

日時:令和2年12月18日(金) 18:30~21:00

講師:松本 利典 氏

阪急阪神不動産株式会社

取締役 開発事業本部 開発企画部長

議題:「100年まちを創ってきた。これからの100年も創る。」

沿線のまちづくり

~ニューノーマル時代に想う小林一三モデル

講師略歴:京都大学大学院工学研究科交通土木工学修了後、平成元年に阪急電鉄に入社。

2020年4月に阪急阪神不動産株式会社 取締役 開発事業本部 開発企画部長に就任。

鉄道設計、企画部門にて京都線淡路駅立体化事業等でご活躍の後、不動産部門にて「彩都」等の郊外開発に携われ、現在は千里中央再開発に取り組み、中長期まちづくり事業を推進中。

■講義概要

阪急阪神ホールディングスグループは、鉄道事業を基軸に住宅や商業施設等の開発から阪神タイガースや宝塚歌劇などのエンターテインメントの提供に至るまで、我々の生活にはなくてはならない様々なサービスの提供を受けている。しかし本年は誰も予測をしえなかったCOVID-19、いわゆるコロナ禍による影響を大きく受ける中、アフターコロナを見据えたニューノーマル時代到来を目前に、創業者である小林一三モデルを時代の変遷と共に読み解き、以下の点にポイントを絞り、これからのまちづくりについてご講義いただいた。

1. 阪急阪神不動産と阪急阪神ホールディングス
2. 創業者・小林一三のビジネスモデル
3. COVID-19による変化
4. アフターコロナのまちづくり
5. 小林一三モデル2.0 (阪急阪神不動産の取り組み)

1. 阪急阪神不動産と阪急阪神ホールディングス

【現在の組織体制】

●阪急阪神ホールディングスグループ

阪急阪神不動産も所属する鉄道や交通社、ホテルマネジメント等を中核とするグループ

●エイチ・ツー・オー・リテイリング グループ

百貨店やスーパーマーケット事業、ショッピングセンターの経営等に関連したグループ

●東宝グループ

東宝を中心に、映画配信等のエンターテインメントサービスに関連したグループ

上記3グループを総合して、阪急阪神東宝グループを組成。また阪急阪神ホールディングスの傘下にある阪急阪神不動産は、2018年より阪急・阪神電鉄の不動産部門から独立、統合されて現在の体制となる。

【主な取り組み】

梅田エリアにおいて、商業施設の店舗面積約 57 万㎡のうち、52.8%に相当する約 30 万㎡を運営、食・物販・エンターテインメントまで、多様性のある梅田の街を演出している。またオフィス面積も 25 万㎡を所有する等、グループ一体となって開発と運営が進められている。

沿線事業においては、移転新築された宝塚ホテルの開業、また来春オープン予定の神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画等、続々と新たな開発が展開されている。

また関西圏での住んでみたい街アンケート（MAJOR7 調査）において、上位 20 駅のうち 18 駅が阪急沿線となる等、阪急沿線の価値の高さが明確に伺える。

2. 創業者・小林一三のビジネスモデル

阪急阪神東宝グループの創設者である小林一三は、時代を先読みした独自のアイデアで「大衆本位」の事業をいくつも創出した「ベンチャー企業家」の父とも評される人物である。創業当時より革新的な手腕により鉄道沿線開発を推進させる。小林一三が唱えた「乗る人がいなくて赤字になるなら、乗る客を作り出せばよい。それには沿線に人の集まる場所を作ればいいのだ。」という発想は、需要追従型経営から需要創造型経営、つまりオンリーワン戦略を明確にしたものであった。この様に「遊覧電車」を「最も有望な電車」へと変化をさせた軌跡について、以下にポイントを記す。

1. 沿線住宅開発・・・郊外に住んで都心へ通勤するライフスタイル
「如何なる土地を選ぶべきか、如何なる家屋に住むべきか」
2. 郊外でのレジャー開発・・・宝塚新温泉、宝塚少女歌劇（現・宝塚歌劇団）
「家族で楽しむことのできる健全な娯楽」
3. 阪急百貨店の開業・・・世界にも例のない鉄道ターミナル駅での百貨店事業
「どこよりもよい品を、どこよりも安い価格で」

後発の田舎路線に独創的アイデアで需要を創出させた源は上記 3 点に集約され、鉄道を起点とした都市開発・レジャー・流通事業を一体的に進め、それらを鉄道に連動させて相乗効果を上げる「私鉄経営モデルの原型」を創出した。小林一三のイノベーション、何より顧客主義・現場主義の視点から最適値を見出し、成功創造のために素早く実行へと移すその様は、現在の私たちにも今もなお熱く語りかけている。

「小林一三には 10 年後、100 年後の姿が見えていたのではないか？」

3. COVID-19 による変化

本年の 4 月より本格的な影響を及ぼし始めた、いわゆる「コロナ禍」により、テレワークや時差出勤呼びかけ等、従来の暮らし方や働き方に大きな変化を強いられる事態となった。不動産業界への影響も甚大で、2020 年 6 月時点で梅田の売上がピーク時の 7~8 割となった。

このコロナ禍での人々の価値観にも変化が表れ、テレワークの意識調査では約 84%が好意的である一方、特に海外オフィスの動向を見るとリアルな環境を好む割合が 61%に上るなど、各企業や業種によるその価値観も様々であることがあらためて浮き彫りにされている。

