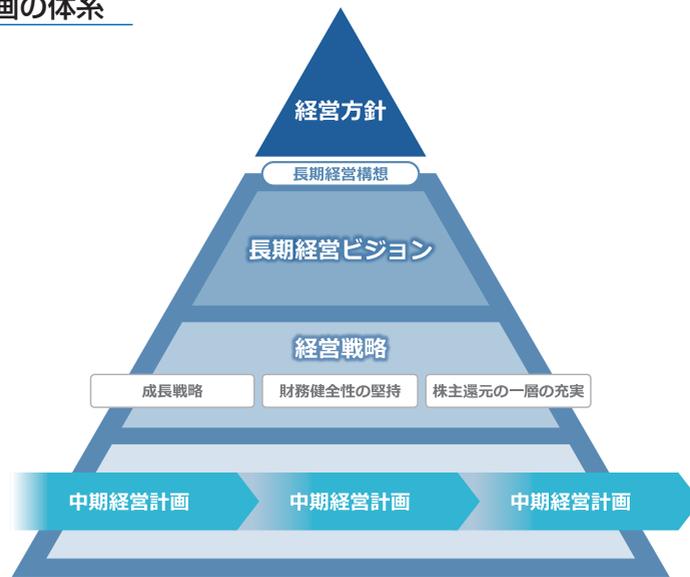


経営計画の体系



長期経営ビジョン

「つなぐ」を「惹きつける力」と「稼ぐ力」へ進化させ、さらなる高みへ

東武グループでは、北千住と久喜を鉄道でつないで以来、街と街、人と街、鉄道ネットワークを活かした相互直通運転など、たくさんの「つなぐ」を実施しながら、沿線の発展に努めてきました。次の100年に向けても、「つなぐ」を大切に、地域とともにさらなる発展を目指していきます。

● 多世代をつなぐ

～ 3世代ファミリーがつながり日本一幸せな暮らしを実感できる沿線を目指す

住み替え支援や地域コミュニティ支援等の生活支援の充実により、多世代が生きがいとゆとりを実感でき、人々が惹きつけられ活気あふれる沿線の実現を図ります。

● つなぐ鉄道ネットワーク ～ 私鉄NO. 1の通勤環境、観光輸送を目指す

利便性や快適性、速達性の向上に応える輸送改善を図るとともに、機能集積が進む拠点エリアにつながる鉄道ネットワークの優位性をさらに強化・活用し、沿線の価値向上と定住人口流入を図ります。

● 世界とつなぐ ～ 沿線観光地へのインバウンド増加率NO. 1を目指す

沿線の観光資源が持つ、独自の歴史・伝統・文化と自然を尊重しつつ、地域とつながり、お客様を惹きつける様々な取り組みを通じ、世界と沿線をつなぎ、観光交流人口の拡大と地域の活性化を図ります。

□ 中期的な事業計画

中期的な事業計画の方針

〈方針〉

◆ 事業構造改革と事業推進体制の再編

鉄道における新システム等の活用や、グループ会社の統合と事業運営体制の見直し等により具体的な施策を計画し、目標の達成に向けて各施策を推進する。

◆ 新たなビジネスモデルによる収益拡大

鉄道などの需要の大幅な低迷に対応すべく、新たな需要機会や顧客ニーズを捉えたデジタルマーケティングの強化に加え、不動産事業の収益力強化や、グループの事業ノウハウ等の活用により事業領域を拡張するとともに、沿線開発計画を推進する。

◆ 社会課題をニーズと捉えた事業推進による収益拡大

好機となりつつある郊外エリア等における事業機会を捉え、沿線の特長や経営資源を活かしながら、社会課題の解決を図ることを通じて、将来にわたって新たな価値を創造し、「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を目指す。

◆ 事業構造改革と事業推進体制の再編

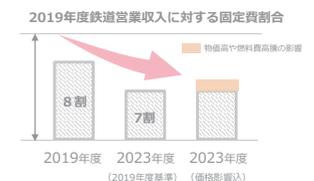
○ 鉄道事業

デジタル技術とデータを活用した自動化・規模適正化の推進と安全性向上

- ・ 駅遠隔システムの導入による駅業務の省人化
- ・ 主要線区への設備整備によるワンマン運転の拡張に向けた計画推進（東武スカイツリーライン〔北千住～北越谷間緩行線〕等）
- ・ Remoteや施設状態監視システムの導入による保守業務の省人化
- ・ Remoteや改札機データに基づく運転本数見直しやアーバンパークライン短編成化計画推進等による輸送力の適正化
- ・ 大師線における自動運転に向けた検証の推進
- ・ ホームドア整備の推進

