

中期3か年経営計画

～ 創る、繋ぐ、拓く ～

(FY2012～2014)

投資家様向け説明会 資料

2012年3月28日

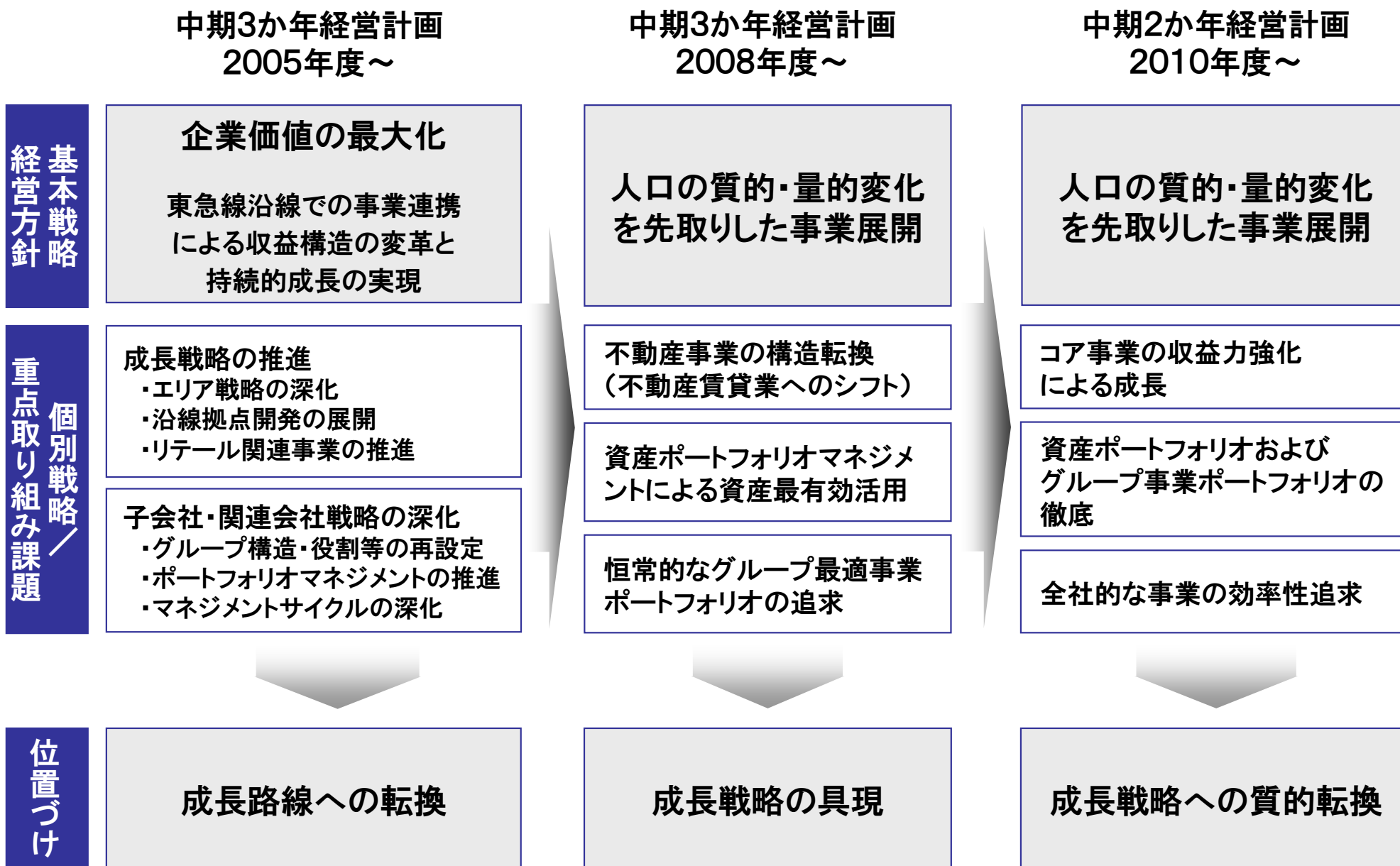


東京急行電鉄株式会社

(9005)

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

本経営計画策定に至る経緯



前回経営計画(2010-2011)の総括



前回経営計画の重点取り組み課題

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

前回経営計画での成果

- 鉄道ネットワークの拡充
東横線-東京メトロ副都心線の相互直通運転開始
(2012年度)に向けた工事を推進
- 開発プロジェクトの推進
2010年 7月 東急キャピトルタワー 竣工
2010年 10月 たまプラーザ テラス グランドオープン
2011年 3月 二子玉川ライズ・ショッピングセンター 開業
2011年 9月 東急番町ビル 竣工
- 資産ポートフォリオ
連結子会社資産を有効活用・売却(売却益※約25億円)
戦略的に賃貸ビルを代替取得
※2010年度実績および2011年度見込
- 事業ポートフォリオ
・東急ストア 不採算店舗の閉店(2カ年で6店舗)
・東急ホテルズ 不採算店舗の閉店(2カ年で10店舗)
・シロキ工業、ゴールドバック、東急車輛製造の株式譲渡

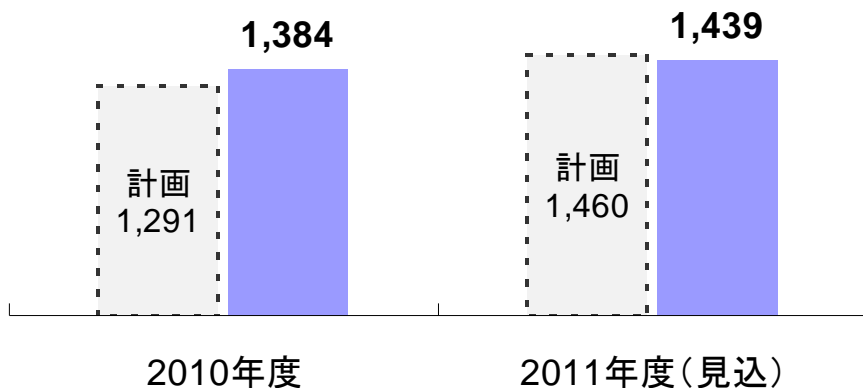
コスト削減効果は2010年度で約80億円
2011年度も同程度を見込む

前回経営計画(2010-2011)の総括



(億円)

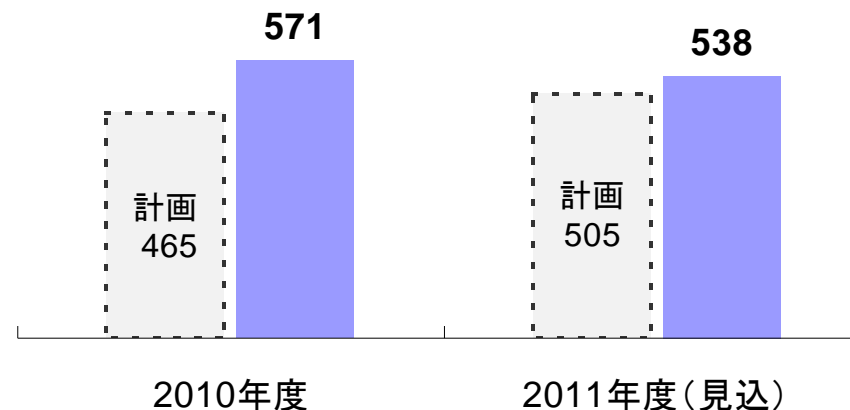
東急EBITDA



2011年度は計画水準に若干未達となるが、
2カ年では概ね達成する見込み

(億円)

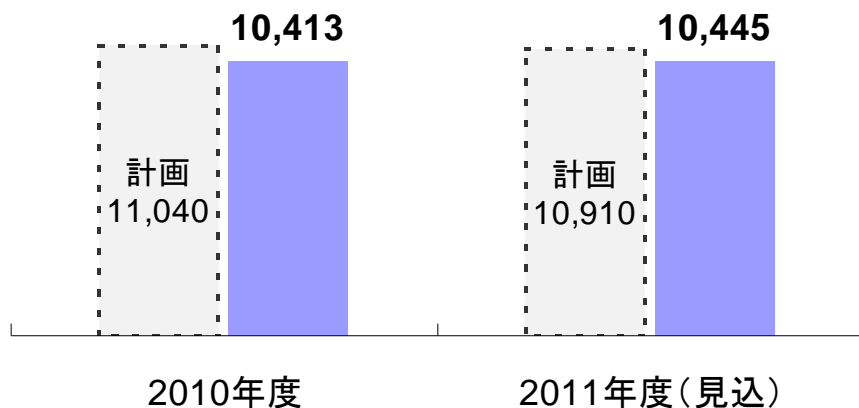
営業利益



震災影響をコスト削減効果等で補い、
2年連続で計画を上回る営業利益を達成する見込み

(億円)

