

特集…進化する空港アクセスと地域との共生

「空港輸送を担い、地域の暮らしを支える京成電鉄」

空港アクセスと地域との共生

# 京成電鉄とグループ が描く将来像

成田スカイアクセス線は2010年の開業から今年7月で10周年を迎える。京成本線とのダブルネットワークの構築と都心部からの所要時間30分台を実現し、成田空港アクセスを飛躍的に進化させた。

この10年間に空港を取り巻く事業環境は大きく変化し、さらに今夏は東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が開催される予定で、これまで日本が経験したことのない規模の移動が首都圏を中心に発生することが予想される。

昨年10月に実施されたダイヤ改正の柱は、スカイライナーの大幅な増便による成田空港アクセスの利便性向上であり、そのために大規模投資をしてスカイライナーを1編成増備した。

その先を見据えて、鉄道事業を運輸面と沿線活性化の両軸でどのように運営していくか。長期経営計画「Eプラン」の最終段階「E4プラン」に入った今、京成電鉄と沿線地域の将来像をどのように描くのか。経営方針と施策について小林敏也代表取締役社長に伺った。

京成電鉄株式会社 代表取締役社長

## 小林敏也

Toshiya KOBAYASHI

文◎茶木 環／撮影◎織本知之

## 特集：進化する空港アクセスと地域との共生

【空港輸送を担い、地域の暮らしを支える京成電鉄】

### 長期経営計画「Eプラン」の最終段階

——現在の事業環境の中でどのような視点をもって企業経営を進めていращやるのかお聞かせください。

**小林** 現在、私たちが進めている長期経営計画「Eプラン（EVOLUTION PLAN：2010～2021年度）」は12カ年を計画期間とし、3年単位4クールの中期経営計画から成ります。2019年度から最終ステップとなる「E4プラン」がスタートを切りました。「E4プラン」は、鉄道あるいは不動産を含めた既存事業の収益拡大や売上トップラインの拡大による「成長の実現」をもって「Eプラン」の目標を達成します。それとともに次期長期経営計画、つまり「ポストEプラン」に向けた助走期間と位置付けています。

公共交通である鉄道としては、安全・安心を大前提にして、その上に収益の拡大を積み上げ、京成電鉄はもとより、グループ全体の成長ビジョンを描いていくため、「E4プラン」期間中、3カ年累計約500億円の戦略投資枠を設定しました。

「E4プラン」には三つの柱を置いています。一つ目は「地域社会との共生による京成グループのプレゼンス強化」で、地域に密着した堅実な総合生産産業を展開し、地域経済を代表する企業グループの地位の拡充を強く意識して取り組む必要があると考えました。日本全体の課題である高齢化社会

や人口減少に対応していくためにも、長期的視点での対応が必要だと認識しており、企業活動のみにとどまらず、自治体や教育機関とさまざまな連携を強め、地域と共生をしながら沿線の活性化に取り組んでいきます。

二つ目は、新型コロナウイルス感染症の発生で少し困ったことになっていますが、増大する海外からの需要、この「インバウンド市場の深耕」を掲げています。昨年、年間の訪日外国人数が3188万人となり、7年連続で増加基調にあります。また今夏には東京オリンピック・パラリンピックの開催が予定されています。一過性の問題は別として、今後も拡大するインバウンド需要を着実・確実に獲得できるよう、当社の看板「スカイライナー」を大いに活用して取り組んでいきます。

三つ目が「新たな成長ビジョンの確立」です。ともすると短期的になりがちですが、将来を見据えた持続的な成長ストーリーを描いていきます。インバウンド増加に資することから、B滑走路の延伸とC滑走路の新設が許可されるなど、成田空港の機能拡張が進捗しています。そうした当社を取り巻くさまざまな環境の変化を見逃さず、輸送力や事業構成あるいは人員の適切な配置や組織体制などを継続的に検討し、逡巡せずに実施して、持続的な成長を実現したいと思えます。

——成田空港の機能拡大というお話が出ましたが、それに対応する空港アク

セスという点で鉄道の機能拡大についてはどのようにお考えですか。

**小林** 当社は1978年の成田空港開港当初から、空港のアクセス輸送を担ってきました。そうした中で、さらに一段高い輸送サービスを実現するために、2010年、新たに北総線経由の成田スカイアクセス線で直線的に都心と空港を結ぶ路線を開業して京成本線とダブルネットワークを築き、同時に3代目となるスカイライナーを導入しました。車両性能やデザインも含めて最も象徴的なのは、日暮里―空港第2ビル間を36分で結んだことです。海外ではインターナショナル・エアポートと主要都市を30分程度で結ぶことが空港アクセスに求められるスペックですが、国内では新幹線を除く在来線で最速の時速160km運転が可能で車両の開発によって、これを実現できました。その結果、3代目スカイライナーの利用者数は、この10年間で累計3500万人を達成しました。

