



**東武グループ長期経営構想・  
東武グループ中期経営計画2017～2020**

**2017年5月12日**

**東武鉄道株式会社**

1	前中期経営計画の振り返り	P 2
2	事業環境分析	P 4
3	長期経営構想について	P 7
4	新中期経営計画について	P 11

# 1 前中期経営計画の振り返り

## 計画期間

2014（H26）年度～2016（H28）年度の3か年

## 基本戦略と主な取り組み

### (1) 鉄道事業の利便性・安全性の向上

- ・ 東武アーバンパークラインの利便性・快適性の向上  
（新型車両増備・大宮～春日部間急行運転開始）
- ・ 新型特急車両500系導入
- ・ さらなる安全性向上に向けた投資（3か年で725億円）

### (2) 東京スカイツリータウンの 継続的な収益力強化

- ・ 東京スカイツリータウンにおける話題性の高い特別企画、イベント開催による賑わいの創出
- ・ 東京スカイツリー天望シャトル(エレベーター)の改修

### (3) 沿線の生活価値の向上

- ・ 駅直結、駅スペースを活用した商業施設の展開  
（EQUIA(エキア)成増、イケチカ ダイニングほか）
- ・ 賃貸、分譲事業の展開による沿線定住化促進  
（3か年累計販売戸数：分譲マンション 7棟816戸、分譲戸建 76戸）

### (4) 観光戦略の展開

- ・ 東武トップツアーズ誕生  
（東武トラベル、トップツアー合併）
- ・ 東武鉄道初となる海外支社「台北支社」の開設
- ・ 金谷ホテルの株式取得


#### 【継続実施する取り組み】

- ・ 東武動物公園、下板橋、北春日部、八重洲地区等の大規模開発事業について、引続き計画案を検討

# 1 前中期経営計画の振り返り

## 最終年度数値目標達成状況

営業収益は計画を下回ったものの、中期経営計画で掲げた**連結数値目標（4項目）はすべて達成**

 は、数値目標項目

	13年度 実績	16年度 実績	16年度 数値目標
営業収益（億円）	5,936	5,689	6,070
<b>営業利益 （億円）</b>	<b>560</b>	<b>683</b>	<b>650</b>
経常利益（億円）	519	621	535
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益（億円）</b>	<b>315</b>	<b>361</b>	<b>320</b>
<b>売上高 営業利益率（%）</b>	<b>9.4</b>	<b>12.0</b>	<b>10.7</b>
減価償却費（億円）	527	528	527
EBITDA（億円）	1,087	1,211	1,177
有利子負債（億円）	7,760	7,997	8,400
<b>有利子負債/ EBITDA倍率（倍）</b>	<b>7.1</b>	<b>6.6</b>	<b>7.1</b>

## 2 事業環境分析

### 当社をとりまく外部環境

#### 主にプラスになりうる要因

- ・ 都心部業務集積化と鉄道ネットワークの拡大機運
- ・ インバウンドの急伸による観光客の増加
- ・ ライフスタイルの変化と女性、高齢者の就業者拡大
- ・ アクティブシニアの増加、3世代消費の活性化

