

特集 駅から始まるまちづくり

[阪急電鉄にみる新たなスタンダードモデル]



需要創造型の 駅から始まる まちづくり

民鉄の鉄道事業モデルとなっているのは、

阪急電鉄の創業者・小林一三氏による沿線開発である。

鉄道敷設とともに宅地開発を進め、集客施設を整備する。

駅を拠点に展開する都市開発は「小林一三モデル」と呼ばれ、

民鉄経営の規範となった。

それから100年——阪急電鉄は、小林一三氏の理念を受け継ぎ、

成熟化社会にふさわしい「駅から始まるまちづくり」を推進している。

中核ターミナルの西宮北口駅とその周辺地区の再開発、

摂津市駅や現在、建設工事中の長岡京市・新駅など、新駅開業がその好例だ。

阪急電鉄株式会社 寺田信彦常務取締役・都市交通事業本部長に

お話を伺った。

阪急電鉄株式会社

常務取締役 都市交通事業本部長

寺田信彦

Nobuhiko TERADA

文●茶木 環／撮影●織本知之

特集：駅から始まるまちづくり

[阪急電鉄にみる新たなスタンダードモデル]

受け継がれてきた理念と価値観

——まず、創業者である小林一三氏のビジネスモデルとその思想について、お話を聞かせてくださいませんか。

寺田 現在の宝塚線・箕面線が、創業時に小林一三が敷設した路線です。

一三は、田園が広がるだけだった沿線を宅地開発して、鉄道利用客の定着を図り、遊園地や宝塚歌劇の創設、日本初のターミナルデパートの経営など、お客様のご利用を促す事業を積極的に展開した。その結果、シナジー効果が生まれ、鉄道経営のビジネスモデルとして高い評価を受けた——というのが、よく知られている話です。しかし当時、一三がビジネスモデルの全体像を明確に描いて事業を起したかという点、必ずしもそうではありません。

一三はもともと銀行員で、在籍する大阪支店の支店長だった岩下清周（阪急電鉄・初代社長）に誘われ銀行を辞し、証券会社の設立に参加しようとしたのですが、恐慌で、いまだ言う就職浪人のような状況に陥ります。そして、岩下清周の要請を受けて阪鶴鉄道（現・JR福知山線）の監査役に就任、国有化が決まっていた阪鶴鉄道の会社解散に伴う清算業務に関わり、そこで「箕面有馬電気軌道（現・阪急電鉄宝塚線、箕面線）」構想に触れ、一三は鉄道事業に関心を持つようになりました。そして、鉄道事業と併せた住宅開発を

発案、これに勝算を見だし、事業化に乗り出したというのが当社の生い立ちです。

一三から学ぶべきものは、鉄道事業だけに特化したものではなく、ビジネス全体に通じる普遍の真理です。それは創業以来、私たちが大切にしている「すべてはお客様のために」という理念であり、「お客様原点」という価値観です。

実は、「箕面有馬電気軌道」の構想に対して、当時の鉄道事業者は懸念を抱いていました。既存の鉄道は沿線に多くのお客様が住んでいるところを走っています。それに対し、田園地帯では集客などできません。しかし一三は、鉄道事業に何の先入観も持っていないので「お客様にご利用いただける鉄道にするにはどうしたらよいか」というお客様原点の発想から、沿線の住宅開発などさまざまなアイデアを実現していった——それが民鉄経営のビジネスモデルという高い評価につながっていったのだと思います。

——広告についても秀でた才能をお持ちだったと伺っています。

寺田 類まれなる才能を発揮しました。当時は都市生活が主体でしたが、住宅開発では郊外の理想的な環境で生活する郊外生活を説き、神戸線が開通するときには「綺麗で早くて、ガラアキ、眺めの素敵に涼しい電車」という伝説のキャッチコピーをつくって、お

お客様の心を惹き付けました。

このキャッチコピーには、潜在需要の掘り起こしと現行サービスの改善の二つがうたわれています。「都市で働き郊外で暮らす」という職住分離は、当時はお客様の潜在需要ですし、快適な車内環境というのも実現してほしいサービスです。これでおお客様の心をつかんだのですね。

世間では、小林一三モデルを「沿線開発と一体になった鉄道経営」、あるいは「鉄道を中心とした事業の多角化」などと理解されている方が多いのですが、それは当時の事業のやり方を外形的にとらえたものです。一三が成したことは、端的にとらえれば「お客様原点の追求によるサービスの実現」に集約できます。これこそが小林一三モデルの核心であり、鉄道に限らずあらゆる

