

「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に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「ここは住みやすそうだ」「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の方々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いのは「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。

