



2021年度 第2四半期 決算説明資料



2021年11月12日

東武鉄道 株式会社



目 次

・Ⅰ.2021年度 第2四半期実績	P02
・Ⅱ.2021年度 通期見通し	P15
・Ⅲ.今後の方向性	P27

I . 2021年度 第2四半期実績

連結子会社数

	2021年3月	増加	減少	2021年9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

	2021年3月	増加	減少	2021年9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. 2021年度 第2四半期実績

連結損益計算書

単位：百万円

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	増減	備考	2020 2Q実績	増減
営業収益	233,831	245,600	▲ 11,769	運輸▲2,655 レジャー▲8,432 不動産▲335 流通▲4,623 その他+2,106	229,668	4,163
営業利益	6,678	7,500	▲ 822	運輸▲1,167 レジャー▲238 不動産+1,084 流通▲870 その他▲2	▲ 16,618	23,296
経常利益	8,620	5,400	3,220	助成金収入2,480	▲ 16,860	25,480
特別利益	681	—	—		1,025	▲ 343
特別損失	3,070	—	—	臨時休業による損失406	7,746	▲ 4,676
親会社株主に帰属する四半期純利益	1,664	▲ 500	2,164		▲ 22,437	24,102
売上高営業利益率	2.9%	3.1%	▲ 0.2P		—	—
減価償却費	26,774	27,100	▲ 326		27,468	▲ 693
EBITDA	33,453	34,600	▲ 1,147		10,850	22,603
設備投資	14,518	20,600	▲ 6,082		32,239	▲ 17,721

※ 計画値は2021年4月30日発表のものを使用している。(P3～P26)

I . 2021年度 第2四半期実績

収益認識に関する会計基準適用に伴う影響額

単位：百万円

	2021 2Q実績	2021 2Q実績 (旧基準)	基準変更 影響 A - B	2020 2Q実績	※ 21旧 - 20
	A	B	A - B	C	B - C
営業収益	233,831	266,129	▲ 32,297	229,668	36,460
運輸	84,545	84,609	▲ 63	75,772	8,836
レジャー	35,068	22,300	12,767	14,909	7,391
不動産	34,965	36,130	▲ 1,164	23,199	12,930
流通	66,777	108,779	▲ 42,001	100,871	7,908
その他	42,506	45,367	▲ 2,860	42,330	3,036
消去	▲ 30,032	▲ 31,057	1,025	▲ 27,414	▲ 3,643

※「収益認識に関する会計基準」適用前の2021年度実績との差額を記載

I . 2021年度 第2四半期実績

連結貸借対照表

単位：百万円

	2021 2Q実績	2020 実績	増減	備考
流動資産	151,371	158,452	▲ 7,081	現金及び預金▲6,181
固定資産	1,522,999	1,524,044	▲ 1,045	
資産合計	1,674,371	1,682,497	▲ 8,126	
流動負債	395,055	397,788	▲ 2,732	
固定負債	825,793	831,605	▲ 5,812	
負債合計	1,220,848	1,229,393	▲ 8,544	
純資産合計	453,522	453,103	418	
負債純資産合計	1,674,371	1,682,497	▲ 8,126	
自己資本比率	26.6%	26.4%	0.2P	
有利子負債残高	829,841	837,279	▲ 7,438	

I . 2021年度 第2四半期実績

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2021 2Q実績	2020 2Q実績	増減	備考
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,475	▲ 12,545	32,020	税金等調整前四半期純利益の増+ 29,813
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 15,620	▲ 40,010	24,389	固定資産の取得による支出の減+ 21,919
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 10,062	48,225	▲ 58,288	有利子負債の調達の減▲ 60,288
現金及び現金同等物の増減額	▲ 6,174	▲ 4,348	▲ 1,826	
現金及び現金同等物の期末残高	38,772	27,058	11,713	

I . 2021年度 第2四半期実績

セグメント情報(運輸事業)

単位：百万円

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	増減	備考	2020 2Q実績	増減
営業収益	84,545	87,200	▲ 2,655		75,772	8,773
鉄道	62,300	63,500	▲ 1,200		55,587	6,712
その他	22,245	23,700	▲ 1,455	バス・タクシー業▲1,459、貨物運送業+13	20,184	2,060
営業利益	5,133	6,300	▲ 1,167		▲ 6,473	11,606
鉄道	5,725	6,200	▲ 475		▲ 3,493	9,219
その他	▲ 592	100	▲ 692	バス・タクシー業▲859、貨物運送業+167	▲ 2,979	2,387
減価償却費	15,859	15,800	59		17,098	▲ 1,239
EBITDA	20,992	22,100	▲ 1,108		10,625	10,366
設備投資	7,817	10,100	▲ 2,283		18,676	▲ 10,859

I. 2021年度 第2四半期実績

東武鉄道 鉄道業（旅客人員）

単位：百万人

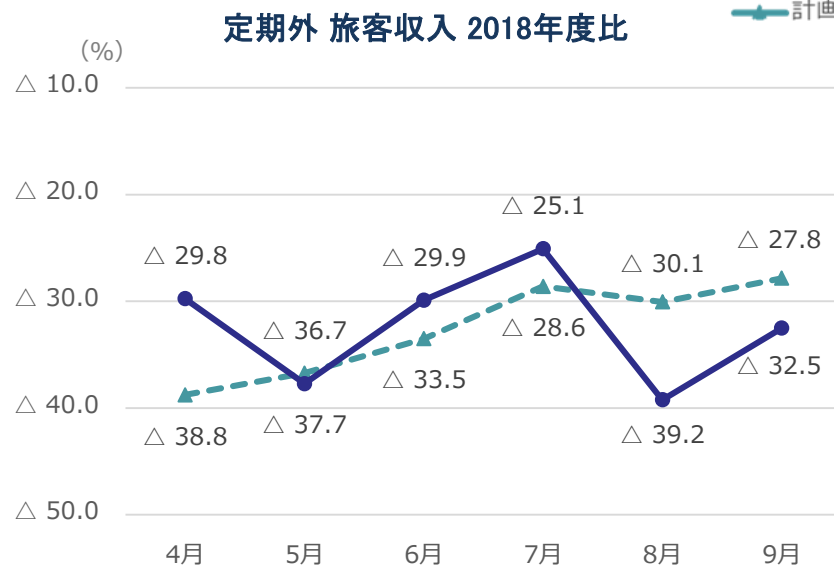
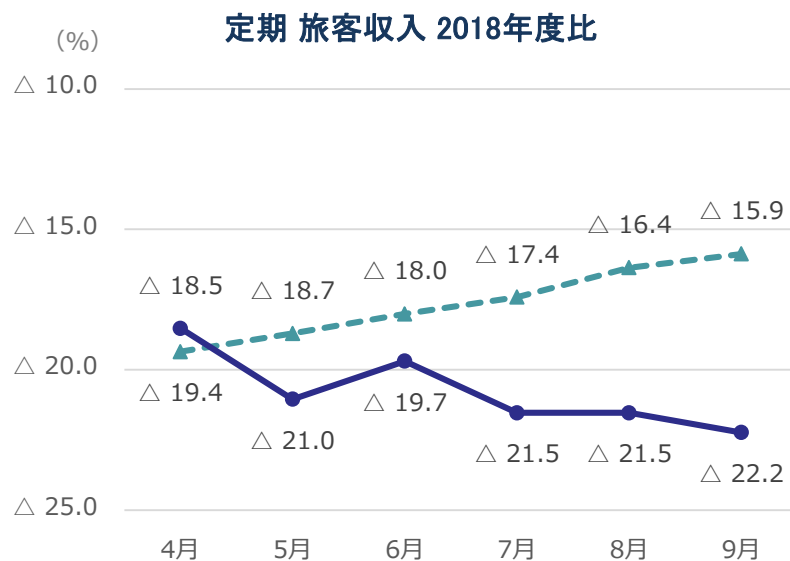
	2021 2Q実績	2021 2Q計画	2020 2Q実績
定期	248	258	233
定期外	119	118	97
（特急）	2	2	1
計	367	376	329

