



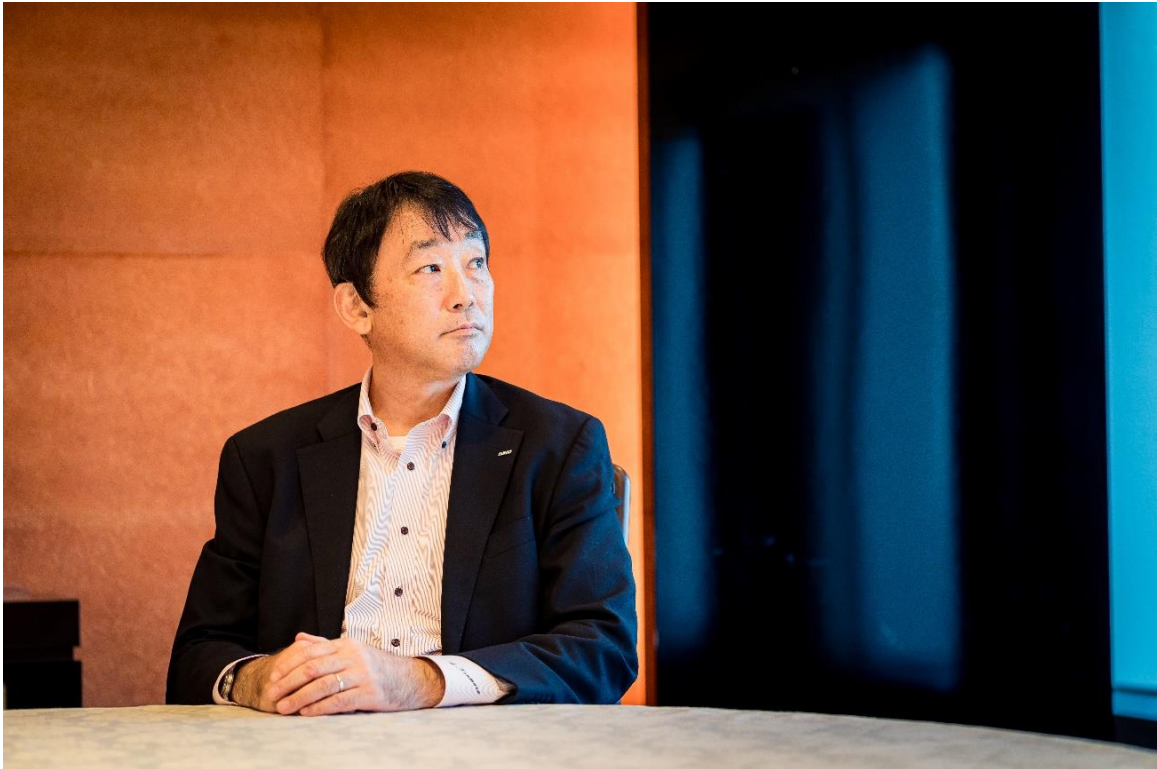
京王電鉄株式会社 代表取締役社長・都村智史インタビュー。

共創パートナーと共に鉄道事業変革に挑む理由



2022年度、京王電鉄は初めてスタートアップ企業をはじめとした外部企業との共創によるオープンイノベーションの実現を目指す「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」を開始した。様々な事業を展開する中、基幹事業である鉄道事業での変革を掲げ、共創パートナーを募集している。なぜ、「今」鉄道事業の変革が必要なのか。鉄道事業の課題や、このプログラムにける思いを京王電鉄代表取締役社長の都村智史さんに伺いました。

近年の社会情勢が基幹事業の鉄道事業でイノベーションを 実施するチャンスに



2000年頃に日本の人口が将来的に徐々に減少していくという事実が説得力を増してきて、鉄道事業も年間数パーセントずつ利用客が減っていくのではないかと、との見立てが現実味を帯びてきました。人口がシュリンクするという状況を鉄道事業は経験したことはありませんので、危機感を持った議論には若干遠かったのですが、2年前のコロナ感染拡大により急速に人流が減少し、世の中が停滞する事態となりました。

