

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。

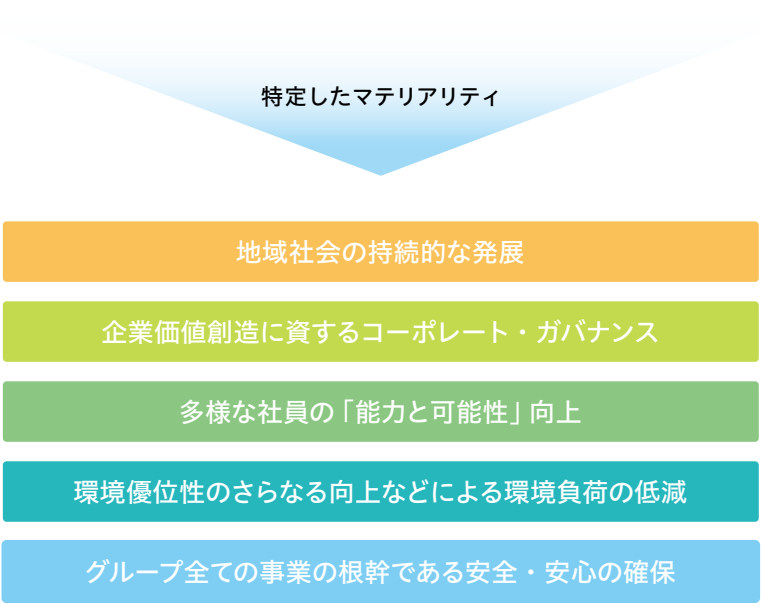
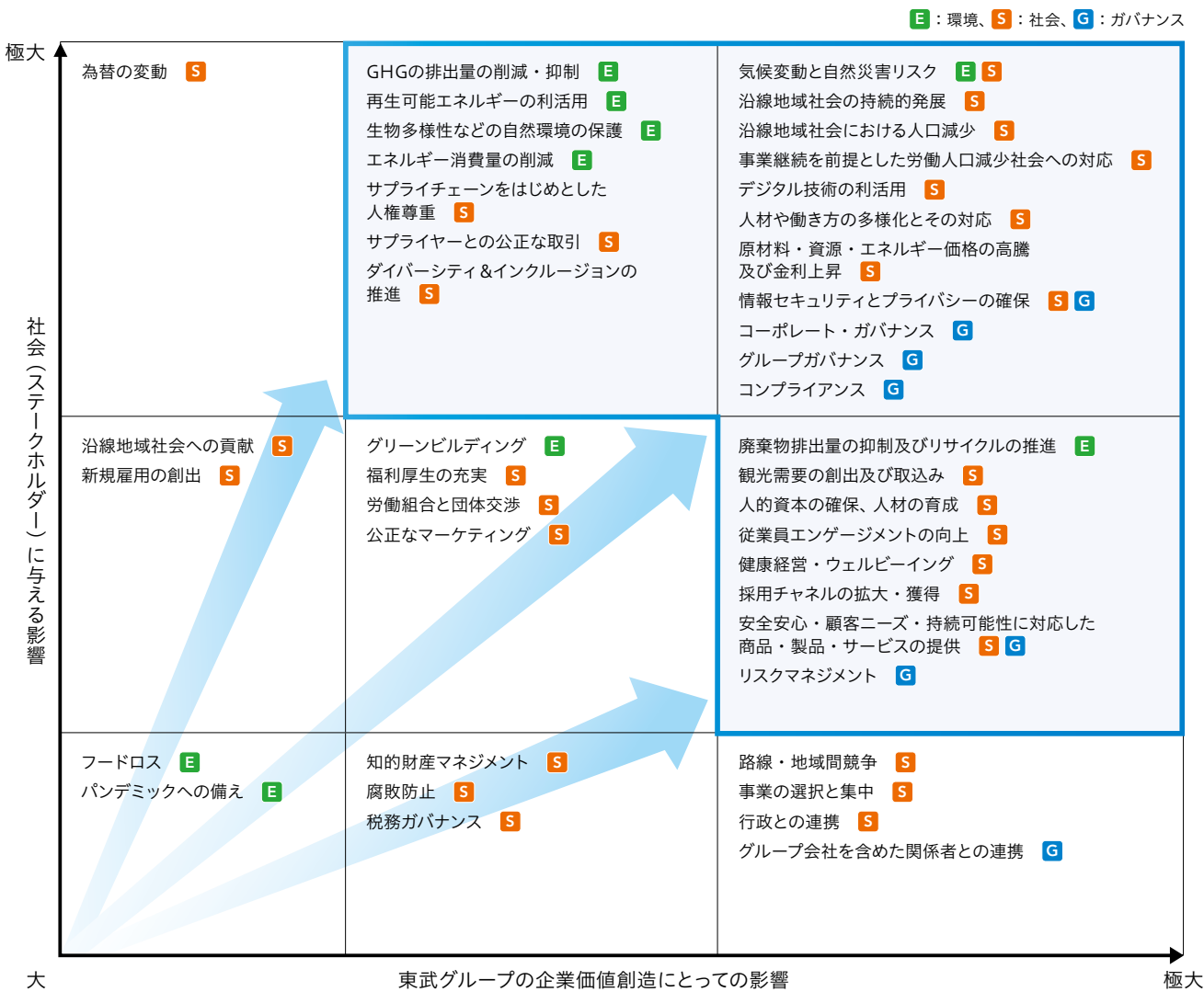


