

# 中期2か年経営計画

(FY2010～2011)

## 投資家様向け説明会 資料

2010年5月18日



東京急行電鉄株式会社

---

(9005)

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

# 目次

I. 全体戦略	.....	2
II. 個別事業戦略	.....	10
III. 数値計画等	.....	16
(参考資料)	.....	23

## 「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 . 全体戦略

# 過去の経営戦略の振り返り

## 2005年以來の戦略

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

# 2008・2009年度の業績推移

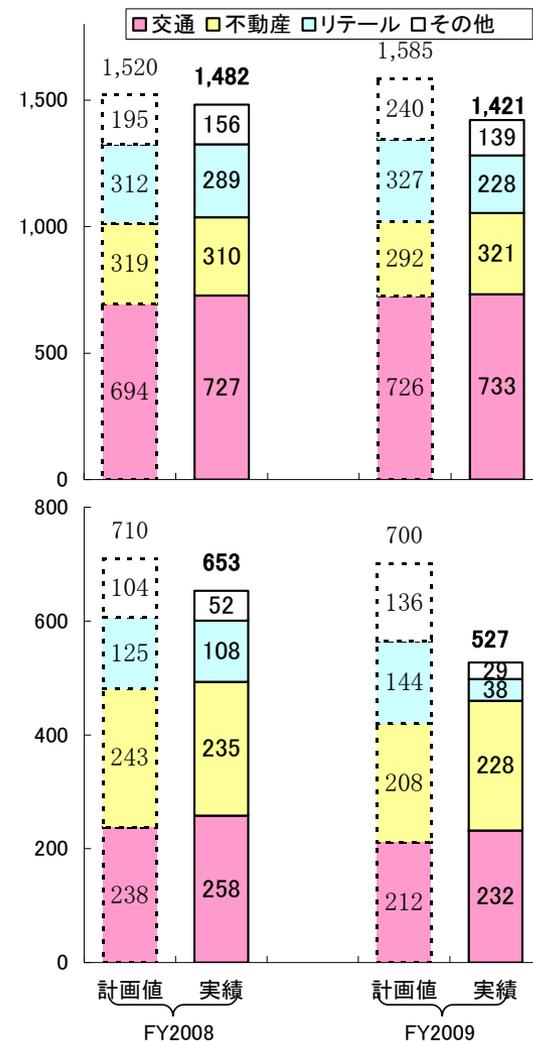


## 各経営指標

	(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/総資産)	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

