

東武グループ
統合報告書

2025



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り組み
- 68 ステークホルダーへの取り組み
- 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・対話ガイダンス」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	・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	・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	・ガバナンス委員会にて、2024年度版統合報告書の振返りと、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	・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り組み ・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）	・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 ・キャッシュアロケーションの基本方針 ・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	・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	・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/>

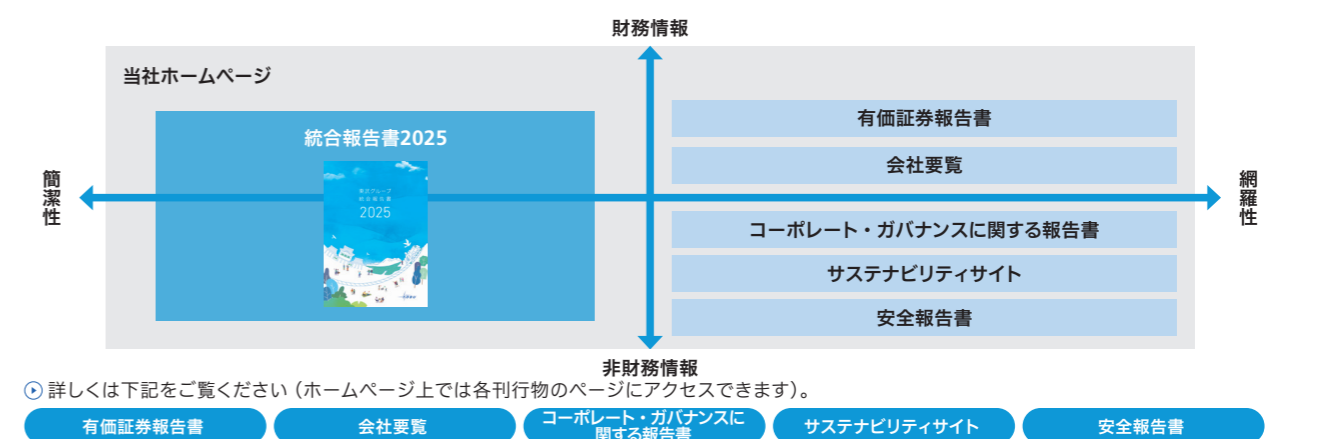
参照ガイドライン等

- ・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・レポーティング・スタンダード」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」

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



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。

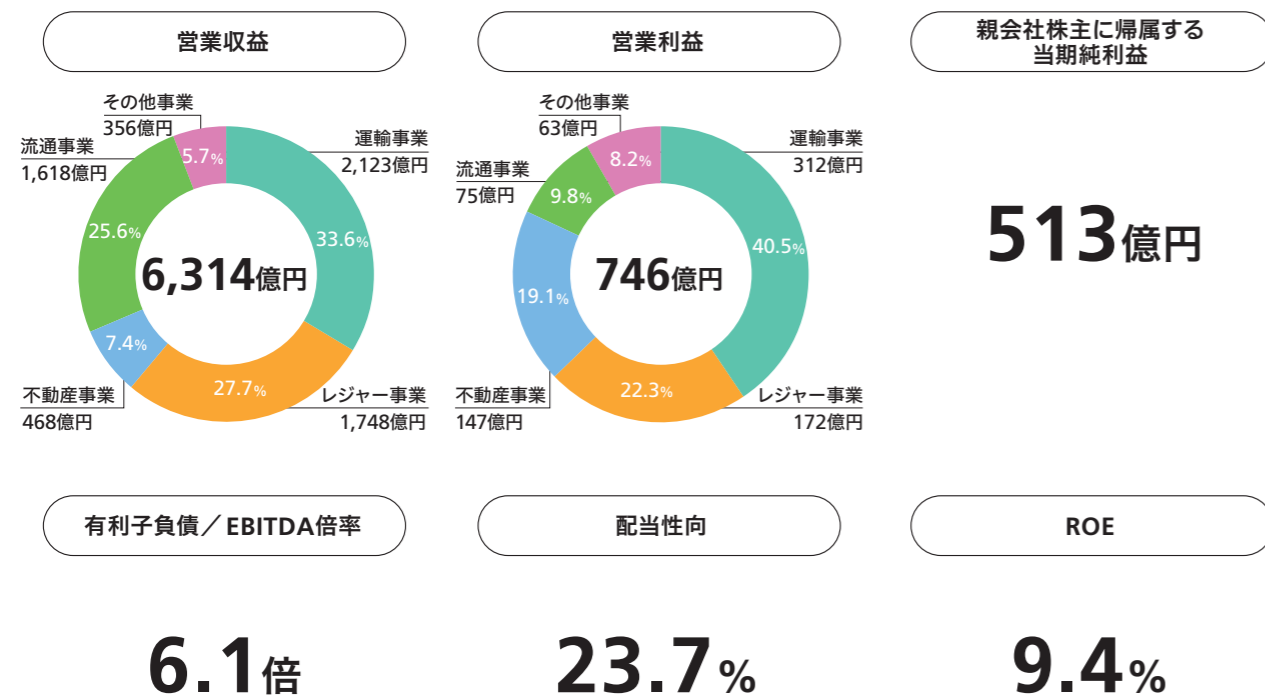
お客様の視点に立ち、質の高い先進性や独創性あふれるサービスを提供し、活力に富んだ暮らしやすく訪れたい東武沿線の実現を目指します。

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。

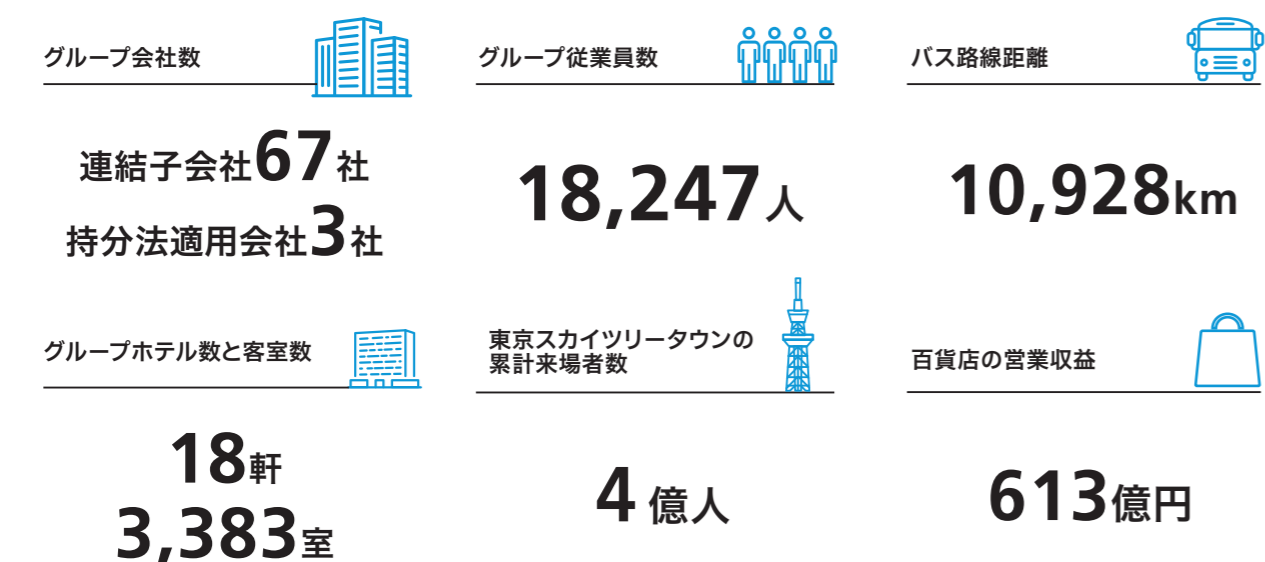
当社は1897年の創立以来、鉄道事業を主軸としつつ、運輸、レジャー、不動産、流通などにも事業を拡大してきました。現在では東武鉄道及び連結子会社67社、持分法適用会社3社からなる東武グループを構成しています。

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)



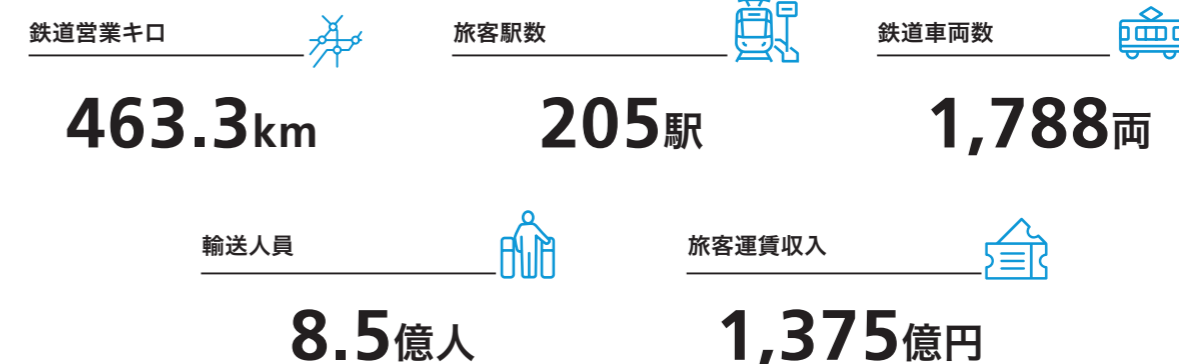
東武グループの事業 (2025年3月31日現在)



東武鉄道の主要な事業エリア (2025年3月31日現在)



東武鉄道各路線 Tobu Railway lines
他社線・新幹線 Other Railway and Shinkansen lines



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。新型コロナウイ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、今後はスモール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、上新電機の大阪にある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、いまだ課題は多いものの、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ます。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

よる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きます。

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。まちづくりを中心に実効性ある戦略・施策を着実に進めていきます。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。

業容の拡大と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。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きます。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断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・

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へ支持されて初めて、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へ認められなければ、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

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。

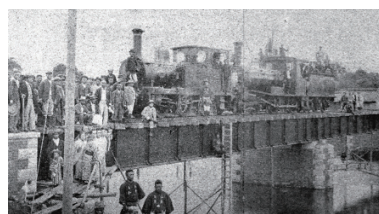
また、「採用」については、労働人口の減少・労働市場の流動化を背景に当社も人材の獲得には非常に苦労しています。しかしながら、「定着」という軸で、働く環境の整備や人事諸制度の見直し等により、モチベーションを高め働きたいと思えるような具体的な取組みに着手しており、従業員の成長・企業の成長の両観点で、働きがいの向上・生産性の向上に努めています。

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モール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、鉄道インフラの強靱化を基盤に、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お願い申し上げます。

1897～

設立・ 路線網拡大



1899年 開業前の試運転の様子

1945～

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)

1960～

輸送力増強 事業拡大



1962年 開業当時の池袋東武百貨店

1980～

事業の多角化



1993年 アイムふじみ野マンション分譲開始

2000～

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

2020～

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)

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

- 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

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

- 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

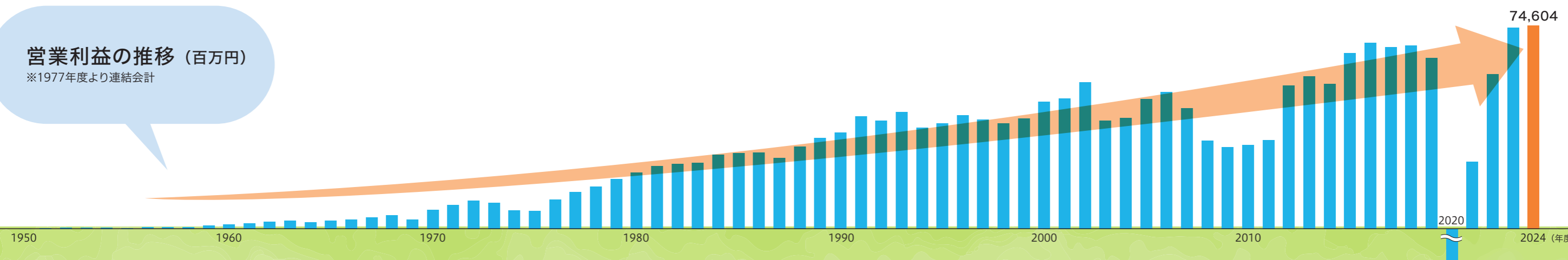
- 観光・開発事業などへの集中投資で非鉄道事業を強化
- 観光需要を捉えた収益力強化
- 労働力減少や環境負荷低減に対応し、人的資本の強化で持続可能な体制を構築

【創業時からの変わらぬ信念】

沿線地域の発展と事業成長の両立

営業利益の推移(百万円)

※1977年度より連結会計



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。


 長期経営ビジョン
「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」

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

資本解説



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%

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。



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

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。



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)

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。



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

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。



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

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。



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

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。

東武グループは、東武鉄道を中核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の振り返りと、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



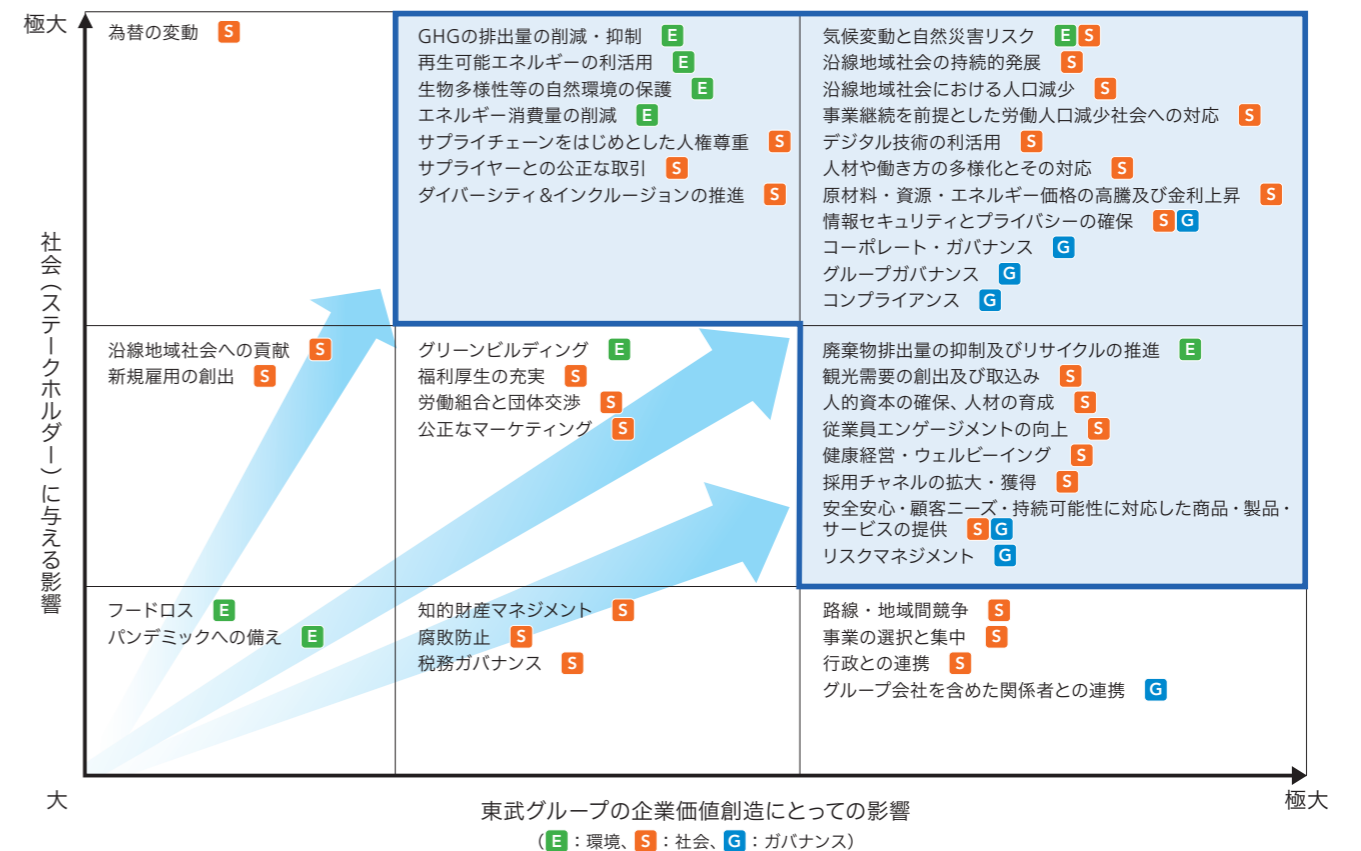
マテリアリティを特定するにあたり、東武グループ経営理念などの企業行動指針や東武グループの各事業を踏まえ、GRIスタンダードや、ESG評価機関がセクターごとに重視するESG項目などの客観的基準との関係性などを考慮し、検討すべき社会課題として、42項目に整理しました。

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。

- 関連する項目
- 沿線地域社会の持続的な発展
 - 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



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は、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。

- 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



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。

- 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



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。

- 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



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
- 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

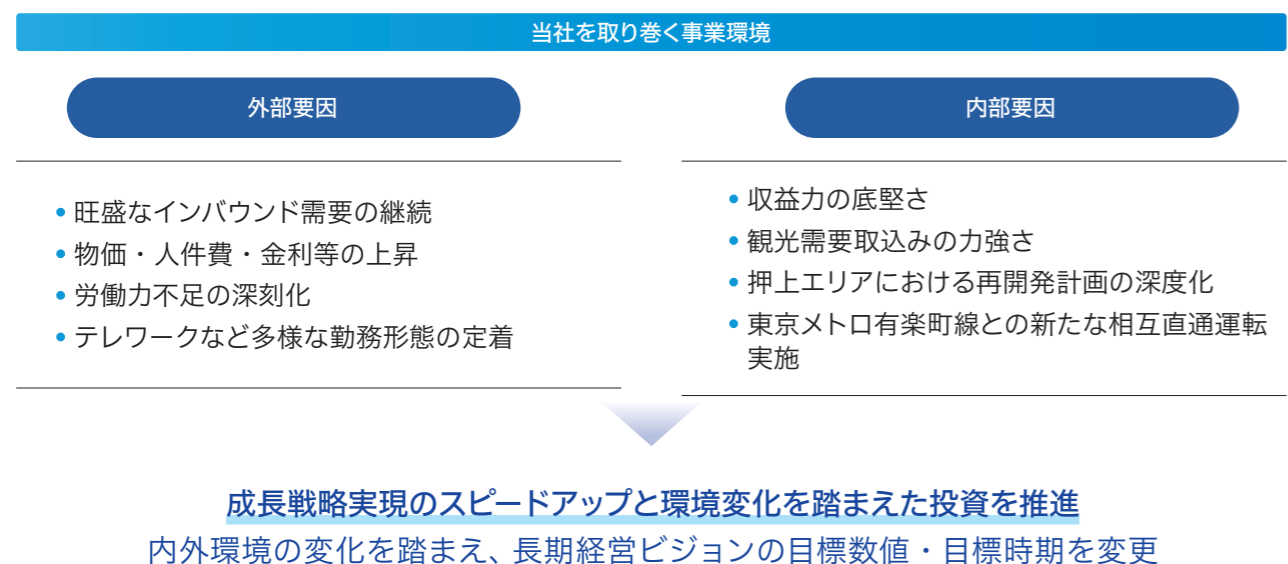


事業環境分析

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対応・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。

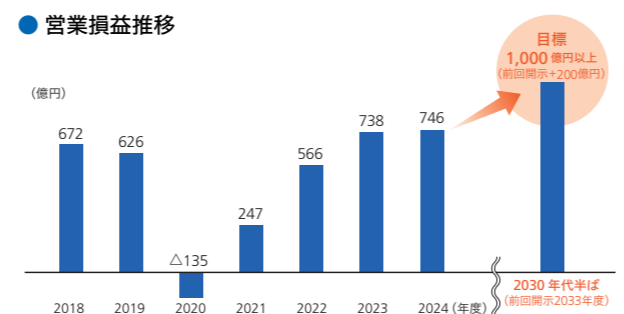
これらの要素については、プラス・マイナス両面の影響がありますが、環境変化に対して柔軟に対応していくことで、東武グループの持続的な成長を実現していきます。



財務目標

成長領域であるホテル等の観光事業、開発（まちづくり）事業の加速化や東京メトロ有楽町線との新たな相互直通運転等の実現を通じ、2030年代半ばの営業利益を1,000億円以上とする目標を掲げています。

また、資本コストを意識した経営による企業価値の向上、成長投資や財務健全性を図りながらバランスのとれた株主還元を実施していきます。

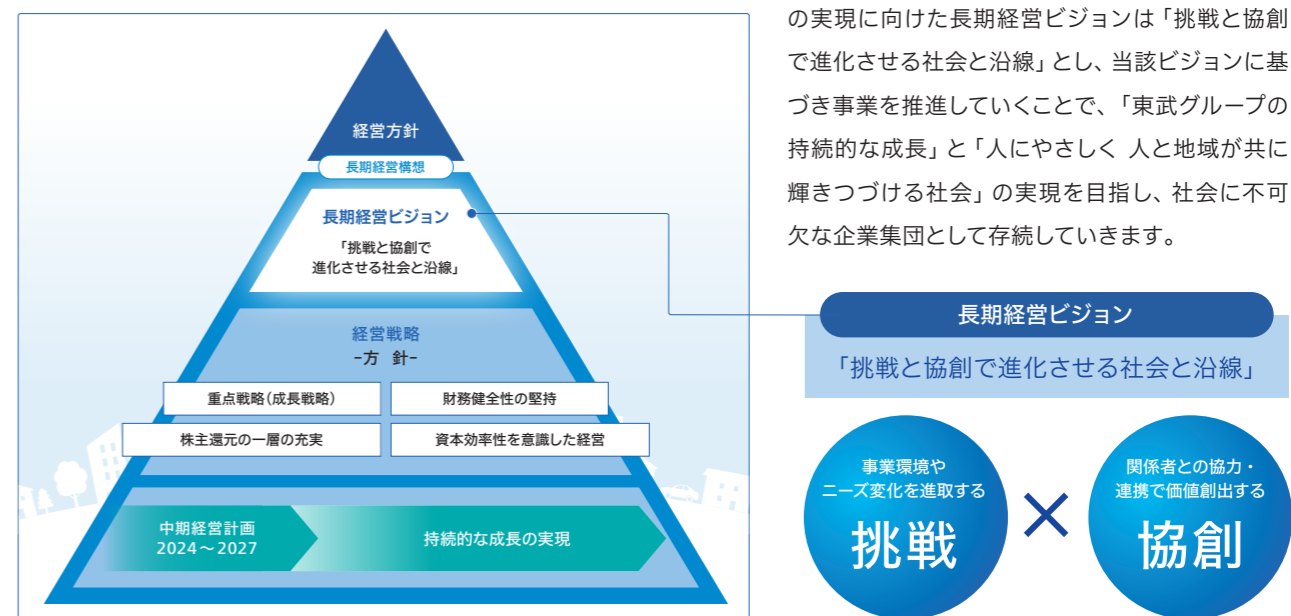


その他意識する経営指標と想定値

資本コストを意識した経営	株主還元		財務健全性	
	～2027年度まで	2028年度～		
ROE ～2030年代半ば 8%以上の維持・向上	総還元性向 中期経営計画 期間中想定 (2024～2027年度) 40%以上	DOE 中期経営計画 期間中想定 (2024～2027年度) 2.2%以上を意識し段階的に引上げ	2028年度以降さらなる拡充を検討	有利子負債／EBITDA倍率 ～2030年代半ば 6倍台
				自己資本比率 ～2030年代半ば 30%以上

長期経営ビジョンの位置付けと基本方針

今後の事業環境は、インバウンド需要などが増加傾向にある一方、働き方や価値観の多様化、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。したがって、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。2030年代半ばにおける東武グループの目指す姿



の実現に向けた長期経営ビジョンは「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。

経営戦略方針に沿った注力ポイント

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、重点的に投資を行うことで、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図ります。



②観光需要を捉えた収益力強化

東武グループを挙げた「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。



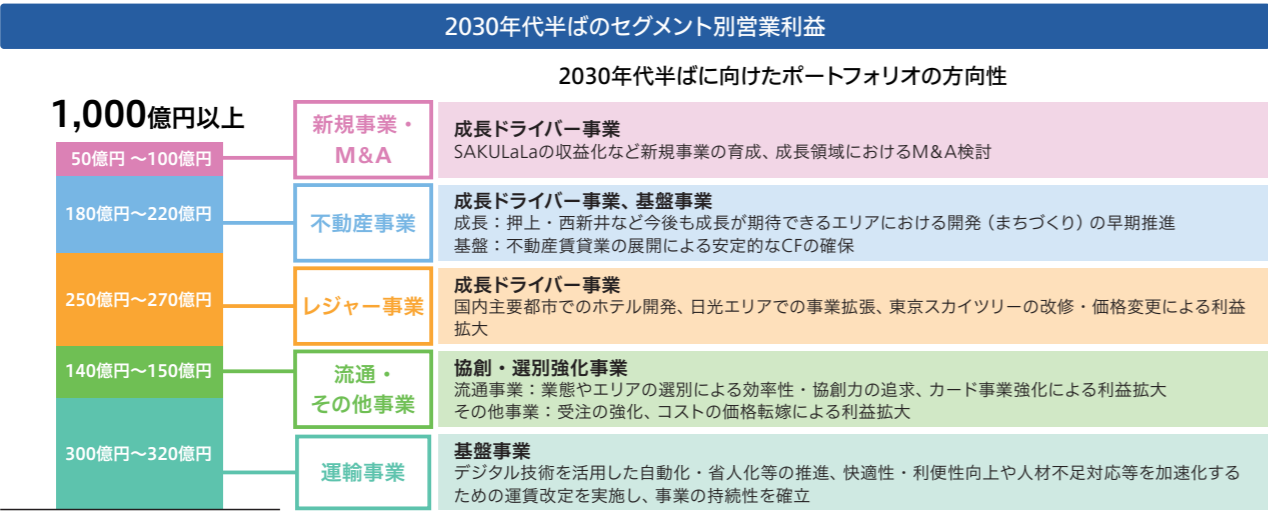
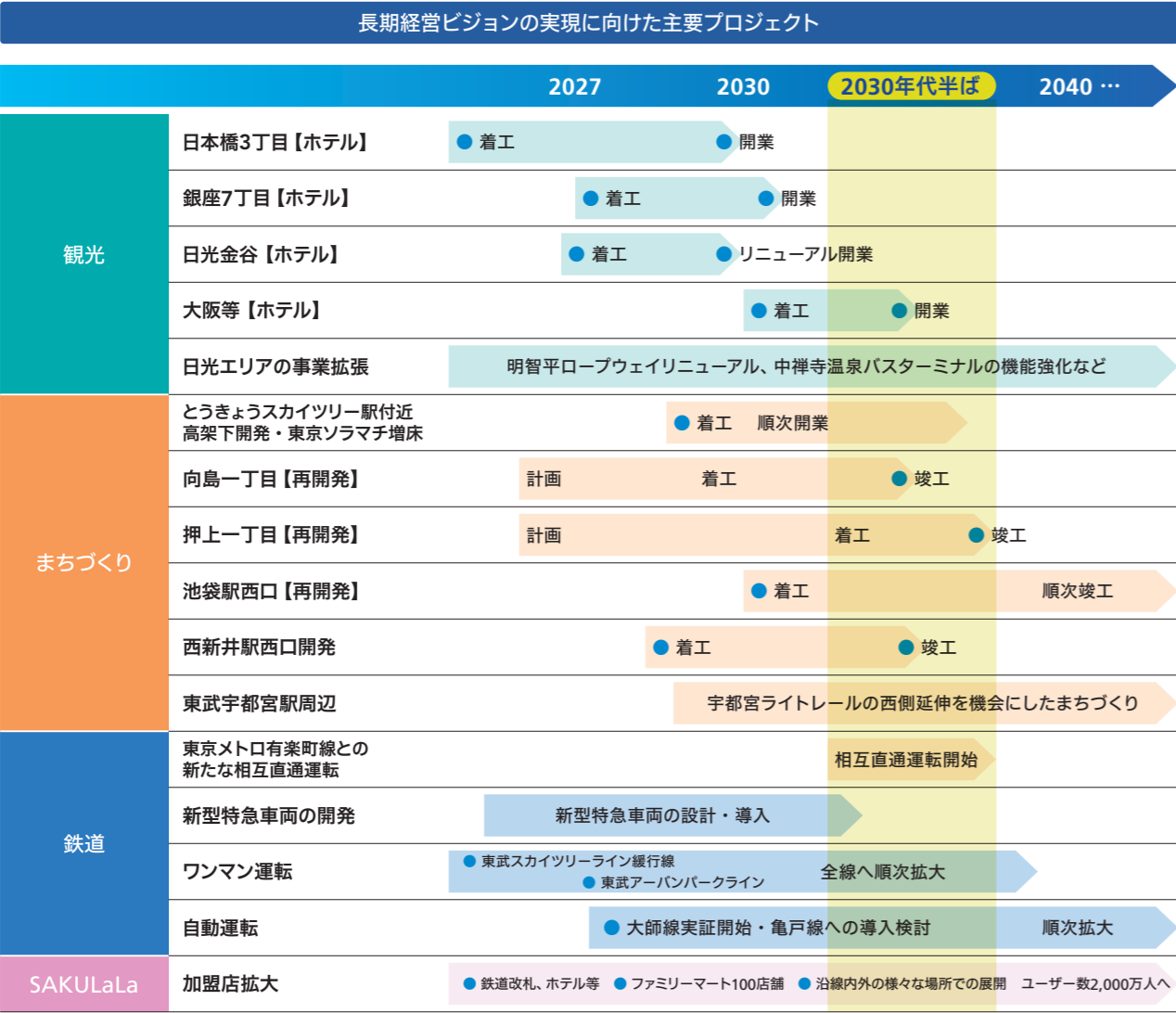
③持続可能な事業運営体制の確立

ワンマン運転の拡充やDXの活用など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。

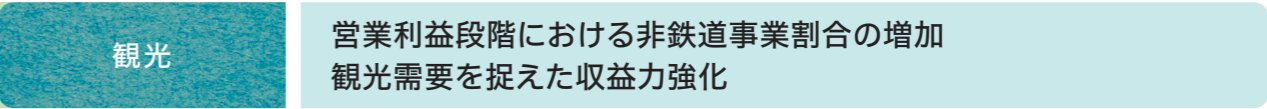


経営戦略方針を軸に長期ビジョンの実現に向けた主要プロジェクトのロードマップ

ホテルや当社グループの一大観光拠点である日光を中心とする観光事業、東京スカイツリータウン周辺や池袋駅西口等の開発計画、東武スカイツリーラインと東京メトロ有楽町線との新たな相互直通運転等、2030年代半ばに向けて様々なプロジェクトをスケジュールどおりに進捗させることで、長期経営ビジョンに掲げる目標数値の達成を目指していきます。



