



2022年4月28日

各 位

会 社 名 東 武 鉄 道 株 式 会 社  
代 表 者 名 取 締 役 社 長 根 津 嘉 澄  
(コード番号 9001 東証 プライム)  
問 合 せ 先 経 営 企 画 本 部 課 長 金 子 悟  
(TEL. 03 - 5962 - 2057)

### 「中期的な事業計画」の策定について

当社では、このたび2022年度から2024年度までの事業計画を定めた「中期的な事業計画」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

東武グループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症（以下「感染症」といいます）により、これまでの需要が低迷または消滅するとともに、デジタル技術の進展による行動様式の変化が定着しつつあり、大きく変貌しております。

このような事業環境の変化に対し、コストコントロールを主体とした事業構造改革について、施策に対する目標値を定めて確実に実施し、安定した利益を創出する経営体質の強化を進めてまいります。あわせて、新たなビジネスモデルによる収益力の拡大を実現することで、次の成長ステージにつなげてまいります。

さらに、東武グループの持続的な発展に向けて、感染症の拡大が追い風となった郊外部等の事業エリアと、グループが有する資源の特長を活かし、社会課題をニーズと捉えた事業を推進し、収益の拡大と「人にやさしく 人と地域が共に輝きつつける社会」の実現を目指してまいります。

収支については、感染症の影響により、先行き不透明な状況の継続が見込まれることから、事業環境を一定の前提条件に設定したうえで想定いたしました。なお、インバウンドを含めた需要の早期回復が見通せた場合は、新たな成長戦略を折り込んだ事業計画の策定を見据える一方、需要の低下により計画を下回る事業環境の変化があった場合は、機動的に計画を見直してまいります。

本事業計画の概要は、別紙のとおりです。

以 上

(別紙)

## 1 計画期間

2022年度から2024年度までの3年間

## 2 重点戦略と主な取組

### (1) 施策における計画期間中の目標とする数値 (KPI)

#### ① 事業構造改革

- ・鉄道業：2019年度収益に対する固定費を概ね7割まで引き下げ（2024年度）
- ・ホテル業：感染症発生前(2019年度)に計画した損益分岐点売上高に対し概ね▲15%（2024年度）
- ・東武鉄道本社人員：3割削減（2022年度末に前倒して実施予定）

#### ② 新たなビジネスモデルによる収益力の拡大

- ・デジタルマーケティング対象のグループ売上400億円（2024年度）

### (2) 事業構造改革と事業推進体制の再編

鉄道における新システム等の活用や、グループ会社の統合と事業運営体制の見直し等により具体的な施策を計画し、目標の達成に向けて各施策を推進する。

#### ① 鉄道事業

##### (ア) デジタル技術とデータを活用した自動化・規模適正化の推進と安全性向上

- 駅遠隔システムの導入による駅業務の省人化
- 主要線区への設備整備によるワンマン運転の拡張に向けた計画推進（スカイツリーライン（北千住～北越谷間緩行線）等）
- Remoteや施設状態監視システムの導入による保守業務の省人化
- Remoteや改札機データに基づく運転本数見直しやアーバンパークライン短編成化計画推進等による輸送力の適正化
- 大師線における自動運転に向けた検証の推進
- ホームドア整備の推進

##### (イ) 需要や社会情勢に基づく収益見直し

- オフピークマイル導入によるピーク分散効果の検証
- 鉄道駅バリアフリー料金制度の導入（2023年春目途）をはじめとした運賃・料金の見直し検討

##### (ウ) 本社部門の効率化

- 業務の見直しとデジタル技術の活用

#### ② 非鉄道事業

##### (ア) グループ会社の統合による機能強化と効率化

- 飲食・物販業集約による新業態開発などのリテール事業強化
- 商社機能集約による法人営業の販路拡大
- 警備業務や駐車場管理業務などの集約による運営効率化

##### (イ) 事業運営体制の見直しによる経営体質の強化

- 旅行カウンター店舗の統廃合と地域活性化に向けたエージェント機能への業態転換
- ホテルの婚礼・宴会・料飲部門の縮小や宿泊予約、購買管理の集約による運営効率化
- バスの自動運転実装に向けた実証実験の実施（和光市、奥日光等）

