

トップは語る

不安定な時代こそ 新たなビジネスチャンスがある



広島電鉄株式会社
代表取締役社長

椋田 昌夫 氏



人口減少、少子高齢化の進展が地域公共交通に及ぼす影響は小さくない。とりわけ地方圏では公共交通の利用者が減少し、赤字路線を廃止せざるを得ないなど、交通事業各社は厳しい対応を余儀なくされている。そんな中、広島電鉄株式会社は、行政や自治体、同業他社と連携しながら、鉄道やバス、路面電車をつなぐ「交通結節点」を機能的に整備し、利用者の増加を実現した。理想的な公共交通のモデルとして全国の注目を集める中、2013年に就任した椋田昌夫社長のもと、さらなる公共交通革新に向けた計画が進行中だ。

むくだまさお／1946年生。広島大学政経学部卒。1969年広島電鉄株式会社入社。労務課での組合との折衝やバブル崩壊後の事業整理など、タフな業務で手腕を発揮。経営政策グループマネージャー、常務、専務などを経て2013年1月、代表取締役社長に就任。持ち前の企画力で、新たな施策や事業を次々に展開しているが、社員に常に説くのは「自然体」と「平常心」。自分ができると思った目標に対して最大限努力することは大切だが、無理な背伸びや的外れな向上心からは何も生まれないと思っている。

広島電鉄株式会社

- 所在地：〒730-8610
広島県広島市中区東千田町2丁目9番29号
- TEL：082-242-3521(代)
<http://www.hiroden.co.jp>
- 設立：1942(昭和17)年
- 資本金：23億3,562万5千円
- 売上高：280億468万円(2014年度)

- 従業員数：1,638名(2015年3月現在)
- 関連会社：株式会社広電ストア、広電建設株式会社、広電エアサポート株式会社、備北交通株式会社、株式会社広電宮島ガーデン、宮島松大汽船株式会社、株式会社ヒロデンプラザ、株式会社グリーンバース・ヒロデン、株式会社ホテルニューヒロデン、エイチ・ディー西広島株式会社、広島観光開発株式会社、芸陽バス株式会社、大重工業株式会社、広電興産株式会社、ひろでん中国新聞旅行株式会社 他



契約社員を正社員化することで働きがいを生む

当社では10年ほど前から、故・大田哲哉会長のもと様々な社内改革が進められてきました。私も、その改革に関わりましたが、2013年に社長に就任し改めて社内を見渡すと、自分が考えていた以上に社員が育ってきていることを実感しています。良い方向に会社が変化してきています。

社内改革に関しては様々な対策が実行されました。中でも印象深いのは2009年に契約社員全員を一斉に正社員に登用したことです。当社ではコスト削減の観点から2001年に運転士・車掌の採用を契約社員に切り替えたのですが、契約社員は年を追うごとに増え、待遇の差は職場に歪みを生み出しました。これを解消し、働きがいのある職場へ改革するために正社員化を実施したのです。賃金も賞与も退職金も、すべて同一とした当社の正社員登用は、マスコミでも大きく取り上げられるほどセンセーショナルな出来事でした。正社員に一本化することでコストは増えましたが、待遇格差が解消したことで、社員の仕事への取り組み方、熱意が明らかに変化してきました。

社長に就任してからは、まず、会議のやり方を変えました。毎週行う部長会議は出席者全員が必ず議論することを義務付けています。「議論」して「報告」して「情報共有」する、これが基本です。そして部長(のうち執行役員のみ)たちは経営会議にも取締役会にも出席して発言することが認められています。こうすることで、さらなる情報共有が可能ですし、自らも参加しているため、上意下達の意識が無くなります。部下に伝えるのもスムーズになりますから、わだかまりが無くなり情報伝達のパイプが詰まることか

ないのです。

また、海外視察や研修の折には、あえて違う部署の社員をミックスしてグループを作ります。それぞれ立場が違っても同じ交通機関を見ても感想が違うからです。色々な意見を受け止めて違うものを認め合う、そこから何かを学ぶことは大切です。すぐに職務には役立たなくても、仕事の思考の幅、柔軟性を培うには絶好の機会なのです。



逆転の発想で新たなサービス展開を考え抜く

今、日本は人口減少や少子高齢化に伴い、公共交通の利用者が減少しています。地方圏のバスは赤字路線を廃止したり、バスの台数を減らしたりして対処していますが、利便性が損なわれることで、ますます利用者が減るという悪循環が起きています。ただ、ここで「人口が減少しているのだから、利用者が減るのは仕方がない」とあきらめてしまえば、私たち公共交通事業者の生きる術はありません。本当に利用者は増やせないのだろうか。増やす工夫はないのだろうか。冷静に分析し、対策を練ることが重要です。

一つのアイデアとして、利用者のターゲットを絞ってサービス展開するという方法が考えられます。現在の日本における年齢別人口の構成比を見ると、およそ1億2,800万人の人口のうち、4分の1に当たるおよそ3,200万人が65歳以上です。2050年には人口が9,500万人まで減少すると予測されていますが、そのうちの約40%、およそ3,800万人が65歳以上になる見通しです。つまり、人口が減少するにもかかわらず、65歳以上の老年人口は増えていくのです。