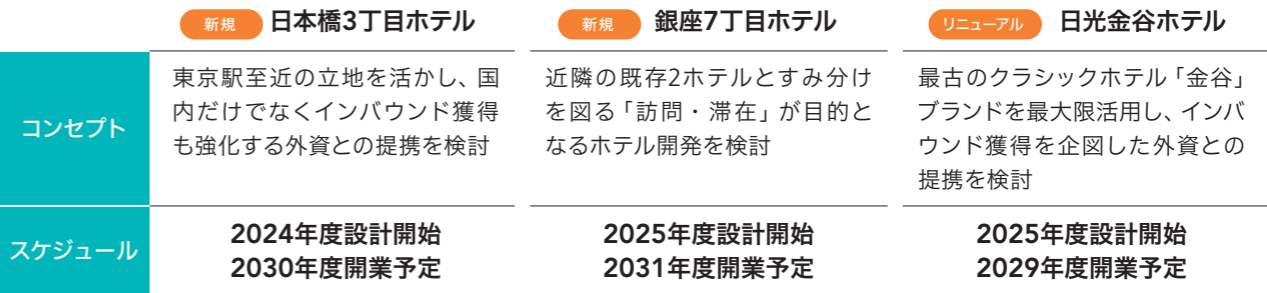
各ロードマップに沿った取組み



観光需要の取込みに向けたグループホテルのネットワーク強化

当社グループでは、旺盛なインバウンド需要を中心として今後も市場の成長が見込めるホテル業を、利益創出に大きく貢献できる分野と位置付けており、積極的な投資計画を策定しています。

沿線内外を問わず高需要かつ高単価が見込める国内主要都市を中心に、立地や伝統を活かした新規ホテル開発及び既存ホテルのリニューアルを進めていき、グループホテルのネットワーク強化を図ることで、長期経営ビジョンに掲げる目標数値の達成を目指すとともに、変動がある事業環境下においても営業利益の最大化を実現し、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。



高需要かつ高単価が見込めるエリアに進出することで利益の最大化を目指す

2030年代半ばの財務目標（2024年度対比）



将来の事業領域の拡張を見据えた観光分野の新規事業展開



グループ内・外の企業と協創しながら、新たな事業を創出・育成する

まちづくり

営業利益段階における非鉄道事業割合の増加
観光需要を捉えた収益力強化

国内外から人々を呼び込む東京スカイツリータウンエリアの開発推進

東京屈指の観光地「浅草」や、日本のシンボルである東京スカイツリーのある「東京スカイツリータウン」は、国内外から、それぞれ年間3,000万人以上が訪れる一大観光エリアとなっています。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、今後予定されている成田空港の発着枠拡大によるインバウンドの増加など、引き続き来訪者数の増加が見込まれます。

当社グループでは、エリア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くことで、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。

- とうきょうスカイツリー駅付近高架下活用・東京ソラマチ増床

とうきょうスカイツリー駅周辺の高架化により生まれたスペースを活用した開発を進めるとともに、東京ソラマチの増床を検討

2030年度以降順次開業予定

商業エリアの拡張による集客力・収益の拡大

- エリア東西軸の強化を図る再開発

国際観光拠点にふさわしいラグジュアリーホテル
やエリア価値向上に資する住宅開発などを中心とし
た向島一丁目エリア・押上一丁目エリアの再開発を
推進

2030年代半ば（向島一丁目）
2030年代（押上一丁目）竣工を目指す

浅草をはじめとする近隣地域を含む
東京イーストエリア全体の魅力向上



投資額想定

約 800 億円

連結全体での利回り

6%以上を目指す

既存エリアへの波及効果

現状を上回る来場数

池袋駅西口再開発プロジェクトの推進による開発事業の強化

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前に位置している交通利便性の高い立地であり、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。

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、当社単独施行街区を中心に「駅とまちが一体となった開発」を推進していくことで、沿線内外からの人流創出と当社グループ全体での収益拡大を図っていきます。

- 方針

- ウォークアブルなまちづくりの推進
- 「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
- 防災対応力強化と環境負荷低減への取組み

- ## ● 計画概要

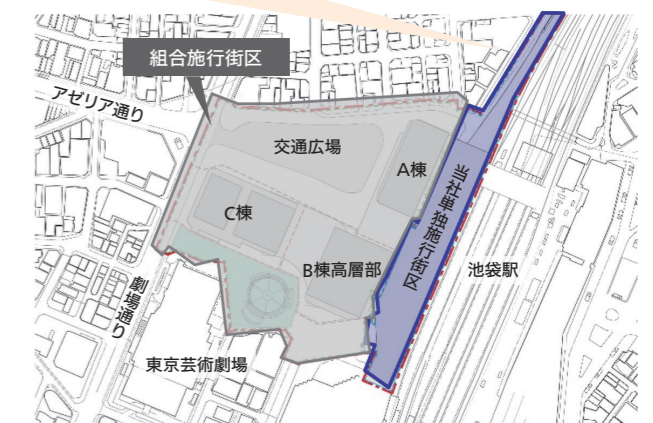
当社单独施行街区

- 駅からまちへ人々を誘導する交通結節点となる「アトリウム空間」の整備
- 東上線の線路上空にアート・カルチャーの活動拠点となる広場空間を創出
- 池袋駅を3面3線から3面4線化するとともに高品質な駅空間を整備

池袋エリア内の回遊性向上と沿線内外からの
人流の創出を実現



池袋駅西口地区再開発（イメージ）



鉄道

持続的な事業運営体制の確立

鉄道ネットワーク効果の拡大を目指した東京メトロ有楽町線との新たな相互直通運転実施

鉄道ネットワーク効果の拡大を目指し、東京メトロ有楽町線と新たな相互直通運転をすることについて、東京地下鉄株式会社と基本合意しています。当社は、湾岸エリアとつながることで当社沿線の利便性を高められることから、かねてより有楽町線延伸に着目していました。直通運転開始により当社線への所要時間・乗換時間が短縮され、1日あたり2.6万人以上の利用を目指しています。また、湾岸エリアから東京スカイツリータウン等当社沿線拠点へのアクセスが大幅に向上するほか、押上・西新井等今後も成長が期待できるエリアの沿線開発をあわせて行うことで、将来的な東武スカイツリーライン沿線の定住人口増加も目指しています。当社は新たな相互直通運転を、沿線価値向上と収益拡大につなげていきます。

● 直通運転実施による効果

	所要時間	乗換回数
春日部～豊洲	約61分▶約53分 (約8分短縮)	2回▶0回
草加～東陽町※	約40分▶約29分 (約11分短縮)	2回▶0回
豊洲～押上	約22分▶約14分 (約8分短縮)	2回▶0回

※新駅の名称は仮称

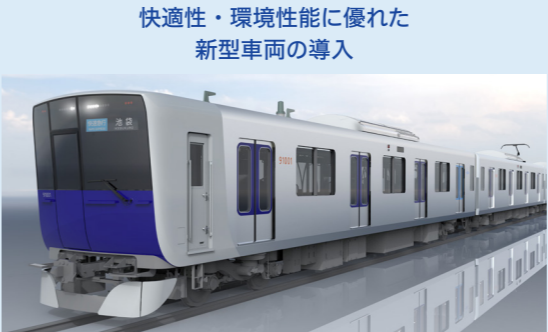
直通により利便性を大きく向上させ、
1日あたり2.6万人以上の利用を目指す

東武スカイツリーラインと東京メトロ有楽町線との新たな
相互直通運転を沿線価値向上・収益拡大につなげる



持続的な鉄道事業の確立を目指して

社会的な物価高騰による資材価格・人件費の上昇や労働人口の減少等、将来にわたり持続可能な鉄道ネットワークを維持していくためには、これらの課題に対して早急かつ計画的に対応していく必要があります。当社はこれまでも事業構造改革の実施やバリアフリー料金制度の活用により持続的な鉄道事業の確立を目指してきましたが、より一層の省人・省力化、環境負荷低減を目指すべく、快適性・環境性能に優れた新型車両の導入や、ドライバレス自動運転実現とワンマン運転区間の拡大、デジタル技術を活用した施設状態監視システムの導入等を推進しています。また、こうした対応をさらに加速化させるため、今後は早期の運賃改定を目指していきます。



東上線 新型 90000 系車両 (イメージ)

- 東武アーバンパークラインに新型80000系車両、東上線に新型90000系車両を導入
- 快適性・利便性向上、消費電力削減による環境負荷低減



施設状態監視システム (イメージ)

- 車両に架線・線路等を監視するカメラ・検測機器を搭載
- 営業走行時等に施設状態を常時検測し、精緻に把握・管理することで、安全性・効率性を向上



自動運転の実現に向けた新型車両 (イメージ)

- ドライバレス自動運転実現に向け新型車両設計等を実施。大師線を起点に将来は亀戸線等へ展開
- ワンマン運転区間を拡大し労働人口減少下でも安定輸送を提供



可動式ホーム柵

- 2030年代半ばまでにホーム柵を約100駅に整備
- 東上線大山・東武スカイツリーライン春日部等での連続立体交差化事業を推進し、安全性をさらに向上

新規事業

営業利益段階における非鉄道事業割合の増加

SAKULaLaは、デジタル空間上にあるデジタルアイデンティティと各個人の持つ生体情報を紐付け、日常生活のあらゆるシーンに導入していくことで、人々の手ぶらな生活を実現していくサービスです。当社は、株式会社日立製作所と共同で、プラットフォームの機能開発、各種外部システムとの連携を通じた利用シーンの拡大を進めています。

SAKULaLaのビジネスモデルは、加盟店からいただく利用料によって収益化を図るものであり、当社にとっては沿線に依存しないビジネスとして、2030年代半ばを見据えた新規事業として育成・強化を図っています。



東武グループの新たな収益事業化を目指した
生体認証サービス「SAKULaLa」事業の推進

SAKULaLaは、2024年4月に東武ストアにおいて、サービスを開始しました。その後、越谷・川越の店舗、家電量販店の上新電機、ホテルのチェックイン機などに導入を進めてきました。

2025年11月には、東武宇都宮線全線と東武日光線の一部の駅において、定期券をお持ちの方が顔認証で鉄道の乗降ができるサービスを開始したほか、2025年度内には汎用的な決済端末においてSAKULaLa対応のアプリケーションをインストールするだけで顔認証での決済ができるようになる予定です。2026年度以降も、スポーツクラブやファミリーマート100店舗への導入が予定されるなど、生活のあらゆるシーンへの導入を加速させていきます。

戦略1

国内最大級の加盟店ネットワークを持つ
JCBとの協業

- JCBが有する既存の加盟店ネットワークを通じて、加盟店開拓を加速
- JCBが知見を持つ決済手段やポイントなどとの連携によるサービス強化

戦略2

特定エリアでの面的な展開を狙った
ドミナント戦略

- 関東圏・大阪圏・福岡圏を重点エリアと定め、加盟店開拓を推進
- 利用者に一度登録すれば「手ぶらでお買い物ができる」利便性を知覚いただく

戦略3

認証機能の追加や汎用端末への導入など
システム面の強化

- 指静脈に加え、顔認証機能の追加により多様なシーンでの導入が可能に
- 全国に設置されている汎用端末への機能搭載により、スピーディーに加盟店を拡大

○年間目標数値（2030年代半ば）

会員数

2,000万人以上

事業利益

50億円以上

Message SAKULaLaプロジェクト 責任者メッセージ



協創による沿線にとどまらない
新たな収益基盤の確立に向けて

執行役員経営企画本部長
竜江 義玄

当社は長期経営ビジョンの実現に向けた経営戦略方針として、「営業利益段階における非鉄道事業割合の増加」「観光需要を捉えた収益力強化」「持続的な事業運営体制の確立」の3点を掲げております。日本の人口減少が進むと想定され、中長期的に基幹事業である鉄道事業に影響が顕在化してくると見込まれることから、当社グループの持続的な成長を実現するうえで、3つの経営戦略方針の中でも、「営業利益段階における非鉄道事業割合の増加」は、最も重要な要素です。当社グループは、2030年代半ばに営業利益1,000億円以上を目指しており、その実現に向けた成長ドライバーの事業としては、「開発事業(まちづくり)」「観光事業」とともに、新規事業への挑戦を通じた利益成長も必要であると考えており、長期的な視点に立って、「SAKULaLa」を育成してまいります。

SAKULaLaは、当社グループが有する人々の日常・非日常にまたがる多様なコンシューマー向けビジネスの知見と、株式会社日立製作所の有するPBI※という特許技術をはじめとするデジタル技術を掛け合わせた協創の取組みとして、デジタルアイデンティティ（デジタル空間上にある個人の属性情報の総称）の共通プラットフォーム事業として、2024年4月からサービスを拡張させております。導入する企業の視点に立つと厳格な年齢確認を通じたセルフレジの省人化やなりすましによる転売対策を実現でき、利用者の視点に立つと、一度登録すれば自分の指や顔をかざすだけで

利用できることから、デジタル格差の解消につながれます。導入した店舗においては、手軽さによる利用頻度の向上やレジ回転率の向上などの定量的な効果が生まれており、これらの実績を起点にして、日本全国の多くの企業様にご利用いただけるよう、今後も営業を強化してまいります。

SAKULaLaは、ご利用されるお客様の大切な生体情報を厳格に管理できる特許技術（PBI）を活用する形で保管し、登録した各種IDと紐付けることで、お客様が必要な時に必要な情報だけを利用できる、次代における社会インフラになることを目指しております。

当社は、463.3kmに広がる鉄道ネットワークと世界一の高さを有する電波塔の東京スカイツリーという2つの社会インフラを保有、運営しております。このような、社会に求められるインフラを担う当社だからこそ、SAKULaLaという事業に挑戦する意義があると考えております。

当社グループは、これまで沿線を中心に事業を営んでまいりましたが、SAKULaLaは沿線に留まらず、日本全国、ひいては世界中でご利用いただける事業に育つ可能性を秘めております。当社グループの長期経営ビジョンの基本理念である「挑戦」と「協創」を体現する事業として、ぜひご注目ください。

※PBI：Public Biometrics Infrastructureの略。生体情報を登録する際に公開鍵と秘密鍵を生成し、公開鍵のみをクラウド上に保存し、生体認証の都度秘密鍵を生成することで、生体情報を極めて安全に保管できる技術。

中期経営計画の位置付け

長期経営ビジョンで掲げた2030年代半ばの中長期的な目標達成を目指し、本中期経営計画については2024年度から2027年度までの4カ年の計画としています。

本中期経営計画では、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あわせて、柔軟に計画を見直していきます。

長期経営ビジョン実現

中期経営計画 2024～2027

事業環境の変化を捉え、柔軟に戦略を見直しながら、持続的な成長へ

財務目標

成長戦略の実現による利益水準の向上（2027年度：営業利益740億円）、成長投資や財務健全性とのバランスのとれた株主還元（2024～2027年度：総還元性向40%以上、DOE2.2%以上を意識し、段階的に引上げ）を進めるとともに、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。

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

観光事業

営業利益段階における非鉄道事業割合の増加
観光需要を捉えた収益力強化

旺盛なインバウンド需要の取込みを図る観光事業の推進

新規市場の開拓強化

- 新規市場・エリアの開拓・深耕
2024年印・独・米（西海岸）
2025年中国（重慶・成都）
- 重点市場（米・中・台湾・タイ・豪）でのオウンドメディアや連携事業拡大によるPR



旅行博の様子

高付加価値化によるアップセル促進

- 富裕層向け商品造成
販売ネットワークの強化
ハイクレード貸切バス
「SPACIA X NIKKO CRUISER」
の運行（2025年10月運行開始）
Sky Restaurant 634 グランド
ルーム活用



「SPACIA X NIKKO CRUISER」

シナジー発揮によるクロスセル促進

- グループ連携による横断的な販促
スペーシアX × 東京スカイツリーなど
- 販路拡大
インバウンド向けチケットサイト
開設（2025年6月開設）
- 自治体との連携
セミナーや旅行博等での連携



インバウンド向けチケットサイト

世界各国から
東武沿線への
集客を実現

ブランド化によるリピート率向上

- 主要観光地での魅力向上施策
墨田区で開催した竹あかり等、既存施策と連動したイベント
の拡張
中禅寺温泉バスターミナルの機能強化
- 受入環境整備
通訳案内士によるスペーシアX乗務
及び日光でのツアー実施によるガイド
育成
ガイドブック等の整備



竹あかりイベント 牛嶋神社

グループ連動した施策展開で
2027年度グループインバウンド収益360億円（前回目標値+120億円）を目指す

国際エコリゾート日光の価値最大化

奥日光エリアバス自動運転推進

- 運転手不足の中で安定的な運営を確立
- 観光ガイドの添乗や早朝運転の実現による付加価値増を目指す
奥日光エリア全体のレベル4自動運転の実現を目指し2025年度に実証実験を実施



奥日光低公害バス

中禅寺温泉バスターミナルの機能強化

- 拠点の利便性向上により公共交通への転換促進
- アクティビティ等の発信強化による奥日光エリアの滞在時間増
中禅寺温泉バスターミナル周辺を奥日光エリアの観光拠点として再整備（2027年使用開始予定）



中禅寺温泉バスターミナル（イメージ）

急行バスの通期運転開始

- 自家用車から公共交通機関への転換促進によるオーバーツーリズム抑制
- 公共交通機関の積極的な活用による脱炭素の推進
東武日光駅～中禅寺温泉バスターミナル間にて日光宇都宮道路経由の急行バスを2025年4月から11月まで毎日運行



東武日光駅～
中禅寺温泉急行バス

“国際エコ
リゾート日光”
としての
ブランドを確立

明智平ロープウェイリニューアル

- 明智平の老朽化した設備の更新による輸送力強化による収益拡大と駐車場渋滞の緩和
- バスと一体となった奥日光周遊ルート確立による脱炭素推進
2026年度の営業開始を目指し関係機関と調整中



明智平ロープウェイ

エコブランディングにより将来にわたって
持続可能な観光地づくりを推進し、収益増を目指す

まちづくり

営業利益段階における非鉄道事業割合の増加

住みたい・住み続けたい沿線を目指した開発推進

住環境の良い郊外駅近における住宅供給

- **ソライエイルときわ台** 満室稼働中 2025年3月入居開始
 - ・「健康で快適な暮らしのサポート」がコンセプトの、ドラッグストア・コンビニを併設した賃貸マンション
 - ・全69戸の賃貸住宅と店舗2区画で構成され、こころの健康をテーマとした「タニタカフェ」のセルフカフェスタンドも併設
- **ソライエ南桜井** 2026年3月入居開始
 - ・商業施設や公園、学校などが集まった「駅・商・緑・学・住」一体のコンパクトシティが誕生
 - ・駅徒歩4分の好立地に所在する全146戸の大規模レジデンス



ソライエイルときわ台店舗内「タニタカフェ」



ソライエ南桜井

まちの魅力向上につながる商業施設開発の推進

- **草加ヴァリエ リニューアル** 2025年12月開業予定
 - ・第3期エリア開業により、2022年から始まった施設リニューアルが完了
 - ・店舗構成の再編、別棟新設及び駅事務室の一部店舗化等により収益力向上
- **エキア越谷 店舗エリア拡大** 2025年10月開業
 - ・駅設備の移動等に伴い生まれたスペースを有効活用し、店舗エリアを拡大
 - ・越谷駅東口高架下に飲食を中心として7店舗がリニューアルオープン



草加ヴァリエ（イメージ）



エキア越谷

安定的な収益基盤を強化し、沿線価値向上につなげる

鉄道

持続的な事業運営体制の確立

住みたい・住み続けたい沿線を目指した子育て応援施策の大幅拡充

小児鉄道利用の実質無料化

「小児PASMO」へのポイント制度を大きく拡充 2026年1月以降順次導入
TOBU POINTを活用し、いつ利用しても小児運賃全額ポイント還元（実質無料化）

沿線地域での次世代育成支援の取組み



車両内への「たのしーと」設置

子育て世代のご家族の皆様が快適にご利用いただけるように設計したコーナー

- 東武アーバンパークラインに2025年春より順次導入
- 子供部屋をイメージした内装
- ベビーカーご利用のお客様が隣でお座りいただける構造

「第19回キッズデザイン賞
～子どもたちを産み育てやすいデザイン部門～」を受賞

未就学児向け子育て支援事業

東武グループ施設を活用した「未就学児の一時預かり」と「職業見学」を組み合わせたサービス提供

ハード・ソフト両面から子育てしやすい沿線づくりを進め、定住人口の増加へ

持続的な鉄道事業の確立を目指して

持続的な鉄道事業の確立のため、当社では蓄積データを活用した特急繁閑料金の設定やデジタルマーケティング、ワンマン運転の拡大、将来的な労働力不足に備えた人材資本への投資など、一分野に留まらない多角的な取組みを進めています。中でも特急料金は、蓄積データを解析した需要予測に基づく価格設定を行ったことで、需要の平準化と、対2024年度比2億円の増収を図ります。今後も当社は既存の枠に捉われない、先進的な取組みを通して事業の持続性をさらに高めていきます。

蓄積データ活用による収益拡大

多様な形でデータを活用し、収益拡大につなげる

- 特急の繁閑料金設定
需要予測に基づく価格設定を行い、需要の平準化と繁忙期における増収を実現
増収効果：+2億円（対2024年度比）
- 新チケットレスサービス「トプチケ！」開始
対象会員の拡大を通じてマーケティングを強化

新型車両の導入による快適性・環境性能の向上

旧型車両と比較して、40%以上の使用電力量の削減を実現

- 80000系の導入（東武アーバンパークライン）
2025年3月に5編成を導入、2028年度（予定）までに、計25編成を導入
- 90000系の導入（東上線）
2026年春以降、7編成導入



スペースX



東武アーバンパークライン 新型80000系車両

ワンマン運転区間の拡大による省人化

全線でのワンマン運転実現に向け、実施区間を拡大

- 東武スカイツリーライン緩行線
北千住～北越谷間について2025年度末に開始
- 東武アーバンパークライン
2026年度以降の開始を目指す



東武スカイツリーライン緩行線

鉄道事業にかかわる人材の確保

人的資本への投資を継続し、人材の定着と獲得を強化

- 社員の意欲向上による人材定着・能力発揮
積極的な人的資本投資の実施
人材の活力を生む施策を推進
- シニア人材や外国人材の活用検討
既存人材の長期活躍や採用チャネルの多様化を推進



転てつ器を点検する様子

カード事業

営業利益段階における非鉄道事業割合の増加

商品性とモバイル対応を強化した新しい東武カードサービス開始

収益力の強化

- **コスト構造の改革**
JCBと業務提携し、固定費削減や法対応コスト共通化を実現
- **収益モデルの変革**
従来の加盟店からの手数料収益に加え、利便性向上を通じた利用者からの手数料収益拡大を目指す
- **新たな収益機会の獲得**
スタイリッシュなデザイン、パワフルな商品性、スマホ決済への対応などにより、利用機会の拡大を通じた収益拡大を実現

マーケティング力の強化

- **蓄積データの拡大**
商品性向上によるグループ外利用データの取得拡大を通じて顧客嗜好を可視化し、グループ利用の促進につなげる
- **利用者とのコミュニケーションの強化**
東武カードアプリの新設によりお得な情報を発信し、行動変容の促進へつなげる
- **モバイル化の推進**
常に携帯する環境を構築し、機会損失を抑制

営業利益20億円・グループ全体の収益拡大基盤としての確立



観光・まちづくり事業を
成長領域として、
中長期的なキャッシュフロー創出力を
最大化し、さらなる企業価値の向上
を実現してまいります。

取締役専務執行役員（財務担当役員）
横田 芳美

企業価値向上への取組み方針と主要施策

当社グループは、基盤事業である運輸事業や賃貸事業の
キャッシュフロー創出力をより一層高めるとともに、それらの
事業から得られるキャッシュフローを、資本効率性を考慮し
ながら、成長ドライバーと位置付けるレジャー事業、東京スカ
イツリーエリアなど主体的に取り組むまちづくり、さらには生
体認証など新規事業に積極的に投資してまいります。これに
より、営業利益を1,000億円以上とするとともに、政策保有
株式を縮減する（2027年度末までに純資産比10%未満）等、
資産効率の向上を進め、中長期的なキャッシュフロー創出力
の最大化を図ってまいります。

また、有利子負債／EBITDA倍率6倍台、自己資本比率30%
以上という財務健全性を確保しつつ、財務レバレッジを機動
的に活用して成長戦略を遂行してまいります。足元の金利上
昇局面も踏まえ、有利子負債／EBITDA倍率は6倍台を維持し
ていきますが、今後の成長に伴うEBITDAの増加により、有利

子負債を積み上げる余地は十分にあります。観光やまちづく
りを中心とした成長領域への投資の進捗にあわせて、機動的
に財務レバレッジを活用してまいります。

さらに資本市場との対話を強化し、中長期的な成長戦略の
発信力を高めることで、市場の期待成長率の向上や資本コス
トの低減を通じてPERを高め、市場評価の改善につなげてま
いります。

こうした取組みにより、ROEについて中長期的に8%以上の
維持・向上を目指すとともに、資本コストを抑制し、企業価
値の持続的な向上を追求してまいります。このROE8%以上と
いう水準は、資本政策や株主還元を設計するうえでの重要な
前提でもあります。財務レバレッジやDOE（純資産配当率）
など他の指標との整合を取りながら、継続的に資本の最適化
を進めてまいります。

新たな長期経営ビジョン・中期経営計画（2024年度～2027年度）のスタート

コロナ禍からの回復が進んだ2024年度は、新たな長期経
営ビジョンと中期経営計画をスタートさせました。2024年度
実績は、各利益とも当初計画を大きく上回りましたが、これ
は、旺盛なインバウンド需要の継続等の外部要因と、当社グ
ループにおけるコスト削減の取組みやホテル業での単価重視
の戦略等の内部要因が噛み合った結果と受け止めておりま
す。長期経営ビジョン及び中期経営計画で掲げた諸目標の達
成に向けて、良好なスタートを切ることができた成果の多い

1年であったと考えております。

また、こうした足元の業績や、内外の事業環境の変化を踏
まえ、2025年4月に長期経営ビジョンの目標数値・目標時期
について、「2033年度に営業利益800億円」から「2030年代
半ばに営業利益1,000億円以上」に引き上げました。成長領
域である観光、まちづくり事業の加速化や東京メトロ有楽町
線との新たな相互直通運転等の実現等、新たな目標達成に向
け、事業を推進してまいります。

【2024年度及び2025年度計画】

		2024年度実績			2025年度計画 ^{※2}	
			前期比	計画比 ^{※1}		前期比
営業収益	（百万円）	631,461	△0.7%	△1.2%	650,000	+2.9%
営業利益	（百万円）	74,604	+1.0%	+20.3%	69,000	△7.5%
経常利益	（百万円）	72,716	+0.9%	+25.4%	64,000	△12.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	51,330	+6.6%	+19.4%	51,500	+0.3%
ROE	（%）	9.4%	△0.1P	+1.6P	9.0%	△0.4P
有利子負債／EBITDA	（倍）	6.1	+0.2P	△0.6P	6.5	+0.4P

※1 2024年4月30日公表の計画値との比較です。
※2 2025年11月5日公表の計画値です。

【中長期的な財務目標】



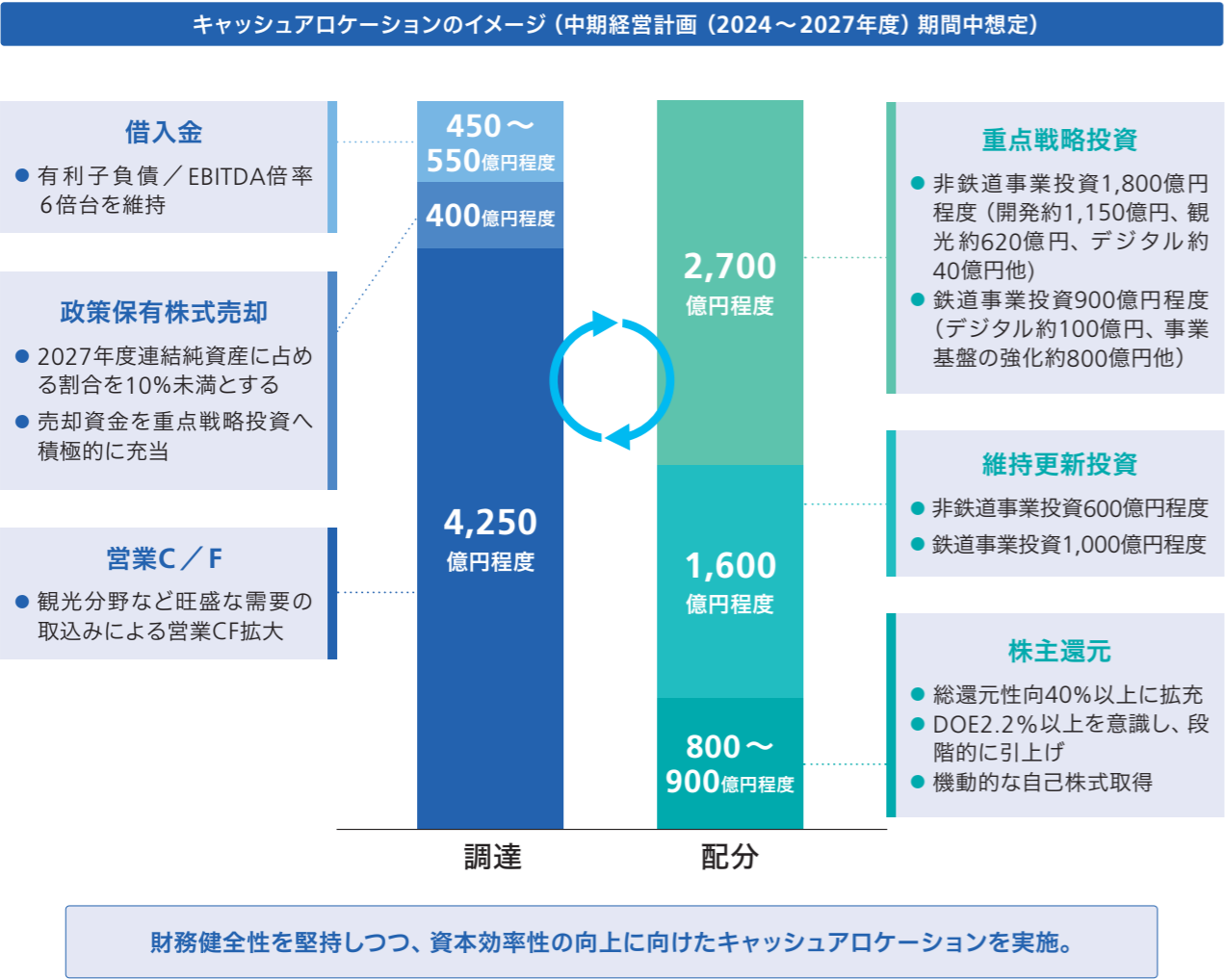
キャッシュアロケーションの基本方針

当社グループは、財務健全性を堅持しつつ、資本効率性に配慮したキャッシュの配分を行うことを、財務運営及び資本政策の基本方針としております。

中期経営計画の対象である2024年度から2027年度の4年間のキャッシュアロケーションについては、営業キャッシュフローとして約4,250億円、政策保有株式の売却により約400億円、借入金調達により450～550億円と、総額5,100～5,200億円規模の資金を確保し、このうち約2,700億円を重点戦略投資に振り向け、維持更新投資に約1,600億円、株主還元800～900億円を配分する計画です。

