

企業名： 東武鉄道

レポート名： 「東武グループ統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

東武グループが目指す将来像が、同社の統合報告書を通じて把握することができたように思う。同社は「奉仕」「進取」「和親」を行動理念に据えた経営をアピールしており、これらの点が中長期的な企業活動の方向性と合致していると考えられる。

具体的には、環境負荷の低減を通じて豊かな社会の実現に貢献し、基盤事業である鉄道事業のみならず、時代に即した新事業へ挑戦する姿勢を示し、また人的資本の価値向上にも力を入れることで社会の進展に寄与するという東武グループの姿勢が、統合報告書を通じて強調されている。

さらに統合報告書からは、東武グループの「事業の多角化」を重要な戦略と位置付けている点が伝わってくる。同社は、現在運輸事業、レジャー事業、不動産事業、流通事業といった複数の事業を有しており、営業収益・営業利益の構成をみても特定の事業に偏ることなく、リスク分散型のバランスの良い経営を実現させている。「経営戦略方針に沿った注力ポイント」としても、営業利益段階における非鉄道事業割合の増加が挙げられており、鉄道事業を安定した基盤として持ちつつ、「観光事業」「開発事業（まちづくり）」を成長領域と位置づけ、重点的に投資を行い、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っている。このような多角化経営により、毎年安定した営業キャッシュフローを創出し、信用格付においても 2025 年 7 月に、日本格付研究所の発行格付が A+ に引き上げられるなど、結果に繋がっている。

以上より、この会社が目指す姿を理解できるといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

統合報告書を通じて、東武グループの競争優位性は十分に理解できる。

現在、東武グループは、運輸事業、レジャー事業、不動産事業、流通事業を主に有しており、運輸事業という基盤となる事業を持ちつつも、「観光事業」「開発事業（まちづくり）」といった、将来性のある事業も合わせて持っている。このような事業の幅広さのみならず、東京屈指のターミナル駅である池袋や浅草、東京スカイツリー、日光・鬼怒川等といった日本を代表する観光地を沿線に有し、潤沢な経営資産を持っているといえる。中でも「東京スカイツリータウンエリアと池袋駅西口再開発エリアを中心に、鉄道、レジャー、不動産、流通などの幅広い領域が連動する、次世代につながるまちづくりを行うことで、沿線価値の一層の向上を図っていく」計画に力を入れ、豊かな経営資産の有効活用に努めている。

これらの点から、この会社の競争優位性が理解できる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

持続性があると判断できる。先述した、豊富な経営資産は、インバウンド需要などの現在の傾向と合致しており、持続性のある資源だといえる。さらに東武グループは現在、2030年代のありたい姿を言語化・数値化した「長期経営ビジョン」のもと、ビジョン実現プロセスの一環として「東武グループ中期経営計画 2024～2027」を推進している。このように中期・長期の計画を体系的に策定していることから高い計画性と戦略性がわかる。さらに、長期経営ビジョンにおける営業利益・ROEの目標を訂正しており、このように目標値を適宜修正している点は計画が表面的なもので終わらず、現実に応じた柔軟な姿勢や、計画の高い実効性を感じさせる。

よって、持続性があると理解できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私は、この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できるかは正直、疑問に思う。東武鉄道は、「採用」、「育成」、「能力発揮・定着」の三点を人材戦略の要と置いており、その中の「育成」達成に向け、OJT教育の充実や off-JT や社外スクール研修、各種手挙げ式研修の拡充等を推進している。手挙げ式研修の参加率は 50%を超え、対話スキルの研修は課長補佐・現業長級対象者の全員が参加しているなど、その充実度合いや会社の積極性が伺え、成長意欲を尊重し、後押ししてくれる環境が整っているといえる。さらには階層別研修が充実しており、キャリアステージに応じて実用なスキルを体系的に習得できる点も魅力的である。

しかし、一方でこの人材戦略ページは、全体的に経営者層からの試みを実施率という数字のみで効果を測っており、実際に成果が出ているのかが懸念点である。掲載されているインタビューについても、管理者層の立場からのメッセージに限定されており、現場レベルの視点や実務的な声が十分に反映されていないのが少々惜しいと思った。

以上より、私はこの会社での勤務経験は、人的資本の価値向上につながるとは言い切れないと考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

報告書の初めに、「統合報告書 2025」のポイントと題し、当年の報告書における重要項目を列挙することで、自社がアピールしたい点に投資家の注意を惹きつけている点が良かった。また、全体的に視認性の良い色を使っていたり、強調すべきところは太字にしてメリハ

リのある表記を採用していたりしたため、非常に見やすかった。

改善余地があるところとしては、事業概要のページにある事業ごとの業績推移のグラフの掲載年度である。このグラフは、2020 年から 5 年間の営業利益・営業利益率を示しているが、2020 年はコロナの影響を受けて全体の営業利益が唯一マイナスとなった年である点が問題である。この影響で、グラフから多くの事業で数値が改善していることはわかるが、この動きから、コロナでの落ち込みから回復しコロナ以前の水準に達することはできているのか、またはコロナ以前の水準を大きく上回るような成長をみせているのかが読み取れないのが残念だった。