

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。

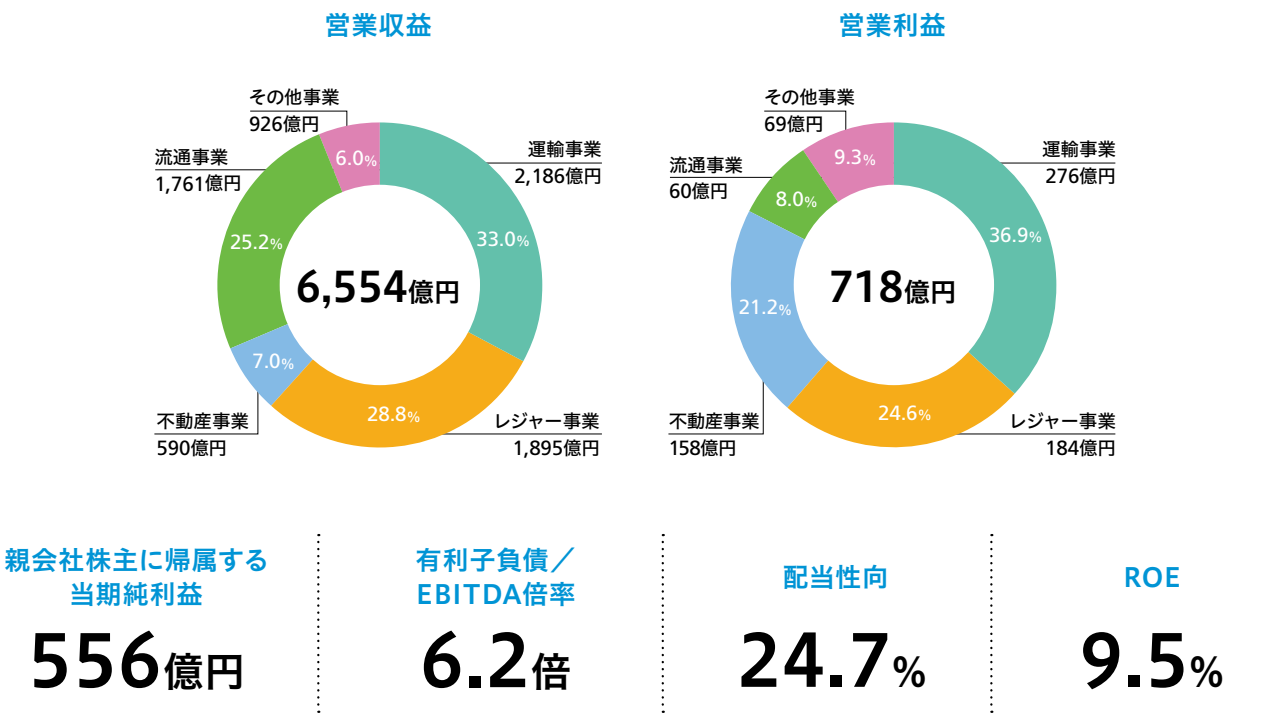
お客様の視点に立ち、
質の高い先進性や独創性あふれるサービスを提供し、
活力に富んだ暮らしやすく訪れたい東武沿線の
実現を目指します。