重点戦略投資では、観光やまちづくりを中心に、非鉄道事業に約1,800億円を投資するとともに、鉄道事業においても安全性や快適性の向上に向け、約900億円を投資してまいります。

鉄道事業や不動産事業等の安定したキャッシュフローをベースとした資金調達力と、継続的なEBITDAの向上による借入余力の増加を活かして、有利子負債／EBITDA倍率をコントロールしつつ、成長投資に有利子負債を積極的に活用するとともに、WACC等を考慮した投資判断の実施により、資本効率の向上を図ってまいります。



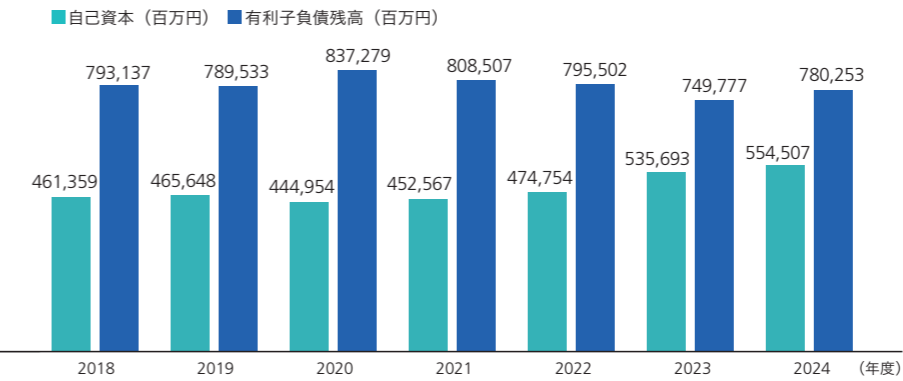
中長期的に目指すバランスシートの方向性

当社グループでは、中長期的に目指すバランスシートの方向性として、自己資本比率30%以上を最低限の目安とし、財務健全性を維持しながら資本効率を意識した経営を推進してまいります。財務健全性の確保と資本効率の向上を実現するため、信用格付はA格相当を安定的に維持できる財務基盤を維持したうえで、株主還元とのバランスを取り、持続的な成長を通じてEBITDAを増加させてまいります。そして、これにより確保した資金を、中長期的な成長に向けた投資に積極的に振り向けることで、資本を有効に活用してまいります。

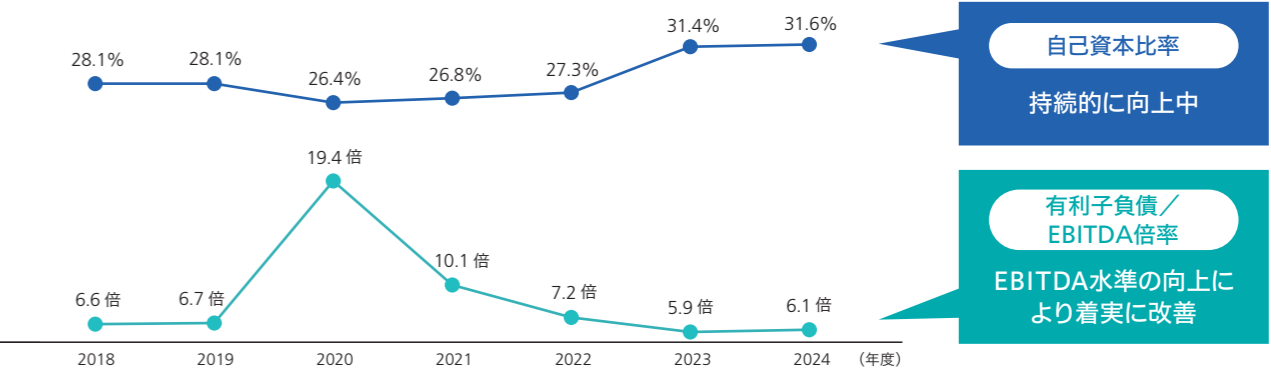
一例として、大規模投資となる池袋駅西口地区再開発は、2030年度に着工し、投資が本格化すると想定しておりますが、工事期間が長期にわたることから、各年度の平均投資額と営業キャッシュフローとのバランスを取りつつ、有利子負債の水準を適切にコントロールし、株主還元の充実との両立を図ることが可能と考えております。

今後も、財務の安定性を基盤にしながら資本市場との信頼関係を維持し、成長投資と株主還元の最適配分を通じて、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

【自己資本及び有利子負債残高の推移】



【自己資本比率及び有利子負債／EBITDA倍率の推移】



株主還元方針

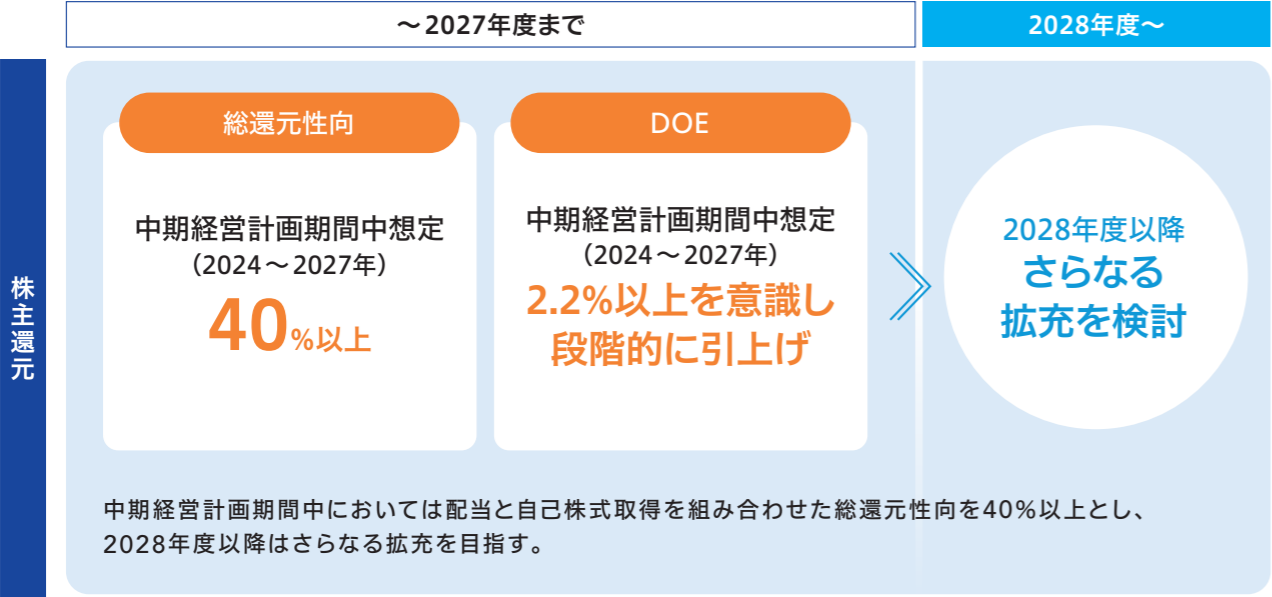
株主還元については、当社の株価、PBRの水準や、株主や投資家の皆様と直接的な対話を重ねる中で頂いた意見を踏まえ、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けて、より一層、資本コストや株価を意識した経営の実現を図る一環として、中期経営計画期間における株主還元方針を見直しました。

従来は配当と自己株式取得をあわせた総還元性向30%以上を目安としてきましたが、今後は総還元性向40%以上を目標とし、またDOE（純資産配当率）2.2%以上を新たに意識するなど、より積極的な利益還元を実現してまいります。中期

経営計画の営業利益目標は変更していないものの、過去2年間の好調な業績、現在の堅固な財務基盤、中長期的な利益成長の見通しを総合的に勘案し、総還元性向を引き上げても、当社グループの財務健全性が揺らぐことはないと判断しております。

さらに、今後の事業環境や業績の動向を注視しつつ、2028年度以降は株主還元の一層の拡充についても検討を進めてまいります。当社グループは今後も、持続的な成長と株主価値向上の両立を重視し、還元方針を柔軟かつ適切に進化させてまいります。

【中長期的な株主還元】



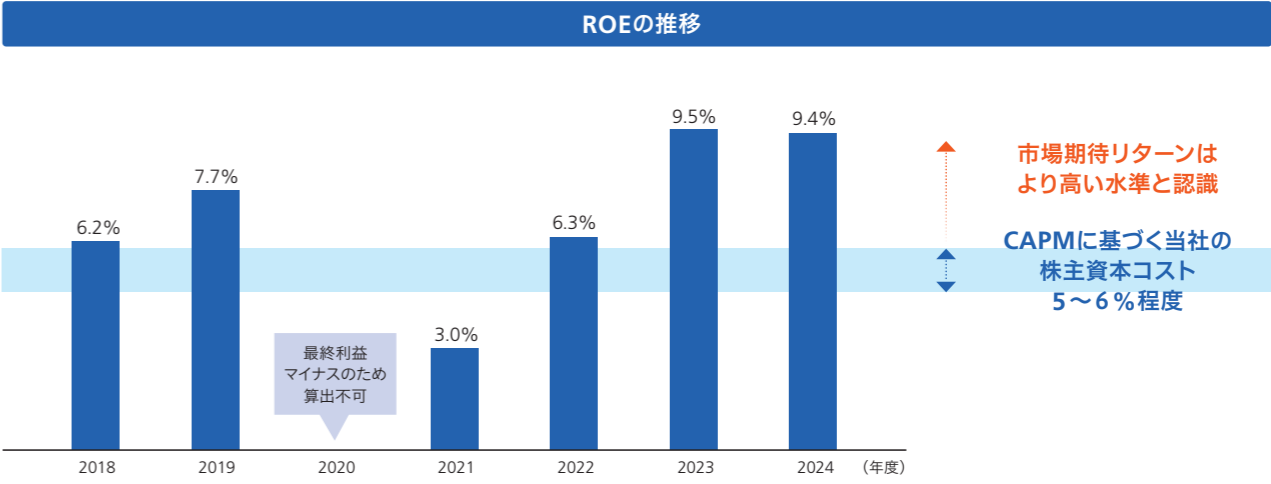
株主や投資家との対話の深化

当社グループは、資本市場との対話を一層深化させ、そこで得られた知見や気付きを経営と事業運営に的確に反映させていくことが重要であると考えております。一例として、資本収益性を示すROEは、CAPMに基づき当社が把握している株主資本コスト5～6%を上回る水準を維持しているものの、株主や投資家の皆様との対話を重ねる中で、市場が求める期待リターンは、より高い水準にあると認識しております。市場関係者やステークホルダーの皆様の期待に応えるためには、資本収益性を意識した有効性の高い成長投資を遂行することが不可欠と考えております。

今回見直しを公表した財務目標についても、実績によって市場から評価されるものです。継続的に株主や投資家の皆様との対話を進めることにより、市場の期待水準を把握すると

ともに、統合報告書や自社ホームページなど多様なチャネルを通じて、当社グループの成長戦略や資本効率性向上の取り組み、さらにはその進捗についても積極的に発信してまいります。2025年10月には組織改正を実施し、経営企画本部IR室を新設いたしました。情報発信や対話をより一層深化し、経営トップが参加するスモールミーティングの開催等も進めてまいります。

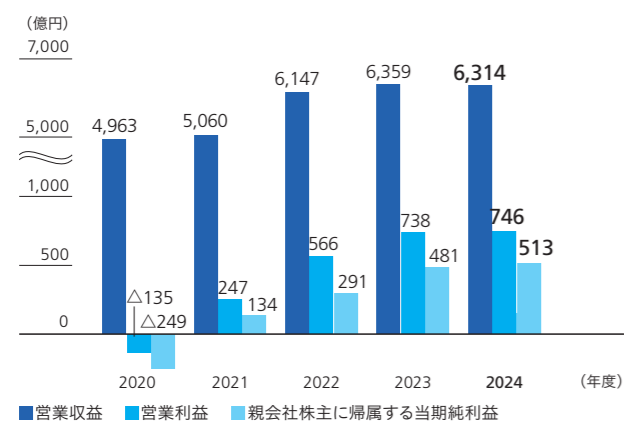
こうした双方向の対話を通じて、株主や投資家の皆様との相互理解を深め、資本市場における当社グループの評価を適正化するとともに、持続的な企業価値の向上へとつなげてまいります。当社グループは今後も、財務健全性と資本効率性に留意しつつ、適切なキャッシュロケーションを実践し、持続的な成長と株主価値の最大化を追求してまいります。



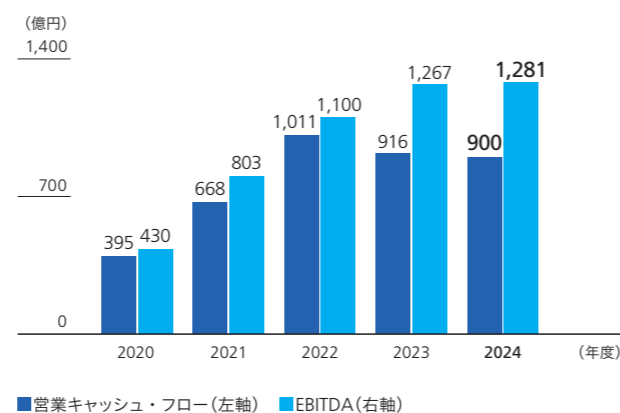
財務・非財務ハイライト

財務関連データ

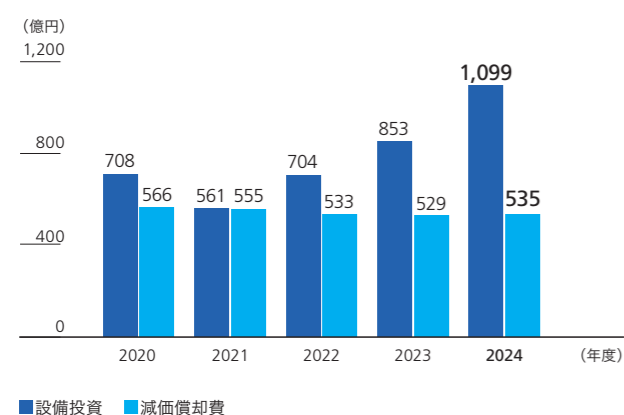
営業収益／営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



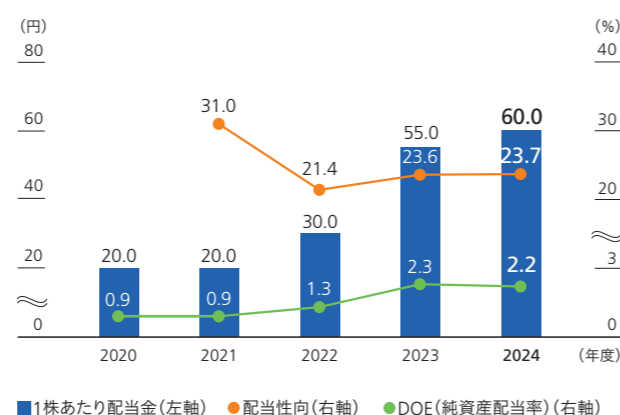
営業キャッシュ・フロー／EBITDA



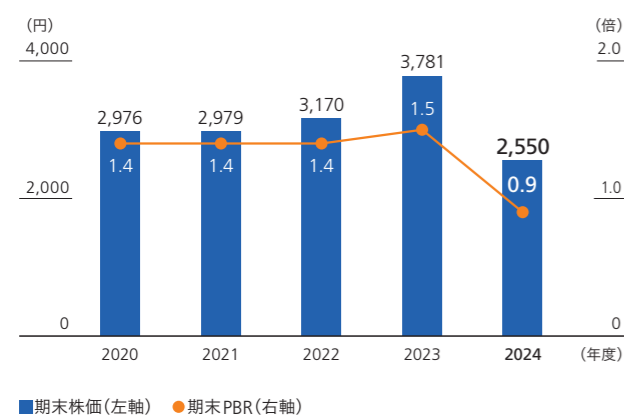
設備投資／減価償却費



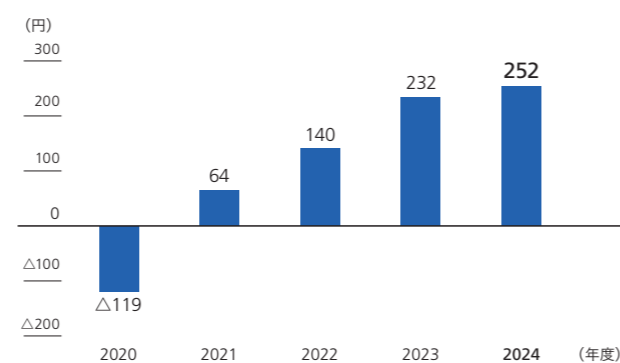
1株あたり配当金／配当性向／DOE(純資産配当率)



期末株価／期末PBR

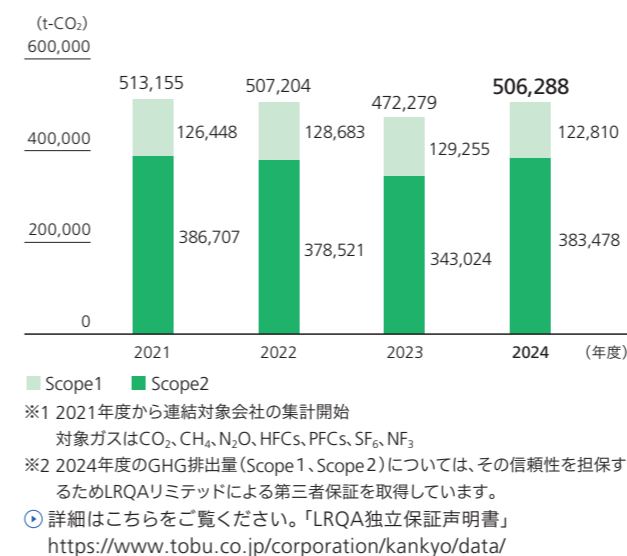


1株あたり純利益

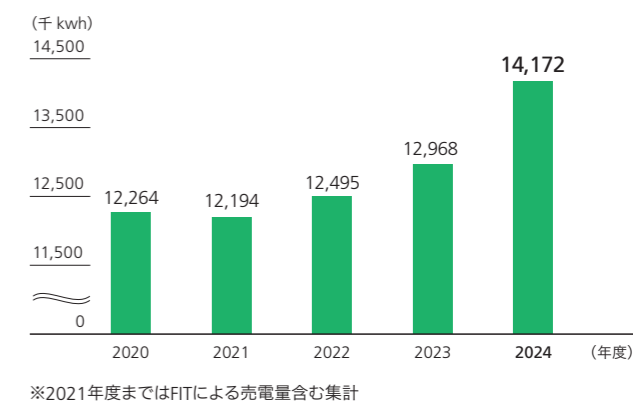


非財務関連データ

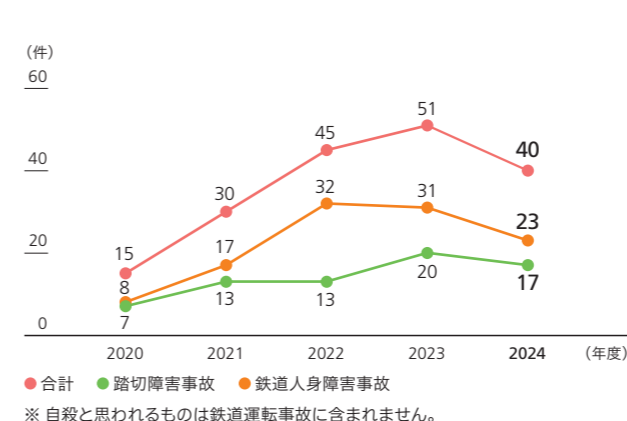
GHG排出量 (CO₂換算)



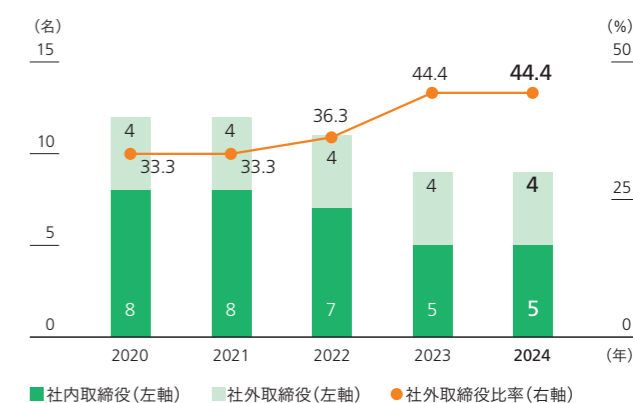
再生可能エネルギー創出量



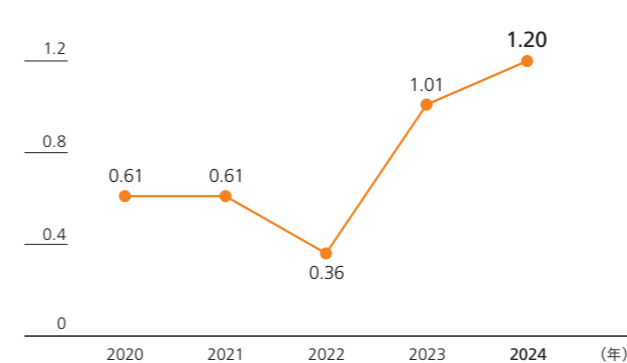
鉄道運転事故の件数※



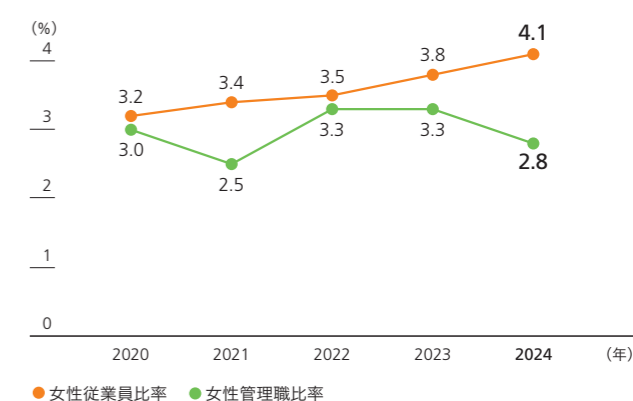
取締役会の構成比



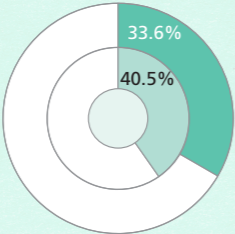
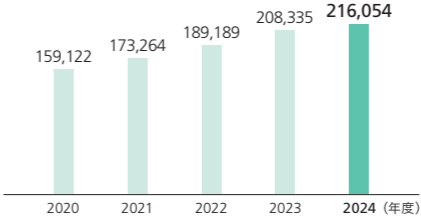
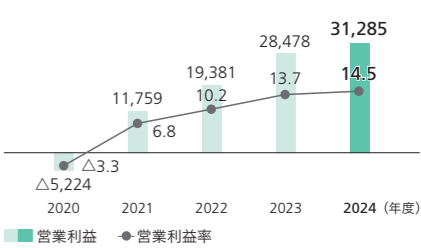


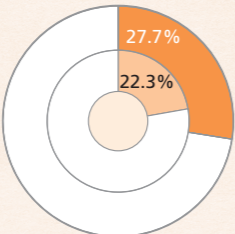
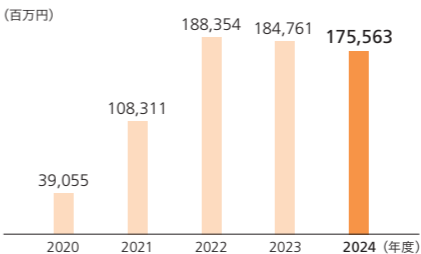
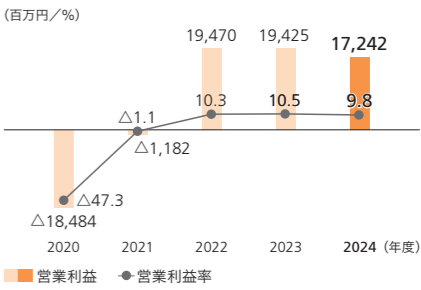


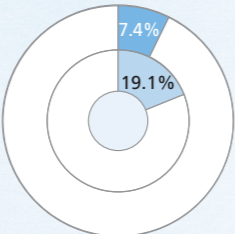
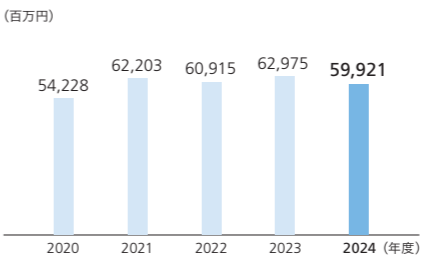
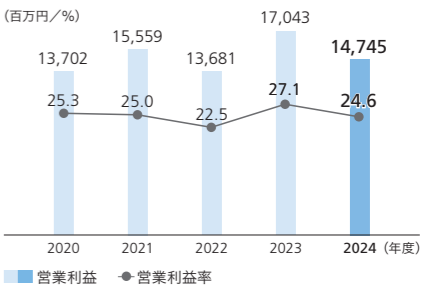


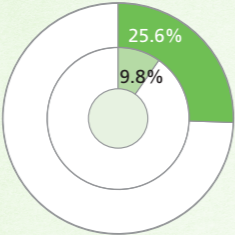
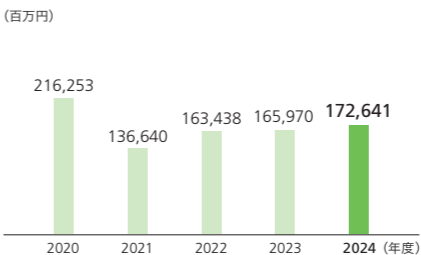
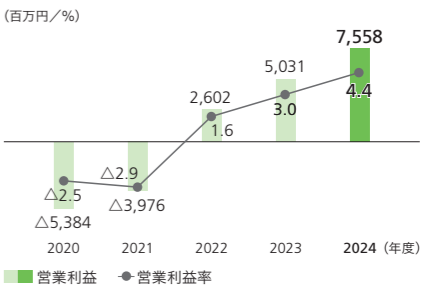


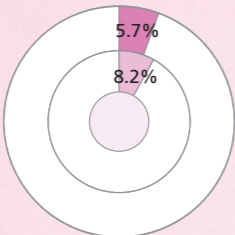
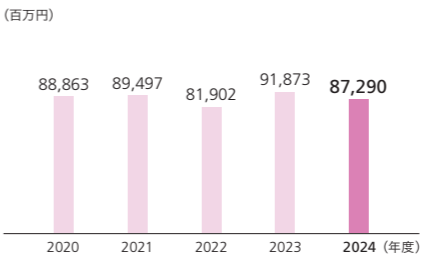
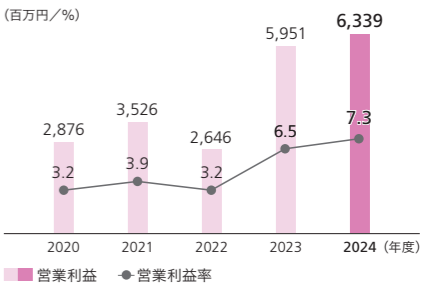


休業災害度率



女性従業員比率／女性管理職比率



事業		営業収益／利益構成比		事業内容		主なグループ会社		業績推移																						
<div><div></div><div>運輸事業</div></div> <div></div>	<div></div> <div>■ 営業収益 ■ 営業利益</div>	運輸事業は、鉄道業、バス・タクシー業、貨物運送業などで構成され、輸送の安全を第一に、きめ細かな行き届いたサービスの提供と、ワンランク上の物流サービスを展開しています。	<ul style="list-style-type: none">東武鉄道朝日自動車東武バス東武運輸東武デリバリー	<div>営業収益 (百万円)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>159,122</td><td>173,264</td><td>189,189</td><td>208,335</td><td>216,054</td></tr></table>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	159,122	173,264	189,189	208,335	216,054	<div>営業利益／営業利益率 (百万円／％)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>△5,224</td><td>11,759</td><td>19,381</td><td>28,478</td><td>31,285</td></tr><tr><td>△3.3</td><td>6.8</td><td>10.2</td><td>13.7</td><td>14.5</td></tr></table> <div>■ 営業利益 ● 営業利益率</div>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	△5,224	11,759	19,381	28,478	31,285	△3.3	6.8	10.2	13.7	14.5
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
159,122	173,264	189,189	208,335	216,054																										
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
△5,224	11,759	19,381	28,478	31,285																										
△3.3	6.8	10.2	13.7	14.5																										
<div><div></div><div>レジャー事業</div></div> <div></div>	<div></div> <div>■ 営業収益 ■ 営業利益</div>	レジャー事業は、旅行、ホテル、遊園地・テーマパーク、スキー、ゴルフ、スポーツクラブ、ロープウェイ、遊覧船などの各種レジャー事業で構成され、お客様の多様なニーズにお応えしています。	<ul style="list-style-type: none">東武鉄道東武興業東武トップツアーズ東武ホテルマネジメント東武タワースカイツリー	<div>(百万円)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>39,055</td><td>108,311</td><td>188,354</td><td>184,761</td><td>175,563</td></tr></table>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	39,055	108,311	188,354	184,761	175,563	<div>(百万円／％)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>△18,484</td><td>△1,182</td><td>19,470</td><td>19,425</td><td>17,242</td></tr><tr><td>△47.3</td><td>△1.1</td><td>10.3</td><td>10.5</td><td>9.8</td></tr></table> <div>■ 営業利益 ● 営業利益率</div>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	△18,484	△1,182	19,470	19,425	17,242	△47.3	△1.1	10.3	10.5	9.8
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
39,055	108,311	188,354	184,761	175,563																										
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
△18,484	△1,182	19,470	19,425	17,242																										
△47.3	△1.1	10.3	10.5	9.8																										
<div><div></div><div>不動産事業</div></div> <div></div>	<div></div> <div>■ 営業収益 ■ 営業利益</div>	不動産事業は、不動産分譲・賃貸・仲介、建物・施設管理事業などで構成され、良質な不動産情報の提供や不動産・財産の最適活用コンサルティング、「東京ソラマチ」の商業運営などを行っています。	<ul style="list-style-type: none">東武鉄道東武不動産東武タウンソラマチ	<div>(百万円)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>54,228</td><td>62,203</td><td>60,915</td><td>62,975</td><td>59,921</td></tr></table>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	54,228	62,203	60,915	62,975	59,921	<div>(百万円／％)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>13,702</td><td>15,559</td><td>13,681</td><td>17,043</td><td>14,745</td></tr><tr><td>25.3</td><td>25.0</td><td>22.5</td><td>27.1</td><td>24.6</td></tr></table> <div>■ 営業利益 ● 営業利益率</div>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	13,702	15,559	13,681	17,043	14,745	25.3	25.0	22.5	27.1	24.6
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
54,228	62,203	60,915	62,975	59,921																										
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
13,702	15,559	13,681	17,043	14,745																										
25.3	25.0	22.5	27.1	24.6																										
<div><div></div><div>流通事業</div></div> <div></div>	<div></div> <div>■ 営業収益 ■ 営業利益</div>	流通事業は、百貨店業、ストア業などで構成されており、ターミナル駅の特徴を活かした都市型百貨店を展開するとともに、東武ストアでは「地域で一番買いやすい店づくり」を目指し、店舗価値向上を図っています。	<ul style="list-style-type: none">東武百貨店東武宇都宮百貨店東武ストア東武カードビジネス (2025年4月1日 東武マーケティングに社名変更)東武商事	<div>(百万円)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>216,253</td><td>136,640</td><td>163,438</td><td>165,970</td><td>172,641</td></tr></table>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	216,253	136,640	163,438	165,970	172,641	<div>(百万円／％)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>△5,384</td><td>△3,976</td><td>2,602</td><td>5,031</td><td>7,558</td></tr><tr><td>△2.5</td><td>△2.9</td><td>1.6</td><td>3.0</td><td>4.4</td></tr></table> <div>■ 営業利益 ● 営業利益率</div>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	△5,384	△3,976	2,602	5,031	7,558	△2.5	△2.9	1.6	3.0	4.4
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
216,253	136,640	163,438	165,970	172,641																										
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
△5,384	△3,976	2,602	5,031	7,558																										
△2.5	△2.9	1.6	3.0	4.4																										
<div><div></div><div>その他事業</div></div> <div></div>	<div></div> <div>■ 営業収益 ■ 営業利益</div>	その他事業は、建設、施設設備管理、建材供給、熱供給事業などで構成され、グループ各社が連携しながら、安心して住み続けられるまちづくりに貢献しています。	<ul style="list-style-type: none">東武建設東武谷内田建設東武ビルマネジメント	<div>(百万円)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>88,863</td><td>89,497</td><td>81,902</td><td>91,873</td><td>87,290</td></tr></table>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	88,863	89,497	81,902	91,873	87,290	<div>(百万円／％)</div> <div></div> <table><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024 (年度)</th></tr><tr><td>2,876</td><td>3,526</td><td>2,646</td><td>5,951</td><td>6,339</td></tr><tr><td>3.2</td><td>3.9</td><td>3.2</td><td>6.5</td><td>7.3</td></tr></table> <div>■ 営業利益 ● 営業利益率</div>	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)	2,876	3,526	2,646	5,951	6,339	3.2	3.9	3.2	6.5	7.3
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
88,863	89,497	81,902	91,873	87,290																										
2020	2021	2022	2023	2024 (年度)																										
2,876	3,526	2,646	5,951	6,339																										
3.2	3.9	3.2	6.5	7.3																										

