

特集・深める沿線、拡げるフィールド

「長期ビジョンで次世代のまちづくりを推進する阪急電鉄の取り組み」

地域とともに、 変化する事業環境を 乗り越える

大阪梅田駅を中心に関西圏で都市部と郊外を結ぶ交通ネットワークとして重要な役割を果たしてきた阪急電鉄。鉄道事業だけでなく不動産、エンタテインメントなどを多角的に事業展開し、地域経済に多大な貢献をしてきた。しかし、新型コロナウイルスのパンデミックはそれまで前提としてきた事業環境を激変させた。こうした状況のなかで、同社を傘下を持つ阪急阪神ホールディングスは、社会環境に適応しながら持続的な企業価値向上を目指す、新しい「長期ビジョンー2040年に向けてー」を2022年5月に発表した。大阪を中心とする関西圏は、大阪・関西万博（2025年開催）や、その後のIR（統合型リゾート）開業を控えるなど、大きな変革期に突入する。阪急電鉄は激動の時代に何を指すのか。同社と大阪梅田を中心とする関西圏の未来像を嶋田泰夫代表取締役社長に聞いた。

阪急電鉄株式会社代表取締役社長

嶋田泰夫

Yasuo SHIMADA

聞き手・文●清水友樹／撮影●織本知之／写真提供●阪急電鉄株式会社

■未来を見据えた新・長期ビジョン

——2017年に策定された阪急阪神ホールディングスの「長期ビジョン2025」を、2022年5月に「長期ビジョン—2040年に向けて—」へとアップデートされました。その経緯について教えてください。

嶋田 「長期ビジョン2025」の策定以降、グループを挙げて実現に向けた取り組みを進めてきました。新型コロナウイルスの発生前までは、計画は概ね想定どおりに進捗していたのですが、感染拡大後は、多くの事業でその影響を大きく受け、未達という結果にならざるを得ませんでした。

新型コロナウイルスは、社会生活やマーケット全般の環境変化だけでなく、人々のQOL（生活の質）や、SDGs（持続可能な開発目標）、カーボンニュートラルに対する意識に大きな変化をもたらしました。一方で、コーポレート・ガバナンスに関する基準もより厳しくなるという流れも出てきています。

今回の計画は、こうした外部環境の変化を踏まえながら、今後推進していく「なにわ筋連絡線」や「新大阪連絡線」といった新線計画に加えて、大阪新阪急ホテル・阪急ターミナルビルの新建と阪急三番街の全面改修、当社の大阪梅田駅の機能強化を一体行う「芝田1丁目計画」など、大規模プロジェクトの利益貢献が期待できる2035〜2040年頃を見据えています。

す。長期的に当社グループが目指す姿を睨みながら、その実現に向けた戦略や財務方針等を定めて昨年5月にアップデートしたのが、「長期ビジョン—2040年に向けて—」です。

——新しい長期ビジョンを出して1年2カ月ほど経ちましたが、そのあとにも社会は大きく変化しています。

嶋田 最近のニュースで、2022年の出生数が「77万人」（速報値）という衝撃的な数字が発表されたように、少子高齢化が想像以上に進んでいる一方で、新型コロナウイルスの終息が見えてきてインバウンドが急回復するなど、刻々と環境が変化しているのが現実です。変化が加速度的に速くなっているのです、先を見通すのはつくづく難しいと実感しています。私は社員に「これから『想定外』という言葉は通じない」とよく言っています。現実はいつとも想定を上回って変化する、という前提で将来を見ることがあると考えています。もちろん、環境変化にはスピード感をもって柔軟に対応していきますが、長期ビジョンの基本的な骨格は変えません。

