

特集…環境変化に適応し進化(深化)する鉄道と
沿線サービス

「豊かで魅力的なまちづくり」を追求する京王電鉄の取り組み

オープンイノベーションで 新たな鉄道需要の創出や 沿線まちづくりを目指す

京王電鉄は、新宿を起点とする「京王線」と、渋谷を起点とする「井の頭線」から成る都市鉄道であり、総延長84・7km、1日の輸送人員は約137万人を超える。都心と東京西部をつなぐ通勤路線であり、沿線には郊外住宅地のほか、下北沢などの個性豊かなまちや、世界遺産であり世界一の登山客数を誇る「高尾山」への観光輸送も担っている。

しかし、コロナ禍で人々の行動や価値観、社会構造は大きく変化し、少子高齢化や人口減少など従来の課題に加え、日本の鉄道会社の各事業には転換期が訪れている。そうした中で京王電鉄は2022～2024年度の中期3カ年経営計画を発表した。オープンイノベーションなどこれまでとは異なる手法で展開される鉄道需要の創出や、一層強化される安全対策、さらには拠点開発・まちづくりについて、2022年6月に就任した都村智史新社長に伺った。

京王電鉄株式会社代表取締役社長

都村智史

Satoshi TSUMURA

聞き手・文 茶木環 (作家/エッセイスト)

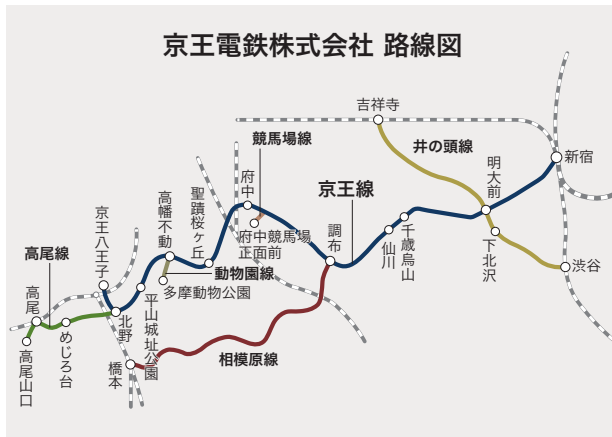
Tanaki CHAKI

報道キャスター、出版社勤務を経て、執筆活動に入る。東京都事業評価委員、日本鉄道賞選考委員、「土木施工」編集委員などの社会貢献活動や各種取材を通して、国土やインフラを考え、さまざまな視点から執筆活動を続ける。2020年より(一社)計画・交通研究会理事、広報委員長。

撮影◎織本知之/写真提供◎京王電鉄株式会社

特集：環境変化に適応し進化（深化）する鉄道と沿線サービス

【「豊かで魅力的なまちづくり」を追求する京王電鉄の取り組み】



昨年見送った中期経営計画を策定

——新型コロナウイルスの感染拡大による移動自粛・人流抑制で鉄道業界は大きな影響を受けました。京王電鉄の状況をお話しいただけますか。

都村 当社も感染防止対策を徹底しながら何とか社会インフラを維持するために、経費削減の徹底をはじめ、業績回復のための諸施策を実施したものの、2020年度は営業損失208億円、当期純損失275億円と、創立以来、初めての赤字を計上しました。当時は経営計画の編成を担当していましたが、経営環境が激変して見直しを立てることが難しく、中期経営計画は見送らせていただきました。

2021年度の鉄道の輸送人員はコ

ロナ前の2018年度と比較してマイナス26・1%と回復ペースは鈍い状況で、コロナが収束しても以前のような数値に戻ることはないと考え、今回の中期経営計画もマイナス15%ぐらいの着地を前提としています。

——長期的には予測していた鉄道需要の減少や課題に突然、直面することになり、その影響は非常に大きかったと思います。どのように事業の将来性を考え、2022〜2024年度の中期3カ年経営計画を立てていかれたのでしょうか。

