

事業環境分析

東武グループの事業は、沿線における人口を基盤とした定住者がターゲットである運輸・生活サービスなどの日常生活にかかわる事業と、レジャー施設や観光エリアにおける非日常での体験を促す事業という2つに大別されます。また、事業を持続的に営む視点から見ると、環境負荷への対応と人的資本強化が必須です。

これらの事業に対して大きく影響を与える外部環境の要因としては、①本格的な国内人口減少社会と労働人口不足の到来、②働き方や購買行動等価値観の多様化、③観光需要の増大・多様化、④デジタル技術の発展、⑤さらなる環境負荷低減への要求・気候変動の深刻化、⑥人的資本強化への必要性の高まり、の6つが挙げられます。

これらの要素については、プラス・マイナス両面の影響がありますが、環境変化に対して柔軟に対応していくことで、東武グループの持続的な成長を実現していきます。

○ 東武グループを取り巻く外部環境変化



FOCUS

観光需要の増大・多様化

観光需要、とりわけインバウンド需要の拡大は、世界一の高さを誇る電波塔である東京スカイツリーや、浅草・日光・川越といった観光地を沿線に有する東武グループにとって、展開する様々な業種で収益機会を得られるものであり、中でも観光事業の領域で事業拡大のチャンスがあると考えています。

働き方や購買行動等価値観の多様化

人々の行動は、働き方、購買行動、製品選択など、あらゆる場面で多様化・分散化しています。東武グループは、リアル場面を中心に人々の日常・非日常で様々なサービスを提供しており、人々の多様なニーズに応えられる事業展開を進めていく必要があると考えています。

本格的な国内人口減少社会と労働人口不足の到来

東京圏では、2030年頃より人口が減少フェーズに入ると想定されています。東武グループは、鉄道ネットワークによる人流の創出が事業の基盤であり、人口減少によって、鉄道利用者や沿線でグループ施設利用者の減少が想定されることから、マイナスの影響があると認識しています。

○ 東武グループへの主な影響

内容	
プラスに作用	- 観光事業を中心とする事業拡大 - 無人化・自動化技術の活用による労働力不足解消 - 蓄積データのマーケティングへの活用 - 環境意識の高いエシカル需要の拡大
マイナスに作用	- 働き方の多様化による通勤需要の減少 - 人口減少による鉄道利用者や沿線でのグループ施設利用者の減少 - ECの浸透によるリアル店舗の価値低下 - 資源価格高騰による燃料費等の増加懸念

長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」

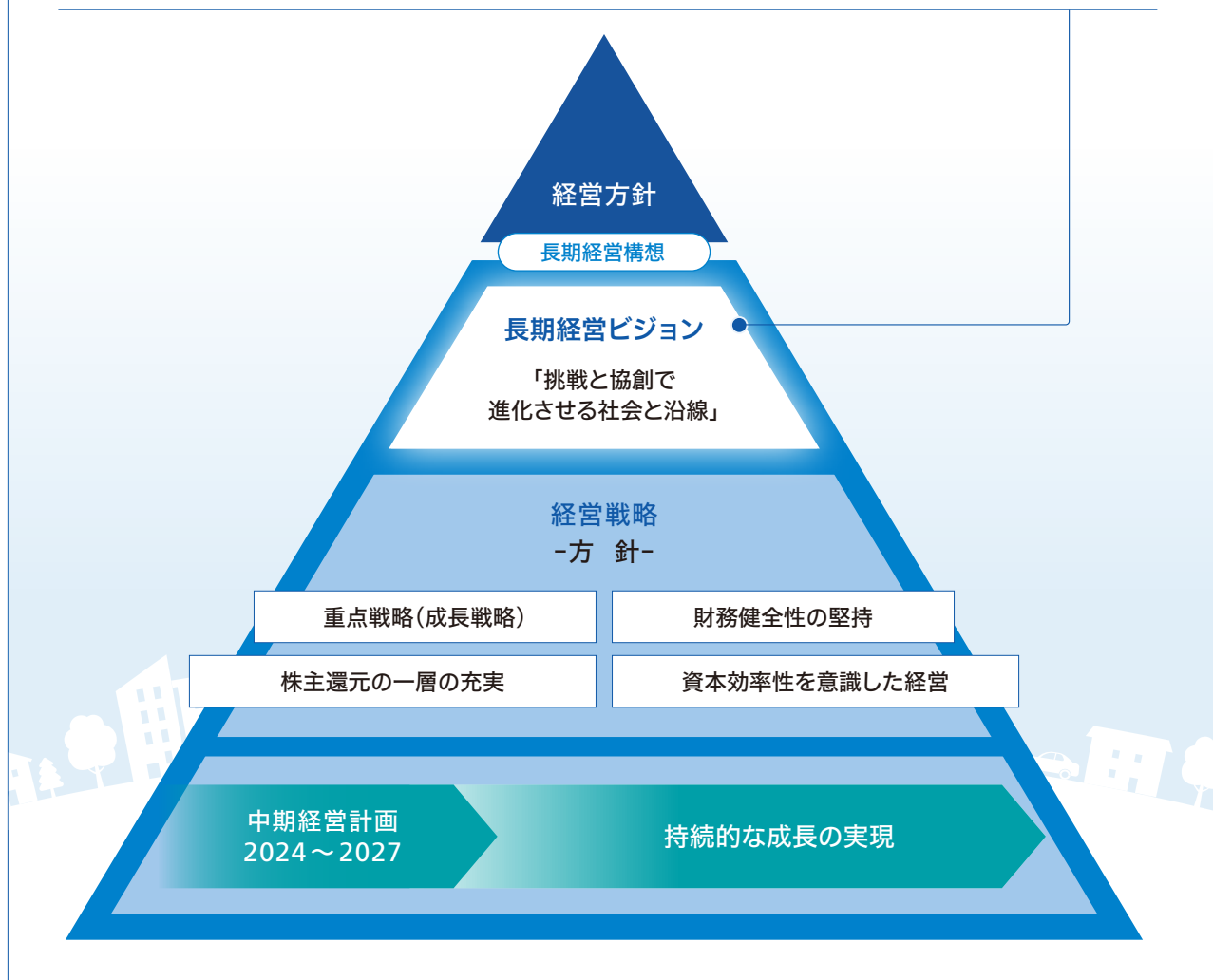
外部環境変化から導出される今後の事業の方向性として、インバウンドをはじめとする旺盛な観光需要を取り込むとともに、東京圏での人口減少社会の到来に対してデジタル技術を積極的に活用することで、新たな成長フェーズへの移行を図っていきます。

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により価値を創出する『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し、グループの成長を実現していきます。

ついては、10年後における東武グループの目指す姿の実現に向け、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**」としました。

○ 長期経営ビジョンの位置付け

東武グループは、東武グループ経営方針に則り、事業を運営しています。また、経営戦略方針と4つの重点戦略に基づき、中期経営計画をはじめとする各種計画を推進し、持続的な成長を実現していきます。長期経営ビジョンは、経営戦略方針を束ね、10年後における東武グループ全体が目指す姿として設定しています。この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**」と社会のありたい姿として掲げる「**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。



長期経営ビジョンにおける経営戦略方針－10年後を見据えた3つの方針－

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方針は、以下のとおりです。

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」「開発事業（まちづくり）」を成長領域と位置付け、集中的な投資を行うとともに、蓄積データの活用や人材・設備の共同化など、グループシナジーの創出を通じて、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。

事業別		
共通		・グループ間連携の強化によるシナジーの創出および収益力の拡大
鉄道		・デジタル技術の活用や事業環境に応じた施策などによる持続的な運営と安定した利益の確保
非鉄道	開発（まちづくり）	・協業や連携による収益力拡張体制の構築と沿線開発（まちづくり）の計画的実施
	ホテル	・新規開業やリニューアルなどによる収益増強および事業拠点の強化や拡張の検討推進
	他	・市場の成長性や事業性を見極めたグループ事業の拡張および選択と集中の検討

②観光需要を捉えた収益力の強化

今後も市場の成長が見込まれる観光領域において、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需要を取り込み、収益の最大化を図ります。

- ・インバウンド需要を捉えた事業運営体制の構築
- ・グループや地域との連携強化による沿線観光エリアのブランド力の向上

③持続的な事業運営体制の確立

人口減少に対応した事業運営、環境負荷の低減、人的資本の強化の3つに取り組んでいきます。

人口減少への対応については、消費市場の縮小や労働力の減少に対して、デジタル技術の活用によるマーケティング力と生産性の向上などを進めていきます。

環境負荷の低減については、脱炭素への取組みの浸透と強化を目的とした管理体制を確立するとともに、奥日光エリアにおいて外部との連携強化による環境をブランド化したサービス構築などを進めていきます。

人的資本の強化については、経営戦略と事業戦略に応じた人材の採用、育成、能力発揮・定着を進めていきます。

- ・国内人口と労働力の減少に対応した運営体制の確立
- ・環境負荷低減の推進
- ・経営戦略と事業戦略に応じた人的資本戦略の推進

10年後（2033年度）の目標

長期経営ビジョン策定から、10年後となる2033年度（非財務目標は2030年度）は、以下の目標の達成を目指します。

①財務目標：営業利益800億円

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
---	--------------------------

長期的な利益拡大に向けた利益ポートフォリオ変革

日本の人口については、減少傾向にあり、東京圏においても2030年頃から減少フェーズに入ると想定される中、当社の基幹事業であり、人々の移動によって収益を得る鉄道事業は、中長期的に人口減少の影響を受けることが予想されます。

そのため、沿線に世界的な観光地を抱えるとともに、インバウンドを中心として今後も市場の拡大が見込まれるホテルやスカイツリーなどの「観光事業」と、沿線で開発余地のある「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ていきます。

