

# 地域と協働するえちぜん鉄道 —あたたかくて優しい地方鉄道を目指して—

見奈美 徹

えちぜん鉄道株式会社(代表取締役社長)



みなみ とおる

## はじめに

えちぜん鉄道の会社設立の背景は、大正・昭和・平成と長い間、地方の公共交通の核として貢献してきた京福電鉄が、平成12年12月と平成13年6月、たった半年の間に2度の人身に関わる大事故を引き起こし、国土交通省からの安全確保に関する事業改善命令を受けて、経営的に再建が不可能であると判断し、廃線の道を選択したことが始まりです。

実際に二度目の事故の翌日から2年以上電車が止まり、長距離代行バスが運行されることになりましたが、定時性が確保できない、乗り心地が悪いなどの理由から50%以上の顧客がバス離れになり、長距離代行バスは電車の代替にならないことがわかりました。その結果、代行バス離れは送迎等によるマイカーの増加により交通渋滞を引き起こすことになりました。また、電車が止まることは地域経済

にも大きな影響を与え、観光客の減少、商店街が寂れていくなど疲弊していきました。交通弱者(高校生、高齢者など)の方々のライフスタイルも大きく変わらざるを得ませんでした。

2年以上電車が止まるという予期せぬ実証実験の中で、住民は“大切なものを失って初めて電車の必要性がわかる”ことになり、電車を再生しようという住民・市民運動が沿線地域に広がり、市民運動が行政・政治を動かした結果、住民・行政・政治が電車の再生という目的のために一体となって、第三セクターとしてのえちぜん鉄道の会社設立につながりました(図1)。えちぜん鉄道の設立の背景には、沿線地域が連携した市民運動がバックボーンにあり、それ故に、えちぜん鉄道は住民・市民が主役の鉄道といえると思います。



図1 電車存続県民総決起大会

## 会社設立時の課題と解決策

平成14年9月、えちぜん鉄道は、沿線市町村や企業・市民の出資により、資本金4億8260万円の第三セクター会社として設立されました。

運行を止めていた鉄道施設の保守・改善など、安全性の向上に取り組み、平成15年7月には、三国芦原線および勝山永平寺線の部分開通を行い、8月に三国芦原線の全線、10月に勝山永平寺線の全線における運行を開始することができました。

えちぜん鉄道は、さまざまな運動や議論を経て設立された新しい鉄道会社であり、設立に際しては以下のような課題に直面しましたが、地域の期待と信頼に応えられるよう解決策に取り組んでまいりました。

### 【課題】

- ・安全確保に関する事業改善命令への対処
- ・短時間で全線開通を目指すこと
- ・新会社の基礎、制度づくり
- ・鉄道経験者30%、ほとんどは若い未経験者の寄せ集め集団

### 【解決策】

- ・経営理念（ビジョン）と長期経営目標にて全社員の価値観の共有化を図る
- ・スピーディな対応ができるようにシンプルな組織とする
- ・意識改革と社員教育の実践
  - －安全に対する意識，顧客サービスに対する意識
  - －絶えず目標を高く，チャレンジし続けること
- ・社員のモチベーションが上がる制度の設定
  - －年齢給から職務給，職能給へ
  - －目標管理，方針管理，改善提案

## 経営の考え方

えちぜん鉄道は、以下の4つの柱を基本的な方針として経営に取り組んでいます。

経営上の目標については、中期経営計画として平成20年度に乗車人員330万

人を目指すことを掲げています。京福電鉄の時代には年間2%の割合で乗車人員が減少すると想定されていましたが、その想定されるトレンドに比して40万人上回る目標を設定しています(図2, 3)。

