

地域資源を守る

3

地域とともに、次世代へむけて



見奈美 徹
MINAMI Toru | えちぜん鉄道株式会社
代表取締役社長



前身の京福電鉄の廃線危機から再生して誕生したえちぜん鉄道。今日では地域と協働する鉄道として歩んでいる。全国の地方鉄道を取り巻く市場環境が厳しいなか、次世代も走り続けるため、えちぜん鉄道はどのような経営を実践しているのだろうか。

住民・市民が主役の鉄道

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月のたった半年の間に、2度に渡り人身に関わる大事故を引き起こしたため、国土交通省から安全確保に関する事業改善命令を受け、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2度目の事故の翌日から2年5カ月に渡り電車が止まり、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%以上のお客様がバスを利用しなくなり、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を目的としたマイカー利用の増加による、沿線道路の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、人の交流が困難となり、観光客も減少、商店街が寂れていくなどの弊害をもたらしました。その結果、学校や病院の選択などで、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”の結果、住民は「大切なものを失って初めて、その必要性がわかる」ということを痛切に実感しました。そうして、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、その運動の大きなうねりが行政や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た、第三セクターとしての「えちぜん鉄道株式会社」の設立につながりました。

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あり、それ故に、えちぜん鉄道は住民・市民が主役の鉄道と言えます。

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4億8,260万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や改善など、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を部分開通させ、8月に三国芦原線の全線、10月に勝山永平寺線の全線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
- ・新会社の基礎と制度づくり
- ・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、お客様サービスに対する意識
 - －高い目標に絶えずチャレンジする
- ・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、5年間の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した。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。

① 現場優先の経営（現場の社員が主役）

お客様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。社長や管理者の仕事は、現場の社員のモチベーションが上がるように、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）

会社の重要情報やお客様の情報の良いこと悪いこと全てを、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當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や行政との協働を大切にし、自立化を目指すとともに、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。

結果的に、平成20年度の利用者実績は317万人となり、目標は未達成に終わりました。しかしながら、これらの経営理念を掲げた5年間で、えちぜん鉄道の基礎構築に大きく寄与し、今があると言えます。

地域と協働する鉄道

地域と協働する鉄道を目指すものは、次世代に鉄道を残すことにあります。10～20年後、更なる高齢化・少子化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”運動の輪を拡げ、利用者の増加を図り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、まずは、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、



