



# 2023年度 決算説明資料

2024年5月15日  
東武鉄道株式会社

I. 2023年度実績	P 0 2
II. 2024年度計画	P 1 2
III. 中期的な事業計画の振り返り	P 2 0
IV. 事業環境の分析	P 2 1
V. 長期経営ビジョン	P 2 2
VI. 中期経営計画	P 2 5

# I. 2023年度実績 — 連結子会社・持分法適用会社数



連結子会社数	2023.3	増加	減少	2024.3	備考
運輸	27	-	-	27	
レジャー	16	-	1	15	2023.7 (株)ティラミスホールディングス 清算終了による減
不動産	3	-	-	3	
流通	8	-	-	8	
その他	15	-	-	15	
合計	69	-	1	68	

持分法適用会社数	2023.3	増加	減少	2024.3	備考
運輸	1	-	-	1	
レジャー	2	-	-	2	
不動産	-	-	-	-	
流通	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
合計	3	-	-	3	

# I. 2023年度実績 — 連結損益計算書



単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	備考	2023 計画	増減
営業収益	635,964	614,751	21,213	運輸 +19,145 レジャー ▲3,592 不動産 +2,060 流通 +2,191 その他 +9,971	632,000	3,964
営業利益	73,883	56,688	17,195	運輸 +10,489 レジャー ▲29 不動産 +2,551 流通 +1,831 その他 +3,305	70,000	3,883
経常利益	72,033	54,815	17,217		67,500	4,533
特別利益	52,010	8,735	43,275		-	-
特別損失	56,195	18,391	37,803		-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	48,164	29,179	18,984		45,000	3,164
売上高営業利益率	11.6%	9.2%	2.4P		11.1%	0.5P
営業利益ROA※	4.3%	3.3%	1.0P		-	-
ROE※	9.5%	6.3%	3.2P		-	-
減価償却費	52,916	53,354	▲438		53,300	▲383
EBITDA	126,799	110,043	16,756		123,300	3,499

※ 営業利益ROA=連結営業利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2}

※ ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷{(期首自己資本+期末自己資本)÷2}

※ 計画値は2024年2月7日発表のものを使用。(P3~P11)

# I. 2023年度実績 — セグメント別営業収支



	単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	2023 計画	増減
運輸事業	営業収益	208,335	189,189	19,145	207,600	735
	営業利益	29,870	19,381	10,489	30,100	▲230
レジャー事業	営業収益	184,761	188,354	▲3,592	183,500	1,261
	営業利益	19,440	19,470	▲29	18,100	1,340
不動産事業	営業収益	62,975	60,915	2,060	61,300	1,675
	営業利益	16,232	13,681	2,551	14,900	1,332
流通事業	営業収益	165,629	163,438	2,191	165,400	229
	営業利益	4,434	2,602	1,831	4,000	434
その他事業	営業収益	91,873	81,902	9,971	86,300	5,573
	営業利益	5,951	2,646	3,305	4,300	1,651
調整額	営業収益	▲77,610	▲69,048	▲8,562	▲72,100	▲5,510
	営業利益	▲2,047	▲1,093	▲954	▲1,400	▲647
合計	営業収益	635,964	614,751	21,213	632,000	3,964
	営業利益	73,883	56,688	17,195	70,000	3,883

# I. 2023年度実績 — 連結貸借対照表



単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	備考
流動資産	168,953	206,090	▲37,137	現金及び預金▲37,807
固定資産	1,535,110	1,532,105	3,005	
資産合計	1,704,063	1,738,195	▲34,132	
流動負債	386,322	459,439	▲73,116	前受金▲27,725
固定負債	776,027	798,181	▲22,153	
負債合計	1,162,350	1,257,620	▲95,270	
純資産合計	541,713	480,575	61,138	利益剰余金+40,010
負債純資産合計	1,704,063	1,738,195	▲34,132	
自己資本比率	31.4%	27.3%	4.1P	
有利子負債残高	749,777	795,502	▲45,724	
有利子負債/ EBITDA倍率	5.9	7.2	▲1.3P	
設備投資	63,353	55,018	8,335	

# I. 2023年度実績 — 連結キャッシュ・フロー計算書



単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	備考
営業活動によるキャッシュ・フロー	91,690	101,115	▲9,425	仕入債務の減▲12,422
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲61,625	▲52,711	▲8,913	固定資産取得による支出の増▲25,671
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲67,918	▲25,285	▲42,633	長期借入金返済による支出の増▲28,827
現金及び現金同等物の増減額	▲37,816	23,188	▲61,004	
現金及び現金同等物の期末残高	31,258	69,074	▲37,816	

# I. 2023年度実績 — 運輸事業



単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	備考	2023 計画	増減
営業収益	208,335	189,189	19,145		207,600	735
鉄道	156,602	141,477	15,125		156,200	402
その他	51,733	47,712	4,020	バス・タクシー業 + 2,908 貨物運送業 + 1,102	51,400	333
営業利益	29,870	19,381	10,489		30,100	▲230
鉄道	26,398	17,432	8,966		27,000	▲602
その他	3,471	1,948	1,522	バス・タクシー業 + 2,109 貨物運送業 ▲586	3,100	371
営業利益ROA	3.0%	2.0%	1.0P		-	-
減価償却費	31,546	31,286	260		31,700	▲153
EBITDA	61,416	50,667	10,749		61,800	▲383
設備投資	38,803	33,891	4,912		42,300	▲3,497

東武鉄道 旅客人員 (単位：百万人)	2023 実績	2022 実績	2023 計画	東武鉄道 旅客収入 (単位：百万円)	2023 実績	2022 実績	2023 計画
定期	524	508	524	定期	59,856	55,325	59,979
定期外	313	291	313	定期外	81,042	70,765	80,683
(特急)	6	5	6	(特急)	6,320	4,727	6,182
合計	837	798	837	合計	140,898	126,090	140,662

