

特集：沿線エリアの魅力創造

[南海電鉄にみるブランド・プロモーションと成長戦略]

途切れることなく 実績を積み上げ、 沿線エリアの 魅力創造へ

明治18年に開業し、現存する純民間資本の鉄道として日本で最も長い歴史を持つ南海電気鉄道は、大阪ミナミの難波駅をターミナルに、和歌山、関西国際空港、高野山などを結ぶ総営業キロ154 kmの路線を経営する。平成27年度に迎えた創業130周年を機に、その後の3年間を「さらに深耕し^{ひら}展^{ひら}げていく3年間」と位置付け策定した中期経営計画「深展133計画」では、インバウンド事業の拡大、泉北エリアの活性化、なんばエリアの求心力向上を3本柱に掲げ、「沿線エリアの魅力創造」を強力に推進している。最終年度に入った現在、その取り組みや手応えについて、遠北光彦取締役社長兼CEOにお話を伺った。

南海電気鉄道株式会社 取締役社長兼CEO

遠北光彦

Teruhiko ACHIKITA

文●茶木 環／撮影●織本知之

特集：沿線エリアの魅力創造

[南海電鉄にみるブランド・プロモーションと成長戦略]

「深展133計画」を推進

——平成27年度からの中期経営計画「深展133計画」も最終年度に入りました。進捗状況はいかがでしょう。

遠北 当社は平成3年を境に輸送人員が減少を続け、不況の長期化と相まって経営が非常に苦しい時期があり、縮小均衡で構造改革や合理化など財務体質の強化に努めてきました。その後、経済環境が改善されたことで、前回の中期経営計画「凜進130計画」(平成23年度～26年度)では経営基盤の拡大を図り、泉北高速鉄道を新たにグループに加え、物流事業への進出と不動産事業の強化を行っています。

創業130周年を迎えた平成27年度からの中期経営計画「深展133計画」(平成27年度～29年度)では、これらの事業を「さらに深く耕し、展げていく」ことを主旨として、三つの基本方針「泉北関連事業の強化」「関空・インバウンド事業の拡大」「なんばエリアの求心力向上」の各施策を進めています。また、この基本方針を実現していく上でベースとなっているのが、当社が継続して取り組む「沿線エリアの魅力創造」と「グループ経営基盤の強化」で、それぞれの具体的な取り組みについてはほぼ計画通りに進捗している状況にあります。

——泉北高速鉄道をグループ化して最初の経営計画となります。

遠北 大阪府の第三セクターだった大阪府都市開発株式会社(OTK)の民営化により、平成26年7月に泉北高速鉄道が南海グループの一員となりました。従前より高野線と相互直通運転は行っていましたが、ダイヤ改正や特急「泉北ライナー」の運行を開始するなど、輸送サービスの利便性・快適性向上に取り組んでいます。また、乗り継ぎ割引の拡大を実施し、平成29年1月からは堺市の助成制度により通学定期の割引率も拡大しました。

エリア活性化の取り組みでは、中核となる泉ヶ丘地区の駅前商業施設を取得して昨年度にリニューアルオープンさせたほか、沿線にある五つの大学と連携して地域が元気になるさまざまな取り組みを進めています。

また、OTKが所有していた東大阪・北大阪流通センターは大阪府下屈指の物流拠点となるトラックターミナルを有していますが、ここの運営も手掛けることになり、グループ内の物流事業が伸展しています。

——泉北関連で沿線も事業エリアも拡大したわけですが、課題はありますか。

遠北 高度経済成長期に大規模な計画市街地として整備された「泉北ニュータウン」は今年、まちびらき50周年を迎えました。現在はその一次入居者が高齢化し、次の世代はまちから流出して、まちの賑わいをどう維持し活性化していくかが大きな課題となっています。

す。泉北高速鉄道線は、かつては「少し遠くて運賃が高い路線」というイメージがありましたが、運賃の値下げでそのイメージをやわらげ、自治体や地元の方々のご協力を得ながら、イベントなどさまざまな取り組みを行っています。今後も地域と一体となって「ニュータウンの活性化」に取り組んでいきたいと考えています。

インバウンド急増を追い風に事業拡大

——関西国際空港のLCC増便などを背景に、南海電鉄の空港線利用が大きく伸びています。

遠北 安倍内閣が掲げた「アジア・ゲートウェイ構想」を契機にオープンスカイ協定が進み日本のLCC元年と言われた平成24年、関西国際空港(関空)にもLCCが就航しました。現在、国際線におけるLCC就航便数は3分の1を占めています。

