

Contents 02

History of
the last 25 years

25年の歴史 –since 1997–

100周年以降の25年間は東武グループの
さらなる成長と飛躍を目指し様々な施策に取り組んだ。

その多くは根津嘉澄会長の社長在任期間

(1999年6月～2023年6月)でもあった。

逆境から始まり、創造の時代へ。

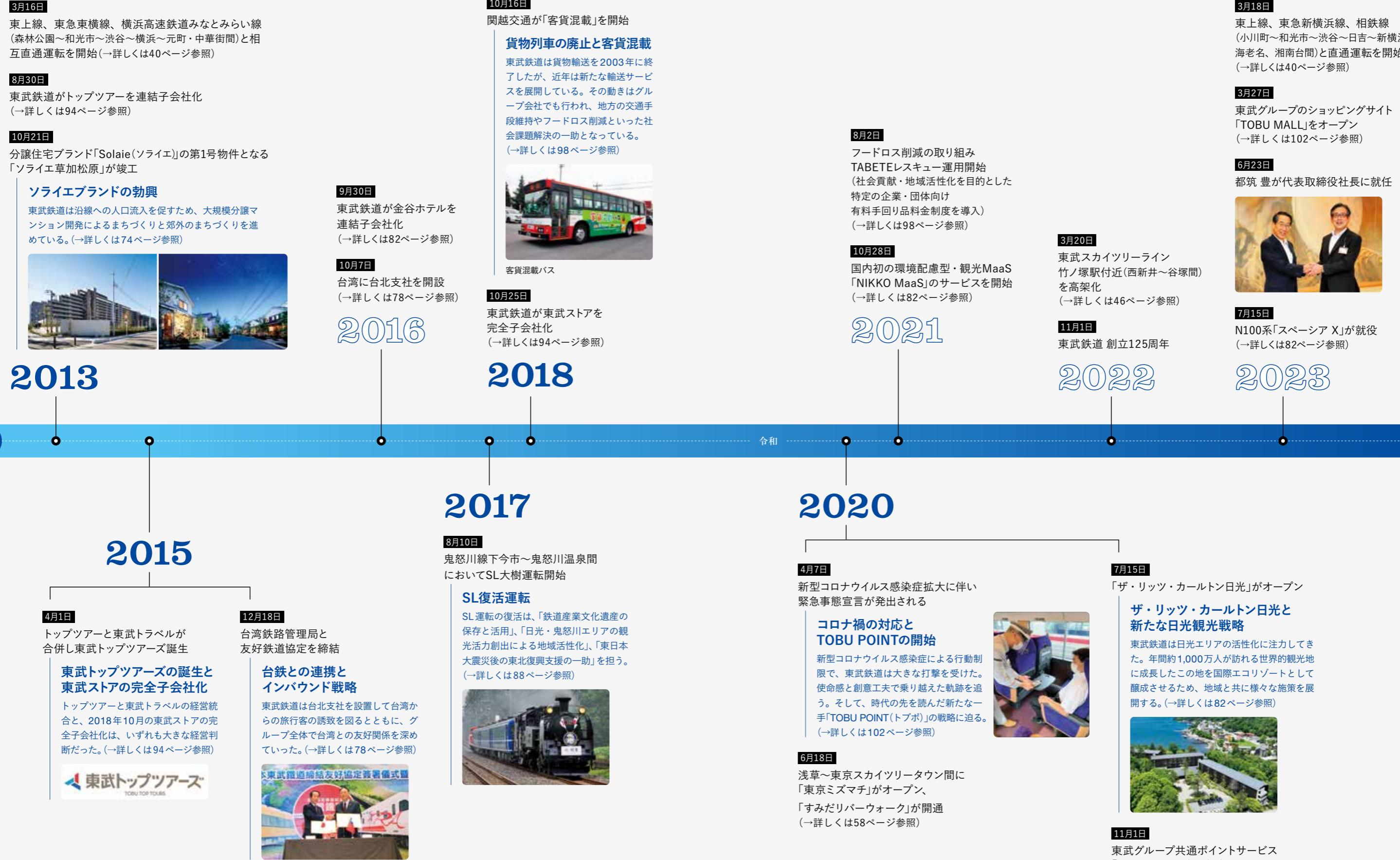
25年を振り返る。



東武鉄道と東武グループの主な出来事

MAJOR EVENTS OF TOBU RAILWAY AND THE TOBU GROUP





東武は生まれ変わる 「再構築プラン」に挑んだ日々

2000年前後、日本経済は暗雲に覆われていた。バブル経済が崩壊し、地価の長期低落傾向が続いている。厳しい経営環境に直面したのは東武グループも同様だった。1999年、就任した根津嘉澄社長がまず取り掛かったのが「東武グループ再構築プラン」だ。負の資産を処理して反転攻勢に出るための施策だった。

1997年、東武鉄道は創立100周年を迎えた。しかし、経営陣に「お祝い」で浮かれる雰囲気はなかった。厳しい経営環境はさらに悪化する気配を見せていました。

いわゆるバブルの後遺症である。1990年代初頭にピークに達した地価はほぼ10年にわたって下がり続け、不動産を多く抱える企業の経営に深刻なダメージを与えた。不動産を担保に融資する金融機関も痛手を負った。鉄道会社にとっては地価の長期

低落傾向という問題の他にも、物価下落傾向により従来は2~3年ごとに行われていた鉄道運賃改定が困難になるという問題と、少子高齢化を背景とする輸送人員の減少という構造的な課題が横たわっていた。

特命のプロジェクトが始動

当時、東武グループが直面していた問題は大きかった。東武クレジット^{※1}がバブル期に不動産ビジネスに傾斜した結果、約3,000億円の不良債権処理を求められていた。もはや同社単独で対応できる金額ではない。

東武グループが金融機関の協力を得て、バブルの処理に一応のめどを付けたのは1998年。ただ、過去の問題を処理するだけでは不十分だ。



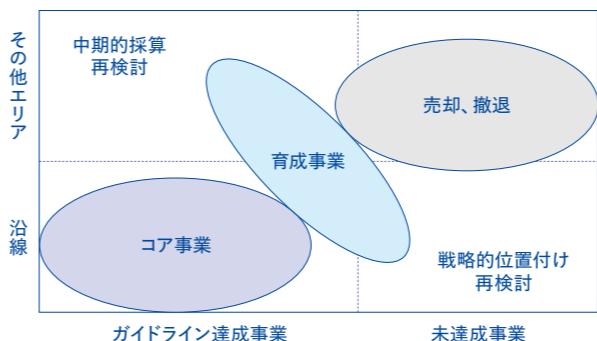
2001年7月11日に開催された「東武グループ懇談会」の様子。根津社長は東武グループがおかれている厳しい現状と、強いグループづくりのための今後の指針について説明した

「東武グループ再構築プラン」—人の集う東武沿線、信頼される東武グループ—

基本戦略

- ・鉄道沿線を重点「事業エリア」とし、ガイドラインとの組み合わせにより「選択と集中」を具現化
- ・自前主義からの脱却、グループ外とのアライアンス・M&A等への積極的取り込み
- ・セグメントを軸にグループ事業を統廃合
- ・赤字事業に対する撤退ルールの明確化

事業の「選択と集中」概念図



「東武グループ再構築プラン」に掲げる、グループの採るべき基本戦略

数値目標 (単位: 億円)		
項目	2000年度実績	2005年度目標値
連結当期純利益	60	155
利益剰余金	▲1,161	0
有利子負債	12,784	10,000
ROA	0.3%	1.0%
ROE	6.5%	10.0%

1999年、就任した根津嘉澄社長(現・会長)は、構造的な体質改善と不良債権処理のシナリオを示す必要があると考へた。そうして生まれたのが、2002年1月23日に発表した「東武グループ再構築プラン」である。再構築プランは2005年度までを見据えた中期経営計画として社内外に発信した。

再構築プランのテーマは、財務基盤の強化で、その屋台骨を支えるのが収益力の強化と負の資産の処理であった。

収益力強化の基本戦略は、グループとして重点を置く「事業エリア」の明確化だった。全国で様々な投資案件を抱えていたことを改め、重点エリアである沿線に集中的に投資を行

う、いわば「選択と集中」である。目指すのは「人の集う東武沿線、信頼される東武グループ」であった。

負の資産への対応は後述するが、東武グループを連結決算ベースで強化する前段として、過去の不良資産等の一括処理を行った。成長のための土台づくりだ。

策定した再構築プランを手に、東武鉄道幹部は金融機関などの関係先を訪問した。金融機関の関心は負の資産の処理に集中し、苦言を呈される場面もあったが、すべての金融機関の理解を得られた。

再構築プランの発表は2002年1月。策定に当たった社内の特命チームによる検討作業は約半年前から始

※1 東武クレジット
東武百貨店の系列会社で、百貨店顧客のショッピングやクレジットの取扱会社として1982年設立。1998年解散。

まっている。

当時、再構築プラン策定に携わったメンバーは15～20人程度。経理部とグループ事業部、経営企画部を担当する3役員の下、この3部門の部課長、課長補佐クラスが集められた。専任は2人のみで、他はすべて兼任の形だ。公式のメンバーに加えて、関係する部門から若干名の非公式メンバーも参加した。外部の会計士や金融機関のコンサルタントの支援も受けた。

専任の2人は小さな部屋に閉じこもり、調査や計画策定の業務に携わった。情報管理を徹底したため、当時、社内でこのプロジェクトの存在を知る者はわずかだった。

会社が潰れるかもしれない

2000年前後、日本経済は深手を負っていた。1997年11月には北海

道拓殖銀行が破綻、同じ11月には四大証券の一角である山一證券が自主廃業を発表する。翌1998年には日本長期信用銀行が破綻し、一時国有化される。これら金融機関3社の倒産は、多くの人々に底の見えない「平成不況」の不気味さを印象付けた。

こうした世の中の動きは、プロジェクトメンバーの心理にも影響を与えた。それまでは「鉄道会社の経営が揺らぐはずがない」と安心していたメンバーも、「山一、長銀が潰れる時代、何があっても不思議ではない」と考えるようになった。メンバーだった十数人だけではなく、日常的に経営指標をチェックしていた社員やグループ企業の苦境を肌で感じていた部門の担当者など、切実な危機意識を持つ者は少なくなかった。社長以下、幹部はなおさらである。

再構築プランを推進するプロジェクトには、金融機関から有利子負債削減を求めるプレッシャーも強まっ

ていた。当時、負債が資本の何倍かを示す負債資本倍率(D/Eレシオ)^{※2}は10倍前後。民鉄の平均値は5倍程度で、東武グループの有利子負債の大きさは際立っていた。

かつてA格と評価されていた債券格付けも、1999年にB格に格下げされていた(R&I、JCR)。格付け会社から、さらなる格下げの可能性を示唆されたプロジェクトメンバーもいた。

加えて、1999年度から連結決算がスタートした。当時は「日本版ビッグバン」により展開された企業会計制度の大改革(会計ビッグバン)といわれ、連結決算や税効果会計^{※3}、退職給付会計^{※4}など、日本企業への影響の大きい会計基準が同時期に導入されている。国の違いによる会計基準のギャップをなくし、長期的に各

武鉄道を核としたグループ経営体制の強化を図った。

2005年度には減損会計^{※5}が導入された。この頃がバブル経済崩壊後長く続いた地価下落の底に当たる時期である。1980年代に購入した不動産を持つ企業は、最も厳しい時期に難い改革を求められることになった。東武グループもその中の1つだった。含み益を持つ不動産を多く所有していたとはいえ、一方で含み損も積み重なっていた。プロジェクトメンバーが見上げる壁は、年々高さを増しているようだった。

評価益と評価損を相殺

再構築プランにおける大きなテーマの1つ、「負の資産の処理」は、特に固定資産に関する過去の問題の処理である。大きな方針は優良資産と不良資産を1カ所に集め、評価益のある資産と評価損のある資産を組み合わせて相殺すること。こうした会計処理が可能だったのは、100年の歴史の中で評価益を出せる不動産を多く所有していたからだ。長年にわたって蓄積した資産が、再構築プランを実行に移すまでの財務的な基盤となつた。

例えば、1950年代に取得した土地であれば、現在価値は数十倍になっている。これをバブル期に購入した土地の評価損とぶつければ、損と益を相殺できる。この方針に基づき、東武鉄道の下に3つの事業セグメントごとの資産管理会社が設立された。

流通系事業に関わる東武コマース、ホテル系の東武ホテルアセット、そ

の他事業に対応する東武インテグレートである。各資産管理会社が東武グループの流通、ホテル、その他の事業会社に資産を貸し、各事業会社は賃料を支払う。

評価益・評価損を相殺する会計処理を可能にしたのが、1998年3月に時限立法として成立した土地再評価法^{※6}である。同法は2002年3月まで適用され、政策サイドからの「この期間中にバブルの後処理を実行せよ」というメッセージだった。

こうした会計スキームとは別に、抜本的な処理が行われたケースもある。代表的な例が、1980～1990年代に開業した「会津高原たかつえスキー場」や「会津アストリアホテル」、「会津高原たかつえカントリークラブ」をはじめとする会津地区のレジャー・ホテル事業である。事業として採算性の改善を期待しにくく、東武グループは2002年に同事業からの撤退を発表した。

バス事業については、2002年10月に東武鉄道のバス事業本部廃止に伴い、東武バスが新会社として営業を開始した。東武バスと朝日自動車の2統括会社体制に移行することになった。

トップ自ら強い思いを発信

再構築プランでは高い財務目標を掲げた。2000年度の実績と、再構築プラン最終年度に当たる2005年度の目標を比較すると以下の通りだ。

連結当期純利益60億円→155億円、利益剰余金(連結欠損金)マイナス1,161億円→0円、有利子負債1兆

※2 負債資本倍率(D/Eレシオ)

返済義務のある有利子負債が、返済義務のない株主資本でどれだけカバーされているかを表し、企業の財務健全性を示す指標。数値が低いと財務内容が安定していることを示し、特に大企業の社債の格付けで重視される。

※3 税効果会計

会計上の利益と税務上の所得の計算方法が異なるため、その差異による不整合を合理的に対応させることを目的とする会計処理。

※4 退職給付会計

退職を事由として給付する退職一時金及び企業年金を対象に、退職給付債務に対する積立状況を貸借対照表に計上する会計処理。従来は将来の退職給付に必要な資産が十分に確保されていなくても、積立不足の開示が義務付けられていなかったが、一連の会計制度改革の中で多くの企業は何らかの積立不足対策を講じた。

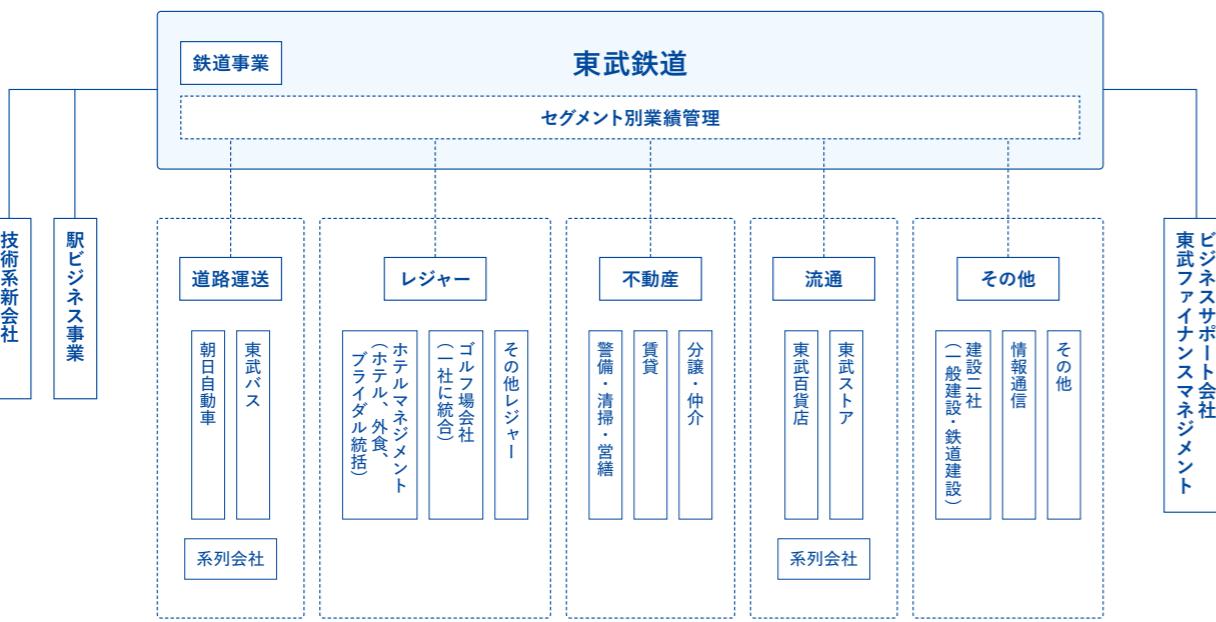
※5 減損会計

固定資産の収益性が低下し、投資額の回収が見込めなくなった場合に、当該固定資産の帳簿価額にその価値の減少を反映させる会計処理ともいう。

※6 土地再評価法

(土地の再評価に関する法律)

企業が保有するすべての事業用土地を時価で評価し、評価益と評価損を相殺した上で、評価損益を直接、株主資本に反映できるようにした法律。金融機関の自己資本増強策の一環として1998年に導入、その後一般企業にも利用しやすいよう改正された。



2002年当時のグループ経営体制

2,784億円→1兆円、ROA（総資産利益率）^{※7} 0.3%→1.0%、ROE（自己資本利益率）^{※8} 6.5%→10.0%（前者が2000年度実績、後者が2005年度目標値）。2000年度の利益剰余金（連結欠損金）がマイナスということは、100年にわたって嘗々と積み上げてきた蓄えが底をつき、金融機関の融資によってようやく事業を継続している状態。社内で高まった危機意識は、こうした事実そのものに由来する。

再構築プランに取り組んだ2000年代前半は苦しい日々が続いた。結果として、2005年度には財務目標を達成した上で、さらに成果を積み増した。

かつて経験のない困難を克服する上で大きかったのは、トップのリーダーシップである。根津社長はことあるごとに、事業の立て直しにかける強い思いを発信した。2001年7月に開催された「東武グループ懇談会」では、次のように語っている。

「最後は親会社である東武鉄道が助けてくれるのではという期待は捨て、自主独立の気概を持って経営にあたってほしい」

具体的なテーマについても分かりやすく解説した。例えば、先に触れた相殺処理である。

「不良資産等を処理するといつても、含み益も含み損も今まで持っていた。今回の処置は、それを相殺する経理上の処理となる。過去の不良資産はなくなるが、東武グループが安泰ということではない」

経営方針「4つのお願い」

再構築プラン推進をけん引する根津社長のメッセージとして、東武グループ内で重く受け止められたのは経営方針としての「4つのお願い」だろう。「赤字を出さない」「本業に徹する」「グループ事業の再編に協力する」「グループ内の取引に競争原理を導入する」である。

1999年度、東武鉄道には162の連結対象会社があった。その数は現在、71社に減っている。再構築プラン期間中だけでなく、20年以上をかけて経営統合などの施策を実行した結果だ。

事業再編は基本的に、同一または類似の業態を持つ複数子会社の統合を意味する。2社を統合すれば社長は2人から1人になり、部長や課長などのポストは半減する。特に、間接部門への影響は大きい。容易では

ないが、経営効率の大きな改善が期待できる。M&Aなど経営統合の事例を見ると、痛みを伴う変革が忌避されるケースも少なくない。現場の抵抗も起ることがちだ。東武グループでは、そうした問題はほぼなかった。「このままではいけない」「やるしかない」という意識がグループ内に浸透していたからだろう。

再構築プラン実行前は、売上高の大半をグループ内取引で稼ぐ子会社が多かった。同じ東武グループのため、発注側は「少しくらい高くてもしょうがない」と甘くなりがちだ。受注側にも甘えが生じることがある。ここに競争原理を導入する。つまり、古くからの“しがらみ”をもった取引価格を、市場価格に近づけるのである。

各子会社はグループ内取引に安住することなく、競争力を高めてグループ外との仕事の比率を高めていかなければならない。子会社の経営層、現場の社員の意識は少しづつだが、確実に変わっていた。

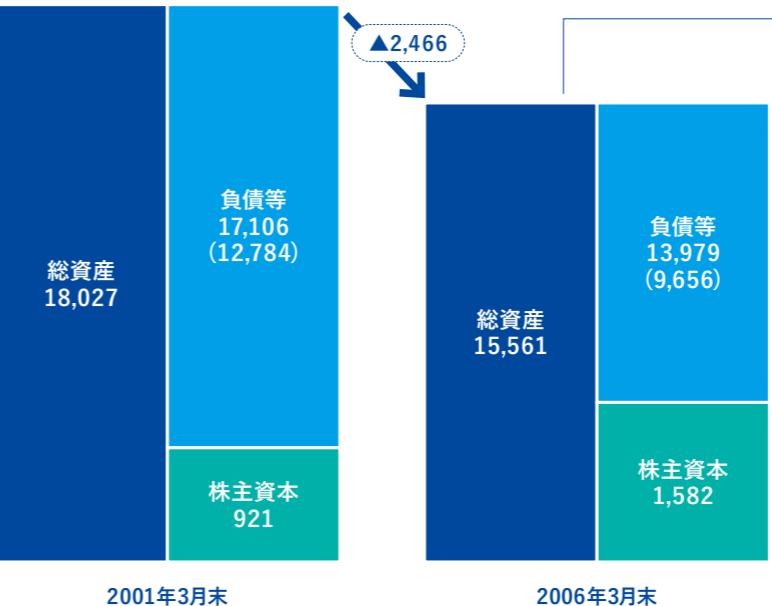
グループ各社の競争力向上

「4つのお願い」の実践は息の長い取

項目	[A] 2000年度実績	[B] 再構築プランの2005年度目標値	[C] 2005年度実績	[C]-[A]	[C]-[B]
連結当期純利益	60	155	269	209	114
利益剰余金	▲1,161	0	21	1,182	21
有利子負債	12,784	10,000	9,656	▲3,128	▲344
ROA	0.3%	1.0%	1.7%	1.4ポイント	0.7ポイント
ROE	6.5%	10.0%	20.2%	13.7ポイント	10.2ポイント

再構築プランの数値目標と実績結果。連結当期純利益、利益剰余金、有利子負債とも目標をクリアした

※カッコ内は有利子負債



資産売却などにより有利子負債の大幅な削減を達成した

総資産(2001年3月末比)	▲2,466
有形固定資産の減少	▲1,961
有価証券の減少	▲460
棚卸資産の減少	▲393
現金及び預金の減少	▲353
投資有価証券の増加	926
負債等(2001年3月末比)	▲3,127
有利子負債の減少	▲3,128
借入金	▲2,473
社債	▲666
鉄道・運輸機器未払金	11
株主資本(2001年3月末比)	661
利益剰余金の増加	1,181
その他有価証券評価差額金の増加	531
土地再評価差額金	▲786

※7 ROA(総資産利益率)

総資産に対する当期純利益の割合。企業財務の収益性を見る経営指標の1つで、この数値が高いほど総資産を効率的に用いて利益を出せる。

※8 ROE(自己資本利益率)

自己資本（株主資本）に対する当期純利益の割合。資本の効率性を示す経営指標で、この数値が高いほど経営効率が良いとされる。

※9 公募増資

上場企業が不特定多数の投資家を対象に、新規の株式を発行して資金を調達すること。金融機関からの借入金などの融資による間接金融ではなく、公募増資は社債発行と並び直接金融となる。いずれも企業の資金調達の1つ。

り組みであり、20年余りを経過した現在、明らかな変化が確認できる。例えば、かつては東武グループ内の取引が大半を占めていた東武建設では、今では売り上げの約7割をグループ外からの受注が占めるまでになった。再構築プランの一環として複数企業が統合して生まれた東武ビルマネジメントも、同じようにグループ外との取引を着実に増やしている。

これらは一例だ。多くのグループ企業が1999年度以降、再構築プランをきっかけに、20年以上に及ぶ努力の結果として市場競争力を高めた。東武グループ全体に浸透した意識改革のたまものである。

東武グループの2023年度決算は営業利益738億円、利益剰余金2,980億円、有利子負債7,497億円、

ROA2.8%、ROE9.5%だった。2005年度と比べると、20年弱の間に大きな前進があったのが分かる。なお、

東武グループは再構築プランで目標にしていた数値を達成し、次の挑戦へと進んだのである。

った。そのダイヤの中に、新たに加えた10両編成の半蔵門線直通列車は新越谷駅まで各駅に停車する「区間準急」で設定されていた。結果として、速達性のある6両の準急が混雑し、半蔵門線に直通する列車は10両でもあることから空いていた。半蔵門線への旅客のシフトを図るという観点からは、課題が残っていた。

解決の契機となったのは、東武鉄道での貨物列車の廃止である。久喜駅での貨物の取り扱いが不要となつたため、そこにホームを新設して上り下りそれぞれに列車が折り返せるように改良した。これにより、日光線南栗橋駅に加え伊勢崎線久喜駅で半蔵門線直通列車の折り返しと、列車の接続が可能となり、運行ダイヤ見直しの素地が整えられた。

2006年3月18日、相互直通運転開始から3年後に、列車種別・運転系統の大幅な変更を含むダイヤ改正を実施した。今までの運行ダイヤをゼロベースから新たにつくり直した白紙ダイヤ改正である。10両編成の