マテリアリティを特定するにあたり、東武グループ経営理念などの企業行動指針や東武グループの各事業を踏まえ、GRIスタンダードや、ESG評価機関がセクターごとに重視するESG項目などの客観的基準との関係性などを考慮し、検討すべき社会課題として、42項目に整理しました。

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

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

マテリアリティ候補群マッピング



特定したマテリアリティ



地域社会の持続的な発展

- 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

▶ 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。



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

▶ 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。



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

▶ 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。

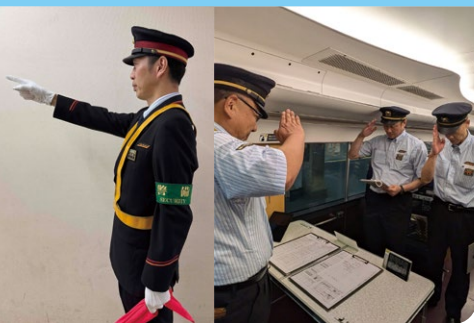


環境優位性のさらなる向上などによる
環境負荷の低減

- 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

▶ 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。



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.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



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、各取り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。

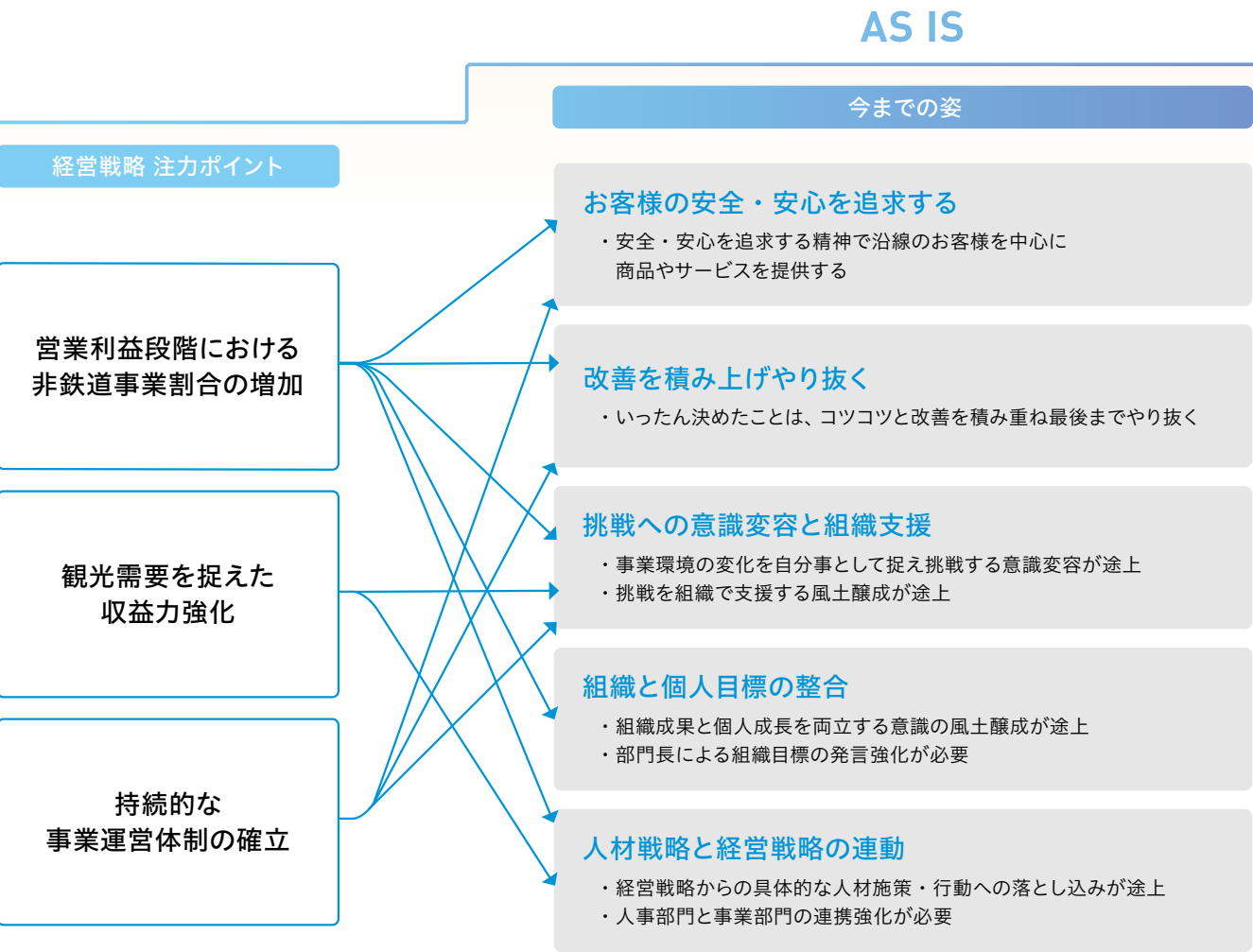
挑戦を支援する組織に対する施策としては、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、その土台となる人事評価制度をはじめ、人事諸制度の見直しを進めてきました。また、成果創出につながる自律的な働き方の選択肢として、フレックスタイム制・テレワーク勤務制度の拡充や働く環境の見直しを実施しました。さらには、挑戦する組織風土づくりの核となる課長・課長補佐向けにコーチングやマネジメントのトレーニングの研修を取り入れるなど、管理監督者層支援に取り組んでいます。