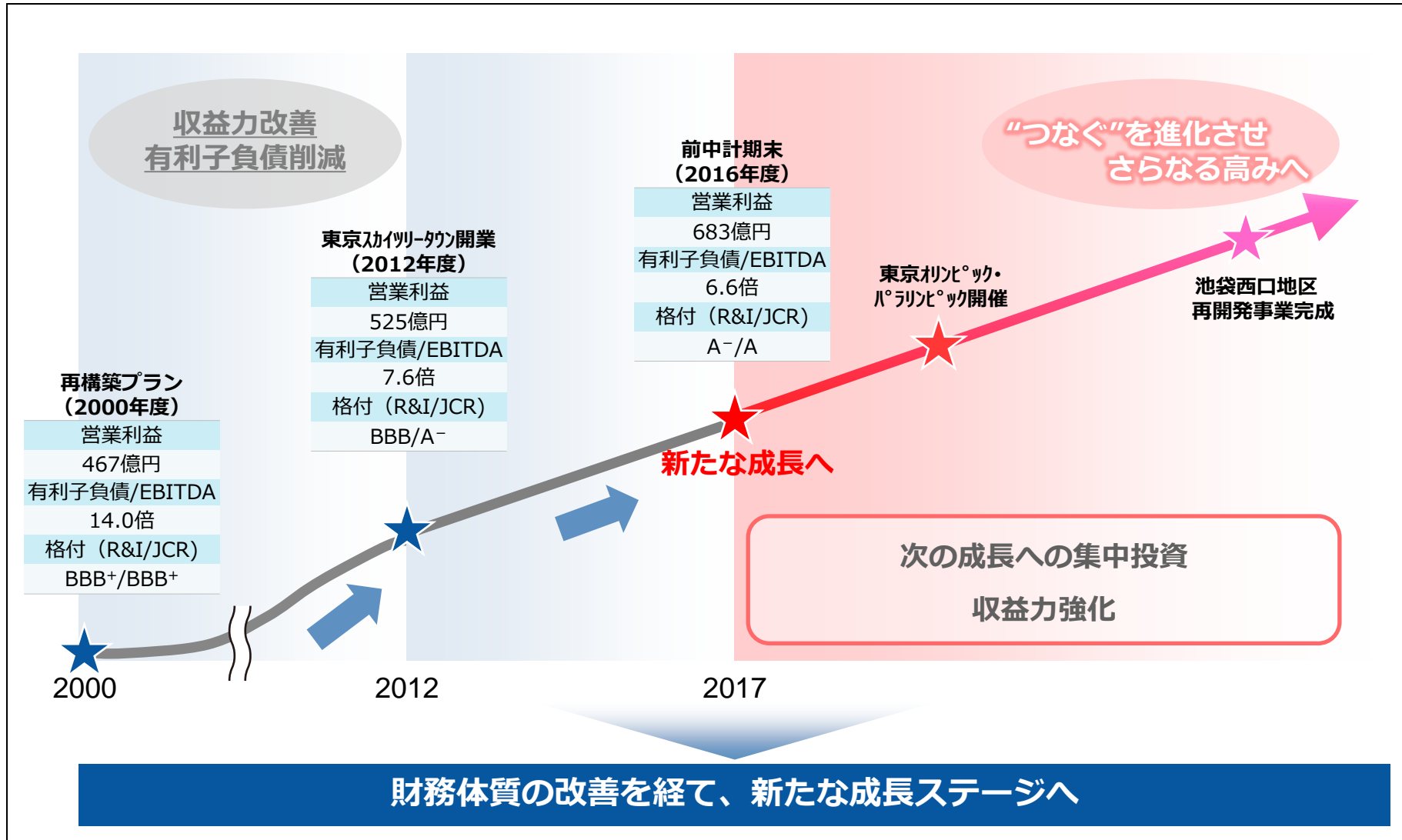
#### 主にマイナスになりうる要因

- ・ 少子高齢化、労働人口減少の進展
- ・ 路線間、地域間競争の激化
- ・ 都心回帰による郊外部の過疎化

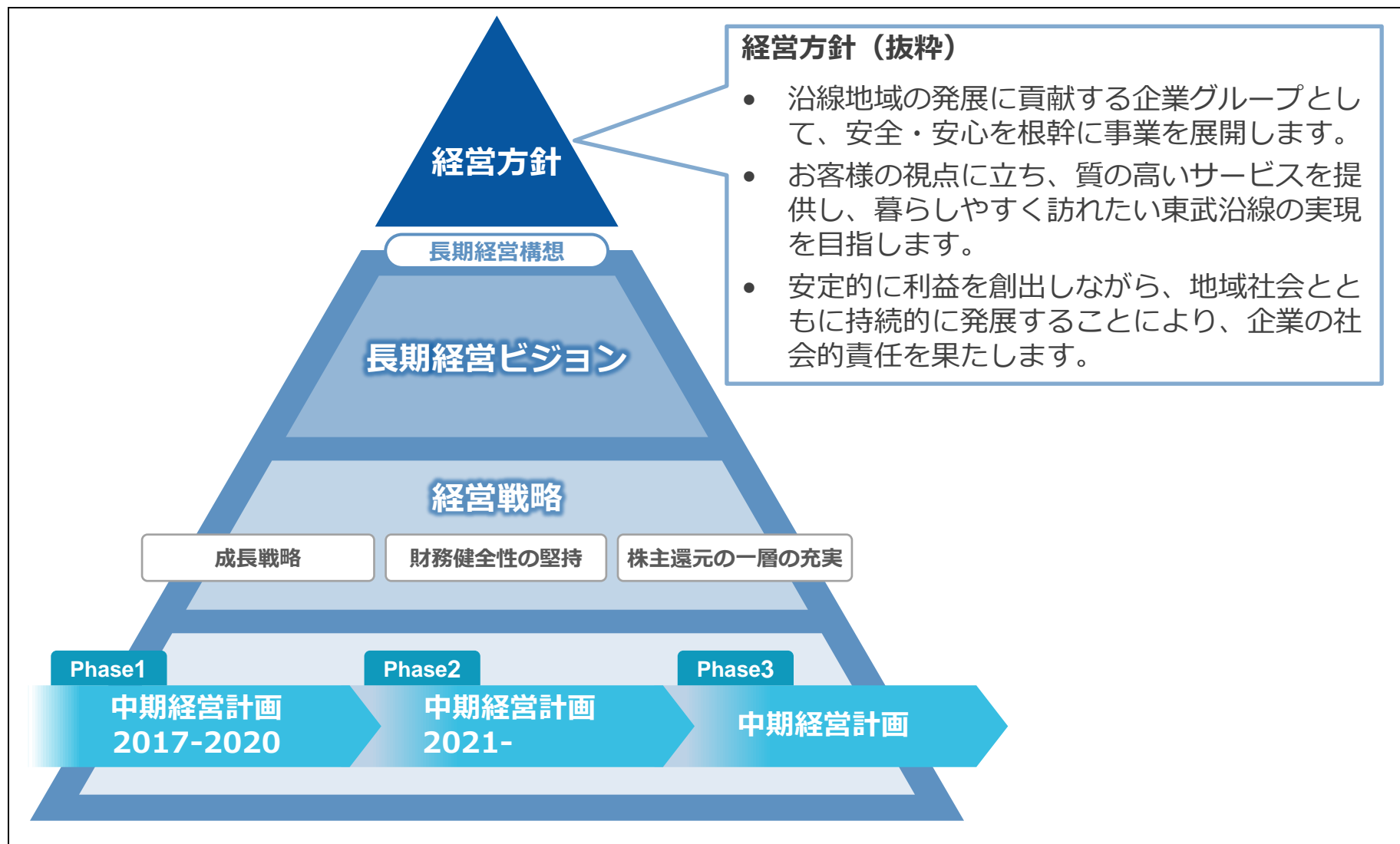
### 事業環境から導き出される対処すべき課題

- ・ 鉄道ネットワークのさらなる拡充と新たな沿線需要の創出
- ・ 優れたコストパフォーマンスと都心アクセスの良さをさらに高め、沿線人口流入を増やす
- ・ 沿線の魅力的な観光資源を活用したインバウンドやシニア層を中心とした交流人口の取込み
- ・ 女性の社会進出やライフスタイル変化をとらえ、仕事と子育てを両立できる環境の整備
- ・ 環境変化やニーズを捉えた、既存事業を補完する新たな発想のサービスや新規事業の展開

# 新たな成長ステージに向けたシフトチェンジ



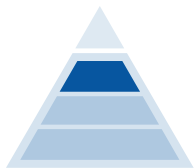
# 3 長期経営構想について



## 経営方針（抜粋）

- 沿線地域の発展に貢献する企業グループとして、安全・安心を根幹に事業を展開します。
- お客様の視点に立ち、質の高いサービスを提供し、暮らしやすく訪れたい東武沿線の実現を目指します。