2008年6月14日に和光市駅で行われた東京メトロと東武鉄道の運転士による記念の握手

半蔵門線直通列車の列車種別を見直し、新たに「急行」とした。輸送力と速達性に優れた列車として伊勢崎線の主力に転換した。しかも、この急行を終日10分間隔（南栗橋駅発着と久喜駅発着を、それぞれ20分おき）とする大増発を行うとともに、曳舟駅・北千住駅・草加駅などで普通列車と接続を図り、どこに行くにも急行に乗れば決まった駅で乗り換えられる分かりやすいダイヤにした。

東上線 5社相直へ

東上線においては、2008年6月14日の東京メトロ副都心線開通によって渋谷駅へ乗り入れを開始。さらに2013年3月16日には東急東横線・横浜高速鉄道みなとみらい線との相互直通運転が始まり、西武鉄道を含む5社による相互直通運転（5社相直^{※3}）が始まった。相互直通運転に関わる様々な調整に加え、副都心線乗り入れにあたってはワンマン運転を行う区間もあり、そのための運転設備も必要となった。

運行ダイヤについても、5社が関わるため、調整は容易ではなかった。東京メトロ有楽町線・副都心線の小竹向原駅から東上線の和光市駅方面と西武線の練馬駅方面との列車の振り分けについて、東武鉄道と西武鉄道の間で議論が続いた。さらに、和光市駅では、東上線の池袋駅発の列車と地下鉄線内からくる列車の接続する時刻を30秒単位で東京メトロと

調整しなければならなかった。特にラッシュ時間帯の調整は困難を極めた。ダイヤが確定したら、どの会社の車両がどの運行スケジュールで走るのかを最終決定しなくてはならない。列車によっては終電までに森林公园駅の車両基地に戻す必要がある。夜遅くに元町・中華街駅に行ってしまう運行では、最終列車までに森林公园駅まで戻れなくなる。そうした不都合がなく、5社の車両がバランスよく走るようにやりくりするのが最後の仕事だった。各社の担当者が毎日のように顔を合わせては打ち合わせを重ねた。

直通開始当日、各社担当者は万が一トラブルが発生した時に備え、本社や運行管理所に分かれて待機した。幸いにも大きなトラブルはなく、初日の運行は無事に終了した。

2023年3月18日には、副都心線を介して東急東横線・新横浜線経由で相鉄新横浜線・本線・いずみ野線との直通運転も開始。直通運転によ



快走するTJライナー

る首都圏の一大鉄道ネットワークが誕生した。

TJライナー誕生までの経緯

※3 5社相直

東上線は和光市駅を経由して東京メトロ副都心線・東急東横線・横浜高速鉄道みなとみらい線と相互直通運転をしている。西武鉄道有楽町線・池袋線も同様に、東京メトロ副都心線小竹向原駅を経由して東急東横線・横浜高速鉄道みなとみらい線と相互直通運転をしている。



東上線を、横浜高速鉄道みなとみらい線元町・中華街行きの列車が走る



5社相直路線図

乗車する旅客が減少してしまうのだ。副都心線への流出を少しでも食い止め、東上線の利用を促すべく、速達性向上、JR線等への乗り換えの利便性向上、夕方ラッシュ時対策等の優位性を向上させる必要があった。危惧されたのは旅客の流出だけではない。池袋を素通りして新宿、渋谷に行けるようになったために、池袋という街そのものの価値低下が懸念された。池袋には東武百貨店がある。池袋の空洞化は何としても防がなければならない課題であった。

東上線の価値向上のために、特急車両などの魅力的な車両を走らせる構想は以前からあった。しかし、東上線は通勤路線としての役割が中心だ。コストがかかる特急車両を製造しても、東上線利用者のニーズに合わない。

一方、東上線の夕方ラッシュ時は非常に混雑する。遠距離通勤客は、着席するために1本後、2本後の急行列車を待って並ぶ人も多く、「なんとかしてほしい」という要望が届いていた。「着席需要はある。夕方の帰宅ラッ

シュ時間帯に合わせたサービスはできないか」

担当部署による議論の中で浮上したのは、関西の鉄道会社で採用実績のあったL/Cカー^{※4}だ。座席の転換ができる車両で、朝や日中はロングシート^{※5}で運行し、夕方の時間帯にはクロスシート^{※6}に転換して着席需要に応える。関係者が実物を視察して、「これは使える」と判断した。東上線でL/Cカー導入による着席サービス実現のプロジェクトが動き出した。

列車をホームにするアイデア

東上線で着席サービスを実現するには、様々なハードルをクリアしなければならなかった。1つは安全面である。それまで降車専用であった池袋駅5番線ホームをその時間帯だけ

L/Cカーの乗車ホームにすると決めた。だが、残りのホームが旅客で混雑する恐れがある。考えついたのは、L/Cカーが入線している間、1番線に別の列車を入線させてドアを開放

しておくアイデアだ。1番線の列車の車内までをホームに見立てることで、ホームの拡張と同じ効果が得られる。

もう1つはコストである。座席を指定席にするには専用の指定席券販売システムを構築しなくてはならない。そこで、座席の数だけ着席整理券を発売する「座席定員制」とし、当日分を池袋駅だけで販売することでコストを抑えた。

着席整理料金は、関東の民鉄各社が走らせているライナー列車を参考にして、最終的に300円に落ち着いた。名称は、社内で選んだ3つの候補の中から一般公募により「TJライナー」に決定し、試乗会などのイベントを実施するなど事前周知にも努めた。2008年6月14日、平日6本、休日4本で池袋発森林公園行・小川町行TJライナーの運行が始まった。

東上線が誇らしい

「本当にお客様が乗ってくれるのだろうか」——そんな担当者の心配



TJライナーのシート。時間帯によってクロスシートかロングシートに切り替えるL/Cカーであることが最大の特徴



2013年3月16日に渋谷駅で行われた東急東横線・東京メトロ副都心線の相互直通運転発車式のテープカットの様子
(左から)池田横浜高速鉄道社長、若林西武鉄道社長、奥東京メトロ社長、野本東京急行電鉄社長、根津社長、廣田渋谷駅統括駅長

は杞憂に終わった。乗車率は6割ほどと考えていた予想を裏切って、平日はほぼ満席となった。2009年9月15日からは、携帯電話から購入できるチケットレスサービスの導入に合わせ、QRコードを利用した「着席整理券確認システム」を導入した。専用読み取り機で、着席整理券に印字されたQRコードを確認するものであり、QRコードを使用した乗車券の走りとも言える試みだった。



QRコードを利用した着席整理券読み取り機

喜んだのは旅客だけではなかった。東上線の社員からは、「TJライナーのような車両ができる東上線が誇らしく感じられるようになった」という声が上がった。

その後も利便性の向上を目指して、2016年3月26日のダイヤ改正では朝の通勤時間帯に上りのTJライナーを新設。朝、池袋駅に到着してすぐにその日の帰りの着席整理券を買って出勤する旅客も多い。2019年3月16日からは、座席定員制に代わって「座席指定制」が導入された。チケットレスサービスを利用すれば乗車日前から座席指定券を購入できるようになった。

TJライナーの成功以後、関東圏の同業他社でも同様のライナー列車が採用された。TJライナーは関東における先駆者だったと言えるだろう。

※4 L/Cカー

ロングシートとクロスシートの両方に切り替えできる車両に付けられた愛称。

※5 ロングシート

車両の壁に沿って座席を設置する、通勤電車などによく見られる座席。

※6 クロスシート

進行方向に対し横向きに座席を設置する、新幹線などに見られる座席。

踏切死傷事故を忘れない 原因の徹底分析と安全文化の創造

2005年3月15日16時50分頃、多くの人や車が行き交う踏切道で、

安全運行を使命とする鉄道事業者にとって、あってはならない事故が起きた。

竹ノ塚踏切事故は、「安全・安心」とは何かを東武鉄道が根本的に考え直す契機となった。

事故後、原因を徹底的に究明し、安全管理体制の再構築と意識の変革を全社一丸となって徹底した。

多くの人や車が行き交う踏切道で遮断機が上がると、人々は足早に踏切を渡っていく。この日常的にあった光景が崩れてしまった事故は、2005年3月15日、通行者の多い夕方に起きた。伊勢崎線（東武スカイツリーライン）竹ノ塚駅構内の第37号踏切道は第1種乙^{※1}で、踏切保安係が手動で遮断機を昇降させていた。線路は5本、長さ33.2mの踏切道だった。朝晩のラッシュ時間帯、ピーク時には1時間に数分程度しか開か

ないこともあった。踏切保安係に「早く遮断機を上げてくれ」と怒号を上げる通行者もいた。地元でも「開かずの踏切」とよばれる場所だった。

16時50分頃、上りの準急列車が接近中だったことを失念した踏切保安係が遮断機を上げた。準急列車の運転士が非常ブレーキをかけたが間に合わず、踏切を渡ろうとする通行者をはねた。この事故で2人が亡くなり、2人が負傷した。直接的な原因はヒューマンエラーだった。踏切

保安係は、社内規程として定められた「駅務運転作業基準」や「踏切作業内規」を遵守して厳正な取り扱いをしなければならない。遮断機を上昇させる場合、列車接近表示灯の滅灯により接近中の列車がないことを確認する必要があったが、この基準作業を遵守せず事故が起きた。東武鉄道の「安全」への信頼を揺るがす重大事故となった。

「早く遮断機を上げなければ」

「安全」への信頼は日々の積み重ねで生まれる。現場でも本社でも、社員たちはその意識を常に持て安全への取り組みを行ってきた。しかし、事故は起きてしまった。なぜ、ヒューマンエラーが起きてしまったのか。事故後、原因は徹底して分析された。

限られた時間の中、的確に遮断機を上げなければ、踏切付近に通行者や自動車、自転車などの滞留が生じる。事故後に行った全踏切保安係への調査では、通行者からのプレッシ



高架化工事前の竹ノ塚駅構内第37号踏切道



事故当時、第37号踏切道で踏切保安係が遮断機の昇降のために操作していたハンドルは南栗橋の総合教育訓練センターに保管されており、展示パネルと共に事故の詳細を後世に伝えている。また、新入社員教育の際にも必ず説明され、安全運行の思いを胸に刻む

内での改革の動きも加速していった。

安全を最優先に体制再構築

ヤーを感じたり、「少しでも早く渡れるように」という心理が働き、保安係たちは規程違反の行為と認識をしながらも、日常的にロック（鎖錠装置）を解除して遮断機を上げていたことが分かった。さらに、事故当時は監視業務を担う踏切保安係が踏切道内で通行者の誘導や整理を行う「立番」業務を怠っていたことも判明した。様々な実情から分かったのは、駅管理者は業務指導の徹底ができていなかったこと、本社においても実態把握や教育・指導、組織の体制が十分に整っていなかったことだ。

事故後、踏切を自動化し警備員を配置したほか、エレベーター付きの歩道橋を設置するなど緊急対策を施した。さらに、国・東京都・足立区・東京メトロ・東武鉄道などで構成される竹ノ塚駅周辺の道路環境整備や鉄道高架化に向けた会議体が設けられた。根本的な問題解決に向けて社

新設にあたって行われた現業と本社との意見交換会では、出席した根津社長が「職場で“慣習化”した業務の中で浮かんだ疑問や不安な状況は、1人で抱え込まず周囲に発信してほしい。問題意識の共有や安全に対する意識改革を行い、東武鉄道の社会に対する最大の使命である『輸送の

※1 第1種乙

第1種は警報機や遮断機などが設置されている踏切のこと。乙は踏切保安係が手動操作を行うもので、甲は自動制御されるものを指す。



事故後には線路をまたぐ歩道橋を設置した



根津社長も現業との意見交換会に参加した(左)

8月1日の安全の日に行われた現業の取り組み発表の様子(右)



安全』を完璧なものに近づけていくこ
う」と強く訴えた。意見交換会では、
ソフト・ハードの両面で、幅広い意
見が現業から積極的に出された。こ
の意見交換会を通じて、本社と現業
はより一体となっていました。

東武鉄道では安全推進部を新設した
日である8月1日を「安全の日」と定め、
毎年、安全に関わる外部講師による講演や現業での取り組みを共
有する場を設けるなど、社内全体で
安全について再認識する日とした。

さらに、安全を議論する場として、
毎月「鉄道事故防止等安全推進委員
会」を開催し、安全統括管理者^{※2}を
なった。



ポイント不転換に対応するブラインド訓練の様子

はじめ担当役員、鉄道事業本部の部
長・課長が出席することとした。各

意識が高まり行動も変化

2006年10月の鉄道事業法の改正
に伴い、安全管理規程を制定し「安
全」に対する基本的な考え方として
「安全方針・安全行動規範」^{※3}を定め、
安全管理体制の確立に努めてきた。
既存の体制に甘んじることなく見直
しや改善を図る。事故を契機に様々
な改革が行われた中で、現業と本社
との意見交換会をきっかけとして、
コミュニケーションが活発になった。
「安全対策に終わりはない」。その認
識を全社に浸透させてきた。作業上
のミスや誤った行為があれば共有し、
類似事故の再発防止につなげる。事
故以前と比較して安全への意識が変
化した。

数々の取り組みを積み重ね、東武
鉄道の安全目標である「重大事故・
重大インシデントゼロ」の継続を達
成してきた。近年、特に現業主体に
よる動きが加速したこととその大き
な要因と言える。実践的な訓練の一
環として、訓練のシナリオを用意せ
ずに現場の社員たちがトラブルの状
況を判断して復旧を目指す、「ブライ
ンド(シナリオレス)訓練」を実施し



かつて第37号踏切があった場所に設置された事
故を伝える銘板(左) 2023年度に竣工した竹ノ塚駅
付近の鉄道高架橋(右)



たのも、その事例の1つだ。例え
ばポイント不転換という事象について、
これまでであればシナリオを用意し、
技術部門の保守を担当する者のみが
訓練をしていた。今では、本社部門
が取り仕切るのではなく、駅管区や
乗務管区、電気区、軌道区の各現業
が自発的に集まり、シナリオを用意す
ることなく訓練が行われている。

ヒューマンエラーをなくす取り組
み方にも変化が起きている。これま
では重大事故ではなくても、起きた
事象に対して「できていなかったこと」「間違ったこと」を洗い出して分析
し、規則などをアップデートさせて
きた。失敗から学び、ミスを減ら
す「Safety-I」^{※4}という安全哲学に基
づいて安全への取り組みが行われて
きたのだ。しかし近年は、成功の数
を可能な限り増やそうとする
「Safety-II」^{※4}の考え方を取り入れて
いる。これは、日頃うまくいってい
る事象を対象に、人間は柔軟に対処
することで安全な仕組みを維持する
と考えるもの。マニュアルに記載が
なくても、うまくいった行動は現場
に適応しているものと捉える考え方

である。東武鉄道では、「こうやると
うまくいく(良好事例)」と呼ぶ。こう
した様々な角度から「安全」を見つめ
ようとする動きからも、「信頼される
東武鉄道」を目指していく。

究極の安全を目指す

竹ノ塚駅付近連続立体交差事業^{※5}
の工事開始から約10年の歳月をかけ、
2022年3月20日に竹ノ塚駅付近が
高架化されたことにより、2カ所の
踏切が除却された。自治体をはじめ
関係者の多大な協力の下、早期に許
認可が下り、かつてない早さで事業
が進んだ。「開かずの踏切」はなくな
り、交通の安全や渋滞緩和につなが
るとともに、今後、竹ノ塚駅周辺の
まちづくりへと進んでいくことになる。

2005年に起きた悲惨な事故を、
東武鉄道は決して忘れない。沿線の
人々の暮らしや社会を支えている自
覚と誇りを持ち、輸送の安全確保に
万全を期して、今後も「重大事故・
重大インシデントゼロ」を継続して
いく。

※2 安全統括管理者

関係法令により選任することとされている、
輸送の安全を確保するための管理業務を統
括管理する者。

※3 安全方針・安全行動規範

「安全方針」は輸送の安全確保に関する基本
的な方針等を示したもの。「安全行動規範」は
輸送の安全確保に向けて、役員から社員一人
ひとりがとるべき行動を示したもの。



※4 Safety-I」「Safety-II」

レジリエンス工学の分野でErik Hollnagel
(エリック・ホルナゲル)教授によって提言
された。

※5 竹ノ塚駅付近連続立体交差事業

事業期間: 2011年度～2023年度
事業費: 約610億円(負担額 足立区: 約
511億円 東武鉄道: 約99億円)。なお、足
立区の負担額には国費及び都費を含む。



他社との直通運転を通じて 日光・鬼怒川、会津の観光需要を喚起

東武鉄道は観光輸送においても、他社線との乗り入れにより鉄道ネットワークを拡充してきた。

2006年に始まったJR新宿～東武日光・鬼怒川温泉間の相互直通運転は、

関東の鉄道史において画期的なものだった。その前年には、東武鉄道、野岩鉄道、会津鉄道、

JR東日本の4社を走破する「AIZUマウントエクスプレス」が運転を開始。

会津へのシームレスな観光輸送を実現した。ここでは、他社線との乗り入れによる

観光ネットワークの拡充について、その歴史と経緯をひもとく。



2006年3月18日にJR新宿駅で行われた特急列車直通運転開始 新宿駅出発式の様子。福田栃木県知事、大塚JR東日本社長、池田副社長らによるテープカット



JR新宿駅長により出発指示合図が出され、特急スペーシアが発車する様子



JR東日本の「きぬがわ」と東武鉄道の「リバティ会津」

2006年3月18日、JR東日本の新宿駅に入ってきた見慣れない車両に、ホームにいた乗客の視線がくぎ付けになった。東武鉄道の特急スペーシアだ。この日、新宿駅と東武日光駅・鬼怒川温泉駅を結ぶ直通列車が運転を開始。当日は各地で記念行事が催され、JR新宿駅と鬼怒川温泉駅では出発式が、東武日光駅では到着式が盛大に執り行われた。この乗り入れは、東武鉄道の日光線とJR東北本線(宇都宮線)の乗換駅である栗橋駅構内に、両線を接続する線路を新設して実現したものだ。

かつて都心と日光を結ぶルートをめぐっては、東武鉄道と旧国鉄がライバル関係にあり、旅客の誘致を競っていた。そんな両社が手を結んで直通列車を走らせたことは、大きな驚きをもって迎えられた。

乗り入れに使用されたのは、東武鉄道が100系「スペーシア」、JRが上野～東北方面を運転していた特急列

車を改造した車両。列車愛称は、東武が「スペーシア日光」「スペーシアきぬがわ」、JRが「日光」「きぬがわ」を名乗った。

観光地日光を巡る集客競争

東武鉄道と旧国鉄のライバル関係は、東武鉄道が日光へ乗り入れた1929年に遡る。旧国鉄の日光線は1890年に開通していたが、東武鉄道の日光線は伊勢崎線の杉戸(現・東武動物公園)駅から分岐する形で、一気に全区間を複線化・電化して開通。都内からの所要時間で優位に立った。

日光は日光東照宮や中禅寺湖などの観光名所があり、リゾート地として発展しつつあった。東武鉄道は、観光地として盛り上げていくために、日光線開通当初から特急列車の運行を行い、東武日光駅から先はグループ会社の日光軌道線、ケーブルカー、

ロープウェイ、路線バスによって奥日光までの送客を担った。それに対抗して旧国鉄も、上野、東京などの都内ターミナル駅から直通列車を走らせた。

だが、そんなライバル物語も、1960年代に始まるモータリゼーションの進展によって過去のものとなってしまった。観光客は、徐々にマイカーへと移行した。現在、日光市を訪れる観光客は、マイカーが8割、公共交通機関が2割といわれる。平成に入る観光の多様化や景気の低迷もあって、日光を訪れる観光客は年々減少していく。



東武日光駅で行われた到着式であいさつする根津社長

東京からのアクセスが向上

1999年、大きな転機が訪れた。「日光の社寺」の世界文化遺産登録である。一大観光地として再び脚光を浴びるようになった日光に観光客が戻る。海外からも注目されるようになった。この好機を逃さず、日光の観光を盛り立てて旅客獲得を図ろうと、東武鉄道とJR東日本が手を取り合った。

JRには新幹線という武器があるものの、日光へ行くには宇都宮駅での乗り換えが必要で利便性に欠ける。一方、浅草駅を起点にする東武鉄道にとって、山手線への乗り入れは悲願だった。そんな両社の思惑が一致して、相互直通運転が実現した。新宿駅、池袋駅から東武日光駅まで直通で約2時間。首都圏西部や南西部



2004年10月4日に大塚JR東日本社長と会見する根津社長

会津を身近に

両社の相互直通運転は、JR東日本 大塚陸毅社長と東武鉄道 根津嘉澄社長が出席した2004年10月4日の共同記者会見で発表された。そもそも東武とJRが日光をめぐって手を組むなどという話は、誰もが想像するに至らなかった。発表まで社内の関係者には箇口令が敷かれたという。

直通運転開始後、両社とも様々な催しやキャンペーンを打って日光観

光を盛り上げた。繁忙期には、横浜や八王子方面からの臨時列車も設定され、幅広く日光への集客に貢献している。何よりも、スペーシアが山手線と並走する姿は、東武鉄道にとってこの上なく大きな宣伝効果をもたらしている。

会津を身近に

JR新宿～東武日光・鬼怒川温泉間の相互直通運転が始まる1年前の2005年3月1日、東武鉄道の鬼怒川温泉駅を起点とし、野岩鉄道^{※1}、会津鉄道^{※2}を経由してJR東日本の会津若松駅まで、4社を走破する「AIZUマウントエクスプレス」の運転が開始された。特別料金は不要で、所要時間は約2時間。繁忙期の土・日曜、

祝日には、会津若松駅からJR磐越西線の喜多方駅まで延長運転されている。

会津鉄道の会津田島駅より北は非電化のため、AIZUマウントエクスプレスは全線、会津鉄道が所有するディーゼルカーによる運行である。

野岩鉄道や会津鉄道の関係者にとっては、少しでも東武線内の長い区間に乗り入れたかったが、東武鉄道には給油設備がなく、乗務員のディーゼルカー用運転免許取得といった課題もあり、乗り入れは鬼怒川温泉駅までとした。鬼怒川温泉駅で浅草駅発の特急スペーシアと接続するようダイヤを組み、利便性を確保した。

翌年には、前述のJR新宿～東武日光・鬼怒川温泉間の相互直通運転を開始し、首都圏と日光・鬼怒川、会津を結ぶ観光ネットワークが拡充。さらに2012年にはAIZUマウントエクスプレスが東武日光駅までの乗り入れを果たした。その後2017年に東武鉄道の特急「リバティ」が就役し、会津田島駅まで乗り入れたこともあり、現在AIZUマウントエクスプレスは鬼怒川温泉駅までの運行となっている。野岩鉄道、会津鉄道沿線には美しい渓谷美や街道沿いの集落が点在し、四季折々の風景を楽しめる。直通運転を通じて観光資源に恵まれた会津地方が、都心から身近な存在となった。

列車に乗ることを楽しむ時代へ

かつて東武鉄道と旧国鉄では、少しでも早く日光に到達しようとスピード競争を繰り広げていた。時代は



東武鉄道・野岩鉄道・会津鉄道の路線図



停車中のAIZUマウントエクスプレスと特急スペーシア

変わり、早く目的地に着くことだけが価値ではなくなっている。野岩鉄道・会津鉄道ルートのように、のんびり途中下車をしながら巡る旅も見直されている。

これからは列車に乗ることそのもののや、道中を楽しむ旅の形が求められている。日本の原風景に魅せられた海外からの観光客も増えている。そうした時代の変化に応えつつ、AIZUマウントエクスプレスは会津西街道沿いを快走する。

※1 野岩鉄道

東武鉄道鬼怒川線の終点新藤原駅から会津高原尾瀬口駅までの30.7kmの路線を持つ第三セクター方式の鉄道。

※2 会津鉄道

会津高原尾瀬口駅から西若松駅まで57.4kmを走る第三セクター方式の鉄道。

駅の目的地化を加速させ 新たな価値を吹き込む

2000年代は鉄道会社で駅ビジネスが進展した時期だ。

東武鉄道も駅ナカや駅ビルのあり方を見直し、駅ビジネスをより一層強化した。その象徴となるのが2007年に誕生した駅ナカ商業施設「EQUiA(エキア)」だ。目的地として訪れたくなる駅をつくる。それが駅ビジネスのポイントである。

バブル崩壊後、鉄道事業は逆風にさらされていた。地価は下落し、輸送人員も減少局面に入っていた。事業特性上多くの不動産を抱える鉄道会社は、不採算部門の再編や不良資産の処理など、経営の見直しを迫られた。そんな中で注目されたのが、駅ビルや駅ナカ店舗などの「駅ビジネス」である。

駅周辺には鉄道利用者を中心に多くの人が集まる。とりわけ各路線のターミナル駅は抜群の集客力を持つ。1970年代から80年代には各地のターミナル駅に駅ビルやショッピングセンターが誕生したものの、バブル崩壊によって撤退する出店者も相次いだ。2000年以降は規制緩和の影響で、郊外を中心に大型ショッピングモールが続々とオープンする。都

市部でも再開発が進み、オフィスや商業施設が入居する複合ビルの開業ラッシュに沸いた。

逆境の中で駅ビジネスに可能性を見いだしたのは、鉄道会社にとって駅は重要な経営資源だからだ。多くの人が行き交う駅構内や駅周辺を活用することが、流通や不動産事業にとって大きなビジネスチャンスとなる。少子高齢化や都市部への人口集中といった社会情勢への対応も喫緊の課題であり、駅を活用しない手はない。