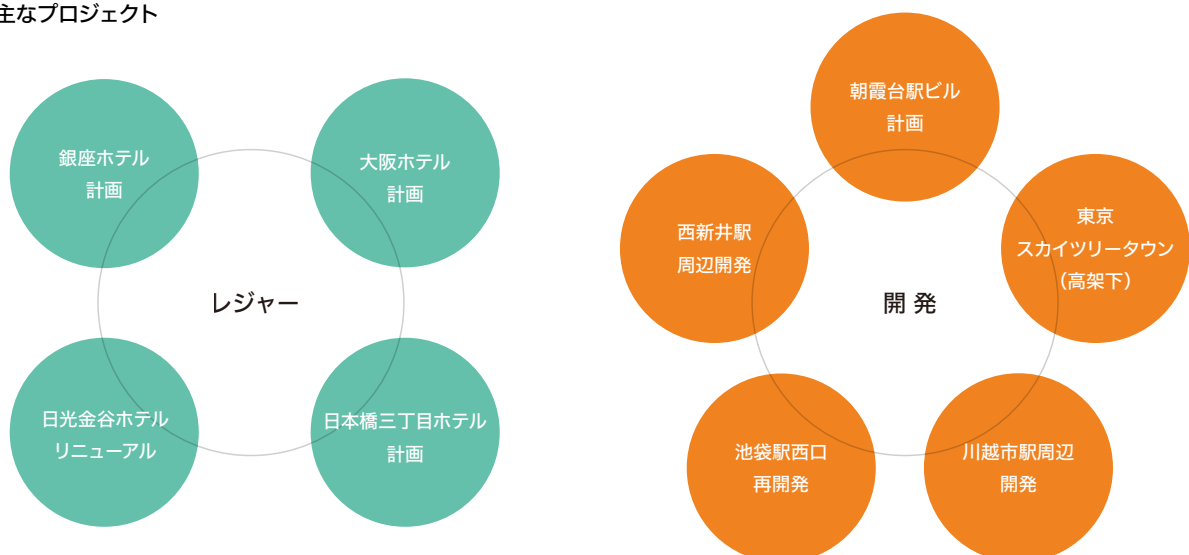
このほか、事業基盤である沿線を継続的に発展させるとともに、既存事業の枠組みを超えた事業フィールドを探索することで、持続的な成長につなげていきます。

これらにより、営業利益段階における鉄道事業の割合の低減を図りながら、中長期的な成長を実現していきます。

経営戦略方針に基づくロードマップ



○ 主なプロジェクト



「東武グループ中期経営計画2024～2027」の概要

本中期経営計画の位置付け

長期経営ビジョンで掲げた10年後の目標達成を目指し、本中期経営計画については、2024年度から2027年度までの4か年の計画としています。

本中期経営計画期間では、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及び割合増加を実現するため、中長期的な収益・利益拡大に資する事業の育成を推進していきます。

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の育成を図る期間とします。

なお、本計画については、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。

〇 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	740億円
有利子負債／EBITDA倍率	6倍台

経営指標	期間中想定
株主還元	総還元性向30%以上
ROE	8%程度

重点戦略

- ① 成長をけん引する事業の確立
- ② 事業基盤（沿線）の継続的な強化
- ③ 事業領域拡張を見据えた新規事業の育成
- ④ 環境負荷の低減と人的資本の強化

重点戦略の概要と実施計画

① 成長をけん引する事業の確立

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やスカイツリー等の「観光事業」と「開発事業（まちづくり）」を中核事業として、中長期的な収益力の強化に向けた成長事業の育成を図っていきます。その実現に向けて、以下の4つの項目を推進していきます。

① 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

新規ホテル開発や既存ホテルのリニューアルの検討を進めることや、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などを推進します。さらに、東京スカイツリー展望台の大規模リニューアルやとうきょうスカイツリー駅付近の連続立体交差化事業完成を見据えた東京ソラマチの増床計画を推進することで、浅草～東京スカイツリーエリアを東京イーストエリア随一の観光地に育成していきます。

② 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・明智平ロープウェイのリニューアル検討やグランピングをはじめとした体験型サービスを拡充し、日光エリアの価値向上を図ります。さらに、日光市の地域循環によるゼロカーボンシティ実現条例と連動したNIKKO MaaSの活用によって、観光でお越しになる方の交通手段を車から鉄道・バス利用へと行動変容を進めるとともに、NIKKO MaaSに蓄積されたデータを活用し、タイムリーな情報発信を実現することによって、観光体験の向上を進めます。

③ 大規模開発の実現に向けた計画推進

池袋駅西口再開発の早期着工に向けた計画の推進や、人流の創出を図るために西新井や朝霞台などの沿線中核拠点開発に向けた検討を推進します。さらに、沿線各地の再開発事業に参画することによって、沿線全体の価値向上を図ります。

④ ソーシャルイノベーション事業の強化

事業基盤の強化を図るために、行政との連携を強化し、地域観光振興に資する事業やPPP/PFI事業への参画を推進します。



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、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ていきます。その実現に向けて、以下の4つの項目を推進していきます。

- ① 人口流入拡大・定着を目指した、賃貸・分譲住宅の開発、人々の利便性向上を図る駅周辺の商業開発、地域社会との連携強化によるコミュニティ形成の推進
- ② 新たな輸送ネットワーク構築に向けた検討推進、ホーム柵の設置推進などによる安全性向上、連続立体化や駅橋上化の推進などを通じた輸送サービスのレベルアップ
- ③ 鉄道及びバスの自動運転の実現に向けた実証推進、QR乗車券の導入による磁気乗車券の全廃、データやデジタルツールの活用による省人化の推進など、デジタル技術を活用した持続的な運行体制の確立
- ④ 特急券チケットレスサービスのID統合、「新東武カード」の発行、蓄積データを活用したデジタルマーケティング等の推進によるグループの収益力強化の実現



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。

主な内容としては、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や、スタートアップ企業との連携によるオープンイノベーションの推進などに取り組んでいきます。

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。

環境負荷の低減については、環境ブランディングの実現に向けた日光エリアの脱炭素推進や、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を図っていきます。

人的資本の強化については、多様な採用ルートの確保や学校と連携した採用広報の強化、社員の意欲向上を図る賃金体系・評価制度の見直しや教育体系の整備、定年延長などシニア人材が意欲的に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などを進めていきます。

重点戦略に資する投資額

総投資額：約**4,300**億円

重点戦略に資する投資額：

約**2,700**億円

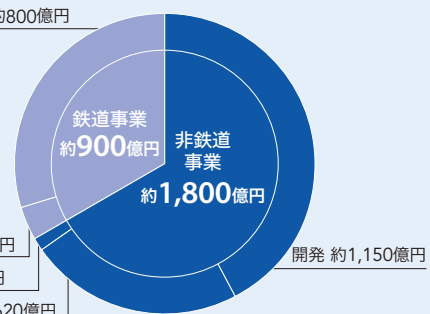
（総投資額の約6割）

事業基盤の強化 約800億円

デジタル 約100億円

デジタル 約40億円

観光 約620億円



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

東武グループ インバウンド戦略

東武グループは、グループ各社間の連携を強化して沿線の観光地ブランドを確立させると共に、沿線外においてはホテル事業を中心にグループ収益の最大化を目指していきます。

また、その実現に向けては沿線内外の投資を加速させると共に、特にインバウンドビジネスの業容を拡大させ、インバウンド需要・収益の基盤を確固たるものとすることを目指します。2019年度に約140億円であったグループインバウンド収益を、2027年度には240億円へ拡大することを目指します。

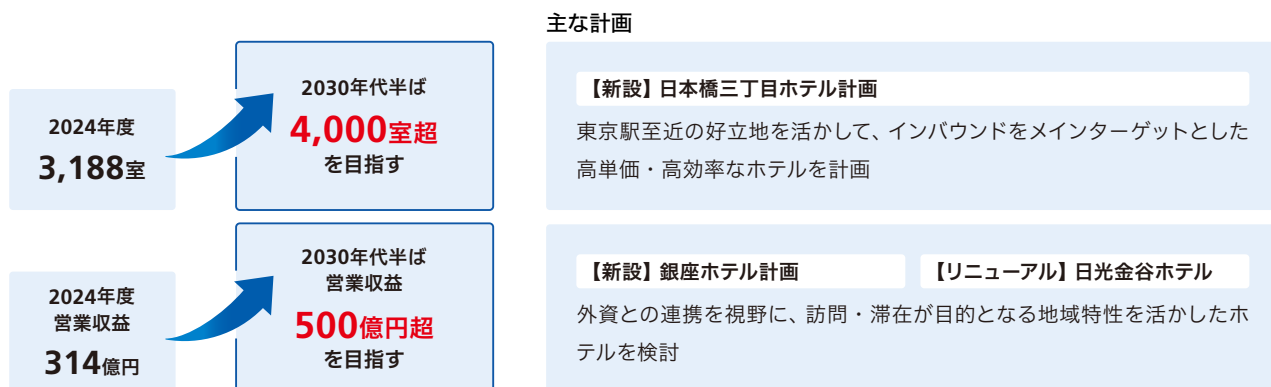
全体像



具体的施策

ホテル事業における観光需要の取込み

東武グループは、ホテル事業を「観光需要の取込み」、「日光のエリア価値向上」、「旅行業の新たなニーズの取込み」、「不動産事業の価値向上」等、グループの中核的な役割を担い、利益創出に大きく寄与できる分野と位置付けています。また、中期経営計画期間中においては重点投資分野として積極的な投資計画を策定しており、今後本格的に着手する新規開発プロジェクトと、現存するホテルのリニューアルを並行して進めていきます。変動がある事業環境下においても営業利益の最大化を図り、鉄道・開発に次ぐ事業の柱として確立させることを目指します。



ホテル投資額

新規ホテルの2030年前後の開業に向けて中期経営計画期間中、約450億円以上の投資を計画しています。

国際エコリゾート日光の価値最大化

“国際エコリゾートとしてのブランディング”の推進

沿線随一の観光地である日光は、世界遺産「日光の社寺」や明治時代の国際避暑地としての栄華が香る中禅寺湖、日本三名瀑の一つである華厳の滝、ラムサール条約湿地である戦場ヶ原など、日本有数の歴史・文化・伝統と自然が共生するポテンシャルに満ちたエリアです。このエリアで交通・観光事業を展開する東武グループでは、「観光体験の強化」と「地域連携によるエリア価値向上」によって、環境負荷の低減を図りつつ、集客力の強化とグループ施設利用促進を並進することで、「国際エコリゾート日光」としての認知を高め、エリア収益増を目指していきます。

具体的施策

①インバウンド誘客強化

日光ならではの歴史・文化・伝統・自然をより便利に、より快適に体験いただける環境を整備し、より分かりやすくお伝えしていくことで、日本有数の「国際エコリゾート」としての認知向上、ブランド力強化を図っていきます。

新型特急 スペースX増発

より多くのお客様にご乗車いただける機会を提供するとともに、多様な商品造成により付加価値の高い旅行を提案していきます。

NIKKO MaaSアップデート

インバウンドのお客様にも便利に旅行いただくため、フリーパスや特急券をワンストップで購入できるWEBサイトを構築しています。

日光金谷ホテルリニューアル検討

日光戦略上の新たなランドマークとして、外資との連携を視野に、訪問・滞在が目的となるホテルとするべく、リニューアルを検討していきます。

②観光体験の強化

エリア一体的に施設のバリューアップとサービスのレベルアップを図り、日光ならではの歴史・文化・伝統・自然を満喫いただける環境を整備することで、何度もリピートしたくなる観光地づくりを推進していきます。