有利子負債残高

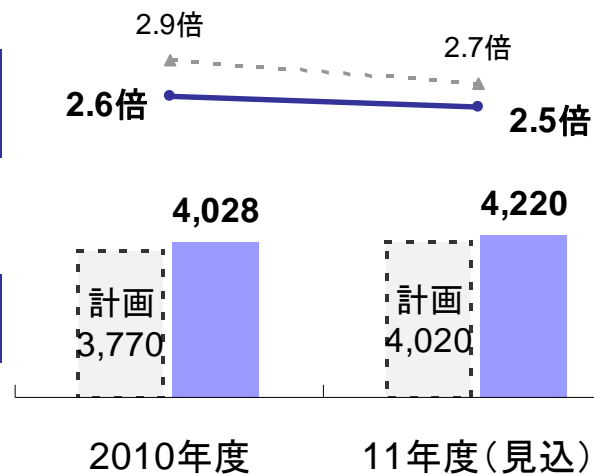


資産売却・法人税の減少等により、
計画を下回る水準に抑制

D/Eレシオ 点線:計画

(億円)

自己資本



2010年度で自己資本4,000億円を超過、
D/Eレシオ2.5倍と計画を上回る達成状況

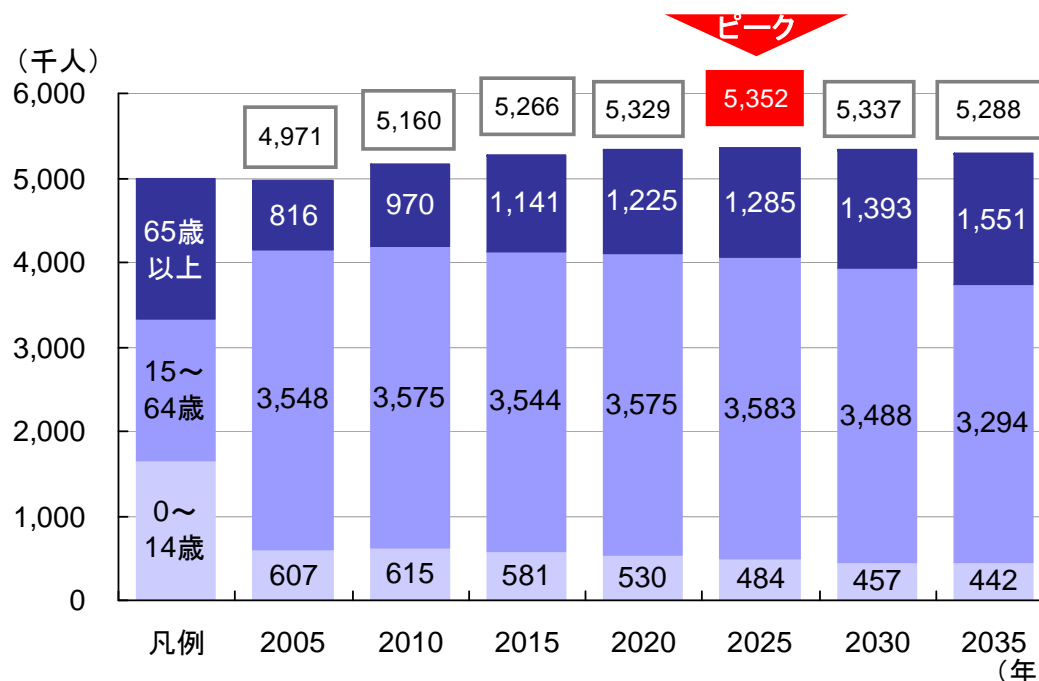
事業環境の変化

沿線人口は将来的には減少
(2025年が人口のピーク)

全国的に縮小する消費規模

アジア新興国における経済成長と、
増加基調にある訪日外国人観光客

■東急沿線(17市区)人口の将来見通し



※ 2008年国立社会保障・人口問題研究所データ(市区町村別)より作成

成長への鍵

- 消費を支える子育てファミリー・若年層の沿線内流入・定着
- 拡大する高齢者市場への対応
- アジア新興国の経済成長の取り込み(海外市場への展開/インバウンド戦略)

中長期ビジョン



10年後のビジョン(2022年にありたい姿)

東急沿線が『選ばれる沿線』であり続ける

- ①日本一住みたい沿線 東急沿線
- ②日本一訪れたい街 渋谷
- ③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

①日本一住みたい沿線 東急沿線



老若男女が
いきいきと暮らす沿線

住・職・遊に
バランスのとれた沿線

安心で、利便性が高く、
快適な沿線

スムーズな世代交代、
地域コミュニティの活性化

子育て世代の
流入促進

高齢者の
住みかえ促進

鉄道～駅～商業施設～
住宅の生活インフラ、
面的なセキュリティ

東急沿線には、そこに住む人の知的で文化的、上質で洗練された心豊かな暮らしがあり、それを支える安心感、利便性、快適性をもたらす高い品質の都市機能やインフラネットワーク、充実したお客さま本位の生活サービスがある。共感にもとづく様々なコミュニティの中で、多様な人々の交流を通じて、シニアは生きがいを見つけ、次世代は健全に育まれている。これが「東急沿線」に新しい価値を生み出すとともに、住む人の「誇り」となり、他の街に住む人にとって魅力や憧れとなる。10年後においても、「東急沿線」はその価値が認められ、日本で最も住みたい(沿線)地域になっている。

②日本一訪れたい街 渋谷

いつも、カッコ良い
楽しい、新しいことがある
ワクワクする

人のエネルギーや情報が集まり、活気に溢れ、
訪れる度に発見がある街

渋谷ヒカリエ(2012年4月26日 開業予定)
高さ 約182.5m:オフィス 50千㎡、商業 32千㎡



東急シアターオーブ
約2千席の本格的
ミュージカル劇場

IT・アート・ファッション・
音楽・広告のコンテンツ
がコラボレーション



多様性、寛容性
先端的な文化性

エンタテインメントシティしゅや

渋谷(SHIBUYA)には、多様性、寛容性、先端的な文化性、そして世界に向けた情報発信力がもたらす、カッコ良さや楽しさ、ワクワク感が常にあり、それが他の街にはない魅力となっている。10年後の渋谷(SHIBUYA)は、日本や世界の高感度な若者から大人、ビジネスチャンスを見出そうとする世界中のビジネスマンや企業が、日本の中で最も訪れたいと思う、エンタテインメントシティ(感性集約産業の集積地)になっている。

③日本一働きたい街 二子玉川



FUTAKO TAMAGAWA
rise

水と緑と光の豊かな自然環境と
調和した街づくり

I 期オフィス
延床約30千㎡
+
II 期オフィス
延床約87千㎡
(2015年度竣工予定)



※(仮称)二子玉川公園のパースは、世田谷区が策定したイメージをもとに、再開発組合が作成したもの

カタリストBA
クリエイティブな仕事に携わる方々
が集うオープンイノベーションの場

クリエイティブシティ 二子玉川

職住近接の環境で
新しいワーク&ライフスタイル



※世田谷区(仮称)二子玉川公園基本計画より転載

二子玉川には、都心のオフィスとは異なる次世代のワーク&ライフスタイルがある。
都心から至近距離にありながら、開放感ある風景に囲まれ、「住」「職」「遊」が近接した生活環境は、人々との交流や創造性あふれる発想を生み出すことを促し、知的創造を通じて新しい価値を社会に提供するクリエイティブ産業にとって、他にはない魅力にあふれている。10年後の二子玉川は、将来の日本や世界の成長を生み出すクリエイティブシティになっている。

全体戦略



中期3か年(2012-2014)経営計画 全体戦略

地域の生活価値を創造し続ける事業展開

《戦略主旨① 街づくり》

少子化および高齢化という人口動態変化に伴い、都市生活者のワーク&ライフスタイルが変貌しつつある事業環境をふまえ、交通・不動産・生活サービスなどを担う、街の総合プロデューサーとして、人々が求める安心感・利便性・快適性に応え、地域の魅力を向上させる商品・サービスを提供し続けていく。

《戦略主旨② アウトバウンド／インバウンド》

これまで長年にわたり多摩田園都市などで蓄積してきた街づくりノウハウを活かし、経済成長著しいアジア新興国での都市開発事業にも参画し、新たな事業機会を創出する。
同時に、グループ総合力を発揮し、渋谷など沿線大規模拠点への国内外からの誘客を促進し、新たな需要の獲得を図る。