東武鉄道は比較的早くから駅ビジネスに注力していた。かつては「東武のれんコーナー」という専門店街を運営。他にも「Fine(ファイン)」や「TOSCA(トスカ)」、「VARIE(ヴァリエ)」といった駅ビルを開業し、多くの利用者を集めた。2002年に策定した「東武グループ再構築プラン」では、「人の集う東武沿線、信頼される東武グループ」を目指すという基本理念を打ち出し、その具体策として「鉄道資産活用(駅ビジネス事業)の強化と育成」が掲げられた。運賃

の値上げによる収益確保が困難な中、駅という経営資源をいかに活用するか。東武鉄道の駅ビジネスは、大きな岐路に立っていた。

そこで2002年7月に立ち上げたのが、駅ビジネスを一元的に管理し、収益の拡大と沿線価値の向上を図るステーション事業部である。駅施設の見直しや出店スペースの確保、出店者や広告主への営業を通じて、駅ナカの整備を続けた。駅を通過する場所から目的地へと変える。この思いを込めてつくられたキャッチコピーは「モットタノシイエキへ」。駅そのものを魅力的な存在にすれば、沿線イメージの向上だけでなく賃貸収入や広告収入の増加も期待できる。日々試行錯誤が続いた。

「ファイン」から「エキア」へ

ステーション事業部のメンバーに与えられた最初の仕事は、乗降客の多い駅の図面を集めることだった。図面を見ながら「収益を上げられないか」「このスペースは有効活用できる」と議論し、現地を見て確認、鉄道部門との調整を行い店舗スペースを創出していった。例えば新越谷駅では改札を一部減らしてスペースをつくり、店舗化した。松原団地(現・獨協大学前)駅では定期券売り場を移動させ、店舗スペースを確保。こうして、少しづつ出店者を誘致した。

エキアは東武鉄道が展開する駅ナカ商業施設の名称だ。2007年開業



2007年にエキア第1号として開業したエキア川越

のエキア川越を皮切りに北千住や池袋といったターミナル駅のみならず、谷塚や成増、新柏など各地でオープンした。2024年11月時点で17施設を数える。多くは駅構内にあるが、高架下に開業するケースもある。EQUiAの名称は「Quick」「Quality」「Area」の3つが由来の造語で、「手軽に質の良いものやサービスを提供する場所」という意味が込められた。出店する店舗は飲食、ファッション、スーパー、雑貨、コンビニ、サービスなど多岐にわたり、銀行のATMも置かれる。

エキア川越は1990年7月の川越駅橋上駅舎化にあわせ「ファイン川越」としてオープンした。開業から17年が経過し、施設全体のリニューアルとともに名称をエキアとし、同ブランド第1号となった。

全施設の中でも特徴的な存在が、

2020年3月にグランドオープンした「EQUiA PREMIE(エキア プレミエ)和光」である。和光市駅直結の施設で、商業施設の上層階には和光市東武ホテルが入居し、東武鉄道では初の複合型駅ビルとなった。「モットタノシイエキへ」というエキアの価値を引き継ぎつつ、「ちょっと上質で心地よい、普段使いのモノやコトに出会える場所」をコンセプトとした。地域住民や駅の利用者にとっては気軽に立ち寄れる場所として、ホテルに宿泊する旅行者にとってはリラックスして過ごせる商業施設を目指す。

駅の特性に合った誘致をする

エキア全施設の売り上げは年間300億円を超える。東京ソラマチや新越谷ヴァリエ、草加ヴァリエなど



1995年にオープンした草加ヴァリエ。2023年には食品売り場が集まる「VARIE1」をリニューアルした



2017年にオープンしたエキア志木。志木st.トスカをリニューアルし、日常使いしやすい店舗を中心にそろえた



2016年にオープンしたエキア成増。駅の印象もより明るくなった(左・右)

と共に、東武グループの非鉄道事業を支える柱の1つとして成長を続けてきた。

エキアは収益性の高いビジネスでもある。駅ナカという立地の良さに加えて、既存のスペースを活用できるのも大きい。ただ、新規オープンに際しては人通りの多い場所での改装となり、夜間を中心に工事を進め

ざるを得ない。通常と比べて工事期間は長くなるものの、それをカバーする収益力がある。

場所の持つ優位性を最大限生かすには、多くの工夫が求められる。計画段階のマーケティングや現地調査に始まり、店舗コンセプトの立案、店舗スペースの確保や既存店舗の見直し、鉄道部門や工事業者との調整、

出店者の誘致など、それぞれの過程での工夫は枚挙にいとまがない。

その中でも特に重要なのは、地域及び駅の特性の見極め、それに適した出店者の誘致である。駅ナカ商業施設の視点で見ると、東武鉄道の駅は大きく3つに分類できる。周囲に住宅街が広がる自宅駅、大型商業施設、学校や会社など目的施設の多い

目的駅、そして乗り換えのために利用する乗換駅である。駅の特性を分析する上で、利用可能なデータは増えている。日ごとや時間帯ごとの人流を定量化し、さらにPASMOのデータを用いると、ある程度の属性を把握できる。とはいえ、現地での観察は不可欠だ。

地域住民や駅利用者のニーズに加えて、時代に合った商品やサービスを見つけることも重要だ。「今、どんなものが流行っているのか」「今の学生や会社員は、どんなものを好んでいるか」といった視点で、世の中の動きを観察することは欠かせない。

「駅の目的地化」の重要性

駅ビジネスは駅の利用者数に大きく影響を受ける。2020年から流行した新型コロナウイルス感染症は、エキアの業績にも深刻なダメージを

与えた。最も厳しい時期、東武鉄道の利用者数はコロナ禍前から20%以上減少した。エキアの利用者もそれに比例し落ち込んだ。各店舗も大きなダメージを受けた。売り上げの減少に耐え切れず撤退を余儀なくされる出店者もあった。

コロナ禍が終息に近づくにつれ、



2020年にオープンしたエキア プレミエ和光



2024年にオープンしたエキア竹ノ塚。高架化に伴い生まれたスペースを開発した

エキアの売り上げは順調に回復した。ただ、リモートワークの普及など働き方の変化もあり、鉄道利用者数は今もコロナ禍前の水準には戻っていない。今後はこうした環境変化を前提に、駅ビジネスの戦略を組み立てる必要がある。駅の目的地化はますます重要視される。

エキアはすでに17施設を展開し、より多くの需要が見込まれる主要駅の利便性向上やにぎわい創出を図ってきた。今後は、高架下空間を活用し、2024年5月に開業したエキア竹ノ塚のように、鉄道事業により創出されたスペースでの展開がますます重要となる。そして、既存施設のリニューアルによる魅力と鮮度の維持・向上は不可欠である。エキア川越のオープンから15年以上が経過し、社会動向やライフスタイルは変化している。こうした環境変化にいかに対応するかは、商業施設にとっての永遠の課題だ。エキアもまた、同じテーマに向き合い続けている。

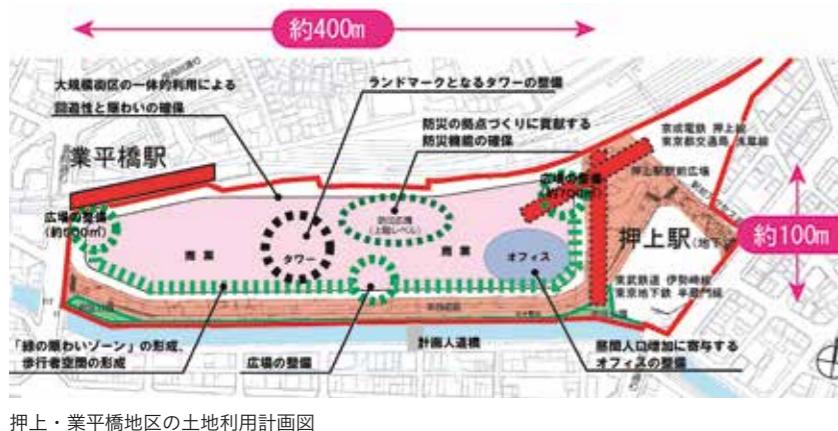
下町に生まれた天空の電波塔 東京スカイツリータウン開業の舞台裏

2012年5月22日、東京スカイツリータウンがグランドオープンを迎えた

一時はコロナ禍で落ち込みを見せた来場者もインバウンド需要の復活で再び増加傾向となり、累計来場者数は2024年11月に4億人を突破。日本的一大観光名所として、世界的な知名度が定着した。数々の苦難を乗り越えて開業した東京スカイツリータウンの秘話や、東京イーストエリアの拠点づくりに向けた施策を紹介する。

高さ 634m。自立式電波塔としては世界一の高さを誇る東京スカイツリーは、東京都墨田区の押上・業平橋地区に建設された。かつて、ここには東武鉄道の本社や貨物ヤードなどがあった。

東京スカイツリータウン(以下、スカイツリータウン)の敷地面積は約3万6,900m²、自立式電波塔である「東京スカイツリー(以下、スカイツリー)」、商業施設「東京ソラマチ(以下、ソラマチ)」、オフィス施設「東京スカイツリーイーストタワー」の3つの施設を中心に、水族館やプラネタリウムも併設する。これらの建物の延現には至らなかった。また1990年代から2000年代初頭は、バブル崩壊によって日本経済は低迷し、鉄道会社にも新たな経営戦略が必要とされていた。そんな中で東武鉄道が希望を見いだしたのは、貨物ヤード跡地を中心としたこの場所だった。ここに唯一無二の街をつくるという強い思いが生まれた。



べ床面積はタワー部を含め、約23万m²に及ぶ。

1993年の業平橋(現・とうきょうスカイツリー)駅での貨物輸送の終了とともに、空いた用地の再開発計画は様々検討されたが、いずれも実現には至らなかった。また1990年代から2000年代初頭は、バブル崩壊によって日本経済は低迷し、鉄道

新タワーへの思いは重なる

東武鉄道にとって、この地は特別な場所だ。1895年に会社創立願を届け出た際、東京市本所区（現・墨田区南部）から栃木県足利町まで83.7kmの鉄道敷設を申請した。その後1902年に吾妻橋（現・とうきょうスカイツリー）駅を開業して以来、長くこの地に根差して事業を続けてきた。東武鉄道の原点ともいべき地であり、長年、人と物資の輸送ターミナルとして各地域とつながってきた地である。再開発のために本社をこの地区から移転させる案も出され

押上・業平橋地区は東武鉄道のほか、都営浅草線・京成押上線が乗り入れていた。さらに2003年には、伊勢崎線と営団地下鉄（現・東京メトロ）半蔵門線・東急田園都市線との相互直通運転を開始したことで、交通利便性は飛躍的に向上した。羽田空港や成田空港とのアクセスも良く、外国人観光客も誘客できる。



スカイツリータウン鳥瞰図 ©TOKYO-SKYTREETOWN

たが、根津社長は首を縦には振らなかつた。

時を同じくして、放送の世界では地殻変動が起ころうとしていた。地上デジタル放送の開始である。2011年の完全移行を目指して、2003年に地上デジタル放送がスタートした。都心部では超高層の建築物が多く、電波が入りにくい状況が発生し、高さ333mの東京タワーよりも高い電波塔を求める声が強まった。関東一円に電波を届けるには、600m級の電波塔が必要だと試算された。

地上デジタル放送が開始された2003年、「在京6社新タワー推進プロジェクト」が発足した。新タワー建設に向けて、首都圏の各地で誘致活動が盛んになった。建設候補地として名乗りを上げたのは、さいたま新都心、池袋、台東区の隅田公園な

ど10カ所以上に上った。2004年12月には墨田区も新タワー誘致に向け、

東武鉄道に協力を要請した。東武鉄道は2005年2月、新タワー誘致に取り組むことを表明。以後、墨田区、台東区、地元関係者と一体となって誘致活動を行った。そして2006年3月31日、新タワー建設地が押上・業平橋地区に決まった。墨田区、放送事業者、東武鉄道の3者間で事業推進に最終合意し、新タワー建設プロジェクトが本格始動したのだ。

これほどの大規模な開発を行うのは墨田区としても初めてのことであった。UR都市機構に技術支援を要請し、土地区画整理事業（事業街区の面積は約6.43ヘクタール、うち東武鉄道用地は約4.82ヘクタール）を主とした総合的なまちづくりが計画された。地元の反応はおおむね好意



2005年3月に撮影したスカイツリー建設前の
計画地



開発コンセプトロゴマーク



スカイツリーのデザインセッション。根津社長（右から2人目）は設計会社や建築家と意見を交わした

うして新タワーを核とする新しいまちづくりへの地元の期待は、徐々に高まっていた。

一方で放送事業者との協議は時に難航し、意見が対立することもあった。しかし、新タワーに対する考え方には次第に一致していく。放送事業者は「電波塔も社会インフラであり、安定的かつ永続的に稼働させていく責務がある」という姿勢を示した。「鉄道」と「放送」という、共に公共性の高い事業を担う者同士、思いがひとつになっていた。

東の空にタワーは建つ

2006年5月1日、東武鉄道では「業平橋押上地区開発事業本部」が立ち上がり、「新東京タワー株式会社（2008年6月10日東武タワースカイツリー株式会社に社名変更）」が設立された。東京都、墨田区など行政との連携を図りながら、「タワーのある新しいまちづくり」に向けて動き出した。新タワーを含めた街区開発計画の

コンセプトは「Rising East Project ～やさしい未来が、ここからはじまる」に決まった。Eastは、東京の東、日本の東、世界の東を表している。どんな時も、日は東から昇る。1日の始まりを告げる日の出のように、始まりや新しさを創造する場所となる願いが込められた。開発コンセプトの策定にあたっては、東武鉄道社内でプロジェクトチームが結成され、ディスカッションを重ねた。「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」。メンバーの意思は統一された。

開発にあたっては、3つのコミュニティ形成を目標とした。1つ目は、日本、下町のものづくりのDNAを継承し、人々の交流が、新たな都市文化を創造する「アトリエコミュニティ」。2つ目は、人と地球に優しく、災害に強く、安全で安心して暮らせる潤いと活気に満ちた「優しいコミュニティ」。3つ目は先端技術、メディアが集積し、新しい日本、新しい東京を、世界へと発信するタワーを核とした「開かれたコミュニティ」である。これらのコンセプトは、受け継がれてきた下町文化を大切にしつつ、新たな都市文化をつくることを示している。

2008年6月10日、新タワーの名称が「東京スカイツリー」に決まった。全国から寄せられた1万8,606案の中から6案を選び、その後の投票で最も票数が集まった名称だった。世界に類を見ない高さのタワーは、空に向かって伸びる大きな木を想起させる。そのそばに人々が集まり、心を寄せ合う豊かなコミュニティを形

成したいという思いを示す。2010年10月28日には、スカイツリーの公式キャラクター「ソラカラちゃん」が発表された。同年12月27日には施設全体の名称を「東京スカイツリータワー」に決定。商業施設は「東京ソラマチ」、オフィス棟は「東京スカイツリーイーストタワー」に決定した。開業に向けた機運が徐々に高まりを見せていく。

未知の高さのタワー

600m級のタワーをどのように建設するか。完成すれば世界一の高さとなるタワーを建てた経験は、東武鉄道はもちろん、誰にもない。世界の電波塔をみても、広域にわたる通信と観光の役割を担うのは、東京タワーのほかカナダ・トロントのCNタワー、フランス・パリのエッフェル塔などそれほど多くはない。

放送事業者からの設計要件は3つだった。1つ目は放送用の電波を発するアンテナを高さ600m級に設置すること。2つ目は各事業者が送信機器室を設けること。3つ目はいかなる大規模な災害が発生しても放送機能を維持できることであった。世界のタワーを視察し調査や検証を重ねた結果、アンテナが揺れたりたわむことで周波数や放送範囲が変化してしまうことも分かった。高さ600m級の上空で風の揺れに耐える構造設計を検討しなければならない。気象観測気球を何度も飛ばし、風の影響を緻密に調べた。風洞実験^{※2}やシミュレーションを行い、風の方向や速度、タワーにかかる荷重を入念

に計算した。

海外のタワーは、鉄筋コンクリートを使用したRC構造^{※3}が主流だが、災害が多い日本では鉄骨造のほうがふさわしい。しかし鉄骨造には高度な加工技術が必要だ。RC構造よりもはるかに困難な施工が予想された。建設地は鉄道の貨物ヤード跡地という特性上、東西方向に長く南北に短い土地である。建設地の北側は住宅密集地であり、極力日陰をつくらない配慮も必要だった。こうした制約の中でのいかに安定したタワーをつくるか。ポイントになったのは「三角形」である。

スカイツリーの足元は一辺約68mの三角形で構成される。上空に向かって徐々に丸みをおびていき、高さ315mで円形になる。この設計ならば、限られた敷地でも安定性を確保しつつ日陰の影響を抑えられる。全体のデザインは彫刻家の澄川喜一氏が監修した。伝統的な日本建築に見られるシャープな「そり」、線や面が上方に湾曲したさまが柔らかさを感じさせる「むくり」を意識した。カラーパレットは青空に映える「スカイツリーホワイト」。日本の伝統色である「藍白」をベースとしたオリジナルカラーだ。

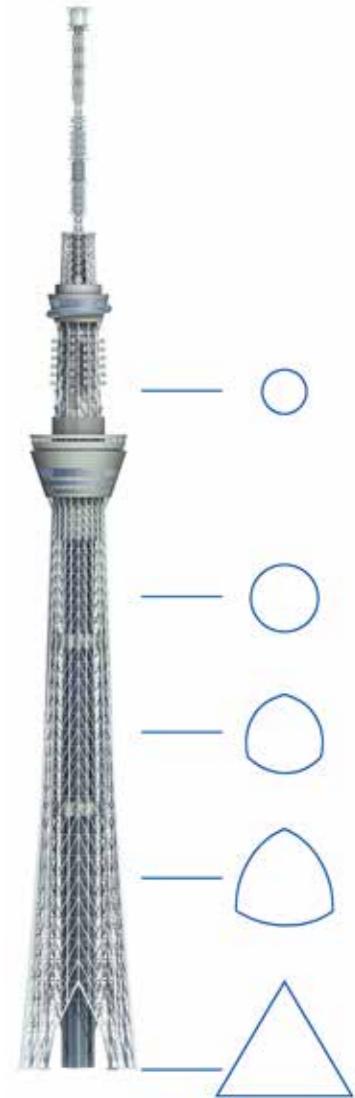
スカイツリータウンは2008年7月14日に着工し、タワーは翌2009年4月6日、地上鉄骨部分の工事が始まった。タワーの構造は細長い部材を三角形に組み上げるトラス構造が採用された。組まれた鉄骨の数は約3万7,000ピースに上る。「高強度鋼管」とよばれる、通常の構造物で用いる鋼材よりも倍の強さの鉄を使用した。最も大きな鉄骨は足元に使われ、高さ約4m、直径2.3m、厚さ10cmで重さは約29tだ。部材の接合には鋼管同士を直接溶接する「分岐継手」が採用された。リベットとよばれる締結部品を使って接合するより、強度が出る上にさびにくい。リスクは溶接時の熱で部材が変形する恐れがあるところだ。現場での溶接作業には多くの困難も伴うが、日本の高い技術力によってこの難工事が実現できた。

工事中は騒音や振動が漏れないよう万全に配慮した。スカイツリーの高さが50mに達するまでは、工事は昼間のみとされた。夜間工事が始まった後も、光や音が漏れないよう囲いをし、外装工事は安全ネットの内側で行われた。

2009年10月16日、塔体の高さを634mに最終決定した。当初から自立式電波塔としては高さ世界一にすることを目指し検討を重ねてきた。同時期に建設されていた中国の広州塔が高さ600mで完工し、スカイツリーは世界一高い自立式電波塔となることが確定した。このニュースに



スカイツリー建設中の様子

スカイツリーの立面・断面図
©TOKYO-SKYTREE

※1 環境アセスメント

一定規模以上の開発をする際に、事業者が現地調査などで環境への影響を事前に見積もり、対策を講じ、調査結果を公表。大きな影響が出ないかを確認する環境影響評価法に基づく仕組み。

※2 風洞実験

計画している建物の模型に風をあてることで、周辺への風の影響や建物自体への風の影響を調べること。

※3 RC構造

鉄筋とコンクリートを組み合わせた構造。高層マンションやビルでよく採用される。

多忙な日々を送る関係者の気持ちは一段と高揚した。後の2011年11月17日に「世界一高いタワー」としてギネス世界記録に認定されている。「634=むさし」の響きも日本人にとってなじみ深く、かつての武蔵国を思わせた。

2010年3月29日には塔体の高さが東京タワーの333mを超えて、日本で一番高い建築物になった。この頃から新タワーへの関心は一層高まった。メディアに取り上げられることが増え、その存在が日本中に広まっていった。

インフラを守る使命感

スカイツリー建設にはその高さゆえ、関係者を悩ませる事象も起きた。施工関係者の間で今でも話題に上るのが、2010年4月17日の降雪だ。日本一の高さともなると地上とは気象が全く異なる。関東特有の湿った雪が塔体に付着し、天気が回復すると剥がれて落下した。雪の想定はしていたが、実態を目の当たりにすると関係者に緊張が走った。タワー周辺の歩行者や民家、ビル等に何としても影響を及ぼしてはならない。大



2012年3月2日に行われたスカイツリータウンの竣工式の様子



スカイツリータウンの開業前には大規模テロ災害対処訓練が行われた。訓練では来場者役の約100人を係員の誘導で避難させた(左・右)

学や研究機関、航空会社などからアドバイスを受け、対策を講じた。現在は雪対策のため、塔体への着雪を監視するカメラの設置や、冬季はゲイン塔^{※4}の周囲にネットを張るなど着雪、落雪を防いでいる。

また、2011年3月11日には、東日本大震災が発生した。巨大地震はスカイツリー建設現場にも襲い掛かった。地震の揺れを低減させる心柱は建設途中だった。しかし、未知の自然災害をも見据え、一般の超高層ビルに義務付けられる耐震、耐風設計を上回る性能の設計がなされ、施工が進められていた。そのため、主構造に影響はなく、建設現場でもけが人を出すことなく避難できた。東日本大震災の発生によって、くしくもその耐震性を証明する結果となつた。震災直後の3月18日、スカイツリーはついに634mの高さに到達した。

スカイツリーはいかなる災害が発生しようとも放送用の電波を止めてはならない。それがスカイツリーに課せられた最重要課題だ。防災対策は入念に行われ、地震による揺れや液状化に加え、津波、高潮、大雨など水害への対策のほか、市街地での火災や多くの人が集まる場所としてテロ対策も施されている。

世界一のタワー、完成へ

着工後、タワーの高さや施設の詳細が決まる度に設計の見直しや検証、

構造や耐火性能の評価・大臣認定が必要となり、この間に建築確認申請を7回出した。しかも1回ごとの検証から評価認定・申請・許認可に6カ月ほどの期間と、多くの労力がかかる。未知の高さへの挑戦はいくつもの壁に直面した。建設現場以外でも数々の苦闘が繰り広げられた。それにもかかわらず、東日本大震災の影響で資材が搬送できずに2カ月遅延した以外は、工期の遅れはなく、施工スケジュールは順守された。

2012年2月29日、ついに竣工の時を迎えた。この日は大雪と強風で、関係者は最後まで対応に苦労しながらの引き渡しとなった。建設工事には延べ約58万人が総力を結集し、世界一のタワーが完成した。同年3月にはスカイツリータウンに接する業平橋駅を「とうきょうスカイツリー駅」へ改称。改札口を増やし、スカイツリータウンへの動線を確保したほか、特急列車を停車させるようにした。

スカイツリータウンのグランドオープンは、竣工から3カ月ほど後の5月22日となった。開業までの間、関係者は連日準備に追われた。励みになったのは、開業前に行われた天皇皇后両陛下(現・上皇上皇后両陛下)の行幸啓^{※5}や皇太子殿下(現・天皇陛下)をはじめとする行啓のほか、国内はもとより世界各国からも著名人が視察に訪れたことだ。その注目度の高さを、折に触れて感じ、目前に積み重なる仕事に精力的に向き合った。

集合知でつくられたソラマチ

スカイツリータウンは、商業施設や



2012年4月26日に天皇皇后両陛下は根津社長の案内で、スカイツリーの天望回廊からの眺望をご覧になった

オフィスの機能を備えた複合施設として開発された。商業施設の機能を担うのが、スカイツリーの足元に広がるソラマチである。商業施設はリピート利用が多く、滞在時間も長いため、ソラマチのビジョンは、スカイツリーのイメージに直結する。東武百貨店や東武ビルマネジメントなどグループ会社の社員も参画してチームを組織し、施設づくりの摸索が始まった。

ビジョン策定の上で指針になったのが、「タワーのある街」の20年後の姿である。国内外からの観光客、地元住民、買い物や食事を目的に訪れる人々がそれぞれの時間を過ごし、交流する様子を思い描いた。打ち出された開発ビジョンは「新・下町流」。下町に息づく精神や思想を大切にしつつ、新たな文化や情報を発信する。人が集まる場をつくるため、ハード・ソフト両面の整備に注力した。