※定期外旅客収入は、特急料金、座席指定料金を含む。



# I. 2023年度実績 — レジャー事業



単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	備考	2023 計画	増減
営業収益	184,761	188,354	▲3,592		183,500	1,261
旅行	131,247	147,219	▲15,971		130,700	547
ホテル	27,701	20,086	7,615		27,400	301
スカイツリー	15,192	10,832	4,360		14,800	392
その他	10,618	10,215	402	遊園地・観光業 + 328 スポーツ業 + 156	10,600	18
営業利益	19,440	19,470	▲29		18,100	1,340
旅行	8,974	16,581	▲7,607		8,500	474
ホテル	3,159	▲1,943	5,102		2,800	359
スカイツリー	6,109	3,748	2,360		5,600	509
その他	1,198	1,083	114	遊園地・観光業 + 72 スポーツ業 + 42	1,200	▲2
営業利益ROA	7.4%	7.6%	▲0.2P		-	-
減価償却費	5,934	6,400	▲465		5,900	34
EBITDA	25,375	25,870	▲494		24,000	1,375
設備投資	10,033	2,727	7,306		10,400	▲367

入場者数 (単位：万人)	2023 実績	2022 実績	2023 計画
スカイツリー	447	286	443

主なホテル 稼働率	2023 実績	2022 実績	2023 計画	主なホテル 外国人比率	2023 実績	2022 実績
CY銀座	24.7%	60.0%	25.4%	CY銀座	77.3%	48.1%
AC銀座	84.0%	49.9%	83.6%	AC銀座	73.1%	50.8%
錦糸町	87.2%	69.4%	86.3%	錦糸町	73.9%	35.1%
成田	81.2%	93.8%	80.4%	成田	66.2%	27.7%

# I. 2023年度実績 — 不動産事業



単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	備考	2023 計画	増減
営業収益	62,975	60,915	2,060		61,300	1,675
賃貸	35,875	36,044	▲168		34,800	1,075
タウン	12,611	11,025	1,585		12,300	311
分譲	14,488	13,845	643		14,200	288
営業利益	16,232	13,681	2,551		14,900	1,332
賃貸	8,331	8,318	12		7,600	731
タウン	3,636	2,258	1,378		3,300	336
分譲	4,264	3,104	1,160		4,000	264
営業利益ROA	4.7%	4.0%	0.7P		-	-
減価償却費	10,298	10,251	46		10,400	▲101
EBITDA	26,531	23,933	2,598		25,300	1,231
設備投資	9,707	13,778	▲4,071		9,800	▲93

来場者数 (単位：万人)	2023 実績	2022 実績	2023 計画
スカイツリータウン	3,716	3,088	3,686

分譲販売戸数	2023 実績	2022 実績	2023 計画
戸建住宅	42戸	40戸	35戸
マンション	410戸	552戸	409戸
持分換算後分譲販売戸数			
戸建住宅	26戸	27戸	22戸
マンション	313戸	297戸	313戸

# I. 2023年度実績 — 流通事業



単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	備考	2023 計画	増減
営業収益	165,629	163,438	2,191		165,400	229
百貨店	58,082	56,767	1,314		58,100	▲18
ストア	72,766	73,062	▲296		72,900	▲134
その他	34,780	33,608	1,172		34,400	380
営業利益	4,434	2,602	1,831		4,000	434
百貨店	3,223	2,633	590		2,900	323
ストア	41	▲839	881		100	▲59
その他	1,169	809	360		1,000	169
営業利益ROA	3.4%	2.0%	1.4P		-	-
減価償却費	3,587	3,882	▲294		3,600	▲12
EBITDA	8,022	6,485	1,537		7,600	422
設備投資	3,549	3,421	128		4,100	▲551

主要百貨店 売上増減率	2023 実績 対前年	2023 計画 対前年
池袋	2.1%	2.0%
船橋	6.1%	5.0%
宇都宮	0.8%	1.8%

# I. 2023年度実績 — その他事業



単位：百万円	2023 実績	2022 実績	増減	備考	2023 計画	増減
営業収益	91,873	81,902	9,971		86,300	5,573
営業利益	5,951	2,646	3,305		4,300	1,651
営業利益ROA	2.2%	1.0%	1.2P		-	-
減価償却費	1,548	1,533	14		1,700	▲151
EBITDA	7,500	4,180	3,320		6,000	1,500
設備投資	1,258	1,199	59		1,200	58

## Ⅱ. 2024年度 計画 — 連結損益計算書



単位：百万円	2024 計画	2023 実績	増減	備考
営業収益	639,000	635,964	+3,036	運輸 +3,965 レジャー +239 不動産 ▲4,175 流通 +4,271 その他 ▲5,573
営業利益	62,000	73,883	▲11,883	運輸 +230 レジャー▲5,740 不動産 ▲5,432 流通 +266 その他 ▲2,151
経常利益	58,000	72,033	▲14,033	
親会社株主に帰属する 当期純利益	43,000	48,164	▲5,164	
売上高営業利益率	9.7%	11.6%	▲1.9P	
営業利益ROA※	3.6%	4.3%	▲0.7P	
ROE※	7.8%	9.5%	▲1.7P	

※ 営業利益ROA=連結営業利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2}

※ ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷{(期首自己資本+期末自己資本)÷2}

## Ⅱ. 2024年度 計画 — セグメント別営業収支



	単位：百万円	2024 計画	2023 実績	増減	備考
運輸事業	営業収益	212,300	208,335	3,965	
	営業利益	30,100	29,870	230	
レジャー事業	営業収益	185,000	184,761	239	
	営業利益	13,700	19,440	▲5,740	
不動産事業	営業収益	58,800	62,975	▲4,175	
	営業利益	10,800	16,232	▲5,432	
流通事業	営業収益	169,900	165,629	4,271	
	営業利益	4,700	4,434	266	
その他事業	営業収益	86,300	91,873	▲5,573	
	営業利益	3,800	5,951	▲2,151	
調整額	営業収益	▲73,300	▲77,610	4,310	
	営業利益	▲1,100	▲2,047	947	
合計	営業収益	639,000	635,964	3,036	
	営業利益	62,000	73,883	▲11,883	

## Ⅱ. 2024年度 計画 — 連結キャッシュ・フロー計画



単位：百万円	2024 計画	2023 実績	増減	備考
EBITDA	115,900	126,799	▲10,899	
営業利益	62,000	73,883	▲11,883	
減価償却費	53,900	52,916	983	
有利子負債残高	774,000	749,777	24,222	
有利子負債/EBITDA倍率	6.7	5.9	0.8P	
設備投資	100,600	63,353	37,247	

