

Contents 03

The future of
TOBU GROUP

東武グループの 未来

創立125周年を迎えた東武グループは
様々な事業に取り組んでいる。

社会の変化を確実に捉え沿線地域の発展のために
できることを真面目に着実に。

人と地域が共に輝きつづける未来へ向かう。



「挑戦」と「協創」で 地域と共に 持続的発展を目指す

東武鉄道で技術者としてのキャリアをスタートさせ、ものづくりに携わりながら挑戦の精神を磨いてきた都筑社長。そこで学んだ、常に工夫と改善を重ねることの大切さは、新たな長期経営ビジョンのベースとなっている。これからどこに向かいどう歩んでいくのか、その戦略と思いを語る。

取材場所：ザ・リッツ・カールトン日光

2024年春、東武グループは新たな長期経営ビジョンに『『挑戦』と『協創』で進化させる社会と沿線』を掲げました。この「挑戦」と「協創」は、私たちの経営理念「奉仕」「進取」「和親」にも深く根差した精神です。この経営ビジョンの下、沿線地域や社会の持続的な発展をけん引し、私たち自身も一層の成長を遂げたいと強く願っています。

社員に生まれた挑戦の火を大きく燃やす

「挑戦」「協創」というキーワードは、私自身が若い頃から身をもって重要性を感じ、大事に心にとどめてきた言葉でもあります。

私は東武鉄道に技術者として入社し、20～30代はものづくりの仕事に携わっていました。20代で主に手掛けたのは、鉄道信号の設計です。その仕事を通して、たとえ同じスペックのシステムであっても、工夫や改善を加えることで、ユーザーに喜んでもらえるという経験をしました。その時に、「同じものをつくってはいは陳腐化する」と強く心に思ったのです。

その後20代後半から約10年間は、東上線の運行管理システムを構築するプロジェクトに携わりました。当社の運行管理システム構築は他社より後発でしたが、その分「どこよりも良いものをつくろう」というチャレンジ精神を持ち、関係部署や取引先と日々議論を重ねました。その結果、多くの関係者の力を借りながら、社内外に誇れる素晴らしいシステムをつくり上げることができました。これは、とても印象深い成功体験となっています。

以来、私は絶えず「挑戦」という言葉を念頭に置いて事業に取り組んできました。経営理念の1つである「進取」は「自己研鑽に励み新しいことに挑戦していくこと」と解釈しています。私自身の歩みにも重なり、大好きな言葉です。

新しいことに挑戦していかなくは世の中から遅れていきます。ステークホルダーの皆様の期待にも応えられなくなります。これからも東武グループが選ばれ続けるには、現状に決して満足せず、常に先を見据え、挑戦していく。それが重要です。

東京スカイツリーの建設で、東武グループに対して「最先端の会社」というイメージが生まれました。その結果、社員は、「新しいことに挑戦できる」というマインドで業務に取り組むようになっていきます。私は社員の間に生まれた、この挑戦の火を、さらに大きく燃やしたいと思っています。

「協創」の重要性も、私自身の歩みの中で学んできました。

先輩から「沿線の皆様の協力なしに我々の発展はない」と教わりました。この精神は私のバックボーンとなっています。

東武グループは約70もの会社で構成される大きな組織です。このグループの部門間、会社間、そして取引先企業や自治体、沿線地域の住民の皆様と手を組み、スクラムを組めば、より良いサービスをどんどんつくれると考えます。

10年後の東武グループを見据え長期経営ビジョンを作成した際、私自身が仕事をする上で根幹に据えてきたこうしたマインドを、社内外へのメッセージとしてどうしても届けたいと考え、「挑戦」と「協創」の言葉を掲げました。

観光と沿線のまちづくりで成長をけん引

これからの東武グループの成長をけん引する、重要な役割を担うのが観光事業です。東武沿線には、東京スカイツリータウンだけでなく、浅草や日光・鬼怒川、川越をはじめとした魅力的な観光資源が豊富に存在しています。私たちは、インバウンドを含む多くのお客様に、これらのエリアに足を運んでもらうための施策を積極的に展開していく必要があります。

その1つが、ホテル事業の強化です。現在、東武グループは「ザ・リッツ・カールトン日光」のようなラグジュアリーホテルからビジネスホテルまで、18のホテルを運営しています。インバウンドを含む観光客の皆様が宿泊してもらえよう、2027年度までに450億円以上の投資を断行し、新規ホテルの開発や既存ホテルのリニューアルを進めます。

また、代表的な観光地だけでなく、広大な沿線の中には、私たちがその価値に気づかずにいる資源やポテンシャルがまだあるはず。今一度沿線を見つめ直し、各地域の魅力を発掘し、さらなる回遊を促す努力をしていきたいと考えています。

同時に、観光事業において、カーボンニュートラルを意識した取り組みを行っていきます。日光を歴史・文化・伝統と自然が共生する「国際エコリゾート」と位置付け、自治体などと協働しながら環境負荷の低減に努めています。例えば、2021年にサービスを開始した「NIKKO MaaS」（P85参照）では、EV・PHVカーシェアリングやシェアサイクルを導入しましたし、2022年からは、日光・鬼怒川エリアで実質再生可能エネルギー100%の電車を運行し、CO₂排出量を削減しています。また、日光エリアで運行するバスの一部に廃食油由来のバイオ燃料を使う実証実



験を行いました。今後はそれらを実稼働させていくことにより、「日光ブランド」のさらなる向上も狙っています。

環境負荷の低減に向けて、東武グループは2030年度までに奥日光エリアでのカーボンニュートラルの達成、そしてグループ全体のCO₂排出量を2022年度比で30%削減する目標を立てました。鉄道事業に関しては、2030年度までに50%減（2013年度比）を目指しています。2023年7月から運行を開始した「スペース X」はこれまでの車両に比べ、CO₂排出量を最大40%減らしました。その他の車両も、随時、省エネ型に転換していきます。インバウンドをはじめ、環境保全に敏感なお客様が魅力を感じ、目的地として選択いただけるような施策を積極的に仕掛けていくつもりです。

観光事業と並び、成長の中核事業と位置付けて力を注いでいるのが、沿線の開発事業です。様々な分野の関係者と連携し、魅力ある沿線づくり、まちづくりを進めていきます。この事業は、何よりも現場を知ることが大事です。担当者には「地元の方とよく話し、協力をし、ニーズを探りなさい」と伝えています。その中でも、東武グループが総力を挙げて取り組むべき一大プロジェクトが池袋駅西口の再開発事業です。池袋を活性化させ、新宿や渋谷に負けない魅力ある街にしたいと考えています。

将来的には、観光事業と沿線のまちづくり事業を通じて、定住人口を増やしていきたいという思いがあります。観光で訪れたインバウンドのお客様にも東武沿線まで足を運んでもらい、そこで存分に楽しんでもらうことで、リピーターとして再訪していただけるようにしたいと考えています。そして、何度か訪れる中で「ここは住みやすい」「住んでみたい」と感じてもらい、最終的には実際

に住んでもらえるところを目指す。私はそんな未来を思い描いているのです。

東武グループはDXの先頭を走る

鉄道事業でこれから重要になるのは、目的地までの時間と空間を楽しんでもらう取り組みです。ラグジュアリーな雰囲気味わえるスペース Xはその一例と言えます。

スペース Xに乗った時に、周囲のお客様の様子をうかがうと、6種類のシートバリエーションからなる快適な車内や、カフェメニューをお楽しみいただきながら、ワクワクした気持ちで過ごしておられるのが伝わってきました。スペース Xが好評をいただいているのは、お客様にこうした移動時間を楽しむというニーズが存在するからだと思います。そのニーズに、私たちはこれからも応えていかねばなりません。

今後、日本の人口が減少する中、鉄道の乗客が減る傾向は避けられません。このような事業環境で欠かせないのは、DX（デジタルトランスフォーメーション）の活用です。鉄道やバスなど運輸事業では、運転やインフラのメンテナンスなどをDXで省人化・効率化していきます。機械にできることは機械に任せる。社員は、人間にしかできない温かなおもてなしなどに従事して、サービスの高付加価値化を図ります。

運輸事業以外の分野でも、今後もDXを強力に推進していきます。日光の観光をより便利にするNIKKO MaaSをスタートさせたり、生体認証を活用した決済・認証サービス「SAKULaLa」（P122参照）の立ち上げを行ったりし

ました。DXについては、「気づいた時には手遅れだった」とならないよう、他社に先んじて積極的な投資を行うなど、未来のための種まきが重要だと考えています。

最先端の技術を積極的に取り入れながら、「東武グループはDXの先頭を走る」という強いメッセージを発信し、ステークホルダーの皆様に喜んでいただける便利で優れたサービスを提供し続けます。