上段: 東急EBITDA

下段: 営業利益



# 更なる事業環境の変化

## ■ 多くの事業で、競争環境の厳しさが増している

### 不動産事業

- 賃料競争が激化、単価も減少
- 賃貸物件の新規取得が減少

### リテール事業

- 他の業態やネット販売等との競争が激化

### ホテル事業

- 低価格ホテル等との競争が激化

### 交通事業

- 将来人口の増加は継続しない
- 他社線の開業などによる影響

縮小する国内需要の奪い合い・競争が激化

計画の前提が大きく変化したことを踏まえ、計画の方向性を見直す

# 今後の計画策定にあたり

## 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

# 新・経営計画の骨子

## ■ 中長期ビジョン

- 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

## ■ 基本戦略

人口の質的・量的変化を先取りした事業展開

変更なし

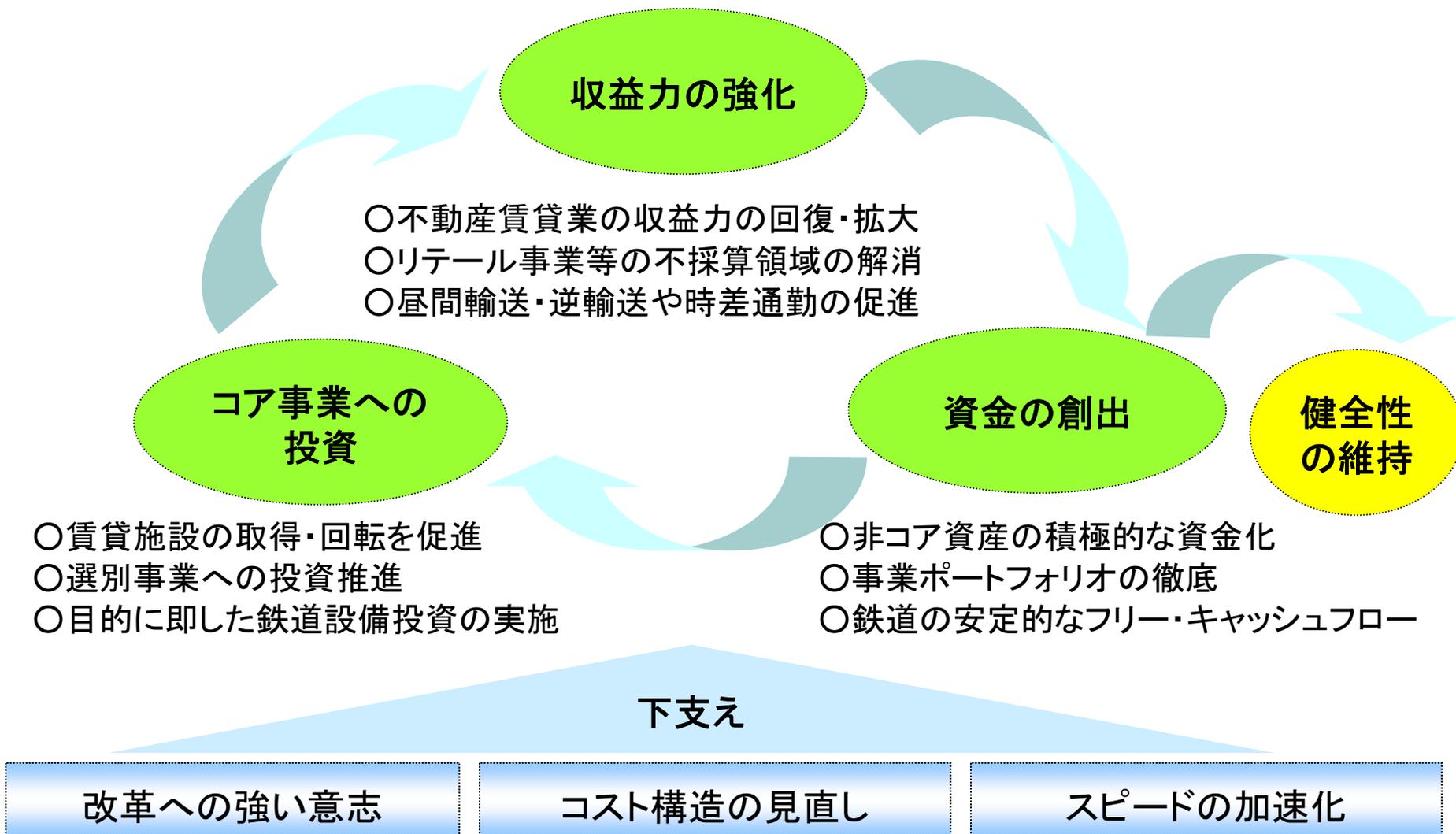
## ■ 新・経営計画の位置づけ

成長戦略への質的転換

## ■ 重点取組み課題

1. コア事業の収益力強化による成長
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
3. 全社的な事業の効率性追求

