売	157	102	$\Delta 55$	107	$+ 5$
当社 不動産賃貸	127	106	$\Delta 20$	184	$+ 77$
その他	37	38	$+ 1$	54	$+ 16$
<b>リテール事業</b>	<b>228</b>	<b>198</b>	$\Delta 30$ ( $\Delta 13.5\%$ )	<b>209</b>	$+ 11$ ( $+ 5.6\%$ )
東急百貨店	78	74	$\Delta 3$	72	$\Delta 2$
東急ストア	48	41	$\Delta 7$	46	$+ 4$
ショッピング・センター	91	76	$\Delta 15$	80	$+ 4$
その他	10	5	$\Delta 4$	9	$+ 4$
<b>レジャー・サービス事業</b>	<b>64</b>	<b>71</b>	$+ 6$ ( $+ 10.5\%$ )	<b>81</b>	$+ 10$ ( $+ 14.1\%$ )
東急エージェンシー	0	9	$+ 8$	9	$+ 0$
イツ・コミュニケーションズ	40	36	$\Delta 3$	43	$+ 7$
その他	23	25	$+ 1$	28	$+ 2$
<b>ホテル事業</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	$+ 1$ ( $+ 5.5\%$ )	<b>55</b>	$+ 34$ ( $+ 161.9\%$ )
東急ホテルズ等	21	16	$\Delta 4$	44	$+ 28$
その他	$\Delta 1$	4	$+ 5$	10	$+ 5$
<b>その他事業</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	$\Delta 4$ ( $\Delta 8.1\%$ )	<b>59</b>	$+ 11$ ( $+ 22.9\%$ )
東急車輛製造	20	27	$+ 6$	37	$+ 10$
その他	31	20	$\Delta 10$	21	$+ 0$
<b>消去</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	$+ 1$	<b>2</b>	$+ 0$
<b>合計</b>	<b>1,421</b>	<b>1,291</b>	$\Delta 130$ ( $\Delta 9.1\%$ )	<b>1,460</b>	$+ 169$ ( $+ 13.1\%$ )

※ 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

# 営業収益



(億円)

	2010/3 実績	2011/3		2012/3	
		予想	前年増減	予想	前年増減
<b>交通事業</b>	<b>1,949</b>	<b>1,886</b>	<b>△ 63 (△ 3.2%)</b>	<b>1,899</b>	<b>+ 13 (+ 0.7%)</b>
当社 鉄軌道	1,471	1,464	△ 6	1,478	+ 13
東急バス	267	263	△ 4	261	△ 1
その他	210	158	△ 52	158	+ 0
<b>不動産事業</b>	<b>1,640</b>	<b>1,622</b>	<b>△ 18 (△ 1.1%)</b>	<b>1,326</b>	<b>△ 296 (△ 18.2%)</b>
当社 不動産販売	822	785	△ 36	394	△ 391
当社 不動産賃貸	359	381	+ 22	467	+ 85
その他	458	454	△ 4	464	+ 9
<b>リテール事業</b>	<b>5,579</b>	<b>5,189</b>	<b>△ 390 (△ 7.0%)</b>	<b>5,097</b>	<b>△ 92 (△ 1.8%)</b>
東急百貨店	2,447	2,390	△ 56	2,343	△ 46
東急ストア	2,701	2,353	△ 347	2,291	△ 62
ショッピング・センター	228	243	+ 14	266	+ 23
その他	203	201	△ 1	194	△ 6
<b>レジャー・サービス事業</b>	<b>1,533</b>	<b>1,550</b>	<b>+ 16 (+ 1.1%)</b>	<b>1,567</b>	<b>+ 17 (+ 1.1%)</b>
東急エージェンシー	918	917	△ 1	917	+ 0
イツ・コミュニケーションズ	165	189	+ 23	199	+ 9
その他	448	443	△ 5	450	+ 7
<b>ホテル事業</b>	<b>869</b>	<b>899</b>	<b>+ 29 (+ 3.3%)</b>	<b>873</b>	<b>△ 26 (△ 2.9%)</b>
東急ホテルズ等	754	775	+ 20	744	△ 30
その他	115	123	+ 8	128	+ 4
<b>その他事業</b>	<b>1,493</b>	<b>1,279</b>	<b>△ 214 (△ 14.4%)</b>	<b>1,293</b>	<b>+ 14 (+ 1.1%)</b>
東急車輛製造	631	544	△ 87	548	+ 3
その他	861	734	△ 127	744	+ 10
<b>消 去</b>	<b>△ 765</b>	<b>△ 715</b>	<b>+ 50</b>	<b>△ 740</b>	<b>△ 25</b>
<b>合 計</b>	<b>12,301</b>	<b>11,710</b>	<b>△ 591 (△ 4.8%)</b>	<b>11,315</b>	<b>△ 395 (△ 3.4%)</b>