（旅客収入）

単位：百万円

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	2020 2Q実績
定期	27,011	28,076	26,089
定期外	27,465	27,394	21,777
（特急）	1,321	1,411	970
計	54,476	55,470	47,866

※定期外旅客収入は、特急料金、座席指定料金を含む。



I . 2021年度 第2四半期実績

セグメント情報(レジャー事業)

単位：百万円

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	増減	備考	2020 2Q実績	増減
営業収益	35,068	43,500	▲ 8,432		14,909	20,159
ホテル	4,803	6,200	▲ 1,397		2,272	2,531
スカイツリー	2,142	2,500	▲ 358		2,170	▲ 27
その他	28,122	34,800	▲ 6,678	遊園地・観光業▲463、スポーツ業▲653、 旅行業▲4,792、飲食業▲736	10,466	17,656
営業利益	▲ 4,738	▲ 4,500	▲ 238		▲ 12,819	8,081
ホテル	▲ 4,128	▲ 3,500	▲ 628		▲ 5,231	1,102
スカイツリー	▲ 1,133	▲ 1,600	467		▲ 715	▲ 418
その他	524	600	▲ 76	遊園地・観光業▲178、スポーツ業▲158、 旅行業+502、飲食業▲232	▲ 6,872	7,397
減価償却費	3,314	3,500	▲ 186		2,932	381
EBITDA	▲ 1,423	▲ 1,000	▲ 423		▲ 9,887	8,463
設備投資	691	1,300	▲ 609		8,408	▲ 7,716

東京スカイツリー入場者数

単位：万人

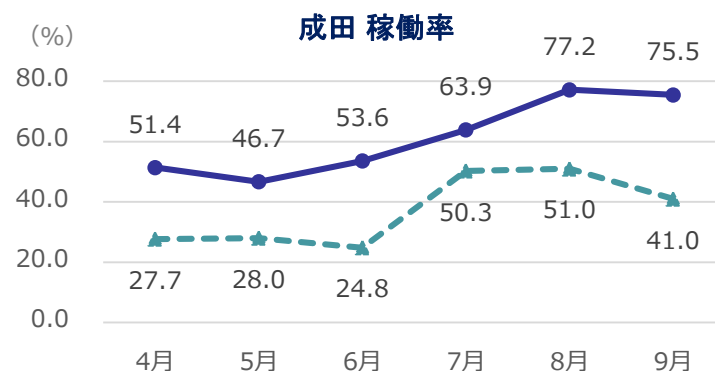
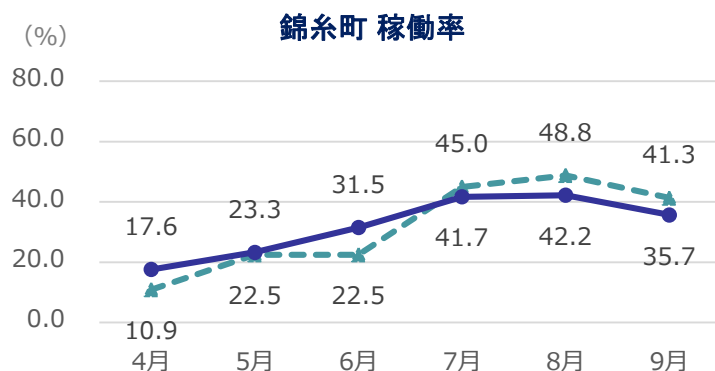
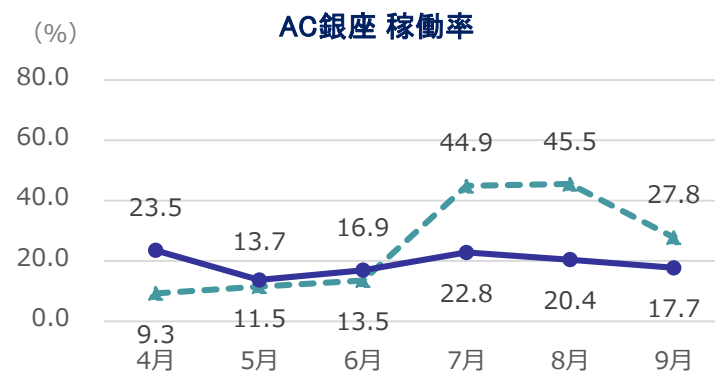
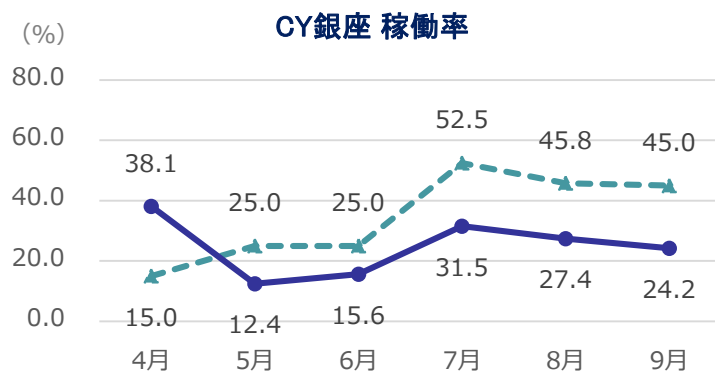
	2021 2Q実績	2021 2Q計画	2020 2Q実績
入場者数	24	39	33

I. 2021年度 第2四半期実績

主なホテルの状況

稼働率	2021 2Q実績	2021 2Q計画	2020 2Q実績	外国人比率	2021 2Q実績	2020 2Q実績	増減
CY銀座	24.8%	34.7%	15.9%	CY銀座	3.6%	6.3%	▲ 2.7P
AC銀座	19.2%	25.4%	4.8%	AC銀座	4.9%	6.2%	▲ 1.3P
錦糸町	32.1%	31.8%	11.0%	錦糸町	1.6%	0.9%	0.7P
成田	61.4%	37.1%	18.3%	成田	7.2%	11.5%	▲ 4.2P

● 実績
▲ 計画



I. 2021年度 第2四半期実績

セグメント情報(不動産事業)

単位：百万円

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	増減	備考	2020 2Q実績	増減
営業収益	34,965	35,300	▲ 335		23,199	11,766
賃貸	17,907	18,300	▲ 393		17,468	439
タウン	4,562	4,900	▲ 338		4,531	31
分譲	12,495	12,100	395		1,199	11,295
営業利益	8,484	7,400	1,084		5,781	2,702
賃貸	5,901	5,300	601		5,486	415
タウン	635	700	▲ 65		251	384
分譲	1,947	1,400	547		44	1,903
減価償却費	5,102	5,100	2		5,075	27
EBITDA	13,587	12,500	1,087		10,856	2,730
設備投資	3,395	5,400	▲ 2,005		2,969	426

スカイツリータウン来場者数

単位：万人

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	2020 2Q実績
来場者数	856	1,048	708

分譲販売戸数

単位：戸

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	増減	2020 2Q実績
販売戸数				
戸建住宅	16	11	5	0
マンション	585	576	9	252
持分換算後 販売戸数				
戸建住宅	16	11	5	0
マンション	280	283	▲ 3	25

