

東武グループ 統合報告書

2025



—TOBU

目次

価値創造に取り組む姿勢

- 01 編集方針
- 02 東武グループ経営理念・東武グループ経営方針
- 04 At a Glance
- 06 社長メッセージ
- 12 価値創造の歩み
- 14 価値創造プロセス
- 16 価値創造プロセスにおいて活用する資本
- 18 マテリアリティ

事業戦略・事業概要

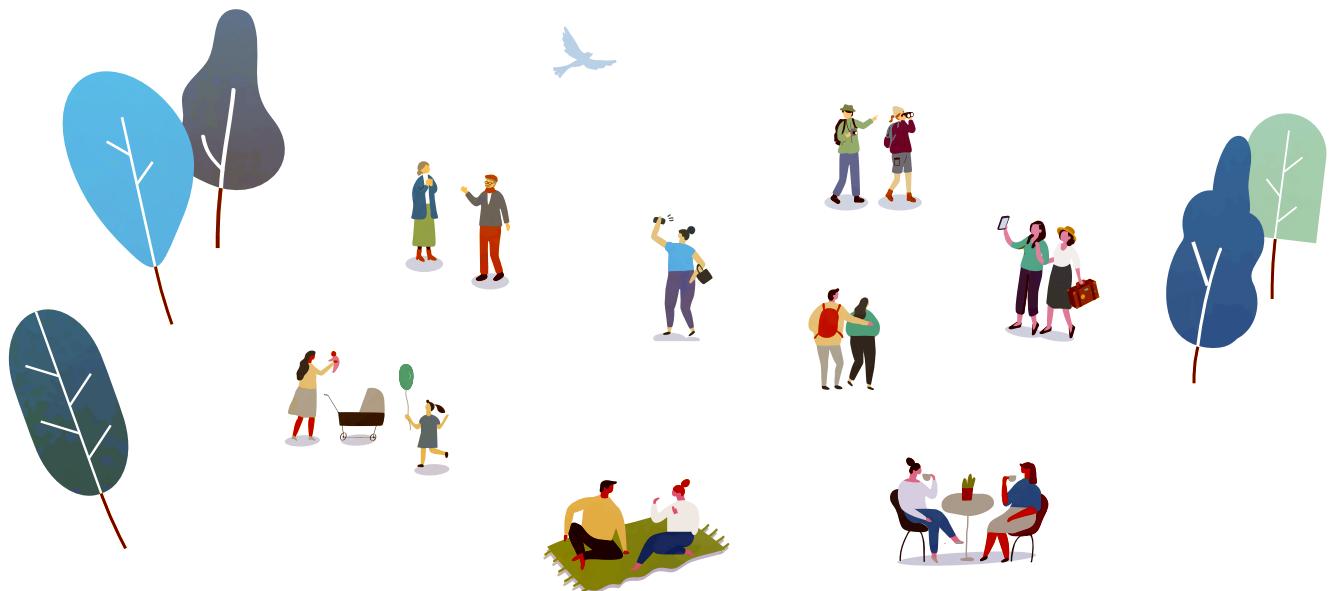
- 22 長期経営ビジョン
- 32 中期経営計画
- 36 財務・資本政策（財務担当役員メッセージ）
- 42 財務・非財務ハイライト
- 44 事業概要

非財務情報（ESG）

- 48 人材戦略
- 58 安全・安心
- 64 環境負荷低減に向けた取組み
- 68 ステークホルダーへの取組み
- 70 人権の尊重
- 72 コーポレート・ガバナンス
- 78 役員一覧
- 82 社外取締役メッセージ
- 86 コンプライアンス
- 88 リスク管理

企業情報

- 90 財務・非財務データ
- 92 グループ会社一覧
- 93 会社概要／株式の状況



編集方針

本報告書の作成にあたっては、東武グループのこれまでの歩み・活動内容から、長期的な価値創造に向けた戦略や施策、財務・非財務情報まで、網羅的にわかりやすく報告することを心がけました。編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」やGRI (Global Reporting Initiative) の「GRIスタンダード」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」などを参考にしています。本報告書を通じて、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に、東武グループについて深くご理解いただければ幸いです。

※「東京スカイツリー」「スカイツリー」「東京スカイツリータウン」及び「スカイツリーライン」は東武鉄道（株）及び東武タワースカイツリー（株）の登録商標です。また、「東京ソラマチ」「東京ミズマチ」及び「すみだリバーウォーク」は、東武鉄道（株）の登録商標です。

統合報告書2025のポイント

| ポイント | 内容 |
|--------------------------|--|
| 社長メッセージ | <ul style="list-style-type: none">・長期経営ビジョン達成に向けた進展、実現可能性を補強する実績や手ごたえについて・資本コストや株価に対する考え方や、株式市場へのメッセージ |
| 価値創造ストーリー | <ul style="list-style-type: none">・価値創造の歩みについて、時代背景に沿った当社の主な事業展開を記載し、価値創造の経過と成長過程をわかりやすく記載 |
| マテリアリティ | <ul style="list-style-type: none">・ガバナンス委員会にて、2024年度版統合報告書の振り返りと、マテリアリティを含む2025年度版統合報告書の台割案について審議するとともに、取締役会に報告 |
| 長期経営ビジョン | <ul style="list-style-type: none">・長期経営ビジョンの目標数値の修正・長期経営ビジョンの実現に向けた主要プロジェクトのロードマップと取組み・新規事業の取組みと、SAKULaLaプロジェクト責任者（経営企画本部長）メッセージ |
| 財務・資本政策 (財務担当役員メッセージ) | <ul style="list-style-type: none">・新たな長期経営ビジョンと中期経営計画のスタート・企業価値向上への取組み方針と主要施策・中長期的に目指すバランスシートの方向性・株主還元方針・株主や投資家との対話の深化 |
| 人材戦略 | <ul style="list-style-type: none">・人事担当役員メッセージ・人材戦略に基づく重点的な取組み・社内表彰制度について |
| コーポレート・ガバナンス | <ul style="list-style-type: none">・社外取締役メッセージ |

報告対象範囲

東武鉄道株式会社（当社）及びグループ会社

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日

ただし、一部については対象期間前後の情報も含んでいます。

情報開示

当社ホームページより「IR情報」をご参照ください。

<https://www.tobu.co.jp/ir/>

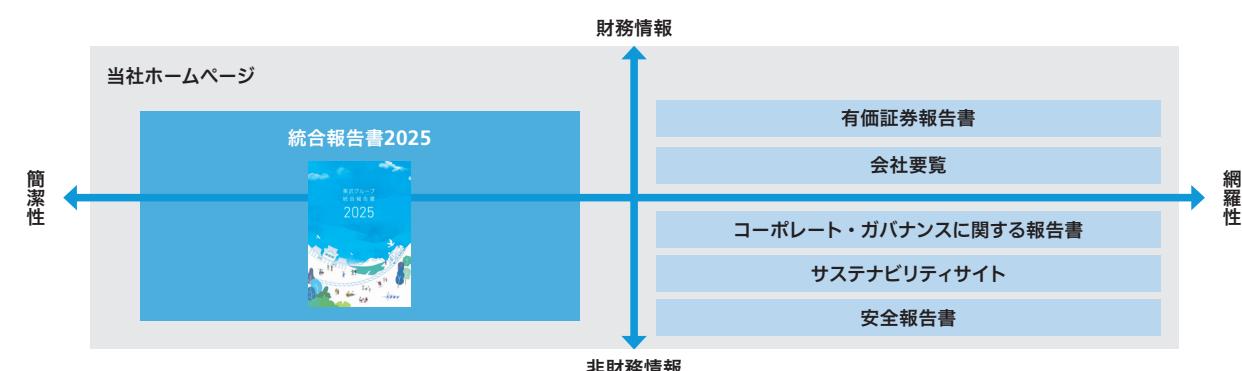
参照ガイドライン等

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- Global Reporting Initiative「GRIサステナビリティ・レポートティング・スタンダード」
- 経済産業省「価値協創ガイド」

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績予測などの将来に関する記述は、当社及びグループ会社の事業に関連する業界動向や、国内及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に基づいた予想を前提としています。したがって、実際の業績は経営環境などの変化に伴い、これら見通しとは異なる場合があります。