ビジネスにおいて成功を収めるために不可欠な要素だと思えます。

——小林一三氏が遺したその理念、価値観をいまでも継承されているのですね。

寺田 阪急阪神ホールディングスは「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けすることで、お客様の喜びを実現し、社会に貢献することをグループ経営理念に掲げており、阪急電鉄も同じ内容としています。そして「お客様原点——すべてはお客様のために」「誠実——誠実であり続けることから信頼が生まれる」「先見性・創造性——時代を先取りする精神と柔軟な発想が、新たな価値を創る」「人の尊重——事業に携わる一人ひとりが、かけがえのない財産」この四つの価値観を共有しています。私たちは一三の時代と何ら変わることはないものを目指しているのです。



伝統の車体色は阪急マルーンと呼ばれる



阪急電鉄全線で最多の乗降人員を持つ梅田駅

連綿と受け継いでできたことが、現在の当社の経営理念、価値観につながっています。

ターミナル拠点の整備と再開発

——近年はターミナル拠点の整備と再開発を進められています。西宮北口駅もその一つですが。

寺田 時代に即して、良質な住宅、商業施設、文化などを提供し、沿線に住みたいと思う人を創出する——ターミナル拠点の再開発事業も、一三の思想を再現したものにはかなりません。

西宮北口駅周辺の再開発については、

もともと当社、兵庫県、西宮市等が連携して駅南部の再開発プロジェクトを検討していたところに阪神・淡路大震災が発生したため、その復興プロジェクトなども加わって、駅を中心に大規模な再開発事業が行われることになりました。

当社も、駅周辺に保有する事業施設や用地を活用して再開発プロジェクトを進めるとともに、今津線高架化事業による駅舎改築工事を実施いたしました。行政や地域が一体となってまちづくりを進めた結果、西宮北口駅を中心に高層マンション等の都市型住宅、兵庫県立芸術文化センターや甲南大学などの文化教育施設、阪急西宮ガーデンズなどの商業施設——「住」「商」「遊」の機能が整備され、非常にシシボリックでコンパクトなまちが完成しました。

一三は「乗客は電車が創造する」という言葉を残しています。旅客誘致のための施策をつくり出す——お客様原点的発想で、需要をつくり出してゆきなさいということ。西宮北口駅の再開発事業は、西宮北口エリアに「住みたい」「出かけたい」というまちの需要を育て、鉄道の需要を大きく増加させる結果を出しました。

——関西の「住みたい街（駅）ランキング」でも西宮北口エリアが2年連続1位になったとお聞きしています。

寺田 かつて、地価の高騰などで郊外

型の大型店舗が増え、車を中心としたライフスタイルが当たり前の時期がありました。都市部の商店街が衰退していき、公共交通をご利用になる方が減りました。しかし現在は、少子高齢化が進み、地球温暖化が危惧される社会環境の中で、公共交通を見直そうという機運が高まっています。

そうした機運に込めていくためには、公共交通の利便性をさらに高め、都市構造として駅を中心としたコンパクトなまちづくりを推進する——ある程度の範囲内で日常の生活が充足される、住みやすいまちを整備していくことが重要になってきます。そういう視点から考えると、西宮北口エリアは一つのモデルケースになるのではないかと思います。

「環境」がコンセプトの新駅

——昨年3月14日には、摂津市駅を開業されていますが、どのような経緯で新しい駅が誕生したのでしょうか。

寺田 摂津市駅は、単に駅間の距離が長いから駅を設置しようというのではなく、南千里丘に新しいまちをつくりたいという摂津市のまちづくり構想から誕生しています。行政や地権者の方々と10年前からお話を進めてきて、どういった付加価値をつけたいか、ここに住みたいという人が集まってくれるかを考えてきました。そして、早い段階

から「環境」をまちづくりのコンセプトに置いて、環境省の支援もいただきながら、地球温暖化対策モデル地区としてまちづくりを進めています。

新設した摂津市駅は、日本初の「カーボン・ニュートラル・ステーション」です。太陽光発電パネルやLED照明など、可能な限りの省エネ・創エネ設備を採用し、あわせて駅の運営に起因するCO₂排出量を排出枠を利用してオフセットしています。CO₂排出量を実質的にゼロにするという取り組みは、業界でも話題になりました。