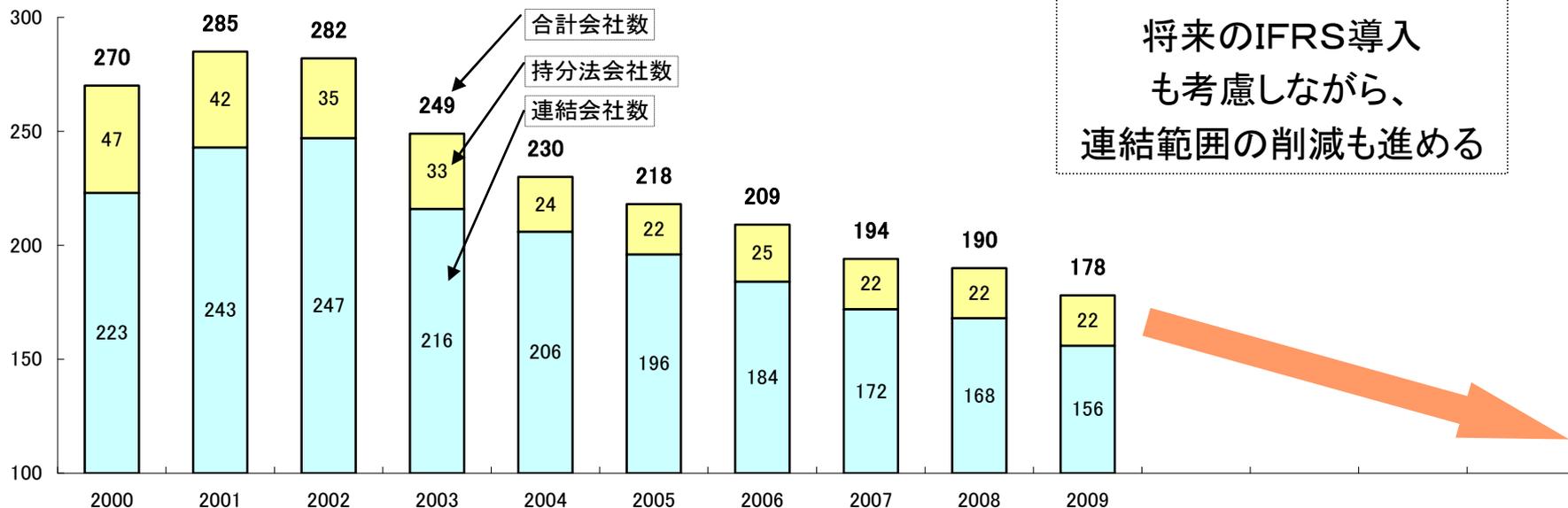
# コア事業の収益力強化サイクル



# 事業ポートフォリオの徹底



## 連結範囲会社数の推移



将来のIFRS導入  
も考慮しながら、  
連結範囲の削減も進める

事業特性に応じた視点から、取捨選択を進め、筋肉質な企業集団をつくる

## Ⅱ．個別事業戦略

# 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

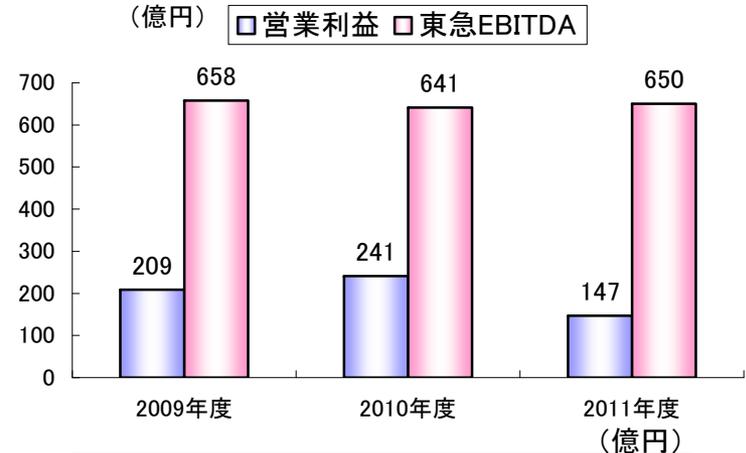
- お客様ニーズに即した、ソフト戦略・ダイヤ改正等により、市場の変化に対応する
- 昼間輸送・逆輸送や時差通勤などを促進することにより、多額の設備投資を掛けずに、混雑緩和、輸送力を維持・増強し、既存資産の最有効活用を進めていく