需要や社会情勢に基づく収益見直し

- ・ オフピークマイル導入によるピーク分散効果の検証
- ・ 鉄道駅バリアフリー料金制度の導入（2023年3月）をはじめとした運賃・料金の見直し検討



2023年度に、鉄道営業収入に対する固定費割合の削減目標（概ね7割）の早期達成を目指す

本社部門の効率化

- ・業務の見直しとデジタル技術の活用

○非鉄道事業

グループ会社の統合による機能強化と効率化

- ・飲食・物販業集約による新業態開発などのリテール事業強化
- ・商社機能集約による法人営業の販路拡大
- ・警備業務や駐車場管理業務などの集約による運営効率化

事業運営体制の見直しによる経営体質の強化

- ・旅行カウンター店舗の統廃合と地域活性化に向けたエージェン機能への業態転換
- ・ホテルの婚礼・宴会・料飲部門の縮小や宿泊予約、購買管理の集約による運営効率化
- ・バスの自動運転実装に向けた実証実験の実施（和光市、奥日光 等）

目標値

- ・鉄 道 業：2019年度鉄道営業収入に対する固定費を概ね7割まで引き下げ（2024年度目標を2023年度に達成見込み）
- ・ホテル業：2019年度に計画した損益分岐点売上高に対し概ね15%引き下げ（2024年度目標を2022年度に早期達成）
- ・東武鉄道本社人員：3割削減（2022年度末で達成）

◆新たなビジネスモデルによる収益力の拡大

○デジタルによる顧客接点を起点とした収益力強化

- ・マーケティングオートメーションツール（MA）の活用などデジタルマーケティング推進
- ・東武ストアにおけるTOBU POINT完全対応
- ・ECモール「TOBU MALL」の運営開始
- ・統合顧客データのグループ内オープンデータ化によるデータ利活用の強化
- ・TOBU POINTアプリと東武線アプリの統合による会員数拡張



○沿線定住者の増加、交流・関係人口創出を目指した事業推進・ネットワーク強化

沿線開発による定住人口の増加

- ・池袋駅西口再開発の都市計画決定、事業認可に向けた計画推進
- ・駅高架化後を見据えた開発計画の推進（とうきょうスカイツリー、春日部駅 等）
- ・戦略的な駅ビジネスの推進（草加ヴァリエ、竹ノ塚、越谷、せんげん台西口駅前 等）
- ・ニーズを捉えた賃貸・分譲マンションの開発
- ・サテライトオフィスの拡大および機能の充実（2024年度までに累計50か所設置）



池袋駅西口再開発
（池袋駅西口地区市街地再開発準備組合提供）

沿線活性化の取り組みによる交流・関係人口の創出

- ・新型特急スペーシア Xの運行開始
- ・日光、川越、浅草～東京スカイツリータウンなど沿線多エリアにおけるMaaS展開
- ・開業10周年を契機とした東京スカイツリータウン®の集客強化
- ・沿線遊休地の活用と外部企業との連携による地域活性化事業の検討

新たな輸送ネットワーク強化

- ・東急新横浜線および相鉄線との直通運転の開始による新たな移動需要の創出
- ・地下鉄有楽町線延伸に向けた社内検討スキームの構築

○非鉄道事業における収益事業の育成・強化

- ・南栗橋、獨協大学前におけるコンセプトを持ったまちづくりの実施
- ・日本橋、有明など沿線外主要拠点における開発計画の検討深度化
- ・不動産事業における事業領域拡大の検討
- ・デジタル技術と事業ノウハウを活用した外部へのソリューションビジネスの展開



BRIDGE LIFE Platform 南栗橋

目標値

新たなビジネスモデルによる収益力の拡大

- ・デジタルマーケティング対象のグループ売上400億円（2024年度目標を2023年度に達成見込み）

◆社会課題をニー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

- ・ TOBU POINT子育て応援プログラムなど沿線居住者の子育て世代を支援する施策の実施
- ・ 住宅など沿線居住者のライフステージに提供するグループサービスへのTOBU POINT拡充
- ・ 親子二世帯の身近な居住促進
- ・ 人々の生活基盤をサポートする住まいと暮らしのコンシェルジュ機能の検討



里山体験プログラム

○環境負荷低減によるブランド構築と収益獲得
日光エリア

- ・ CO2排出量抑制に資するNIKKO MaaS利用の訴求による鉄道、バスの収益拡大
- ・ 環境負荷低減を目的とした自治体などとの連携や使用電力再生エネルギー100%によるブランド力の強化
- ・ 環境への配慮のシンボルとなる新型特急スペーシア Xの就役によるブランド力の強化
- ・ 環境優位性を活かした環境意識の高い旅客（欧米豪インバウンド等）の集客力強化