# 営業利益



(億円)

	2010/3 実績	2011/3		2012/3	
		予想	前年増減	予想	前年増減
<b>交通事業</b>	<b>232</b>	<b>260</b>	<b>+ 27</b> (+ 11.9%)	<b>166</b>	<b>△ 94</b> (△ 36.2%)
当社 鉄軌道	209	241	+ 31	147	△ 94
東急バス	10	7	△ 3	7	+ 0
その他	11	11	+ 0	10	+ 0
<b>不動産事業</b>	<b>228</b>	<b>116</b>	<b>△ 112</b> (△ 49.2%)	<b>198</b>	<b>+ 82</b> (+ 70.7%)
当社 不動産販売	146	89	△ 57	101	+ 11
当社 不動産賃貸	65	11	△ 53	66	+ 54
その他	16	15	△ 1	30	+ 15
<b>リテール事業</b>	<b>38</b>	<b>48</b>	<b>+ 9</b> (+ 24.1%)	<b>55</b>	<b>+ 7</b> (+ 14.6%)
東急百貨店	28	27	△ 1	16	△ 10
東急ストア	18	10	△ 8	14	+ 4
ショッピング・センター	48	22	△ 26	30	+ 8
その他	△ 57	△ 11	+ 45	△ 6	+ 5
<b>レジャー・サービス事業</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>+ 14</b> (+ 98.4%)	<b>33</b>	<b>+ 4</b> (+ 13.8%)
東急エージェンシー	0	7	+ 8	8	+ 0
イツ・コミュニケーションズ	11	11	+ 0	14	+ 2
その他	4	10	+ 6	10	+ 0
<b>ホテル事業</b>	<b>△ 14</b>	<b>△ 9</b>	<b>+ 5</b> (-)	<b>19</b>	<b>+ 28</b> (-)
東急ホテルズ等	△ 5	△ 7	△ 2	17	+ 24
その他	△ 9	△ 1	+ 7	1	+ 3
<b>その他事業</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>△ 5</b> (△ 19.6%)	<b>33</b>	<b>+ 12</b> (+ 57.1%)
東急車輛製造	1	7	+ 6	18	+ 10
その他	24	13	△ 11	14	+ 1
<b>消 去</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>△ 1</b>	<b>1</b>	<b>+ 1</b>
<b>合 計</b>	<b>527</b>	<b>465</b>	<b>△ 62</b> (△ 11.8%)	<b>505</b>	<b>+ 40</b> (+ 8.6%)

# キャッシュ・フロー計算書



(億円)

	2010/3 実績	2011/3		2012/3	
		予想	前年増減	予想	前年増減
営業活動 キャッシュフロー	1,509	1,090	△ 419	1,180	+ 90
投資活動 キャッシュフロー	△ 1,166	△ 1,380	△ 213	△ 950	+ 430
設備投資	△ 1,307	△ 1,547	△ 239	△ 1,453	+ 94
工事負担金受入	72	79	+ 6	67	△ 12
資産売却入金	179	105	△ 74	436	+ 331
財務活動 キャッシュフロー	△ 367	290	+ 657	△ 230	△ 520
有利子負債 純増減	△ 217	386	+ 603	△ 134	△ 520
配当金支払	△ 75	△ 76	△ 0	△ 76	+ 0
フリー・ キャッシュフロー	343	△ 290	△ 633	230	+ 520
有利子負債 残高	10,426	11,040	+ 613	10,910	△ 130
現金及び同等物 残高	397	397	+ 0	397	+ 0