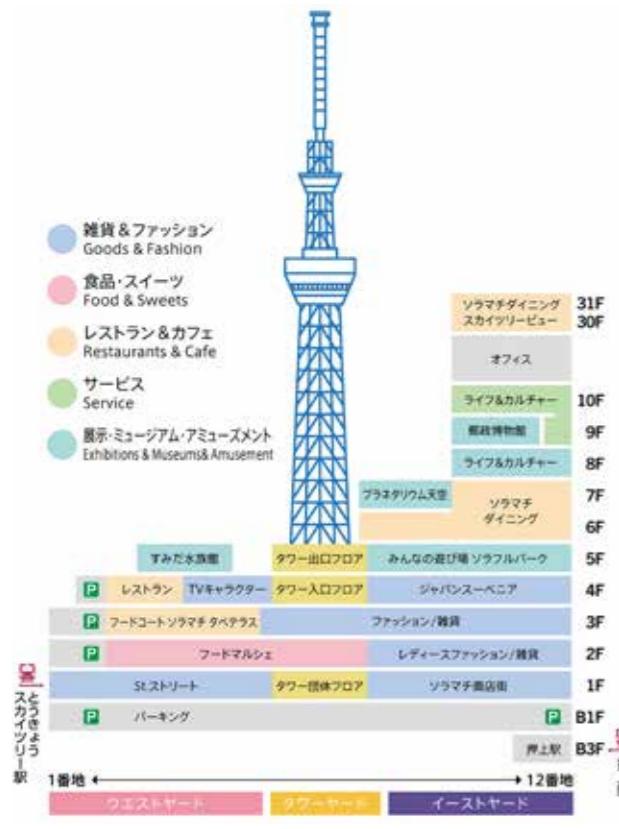
ソラマチは、新しい下町のにぎわいを感じさせるバラエティー豊かな300店以上の出店者で構成され、「ソラマチ商店街」「ジャパンスープニア」

※4 ゲイン塔
放送用アンテナを取り付けるための柱。電波塔の最上部に設置される。



冬季はスカイツリーのゲイン塔にネットが張られる
©TOKYO-SKYTREE

※5 行幸啓
天皇と皇后が一緒に外出されること。



イーストヤード1階の「ソラマチ商店街」。全長約120mの通路に食品、雑貨、カフェなどの店舗が軒を連ねる



スカイツリータウン中央部に位置する「ソラマチひろば」。「憩いの場」「地域コミュニティの場」となる広場

「ソラマチダイニング」など、特徴あるフロア構成になっている。中でも力を入れるのが飲食エリアだ。首都圏初上陸の人気スイーツ店や地元で人気のあるブランドの新業態など、集客力のある店舗を多く誘致した。

出店希望者向けの説明会は早くから開いていたものの、当初は苦戦を強いられた。電波塔といえば東京タワーなどの観光地的なイメージが強く、特にファッションフロアへの誘致は難航した。

風向きが変わったのは、スカイツリーの高さが東京タワーの333mを超えて日本一の高さとなり、メディアへの露出が急増した2010年3月頃からだ。建設現場の見学希望が増加し、大手企業のほか、国内外に広

くアピールできるとの見立てから、海外進出を目指す企業からの出店希望も寄せられるようになった。

開業に向けてあわただしく準備を進めていた2011年、東日本大震災が発生した。消費の冷え込みによって出店をためらう企業や、津波被害

に遭った企業もあった。不安を抱える企業と密に連絡を取り合い、励まし合った。いつしかスカイツリーは「復興のシンボル」とまで言われるようになった。出店者と共に前を向き、開業に向けて一歩ずつ歩みを進めた。

同年5月22日、スカイツリータウンがグランドオープンを迎えた。この日の来場者はスカイツリータウンが約21万9,000人、スカイツリーが約9,000人。東武グループ総出で対応した。開業からしばらくは息つく

大盛況で迎えたグランドオープン

2012年5月14日、スカイツリー

タウンの開業式典が行われた。根津社長はあいさつの中で「鉄道路線に加え、同じく公共インフラである東京スカイツリーを守り、そしてそれ

「を100年後の未来に伝えていく」とが、我々に課せられた使命である」と決意と覚悟を表明した。

同年5月22日、スカイツリータウンがグランドオープンを迎えた。この日の来場者はスカイツリータウンが約21万9,000人、スカイツリーが約9,000人。東武グループ総出で対応した。開業からしばらくは息つく間もないほど多忙な日が続いた。それでも多くの人であふれかえる様子を見て、自分たちがつくってきたものの意義を改めて感じた。

スカイツリータウンはその後も順

調に来場者数を伸ばし開業後の1年間で、スカイツリーでは約638万人(想定540万人)、スカイツリータウンでは約5,080万人(想定3,200万人)が訪れ、想定を大きく上回る結果を出した。

一方で試練は早々に訪れる。スカイツリーには地上と高さ350mの第1展望台「天望デッキ」を結ぶエレベーターが4基、第1展望台と高さ450mの第2展望台「天望回廊」を結ぶエレベーターが2基ある。このエレベーターには強風などによる塔体の揺れに共振して、エレベーターロープの揺れが大きくなると、安全確保のために自動で停止する管制運転システムが備わっている。いわば安全装置だが、それが作動し営業の中止や休止を余儀なくされていた。国内外から訪れるお客様のために安定的な営業を行いたい。開業直後からロープの揺れを抑制する技術的な検討を始めた。様々な検討の結果、高強度としたロープに重りを加えて張力を高め、揺れを抑制する方法にたどり着いた。2015年3月から高性能

うな場合を除いて展望台の営業中止・休止は発生していない。



2012年5月22日に行われたスカイツリータウン グランドオープンセレモニーの様子。テープカットには山崎墨田区長、墨田区名誉区民の王貞治氏、根津社長、鈴木東武タワースカイツリー社長らが参加した



オープンと同時に入場者が詰めかけ、各所で長蛇の列ができた(左・右)



社員総出で駅や施設の案内、誘導に当たった(左・右)

間のライティングがある。夜空に浮かぶブルーやパープルの光に、スカイツリーを東京のシンボルと感じる人も多い。光源は省エネ性に優れたLED照明で、通常ライティングは3種類ある。淡いブルーでタワーの心柱を照らし出す「粹(いき)」、パープルに金箔(きんぱく)のような光をバランスよくちりばめた「雅(みやび)」、2017年に開業5周年を記念して点灯を開始したオレンジと縦のラインが特徴的な「幟(のぼり)」である。

東京2020 オリンピック・パラリンピック競技大会(以下、東京オリンピック・パラリンピック)を翌年に控えた2019年5月、スカイツリーは照明の増強工事に着手した。アンテナ設備があるゲイン塔全体を動きのあるフルカラーの光で照らすよう、新設計の機器を増設した。20km以上先からでもゲイン塔の頂部の光がよく見える。塔体の高さ150m付近と250m付近にも照明機器を追加し、



スカイツリーの照明設備は2020年2月に更新・増強した。通常ライティングのデザインも刷新された。(左から)「粋」「雅」「轍」のライティング
©TOKYO-SKYTREE

以前は黒い帯状に見えていた部分も光るようになった。合計2,362台もの照明機器により、演出性と視認性が高まった。

待ちに待ったオリンピックイヤー、そこに新型コロナウイルス感染症が襲い掛かった。感染拡大防止のため、一部を除きスカイツリータウンは休業を余儀なくされた。東京オリンピック・パラリンピックの開催延期が決まり、世界全体が重苦しい空気に包まれる中、今こそ「希望の光」を発信する必要があると考えた。

スカイツリーでは、2020年3月27日～5月31日及び同年12月18日～2021年3月21日にかけて特別ライティングを実施した。宇宙から見える地球をイメージして、塔体はブルーの光に染められた。「世界が一丸

となってコロナに打ち勝とう」という願いを込め、天望デッキの側面にはメッセージ「TOGETHER WE CAN ALL WIN!」をレーザーマッピングで投影した。報道やSNSを通じて全世界に拡散された。

スカイツリーは、関東各地から目にすることが可能な上、メディアでの露出も多い。その存在感を生かし、数々の啓発活動にも寄与している。過去には乳がんの早期発見や小児がんの啓発、世界禁煙デーなど、社会性の高い活動にちなんだ特別ライティングを実施してきた。

また、スカイツリーを身近に感じてもらう取り組みとして、2013年には墨田区の小学生に「明るい未来」と「オリンピック・パラリンピック2020年招致への想い」をテーマにラ

イティングデザインを募集。応募作品の中から2作品を特別ライティングとして点灯した。

地域一体のまちづくり

東武鉄道が次代に向けて進めるのが、浅草～スカイツリータウンエリアの一体化だ。

浅草は江戸時代からの繁華街であり、東武スカイツリーラインの起点となる浅草駅がある。浅草とスカイツリータウンはそれぞれ年間3,000万人以上が訪れる観光地だ。徒歩圏内だが、その間には隅田川があるため、全く別のエリアと認識されていた。2つのエリアをつなげ、水辺を軸にしたまちづくりを進めるため、

官民連携のプロジェクトが立ち上がった。このプロジェクトから誕生したのが、2020年6月18日に開業した鉄道高架下の複合商業施設「東京ミズマチ(以下、ミズマチ)」と歩道橋の「すみだリバーウォーク」である。

このエリアの水辺空間の整備については、2014年、「新たな水辺整備のあり方検討会」(事務局:東京都)によって「隅田川等における新たな水辺整備のあり方」がまとめられた。東武鉄道はこれに価値を見いだし、浅草とスカイツリータウンの来訪者が行き来するための仕組みづくりを検討した。当時、東武鉄道は浅草～とうきょうスカイツリー間の高架橋耐震補強工事を、東京都は北十間川護岸の耐震補強工事を計画していた。これに併せ東京都、墨田区、東武鉄道が協働し、公園・区道・高架下(ミズマチ)・河川からなる一体的な空間を整備することになった。

計画当初はすみだリバーウォークの開設は予定していなかった。しか

しミズマチ開業に向けた計画が進む中で、隅田川両岸の動線確保が重要と判断し、鉄道橋である隅田川橋りょうに歩道機能を添架^{※6}することを計画した。それまで浅草からスカイツリータウンに行くには、鉄道を利用するか、迂回して言問橋や吾妻橋を渡るしかなかった。浅草とスカイツリーを直線距離で徒歩移動できれば、鉄道利用者の減少につながる恐れがある。しかし、両岸の往来が活発になればエリアの回遊性は高まり、東京の東部の拠点として、にぎわいは地域に広がっていく。この地域にとって真に必要なものは何か。そう考えて下した決断だった。

両岸を結ぶ歩道橋を架ける

すみだリバーウォークは、鉄道橋の隅田川橋りょうに添架してつくられた。2018年10月から検討を始め、約1年半で完成した。短期間で完成



「世界が一丸となってコロナに打ち勝とう」という願いを込めた特別ライティングを行った
©TOKYO-SKYTREE



がんに関する知識啓発を目的に毎年10月1日に点灯(上)「明るい未来」をテーマに墨田区の小学生から募集して作成したライティングデザイン「明花」、東日本大震災からの復興への想いを込め、毎年3月11日に点灯(下)
©TOKYO-SKYTREE

※6 添架
ここでは既存の橋りょうに新たな構造物を取り付けることを指す。

できた要因は都市計画的な位置付けをすることなく、河川敷地占用許可準則の特例を適用した民間施設の遊歩道として設置できたことだ。鉄道事業者が河川に橋を架けるのは、原則、鉄道橋以外は認められない。この占用許可を受けるには地域の合意が必要となるが、東京都及び墨田区、台東区の協力も得て、地元住民や商店、寺社への説明も迅速に進められた。地元の関係者と、2つの観光地の一体化の必要性やこの地域への思いを共有できたことは、合意形成に大いに役立ち、好意的に受け止められた。

東京オリンピック・パラリンピックの開催前の開通を見据えた短期間での施工となり、すみだリバーウォーク建設に向けたプロジェクトチームが立ち上がった。設計やデザインの検討が一体的に進められ、スピード感ある施工を実現した。隅田川は船の往来が多い河川である。橋りょうの工事のために何カ月も河川を占有するのは困難だ。隅田川を行き来する船の所有者との交渉や、コロナ禍の影響で橋の部材調達も難航し、調整に追われた。

技術面の課題は隅田川橋りょうの耐震性能の維持であった。隅田川橋

りょうは1931年に架けられた。2008年に耐震補強が行われており、その耐震性能を落とさないよう、アルミ部材を採用して軽量化を図った。意匠にも細部までこだわった。鉄道橋の色は「スカイツリーホワイト」に塗り替えたほか、夜間はスカイツリーの通常ライティングに合わせた色にライトアップし一体感を持たせた。塗り替えた鉄道橋が映えるように、すみだリバーウォークは落ち着いた色合いにしている。床材は川に浮かぶテラスをイメージし、歩行感を重視したため天然木を採用。歩道橋には川が眺められる窓や隠れキャラクターを印刷するなどの工夫をちりばめている。

様々な難題に一つひとつ向き合い、知恵を出し合い、工夫を重ね、関係者の協力を得ながらすみだリバーウォークは完成した。コロナ禍での開通にはなったが、両岸の行き来は目に見えて増加した。付近の吾妻橋や言問橋を含む交通量調査の結果でも、エリア全体で回遊性が向上している

ことが分かった。新たな移動軸を生み出したすみだリバーウォークによって、隅田川の両岸は今日多くの人が行き交う。

新たな下町文化を発信

浅草からすみだリバーウォークで隅田川を渡って、墨田区側へ。見えてくるのはミズマチだ。ミズマチは浅草～とうきょうスカイツリー間の鉄道高架下に誕生した路面型の複合商業施設で、店舗は約630mにわたり続く。南には隅田川と接続する北十間川の親水テラス^{※7}、北側には通路を介して開放的な隅田公園が広がる。公園で遊ぶ家族連れ、カフェのテラスでお茶を飲む人、水辺の風景を眺める人。浅草とスカイツリーの間に位置するこの街には、ゆったりとした時が流れる。

ミズマチができる前は、スカイツリーに近接しながらも人通りの少ない場所だった。しかし、幅約19mの小さな河川と公園に隣接するロケーションは、東京では希少だ。東武鉄道は、この地を個性豊かなエリアとして地域と一緒に成長させたいと考えた。

施設の設計で参考にしたのは、米国のポートランドだ。路面店が点在し、若者が新しいチャレンジを続ける姿に強くひかれた。施設の名称は「東京ミズマチ」。より水辺に近く、親しみやすい街であることを象徴する。

周辺の回遊性を高めるには、歩きたくなるまちづくりが必要だ。「イーストトーキョー」ともいべき、下町特有の優しさ、緩やかさが伝わる雰囲気づくりにこだわった。

施設の設計チームは、フレンドリーな下町文化を表現する上で「両面」という考えを取り入れた。水辺側と公園側のどちらも表側にして、

裏面をつくらないようにした。ガラス張りにして、南側の水辺と北側の公園が店内を通して見えるようになった。下町の路地のように店舗の間を通り抜け、公園と親水テラスを行き来できる。

しかし、設計上の課題は山積みだった。このエリアは高架橋を挟んだ南側と北側で異なる傾斜が付いていて、建物の両側で地面のレベル^{※8}が違った。さらに高架下には太さや間隔の異なる柱が立ち並ぶ。そんな中で出店者の要望に応えながら施設や店舗をつくるのは至難の業である。

そこで設計チームは、発想を転換させた。誘致しているのは、個性的な企業ばかりだ。ならば、その個性をデザインに生かせばよい。高低差をあえてデザインに組み込んだ。高低差を積極的に生かしたことで、水辺側と公園側とで全く異なる景色をもたらし、唯一無二の施設が出来上がった。

誘致する出店者には、ミズマチの成長に伴走してくれることを求めた。規模は小さくとも、熱心なファンがいたり、個性のある店舗を集めた。新たな若者文化の発信地に育てていこうと考えたからだ。スカイツリータウンのような大規模な複合商業施設に近接して、ミズマチのようなセンスの良い小さな街があることで、エリアは多面的な魅力を持つ。

開業当初はコロナ禍の影響が強く、出店の断念や入居が遅れた企業もあった。だが、隅田公園やミズマチのような開放的な空間を求めて訪れる人は予想以上に多かった。逆風が吹く中での開業ではあったが、今では15店舗の飲食店やユースホステル、



すみだリバーウォーク(上) ミズマチ(下)



浅草エリアとスカイツリータウンエリアの回遊性を高めるべくミズマチ、すみだリバーウォークが開業した

スポーツ施設といった多彩な店舗が入る。

2025年度からは、ミズマチが面する隅田公園の指定管理者を東武鉄道を代表企業とする「すみだパークマネジメントグループ」が担う。さらには、とうきょうスカイツリ駅付近で連続立体交差事業が行われており、工事完了を見据えたまちづくりが計画されている。このエリアを東京イーストエリア随一の拠点にするという、東武鉄道のたゆみない挑戦と行政や地元との協創はこれからも続いている。

※7 親水テラス

都市住民が水に親しめるよう、川岸などを整備してつくられた遊歩道や緑化地。

※8 レベル

建築用語で水平の度合い。建物を水平に建てるため、測量機器を使って地面の高さや高低差を測る。

東日本大震災の対応と支援の記録 社会インフラを支える責任

東北・関東地方を中心に、未曾有の被害をもたらした東日本大震災。

混乱の中でも東武グループ各社では、それぞれが役割を全うし、一丸となって難局を乗り越えた。

ここでは運行管理所が行った対応を中心に震災の記憶をたどる。

2011年3月11日14時46分、列車運行に関する指令業務を行う運行管理所に緊急地震速報を知らせる回転警告灯が点灯した。所内は警報音が鳴り響いた直後、長く大きな揺れに見舞われた。東北地方太平洋沖地震^{*1}の発生である。

運行管理所の壁面に亀裂が入るほどの強い揺れ。所員たちは机上から

落ちそうなるモニター設備を押さえるのがやっとで、立っていられなかった。この地震によって発生した巨

大津波は、東日本一帯の太平洋沿岸を襲い各地に甚大な被害を与えた。

沿線に設置していた地震計は、太田駅周辺で震度6弱、鐘ヶ淵駅付近では震度5強、下今市駅や新栃木駅、東武動物公園駅、松原団地（現・獨協大学前）駅、鎌ヶ谷駅付近などで震度5弱を観測した。その後も幾度となく大きな余震が続いた。

東武沿線でも地震によって、各駅でエレベーターの停止やホーム上に設置された駅名看板・スピーカーの

傾斜、線路の陥没、陸橋コンクリートの崩落などの被害に襲われた。「何が起きたのか分からない」——誰もが目を疑うような光景が、沿線のそこかしこに広がっていた。

「営業停止」の決断

「安全な場所に停車してください」。地震の揺れが続く中、直ちに指令員が全駅・全列車に、安全確保を促す

無線を流した。その直後から、無線や指令専用電話は呼び出し音が鳴り止まない状況が続き、情報集約どころか連絡の優先順位を付けることもままならない状態に陥った。情報が錯綜し、「列車が脱線している」といった誤情報も流れた。まさにパニック状態だった。

運行管理所では、全駅・全列車への一斉無線を活用し、錯綜する情報の整理に努め、地震発生から約1時間後の15時50分、全駅だけが人がいないことを確認。駅間に停車していた列車に対し、架線・線路・踏切に異常がないことを確認でき次第、最寄り駅まで最徐行での運転を指示するなどの対応を行った。

各列車が最寄り駅に到着し旅客を降車させた後に、運転を見合わせ、早期復旧に向けて線路等の点検作業を開始。その時、迫っていたのは帰宅ラッシュの時間帯だった。一刻も

早く帰宅をしようとする人たちが駅に殺到する。しかし、列車が走行できる状況ではない。誰かが線路上を歩き始めれば、大勢の人が後に続くのは想像に難くない。線路内に人が立ち入れば、当然、点検・復旧作業にも支障が出て運転再開のさらなる遅れにつながってしまう。そうした懸念から、安全を確保し最短で運転再開をするため、「運転見合わせ」ではなく「営業停止」を選択した。これは1995年の阪神淡路大震災^{*2}で起きた当時の混乱や、同年の地下鉄サリン事件^{*3}で得た教訓からの決断だった。16時に伊勢崎線をはじめとする本線系統で、16時30分に東上線で「営業停止」の指令が出された。

駅係員たちは全線「営業停止」という過去に経験のない対応を余儀なくされた。戸惑いながらも、利用者の安全を確保しながら駅建物の外へと誘導した。地震発生当日は、他の鉄

※1 東北地方太平洋沖地震

2011年3月11日14時46分に発生した大地震。マグニチュードは9.0、最大震度は7、震源地は宮城県牡鹿半島沖。北海道・東北・関東沿岸には大津波が発生した。この地震による災害を「東日本大震災」と呼び、死者・行方不明者は2万2,200人以上に上った。

※2 阪神淡路大震災

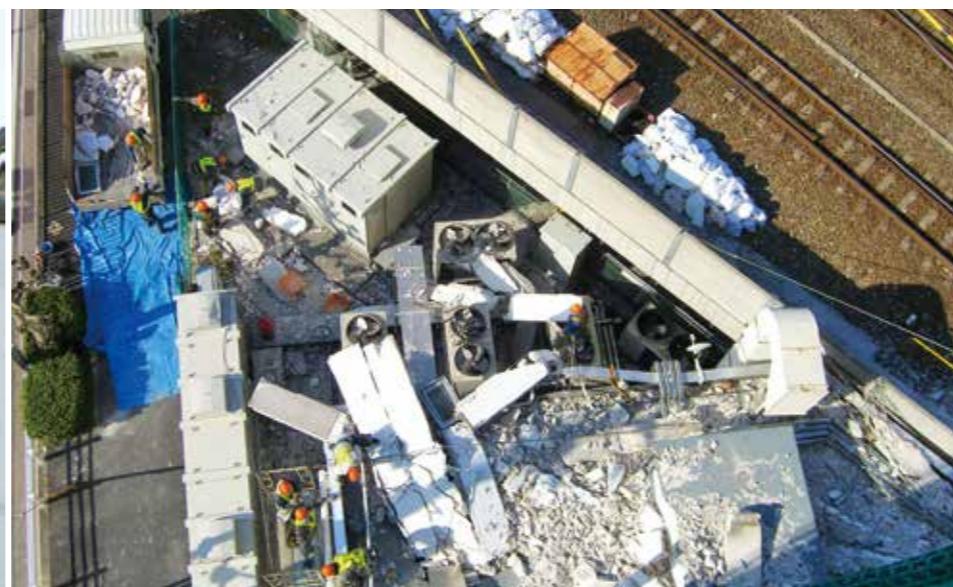
1995年1月17日5時46分に発生した、国内史上初「震度7」の大地震。震源地は淡路島北部沖の明石海峡。死者・行方不明者は6,400人以上に上った。

※3 地下鉄サリン事件

1995年3月20日8時頃、東京都心を走る京阪地下鉄日比谷線、丸ノ内線、千代田線の車両内で猛毒のサリンがまかれた無差別テロ。オウム真理教が計画・実行した。14人が死亡、約6,300人が負傷した。



夷舟駅線路脇のビルの外壁が崩れ落ちた様子（左・中）（提供：東武谷内田建設）



地震発生直後の東武鉄道本社内の様子

道会社でも運転見合わせや営業停止が行われたこともあり、首都圏では大勢の帰宅困難者が発生した。しかし、翌12日には東武線全線で営業再開ができた。あと1時間でも営業停止の判断が遅れていたら、旅客の対応にも追われ営業再開もできないまま、さらに混乱が大きくなってしまかもしれない。

営業停止となった後も、各現場では様々な困難に立ち向かった。多くの踏切では継続遮断により警報音が鳴り止まない状態になり、人々が横断できずにいた。各踏切に電気係員が駆けつけ、警報音の停止作業を行った。また、線路内に異常がないか、係員の徒歩による点検が夜を徹して行われた。作業に当たれる人材確保に奔走しながら、一つひとつ解決をしていかねばならなかった。どの現場でも同じだった。

過去に例を見ない異常事態、対応マニュアルを見る余裕もない中で、各現場では安全側に立った行動をそれぞれが行った。



東日本大震災当日のダイヤ。現在も南栗橋の総合教育訓練センターに展示され、当時の状況を今に伝えている

試行錯誤の計画停電

地震発生から2日後の3月13日、余震が続く中でも通常のダイヤで運行していた。そうした中、地震による福島第一原子力発電所の事故^{※4}で電力供給力が著しく低下し、東京電力が14日以降に計画停電^{※5}を実施する可能性があるという情報が入ってきた。しかし、詳細な情報は全く入ってこない。それでも、運行管理所の所長をはじめ所員たちは、通常のダイヤを基本とし、列車本数を大幅に減らした臨時ダイヤの検討を開始した。同日20時20分にようやく東京電力から翌3月14日から18日までの計画停電が発表された。まずはすべての特急列車の運休と相互直通運転の中止を決定。その後、本社員や運行管理所のダイヤ担当の所員と本社員が運行する列車に乗り込み、駅ごとに指令内容や臨時ダイヤを手渡しで届けるなど、知恵を振り絞った対応を取った。

駅係員や乗務員だけでなく現場に駆けつけた本社員らは、時に旅客からの厳しい言葉を浴びながらも、できる最大限の対応を行った。必死だった。臨時ダイヤの他にできる限りの臨時列車を運行して、計画停電終了の3月18日まで急場をしのぎながら営業する日々が続いた。以降、翌月3日まで平日も暫定的に土休日ダイヤを利用する形で列車の運行を確保しながら、徐々に通常ダイヤへとシフトしていく。

