

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」」

REPORT.1

京急電鉄が目指す お客さま目線の 鉄道事業の姿

コロナ禍では、京浜急行電鉄が長年築いてきた鉄道事業への価値観が揺らぐことになった。それまで予想していなかった輸送人員の大幅な減少による鉄道事業の赤字が現実となり、事業ポートフォリオの見直しが必要となった。2023年に鉄道本部長に就任した竹谷英樹取締役常務執行役員は、非鉄道部門での経験を活かし、利用者視点の導入と組織文化の改革に着手。デジタル技術の導入や安全性の確保とともに、地域と鉄道が互いに補完し合う、「お客さま目線」の新しい鉄道事業へのトランスフォーメーションを目指す。

取材・文●清水友樹／撮影●織本知之／写真画像提供●京浜急行電鉄株式会社



お客さま第一主義の鉄道事業へ

「当社は鉄道会社の中でも鉄道事業に依存する比率が高く、要は一本足打法的なところがありました」

そう語るの、鉄道本部長を務める竹谷英樹取締役常務執行役員だ。

京急は長年にわたり、事業の柱である鉄道部門に、ある種の矜持を持ってきた。しかし、コロナ禍でその価値観は揺らいだ。鉄道事業さえしつかりしていれば経営は安定すると信じられてきた前提が根底から覆されたのだ。

コロナ禍には、輸送人員は約30%減と大きく落ち込み、鉄道事業は大赤字に転落した。同業他社が不動産や流通で赤字を補う一方で、京急にはその選択肢が少なく大打撃を受けた。

2022年に現在の川俣社長に交代すると、「お客さまの声を聞く」という方針が強調されるようになる。そんななか竹谷氏は鉄道本部長に就任した。それまで京急百貨店社長などいわば「非鉄道」のキャリアを積み上げてきた竹谷氏にとって予想外の人事だった。

「鉄道部門の課題は、利用者視点の欠如にあると見ていました。私はこれまでのキャリアで培ったお客さま第一の考え方を導入して事業戦略を見直すと考えました。また、それまでは行われていなかった月次レベルでの売上や経費の管理を徹底し、数字に基づく経営を強化しました」

さらに竹谷氏は、沿線価値共創戦略

に基づいて「まちづくりを起点に鉄道を考える」という方針を打ち出した。

例えば、開発事業と連動した鉄道ダイヤへの見直しを強化した。これは鉄道部門が非鉄道部門と連携し、速達性重視のダイヤから地域利用者の利便性を考慮したダイヤに変更する戦略だ。

「このアプローチで地域の発展と鉄道事業が互いに補完し合う形を目指しています。それが地域の商業活動の活性化に結びつければ、結果的に鉄道利用者の増加につながるはずだ」と強調するように、そこに通底するのは徹底したお客さま目線による事業推進だ。

デジタル技術導入と安全性の担保

並行して進めるのがデジタル化だ。

その一つが、2021年から一部の駅で導入を開始した、非接触型の窓口業務を実現する「スマートサポートシステム」の拡大である。小規模駅の窓口対応を、遠隔地にいる主要駅の駅係員によるリモート案内に切り替え、駅員の業務効率化を推進している。

また、10月から全駅でクレジットカードによる乗車券の発売を、12月にはタッチ決済による乗車サービスの実証実験を開始する等、インバウンドの受け入れ体制強化と多様化する決済ニーズへ対応するためのインフラ整備も積極的に進めていく。

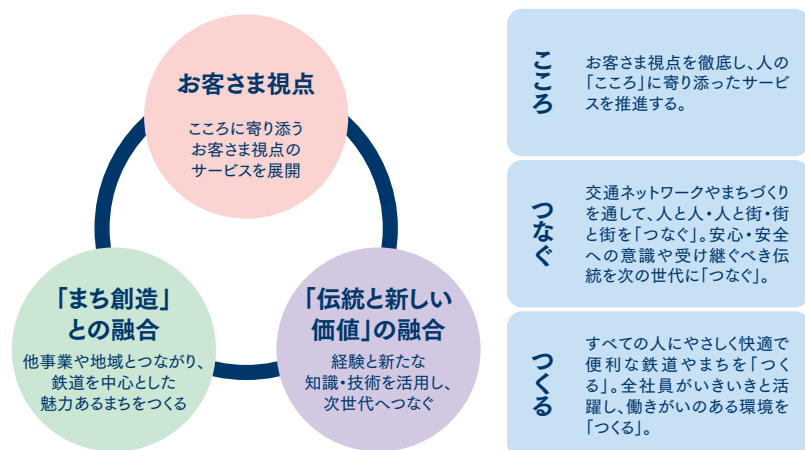
こうした利便性の向上は大事だが、鉄道事業において最も重要なのはなん

■スマートサポートシステム



ウィズ〜アフターコロナにおけるニーズに応えるため 2021 年から一部の駅で導入開始。駅務機器の遠隔操作とモニターでの通話対応が可能で、非対面による駅営業を実現している。

■鉄道事業のパーパス「ここ、つなぐ、つくる」



といっても安全の確保だ。

京急は運行の乱れが出たときに、コンピュータでは不可能な、迅速な運行管理を職人技ともいえる人の力で行うことで知られている。しかし、ヒューマンエラーのリスクは避けられないことや、多くの乗客の安全を守らなければならぬという担当者の心理的プレッシャーの軽減も課題だった。

そこで、これまで一部信号扱所への導入を進めてきた信号操作やポイント切り替えを自動化する技術の導入拡大を推進している。これにより、安全性を担保しながら効率性を改善することにも取り組んでいる。

この他にもアプリ改修により、運行状況をリアルタイムで提供し、情報提供の迅速化も進めるなど、京急の鉄道事業はこれまでの伝統にとらわれない改革を始めている。

バックキャスティング思考への意識改革

とはいえ、長い間に染みついた組織の風土を変えるのは簡単ではない。

「鉄道部門の伝統を重んじる組織文化が変化の阻害要因となっていました。柔軟な発想や迅速な対応を難しくしていた、階層的な組織構造や上下関係の厳しさといった組織文化の改革にも着手しています」

竹谷氏は鉄道本部長着任後、若手社員と部長や課長がフラットな関係で定

期的に意見交換をできる仕組みを導入し、徐々にではあるが、これまでになような組織内のコミュニケーションが生まれている。

一例を挙げると、二〇代の若手社員で構成されるプロジェクトチームに、竹谷氏は鉄道の存在意義（パーパス）の策定を求めた。その結果、「ここ、つなぐ、つくる」をキャッチフレーズとする、「すべての人に寄り添う、快適で便利な『まち』と『鉄道サービス』という鉄道のパーパスが生まれた。

「若手が京急の未来を考え、目指すべき道を端的にパーパスとしてまとめ、嬉しかったのは、私にとって誇らしく、全社員が共有する目標となりました」そして竹谷氏は、未来の京急の理想の姿を実現するために「今、何をすべきか」を長い時間軸で逆算して考えるバックキャスティング思考を重視する。

竹谷氏は、京急の鉄道事業に「お客さま視点」と、「バックキャスティング思考」を注入し、パーパスで掲げた理想の姿へと鉄道部門を変えようとしている。



取締役 常務執行役員
鉄道本部長 生活事業創造本部
品川開発推進部担当

竹谷英樹
Hideki TAKEYA