



東武鉄道 125周年誌

TOBU RAILWAY 125th ANNIVERSARY BOOK 1897 - 2022



東武鉄道株式会社

125th 1897 - 2022

東武鉄道 125周年誌

TOBU RAILWAY
125th ANNIVERSARY
BOOK



125th 1897 - 2022

東武鉄道
125周年誌

TOBU RAILWAY
125th ANNIVERSARY
BOOK



進化し続ける
東武グループ

Symbol

東京のシンボルとなった
「東京スカイツリー」



Experience

上質な旅体験を提供するフラッグシップ特急
「スペーシア X」のcockpitスイート

Nature

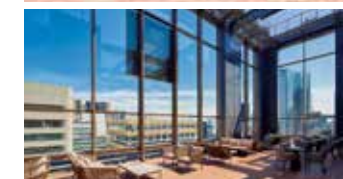
大自然の中に静かに佇むラグジュアリーリゾート
「ザ・リッツ・カールトン日光」



「東京スカイツリー」と「東京ミズマチ」(上)「東京ソラマチ」(下左下右)を含めた東京スカイツリータウンエリアの一体開発で、日本を代表する観光エリアに



「コートヤード・マリOTT銀座東武ホテル」は正統派のフルサービス型ホテルとして、上質で快適な滞在を提供



「ACホテル・バイ・マリOTT東京銀座」はスペイン発祥のライフスタイルホテルで、モダンかつ洗練されたスタイルが特徴



複合開発された「エキア プレミア和光」と「和光市東武ホテル」(左・右上)、東武動物公園駅西口の商業施設(右下)



「日光金谷ホテル」は明治時代に創業した現存する日本最古のリゾートホテル





地域の伝統工芸品である、
だるまのデザインが施された
「北越谷駅」(左)と高架化
された「竹ノ塚駅」(右)



1都4県という広域なネットワークを特急、通勤車両からSLまで、多種多様な車両が支える



東武鉄道の暮らしのブランド「ソライエ」。「ソライエグ
ラン流山おおたかの森」(左)と「ソライエ清水公園
アーバンパークタウン」(右上・右下)



ネオ・ルネサンス様式の「浅草駅(向かって右)」と駅前の「浅草東武ホテル」



レンガ調のデザインにリニューアルされた「野田市駅」(左)と再開発計画が進む「池袋駅」(右)

目次

[口絵] 進化し続ける東武グループ	2
目次	12
Message「125周年を迎えて」 取締役会長 根津嘉澄	14
Message「発刊にあたって」 取締役社長 都筑 豊	15

Contents 01 100年略史 [1897-1997]

東武鉄道の100年略史	18
-------------	----

Contents 02 25年の歴史 [1997-2022]
- since 1997 -

東武鉄道と東武グループの主な出来事	30
-------------------	----

逆境からの船出

東武は生まれ変わる 「再構築プラン」に挑んだ日々	根津嘉澄社長就任と東武グループ再構築プラン	34
--------------------------	-----------------------	----

本業への回帰と新たな成長戦略

鉄道事業者の使命を体現 相互直通運転とTJライナーの功績	相互直通運転とTJライナー	40
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	竹ノ塚踏切事故と安全対策	46
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	JR相互直通特急とAIZUマウントエクスプレス	50
駅の目的地化を加速させ新たな価値を吹き込む	エキアブランドの浸透	54

創造の時代へ

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	東京スカイツリータウンとRising East Project	58
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	東日本大震災	70
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	ソライエブランドの勃興	74
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	台鉄との連携とインバウンド戦略	78
日光を国際エコリゾートに 価値向上を目指す観光戦略	ザ・リッツ・カールトン日光と新たな日光観光戦略	82
唯一無二の価値を追求し 約50年ぶりにSLが走り出す	SL復活運転	88

社会課題の解決に向けた貢献

グループシナジー創出と沿線価値向上を狙ったM&A	東武トップツアーズの誕生と東武ストアの完全子会社化	94
貨物列車の廃止から時を経て 生まれ変わる輸送サービス	貨物列車の廃止と客貨混載	98
コロナ禍の苦闘3年間 鉄道を守る使命とポイント戦略	コロナ禍の対応とTOBU POINTの開始	102

Top Interview

真面目な社員と築き上げた「最先端」という新たな資産	106
取締役会長 根津嘉澄	

東武鉄道125周年に寄せて

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	110
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	

Contents 03 東武グループの未来

Top Interview

「挑戦」と「協創」で地域と共に持続的発展を目指す	114
取締役社長 都筑 豊	

東武グループが取り組んでいること

開発事業 駅とまちが一体となったまちづくりを推進	118
観光事業 インバウンド需要を収益につなげる戦略を	120
鉄道事業 デジタル技術を活用した鉄道事業に挑戦	121
新規事業 持続的成長に向けて新たな事業領域に挑む	122

協創で未来を築く

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	124
日本政府観光局(JNTO) 理事 伊与田美歴 様	125
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	126
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	127

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	128
未来年表	136

Contents 04 資料編

会社概要	142
役員紹介	144
役員任期一覧	146
東武鉄道路線図	149
数字に見る東武鉄道	150
数字に見る東武グループ	152
東武グループ 主要経営指標の推移(連結)	154
グループ会社の取り組み	156
沿革図	162
年表 1997-2024	163

「東京スカイツリー」「スカイツリー」「東京スカイツリータウン」及び「スカイツリーライン」は東武鉄道株式会社及び東武タワースカイツリー株式会社の登録商標である。
また、「東京ソラマチ」「東京ミズマチ」及び「すみだリバーウォーク」は、東武鉄道株式会社の登録商標である。

QRコードはデンソーウェーブの登録商標である。

「125周年を迎えて」



YOSHIZUMI NEZU

取締役会長
根津嘉澄

東武鉄道は2022年11月1日に、創立125周年を迎えることができました。これもひとえにお客様、株主様をはじめとする多くの皆様のご支援のたまものと、深く感謝いたしますとともに、厚く御礼申し上げます。

当社は1897年の創業以来、関東1都4県に路線網を拡げ、今日では463.3kmの鉄路をもって関東圏の交通動脈を担う鉄道会社へと成長いたしました。また、鉄道事業を主軸としつつ、レジャー事業、不動産事業、流通事業など、その時々の方勢や人々のライフスタイルに合わせた生活サービス事業の展開を進めてまいりました。

この25年はバブル崩壊の余韻の残る厳しい時代に始まり、東日本大震災などの難局を乗り越えながら、東武グループのさらなる成長と飛躍を目指し、事業を推進してまいりました。2012年5月22日には世界一の高さを誇る自立式電波塔「東京スカイツリー」を擁する「東京スカイツリータウン」を開業いたしました。その後も約半世紀ぶりのSLの復活運転や33年ぶりのフラッグシップ特急「スペーシア X」の運行開始、様々な商業施設やホテルの開業など、多くの皆様にご愛顧いただいております。

2023年には都筑社長が就任し、当社は新しいステージを迎えました。引き続き、既存事業の深耕を図りながら新たな事業領域の拡大にも挑んでまいります。今後とも東武鉄道、東武グループに変わらぬご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

「発刊にあたって」



YUTAKA TSUZUKI

取締役社長
都筑 豊

東武鉄道は2022年11月1日に創立125周年を迎え、この度、これを記念して『東武鉄道 125周年誌』を発刊いたしました。

小誌では直近の25年を中心に、他の鉄道会社との相互直通運転によるネットワークの拡充、東京スカイツリータウンの開業、沿線の重要な経営資源である日光エリアでの観光戦略など、当社のこれまでの取り組みをご紹介します。

また、「東武グループの未来」をテーマに、現在取り組みを進めている新たな事業の意義や、未来の東武グループの姿について社員自らが語り合う企画なども盛り込みました。

近年、人口減少や価値観の多様化、デジタル技術の急速な発展など、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。これらの変化を踏まえ、当社は昨年、10年後を見据えた新たな長期経営ビジョン「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」を策定しました。

創業以来培ってきた「安全」「安心」を基盤に、このビジョンに基づき事業を推進していくことで、「東武グループの持続的な成長」と「人にやさしく人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を目指し、邁進していく所存です。

小誌を通じ、東武鉄道、東武グループの活動へのご理解を深めていただきますとともに、今後とも一層のご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。発刊のご挨拶とさせていただきます。

Contents 01

100 years history of
TOBU RAILWAY

100年略史

東武鉄道は1897年11月1日の創立以来
沿線地域と共に発展してきた。

世の中がめまぐるしく変遷する中で

鉄道をはじめとした運輸事業や流通事業、
不動産事業、レジャー事業などにも挑んだ。

創立から100年の歩みを略史でたどる。



東武鉄道の100年略史

100 years history of TOBU RAILWAY

写真提供：東武博物館、花上嘉成氏、萩原政男氏

1895年4月

東武鉄道創立願提出

東京市本所区から栃木県足利町まで83.7kmの鉄道敷設を申請

1897年11月

設立登記

開業時の運賃(1km当たり)

1等	2銭4厘
2等	1銭6厘
3等	8厘
※4歳未満は無料、 4歳以上12歳未満は半額	

1902年4月

吾妻橋 (現・とうきょうスカイツリー) ～北千住間6.3km 営業開始

1906年3月

鉄道国有法公布

日本鉄道、総武鉄道、房総鉄道、甲武鉄道など当時の主要な私設鉄道が次々に国に買収された

1910年7月

伊勢崎線(113.1km) 全線開通 (新伊勢崎～伊勢崎間 1.1km開通)



利根川橋りょう

1913年3月

太田軽便鉄道の 軽便鉄道部門を合併 (現・桐生線)

1914年10月

佐野線全線開通 (佐野町(現・佐野市)～ 佐野間2.5km開通)



開業当時の東上鉄道

1920年7月

東上鉄道(現・東上線) と合併

当時、社長であった初代根津嘉一郎が東上鉄道取締役社長も兼務しており、東上鉄道の本社も東武鉄道本社内にあった

● 1895

● 1897

● 1899

● 1902

● 1904

● 1905

● 1906

● 1910

● 1911

● 1912

● 1913

● 1914

● 1920

● 1923

明治時代(1868～1912年)

1894～1895年

日清戦争

1899年8月

北千住～久喜間39.9km 営業開始



元荒川橋りょうと試運転の蒸気機関車

1904～1905年

日露戦争

1904年4月

亀戸線全線開通 (曳舟～亀戸間3.4km)

大正時代(1912～1926年)

1912年3月

佐野鉄道と合併

1911年3月

本社を東京市本所区小梅瓦町49番地 (現在のとうきょうスカイツリー駅付近)に移す

1914～1918年

第1次世界大戦

1923年9月

関東大震災(M7.9)

本社社屋、浅草駅(現・とうきょうスカイツリー駅)が焼失。倉庫、乗降場上屋、機関庫、浅草工場上屋などが類焼した。営業活動再開に3週間を要した

東武鉄道の誕生

明治初期、政府は殖産興業政策を強力に推進し、1872年日本初の鉄道が新橋～横浜間に開通した。

その後財政危機に直面した政府が、鉄道建設を民間資本に委ねる方針を取ったことで、全国に私設鉄道熱が高まり、1890年代には東武鉄道の設立が模索された。その目的は、両毛地域の機業地と東京を結ぼうというものであった。当時、織物業は日本の代表的な輸出産業であり、群馬県や埼玉県は養蚕が盛んで、桐生・足利地域は関東の絹織物の中心地だった。これらの製品の鉄道輸送を通じた地域発展が東武鉄道設立の発端となったのである。

1895年4月6日に提出された創立願には、発起人に川崎八右衛門のほか当時の財界人・知識人である計12名のそうそうたるメンバーが名を連ねた。

1897年11月1日には設立登記を行い、この日を創立記念日とした。社名は設立時から「東武鉄道株式会社」とし、その後125年を超えた今日まで不変である。

1899年 8月27日には、北千住～久喜間(39.9km)で営業を開始した。当時、その区間にできた駅は、西新井、草加、越ヶ谷(現・北越谷)、粕壁(現・春日部)、杉戸(現・東武動物公園)の5駅だった。西新井駅は当初の構想にはなかったが、当時すでに多くの参拝者を集めていた名利・西新井大師(総持寺)への参詣客奉仕という色彩の濃いもので、今でいう観光輸送のはしりといえよう。

鉄道王・初代根津嘉一郎社長

東武鉄道は1903年に利根川南岸の川俣まで線路を延伸したが、日露戦争勃発、ペストの流行による収益減少

などにより、利根川への架橋がなかなか進まなかった。

そのような時、当時すでに複数の鉄道会社の経営に関わっていた根津嘉一郎(初代)に経営への参画を要請。1905年11月1日に取締役社長になった根津は、様々な改革を行って経営を立て直すと同時に、利根川の架橋に注力した。そして1907年8月22日に悲願とも言える全長591mの大橋が完成した。利根川を越えた鉄路は、足利、太田、伊勢崎へと延伸し、1910年7月13日には伊勢崎線113.1kmが全通した。

積極的な設備投資・更新は続けられた。1912年12月18日の浅草(現・とうきょうスカイツリー)～北千住間の複線化に続き、1922年5月1日には北千住～久喜間の複線化を完了した。また、1927年までに浅草～伊勢崎間の電化を完了させた。

1920年7月27日には経営合理化の一環として、根津が社長を兼務していた東上鉄道と合併した。

日光線開通と浅草駅ビル開業

1907年頃から日光や鬼怒川温泉を一大観光地へ再編するため、日光進出を計画した。1912年3月に佐野鉄道と合併し、日光までの延伸を目論んだが、実現には至らなかった。

新たな日光線の計画は関東大震災の帝都復興計画の影響などを受けたものの、全工区94.5kmを工事着手からわずか2年4カ月で完成させ、1929年10月1日には全線開通を果たした。なお、終点となる日光の駅名は一般からアンケートを取り「東武日光」とすることになった。

開通直後から不定期ながらも特急列車が設定され、これが東武鉄道の「特急」の始まりとなった。さらに、特急列車に連結する豪華展望車両を導入するなど、サービス向上にも力を入れた。日光線開通後、日光への観光客は



日中戦争以降、沿線各地に新規企業・工場が進出し、通勤者が激増。さらに現在の群馬県太田市にあった中島飛行機の工場からの貨物増加もあり、戦時中の当社の業績は上向いた。大戦末期には軍務応招者、軍需産業への転職者、国民徴用令による動員者等の増加により人手不足になり、女子従業員の採用や動員された学徒で補われた。国が鉄道やバス、タクシーなどの陸上交通を営む会社の合併や設立を勧告したり、事業譲渡を命令できる「陸上

1940年から翌1941年にかけて、東武鉄道にとって激動と混乱の日々だった。1940年1月に鉄道王ともよばれた初代社長根津嘉一郎が死去。さらに、第2代社長吉野傳治が就任後1カ月もたたない同年2月に死去してしまう。第3代社長原 邦造は特殊法人である帝都高速度交通営団の設立に伴い総裁に就任することになり、1941年7月に



総武鉄道時代の電車

1944年3月

総武鉄道と合併
(現・野田線)

1943年5月

下野電気鉄道を買収(現・鬼怒川線)

1945年3月

東京大空襲

旧本社ビルは焼失を免れたものの、東武ビルディング(現・浅草駅ビル)が全焼したほか、駅や建物、車両などを焼失した

1947年5月

日本国憲法施行

1949年2月

「華嚴号」・「鬼怒号」
特急列車を運転開始、
毎日1往復、土・日曜日2往復



1951年9月

5700系ロマンスカー
が就役

1949年5月

東京証券取引所に上場

1954年7月

浅草駅に初の
自動券売機を
設置(機械式)



1956年5月

自動踏切遮断機を
亀戸線で初使用

1959年6月

東武スーパーマーケット
霞ヶ丘店がオープン
(東武興業経営/
東武ストア第1号店)



デラックスロマンスカーの
車内の様子

1960年10月

1720系デラックス
ロマンスカーが就役

● 1943

● 1944

● 1945

● 1947

● 1949

● 1950

● 1951

● 1954

● 1955

● 1956

● 1958

● 1959

● 1960

1943年7月

越生鉄道を買収
(現・越生線)

1945年8月

第2次世界
大戦終結

1947年6月

東武鉄道が東武自動車と
日光軌道を合併

1950～1953年(休戦)

朝鮮戦争

1955年1月

第1次5か年計画を
発表

1959年4月

東上線で
蒸気機関車の
運転を廃止

1959年11月

東武宇都宮百貨店がオープン



交通事業調整法」(1938年8月施行)によって、1943年から1944年にかけて下野電気鉄道と越生鉄道を買収したほか、総武鉄道と合併することになった。

終戦直後の鉄道事情

終戦の年、人手不足や資材不足に加えて冷害や風水害が重なり、日本を極端な食糧不足が襲った。米は配給制度だったが量が少なく、闇市も値段が極端に高い。そのため、人々は「買い出し列車」で近郊の農家へ食料を直接買い付けに行く状況となった。

東武鉄道は戦時中、空襲で保有車両の半数以上が何らかの損傷を被り、実際に使用できる車両はわずかしかなかった。東武自動車が運営するバスも同様の状況だった。根津は「輸送手段の確保こそが重大な社会的使命」とし、社

員一丸となって復旧活動に注力したが、戦後の資材や労働力の不足もあり車両の修理はなかなか進まない。窓や座席がない車両でさえも使用する状況だった。東武自動車では進駐軍の払い下げ軍用トラックを改造して対応した。

東武沿線には進駐軍の基地が多くつくられた。旧日本軍の施設や軍需工場などが多く、復興に必要な資材(砂利、碎石、セメント)の生産地もあったからだ。特に埼玉県にあった第1騎兵師団司令部の朝霞基地は、全国の進駐軍基地の中心とも言えるものだった。そのため、連合国軍専用列車が運転され、一般の輸送に優先されるなど東武鉄道の負担は大きいものだった。

東武自動車と日光軌道の合併

1947年になると世の中は落ち着き始め、買い出しから

通勤や行楽へと需要が変化した。復興後を見据えた布石として、バス事業を営む東武自動車と、軌道、ケーブルカー、ロープウェイ、バス事業などを運営する日光軌道を東武鉄道に合併した。国際的な観光地である日光と東京の間、そして日光に入ってから輸送を一元的に管理するという、将来的な視点に立った施策だった。

この合併を機に自動車部門の大規模な組織改革も実施し、最適かつ効率的な組織形態を模索した。

第1次5か年計画の構想

日本経済は、1954年後半から高度経済成長期に入った。「当社が未来永劫の発展を期するには、今、何をすべきか」と、根津が長期経営計画策定のための調査・研究を1954年に担当部署に指示。1955年の年頭に、投資総額130億

円の第1次5か年計画が発表された。その内容は、貨物列車の全線電化や日光・赤城・伊香保地区を収入源として活用するなどといったものである。翌年には流通業への進出が計画に加えられた。

悲願の都心乗り入れを実現

1955年12月24日に、東武鉄道は北千住～新橋間に単独で地下鉄を敷設する免許申請を当時の運輸省に行った。この計画は紆余曲折を経て、新たに敷設される営団地下鉄(現・東京メトロ)日比谷線との相互乗り入れの形で決着した。その後、伊勢崎線沿線は住宅地としての需要が高まり、大型団地も建設されていった。こうした人口の増加を背景に、活発に関連事業や開発事業を行い、東武鉄道の発展を支えることになった。

1981年4月
バスの全路線
ワンマン化を達成



1981年3月
東武動物公園が
オープン
(創立80周年事業)

1986年7月
特定都市
鉄道整備促進
特別措置法が施行

1985年9月
プラザ合意



1989年4月
大宮～成田空港間の
高速直通バス
「ONライナー」を、
6社共同で運行開始



1987年10月
銀座東武ホテル
(現・コートヤード・
マリオット銀座東武
ホテル)がオープン
(創立90周年事業)

1987年8月
東上線、営団地下鉄有楽町線
(川越市～和光市～新富町間)
と相互直通運転開始



1990年6月
100系「スペーシア」が
就役

1991年2月
200系
「リょうもう」が
就役

1992年6月
東武百貨店池袋店が日本一の
売り場面積(8万2,963㎡)で
増改築完成オープン



1993年4月
東武ワールド
スクウェアがオープン
(創立95周年事業)



1997年6月
錦糸町東武ホテルレバント
(現・東武ホテルレバント東京)
がオープン
(創立100周年事業)

1997年3月
北千住駅改良工事が
完成、草加～越谷間
6.9km高架複々線が完成

● 1979 ● 1981 ● 1985 ● 1986 ● 1987 ● 1989 ● 1990 ● 1991 ● 1992 ● 1993 ● 1995 ● 1997

1979年
第2次
オイルショック

1986年10月
野岩鉄道会津鬼怒川線開業、
浅草～会津高原
(現・会津高原尾瀬口)間
175.3kmの相互直通運転開始

1987年4月
国鉄分割・
民営化

1989年5月
東武博物館がオープン
(創立90周年事業)



東武博物館に展示している
5号蒸気機関車

平成時代(1989～2019年)

1993年9月
アイムふじみ野
マンション分譲開始



1990年3月
大蔵省が金融機関に
対し総量規制を通達
(バブル崩壊の一因に)