東武グループの被災地支援

東武バスグループ各社や関越交通、東北急行バスなどでは被災した人々をバス輸送で支援した。東北新幹線や東北本線などが被災し、都内から東北方面へのルートが不通となった

計画停電実施の初日、浅草～竹ノ塚間では10～20分間隔で終日運転、浅草～館林間の運転は1日1往復のみといった臨時ダイヤによる運行を行った。北千住駅等では通勤・通学ラッシュで多くの旅客が押し寄せ、入場規制をしなければならないほど混乱した。列車に乗り切れない人がホームにあふれ発車すらできない事態に、駅係員や乗務員から運行管理所に悲痛な呼びの無線連絡が届いた。

東武宇都宮百貨店では栃木県から緊急支援物資(食料品)提供の要請を受け、火を通さなくても食べられ、保存の利く食品を提供した。各地の東武ホテルでは、ロビーや宴会場を開放し、一時的な滞在場所として約950人もの帰宅困難者を受け入れたほか、炊き出しや水の提供を行った。

さらに人材採用の面でも支援が行われた。東武ステーションサービス、東武エンジニアリング、東武インターテック、東武バスグループ各社では震災の影響で就職の内定を取り消された学生などを対象に、最大80人の募集を実施した。

震災の教訓を未来へつなぐ

東日本大震災は、東武グループ各社にとって、いまだかつて経験したことのない出来事だった。しかし、未曾有の大災害に見舞われた中でも「今この場所で自分にできることは何か」を考え、各社、各現場が行動した。このことは、各人が誇りに思っていいだろう。

震災の教訓を未来に継承する取り組みも生まれた。震災後、このような大規模災害等発生時における帰宅困難者対応の基本方針を定めた。列車が長時間にわたり運転再開のめどが立たない状況において、駅構内に



「がんばろう日本」のヘッドマークを付けた特急車両。2011年4月29日～9月30日の間に運行された

※4 福島第一原子力発電所の事故

福島第一原子力発電所が、東日本大震災の影響で停電。さらに津波で発電機が故障、非常用バッテリーなども流出したため、全電源が喪失。核燃料の冷却ができなくなつたためにメルトダウン(炉心溶融)が起こった。

※5 計画停電

電力需要が供給能力を大幅に上回る予測がされる場合などに行われる事前通知型の停電のこと。東日本大震災では大規模な津波が発生し、複数の発電所が停止してしまつたため、東京電力管内で実施した。

安全な場所が確保でき次第、一時的に待機場所とするというもので、待機する旅客用に備蓄品(食料・飲料水)を用意している。さらにジャンクション駅では、警察・消防・自治体・同業他社と合同で避難誘導訓練を実施するなど、各駅で地域との連携を深めている。

また、運行管理所が中心となって震災時に乗務していた社員に聞き取りを実施し、各駅からも「生の声」を収集した。これらを集約、分析し、各部門で見直すべきところを検討した。震災時の対応を貴重な記録として次世代に残している。

震災を経て実感したのは、鉄道の運行は現業が支えていることだ。今、この瞬間にも事故や災害が起るかもしれない。東武グループの基幹事業は鉄道事業であり、その事業の根幹は「安全」だ。「安全対策に終わりはない」との思いを胸に、日頃からの備えを怠らず、これからも事業の発展に努めていく。

沿線の価値向上に心血を注ぎ 持続可能なまちづくりを目指す

少子高齢化がますます進む中、将来にわたって事業を継続させるには、定住人口の増加が不可欠だ。

東武鉄道では沿線への人口流入を促すため、

大規模分譲マンション開発によるまちづくりと郊外のまちづくりを進めている。

2012年には分譲住宅ブランドとして「Solaie(ソライエ)」を立ち上げた。

かつて東洋一のマンモス団地とよばれた、埼玉県草加市の松原団地。UR都市機構によって再開発が進められたその一角に2013年10月に竣工したのが、東武鉄道の分譲マンション「ソライエ草加松原」だ。これが、「ソライエ」のブランドを冠した第1号物件である。

東武鉄道が本格的な不動産事業に

乗り出したのは1950年代だ。当時はブランドという概念が希薄であり、ソライエの立ち上げ以前は分譲住宅・賃貸住宅のいずれも東武鉄道が手掛けたことが分かりにくいのが課題であった。

ソライエブランドが誕生した当時、東京スカイツリーや東京ソラマチの開業によって世の中が東武グループ

に注目しているタイミングでもあった。ソライエは「空のように、ここちいい未来。」をイメージコンセプトとし、名前を聞けば誰もがすぐに東武鉄道を連想できるブランドになるよう名付けられた。ソライエのブランドを冠したことで、東武鉄道が持つ信頼感や親しみやすさが世の中に直感的に伝わるようになった。

住宅のプランディングというと、外観や設備を統一する場合が多いが、ソライエはあえて統一しなかった。ソライエが大切にするのは、それぞれの地域が持つ個性や雰囲気である。長い路線と多くの郊外エリアを持つ東武鉄道だからこそ、地域の特性を生かす。ソライエブランドの大きな特徴と言える。

ソライエの第1号物件であるソライエ草加松原は、総戸数255戸、平均専有面積は78.8m²とゆとりある居住空間を確保した。ソライエの名にふさわしく、南向き住戸が中心で充実した共用スペースと太陽光発電や非常用発電機などの防災設備も備える。「安全・安心」、「ここちいい空間づくり」、「人とのつながり」というブ



「ソライエひろば」は大人から子どもまで人々の交流の場となっている(左) ソライエ清水公園アーバンパークタウンの街並み(右)

ランドに込めた思いが体現された物件となった。

コミュニティのあるまちづくり

ソライエのイメージコンセプトを想起しやすい事例は2014年6月に街びらきをした「ソライエ清水公園アーバンパークタウン」だろう。約500区画の大規模開発からなる新しい街で、沿線価値の向上につながっている。同年4月には、野田線に路線愛称名「東武アーバンパークライ

ン」を導入し、街びらきはその2カ月後だった。

ソライエ清水公園アーバンパークタウンで東武鉄道が大切にしたのは、地域住民同士がつながる「コミュニティ」だ。この街のシンボルは、駅前につくられた約4,500m²の広々としたコミュニティパーク「ソライエひ

ろば」。ピクニックやボール遊びも楽しめる芝生広場を中心に、「カフェスペース」や「えほんの図書館」「ものづくりの工房」などが設けられ、住む人の交流の場となっている。

街区や個々の住宅は、緑豊かな環境を生かす「パッシブデザイン」^{※1}手法に基づき設計した。敷地内の建物を斜めにずらして配置させ、光や風の通り道をつくった。すべての住戸に高窓を採用し、玄関先にアプローチデッキをつくって、暑い空気を逃がしやすくした。夏は涼しく冬は暖かく過ごす工夫を随所に施した。

東武鉄道が重視したのは、分譲してもそれで終わりにしないことである。自然と共生し、そこに住む人々同士が共存し、いつまでも住んでいたいまちづくりを目指す。多様な仕掛けを用意し、街の整備や分譲を終えて東武鉄道が街から離れてもコミュニティが成り立つように工夫した。



中庭に設置されたウッドデッキ

※1 パッシブデザイン

太陽の熱や光、風など、建物を取り巻く自然環境の特性を生かし、室内を快適にするための設計手法。



ソライエ草加松原 外観



ソライエイル岩槻の外観。手前にあるのは居住者専用のドッグラン

清水公園駅周辺はすでに多くの人が暮らす歴史ある街だ。新たに生まれる街とこれまでの街がうまく融合していくことを期待している。

多様な需要に応える賃貸住宅

ライフスタイルに関するニーズの

多様化に柔軟かつ迅速に対応する。このソライエのコンセプトを生かして2018年に立ち上げたのが、賃貸マンションの新ブランド「Solaie I'll(ソライエイル)」だ。

新築の賃貸マンション第1弾となる「ソライエイル練馬北町」は、キッズルームや防災機能付き宅配ロッカーを共用部に備え、「東京都子育て支援住宅認定制度」の認定を受けている。この他にも、居住者専用のドッグランを設け、ペットとの共生をコンセプトとした「ソライエイル岩槻」。コロナ禍の早い段階から「自宅やその近くで仕事がしたい」という声があり、それに応えて共用部に居住者専用のワークスペースを設置した「ソライエイル越谷蒲生」など多様な物件を提供している。

また、リノベーション物件にも取り組み、「ソライエイル下赤塚」では、築50年近い集合住宅をフルリノベーションした。耐震補強や設備の更新を行い、外観やインテリアも刷新。1、2階にはスーパー・マーケットやカフェ、

フィットネスジムが入り、利便性を向上させた。共用部にコミュニティスペースを新たに設け、賃貸住宅ながら入居者のコミュニティ形成の場を提供しているのが特徴だ。

産官学連携によるまちづくり

沿線の価値向上を目指すソライエブランドの発想をベースに、2021年には埼玉県の南栗橋を舞台とした新しいまちづくりが始まった。久喜市、東武鉄道、トヨタホーム、イオシリテール、早稲田大学小野田研究室が連携したまちづくり推進プロジェクト「BRIDGE LIFE Platform構想」だ。日本の少子高齢化が進む中、産官学5者が、それぞれの分野の知見を生かして持続可能なまちづくりに取り組む。

人口減少で将来に危機感を抱いているのは、鉄道会社も自治体も同様だ。久喜市も定住人口の増加に向けて、多様な施策を打ち出している。



ソライエイル練馬北町の外観(左) 共用部にはキッズルームも(右)



BRIDGE LIFE Platform南栗橋 戸建て街区の全景

2023年3月から南栗橋駅に一部の特急列車を停車させたことを受け、久喜市では市外からの移住者を対象とした特急券の購入補助を2024年4月から開始した。通勤や通学での特急列車利用者に対し、月額1万円を上限に購入費の半額を補助する。

宅地開発はトヨタホームが先導し、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)^{※2}をはじめとしたスマートタウンの開発を推進する。商業街区ではイオシリテールが中心となり、最新のデジタル技術を駆使した買い物空間づくりや、地域のコミュニティ形成を手掛ける。早稲田大学小野田研究室は自動配送ロボットやスマートモビリティの実証実験を行っている。

2023年10月にはこのまちづくり構想がグッドデザイン賞を受賞。人

口減少や高齢化といった社会課題に対し、5者それぞれが持つノウハウや強みを生かしてまちづくりを行っている点が評価された。

東武鉄道はこのまちづくりのコーディネーター役であり、目先の利益ではなく、もっと先の未来を見据えている。目指すのは、沿線を開発して育て上げ、定住人口の増加や沿線価値の向上につなげる長いスパンのビジネスモデルだ。

東武沿線にはまだまだ開発余地がある。まちづくりにあわせ、鉄道利便性向上を図れるのは、鉄道会社ならではの強みだ。地域に合った商品を提供していくことで社会全体の持続可能性も高まる。こうした取り組みによって沿線の魅力を引き出し、東武沿線の価値向上につなげていく。



戸建て街区の街並み(上) 自動配送ロボットによる実証実験の風景(下)

※2 ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)
太陽光発電などでつくるエネルギー量が、家庭で使用するエネルギーを上回ることで、年間で消費するエネルギーの量を実質的にゼロ以下にする住まいのこと。

東武と台湾の観光交流 コロナ禍を経て新たなステージへ

2013年に年間の訪日外国人旅行者数が初めて1,000万人を突破して以来、日本を訪れる旅行客は増加を続ける。中でも台湾からの旅行客は親日家が多く、リピート率も高い。そこで東武鉄道では、台北支社を設置して旅行客の誘致を図るとともに、グループ全体で台湾との友好関係を深めていった。

東武鉄道と台湾の関係は、2015年12月に締結された台湾鉄路管理局(以下、台鉄)との友好鉄道協定が始まる。協定の締結当日は台鉄の樹林駅(台湾・新北市)と浅草駅において、共通の記念エンブレムを掲げた特急列車の出発式をほぼ同時刻に実施。その後も記念乗車券の発売をはじめとした相互誘客イベントを継続的に開催している。

2016年には、東武鉄道の特急「りょうもう」の塗装を台鉄の自強号(じきょうごう)^{※1}「普悠瑪(ぶゆま)」の

デザインに変更。一方、台鉄の自強号には東武鉄道の「日光詣スペーシア」のラッピングが施され、それらの沿線において双方のつながりを大きくアピールした。

グループ会社においても、台湾との交流を深めた。東京スカイツリーと台湾のランドマークである超高層ビル「台北101」は、かねて相互誘客イベントに取り組むなどの関係性もあり、2015年10月に東武ワールドスクウェアで台北101の展示を開始。展示物の高さは約21mで、園内では

東京スカイツリーの約26mに次ぐものとして大きな評判を呼んだ。

台北支社開設で交流拡大

訪日外国人旅行客の増加に伴って生じるインバウンド消費は、国内人口の減少が続く中で大きな成長が期待できる。そのチャンスを生かすと、2016年5月、東武鉄道社内にグループインバウンド情報発信室を発足させ、台湾事務所を開設。同年10月には台湾事務所を台北支社(表記上は台北事務所)へと格上げした。

様々な国からの旅行客が来訪する中、なぜ台湾に支社を置いたのか。それにはいくつかの理由がある。もちろん、東武グループ各社と台湾との友好関係があったことも大きく関係している。しかし、何よりも大きかったのは、中華圏への旅行情報などの発信は台湾が代表的な存在で、メディアPRで大きな効果が期待できる点だ。また、親日国であると同時に日本を訪れる旅行客の数の多さ、特にリピーターが多かった点も大き

い。東武グループのホテルや東京スカイツリーなどの国別の利用実績、日光や川越に来訪する観光客数を見ても常に台湾は上位を占める。台湾で開催される旅行博へ東武グループが積極的に参加していたことも、支社を設けたほうがよいという判断を後押しした。

体制は代表事務所ではなく営業活動ができる支社という形にした。単なる情報発信や旅行会社のセールスだけではなく、新規事業を柔軟に展開できる体制にしたかったからだ。台湾事情に精通した現地スタッフが常駐すれば、サポートの拠点としても大きな役割を果たす。支社設置の効果はすぐに表れた。現地企業との関係が深まり、さらに東武グループの認知度が高まるという大きな効果が生まれた。

2016年11月には台湾最大の規模を誇る「台北国際旅行博」に出演。東武グループの魅力を広く発信した。個人旅行へのシフトが顕著である台湾でのPR方法として、川越や東武動物公園へのメディア(ファム)トリップ^{※2}を実施した。台湾のテレビ局や新聞社からの取材やSNSでの発信を通じて、認知度向上を図った。

日本においても、東京スカイツリー・日台観光友好交流5周年を記念し東京スカイツリータウンで開催した台湾観光フェアなど、日本人の台湾旅行を促すイベントも実施している。こうした双方向の観光交流促進は台湾で高く評価され、複数回にわ



2015年12月18日の友好鉄道協定締結式に臨んだ周台湾鉄路管理局長と根津社長



台鉄自強号「普悠瑪」のデザインに変更した特急りょうもう(上)
「日光詣スペーシア」のデザインに変更された台鉄自強号(下)

たって台湾観光貢献賞を受けるまでになった。

また台湾以外にも、誘客を強化する市場として中国や東南アジア諸国など10の地域を定めた。現地に観光レップ^{※3}を配置し、ウェブサイトやSNSなどのオウンドメディアを整備した。言語別に沿線情報や観光情報を発信し、集客に努めている。

※1 自強号

台鉄が運行する列車種別の1つ。日本の列車では特急に相当する。

※2 メディア(ファム)トリップ

観光地への誘致促進のため、ターゲットとする国やメディアやインフルエンサー、旅行事業者などに現地を視察してもらうツアーのこと。

※3 観光レップ

外国人旅行客を集客するため、現地メディアや現地旅行事業者に対して自治体や事業者の代わりにセールスとプロモーションを行う事業者のこと。



2015年5月17日にスカイツリータウンで行われた台湾観光フェアの開会式の様子。台北駐日経済文化代表處の謝代表、狩野東武タウンソラマチ社長、酒見東武タワースカイツリー社長らが出席した

コロナ禍でも継続された交流

順風満帆に見えた台湾との観光交流だったが、予想外の事態が発生した。2019年末に始まる新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の世界的な大流行である。それ以降の約3年、国際的な往来が激減する。台湾を含めて海外からの観光客はほとんど姿を消した。

だが一連のPR活動は停止しなかった。実際の行き来はできないものの、現地のメディアや旅行会社との関係性は継続すべきだと考えたからだ。“明けない夜はない”。いずれコロナ禍が過ぎれば、観光需要は復活する。来たるべき時に備えて物品販売など、往来ができないからそのプロモーションを続けた。

日光のクラフトビールを台湾で代行販売したのも、そうした活動の一

ツク）との連携だ。訪日外国人向けの「NIKKO PASS」の販売から始まり、特急券も購入できるようになった。外国人観光客は、格段に利便性が増した。特急券はスマートフォンに表示され、窓口に並ばずに済むようになった。

国内需要の取り込みが奏功

東武鉄道はコロナ禍においては、国内の観光需要にも目を向けた。

マイクロツーリズムに対応した旅行商品の開発もその1つだ。都道府県をまたぐ移動が制限された影響もあり、国内では身近な地域への観光が注目されるようになっていた。

それを受け、クラブツーリズム株式会社と連携し、浅草駅の非公開エリアの見学をはじめ、浅草駅周辺の魅力を再発見する日帰りツアーを



東武ワールドスクウェアには台北101と東京スカイツリー（右奥）の展示物が並んだ



東武沿線子ども体験プログラムの様子（左・右）



2022年7月から発売。また、同年11月からは墨田区や同区内の牛嶋神社と連携して、「あさ（浅草）おし（押上）エリア」における回遊性を促進させるために光の演出を実施した。隅田公園で地元の方を対象に「竹あかり」制作体験を開催したほか、牛嶋神社では竹あかりやフルカラー投光器を用いて本社殿をライトアップした。

こうした国内におけるマイクロツーリズムや体験型の旅は、従来の観光旅行に飽き足らない外国人観光客が求めるものとも共通している。例えば、東武沿線に広がるローカルな生活体験に興味を持っている外国人は少なくない。自然と人々が共存する日本の田舎町も人気が高い。沿線に眠る観光資源は、まさにそうしたニーズに合致していると言ってよいだろう。

沿線の観光資源の発掘は、観光客を分散させることで、オーバーツーリズム^{※5}の対策になる。さらに沿線の活性化によってグループ全体の収益増加につながる。地域の魅力やストーリーを伝える人材育成やコンテンツ拡充を図り、旅行の高付加価値化を推進していく。

同年6月には、沿線の地方自治体、観光事業者と連携した「東武沿線子ども体験プログラム」を開始した。第1回として、足利市名草地区で田植え、稲刈り、カレーづくりなど、自然の中での地域住民との交流による「遊び」を通じた「学び」を提供した。

同様に、足利市では、田植えや稲刈りなどの農業体験、カレーづくりなどの地域文化体験、自然観察などの環境体験などを通じて、地域の魅力を発信している。



ウェブサイトやSNSを多言語化し、誘客につなげている

※4 OTA（オンライン・トラベル・エージェント）

インターネット上だけで取引を行う旅行会社のこと。

※5 オーバーツーリズム

特定の観光地において訪問客が著しく増加することで、地域住民の生活や自然環境、景観などに負の影響をもたらしたり、観光客の満足度を著しく低下させたりする状況のこと。

日光を国際エコリゾートに 価値向上を目指す観光戦略

1929年の日光線開通以来、東武鉄道は日光エリアの活性化に注力してきた。

年間約1,000万人が訪れる世界的観光地に成長したこの地を国際エコリゾートとして醸成させるため、地域と共に様々な施策を展開する。

日光は世界文化遺産に登録された「日光の社寺」、ラムサール条約の登録湿地である「奥日光の湿原」といった多様な観光資源に恵まれている。国際的な観光都市としての始まりは明治時代で、滞在型リゾートとして多くの観光客が訪れた。莊厳な社寺や奥日光の雄大な自然に魅せられた外国人が紀行文やガイドブックを記し、「NIKKO」の名は世界に広まった。日本最古のリゾートホテルと言われる「日光金谷ホテル」は1873年に開業した。英国をはじめ各国の王族、物理学者のアルベルト・aigne、タイン、社会福祉活動家のヘレン・ケラーなど、宿帳には著名人の署名が数多く残る。

老舗リゾートホテル、復活

日光金谷ホテルの人気は続いたが、バブル崩壊後に債務超過の状態に陥った。日光金谷ホテルと中禅寺金谷

ホテルを運営する金谷ホテル株式会社の再建のため、地元の足利銀行を中心にファンドが形成され、経営基盤を改めて構築した。

その後、東武鉄道に金谷ホテルの株式取得の話が持ち掛けられた。日光エリアの発展に貢献し続け、栃木県や地元日光の行政、金融機関、企業からの信頼も厚いことから、このクラシックリゾートホテルの未来が託された。東武鉄道は2016年9月30日、金谷ホテルの株式を取得し連結子会社とした。そこにあるのは「地元の貴重な観光資源であり、宝でもある老舗ホテルを守りたい」という強い想いだった。

最初に取り組んだのが設備投資だ。登録有形文化財に指定されている建物は改築に制約がある上、経営的に厳しい時代が続いたため、施設の維持管理は必要最低限にとどめられていた。創業150年を迎えた2023年に別館(1935年建設)をリニューアルし、「別館ROYAL HOUSE」としてオープン。館内はクラシックで重厚な雰囲気を保ちつつ、明るくモダンなデザインを施した。

レストランでは石蔵の中から発見



日光金谷ホテル 別館ROYAL HOUSE ロイヤルスイート(提供:日光金谷ホテル)

された昔のレシピ集から、各時代のメニューを復刻していた。約100年前のレシピをアレンジした「百年ライスカレー」は、今でもホテルの名物だ。こうした食を目的とする訪問客も多い。建物や食事を通じて歴史を楽しめるクラシックホテルの存在は、日光の価値向上に貢献している。

世界的ラグジュアリーホテル開業

日光には多数の宿泊施設があるが、中でも2020年の「ザ・リッツ・カールトン日光」の開業は、日光の歴史の中でもエポックメーキングな出来事の1つだろう。

木々に囲まれ穏やかな空気が流れる中禅寺湖畔は、かねて国際的な避暑地として栄えた。明治から昭和初期には、各国大使館の別荘が多く建てられた。1894年に建てられた「レーキサイドホテル(後の日光レークサイドホテル)」も、多くの外国人が滞在したリゾートホテルである。1966年に東武グループ入りしたものの、その後、シーズンによる繁閑差の大きさや、施設の老朽化といった理由で経営は徐々に厳しくなり、2016年1月に営業を休止。約120年の歴史に幕を閉じた。

その跡地をどのような宿泊施設とするか。世界からの誘客を視野に入れ、日光を新たな滞在型リゾートに変革するには、これまでにない宿泊施設が必要だった。熟慮の末、跡地には外資系ラグジュアリーホテルの



約100年前のレシピをアレンジした百年ライスカレー(提供:日光金谷ホテル)

誘致が決まった。

背景にはインバウンドの増加がある。2000年代初めには年間500万人余りだった訪日外国人旅行者数は、2006年以降に急増し、2016年には2,400万人を超えた。インバウンド需要を取り込むことで、日光は国際観光都市としてさらに昇華できる。集客力とブランド力を持った外資系ホテルを誘致すれば、日光は富裕層も満足する滞在型リゾートに一歩近づく。こうしたホテルの存在は全体の価値向上につながり、日光は一層、魅力的なリゾート地となる。

外資系ホテルとしても、大都市以外に国際空港や新幹線駅へ1~2時間でアクセスできる地へのリゾートホテル建設を求めており、日光という地はそれらの条件に合致したのである。

ザ・リッツ・カールトンを運営するマリオット・インターナショナルは、世界最大のホテルチェーンである。

東武グループは1999年に同社と提携し、「コートヤード・マリオット銀座東武ホテル」(1987年開業の銀座東武ホテルが前身)を運営し、2020年には、札幌東武ホテルをフェアフィールド・バイ・マリオットにリブランドしている。しかし、ザ・リッツ・カールトンのようなラグジュアリーホテルを手掛けるのは初の試みとなる。室内・館内空間やサービスを含め、ラグジュアリーホテルの世界観の構築には、常に最上質が求められる。ホテル建設時には、デザインやコスト面において高いレベルのものを求められ、時に調整が難航することもあった。

一方で、外資系ホテルが持つ「海外からの視点」は、東武グループに多くの学びや気づきを与えた。例えば中禅寺湖畔は、厳寒期の国内観光客の利用は少なかったが、雪が降らない地域に住む外国人にとっては雪や寒さが貴重な経験になる。国や季



G7会合が行われたザ・リッツ・カールトンスイート(提供:ザ・リッツ・カールトン日光)

節ごとにアプローチを変えればオフシーズンがなくなり、通年での誘客が可能になるのは大きな発見だった。さらに、外資系ホテルの強大な顧客ネットワークを活用して、世界各国からの誘客も期待できる。

東武グループ初の外資系ラグジュアリーホテルの誘致は、観光地日光の魅力と価値を再確認するきっかけとなった。「日光の未来につなげていきたい」という思いで事業を進め、完成にたどり着いた。

開業は2020年7月15日。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で2カ月延期となった。しかし、マイクロツーリズムの浸透や三密^{※1}を回避できる国立公園内に位置することから国内富裕層の需要が高まり、業績は好調に推移した。

総客室数は94で、中禅寺湖や男体山の眺望が楽しめる。ダイニングの内装には鹿沼組子などの伝統工芸が取り入れられ、洗練された空間の

中に日光の地域性を感じさせる。ザ・リッツ・カールトンとして初の試みとなる温泉大浴場には日光湯元温泉の源泉を引き、ぜいたくな時間の過ごし方ができるホテルが誕生した。