「当社におけるTOBU POINTを含むグループ事業関連費用の会計処理の変更」により、2023年度につきましては遡及適用後の数値を記載しています。

東武グループは2025年3月現在、東武鉄道及び連結子会社67社、持分法適用会社3社を連結の範囲とし、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つのセグメントから構成されています。

2024年度の東武グループの営業収益は6,314億円、2024年度末の従業員数は18,247人となっています。

運輸事業

2025年3月期業績ハイライト

通勤利用の回復やゴールデンウィーク及び紅葉シーズン等における行楽利用の増加等による定期・定期外の輸送人員増加等により、営業収益は2,160億54百万円（前期比3.7%増）、営業利益は312億85百万円（前期比9.9%増）となりました。

主な取組み

鉄道業におきまして、当社では、時季需要に応じた特急料金の繁忙期・閑散期料金を導入いたしました。営業運転開始から2025年2月までに累計100万人に乗りいただいた「スペーシアX」をはじめとした特急列車の臨時運行により、お客様の乗車機会の拡大及び日光・鬼怒川エリアへの誘客を図りました。また、サービス向上のため、東上線でダイヤ改正を実施したほか、東武アーバンパークラインでは新型車両80000系を導入いたしました。さらに、沿線自治体と連携し、「ベリーベリーハッピートレイン」の運行や「SL大樹」初となる栃木駅から下今市駅への運行を行ったほか、沿線スポーツチームと連携した企画を行い、地域の魅力創出・発信を図りました。安全面では、高架化工事を推進し、とうきょうスカイツリー駅付近高架化・1か所の踏切廃止、春日部駅付近で上り仮線の切替えを行いました。また、ホーム上の安全対策としてホーム柵の整備を進めました。バス・タクシー業におきまして、東武バスグループでは、柏の葉・和光市の各エリアにおいて自動運転バスの実証実験を実施したほか、「国際エコリゾート日光」の価値最大化を目指し、東武日光駅～中禅寺温泉間の急行バスや客貨混載バスを運行いたしました。



ベリーベリーハッピートレイン



SL 大樹小江戸とちぎ

レジャー事業

2025年3月期業績ハイライト

インバウンド需要の取込みによりスカイツリー業及びホテル業では増収増益となったものの、旅行業における受託収入の減少により、営業収益は1,755億63百万円（前期比5.0%減）、営業利益は172億42百万円（前期比11.2%減）となりました。

主な取組み

スカイツリー業におきまして、「東京スカイツリー」では、営業時間の拡大、人気コンテンツとのコラボレーションイベント及び海外オンライン旅行代理店と連携したプロモーション強化や広告配信強化による積極的なインバウンド獲得施策の実施等により入場者数の増加に努めるとともに、料金改定により増収を図りました。ホテル業におきまして、当社及び（株）東武ホテルマネジメントでは、都内ホテルを中心に、旺盛なインバウンド需要を捉え、稼働率及び客室単価の上昇を図りました。特に「コートヤード・マリオット銀座東武ホテル」では、全室リニューアルオープンし、新たに加わった5つのショップがさらなる活気をもたらすなど増収に努めました。旅行業におきまして、東武トップツアーズ（株）では、企業活動の活発化等による団体旅行需要や伸長する訪日旅行案件の取込みを図るとともに、地域の課題を解決する地域活性化事業等を受託するなど、増収に努めました。



コートヤード・マリオット銀座東武ホテル入口



東武トップツアーズ(株) 地域資源体験ツアー

不動産事業

2025年3月期業績ハイライト

マンションの計画販売戸数の減少等により、営業収益は599億21百万円（前期比4.8%減）となり、営業利益は147億45百万円（前期比13.5%減）となりました。

主な取組み

スカイツリータウン業におきまして、「東京スカイツリータウン」では、ピアガーデンやイルミネーション等、年間を通じた様々なイベントを実施し、国内外の観光需要を捉えることができ、前期に続き過去最高の年間売上を達成いたしました。不動産賃貸業におきまして、当社では、「EQUiA（エキア）竹ノ塚」を新たにオープンしたほか、「新越谷ヴァリエ」をリニューアルオープンし増収とお客様の利便性向上を図りました。また、店舗併設の駅前賃貸マンション「ソライエアイルときわ台」を、坂戸駅前において学生向けマンションをそれぞれ開設したことにより、恒常的な収益の確保を図りました。不動産分譲業におきまして、当社では、沿線価値向上と沿線定住人口増加を目的として、分譲マンション「ソライエ新柏プレミスト」（柏市）及び分譲戸建住宅「WELL BIND CITY（ウェルバインドシティ）獨協大学前」（草加市）等を販売いたしました。



EQUiA 竹ノ塚



ソライエ新柏プレミスト

流通事業

2025年3月期業績ハイライト

営業収益は1,726億41百万円（前期比4.0%増）、営業利益は75億58百万円（前期比50.2%増）となりました。

主な取組み

百貨店業におきまして、(株)東武百貨店では、近隣競合環境の変化へ対応したほか、人気キャラクターとのコラボレーションイベントの開催、地域連携や産学連携施策の実施及び情報発信の強化によるインバウンドの積極的な取込み等により、集客と増収に努めました。ストア業におきまして、(株)東武ストアでは、EQUiA竹ノ塚内に「東武ストア竹ノ塚店」をオープンしたほか、創業65周年キャンペーンとして特別セールの実施や自社オリジナル商品の開発・販売等に注力し、集客と増収に努めました。



東武百貨店池袋店産学連携施策



東武ストア竹ノ塚店

その他事業

2025年3月期業績ハイライト

完成工事減により減収となったものの、利益率の改善により、営業収益は872億90百万円（前期比5.0%減）、営業利益は63億39百万円（前期比6.5%増）となりました。

主な取組み

建設業におきまして、東武建設（株）では、千葉県夷隅郡大多喜町において宿泊施設の建設工事を、東武谷内田建設（株）では、墨田区において公共施設の建設工事をそれぞれ完了いたしました。そのほか、東武ビルマネジメント（株）では、世田谷区において病院の清掃業務を受注するなど増収に努めました。



公共施設（墨田区）

東武グループは、長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」を掲げています。この「挑戦と協創」は128年にわたる長い歴史の中で育まれた経営理念「奉仕・進取・和親」に深く根差した精神です。この経営ビジョンのもと、沿線地域や社会の持続的発展をけん引し当社自身も一層の成長を遂げるべく人材戦略を策定しています。

人材戦略の全体像

東武グループでは、経営理念の体系にある長期経営ビジョン・経営戦略などと連動して、求める人材・人材育成方針・人材に関する各施策を策定しています。

Message



既存事業を磨き上げるとともに
新たな価値を創造できる人材

執行役員人事部長（人事担当役員）
岩廣 哲典

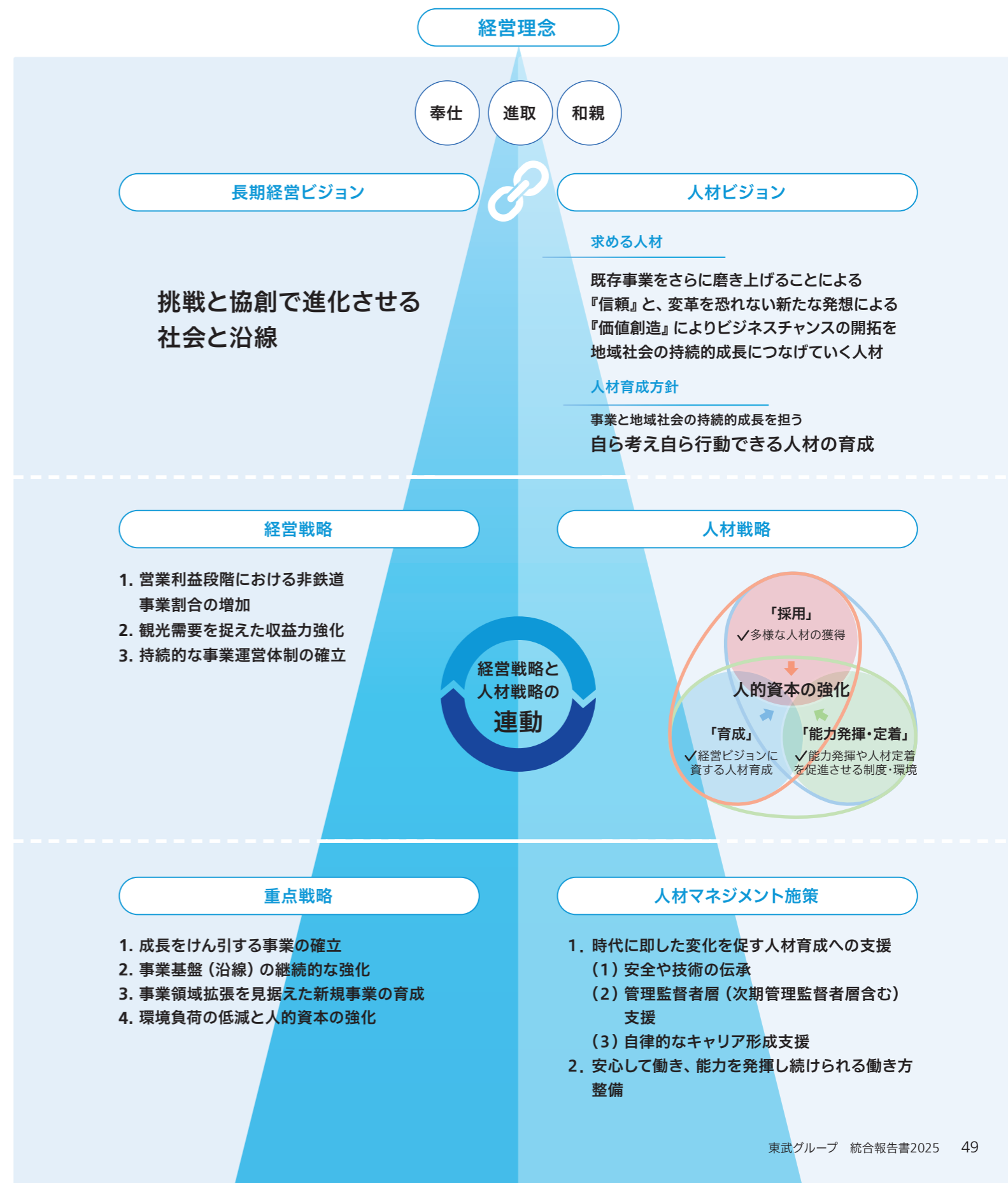
人材育成方針を「自ら考え自ら行動できる人材」、求める人材を「既存事業をさらに磨き上げることによる『信頼』と、変革を恐れない新たな発想による『価値創造』によりビジネスチャンスの開拓を地域社会の持続的成長につなげていく人材」としております。

東武グループは、鉄道やバスなどの交通事業を中心に成長してきました。交通事業で培われた「輸送の安全を追求する」精神をもとに、全ての事業で「沿線のお客様に安全安心を提供する」が行動指針となり、社員に刻み込まれていると感じております。引き続き、全事業で今後も安全で質の高いサービスを提供していくため、事業を磨き上げていく人材を育成してまいります。

一方で、生産年齢人口が加速度的に減少する中、鉄道事業の大きな成長が望めないうえ、事業環境は目まぐるしく変化し、お客様のニーズをつかむあるいはお客様に新たな価値を提供することが求められていることから、変革を恐れない新たな発想により価値を創造できる人材を採用・育成していくことに取り組んでおります。

人材戦略において、「採用」「育成」「能力発揮・定着」の3つのアプローチを戦略的に連動させてまいります。具体的な人材マネジメント施策としては、安全や技術の伝承を根幹に据え、多様な価値観や働き方を支える管理監督者層を支援し、個々人が自律的にキャリア形成することを促してまいります。さらには、働きがいや働きやすさを感じられる働き方の整備も進めてまいります。

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、戦略的アプローチにより、多様な「社員」と「組織」双方のパフォーマンスを連動させ、最大化していく「仕掛け」と“支援”をたゆまず推進することで、顧客創造できる“求める人材と組織の協創”を目指してまいります。



人材戦略に基づく重点的な取組み

1 人材育成・自律的なキャリア形成支援

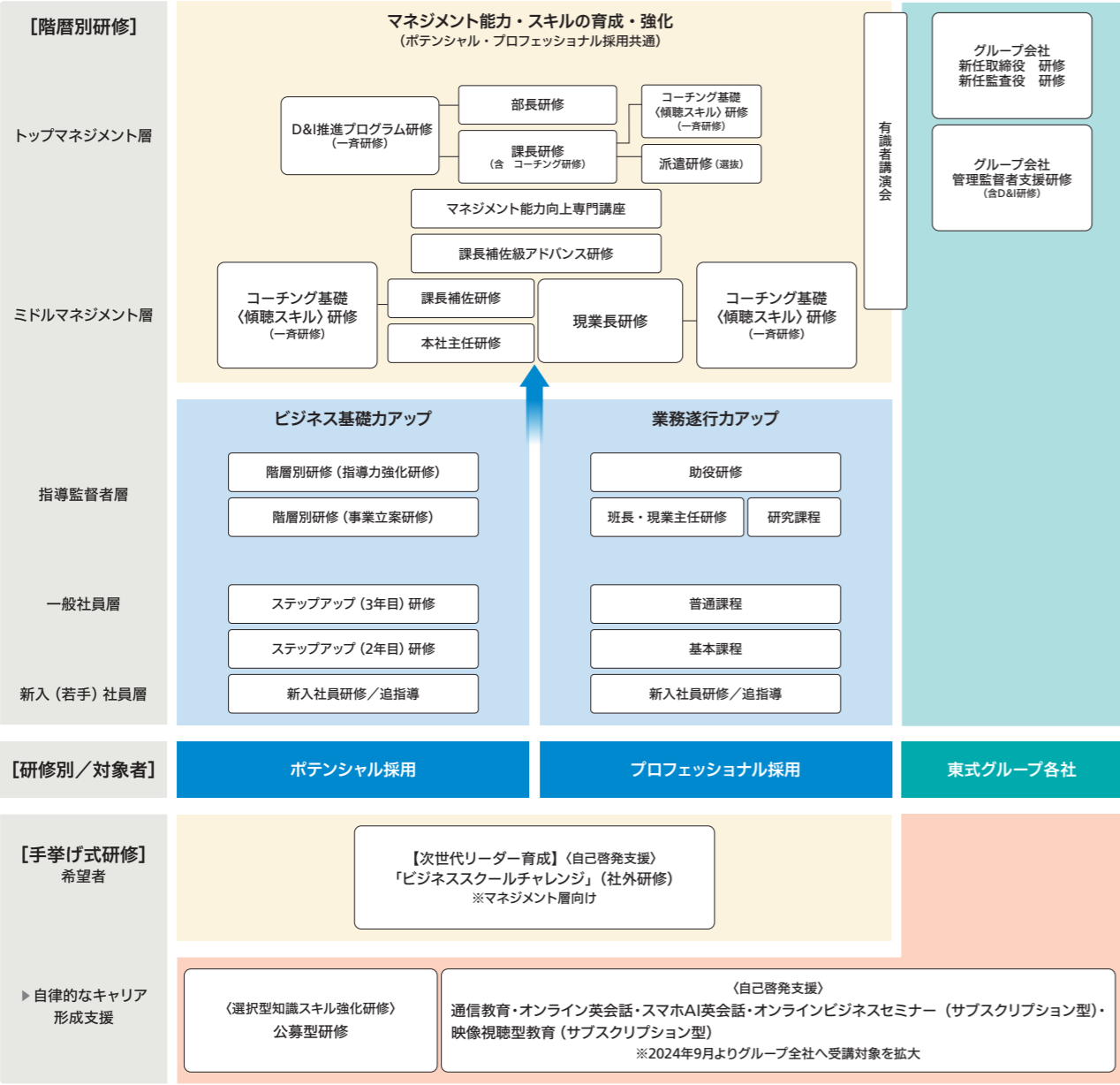
育成

能力発揮・定着

東武グループの「安全・安心」の磨き上げによる『信頼』の醸成、そして「挑戦」と「協創」を推進し『価値創造』する原動力は、「社員」であることを再認識し、人材育成方針である「自ら考え自ら行動できる人材育成」に向け、OJT教育の充実に加え、off-JTや社外スクール研修、各種手挙げ式研修の拡充等を積極的に推進しています。「多様な人材」と「組織」双方のパフォーマンスを連動させ、スパイラルアップしていくため、社員と伴走することを意識した教育メニューや支援の強化を教育体系に盛り込み、社員が知識とスキルを磨きながら、自律的なキャリア形成支援と組織貢献できる育成を図っていきます。

なお、社長を委員長とする「教育審議会」を開催し、トップコミットメントを踏まえた年度教育重点項目の設定や現状についてのPDCAを行っています。

● off-JT／社外研修及び自己啓発支援 教育体系図（含む東武グループ会社への教育支援）



● 主な指標と推移

指標	目標	2023年度実績	2024年度実績
対話スキル (傾聴・1on1) 研修実施状況	2023～2025年度で課長補佐・現業長級対象者全員に一斉教育	206名 (79.2%)	98名 (100%※)
「グループ会社管理監督者支援研修」実施状況	毎年度継続実施	20名 (17社)	33名 (23社)
「手挙げ式研修」のグループ会社社員への拡大	全参加者の50%以上	46.7% (589名/1,260名)	52.1% (552名/1,060名)

※2024年度末時点にて、対象者全員受講済

事例-1 管理監督者への支援研修

～社員のキャリア形成支援や可能性を引き出すための「対話」スキル (傾聴・1on1) 一斉研修～

2023～2025年度にかけて、「人づくり」「組織づくり」の起点となる「管理監督者」を対象とした一斉研修（ハラスメント、対話スキル・コーチング等）を重点的に実施しています。これは、管理職としての必要な知識に加え、「対話」の実践研修により、管理職自らの意識改革や所属員と話がしやすい環境変容の促進を目的としており、社員のエンゲージメント向上と生産性向上を連動させるための基盤整備・充実の一環と考えています。

また、同様に、東武グループ各社の管理職に対しても、共通の基盤整備・充実のため、「グループ会社管理監督者支援研修」を開始しており、今後もグループ会社の管理職への支援策として着実に実施していきます。



グループ会社管理監督者支援研修

事例-2 研究課程～リーダーシップ育成支援研修～

将来、職場長やリーダーとして活躍を期待される次期管理職候補者が自ら手を挙げて参加する1カ月半の集合教育です。「ソトを知り、ウチに活かす」「シームレスで多角的な感性獲得」をテーマに、職能の枠を超え、自社、グループ会社、同業他社や異業種への訪問からの学びを通して、チームで課題を発見・共有し、その解決策まで検討・発表することで、「自ら考え、『挑戦』や『協創』につなげる行動」を目指し、2022年度から実施しています。



リーダーシップ育成研修

2022年度～受講者合計	57名
--------------	-----

事例-3 「手挙げ式研修」を多様な学びに対応するべく拡充

グループ会社社員も含めた自律的なキャリア形成支援として、手挙げ式（希望者が自由に受講できる）研修を拡充しています。集合型研修では、「マーケティング」「PCスキル」といった基礎的なものから「ANAから学ぶヒューマンエラー対策」「アナウンサーから学ぶビジネストークの極意」といった特色のある講座まで多様なテーマで展開しています。eラーニングでは、オンライン英会話、スマホAI英会話、ビジネスセミナーなど様々なジャンルに広がっています。専門的なビジネス知識習得のできるビジネススクールも用意し、多様な学びに対応するべく手挙げ式研修を拡充しています。



ポスターデザイン研修

2024年度受講者	1,060名
-----------	--------

2ダイバーシティ&インクルージョン推進

採用

育成

東武グループでは、「東武グループダイバーシティ&インクルージョン宣言」に基づき、性別・年齢・国籍・障がい・性的指向・性自認・価値観・働き方等に依らずに、お互いを尊重し、個々人が持つ能力を最大限に発揮しながらともに高め合い協働すること、職場環境や組織風土の醸成を図り、エンゲージメント向上や生産性向上を目指しています。

④ 詳細はこちらをご覧ください。「東武グループダイバーシティ&インクルージョン宣言」
https://www.tobu.co.jp/corporation/employee/dai/

● 主な指標と推移

指標	目標	2023年度実績	2024年度実績
ダイバーシティ&インクルージョン教育	継続的な実施・対象者全員受講	100%（管理職対象）	100%（全社員対象）
男性育休取得率※1	育休取得の促進	92.0%※2	100%
障がい者雇用率	法定雇用率（2.5%）を上回る水準の継続	3.35%	3.37%

※1 出生後8週以内の育休 ※2 育児目的休暇の取得率

事例-1 ダイバーシティ&インクルージョン推進教育

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進には、持続的な成長力の源泉たる貴重な人材一人ひとりが、個の能力を最大限に発揮できるよう、相互に助け合いながら働き続けられる環境形成に努めることが不可欠であると考えています。

そこで、2023年度は職場運営の要となる管理職を対象に、部下と信頼関係を築き部下が持つ資質や能力を活かす伴走者としても役割を果たしてもらうべく、「対話」「傾聴」をはじめとするスキル習得研修を実施しました。2024年度は、対象者を全社員に拡大し、誰もが生き生きと働くことができる職場環境を阻害する要因である「ハラスメント」をテーマに、日頃の自身の言動を振り返りながらハラスメント問題に向き合い、見直す機会としました。今後も継続的な教育によりD&Iの意識啓発に努めていきます。



D&I 教育資料の一部

事例-2 仕事と子育ての両立支援

ライフイベントを迎えた社員が、仕事と両立しながら働き続けられるよう「両立サポート面談」を実施しており、当事者の家庭内での支援状況を踏まえ、育休から復職後の働き方や両立支援制度の説明をはじめ、復職後のキャリアへの不安解消・離職防止を目的としています。面談を終えた社員からは、「他職場の社員との交流ができ、日頃の悩みを伝え合うことで前向きになれた」「復職後の働き方や考え方をしっかり上司に伝える機会となった」等の意見があり、当事者・上司双方にとって少しでも有益なものとなるようサポートしています。

また、男性育休取得の促進のため、取得開始から5日間は有給とし、各家庭の状況に応じ安心して育児に専念できるよう、本人の意向を確認しながら両立支援をすることで、取得者の増加にもつながっています。

～男性育休取得者の声～



運輸部
七光台乗務管区
車掌 小川 航平

私は、初めて生まれてくる子どもの成長を見守りたい、妻の負担を軽減できればと考え、3カ月間の育休を取得しました。日に日に成長していく姿を一番近くで見守り、育児に苦労しながらも、親としての実感・自分自身の成長も感じられました。育児は大変な面もある一方、それ以上に得られるものが大きく、貴重な経験となりました。

復職後は、鉄道を利用されるお客様に対する視点も変わりました。例えば、お客様連れのお客様には以前より積極的にお手伝いのお声がけをするなど、より安心して快適にご利用いただけるよう意識しています。



事例-3 障がい者雇用・活躍推進

特例子会社のシンフォニア東武を中心に、当社・東武インターテック・東武エンジニアリング・東武ステーションサービス5社をあわせて92名の障がい者が、清掃業務をはじめ、名刺印刷等のビジネスサポートをしながら活躍しており、障がい者雇用の職域の拡大を段階的に進めています。また、シンフォニア東武では、障がい者のスポーツ促進支援の一環として、当社施設のグラウンドを貸し出して、障がい者のスポーツ推進を支援しており、ティーボールによる体力増進、コミュニケーションの活性化、余暇時間の活用につなげています。



ティーボール交流大会

3 人的資本の最適化・制度設計

採用

能力発揮・定着

当社では、人材の獲得につながる採用広報活動や社外への情報発信機能を強化するとともに、社員一人ひとりが長期にわたってその能力を遺憾なく発揮し、働き続けられる・続けたいと思えるような制度設計等により、人材の最適化を目指した社内環境の整備を図っています。

● 主な指標と推移

指標	目標	2023年度実績	2024年度実績
女性管理職候補者（課長補佐）比率	2020年度末実績4.6%に対し5割増（6.9%）	5.7%	6.3%
男女の賃金の差異	性別を問わない社員の活躍の推進	83.3%	85.5%
再雇用への移行率	100%に近い水準の継続	88.6%	90.1%
多様な知識・経験を持つ人材の獲得	採用チャネルの拡大・獲得 （新卒採用によらない人材の獲得）	22.6%	30.8%

事例-1 採用チャネルの拡大

労働人口の減少や働き方に対する価値観が多様化する中、鉄道事業のみならず非鉄道事業における成長戦略を実現し、新たな分野に挑戦しうる人材を確保するうえで不可欠なアプローチとして、採用広報活動の強化をはじめ、新卒・第二新卒・社会人経験者採用のほか、再採用・アルムナイ採用等、採用チャネルを拡大し人材獲得強化を図っています。



インターンシップ（ポテンシャル採用）

事例-2 人事評価制度の見直し

幅広い事業領域で、入社後長きにわたり持ちうる能力を存分に発揮し活躍し続けられるよう、社員の能力を捉える仕組みを見直すべく、評価制度を刷新しました。

大きな変更点として、これまで多岐にわたっていた評価の観点を絞り、わかりやすい制度としたことが特徴です。その狙いは、会社あるいは各部門が目指す方向性を明確にし自分事として捉えるとともに、個々人に課された責務・課題に対し主体的に業務を遂行し、より高いパフォーマンスと生産性の向上につなげることです。

あわせて、適正な人員配置・業務効率化に資する施策として、個々人の資質を捉え、把握した情報を蓄積・可視化することで、人的資本経営を加速させるべく、タレントマネジメントシステムを導入しました。

4 健康経営・ウェルビーイング推進

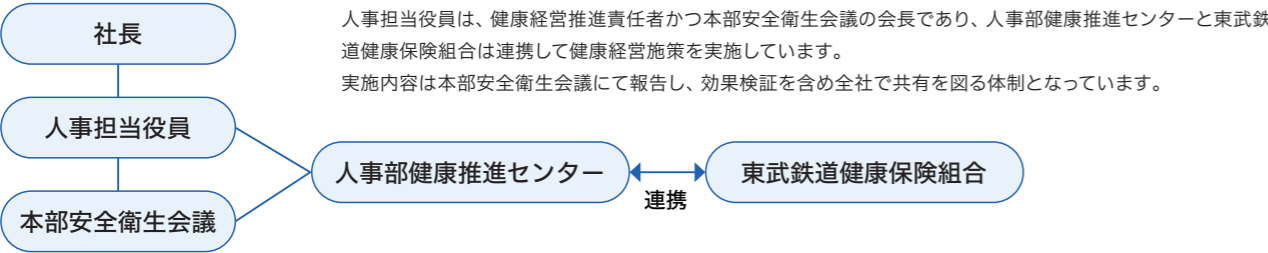
育成

能力発揮・定着

健康宣言と健康経営推進体制

お客様の豊かな生活を支えるために、当社は安全・安心な鉄道運行を守っていくことを使命としています。そのためには、社員が心身共に健康で生き生きと働くことが必要であり、それは企業の持続的な成長にもつながっていくものと考えます。

会社、社員、健康保険組合が一体となり、社員とその家族の心身の不調を未然に防ぎ、健康面に不安なく自己の能力を発揮できるよう、健康づくりに積極的に取り組み、事業を通じ社会に貢献していくことを宣言いたします。



● 主な指標と推移

指標	目標	2023年度実績	2024年度実績
定期健康診断受診率	100%の維持	100.0%	100%
年次有給休暇取得率	80%以上の取得	86.3%	84.2%
高ストレス者率	前年度を下回る数値	15.4%	14.7%

事例-1 若者のための保健指導

当社の健康課題の一つが肥満であり、若年層でも生活習慣病を有する社員がみられています。自覚症状に乏しいことが多く、40歳を超えて特定保健指導対象となっても、歳を重ねてからの生活習慣改善・減量の難しさがあります。そこで、2024年度より健康保険組合とのコラボヘルスとして、若年層の健康増進を図ることを目的に、生活習慣病予防健診の指定年齢受診者(25歳・30歳・35歳)のうち、保健指導レベル「積極的支援」または「動機付け支援」の判定となった生活習慣病リスクの高い社員を対象に、ICTによる保健指導の機会を設けています。2024年度は、対象者全員が保健指導を受けました。