1995年3月
地下鉄サリン事件が発生

1995年1月
阪神・淡路大震災が発生

1993年11月
ふじみ野駅が開業

1997年11月
東武鉄道
創立100周年

鉄道経営の見直しと拡充

1926年度は鉄道収入の44.3%が貨物輸送だった。世の中がトラック輸送へ徐々にシフトした結果、1974年度には鉄道収入の5%以下にまで下がった。高密度化する旅客輸送ダイヤとの兼ね合いもあり、1974年6月には将来的な貨物列車の全面廃止の方針が決定。その後、貨物取扱駅は段階的に廃止され、粘土やセメントなどを輸送するために敷設した貨物専用線も逐次廃止された。

伊勢崎線は1962年の営団地下鉄日比谷線との相互直通運転開始以降旅客が増加し、朝のラッシュ時は大変混雑するようになっていた。抜本的な輸送力増強を図るため、1965年以降、複々線化工事が進められた。工事は1967年6月に始まり、1974年7月2日に北千住～竹ノ塚間6.3kmの複々線が完成した。関東民鉄での複々線化は、

東武鉄道が最初である。1988年には竹ノ塚～草加間、1997年には草加～越谷間、2001年には越谷～北越谷間の高架複々線工事が完了し、北千住～北越谷間の18.9kmが複々線となった。

1986年10月9日、野岩鉄道会津鬼怒川線が開通し、浅草駅から会津高原(現・会津高原尾瀬口)駅までの相互直通運転を開始した。それまで東京から5時間程度かかっていたが、浅草から3時間15分で結ばれ、1990年には会津鉄道の会津田島まで相互直通運転を実現させた。

東上線では通勤ラッシュに対応した抜本的輸送力改善のため、新たに敷設される都心を走る地下鉄との接続が模索された。社内外での慎重な検討の結果、地下鉄13号線(現・有楽町線)と和光市駅で相互直通運転をすることに決まった。東上線は複々線化や和光市～志木間の改良工事を行い、1987年8月25日に相互直通運転が開始された。

総合生活産業グループへ

1987年の創立90周年に際し、根津は東武グループを「総合生活産業グループ」という言葉で、この先の方向性を示した。その具体的な内容は、レジャー・リゾート分野への本格的進出と文化事業への進出であった。

1987年10月2日には、銀座東武ホテル(現・コートヤード・マリオット銀座東武ホテル)をオープン。1989年5月20日には東向島駅に「交通と文化の東武博物館」、1993年4月24日には世界の有名な建築物を25分の1のミニチュアで再現した「東武ワールドスクウェア」を栃木県鬼怒川地区にオープンさせた。

池袋西口再開発、東武ワールドスクウェア、ふじみ野開発、伊勢崎線複々線化などの大プロジェクトの完成またはめどが立ったのを機に、1994年6月29日、53年間東武鉄

道を率いてきた根津嘉一郎社長が会長に、内田隆滋副社長が社長になる人事が承認され、新経営体制が発足した。

地域と共に創立100周年

1997年には創立100周年を迎え、記念事業として1997年6月8日に錦糸町東武ホテルレバント(現・東武ホテルレバント東京)を、同年9月12日には東武藤が丘カントリー倶楽部をオープンさせた。

また、「MOVE TOBU」をスローガンに、地域社会への感謝の気持ちと「これからも地域社会の暮らしと共に歩んでいきたい」という信念、また、次の100年に向けて地域社会の躍進に貢献していこうという力強い決意を表明する目的で「百周年記念ロゴマーク」を制定するなど、大きな節目を地域社会と共に迎えることになった。

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

11月1日
東武鉄道
創立100周年

1997

3月28日

伊勢崎線北千住～北越谷間
(18.9km)の複々線化完了

2001

3月19日

伊勢崎線・日光線、営団地下鉄(現・東京メトロ)半蔵門線、
東急田園都市線(南栗橋～押上～渋谷～中央林間間)で
相互直通運転を開始

相互直通運転とTJライナー

東武鉄道は、他社線との乗り入れにより
都市型鉄道としてネットワークを拡大し
てきた。伊勢崎線においては東京メトロ
日比谷線や半蔵門線、東上線においては
東京メトロ有楽町線や副都心線との乗り
入れによって都心へのアクセスを向上さ
せた。(→詳しくは40ページ参照)



9月30日

貨物列車の廃止
(→詳しくは98ページ参照)

2003

2002

1月23日

「東武グループ
再構築プラン」を策定

根津嘉澄社長就任と 東武グループ再構築プラン

東武グループが厳しい経営環境に直
面する中、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。(→詳しくは34ページ参照)



再構築プランを報じる社内報

2005

3月1日

「AIZUマウント
エクスプレス」が
鬼怒川温泉～会津若松
(一部、喜多方)間で
直通運転を開始
(→詳しくは50ページ参照)



3月15日

竹ノ塚踏切事故発生

竹ノ塚踏切事故と安全対策

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。(→詳しくは46ページ参照)



8月1日

安全推進部を新設(→詳しくは46ページ参照)

3月18日

JR新宿～東武日光・鬼怒川温泉間で、
JR東日本と特急列車の相互直通運転を開始

JR相互直通特急とAIZUマウントエクスプレス

かつて都心と日光を結ぶルートをめぐるでは、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。(→詳しくは50ページ参照)

3月31日

新タワー(東京スカイツリー)の建設地が墨田・台東
エリア(押上・業平橋地区)に決定(→詳しくは58ページ参照)



建設地決定共同記者会見の様子
(左から)鉢木専務、山崎墨田区長、吉住台東区長

8月1日

8月1日を「安全の日」に定める(→詳しくは46ページ参照)

2006

2007

9月20日

「エキア(EQUIA)」ブランド第1号となる
「エキア川越」がオープン

エキアブランドの浸透

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。(→詳しくは54ページ参照)



6月14日

東上線、東京メトロ副都心線
(森林公園～和光市～渋谷間)で
相互直通運転を開始、
TJライナーの運行開始
(→詳しくは40ページ参照)

7月14日

業平橋押上地区開発計画
(新タワー計画)が着工
(→詳しくは58ページ参照)

2008

5月22日

東京スカイツリータウン
グランドオープン

東京スカイツリータウンと Rising East Project

東京スカイツリータウンは、日本の一大
観光名所として、世界的な知名度が定
着した。建設地決定から数々の苦難を
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。
(→詳しくは58ページ参照)



©TOKYO-SKYTREETOWN

2012

2011

3月11日

東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)発生

東日本大震災

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。(→詳しくは70ページ参照)



3月16日

東上線、東急東横線、横浜高速鉄道みなとみらい線（森林公園～和光市～渋谷～横浜～元町・中華街間）と相互直通運転を開始（→詳しくは40ページ参照）

8月30日

東武鉄道がトップツアーを連結子会社化（→詳しくは94ページ参照）

10月21日

分譲住宅ブランド「Solaie（ソライエ）」の第1号物件となる「ソライエ草加松原」が竣工

ソライエブランドの勃興

東武鉄道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。（→詳しくは74ページ参照）



2013

9月30日

東武鉄道が金谷ホテルを連結子会社化（→詳しくは82ページ参照）

10月7日

台湾に台北支社を開設（→詳しくは78ページ参照）

2016

10月16日

関越交通が「客貨混載」を開始

貨物列車の廃止と客貨混載

東武鉄道は貨物輸送を2003年に終了したが、近年は新たな輸送サービスを展開している。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。（→詳しくは98ページ参照）



客貨混載バス

10月25日

東武鉄道が東武ストアを完全子会社化（→詳しくは94ページ参照）

2018

2015

4月1日

トップツアーと東武トラベルが合併し東武トップツアーズ誕生

東武トップツアーズの誕生と東武ストアの完全子会社化

トップツアーと東武トラベルの経営統合と、2018年10月の東武ストアの完全子会社化は、いずれも大きな経営判断だった。（→詳しくは94ページ参照）



12月18日

台湾鐵路管理局と友好鉄道協定を締結

台鉄との連携とインバウンド戦略

東武鉄道は台北支社を設置して台湾からの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。（→詳しくは78ページ参照）



2017

8月10日

鬼怒川線下今市～鬼怒川温泉間においてSL大樹運転開始

SL復活運転

SL運転の復活は、「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。（→詳しくは88ページ参照）



2020

4月7日

新型コロナウイルス感染症拡大に伴い緊急事態宣言が発出される

コロナ禍の対応とTOBU POINTの開始

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。（→詳しくは102ページ参照）



6月18日

浅草～東京スカイツリータウン間に「東京ミズマチ」がオープン、
「すみだリバーウォーク」が開通（→詳しくは58ページ参照）

7月15日

「ザ・リッツ・カールトン日光」がオープン

ザ・リッツ・カールトン日光と新たな日光観光戦略

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。（→詳しくは82ページ参照）



11月1日

東武グループ共通ポイントサービス「TOBU POINT（トブポ）」を開始（→詳しくは102ページ参照）

3月18日

東上線、東急新横浜線、相鉄線（小川町～和光市～渋谷～日吉～新横浜～海老名、湘南台間）と直通運転を開始（→詳しくは40ページ参照）

3月27日

東武グループのショッピングサイト「TOBU MALL」をオープン（→詳しくは102ページ参照）

6月23日

都筑 豊が代表取締役社長に就任



7月15日

N100系「スペーシア X」が就役（→詳しくは82ページ参照）

2023

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た。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たからだ。

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。

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。

東武グループ全体でこの問題に向き合わざるを得なかった。しかし、グループ企業の多くも不動産価格の下落に伴う損失を抱えていた。

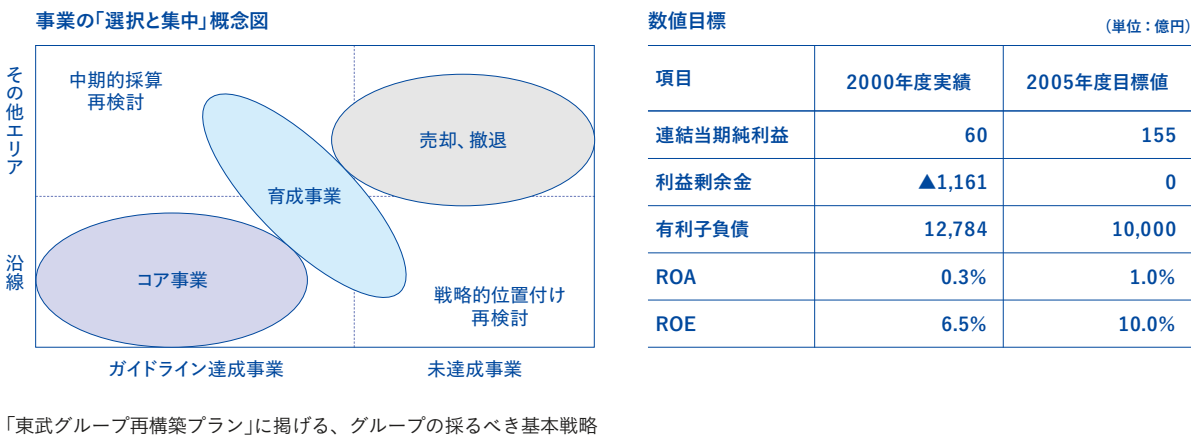
特命のプロジェクトが始動

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。

「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等への積極的取り組み
- ・ 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



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えた。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。



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

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、社内での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証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」と安心していったメンバーも、「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、長期的に各国の会計基準を集約させる世界的なトレンドに沿った動きである。これにより再構築プランでは、改めて東

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し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る相殺すること。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上での財務的な基盤となった。

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となった。

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

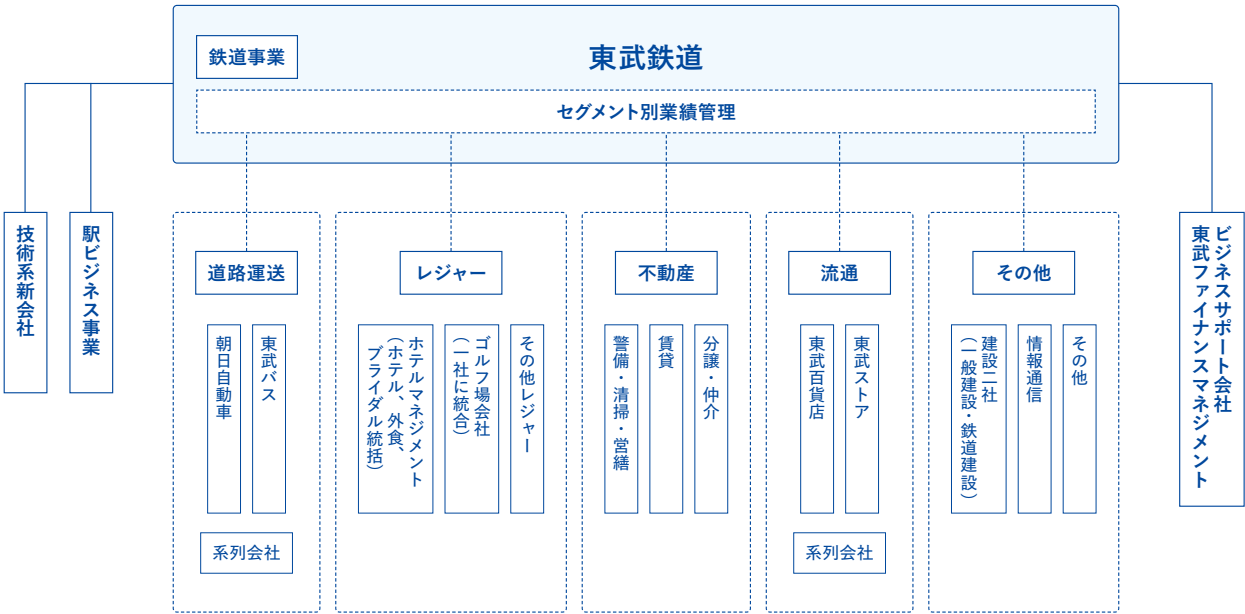
退職を事由として給付する退職一時金及び企業年金を対象に、退職給付債務に対する積立状況を貸借対照表に計上する会計処理。従来は将来の退職給付に必要な資産が十分に確保されていないことも、積立不足の開示が義務付けられていなかったが、一連の会計制度改革の中で多くの企業は何らかの積立不足対策を講じた。

※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。減損処理ともいう。

※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年にわたって営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っても、含み益も含み損も今まで持っていた。今回の処置は、それぞ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。現場の抵抗も起こりがちだ。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。

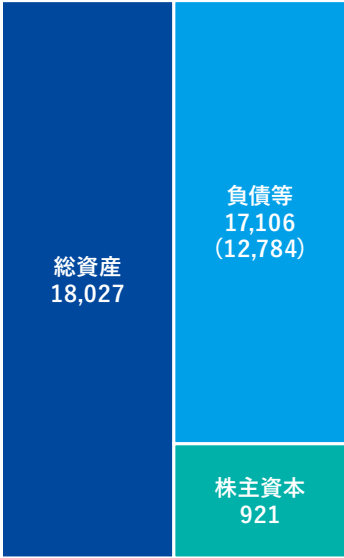
再構築プラン実行前は、売上高の大半をグループ内取引で稼ぐ子会社が多かった。同じ東武グループのため、発注側は「少しくらい高くてもしょうがない」と甘くなりがちだ。受注側にも甘えが生じることがある。ここに競争原理を導入する。つまり、古くからの“しがらみ”をまとった取引価格を、市場価格に近づけるのである。

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ずつだが、確実に変わっていった。

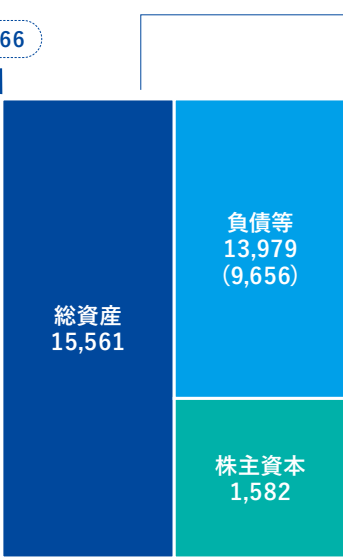
グループ各社の競争力向上

「4つのお願い」の実践は息の長い取

※カッコ内は有利子負債



2001年3月末



2006年3月末

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

(単位：億円)

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・運輸機構未払金	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

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もある。

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、

2005年度の目標値及び実績値と比較してROEが低下しているのは、2011年に実施した公募増資^{※9}によるところが大きい。

40年ぶりの公募増資の目的は、東京スカイツリーの建設資金調達である。アグレッシブに成長を目指した投資は、当初想定した以上のリターンをもたらした。同時に、東武グループの新たな可能性を切り開いている。公募増資から遡ること5年。新しいタワーの建設地が、2006年3月31日、複数の候補地の中から東武鉄道の保有する業平橋（現・とうきょうスカイツリー）駅の貨物ヤード跡地に決定した。2005年度から2006年度に切り替わる直前、長く苦しいチャレンジが続いた再構築プランの期間が終了する日だった。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。

※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。

(単位：億円)

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施結果。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

鉄道事業者の使命を体現 相互直通運転とTJライナーの功績

東武鉄道は、他社線との乗り入れにより都市型鉄道としてネットワークを拡大してきた。伊勢崎線においては東京メトロ日比谷線や半蔵門線、東上線においては東京メトロ有楽町線や副都心線との乗り入れによって都心へのアクセスを向上させた。他社線との相互直通運転とTJライナーによる着席サービス開始について、その足取りを振り返る。

1962年の日比谷線との相互直通運転開始を契機に、伊勢崎線では沿線の宅地開発が急速に進んだ。通勤通学の需要が大幅に伸び、ラッシュ時の輸送力増強が急務となった。

また、伊勢崎線のほか、営団地下鉄（現・東京メトロ）日比谷線・千代田線、JR常磐線が交わる北千住駅は、首都圏でも有数の鉄道の要衝であった。群馬・栃木県に達する広範な通勤圏からの旅客の乗り換えで、朝夕のラッシュ時は大変な混雑をみせており、この混雑への対応が、輸送上最大の課題であった。

この課題を解決するため複々線化のほか、1990年代には伊勢崎線ホームと日比谷線ホームを立体分離する北千住駅の大改良工事を推進。時を同じくして、運輸政策審議会※1の答申をもとに、渋谷～水天宮前間を走る営団地下鉄半蔵門線が押上駅まで延伸することになり、伊勢崎線と半蔵門線が相互直通運転を行うことが決定した。こうして都心への新しいルートの建設が始まった。ひっ迫する北千住駅の混雑緩和と、伊勢崎線北千住～押上間という新ルートへ

の旅客のシフトが期待された。

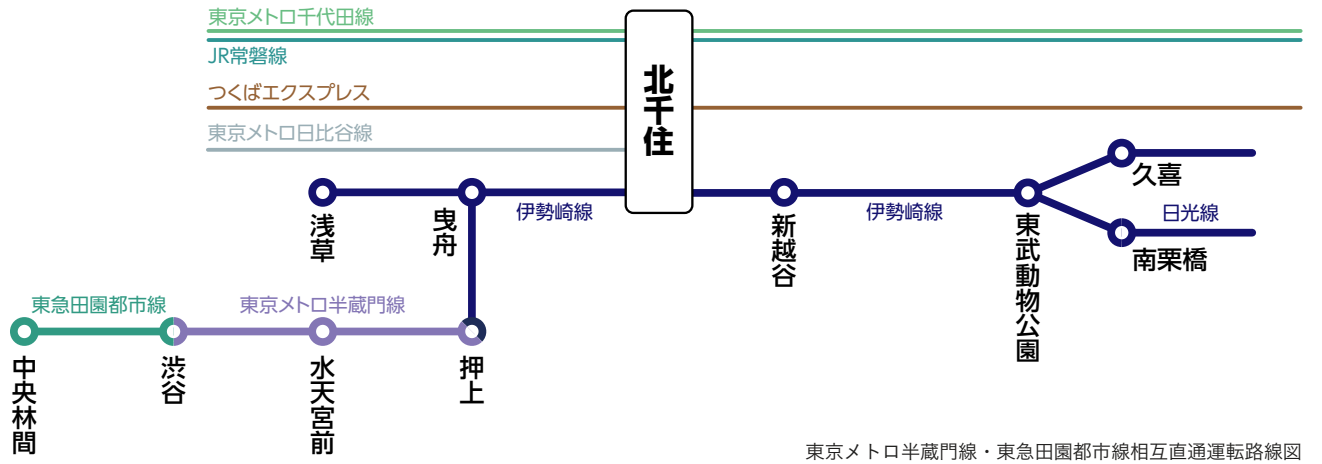
半蔵門線直通という新ルート

他社線との相互直通運転には、様々な調整が必要だ。保安装置や列車無線装置は乗り入れ先の規格に合わせて搭載する必要がある。運転士の訓練も不可欠だ。女性専用車の位置もそろえなくてはならない。

その中で何よりも重要なのは、運

行ダイヤ※2と車両運用の決定である。半蔵門線乗り入れ開始に向けたダイヤ改正の準備は、2003年の乗り入れ開始より5年以上も前から始まった。手書きでダイヤのスジ（線）を引いていた時代の話である。