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まいります。

人材戦略の全体像



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

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。これらの採用チャン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)

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。これらの取り組みにより、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
採用チャンネルの 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

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

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性獲得」をテーマに、職能の枠を超え、自社、グループ会社、同業他社や異業種への訪問からの学びを通して、チームで課題を発見・共有し、その解決策まで検討・発表することで、「自ら考え、『挑戦』や『協創』につながる行動」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。

- ④

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>
- ④

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。



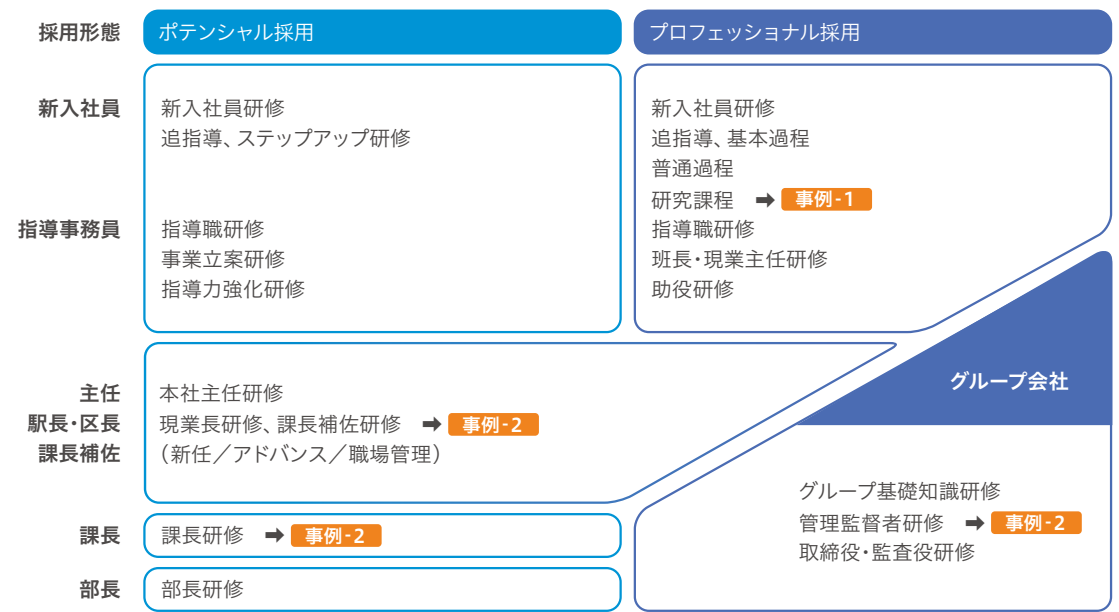
ポスターデザイン研修

- ④

オーディオブック

<https://business.audiobook.jp/voice/l9DLqyR4>

研修体系図



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必要があります。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、大切に考える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

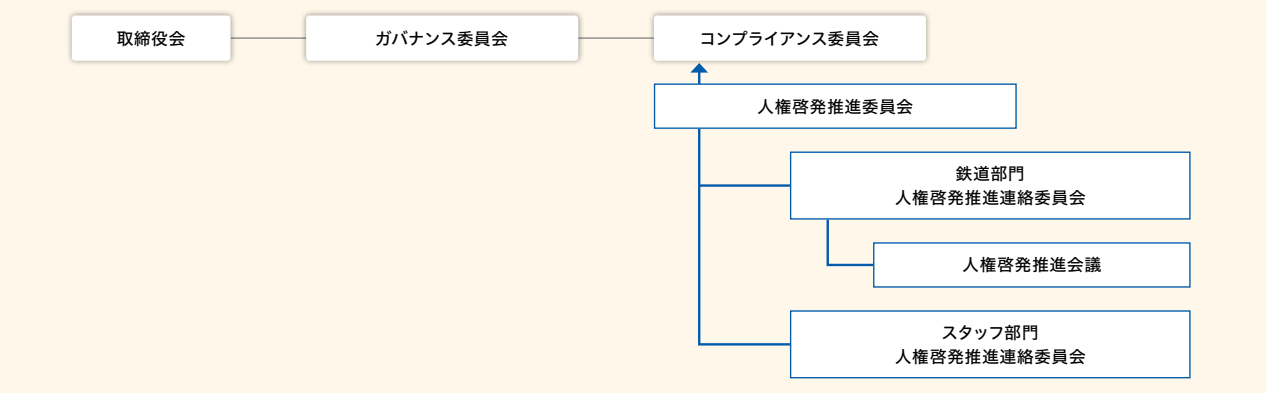
東武グループでは、企業として事業活動において配慮すべき人権侵害リスクの範囲や対象が拡大していることを踏まえ、さらなる人権尊重の取組みを推進するため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、「東武グループ人権方針」を制定しています。