「人」の力を結集し長期経営ビジョンを実現

長期経営ビジョン実現の上でなくてはならないもの、それが「人」の力です。社員一人ひとりの成長が、会社の根幹を支え、企業の成長に結びつくのだと思っています。社員の能力を最大限に引き出し、成長を後押しすることに全力を注いでいきます。

具体策の1つがダイバーシティの推進や働く環境の整備です。以前は男性が中心だった鉄道の現場でも、駅係員や乗務員だけでなく、工務や電気といった各部門で女性社員が活躍しています。例えば、子育てをしながら安心して働き続けられるように、社宅に保育所を併設するなど、誰もが自分の力を発揮できる環境の整備に努めています。

また、外国人や障がい者の方々との積極的な採用も行っています。東武ビルマネジメントでは、ホテル関連の業務に従事している外国籍のスタッフがいますし、流通業などでも多くの外国人スタッフが活躍しています。彼らの育成にも取り組んでいます。シンフォニア東武では、障がいを持つ方々が清掃業務などでその才能を発揮し、私たちのチームの大切な一員として活躍しています。

そして、人材戦略の中で最も重視しているのが「教育」です。新入社員の研修から各階層に応じた研修まで、幅広く強化を進めています。これからは、東武グループを取り巻く環境をしっかりと理解し、自らの意志で積極的に行動し、挑戦する気概を持つ人材育成にもますます注力していきます。私たちは、働きがいのある職場を築き、会社と社員の絆を深め、エンゲージメントを高めて、明るく元気に「挑戦」と「協創」に取り組む人材を育てていきたいと考えています。

安全・安心最優先は不変

長期経営ビジョンで「挑戦」というキーワードを掲げまし

た。しかし、ただ変革を追い求めるだけではありません。変えるべきもの、変えたほうがよいものは果敢に変革に挑みます。しかし、どんな状況でも決して変えてはならないもの、その本質的な価値や信念は守り抜いていく覚悟です。

毎日、200万人以上のお客様を乗せて列車を運行する我々が、断じて変えてはいけなは「安全・安心」への意識です。私自身、入社以来、根津会長や先輩方から「安全・安心の上にお客様からの信頼が生まれ、その信頼をベースに事業が成り立つ」とたたきこまれ、骨の髄まで、その精神が浸透しています。

当社は2005年、伊勢崎線竹ノ塚駅構内で踏切事故を起こしてしまいました。その責任の重さを深く胸に刻み、同じ過ちを二度と繰り返さないと誓い、安全確保に向けて全力を注いでいます。

効率化や省力化を目的にした機械やシステムの導入は必要ですが、故障したり不具合が生じたりした時、最後にフォローするのは人です。だからこそ、私たち一人ひとりが「安全・安心を最優先する」という強い信念を変わらず持ち続けることが重要なのです。東武の誇りとして、「安全運行」を貫き、社会からの信頼に応えていきます。

今、私たちはかつてないほど変化の激しい時代に生きています。その時代を生きる私たちが最も大切にすべきものは「クオリティーの追求」です。すべての社員が「最高の質を追求し、優れた成果を生み出す」という強い意志と情熱を持って仕事をすれば、どんなに社会構造や事業環境が変わったとしても、必ずやお客様の信頼を勝ち取り、選ばれる存在であり続けられる、というのが私の信念です。東武グループが地域と共に歩み続け、持続的な発展を遂げる未来、その先にある企業価値の向上を、私は強く信じています。



駅とまちが一体となったまちづくりを推進

非鉄道事業の拡大による収益力強化に向けて、まちづくりは成長をけん引する事業と位置付けられる。東武鉄道では鉄道ネットワークを基盤とし、駅とまちが一体となったまちづくりに取り組んでいる。



執行役員
生活サービス創造本部 副本部長
兼 沿線価値創造統括部長
田邊 哲也

「人口減少に伴い鉄道利用者が漸減していく中、東武鉄道では非鉄道事業における収益力強化が大きな課題になっています」と田邊哲也執行役員は語る。

注力しているのが「まちづくり」だ。以前は主に東武グループが所有する土地を中心に開発を行っていたが、これからは地権者・行政との連携に

よる駅前再開発や共同事業を積極的に推進していく。こうしたまちづくりのスタートとなったのが、2012年に開業した東京スカイツリータウンだ。自社の土地に加え、地元の地権者らと協力して土地区画整理事業を推進し「タワーのある街」をつくり上げた。

現在、同じ思想で進めているのが

池袋駅西口再開発である。

「池袋駅西口地区では、東武鉄道と地元地権者により設立された再開発準備組合の2つの事業主体が共同してまちづくりを進めています」（田邊執行役員）

池袋駅の利用者の多くは、駅の中での乗り換えや百貨店等の商業施設から街中に出ない傾向があり、豊島

区は、この「駅袋（えきぶくろ）」からの脱却を打ち出している。そこで、池袋駅西口再開発では、国際アート・カルチャー都市として人々を呼び込み、駅からまちへ人流を広げ、ウォーカブルなまちの実現を目指す。これは、今後の東武グループにおける駅を中心とした開発にも共通するテーマとなる。目指すのは「駅だけ」でも「まちだけ」でもない。駅とまちが有機的に結びつくまちづくりである。

駅とまちの境目をなくす

「これまで東武鉄道では、鉄道事業においては安全性の向上、輸送力増強、利便性向上に重点を置いてきました。今後はそれらに加え、いかにして快適な駅空間をつくるかが重要になります。『駅まち結節』とよばれる、駅とまちが一体となり、まちとの回遊性を高める空間をつくる必要だと考えます」（田邊執行役員）

東武鉄道はこれまで作り上げてきた鉄道ネットワークを基盤に、「人と地域が共に輝きつづける」まちづくりを推進。沿線の中核拠点を開発し、新たな人流の創出を図る。

西新井駅周辺では、駅に隣接する老朽化した建物を解体し、跡地と周辺地域が一体となったまちづくりの検討を始めた。

春日部駅周辺でも、連続立体交差事業に合わせ、周辺地域の再開発計画と連携した高架下の開発を推進し、まちづくりを進めていく。広い高架下には、地元住民に喜ばれ東武グル



獨協大学前駅西側地域では、大規模戸建て住宅地を含めたまちづくりを推進している

ープとしても収益の見込める施設の誘致建設を目指す。

獨協大学前駅西側では、草加市、獨協大学、UR都市機構、トヨタホーム、東武鉄道の5者で、まちづくりを進めている。大規模な戸建て分譲事業をはじめ、住民や事業者、地域団体との連携を通して、ソフト面でも継続的なにぎわいと交流を創出し、持続可能な新しいまちをつくり出していく。こうした産官学で連携した取り組みを今後より一層推進していく。

この他、東上線沿線でも大山駅付近連続立体交差事業などで、道路整備と高架下整備により地域との連携を進める。また、朝霞台駅の駅ビル建設計画や下板橋・川越市駅周辺の開発計画も検討している。

「鉄道会社が積極的に様々な事業に取り組むことで、その鉄道沿線も活性化したいと思います。東武グループが元気であることが東武沿線の価値の向上につながるの間違いありません」（田邊執行役員）

駅をオープンな空間に

東武鉄道には様々な駅・路線があるが、駅の規模やまちの規模にかかわらず、駅とまちを一体にしていくというコンセプトは変わらない。ヨーロッパの多くの駅には改札口がなく、パブリック空間としてまちに溶け込んでいる。同様に、駅をオープンでパブリックな場所と捉え、人が集まりやすい機能を加えたい。高齢化が進んで、人がまちに出なくなったと言われる。しかし、自動運転のタクシーやバスが普及し、それらをスマートフォンで呼び出せば、高齢者でも行きたいところに気軽に行けるようになる。駅に人々が集う場があれば、訪れる機会が増えるのではないか。こうした時代の到来を見越して、バリアフリー化をさらに進め、誰もがアクセスしやすいようにする。「駅と沿線地域をつなぐことで、人と地域が輝きつづけるまちを実現します」（田邊執行役員）



再開発後の池袋駅には、まちの玄関口となる「駅まち結節空間」を整備する予定だ

インバウンド需要を 収益につなげる戦略を

東武グループが観光需要を捉え収益力の強化を図るために、インバウンド戦略の推進は重要事項の1つと言える。沿線の魅力に磨きをかけ、インバウンド誘客を促進する。



執行役員 観光事業推進部長
青柳健司

東武グループは、長期経営ビジョンとして「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」を掲げており、これに向けた方針の1つに「観光需要を捉えた収益力の強化」がある。重要となるのはインバウンド戦略だ。