明智平ロープウェイリニューアル

日光一の絶景といわれる明智平展望台からの眺望をより多くのお客様にお楽しみいただくため、ロープウェイの輸送力を強化します。

アウトドアサービスの磨き上げ

中禅寺湖畔等においてグランピング施設の開設など新たなサービスを展開するとともに、既存サービスについても多様なニーズに合わせた磨き上げを図ります。

バスや遊覧船のサービスアップ

繁忙期における渋滞スポットを回避した急行バスの運行等を通じて速達性や利便性の向上を図るとともに、サービスの付加価値を高めています。

③先進性・環境意識の向上による持続性強化

日本有数の自然から享受する恵みを、将来にわたり国内外からのお客様にお楽しみいただくため、先進技術を積極的に取り入れつつ、お客様にもご理解・ご協力をいただきながら、持続可能な観光地づくりを公民連携で推進していきます。

「日光市地域循環によるゼロカーボンシティ実現条例」と連動した公共交通利用促進

慢性的な交通渋滞による環境負荷を低減すべく、公共交通を利用した観光へのモーダルシフトを公民連携で推進していきます。

奥日光低公害バス 自動運転

将来の労働力不足を見据えて自動運転の実現に向けて取り組むとともに、エコな先進技術を体感いただくことでブランド力強化を図ります。

中禅寺温泉バス停のバスターミナル機能強化検討

華厳の滝・中禅寺湖に近く、男体山を眼前に眺める好立地を活かし、奥日光エリアのゲートウェイとしての機能向上を図ります。

沿線開発(まちづくり)の実現に向けた計画推進

鉄道ネットワークを基盤とした沿線中核拠点の地域ターミナル化

東上線と東武スカイツリーラインの主に2路線において、都心ターミナルである池袋エリア、浅草・東京スカイツリーエリアに加え、東上線では板橋、和光・朝霞、川越エリア等を、東武スカイツリーラインでは北千住、西新井～草加、春日部・東武動物公園・南栗橋エリア等を沿線の中核拠点としてまちづくりを推進し、人の流れを活性化させることで、沿線価値の向上を図っています。また、その他のエリア(宇都宮等)においても自治体等と連携しながら開発の検討を進めています。

東上線エリア

東上線は、都心の一大ターミナルである池袋から、埼玉県中央部に位置し中核都市である川越を通り、埼玉県北部の寄居までを結ぶ東上本線と、坂戸～越生を結ぶ越生線の2つの路線による85.9キロからなり、主に通勤・通学輸送を担っています。また、和光市を結節点として、東京メトロ有楽町線・副都心線、東急線、みなとみらい線、相鉄線と直通運転を行っており、都心部・湾岸部・神奈川県まで乗り換えなしで移動することができます。

このような路線環境の中で、池袋エリア、板橋エリア、和光・朝霞エリア、川越エリアの4つのエリアにおいて、大規模なまちづくりを推進していきます。



池袋エリア

当社最大の乗降人員を誇り、東上線のターミナル駅である池袋において、池袋駅西口地区再開発計画を推進し、エリアの価値を最大限高めるとともに、その効果を沿線内外に波及させていきます。



板橋エリア

上板橋駅南口再開発との連携、行政による大山駅付近連続立体交差化事業との連携、自社の遊休地を活用した下板橋開発計画等を推進し、鉄道高架化等と一体となった開発を進めていきます。



和光・朝霞 エリア

東京メトロ有楽町線・副都心線の始発駅でもある和光市駅における北口再開発事業との連携や、JR武蔵野線との接続駅である朝霞台駅における駅ビル計画等、地域資源を活かした職住商学近接のまちづくりを進めていきます。



川越エリア

都心や大宮などの通勤・通学の方々の住宅地の側面と時の鐘などの観光地の側面をあわせ持つエリアとして、川越市駅周辺の自社有地を活用した開発の検討等、観光と商業を組み合わせた新しい都市機能の充実を図っていきます。



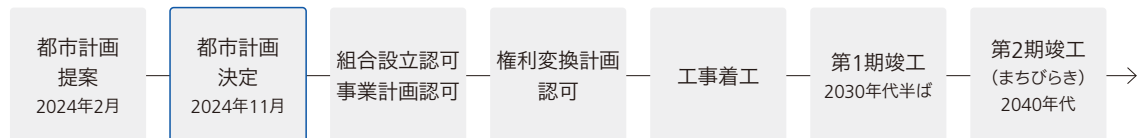
池袋駅西口地区の再開発の加速

池袋駅西口地区再開発の計画地は、鉄道4社8線が乗り入れるなど、世界有数の乗降人員を有する池袋駅西口駅前に位置している交通利便性の高い立地となっており、東京芸術劇場やGLOBAL RINGなどの文化資源に近接しているほか、池袋周辺では伝統から最先端、ハイカルチャーからサブカルチャーまで、多様な芸術・文化を有しているエリアとなっています。このエリアとしての再生、活性化のために再開発事業を推進し、収益拡大を図っていきます。

2024年11月11日都市計画決定告示

本計画は池袋駅西口地区市街地再開発準備組合と当社で推進しており、東京圏の国家戦略特別区域の特定事業として内閣総理大臣による認定がなされ、2024年11月11日付けにて東京都及び豊島区より都市計画決定が告示されました。

○事業スケジュール



池袋駅西口地区再開発における取組み

本計画は、池袋駅西口地区市街地再開発事業（組合施行）と池袋駅直上西地区市街地再開発事業（当社単独施行）の2つの事業で構成され、一体的に整備を行っていく計画となっており、以下3つの方針を掲げています。

- (1) 新たな都市の顔となりウォーカブルなまちづくりを推進する都市基盤の整備
 - ・駅からまちへ誘導する駅まち結節空間の整備と駅東西のネットワーク強化
 - ・街区再編による駅前交通結節機能の強化と連続的な歩行者空間の整備
 - ・アート・カルチャー活動を支える歩行者空間の創出
- (2) 「国際アート・カルチャー都市」として、世界から人々を呼び込む都市機能の導入
 - ・エリアの情報発信を行い、駅からまちに人を送り出す「アート・カルチャー情報発信施設」の整備
 - ・アート・カルチャー人材育成・活動支援の場となる「アート・カルチャー育成支援施設」の整備
 - ・国内外の新たな来街者の創出やアーティストの受け皿として機能する「宿泊施設」の整備
- (3) 防災対応力強化と環境負荷低減への取組み
 - ・エリアの防災対応力強化に向けた取組み
 - ・環境負荷低減への取組み

以上により都市再生を図り、国際アート・カルチャー都市池袋を形成していきます。



沿線開発(まちづくり)の実現に向けた計画推進

スカイツリーラインエリア

東武スカイツリーラインは、浅草を起点として、埼玉県の一部地域を通り、東武動物公園に至る路線です。北千住～北越谷間では、民鉄最長の18.9kmの複々線を有し、通勤時間帯においても高い速達性を確保するとともに、高頻度での運行を実現しています。また、東京メトロ日比谷線や半蔵門線などと相互直通運転を行っており、乗り換えなしで様々なエリアに移動することができます。

このような路線環境の中で、浅草～東京スカイツリーエリア、北千住エリア、西新井～草加エリア、春日部・東武動物公園・南栗橋エリアの4つのエリアにおいて、重点的にまちづくりを推進していきます。



浅草～ 東京スカイツリー エリア

東京イーストエリア随一の拠点化を目指し、とうきょうスカイツリー駅付近の高架化事業の完成を見据えたまちづくりや、東京スカイツリーエリア周辺の社有地を活用した再開発を検討していきます。また、浅草と東京スカイツリータウンの間に位置する隅田公園において、指定管理業務受託により、公共空間と商業施設(東京ミズマチ)一体でのイベント開催等、エリアの回遊性を高める仕掛けづくりも行っています。



北千住エリア

東京メトロ日比谷線の始発駅でもある北千住駅において、東口再開発への検討協力等、地域資源を活用したまちづくりを進めています。



西新井～草加エリア

西新井駅周辺の社有地を活かした開発検討、獨協大学前駅西側における産官学連携のまちづくり等、多世代の交流やコンパクトでウォーカブルなまちづくりを進めています。



春日部・東武動物公園・ 南栗橋エリア

春日部駅付近連続立体交差化事業との連携に加え、南栗橋における産官学連携のまちづくり等、「都市」と「自然」の両方を享受できる立地特性を活かした計画を進めています。



宇都宮エリア

宇都宮市による宇都宮ライトレールの西側延伸に向けた検討が進む中、全国でも注目を集めるエリアとなっています。当社では、このような周辺環境変化をチャンスと捉え、東武宇都宮駅周辺の開発検討を進め、県庁所在地にふさわしいまちづくりを自治体と連携しながら進めています。



PICK UP

浅草～東京スカイツリーエリアを 東京イーストエリア随一の拠点化

このエリアは、東京屈指の観光地「浅草」「東京スカイツリータウン」を有しています。東京下町文化に囲まれた観光地「東京スカイツリータウン」と伝統的な日本らしさを色濃く残す「浅草」。近年の日本文化に対する関心の高まりもあり、このエリアを訪れる外国人は増加しています。国内外から、それぞれ年間3,000万人が訪れる観光地として、より一層の魅力向上を図っていきます。また、「浅草」「押上」の両駅は、羽田と成田の両空港に直結する交通利便性にも恵まれており、国内外から多くの人々が行き交う拠点として、今後も発展させていきます。さらに、周辺の社有地を活用した再開発を、行政と連携を図りつつ、進めていきます。当社は、この地を東京イーストエリア随一の「観光」「交通」「商業」そして「オフィス機能」も兼ね備える拠点として成長させていきます。



東武グループ内外における協創の取組み強化

グループ内での連携のほか、外部との連携によるシナジーの創出により、グループ収益・利益を最大化していきます。グループ内では各社の強みを結集して隅田公園の指定管理業務受託を2025年に開始するなど、協創の取組みを強化していきます。



輸送サービスのレベルアップ

お客様に選ばれる競争力の高い鉄道サービスの実現

当社の鉄道路線は、東京、千葉、埼玉、栃木、群馬の1都4県463.3キロにわたります。また、相互直通運転を通じて700キロ以上にわたる広域なエリアを乗り換えなしで移動することができ、この鉄道ネットワークにおいて、1日約250万人の方々にご利用いただいています。しかしながら、東京圏の人口は2030年頃から減少し始めると予測され、お客様にいかにか当社の沿線を選んでいただくか、労働力の減少が進む中でいかに安全性を保ちながら省力化を図るか、という点が重要になっていきます。

利便性、快適性の向上

連続立体交差化事業(進捗と今後の計画)

連続立体交差化事業については、関係自治体との協議を踏まえ継続的に工事を進めており、従来から取り組んでいた竹ノ塚駅付近は2023年度末に完成を迎えました。2024年度以降は清水公園～梅郷駅間、とうきょうスカイツリー駅付近、大山駅付近、春日部駅付近での事業を推進しています。