基本メッセージ

【これまで】

連結全体の財務健全性の回復軌道において、経営計画の「位置づけ」を、成長戦略との関係性として明示



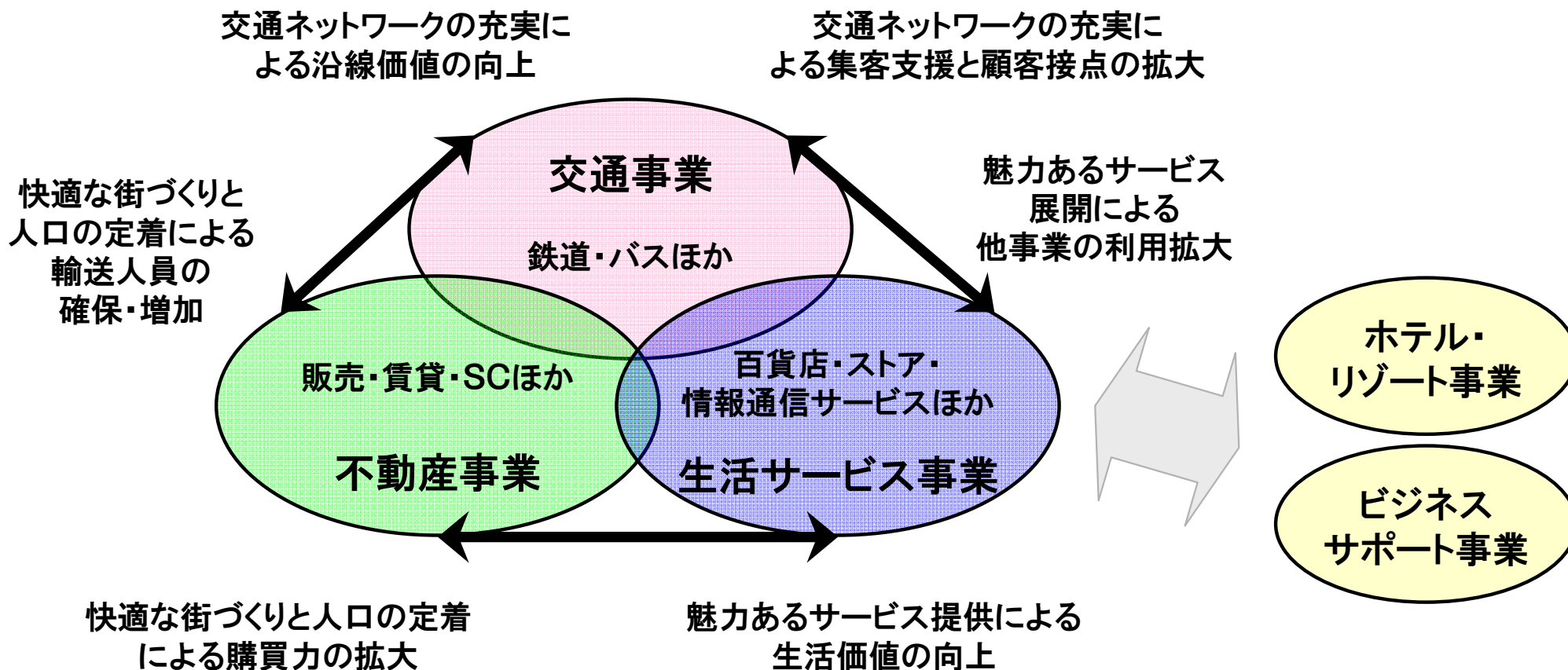
【本計画では】

戦略・施策などを連結全体で共有し、計画達成に向けた具体的なアクションに結び付けるため、経営計画の行動方針を端的に示すフレーズを設定

中期3か年(2012-2014)経営計画 基本メッセージ

創る、繋ぐ、拓く
(つくる、つなぐ、ひらく)

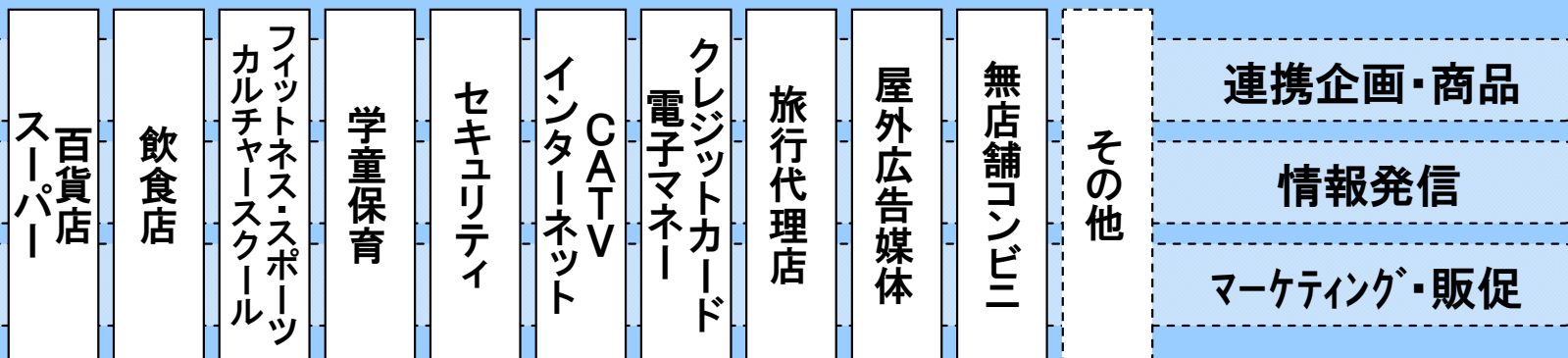
コア事業の考え方



- 「交通事業」「不動産事業」「生活サービス事業」を3つのコア事業とし、百貨店・ストアなどの小売事業は生活サービスを支える主要事業と位置づける
- 事業区分の再編に伴い、公表会計上のセグメント区分も変更する

生活サービス事業

お客様



＜生活サービス事業＞

各事業・機能におけるお客様との豊富な接点を活かし、グループ総力を挙げて
お客様の期待に応えるとともに、生活に新たな価値を提供する

健康で生きがいを感じ、生き生きと暮らすことができる沿線へ

交通事業

各事業連携

不動産事業

「東急線沿線が『選ばれる沿線』であり続ける」ための役割を果たすとともに
交通事業、不動産事業等の需要を喚起する

重点施策



中期3か年(2012-2014)経営計画 重点施策

①

鉄道ネットワークの整備と安全対策の継続

②

渋谷、二子玉川をはじめとする沿線開発の更なる推進

③

沿線における生活サービス事業の推進および連携強化

④

沿線開発ノウハウを生かした海外での街づくり事業の展開

重点施策① 鉄道ネットワークの整備と安全対策の継続



ネットワーク整備施策の確実な推進による利便性向上

- 東横線と東京メトロ副都心線の相互直通運転(2012年度開始予定)を確実に実施
- 首都圏交通網や社会環境の中長期的動向も念頭に、相鉄・東急直通線事業を着実に進捗

利便性の向上

需要動向等を踏まえた、
利便性の高いダイヤの検討・実施
(運転本数、運転区間)



沿線外からの お客さまの誘致促進

地域との連携等を通じた、
「駅」の魅力向上による需要喚起



重点施策① 鉄道ネットワークの整備と安全対策の継続



「住みたい沿線日本一」に向けた安全・安心の追求

- 社会的要請が高い、『ホームの転落事故に対する総合的な安全対策』を積極的に推進
- 災害時の早期復旧に向けた『事業継続計画(BCP)』を深度化

「安全・安心な鉄道」の追求

- ホームドア設置推進による安全対策の高度化
- 非常停止ボタンのPR等、安全に対する認知度の向上



ホームドア



非常停止ボタンのPRポスター

「災害・事故に強い鉄道」の追求

- 大規模地震発生後の初動体制強化
 - ・ 復旧までの行動計画の策定
 - ・ 帰宅困難者用の備蓄品の配備
- 事前対策の計画的な立案・実施
 - ・ 耐震補強工事の前倒し
 - ・ グループ会社・協力会社等による応援体制の構築・強化

重点施策② 渋谷・二子玉川をはじめとする沿線開発の更なる推進



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ゅば

渋谷ヒカリエ

- 開業 : 2012年4月26日
用途 : 事務所、商業施設、劇場 他
劇場名称 : 『東急シアターオーブ』
国内外の第一級のエンターテインメント
を提供する「宙空の劇場」
商業施設名称: 『ShinQs』
渋谷の街の魅力向上と新しい需要
を創造する「SPARKMENT STORE」

Shibuya Hikarie



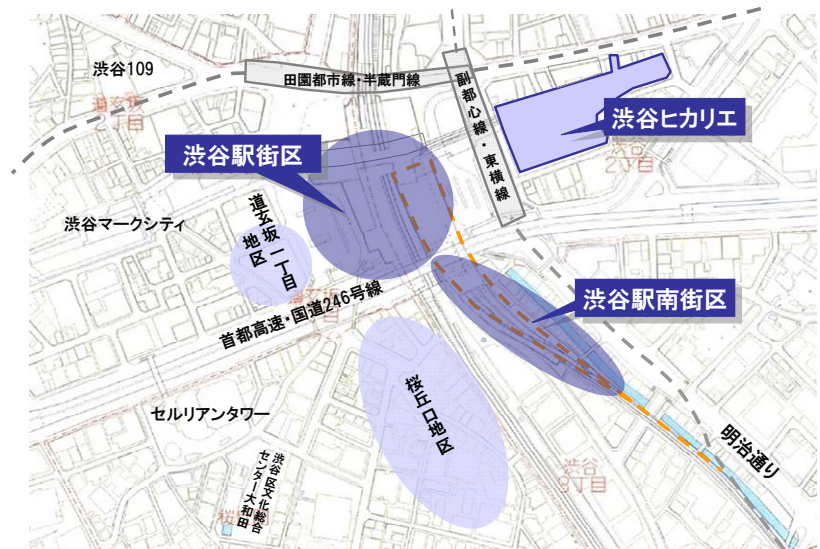
ShinQs

渋谷駅街区プロジェクト

- 所在: 東急百貨店東横店跡地 他
用途: 事務所、商業施設 他

渋谷駅南街区プロジェクト

- 所在: 東横線渋谷駅跡地 他
用途: 事務所、商業施設 他



重点施策② 渋谷・二子玉川をはじめとする沿線開発の更なる推進



二子玉川再開発(第2期事業)