I . 2021年度 第2四半期実績

セグメント情報(流通事業)

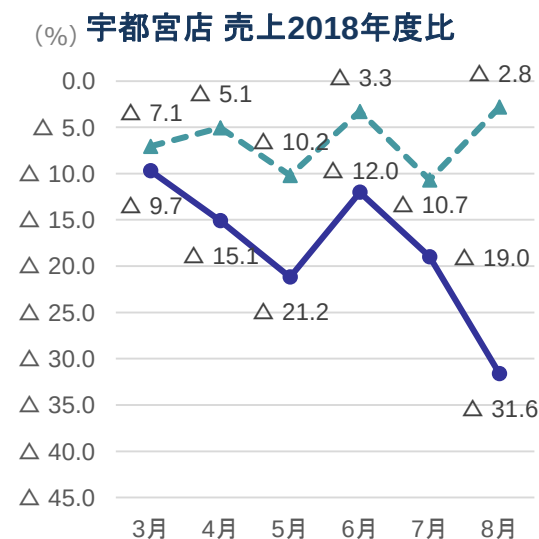
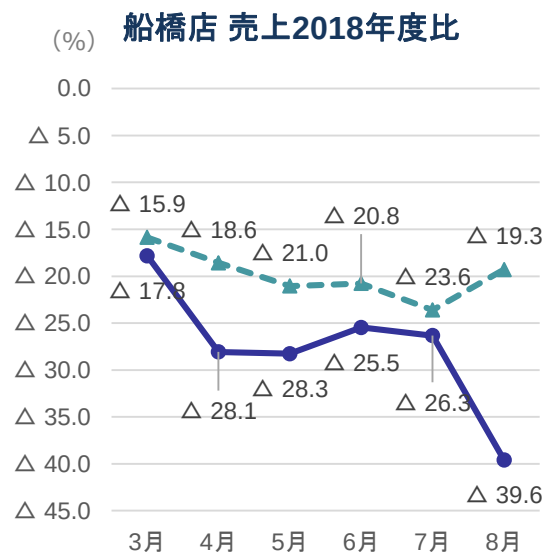
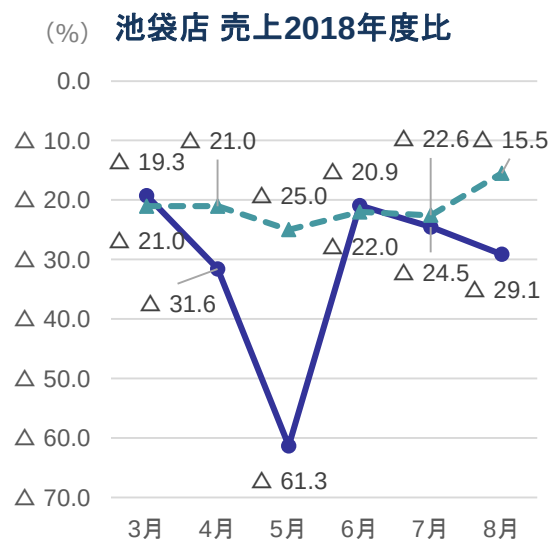
単位：百万円

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	増減	備考	2020 2Q実績	増減
営業収益	66,777	71,400	▲ 4,623		100,871	▲ 34,093
百貨店	23,115	26,400	▲ 3,285	池袋店▲2,132、船橋店▲540、宇都宮店▲559	51,750	▲ 28,634
ストア	37,702	38,600	▲ 898		42,480	▲ 4,777
その他	5,959	6,400	▲ 441		6,640	▲ 680
営業利益	▲ 3,070	▲ 2,200	▲ 870		▲ 3,153	82
百貨店	▲ 3,230	▲ 2,200	▲ 1,030		▲ 3,808	578
ストア	349	100	249		886	▲ 536
その他	▲ 189	▲ 100	▲ 89		▲ 230	41
減価償却費	1,743	1,900	▲ 157		1,602	141
EBITDA	▲ 1,326	▲ 300	▲ 1,026		▲ 1,551	224
設備投資	1,652	2,200	▲ 548		1,479	172

I. 2021年度 第2四半期実績

主要百貨店 売上増減率

	2021 2Q実績 対前年	2021 2Q計画 対前年
池袋	12.9%	28.8%
船橋	22.7%	34.9%
宇都宮	19.4%	35.3%



I . 2021年度 第2四半期実績

セグメント情報(その他事業)

単位：百万円

	2021 2Q実績	2021 2Q計画	増減	備考	2020 2Q実績	増減
営業収益	42,506	40,400	2,106		42,330	175
営業利益	1,098	1,100	▲ 2		309	788
減価償却費	753	800	▲ 47		758	▲ 5
EBITDA	1,851	1,900	▲ 49		1,067	783
設備投資	961	1,600	▲ 639		706	255

Ⅱ．2021年度 通期見通し

通期見通し 前提条件

		2021 今回計画			2021 前回計画		
全体		上期中の緊急事態宣言発出の影響を踏まえ、解除後の緩やかな需要回復を見込む			緊急事態宣言発出による社会的制限が行われず、緩やかな需要回復を見込む		
運輸		上期（実績）	下期	年間	上期	下期	年間
鉄道	定期収入	▲20%	▲18%	▲19%	▲17%	▲17%	▲17%
	通勤	▲24%	▲17%	▲21%	▲21%	▲4%	▲13%
	通学	▲33%	▲26%	▲29%	▲33%	▲26%	▲29%
レジャー		上期	下期	年間	上期	下期	年間
ホテル	主要ホテル収入	▲72%	▲62%	▲67%	▲64%	▲50%	▲57%
スカイツリー	来場者数	▲89%	▲73%	▲81%	▲82%	▲67%	▲74%
その他	旅行業取扱高	▲84%	▲68%	▲76%	▲67%	▲36%	▲50%
流通		上期	下期	年間	上期	下期	年間
百貨店	商品売上高	▲32%	▲21%	▲26%	▲22%	▲19%	▲20%
	都心店舗	▲24%	▲25%	▲25%	▲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

※旅行業は12月決算のため、2021年度下期に緊急事態宣言発出の影響が含まれている

Ⅱ．2021年度 通期見通し

連結損益計算書

単位：百万円

	2021 見込	2021 計画	増減	備考	2020 実績	増減
営業収益	494,000	520,000	▲ 26,000	運輸▲4,400 レジャー▲14,200 不動産▲1,600 流通▲8,300 その他+3,000	496,326	▲ 2,326
営業利益	14,200	19,400	▲ 5,200	運輸▲4,000 レジャー▲300 不動産+800 流通▲1,700 その他+200	▲ 13,577	27,777
経常利益	14,800	14,800	0		▲ 9,892	24,692
親会社株主に帰属する当期純利益	4,900	4,900	0		▲ 24,965	29,865
売上高営業利益率	2.9%	3.7%	▲ 0.8 P		—	—
営業利益ROA※	0.8%	1.2%	▲ 0.4 P		—	—
ROE※	1.1%	1.1%	▲ 0.0 P		—	—

※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 通期見通し

収益認識に関する会計基準適用に伴う影響額

単位：百万円

	2021 見込 A	2021 見込 (旧基準) B	基準変更 影響 A - B	2020 実績 C	※ 21旧 - 20 B - C
営業収益	494,000	548,600	▲ 54,600	496,326	52,274
運輸	173,300	173,500	▲ 200	159,122	14,378
レジャー	97,200	55,000	42,200	39,055	15,945
不動産	59,900	62,100	▲ 2,200	54,228	7,872
流通	137,500	227,900	▲ 90,400	216,253	11,647
その他	91,500	97,400	▲ 5,900	88,863	8,537
消去	▲ 65,400	▲ 67,300	1,900	▲ 61,196	▲ 6,104