### 1) 現場優先の経営(現場の社員が主役)

顧客との接点は現場であり、現場の社員が付加価値を生むからです。社長、管理者の仕事は、現場の社員のモチベーションがあがるように、仕事の環境に配慮することです。

### 2) 情報の共有化の経営(透明性、情報開示)

会社の重要情報、顧客の情報を良いこと悪いこと全てを、

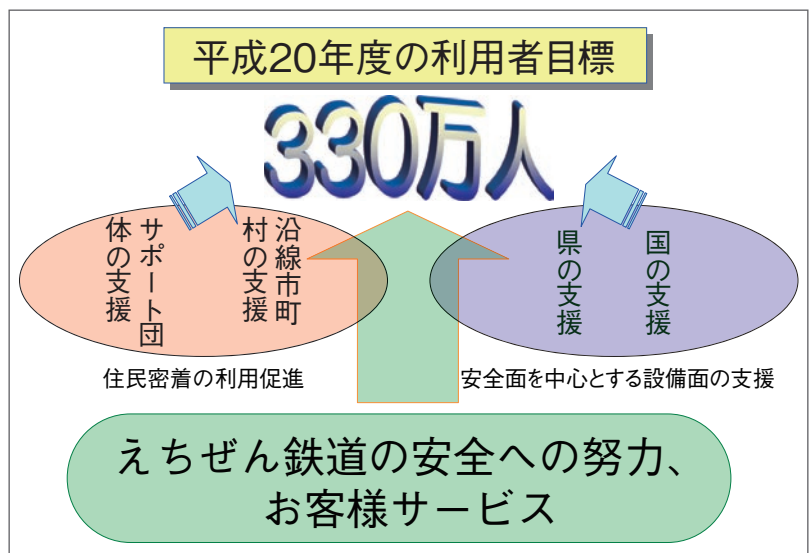


図2 中期経営計画

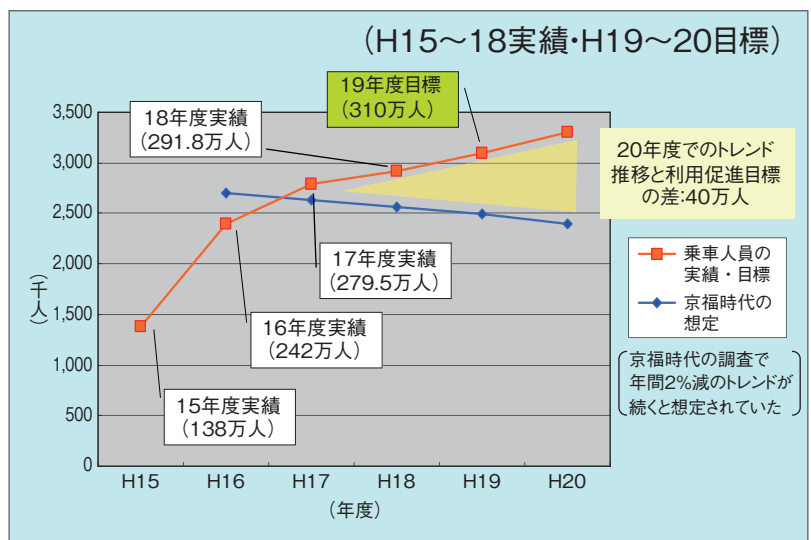


図3 乗車人員の実績と目標

嘱託社員も含めた全社員に情報を開示しています。

### 3) 高い目標に絶えずチャレンジする経営

会社も目標を設定しますが、会社の目標を受け、社員ひとり一人が自らの目標を設定し、実現のためにチャレンジしています。会社はその成果を正当に評価することが重要であると考えています。

### 4) 協働化(コラボレーション)を大切にする経営

えちぜん鉄道では、地域住民・行政との協働を大切にし、自立化をめざすとともに、将来ともに地域の皆様から愛され期待される公共交通機関となるよう努めます。

## 地域と協働する鉄道

地域と協働する鉄道が目指すものは、次世代に鉄道を残すことにあります。10年～20年後、高齢化・核家族社会を迎えるにあたり、将来の交通弱者(お年寄り、子供、孫)のために、住民・行政・鉄道事業者がコラボレーション(協働)して、“乗って残す”運動の輪を上げ、利用者の増加を見込みつつ次世代に公共交通として残していかなければなりません。

