東武グループ
統合報告書
2026



目次

Section.1　価値創造プロセス

03 東武グループ経営理念
04 東武グループ経営方針
05 At a Glance
07 社長メッセージ
13 価値創造の歩み
15 価値創造プロセス
17 価値創造プロセスにおいて活用する資本
19 東京スカイツリータウン®の挑戦と協創

Section.2　価値創造戦略

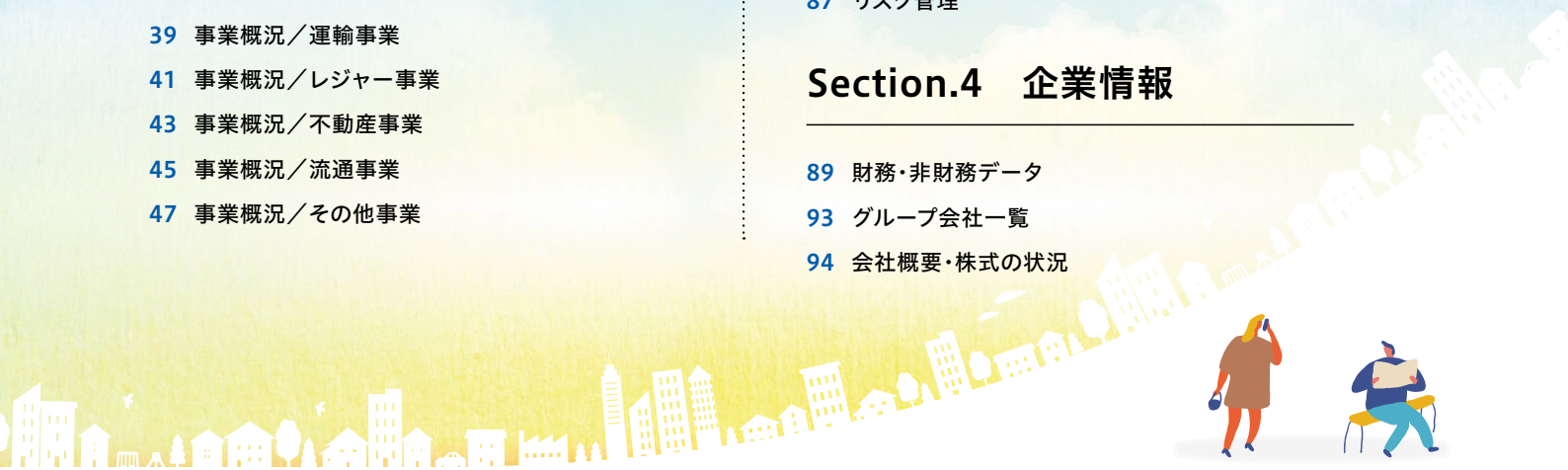
23 長期経営ビジョン
31 財務担当役員メッセージ
37 事業一覧
39 事業概況／運輸事業
41 事業概況／レジャー事業
43 事業概況／不動産事業
45 事業概況／流通事業
47 事業概況／その他事業

Section.3　価値創造の基盤

49 サステナビリティ経営
51 特定したマテリアリティ
53 人材戦略、人事担当役員メッセージ
59 人的資本経営を支える人材戦略 ── 人事部の視点から
61 人権の尊重
63 安全・安心
67 環境負荷低減に向けた取組み
71 ステークホルダーへの取組み
73 コーポレート・ガバナンス
79 役員一覧
81 社外取締役と社長による対談
84 取締役会議長メッセージ
85 コンプライアンス
87 リスク管理

Section.4　企業情報

89 財務・非財務データ
93 グループ会社一覧
94 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サステナビリティ・レポーティング・スタンダード（GRIスタンダード）」、「価値創造のための統合的開示・対話ガイダンス（価値創造ガイダンス）」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すべ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。

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

2025年4月1日～2026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

東武鉄道公式ホームページより「IR情報」をご参照ください。
https://www.tobu.co.jp/ir/

参照ガイドラインなど

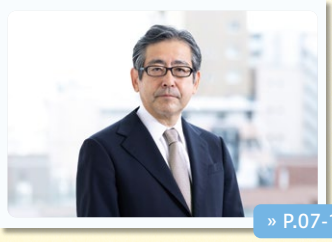
・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
・GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード（GRIスタンダード）
・価値創造のための統合的開示・対話ガイダンス（価値創造ガイダンス）



» P.19-22へ

長期経営ビジョンに掲げる「挑戦」と「協創」のストーリー

「挑戦」と「協創」によってどのような価値創造が行われているのか、東京スカイツリータウンをテーマにした座談会を通じて、そこで働く社員の想いや具体的な取組みを紐解きます。

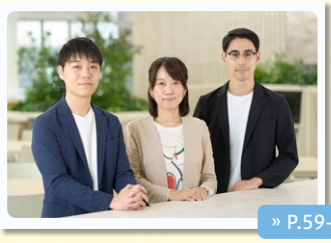


» P.07-12へ

社長メッセージ

企業価値向上と長期経営ビジョン実現への道筋、長期経営ビジョンで目指している将来像について、その想いを社長自らの言葉で語っています。

統合報告書2026のポイント



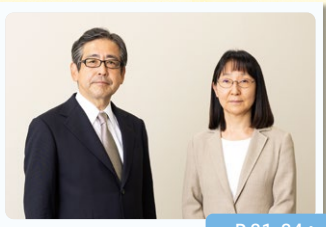
» P.59-60へ

「挑戦」と「協創」を実現する人材戦略

人事制度改革をテーマにした社員鼎談で、人材戦略を経営戦略の実現につなげるべく、どのような施策を行っているのか、変革に向かう東武グループの姿を掘り下げます。

社外取締役と社長による対談

コーポレート・ガバナンスの現状や取締役会における議論の振り返り、取締役会の実効性、ガバナンスや経営全般に対する課題とそれに対する提言など、社外取締役と社長による対談を通じてお伝えします。



» P.81-84へ



事業概況の開示の拡充

東武グループの各セグメントにおける事業概況や取組みと成果を紹介しています。あわせて、各セグメントにおいて価値創造に携わる社員の想いや現場での「挑戦」と「協創」の取組みをお伝えします。

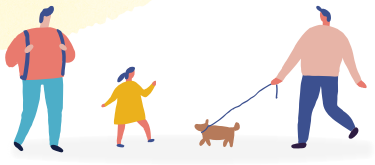
» P.39-48へ

主要プロジェクト責任者からのメッセージ

長期経営ビジョン実現に向けた取組みにおいて、各主要プロジェクトの責任者からどのような想いで事業を推進し、「挑戦」と「協創」を実現していくのか、メッセージ形式でお伝えします。

» P.26-30へ



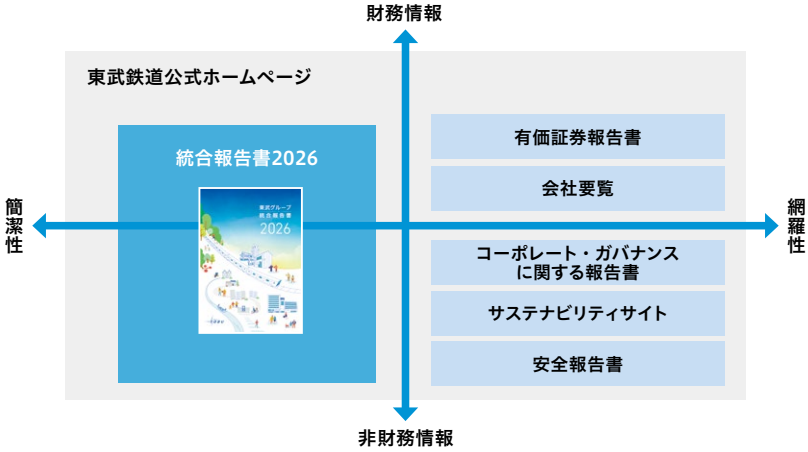


将来見通しに関する注意事項

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、東武鉄道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。

刊行物の位置づけ

ホームページ上では各刊行物のページにアクセスできます。





東武グループ経営理念

東武グループでは、「奉仕」「進取」「和親」を
経営の拠り所としています。

「奉仕」

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

「進取」

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

「和親」

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





東武グループ経営方針

お客様の暮らしに密着した事業を通じて
沿線地域の発展に貢献する企業グループとして、
安全・安心を根幹に
「運輸」「レジャー」「不動産」「流通」等の事業を
多角的、複合的に展開します。

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

事業を通じて安定的に利益を創出しながら、
環境にも配慮した経営を進め、
お客様の生活を担う企業グループとして
地域社会とともに持続的に発展することにより、
企業の社会的責任を果たします。



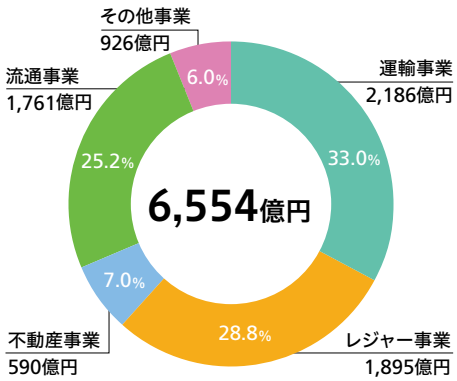
At a Glance（2026年3月31日現在）

東武鉄道は1897年の設立以来、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68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。

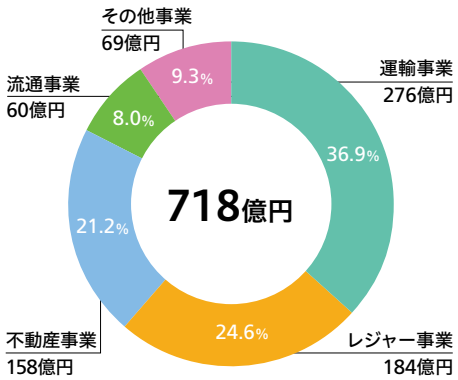
東武鉄道沿線には、世界遺産や国立公園を有する日光、年間3,000万人以上の観光客が訪れる浅草・東京スカイツリータウンエリア、小江戸情緒あふれる川越などを有しています。今後も事業を推進しながら、沿線価値の向上と、東武グループの持続的な成長を目指していきます。

東武グループの経営状況

営業収益



営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益
556億円

有利子負債／EBITDA倍率
6.2倍

配当性向
24.7%

ROE
9.5%

東武グループの事業

グループ会社数
連結子会社68社
持分法適用会社3社

グループ従業員数
18,148人

バス路線距離
10,764km

グループホテル数と客室数
18軒／3,384室

東京スカイツリータウン®の累計来場者数
4.5億人

百貨店の営業収益
635億円

東武鉄道の主要な事業エリア



東武鉄道の鉄道概要

鉄道営業キロ	旅客駅数	鉄道車両数	年間鉄道輸送人員	旅客運輸収入
463.3km	205駅	1,772両	8.8億人	1,493億円

社長メッセージ



「挑戦」と「協創」を実践する企業文化のもと、時代の変化に対応した事業ポートフォリオを構築し、東武グループの次なる成長ステージを切り拓く

取締役社長

都筑　豊

はじめに

2026年8月20日、東武日光線新鹿沼駅構内において、作業員の方々が、走行中の特急列車と接触する事故が発生し、4名の方がお亡くなりになりました。

このたびお亡くなりになられた方々に謹んで哀悼の意を表しますとともに、ご遺族の皆様に心よりお悔やみを申し上げます。

当社では、日ごろから安全を第一に考え、安全を確保するために様々な取組みを行ってまいりましたが、このような重大な事故を発生させたことを真摯に受け止めております。今後、事故の原因を究明した上で、二度とこのようなことが起きないように再発防止策を策定し、徹底してまいります。

長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」の具現化を見据えて

2023年6月に社長に就任してから現在まで、思えばあっという間の3年間でした。この3年間を振り返ると、東武グループの将来につながる重要な取組みを着実に実行してきたことに、確かな手応えを感じています。就任1年目に長期経営ビジョンと2027年度を最終年度とする「東武グループ中期経営計画2024～2027」を発表し、就任2年目にはグループ内外の環境変化を踏まえ、当ビジョンの目標数値と目標時期をアップデートしました。そして、ビジョンの具現化を見据え、中期経営計画で掲げた重点戦略を確実に進捗させてきました。

私が常に注力してきたのは、「挑戦」と「協創」を実践する企業文化を醸成・確立することでした。長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」の担い手は東武グループの社員一人ひとりです。社員がその重要性をより深く理解できるよう、この3年間、社内のあらゆる局面において、「挑戦」と「協創」の意義を発信してきました。

当社に限らず、鉄道会社は安全かつ安定的な運行が事業上の責務であることから、やや保守的な企業風土を持っています。しかし、中長期にわたる持続的な成長を実現するためには、新たな領域に果敢に挑戦することが欠かせません。そこで、私は、社員に対して、旧来の殻を破り一歩前に踏み出すために挑戦することの大切さを繰り返し訴えかけてきました。ビジョン発表から2年を経て、グループ内に未知の分野に臆することなく挑んでいく姿勢が根づきつつあることを実感しています。

外部パートナーと緊密な協業体制を構築し、価値創造の取組みを推進

鉄道会社として沿線地域を大切にすることは、東武グループが創業以来、引き継いできた揺るぎないDNAです。日光エリアをはじめ各エリアで、地元自治体や地域と連携し、観光産業の活性化、二次交通の利便性向上など、様々な交通課題、地域課題に対応しています。

グループ内外のパートナーやステークホルダーとの「協創」も、企業価値を高めるうえで欠くことのできない重要な取組みです。営業収益が6,500億円を超える東武グループは、企業規模が大きいだけに、意思決定の形態が「縦割り」に陥りやすいという構造的な問題を抱えています。そこで、当社各部門やグループ会社間の連携を深めるとともに、お取引先を含む外部のパートナーと緊密な協業体制を構築し、新たな価値創造に向けた取組みを推進しています。現在では、「協創」の理念は社内浸透のステージを終えて、実行段階に移りつつあると認識しています。

東武鉄道と株式会社日立製作所が共同で進めている生体認証サービス「SAKULaLa（サクララ）」は、「協創」の取組みを象徴する事例の一つです。SAKULaLaは、2024年に東武ストアに先行導入したのを皮切りに、家電量販店やホテルなどへ導入施設を拡大、そして大手私鉄では初めて顔認証改札機の運用を、2026年5月に東武宇都宮線、7月には都内初として東武池袋駅などで開始しました。株式会社日立製作所の技術と当社の運用ノウハウ及び事業基盤が融合した先駆的なプロジェクトとして、業界の内外から大きな注目を集めています。

「協創」は単なる足し算ではなく、東武グループの強みとパートナー企業の技術・ノウハウを融合させることで、1＋1＝3、1＋1＝4のシナジーを生み出していくものです。「協創」の取組みを加速し、鉄道会社の従来の枠組みを超えた分野にチャレンジすることで、グループの事業展開力をさらに高めていきたいと考えています。

東武グループの業績は、堅調に推移しています。親会社株主に帰属する当期純利益は、2023年度から2025年度まで3期連続で過去最高を更新し、2024年4月に始動した中期経営計画もおおむね計画どおりに進捗しており、一定の手応えを感じています。しかし、2030年代半ばまで10年という長期の時間軸の中では、まだ初期ステージを終えたばかりであり、将来に向けて強化すべき対応も少なくありません。私はこの3年間、長期経営ビジョンの実現に向けた社長としての考え方を、折に触れ、グループ内外に発信し浸透を図ってきました。今後もこうした取組みを継続することでさらなる浸透を図り、東武グループの進化をより確実なものとしていきたいと考えています。

観光、まちづくり、新規事業を成長ドライバーに、収益基盤のさらなる高度化を図る

東武グループは現在、長期経営ビジョンの具現化に向けて、中期経営計画の戦略・施策の実行に経営リソースを集中投入しています。長期経営ビジョンでは、観光、まちづくり、新規事業を成長ドライバーに位置づけており、その一つである観光では、銀座7丁目と日本橋3丁目の新規ホテルならびにリニューアル予定の日光金谷ホテルにおいて、建

設などに向けた準備を着実に進めています。ホテル業の2025年度の営業利益は約83億円、これを2030年代半ばに120億円まで伸ばしていく計画です。また、まちづくりにおいては、東京スカイツリータウン®エリアの再開発を精力的に推進しています。現在進めている東武伊勢崎線の高架化工事完成後は、高架下に生まれるスペースを活用した当エリアの拡張、さらには周辺エリアの再開発が本格化していきます。東京スカイツリータウンエリアのまちづくりでは、総額800億円程度の投資を予定しており、投資利回りは連結全体で6%以上を目指しています。さらに、新規事業のSAKULaLaに関しては、今後、鉄道、コンビニエンスストア、スポーツクラブなど利用範囲・導入範囲の拡大、汎用決済端末など汎用システムへの組入れ、勤怠管理や入退館等法人利用の拡大、メジャーポイントや行政サービスなどとの連携を進めていく予定です。例えば、鉄道においては、東武宇都宮線で開始したSAKULaLaの顔認証による乗車サービスを、東武東上線にも導入、今後、東武アーバンパークラインへ導入路線を拡大していく方針です。こうした拡大戦略により、2030年代半ばで、会員数2,000万人、営業利益50億円以上を目指しています。

「挑戦」と「協創」の取組み――若手社員の想いが創り上げたグランピング事業

「挑戦」と「協創」が発揮されたエピソードとして、グランピング事業を紹介しましょう。東武鉄道及び東武トップツアーズはアウトドアスタイルとして注目を集める「グランピング」の可能性に着目し、株式会社にしがきと共同で、グランピング施設の開発・運営を行う合同会社を2社設立しました。それぞれの新会社において、2025年8月に関東最大級のプライベートドッグランを併設した「グランフォレスタヴィラ日光」を、さらに2026年3月には、グランピング×動物園×遊園地の体験型アクティビティが楽しめる「グランフィルリゾーツ東武」を開業しました。

ここで強調したいのは、このビジネスが東武グループ若手社員の想いによって事業化されたということです。若手社員がグループを横断してアイデアを出し合い、グループ間シナジーを発揮できる新たなチャレンジとしてこの事業を育てていったことが、全社的プロジェクトへの発展につながりました。ドッグランの設置や東武動物公園との連携など新基軸を打ち出すことで、他の宿泊施設との差別化を図ると同時に、これまでにない体験価値を生み出しています。

「挑戦」と「協創」の取組みの中で、私が求めているのは、グループ間のシナジーです。鉄道会社として今までやったこともないようなものに「挑戦」し、「協創」することによりグループとしてのシナジーを高めていきたいと考えています。

ROEの向上と、資本効率のさらなる改善

東武鉄道は2025年4月、「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発表し、ROEの向上と資本コストの低減を両輪に、企業価値のさらなる向上を図っていく方針を打ち出しました。また、目標達成への具体的な取組みとして、①成長戦略の推進による収益性の強化、②財務健全性を踏まえた財務レバレッジの活用、③期待成長率の向上という3つの経営テーマに注力していくことを明らかにしました。長期経営ビジョンでも2030年代半ばを視野に、ROE8％以上の維持・向上、財務健全性を示す有利子負債／EBITDA倍率6倍台、自己資本比率30%以上の確保を目標に据えています。

機関投資家やアナリストなど資本市場からのご意見として、ROEは直近の実績を踏まえてもっと高い水準を目指すべきではないかとの声が寄せられていることも事実です。当社が策定した成長戦略の完遂には大規模な資金投入が不可欠であり、銀座及び日本橋における新ホテルの建設や池袋駅西口の再開発という大規模プロジェクトなど当面は投資負担が先行する見込みですが、事業性を十分に見極めながら、的確なプロジェクト管理に努め、先行き不透明な環境下でもROE8%以上をしっかりと確保していきます。そして、将来的に投資案件が回収フェーズに移行した段階で、ROEのさらなる向上を目指していく方針です。

また、政策保有株式の縮減など資産の入替えについても着実に進め、生み出した資金を成長投資に再配分することにより、資本効率のさらなる改善を図っていきます。

適正な市場評価の獲得を目指して

東武グループの実態や成長性を反映した適正な市場評価の獲得は、重要な経営課題の一つです。現在のPBR（株価純資産倍率）は、将来の収益性や資本効率に対して、市場からの信認を十分に得られていない状況を反映していると考えています。そのため、市場から求められている成長ストーリーの実現、成長投資の確実な実施と刈り取り、資本規律の強化などに、責任を持って取り組んでいきます。長期経営ビジョンで掲げる2030年代半ば 営業利益 1,000

億円以上の実現に向け、時系列で、セグメント別にどのように成長していくのか、そのイメージを投資戦略や財務戦略と関連づけながら可視化し、正しく訴求していくことが不可欠だと考えています。

資本市場に対する情報発信や投資家・アナリストとのコミュニケーションについては、企業価値の拡大を図るうえで軽視できない重要課題と捉え、取締役会や経営会議で議論を重ねているところです。資本市場からのご意見として、鉄道業の将来に対して懸念を抱いている方が少なくないようです。しかし、鉄道業は当社の主要事業であり、鉄道が生み出す安定的なキャッシュフローが成長の基盤となって、それを活かせるまちづくり、観光、ホテルなどが収益の幅を広げていきます。そこで、東武グループでは、将来の成長をけん引する領域として、非鉄道業に積極的な投資を行っています。鉄道業が東武グループの根幹であることはこの先も変わりませんが、幅広いステークホルダーのご期待に応えるためには、収益の多くを特定事業に依存する事業構造から脱却し、多角的な事業ポートフォリオを確立することが必須だと認識しています。

少子高齢化と、DXの進展――
適切な対応が求められる2つのメガトレンド

この先10年を見据えた時、当社の鉄道業に大きな影響を与えるメガトレンドとして、少子高齢化の進行と、AIの活用を中心とするDXの進展が挙げられます。少子高齢化による人口減少は、鉄道乗客数の減少と、事業を安定的に継続するための人手不足という2つの問題をもたらしており、重要な課題であると認識しています。しかし、人の移動そのものは、今後もなくなることはありません。新型特急「スペーシア X」が依然として予約が取れないほどの人気を博しているように、移動に付加価値をつけることで新たな需要を掘り起こすことが可能であると考えており、そこに注力していきます。また、人の移動そのものを活性化することも大切です。豊かな観光資源を持つ自治体や地域住民と連携して、沿線価値向上に努めることにより、新たな人の流れをつくり出していく。当社が提供する価値の拡大と沿線の魅力向上、この2つの取組みを通じて、鉄道業のさらなる基盤強化を図っていきます。

もう一つの重要課題であるDXの進展に関しては、最先端のデジタル技術を活用して鉄道業の効率化・省力化を進め、人手不足に対応するとともに、収益基盤の一層の安定化を図っていきます。当社ではすでに路線網の6割がワンマン運転に移行していますし、自動運転には他社に先駆けて取組みを進めています。また、SAKULaLaをはじめ、DXを絡めた新規事業に対しても、積極的に投資を行い、適用領域の拡大を図っていく考えです。



加速する戦略投資、
リターンの「収穫」は2030年代の初頭から

ここでは、先ほど述べたメガトレンドを踏まえ、長期経営ビジョンの実現により、東武グループ、そして社会はどのように変わるのかという点について私の展望をお話ししたいと思います。長期経営ビジョンの実現に向けて、その前半は将来を見据えて布石を打っていく「種まき」の期間となりますが、2030年以降はそれまでに実施した成長投資のリターンを刈り取る「収穫期」を迎えます。

ホテル業については、銀座7丁目及び日本橋3丁目の新ホテルの建設と、日光金谷ホテルのリニューアルが2030年前後に相次いで完了し、連結収益への貢献が始まる見通しです。2030年代半ばには総客室数が4,500室以上となり、ホテル業が収益拡大の原動力になるものと期待しています。

一方、開業から14年が経過した「東京スカイツリータウン」は、2025年度の売上が約600億円と過去最高を更新し、今や都内トップクラスの売上高を誇る商業施設となりました。押上地区はもともと東武鉄道の貨物ヤードでしたが、東武グループが主導して「東京スカイツリー®」「東京ソラマチ」「東京ミズマチ」として整備したことにより、その姿は大きく変貌しています。2030年代半ばに東武スカイツリーラインと東京メトロ有楽町線との相互直通運転が実現すれば、さらに広域集客が可能になります。交通結節点としての機能強化は、浅草を含む当エリアのさらなる活性化につながるでしょう。東武グループは、押上の地で128年間、地域と良好な関係を築きながら事業を行ってきました。今後も地元の皆様との信頼関係を基盤に、新たな価値の創造に挑戦していきます。

SAKULaLaの普及による「手ぶら」で暮らしが完結する未来社会に向けて

新規事業のSAKULaLaは、着実に導入領域を拡げ、生活者からの認知度も一段と高まってきました。SAKULaLaは単なる決済手段ではありません。生体情報とご利用者本人が保有するカードや会員証などの様々なID（属性情報）を紐づけるプラットフォームであり、これからの社会を支える重要インフラとして育てていきたいと考えています。東武グループは、生活のあらゆる局面で指静脈認証や顔認証が利用されることで、「手ぶら」で暮らしが完結する未来社会を視野に、SAKULaLaの一層の浸透に努めています。多くのサービスに紐づくことで利便性が向上し、付加価値を生み出す仕組みであり、東武カードや「TOBU POINT」とも連携し、DXを象徴する次世代サービスとして、鉄道・商業施設・ホテルなどを横断的に結びつけ、世の中への普及を進めていきます。

特に、押上エリアでは、飲食店を中心に導入店舗の拡大を図り、東武グループが推進する新規事業の革新性と利便性を訴求していきます。現在は、東京スカイツリー®の物販店舗や東武鉄道本社など一部の展開にとどまっていますが、まずは押上エリアをSAKULaLaで埋め尽くし、日本全国への拡大に向けた足がかりにしていきたいと考えています。

インバウンドの動向や中東情勢など外部環境の変化と、コストへの影響について

インバウンド需要が過去最高水準となる中、中国からの訪日旅行者数は、中国政府の日本への渡航自粛の呼びかけもあり、前年を下回る水準で推移しています。しかしながら、東武グループが運営する各ホテル、また東京スカイツリーでは、中国だけでなく多くの国のお客様からご利用いただいているため、収益への影響は最小限にとどまっています。今後も、他国・他地域からの旅行者や日本人観光客のニーズをしっかり取り込むことで、観光事業の一層の伸長を図っていきます。

また、ウクライナや中東における地政学リスクの高まりと、それに伴うエネルギー価格や原料価格の高騰といった社会経済の様々な事象が、円滑な事業運営に影響を与える要因として顕在化してきました。昨今の国際情勢に関し、東武グループにおいては、燃料費や電気料などの増加として一部影響はあるものの、その範囲や規模感などは限定的であると考えています。また、マンションや戸建の建設についても必要資材は確保できており、今のところ工事遅延などの事案は発生していません。ただ、建設費が大幅に高騰しているため、案件の受注と施工においては、これまで以上に精緻に事業性を調査・検証していく考えです。

一方では、人件費や修繕費など維持管理費用の増加に加え、安全対策や快適性・利便性の向上、環境負荷低減などに向けた設備投資の拡大に伴う減価償却費の増加など、今後も事業運営に必要なコストの増加が見込まれます。当社では早期の運賃改定実施を目指しており、その実現により、将来にわたる鉄道業の安定的・継続的な運営につなげていきたいと考えています。

豊かな人的資本を基盤に、地球環境と経済社会のサステナビリティに貢献

東武グループは持続可能な事業運営体制の確立に向けて、人的資本経営のさらなる進展に力を注いでいます。人材は企業活動の源であり、最も重要な資産です。自ら考え、自ら行動し、「挑戦」と「協創」を実践できる人材を育成していきたいと考えています。私自らも部長職や課長職の社員と直接対話するランチミーティングを実施し、食事をしながらざっくばらんに会話する中で、トップの考えを伝え、価値観や目標の共有化を図っています。また、2026年4月には、人員の採用や管理を効率化するため、駅業務、車両や線路設備、電気設備などの保守を手がける子会社3社を東武鉄道本体に統合しました。労働人口の減少を背景に、企業間の人材獲得競争は一段と激しさを増していますが、そのような状況下でも有能な人材を確保し、自動化が困難な「人にしかできない業務」へ人的資源を集中させたいと考えています。あわせて、鉄道技術や安全に関する各職能の専門的な知見・技能の維持及び高度化を図るとともに、「挑戦する」人材の育成を通じ、全社横断的に多様な人材が幅広く活躍し、能力を最大限に発揮できる体制を構築していきます。東武グループは、今後も、社員エンゲージメントの向上に資する人事評価制度を構築・運用するとともに、充実した教育・研修体系を通じて、各職能の技能や安全に係わる知見の高度化を図り、企業価値の継続的な拡大を目指していきます。

環境負荷の低減に向けた取組みも中期経営計画の重点戦略に掲げ、積極的に推進しています。グループを横断する取組みとして、日光エリアでは、2025年8月、栃木県内の東武グループ各施設で発生する廃食油から精製したバイオ

燃料を路線バスで利用し、地産地消型のエネルギーサイクル構築を目指す新たな取組みをスタートさせました。プラント運用を含め、サイクル全体を特定企業が構築する事例はめずらしく、地元の産業界からも期待の声が寄せられています。鉄道分野では、新型車両の導入が、CO_2の排出削減など脱炭素社会の形成に大きな役割を果たしているほか、ワンマン運転による省力化、DX化による車両などのメンテナンス効率向上といった、様々な効果を生んでいます。CO_2排出量削減の2030年度目標は前倒しで達成できる見込みですが、それに慢心することなく、先進的な環境対策と積極的な車両更新投資を実行していきます。今回、鉄道業において維持更新投資を増額しているのは、車両更新を加速していく狙いがあります。環境対応や効率化などを念頭に、今後も車両更新を積極的に進めていく方針で、2050年のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。

交通インフラの中核を担う東武グループにおいて、安全は事業の根幹であり、役職員が一体となって安全の確保に努めています。自然災害への備えとして、高架橋の耐震補強や橋梁の改修を進めており、さらに、駅のホーム柵整備をはじめとするバリアフリー化にも注力し、すべてのお客様に安心してご利用いただける環境を整備しています。また、輸送の安全の基盤を次世代へつなぎ、持続的な成長を実現するためには、少子高齢化に伴う人口減少への対応が不可欠です。そのため、安全・安心においてもDXの推進を重要な柱と位置づけています。安全対策の取組みに終わりはありません。鉄道業のみならず、東武グループが展開する全事業において、安全意識の浸透と安全施策の徹底を図るとともに、デジタル技術を基盤とする様々なソリューションを駆使して安全・安心を継続的に提供し、お客様に選ばれ続ける企業グループを目指していきます。

還元の充実と資本市場との対話の深化を通じて、株主価値の最大化を追求

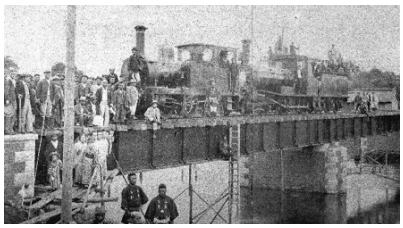
東武鉄道では株主還元を重要な経営課題の一つとして位置づけています。これまで自己株式の取得を含む総還元性向40%以上を目標に掲げていましたが、足元の状況や機関投資家などとの対話を踏まえて目標数値のアップデートを行い、「総還元性向50%を目指す」としました。総還元性向50%という水準は、当社の業績や財務内容から見て十分に達成可能な水準であると考えています。東武グループは引き続き、成長投資と株主還元の両立に取り組んでいきます。

2025年12月、当社としては初めて私自身が臨席するアナリスト・機関投資家の皆様とのスモールミーティングを実施しました。「百聞は一見にしかず」のことわざどおり、機関投資家などの皆様と直接対話し、その声を肌で感じることの大切さを実感する貴重な機会となりました。本取組みを通じて、機関投資家などの皆様がPBRなど資本市場の評価に強い関心を持っていること、成長ドライバーや戦略に係る情報発信の強化が必要であることを再認識しました。今後は、市場との双方向のコミュニケーションをさらに緊密化するとともに、東武グループの中長期戦略をより一層わかりやすく発信していきます。そして、対話の深度化により、そこで得られた気づきを、今後の経営と事業運営に役立ててまいります。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には引き続き、東武グループに対するご理解とご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。