当時、伊勢崎線の主力列車は、終端の浅草駅の設備上の兼ね合いから6両編成を基本としていた。このため、朝夕のラッシュ時に運転していた8両や10両など一部の列車は、浅草駅1つ手前の業平橋（現・とうきょ



うスカイツリー）駅や北千住駅で折り返し運転を行っていた。半蔵門線との相互直通運転が開始されれば、埼玉県南栗橋駅から10両編成の列車がそのまま東京都心を抜け、東急田園都市線の神奈川県にまで達することになる。運行ダイヤ・車両運用など3社間にわたる複雑な調整が動き出した。

開通前夜まで緊張続く

開通が近づくにつれ、東武鉄道、営団地下鉄、東京急行電鉄（現・東急電鉄）のダイヤ担当者の会合も頻繁になった。最終的にラッシュ時10分、日中20分おきに半蔵門線への直通列車が運転されることが決定した。

最も骨が折れたのが、開通直前の車両運用だ。半蔵門線直通用に発注した10両編成13本の車両が次々に納入されたが、10両編成が収容できる車庫は限られる。加えて10両のままでは浅草駅に入れない。このため

開通までは6両と4両に分割して使用したが、開通当日の朝には半蔵門線直通用に、すべてを10両編成に戻さなくてはならない。作業時間を考慮すると、前日の早い時間にはすべての編成が車両基地に戻れるよう、10日ほど前から車両運用を考える必要があった。万一、10日間のどこかで事故が起きて運用が乱れると10両編成に戻せない車両が出るかもしれない。綱渡りの日々が開通当日の朝まで続いた。担当者は事故が起きないことをひたすら祈っていた。

こうして2003年3月19日、無事に新しいダイヤに移行した。半蔵門線・東急田園都市線との相互直通運転が始まったのである。

ダイヤを試行錯誤

開通当初のダイヤは少なからず改善する余地があった。開通前の上り列車は、浅草駅行きの短い6両編成で、停車駅の少ない「準急」が中心だ

※1 運輸政策審議会

旧運輸省に設置されていた審議会。総合的輸送体系の樹立のための基本的な政策や計画の調査・策定などを行った。

※2 運行ダイヤ

列車運行計画を表した線図（ダイヤグラム）のこと。単にダイヤとも呼ぶ。1つの列車は1つの線で表され、この線のことを「スジ」と呼ぶ。



曳舟駅にて。伊勢崎線久喜行きの列車と東京メトロ半蔵門線經由東急田園都市線中央林間行きの列車がすれ違う

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ったため、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）とする大增発を行うとともに、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

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園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園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

相互直通運転の実現は利便性が高まる一方で、問題点があった。

和光市駅から副都心線を利用する
乗客が増加し、東上線で池袋駅まで

※3 5社相直

東上線は和光市駅を經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經由して東急東横線・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。



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



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く。東上線の社員からは、「TJライナーのような車両ができて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。



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られるL/Cカーであることが最大の特徴

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い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っ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



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

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

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

「二度と悲惨な事故を起こさない」。そう固く誓い、社内では意識改革・組織改革が行われた。鉄道事業の根幹をなす「安全」を追求する部門として、2005年8月に「安全推進部」を新設。鉄道全般にわたる事故や災害、テロなどあらゆる危機管理に対応し、鉄道事業本部の各部署を統括指導する専任の部門だ。

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



高架化工事前の竹ノ塚駅構内第37号踏切道



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った。

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

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。各部で実施されている「安全推進会議」で報告された事故の芽やヒューマンエラーの内容が逐次共有され、必要な対策が機動的に講じられるようになった。その後、経営トップに対し、安全に関する取り組み状況を報告する「鉄道マネジメント会議」を設置し、現在は、「鉄道マネジメント会議」「鉄道事故防止等安全推進委員会」「各部安全推進会議」を通じて、経営層から現業まで一体となって安全管理体制の見直しや改善が図られる体制になった。

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も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号踏切道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。



ポイント不転換に対応するブラインド訓練の様子

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。



JR東日本の「きぬがわ」と東武鉄道の「リパティ会津」



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

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るのは、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。平成に入ると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った。



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

からのアクセスが飛躍的に向上した。

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が日光をめぐる手を組むなどという話は、誰もが想像すらしていなかった。発表まで社内関係者には箝口令^{かんこう}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、スペース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^{やがん}*1、会津鉄道^{かいづ}*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スと接続するようにダイヤを組み、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む。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返していた。時代は



東武鉄道・野岩鉄道・会津鉄道の路線図

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。



停車中のAIZUマウントエクスプレスと特急スペース

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い駅をつくる。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、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。

東武鉄道は比較的古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」などと議論し、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、少しず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、高架下にも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 プレミア) 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合える場所」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して過ごせる商業施設を目指す。

駅の特徴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、どんなものが流行しているのか」「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



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

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、

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。



2020年にオープンしたエキア プレミア和光

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。日本の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3万6,900㎡、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

べ床面積はタワー部を含め、約23万㎡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。

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。

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



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った。

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

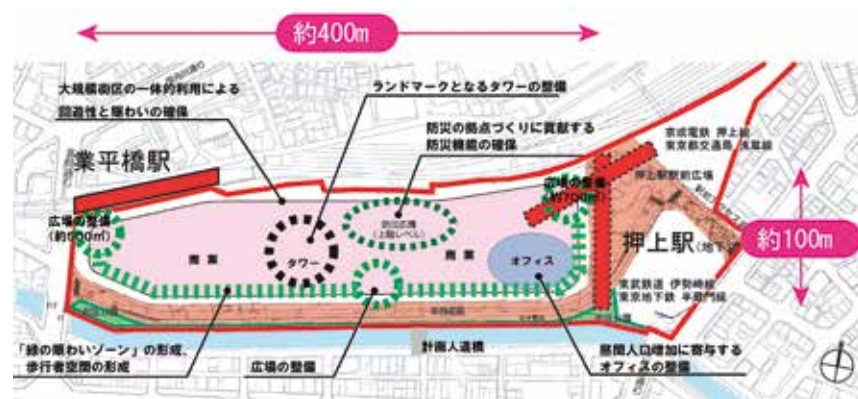
ど10カ所以上に上った。2004年12月には墨田区も新タワー誘致に向け、東武鉄道に協力を要請した。東武鉄道は2005年2月、新タワー誘致に取り組むことを表明。以後、墨田区、台東区、地元関係者と一体となって誘致活動を行った。そして2006年3月31日、新タワー建設地が押上・業平橋地区に決まった。墨田区、放送事業者、東武鉄道の3者間で事業推進に最終合意し、新タワー建設プロジェクトが本格始動したのだ。

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

的で、建設地決定後には新タワー誘致推進協議会主催で祝賀パレードも行われたが、一部からは商店街の顧客離れや、長期間に及ぶ工事による騒音などを懸念する声も上がった。東武鉄道をはじめ関係者は地域の理解を得るべく、説明会を繰り返し開いた。タワーの形状や施工方法の検証を重ね、東京都環境影響評価条例に基づく環境アセスメント^{※1}も行った。丁寧に説明を重ねて合意形成を図り、懸念事項の解消に努めた。こ



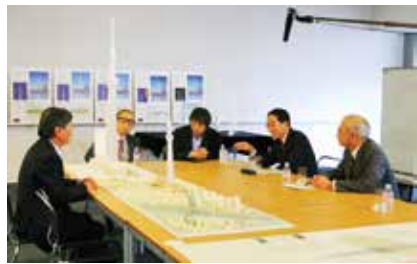
2005年3月に撮影したスカイツリー建設前の計画地



押上・業平橋地区の土地利用計画図



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、徐々に高まっていった。

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った。

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ウン」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なさ



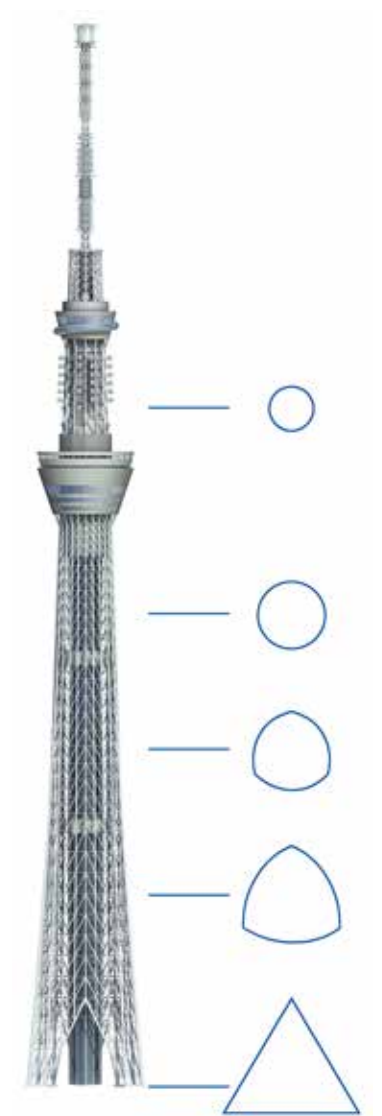
スカイツリー建設中の様子

じさせる「むくり」を意識した。カラーは青空に映える「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。

※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、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こった。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



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った。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。

スカイツリーの役割は電波塔や観光だけではなく、研究拠点としても活用されている。都心部にあって、高所で定点観測ができるという、世界的に見ても希少な利点を生かし、防災や気象に関する研究が様々な研究機関によって行われている。電力中央研究所はスカイツリーへの落雷時に生じる電流を観測し、特性を分析する。国立環境研究所は大気中の温室効果ガス観測を行う。過去には雲粒を観測し、ゲリラ豪雨を研究した機関もあった。

また、環境に配慮しスカイツリータウンとその周辺地域に冷暖房を供給する地域冷暖房システムを導入した。高効率・省エネルギー性能を備えた大容量水蓄熱槽などを設置している。さらに、全国の地域冷暖房システムでは初めて地中熱を利用している。年間を通してほぼ一定の地中熱の特性を利用することで、エネルギー消費量やCO₂排出量の削減効果も期待できる。

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返された。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、滞在時間も長いので、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、施設づくりの模索が始まった。

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」「ジャパンスーベニア」

※4 ゲイン塔

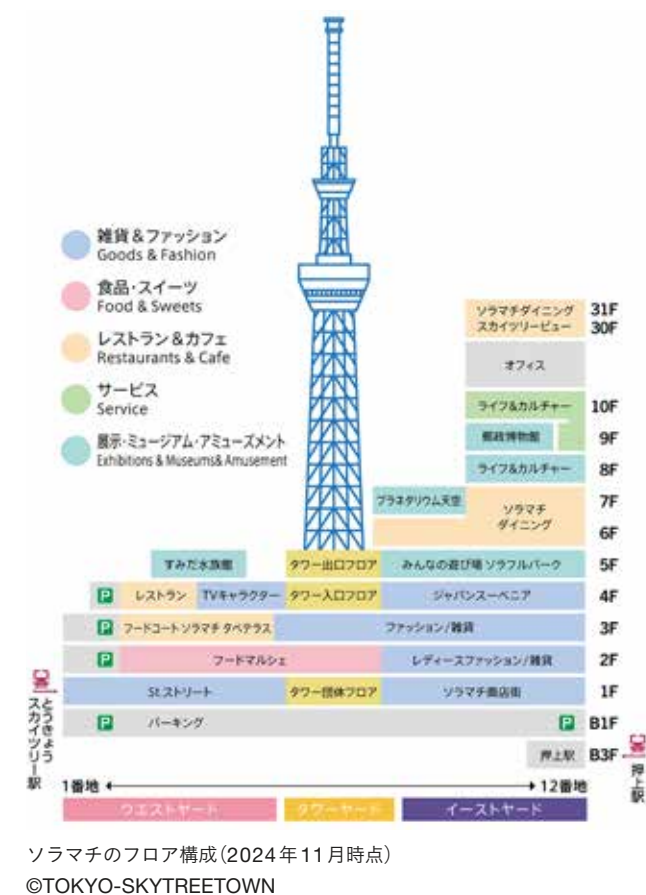
放送用アンテナを取り付けるための柱。電波塔の最上部に設置される。



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

天皇と皇后がご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。

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、そしてそれらを100年後の未来に伝えていくことが、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どり着いた。2015年3月から高性能



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)



化工事を順次行い、第1期工事終了の同年8月以降、台風が直撃するよ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。

夜空を照らす希望の光

スカイツリーの特徴の1つに、夜

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を感じる人も多い。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「粋(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、



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。テーブルには山崎墨田区長、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



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」「幟」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おう取り組みとして、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、隅田川兩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、兩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。

兩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



乳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、調整に迫われた。

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、兩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、隅田川の兩岸は今日も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、歩きとなるまちづくりが必要だ。「イーストトーキョー」ともいうべき、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A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。規模は小さくても、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テル、



すみだリバーウォーク(上) ミズマチ(下)

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ー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く。

※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。



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

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、全駅で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、東京都心を走る営団地下鉄日比谷線、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。



曳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いたかもしれない。

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。

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分により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が夜を徹して、電力確保の制限内で運行できるよう、検討していた臨時ダイヤから列車本数をさらに削減したダイヤの作成に当たった。

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叫びの無線連絡が届いた。

業務連絡用のシステムやFAXも情報量の多さで機能不全となり、駅や列車に情報をスムーズに伝達できなくなってしまった。そのため、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、できう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った。

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

ことから、救援・支援ルートとして東武鉄道・野岩鉄道・会津鉄道を乗り継ぐルートを急ぎ確保した。計画停電や会津鉄道のディーゼルカーの燃料不足など、列車運行にハードルもあったが、東京から福島への運行を維持することができた。

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るだろう。

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っ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ったため、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ということだ。今、この瞬間にも事故や災害が起こるかもしれない。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。



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

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にと名付けられた。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。

住宅のブ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78.8㎡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现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4,500㎡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



ソライエアイル岩槻の外観。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 (ソライエアイル)」だ。

新築の賃貸マンション第1弾となる「ソライエアイル練馬北町」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「ソライエアイル岩槻」。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「ソライエアイル越谷蒲生」など様々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、「ソライエアイル下赤塚」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、イオンリテール、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。



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。商業街区ではイオン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）
太陽光発電などで作るエネルギー量が、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。



ソライエアイル練馬北町の外観（左） 共用部にはキッズルームも（右）



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、日本を訪れる旅行者は増加を続ける。中でも台湾からの旅行者は親日家が多く、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者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鐵路管理局（以下、台鉄）との友好鉄道協定に始まる。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（ぷゆま）」の

デザインに変更。一方、台鉄の自強号には東武鉄道の「日光詣スペシア」のラッピングが施され、それぞれ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

訪日外国人旅行者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そうと、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設立させ、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者が来訪する中、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者の数の多さ、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」に出展。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



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の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

外国人旅行者を集客するため、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12月18日の友好鉄道協定締結式に臨んだ周台湾鐵路管理局長と根津社長



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処の謝代表、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こそ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

環だ。東京スカイツリータウンに出店している台湾のグルメやスイーツのテナントを絡めたキャンペーンの実施、コロナ禍中、東武動物公園に台湾から来園したサイ科の最大種ミナミシロサイの一般公開など、東武グループにおける日本・台湾の交流事業を日台双方でPRした。これら一つひとつの取り組みが、アフターコロナにおける沿線への来訪者数の急速な復活に通じている。

コロナ禍でも東京ミズマチや新たなホテルなどを開業させ、スペース Xの運行も開始した。リピーターにとってはコロナ禍前とは違った形で東武グループの施設を利用でき、楽しめることを前面に打ち出したPRを行った。

アフターコロナの誘客で効果的だったのは、台湾で多くの方に利用されているOTA（オンライン・トラベル・エージェント）※4「Klook（クル

ック）」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。

それを受けて、クラブツーリズム株式会社と連携し、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。地域の伝統文化と最先端技術の融合を表現して人気を集めた。

埼玉県の小川町や栃木県足利市などでは、東武沿線の観光コンテンツの掘り起こしも進められた。コロナ禍を経て自然に触れる旅や田舎への憧れが高まり、和紙や有機農業で知られる小川町は観光庁による「第2のふるさとプロジェクト」の実証地域に選定された。東武鉄道でも2022年11月に乗車券と現地でレンタサイクル、タクシーなどの二次交通に使える割引券をセットにした「小川町満喫特別きっぷ」を期間限定で発売。2023年には、デジタルきっぷも販売した。

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。

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。



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。荘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・アインシュタイン、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

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イキングな出来事の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步近づく。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



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)



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った。

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」(277㎡)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用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パスのほか、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。フリーパスは中禅寺湖・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、旅行をする上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、



NIKKO MaaSは日光エリアの移動や体験を網羅



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)

※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。

新型特急スペース 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系スペース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「スペース X」として運行を開始した。

スペース 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ース～」。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。

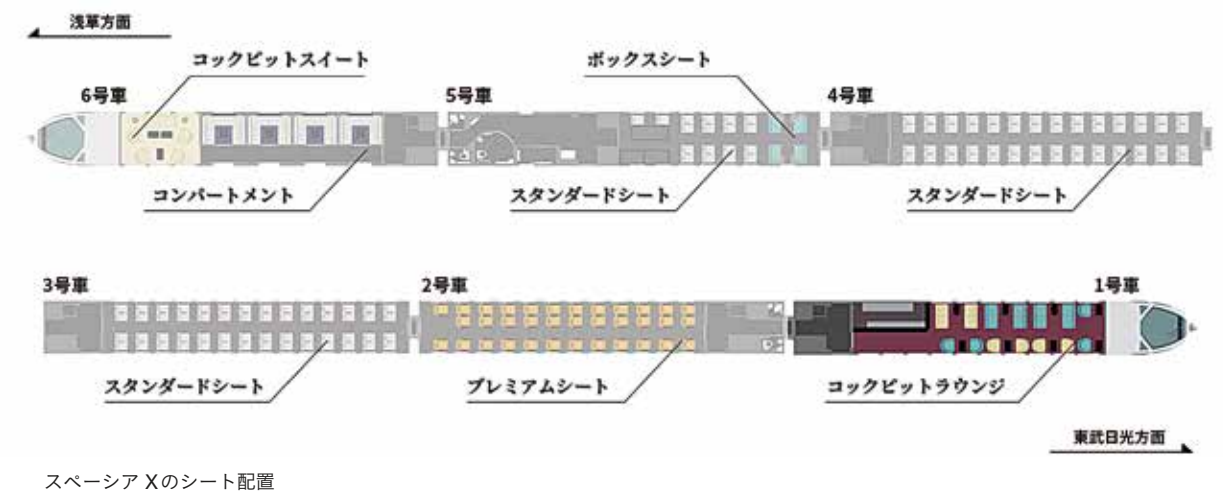
名称にある「X」には旅体験(Experience)や文化・人々の交わり(クロス)、未知なる(X)可能性といった意味が込められている。窓枠にも「X」のデザインがあしらわれた。

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)」をほうふつ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、スペース 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「コックピットスイート」は民鉄特急最大級の11㎡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。スペース 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付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。



スペース 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步となった。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



SL大樹のヘッドマーク



力強く走行するSL大樹

保存されていた。C11形は東武鉄道にとっても縁の深い車両でもある。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、南栗橋車両管区にメンテナンスを行うSL検修庫が新設された。

客車は同形式の初号車であり、鉄道産業文化遺産としても価値の高い14系（1972年製）4両と12系（1969年製）2両をJR四国から譲り受けた。JR四国の多度津工場（香川県）から、SL検修庫が設置された東武鉄道の南栗橋車両管区（埼玉県）まで、JR四国・JR貨物・秩父鉄道・東武鉄



2017年8月10日のSL大樹開業記念列車

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



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、福田栃木県知事、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、会津鐵道に東武鐵道を社員が出向し、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で秩父鐵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装された。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パ服^{※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。

東武鐵道にとって日光・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事業はどのように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、ついに東武鐵道が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「将軍」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鐵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けられる。SL大樹が、山間に汽笛をこだま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

地域と一体となってSL大樹が走るまちづくりを推進し、沿線地域の活性化を目指すことも東武鐵道の目的の1つだ。SL大樹の大きな魅力は、乗客と地元の人々との交流である。例えば、日光市観光協会のスタッフがSL大樹に乗務し、「SL観光アテンダント」を務めている。鉄道会社と観光協会がコラボレーションした観光列車のアテンダントは全国初の取り組みで、季節に合わせた沿線の見どころの紹介など、日光・鬼怒川エリアに関する詳細な案内が好評だ。

また、SL大樹を活用した観光振興を推進するため、日光市内の観光



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 ナッパ服

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花畑」と名付けられた約9,000㎡の花畑には菜の花、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、現地ですくすく育っている。

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花畑な

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ヵ月後の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って大変だが、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、次なる挑戦へとつながっている。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



下今市駅と東武日光駅をつなぐSL大樹ふたら

きかった。

運転の現場でも意識は大きく変化した。担当の仕事だけをやるのではなく、停車時には乗務員が乗客に手を振ったり、転車台でのパフォーマンスなどを行ったりするようになった。そこにあるのは、お客様を喜ばせたいという「おもてなし」の心だ。

全国の鉄道会社や保存団体など多くの人々の支援や協力を得て、東武鉄道はSL運転復活を実現した。そして、地域の人々と共にエリアのさらなる発展を目指す。「自分たちの仕事はつなぐこと。人と人・街と街・時代と時代をつなげている」。SL復活運転の根底にはこうした確固たる信念がある。