刊行物の位置付け



◎ 詳しくは下記をご覧ください（ホームページ上では各刊行物のページにアクセスできます）。

東武グループ経営理念

東武グループでは、「奉仕」「進取」「和親」を
経営の拠り所としています。

「奉仕」

東武グループは、東武グループの全ての事業が社会に支えられて
いることを深く自覚し、豊かな社会の実現に貢献します。

「進取」

東武グループは、現状に甘んじることなく、常に研鑽に励み、
時代を切り開く開拓者精神をもって新たな挑戦を続けます。

「和親」

東武グループは、人の和や環境との調和をもとに事業の発展と
従業員の幸福を図り、社会の進展に寄与します。

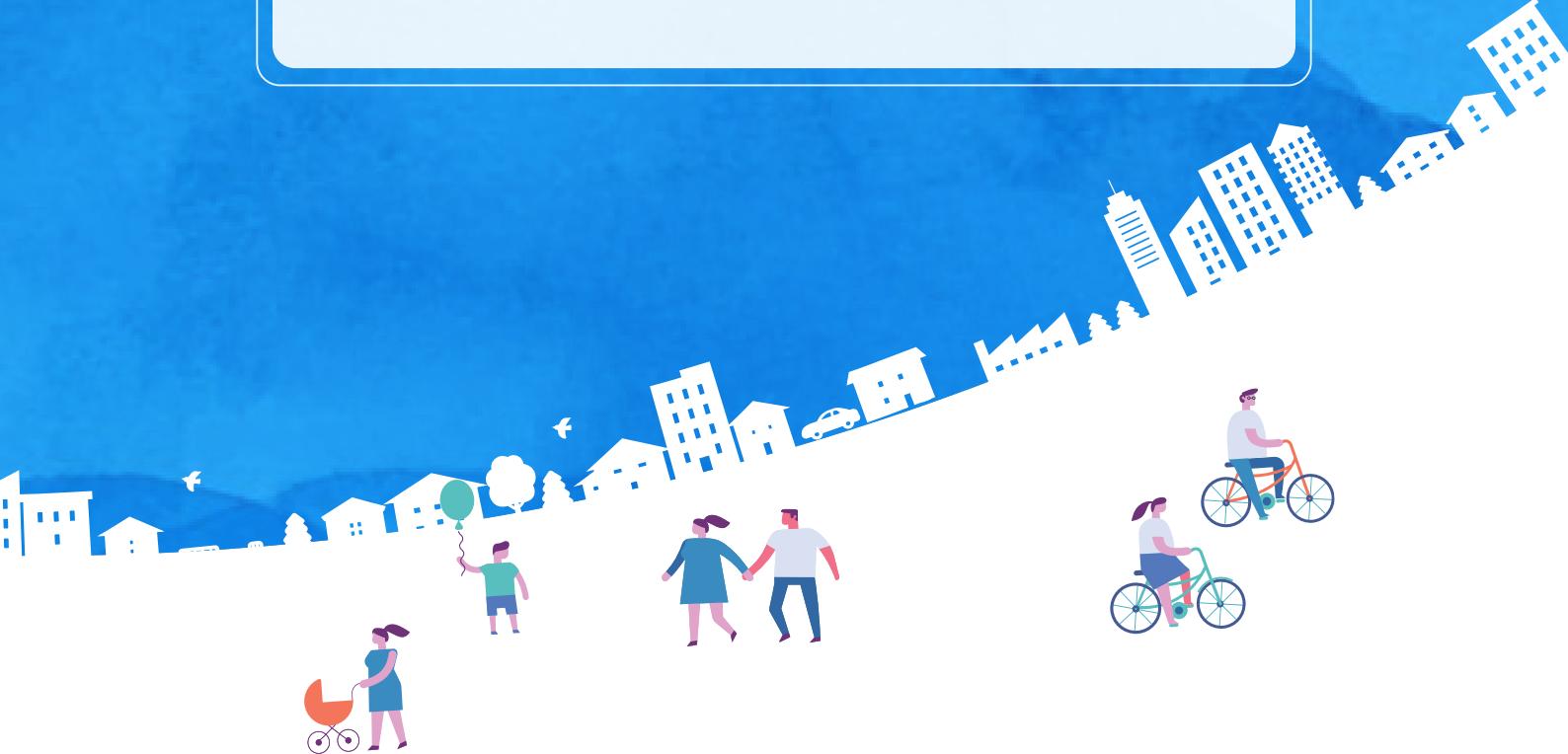


東武グループ経営方針

お客様の暮らしに密着した事業を通じて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「運輸」「レジャー」「不動産」「流通」等の事業を多角的、複合的に展開します。

お客様の視点に立ち、質の高い先進性や独創性あふれるサービスを提供し、活力に富んだ暮らしやすく訪れたい東武沿線の実現を目指します。

事業を通じて安定的に利益を創出しながら、環境にも配慮した経営を進め、お客様の生活を担う企業グループとして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。