# 鉄軌道事業の戦略(2)

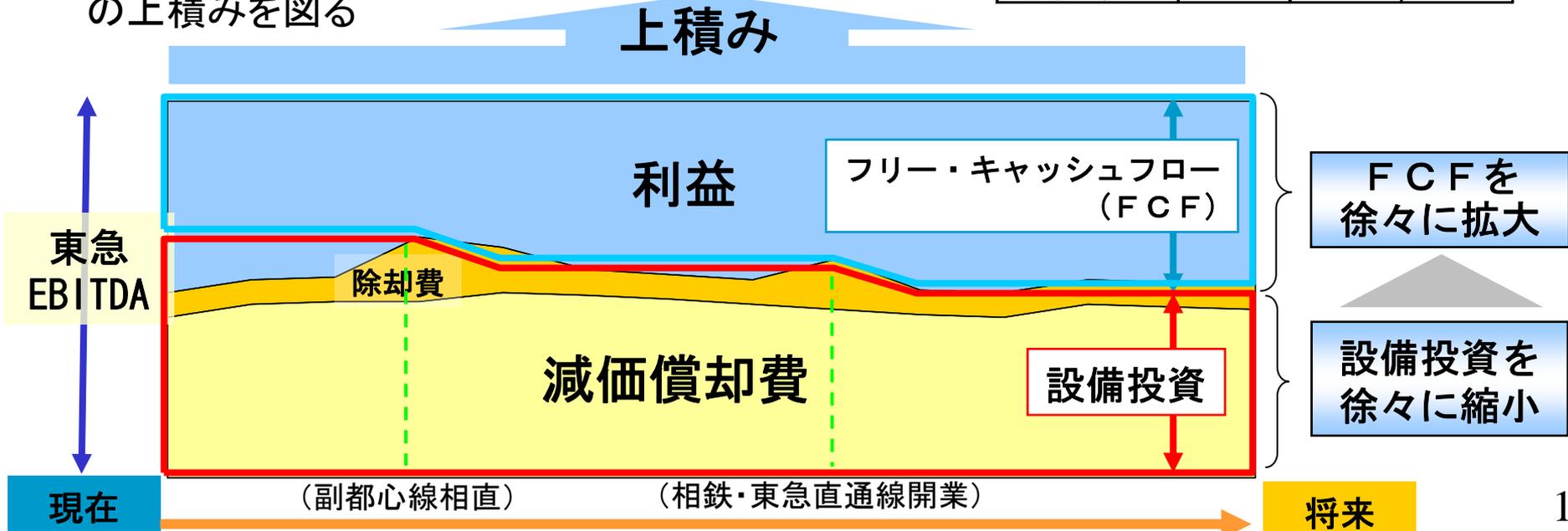
## キャッシュフローの創出

- 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



(億円)

