

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、
新たな価値観による
鉄道事業をつくる

京王グループ中期3カ年経営計画では、新規領域の取り組みの一つとして「オープンイノベーション」を掲げている。外部企業と連携しながら、新たな発想で取り組みを実践し、既存事業の強化や課題解決を行い、またベンチャーキャピタルファンドへの出資も行っていく方針である。そうした中で創設された「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」は、起業家や事業家とともに新規のサービスや事業を創出し、鉄道事業の革新を目指すものである。京王電鉄は基軸である鉄道事業のイノベーションをどのように行おうとしているのか、その取り組みを伝える。

取材・文 ● 茶木 環 (作家/エッセイスト)
撮影 ● 織本知之/写真提供 ● 京王電鉄株式会社



予測し難い未来への対応策

2022年7月、京王電鉄は今年度に創設した「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」を発表した。このプログラムは、京王電鉄が指定するテーマでイノベーションをもたらす起業家・事業家を募集し(7月13日(9月2日)、10月25日の審査会で採択された事業を協働でブラッシュアップして実証実験等のかたちで社会実装し、事業化する予定である(2023年3月に成果発表会を実施)。

コロナ禍以前の社会では、人が集積するところ、人流の多いところでビジネスが展開され、収益を上げるスタイルが主流だったが、パンデミックを経て人々の行動や生活様式は大きく変化した。また人口減少や少子高齢化は地方だけの問題ではなく、それほど遠くない将来に大都市にも訪れる。さらに、テクノロジーも急激に進化している。かつては「自分たちの現在」の延長線上で未来を予測するのみであったが、想定外の出来事が連続し、急速に変化する現代社会では、企業は多様な価値観を持ち、さまざまな角度から予測を行うことで対応していかなければならない。そうした中で、自社の業績や文化などと、異業種や異分野が持つ知識や技術・アイデアなどを組み合わせ、ビジネスモデルや製品、サービスの開発などを革新するオープンイノベーションの潮流がある。



経営統括本部 部長 長期戦略チーム

齋藤 充
Mitsuru SAITO

京王電鉄のオープンイノベーションについて、プログラムを推進する経営統括本部長期戦略チームの齋藤充部長は、「京王電鉄も開業以来、人口増加とそれに伴う人の流れに支えられて鉄道事業を成長させてきた。沿線開発においては陣取り合戦で、そこで自社グループでビジネスを拡張してきたが、社会的状況に即したビジネスに転換していくために自分たちの考えや経験則に固執してはいけない」と語る。

今回の「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」の推進に当たっては経営統括本部長期戦略チームのほか、鉄道部門とDXの担当部門から社員が参画して専門チームを発足させ、2022年1月に始動した。

コロナ禍を経て、鉄道会社として同社全体の大きな課題感は三つ。①事業ポートフォリオを拡充し、交通事業のように人流に依存する事業では、能動的に新たな人流を見出したり生み出す努力と工夫が必要であり、一方で人流に依存しない新しい事業領域を創出する必要がある。②新たな人流を生み出すには、これまでにない新たな発想

KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM

京王オープンイノベーションプログラム

「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」のキービジュアル

今年度のプログラムでは「誰もが知ってる鉄道を、まだ誰も見たことのない鉄道へ、鉄道事業変革への挑戦」というビジョンが掲げられた。京王電鉄の「本業」部門で他社との共創で取り組んでいくことについて、齋藤部長は「オープンイノベーションの取り組みは大手の鉄道事業者の中では当社は後発となるが、逆に後発ならではの何か新しい取り組みができないかと考えた結果、鉄道事業におけるオープンイノベーションを行うこととした。オープンイノベーションとしているのは、自社と共創相手の双方で革新が起きたら、という想いであり、公共交通の事業者として、自社だけではなく、世の中にも何らかの価値を提供していきたい」と強い意欲を示す。また、対社外だけではなく、社内にも変革の波及を図る。「所属部署や日常の仕事と接点がない領域で大きな変革が起こっても、個々の心に響きにくい。けれども、基軸である事業、しかも固いイ

や知識、技術などが必要となり、自社のみならずさまざまな人々を巻き込みながら共創することが重要となる。③多様な価値観を持つ人々が集い、多岐にわたる予測をすることで、加速する変化への対応力が向上する——プログラムはこれらの課題をイノベーションで解決することを目的としている。