新型特急スペーシア X

その他

- ・ 鉄道へのモーダルシフトを実現する客貨混載輸送など、環境負荷低減と新たな収益獲得の検討
- ・ 環境債（グリーンボンド）を活用した省エネ化の推進と調達金利の縮減

○多様な社員の「能力と可能性」の向上

- ・ 女性活躍推進やグループ内人材の流動化などによるビジネスチャンスの創出
- ・ 新たな教育プログラムや社内公募制度の創設による社員の意識改革・チャレンジ精神の育成
- ・ 地域の教育機関との連携ならびに登用プログラムの創設による人材の育成・教育
- ・ オープンイノベーションによる外部の技術・知識・ノウハウの活用
- ・ 健康経営の推進による社員の活力と生産性の向上

■目標数値等

指標	目標数値
有利子負債残高	2024年度末時点で8,000億円程度
有利子負債/EBITDA倍率	2024年度末時点で7倍台とし、早期に6倍台を目指す

東武グループは、広域な鉄道ネットワークに広がる沿線地域が事業基盤であり、これまで以上に沿線を中心とした社会の持続的な発展を実現することは、最も重要な課題であると考えております。

東武グループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症の影響による社会の変容とともに、少子高齢化の進展、地球温暖化や廃棄物処理をはじめとした環境問題など、様々な社会課題に直面しており、新たなビジネスモデルの構築とともに、課題の解決が必要であります。

東武グループは、1897年の設立以来、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、社会の持続的な発展の一端を担いつつ、発展してまいりました。

これからも、沿線の特長や経営資源を活かしながら、社会課題の解決を通じて、将来にわたって新たな価値を創造し、家族や地域社会の人々がお互いに助け合う「共助」を基盤とした「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」を実現することで、社会に不可欠な企業集団となることを目指してまいります。

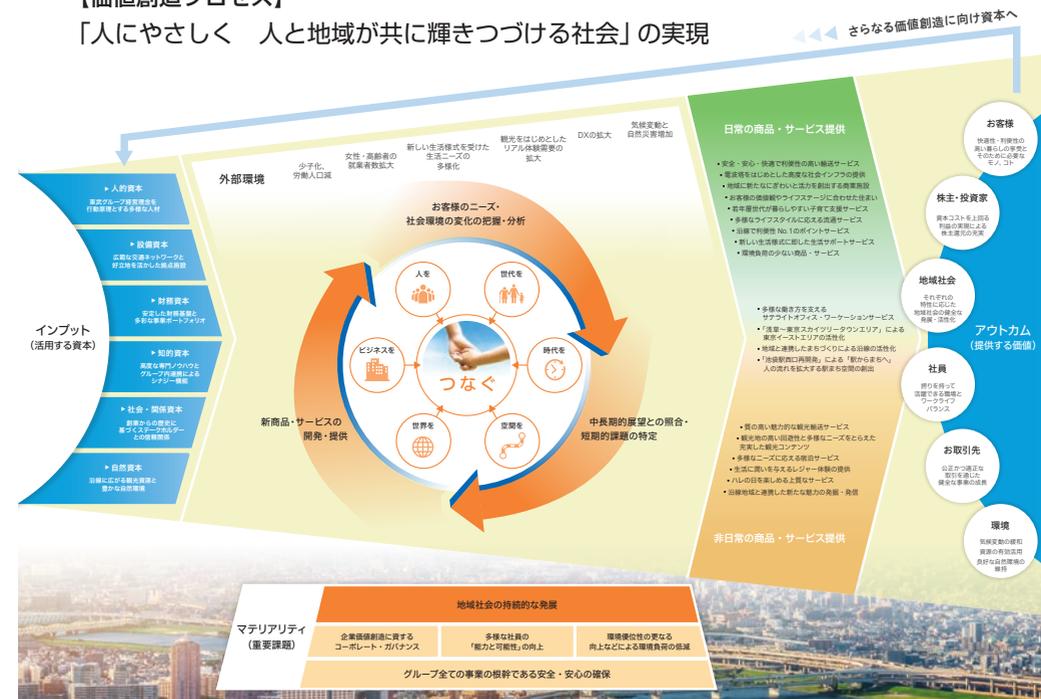
この考え方のもと、当社が特定したマテリアリティ（重要課題）と、課題解決により社会の発展と企業価値の向上を持続的に創出するプロセス（価値創造プロセス）については、以下の通りです。

【特定したマテリアリティ】

- 地域社会の持続的な発展
- 企業価値創造に資する コーポレート・ガバナンス
- 多様な社員の「能力と可能性」向上
- 環境優位性の更なる向上などによる環境負荷の低減
- グループ全ての事業の根幹である安全・安心の確保

【価値創造プロセス】

「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現



さらなる価値創造に向け資本へ