国際会議誘致、世界に挑む日光

時を同じくして始まったのが、環境省が推進する「国立公園満喫プロジェクト」だ。日本の国立公園を世界水準の観光地にブラッシュアップし、インバウンド誘客の強化を図る施策である。この中で「上質な宿泊施設の誘致」の取り組み事例として、日光国立公園内にあるザ・リッツ・カールトン日光が挙げられた。滞在型リゾートの実現を目指す東武鉄道にとって大きな追い風となった。

2023年6月24・25日には、G7栃木県・日光男女共同参画・女性活躍担当大臣会合がザ・リッツ・カール

トン日光を会場に行われた。世界に日光をアピールする絶好の機会となつた。

国際会議の誘致はホテル建設時から視野に入れていた。2016年の先進国首脳会議の会場となった三重県の志摩観光ホテルからのアドバイスを参考に、ホテルの規模と場所柄を考慮し宴会場の設置を見送る代わりに、「ザ・リッツ・カールトンスイート」(277m²)を、会議など多目的に利用できるように設計した。実際にG7会合でもこの部屋やロビーラウンジがセッションやレセプションに使用され、参加国の要人にも好評を博した。

ザ・リッツ・カールトン日光の存在によって、日光の魅力はより一層ブラッシュアップされた。国内外からの誘客において、今後も強力な武器となる。その上質なサービスは他の施設にも大きな影響を及ぼし、日光全体のおもてなしのレベルを格段に向上させていくだろう。

サステナブルな観光を推進

豊富な自然に囲まれた日光では、脱炭素に向けた取り組みも加速する。2023年4月、ザ・リッツ・カールトン日光がある奥日光エリアが環境省の脱炭素先行地域に選定された。2030年のカーボンニュートラル^{※2}達成に向けて、東武鉄道、日光市、東京電力パワーグリッド栃木総支社の3者が提案したのは、「雲の上のサステナブルリゾート『奥日光』: 多様な観光資源と脱炭素による地元アップデート」。脱炭素とレジリエンス

強化を進め、サステナブルツーリズムを基軸に観光業の活性化を狙う。並行して、東武グループでは2030年度の環境負荷低減目標として、奥日光エリアのカーボンニュートラルを掲げている。グループ施設の廃食油を活用したバイオ燃料バスの運行や、ホテルなどでの再生可能エネルギーの導入を進めていく。

日光エリアで推進されているのが、環境配慮型の観光MaaS^{※3}「NIKKO MaaS」だ。2021年10月28日に開始されたサービスで、スマートフォンで鉄道・バスをセットにしたフリーPASのほか、浅草～東武日光・鬼怒川温泉間の特急券やSL大樹の座席指定券が購入可能だ。フリーPASは中禅寺湖・奥日光、鬼怒川温泉、湯西川温泉など日光エリア全域を対象に、東武日光駅や中禅寺温泉バスターミナルをハブとして、鉄道やバスを乗り継ぎながら各観光施設を周遊できる。さらには、EV・PHVカーシェアリングやシェアサイクルといったエコモビリティや、歴史・文

化施設の入場券、拝観券、体験・アクティビティも購入できる。

日光エリアの交通渋滞解消や温室効果ガスの排出削減は、国立公園を有する日光にとって大きな課題といえる。日光市への交通手段はマイカーが約8割を占め、都心部から約1.5～2時間でアクセスできる利便性もあり、鉄道・バスなど環境に優しい公共交通へのシフトを促すにはハードルが高い。NIKKO MaaSは、チケット購入や乗り継ぎ検索など、旅行をするまでの煩わしさをスマートフォン1台で解決する。日光エリアでの旅行中の快適性を高め、公共交通へのシフトを促し、課題解決への1つの解となっている。

NIKKO MaaSは全体統括を務める東武鉄道のほか、栃木県・JTB・JTBコミュニケーションデザイン・オリックス自動車・トヨタレンタリース栃木の官民連携で運営される。地元や他社との協創で地域振興を目指す。それが東武鉄道の志だ。

また、日光市は2024年4月1日、



館内には露天風呂付きの温泉大浴場を備える(提供:ザ・リッツ・カールトン日光)



NIKKO MaaSは日光エリアの移動や体験を網羅

※1 三密

日本の新型コロナウイルス感染症対策の一環として生まれた言葉で、「密閉(換気が悪い)」「密集(人が多い)」「密接(近距離での接触)」の3つの条件によって特徴づけられる状況のこと。

※2 カーボンニュートラル

二酸化炭素(CO₂)などの温室効果ガスを減らし、森林による吸収分などと相殺して実質的な排出量をゼロにすること。

※3 MaaS (Mobility as a Service)

複数の公共交通やそれ以外のモビリティを最適に組み合わせて検索・予約・決済等を一括で行えるサービス。



ソファ席やカフェカウンターが並ぶコックピットラウンジ

日光市地域循環によるゼロカーボンシティ実現条例を施行した。NIKKO MaaSをはじめとする東武鉄道の観光戦略「国際エコリゾート」は、サステナブルなリゾート地の醸成に貢献し、日本の観光地の1つのモデルとなっていく。

新型特急スペシア X

2021年11月、東武鉄道は新型特急車両N100系の導入を発表した。日光・鬼怒川温泉エリアに乗り入れ、認知度も高い100系スペシアから進化したフラッグシップモデルだ。フラッグシップモデルの投入は実に33年ぶりとなる。「コロナ禍から徐々に回復しつつある観光需要の喚起を

図りたい」という願いを込めて、2023年7月15日に「スペシア X」として運行を開始した。

スペシア Xのコンセプトは「Connect & Updatable～その人、その時と、つながり続けるスペシア～」。旅行のあり方が多様化する今、鉄道路線としてのつながりだけではなく、デザインや設備、車内の雰囲気、サービスなどから旅客に日光・鬼怒川温泉とのつながりを感じていただくことを強く意識して開発した。

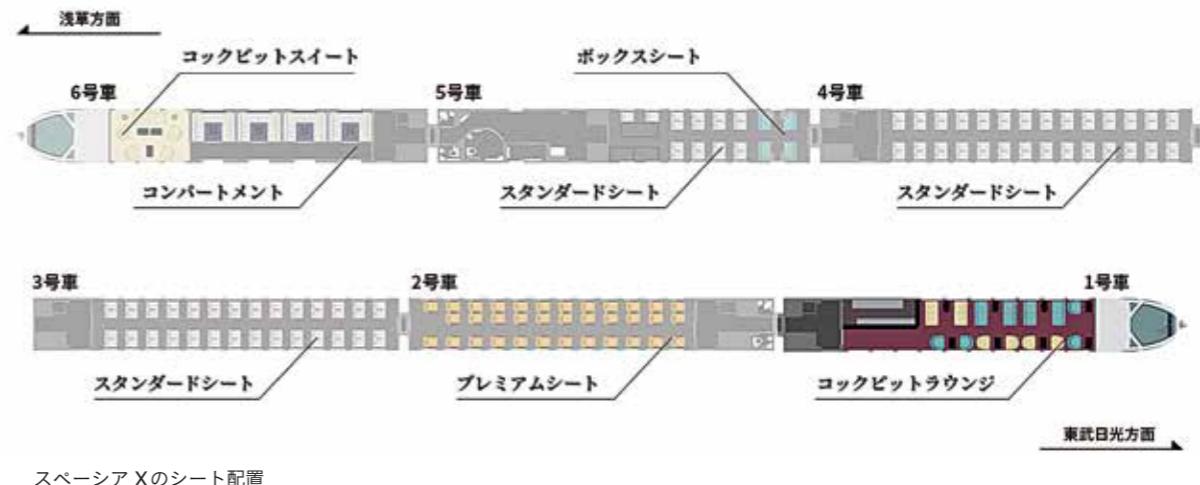
名称にある「X」には旅体験(Experience)や文化・人々の交わり(クロス)、未知なる(X)可能性といった意味が込められている。窓枠にも「X」のデザインがあしらわれた。

先頭車両は流線形で、車体は日光

東照宮で使われた「胡粉(ごふん)」をほうふとさせる高貴な白で塗られ、まさにフラッグシップモデルたる堂々とした装いだ。六角形の窓枠は沿線の栃木県鹿沼市に伝わる「鹿沼組子」がモチーフとなっている。

また、スペシア Xには五感に訴える仕掛けを随所に取り入れた。1号車・6号車のデッキの天井に設置された大型の液晶ディスプレイには、杉並木や木漏れ日、星空など日光や鬼怒川温泉の自然を連想させる映像が投影されている。乗車した瞬間から日光を感じられる演出だ。壁面には香りでも旅気分を盛り上げるアロマディフューザーを埋め込んだ。

また、環境への配慮として、モーター性能の向上などにより、CO₂排出量を最大40%削減。加えて、日光・



鬼怒川エリアを運行する電車や浅草～東武日光・鬼怒川温泉間を運行する他の特急列車等と共に、使用電力相当分をすべて再生可能エネルギー由来の電力に実質的に置き換え、CO₂排出量を実質ゼロとする。

上質な体験でファン化

車両は6両編成で、国内最多となる6種類の座席で構成されるのが特

徴である。プライベートジェットをイメージした「コックピットシート」は民鉄特急最大級の11m²の広さを誇る。「コックピットラウンジ」は日光金谷ホテルや大使館別荘の内装がモチーフだ。1人用、2人用、4人用のソファが設置されている。カフェカウンターもあり、日光など地元の素材を生かした軽食や飲料が購入できる。個室利用のニーズに応えた

「コンパートメント」、向かい合う2シートによる半個室の「ボックスシ

ート」、「プレミアムシート」は2列+1列と、座席がゆったりと配置された。最も席数の多い「スタンダードシート」は旅にもビジネスにも利用しやすい。

収益とコストのバランス、乗客の利便性や快適性といった様々な課題に対応するため、デザインコンセプトの決定から設計開始までには約1年を要した。

2編成12両で運行を開始し、4編成24両に増備した2024年3月のダイヤ改正では、1日の運行を6往復に増やした。乗車率は90%を超え、海外のエージェントからの問い合わせも多い。

旅行のニーズが多様化する中で、移動時間の充実や楽しさも重要なコンテンツとなる。スペシア Xは上質な移動体験を提供する。その体験は確実に乗客の心をつかみ、リピート率アップにつながっている。

雄大な自然との共生、紡がれてきた歴史、新たな時代性や感覚を附加してつなぎながら、東武鉄道は日光を国際エコリゾートとして発展させる。



スペシア Xの先頭車両

唯一無二の価値を追求し 約50年ぶりにSLが走り出す

2017年8月10日、東武鉄道が大手民鉄では初めてSL運転を復活させた。

「鉄道産業文化遺産の保存と活用」「日光・鬼怒川エリアの観光活力創出による地域活性化」「東日本大震災後の東北復興支援の一助」を担う。廃止から約50年の時を経て走り出したSLは、沿線と共に地域の新たな未来を創出する。

東武鉄道ならではの強みを生かした新たなプロジェクトを——。2012年東京スカイツリーの開業で“世界一高いタワー”を実現した東武鉄道は、次なる一手を模索していた。企画会議の席上、鉄道事業本部の若手社員たちからは観光列車の運行案など様々な意見が提示され、熱い議論が重ねられた。

最終的に選ばれたのは、SL(蒸気機関車)の復活運転だ。最もハードルが高く、実現が難しいと考えられていた企画だった。

古くて新しい挑戦

かつて東武鉄道は、最大で60両のSLを保有し、その種類と車両数の多さから「蒸機王国」とよばれた。大手民鉄の中で最も遅くまでSLを走らせていたが、1966年の佐野線を最後にSL運行を終了した。長い歳月を経た2012年、下今市駅構内で、旧転車台の遺構が確認された。

これがきっかけとなり、「鉄道産業文化遺産の保存と活用」という観点か

らもSL復活運転の検討が始まった。SL運行が実現すれば、東日本大震災以降集客が落ち込んでいた日光・鬼怒川エリアの観光活力創出につながる。さらに、運行する鬼怒川線は野岩鉄道、会津鉄道と直通運転を行い、東北地方ともつながっているため、東北復興支援の一助にもなる。鉄道の原点ともいえるSLの約50年ぶりの復活運転——それによって地域に新たな活力が加われば、鉄道事業者ならではの地域貢献を果たせることになる。まさに東武鉄道にしかできない「古くて新しい挑戦」である。

2016年1月1日、鉄道事業本部内にSL復活運転プロジェクト(同年10月にSL事業推進プロジェクトに改称)を正式に発足。営業・運輸・車両・施設など各部署から横断的に担当者を集めて体制を整え、プロジェクトが本格的に始動した。

当初予想されたように、プロジェクトは幾度も大きな困難にぶつかった。しかし、その度に社員の熱意、そして全国の鉄道会社の多大な協力と支援を得て前進していく。

車両は鉄道各社の支援で調達

SL全廃から50年が経過し、車両や点検・運行に必要な設備は残っていない。そこで、現在もSLを保有する鉄道会社や保存団体への支援を要請することが最初の一歩となった。当初はSLの自社復元にも取り組みたいと考えていたが、それには様々な課題があり、まずはJR北海道から1941年製のC11形207号機を借り受けることとした。具体的なスキームは、車両を東武博物館が借り受け、運行は東武鉄道が担当する。

C11形207号機は1974年に一度廃車になったが、JR北海道が復元し、2000年からはJR北海道管内で動態



力強く走行するSL大樹

保存されていた。C11形は東武鉄道にとても縁の深い車両である。旧国鉄から借り受けて東上線を走行していた歴史や、特にC11形2号機は1945年から1963年まで本線を走行していた実績がある。ちなみに同機は現在、東京スカイツリーが立つ旧業平橋駅の構内で解体されたという歴史を持つ。

小型SLのC11形は、カーブが多い鬼怒川線の路線で活用しやすい機種であったが、一方で課題もあった。ATS(自動列車停止装置)の搭載スペースがないのだ。調べてみると、SLの動態保存を先駆けて実施していたJR東日本やJR西日本では、ATSを炭水車(テンダー)^{※1}に搭載してSLと連結させていた。そこで

両社から指導を受け、SLに車掌車を連結し、そこにATSを搭載することでこの問題を解決した。

車掌車はJR貨物(ヨ8634・1978年製)とJR西日本(ヨ8709・1978年製)から譲り受けた。そのうち1車両の車号が東京スカイツリーの高さ634m(ムサシ)と同じ「634」だった。「ムサシだ!」。運命的な巡り合わせに関係者の士気は一層高まった。

また、急勾配でSLを補助するDL(ディーゼル機関車)DE10形1099号機(1971年製)は、JR東日本から譲り受けた。SL・DL・車掌車は、一般の電車とは検査や修繕の方法が全く異なるため、南栗橋車両管区でメンテナンスを行うSL検修庫が新設された。



2017年8月10日のSL大樹開業記念列車



SL大樹のヘッドマーク

道の4社が協力し甲種輸送^{※2}する姿は大きな話題となった。JR貨物は客車に似合う国鉄色の機関車を準備し、ブルートレイン「瀬戸」を模し、「甲種輸送」の文字と4社の社紋を入れたヘッドマークを掲げて走行。4社の絆の強さを示すドラマティックな光景だった。

さらにSLが実際に使用していた2台の転車台（山口県長門市、広島県三次市）もJR西日本から譲渡された。地元で大切に保管されていた2台の転車台は、地元自治体に復元活用することを丁寧に説明し了承を得て、無事にSL運行の起点となる下今市駅と鬼怒川温泉駅に移設された。

SL独自の運転・保守技術

車両や設備の調達だけではなく、SLをはじめとした車両の検修員（保守担当者）及び機関士・機関助士（乗務員）の養成も大きな課題だった。SLの運転や保守には電車とは全く異なる技術が必要とされる。早い段階から知識や経験の豊富な事業者の指導や支援を受けて、人材育成が進められた。初めて社内公募を行い、検修員に志願した多くの社員から8



鬼怒川温泉駅に設置された転車台（左）昭和レトロ風に改修された下今市駅（右）



2017年8月10日に行われたSL大樹出発式典の様子。（左から）会津松平家 松平保久氏、鈴木福島県副知事、吉野復興大臣、根津社長、石井国土交通大臣、福田栄木県知事、徳川宗家 徳川恒孝氏、島田JR北海道社長

名が選任された。JR北海道及び同社グループの札幌交通機械に出向し、8カ月間の教育訓練を受けた。

SLの運転を担当する機関士・機関助士は共にボイラー技士免許、機関士はさらに国家資格の甲種蒸気機関車運転免許が必要になる。運転に必要な技能の習得は、JR北海道、秩父鉄道、大井川鐵道、真岡鐵道に支援を要請した。DL機関士の養成では真岡鐵道、会津鐵道に東武鉄道社員が出向し、教育訓練を受けた。さらに、鬼怒川線での習熟訓練では、

国鉄OBで秩父鉄道でも指導実績のある機関士と3カ月間一緒に乗務し、直前まで熱心な指導を受けた。

各鉄道会社で学んできた1期生たちが、実績を重ねていくと同時に、教育体制を整えていった。その後は検修員、機関士・機関助士、共に自社養成できる体制が整い、SLに関する技術・技能が継承されている。

地域の観光資源としての役割

SLは、乗車することを目的とした地域の観光資源の役割を果たす。SLが走っていた時代の雰囲気・空間を提供するため、駅施設をはじめ様々な演出が施されている。SL運行の起点となる下今市駅には転車台のほか、点検や走行前の準備が行われる機関庫が設置され、SLを間近で見学できる転車台広場が整備された。隣接する「SL展示館」では、SLにつ

いて理解を深められる資料が展示されている。駅舎やホームは、SLが活躍していた昭和の時代をイメージして大幅に改修された。駅舎は昭和レトロ感のある木造平屋建て、ホーム上の駅名標も木製鳥居形で書体も忠実に再現した。

客車も当時の雰囲気を感じられるよう、座席シートやカーテンなどをリニューアルした。また、「昭和レトロ・ノスタルジー」をコンセプトに日光・鬼怒川地区限定で着用する制服を導入。機関士・機関助士たちはSL従事者になじみ深いナップ服^{※3}を模した制服を着用する。ハード・ソフトの両面から時空を超えた旅を演出し、昭和レトロのテーマパークのようなSL乗車体験を目指した。

東武鉄道にとって日光・鬼怒川エリアは重要な観光拠点の1つで、これまでも沿線の自治体や住民と共に地域活性化の取り組みを続けてきた。それだけに「沿線住民にSL事業はどういう受け止められるのか」という懸念があった。吐き出す煙、汽笛、走行音—SLならではの魅力は、沿線で生活する人々への影響も大きい。社員が沿線の約40の自治会や、宿泊施設、観光関連団体を回って丁寧に説明を重ねた。当初はネガティブな反応もあったが、根気強く熱い説明により、地元からの理解が得られた。

2017年8月10日、ついに東武鉄道がSL復活運転を果たした。鬼怒川線下今市～鬼怒川温泉間12.4kmを約35分かけて運行する。

列車の名称は「SL大樹」。これは日光東照宮から連想する「將軍」の別称・尊称で、東京スカイツリーのよ

うに力強く大きく育ってほしいという東武鉄道社員の強く大きな願いが込められている。

大勢の観光客がSL大樹の姿に感動し、楽しみながら乗車し、かけがえのない思い出がつくられる。SL大樹が、山間に汽笛をこだまさせ自然豊かな地を走る。転車台でSL大樹が方向転換するダイナミックな光景は、その勇壮な姿を間近で見られるチャンスだ。下今市駅や鬼怒川温泉駅前広場に設置された転車台付近には大勢の人が集まり、歓声が上がっている。沿線地域の人々がSL、大樹の走行を誇らしげに眺める。

「ようやくSL復活運転実現にたどり着いた。でも、ここからが重要だ」—プロジェクト発足以来、奔走し続けてきた社員たちにとって、万感の思いで迎え、かつ改めて身が引き締まる光景だった。

まちづくりを地域と一緒に



日光・鬼怒川地区限定
駅務係・車掌の制服

※1 炭水車（テンダー）

SLが使用する燃料や水を積載した車両

※2 甲種輸送

仮台車を含む自己の車輪を使用して輸送するものを甲種輸送、「それ以外」で輸送するものは乙種輸送と呼ぶ。

※3 ナップ服

旧国鉄の機関士・機関助士や線路作業員などが着用していた作業服の通称。



機関士・機関助士の制服

団体や各自治会などが主体となり「いっしょにロコモーション協議会」が設立された。その取り組みである「SL大樹にみんなで手を振ろう」プロジェクトでは、沿線住民がSL大樹に手を振って地域への訪問者であるSL大樹の乗客を歓迎する。乗客も手を振り返し、車窓越しに交流が生まれている。

大谷向～大桑間の倉ヶ崎地区では、「鬼怒川線に季節ごとの花を咲かせよう」プロジェクトが行われている。地域住民で組織された「倉ヶ崎明日を考える会」によって「倉ヶ崎SL花畠」と名付けられた約9,000m²の花畠には菜の花、ヒマワリ、コスモス、ソバの花などが植えられ、地域が主体となって車窓から見える景色をつくる。新高徳駅周辺では、東武沿線の子どもたちにより育てられたアジサイが持ち寄られ、現地でくすく育っている。

冬は、地域住民と協力し「いっしょにイルミネーション」というイベントを実施。各駅や倉ヶ崎SL花畠な

どにイルミネーションを設置し、その景観が冬季の日光・鬼怒川エリアの風物詩として定着しつつある。

地域内にSL大樹が走行する光景を持つことが地元住民の誇りとなり、地元と東武鉄道の絆が一層強まり、地域の活性化につながっている。

先に述べたように、東武鉄道のSL復活運転の目的の1つに「東北復興支援の一助」がある。鬼怒川線でのSL運行は首都圏をはじめ各地から誘客し、その先の福島県へ関心を高め、足を延ばす機会を創出する。まさに鉄道会社ならではの施策だ。

保有車両の拡充

SL大樹は、開業から11カ月後の2018年7月14日に乗車10万人を達成。2020年10月3日からは地元からの要望に応え、下今市～東武日光間を約20分で結ぶ「SL大樹ふたら」^{※4}の運行を開始した。以降、月1回のペースで臨時運転を行い、2021年



沿線住民がSL大樹に手を振って出迎える

10月16日からは定期運行を開始した。

当初はSL1両体制の運行だったが、2020年に真岡鐵道からC11形325号機を譲り受け、同年12月26日に運行開始した。

さらに当初の構想を実現すべく、3両目の導入で初の復元作業に取り組んだ。復元したのは1947年に製造された車両である。滋賀県で旅客輸送をしたのち北海道で貨物輸送をしていたが、その後北海道江別市で40年以上静態保存されていたものを、日本鉄道保存協会から東武博物館が譲り受けた。他社の支援や指導を受

けて、培ってきたSL保守の技術・技能を駆使し、2022年に自社で復元を完了。車両番号を123号機^{※5}とし、同年7月18日より運行している。

これにより、全国に6両残る動態保存されたC11形の半数を東武鉄道が運行し、同一形式の車両3両を運行する国内唯一の鉄道会社となった。これは鉄道産業文化遺産の保存と活用の観点で、大きな意義を持つ。さらに、DLも2020年にDE10形1109号機を譲り受け、2両を保有することになった。保有車両の拡充により、安定した運行と毎日営業できる体制を確保し、「いつ来ても乗れるSL」を実現している。観光での移動やSL乗車体験、修学旅行など、より多くの人々があらゆるシチュエーションでSLを楽しめるようになった。

社員たちの変化

SLは鉄と油の塊で、日々コンディションが変わる様が生き物にも例えられる。若い世代の社員、特に技術者は「古くて新しい!」と、新鮮な思いで迎えた。

運行前の準備にもメンテナンスにも時間と手間がかかる大変だが、だからこそ面白い。SLに改めて魅せられる社員は多かった。若い技術者は大いに刺激を受け、次なる挑戦へつながっている。SLという鉄道産業文化遺産の価値を改めて見いだし、鉄道の原点から最先端まで幅広い技術に触れることができる。鉄道技術の魅力を向上させ、新しいものを追い求める若い世代に対して、温故知新を具現化したSLの存在意義は大きかった。



下今市駅と東武日光駅をつなぐSL大樹ふたら

※4 SL大樹ふたら

日光にある男体山の昔の呼び名である二荒山(ふたらさん)が由来。

※5 123号機

2020年に東武鉄道が123周年を迎えて、日本国内で唯一同一形式の車両3両体制となることから1→2→3(ホップ、ステップ、ジャンプ)と将来に向かってさらなる飛躍を車両番号で表現すべく「C11形123号機」とした。



SL大樹の沿線を彩る倉ヶ崎地区的イルミネーション(左)と花畠(右)

グループシナジー創出と沿線価値向上を狙ったM&A

東武鉄道は2010年代に2つのM&A(合併・買収)を行った。

1つはトップツアーアと東武トラベルの経営統合、もう1つは東武ストアの完全子会社化である。いずれも大きな経営判断だ。当時を振り返りつつ、その後の成果をまとめる。

2013年7月31日、東武鉄道はトップツアーアの持株会社であるティラミスホールディングスの株式を取得し子会社化することを発表した。旅行社のトップツアーアは、当時全国に116拠点を持ち、欧米やアジア、オセアニアでも事業を展開していた。