### (3) 新たなビジネスモデルによる収益力の拡大

鉄道などの需要の大幅な低迷に対応すべく、新たな需要機会や顧客ニーズを捉えたデジタルマーケティングの強化に加え、不動産事業の収益力強化や、グループの事業ノウハウ等の活用により事業領域を拡張するとともに、沿線開発計画を推進する。

#### ① デジタルによる顧客接点を起点とした収益力強化

- マーケティングオートメーションツール（MA）の活用などデジタルマーケティング推進
- 東武ストアにおけるTOBU POINT完全対応
- TOBU ECモール（仮称）の運営開始
- 統合顧客データのグループ内オープンデータ化によるデータ利活用の強化
- TOBU POINTアプリと東武線アプリの統合による会員数拡張

#### ② 沿線定住者の増加、交流・関係人口創出を目指した事業推進・ネットワーク強化

##### (ア) 沿線開発による定住人口の増加

- 池袋西口再開発の都市計画決定、事業認可に向けた計画推進
- 駅高架化後を見据えた開発計画の推進（とうきょうスカイツリー、春日部 等）
- 戦略的な駅ビジネスの推進（草加ヴァリエ、竹ノ塚、越谷、せんげん台西口駅前 等）
- ニーズを捉えた賃貸・分譲マンションの開発
- サテライトオフィスの拡大および機能の充実（2024年度までに累計50か所設置）

##### (イ) 沿線活性化の取組による交流・関係人口の創出

- 新型特急スペーシアの運行開始
- 日光、川越、浅草～東京スカイツリータウンなど沿線多エリアにおけるMaaS展開
- 開業10周年を契機とした東京スカイツリータウンの集客強化
- 沿線遊休地の活用と外部企業との連携による地域活性化事業の検討

##### (ウ) 新たな輸送ネットワーク強化

- 東急新横浜線および相鉄線との直通運転の開始による新たな移動需要の創出
- 地下鉄有楽町線延伸に向けた社内検討スキームの構築

#### ③ 非鉄道事業における収益事業の育成・強化

- 南栗橋、獨協大学前におけるコンセプトを持ったまちづくりの実施
- 日本橋、有明など沿線外主要拠点における開発計画の検討深度化
- 不動産事業における事業領域拡大の検討
- デジタル技術と事業ノウハウを活用した外部へのソリューションビジネスの展開

### (4) 社会課題をニーズと捉えた事業推進による収益拡大

好機となりつつある郊外エリア等における事業機会を捉え、沿線の特長や経営資源を活かしながら、社会課題の解決を図ることを通じて、将来にわたって新たな価値を創造し、「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を目指す。

#### ① 地域社会の持続的な発展

- TOBU POINT 子育て応援プログラムなど沿線居住者の子育て世代を支援する施策の実施
- 住宅など沿線居住者のライフステージに提供するグループサービスへのTOBU POINT拡充
- 親子二世帯の身近な居住促進
- 人々の生活基盤をサポートする住まいと暮らしのコンシェルジュ機能の検討

## ② 環境負荷低減によるブランド構築と収益獲得

### (ア) 日光エリア

- CO2排出量抑制に資するNIKKO MaaS利用の訴求による鉄道、バスの収益拡大
- 環境負荷低減を目的とした自治体などとの連携や使用電力再生エネルギー100%によるブランド力の強化
- 環境への配慮のシンボルとなる新型特急スペーシアの就役によるブランド力の強化
- 環境優位性を活かした環境意識の高い旅客（欧米豪インバウンド等）の集客力強化

### (イ) その他

- 鉄道へのモーダルシフトを実現する客貨混載輸送など、環境負荷低減と新たな収益獲得の検討
- 環境債（グリーンボンド）を活用した省エネ化の推進と調達金利の縮減

## ③ 多様な社員の「能力と可能性」の向上

- 女性活躍推進やグループ内人材の流動化などによるビジネスチャンスの創出
- 新たな教育プログラムや社内公募制度の創設による社員の意識改革・チャレンジ精神の育成
- 地域の教育機関との連携ならびに登用プログラムの創設による人材の育成・教育
- オープンイノベーションによる外部の技術・知識・ノウハウの活用
- 健康経営の推進による社員の活力と生産性の向上

