

トップは語る

地域生活を支える企業として さらなる歴史を刻む

頸城自動車株式会社 代表取締役社長

大竹 和夫 氏



頸城自動車株式会社は2013年に創立100周年を迎える。前身は、大正時代初期に新黒井駅から浦川原駅（いずれも現新潟県上越市）に延長15kmの鉄道を敷設した頸城鉄道株式会社だ。鉄道は人々の移動手段としてはもちろんのこと、画期的な物流手段としても上越地方の経済振興に大いに貢献した。その後、モータリゼーションの波を受け、鉄道事業からは撤退するが、バスやハイヤーなど他の旅客運送事業を展開。現在はバス事業を主軸に、不動産や車検整備などの関連事業を併営する他、12の子会社を持つ多角経営企業へと成長を遂げている。そして2013年、次の100年に向けた新たな経営計画を策定中である。

おおたけかずお／1934年生まれ。新潟県出身。明治大学商学部卒業後、頸城鉄道自動車株式会社入社。バス営業所や観光バス事業部門勤務などを経て、1995年6月に代表取締役社長に就任、現在に至る。座右の銘は初代も心がけていたという孔子の言葉「節用而愛人（用を節して人を愛す）」。さらに老子 道德経からの「去甚去奢去泰（しんを去り、しを去り、たいを去る＝過度なことを避け、贅沢をせず、傲慢にならない）」。そしていまは、会社100年の歴史を振り返って、改めて「継続は力なり」の重みを噛みしめている。

頸城自動車株式会社

- 所在地：〒942-8508
新潟県上越市石橋2丁目12番52号
- TEL：025-543-3781
<http://www.marukei-g.com/kubikibus/>
- 創立：1913年
- 資本金：3億円
- 売上高：29億5,900万円（2010年度）
- 従業員数：250名（2011年3月現在）

- 関連会社：くびき野バス株式会社 頸北観光バス株式会社 頸南バス株式会社 糸魚川バス株式会社 東頸バス株式会社 頸城観光株式会社 頸城ハイヤー株式会社 株式会社マルケー不動産 株式会社マルケー・スタッフ・サービス 株式会社マルケー・カー・サービス 頸城運送倉庫株式会社 株式会社マルケーエスシー開発株式会社クビキオート



大勢の株主、地元の方に支えられ、 地域と共生する企業

頸城自動車株式会社の前身である頸城鉄道株式会社が設立されたのは1913（大正2）年。商法に基づいた日本初の株式会社として、日本郵船が設立されたのが1893（明治26）年ですから、一般的には株式の仕組みがまだよく理解されていない頃でした。

このような時代にあって、創設者の大竹謙治は東奔西走しながら、4,400株、総額22万円を309名の株主に引き受けてもらい、ようやく会社設立にこぎつけました。大竹謙治の手腕に期待し、大勢の方がお金を借り入れてまで出資してくれた様子が、当時の日記に残っています。

個人株主をたくさん募ったのは、地域に密着しながら貢献したいという強い思いがあったからでしょう。おかげさまで現在は3,700名の株主、3億円の資本を有するに至っておりますが、当社の企業規模でこれだけの人数の株主に支えられているケースは全国でも珍しいのではないかと思います。株主のほとんどは地元の方で一株株主も大勢いらっしゃる。当社が走らせるバスは、地元の方にとっては、ご自分が出資した「おらがバス」でもあるのです。株主の多さは、地元

の方との信頼関係が今日まで続いてきた証しともいえるもので、大変誇りに感じています。

私の祖父にあたる初代社長の大竹謙治は、上越地方の産業振興



乗合開業時（1930（昭和5）年）の5人乗りバス

のイノベーターとして、鉄道敷設を始め、乗合バスを開業するなど地元になんらかの功績を残しました。私が頸城鉄道自動車に入社した年に亡くなりましたが、幼い頃から折りにふれ聞かされた初代の経営理念は、現在の私の会社経営における大きなバックボーンとなっています。



お客様にも従業員にも、 安心・安全を提供できる会社

頸城鉄道自動車に入社後、私は営業所勤務や観光バス事業など現場の仕事に10年以上携わりました。この時現場で学んだことが現在の経営を考える上で大いに役立っています。

バスに乗るお客様は、雨天時には晴天時に比較しておよそ1.5倍、雪が降ればさらに客数は増加します。そういうデータを念頭におくことが、より安全な乗務員のローテーションを考えることにつながったり、より快適な乗車環境をお客様に提供することに役立ったりします。営業所に勤務していた時に学んだことは大変大きかったと思います。ですから、私は身近なところでお客様と接している現場の生の声をヒントに、これを経営に活かしていきたいと考えています。

こうした現場の声を活かす取り組みとともに重要なのは、業務をシステム化し、安心・安全なサービスの提供に向けた体制を確立することです。観光バス事業を例にとると、ツアーを企画し集客に努め、バスの稼働率を上げることはもちろん、バス車両、ドライバー、ガイドのローテーションを円滑に組むことが必須条件となります。さらには、整備のタイミング、人材教育まで含め、すべてが一体となって機能することで、はじめてお客様にとっての安心・安全なサービスを提供できると考えています。