- 安定的に利益を創出しながら、地域社会とともに持続的に発展することにより、企業の社会的責任を果たします。

### 3 長期経営構想について



## 長期経営ビジョン

“つなぐ”を進化させ、  
さらなる高みへ

**多世代を“つなぐ”** ~3世代ファミリーがつながり日本一幸せな暮らしを実感できる沿線を目指す

住み替え支援やワーキングママ支援、地域コミュニティ支援等の生活支援の充実により、多世代が生きがいとゆとりを実感でき、人々が惹きつけられ活気あふれる沿線の実現を図る。

**“つなぐ” 鉄道ネットワーク** ~私鉄NO,1の通勤環境、観光輸送を目指す

利便性や快適性、速達性の向上に応える輸送改善を図るとともに、機能集積が進む拠点エリアにつながる鉄道ネットワークの優位性をさらに強化・活用し、沿線の価値向上と定住人口流入を図る。

**世界と“つなぐ”** ~沿線観光地へのインバウンド増加率NO,1を目指す

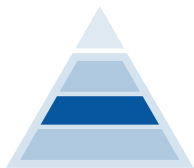
沿線の観光資源が持つ、独自の歴史・伝統・文化と自然を尊重しつつ、地域とつながり、お客様を惹きつける様々な取り組みを通じ、世界と沿線をつなぎ、観光交流人口の拡大と地域の活性化を図る。