## Ⅱ. 2024年度 計画 — 運輸事業



単位：百万円	2024 計画	2023 実績	増減	備考
営業収益	212,300	208,335	3,965	
鉄道	158,900	156,602	2,298	
その他	53,400	51,733	1,667	バス・タクシー業 +1,324 貨物運送業 +334
営業利益	30,100	29,870	230	
鉄道	26,500	26,398	102	
その他	3,600	3,471	129	バス・タクシー業▲144 貨物運送業 +274
営業利益ROA	3.0%	3.0%	0.0P	
減価償却費	31,900	31,546	353	
EBITDA	62,000	61,416	583	
設備投資	47,800	38,803	8,997	

東武鉄道 旅客人員 (単位：百万人)	2024 計画	2023 実績	増減
定期	525	524	1
定期外	317	313	4
(特急)	6	6	0
合計	842	837	5

東武鉄道 旅客収入 (単位：百万円)	2024 計画	2023 実績	増減
定期	60,416	59,856	560
定期外	82,934	81,042	1,892
(特急)	6,801	6,320	481
合計	143,351	140,898	2,453

※定期外旅客収入は、特急料金、座席指定料金を含む。



## Ⅱ. 2024年度計画 — レジャー事業



単位：百万円	2024 計画	2023 実績	増減	備考
営業収益	185,000	184,761	239	
旅行	126,500	131,247	▲4,747	
ホテル	31,400	27,701	3,699	
スカイツリー	15,900	15,192	708	
その他	11,200	10,618	582	遊園地・観光業 +254 スポーツ業 +241
営業利益	13,700	19,440	▲5,740	
旅行	2,000	8,974	▲6,974	
ホテル	4,300	3,159	1,141	
スカイツリー	6,100	6,109	▲9	
その他	1,300	1,198	102	遊園地・観光業 +41 スポーツ業 +38
営業利益ROA	5.2%	7.4%	▲2.3P	
減価償却費	6,400	5,934	465	
EBITDA	20,100	25,375	▲5,275	
設備投資	30,900	10,033	20,867	

入場者数 (単位：万人)	2024 計画	2023 実績	増減
スカイツリー	449	447	2

主なホテル 稼働率	2024 計画	2023 実績	増減
CY銀座	83.5%	24.7%	58.8P
AC銀座	80.1%	84.0%	▲3.9P
錦糸町	83.6%	87.2%	▲3.6P
成田	83.0%	81.2%	1.8P

## Ⅱ. 2024年度 計画 — 不動産事業



単位：百万円	2024 計画	2023 実績	増減	備考
営業収益	58,800	62,975	▲4,175	
賃貸	37,100	35,875	1,225	
タウン	12,400	12,611	▲211	
分譲	9,300	14,488	▲5,188	
営業利益	10,800	16,232	▲5,432	
賃貸	7,500	8,331	▲831	
タウン	2,800	3,636	▲836	
分譲	500	4,264	▲3,764	
営業利益ROA	3.0%	4.7%	▲1.6P	
減価償却費	10,200	10,298	▲98	
EBITDA	21,000	26,531	▲5,531	
設備投資	13,200	9,707	3,493	

来場者数 (単位：万人)	2024 計画	2023 実績	増減
スカイツリータウン	3,702	3,716	▲14

分譲販売戸数	2024 計画	2023 実績	増減
戸建住宅	56戸	42戸	14戸
マンション	465戸	410戸	55戸
<b>持分換算後分譲販売戸数</b>			
戸建住宅	32戸	26戸	6戸
マンション	207戸	313戸	▲106戸

## Ⅱ. 2024年度 計画 — 流通事業



単位：百万円	2024 計画	2023 実績	増減	備考
営業収益	169,900	165,629	4,271	
百貨店	59,100	58,082	1,018	
ストア	75,000	72,766	2,234	
その他	35,800	34,780	1,020	
営業利益	4,700	4,434	266	
百貨店	3,200	3,223	▲23	
ストア	700	41	659	
その他	800	1,169	▲369	
営業利益ROA	3.6%	3.4%	0.2P	
減価償却費	3,700	3,587	112	
EBITDA	8,400	8,022	377	
設備投資	6,700	3,549	3,151	
<b>主要百貨店 売上増減率</b>	<b>2024 計画 対前年</b>			
池袋	1.2%			
船橋	1.1%			
宇都宮	3.9%			

## Ⅱ. 2024年度 計画 — その他事業



単位：百万円	2024 計画	2023 実績	増減	備考
営業収益	86,300	91,873	▲5,573	
営業利益	3,800	5,951	▲2,151	
営業利益ROA	1.3%	2.2%	▲0.9P	
減価償却費	1,700	1,548	151	
EBITDA	5,500	7,500	▲2,000	
設備投資	2,000	1,258	742	

# Ⅲ. 中期的な事業計画の振り返り

## 中期的な事業計画の振り返り

事業計画期間：2022年度～2024年度

### 重点戦略と主な取組み

- 事業構造改革と事業推進体制の再編 ⇒ 駅業務省人化、本社部門業務の見直し等
- 新たなビジネスモデルによる収益力の拡大 ⇒ 新型特急スペーシア X運行開始等
- 社会課題を二一ズと捉えた事業推進による収益拡大 ⇒ 地域社会の持続的な発展等

### 目標数値に対する結果

設定項目	目標数値	成果
鉄道業2019年度収益に対する固定費割合引き下げ	2024年度までに概ね7割に引き下げ	<b>2023年度 までに すべて達成</b>
ホテル業損益分岐点売上高の引き下げ	コロナ前計画数値に対して概ね15%引き下げ	
東武鉄道本社人員の削減	2021年度期首の既存事業の人員から3割削減	
デジタルマーケティング対象のグループ売上拡大	対象売上400億円	

