

相互価値共創のスパイラルアップによる新しい価値の創出
「京急グループが進める「沿線価値共創戦略」

「移動」と 「まち創造」

相互価値共創の
スパイラルアップで
持続的に発展する沿線を実現

2024年5月、京急グループは、2040年度に目指す将来像としての「長期ビジョン」とビジョンの実現に向けた方向性を定めた「長期経営方針」、さらに2024年度から3力年を取り組む内容を定めた「中期経営計画」で構成される「第20次総合経営計画」を公表した。京急電鉄では、この新しい長期ビジョンの実現に向け策定した「沿線価値共創戦略」において、「移動」と「まち創造」という二つのプラットフォームが織りなす相互価値共創のスパイラルアップにより、持続的に発展する沿線の実現を目指すという。

京急電鉄の川俣幸宏取締役社長に、コロナ禍が明けたあとと激変した事業環境のなかで、「沿線価値共創戦略」によって目指す方向性について聞いた。

京浜急行電鉄株式会社 取締役社長

川俣幸宏

Yukihiro KAWAMATA

本社ビル1Fにある京急ミュージアムに展示されている「デハ 236 号」の前に立つ川俣社長

聞き手・文◎清水友樹／撮影◎織本知之／写真提供◎京浜急行電鉄株式会社

長期ビジョンの中核をなす戦略

——2024年5月に、「京急グループ第20次総合経営計画」相互価値共創の「スパイラルアップ」を公表されました。同計画では、2040年度に向けた長期ビジョンを示されています。この経営計画の中核をなす「沿線価値共創戦略」策定の背景・経緯について教えてください。

川俣 まず、新型コロナウイルスが感染拡大する前から、日本全体で少子高齢化と人口減少が進行しており、京急沿線地域もその影響は避けられない状況にありました。人口減少は、鉄道利用者の減少に直結するため「これからの鉄道事業をどうするべきか」を考えるなかで、コロナ禍に突入し、これまでに経験したことのない鉄道利用者的大幅減という事業環境の大きな変化に直面しました。

コロナ禍は、社会課題や価値観に劇的な変化をもたらしました。従前からある少子高齢化・人口減少といった課題だけでなく、コロナ後の変化にも対応するため、私たちは鉄道サービスの提供に加え、変化を続ける地域住民のニーズに応じたサービスを提供し、沿線地域全体の価値向上を目指すために、「沿線価値共創戦略」を策定しました。

——「沿線価値共創戦略」の中心をなす考え方として、「相互価値共創のスパイラルアップ」という概念が示されています。これについて、もう少し詳しく教えてください。

川俣 「沿線価値共創戦略」では、「移動」と「まち創造」という二つのプラットフォームが、相互に好影響を与えながら持続的に発展する沿線の実現を目指しています。

ここで簡単に二つのプラットフォームについて説明させていただきますと、まず「移動プラットフォーム」は、あらゆる交通手段を用いた移動環境の最適化を通じ移動の利便性を向上させることで、地域の魅力を高めようという取り組みです。

例えば、鉄道のサービス向上やインフラの整備によって、地域住民や観光客の快適な移動環境を提供します。これにより、沿線の各地域へのアクセスが容易になれば、人口増加や観光客の誘致が促進されます。

一方の「まち創造プラットフォーム」は、大規模開発の推進や、多様性を尊重するコミュニティの構築などを通じ、まちの魅力を高めることで、移動のきっかけ、人の流れを生むような取り組みです。地域の魅力が増せば、多くの人々が訪れ、地域経済が活性化します。

「京急沿線の移動をしやすくすること」と「京急沿線に行きたくなる、住みたくなるまちをつくること」を同時に推進し、相乗効果によって京急グループと沿線地域が共に成長し続ける

サイクルを目指しています。

これにより沿線価値を高めることができれば、私たちの事業基盤も強化され、さらなる投資やサービス向上が可能になります。このような好循環を「相互価値共創のスパイラルアップ」と呼んでいます（※左下図）。