近年、浅草や東京スカイツリー、日光、川越などの観光地だけでなく、栃木市や足利市、埼玉県の小川町でもインバウンドの動きは見られる。

「東武鉄道は463.3kmという関東民鉄で最長の路線距離を誇ります。沿線の豊富な観光資源、多様なアセットを有する『懐の深さ』は、東武グループとして大きな強みになると考えています」と青柳健司執行役員は語る。

人口減少社会が到来し、国内需要の先細りが想定される中、インバウンド市場は拡大している。2015年

度には73億円だったインバウンド収益は、台北事務所の設立や海外の主要都市に観光レップ（代理店）の設置を進めるなどしながら、2023年度には180億円まで伸ばしてきた。今後もインバウンド市場の成長が見込まれ、チャンスは広がっている。

4つの戦略で成長をけん引

東武グループは2027年度のインバウンド収益目標を240億円に設定している。その達成に向けた戦略は大きく4つだ。

1つ目は「新規投資の加速による業容拡大」。銀座、八重洲など新規ホテル開発と合わせ、グループ各社の業容を拡大し、インバウンド需要の

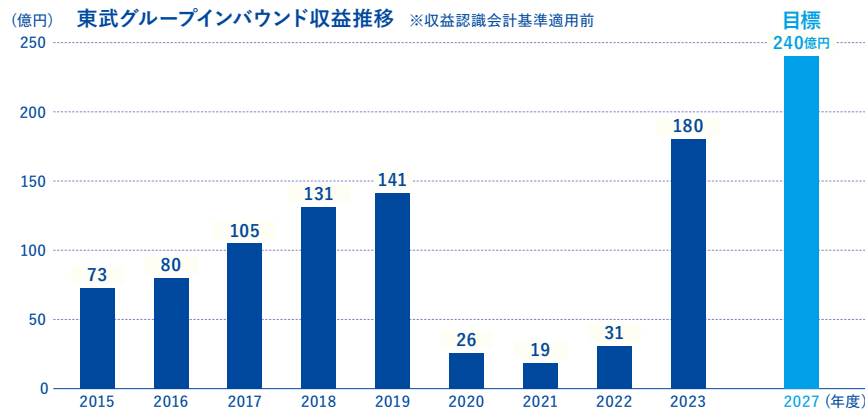
取り込みを図る。

2つ目は「高付加価値化によるアップセル促進」。日光エリアの宿泊施設の改修や体験コンテンツの拡充を通して、量より質への転換を加速させていく。

3つ目は「グループシナジーの発揮によるクロスセルの促進」。グループ間の顧客をつなぎ合わせる横断的な取り組みを行うことで、グループ収益の拡大を図る。

4つ目は「沿線観光地ブランドの確立によるリピート率向上」。特に日光エリアにおいて、インバウンド誘客を強化し、「観光体験の強化」と「地域連携によるエリア価値向上」を推進することで、国際エコリゾートとしてのブランド力を高める。

こうした戦略に向けた取り組みの積み重ねは、東武グループ及び沿線地域の未来を開くことになるだろう。「インバウンド事業は裾野が広く、グループ全体の収益向上に寄与する事業です。インバウンド需要を取り込み、東武グループの持続的な成長と沿線地域の活性化につなげていきたいと考えています」（青柳執行役員）『挑戦』と『協創』の姿勢で、グループ一丸となってムーブメントを起こしていく。



2023年度は180億円を達成。さらなる需要拡大を見込み、2027年度は240億円を目標としている

デジタル技術を活用した 鉄道事業に挑戦

東武鉄道はデジタル技術を活用した持続可能な交通サービス実現に取り組む。自動運転や検査の効率化等により、安全性向上と人材確保を両立・推進していく。



取締役常務執行役員
鉄道事業本部長
鈴木孝郎

少子高齢化で沿線人口と労働人口が減り、鉄道事業は課題に直面している。今後予想されるのが、定年退職者が増加する中での人材の確保だ。「労働力が不足する中で、安全で利便性の高い輸送サービスを継続するためにDXを進めています。その中で今、最も力を入れているのが大師線の自動運転の実現です」と鈴木孝郎常務執行役員は語る。

2021年度から検証を進めてきた大師線の自動運転に、2024年度から本格的に取り掛かる。2028年度には運転士が乗務しない自動運転を始める予定だ。「まずは大師線の短い路線で検証します。新型車両を導入の上、各種検証を行い2028年度には自動化の見通しを付けます。その後は同じ車両で運

行する亀戸線への展開を検討しています」（鈴木常務執行役員）

複数の踏切がある路線で検証を重ね、他の路線に適用できる自動運転技術の確立を目指す。

安全性向上と人材確保を両立

車両・施設関係では、検査の効率化に力を注いでいる。例えば90日を超えない範囲で実施する車両の月検査において、古い車両では10人以上で対応していたが、車両性能の向上等により新しい車両では半数ほどで実施できるようになった。最新の車両は、営業運転中に各機器の状態を指令所などでリアルタイムに遠隔監視し、不具合に即座に対応する。



2025年春から導入される80000系は車両検査の効率化に加え使用電力量を抑えて環境負荷も低減

2023年に運行を開始したスペースXでは、3D-CAD設計データを活用して仮想空間（メタバース）を構築し、保守に活用することを目指している。今後の新造車両にも拡大する予定だ。

線路等の施設関係では、「施設状態監視システム」の導入を推進。列車にモニタリング装置を搭載し、線路や電車線の状態を検測・監視することで現在の目視による検査を効率化するとともに、高頻度かつ高精度な検査により安全性を向上させる。「検査の効率化を図るとともに、安全性を向上させて持続的な運営体制を確立します」（鈴木常務執行役員）

デジタル技術の活用の際は他にもある。現在、東武鉄道のワンマン運転区間は全線の約6割。今後もさらにこの区間を拡大し、2025年度末には東武スカイツリーライン緩行線の北千住～北越谷間をワンマン化する予定だ。ワンマン運転区間にはホーム監視センサ、車側カメラ等のデジタル技術の活用が欠かせない。その他、磁気乗車券のQRコード化等も推進している。

こうしたデジタル技術を活用して効率化・安全性向上を図り、持続可能な交通サービスを実現していく。

持続的成長に向けて 新たな事業領域に挑む

激変する事業環境下で求められるのは、
将来を見据えた新規事業育成だ。
様々な企業との協創によってグループ全体の持続的成長を目指す。



執行役員
経営企画本部長
前田隆平

近年、東武鉄道を取り巻く事業環境は大きく変化している。テクノロジーが急速に発展する中で、人々の価値観や働き方は多様化が進行。また、少子高齢化や人口減少が進む一方で、インバウンド需要は旺盛だ。「激変の時代にあって、既存の事業の延長線だけでは企業の成長に限界があります。そこで東武鉄道では、2024～2027年度の中期経営計画において、重点戦略の1つに『事業領域拡張を見据えた新規事業の育成』を掲げ、これまでの事業領域を超えて新しい事業を探求しています」と

前田隆平執行役員は語る。

SAKULaLaをインフラに

新規事業育成として大きな柱にしているのが生体認証サービス「SAKULaLa（サクララ）」である。

生体認証とは人間の体の一部を利用して本人を特定する技術だ。日立製作所（以下、日立）が開発した指静脈認証を採用して、2024年4月11日から東武ストア越谷・みずほ台・新河岸の各店に順次導入を開始した。

日立の指静脈認証の利点は、認証精度の高さ、認証スピードの速さ、セキュリティの高さだ。PBI※技術によって秘密保持の精度を高く維持し、万一保存されているデータが漏洩しても、そこから他者による個人情報の復元は不可能である点が最大の特徴だ。

指をかざすだけで本人確認ができ、一度指静脈を登録してしまえば次回からはカードやスマートフォンも不要となる。手ぶらで買い物に行き、決済に加えてポイント付与や年齢確認も一括でできる。利用者にとっての利便性は非常に高い。

このような生体認証を採用する企業は、基本的に企業内の店舗や施設のみで活用するケースが多い。東武鉄道の生体認証は、同じシステムを導入している企業・加盟店であれば利用者情報を共有でき、利用者のシームレスな利用を可能にする。「463.3kmの鉄道路線は東武鉄道が所有するインフラです。電波塔である東京スカイツリーもインフラです。同様に、この生体認証のシステムも新しいインフラと捉えています。社会インフラとして全国に展開し、新たな収益基盤にしたいと考えてい