2024年3月1日、SL大樹は運行開始2,396日目に乗車人員が50万人を突破した。日光・鬼怒川エリアに急増する訪日外国人旅行客の関心も高い。これからも多くのものをつなぎながら、SL大樹は走り続ける。

※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、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のイルミネーション(左)と花畑(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。旅行会社のトップツアーは、当時全国に116拠点をもち、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展開するとともに、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多く、個人旅行に強い。一方のトップツアーは企業・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。

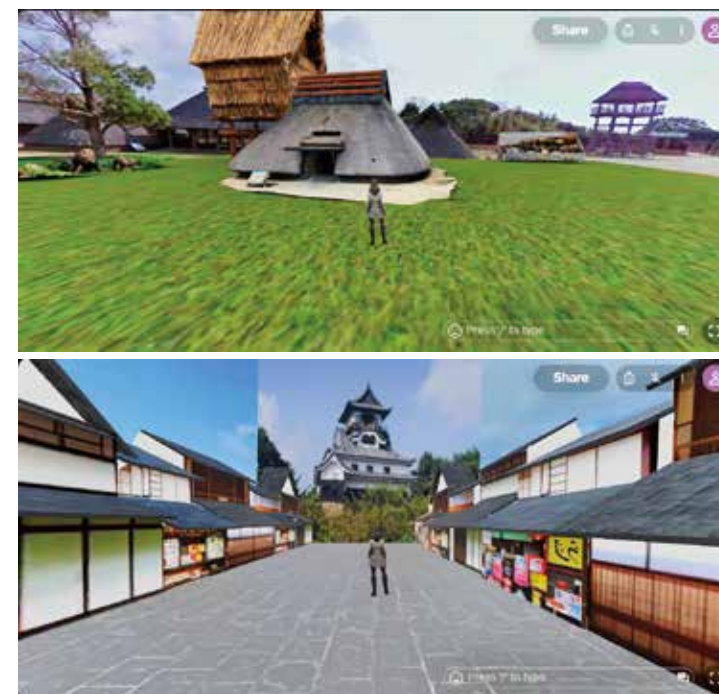
営業管理については、両社が運用してきた別々の受注管理システムのどちらを採用するかが焦点だった。最終的には、トップツアーが使っていた仕組みへの一本化が決まった。システムの性能や機能、業務プロセスの合理性を検討会で細部にわたり議論した結果である。

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。

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

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会社3社の中に名を連ねた。

また、2020年から世界的にまん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



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250㎡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



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・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。



2019年5月にオープンした東武ストア Fresh & Quick 曳舟店

貨物列車の廃止から時を経て 生まれ変わる輸送サービス

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っ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「さようなら貨物列車」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、絹織物の一大産地であった両毛地域と東京をつなぐことにあった。英国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「さようなら貨物列車」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。

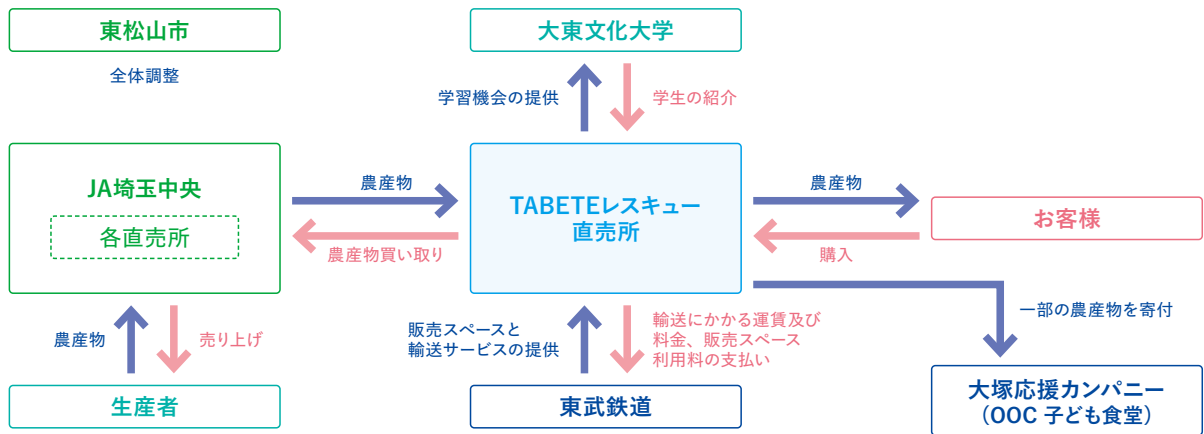
鉄道事業者が路線を建設、延伸する時には多くの困難が伴う。一方で廃止する際にも、多大なる苦勞が生じる。東武鉄道は昭和末期から平成初期にかけて大叶線、会沢線、東上線の貨物列車を全廃した。貨物の取り扱いが最後まで残ったのは、佐野線渡瀬～田島間にあった北館林荷扱

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 レスキュー直売所 全体スキーム図

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。

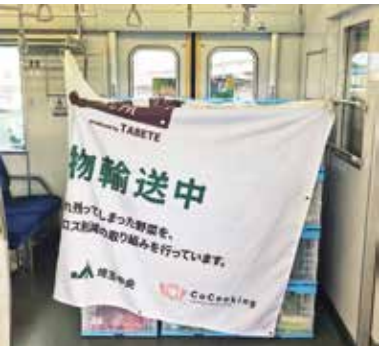
6者連携でフードロス削減

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 レスキュー直売所」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 レスキュー直売所である。現地の直売所で当日夕方までに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で販売

※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。綿工業で栄えた英国中部の工業都市・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み、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

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送される。長い石段で知られる伊香保の街を身軽に散歩できると評判

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は並べられる。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送している。

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行うこと。「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。



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

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

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。

こうした不斷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。

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



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たとともに、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、新型特急「スペース 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」というニーズに応じて、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。

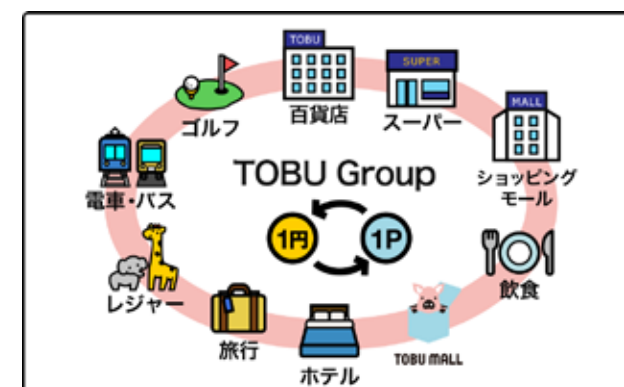
もう1つの狙いは、マーケティング手法の多様化だ。チラシやポスターといった従来の手段に加え、アプリ内の会員情報を基に個人に最適化した情報をダイレクトに送る手段として、TOBU POINTは極めて有効と言える。コロナ禍においては百貨店のほか、新越谷ヴァリエ等、東武グループ施設のクーポンを配信し、沿線住民を中心に来店の促進に役立てた。百貨店で使えるコスメクーポンの配信は、若年層の会員を中心に多くの反響が得られた。TOBU POINTで得たデータを有効活用するため、こうした施策は今後も継続していく。

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。たまったトブポマイルは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



TOBU MALLでは鉄道・バスのグッズや沿線のレジャー施設で使えるデジタルチケットが人気



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

Top Interview

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る。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、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きました。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くのを実感しました。

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か。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、銀行团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が。

「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た得意分野です。

——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。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。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年間に及ぶ社長

“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”



在任の前半から中盤にかけての出来事でした。後半は、良い風も吹いていたのではないですか。

鉄道会社ならではのチャレンジとしては、2017年から、日光・鬼怒川エリアでSL(蒸気機関車)を走らせています。この企画、実は3回却下しました。当社がSLの運転を全廃してから半世紀近く経過していましたから、運転に必要な設備もノウハウも残っていなかった。当然、収支も厳しいだろうと思っていました。ところが、部下が何度もやらせてくださいとプランを上げてきた。社員がやりたがっているからと。実際に、現場の社員が自ら手を挙げ、プロジェクトに携わりたいと意思表示してくれたのです。——「赤字を出すな」が鉄則であるものの、財務的に一段落していたでしょうし、真面目な社員がそこまで言うのなら許可せざるを得ないですね。実際の収支はどうでしたか。

私のところに持ってくると黒字になっている(笑)。関連収入や、宣伝効果もありますし、『鉄道産業文化遺産の保存と活用』や『地域の観光活力創出』との観点からも、東武がああ場所でやることに意義がある、そんな空気になってきました。だから良かったのだと思います。——2020年には「ザ・リッツ・カールトン日光」が開業しています。東武グループのホテルの跡地でしたね。

奥日光は季節変動が大きく、成功しているリゾートホテルが少ない地域です。跡地は手を付けなくておこうという考えもありました。「コートヤード・マリオット銀座東武ホテル」でのビジネスパートナーであったマリオット社から、当地でのホテル事業について、「非常に良い場所

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。安心して見てい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みれば、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、これからの東武グループの発展を楽しみに見守っていきたいですね。

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の間には、長い歴史のご縁があります。

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～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年でしたから、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いありません。

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おり、こうした挑戦がますます重要になっていくでしょう。長年培われ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



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

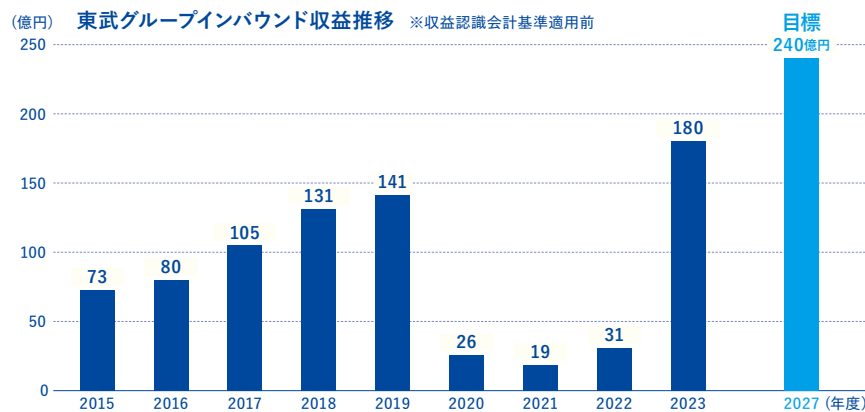
取り込みを図る。

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）

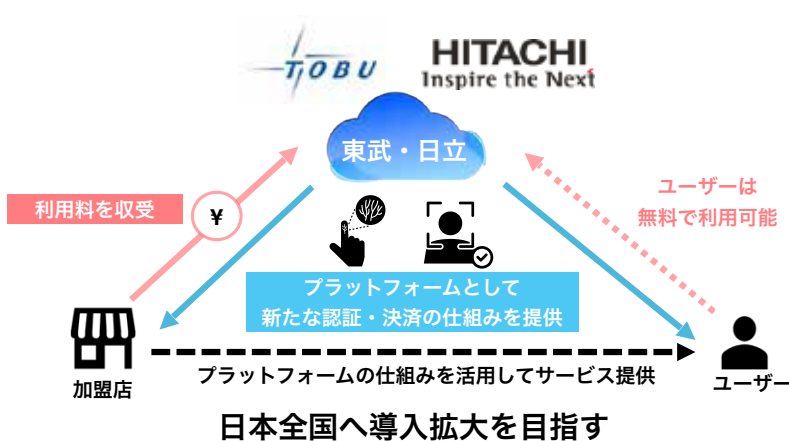
今後、東武動物公園に隣接する敷地での展開も検討しており、グループ施設とのシナジー効果も期待できる。

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

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。



タイでの訪日旅行フェアの様子

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



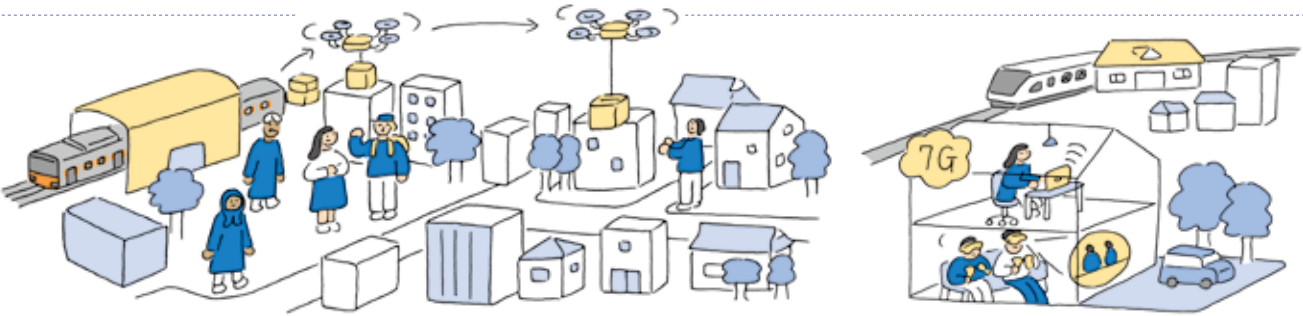
その他事業(新規事業を含む)

- ▶ 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

資料編

- P142 会社概要
- P144 役員紹介
- P146 役員任期一覧
- P149 東武鉄道路線図
- P150 数字に見る東武鉄道
- P152 数字に見る東武グループ
- P154 東武グループ 主要経営指標の推移(連結)
- P156 グループ会社の取り組み
- P162 沿革図
- P163 年表 1997-2024



会社概要

社名	東武鉄道株式会社 TOBU RAILWAY CO.,LTD.	事業内容	① 鉄道、軌道および索道による一般運輸事業 ② 自動車運送事業 ③ 不動産の売買、賃貸借ならびにその仲介、鑑定および管理の事業 ④ 情報提供・処理サービス業、電気通信事業および有線放送事業 ⑤ 娯楽、スポーツおよび教育機関の経営ならびに旅館業、飲食業、物品販売業、旅行業および広告業その他のサービス事業 ⑥ 土木・建築・造園・電気工事の設計・施工請負事業 ⑦ 発電および電気の供給事業 ⑧ 前各号に附帯または関連する事業
設立	1897(明治30)年11月1日		
本店所在地	東京都墨田区押上一丁目1番2号		
本社事務所	東京都墨田区押上二丁目18番12号		
資本金	1,021億3,597万1,747円		
従業員数	3,280人（2024年3月31日現在）		
鉄道営業キロ	463.3km		

東武グループ経営理念

東武グループでは、「奉仕」「進取」「和親」を経営の拠り所としています。

奉仕

東武グループは、東武グループの全ての事業が社会に支えられていることを深く自覚し、豊かな社会の実現に貢献します。

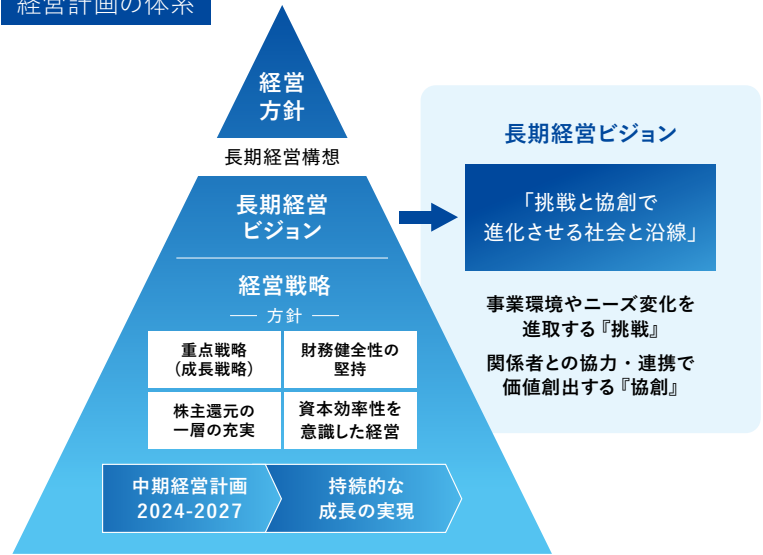
進取

東武グループは、現状に甘んじることなく、常に研鑽に励み、時代を切り開く開拓者精神をもって新たな挑戦を続けます。

和親

東武グループは、人の和や環境との調和をもとに事業の発展と従業員の幸福を図り、社会の進展に寄与します。

経営計画の体系



“人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会”の実現へ

東武グループ経営方針

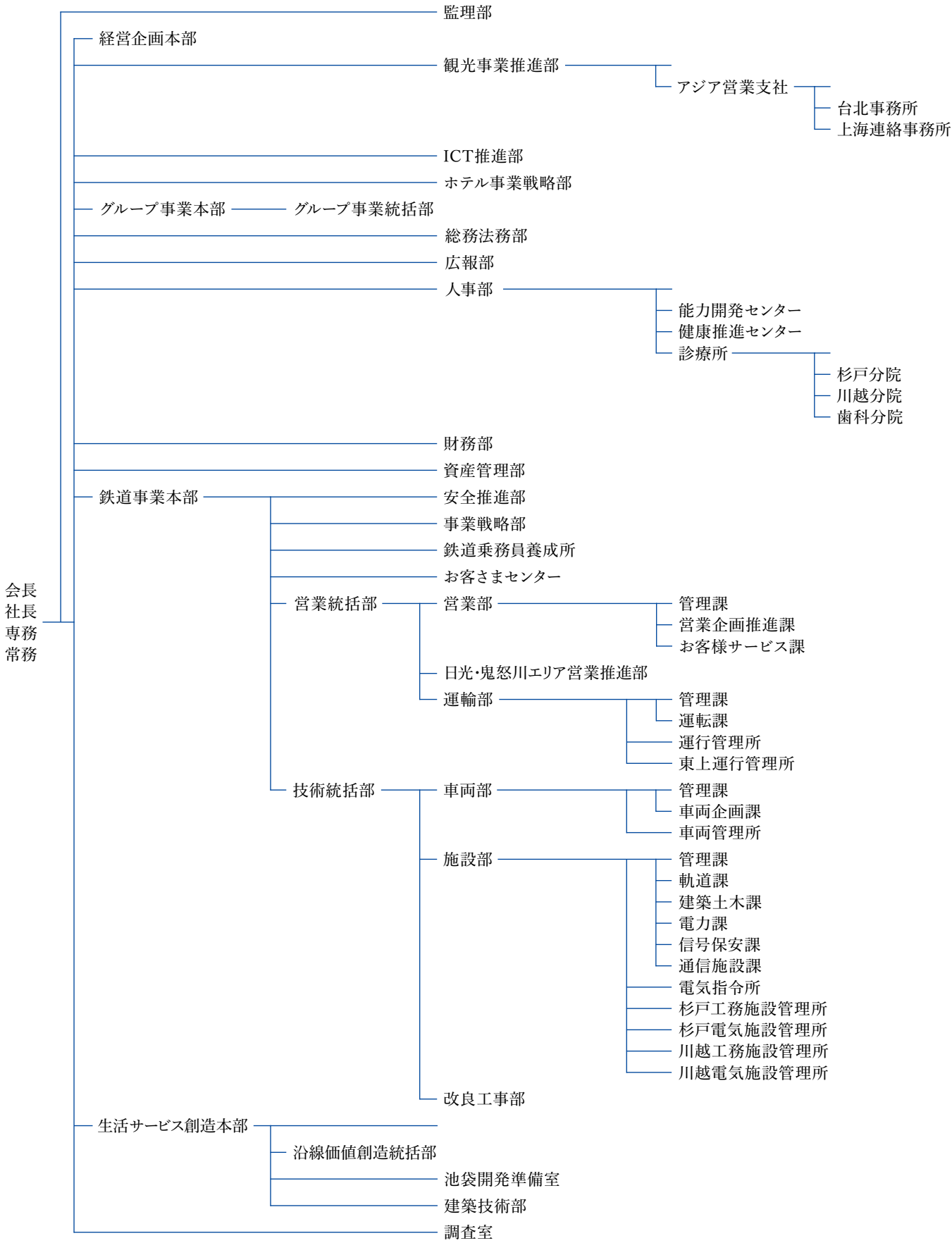
- お客様の暮らしに密着した事業を通じて沿線地域の発展に貢献する企業グループとして、安全・安心を根幹に「運輸」「レジャー」「不動産」「流通」等の事業を多角的、複合的に展開します。
- お客様の視点に立ち、質の高い先進性や独創性あふれるサービスを提供し、活力に富んだ暮らしやすく訪れたい東武沿線の実現を目指します。
- 事業を通じて安定的に利益を創出しながら、環境にも配慮した経営を進め、お客様の生活を担う企業グループとして地域社会とともに持続的に発展することにより、企業の社会的責任を果たします。

長期経営ビジョン実現に向けた経営戦略方針

－10年後を見据えた3つの方針－

- ① 営業利益段階における非鉄道事業割合の増加**
「観光事業」「開発（まちづくり）」を成長領域と位置付け、重点的に投資を行うことで、非鉄道事業を強化し、中長期的な収益・利益拡大に資する事業の育成と領域の拡張を図る。
- ② 観光需要を捉えた収益力の強化**
東武グループ全体を挙げた「事業拠点強化・サービス構築・ブランディング・情報発信」により、インパウンドや多様化する国内旅行などの観光需要を取り込み、収益の最大化を図る。
- ③ 持続的な事業運営体制の確立**
国内人口と労働力減少への対応・環境負荷の低減・人的資本の強化を図り、持続可能な運営体制を構築する。

