

## 東急 株式会社

1. 名 称：フューチャー・デザイン・ラボ
2. 目 的：東急グループをイノベーティブな組織に変革し「次の 100 年を創る」
3. 創設日：2019年4月1日
4. 場 所：東京都渋谷区南平台町5-6
5. 概 要

東急は、前身となる「目黒蒲田電鉄」の創立から今年で 97 年になる。現在は東急線沿線地域での鉄道や不動産を中核事業としているが「次の 100 年を創る」をミッションに、既存事業の枠組みを越えたビジネスモデルを、次の 100 年の事業の柱にするとともに、同社をイノベーティブな組織に変革するため「フューチャー・デザイン・ラボ」を設立した。

同ラボは社長直轄で、「社内向け人材育成」「オープンイノベーション事業変革」「次世代コア事業領域検討・推進」の 3 つの事業を行う。

社内向け人材育成ではチャレンジする社内風土を醸成することを目的としており、4 件の新規事業を創出するなど成果を挙げている。また「東急アクセラレートプログラム」では 24 件の社会実証を実践している。さらに 2019 年秋より新たに「ラボ会員制度」をスタートさせ、社内副業的に人材を公募、「世界が憧れるまちづくりをする会社」実現のための事業具現化に向けた検討を行っている。

同ラボの活動により東急が持つ様々なアセットを活かし、これまでのビジネスをさらに加速させていくことで、イノベーションの仕組みや風土づくりを進め、グループ全体でイノベーション効果が出ることを期待されている。

6. 取材日：2019年8月30日

## 7. ヒアリング結果

### (1) 設立の経緯～まもなく創立 100 周年、「次の 100 年」に向けて組織変革を狙う～

東京は江戸時代から過密都市で、環境が必ずしも良くなかったため、緑豊かな郊外の住宅地をつくるべきだという思いで、田園調布の開発を始めたのが同社の始まりである。そして、そこから人を運ぶために鉄道の目蒲線を敷いた。こうして生まれた同社の前身となる「目黒蒲田電鉄」の創立から、今年で 97 年になる。現在は、東急線沿線地域での鉄道や不動産を中核事業としているが、「次の 100 年」に向けて同じ事業モデルで事業を続けていけるとは考えていないという。

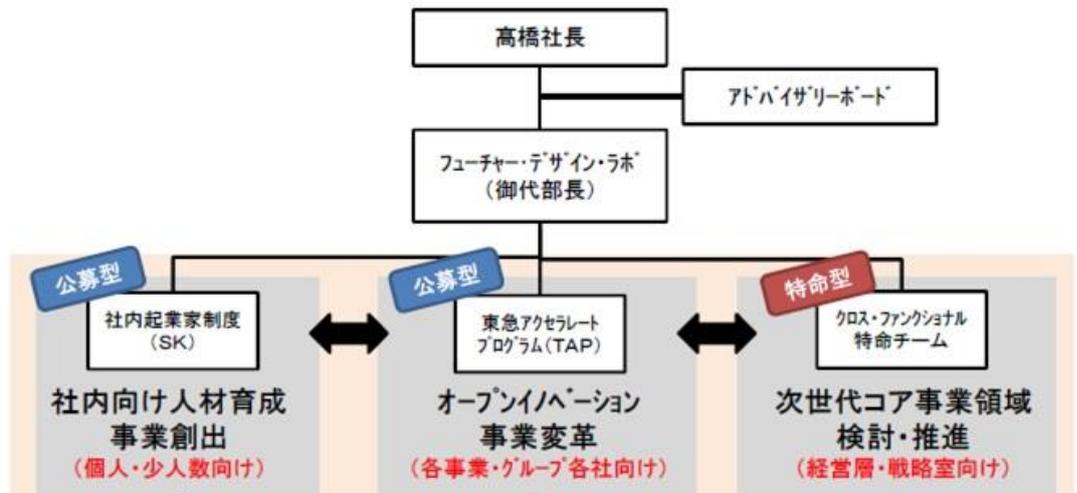
そこで「次の 100 年を創る」をミッションに、既存事業の枠組みを越えたビジネスモデルを、次の 100 年の事業の柱にするため、さらに東急を社内外からイノベーティブな組織だと認知されるよう変革していくために「フューチャー・デザイン・ラボ」を設立したとのことだ。

## (2) 役割と体制～社長直轄で、今までやっていないことを創り出す～

東急では、新たな部門を立ち上げて様々な取組みを始めているため、同ラボではそれらと重複しないよう新たな部門でやり切れない事業領域も視野に入れている。同ラボはまだ小さな組織だが、現在様々な計画をしており、「今までやっていないこと」を「創り出す」役割を担っているという。