長期ビジョンは長い時間軸を見据えたもので、2030年度を目処にした財務、非財務の具体的なベンチマークを掲げながら、私たちの理想の姿に近づけたいと思っています。

■コロナ後の取り組みと四つのビジョン

——コロナ禍以降の大きな変化が起こ

るなかで阪急電鉄を取り巻く事業環境にも変化があったと思います。どのような対応をされてきたのでしょうか。

嶋田 2023年6月には、阪急電鉄の乗降人員は2018年度比で90%を超える水準まで戻ってきました。実は、新型コロナウイルスの5類移行後は、もつと戻るだろうと期待していたのですが、思っていたよりも回復のピッチは緩やかです。具体的には「定期」に比べて「定期外」が予想よりも戻っていない印象です。

終電ギリギリまでお酒を飲み、走って終電に飛び乗る——そんな光景が減ったように、ライフスタイルは明らかに変わりました。やはり、以前と同じには戻らないと考えています。

こうした変化に対応するかたちで終電の時間を繰り上げ、年末年始の終夜運転も取りやめました。また、朝のラッシュ時に神戸三宮駅などで行っていた特急の2両増結（8両編成→10両編成）を実施しないなど、需要に合わせてサービスを見直しました。

——一連の取り組みに対する利用者の反応はいかがですか。

嶋田 こうした施策は比較的好意的に受け入れていただいているのではないかと思います。また、少子高齢化の長期トレンドの観点からも、正しい判断だったと思っています。

ただ一方で、お客様から「電車がすごく混んでいる」というお声をいただいたのも事実です。2両増結をしなく

なったことが原因だったのではと少し心配しましたが、調べてみると、トータルでは実際の混雑率は下がっていました。やはりコロナ禍で座って通勤出来ていた方にとっては、当時と比較すると「混んでいる」と感じやすくなっているのかもしれない。こうした変化のなかで「座れる通勤電車に対するニーズがある」と、再認識できたのは一つの発見でした。2024年に京都市線で有料座席指定サービスを導入する予定ですが、プライベート感や快適性を高め「阪急らしい」と言っていただけのような、質の高いサービスを提供すべく準備を進めています。

コロナ禍でかなり厳しい思いもしましたが、「サービスの質を向上するヒントをいただきたい機会になった」と、今では前向きにとらえています。とはいえ、2023年度末までに2018年度比の95%程度まで戻せればと考えていますので、需要を自ら創り出すという、創業者・小林一三翁の考え方に立ち戻って、さまざまな施策を実施していきたいと思っています。

——長期ビジョンでは四つの戦略を掲げられていますが、阪急電鉄として、どう達成していけるのでしょうか。

嶋田 まず、「持続可能で、教育・文化の充実した豊かなまちづくりを行う」というブレない軸があります。その上に立って、四つの戦略のうち、阪急電鉄として重視するのは「戦略①関西で圧倒的NO.1の沿線の実現」。



宝塚大劇場と阪急電車。

「戦略②コンテンツの魅力の最大化」です。

戦略①については、「ハード」「ソフト」の両面で考えています。

ハード面では、より便利でストレスなく移動ができるようにしていくことと、後ほど詳しくお話する「梅田ビジョン」をはじめとするまちづくりの推進が重要だと考えています。

まず、梅田と十三を経由してシームレスに関西国際空港、新大阪を結ぶ「なにわ筋連絡線」「新大阪連絡線」の実現は大きな目玉です。この計画が実現すれば、阪急沿線から関西国際空港や新大阪へのアクセスが大きく改善するだけでなく、淀川を挟んだ梅田、新大阪、十三が、それぞれの機能を補完し合いながら、一体となって競争力のあるエリアに成長させることができます。

すので、関西経済の成長に大きな役割を果たせると考えています。

そして沿線のまちづくりにも力を入れていきます。これまでも2013年12月に開業した京都線・西山天王山駅や、京都線・洛西口駅・桂駅間の総延長約1kmの高架下エリアを有効活用したT a u t 阪急洛西口の取り組みなどで、沿線のまちのバリエーションアップに一定の成果を上げてきました。「駅」が地域の発展に大きく貢献できる好事例だと思っています。

現在も尼崎市と西宮市の市境を流れる武庫川に架かる橋上に「武庫川新駅」を設置する計画を進めており、両市と話し合いを進めています。地域に元気を吹き込める計画であり、今後10年以内に開業することを目指し、地域の活性化に貢献したいと考えています。