これを契機に、外国人旅客数が年々増加し、関空と難波を結ぶ当社線の車内や駅ホーム、なんば・心斎橋のまちはここ数年で景色が一変しました。特にアジアからの訪問客が非常に多く、LCCが到着する時間帯はスーツケースとスマートフォンを手にしたお客さまでなんばのまちがあふれるほどです。

当社の空港線の輸送人員は、東日本大震災があった平成23年の3月には減少しましたが、約半年後から増加に転

じ、平成29年3月まで66カ月連続で前年同月比増となっています。定期外利用は、平成23年度の382万9000人から、平成28年度は956万3000人と2.5倍に増加しています。

——現在、関空では国際線の8割をアジア便が占めていますが、「関空・インバウンド事業の拡大」としては、どのような施策を展開されていますか。

遠北 空港会社や旅行エージェント、自治体とタイアップして、さまざまな営業活動を強化しています。日本に着いてからではなく、あらかじめ出発地で企画切符を買っていただければ関空に到着後、当社の電車をご利用いただきやすいということで、旅行関連の博覧会やエージェンツに働き掛け、企画切符の販売強化を続けています。平成



関西国際空港の開港に伴い運行を開始した特急「ラビット」



関西国際空港と直結する難波駅



日本・台湾の4社が連携協定を締結

28年度の海外での販売実績は64万枚に上りました。

また、今年の4月には台湾の桃園国際空港・桃園メトロ（台北・桃園空港を結ぶ鉄道）・関西エアポート（関西国際空港の運営会社）・当社の4社で、相互送客に向けて連携協定を締結しました。空港アクセスに関する情報発信や鉄道乗車券類の相互販売など、交流を活発に行うことで台湾と日本の空港と鉄道を活性化しようという初の試みで、われわれも大いに期待しているところです。

空港線については、今年1月、関西第2ターミナルビル（国際線）開業に合わせてダイヤ改正を行っています。関空は24時間稼働ですので、深夜早朝の空港急行の増便と特急「ラピート」

の増発、さらに混雑緩和策として8両編成による空港急行を増やしました。車両についても、座席数を減らして荷物置き場を設けた新型車両を投入したほか、車内放送・車内表示の多言語化、フリーWi-Fiの導入を進めています。

日本に到着して最初に利用するのが当社線というお客さまも多いことから、関西空港駅のインフォメーションセンターの窓口を増設するなど、快適にご利用いただける環境の整備に注力しています。急激な訪日外国人の増加により、ハード・ソフト両面での対応が追い付いていない部分がまだまだあり、今後はさらにスピード感を持つことが必要だと感じています。

——インバンドが追い風となり、販

は、どのような方針をお持ちですか。

遠北 現在、南海会館ビルの建て替えプロジェクトが進行中で、平成30年秋のオフィスビル（仮称）新南海会館ビルの完成をもって、なんばエリアにおける当社の不動産開発が集大成を迎えます。

ショッピングセンターや百貨店、ホテルなどあらゆるものが揃っているなんばは、既に魅力に満ちたまちではあります。ビジネスセンター機能を整備した新南海会館ビルの誕生により、「ビジネスのまち・なんば」の魅力を高めていきたいと考えています。

医療フロアを設けて海外からの医療ツーリズムを受け入れる計画を進めていますし、日本の文化を紹介するようなフロアもつくりまします。さらに、最高水準のBCP機能も有しており、外資系企業の集積拠点としての可能性も大きいと考えています。

なんばは、関空と直結したまちだからこそ、さまざまなポテンシャルを秘めています。

——なんばエリアが、さらにいろいろな魅力を持ったまちへと発展していくのですか。

遠北 なんばのまちというのは、心斎橋までを含めた平面的に広がりのある多様性に富んだまちなんです。これまでは食や娯楽、買い物などがクローズアップされることが多かったのですが、そこにビジネスを含めてトータルで魅力あるまちとして、なんばを発展

させていきたいと思っています。

また、目前の課題としては、インバンドのニーズにどのように対応していくかがあります。爆買いの勢いがなくなり、「モノ消費」から観光、グルメ、日本文化の体験など「コト消費」のニーズが増えており、今後はさらにシフトしていくはずです。

なんばのまちだけではなく、なんばを起点にいろいろなところへ足を延ばしていただく——当社の事業エリアには金剛山や高野山、熊野古道、堺の古墳群など歴史的な名所が多く、自然も豊かです。農業が盛んな地域ではフルーツ狩りも体験いただける。そうした情報発信ももっとしっかり行って、事業エリアを回っていただけるようにしたいと思っています。

