



「東武グループ中期経営計画」の推進

2019年5月17日

東武鉄道株式会社

中期経営計画の進捗状況

1. 中期経営計画における事業の進捗

- ・ 浅草～東京スカイツリーエリア P 3 ～ 5
- ・ 日光・鬼怒川エリア P 6 ～ 8
- ・ 鉄道事業 P 9 ～11
- ・ まちづくり・生活サービス事業 P 12～14
- ・ インバウンド P 15
- ・ ホテル事業 P 16

2. 経営戦略の3本柱 P 17～19

3. 中期経営計画の目標経営指標の見直し P 20～21

東武グループ中期経営計画の推進



中期経営計画における事業の進捗

		本中期経営計画期間					
		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度以降	
重点エリアへの集中投資 による収益の最大化	計画						
	浅草・東京スカイツリーエリア	北十間川水辺空間(高架下)開発				●施設開業	
		隅田川歩道橋構想		●着工	●完成		
	日光・鬼怒川エリア	ザ・リッツ・カールトン日光建設	●2018.2 着工			●ホテル開業	
		S L 運転	●2017.8 S L 運行開始	●2018.11 S L 2機目復元開始		●復元完了	
池袋エリア	池袋駅西口地区の再開発の推進	再開発の推進に向けた地域・行政等関係者との協議・連携				●都市計画決定	
銀座・八重洲・湾岸エリア	ACホテル・バイ・マリオット東京銀座建設	●2018.3 着工			●ホテル開業		
沿線における事業の深耕による 沿線価値の向上	輸送サービスのレベルアップ	日比谷線直通着席サービス導入				運行開始	
		ア・バ・パ・ライン急行運転区間の拡大			●六実～逆井間複線化工事完了, 急行運転区間拡大		
		新型観光特急導入				運行開始	
	駅を中心とした拠点の開発	和光市南口駅ビル建設	●着工			●駅ビル開業	
		駅ナカ・駅ビル計画	●北千住センターゾーン開業	●新越谷がアリア4・5階リニューアル	●草加がアリアがアリアリニューアル	●ときわ台駅北口店舗開業	●北千住南口店舗開業
	高品位な暮らしの提供	分譲マンション・戸建	●清水公園戸建分譲(2017～2020)	●ソライ成増竣工	●ソライ葛飾小菅竣工	●ソライ草加松原シテラス竣工	●ソライ流山おおたかの森竣工
		賃貸マンション		●ソライ丸下赤塚開業		●ソライ丸練馬北町開業	●協栄大学前マンション竣工
生活サービスの整備	子育て・シニア	●北千住保育施設開設	●曳舟保育施設開設	●新船橋保育施設開設	●南桜井保育施設開設	●船橋保育施設開設	
	グループポイント				●新グループポイント開始		
ホテル事業展開	ホテルの多面的展開				●和光市・浅草・川越西口開業	●大阪ホテル計画	
インバウンドへの取り組み	インバウンド		●アジア営業支社設立	グループインバウンド活動の更なる推進			

東武グループ中期経営計画の推進



浅草～東京スカイツリーエリア

2つのターミナル・観光地をつなぐ
一体的・連続性ある街づくり

東京スカイツリータウンの持続的成長

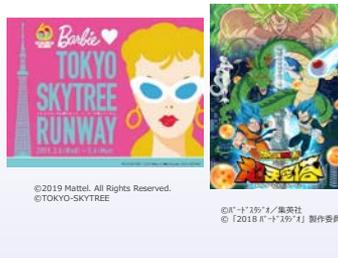
EKIMISE大型ビジョン
放映開始



隅田川橋梁ライトアップ



定期的な集客イベントの開催



SKYTREE DISCO開催



テナント入替の
継続的实施

SKYTREE TERRACE TOURS
の開始

一括免税カウンターの拡大
Alipay(支付宝),
WeChat Pay(微信支付)の導入

現在

一体化の更なる促進による相互送客強化

スカイツリー入場料金改定
幼児の無料化

団体獲得に向けた
営業強化

券種バリエーションの拡大
チケットWEB販売の強化

国内外OTAと連携拡大

東京スカイツリー天望デッキ来場者数
450万人を目指す

商業施設としての
魅力向上

浅草東武ホテル



隅田川橋梁歩道橋整備



官民連携による
北十間川周辺整備



行政と連携したまちづくり
(都市機能再生)

社有地を活用した
再開発の検討

行政と連携したまちづくり
(災害に強い市街地の形成)