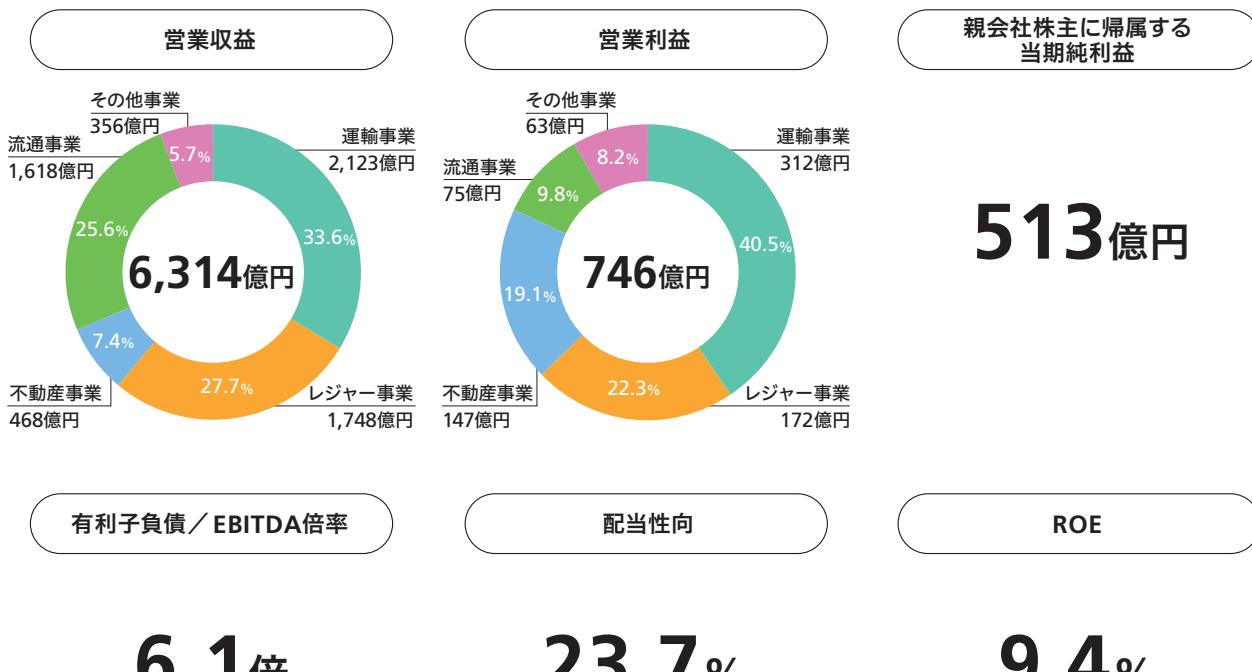


At a Glance

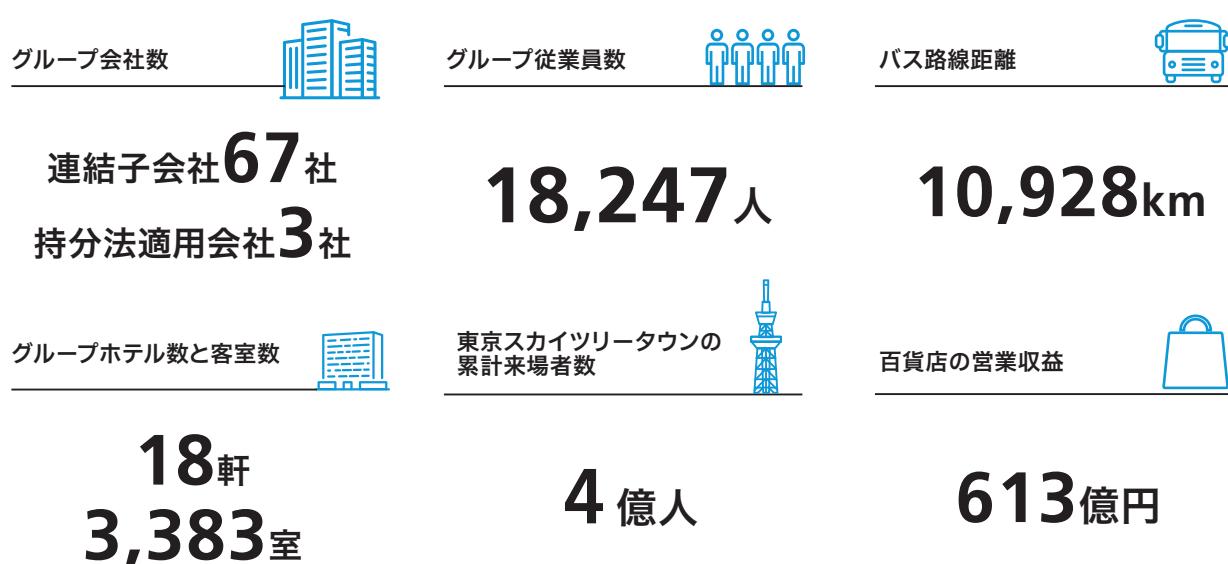
当社は1897年の創立以来、鉄道事業を主軸としつつ、運輸、レジャー、不動産、流通などにも事業を拡大してきました。現在では東武鉄道及び連結子会社67社、持分法適用会社3社からなる東武グループを構成しています。

当社沿線には、世界遺産や国立公園を有する日光、年間3,000万人以上の観光客が訪れる浅草・東京スカイツリータウンエリア、小江戸情緒あふれる川越などを有しています。今後も事業を推進しながら、沿線価値の向上と、東武グループの持続的な成長を目指していきます。

東武グループの経営状況（2025年3月31日現在）



東武グループの事業（2025年3月31日現在）



東武鉄道の主要な事業エリア (2025年3月31日現在)



463.3km

205駅

1,788両

輸送人員



8.5億人

旅客運賃収入



1,375億円

社長メッセージ



「挑戦」と「協創」のもと

レジャー・不動産・新規事業を

成長ドライバーとして

長期経営ビジョンを実現させ、

中長期の企業価値を拡大する

取締役社長

都筑 豊

長期経営ビジョンの実現に向けて

当社グループは現在、2030年代のありたい姿を言語化・数値化した「長期経営ビジョン」のもと、ビジョン実現プロセスの一環として「東武グループ中期経営計画2024～2027」（以下、現中計）を推進しています。2025年4月30日には、長期経営ビジョンにおける営業利益の目標を、2030年代半ばに1,000億円以上を目指すことに上方修正すると同時に、資本コストを意識した経営の実現に向けて、中長期的なROE8%以上の維持・向上を確固たるものにしていく方針を公表しました。成長戦略の推進により収益力を高めていくこと、そして観光とまちづくりという成長領域に重点的に投資を行うことで、これら定量目標の達成を目指しています。

今回公表したROE8%以上という目標は、利益成長と資本効率の両面に継続的に取り組んでいくという私たちの想いを示したものです。また、株主還元についても、現中計期間中の総還元性向を従来の30%以上から40%以上に引き上げるとともに、新たなKPIとしてDOE（純資産配当率）2.2%以上を意識し段階的に引き上げることを加えました。2028年以降については、さらなる拡充を検討していきます。財務の健全性に関しては、2030年代半ばまでの自己資本比率の想定値を30%以上に設定しました。

企業価値の向上については、「成長戦略の推進による収益性の強化」「財務健全性を踏まえた財務レバレッジの活用」「期待成長率の向上」を3本柱に設定しました。特に重視しているのは「成長戦略の推進による収益性の強化」です。長期経営ビジョン及び現中計では、市場の拡大が見込まれる観光と、沿線の開発余地が大きいまちづくりを、グループの成長をけん引する中核領域と位置付けました。新型コロナウィルス感染症の収束に伴ってインバウンド需要は急回復し、2024年の訪日観光客数はコロナ禍前を上回る約3,700万人に達しています。拡大するインバウンド需要をはじめとする観光需要をグループ内にしっかりと取り込んでいくとともに、池袋駅西口や東京スカイツリーが立地する押上を中心に、エリ

ア開発を進めていく計画です。これらの重点事業に経営資源を集中投入するとともに、事業基盤（沿線）の継続的な強化や、事業ポートフォリオの最適化に向けた新規事業の育成に注力することにより、営業利益1,000億円、ROE8%以上という中長期目標の達成をより確実なものとしていきます。こうした積極的な戦略投資に基づく当社グループの成長ストーリーを、今後はスマート形式のトップミーティングなどの新たなIRチャネルも活用しながら明確に発信することによって、資本市場における中長期的な成長期待を高め、資本コストの低減に結実させていきたいと考えています。

足元の事業環境を概観しますと、東京メトロ有楽町線の延伸プロジェクトが本格始動するなど、当社グループの事業展開に追い風が吹いていることを実感しています。物価の上昇や人件費・金利などのコスト増は続いているものの、前述のとおり、インバウンド需要は想定以上に旺盛で、当社の連結業績も2年連続で過去最高益を更新するなど、増益基調を維持しています。こうした現状認識を踏まえ、成長戦略を実現するスピードをアップするとともに、この1年の環境変化に伴う投資計画の組換えや大型プロジェクトの完成時期を考慮し、長期経営ビジョンの目標時期を見直した上で目標数値を大幅に上方修正しました。

また、今回の見直しでは、株主・投資家の皆様から寄せられた声も踏まえ、当社グループの成長性に対する解像度を高めるために、各プロジェクトの進捗と完成時期を図式化するなど、具体的なロードマップを提示しました。投資家の皆様からは、不動産など早期回収型の投資に注力してはどうか、という声もいただいています。早期回収型の投資が当社グループの企業価値向上に寄与するものかどうかを慎重に見極めながら検討を進めていきたいと考えています。

次に事業分野別の取組みについてご説明します。当社グループの事業活動は、将来投資を含めて総じ

て堅調に推移しています。まず好調なインバウンド・観光領域に関しては、日本橋3丁目及び銀座7丁目で新たなホテルを計画しているほか、日光金谷ホテルも大規模改修を予定しています。新ホテル及び日光金谷ホテルの開業は、2030年前後を目指しています。まちづくりについては、池袋駅西口再開発プロジェクトの工事着手が3年後ろ倒しになっていますが、建設コストの大幅上昇を踏まえて事業性を改めて検討する機会を得たものと前向きに捉えています。

鉄道事業では、早くからワンマン運転を導入してきた経験と知見を活かしながら、引き続きDXによる省力化・省人化を進めていきます。2025年度末に東武スカイツリーライン緩行線の北千住駅と北越谷駅間でワンマン化を実施するほか、鉄道輸送のさらなる効率化を目指して、東武アーバンパークラインにおいてもワンマン化の検討を進めていく方針です。

将来の収益源として期待される新規事業については、生体認証を使って手ぶらで買い物ができる「SAKULaLa」の市場浸透に力を注いでいます。SAKULaLaは当社沿線に依存することなく展開できる広域型のビジネスです。2025年4月には、上新電機の大宮にある2店舗で運用がスタートしました。今後は、上新電機全店舗への展開や当社グループホテルへの導入など、関東圏外では大阪と福岡を重点エリアに利用可能店舗の増加を図っていきます。

少子高齢化に伴う人口減少、DXの進展、人々の環境意識の高まりなど、我が国の社会は今、大きな変動期を迎えています。不確実性が高まる環境のもとで、持続的な成長を達成し、企業価値の最大化を実現するためには、外部環