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。

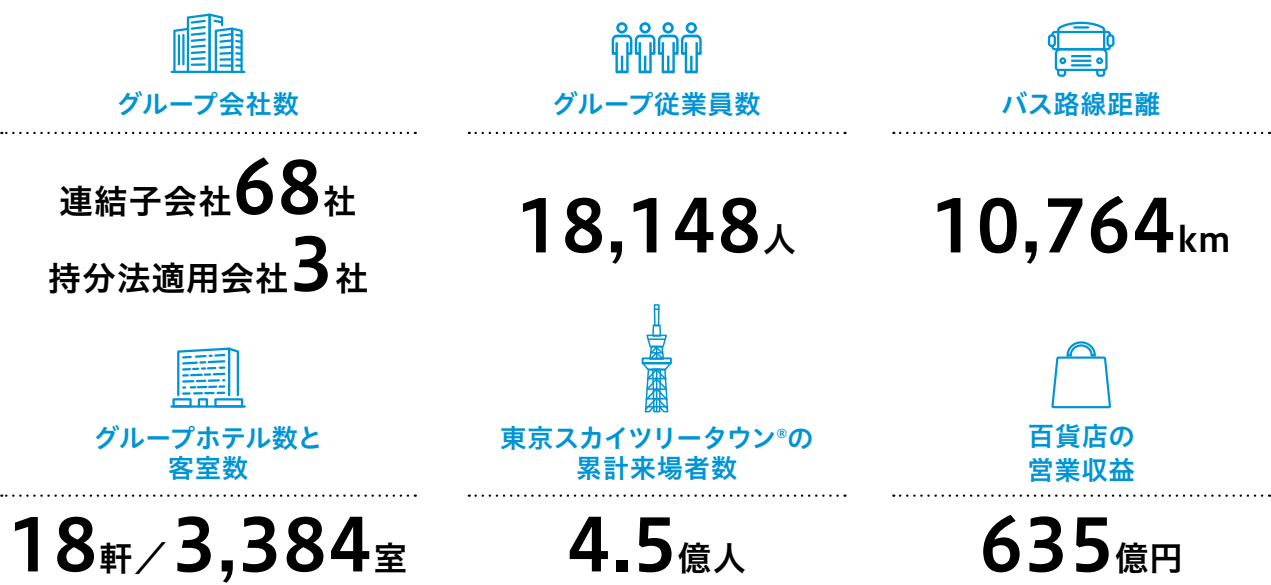
東武鉄道は1897年の設立以来、鉄道事業を主軸としつつ、運輸、レジャー、不動産、流通などにも事業を拡大してきました。現在では東武鉄道及び連結子会社68社、持分法適用会社3社からなる東武グループを構成しています。

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



東武グループの事業



東武鉄道の主要な事業エリア



東武鉄道の鉄道概要



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。

このたびは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、ご遺族の皆様にご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り組みを行ってまいりましたが、このような重大な事故が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年間で振り返ると、東武グループの将来につながる重要な取り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、価値創造の取り組みを推進

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り組みです。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り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」の取り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」の取り組みを加速し、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。今後もこうした取り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か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「グランフォレストヴィラ日光」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「スぺーシア 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と取り込むことで、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」への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、CO₂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。CO₂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

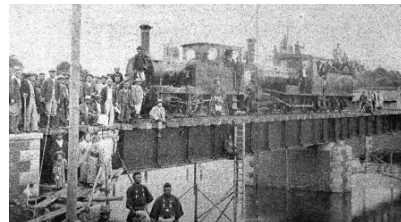
東武鉄道では株主還元を重要な経営課題の一つとして位置づけています。これまで自己株式の取得を含む総還元性向40%以上を目標に掲げていましたが、足元の状況や機関投資家などとの対話を踏まえて目標数値のアップデートを行い、「総還元性向50%を目指す」としました。総還元性向50%という水準は、当社の業績や財務内容から見て十分に達成可能な水準であると考えています。東武グループは引き続き、成長投資と株主還元の両立に取り組んでいきます。

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お願い申し上げます。



1897～

設立・路線網拡大



1899年 開業前の試運転の様子

1945～

沿線価値向上



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

1960～

輸送力増強と事業拡大



1962年 開業当時の東武百貨店池袋店

1980～

事業の多角化



1993年 アイムふじみ野マンション分譲開始

2000～

事業の選択と集中



2012年 東京スカイツリータウン®オープン

2020～

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)