※「収益認識に関する会計基準」適用前の2021年度見込との差額を記載

Ⅱ . 2021年度 通期見通し

連結キャッシュフロー計画

単位：百万円

	2021 見込	2021 計画	増減	備考	2020実績	増減
EBITDA	69,300	75,000	▲ 5,700		43,087	26,213
営業利益	14,200	19,400	▲ 5,200		▲ 13,577	27,777
減価償却費	55,100	55,600	▲ 500		56,664	▲ 1,564
有利子負債残高	824,500	831,600	▲ 7,100		837,279	▲ 12,779
有利子負債/EBITDA倍率	11.9	11.1	0.8P		19.4	▲ 7.5P
設備投資	49,500	51,900	▲ 2,400		49,452	48

Ⅱ . 2021年度 通期見通し

セグメント情報(運輸事業)

単位：百万円

	2021 見込	2021 計画	増減	備考	2020 実績	増減
営業収益	173,300	177,700	▲ 4,400		159,122	14,178
鉄道	127,400	129,800	▲ 2,400		117,459	9,941
その他	45,900	47,900	▲ 2,000	バス・タクシー業▲2,000	41,663	4,237
営業利益	11,100	15,100	▲ 4,000		▲ 5,224	16,324
鉄道	11,300	14,200	▲ 2,900		▲ 1,024	12,324
その他	▲ 200	900	▲ 1,100	バス・タクシー業▲1,300、貨物運送業+200	▲ 4,199	3,999
営業利益ROA	1.1%	1.6%	▲ 0.5P		—	—
減価償却費	32,600	32,700	▲ 100		35,073	▲ 2,473
EBITDA	43,700	47,800	▲ 4,100		29,849	13,851
設備投資	28,300	28,200	100		24,425	3,875

Ⅱ . 2021年度 通期見通し

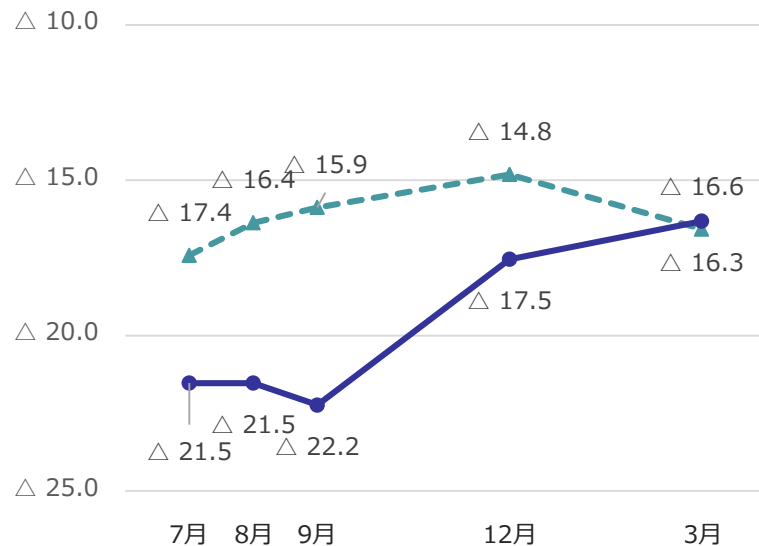
東武鉄道 鉄道業（旅客人員）

単位：百万人

	2021 見込	2021 計画	2020 実績
定期	494	517	459
定期外	250	248	218
（特急）	4	4	3
計	744	766	677

(%)

定期 旅客収入 2018年度比



（旅客収入）

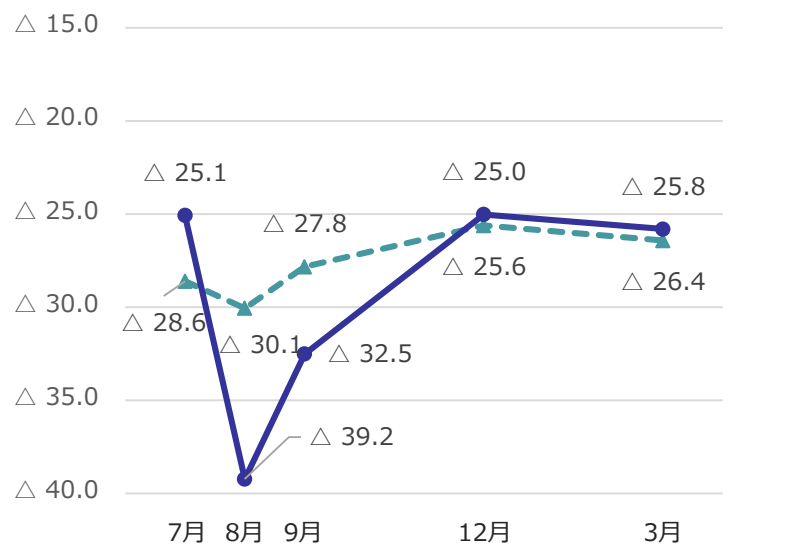
単位：百万円

	2021 見込	2021 計画	2020 実績
定期	54,112	55,889	51,893
定期外	57,971	57,952	49,851
（特急）	2,921	3,049	2,419
計	112,084	113,841	101,744

※定期外旅客収入は、特急料金、座席指定料金を含む。

(%)

定期外 旅客収入 2018年度比



Ⅱ . 2021年度 通期見通し

セグメント情報(レジャー事業)

単位：百万円

	2021 見込	2021 計画	増減	備考	2020 実績	増減
営業収益	97,200	111,400	▲ 14,200		39,055	58,145
ホテル	11,500	14,400	▲ 2,900		7,205	4,295
スカイツリー	5,000	5,800	▲ 800		4,814	186
その他	80,700	91,200	▲ 10,500	遊園地・観光業▲400、スポーツ業▲800 旅行業▲8,500、飲食業▲800	27,035	53,665
営業利益	▲ 6,700	▲ 6,400	▲ 300		▲ 18,484	11,784
ホテル	▲ 6,900	▲ 6,100	▲ 800		▲ 9,337	2,437
スカイツリー	▲ 1,700	▲ 1,800	100		▲ 1,679	▲ 21
その他	1,900	1,500	400	遊園地・観光業▲100、スポーツ業▲300 旅行業+1,000、飲食業▲200	▲ 7,467	9,367
営業利益ROA	—	—	—		—	—
減価償却費	6,700	6,900	▲ 200		6,499	201
EBITDA	0	500	▲ 500		▲ 11,985	11,985
設備投資	2,000	2,300	▲ 300		9,725	▲ 7,725