境や社会ニーズの変化を先取りしつつ、社内・社外のパートナーと緊密に連携し、鉄道主体の旧来のビジネスモデルでは提供できなかった新たな価値を創出していくことが欠かせません。当社グループはこれまで、鉄道事業を基盤としながら、そのネットワークの上に暮らしに係わる様々なサービスを、パートナーとの協業のもとで展開することによって、事業領域の多角化と収益の安定化を実現してきました。こうした当社グループの経営姿勢を象徴するのが「挑戦」と「協創」というキーワードです。協創は外部連携だけでなく、グループ間のシナジーに注力していくことも意味しています。協創の取組みについては、いまだ課題が多いものの、少しずつ成果も現れてきました。外部連携の成果についてご説明すると、JCBとの協業から生まれた新しい東武カード、当社が東京メトロに打診したことをきっかけに実現した東武スカイツリーラインと有楽町線との相互直通運転、地元行政やスタートアップと連携した「国際エコリゾート日光」は、いずれも挑戦と協創を体現するプロジェクトです。現中計における最大のトピックの一つである新しい東武カードは、これまでの主な会員層であった東武百貨店ご利用者だけでなく、沿線の多くの方々にも保有いただき、高い利便性と拡張性を有した画期的なカードとして、お客様から高い評価をいただいている。東武鉄道は2020年より、顧客接点のデジタル化と顧客データのID統合に取り組んできましたが、新しい東武カードはグループ外のデータを捕捉することも可能で、顧客行動をより精緻に把握し、蓄積したデータを有効活用することにより、百貨店から沿線まで幅広いグループ領域での利用を促進し、連結収益のさらなる拡大を図っていきたいと考えています。

先般の長期経営ビジョンの見直しにより、現中計の先の着地イメージがより鮮明になりました。長期経営ビジョンの実現に向けて新たな成長の種を蒔くフェーズと位置付けた現中計の取組みも順調に進展しています。しかし、ビジョンの実現に向けて対応を強化すべき経営課題も少なくありません。観光及びまちづくり領域においては、人件費や建設費が高騰する一方、金利の上昇が資金調達コストを押し上げています。労働力不足により、ホテル等の建設や大型改修に着手できない、あるいは工事が遅延するリスクも以前より高まっています。コストの上昇に関しては、ホテルや東京スカイツリーなど様々な事業において、物価の上昇を反映した適正な価格体系の構築に努めるとともに、鉄道とまちづくりの一体推進など、グループ内外の協創に



よりシナジーの創造により対応していきます。労働力不足については、ゼネコンとの連携をより緊密化すると同時に、当社内部においても意思決定のスピードを上げ、迅速かつ的確に対応していきます。グループ内外の協創によるシナジーの創造にも積極的に取り組んでいく方針です。



事業ポートフォリオの変革

長期経営ビジョンの見直しでは、1,000億円以上の営業利益を達成することを新たな目標に設定しましたが、その内訳も従来の鉄道事業300億円／非鉄道事業500億円から、運輸事業300億円～320億円／その他700億円以上に変更しています。営業利益目標を上方修正した背景には、既存の延長線上で事業を行うのではなく、1,000億円台と、これまでの水準とは桁の異なる目標を掲げることで、大型プロジェクトの完遂に向けてグループ社員の力を結集したいという想いがありました。また、目標達成の時期を2033年度から2030年代半ばに変更したことと共に伴い、東武グループの持続的な成長をけん引するエンジンが、レジャー事業や不動産事業、新規事業であることをより明確にするために、目標内訳も修正しました。中計4年間の成長投資に関しては、観光やまちづくりなどの重点領域に総額2,700億円程度の資金を振り向ける計画です。各投資案件との間で調整を行い、投資の平準化に努めています。

当社グループの成長ドライバーであるレジャー事業及び不動産事業の成長戦略をご説明しますと、まずレジャー事業ではホテルと東京スカイツリーを事業展開の基軸に置いています。日本橋3丁目及び銀座7丁目の新ホテルと日光金谷ホテルのリニューアルは2030年前後に開業を予定しており、大阪の新ホテルは2030年代半ばの完工を想定しています。これは大型案件への投資時期の分散も意識したものであり、着実な進捗に努めていく考えです。2030年

頃に第一の収益化タイミングが来ることを想定しており、その後はホテルの開業負担が見込まれるもの、2030年代半ばまで可能な限り平準化を図り、安定的に収益を伸ばしていく考えです。東京スカイツリーに関しては、2026年4月に料金の改定を実施、あわせて来場者数の分散を図るため、混雑状況に応じて価格を機動的に変動させる変動価格制を導入する予定です。

不動産事業は、賃料収入にとどまらず、鉄道事業やレジャー事業など他セグメントとのシナジーが期待できる、グループ利益拡大のカギを握る事業です。まちづくりを中心とした実効性ある戦略・施策を着実に進めています。特に押上エリアでは、インバウンド需要の更なる伸長、成田発着枠の拡大、東京メトロ有楽町線の乗り入れなど、追い風が吹いています。現在進行している高架化工事を経て、2030年前後より東京スカイツリータウンエリアの開発を段階的に進めていく計画であり、今後に期待していただきたいと思います。

業務の拡大とROEの継続的な維持・向上を両立するためには、適切な事業ポートフォリオマネジメントを策定・実行することが欠かせません。当社グループでは、各事業、各投資案件がしっかりと利益を出すことを前提とした上で、事業間のシナジーと連結の利回りを意識した事業ポートフォリオの運営を行っていきます。

「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けて

当社は2025年4月30日付で、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」と題したリリースを公表しました。本リリースでは、ROEの向上と資本コストの低減が企業価値向上への必須命題であるとの認識を示すと同時に、当社事業の収益性や株主還元などの中長期的な財務目標を変更すること、そして財務の健全性を踏まえた財務レバレッジの活用を図ることで、事業の収益性と市場の期待成長率を高めることを今後の方針として打ち出しています。

当社グループがこうした方針を打ち出した背景には、当社のPBR及び株価に対する課題意識がありました。当社グループはかねてから資本の効率性を重視した経営を継続し、近年は時代の変化を見据えつつ、中長期を見据えた事業構造改革に取り組んできました。しかし、かつて1.0倍

を超えていたPBRは2024年に1.0倍を割り込み、株価も低水準で推移しています。4月30日のリリース発表は、当社グループの企業価値向上の道筋を十分に訴求できていなかったことがPBRや株価が低水準で推移している要因であると考え、財務戦略、資本政策を中長期の視点で再点検する必要があると判断したものです。

当社グループはこれまで財務の健全性を優先した経営を実践してきました。今後は、こうした強みを堅持した上で、成長投資と株主還元とのバランスをより重視するとともに、資本コストや株価をこれまで以上に意識し、資本効率の改善に努めていく考えです。そして、株主・投資家の皆様との対話を深化させ、当社グループの企業価値向上の道筋と実現可能性を訴求していくことによって、ROEの維持向上やPBRの改善につなげていきたいと考えています。

地球環境と社会のサステナビリティに対する貢献

当社グループは自然環境と地域社会のサステナビリティに対する貢献を重要な経営課題の一つに位置づけています。国際エコリゾート日光をはじめ、沿線を中心とした地域社会の持続的な発展を図ることは当社グループの最も重要な課題です。また、長期経営ビジョンの経営戦略方針の一つに「持続的な事業運営体制の確立」を掲げているとおり、社会的価値を創造し続けるために当社自身の持続可能性を高めていくことも大切な経営命題だと考えています。



す。現中計では、環境負荷の低減と人的資本の強化を重点施策として掲げました。

今年度からは、サステナビリティ経営を推進していくうえで、当社が特定したマテリアリティを着実に解決していくため、サステナビリティ推進委員会を設置するなど、サステナビリティ経営に係る取組みを強化しています。

CO₂の排出削減については、グループ全体で2030年度に2022年度比30%削減することを目標に様々な取組みを推進しています。2025年3月には東武アーバンパークラインに省エネ車両80000系を投入、車両の入替えによってCO₂排出量を大幅に削減することができます。奥日光エリアのグループ施設においても、太陽光や温泉熱といった再生可能エネルギーの導入を進めています。特に、2025年8月には、日光エリアを含む栃木県内のグループ会社間で地産地消型のエネルギーーサイクルを構築しました。これは、廃食油からバイオ燃料混合軽油を精製するプラントを新たに設置して、栃木県内グループ9施設で生じた廃棄食用油を活用し、バイオ燃料バスの本格運用を開始したものです。当社グループは今後も、環境負荷低減の取組みを脱炭素や省エネルギーの観点だけで捉えるのではなく、新た