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。

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。

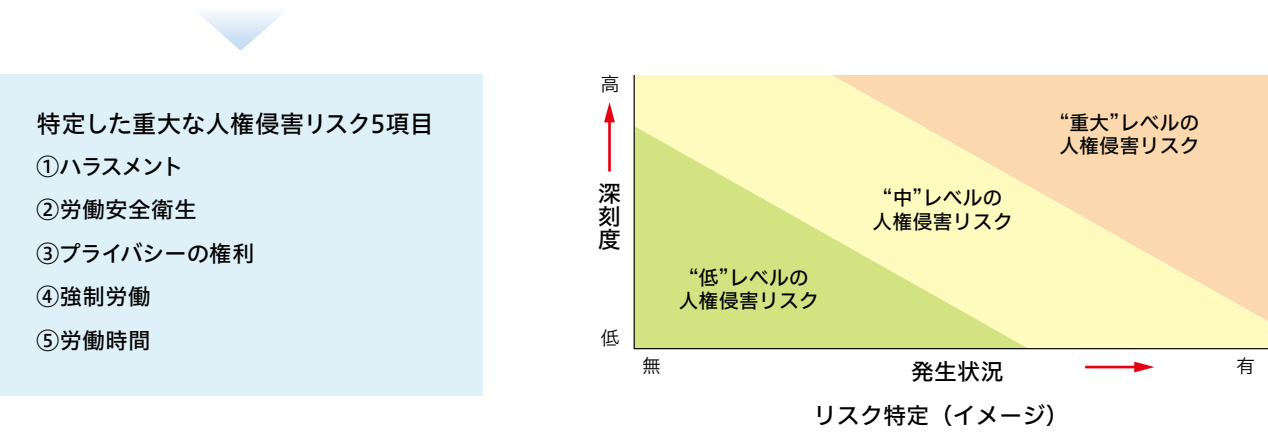
人権デュー・ディリジェンスの取組み

「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。

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。



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

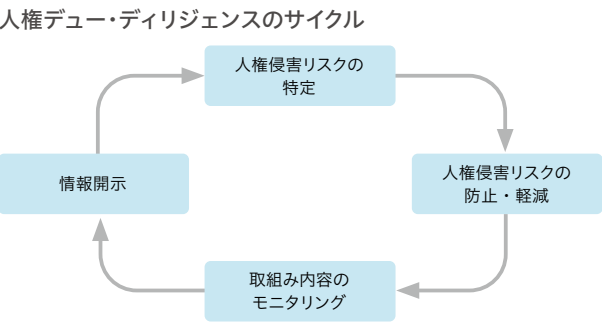
2024年：重大な人権侵害リスクの特定
2025年：特定されたリスクの防止・軽減に向けた取組みの把握と共有

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～

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。



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。

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。

④ 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り返り

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

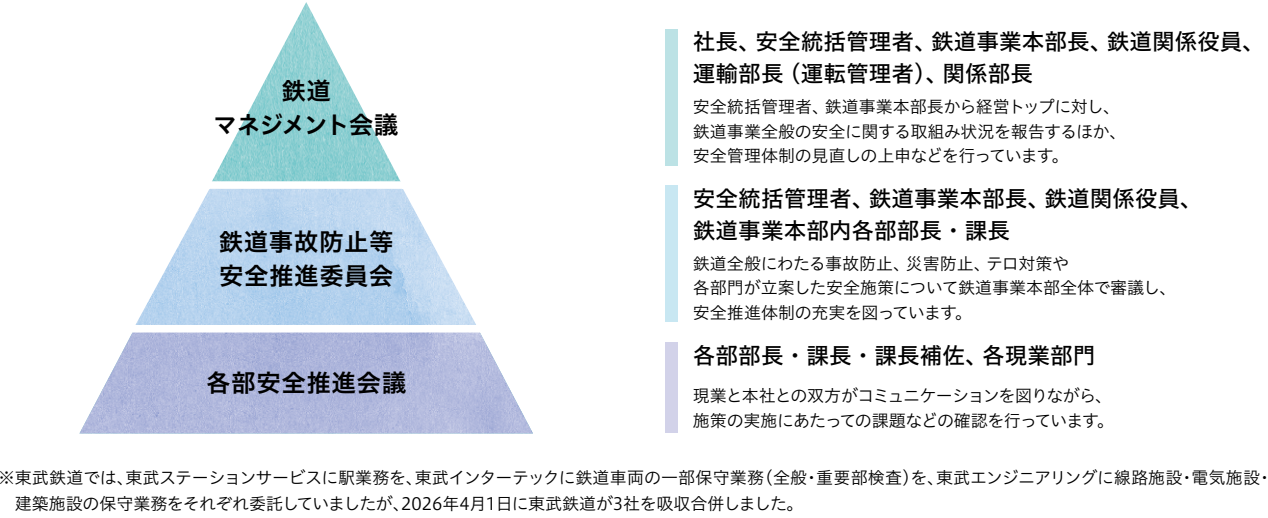
2026年度は、輸送の安全の確保に向けて、以下を重点的に実施します。

① 安全文化のさらなる醸成	② 安全管理体制に基づく取組みの充実	③ 安全性向上施策の推進
(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	(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	(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。		

