



2020年度 決算説明資料

2021年5月14日

東武鉄道株式会社

目 次

・Ⅰ.2020年度 実績	P02
・Ⅱ.2021年度 計画	P14
・Ⅲ.今後の方向性	P23

I . 2020年度 実績

連結子会社数

	2020年3月	増加	減少	2021年3月	備考
運輸	27	－	－	27	
レジャー	22	－	－	22	
不動産	3	－	－	3	
流通	12	－	－	12	
その他	16	－	－	16	
計	80	－	－	80	

持分法適用会社数

	2020年3月	増加	減少	2021年3月	備考
運輸	1	－	－	1	
レジャー	2	－	－	2	
不動産	－	－	－	－	
流通	－	－	－	－	
その他	－	－	－	－	
計	3	－	－	3	

I. 2020年度 実績

連結損益計算書

単位：百万円

	2020 実績	2020計画	増減	備考	2019 実績	増減
営業収益	496,326	492,200	4,126	運輸+322 不動産+1,628 その他▲2,237	レジャー▲45 流通+3,653	653,874 ▲ 157,547
営業利益	▲ 13,577	▲ 18,600	5,023	運輸+676 不動産+1,202 その他+1,276	レジャー+1,016 流通+1,216	62,653 ▲ 76,231
経常利益	▲ 9,892	▲ 17,100	7,208			58,414 ▲ 68,306
特別利益	5,012	—	—			4,296 716
特別損失	17,399	—	—	減損損失6,004 のれん償却額3,567 臨時休業による損失1,929		8,552 8,847
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲ 24,965	▲ 27,000	2,035			35,530 ▲ 60,495
売上高営業利益率	—	—	—			9.6% —
営業利益ROA※	—	—	—			3.8% —
ROE※	—	—	—			7.7% —
減価償却費	56,664	56,900	▲ 236			55,442 1,222
EBITDA	43,087	38,300	4,787			118,095 ▲ 75,008

※ 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2021年2月2日発表のものを使用している。(P3~P13)

I . 2020年度 実績

連結貸借対照表

単位：百万円

	2020 実績	2019 実績	増減	備考
流動資産	158,452	141,385	17,066	現金及び預金 + 13,540
固定資産	1,524,044	1,514,706	9,338	
資産合計	1,682,497	1,656,092	26,405	
流動負債	397,788	379,291	18,496	前受金 + 19,597
固定負債	831,605	802,830	28,774	
負債合計	1,229,393	1,182,122	47,270	
純資産合計	453,103	473,969	▲ 20,865	利益剰余金▲30,619、その他有価証券評価差額金 + 8,714
負債純資産合計	1,682,497	1,656,092	26,405	
自己資本比率	26.4%	28.1%	▲ 1.7 P	
有利子負債残高	837,279	789,533	47,746	
有利子負債/EBITDA倍率	19.4	6.7	12.7 P	
設備投資	49,452	88,670	▲ 39,218	

I . 2020年度 実績

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2020 実績	2019 実績	増減	備考
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,504	101,136	▲ 61,632	税金等調整前当期純利益▲76,437
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 66,283	▲ 75,621	9,337	固定資産の取得による支出+13,067
財務活動によるキャッシュ・フロー	40,362	▲ 22,577	62,939	短期借入金の純増額+31,149 長期借入れによる収入+16,402
現金及び現金同等物の増減額	13,540	2,927	10,613	
現金及び現金同等物の期末残高	44,947	31,407	13,540	

I . 2020年度 実績

セグメント情報(運輸事業)

単位：百万円

	2020 実績	2020 計画	増減	備考	2019 実績	増減
営業収益	159,122	158,800	322		215,427	▲ 56,304
鉄道	117,459	116,700	759		163,033	▲ 45,573
その他	41,663	42,100	▲ 437	バス・タクシー業▲222、貨物運送業▲175	52,393	▲ 10,730
営業利益	▲ 5,224	▲ 5,900	676		37,659	▲ 42,884
鉄道	▲ 1,024	▲ 1,500	476		34,506	▲ 35,531
その他	▲ 4,199	▲ 4,400	201	バス・タクシー業+97、貨物運送業+104	3,153	▲ 7,353
営業利益ROA	—	—	—		3.9%	—
減価償却費	35,073	35,200	▲ 127		34,713	360
EBITDA	29,849	29,300	549		72,372	▲ 42,523
設備投資	24,425	25,900	▲ 1,475		49,516	▲ 25,091

I. 2020年度 実績

東武鉄道 鉄道業（旅客人員）

単位：百万人

	2020 実績	2020 計画	2019 実績
定期	459	470	606
定期外	218	213	315
（特急）	3	3	7
計	677	682	921

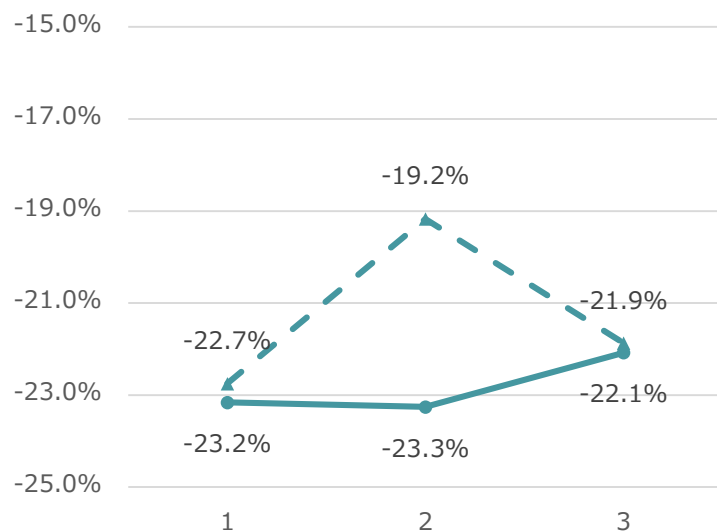
（旅客収入）

単位：百万円

	2020 実績	2020 計画	2019 実績
定期	51,893	52,145	67,109
定期外	49,851	48,998	79,130
（特急）	2,419	2,513	5,936
計	101,744	101,143	146,239

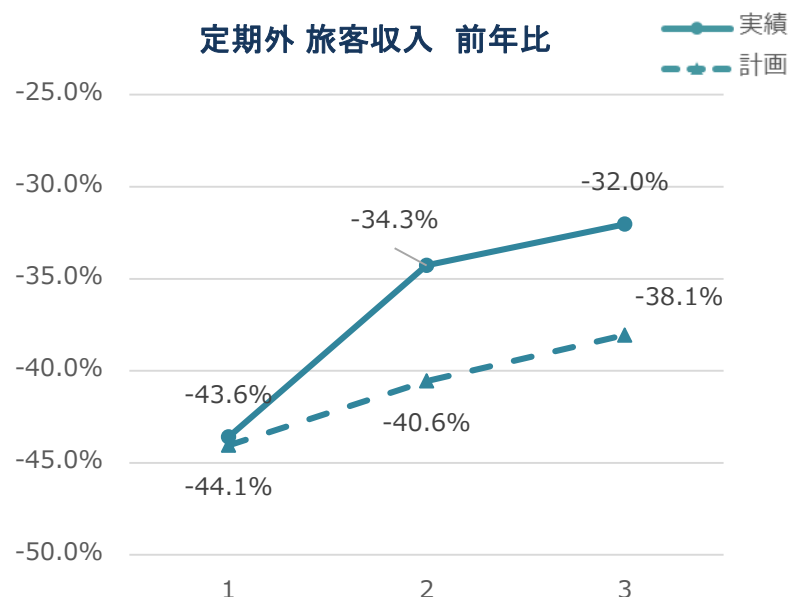
※定期外旅客収入は、特急料金、座席指定料金を含む。

定期 旅客収入 前々年比



※消費増税による先買いを考慮し対前々年比で記載

定期外 旅客収入 前年比



※3月は対前々年比で記載

I. 2020年度 実績

セグメント情報(レジャー事業)