——「移動プラットフォーム」と「まち創造プラットフォーム」の具体的な施策について教えてください。

川俣 「移動プラットフォーム」では、鉄道の利便性向上はもちろんのこと、バスやタクシー、さらには自転車シェアリングやカーシェアリングとの連携など、地域の事業者などにも協力いただきながら、あらゆる交通手段を活用した移動環境の最適化を図ることを目指します。

京急沿線には山が多いですから、高齢者でもストレスなく移動できるような交通システムの構築ができれば、何歳になっても自分らしく生きることができます。

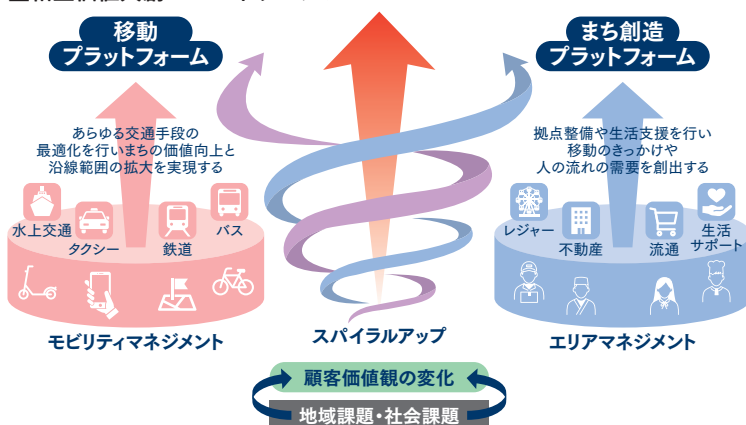
一方、「まち創造プラットフォーム」では、都市機能の更新や適切なエリアマネジメントを通じて、住みきつかけや移動のきっかけをつくり、人流の需要創出を目指します。これには、沿線のニーズに合った、新たな商業施設や住宅の開発、公共スペースの整備などのほか、地域住民にとって便利で魅力的な生活環境の提供、地域の魅力の発信や住民同士の交流を促進する地域イ

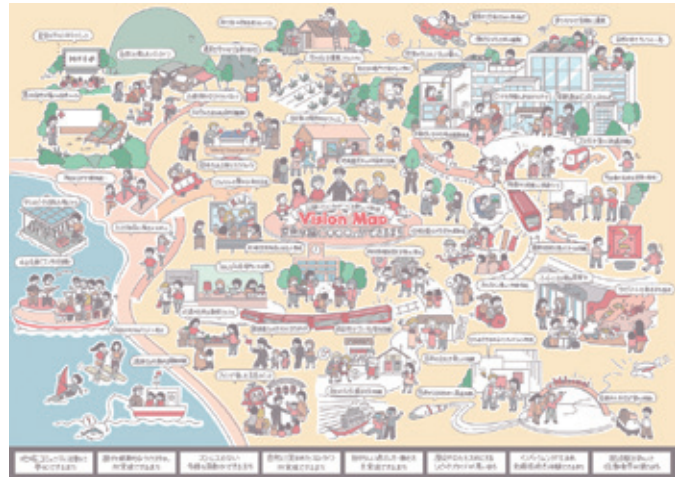
ベントの開催なども含みます。

——多様なニーズがあるなかで、どんな「沿線価値」を提供するかを探り当てるのはなかなか難しい部分もあるのではないのでしょうか。

川俣 確かに、この「価値」が何かがわかりづらいままでは、京急グループ内部だけでなく、地域の方々にも私たちの想いが伝わりません。ですから「沿線でこんな役割を担ってほしい」という意思をビジョンマップでわかりやすく表現しました（※10頁右上図）。このビジョンマップの下には、8つの目指すべき沿線の姿が書かれていま