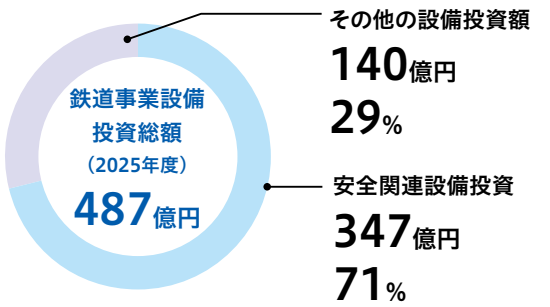
推進体制

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



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。

■ 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。

■ 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。



走行中の列車における対応訓練（江戸川台駅～運河駅間）



啓発ポスター

人材育成

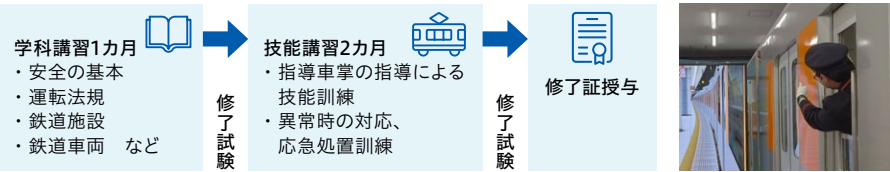
東武鉄道は、人材育成を輸送の安全を支える重要な基盤と位置づけ、教育規程に基づき、必要な知識・技能の確実な習得に向けた教育訓練を実施しています。駅係員・乗務員・技術係員など全職種を対象に、総合教育訓練センターにおいて実機教材を活用した訓練を行い、安全意識と専門性の向上を図っています。

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。

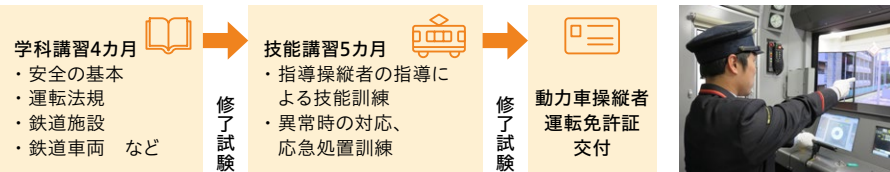
■ 車掌の養成

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

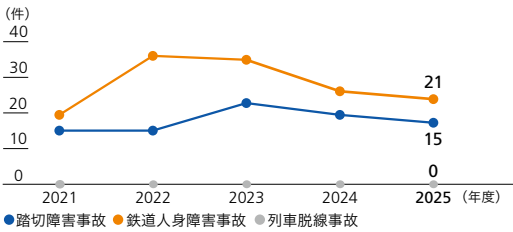
駅係員と車掌を経験後、学科講習と技能講習を受け、各種試験に合格することで運転士となります。



2025年度の事故の発生件数

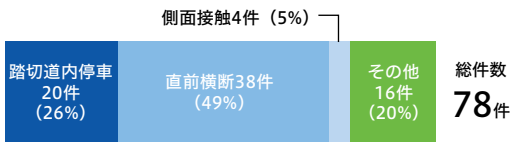
2025年度に東武鉄道で発生した鉄道運転事故は、踏切障害事故が15件、鉄道人身障害事故が21件でした。今年度の安全重点施策において、駅設備及び車両・踏切設備における事故防止対策を推進し、リスクの未然防止と事故低減に取り組んでいます。

※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



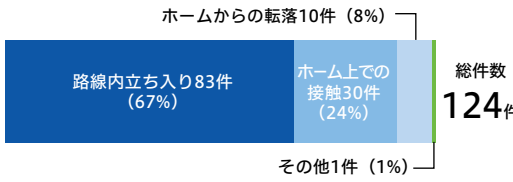
■ 踏切障害事故の主な原因

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り組み

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、CO₂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り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。

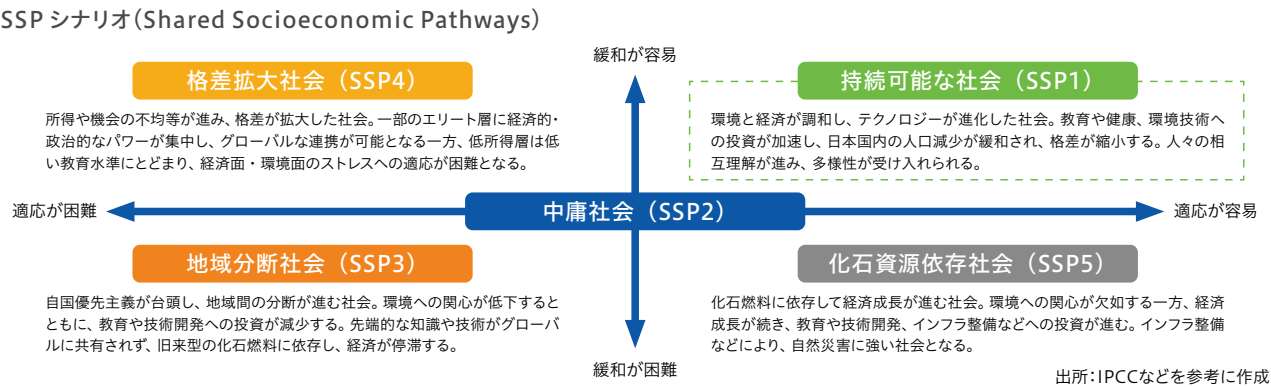
代表取締役、社外取締役及び常勤監査役を委員とし、社外取締役が議長となり会議を主宰するガバナンス委員会において、サステナビリティ推進委員会委員長は気候変動リスクなどにかかる活動計画及び活動報告、提言を行います。ガバナンス委員会では、その内容について審議、評価を行い取締役会へ報告するなど、気候変動リスクなどに対する取組みに係るガバナンス体制を構築しています。