	2009年度	2010年度	2011年度
固定資産除却費	108	61	168
減価償却費	340	338	333



# 不動産事業(街づくり)戦略

## 戦略目的

東急沿線が、サステイナブルな街として、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



I b街区

## 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。

## Ⅲ. 数值計画等

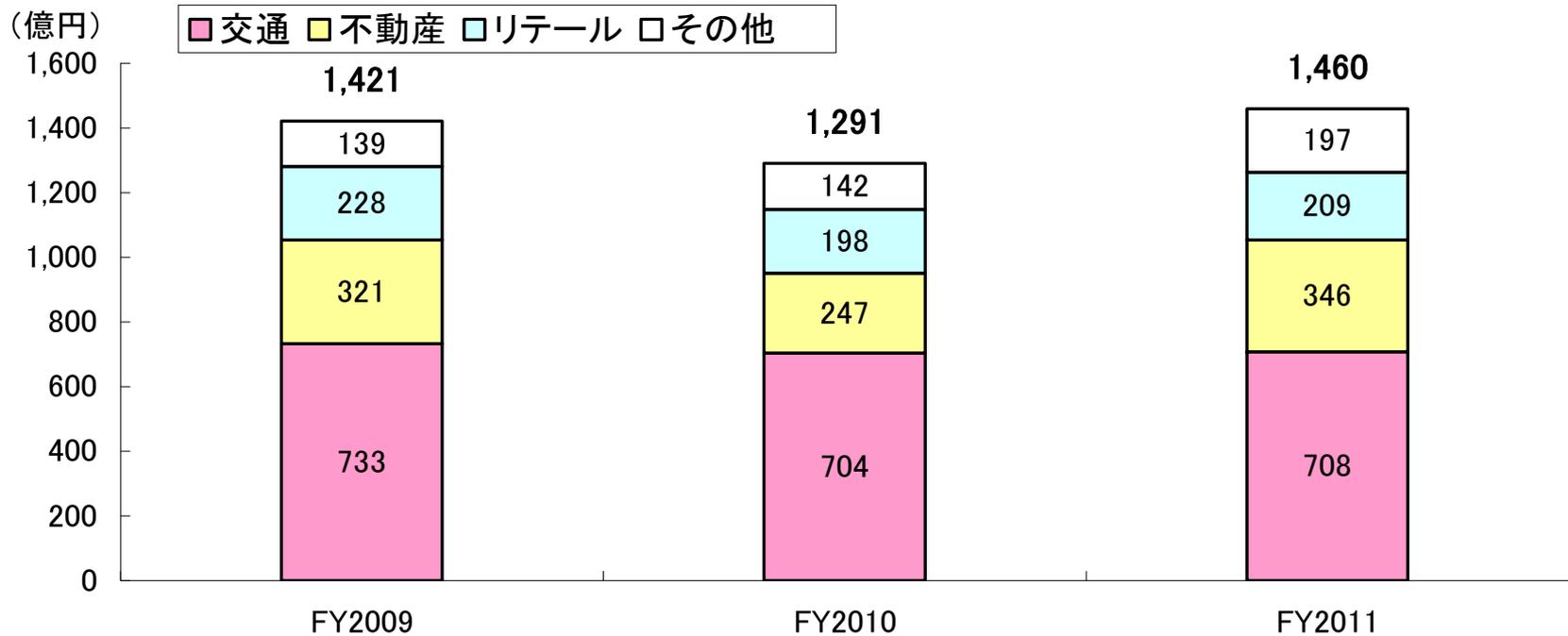