「つなぐ」を「惹きつける力」と「稼ぐ力」へ進化させ、  
池袋西口地区再開発事業完成後のさらなる高みへ



# 3 長期経営構想について



## 経営戦略

### 成長戦略 (4・3・2・1 Plan)

#### ◆重点エリアへの集中投資による収益の最大化

浅草・東京スカイツリー、日光・鬼怒川、池袋、銀座・八重洲・湾岸の各エリアへの重点投資により収益の拡大を図る

#### ◆沿線における事業の深耕による沿線価値の向上

鉄道ネットワークの強化と生活利便性の向上により沿線価値を高め、沿線人口の増加を図る

#### ◆沿線外への新たな事業進出

市場ニーズと環境の変化を的確にとらえ、沿線外においても新たな成長と認知度向上を求め、事業展開を図る

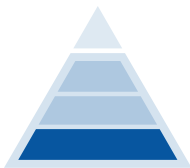
#### ◆インバウンドへの取り組み

訪日外国人旅行者の誘客を推進し観光立国の一翼を担うとともに、新たな分野でのインバウンド事業への取り組みを図る

### 財務健全性の堅持

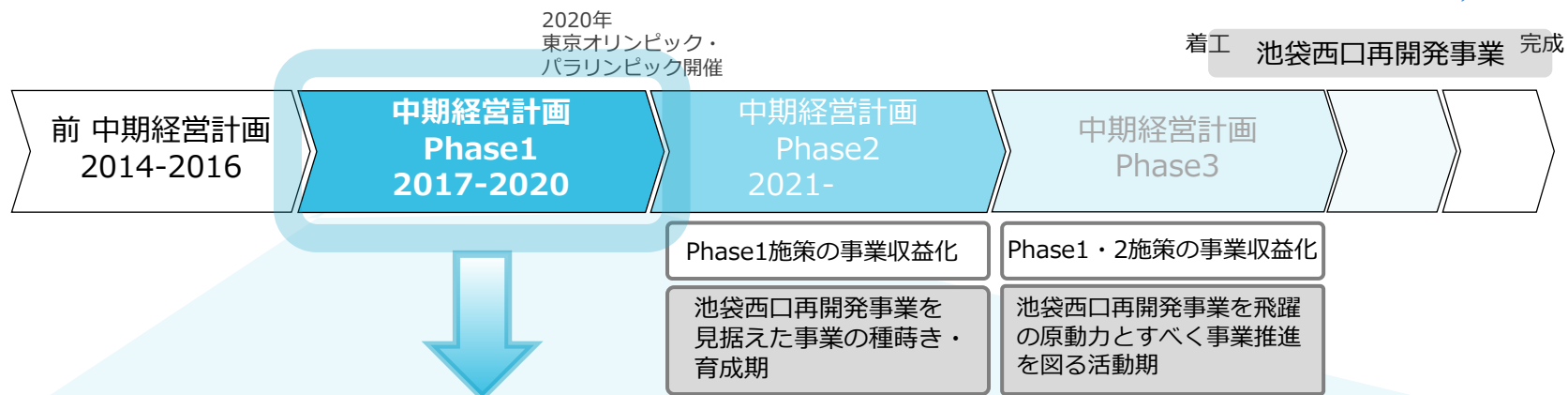
### 株主還元の一層の充実

# 3 長期経営構想について



## ロードマップ（各フェーズの位置づけ）

### 長期経営構想



### 新中期経営計画

2017（H29）年度～2020（H32）年度の4か年

- ・次なるステージに向けた成長投資の推進
- ・東京オリンピック・パラリンピック開催とその後を見据えた事業の種蒔きと育成
- ・急伸するインバウンド需要の取り込みによる収益拡大

# 4 新中期経営計画について



## 成長戦略に基づく主要プロジェクト

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度～	
④ 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(一部)	
	日光・鬼怒川エリア	ザ・リッツ・カールトン日光建設		●着工			●ホテル開業
		S L 復活運転	●S L 運行開始				
	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			●組合設立	
銀座・八重洲・湾岸エリア	銀座六丁目ホテル	●着工				●ホテル開業	
	有明一丁目開発			●着工			
③ 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	フラッグシップ特急導入				●運行開始	
		アーバンパーク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		
	駅を中心とした拠点の開発	和光市駅南口駅ビル建設		●着工		●駅ビル開業	
		北千住駅ナカ店舗	●センターゾーン開業		●南口店舗開業	●北コース店舗開業	
		その他駅ビル計画	●エキア志木開業	●新越谷ガリアI4・5階リニューアル開業	●草加ガリア北館リニューアル	●ときわ台駅北口店舗開業	●新越谷ガリアI2・3階リニューアル計画(時期未定)
	大型複合開発	駅前所有土地や連続立体交差事業等で生み出された大規模事業用地の活用に向けた検討					
	高品位な暮らしの提供 生活サービス整備	分譲マンション・戸建	●清水公園戸建分譲(2017～2020)	●成増マンション竣工	●小菅マンション・独協大学前マンション竣工	●流山おおたかの森マンション竣工	●新鎌ヶ谷マンション竣工
賃貸マンション		●墨田区業平複合住宅取得	●下赤塚駅前複合住宅開業	●練馬区北町複合住宅開業	●岩槻駅前複合住宅・新河岸駅前複合住宅開業		
子育て・シニア		●北千住保育施設開設	●曳舟保育施設開設	●大宮公園シニア住宅開業	●獨協大学前保育施設開設		
② 沿線外への新たな事業進出	沿線外での事業検討	新たな成長に向けた沿線外における事業進出の検討					
① インバウンドへの取り組み	インバウンド	グループインバウンド活動のさらなる推進、エリアブランディングの推進、富裕層取り込み、新たなインバウンドビジネスの展開					