写真1 電車存続県民総決起大会

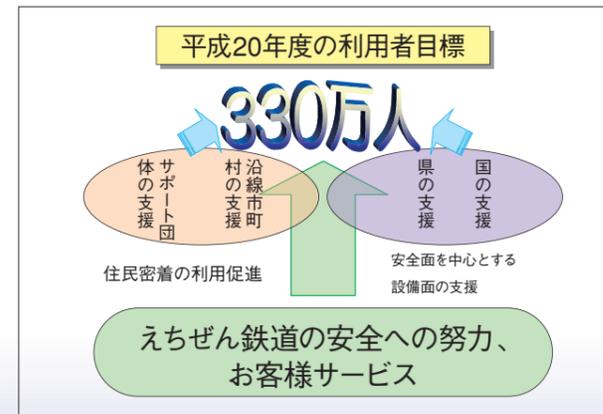


図1 中期経営目標

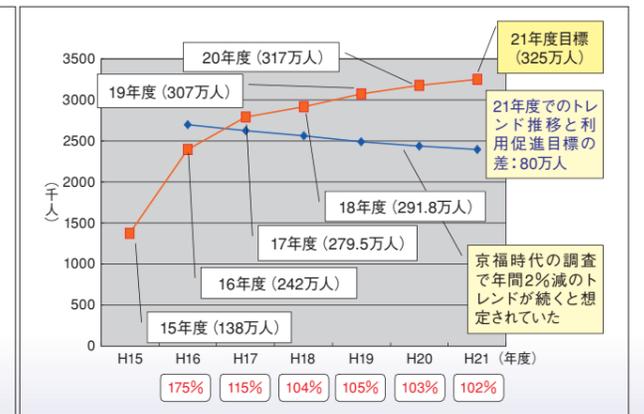


図2 乗車人員の実績と目標

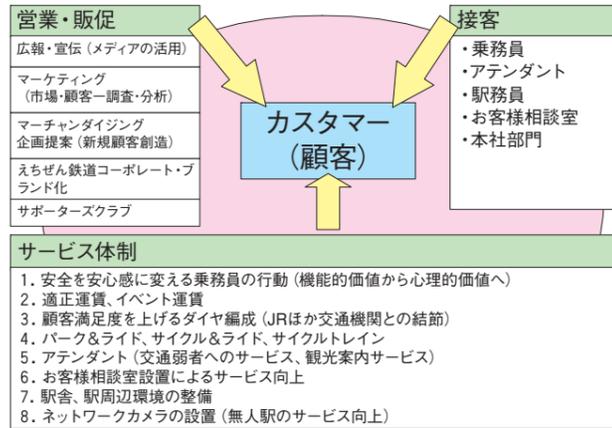


図3 えちぜん鉄道サービス営業体系図



写真2 えちぜん鉄道アテンダント

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ひます。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、お客様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、快適性を目指したサービスの向上に努めていきたいと考えています。

多くの新規お客様の創造

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、お客様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、お客様の求めるニーズとは大きく離れていることを認識しています。お客様の質の高いニーズを満足させるためには、全社員がお客様の方に顔を向け、お客様の声を真摯に聞き、お客様のために自らの仕事をスピーディに集中して行うことが重要です。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。

経営的な視点から言えば、地方鉄道の特質は、都市鉄道や他産業に比較して固定費比率が高く (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、長期的にはお客様の減少・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がともると思ひます。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人でも多くのお客様を増やすかが経営の最重要課題であると考えています。結果的にお客様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、お客様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、新規お客様の増加やリピーター率ほぼ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受けることは間違いありません。しかしながら、発想の転換によるプラス思考で、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、人と人の交流など地域の活性化に対し、鉄道事業者として住民や行政と協働し、1人でも多くの新規お客様の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CO₂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。



写真3 アテンダント業務風景



写真4 えちぜん鉄道走行風景

お客様の視点に立った経営

お客様視点の経営を考えるうえで、お客様は誰で、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、困難なことでもあります。お客様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、現場のお客様情報が翌日には経営層に届き、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。

鉄道事業のお客様は、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。鉄道事業のお客様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ひます。鉄道事業は、形態は運輸業に属しますが、仕事の内容はサービス業であり、また、サービス業で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や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、直接お客様に接する社員の接客態度や能力は非常に重要で、社員の接客態度一つで会社に対するお客様の見方が変わり、良くも悪くもなります。

人と人の交流を基点に努力

昨今、われわれ企業とお客様の距離はますます近くなり、お客様の方が企業に積極的に働きかけてきます。お客様の情報がインターネットやブログなどで、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、お客様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なダイヤの改善、他交通機関との接続を考慮したり、主要駅にパークアンドライドやレンタサイクルを完備しています。

ソフト面では沿線の公共施設 (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、利用者へ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) 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。

近い将来、確実に訪れる少子・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、人と人の交流を基点に努力していきたいと考えています。



写真5 三国港駅を出るえちぜん鉄道

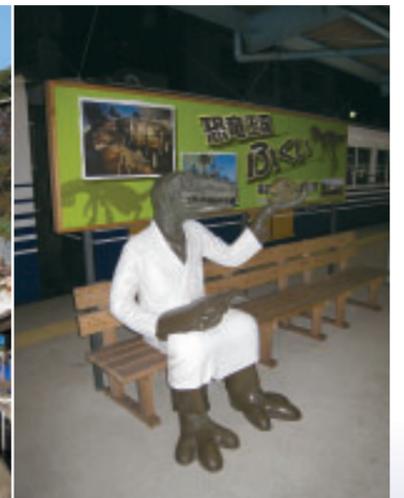


写真6 夜の福井駅ホームで電車を待つ恐竜