単位：百万円

	2020 実績	2020 計画	増減	備考	2019 実績	増減
営業収益	39,055	39,100	▲ 45		72,072	▲ 33,017
ホテル	7,205	7,100	105		17,305	▲ 10,099
スカイツリー	4,814	4,900	▲ 86		12,825	▲ 8,011
その他	27,035	27,100	▲ 65	遊園地・観光業+179、スポーツ業+46、 旅行業+60、飲食業▲83	41,942	▲ 14,906
営業利益	▲ 18,484	▲ 19,500	1,016		3,116	▲ 21,600
ホテル	▲ 9,337	▲ 9,400	63		▲ 585	▲ 8,751
スカイツリー	▲ 1,679	▲ 2,000	321		3,698	▲ 5,377
その他	▲ 7,467	▲ 8,100	633	遊園地・観光業+222、スポーツ業+216、 旅行業+212、飲食業+70	3	▲ 7,471
営業利益ROA	—	—	—		1.4%	—
減価償却費	6,499	6,500	▲ 1		5,460	1,039
EBITDA	▲ 11,985	▲ 13,000	1,015		8,576	▲ 20,561
設備投資	9,725	9,900	▲ 175		18,377	▲ 8,652

東京スカイツリー入場者数

単位：万人

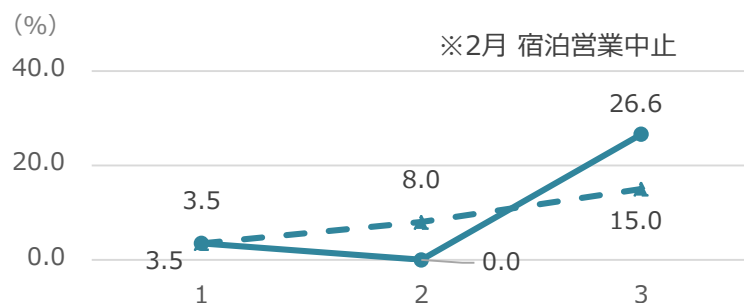
	2020 実績	2020 計画	2019 実績
入場者数	78	80	360

I. 2020年度 実績

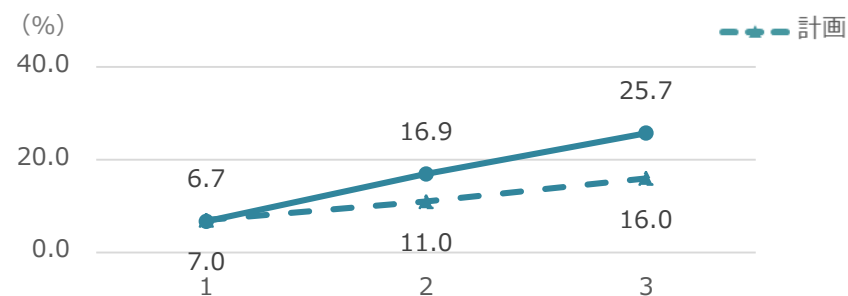
主なホテルの状況

稼働率	2020 実績	2020 計画	2019 実績	外国人比率	2020 実績	2019 実績
CY銀座	16.2%	15.8%	87.5%	CY銀座	4.8%	73.1%
AC銀座	11.6%	10.0%	—	AC銀座	4.3%	—
錦糸町	15.4%	15.2%	78.2%	錦糸町	0.5%	60.3%
成田	30.3%	27.3%	79.7%	成田	12.4%	62.2%

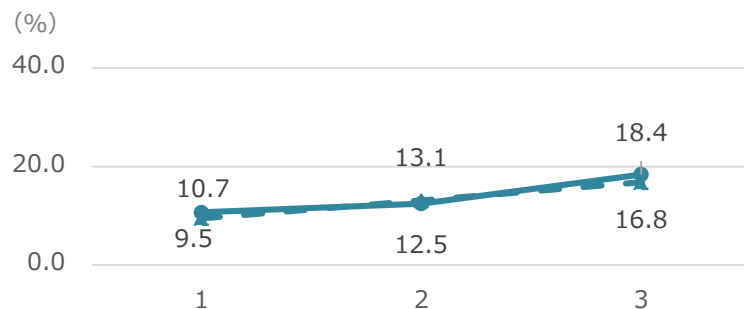
CY銀座 稼働率



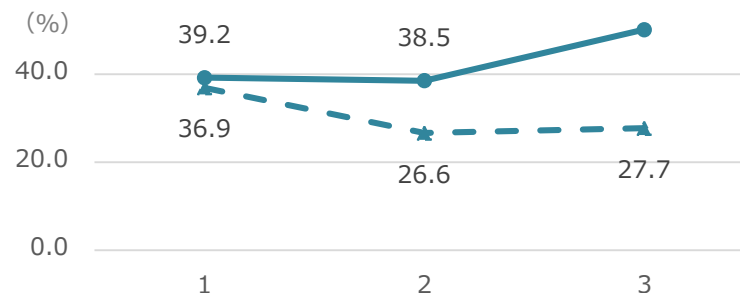
AC銀座 稼働率



錦糸町 稼働率



成田 稼働率



I. 2020年度 実績

セグメント情報(不動産事業)

単位：百万円

	2020 実績	2020 計画	増減	備考	2019 実績	増減
営業収益	54,228	52,600	1,628		67,912	▲ 13,684
賃貸	38,149	37,000	1,149		38,661	▲ 512
タウン	9,687	9,700	▲ 13		12,160	▲ 2,472
分譲	6,391	5,900	491		17,090	▲ 10,698
営業利益	13,702	12,500	1,202		14,468	▲ 765
賃貸	11,762	11,100	662		12,137	▲ 374
タウン	867	700	167		1,715	▲ 848
分譲	1,072	700	372		615	456
営業利益ROA	4.0%	3.6%	+0.4 P		4.1%	▲ 0.1 P
減価償却費	10,120	10,100	20		10,146	▲ 26
EBITDA	23,822	22,600	1,222		24,614	▲ 792
設備投資	9,742	10,100	▲ 358		14,096	▲ 4,354

スカイツリータウン来場者数

単位：万人

	2020 実績	2020 計画	2019 実績
来場者数	1,626	1,598	2,889

分譲販売戸数

単位：戸

	2020 実績	2020 計画	2019 実績
販売戸数			
戸建住宅	15	15	27
マンション	626	591	615
持分換算後 販売戸数			
戸建住宅	15	15	27
マンション	129	122	389

I . 2020年度 実績

セグメント情報(流通事業)

単位：百万円

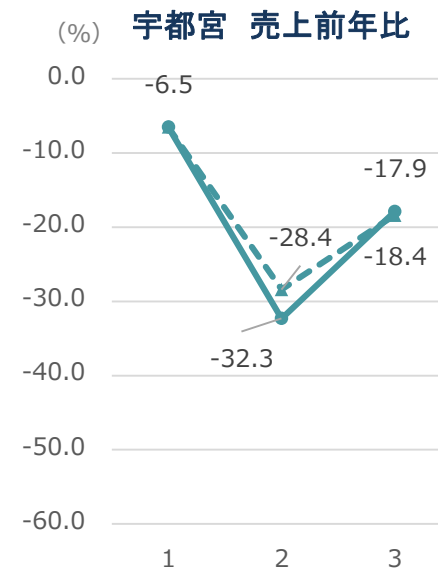
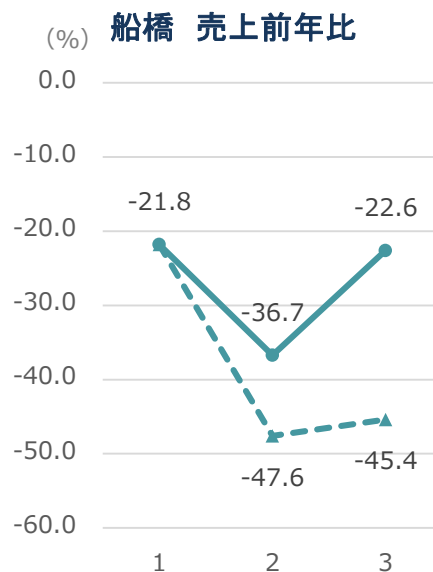
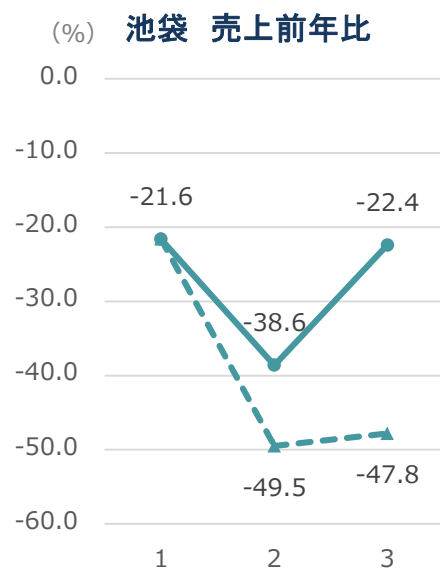
	2020 実績	2020 計画	増減	備考	2019 実績	増減
営業収益	216,253	212,600	3,653		266,418	▲ 50,164
百貨店	119,288	115,800	3,488		168,117	▲ 48,828
ストア	83,115	83,000	115		80,123	2,992
その他	13,849	13,800	49		18,178	▲ 4,328
営業利益	▲ 5,384	▲ 6,600	1,216		3,364	▲ 8,748
百貨店	▲ 5,953	▲ 7,000	1,047		1,855	▲ 7,808
ストア	1,193	1,100	93		474	719
その他	▲ 624	▲ 700	76		1,034	▲ 1,659
営業利益ROA	—	—	—		2.4%	—
減価償却費	3,410	3,500	▲ 90		3,678	▲ 268
EBITDA	▲ 1,974	▲ 3,100	1,126		7,042	▲ 9,016
設備投資	4,085	4,500	▲ 415		4,685	▲ 600