# 4 新中期経営計画について



Plan 4

重点エリアへの集中投資による収益の最大化（浅草・東京スカイツリーエリア）

日本屈指の国際観光都市「浅草」・「東京スカイツリータウン」を回遊できる観光地として一体化し、伝統・文化と先進性  
とが融合した日本のシンボルタウンを目指す

東京オリンピック・パラリンピックを見据え、国内外からの観光スポットとして存在感を高めていく

浅草  
年間3,000万人



東京最強の観光地へ  
ふたつの観光地を一体化



東京スカイツリータウン  
年間3,000万人



「シタマチワンダーランド計画」  
2020を見据えた中期的なステートメントとして掲げ、さらなる集客力の強化を図る

## ■ 浅草～とうきょうスカイツリー駅間高架下・北十間川水辺空間の開発計画

公園や水辺、下町の賑わいを背景に、観光・旅（非日常）と暮らし（日常）が一体となった、高架下を活用した新しいまち歩き動線を創出。新たな目的地へ

## ■ とうきょうスカイツリー駅高架化推進と駅周辺土地の利活用

# 4 新中期経営計画について

Plan 4

重点エリアへの集中投資による収益の最大化（日光・鬼怒川エリア）

国内外を問わずあらゆる人が楽しめるオフがない観光地・日本の先進的環境技術を駆使した世界でも稀有な国際エコリゾートを目指す

## 日光の持つワールドクラスのポテンシャル

世界遺産 日光の社寺

手つかずの大自然

美しい日本の四季

歴史・文化



### 通年型・滞在型リゾートとしての地位を確立

情報発信の強化

ホテルの整備

快適な2次交通

食の充実

アクティビティ・体験プログラム等の充実

### 日本の先進技術を体感できる国際エコリゾート

次世代環境技術  
次世代自動車

ゼロ・エミッション活動  
の支援

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

# 4 新中期経営計画について

Plan 4

重点エリアへの集中投資による収益の最大化（日光・鬼怒川エリア）

歴史・文化・伝統と自然が共生する国際エコリゾートへ  
ナショナルパークにふさわしい、環境に配慮し、四季の美しさを活かした通年型・滞在型リゾートの確立を目指す





# 4 新中期経営計画について

## Plan 4

## 重点エリアへの集中投資による収益の最大化（池袋エリア）

首都機能を担う大規模ターミナルを核とし、新たな沿線価値を創出  
池袋エリアの国際競争力強化

### ■ 池袋西口地区市街地再開発事業の推進と 池袋駅周辺地区の「新たなまちづくり」への参画

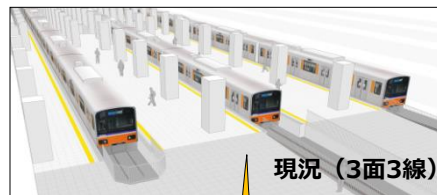


※三菱地所㈱提供（2015.11時点イメージパース）

#### 都市再生特別地区制度を活用した 高度利用による大規模空間の創出

- ・ 駅ビル建替えによる収益基盤強化
- ・ 大規模複合開発により池袋西口エリアの価値を最大化

⇒対象エリア 約6万<sup>2</sup>m<sup>2</sup>（組合による再開発  
エリアを含む）



#### 周辺開発と連動した駅施設全面改良

- ・ 線路数増により着席有料列車、イベント列車の増発が可能な施設に改良
- ・ ホームの狭隘箇所改善により安全な歩行空間を創出





# 4 新中期経営計画について

## Plan 3

## 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）

利便性・快適性の向上により、定住人口および交流人口の拡大を図る

### 速達性・利便性の向上

#### ■ 東武アーバンパークライン速達性の向上

六実～逆井間複線化による急行運転実施



アーバンパークライン 60000系車両

#### ■ 日比谷線直通列車の速達性向上

日比谷線直通列車による急行運転実施の検討

#### ■ 春日部駅ジャンクション機能強化

連立事業の早期実現に向けた取組み強化

春日部駅停車特急の拡大

東武アーバンパークラインと東武スカイツリーラインの

相互乗り入れ強化によるアクセス向上

都心への速達性の向上

### 快適な輸送サービスの提供

#### ■ フラッグシップ特急の導入

最高級のおもてなしを提供

#### ■ 特急車両500系の増備

シームレスな輸送サービスの提供



新型特急車両  
500系「リバティ」

### 新たな需要の創出

#### ■ 相互直通運転を活用した 鉄道ネットワークの拡充

都心および空港へのアクセス向上に向けた検討  
特急列車の地下鉄乗入れ検討

# 4 新中期経営計画について

## Plan 3

## 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）

すべてのお客様にとって安全・安心な鉄道を目指すため、さらなる安全性を追求  
地域と協力し、鉄道により分断された市街地の一体化を図るとともに、駅スペースの有効活用により駅の拠点性を高める