都村 長期的には人口減少・少子高齢化という課題を抱えながらも、コロナ前の5年ぐらいは日本全体で訪日外国人の観光振興策が進み、需要が創造され、当社も鉄道や百貨店がインバウンドの恩恵を受けながら、ホテル事業などレジャー部門を拡大していました。けれども、パンデミックで状況が激変し、インバウンド需要は蒸発、沿線のお客さまの生活スタイルもガラリと変わりました。こうした状況を目の当たりにする中、そもそも鉄道会社の役割は何か、ということを改めて考えるようになりました。

明治時代に鉄道事業が始まった当時は、鉄道会社が率先して世の中に提案して、新しいライフスタイルをけん引する存在だった。時代の詳細は異なりますが、生活様式が短期間で大きく変わるとい意味では現在をまさに当時と同じ状況であり、当社は鉄道会社の

役割をもう一度、原点に立ち返って考えるべきではないかと議論を重ね、新しいライフスタイルをけん引する存在として、まちづくりに注力し、生活圏内での回遊性向上・移動需要の創出を図ることを中期的な方針として掲げ、スタートすることとしました。

今回の中期3カ年経営計画では、新宿西南口地区開発計画や京王線（笹塚駅〜仙川駅間）連続立体交差事業などの大規模投資の本格化を控え、盤石な財務基盤を築きたいと考え、「鉄道事業の安全性・サービス向上」「まちづくりと大規模拠点開発」「不動産事業の強化」「ホテルの早期黒字化」「強固な経営基盤の整備」の五つを柱としています。

**エリアの特色を踏まえ
たまちづくり**

——沿線の郊外のまちづくりはどのようななかたちで進めているのですか。

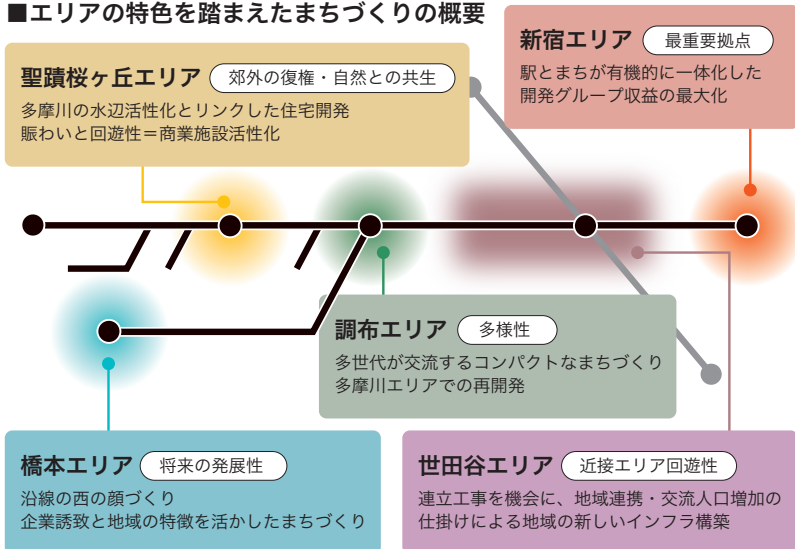
都村 当社沿線の象徴の一つとして、多摩ニュータウンが挙げられます。初期入居から40年超が経過し、課題

はさまざまあるかと思いますが、街並みには緑が多く自然に恵まれ、歩車分離もなされており、子育て世代にとっても魅力ある地です。当社では、2012年に「沿線価値創造部」がつけられ、私自身は最初の部長を務めました。が、いわゆるリノベーションの発想で、今あるリソースを活用してどうやってまちを再生するか、自治体などさまざまな方々と地域ぐるみで取り組



2018年春より運行している新型車両5000系

■エリアの特色を踏まえたまちづくりの概要



んでいます。まちづくりはハードの再開発だけではなく、ソフトの施策を地元の方々といかに共創できるかが重要であり、その意味でも当社が地域のプレーヤーのハブになれたらという思いで取り組んでいます。

——京王沿線の各エリアは、それぞれ特色豊かなプロフィールがあると思いますが、それらをどのようにネットワークキングしながら沿線の価値をさらに上げていけるのでしょうか。