鉄道利用の基本は通勤・通学ですが、近年ではリモート・在宅が浸透して定期を持たない人も増えてきている。働き方が急速に変化した中で、今までの鉄道会社の収支は、鉄道事業への設備投資額が最大のキーファクターでしたが、利用客が減る中で、ハードへの投資だけでいいのかと考えるようになりました。

我々のオープンイノベーションの取り組みは、遅れている方です。この業界は、関西の方が関東より早い段階から人口減少が如実に現れており、危機感が強かったため、2018年頃、関西を中心とした鉄道会社の事例を勉強させていただきました。

私自身、かなり触発され、お金の使い方もハードだけではなく、少し矛先を変えるべきじゃないかと考えるようになり、VCへの出資と、今回の共創プログラムの両方を実施することに致しました。ネットワークが広がり、様々な化学反応が巻き起こることを期待しています。

そして、イノベーションを進めていく上で、社内にも新しい風を生み出したい。本業ではない事業で小さく起こすより、本業を素材にした方が、大きな効果が出るのかなど。そのため今回は鉄道事業の変革が一番良いという考えに至ったわけです。

お客様の満足度を自社にないテクノロジーを取り入れアップデートしたい



人口減少社会に、我々の事業をどう合わせていくかという視点も必要で、1人1人のお客様の満足度を高めたり、オペレーションを効率化させていく動きは自社でも実施していますが、限界がある。外部の企業と協力して自社にないテクノロジーを取り入れる必要もあると考えています。

例えば、地球環境という切り口でも、京王沿線のエリアや事業に対してリテラシーが上がっていくような取り組みが必要だと思えますし、DXなど色んなことに取り組んでいきたいです。

イノベーションを起こすためには異なる価値観を取り入れることがポイント



今回のプログラムのポイントは、我々とは異なる価値観を持つ方々と、どういう絵が描けるか、本気で向き合うことだと考えています。正解は1つや2つではないため、多様な価値観を持つ方々とお付き合いしながら、共にストーリーを

描いていきたいと考えています。我々も共に企画を創り上げていくという経験をしながら、社内にクリエイティブな風土を加えていきたい思いがあります。

オープンイノベーションによって、様々な取り組みがいろんな角度から実施された結果、複数の取り組みが全体として綺麗なストーリーで繋がっていなかったとしても、沿線の価値を上げようという究極のところでは繋がっていると考えています。

収益を追うことも重要だがそれ以前に面白ければやりたい



中長期で取り組むものに関しては、ストーリーとして必然性がないとなかなか出来ないことが多いですが、やってみないと分からないことも多い。面白いアイデアがあれば、まずは実行してみたい、というベーシックなマインドを持っています。

効果についても事業別に計るだけでは無いだろうと思います。例えば、不動産事業でエリア開発を行った結果、不動産事業自体の利幅が薄くとも、人が増える

ことで結果的に鉄道事業・グループ事業へ波及することが明らかであれば、実行する価値がある。蓋然性の高いストーリーと、確りしたK P Iが必要ですが、広範な見方をしていきたいと思います。

当面はK P Iの設定よりも、蓋然性の高いストーリー＝こういうことで間違いないだろう、という仮説を優先し、まずやってみることが大事だと考えています。

今回をきっかけに今後も共創モデルでの取り組みを増やしていく



今回は、鉄道事業というテーマで実施します。鉄道会社は、大きくいうとビジネスモデルの変革が求められています。今までは、沢山の皆さんに駅をご利用いただいております。こうした豊富な人流を背景に、駅を舞台とした流通業を始めとした商業等を展開することで、収益をあげていました。しかし、そういう時代は終わったかもしれない。これからは、逆に、駅のコンテンツが人の移動を能動的に生み出していく必要がある。つまり移動需要を創出できれば、駅の不動産価値だけではない価値で施策を展開できると思います。

短い沿線ですが、地域によってお住まいの方々の属性も生活スタイルも異なります。お客様にとって、最寄りの駅がどうなれば移動促進に繋がるのか、エリアごとに答えも異なるはずです。将来的には、沿線内のエリアごとのプロフィールに沿って仮説を立て、施策を実施していく方向へ発展させていきたいですね。

取材・文/ReGACY Innovation Group 株式会社