政府は、現段階では2020年に訪日外国人4000万人、10年後の2030年に6000万人という目標を掲げています。また成田空港には日本未就航のエアラインからの申し込みが多数あるとも伺っており、これから成田空港に乗り入れる航空会社も増加基調にあります。空港自体のキャパシティ、機能の拡張・拡充も控えていますので、地上交通機関を担う当社としては、それをうまく促進できるように

取り組んでいきたいと考えています。——そのような中で、スカイライナーの終日20分ヘッド運行によって利便性を格段に向上されました。

**小林** 1編成を増備して、輸送力をアップしました。同時に、当社には特急料金の要らない一般列車として、「アクセス特急」を運行していますが、これにも新形式車両を導入しました。

今年には東京オリンピック・パラリンピックが開催され、日本や東京エリアは世界各国から注目が集まります。選手団や政府・スポーツ団体、観客、各国の要人など多くの方々が日本を訪れ、また多くのメディアでも取り上げられます。日本や東京、千葉にとって、また成田空港や私たち京成電鉄とグループにとっては最大の周知やビジネス進展のチャンスだと思っています。

PRという点では現在も、各国で開催される海外旅行博に頻繁に出展し、



3代目スカイライナー（右）と新形式車両「3100形」（左）



終日20分ヘッド運行で「いつでも」「待たず」に乗れる

なりません。ですから、当社も海外での販売体制を強化し、スカイライナーの利便性を知っていただく努力をしています。海外旅行博もそうですが、これまでよりも一層、現地での発信に力点を置いていますし、幅広い需要に対応していきたいと考えています。

——空港アクセスも含めて日本の玄関口がどのように充実しているか、成田空港であれば東京・首都圏という都市のグレードを決める部分があり、その一翼を担う京成電鉄の役割は今後もさらに重要になってくると思います。

現地の方に成田空港やスカイライナーを周知しています。鉄道という制約や制服のイメージが強いので、近年は駅長や乗務員が制服を着用して参加しています。訴求力を考慮しながら積極的にPRに取り組んでいます。

——そうすると、成田空港に到着後、地上の交通はスカイライナーで都内に入るルートが定着しますね。

小林 自分たちが旅行する時もそうですが、特に海外の場合は現地の空港に到着してから目的地へのアクセスを考えるのではなく、言葉の問題や勝手が分からないこともあって出発前にある程度調べる人が多いと思います。飛行機は事前に予約されるでしょうし、日本の空港に到着して、そこからどのルートで目的地に向かうかもおそらく調べる。その事前の段階でチケットが購入できれば移動が格段にスムーズに

ています。案内の多言語化については、表示だけではなく、係員の配置や翻訳ツールの利用などにより、多言語に即座に適切に対応できる措置を講じています。外国のお客さまにもストレスなくご利用いただき、満足いただけるようなサービスを、安全をベースにして積み重ねていく。そういった機能のあらゆる面での向上に、引き続き取り組んでいきたいと考えています。

沿線地域との共生による活性化

——沿線の大学や自治体と協定を結ばれています。地域社会との共生にはどのようなビジョンをお持ちですか。

小林 日本全体で少子高齢化や人口減少社会が進む中で、当社の沿線は首都圏への人口流入もあり、現在のところまだ沿線人口が増加基調にあります。けれども、永続的にプラスが続くことはないと考えています。

そうした中であって、地域社会との共生、京成グループのプレゼンス強化を実現していきます。民鉄のビジネスモデルは沿線住民のための総合生活産業だと思っておりますが、鉄道だけではなく、沿線の方々の生活に密接な事業分野を拡充することが沿線地域の持続的な発展に資すると考えています。

千葉エリアではここ数年、不動産開発を行っています。具体的には分譲マンションの供給事業で、沿線地域に人に住んでいただき、鉄道をはじめとし

た需要を創出していく。さらに、まちのにぎわいづくり・活性化の一環として、千葉中央駅の駅ビルの建て替え工事を行っています。

——都内ではBRTでの輸送も行われるそうですね。

小林 東京湾岸エリアでは東京オリピック・パラリンピックの選手村（大会後は住宅として活用）の整備を含む開発が進められています。そのエリアと新橋・虎ノ門など東京都心部を結ぶBRTの運行が予定されていますが、その実務や運行は東京都から選定され、当社グループの京成バスが担うことになり、東京湾岸エリアでも輸送や各種サービスによる地域活性化・事業の拡大を行っていきます。