なビジネス機会の獲得という側面からも積極的にアプローチし、社会課題解決への貢献と事業の経済的価値創出の両立を目指していく方針です。

観光資源の維持・強化に関しては、国際エコリゾート日光が象徴するように、自然資本を競合観光地との差別化を図る重要な経営資源と位置付け、地域の持続的発展に向けて基盤整備を行っています。日光エリアでは現在のところオーバーツーリズムの問題は顕在化していませんが、インバウンド需要のさらなる増大を見据えて、地域と連携しつつ、二次交通や宿泊施設の整備をしっかりと進めていくことが肝要だと考えています。沿線開発は一朝一夕に実現できるものではありません。当社グループが事業を展開する地域の価値向上と、当社自身の価値拡大に向けて不斷の挑戦を積み重ねていきます。

人的資本経営に関しては、「採用」「育成」「能力発揮・

定着」を3本柱に実効性ある人材戦略を展開しています。人材は価値創造の基盤であり、持続的成長への原動力です。まず、「育成」に関しては、入社後長きにわたり活躍してもらうために必要な知見を深める教育やコミュニケーションを重視した教育研修等の多彩な施策を通じ、自ら考え自ら行動する人材、そして新しい発想で未踏の領域に挑戦するチャレンジ精神旺盛な人材の輩出に努めています。

また、「採用」については、労働人口の減少・労働市場の流動化を背景に当社も人材の獲得には非常に苦労しています。しかしながら、「定着」という軸で、働く環境の整備や人事諸制度の見直し等により、モチベーションを高め働き続けたいと思えるような具体的な取組みに着手しており、従業員の成長・企業の成長の両観点で、働きがいの向上・生産性の向上に努めています。

株主・投資家の皆様へ

当社グループは潤沢な経営資産を保有する企業グループです。東京屈指のターミナル駅である池袋をはじめ、沿線に浅草、東京スカイツリー、日光・鬼怒川、両毛地区、及び川越など、日本を代表する観光地を擁しています。中でも東京スカイツリー周辺は羽田・成田の両空港へのアクセスが良く、東京メトロ有楽町線との相互直通が実現すれば、湾岸エリアとの直結が図られるポテンシャルの高いエリアです。東京スカイツリータウンエリアと池袋駅西口再開発エリアを中心に、鉄道、レジャー、不動産、流通などの幅広い領域が連動する、次世代につながるまちづくりを行うことで、沿線価値の一層の向上を図っていく考えです。同時に、観光事業におけるインバウンド需要の確実な取込みに注力するとともに、SAKULaLaなど新規事業の基盤整備にも積極的に取り組んでいきます。

企業の価値は、社会的価値と経済的価値で構成されますが、私はまず社会的価値があり、その先に経済的価値があると考えています。経済社会が抱える多様な課題に最適なソリューションを提案・提供していくこと、それがステークホルダーの皆様に支持されて初めて、経済的価値が生まれてくると信じています。ステークホルダーの皆様に認められなければ、事業を行っていく意味はありません。

当社グループは1897年の設立以来、お客様、地域社会

の皆様、株主・投資家の皆様、お取引先など、様々なステークホルダーのご支援をいただきながら着実な成長を続けてきました。同時に、当社グループ独自の社会的価値を多くの方々にご提供してきたと自負しています。当社はまた、株主・投資家の皆様との対話を経営にフィードバックする仕組みを構築しています。皆様からの意見や提言を、私が自ら経営会議で取り上げ、経営に反映させていくケースもあります。2025年10月には、経営企画本部に新たにIR室を設置しました。今後は私が出席するスマートミーティングも実施し、投資家の皆様とのコミュニケーションをより深化させていきたいと決意しています。

当社グループが今後50年、100年と存続し、社会の信頼に応え続けていくためには、「安全・安心」の確保をはじめとして、鉄道インフラの強靭化を基盤に、非鉄道事業を拡充し、定住人口・交流人口を増やしていくことも含め、沿線で展開する様々な事業の価値向上を図ることが不可欠です。当社グループは現中計で掲げた諸戦略を確実に実行し、沿線価値の一層の拡大を図っていきます。また株主・投資家の皆様には、堅調な利益成長と充実した利益還元により、そのご期待にお応えしていきます。引き続き、当社グループに対するご理解とご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

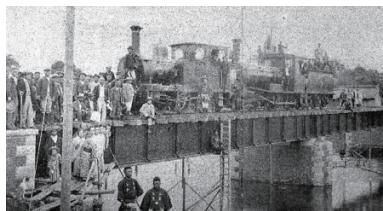
価値創造の歩み

1897~

1945~

1960~

設立・ 路線網拡大



1899年 開業前の試運転の様子

沿線価値 向上



1951年 戦後最初に新造した日光・鬼怒川線特急(5700系)が就役(岡準二氏撮影)

輸送力増強 事業拡大



1962年 開業当時の池袋東武百貨店

時代背景

- 日本の近代化
- 殖産興業政策の推進
- 戦後復興
- 国民生活の安定、向上
- 高度経済成長
- オイルショック

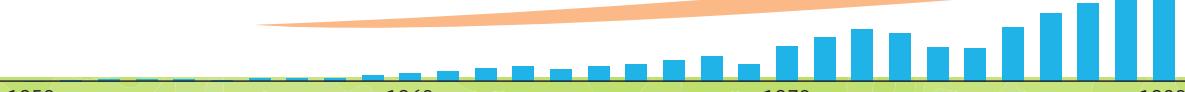
社会のニーズと主な事業展開

- 鉄道路線の延伸
- 浅草駅ビル開業や武蔵常盤(現ときわ台)駅前宅地分譲による沿線の活性化
- 川越地区で乗合自動車事業の開始
- 特急列車「華厳号」「鬼怒号」を運行するなど観光需要の増加を見据えた事業を展開
- 東武スーパーマーケット霞ヶ丘店(東武ストア第1号店)開業をはじめ流通業へ進出
- 営団地下鉄(現 東京メトロ)日比谷線との相互直通運転を開始
- 住宅開発の推進
- 機械化や業務の統廃合などで省力化を推進

【創業時からの変わらぬ信念】

営業利益の推移(百万円)