価値創造の歩み

1897～ 設立・路線網拡大



1899年 開業前の試運転の様子

時代背景

- 日本の近代化
- 殖産興業政策の推進

社会のニーズによる主な事業展開

- 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

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）

時代背景

- 戦後復興
- 国民生活の安定、向上

社会のニーズによる主な事業展開

- 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

1960～ 輸送力増強と事業拡大



1962年 開業当時の東武百貨店池袋店

時代背景

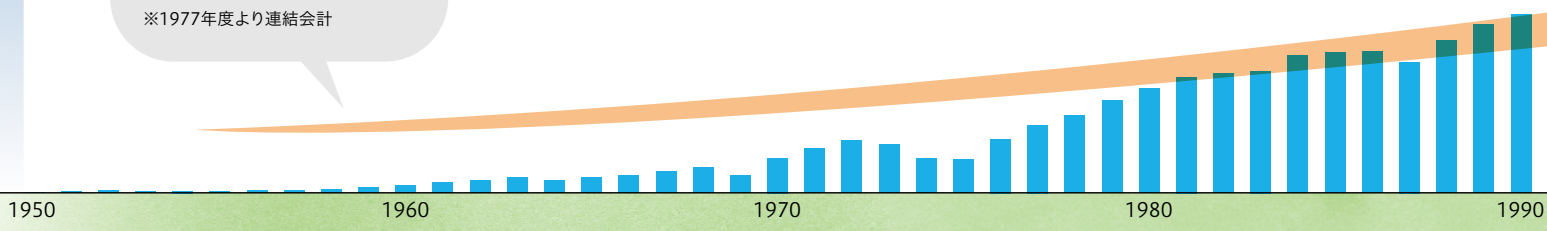
- 高度経済成長
- オイルショック

社会のニーズによる主な事業展開

- 営団地下鉄（現 東京メトロ）日比谷線との相互直通運転を開始
- 住宅開発の推進
- 機械化や業務の統廃合などで省力化を推進

【創業時からの変わらぬ信念】

営業利益の推移（百万円）
※1977年度より連結会計



社会的価値創出

1897年～：第1のインフラ提供　交通（鉄道）

挑戦と協創で
次なる
100年へ

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

- 円高ドル安の進行
- バブル景気

- 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合わせた事業を展開

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

- バブル崩壊
- 少子高齢化

- 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

2020～

事業ポートフォリオの転換

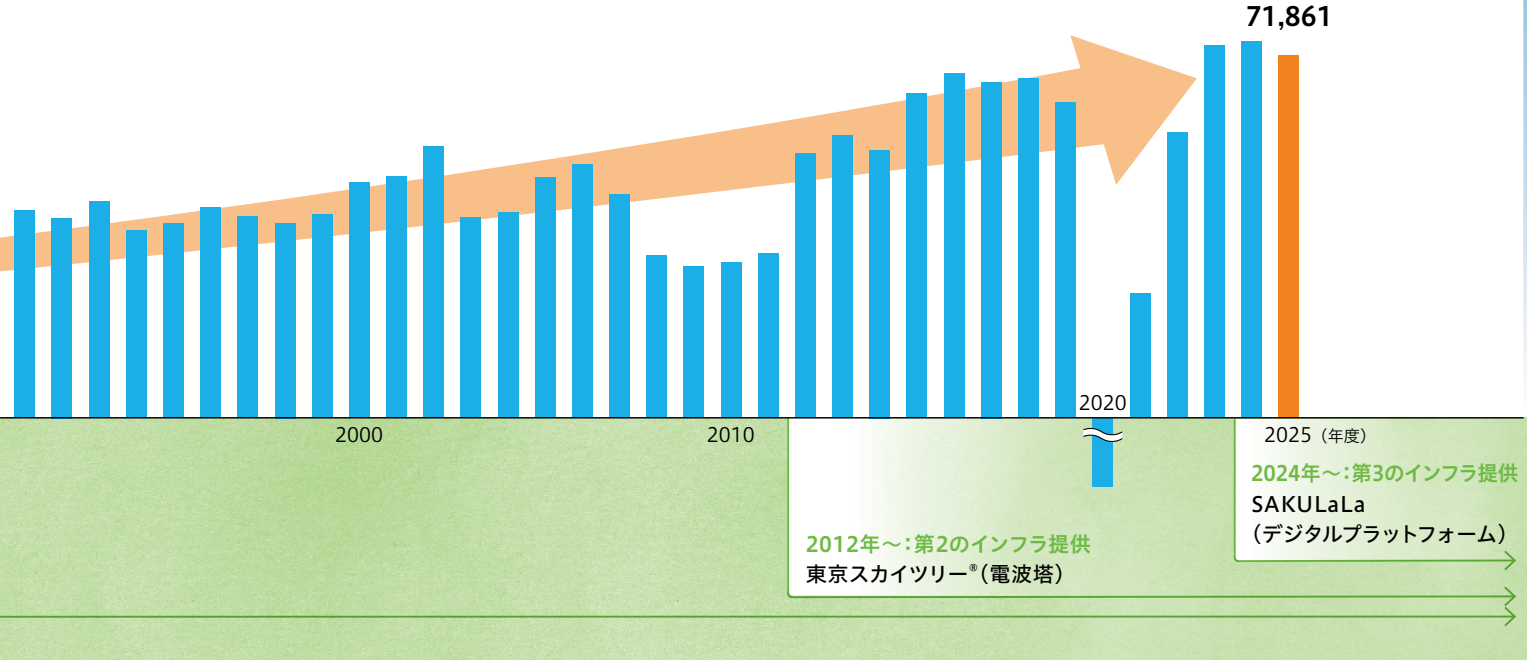


池袋駅西口地区再開発（イメージ）

- コロナ禍
- デジタル技術の進展

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

沿線地域の発展と事業成長の両立



価値創造プロセス

東武グループは、広域な鉄道ネットワークに広がる沿線地域が事業基盤であり、これまで以上に沿線を中心とした社会の持続的な発展を実現することが、最も重要な課題であると考えています。

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

外部

- 本格的な国内人口減少社会と労働人口不足の到来
- 働き方や購買行動等価値観の多様化
- 観光需要の増大・多様化

インプット（活用する資本）

» P.17へ

- **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
- **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
- **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
- **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
- **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
- **自然資本**
  社会的価値を有する山林保有と生物種の保存

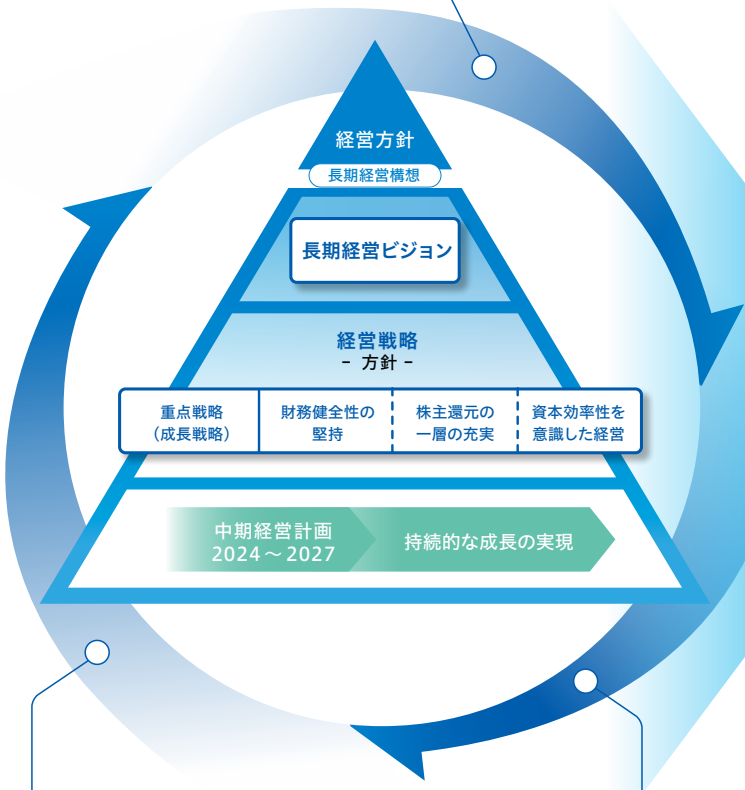
事業活動

お客様のニーズ・社会環境の変化の把握・分析

「挑戦」事業環境やニーズ変化を進取する

×

「協創」関係者との協力・連携で価値創造する



新商品・サービスの開発・提供

中長期的展望との照合・短期的課題の特定

マテリアリティ（重要課題）

» P.49へ

- 企業価値創造に資するコーポレート・ガバナンス
- グループ

東武グループは、1897年の設立以来、事業を通じて社会課題の解決を図り、「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」を実現することで、社会に不可欠な企業集団となることを目指してきました。

この考え方のもと、課題解決により社会の発展と企業価値の向上を持続的に創出するプロセス（価値創造プロセス）について以下のとおり示します。

◀◀◀ さらなる価値創造に向け資本へ

環境

デジタル技術の発展

さらなる環境負荷低減への要求・気候変動の深刻化

人的資本強化への必要性の高まり

アウトプット
（提供する商品・サービス）

日常の商品・サービス提供

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

非日常の商品・サービス提供

社会と沿線を進化させる

アウトカム
（提供する価値）

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

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

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

お取引先
- 強固な信頼関係をもとにした安定的な経営と健全な事業の成長

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

長期経営ビジョン

「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」

地域社会の持続的な発展

多様な社員の「能力と可能性」向上

環境優位性のさらなる向上などによる環境負荷の低減

全ての事業の根幹である安全・安心の確保

価値創造プロセスにおいて活用する資本

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

各資本	資本の特長	数字で見る現在値
人的資本	東武グループ経営理念を行動原理とする自律的で多様な人材	● 連結従業員数……18,148人 ● 東武鉄道女性管理職比率……2.8% ● 障がい者雇用率……3.08%
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	● 鉄道営業キロ……463.3㎞ ● 鉄道車両数……1,772両 ● 東京スカイツリータウン®延床面積……約230,000m² ● グループホテル数・客室数……18軒・3,384室 ● 小売店舗数・総売場面積……百貨店 5店舗・約170,000m² ストア 59店舗・約87,000m²
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……33.0% ● 連結純資産……6,222億円 ● EBITDA……1,270億円 ● 有利子負債／EBITDA倍率……6.2倍 ● 発行体格付……A+［安定的］（日本格付研究所）・ A［安定的］（格付投資情報センター）
知的資本	高度な専門ノウハウとグループ内連携によるシナジー機能	● 知的財産権（特許・商標など）……350件 ● 生体認証サービス「SAKULaLa」 導入箇所・利用者数……60カ所・約20,000人
社会・関係資本	創業からの歴史に基づくステークホルダーとの信頼関係	● 鉄道輸送人員……8.8億人 ● 鉄道路線の沿線人口……約664万人 ● 東京スカイツリータウン年間来場者数…約3,700万人 ● TOBU POINTアプリダウンロード数…129万件 ● 年間観光客数……浅草　3,000万人以上・ 日光市　約1,000万人・川越市　約700万人
自然資本	社会的価値を有する山林保有と生物種の保存	● 保有山林……約670ha ● J-クレジット創出量（J-VER含む累計量）……1,077t-CO_2 ● 絶滅危惧種・準絶滅危惧種の飼育（種の保存） ……絶滅危惧種　24種102点 ……準絶滅危惧種　7種36点 ● 鉄道運行にかかる電力消費量……5億2千万kWh

資本解説

東武グループでは、既存事業をさらに磨き上げることによる「信頼」と、変革をおそれない新たな発想による「価値創造」により、ビジネスチャンスの開拓を地域社会の持続的な成長につなげられるよう、「自ら考え自ら行動できる人材の育成」を目指しています。事業推進の原動力である社員一人ひとりが持つ能力を最大限発揮し、組織全体のパフォーマンス向上につなげるとともに、長く働き続けたいと思える職場環境を整備していきます。

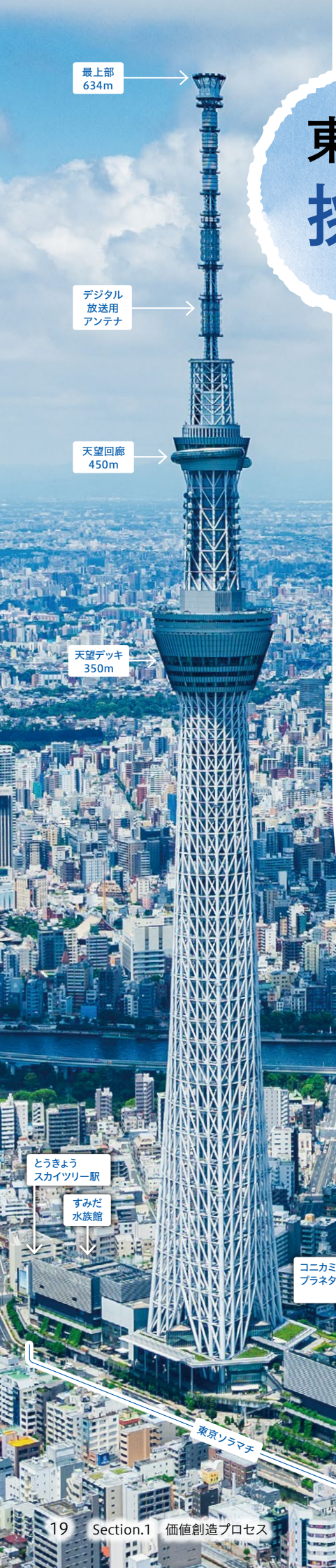
1都4県463.3kmに広がる鉄道ネットワークに加え、バス路線などの二次交通網を張りめぐらせ、快適で利便性の高い通勤・通学輸送サービスと、質の高い魅力的な観光輸送サービスを両立しています。これらを核として、駅を中心とした商業施設や住宅などを提供するまちづくり、東京スカイツリータウンやホテルをはじめとした観光拠点開発を進め、今後もさらなる沿線価値の向上を目指していきます。

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

東武グループは、鉄道事業において1時間あたり最大36本の列車を正確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。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っていますが、地域の特性やステークホルダーのニーズに対応し、各事業やグループ会社のノウハウ・知見を結集した、事業間・グループ間シナジーの追求により、新たな商品やサービスを提供するなど、さらなる価値を創造していきます。

1897年の設立以来、東武鉄道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を展開しつつ、沿線観光地との連携や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、地域に根づいて発展を続けていきます。

東武鉄道では関東地方を中心に山林を保有し、適切な維持・管理を行っています。樹木が持つCO_2吸収・固定機能を促進し、J-クレジットの創出および脱炭素社会の実現に貢献するとともに、山林が持つ、水源涵養や生物多様性の保全、土砂災害防止などの機能維持に努めています。森林整備時に発生した間伐材は、駅舎のベンチや内装材などに活用し、森林資源の有効利用を通じて環境負荷の低減に取り組んでいます。また、東武レジャー企画では東武動物公園を運営し、開園当初の1981年から種の保存に取組み、現在の自然環境下での生存が厳しくなった生物種の繁殖に努めて、社会的価値を提供し続けています。



東京スカイツリータウン®の 挑戦と協創

東京スカイツリータウンは、東京スカイツリー®を中心に、商業施設や文化・レジャー施設、オフィスなどが集まる大規模複合施設です。東武グループの総力を結集し、現在も「挑戦」と「協創」を積み重ね、魅力あるまちとして進化を続けています。

タワーのある新しいまちづくりへの挑戦

東武グループの狙いと経緯

1902年に開業した吾妻橋駅（旧 業平橋駅、現 とうきょうスカイツリー駅）は、貨物と旅客のターミナルとして機能してきましたが、1993年に貨物取扱いが廃止され、物流ターミナルとしての歴史は幕をおろしました。2003年12月、在京放送事業者が地上波テレビ放送のデジタル化を契機とした新タワーを求め、2004年11月には墨田区が新タワー誘致を表明し、地元関係者とともに2004年12月に東武鉄道に協力を要請しました。これを受け、2005年2月、東武鉄道はこの貨物ヤード跡地における新タワー事業の推進に積極的に取り組むことを表明、墨田区、地元関係者と一体となって新タワー誘致活動を推進し、2006年3月に新タワーの建設地として決定しました。

下町の文化の継承、都市文化の創造、そして日本のシンボルへ

東武グループの想い

東京スカイツリータウンは、東京イーストエリアの拠点として、「日本のシンボルとなり、歴史的な下町の文化に焦点をあて、都市文化の創造拠点をつくる」という意思のもと、2012年に開業しました。また、東京スカイツリーは、在京放送事業者6社の働きかけを契機にして建設した電波塔で、電波は人々の社会生活に必要不可欠な役割を果たしているという点において、東武グループの基盤事業である鉄道をはじめとする運輸事業と共通するものがあります。私たちは、公共性の極めて高い事業を担っているということに、大きな誇りを持って事業を推進し、日本のシンボルになることを目指しています。

※2025年度実績

- 東京スカイツリータウン 年間来場者数 約3,700万人
- 東京スカイツリー入場者数 446万人
- 東京ソラマチ売上高 600億円

過去最高年間売上を記録



社員座談会

東京スカイツリータウンでは、東武グループ各社の専門性と連携から日々価値が創造されています。最前線で業務に携わる4名の社員が、これまでの挑戦と協創の軌跡、そして未来を語ります。

異なる専門性が1つとなり、魅力的な施設・体験を生み出す

中村（勉）　私は東武ビルマネジメントで、東京スカイツリータウン全体の設備を管理しています。非常に大きな施設ですから、設備の不具合が一つ起きるだけでも、お客様にご不便をおかけしてしまいます。私たちは裏側で施設を支える役目を担っていますが、事業者の皆様が施設に込めた想いを、設備面で決してマイナスにしない。それが役割だと思っています。2016年から東武タワースカイツリーに出向し、事業者側の想いを学んだ経験も、今の仕事の土台になっています。

中村（麻）　私は東武タワースカイツリーの店舗事業部で、「東京スカイツリー」の直営ショップやカフェ、レストランの運営に加え、1階のイベントスペース「SKYTREE SPACE」のリーシングなどを担当しています。東京スカイツリーには、遠方から初めて来られる方や、特別な一日を過ごす方も多くいらっしゃいます。その一日が、振り返った時に良い思い出になるよう、安全・安心な環境の中で、できる限り理想に近い体験を届けたいと思っています。

西原　私は東武タウンソラマチで、「東京ソラマチ」のMD（商業計画）プランニングとリーシングを担当しています。約300の常設店舗に加え、館内14カ所の催事区画では、年間200以上のブランドに出店いただいています。売場の鮮度を保ち、訪れるたびに新しい発見がある施設にすることが私のミッションです。一方で、東京スカイツリータウンは、近隣の方から世界各国の観光客まで訪れる「オールターゲット」の施設です。誰に向けて、どのような店舗を誘致するか。その答えは1つではありません。

早野　東武鉄道は東武タウンソラマチや東武タワースカイツリーなどの現地の声を拾い、予算や投資計画に反映するとともに、グループが持つ媒体などを活用して広報面でも支援しています。大規模イベントでは、東武タワースカイツリーと東武タウンソラマチとともに一体となって企画を進め、駅の広告スペースや鉄道車両のラッピング、車内広告で集客を図るとともに機運を盛り上げる役割も担います。それぞれの会社が別々に動くというより、日頃から自然に声をかけ合っています。開業時に同じ現場で苦労した経験や、両会社への出向経験を持つ社員がいることも、相手の立場を理解した連携につながっているのだと思います。



中村（麻）　私は開業直前の2012年1月に入社し、商品企画を担当しました。開業までの数カ月は、やってもやっても仕事が終わらないような毎日で、細かな記憶が抜けているほどです。ただ、東日本大震災後の開業で、多くの方の願いや期待が込められた施設だったこともあり、皆で何とか開業の日を迎えた感覚は今も残っています。

早野　私も開業時は、交通対策など行政や警察との調整に追われました。夜中まで翌日のお客様の誘導について話し合い、早朝にはまた現場が動き出す。会社の垣根を越えて“一つ屋根の下”で乗り越えた経験があり、その時の想いは今も施設に受け継がれていると感じます。急に多くのお客様が来場する企画でも、大きな混乱がなく運営できているのは、現場にノウハウと東武グループで連携する文化が根づいているからです。

好調な今こそ、次の魅力への投資を

早野　東京スカイツリータウンが好調な今を、私たちは攻め時と捉えています。状況が厳しくなってからでは、魅力あるテナント様を呼び込むことも難しくなります。力があるうちに将来を見据えて手を打つ。その考えから、現在は食品売場の改装やテナント様の入れ替えを進めています。一時的な減収も予測しつつ、沿線のほかの商業施設も含めて収支を見通し安定させながら、投資のタイミングを判断することが東武鉄道の役割です。

西原　ポップアップ店舗でも、従来の慣例を超える挑戦がありました。通常は1カ月以上の出店を想定する約50坪の区画に、当時注目され始めていたブランドから「2週間だけ出店し



たい」と相談を受けたのです。若手社員からも「やったほうがいい」という声が上がり、社内で協議して実施を決めました。結果として、過去最高の売上を記録するポップアップ店舗になりました。もちろん、すべての企画が当たるわけではありません。それでも、お客様の変化を見ながら、日々チャレンジを続けることが鮮度につながります。

中村（麻）　東京スカイツリー®では、年に3回ほど人気コンテンツとのコラボレーションイベントを行っています。以前、展望台の物販スペースに長い列ができた経験を踏まえ、実施時にはマーケティング調査から来場需要を予測し、人気度に応じて会場や運営方法を検討しています。例えば、物販需要が高い場合は、広い1階の「SKYTREE SPACE」を活用し、部門を超えて動線や運営改善を重ねています。

中村（勉）　大勢のお客様が来場すれば、空調の調整一つにも細かな対応が必要になります。また、2つのテナント区画を統合して新しい飲食店をつくりたい、厨房を設けたいといった相談もあります。設備の立場から「できない」と終わらせるのではなく、安全上のルールを守りながら、どうすれば実現できるかを東武タウンソラマチの施設管理部門などと一緒に考えます。皆さんの攻めの取組みを後方から支え、開店日までに形にするところに、私たちの挑戦があります。

西原　新しい店舗や企画に挑戦する時も、安全・安心を大前提にしています。MDでは新しいジャンルを試しても、施設運営のルールは必ず守ります。その考え方は、開業以来、現場に根づいています。

中村（麻）　私たちにとって、安全・安心は、お客様に良い思い出を持ち帰っていただくための基本です。注目度の高い施設だからというだけでなく、その日を楽しみに来てくださった方に嫌な思いをしてほしくない。その共通認識があるからこそ、混雑対策でも設備面でも、部門を超えて相談できます。





地域との接点を、持続する協創へ

中村（麻）　東京スカイツリーでは、墨田区の「はたちのつどい」に参加された方を展望台にご招待する取組みを行っています。当日、晴れ着姿で来場される方を見かけると、地域の皆様の人生の節目に、東京スカイツリータウンがかかわっていること、そこで働く私たちがかかわれていることを実感します。イベントを企画する際にも、版権元や代理店をはじめ、多くの外部パートナーの力が欠かせません。1つの企画を、お客様の体験として形にするまでに、様々な協創があります。

西原　墨田区は「ものづくりのまち」でもあります。優れた製品をつくっていても、お客様と接する機会が少ない地元企業は少なくありません。そこで、複数の企業に参加いただくポップアップ店舗を設け、商品を販売するとともに、地域のものづくりを発信しています。常設店舗として出店いただいている地元企業もあります。売上だけでなく、地元のつくり手とお客様が出会う場所になれることも、東京ソラマチの価値です。

早野　地域との取組みは、企業が貢献する、あるいは地域側に依存するといった一方的な関係では長続きしないと思っています。双方に価値のある協業の仕組みをつくることが大切ではないでしょうか。鉄道高架下を活用した「東京ミズマチ」でも、地域の方々にご協力いただき事業を進めてきました。東京スカイツリータウンが開業してから14年。周辺を歩く人やまちの様子が変わってきたことに、この施設が長い期間をかけて地域に貢献してきたのではないかと感じます。点としての施設ではなく、周辺のまちと共に成長し、人が歩くことで地域の魅力が発見され、まちが多様化していくことが、次の体験価値や人をさらに惹きつけるきっかけにつながるのではないでしょうか。

中村（勉）　東京スカイツリータウンは、地域の防災拠点としての役割も担っています。私たちは日々の防災訓練に加え、設備トラブルによってどのような被害が起こりうるかを想定し



た訓練も実施しています。海抜が低い地域でもあり、災害への備えは欠かせません。事業者の皆様と課題を共有し、有事にもこの場所の安全を守れるよう、平時から連携を積み重ねています。

早野　東京スカイツリータウンの魅力を施設内だけにとどめないことも大切です。鉄道・バスや東京ミズマチ、周辺のまちをつなぎ、来場された方々が回遊する流れをつくる。グループが持つ交通と施設の力を活かせば、東京イーストエリア全体の魅力をより広く伝えられ、まちが発展すると考えています。

開業15周年の先へ、進化させるものと守り続けるもの

中村（勉）　開業15周年が近づき、設備の更新が大きなテーマになっています。すべてを一度に入れ替えるのではなく、適切な維持管理によって使える設備をメンテナンスし、快適性を損なわないよう段階的に更新する必要があります。東武タワースカイツリー、東武タウンソラマチ、東武鉄道の各社施設管理部門と連携しながら、10年先、15年先を見据えた設備基盤をつくっていきます。

西原　私は現場でお客様を見ながら、何を求められているのかにアンテナを張り、常に鮮度を保つ施設にしていきたいと思っています。東京スカイツリータウンだけで完結せず、周辺のまちと歩調を合わせて進化することも重要です。さらに、「EQUiA（エキア）」や「VARIE（ヴァリエ）」、東武百貨店など、グループが持つ様々な商業アセットとの連携にも可能性があります。会社や施設の枠を超え、東武グループの資源をもっと掛け合わせていきたいですね。

中村（麻）　新しいファンを増やす一方で、「いつ来ても、ここにある」という変わらない価値にも応えたいと思っています。観光施設を訪れるお客様の構成やニーズは年々変化しています。インバウンドのお客様を含め、その時々に来てくださる方を丁寧に見ながら、環境や商品・サービスを更新していく。変えるものと守るもののバランスを考え続けることが、次の挑戦です。

早野　東京スカイツリータウンは、東武グループの象徴であり、日本や世界を代表する観光地の一つです。だからこそ、きれいで安全な状態を保つという当たり前を、決しておろそかにしてはいけません。そのうえで適切に修繕し、魅力ある改装に再投資する。新たなお客様が訪れ、得られた利益を次の魅力づくりにつなげる“正のスパイラル”を回していく必要があります。東京スカイツリーが世界から人を呼び、東京下町で息づくリアルな暮らしを感じてもらうとともに、東京ソラマチが新しい楽しさを届け、施設全体でそれらの基盤である安全を守り提供する。各社がそれぞれの力を持ち寄り、これからも一つ屋根の下で、この施設を進化させていきます。



長期経営ビジョン

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働き方や購買行動など価値観の多様化、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。

東武グループを取り巻く事業環境

外部要因

- 旺盛なインバウンド需要の継続
- 物価・人件費・金利などの上昇
- 労働力不足の深刻化
- テレワークなど多様な勤務形態の定着

内部要因

- 収益力の底堅さ
- 観光需要取込みの力強さ
- 押上エリアにおける再開発計画の深度化
- 東京メトロ有楽町線との新たな相互直通運転実施

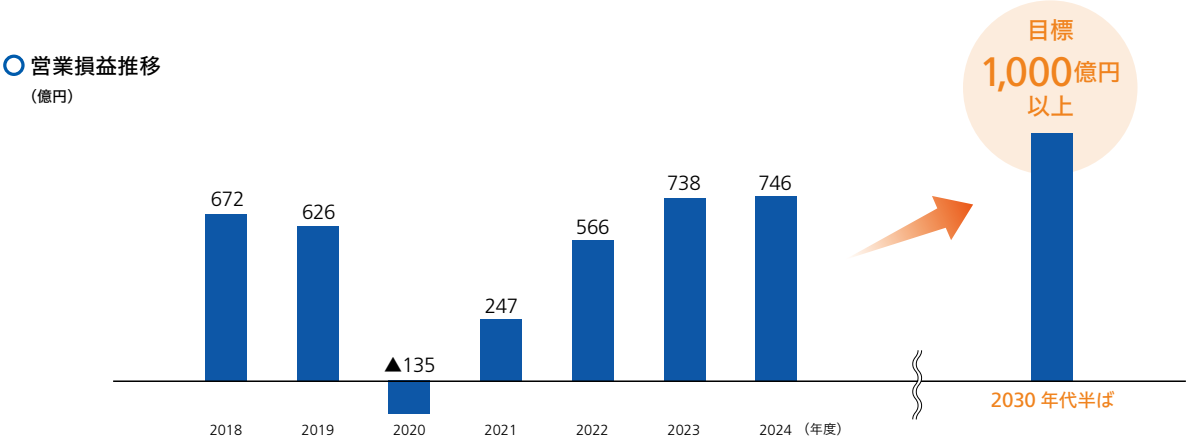
成長戦略実現のスピードアップと環境変化を踏まえた投資を推進

財務目標

中期経営計画で掲げる2027年度の営業利益740億円を達成したうえで、成長領域であるホテルなどの観光事業、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などの実現を通じ、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。

営業損益推移



長期経営ビジョンの位置づけと基本方針

今後の事業環境は、インバウンド需要や外出需要が底堅く推移すると予測される一方、働き方の変化や価値観の多様化、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。

従って、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で価値を創出する『協創』によって、基盤である沿線を持続的に発展させることで、グループの成長を実現していきます。具体的には、「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」を注力するポイントとして位置づけ、事業を進めていきます。

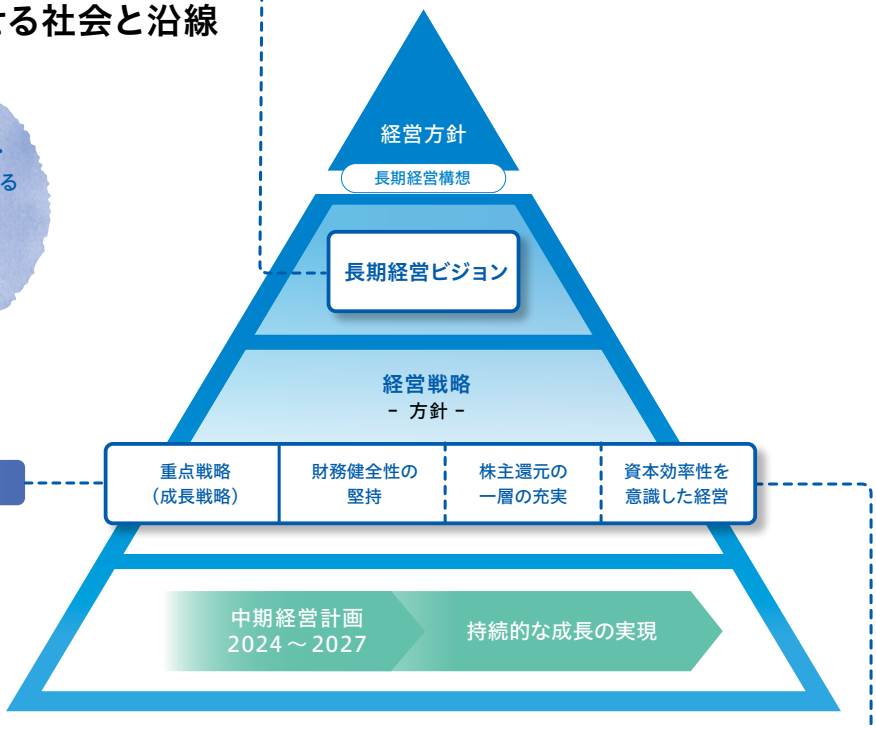
ついては、2030年代半ばにおける東武グループの目指す姿の実現に向け、長期経営ビジョンを「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」とし、当該ビジョンに基づき事業を推進していくことで、「東武グループの持続的な成長」と「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を目指し、社会に不可欠な企業集団として存続していきます。