時代背景

- 日本近代化
- 殖産興業政策の推進
- 戦後復興
- 国民生活の安定、向上
- 高度経済成長
- オイルショック
- 円高ドル安の進行
- バブル景気
- バブル崩壊
- 少子高齢化
- コロナ禍
- デジタル技術の進展

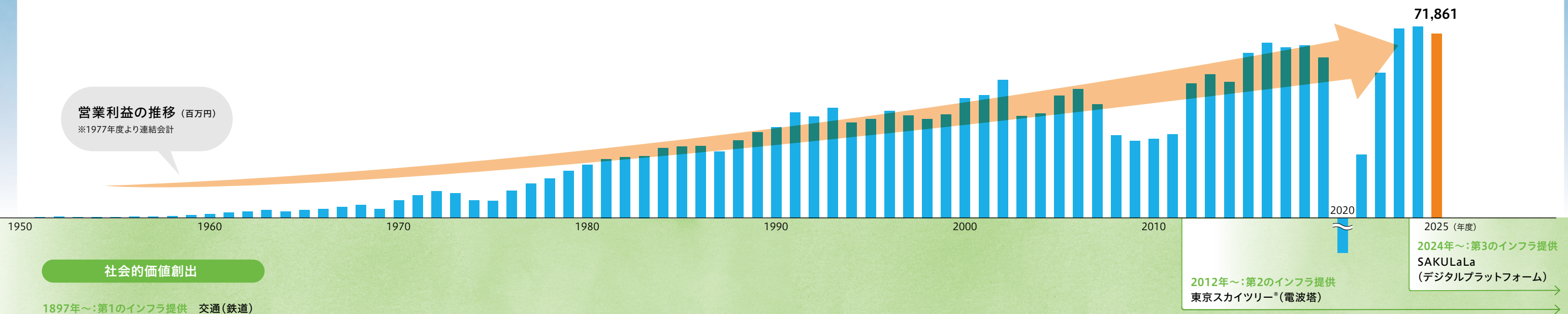
社会のニーズによる主な事業展開

- 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
- 特急列車「華厳号」「鬼怒号」を運行するなど観光需要の増加を見据えた事業を展開
- 東武スーパーマーケット霞ヶ丘店(東武ストア第1号店)開業をはじめ流通業へ進出
- 営団地下鉄(現 東京メトロ)日比谷線との相互直通運転を開始
- 住宅開発の推進
- 機械化や業務の統廃合などで省力化を推進
- 東武動物公園や東武ワールドスクウェア開業など事業領域を拡大
- ニュータウン「アイムふじみ野」の誕生や新駅開業など人々のライフスタイルの多様化やニーズの変化に合わせた事業を展開
- 事業の再編と財務体質の強化
- 民鉄最長の複々線完成と他社線との乗り入れによる鉄道ネットワークのさらなる拡充
- 東京スカイツリータウンなど収益力の高い事業への集中投資
- 観光・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