通常的意思決定のラインは、社長との間に、執行役員や担当役員などが多いが、フューチャー・デザイン・ラボは社長直轄であり、そのためスピード感を持って事業を展開することができる（下図）。「アドバイザーボード」には執行役員クラスが3人いるが、指揮命令系統ではなく、あくまでもそれぞれの知見からアドバイスを行う立場であるとのこと。

同ラボの事業は大きく分けて、「社内向け人材育成」「オープンイノベーション事業変革」「次世代コア事業領域検討・推進」の3つだ。



資料：東急資料より

図 フューチャー・デザイン・ラボの体制

## (3) 社内起業家育成制度によりチャレンジする社内風土を醸成～4件の新規事業を創出～

同ラボの第1の取り組みである、社内向け人材育成施策の「社内起業家育成制度」は「チャレンジする社内風土の醸成」を目的に2015年度から始まった。同制度の特徴は、社内の事務局や社外メンターによるサポートなどがあることだ。事業化フェーズでは、事業化インセンティブや、社内外のリソースの活用・フォローによって、アイデアや意欲を持った人が実際に起業することができる。

これまで誕生した新規事業は、ローンチしているものが4案件と、まもなくローンチを控えているものが1件である。まず「NewWork（ニューワーク）」という、サテライトシェアオフィス事業がある。コワーキングスペースのように、LANと電源だけを用意して、他のオフィスの利用者が作業できる環境を整えたタッチダウンオフィスや、テレワークに特化したシンプルな店をつくっている。これらは無人で「サービス」はあまりせず、基本的に通信環境とセキュアな通信環境、デスクなど、普通の快適な環境を提供している。全国展開しており、これほど大きく手掛けている会社があまり無いため、業界でもトップ集団と見られている。

次に「YaQcel（ヤクセル）」がある。翻訳のクオリティで苦勞した経験を持つ社員が始めた翻訳事業だが、実際はそれほどのマーケットやニーズが無かったという。そのため、ベトナムでのビジネスで得た知見を活かして、日本で仕事をするを旨として、日本語学校に通いたいベトナム人に正しく、安心できる情報を提供するWEBサイトを立ち上げた。怪しい

サイトが数多くある中で、著作権も含めてしっかりしたオーソリティがあり、大使館からも評価を受けているという。現在は無料サービス中だが、今後は語学学校などに向け事業を展開したいと考えている。これはベトナムのことをよく知っているからこそできた事業で、同じモデルを他の国にできるかという、そう簡単な話ではないとのことだ。

3つ目が、最近ローンチした「キャッシュアウト」。これは横浜銀行とゆうちょ銀行、GMO ペイメントゲートウェイと連携して開発した、駅の券売機を使って、スマホで簡単にお金が引き出せるという事業である。本年5月にスタートしたばかりだが、鉄道業界で券売機をATMとして使った点はかなり画期的である。



資料：東急ホームページ

図 キャッシュアウトのイメージ

4つ目が「ROADCAST (ロードキャスト)」だ。今のところ「渋谷」地区だけだが、渋谷の街の「未利用の壁や壁面」を活用する事業である。例えば、渋谷センター街の奥にある宇田川町周辺は落書きが多い。街が汚いのを放置しておく、さらに汚くなっていくが、ニューヨークの街では、逆にきれいに直すことで落書きやゴミ捨てが減ったということヒントに、未利用の壁や壁面を「広告媒体」としてきれいにすれば、落書きも少なくなるだろうという着想から始まった。落書きをされたらきれいに塗り直すサービスも含めて、渋谷にビルを持つオーナーから壁面を借り受ける一方で、他社などのクライアントに、この壁面を広告媒体として売るのである。普通の広告だけではなく、アートイベントやARの謎解きなど、渋谷の街中を回遊しながら参加するイベントなども可能で、街の活性化にもつながると期待しているという。

屋外の広告媒体事業は「アウト・オブ・ホーム・メディア」とも言われ、当社では以前から駅や電車内媒体を多く取り扱っているが、今まで利用していなかった「壁」を媒体にしている点がかかなりイノベティブであるとのことである。

その他に、東急電鉄では本年8月に、東横線渋谷駅のヒカリエ改札・地下4階の吹き抜けの空間を使って、ソニーや写真家・森山大道氏とともにアート・プロジェクトを実施しており、このように駅の地下空間を使ったのは社内的には非常に画期的なことだったという。

#### (4) 東急グループの様々な「顧客接点」を活かした東急アクセレートプログラム

～渋谷エリアの事業者と連携、幅広くスタートアップの育成・支援に対応～

2015年に同ラボの第2の事業の「東急アクセレートプログラム」をスタートさせ、東急グループの持つ様々な顧客接点を活かして、スタートアップのサービスの用途開発・実証実験協力などを行っている。社会実証 (PoC: Proof of Concept) に進んでいるのは24件、資本提携が6社、出資が16社となっており、累計出資額は10数億円になるとのこと。しかし、同プログラムは事業共創を目的としているが、東急グループの事業部門とコラボして一緒に事業を展開するところまでは至ったケースはまだ少ないとのことである。