長期経営ビジョン

「挑戦」と「協創」で進化させる社会と沿線

事業環境やニーズ変化を進取する **挑戦**

関係者との協力・連携で価値創出する **協創**



重点戦略（成長戦略）

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

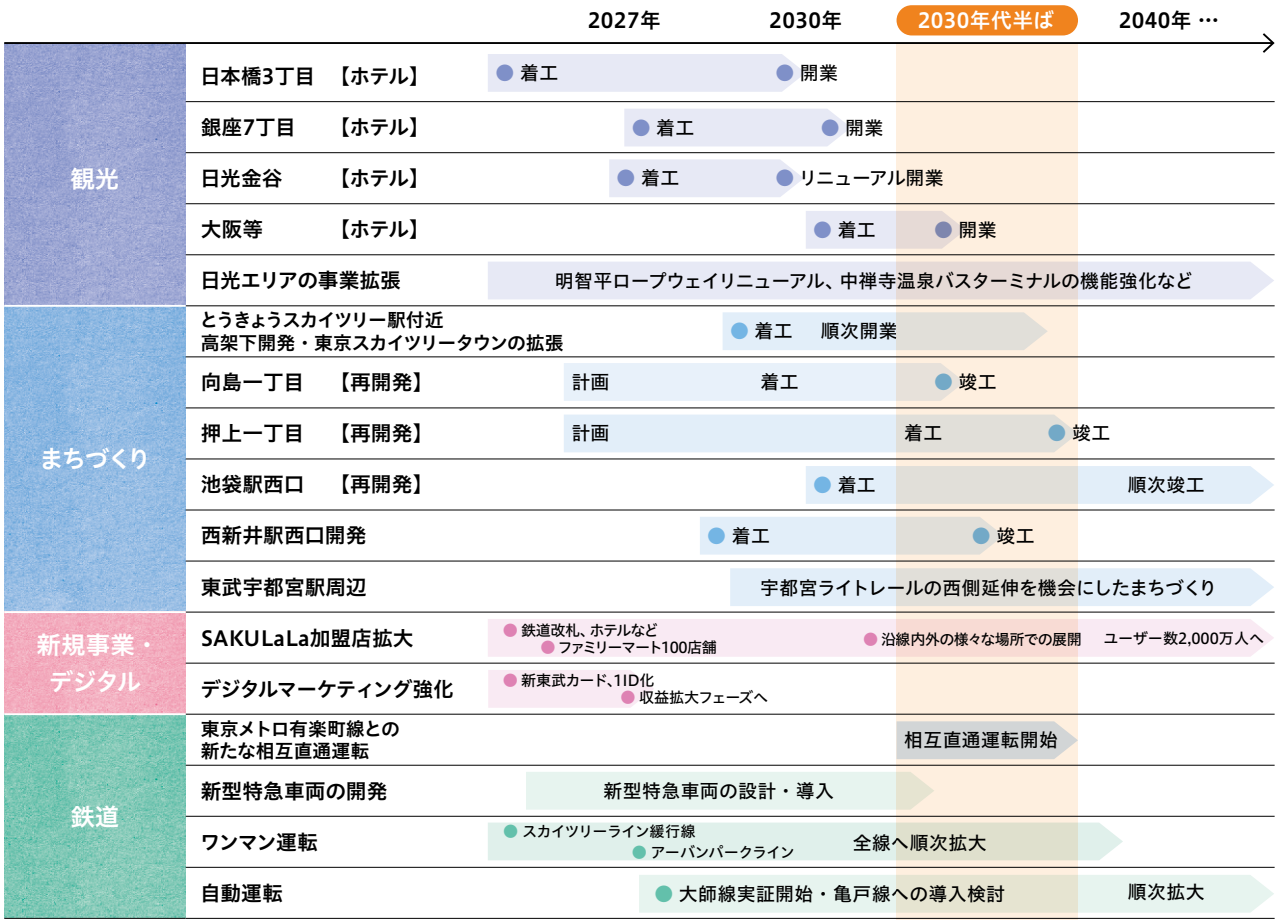
○ 意識する経営指標と想定値

財務健全性の堅持		株主還元の一層の充実			資本効率性を意識した経営
有利子負債／EBITDA倍率	自己資本比率	総還元性向	DOE（純資産配当率）		ROE
～2030年代半ば	～2030年代半ば	中期経営計画 期間中想定（2024～2027年度）	中期経営計画 期間中想定（2024～2027年度）	2028年度以降 さらなる拡充を検討	～2030年代半ば
6倍台	30%以上	50%を目指す	2.2%以上を意識し段階的に引上げ		8%以上の維持・向上
～2027年度				2028年度～	

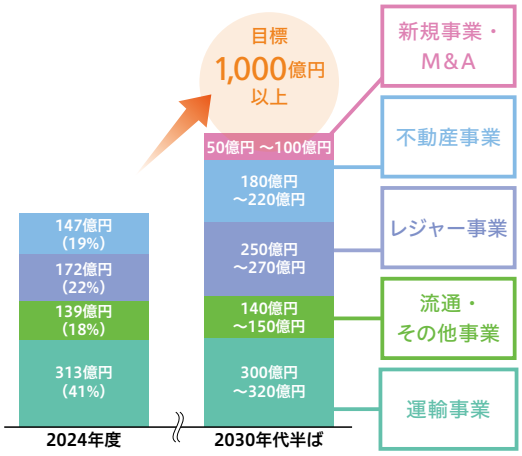
経営戦略方針を軸に長期ビジョンの実現に向けた主要プロジェクトのロードマップ

ホテルや東武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®周辺や池袋駅西口などの開発計画、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など、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。

長期経営ビジョンの実現に向けた主要プロジェクト



2030年代半ばのセグメント別営業利益推移



新規事業・M&A

成長ドライバー事業
SAKULaLaの収益化など新規事業の育成、成長領域におけるM&A検討

不動産事業

成長ドライバー事業、基盤事業
成長：押上・西新井など今後も成長が期待できるエリアにおける開発（まちづくり）の早期推進
基盤：不動産賃貸業の展開による安定的なCFの確保

レジャー事業

成長ドライバー事業
国内主要都市でのホテル開発、日光エリアでの事業拡張、東京スカイツリー®の改修・価格変更による利益拡大

流通・その他事業

協創・選別強化事業
流通事業：業態やエリアの選別による効率性・協創力の追求、カード事業強化による利益拡大
その他事業：受注の強化、コストの価格転嫁による利益拡大

運輸事業

基盤事業
デジタル技術を活用した自動化・省人化などの推進、快適性・利便性向上や人材不足対応などを加速化するための運賃改定を実施し、事業の持続性を確立

ロードマップに沿った取組み

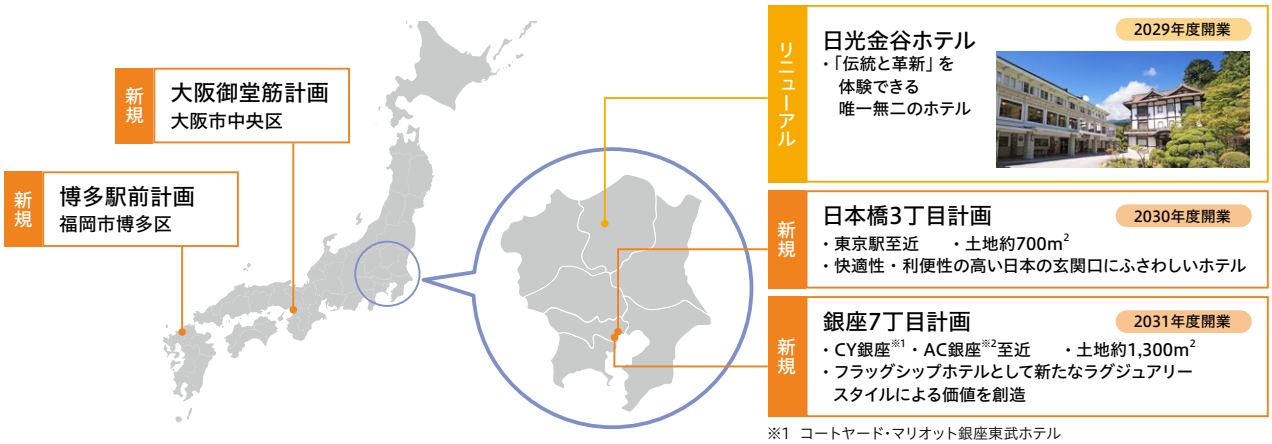
観光

収益性の高いエリアで新規ホテルに重点投資するとともに既存ホテルのバリューアップを組み合わせ、さらなる成長を実現

東武グループでは、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事業を利益創出に大きく貢献できる分野と位置づけており、積極的な投資計画を策定しています。

東武グループが積み上げたホテル運営ノウハウを結集し、単価と稼働をしっかりと確保できるエリアである、東京・大阪・博多での新規開業や、現存する日本最古のリゾートホテル「日光金谷ホテル」の大規模リニューアルに向け、計画を進めています。

2030年代半ばに向け、営業利益120億円を目指す成長ドライバーとして確実に計画を進展させていきます。



※1 コートヤード・マリオット銀座東武ホテル
※2 ACホテル・バイ・マリオット東京銀座

○ 2030年代半ばの目標（2025年度対比）

ホテル客室数	営業収益	営業利益
3,384室 ▶ 4,500室以上	374億円 ▶ 600億円程度	83億円 ▶ 120億円程度

ホテル事業を東武グループの新たな成長の柱へ

2030年代半ばに向けホテル事業を鉄道・開発に次ぐ事業の柱へと育てていくこと、これが私たちの大きな挑戦です。観光需要の高まりを成長の好機と捉え、東武グループの力強い成長ドライバーとして確立させたいと考えています。日本最古のリゾートホテル「金谷」の伝統を未来につなぐ日光金谷ホテルリニューアル計画、東京駅至近という強みを活かしインバウンド獲得を強化する日本橋3丁目計画、そして銀座における既存2ホテルとのシナジーを図る銀座7丁目計画、これらを通して利益の最大化に貢献していきます。

さらに、当社にとって初めてのエリアとなる大阪御堂筋計画や博多駅前計画も新たな挑戦です。これらのプロジェクトは私たちが培ってきた開発経験と各エリアを熟知するパートナーの知見を掛け合わせる「協創」があってこそ成しうるものです。これからも関係者の皆様と力を合わせプロジェクトを着実に前進させていきます。



執行役員
ホテル事業戦略部長
小川　聡史

まちづくり

グループシナジー効果を追求し、さらなる成長を実現する東京スカイツリータウンエリアの拡張

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。

東京スカイツリータウンについては、周辺エリアを含めたさらなる価値向上が期待される中、「とうきょうスカイツリー駅付近 高架下」「向島一丁目地区」「押上一丁目地区」の3エリアにおいて拡張計画を推進しています。

東京スカイツリータウンの東側に位置する「押上一丁目地区」においては、2026年3月に準備組合が設立されました。

東京スカイツリータウンが持つポテンシャルを最大限に引き出し、集客力をエリア拡大につなげるとともに、グループシナジーを追求することで、さらなる成長の実現に向けた「面的な拡張」を加速させていきます。

○ 当社の開発検討エリア



○ エリア拡張計画

計画概要と開発ロードマップ(予定)		2025年度	2026年度 …	2028年度	2029年度	2030年度 …	2030年代半ば
とうきょうスカイツリー駅付近 高架下開発	高架化を活用し東京スカイツリータウンを拡張			高架化工事完了	順次店舗工事着工、開業		全面開業
向島一丁目	周辺地区全体の価値を高めるまちづくり ラグジュアリーホテルや住宅開発などを想定		行政協議 準備組合(予定)	都市計画手続き			竣工
押上一丁目			2026年3月22日 準備組合設立	都市計画手続き			竣工

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

まちの可能性を拓く、戦略的まちづくりへの実践

浅草・東京スカイツリータウンエリアの開発は、東武グループの将来を左右する極めて重要な戦略プロジェクトです。私は所管部長として、このプロジェクトを「必ず結果を出すべき使命」と捉え、いかなる局面でも推進の手を緩めることなく取り組んでいます。

すみだリバーウォークや東京ミズマチの整備により新たな都市軸が立ち上がった際、都市は意志ある者が動かさなければ変わらないという事実を強く実感しました。構想を描くだけでは街は動かない。現場に立ち、関係者と向き合い、課題を突破する者だけが都市を前へ進められるのです。

現在進めている鉄道高架化を起点とした高架下空間の整備、東京ソラマチの増床、押上一丁目・向島一丁目地区の再開発は、街の価値を段階的に引き上げる戦略的連続投資です。

この地から未来の都市モデルを創出し、東武グループの持続的成長につながる価値を生み出すべく、事業を力強く推進していきます。



生活サービス創造本部
沿線価値創造統括部(企画開発担当)
部長
渡邊 武彦

池袋駅西口再開発プロジェクトの推進により当社主要拠点の池袋に加え、東上線全体をバリューアップ

池袋駅西口地区再開発の計画地は、4つの鉄道会社が乗り入れ、4社合計で1日200万人以上の乗降人員、世界でも屈指の利用者数を誇る池袋駅の西口前という交通利便性の高い立地であることに加え、東京芸術劇場やグローバルリング シアターなどの文化資源に近接することから、池袋エリアの中でも伝統から最先端、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。

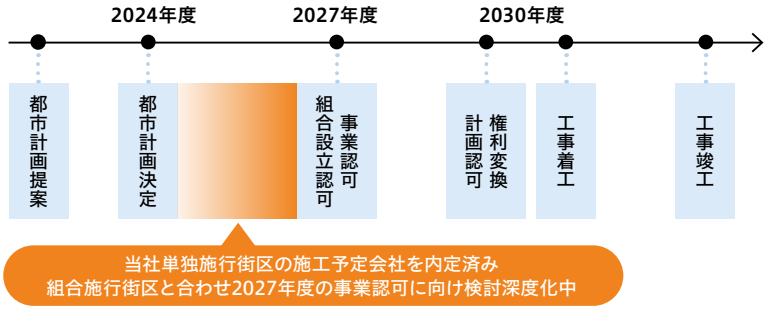
池袋駅西口地区の再開発は、東武東上線池袋駅直上の当社単独施行街区と、その西側に広がる組合施行街区で構成されており、2027年度の事業認可に向け、現在、検討を深度化しています。

池袋を起点とした東武東上線全体のバリューアップにつなげるためにも、本プロジェクトをしっかりと推進していきます。

方針

- 東武鉄道にとっての重要エリアと認識
- ウォーカ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

完成までのロードマップ



計画概要



当社単独施行街区

- 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
- 東武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



当社単独施行街区イメージ

➡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

「池袋といえば東武」へ――都市ブランド確立への挑戦

池袋駅西口再開発は、東武東上線池袋駅を含む駅ビルの建替えを担う当社単独施行街区と、駅前地権者の皆様との組合施行街区を両輪として推進する、総面積約6.1haに及ぶ都内有数の大型プロジェクトです。

再開発事業を取り巻く環境は、建設費の高騰や施工人材の不足など大きく変化していますが、当社は単独施行街区において施工会社を早期に内定し、技術協力体制を確立するなど、着実に推進基盤を構築しています。池袋駅周辺では複数の再開発プロジェクトが進められており、オフィスをはじめとする不動産市場では賃料上昇が見られ、旺盛な需要を背景に中長期的な収益成長のポテンシャルは一層高まっています。

私どもは、本再開発を単なる施設更新にとどまらず、「池袋といえば東武」と広く認知される新たな都市ブランドの確立に向けた重要な成長戦略と位置づけています。世界有数のターミナルである池袋駅を中心に、駅とまちが一体となった魅力ある都市空間を創出し、人々が集い、働き、交流する新たな拠点をつくり上げていきます。



生活サービス創造本部
池袋開発準備室長
星野 三夫

新規事業・デジタル

生体認証サービス「SAKULaLa」を鉄道・東京スカイツリー®に次ぐ東武グループ第3の社会インフラに育て、既存のエリア・事業に依らない新しい収益獲得を目指す

東武鉄道では株式会社日立製作所と共同で生体認証サービス「SAKULaLa」を運営しています。SAKULaLaは、個人の属性情報（氏名・生年月日や、クレジットカード・ポイント・会員証など）と生体情報（指静脈・顔）を紐づけ、指や顔をかざすだけで属性情報を呼び出し本人確認や決済などに活用できます。

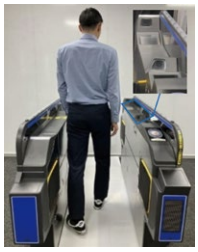
プラットフォームとして共通利用できるため、導入企業は利用者の属性情報や生体情報を預かることなくサービス提供でき、利用者はSAKULaLaに一度情報を登録すれば様々な導入企業でサービス利用できます。また、生体認証は株式会社日立製作所が提供する公開型生体認証基盤（PBI※）に対応した「生体認証統合基盤サービス」により、高いセキュリティを実現しています。

これまで東武ストアや東武ホテルなどに展開して利用者の拡大を図ってきました。今後も様々な場面で活用できる汎用的な仕組みを構築するとともに、東武グループで先行導入して成功事例を積み上げ、東武グループ以外の企業や自治体等へ導入を加速し、利用料収入による新たな収益獲得を目指します。

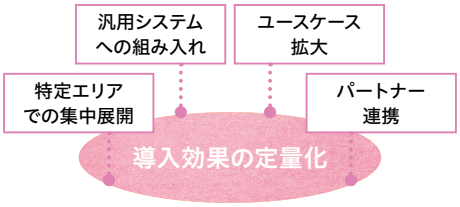
※PBI：Public Biometrics Infrastractureの略。生体情報登録時に公開鍵と秘密鍵を生成し、公開鍵のみをクラウド上に保存。生体認証の都度秘密鍵を生成して生体情報を極めて安全に保管できる技術。

○ これまでの主な導入実績




SAKULaLaを活用した顔認証改札

○ 今後の拡大戦略



○ 目標数値（2030年代半ば）

会員数	営業利益
2,000万人	50億円以上

SAKULaLaによる社会課題解決と新たな収益事業への挑戦

「SAKULaLa」は、個人の生体情報とIDを保管する次世代の社会インフラとして、デジタル格差や労働力不足といった社会課題の解決を目指し、日立製作所と協創しながら挑戦しているプロジェクトです。当社は、鉄道と東京スカイツリー（電波塔）という社会インフラを運営しており、デジタル化が進む社会において新たなインフラ創出に取り組む意義があると考えています。登録者の生体情報は、日立製作所の特許技術であるPBIにより保管することで高い安全性を実現し、ご利用者・加盟店双方が安心して利用できます。また、「SAKULaLa」は、生体認証方式を複数選択でき、一度登録すればすべての加盟店で利用可能という優位性も有しています。2026年5月からは鉄道の自動改札機での利用が始まり、高い評価をいただいています。今後も展開スピードを加速させ、2030年代半ばに営業利益50億円以上を目指し、当社の新たな収益事業として育成していきます。「SAKULaLa」の成長にぜひご期待ください。



執行役員
デジタルプラットフォーム事業部長
石橋 大輔

鉄道

持続的に鉄道サービスを提供していくため、自動運転の実現を目指す

東武鉄道では、少子高齢化や労働人口減少が進む中でも、安全で利便性の高い輸送サービスを持続的に提供するため、これまで自動運転に関する様々な検証を進めてきました。2027年から東武亀戸・大師線向けの新型車両として1000系を導入し、2028年度以降、大師線における自動運転の本格検証を開始します。1000系は東武鉄道が掲げる長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」に基づき、自動運転という近未来への目標に挑戦していく姿勢を表現するため、車両コンセプトを「SMART & GATEWAY ～未来に向けた入口～」としました。エクステリアには、自然界で最も安定した形状とされる六角形をモチーフに採用し、先進性を追求しつつも安全を最優先する東武鉄道の姿勢を視覚的にも示す造形とし、安心して乗れる車両であることを表現しています。また、大師線における自動運転の実現に向け、これまでの検証結果を踏まえ、今後の本格的な検証に必要となる自動運転に対応した保安装置や各種センサなどを搭載します。今後も東武鉄道は、安全性とサービスを維持しつつ自動運転の実現に向けた検証を着実に進めることで、持続可能で魅力ある鉄道の実現を目指していきます。

○ 亀戸・大師線 新型自動運転対応車両「1000系」概要

1. 車両形式名 1000系
2. 導入両数（予定）6編成12両
3. 導入路線 亀戸線・大師線
   ※施設モニタリング装置を搭載する一部の編成については、本線全線を運行予定
4. 導入時期 2027年以降 順次

持続的な事業運営体制の確立に向けた設備

①自動運転の実現に向けた設備の搭載
自動運転に対応した保安装置や障害物衝撃検知装置、脱線検知装置、前方障害物検知装置を搭載し、自動運転の実現に向けた検証を推進します。

②施設モニタリング装置（みまモニ）の搭載
一部編成には、施設モニタリング装置（みまモニ）を搭載し、営業走行時などに施設状態を常時検測しながら、精緻に把握・管理することで安全性・効率性を向上します。



新型車両1000系　エクステリア（イメージ）



新型車両1000系　インテリア（イメージ）

安全を基盤とした自動運転の実装と展開

2028年度以降の自動運転本格検証に向け、当社は部門横断のプロジェクトチームを立ち上げ、研究開発と設備投資を加速しています。東武大師線では一部編成に施設モニタリング装置（みまモニ）を搭載し、線路や設備の状態を常時監視しながら自動運転を実施するとともに、踏切の模擬装置や車両前方障害物検知装置を用いた安全性・運転オペレーションの検証を進めていきます。こうした取組みにより、安全と安定輸送を前提とした次世代の運行モデルを確立し、大師線以外の路線にも自動運転を展開することを目指します。



執行役員
鉄道事業本部 技術統括部長
髙木 紀幸

財務担当役員メッセージ



収益力と資本効率を高め、持続的な企業価値向上につなげる

取締役専務執行役員
（財務担当役員）
横田 芳美

2025年度の振り返りと2026年度業績の見通し

2024年度にスタートした「東武グループ中期経営計画2024～2027」（以下、現中計）は、前半の2年間を終えました。この2年間で、資本政策・財務戦略の基本的な考え方を整理し、事業環境や業績の進捗を踏まえて、目標やキャッシュアロケーションを見直してきました。2025年4月には、長期経営ビジョンの数値目標について、ROE、営業利益、総還元性向に関する目標を引き上げるとともに、DOEと自己資本比率を新たな目標として設定しました。さらに、2026年5月には、総還元性向の目標とキャッシュアロケーションを見直しました。

2025年度は、鉄道需要が堅調に推移したほか、ホテル業では高稼働・高単価が継続し、スカイツリータウン業も好調に推移しました。その結果、営業収益は前年度を上回る6,554億円となりました。

一方、営業利益は、鉄道業における修繕費などの維持管理費用や人件費の増加、新東武カードの発行に伴う一時的な費用などにより、前年度を下回る718億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の縮減に伴う売却益などにより556億円となり、3期連続で過去最高を更新しました。

セグメント別では、運輸事業は鉄道業における費用増加などにより減益となりました。一方、レジャー事業は、旅行業が大阪・関西万博関連需要や企業需要を取り込んだことに加え、ホテル業の高稼働・高単価が寄与し、増収増益となりました。不動産事業もスカイツリータウン業や賃貸業が好調に推移し、増益となりました。

2026年度においては、鉄道業やホテル業が引き続き堅調に推移するほか、東京スカイツリー®における変動価格制の導入効果などにより、営業収益は6,730億円を計画しています。営業利益は、鉄道業における設備投資の進捗に伴う減価償却費の増加を見込む一方、新東武カードの発行に伴う一時的な費用がなくなることから、720億円を計画しています。親会社株主に帰属する当期純利益については、政策保有株式の縮減に伴う売却益などにより、4期連続で過去最高を更新する計画です。

今後もインバウンド需要の拡大が期待される一方、人件費や物価の上昇に加え、運輸事業では安全・安定輸送を支える設備更新や、省エネルギー・省力化に向けた投資が続きます。こうした事業環境のもと、現中計後半では、堅調な需要を持続的な利益とキャッシュ・フローの成長につなげ、収益力と資本効率を一段と高めていきます。



2025年度実績及び2026年度計画

		2025年度実績	前期比	計画比※1	2026年度計画※2	前期比
営業収益	（億円）	6,554	+3.8%	+0.4%	6,730	+2.7%
営業利益	（億円）	718	▲3.7%	+2.7%	720	+0.2%
経常利益	（億円）	688	▲5.3%	+4.3%	635	▲7.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	（億円）	556	+8.4%	+7.0%	560	+0.7%
ROE	（%）	9.5%	+0.1P	+0.5P	8.9%	▲0.6P
有利子負債／EBITDA	（倍）	6.2	+0.1P	▲0.2P	6.1	▲0.1P

※1 2026年2月4日公表の計画値との比較です。
※2 2026年4月30日公表の計画値です。

資本コストを意識し、収益力と資本効率を高める

2025年度のROEは9.5%となり、中長期の目標である8%以上を上回る水準で着地しました。一方、2025年度末におけるPBRは依然として1倍を下回っています。その一因は、ROEの持続性や将来の利益成長、成長投資の収益化について、いまだ市場から十分な信認を得られていない点にあると認識しています。

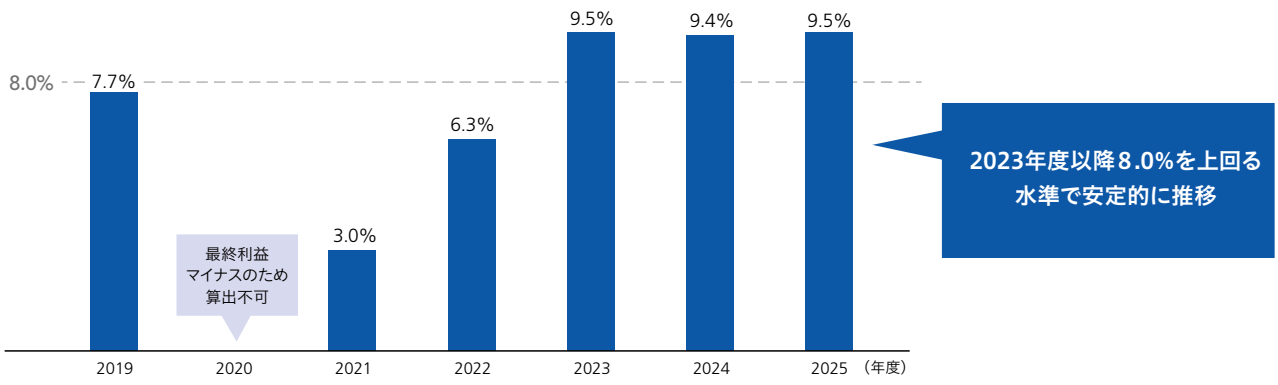
企業価値を持続的に高めるためには、ROEが株主資本コストを持続的に上回ることに加え、成長投資を着実に利益とキャッシュ・フローにつなげる必要があります。中長期目標であるROE8%以上を安定的に維持したうえで、事業利益の成長を通じて、ROEのさらなる向上を図っていきます。



成長投資については、案件ごとに、資本コストを上回る収益性、投資回収の見通し、当社グループの成長戦略との整合性を検証したうえで、投資判断を行います。投資の実行から収益化までには一定の期間を要するため、投資後も案件ごとのKPI（重要業績評価指標）達成状況とキャッシュ・フローの創出状況を継続的に確認します。進捗が計画を下回る場合には必要な見直しを行い、投資を収益力とキャッシュ創出力の向上に着実につなげていきます。

また、さらなる資本効率向上に向けて、政策保有株式の縮減に加え、保有資産についても、事業環境や資産価値、収益性の変化を踏まえ、事業上の役割とキャッシュ創出力を継続的に検証し、資産の有効活用や入替えを進めていきます。

ROEの推移



成長投資を支える財務基盤と財務規律

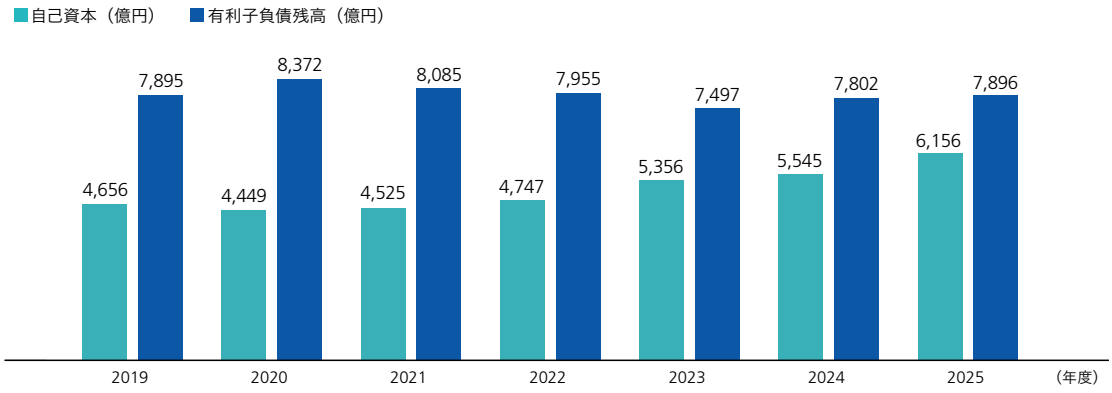
成長戦略を継続して実行するためには、必要な資金を安定的に確保できる財務基盤が欠かせません。当社グループでは、2030年代半ばまで、有利子負債／EBITDA倍率6倍台、自己資本比率30%以上を維持することを目標にしています。

2025年度実績では、有利子負債／EBITDA倍率6.2倍、自己資本比率33%となりました。また、2026年度計画においても、有利子負債／EBITDA倍率は6.1倍を見込んでいます。これらの指標を、必要な成長投資を継続しながら財務健全性を維持するための財務規律の目安と位置づけています。

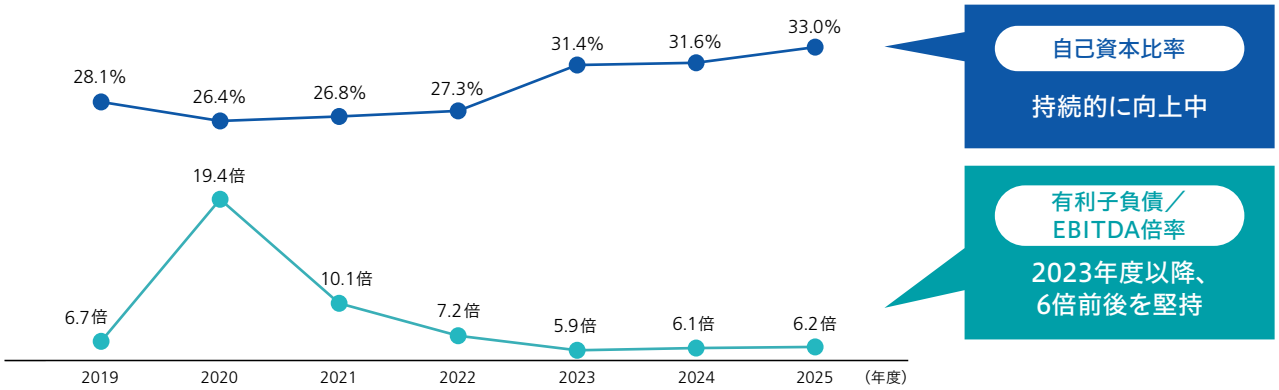
足元の金利上昇による支払利息の増加については、重要な課題と認識しています。資金調達については、長期・固定金利を基本とすることで金利変動リスクを抑制するとともに、格付けA格水準を意識した財務運営を継続し、安定的な資金調達力を維持していきます。

現中計後半においても、観光、まちづくり、新規事業などの成長領域に積極的な投資を行っていきます。これらに必要な資金は、営業キャッシュ・フローや資産入替えによる資金を基本とし、借入金を適切に組み合わせて確保します。借入については、前述の財務指標の水準を踏まえつつ、投資の収益化までの期間や、将来のキャッシュ・フローと金利負担のバランスを見極め、その規模と時期を判断します。こうした財務規律のもと、現中計の成長投資に必要な資金を確保するとともに、その先の成長機会と資金需要も視野に入れ、財務余力を維持していきます。

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



成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを踏まえたキャッシュアロケーションの更新

成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを考慮し、現中計期間4年間を対象とするキャッシュアロケーションを策定しています。2026年5月には、業績の進捗や投資計画の具体化、事業環境の変化を受け、内容を更新しました。

更新後のキャッシュアロケーションの原資は、営業キャッシュ・フロー4,300億円程度、資産入替えによる資金650億円程度、借入金950億円程度の合計5,900億円です。借入金は前回計画から400～500億円程度増加しますが、前述の財務規律の範囲内で管理していきます。これを、重点戦略投資3,150億円程度、維持更新投資1,750億円程度、株主還元1,000億円程度に配分する計画です。

重点戦略投資については、前回計画から約450億円増額しました。まちづくりや沿線価値向上に向けた開発投資、ホテルを中心とした観光投資、デジタル分野の新規事業（SUKULaLaなど）への投資を積み増すとともに、自動運転、新型車両、ホーム柵整備など、輸送事業の基盤強化に向けた投資も拡充していきます。これらの投資を通じて、既存事業の基盤強化と成長領域の拡大を両立し、グループ全体の収益基盤を強化していきます。

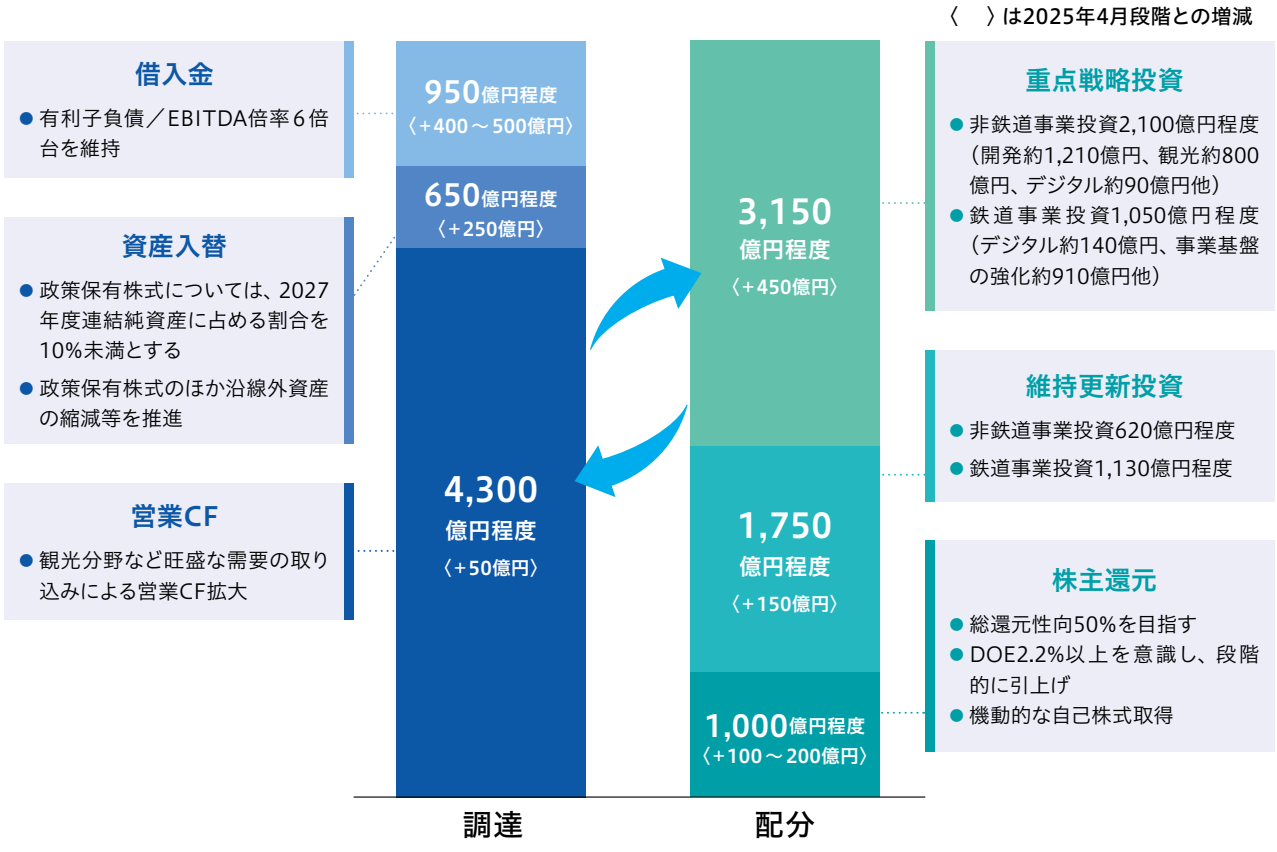
維持更新投資については、前回計画から150億円程度増額し、安全・安定輸送や施設の維持に必要な投資として、1,750億円程度を配分します。