——上野エリアでは、東京藝術大学と協定を結び、産学連携の取り組みを進められています。

小林 2017年に東京藝術大学と連



明るく広々とした雰囲気になされた京成上野駅

## 特集：進化する空港アクセスと地域との共生

【空港輸送を担い、地域の暮らしを支える京成電鉄】

携・協力に関する包括協定書を締結し、京成上野駅のリニューアルや旧博物館動物園駅の活性化についてお知恵を拝借しています。博物館動物園駅が休止された時には私も鉄道部門で関わっていましたが、旧博物館動物園駅の歴史的価値や廃止された駅を活用するというアイデアには目が開かれた思いでした。美術学部長の日比野克彦先生はじめ藝大の先生方とお話をする、学生時代の思い出の場所なのだそうです。駅舎の一部を復活させようという時に、構内やホームの落書きを消したり、掃除をしようとしたのですが、先生方は「いやいや、時間の経過や歴史的な重みは、あるがままの姿がいい」とおっしゃる。それで20年前の閉鎖時のほぼそのままの状態で活用しています。

東京藝術大学のほか、大学では国府台にある和洋女子大学とも連携協定を結んで、沿線の観光スポット発掘や成田空港駅などで案内ボランティアを担当していただいています。

——そのほかの沿線エリアでも地域の魅力を掘り起こして活性化を推進されていますね。

小林 当社の沿線エリアのいろいろなところで、自治体や行政、他業種の企業、大学など多様な形でコラボレーションしながら盛り上げていく取り組みをしています。中でも葛飾区との取り組みでは、自治体と良いコラボレーションができています。

葛飾区は下町のイメージが強いですが、下町の良さ以外にもいろいろな魅力があるんです。例えば、日本のアニメは世界中でクールジャパンコンテンツとして人気を集めています。アニメ「キャプテン翼」ゆかりの地である四ツ木駅では、同作品を題材に特別装飾を実施し、オープンングイベントにはサッカーのインiesta選手（ヴィッセル神戸）にもご参加いただきました。インiesta選手は、スペインで子どもの頃から「キャプテン翼」を見ていて、それでサッカーをやりたいと思ったそうなんです。亀有にはアニメ「こちら葛飾区亀有公園前派出所」、柴又には映画「男はつらいよ」のフーテンの寅さん、それに立石には鉄道業界と関連が深い玩具「プラレール」をつくっているタカラトミーという会社もあります。皆さんがご存じのアニメやキャラクターに由来するものが葛飾エリアにはたくさんあるんですが、今まで十分な発信がされてこなかった。

これらを活用することで国内外からさまざまなお客さまに足を運んでいただけるし、沿線エリアに夢を持たせてくれる。青木克徳葛飾区長と私は「宝の思いでいます（笑）。——今後の抱負についてお聞かせいただければと思います。

小林 今から42年前、成田空港が開港に至るまでには反対派の活動があり、それが理由で開港が延期されました。

当社としては、当初の開港スケジュールに合わせて投資をしていたものから、何年も開業できずにリターンがないという時代があって、会社の業績が悪化しました。この経営再建時代のDNAを受け継がれ、お金をかけずに何とかできないかという意識が常にあり、それが当社の堅実なイメージを培ってきたのではないかと思います。

四ツ木駅の「キャプテン翼」による大胆な装飾や、若い女性に人気のタレントを起用したスカイライナーのPR活動などは、当社のこれまでの堅実なイメージと異なるように思われるかもしれませんが、国内外でこれまで取り組みにできなかった方々にも関心を持っていただけるようになりました。また、日本民営鉄道協会のつながりの中から、西鉄や近鉄、南海など関東圏以外の鉄道会社の電車内や駅でPRしていただく機会も増えました。近年は、一定のコストを掛けてもさまざまな切り口で宣伝・告知をしています。その点はお客さまの京成電鉄とは風気が少し変わってきたかもしれませんね。

——東京オリピック・パラリンピック開催は、多くの方々を知っていただけ好機だと思います。

小林 ええ、そしてスカイライナーのファンになっていただきたいですね。そのためには、やはり使っていただかないといけない。一度使っていただければリピーターになってもらえると思

負しており、誘客施策にも力を入れていきます。

そして何よりも公共交通機関の輸送は安心・安定が一層、重要になります。そのために、テロ対策等も含めて防犯カメラや警備体制などの問題、さらには不測の事態でダイヤが乱れた時の相互直通を行っている他社線との連携やお客さまに対する速やかな情報提供、多言語を含めた適切な案内など、種々の取り組みを積み重ねて万全の体制で臨みたいと考えています。

また、成田空港の機能の拡張・拡充に向け、B滑走路の延伸とC滑走路の新設が許可されましたので、空港輸送を担う私たちも需要増に最適に届けられる体制を整える必要があります。今から多岐にわたる研究・検討を重ねて準備をしていきたいと考えています。鉄道の設備・施設、あるいは運行・運営面を含めて強靱化を図り、さらに一歩上の輸送サービスをご提供する形で、これからの成長戦略、そして「ポストEプラン」を描いていきたいと考えています。



（本記事は2020年2月5日取材時の内容です）