沿線ブランド向上の取り組み

——そうした沿線PRも含め、「愛が多すぎる」というブランド・プロモーションが注目されています。

遠北 これは「沿線エリアの魅力創造」を目指し、その取り組みの一環として実施しているものです。少子高齢化が急速に進む中でいかに沿線を活性化していくか。そのためにまず鉄道事業者は、自分の会社や沿線に興味を持ってもらう、好きになってもらうことが非常に重要です。

しかし平成26年度に行った当社沿

特集：沿線エリアの魅力創造

【南海電鉄にみるブランド・プロモーションと成長戦略】



グループ化した東北高速鉄道の車両（今宮戎駅付近）

線・関西圏・関東圏の認知度調査で、当社は関西大手鉄道事業者の中で知名度が最下位でした。特に若い世代に、南海電鉄に「乗ったことがない」「名前を知らない」人が多いことが分かりました。そこで、まず知ってもらうことからスタートして、好きになってもらう、来てもらう、住んでももらうという手順で沿線を活性化していこうということになったわけです。

知ってもらうためにはPRする必要があります。認知度調査で、南海電鉄の印象は「イメージが希薄」ということでしたので、何か特徴があるものをつくらないと認識してもらえないということで、CMソングや南海体操など、インパクトの強いプロモーションを展開しました。おかげさまで「南海の印象が変わった」と反響は非常に大きかったですね。時には「南海らしくない」という意見も頂戴しますが、少なくとも

も話題になったという意味では成功だったと思っています。ここから先は好きになってもらう、南海沿線に来てもらう、さまざまな仕掛けを展開していきたいと考えています。

——「愛」は、沿線のテーマでもあるのですか。

遠北 沿線の方や当社グループ社員に「南海とその社員についてどのように思っているか」をアンケート調査したところ、沿線の方からは「真面目、仕事一筋」「優しくて温かい」「個性や遊び心がある」という回答、社員からは「地域密着で、お客さまを幸せにする企業」「前向きに仕事に取り組んでいる企業」という回答が多かったです。まとめると「実直で真面目、ちょっとやぼったく、よかれと思うことはやり過ぎるぐらいのお節介焼き」ということですね（笑）。やり過ぎるのは思い入れが強い証しで、「全力で」とことんきちんとやります」ということ。お客さまへの愛、安全・安心への愛、地元への愛など当社グループのたくさんさんの想いや愛情を表現したのが「愛が、多すぎる。」というコピーです。鉄道会社としては少し大胆なイメージ戦略かもしれませんが、「思い切ってやってみよう」

と決めました。古いものを大切にしながらも新しい方向性を模索して進んでいく。そういう意味では「南海は少し変わったな」という印象を持っていただけかと思っています。

——大阪ではなにわ筋線構想に期待が寄せられていますが、これについてはいかがですか。

遠北 現在、大阪府、大阪市、JR西日本、阪急電鉄など関係先と協議をしています。なにわ筋線の実現によって関空と難波、梅田地区、新大阪が直結できることは、公共交通ネットワークの拡充という点からも非常に意義があると考えています。これまで大阪地区の国土軸は、新幹線や伊丹空港など北側に寄っていましたが、関西空港やなにわ筋線などにより、当社沿線に注目いただける可能性も高まると期待しています。当社としても、ならばエリアの魅力を高めることで、キタからミナミへ、そしてミナミからキタへ、お客さまの流れをつくっていき

たいと思います。

——最後に、今後の抱負についてお聞かせください。

遠北 当社は、公共交通を担うグループとして、安全・安心の確保の徹底に努めることがゴールであり、同時にひとつのスタートだと思っています。安全であってこそ社会的に意義のある事業ですから

「毎日のあたりまえ」をきっちり実現し続けたい。そして、ブランド・プロモーションで謳っているように、あふれる「愛」を利便性や快適性の向上あるいは新サービスに具体化し、外国人の方々を含めて、より多くの人々に訪れていただき、勤務先や定住先を選んでいただけるような沿線の実現に向けて、グループをあげて地道かつ着実に取り組んでいきたいと考えています。

今の世の中は、方向感に乏しく、かつ振れ幅が大きく、時代の流れのスピードも速い。時代の流れを捕まえるのはとても困難な時代ですが、安全をはじめ企業として守らなければならないことを守りつつ、成長を期していきたいと考えています。

私自身は、当社グループでは初の流通部門出身の社長となりますが、スピード感と世の中の流れを読むという面で、南海グループのより良いカルチャーを築いていければと思っています。