とうきょうスカイツリー駅付近
高架下開発

東京最強の観光スポットの実現へ

東武グループ中期経営計画の推進



浅草～東京スカイツリー間の一体化を促進する新たな橋と水辺のある街

隅田川橋梁歩道橋整備構想

浅草と東京スカイツリータウンを最短で結節



イメージ

浅草～とうきょうスカイツリー間高架下商業開発 公園、親水テラスに囲まれた“水辺のある街”が誕生

浅草、東京スカイツリータウンの2大観光拠点をつなぐ
新たな賑わい施設として、エリアの活性化に寄与

インバウンドを主なターゲットとした、カフェ
ラウンジやイベントスペースなど賑わいを
創造するコミュニティ型ホテルが開業
商業ゾーンは全12区画（予定）

2020年春開業（予定）



ホテル外観（イメージ）



Copyright(c) NTT空間情報All Rights Reserved

東京スカイツリータウンの今後の営業戦略

国内に向けた取組み

■ 利用しやすい料金体系の整備

- ・ 前売入場券「日時指定券」の料金見直し
- ・ 幼児無料化を実施



家族のお出かけサポート

■ 学生団体獲得に向けた営業強化

- ・ 電波塔や防災拠点としてのスカイツリーを学ぶインフラツーリズム化
(事前教材の提供・千葉工大との連携)
- ・ 団体人数設定の見直しによる少人数グループへの対応
- ・ 団体料金の改定を実施



東京スカイツリーを思い出の“メッカ”へ

国外に向けた取組み

■ 海外OTAとのシステム連携等によるWeb販売強化

■ 中国からの誘客強化

- ・ Alipay (支付宝), WeChat Pay (微信支付) の導入
- ・ Web、SNSでの広告キャンペーン展開 等

■ 2020オリンピックを契機とした東京スカイツリーの認知度向上

特別ライティングやレーザーマッピングなど

幼ツリ-を利用した協力を実施



レーザーマッピング

東京スカイツリーを日本の“シンボル”へ

2018年度実績

東京ソラマチ売上

+3.6%
(対前年比)

東京ソラマチ客単価

+4.5%
(対前年比)

東京スカイツリー
天望デッキ 来場者数

427万人

東武グループ中期経営計画の推進



日光・鬼怒川エリア

滞在型リゾートへ



特急リバティ就役
累計約200万人乗車

東武ワールドスクウェア
新駅開業



首都圏～日光エリア
高速バス路線新設



訪日外国人専用
「ディスカウントパス」リニューアル
発売枚数 対前年比+6.0%

現在

交通渋滞対策への協力等、
二次交通の充実検討

MaaSの検討

新型観光特急導入

栃木県のEVバス導入等検討への協力

通年型リゾートへ

SL復活運転開始
累計17.1万人
乗車



中禅寺湖機船 新型遊覧船「男体」就航

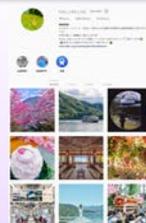


SLタイアップイベントの実施
SL大樹ドリームカー導入

中禅寺湖機船
中禅寺湖南岸発着所新設

SL 2 機目導入

アウトドアアクティビティの充実



Instagram公式アカ
ウント開設



国内からコミュニティとの
タイアップ企画

西参道飲食施設建設



新たな「食」の開発

多様な観光需要に 応えるリゾートへ



日光コンシェルジュ導入

手ぶら観光サービス開始
(東武日光駅)

ムスリム受入環境の整備
(祈祷室の設置・ムスリム向け
メニュー開発等)

多言語拝観券券売機設置
(東武日光駅ツリストセンター・輪王寺)



金谷ホテル
グループ会社化



高級旅館誘致
「日光 ふふ」(仮称)
2020年春開業予定



2020年夏開業
ザ・リッツ・カールトン日光

世界唯一の「歴史・文化・伝統と自然が共生する国際エコリゾート」へ

東武グループ中期経営計画の推進



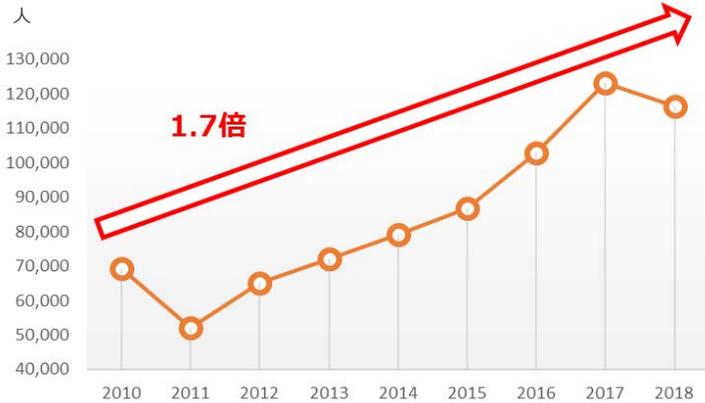
受入環境充実により周遊高まる日光・鬼怒川エリア

エリア内交通の利便性向上
観光コンテンツの拡充

周遊観光・滞在時間の拡大

入込客数過去最高を更新

東武日光⇄鬼怒川温泉間 相互発着人員推移



日光市入込客数・インバウンドパス売上枚数推移



東武グループ日光・鬼怒川エリア
営業収益 2018年度実績

約107億円
(対前年比+0.4%)