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。



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、CO₂排出量2022年度比30%削減及び、環境省の脱炭素先行地域に指定された奥日光エリアにおけるカーボンニュートラル達成、2050年度においてはCO₂排出量ゼロを目標として掲げています。

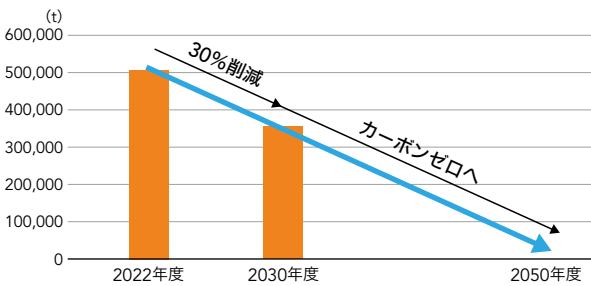
また、東武グループの事業の基盤である鉄道業では、2030年度にCO₂排出量2013年度比約50%削減の達成を目標としています。

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CO₂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CO₂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。「CO₂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、CO₂削減に取り組んでいます。営業所の敷地内には、栃木県内の東武グループ施設で生じた廃食油からバイオディーゼル燃料混合軽油「B5」を精製するプラントを建設し、バイオ燃料バスの運行を支えています。

また、奥日光に所在する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、CO₂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。



倉ヶ崎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。

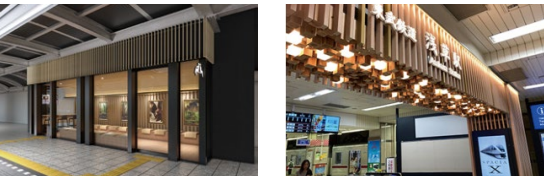
これまで行ってきた動物の展示を通じて“いのちの尊さ”や自然環境への理解を深める取組みを続けるとともに、今後も地域社会に対して、一層責任ある学びの拠点としての役割を果たしていきます。



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「アキシシカ」

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。

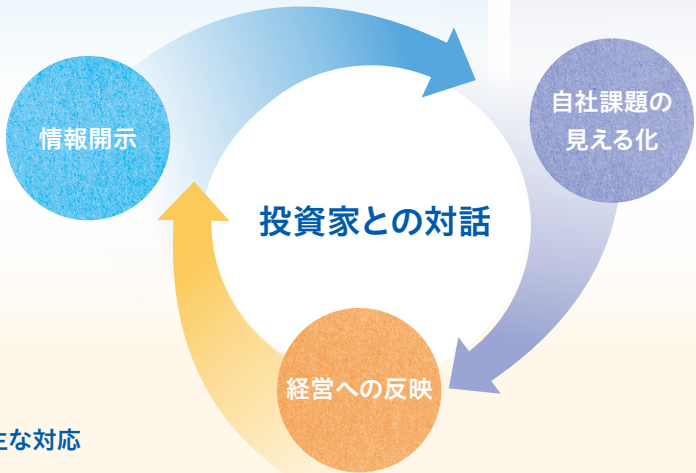
また、2025年10月には、株主・投資家の皆様とのさらなる対話・コミュニケーション促進のため、専属部署として経営企画本部内にIR室を設置しました。決算説明会のほか、機関投資家向け沿線施設見学会の開催や各種ミーティングを通じて、東武グループの成長戦略など積極的な発信と対話を行っています。