着工 : 2012年1月13日
 竣工 : 2015年6月予定
 用途 : 事務所、ホテル、シネマコンプレックス、
 スタジオ、フィットネスクラブ、店舗等

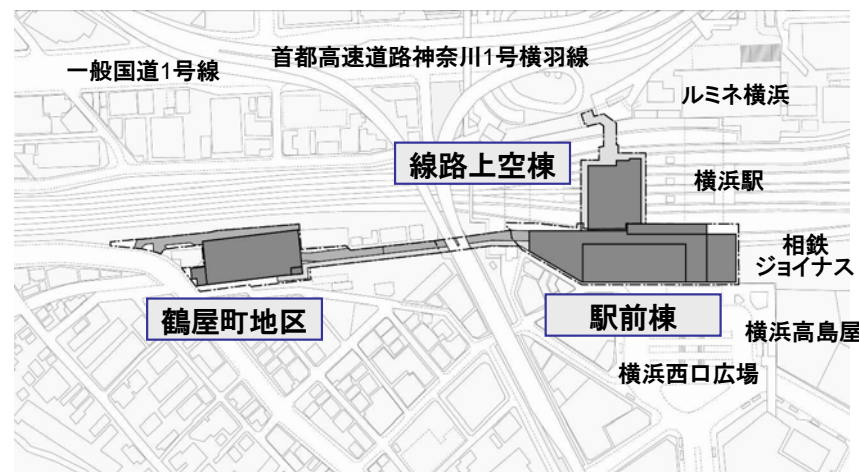
- ・大規模な屋上緑化施設を含む「水と緑の公開空地」を整備し、周辺の豊かな自然環境との調和した街づくりを行う
- ・二子玉川駅から(仮称)二子玉川公園まで繋がる、完全に歩車分離された歩行者専用通路(リボンストリート)を整備することにより、安全で快適な複合都市を創出する

(仮称)二子玉川公園



横浜駅西口開発計画

所在: 東横線 横浜駅上部、
 横浜エクセルホテル東急跡地 他
 用途: 商業施設、事務所 他



東急武蔵小杉駅ビル

所在: 東横線・目黒線 武蔵小杉駅上部
 用途: 商業施設
 開業: 2013年春予定



重点施策③ 沿線における生活サービス事業の推進および連携強化

東急百貨店

■東横店(西・南館)の収益最大化

2013年3月東横店東館閉鎖。西・南館を顧客支持が高く、高効率のMDに再編成

■ShinQs(シンクス)の収益向上

2012年4月開業予定。ShinQs発4割、渋谷初7割の常に新しさを生み続ける仕組みで新ターゲット顧客を獲得

■構造改革の継続推進

仕入構造改革・経費構造改革の継続で収益力を向上

東急ストア

■お客さまが求める価値の追求

生鮮・惣菜の鮮度や売場の鮮度を高め、商圈に合わせた品揃えと店づくりで店舗収益力を強化

■戦略的プロモーションの強化

テーマ訴求型チラシ等の広告宣伝で集客力を強化し、人気料理人による料理提案や52週MD等で販売促進

■仕入構造改革の推進

仕入チャネルの見直し等で原価を低減

Hug Everyone.



ShinQs B1~1F
シンクスビューティ

300坪の冷蔵庫



中目黒本店

お客さまの豊かな生活を支え、街づくりを通じて東急沿線が『選ばれる沿線』であり続ける

重点施策③ 沿線における生活サービス事業の推進および連携強化



各事業が連携し、総合力で生活価値を創造し続ける



Tokyu Store

＜カルチャースクール＞
シニア層・若い世代
双方に魅力的な講座企画

＜フィットネス・スポーツ＞
スポーツを通じた
健康促進、生活価値向上



＜Wi-Fi＞
東急線全駅・
駅周辺で
公衆無線LAN
サービス展開

＜クレジットカード＞
メインカード化と
グループ利用促進

＜セキュリティ＞
シニア・キッズ他各商品の
差別化・付加価値創出

＜CATV・ネット等＞
お客様接点拡大、地域ICT
基盤を活かした新規事業

＜学童保育＞
より多くの子育て世代に
利用いただくための店舗拡充

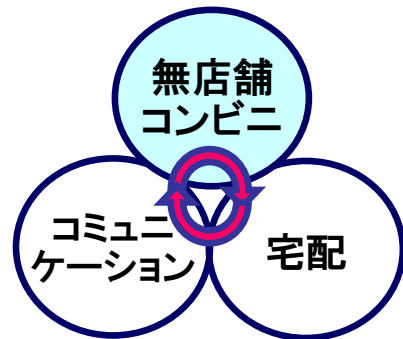
**不動産事業領域
とも連携**

- 戸建住宅・マンション分譲
- 入居者向け総合生活支援サービス「ドレッセ プレミアム デイズ」
- 住みかえサポート(住まいと暮らしのコンシェルジュ、ア・ラ・イエ等)
- シニア住宅、デイサービス
- 沿線開発、タウンマネジメント

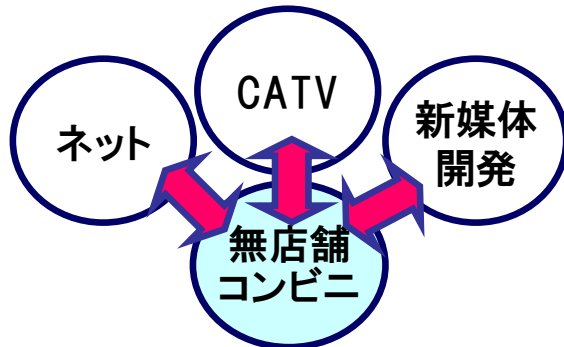
無店舗販売プラットフォームの展開(無店舗コンビニ事業)

- 自宅に居ながらにして商品・サービスが手に入る「無店舗型コンビニエンスサービス」を展開
- 店舗面積の制約がなく、食品を始めとした幅広い商材・サービスの取扱いが可能
- 東急スタッフがお客様宅に商品・サービスをお届けするとともに、ネット・CATV・新ICT媒体を駆使し、お客様が常に東急に「つながる」ことにより、ご要望・ご不満等を正確に把握

<人的な顧客接点>



<ICTを活用した顧客接点>



無店舗コンビニが沿線生活者にとって「ここにきけばすべて分かる、手に入る」窓口になることにより、沿線生活者が「安心と潤い」をもって暮らすことができる生活環境を創造

重点施策④ 沿線開発ノウハウを活かした海外での街づくり事業の展開



<ベトナム・ビンズン省>

「東急多摩田園都市」におけるノウハウを活かし、成長著しいベトナム国内において日本企業初となる“街づくりパッケージ”を輸出

■事業実施主体

ベカメックス東急有限会社(東急電鉄65%、ベカメックス社35%)

■事業エリア

ベトナム・ビンズン省「ビンズン新都市」
対象街区面積 約110ha(敷地面積 約71ha)

■事業概要

住宅開発、商業施設の開発・運営などの不動産開発事業



[集合住宅イメージ]



[戸建住宅イメージ]



[ビンズン新都市 全体像]

◆ビンズン新都市概要

□総開発面積:約1,000ha

□産・官・学・住・遊が融合した開発

□人口12万5千人、雇用40万人を目指す

□今後の主な予定

2013年 人民委員会が移転(ビンズン省都となる予定)