**目標数値達成と事業環境変化により、2023年度をもって早期終了**

## 事業環境の変化を捉えた今後の方向性

### 外部環境の変化

### 東武グループへの主な影響

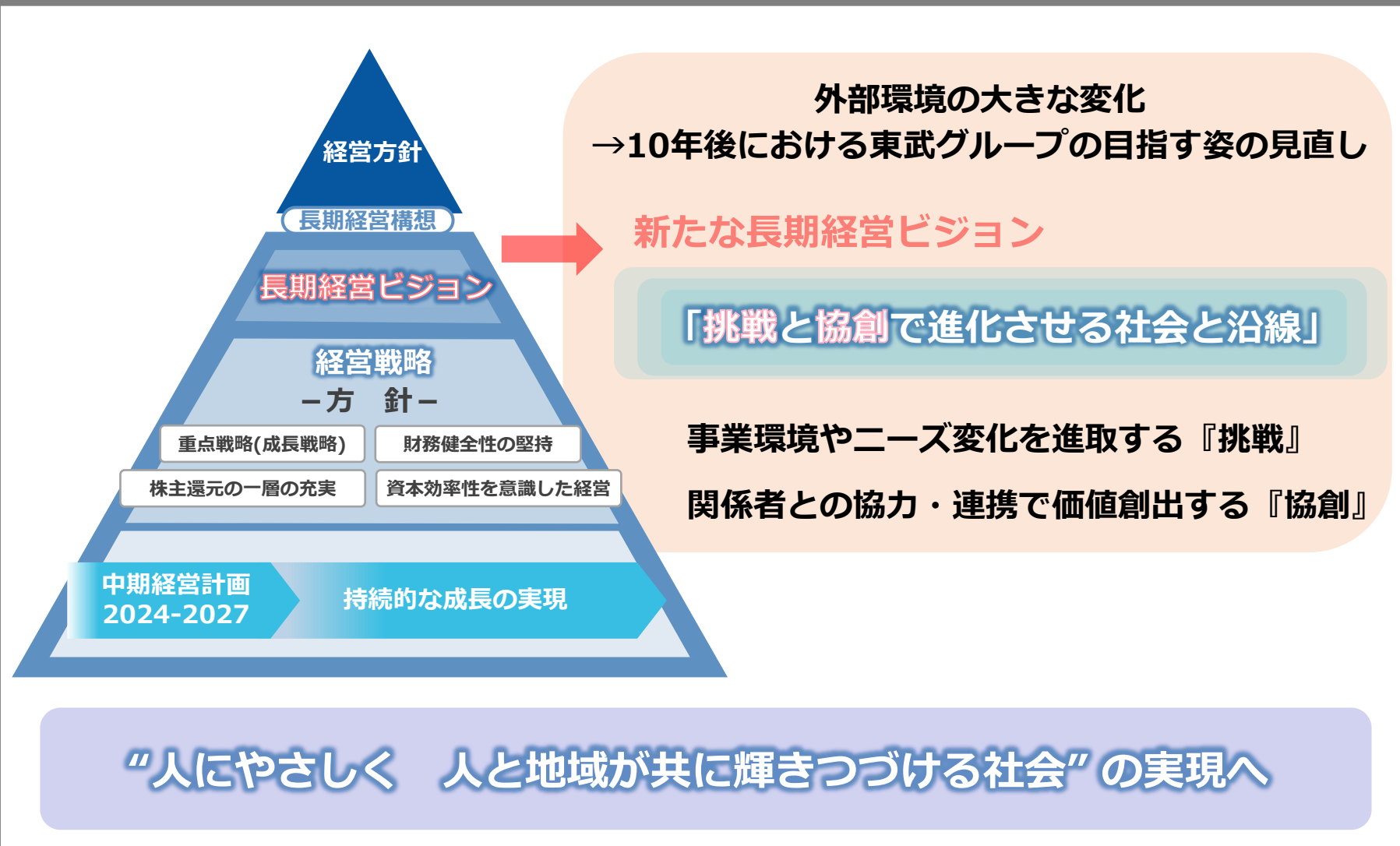


	内容
プラスに作用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 観光事業を中心とする事業拡大</li> <li>■ 無人化・自動化技術の進展による労働力不足解消に向けた活用</li> <li>■ 蓄積データのマーケティングへの活用</li> <li>■ 環境意識の高いエシカル需要の拡大</li> </ul>
マイナスに作用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 働き方の多様化による通勤需要の減少</li> <li>■ 人口減少による鉄道利用者や沿線でのグループ施設利用者の減少</li> <li>■ ECの浸透によるリアル店舗の価値低下</li> <li>■ 資源価格高騰による燃料費等の増加懸念</li> </ul>

### 環境変化から導出される今後の事業の方向性

インバウンドをはじめとする旺盛な**観光需要の取り込み**と、首都圏での人口減少社会の到来と見据え、**新たな成長フェーズへの移行**を図る

## 長期経営ビジョンの見直し



## 長期経営ビジョンにおける経営戦略方針



### 長期経営ビジョン実現に向けた経営戦略方針 —10年後を見据えた3つの方針—

#### 1 営業利益段階における非鉄道事業割合の増加

「観光事業」「開発（まちづくり）」を成長領域と位置付け、重点的に投資を行うことで、非鉄道事業を強化し、中長期的な収益・利益拡大に資する事業の育成と領域の拡張を図る

#### 2 観光需要を捉えた収益力強化

東武グループ全体を挙げた「事業拠点強化・サービス構築・ブランディング・情報発信」により、インバウンドや多様化する国内旅行などの観光需要を取り込み、収益の最大化を図る

#### 3 持続的な事業運営体制の確立

国内人口と労働力減少への対応・環境負荷の低減・人的資本の強化を図り、持続可能な運営体制を構築する



## 長期的な利益拡大に向けた利益ポートフォリオ変革

### 経営戦略方針に基づくロードマップ

長期経営ビジョン実現

中期経営計画  
2024-2027  
成長事業の種蒔き

事業環境の変化を捉え、柔軟に戦略を見直しながら、  
持続的な成長へ

10年後、その先を見据えて

ホテル開発

沿線における再開発

継続的な構造改革などを推進

人口減少社会でも持続的な成長

営業利益 **800億円**  
を目指す

営業利益 **620億円**

非鉄道  
355億円

鉄道  
265億円

2024年度

非鉄道  
500億円

鉄道  
300億円

2033年度

## 中期経営計画の位置づけと重点戦略

### 本中期経営計画（2024年度～2027年度）の位置づけ

池袋駅西口再開発の計画推進をはじめ、中長期的な収益・利益拡大に資する事業の育成を推進する  
インバウンド需要を捉えた事業をグループ全体で展開し、収益基盤を確立するとともに、新規事業の育成を図る

### 重点戦略

#### ■ 成長をけん引する事業の確立

インバウンド中心の市場成長が見込めるホテルやスカイツリー等の「観光事業」と「開発事業（まちづくり）」を中核事業として、中長期的な収益力の強化に向けた成長事業の育成を図る