### 安全性向上施策の推進

#### ■ ホームドアの設置

2020年までに北千住、池袋等8駅でホームドアを設置  
2021年以降、北千住～北越谷・池袋～志木間において設置を推進



池袋駅  
ホームドア設置イメージ

#### ■ 新運転保安システムの導入

ホームドア対応機能などを付加した新ATSを導入

#### ■ 列車無線装置更新改良

列車無線装置の更新改良を2022年までに全車両で実施  
より迅速・正確な情報提供が可能に

### 駅を中心としたまちづくりと高架下活用の推進

#### ■ 連続立体交差事業

- ・ 竹ノ塚駅付近
- ・ とうきょうスカイツリー駅付近
- ・ 清水公園～梅郷間 ほか



現在の竹ノ塚駅付近工事状況

#### ■ 駅舎の橋上化

- ・ 新河岸駅
- ・ 幸手駅
- ・ 高柳駅 ほか



新河岸駅駅舎橋上化完成イメージ

# 4 新中期経営計画について



## Plan 3

## 沿線における事業の深耕による沿線価値の向上（駅を中心とした拠点の開発）

沿線に暮らす3世代をターゲットにしたまちづくり・施設づくりにより、生活利便性と沿線エリアの魅力を向上

### 新たな複合施設開発による街の活性化と沿線価値向上

#### ■ 和光市南口駅ビル建設

商業とホテルを中心とした複合駅ビルの建設  
2019年度オープン（予定）

#### ■ ときわ台北口店舗計画

駅舎の建替えに合わせた商業ビルの建設  
2018年度下期オープン（予定）

### 駅ナカショップ「エキア」のシリーズ化による利便性向上とブランド力強化

#### ■ 北千住駅ナカ店舗の段階的リニューアル

中央改札前に5店舗オープン（2017年7月～順次）  
南口・北コンコースにて新たな店舗計画を検討

#### ■ 沿線主要駅に「エキア」積極展開

現在6施設→2017年度には+4施設  
（計10施設、北千住・池袋ほか）

2020年までに20施設を目標に展開



### 駅ビル大規模リニューアルによる商業施設としての鮮度・街の魅力向上

#### ■ エキア志木

飲食・フード&スイーツ、ファッション・  
雑貨を取り揃えた駅ビルへ

I期 2017年3月30日オープン

II期 2017年6月下旬（予定）



「エキア志木」

#### ■ 草加ヴァリエ（北館：ファッションストリート）

2018年度下期オープン（予定）

#### ■ 新越谷ヴァリエ

レストランフロア（4・5階）（2017年10月オープン予定）

ファッションフロア（2・3階）大規模リニューアルの検討開始  
（2019年度～2021年度予定）



「北千住駅ナカ店舗」（イメージ）



新越谷ヴァリエレストランフロア  
リニューアル（イメージ）

# 4 新中期経営計画について

## Plan 3

## 沿線における事業の深耕による沿線価値の向上（高品位な暮らしの提供）

駅を中心とした様々なライフステージに対応した新しい生活スタイルの提案を目指す  
3世代が暮らしやすい東武沿線に

日本一幸せに暮らせる沿線づくり  
～心にゆとりある豊かな生活を提供～

住宅開発事業

生活支援事業



時代のニーズや多世代ライフステージにマッチした提案型住宅開発

沿線内外からの  
住み替え需要に  
応える

沿線内  
住み替え  
促進

### 【若年者・DINKs住宅】

- ・利便性に優れ、多様なコミュニティースペースなどを備えた、魅力的な若年層向け住宅の供給

### 【子育て・ファミリー住宅】

- ・保育所など子育て施設や住まう人々のコミュニティーを促進する活気あふれるファミリー向け住宅の供給

### 【シニア・介護住宅】

- ・バリアフリーや医療・介護を意識したシニア向け住宅の供給

住み替え支援

分譲住宅

子育て住宅

シニア住宅

賃貸住宅

サテライト  
オフィス

保育  
施設

駅

商業

カルチャー

多世代に向けた  
総合生活サービスの提供

国・沿線自治体・住民等と連携  
多世代が住みやすい環境やサービスを整備  
住み続けたい沿線を目指す

### 【子育て支援】

- ・駅チカ保育施設の整備

### 【就業支援】

- ・サテライトオフィスの開設

### 【住み替え支援】

- ・埼玉県をはじめ沿線自治体と連携

### 【コミュニティ支援】

- ・ソライエナビ（WEBサービス）を活用した沿線情報の発信
- ・住宅開発時のコミュニティ形成支援



3世代  
近居

子育て・ファミリー



シニア



近居=程よい距離感  
お互いのサポート（子育て・介護）

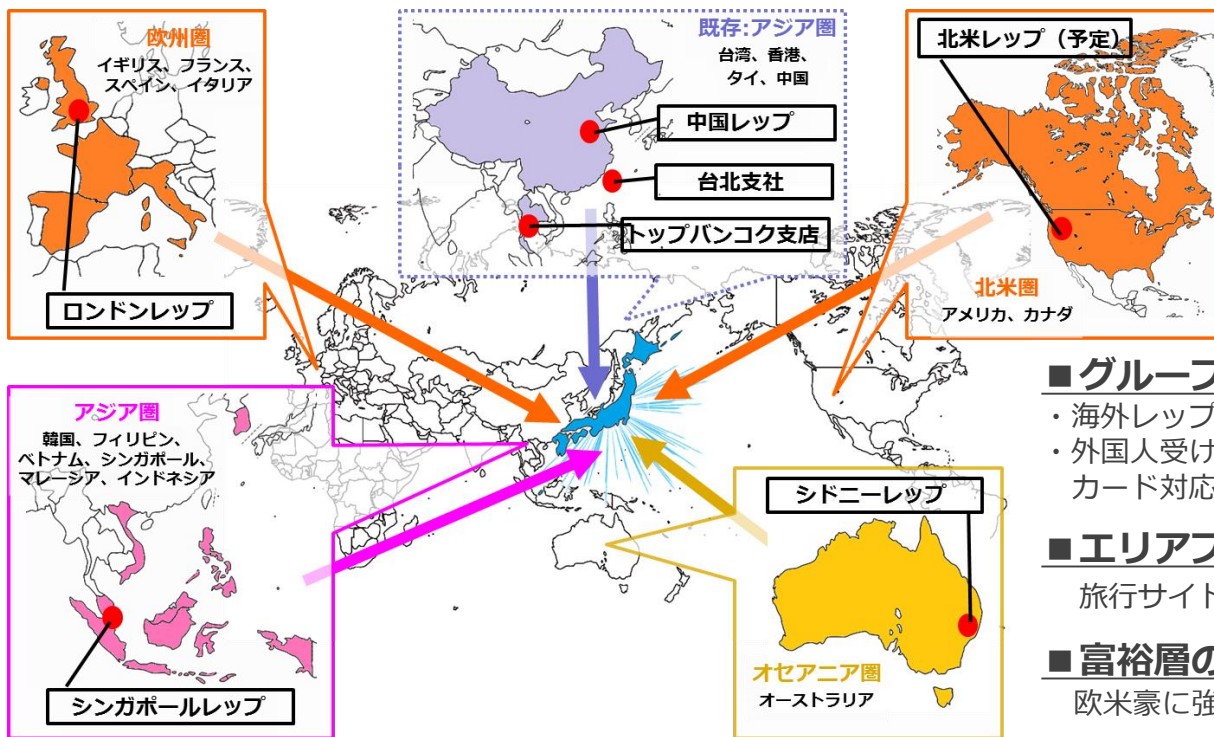


# 4 新中期経営計画について

## Plan 1

## インバウンドへの取り組み

東京オリンピック・パラリンピック開催にむけ、世界中が東京・日本に熱い視線を向ける絶好のタイミング  
浅草・東京スカイツリータウン、日光・鬼怒川エリアを中心に全世界に沿線観光地を売り込む