組織図



監査役

（2024年11月1日現在）

役員紹介



2024年8月撮影



① 代表取締役会長 根津嘉澄
② 代表取締役社長 都筑 豊
③ 取締役 横田芳美
④ 取締役 重田敦史
⑤ 取締役 鈴木孝郎

⑥ 取締役 柴田光義
⑦ 取締役 安藤隆春
⑧ 取締役 矢ヶ崎紀子
⑨ 取締役 柳 正憲
⑩ 常勤監査役 杉山知也

⑪ 常勤監査役 吉田辰雄
⑫ 監査役 茂木友三郎
⑬ 監査役 福田修二
⑭ 監査役 林 信秀

執行役員

社長執行役員 都筑 豊
専務執行役員 横田芳美
常務執行役員 山本 勉
常務執行役員 重田敦史
常務執行役員 鈴木孝郎
常務執行役員 岩澤貞裕

常務執行役員 福原秀之
常務執行役員 岩瀬 豊
執行役員 田邊哲也
執行役員 高月京子
執行役員 中山康二
執行役員 志村 健

執行役員 青柳健司
執行役員 前田隆平
執行役員 柏倉則行
執行役員 岩廣哲典
執行役員 渡辺隆史
執行役員 竜江義玄

役員任期一覽

- 取締役会長

取締役社長

社長執行役員

取締役副社長
- 副社長執行役員

専務取締役

専務執行役員

常務取締役
- 常務執行役員

取締役

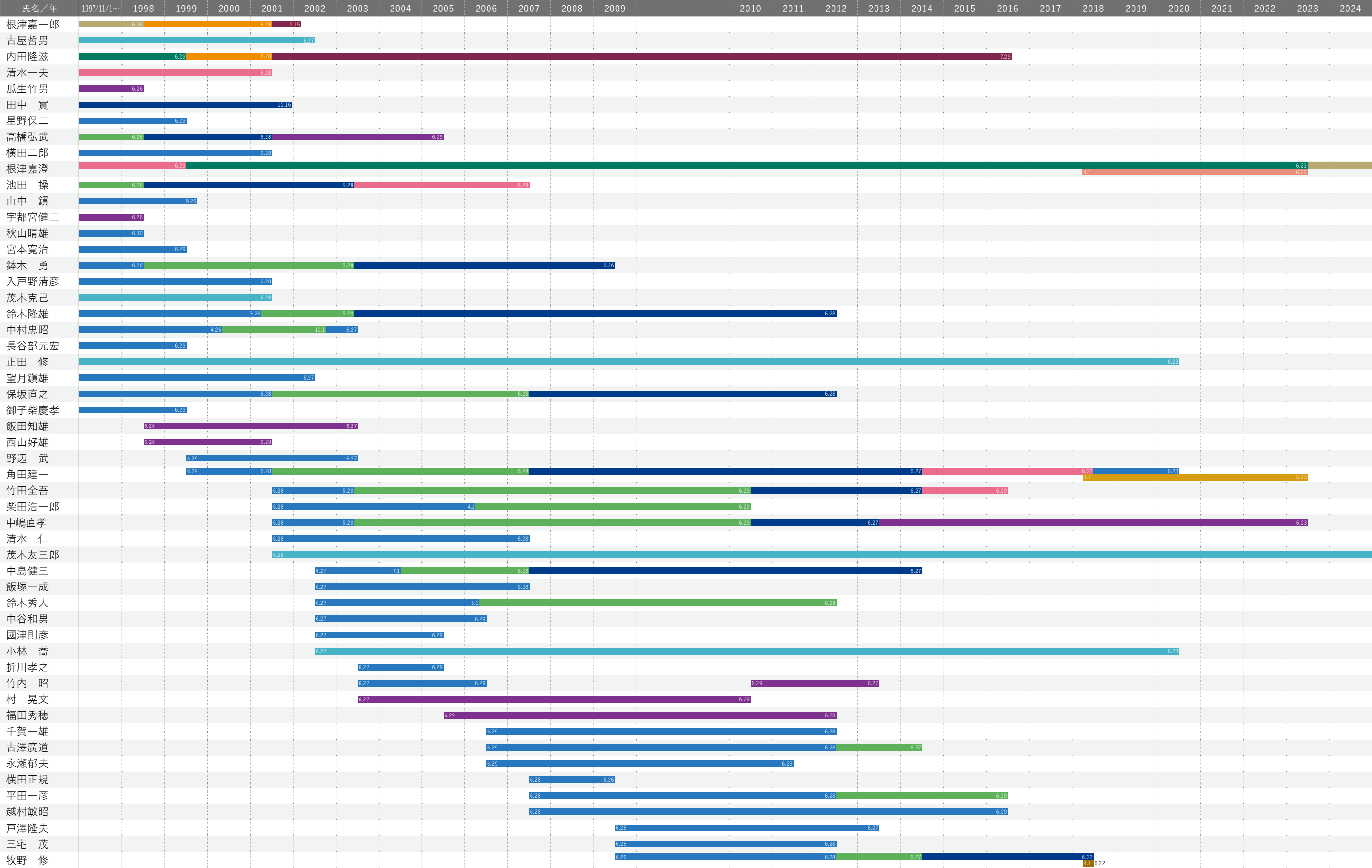
執行役員

取締役相談役
- 相談役

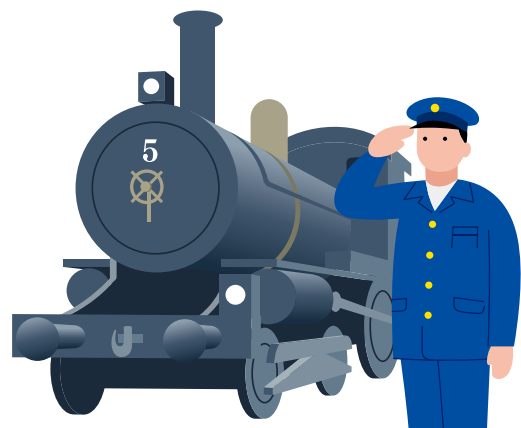
常勤監査役

監査役

執行役員待遇



数字に見る東武鉄道



設立

1897年

東武鉄道は、栃木県南西部と群馬県南東部にまたがる両毛地域で産出した生糸の鉄道輸送を通じた地域産業の発展を支援することなどを目的に1897年に設立した。1899年に北千住～久喜間の営業を開始して以降は、運輸事業のほか、不動産事業、レジャー事業、流通事業などの分野にも進出し、地域経済成長の一翼を担ってきた。



車両数

1,775両

車両数は特急車両が157両、一般・通勤用車両が1,616両、内燃機関車が2両の計1,775両(2023年度末現在)。2023年には新型特急「スペーシア X (N100系)」を導入するなど、利用者の感動体験提供にも努めている。



資本金

1,021億円

資本金は1,021億円(2023年度末現在)であり、1897年設立時の265万円から着実に事業を拡大してきた。

従業員数

3,280人

平均年齢

48.1歳

平均勤続年数

27.1年



従業員数は3,280人で平均年齢は48.1歳、平均勤続年数は27.1年(2023年度末現在)。「採用」「育成」「能力発揮・定着」の3つの戦略的アプローチとその連携により、自ら考え自ら行動できる人材の育成を目指している。

鉄道営業キロ

463.3 km

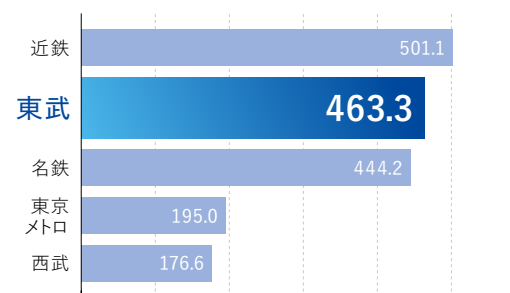
鉄道営業キロは463.3kmで、これは東京から岩手までの直線距離とほぼ同じ長さ。全国の手民鉄で2位、首都圏では1位の営業キロを誇る。東武鉄道は関東圏を広くカバーしている。



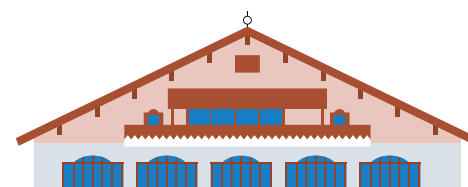
都県別鉄道営業キロ

埼玉県	175.2km
栃木県	136.1km
群馬県	81.2km
千葉県	40.6km
東京都	30.2km

大手民鉄の鉄道営業キロ(上位5社)
(2023年度末、単位: km)



※軌道線、第2種鉄道事業を含む



駅数

207駅

市町村別所在駅数

日光市(信号所含む)	14駅	春日部市	8駅	墨田区	7駅
栃木市	10駅	佐野市	8駅	柏市	6駅
足立区	9駅	板橋区	7駅	越谷市	6駅
太田市	9駅	さいたま市	7駅	野田市	6駅

1都4県(東京、埼玉、栃木、群馬、千葉)の総駅数は207駅(旅客駅205)。市町村別の所在駅数は日光市が14駅と最も多く、次いで栃木市が10駅と栃木県内の駅数が実は多い。その次に東京都足立区、群馬県太田市が続く。浅草、東京スカイツリータウンや日光・鬼怒川エリアといった観光地のほか、地方都市や子育て世代に人気の住宅街など多彩なエリアを有している。

輸送人員

8億3,692万人

運賃収入

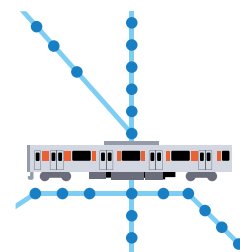
1,336億6,200万円

2023年度の輸送人員は8億3,692万人で、1日平均にすると229万人となる。運賃収入は1,336億6,200万円で、大手民鉄の中でも屈指の数を誇っている。定期を利用する方の輸送人員は全体の63%で5

億2,353万人。運賃収入は45%の598億5,600万円。定期券以外を利用する方の輸送人員は全体の37%で3億1,338万人。運賃収入は55%の738億600万円となっている。

路線数

12路線



12の路線を運営し、関東の大手民鉄の中で一番多い路線数を有している。最も歴史のある路線は1899年に開業した伊勢崎線で、長さも114.5kmと一番長い。一番短い路線は大師線の1.0kmとなっている。

数字に見る東武グループ

東武グループは、東武鉄道と連結子会社で69社、持分法適用会社3社の計72社（2023年度末現在）を連結の範囲とし、鉄道・バスなどの運輸事業、ホテル業などのレジャー事業、分譲・賃貸業などの不動産事業、百貨店業などの流通事業、建設業などの其他事業の5つのセグメントから構成される。



従業員数

18,384人

従業員数は18,384人（2023年度末現在）で運輸事業は9,129人、レジャー事業は3,614人、不動産事業は331人、流通事業は2,131人、其他事業では2,940人、一般管理239人。経営の近代化・業務の機械化により、人員は減少傾向にある。



ホテル数

18

客室数

3,383室

東京を中心に埼玉、千葉、栃木、北海道などで18のホテルを運営し、客室数は3,383室を提供している。マリオット・インターナショナルとの提携により、ザ・リッツ・カールトンなど国際的なブランドも展開している。

バス 路線距離

10,876 km



東武バスグループ、朝日自動車グループの2つの主要事業者に分かれて運行し、路線距離は10,876km。東京、埼玉、千葉、茨城、群馬、栃木と広範囲なエリアをカバーする。東北、北陸、関西などへの高速バスも運行している。

東京スカイツリータウンは、2012年5月22日にグランドオープンした。開業初年度は開業フィーバーに沸き、想定を大きく上回る4,476万人が来場。その後、コロナ禍から順調に回復し、2023年度には3,716万人が来場した。開業から12年が経過した2024年11月1日には、累計来場者数4億人を達成。国内外からの来場者でにぎわっている。

東京スカイツリータウン

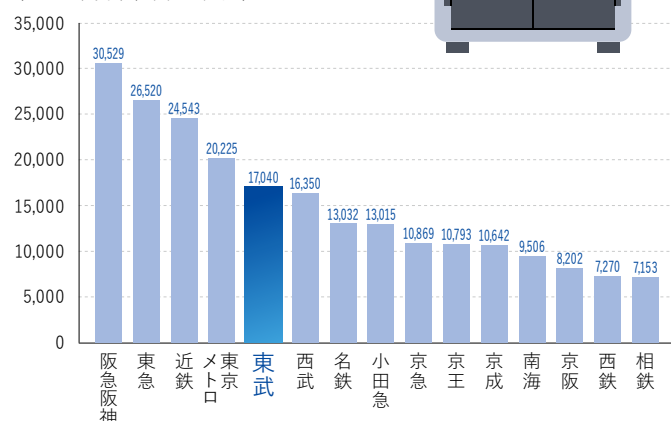
累計来場者数

4億人



総資産

1兆7,040億円

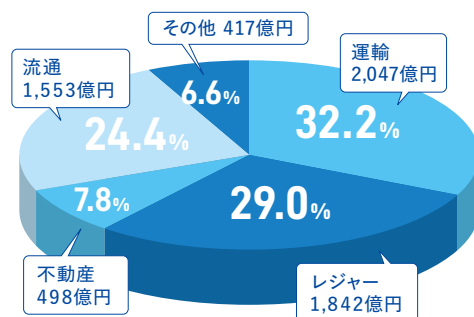
大手民鉄の総資産（連結）
（2023年度末、単位：億円）

総資産は1兆7,040億円で、純資産は5,417億円（2023年度末）である。大手民鉄の中で5番目に多くの総資産を保有している。

営業収益

6,359億円

セグメント別内訳

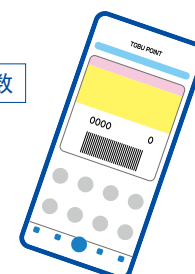


2023年度の東武グループでの営業収益は6,359億円で、コロナ禍前の2019年度以前の水準に戻っている。運輸・レジャー・流通の3つのセグメントで85%超となっている。

東武グループ共通ポイントサービス「TOBU POINT」のアプリダウンロード数は2024年10月末現在、76万人であり、2025年度にはアプリダウンロード数100万人を目指している。

TOBU POINT アプリダウンロード数

76万人



百貨店 営業収益

580億円



東武沿線を中心に展開する東武百貨店、東武宇都宮百貨店の営業収益合計は580億円（2023年度）。池袋店、船橋店、宇都宮店、大田原店、栃木市役所店があり、地域経済の活性化を目指していく。

主要経営指標の推移(連結)

(単位：百万円)

年 度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
営業収益	654,622	671,346	684,378	685,512	664,716	637,364	646,361	651,592	621,694
営業利益	40,442	46,686	47,862	53,879	39,749	40,754	47,707	50,204	44,345
運輸	28,376	33,347	31,515	36,431	27,257	27,233	28,538	30,284	25,992
レジャー	-8,564	-3,542	-2,637	-214	995	1,068	1,322	1,447	1,478
不動産	14,330	11,172	11,263	12,329	6,691	6,993	10,478	9,579	8,443
流通	4,530	3,562	5,383	2,680	2,649	4,215	5,237	6,133	4,822
その他	1,771	3,427	3,606	3,516	2,507	2,778	3,506	3,840	4,355
消去	-2	-1,281	-1,268	-865	-351	-1,534	-1,375	-1,080	-748
親会社株主に 帰属する当期純利益	2,497	6,020	-71,176	10,578	13,006	12,332	26,873	41,842	17,882
有利子負債	1,282,913	1,278,463	1,128,890	1,085,448	1,047,349	1,026,172	965,605	914,425	888,359
有利子負債／ EBITDA 倍率 (倍)	12.9	14.1	12.0	11.2	11.3	11.1	9.9	9.2	8.9
ROE (%)	3.2	6.6	-75.7	10.6	11.2	10.4	20.2	24.5	9.9

年 度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
営業収益	601,884	579,382	557,147	543,407	577,223	593,649	583,268	574,334	568,887
営業利益	32,289	29,973	30,778	32,583	52,544	56,013	53,158	64,399	68,335
運輸	20,092	19,156	20,769	23,406	28,975	30,062	30,941	37,649	40,696
レジャー	1,326	1,153	1,120	-620	10,593	12,077	7,999	8,208	6,791
不動産	6,430	5,944	4,273	5,938	8,030	8,077	9,511	14,002	14,394
流通	2,372	1,030	2,292	1,277	1,948	1,484	634	395	1,897
その他	3,168	3,392	2,871	2,593	3,624	5,215	4,700	5,235	6,196
消去	-1,101	-704	-549	-12	-628	-903	-627	-1,092	-1,641
親会社株主に 帰属する当期純利益	16,090	13,986	13,104	16,019	28,648	31,521	30,653	27,277	36,137
有利子負債	803,453	800,821	850,878	847,921	805,481	776,010	830,035	823,474	799,737
有利子負債／ EBITDA 倍率 (倍)	9.0	9.6	10.1	10.1	7.6	7.1	7.9	7.0	6.6
ROE (%)	9.1	7.8	5.9	6.0	9.7	9.7	8.7	7.1	8.9

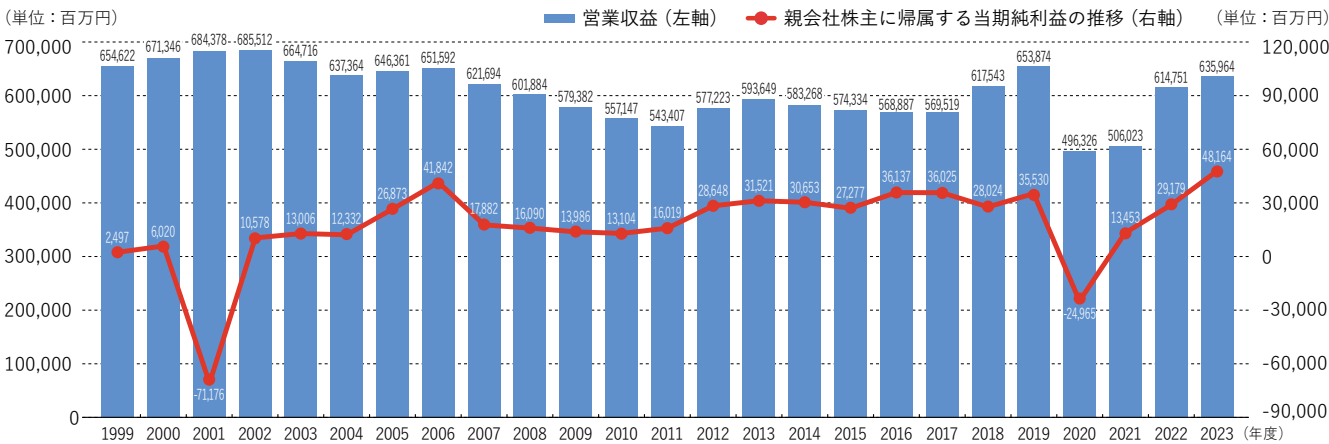
年 度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
営業収益	569,519	617,543	653,874	496,326	506,023	614,751	635,964
営業利益	66,645	67,295	62,653	-13,577	24,732	56,688	73,883
運輸	41,167	41,116	37,659	-5,224	11,759	19,381	29,870
レジャー	6,907	6,069	3,116	-18,484	-1,182	19,470	19,440
不動産	12,637	14,082	14,468	13,702	15,559	13,681	16,232
流通	2,209	2,048	3,364	-5,384	-3,976	2,602	4,434
その他	4,902	5,073	5,375	2,876	3,526	2,646	5,951
消去	-1,178	-1,096	-1,330	-1,063	-953	-1,093	-2,047
親会社株主に 帰属する当期純利益	36,025	28,024	35,530	-24,965	13,453	29,179	48,164
有利子負債	790,290	793,137	789,533	837,279	808,507	795,502	749,777
有利子負債／ EBITDA 倍率 (倍)	6.6	6.6	6.7	19.4	10.1	7.2	5.9
ROE (%)	8.3	6.2	7.7	—	3.0	6.3	9.5