# 2011年度の計画水準



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

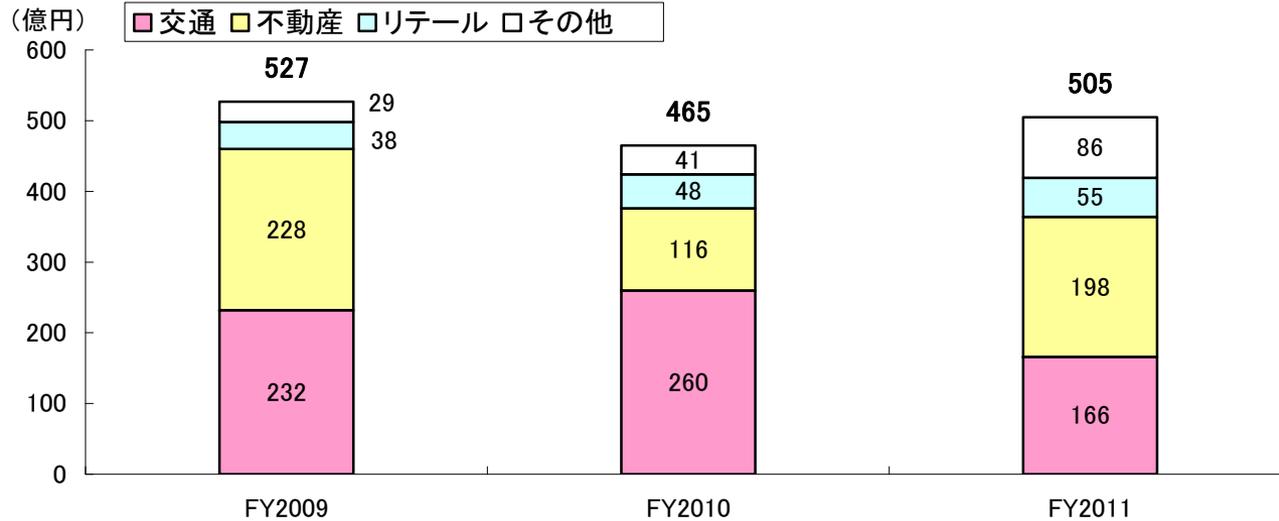
# 東急EBITDAの推移



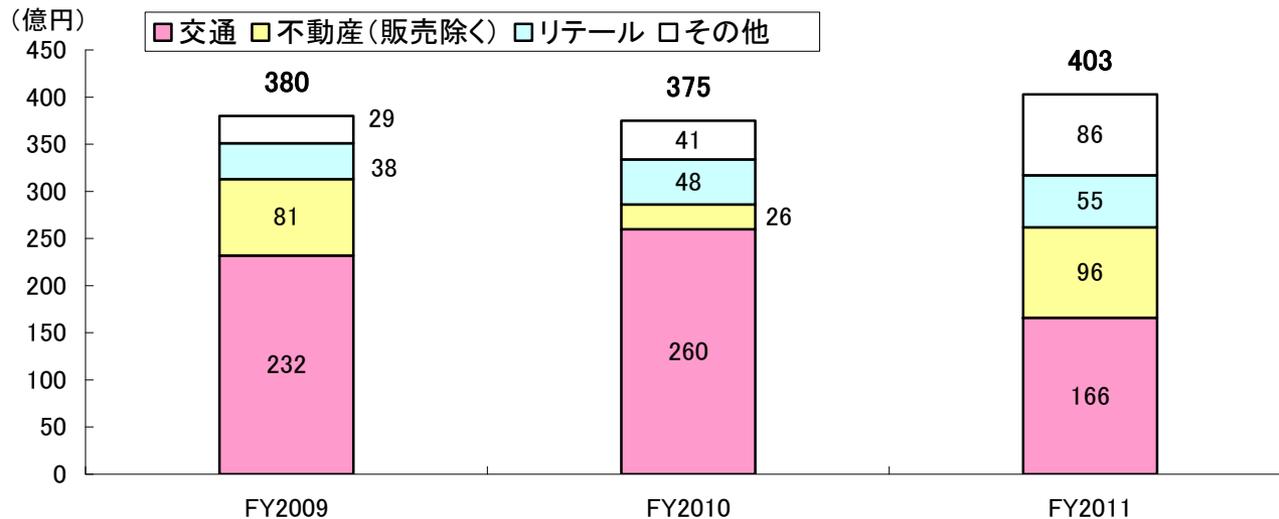
※ 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