#### ■ 事業基盤（沿線）の継続的な強化

デジタル技術の積極的な活用で収益力・生産性を向上させ、グループシナジー創出や他社との差別化を図り、継続的な沿線の発展を図る

#### ■ 領域を拡張する新規事業の育成

既存事業の領域を超えた事業フィールドを探索し、10年後を見据えた新たな収益源の確立を目指す

### 中期経営計画期間における重点戦略に資する投資額※

**非鉄道事業** 約1,800億円  
(開発約1,150億、観光約620億、デジタル約40億他)

**鉄道事業** 約900億円  
(デジタル約100億、事業基盤の強化約800億他)



**約2,700億円**  
(総投資額の約6割)

※設備投資額+分譲用土地建物取得費

## インバウンドをはじめとする観光需要の取り込み最大化

### 東武グループ インバウンド戦略

グループシナジー創出を通じた沿線での観光地ブランド確立と  
ホテル事業を中心とした新規投資加速による収益基盤確立

#### — 戦略1 —

新規投資の加速による  
業容拡大

**ホテル事業**

を中心に投資拡大

#### — 戦略2 —

高付加価値化による  
アップセル促進

**体験価値の向上**

を図り利益率向上

#### — 戦略3 —

グループシナジーの発揮による  
クロスセルの促進

**グループを横断**

した取組みの強化

#### — 戦略4 —

沿線観光地ブランドの確立  
によるリピート率向上

**競合観光地との差別化**

によるリピーター獲得

グループインバウンド  
収益・利益の最大化  
インバウンド収益240億円  
(2027年度目標)