2020年 中央直轄市への移行予定

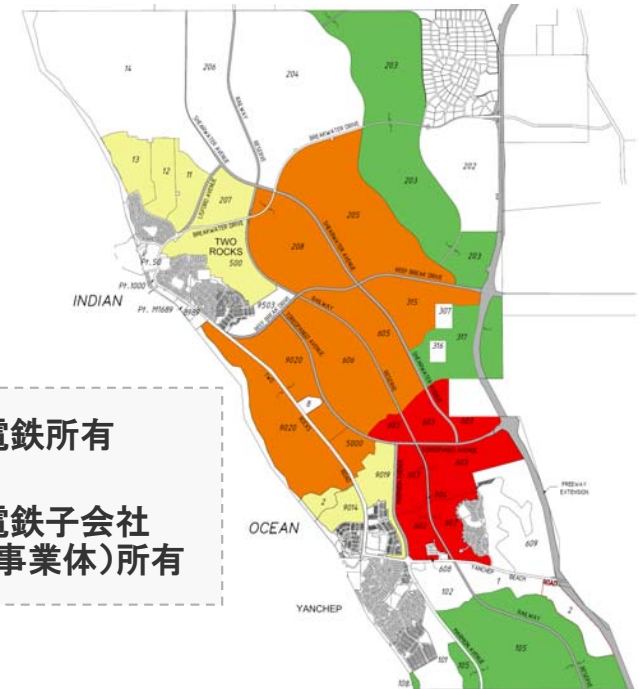
⇒合弁事業により住宅・商業・業務等の集積を加速

重点施策④ 沿線開発ノウハウを活かした海外での街づくり事業の展開



<西豪州・ヤンチェップ地区>

人口増加が続くオーストラリア第4の都市・パースの近郊に位置する「ヤンチェップ」において、現在推進中の宅地造成・分譲事業に加え、新たに雇用促進事業(企業・教育施設等誘致、賃貸・販売)を手がける



■開発対象面積

約7,000ha(販売済み区画含む)
うち東急電鉄・子会社所有 約2,100ha(2012年3月現在)

■将来人口計画

定住 15万人、就業 5万5千人

■今後の主な予定

2012年 雇用創出のための先行オフィス(1期)・商業施設完成
2015年 先行オフィス(2期)完成
2020年 鉄道駅開業

◆インターナショナルキャンパスシティ構想

- 各国の大学のサテライトキャンパスを誘致し、世界に通じる人材を育成する
- 市街化の波に先立つ人口集積と雇用創出の起爆剤として推進
- 2014-15年 1期整備、2020年完成



[キャンパスシティイメージ]

数値計画



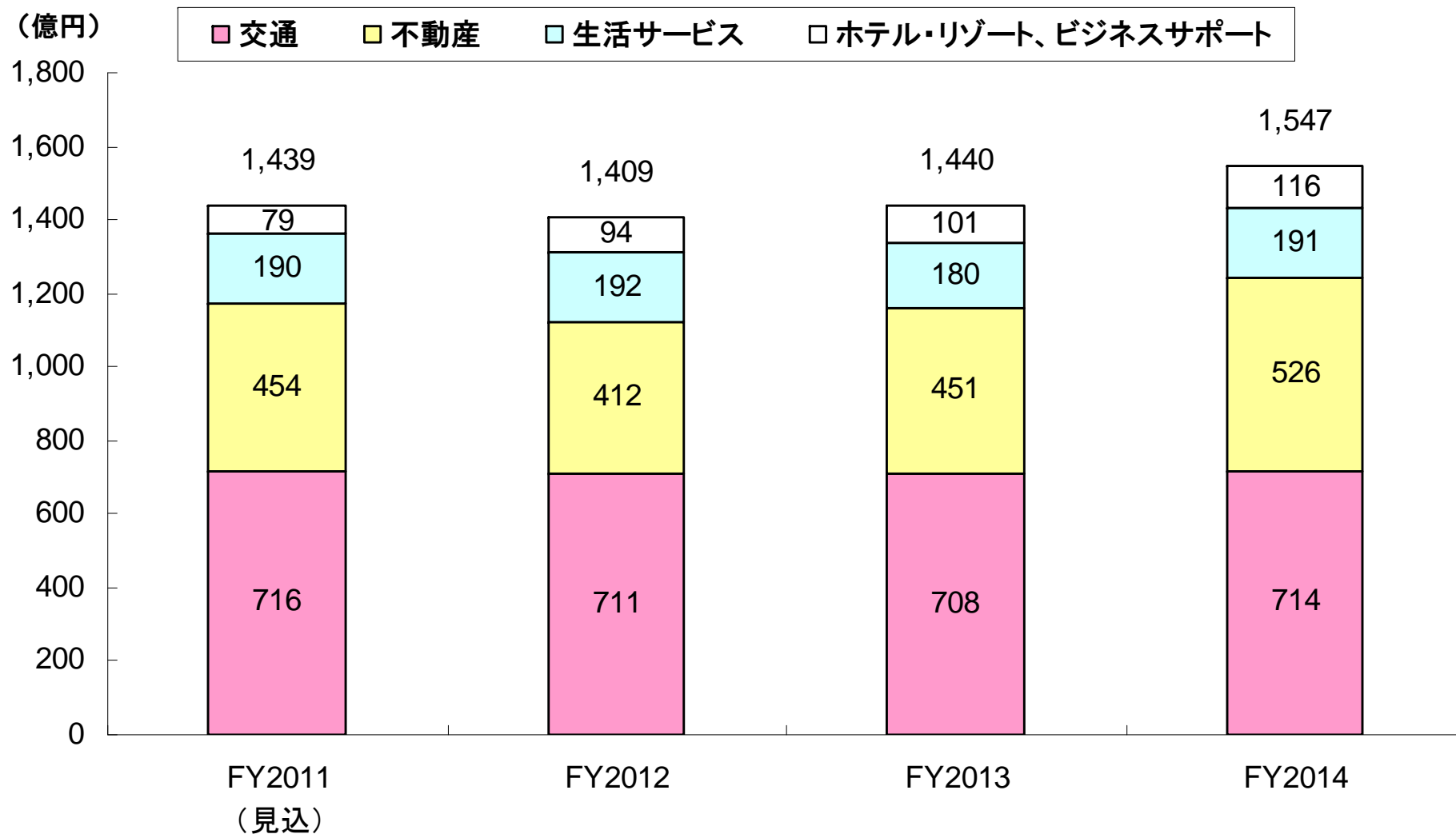
不動産事業の構造転換を進捗させ、2014年度には営業利益700億円を達成

		2011年度 (見込)	2012年度	2013年度	2014年度
収益性指標	東急EBITDA	1,439億円	1,409億円	1,440億円	1,547億円
	営業利益	538億円	500億円	550億円	700億円
健全性指標	D/Eレシオ	2.5倍	2.3倍	2.4倍	2.2倍