I. 2020年度 実績

主要百貨店 売上増減率

	2020 実績 対前年	2020 計画 対前年
池袋	▲30.8%	▲33.4%
船橋	▲31.2%	▲33.5%
宇都宮	▲22.5%	▲22.3%

—●— 実績
- - -▲- 計画



I . 2020年度 実績

セグメント情報(その他事業)

単位：百万円

	2020 実績	2020 計画	増減	備考	2019 実績	増減
営業収益	88,863	91,100	▲ 2,237		110,513	▲ 21,649
営業利益	2,876	1,600	1,276		5,375	▲ 2,499
営業利益ROA	1.2%	0.6%	+0.6 P		2.1%	▲ 0.9 P
減価償却費	1,560	1,600	▲ 40		1,443	117
EBITDA	4,436	3,200	1,236		6,818	▲ 2,382
設備投資	1,473	1,500	▲ 27		1,994	▲ 521

Ⅱ. 2021年度 計画

2021 計画 前提条件

2020 実績				2021 計画		
全体		二度の緊急事態宣言発出による社会的制限		緊急事態宣言発出による社会的制限が行われない ワクチン普及による効果は見込まない 東京オリンピック・パラリンピックは予定通りに開催される		
運輸		4 Q（3か月）	年間	上期	下期	年間
鉄道	定期収入	▲21%	▲19%	▲17%	▲17%	▲17%
	通勤	▲42%	▲48%	▲21%	▲ 4 %	▲13%
	通学	▲37%	▲39%	▲33%	▲26%	▲29%
レジャー		4 Q（3か月）	年間	上期	下期	年間
ホテル	主要ホテル収入	▲81%	▲81%	▲64%	▲50%	▲57%
スカイツリー	来場者数	▲83%	▲82%	▲82%	▲67%	▲74%
その他	旅行業 ※取扱高	▲66%	▲72%	▲67%	▲36%	▲50%
流通		4 Q（3か月）	年間	上期	下期	年間
百貨店	商品売上高	▲31%	▲32%	▲22%	▲19%	▲20%
	都心店舗	▲28%	▲30%	▲15%	▲18%	▲16%
	郊外店舗					

新型コロナウイルス感染症・消費増税の影響のない2018年度との比較

※12月決算のため、2020 実績、2021計画にそれぞれ一度ずつの緊急事態宣言発出の影響が含まれている。

Ⅱ. 2021年度 計画

連結損益計算書

単位：百万円

	2021 計画					2020 実績 通期 C	対前年増減		備 考 (B-C)
	上期	下期	通期 新基準 A	※ 通期 旧基準 B	変更影響額		21新 - 20 (A-C)	21旧 - 20 (B-C)	
営業収益	245,600	274,400	520,000	569,600	▲ 49,600	496,326	23,674	73,274	運輸+18,578 レジャー+18,645 不動産+9,472 流通+25,147 その他+7,037
営業利益	7,500	11,900	19,400	19,400	0	▲13,577	32,977	32,977	運輸+20,324 レジャー+12,084 不動産▲802 流通+2,184 その他▲776
経常利益	5,400	9,400	14,800	14,800	0	▲ 9,892	24,692	24,692	
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲ 500	5,400	4,900	4,900	0	▲24,965	29,865	29,865	
売上高営業利益率	—	—	3.7%	—	—	—	—	—	
営業利益ROA※	—	—	1.2%	—	—	—	—	—	
ROE※	—	—	1.1%	—	—	—	—	—	

※「収益認識に関する会計基準」適用前の計画値

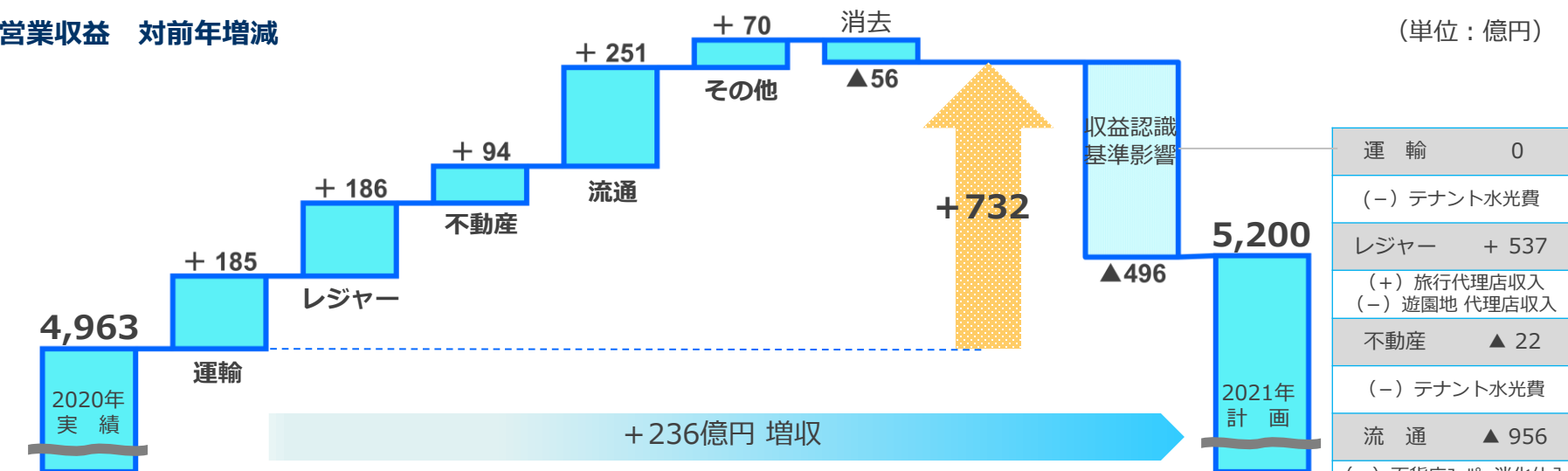
※営業利益ROA=連結営業利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2}

※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}

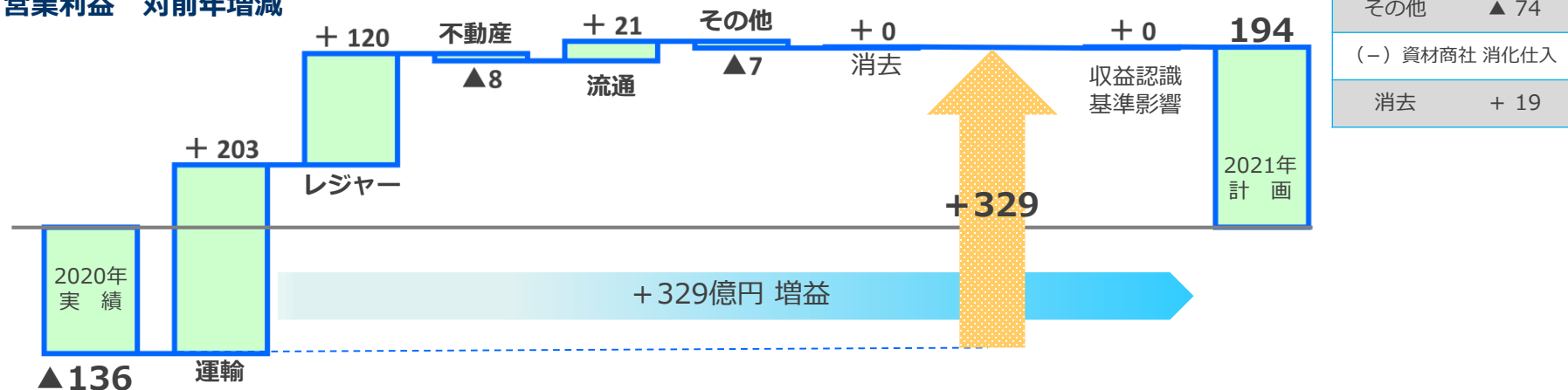
Ⅱ. 2021年度 計画

営業収益 対前年増減

(単位：億円)



