

特集：次なる1世紀への布石

[近鉄グループ事業強化と成長への挑戦]

近鉄グループの
総合力で描く
新たな成長戦略

民鉄では国内最長となる508.1kmの路線網を持つ近畿日本鉄道株式会社は、平成22年9月、創業100年を迎えた。平成26年度までを計画期間とする「近鉄グループ経営計画」では、「あべのハルカス」をはじめとする主要ターミナルの整備、新型観光特急「しまかぜ」の導入など、鉄道事業を中心とする「沿線深耕」を掲げ、グループの総力を挙げた取り組みで実績を積み上げている。来年度には純粋持株会社への移行が控えている。次なる100年に向けての成長戦略について、近畿日本鉄道株式会社の小林哲也取締役社長にお話を伺った。

近畿日本鉄道株式会社
取締役社長

小林哲也

Tetsuya KOBAYASHI

文●茶木 環／撮影●織本知之

特集：次なる1世紀への布石

〔近鉄グループ事業強化と成長への挑戦〕

特急ネットワークの構築に注力

——平成22年に創業100年を迎えられましたが、まず御社の成り立ちからお聞かせください。

小林 当社は明治43年9月、大阪の上本町と奈良を結ぶ奈良軌道として創立、同年10月に大阪電気軌道と改称しました。昭和6年には、当社の前身の一つである参宮急行電鉄が、宇治山田までを開通。大阪から伊勢神宮への日帰り参拝を可能にしました。また、昭和13年には念願の名古屋進出を成し遂げ、当社鉄道路線の基幹路線を完成させています。その後、戦時統制下で全国的に地方鉄道の合併統合が進む中、大阪鉄道、南海鉄道との合併を経て、昭和19年6月、「近畿日本鉄道」が発足しました。

戦後、当社が鉄道事業を拡大していく中で、特に注力したのが特急ネットワークの構築です。昭和22年、日本の民鉄では初となる座席定員制（昭和24年6月から座席指定制）の有料特急の運行を上本町―名古屋間、翌年には上本町―宇治山田間で開始しました。終戦3年目の混乱の中のことで、当時の鉄道の混雑はそれこそ大変なものでした。当時専務だった佐伯勇は、「赤ちゃんを連れたご婦人でも、安心して快適に座って行ける旅」を提供することで、本来の鉄道輸送サービスのあり方を示そうと考えたのです。

——有料特急のネットワークを拡大していく過程の中では、乗り越えなければならぬ課題もあったと思います。

小林 一つに名古屋線の軌間拡幅工事が

ありました。当時の近鉄は、大阪―宇治山田間が標準軌、名古屋―中川間が狭軌だったため、名阪間は中川で乗り換えなければなりません。この問題については軌間の変更を計画して準備を進めていたところでしたが、昭和34年9月の伊勢湾台風で名古屋線は壊滅的な被害を受けてしまいました。この危機に直面して当社は、復旧工事と軌間拡幅工事を一気に進め、被災からわずか2カ月で名阪間の直通運転を実現しました。また、これに合わせて、近鉄特急の代名詞ともいわれた世界初の2階建て電車「ビスタカー」（10100系）を投入しました。

これにより名阪間の路線は、都市間輸送の重要な幹線に成長し、当社と当時の国鉄の乗降客数の比率は7対3と、圧倒的な優位を誇るまでになりました。

しかし、昭和39年に東海道新幹線が開業すると形勢は逆転します。ここで当社は、新幹線とお客さまを取り合うのではなく、新幹線を介して、関東地区のお客さまを当社沿線の観光地へ呼び込むという施策の下、大阪、名古屋、京都の各ターミナルから、伊勢志摩や奈良大和路、吉野などの観光地への旅客誘致の促進を図るため、特急網の整備をさらに進めていきました。こうして現在の近鉄特急のネットワークを形成し、大きな成長へとつなげていったのです。

——ピンチをチャンスに変えて、成長を重ねていらしたんですね。

小林 ええ。さらに大阪で開催された日本万国博覧会に合わせ、三つの大きな工

事を実施しました。昭和44年には奈良駅付近の線路を地下に移設して国際観光都市・奈良の玄関口としてふさわしい姿に一新し、翌45年には鳥羽線の新設と志摩線の軌間拡幅工事を完成させ、大阪・京都・名古屋と賢島間の直通特急の運転を可能にしました。また、直通特急の乗り入れに合わせ、当社グループのホテルやレジャー施設などを開業し、国立公園にふさわしい環境整備を行うことで、賢島周辺は、国際的な格調の高いリゾートとして評価を得て、万博の「第二会場」として大いに賑わいました。

さらに、上本町―難波間の2kmを新たに開通したのもこの年です。難波線の新設により、主要な特急が難波発着となりました。当社沿線と大阪都心部が直結して人の流れが大きく変わり、大阪の都市交通の基盤を形成する上でも大きな役割を果たしました。