39歳以下肥満の割合（男性）	
当社平均（2024）	31.0%
全国平均（2023）	24.4%

※2024年度当社健康診断（秋）データ、令和5年国民健康・栄養調査より

事例-2 女性特有の健康課題の改善

女性は月経・妊娠・出産・更年期に係る特有の健康課題があり、仕事に「不調」を感じることが多いため、女性特有の健康課題に関するリテラシー向上を図る研修を管理職に対し実施しています。

また、2022年1月には気軽に悩みを相談できる場として、保健師による「女性の健康相談窓口」を設置しています。

このように、健康経営の観点から社員一人ひとりのウェルビーイングの推進に向けた様々な取り組みを実施していることから、「健康経営優良法人（大規模法人部門）」を4期連続で認定取得しています。

④ 詳細はこちらをご覧ください。「健康経営」
<https://www.tobu.co.jp/corporation/employee/health/>



女性の健康相談窓口



労働安全衛生

労働安全／安全衛生の考え方

労働安全衛生法の目的にもある「職場における労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促進する」ために、当社では、従業員の安全衛生管理に必要な事項を定め、もって労働災害の防止及び健康の保持増進を図ることを目的に「安全衛生管理規程」を定め、全社を挙げて安全衛生管理に取り組んでいます。

指標	2023年	2024年
休業災害強度率 ^{※1}	0.08	0.08
休業災害度数率 ^{※2}	1.01	1.20
労働災害による死亡者数	0	0

※1 休業災害強度率＝労働損失日数÷延べ実労働時間数×1,000

※2 休業災害度数率＝労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000

労働安全／安全衛生の管理体制

「安全衛生管理にあたる者」として、(1) 中央安全衛生管理者 (2) 主任安全衛生管理者 (3) 安全衛生管理者 (4) 総括安全衛生管理者 (5) 安全管理者 (6) 衛生管理者 (7) 安全衛生推進者 (8) 産業医 (9) 作業主任者のほか、「安全衛生業務担当者」を配置し、役割を明確にして、職務を遂行しています。

また、安全衛生に関する事項を調査審議し、労働災害の防止及び健康の保持増進を図ることを目的に労使で構成される「安全衛生委員会」を設置しています。

同委員会は「本部安全衛生会議」「部門安全衛生委員会」「職場安全委員会」の組織を構成し、安全衛生を推進しています。

なお、鉄道工事に関わる協力会社についても、「事故防止及び災害防止連絡会議」を通じ、事故・災害防止を図っています。

労働安全衛生向上の取り組み①－教育・周知－

安全衛生管理業務の年間計画に基づき、次の研修等を開催し、産業医・安全衛生業務担当者・外部講師による教育を行っています。

KYTトレーナー養成研修、心理相談員養成研修、安全衛生産業医講話、安全衛生管理講習会、衛生管理者免許取得支援

もあわせて推進しています。

労働安全衛生向上の取り組み②－健康診断・環境調査－

年2回の定期健康診断のほか、次の各種「健康診断」等を通して、従業員等の安全衛生面の管理に努めています。

該当者への各種特殊健康診断、身体機能試験、指定年齢及び希望者への生活習慣病検診、希望者への大腸ガン検診、ストレスチェック調査による診断

また、環境衛生面では、必要職場の環境調査及びその対策も必要の都度、適時適切に対応し、改善を図っています。



TOPICS

「挑戦」と「協創」につながるロールモデル

東武グループでは、各職場で活躍する社員一人ひとりが自ら考え自ら行動する精神のもと、日々の業務を通して企業価値を生み出しています。そこで、ロールモデルになりうる社員を示す機会として、社内表彰制度を活用しています。表彰された社員自身にとっては、自身の行動が評価されたことを実感しモチベーションの高まりやさらなる活躍を促すきっかけになるとともに、波及効果として、称賛するという文化の醸成や、模範となる考え方・言動を他の社員に共有できる技術の伝承

事例 1 東武グループ貢献賞

東武グループでは、グループ各社の業績や経営努力の結果により、貢献度の高い企業を表彰するほか、新たな取り組みや業務に資する発見・発明等による事業収益拡大と顧客満足度の向上といったグループイメージアップに貢献した組織・部門やチーム・個人に対して、「東武グループ貢献賞」を授与しています。本表彰を通じて、約70社あるグループ会社へポジティブな価値観や行動基準を示すとともに、成功事例を共有することで、グループ社員個々における自らの目標や行動指針となる模範を示しています。



事例 2 ベストプライズ賞

当社では、社員の善意的行為・接客サービス等に関し、お客様から称賛をいただいた場合や、他の企業・団体から表彰される等の会社のイメージアップに貢献した場合に、グッドプライズ賞を授与しています。また、年間のグッドプライズ表彰受賞者のうち、特に機転を利かせた自発的な行動であり他の模範となる社員については、投票形式にて選出を行い、「ベストプライズ賞」として表彰しています。



事例 3 接客技術発表会（駅スタッフ）・スペーシアXのおもてなし（乗務員）

駅職場でのES（従業員満足度）やスキル向上に向け、全14駅管区から選出した駅スタッフが、接客態度・コミュニケーション、知識・対応力で競い、模範的となる対応を技術の継承にもつなげている「接客技術発表会」を実施しています。

また、スペーシアXの乗務員自らが考案した運行における「おもてなし」を通して、運転業務がお客様の価値につながっていることを再認識するとともに、お客様からの感謝や称賛を受けることで社員のモチベーション向上にもつながっています。



スペーシア X のおもてなし



接客技術発表会

～社内表彰～

の場としても活用できると捉えています。

社員一人ひとりが持つ個性や能力を発揮したことで、収益力の拡大はもとより他の社員の接客やおもてなしの模範となることで、まさに「挑戦」と「協創」につなげている各種表彰の取り組みを紹介します。

事例 4 社内提案制度

当社では、社員に広くアイデアを募集し、創意工夫による生産性向上と社員の業務改善意欲の向上を目的として、1955年の提案規程制定以来、改正を重ねながら長きにわたり継承しています。2022年度からは、業務に直結する「改善提案」だけでなく、新たな企画や事業等への「企画アイデア」についても提案可能な制度としてリニューアルし、社員からのアイデアや発想を評価・奨励する仕組みとすることで、主体性のある人材育成に貢献しています。なお、2024年度は31件の応募があり、うち12件が社内審査のうえ入賞しています。



（例）町中華スタンプラリー
当社沿線の中華料理店に置かれたスタンプを集め特典を得られ、町中華ブームに乗りお客様から好評を得た。

外部からの評価 ～支援・取り組みの成果～

● 2024年度 東京都スポーツ推進モデル企業認定

当社では、東京都によるスポーツ分野における社会貢献活動を実施している企業等に送られる「スポーツ推進企業」に2015年度より10年連続で認定されています。2024年度については、特に先進的な取り組みや波及効果のある取り組みを行っていることが認められ、「東京都スポーツ推進モデル企業」に鉄道会社で初めて認定されました。

これは、（一財）東武博物館主催にて開始した、東武沿線地域における少年野球大会・少年サッカー大会に延べ15,000人を超える当社ボランティアスタッフを派遣し、次世代を担う少年・少女の育成を支援したほか、障がい者のスポーツ促進を支援したことが評価され、認定されたものです。今後もスポーツを通じ地域をつなぎ、沿線の輪を広げるアプローチにより、さらなる地域の発展に寄与していきます。



● プラチナくるみん・健康経営優良法人の取得

当社では、仕事と子育ての両立支援や、働きやすい環境整備に資する取り組みの継続的な実施により、2024年2月にはプラチナくるみんを特例認定取得したほか、健康経営の観点から、従業員の健康管理・メンタルヘルス等に関する取り組みが評価され、健康経営優良法人（大規模法人部門）を4期連続で取得しています。



「輸送の安全」確保の取組み(基本的な考え方)

安全方針

- 当社は、「社是・信条」を基に、次に掲げる方針に従い、お客様への「安全・安心」を確実なものとする。
1. 「安全は東武グループすべての事業の根幹である」との信念のもと「安全を最優先」し、「信頼される東武鉄道」を目指す。
 2. 「東武グループコンプライアンス基本方針」の精神に基づき、関係法令および規程等を遵守する。
 3. 「安全対策に終わりはない」ことを常に念頭に置き、安全推進体制の継続的な見直しを進める。
 4. 役職員一人ひとりが気付きの感度を高め、自ら考え、自ら行動することにより安全文化を創造していく。

安全目標

「安全方針」及び「安全行動規範」に基づき、社内に安全風土、安全文化を構築・確立させ、安全最優先の原則と関係法令等の遵守を徹底し、「**重大事故・重大インシデントゼロ**」の継続という安全目標を掲げ、様々な安全性向上施策に取り組みました。その結果、2024年度は「重大事故・重大インシデントゼロ」の継続を達成しました。今後ともお客様への「安全・安心」を確実なものとするため、2025年度以降も「重大事故・重大インシデントゼロ」の継続を目指し、「輸送の安全」の確保に向けての取組みを積極的に推進していきます。

2024年度安全への取組みの振り返り

2024年度については、安全目標である「重大事故・重大インシデントゼロ」を達成したほか、安全管理体制及び2024年度安全重点施策に基づき、各種活動を実施しました。2024年度安全重点施策には新たに「セーフティII」を浸透させる取組みの推進「先進技術を活用した安全性向上」を追加し、さらなる安全性向上を図りました。

先進技術を活用した安全性向上については、連絡・情報共有ツールの導入及び習熟を実施し、DXの取組みを推進しました。

自然災害対策では、防災週間にあわせて「東日本大震災に関する東武鉄道の対応の振り返り」教育を実施し、過去の災害を振り返り、災害に対する意識向上及び対応能力向上を図りました。

2025年度安全重点施策

2025年度は、安全目標である「重大事故・重大インシデントゼロ」の継続を目指して、以下の項目について重点的に実施します。

1 安全文化のさらなる醸成

(1) 過去の事故事例から安全の尊さを学ぶ教育の実施
(2) 技術伝承を目的とした教育のさらなる充実
(3) 「セーフティII」を浸透させる取組みの実施

2 安全管理体制に基づく取組みの充実

(1) 訓練のさらなる充実
(2) 目的を持ったコミュニケーションのさらなる充実
(3) 「事故の芽」・ヒヤリハットの分析・活用による事故等の再発・未然防止
(4) 自然災害・テロに対する安全対策の推進（大阪・関西万博に向けた警戒・警備体制の強化を含む）

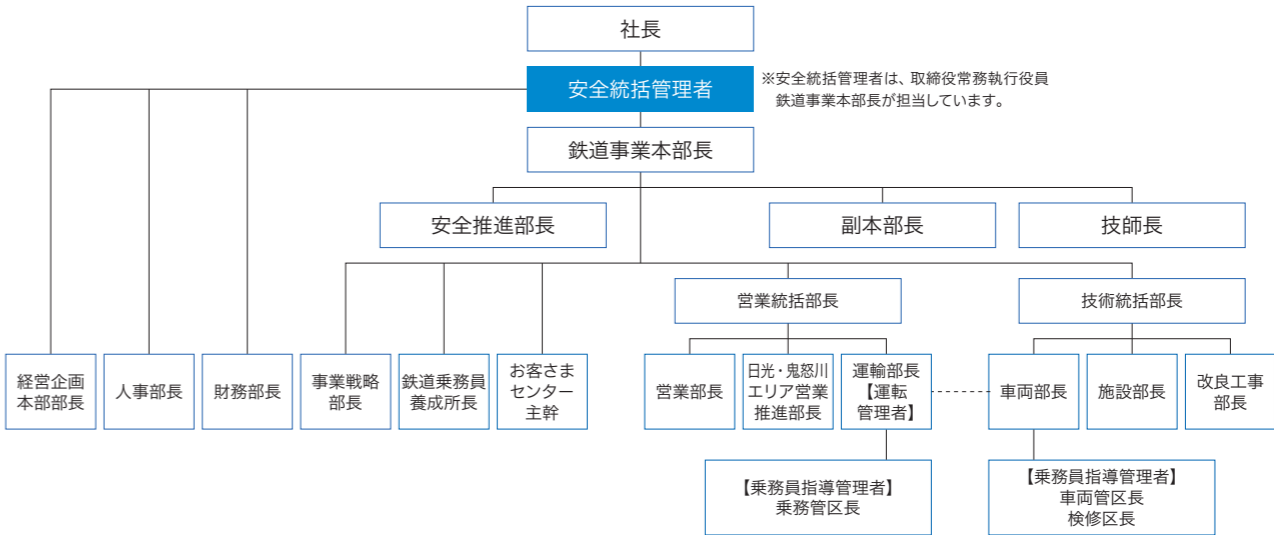
3 安全性向上施策の推進

(1) 駅設備及び車両・踏切設備における事故防止対策の推進
(2) 先進技術を活用した安全性向上

推進体制

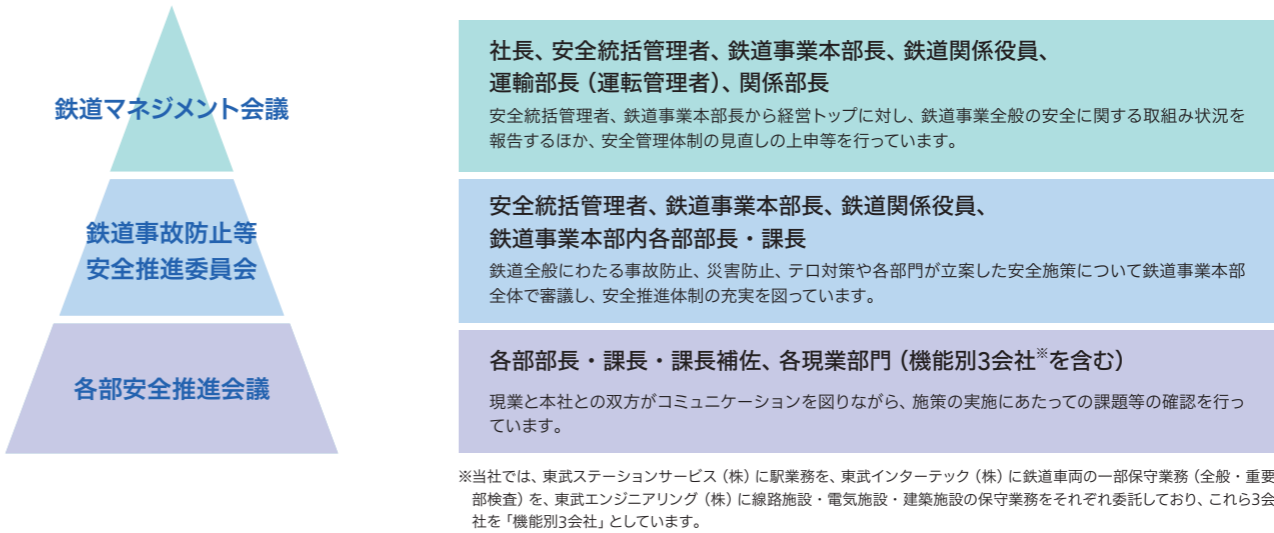
安全管理規程では、社長が選任した安全統括管理者のもと、安全を推進し管理する社内の体制や各部門の責任者の役割・権限等を定めています。

● 安全の確保に関する体制（2025年4月時点）

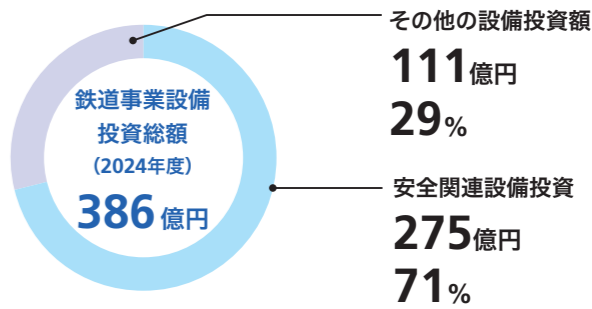


輸送の安全の確保に向けて、以下の会議を通じて、経営トップから現業までが一体となって安全管理体制の見直し・改善を推進しています。これらの会議では安全に関する様々な取組みを審議し、安全施策の確実な実施と自律的・継続的な改善（スパイラルアップ）を図っています。

● 安全を推進し管理する社内の体制



安全関連設備投資として、2024年度は総額275億円（鉄道事業設備投資の71％）を投資し、踏切保安整備及び駅の安全対策としてエレベーターやホーム柵（可動式・固定式）等の整備のほか、線路・電気等施設の更新、車両増強改良等、様々な設備対策を実施し、安全対策の強化・向上を図っています。



「輸送の安全」の維持・向上のために

「輸送の安全」の維持・向上のための活動として、全社を挙げて「鉄道の安全」について再認識をするために「安全の日」を制定しているほか、安全監査や現業と本社の意見交換、安全巡回など、様々な取り組みを行っています。

安全監査（鉄道輸送の安全に関する内部監査）

安全監査は、各部門の安全管理体制の構築・改善における取り組みの適合性及び安全管理体制の有効性を確認し、社内全体の安全管理体制を継続的に改善する仕組みを確立することを目的としています。監査の実施にあたっては、監査責任者（安全推進部長）をはじめとする監査担当者がヒアリングや記録の閲覧等を行います。

2024年度は、重点監査項目を

- (1) 自社及び他社事故事例等を踏まえた安全管理体制の実施状況について
- (2) 自然災害に関する取り組みについて（施策・訓練・教育・啓発等）
- (3) テロ対応、警戒・警備の取り組みについて

と定め、各部門での取り組み状況や課題について確認し、改善に向けた提案等の助言を行いました。



安全監査

安全の日

全社を挙げて「鉄道の安全」の取り組みについて再確認し、役員から社員一人ひとりが安全を最優先する意識の向上を図るために、毎年8月1日を「安全の日」と定めています。

当日は、社長が「安全に関する訓示」を行うとともに、日本大学危機管理学部の河本志朗氏より「鉄道におけるセキュリティについて」ご講演いただきました。また、社員一人ひとりの安全活動に対する意欲を高めるとともに、部門を超えた相互理解を促進することを目的とした、各部の「安全推進」に関する取り組みについて発表会を開催し、各職場における今後の安全推進活動のさらなるレベルアップを図っています。



安全の日 取り組み発表

安全巡回

社長をはじめ鉄道関係役員が現業職場を巡回し、現業社員と直接対話を行い、安全に関する取り組みや実作業の確認を実施しています。

全線を7つのエリアに分け、エリアごとに全職能の現業職場を巡回し、現業社員とのコミュニケーションを通して安全意識の向上を図っています。



現業職場への安全巡回

現業と本社との意見交換会

現業部門管理者と社長をはじめ鉄道関係役員、本社各部門の関係者が意見交換を行い、安全に関する情報の共有化、連携の緊密化に取り組んでいます。

2024年度は、各エリアごとで事故・自然災害等の不測の事態への備えについて職能を横断した意見交換を実施し、さらなるコミュニケーションを図っています。



現業と本社との意見交換会

東武グループ交通事業者安全推進連絡会

安全に関する取り組みを東武グループ内で情報共有する「東武グループ交通事業者安全推進連絡会」を開催しています。本連絡会は、東武グループ各社の安全管理体制の充実を図ることを目的として、2011年度から実施しています。

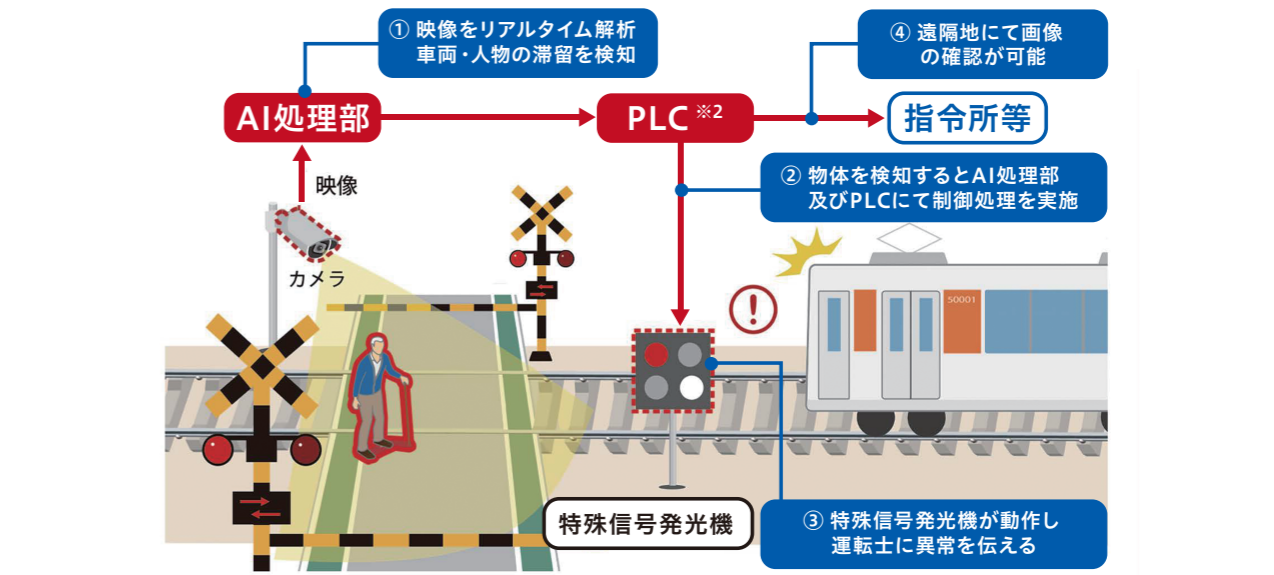
グループ各社と安全教育の実施状況について報告を行うとともに、鉄道関係役員との意見交換を行いました。

お客様の安全のために

お客様が安全・安心に鉄道をご利用いただけるよう、駅係員・乗務員による安全確認を徹底するとともに、設備面の対策や対応訓練を実施しています。

踏切滞留AI検知システム

本システムは、骨格検知技術やAIエッジ技術などを活用し、踏切に設置したカメラの映像をその場で高精度かつリアルタイムに AI 画像処理することで、踏切遮断かん降下後、踏切内に滞留する人を検知し、直ちに特殊信号発光機^{※1}と連動して接近する列車の運転士へ異常を知らせることができます。2025年1月に当社沿線4カ所に設置しました。これにより、踏切内での人、自転車等の滞留に起因する事故の削減が期待されます。



※1 踏切道内における異常を列車の運転士へ伝える信号装置。異常発生時に点灯して停止信号を顯示する。
※2 プログラマブルロジックコントローラの略

テロ等非常事態対策

国土交通省の作成した「鉄道テロへの対応ガイドライン」に基づき、「不審者・不審物の対応マニュアル」を整備するとともに、鉄道テロの発生を抑止するため、防犯カメラや非常用インターホンの設置、侵入防止対策、警備腕章を着用しての巡回等、各種取り組みを実施しています。

また、不審者・不審物への対応能力の向上を目的として、テロ等非常事態の発生を想定した対応能力向上訓練や護身術講習を、警察・消防機関と連携して行っています。また、駅構内や列車内で傷害事件等が発生したことを想定して、乗務員による初動対応やお客様の避難誘導、刃物に対する防御方法等についても訓練を行っています。

駅



防護楯



さすまた

車両



防護楯



防刃手袋

テロ対応訓練



川越市駅構内における対応訓練

人材育成

輸送の安全を確保することを目的として社内の教育規程に基づき、必要な知識・技能の習得のための社員への教育訓練を行っています。駅係員・乗務員・技術係員等、全職種に関する教育を総合教育訓練センターにおいて実機教材を用いた訓練を実施することで、教育効果の向上を図っています。

各部における教育訓練

取組み例①

乗務員（運転士・車掌）及び駅係員へのシミュレータ訓練

机上教育と鉄道運転訓練シミュレータを効果的に組み合わせることで、より実践的な教育を行っています。



取組み例②

ES (Emergency Simulation) ワークショップ

～脱線事故発生時の緊急対応能力を高めるためのシミュレーション訓練～

車両部では、想定外の事象への対応能力向上のため、机上のシナリオシミュレーション訓練を実施しました。



TOPIC

事故から学ぶ展示室・安全への誓い

過去に発生した重大事故を風化させることなく、鉄道事故の怖さを知り、二度と同じ過ちを繰り返すことのないよう、尊い犠牲のうえに得られた貴重な教訓を後世に引き継ぐことを目的に、「事故から学ぶ展示室」「安全への誓い」を総合教育訓練センター内に設置しています。

同センターには、当社及び他社において発生した重大事故の中から安全対策面で一つの契機となり、かつ、教訓となった事故や多数の死傷者を発生させ社会に大きな影響を与えた事故等を選定し、当時の写真や新聞記事等を展示しています。また、デジタルサイネージを導入し事故内容を視覚的にわかりやすく伝えるため、教材の映像化を行い、社内教育等で活用しています。



事故に関するデジタルサイネージ



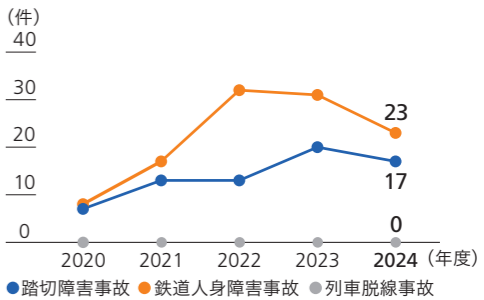
安全への誓い

事故の発生状況

鉄道運転事故の件数

2024年度に当社で発生した鉄道運転事故は、踏切障害事故が17件、鉄道人身傷害事故が23件でした。

※鉄道運転事故…列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故、踏切障害事故、道路障害事故、鉄道人身障害事故、鉄道物損事故



踏切障害事故の主な原因

踏切障害事故とは踏切道において、列車又は車両が道路を通行する人又は車両等と衝突・接触した事故のことです。当社で発生した直近5年間の踏切障害事故件数は70件で、その主な原因は踏切道内停車、直前横断などです。



鉄道人身障害事故の主な原因

鉄道人身障害事故とは列車又は車両の運転により、人の死傷を生じた事故のことです。当社で発生した直近5年間の鉄道人身傷害事故件数は111件で、その主な原因は線路内立ち入り、ホーム上での接触などです。



輸送障害

当社で発生した2024年度の輸送障害は合計57件で、その主な原因は第三者による事故（人の敷地内立ち入りなど）、自然災害などです。

※輸送障害…鉄道による輸送に障害を生じた事態で、鉄道運転事故以外のもの



④ 詳細はこちらをご覧ください。「安全報告書」
https://www.tobu.co.jp/pdf/corporation/2025_anzenhoukokusyo.pdf



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

④ 詳細はこちらをご覧ください。「東武鉄道環境理念・環境方針」
<https://www.tobu.co.jp/corporation/policy/#ANC05>

気候変動への対応

東武グループでは、あらゆる事業分野において、温室効果ガスの排出抑制をはじめとした環境保全活動や自然災害によるリスク

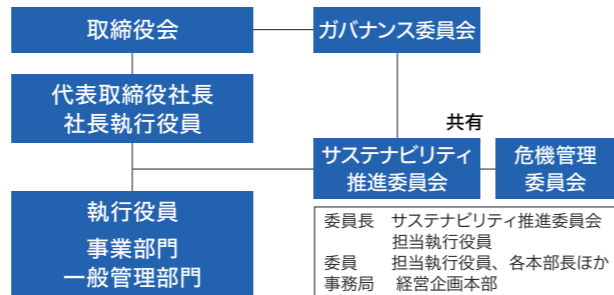
当社では、この取組みを推進すべく、サステナビリティ推進委員会担当執行役員を委員長とし、各本部長、部・室の担当執行役員

代表取締役、社外取締役及び常勤監査役を委員とし、社外

取締役が議長となり会議を主宰するガバナンス委員会において、サステナビリティ推進委員会委員長は気候変動リスク等にかかる活動計画及び活動報告、提言を行います。ガバナンス委員会では、その内容について審議、評価を行い取締役会へ報告する等、気候変動リスク等に対する取組みにかかるガバナンス体制を構築しています。

```
graph TD; Board[Tokai Tokai] --- Governance[Governance Committee]; Board --- Rep[Representative Director and Executive Officer]; Rep --- Sustainability[Sustainability Promotion Committee]; Governance --- Sustainability; Governance --- Crisis[Crisis Management Committee]; Sustainability --- Crisis; Crisis --- Shared[共有];
```

また、気候変動リスク等にかかる取組みについては、東武グループにおける危機管理上重要な事項と捉え、危機管理委員会へ共有を図り、適切に管理する体制を構築しています。

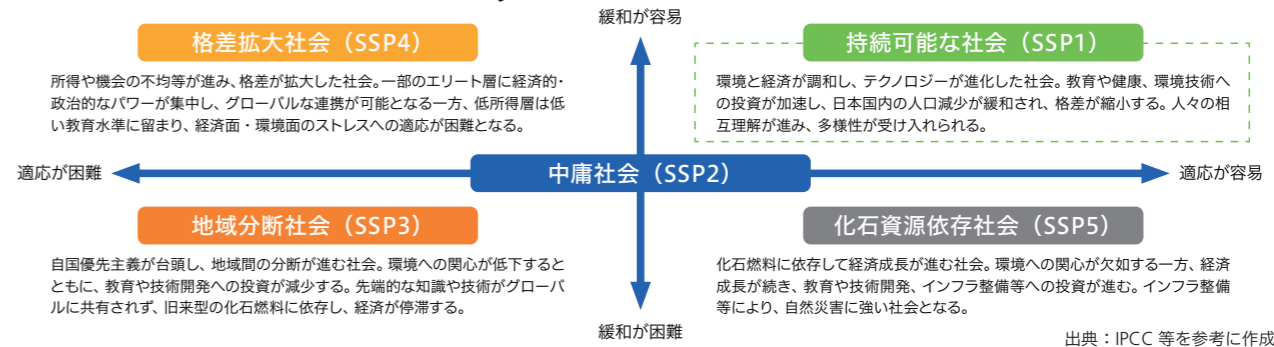


連結決算上、最大の財務的影響を及ぼす当社の鉄道事業を対象に、気候変動の影響について、気候変動研究の分野で用いら

れる国立環境研究所による社会経済シナリオ（SSPシナリオ）のうち、持続可能な社会シナリオ（SSP1、2℃未満シナリオ）と地域分断社会シナリオ（SSP3、4℃シナリオ）を比較し、それぞれの社会における「リスク」と「機会」及び「収益」への影響について分析しました。

SSP1とSSP3それぞれに、気候変動による当社鉄道事業への影響を「物理リスク」（洪水や暴風雨をはじめとした異常気象による倒壊など）と「移行リスク・機会」（低炭素経済への移行による規制の強化や新技術の導入、消費者の嗜好・行動の変化による市場や評判の変化など）に分類し、次のとおり分析を行いました。

● SSP シナリオ (Shared Socioeconomic Pathways)



異常気象の増加に伴う水災リスクとして、鉄道事業の「施設」「設備」への財務的影響を分析しました。この分析では、洪水

リスク評価モデル^{※1}や気候予測データベース^{※2}を使用し、鉄道事業に関する個々の資産（駅舎、線路、電気設備等）が洪水によって物理的にどの程度の損害を受けるか評価しています。過去の気象データをもとに、当社線全線における100年に一度レベルでの災害発生による被害額を計算しています。また、災害発生により運行に支障が生じた場合の収入への影響について概算で算出を行いました。