株主還元については、前回計画から100～200億円程度増額し、現時点で1,000億円程度を計画しています。

今回示したキャッシュアロケーションは、現時点の業績見通しや投資計画に基づくものであり、今後も、業績やキャッシュ・フロー、成長投資の進捗、財務状況などを踏まえ、必要に応じて見直していきます。

キャッシュアロケーションのイメージ（中期経営計画（2024～2027年度）期間中想定）

〈　〉は2025年4月段階との増減



安定的・継続的な配当を軸に、現中計期間累計で総還元性向50%を目指す

株主還元を一層充実させるため、現中計期間累計の総還元性向について、従来の「40%以上」から「50%を目指す」方針に見直しました。

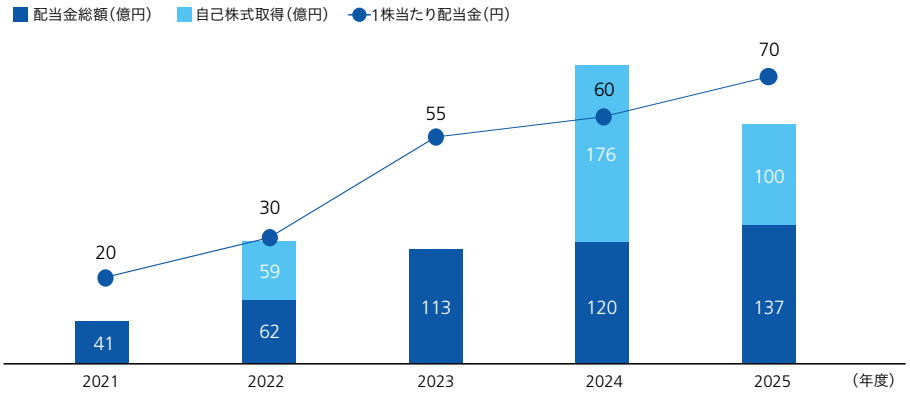
配当については、安定性と継続性を重視し、DOE2.2%以上を一つの目安としています。2026年度は、1株あたり配当金を前年度の70円から75円へ5円増配し、5年連続の増配を予定しています。今後も、利益及びキャッシュ・フローの状況、財務状況や投資計画を踏まえ、安定的・継続的な配当を行っていきます。

自己株式取得については、投資機会、利益及びキャッシュ・フローの状況、株価水準、財務健全性などを総合的に勘案し、機動的に判断していきます。安定的・継続的な配当を基本としつつ、自己株式取得を適切に組み合わせ、株主還元の充実を図ります。

株主・投資家の皆様から信頼を得るためには、株主還元の充実に加え、成長戦略や資本政策の考え方と、その進捗をわかりやすくお伝えすることも重要です。2025年度は、経営トップ自らが参加する機関投資家とのスモールミーティングを実施するなど、対話機会の拡充に取り組みました。2026年度は、こうした取組みをさらに充実させるとともに、四半期決算ごとの説明会、海外IR、開示資料の充実などに取り組んでいきます。

引き続き、株主・投資家の皆様との対話を重ね、市場からの評価や関心事項を的確に把握し、必要に応じて経営や情報開示に反映するとともに、資本政策の進捗や成果、今後の課題をわかりやすく発信していきます。今後も、財務健全性を維持しながら、成長投資と株主還元への適切な資本配分を進め、収益力と資本効率を高めることで、持続的な企業価値向上を図っていきます。

配当金と自己株式取得の推移（2021～2025年度）



総還元性向

変更前	変更後
中期経営計画期間中想定 （2024～2027年） 40%以上	中期経営計画期間中想定 （2024～2027年） 50%を目指す

DOE

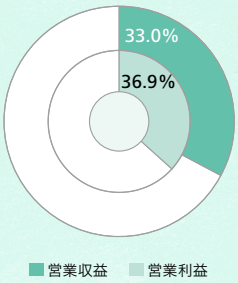
- 2024年度：2.2%
- 2025年度：2.4%

事業一覧

事　業	営業収益／利益構成比	事業内容

運輸事業

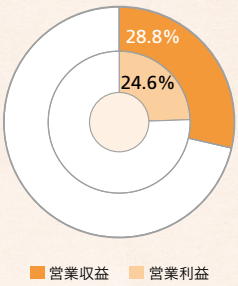




運輸事業は、鉄道業、バス・タクシー業、貨物運送業などで構成され、輸送の安全を第一に、きめ細かな行き届いたサービスの提供と、ワンランク上の物流サービスを展開しています。

レジャー事業

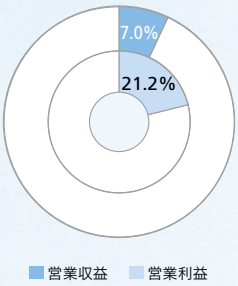




レジャー事業は、旅行、ホテル、遊園地・テーマパーク、スキー、ゴルフ、スポーツクラブ、ロープウェイ、遊覧船などの各種レジャー事業で構成され、お客様の非日常を盛り上げる多様なニーズにお応えしています。

不動産事業

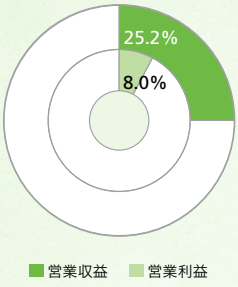




不動産事業は、不動産分譲・賃貸・仲介、建物・施設管理事業などで構成され、良質な不動産の提供や不動産・財産の最適活用のコンサルティング、「東京ソラマチ」の商業運営などを行っています。

流通事業

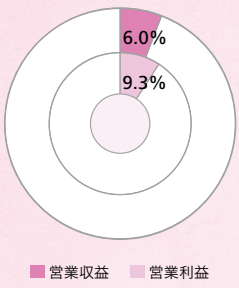




流通事業は、百貨店業、ストア業などで構成されており、ターミナル駅の特性を活かした都市型百貨店を展開するとともに、東武ストアでは「地域で一番買いやすい店づくり」を目指し、店舗価値向上を図っています。

その他事業





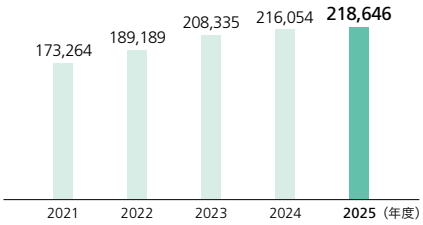
その他事業は、建設、施設設備管理、建材供給、熱供給事業などで構成され、グループ各社が連携しながら、安心して住み続けられるまちづくりに貢献しています。

主なグループ会社

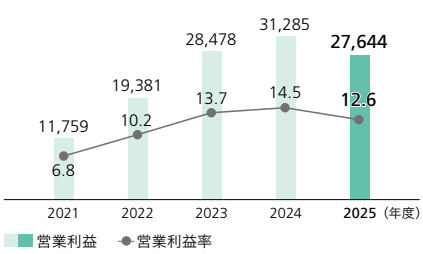
- 東武鉄道
- 朝日自動車
- 東武バス
- 東武運輸
- 東武デリバリー

業績推移

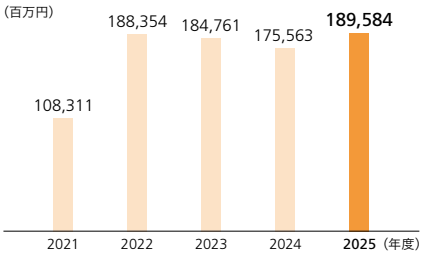
営業収益

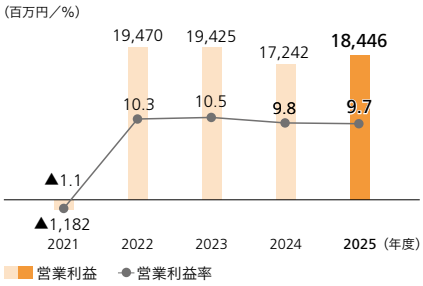


営業利益／営業利益率

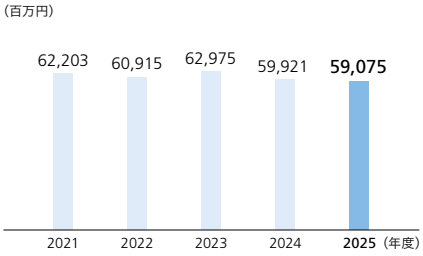


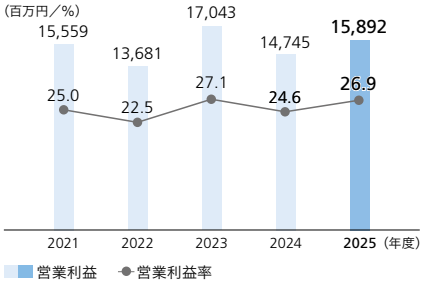
- 東武鉄道
- 東武興業
- 東武トップツアーズ
- 東武ホテルマネジメント
- 東武タワースカイツリー



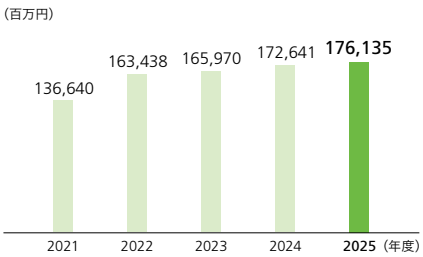


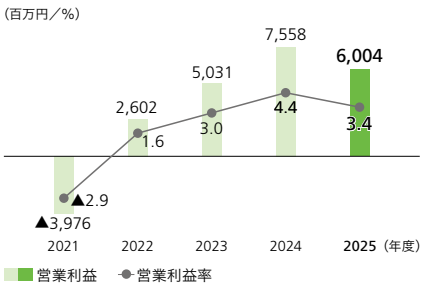
- 東武鉄道
- 東武不動産
- 東武タウンソラマチ



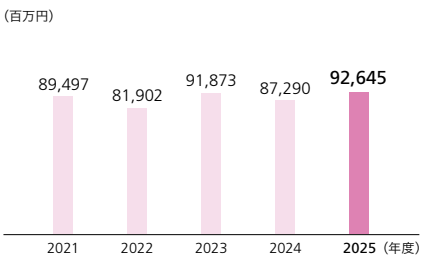


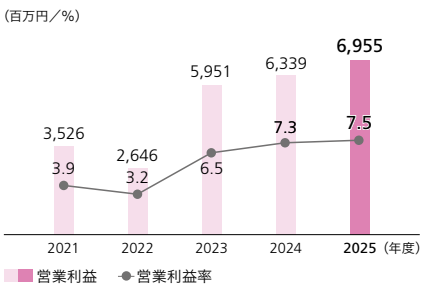
- 東武百貨店
- 東武宇都宮百貨店
- 東武ストア
- 東武マーケティング
- 東武商事





- 東武建設
- 東武谷内田建設
- 東武ビルマネジメント





「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。

事業概況

運輸事業



事業概要

運輸事業は、東武鉄道のほか東武バス、朝日自動車、東武運輸、東武デリバリーなどで構成され、鉄道、バス、タクシー、貨物輸送、アーカイブ事業などを営んでいます。

鉄道業における東武鉄道の鉄道路線網は、東京、千葉、埼玉、栃木、群馬の1都4県にわたっています。浅草を起点として埼玉県東部、栃木県、群馬県、千葉県に広がる本線は東武スカイツリーライン・伊勢崎線、日光線、及び東武アーバンパークライン（野田線）の3つの幹線とその支線から成り、通勤・通学輸送を主とする東武スカイツリーライン（伊勢崎線南部）と東武アーバンパークライン（野田線）、また、観光、ビジネス輸送を主とする日光線と伊勢崎線北部に大別されます。池袋を起点として埼玉県西部に伸びている東上線は、沿線の開発が進み、主に通勤・通学輸送の使命を担っています。

バス・タクシー業のうち、バスについては、輸送の安全を第一に東武バス及び朝日自動車の2社による統括のもと、路線バス、高速バス、地域コミュニティバスのほか、観光や企業・学校などの需要に合わせた貸切バスを運行し、輸送サービスを提供しています。タクシーについては、個々の需要に応じたきめ細かなサービスを提供しています。

貨物運送業では、東武運輸グループによる一体運営にて、貨物の輸送・配送はもとより、保管・物流加工・工場内請負をトータルに手がけ、荷主様のご要望にお応えし提案できる物流サービスを展開しています。事業所は、関東を中心に静岡、名古屋、大阪をカバーすることで、荷主様の信頼のうえに成り立つ物流サービスを展開しています。また、東武デリバリーでは、情報資産の保管管理を行うアーカイブ事業をはじめ、フィットネスマシンなどの専門輸送事業や個人向けクローゼットなどクオリティが求められる物流を担っています。



バイオ燃料バス（東武バス日光）



アルファード・ハイブリッドタクシー（日光交通）



埼玉東物流センター支店（東武運輸）

2025年度の取組みと成果

鉄道業において、東武鉄道では、利便性向上と特急列車の需要増に対応するため東武スカイツリーライン・日光線などでダイヤ改正を実施しました。また、引き続き好評をいただいている「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、お客様の乗車機会拡大と日光・鬼怒川及び両毛エリアへの誘客を図りました。このほか、沿線自治体と連携した列車運行や、沿線スポーツチームとのコラボレーション企画により、地域の魅力創出・発信を図りました。

さらに、持続的な輸送サービスの確立に向けて東武スカイツリーライン緩行線（北千住～北越谷間の普通列車）でワンマン運転を開始したほか、東武宇都宮線で生体認証サービス「SAKULaLa（サクララ）」を活用した顔認証改札を導入しました。安全面では、高架化工事を推進し、東武スカイツリーラインにおいて、とうきょうスカイツリー駅付近で下りホームを、春日部駅付近で下り仮線・仮ホームの使用を開始しました。また、ホーム上の安全対策としてホーム柵の整備を着実に進めました。

バス・タクシー業において、東武バスセントラルなどでは、路線バスの運賃改定を実施したほか、柏の葉地域で自動運転レベル4の認可を取得して運行を開始しました。また、廃食油由来のバイオ燃料を東武バス日光の全車両へ導入したほか、奥日光では大型EVバスの自動運転実証実験を行い、次世代交通と環境負荷低減を推進しました。

TOPICS

東京メトロ有楽町線延伸区間・東武スカイツリーライン相互直通運転へ

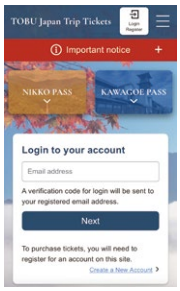
東京地下鉄株式会社と東武鉄道は、東京メトロ有楽町線延伸区間（豊洲・住吉間）と東武スカイツリーラインが相互直通運転することについて基本合意しました。この直通運転により、国際競争力強化の拠点とされ、豊洲市場などの観光拠点も擁する臨海部から、東京スカイツリー®のある押上を経て、東武スカイツリーライン・伊勢崎線・日光線が直通でつながり、臨海副都心と東京・埼玉東部のアクセス性が飛躍的に向上します。所要時間の短縮や乗換回数の減少など、交通利便性・速達性を向上することにより、両社沿線地域の魅力的なまちづくりや東京圏の国際競争力の強化に貢献するとともに、新たな鉄道需要を開拓していきます。



インバウンド向け直営チケットサイトオープン

2025年6月から、「スペーシア X」をはじめとする特急券や「SL大樹」の座席指定券、日光・鬼怒川エリアや川越エリアのフリーパスが購入できるインバウンド向け直営チケットサイト「TOBU Japan Trip Tickets」ウェブサイトをオープンしました。本サイトのサービス開始によりチケットのデジタル化を促進することで、旅行当日はスマートフォン一つで、鉄道・バスをスムーズにご利用いただける環境を整備しています。

詳細はこちらをご覧ください。「TOBU Japan Trip Tickets」ウェブサイト
tobu-japantrip-tickets.com



「TOBU Japan Trip Tickets」ウェブサイト

ポイント還元による小児運賃実質無料

2026年1月から、東武沿線にお住まいのお子様やそのご家族に、暮らしやおでかけをより楽しんでいただくことを目指し、小児運賃を実質無料にしました。これは、東武グループの共通ポイントアプリ「TOBU POINTアプリ」内において「親子登録」をしていただくことで、東武線内の小児運賃や定期券の全額について「TOBU POINT」で運賃相当額を付与し、実質無料でご利用いただける取組みです。



廃食油由来のバイオ燃料バス本格運行

東武バス日光では、環境省の脱炭素先行地域に選定された奥日光エリアを走行する、中禅寺温泉・湯元温泉行きのバスをはじめとした日光営業所管内の路線において、2025年8月から、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ました。また、本格運行にあたり、日光営業所敷地内に、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新たに建造し、バイオ燃料バスの本格運行に合わせ、順次稼働を開始しました。栃木県内の東武グループ各施設で生じる廃食油を用いて、バイオ燃料プラントにて精製する仕組みを構築し、エネルギーの地産地消サイクルを実現しました。

Employee Messages



東武バスセントラル
運輸統括部　イースト業務課
蒲澤 和浩

運転士不足を見据えた自動運転バス導入への挑戦

運転士不足の深刻化を見据え、当社は自動運転バス（レベル4）の実証実験に参画し、新たな運行技術の検証を進めています。産官学連携のもとで得られた知見を活用し、運行ダイヤの最適化や人的リソースの効率的な配置による路線網の維持・継続を目指すとともに、地域交通インフラの持続可能な発展に貢献していきます。

事業概況

レジャー事業



事業概要

レジャー事業は、東武タワースカイツリー、東武ホテルマネジメント、東武トップツアーズ、東武興業などで構成され、東京スカイツリー®、ホテル、旅行、スポーツクラブ、遊園地・テーマパーク、スキー、ゴルフ、ロープウェイ、遊覧船などの各事業を営んでいます。

東京スカイツリーは電波塔として、人々の生活を支える社会インフラ機能を果たし続けるとともに、展望施設として観光面では国内外からのご期待にしっかりとお応えできるよう「安全・安心」を第一に考えた盤石な運営体制でお客様をお迎えし、「世界一愛されるタワー」を目指しています。

ホテル業では、国内外における観光やビジネスなどの需要に応えるべく、宿泊や料理などの高品質なサービスを通して、お客様から選ばれるホテルを追求しています。現在は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の開発及び既存ホテルのリニューアルを進めています。今後も、消費者ニーズを捉えたホテルでの体験価値向上に努めていくほか、周辺における観光資源を活かすなど、地域と連携しながら収益増大及びエリアの活性化に貢献していきます。

東武トップツアーズは従来の旅行業の枠を超え、新たなビジネスフィールドへ積極的に挑戦し続けています。長年にわたり培った旅行業のノウハウを活かして様々なサービスを提供することで、企業と社会の持続的成長を両立するサイクルを実現していきます。

東武スポーツは、1984年の創業以来、埼玉県や千葉県の駅近エリアを中心に、総合クラブ（プール・マシンジム・スタジオ等）を展開しています。「健康と楽しさ」を掲げ、水泳大会やダンス発表会などのイベントを通じて地域コミュニティの活性化や小学校の水泳指導受託など、自治体と連携して教育課題解決を図るとともに健康増進にも貢献しています。

東武ワールドスクウェアは、「世界の遺跡と建築文化を守ろう」をテーマに、1993年4月に開園しました。世界文化遺産に登録されている47物件を含め、合計102点の有名建築物を25分の1スケールで精巧に再現しています。

東武動物公園は、東武鉄道創立80周年記念事業として、1981年3月に開園しました。約53haの土地に動物園・遊園地・プール・会員制乗馬クラブを有する広大なレジャー施設です。

東武興業などはゴルフ場を経営しており、現在、栃木県内に3カ所、群馬県内に2カ所、埼玉県内に1カ所、北海道に1カ所あります。

また、日光東照宮をはじめとする世界遺産や温泉を有する日光・鬼怒川エリアにおいて、東武グループでは、ホテル、テーマパーク、スキー場、ロープウェイ、遊覧船など様々な施設を有し、国際観光地へとさらに進化させるべく、地域と共に様々な施策を展開しています。



コートヤード・マリオット銀座東武ホテル

2025年度の取組みと成果

スカイツリー業において、「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1階のイベントスペース「SKYTREE SPACE」にて、体験型イベントを誘致したほか、積極的な海外プロモーションにより訪日外国人観光客を集客するなど入場者数の増加に努め、増収を図りました。

ホテル業において、東武鉄道及び東武ホテルマネジメントでは、インバウンド需要と円安基調を背景に、都内を中心に稼働率と客室単価の向上を図りました。また「ザ・リッツ・カールトン日光」では、車窓より四季のいろは坂を望み、快適に移動を楽しめる専用シャトルバスを導入し、増収に努めました。

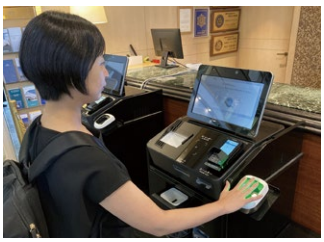
旅行業において、東武トップツアーズでは、「大阪・関西万博」において、来場者の安全かつ円滑な輸送を実現するため、パーク＆ライド事業をはじめとした交通運営本部の受託及び入場券販売を実施したほか、インバウンド市場の拡大を背景にクルーズ事業を展開するなど、増収に努めました。

TOPICS

SAKULaLaを活用したホテルセルフチェックイン機を導入

ホテル業界では、インバウンドをはじめ宿泊需要が高まっている一方で、労働力不足が課題となっています。その対策として、東武ホテルマネジメントでは生体認証サービス「SAKULaLa」と連動した新しいセルフチェックイン機の導入を進めています。

新しいセルフチェックイン機では、SAKULaLaに登録済みのお客様は予約者名等の情報を入力することなく、指をかざすだけでチェックイン手続きを行うことができます。これにより、機器操作に不慣れな方や荷物の多い方の利便性を確保しつつ、フロント係員の省力化も実現しました。さらに、省力化した係員の時間を接客に充てることができ、よりきめ細かな案内を行うことで、お客様の利便性確保、省力化だけでなく、質の高いサービス提供にもつながっています。



指静脈認証でのホテルチェックイン

大阪・関西万博での輸送関係業務を受託

東武トップツアーズは、株式会社阪急交通社と共に「東武トップツアーズ 阪急交通社 共同企業体」として、「堺会場外（パーク&ライド）駐車場シャトルバス運行業務」「尼崎会場外（パーク&ライド）駐車場シャトルバス運行業務」及び「来場者輸送に係る交通運営本部体制運営業務」を担い、万博開催に向けて早い段階から輸送計画の検討に参画しました。予想される大規模な輸送需要に対応するため、輸送体制の構築や運行管理の高度化に取り組むとともに、開催期間中は来場者の安全で円滑な移動を確保すべく、体制強化と運行管理の徹底に努めました。



シャトルバス運行業務

東京スカイツリー 変動価格制導入、ダイレクトイン開始

東京スカイツリーは、「天望デッキ券」及び「天望デッキ＋天望回廊セット券」の展望台入場券について、抜本的に料金体系を見直し、2026年4月入場分から、個人入場券には変動価格制を導入しました。これにより、繁閑で差がある入場者数の平準化を図り、混雑緩和につなげ、より快適に展望台でお過ごしいただける環境を整えました。

また、これまでは、発行された引換用二次元コードを用いてチケットカウンターで紙の入場券を受け取り、入場ゲートにかざして入場いただいていましたが、2026年4月から、スマートフォンなどに表示された二次元コードで、ダイレクトに入場いただけるようになりました。



©TOKYO-SKYTREE



新たな入場ゲート

アムールヒョウとジャガー展示場リニューアル

東武動物公園では、2026年3月に、野生での行動を自然に引き出す新施設としてアムールヒョウとジャガーの展示場をリニューアルオープンしました。アムールヒョウとジャガーの展示施設は2階建て構造となり、木登りや獲物を狙うといった本来の野生行動をより間近で観察できるようになりました。また、キャットワールドは「夜を支配するネコたち―Rulers of the night ―」をコンセプトに、夜行性ならではの動きを体感できる夜間特化エリアとして、スモークの演出やライティングの演出が新たに導入されました。



アムールヒョウ・ジャガー舎

Employee Messages



東武レジャー企画
業務部
熊谷 英樹

園の魅力を活かした特別なグランピング体験の創出

当初よりグランピング施設は当園との親和性が高いと考え、当園にしかできない体験価値を宿泊者に提供するため、グランピング施設と協創しながら検討を重ねてきました。今回実現した「アドベンチャー・ナイト」「サバンナテラス・モーニング」に続き、今後も当園の魅力を活かしたアクティビティを創出し、特別なグランピング体験に貢献していきます。

事業概況

不動産事業



事業概要

不動産事業は、東武鉄道のほか、東武不動産、東武タウンソラマチなどで構成され、不動産仲介、建物・施設管理事業などを営んでいます 。

東武鉄道では、沿線価値を向上させ多様化するお客様のニーズに柔軟かつ迅速に対応するとともに、暮らしに密着した良質なサービスを創造し、暮らしやすく訪れたいまちづくりを目指しています。

賃貸業は、百貨店・ストア・駅ビルなどの商業施設、オフィス、マンション、ホテル・スポーツクラブなどのレジャー施設、倉庫などの業務施設など、多様な用途の建物を建設、保有、賃貸、運営して沿線を中心とした地域の皆様の暮らしの豊かさを提案するとともに、東武グループの事業展開をアセット面から支えています。

分譲業は、東武鉄道沿線における定住人口増加を目的に、上質で独自性のある商品企画を強みに、品質の高い住まいの提供と魅力ある街並みの形成による街づくりを推進し、分譲マンションや戸建の建設・販売を行っています。また、新たに短期投資回収事業にも着手しており 、賃貸マンション建設、一棟売却計画等を推進しています 。

まちづくりは、地域と共に地域の魅力を発見し、その魅力を活かしたまちづくりの推進や情報発信に加え、社会的ニーズに適応した事業の推進を通じ、お客様に質の高い生活を提供し、地域社会の持続的な発展による個性あふれる沿線づくりを行っています。

そのほか、駅前の再開発計画など、東武鉄道沿線の各地でコミュニティの豊かさが息づくまちづくりに、地域の皆様と共に取り組んでいます。

不動産仲介や駐車場・駐輪場の運営管理を行う東武不動産では、東武鉄道沿線はもとより首都圏を中心とした良質な不動産情報の提供や不動産・財産の最適活用の企画提案を行っています。また、押上周辺エリアにて、インバウンド需要に対応すべく、T－home（アパートメントホテル型施設）事業を展開しています。

東武タウンソラマチでは、東京スカイツリータウン®の施設管理及び東京ソラマチの商業運営を行い、継続的な収益力強化を図っています。



東京曳舟病院



エキア越谷



ソライエテラス



BRIDGE LIFE Platform 南栗橋

2025年度の取組みと成果

スカイツリータウン業において、東京スカイツリータウンでは、ビアガーデンやイルミネーションなど、年間を通じた様々なイベントを実施するとともに、キャラクターコンテンツを中心とした物販での集客により、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しました。

賃貸業において、東武鉄道では、「EQUiA（エキア）越谷」第Ⅱ期エリアをオープンしたほか、「草加ヴァリエ」のリニューアルオープンにより、お客様の利便性向上と増収を図りました。

分譲業において、東武鉄道では、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「ソライエテラス ウエスト」（草加市）及び「ソライエ南桜井」（春日部市）などを販売しました。

TOPICS

草加ヴァリエリニューアルオープン

2025年12月に、東武スカイツリーライン草加駅直結の商業施設「草加ヴァリエ」において、新たに17店舗がオープンしました。今回のリニューアルでは、「SOKA station BRIDGE」をコンセプトに草加駅利用者の日常シーンをつなぐ懸け橋として、暮らしを彩る売場を目指し、東武ビルマネジメントが運営するスイーツpop upストア「スイーツ de スマイル」をはじめ、パリ発祥の洋菓子店「ダロワイヨ」や東京・谷中で話題のアップルパイ専門店「マミーズ・アン・スリール」など、スイーツショップ7店舗に加え、沿線初出店となる「だし茶漬け＋肉うどん えん」やリニューアル前より親しまれている「スターバックス」、日用品や雑貨を取り扱う店舗を揃えました。



草加ヴァリエ

ソライエブランド刷新と公式サイトリニューアル

2012年の誕生以来、分譲・賃貸マンションなどの各事業で展開してきた暮らしの総合ブランド「Solaie（ソライエ）」の公式サイトを2026年3月に全面リニューアルしました。新しい公式サイトでは、ブランドコンセプト「未来のすべてを、このソラと。」のもと、機能や利便性だけでなく、“暮らしの心地よさ”や“自分らしさ”といった感性にも応えるブランドとして、まちや日常の風景、東武鉄道ならではのまちづくりへの想いを一体的に発信します。



ソライエ公式サイト
https://www.solaie.jp

東京ソラマチ 過去最高売上更新・リニューアル計画

東京ソラマチでは、2025年度における売上高が600億円（前年比105.7％）となり、2023年度から3年連続で過去最高売上を更新しました。

また、年間約160件のイベントの継続開催による来館動機の創出と来館者層の拡大など各種取組みなどが評価され、繊研新聞社主催「第28回テナントが選んだディベロッパー大賞」において2023年より3年連続で敢闘賞を受賞しました。

さらに、2012年5月の開業以来初めて、食品フロア「フードマルシェ」を、2028年春までに段階的にリニューアルしています。「フードマルシェ」のリニューアルを行うことで、新しいライフスタイルや下町ならではの魅力を発信し続け、お客様に楽しい驚きと発見をお届けできるよう努めていきます。


フードマルシェ　リニューアルイメージ

押上に宿泊施設T-home景開業

東武不動産は、ファミリーやグループがリーズナブルな料金で宿泊できる長期滞在も可能なアパートメントホテル型施設「T-home」シリーズの新たな施設として、2026年2月に「T-home景（KEI）」（全29室 最大宿泊人数200名）を開業しました。江戸の長屋をイメージしたT-home最大規模の宿泊施設となります。現在、T-homeは押上・業平エリア内に7施設あり、今後も順次オープンする予定です。


T-home景

Employee Messages



東武不動産　開発事業部
望月 喬

資産効率性向上を目指す短期投資回転型不動産事業の推進

東武不動産は、短期投資回転型不動産事業の強化によって、早期の資金回収と再投資のサイクルを加速させ、収益力と資産効率性の向上を実現するデベロップメント事業を推進しています。2026年7月完成「ヴィスタコート幡ヶ谷」や中野坂上・東長崎などのプロジェクトを展開していきます。

事業概況

流通事業



事業概要

流通事業は、東武百貨店、東武宇都宮百貨店、東武ストア、東武商事などで構成されています。

東武百貨店及び東武宇都宮百貨店では、ターミナルの特性を活かし、地域沿線顧客に向けた多様なニーズと価値観の変化に対応した品揃えやサービス提供の実現を図っています。

東武ストアでは、「お客様のより良い暮らしに貢献します」を経営理念に掲げ、「地域で一番買いやすい店づくり」を目指し、「品質・鮮度」「価格」「品揃え」「清潔」「サービス」の充実した売場づくりに取り組んでいます。2026年度には、さらなる沿線地域密着の店づくりを目指し「春日部店」を開業予定です。また、2024年4月より、生体認証サービス「SAKULaLa」を活用し、セルフレジで指をかざすだけで、決済・ポイント付与・酒類購入時の年齢確認が完了するサービスを一部店舗で実施しており、今後も利用可能な店舗の拡大を図っていきます。