東京スカイツリー入場者数

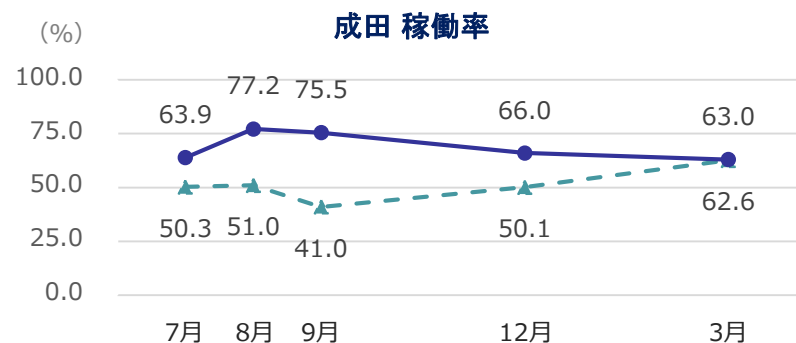
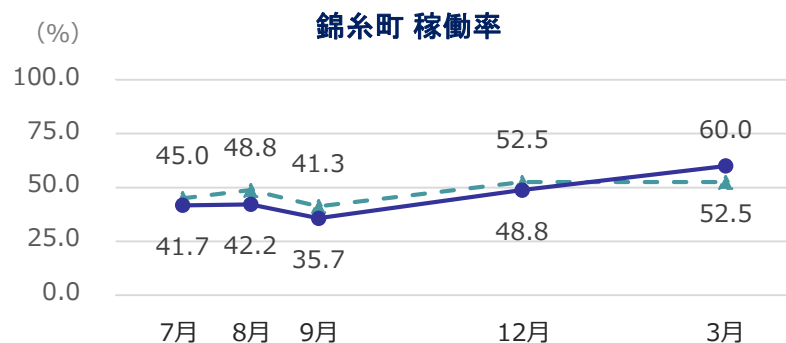
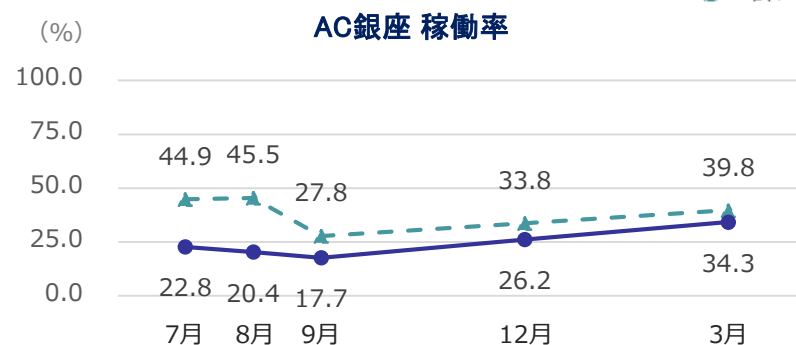
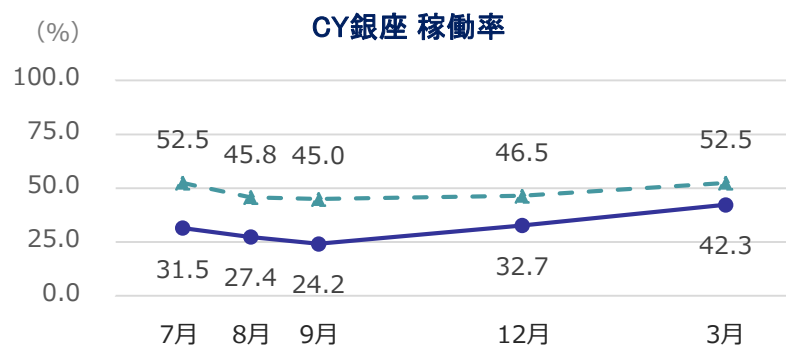
単位：万人

	2021 見込	2021 計画	2020 実績
入場者数	80	109	78

Ⅱ . 2021年度 通期見通し

主なホテルの客室稼働率

	2021 見込	2021 計画	2020 実績
CY銀座	30.6%	41.9%	16.2%
AC銀座	23.7%	30.1%	11.6%
錦糸町	40.9%	40.8%	15.4%
成田	60.8%	45.2%	30.3%



Ⅱ . 2021年度 通期見通し

セグメント情報(不動産事業)

単位：百万円

	2021 見込	2021 計画	増減	備考	2020 実績	増減
営業収益	59,900	61,500	▲ 1,600		54,228	5,672
賃貸	36,200	37,500	▲ 1,300		38,149	▲ 1,949
タウン	9,300	9,900	▲ 600		9,687	▲ 387
分譲	14,400	14,100	300		6,391	8,009
営業利益	13,700	12,900	800		13,702	▲ 2
賃貸	10,900	10,500	400		11,762	▲ 862
タウン	800	1,100	▲ 300		867	▲ 67
分譲	2,000	1,300	700		1,072	928
営業利益ROA	4.0%	3.7%	0.3P		4.0%	▲ 0.0P
減価償却費	10,400	10,400	0		10,120	280
EBITDA	24,100	23,300	800		23,822	278
設備投資	11,700	13,300	▲ 1,600		9,742	1,958

スカイツリータウン来場者数

単位：万人

	2021 見込	2021 計画	2020 実績
来場者数	1,800	2,100	1,626

分譲販売戸数

単位：戸

	2021 見込	2021 計画	2020 実績
販売戸数			
戸建住宅	25	25	15
マンション	729	729	626
持分換算後 販売戸数			
戸建住宅	25	25	15
マンション	322	322	129

Ⅱ . 2021年度 通期見通し

セグメント情報(流通事業)

単位：百万円

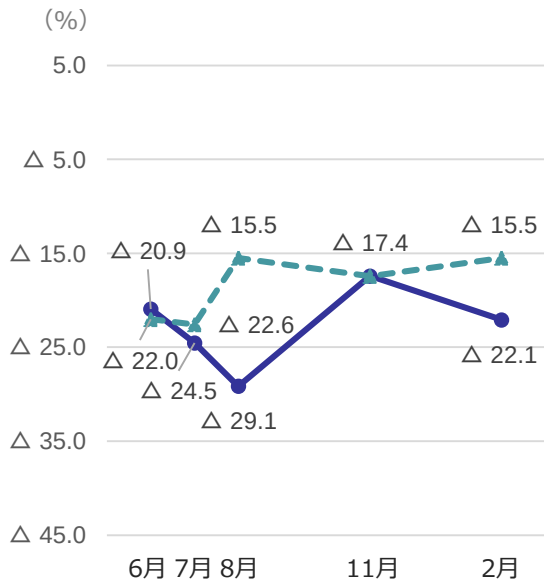
	2021 見込	2021 計画	増減	備考	2020 実績	増減
営業収益	137,500	145,800	▲ 8,300		216,253	▲ 78,753
百貨店	48,200	53,900	▲ 5,700	池袋店▲3,604、船橋店▲1,168、宇都宮店▲847	119,288	▲ 71,088
ストア	77,600	79,200	▲ 1,600		83,115	▲ 5,515
その他	11,700	12,700	▲ 1,000		13,849	▲ 2,149
営業利益	▲ 4,900	▲ 3,200	▲ 1,700		▲ 5,384	484
百貨店	▲ 5,400	▲ 3,500	▲ 1,900		▲ 5,953	553
ストア	700	400	300		1,193	▲ 493
その他	▲ 200	▲ 100	▲ 100		▲ 624	424
営業利益ROA	—	—	—		—	—
減価償却費	3,700	3,900	▲ 200		3,410	290
EBITDA	▲ 1,200	700	▲ 1,900		▲ 1,974	774
設備投資	5,000	5,200	▲ 200		4,085	915