営業利益 対前年増減



運 輸	0
(-) テナント水光費	
レジャー	+ 537
(+) 旅行代理店収入	
(-) 遊園地 代理店収入	
不動産	▲ 22
(-) テナント水光費	
流 通	▲ 956
(-) 百貨店スーパー消化仕入	
(-) 商社 代理店収入	
その他	▲ 74
(-) 資材商社 消化仕入	
消去	+ 19

Ⅱ．2021年度 計画

キャッシュフロー計画(連結)

単位：百万円

	2021 計画	2020 実績	増減	備考
EBITDA	75,000	43,087	31,913	
営業利益	19,400	▲ 13,577	32,977	
減価償却費	55,600	56,664	▲ 1,064	
有利子負債残高	831,600	837,279	▲ 5,679	
有利子負債/EBITDA倍率	11.1	19.4	▲ 8.3 P	
設備投資	51,900	49,452	2,448	

Ⅱ. 2021年度 計画

セグメント情報(運輸事業)

単位：百万円

	2021 計画					2020 実績 通期 C	対前年増減		備 考 (B-C)
	上期	下期	通期 新基準 A	※ 通期 旧基準 B	変更影響額		21新 - 20 (A-C)	21旧 - 20 (B-C)	
営業収益	87,200	90,500	177,700	177,700	0	159,122	18,578	18,578	
鉄道	63,500	66,300	129,800	129,800	0	117,459	12,341	12,341	(その他) バス・タクシー業+5,922、 貨物運送業+275
その他	23,700	24,200	47,900	47,900	0	41,663	6,237	6,237	
営業利益	6,300	8,800	15,100	15,100	0	▲ 5,224	20,324	20,324	
鉄道	6,200	8,000	14,200	14,200	0	▲ 1,024	15,224	15,224	(その他) バス・タクシー業+5,403、 貨物運送業▲304
その他	100	800	900	900	0	▲ 4,199	5,099	5,099	
営業利益ROA	—	—	1.6%	—	—	—	—	—	
減価償却費	—	—	32,700	—	—	35,073	▲ 2,373	—	
EBITDA	—	—	47,800	—	—	29,849	17,951	—	
設備投資	—	—	28,200	—	—	24,425	3,775	—	

東武鉄道 鉄道業 (旅客人員)

単位：百万人

	2021 計画			2020 実績 通期	増減
	上期	下期	通期		
定期	258	259	517	459	12.6%
定期外	118	131	248	218	14.1%
(特急)	2	2	4	3	26.7%
計	376	389	766	677	13.1%

(旅客収入)

単位：百万円

	2021 計画			2020 実績 通期	増減
	上期	下期	通期		
定期	28,076	27,813	55,889	51,893	7.7%
定期外	27,394	30,558	57,952	49,851	16.3%
(特急)	1,411	1,638	3,049	2,419	26.0%
計	55,470	58,371	113,841	101,744	11.9%

※定期外旅客収入は、特急料金、座席指定料金を含む。

Ⅱ. 2021年度 計画

セグメント情報(レジャー事業)

単位：百万円

	2021 計画					2020 実績 通期 C	対前年増減		備 考 (B-C)
	上期	下期	通期 新基準 A	※ 通期 旧基準 B	変更影響額		21新 - 20 (A-C)	21旧 - 20 (B-C)	
営業収益	43,500	67,900	111,400	57,700	53,700	39,055	72,345	18,645	
ホテル	6,200	8,200	14,400	14,400	0	7,205	7,195	7,195	(その他) 遊園地・観光業+1,421、 スポーツ業+1,554、 旅行業+6,040、 飲食業+1,283
スカイツリー	2,500	3,300	5,800	5,800	0	4,814	986	986	
その他	34,800	56,400	91,200	37,500	53,700	27,035	64,165	10,465	
営業利益	▲ 4,500	▲ 1,900	▲ 6,400	▲ 6,400	0	▲ 18,484	12,084	12,084	
ホテル	▲ 3,500	▲ 2,600	▲ 6,100	▲ 6,100	0	▲ 9,337	3,237	3,237	(その他) 遊園地・観光業+378、 スポーツ業+1,184、 旅行業+5,988、 飲食業+830
スカイツリー	▲ 1,600	▲ 200	▲ 1,800	▲ 1,800	0	▲ 1,679	▲ 121	▲ 121	
その他	600	900	1,500	1,500	0	▲ 7,467	8,967	8,967	
営業利益ROA	—	—	—	—	—	—	—	—	
減価償却費	—	—	6,900	—	—	6,499	401	—	
EBITDA	—	—	500	—	—	▲ 11,985	12,485	—	
設備投資	—	—	2,300	—	—	9,725	▲ 7,425	—	

東京スカイツリー入場者数

単位：万人

	2021 計画			2020 実績 通期	増減
	上期	下期	通期		
入場者数	39	70	109	78	31

主なホテルの客室稼働率

	2021 計画			2020 実績 通期	増減
	上期	下期	通期		
CY銀座	34.7%	49.0%	41.9%	16.2%	25.7P
AC銀座	25.4%	34.8%	30.1%	11.6%	18.5P
錦糸町	31.8%	49.8%	40.8%	15.4%	25.4P
成田	37.1%	53.3%	45.2%	30.3%	14.9P

Ⅱ. 2021年度 計画

セグメント情報(不動産事業)

単位：百万円

	2021 計画					2020 実績 通期 C	対前年増減		備 考 (B-C)
	上期	下期	通期 新基準 A	※ 通期 旧基準 B	変更影響額		21新 - 20 (A-C)	21旧 - 20 (B-C)	
営業収益	35,300	26,200	61,500	63,700	▲ 2,200	54,228	7,272	9,472	
賃貸	18,300	19,200	37,500	39,000	▲ 1,500	38,149	▲ 649	851	
タウン	4,900	5,000	9,900	10,600	▲ 700	9,687	213	913	
分譲	12,100	2,000	14,100	14,100	0	6,391	7,709	7,709	
営業利益	7,400	5,500	12,900	12,900	0	13,702	▲ 802	▲ 802	
賃貸	5,300	5,200	10,500	10,500	0	11,762	▲ 1,262	▲ 1,262	
タウン	700	400	1,100	1,100	0	867	233	233	
分譲	1,400	▲ 100	1,300	1,300	0	1,072	228	228	
営業利益ROA	—	—	3.7%	—	—	4.0%	▲ 0.3P	—	
減価償却費	—	—	10,400	—	—	10,120	280	—	
EBITDA	—	—	23,300	—	—	23,822	▲ 522	—	
設備投資	—	—	13,300	—	—	9,742	3,558	—	

スカイツリータウン来場者数

単位：万人

	2021 計画			2020 実績 通期	増減
	上期	下期	通期		
来場者数	1,048	1,052	2,100	1,626	474

分譲販売戸数

単位：戸

販売戸数	2021 計画			2020 実績 通期	増減
	上期	下期	通期		
戸建住宅	11	14	25	15	10
マンション	576	153	729	626	103
持分換算後 販売戸数					
戸建住宅	11	14	25	15	10
マンション	283	39	322	129	193

Ⅱ. 2021年度 計画

セグメント情報(流通事業)