※1977年度より連結会計



1980~

2000~

2020~

事業の多角化



1993年 アイムふじみ野マンション分譲開始

事業の選択と集中



2012年 東京スカイツリータウンオープン

挑戦と協創で次なる100年へ



池袋駅西口地区再開発（イメージ）

- 円高ドル安の進行
- バブル景気

- バブル崩壊
- 少子高齢化

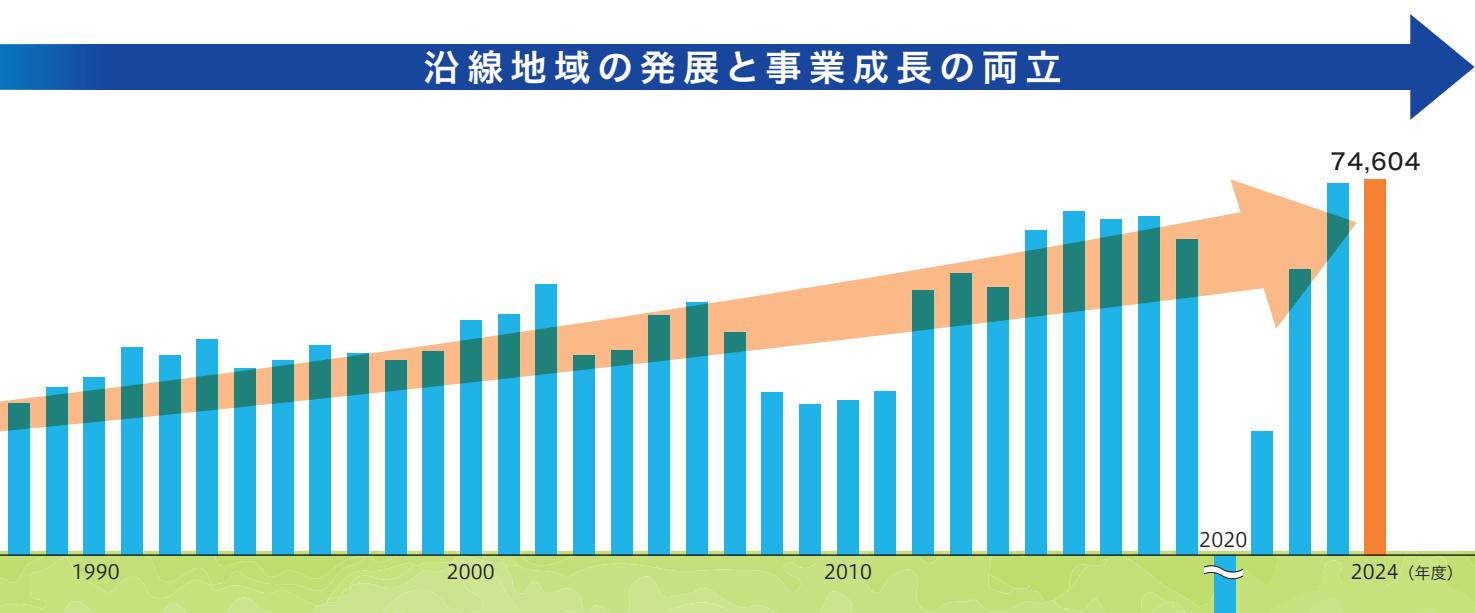
- コロナショック
- デジタル技術の進展

- 東武動物公園や東武ワールドスクウェア開業など事業領域を拡大
- ニュータウン「アイムふじみ野」の誕生や新駅開業など人々のライフスタイルの多様化やニーズの変化にあわせた事業を展開

- 事業の再編と財務体質の強化
- 民鉄最長の複々線完成と他社線との乗り入れによる鉄道ネットワークのさらなる拡充
- 東京スカイツリータウンなど収益力の高い事業への集中投資

- 観光・開発事業などへの集中投資で非鉄道事業を強化
- 観光需要を捉えた収益力強化
- 労働力減少や環境負荷低減に対応し、人的資本の強化で持続可能な体制を構築

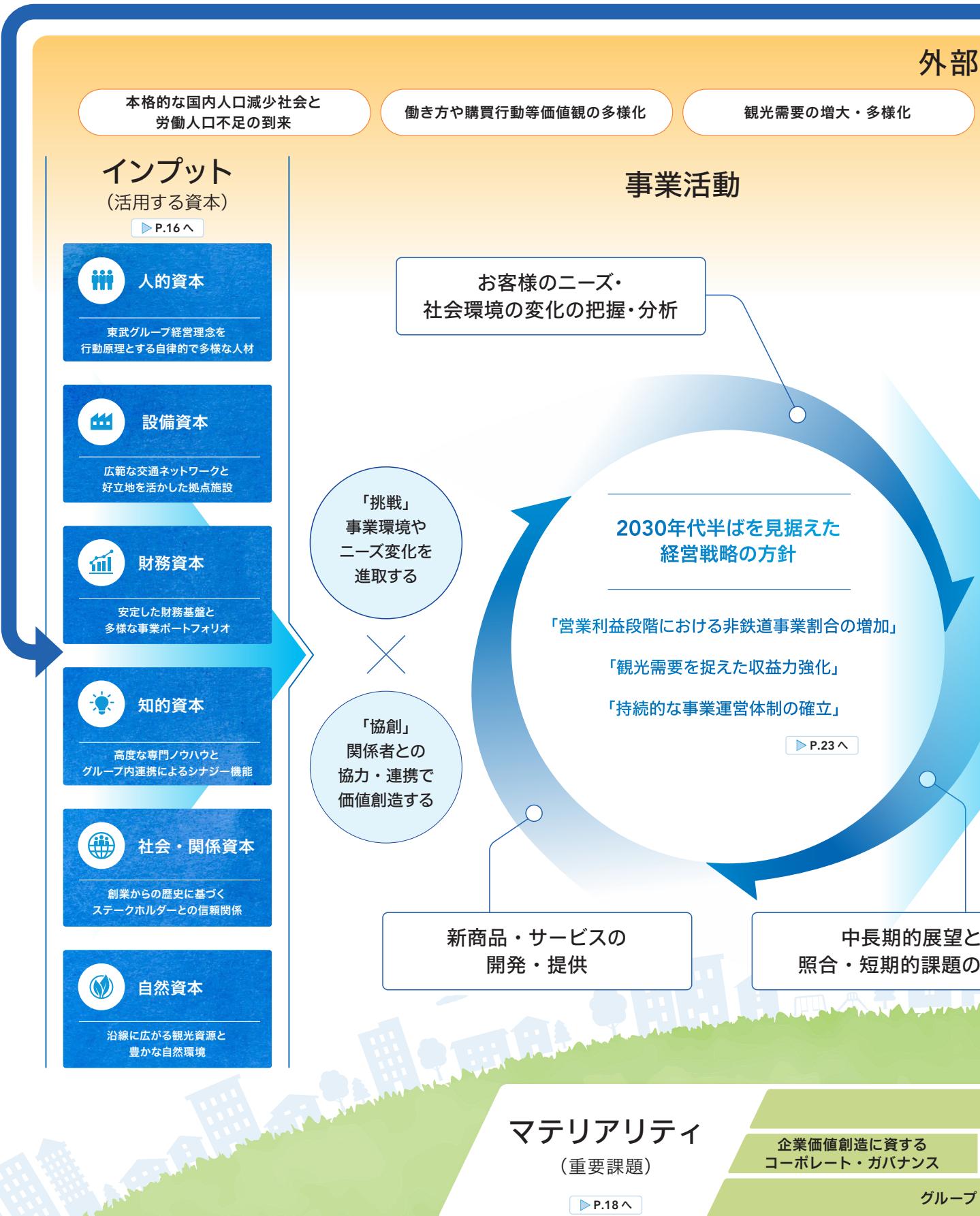
沿線地域の発展と事業成長の両立



価値創造プロセス

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が、最も重要な課題であると考えています。

東武グループを取り巻く外部環境は、様々な社会課題に直面しており、課題の解決とともに新たなビジネスモデルの構築が必要です。



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を図り、「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きました。

この考え方のもと、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）について以下のとおり示します。

◀◀◀ さらなる価値創造に向け資本へ

環境

デジタル技術の発展

さらなる環境負荷低減への
要求・気候変動の深刻化

人的資本強化への必要性の高まり

アウトプット (提供する商品・サービス)

日常の商品・サービス提供

- 安全・安心・快適で利便性高く環境にもやさしい輸送サービス
- 電波塔をはじめとした高度な社会インフラの安定的な提供
- 地域に新たなぎわいと活力を創出する商業施設
- お客様の価値観やライフステージに合わせた住まい
- 多様なライフスタイルに応える流通サービス
- 「浅草～東京スカイツリータウンエリア」による東京イーストエリアの活性化
- 地域と連携したまちづくりによる集客拠点の強化、サービスの提供、新たな魅力の発掘
- 「池袋駅西口地区再開発」による「駅からまちへ」人の流れを拡大する駅まち空間の創出
- デジタル技術を活用した便利で快適なサービスの提供
- 質の高い魅力的な観光輸送サービス
- 多様なニーズに応える飲食・宿泊サービス
- 生活に潤いを与えるレジャービューの提供

非日常の商品・サービス提供

アウトカム (提供する価値)

お客様・地域社会

- 快適性・利便性の高い豊かな暮らし
- エリアの特性を活かした地域社会の持続的かつ健全な発展・活性化と価値向上
- 良好的な自然環境の維持による持続可能な社会の実現