Ⅱ . 2021年度 通期見通し

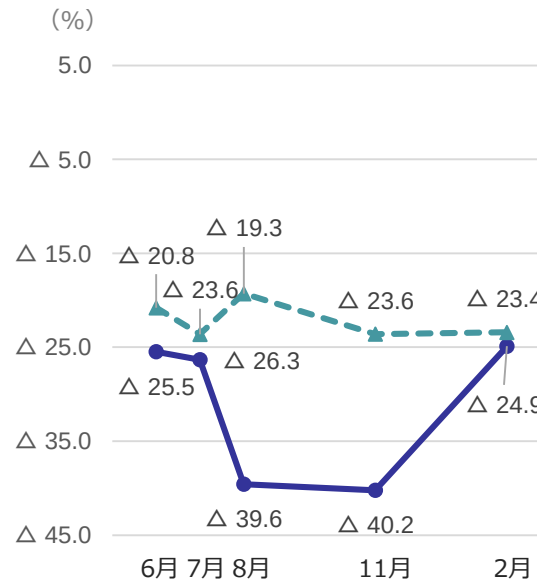
主要百貨店 売上増減率

	2021 見込 対前年	2021 計画 対前年
池袋	8.0%	16.6%
船橋	4.5%	16.9%
宇都宮	13.0%	23.4%

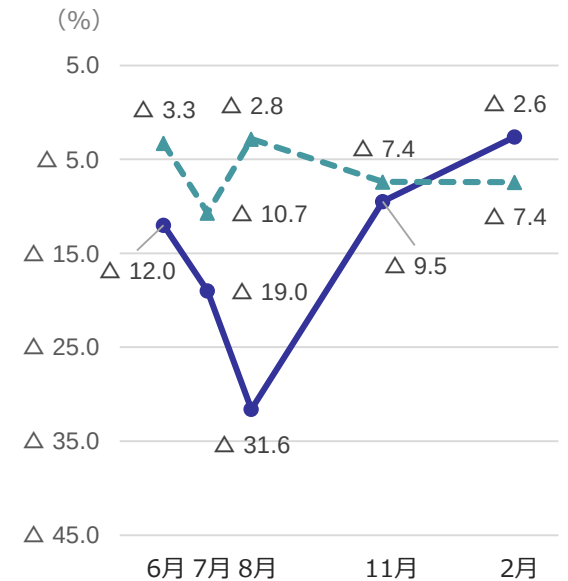
池袋店 売上 2018年度比



船橋店 売上 2018年度比



宇都宮店 売上 2018年度比



Ⅱ . 2021年度 通期見通し

セグメント情報(その他事業)

単位：百万円

	2021 見込	2021 計画	増減	備考	2020 実績	増減
営業収益	91,500	88,500	3,000		88,863	2,637
営業利益	2,300	2,100	200		2,876	▲ 576
営業利益ROA	0.9%	0.8%	0.1P		1.2%	▲ 0.3P
減価償却費	1,700	1,700	0		1,560	140
EBITDA	4,000	3,800	200		4,436	▲ 436
設備投資	2,500	2,900	▲ 400		1,473	1,027

Ⅲ. 今後の方向性

今後のロードマップ

2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025

次期中期経営計画

事業構造改革

- ・方針策定
- ・短期施策実施
- ・中長期施策検討/準備

経営体質強化の実現

- ・中長期施策実施

**継続的な利益創出
に向けて**

- ・施策実施

**経営体質の強化を経て
さらなる発展へ**

経営体質強化方針

- ✓事業構造改革の推進
- ✓グループ事業における統合と撤退

- ✓徹底したコスト削減
- ✓損益分岐点の引下げ

改革後の目指す姿

- ✓強靱な経営体質
- ✓事業環境の変化に即応できる機動的な組織

継続的な利益創出に向けた方針・施策

- ✓生活ニーズの多様化に
応える既存事業の
磨き上げ

- ✓ゆとりと生きがいを生むサービスの充実
- ✓社員の「能力と可能性」向上
- ✓環境負荷の低減

目指す姿

- ✓グループの
継続的な利益創出
- ✓地域社会の持続的な発展

全社的な方向性

ありたき姿の構築に向けた足場を固める

Ⅲ. 今後の方向性(事業構造改革について)

東武鉄道における事業構造改革の推進

鉄道部門

✓ 規模の適正化

- ・ 組織の在り方の見直し
- ・ 新技術の導入
- ・ 無人化・自動化・省力化等を実施

開発部門

✓ 収益・事業領域の拡大

- ・ 保有資産の価値向上
- ・ 新しいまちづくりの推進
- ・ 資産回転型ビジネスの検討等を実施

本社部門

✓ 本社人員数の適正化

- ・ 業務プロセスの見直し
- ・ 既存システムやモバイルPCの活用
- ・ SaaS活用等を実施

- 鉄道事業における営業収益^{※1}に対する固定費割合を7割^{※2}まで引下げ
- 業務プロセス改革による本社人員の3割削減
- 採用抑制・グループ外出向の実施と総人員数を踏まえた早期退職募集の検討

※1：2019年度 ※2：2030年度目標

確実に利益を確保できる強靱な企業体質へ

Ⅲ. 今後の方向性(事業構造改革について)

事業構造改革による規模適正化の推進

行動変容

- ✓ラッシュ時間帯の需要平準化傾向
- ✓モバイルPASMOへの移行

乗車ポイントで行動変容を加速
(2021年10月1日開始)

✓ピーク時の分散乗車へポイント付与

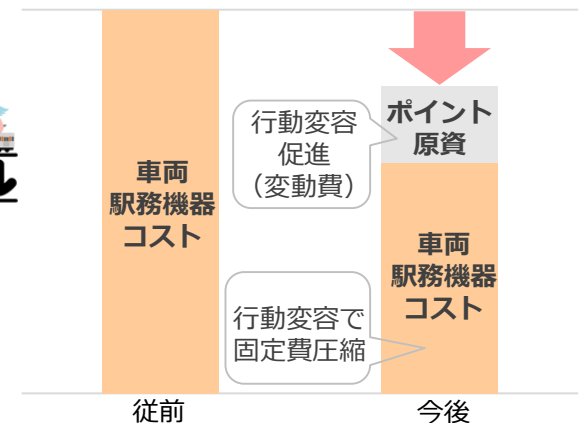
※オフピークマイル(2022年春～開始予定)

✓モバイルPASMO利用者にポイント優遇

東武線に乗ってたまる!
トブポマイル



規模適正化による
コスト圧縮 (イメージ)



コスト圧縮

- ✓自動券売機の台数削減や定期券発売所の縮小
- ✓車両の削減や要員配置の効率化



さらなる需要平準化につなげる柔軟な運賃・料金検討に向けたデータ取得

先進的なサービスで行動変容を促し、ビジネスモデルの変革を図る

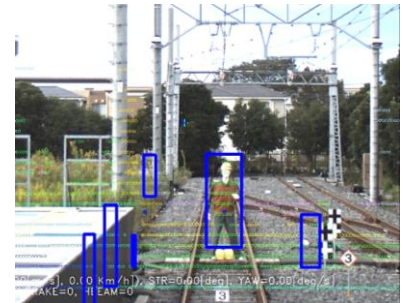
Ⅲ. 今後の方向性(事業構造改革について)

新技術の導入による無人化・自動化・省力化に向けた取組み

東武大師線における自動運転

- ✓「運転士が乗務しない自動運転」実施に向け検証を推進中
- ✓当社訓練線において、車両に搭載したカメラ・センサで前方障害物を検知する試験をメーカーと共同で実施

➡ 2023年度以降に東武大師線において検証運転を開始



▲車両搭載カメラでの撮影画像

車上データ有効活用システム「Remote」

- ✓走行車両のデータ（乗車率・運転速度・機器状態等）をリアルタイムでクラウド上に蓄積
 - ✓東京メトロ日比谷線直通車両70000系全編成に本格導入
- ➡ 蓄積データの活用：車両検査のリモート化、状態基準保全（CBM）の実現による省力化
需要に合わせた最適ダイヤの作成、省エネ運転の推進 等
- リアルタイムデータの活用：故障時における早期復旧の実現 等

これまで培った技術と新技術を融合し、さらなる安全性・効率性を追求

Ⅲ. 今後の方向性(事業構造改革について)