# 営業利益の推移

## 合計額の推移



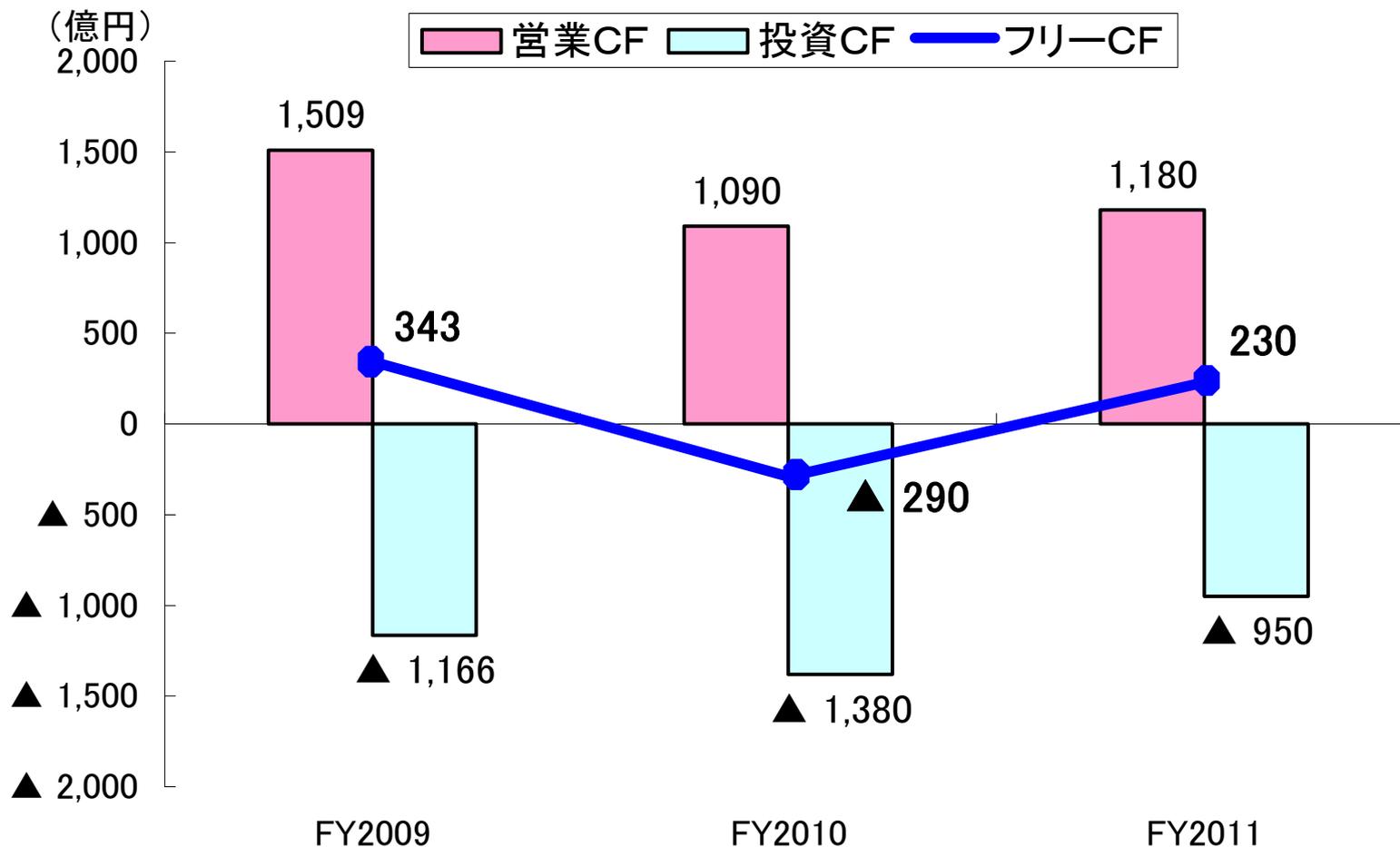
## 「当社 不動産販売」を除いた推移



# キャッシュ・フローの推移



2011年度以降は、設備投資水準の逡減と事業ポートフォリオの結果としての資産売却の遂行等も含め、フリー・キャッシュフローのプラス化を図る



# 株主還元の方

## 配当政策・株主還元

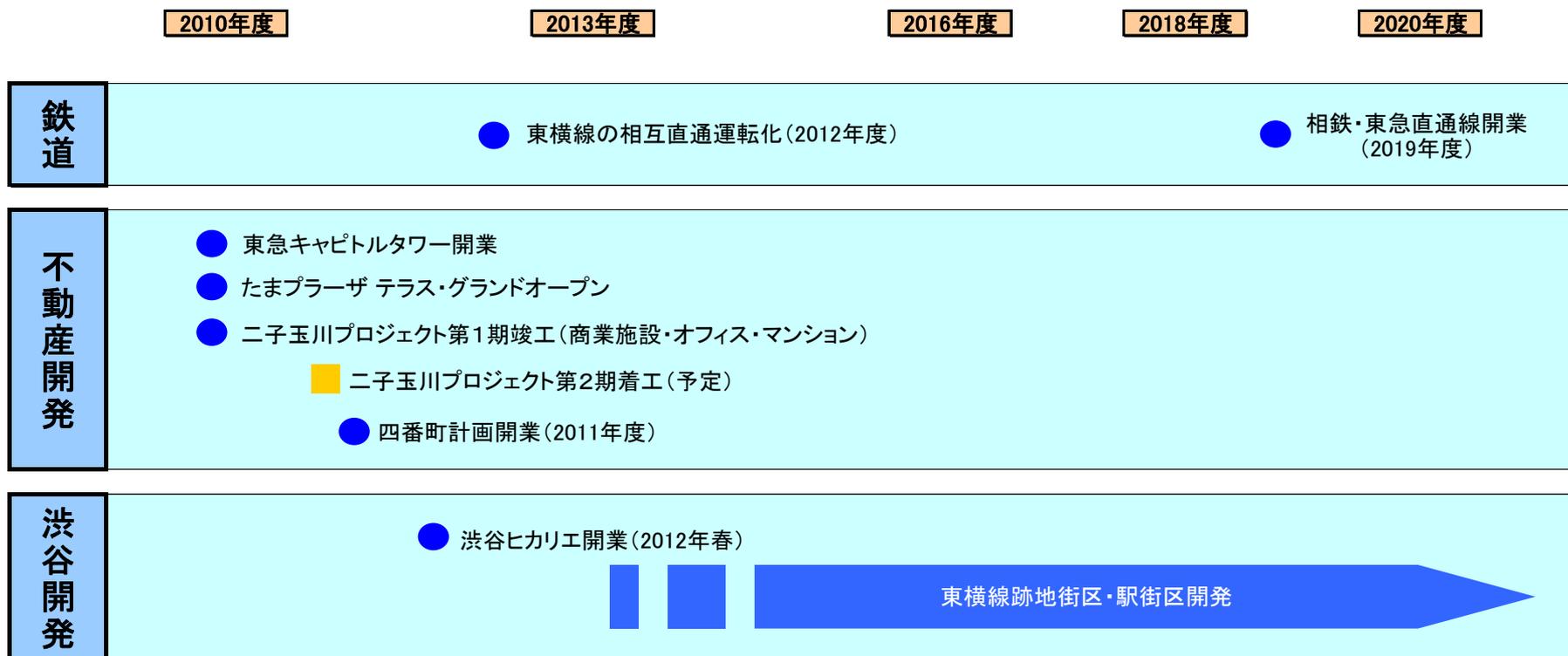
- 「自己資本配当率」(DOE)2%を目処におき、安定的な配当を実施しながら、増配を目指します
- フリー・キャッシュフローの状況を勘案しながら、機動的な「自社株式の取得」の検討を進めます