こうした取り組みを同時並行的に進め、定住人口、交流人口の増加を目指します。

——ソフト面ではどんな取り組みを行っているのでしょうか。

嶋田 ソフト面では、現在、私たちを含む関西圏の鉄道7社を運営主体とする「関西M a a S」の取り組みを進めています。大阪・関西万博を契機にサービスを普及させ、ストレスなく関西圏を移動できるという未来図を描いています。

また、「成長市場の活力を取り込む」という視点で、インバウンドへの対応も大きなテーマですから、関係各方面

と協力して、M a a Sを通じて外国人の方々に情報を立体的に提供して、関西をもっと周遊していただくように促すスキームも考えたいと思っています。

——「戦略②コンテンツの魅力の最大化」についてはどうでしょうか。

嶋田 宝塚歌劇は阪急電鉄の最重要コンテンツであり強みですが、さらに応援していただけるような取り組みを進めています。

2015年度から宝塚歌劇のコンテンツを映画館で配信するライブビューイングの取り組みを始めましたが、さらに2020年度からはネットを使ったライブ配信をスタートさせ、2022年度には、あわせて58万人以上にご利用いただきました。劇場や映画館では席数に限りがあるので、裾野を広げる意味ではいい試みだと思っています。また、昨年度は、ある公演を200以上の国・地域へと試験的に配信しましたが、そんなに悪くない結果だったと感じています。

加えて、以前は宝塚歌劇に関するさまざまなサービスを利用するのに別々のアカウントが必要でしたが、2021年に「宝塚歌劇共通ID」を設けたことで公演チケットや関連商品の購入、最新ニュースや限定コンテンツの閲覧、劇場近辺の無料W i f i の利用などが一つのアカウントで利用できるようになりました。サービスレベルは向上したと自負していますが、さらにブラッシュアップしていきます。

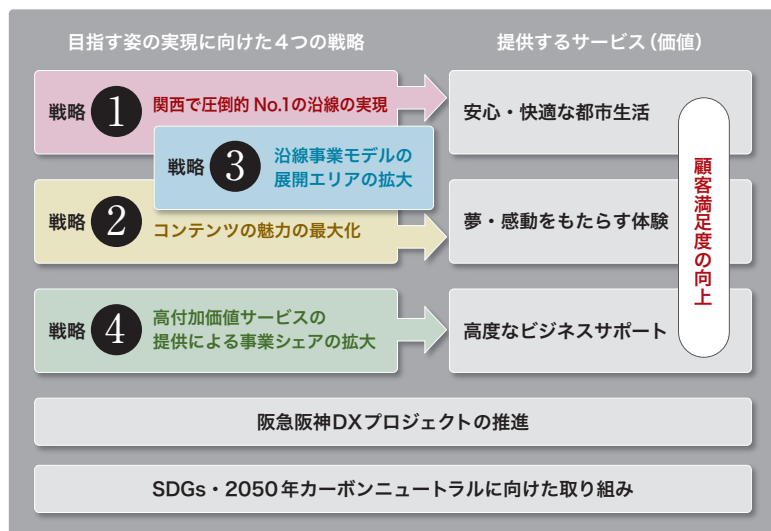
■大きく変貌する梅田の未来像

——梅田エリアが「国際交流拠点」になることを目指した「梅田ビジョン」策定の背景についてもお聞かせください。

嶋田 関西では、2025年の大阪・関西万博や、I R（統合型リゾート）の開業などの追い風もあり、大阪に対する期待が高まっています。梅田はコンパクトに都市機能が集積しており、その中で中心的な役割を果たすことができと思っています。今後、当社の新線計画に加えて、神戸空港の国際化、リニア中央新幹線などのインフラ整備が実現すれば、交通の要衝としての梅田の重要度はさらに増し、空と陸の玄関口として、ビジネスパーソンやインバウンド、国内の主要都市や近郊から集まる人々のパワーを取り込むことができます。

