



2024年4月30日

各 位

会 社 名 東 武 鉄 道 株 式 会 社
代 表 者 名 取 締 役 社 長 都 筑 豊
(コード番号 9001 東証プライム)
問 合 せ 先 経 営 企 画 本 部 課 長 金 子 悟
(TEL. 03 - 5962 - 2057)

「東武グループ中期経営計画 2024～2027」の策定について

当社では、このたび「東武グループ中期経営計画2024～2027」を策定し、本日開催の取締役会で決議いたしましたので、お知らせいたします。

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の発生における厳しい事業環境を乗り越えるための方策として、2022年度に『中期的な事業計画』を策定し、主にコストコントロールを評価する指標（KPI）を掲げた事業の推進により、2023年度までに全ての指標を前倒して達成しました。

現状における当社グループの事業環境は、インバウンドや外出需要などが回復傾向にある一方、働き方の変化、価値観の多様化や急速なデジタルシフトの進展などにより大きく変化し、これらを捉えた東武グループの成長に資する経営戦略を策定する時期にあります。

そのため、2024年度が最終年度であった『中期的な事業計画』を終了し、東武グループの持続的な成長に向けた長期経営ビジョンの見直しを図るとともに、これに基づく4か年の取組を示す「中期経営計画」を策定いたしました。

新たな長期経営ビジョンおよび本計画に基づく事業の推進により、『東武グループの持続的な成長』と『人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会』の実現を目指し、社会に不可欠な企業集団として存続してまいります。

本計画の概要は、別紙のとおりです。

以 上

(別 紙)

1 長期経営ビジョンについて

「挑戦」と「協創」で進化させる社会と沿線

今後の事業環境は、インバウンド需要などが回復傾向にある一方、働き方や価値観の多様化、デジタル技術の進展などによる変化の迅速化や不透明化に加え、東京圏でも予測されている2030年頃からの人口減少により、既存の延長線上での事業展開では、成長を見込めないと想定される。

従って、東武グループにおける中長期的な経営の方向性は、事業環境やニーズの変化を進取する『挑戦』と、グループ内外を問わず関係者との協力や連携により価値を創出する『協創』により、基盤である沿線の持続的な発展と、非鉄道部門における成長事業の拡大により、グループ全体の利益を維持・拡大させることである。

については10年後における東武グループの目指す姿の実現に向けた新たな長期経営ビジョンは「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」とし、当該ビジョンに基づき事業を推進していくことで、「東武グループの持続的な成長」と「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を目指し、社会に不可欠な企業集団として存続してまいりたい。

2 経営戦略について

長期経営ビジョンのもと、10年後を見据えた経営戦略の方針は、「営業利益段階における非鉄道事業割合の増加」、「観光需要を捉えた収益力の強化」、「持続的な事業運営体制の確立」とし、重点戦略については、成長に資する戦略を主軸とする。

(1) 方針と強化事項

方 針	事業別	強化事項	
営業利益段階における非鉄道事業割合の増加	共 通	・グループ間連携の強化によるシナジーの創出および収益力の拡大	
	鉄 道	・デジタル技術の活用や事業環境に応じた施策などによる持続的な運営と安定した利益の確保	
	非 鉄 道	開 発 (まちづくり)	・協業や連携による収益力拡張体制の構築と沿線開発(まちづくり)の計画的実施
		ホテル	・新規開業やリニューアルなどによる収益増強および事業拠点の強化や拡張の検討推進
	他	・市場の成長性や事業性を見極めたグループ事業の拡張および選択と集中の検討	
観光需要を捉えた収益力強化	共 通	・インバウンド需要を捉えた事業運営体制の構築 ・グループや地域との連携強化による沿線観光エリアのブランド力の向上	
持続的な事業運営体制の確立	共 通	・国内人口と労働力の減少に対応した運営体制の確立 ・環境負荷低減の推進 ・経営戦略と事業戦略に応じた人的資本戦略の推進	

(2) 重点戦略（成長戦略）

① 成長をけん引する事業の確立

今後の成長をけん引する事業として、インバウンドを中心として市場の成長が見込めるホテル業やスカイツリー業をはじめとする「観光事業」と、沿線での開発余地のある「開発事業（まちづくり）」を成長に資する中核事業と位置付け、経営資源を重点的に配分し、中長期的な収益力の強化を進める。

② 事業基盤（沿線）の継続的な強化

東武グループの強みである首都圏の広域な事業エリアと、多種多様に展開する事業を活かし、事業にデジタル技術を積極的に活用することで、収益力と生産性を向上させるとともに、グループシナジーの創出と他社との差別化を図り、事業基盤である沿線を継続的に発展させる。

③ 事業領域拡張を見据えた新規事業の育成

中長期的には、沿線内の東京圏でも人口減少を迎えると予測されていることから、既存事業の領域を超えた新たな事業フィールドを探索し、10年後を見据えた収益源の確立を目指していく。