ホーム柵整備(進捗と今後の計画)

輸送障害の減少によるお客様の利便性・快適性向上のため、ホーム柵整備を推進しています。2023年度末時点では21駅での整備が完了しており、2027年度末までには58駅での導入を計画しています。将来的には「都心への直通運行区間」「東武アーバンパークライン全駅」「伊勢崎線の乗換駅(久喜駅)」等でのホーム柵設置(約100駅)を目指します。



単価増、需要創出

AI需要予測による特急の需要喚起

これまでの売上実績だけでなく、天候・気温、地域イベント等といった社内外のビッグデータをAI(機械学習)で統計的に分析し、日光線特急の日々の潜在需要を1列車ごとに可視化しています。精緻な需要予測に基づき特急列車の運転本数や料金設定の最適化を図ることで、鉄道事業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中でも、需要喚起や収益拡大を図っていきます。



地下鉄有楽町線延伸(豊洲～住吉間)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

東京地下鉄における有楽町線延伸計画は、2022年3月に同社に対して鉄道事業の認可がなされ、2024年6月に都市計画決定が告示されました。当社としては、新線開業による当社線からのアクセス向上機会を捉えた沿線価値向上施策を検討していきます。

持続的な事業運営を目指したデジタル技術の活用

「持続可能な交通サービス」の実現

当社では、「持続可能な交通サービス」の実現を掲げ、「ワンマン運転拡大」「鉄道・バスにおける自動運転の実現」「デジタル技術の活用による設備や点検の効率化」を3つの柱とし、安全性やサービスを向上させつつ、本格的な人口減少・労働力不足を見据えた持続可能な事業運営の実現を目指しています。現段階ではワンマン運転率は約6割、自動運転は実証実験段階と途上ですが、将来的にこれらが主流になることは、交通サービスの持続性を高めるために必要不可欠です。当社は先進性や独創性を大切に、活力に富んだ暮らしやすく訪れたい東武沿線を実現させます。

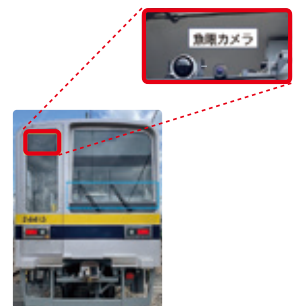
ワンマン運転拡大

少子高齢化・沿線人口及び労働人口の減少が進む中、鉄道事業を取り巻く環境は大きく変化しており、当社ではそれに伴う乗務員不足を課題として捉えています。将来にわたり安全かつ利便性の高い輸送サービスを維持・継続していくためにはワンマン運転の推進が必要不可欠です。すでに伊勢崎線（館林～伊勢崎）、日光線（南栗橋～東武日光）、東上線（森林公園～寄居）、亀戸線・大師線・佐野線・小泉線・桐生線・宇都宮線・鬼怒川線・越生線で導入しており、今後東武スカイツリーライン緩行線（北千住～北越谷間）など、さらなる拡大を計画中です。将来的には全線でのワンマン運転化を目指しています。



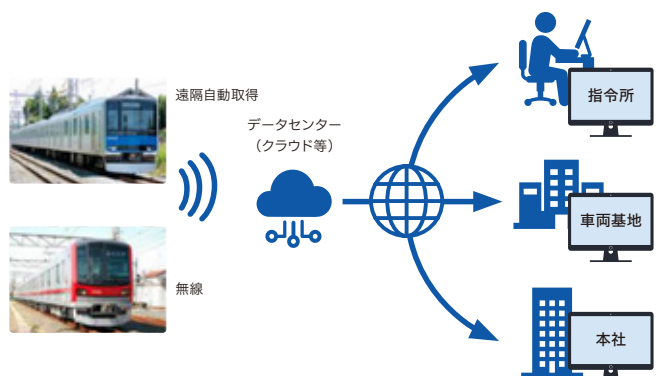
鉄道・バスにおける自動運転の実現

省人化・省力化をさらに推進する一環として、当社では自動運転の検討を推進しています。鉄道事業では、大師線においてGoA3導入を目標に、2028年度以降の検証運転実施を目指し車両・センサ類の仕様検討を行っています。順次他路線へ自動運転を拡大させ、今後深刻化すると想定されるさらなる人手不足へ対応していきます。また、バスの自動運転化においては、2023年に奥日光低公害バス路線にて自動運転実証実験を実施しました。現在は将来的な実装に向けた課題検討をしており、最終的には鉄道同様実証実験とノウハウの積み重ねを繰り返し、様々な路線で完全無人自動運転を目指しています。



デジタル技術の活用による設備や点検の効率化

デジタル技術を活用することは、省人化や安全性向上、コスト削減ができ、持続可能な交通サービスの実現につながります。例えば当社では、2026年度末を目標にQR乗車券の導入を計画しており、自動改札機の更新費用や保守費の削減を進めています。また、施設状態監視システムの導入にも取り組んでおり、現行の目視検査から営業車に監視システムを搭載し業務を一部代替することで、検査頻度が飛躍的に向上する予定です。今後もデジタル化を継続的に推進し、本格的な人口減少・労働力不足を見据えた事業運営の実現を目指します。



人口流入拡大・定着を目指す住宅と商業開発の推進

「ゆとり」と「生きがい」に溢れる当社ならではのまちを創出し、沿線の魅力向上を実現

広域に多様な特性の地域を持つ当社沿線の特長を活かし、商業開発、住宅開発及びソフト面の住みやすさの充実を一体的に進めるとともに、産官学連携による当社にはない知見のまちづくりへの活用や、地域住民や地域団体などと連携したコミュニティづくりに取り組むことで、「コンセプトをもったまちづくり」を推進しています。

これからも沿線価値を向上させ、多様化するニーズに柔軟かつ迅速に対応するとともに、暮らしに密着した良質なサービスを創造し、「ゆとり」と「生きがい」に溢れる当社ならではのまちを創出していきます。

商業開発

・まちに開かれた駅の利便性向上

圧倒的な集客力を持つ「駅」を経営資源と位置付け、日常的な生活サービスの提供場所として駅ビル・駅ナカ事業を中心とした賃貸事業を行っています。

駅ビル事業は「エキミセ」「ヴァリエ」、駅ナカ事業は「エキア」などの名称で展開しており、直近では草加ヴァリエ・新越谷ヴァリエのリニューアルやエキア竹ノ塚のオープンなど、まちに開かれた駅の利便性向上を推進しています。



住宅開発

・地域特性を活かした住宅の展開

当社では多様な地域特性を持つ沿線の特長を活かした住宅の展開を行っています。

獨協大学前では、獨協大学をはじめとした教育・文化施設のほか生活利便機能が集積する特長を活かし、駅ナカ商業施設の開発や駅チカ保育園の誘致のほか、新しくお住まいになる方・学生・地域の方々をつなぐコミュニティ活動の推進など、商業、住宅開発と地域コミュニティ形成を一体的に推進しています。



ソフト面の住みやすさ充実

・ライフスタイルに応じたポイントサービス

「子育て世帯を応援し住み続けたい沿線づくり」による定住人口増加を目的に、「TOBU POINT 子育て応援プログラム」を実施しています。

本サービスでは、親子でおでかけした際の小児運賃実質無料化を実現しており、家族で鉄道に乗っておでかけする機会の増加を図ることで、子育て世帯の応援と、「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を目指していきます。



・産官学が連携した地域活性

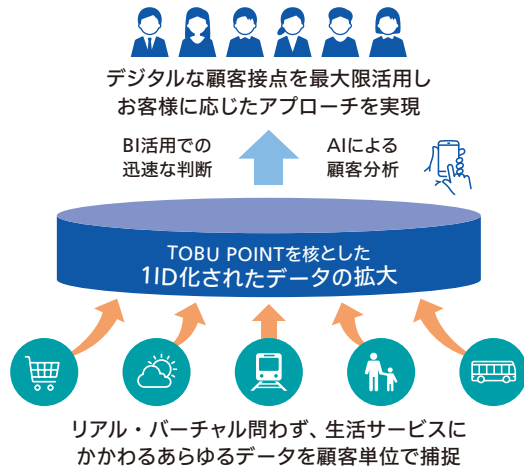
持続的に発展するまちを目指し、当社では産官学連携によるまちづくりを南栗橋や獨協大学前で行っています。

南栗橋では、久喜市・トヨタホーム・イオンリテール・早稲田大学小野田研究室・東武鉄道の5者で「BRIDGE LIFE Platform 構想」を進めており、自動配送ロボットや環境に優しいZEH住宅の開発、商業施設やシニア施設の誘致など、持続可能なまちづくりを行っています。



マーケティング推進による収益拡大を目指したデジタル技術の活用

1ID化の推進と精緻なデジタルマーケティングの実現



新東武カードの発行による「東武グループ内外での取得データ範囲の拡大」や、新チケットレスサービス「トブチケ!」のサービス開始による「TOBU POINT会員の裾野の拡大」を進め、蓄積データのさらなる拡大を行っていきます。

これらのデータをお客様一人ひとりがもつ「TOBU Group ID」に紐付けて蓄積し、AIなどの先端技術を活用したデータ解析を行うことで、顧客単位の嗜好や生活スタイルに合ったデジタルマーケティングを実現し、グループ収益・利益の拡大を図っていきます。

・新「東武カード」発行（2025年春）

新「東武カード」では、スタンダード・ゴールド・VIPの3種類のグレードを用意し、お客様の多様なニーズに合わせたサービスを展開します。

また、東武グループ各施設の利用やモバイルPASMOでの鉄道利用などにおいて、業界最高水準となる還元率の実現や、モバイル化対応によるスマートフォン1台でのお買い物と移動の実現により、利便性が大幅に向上します。

これにより、東武グループ内外での東武カード利用をさらに増やし、購買データなどの蓄積とデータの活用により、さらなるデジタルマーケティングを推進していきます。



・特急券チケットレスサービスのTOBU POINT統合

2025年1月より、新チケットレスサービス「トブチケ!」を開始します。

これまでの特急券チケットレスサービスでは、東武カード決済でしかポイントがたまらなかったところ、新サービスでは東武カード以外のクレジットカードでもポイントがためられます。

これにより、鉄道を利用いただいているお客様を中心にTOBU POINT会員の裾野が拡大し、蓄積されるデータがより広がります。東武グループではこれらのデータを活用し、さらなるデジタルマーケティングの推進を行っていきます。

トブチケ!