【創業時からの変わらぬ信念】

沿線地域の発展と事業成長の両立

営業利益の推移(百万円)
※1977年度より連結会計



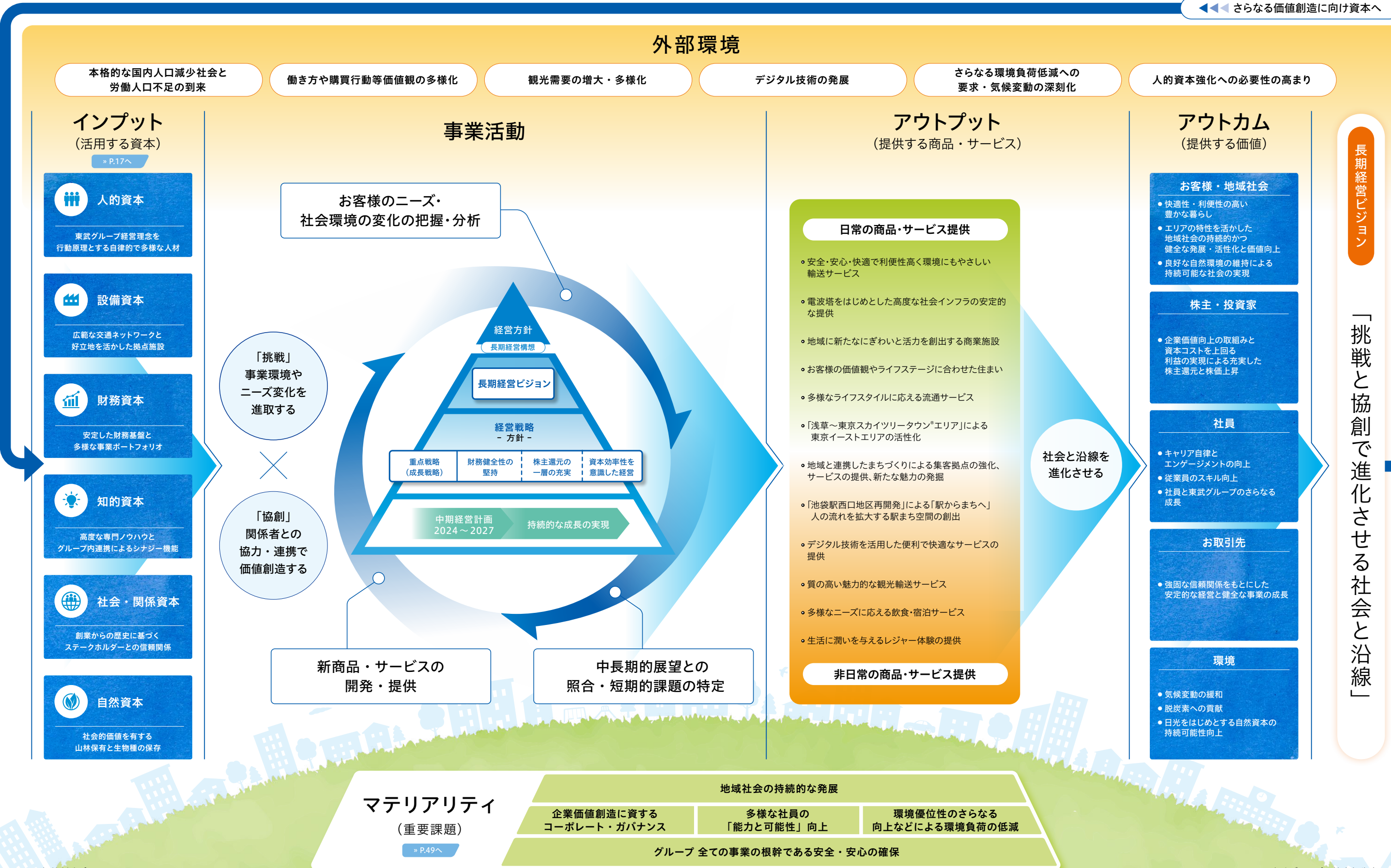
価値創造プロセス

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

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

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

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



価値創造プロセスにおいて活用する資本

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

各資本	資本の特長	数字で見る現在値	資本解説
 人的資本	東武グループ経営理念を 行動原理とする 自律的で多様な人材	● 連結従業員数 18,148人 ● 東武鉄道女性管理職比率 2.8% ● 障がい者雇用率..... 3.08%	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、長く働きたいと思える職場環境を整備していきます。
 設備資本	広範な交通ネットワークと 好立地を活かした拠点施設	● 鉄道営業キロ..... 463.3km ● 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	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。
 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）	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。
 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	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。
 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	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。
 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-CO₂ ● 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	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な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。



東武ビルマネジメント
東京スカイツリータウン
設備管理所
中村 勉

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。開業までの数カ月間は、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」という声が上がリ、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、著作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の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のでしょうか。

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。海拔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。