単位：百万円

	2021 計画					2020 実績 通期 C	対前年増減		備 考 (B-C)
	上期	下期	通期 新基準 A	※ 通期 旧基準 B	変更影響額		21新 - 20 (A-C)	21旧 - 20 (B-C)	
営業収益	71,400	74,400	145,800	241,400	▲ 95,600	216,253	▲ 70,453	25,147	
百貨店	26,400	27,500	53,900	139,900	▲ 86,000	119,288	▲ 65,388	20,612	池袋店+11,451、 船橋店+4,484、 宇都宮店+4,324
ストア	38,600	40,600	79,200	86,000	▲ 6,800	83,115	▲ 3,915	2,885	
その他	6,400	6,300	12,700	15,500	▲ 2,800	13,849	▲ 1,149	1,651	
営業利益	▲ 2,200	▲ 1,000	▲ 3,200	▲ 3,200	0	▲ 5,384	2,184	2,184	
百貨店	▲ 2,200	▲ 1,300	▲ 3,500	▲ 3,500	0	▲ 5,953	2,453	2,453	
ストア	100	300	400	400	0	1,193	▲ 793	▲ 793	
その他	▲ 100	0	▲ 100	▲ 100	0	▲ 624	524	524	
営業利益ROA	—	—	—	—	—	—	—	—	
減価償却費	—	—	3,900	—	—	3,410	490	—	
EBITDA	—	—	700	—	—	▲ 1,974	2,674	—	
設備投資	—	—	5,200	—	—	4,085	1,115	—	

主要百貨店 売上増減率

	2021 計画 対前年
池袋	16.6%
船橋	16.9%
宇都宮	23.4%

Ⅱ. 2021年度 計画

セグメント情報(その他事業)

単位：百万円

	2021 計画					2020 実績 通期 C	対前年増減		備 考 (B-C)
	上期	下期	通期 新基準 A	※ 通期 旧基準 B	変更影響額		21新 - 20 (A-C)	21旧 - 20 (B-C)	
営業収益	40,400	48,100	88,500	95,900	▲ 7,400	88,863	▲ 363	7,037	
営業利益	1,100	1,000	2,100	2,100	0	2,876	▲ 776	▲ 776	
営業利益ROA	—	—	0.8%	—	—	1.2%	▲ 0.4P	—	
減価償却費	—	—	1,700	—	—	1,560	140	—	
EBITDA	—	—	3,800	—	—	4,436	▲ 636	—	
設備投資	—	—	2,900	—	—	1,473	1,427	—	

Ⅲ-1. 事業方針について

事業環境の変化を踏まえた全社的な方向性

持続可能（サステナブル）な事業の推進

■ 事業構造改革の推進

損益分岐点の引き下げとニーズに対応する計画の策定を進め、経営体質の強化を図る

■ グループ事業における統合と撤退

経営上の課題を特定の上、事業の再編により強固なグループ経営基盤の確立を進める

■ 生活ニーズの多様化に応える事業の推進

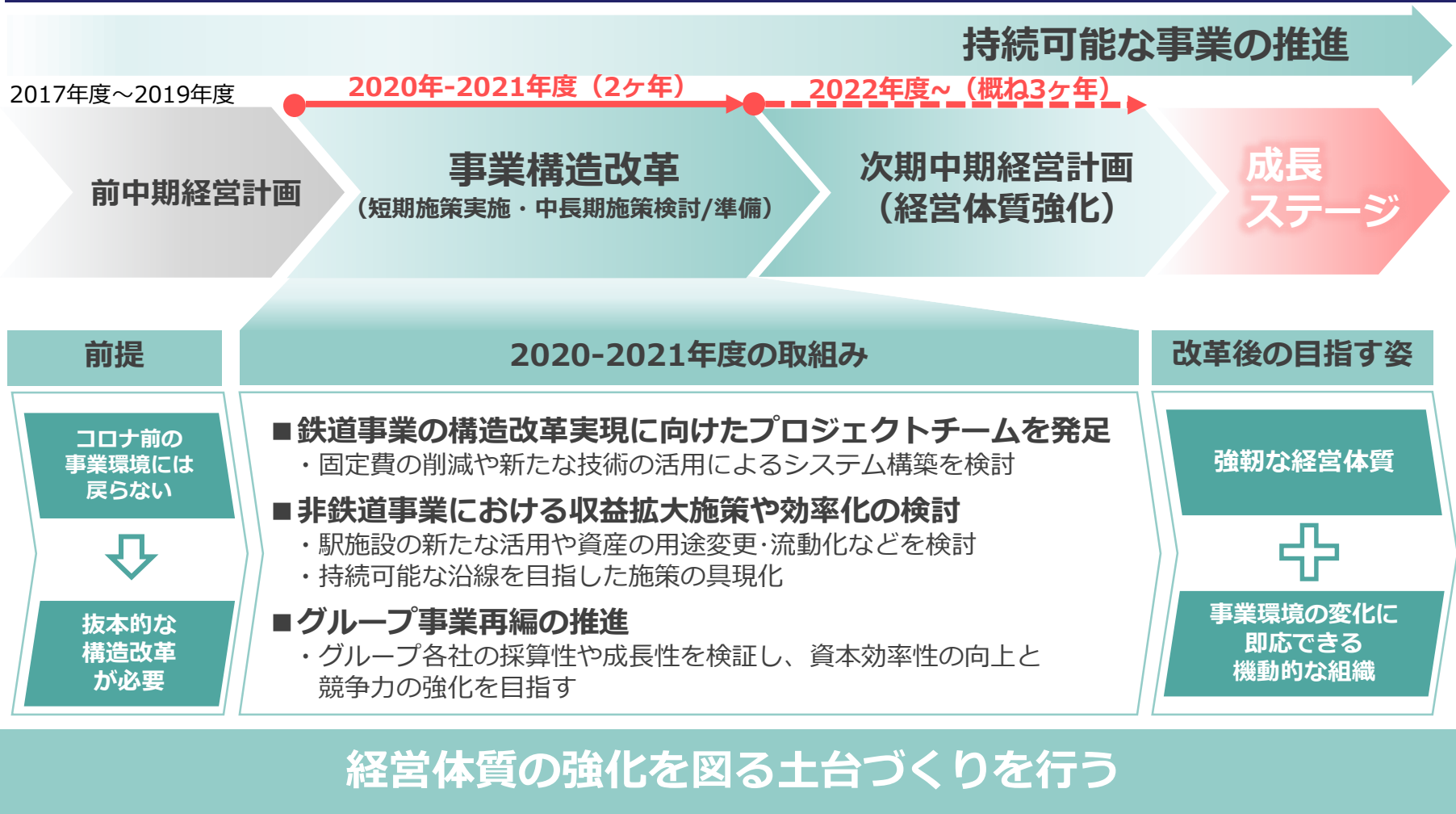
都市部・郊外部・観光地を有する鉄道ネットワークを活かし、新たなニーズに応えるサービスを提供する