■相互価値共創のスパイラルアップ





■京急グループが目指す沿線の姿・イメージ

https://www.keikyu.co.jp/ir/policy/vision/pdf/Vision_Map.pdf



ようとする京急グループの決意表明といえるのでしょうか。

川俣 その通りです。この絵を見ていただくと、私たちの目指すべき姿を理解いただけるはずです。海があつて、山があつて、楽しそうなまちがあり、赤い電車が走っています。そして、それぞれの地域には、さまざまな人がいて、そこにはさまざまなニーズがあります。

ここに描かれていることが実現すれば、京急沿線の魅力は増し、多くの人を惹きつけることができるはずです。

この絵が『沿線コミュニティがつくる新しい価値 Vision Map 京急が描く「○○○」ができるまち』（マップ中央部記載）というタイトルになっているように、これは私たち京急グループだけでなく、地域の皆様と一緒につくっていく沿線の未来像です。

この未来は、私たちだけでは実現できません。私たちはプラットフォームとして『場』づくりをしたい。沿線の自治体や事業者、学校、NPO、そして個人の方々に、そのプラットフォームに乗っていただき、我々がつないでいきたいと考えています。そうすることで、これまでにはなかったような化学反応が生まれ、『共創』によって新しいものが生まれると期待しています。

——この絵をよく見ると、『グローバルな農業コミュニティ』『みんなの居場所にある駅』『テクノロジーを活用した海上ファーム』など、さまざまなニーズを包摂した未来像が書いてあります。じっくり見ていくと、とてもワクワクしてきます。

川俣 楽しいまちが京急沿線にある——まずは、それが伝わっているのであればよかったです。喜んでもらえるものを提供することが『価値』であると私たちは考えていますから。とはいえ、それは言葉だけで伝えようとしてもなかなか伝わりません。このように絵として表現したことで、まちや空港、海や山がある私たちの沿線の特徴を表現しながら、社内外に向けて京急グループの想いを伝えることができればと考えています。

社内では、このビジョンマップを共有することで、『価値を提供する』ために「自分たちは何をすればいいのか」という共通認識を醸成しやすくなり、また、それぞれの持ち場で何をすれば良いのかを具体的にイメージしやすくなったと思います。

——手描き風のタッチにされていることには、どのような想いがあったのでしょうか。

川俣 まず前提として、この未来予想図は完全なものではなく、現時点で京急グループが描く未来像の一例でしかありません。

今後、社員からは沿線に「新しい価値」を生むようなアイデアがもつと出

てきて欲しいですし、もつといえは、地域の住民の皆様、自治体、企業、学校、NPOなど、関係するさまざまな人たちにも、ここに新しいアイデアを付け加えて欲しいと思っています。あえて手描き風にしたのは、『新しい価値』を描き加えて欲しいという想いがあるからです。京急沿線に関わるさまざまな人に対して「こんなことをしたらどうだろう」とアイデアを喚起させるようなものにして、『価値の共創』を促したい。そんな想いを込めています。

地域の魅力を引き出す取り組み

——地域全体の魅力を向上させるための具体的なエリア戦略についても教えてくださいいただけますか。

川俣 京急グループでは、特に品川、羽田空港、横浜を結ぶ「成長トライアングルゾーン」を私たちの成長を引っ張ってくれる重要なエリアと位置付けています。特に、羽田空港の利用者が増加していることは、地域の成長を促進する大きな要因です。

成長トライアングルゾーンの強化は、沿線全体の発展に大きな影響を与えていると考えています。このエリアの開発により、交通の利便性が向上し、多くの人々がアクセスしやすくなります。

例えば、リニア中央新幹線の始発駅となる品川エリアでは、東京の新たな陸の玄関口となるべく、現在大規模な再開発を進めています。新しいビジネス

スチャンスを生み出し、雇用の創出につながるはずです。

また、日本の空の玄関口である羽田空港では、羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備による輸送力増強を行い、これからさらなる増加を見込めるインバウンド需要に対応するための整備を行っています。

川崎・横浜エリアでは、京急川崎駅前のアリーナシティプロジェクト、横浜のウォーターフロントの大規模開発によるまちづくりを推進していきます。この成長トライアングルゾーン全体が一体となって発展し、地域全体の魅力が向上することを目指しています。