## ホテル事業における観光需要の取り込み最大化

インバウンド需要  
外出需要の回復



ホテル新規開発により  
観光需要を取り込み、収益拡大を図る  
営業利益率10%の堅持

新規ホテルの2028年以降の開業に向けて、  
4年間合計約450億円以上の投資を推進

### グループホテルのネットワーク化へ

- 2028年度以降の開業を見据えた投資の加速  
銀座・八重洲・大阪等の新規ホテル開発推進
- 既存ホテルのリニューアル推進



▲コートヤード・マリオット銀座東武ホテル

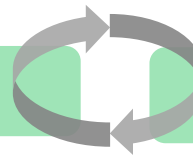
## 国際エコリゾート日光の価値最大化

### “国際エコリゾートとしてのブランディング”の推進



『観光体験の強化』と『地域連携によるエリア価値向上』によって、  
集客の強化とグループ施設利用促進を図り、エリア収益増を目指す

#### 観光体験の強化



#### 地域連携によるエリア価値向上

##### インバウンド誘客強化

###### 新型特急 スペース X 増発

旺盛なニーズ取り込みと多様な商品造成

###### 「NIKKO MaaS」アップデート

インバウンドチケット発売（25年春）  
10万枚(2027年度)の販売を目指す

###### 日光金谷ホテルリニューアル検討

富裕層の取り込み強化を目指す



▲スペース X



▲日光金谷ホテル

##### 観光体験の強化

###### 明智平ロープウェイ リニューアル

輸送力と眺望体験の強化

明智平ロープウェイ▶



###### アウトドアサービスの磨き上げ

手つかずの大自然を活かす  
グランピング施設等開設



▲中禅寺湖畔

###### バス・遊覧船のサービスアップ

エリア内移動の利便性向上

##### 先進性・環境意識の向上による 持続性強化

###### 日光市地域循環によるゼロカーボンシティ 実現条例と連動した公共交通利用促進

NIKKO MaaS 販促強化による渋滞緩和促進

###### 奥日光低公害バス 自動運転

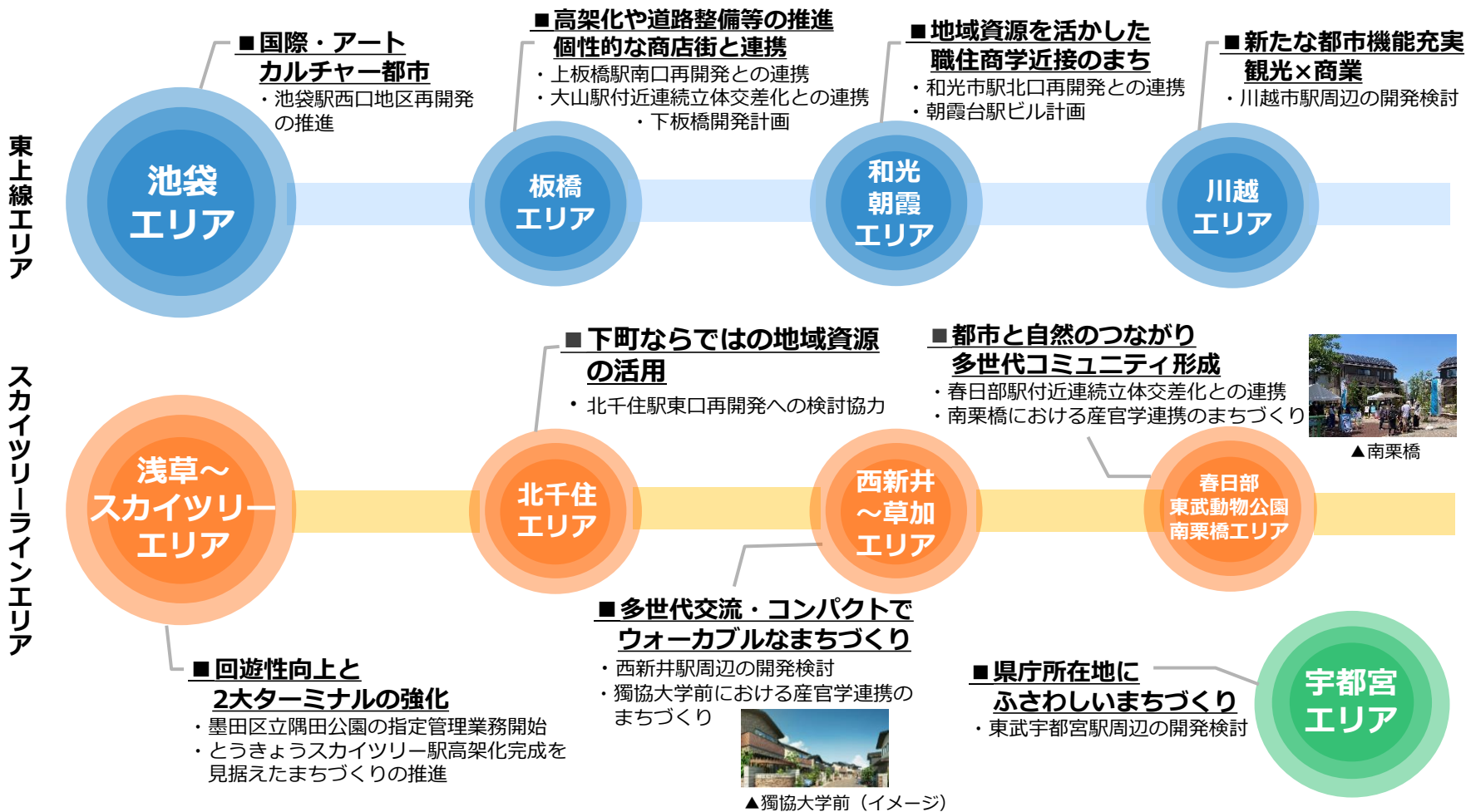
2025年度以降のレベル4 自動運行実現に  
向けた実証推進

###### 中禅寺バスターミナル機能強化検討

奥日光の観光拠点としての活用

## 鉄道ネットワークを基盤とした沿線中核拠点の地域ターミナル化

多様な拠点を連携させながら、『人と地域が輝きつづける』まちづくりを推進



## 池袋駅西口地区の再開発の加速

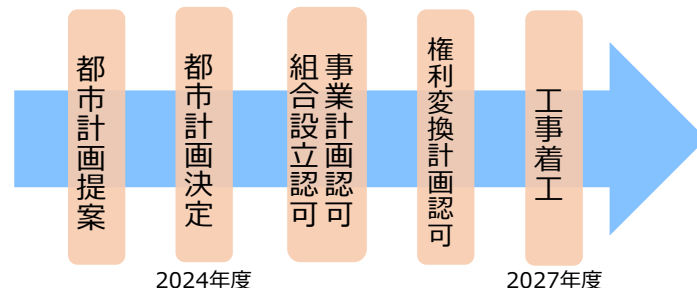
### ■ 2024年度の都市計画決定に向けて手続きを開始

2024年3月に内閣府国家戦略特別区域会議のもとに設置された東京都都市再生分科会が開催され、本計画に関する都市計画手続きが開始

### ■ 池袋駅西口開発における取組み

駅からまちへ人々を誘導する交通結節点となる「アトリウム空間」の整備  
東武東上線の線路上空にアート・カルチャーの活動拠点となる広場空間を創出  
池袋駅を現状の3面3線から3面4線化するとともに、高品質な駅空間を整備

事業スケジュール予定



▲当事業区域内建物のイメージ



▲アトリウム空間

# VI. 中期経営計画（成長をけん引する事業の確立）

## 浅草～スカイツリーエリアを東京イーストエリア随一の拠点化

2020年度以降の主な取組

- ・浅草寺～とうきょうスカイツリータウンを直線で結ぶライン上に新たに東西軸（すみだリバーウォーク、東京ミズマチ）を整備
- ・浅草東武ホテル開業
- ・台東区が「浅草地域まちづくりビジョン策定委員会」を設置

今後の計画

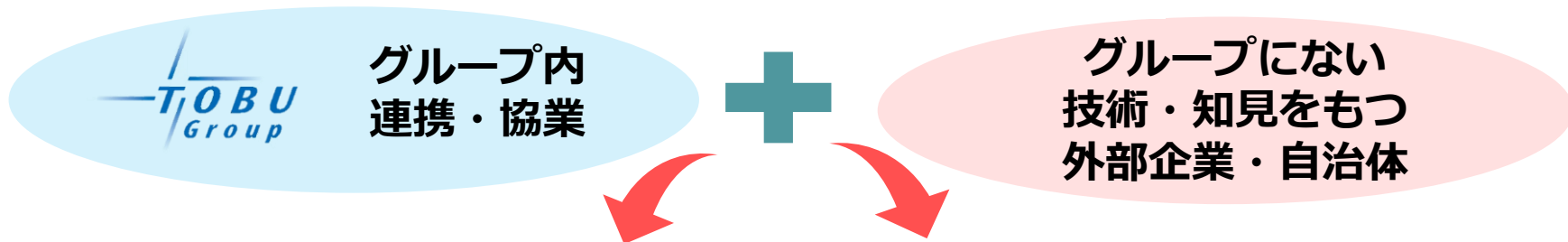
- ・墨田区立隅田公園第2期整備完了・指定管理業務開始
- ・とうきょうスカイツリー駅付近連続立体交差事業完成・行政と連携した駅周辺のまちづくりに本格着手