※上記を実現すべく、コスト削減する「効率化のDX」、マーケティング力を高める「収益化のDX」を並進させ、安定した利益を確保する

事業環境の変化に適応した構造改革を推進し、耐性強化を図る

Ⅲ-1. 事業方針について

今後のロードマップ



Ⅲ-1. 事業方針について

今年度の課題

■ 連結経常利益の確保

各コストを徹底的に削減し、損益分岐点を引き下げ、
厳しい事業環境でも利益を生み出す事業構造を実現する

■ 有利子負債の削減

設備投資の精査や保有アセットの売却などにより、
有利子負債を圧縮し、財務健全性を堅持する

コストコントロールを徹底し、確実に利益を確保する

Ⅲ-2. 事業構造の変革に向けて

運輸事業における事業構造改革の推進

鉄道の取組み

■ワンマン運転区間の拡大

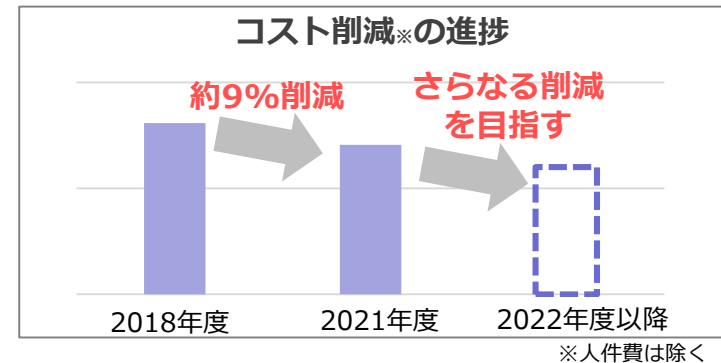
- ・列車運行の効率化の推進

■駅遠隔システム導入によるサービス向上

- ・近隣駅とのサポート体制の充実による迅速なサービスの提供と効率化の推進

■ICT活用によるスマート保守導入

- ・車両が収集したモニタリングデータの活用による保守業務効率化の推進



➡➡ 減収でも利益を確保するため体質改善を推進

2021年3月ダイヤ改正

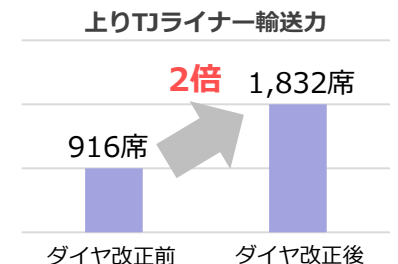
■東上線上りTJライナー増発

- ・通勤の需要とニーズに応えた輸送サービスの提供

■終列車繰り上げ

- ・生活様式の変化への対応と夜間保守業務の負担軽減

お客様の動向を踏まえた
輸送力の適正化と
サービスの拡充



需要に応えたサービスを拡充し、利益の早期回復を実現する

Ⅲ-2. 事業構造の変革に向けて

運輸事業におけるドライバレス運転の実現に向けて

鉄道



■ 東武大師線にて自動運転検証を開始（2023年度以降）

- ・ 大手私鉄初「運転士が乗務しない自動運転」の検証運転実施
- ・ 西新井駅～大師前駅間で実施

≫ 次世代の鉄道システム導入に向け、
新たな技術の検証を進める

バス

■ 奥日光低公害バス

- ・ 全長約20kmの長距離で、**高度自動運転**（レベル4）の実証実験を計画（2023年度）
- ・ ノウハウを蓄積し、自動運転のエリア拡大を目指す



△奥日光低公害バス



△自動運転実施区間

■ 東武バスイースト 柏エリア

- ・ 2019年11月より、部分的自動運転（レベル2）の実証実験実施（2022年3月まで）

≫ 実証実験を重ね、早期のドライバレス運転を目指す

新たな技術の検証を積極的に進め、持続可能な運輸事業の実現につなげる

Ⅲ-2. 事業構造の变革に向けて

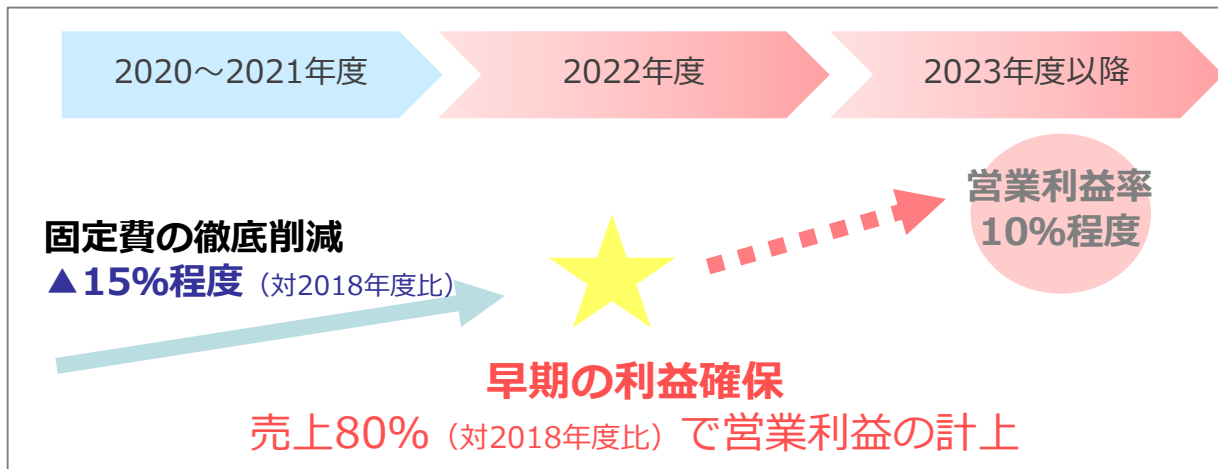
レジャー事業における事業構造改革の推進

ホテルの取組み

■ 重点項目

宴会婚礼部門の縮小撤退・料飲部門の運営効率化・固定費の削減

⇒ **既存ホテルのスリム化・宿泊事業への経営資源集中**



➡➡ **事業の選択と集中により営業損失からの脱却を目指す**

東武トップツアーズの取組み

■ カウンター店舗集約による費用削減 (▲11店舗)
2018年度比 ▲約3億円

■ 受託事業等の拡大による収益獲得
2021年度計画 約50億円

東京スカイツリーの取組み

■ DXを活用したチケット販売等コスト削減
2018年度比 ▲約13億円

■ 貸切営業の実施

運営の効率化により、損益分岐点を引き下げ、早期の利益確保を実現する

Ⅲ-2. 事業構造の変革に向けて

流通事業における事業構造改革の推進

ローコストオペレーションに向けた取り組み

■ 東武百貨店

- ・テナント化推進
- ・EC事業、通販事業の拡大

➡ 安定した収益の
獲得を目指す



△船橋店 ユニクロオープン

■ 東武商事 ファミリーマート

- ・セルフレジ設置拡大、
1年間で設置店舗を約3倍に
(2021年4月現在：19店舗)
- ・2021年度も昨年同規模で導入予定

➡ 人件費の削減を目指す



△セルフレジ

店舗のあり方の見直し

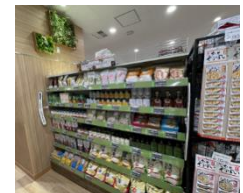
■ 東武ストア

- ・東武ストアネットショップの開設
- ・外部と連携した販路拡大
✓ 移動販売：買物困難者
✓ Uber Eats：テイクアウト



△移動スーパーとくし丸

- ・女性目線の売場づくり
✓ オーガニック、ビューティーコーナー等の充実
(新河岸店)