鉄道事業者としてのえちぜん鉄道は、まず、第一には地域社会から信頼され愛される鉄道になるべきだと考えています。そのためには地域社会に、また、利用者(高齢者、

身体障害者、子供)の方々にあたたかくて優しい鉄道を目指していきたいと思います。利用していただく方々の不安や不満を取り除き、安心して楽しい気持ちになっていただき、顧客がもう一度利用したいと思うような鉄道になるように、安全性・定時性はもちろんのこと、サービスの向上に努めていきたいと考えています(図4)。

私たちが一番注意しているのは、鉄道事業者の常識で安全・サービスを考えるのではなく、顧客の視点で考えるようにしていることです。私たちは、鉄道事業者の考えることと、顧客の求めるニーズとは大きくかい離していることを認識しています。顧客の質の高いニーズを満足させるためには、全社員が顧客の方に顔を向け、顧客の声を真摯に聞き、顧客のために自らの仕事をスピーディに集中することが重要です。その実現のために、組織体制、共有するビジョンの徹底、教育などに大きなエネルギーを投資しています。

経営的な視点からいえば、地方鉄道の特質は都市鉄道、他産業に比較して固定比率が高く(労務コストは大きい)、労務単価は安価)、損益分岐点は突出しています。ただ、単純な赤字削減のためのコストカットは人員削減につながり、安全・サービスの低下を招き、長期的には顧客の減少・赤字拡大という負のサイクルに陥り、鉄道の存続に赤信号

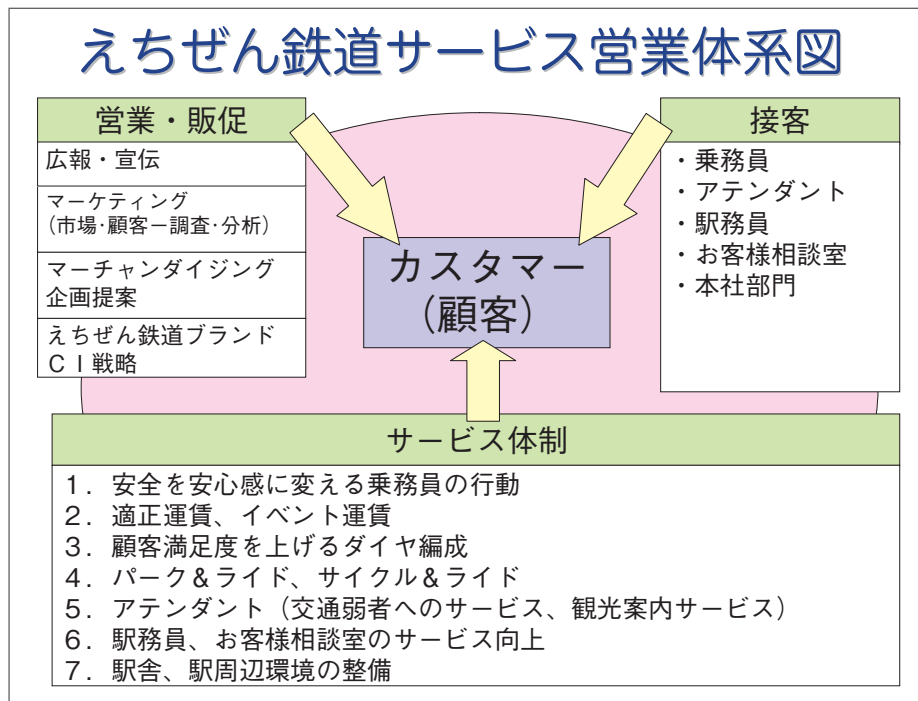


図4 えちぜん鉄道サービス営業体系図

がともると思います。極端な言い方をすれば、1車両に1人でも100人でも1車両あたりのランニングコストは変わらず、いかに1人でも多くの顧客を増やすかが経営の最重要課題であると考えています。結果的に顧客1人にかかるコストも下がることになります。