※ 日本では2000年3月期から連結決算による開示制度が本格的に導入されたため、1999年度からの数値とした。

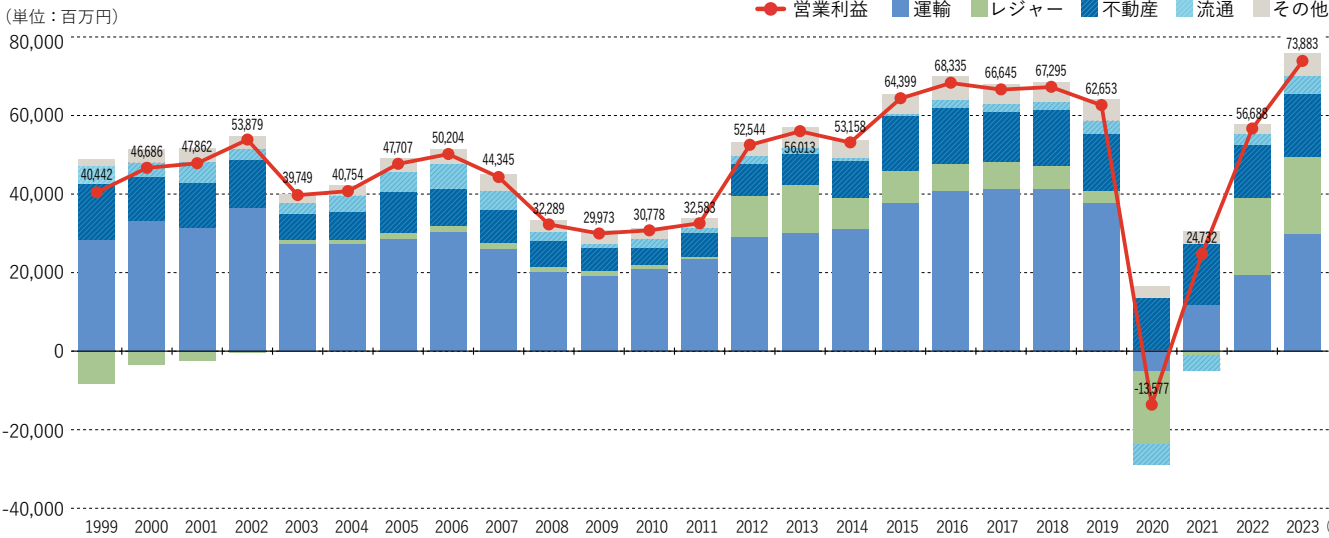
有利子負債/EBITDA 倍率：有利子負債をEBITDAで割った値。倍率が低いほど返済能力が高いとされる。EBITDAとは、利息や税金、減価償却費を計上する前の利益を表す。

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。

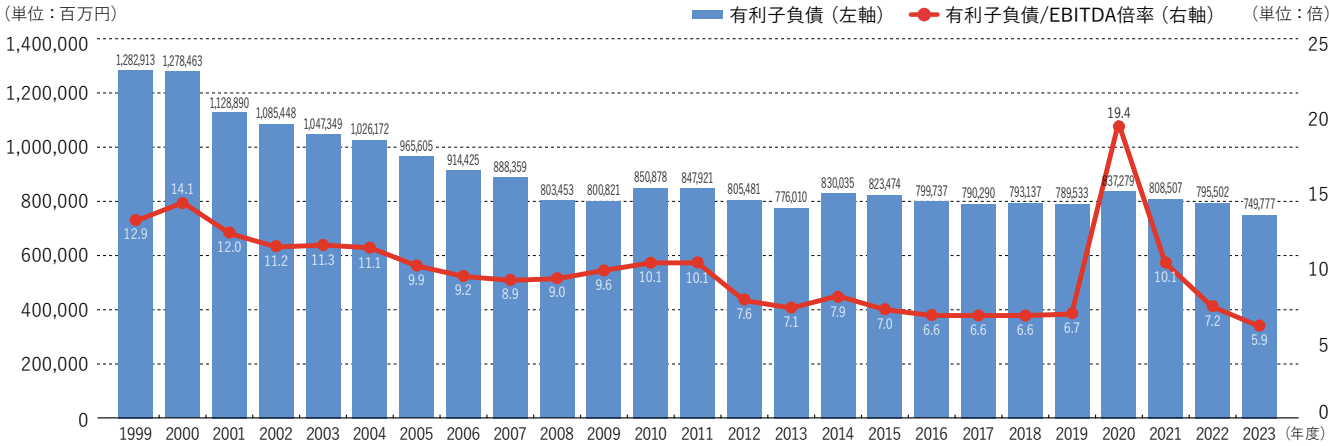
営業収益と親会社株主に帰属する当期純利益の推移



営業利益とセグメント別内訳の推移



有利子負債、有利子負債／EBITDA倍率の推移



グループ会社の取り組み

01

TRANSPORTATION
BUSINESS

運輸事業

東武バス、朝日自動車、東武運輸等で構成される。バス・タクシー業は安全を第一に、東武バスと朝日自動車の統括の下、事業の効率化やサービス向上に努める。貨物運送業は東武運輸グループによる一体運営で、貨物の輸送・配送、保管等の物流サービスを展開。事業エリアは関東を中心に静岡、名古屋、大阪をカバーする。東武デリバリーは情報資産の保管管理、精密重量物の輸送管理・設置等を担う。

TOPIC

優れた環境性能を有するバスにより、サステナブルな社会を目指す

東武バスを中心とする東武バスグループは、環境への負荷を低減し、サステナブルな社会を実現するため、様々な取り組みを行っている。

東武バスウエストは、2020年12月に燃料電池バス「SORA」の営業運行を開始した。導入したのは、水素と空気中の酸素の化学反応で発生した電力によりモーターを駆動させる車両で、CO₂などの環境負荷物質を排出しない優れた環境性能を有している。他のディーゼルバス車両に比べて走行音も静かで、騒音等の都市環境の改善も期待できる。

併せて、東武バスウエストでは2023年5月より埼玉県新座市のコミュニティバス「にいいバス」において、蓄電池に蓄えた電気で走行するEVバスの運行を開始した。さらに、2025年にはEVバスへの「停車中ワイヤレス充電（SWPT）」の実証事業を行う。充電装置上にバスを停車させ、自動的にバッテリーへ充電を行うシステムで、本格導入を視野に入れた営業路線における長期運用として、国内バス事業者で初めての取り組みとなる。



東武バスウエストの燃料電池バス「SORA」。主に鶴瀬駅東口～ららぽーと富士見で運行（提供：東武バス）



東武バスウエストが運行を受託する新座市コミュニティバス「にいいバス」のEVバス「J6」（提供：東武バス）



日光エリアで実証運行を行った廃食油由来のバイオ燃料バス（提供：東武バス）



奥日光低公害バス路線（赤沼車庫～千手ヶ浜）の実証実験で使用された自動運転EVバス（提供：栃木県）

また、東武バス日光は2023年8月～2024年3月、環境省の脱炭素先行地域に選定されている奥日光エリアをはじめとした日光エリアの路線で、廃食油由来のバイオ燃料バスの実証運行を実施した。実証運行後、栃木県内の東武グループ各施設で生じる廃食油を用いたバイオディーゼル燃料を路線バス等で使用する検討を進めている。この取り組みにより地産地消型のエネルギーサイクルを構築し、CO₂排出量を年間70 t以上削減することを見込んでいる。

さらに、東武バス日光は2023年9～10月に、日光自然博物館、東武鉄道、栃木県と共に、奥日光低公害バス路線（赤沼車庫～千手ヶ浜）において自動運転の実証実験を行った。将来的に自動運転システムを導入した路線バスの本格運行を目指す「栃木県ABCプロジェクト」の一環として実施したもので、同プロジェクトでは初となる営業バス路線での実証実験となった。この実証実験によりノウハウを蓄積し、サステナブルな社会の実現とともに、労働力不足の解消を目指す。

TOPIC

顧客のニーズに応えた物流サービスと再生可能エネルギーの「自己託送」

東武運輸は、荷主企業からの様々なニーズに応え、企業物流を支えている。同社は2023年6月、埼玉県春日部に「埼玉東物流センター支店 1号棟倉庫」を開設。お菓子の共同配送センターとして、定温設備とドッグシェルター（車両と倉庫搬入口を隙間なく密着させる装置）を設置し、倉庫内の温度を20℃前後に保つことで、保管商品の品質を維持している。

また、同施設では、2023年8月から東武グループ各社が協働し、再生可能エネルギーの「自己託送」制度を活用した取り組みも行われている。東武商事が発電事業者として、同施設の屋根に太陽光発電所を設置。発電した電力を一般送配電事業者の送電網を利用して、約4 km離れた東武動物公園（運営：東武レジャー企画）へ送電している。脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、東武グループにとって初となる電力の自己託送制度の活用となった。電力の自己託送は、発電事業者と需要家である送電先がグループ企業などの密接な関係である場合に活用できる制度で、離れた場所で発電した再生可能エネルギーを効率的に利用できる。これにより、東武動物公園は電力使用量のうち約19%を再生可能エネルギーに転換し、年間約319tのCO₂を削減している。



東武運輸は、貨物輸送をはじめとした幅広い物流サービスを提供し、企業物流を支えている



東武運輸の埼玉東物流センター支店1号棟倉庫。屋根には東武商事の太陽光発電所が設置されている
(提供：2点とも東武運輸)

【社名一覧】

東武インターテック(株)
東武エンジニアリング(株)
東武ステーションサービス(株)
東武トラベルサービス(株)
上毛電気鉄道(株)
上電興産(株)
朝日自動車(株)
阪東自動車(株)
日光交通(株)
関越交通(株)

川越観光自動車(株)
茨城急行自動車(株)
国際十王交通(株)
桐生朝日自動車(株)
朝日カーメンテナンス(株)
東北急行バス(株)
東武バス(株)
東武バスウエスト(株)
東武バスセントラル(株)
東武バス日光(株)

東武運輸(株)
東武物流サービス(株)
(株)群馬ロジテム
(株)栃木ロジテム
(株)東海ロジテム
(株)埼玉ロジテム
東武デリバリー(株)
野岩鉄道(株)

グループ会社の取り組み

02

LEISURE
BUSINESS

レジャー事業

東武興業、東武トップツアーズ、東武ホテルマネジメント等で構成される。ホテル業は宿泊や料理などの高品質なサービスを通し、観光からビジネスまで幅広いニーズに応えるブランドを展開。スポーツ施設は駅に近いエリアで運営し、地域に密着したサービスにより、「楽しさと健康」を提供。東武ワールドスクウェアや東武動物園などのテーマパーク、旅行、スキー、ゴルフ、ローブウェイ、遊覧船などの事業も展開している。

TOPIC

異なるコンセプトのホテルを展開し 国内外の多様なニーズに対応

東武ホテルマネジメントは、マリオット・インターナショナルと提携したホテルのほか、地域の特性を生かしたフルサービス型ホテル、宿泊主体型ホテルなどを10軒、また、レストランを1軒展開し、国内外の幅広いニーズに込えている。

日本初進出のACホテルブランドとして2020年に開業した「ACホテル・バイ・マリオット東京銀座」は、自宅のようなくつろぎとぜいたく感を実現。隣接する「コートヤード・マリオット銀座東武ホテル」は、2023年にリニューアルオープン。機能・デザインの両面でバージョンアップし、気軽に訪れたいホテルへ生まれ変わった。

東武沿線でのホテル展開にも注力し、2020年に「浅草東武ホテル」「川越東武ホテル」「和光市東武ホテル」の3つの宿泊主体型ホテルをオープン。観光やビジネス等の利用シーンにあわせ快適なホテルライフを提供している。

さらに、墨田区エリアでは「東武ホテルレバント東京」のほか、東京スカイツリー天望デッキで日本一の眺望を誇るレストラン「Sky Restaurant 634」を運営している。



ACホテル・バイ・マリオット東京銀座のプレミアム客室。ナチュラルテイストな色合いに大きな窓を配した開放感のある空間



東京スカイツリー天望デッキにあるSky Restaurant 634。地上345mからの絶景と絶品の料理を堪能できる（提供：東武ホテルマネジメント）

〔社名一覧〕

東武レジャー企画(株)
東武ワールドスクウェア(株)
東武スポーツ(株)
東武興業(株)
奥日光開発(株)
東武ゴルフサービス(株)

東武トップツアーズ(株)
トップ・スタッフ
ティーティーイー、INC.
トップツアーヨーロッパ LTD.
仙台国際ホテル(株)
東武ホテルマネジメント(株)

金谷ホテル(株)
レーキサイドホテルシステムズ(株)
東武タワースカイツリー(株)
日光自然博物館(株)
蔵王ローブウェイ(株)

03

REAL ESTATE
BUSINESS

不動産事業

東武不動産、東武タウンソラマチ等で構成され、地域の活性化、にぎわいづくりに貢献している。不動産仲介や駐車場・駐輪場の運営管理を行う東武不動産は、首都圏を中心に良質な不動産情報の提供、不動産の最適活用企画提案を行う。東武タウンソラマチは、東京スカイツリータウンの施設管理や東京ソラマチの商業運営を行い、継続的な収益強化を図っている。

TOPIC

東京スカイツリー周辺地域の にぎわいづくりプロジェクト始動

東武不動産は2020年、年間約4,000万人が訪れる東京スカイツリータウンへの来訪者を周辺地域にも誘導し、地域全体のにぎわいづくりを目指す「ことまちプロジェクト」をスタートした。

その一環で取り組むのが長期滞在型の宿泊施設「T-home」だ。1棟当たり1～4室程度の小規模な宿泊施設で、観光客により地域の魅力を知っていただくため2018年から押上エリアで展開している。主な特色は、「部屋の種類」と「設備」で、客室定員は4名～最大10名と大家族やグループでの宿泊が可能。リーズナブルな料金設定に加え、室内にはキッチンや家電、食器類を完備し長期滞在できるため、多くのインバウンド観光客が利用している。2024年9月には2棟構成の「T-home彩(SAI)」がオープン。施設内には日本料理店も出店する。T-homeは、現在5棟13室を運営しており、今後も押上エリアで事業を拡大する予定だ。東京スカイツリータウンを訪れる観光客が周辺を回遊し、地域全体ににぎわいをもたらすまちづくり事業を推進していく。



2024年9月にオープンしたT-home彩(SAI)。全3室で1室当たり6～8名が宿泊可能



内装は和テイストを取り入れ、家電や備品が充実している。インバウンド観光客にも好評

(提供：2点とも東武不動産)

〔社名一覧〕

日本パーキングビルサービス(株)
東武不動産(株)
東武タウンソラマチ(株)

グループ会社の取り組み

04
MERCHANDISE SALES
BUSINESS
流通事業

東武百貨店、東武宇都宮百貨店、東武ストア等で構成される。東武百貨店 池袋店・船橋店、東武宇都宮百貨店 宇都宮店はターミナル駅の特性を生かし、地域の活性化やイメージアップに貢献している。東武ストアは「地域で一番買いやすい店づくり」を目指し、店舗価値の向上を図る。東武商事はフランチャイズ店舗を駅ナカ等で展開し、幅広く利用されている。

TOPIC

産学連携企画、地元自治体との連携で
地域に貢献する「新ターミナル百貨店」へ

東武百貨店は地域に密着し、沿線のお客様に貢献する「新ターミナル百貨店」を目指し、多様な取り組みを行っている。池袋店は2023年秋、レストラン街スパイスで産学連携企画「チャレンジ・ザ・グルメ2023」を実施した。東京家政大学（東京都板橋区）で栄養学を学ぶ学生が、チーズをテーマに各店舗とメニューを共同開発。全46の新メニューを41店舗で提供し、好評を博した。

船橋店は2022年、「船橋市と株式会社東武百貨店船橋店との包括的な連携に関する協定」を締結。協定では市と同店が協働し、地域の活性化・市民サービスの向上を目的に、地産地消の推進、文化・芸術振興など9つの事項で連携。一環として、市立船橋高校美術部・書道部の作品展示などを行う「船橋東武秋の文化祭」を開催した。

また、2024年11月に開店65周年を迎えた東武宇都宮百貨店 宇都宮店は、地域の皆様に愛される百貨店であり続けることを目指し、『お客様のご要望をカタチに』をテーマに、新規店舗のオープンや物産展の開催等、多様な要望に応える取り組みを実施した。



2023年8～9月に行われた東武百貨店 池袋店のレストラン街各店の店長と、東京家政大学の学生との打ち合わせの様子（提供：東武百貨店）



東武宇都宮百貨店 宇都宮店の開店65周年ロゴ。多様化する価値観や趣味趣向をカラフルな色で表現した（提供：東武宇都宮百貨店）

〔社名一覧〕

(株)東武百貨店
(株)東武友の会
(株)東武カードビジネス
(株)東武宇都宮百貨店
東武商事(株)
東武食品サービス(株)

(株)東武ストア
(株)東武警備サポート

05
OTHER
BUSINESS
その他事業

東武建設、東武谷内田建設、東武ビルマネジメント等で構成される。東武建設と東武谷内田建設は大規模施設の建築から土木工事まで地域に根差した事業、東武電設工業は電気設備工事、東武緑地は公園等の植栽・緑化を展開。大型ビルの設備管理等を担う東武ビルマネジメント、骨材・生コンクリートを扱う東武開発、地域エネルギーを供給する東武エネルギーマネジメントなど、安心して住み続けられるまちづくりに貢献している。

TOPIC

隅田公園の指定管理業者として
エリア全体の価値向上を目指す

2023年10月、東武鉄道を代表企業とし、東武緑地、東武ビルマネジメント、プロジェクトブレインから構成される共同事業体「すみだパークマネジメントグループ」が、墨田区が公募した「墨田区立隅田公園の一部(以下「隅田公園」)における指定管理者」に選定された。墨田区内の公園における指定管理者への選定は、同グループが先駆けとなる。

2025年4月より隅田公園の管理運営を担う同グループは、運営方針として「すみだの日常に触れ、まちを知るきっかけとなる『まちあるき拠点』」を掲げる。植栽などの公園施設の維持管理だけでなく、東武グループが浅草・東京スカイツリータウンエリアで培った観光・産業等の知見とノウハウを生かし、公共空間利活用の促進及び浅草・東京スカイツリータウンエリアの情報発信を推進。エリア全体の価値向上を目指す。公園内には区内飲食店が運営するカフェも設置し、飲食利用のみならず、地域の方々の新たな活動拠点となるようなコミュニティの創造も図っていく。



隅田公園は「東京ミズマチ」に隣接。都市公園を利活用することで、エリア全体の価値向上を図る



隅田公園は浅草・東京スカイツリータウンエリアの中心に位置する

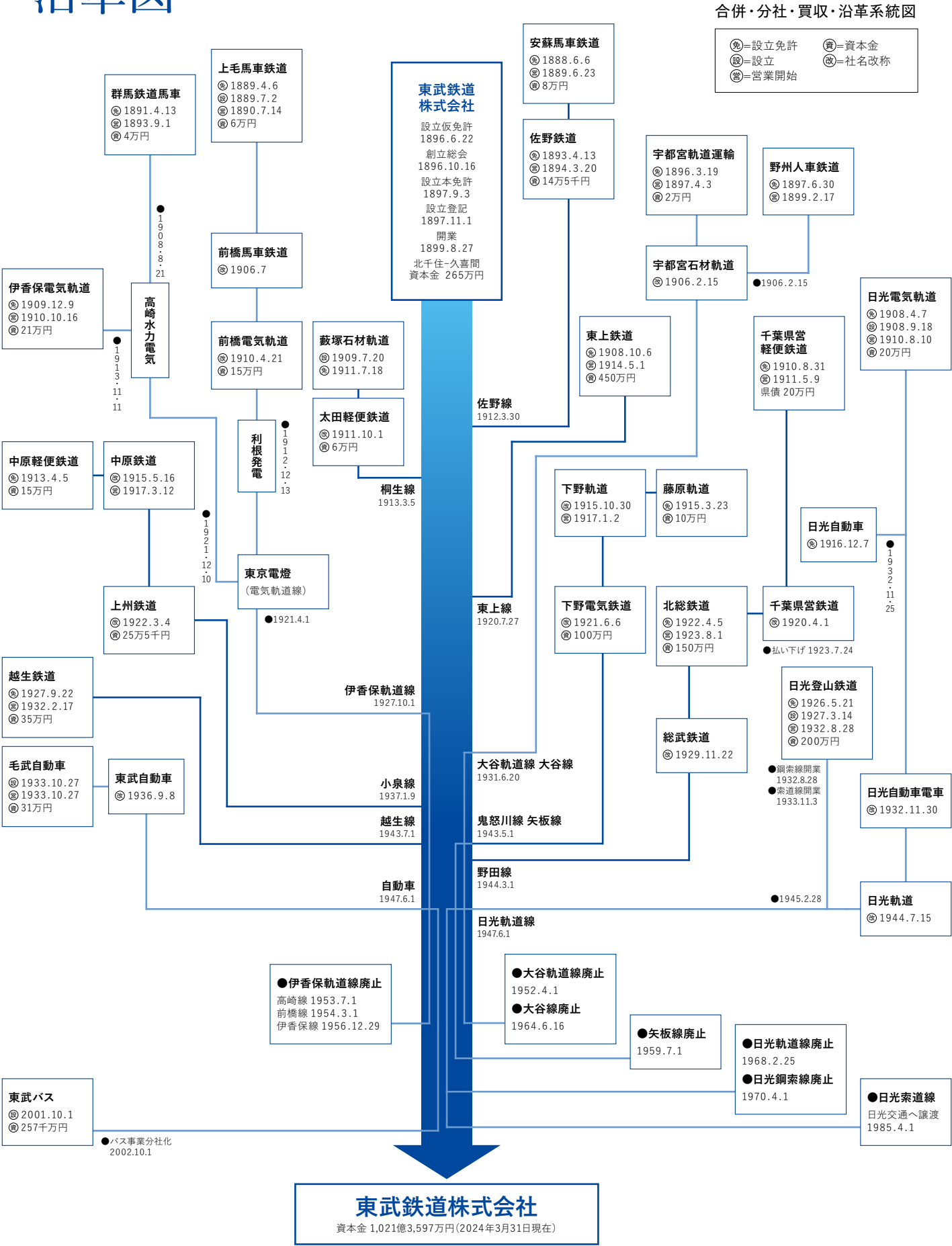
〔社名一覧〕

東武電設工業(株)
東武建設(株)
東武栃木生コン(株)
東武開発(株)
東武谷内田建設(株)
東武緑地(株)