## 東武グループ内外における協創の取り組み強化

グループシナジーの創出と外部との連携強化により  
グループ収益・利益の最大化へ  
東武グループ内外での協創



### — PPP/PFIへの参画強化 —

グループ各社の強みを結集した事業参画を推進

隅田公園指定管理者業務（2025年開始）

東武鉄道（全体統括）・東武緑地（公園運営・植栽管理）

東武ビルマネジメント（施設・駐車場管理）の3社で運営



▲隅田公園活用イメージ

事業参画を通じ、  
沿線価値向上  
を図っていく

### — グループ内外の協創推進 —

グループ各社のアセット・知見の活用、外部連携を強化

グランピング事業（2024年度開始予定）

東武鉄道・東武トップツアーズ（旅行業の知見・販売チャンネル）

東武建設（遊休地活用）・にしがき（事業ノウハウ）



▲グランピング施設（日光市・イメージ）



▲VILLA施設（那須町・イメージ）

## 人口流入拡大・定着を目指す住宅と商業開発の推進

### 「ゆとり」と「生きがい」に溢れる 当社ならではのまちを創出し、沿線の魅力向上を実現

#### まちに開かれた 駅の利便性向上

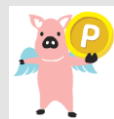
高架下開発（越谷・竹ノ塚等）  
の推進



▲竹ノ塚高架下店舗（イメージパース）

#### ライフスタイルに応じた ポイントサービスの拡充

- ・ TOBU POINT子育て応援プログラム  
（小児運賃実質無料化など）
- ・ 自治体と連携したポイント制度拡充



#### 定住人口の増加へ

商業開発

住宅開発

一体で  
推進

ソフト面の住みやすさ充実

#### 地域特性を活かした 住宅の展開

若い世代をターゲットにした  
賃貸マンション開発  
（草加・坂戸等）



▲ミノリテラス草加



郊外部の優位性を活かした  
分譲開発（獨協大学前戸建）

#### 「再生・共生」を目指した 分譲戸建再生事業の推進

千葉県野田市の  
分譲戸建を再生活用し、  
新たな街と暮らしへ



▲戸建再生事業  
（イメージパース）

## 輸送サービスのレベルアップ

### お客様に選ばれる競争力の高い鉄道サービスの実現



#### 利便性・快適性の向上

##### ■連続立体交差化事業・橋上化の推進

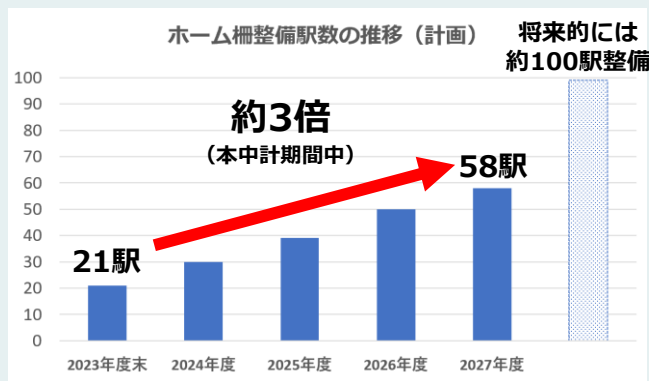
とうきょうスカイツリー・春日部等での事業を推進し、安全性・回遊性の向上を図るとともに商業施設の充実などとあわせて、エリア全体の魅力向上につなげる



▲とうきょうスカイツリー駅間

##### ■ホーム柵整備の推進

ホーム柵整備により、輸送障害の減少などお客様の利便性・快適性向上を図る



#### 単価増・需要創出

##### ■AI需要予測による特急の需要喚起

季節波動等を織り込んだAI需要予測に基づき、特急の増発や料金を柔軟に設定し、需要喚起・収益拡大を図る（2024年度より順次開始）



▲スペースX  
コックピットスイート

##### ■地下鉄有楽町線延伸（豊洲～住吉間）に伴う新たな輸送ネットワーク構築に合わせた検討推進

新線開業による当社線からのアクセス向上機会を捉えた沿線価値向上施策の検討



## 持続的な事業運営体制の確立を目指したデジタル技術の活用

### 「持続可能な交通サービス」の実現

3つの柱を推進し、安全性とサービスを向上させつつ  
本格的な人口減少・労働力不足を見据えた運営体制の実現を目指す

#### 1 ワンマン運転の拡大

現在のワンマン運転化率  
(路線長ベース)

**約6割**

東武スカイツリーライン  
緩行線への拡大

北千住～北越谷間のワンマン化  
(2025年度末予定)

将来的な全線での実現を目指し  
その他の主要路線においても  
ワンマン運転を検討

#### 2 鉄道・バスにおける 自動運転の実現

##### ■鉄道の自動運転

大師線での  
検証運転開始を目指す  
(2028年度以降)



▲大師線

##### ■各種バス路線のレベル4自動運転

奥日光・柏・和光市  
で実施した実証実験  
を他路線にも拡大



▲自動運転EVバス

実証実験にとどまらない  
自動運転技術の本格運用を  
目指す

#### 3 DX推進による 設備や点検の効率化

##### ■QR乗車券の導入

磁気乗車券をQR乗車券へ  
置き換え、機器のメンテ  
ナンス性向上と乗車券の  
デジタル化を推進する  
(2026年度末目途)



##### ■施設状態監視システムの導入

営業車への検測機器・カメラの  
搭載により、現在の目視による  
検査を効率化するとともに、検査  
頻度を上げ、さらなる安全性向上を  
図る(2027年度目途)

デジタル技術を活用した  
省人化・安全性向上、  
コスト削減を継続的に推進

## マーケティング推進による収益拡大を目指したデジタル技術の活用

### 1ID化の推進と精緻なデジタルマーケティングの実現

— データを活用したグループ収益・利益の拡大をさらに推進する —

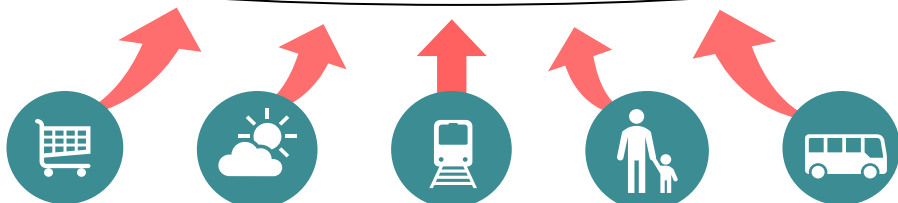
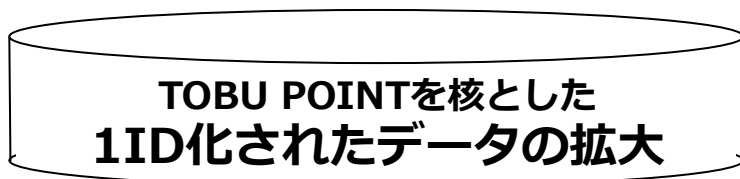