ます」（前田執行役員）

つまり、生体認証を東武グループ内で展開するだけにとどまらず、全国規模のプラットフォームとして確立することを目指している。野心的な事業への挑みと言えるであろう。

プラットフォーム化できれば、利用者は最初に登録するだけで、同じシステムを導入する全国の店舗でそのまま使える。コンビニや鉄道等で一気通貫に使えるれば、利便性が高まるのは言うまでもない。導入した企業にとっては業務の効率化やサービス向上につながり、東武鉄道は対価として利用料を受け取り収益源とする。両者にメリットが生じる仕組みだ。2024年9月にはサービス名称をSAKULaLaと発表し、同サービスの本格展開が始まった。

「まずは、グループ内の施設を中心に展開し、順次沿線の商店や他エリアの同業種企業へ広げていきます。将来的には加盟店数10万店、会員数2,000万人を目指しています」（前田執行役員）

スタートアップとの協創

新規事業育成に向けた取り組みとして、スタートアップ企業との協業・協創プログラムである「TOBU Open Innovation Program」も始めている。2021年よりアイデアの募集を開始し、うち何件かについて実証実験を行った。

その1つが、完全人工光型植物工場である。ホテル内のレストランに



東武ホテルレバント東京で稼働している完全人工光型植物工場。高品質で新鮮な野菜は利用客にも好評だ

水と電気だけで野菜を栽培する植物工場を設置し、収穫した野菜をレストランで提供する。レストランの価値を高めるとともに、食の安全性向上を目指す試みとなる。2022年9月から東武ホテルレバント東京で稼働している。

「まだ試行錯誤の段階ですが、将来に向けた新規事業の種まき期間と考えています。こうしたプログラムを通じて社員が柔軟な思考やより豊かな発想を得ることも大切です」（前田執行役員）

ニーズに応えた宿泊施設

また、沿線にある低利用地の有効活用としてグランピング事業にも取り組む。グランピング最大手の株式会社にしがきとの協創で、2025年度に日光市と那須町の2カ所にオーブ

ン予定だ。日光の施設は、愛犬家のニーズに応え、関東最大級のドッグランを併設する。那須の施設は豪華なVILLAタイプでレストランも併設し、滞在を楽しみたい需要に対応する。「社会の新たなニーズに対応した宿泊施設として新規事業に挑戦するものと考えています」（前田執行役員）

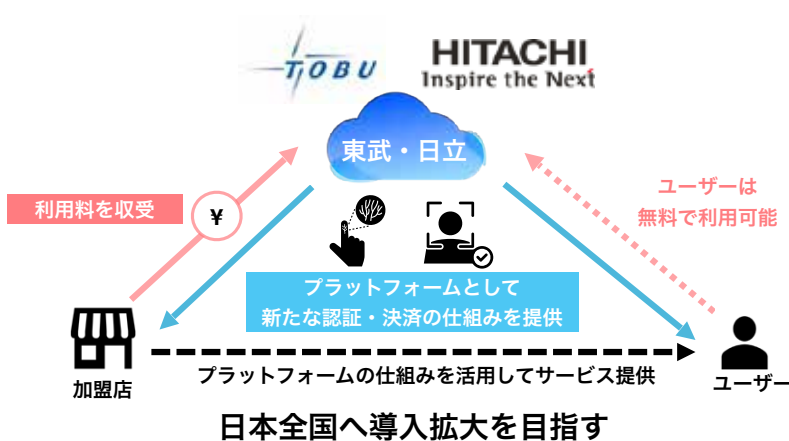
今後、東武動物公園に隣接する敷地での展開も検討しており、グループ施設とのシナジー効果も期待できる。

こうした新規事業は長期経営ビジョンに掲げる「挑戦」と「協創」を体現していると言える。事業環境やニーズの変化を進取し、関係者との協力や連携で価値を創出することで、10年後、20年後、大きく変貌した新しい東武グループを見ることができるとも考えられる。

※ PBI

Public Biometrics Infrastructureの略で、日立が開発した公開型生体認証基盤。

生体認証を活用したデジタルアイデンティティプラットフォーム事業の育成



生体認証は単なるシステムではなく、社会インフラの1つとして確立させていく

長期的視野で共に取り組む 未来の池袋駅西口のまちづくり

三菱地所株式会社
再開発事業部長兼池袋開発推進室長

吉田 誉様



この度は、創立125周年を迎えられましたこと、心よりお祝い申し上げます。

貴社は鉄道事業を中心に、様々な事業を通じて沿線地域の発展に貢献されてきました。特に、貴社路線の中核駅であり、開業60年の歴史を誇る東武百貨店も展開される池袋駅エリアにおいては、長きにわたり、活かに富む池袋エリアのまちづくりに寄与されており、その継続的取り組みに心より敬意を表します。

弊社も、コーポレートブランドスローガンとして「人を、想う力。街を、想う力。」を掲げ、東京・丸の内エリアをはじめとして、全国各地において、様々な形でまちづくりに携わらせていただいております。池袋エリアにおいては、2016年に池袋駅西口地区の再開発準備組合様より、事業協力者として再開発事業を推進する役割を頂戴しましたが、以降、再開発地区に隣接して池袋駅の改良事業を進められる貴社と、池袋駅西

口の将来像・新しいまちづくりに向けて、多くの意見を交わしてまいりました。

池袋駅西口地区再開発事業は、池袋駅西口駅前のエリア約6.1ヘクタールを街区再編した上で再構築する国内有数の大規模プロジェクトです。本再開発では、貴社の駅改良事業とあわせて、世界でもトップクラスの乗降客数を誇る池袋駅の駅力をさらに高めつつ、駅とその周辺地域が共存共栄し、世界中から多くの方々が訪れるまちに進化することを目指しております。貴社からは再開発地区内にグローバルブランドのハイクラスホテル誘致をご検討いただく等、池袋に新たな価値を創造するための提案をいただいております。共にまちづくりを進めていく心強いパートナーと感じております。貴社の駅改良事業と池袋駅西口地区の再開発事業が完成するのは2040年代以降であり、非常に長期にわたるプロジェクトでございます。足元では、物価高、人件費高騰等に起因する工事費上昇が進み、決して良好な事業環境ではありませんが、貴社とであれば必ずやプロジェクトを完遂し、世界に誇れる新しい池袋駅西口をつくり上げることができると確信しております。

先般、貴社と共に、近隣の皆様宛てに計画説明会を実施した際、東武百貨店に関するご発言を多数頂戴しました。その多くが再開発後の営業継続を強く望む意見であり、これこそが、貴社グループがいかに池袋の皆様に愛されているかを示す証左であると感じました。これまでの125年、沿線の方々に寄り添い、愛されてこられた歴史を土台に、これからも地域の暮らしに想いを馳せた新たな事業展開により、貴社が益々のご発展を遂げることを心より祈念申し上げ、お祝いのご挨拶とさせていただきます。



池袋駅西口地区再開発イメージ
(提供：池袋駅西口地区市街地再開発準備組合)

地域の経済・社会・環境の 好循環実現を目指して

日本政府観光局(JNTO)
理事

伊与田美歴様



この度、東武鉄道株式会社様が創立125周年を迎えられましたことを、心よりお祝い申し上げます。

日本有数の観光地である日光・鬼怒川をはじめ沿線に多くの魅力的な観光地を擁する貴社と、訪日インバウンドの推進を担うわが日本政府観光局(JNTO)とのつながりは長きにわたり、JNTOの前身である特殊法人国際観光振興会の創立に際し、貴社の根津嘉一郎社長に運営審議会委員にご就任いただいた60年前に遡ります。

この間、貴社は、沿線地域の新たな観光魅力の創出や受け入れ環境の整備に地域の関係者と共に取り組んでこられました。さらに、インバウンドが注目される時代に先駆けて、地域の魅力を広く海外に向けて発信されてきました。こうした取り組みを通じて、今日に至るインバウンドの発展にご貢献いただいたことに、深く感謝し、敬意を表したいと思います。

コロナ禍により大きな打撃を受けたインバウンドは、2024年上半年には、訪日外客数が過去最高を記録するまでに回復し、年間では3,500万人が視野に入る勢いとなっています。こうした中、一部の大都市への訪日



タイでの訪日旅行フェアの様子

客の集中を抑制し、快適な旅行体験を提供する観点から、日本の各地域が持つ豊かな魅力を発信し、より多くの訪日客に地方を訪れていただくことがこれまでも増して重要となっています。

JNTOにおいても、地方への誘客促進に向けて、高い旅行消費を地域にもたらす「高付加価値旅行者層」の取り込みを取り組みの柱として、国内の自治体、民間事業者の皆様と連携して戦略的なプロモーションを展開しています。