——成長トライアングルゾーンのエリア以外での具体的な取り組みについても教えてください。

川俣 三浦半島では、「都市近郊リゾートみうらの創生」を掲げて、さまざまな再整備計画を進めています。2022年に営業を終えた観音崎^{かんのさき}京急ホテルは、パートナー企業の協力を得て、新たなリゾートホテルとして生まれ変わりました。城ヶ島京急ホテルの跡地では、他社が展開する高級温泉旅館の工事を進めています。油壺^{あぶつぼ}地区においても、老朽化のために閉鎖した油壺マリンパークと、隣接する旅館跡地と一体で、持続可能な魅力ある滞在型拠点の一体開発を計画しています。

三浦半島の魅力ある観光資源を大いに活かして、多くの観光客に訪れてい

ただきたい。訪れる方が増えることによって、地域の活性化に繋がっていききたいと思っています。

また、「沿線価値共創戦略」に基づき、2024年3月から京急沿線エリアマネジメント構想「newcal（ニューカル）プロジェクト（以下、ニューカル）」をスタートさせています。これは沿線の各エリアの新たな魅力を発見して「移動＋住む・働く・楽しむ・学ぶ」が揃う中核拠点が複数存在する「多極型まちづくり」を目指しています。

ニューカルは、沿線価値共創戦略を具体化するプロジェクトといえるもので、さきほど述べたプラットフォームとしての「場」を提供するものです。

まち創造プラットフォームとなる「地域内の組織化」によって新規事業を創出し、「地域拠点整備」をつなげていく取り組み、移動プラットフォームとなる「Maas（Mobility as a Service）整備」、「モビリティ整備」を行うことで、地域内移動、地域間移動を促す狙いがあります。

これにより、地域事業者や自治体、沿線住民の方々などに二つのプラットフォームに関わりをもつていただき、地域の特性を活かした「移動＋住む・働く・楽しむ・学ぶ」を統合した新しいまちづくりを推進していきたいと考えています。

今後は、共創を生み出せるこうした土台を生かして、地域全体の一体感が生みだせる環境づくりを行いながら、

京急沿線の理想の未来像を現実のものにするための手を打っていきます。

お客さまに寄り添って考える

——さまざまな取り組みを行う上で、沿線地域とのコミュニケーションを大切にされているように感じます。そのなかで、どのようなことを重視しているのでしょうか。

川俣 人口が増え続けていた時代は、鉄道を使っていただけのお客さまは自然に増えていきました。しかし、時代は変わりました。人口減少が進むなかで、私たちは以前と同じような気持ちのままではいけないと思います。

時代が変われば、お客さまのニーズは変わり、かつてはよかったものでも陳腐化していきます。

しかしながら、長い間に醸成された、かつての思いを引きずってしまっている風土があるのではないかと思うのです。

こうした時代だからこそ、「お客さまに寄り添って考えて、どうやったら利用していただけるか」を追求しなければいけません。言葉で言うのは簡単ですが、お客さまが今、望んでいることや、お客さまの一步先に行く潜在的なニーズを掘り起こすためには、本質的な意味でお客さま視点に立つ必要があります。

「価値共創」とは、お客さま

が求めるものを提供することです。

京急グループがお客さま視点の価値を提供できる企業にする——それが私の大切な仕事のひとつだと考えています。

——最後に今後の意気込みをお聞かせください。

川俣 京急グループの理念は「都市生活を支える事業を通して、新しい価値を創造し、社会の発展に貢献する」です。この理念を実現するために、「移動」と「まち創造」という二つのプラットフォームを中心に据え、相互価値共創のスパイラルアップを図っていきます。

私たちが掲げた長期ビジョンは、京急グループだけでは実現ができません。沿線の持続可能な社会の実現に向け、地域の皆様にご協力をいただきながら、私たちは全力を尽くしていく覚悟です。そして、地域の発展に貢献することで、京急グループ全体の成長を促進したいと考えています。

