

TOP INTERVIEW

阪神電鉄の クロスオーバー型経営

「鉄道王国」とも例えられる関西圏。

都市間輸送ルートを複数の鉄道事業者が担い、

沿線住民の生活は、鉄道とそのグループ企業に密にかかわっている。

阪神電気鉄道は、そうした他社との競合や沿線住民との関係性の中で、

都市交通事業を中核に、

新たな着想と創造力でさまざまな事業を展開してきた。

近年では「事業化促進制度」を導入、

従来の事業分野には収まりきらない、

社員の自由な発想から生まれた新しい事業も誕生している。

広範かつ多角的に事業を推進し、

そのシナジー効果で「阪神」の企業価値を高めていく。

阪神電気鉄道株式会社の藤原崇起社長にお話を伺った。

阪神電気鉄道株式会社 社長

藤原崇起

Takaaki FUJIWARA

特集：新規事業の創出と企業価値の向上

【街を変えていく 阪神電鉄の新規事業】

制約の中で生まれた創意工夫

——阪神電鉄のその成り立ちからお話を聞かせてください。

藤原 阪神電鉄は、当時アメリカで発達していた電気鉄道網に学び、大阪と神戸を結ぶ日本初のインターアーバン（都市間電気鉄道）として、1905年に開業しました。ルートは、既設の官設鉄道東海道本線（現・JR神戸線）に寄り添うような形です。

官設鉄道は、阪神間を直線の線路で効率よく結び、当時は途中駅も3駅しかありませんでした。これに対抗するため、当社は大阪―神戸間に点在する集落を結ぶように線路を敷き、集落ごとに停車場をつくりました。当社の路線に直線区間が少ないのはそのためで、32・1kmの本線には現在33駅、ほぼ1km毎に駅があります。この短い駅間距離は、東京圏の地下鉄は別として、民営鉄道では非常に珍しいケースだと思えます。

また、当社は軌道敷設の特許^{*}を取得し、軌道条例に準拠しながら専用軌道を設置して高速運転を行うという基本方針を掲げて開業しました。

駅数が多いということは、それだけ時間がかかるといことです。たくさんのお客さまにご利用いただくため、運賃を低廉に設定し、頻発運転と高速化で所要時間の短縮を図っていきました。1921年には本線で日本初とな

る路面電車の急行運転を開始し、翌2年には急行列車の普通列車追いつき運転も開始しています。

——大阪と神戸、二つの都市を結ぶ鉄道として、発展されてきたのです。

藤原 ええ。戦後は、車両の大型化を進め、1954年には19m級の大型車を初めて特急に投入しました。また、駅間距離が短いという線区の実情を踏まえて、普通列車用には58年に加減速性能が高い「ジェット・カー」を開発、各駅停車の所要時間を短縮させています。

一方、もともと軌道線でスタートした当社の駅施設は用地に余裕がなく、施設を拡張するのは困難でした。お客さまの増加に対応して車両編成を増やすことはできません。

そこで、当社は、追い越しができない待避駅を9駅整備し、電車の本数や種類を増やすことで、高速化と輸送力増強を実現していきました。高性能車両を投入し、効率のよいダイヤを編成する。現在では、特急や急行などの他、区間特急や区間急行なども加えて9種類の列車を運行しています。

開業以来、当社はその時々にあるがままの現状、制約を受け入れ、そこに創意工夫や努力を重ねていくことで「いかにお客さまにご利用いただけるものにしていくか」を追求してきました。路線の短い当社線は観光鉄道ではなく、鉄道敷設とともに宅地開発を推進

してきた鉄道事業者とも異なります。しかし、通勤通学路線として地域の生活に貢献してきた当社の成り立ちも、日本の鉄道モデルの一つと言えるのではないかと思います。

——2009年には、阪神なんば線を開業されました。

藤原 大阪の都心部は、大阪市営地下鉄が他社との相互乗り入れをしないことを大原則に路線網の整備を進めてきました。民鉄各社はそれぞれのターミナル止まりで、都心部を横断することはできない。それができるようになったのが阪神なんば線です。われわれが40年以上前から持っていた構想がようやく実現しました。

阪神なんば線の開業で大阪都心部の東西軸が誕生し、阪神と近鉄、二つの路線がつながりました。それまで、阪神沿線から近鉄沿線へ行くには、何回も乗り換えていたのが、乗り換えなしで行ける。長年のミッシングリンクが解消され、利便性の高い鉄道ネットワークが形成されると、堰を切ったように人々が動き、人々の流れが変わることが大阪でも証明されました。