そう考えれば、新たなビジネスチャンスがそこにあると言えます。老年人口に焦点を当て高齢者にやさしい公共交通サービスを再構

築するのです。なぜ利用してもらえないのかを分析すると、浮かび上がってくるのは、「路線の分かりにくさ」と「運行状況の不確かさ」という課題です。これを解消して利用しやすいバス交通網へ変えていけば利用者を増やせるのではないかと、ということでプロジェクトをスタートさせました。

まず、バス路線を1番、2番、3番というふうに番号制にして、乗り場もそれに対応し1番乗り場、2番乗り場というように簡単明瞭にする。なおかつ主要な停留所やバス停には分かりやすい路線図を掲示して、どこを走るかが一目で分かるように工夫する。さらにGPSを利用したバスロケーションシステムによってバスの位置情報を把握し、バス停のディスプレイには「5分遅れています」などと表示されるようにします。広島県では2015年度末までにすべてのバスにGPS機能が搭載されます。これで分かりづらさ、バスを待つイライラ感が大幅に緩和されます。

そして今、構想しているのは、この改革をさらに進めた、乗り継ぎしやすい路線の確立です。主要な乗り換えのバス停には屋根をつけ雨風がしのげるようにする。タッチパネルで経路案内ができるようにする。そして乗り継ぎをする度に同様の運賃が加算されるのではなく、運賃の上限を決め、それ以上はいくら乗り継いでも運賃が上がらないような仕組みを作りたいと思っています。「乗りやすい電車・バス、分かりやすい路線、利用しやすい運賃」。これが高齢者も使いやすい、これからの公共交通だと考えています。そして、こうした努力をひとつひとつ地道に積み上げていくことで利用者減少を改善できると考えています。



先人のDNAを受け継ぎ、地域に愛される企業に

広島は日本のみならず世界の中で特別な意味を持つ都市です。人類史上初の原子爆弾がこの地に投下され、一瞬にして焦土と化した地で人々は凄まじい苦難の道のりを歩まなければなりません。しかし、そのような絶望的な状況の中でも知恵を出し助け合いながら復興への希望を紡ぎ続けました。

2015年は被爆から70年を迎える節目の年です。これを機に、広島電鉄の歴史をもう一度ひも解く意味も含め「被爆70年事業」を企画しました。当初は大規模なものは想定していませんでしたが、各関係機関からの要望もあり、記念事業の開催のほか、共同企画への参画、関連事業への協賛などを実施しました。中でもNHK広島放送局制作で全国放送されたテレビドラマ『一番電車が走っ



▲広島電鉄社員とともに

た』は、被爆3日後に路面電車を走らせた当社社員がモデルになっており、非常に反響がありました。あらためて先人に思いを馳せ、奮起した社員もたくさんいたようです。

物資も乏しく困窮する中で、曲がったレールを修復し、架線を張り直すのは大変な作業です。これをやり遂げられた背景には、個人のことはさておき、なんとしても広島の街を立ち直らせた、という一念があったからだと思います。私はそこに広島電鉄の遺伝子のようなものを感じるのです。また、このテレビドラマには女学生の運転士が登場しますが、これは当社が設立した広島電鉄家政女学校の学生です。戦時中に不足した運転士や車掌を養成するために、働きながら学べる全寮制の女学校を設立するという発想がユニークで、やはり広島電鉄の独自性を感じます。

戦後70年を迎え、わずかに被爆3日後に復旧し動きだした路面電車が人々にとって復興への希望となり得たように、これからも当社が地域に愛され必要とされる企業であり続けなければ、と決意を新たにしています。



公共交通の構想は「街づくり」へ発展する

地域全体の発展にとって、公共交通、そして当社が果たす役割は小さからぬものだと思信しています。地域の公共交通については法定協議会（広島市地域公共交通活性化協議会）を作り、自治体、事業者、住民の3者が話し合って新しい公共交通を再編成する活動がスタートしています。

そして当社においては複合的な改革構想を盛り込み、今後10年の計画を立てているところです。具体的な例では、広島市中心部の直径6km圏内におけるバス・電車乗り放題や、道の駅ならぬ「バスの駅」構想などがあります。外国人旅行者向けには1泊2日で使えるフリー切符やスマートフォンでの多言語路線案内、さらには山村や漁村への体験宿泊をフリー切符にセットして販売する企画も関係企業に打診しているところです。

さらに公共交通の整備と共に取り組みたいと考えているのが、市中心部に保有している当社の土地の有効活用です。高齢者や共稼ぎ夫婦が便利に住めるよう、価格を抑えた手軽な賃貸マンションを造る、あるいは24時間対応できる保育所もニーズが高いと思っています。他社との有機的なコラボレーションをしながら、住み良い街づくりへつなげていきたいと考えています。

今の時代は、不景気で身動きが取れないとか、仕事が激減しもうからないなど、不安や不満を溜め込みやすい時代です。しかし、仕事は自分自身の工夫次第、努力次第で面白く変えることができます。不安定だからこそ、物事を変えるチャンスがあるのです。この面白さを社員がきちんと感じ取れるようにしていきたい。それがトップとしての大きな役割かなと考えています。

※ 国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口(H18.12) 中位推計

トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ

eふぁみり もあわせてご覧ください! <http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>



椋田社長流「日常の楽しみ方」をご紹介します。