貴社におかれては、2020年7月の「ザ・リッツ・カールトン日光」開業、2021年10月の「NIKKO MaaS」サービス開始、2023年7月の「スペース X」運行開始など、コロナ禍の最中にあっても長期的な視野に立ち、付加価値の高い観光地づくりを推進してこられました。ザ・リッツ・カールトン日光を契機に奥日光の自然と文化に根差したアクティビティが開発され、海外の付加価値の高いサービスを求める旅行者や富裕層旅行関係者の中で、「NIKKO」の知名度が着実に高まっていることを実感しています。これからも、新たな挑戦により、沿線観光地のブランド力の向上をけん引していただくことをご期待申し上げます。

付加価値の高い旅行体験を求める訪日客の地方への誘客は、地域経済の活性化につながり、それによって、地域の貴重な自然、文化、環境の保全や次世代への継承につながります。インバウンドの力で、こうした地域における経済・社会・環境の好循環を、JNTOも貴社と共に実現してまいりたいと考えます。

最後になりますが、貴社の益々のご発展と東武沿線の観光産業のさらなる成長を祈念いたしまして、お祝いの言葉とさせていただきます。

自動運転の実現と輸送サービスにおける新たな価値創造への期待

公益財団法人鉄道総合技術研究所
研究開発推進部 JR部長

平栗滋人様



私は学生時代を野田線（東武アーバンパークライン）の沿線で過ごしましたので、当時の様々な出来事を思い出すと、東武鉄道様の列車や駅の情景も一緒に浮かんできます。時は随分流れましたが、この度、この拙文のご依頼をいただくこととなり、勝手に不思議なご縁を感じている次第です。

鉄道総研では、東武鉄道様に対して技術課題に関する支援などを様々な形で行わせていただいております。私自身は、東上線のATC（自動列車制御装置）導入にあたり、側面からではありますが、関わらせていただいたことがあります。相当に大規模なプロジェクトだったと記憶していますが、ご担当の皆様方の熱意、精力的に取り組まれる姿が強く印象に残っています。

今から6～7年前、私自身は丁度、研究開発を直接実施する部門から異動になったタイミングだったのですが、色々な巡り合わせもあり、一般鉄道における自動運転に関する勉強会や検討会に関わることになりました。その中で、東武鉄道様とも意見交換させていただく機会をいただいております。東武鉄道様におかれ、自動運転に向けた取り組みを始められ、一技術者として大いに関心を持つとともに、プロジェクトの成

功により日本の鉄道の新たな展開の推進力となられることを期待しております。

数年前から、今後の生産年齢人口の減少などに伴い、鉄道による輸送サービスの維持、発展のためには、従前の業務形態からの変革が必要であることが指摘されるようになってきました。私としては、自動運転もいずれ、その1つの手段になるだろうと考えていました。それにコロナ禍による社会の変容も加わり、より早期の業務改革の実現が強く求められるようになったと思います。したがって、東武鉄道様における自動運転の取り組みは、時流を捉えたものといえ、具体的なプロジェクトとして動き出されたことは非常に意義が大きいと受け止めています。

プロジェクトの推進にあたっては、現在の安全、安定輸送を損なうことなく、先に述べた課題解決に資する自動運転の実現が目標になるでしょう。しかし、自動運転の価値は、それを実現するだけにとどまるものではなく、それをベースにしてどのような新しい価値を生み出すのかというところにもあると考えます。例えば、きめ細かい速度制御機能を利用した省エネルギー運転、高度な列車群制御による列車遅延の影響拡大の抑制、遅延の早期回復やニーズに即応した柔軟な列車運行によるサービス向上など、社会に向けてアピールできる効果が期待できるのではないのでしょうか。特に都市部、郊外の輸送、さらには世界的にも著名な観光地への輸送と幅広いサービスを提供しておられる東武鉄道様においては、場面に応じた様々な可能性があるものと期待しています。

東武鉄道様が自動運転への取り組み、実現を通じてさらなる発展を遂げられることをお祈りしております。



自動運転の検証を進めている大師線

東武鉄道と日立が目指す生体認証を活用した社会インフラ構想の展望

株式会社日立製作所
マネージド&プラットフォームサービス事業部 事業部長

石田貴一様



この度は、東武鉄道株式会社様が創立125周年を迎えられたことを、心よりお祝い申し上げます。1世紀以上にわたり、社会インフラである鉄道をはじめ数多くの事業を手掛けられている貴社と共に、今回、生体認証というデジタル技術を活用した新たな社会インフラの構築・普及を目指し、活動できることを大変うれしく思います。

交通、電力、流通、金融など人々の生活基盤を支える様々な社会インフラにおいてデジタル化が進む中、生体認証技術は幅広い分野での活用が期待されています。例えば大規模災害時における本人確認、カード・鍵など物理媒体の削減による資源消費の軽減、労働力減少に対する省力化、キャッシュレス決済などデジタル利用における習熟格差の解消、なりすましによる不正の抑止など、社会課題に対する解決策の1つとして注目されています。

このような中、2022年から貴社と共同で、生体認証技術を活用することで「安全」かつ「手軽」に本人確認や

決済などが可能となるプラットフォームの検討を開始し、広く社会に普及させることを目指してきました。本プラットフォームは、個人のID情報（会員情報、社員番号、公的証明書など）を複数のサービス間で連携でき、国内で2,000万人以上の利用者数を目標にしています。

本プラットフォームの実現には、日立の指静脈認証やPBI（公開型生体認証基盤）とよばれる生体情報暗号化などの先進的な生体認証技術や長年にわたり社会インフラを支えるミッションクリティカルなシステムの構築・運用で培ってきた技術力と、東武グループ様の鉄道、流通、ホテル、レジャー施設など多岐にわたる事業の知見を融合しています。2024年4月に東武ストア様3店舗でサービスをスタートしました。9月には本プラットフォームサービス名「SAKULaLa」を発表し、コンビニ、家電量販店、ショッピングモール、飲食店、鉄道など全国100カ所以上の施設で利用できるよう、本格的な展開を開始しました。本サービスは2024年11月1日現在、6,000名以上の方にご利用いただいております。引き続き両社で、人々の生活をより便利に、豊かにする社会インフラとしての定着に向け、様々な業種業態への展開を推進していければと思います。

大規模災害や環境問題、労働人口の減少、テクノロジーの進化による社会への影響など、私たちを取り巻く社会課題は複雑さを増しており、解決に向けた両社への期待もますます高まっていると考えています。本サービスをはじめとする両社の協創を進展させ、さらに多くの取り組みを推進できると幸いです。

最後になりましたが、利用者の安全、安心そして便利な毎日に寄与し、両社の益々の発展につながることを願って本寄稿の結びの言葉といたします。

サクッとララな毎日へ。
SAKULaLa



指静脈認証を用いた決済の様子

社員が思い描くこれから

次代を担う私たちが創る

東武グループの未来

人口減少、デジタル化、インバウンドの急増など日本社会が大きく変貌する中で、

東武鉄道は次の25年にどのような事業を展開していくのか。

150周年を迎える頃の沿線とそこに住まう人々の生活はどう変わっているのだろう。

次代を担う社員たちが、自由な発想と柔軟な考えを持ち寄り語り合う。

KOHEI
TAKAYAMA

YOKO
SAITO

JUNPEI
SUZUKI

HIROMI
SEKINE

KEITA
EMORI

FUMI
KINOSHITA

EISUKE
KAGEYAMA

AI
TERASAKI

鉄道の未来は様々な事業との

組み合わせで進化の余地がある

——観光事業の未来について。

江森敬太(以下、江森) ザ・リッツ・カールトン日光の開業や新型特急スペース X 運行開始など日光エリアは今、転換期にあります。日帰りや修学旅行が中心だった場所から、宿泊主体で訪れる観光地を目指しています。鬼怒川温泉も浴衣姿の人たちがそぞろ歩きするような観光地にしたいです。また、東武グループの事業だけではなく、エリア自体の魅力を向上させていきたいですね。

関根浩美(以下、関根) 日光・鬼怒川と言えば、江森さんが手掛けた「日光たかくキャンプステーション」に興味があります。レンタルギアも充実していて便利ですし、なんと言っても、電車で行けるというのがいいですね。

江森 そうなんです。少し電車に乗ると、豊かな自然があるのが東武沿線の良さ。気軽に都会と自然の間を

行き来する……そんなライフスタイルのお手伝いができるといいですね。**木下ふみ(以下、木下)** 私はレジャー施設のお土産やフード開発に携わっています。グループ施設には、インバウンドを含め、観光客がたくさん来ているのに、自社施設の運営以外になかなか手が回らない会社が多いのが現状です。サポートやアドバイスするコンサルティングのような部門があれば、観光地としてもグループとしてもさらに発展できるのではないかと思います。