東急EBITDAの推移



※ 2011年度決算は現行セグメントで開示いたしますが、比較を容易にするため、ここでは新セグメントに組み替えて表示しております

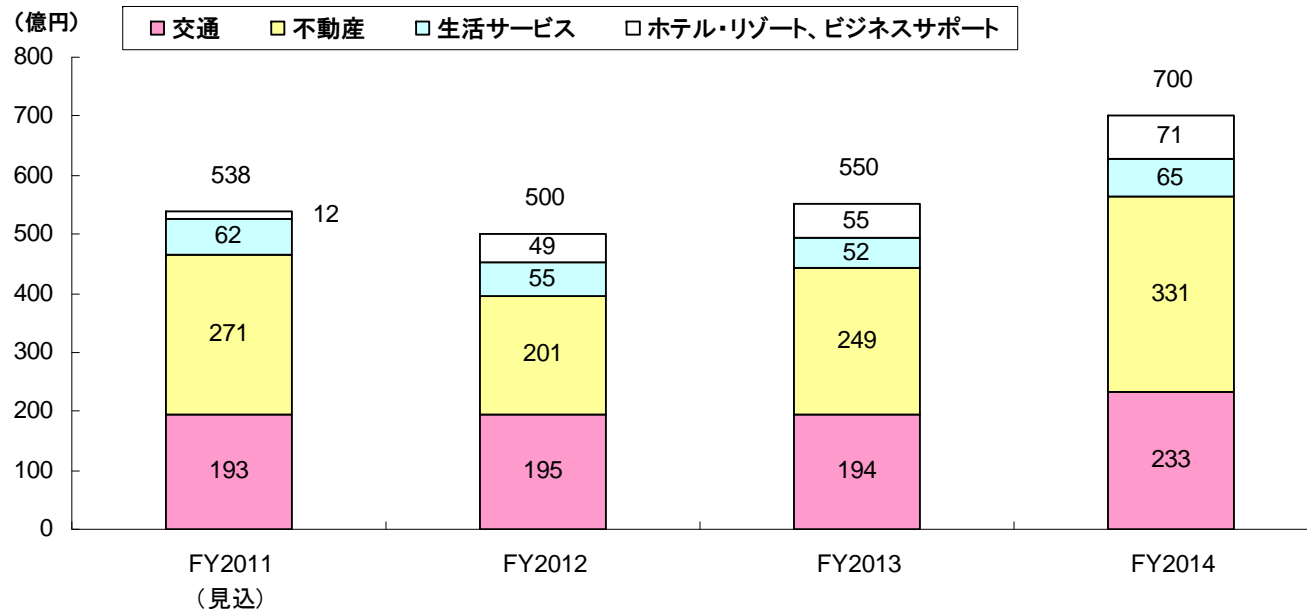


※ 東急EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

営業利益の推移

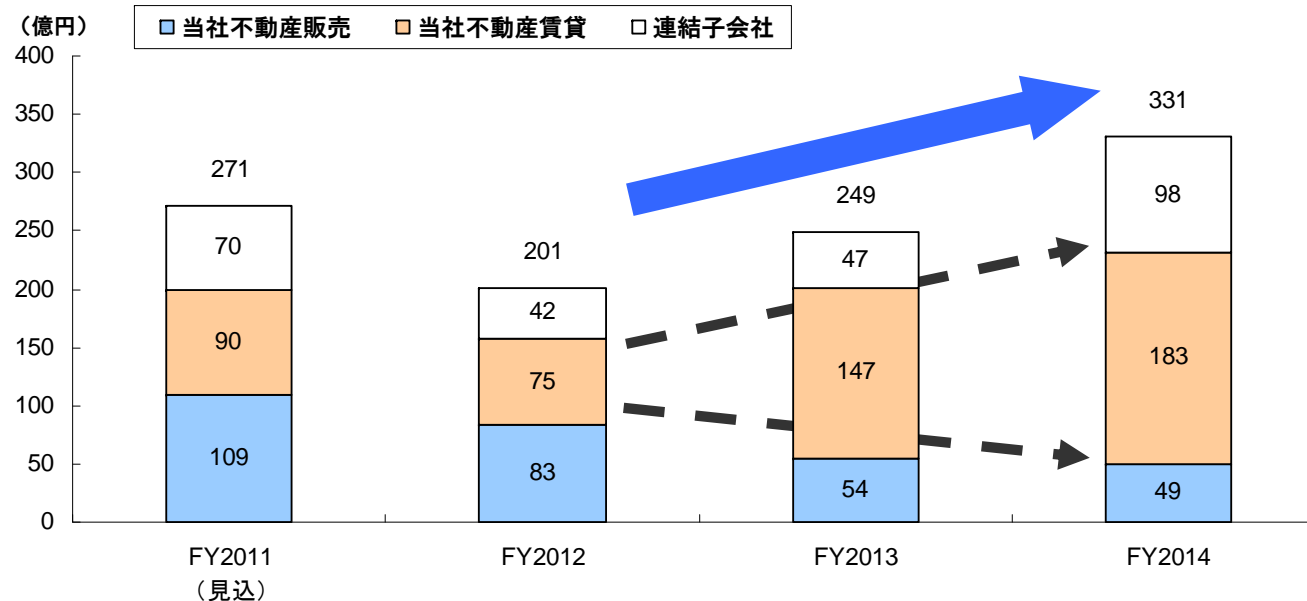
※ 2011年度決算は現行セグメントで開示いたしますが、比較を容易にするため、ここでは新セグメントに組み替えて表示しております