鉄道事業で変革を起こす

メージを持たれがちな鉄道事業でイノベーションが起こることで全社員が変革を実感することになり、大きなインパクトになる」（齋藤部長）

外部と共創するサービスや事業

「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」では鉄道事業における

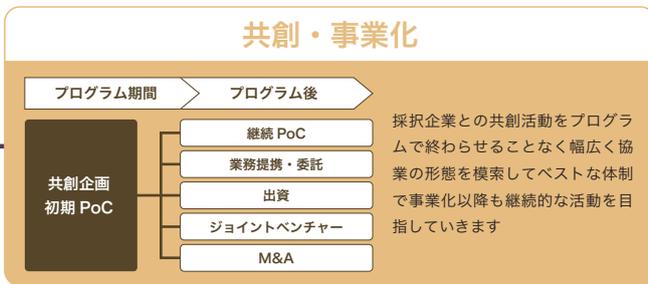
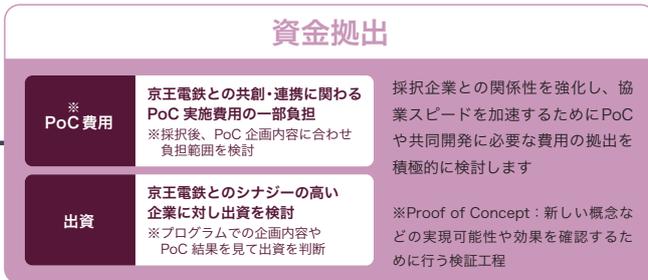
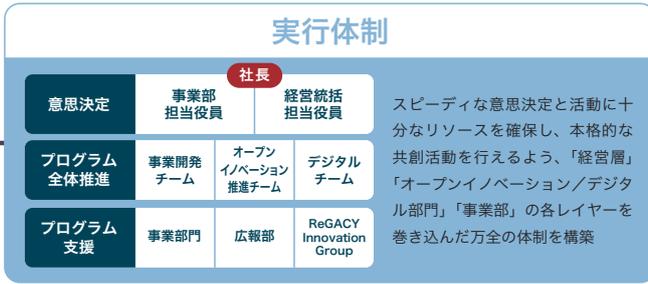
「5つの変革への挑戦」として、イノベーションの柱を打ち出している。その内容は——①DX等による省力化や業務効率化の推進によるコスト構造の見直し、②新しい行動様式に沿った移動需要の創出や収益源の多様化による安定した収益の確保、③鉄道事業と他事業の共創など外部連携の強化、④エネルギー消費量削減、再生可能エネルギー利用拡大による脱炭素・循環型社会への貢献、⑤ハード・ソフト両面での防犯・防災対策の強化による安心・安全のさらなる向上——である。

「事前の議論の中で鉄道部門の社員から提示された課題は、コスト構造の見直しや安定した収益の確保、事業の共創などがメインで、当社グループの経営戦略とリンクするものが多く、それらを基調として方針を立てた」と齋藤部長は説明する。

起業者や事業家からアイデアを募集するのは、主に次の6つの分野である。「鉄道・駅の利用者の体験向上」はデジタル技術を活用した顧客サービスの進化を目指すものであり、イベント

■運営体制の特徴 (京王電鉄の発表より)

プログラムで終わらず、事業化まで本気の共創「ミット」



■5つの変革への挑戦 (京王電鉄の発表より)



説明会の様子。画面最上段が都村社長

やポップアップストアなど駅構内の空きスペースの活用や、定期券や京王グループ共通ポイントなどに新たな付加価値を創出するビジネスを募集する。

「鉄道・駅の運営DX」はデジタル技術活用による運営の効率化や安全性向上を目指すもので、例としては作業申請業務の効率化、建物の点検ソリューションなど保守作業や監視業務の効率化、書類の電子化など管理業務の効率化、電気や水道料金のコストダウンに関連する技術などが挙げられる。

「社会課題対応」はCO₂排出量削減や可視化、再生エネルギーの活用による脱炭素を図るビジネスが求められる。

「鉄道・駅の新たな用途開発」では、駅やコワーキングスペースを活動拠点としたビジネス領域でのサービス、駅と自宅と目的地を結ぶ移動支援サービス、鉄道車両や駅自体をコンテンツ活用したサービスなど、新規の人流創出および脱・人流依存のサービスが期待されている。

「鉄道×地域モビリティ」はエリア内の回遊性を高め、目的地へのスムーズな移動を促進するもので、Maasなど鉄道と他の交通モードの接続を可能にするシステムや、シェアリングサービスやパーソナルモビリティなど新たな移動手段を提供するサービスを創出し、移動の選択肢を増やしていく。

「鉄道・駅×地域コンテンツ」は沿線にある観光地・住宅・店舗・オフィスなどのコンテンツと連携してレジャー

やカルチャー、コミュニティ関連の企画をつくり、移動ニーズを創出する。デジタル空間を活用し、鉄道の魅力を発信していくこともできるだろう。

6分野の中にはこれまでの鉄道事業と重なる部分もあるが、単に新しいものに置き換えるのではなく、DXなどではデータを活用して新たなシステムを構築するなど、共創によって従来とは全く別の枠組みや世界をつくりあげることを目指す。