**東武グループ  
インバウンド営業収益**

2016年 **80億円** → 2020年 **140億円**

- **グループインバウンド活動のさらなる推進**
  - ・海外レップ（代理店）の設置
  - ・外国人受け入れ環境の整備（免税カウンター整備、カード対応、池袋インフォメーションセンター開設）
- **エリアブランディングの推進**
  - 旅行サイトと連携したキャンペーンの実施
- **富裕層の積極的な取り込み**
  - 欧米豪に強いツアー造成会社との提携
- **新たなインバウンドビジネスの展開**
  - 既存事業とのシナジー創出に向けたビジネスの研究

これまで注力してきたアジア圏（台湾、香港、タイ、中国）に加え、欧米豪、東南アジア等にもターゲット国を拡大

# 4 新中期経営計画について

Plan 4 ~ 1

## ホテル事業の展開

東京オリンピック・パラリンピックにむけ、急伸するインバウンド需要や旺盛な国内ホテル需要を捉えた新規ホテルを開業し、持続的な収入・利益を創出する

### ■ 新規ホテルの展開

#### ザ・リッツ・カールトン日光

日光になかったラグジュアリーホテル「ザ・リッツ・カールトン日光」を誘致し、国内外の富裕層を取り込む

#### 銀座六丁目ホテル計画

2020年度までの開業をめざし、隣接する銀座東武ホテルとのシナジー効果を生み出す新規ホテルの建設検討中

#### 宿泊主体型ホテルの展開

都心部および沿線ターミナル駅（浅草、和光市等）において、宿泊主体型ホテルを展開する。

2016年

15棟  
約2500室

2020年

20棟  
約3500室

営業収益  
170億円

営業収益  
260億円  
(平年度ベース)

概ね今後10年を目途に  
部屋数5000室・  
営業収益300億円を目指す

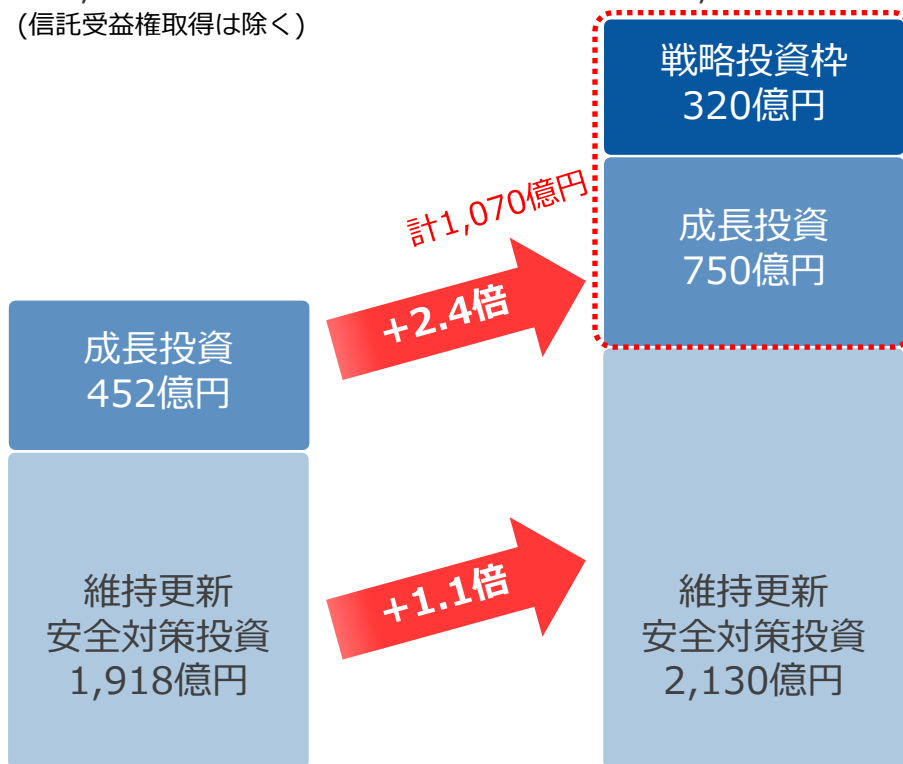
# 4 新中期経営計画について

## 投資計画

新たに戦略投資枠を設定、成長投資も拡大し、将来の企業価値向上に資する投資を積極的に推進

2013-2016  
設備投資総額  
2,370億円  
(信託受益権取得は除く)