西参道飲食施設建設
日光山輪王寺
日光金谷ホテル
観光インバウンドガイド紹介開始
手ぶら観光サービス開始
祈禱室設置
旧日光市街エリア

周遊の促進



東武グループ中期経営計画の推進



周遊拡大を中禅寺湖・奥日光エリアへ

中禅寺湖・奥日光エリアの魅力の商品化

コンテンツの拡充

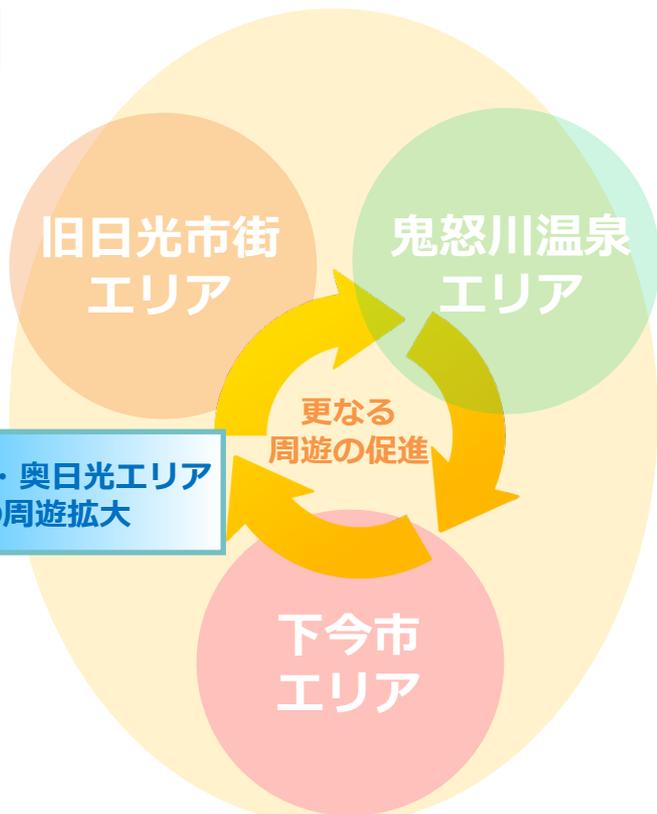
- ・ 新型遊覧船男体就航
- ・ 明智平展望エリア整備
- ・ **遊覧船新航路開設**
- ・ **アクティビティの充実**

食の充実

- ・ 金谷ホテル
- ・ 英国大使館別荘記念公園
- ・ ティールーム運営受託

多様なニーズへの対応

- ・ SNSによる情報発信
- ・ **ザ・リッツ・カールトン**
- ・ **日光建設**
- ・ **二次交通の利便性向上**



滞在型・通年型リゾートに向けて着実にコンテンツを拡大し、日光・鬼怒川エリアの営業収益**160億円**を目指す

東武グループ中期経営計画の推進



鉄道事業

より魅力的な観光輸送の実現へ

より快適な通勤環境の実現へ

より安全な輸送の実現へ

SL大樹運行開始

下今市駅舎リニューアル

特急リバティ就役

りょうもう全列車久喜停車

駅舎改築



TJライナー座席指定化



ホームドアの計画的設置

大手私鉄唯一のSL運行

鬼怒川線 昭和レトロ化推進

乗り換えなしで目的地へ

多方面へのライナー運行開始

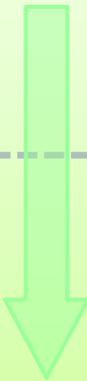
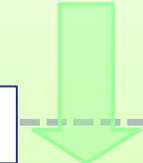


高柳駅改良



2020年度までに11駅に設置

現在



川越特急運行開始



都心からの最速アクセス 池袋～川越間 最速26分

上りTJライナー乗車効率+10ポイント (2019.3.16～3.31対前年同期比)



幸手駅・越生駅 供用開始

春日部駅付近立体化 都市計画決定

SL2機体制運行へ



運行路線・運行区間の拡大

日比谷線相互直通列車 新たな着席サービスの導入



アーバンパークライン 急行運転区間拡大



東武竹沢～男衾間新駅開業

オリンピックを見据えた テロ対策の強化



連続立体化の推進



新型観光特急の導入

MaaSの検討

東上線における 新たな着席サービス導入検討

他社路線との連携検討 (交政審計画路線への対応)