一方、東武グループには1949年設立の東武トラベル(設立時の社名は全日本観光)があった。当時の社員数を比較すると、トップツアーアは東武トラベルの約2倍。両社の合併は2015年4月に実行され、社員数2,000人を超える「東武トップツアーズ」が生まれた。

買収の背景には、時代の潮流と東武グループの戦略がある。

2007年に観光立国推進基本法が施行されて以降、訪日外国人旅行者数は増加が続く。インバウンド需要獲得に向けた政府のさらなる戦略立案が急がれた。

時を同じくして、東武鉄道は観光戦略の展開を強化すべく、国内のみならず世界にも目を向けた。世界文化遺産に登録されている日光や、2012年に開業した東京スカイツリー

タウンなどを生かして誘客施策を開発するとともに、地域の観光資源の活用や新たな観光資源の発掘を積極的に行う必要があった。

10以上の検討会で議論

両社の合併は重複部分が少なく、相互補完が可能な組み合わせだ。間接部門の統一による生産性向上も期待できた。東武トラベルは東武沿線に拠点が多く、個人旅行に強い。一方のトップツアーアは企業・自治体・法人旅行を数多く扱ってきた。

両社とも旅館やホテル、バス会社

といった多くの関係者に支えられてきたため、合併後の社名を決める上で重視したのは、取引先との信頼関係だった。関係者の混乱を招くことなく取引が継続できるよう、合併後の社名も東武トップツアーズで落ち着いたが、その後、統一する過程では様々なハードルがあった。

新たな法人営業のやり方はどちらに合わせるか。管理部門の業務プロセスをどのように設計するか。各部門の配置要員をどうするのか。具体的な統一方法についてテーマごとに10以上の検討会を立ち上げ、両社の現場リーダークラスが議論を重ねた。

多数の検討会の中でも、難航した

のは人事制度と営業管理だった。異なる2社の給与体系や評価制度の一本化は、一気に制度統一を図れば現場は混乱する。そこで、約5年をかけて徐々にまとめる手法を採用した。主任であれば係長への昇進のタイミングで新たな給与体系を適用する、という方法である。社員にとっての不利益変更は、慎重に回避された。

営業管理については、両社が運用してきた別々の受注管理システムのどちらを採用するかが焦点だった。最終的には、トップツアーアが使っていた仕組みへの一本化が決まった。システムの性能や機能、業務プロセスの合理性を検討会で細部にわたり議論した結果である。

業務やシステムの統一は、企業として、競争力を向上させるためにどうすべきか、最適な業務プロセスはどのようなものか、両社の社員が議論を深め決めていった。

両社はもともと事業領域や地域によっては、ライバル関係にあった。それぞれの現場には複雑な思いもあったはずだ。

最終的に多くの業務システムは統一が図られたが、どちらか一方を採用すれば他方に慣れ親しんだ社員は、業務フローや操作方法を新たに習得しなければならない。できればその負荷は背負いたくない、というのは誰でも同じである。

心理的な壁を克服し新たな業務を定着させる。役員や幹部は現場に出向き、なぜこのような業務に移行す



東武トップツアーズが自治体と連携し発信している「地方創生メタバース」
(提供: 東武トップツアーズ)

べきか、なぜこのシステムを使う必要があるのかを説明した。

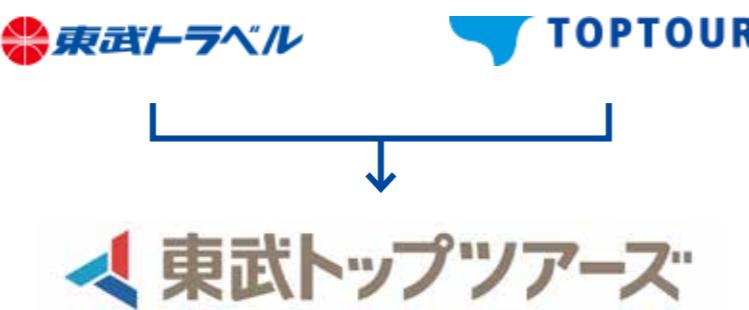
トップツアーズはオフィシャルパートナーに選定された旅行社3社の中に名を連ねた。

また、2020年から世界的に蔓延した新型コロナウイルス感染症は、旅行業界に大きな打撃を与えた。行動制限などにより旅行需要が消失、新たな収益源を確保する必要に迫られた。そのような中、東武トップツアーズは、持ち前のホスピタリティとコーディネート力を基軸とし、かつ、これまでの旅行事業で有していた予約管理業務や会場設営ノウハウなどを生かし、コロナ感染症対策事業に取り組んだ。ワクチン接種事業や軽症者療養施設運営事業、自宅待機者支援や保健所支援など、自治体

合併から10年、効果顕著に

合併から10年近く経過した現在、その効果は各所で表れている。東武トップツアーズ全体で情報共有の文化が醸成され、知見やノウハウの蓄積と活用が進んだ。各種法人に対する提案力も高まっている。

トップツアーアは以前からスポーツイベントに強く、現在も市場のさらなる深耕が行われている。2021年に開催された東京オリンピック・パラリンピック競技大会では、東武ト



2015年4月に東武トップツアーズが誕生した(ロゴマーク提供: 東武トップツアーズ)

等からの受託事業がこれに当たる。

その一例として、2020～2023年度の「やまなしグリーン・ゾーン認証制度」に関する事業の受託がある。感染予防策を講じた飲食店や宿泊施設を認証する山梨県独自の制度である。業務内容は認証事務局の構築や体制整備に加え、申請の受け付け、施設の現地調査、県への報告書の作成など多岐にわたる。1,500件以上ある認証事業者への一斉訪問や、利用者からの通報による現地確認などにも対応し、県からは「認証制度の質の確保を行っている」と評価された。

東武トップツアーズではこれらの経験を踏まえ、主力の旅行事業に加えて社会課題の解決を目指した「ソーシャルイノベーション事業」に注力している。地域活性化や経済対策といった課題解決に向け、各自治体と連携協定を締結。また、佐賀県や愛知県などと連携して「地方創生メタバース」を発信し、デジタル技術

を駆使した地域の魅力発信にも取り組んできた。あらゆる事業環境の変化にも順応するため、旅行事業と非旅行事業のバランスを考えた事業展開を推し進めている。

M&Aで流通事業を強化

2018年に実施された東武ストアの完全子会社化も、東武グループにおいて大きな意味を持っている。「沿線価値の向上」は、東武グループにとって永続的なテーマだ。沿線価値をさらに高める上で、地域に根差す小売店の役割は極めて大きい。

1959年に霞ヶ丘店1店舗からスタートした東武ストアは、日本経済の成長とともに事業を拡大した。1979年には東京証券取引所市場第二部に上場、その後、1988年に東京証券取引所市場第一部に上場した。2003年には小売りノウハウの強化



東武ストアは2024年を創業65周年記念イヤーと位置付け、感謝セールの実施や記念商品の販売などを行った
(提供: 東武ストア)

などを目的に、丸紅及びマルエツ、東武鉄道との間で資本・業務提携を結んだ。筆頭株主は丸紅グループで33.42%となり、東武グループの出資比率は29.4%になった。小売業の厳しい市場競争の中で成長するには、一層の事業強化が欠かせない。そうした判断に基づき、丸紅とマルエツに協力を求めた。両社の持つ仕入れ先ネットワークや物流を含めたあらゆるノウハウを活用して、連携を図った。

それから月日がたち、東武鉄道は東武ストアに対し、2018年にTOB(株式公開買い付け)を実施した。丸紅やマルエツはこれに応じ、東武鉄道は東武ストアを完全子会社とした。

東武ストアを完全子会社化した大きな理由の1つに、流通事業の増強による沿線の活性化がある。従来は事業規模及び収益拡大に向け、沿線外への出店も注力していた。2018年の完全子会社化後は東武沿線への出店を強化しており、新規出店した9店舗のうち、新河岸店や北千住店をはじめとした6店舗が東武沿線となっている。併せてエリアごとのマーケティングを徹底し、多様なニ

ズに合わせた店舗展開を図った。一例を挙げると、2019年にオープンしたFresh&Quick曳舟店は、商圈に単身世帯が多いことから、おにぎりや弁当、総菜などを豊富にそろえた。売り場面積は約250m²と小規模にもかかわらず、近隣住民や通勤・通学、通院で駅を利用する人々でにぎわっている。2021年9月には東武動物公園駅前店、2023年12月には越谷店をオープン。いずれも駅ナカもしくは駅前の好立地にある。

完全子会社化による相乗効果

東武ストアを完全子会社化した理由は他にもある。その主たる理由の1つに東武グループのポイント戦略が挙げられる。グループ内では以前から東武カードでポイントがたまる仕組みがあったが、東武百貨店とその周辺エリアでの利用が多くを占めており、新たなポイント事業を検討していた。

東武グループ全体が共通ポイントでつながれば、新たな価値を創出できる。この効果を生み出す上で、顧



2019年5月にオープンした東武ストア Fresh & Quick曳舟店



2022年11月から東武ストアでもTOBU POINTが本格導入された



ヤマキと共同開発した東武ストアオリジナルの鍋つゆ(提供: 東武ストア)

客との間に高頻度の接点を持つ東武ストアは重要な役割を担うと考えた。

2020年11月にスタートした東武グループの新ポイントサービス「TOBU POINT(トブポ)」は、東武ストアに2022年11月から本格導入された。東武ストアはTポイント(現・Vポイント)に加盟していたため、TOBU POINTとTポイントを併用できる形にした。沿線外の店舗を利用する、東武グループになじみの薄い顧客の利便性低下を避けるための措置だ。時間の経過とともに、沿線利用者のTOBU POINTへの移行は着実に進んでいる。

ポイントの仕組みを運用している鉄道会社グループは多い。ポイントサービスの導入に関しては、東武グループは後発だったがゆえのアドバンテージがある。TOBU POINTの導入により、百貨店やスーパー、コンビニなどグループ全体の事業を横断する一元的なポイントシステムの構築が実現した。東武ストアがこの仕組みに参画したことにより、顧客の東武グループへの接点が拡大したと言えるだろう。

完全子会社化の効果は、沿線の活性化や、東武グループのポイント戦略にとどまらない。ビジネスのスピードが格段に向上し、様々な分野でシナジーをもたらしている。その1つにプライベートブランド(PB)商品の開発がある。商品開発部門に外部からの人材を受け入れるとともに、グループ外企業と連携し、「おいしさ」と「価格」を両立したオリジナル商品の販売を拡充している。2023年秋には、食品メーカーのヤマキと「東武ストアオリジナルの鍋つゆ」を共同開発するなど、様々な商品を生み出している。

また、社員の自由で創造的な発想やチャレンジ精神の向上にもつながっている。全国スーパー・マーケット協会主催の「お弁当・お惣菜大賞2024」では、全国約15,000品の応募から2部門で入選を果たし、これで、6年連続の受賞となっている。さらに、プレスリリースを発表する回数も増やし、メディアへの露出が格段に増えたことによって認知度が上がり、顧客の来店頻度や購入金額も増えるという好循環につながっている。

貨物列車の廃止から時を経て 生まれ変わった輸送サービス

時代の変化とともに輸送のあり方も変わる。東武鉄道は祖業である鉄道による貨物輸送を2003年に終了。近年は従来の貨物輸送とは一線を画す輸送サービスを展開する。その動きはグループ会社でも行われ、地方の交通手段維持やフードロス削減といった社会課題解決の一助となっている。

2003年9月23日、東武鉄道の貨物列車は運転最終日を迎えた。久喜駅を出発した機関車は沿道に集まつた大勢の人々に見送られながら、104年の歴史に幕を閉じた。それに先立ち、9月20日・21日には「さよなら貨物列車」と銘打ったイベントを開催。浅草駅から北館林荷扱所(現・渡良瀬北留置線)まで特急りょうもうを運行。同荷扱所では機関車の入換作業やジャンク市が行われ、これに参加した533人のファンが別れを惜しんだ。

東武鉄道の貨物列車は1899年8月、北千住～久喜間の開業とともに運行を開始した。その始まりは、綿織物の一大産地であった両毛地域と東京をつなぐことであった。英國の産業革命で発展したリヴァプール・アンド・マンチェスター鉄道^{※1}のよ



2003年9月20日・21日に開催された「さよなら貨物列車」イベント風景(提供:東武博物館)

うに織物を輸送したのである。東武鉄道の貨物輸送は日本の近代化に大きく貢献した。日露戦争以降は軍用品、また大正から昭和にかけては碎石や石炭など輸送物も多種に増加し、大きな役割を担った。

近代化を支えた貨物列車の全廃

東武鉄道の貨物輸送量は、高度経済成長期真っただ中の1961年にピークを迎えた。以降、モータリゼーションの進展とともに、陸上貨物輸送の主役は列車からトラック輸送に代わり、減少の一途をたどった。昭和から平成にかけて路線の集約が進められ、ついに東武鉄道の貨物列車の全廃が決定された。年間輸送量は全盛期の2%ほどまで落ち込んでいた。

鉄道事業者が路線を建設、延伸する時には多くの困難が伴う。一方で廃止する際にも、多大なる苦労が生じる。東武鉄道は昭和末期から平成初期にかけて大叶線、会沢線、東上線の貨物列車を全廃した。貨物の取り扱いが最後まで残ったのは、佐野

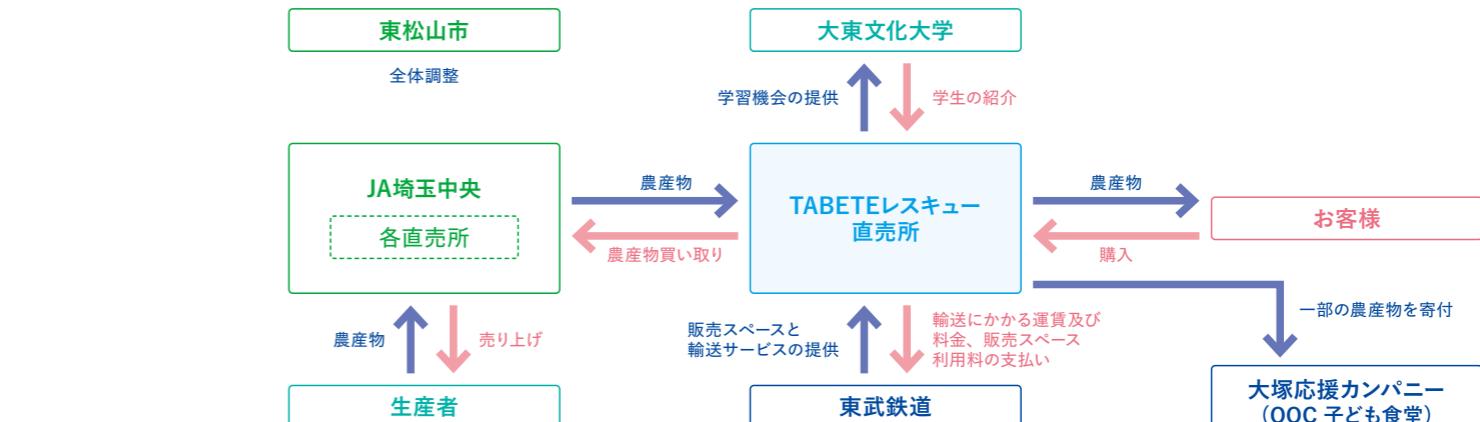
線渡瀬～田島間にあった北館林荷扱

所だった。ここにはかつて4社の荷主が専用線^{※2}を敷いていたが、うち3社は昭和末期に専用線を廃止。最後まで石油の輸送を請け負っていた石油販売会社に対しても東武鉄道の社員が説明を重ね、2003年に鉄道からタンクローリーへの転換が決定した。

廃止された駅や貨物ヤードなどの施設跡地はその後の様々な事業に有効活用されている。1987年に千住貨物線が廃止された後、北千住駅の大規模な駅改良が行われ、輸送力が増強された。かつて地平2面4線だった構造を1997年には3階建てに改良し、伊勢崎線ホームと営団地下鉄日比谷線直通ホームを分離した。乗り換えによるホームの混雑緩和と、列車の発着数増加につながった。

2003年には久喜駅の貨物線が廃止された。空いた用地を活用し、久喜駅は2面4線構造への改良が行われた。2006年のダイヤ改正以降、久喜駅発着の東京メトロ半蔵門線直通列車を新設した。これにより、半蔵門線直通列車は既存の南栗橋駅発着の列車と合わせて増発することができた。

太田駅は2007年に連続立体交差



TABETE Reskyu Direct Sales Store Overall Scheme Diagram

事業が完了。かつての貨物ヤードが整理・集約され、ホームの増設が行われた。線路の高架化や南北自由通路の開通などは輸送の安全性向上や駅周辺の活性化に寄与した。

1993年に廃止された業平橋(現・とうきょうスカイツリー)駅の貨物ヤード跡地では、東京スカイツリー建設を中心とした大規模再開発が行われた。貨物駅や施設が礎となり、その後の経営の多角化と輸送サービスの拡充につながっている。

6者連携でフードロス削減

東武鉄道は、2021年から旅客輸送にとどまらない新たな鉄道輸送サービスに参画している。沿線で採れた新鮮な農産物を列車で輸送し池袋駅で売る。社会課題の1つであるフードロス削減に向けた取り組みである。サービス名は「TABETE Reskyu Direct Sales Store」だ。

コロナ禍では行動制限の影響を受け、鉄道の利用者数は一時大きく減

少し、営業収益も大幅に落ち込んだ。東武鉄道は新たなサービス創出を模索していた。そうした折、東上線の沿線にある東松山市から相談が持ち込まれた。同市内にある農産物直売所は閉店時間が早く、商品価値があるにもかかわらず売れ残った野菜や果物の多くが廃棄されていた。鉄道会社として何か協力できることはないか検討し、始まったのがTABETE Reskyu Direct Sales Storeである。現地の直売所で当日夕方まで売れ残った農産物をコンテナに詰め、森林公園駅から池袋駅まで列車で輸送し、池袋駅構内にて特別価格で販売した。2回の実証実験は利用者から大変な好評を博した。累計で約4,200kgのフードロス削減につながり、合計85人以上の生産者の収益アップにも貢献した。これを受けて本格的な事業化に乗り出した。

実証実験では確かな手応えを得られたものの、課題も見えてきた。その1つが、輸送方法である。従来のルールでは持ち込める荷物のサイズは3辺合計250cm以内(長さが2m



コンテナの輸送中には横断幕を使用



輸送した野菜は池袋駅構内にて販売

※1 リヴァプール・アンド・マンチェスター鉄道

1830年に開業した世界最初の鉄道会社。綿工業で栄えた英國中部の工業都市・マンチェスターと、港町・リヴァプールを結んだ。

※2 専用線

企業など特定の荷主が専用に使用する線路。

を超える場合は持ち込み不可)、重量は30kg以内と定められていた。しかし、農産物を詰めたコンテナを複数積めば、既定のサイズや重量を上回ってしまう。そこでTABETEレスキュース直売所の本格運用に合わせ、有料手回り品料金制度を導入した。事前に承認を受けた特定の企業・団体は運賃の他に料金を支払うと、列車内に規定のサイズ以上の荷物を持ち込める。この画期的な制度は、かつて列車で見られた行商の人々から着想を得たものだ。

本格運用初日となった2021年8月2日には、東松山市に加えてフードロス削減サービス「TABETE」を運営するコークッキング、農産物の提供元であるJA埼玉中央、企画運営などを担う大東文化大学と連携協定を締結した。それぞれのリソースを生かして効率的な運営を検討・実行し、一過性のものではなく継続して実施できる体制を整えた。



関越交通の鎌田線を走る客貨混載のラッピングバス(提供:関越交通)

TABETEレスキュース直売所は2023年の第6回ジャパンSDGsアワード(主催:SDGs推進本部、本部長:内閣総理大臣)で「SDGs推進副本部長(内閣官房長官)賞」を受賞。現在はひとり親世帯を対象に食の支援を行う大塚応援カンパニーも加わり、売れ残った農産物を子ども食堂での

食材に使う取り組みも開始した。6者連携体制の下、フードロス削減に向けた活動を強化している。

路線バスと宅急便の連携プレー

地方の公共交通機関は、近年厳しい状況が続いている。もともとマイカー利用が多い上、過疎化の影響もあり利用者は減少の一途をたどる。運転手などの人材不足も深刻だ。路線の維持が困難なケースは少なくない。しかし都市部以上に高齢化が進む地方において、高齢者の移動手段の確保は死活問題といえる。

課題が山積する地方の公共交通において、東武グループの関越交通(群馬県渋川市)は路線維持の手段として旅客と貨物を同時に運ぶ「客貨混載」^{※3}に新たな可能性を見いだした。最初に手掛けたのは、2018年10月16日に開始した宅急便の輸送である。通勤通学の時間帯以外のバス路線を



2023年3月17日、第6回ジャパンSDGsアワードでSDGs推進副本部長賞を受賞した6団体の代表者ら

有効活用すべく、ヤマト運輸と提携した。ヤマト運輸の沼田支店で預かった荷物を路線バスで輸送し、各地域のセールスドライバーに引き渡す仕組みである。

宅急便の輸送に使われるのは、関越交通の鎌田線(上毛高原駅~沼田駅~鎌田~大清水間)だ。近年は利用者の減少に伴う収入減が問題視されていた。一方のヤマト運輸は、沼田市利根町地区と片品村地区への配達時には一度支店まで荷物を取りに戻る必要があり、省力化・効率化が課題だった。

沼田駅を出発したバスは支店に立ち寄り、バス内の空きスペースに荷物を積み込む。ヤマト運輸のドライバーは下街道バス停(群馬県沼田市)と鎌田バス停(同県片品村)で荷物をピックアップする。1日(2便)の荷物量は平均で20個ほどだ。

この取り組みにより、関越交通では収益確保によるバス路線の維持、ヤマト運輸は過疎化が進む地域での物流の省力化や効率化につながった。2019年5月1日からは鎌田線の久屋原東~鎌田間でも同様のサービスを行っている。

このほか、2019年5月からは渋川市及び渋川伊香保温泉観光協会との連携により、伊香保温泉の「手ぶら観光」がスタートした。観光客が渋川駅前プラザで預けた荷物を路線バスで伊香保温泉停留所まで運び、バス停からはヤマト運輸のドライバーが各宿泊施設に輸送する。観光客が預けた荷物は宿泊施設まで当日中に配達される。長い石段で知られる伊香保温泉の街を身軽に散策できると評判

のサービスである。

朝採れ野菜を高速バスで直送

客貨混載は沿線地域の振興や特産品のPRにも寄与している。関越交通の路線バスや高速バスが乗り入れる片品村は高原野菜の産地だ。トマトやトウモロコシは特に人気が高い。そこで始まったのが、高原野菜の客貨混載だ。片品村産の野菜を関越交通の高速バスで東京都心の東武ストアまで運び、販売する。

収穫された野菜は道の駅・尾瀬かたしな(片品村)に集められ、高速バス「尾瀬号」で東京まで運ぶ。終点のバスタ新宿(新宿区)から江東区にある車庫へと回送する際に東武ストア勝どき店(中央区)へ立ち寄り、運んだ野菜を下ろす。その日の朝に採れた野菜が夕方には店頭に並べられる。

2021年と2022年に行われた実証実験での売り上げが好調だったことから、2023年には勝どき店、晴海三丁目店(中央区)、東雲店(江東区)の3店舗に配送先を増やした。2024年には高速バス「四万温泉号」で渋川市産の「樽のいちご」を渋川駅から勝どき店まで配達している。

いわゆる「2024年問題」の影響で、物流業界はビジネスモデルの転換を迫られている。コロナ禍で売り上げが落ち込んだ旅客運送事業の再起を図る上で、物流事業者との連携や新たな輸送サービスの構築は重要な鍵を握る。今後も鉄道やバスの強みを生かし、公共交通の持続可能性を模索していく。



伊香保温泉で始まった「手ぶら観光」では、観光客から預かった荷物を路線バスで輸送する



観光客の荷物はバス停まで輸送された後、ヤマト運輸ドライバーが各宿泊施設まで運ぶ



東武ストアの店頭に並んだ片品村産の野菜
(提供:4点とも関越交通)

※3 客貨混載

旅客と貨物の輸送を同時にすること。「貨客混載」とも。公共交通の維持や物流網の確保を背景に、2017年から一定の条件下において旅客と貨物の混載が可能になった。

コロナ禍の苦闘3年間 鉄道を守る使命とポイント戦略

2020年の幕開けとともにまん延した新型コロナウイルス感染症による行動制限で、東武鉄道は大きな打撃を受けた。使命感と創意工夫で危機を乗り越えた軌跡を追う。そして、時代の先を読んだ新たな一手「TOBU POINT(トブポ)」の戦略に迫る。

2020年1月15日、社内に緊張が走った。世界中が警戒を強めていた新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)の患者が日本で初めて確認されたのだ。その後、新型コロナは世界的に拡大し、世界各国がロックダウン(都市封鎖)に踏み切った。その爆発的な流行はWHOがパンデミック(感染症の世界的流行)を表明するに至り、人々の健康や社会経済に大きな影響をもたらした。

日本でも2020年4月7日から東京

都や大阪府など都市部を皮切りに緊急事態宣言が発出され、4月16日から5月14日までの約1カ月間は対象が全国に拡大された。関係官庁からは各鉄道会社に感染症に関する情報が寄せられ、感染防止対策を講じることが求められた。

