



「挑戦」と「協創」で 地域と東武グループの持続的な発展のために 新たな価値創造を目指す

取締役社長

都 筑 豊

統合報告書の発行にあたって

東武グループはこれまで、顧客や株主、サプライヤー、事業パートナー、地域社会などのステークホルダーの皆様に対し、各期の財務報告に加え、安全報告書や社会環境報告書などを介して、それぞれのテーマ毎に個別の取組み状況や将来計画などをお伝えしてきました。

しかし、現在の企業経営においては、コーポレート・ガバナンスをはじめ、環境や社会問題など、複雑化する様々な課題への横断的な対処が求められております。今般、こ

れらを踏まえた東武グループの経営戦略を正確に皆様へお伝えするため、複数の媒体に跨って開示していた各種情報を整理し、統合報告書として取りまとめました。現在の東武グループの置かれた事業環境や課題に対し、有する経営資源をどのように活用して企業価値を高めていくのか、そのプロセスをご覧いただき、東武グループに対するご理解をより一層深めていただくと幸いです。

社長就任1年半の振り返り

私は1984年に東武鉄道に技術者として入社し、鉄道事業本部運輸部長、常務取締役鉄道事業本部長、東武商事代表取締役社長などを務め、2023年6月に代表取締役社長 社長執行役員に就任しました。

過去数年を振り返ると、何よりも痛感するのはグループを取り巻く事業環境の急激な変化です。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う行動制限により、本業の鉄道事業は厳しい舵取りを余儀なくされ、ホテルや旅行業をはじめとする観光レジャー関連事業も大きな打撃を受けました。このような状況下、2022年4月に「中期的な事業計画」を策

定し、コロナ禍でのコストコントロールを主体とした事業構造改革を進めました。2023年5月には、新型コロナウイルスが感染症法上の5類に移行し、インバウンドや外出需要が急速に回復、ようやくグループ経営に明るい兆しが見え始めました。東武グループにおきましても、「中期的な事業計画」で掲げた定量目標を2024年3月に1年前倒しで達成することができました。これは人流回復といった外部環境の改善だけでなく、この難局を乗り越えようと、グループ社員が一丸となって事業の効率化に邁進した結果と認識しています。

長期経営ビジョンに込めた想い

2024年4月、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、新たな概念ではなく、127年にわたる当社の長い歴史の中で育まれた経営理念、「奉仕」・「進取」・「和親」に深く根差した精神です。この経営ビジョンのもと、沿線地域や社会の持続的な発展を牽引し、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。

この2つのキーワードは、私自身が若い頃から身をもって重要性を感じ、大事に心に留めてきた言葉でもありません。私のルーツを振り返ると、20～30代はものづくりの仕事に携わっていました。特に20代後半からの約10年間は、電気技術者の代表として、東上線の運行管理システムを開発するプロジェクトに携わりました。これまで人が担っていた鉄道の運行管理業務をシステムに移行するという、当社では前例のない大きなプロジェクトでした。当時、運行管理システムにおいて当社は他社より後発組であったため、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、社内や取引先と日々議論を重ねました。今でいうAIの走りのような機能も設けました。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

れは私にとって、とても印象深い成功体験となっています。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。それが重要だと考えます。

また、当社は2012年に東京スカイツリーを建設しました。世界一の高さを誇る自立式電波塔です。これも新しいことへの挑戦でした。今や、東京スカイツリータウン全体で年間4,000万人の来場者があり、年間3,000万人の参拝者がある浅草寺の浅草エリアと合わせ、国内有数の観光地として国内外の皆様にも親しまれています。その結果、社員は、「新しいことに挑戦できる」マインドを持って業務に取り組むようになりました。私は社員の中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」の重要性も自らの歩みの中で学んできました。「沿線の皆様の協力なしに我々の発展はない」との先輩の教えが、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様々な形でお届けできるものと考えます。

10年後の東武グループを見据えた長期経営ビジョンの構想にあたり、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。事業環境や社会ニーズの変化を進取する「挑戦」と、関係

者との連携により価値を創出する「協創」を通じて、東武グループの中長期的な成長と、「人にやさしく 人と地域が共に輝きつづける社会」の実現を目指す。この長期経営ビジョンに、私たちの不退転の決意を込めました。

東武グループ中期経営計画2024～2027

新たに定めた長期経営ビジョンにあわせ、これに基づく2024年度から2027年度までの4年間の取組みを示す「東武グループ中期経営計画2024～2027」を策定しました。その中で、「成長をけん引する事業の確立」、「事業基盤（沿線）の継続的な強化」、「事業領域拡張を見据えた新規事業の育成」、「環境負荷の低減と人的資本の強化」、の4つの重点戦略を定めました。