東武商事では、東武グループの基幹商社として、沿線内外の幅広いフィールドで、フランチャイズ、商品企画開発、観光物産、エネルギー、トレーディング、広告など多岐にわたる事業を展開しています。沿線・エキナカをはじめとしたビジネスを拡大すべく「ファミリーマート エキア越谷店」「ケンタッキーフライドチキン コープかすかべテラス店」「ドトールコーヒーショップ 青戸3丁目店」をオープンしました。今後も既存FC事業の拡大はもとより、店舗のリニューアルを実施することで、事業拡大と収益向上を図っていきます。

東武マーケティングでは、2025年5月に東武カードの誕生から40年の節目を迎えるにあたり、新しい東武カードのサービスを開始しました。「スタイリッシュ＆パワフル」をテーマに、さらなる利便性の向上を図るべく、「スタンダード」「ゴールド」「VIP」の3券種を用意し、券種に応じたポイント優遇やオリジナルスマートフォン保険を付帯しました。今後も便利で魅力的なサービスを提供し、お客様が利用しやすいカードを目指していきます。

東武食品サービスでは、飲食店舗、高速道路のサービスエリアのショップ、ゴルフ場レストラン、東武動物公園のレストラン、社員食堂などを運営しており、トレンドを意識して、様々な「食」のシーンでお客様に最高の満足と感動をご提供することを使命に掲げ、事業を営んでいます。



東武ストア竹ノ塚店



東武カード
©TOKYO－SKYTREE

2025年度の取組みと成果

百貨店業において、東武百貨店では、池袋店において地域商環境や地域の多様なニーズ、インバウンド需要などに対応した商品戦略や販売計画の構築を図るとともに、キャラクターとのコラボレーション及び地域・産学連携のイベントを実施し、多世代に向けた来店動機創出と増収に努めました。

ストア業において、東武ストアでは、西川口店及び朝霞店をリニューアルオープンしたほか、自社オリジナル商品の開発・販売などに注力し、集客と増収に努めました。

そのほか、東武マーケティングでは、商品性の高い新しい東武カードの発行を開始し、カード利用による利便性向上を通じた利用促進及びグループ各事業間でのシナジー創出により、増収に努めました。

TOPICS

東武百貨店池袋店 地下食品売場 リニューアルオープン

東武百貨店池袋店は、2025年7月に地下1階3番地入口周辺の売場環境をリニューアルしました。今回のリニューアルは、全館で最も入店数の多い入口である地下1階3番地入口を東武百貨店の玄関口と捉え、ターミナル駅直結の立地を活かし、多くのお客様が行き交う駅構内と隣接した玄関口に、いつ来ても楽しく新鮮で、常に発見のある売場を設けることで、イメージの刷新を図り、新たなにぎわいを創出させることが目的です。移転増床オープンした自主編集売場「全国銘菓撰」では、47都道府県の銘菓を常時取り揃えるほか、様々なご要望に対応できるようブランド数、取扱商品数を大幅拡充しました。また、スイーツを中心とした週替わりのイベントスペースである「ハナサンテラス」では、新たに実演厨房を設置しライブ感を演出、いつでも出来立てのおいしさを楽しめます。



リニューアル後の「全国銘菓撰」

東武ストア朝霞店大規模リニューアル

東武ストアは、2026年1月、「東武ストア朝霞店」を大規模リニューアルオープンしました。「即食・ストック・利便性」の向上を軸に、惣菜と冷凍食品の品揃えをそれぞれ約1.3倍、1.4倍に拡大。また、生鮮売場の鮮度感あふれる演出や、地域初となる生体認証サービス「SAKULaLa（サクララ）」対応レジの導入により、2026年の新しい買い物スタイルを提案しています。



東武ストア朝霞店

新東武カード発行とポイントサービス刷新

東武鉄道及び東武マーケティングは、東武カード誕生40周年を迎える節目にあたり、「スタイリッシュ&パワフル」をテーマに掲げた新しい「東武カード」の発行を、2025年5月から開始し、「TOBU POINT」のサービスリニューアルを実施しました。今回のリニューアルにより、お客様と東武グループの接点となる「カード」と「ポイント」のサービスを拡充させ、日々の利便性やおトク感を高めることで、ご利用のお客様や沿線地域の皆様に様々な価値を提供します。新しい東武カードは、お客様一人ひとりのライフスタイルやニーズに応じた選択ができるよう、「スタンダード」「ゴールド」「VIP」の3種類のグレードを展開します。

TOBU POINT トブポ

東武グループ向け施設電力のCO_2フリー化推進

東武商事では、2025年10月から、出光興産株式会社が東武グループの施設へ供給する電力について、CO_2フリー化の取組みを開始しています。 出光興産が供給する「東武のでんき」の契約を、実質再生可能エネルギー100%・CO_2フリーの「グリーンプラス」へ順次切り替えて、東武グループの施設に供給します。今後も、さらなるCO_2排出量の削減拡大に取り組んでいきます。



グリーンプラス供給証明書

Employee Messages



東武マーケティング
財務企画部
松川 怜史

社内外の協創によるカード事業の新たな価値創造

新しい東武カードの発行にあたり、東武グループ各社との連携により高いポイント還元率を実現しました。また、株式会社ジェーシービーとの協創により、モバイル決済や東武カードアプリを導入し、お客様の利便性を大幅に向上させるとともに、券面デザインには若手社員の意見を反映するなど、多様な視点を取り入れながら新たな価値創造に取り組みました。こうした社内外の協創を通じて、東武グループの持続的な成長と沿線価値の向上を目指します。

事業概況

その他事業



事業概要

その他事業は、東武建設、東武谷内田建設、東武ビルマネジメントなどで構成され、建設、施設設備管理、建材供給、熱供給事業などを営んでいます。

東武建設と東武谷内田建設では、マンション、オフィスなど大規模施設の建築から各種土木工事に至るまで、総合建設業として幅広い実績のもとに地域に根差した事業展開をしています。また、東武電設工業では電気設備工事を、東武緑地では公園・ゴルフ場などの植栽・造園・緑化を展開するなど、それぞれ専門スキルを活かした事業に取り組んでいます。

東武ビルマネジメントでは、大型ビル、マンションなどの設備管理、清掃、防犯・防災警備の運営管理をトータルに担い、東武開発では、砂利・砕石など良質の骨材・生コンクリートの安定供給に努めています。また、東武エネルギーマネジメントでは、東京スカイツリー地区で地域エネルギーの供給を行っており、西池袋地区及び錦糸町北口地区では、西池袋熱供給・錦糸町熱供給がそれぞれ熱エネルギーの安定供給を図るなど、グループ各社は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。

さらに、東武鉄道、東武緑地、東武ビルマネジメント、プロジェクトブレイン株式会社から構成される共同事業体「すみだパークマネジメントグループ」が、2025年4月から墨田区立隅田公園の管理運営に取り組んでいます。



下仁田カントリークラブコース管理事業
（東武緑地）



ACホテル・バイ・マリオット東京銀座
ベッドメイク業務（東武ビルマネジメント）



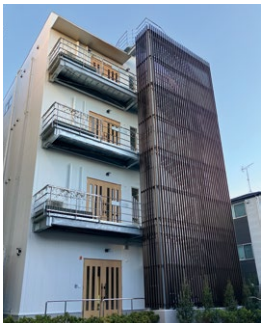
車両外板清掃（東武ビルマネジメント）



警報監視と指令を行う管制センター
（東武ビルマネジメント）



高輪ゲートウェイシティ
THE LINKPILLAR2植栽
（東武緑地）



化学品研究所（北区）
（東武谷内田建設）

2025年度の取組みと成果

建設業において、東武建設では、立川市において教習所の新築工事を、東武谷内田建設では、北区において化学品研究所の建設工事をそれぞれ完了しました。

東武ビルマネジメントでは、豊島区において公園の清掃業務を受注するなど増収に努めました。

TOPICS

持続可能なビル管理体制の構築と地域連携

東武ビルマネジメントでは、労働人口減少への対応として、外国人採用と最新技術導入に積極的に取り組んでいます。外国人採用では、ベトナム・カンボジア・スリランカの3カ国から200人以上を迎え入れ、ホテル・病院などの清掃業務に従事していただいています。最新技術導入については、清掃ロボットやAIカメラを活用し、既存業務のプロセス改善による効率化を進めています。

また、地域連携として、越谷市拠点のプロバスケットボールチーム「越谷アルファーズ」、墨田区拠点のプロフットサルチーム「フウガドールすみだ」、流山市拠点の社会人サッカーチーム「流山FC」の3チームとパートナーシップ契約を締結し、沿線地域の活性化を下支えしています。



実習生研修

地域価値向上を目指し、隅田公園で指定管理業務を開始

東武鉄道、東武緑地、東武ビルマネジメント、プロジェクトブレインから構成される共同事業体「すみだパークマネジメントグループ」は、2025年4月から墨田区立隅田公園の一部における指定管理業務を開始しました。浅草・東京スカイツリータウン®エリアの中心に位置する隅田公園の管理運営に東武鉄道が代表企業となる本グループが携わることにより、本エリアが一体的な観光地としてより魅力あふれる空間となるよう目指します。

本グループでは隅田公園の指定管理において、「すみだの日常に触れ、まちを知るキッカケとなる『まちあるき拠点』」という運営方針のもと、日常的な公園施設の維持管理だけでなく、東武グループが北十間川エリアで培ってきた地域連携のノウハウを活かし、さらにウェブサイト・SNSを活用した公園を中心とするエリアの情報発信や、業務効率化のための予約システムの導入など、公園利活用の促進及びエリア全体の価値向上を図っていきます。



隅田公園

外販強化とDXで進化する東武谷内田建設

東武谷内田建設では、墨田区の公共事業として、文花児童館新築工事を受注したほか、東武バスセントラル沼南営業所の建替工事などの大型案件を無事竣工しました。グループの安定基盤に加え、民間・官庁への外販強化により収益力拡大を推進し、確かな施工技術で地域貢献を果たしています。

また、デジタル技術の活用による生産性の向上を目的に、システムによる技能者の管理や安全書類管理等の建設DXを推進したほか、技能・知識の承継を目的としてAIを活用するなど、ICTを積極的に活用しています。

さらに建設資材の高騰や調達困難に対応するため、材料・設計の工夫、複数ルートからの調達、価格変動時の対応等、様々な施策を行っています。



東武バスセントラル沼南営業所

Employee Messages



東武谷内田建設
建築二部
佐藤 将士

地域の暮らしを豊かにする児童館新築プロジェクト

児童館新築プロジェクトは、墨田区文花地区の大学キャンパスやテニスコート、公園など周辺整備事業の一貫として、老朽化した現児童館を建て替える事業です。区民の方々の要望を取り入れた高品質な複合施設によって地域住民の生活がより豊かになるよう、地域と協創しながら開業予定日に確実に間に合わせるべく責任感を持って取り組んでいます。

サステナビリティ経営

サステナビリティへの考え方

東武グループは、広域な鉄道ネットワークに広がる沿線地域が事業基盤であり、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は、東武グループの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事業環境は、働き方や価値観の多様化、デジタル技術の進展などによる社会の変容とともに、少子高齢化の進展、地球温暖化や廃棄物処理をはじめとした環境問題など、様々な社会課題に直面しており、新たなビジネスモデルの構築とともに、課題の解決が必要です。

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に取り組むことで、社会の持続的な発展の一端を担いつつ、東武グループも発展してきました。

これからも、沿線の特長や経営資源を活かしながら、社会課題の解決を通じて、「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いきます。

マテリアリティの特定

東武グループは、東武鉄道を中核としたグループ会社71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づけています。

マテリアリティ特定のプロセス



ステップ1　検討すべき社会課題の整理

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2　重要度のマッピング

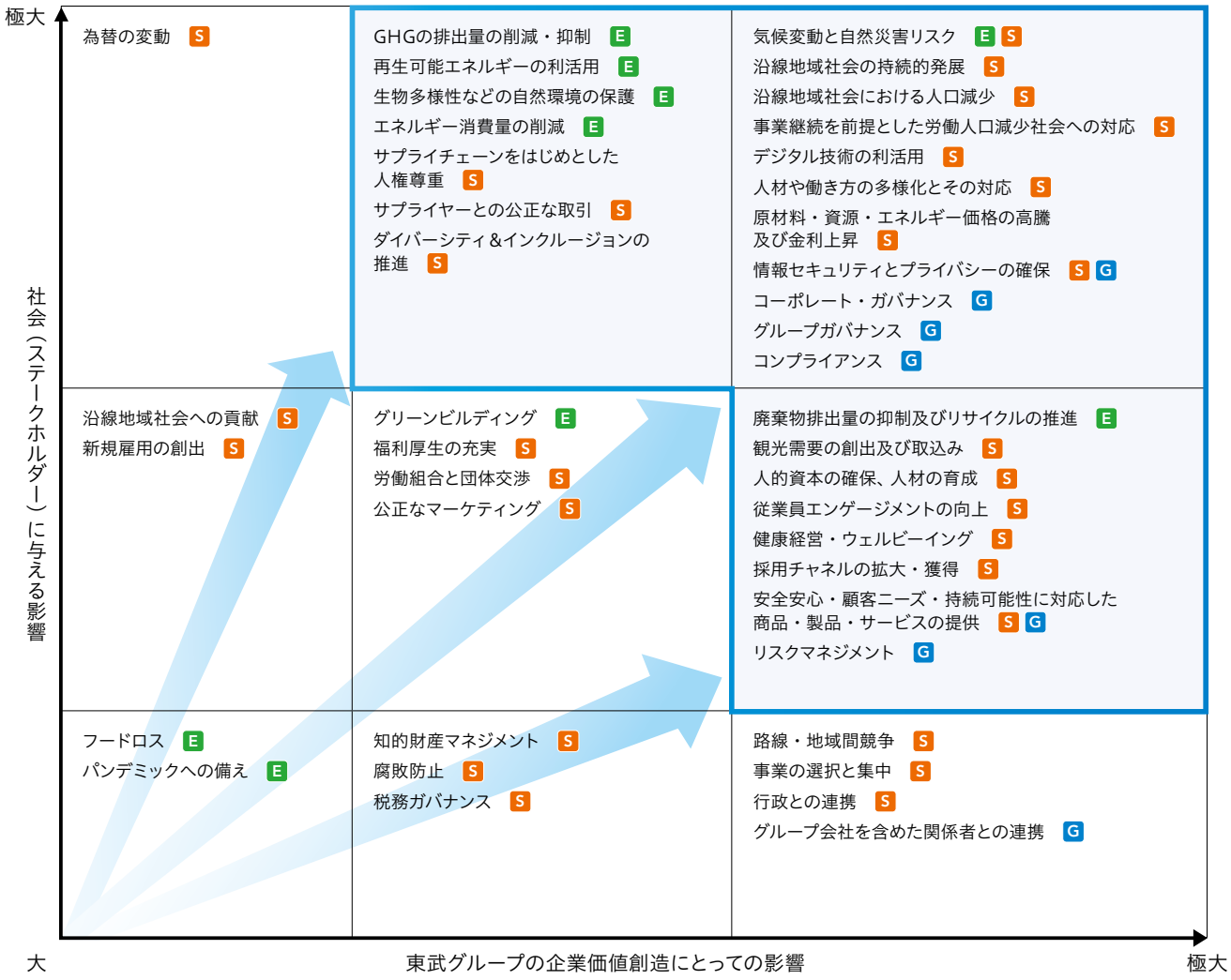
ステップ1で整理した42項目の社会課題について、横軸に「東武グループの企業価値創造にとっての影響」、縦軸に「社会（ステークホルダー）に与える影響」を置いた「マテリアリティマップ」上に、各項目をプロットしました。その中で、右上の象限に位置する項目を、東武グループにとって重要な社会課題（マテリアリティ候補群）として抽出しました。

ステップ3　マテリアリティの特定

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

E：環境、S：社会、G：ガバナンス



特定したマテリアリティ

- 地域社会の持続的な発展
- 企業価値創造に資するコーポレート・ガバナンス
- 多様な社員の「能力と可能性」向上
- 環境優位性のさらなる向上などによる環境負荷の低減
- グループ全ての事業の根幹である安全・安心の確保

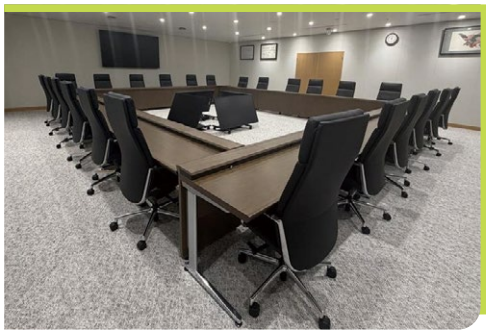
特定したマテリアリティ



地域社会の持続的な発展

関連する項目

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



企業価値創造に資するコーポレート・ガバナンス

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

関連する項目

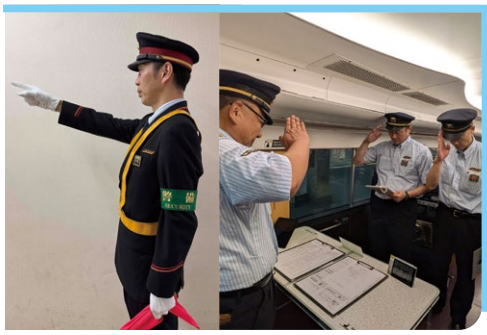
- 事業継続を前提とした労働人口減少社会への対応
- 人的資本の確保、人材の育成
- 健康経営・ウェルビーイング
- サプライチェーンをはじめとした人権尊重
- 従業員エンゲージメントの向上
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 採用チャネルの拡大・獲得



環境優位性のさらなる向上などによる環境負荷の低減

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
- 生物多様性などの自然環境の保護
- 廃棄物排出量の抑制及びリサイクルの推進
- 再生可能エネルギーの利活用
- エネルギー消費量の削減
- 原材料・資源・エネルギー価格の高騰及び金利上昇



グループ全ての事業の根幹である安全・安心の確保

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

▶ 詳細はP.71「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、協創により多くの事業価値を創出し、地域の発展と共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、地域と共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、すべ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。

▶ 詳細はP.73「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・能力がバランス良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。

▶ 詳細はP.53「人材戦略」、P.61「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。

▶ 詳細はP.67「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。

▶ 詳細はP.63「安全・安心」へ

東武グループは、「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、感染症など、お客様の安全・安心への意識が高まっています。従業員一人ひとりが気づきの感度を高め、自ら考え自ら行動する人材育成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、安全投資などの各種施策を推進し、より一層安心してご利用いただける商品やサービスの提供に努めています。

人材戦略

人事担当役員メッセージ



執行役員
（人事担当役員）
岩廣 哲典

長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」の実現に向けて、経営戦略と人材戦略を一体的に推進することが重要であると認識しています。経営戦略の実行を担う人材と組織の力を最大限に引き出すため、人材戦略を「生産性向上の追求」「新たな価値創造」「安全文化の創造」の3つを軸に据え、「採用」「育成」「能力発揮・定着」の3つのアプローチにより、各取組みを推進しています。

挑戦は、挑戦する“個”と挑戦を支援する“組織”が相互に作用することで生まれ連鎖すると考えています。

挑戦する個に対する施策としては、社員個々が自らのキャリアを主体的に見つめ、継続的に学び、その幅を広げていくことが重要であるという基本的な考えに変わりはありません。この考えのもと、社員向けの自己啓発プログラムの提供や費用補助の拡充など、従来以上に学びやすい環境整備を進めています。加えて、今年度から、世代ごとにキャリアを見つめ直す研修を新たに行うことを予定しており、社員の自律的なキャリア形成支援を推進しています。

人材戦略の全体像

AS IS

今までの姿

経営戦略 注力ポイント

- 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

お客様の安全・安心を追求する
・安全・安心を追求する精神で沿線のお客様を中心に商品やサービスを提供する

改善を積み上げやり抜く
・いったん決めたことは、コツコツと改善を積み重ね最後までやり抜く

挑戦への意識変容と組織支援
・事業環境の変化を自分事として捉え挑戦する意識変容が途上
・挑戦を組織で支援する風土醸成が途上

組織と個人目標の整合
・組織成果と個人成長を両立する意識の風土醸成が途上
・部門長による組織目標の発言強化が必要

人材戦略と経営戦略の連動
・経営戦略からの具体的な人材施策・行動への落とし込みが途上
・人事部門と事業部門の連携強化が必要

挑戦を支援する組織に対する施策としては、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、その土台となる人事評価制度をはじめ、人事諸制度の見直しを進めてきました。また、成果創出につながる自律的な働き方の選択肢として、フレックスタイム制・テレワーク勤務制度の拡充や働く環境の見直しを実施しました。さらには、挑戦する組織風土づくりの核となる課長・課長補佐向けにコーチングやマネジメントのトレーニングの研修を取り入れるなど、管理監督者層支援に取り組んでいます。

協創に関しては、事業環境の変化を自分事として捉え、個の成長を組織の成果へとつなげることが重要であると考えています。そのため、自己啓発や研修を通じて異業種との接点を社員に多数提供し、多様な視点や学びを広げています。

また、経験者採用やアルムナイ採用など多様な人材の採用を強化するとともに、グループ会社を横断した研修を進めることで、挑戦・協創し続ける人材基盤を構築し、持続的な事業運営体制の確立を図っていきます。

当社社員は、「お客様の安全・安心を追求する」精神をベースに、一度決めたら最後までやり抜く、コツコツと改善を積み上げていくことが強みであると考えています。人材についても、現状から目指すところにコツコツと近づけていくために、求める人材像について事業・役割ごとの能力の体系化を行い社員皆で共有し、長期経営ビジョンの実現につなげる人づくりに邁進していきます。

長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」の実現へとつなげる

ACTION

変革を自律的に推進する人材と組織の構築

人材戦略

生産性向上の追求	新たな価値創造	安全文化の創造

- 役割・能力定義：求める人材の方向性に基づく、事業別に必要な役割・能力の定義
- 管理監督者層支援：挑戦する組織への転換
- 自律的なキャリア形成支援：挑戦する個の育成
- 必要人材の最適配置：一人ひとりの能力を最大限発揮

ACTION遂行に向け3つのアプローチで強化

❶ 採用	多様な人材獲得／採用広報強化／初任給引上げ » P.55へ
❷ 育成	管理監督者層支援／自律的なキャリア形成支援 » P.55へ
❸能力発揮・定着	業務効率向上による高付加価値化／働く環境の見直し » P.57へ

TO BE

なりたい姿

- 新たな価値創造と既存事業の磨き上げを図る人材の育成・活躍
- 自ら考え自ら行動できる人材の育成・活躍
- 長期視点を持ったリーダーと組織の確立
- 組織成果と個人成長の好循環の実現
- 事業特性に応じた人材の最適配置・価値創出の最大化

① 採用（人材獲得）

東武グループでは、事業領域が拡大する中、鉄道部門はもとより、開発・レジャー部門や一般管理部門など多様なフィールドで活躍する社員が、それぞれの立場で挑戦し、業務を通じ成長を実感できる風土づくりを目指しています。その実現に向けては、入社形態や経験、価値観などの異なる多様な人材の力が欠かせません。人材こそが、事業を支える原動力であるとの考えのもと、持続的な成長を支える人材の確保に向け、採用活動の強化に取り組んでいます。

事例-1 経営戦略の実現に向けた多様な人材の採用強化

将来にわたり東武グループを担う有能な人材の確保に向け、採用の強化に取り組んでいます。多様なポテンシャルを有する新卒採用を継続的に実施するとともに、専門知識や経験を存分に発揮できる経験者採用や、東武鉄道での就業経験を有するアルムナイ採用を活用することで、事業環境の変化に柔軟に対応できる人材の確保を進めています。また、労働力人口の減少を踏まえ、事業運営に必要な人材を安定的に確保するため、外国人特定技能人材の採用にも着手しています。これらの採用チャネルを戦略的に組み合わせることにより、採用力の強化を図り持続可能な事業運営を支える人材の確保に努めています。



インターンシップ（ポテンシャル採用）

② 育成

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など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。

自己啓発ラインアップ

- 公募型研修
  （1Day、20講座）
- 通信教育、英会話
  （スマホ、AI）
- ビジネススクール
- ビジネス映像視聴
- オーディオブック
  ➡ 事例-3

研修体系図

採用形態	ポテンシャル採用	プロフェッショナル採用
新入社員	新入社員研修 追指導、ステップアップ研修	新入社員研修 追指導、基本過程 普通過程 研究課程 ➡ 事例-1
指導事務員	指導職研修 事業立案研修 指導力強化研修	指導職研修 班長・現業主任研修 助役研修
主任 駅長・区長 課長補佐	本社主任研修 現業長研修、課長補佐研修 ➡ 事例-2 （新任／アドバンス／職場管理）	グループ会社 グループ基礎知識研修 管理監督者研修 ➡ 事例-2 取締役・監査役研修
課長	課長研修 ➡ 事例-2	
部長	部長研修	

事例-2 採用広報活動の強化

インターンシップやウェブサイトを活用し、女性社員の活躍状況やキャリアステップを積極的に発信することで、東武グループにおける多様な働き方や成長機会への理解を促進し、応募者層の拡大を図っています。また、東武グループ合同会社説明会や各種採用イベントなどを通じて、具体的な仕事内容や制度面について丁寧に情報提供を行うことで、入社後のミスマッチの低減にも取り組んでいます。これらの取組みにより、多様な人材が最大限に能力を発揮できる職場環境であることを伝え、採用競争力の向上に努めています。



高校生向け企業説明会
（プロフェッショナル採用）

取組みの狙い	指標	目標	2024年度実績	2025年度実績
採用チャネルの拡大・獲得	新卒女性採用比率	50%程度	36.0%	32.0%
	採用者数に占める経験者採用比率	30%程度	30.8%	26.3%
多様な人材の活躍	障がい者雇用率※	法定雇用率を上回る水準の継続	3.37%	3.08%

※東武鉄道及びシンフォニア東武（特例子会社）を含む指標及び目標

事例-1 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度獲得」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』につながる行動」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支援研修

事例-2 管理監督者支援研修

「人づくり」「組織づくり」の起点となる管理監督者層を対象とした研修を重点実施しています。東武グループ各社の管理職に対しても「グループ会社管理監督者支援研修」を実施しています。

- 管理監督者層全員へのコーチング研修　https://www.yell4u.jp/magazine/posts-1/zaa5zmyL
- マネジメント向上研修　https://www.motivation-cloud.com/case/tobu?utm_source=bing&utm_medium=organic



グループ会社管理監督者支援研修

事例-3 自己啓発プログラムの拡充

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。公募型研修では、基礎的な「マーケティング」「PCスキル」から特色のある「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」まで多様なテーマで展開しています。eラーニングでは、英会話、ビジネスセミナーなど様々なジャンルに広げ、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ています。また、2025年度から、耳で聴く読書オーディオブックを導入しています。

- オーディオブック　https://business.audiobook.jp/voice/l9DLqyR4



ポスターデザイン研修

指標・目標

取組みの狙い	指標	目標	2024年度実績	2025年度実績
管理監督者層支援（次期管理監督者含む）	対話スキル（傾聴・1on1）研修実施状況	2023～2025年度で対象者全員受講	98名	116名受講対象者 全員受講完了（合計420名）
	「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	33名（23社）	50名（35社）
「自律的なキャリア形成支援」の拡大	「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	52.1%（552名／1,060名）	46.0%（570名／1,238名）

③ 能力発揮・定着

「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、多様な人材が相互に尊重し合う組織風土の醸成に取り組んでいます。

東武鉄道では、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、新たな価値を創造できるよう、評価制度をはじめとする人材管理体制の整備や人事賃金諸制度の見直しなどを通じて、長期にわたり働き続けられる環境の整備を推進しています。

■ 人材管理体制の整備

人事評価制度の見直しと上司・部下間の定期面談の制度化により、社員一人ひとりの能力・資質に加え、意向や志向を継続的に把握できる体制を整備しました。あわせて、社員の情報を一元的に管理・活用すべく、タレントマネジメントシステムを導入しました。

■ 人事制度の見直し

①雇用延長

人材活用の幅を広げ、豊富な経験や技術力を備えた60歳以降の社員が、より能力を発揮できる環境を整備すべく、定年を65歳に延長しました。また、65歳以降70歳までを対象とした継続雇用制度の導入を予定しています。

②人事・賃金制度の再編

能力（資格）と職責（役割）に基づく、「資格役割等級制度」への再編を実施したほか、鉄道事業運営体制の見直しや雇用延長とあわせ、賃金・退職給付制度を見直しました。

③ワークスタイルの見直し

勤務場所・勤務時間の選択肢拡充や、育児・介護に加え治療通院時に利用可能な短時間勤務制度を整備するとともに、本社部門ではフレックスタイム制・テレワーク勤務制度を導入し、自律的な働き方を推進しています。あわせて、DXの推進や業務プロセスの見直しに取り組み、さらなる生産性の向上・高付加価値業務へのシフトを図っています。

④両立支援制度の拡充

育児・介護との両立支援に資する各種制度の拡充のほか、自身の健康面との両立も図れるセルフケア休暇の導入など、各種制度の見直しを図りました。

⑤福利厚生の充実

一人ひとりのライフステージやニーズに応じ福利厚生制度を拡充するため、食事補助制度やカフェテリアプランを導入しました。

健康経営の推進

■ 健康経営の推進

健康経営については、一人ひとりが能力を最大限発揮し輸送の安全及び会社の持続的成長につながるよう、社員の心身の健康・働きがいの向上に資する施策を通じ、健康保険組合と連携しながら全社的な取組みとして推進しています。

東武鉄道では、2021年6月に健康推進センターを設け、本格的に健康経営を推進する体制を構築するとともに、同年10月に健康宣言を制定し、以来様々な取組みを行っています。また、健康経営戦略マップを策定し、「生活習慣病予防」「血圧体重記録の習慣化」「喫煙対策」などの施策により、社員の健康維持増進を支援した取組みが評価され、2022年から5年連続で「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されています。

指標・目標

取組みの狙い	指標	目標	2024年度実績	2025年度実績
コンディション・パフォーマンスの向上	定期健康診断受診率	100%の維持	100.0%	100.0%
	年次有給休暇取得率	80%以上の取得	84.2%	84.8%
	高ストレス者率	前年度を下回る数値	14.7%	14.9%

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/

■ 人と組織の力を引き出す職場環境づくり

東武鉄道では、新人事評価制度の導入やフレックスタイム制・テレワーク勤務制度の活用推進、DXの推進によるペーパーレス化などの取組みと連動し、本社執務エリアのリニューアルを実施しました。

社員アンケートで寄せられたニーズを踏まえ、カフェテリアを集中作業やWeb会議、リフレッシュなど幅広い用途で活用できるスペースへ転換し、食事の場としてだけでなく、業務・休憩など多様な場面で活用できる環境を整えました。

このように、制度・デジタル・環境を一体的に整備することで、社員一人ひとりの生産性向上と自律的な働き方を支援するとともに、コミュニケーションや新たな発想を生み出す職場づくりを推進しています。






指標・目標

取組みの狙い	指標	目標	2024年度実績	2025年度実績
ダイバーシティ＆インクルージョンの推進	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%）	6.3%	8.3%
	男性の育児休業取得率	100%に近い水準の継続	100.0%	98.0%
	再雇用への移行率	100%に近い水準の継続	90.1%	87.7%
	退職率	—	3.0%	2.8%

労働安全衛生

■ 社員の安全衛生

東武鉄道では、業務災害防止、健康意識向上、過重労働対策の推進を目的・目標として、社員の安全衛生活動を行うべく、社内に本部安全衛生会議を置き、安全衛生教育をはじめとした各種取組みを図るとともに、社内の状況を共有しています。安全については、同種・類似災害防止のための情報共有、災害状況の分析等を継続して実施しています。また、安全週間、衛生週間及び産業医職場巡視において職場の安全衛生管理状況のチェックを行い、適切な職場環境の整備・見直しにつなげています。

指標・目標

取組みの狙い	指標	目標	2024年度実績	2025年度実績
労働災害の減少	休業災害強度率※1	業務災害ゼロ	0.08	0.02
	休業災害度数率※2		1.20	0.55
	労働災害による死亡者数	ゼロ継続	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

詳細はこちらをご覧ください。「労働安全衛生」 https://www.tobu.co.jp/corporation/employee/safety/

人的資本経営を支える人材戦略 ── 人事部の視点から



東武鉄道では、社員一人ひとりが能力を最大限に
発揮できる環境の実現に向け、人事評価制度を起点とする
抜本的な人事制度改革を進めています。
制度設計や運用、ダイバーシティ＆インクルージョン推進を
担った3名に、改革に至った背景や議論の過程、
制度に込めた想い、そして「挑戦」と「協創」を支える
これからの組織の在り方について語っていただきました。

人事部
［左］橋本 孝文
［中央］山田 粧和子
［右］辰巳 博将

多様な人材が自律的に「挑戦」し、「協創」する組織へ

人事評価制度を起点とした抜本的な改革



辰巳　私は、賃金をはじめとする人事諸制度の企画を担当しています。制度の大きな枠組みを考え、それを実際に社員一人ひとりに適用した時により効果を生み出すか、橋本さんたちと日々意見を交わしながら詳細を具体化しています。制度と運用は一体ですので、現場の実情を踏まえて調整することを大切にしています。