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角性
- ✓ 統合報告書・サステナビリティへの評価



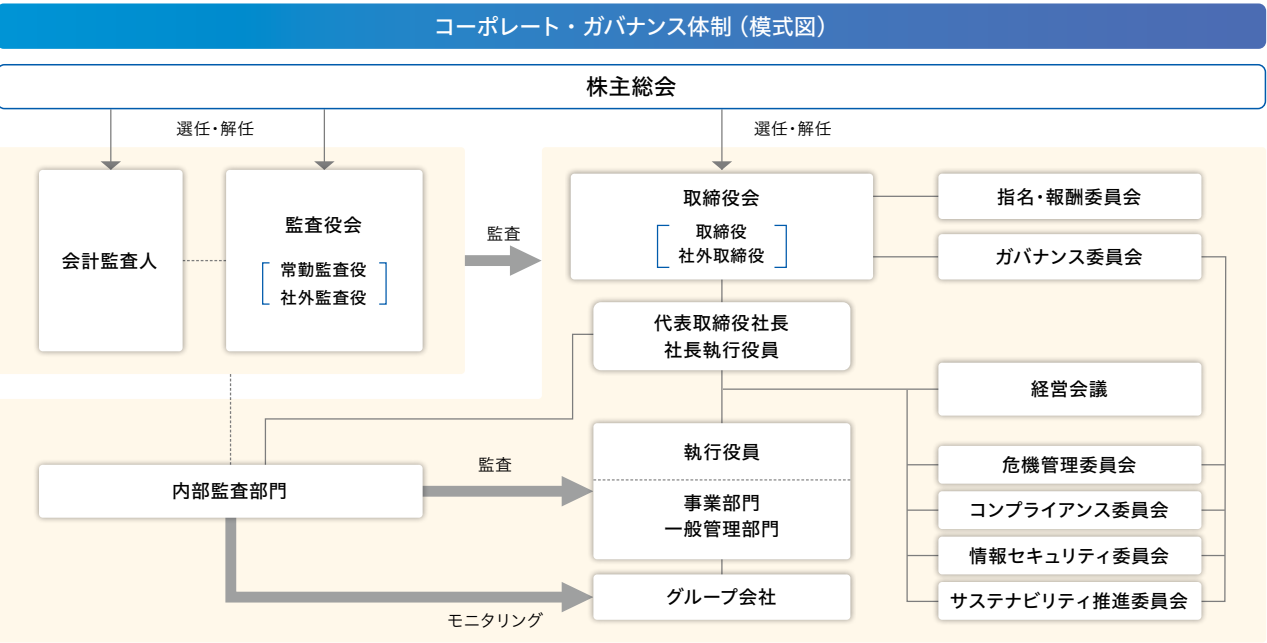
対話内容を踏まえた主な対応

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）

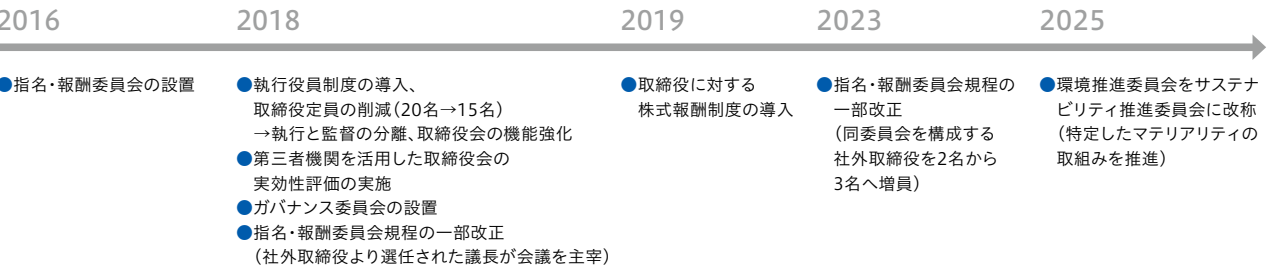
基本的な考え方と基本方針

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。



■ 監督機能の高度化と実効性の強化



■ 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	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	
	議長	構成		開催回数	主な審議内容
取締役会	取締役会長	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	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。	12回	・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
	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。	5回	・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
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。	5回	・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
	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。	3回	・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
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。	3回	・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
	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。	3回	・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。	24回	・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
	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。	24回	・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

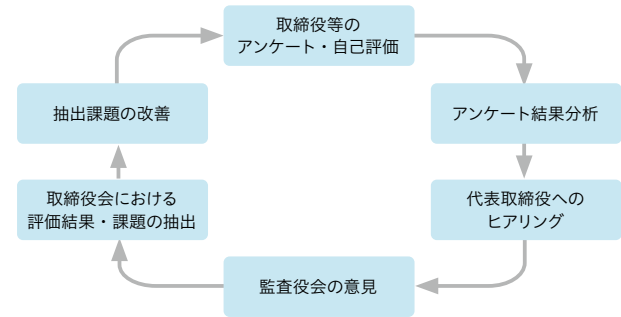
項目	選定理由
企業経営・経営戦略	事業環境やニーズの変化を進取する「挑戦」と、関係者との協力や連携により価値を創出する「協創」により、重点戦略(成長戦略)を推進し、「東武グループの持続的な成長」と「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を図るため
財務・会計	正確・適切な財務報告と財務健全性の維持を実現し、かつ持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元強化を実現する的確な財務・資本戦略を推進するため
人材開発・組織戦略	人的資本は当社グループの事業の基盤であり、経営戦略と事業戦略に応じた人的資本戦略を推進するため
法務・リスクマネジメント	コンプライアンス経営や適切な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

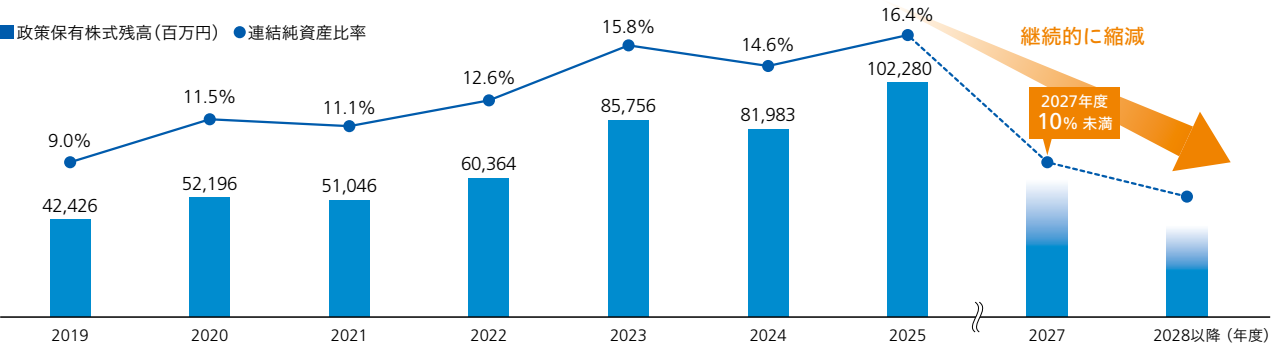
政策保有株式

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。

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～)