「列車を止めるわけにはいかない」——これがコロナ禍にあたっての社員のコンセンサスだった。もちろん誰もが不安はあった。自分と家族の身を危険にさらすことに不安を訴え

る声も少なからず上がった。しかし、東武鉄道にはインフラを支える企業としての責務がある。インフラとしての機能維持と感染防止対策の両立に努め、社員はマスク着用、手指消毒液の設置、検温などの一般的な対策のほか、駅や乗務管区では通勤ラッシュを避けて出勤できるよう交代時間を変更した。本社への出勤者数は7割削減を目標に、在宅勤務、サテライト勤務等を実施した。サテライト勤務の場所は現業職場の会議室

施設名[会社名]	2020年											
	3月			4月			5月			6月		
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬以降		
緊急事態宣言の動向(全国)				4/7発令 (7都府県)	4/16 対象拡大	5/4 期限延長 (5/6⇒5/31)	5/14 一部解除 (対象39県)	5/25 解除				
東武動物公園 [東武レジャー企画]	3/2～22	臨時休園		3/28～5/31	臨時休園				6/1～	営業再開 (動物園ほか)		
東武ホテルレバント東京(錦糸町) [東武ホテルマネジメント]						4/29～5/31	臨時休業		6/1～	営業再開		
東京スカイツリー [東武タワースカイツリー]	3/1～5/31	臨時休業							6/1～	営業再開 (営業時間は短縮)		
東京ソラマチ [東武タウンソラマチ]				4/8～5/31	臨時休業(一部店舗のみ営業)	5/25以降順次営業再開店舗を拡大			6/1～	営業再開		
東武百貨店(池袋店・船橋店)	3/3～4/7	営業時間の短縮 (一部週末は食品フロアのみ営業)		4/8～5/26	食品フロアのみ営業			5/27～	営業再開 (営業時間は短縮)			
東武ストア					4/11～	各店舗の営業時間を短縮						

緊急事態宣言下における東武グループ内の主要商業施設・レジャー施設の営業状況

などを活用し複数拠点に分散させ、1カ所に人が集まらないよう配慮した。

また、本社、現業とも複数班体制の交代勤務制を敷いた。1つの班に感染者が出て班全員が自宅待機になっても、別の班で業務を遂行できるからだ。特に運行管理所や電気指令所では技能を有する指令員の代替要員を容易に確保できないという特殊要因もあり、完全な別班体制とした上で各種感染防止対策を徹底して実施した。その他の職場でも、飛沫感染を防ぐため、点呼や引き継ぎは非対面で実施。食事の時間も全員が同じ方向を向き黙食が義務付けられ、洗面や歯磨きにも細心の注意を払う日々が続いた。

2021年6月には新型コロナワクチンの職域接種を開始。本社、総合教育訓練センター、診療所川越分院の3カ所を接種会場に、グループ会社も含め約7,600人がワクチンを接種した。

こうした不断の努力のかいあって、職場でのクラスターが発生せずに済んだのは幸いだった。ただし家族などからの感染によって、5類感染症に移行された2023年5月8日までに、鉄道関係で延べ1,915人、その他にグループ会社で7,166人の感染が確認されている。

列車運行については、国や自治体が要請したものを除き、自社でのクラスター発生などの要因による大幅減便に陥らず、軽微な減便等で輸送を提供し続けられた。全員が危機感を持って対策に努めた結果と言える。

一方、東武グループ内の商業施設

やレジャー施設は、緊急事態宣言下では休業・休園する施設が多くを占めた。その後首都圏を中心にまん延防止等重点措置が適用された際には、飲食店の営業時間短縮、酒類提供の一部自粛といった対応を実施した。

コロナ禍で得た「気づき」

コロナ禍での行動制限やリモートワークの普及によって、鉄道事業は大きな打撃を受けた。輸送人員はコロナ禍前の2018年度に9億2,643万人だったが、2020年度には27%減少し6億7,704万人にとどまった。

現場では輸送の安全確保を第一としながらも、費用削減のために様々な見直しや工夫が進められた。

その1つとして、鉄道施設の修繕工事を見直した。例えばトロリ線^{※1}については、従前は年1回の検査結果をもとに、残存直径^{※2}の基準値を下回らないように余裕を持って交換

していたが、コロナ禍では特に基準値に近い箇所は係員による点検頻度を増やして安全を担保しつつ、交換時期を後ろ倒しにするなどして、修繕費用の抑制に努めた。

また、車両のブレーキ、パンタグラフなどの交換も検査期限を厳守しながら、個々の現場において実施可能な資材節減を行った。加えて、メーカーに修理を依頼してきた行先表示器や、駆動装置の更新業務を自社

にて実施することにより、自らの技術力の向上と修理費用の削減を推進した。これらの取り組みは、社員一



感染防止対策として、全車両の除菌作業に加えて手すりやつり革などに抗ウイルス・抗菌加工を実施。その他空調・換気装置や窓開けによる車内の換気やフェイスガードの着用、金銭の授受にもトレーを用いた

※1 トロリ線

レール面上に一定の高さで架設される電線で、車両のパンタグラフ(電気を取り込むための装置)と直接接触して、車両に電気を供給するもの。

※2 残存直径

トロリ線の残りの厚みのこと。トロリ線はパンタグラフ(電気を取り込むための装置)と接触することで摩耗するため、点検時には残存直径を測定して交換の要否を判断する。



タブレットを用いた社員教育の様子(上) 大型モニターで点呼をしている様子(下)

人ひとりのコスト意識向上と技術力の活用を推進する契機となり、その後の保守業務にもこの経験が生かされている。

また、接触機会を低減させるためにデジタル化が急速に進行した。点呼での大型モニターの活用や教育でのタブレット端末の活用は、業務効率化や省力化につながっている。こうした視点で見ると、コロナ禍がもたらしたもののは、必ずしもマイナスばかりではないことが分かる。

コロナ禍を経て「鉄道業は必ずしも安泰ではない」という気づきを得られた。常に新しいことに挑戦する文化が芽生えるとともに、鉄道に乗って

いただけるお客様へのありがたみが骨身に染みた。そこで得た感謝の気持ちが、新型特急「スペーシア X」のおもてなしとして形になったと言っても過言ではない。

新たな形の賃貸住宅

コロナ禍でリモートワークが急速に普及し、職場まで通うことなく仕事をするワークスタイルが定着した。東武鉄道の賃貸マンション「ソライエアイル」では、共用部や一部の居室内にワークスペースを備えた物件を提供している。「ソライエアイル越

谷蒲生」のワークスペースには、多彩なニーズにマッチするゾーンを設けた。落ち着いて仕事に取り組める「ワークゾーン」、ソファでゆったりくつろげる「リフレッシュゾーン」などを設け、あらゆるシーンで快適に過ごせる空間をつくった。デザイン性の高い植物やアロマデフューザーなど、リラックスしながら集中できるような工夫も随所に施した。

また、「自宅近くでリモートワークできる場所が欲しい」というニーズに応えて、2020年6月にはサテライトオフィス「Solaie +Work (ソライエプラスワーク)」を開設。ワークライフバランスに対する意識が高まる現在、東武グループは沿線に住む人々の生活スタイルやニーズの変化を捉え、沿線定住者の増加を目指す。

沿線生活者と結びつく「トブポ」

コロナ禍真っただ中の2020年11月1日に開始されたのが、東武グループ共通ポイントサービス「TOBU POINT (トブポ)」だ。2004年に開始した東武グループポイントを発展させたもので、「沿線生活者」にとって欠かせないポイントサービスを目指す。TOBU POINTアプリのダウンロード件数は、2024年10月末現在で76万件に達した。

サービス開始当初の狙いの1つは、新規会員の獲得だった。クレジットカードをベースにした従来の東武グループポイントは、50代以上の会員が半数を占めていた。これに対してTOBU POINTのアプリ会員は50

代以下が約8割と、若い世代の会員獲得につながった。

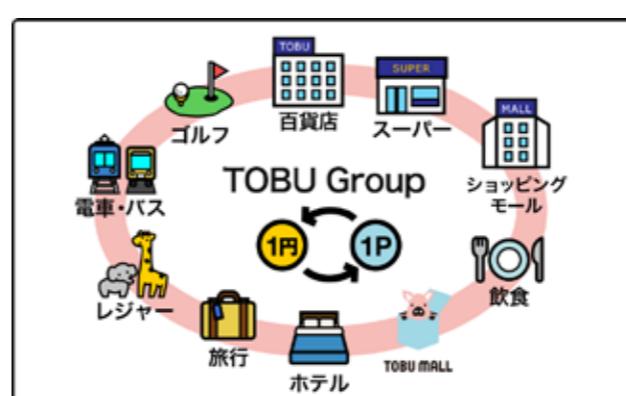
もう1つの狙いは、マーケティング手法の多様化だ。チラシやポスターといった従来の手段に加え、アプリ内の会員情報を基に個人に最適化した情報をダイレクトに送る手段として、TOBU POINTは極めて有効と言える。コロナ禍においては百貨店のほか、新越谷ヴァリエ等、東武グループ施設のクーポンを配信し、沿線住民を中心に来店の促進に役立てた。百貨店で使えるコスメクーポンの配信は、若年層の会員を中心に多くの反響が得られた。TOBU POINTで得たデータを有効活用するため、こうした施策は今後も継続していく。

TOBU POINTの利便性は着々と向上し、2021年10月からは、東武線乗車でたまるサービス「トブポマイル」を開始。たまたまトブポマイルはTOBU POINTに交換し、特急券の購入や、東京ソラマチ、東京ス

カイツリーなどの東武グループ施設で利用できる。TOBU POINTがグループ内を循環し、さらなる購買や利用を促し、多方面に効果をもたらしていることがうかがえる。

エポックメイキングだったのは、2023年3月のショッピングサイト「TOBU MALL」のオープンだろう。鉄道・バス関連グッズや鉄道体験イベント、東武ワールドスクウェアのデジタルチケットなど、東武グループならではの商品をそろえ、TOBU POINTの利用促進に大きく寄与している。これまでチャレンジできなかったニッチな商品もTOBU MALLで商品化することで、グループ全体の収益向上に貢献することだろう。

TOBU POINT、TOBU MALLは東武グループにおける今後の収益拡大の柱として期待される。様々なデータを蓄積し利活用していくことで沿線生活者にとどまらず、広く東武グループをアピールする重要なツールとなるはずである。



TOBU POINTは鉄道やバスへの乗車、ショッピングやレジャー、飲食など沿線の様々なサービスで共通して利用できるのが特徴



ソライエアイル越谷蒲生では居室や共有部にワークスペースが設けられている

取締役会長

根津嘉澄

Yoshizumi Nezu



真面目な社員と築き上げた 「最先端」という新たな資産

1997年に創立100年の節目を迎えた東武鉄道が、
新たな100年に向けて歩み出した25年は、
根津嘉澄会長の社長在任期間(1999~2023年)とほぼ重なる。
この間、どのような出来事があり、何を変えようとしたのか。

トップが振り返る、東武グループの四半世紀。

(聞き手／『日経ビジネス』元編集長・寺山正一)

取材場所：東武ホテルレバント東京

——根津会長が東武鉄道の社長に就任する以前から、東武クレジットの不良債権問題に揺れていました。

東武クレジットは東武百貨店の系列会社で、百貨店顧客のショッピングやクレジットの取扱会社として設立されました。その後に生じた問題は、東武グループにとって一番の大事件でした。

1991年4月のことです。経理担当の常務に就任した私の部屋に、東武クレジットの社長(兼東武百貨店副社長)が来ましてね、「東武クレジットが融資している不動産会社への大規模な貸し付けが回収できそうにない。ただ、いずれ取り戻せるから安心してほしい」と説明を受けました。

「東武グループはおしまいだ」

——当時、銀行は不動産関連への直接融資が規制され、住宅金融専門会社を含むノンバンクが銀行から資金を借り、銀行が指定した不動産取引に融資をして利ざやを稼いでいました。

東武クレジットもバブル期に法人相手の不動産担保融資、いわゆるノンバンクとして事業を拡大したのですが、あまりにのめり込みすぎた。バブルがはじけて、気づくと借入金が膨大な金額に。その多くが焦げ付いていました。

これを認識して、「全部返すのはとても無理だ。東武グループはおしまいだ」と思った。それ以来、非常に苦しい年月を過ごしました。毎朝、起きて最初に思うのは、「今日はまだ、東武鉄道は残っている……」ということでした。——似た構図の問題が起きた企業の中には、会社整理に追い込まれた例も少なくありません。東武グループは再建できた。なぜでしょうか。

金融機関とよく話し合いをさせていただきました。

創業以来、利益を土地などの不動産をはじめとした資産としてコツコツとためてきましたが、この時ばかりは多くの方から、「今回は創業以来の利益を全部吐き出すつもりでかかったほうがいいよ」と言われました。「泥棒にとられたと思ってやりなさい」と。

——処理の最終調整がまとまる1998年春までには「貸し手責任」という概念が広がっていて、銀行サイドも、融資先には事業で頑張って返済してもらわなければ、という意識があったと思います。

結果として回収不能となった借入金の一部は銀行と折半することになり、その対応方針が固まって以降、金融機関は全面的に応援してくれました。また、私の前任社

長の内田隆滋さんが、「これは俺の社長時代にケリをつけろ。お前の代には残さないからな」と言ってくれて、あの言葉は心強かったです。

「4つのお願い」の真意

——ただ、東武鉄道に対する金融市場の評価はシビアでした。1999年1月には社債の格付けが「投機的」に分類されるB格に転落。社長就任はその半年後の6月です。

社長就任時、グループの有利子負債が最大1兆2,829億円ありました。東武クレジットの処理負担もあり、その分が株価にも表れていて、同業他社より株価が安かった。

——しかも、産業界が連結経営の時代に突入したタイミングでした。2000年3月期決算から新連結会計基準が適用されることとなります。

はい。一時期は40社程度まで絞り込んだ連結対象企業が、1999年度では162社に増え、このうち61社が赤字でした。年間10億円規模の赤字事業を次々と整理する一方、それまで感じていた課題認識を、経営方針として「4つのお願い」にまとめ、グループ会社の経営陣とも共有しました。「赤字を出さない」「本業に徹する」「グループ事業の再編に協力する」「グループ内の取引に競争原理を導入する」というシンプルな内容ですが、この4つは絶対に守るように伝えました。

——グループ各社に収益力強化と自立を求めたわけですね。この頃、東武ブランドの基盤となる強みはどこにあると考えていたのでしょうか。

当時は目の前のことへの対応に精いっぱいで、意識をする余裕はなかったですね。最近つくづく思うのは、東武グループの人たちは本当に真面目で、言ったことを一生懸命にやってくれる。それが最大の強みじゃないかと思います。——明るい未来を描けるようになってきたのはいつ頃からですか。

3年目ぐらいですね。連結決算の体制が整い、東武クレジットの問題もだいぶ片がついていました。みんな頑張ってくれて、赤字企業も大きく減りつつありました。

安全文化の創造を目指す

——「東武グループ再構築プラン」を発表したのも就任3年目の2002年でしたね。スローガンは、「人の集う東武

沿線、信頼される東武グループでした。

鉄道会社の最大の強みは沿線を持っている点に尽きます。沿線であれば、ほぼ100%の方が「東武」の名前をご存じです。沿線を大事にし、そこで商売の深掘りをしていくことが、鉄道会社の王道ではないでしょうか。

——しかしながらその再構築プランが軌道に乗ってきた2005年の3月に、伊勢崎線竹ノ塚駅構内で踏切事故が起きています。その年の2月に新タワー事業への立候補を表明した直後の出来事でした。

事故により亡くなられた方と負傷された方、そのご家族の皆様に対しましては、言葉では言い尽くせぬほどの責任を痛感しています。ご利用のお客様並びに沿線の皆様をはじめ、関係する多くの皆様にもご心配とご迷惑をおかけしました。

今後、二度と同じ過ちを繰り返さないよう、安全の確保に万全を尽くすとお約束し、総力を挙げて竹ノ塚駅付近の高架化に取り組みました。おかげさまで関係者の皆様のご理解とご協力をいただき、驚くほど早く工事を進めることができました。連続立体交差事業としてはかつてない速さで事業が進んだと思います。

——この時の対応で、経営と現場の距離感も大きく変わったそうですね。

「現業と本社の意見交換会」を4つの地区別に何回も実施しました。私も全地区の意見交換会に出席し、現業長たちの要望を聞きました。

どこに問題があるのかを一番分かっているのは現場です。安全関連の設備だけでなく、インシデントという、幸い事故には至らなかったものの事故が発生する恐れがあった事象の水平展開や、異常時の要員手配の拡充など、ソフト・ハードの両面で幅広い要望が出ました。それらを一覧表にまとめ、すべてに対応していました。全項目に対応できたことで、現場の社員の安全への意識と本



社に対する信頼がさらに高まっているのを実感しました。

東京スカイツリー事業の因数分解

——安全へのたゆまぬ努力と並行して、地元への投資をし続け、地域の発展に貢献してきたことは、沿線をはじめ多くの皆さんの信頼の源泉となっています。東京スカイツリーがその代表でしょう。

そうですね。東京スカイツリーは非常にうまくいきました。

——表情が緩みましたね。

おかげさまで大成功でしたから。でも、最初に「新タワーをやる」と言った時、誰一人として賛成してくれませんでした。借入金が多く残っており心配されたのでしょう。結果的には新株予約権付社債(転換社債=CB)の発行や公募増資によって資金を調達し、銀行団からは協調融資もしていただきました。

——最初に反対した人の目には、東京スカイツリーが単なる電波塔に見えていたのかもしれません。

「本当に電波塔の経営なんてできるの?」と問われる度に、私は「できる」と答えていました。東武グループが得意な、不動産業と観光業をあわせ持つ事業だと考えたからです。放送各社などからアンテナの設置料をいただく業務は不動産賃貸業。不動産は第2の本業ともいえる分野です。展望フロアは観光客を集めます。観光も戦前から事業を手掛けている得意分野です。

——勝算があったということですね。

そもそも誘致に乗り出した最大の目的は、浅草に人を呼び戻すことでした。プロジェクト名は「Rising East Project」。東京の東にあたる浅草、そして日本の東にあたる東京、ひいては世界の東にあたる日本を活性化しようと。それこそ江戸時代は遊ぶ場所といえば浅草でした。しかしながら東京の発展に伴い、東京の中心が西に徐々に動いていきました。日光への観光でも、新宿など西側からはJRで東京駅に向かって新幹線を利用するお客様が増え、浅草から向かっていただけない状況でした。

浅草に人を呼び戻し、東京の中心を東に戻すには、年間約3,000万人の参拝客がいる浅草寺に匹敵する求心力のある施設が、もう1つ必要だと考えていました。貨物ヤードの跡地が空いていた当社にこの話がきた時、誘致しようと。開業から12年たった現在、「東京スカイツリータウン」全体で、年間約4,000万人の来場者があります。

——これまで伺った内容は、いずれも24年に及ぶ社長

“鉄道会社の最大の強みは沿線を持っていること 沿線を大事にすることが何よりも大切です”



だから、ぜひやりたい」との話をいただきました。これを機にマリオット社を含む複数の外資系ホテル会社から事業提案をいただき、最終的にマリオット社の推す「ザ・リッツ・カールトン」を誘致することにしたのです。

——インバウンドを含め、富裕層を呼び込む武器になっていますよね。

大変好評で、コロナ禍の2020年の開業でしたが、翌年度から営業キャッシュフローで黒字が出ています。

社外評価で知った、自社の変化

——これからを担う世代へのメッセージはありますか。

私が入社した頃の東武鉄道は、「大きくて伝統があるけども、古い会社」というイメージでした。ところが最近、採用の最終面接で、ほとんどの学生が「東武は同業で最先端を行っていて、積極的に新しいことをやる。そこに魅力を感じた」と志望理由を話すのです。

——その評価をどう感じますか。

うれしいです。東京スカイツリー開業が転機になりましたね。どんどん新しいことに挑戦していますから。

——創業からの100年間で積み上げた資産を吐き出さざるを得なかった1990年代。そこからの25年で、東京スカイツリーなどの新たな資産を築き上げ、先進性が評価されるグループになりました。制度やインフラをつくり替えてきた日本の時代状況と重なる部分は多いものの、東武鉄道ほどブランド力や企業価値を高めた企業も珍しいです。

基本的には、「4つのお願い」と「安全・安心を最優先した上で、利益を出す」。これを言い続け、それに真面目な社員たちが応えてくれた結果です。今では、会社の雰囲気が変わり、黙っていても彼らがしっかりやってくれるようになりました。安心して見てられるようになったからこそ、次世代へバトンを渡すことにしたのです。

新しいことにも真面目に一生懸命取り組めば、必ずや花は開きます。125年の長い歴史の中で育まれたその良き文化を若い世代に託しつつ、これからも東武グループの発展を楽しみに見守っていただきたいですね。



YUZABURO
MOGI

東武鉄道株式会社 監査役
キッコーマン株式会社 取締役名誉会長 取締役会議長
茂木 友三郎

歴史的な転機を乗り越え 堅実さに挑戦心を兼ね備えた企業に

東武鉄道とキッコーマンとの間には、長い歴史的なご縁があります。

千葉県野田市には、17軒の醤油醸造業者からなる「野田醤油醸造組合」という組織がありました。製造した醤油の輸送経路の確保のため、組合は千葉県に働きかけ、1911年に千葉県営軽便鉄道の野田町へ柏間が整備されました。その後、千葉県がこの鉄道の払い下げを行う方針を打ち出し、運営を引き受けたのが、当時、設立されたばかりの「野田醤油株式会社（現在のキッコーマン）」でした。運営会社として「北総鉄道株式会社」（のちに「総武鉄道株式会社」に社名変更）を設立し、醤油の鉄道輸送を自前で手掛けることになりました。太

平洋戦争が始まると、政府は戦時体制を固めるために企業同士を合併させ、産業の集約化を図ります。総武鉄道も例外ではなく、その合併相手となったのが東武鉄道でした。こうして1944年に誕生したのが東武鉄道野田線です。

以来、現在に至るまで、両社は親密な関係を築いてきました。キッコーマン創業の地は千葉県野田市で、東武鉄道の営業エリアとも重なります。地域的な気質が共通するのか、堅実な社風には近しいものを感じます。高等学校時代の通学に3年間、毎日利用していましたので個人的に大変なじみ深い鉄道会社でもありました。

父・茂木啓三郎は20年近く東武鉄道の監査役を務め、

私も2001年に監査役に就任しました。根津嘉澄会長が社長に就任されたのがその2年前の1999年ですから、社長として活躍されたご様子の大半を、私は監査役として間近で見てきたことになります。

根津会長は真面目で勉強熱心な、大変立派なお人柄の方です。経営者としての手腕も素晴らしい。その功績として最も印象に残っているのは、なんといっても東京スカイツリーを中心とした大規模複合開発プロジェクト「東京スカイツリータウン事業」を成功させたことです。電波塔としての社会インフラ機能に加えて、商業施設、観光拠点としての魅力も備えた壮大なプロジェクトでした。実は私も根津会長も浅草寺の信徒総代を務めており、東京スカイツリーが完成して以降、参拝者が明らかに増えたと聞き、感銘を受けました。東東京エリアの人の流れを変え、地域活性化に大いに貢献したのは間違ひありません。

1つの事業の成功が、企業価値を飛躍的に高め、社風やブランドイメージを大きく変えるのを、私は経験上よく知っています。キッコーマンの醤油工場を米国に建設し、現地生産すべきだと上司に進言したのが1965年、私が30歳の時でした。1971年にはこの建設プロジェクトが正式決定され、グローバル企業への転換を遂げる上での大きな契機となりました。

東京スカイツリータウン事業も、東武鉄道にとっての歴史的な転機となりました。世界一高い自立式電波塔の建設を含め、過去に例のないチャレンジングなプロジェクトで、工場建設計画とは比較にならぬ極めて難しい経営判断だったはずです。それでも当時の根津社長は精緻な検討を重ねて決断し、見事成功に導きました。東武鉄道が果敢にリスクをとって未知の領域に挑戦する企業であると世間に示したのです。

根津会長の功績としてもう1つ強調しておきたいのが、東武鉄道の取締役会や監査役会の機能を活性化し、コーポレートガバナンスを強化したことです。社外取締役や社外監査役を積極的に取り入れたことはもちろん、外部視点からの質問を前向きに受け入れ、それに

議長として丁寧に答え、活発に議論する雰囲気が醸成されています。コーポレートガバナンスが充実し、取締役会・監査役会と経営陣との信頼関係が構築できている企業は、イノベーティブな事業にも意欲的に挑戦できる。これは東武鉄道の未来に向けて、大きな強みになっていくはずです。

2023年6月、都筑 豊氏が代表取締役社長・社長執行役員に、根津嘉澄氏は代表取締役会長に就任され、新たな経営体制がスタートしました。就任される以前から取締役会などの場で都筑社長には何度もお会いしていました。経験も豊富で、常に多角的に物事を捉える姿勢が印象に残っています。根津会長も良い人物を後任として選ばれたと、率直に感じました。

人口減少に加えて、働き方改革やコロナ危機とデジタルテクノロジーの普及に伴う人の移動の変化、インバウンドの増加など、未来に向けて鉄道会社が対応しなければならない課題は数多くあります。すでに新型特急「スペーシア X」事業など、新しい移動価値の提案が始まっています。こうした挑戦がますます重要になっていくでしょう。長年培ってきた堅実実直な社風、東京スカイツリータウン事業を契機にさらに育まれた挑戦する企業姿勢、優れたコーポレートガバナンスという3つの強みを武器に、ますます発展されることを祈念しております。

※ 現在の北総鉄道株式会社とは別会社