※自己資本配当率(DOE)・・・年間配当額／期中平均自己資本

# まとめ

- コア事業の収益力強化による成長
- 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
- 全社的な事業の効率性追求

## 今後の開発計画等



# (参考資料)

# 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</b> (△ 3.2%)	<b>1,899</b>	<b>+ 13</b> (+ 0.7%)
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</b> (△ 1.1%)	<b>1,326</b>	<b>△ 296</b> (△ 18.2%)
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</b> (△ 7.0%)	<b>5,097</b>	<b>△ 92</b> (△ 1.8%)
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</b> (+ 1.1%)	<b>1,567</b>	<b>+ 17</b> (+ 1.1%)
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</b> (+ 3.3%)	<b>873</b>	<b>△ 26</b> (△ 2.9%)
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</b> (△ 14.4%)	<b>1,293</b>	<b>+ 14</b> (+ 1.1%)
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</b> (△ 4.8%)	<b>11,315</b>	<b>△ 395</b> (△ 3.4%)

# 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

# 設備投資



(億円)

	2010/3 実績	2011/3		2012/3	
		予想	前年増減	予想	前年増減
交通事業	598	570	△ 28 (△ 4.8%)	548	△ 22 (△ 3.9%)
不動産事業	415	673	+ 257 (+ 61.8%)	646	△ 27 (△ 4.0%)
リテール事業	167	143	△ 24 (△ 14.5%)	135	△ 8 (△ 5.6%)
レジャー・サービス事業	42	76	+ 33 (+ 77.6%)	65	△ 11 (△ 14.5%)
ホテル事業	50	53	+ 2 (+ 4.6%)	20	△ 33 (△ 62.3%)
その他事業	26	50	+ 23 (+ 91.6%)	22	△ 28 (△ 56.0%)
全社・消去	39	15	△ 24	17	+ 2
合計	1,341	1,580	+ 238 (+ 17.8%)	1,453	△ 127 (△ 8.0%)

※ 設備投資金額は、セグメント情報記載(設備投資の実施ベース)のものであり、期末における未払金等を勘案する「キャッシュフロー計算書」とは、数値が異なります。

# 減価償却費



(億円)

	2010/3 実績	2011/3		2012/3	
		予想	前年増減	予想	前年増減
交通事業	388	382	△ 6 (△ 1.6%)	373	△ 9 (△ 2.4%)
不動産事業	78	116	+ 37 (+ 47.0%)	141	+ 25 (+ 21.6%)
リテール事業	122	132	+ 9 (+ 7.4%)	140	+ 8 (+ 6.1%)
レジャー・サービス事業	45	42	△ 3 (△ 8.4%)	47	+ 5 (+ 11.9%)
ホテル事業	33	30	△ 3 (△ 9.9%)	36	+ 6 (+ 20.0%)
その他事業	25	26	+ 0 (+ 2.6%)	25	△ 1 (△ 3.8%)
消 去	0	0	+ 0	0	+ 0
合 計	693	728	+ 34 (+ 4.9%)	762	+ 34 (+ 4.7%)