フューチャー・デザイン・ラボでは、スタートアップのシードステージ以降を支援してい

るほか、イノベーションを実装するリアルな場としてミーティングスペースを「渋谷オープンイノベーションラボ（SOIL）」を運営している。具体的には、渋谷エリアで、ハード・ソフトの両面からスタートアップの育成・支援に対応できる体制をとっている。

「Kids VALLEY」は、渋谷エリア内の IT 企業と組んで、コーディネーターの位置づけで、小・中学生のプログラミング教育を行っている。「QWS（キューズ）」は、プレシード～シードステージに対応しているインキュベーション施設であり、本年 11 月に開業する渋谷駅直結・直上の新ランドマークとなる「渋谷スクランブルスクエアビル」に入る予定になっているという。ここでは起業して成功した人との交流の他、大学サイドからのサポートも得ながら事業化していくような仕組みを作ろうと、現在、東京大学、東京工業大学、慶應義塾大学、早稲田大学、東京都市大学の 5 つの大学と組んで準備をしているとのことである。

シェアオフィス「Plug and Play Shibuya powered by 東急不動産」は、スタートアップのシード～アーリー段階に対応しており、スタートアップのサポートを行っている。これらスタートアップへの幅広い支援体制の構築により、渋谷の街を世界的なベンチャー拠点の一つにしていきたいと考えているとのことである。

#### (5) 「世界が憧れるまちづくりをしていく会社」実現のため、次世代コア事業領域を検討

同ラボでは、社内起業家育成制度とアクセラレートプログラムをそれぞれ 4 年間行ってきて、数々の経験を得たという。しかし、これらだけでは東急の「次の 100 年」を支えるレベルの事業創出は期待しにくいと、同ラボの第 3 の取り組みとして新たに特命型の「クロスファンクショナル特命チーム」を立ち上げたとのことだ。ここでは次世代のコア技術の事業領域をどのように創っていくかを検討し、推進していく。これは、やる気のある人だけを育てるのではなく、ボトムアップ的に会社組織の風土醸成をしていく必要があるのではないかと考えての取組だ。

まずは 2050 年を「頂上」としたビジョンをきちんと策定し、だれが何をやるのかをしっかりと整理した上で、「世界が憧れるまちづくりをしていく会社」の実現を目指している。その実現のために同チームに、今年秋から「ラボ会員制度」が正式にスタートする予定である。この制度では、社内副業的に意欲やアイデアのある人を募ったり、指名したりして、半期に一度程度の頻度でテーマを決めて、事業の具現化に向けた検討を行うことになる。

ラボ会員制度は、誰でも自分の仕事を持ちながら参加できるような仕組みが取られているが、やはりハイパフォーマーには仕事が集中していることが多く、各部署・各担当者の都合によって必ずしも対応できる訳ではない。しかし、会社として成長するためにも、社長直轄の組織という立場で個別に声をかけるなどして、業務の 2 割ほどを「ラボ会員」の業務に充てるようにしていくそうである。現在はまだ少人数だが、今後はラボ会員やサポーターのような立場の人を社内公募で増やし、チームで実践していくことで、徐々にこの制度が定着していくことを期待しているとのことである。

また、社員ひとりひとりが未来を描く「未来の種ノート」、経営的視座の小論文をコンテスト形式で募る「未来経営への提言」を秋に行うほか、来年 1 月頃に「東急の未来」を考える「フューチャー・サミット」という社内イベントを企画しているそうだ。

## (6) 街の「価値」を高め、グループ全体のイノベーション効果に期待

～どれだけイノベーションの仕組みや風土づくりができるかが重要に～

同社は不動産事業から始まり、鉄道事業を中心に電力事業、ケーブルテレビやクレジットカード、カルチャーなども手掛けるなど、単にハードをつくることではなく、その「まち」や「人の暮らし」をつくってきた会社である。そんな思いをもって「次の100年」に取り組むため、改めて自分たちの存在や歴史を見直しているそうで、社内ではまもなく100周年を迎えるという特別な機運が高まっているとのことである。

同社経営トップにも「イノベーションは必要である」という強い思いがあり、フューチャー・デザイン・ラボでは、リアル、バーチャルを含めた様々なアセットをきちんと活かして、さらにイノベーションへの機運を高めていくためにはどうすれば良いかを考えたいとのことだ。そして、これまでの取組をさらに加速させていくことで、イノベーションの仕組みや風土をどれだけつくれるかが重要だという。渋谷の街を中心に様々なイノベティブなビジネスを展開することで、街の「価値」を高め、東急グループのビジネス全体にイノベーション効果が出ることを期待しているとのことである。

以上