えちぜん鉄道では、顧客を増やすためにアテンダント、企画広報、営業、お客様サービスなどソフトサービス面に全社員の10%を投資しています。この投資が、新規顧客の増加、リピーター率ほぼ100%という成果につながっています。

地方鉄道を取り巻く市場環境は、深刻で厳しいものがあります。地域の過疎化、少子化、高齢化など直面する課題は、経営面でも大きな影響を与えることは間違いありません。しかしながら、発想の転換をおこなうことにより、プラス思考で、鉄道を中心としたコンパクトな街づくり、観光資源の開発、観光客の誘致、人と人との交流など地域の活性化に対し、鉄道事業者として住民・行政と協働し、1人でも多くの新規顧客創造に努力していきたいと考えています。地域が元気になり、活性化していけば、結果的に鉄道の利用者も増加し、経営の安定化につながると確信しています。

最近、国際的問題になっている環境問題も、市民社会に浸透しつつあります。いかに鉄道がCO<sub>2</sub>削減に対し優位性があるかということ積極的に住民にアピールしていくことも今後の大きな課題になると考えています。

## 顧客の視点に立った経営

顧客視点の経営を考えるうえで、顧客は誰でも何を求め、何を期待しているのかを把握することは重要ですが、また、困難なことでもあります。顧客のニーズを日常業務として現場(乗務員・駅務員・アテンダント・お客様相談室)から、経営に具体的にあげさせ、かつ、現場にフィードバックするシステムが必要になります。えちぜん鉄道では、現場の顧客情報が翌日には経営に届き、できることはその日のうちに対処することになっています。

鉄道事業の顧客は、不特定多数の個人の集合体です。地方鉄道の場合、都市鉄道との違いは不特定といってもほとんど地域の住民である場合が多く、顔が見える個人の集合体です。鉄道事業の顧客は個人であるということから、小売業、ホテル等と同じサービス業に位置づけられると思います。鉄道事業は、形は運輸に属しますが、仕事の内容はサービス業であり、また、サービス業しか付加価値を生む

ことはできないと理解しています。“安全・安心という信頼を伴ったサービス業”です。これを昇華させていけばコーポレートブランド企業に発展することも可能であると考えられます。

サービス業の基本は接客にあります。小売業の売上は店員の能力・接客に左右されると言われますが、当社にとっても乗務員・駅務員・アテンダント・お客様相談室(本社)など直接、顧客に接する社員の接客態度、能力は非常に重要で、社員の接客態度ひとつで会社に対する顧客の見方が変わり、良くも悪くもなります。

現代ではわれわれ企業と顧客の距離はますます近くなり、顧客の方が企業に積極的に働きかけてきます。顧客の情報がインターネット、ブログなどで、短時間でクチコミとして広がるだけに最も気にかかるところです。それだけに社内情報、顧客情報は全ての社員に公開するように努めています。

サービス業としては、接客以外にサービス体制の維持・改善にも努力していかなければなりません。古い設備ではありますが、車両や駅舎周辺を清潔(快適)に維持したり、利便性を少しでも良くするようにダイヤの改善、他交通機関との接続を考慮したり、パークアンドライド・レンタサイクルを完備しています。

ソフト面では公共施設(温泉、博物館等)、民間レジャー施設(スキー場、レジャーランド等)、郊外型ショッピングセンターなどと協働して利用者にとって便利でお得な企画きっぷなどを提案しています。

また一方では、小売業と同様なポイントカードを意識した「えち鉄サポーターズクラブ」(会員は約3,000人強)を結成し、地域住民・商店・企業に参加していただき、えちぜん鉄道のイベント、地域のイベントなどに参画して交流していただくシステムを構築しています。このサポーターズクラブの会員の鉄道利用者数は年間4万人になっています。

## おわりに

近い将来、確実に訪れるであろう少子・高齢化社会において、えちぜん鉄道は、地域社会にとってあたたかく優しい鉄道として、次世代に存続できるよう、人と人との交流を基点に努力していきたいと考えています。RRR