とうきょうスカイツリー駅 ターミナル機能向上

私鉄No.1の通勤環境、観光輸送の実現へ

私鉄No.1の通勤環境、日本一暮らしやすい沿線を目指して

日比谷線直通列車への 新たな着席サービスの導入 (2020年度)

日比谷線直通の
速達性向上検討



快適通勤ニーズの高まり
都心の事業所内、
企業主導型保育所の増加



ロング・クロスシート転換車両
「70090型」を新造(6編成42両)



都心部への着席通勤・お子様連れ通勤など
快適な輸送を実現

都心アクセスの利便性向上、子育てを応援する取り組みを推進



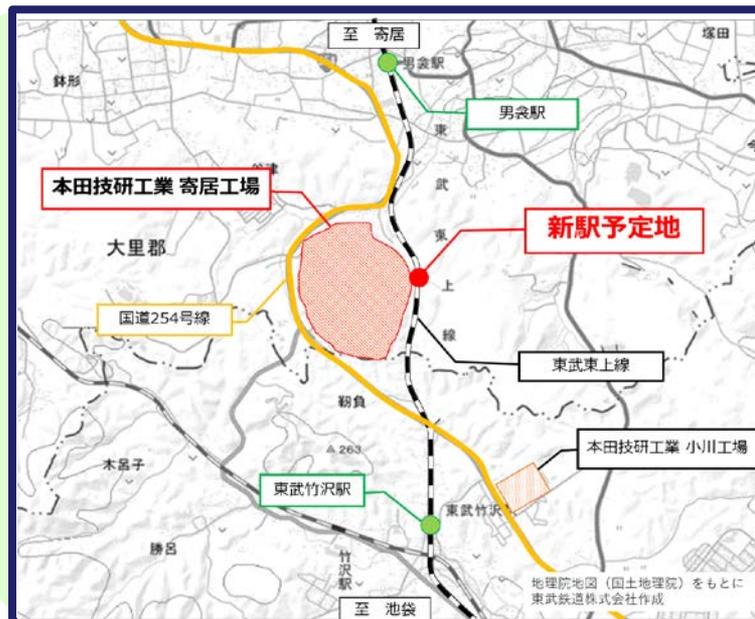
「70090型」
外観(イメージ)



内観(イメージ)

東武グループ中期経営計画の推進

本田技研工業との連携による新駅開業に向けて



本田技研工業工場至近への新駅開業

- 本田技研工業寄居工場の事業拡大による勤務者の増加
- 上記による国道254号線の交通量増加懸念



- 鉄道・バス利用による環境負荷軽減
- 周辺道路交通の円滑化
- 乗降機会増加による小川町・寄居町の活性化

開業後の展望

- 更なる鉄道利用促進検討
- 沿線企業・団体等との更なる連携強化 等

東武グループ中期経営計画の推進



まちづくり・生活サービス事業

まちに開かれた駅空間の構築

住みたい・住み続けたい沿線環境の実現



駅カ・駅ビルリニューアルの推進
(新越谷・草加ヴァリエなど)

東武ストア完全子会社化

駅カ商業施設の
EQUIA化推進



EQUIA曳舟グランドオープン



EQUIAときわ台

2020年までに20施設を
EQUIAブランドに



新グループポイント導入
東武ストアの沿線内出店

和光市南口駅ビル
プロジェクト

池袋・竹ノ塚・春日部・東武動物公園等開発計画

駅カ保育所の誘致

南桜井・新船橋保育所開設
計14施設へ



サテライトオフィス展開
(ふじみ野・獨協大学前等)



学生寮の展開

シニア向け住宅の展開
(岩槻など)

タナシメントの取組強化



下赤塚駅ビルバージョン
ライオン下赤塚



子育て支援賃貸マンション
ライオン練馬北町

単身者向け賃貸マンションの展開
(新河岸・草加市高砂など)

社宅ビジネスの検討

マンション分譲



ライオン葛飾小菅



ライオン草加松原
シティラス



ライオン流山おおたかの森

ライオンシティ
ザパークザガーデン
(獨協大学前)

自治体との連携強化

戸建分譲



ライオン清水公園
アーバンパークタウン

3世代が日本一暮らしやすい沿線の実現へ

東武グループ中期経営計画の推進



沿線で一番お得で、一番使いやすいポイントサービスを目指して

会員拡大



利便性の向上



情報発信の強化

【STEP 1】新サービス開始 2020年5月（予定）

アプリ会員の新生（会員拡大）

- ・現金・PASMOでもポイントが貯まる新たな会員制度の新設
⇒クレジットカードを持たない若年層などの会員化を図る



ポイントの見直し（利便性向上）

- ・ポイントで直接支払い、チケットレスサービスへのポイント利用、
ポイント有効期間の延長、グループ加盟店の拡大
⇒お客様目線に立った、お得で使いやすいサービスを提供し、利用拡大を図る