「観光」と「開発」に経営資源を重点配分

重点戦略1つ目の「成長をけん引する事業の確立」では、その重要な役割を担うのが「観光事業」と「開発事業（まちづくり）」です。観光事業については、当社沿線には東京スカイツリーだけでなく、浅草や日光・鬼怒川温泉、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皆様に、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。

その一例として、2023年7月、「スペーシア X」をデビューさせました。当社にとって33年振りとなるフラッグシップモデルとなる特急車両です。ラグジュアリーな雰囲気での目的地までの時間と空間を楽しんでもらうため、6種類のシートバリエーションからなる快適な車内を設え、日光の地元の素材を活かしたカフェメニューもお楽しみいただけるようにしました。「スペーシア X」が好評をいただいているのは、お客様の間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なばなりません。

幸いにも、鉄道以外にバスなどの二次交通やホテル・飲食など、幅広く観光関連事業をグループで手掛けていることも当社の強みです。現在、東武グループでは、「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宿泊を主体とするビジネスホテルまで、18のホテルを各地で展開しています。インバウンドを含む多くの観光客の皆様の旅行体験をさらに高めるべく、鉄道による観光輸送に加え、高付加価値の宿泊施設の整備を順次進めてまいります。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。

開発事業については、人口減少に伴う鉄道利用者の漸減を見据え、非鉄道事業における収益力の強化が課題となる中、その中心を担うものです。当社単独ではなく、より積極的に地権者や行政と連携した駅前再開発や共同事業を進めてまいります。その最たるものが池袋駅西口再開発事業です。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、ウォークアブルなまち



の実現を目指します。また、獨協大学前駅西側では、産官学が連携した大規模な戸建て分譲事業を進めています。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にぎわいと交流を創出し、地域の活性化に資することを旨としたまちづくりを行っています。鉄道会社としての優位性をまちづくりに活かし、他との差別化を図ります。

沿線の発展なくしてグループの発展はありません。これらの取組みを通じて定住人口、交流人口の流入拡大・定着を図り、将来にわたる事業継続の基礎を固めていきます。

デジタル技術を活用して差別化

重点戦略2つ目の「事業基盤（沿線）の継続的な強化」では、鉄道やバスなどの交通事業において、今後も安全で質の高い輸送サービスを提供していくため、デジタル技術を積極的に活用していく必要があります。すでに将来の自動運転やノーマン運転の実現を視野に入れた実証実験に着手しております。運転などのオペレーションやインフラのメンテナンスなどをDXで無人化・効率化し、機械にできることは機械に任せ、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。

また、2020年11月にサービスを開始した東武グループ共通ポイントサービス「TOBU POINT（トブポ）」では、2027年度にアプリダウンロード数で100万ダウンロード、ポイント対象取扱高1,750億円を目指しています。東武百貨店や東武ホテルをはじめとしたグループ施設ご利用のお得なクーポンを配信するなど、会員の皆様と東武グループとのつながりを深める貴重なツールとなっています。2023年3月にはショッピングサイト「TOBU MALL」を開設しました。鉄道・バスの関連グッズや鉄道体験イベント、東京スカイツリーのデジタルチケットなど、東武グループでしか扱えない商品を取り揃え、「TOBU POINT」の利用促進を図るなど日々進化を遂げています。さらに、ここで得られた様々なマーケティングデータをも



とに、個人に最適化した情報をタイムリーに提供するなど、顧客満足度の向上を通じた顧客の皆様との長期にわたる関係を構築します。

10年後を見据えた収益源の確立

重点戦略3つ目の「事業領域拡張を見据えた新規事業の育成」では、日光の観光をより便利にする環境配慮型MaaS「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（サクララ）」の立上げを行ってきました。この「生体認証」も「挑戦」の一つです。なぜ鉄道事業者が取り組むのかと思われるかもしれませんが、東武グループには鉄道だけではなく、百貨店やスーパーなど、これらのプラットフォームを活用できる広範なインフラがベースにあり、将来的にはグループ外へも展開していきます。この「生体認証」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において大きな利点があります。手ぶらで買い物ができる日常の利便性だけではなく、災害時における決済手段やイベントチケットの転売防止にも活用できるなど、社会課題の解決に役立てることも可能です。DXについては、「気づいたときには手遅れだった」とならないよう、他社に先んじて積極的な投資を行い、ご利用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てまいります。