## 3 目標数値等

指 標	目標数値
有利子負債残高	2024年度末時点で8,000億円程度
有利子負債/EBITDA倍率	2024年度末時点で7倍台とし、早期に6倍台を目指す

株主還元	早期に一株あたり40円への復配を目指すとともに、自己株式の取得による還元も検討する
------	---

## 4 参考資料

- ・ 中期的な事業計画期間中の収支想定等について

(参考資料)

### 中期的な事業計画期間中の収支想定等について

#### 1 事業環境の前提条件

- ・感染症による影響は徐々に収束し、行動制約は一定程度緩和され、消費行動は徐々に回復
- ・テレワーク等の定着を見込み、鉄道業の利用人員は感染症発生前の85%程度の水準で定着
- ・インバウンドは、2022年度より徐々に回復し、2024年度末に2019年度水準に回復
- ・原油価格や物価等については、2021年度水準で推移

#### 2 前提条件を踏まえた主な事業の収入想定

事業	想定
鉄道	定期外：感染症の影響は残り、2022年度末の水準（感染症発生前の85%程度）がその後も継続 通勤定期：通勤利用の減少が続き、感染症発生前の80%程度で推移 通学定期：感染症の影響は解消
主要ホテル収入	インバウンド回復と営業施策により、2022年度は感染症発生前の70%程度、2023年度は80%程度、2024年度は感染症発生前と同水準まで回復
スカイツリー来場者数	国内・海外で回復速度に差はあるものの、営業施策効果により、感染症発生前に比べ、2022年度は50%程度、2023年度は60%程度、2024年度は80%程度まで回復
旅行業取扱高	国内旅行は早い回復傾向を想定するものの海外旅行の回復は遅れ、全体としては2024年度に感染症発生前の水準まで回復
百貨店売上高	都心店では、インバウンド売上は徐々に増加するものの、国内需要の減少が一定程度続き、2023年度に感染症発生前の90%程度まで回復後、同水準で推移

#### 3 収支等

	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
営業収益（億円）	5,580	5,815	6,042
営業利益（億円）	330	458	538
経常利益（億円）	290	420	500
親会社株主に帰属する 当期純利益（億円）	180	270	335
減価償却費（億円）	532	534	539
EBITDA（億円）	862	992	1,077
有利子負債（億円）	8,080	8,078	8,036
有利子負債／EBITDA倍率（倍）	9.4	8.1	7.5
設備投資（億円）	678	778	765

## 2022年度～2024年度のセグメント別営業収益計画

(単位：億円)

セグメント	2022年度 計 画	2023年度 計 画	2024年度 計 画
運輸事業	1,867	1,967	1,972
鉄道	1,393	1,467	1,464
レジャー事業	1,379	1,454	1,600
旅行	1,014	1,035	1,122
ホテル	185	218	257
スカイツリー	81	95	112
不動産事業	601	615	659
賃貸	369	398	422
スカイツリータウン	102	104	106
分譲	133	116	134
流通事業	1,664	1,733	1,760
百貨店	582	594	598
ストア	778	825	838
その他事業	779	777	802
消去	▲710	▲731	▲751
合計	5,580	5,815	6,042

## 2022年度～2024年度のセグメント別営業利益計画

(単位：億円)

セグメント	2022年度 計 画	2023年度 計 画	2024年度 計 画
運輸事業	171	259	274
鉄道	160	237	249
レジャー事業	2	36	86
旅行	10	13	18
ホテル	▲29	▲6	23
スカイツリー	11	17	31
不動産事業	135	131	141
賃貸	96	102	113
スカイツリータウン	15	18	20
分譲	24	11	8
流通事業	10	19	22
百貨店	5	11	12
ストア	5	7	8
その他事業	26	27	29
消去	▲14	▲14	▲14
合計	330	458	538