橋本　私は人事異動や評価、昇進・昇格など、社員の処遇にかかわる領域を担当しています。今回の改革では、人事評価制度の見直しに加え、上司と部下が定期的に対話する面談の仕組みづくりにも携わりました。評価は賃金や処遇にもつながるため、辰巳さんと連携し、制度全体の整合性を確認しながら進めました。

山田　私はD&Iの推進を担当し、制度を社員にどう伝え、活用していただくかを考えています。みんなでつくり上げた制度の背景や想いを、社内外に伝わる言葉に“翻訳する”ことが私の役割です。また、面談制度に家庭や健康面も含めて一人ひとりの状況を把握する視点を加えるなど、必要に応じて制度設計にもかかわっています。

橋本　改革の背景には、労働力不足に加え、ライフスタイルや就業意識の変化があります。持続的な事業運営のためには、限られた人材の中で、社員一人ひとりが最大限の力を発揮できる環境が欠かせません。従来の画一的な人材管理から脱却し、それぞれの状況に応じて働き方を選べる制度が必要になりました。また、社内のIT環境が整い、これまで言葉や想いとして蓄積されてきた人材情報を管理・活用できる土台ができたことも、改革を後押ししました。

辰巳　当社では、豊富な技術や知見を持つ年齢が高い層の社員が大きな割合を占めています。鉄道事業の安全性と専門性を維持するには、社員に長く活躍していただき、技術を次世代に継承していくことが必要です。退職された社員と同じ人数を新たに採用すればよいという考え方では、持続的な事業運営はできません。そこで、定年延長を含め、培ってきた能力を引き続き発揮しながら、長く安心して働ける制度へと見直しました。

山田　一連の改革の突破口になったのが、人事評価制度です。大本となる評価の仕組みを変えないまま、働く場所や時間だけを柔軟にすることには限界がありました。私がD&Iを担当し始めた頃から、柔軟な働き方の必要性は認識されていましたが、評価制度が変わらなければ前に進められないという難しさがありました。評価の仕組みを最初に見直したことで、フレックスタイム制やテレワーク、両立支援制度など、これまで検討を重ねてきた施策を一気に進められたのです。



橋本　評価制度の見直しにあたっては、人事部内に横断的なチームをつくり、約3カ月にわたって毎週議論しました。長年運用してきた制度に対し、担当者それぞれが「こう

したい」という想いを持っていたため、まずは立場に関係なく意見を出し合い、大切にする考え方を揃えるところから始めました。本社部門では自ら企画し成果を生み出すことが求められる一方、現業部門では決められた手順を確実に守ることが安全につながります。そこで、職能ごとに評価項目を設定しながら、最終的な評価の軸を「仕事の成果」に統一しました。

自律的な働き方と挑戦を支える環境

辰巳　フレックスタイム制やテレワークは、単に自由に働くための制度ではありません。自分がどのように働けば能力や生産性を高められるかを考え、時間や場所を自律的に選ぶための仕組みです。その前提には、働いた時間や場所ではなく、仕事の成果を客観的に捉える評価制度があります。制度を導入する際にも、自ら責任を持って選択することの意味を社員に伝えてきました。

橋本　新しい評価制度では、課題設定、実行・進捗管理、評価・振り返り、次の成長というサイクルを重視しています。評価を処遇決定のための一過性のイベントにせず、組織目標の達成と社員自身の成長の方向性を重ねていくことが狙いです。そのため、本社部門では年3回、上司と部下が30分程度、1on1で業務の進捗や課題を確認する面談制度も設けました。

山田　ただ「面談をしてください」と伝えるだけでは、上司によって内容や温度感に差が生じます。そこで、面談の目的や進め方、最初に伝えるべきこと、避けるべき対応まで具体的に示しました。仕事の進捗だけでなく、家庭や健康面も含めて一人ひとりの状況を把握し、必要な支援につなげることも大事です。社員と上司が向き合う文化を、仕組みとして根づかせていきたいと考えています。

橋本　現業部門では、以前から社員の優れた行動や対応を職場ごとのノートに記録していました。今回、これをタレントマネジメントシステムに移行したことで、異動後も一人ひとりの貢献を引き継げるようになりました。日々の行動を継続的に蓄積し、環境が変わっても適切な評価につなげられる仕組みにしています。

辰巳　制度に選択肢を設けることは、社員の安心感や意欲にもつながります。鉄道事業では、長く働く中で専門的な技術を身につけ、それを継承していくことが欠かせません。働き続けることにメリットを感じていただけるよう、福利厚生についても、社員がそれぞれのニーズに合わせて選べる仕組みへと見直しました。



山田　現業の制服については、スニーカーの着用や通年でのネクタイ着脱の選択、ファン付きベストや速乾性シャツの導入も進めています。いずれも単なる自由化ではなく、社員が業務内容や自身の状況に応じて責任を持って選択し、安全かつ快適に働くためのものです。働く環境を整えることで、本来お客様に提供すべき価値に対し、社員に集中していただけるようにしたいと考えています。

橋本　制度は、つくって終わりではありません。本社部門のエンゲージメントサーベイでは、「多様な働き方」に関する満足度が大きく向上した一方、評価制度はまだ導入したばかりです。社員へのアンケートや各部門との対話を通じて声を集め、制度への理解と浸透を促しながら、運用を改善していくことが今後の課題です。

「挑戦」と「協創」を後押しする人事へ

橋本　当社には、チームで連携する「協創」の文化が根づいています。一方、異常時には、マニュアルにない状況でも自ら考え、行動する力が求められます。これまで培ってきた「協創」の力を基盤に、社員が安心して「挑戦」でき、その成長や成果が適切に評価される組織にしていきたいと考えています。人事は、一人ひとりが主体的に仕事に向き合い、自らの可能性を広げていくことを後押しする存在でありたいと思っています。

山田　DXが進展するほど、人にしか担えない仕事や、人だからこそ生み出せる価値が問われます。これまで先人達が培ってきた強みを大切にしながら、限られた人材で、より高い価値を生み出すことも「挑戦」です。今後は、この改革の経験を幅広く伝え、多様な事業と人材がそれぞれの個性を発揮し、長く働き続けられる環境づくりに伴走していきたいです。

辰巳　非鉄道事業を含めて事業が多様化するほど、必要となる人材や働き方も多様になります。一方で、社員に長く働いていただき、専門的な技術や知見を継承するという考え方は変わりません。社員が制度に共感し、自分の力を発揮できることが、持続的な事業運営にもつながります。時代と共に変化する社員のニーズを捉え、会社の目指すべき姿も踏まえたうえで、自律的に「挑戦」し、互いに「協創」できる組織への進化を支えていきます。

人権の尊重

東武グループ人権方針

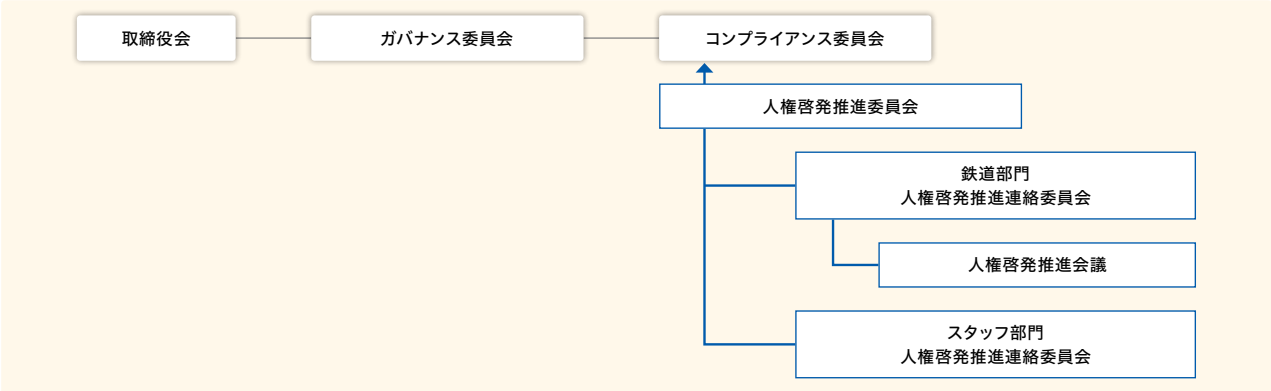
東武グループでは、企業として事業活動において配慮すべき人権侵害リスクの範囲や対象が拡大していることを踏まえ、さらなる人権尊重の取組みを推進するため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、「東武グループ人権方針」を制定しています。

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/

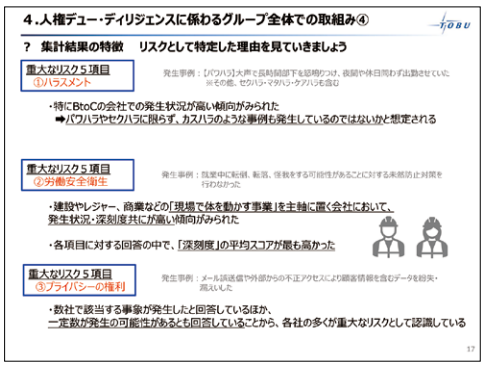
推進体制

事業活動におけるすべ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

東武鉄道では、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などにおいても、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。


4.人権デュー・ディリジェンスに係わるグループ全体での取組み④

? 集計結果の特徴　リスクとして特定した理由を見ていきましょう

重大なリスク5項目 ①ハラスメント

発生事例：「パワハラ」大声で長時間部下を怒鳴りつけ、夜間や休日問わず出勤させていた
※その他、セクハラ・マタハラ・ケアハラを含む

・特にBtoCの会社での発生状況が高い傾向がみられた
➡パワハラやセクハラに限らず、カスハラのような事例も発生しているのではないかと想定される

重大なリスク5項目 ②労働安全衛生

発生事例：職業中に転倒、転落、怪我をする可能性があることに対する未然防止対策を行わなかった

・建設やレジャー、商業などの「現場で体を動かす事業」を主軸に置く会社において、発生状況・深刻度共に高い傾向がみられた

・各項目に対する回答の中で、「深刻度」の平均スコアが最も高かった

重大なリスク5項目 ③プライバシーの権利

発生事例：メール誤送信や外部からの不正アクセスにより顧客情報を含むデータを紛失・漏えいした

・数社で該当する事象が発生したと回答しているほか、
一定数が発生の可能性があるとも回答していることから、各社の多くが重大なリスクとして認識している

17

人権啓発推進教育資料の一部

人権相談窓口

東武鉄道では、「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。

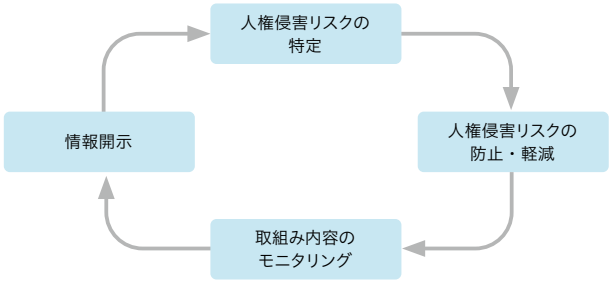
なお、2025年度の「ハラスメント・人権相談窓口」への相談件数は1件でした。

人権デュー・ディリジェンスの取組み

「東武グループ人権方針」に基づき、社内関係部署及びグループ各社と連携し、重大かつ優先的に対応すべき人権侵害リスクを特定しました。今年度は、特定した5つの重大な人権侵害リスクについて、取組み内容（リスクとの向き合い方）の調査・確認を実施し、対応方針や対処法を整理・共有するとともに、社員の当事者意識の醸成に向けたポイントを明確化しました。

今後は、社員一人ひとりの各リスクに対する当事者リスクの醸成を図るとともに、意識啓発や取組みの実効性を継続的にモニタリングするサイクルを回すことで、リスクの防止・軽減につなげていきます。

人権デュー・ディリジェンスのサイクル

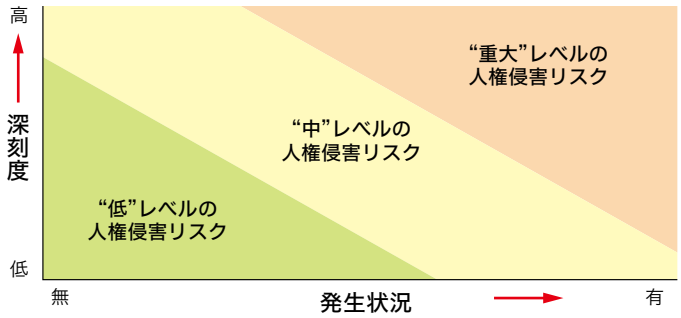


■ 重大な人権侵害リスクの特定

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。

特定した重大な人権侵害リスク5項目

①ハラスメント
②労働安全衛生
③プライバシーの権利
④強制労働
⑤労働時間



リスク特定（イメージ）

■ グループ共通の年間テーマの設定と教育コンテンツの展開

年間テーマ

2024年：重大な人権侵害リスクの特定
2025年：特定されたリスクの防止・軽減に向けた取組みの把握と共有

年間テーマに基づく教育コンテンツ

2024年：「人権」の理解と「人権尊重」に向けた取組みについて
2025年：「人権デュー・ディリジェンス」の理解を深める
～重大な人権侵害リスクの特定～

人権啓発推進委員会でテーマ・教育コンテンツを審議・決定し、グループ全体への浸透・実践につなげていきます。

■ 今後に向けて

特定した5つの重大な人権侵害リスクについて、「予防策」と「是正策」の2つの軸で取組み内容を調査しました。今後は、人権啓発の観点から、各リスクに対する対応フローやチェックリストを整備・共有し、企業と社員の双方が安全・安心に働ける職場環境づくりを推進します。あわせて、人権啓発教育と連動させながら、グループ全体の意識向上を図っていきます。

安全・安心

「輸送の安全」確保の取組み（基本的な考え方）

安全は東武グループすべての事業の根幹であり、安心してサービスをご利用いただくための基盤であることから、全社一丸となり安全確保に取り組んでいます。また、デジタル技術を活用し、人口減少や環境負荷などの社会課題への対応を推進し、安全を持続的に提供していきます。

■ 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順守を徹底し、「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、2025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。しかしながら、2026年8月20日に新鹿沼駅において、作業員の方々が走行中の特急列車と接触する事故が発生しました。今後、事故の原因を究明した上で、二度とこのようなことが起きないように、再発防止策を策定し、徹底していきます。

詳細はこちらをご覧ください。「安全方針と安全行動規範」
https://www.tobu.co.jp/corporation/policy/#ANC02

■ 2025年度安全への取組みの振返り

2025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2025年度安全重点施策に基づき、各種活動を実施しました。

安全性向上施策として、連続立体交差化事業やホーム柵・車内防犯カメラの設置及び先進技術の活用を推進しました。

各種訓練として、関係機関と連携し、不審者対応訓練を実施したほか、異常時対応能力の向上を目的として、シナリオを設けない実践的な「ブラインド訓練」やワークショップなどを実施しました。

また、非常停止ボタンの周知や踏切事故防止に向け、動画やポスターを新たに制作するなど、安全啓発にも積極的に取り組みました。

■ 2026年度安全重点施策

2026年度は、輸送の安全の確保に向けて、以下を重点的に実施します。

❶ 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[※1]」を浸透させる取組みの実施
(4) ヒューマンエラー防止教育の見直し

❷ 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[※2]」・ヒヤリハット[※3]の分析・活用による事故などの再発・未然防止
(4) 自然災害・テロ・感染症に対する安全対策の推進

❸ 安全性向上施策の推進

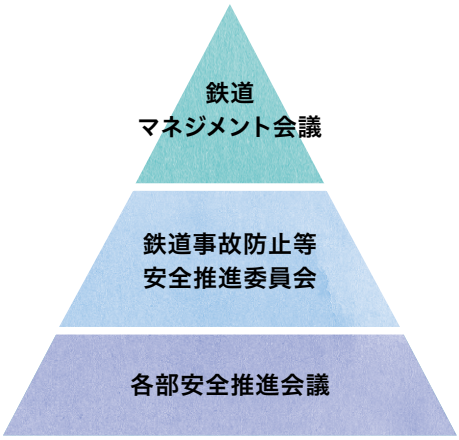
(1) 駅設備及び車両・踏切設備における事故防止対策の推進
(2) 先進技術を活用した安全性向上

※1 セーフティIIは、日常業務がうまくいっている要因を分析し、それを維持・強化する考え方。なお、セーフティIは、事故・トラブル等の原因を除いて再発を防ぐ考え方。
※2 事故・トラブルにつながる安全上のリスク事象。
※3 事故・「事故の芽」に至らなかった体験や未然防止に役立つ情報。

推進体制

東武鉄道では安全管理規程を定め、社長が選任した安全統括管理者を中心に、安全管理体制を整備しています。また、輸送の安全に関する各種会議を通じて安全に関する様々な取組みを審議し、経営トップから現業までが一体となり、安全管理体制の継続的な見直しと改善を推進しています。

安全を推進し管理する社内の体制



社長、安全統括管理者、鉄道事業本部長、鉄道関係役員、運輸部長（運転管理者）、関係部長

安全統括管理者、鉄道事業本部長から経営トップに対し、
鉄道事業全般の安全に関する取組み状況を報告するほか、
安全管理体制の見直しの上申などを行っています。

安全統括管理者、鉄道事業本部長、鉄道関係役員、鉄道事業本部内各部部長・課長

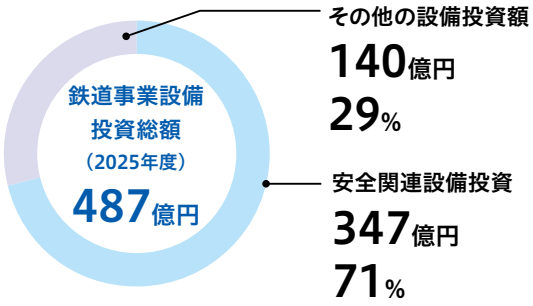
鉄道全般にわたる事故防止、災害防止、テロ対策や
各部門が立案した安全施策について鉄道事業本部全体で審議し、
安全推進体制の充実を図っています。

各部部長・課長・課長補佐、各現業部門

現業と本社との双方がコミュニケーションを図りながら、
施策の実施にあたっての課題などの確認を行っています。

※東武鉄道では、東武ステーションサービスに駅業務を、東武インターテックに鉄道車両の一部保守業務（全般・重要部検査）を、東武エンジニアリングに線路施設・電気施設・建築施設の保守業務をそれぞれ委託していましたが、2026年4月1日に東武鉄道が3社を吸収合併しました。

安全関連設備投資として、2025年度は総額347億円（鉄道事業設備投資の約71%）を投資し、踏切における事故を根本から解消することを目的に鉄道の立体化を推進するとともに、駅の安全対策としてホーム柵（可動式・固定式）などの整備、新造車両の導入のほか、線路・電気等施設の更新など、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「輸送の安全」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「現業と本社との意見交換会」、安全巡回など様々な取組みを行っています。これらを通じて、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。

安全の日は、全社を挙げて「輸送の安全」確保の重要性について理解を深め、「安全を最優先する意識のさらなる高揚を図ること」を目的として毎年開催しています。2025年に「安全の日」は20回目を迎えました。社長訓示及び安全統括管理者訓示では2005年に発生した竹ノ塚踏切事故の教訓や安全に対する取組みの確実な継承について指示をしました。このほか、有識者講演会や各職場における安全推進に関する取組み発表が行われ、安全についてあらためて気づき考える機会としました。



「輸送の安全」の維持・向上のために

■ 安全巡回／現業と本社との意見交換会

安全巡回では、全線を7つのエリアに分け、エリアごとに 社長はじめ鉄道関係役員が職場巡回を実施し、安全に関する取組みや実作業の確認を行い、現業社員と直接対話を行っています。

現業と本社との意見交換会では、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、職能を横断して安全に関する情報の共有化、連携の緊密化を図っています。

これらのコミュニケーションに重点を置いた取組みにより、施策の改善や安全意識の向上を図っています。


栃木地区における意見交換会

■ 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」を開催しました。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年度から開催しています。

2025年度は、外部講師を招き講演会を開催し、運輸安全マネジメントについて理解を深めたほか、グループ各社の安全統括管理者と鉄道関係役員において、昨今の輸送の安全を取り巻く課題などについて意見交換を行いました。


意見交換会

お客様の安全のために

お客様が安全にご利用いただけるよう、駅・車両・踏切などの設備対策に加え、異常時を想定した各種訓練や啓発活動を総合的に推進しています。設備の充実とともに、お客様や地域社会と連携した踏切における安全への取組みを通じ、事故の未然防止と安全性向上につなげていきます。

■ 安全性向上施策の推進

踏切における事故を抜本的に解消するとともに、高架下空間の活用などにより都市の活性化や発展に寄与することを目的に、春日部駅付近など沿線各所において鉄道の立体交差化を推進しています。

このほか、踏切支障検知装置や車内防犯カメラ設置の推進など、安全性向上につなげていきます。


走行中の列車における対応訓練（江戸川台駅～運河駅間）

■ テロ対応訓練

不審者・不審物などへの対応能力の向上を目的として、テロなど非常事態の発生を想定した対応能力向上訓練を、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など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などについても訓練を行っています。



啓発ポスター

■ 踏切安全に関する啓発活動

踏切における注意喚起及び安全啓発を目的として、新たにポスターや動画、特設サイトを制作し広く情報発信を行いました。こうした取組みを通じて鉄道利用時の安全な行動を促し、事故の未然防止と安心してご利用いただける環境づくりを進めています。

人材育成

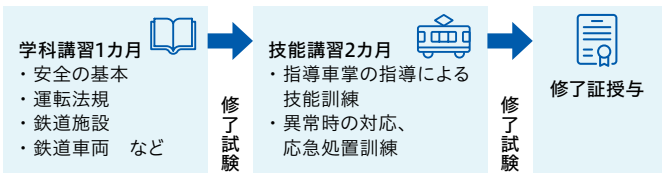
東武鉄道は、人材育成を輸送の安全を支える重要な基盤と位置づけ、教育規程に基づき、必要な知識・技能の確実な習得に向けた教育訓練を実施しています。駅係員・乗務員・技術係員など全職種を対象に、総合教育訓練センターにおいて実機教材を活用した訓練を行い、安全意識と専門性の向上を図っています。

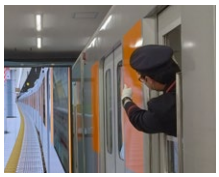
乗務員の養成

鉄道乗務員養成所では、車掌の養成並びに国土交通大臣の指定を受けた動力車操縦者養成所として運転士の養成を行い、乗務員に必要な知識・技能の教習を行っています。

■ 車掌の養成

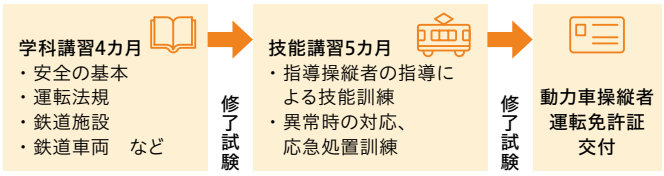
駅係員を経験後、学科講習と技能講習を受け、各種試験に合格することで車掌となります。





■ 運転士の養成

駅係員と車掌を経験後、学科講習と技能講習を受け、各種試験に合格することで運転士となります。

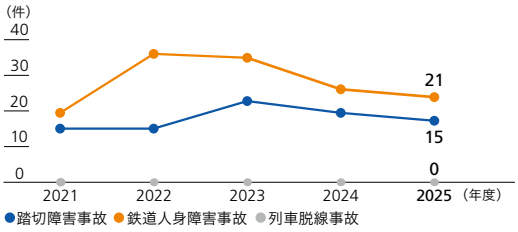




2025年度の事故の発生件数

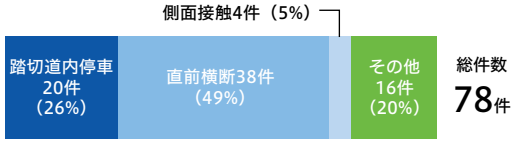
2025年度に東武鉄道で発生した鉄道運転事故は、踏切障害事故が15件、鉄道人身障害事故が21件でした。今年度の安全重点施策において、駅設備及び車両・踏切設備における事故防止対策を推進し、リスクの未然防止と事故低減に取り組んでいます。

※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



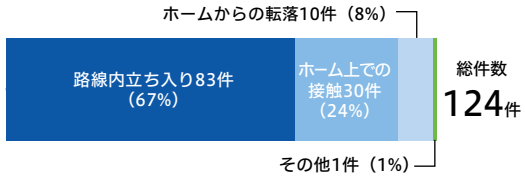
■ 踏切障害事故の主な原因

踏切障害事故とは踏切道において、列車または車両が道路を通行する人又は車両などと衝突・接触した事故のことです。東武鉄道で発生した直近5年間の踏切障害事故件数は78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または車両の運転により、人の死傷を生じた事故のことです。東武鉄道で発生した直近5年間の鉄道人身障害事故件数は124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

東武鉄道で発生した2025年度の輸送障害は71件で、その主な原因は第三者による事故（人の敷地内立入りなど）、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



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/2026_anzenhoukokusyo.pdf?2026

環境負荷低減に向けた取組み

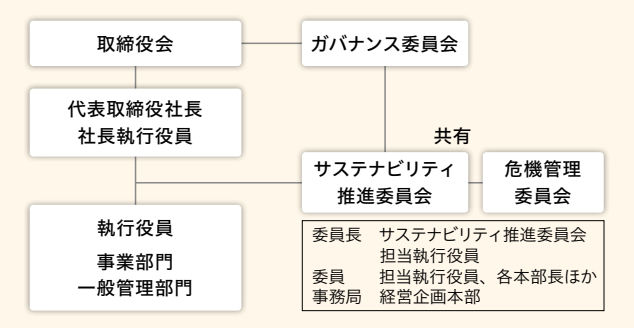
基本的な考え方

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、CO_2などの温室効果ガス（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。

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

ガバナンス・リスク管理



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を低減させる取組みを推進しています。

東武鉄道では、この取組みを推進すべく、サステナビリティ推進委員会を設置し、気候変動に係るリスク・機会について議論・検証を行っています。

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など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など、気候変動リスクなどに対する取組みに係るガバナンス体制を構築しています。

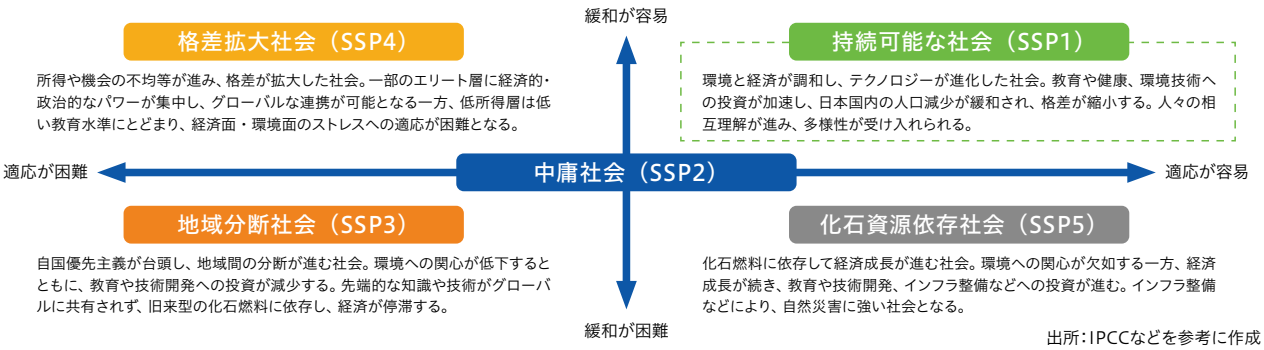
また、気候変動に係るリスク・機会への取組みについては、東武グループにおける危機管理上重要な事項と捉え、危機管理委員会へ共有を図り、適切に管理する体制を構築しています。

戦略

(1) シナリオ分析

連結決算上、最大の財務的影響を及ぼす東武鉄道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。

SSP シナリオ（Shared Socioeconomic Pathways）



出所：IPCCなどを参考に作成

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など）に分類し、次の（2）（3）のとおり分析を行いました。

(2) 物理リスク

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、電気設備など）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、東武線全線における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。

(3) 移行リスク・機会

SSP1では、炭素税の導入や脱炭素に向けた規制強化などにより、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、クリーンエネルギー技術の進展など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東武鉄道ですでに取り組んでいる施策を機会と捉え、鉄道運行など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など、収益向上の機会を得られることが推定されました。

※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

リスク・機会の評価分析

分類	主要なリスク・機会	内容	評価		影響度		発現時期	
			区分	概要	SSP 1	SSP 3	短期	長期
物理	異常気象の増加	異常気象による影響	リスク	洪水・台風など異常気象により、鉄道設備や運行に影響が生じるおそれ	中	大	●	●
移行	規制の強化	カーボンプライシングの導入	リスク	炭素税などの温室効果ガス排出規制強化により、財務的な負担が増加するおそれ	大	中		●
	エネルギー・資源価格上昇	資材・調達価格上昇	リスク	脱炭素に向けた規制強化などにより、エネルギーや資材の調達費用が増加するおそれ	中	小		●
	次世代技術の普及	クリーンエネルギー技術の進展・普及	機会	省エネ車両・再エネ設備などの導入価格、鉄道運行等のエネルギー関連費用が減少する可能性	大	小	●	●
		鉄道の自動運転技術の進展・普及	機会	持続可能な社会では、テクノロジーが進化し、鉄道の自動運転技術の進展・普及が進むことによる業務効率化の可能性	中	小		●
		MaaS普及による公共交通機関の需要増加	機会	MaaS普及により、シームレスな移動サービスが実現し、鉄道などの公共交通機関の需要が増加する可能性	中	小	●	●
	評判向上／低下	気候変動対策遅れによる評判の低下	リスク	気候変動対策が不十分と判断され、顧客や投資家などから批判を受けるおそれ	中	小	●	●
		先進的な気候変動対策による評判の向上	機会	環境優位性が評価され、交通機関として、顧客が積極的に鉄道を選好する可能性 投資家などからの評価が向上し、ESG投資の資金流入が加速する可能性	中	小	●	●

対策を含めた詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.tobu.co.jp/_assets/images/corporation/kankyo/greenbond/corporation_climate.pdf

(4) 収益に与える影響

物理リスク・移行リスクのほかに考慮すべき要素として、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。日本の人口動向は少子高齢化や人口減少は見込まれるものの、社会的に子育て環境を整えるシナリオのSSP1に対して、SSP3では経済停滞などにより一層人口減少が進行することが見込まれ、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。

以上を踏まえて、今後も地域社会と共に持続的な成長を目指していく東武グループは、事業を運営するうえで将来的な収益確保の観点も踏まえ、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推進していきます。

指標と目標

東武グループ全体においては、2030年度に、CO_2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CO_2排出量ゼロを目標として掲げています。

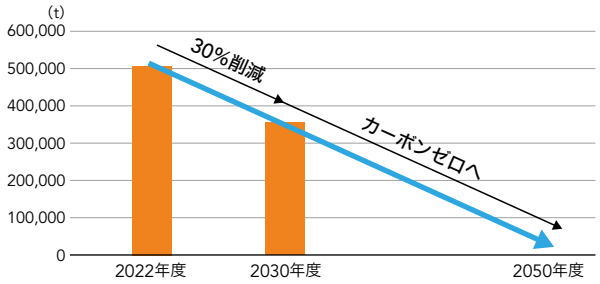
また、東武グループの事業の基盤である鉄道業では、2030年度にCO_2排出量2013年度比約50%削減の達成を目標としています。

その実現のため「省エネ車両への置き換え・保有車両数の適正化」「駅、車両などの照明LED化」「高効率変圧器への更新」を中心に様々な環境負荷低減への取組みを行っており、2026年4月1日からは東武線全線を走行する電車及び駅施設にかかる使用電力相当を、再生可能エネルギー由来の電力に置き換え、電車運行にかかるCO_2排出量を実質ゼロとしました。これにより、鉄道事業におけるCO_2排出量削減目標である「2030年度に2013年度比約50%の削減」、及び東武グループ全体の目標である「2030年度に2022年度比30%削減」を早期に達成する見込みです。

奥日光エリアについては、環境配慮型MaaSである「Nikko MaaS」を基盤としつつ、環境負荷の少ない廃食油由来のバイオ燃料バスの運行や、路線バスを活用した客貨混載の取組みを行っているほか、奥日光エリアに所在するグループ施設への省エネルギー設備などの導入などを進めています。

これに加え、脱炭素先行地域の取組みを推進する日光市などとも連携しながら取組みを加速化し日光エリアのブランド強化を図っていきます。

東武グループにおける脱炭素に向けたロードマップ



詳細はこちらをご覧ください。「CO_2排出量削減」
https://www.tobu.co.jp/corporation/kankyo/emissions_reduction/

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、CO_2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、奥日光に所在する東武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などの再生可能エネルギーを順次導入予定です。



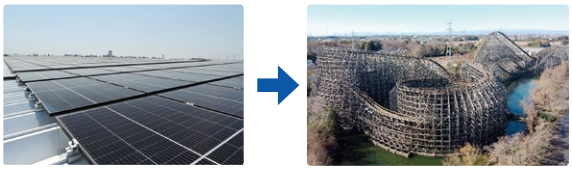
バイオ燃料バス

省エネルギー・再生可能エネルギーの取組み

東武アーバンパークラインに2025年に導入した80000系車両や、東上線に2026年に導入した90000系車両は、従来の8000系、9000系車両と比較し、消費電力を40%以上削減しており、こうした省エネ車両を順次導入予定です。