その結果、鉄道事業全体での水災リスクの影響については、SSP1とSSP3ではいずれも被害額が現行よりも増大するリスクがあるものの、SSP1のほうが被害額が少ないことがわかりました。そのため、持続可能な社会を実現して気温上昇を2℃未満に抑えることは、当社が事業を営むうえで、水災リスク低減の観点からも重要と認識しています。

なお、当社では法面・橋梁強化など鉄道施設のレジリエンス強化に取り組んでいます。今後も環境負荷低減とあわせて、リスク低減のための取組みも進めていきます。

※1 過去の気象データをもとに、数万通りの降水可能性をコンピュータ上で仮想的に再現した評価モデル
※2 文部科学省による「気候変動リスク情報創生プロジェクト」等による大規模気候予測データベース

SSP1では、炭素税の導入や脱炭素に向けた規制強化等により、エネルギーや資材の調達費用が増加し、財務的な負担が増

加するリスクがあります。一方、グリーンエネルギー技術の進展等をはじめとした次世代技術の普及、特にMaaSや自動運転の実験など当社ですでに取り組んでいる施策を機会と捉え、鉄道運行等の関連コストの減少や業務効率化の可能性のほか、鉄道の環境優位性を維持することによる代替輸送機関からの転移等、収益向上の機会を得られることが推定されました。

将来的な人口動態変化による鉄道収入への影響を分析しました。社会的に子育て環境を整えるシナリオのSSP1に対して、

SSP3では経済停滞等により一層人口減少が進行することが見込まれます。

その結果、SSP1とSSP3では、2050年度には鉄道収入でSSP3のほうが大きく減収することがわかりました。そのため、持続可能な社会を実現して気温上昇を2℃未満に抑えることは、当社が事業を営むうえで、将来的な収益確保の観点からも重要と認識しています。

以上を踏まえ、事業を運営するうえでSSP1の実現を目指すことが重要と考え、今後も気候変動に関する各種取組みを進めていきます。

東武グループ全体においては、2030年度に、CO₂排出量2022年度比30%削減及び、環境省の脱炭素先行地域に指定された

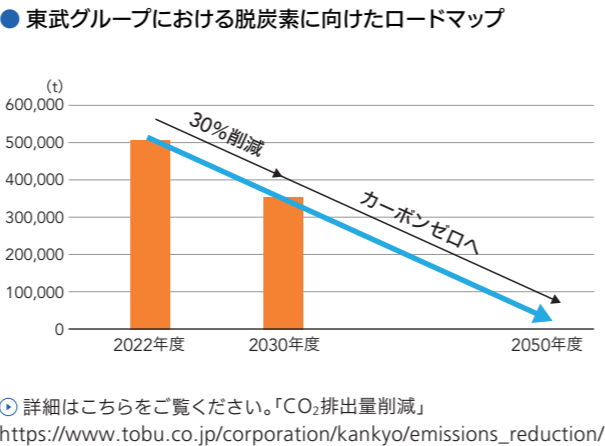
奥日光エリアにおけるカーボンニュートラル達成、2050年度においてはCO₂排出量ゼロを目標として掲げています。

東武グループの事業の基盤である鉄道事業では、2030年度にCO₂排出量2013年度比約50%削減の達成を見込み、その実現のため省エネ車両への置換えなどを中心に様々な環境負荷低減への取り組みを行っています。

特に日光・鬼怒川エリアについては、同エリアの電車運行にかかる CO₂排出量実質ゼロを実現しています。これに加え、環境配慮型「NIKKO MaaS」など日光市や地域とも連携しながら取組みを加速化し、「国際エコリゾート日光」としてのブランド強化を図っていきます。

2050年度でのCO₂排出量実質ゼロに向けて、今後も東武グループでは環境負荷低減のための取組みを進めていきます。これら目標を実現するため、省エネ車両・LED照明、高効率空調設備の導入を進めるなど、省エネルギーに向けた取組みのほか、太陽光発電等の再生可能エネルギーの導入を積極的に進め、CO₂の削減を進めていきます。

④ 詳細はこちらをご覧ください。「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」
<https://www.tobu.co.jp/corporation/kankyo/tcfd/>



奥日光エリアにおける脱炭素化の推進

- 東武バス日光では、中禅寺温泉・湯元温泉行きのバスをはじめとする日光営業所管内の路線で、2025年8月より環境負荷の少ない廃食油由来のバイオ燃料バスの本格運行を開始し、CO₂削減に取り組んでいます。営業所の敷地内には、栃木県内の東武グループ施設で生じた廃食油からバイオディーゼル燃料混合軽油「B5」を精製するプラントを建設し、バイオ燃料バスの運行を支えています。



また、奥日光に所在する当社グループホテルについて、屋根置太陽光発電や温泉熱利用システム等の再生可能エネルギーを順次導入予定です。

SBT認定を取得

- 東武トップツアーズでは、2025年6月に同子会社3社を含む、東武トップツアーズグループの温室効果ガス排出量削減目標が、科学的根拠に基づいているとしてSBT認定を受けました。これはパリ協定にて示された目標水準である「産業革命以降の地球の気温上昇を1.5℃に抑えること」に整合していることを、国際的イニシアティブの「SBTi (Science Based Targets initiative)」から評価、認定されたものです。



基準年度	目標年度	対象	目標値
2023 年度	2030 年度	Scope 1・2	42%以上の削減
		Scope 3	25%以上の削減

省エネルギーの取組み

- 従来の特急スペーシア（100系）から消費電力約40%減を実現したスペーシア X（N100系）
- 照明機器のLED化により約70%の消費電力の削減を実現（竹ノ塚駅改札口天井照明）



再生可能エネルギーの活用

- 太陽光発電
東武商事では、東武運輸の物流倉庫屋根上に3つの太陽光発電所を設置し、発電した電力はオンサイトPPAで東武運輸が利用し、そのうち1つの発電所は自己託送制度を活用して、約4キロメートル離れた東武動物公園へ供給を行っています。
- グリーンビルディングの導入
(BELS:建築物省エネルギー性能表示制度の獲得)
商業施設の省エネルギー化を推進すべく、グリーンビルディングを積極的に導入しています。その一環として「東武動物公園駅西口商業施設」ほか1物件では、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」を獲得しました。なお、同施設では使用する電力量の約1/3を太陽光発電により賄い、最高評価の5つ星を獲得し、グリーンビルディングとして環境に配慮しています。



東武商事太陽光発電所 電力を供給される東武動物公園



BELS 5つ星を獲得した東武動物公園駅西口商業施設

森林資源・水資源の保全と生物多様性の維持

東武グループでは、森林が持つCO₂吸収・水源涵養機能を最大限に発揮できるよう保有山林の適切な保全に努めており、保有森林が吸収したCO₂は、国の認証を受けたクレジットとして活用されています。また、沿線自治体や企業・団体と連携し、里山整備の学習会などを開催して森林保全への理解促進に取り組んでいます。

生物多様性の維持の観点では、日光においてホタルの自然育成を行っているほか、東武動物公園で、動物の繁殖を通じた種の保存に取り組んでいます。

④ 詳細はこちらをご覧ください。「森林資源・水資源の保全と生物多様性の維持」
https://www.tobu.co.jp/corporation/social_contribution/conservation/

森林保全

- 「とうぶの森 とちぎ中央」では、栃木県壬生町などと連携し、沿線の小学生を対象とした里山体験学習会を実施しています。



もやかきを体験する参加者

生物多様性保全

- 東武動物公園では、数多くの希少な動物の展示や繁殖に取り組んでいます。また、種の保存を目的に、台湾の六福村テーマパークから導入した「ミナミシロサイ」や、希少種である「ファンボルトペンギン」の繁殖にも積極的に取り組んでいます。



「ミナミシロサイ」と、繁殖に成功した「ファンボルトペンギン」

基本的な考え方

東武グループでは、沿線にお住まいの方、お客様、お取引先など様々なステークホルダーとともに、沿線地域社会において共生、共創により多くの価値を創出し、地域の発展とともに成長してきました。今後もステークホルダーと協したコミュニティの創出・住みやすい地域社会の提供・地域社会の魅力創出などの取組みを充実させ、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するなどし、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に貢献していきます。

お客様に対して

東武グループでは、東武鉄道お客さまセンターを設置するなど、お客様のニーズの把握やニーズをもとにした様々なサービスを創造・提供しお客様の利便性向上に努めています。広報誌「マンスリーとーぶ」を発行し、東武グループが提供するサービスの紹介だけでなく、お客様にとって有用な情報の提供・コミュニティを創造するなど、東武グループに対する顧客ロイヤルティを向上し、沿線地域及び事業の持続的な発展を目指しています。

詳細はこちらをご覧ください。「お客様に対して」
https://www.tobu.co.jp/corporation/social_contribution/customer/

お客様の声の取込み

- お客さまセンターでは、お客様の声をもとに、サービス改善・創造・提供に努めています。2024年12月にはチャットボットを新たに設置し、情報発信の拡充を行いました。
- 新たに導入したチャットボット(上)とお客様の声を反映し、購入済特急券の乗車日内は何度でも乗車変更ができる仕様とした「トブチケ!」(下)



広報誌「マンスリーとーぶ」

- 1951年4月の創刊以来70年以上、お客様に東武グループをはじめとする様々な情報・誌面コミュニティなどの提供を通じて、沿線地域に対するロイヤルティ向上に寄与してきました。
- 詳細はこちらをご覧ください。「マンスリーとーぶ」
<https://www.tobu.co.jp/monthly/>



地域社会に対して

沿線地域社会は、東武グループにとって重要な事業の源泉として捉え、お住まいの方・自治体・学校などのステークホルダーと協力し、商業施設や住宅開発に加え、コミュニティの創出、地域社会の魅力創出に努めています。

詳細はこちらをご覧ください。「地域社会に対して」
https://www.tobu.co.jp/corporation/social_contribution/region/

商業・住宅開発×地域コミュニティ醸成の推進

- 東武グループは、獨協大学前〈草加松原〉駅周辺において、地域社会との連携を重視した住宅や商業施設の整備を推進しています。2024年度には産官学での協定締結と、戸建街区「WELL BIND CITY 獨協大学前」の分譲を開始しました。また、地域のコミュニティと愛着を創出するため、地域住民と協働でマルシェ「PICNIGOOD sokamatsubara」を開催しています。



戸建街区「WELL BIND CITY 獨協大学前」



にぎわいを見せるPICNIGOOD sokamatsubaraの様子

浅草・東京スカイツリータウンエリアの一体化で地域の魅力を向上

- 東武グループでは、浅草・東京スカイツリータウンエリアの一体化に取り組んでいます。2020年には官民連携により、隅田公園周辺の水辺・鉄道高架下・道路・公園の一体的な空間づくりを実現しました。2025年4月からは当社を代表企業とする「すみだパークマネジメントグループ」が、隅田公園の指定管理者を担っています。公園の維持管理のみならず、東武グループが培ったノウハウを活かし、公共空間利活用の促進と、同エリアの価値向上、持続的ににぎわいづくりを推進しています。



墨田区立隅田公園

サプライヤーエンゲージメント

当社では、お取引先との共生・共創の関係を強固にすることにより、グループ事業におけるサプライヤーエンゲージメントを向上させ、持続的な事業の推進を目指しています。具体的な取組みとしては、お取引先に対する「パートナーシップ構築宣言」の実施、安全・安心をテーマとしたお取引先との連絡会議の開催、環境に配慮したグリーン購入ガイドラインを制定しています。

詳細はこちらをご覧ください。「サプライヤーエンゲージメント」
https://www.tobu.co.jp/corporation/supplier_engagement

パートナーシップ構築宣言

- お取引先と共存共栄の関係を構築することを示すため「パートナーシップ構築宣言」を行っています。



詳細はこちらをご覧ください。「パートナーシップ構築宣言」
<https://www.biz-partnership.jp/declaration/28388-08-00-tokyo.pdf>

協力会社との事故防止及び災害防止連絡会議の開催

- 当社では、「事故防止及び災害防止連絡会議」を開催し、工務・電気関係の鉄道工事に関わる協力会社と安全への取組み事例を共有するなど、事故・災害防止に役立てています。このほか、事故・災害防止に対する「社内各種資格認定、更新講習」「施工場所等の安全巡視・確認」を適時適切に実施して事故・災害が発生しないよう日々取組みを行っています。



事故防止及び災害防止連絡会議の様子

グリーン購入ガイドライン

- 当社では、製品等を購入する際に、環境に与える負荷ができるだけ小さいものを優先する「グリーン購入」に努めることにより、当社の環境保全活動の推進を図ることを目的とした「グリーン購入ガイドライン」を制定し、「製造、使用の段階で資源やエネルギーの消費が少ない」「天然資源（森林等）は持続可能な方法で採取・利用している」「再生材料や再使用部品を用いている」「環境負荷低減に努めている事業者から購入する」などの基準により資材等を購入するなど、環境面でのサプライヤーエンゲージメントの向上を図っています。

詳細はこちらをご覧ください。「グリーン購入ガイドライン」
https://www.tobu.co.jp/corporation/supplier_engagement/

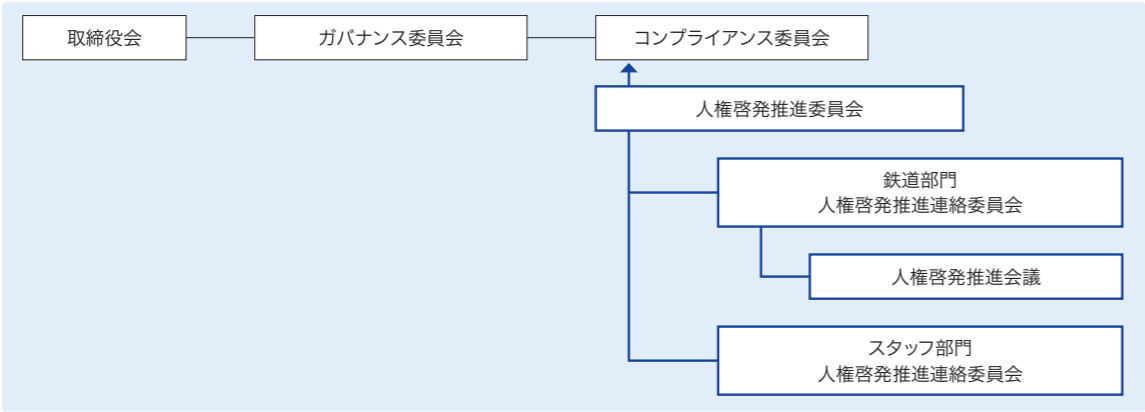
東武グループ人権方針

東武グループでは、企業として事業活動において配慮すべき人権侵害リスクの範囲や対象が拡大していることを踏まえ、さらなる人権尊重の取組みを推進するため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、「東武グループ人権方針」を制定しました。本方針制定に伴い、方針内容の周知浸透を図るとともに、ガバナンス体制である人権啓発推進委員会を中心に、社内関係部署及びグループ会社と連携しながら、社員の継続的な意識啓発による人権尊重の取組みはもとより、人権デュー・ディリジェンスによる人権侵害リスクの把握・防止に向けた取組みを推進していきます。

詳細はこちらをご覧ください。「東武グループ人権方針」
<https://www.tobu.co.jp/corporation/employee/humanrights/>

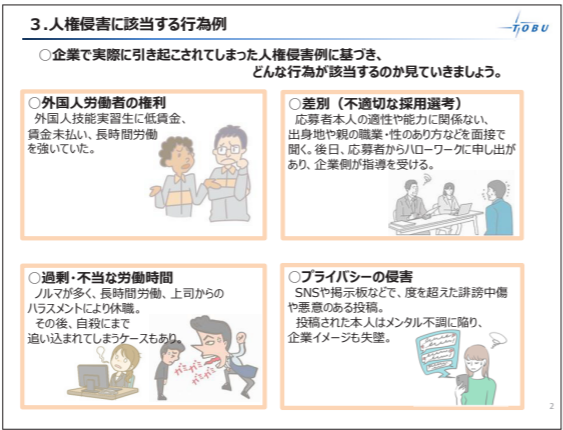
推進体制

事業活動における全ての人々の人権尊重に向けた取組みの基本計画及び重要事項を審議決定し、人権啓発の推進を統轄するガバナンス体制として、「人権啓発推進委員会」を設置しています。本委員会を中心に、グループ全体における人権に係わる意識啓発の推進状況及び事業活動における人権への影響を把握し、各部門間の連絡・調整を図る体制を整備しています。



人権尊重に係わる継続的な教育の実施

当社では、1980年より、同和問題・ハラスメント問題をはじめとする人権課題に向き合い、人権に係わる意識啓発・教育を継続実施しています。2024年に制定した東武グループ人権方針に基づき、以降はこれまでの人権課題の範囲を拡大し、教育対象者も東武グループ全社員に広げ、eラーニングを中心とした人権啓発推進教育を実施しています。また、新入社員教育や階層別研修等においても、人権侵害や不当な差別を防止するためのカリキュラムを設定しています。引き続き、人権に係わる意識や企業が取り組む必要性の理解を深め、人権尊重に向けた各施策を深度化させながら、企業の人権侵害リスクに適切に対応できるよう、具体的かつわかりやすい啓発活動に努めていきます。



人権啓発推進教育資料の一部

人権相談窓口

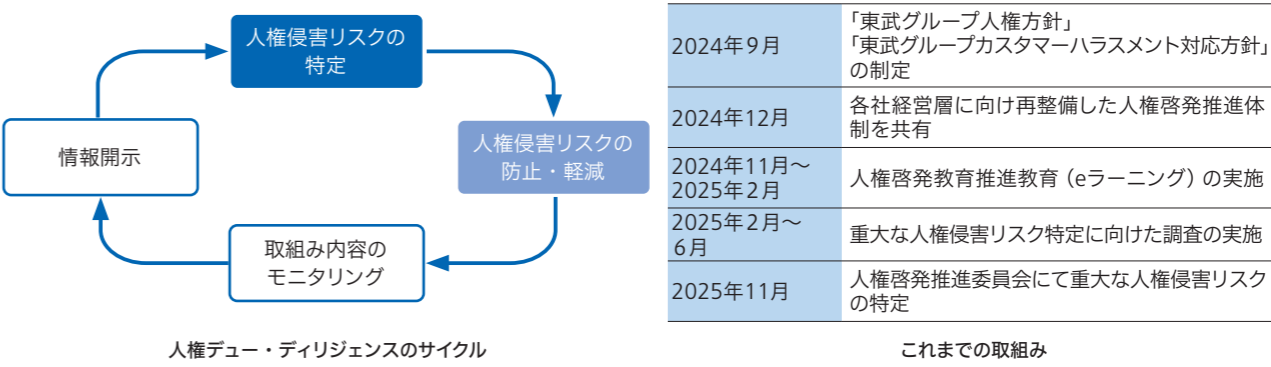
当社では、「ハラスメント・人権相談窓口」を設置し、人権に関する相談を受け付ける体制を整え、働きやすい職場づくりに取り組むとともに、コンプライアンスに関する通報・相談窓口として、「コンプライアンス・ホットライン」を社内のほか弁護士事務所にも設置しています。

なお、2024年度の「ハラスメント・人権相談窓口」への相談件数は1件でした。

人権デュー・ディリジェンスの取組み

東武グループ全体で人権尊重に向けた取組みを推進するため、人権啓発推進委員会にて決定した年間テーマ「重大な人権侵害リスクの特定」に基づき各社に調査を実施し、人権侵害の実態・発生可能性の有無を振り返る機会を設けるとともに、調査結果を分析し重大かつ優先的に取り組むべき人権侵害リスクを特定しました。

今後は、リスクの防止・軽減につなげる取組みを推進するとともに、人権を取り巻く課題を注視しながら、意識啓発や取組みの実効性をモニタリングする一連のサイクルを確立していきます。



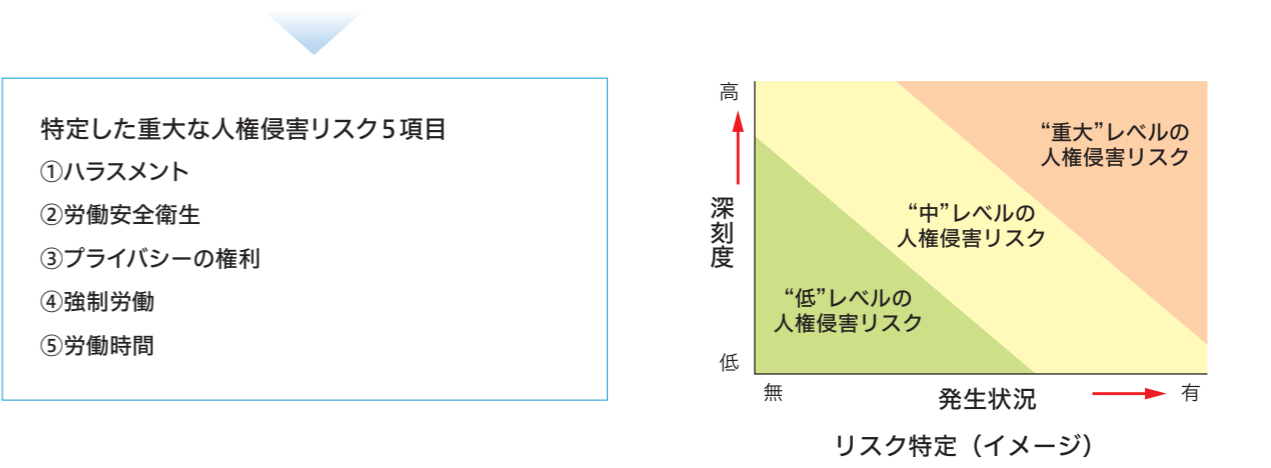
重大な人権侵害リスクの特定

人権侵害リスクを「発生状況」と「深刻度」の2軸にてマッピングし、優先順位を検討のうえ5項目に特定しました。今後の具体的な取組みとしては、特定されたリスクに対する各社の向き合い方や防止・軽減に向けた取組み内容をグループ間で共有する等、人権啓発教育も連関させながらグループ全体で意識の底上げを図っていきたいと考えています。

～リスクの特定方法～

各社のリスクへの対応の有無あるいは今後リスクの発生頻度が高まる可能性の有無、リスクの深刻度を判断しスコア化する。

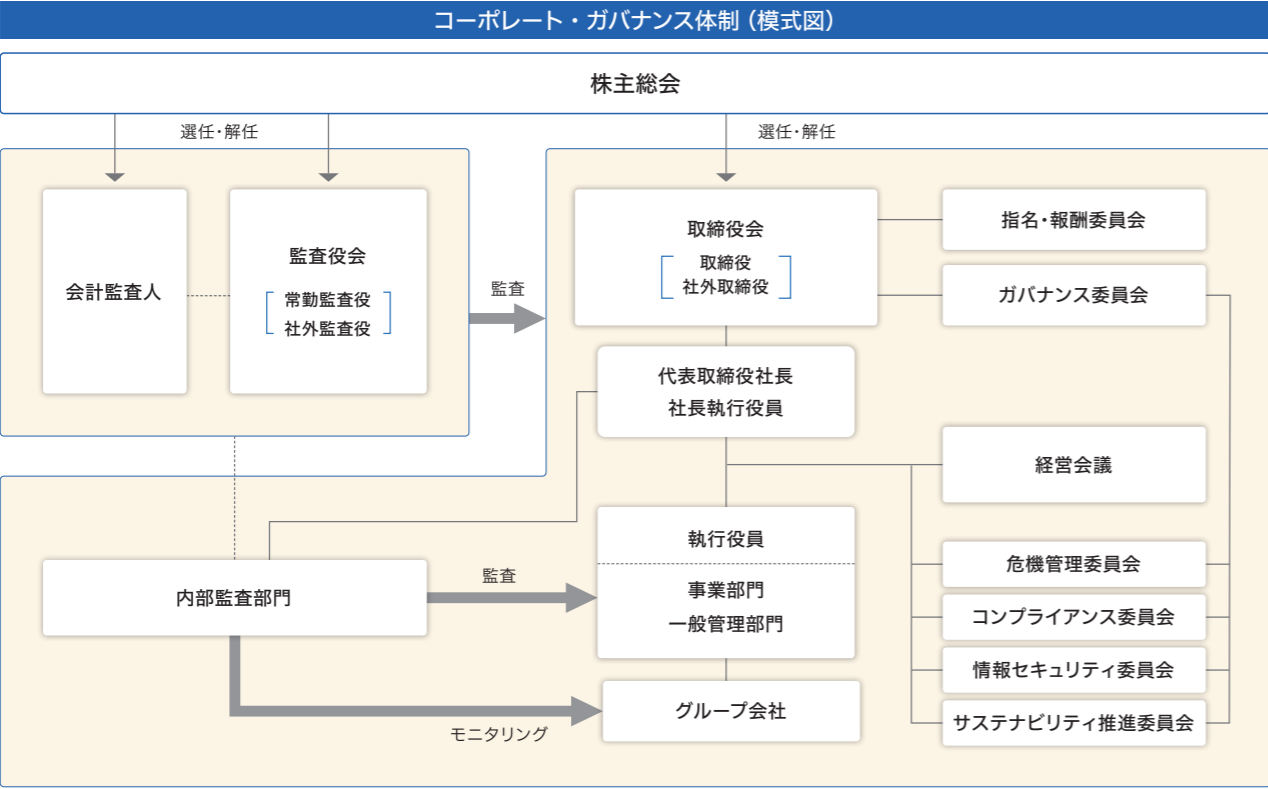
- ✓「発生状況」
→各リスクがすでに自社内で発生したか否か、あるいは、事象は発生していないが今後発生する可能性がないと言い切れないのか、を振り返り、判断する。
- ✓「深刻度」
→各人権侵害リスクが“人命”につながる可能性が高いか否か、さらには、自社の社員だけではなくお客様や地域社会にも影響をもたらすような、対象者が広範囲に及ぶ可能性があるリスクか否か、を振り返り、判断する。



基本的な考え方と基本方針

株主の皆様をはじめとする各ステークホルダーの信頼をいただき、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るためには、公正かつ透明な経営体制を確立することが重要な課題であると考えています。今後も、取締役会、執行役員制度及び監査役制度をさらに充実させ、適時・適切かつ積極的に情報開示を行っていきます。さらに、企業倫理と遵法意識に則った誠実な企業行動を実践することにより、コーポレート・ガバナンスの充実に努めていきます（基本的な考え方）。

上記基本的な考え方のもと、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を尊重し、各原則に対応して企業価値向上を図っていくことを基本方針としています。



コーポレート・ガバナンス体制の変遷

時期	内容
2015年	社外取締役を1名から2名へ増員（女性社外取締役を初めて選任）
2016年	指名・報酬委員会の設置
2018年	執行役員制度の導入、取締役定員の削減（20名→15名） → 執行と監督の分離、取締役会の機能強化 第三者機関を活用した取締役会の実効性評価の実施 ガバナンス委員会の設置 指名・報酬委員会規程の一部改正（社外取締役より選任された議長が会議を主宰）
2019年	取締役に対する株式報酬制度の導入
2020年	社外取締役を2名から4名へ増員（うち1名女性） → 取締役の3分の1以上が社外取締役
2023年	指名・報酬委員会規程の一部改正 → 同委員会を構成する社外取締役を2名から3名へ増員
2025年	環境推進委員会をサステナビリティ推進委員会に改称 （特定したマテリアリティの取組みを推進）

取締役会構成の推移			
	社内取締役	社外取締役	社外取締役の割合
2022年	7名	4名	36.3%
2023年	5名	4名	44.4%
2024年	5名	4名	44.4%

主な会議体

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は、機動的かつ公正なコーポレート・ガバナンス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、執行役員が業務を執行する体制とし、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を複数名選任することで、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」の設置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・充実に努めており、公正性を確保しています。

会議体	構成メンバー		役割・目的	2024年度の開催回数と主な審議内容	
	議長	構成		開催回数	主な審議内容
取締役会	議長	取締役会長	法令及び定款に定められた事項のほか、「取締役会規則」の規定に則り、「東武グループ経営理念」「東武グループ経営方針」に基づき、具体的な経営戦略や経営計画等、経営に関する重要な事項の意思決定を行うとともに、業務執行状況の監督を行う。	開催回数	12回
	構成	常勤取締役5名 社外取締役4名 常勤監査役2名 社外監査役3名		主な審議内容	決議事項 <ul style="list-style-type: none">株主総会／株式に関する事項コーポレート・ガバナンス経営戦略／経営計画予算／借入重要な人事重要な業務執行に関する事項 等 報告事項 <ul style="list-style-type: none">営業概況ガバナンス委員会実施結果決議事項の実施結果 等
指名・報酬委員会	議長	社外取締役	取締役の指名・報酬に関する事項の検討にあたり、取締役会の機能の独立性、客観性を強化するため、取締役会の諮問機関として設定している。	開催回数	4回
	構成	代表取締役2名 社外取締役3名		主な審議内容	<ul style="list-style-type: none">取締役候補者選任案や代表取締役選定案の妥当性報酬水準の妥当性
ガバナンス委員会	議長	社外取締役	当社におけるコーポレート・ガバナンスのさらなる実効性向上を図るため、危機管理委員会、コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会、サステナビリティ推進委員会及び資産運用委員会等の委員長から活動計画及び活動報告、提言を受け、審議、評価を行い、取締役会へ上申し、取締役会の監督機能の強化を図る。	開催回数	2回
	構成	代表取締役2名 社外取締役2名 常勤監査役2名		主な審議内容	<ul style="list-style-type: none">危機の予防コンプライアンス・ホットライン、コンプライアンス事案報告コンプライアンス教育計画／実施結果情報セキュリティマネジメント実施計画／実施状況環境マネジメントシステム（EMS）行動目標／実施結果CDPへの回答結果年金資産運用方針／結果報告
経営会議	議長	経営企画本部担当執行役員	取締役会の機能を補完し経営効率を向上させるため、取締役会へ上程する経営に関する重要な事項を審議するとともに、取締役会から委譲された業務執行の決定、経営に関する重要な情報の共有を図る。	開催回数	21回
	構成	常勤取締役、グループ事業本部長、鉄道事業本部長、生活サービス創造本部長及びその他取締役社長が指名した者並びに常勤監査役		主な審議内容	<ul style="list-style-type: none">取締役会付議／報告事項経営計画人事業務執行に関する事項 等

取締役会の構成やスキル・マトリックスについての考え方

当社では、事業特性を熟知のうえ、事業運営や事業を支える間接部門に精通している社内出身の取締役と、監督機能を高め、経営の公正性かつ透明性確保に資する独立社外取締役ににより取締役会について構成し企業価値向上を図っていくことが望ましいと考えています。また、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。

今後の事業環境は、変化が不透明かつ速くなることに加え、東京圏においても2030年頃から人口減少を迎えると予測されています。したがって、今後の当社グループにおける中長期的な経営の方向性は、沿線の持続的な発展によりグループ全体の利益を維持・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することです。