株主・投資家

- 企業価値向上の取組みと資本コストを上回る利益の実現による充実した株主還元と株価上昇

社員

- キャリア自律とエンゲージメントの向上
- 従業員のスキル向上
- 社員と東武グループのさらなる成長

お取引先

- 強固な信頼関係をもとにした安定的な経営と健全な事業の成長

環境

- 気候変動の緩和
- 脱炭素への貢献
- 日光をはじめとする自然資本の持続可能性向上

長期経営ビジョン

「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」

の
特定

地域社会の持続的な発展

多様な社員の
「能力と可能性」向上

環境優位性のさらなる
向上などによる環境負荷の低減

全ての事業の根幹である安全・安心の確保

価値創造プロセスにおいて活用する資本

東武グループは、各資本の強みを最大限に活用し、価値創造プロセスを実現していきます。

各資本

資本の特長

数字で見る現在値



人的資本

東武グループ経営理念を
行動原理とする
自律的で多様な人材

連結従業員数 18,247人
当社女性管理職比率 2.8%
障がい者雇用率 3.37%



設備資本

広範な交通ネットワークと
好立地を活かした
拠点施設

バス路線距離 10,928km
百貨店の営業収益 613億円
グループホテル数／客室数 18軒／3,383室



財務資本

安定した財務基盤と
多様な事業ポートフォリオ

自己資本比率 31.6%
営業利益 746億円
有利子負債／EBITDA倍率 6.1倍
発行体格付 A+ [安定的] (日本格付研究所)
A [安定的] (格付投資情報センター)



知的資本

高度な専門ノウハウと
グループ内連携による
シナジー機能

知的財産権 (特許・商標等) 341件
生体認証サービス「SAKULaLa」導入店舗／
会員数 75店舗／7,500人



社会・関係資本

創業からの歴史に基づく
ステークホルダーとの
信頼関係

TOBU POINTアプリダウンロード数
87万ダウンロード
東武カード会員数 643,837人



自然資本

沿線に広がる観光資源と
豊かな自然環境

浅草・日光・鬼怒川・川越等の地域・自然遺産
年間観光客数
浅草 3,000万人以上
東京スカイツリータウン 約3,700万人
日光市 約1,000万人
川越市 約735万人

資本解説

東武グループでは、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な成長につなげられるよう、「自ら考え自ら行動できる人材の育成」を目指しています。事業推進の原動力である社員一人ひとりが持つ能力を最大限発揮し、組織全体のパフォーマンス向上につなげるとともに、長く働き続けたいと思える職場環境を整備していきます。

1都4県463.3kmに広がる鉄道ネットワークに加え、バス路線などの二次交通網を張りめぐらせ、快適で利便性の高い通勤・通学輸送サービスと、質の高い魅力的な観光輸送サービスを両立しています。これらを核として、駅を中心とした商業施設や住宅などを提供したまちづくりや、東京スカイツリータウンやホテルをはじめとした観光拠点開発を進め、今後もさらなる沿線価値の向上を目指していきます。

鉄道事業を中心とした安定的な収益基盤を軸として、グループ会社により構成される多様な事業ポートフォリオを活用し、毎年安定した営業キャッシュ・フローを創出しています。また、中長期的に財務健全性を堅持しつつ、今後の成長のための戦略的投資や安全対策投資に効率的に資金を配分することで、持続的成長と将来の企業価値向上を実現していきます。なお、当社の信用格付について、2025年7月に、日本格付研究所の発行体格付がA【ポジティブ】からA+【安定的】に引き上げられ、格付投資情報センターではA【安定的】を維持しています。

東武グループは、鉄道事業において1時間あたり最大36本の列車を正確・安全に運行する高度なノウハウや、鉄道ネットワークと連携した開発事業や関連事業が一体となったまちづくりのほか、生体情報とデジタルIDを統合する認証技術など、豊富な知見を蓄積してきました。これにより、グループの事業は、運輸事業、レジャー事業、不動産事業、流通事業、その他事業の5つのセグメントにわたり、地域の特性やステークホルダーのニーズに対応し、各事業やグループ会社のノウハウ・知見を結集した、事業間・グループ間シナジーの追求により、新たな商品やサービスを提供するなど、さらなる価値を創造していきます。

1897年の創立以来、当社は多くの鉄道路線を建設、合併して路線網を広げるとともに、1936年には沿線開発第1号となる「常盤台住宅地」の分譲を開始するなど、地域のステークホルダーと手を携えて開発事業や各種関連事業への展開を進めつつ、様々なニーズを汲み取り反映させながら、地域社会と東武グループの価値を高めてきました。これまで築き上げてきた地域・自治体をはじめとしたステークホルダーとの強固な信頼関係のもと、グループ内外を問わず関係者との協力や連携により、基盤である沿線の持続的な発展を実現し、地域に根付いて発展を続けていきます。

東武グループの沿線には、山岳・湖沼・滝・湿原が織りなす多彩な自然美があふれる「日光国立公園」をはじめとして、緑あふれる豊かな自然環境を多く有しているほか、世界遺産「日光の社寺」、さらには大規模な温泉観光地を擁する「日光・鬼怒川エリア」、そこからつながる、浅草と東京スカイツリータウンが並ぶ「浅草・東京スカイツリーエリア」のほか、小江戸の情緒あふれる「川越エリア」など、国際的観光地や、交通アクセスが至便な魅力あふれる観光資源が広がっています。

マテリアリティ

東武グループは、東武鉄道を中心としたグループ会社70社で構成され、その事業は多岐にわたっています。これらの事業と、企業経営において重要なESG（環境・社会・ガバナンス）を踏まえ、リスクや機会を分析し、価値創造プロセスに実質的な影響を与える事象として5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。この5項目は、中長期的な視点から、いずれも優先的に取り組むべき課題ですが、特に「地域社会の持続的な発展」は、価値創造に最も強く影響するものであると考えています。そのほかの4項目は、持続的な価値創造を実現するためには決して欠くことのできない非常に重要な要素であると位置付けています。

なお、今回の統合報告書2025制作にあたり、独立社外取締役が議長を務めるガバナンス委員会（2025年8月5日開催）において、統合報告書2024の振返りと、当該マテリアリティを含めた統合報告書2025の台割案について審議し、議長から取締役会（同年8月27日開催）に次のとおり報告しています。

当社取締役会宛てガバナンス委員会報告書（2025年8月5日付）

「東武グループ統合報告書2025」制作に関し審議した結果、事務局提案の台割案に基づき編集することが望ましいと考えます。なお、以下2点につき留意いただくよう付言します。

- ・2024年度版の統合報告書に対してSR^{*}等で機関投資家の皆様から広く意見を収集し、2025年度版に反映する姿勢は重要である一方、機関投資家によっても焦点や見方が異なるため、開示する数値や情報については精査すべきである。
- ・財務情報だけではなく、非財務情報も含めた会社の魅力を伝えることは、工夫の見せどころである。投資家の皆様だけではなく、従業員や就職活動をする学生・生徒もご覧になっていることから、将来の応援団になりうる様々なステークホルダーを意識することが重要である。

*SRとはShareholder Relations（シェアホルダー・リレーションズ）の略で、機関投資家を含む株主の皆様と良好な関係を築くための面談等の活動のことです。