私が観光バス事業の責任者を務めていた頃はスキーバスが盛んで、地元の妙高・赤倉スキー場への東京や大阪からの往復スキー客の誘致に工夫を凝らしたのですが、同時に乗務員の就労環境のインフラを整えることにも手を尽くしました。東京では、バスを駐車できるスペースは限られています。当時、バスの駐車場は乗務員の宿泊ホテルから遠く離れているのが常で、乗務員は当日の乗務終了後も長い距離を移動しなければなりませんでした。

そこで、これを解決するために、兄弟会社にあたる貨物運送会社の東京営業所の敷地内にバスの駐車場を設けました。そして隣接して乗務員の宿舍も作り、近所の食堂と賄いの契約も結びました。こうすることで、乗務員の疲れやストレスが軽減され、より業務に注力できるようになり、それが安全な運行の下支えとなり、従業員の安心・安全がお客様の安心・安全に直結していくのです。

こうした個々の取り組みが実を結び、2012(平成24)年5月7日、死亡事故ゼロ7,000日を達成しました。これからもこの記録を伸ばせるよう、より一層安心・安全なサービス提供に努力していきます。



従業員満足度が高く、個性が発揮できる職場

バスガイド全盛の頃、私も自ら教育に携わりました。その中で感じたのは、一人ひとりが違う個性を持っており、管理者がそれを理解して接することが、本人の働きがいにつながっていくということです。短所を補うことももちろん必要ですが、長所を伸ばすことが人材育成の必須要件だと思います。ですから、現在も、一人ひとりが持てる能力を存分に発揮できるような会社の気風づくりに常に努力しています。

従業員が働きやすい職場づくりに努力するということは初代からの伝統でもあります。会社創設の頃から一貫して従業員の処遇を優先していました。設立から2年後の1915(大正4)年には、機関車購入時に外国の商社から提供された700円のレポートを基金として福利厚生のための自助会を創設。やがてそれが顕鉄倶楽部という共済組合へ発展し、従業員の互助、慰安、研修機関として、現在まで続く福利厚生の源となりました。

また、当社は創業以来、投機をしたことは一度もなく、堅実で、ある意味平和的、家族的な経営を続けてきました。これは経営陣と従業員との信頼関係がベースにあったから成し遂げられたことだと思います。初代が“命令と服従”ではなく、“指導と協力”によって働く職場を目指したいと考えていたことが、そのまま当社の気風となって受け継がれています。



時代とともに業態を変化させながら、地域のニーズに応える

当社は鉄道会社として発足しましたが、バスの台頭にあわせ昭和初期からは乗合事業に進出し、さらに並行して貸切(観光)や乗用(ハイヤー)へと事業を拡充してきました。そして採算が取れなくなった鉄道事業にピリオドを打ち、社名から「鉄道」の2字を外した後、旅行事業や不動産、広告、人材派遣業にも進出。経営を多角化しながら、収益を確保し、時代の変遷に乗り遅れないよう事業を展開してきました。

鉄道やバス路線は、地域の足として人々の生活の一部となっており、営利を優先すれば地域の方のニーズを満たせないことがままあります。そこが旅客輸送業における経営判断の難しさです。赤字のバス路線を次々と廃止すれば、人々から生活の足を奪うことになり、かといって、低迷するバス部門を他事業の収益で補填するにも限界があります。このように、当社の経営には相反する課題が対峙しているのです。

地域のニーズに沿ったサービスを展開しながら収益を確保するために、どのように事業の再構築を図っていくか。それは当社にとって一貫した経営テーマであり、現在のバス路線の維持に関しては、地域住民の皆様とともにより良い解決策を見出していきたいと考えています。



これまでの100年より、この先の100年を考える

現在、創立100周年の事業をどう展開するか、1億円の予算で実行できる事業計画の立案を社員全員から募っています。条件は2つあり、一つは1億円を2千万円ずつに分けて、株主・お客様・地域公共・従業員・会社の新事業のために役立つ計画であること、いま一つは投資効果ははっきり見込める計画であることです。現在、各部署でワーキンググループを作ってプランを持ち寄り、部署長のもと全員で計画を練ったりしています。どのような企画があがってくるか、私自身、非常に期待しているところです。

地域に育ててもらって地域に密着してきた歴史ある企業だからこそ、この先の100年も地域を盛り立てていける事業を展開していくことが大切だと思います。そのために必要な企画力、実行力を持った人材を育てていくこと、活躍できる場を提供することが私の役目だと考えています。

今後、3,700人の株主のご理解を得て、会社の裾野をもっと広げていくことも重要な経営戦略です。そして、社員や地域の方からのアイデアや意見を集約し、それをどう実行レベルへ結実させ、地域全体の元気へとつなげることができるかを構築していくことも大切になります。2013(平成25)年は、それらをさまざまな角度から検証し、次なる一歩へ踏み出す機会になると考えています。

今後も地域の声を聞き、新たなニーズを取り込みながら、創業のスピリットを次代へ継承する堅実な事業展開を実践することで、地域の方々と共生する企業であり続けたいと願っています。



トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ ▶

eふあみり もあわせてご覧ください!

eふあみり

<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>