以上より、当社が特定したマテリアリティ（重要課題）、長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」、また中期経営計画における重点戦略を踏まえ、重要と考える専門性・見識（スキル）を定めました。当社取締役会では、これらのスキルを発揮することが期待される取締役候補者を指名することとしています。

なお、当社は執行役員制度を導入しており、当社グループ全体の各事業分野において必要なスキルについては、担当執行役員を含めた全体で備える体制としています。また、必要に応じて執行役員を取締役会に出席させることで、取締役会の機能強化を図っています。

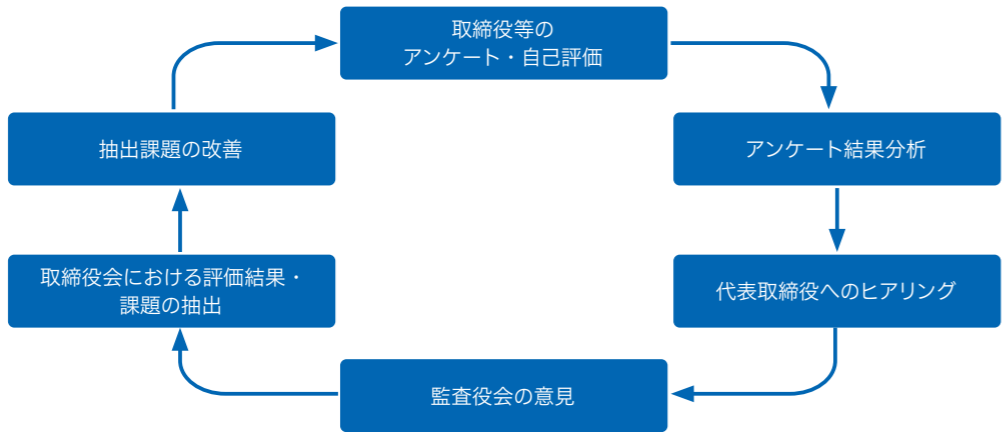
▶ 詳細はP.79「スキル・マトリックス」

取締役会実効性評価

取締役会の実効性を確保すべく、毎年、各取締役等の自己評価等を踏まえ、取締役会の実効性について、分析・評価を行い、その評価結果の概要についてはコーポレート・ガバナンス報告書において開示しています。なお、客観性を高めるため、3年に一度、第三者機関を活用したアンケート調査を実施しています。

評価手法

評価の手法としては、各取締役等にアンケートを行ったうえで、結果の集計・分析を行い、アンケート結果及び取締役会の課題等について代表取締役へのヒアリングを踏まえ、さらに監査役会からの意見もあわせて評価結果をとりまとめました。



2023年度の課題と取組み内容

前回評価における機能強化策に対する取組みや意見については、次のとおりです。

	課題	取組み	意見
1	機関投資家を含む株主との対話状況等に関するさらなる情報提供や、社外役員間の情報共有機会の充実	取締役会において、株主構成の変動、株主アクティビズムに対する脆弱性検証結果等について報告 「トーブ イコート」「WELL BIND CITY獨協大学前」などの開発状況や周辺環境整備について社外役員への現地視察会を開催 社外役員間の情報共有を目的とする社外役員連絡会を開催し、買収防衛策廃止後の「独立委員会」の役割について詳細を説明	取締役会の都度ランチミーティングを開催し、情報交換が行われているほか、懇談会、視察会、社外役員連絡会が適時開催され、コミュニケーションの充実が図られている。
2	次の取締役候補者について、業績・課題に関する報告等を通じた人材育成の推進やコミュニケーション機会の拡充など、社外取締役が資質や適性の確認ができる場のさらなる充実	四半期決算の審議に関する取締役会への全執行役員出席のほか、取締役以外の執行役員による議案説明 社外を含む全役員が出席する全役員懇談会を開催	後継者の育成をさらに進めることを希望する。 取締役会に全執行役員が出席しているが、より多くの説明や質疑の機会をつくっていくことが必要である。
3	社外役員に対し意思決定の基礎となる情報共有を行うとともに、経営経過に関する継続的な議論やステークホルダーの当社理解向上に資する情報開示の充実に向けた議論	新たな「長期経営ビジョン」「東武グループ中期経営計画」を決議したほか、ホテルの事業戦略を説明 生体認証サービスの進捗を説明 統合報告書の発行を報告	長期経営ビジョン、統合報告書など中長期的な企業価値向上や持続的成長に関する議題が増加しており、継続的な改善の取組みがなされている。

2024年度の課題と対応策

今後については、より建設的な議論を通じて、取締役会の役割である戦略・判断・監督機能の強化・向上を図るとともに、次の点について、さらなる機能強化を図ることが必要であると考えています。

1	2	3
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応などの議論が取締役会で活発化していることを鑑み、定期的なセミナーの受講など、知識の適時適切な更新や習得の機会を充実させること	次の取締役候補者について、取締役会における執行役員の発言や議案説明の機会を増やすなど、社外取締役が資質や適性を確認しやすい環境を充実させること	2024年度に制定した東武グループ人権方針や東武グループカスタマーハラスメント対応方針を含めたサステナビリティ課題等について、議論の充実を図ること

取締役・監査役に対するトレーニング

取締役・監査役が求められる役割と責務を理解し、職務遂行に役立てるべく、講演会を適宜開催するとともに、必要なセミナー、シンポジウム等への出席を斡旋しています。また、実務に即したタイムリーな情報提供が可能であるウェブ版役員トレーニングプログラムを導入しており、これらの費用等を含め積極的な支援を行っています。

新任の取締役・監査役については、取締役・監査役に求められる役割・責務を中心に理解促進の機会を提供するほか、社外取締役・社外監査役については、経営環境等を含めた会社の情報についても説明等の機会を提供しています。



社外役員による当社施設（トーブ イコート）の視察の様子

投資家との対話

株主・投資家の皆様との対話・コミュニケーションの充実に努め、経営に反映させていくことが重要であるとの考え方から、以下の取組みを実施しました。2025年10月には、株主・投資家の皆様とのさらなる対話・コミュニケーション促進のため、担当部署として経営企画本部内にIR室を設置しました。

対話の実施状況

主な対話機会	主な対応者	回数(2024年度)
株主総会	取締役及び監査役	1回
決算説明会	社長、財務担当役員、各事業部担当役員	2回
IR面談	経営企画本部等 部課長	64件
SR面談	経営企画本部等 部課長	9件
パーセプションスタディ	ー	9件
施設見学会	経営企画本部・財務部 部課長	1回

対話の主なテーマや関心事項
・長期経営ビジョン・中期経営計画に関する評価 ・企業価値・株式評価向上に向けた取組み ・議決権行使基準改定の方角性 ・統合報告書の評価

対話内容の社内へのフィードバック

共有先	頻度	主な内容
取締役会 及び 経営会議	適宜	・株主の状況 ・IR・SR・パーセプションスタディの実施報告 そこで得られた評価と課題

対話内容を踏まえた主な対応

意見を踏まえた経営戦略の策定
・長期経営ビジョンにおける目標数値の変更 ・資本コストや株価を意識した経営の実現を図るための今後の取組み
ガバナンス体制の強化
・役員報酬のうち会社業績連動報酬分の評価指標を一部見直し

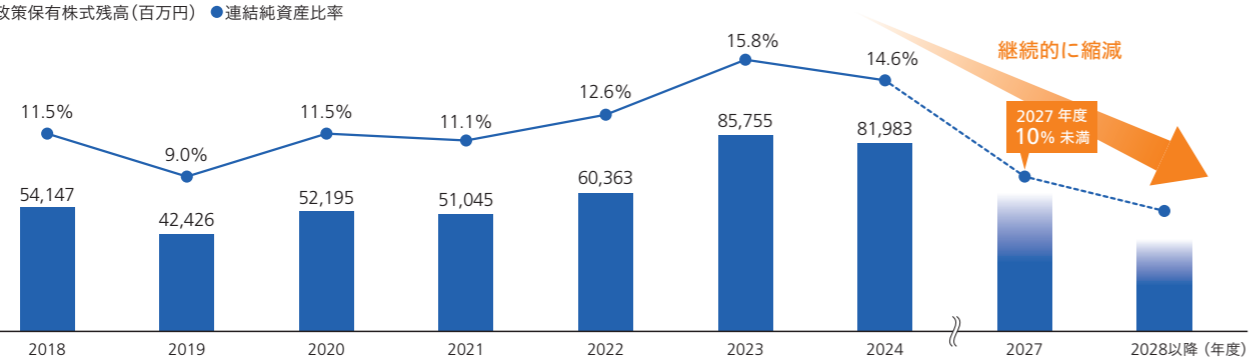
政策保有株式

取引先との関係の維持・強化による事業の円滑な推進と東武グループの事業への相乗効果等を総合的に勘案し、政策保有株式を保有するとともに、次の検証を踏まえ、保有の意義が中長期的に希薄と考えられる場合には、段階的に縮減を図っていくことを基本的な方針としています。

政策保有株式として保有している個別の上場株式については、毎年取締役会にて、「営業取引の維持・強化」「グループ事業の相乗効果」等の当初目的に即しているかを第一義の判断基準としつつ、当初取得目的の達成状況、保有に伴う便益やリスクが資本コスト等を踏まえた採算性に見合っているか等の精査を行い、中長期的な視点も踏まえた継続保有の経済合理性や必然性及び将来の見通し等を総合的に勘案し検証しています。

政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては、東武グループ及び投資先企業の中長期的な企業価値向上に資するか否かの観点から判断しています。東武グループ及び投資先企業の中長期的な企業価値向上を毀損するおそれのある議案については、投資先企業との対話等を踏まえ、議決権の行使について慎重に検討を行っています。

内容		単位：百万円
貸借対照表上の連結純資産額	(A)	560,753
政策保有株式 非上場株式		1,044
非上場株式以外の株式		80,939
合計	(B)	81,983
(銘柄数)		97
連結純資産における割合	(B)／(A)	14.6％



- 2024年度において政策保有株式を約100億円売却。2024年度末の連結純資産に占める比率は14.6%。
- 2027年度末において連結純資産に占める比率を10%未満とし、その後も継続的に縮減を図る。

役員報酬

取締役の報酬は、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て取締役会で定めた「取締役報酬の決定に関する方針」において、当社の企業価値向上及び社会的評価向上への意欲を高め、株主価値の増大に資する目的で、各人の役位、担当業務に応じた職責、会社・個人業績、経営環境、社会情勢等を考慮のうえで決定することとしています。

各取締役の報酬は、役位別の基本報酬と短期インセンティブ報酬（個人業績連動報酬分及び会社業績連動報酬分）により構成される金銭報酬と、中長期インセンティブ報酬としての株式報酬からなります。会社業績連動報酬分については、資本コストや株価を意識した経営を推進するため、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て、2025年6月24日開催の取締役会において、連結営業利益及びROEの中期経営計画等に掲げた数値に対する達成状況を評価指標とすることを決定しました。なお、経済情勢等の外部要因、異常気象等を勘案し、合理的な範囲内で必要な調整を行うことがあります。

中長期インセンティブ報酬である株式報酬は、取締役（社外取締役を除きます。）の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としており、株式交付信託を活用し、役位に応じて付与するポイントに基づき、原則として退任時に本信託を通じて当社株式及び金銭を交付します。

社外取締役の報酬については、独立性確保の観点から、金銭報酬の基本報酬のみとしています。

役員報酬構成

金銭報酬		株式報酬
基本報酬 55～65%	短期インセンティブ報酬 20～30%	中長期インセンティブ報酬 15%程度

報酬の種類	内容
基本報酬	役位に応じて決定
個人業績連動報酬分	財務的業績や企業価値向上への貢献等各人の職務遂行状況により決定
短期インセンティブ報酬	連結営業収益及び連結営業利益の中期経営計画等に掲げた数値に対する達成状況を評価指標とし決定 ⇒2025年6月24日改定 連結営業利益及びROEの中期経営計画等に掲げた数値に対する達成状況を評価指標とし決定
会社業績連動報酬分	
中長期インセンティブ報酬	株式交付信託を活用し、役位に応じて決定

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数 (名)
		金銭報酬		株式報酬	
		基本報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	235	139	61	34	5
監査役 (社外監査役を除く)	45	45	—	—	2
社外役員	63	63	—	—	7

(注) 1 上記の短期インセンティブ報酬は、業績連動報酬等であり、個人業績連動報酬分と会社業績連動報酬分からなります。
2 上記の中長期インセンティブ報酬は、株式交付信託による非金銭報酬等であり、その額は2024年度の費用計上額です。

☞ 社外取締役・社外監査役の選任理由はこちらをご覧ください。「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」
https://www.tobu.co.jp/ir/governance/

取締役



根津 嘉澄

代表取締役
取締役会長

重要な兼職の状況
(株)松屋社外取締役(2002年5月～)
富国生命保険(相)社外監査役(2002年7月～)

1974年 4月 当社入社
1988年 4月 当社関連事業室部長
1990年 5月 当社関連事業室長
1990年 6月 当社取締役関連事業室長
1991年 4月 当社常務取締役
1993年 6月 当社代表取締役(現在)
1993年 6月 当社専務取締役
1995年 6月 当社取締役副社長
1999年 6月 当社取締役社長
2018年 4月 当社取締役社長 社長執行役員
2023年 6月 当社取締役会長(現在)



都筑 豊

代表取締役
取締役社長
社長執行役員

1984年 4月 当社入社
2008年 7月 当社鉄道事業本部運輸部長
2013年 7月 東武エンジニアリング(株)代表取締役社長
2015年 6月 当社取締役鉄道事業本部副本部長兼
運輸部長

2016年 4月 当社取締役鉄道事業本部長
2017年 6月 当社常務取締役鉄道事業本部長
2018年 4月 当社常務取締役常務執行役員
鉄道事業本部長

2018年 6月 当社常務執行役員鉄道事業本部長
2019年10月 東武商事(株)代表取締役副社長
2020年 6月 同社代表取締役社長
2023年 4月 当社執行役員
2023年 6月 当社代表取締役(現在)
2023年 6月 当社取締役社長 社長執行役員(現在)



柳 正憲

社外 独立役員

取締役

重要な兼職の状況
一般財団法人日本経済研究所理事長(2018年8月～)

1974年 4月 日本開発銀行入行
2006年10月 日本政策投資銀行理事
2008年10月 (株)日本政策投資銀行取締役常務執行役員
2011年 6月 同行代表取締役副社長
2015年 6月 同行代表取締役社長(2018年6月退任)
2018年 8月 一般財団法人日本経済研究所理事長(現在)
2020年 6月 当社取締役(現在)

○ スキル・マトリックス各項目の選定理由

項 目	選 定 理 由
企業経営・ 経営戦略	事業環境やニーズの変化を進取する「挑戦」と、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、重点戦略（成長戦略）を推進し、「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」の実現をはかるため
財務・会計	正確・適切な財務報告と財務健全性の維持を実現し、かつ持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化を実現する確な財務・資本戦略を推進するため
人材開発・ 組織戦略	人的資本は当社グループの事業の基盤であり、経営戦略と事業戦略に応じた人的資本戦略を推進するため
法務・リスク マネジメント	コンプライアンス経営や適切なリスク管理を基盤とした機動的かつ公正なコーポレート・ガバナンスを確立し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上をはかるため
サステナビリティ	環境ブランディング実現や長期的なエネルギーコスト低減をはじめ環境負荷低減へのさらなる取組みと、地域社会との持続的な発展をはかるため
デジタルトランス フォーメーション	デジタル技術の積極的な活用により、収益拡大・コスト削減を実現する事業変革をはかるため
運輸事業	輸送サービスのレベルアップや持続的な運行体制の確立等、事業基盤（沿線）の持続的な発展をはかるため
開発（まちづくり） 事業	沿線での開発余地があり、今後の成長をけん引する中核事業として、収益力を強化するため
観光事業	インバウンドを中心として市場の成長が見込めるなど、今後の成長をけん引する中核事業として、収益力を強化するため

○ 取締役会のスキル・マトリックス

氏 名	専 門 性・見 識								
	企業経営・ 経営戦略	財務・会計	人材開発・ 組織戦略	法務・ リスクマネジメント	サステナビリティ	デジタルトランス フォーメーション	運輸事業	開発 (まちづくり)事業	観光事業
根津 嘉澄	○		○		○				
都筑 豊	○	○	○	○	○	○			
横田 芳美	○	○		○	○			○	
重田 敦史	○	○	○					○	○
鈴木 孝郎	○			○		○	○		○
柴田 光義	○	○		○	○	○			
安藤 隆春			○	○	○				
矢ヶ崎 紀子			○				○		○
柳 正憲	○	○		○			○	○	



横田 芳美

取締役
専務執行役員

1984年 4月 当社入社
2012年 6月 当社経営企画部長
2015年 4月 当社経営企画部長兼池袋開発プロジェクト部長
2015年 6月 当社取締役経営企画部長兼池袋開発プロジェクト部長
2016年 1月 当社取締役経営企画部長
2017年 6月 当社常務取締役経営企画部長
2017年 7月 当社常務取締役経営企画本部副本部長
2018年 4月 当社常務取締役常務執行役員経営企画本部副本部長
2018年 6月 当社常務執行役員経営企画本部副本部長
2018年 7月 当社常務執行役員
2019年 6月 当社常務執行役員生活サービス創造本部
まちづくり推進統括部長
2020年 6月 当社取締役常務執行役員生活サービス
創造本部まちづくり推進統括部長
2021年 6月 当社取締役常務執行役員生活サービス創造本部部長
2022年 6月 当社取締役常務執行役員生活サービス
創造本部部長兼沿線価値創造統括部長
2023年 4月 当社取締役常務執行役員
2024年 4月 当社取締役専務執行役員(現在)



重田 敦史

取締役
常務執行役員

1979年 4月 (株)富士銀行入行
2006年 3月 (株)みずほコーポレート銀行執行役員
2008年 4月 同行常務執行役員
2010年 5月 (株)東武百貨店専務取締役
2011年 5月 同社代表取締役専務
2013年 4月 同社代表取締役社長
2015年 6月 (株)東武ホテルマネジメント代表取締役社長
2020年 6月 当社取締役常務執行役員
2021年 6月 当社取締役常務執行役員グループ事業本部長
2022年 6月 当社取締役常務執行役員グループ事業本部部長兼グループ
事業統括部長
2023年 4月 当社取締役常務執行役員グループ事業本部長
2024年 4月 当社取締役常務執行役員(現在)



鈴木 孝郎

取締役
常務執行役員
鉄道事業本部長

1986年 4月 当社入社
2012年 4月 当社鉄道事業本部施設部長
2016年 4月 当社鉄道事業本部運輸部長兼
鉄道乗務員養成所長
2019年 6月 当社鉄道事業本部車両部長
2021年 6月 当社執行役員鉄道事業本部副本部長兼
技術統括部長兼車両部長
2022年 6月 当社取締役常務執行役員
鉄道事業本部長(現在)



柴田 光義

社外 独立役員

取締役

重要な兼職の状況
古河電気工業(株)特別顧問(2023年6月～)
いすゞ自動車(株)社外取締役(2018年6月～)
朝日生命保険(相)社外監査役(2018年7月～)

1977年 4月 古河電気工業(株)入社
2008年 6月 同社執行役員
2009年 6月 同社執行役員常務
2010年 6月 当社取締役兼執行役員常務
2012年 4月 同社代表取締役社長
2017年 4月 当社取締役会長
2018年 6月 当社取締役(現在)
2023年 4月 古河電気工業(株)取締役
2023年 6月 同社特別顧問(現在)



安藤 隆春

社外 独立役員

取締役

重要な兼職の状況
(株)アミューズ社外取締役(2016年6月～)
(株)ゼンショーホールディングス社外取締役(2017年6月～)
(株)日清製粉グループ本社社外取締役(監査等委員)(2022年6月～)
楽天グループ(株)社外取締役(2023年3月～)

1972年 4月 警察庁入庁
1999年 8月 警視庁公安部長
2004年 8月 警察庁長官官房長
2009年 6月 警察庁長官(2011年10月退官)
2018年 6月 当社取締役(現在)



矢ヶ崎 紀子

社外 独立役員

取締役

重要な兼職の状況
東京女子大学
現代教養学部経済経営学科教授(2025年4月～)
日本貨物鉄道(株)社外取締役(2014年6月～)
東日本高速道路(株)社外監査役(2021年6月～)

1987年 4月 (株)住友銀行入行
1989年10月 (株)日本総合研究所総合研究部門
上席主任研究員
2008年10月 国土交通省観光庁参事官
(観光経済担当)
2011年 7月 首都大学東京都市環境学部特任准教授
2014年 4月 東洋大学国際地域学部准教授
2015年 6月 当社取締役
2018年 4月 東洋大学国際観光学部教授
2019年 4月 東京女子大学現代教養学部国際社会学科
コミュニティ構想専攻教授
2020年 6月 当社取締役(現在)
2022年 4月 東京女子大学副学長 現代教養学部
国際社会学科コミュニティ構想専攻教授
2024年 4月 同大学現代教養学部国際社会学科
コミュニティ構想専攻教授
2025年 4月 同大学現代教養学部経済経営学科教授(現在)

監査役



杉山 知也
常勤監査役

1985年 4月 当社入社
2013年 6月 当社財務部長
2015年 6月 当社監理部長
2017年 9月 (株)東武ホテルマネジメント常務取締役
2019年 6月 当社執行役員
2020年 6月 当社執行役員グループ事業部
(グループ管理担当)部長
2021年 6月 当社常勤監査役(現在)



吉田 辰雄
常勤監査役

1982年 4月 当社入社
2009年 4月 当社分譲事業本部不動産事業部長
2010年 4月 当社沿線開発事業本部部長
2012年 6月 当社資産管理部長
2018年 4月 当社執行役員資産管理部長
2020年 6月 当社執行役員生活サービス創造本部
アセット戦略部長
2021年 6月 当社執行役員生活サービス創造本部
アセット戦略統括部長
2023年 4月 当社執行役員生活サービス創造本部
副本部長
2023年 6月 当社常勤監査役(現在)



茂木 友三郎
社外 独立役員

監査役
重要な兼職の状況
キッコーマン(株)取締役名誉会長取締役会議長(2011年6月～)
(株)オリエンタルランド社外取締役(2016年6月～)
カルビー(株)社外取締役(2025年6月25日退任)
(株)フジ・メディア・ホールディングス社外取締役(監査等委員)(2025年6月25日退任)



福田 修二
社外 独立役員

監査役
重要な兼職の状況
太平洋セメント(株)名誉顧問(2024年4月～)



林 信秀
社外 独立役員

監査役
重要な兼職の状況
(株)みずほフィナンシャル
グループ顧問(2023年4月～)
日本精工(株)社外取締役
(2024年6月～)
(株)JTB社外監査役(2019年6月～)

1980年 4月 (株)富士銀行入行
2007年 4月 (株)みずほコーポレート銀行執行役員
2009年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
2011年 6月 同行常務取締役インテナーショナル
バンキングユニット統括役員
2013年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ
副社長執行役員国際ユニット担当副社長、
(株)みずほ銀行副頭取執行役員
MHCB国際ユニット連携担当副頭取、
(株)みずほコーポレート銀行取締役
副頭取国際ユニット担当副頭取
2013年 6月 (株)みずほフィナンシャルグループ
取締役副社長国際ユニット担当副社長
2013年 7月 (株)みずほ銀行取締役副頭取
国際ユニット担当副頭取
2014年 4月 同行取締役頭取
2017年 4月 同行取締役会長
2019年 4月 同行常任顧問
2020年 6月 当社監査役(現在)
2023年 4月 (株)みずほフィナンシャルグループ顧問(現在)



役員一覧

1 根津 嘉澄

代表取締役
取締役会長

2 都筑 豊

代表取締役
取締役社長

3 横田 芳美

取締役

4 重田 敦史

取締役

5 鈴木 孝郎

取締役

6 柴田 光義

取締役(社外)

7 安藤 隆春

取締役(社外)

8 矢ヶ崎 紀子

取締役(社外)

9 柳 正憲

取締役(社外)

10 杉山 知也

常勤監査役

11 吉田 辰雄

常勤監査役

12 茂木 友三郎

監査役(社外)

13 福田 修二

監査役(社外)

14 林 信秀

監査役(社外)

経営者としての経験と知見を活かして ガバナンスの実効性向上を図り 東武グループの持続的成長を けん引する

社外取締役 柴田 光義



社外取締役が果たすべき使命と役割について

私は1977年に古河電気工業株式会社に入社し、技術職として経験を積んだのち、取締役兼執行役員常務、代表取締役社長、取締役会長などを歴任しました。現在は同社特別顧問のほか、当社以外の2社で社外役員を務めています。現東京スカイツリーのお膝元である東京都墨田区向島に生まれ育ち、子どもの頃から東武鉄道を利用していたことに加えて、父が当社に勤めていたということもあり、2018年6月に当社の社外取締役に就任したことは、私にとって非常に感慨深い出来事でした。

社外取締役の職務を全うするうえで特に大切にしていることは、私のこれまでの経歴の中で培った知見や洞察を、東武グループのガバナンスに活かしていくことです。技術者としての視点を踏まえ、何よりも長年企業経営に携わってきた経験から、ガバナンスの公正性と実効性向上を強く意識してきました。また、当社における独立社外取締役の役割は非常に大きなものがあると感じています。当社

は128年という長い歳月を地域とともに歩んできましたが、その道のりを導いてきたのが、経営の拠り所として「奉仕」・「進取」・「和親」を掲げた「東武グループ経営理念」です。この3つの要素が東武グループのガバナンスと事業戦略にしっかりと具現化されているかどうかを、第三者の立場で監視し、適切な助言を行うことが当社における社外取締役の責務だと考えています。世の中の物事には必ず反対事象があり、例えば、利益を出す人がいれば損失を出す人がいる、良いと思う人がいれば悪いと思う人がいる、人類が繁栄すれば環境が破壊される……。どうしても社内だけの議論だけでは一方向に偏りがちになるので、外からの意見や立場の異なる意見にも耳を傾けることが大切です。私は社外取締役として、ともすれば内向きになりがちな社内取締役や執行役員に客観的な外部視点を提供し、経営の質的向上に寄与することを心掛けています。

現在のコーポレート・ガバナンスに対する評価と実効性向上への提言

一口にコーポレート・ガバナンスと言っても、会社によってそのあり方は大きく異なります。私は複数の会社で社外役員を務めていますが、求められる役割や期待されるスキルは一律ではありません。東武グループは長年、安全・安心が第一に求められる鉄道業を基幹事業としてきたこともあり、組織と社員の管理能力は極めて高く、それがガバナンス上の大きな強みとなっています。そのうえで、ガバナンスに関して2つの課題を挙げておきます。

一つ目の課題は、グループガバナンスの強化です。東武グループは、運輸・レジャー・不動産・流通・その他の5領域で幅広い事業を営み、持分法適用会社を含めて70社のグループ会社を擁しています。傘下企業それぞれの独自性を尊重したグループ経営が行われていますが、グループとしてのガバナンスの実効性向上やコンプライアンスの徹底、さらにはレピュテーション（評価・信用）の向上が大切な経営課題として認識されつつある現在、グループ全体を包括するガバナンスの強化が不可欠になってきます。今でも問題のないレベルにありますが、もう一歩前に進めていく必要があります。

二つ目の課題は、取締役会における「監督」機能の強化です。当社の機関設計は伝統的な監査役会設置会社であり、重要な業務執行の決定を行うマネジメントボードとしての「助言」機能がこれまで強く求められてきました。今後は、会社の大枠や中長期的な方向性に関わる「骨太の議論」をさらに活発化させていくことが大切です。当社は2025年4月に「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けて邁進していくという経営方針を打ち出し、取締役

会でも資本効率や成長投資に関する議論が以前にもまして増えてきました。こうした変化を端緒として、さらに骨太の議論が深まれば、「監督」機能がより一層強化されていくはずです。

東武グループは今、2030年代を見据えた長期経営ビジョンのもとで経営が大きく変わろうとしています。それにあわせて、コーポレート・ガバナンスのあり方も見直すべき段階にきていると認識しています。このためには社外取締役にももっと負荷がかかって然るべきだと考えています。その際に力を握るのが取締役会のアジェンダ設定です。取締役会においてどのような議題を議論するかはガバナンスを働かせるうえでとても重要です。骨太の議論に加え、今後増加が見込まれる成長投資や新規事業などに関する議題について、より戦略的な議論ができるよう、年間を通じた計画的な審議スケジュールの策定が求められます。取締役会の議題設定が骨太になればなるほど、事前に提供されるべき情報のあり方も変わります。現在も社外取締役に対して取締役会に上程される議題の事前説明は必要に応じてなされていますが、たとえば投資案件ならば、それが東武グループの中長期の経営戦略や投資戦略全体の中でどのように位置付けられるのか、あるいは資本コストの観点からどの程度効果的であるのかなど、経営方針と連動したこれら詳細な事前説明がより必要になるでしょう。一言で骨太の議論などと言ってもとても難しいことです。どこの企業でもなかなかできません。これができれば取締役会での議論もより大きなものとなっていくでしょう。

指名・報酬委員会の運営方針と今後の取り組みテーマ

私はまた指名・報酬委員会の議長を仰せつかっています。あるべき経営トップ像の構築やその育成、選任プロセスの透明性は確保されており、次のステップに進む素地はできています。役員の報酬についても客観性を確保できています。昇進や昇格に関わる執行サイドのモチベーションや、勤労の対価が見合っているのかなど、このあたりは会社の繁栄や持続的な成長において肝心な部分となりますが、なかなか内部から改善するには難しいところも

あります。そこは指名・報酬委員会の立場から後押ししてあげることも、委員会の重要な役割のひとつです。

一方で、社外取締役の立場においては、社内の人材リソースに通ずることには限界があり、人材の探索や評価も容易ではありません。本委員会は現状では、執行サイドの検討結果に対して意見を表明するという牽制的な役割を果たすに留まっておりますが、各委員会は経営トップと社外取締役とが膝を突き合わせて経営上のリーダーシップな

どを議論する機会として有効に機能しています。それはそれで十分なのですが、今後は、委員会が執行サイドの「検討プロセス」に入っていくことも必要になってくるでしょう。完全に入り込む必要はありませんが、外部から見た客観性など要所所で確認するプロセスがあってもよい。経

社外取締役の視点から見た、対応を強化すべき経営課題

東武グループは今、歴史的な転換期を迎えています。少子高齢化の進行、AIをはじめとする先端テクノロジーの浸透、人々のサステナビリティに対する意識の高まりなど、外部環境が大きく変化する中、グループ内でも「資本コストや株価を意識した経営」の実践や、事業ポートフォリオの変革など、かつてない大規模な変動が進行しています。安全・安心の徹底や独自の社会的価値の提供など、守るべきものは守る必要がある一方で、過去の成功体験に固執しては、東武グループの新たな地平を切り拓くことのできない不確実な時代が到来してまいります。こうした変化の時代に、東武グループが持続的な成長を達成するためには、実効性ある成長戦略を遂行する必要があります。