【STEP2】情報発信の強化（グループ利用を促すマーケティング）

- ・アプリを通じたクーポン配信、GPS機能を活用したリアルタイムでの情報発信 等

【STEP3】ポイントサービスの更なる魅力向上

数値目標（概ね5年後） 会員160万人 売上100億円増

グループ収益拡大へのツールとして新たなグループポイントサービスを展開

時間の有効活用により、ゆとりを生み出す暮らしの実現

駅ナカ・駅チカを中心にお客様ニーズを捉えた東武ストアの新業態店舗を展開
グループの保有する商業運営・不動産活用等のノウハウを活用

コンセプト

新業態店舗ブランド名

「Tobu store Fresh & Quick」

- ・惣菜に重点を置き、コンビニ等では扱わない生鮮も取扱う新業態
- ・食料品を中心とした100坪程度の小型店舗

今後の展開

2019年5月31日 曳舟駅に新業態第一号店開業

北千住・新河岸等、沿線各地に出店検討



Tobu store Fresh & Quick (イメージ)



EQUIa曳舟 (イメージ)

**駅ナカ・駅チカへの戦略的出店により、
新グループポイントサービスとの相乗効果を高め、収益拡大を目指す**

東武グループ中期経営計画の推進



グループへの誘客促進によるインバウンド収益の最大化

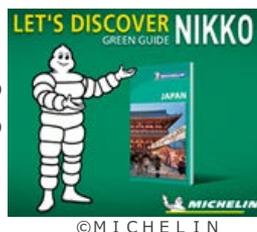
インバウンド誘客の促進

■ 二社一寺エリアに加え、 中禅寺湖・奥日光エリアの誘客促進

- ・ ミシュラン・グリーンガイドと連携（鉄道事業者初）
- ・ NATIONAL GEOGRAPHIC TRAVELLERへの掲載
- ・ 訪日外国人向けディスカウントパスリニューアル

【利用者数対前年比】

ディスカウントパス +6.0%
中禅寺湖機船・明智平ロープウェイ +12.2%



■ 沿線外グループ施設への誘客

- ・ 北海道のグループ施設を対象としたファムトリップの実施
- ・ 樹氷を活かした蔵王エリアの情報発信

【利用者数対前年比】

蔵王ロープウェイ +49.5%
仙台国際ホテル +232.6%
北海道エリア +42.0%



蔵王ロープウェイ

(札幌東武ホテル・ユニ東武ゴルフクラブ・ユニニの湯・ゆにガーデン)

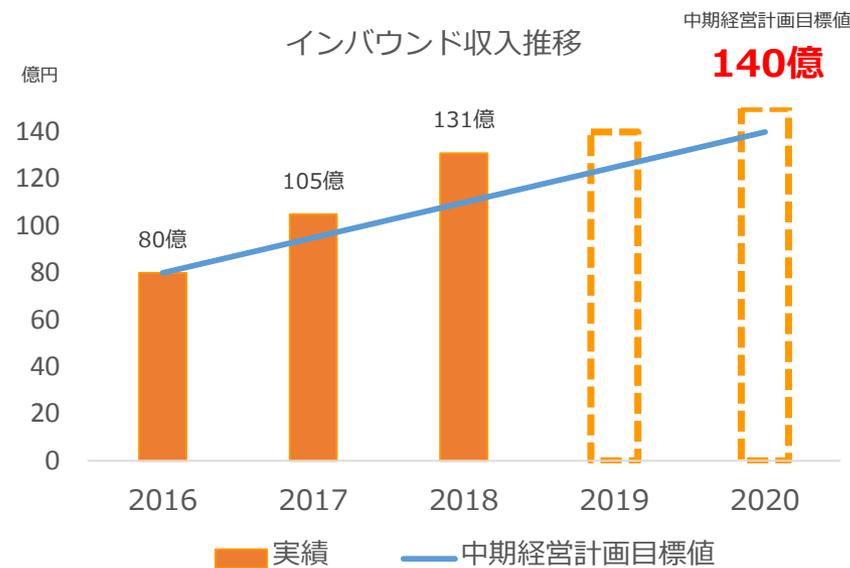


様々な観光資源の魅力を広め、地方活性化へ

インバウンド収益の推移

東武グループインバウンド営業収益 2018年度実績

131億円 +25.0% (対前年比)