高山滉平(以下、高山) 日光エリアでは、自治体やグループ会社などと一緒に、地元の渋滞緩和をはじめ、観光地としての課題解決や事業化できるものなどを議論しています。2021年にサービスを開始したNIKKO MaaS^{※1}は、観光客の利便性向上と、移動手段を公共交通ヘシ

フトさせる仕組みをつくりました。2025年度以降にはバスのレベル4^{※2}自動運転に取り組む計画もあります。木下さんが言うように、関係者と協力して、観光地としてのブラッシュアップを進めていけるといいですね。**影山瑛亮(以下、影山)** 都市型の観光だと、東京スカイツリーが開業から12年が経過し、今後の展開も考えていきたいところですね。以前、春日部にある“首都圏外郭放水路”が、話題になりました。インフラツーリズム^{※3}という観光のあり方も注目されていますよね。東京スカイツリーも電波塔ですから、インフラという枠組みでアピールしていく方法もいいですね。東武が持つ唯一無二の武器です。アクティビティも含め色々な切り口がありそう。**寺崎亜衣(以下、寺崎)** 国内外で高所でのアクティビティが話題になっ

※1 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、検索・予約・決済等を一括で行えるサービス。

※2 レベル4

自動化の程度を示すために定義されたもので、レベル4は特定の条件下において完全自動運転を行うことができる段階。

※3 インフラツーリズム

橋りょうやダム、空港、発電所、水処理施設などのインフラストラクチャー（社会基盤）を観光資源として活用する観光の形態。

※4 生体認証

指紋、指静脈、顔、声などの生体情報を利用して個人を認証する技術。

※5 SAKULaLa

生体認証でデジタル空間の個人情報に安全にアクセスし、業種を横断して、決済などをワンストップで行うサービス。東武鉄道は日立製作所と「SAKULaLa」を立ち上げ、普及に取り組んでいる。

ていますよ。旅行の時って、気が大きくなるし、スリリングな体験も、やってみよう！ って気になります。東京スカイツリータウンも常に変化して、求心力のある施設にし続けていきたいですね。

高山 話題に上がった日光と東京スカイツリーは東武線の両端に位置するわけですが、その中間に訴求力のある施設やコンテンツが欲しいですね。例えば、東武動物公園が中間にあるので、それを活用するとか。開業から40年以上が経過しているので、何か面白いことを仕掛けてみたいですね。自然があふれるアーバンリゾートなんかいいと思います。**木下** 写真映えするってだけで人が動く時代ですから、できることはたくさんありそうですね！

影山 アニメなどのコンテンツを利用したり、そこでしか味わえない、唯一無二を求めていくのもいいよね。

高山 日光と浅草の定番の観光地に新たな観光地が加わって、2泊3日で巡る東武版ゴールデンルートを打ち出せたらいいな。

進化の余地がある鉄道事業

——鉄道事業の未来をどのように考えているか。

鈴木純平(以下、鈴木) 鉄道の自動運転や、磁気乗車券のQRコード化を推進し、人口減少や省力化にも対応していかなければならないと思っています。生体認証^{※4}サービス「SAKULaLa」^{※5}の導入を東武ストアなどで開始していますが、将来的には鉄道事業にも活用し、シームレスに電車に乗れるようになるかもしれません。

高山 私も、SAKULaLaの普及は鉄道事業が新たな領域に入っていく

きっかけになると思います。東武は関東圏の企業ですが、このサービスを広く社会に普及させて、東武の知名度も全国区にしていきたいです。

齊藤庸子(以下、齊藤) SAKULaLaは、指をかざすだけで決済ができ、ポイントがためられます。今後は、利用エリアを拡大して本人確認等のサービスも普及すれば、生活がスマートになり、一気に普及すると思います。**寺崎** 住環境の面だと、顔認証で出入りできるマンションも出てきています。生体認証でこれから生活がどんどん変わっていくのでしょうか。**影山** 鉄道事業の話に戻ると、鉄道の未来って人口減少など、ネガティブな未来を考えてしまいがちだけど、もっと明るい未来についても話し合ってみませんか？

江森 そうですね。日本の鉄道の素晴らしいところは、定時性や安全性です。このオペレーションを海外に



人事部
課長補佐
影山瑛亮
(2010年入社)



生活サービス創造本部
沿線価値創造統括部
企画開発担当 主任
寺崎亜衣
(2016年入社)



経営企画本部
主任
高山滉平
(2016年入社)



グループ事業本部
グループ事業統括部 課長補佐
齊藤庸子
(2004年入社)



東武カードビジネスへ出向
課長
関根浩美
(2004年入社)



観光事業推進部
課長補佐
江森敬太
(2010年入社)



東武商事へ出向
課長
木下ふみ
(2007年入社)



鉄道事業本部 事業戦略部
課長補佐
鈴木純平
(2012年入社)

様々な取り組みを通じて

東武を住みたくなる沿線にしたい



輸出できないでしょうか。

鈴木 海外展開は考えられる未来のビジョンの1つですね。鉄道車両や管理技術の輸出は、すでに他社も取り組んでいます。単に鉄道を敷設するだけではなく、それをどのように生かしていくかがポイントだと思います。例えば、観光資源と組み合わせるとか。当社のノウハウが生かせるビジネスだと思います。

木下 将来、人口が減って、鉄道を利用する人が減るのは間違いないので、運送業と連携するなど、発想の転換も必要ですね。

影山 鉄道が持つ大量輸送という強みとコンパクトなモビリティを掛け合わせるのはどうでしょう。拠点駅に着くと、電車内で充電されていたドローンが飛び立ち、荷物を配達するとか。

高山 面白い！スーパーシティ構想

に取り組むつくば市では、都市部でのドローン配送を実現しています。そういったエリアを東武沿線にもつくって、ドローンでの配達や、決済はSAKULaLaで、病気や事故時には瞬時にかかりつけの病院に情報が飛ぶ。そんな未来タウンがつかれたらいいですね。

鈴木 なるほど。観光や開発、新しい技術と組み合わせると、まだまだ進化の余地がありそう！

沿線のまちづくりに注力

——駅を中心に、商業施設や住宅開発、さらにはまちづくりに向けた取り組みについては？

寺崎 街や駅の発展に積極的に関与していくべきだと感じます。例えば

駅前の商業施設の場合、収益のことを考えると大手チェーンに入っているだけのいいですが、そればかりを追求するとその地域の個性がなくなって、どこも同じような街になってしまうと思います。鉄道会社として、それぞれの街の個性や強みを大切にして、街を育てていく視点が大事だと考えています。

関根 まちづくりで言えば、子育て世代の定住も重要なポイントですね。子育て世代に東武沿線を選んでもらうための施策を始めています。例えば、TOBU POINT^{※6} 会員向けのサービス、子育て応援プログラムの「親子でおでかけポイント」「小児通学定期券ポイント」は、子どもの運賃が実質無償になります。また、都内方面へ通う学生の通学定期券購入金額の一部を自治体が補助する制度に合わせ、TOBU POINTも付与する施策を自治体と連携して行っています。こうした取り組みを進めて、東武沿線の良さをアピールしていきたいです。

鈴木 東武沿線に暮らしている子どもたちが大人になっても、沿線に住み続けたいと思える街にしたいですね。流山市は「流山おおたかの森駅」ができて駅周辺の開発が進み、自治体としても子育て支援に力を入れていて、イメージが大きく変わりました。
木下 確かに、街や地域の持つイメージってありますよね。自治体と連携して、その地域に災害への備えが

整っていることやコミュニティづくりを大切にしていることなどを打ち出して、住まいを提供していくのもいいかもしれませんね。実際に、当社の沿線には地盤が強いとされる地域がいくつかあるようです。

齊藤 それいいかも！近隣との関係性って希薄になっているけれど、災害の時こそコミュニティって役立つはずですね。地域の方とつながっていける、そんなコミュニティの場を提供できればいいですね。

寺崎 コミュニティと言えば、社宅だった建物をリノベーションして「ミノリテラス草加」という複合施設をつくりました。賃貸マンションの1階に店舗があって、畑をつくったり、芝生の広場に皆が集まれるようにしたりして、コミュニティづくりをサポートしています。コンセプトも面白いですね。それが街の個性になっていくこともあるんじゃないかと思います。