80000系車両と90000系車両

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、そのうちの一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。


東武商事が設置した太陽光発電所　電力を供給される東武動物公園

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、沿線地域社会の持続的成長を実現するために、森林・水資源の保全や生物多様性の維持に取り組んでいます。

森林資源・水資源の保全に関しては、東武グループが保有する森林が持つ、治山機能・水資源の涵養・災害の防止・生物多様性の保全、さらには、CO_2の吸着機能などに着目し、森林の持つ多くの機能が最大限に発揮できるよう、適切な森林保全を行っています。

生物多様性の維持については、沿線地域社会の持続的発展には多様な生物共生・共創が生み出す様々な価値が不可欠であると考え、東武グループではその一助となるべく、様々な取組みを行っています。

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/

■ 森林資源・水資源の保全

東武グループでは、保有する森林について、その機能が最大限に発揮できるよう、定期的な間伐・下刈りなどを行っています。また、「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、森林保全への理解を広げる活動にも積極的に取り組んでいます。




保有山林において実施する適正な森林保全、もやかきを体験する参加者

■ ホタルの自然育成

東武鉄道では、東武鬼怒川線沿線の倉ヶ崎SL花畑において、現在ではあまり見られなくなったホタルの幼虫を、かつて自生していた環境下に放流し、ホタルの自然育成を目指す取組みを東武動物公園の協力のもとチャレンジしています。




倉ケ崎SL花畑とホタル川、ホタル幼虫の放流

■ 生物多様性に関する教育

東武動物公園は2026年1月に、埼玉県の動物園で初めて博物館法に基づく「登録博物館」に登録されました。

これまで行ってきた動物の展示を通じて“いのちの尊さ”や自然環境への理解を深める取組みを続けるとともに、今後も地域社会に対して、一層責任ある学びの拠点としての役割を果たしていきます。



ふれあい動物教室

■ 社有林の間伐材活用

東武鉄道では、社有林の管理に伴い発生した間伐材を駅舎リニューアル時に一部の駅においてベンチや内装に活用しています。2026年4月にリニューアルした北千住駅特急ホーム待合室では、間伐材の端材から生成された木チップ舗装ブロックを活用しています。




リニューアルした北千住駅特急ホーム待合室と、浅草駅間伐材活用装飾

■ 国立公園オフィシャルパートナーシップ

東武鉄道と東武トップツアーズの2社は、2017年3月に環境省と国立公園オフィシャルパートナーシップを締結しています。これは、環境省と企業または団体が相互に協力し、日本が世界に誇る国立公園の美しい景観と、国立公園に滞在する魅力を世界に向けて発信し、国内外からの国立公園利用者の拡大を図ることで、人々の自然環境の保全への理解を深めるとともに、国立公園の所在する地域の活性化につなげるためのパートナーシッププログラムです。



国立公園オフィシャルパートナーシップ

■ 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」など、多種多様な動物の繁殖にも積極的に取り組んでいます。これからも培ってきた飼育、繁殖の知見を活かし、種の保存に取り組んでいきます。



2026年5月に誕生した「アクシスシカ」

ステークホルダーへの取組み

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共に、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、地域の発展と共に成長してきました。今後もステークホルダーと協力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、地域と共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、すべ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、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声を取り入れ、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。また、1951年4月創刊以来70年以上継続する広報誌『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/



マンスリーとーぶ7月号

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/


地域コミュニティと愛着を創出、地域住民と協働でマルシェ「PICNIGOOD sokamatsubara」を開催

サプライヤーエンゲージメント

東武鉄道では、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/


事故防止及び災害防止連絡会議

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、2025年度は、以下の取組みを実施しました。

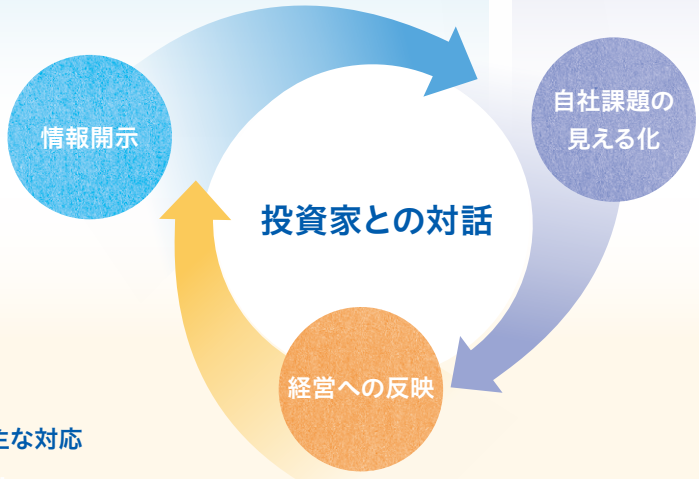
また、2025年10月には、株主・投資家の皆様とのさらなる対話・コミュニケーション促進のため、専属部署として経営企画本部内にIR室を設置しました。決算説明会のほか、機関投資家向け沿線施設見学会の開催や各種ミーティングを通じて、東武グループの成長戦略など積極的な発信と対話を行っています。

対話の実施状況

主な対話機会	主な対応者	回数（2025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
社長スモールミーティング	社長、財務担当役員	1回
決算補足説明	IR室長	1回
IR面談	IR室 担当役員・室長・課長 など	100件
SR面談	総務法務部・IR室 担当役員・部室長・課長 など	9件
パーセプションスタディ	ー	10件
施設見学会	IR室 担当役員・室長・課長、関係事業部担当課長 など	1回

対話の主なテーマや関心事項

- ✓ 長期経営ビジョンのアップデート、資本コストと株価を意識した経営への評価
- ✓ 企業価値・株式評価向上に向けた取組み
- ✓ 次期株主総会の論点
- ✓ 議決権行使基準改定の方向性
- ✓ 統合報告書・サステナビリティへの評価



対話内容を踏まえた主な対応

株主還元	中期経営計画期間中における株主還元の基本方針（総還元性向）をアップデート
ガバナンス	社外取締役を2名増員し、取締役会における独立社外取締役の構成比率を過半数へ
	女性取締役を1名増員して2名とし、女性の取締役比率を向上
投資家との対話	社長スモールミーティングの開催
	四半期決算ごとにおける決算補足説明をオンラインで実施
情報開示	決算説明会資料・FACT BOOKなど開示資料の整理と充実
	東武鉄道公式ホームページにおけるIR情報ページの内容充実
社内へのフィードバック	投資家との対話状況の社内へのフィードバックの充実
社内体制強化	IR専属部署を設立（IR室）

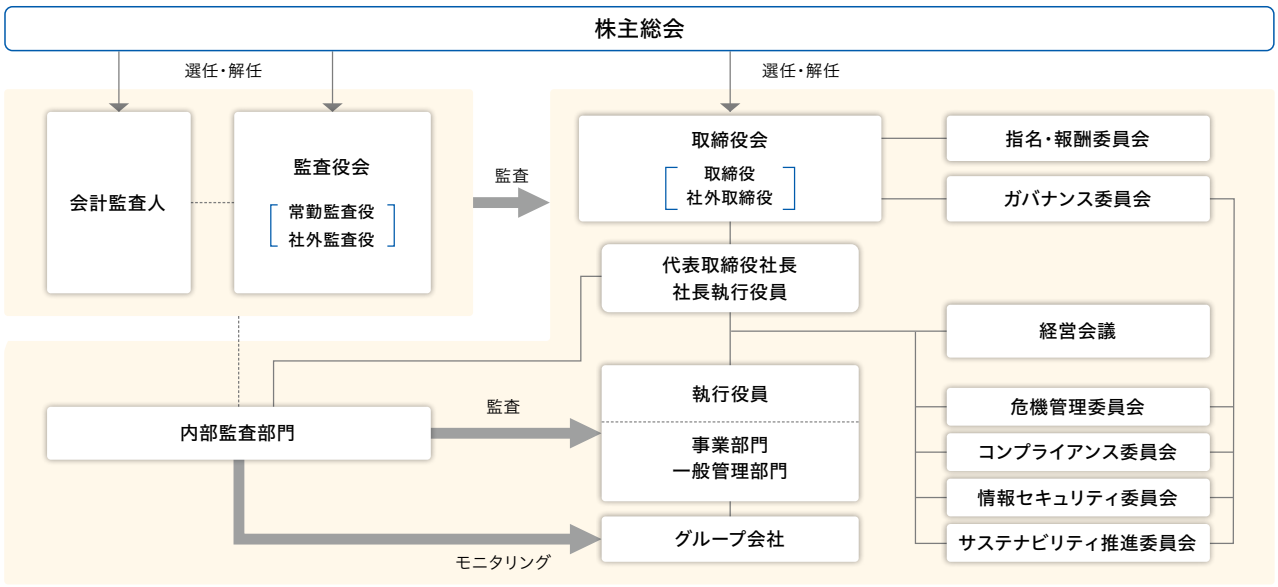
コーポレート・ガバナンス

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（模式図）



監督機能の高度化と実効性の強化

2016
- 指名・報酬委員会の設置

2018
- 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
- 取締役に対する株式報酬制度の導入

2023
- 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
- 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）

取締役会の構成推移

※株主総会終結時の人数

区分	2015 … 2017	2018	2019	2020 … 2022	2023 … 2026
社内	13名	14名	7名	8名	7名	5名	4名
社外	2名	2名	2名	2名	4名	4名	4名	6名
社外取締役の割合	13.3%	12.5%	22.2%	20.0%	33.3%	36.3%	44.4%	60.0%
うち女性	1名	1名	0名	0名	1名	1名	1名	2名

女性社外取締役を初めて選任

取締役の3分の1以上が社外取締役

取締役の過半数が社外取締役

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。東武鉄道の取締役会は、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・能力がバランス良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、東武鉄道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。

会議体	構成メンバー		役割・目的	2025年度の開催回数と主な審議内容	
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など、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4名 社外取締役6名 常勤監査役2名 社外監査役3名		主な審議内容	・長期経営ビジョンに関する議論 ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 ・取締役会の実効性分析・評価 ・グループ会社のガバナンスに関する事項 ・役員人事・報酬に関する事項 ・政策保有株式に関する保有意義の検証 ・重要な業務執行に関する事項 ・ガバナンス委員会に関する事項 ・株主などとの対話状況 ・統合報告書に関する事項
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	5回
	構成	代表取締役2名 社外取締役3名		主な審議内容	・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 ・短期インセンティブ報酬の評価指標に関する事項
ガバナンス委員会	議長	社外取締役	東武鉄道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など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	3回
	構成	代表取締役2名 社外取締役3名 常勤監査役2名		主な審議内容	・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 ・統合報告書制作
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	24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	・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　など

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

東武鉄道では、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より取締役会が構成され、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・能力がバランス良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、今後の東武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、東武鉄道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、東武鉄道は執行役員制度を導入しており、東武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。

スキル・マトリックス各項目の選定理由

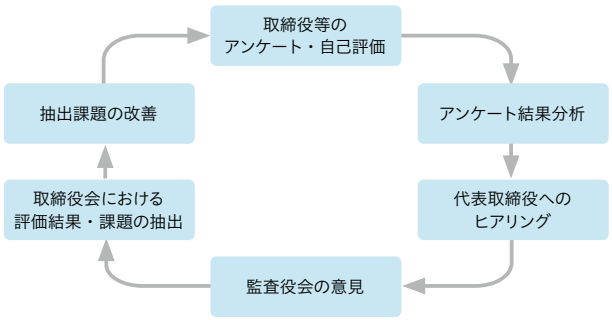
項目	選定理由
企業経営・経営戦略	事業環境やニーズの変化を進取する「挑戦」と、関係者との協力や連携により価値を創出する「協創」により、重点戦略（成長戦略）を推進し、「東武グループの持続的な成長」と「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を図るため
財務・会計	正確・適切な財務報告と財務健全性の維持を実現し、かつ持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化を実現する的確な財務・資本戦略を推進するため
人材開発・組織戦略	人的資本は当社グループの事業の基盤であり、経営戦略と事業戦略に応じた人的資本戦略を推進するため
法務・リスクマネジメント	コンプライアンス経営や適切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図るため
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図るため
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図るため
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など、事業基盤（沿線）の持続的な発展を図るため
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

取締役会実効性評価

取締役会の実効性を確保すべく、毎年、取締役等の自己評価などを踏まえ、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、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など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取りまとめました。



前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	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に鑑み、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	● 役員トレーニングプログラム（ウェブ版）を開始 ● グループ会社社長による講演 ● 総合指令所や乗務管区について社外役員への現地視察会を開催	● 取締役には、新任者教育のほか、常勤役員に対する役員勉強会やグループ経営層も対象とした有識者講演会を開催している。また、経済団体及び業界団体などの各種セミナーを紹介し受講を推奨、本年度は新たにeラーニングによる役員トレーニングプログラムを導入するなど、自主的な学び環境も整えている。
2	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	● 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 ● 取締役以外の執行役員による議案説明	● CEOをはじめとする経営幹部のサクセッションや育成につき、そのプロセスを体系的に構築していく必要がある。選解任や報酬決定についても指名・報酬委員会でのさらなる議論を行い客観性や透明性を持ったものにしていく必要がある。
3	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などについて、議論の充実化を図ること	● 安全についての報告 ● 人的資本についての報告 ● サステナビリティ推進委員会への改称、統合報告書の発行を報告	● 取締役会では、ESG及び社会課題への対応は経営の重要テーマとして議論されており、本年度は脱炭素推進（EVバス、自動運転実証）、DX推進、生体認証技術活用、地域観光振興、人的資本強化及びこれに資する完全子会社の再編、働き方改革など広範にわたるサステナビリティやESGなどの課題を審議・報告している。

今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 意思決定の基礎となる情報共有のため、2025年度に実施したグループ会社社長による講演の継続や、議題資料などの情報共有を充実させること

2 投資家などとの対話状況における評価と課題を参考にしながら、資本政策について議論をさらに深め、中長期の経営計画に具体的に反映させていくこと

3 物価高・金利高に伴うコスト上昇や、投資家などから高い収益性や投資効率が求められていることを踏まえ、連結利益と投資効果の最大化を目指した新たな投資効果の把握指標などを活用し、事業ポートフォリオや各事業の成長性に関する議論をより深度化させること

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、シンポジウムなど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、これらの費用など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、経営環境などを含めた会社の情報についても説明などの機会を提供しています。



社外役員による東武鉄道施設(春日部乗務管区)の視察

政策保有株式

お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などを総合的に勘案し、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。

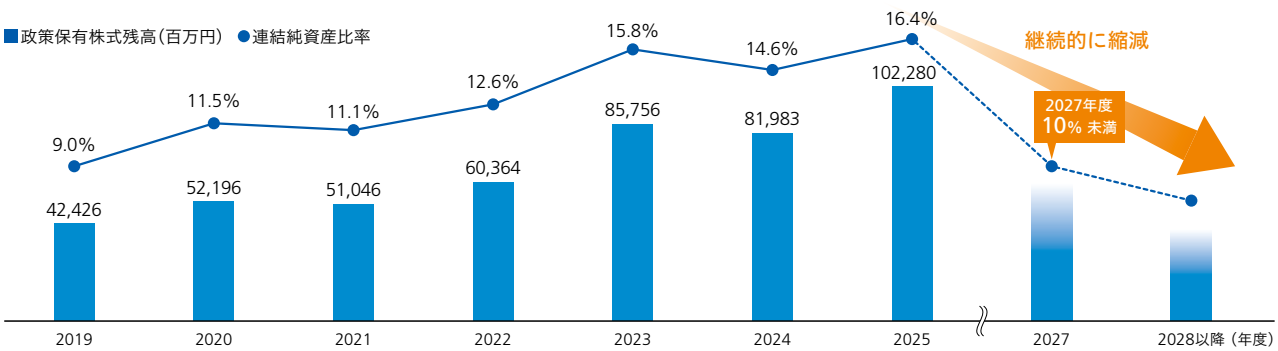
政策保有株式として保有している個別の上場株式については、毎年取締役会にて、「営業取引の維持・強化」「グループ事業の相乗効果」などの当初目的に即しているかを第一義の判断基準としつつ、当初取得目的の達成状況、保有に伴う便益やリスクが資本コストなどを踏まえた採算性に見合っているかなどの精査を行い、中長期的な視点も踏まえた継続保有の経済合理性や必然性並びに将来の見通しなどを総合的に勘案し検証しています。

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などを踏まえ、議決権の行使について慎重に検討を行っています。

政策保有株式

(単位:百万円)

内容			2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
貸借対照表上の連結純資産額		(A)	473,969	453,103	459,219	480,575	541,713	560,753	622,227
政策保有株式	非上場株式		1,503	1,473	1,074	1,047	1,044	1,044	1,043
	非上場株式以外の株式		40,923	50,722	49,971	59,316	84,711	80,939	101,236
	合計	(B)	42,426	52,196	51,046	60,364	85,756	81,983	102,280
	(銘柄数)		120	115	111	103	99	97	97
連結純資産における割合		(B)/(A)	9.0%	11.5%	11.1%	12.6%	15.8%	14.6%	16.4%



・2025年度において政策保有株式を約130億円売却。2025年度末の連結純資産に占める比率は16.4%。
・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、東武鉄道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、社会情勢など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、連結営業利益及びROEの中期経営計画などに掲げた数値に対する達成状況を評価指標とし、決定しています。なお、経済情勢などの外部要因、異常気象などを勘案し、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。）の報酬と東武鉄道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		決定方法
基本報酬		役位に応じて決定
短期インセンティブ報酬	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など各人の職務遂行状況により決定
	会社業績連動報酬分	連結営業利益及びROEの中期経営計画などに掲げた数値に対する達成状況を評価指標とし決定
中長期インセンティブ報酬		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、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（2025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）	252	147	64	40	5
監査役（社外監査役を除く）	46	46	—	—	2
社外役員	67	67	—	—	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2025年度の費用計上額です。

グループガバナンス

東武鉄道では、子会社などを統括管理する部署を設置し、「グループ会社管理規程」に基づき、子会社などの経営及び事業運営について、管理、支援を行い、子会社などにおける東武鉄道への報告体制、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、子会社などの監査役と連携し、情報共有・情報蓄積を図りながら、子会社など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」の開催などにより、グループ経営方針の伝達と経営に関する情報の共有を図っています。

役員一覧（2026年6月23日現在）

取締役



根津 嘉澄
取締役会長

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
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)

重要な兼職の状況
富国生命保険(相)社外監査役(2002年7月～)



横田 芳美
代表取締役
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)
2026年 4月 当社代表取締役(現在)



矢ケ崎 紀子
社外 独立役員
取締役

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)

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(2026年6月25日退任)
東日本高速道路(株)社外監査役(2021年6月～)



秋田 正紀
社外 独立役員
取締役

1983年 4月 阪急電鉄(株)入社
1991年 7月 (株)松屋入社
1999年 5月 同社取締役
2001年 5月 同社常務取締役
2005年 3月 同社専務取締役
2005年 5月 同社代表取締役副社長
2007年 5月 同社代表取締役社長
2008年 5月 同社代表取締役社長執行役員
2023年 3月 同社取締役会長兼取締役会議長(現在)
2026年 6月 当社取締役(現在)

重要な兼職の状況
(株)松屋取締役会長兼取締役会議長(2023年3月～)
明治安田生命保険(相)社外取締役(2026年7月2日退任)
(株)セブン&アイ・ホールディングス社外取締役(2025年5月～)



杉崎 智恵子
社外 独立役員
取締役

1986年 4月 東京都入都
2011年 8月 同知事本局政策担当部長
2013年 7月 同産業労働局観光部長
2015年 7月 同建設局用地部長
2016年10月 同建設局道路管理部長
2019年 4月 同建設局総務部長
2020年 7月 同政策企画局理事
2022年 4月 同収用委員会事務局長(2024年3月退職)
2024年 4月 公益財団法人東京動物園協会理事長(現在)
2026年 6月 当社取締役(現在)

重要な兼職の状況
公益財団法人東京動物園協会理事長(2024年4月～)



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)



鈴木 孝郎
取締役
専務執行役員
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
2026年 4月 当社取締役専務執行役員
鉄道事業本部長(現在)



河田 正也
社外 独立役員
取締役

1975年 4月 日清紡績(株)入社
2006年 6月 同社執行役員
2007年 6月 同社取締役執行役員
2009年 4月 日清紡ブレーキ(株)代表取締役社長
2010年 6月 日清紡ホールディングス(株)取締役常務執行役員
2011年 6月 日清紡ケミカル(株)代表取締役社長
2012年 6月 日清紡ホールディングス(株)取締役専務執行役員
2012年 6月 日清紡メカトロニクス(株)代表取締役社長
2013年 6月 日清紡ホールディングス(株)代表取締役社長
2019年 3月 同社代表取締役会長
2022年 3月 同社取締役会長(2023年3月退任)
2026年 6月 当社取締役(現在)

重要な兼職の状況
明治ホールディングス(株)社外取締役(2021年6月～)
セントラル硝子(株)社外取締役(2021年6月～)



松本 光弘
社外 独立役員
取締役

1983年 4月 警察庁入庁
2009年10月 福島県警察本部長
2012年 4月 警察庁人事課長
2013年 4月 警視庁公安部長
2014年 4月 神奈川県警察本部長
2015年 8月 警察庁外事情報部長
2016年 9月 警察庁警備局長
2018年 1月 警察庁長官官房長
2018年 9月 警察庁次長
2020年 1月 警察庁長官(2021年9月退官)
2026年 6月 当社取締役(現在)

重要な兼職の状況
(株)日本取引所グループ社外取締役(2023年6月～)



古宮 正章
社外 独立役員
取締役

1981年 4月 日本開発銀行入行
2012年 6月 (株)日本政策投資銀行取締役常務執行役員
2015年 6月 同行設備投資研究所長(2016年6月退任)
2016年 6月 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会
組織委員会副事務総長
2022年 6月 空港施設(株)常勤監査役(2026年6月26日退任)
2026年 6月 当社取締役(現在)

重要な兼職の状況
—

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

1958年 4月 野田醤油(株)(現 キッコーマン(株))入社
1979年 3月 同社取締役
1982年 3月 同社常務取締役
1989年 3月 同社専務取締役
1994年 3月 同社取締役副社長
1995年 2月 同社取締役社長
2001年 6月 当社監査役(現在)
2004年 6月 キッコーマン(株)取締役会長CEO
2011年 6月 同社取締役名誉会長取締役会議長(現在)
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～)



福田 修二
社外 独立役員
監査役

1974年 4月 小野田セメント(株)
(現 太平洋セメント(株))入社
2008年 4月 同社執行役員
2010年 8月 同社取締役常務執行役員
2012年 4月 同社代表取締役社長
2018年 4月 同社取締役会長
2020年 6月 当社監査役(現在)
2022年 4月 太平洋セメント(株)取締役相談役
2022年 6月 同社相談役
2024年 4月 同社名誉顧問(現在)
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

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ターナ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)
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(2026年6月30日退任)

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	○	○		○	○			○	
鈴木 孝郎	○			○		○	○		○
矢ケ崎 紀子			○				○		○
河田 正也	○	○	○		○	○			
秋田 正紀	○	○		○	○	○			
松本 光弘			○	○	○				
杉崎 智恵子			○					○	○
古宮 正章	○	○		○			○	○	

社外取締役と社長による対談



取締役社長
都筑 豊

社外取締役
矢ケ崎 紀子

経営と事業にかかわる「骨太の議論」とグループガバナンスの実効性強化を通じて企業価値の持続的な向上を目指す

東武グループのコーポレート・ガバナンスの現状に対する認識と評価

矢ケ崎　東武鉄道においては、安全は事業の根幹であり、大切にすべきことは何か、守るべきものは何かという点が明確になっています。それが社員の意識や行動の土台になっているので、ガバナンスについても非常に安定感があります。また、昨年の社外取締役メッセージでも言及がありましたが、東武がより強靭な企業グループに進化していくためには、適切な資本配分を通じてグループ各社の機能と存在感をさらに高めていくことが欠かせません。当社の取締役会が常にグループガバナンスを意識して運営されていることを心強く感じています。

東武グループのガバナンスの難しさは、企業利益の追求だけでなく、沿線エリアの持続可能性も考える必要がある点だと捉えています。例えば、沿線価値向上の観点から投資を考える際、成果指標や当該投資が必要な理由などを、外部にわかりやすく説明することが不可欠となります。社外の方々に広く理解してもらい、応援団になってもらう、その説明の仕方を磨く必要があると考えています。

取締役会における議論の活性化

矢ケ崎　東武鉄道の社外取締役に就任して通算で8年が経過しましたが、取締役会の闊達で意見が言いやすい雰囲気は就任当時とまったく変わっていません。社外取締役の方々は各自の専門分野を活かし、客観的な意見具申や提言を行っています。近年は、資本コストなど株主・投資家の視点から対応すべきテーマが明確になっています。取締役会でもそれらを意識した議題設定が行われており、経営ビジョンや事業ポートフォリオに関する発言も増えています。

都筑　昨年の社外取締役メッセージで、当時の柴田取締役が会社の大枠や中長期的な方向性にかかわる「骨太の議論」の必要性を強調していました。それから1年、取締役会の議論内容に変化を感じていますか。

矢ケ崎　「骨太の議論」への意識は、確実に高まっていると思います。議論を深めるべく、社外取締役も、「骨太の議論」という縦糸に自身の見識を横糸にして織り交ぜた「面的な発言」を心がけて議論に臨んでいます。

一方、執行サイドに関しては、経営会議をはじめとして、「骨太の議論を支える骨太な体制」と言うべき社内の土台を、より一層強化していく必要があると考えています。



都筑　執行側として、2025年度は2つの目標を期初に掲げました。一つは資本コストや株価を意識した経営の実現、もう一つは長期経営ビジョンと中期経営計画のアップデートです。取締役会でも多くの時間を割いて議論しました。戦略や施策の進捗度合いなど、社外取締役からは絶えず、各専門分野から貴重な意見や提言をいただいています。

矢ケ崎　取締役会が始まる前の控室では和気あいあいとした情報交換が行われています。集まってきた社外取締役の方々が株価の話題から始まり、各専門分野の話をしているところに、会長や社長も加わると「骨太の議論」の前哨戦のような意見交換の場となっていきます。この時間は非常に有益で、双方にとって貴重なコミュニケーションの場になっています。

都筑　そうした意見交換が、取締役会での活発な議論につながっていきます。この1年を振り返ると、「骨太の議論」が活性化してきたことを実感しています。例えば、建設費が高騰して金利が上昇する中、ホテル新設や池袋・押上の再開発といった大規模プロジェクトの事業性、その資金調達など、社外取締役と執行側で議論を重ねてきました。また、目標値の見直し・新設、IR活動の強化など株主・投資家との対話でいただいた意見に関しても、実際の取組みに反映してきました。

成長ドライバーとして位置づけている「観光事業」

矢ケ崎　長期経営ビジョンでは、成長ドライバーの最初に観光事業を掲げていますが、大変意欲的なことだと考えています。観光事業はイベントリスクの影響を受けやすく、需要の不安定さを内包していますが、逆に伸びるときには大きく伸びる。そのような需要特性をどのようにして成長ドライバー事業に変えていくか。当社の経営陣は、観光事業のリスクと機会をしっかり認識しています。当社は、国内旅行とインバウンド旅行の両市場に注力しており、特に成長分野である後者への対応も積極的になされています。都内では、浅草を拠点とし、その近郊に東京スカイツリー®があり、また銀座にはホテルも展開し、沿線をうまく活用した受入体制を構築しています。結果として、台湾をはじめとするアジア地域だけでなく、欧米豪といった遠方からの観光客も取り込めており、顧客のポートフォリオができています。こうしたバランスの良さが当社の特徴であり、さらに交通、宿泊、飲食、観光施設などの事業をグループで経営しており、総合力を活かすことができるのが強みだと考えています。

　また、当社は地域と良好な関係を築いているなど、観光事業に対する取組み姿勢も優れています。観光はビジネスであり、産業であり、国の成長戦略そのものですが、そのもとになる資源は、地域の皆様がつくり守ってきた歴史・文化、あるいは地球が創ってくれた自然です。したがって、地域や自然を尊重し配慮することが極めて重要であり、これがサステナビリティの根源でもあります。

都筑　東武鉄道には128年の長い歴史を浅草、日光、川越など日本有数の観光地を擁する沿線地域と共に歩み、育んできたDNAがあります。東武グループには、観光資源を経営に活かしていく土壌があり仕組みがある。それが成長ドライバーの筆頭に観光事業を挙げた根拠でもあり、狙いでもありました。私は、旺盛な観光需要を東武グループに取り込んでいくことが大切だと考えています。

矢ケ崎　今後の課題は、日光等に所有するホテルなど、富裕層にまで対応できる優れた経営資源をいかに活用し、東武グループと地域の両方がメリットを得ていくかにあると考えています。市場の動向を見据えて、ハード面・ソフト面共に経営資源をしっかり磨き、国内外の観光客から選ばれ続けることが必要だと考えます。

都筑　富裕層への対応の試金石が中禅寺湖畔の「ザ・リッツ・カールトン日光」です。ここを足がかりにホスピタリティを磨いていきます。今後も矢ケ崎取締役より様々な提言をいただき、国内外の観光客から選ばれ続けられるよう取組みを一つずつ積み上げていきたいと思います。

東武グループにおけるガバナンスの実効性

矢ケ崎　実効性評価の分析結果を見ると、社内と社外、各取締役の間に、会社からの情報提供への満足度に若干の差があることがうかがえます。私は、社外取締役が自身の責務を果たすためにより多くの情報を欲していることの表れと捉えており、健全な差であると考えています。実際、当社の社外取締役や社外監査役の方々は、日頃から情報収集への意識が高く、そこから何かの兆候を捉えた際には取締役会での質問や議論につながっていくと感じています。取締役会に先立ち、執行サイドや事務局から様々な情報が提供・共有され、取締役会資料は事前に送られてくるので、準備時間は確保できています。直近では、グループ会社の

トップが自社の状況や戦略を説明する新しい試みも始まりました。活発な質疑や提案が行われており、非常に良い取組みだと感じています。

都筑　社外取締役の方々と対話する中で、グループ会社の状況がわからないという声があったことを踏まえ、昨年から取締役会後に行われるランチミーティングにおいてグループ会社のトップが自社のことを説明する時間を設けました。これまで2回実施しましたが、社外取締役から高い評価をいただいたことは、ガバナンス強化を進めるうえで大きな自信となりました。一方で、指名・報酬委員会の委員である社外取締役の方々が、役員選任プロセスにおいて次期役員候補の資質や適正などが捉えづらいということは課題と認識しており、取締役会で執行役員が発言する機会を増やすなど対応策を講じています。

取締役会の構成

都筑　本年6月、社外取締役を2名増員し、取締役会の構成は10名中、社外が6名となり、初めて社外取締役の人数が社内を上回ることになりました。当社は多角的に事業を手がけているため、取締役会は多方面に専門性を持つ方で構成されていないとグループ経営が成り立ちません。今回、社外取締役が増員されたことにより、今まで以上に客観的な視点から様々な意見をいただけるようになり、議論がさらに活性化するものと期待しています。

矢ケ崎　当社は社会に不可欠なインフラを担い、公益性も高い企業集団ですので、広い視野を持つ方々に社外取締役を務めていただくことが重要だと考えています。一方で、組織の多様性という観点から、私が指名・報酬委員会の席上で毎回申し上げているのが、「内部からの女性役員昇格」です。執行サイドの方々から、候補者や、昇進・昇格に向けた動きなどについて丁寧にご説明いただいており、着実に進展しているものと理解しています。



都筑　矢ケ崎取締役からは、以前より経営層に女性を増やすべきとのご意見をいただいており、それは喫緊の課題だと認識して取組みを進めてきました。過去には、鉄道業は男性の職場というイメージでしたが、今は女性が幅広く活躍しており、女性社員のマネジメント層への登用は着実に進んでいます。

矢ケ崎　今回、女性の社外取締役が1人増え、着実に前進していると思います。女性役員比率3割以上の目標に向けた会社としての考え方や取組みなどから、内部からの昇進も遠くない将来に実現するものと期待しています。社内の候補者の経歴を見ると、グループ会社の経営を担うなど豊かな経験を積んでいることが読み取れて、とても心強く思っています。女性活躍や登用に関して課題があるとすれば、「後進をどう育てていくか」です。私の過去の経験を踏まえると、女性候補者の母集団を拡充し続けていくためには、後進の女性社員に対してどのようなメッセージを発信すればよいのか、現職の女性管理職を含めてマネジメント層全体で考えていく必要があります。

後継者計画と役員報酬制度の連動

矢ケ崎　次世代の経営者層の育成はどの会社でも難しい課題ですが、わかりやすい評価の物差しがあることが大事です。次世代経営層育成やサクセッションプランと役員報酬の評価・算定方法、これらは連動して考えなければなりません。役員をどのように評価するのが当社にとって望ましいのか、また評価結果が社内にどういうメッセージとして届くのか、その点に留意しながら妥当な評価手法を構築していく必要があります。