もう一つ、阪神なんば線の開業で当社は民鉄では唯一、梅田と大阪難波、二つのターミナルに通じるようになりました。キタとミナミの両側から大阪の中心部にアクセスできるようになり、利便性が格段に向上しています。昨年3月のダイヤ改正で快速急行の到達性

を高め、輸送力を増強した効果もあって、昼間の時間帯にご利用になるお客さまが非常に増えました。

神戸―奈良の観光利用と大阪中心部でのビジネス利用。多くのお客さまのご利用を通じて、大阪圏活性化のお役に立てていると思います。

チャレンジを積み重ねてきた歴史

——鉄道以外にもさまざまな事業を展開されています。新しいことに挑戦される企業風土があるのでしょうか。

藤原 長い歴史の中で、大きなきっかけとなったのは、やはり1924年に開設した阪神甲子園球場でしょう。甲子園の辺りに流れていた、現在の武庫川の支流だった枝川を廃川するという兵庫県の決定を受けて、当社は河原



関西の交通地図を大きく変えた阪神なんば線。福一伝法駅間で淀川を渡る。

※1977年12月に軌道法から地方鉄道法適用に変更されている。



西梅田地区に誕生した「これまでの大阪にはないまち」。ハービス ENT、ハービス OSAKA が並ぶ。

ガース)を創設します。オフシーズンの冬には、球場に雪を運び込み、スキートのジャンプ大会を開催したこともありまし

た。そうしたチャレンジを重ねる中で、自分たちに与えられたものを最大限に活用しよう、工夫をしてお客さまに喜んでいただけることをしよう、そんな企業風土が根付いていったのだと思います。

——近年では、2004年に完成したビッグプロジェクト、西梅田地区の再開発事業があります。

藤原 西梅田再開発の第I期事業として「ハービス OSAKA」を、第II期事業として「ハービス ENT」を誕生させました。大阪駅から西の、もともとゆとりや潤いの少なかったエリアに、これまでと雰囲気全然違う、魅力あふれる新しいまちをつくらうと、当社が総力を挙げて取り組んだ事業です。

日本にまだ進出していなかった高級外資系ホテルのザ・リッツ・カールトンを誘致して、ハービス OSAKA の核にしました。また、ハービス ENT にはショッピングセンターにスーパーブランドの店舗を入れ、大阪ブルーノート(現・ビルボードライブ大阪)、それに四季劇場を誘致して、この境界

だった土地を造成し、球場やレジャー施設、住宅地をつくることにしました。阪神電車をお客さまにご利用いただくために、枝川が埋め立てられたら、そこで自分たちは何ができるのかを考えたのです。

に「これまでの大阪にはないまち」を誕生させたのです。

私が入社した時代は、甲子園球場や六甲山地区におけるレジャー事業が、いわゆる阪神の新しい事業分野でしたが、歳月を経て、文化や芸術の分野でも何かできるのではないかという思いが強くなっていました。西梅田再開発が成功裡に終わり、自分たちにもできるのだということを確認できたように思っています。「あるべきものを自分たちで使えるとしたら、どんなことをしたらいいのだろうか」という、創業時からの DNA が継承されているのだと思います。

——そうした企業風土があればこそでしょう。か。「阪神野菜栽培所」など、ユニークな事業が誕生しています。

藤原 高架下の有効利用は、鉄道事業者共通の課題です。当社の路線は現在、9割近くまで立体化が進んでいますが、高架の構造は鉄道の安全走行を大前提としていますから、頑丈な柱がたくさんあって、土地幅も狭い。利用するには制約があります。それでも何かできないかと考え、たどり着いたのが「阪神野菜栽培所」のレタス栽培です。

レタス栽培が軌道に乗り、次は何をつくらうかという話になったとき、イチゴはどうだろうという案が出ました。イチゴをつくるなら「受粉が必要だ」、それなら「まず、ミツバチだろ

う」(笑)。そこから、六甲山に自生するニセアカシアを使って養蜂するプロジェクトが生まれ、400kgもの蜂蜜を採取して、阪神ブランドの蜂蜜や蜂蜜入りドレッシングを販売しています。