「鉄道には各種のファンが多くいらっしやるので、デジタル空間などの活用で人の流れに依存しないサービスの可能性も見出し、これまでにない魅力を発信していきたい。潜在している魅力や宝がまだ多くあると思う。また、鉄道需要の創出については、これまでも沿線地域の方々と連携して取り組みを行ってきたが、スタートアップのアイデアで進化させていけると考えている。新しい手法で、新たなコミュニティが発生する可能性が高いと思うので、そうした部分も含めてチャレンジしたい」と齋藤部長は期待を寄せる。

まちづくりにおける地域との共創

オープンイノベーションプログラムには今回のような事業部門の課題を解決し共創相手にもイノベーションを創出するものと、もう一つの観点として、まちづくりへの応用がある。エリアの要素や課題感をしっかりと持って、「エ

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】

■ 6分野の募集テーマ（京王電鉄の発表より）



1 鉄道・駅利用者の体験向上

デジタル技術を活用した顧客サービスの進化
(既存人流でのキャッシュポイント)



2 鉄道・駅の運営DX

デジタル技術を活用した運営の効率化・安全性向上



3 社会課題対応

既存サービスの環境変化への対応



4 鉄道・駅の新たな用途開発

鉄道・駅の新たな価値創出
(新規人流創出/脱・人流依存)



5 鉄道×地域モビリティ

エリアの回遊性を高め目的地への行きやすさを向上



6 鉄道・駅×地域コンテンツ

沿線に存在する観光地・住宅・店舗・オフィスなどのコンテンツと連携させることで移動ニーズ自体を創出

にも展開していく意気込みだ。
また、プログラムに先行して取り組んだスタートアップ企業との連携では、一合缶を通じて日本酒の新たな魅力を発信する「Agnavi」と協業して、京王線の車両をモチーフにした一合缶に八王子の農家が育てた米を使用した清酒「高尾の天狗」を詰めた「京王×日本酒 ICHI-GO-CAN®」を京王ストア全27店舗で販売している。そのほか、Sonligoと協業し、同社が提供する、サブスクリプション型イベント予

リアごとに戦略を持つオープンインフォメーションプログラムにも今後の展開として考えていきたい」と齋藤部長は語る。都心部と郊外をつなぐ京王電鉄の沿線エリアの特徴は多岐にわたり、個性豊かなまちが多い。中でも住民以外にも若い世代の人々が多く集まる下北沢は活気のある街だが、2022年3月に新施設「ミカン下北」が開業し、さらなるにぎわいをみせている。「地域の方々を巻き込んで、新しい価値をつくることを目指す施設である。現在は地域の方々や当社の社員が集まって、どんなことをやっていきたいか、『妄想会議』と呼ぶ自由な話し合いを定期的に開催しており、われわれが取り組もうとしているオープンイノベーションプログラムにつながる場所がある」と齋藤部長は語る。こうした取り組みと連携して、地域との共創でオープンイノベーションを図るとい取り組みのプロトタイプをつくり、他のエリア

にも展開していく意気込みだ。
また、プログラムに先行して取り組んだスタートアップ企業との連携では、一合缶を通じて日本酒の新たな魅力を発信する「Agnavi」と協業して、京王線の車両をモチーフにした一合缶に八王子の農家が育てた米を使用した清酒「高尾の天狗」を詰めた「京王×日本酒 ICHI-GO-CAN®」を京王ストア全27店舗で販売している。そのほか、Sonligoと協業し、同社が提供する、サブスクリプション型イベント予

約サービス「Sonligo」に京王沿線の「京王れーるランド」「京王百草園」などの施設が参画し、沿線の移動需要創出とエリア活性化を促進している。
「スタートアップ企業をはじめ、外部企業の方々と連携は、先方にとっては京王電鉄が長年積み重ねてきた事業の実績や鉄道への信頼感、コネクシオンやネットワークを活用することができる。一方、当社にとっては外部の発想や技術に触れ、刺激や影響を受ける上に、自社グループの強みを改めて認識することになる」という相互の影響や効果を齋藤部長は説明する。

「当社は公共交通の事業者として大きな使命感を持って業務を推進してきた。安全・安心はこれまで通り重視しながらも、他企業や地域との共創によって既存の概念から脱却したビジネスを創出して、多方面と深くつながっていく。オープンイノベーションによって、社員が心を熱くして自らの仕事に取り組み、次の時代へ向けて企業として発展していきたい」
新たな価値観を持って利用者目線や他者の視点を捉えて変革した鉄道は、誰にでもより優しく、使いやすく、人々の新たな生活様式を支えていくものとなるだろう。

「当社は公共交通の事業者として大きな使命感を持って業務を推進してきた。安全・安心はこれまで通り重視しながらも、他企業や地域との共創によって既存の概念から脱却したビジネスを創出して、多方面と深くつながっていく。オープンイノベーションによって、社員が心を熱くして自らの仕事に取り組み、次の時代へ向けて企業として発展していきたい」
新たな価値観を持って利用者目線や他者の視点を捉えて変革した鉄道は、誰にでもより優しく、使いやすく、人々の新たな生活様式を支えていくものとなるだろう。