マテリアリティ特定のプロセス



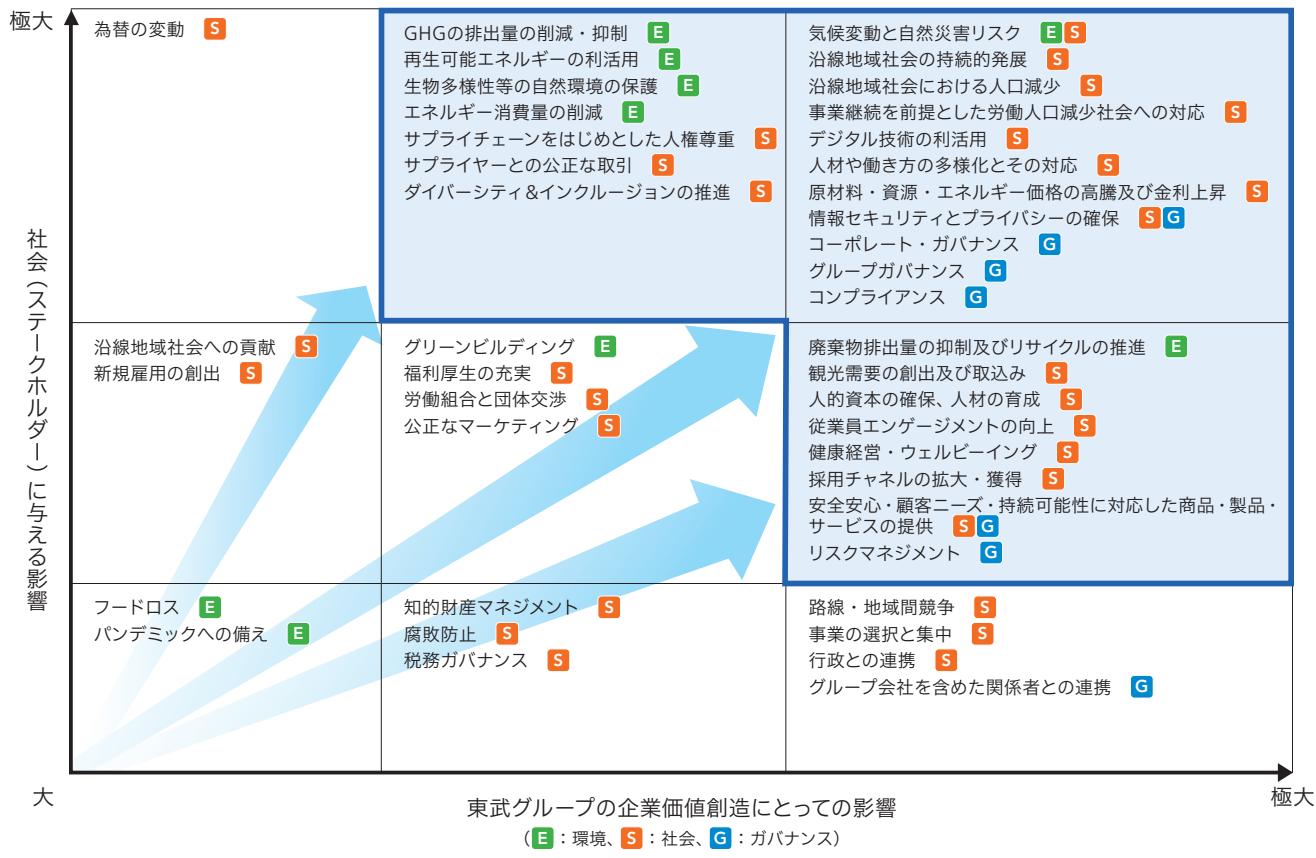
マテリアリティを特定するにあたり、東武グループ経営理念などの企業行動指針や東武グループの各事業を踏まえ、GRIスタンダードや、ESG評価機関がセクターごとに重視するESG項目などの客観的基準との関係性などを考慮し、検討すべき社会課題として、42項目に整理しました。

ステップ1で整理した42項目の社会課題について、横軸に「東武グループの企業価値創造にとっての影響」、縦軸に「社会（ステークホルダー）に与える影響」を置いた「マテリアリティマップ」上に、各項目をプロットしました。その中で、右上の象限に位置する項目を、東武グループにとって重要な社会課題（マテリアリティ候補群）として抽出しました。

ステップ2で抽出したマテリアリティ候補群について、ステークホルダーとの対話などから得られた東武グループに対する期待・要請や社会的影響などの観点から検討メンバーが確認を行い、最重要視すべきマテリアリティ5項目を特定するとともに、各項目について、なぜそれがマテリアリティに該当すると考えるのかについて説明を加えました。



マテリアリティ候補群マッピング



特定したマテリアリティ

地域社会の持続的な発展

▶ 詳細はP.68「ステークホルダーへの取組み」へ

企業価値創造に資するコーポレート・ガバナンス

▶ 詳細はP.72「コーポレート・ガバナンス」へ

多様な社員の「能力と可能性」向上

▶ 詳細はP.48「人材戦略」、P.55「労働安全衛生」、P.70「人権の尊重」へ

環境優位性のさらなる向上などによる環境負荷の低減

▶ 詳細はP.64「環境負荷低減に向けた取組み」へ

グループ全ての事業の根幹である安全・安心の確保

▶ 詳細はP.58「安全・安心」へ

特定したマテリアリティ

地域社会の持続的な発展 ▶ 詳細はP.68「ステークホルダーへの取組み」へ

東武グループは、広域にわたる鉄道ネットワークをベースとして事業を営んできました。近時、少子高齢化社会などによる経済停滞や地域間競争の拡大が顕在化しています。東武グループは地域社会との連携、共創により多くの事業価値を創出し、地域の発展とともに成長してきましたが、地域社会との強固な結びつきがさらなる発展の基礎になると考えています。今後も地域社会やステークホルダーと協力した取組みを充実させ、地域とともに地域の魅力を発見・発信するとともに、働き方や価値観が多様化した社会に求められる新たなサービスを含め、ニーズに応える地域づくりを進めます。これらの取組みにより、全ての世代が住みやすく、さらには訪れたい沿線を実現し、お住まいの方が満足できる地域を目指すとともに、交流人口の増加を図り、地域の持続的な発展を創造します。

企業価値創造に資するコーポレート・ガバナンス ▶ 詳細はP.72「コーポレート・ガバナンス」へ

東武グループ経営理念のもと、東武グループが持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るために、機動的かつ公正なコーポレート・ガバナンス体制を確立することが不可欠であると考えています。当社の取締役会は、経営の意思決定及び業務執行の監督を主な役割とし、代表取締役の指揮監督のもと、執行役員が業務執行を行う体制とし、経営の機動性を高めています。また、豊富な経験と見識を有する独立社外取締役複数名を選任することで、取締役会の多様性、知識・経験・能力がバランスよく構成されるよう努めています。さらに、「指名・報酬委員会」「ガバナンス委員会」による取締役会の機能強化に加え、東武グループコンプライアンス基本方針を行動原則としたコンプライアンス経営の推進や危機管理体制の構築を行うとともに、当社及びグループ会社に対するモニタリング機能の強化・充実を図ることで、公正性を確保しています。

多様な社員の「能力と可能性」向上 ▶ 詳細はP.48「人材戦略」、P.55「労働安全衛生」、P.70「人権の尊重」へ

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もとで新たな商品・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戦略及び各人材マネジメント施策に反映させ、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。

環境優位性のさらなる向上などによる環境負荷の低減 ▶ 詳細はP.64「環境負荷低減に向けた取組み」へ

気候変動リスクは世界規模で増大しており、地球温暖化防止や持続可能な循環型社会などの構築は急務です。

東武グループでは、鉄道事業を中心とした高い環境優位性をさらに向上させ、環境負荷・気候変動リスクの低減につなげるほか、あらゆる事業分野において、GHGの排出量の削減をはじめとした取組みや事業施設のレジリエンス強化など自然災害によるリスクを低減させる取組みを推進して、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ります。

グループ全ての事業の根幹である安全・安心の確保 ▶ 詳細はP.58「安全・安心」へ

東武グループでは、「安全は東武グループ全ての事業の根幹である」との信念のもと、安全・安心な商品やサービスの提供に努めています。近年は自然災害やテロ、感染症等、お客様の生活における、安全・安心への関心が高まっていることから、従業員一人ひとりが気付きの感度を高め、自ら考え自ら行動する教育をさらに充実させることにより安全・安心を確保するとともに、安全投資等の各種施策を推進し、より一層お客様に安心してご利用いただける商品やサービスの提供を図ります。

関連する項目

- 沿線地域社会の持続的発展
- 沿線地域社会における人口減少
- デジタル技術の利活用
- 人材や働き方の多様化とその対応
- 原材料・資源・エネルギー価格の高騰及び金利上昇
- 観光需要の創出及び取込み
- 安全安心・顧客ニーズ・持続可能性に対応した商品・製品・サービスの提供
- サプライヤーとの公正な取引



関連する項目

- コーポレート・ガバナンス
- グループガバナンス
- コンプライアンス
- 情報セキュリティとプライバシーの確保
- リスクマネジメント



関連する項目

- 事業継続を前提とした労働人口減少社会への対応
- 人的資本の確保、人材の育成
- 健康経営・ウェルビーイング
- サプライチェーンをはじめとした人権尊重
- 従業員エンゲージメントの向上
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 採用チャネルの拡大・獲得



関連する項目

- 気候変動と自然災害リスク
- GHGの排出量の削減・抑制
- 生物多様性等の自然環境の保護
- 廃棄物排出量の抑制及びリサイクルの推進
- 再生可能エネルギーの利活用
- エネルギー消費量の削減
- 原材料・資源・エネルギー価格の高騰及び金利上昇



関連する項目

- 安全安心・顧客ニーズ・持続可能性に対応した商品・製品・サービスの提供
- 気候変動と自然災害リスク