不動産事業における事業構造改革の推進

収益の拡大に向け「保有資産の価値向上」「新しいまちづくり」を推進する

保有資産の価値向上

■ 東武動物公園駅西口商業施設 (2021年9月)

地域の声を取り込んだ施設開発

- ✓ 東武ストア・良品計画と地域の対話により
「みんなの広場」「シェアキッチン」を設置
- ✓ ソーラーパネルにより消費電力の約1/3を発電



■ 岩槻駅前複合施設 (2021年7月)

多世代が暮らしやすいまちづくり

- ✓ ペット共生をコンセプトとした
若年層向けの賃貸マンションと、
サービス付高齢者向け住宅を開設
- ✓ 多世代の交流を生むドッグランを設置



新しいまちづくり

■ 池袋駅西口の開発

- ✓ 西口中央に開放的な地上地下
結節空間「サンクンガーデン」を整備
- ✓ スケジュール (目途)
2022年度半ば 都市計画提案
2022年度末 都市計画決定



池袋駅西口地区市街地再開発準備組合提供

■ 南栗橋複合開発 (2022年5月 街びらき予定)

産官学が連携した持続可能なまちづくり

- ✓ 暮らし方や価値観の変化⇒郊外エリアのポテンシャル向上
- ✓ 5社間で「まちづくりに係る連携・協力に関する協定」を締結

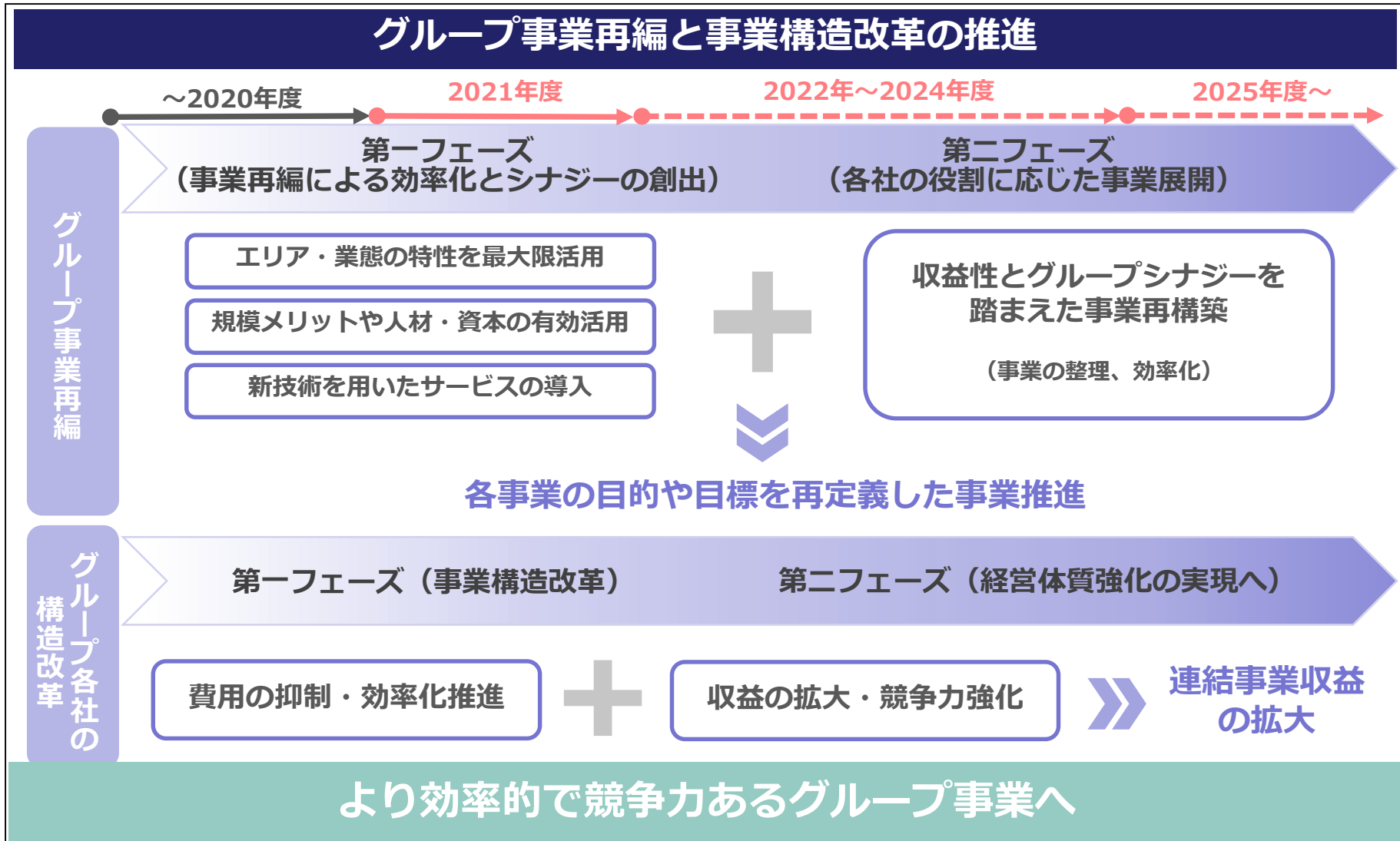
【事業パートナー】

- 産：当社、トヨタホーム
イオンリテール
- 官：久喜市
- 学：早稲田大学



事業領域を深耕するとともに、新たな事業の検討を進める

Ⅲ. 今後の方向性(事業構造改革について)



Ⅲ. 今後の方向性(事業構造改革について)

レジャー事業における事業構造改革の推進

ホテル

✓ 損益分岐点の引下げを目指し、3つの重点項目のもと事業の選択と集中を推進中

1 宴会婚礼部門の縮小撤退

- ・ 錦糸町・宇都宮各ホテルの宴会・婚礼部門の組織統合と婚礼営業部門の廃止
- ・ 仙台国際ホテルの宴会・婚礼部門廃止

2 料飲部門の運営効率化

- ・ 渋谷ホテルの直営料飲施設の営業終了、宴会部門廃止

3 固定費の削減

- ・ 業務見直しによる委託費の削減
- ・ マルチタスク、出向・自然減を通じた要員適正化 等

➡ 収益性の高い宿泊を事業のベースとし、早期の黒字化を目指す

東京スカイツリー

✓ ローコストオペレーションの推進

- ・ チケットのQRコード化
- ・ 券売機の導入
- ・ 業務内製化の推進 等

▲ 約14億円
(2019年度コスト対比)



東武トップツアーズ

✓ 非旅行分野の事業開拓

- ・ 提案力を活かした受託事業の拡大

✓ 対面販売の業態転換

- ・ カウンター店舗のあり方見直し

徹底したコスト削減、収益構造見直しにより、早期の黒字化を実現する

Ⅲ. 今後の方向性(事業構造改革について)

流通事業における事業構造改革の推進

東武商事 ファミリーマート

無人決済システムを導入した新たな営業形態

- ✓一週間当たりのシフトで、約100時間の削減が可能
2021年10月岩槻駅店 オープン
⇒**免許品(たばこ)を全国で初めて販売**



セルフレジの導入

- ✓店舗運営における省人化を目指す
→セルフレジ目標利用率20% (現在8.5%)
- ✓2021年度設置
→設置済：3か所 (導入店舗数22/34店舗)
今年度中さらに5か所設置予定

➡ **新システムによる利便性向上と
省人化を実現**

東武百貨店

組織のスリム化

テナント・専門店化の推進(顧客・購買動向の変化に対応)