顧客ニーズに応えた販路拡大と効率化を進め、利益率の改善を目指す

Ⅲ-2. 事業構造の変革に向けて

グループ事業の再編

方針

エリア・業態の特性を
最大限活用

規模のメリットや
人材・資本等の効率的活用

新技術を用いた
サービスの導入

2020年度

2021年度上期

2021年度下期以降

計画フェーズ

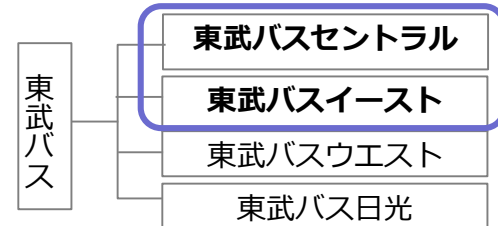
実行フェーズ

決定済

■ 北海道事業を一体的に運営（東武緑地）



■ 近接する地域バス会社の合併（東武バス）



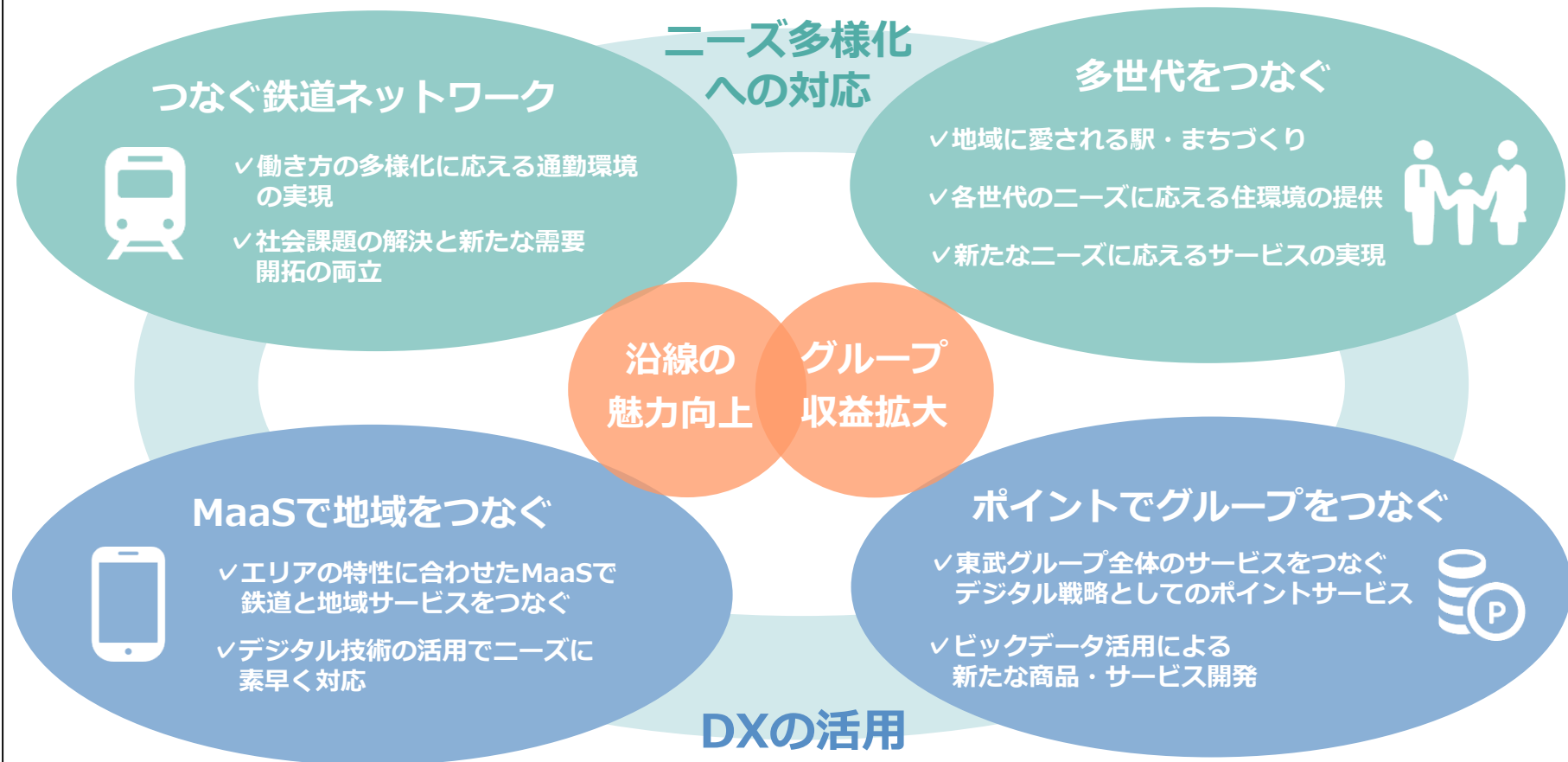
（資産所有・管理）

（バス運行）

競争力のある事業運営体制を構築する

Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

たくさんの「つなぐ」力で新たな価値を創造



デジタル技術の活用も含めた「つなぐ」力で、沿線の魅力を強化する

Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

エリア別の事業計画について

エリア	これまでの取り組み	今後の計画
浅草～ 東京スカイツリー エリア	✓東京ミズマチ開業 ✓すみだリバーウォーク開業 ✓墨田区との包括連携協定締結 	✓浅草～東京スカイツリーエリアのさらなる活性化の推進 ✓とうきょうスカイツリー駅高架化に合わせた東京スカイツリータウン増床計画 ✓行政との連携強化
池袋エリア	✓再開発の推進に向けた行政等関係者との協議・連携 	✓2022年度中の都市計画決定を目指す
都心・湾岸 エリア	✓ACホテル・バイ・マリオット銀座開業 ✓東武有明フィールドテナント誘致 	✓八重洲について、コロナによる環境変化を見極めて、街区全体での開発について検討
日光エリア	✓ザ・リッツ・カールトン日光開業 ✓西参道茶屋開業 	✓MaaS導入による回遊性・利便性向上 ✓中禅寺・奥日光エリアでのアクティビティ開発の検討

成長ステージに向けて各エリアでの計画の検討を加速化する

Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

日本初の“環境配慮型”観光MaaSの導入

日光MaaS（仮称）

2021年度サービス開始（予定）



- ✓ 1台のスマホで
日光の観光周遊を実現
- ✓ フリーパスのデジタル化
- ✓ エコツーリズムの実現



特急リバティ



特急スペーシア

鉄道

（マイカーからの転移）



EVバス



オンデマンドバス



東武バス



EVカーシェアリング

**環境にやさしい
二次交通**



大自然を楽しむ
体験コンテンツ・
施設入場券



電動シェアサイクル



星空観賞会

**大自然を活かした
観光コンテンツ**

環境保護と回遊性向上を両立させ、「エコリゾート日光」のブランド力を強化する

Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

東武沿線へのMaaSの展開

鉄道を基軸にスピーディーな商品造成・販売

データ分析で潜在的ニーズを発掘



沿線のニーズに応えたMaaSの構築に向けて検討を進める

Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

TOBU POINTを活用した取組み

今後の数値目標

2020年11月1日サービス開始

TOBU POINT アプリ会員獲得数

2021年
4月現在

9万人



2021年度末
目標

20万人



乗車ポイント導入による組織化の強化

(2021年秋)

- ✓ 当社線利用時にポイントを付与
- ✓ 毎月の定期外での乗車回数に応じたポイント付与
- ✓ 貯まったポイントは様々な場面で利用可

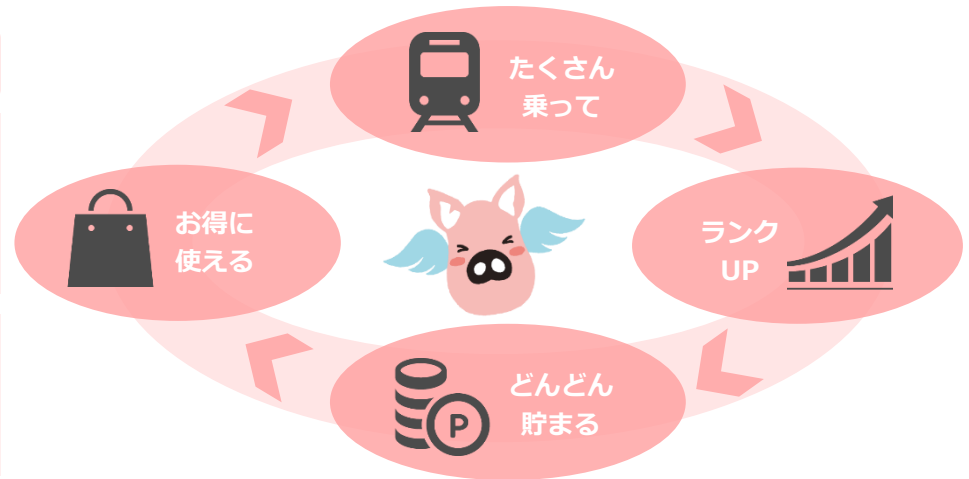
今後のポイント戦略

会員組織 一本化

- ✓ グループECサイトの会員組織一本化
- ✓ ひとつの会員IDでポイントの付与・利用を目指す

ビッグデータ 活用

- ✓ データ分析を強化し、サービスを改善
- ✓ 新規顧客獲得・購入機会の創出・商品開発など



リテール事業を核に沿線とグループをつなぎ、付加価値を向上させる

Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

駅ナカ・駅周辺の価値向上に向けて

駅の収益性・利便性の強化

✓駅ビル・駅ナカの積極的な展開

- ・地元顧客をメインターゲットとした商業テナント誘致、サービス強化
- ・PASMOチャージ機能付ATMの導入促進によるキャッシュレス対応の強化とトブポとの連携強化