都村 おっしゃる通りで、当社は比較的短い路線なのですが、エリアによって、お住まいの方々のプロフィールが

微妙に異なります。そうしたエリアごとの特徴を踏まえ、地域の方々や自治体等ともコミュニケーションを取りながら、エリアごとのビジョンをつくり、共有できたらと思っています。そのきっかけとなる再開発案件が、大きなところでは新宿や橋本エリアとなりませんが、その他、連続立体交差事業の杉並・世田谷エリア、またまとった土地を有する調布エリア……、こうしてエリアごとのプロフィールをしっかりと捉えるという視点、そして駅を核とした拠点開発をしていくことで、鉄道を活用したエリア内外の移動を活性化させていきたいと考えています。

最重要拠点である新宿の開発

——京王電鉄のターミナルである新宿の再開発について、2022年4月に「新宿駅西南口地区開発計画」を発表され、非常に注目が集まっています。現時点での構想をお伺いできますか。

都村 「新宿駅西南口地区開発計画」はJR東日本と当社の共同事業となりますが、2018年に東京都・新宿区から出された「新宿の拠点再整備方針」が上位概念となっており、「駅とまち、まちとまちの回遊性向上」や「国際競争力の強化」といった方向性

に基づくものとなっています。2040年代まで続く長期間の開発計画で、都市計画決定もこれからという段階です。

加えて環境対策も重要ですし、新宿はビジネスインベシジョンの要素はこれまで色濃くはありませんでしたが、これからはどれだけ研究力・発想力のある企業が何かを生み出していくかという要素が入ってくると思います。いずれにしても、長期スパンでの開発になってまいりますので、今からコンテンツ・手法をがっちり固めるといふことではなく、関係する方々とも議論を重ね、粘り強く取り組んでいきたいと考えています。

オープンイノベーションで課題に挑む

——中期経営計画では「オープンイノベーション」が新規領域として掲げられています。鉄道会社として原点に立ち返りながら新しい展開をしていく中で、オープンイノベーションをどのように活用されていくのでしょうか。

都村 変容した生活様式に適合していくために、私たち自らが能動的に移動需要を創出していかねばならないと考えています。人々の暮らし方や働き方は非常に多様化し、これまでのようにマスのニーズが大きな流れをつくっていくのではなく、個々が多様な流れを形づくって、結果として大きなうねりとなって変化する時代になりま

すから、一つのシナリオだけで物事を進めることは、おそらく判断を誤ることになるでしょうし、さまざまな価値観を持つ人たちが、さまざまなアイデアを持ち寄ってくるプラットフォームとして、当社が機能するべきと思っています。

知見のあるスタートアップの意見も借りながら、あるいはお金を出しながら一緒にやっていく仲間を増やす、そういう取り組みをもっと積極化したいと思っています。

——今年度創設された「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」はその一環となりますね。

都村 オープンイノベーションはすでに他の鉄道事業者でも取り組まれており、私たちは決して早い方ではありません。そこで、本業を素材にした方が大きな効果が出るのではないかと考え、今年度は鉄道事業の創出・変革を目指します。

アイデアや知見、ニーズを持っている企業と積極的に関わりながら、弊社の資産を土台にして、いろいろなシナリオを出し合っていくことに投資をしていきたいと考えています。

通勤定期の利用者は、今年度の第1四半期によりやくコロナ後初めて対前年微増の状態です。つまり、郊外から都心に通勤する生活スタイルは変わり、行動範囲や生活圏は縮小しています。

これまでは長距離を大量輸送するこ

特集：環境変化に適応し進化(深化)する鉄道と沿線サービス

【「豊かで魅力的なまちづくり」を追求する京王電鉄の取り組み】

とを考えていましたが、これからは近接した生活エリア内でどう回遊してもらうか、人を動かすきっかけになるコンテンツやそれを駅でどう展開するかを考えていかねばならない。不動産業的な発想で駅の有価財を考えるより、「そのコンテンツがどれだけ地域内の回遊性に貢献するか」という評価指標を考えていくべきではないかと思っています。