旺盛な需要を捉えたホテル事業収益の最大化

既存ホテルの商品価値向上

■ 札幌東武ホテルをフェアフィールド・バイ・マリオットにリブランド

札幌市内の旺盛なインバウンド需要を取り込むため、世界有数のホテルチェーンであるマリオット・インターナショナルと提携し、収益力の向上を図る。

2019年10月改装工事着手、2020年春オープン予定

「フェアフィールド・バイ・マリオット」とはマリオット・インターナショナルが世界各国に1,000軒以上展開するブランド。ビジネス、レジャーなど様々なニーズにお応えできるよう、温かい朝食や丹念にデザインされたゲストルーム等を提供。
国内では、本ホテルが初出店



客室 (イメージ)



ロビー (イメージ)

新規ホテル開発の推進

建設中ホテル一覧	開業時期	客室数
ACホテル・バイ・マリオット東京銀座	2020年夏	296室
ザ・リッツ・カールトン日光	2020年夏	94室
和光市南口駅ビル東武ホテル	2020年春	158室
東武ホテル川越駅西口駅前	2020年春～夏	168室
浅草東武ホテル	2020年夏	253室

※和光市・川越・浅草は仮称

宿泊主体型ホテル概要 (和光市・川越・浅草)

コミュニティラウンジの設置や客室のベンチソファ・ビジネスデスクなど従来の宿泊主体型ホテル+αの空間による過ごし方をデザインしたホテルを展開

【建設中5ホテル収益合計】
85億円程度 (平年度)



和光市南口駅ビル東武ホテル
ロビー・ラウンジ(イメージ)



同客室(イメージ)

主要ホテル 2018年度実績

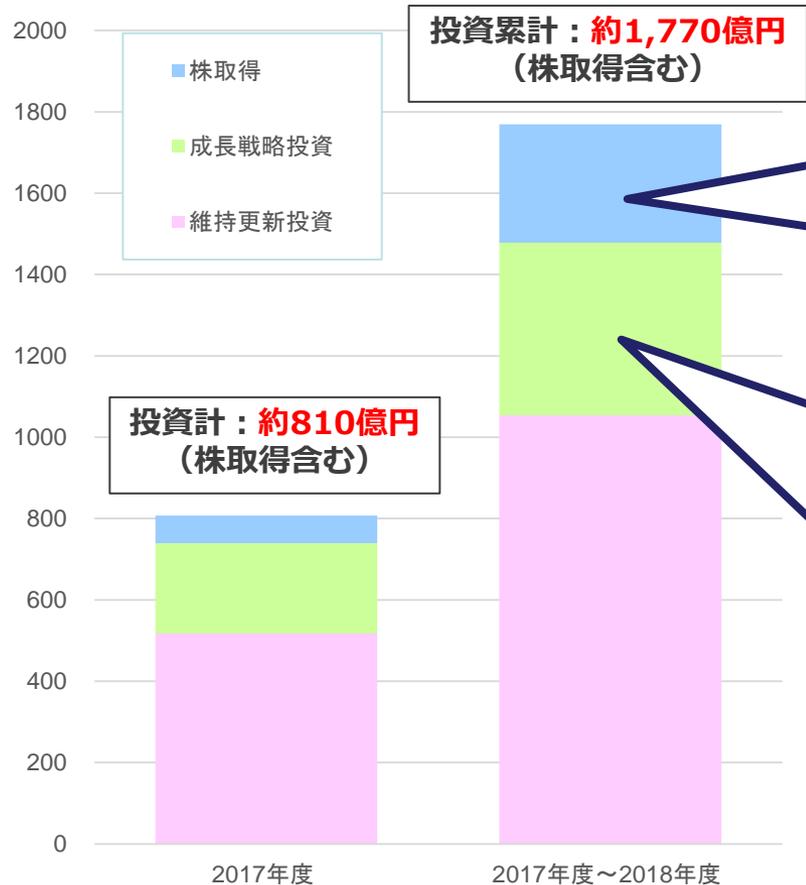
- 稼働率
 - 銀座 95.4% (▲0.1%)
 - 錦糸町 87.9% (+2.8%)
 - 成田 81.3% (+4.3%)
- ADR
 - 銀座 24,000円(+6.9%)
 - 錦糸町 15,500円(+2.2%)
 - 成田 9,500円(+5.0%)