都筑　役員報酬の評価指標は、可能な限り「見える化」して、わかりやすくしておくことが必要ですし、従来の指標がマッチしなくなった時には、速やかに変えなければなりません。当社でも、昨年、報酬制度の見直しを行い、ROEをKPIに追加しました。一方で、執行役員への登用基準を明確化することも必要だと感じています。

ガバナンス委員会議長としての今後の抱負や取組みへの意気込み

矢ケ崎　柴田前取締役の後任としてガバナンス委員会の議長に就任しました。身に余る大役にあらためて気を引き締めています。ガバナンスは、企業集団の重要な基盤であり、継続した取組みによってその基盤を強化していくことが大切だと考えています。当社は、人の命を預かる社会イン

フラを担っている企業であり、安全安心は最優先事項です。それを土台に、守りのガバナンスにとどまることなく、グループ全体の力を結集して新たなことにチャレンジしていく。企業価値のみならず、沿線エリアの価値も向上させる方向に、会長や社長のリーダーシップのもと全社一丸となって取り組んでいく必要があります。ガバナンス委員会の議長として、その歩みが確実なものとなるよう、しっかり支えていきたいと思います。

また、私の専門の観光分野では、観光客が不案内な旅先で災害などに遭遇した場合のリスク・マネジメントも研究されており、ここでは、「日頃から『想定外』の範囲を狭めるよう頭のトレーニングをしておき、実際の危急の事態に対しては「減災」という視点で対処する」という考え方をします。これはガバナンスにも通じるものです。自分の専門領域で得た知見を、東武鉄道のガバナンスに還元していきたいと考えています。

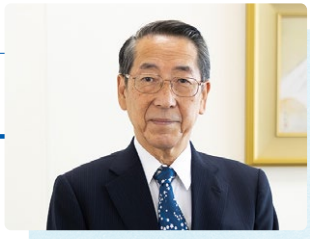
都筑　矢ケ崎取締役は、当社のことをよくご存じであり、かつ見識のある方ですので、議長職は適任だと受け止めています。矢ケ崎取締役の優れたバランス感覚は、議長としてガバナンス委員会の下にある複数の委員会などを束ねていくうえで、大きな力になるものと信じています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へのメッセージ

矢ケ崎　産学官のすべてを経験していることが私の強みだと自負しています。東武グループの「良き第三者」として、独立社外取締役としての責務をしっかりと果たしていきます。今、私が最も注力している研究分野は、観光資源や観光地はいかに管理・運営されていくべきかというデスティネーション・マネジメントです。多様な関係者間を調整し、市場の動向を見極めながら、目標の達成に向けて地域の総力を結集していくというもので、特に、地域内外に納得してもらえる目標設定と説明力が重要になります。当社にとっても、地域の皆様と共に、これから何を目指して、どのような道を歩んでいくのかをわかりやすいストーリーとして伝えていくことが重要で、そこに少しでも貢献していきたいと考えています。また、東武グループの女性社員の方々が話してみたいと思っていただけるような、女性管理職の方々が幹部にチャレンジするのも悪くないと思っていただけるような、そんな女性の社外取締役の一人として行動していきたいと思います。

都筑　今回の対談では、矢ケ崎取締役から、東武グループの経営体制やガバナンスについて、貴重なご指摘やご提言をいただきました。ここで得られた気づきや知見を、今後の経営と事業運営に活かしていきたいと思います。そして、お客様や株主・投資家の皆様、事業パートナー、地域社会など、様々なステークホルダーの皆様と共に、当社の企業価値向上に取り組み、豊かで快適な暮らしの実現に貢献してまいります。

取締役会議長メッセージ



取締役会長
根津 嘉澄

取締役会議長としてこの1年間を振り返ると、各取締役の知見や経験などを活かした活発な議論が行われるよう取り組んできましたが、特に「骨太の議論」を行う場面が増えたと感じています。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」のもと、沿線価値の向上と事業ポートフォリオの進化を通じて持続的な成長を目指しています。取締役会では、成長戦略や、資本コストや株価を意識した経営を中心に、成長投資と株主還元のバランス、事業ポートフォリオの最適化などに関し、将来を見据えた「骨太の議論」を重ねています。

また、企業価値向上の実現には、当社単体だけでなくグループ全体での成長が不可欠です。課題の一つとして認識している「グループガバナンスの強化」に関しては、グループ各社の独自性を活かしつつ、リスク管理やコンプライアンスへの取組みを含めた実効性の高いガバナンス強化への取組みを推進しています。グループ各社との対話やモニタリングを通じて経営基盤の強化を図り、グループ一体となった価値創造の実現を目指しています。

歴史的な転換点を迎えている東武グループにおいては、矢ケ崎取締役からのメッセージにもあるとおり、守りのガバナンスだけでなく、グループ全体の力を結集して新たなことにチャレンジしていくことが大切だと考えています。本年6月には社外取締役を増員し、社外取締役が過半数を占める体制へ移行しました。取締役会の独立性・客観性を一層高め、多様な知見と専門性を経営に反映する体制を強化しています。今後においても、豊富な経験を有する矢ケ崎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、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長を果たすべく、取締役会のさらなる実効性強化に取り組んでまいります。

コンプライアンス

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に支えられていることを自覚し、役員、執行役員及び従業員などが法令及び社内規程などを守り、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、各種教育研修など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、拡充に努め、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。

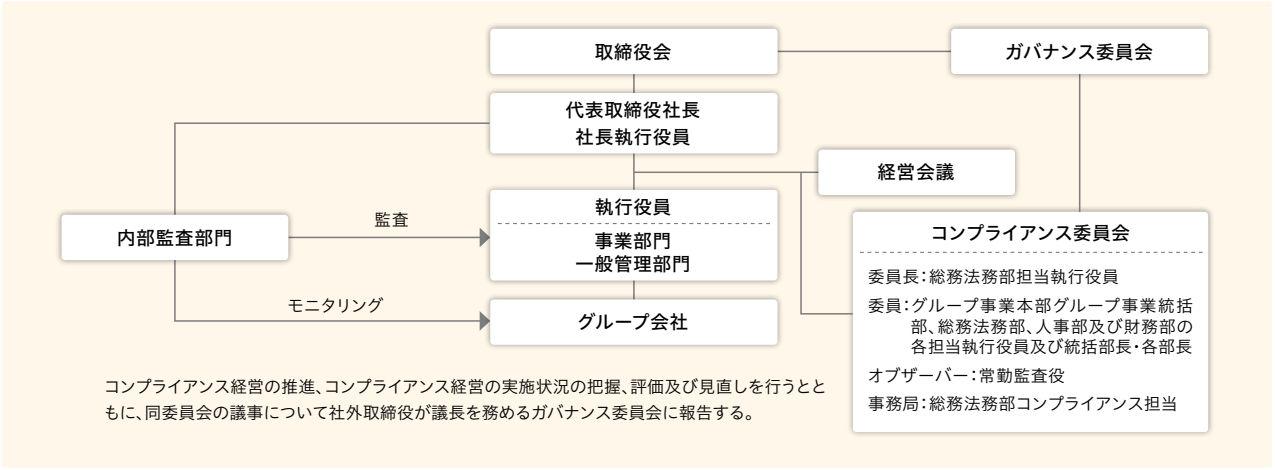
お客様に対して	私たちは、安全・安心を第一に考え、お客様のニーズに合わせた高品質なサービス・商品を提供しつづけることによって、お客様からの期待にこたえます。
投資家に対して	私たちは、適時・適切な情報開示による投資家の皆様からの信頼をベースに、経営環境の変化に対応した事業展開によって企業価値増大を目指し、誠実な企業行動を推進します。
お取引先に対して	私たちは、お取引先と相互に信頼を築くために、法令に基づき、公平・公正かつ透明な取引を行います。
社会に対して	私たちは、事業を通じて地域社会の魅力創造に努め、社会とのコミュニケーションや地球環境に配慮したよき企業市民として活動します。
東武グルー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

東武鉄道では、「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などに配付し、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、子会社など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、子会社などの経営及び事業運営について、管理、支援を行い、子会社などにおける東武鉄道への報告体制、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、子会社などの監査役と連携し、情報共有・情報蓄積を図りながら、子会社など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」の開催などにより、グループ経営方針の伝達と子会社などの事業の進捗状況及び経営に関する情報の共有を図り、子会社などと連携し、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



コンプライアンス経営の推進、コンプライアンス経営の実施状況の把握、評価及び見直しを行うとともに、同委員会の議事について社外取締役が議長を務めるガバナンス委員会に報告する。

コンプライアンス研修・教育

東武鉄道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などに対するコンプライアンス教育を実施するとともに、全従業員など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においてコンプライアンス教育を実施しています。

2025年度に実施した主なコンプライアンス教育
（東武鉄道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・主務任用候補者研修・研究課程	257
コンプライアンス・テーマ教育 （お取引先との関係、知的財産権の保護）	8,147

※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、東武シェアードサービス
※東武鉄道は、2026年４月１日に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を吸収合併しました。

腐敗防止の取組み

東武鉄道は法令及び健全な商習慣に従い、公平・公正かつ透明な選定・取引を行う方針を定め、研修・教育を通じて贈収賄・汚職の防止に取り組むとともに、インサイダー情報についても厳格に管理し、eラーニングなどにより取引禁止の徹底を図っているほか、反社会的勢力に対してはグループで情報共有体制を構築し排除を徹底しています。

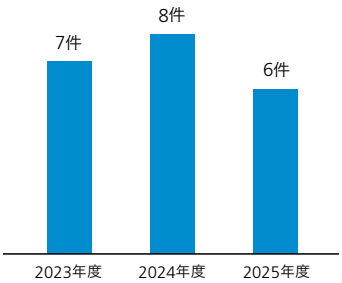
なお、東武鉄道は2023年4月に公表した「パートナーシップ構築宣言」に基づきお取引先との共存共栄と適正取引の推進に努めています。

内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）

東武鉄道では、「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、再発防止策など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。

また、同規程に基づき、社内外に「東武鉄道コンプライアンス・ホットライン」を設置し、役員、執行役員及び従業員などからの通報・相談（匿名可、電話・文書・メールにて受付）を通じて違反の早期発見・是正を図る体制を整備しています。通報・相談受付後は必要に応じて調査を行い、事実に基づき適正な対応を実施するとともに、その結果を相談者へ通知します。さらに、当該ホットラインの継続的な社内周知に努めています。

コンプライアンス・ホットライン
件数の推移



リスク管理

リスク管理に対する基本的な考え方

東武鉄道は、「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、お取引先などの関係者並びに東武鉄道及び従業員などに対する被害を最小限にとどめ、もって東武鉄道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。

詳細はこちらをご覧ください。「個人情報保護ポリシー」
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。

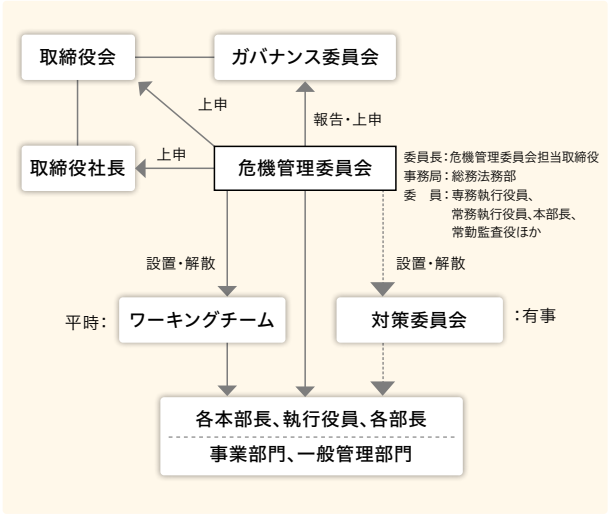
危機管理委員会は、危機管理委員会担当取締役を委員長とし、各部門担当執行役員ほかで構成し、6カ月に1回の定例会議を開催しているほか、必要な都度臨時の会議を開催しています。また、複数の部署にわたる危機の予防のため、関係各部署からなる危機の予防に関するワーキングチームを設置しています。

各部門では、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を見える化した「リスクマップ」や事象ごとの対応を列挙した「危機の予防に関する報告書」を作成し、危機の未然防止のため、把握した危機及び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。

全社的に影響を与えるような重要事項については、危機管理委員会から、取締役社長、ガバナンス委員会及び取締役会に上申しています。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、お客様などに必要に応じて、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。

リスク管理体制



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などを策定するなど、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、本社屋の状況や罹患状況など事態の状況などに応じ、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

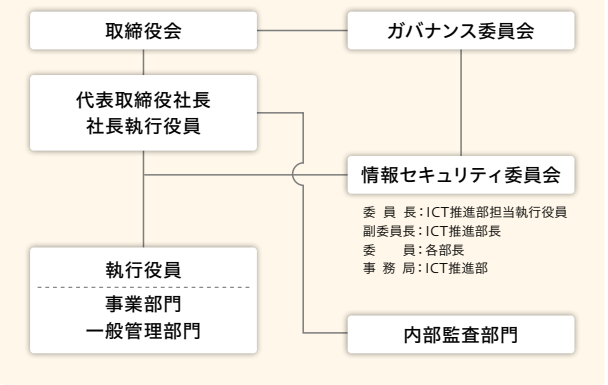
■ 運営体制

「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。

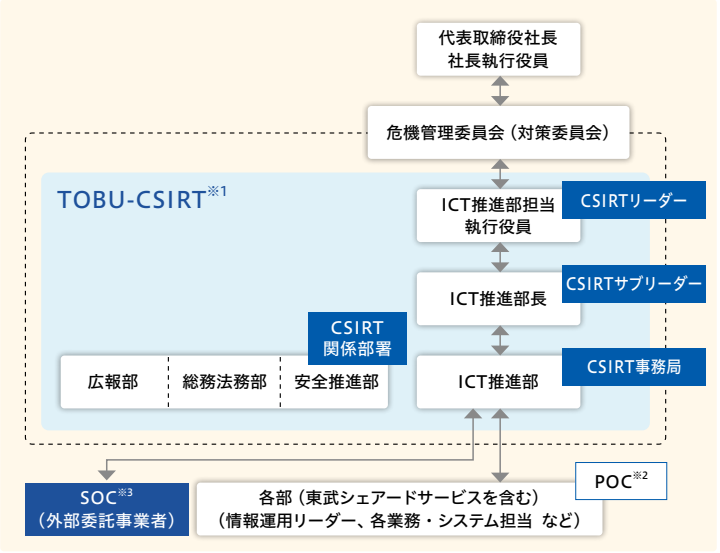
また、役員を含めた全パソコンユーザーに対しては、情報セキュリティeラーニング、標的型メール攻撃を模擬した実体験型の訓練を実施するなど、情報セキュリティに対する意識の向上を図っています。

情報セキュリティ運営体制



■「TOBU-CSIRT」の運用

高度化、複雑化するサイバー攻撃など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に取り組んでいる。

※2 POC（ポック）：Point of contactの略称。各部の連絡受付窓口。

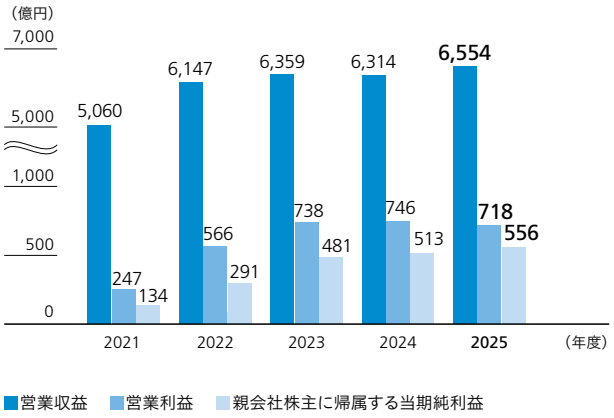
※3 SOC（ソック）：Security Operation Centerの略称。外部情報セキュリティ専門業者による助言や技術支援を役割としている。

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

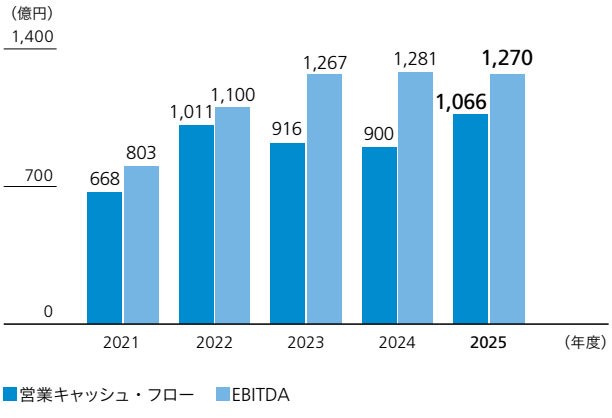
財務・非財務データ

財務関連データ

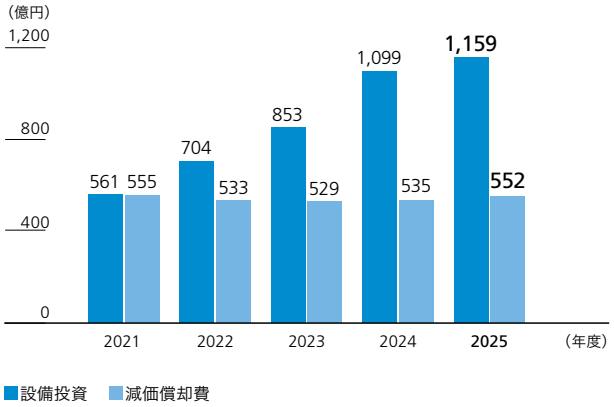
営業収益／営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



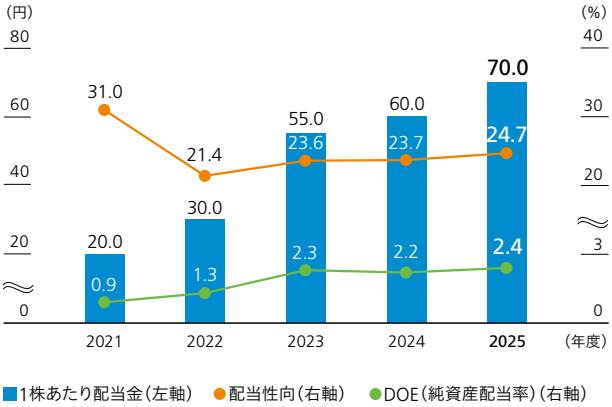
営業キャッシュ・フロー／EBITDA



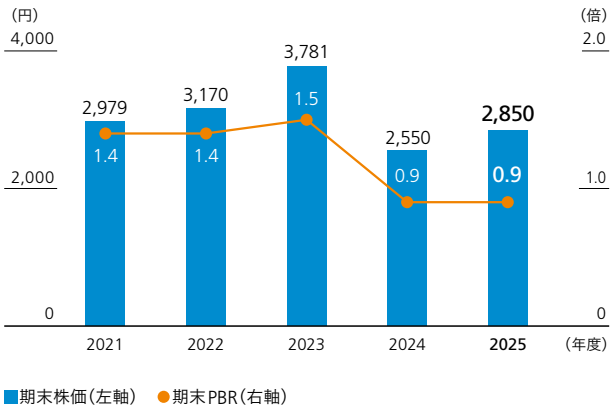
設備投資／減価償却費



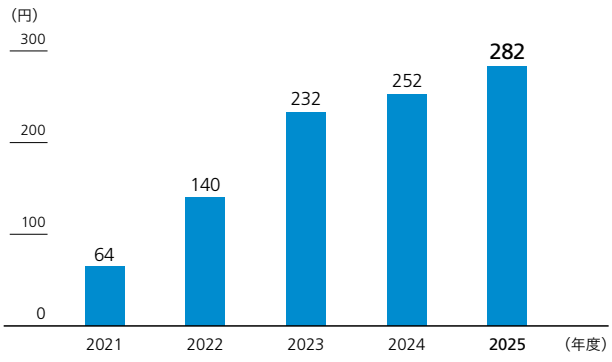
1株あたり配当金／配当性向／DOE（純資産配当率）



期末株価／期末PBR

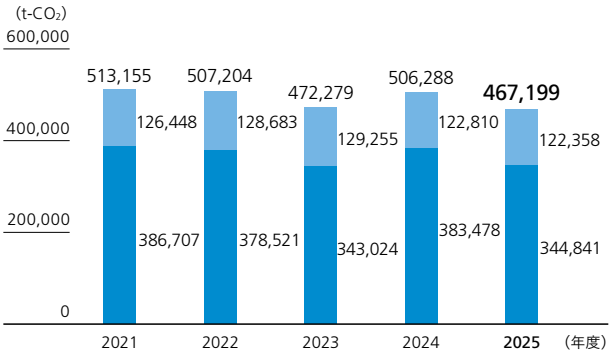


1株あたり純利益



非財務関連データ

GHG排出量（CO_2換算）

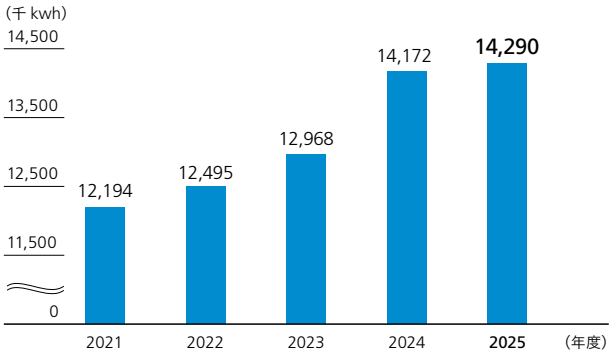


※1 対象ガスはCO_2、CH_4、N_2O、HFCs、PFCs、SF_6、NF_3

※2 2024年度以降のGHG排出量（Scope1、Scope2）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。

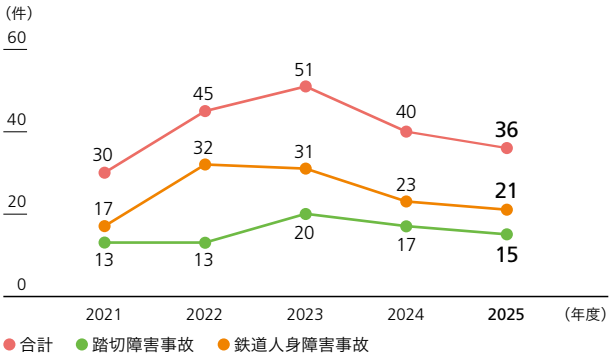
詳細はこちらをご覧ください。「LRQA独立保証声明書」
https://www.tobu.co.jp/corporation/kankyo/data/

再生可能エネルギー創出量



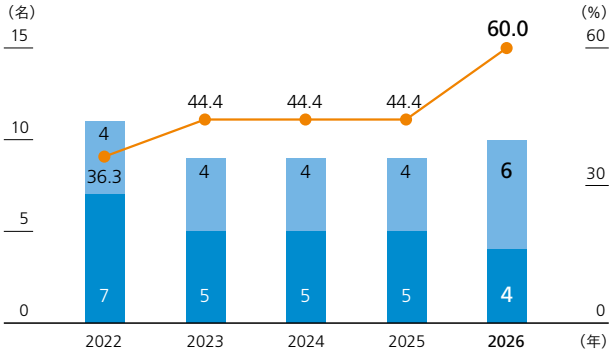
※ 2021年度まではFITによる売電量を含みます。

鉄道運転事故の件数※



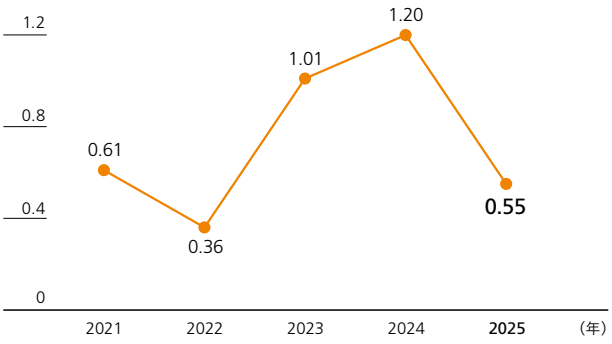
※ 自殺と思われるものは鉄道運転事故に含まれません。

取締役会の構成比

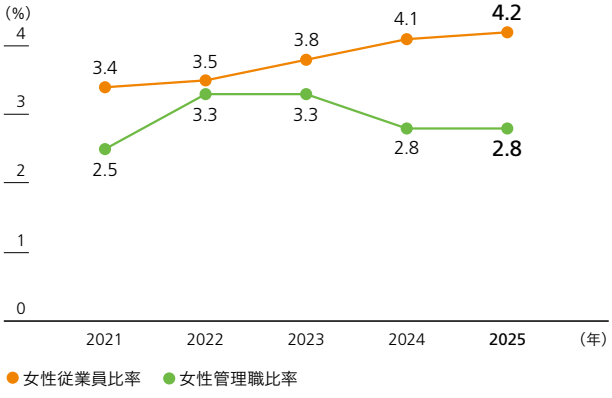


※ 株主総会終結時の人数

休業災害度数率



女性従業員比率／女性管理職比率



財務・非財務データ

年度	2015	2016	2017	2018
連結経営成績				
営業収益	574,334	568,887	569,519	617,543
営業利益	64,399	68,335	66,645	67,295
経常利益	56,006	62,128	62,286	62,972
親会社株主に帰属する当期純利益	27,277	36,137	36,025	28,024
設備投資	85,411	71,936	84,971	87,466
減価償却費	52,912	52,780	52,499	53,477
EBITDA	117,311	121,115	119,144	120,772
連結財政状態				
総資産	1,592,475	1,597,733	1,618,274	1,643,190
純資産	411,282	442,772	460,582	469,276
自己資本	391,189	421,870	446,987	461,359
有利子負債	823,474	799,737	790,290	793,137
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	78,114	87,470	91,967	88,191
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲63,593	▲55,881	▲66,951	▲76,094
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲12,102	▲29,907	▲34,111	▲8,598
フリー・キャッシュ・フロー	14,521	31,589	25,016	12,097
1株あたり情報				
当期純利益(EPS)(円)	25.54	168.79	168.87	132.65
純資産(BPS)(円)	365.43	1,970.65	2,115.70	2,183.82
配当金(DPS)(円)	30.00	32.50	35.00	35.00
配当性向(%)	23.5	19.3	20.7	26.4
経営指標				
売上高営業利益率(%)	11.2	12.0	11.7	10.9
ROE(%)	7.1	8.9	8.3	6.2
営業利益ROA(%)	4.0	4.3	4.1	4.1
自己資本比率(%)	24.6	26.4	27.6	28.1
有利子負債／EBITDA倍率(倍)	7.0	6.6	6.6	6.6
総資産回転率(回)	0.36	0.36	0.35	0.38
財務レバレッジ(倍)	4.1	3.8	3.6	3.6
DOE(純資産配当率)(%)	1.7	1.7	1.7	1.6
非財務指標				
連結従業員数(人)	19,770	19,514	19,211	20,347
障がい者雇用率(%)	3.25	3.33	3.48	3.38
鉄道運転事故発生件数(件)	23	17	14	19
GHG排出量(t-CO_2)	—	—	—	—
再生可能エネルギー創出量(千kwh)	8,266	10,823	10,689	11,563

(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CO_2、CH_4、N_2O、HFCs、PFCs、SF_6、NF_3です。
2024年度以降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。

詳細はこちらをご覧ください。「LRQA独立保証声明書」
https://www.tobu.co.jp/corporation/kankyo/data/

（単位：百万円）

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
653,874	496,326	506,023	614,751	635,964	631,461	**655,435**
62,653	▲13,577	24,732	56,688	73,883	74,604	**71,861**
58,414	▲9,892	27,406	54,815	72,033	72,716	**68,831**
35,530	▲24,965	13,453	29,179	48,164	51,330	**55,620**
103,116	70,871	56,149	70,458	85,349	109,941	**115,936**
55,442	56,664	55,570	53,354	52,916	53,539	**55,213**
118,095	43,087	80,302	110,043	126,799	128,144	**127,075**
1,656,092	1,682,497	1,689,855	1,738,195	1,704,063	1,753,200	**1,863,562**
473,969	453,103	459,219	480,575	541,713	560,753	**622,227**
465,648	444,954	452,567	474,754	535,693	554,507	**615,605**
789,533	837,279	808,507	795,502	749,777	780,253	**789,673**
101,136	39,504	66,851	101,115	91,690	90,072	**106,640**
▲75,621	▲66,283	▲30,964	▲52,711	▲61,625	▲86,778	**▲82,720**
▲22,577	40,362	▲35,005	▲25,285	▲67,918	321	**▲14,652**
25,515	▲26,779	35,887	48,404	30,065	3,294	**23,920**
168.84	▲119.67	64.49	140.06	232.99	252.99	**282.92**
2,232.01	2,132.83	2,169.34	2,296.65	2,591.47	2,777.78	**3,148.37**
40.00	20.00	20.00	30.00	55.00	60.00	**70.00**
23.7	—	31.0	21.4	23.6	23.7	**24.7**
9.6	▲2.7	4.9	9.2	11.6	11.8	**11.0**
7.7	—	3.0	6.3	9.5	9.4	**9.5**
3.8	—	1.5	3.3	4.3	4.3	**4.0**
28.1	26.4	26.8	27.3	31.4	31.6	**33.0**
6.7	19.4	10.1	7.2	5.9	6.1	**6.2**
0.39	0.29	0.30	0.35	0.37	0.36	**0.35**
3.6	3.8	3.7	3.7	3.2	3.2	**3.0**
1.8	0.9	0.9	1.3	2.3	2.2	**2.4**
20,112	20,345	19,621	18,599	18,384	18,247	**18,148**
3.39	3.37	3.43	3.37	3.35	3.37	**3.08**
16	15	30	45	51	40	**36**
—	—	513,155	507,204	472,279	506,288	**467,199**
11,535	12,264	12,194	12,495	12,968	14,172	**14,290**

グループ会社一覧（2026年3月31日現在）

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
(株) トラベルサービス	定期・回数券販売業務
上毛電気鉄道(株)	鉄道業
上電興産(株)	ゴルフ練習場
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)	貨物利用運送事業、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

※2026年4月1日　東武鉄道に吸収合併

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)東武友の会	前払式特定取引業
(株)東武宇都宮百貨店	百貨店業
(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
東武マーケティング (株)	クレジットカード業
東武商事 (株)	コンビニエンスストア、石油卸売業
東武食品サービス (株)	飲食店業、ホテル業

その他事業 16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
玉紘工業 (株)	空調設備工事業
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

会社概要・株式の状況（2026年3月31日現在）

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
資本金	1,021億3,597万1,747円
連結従業員数	18,148人
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

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
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

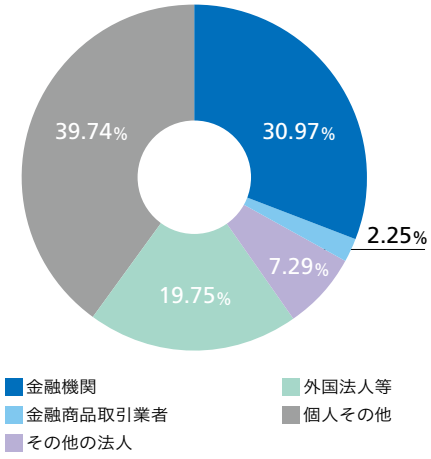
発行可能株式総数　400,000,000株
発行済株式の総数　197,266,821株
株主数　83,860名

大株主（上位10名）

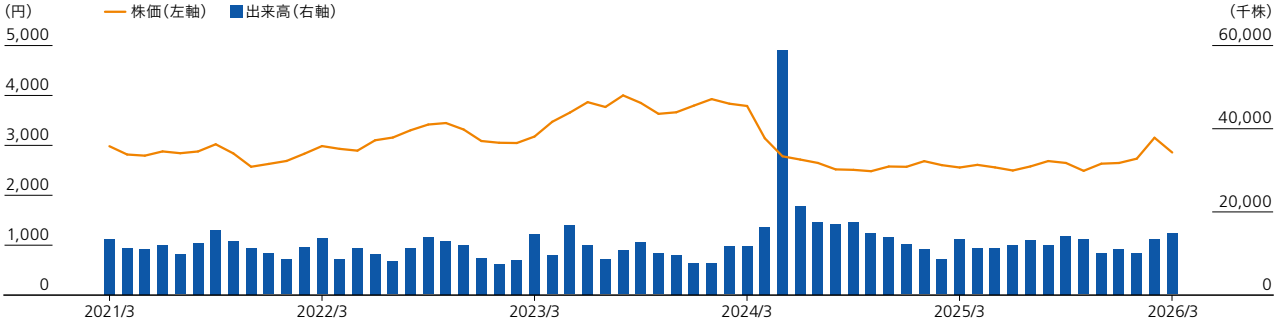
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	29,087	14.81
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	9,720	4.95
富国生命保険相互会社	5,235	2.66
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,871	1.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,678	1.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,483	1.26
株式会社みずほ銀行	2,326	1.18
株式会社埼玉りそな銀行	2,031	1.03
東日本旅客鉄道株式会社	2,024	1.03
GOVERNMENT OF NORWAY	2,014	1.02

（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、上記のほかに東武鉄道の株式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。

所有者別株式分布状況



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。


TOBU