株主・投資家の皆様へ

東武グループは2025年3月期の連結決算において2年連続で最高益を更新しました。長期経営ビジョン及び現中期経営計画の戦略・施策も着実に進捗していますが、PBR

営トップのサクセッション、次世代経営者の育成プランの策定、合理性ある役員報酬体系の確立は企業経営の根幹であり、指名・報酬委員会では今後に向けて、そのトリガーを形作りたいと考えています。

東武グループはこれまで、人的資本経営やサステナビリティ経営の取組みに注力してきました。今後も持続的に価値を創出するため、この取組みを加速させていく必要があると考えています。こうした観点に立ち「東武グループ中期経営計画2024～2027」では、「成長をけん引する事業の確立」などとともに、「環境負荷の低減と人的資本の強化」を重点戦略に設定しました。東武グループの次代を託す人材の育成と活用に注力するとともに、社員の個性と挑戦を重んじる企業文化を守っていくことが大切です。また東武グループがこれからもステークホルダーの皆様独自の価値を提供し続けるためには、自然環境と地域社会のサステナビリティに貢献することも必要です。脱炭素への取組みを推進するとともに、事業ポートフォリオの変革やDXの推進、ガバナンス体制の高度化など、当社自身が永続的な存在であり続けるための基盤整備に力を注いでまいります。

ただし、限られた経営資源のもと、全ての戦略・施策を当社単独で遂行することは、資本効率の点でも得策ではありません。外部の技術・知見の導入や、社内外のパートナーとの協業を通じて、新たな価値を生み出していくことが求められます。今こそ、東武グループが標榜してきた「挑戦」と「協創」を、経営と事業の全ての領域において体現すべきときではないでしょうか。外部との人的交流や、東武グループに新たな知見をもたらす外部人材の招聘・登用を通じて、組織と人材のダイバーシティを高めていくことも、闊達な企業風土を維持していく上で大切な取組みであると認識しています。

は1.0倍を下回り、株価も以前と比較して低水準で推移しています。株価は株主による会社への評価を反映したものであるとも言えます。株価の高い低いとは別としても、まず

は株主や投資家の皆様がどのような目で会社を見ているのか真摯に耳を傾け、それを私どもがよく理解したうえで、必要なところをフィードバックして会社の施策に落とし込んでいく作業を積み重ねていくことに尽きます。

冒頭にも申し上げましたが、東武グループの安全・安心を基礎とした組織管理体制や日常的管理レベルは相当に高いものがあります。この強固な基盤は、観光やまちづくりという重点領域や新規事業の取組みにも存分に活かされています。これまで東武グループが堅持してきた強固な「守り」を基盤として、その先にどのような「攻め」の展開を打ち出していくのか、それが東武グループに課せられた今後の大きなテーマであると受け止めています。

この統合報告書をご覧の方々をはじめとする各ステークホルダーの皆様にとって独立社外取締役は、お一人おひとりの代弁者でもあり、皆様から大きなご期待を頂戴していることを承知しています。これらご期待に沿うべく、企業価値向上に向けた強い覚悟をもって東武グループの発

展に尽力する決意です。皆様には東武グループの今後を、ぜひ期待をもって見守っていただきますようお願い申し上げます。



取締役会議長のコメント

取締役会長 根津 嘉澄

柴田取締役には、技術者であることに加え、上場会社を率いた豊富な経営経験に基づく客観的なご意見・ご助言を当社の経営に反映させるべく、独立社外取締役として2018年に就任いただきました。

ご本人が述べられたとおり、当社沿線で生まれ育ち、ご尊父が当社で勤務されていたこともあり、当社線をこよなく愛され、当社へのロイヤリティがとても高い方だと感じています。

だからこそ、取締役会では常に大所高所から厳しいご意見を頂戴し、執行側に緊張感を与つつも、議論

を適切な方向に導いていただくなど、取締役会議長の立場からすると、議論の活性化や円滑な議事進行に大きな役割を担っていただいていると思っております。

さらに、指名・報酬委員会に加え、危機管理やコンプライアンス、サステナビリティ経営の推進、情報セキュリティなどの各委員会を統括するガバナンス委員会でも議長の要職を担っていただいており、当社の歴史や企業文化を尊重しつつ、経営全般に対し幅広くご助言と監督をいただき、社外取締役の役割を存分に発揮されています。

柴田取締役をはじめ社外取締役の皆様とは取締役会以外にも、施設見学会や懇親を主題としたインフォーマルな会合などの機会を数多く設けており、執行側も社外取締役側も立場は異なれど、経営の方向性や企業理念に共鳴しながら、日頃から様々な議論を重ねております。

東武グループはまさに歴史的な転換期を迎えており、今後、「守り」を基盤としてどのような「攻め」の展開を打ち出していくのか、柴田取締役をはじめ社外取締役の皆様からご意見・ご助言をいただきながら、持続的な成長を目指してまいります。

コンプライアンスに対する基本的な考え方

東武グループは、ステークホルダーの皆様を支えられていることを自覚し、役員、執行役員及び従業員等が法令及びルールを守り、高い倫理意識を持って、信頼される東武グループの推進者として誠実かつ適切に行動するためのコンプライアンスに関する行動原則として「東武グループコンプライアンス基本方針」を制定するとともに、各種教育研修等の実施によりコンプライアンス意識の向上を図るなど、コンプライアンス経営体制の整備、拡充につとめ、社会から信頼される企業グループとなることを目指します。

東武グループコンプライアンス基本方針

私たちは、一人ひとりが信頼される東武グループの推進者として誠実かつ適切な行動を心がけます。

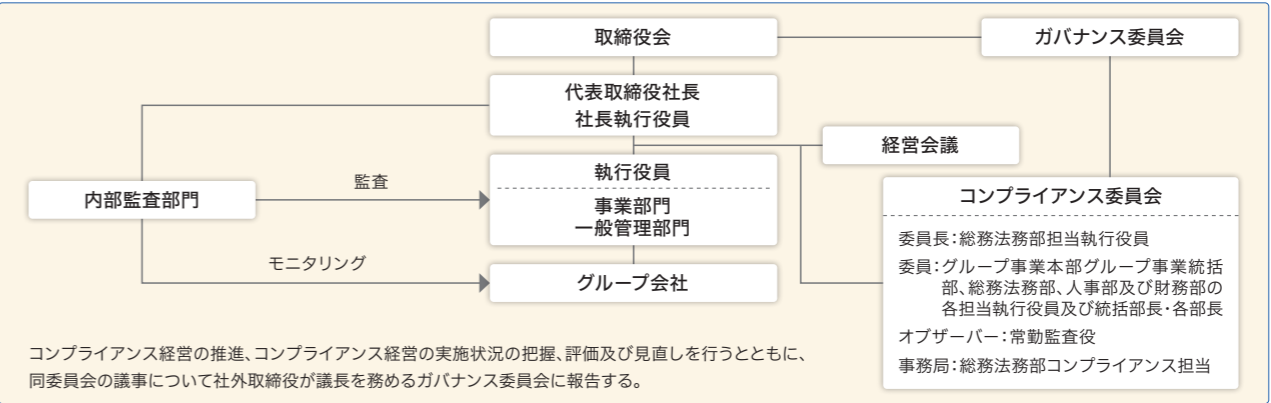
お客様に対して	私たちは、安全・安心を第一に考え、お客様のニーズに合わせた高品質なサービス・商品を提供しつづけることによって、お客様からの期待にこたえます。
投資家に対して	私たちは、適時・適切な情報開示による投資家の皆様からの信頼をベースに、経営環境の変化に対応した事業展開によって企業価値増大を目指し、誠実な企業行動を推進します。
お取引先に対して	私たちは、お取引先と相互に信頼を築くために、法令に基づき、公平・公正かつ透明な取引を行います。
社会に対して	私たちは、事業を通じて地域社会の魅力創造に努め、社会とのコミュニケーションや地球環境に配慮したよき企業市民として活動します。
東武グループの一員として	私たちは、法令と規律を守り、礼節を重んじ、誇りと責任をもって自らの役割を果たすことにより、健全な職場を創出・維持します。

コンプライアンス推進体制

当社では、「東武グループコンプライアンス基本方針」に基づき、行動指針としてのコンプライアンス・マニュアル及びコンプライアンスカードを作成のうえ全役員、執行役員及び従業員等に配付し、継続的に教育研修などを実施しています。また、コンプライアンスの取組みを社内横断的に統括する専門部署やコンプライアンスに関する通報・相談窓口の設置のほか、推進状況の監視機関である「コンプライアンス委員会」などの整備により、コンプライアンス経営体制を構築、推進しています。

さらに、子会社等を統括管理する専門部署を設置し、「グループ会社管理規程」に基づき、子会社等の経営及び事業運営について、管理、支援を行い、子会社等における当社への報告体制、危機管理体制、業務執行の効率性を確保する体制を構築するとともに、「グループ会社モニタリングに関する規程」に基づき、子会社等の監査役と連携し、情報共有・情報蓄積を図りながら、子会社等へのモニタリング及びその結果に対する改善指導を行い、グループガバナンスを一層強化しています。そして、定期的に「東武グループコーポレート会議」の開催等により、グループ経営方針の伝達と子会社等の事業の進捗状況及び経営に関する情報の共有を図り、子会社等と連携し、グループ全体でのコンプライアンス経営体制を構築しています。

コンプライアンス経営体制



コンプライアンス研修・教育

当社及びグループの鉄道事業関連会社[※]では、新入社員や新任管理監督者候補者等に対するコンプライアンス教育を実施するとともに、全従業員等を対象としたコンプライアンス・テーマ教育を実施しています。このほか、法改正や社会環境の動向などを注視し、必要に応じて全社または各部門・各社においてコンプライアンス教育を実施しています。

また、グループ全体でコンプライアンス遵守の取組みを推進していくことを目的にフリーランス新法や同法に関連する独占禁止法及び下請法について学ぶ「東武グループコンプライアンスセミナー」を開催しました。

[※]東武インターテック(株)・東武エンジニアリング(株)・東武ステーションサービス(株)・東武シェアードサービス(株)

2024年度に実施した主なコンプライアンス教育
(当社及びグループの鉄道事業関連会社)

内容	教育延人員
新入社員・新任管理監督者候補者研修	244
コンプライアンス・テーマ教育 (適切な業務の遂行・健全な職場環境の形成)	7,662
東武グループコンプライアンスeラーニング教育	8,576



東武グループ
コンプライアンス
セミナー

内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)

当社では、コンプライアンスに関する通報・相談窓口である「東武鉄道コンプライアンス・ホットライン」を社内外に設置し、コンプライアンス違反の早期発見と是正を図る体制を整備しています。なお、2024年度の「東武鉄道コンプライアンス・ホットライン」利用件数は8件でした。

また、「公益通報者保護規程」を制定し、公益通報者に対する不利益な取扱いを禁止するとともに、通報・相談内容や是正、再発防止策等をコンプライアンス委員会に上程する体制を整備するなど、適正な処理の仕組みを定めています。

腐敗防止の取組み

当社では、お取引先等と相互に信頼関係を構築するために法令及び健全な商習慣に従い、公平・公正かつ透明な選定・取引を行うことをコンプライアンス・マニュアルにおいて定め、研修・教育等を通じ、贈収賄・汚職の防止に取り組んでいます。

また、インサイダー情報について厳重な管理を行うとともに、eラーニング等を活用した教育などにより、インサイダー取引禁止の徹底を図っています。

さらに、東武グループでは、反社会的勢力に対し毅然とした対応を行うとともに、その排除に向け、「東武グループ連絡協議会」を開催し、グループ内において反社会的勢力に対する防備を固め、情報及び対応策などを共有化する体制を構築しています。また、取引開始後に反社会的勢力であることが判明した場合に備え、契約書類に反社会的勢力排除条項を導入しています。

なお、当社はお取引先等との共存共栄の構築を目指し、2023年4月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。同宣言の取組みを推進することで、お取引先等の事業継続と取引適正化に貢献していきます。

リスク管理に対する基本的な考え方

当社は、「危機」をコンプライアンス事案や地震などの自然災害、個人情報の漏洩や知的財産を含む当社資産への不当な侵害のほか、当社事業経営に重大な影響を与えるあらゆる事故・事象などであると定義しており、危機は未然防止を原則とし、危機の要因の縮小あるいは分散に努めることとしています。危機発生の際には、お客様、株主様、お取引先等の関係者並びに当社及び従業員等に対する被害を最小限にとどめ、もって当社に対する信頼の維持・向上を図り、社会的使命を果たすこととしています。

🔗 個人情報保護ポリシーの詳細については、こちらをご覧ください。
<https://www.tobu.co.jp/policy/>

リスク管理体制

リスク管理体制の体系化と、事業活動に関する様々な損失リスクの最小化・分散化を図るため、「危機管理規程」を制定するとともに、危機管理を統括する「危機管理委員会」を中心とした危機管理体制を構築、推進し、あらゆるリスクに関する予防と対応、情報の共有を図っています。

危機管理委員会は、危機管理委員会担当取締役を委員長とし、各部門担当執行役員ほかで構成し、6カ月に1回の定例会議を開催しているほか、必要な都度臨時の会議を開催しています。

また、複数の部署にわたる危機の予防のため、関係各部署からなる危機の予防に関するワーキングチームを設置しています。

各事業本部及び各部等では、情報の収集・分析により、発生の頻度及び発生した場合の影響度に見える化した「リスクマップ」や事象ごとの対応を列举した「危機の予防に関する報告書」を作成し、把握した危機及び危機の要因について、危機の未然防止のため、危機要因の縮小あるいは分散に努めています。これらの内容については、危機管理ワーキングチームが6カ月に1回取りまとめ、危機管理委員会に報告しています。

危機管理委員会は、全社的に影響を与えるような重要事項については、取締役社長、ガバナンス委員会及び取締役に上申しています。さらに、委員長はガバナンス委員会において、委員会の活動計画及び活動報告、提言を行っています。

危機発生時は、地震など災害時に置かれる災害対策総本部や鉄道事故発生時に置かれる鉄道事業本部事故・災害等対策本部のほか、危機管理委員会のもとに対策委員会を設置し、対策を検討実施するとともに、お客様等に必要に応じて、迅速・正確な情報提供を行い、企業としての社会的使命を全うします。

危機管理

危機管理規程に基づき、鉄道事故に関しては事故・災害等対策規程並びに被害者支援計画などを策定し、情報セキュリティに関しては東武セキュリティ対策基準規程などの策定並びに「TOBU-CSIRT」を運用し、広報対応に関しては異常時広報対応ガイドライン等を策定するなど、事象や対応に合わせ、危機の発生のおそれや危機発生時における被害の最小化を図る方策を事前に定め、緊急対応体制を整備しています。

BCP(事業継続プラン)

危機管理の一環として、地震発生時並びに新型インフルエンザなどの発生時に対する「事業継続計画」を策定しています。各計画は、本社屋の状況や雇状況など事態の状況等に応じ、各部署が自らの業務に優先順位をつけ、継続する業務を選択しています。また、常に実効性の高い計画であることを維持するため、年1回見直しを実施しています。

情報セキュリティ

運営体制

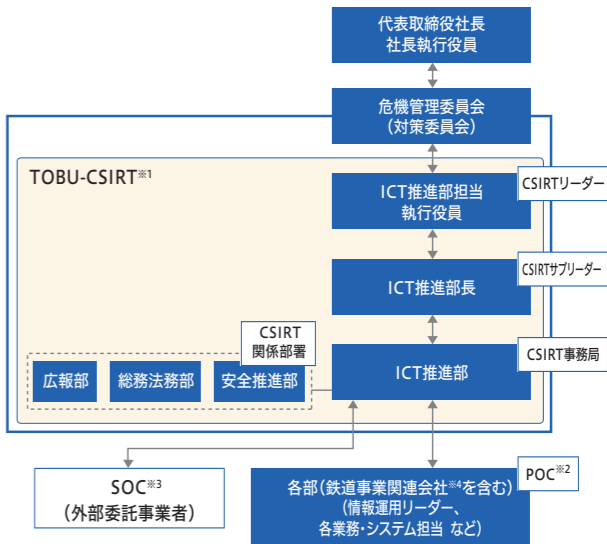
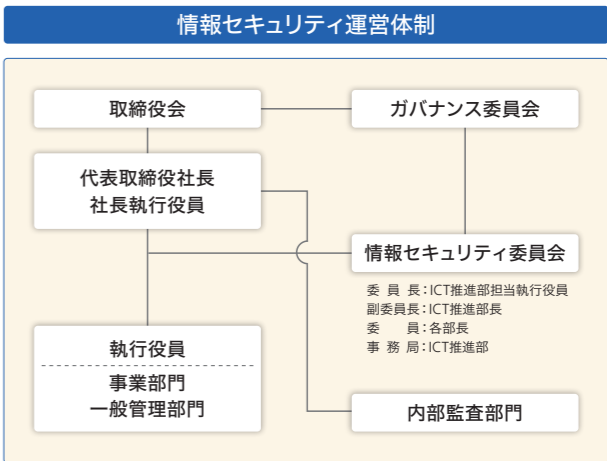
「東武鉄道情報セキュリティ基本方針」に基づき、重要な社会インフラを有する企業として全社的な運営体制を確立しています。

情報セキュリティマネジメントに関するガバナンス体制として、ICT推進部担当執行役員を委員長とした情報セキュリティ委員会を設置し、マネジメントの実施状況及び実施計画の報告を行い、同委員会の議事についてはガバナンス委員会に報告を行っています。

また、役員を含めた全パソコンユーザーに対しては、情報セキュリティeラーニング、標的型メール攻撃を模擬した実体験型の訓練を実施するなど、情報セキュリティに対する意識の向上を図っています。

「TOBU-CSIRT」の運用

高度化、複雑化するサイバー攻撃等の情報セキュリティインシデントに対応するため、専門チーム「TOBU-CSIRT」により、「有事における迅速な対応」と「平時における未然防止活動」に取り組んでいます。外部専門家が業務用ネットワークを常時監視し、異常検知の際は迅速に対応できる体制を確保しているほか、当社内での情報セキュリティインシデント発生を想定した対応訓練を実施しています。



※1 CSIRT（シーサート）：Computer Security Incident Response Teamの略称。セキュリティインシデントに効果的に対応するために整備された体制・チームであり、各官公庁や企業においても整備されつつある。
※2 POC（ポック）：Point of contactの略称。各部の連絡受付窓口。
※3 SOC（ソック）：Security Operation Centerの略称。外部情報セキュリティ専門業者による助言や技術支援を役割としている。
※4 鉄道事業関連会社：東武インターテック（株）・東武エンジニアリング（株）・東武ステーションサービス（株）・東武シェアードサービス（株）

🔗 詳細はこちらをご覧ください。「東武鉄道情報セキュリティ基本方針」
<https://www.tobu.co.jp/corporation/policy/#ANC03>

(単位：百万円)											
年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
連結経営成績											
営業収益	583,268	574,334	568,887	569,519	617,543	653,874	496,326	506,023	614,751	635,964	631,461
営業利益	53,158	64,399	68,335	66,645	67,295	62,653	△ 13,577	24,732	56,688	73,883	74,604
経常利益	46,138	56,006	62,128	62,286	62,972	58,414	△ 9,892	27,406	54,815	72,033	72,716
親会社株主に帰属する当期純利益	30,653	27,277	36,137	36,025	28,024	35,530	△ 24,965	13,453	29,179	48,164	51,330
設備投資	168,798	85,411	71,936	84,971	87,466	103,116	70,871	56,149	70,458	85,349	109,941
減価償却費	51,629	52,912	52,780	52,499	53,477	55,442	56,664	55,570	53,354	52,916	53,539
EBITDA	104,787	117,311	121,115	119,144	120,772	118,095	43,087	80,302	110,043	126,799	128,144
連結財政状態											
総資産	1,596,725	1,592,475	1,597,733	1,618,274	1,643,190	1,656,092	1,682,497	1,689,855	1,738,195	1,704,063	1,753,200
純資産	394,826	411,282	442,772	460,582	469,276	473,969	453,103	459,219	480,575	541,713	560,753
自己資本	376,012	391,189	421,870	446,987	461,359	465,648	444,954	452,567	474,754	535,693	554,507
有利子負債	830,035	823,474	799,737	790,290	793,137	789,533	837,279	808,507	795,502	749,777	780,253
連結キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	94,825	78,114	87,470	91,967	88,191	101,136	39,504	66,851	101,115	91,690	90,072
投資活動によるキャッシュ・フロー	△142,903	△63,593	△55,881	△66,951	△76,094	△ 75,621	△ 66,283	△ 30,964	△ 52,711	△ 61,625	△86,778
財務活動によるキャッシュ・フロー	46,830	△12,102	△29,907	△ 34,111	△8,598	△ 22,577	40,362	△ 35,005	△ 25,285	△ 67,918	321
フリー・キャッシュ・フロー	△48,078	14,521	31,589	25,016	12,097	25,515	△ 26,779	35,887	48,404	30,065	3,294
1株あたり情報											
当期純利益 (EPS) (円)	28.70	25.54	168.79	168.87	132.65	168.84	△ 119.67	64.49	140.06	232.99	252.99
純資産 (BPS) (円)	352.17	365.43	1,970.65	2,115.70	2,183.82	2,232.01	2,132.83	2,169.34	2,296.65	2,591.47	2,777.78
配当金 (DPS) (円)	30.00	30.00	32.50	35.00	35.00	40.00	20.00	20.00	30.00	55.00	60.00
配当性向 (%)	20.9	23.5	19.3	20.7	26.4	23.7	—	31.0	21.4	23.6	23.7
経営指標											
売上高営業利益率 (%)	9.1	11.2	12.0	11.7	10.9	9.6	△ 2.7	4.9	9.2	11.6	11.8
ROE (%)	8.7	7.1	8.9	8.3	6.2	7.7	—	3.0	6.3	9.5	9.4
営業利益 ROA (%)	3.5	4.0	4.3	4.1	4.1	3.8	—	1.5	3.3	4.3	4.3
自己資本比率 (%)	23.5	24.6	26.4	27.6	28.1	28.1	26.4	26.8	27.3	31.4	31.6
有利子負債／EBITDA 倍率 (倍)	7.9	7.0	6.6	6.6	6.6	6.7	19.4	10.1	7.2	5.9	6.1
総資産回転率 (回)	0.37	0.36	0.36	0.35	0.38	0.39	0.29	0.30	0.35	0.37	0.36
財務レバレッジ (倍)	4.3	4.1	3.8	3.6	3.6	3.6	3.8	3.7	3.7	3.2	3.2
DOE (純資産配当率) (%)	1.8	1.7	1.7	1.7	1.6	1.8	0.9	0.9	1.3	2.3	2.2
非財務指標											
連結従業員数 (人)	19,559	19,770	19,514	19,211	20,347	20,112	20,345	19,621	18,599	18,384	18,247
障がい者雇用率 (%)	3.00	3.25	3.33	3.48	3.38	3.39	3.37	3.43	3.37	3.35	3.37
鉄道運転事故発生件数 (件)	28	23	17	14	19	16	15	30	45	51	40
GHG 排出量 (t-CO ₂)	—	—	—	—	—	—	—	513,155	507,204	472,279	506,288
再生可能エネルギー創出量 (千kwh)	3,231	8,266	10,823	10,689	11,563	11,535	12,264	12,194	12,495	12,968	14,172

(注) 1 当社は、2017年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。
2017年度までの配当実績については、当該株式併合後に換算した金額を記載しています。
2 設備投資額は工事ベースで記載しています。
3 GHG 排出量は2021年度から連結対象会社の集計を開始しました。Scope1とScope2を対象としています。対象ガスはCO₂、CH₄、N₂O、HFCs、PFCs、SF₆、NF₃です。2024年度の排出量については、その信頼性を担保するためLRQAリミテッドによる第三者保証を取得しています。
詳しくはこちらをご覧ください。「LRQA独立保証証明書」
<https://www.tobu.co.jp/corporation/kankyo/data/>

運輸事業 28社（うち持分法適用会社 1社）

会社名	主な事業内容
東武インターテック(株)	鉄道車両の検査、保守
東武エンジニアリング(株)	鉄道土木・電気の検査、保守
東武ステーションサービス(株)	鉄道業
上毛電気鉄道(株)	鉄道業
上電興産(株)	ゴルフ練習場
(株)トラベルサービス	定期・回数券販売業務
朝日自動車(株)	旅客自動車運送業
阪東自動車(株)	旅客自動車運送業
日光交通(株)	旅客自動車運送業、索道事業
関越交通(株)	旅客自動車運送業
川越観光自動車(株)	旅客自動車運送業
茨城急行自動車(株)	旅客自動車運送業
国際十王交通(株)	旅客自動車運送業
桐生朝日自動車(株)	旅客自動車運送業
朝日カーメンテナンス(株)	自動車整備業
東北急行バス(株)	旅客自動車運送業
東武バス(株)	運行管理会社
東武バスウエスト(株)	旅客自動車運送業
東武バスセントラル(株)	旅客自動車運送業
東武バス日光(株)	旅客自動車運送業
東武運輸(株)	貨物利用運送業、倉庫業
東武物流サービス(株)	貨物自動車運送業、倉庫業
(株)群馬ロジテム	貨物自動車運送業、倉庫業
(株)栃木ロジテム	貨物自動車運送業
(株)東海ロジテム	貨物自動車運送業
(株)埼玉ロジテム	貨物自動車運送業
東武デリバリー(株)	貨物自動車運送業、倉庫業、流通加工業
野岩鉄道(株)	鉄道業

レジャー事業 16社（うち持分法適用会社 2社）

会社名	主な事業内容
東武レジャー企画(株)	動物園業・遊園地業
東武ワールドスクウェア(株)	観光施設業
(株)東武スポーツ	スポーツクラブ業
東武興業(株)	ゴルフ場業、自動車教習所、ホテル業、遊覧船業、温泉供給業
東武ゴルフサービス(株)	ゴルフ場業
東武トップツアーズ(株)	旅行業
(株)トップ・スタッフ	労働者派遣事業
ティーティーエー, INC.	旅行業
トップツアーヨーロッパ LTD.	旅行業
仙台国際ホテル(株)	ホテル業
(株)東武ホテルマネジメント	ホテル業
金谷ホテル(株)	ホテル業
レーキサイドホテルシステムズ(株)	ホテル業
東武タワースカイツリー(株)	(電波塔)施設賃貸業、(展望台)観光業
(株)日光自然博物館	栃木県立日光自然博物館管理運営業務
蔵王ロープウェイ(株)	ロープウェイ、リフト、ホテル、レストラン業

不動産事業 3 社

会社名	主な事業内容
日本パーキングビルサービス(株)	駐車場管理運営業
東武不動産(株)	不動産流通業、不動産コンサルタント業、駐車場管理・運営業
東武タウンソラマチ(株)	建物管理業

流通事業 8社

会社名	主な事業内容
(株)東武百貨店	百貨店業
(株)東武宇都宮百貨店	百貨店業
(株)東武友の会	前払式特定取引業
(株)東武ストア	ストア業
(株)東武警備サポート	警備業、メンテナンス業
(株)東武カードビジネス*	クレジットカード業
東武食品サービス(株)	飲食店業、ホテル業
東武商事(株)	コンビニエンスストア、石油卸売業

※2025年4月1日 東武マーケティング(株)に社名変更

その他事業 15社

会社名	主な事業内容
東武電設工業(株)	電気工事業
東武建設(株)	総合建設業
東武栃木生コン(株)	生コンクリート製造販売業
東武開発(株)	建材・生コンクリート販売業
東武谷内田建設(株)	総合建設業
東武緑地(株)	造園業、ゴルフコースメンテナンス業
(株)TOYO	給排水の配管工事
東武シェアードサービス(株)	グループ各社との資金預り・貸付、総務経理・給与社会保険計算受託
(株)東武保険サービス	保険代理業
東武ビルマネジメント(株)	建物管理業、清掃業、駐車場業、貸店舗業
西池袋熱供給(株)	熱供給業
錦糸町熱供給(株)	熱供給業
(株)東武エネルギー・マネジメント	熱供給業
(株)シンフォニア東武	清掃業、社内便仕分・発送業
東武ビジネスソリューション(株)	情報サービス業

社名	東武鉄道株式会社 TOBU RAILWAY CO.,LTD.
設立	1897（明治30）年11月1日
本店所在地	〒131-8522 東京都墨田区押上一丁目1番2号
本社事務所	〒131-8522 東京都墨田区押上二丁目18番12号

事業内容

1. 鉄道、軌道および索道による一般運輸事業

2. 自動車運送事業

3. 不動産の売買、賃貸借ならびにその仲介、鑑定および管理の事業

4. 情報提供・処理サービス業、電気通信事業および有線放送事業

資本金	1,021億3,597万1,747円
連結従業員数	18,247人
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

5. 娯楽、スポーツおよび教育機関の経営ならびに旅館業、飲食業、物品販売業、旅行業および広告業その他のサービス事業

6. 土木・建築・造園・電気工事の設計・施工請負事業

7. 発電および電気の供給事業

8. 前各号に附帯または関連する事業

株式の状況

発行可能株式総数 400,000,000株

発行済株式の総数 201,215,421株

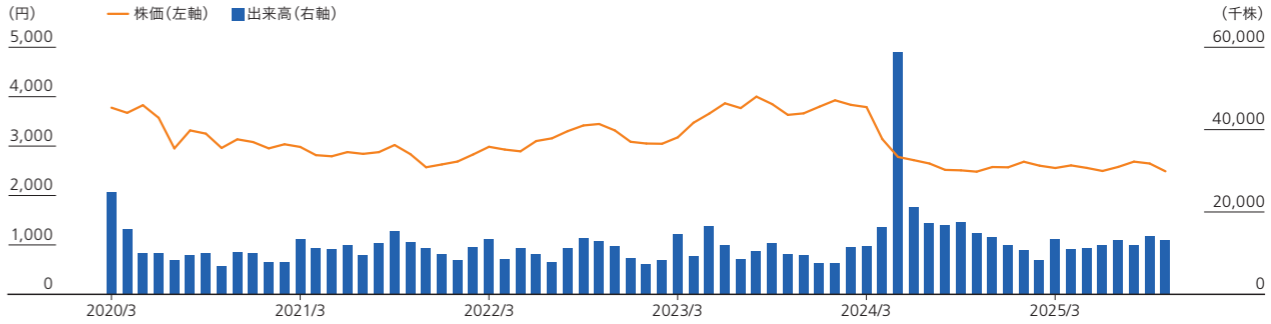
株主数 83,630名

大株主（上位10名）

株主名	持株数 （千株）	持株比率 （％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 （信託口）	31,314	15.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,009	4.99
富国生命保険相互会社	5,235	2.61
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,829	1.41
GOVERNMENT OF NORWAY	2,731	1.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,515	1.25
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,450	1.22
株式会社みずほ銀行	2,326	1.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,182	1.08
株式会社埼玉りそな銀行	2,031	1.01

(注) 1 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
2 富国生命保険相互会社は、上記のほか に 当社の株式1,164千株を退職給付信託として信託設定しており、その議決権行使の指図権は同社が留保しています。

株価及び出来高の推移



※ 株価及び出来高は各月末時点を対象としています。

所有者別株式分布状況