✓サテライトオフィスSolaie + Workの積極的な展開

- ・2021年3月 Solaie + Work 鎌ヶ谷・坂戸オープン
- ・WEB会議に対応した個室（スマートワークブース）を導入



△Solaie + Work 坂戸

→駅構内個室型スマートワークブース含めて
2024年度までに沿線50か所設置を目指す

駅周辺の充実

✓地域コミュニティとつながる駅前開発

・東武動物公園駅周辺（2021年秋開業予定）

現地を訪れる方々と地域交流を生み出す商業施設



- ・東武ストア・良品計画が出店予定
- ・約1,200㎡の交流広場を整備
- ・ソーラーパネル発電による脱炭素化

・獨協大学前駅周辺（2023年春開業予定）

当社がまちづくりを進める草加松原エリアの核となる商業施設



- ・生鮮三品を中心とし地域の生活利便性を向上
- ・地域住民向けコミュニティスペースを設置

ライフスタイルに対応した機能を集積し、地域コミュニティの核にする

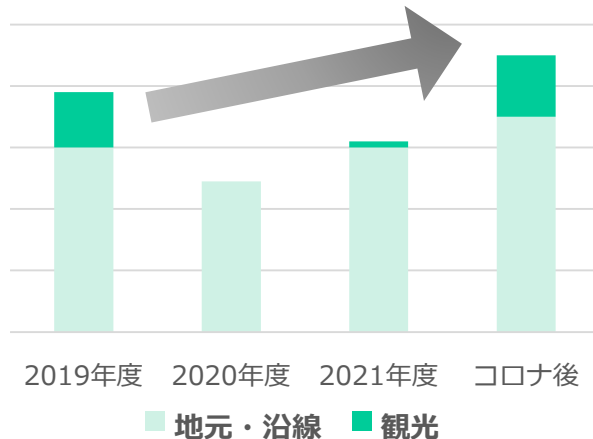
Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

東京スカイツリータウンのさらなる基盤強化

コロナ後を見据えた戦略

✓東京ソラマチの売上推移（イメージ）

コロナ前を超える売上を目指す



地元や沿線の顧客を拡大し、観光需要が戻った際にさらなる売上の上積みを図る

地元・沿線顧客強化のための取組み

✓東京ソラマチテナント入替

- ・ソラマチ流マイクロツーリズムを実現
- ・ニューノーマル時代のライフスタイルを支えるMD



テナントリーシング状況

コロナ禍退店
▲33
(全体の約10%)



新規獲得店舗
(2021年3月現在)
29
(97%稼働)



全区画
稼働の
見通し

✓来店頻度向上を促すイベント・キャンペーン

- ・地域・沿線住民をターゲットとしたイベント実施
- ・飲食店舗のテイクアウトやデリバリーシステム活用支援



コロナ禍においても、都内で有数の商業施設としての地歩を固める

Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

ニーズの高まる都心30km圏エリアでの開発

ワークスペース付き賃貸マンション

ソライエアイル新河岸

ニーズに応えた環境整備で、選ばれる住まい・沿線を実現

✓ 単身女性をターゲット

✓ 多様な働き方に対応

入居者専用ワークスペース

✓ 多様な生活サービス
関連施設との一体開発



△共用部のワークスペース

・東武ストア ・カフェ

・フィットネス ・歯科 等

全戸入居済

(2021年4月現在)

⇒ 7割を超える沿線外からの流入

交流を促進する分譲マンション

ソライエグラン流山おおたかの森

多世代が利用できる充実した共用施設や、近隣の住民も利用できるコミュニティ型複合施設を併設



△ソライエグラン流山おおたかの森
パーティールーム完成予想CG

✓ 近隣とのコミュニティ
を形成

・つなぐカフェ

・クリニック

・学童保育、保育園

⇒ 良好な郊外生活環境の評価が高まり
中広域エリアから集客が増加

ニーズの変化を捉え、暮らしやすい住環境を整備する

Ⅲ-3. 生活ニーズの多様化に応える事業推進

社会課題の解決と新たなニーズの獲得を目指して

教育の場の提供

- 校外学習応援キャンペーン
 - ・ 貸切運行で安心して目的地へ
 - ・ グループ施設を活用して様々な体験を提供



✓ グループ施設の利用促進と
コロナ禍で失われた教育の場を提供

フードロスを削減

- 営業列車を活用した農産物の輸送
 - ・ 貨客混載で効率的な運搬を実現
 - ・ JAで販売していた商品の販売が夕方の都心駅で可能に

✓ 鉄道の効率的な活用と
廃棄量削減の両立を実現

地域の活性化を促進

- 日光鬼怒川エリアでの取り組み
 - ・ 地元アーティストを起用したPR
 - ・ 倉ヶ崎SL花畑応援募金スタンプラリーの実施



✓ 日光・鬼怒川エリアへの誘客と
地域の発展に寄与

環境負荷を低減

- 燃料電池バス「SORA」の運行
 - ・ 東武バスウエストが埼玉県で初めて導入
 - ・ 二酸化炭素等を排出せず、騒音等も改善



✓ 燃費効率の向上と
脱炭素の実現

地域社会に根付いた施策により、収益の拡大と地域の発展を両立する

Ⅲ-4. 社会課題の解決と東武沿線の成長に向けて

重要課題（マテリアリティ） ～特定までのプロセス～

STEP
1

検討すべき 社会課題の整理

検討メンバーによる整理

- ✓ 東武グループ経営理念
- ✓ 東武グループの各事業
- ✓ GRIスタンダードなどの客観的基準

各項目の関係性を整理し
44項目を抽出

STEP
2

重要度の マッピング

抽出した44項目を評価



重要度の高い項目を
マテリアリティ候補群に

STEP
3

マテリアリティ の特定

ステークホルダーとの対話
などから候補群を絞り込み

- ✓ 東武グループに対する期待・要請
- ✓ 社会的影響

外部の視点も踏まえ
5項目を特定

透明性の高いプロセスで重要課題（マテリアリティ）を特定

Ⅲ-4. 社会課題の解決と東武沿線の成長に向けて

重要課題（マテリアリティ） ～新たな価値創造に向けて～

住み続けたい・訪れたい地域の創造

「つなぐ」力で"やさしい"を提供

地域の持続的发展

地域との強固な結びつきで「つなぐ」取組みを充実させ、ニーズに応える地域づくりを進めます。



✓ 新たな生活様式に即した生活サポートサービス

✓ 地域と連携したまちづくり
✓ 高度な社会インフラの提供

✓ ライフステージにあわせた住環境開発

企業価値創造に資する コーポレートガバナンス

✓ 社外取締役の配置
✓ 取締役会機能の強化
✓ コンプライアンス経営の推進



社員の能力と可能性向上

✓ 社員の資質と技術の向上
✓ ダイバーシティの推進
✓ 誰もが活躍できる環境整備



環境負荷低減

✓ 鉄道の環境優位性の更なる向上
✓ 廃棄物の排出抑制



グループ全ての事業の根幹である安全・安心の確保

マテリアリティの解決を進め、住み続けたい・訪れたい地域を創造する

Ⅲ-4. 社会課題の解決と東武沿線の成長に向けて

東武グループの価値創造の考え方

つなぐ力で

“やさしい”サービス
を提供し続け

「住み続けたい」
「訪れたい」地域を創る



- ✓ 日常に潤いを与えるレジャー施設 
- ✓ 快適な通勤通学輸送サービス 
- ✓ 魅力的な観光地への輸送サービス 
- ✓ おトクで便利なポイントサービス 
- ✓ 地域と連携した高品質な住環境 
- ✓ 地域の活力となるSCやスーパー 
- ✓ 再生エネルギーや低炭素熱の供給

事業と社会の持続的な発展を実現し、社会に不可欠な企業グループを目指す

Ⅲ-4. 社会課題の解決と東武沿線の成長に向けて

サステナブルな社会の実現に向けて

■ 東京スカイツリー 17色の特別ライティングの点灯



■ 東京スカイツリー「W1SH RIBBON DISCOVER & CONNECT THE WORLD」

「W1SH RIBBON」とは

コロナ禍の困難を乗り越え、
未来に向けて前進する
想いを込めたモニュメント



モニュメント



医療支援のため
売上の一部を寄付

「W1SH RIBBON

DISCOVER & CONNECT THE WORLD」

"団結や結束"、"発見やつながり"を再確認し、
世界中の人々の想いがつながることを目指す
グローバルキャンペーン

日本のシンボルとして、世界平和と希望への願いを発信する

当該資料に関する参考資料

- ① [東武大師線 自動運転の実証実験の開始について](#)
- ② [郊外型サテライトオフィスSolaie +Workの新規オープンについて](#)
- ③ [東京ソラマチ大型リニューアルについて](#)
- ④ [ワークスペース付き賃貸マンション「ソライエアイル草加」・「ソライエアイル新河岸」の誕生について](#)
- ⑤ [東武グループのサステナビリティに対する考え方について](#)
- ⑥ [東京スカイツリー グローバルキャンペーンの展開について](#)

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。