

観光業界はコロナを乗り越えられるか 第0回

阪急のブランド力を生かした リアルとバーチャルの事業モデル

近畿大学経営学部 教授
高橋 一夫



阪急電鉄は1907年に創立され、阪急阪神ホールディングスの中核事業会社の一つとして都市交通、エンターテインメント、不動産の3事業を営んでいる。コロナ禍によって人流が減少し、社会の生活様式やライフスタイルが変化していく中、移動手段としての都市交通のみならず、その他2事業にも影響がでている。今回は、大阪梅田を中心に宝塚・神戸・京都の交通を支える阪急電鉄のウィズコロナとアフターコロナに向けた取り組みを中期経営計画とヒアリングから整理する。

失った移動需要をどう取り戻すか

都市交通、特に鉄道事業は地域住民の通勤圏や生活圏が拡大するにつれて、都市郊外も含めた近距離交通として地域の足を支えている。都市交通は定期と定期外に分けて運輸成績を示している。2020年度の阪急電鉄は定期が運賃収入、輸送人員とも20%弱の減少、定期外は30%強の減少となっている。通勤定期券は普通運賃より4割弱安く設定され、20日間通勤をするとほぼ同程度になる。このため、テレワークによる在宅勤務が週2回あると定期券を購入する動機はなくなる。通勤者の中には回数券にシフトしている可能性もあると見られ、定期券と定期外の運輸実績を細分化して、施策を展開することが必要となってきた。

通勤定期券は鉄道事業者からすると安定した収入を保証する。しかし、定期券利用者の減少は鉄道に限らず、百貨店等の商業施設やエンターテインメントにも影響が出ている可能性がある。休日の乗客数が戻っていない理由の一つは、定期券を

持っていれば家族と一緒に鉄道で外出したが、定期券がなければ鉄道に乗るインセンティブが働かないという見立てである。コロナ感染も考慮し自家用車で外出している可能性があり、沿線ビジネスへの影響が出ているということだ。

鉄道会社やそのグループが、鉄道沿線で百貨店・遊園地の経営や宅地開発・マンション建設を行い、沿線地域を発展させることで利用者の増加を図り、安定した旅客収入を確保するモデルは阪急電鉄創始者の小林一三氏が始めた。この「乗客を創造する」という発想を活かした会社の一つが東急電鉄だ。今年、同社は定期券の付加価値を高めるため、傘をレンタルできるシェアリングサービスやモバイルバッテリーを何度でもレンタルできるなど、定期券購入者に定額で利用できるサービスを取り揃えたサブスクリプションモデルTuyTuy（ツイツイ）の実証実験を行っている。定期券客を戻すためには、こうしたアイデアからニーズを掘り起こすことも必要であろう。

また、阪急電鉄はコロナ禍をきっかけに社会全体のトレンドが変化すると分析している。その一つが「非接触や密の回避」である。定期券客にとって「安全なリアルへの欲求」として、ラッシュ時の混雑緩和が挙げられよう。阪急電鉄のコロナ禍においては混雑率100%程度（150%は新聞を広げて楽に読める）で、接触感染を気にしなくて良いくらいになっている。

今後、在宅勤務など働き方改革が進んだとしても、密の回避にはラッシュ時間帯前後の時差出勤など乗車時間の分散が課題となる。ピークとオフ

ピークのダイナミックプライシングを導入するという手法があるが、鉄道は独占力を有するため政府による運賃規制がある。JR東日本で今年度行われている「オフピークポイントサービス」のように、ラッシュ時前後の乗車であれば、IC定期券にポイントが付与される形で行われることになるだろう。都市交通におけるダイナミックプライシングは、航空会社やホテルと違い収益の最大化のためというよりも「混雑緩和という社会的要請に基づくもの」（日経新聞21年7月20日「経済教室」）と考えた方がよい。

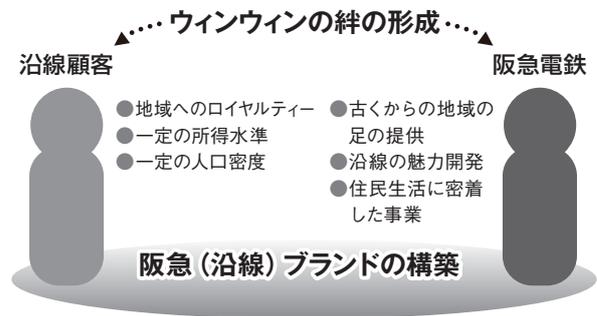
ブランド価値をデジタル空間にも生かす

阪急電鉄の「中期経営計画と当面の取組方針」の前提は、失った需要は不可逆的な変化と見ており、「新たな生活様式のニーズ」にあった対応を進めていくことだとしている。コロナ禍をきっかけにデジタル化が進展し働き方改革が本格化していくとすれば、定期券利用客はコロナ以前には戻らない。定期券購入を促すための短期的な取り組みは実証実験として各社で進んでいるが、長期的には定住人口を増やすため、さらには定期外の利用者を増やすためにも沿線の魅力向上が必要だ。

鉄道は目的でなく手段であり、沿線の価値をどう高めるかの発想が必要なのだという。新線・新駅の開発、既存駅の大規模改造に加え、自治体の都市計画部門との連携で新しい街づくりのニーズを取り込み、新たな土地利用の在り方を追い求めていくのだ。また、こうしたリアル空間の魅力向上だけでなく、デジタル空間についても「デジタルツイン都市」として新たな収益事業にしようとしている。グループ全体で見れば、阪神タイガース、宝塚歌劇、ビルボードライブなどエンタメ事業のコンテンツが充実している。コロナ禍においては興行の入場は定員の半数しか入れられないが、オンラインと併用することでリアル価値は大きくなる。

5Gでの通信速度によって、情報が高速でリアルタイムに送信できる。高密度での画像・音声が可能になれば、本物に近い状態で見ることができ、

図 沿線顧客との絆の形成



出所：筆者作成

新たな面白さがある。マーケットエリアを沿線のみと考える必要もなく、リアルでのキャパシティの制約を超えることもできる。鉄道事業にとってはマイナスでもグループ全体ではプラスとなる。沿線の魅力向上と対になった2本立てでの事業モデルを開発し、アバターを活用した「デジタル甲子園」での展示会やバーチャルな阪急沿線でのショッピングなど様々なアイデアが生きる。

阪急沿線はブランド価値の高い土地柄である。100年以上前から宅地開発を行い、宝塚歌劇などの沿線の魅力づくりや百貨店・スーパーなどとも連携して生活に密着した価値を提供し続ける阪急電鉄。地域ロイヤルティが高く一定の所得水準と人口密度のある沿線顧客。2者間の信頼によってウィンウィンの絆が形成され、阪急沿線ブランドが構築されたと推測できる(図)。このリアル空間の阪急ブランドの価値をデジタル空間にも生かし、持続的な企業価値の向上へとつなげる戦略といえよう。

阪急電鉄の都市交通のうち、鉄道は2020年度も営業黒字を維持するほど効率経営をしている。これを基盤に収支構造の強靱化が進められ、ニューノーマル時代への対応が進んでいく。一方で新たな成長に向けての投資は、中核事業にとってマイナスとも思えるデジタル空間の構築にも向かう。これまでのリアル空間での「阪急ブランド」が根拠となり新たな事業モデルが構築される。G

この原稿の執筆にあたっては、阪急電鉄の上村正美氏にお世話になりました。