・TOBU MALLのコンテンツ拡充

2023年3月より、東武グループのショッピングサイト「TOBU MALL」を運営しています。

本サービスは、「TOBU POINT」会員向けの新サービスとして、鉄道グッズや体験イベントのデジタルチケットなど“ここから買える”をテーマに厳選された商品を販売するショッピングサイトです。

これまでTOBU POINTを利用できる施設がお近くになかった方をはじめ、多くのお客様にTOBU POINTがたまる、使う機会を作ることによるさらなるサービス価値向上を図るとともに、東武グループならではの体験商品を造成・販売し、新たな販路開拓を推進していきます。



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

既存の枠組み・エリアに捉われない新たな事業への挑戦 ー新たな事業を創造し、将来の収益源を確立するー

中長期的には東京圏でも人口減少が進むと予測される中、沿線を事業基盤とする東武グループにおいても厳しい事業環境が見込まれます。そこで、東武グループでは重点戦略の1つに「事業領域拡張を見据えた新規事業の育成」を掲げ、既存エリア・既存事業に捉われない新しい収益事業の開拓に力を入れています。

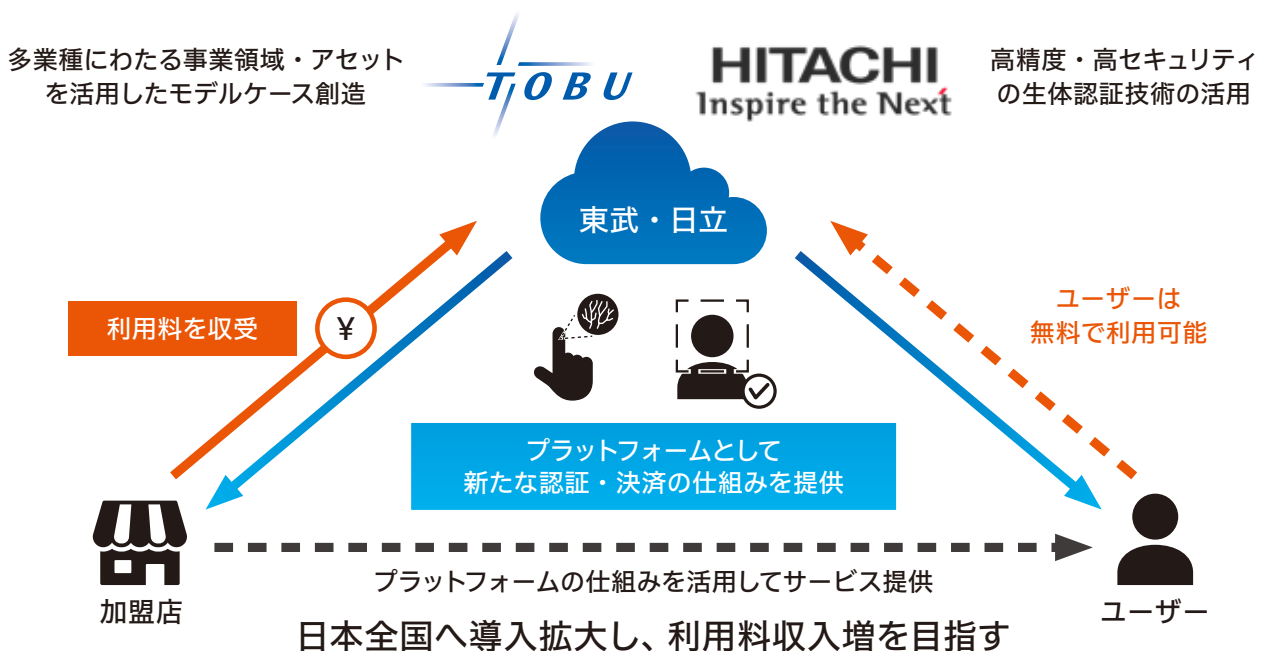
その取組みとして、当社は株式会社日立製作所（以下、日立）と共同で「生体認証を活用したデジタルアイデンティティプラットフォーム」を立ち上げました。これは、鉄道と、電波塔の役割も担う東京スカイツリーに続き、東武グループにとって3番目の社会インフラと言える事業です。当社と日立はこのサービスを「SAKULaLa（サクララ）」と名付け、日本全国へ展開することで新たな収益獲得を目指しています。

「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」とは

「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」とは、WEB上に登録した属性情報（デジタルアイデンティティ）と指静脈などの生体情報を紐付け、本人確認や決済に活用する仕組みのことです。

具体的には、「氏名・生年月日・クレジットカード番号・各種会員番号などの属性情報」と「指静脈・顔の情報」を紐付けしておくことで、店や施設などでは指や顔をかざすだけで必要な属性情報を呼び出し、決済・ポイント付与・本人確認などを一度にまとめて行うことができるようになります。

SAKULaLaは共通プラットフォームとして、東武グループ以外にも様々な企業や自治体などで活用でき、その利用に応じてサービス利用料を収受できる仕組みとしています。利用を増やすことが収益拡大に直結するため、SAKULaLaを日本全国へ展開し、社会インフラとして日常的に利用されるサービスへ育てていきます。





サービスの利用者・導入者にとってのメリット

SAKULaLaは、指や顔をかざすだけで決済・ポイント付与・本人確認などを行えるので、利用者は買い物や施設入退館の際などに財布やスマートフォンを出す必要がなく、大変便利に利用いただけます。

導入者側にもメリットがあります。例えば、すでにフルセルフレジでサービスを開始している東武ストアでは、SAKULaLaの利用によってお客様の買い物時間が短縮し、レジの回転率が向上しています。また、フルセルフレジの利用が進むことによって、今後さらなる労働力不足が懸念される中、将来的な省人化も可能と考えています。

さらに、SAKULaLaを共通プラットフォームとして展開することによるメリットもあります。利用者は最初の1回だけ情報を登録すれば、追加の手続きなしに導入場所すべてで本サービスを利用できます。導入者にとっても、利用者から属性情報や生体情報を収集する必要もなく、情報保管のためのシステム構築や特別なセキュリティ対策も不要で、自社単独よりも導入しやすい仕組みになっています。

プラットフォーム成功のカギ

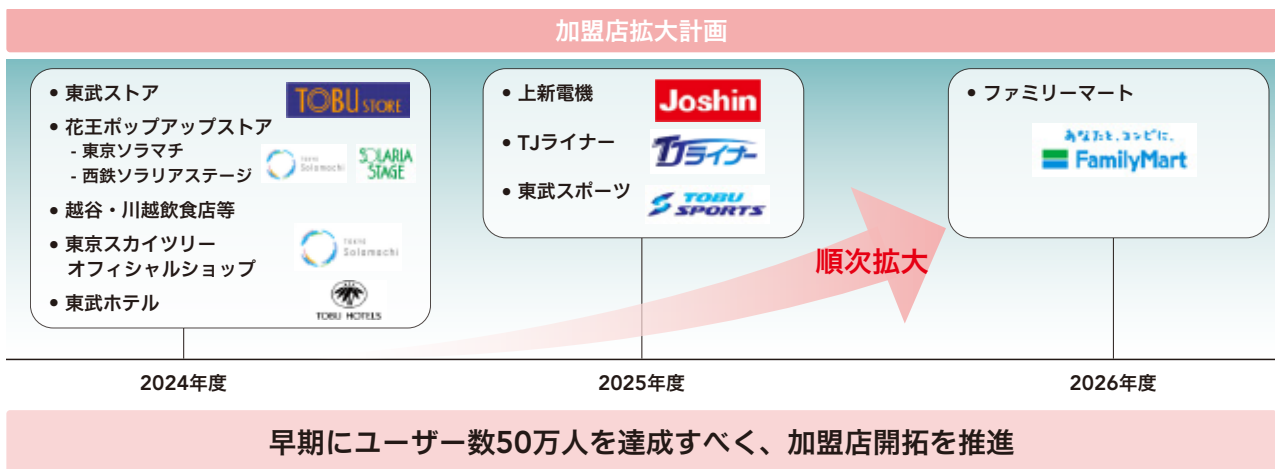
このプラットフォームの強みは、東武グループが幅広く業種を展開していることと、日立が高度なセキュリティ技術を保有していることです。

東武グループは運輸・レジャー・不動産・流通で事業を営んでおり、これらのグループ各社でSAKULaLaを先行導入し、成功事例を積み上げることで、本サービス活用のロールモデルを作れると考えています。その実績を広く発信し、SAKULaLaの魅力を実感いただくことで、グループ外の企業や自治体への導入拡大を進めていきます。

また、日立は生体情報について「PBI※」という極めてセキュリティの高い技術を有しているほか、高度な情報管理を行える仕組みも保持しているため、導入者・利用者ともに安心してサービスを活用することができます。

このような強みを活かし、SAKULaLaは家電量販店の上新電機や大手コンビニチェーンのファミリーマートなどですでに導入が決まっています。今後も、当社と日立はSAKULaLaを社会インフラに育てていくことで、新たな収益の獲得を目指していきます。

※PBI：Public Biometric Infrastructure（公開型生体認証基盤）



社会課題の解決と経済的価値の獲得を両立した環境負荷低減へ

東武グループでは、サステナビリティ経営の推進に向けて、マテリアリティの一つである「環境優位性のさらなる向上などによる環境負荷の低減」の実現を目指しています。

東武グループの中核事業である鉄道事業は、エネルギー効率の高い移動手段ではありますが、現状に甘んじることなく、その高い環境優位性をさらに向上させ、事業として環境負荷や気候変動リスクの低減につなげるとともに、他の交通モードからの利用転換を促すことで、CO₂排出量の低減を図り気候変動の緩和と脱炭素への貢献にもつなげています。また、東武グループのあらゆる事業分野において、廃棄物の排出抑制をはじめとした環境保全活動や自然災害におけるリスクを低減させる取り組みを推進し、持続可能な社会の構築に寄与し、企業の成長との両立を図っています。

環境負荷低減といった課題をエネルギーの使用削減のみと捉えるのではなく、新たなビジネス機会につなげていくことから、「社会課題の解決と、企業としての経済的価値を両立させ、取り組みによる価値創造を最大化させる」を基本方針に掲げています。

2030年度グループ環境負荷低減目標

- ①奥日光エリアカーボンニュートラル ②CO₂排出量 ▲30% (2022年度比)

[2030年度グループ環境負荷低減目標]