サステナビリティに向けて

重点戦略4つ目の「環境負荷の低減と人的資本の強化」では、東武グループは2030年までにグループ全体のCO₂排出量を2022年度比で30%削減することを必達目標に、環境対応の取組みを強化しています。鉄道事業では、2013年度比で50%削減することを目標に掲げました。「スパーシア X」はこれまでの車両に比べ、CO₂排出量を最大40%削減しました。そのほかの車両も、順次省エネ型への切り換えを進めます。さらに、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」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。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%の電車を運行するなどCO₂排出量の削減に努めているほか、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、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」の価値をさらに高めていきます。

人的資本への投資についても、労働人口の減少が見込まれる中、極めて重要であると考えています。長期経営ビジョンの実現にあたって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、それが企業の成長に結びつきます。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。

その具体策の一つがダイバーシティ&インクルージョンの推進や働く環境の整備です。以前は男性社員が中心だった鉄道の現場でも女性社員が数多く活躍しています。社宅に保育所を併設するなど、子育てをしながら安心して働き続けられるよう環境の整備にも努めています。

また、外国人や障がい者の方々の積極的な採用も行っています。グループの流通業などでは多くの外国人スタッフが活躍していますし、彼らの育成にも取り組んでいます。特例子会社である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。どれほど機械化やシステム化を進めても最後の砦は「人」です。優秀な機械やシステムも決して万能ではありません。故障もあります。したがって、新入社員の研修から各階層に応じた研修まで幅広く教育を強化・充実させ、働きがいのある職場で、会社と社員との絆を深めながら、自ら考え自ら行動できる自己啓発型の人材を育てていきたいと考えています。

サステナビリティに関連して、コーポレート・ガバナンスについても触れておきます。当社ではこれまで、都度、制度を踏まえた対応を行ってきており、企業統治の要である取締役会の充実には引き続き取り組んでまいります。現在、当社の取締役会の構成は、9名中4名が独立社外取締役であり、社外取締役比率は4割を超えています。多様性や適正員数を踏まえ、それぞれの知識や経験、能力のバランスが考慮されたもので、常日頃より、グループの持続的な成長のための助言や経営の監督を受けており、取締役会では毎回多くの議論が交わされております。

信頼される企業グループを目指して

さて、足元では、地政学的リスクの高まりや、世界規模での経済環境の変化など、予測困難な混迷の時代に入っています。東武グループが克服すべき課題も数多くあります。本格的な国内人口減少への対応はもちろんのこと、加速するデジタル化への対応や、環境問題をはじめとする社会課題の解決に向けた貢献も企業として求められています。特に人口減少に伴う沿線人口や労働人口の減少はグループの大きな経営課題であると認識しています。鉄道事業中心の経営から、観光や開発（まちづくり）などの非鉄道事業をしっかりと形づくり、事業ポートフォリオの見直しを進めていかななくてはなりません。

このため、重点戦略には中期経営計画期間中、2,700億円を投じる予定です。東武グループの事業は、鉄道事業はもちろんですが、投資回収までの期間が長い事業が多く、これらの投資が中期経営計画期間中の4年間にすぐにリターンとして結び付くものばかりではありません。本中期経営計画は、いわば各種インフラ整備のスタート段階のものとして捉えており、本格的な投資回収は次の中期経営計画以降となるものも多くあります。したがって、この4年間でなければその先の将来はないものと思っています。幸いにもコロナ禍で進めた事業の効率化が奏功し、安定したキャッシュフローを稼ぐ体制が整いました。短期的な業績は上げつつも、ここで生み出されたキャッシュを設備投資や人的投資に適切に振り向け、将来の成長を見据えた投資を着実に実行していきます。

最後に、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。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、どんなことがあっても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電車を運行する私たちが、断じて変えてはいけぬのは「安全・安心」への



意識です。私自身、入社以来、「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。

また、東武グループには、創業以来127年の歴史に基づくグループに蓄積された経営資源が豊富に存在します。この間、戦争、地震などの災害、事故、経営難やコロナ禍など、会社の存亡を揺るがすような大きな困難にも直面してきました。これらの苦境に対し、伝統をマイナーチェンジするなどして乗り越えてきた、先人から引き継いだDNAもその一つです。

これら東武グループの有する多種多様な経営資源を戦略的に活用しながら付加価値を創出し、ステークホルダーの皆様からのご期待に沿えるよう、中期経営計画で掲げた重点戦略を着実に遂行してまいります。

皆様から引き続き、東武グループへのご理解とご支援を賜りたく、心よりお願い申し上げます。