※カッコ内前年比

東武グループ中期経営計画の推進



成長投資の推進



東武ストア株式取得



東武タワースカイツリー株式取得



ザ・リッツ・カールトン日光建設



草加ヴァリエリニューアル



ACホテル・バイ・マリット東京銀座建設

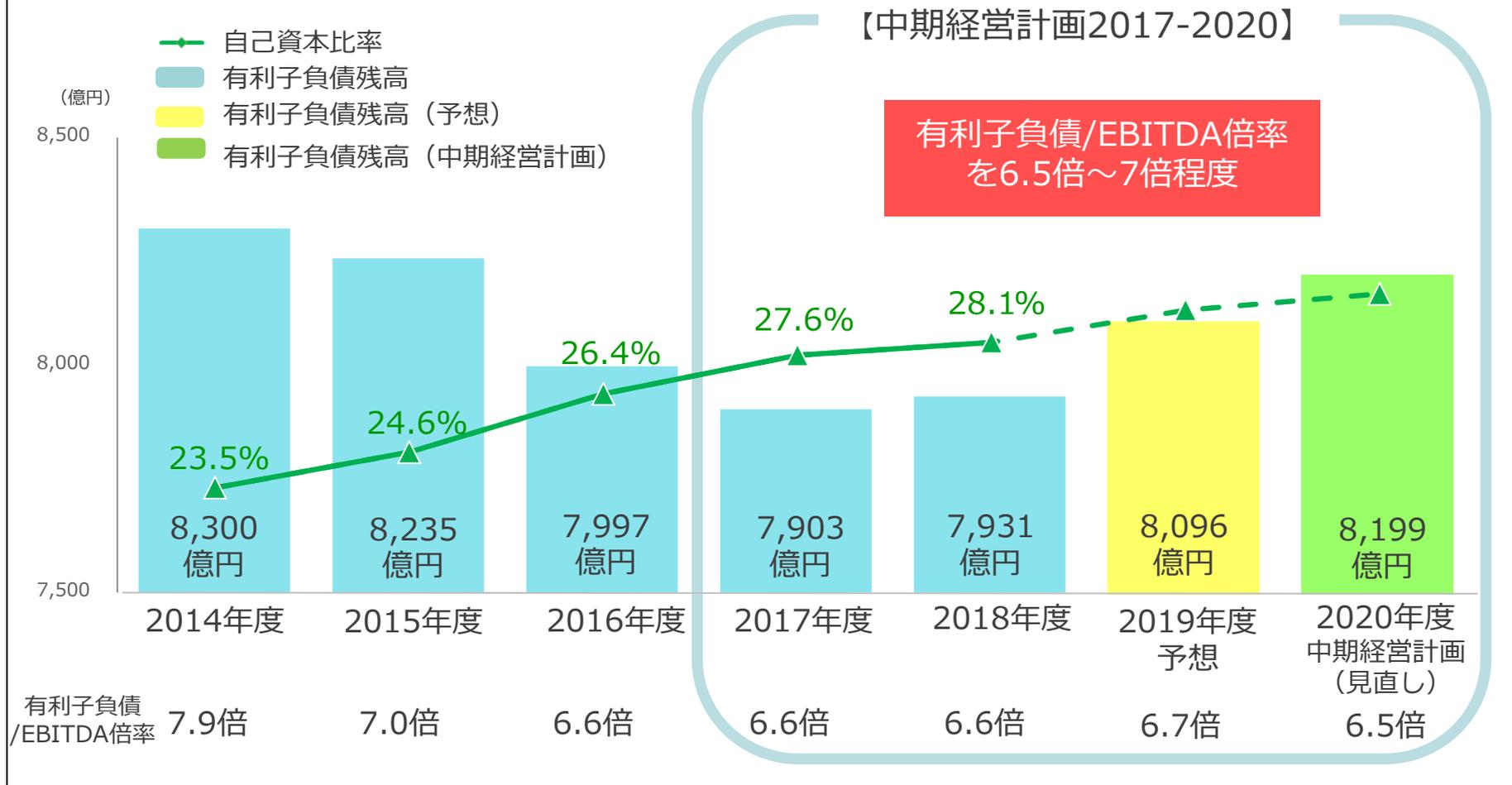


和光市南口駅ビル建設

東武グループ中期経営計画の推進



財務健全性の堅持

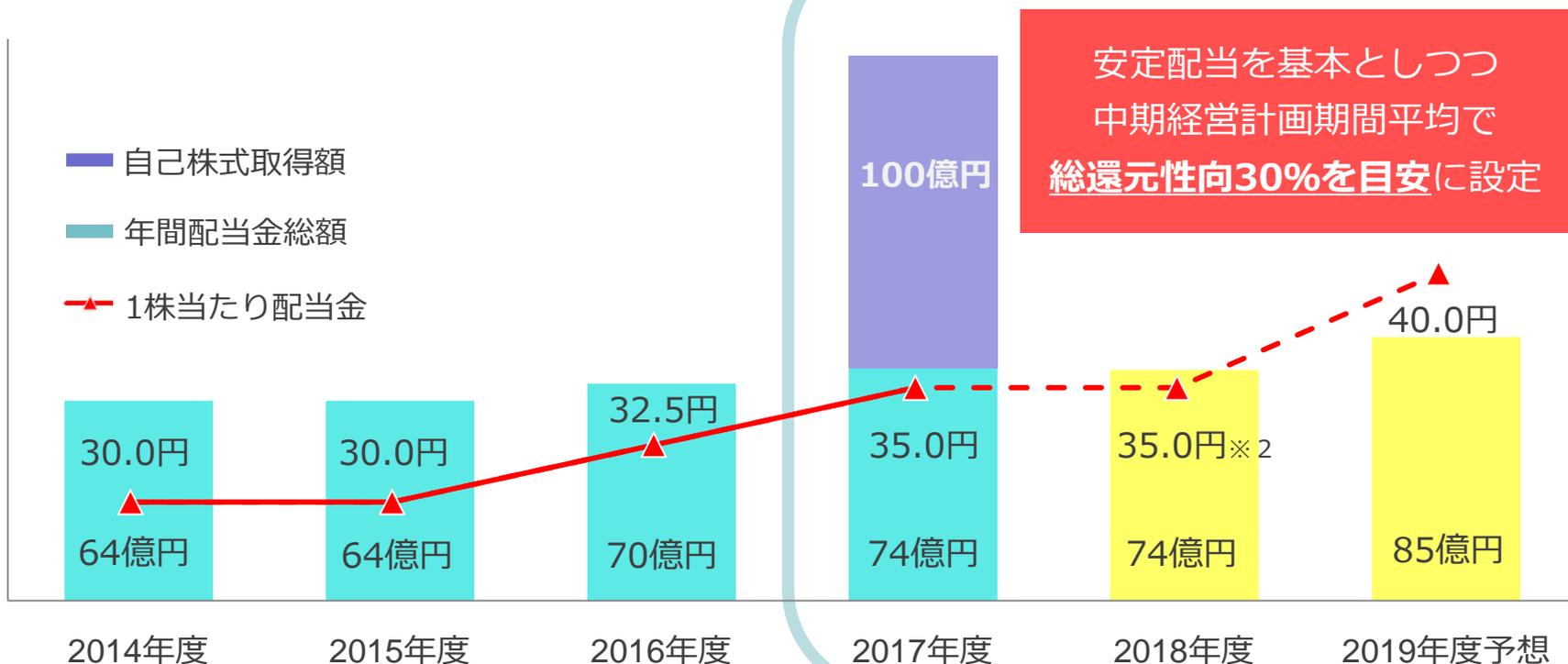


東武グループ中期経営計画の推進



株主還元の一層の充実

【中期経営計画2017-2020】



※1 1株当たり配当金は、2017年10月1日付で実施した株式併合（普通株式5株を1株に併合）の影響を考慮した金額を記載

※2 2019年6月21日の定時株主総会において、剰余金処分に係る議案が承認可決された場合

東武グループ中期経営計画の推進



2020年度の目標経営指標の見直しについて

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 業績予想	2020年度 (策定時) ①	2020年度 (見直し) ②	増減 (②-①)	増加の主な要因
営業収益 (億円)	5,695	6,175	6,673	5,900	6,754	854	東武ストア完全子会社化 好調な鉄道収入
営業利益 (億円)	666	673	650	675	685	10	東武ストア完全子会社化
経常利益 (億円)	623	630	590	607	617	10	
親会社株主に帰属する 当期純利益 (億円)	360	280	380	386	400	14	東武ストア完全子会社化 東武タワースカイツリー完全子会社化
減価償却費 (億円)	525	535	561	551	573	22	
EBITDA (億円)	1,191	1,208	1,211	1,227	1,258	31	
有利子負債 (億円)	7,903	7,931	8,096	7,946	8,199	253	東武ストア、東武タワースカイツリー株取得
有利子負債/ EBITDA倍率 (倍)	6.6	6.6	6.7	6.5	6.5	0.0	
ROE (%)	8.3	6.2	8.0	—	—	—	
設備投資 (億円)	739	739	1,007	674	811	137	設備投資計画見直し

東武グループ中期経営計画の推進



連結経営指標

【2020年度】

目標経営指標	見直し前	見直し後
営業利益（億円）	675	685
親会社株主に帰属する 当期純利益（億円）	386	400

参考指標	見直し前	見直し後
EBITDA（億円）	約1,200	約1,250
有利子負債/EBITDA倍率（倍）	6.5～7.0	変更なし
ROE（%）	7.5%程度	変更なし

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。