——難波への乗り入れは、平成21年の阪神なんば線開通により、阪神電鉄との相互直通運転に結実しました。

小林 実は、終戦直後に阪神電鉄と互いに難波まで延伸する計画を立て、免許申請もしていたのですが、諸般の事情もあってなかなかかなわなかったのです。半世紀以上の歳月を経て、ようやく三宮―奈良間の相互直通運転を実現させることができました。

また、阪神相直から5周年を迎えた本年3月からは、近鉄の特急車両が三宮―賢島間などで運行を開始しています。

他社に比べ、観光輸送の比重が比較的高い当社では、座席指定の有料特急の仕

組みを持っていますが、都市間輸送の担い手である阪神電鉄には特急の料金制度がありませんので、現在は、団体向け臨時列車としての運行です。

鉄道の利便性向上の基本は乗り換えなく旅行ができるようにすることです。

阪神相直では、特急の運行により需要創出が大いに期待できると考えています。そしていずれば、姫路から伊勢志摩地域への直通特急の運行を行えばと考えています。

——創業から次の世紀を迎えました。人口減少の時代を迎え、求められる鉄道のあり方も変わってきています。

小林 高度経済成長期、鉄道は高速大量



特急ネットワークを担う近鉄の特急車両。手前から、観光特急「しまかぜ」、伊勢志摩ライナー、22000系。



大阪難波駅で「しまかぜ」ご利用のお客さまをお見送りする。

を開発してきたことも非常に大きな要因です。自動車メーカーは一人ひとりのお客さまに満足いただけるサービスを提供しているということです。

当社の総延長508.1kmの鉄道網は近畿・東海の2府3県にまたがり、観光や通勤通学などさまざまな目的で利用されています。

当社は創業以来、沿線の観光地や住宅地、ターミナルをつなぐ「特急ネットワーク」を拡充することに注力してきましたが、この「特急ネットワーク」をお客さまのニーズの変化に合わせてさらに進化させることが、当社の成長戦略の鍵になると考えています。当社の特急は、観光客に対応したり

ゾート特急、ビジネス客をターゲットとしたアーバン特急、通勤や小旅行用の汎用特急の3種類に分類されます。これらの特急については、車両設備だけではなく、車内サービスや運行ダイヤ、需要動向に応じたフレキシブルな料金体系など、総合的な特急戦略を再構築したいと考えています。

——昨年登場した「しまかぜ」もそのようなお考えの下に誕生したのですか。

小林 アンケート調査などのリサーチを基に、徹底した利用者目線で考え、「乗ること」自体を目的の一つとしていただけるように開発した新型観光特急です。昨年3月に、大阪・名古屋から伊勢志摩への運行を開始しました。ほかの特急より料金を1000円程度高く設定しまし

たが、各方面から「安過ぎるのでは」というご意見を頂戴しています（笑）。本年10月からは、京都からも運行します。

皆さまには「しまかぜ」が完成形だと思われているようですが、われわれにとっては試作車です。今後「しまかぜ」をさらに進化させ、新たな特急列車のあり方を提案していきたいと思っています。

沿線深耕で利便性と魅力を向上する

——経営計画に掲げる「沿線深耕」についてお聞かせください。

小林 これまで、当社は駅を中心に良好な「住宅地」を開発してきましたが、過去に開発した住宅地の中には、住民の高齢化により、街の活力が失われているところもあります。こうした状況を改善するため、さまざまな住環境を整備し、子育て世代や熟年世代、さらには介護を必要とする高齢者世代など、ライフサイクルに合わせて住み替えができる環境を整え、若い世代が沿線に流入しやすい仕組みづくりを進めていきたいと考えています。

今般、当社が開発した、奈良県生駒市にある真弓・真弓南住宅地と白庭台住宅地が国土交通省の「住宅団地型既存住宅流通促進モデル事業」の対象地区に採択されました。これにより、当該住宅地にお住まいの方は住宅診断やリフォーム工事について国から補助を受けることができるようになります。

ました。また、モデル事業採択を契機に生駒市とは「まちづくりに関する基本協定」を締結しました。生駒市と連携して既存住宅の流通促進を図るとともに、当社グループの生活支援事業「近鉄・楽・元氣・生活」のサービス内容をさらに充実させ、あらゆる世代の方々にとって住みやすい街づくりを進めていきます。