- ✓家具インテリアの総合プロデュース企業「匠大塚」
(2021年7月オープン 売場面積 約1,200㎡)
- ✓自社スタッフによるコンサルティングセールスが強みの
デジタル家電専門店「ノジマ」
(2021年8月オープン 売場面積 約2,000㎡)



20代~30代社員による新業態の展開

- ✓社員が企画から運営までを行う自主編集プロジェクト
nicodeli plus(ニコデリプラス) 2021年4月オープン

➡ **構造改革を推進し、厳しい環境下でも
利益を生み出す体制を構築**

省人化・効率化を進め、利益率の改善を目指す

Ⅲ. 今後の方向性(持続的な成長に向けて)

東武グループの継続的な利益創出に向けて

東武グループ



- ✓グループサービスと地域社会・人々を「つなぐ」コーディネーターの役割
- ✓時間や資産等を「シェア」できる環境の創造

- ✓「共助」の環境を創出
- ✓「生きがい」を創出
- ✓「心豊かなゆとり」を創出

例) ・自治体と連携したサービス提供
・ TOBU POINTを活用したグループ利用メリットの最大化

グループ利益の 継続的創出



地域社会

✓ひと

地域社会の 持続的発展

- ・ 交流人口の増加
- ・ 定住者の増加
- ・ 多世代の定住

》 共助の環境・

ゆとり・生きがいを実感

✓経済の持続的発展

- ・ 家族(孫等)への消費向上
- ・ 育児女性の労働力活用

沿線全体が「ゆとり」と「生きがい」に溢れ、「住みたい・訪れたい地域」を創造

「東武グループと地域が共に生き、共に成長する社会」の実現を目指す

Ⅲ. 今後の方向性(持続的な成長に向けて)

社員の「能力と可能性」向上

新たなビジネスを創出する 仕組みの構築

- ✓イノベーション実現を目指す
スタートアップ企業との連携
- ✓個の成長と組織力強化の両立を
目指す社内公募プログラムの検討
- ✓企画力強化を目指すDX推進

多様化するニーズを捉える ダイバーシティ推進

- ✓女性活躍推進を目指した
柔軟な働き方の実現
- ✓多様な知識・価値観を
取り入れる人材登用

相互連携による
効果の最大化




経営基盤の強化を目指した社員の更なる健康増進

- ✓社員への健康施策の充実
- ✓健康経営優良法人認定申請

グループ創造力を高める組織を作り、収益の拡大につなげる

Ⅲ. 今後の方向性(持続的な成長に向けて)

TOBU POINTを活用した沿線組織化の実現

魅力的なサービスの拡大

- ✓ 需要動向の変化を捉えた
鉄道利用者の取り込み

東武線に乗ってたまる!

トポマイル

- ✓ 商業施設と連携した鉄道利用促進
- ✓ ポイント流通量拡大、グループ内循環

新規会員
の獲得

会員組織の強化

TOBU POINTアプリ会員数



15万人

(2021年10月末)

10月以降
伸びが3倍に



TOBU

TOBU STORE

ポイント
活用による
リテール
部門強化へ



次なるサービス拡充へ
(ポイントモール、郊外MaaS ...)

**東武沿線の
強固な組織化**

移動・購買データの
掛け合わせ分析
(統合顧客データ基盤活用)

グループの利用を促進する会員個人に合わせたアプローチ

メール・プッシュ通知・クーポン

個人個人にマッチした
サービス提案
利用促進



(例)

- ✓ 押上駅利用者へのソラマチクーポン配信
- ✓ 夕方時間帯利用者への食品クーポン配信
- ✓ 日光旅行者への現地グループクーポン配信 ...

個人へのアプローチを強化し、鉄道事業以外の収益拡大を目指す

Ⅲ. 今後の方向性(持続的な成長に向けて)

回復期を見据えた観光戦略の取組み

東京スカイツリー

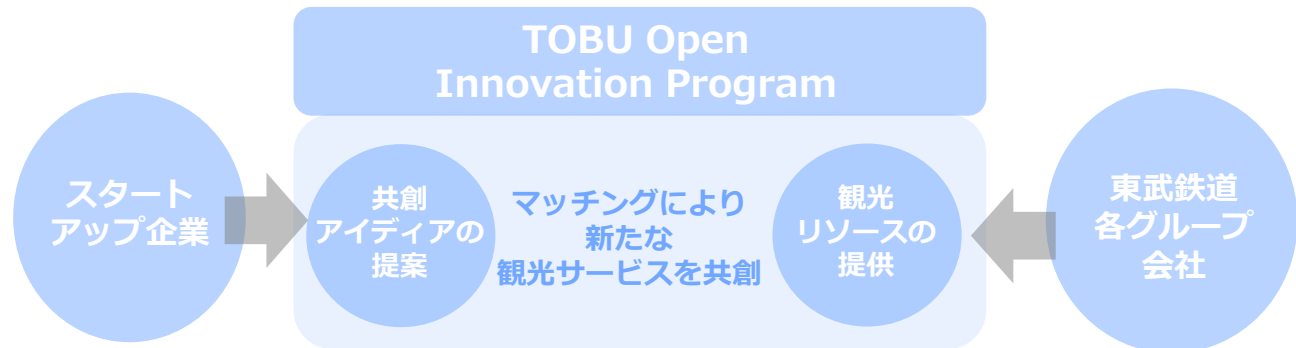


- ✓東京オリンピック・パラリンピックでは精力的に国内外のメディアを招致
- ✓オフィシャルサポーターとしてのPR

インバウンド回復期を見据え、シンボル化に向けた取組みを継続

オープンイノベーションの活用

- ✓主にスタートアップ企業を対象にした「TOBU Open Innovation Program」の実施
- ✓沿線観光需要を喚起する共創アイデアを募集
当社グループが保有する観光資源とのマッチングや実証実験の支援を行い、新たな観光サービスを共創
- ✓11月11日よりWEBサイトにて募集開始



観光事業の早期回復を目指し、様々な取組みを実施

Ⅲ. 今後の方向性(持続的な成長に向けて)

日光エリアの国際エコリゾート化実現へ

利便性・回遊性向上を実現する NIKKO MaaSの開始

✓ 2021年10月28日サービスイン

✓ 国内初の環境配慮型観光MaaS

年間取扱件数
50万件を目指す



欧米豪等、環境意識の高い層を呼び込む クリーンな観光地へ

✓ 特急および下今市以北の鉄道使用電力
100%再生可能エネルギー化を実現 (2022年度予定)

✓ 日光エリアにおける再生エネルギー化率の向上を図り
エコリゾートとしてのブランディングを確立

✓ エコをきっかけとしたインバウンド等の誘客を実現

エリアのグループ利用電力
100%脱炭素実現へ



歴史・文化・自然が共生する環境にやさしい観光地を確立

Ⅲ. 今後の方向性(持続的な成長に向けて)

日光エリアの観光とカーボンニュートラルを牽引する新型特急の導入



コンセプト

Connect & Updatable
～その人、その時と、
つながり続けるスペーシア～

新型 特急スペーシア 2023年運行開始

新たな需要創出

- ✓“より上質な特急”の導入による観光需要喚起
- ✓快適かつ心ときめく空間の提供
- ✓日光エリアの魅力度向上、イメージアップ

環境負荷低減

- ✓CO2排出量を最大約40%削減※1し、日光エリアの国際エコリゾート化を強力に推進
- ✓鉄道の2030年のCO2排出量46%削減※2に寄与

※1 100系スペーシアとの比較 ※2 2013年度対比

国際エコリゾート日光の新たな象徴として、輝き続ける存在となる

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。