この様な現状より、今後リアルとデジタルの共有による、より質の高いハイブリッド・ライフスタイルが進むと予測されている。

4. アフターコロナのまちづくり

2021 年より本格化するアフターコロナのまちづくりについて、商業施設の新たな戦略について紹介したい。

- ・大丸心齋橋にパルコ開業 → 自社売り場をテナント貸しとし、従来の百貨店形態からの脱却
- ・イオンモール地域戦略の深堀 → 産直品の充実や競合との連携
- ・CONTRAL nakameguro → 用途複合から用途融合へ

- ・ルルレモン →体験重視の店舗戦略

ここで我が国の政策、方針について記したい。

国土交通省による「新型コロナ危機を契機としたまちづくりの方向性（イメージ）」について、

・人々の働く場所・住む場所の選択肢を広げると共に、大都市・郊外・地方都市と、規模の異なる複数の拠点が形成され、役割分担をしていく形が考えられる。

・複数の用途が融合した職住近接に対応し、様々なニーズ、変化に柔軟に対応できるようなまちづくりが必要

と明記されている。また内閣府もソサイエティ 5.0 時代を見据えた「スーパーシティ構想」が進められているなど、アフターコロナのまちづくりについて国家レベルで検討されている。

今後のトレンドは、不動産の再編・合理化が急速に進み、上記でも述べた、テレワークによる本社等の再編により、不動産の在り方もハイブリッド化が進むと予想されている。また店舗網の見直しや店舗自体の在り方やその方向性についても変革化され、商業店舗の再編も激化するであろう。

今後の店舗の方向性について、小売店舗の事例は以下の通りである。

- ・CONCEPT1 →都心小型店舗 *マルエツブチ本郷3丁目店
- ・CONCEPT2 →異業種一体型店舗 *イトーヨーカドー上大岡店
- ・CONCEPT3 →コト消費型店舗 *ルクア キッチンマート
- ・CONCEPT4 →自動省人（無人）型店舗 *スーパーセンタートライアル長浜店

この様な背景より、今後は沿線価値向上のスパイラルアップ形成が要になると考えられる。

アフターコロナのまちづくりにおけるこれからの方向性について、本講師の松本氏からの私案について紹介したい。

「コロナで見えてきた都市の未来形」について、以下3点が挙げられる。

1. 都市の魅力はセレンディピティ

セレンディピティとは「幸福な偶然を手に入れる」という意味であり、

「予想外の体験ができる 偶然の喜び（実は仕掛け）」が都市に求められるものとする。

2. いよいよデジタル化（データ駆動型）

リアルとデジタルの組み合わせから、リアルとデジタルの一体化「デジタルツイン」社会の構築が必要となる。

リアルに起こっていることをデータ化

- サイバー内で同じものを再現
- サイバー内で新たなシミュレーション
- 結果をリアルにフィードバック
- CPS (Cyber Physical System) によるデータ駆動型社会

3. 変わる沿線に寄り添うサービス

「MaaS による沿線サブスクリプションモデル」の構築。

働く場所&住む場所の多様化により、沿線の形が変化するこれからの迎えるに、旧来の運賃制度はニーズの多様化にミスマッチとなる状況は避けられない。あらゆる多様化ニーズに応えるべく、ニーズに合わせたサブスクリプションモデルやマルチ沿線サブスクリプションの構築が次世代の沿線の形態となりうるのではないだろうか。

5. 小林一三モデル 2.0（阪急阪神不動産の取り組み）

最後に、今後の阪急阪神不動産の取り組みについて紹介する。

現在、既存の都市の競争力からの脱却と、新たな都市機能強化の必要性を基軸に、「新産業（イノベーション

ョン) 創出」に着手し、以下二点の環境構築に取り組まれている。

- ・世界レベルの研究、既存産業、ベンチャーにやさしい環境が必要
- ・シーズとニーズのマッチングを基本に、関係機関が支援

製品やサービスの定義の今と未来について、以下の三点の変化に注目しなければならない。

- ・オフィスは空間の提供から環境の提供へ
- ・商業施設は商品の販売から体験の提供へ
- ・住宅は家の販売から生活の提供へ

そしてこれからの未来価値の創造に向けて、今後は自社だけでなく、ベンチャー企業との協業が必須(サービス利用・業務提携・資本提携)となることから、以下の具体的取り組みについて紹介する。

- ・ベンチャー向けシェアオフィス「GHV#5」の運営による梅田事業創造の活動
- ・コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)設立により投資機会を促す
- ・日本スタートアップ支援協会と阪急阪神不動産による社内ピッチの実施
- ・「事業共創推進プロジェクトチーム」の立ち上げ

これらの取り組みにより、大阪を拠点とするスタートアップ「地域プラットフォーム」を構築。2019年5月より、日本国内で初めてSBC(Startupbootcamp scale Osaka)プログラムを開催。またCVCを活用したベンチャー企業との協業も本格的に進められている。

もう一つの取り組みである「うめきた2期開発計画」について、まちづくりのコンセプトは「希望の社Osaka`MIDORI`LIFE 2070の創造」、北・南街区と都市公園からなる約9.1haの総合開発であるが、「デジタルオーダーメイド」サービスの展開など、スーパーシティ大阪の構築のために着々とプロジェクトが進められている。

■まとめと今後について

希代のアイデアマンであり、大衆が喜ぶサービス「マス・マーケティング」を創造した小林一三のビジネスモデル、この功績をこれからの未来にいかに関承させていくのか。その意味でも小林一三モデル2.0への応用は大変興味深いものであり、他分野・複数のアイデアを持つベンチャーとの協業による「オープンイノベーション」、また多様なニーズに応える「セグメント・マーケティング」へとしっかり受け継がれている。

日本屈指の総合開発企業である阪神不動産不動産から生まれる「新たな未来都市創造」にこれからも大きな期待と注目を寄せたい。