④ 環境負荷の低減と人的資本の強化

事業の基盤となる環境負荷の低減と人的資本の強化を継続的に実施する。

(3) 10年後の目標

10年後(非財務目標は2030年度)は、以下の達成を目指す。

①財務目標：営業利益800億円を目指す

- ・鉄道事業：営業利益300億円
- ・非鉄道事業：営業利益500億円

②非財務目標：2030年度 グループでの環境負荷低減

- ・CO₂排出量：2022年度比▲30%
- ・奥日光エリア：カーボンニュートラル

3 中期経営計画について

(1) 中期経営計画の計画期間と位置づけ

2024年度～2027年度までの4か年

2030年代に始まる東京圏での人口減少社会を見据え、営業利益段階における非鉄道事業の拡大および割合増加を実現すべく、中長期的な収益・利益拡大に資する事業育成を推進する。

また、インバウンド需要の回復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、事業領域の拡張を見据えた新規事業を育成する種まきの期間とする。

なお、事業環境の変化や各種計画の変更等に合わせて、柔軟に計画を見直す。

(2) 重点戦略に基づく期間中の主な実施計画

① 成長をけん引する事業の確立

(ア) インバウンド需要をはじめとする観光需要の取り込み最大化

- 新規ホテル開発推進（銀座、八重洲、大阪など）によるホテルのネットワーク化と既存ホテルのリニューアル検討推進
- 東京スカイツリー展望台の大規模リニューアル検討
- 東京ソラマチ増床計画の推進
- インバウンド向けデジタルチケットの自社サイトでの直接販売開始
- ターゲット国を意識したグループ一体となったプロモーションの強化

(イ) 沿線開発（まちづくり）の実現に向けた計画推進

- 池袋駅西口再開発事業の早期着工に向けた計画の推進
- 人流の創出を図る沿線中核拠点開発に向けた検討の推進（西新井・朝霞台など）
- 沿線各地の再開発事業への参画

(ウ) 国際エコリゾート日光の価値最大化

- スペーシア Xの増発と商品造成強化
- 日光金谷ホテルのリニューアル検討
- 明智平ロープウェイのリニューアルによる輸送力強化
- 日光市の条例と連動したNIKKO MaaS活用による鉄道・バス利用の拡大
- NIKKO MaaSの継続的な機能強化と蓄積データを活用したマーケティング強化
- グランピングをはじめとした体験型サービス提供の拡大

(エ) ソーシャルイノベーション事業の強化

- 行政と連携した地域観光振興に資する事業推進や運營業務受託の強化
- PPP/PFI事業への参画の推進

② 事業基盤（沿線）の継続的な強化

(ア) 人口流入拡大・定着を目指す住宅・商業開発・コミュニティ形成の推進

- 学生やDINKSを対象とした賃貸マンション開発推進（ときわ台・坂戸・草加など）
- 郊外部における分譲マンション・戸建て開発推進（草加松原・南栗橋など）
- 駅周辺商業開発・リニューアル推進（新越谷・越谷・竹ノ塚など）
- ライフスタイルの変化を意識したリノベーション事業推進（団地再生など）
- 沿線定着を促す施策の推進（TOBU POINT子育て応援プログラムなど）

(イ) 輸送サービスのレベルアップ

- 新たな需要を創出する新駅の検討やまちづくりと連携した連続立体化や駅橋上化の推進
- ホーム柵の設置（37駅）や主要線区車両の防犯カメラ設置による安全性向上
- 地下鉄有楽町線延伸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
- スペーシア Xにおけるグループの総力を上げたサービスによるブランド力の構築

(ウ) デジタル技術を活用した持続的な運行体制の確立

- 大師線の自動運転計画やバス路線におけるレベル4自動運行を目指した実証推進
- QR乗車券の導入による磁気乗車券の全廃
- ワンマン運転のさらなる拡大
- データ・デジタルツールを活用した各種省人化推進

(エ) グループの収益力強化を実現するマーケティングの推進

- 特急券チケットレスサービスのTOBU POINT統合など顧客データ1ID化の推進
- スマートフォン対応をはじめとする『新 東武カード』の発行開始
- 蓄積データを活用したデジタルマーケティング推進やAI活用による販売力強化

③ 事業領域拡張を見据えた新規事業の育成

- 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
- スタートアップ企業などとの連携によるオープンイノベーションの推進

④ 環境負荷の低減

- (ア) 環境ブランディング実現に向けた日光エリアの脱炭素推進
 - 施設の省エネ化・再エネ利用推進によるエネルギーの地産地消サイクルの実現
 - 環境優位性の高さを生かした環境意識の高い層の集客力強化
- (イ) 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
 - 東武アーバンパークラインの5両化の推進
 - 電力回生インバータ装置の設置拡大
 - LED照明化の推進

⑤ 人的資本の強化

- 即戦力となる退職者の再採用や専門職の中途採用実施
- 沿線を中心とした学校との連携による教育（出前授業）の実施
- 社員の意欲向上を図る賃金体系・評価制度見直しや新たな教育体系の整備
- 定年延長など、経験を有するシニア人材が意欲をもって働き続けられる制度の構築
- 健康で長く働き続けられる環境整備の継続

(3) 意識する経営指標の想定値

経営指標	2027年度 想定
営業利益（億円）	740億円
有利子負債/EBITDA倍率（倍）	6倍台

経営指標	期間想定
株主還元（%）	総還元性向 30%以上
ROE（%）	8%程度

以 上