合計額の推移



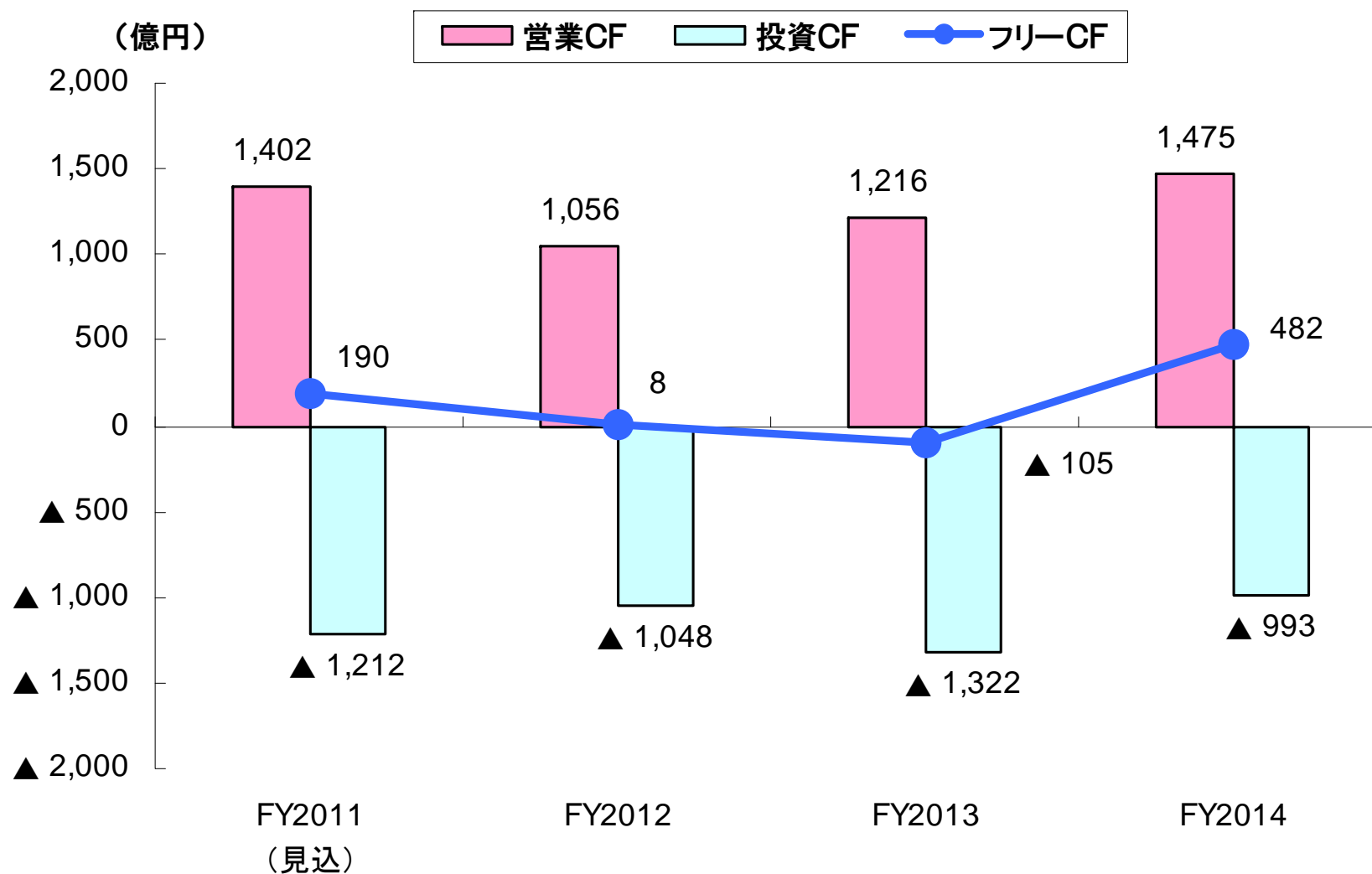
不動産事業の構造転換

販売業の縮小と同時に、賃貸業を拡充し、不動産事業全体で収益力を強化



キャッシュフローの推移

営業キャッシュフローを新たな成長投資へ投下、より収益力を強化し、
2014年度にはフリー・キャッシュフローは増加



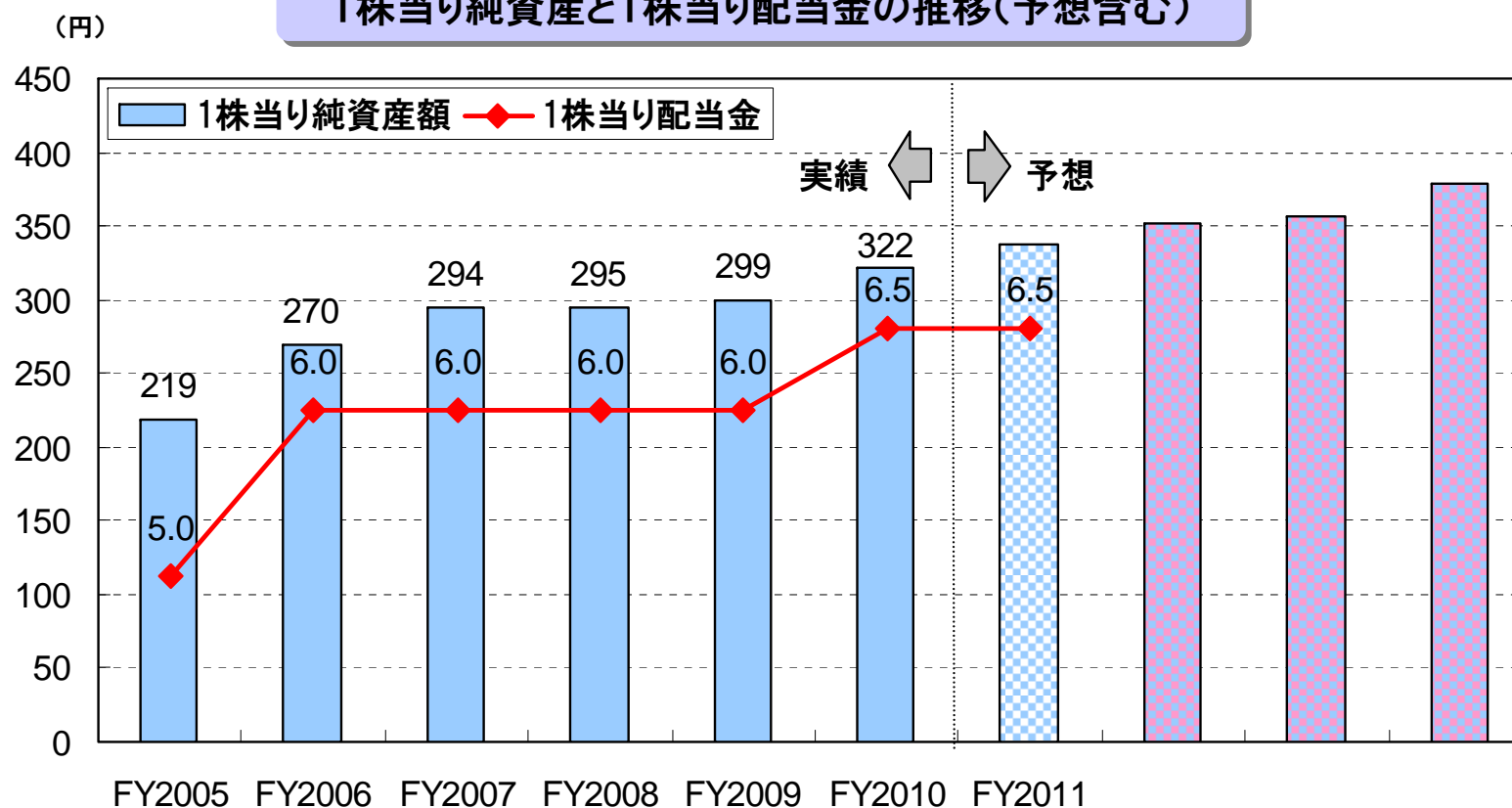
株主還元の方

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

1株当り純資産と1株当り配当金の推移(予想含む)



自社株式取得

フリー・キャッシュフローの状況を勘案しながら、機動的な自社株式取得の検討を進める

今後のスケジュール



	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度以降
鉄道ネットワーク	東横線・副都心線相互直通運転開始			相鉄・東急直通線開業 (2019年度予定)
鉄道安全対策		バリアフリー化完了	高架橋耐震補強工事完了	
渋谷開発	渋谷ヒカリエ開業	渋谷駅街区・渋谷南街区		
沿線開発		横浜駅西口開発計画		
	・ドレッセたまプラーザテラス竣工 ・東急ウェリナ旗の台開業	東急武蔵小杉駅ビル開業		二子玉川再開発(第2期事業) 2015年度開業予定
海外都市開発	ベトナム・ビンズン新都市プロジェクト(2014年度より順次竣工、2021年度全体開業予定)			
	西豪州・ヤンチェップ開発プロジェクト			
生活サービス事業	・東急百貨店ShinQs開業 ・無店舗コンビニ本格展開	東急百貨店東横店東館閉館		

「創る・繋ぐ・拓く」

(つくる、つなぐ、ひらく)

(参考資料)

セグメントの変更(2012年度より)



※ 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2011年度見込数値(単位:億円)を記載しております

現セグメント

交通事業	営業収益 1,880 営業利益 194 東急EBITDA 721
うち リゾート関連 (白馬観光開発 他)	
不動産事業	営業収益 1,342 営業利益 215 東急EBITDA 355
うち リゾート関連 (東急ビッグウィークステーション)	
うち 警備関連等 (東急セキュリティ 他)	
リテール事業	営業収益 4,902 営業利益 95 東急EBITDA 223
うち ショッピング・センター関連等(TMD 他)	
レジャー・サービス事業	営業収益 1,516 営業利益 30 東急EBITDA 81
うち リゾート関連等 (スリーハンドレッドクラブ 他)	
うち 広告関連 (東急エージェンシー 他)	
ホテル事業	営業収益 773 営業利益 △ 21 東急EBITDA 11
その他事業	営業収益 1,224 営業利益 25 東急EBITDA 47

合計

(消去)	△ 707
営業収益	10,930
営業利益	538
東急EBITDA	1,439

新セグメント

交通事業	営業収益 1,852 営業利益 193 東急EBITDA 716
不動産事業	営業収益 1,584 営業利益 271 東急EBITDA 454
うち ショッピング・センター関連等(TMD 他)	
生活サービス事業	営業収益 5,165 営業利益 62 東急EBITDA 190
うち 警備関連等 (東急セキュリティ 他)	
ホテル・リゾート事業	営業収益 844 営業利益 △ 23 東急EBITDA 18
うち リゾート関連 (白馬観光開発 他) (東急ビッグウィークステーション) (スリーハンドレッドクラブ 他)	
ビジネスサポート事業	営業収益 2,235 営業利益 35 東急EBITDA 61
うち 広告関連 (東急エージェンシー 他)	

合計

(消去)	△ 750
営業収益	10,930
営業利益	538
東急EBITDA	1,439

計画数値 概要



(億円)

	FY2011 見込	FY2012		FY2013		FY2014	
		計画	前年増減	計画	前年増減	計画	前年増減
営業収益	10,930	10,648	△ 282 (△ 2.6%)	10,874	+ 226 (+ 2.1%)	11,124	+ 250 (+ 2.3%)
営業利益	538	500	△ 38 (△ 7.1%)	550	+ 50 (+ 10.0%)	700	+ 150 (+ 27.3%)
営業外収益	149	109	△ 40 (△ 26.8%)	115	+ 6 (+ 5.5%)	78	△ 37 (△ 32.2%)
営業外費用	192	189	△ 3 (△ 1.6%)	195	+ 6 (+ 3.2%)	198	+ 3 (+ 1.5%)
経常利益	495	420	△ 75 (△ 15.2%)	470	+ 50 (+ 11.9%)	580	+ 110 (+ 23.4%)
特別利益	168	102	△ 66 (△ 39.3%)	167	+ 65 (+ 63.7%)	26	△ 141 (△ 84.4%)
特別損失	199	131	△ 68 (△ 34.2%)	140	+ 9 (+ 6.9%)	40	△ 100 (△ 71.4%)
当期純利益	270	260	△ 10 (△ 3.7%)	330	+ 70 (+ 26.9%)	340	+ 10 (+ 3.0%)
東急EBITDA ※	1,439	1,409	△ 30 (△ 2.1%)	1,440	+ 31 (+ 2.2%)	1,547	+ 107 (+ 7.4%)
EPS(円) 1株当たり利益	21.56	20.58	△ 0.98	26.12	+5.54	26.91	+0.79
ROE(%) 自己資本利益率	6.5%	6.0%	△ 0.5P	7.6%	+1.6P	7.6%	+0.0P
資産効率(%) (東急EBITDA/総資産)	7.3%	7.2%	△ 0.2P	7.3%	+0.2P	7.9%	+0.6P
自己資本 期末残高	4,220	4,390	+170	4,320	△ 70	4,570	+250
有利子負債 期末残高	10,445	10,310	△ 135	10,520	+210	10,140	△ 380
自己資本比率(%)	21.4%	22.3%	+0.9P	21.9%	△ 0.4P	23.2%	+1.3P
D/Eレシオ(倍)	2.5	2.3	△ 0.2	2.4	+0.1	2.2	△ 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



※2011年度決算は現行セグメントで開示いたしますが、比較を容易にするため、ここでは新セグメントに組み替えて表示しております

(億円)

	FY2011 見込	FY2012		FY2013		FY2014	
		計画	前年増減	計画	前年増減	計画	前年増減
交通事業	716	711	△ 5 (△ 0.7%)	708	△ 3 (△ 0.4%)	714	+ 6 (+ 0.8%)
当社 鉄軌道	665	659	△ 5	652	△ 6	660	+ 8
東急バス	30	29	△ 0	31	+ 2	30	△ 1
その他	20	21	+ 1	23	+ 1	22	△ 0
不動産事業	454	412	△ 42 (△ 9.3%)	451	+ 39 (+ 9.5%)	526	+ 75 (+ 16.6%)
当社 不動産販売	114	88	△ 25	58	△ 29	57	△ 1
当社 不動産賃貸	236	250	+ 13	311	+ 61	335	+ 23
その他	103	73	△ 30	80	+ 7	133	+ 52
生活サービス事業	190	192	+ 2 (+ 1.1%)	180	△ 12 (△ 6.3%)	191	+ 11 (+ 6.1%)
東急百貨店	73	81	+ 7	61	△ 20	68	+ 6
東急ストア	42	36	△ 5	41	+ 5	43	+ 1
イツ・コミュニケーションズ	46	46	+ 0	46	+ 0	45	△ 0
その他	27	27	+ 0	30	+ 3	33	+ 2
ホテル・リゾート事業	18	50	+ 32 (+ 177.8%)	59	+ 9 (+ 18.0%)	75	+ 16 (+ 27.1%)
東急ホテルズ等	14	36	+ 22	44	+ 7	58	+ 13
その他	3	13	+ 9	14	+ 1	16	+ 2
ビジネスサポート事業	61	44	△ 17 (△ 27.9%)	42	△ 2 (△ 4.5%)	41	△ 1 (△ 2.4%)
東急エージェンシー	8	11	+ 3	12	+ 0	12	+ 0
その他	52	32	△ 20	29	△ 2	28	△ 1
消去	0	0	+ 0	0	+ 0	0	+ 0
合計	1,439	1,409	△ 30 (△ 2.1%)	1,440	+ 31 (+ 2.2%)	1,547	+ 107 (+ 7.4%)

