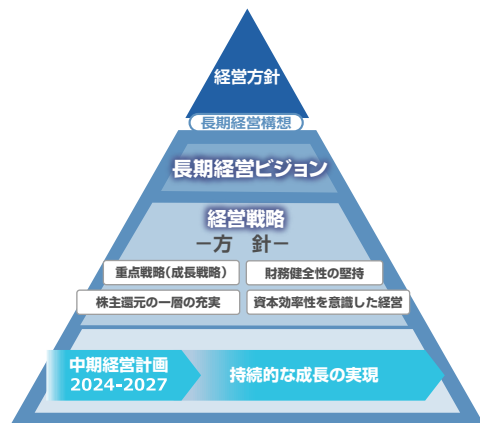


■ 長期経営構想

経営計画の体系



“人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会”の実現

長期経営ビジョン

「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、外出需要などが回復傾向にある一方、働き方の変化や価値観の多様化、デジタル技術の進展などにより、変化が不透明に、かつ速くなることに加え、東京圏でも2030年頃から予測されている人口減少により、既存の延長線上での事業展開では、グループの成長は見込めないと想定されます。

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で価値を創出する『協創』によって、基盤である沿線の持続的な発展によりグループ全体の収益・利益を維持・拡大させるとともに、非鉄道部門における成長事業の拡大により収益力を強化することで、グループの成長を実現していきます。

ついては10年後（2033年度）における東武グループの目指す姿の実現に向け、新たに長期経営ビジョンを「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いきます。

経営戦略方針

長期経営ビジョンのもと、10年後（2033年度）を見据えた経営戦略の方針は、以下の通りです。

- | | |
|------------------------|---|
| 1 営業利益段階における非鉄道事業割合の増加 | 「観光事業」「開発（まちづくり）」を成長領域と位置付け、集中的な投資をおこなうことで、非鉄道事業を強化し、中長期的な収益・利益拡大に資する事業の育成と領域の拡張を行います |
| 2 観光需要を捉えた収益力強化 | 東武グループ全体を挙げた「事業拠点強化・サービス構築・ブランディング・情報発信」により、インバウンドや多様化する国内旅行などの観光需要を取り込み、収益の最大化を図ります |
| 3 持続的な事業運営体制の確立 | 国内人口と労働力減少への対応・環境負荷の低減・人的資本の強化を図り、持続可能な運営体制を構築します |

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ます。

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ます。

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（2033年度）を見据えた収益源の確立を目指していきます。

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します。

10年後（2033年度）の目標

10年後（非財務目標は2030年度）は、以下の達成を目指します。

- | |
|-----------------------------------|
| ① 財務目標：営業利益800億円を目指します。 |
| ・ 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 |
| ・ CO ₂ 排出量：2022年度比▲30% |
| ・ 奥日光エリア：カーボンニュートラル |

○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します。

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します。

なお、事業環境の変化や各種計画の変更等に合わせて、柔軟に計画を見直します。

○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営業務受託の強化
- OPPP/PFI事業への参画の推進



池袋駅西口再開発 当社事業区域内建物イメージ

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）



獨協大学前（イメージ）

(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挙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1：D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A：活用による販売力強化



スペーシア Xと東京スカイツリー®
©TOKYO-SKYTREETOWN

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

■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

■サステナビリティ経営に向けて

【価値創造プロセス・マテリアリティ】

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、働き方や価値観の多様化、デジタル技術の進展等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、「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