2030年度グループ 環境負荷低減目標 1

奥日光エリア カーボンニュートラル

東武グループは、日光・鬼怒川エリアを世界唯一の「歴史・文化・伝統と自然が共生する国際エコリゾート」とすべく、沿線自治体と協働しながら環境負荷ゼロを目指しています。日光市、東京電力パワーグリッド株式会社栃木総支社と東武鉄道は、環境省が全国の自治体を対象に募集する、2023年2月の第3回「脱炭素先行地域」募集に共同提案した結果、2023年4月に日光国立公園を有する奥日光エリアを対象とし選定されました。この動きを契機としながら、観光シーズンの交通渋滞や災害時のインフラ遮断が課題となっている奥日光エリアにおいて、東武鉄道が運営しているNIKKO MaaSと連携した公共交通シフトにより渋滞を緩和し、安心・安全で魅力的かつサステナブルなリゾート地として認知を高めていきたいと考えています。具体的な取り組みとして、日光市がゼロカーボン実現に向けた条例を制定し、NIKKO MaaSと連携した来訪者の公共交通シフトや住民・来訪者のEV利用拡大を推進するとともに、宿泊施設等から回収した廃食油由来の燃料を域内運行のバスで活用していく予定です。

▶ 廃食油の再利用（バイオ燃料バスの進行）

脱炭素先行地域における運輸部門の取り組みとして、東武グループでは2023年8月より、車両機器類への影響や燃料効率等の検証を目的に、東武バス日光のバス3台（大型、中型、観光型）でバイオディーゼル燃料混合軽油「B5」を使用したバイオ燃料バスの実証運行を行いました。今後は、栃木県内の東武グループ各施設で生じる廃食油を用いてバイオディーゼル燃料を精製し、日光地域において運行する路線バス等で使用することで、地産地消型のエネルギーサイクル構築を目指していきます。



▶ 太陽光発電の設置・ 温泉熱の活用

同エリアで営業するホテルなどにおいて、脱炭素先行地域の取り組みと連動し、太陽光発電の設置や、温泉熱を活用した熱利用機器の導入などにより、脱炭素化を進めていきます。

**2030年度グループ
環境負荷低減目標 2**

**CO₂排出量 ▲30%
(2022年度比)**

東武グループでは、2021年に政府が宣言した、2030年度の温室効果ガスを2013年度比で46%削減する目標を東武グループとしても達成すべく、CO₂排出量をグループ全体で2030年度に2022年度比30%削減する目標を掲げています。

近年の脱炭素・再生可能エネルギー導入などの動きを捉え、環境負荷削減に向け東武グループとして貢献できるような様々な取り組みを行っています。

東武グループの中核事業である鉄道事業においては、電車を動かす動力のほか空調をはじめとした快適性向上、さらにはエレベータをはじめとした様々なバリアフリー化等の機器増設など多くの電力を消費する側面があるなか、エネルギー効率の高い移動手段という環境優位性を活かすべく、さらなる環境負荷低減に資するよう、省エネルギー車両や設備の導入、回生電力の有効活用などの施策に取り組んでいます。

加えて、東武グループのアセットを活用した太陽光発電の自己託送、東京スカイツリータウンの東京都環境確保条例における「トップレベル事業所」の認定、東武動物公園駅西口商業施設や獨協大学前「TOBU icourt（トーブ イコート）」における建築物の省エネルギー性能を表示する第三者認証制度「BELS」の3つ星獲得など、環境負荷低減と環境優位性を高める取組みを様々な分野で進め、目標の達成を目指しています。

▶ 電力回生インバータ装置の設置拡大

電力回生インバータ装置は、電車を減速させる時に発生し、他の電車に吸収されず余剰となったエネルギー（直流電力）を交流電力に変換し、駅構内の照明や空調設備などにその電力を供給する省エネルギー設備です。装置の導入により、今まで消費できなかった回生エネルギーを有効活用でき、使用電力量の削減につながります。

加えて、電車減速時に発生する回生電力を貯蔵し、その貯蔵した電力を他の電車が加速する際に供給する回生電力貯蔵装置を導入しており、電力の安定供給と有効活用を実現しています。



竹ノ塚駅改札口天井照明

▶ 照明LED化推進

列車内や駅施設の照明器具を順次、省エネルギー性の高いLEDへ更新しています。蛍光灯器具をLED照明器具に更新することで長寿命化を実現し、かつ旧照明設備と比較して70%程度の消費電力量の削減を実現しています。

▶ 保有車両数の適正化

東武アーバンパークラインでは、2025年春より新型車両8000系を導入予定です。消費電力を8000系車両と比べ40%以上削減し、高い省エネ性能と低騒音性により、環境負荷低減を実現します。導入に際しては5両編成とし、ご利用動向に合わせた対応を図りながら、適正な列車本数の維持に努めることで、より一層の効率化とサービスの両立を目指します。これにより、省エネ・CO₂削減による環境負荷低減を図ります。



顧客創造できる「人材」及び「組織」のパフォーマンス最大化へ

人的資本強化に関する考え方

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を事業基盤として「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を目指しており、そのために必要な人材とは、東武グループ経営理念である「奉仕」「進取」「和親」を行動原理として、自ら考え自ら行動し、新たな分野にも挑み、街と街、人と街など、様々な「つなぐ」ビジネスモデルを実現できる人材であります。

また、このような人材の活躍を促すためには、安全技術のように、長期にわたって継続的に磨き込んでいく能力と、刻々と変化する事業環境の下で新たな商品・サービス提供によって価値を創造することのできる能力の両面を育てていく必要があります。

この基本的な考え方を人材育成方針及び社内環境整備方針に反映させ、今後も多様な社員の「能力と可能性」の向上を図り、企業価値の持続的向上を目指していきます。

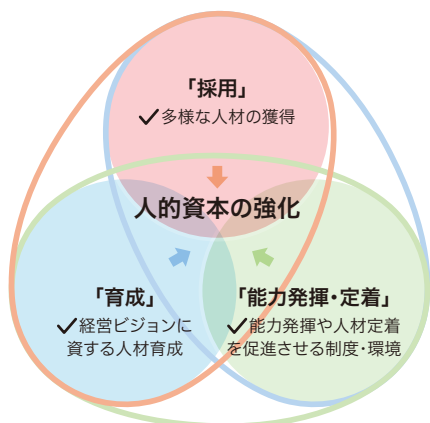
人材戦略のコンセプト

東武グループの事業環境は、インバウンドや外出需要などが回復傾向にある一方、働き方の変化、価値観の多様化や急速なデジタルシフトの進展などにより大きく変化しています。そのような環境における東武グループの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により価値を創出する「協創」により、基盤である沿線の持続的な発展とともに、鉄道事業に加え、非鉄道部門における成長事業の拡大によるグループ全体の利益維持・向上であると捉えています。

この「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」という長期経営ビジョンのもと、10年後を見据えた経営戦略及び中期経営計画の実現においては、重点戦略（成長戦略）で掲げる「人的資本の強化」は、事業推進の原動力として不可欠な取組みであると考えています。そこで、求める人材像及びそれに至る人材戦略を明確にし、求める人材に資する社員育成の基本的な考え方を「人材育成方針」に取りまとめるとともに、求める人材の育成に必要な社員支援の考え方を総括した「社内環境整備方針」を整備し、この方針のもと、「会社と社員の絆・エンゲージメントの向上」と「生産性向上」との連動により、社員及び組織のパフォーマンス最大化を目指す「人的資本強化」に向け、様々な具体的な取組みを推進していきます。

人材戦略

経営理念（奉仕・進取・和親）を行動原理とし、長期経営ビジョンで掲げる「挑戦」・「協創」に資する人材こそ、事業と地域社会の持続的成長を担う原動力であるとの信念のもと、3つの戦略的アプローチ（「採用」「育成」「能力発揮・定着」）と、その連携により、「多様な人材」と「組織」を相互に連動させる“新たな施策”と“支援の強化”をたゆみなく推進することで、顧客創造できる「人材」及び「組織」のパフォーマンス最大化を目指していきます。



新たな施策・支援の強化	「採用」「育成」「能力発揮・定着」 3つの戦略的アプローチ
取り組むべき重要テーマ	「エンゲージメント向上」と 「生産性向上」の連動
人的資本強化	顧客創造できる「人材」及び 「組織」のパフォーマンス最大化

人材育成方針

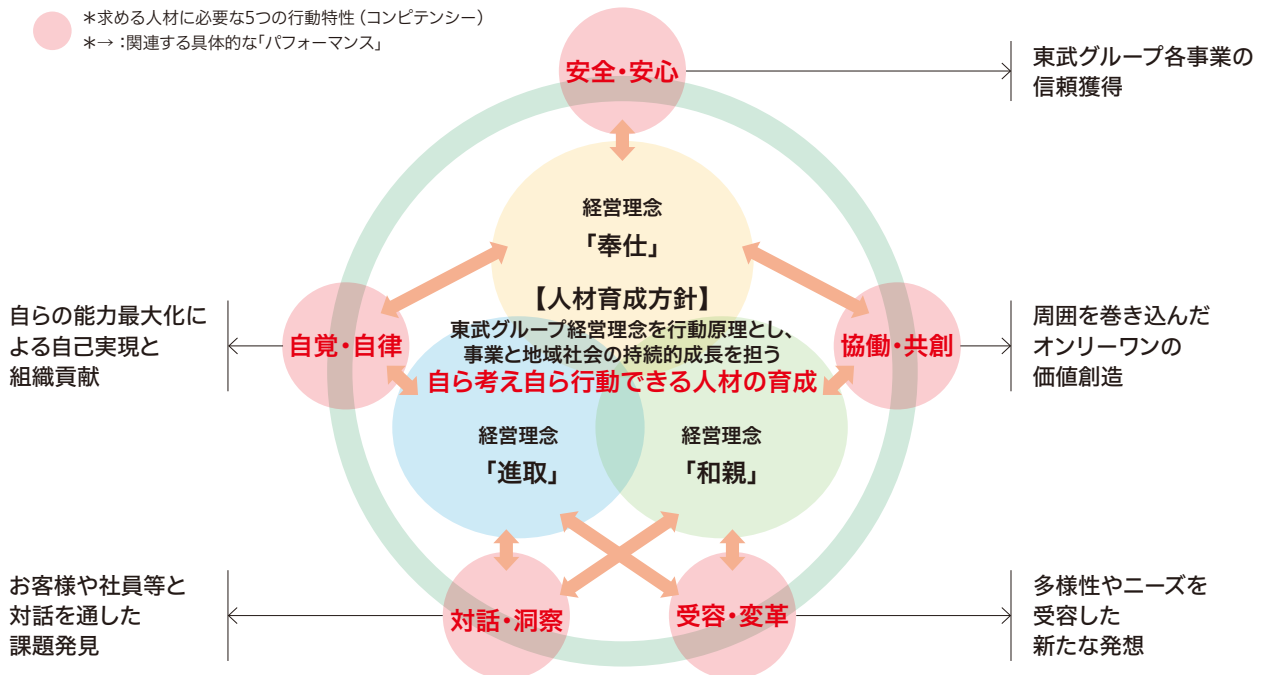
東武グループ経営理念を行動原理とし、
事業と地域社会の持続的成長を担う

自ら考え自ら行動できる人材の育成

【求める人材】

既存事業をさらに磨き上げることによる「信頼」と、変革を恐れな
い新たな発想による「価値創造」により、ビジネスチャンスの開拓
を地域社会の持続的成長につなげていく人材。