江森 我々が起点となって、マンションや地域の住民同士の交流ができる仕掛けをつくれば、沿線にお住まいの方の満足度や幸福度も上がっていくかもしれませんね。

木下 現在、低利用地を活用した農業事業には取り組んでいます。沿線にお住まいの方々の交流の場という観点から、住民の方に参加いただけるような仕組みをつくってもいいかもしれません。貢献度に応じて電

車の運賃や東武グループ施設の優待をするなどして。低利用地の活用、コミュニティ形成、東武グループの利用促進にも一役買いますよ。

関根 面白いアイデアですね。私は東武グループはとても温かい会社だと思っていて、そういうイメージが開発など様々な事業を通じて「やっぱり東武っていいな」と思ってもらえるような事業を展開していきたいです。

TOBU POINTの可能性

——TOBU POINTは今後どう発展するか。

齊藤 TOBU POINTアプリのダウンロード数も大事ですが、アクティブユーザーを増やしたいと考えてい

ます。システムに顧客のデータが蓄積され、購買傾向や嗜好を捉えることができます。いずれは、電車を降りるタイミングで「この近くの店舗でこれがお買い得」とスマートフォンに通知するなど、個々のお客様に合ったサービスを展開したいですね。それから、TOBU POINTは地域の共通ポイントのような形で、東武沿線では誰もが利用しているサービスに発展させたいですね。

関根 今のTOBU POINTは東武グループでの購買や利用等でポイントがたまり、そのポイントが東武グループに還元されて外に流れない仕組みになっています。顧客を囲い込む意味ではいいのですが、沿線地域の商店や企業にもポイント事業にご協力いただき、TOBU POINTを活用



新しい事業に取り組む時も 根底に“東武らしさ”は持ち続ける

しながら地域を発展させていくこともできそうですね。

江森 ためたポイントが、地域を潤すのはいいアイデア。ポイントが地域に還元されて地域が発展すると、その地域でTOBU POINTに加入する人が増えていく。結果的に当社の沿線価値になって戻ってきます。そう考えると、大手より、東武沿線に寄り添っていただける地元のお店や企業などと組んだほうがいいのかもありません。

関根 そうですね。沿線のお菓子屋さんとか。最近では、金融サービスに進出している同業他社も出てきました。東武カードやTOBU POINTとの連動性もあって、金融系の手続きも全部そこで賄われる仕組みができると、本当の意味でオール東武の生活をしていただけますね。

高山 「東武経済圏」ができそう！

齊藤 TOBU POINTが使える場所の1つに ショッピングサイトのTOBU MALLがあります。今後の展開を考えるならば、観光で日光に行く時、食べたい駅弁を事前にTOBU MALLで注文して、特急の車内で受け取ったり、帰りの車内でTOBU MALLからお土産を購入して、降車駅で受け取るといった仕組みが考えられます。実際、TOBU MALLの売れ筋はデジタルチケットなんです。ECサイトのあり方は物を売って自宅に配送するだけじゃないと思っていて、東武グ

ループの事業に合う形で発展させていきたいと思っています。

グループ社員2万人の力

——今後人材活用のあり方はどう変わっていくのか。

木下 グループ会社にいる有能な人材を生かしてほしいと思います。FA制度みたいなもので、プロジェクト単位での移籍や、グループ企業間での人材連携もできればいいのにと日々感じています。グループ社員が全員参加するポータルサイトのようなものをつくって、自由に交流し、それぞれが持つ経験値やノウハウを共有できたらいいですね。

齊藤 私の部署にもグループ会社からの出向者の方が多く、皆さん優秀で、専門知識も豊富です。そういう方がより活躍でき、意見が採用される機会があるといいですね。

江森 そうですね。東武グループの強みは総合力だと思います。お互いのビジネスをもっと知ることが必要だし、他社ともスクラムを組んで一緒に高めていく必要があります。

影山 働き方や人材の確保の面では、今後規制緩和されれば、外国人、高齢者なども働けるようになります。今までにはない働き方が生まれていくんだと思っています。最近、サービスの提供者と利用者の境界が曖昧

になってきていると感じるのですが、ステークホルダーが皆で街や地域をつくっていくようになるのかもしれないですね。

鈴木 沿線に住んでいる方も当社の一員という考え方でですね。

江森 外国人労働者の受け入れをサポートする仕組みをつくるのはいかがでしょう。語学研修や住居の手配をしたり、東武ストアでの買い物も割引したりして生活も支援するんです。そういう話が母国の家族や友人に伝わったり、SNS等で発信される影響は大きいはずです。その結果、外国で働きたいと考える労働者の間で「日本の東武沿線っていいらしい」という評判が広まる。やがて、彼らがグループの施設を利用したり、グループ内で働いてくれたりする可能性も出てきます。

影山 それは会社としても意義があると思います。外国人を登用するメリットは単なる人材確保だけではなく、ビジネスにおいて日本人にはない視点を取り込める点です。多様性のある人材確保は、未来に向けて必要不可欠だと思います。

東武鉄道の責任と役割

——東武人として、今後どのようなマインドで働いていくか。

高山 当社は鉄道という人々の生活

を下支えする事業から、生体認証サービスSAKULaLaのように人々の生活を変貌させる取り組みまで、幅広く事業を展開している会社だと改めて実感しました。当社の取り組みは社会的インパクトも大きいので、今後も強い責務を持ち、あらゆる形で社会に関わり、仕事をしていきたいです。

影山 高山さんが言うように、当社は色々な形で日本を支えている存在

だと思います。そんな事業に携わっている東武鉄道の社員は皆、当たり前の日常を社会に提供するために、強い責任感を持っていて、私はそこがとても好きなんです。新規事業をはじめ多角的に事業に取り組んでいく際にも、根底にある“東武らしさ”は持ち続けたいですね。

寺崎 私たちがやるべきことは「つなげる」ことだと思うんです。東武グループには多様な会社があり、鉄

道会社の中でもやれることの幅がとても広い会社だと考えています。沿線の地域がやりたくてもできない部分をつなげ、人と人をつなげていくのが我々の役割です。それを強く意識してこれからも働いていきたいと思います。

取材場所：東京ミズマチ



未来年表

未来年表は、2050年までの業界動向などの情報をもとに意見を出し合い作成した東武グループの1つの未来像だ。東武グループだからこそ実現できるであろうサービスや事業を、社員の柔軟な発想をもとにビジュアル化した。

運輸事業

- ▶ バイオ燃料バスの運行開始、奥日光低公害バスの一部区間で自動運転が実現

- ▶ 駅改札にもSAKULaLaが導入され、オート定期券サービス開始



- ▶ ドローンやAIを活用した、遠隔による設備点検開始

- ▶ 直通運転鉄道各社の改札にも生体認証機能を搭載し、SAKULaLaを展開

- ▶ 車いす乗降補助システム開発

- ▶ 東武鉄道全線で再生可能エネルギーを活用しCO₂排出実質ゼロに。日光地区のバスはEVやバイオ燃料によって運行される

- ▶ AIセンサ機能を活用した事故防止対策によって、列車の運転を見合わせるような事故がゼロに

レジャー事業

- ▶ 東武動物公園にグランピング施設開業

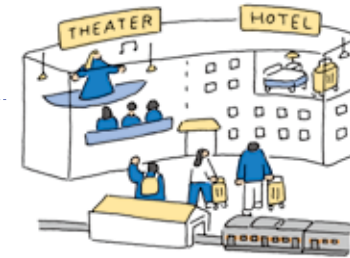
- ▶ 奥日光にある東武グループのホテルを省エネ化・創エネ(再エネ利用)化推進

- ▶ 中禅寺温泉バスターミナルの拠点機能強化



- ▶ ソライエの新築マンションに生体認証キーや宅配ロボットを導入。エントランスから各住戸までロボットが配送する。電化製品等を連動し、IoT化されたスマートマンションになる

- ▶ 観光地化されていない東武沿線の駅に国際劇場やホテルなど旅行客が観光・宿泊できる施設を設ける



※ SAKULaLa

生体認証でデジタル空間の個人情報に安全にアクセスし、業種を横断して、決済などをワンストップで行うサービス。東武鉄道は日立製作所と「SAKULaLa」を立ち上げ、普及に取り組んでいる。