2017-2020  
設備投資総額  
3,200億円



### 新規設定：320億円

- “新たに相乗効果を生む事業” や“今後、収益源になり得る事業”の育成に向けた投資  
【 M & A 】 【 収益不動産取得 】 等

### 前4か年比+1.6倍

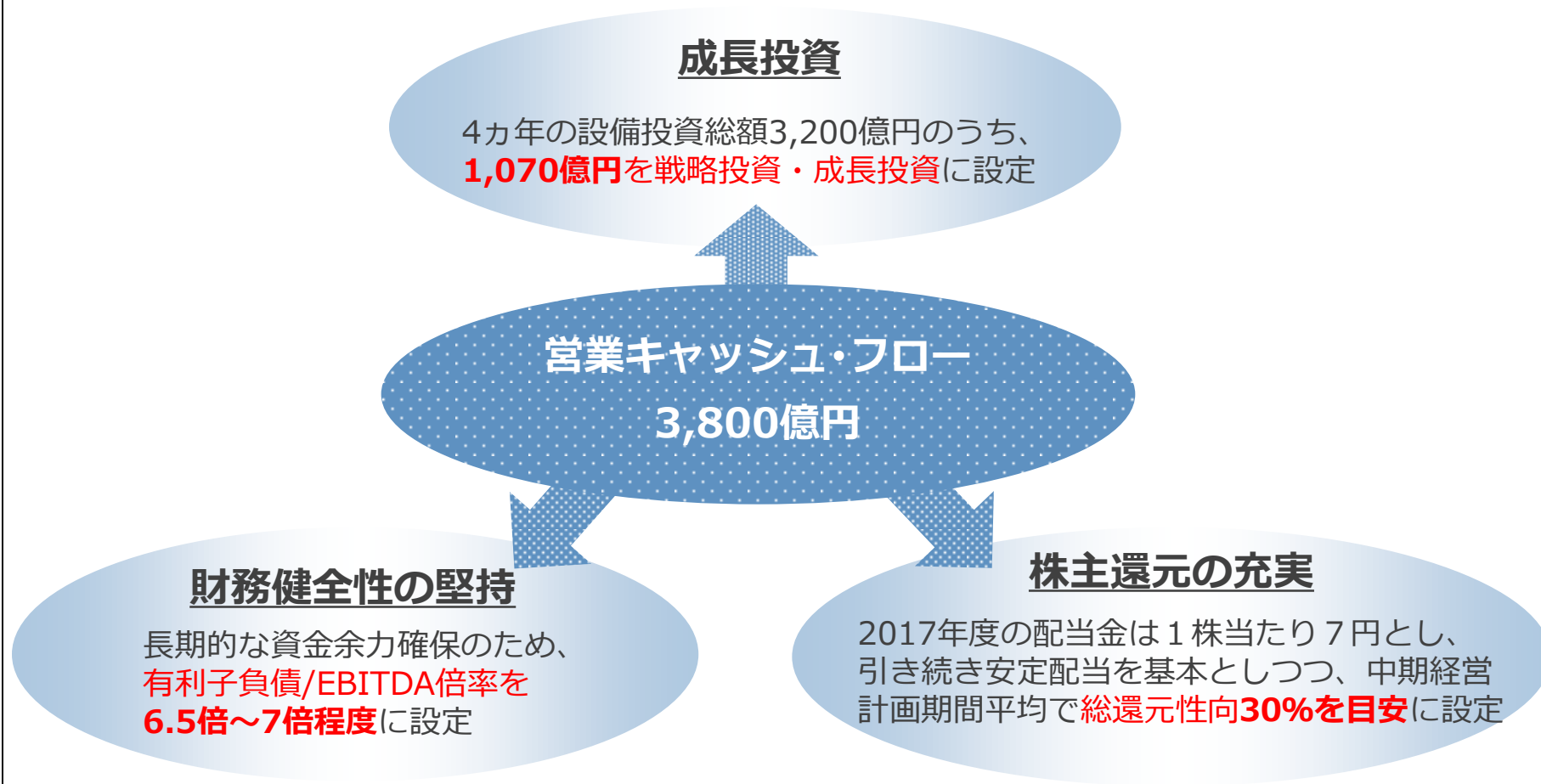
- “ニーズを先取りした収益力の強化” や“将来にわたる収益基盤の持続的成長”に向けた投資  
【 複合商業施設・駅ビル等建設 】  
【 新規ホテル開業 】 等

- “沿線における事業の深耕による沿線価値の向上”と“安全性向上”に資する投資を引き続き実施

# 4 新中期経営計画について

## キャッシュ・フロー (2017~2020)

「成長投資 ・ 財務健全性の堅持 ・ 株主還元の充実 」 にバランスよく配分





# 4 新中期経営計画について

## 連結経営指標

### 【目標とする経営指標】

	2020年度
営業利益（億円）	675
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	386

### 【参考指標】

	2020年度
EBITDA（億円）	約1,200
有利子負債／EBITDA倍率（倍）	6.5～7.0
ROE（%）	7.5%程度

# 【参考】

## 連結経営指標

	2016年度 実績	2017年度 計画	2018年度 計画	2019年度 計画	2020年度 計画
営業収益（億円）	5,689	5,707	5,762	5,816	5,900
営業利益（億円）	683	613	626	649	675
経常利益（億円）	621	554	559	577	607
親会社株主に帰属する 当期純利益（億円）	361	371	342	366	386
減価償却費（億円）	528	537	545	549	551
EBITDA（億円）	1,211	1,151	1,172	1,198	1,227
有利子負債（億円）	7,997	8,038	8,010	8,028	7,946
有利子負債/ EBITDA倍率（倍）	6.6	7.0	6.8	6.7	6.5
設備投資（億円）	540	772	843	919	674