(株)TOYO
東武シェアードサービス(株)
(株)東武保険サービス
東武ビルマネジメント(株)
西池袋熱供給(株)
錦糸町熱供給(株)

(株)東武エネルギーマネジメント
(株)シンフォニア東武
東武ビジネスソリューション(株)

沿革図



年表

1997-2024

年号	東武グループの出来事	世の中の動き
1997 (平成9年)	11.1 ●東武鉄道創立100周年	11.24 山一證券自主廃業を発表 12.1 京都会議開幕「京都議定書」を採択
1998 (平成10年)	1.16 ●東武ファイナンスマネジメント設立(2006.3.1東武シェ어드サービスに社名変更) 1.30 ●小澤征爾&新日本フィルハーモニー特別演奏会を開催(東武鉄道創立100周年記念) 3.26 ●新越谷駅に新越谷駅ビル「ヴァリエ」がオープン 3.31 ●社史ダイジェスト版「RAILWAY100」を発行 4.2 ●急行りょうもうに250型が就役 6.1 ●錦糸町東武ホテルレバントを「東京マリオットホテル錦糸町東武」に名称変更(2006.4.1「東武ホテルレバント東京」に名称変更) 6.26 ●百周年記念配当を第178期株主総会で決議 7.1 ●とーぶ鉄道モニター制度発足 7.22 ●従業員持株制度を導入 7.28 ●東武食品サービスが東武スパリゾート「野田潮の湯」をオープン 8.1 ●東武デリバリーが東武新座物流センターをオープン 10.30 ●東武鉄道百年史(正史)を発行 12.1 ●ポイントカードシステム「東武キャッシュバッククラブ」を草加ヴァリエに導入	2.7 長野冬季オリンピック開幕 3.17 政府が銀行21行に公的資金投入決定 4.5 明石海峡大橋開通 6.10 サッカーワールドカップフランス大会開幕、日本が初出場 7.4 日本初の火星探査機「のぞみ」打ち上げ 7.30 小淵恵三内閣発足 9.19 スカイマークエアラインズ35年ぶりの新規参入 10.23 金融再生法施行 12.1 特定非営利活動促進法(NPO法)施行 12.1 金融システム改革法(日本版ビッグバン)施行
1999 (平成11年)	2.1 ●東武デリバリーと神奈川東武デリバリーが合併(社名:東武デリバリー) 3.1 ●ノンステップバス順次運行開始(10両) 3.16 ●日光線特急の一部春日部駅停車を実施(特急・急行料金の細分化) ●急行りょうもうの特急化 3.31 ●東武運輸会津解散 ●銀座むらきと会津高原ホテルが合併(社名:銀座むらき)(2006.3.31解散) 6.29 ●根津嘉澄が代表取締役社長に就任 9.1 ●「東武キャッシュバッククラブ」を共通カード化 10.13 ●東武セレモニーが埼玉県宮代町に「東武レクイエム聖殿春日部」をオープン(2019.6.28東武セレモニー グループ指定解除)	2.12 日本銀行がゼロ金利政策開始 2.22 NTTドコモ iモードサービス開始 12.4 「日光の社寺」世界文化遺産登録
2000 (平成12年)	2.18 ●東武食品サービスがスーパー銭湯「湯屋処まつばら」をオープン 2.25 ●志木駅東口駅ビル「st.トスカ」がオープン 3.1 ●低公害(EGR / DPF搭載)バスを導入 4.13 ●東武運輸が東武南栃木物流センターを完成、営業開始 6.29 ●ストック・オプション制度を導入 6.30 ●土浦東武ホテル営業終了 8.31 ●万和産業が飲食事業を東武食品サービス、その他の事業を東武ランドシステムへ営業譲渡し解散	4.5 森喜朗内閣発足 7.1 金融庁発足 7.19 二千円紙幣発行 7.21 九州・沖縄サミット開幕 9.15 シドニーオリンピック開幕 11.15 交通バリアフリー法施行 12.1 BSデジタル放送開始

年表 1997-2024

1997-2024			2005-2024		
年号	東武グループの出来事	世の中の動き	年号	東武グループの出来事	世の中の動き
2001 (平成13年)	10.14 ● 共通乗車カードシステム「パスネット」、「フェアスルーシステム」を導入		2003 (平成15年)	10.1 ● 東武バスが東武鉄道バス事業本部の廃止に伴い新会社として営業開始	
	11.1 ● 終日禁煙駅を拡大(相老・赤城・新藤原を除き全線終日禁煙化)			1.1 ● 「コンプライアンス基本方針」「環境理念」「環境方針」を制定	3. 重症急性呼吸器症候群(SARS) 感染拡大
	11.30 ● 赤城山ロープウェイを谷川岳ロープウェーへ営業譲渡(2003.4.1赤城山ロープウェイ廃止)			1.29 ● 東武ストアが丸紅、マルエツと資本・業務提携	4.1 日本郵政公社発足
	12.25 ● 東武興業が鬼怒川丸山ロープウェイを鬼怒川観光開発へ譲渡			2.17 ● 「102@運行情報メール」の配信サービスを開始	8.10 沖縄都市モノレール開業
2002 (平成14年)	1.1 ● 東武トレーディングと東武ランドシステムが合併(社名：東武ランドシステム)(2003.12.31カジュアルショップに営業譲渡し解散)(2004.1.1カジュアルショップが「東武ランドシステム」に社名変更)(2010.1.1東武エナジーサポートに社名変更)	1.6 中央省庁再編に伴い、財務省・国土交通省などが発足	2004 (平成16年)	2.20 ● 東武インターテック設立	9.1 少子化社会対策基本法施行
	3.4 ● 東武美術館閉館	1.20 米国大統領にジョージ・ブッシュ氏就任		● 東武エンジニアリング設立	10.1 東海道新幹線品川駅開業
	3.28 ● 伊勢崎線越谷～北越谷間1.7kmの高架複々線が完成、北千住～北越谷間(18.9km)を複数線化	3.23 実用では日本初のガイドウェイバス「名古屋ガイドウェイバス志段味線」開業		3.18 ● 業平橋駅と都営・京成線の押上駅との連絡通路を廃止	12.1 テレビ地上デジタル放送開始
	● 日光線特急の停車駅を新栃木から栃木に変更	3.31 大阪に「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」オープン		3.19 ● 伊勢崎線・日光線、営団地下鉄(現・東京メトロ) 半蔵門線、東急田園都市線(南栗橋～押上～渋谷～中央林間間)で相互直通運転を開始	12.17 在京6社新タワー推進プロジェクトが発足
2003 (平成15年)	● 日光線特急のすべてを春日部、新高徳に停車	4.26 小泉純一郎内閣発足	2005 (平成17年)	● 浅草駅にステーションアテンダントを配置(2003.3.18スペーシアアテンダントを廃止)	
	● インターネット・携帯電話による日光線特急・急行の予約開始	9.11 米国 同時多発テロ事件発生		● 大師線、小泉線(西小泉・東小泉～太田間)でワンマン運転開始	
	4.1 ● 東上線運行管理システムを使用開始	11.18 JR東日本がICカードSuica(スイカ)のサービス開始		3.31 ● 直営ゴルフ場(宮の森カントリー倶楽部、星の宮カントリー倶楽部、東武藤が丘カントリー倶楽部)の営業を東武不動産(株)に譲渡	
	6.2 ● 東武ランドシステムが ^が 出資するゆにガーデンが「ゆにガーデン」をオープン(東武緑地が ^が 運営)			4.1 ● 浦和東武ホテルが東武鉄道に事業譲渡(2008.6.30営業終了)	
2004 (平成16年)	6.5 ● 東武カードビジネス設立		2006 (平成18年)	5.1 ● 東武線全駅で終日全面禁煙を実施(2007.3.18特急列車の全車両禁煙化)	
	7.20 ● 東武興業並びに奥日光開発が「船の駅 中禅寺」をオープン			6.1 ● 「東武鉄道コンプライアンス・マニュアル」を作成	
	8.31 ● 松島観光開発解散			● 施設・設備の維持補修及び保守業務を東武エンジニアリング(株)に委託	
	10.1 ● 事業環境の変化に対応できる体制づくりに向け、東武バス(株)を設立			6.5 ● 環境報告書(現・社会環境報告書)を発行開始	
2005 (平成17年)	11.20 ● メール配信サービス「とぶとぶメール」を開始(会員制総合情報サービス「102@club」の一環、2008.9サービス終了)		2007 (平成19年)	6.16 ● 東武運輸が東武埼玉東物流センターを完成、営業開始	
	1.1 ● 東武運輸が本社を埼玉県宮代町に移転	1.1 欧州単一通貨ユーロ流通開始		8.1 ● 東武ステーションサービス設立	
	1.23 ● 中期経営計画「東武グループ再構築プラン」を策定	2.9 ソルトレイクシティ冬季オリンピック開幕		● 69駅における駅業務、構内営業等の業務を東武ステーションサービス(株)に委託(2015.7.1全面委託)	
	2.1 ● 東武運輸・東運・東武物流サービス・富士通運の4社が合併(社名：東武運輸)	5.28 日本経済団体連合会発足		8.25 ● 東武興業が中禅寺温泉ロープウェイを廃止	
2006 (平成18年)	3.1 ● 東武建設・東武電設工業・栃木生コンの3社が合併(社名：東武建設)	5.31 サッカーワールドカップ日韓共同開催	2008 (平成20年)	9.30 ● 貨物営業を全廃	
	3.31 ● 東武ワールドスクウェアの営業を東武ワールドスクウェア(株)に譲渡	10.2 日本航空と日本エアシステムが経営統合		10.1 ● 東武ビル管理と東武整備が合併(社名：東武ビル管理)(2006.4.1東武ビルマネジメントに社名変更)	
	● 会津アストリアホテル(経営は会津観光開発)を会津高原夢開発へ営業譲渡(2002.6.30会津高原観光開発解散)	12.1 東北新幹線 盛岡～八戸間が延伸開業		10.16 ● 東武百貨店船橋店が全館リニューアルオープン	
	● 会津田島リゾート開発解散			12.6 ● 蔵王ロープウェイが山頂線を架け替えリニューアル	
2007 (平成19年)	4.1 ● 東武動物公園の営業を東武レジャー企画(株)に譲渡		2009 (平成21年)	12.18 ● 東北急行バスが東武グループ初の関西圏への高速バスとして、東京～大阪線の運行開始	
	6.30 ● 会津高原たかつえカントリークラブ解散			12.25 ● トウブドラッグがマツモトキヨシと資本・業務提携(2011.7.29グループ指定解除)	
	7.30 ● 東武ケーブルメディアを東武コミュニケーションズに社名変更(2008.3.31解散)			1.1 ● 国際ハイヤーと十王自動車が合併(社名：国際十王交通)	3.13 九州新幹線 新八代～鹿児島中央間開業
	9.6 ● 東武宇都宮百貨店大田原店がオープン			2.26 ● 東武百貨店・東武宇都宮百貨店がICクレジットカード対応POSシステムを導入	4.1 東京の営団地下鉄が民営化、東京メトロ誕生
2008 (平成20年)	9.18 ● 東武コミュニケーションズが第一種通信事業者免許を取得		2010 (平成22年)		
	9.30 ● バス事業本部を廃止				
2009 (平成21年)			2011 (平成23年)		
2010 (平成22年)			2012 (平成24年)		
2011 (平成23年)			2013 (平成25年)		
2012 (平成24年)			2014 (平成26年)		
2013 (平成25年)			2015 (平成27年)		
2014 (平成26年)			2016 (平成28年)		
2015 (平成27年)			2017 (平成29年)		
2016 (平成28年)			2018 (平成30年)		
2017 (平成29年)			2019 (平成31年)		
2018 (平成30年)			2020 (令和2年)		
2019 (平成31年)			2021 (令和3年)		
2020 (令和2年)			2022 (令和4年)		
2021 (令和3年)			2023 (令和5年)		
2022 (令和4年)			2024 (令和6年)		
2023 (令和5年)			2025 (令和7年)		
2024 (令和6年)			2026 (令和8年)		

年表 1997-2024

● 鉄道

● グループ会社

年号

東武グループの出来事

世の中の動き

2005

(平成17年)

4.1

●「グリーン購入ガイドライン」「情報セキュリティ基本方針」「危機管理規程」を制定

●南栗橋車両基地に工場棟が完成、保守業務を東武インターテック(株)に全面委託

5.1

●団体割引の最少適用人員の引下げと特急料金の団体割引適用を開始

7.31

●東武フォトサービス解散

8.1

●新桐生駅で当社初の「パーク・アンド・ライドサービス」を開始

9.2

●東武カードビジネスが「東武グループポイントサービス」を開始

9.29

●東武運輸栃木と東武運輸新潟の保有株式85%をPZ運輸に売却

10.19

●亀戸線でワンマン運転開始

11.16

●東武スポーツが新ブランド「東武スポーツクラブ プレオン北越谷」をオープン

12.16

●東上ケーブルテレビ グループ指定解除

12.31

●松島湾観光汽船を松島ベイクルーズに営業譲渡、解散(2010.10.22松島ベイクルーズ グループ指定解除)

3.1

●「AIZUマウントエクスプレス」が鬼怒川温泉～会津若松(一部、喜多方)間で直通運転を開始(2012.3.17東武日光まで直通を開始)

3.15

●竹ノ塚踏切事故発生

3.16

●東上線に50000系通勤車が就役

3.17

●東上線小川町～寄居間でワンマン運転開始

5.9

●伊勢崎線・日光線・東上線に女性専用車両を導入(野田線は2005.6.20)

8.1

●安全推進部を新設

9.16

●南栗橋車両管理区(現・南栗橋車両管区)でISO14001の認証取得(東武鉄道(株)・東武インターテック(株))

9.29

●伊勢崎線第37号踏切を自動化(東武線内の手動式踏切が全廃)

3.14

●IT事業部でISMSの認証取得

3.18

●JR新宿～東武日光・鬼怒川温泉間で、JR東日本と特急列車の相互直通運転開始

●東京メトロ半蔵門線、東急田園都市線との相互直通運転区間を久喜まで延長

●伊勢崎線・日光線等の列車種別の変更により有料急行を廃止(特急に格上げ)

●伊勢崎線太田～伊勢崎間、佐野線、桐生線でワンマン運転開始

3.31

●新タワー(東京スカイツリー)の建設地が墨田・台東エリア(押上・業平橋地区)に決定

4.1

●野鳥の森と～ぶを「館林野鳥の森フラワーガーデン」に改称しオープン(2012.3.31「ザ・トレジャーガーデン館林」に改称しオープン)(2021.6.14営業終了)

2006

(平成18年)

8.13

アテネオリンピック開幕

10.23

新潟県中越地震発生

11.1

福沢諭吉、樋口一葉、野口英世がデザインされた新紙幣発行

2.16

京都議定書発効

3.6

実用では日本初の磁気浮上式リニアモーターカーの愛知高速交通東部丘陵線(愛称「リニモ」)開業

3.25

愛知万博「愛・地球博」開幕

4.1

個人情報保護法全面施行

4.25

JR福知山線脱線事故発生

2.10

トリノ冬季オリンピック開幕

6.2

高齢社会白書で65歳以上の高齢者の割合初めて20%超

9.26

第1次安倍晋三内閣発足

10.1

運輸安全一括法施行

10.1

阪急HDと阪神電鉄が経営統合

12.20

バリアフリー法施行

2007

(平成19年)

4.24

●東武テレガイドサービス営業終了

●「東武鉄道お客さまセンター」を開設

5.1

●新東京タワー(株)設立(2008.6.10東武タワースカイツリー(株)に社名変更)

6.22

●東武ステーションサービスが第2種旅行業免許を取得

8.1

●8月1日を「安全の日」に定める

9.20

●東武エネルギーマネジメント設立

9.28

●小泉線(館林～西小泉間)でワンマン運転開始

10.1

●安全管理規程を制定

11.1

●主要6駅にAED(自動体外式除細動器)を設置(2008.3.28委託駅・無人駅を除く172駅に設置完了)(2020.10みなみ寄居(ホンダ寄居前)駅に設置、計173駅)

12.16

●東武スポーツが新ブランド「東武スポーツクラブ リ・プレオン新越谷」をオープン(2021.5.31営業終了)

1.30

●シンフォニア東武設立(2007.11.26特例子会社の認定を取得)

1.31

●松島のホテル壯観解散

3.18

●交通系ICカード「PASMO」のサービスを開始、「電子マネーサービス」を9駅189カ所の店舗・自動販売機でスタート

4.1

●銀座東武ホテルを「コートヤード・マリオット銀座東武ホテル」に名称変更

4.3

●ISO27001認証を取得

5.31

●気象庁が配信する緊急地震速報を用いた「早期地震警報システム」を導入

6.25

●安全報告書を発行開始

6.28

●当社株式の大量買付行為に関する対応策(買収防衛策)を導入

8.1

●遺失物検索システムを運用開始

8.3

●東武フードシステム設立

9.20

●川越駅ショッピングエリア「エキア川越」がオープン

10.1

●鉄道事業部門に管区制を導入

●鉄道乗務員養成所に訓練機能を向上した運転シミュレータを導入

10.25

●東武ビジネスソリューション設立

10.31

●栃木～東武宇都宮間(日光線・宇都宮線)でワンマン運転開始

2.14

●ホームページ上での遅延証明書の発行サービスを開始

3.15

●東武カードビジネスが「東武カードPASMO」を発行開始

4.1

●日光交通と東武ダイヤルバスが合併(社名：日光交通)

5.14

●東武配送サービス解散

6.10

●新タワーの名称を全国投票により「東京スカイツリー」に決定

6.14

●東上線、東京メトロ副都心線(森林公園～和光市～渋谷間)で相互直通運転を開始

●座席定員制列車「TJライナー」を運行開始

●越生線でワンマン運転開始

7.14

●業平橋押上地区開発計画(新タワー計画)が着工

2008

(平成20年)

4.1

●「グリーン購入ガイドライン」「情報セキュリティ基本方針」「危機管理規程」を制定

●南栗橋車両基地に工場棟が完成、保守業務を東武インターテック(株)に全面委託

5.1

●団体割引の最少適用人員の引下げと特急料金の団体割引適用を開始

7.31

●東武フォトサービス解散

8.1

●新桐生駅で当社初の「パーク・アンド・ライドサービス」を開始

9.2

●東武カードビジネスが「東武グループポイントサービス」を開始

9.29

●東武運輸栃木と東武運輸新潟の保有株式85%をPZ運輸に売却

10.19

●亀戸線でワンマン運転開始

11.16

●東武スポーツが新ブランド「東武スポーツクラブ プレオン北越谷」をオープン

12.16

●東上ケーブルテレビ グループ指定解除

12.31

●松島湾観光汽船を松島ベイクルーズに営業譲渡、解散(2010.10.22松島ベイクルーズ グループ指定解除)

3.1

●「AIZUマウントエクスプレス」が鬼怒川温泉～会津若松(一部、喜多方)間で直通運転を開始(2012.3.17東武日光まで直通を開始)

3.15

●竹ノ塚踏切事故発生

3.16

●東上線に50000系通勤車が就役

3.17

●東上線小川町～寄居間でワンマン運転開始

5.9

●伊勢崎線・日光線・東上線に女性専用車両を導入(野田線は2005.6.20)

8.1

●安全推進部を新設

9.16

●南栗橋車両管理区(現・南栗橋車両管区)でISO14001の認証取得(東武鉄道(株)・東武インターテック(株))

9.29

●伊勢崎線第37号踏切を自動化(東武線内の手動式踏切が全廃)

3.14

●IT事業部でISMSの認証取得

3.18

●JR新宿～東武日光・鬼怒川温泉間で、JR東日本と特急列車の相互直通運転開始

●東京メトロ半蔵門線、東急田園都市線との相互直通運転区間を久喜まで延長

●伊勢崎線・日光線等の列車種別の変更により有料急行を廃止(特急に格上げ)

●伊勢崎線太田～伊勢崎間、佐野線、桐生線でワンマン運転開始

3.31

●新タワー(東京スカイツリー)の建設地が墨田・台東エリア(押上・業平橋地区)に決定

4.1

●野鳥の森と～ぶを「館林野鳥の森フラワーガーデン」に改称しオープン(2012.3.31「ザ・トレジャーガーデン館林」に改称しオープン)(2021.6.14営業終了)

2009

(平成21年)