不動産事業

- ▶ 当社初のZEH-M基準の分譲マンションの竣工

- ▶ データ活用により、沿線住民の嗜好に最適化された店舗及び商品が駅ナカに並ぶ

- ▶ 環境への配慮のため、再生建材のみを使用した店舗開業



- ▶ SAKULaLaによる決済、AIロボットによる接客・品出しを行う無人化された店舗が登場。自動配送ロボットの運用も開始

- ▶ TOBU POINTの利用を広げるため、外部加盟店(実店舗)拡大

流通事業

- ▶ SAKULaLaがオフィスゲートでの入退館管理、労務管理システム構築に発展

- ▶ 東武グループの多くの施設でSAKULaLaを導入

- ▶ グループ会社内でビッグデータを活用。グループ外に対しては分析データの売買にも取り組むようになる

- ▶ エネルギー事業の拡大によるグループ各社や沿線顧客へのグリーン電力の供給拡充

- ▶ 東武沿線及び日光・鬼怒川エリアなど観光地でもSAKULaLaを拡大

- ▶ SAKULaLaがマイナンバー制度との協働開始。コンビニでの生体認証による証明書発行などが可能に

- ▶ SAKULaLaが学校の登下校管理など子ども向けにも展開。家庭用のセキュリティにも生体認証が活用されるように



- ▶ 高架下を利用したIoT農業事業を展開

- ▶ 超電導送電網を沿線に整備し、東武動物公園駅以北の再生可能エネルギー発電施設から送電ロスなく東京スカイツリータウンに100%電力供給する

- ▶ 回生エネルギーの鉄道施設以外での活用拡大

- ▶ 沿線他業種企業との人事交流制度を確立(沿線との結びつき強化、社員への学びの強化)

その他事業(新規事業を含む)



2026

- ・高速道路での自動運転レベル4の実現(自家用車)
- ・スマートシティにおけるモビリティの効率化(CASE、MaaSの導入)、インフラ(水素インフラ含む)が普及

2027

- ・「空飛ぶクルマ」が地方において人の移動手段として実用化
- ・オフィスロボットの利用が始まり、ロボット・インテグレーション・サービスが登場
- ・国内初の公道でのレベル5の自動運転の実証実験の実施

2028

- ・人材の最適配置とAI利用が進み、人手不足は緩和へ向かう
- ・ドローンによる都市部での自動配送を行う宅配システムが実用化
- ・第6世代移動通信システム(6G)と100テラビット通信が実用化

2029

- ・羽田空港から東京都心へ向かうJR新線「羽田空港アクセス線」が開業
- ・この年までに、全国で400を超える小規模集落が消滅する
- ・成田空港の発着回数が年間50万回に増加。これに合わせて空港と東京を結ぶ都心直結線が整備される

2030

- ・「持続可能な開発目標(SDGs)」のゴールの年
- ・日本の単身世帯数が2,025万世帯に増加
- ・北海道新幹線が全線開業(新函館北斗〜札幌間)

運輸事業

- ▶ 鉄道のバッテリー車両の導入。電気使用量及び変電所等の設備量を削減
- ▶ ドローンを使ったラストワンマイル物流を開始。
最寄り駅まで電車で運ばれ、駅に到着後、荷物を搭載したドローンが飛び立って配達する仕組み
- ▶ 日光が新しいモビリティの先端地へ
(自動運転バスによる二次交通不足の解消、空飛ぶクルマでの往来への発展)

- ▶ 鉄道の設備管理においては、遠隔管理が主流となり、高度なAIシステムやロボットが導入され、保守管理が一層効率化される
- ▶ 鉄道はワンマン運転あるいは自動運転で運行
- ▶ ホーム柵(可動式・固定式)計100駅設置完了、全駅バリアフリー化が実現
- ▶ 鉄道の低床車両の導入による地方線区の自由乗降
(バスのように自分の目的地付近での乗降)



レジャー事業

- ▶ 鬼怒川温泉に食、温泉、日本文化が体験できる商業施設を開発し、街歩きをしたくなる温泉街に進化
- ▶ 3Dプリンター建築による分棟型宿泊施設開発



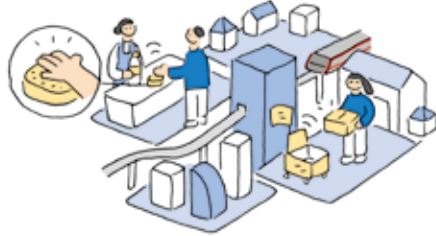
不動産事業

- ▶ 外国人労働者向けの住居・施設の拡充とエリア開発。
祖国の物が買える食品スーパー、モスク等の宗教施設がある集合住宅が登場
- ▶ 東武沿線だからできる2拠点生活が浸透
(平日は都心勤務、休日は郊外で自然を満喫する暮らし)
- ▶ 省エネ×最新技術×DXに特化した東武グループスマートステーション構想開始。
駅を拠点としたスマートシティで、個人購買・消費データをもとに日用品の自動発注・自動宅配も可能に。
SAKULaLaで衣食住の生活すべてがキャッシュレス化される

- ▶ 分譲済みマンション・戸建てにおけるソライエリニューアル事業を開始。
また東武沿線の空き家活用を地元自治体と協力して行う
- ▶ すべての物件に設備遠隔監視システムの導入。
ソライエにお手伝いロボット付きの物件が登場
- ▶ ソライエスカイツリーレジデンスの完成
(地上100階建て超高層マンション)
- ▶ 再開発地域をIT農業技術などを生かした「自給率高めシティ」へ育てる

▶ 池袋駅西口地区再開発竣工

流通事業



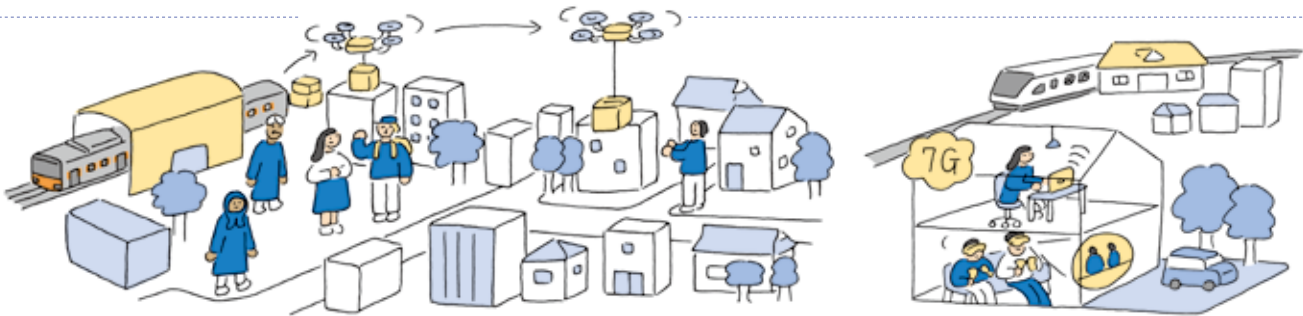
その他事業(新規事業を含む)

- ▶ 物流事業とTABETEレスキューを組み合わせた沿線フードロスゼロ化と食事配送サービスの提供開始
(電車×ドローンによる物流網を生かし、TABETEレスキューを東武沿線全域に拡大、2040年までに沿線のフードロスをゼロにし、増加する単身高齢者の生活を支援)
- ▶ XR技術を活用し、仮想体験、仮想試着体験等が行えるサービスを開発
- ▶ 海外から鉄道事業のオペレーションを受託。
関連して現地の商業施設やホテル等の開発推進も手掛ける
- ▶ デジタルデータでの取引技術及びスマートフォンでの本人確認にSAKULaLaを搭載

▶ 東武グループでのCO₂排出量実質ゼロ達成



- ▶ スマートロボット、仮想空間上でのアバターを活用した観光と生活インフラ事業を軸にして業績を拡大



2031

- ・外国人労働者が最大400万人(全労働者の6%)に達する
- ・レベル5の自動運転(場所の限定なくシステムがすべてを操作する)が実用化
- ・都市部で人を運べる「空飛ぶクルマ・ドローン」が実用化
- ・MaaSの日本国内市場規模2兆3,608億円に
- ・JR羽田アクセス東山手ルート開業

2035

- ・郊外や地方への移住・定住が増加
- ・東京都の「臨海地下鉄」(東京～東京ビッグサイト間約6.1km、全7駅)が開業
- ・第7世代移动通信システム(7G)が実用化

2040

- ・リニア中央新幹線(名古屋～大阪間)が開業し、品川～大阪間が開通
- ・街が自立的に監視・警備し、街を最適化するようなスマートシティが現れる
- ・自動走行車が増え、自動渋滞回避システムと連動し、高速道路での自動運転が一般となり、渋滞がなくなる
- ・春日部駅周辺開発竣工

2045

- ・自動運転による安全自動走行の普及で交通事故ゼロに
- ・道路が「自己回復」する材料が開発され、路面の穴などを自動修復できるようになる
- ・モビリティが防犯・防災時のインフラになる(モビリティビジョン 2050)
- ・ASEAN、南アジアでの国際高速鉄道の運行開始

2050