将来的には他の沿線地域でも展開していきたいと考えています。

新しい都市の拠点をつくる

——今年3月、超高層複合ビル「あべのハルカス」が全面開業しました。「タミナル整備」についてはどのようにお考えですか。



日本一の高さの「あべのハルカス」には先進的な都市機能が集積する。

特集：次なる1世紀への布石

〔近鉄グループ事業強化と成長への挑戦〕

小林 近年、沿線価値や利便性の向上、また鉄道事業以外の収益増強策として、近鉄創業の地である大阪上本町、京都、大阪阿部野橋の各駅でターミナル整備を進めてきました。これからのターミナル駅は、出札機能だけではなく、遠方からのお客さまや外国人観光客のさまざまな相談にお応えできるコンシェルジュ的な機能を持たなければならないと考えています。例えば、沿線の観光名所の紹介や観光タクシーなど駅からの交通手段、宿泊施設やお土産の手配など、あらゆる旅のご相談にお応えできる機能が必要です。そして、このような機能の上に、ホテルがあり、百貨店があり、展望台や美術館、オフィスなど多様な機能があれば、ターミナルの魅力が向上すると同時に、沿線の観光地へ旅行されるお客さまにも総合的なサービスをご提供できると考えています。あべのハルカスは、このような総合的なサービスをご提供できる拠点を目指しています。

あべのハルカスの特徴は、ビルを構成するさまざまな機能をすべて近鉄グループが運営しており、各部門が相互に連携し、お客さまに複合的なサービスを提供できる点が最大の強みです。

百貨店だけ、あるいはホテルやオフィスが単独で、しかも競争相手と同じ土俵で戦っているのは、最後は消耗戦になってしまうと思います。競合と違う次元に位置取りするための戦略が重要であり、事業の複合化と連携によって、シナジー効果を最大限に発揮していくこと、すなわち、各々の強みを足し合わせるだけではなく、掛け算によって、新たな価値や魅力をより多く創出していくと考えています。

——あべのハルカスの誕生によってあべの・天王寺エリアの発展が期待されています。

小林 あべの・天王寺エリアは、明治期以来、台地にある眺望の良さから住宅地として開発されてきました。現在の繁華街としての基礎的な部分は、いわゆる「大正時代」に築かれており、梅田や難波と比較すると、都市機能の集積が不足していました。

都市の発展には、複数の拠点が各々の魅力と機能を発揮する「多極的」な都市づくりが必要です。東京には銀座、新宿、渋谷、池袋など拠点となる個性的な街があって、多極的な都市開発が成功しています。同様に、大阪でも複数の拠点が独自性と魅力を持ってバランス良く発展することが重要だと考えています。大阪を代表する梅田は、ビジネスやショッピングなど昼間型の機能が強い街。難波はどちらかというと遊ぶ要素が多く、梅田とは違う文化を持っています。そしてあべの・天王寺エリアは、「暮らす」という要素が色濃く残る歴史ある街です。

梅田、難波と並ぶ「第3の都市核」として成長していくには、シンボルとなる機能を持った場所が必要であり、今後はその役割をあべのハルカスが担っていくと考えています。

これまで、商店会や町会、企業などで「あべのまちづくり構想研究会」という団体を結成し、協働でまちづくりと活性化に取り組んできました。地域の皆さまは、あべのハルカスについても、共に発展していくと前向きに受け止め、オープンな心持ちにしてくださいました。今後も、一体となってあべの・天王寺エリアの賑わい創出とさらなる発展に取り組んでいきたいと思っています。

——来年度4月1日より純粋持株会社制に移行されると伺っています。

小林 少子高齢化や沿線人口の減少など、鉄道事業を取り巻く経営環境が一層厳しさを増す中、鉄道事業の経営の安定化を図るとともに、生活関連事業や各グループ会社の事業を強化することが、近鉄グループの持続的な成長には必要不可欠です。

一方、現在の社会は変化のスピードが速く、企業間の競争も激しさを増しています。このため、当社グループの各事業においても、環境の変化に対応できる運営体制と競争に勝ち残るための専門的な能力の強化が必要になっていきます。

これまで当社が鉄道事業を営みながら、150社以上の経営管理を行ってきましたが、当社グループは、不動産、ホテル・レジャー、流通事業など多様な業種を水平的に展開しているグループであり、変化が激しい時代に、異なる企業風土が求められるグループ各社を、鉄道会社とい

うひとつの企業風土によって管理するのは難しくなっています。

これらを踏まえ、これからも当社グループが発展できる経営体制のあり方について検討した結果、純粋持株会社制に移行することにより、当社グループは、「グループの経営機能の強化」と「各事業会社の自立的経営」という二つの目的を同時に達成し、企業価値の増大を図ることとしました。

今後は、それぞれの会社が各事業にふさわしい企業風土を育んでいく必要があります。グループの経営政策立案や調整機能などを果たす純粋持株会社の下、鉄道会社は安全・安心を第一義とした企業風土を、また、不動産、ホテル・レジャー、流通会社では、マーケティングを重視し、時代の先端を走る企業風土をこれまで以上に強く育み、それぞれが強い会社となることで、グループ全体の力を強化していくと考えています。