○『人材育成方針』～3つの行動原理(=経営理念)と5つの行動特性～



社内環境整備方針(=求める人材の育成に必要な社員支援の考え方)

【方針-1】時代に即した変化を促す人材育成への支援

安全や技術の伝承を通して、専門分野を伸ばしながら他分野との連携ができる人材育成への支援と、企業環境の変化に柔軟に対応し価値創造できる人材育成への支援を図ります。

- (1) 安全や技術の伝承
- (2) 管理監督者層(次期管理監督者層含む)支援
- (3) 自律的なキャリア形成支援

【方針-2】安心して働き、能力を発揮し続けられる働き方整備

ダイバーシティ&インクルージョンの推進とともに、社員一人ひとりが個人の属性やライフステージにかかわらず、お互いを尊重し合い、安心して働きやすく、能力を最大限に発揮できる働き方を整備していきます。さらに社員の健康維持・増進の取組みを行い、働きがい向上を通じたさらなる価値の提供を目指します。

中期経営計画2024～2027における人材戦略に基づく重点的な取組み

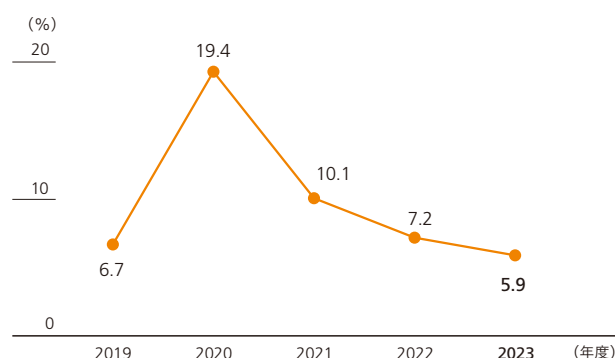
	採用	育成	能力発揮・定着
① 人材育成・自律的なキャリア形成支援		○	○
② ダイバーシティ&インクルージョン推進	○	○	
③ 人的資本の最適化・制度設計	○		○
④ 健康経営・ウェルビーイング推進		○	○

中期経営計画実行のための財務・資本政策

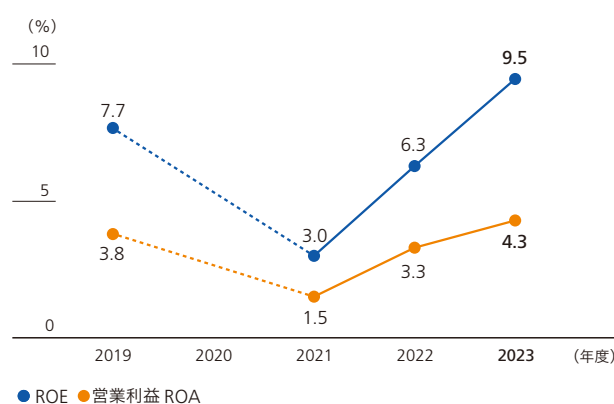
2023年度においては、過去最高の連結営業利益を計上したほか、有利子負債／EBITDA倍率が5.9倍となるなど財務基盤の改善が進んでいます。また、こうした点を踏まえ、本年度には格付機関より発行体格付について引上げ（格付投資情報センター）並びに安定的からポジティブへの見通しの変更（日本格付研究所）という評価を得ています。

長期経営ビジョン並びに中期経営計画2024～2027においては、さらなる成長に向けた重点戦略への投資を進めるとともに、池袋西口再開発の大規模投資を見据えて有利子負債をコントロールし、2027年度の想定として、有利子負債／EBITDA倍率を6倍台の水準の維持、及び期間中の想定として、ROE8％程度を意識した経営を実践することとしています。また、成長戦略の実現による利益水準の向上、資本コストを意識した資産・負債のコントロールを重視していきます。

有利子負債／EBITDA倍率

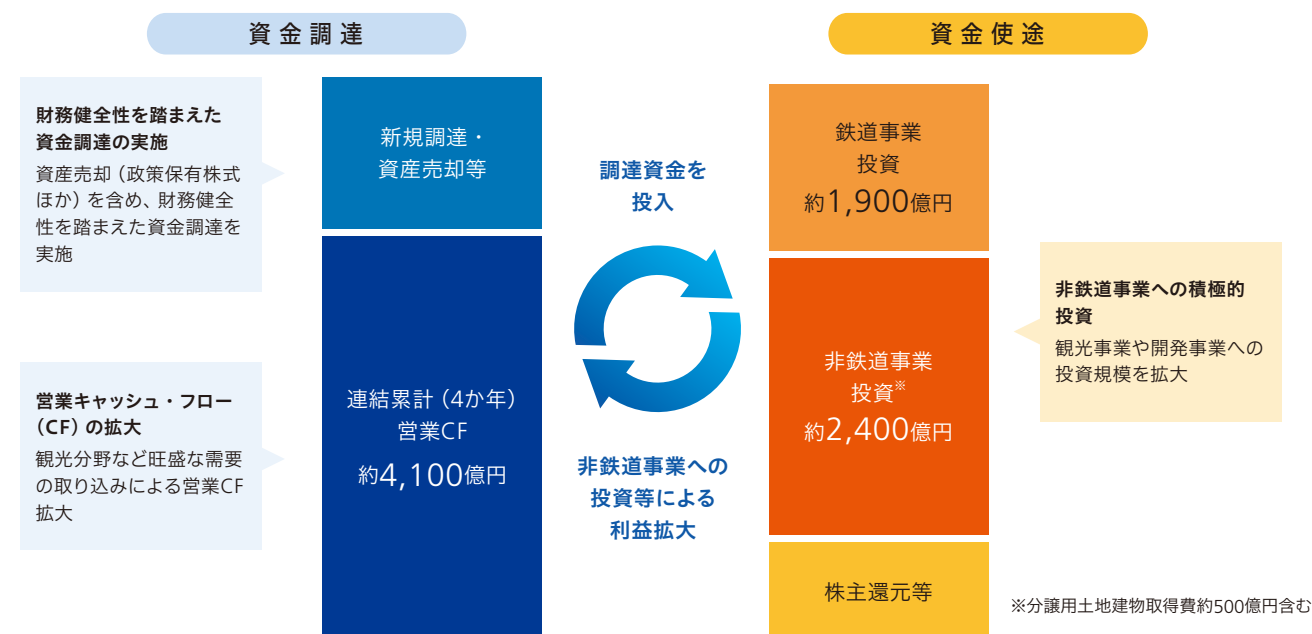


ROEと営業利益ROA



中期経営計画2024～2027におけるキャッシュアロケーション

営業キャッシュ・フローや新規調達・資産売却等により調達した資金を非鉄道事業の利益拡大に向けた設備投資や株主還元等にバランスよく配分していきます。



資金調達の方

短期的な運転資金については、各事業が生み出す営業キャッシュ・フローに加え、取引銀行との総額900億円の貸出コミットメント契約やコマーシャル・ペーパーの発行並びに、東武グループではキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）によりグループ内の余剰資金を有効に活用しています。また、運輸事業や流通事業を中心に日々の収入金があり、必要な流動性は確保しているとともに、十分な水準の資金を保有しています。

設備投資等の長期的な必要資金については、営業活動で得た資金に加え、主力事業である鉄道事業の特性を鑑み、長期安定的な資金調達を行うために、借入金のほか、社債の発行及びシンジケート・ローンの組成、リース等の多様な選択肢の中から最適な調達方法を採用しています。

同時に、年度別償還額の集中を避けることで、将来の借り換えリスクの低減に努めているとともに、金利上昇リスクに備え、固定金利と変動金利のそれぞれの負債残高のバランスを考慮しています。

中期経営計画期間における重点戦略への投資

中期経営計画期間における重点戦略への投資

中期経営計画期間においては、総投資額の約4,300億円のうち、重点戦略に資する投資として約2,700億円の資金需要を予定しています。

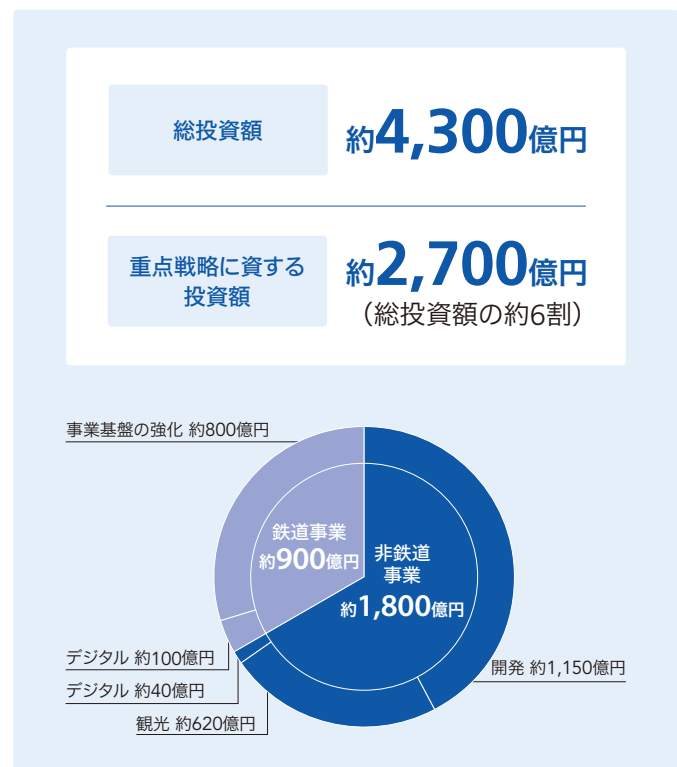
主な重点戦略投資の内訳は以下のとおりです。

非鉄道事業 約1,800億円

- ① 開発 約1,150億円
 - ・池袋駅西口地区再開発
 - ・西新井駅西口再開発 ほか
- ② 観光 約620億円
 - ・銀座ホテル計画
 - ・日本橋三丁目ホテル計画 ほか
- ③ デジタル 約40億円
 - ・生体認証
 - ・TOBU POINT ほか

鉄道事業 約900億円

- ① デジタル 約100億円
 - ・大師線自動運転
 - ・QR乗車券導入 ほか
- ② 事業基盤の強化 約800億円
 - ・ワンマン運転車両導入
 - ・ホーム柵新設工事
 - ・とうきょうスカイツリー駅付近高架化工事 ほか