今回、オープンイノベーションでは異なる価値観を持つ方々と課題に挑み、複数のプログラムを進めていきますが、そういった経験を積むことで、社内にクリエイティブな風土を加え、鉄道事業の変革を起せたらと考えています。

——新しい企業と連携すること、またスタートアップをサポートすることで、沿線地域に新たな人材や知恵や技術を集めていくことも重要かと思えます。

都村 おっしゃる通りですね。いまスタートアップ市場もかなり成熟化してきて、単なるベンチャーキャピタルのような取り組みではなく、テーマ性を持つスタートアップの方とネットワークをつくること、「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」で言えば、新しい鉄道事業をつくる場所に魅力を感じていただける方、われわれだけでは及ばない世界でいろんな知恵を持っている人と組んでいきたいと考えています。沿線の方々の鉄道会社に対する期待感や信頼はとても大きいこ

とは私自身も肌で実感していますので、アイデアやテクノロジーを生かせる企業の方々に沿線やリソースを活用していただく。幾つものシナリオをスピード感を持って進めていくには、オープンイノベーションの仕組みが一番いいと思いますね。

——橋本エリアがある相模原市のオープンイノベーションもサポートされていますがどのような役割ですか。

都村 相模原はものづくりの新興企業が多く、エリアのコンセプトはものづくりのまちとしてテクノロジーを生かしたものとなります。産官学でのさまざまな議論の機会を当社が働きかけています。これまでの再開発と異なり、地域の方々と巻き込み、ソフトの仕掛けをどんどん打っていきながら、機運を盛り上げて下地をつくることを、開発計画と並行して進めていきます。

安全・安心への取り組みを強化

——昨年、電車内で発生した傷害事件は公共交通全体に通じる課題を認識することになりましたが、再発防止に向けてどのような対応を取られましたか。

都村 2021年10月31日に発生した当社電車内での傷害事件を受け、鉄道テロ・災害対策担当を設置し、車内・駅構内等巡回警備の強化など再発防止に向けた取り組みを進めています。リアルタイム伝送機能を持つ防犯カメラの全車両・全駅設置など、ハード面へ

の投資を加速させていきます。

本事件では、現場の対応力の重要性も改めて実感しました。事件発生から国領駅に緊急停車し、お客さまが全員避難するまで、非常に切迫した状況の中で、短時間で乗務員と運輸指令所と駅員が対応しました。私も本場に頭が下がる思いとともに現場力の重要性を痛感しました。

鉄道現業にはマニュアルがあり、運輸指令所と連携しながら行動するのが大原則なわけですが、今後も経験したことのない異常事態や複合的なトラブルが発生するかもしれません。突発的な出来事に直面した時に、現場で自ら判断・行動できるように、個々の対応力を上げていかなければいけないと思っています。訓練や日々の社員教育を積み重ね、危機対応へのスキルアップを図り、また現場の判断をバックアップすることを会社の姿勢として現場にしっかりとつないでいくことが最も重要だと考えています。

——今後の展望をお聞かせください。

都村 鉄道事業の基本である「安全・安心」は今後も追求し続けます。定時・安全運行のベースとなる良い意味での慎重さが良い文化を築いてきていることは間違いなく、それらがお客さまにとって一番価値のあることです。

ただ、先ほども申し上げた通り、鉄道需要の減少に対しては、われわれ事業者が能動的に需要を

創っていかねばならないわけですが、その背景には需要を創造するためのチャレンジやイノベーションな風土とマインドが必要です。失敗してもよいので、自分たちでしっかりとストーリーを組み立てて、さまざまなチャレンジをしていく、そういう集団になりたいと思います。

そして、これから控えている大規模投資に向けて企業としてどう体力をつけるかとなると、不動産業の強化が重要なポイントです。当社の場合、これまでは駅周辺の以前から所有する好立地の物件と長期保有前提の安定賃貸資産の取得が主でしたが、これからはそうもいかないで、不動産業のポートフォリオを増やしていかなければいけない。それには、専門的な知識や経験を持っている人材やスピード感も必要となります。企業としての文化や風土、仕事のやり方を変えていかなければ実行できませんので、さまざまな分野の方々と共に諸課題に向かってくればと思います。