梅田エリアは、西日本最大の交通の結節点であり、また当社グループにおける最大の事業拠点です。私たちは梅田を「国際交流拠点」として、世界的に見ても競争力のあるまちにしたいという強い思いを持っており、その思いを対外的に発表したのが「梅田ビジョン」です。このビジョンをきっかけに、産官学の多くの皆さんに「梅田をもっと魅力的にしたい」と共感していただければ、当社1社ではできないような大きな変化を起こせると考えています。人口減少が進み、マーケットのパイが縮小するなかでは、高度経済成長期

■長期ビジョンの全体像



持続的な企業価値の向上

持続可能な社会の実現へ

のようにライバル同士でパイを奪い合えば共倒れになるでしょう。これから、同じ地域で事業を営み、地域を活性化させるという目的を持つ仲間と協力し合うことで、より大きな変化を起こせますし、新たな需要の創出もできると思います。その点で、梅田にはその伸びしろがまだまだあります。

——「梅田ビジョン」が実現すると、

どんなまちになるのでしょうか。

嶋田 阪急大阪梅田駅周辺のバリエーションを進める「芝田1丁目計画」は、梅田ビジョンを形にして行く上での最重要プロジェクトです。今後幅広い視点から梅田の新しい姿をお示し、梅田をより「訪れたいまち」「住みたいまち」にするきっかけにしたいと思っています。

そこで実現したいことの1つは、梅田に欠けている「まちの顔」をつくることです。渋谷のスクランブル交差点やニューヨークのタイムズスクエア前のような世界的に認知されたスポットや記憶に残るような場所を形にできればと思います。

また、梅田は地下道が発達しているがゆえに、地上を歩きやすいまちになっていません。この計画をきっかけに、「地上を歩きたくなるまち」にしたいと考えています。

そして、これまで別々のまちとして捉えがちだった梅田、十三、新大阪の3エリアとその周縁部を一つの経済圏として「面的に捉え直すことで、それぞれのまちのポテンシャルを引き出せればと思っています。

——十三駅近くで阪急阪

神不動産が建設中の複合施設「ジオタワー大阪十三」の建設現場を見ましたが、超高層マンションが出現すれば、まちの雰囲気が一変しそうです。

嶋田 十三駅周辺は昔から下町の歓楽街のイメージが強く、ファミリー層が住みやすいエリアとはいえませんでした。現在建設中のジオタワー大阪十三は、地上39階建の超高層マンションに加え、図書館や保育・学童施設などを含む複合開発で、梅田に近い交通至便なエリアにファミリー層が安心して暮らせる象徴として、まちの雰囲気を変えるきっかけになると思います。

十三駅は今も阪急電鉄の3線(神戸線、宝塚線、京都線)の分岐点です。将来は「なにわ筋連絡線」と「新大阪連絡線」とも結節します。交通便利性がさらに上がり、街としての機能性に富み、ファミリー層が住めるまちという魅力的でおもしろいエリアになると思います。

また、京都線で進めている「淡路駅付近連続立体交差事業」(淡路駅を中心として京都市線・駅付近・駅付近と千里線・駅付近・駅付近の総延長距離7・1kmにわたる連続立体交差事業)が完成すれば、十三・新大阪にも比較的近い淡路駅



周辺にも広大な高架下の空間が生まれますので、これを有効活用することでまちを大きく変えられます。

梅田を中心に十三、新大阪やその周縁部に意図を持ったさまざまな開発を組み合わせて、新しい活力を生みだしていきたいと思っています。

——梅田を中心とするエリアの大きな可能性を理解することができました。

嶋田 これからも、さまざまなステークホルダーとの協力関係を深化させながら、人が集まり、交流が生まれるまちづくりを形にすることによって、地域の活性化に貢献していきます。そうした取り組みは私たちにも大きなメリットをもたらしてくれます。まちづくりを行う事業者として「私たちがどう変わるか」を探索しながら、さまざまな社会課題を解決する提案をしていくべく、使命感と責任感を持って取り組んでいきたいと思っています。