こんなふうになら新たな取り組みが一つ始まると、社員が次々とアイデアを持ち寄って、つなげていく。「やってみよう」という意欲が旺盛なんですね。

——高架下利用にも関連しますが、地域の活性化を目指す「ソダッテ阪神沿線新在家編」も今までにない試みです。

藤原 ええ。新在家駅高架下の空き区画で、マイクロ投資という住民参加型のファンドを活用して飲食を中心とする店舗の開業を支援します。

新在家駅が位置する神戸市灘区は工業地帯でしたが、阪神・淡路大震災の



三宮駅にて、乗務員と談笑する藤原社長

被害で工場がなくなるなど、まちの様子が大きく変わっています。駅周辺にはマンションや新しい住宅が次々と建って、若いファミリー層が増えました。阪神電車も、近隣の工場に勤務される方に代わって、都心にお勤めの方や学生さんのご利用が増えてきました。そうになると、駅や駅の周辺に求められるものも変わってきますよね。

新在家駅に求められるものを地域の皆さまと一緒に、まちを盛り上げていく。新在家に根差して事業をされる皆さまの考えを伺いながら、われわれがお手伝いできることは何かを考え、つくりあげたプロジェクト・スキームです。

——もう一つ、「登下校ミマメルメ」も、利用者のニーズを的確に捉えたメルサービスとして注目を集めています。

藤原 子どもの校門通過情報を保護者にメール配信するサービスです。

当社は、IT産業に早くから参入し、制御システムの開発などで実績を上げてきました。阪神電鉄も加盟するPiTaPaカードには、子どもが加盟鉄道の改札を通過すると、その情報を保護者にメール配信する「あんしんグループパス」というオフィシャルサービスがあり、このサービスも当社のグループ会社が運営しています。

そうしたグループ内の実績やノウハウを機能的に組み合わせ、子どもたち

の安全と保護者の安心を守る独自のサービスを構築しました。この4月でサービスの本格運用開始から3年目を迎えますが、導入校は小中学校を中心に、間もなく300校に達する見込みです。

「『安心・快適』、そして『夢・感動』をお届けすることで、お客さまの喜びを実現し、社会に貢献する」というのが、当社の経営理念です。当社が手掛ける事業の中には、この登下校ミマメルメをはじめ鉄道会社としては珍しいといわれるものが多々ありますが、「安心・快適」をお届けしたいという理念の下に始まっていることには変わりはないのです。

新たな視点で成長の芽を見つける

——2009年には「事業化促進制度」を導入されたと伺っています。

藤原 当社の決して広くはない沿線エリアの中で事業を発展させていくには、常に新たな視点で、その時々に必要なものを見つけて対応していかなければならないと考えています。事業化促進制度は、新規事業の創出と支援を図ることを目的とした制度で、登下校ミマメルメはこの制度の下に事業化されました。実際に注目される事業が誕生していることで、若い社員が積極的に新しいことに挑戦する、そんな企業風土がますます強くなってきた印象を持っ

ています。

阪神野菜栽培所の水耕栽培レタスは、露地物よりも日持ちする特質を備え、価格も安定しており、すぐそばの沿線消費地に、新鮮な商品を安定供給できます。また、共働きのご家庭が増え、子どもたちの安全を守る手立てが求められているのに対し、われわれが持つノウハウや技術でお応えしたのが登下校ミマメルメのサービスです。

何ができるか、何が求められているのか——自分の目の前の仕事だけではなく、社内や沿線エリア、社会全体を緊張感を持って見渡し、自らの視点で「何か」を見つけ出すことが必要です。新規事業につながるような「芽」を見つけることが一番大切なですね。

——社員の皆さんにとっては自らの可能性、夢が広がる制度です。

藤原 現在の鉄道事業は、昔のようにどんどん延伸していくことはあり得ないし、少子高齢化の影響もだんだん大きくなってきました。かと言って、航空機のように世界とつながることもできない。何か新しいものを皆でつくり出していかなければなりません。社員には、夢や希望を持って、新しい事業の種まきに取り組みでほしいと思っています。

——今後の事業展開については、どのようなお考えをお持ちですか。

藤原 ITを中心に新しい事業を展開していくことになるだろうと思います。登下校ミマメルメのように、鉄道をご利用いただく地域の皆さまと直接つながるさまざまなサービスを創出できるのではないかと考えています。

われわれ自身が「阪神」の名前を出すことを必須と考えていないこともあって、当社の事業の中には当社がやっていること自体、知られていないものも少なくありません。けれども、当社の事業だとお知りになると、納得してくださるケースがとても多い。鉄道事業者は地域の皆さまと「安心」や「信頼」で結ばれています。どの事業においても、お客さまにお持ちいただいている安心感や信頼にきちんとお応えしながら、発展させていきたいと考えています。