※ 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



※2011年度決算は現行セグメントで開示いたしますが、比較を容易にするため、ここでは新セグメントに組み替えて表示しております

(億円)

	FY2011 見込	FY2012		FY2013		FY2014	
		計画	前年増減	計画	前年増減	計画	前年増減
交通事業	1,852	1,854	+ 2 (+ 0.1%)	1,892	+ 38 (+ 2.0%)	1,906	+ 14 (+ 0.7%)
当社 鉄軌道	1,470	1,466	△ 3	1,501	+ 34	1,516	+ 14
東急バス	262	265	+ 2	268	+ 2	268	+ 0
その他	119	121	+ 2	122	+ 0	121	△ 0
不動産事業	1,584	1,641	+ 57 (+ 3.6%)	1,902	+ 261 (+ 15.9%)	2,093	+ 191 (+ 10.0%)
当社 不動産販売	430	411	△ 19	566	+ 155	542	△ 24
当社 不動産賃貸	521	606	+ 85	688	+ 81	707	+ 18
その他	632	622	△ 9	646	+ 23	843	+ 197
生活サービス事業	5,165	5,320	+ 155 (+ 3.0%)	5,230	△ 90 (△ 1.7%)	5,257	+ 27 (+ 0.5%)
東急百貨店	2,365	2,542	+ 177	2,411	△ 130	2,419	+ 7
東急ストア	2,121	2,058	△ 62	2,067	+ 8	2,062	△ 5
イツ・コミュニケーションズ	195	205	+ 9	217	+ 12	224	+ 6
その他	482	513	+ 30	532	+ 19	550	+ 18
ホテル・リゾート事業	844	909	+ 65 (+ 7.7%)	927	+ 18 (+ 2.0%)	944	+ 17 (+ 1.8%)
東急ホテルズ等	670	723	+ 53	736	+ 12	749	+ 13
その他	173	185	+ 11	190	+ 5	194	+ 3
ビジネスサポート事業	2,235	1,699	△ 536 (△ 24.0%)	1,725	+ 26 (+ 1.5%)	1,753	+ 28 (+ 1.6%)
東急エージェンシー	939	1,021	+ 81	1,056	+ 34	1,075	+ 19
その他	1,295	677	△ 617	668	△ 8	677	+ 8
消 去	△ 750	△ 775	△ 25	△ 802	△ 27	△ 829	△ 27
合 計	10,930	10,648	△ 282 (△ 2.6%)	10,874	+ 226 (+ 2.1%)	11,124	+ 250 (+ 2.3%)

営業利益



※2011年度決算は現行セグメントで開示いたしますが、比較を容易にするため、ここでは新セグメントに組み替えて表示しております

(億円)

	FY2011 見込	FY2012		FY2013		FY2014	
		計画	前年増減	計画	前年増減	計画	前年増減
交通事業	193	195	+ 2 (+ 1.0%)	194	△ 1 (△ 0.5%)	233	+ 39 (+ 20.1%)
当社 鉄軌道	177	177	+ 0	172	△ 4	216	+ 43
東急バス	10	11	+ 0	12	+ 1	9	△ 3
その他	4	6	+ 2	8	+ 1	7	△ 1
不動産事業	271	201	△ 70 (△ 25.8%)	249	+ 48 (+ 23.9%)	331	+ 82 (+ 32.9%)
当社 不動産販売	109	83	△ 25	54	△ 29	49	△ 4
当社 不動産賃貸	90	75	△ 15	147	+ 72	183	+ 35
その他	70	42	△ 28	47	+ 5	98	+ 51
生活サービス事業	62	55	△ 7 (△ 11.3%)	52	△ 3 (△ 5.5%)	65	+ 13 (+ 25.0%)
東急百貨店	15	17	+ 1	4	△ 13	11	+ 7
東急ストア	19	12	△ 6	17	+ 4	19	+ 1
イツ・コミュニケーションズ	14	15	+ 0	17	+ 2	19	+ 2
その他	12	9	△ 3	13	+ 3	15	+ 1
ホテル・リゾート事業	△ 23	14	+ 37 (-)	22	+ 8 (+ 57.1%)	38	+ 16 (+ 72.7%)
東急ホテルズ等	△ 13	14	+ 28	22	+ 7	35	+ 13
その他	△ 9	0	+ 8	0	+ 0	2	+ 2
ビジネスサポート事業	35	35	+ 0 (+ 0.0%)	33	△ 2 (△ 5.7%)	33	+ 0 (+ 0.0%)
東急エージェンシー	7	11	+ 3	11	+ 0	12	+ 0
その他	27	24	△ 3	21	△ 2	21	+ 0
消去	0	0	+ 0	0	+ 0	0	+ 0
合計	538	500	△ 38 (△ 7.1%)	550	+ 50 (+ 10.0%)	700	+ 150 (+ 27.3%)

キャッシュ・フロー計算書



(億円)

	FY2011 見込	FY2012		FY2013		FY2014	
		計画	前年増減	計画	前年増減	計画	前年増減
営業活動 キャッシュフロー	1,402	1,056	△ 345	1,216	+ 160	1,475	+ 258
投資活動 キャッシュフロー	△ 1,212	△ 1,048	+ 164	△ 1,322	△ 274	△ 993	+ 329
設備投資	△ 1,371	△ 1,450	△ 79	△ 1,434	+ 16	△ 1,066	+ 368
工事負担金受入	77	104	+ 27	97	△ 7	60	△ 37
資産売却入金	141	300	+ 159	16	△ 284	14	△ 2
財務活動 キャッシュフロー	△ 78	△ 128	△ 50	102	+ 230	△ 487	△ 589
有利子負債 純増減	32	△ 135	△ 167	210	+ 345	△ 380	△ 590
フリー・ キャッシュフロー	190	8	△ 181	△ 105	△ 113	482	+ 587
有利子負債 残高	10,445	10,310	△ 135	10,520	+ 210	10,140	△ 380

設備投資



※2011年度決算は現行セグメントで開示いたしますが、比較を容易にするため、ここでは新セグメントに組み替えて表示しております

(億円)

	FY2011 見込	FY2012		FY2013		FY2014	
		計画	前年増減	計画	前年増減	計画	前年増減
交通事業	505	548	+ 43 (+ 8.5%)	661	+ 113 (+ 20.6%)	627	△ 34 (△ 5.1%)
不動産事業	575	653	+ 78 (+ 13.6%)	574	△ 79 (△ 12.1%)	294	△ 280 (△ 48.8%)
生活サービス事業	199	184	△ 15 (△ 7.5%)	127	△ 57 (△ 31.0%)	98	△ 29 (△ 22.8%)
ホテル・リゾート事業	18	48	+ 30 (+ 166.7%)	54	+ 6 (+ 12.5%)	34	△ 20 (△ 37.0%)
ビジネスサポート事業	47	8	△ 39 (△ 83.0%)	5	△ 3 (△ 37.5%)	4	△ 1 (△ 20.0%)
全社・消去	28	9	△ 19	13	+ 4	9	△ 4
合計	1,372	1,450	+ 78 (+ 5.7%)	1,434	△ 16 (△ 1.1%)	1,066	△ 368 (△ 25.7%)

※ 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



※2011年度決算は現行セグメントで開示いたしますが、比較を容易にするため、ここでは新セグメントに組み替えて表示しております

(億円)

	FY2011 見込	FY2012		FY2013		FY2014	
		計画	前年増減	計画	前年増減	計画	前年増減
交通事業	357	368	+ 11 (+ 3.1%)	383	+ 15 (+ 4.1%)	382	△ 1 (△ 0.3%)
不動産事業	175	202	+ 27 (+ 15.4%)	193	△ 9 (△ 4.5%)	184	△ 9 (△ 4.7%)
生活サービス事業	125	130	+ 5 (+ 4.0%)	122	△ 8 (△ 6.2%)	121	△ 1 (△ 0.8%)
ホテル・リゾート事業	41	36	△ 5 (△ 12.2%)	37	+ 1 (+ 2.8%)	37	+ 0 (+ 0.0%)
ビジネスサポート事業	25	8	△ 17 (△ 68.0%)	9	+ 1 (+ 12.5%)	8	△ 1 (△ 11.1%)
消 去	0	0	+ 0	0	+ 0	0	+ 0
合 計	723	744	+ 21 (+ 2.9%)	744	+ 0 (+ 0.0%)	732	△ 12 (△ 1.6%)

「 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。