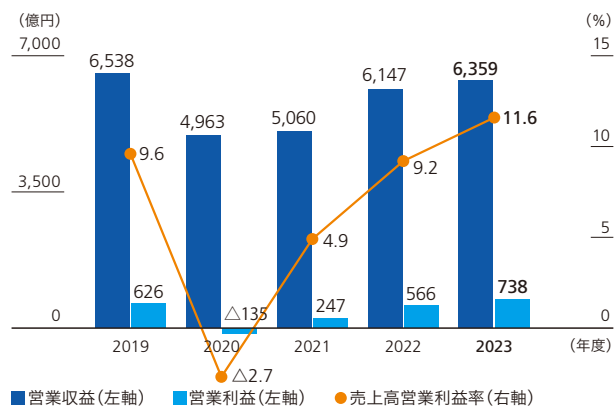
株主還元

長期にわたる経営基盤の拡充のため、財務健全性に配慮しつつ、業績と経営基盤を総合的に勘案しながら、安定的な配当を実施することを基本方針としています。中期経営計画期間においては、資本コストを意識した資産・負債のコントロールを重視するとともに、成長投資・財務健全性とのバランスや今後の業績動向を踏まえ、配当と自己株式取得を柔軟に組み合わせて株主還元を充実させ、期間中の総還元性向30%以上を意識していきます。

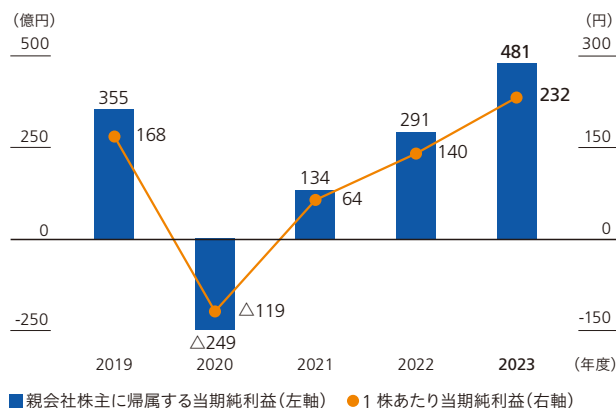
財務・非財務ハイライト

財務関連データ

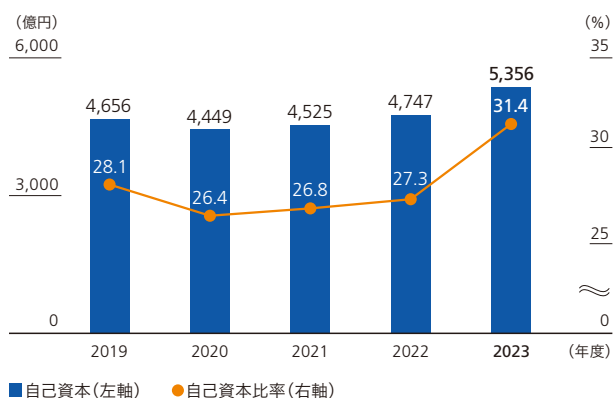
営業収益／営業利益／売上高営業利益率



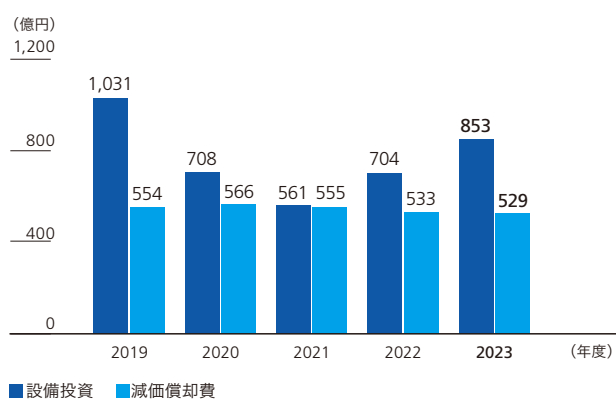
親会社株主に帰属する当期純利益／1株あたり当期純利益



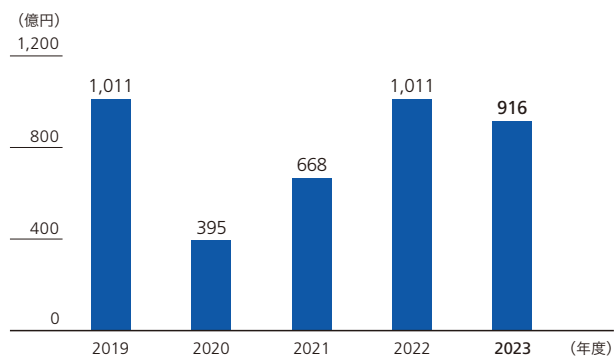
自己資本／自己資本比率



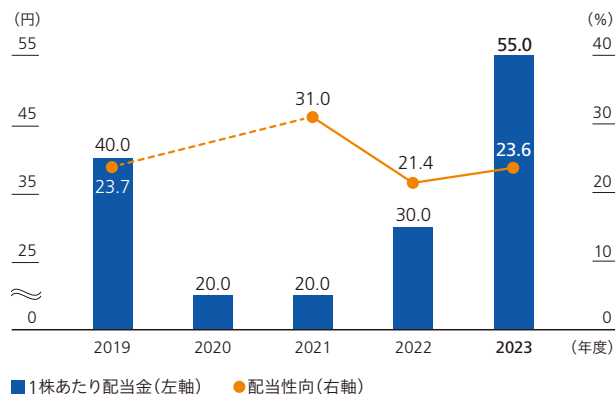
設備投資／減価償却費



営業キャッシュ・フロー

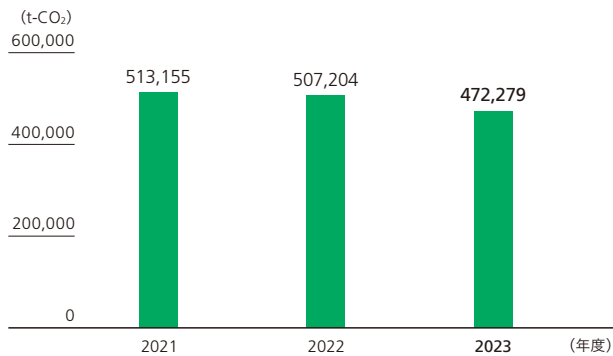


1株あたり配当金／配当性向



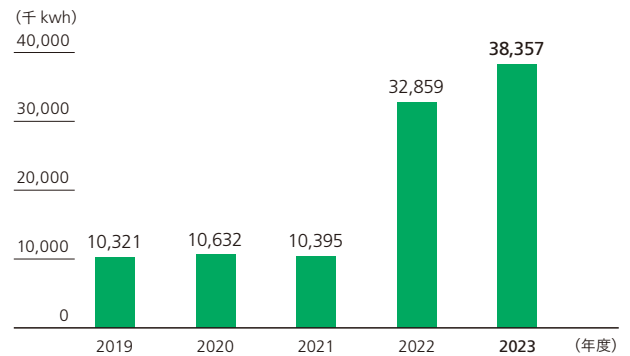
非財務関連データ

GHG排出量



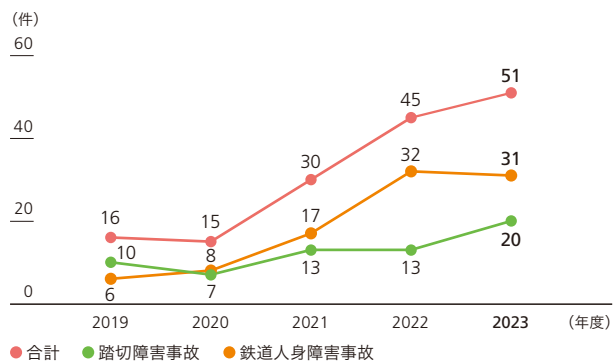
※2021年度から連結対象会社の集計開始
対象ガスはCO₂(エネルギー起因)、HFCs、SF₆

再生可能エネルギー創出量



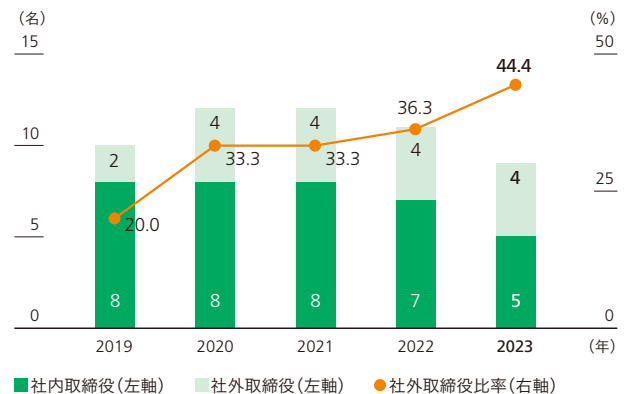
※2021年度まではFITによる売電量含む集計
2022年度から非化石証書(トラッキング付)による集計

鉄道運転事故の件数※



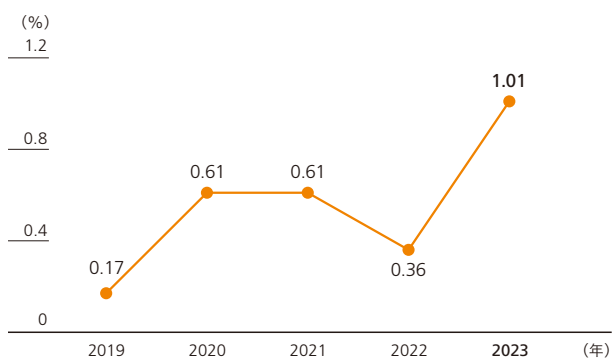
※ 自殺と思われるものは鉄道運転事故に含まれません。

取締役会の構成比

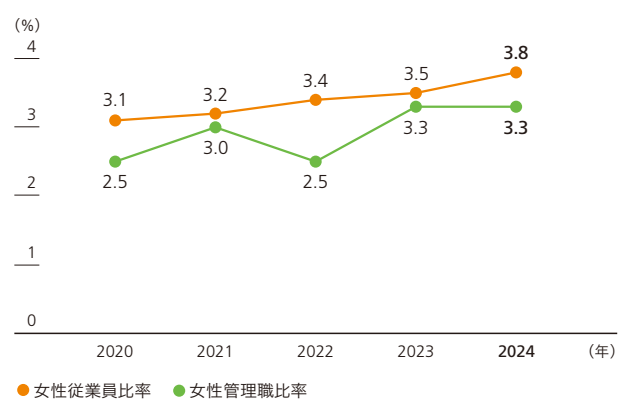


■ 社内取締役 (左軸) ■ 社外取締役 (左軸) ● 社外取締役比率 (右軸)

休業災害度数率



女性従業員比率／女性管理職比率



● 女性従業員比率 ● 女性管理職比率