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）



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）



矢ヶ崎 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～）



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～)



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～）



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～）



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～)



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MHC B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)JT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	○			○		○	○		○
矢ヶ崎 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
矢ヶ崎 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

矢ヶ崎 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、東武がより強靱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

矢ヶ崎 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、取締役会の関連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。

矢ヶ崎 「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。

矢ヶ崎 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くます。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」

矢ヶ崎 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と認識しています。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。

矢ヶ崎 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と磨き、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。今後も矢ヶ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っています。

東武グループにおけるガバナンスの実効性

矢ヶ崎 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説明いただいております。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ます。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のような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っています。

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っています。

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っています。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

取締役会長
根津 嘉澄

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を支えられていることを自覚し、役員、執行役員及び従業員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。

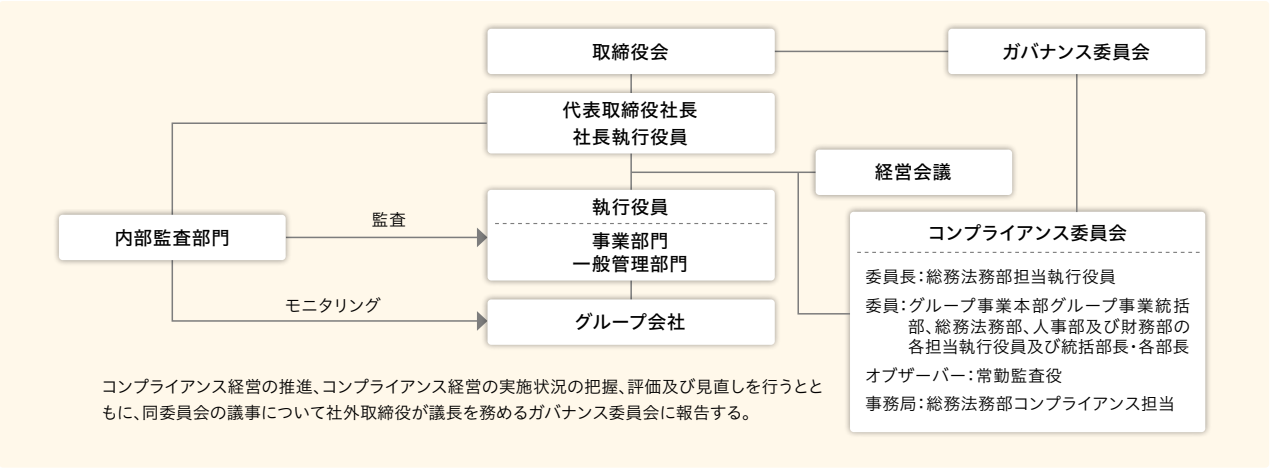
お客様に対して	私たちは、安全・安心を第一に考え、お客様のニーズに合わせた高品質なサービス・商品を提供しつづけることによって、お客様からの期待にこたえます。
投資家に対して	私たちは、適時・適切な情報開示による投資家の皆様からの信頼をベースに、経営環境の変化に対応した事業展開によって企業価値増大を目指し、誠実な企業行動を推進します。
お取引先に対して	私たちは、お取引先と相互に信頼を築くために、法令に基づき、公平・公正かつ透明な取引を行います。
社会に対して	私たちは、事業を通じて地域社会の魅力創造に努め、社会とのコミュニケーションや地球環境に配慮したよき企業市民として活動します。
東武グルー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

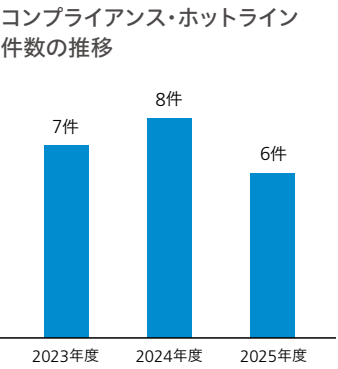
腐敗防止の取組み

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。



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。

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。

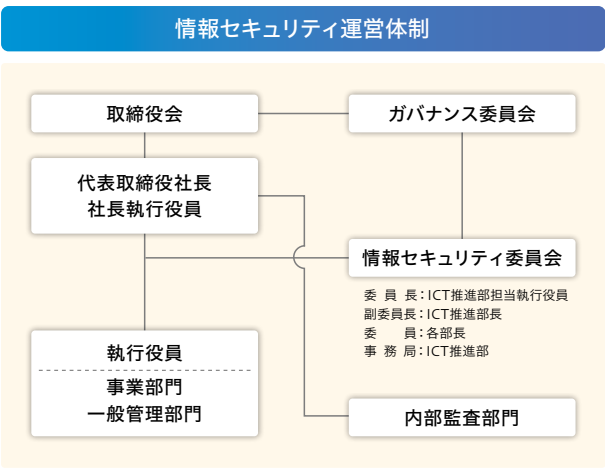
情報セキュリティ

■ 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、情報セキュリティトレーニング、標的型メール攻撃を模擬した実体験型の訓練を実施するなど、情報セキュリティに対する意識の向上を図っています。



■ 「TOBU-CSIRT」の運用

高度化、複雑化するサイバー攻撃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>