8.13

アテネオリンピック開幕

10.23

新潟県中越地震発生

11.1

福沢諭吉、樋口一葉、野口英世がデザインされた新紙幣発行

2.16

京都議定書発効

3.6

実用では日本初の磁気浮上式リニアモーターカーの愛知高速交通東部丘陵線(愛称「リニモ」)開業

3.25

愛知万博「愛・地球博」開幕

4.1

個人情報保護法全面施行

4.25

JR福知山線脱線事故発生

2.10</

年表 1997-2024

● 鉄道 ● グループ会社		
年号	東武グループの出来事	世の中の動き
2009 (平成21年)	9.30●東武プライダル解散 10.25●第1回“東武鉄道杯”東上線沿線少年野球大会を開催(同サッカー大会は2009.2.21より開催) 11.11●携帯電話を利用した「特急券チケットレスサービス」と「東武携帯ネット会員」の会員募集を開始	9.24麻生太郎内閣発足 10.1観光庁発足
	2.17●東武エネルギーマネジメントが「東京スカイツリー地区」における熱供給事業化にあたり、経済産業大臣より熱供給事業法に基づく事業許可を取得 2.26●志木駅ショッピングエリア「エキア志木」がオープン 3.1●東武ホテルマネジメントが「宇都宮東武ホテル」を全館リニューアルオープン 3.22●お子さま向けホームページ「TOBU BomBo Kids(と〜ぶボンボキッズ)」を開設(2019.3.28TOBU Kids(と〜ぶキッズ)に名称変更) 4.1●東武スポーツが「プレオン」ブランドで東上線沿線初となる「東武スポーツクラブ プレオンふじみ野」をオープン 4.24●柏駅構内ショッピングエリアがオープン 5.29●城山カントリー倶楽部をシーアール・エスに経営移管 7.22●東武博物館がリニューアルオープン 9.15●TJライナーチケットレスサービス開始、二次元コードを利用した着席整理券確認システムを導入 ●大規模分譲マンション「リライズガーデン西新井」が竣工 9.18●新本社ビルが竣工(2009.11.2全組織の業務開始) 9.29●ふじみ野駅複合商業ビル「ふじみ野ナーレ」がオープン 10.16●東武プロパティーズ設立(2018.2.1東武不動産に社名変更) ●東武タワースカイツリーが「東京スカイツリー」の完成時高さを634mに変更しライティングデザインを発表 11.20●野田線で運行管理システムを使用開始	1.20米国大統領にバラク・オバマ氏就任 5.21裁判員制度スタート 9.1消費者庁発足 9.16鳩山由紀夫内閣発足
2010 (平成22年)	1.1●東武不動産が東武ランドシステムに社名変更 2.1●蔵王リゾートと林友観光が蔵王ロープウェイと合併(社名：蔵王ロープウェイ) 3.15●越生線全線においてホーム検知装置の使用開始 ●東北急行バスが東京〜岡山・倉敷「ままかりライナー」の運行開始 3.24●東武線全線の全踏切に手動「押ボタン」を設置完了 3.29●建設中の「東京スカイツリー」が高さ338mとなり東京タワーの高さを超えて日本で一番高い建造物になる 4.24●東武ワールドスクウェアが1/25スケールの「東京スカイツリー」と周辺複合施設を建造し展示 4.28●朝霞駅ショッピングエリア「エキア朝霞」がオープン 9.29●東武タウンソラマチ設立(2011.1.1グループ指定)	1.1日本年金機構発足 2.12バンクーバー冬季オリンピック開幕 6.8菅直人内閣発足 6.13小惑星探査機「はやぶさ」地球に帰還 7.17京成電鉄の新線「成田スカイアクセス」開業 10.21羽田空港 新国際線ターミナルビルオープン 12.4東北新幹線 八戸―新青森間が開通し全線開業
	1.1●ホリデイ・イン東武成田を「成田東武ホテルエアポート」に名称変更	3.11東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)、福島第一原発事故が発生
2012 (平成24年)	3.1●「東京スカイツリー」が高さ604mとなり自立式電波塔として世界一の高さになる 3.12●東上線で「二区間定期券」の発売を開始 3.18●「東京スカイツリー」が最高高さ634mに到達 6.1●サンライフ・キャリアサービスが東武キャリアサービスに社名変更 9.15●東武カードビジネスが「東京スカイツリー東武カードPASMO」を発行開始 11.17●東京スカイツリーが「世界一の高さのタワー」としてギネス世界記録™に認定	3.12九州新幹線 博多―新八代間が開通し全線開業 7.24アナログ放送終了、地上デジタル放送に完全移行 9.2野田佳彦内閣発足
	2.29●東京スカイツリータウンが竣工 3.8●東武エネルギーマネジメント及び東武鉄道が大規模災害時の大容量水蓄槽・保有水提供に関する協定を墨田区と締結 3.17●業平橋駅をとうきょうスカイツリー駅に改称(同4.20リニューアルオープン) ●とうきょうスカイツリー駅に特急スペーシアほか特急列車が停車 ●伊勢崎線 浅草・押上〜東武動物公園間に路線愛称名「東武スカイツリーライン」を導入 ●東武線全線を5つのエリアにわけ、駅ナンバリングを導入 4.20●とうきょうスカイツリー駅、浅草駅、池袋駅にステーションコンシェルジュを配置 5.1●富士通運が群馬ロジテムを合併(社名：群馬ロジテム) ●嶋久運輸が千葉ロジテムに社名変更(2015.7.1群馬ロジテムが千葉ロジテムを合併(社名：群馬ロジテム)) 5.18●浅草駅ビルリニューアル完成(竣工当時の外観を再現) 5.22●東京スカイツリータウンがグランドオープン ●東武バスセントラルがスカイツリーシャトル® 4路線運行開始(東京駅・羽田空港・東京ディズニーリゾート® を結ぶ3路線の新設、上野・浅草線は本運行開始) ●東武百貨店東京ソラマチ店がオープン(2016.1.31営業終了) ●東武ホテルマネジメントが東京スカイツリー内に「スカイレストラン634」をオープン 7.24●回生電力を有効活用した「電力貯蔵装置」を導入(上福岡き電区分所) 9.6●東武百貨店池袋店が低層階等をリニューアルオープン 10.27●展望車両634型スカイツリートレインが就役 11.21●浅草駅ビルの商業施設「EKIMISE(エキミセ)」がグランドオープン 12.1●東武百貨店池袋店が「TOBUビューティーテラス」をオープン 12.20●東武バスウエストがスカイツリーシャトル和光・志木線の運行開始	2.10復興庁発足 7.27ロンドンオリンピック開幕 10.1東京駅「丸の内駅舎」リニューアルオープン 12.26第2次安倍晋三内閣発足

年表 1997-2024

年表

1997-2024

年号	東武グループの出来事	世の中の動き
	4.1 ●松原団地駅を「獨協大学前〈草加松原〉」に改称 ●曳舟駅直結ビルに「東京曳舟病院」が¹開院 ●東武建設が東武イマリンを合併(社名: 東武建設) 4.7 ●曳舟駅ショッピングエリア「エキア曳舟」(第1期エリア) がオープン(2019.5グランドオープン) 4.21 ●500系「リパティ」が就役(特急リパティ会津として野岩鉄道・会津鉄道へ乗り入れ) ●近距離区間の特急列車「スカイツリーライナー」、「アーバンパークライナー」を新設 ●特急りょうもうが全列車久喜駅に停車 ●浅草発着の快速・区間快速列車の運行を廃止し、南栗橋～東武日光(一部新藤原)間に急行・区間急行を新設 ●全特急列車のとうきょうスカイツリー駅停車 6.30 ●志木駅東口駅ビル「st.トスカ」を「エキア志木」に統合しグランドオープン 7.1 ●東武スポーツが「TOBUフィットネスクラブ ネオス春日部いちのわり」をオープン ●東武デリバリーの警備輸送事業をデリバリーサービスに承継(2017.7.3全株式を総合警備保障に譲渡) 7.7 ●日比谷線直通用70000系通勤車が就役 7.22 ●東武ワールドスクウェア駅を開業 8.10 ●鬼怒川線下今市～鬼怒川温泉間においてSL大樹運転開始 9.23 ●東武レジャー企画が東武動物公園に雨天対応型大型イベントステージ「東武動物公園HOLA!(オーラ)」をオープン 10.1 ●東武デリバリーが新倉庫「浦和アーカイブセンター」での本社営業を開始 10.8 ●東京スカイツリータウン累計来場者数2億人を突破 12.14 ●北千住駅ショッピングエリア「エキア北千住」がグランドオープン	
2018 (平成30年)	1.25 ●東武ブックスの全株式を日本出版販売に譲渡 3.29 ●スマートフォンアプリ「東武線アプリ」の提供開始(2023.3.18 TOBU POINTアプリに統合) 4.21 ●東武ワールドスクウェアが「富貴角燈台」をオープン 6.13 ●特急券インターネット購入・予約サービスの提供開始 7.2 ●東武スポーツが「TOBUフィットネスクラブ ネオス東鷲宮」をオープン(2024.7.31営業終了) ●東武運輸が「東武太田物流センター」を開設 9.3 ●20400型通勤車が就役 10.16 ●関越交通が「客貨混載」を開始 ※ヤマト運輸と連携 10.25 ●東武ストアを完全子会社化(同.10.22東武ストア上場廃止) 10.31 ●東武カルチャ解放 11.1 ●東武百貨店池袋店の新食品館「eatobu」が完成	2.9 ビョンチャン冬季オリンピック開幕 4.1 大阪市営交通が民営化、Osaka Metro誕生 9.6 北海道胆振東部地震発生
2019 (平成31年) (令和1年)	1.1 ●東武シェアードサービスが東武土地建物を合併(社名: 東武シェアードサービス)	5.1 皇太子徳仁親王が天皇に即位、「令和」に改元 6.28 G20大阪サミット開催

年号		東武グループの出来事	世の中の動き
2020 (令和2年)	3.16	●東上線に「川越特急」を新設 ●TJライナー座席指定化	9.20 ラグビーワールドカップ日本大会開幕
	3.31	●ティー・アンド・シー解散	10.1 消費税8%から10%に増税
2021 (令和3年)	4.1	●レーキサイドホテルシステムズ設立	
	5.31	●東武ストアが「TOBU store Fresh & Quick 曳舟店」をオープン	
2022 (令和4年)	7.20	●東武ワールドスクウェアが「ワット・アルン」をオープン	
	9.1	●子育てサポート付き社宅「kanowa(カノワ) 東武動物公園」を開設	
2023 (令和5年)	11.29	●ときわ台駅北口に「エキアときわ台」がグランドオープン	
	3.17	●二社一寺の西参道において「西参道茶屋」がオープン	1.15 新型コロナウイルスの感染者を日本で初めて確認、4.16全国を対象に緊急事態宣言が発出
2024 (令和6年)	3.26	●和光市駅直結の複合商業施設「エキア プレミア和光」がグランドオープン	3.11 新型コロナウイルスの世界的流行についてWHOがパンデミックを宣言
	3.31	●川越東武ホテル営業終了(2020.6.29川越駅西口に移転)	3.14 J R山手線と京浜東北線の新駅「高輪ゲートウェイ駅」開業
2025 (令和7年)	4.26	●札幌東武ホテルが「フェアフィールド・バイ・マリオット札幌」としてリブランドオープン	3.24 東京オリンピック・パラリンピック開催延期決定
	6.5	●特急しもつけを廃止	7.1 プラスチック製レジ袋が原則有料化
2026 (令和8年)	6.6	●東武線・日比谷線相互直通の座席指定制列車「THライナー」を運行開始	9.16 菅義偉内閣発足
	6.11	●「和光市東武ホテル」がオープン	
2027 (令和9年)	6.18	●浅草～東京スカイツリータウン間に「東京ミズマチ」がオープン ●東京スカイツリー・浅草連絡歩道橋「すみだリバーウォーク」が開通	
	7.9	●「ACホテル・バイ・マリオット東京銀座」がオープン	
2028 (令和10年)	7.15	●「ザ・リッツ・カールトン日光」がオープン	
	7.22	●「浅草東武ホテル」がオープン	
2029 (令和11年)	10.3	●SL大樹「ふたら」運転開始(2021.10.16定期運行開始)	
	10.31	●みなみ寄居(ホンダ寄居前)駅を開業	
2030 (令和12年)	11.1	●東武グループ共通ポイント「TOBU POINT」サービス開始	
	3.16	●東武食品サービスが運営するJR王子駅前「北とびあ」内の王子東武サロン営業終了	1.20 米国大統領にジョー・バイデン氏就任
2031 (令和13年)	3.31	●東武ランドシステムが「ユニノの湯」を東武緑地へ事業譲渡	4.22 温室効果ガスの削減目標、46%に引き上げ発表
	4.24	●東武ワールドスクウェアが「首里城」をオープン	7.23 東京オリンピック・パラリンピックを無観客で開催
2032 (令和14年)	6.5	●特急スペーシア デビュー当時のリバイバルカラー車両の運行開始	9.1 デジタル庁発足
	7.1	●賃貸マンション・サービス付き高齢者向け住宅・クリニック等一体の複合施設「岩槻駅前ビル」が開業	10.4 岸田文雄内閣発足
2033 (令和15年)	8.2	●社会貢献・地域活性化を目的とした特定の企業・団体向け有料手回り品料金制度を導入(同制度を活用したフードロス削減の取り組みTABETEレスキュー運用を開始)	11.30 政府が全世界からの外国人の新規入国を停止
	8.7	●1800系カラーリング200型「りょうもう」運転開始	
2034 (令和16年)	9.1	●東武鉄道公式ファンクラブを開設	
	9.16	●東武動物公園駅西口の商業施設がオープン	
2035 (令和17年)	9.30	●普通回数券、時差回数券、土・休日割引回数券の発売終了	

年表	1997-2024
----	-----------

●鉄道 ●グループ会社

年号	東武グループの出来事	世の中の動き
	10.1 ●東武バスセントラルが東武バスイーストを合併(社名：東武バスセントラル) ●TOBU POINTの新サービス「トブポマイル」のサービス開始 10.26 ●東京スカイツリータウン累計来場者数3億人を突破 10.28 ●国内初の環境配慮型・観光MaaS「NIKKO MaaS」のサービス開始 11.4 ●SL大樹の客車として12系「展望車」を2両(ぶどう色・青色)導入 11.11 ●N100系(スペーシア X) の導入を発表 ●スタートアップ企業との協業・共創プログラム「TOBU Open Innovation Program」の募集開始 12.4 ●1720系デラックスロマンスカーをイメージした100系「デラックスロマンスカーカラー」スペーシアの運行開始	
2022 (令和4年)	2.28 ●谷川岳ロープウエー グループ指定解除 3.1 ●東武食品サービスがビジネスホテル野田と野田潮の湯(現・のだ温泉ほのか) を売却 3.9 ●「健康経営優良法人2022(大規模法部門)」に認定 3.12 ●日光線・鬼怒川線で特急・SL以外ワンマン運転開始 3.20 ●東武スカイツリーライン竹ノ塚駅付近(西新井～谷塚間) 上下緩行線高架区間の使用開始 3.31 ●東武保険サービスが東栄産業の事業を譲受 ●コム・イースト解散 4.1 ●日光・鬼怒川エリアで実質再生可能エネルギー 100%の電車運行をスタート ●東武食品サービスが東武フードシステムに一部事業を分割 ●東武エナジーサポートが東武商事・東武ランドシステム・東武食品サービスを合併(社名：東武商事) ●東武フードシステムが東武食品サービスに社名変更 ●東武ビルマネジメントが東武セキュリティを合併(社名：東武ビルマネジメント) ●日本パーキングビルサービスが総合パーキングサービス・宇都宮パーキングサービスを合併(社名：日本パーキングビルサービス) 4.4 ●東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行 4.28 ●小児通学定期券のポイントバックによる実質無料化を開始 ●東武デリバリーが宅配型保管サービス「My storage」を開始 4.30 ●東栄産業解散 5.26 ●「BRIDGE LIFE Platform 南栗橋」街びらき 6.2 ●グリーンプロジェクトの資金調達のため東武鉄道初の「グリーンボンド」を発行 7.18 ●大手民鉄初、蒸気機関車の復元が完了し営業運転を開始。SL3両体制となる 11.1 ●東武鉄道創立125周年 11.18 ●新柏駅高架下に「エキア新柏」がグランドオープン	2.4 北京冬季オリンピック開幕 2.24 ロシアによるウクライナ侵攻開始 4.1 改正民法施行、成年年齢18歳に 10.14 鉄道開業150周年 9.23 西九州新幹線 武雄温泉－長崎間開業

2023

(令和5年)

年号	東武グループの出来事	世の中の動き
	11.27 ●東武スカイツリーラインとうきょうスカイツリー駅付近(とうきょうスカイツリー～曳舟間) 上り線高架区間の使用開始 12.31 ●東武ホテル北海道解散	
2023 (令和5年)	3.18 ●東上線、東急新横浜線、相鉄線(小川町～和光市～渋谷～日吉～新横浜～海老名、湘南台間) と直通運転を開始 ●南栗橋駅への特急停車開始(朝の上り3本、夕夜間の下り6本) ●東武レジャー企画が東武動物公園の水上木製コースター「レジーナ」を「レジーナⅡ(ドゥーエ)」としてリニューアルオープン 3.27 ●東武鉄道が東武グループのショッピングサイト「TOBU MALL」をオープン 3.30 ●獨協大学前エリアに商業施設「TOBU icourt / トーブ イコート」がオープン 3.31 ●ティラミスホールディングス解散 6.23 ●根津嘉澄が代表取締役会長、都筑 豊が代表取締役社長に就任 7.15 ●N100系「スペーシア X」が就役 ●金谷ホテルが日光金谷ホテル別館を「別館ROYAL HOUSE」としてリニューアルオープン 8.29 ●日立製作所と生体認証を活用したデジタルアイデンティティの共通プラットフォーム立ち上げに合意 9.21 ●谷塚高架下に「エキア谷塚」がオープン 10.26 ●草加駅直結の商業施設「草加ヴァリエ」VARIE1の第I期エリアがリニューアルオープン(2025年リニューアルグランドオープン予定) 11.1 ●コートヤード・マリオット銀座東武ホテルがリニューアルオープン 12.7 ●越谷駅高架下に「エキア越谷」がグランドオープン	2.6 トルコ・シリア地震発生 4.1 こども家庭庁発足 5.19 G7広島サミット開催 10.1 インボイス制度導入 10.7 イスラエル・ハマス軍事衝突開始

2024

(令和6年)

年号	東武グループの出来事	世の中の動き
	1.31 ●SLにバイオ燃料(バイオコークス) を使用する実証実験を開始 3.1 ●SL大樹の乗車人員が50万人を突破 3.16 ●スペーシア Xを新たに2編成導入、全4編成とし毎日6往復の運転開始 4.26 ●新越谷駅直結の商業施設「新越谷ヴァリエ」2階・3階の第I期エリアがリニュアルオープン 5.23 ●N100系 スペーシア Xが鉄道友の会「2024年ブルーリボン賞」を受賞 ●竹ノ塚駅高架下に「エキア竹ノ塚」がグランドオープン 9.3 ●生体認証サービスの名称を「SAKULaLa(サクララ)」と発表し、本格展開を開始 11.1 ●東京スカイツリータウン累計来場者数4億人を突破	1.1 能登半島地震発生 3.16 北陸新幹線 金沢－敦賀間が延伸開業 7.3 渋沢栄一、津田梅子、北里柴三郎がデザインされた新紙幣が発行 7.26 パリオリンピック開幕 10.1 石破茂内閣発足

編集後記

2024年10月、残暑というには遅すぎる暑さの中、東武鉄道本社5階にある小さな会議室(執務室)では、今日もまた議論が交わされています。

遡ること1年前の10月、創立125周年誌編集チームが編成されました。当時1枚の企画書にすぎなかった本誌は、1年をかけその全容が徐々に見えてきました。

今回「周年誌」というスタイルを採用したのは、歴史を残しつつ、手に取った方がページをめくり、読み進めやすいようにと考えたためです。「25年の歴史」に収めた内容は、取締役や執行役員にアンケートを行い決定しました。そして、根津会長、都筑社長をはじめ各事業に携わった方々から直接お話を伺い、当時のリアルな感情や流した汗が後世に残るように編集を行ってきました。

この25年は、失われた20年とも30年ともいわれる日本経済の低迷期のただ中にあり、東武グループにとっても非常に厳しい時期でした。そのような状況でも、東武だからできる唯一無二の価値を求め、飽くなき挑戦を続ける姿を、取材を通じ垣間見ることができました。そんな姿こそが“東武らしさ”であると考えます。それを伝えるべき私たちは、“歴史の整理にとどまらず、東武グループの真の姿を知ってもらいたい”との思いで議論を重ね、丁寧につくり上げてきました。読者の皆様にもその“東武らしさ”が伝われば、この上ない喜びです。

末筆になりましたが、ご多忙の中、編集にご協力いただきましたすべての皆様に厚く御礼申し上げます。

東武鉄道創立125周年誌編集チーム

角 田 建 一
福 原 秀 之
高 月 京 子
石 橋 大 輔
中 田 光 一
山 野 井 勇
相 原 加 奈
佐々木陽子
小早川勝巳

東武鉄道 125周年誌

TOBU RAILWAY 125th ANNIVERSARY BOOK
1897 - 2022

2025年1月25日 発行

発行	東武鉄道株式会社 東京都墨田区押上一丁目1番2号
編集	東武鉄道創立125周年誌編集チーム
編集協力	株式会社日経BPコンサルティング
デザイン	吉澤俊樹 (ink in inc)、白坂麻衣子
写真	BLUESTONEstudio(高田浩行、吉澤咲子) 三木匡宏、本浪隆弘、竹井俊晴
イラスト	桔川シン、米村知倫
印刷製本	株式会社美松堂

本書の無断複写・転載・販売を禁ず