デジタルな顧客接点を最大限活用し  
お客様に応じたアプローチを実現

BI活用での  
迅速な判断



AIによる  
顧客分析



リアル・バーチャル問わず、生活サービスにかかわるあらゆるデータを顧客単位で捕捉する

#### 新「東武カード」発行 (2025年春頃)

- 移動も買い物もポイントもスマホ1台で利用可能に
- ゴールドカード等の上位カード発行
- 蓄積データをさらに拡大

#### 特急券チケットレスサービスの TOBU POINT統合 (2024年度)

- アプリ会員に会員裾野を拡大
- 会員・非会員問わず、同じサイトから購入可能に

#### グループ各社ECサイトの 会員ID統合 (2025年度以降)

- 旅行や百貨店など別ID利用の各種サービスを統合し、利便性向上を目指す

#### TOBU MALLのコンテンツ拡充

- デジタルチケットなどの商品数を増やし、サービス充実へ

#### 2027年度目標

アプリダウンロード 100万DL  
ポイント対象取扱高 1,750億円

## 生体認証を活用したデジタルアイデンティティプラットフォーム事業の育成

### 既存の枠組み・エリアにとらわれない新たな事業への挑戦

—新たな事業を創造し、将来の収益源を確立する—

多業種にわたる事業領域・アセット  
を活用したモデルケース創造



高精度・高セキュリティ  
の生体認証技術の活用



日本全国へ導入拡大し、利用料収入増を目指す

社会課題の解決と経済的価値の獲得を両立した環境負荷低減へ

## 環境負荷低減の基本方針

社会課題の解決と、企業としての経済的価値を両立させ、取組みによる価値創造を最大化させる

## 2030年度グループ環境負荷低減目標

奥日光エリア  
カーボンニュートラル

CO2排出量  
▲30%（2022年度比）

エネルギーの地産地消サイクル実現  
による「国際エコリゾート日光」  
の確立と集客力強化

計画的な設備・エネルギー代替  
による長期的な  
エネルギーコストの低減

太陽光発電の  
設置



グループ施設の  
電力として活用

廃食油の再利用



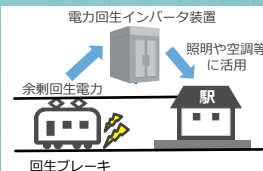
バイオ燃料バス  
の運行

温泉熱の活用



ホテル等の暖房  
として活用

電力回生  
インバータ装置の  
設置拡大



駅施設の電力など  
に再利用

照明LED化  
推進



新造車両や駅照明  
への導入拡大

保有車両数の  
適正化



アーバンパーク  
ライン5両化等推進

## 人的資本の強化に向けた取り組み

### — 長期経営ビジョン 経営戦略方針 —

1 営業利益段階における  
非鉄道事業割合の増加

2 観光需要を捉えた  
収益力強化

3 持続的な運営体制の  
確立

#### 【人的資本の強化】

長期経営ビジョンの実現に向け、各事業の成長・加速を実現するために多様な人材を獲得し、能力を存分に発揮して活躍できる環境づくりをおこなう

#### 人的資本にかかわる4つの方針

##### 多様な人材の獲得

- 採用チャネルの拡大  
(アルムナイ・経験者など)
- 持続性ある賃金体系の整備
- グループ内外の人材活用

##### 持続的な成長に寄与する 人材育成

- 主体性を促す教育研修の実施
- 意識改革・啓蒙啓発教育強化
- グループ共通課題等への教育  
プログラムの拡充

##### 人材定着・能力発揮

- 昇進・昇給・評価制度の見直し
- 多様な働き方への対応、風土  
づくり
- キャリアマネジメントの促進
- 新規事業等へのチャレンジ促進

##### 健康経営による 社員の生産性向上

- 健康維持・増進に係わる施策の  
積極的展開
- 若年層に対する生活習慣改善等  
に向けた取組の実施

社員のエンゲージメント向上と生産性向上の両立を図る



## 意識する経営指標と想定

成長戦略の実現による利益水準の向上、資本コストを意識した資産・負債のコントロールを重視するとともに、成長投資や財務健全性とのバランスの取れた株主還元を進める

経営指標	推進内容	2027年度 想定
収益性	事業環境の変化を踏まえ、観光分野を中心とした成長市場を取り込むなど、非鉄道事業の利益拡大を図る。	営業利益 <b>740億円</b>
財務健全性	さらなる成長に向けた投資を進めるとともに、池袋西口再開発の大規模投資を見据え、有利子負債をコントロールする。	有利子負債 /EBITDA倍率 <b>6倍台</b>
経営指標	推進内容	期間中 想定
株主還元	成長投資・財務健全性とのバランスや今後の業績動向を踏まえつつ、配当と自己株式取得を柔軟に組み合わせて株主還元を充実させる。	総還元性向 <b>30%以上</b>
資本コストを 意識した経営	計画最終年度における営業利益の水準を過去最高益となった2023年度実績並みに高めるとともに、資産売却（政策保有株式ほか）の資金を成長投資や株主還元に充てる等、資本コストを意識し、資産・負債をコントロールをする。	ROE <b>8%程度</b>

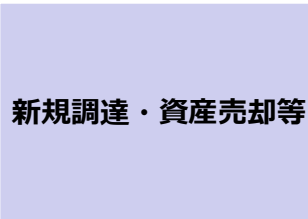
## 資金調達および資金使途について

財務健全性を確保しつつ、営業キャッシュ・フローや新規調達・資産売却等により調達した資金を非鉄道事業の利益拡大に向けた設備投資や株主還元等にバランスよく配分する

### 資金調達

●財務健全性を踏まえた  
資金調達の実施

資産売却(政策保有株式ほか)を含め、財務健全性を踏まえた資金調達を実施

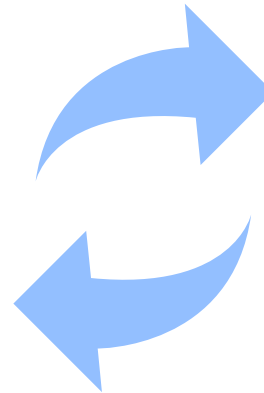


●営業キャッシュ・フローの拡大

観光分野など旺盛な需要の取り込みによる営業CF拡大



調達資金を  
投入



非鉄道事業への  
投資等による  
利益拡大

### 資金使途



●非鉄道事業への積極的  
投資

観光事業や開発事業への投資規模を拡大

※分譲用土地建物取得費約500億円含む

## 当該資料に関する注意事項

この配布資料に記載されている利益等の計画値については、当社および当社グループ会社の事業に関連する業界の動向についての見通し等、国内および諸外国の経済状況その他業績に影響を与える要因について、現時点で入手可能な情報を基にした予想を前提としています。

従って、実際の業績は経営環境等の変化に伴い、この配布資料に記載されている見込値とは異なる場合がありますことをご承知おきください。

本資料に記載の施設名称は東武鉄道株式会社・東武タワースカイツリー株式会社の登録商標です。