——「環境」がコンセプトの「駅から始まるまちづくり」ですね。

寺田 「環境」というコンセプトによって、新しいまちづくりの方向性が明確になり、整備が進んでいます。

駅を中心として生活に必要な公共施設や商業施設などが整備されることで、生活の利便性が高まり、公共交通をご利用いただける機会も増える。つまり、当社にとっては電車をご利用いただけることになり、行政にとっては「環境に配慮したまちづくり」という特徴ある都市核を新たに誕生させることができます。行政とまちづくりに関わる事業者が、一つのコンセプトの下、一体となって取り組めば、それぞれの事業の相乗効果が出てくる。そういう意味では、やはり南千里丘まちづくりも需要創造型だと思います。

特集：駅から始まるまちづくり

[阪急電鉄にみる新たなスタンダードモデル]

——2012年度末開業予定の長岡京市の新駅についても、それは共通しているのでしょうか。

寺田 共通していると思います。長岡京市の場合、京都第二外環状道路建設計画の中で、長岡京IC（仮称）に隣接した場所に阪急電鉄の線路と交差している地点があります。そこに新駅を設置して、高速道路と鉄道がリンクして、高速道路と鉄道を一体化して、その周辺のまちづくりを一体的に進めるという計画です。長岡京市と国土交通省、NEXCO西日本等と協議しながら、計画を詰めている段階です。

では、どのような需要を創造することができるのか——地域の方々の日常的な利便性向上はもちろんですが、例えば高速バスの停留所をつくって、鉄道に乗り継ぎ、長岡京市や京都観光の振興に活用する。あるいは、河川で分断されていた対岸地域と新駅を路線バスでつなぐなどが考えられています。

この長岡京市の新駅も「新たな需要の創造」という共通の目的の下に、連携してまちづくりを行っているということですね。皆で一緒に需要をつくっていくという取り組みは、小林一三から続くDNAみたいなものかもしれません。

——関係する皆様で大きな目標を持って取り組んでいくことですね。

寺田 まちは、鉄道事業者だけでつく

るものではありません。ハードとしての駅は鉄道事業者がつくりませんが、まちは、行政や企業、商店街など、まちに関係するいろいろな方々の総合力でつくられていくものです。もちろん、そのまちにお住まいの方々や集まってこられる方々の力も欠かせません。駅ができて完成ではなく、まちは時間をかけてつくられ、なおかつ時間とともに育ち続けるものなのです。

「駅から始まるまちづくり」というのは、駅ができることによって生まれる付加価値やメリット、可能性を、皆でシェアしながらまちをつくっていくようにしましょうということだと思っています。

交通拠点としての駅

——都市交通事業本部を統括しているらっしゃいますが、交通拠点・駅の活性化策についてお聞かせください。

寺田 まちの交通拠点として、駅については、鉄道と端末交通とのシームレス化に取り組んでいます。鉄道を中心に、バス、タクシー、それに自転車を加えて端末交通の充実を図り、利便性向上を図っていきたくと考えています。当社はレンタサイクル事業を手掛けており、バス、タクシーも子会社がありますから、電車同士の乗り継ぎだけではなく、電車からバスへの乗り継ぎなども含め、より完成度の高いネットワークを構築したいと思っています。

駅を端末交通との結節点にして、エリアの交通ネットワークをいかに充実させていくかが課題であると考えています。

——駅は地域の交流の場でもありませんか。

寺田 地域の方々やお客様との接点を設けることに取り組んでいます。

小さなことでは、駅に「コミュニティボード」という名前の掲示板を置いて、地域の方々に情報発信に使っていただいています。また、比較的規模の大きな駅では「レールウェイフェスティバル」というイベントを開催したり、梅田駅、園田駅の構内には、子どもたちや地域の皆様の絵画や写真などを展示いただける「ギャラリーコーナー」を開設しています。

——先に阪急電鉄の経営理念についてお聞きしましたが、そうした企業姿勢から関西きってのブランド「阪急沿線」が生まれたのでしょうか。

寺田 ブランドとしての「阪急らしさ」というのは、駅や車両といったハード面だけに当てはまるものではないという気がしています。

「阪急らしい駅」と言うのは、実は、電車を利用されているお客様や、

お客様とコミュニケーションをとっている駅係員、人が行き交っている駅の風景だと思っています。つまり「阪急らしさ」というのは、お客様が醸し出してくださっている。「阪急沿線」というブランドイメージも同じです。そこにお住まいの皆様が醸し出す雰囲気、まちの空気が沿線のブランドイメージを形づくっているのだと思っています。

だからこそ、当社も「阪急らしさ」を失わないように、日々研鑽していかなくてはなりません。「お客様原点」で誠実に社会に貢献していくという価値観は、創業から100年、連続と受け継がれています。当社の事業に携わる人間がそれを生きがいにしていく。「誠実さ」が「阪急らしさ」を支える一つのキーだと思っています。

