

TOP INTERVIEW

特集：愛されて100年。そして次の世紀へ

[市民とともに築いた広島電鉄「路面電車王国」]

広島のまちと歩んだ100年。 新たな時代を 地域とともに生きる

日本の路面電車は、最盛期の昭和7年には、
全国67都市83事業者により約1500kmの路線が敷かれていた。
しかし、時代の流れの中で次々と姿を消し、現在残っているのは17都市のみとなっている。
日本一の路面電車網を築く広島電鉄も、他都市と同様、一時は存亡の危機に直面したが、
存続をかけた企業努力を重ね、時代に即した施策を打ち出すことで、
市民の足を守り、発展してきた。
広島電鉄に寄せられる市民や地域の信頼は厚い。
平成24年に電車開業100年を迎え、
地域の公共交通事業者として新たな世紀へ歩みを進めた広島電鉄。
棕田昌夫代表取締役社長にこれからのビジョンについてお話を伺った。

広島電鉄株式会社 代表取締役社長
棕田昌夫
Masao MUKUDA

文◎茶木 環／撮影◎織本知之

節目の年に自社の歴史を振り返る

——昨年、平成27年は戦後70年、広島にとつては被爆70年の大きな節目となる年でした。

棕田 当社は平成24年に電車開業100年を迎えましたが、被爆70年は当社にとつても大きな節目に当たります。これを機に、広島市の公共交通機関としての自社の歴史をしっかりと勉強し直そうと、社員全員で史実を振り返りました。

中でも、私が大事にしなければならぬと思ったのは、昭和18年に当社が開校し、昭和20年9月に閉校した広島電鉄家政女学校と女学生たちの存在です。わずか2年余りの短い期間でしたが、戦時中の路面電車の運行業務を担い、自分たちが被災しながらも被爆の3日後に一部区間の運行を再開してくれた。当社の路面電車の歴史にそうした事実があることを、広く知っていただきたいと思いました。

広島で行われたさまざまな戦後・被爆70年事業に参画・協賛し、その一つとして「ひろでんの歴史を奏でるコンサート」を開催しました。広島交響楽団の演奏をバックに、創業時から戦中・戦後、現在に至るまでの当社の歩みを映像でたどるコンサートで、家政女学校のOGもお招きし、体験談を語っていただきました。

また、資料提供やロケ撮影の制作協力を行ったNHKの全国放送ドラマ「一番電車が走った」の試写会も開催されましたが、反響は想像以上に大きく、普段は感情を表に出さない若い社員や乗務員が

「社長、頑張ります」と、涙を浮かべて私に握手を求めてきたぐらいです。

当社が市民をはじめ多くの方々からご支援いただいていることを改めて強く認識するとともに、公共交通の事業者として地域と一緒に何をやっていくべきか、社員が考える一つの大きな契機になったと思っています。

路面電車逆風時代を乗り越えた

——棕田社長が入社された当時、広島市の路面電車はどのような状況でしたか。

棕田 私が入社したのは昭和44年で、路面電車の斜陽化が進み、電車不要論が潮流の時代でした。奥窪英雄電車部長（平成元年に社長就任）が「路面電車の廃止は公共交通機関として無責任である」と、路面電車で生き残る決断をされて、その前年から存続のための合理化に着手されていきました。新人の私も、この時期に導入を開始した電車のワンマン化を担当しています。他都市で不要となった中古車両を購入するなど徹底した経費削減に取り組み、軌道敷内への自動車乗り入れを再度禁止するよう広島県警に要望したのも奥窪部長で、何とか路面電車を残そうという気概に圧倒されました。

——平成9年頃に始まった超低床車両の導入も転機となりました。

棕田 平成8年に就任された大田哲哉社長は、路面電車を中量輸送の都市交通軸として機能させたいと、「路面電車ルネッサンス」を掲げて尽力されました。大田社長は、トラム復活によって都市再

生を果たしたフランスのストラスブールに視察に行き、バリアフリーや快適性を追求したデザイン性の高い車両を見て、超低床車両の導入を決断されたんです。先進的な車両を導入し、地域交通に貢献したいという強い志をお持ちでした。

実際に、広島初の超低床車両「グリーンムーバー」が走った時には、まちの風景が一変し、やがて路面電車への批判の声も消えていきました。ただ、1両3億4000万円と高額で、当時私は財務担当でしたが、車両の導入に投資を集中するなど内情は大変でした。その後は超低床車両の国産化に成功し、現在もさらに高機能のLRT化を進めています。

——経営努力を重ねながら、常に攻めの姿勢で近代化を進められてきたんですね。

棕田 極端なことを言いますが、安易なやり方に正解はないように私は思うんです。奥窪社長も大田社長も私も困難な方を選ぶ——それが広島電鉄のDNAかもしれない。ただ、お二人の時とは異なり、今は総合力で勝負しなければならぬ時代です。「新しい時代を地域とともに生きる」という理念の下、鉄軌道事業、自動車事業、不動産事業の三つの事業で会社全体を見直していこうという方向性で取り組んでいます。

労使一体となった契約社員の正社員化

——経営の合理化は、人事面にも手をつけなければならぬ難しさがあります。

棕田 当社のバス部門は昭和50年代の後半から赤字が続いていました。広島都市

圏の都市構造の変化に加え、少子高齢化が進み、平成6年には新交通システムのアストラムラインが開業してさらにバス部門の赤字が拡大していった。乗合バス事業規制緩和の実施も控え、危機的状況にありました。

この頃、全国的に見てもバス事業で赤字を抱えている事業者が多く、バス部門を分社化することで経営改善を図るところが少なくありませんでした。

当社は不採算路線を整理し、その一方で諸手当などの見直しや契約社員制度の導入など、人件費の削減を進めることで、分社化も人員整理も全く行わずに危機を乗り越えました。

世の中の流れには逆らえないし、新しい交通機関の利便性が高ければ、当然、



平成25年に運行を開始した電車開業100周年記念車両の「PICCOLO（ピッコロ）」と「PICCOLA（ピッコラ）」。



広島駅南口広場に位置する広島駅電停。4系統が発着する。

的があり、労使が一致したんです。職場に一体感が生まれ、個々の仕事に対する姿勢もより積極的になりました。

都市の発展とともに公共交通も進化する

——先ほど「新しい時代」とのお話がありました。広島市も都市として、日々発展を重ねています。

椋田 広島のみちは都心部があるデルタ地帯が山と海に囲まれているのが特徴です。高度成長期には広島都市圏は周辺部にまで拡大し、昭和40年代後半には周辺自治体が広島市に編入され、さらには山が切り開かれて住宅地の開発が進んだ。昭和60年には100万都市となりました。ただ広島のみちが発展し、どんどん変わっているのに、公共交通がそれに追いついていない現状がある。これは交通事業者としての私たちの反省でもあります。

——広島電鉄としては、どのような公共交通の姿を目指していらっしゃいますか。

椋田 平成25年に「交通政策基本法」が施行され、翌26年には「都市再生特別措置法の改正」「地域公共交通活性化及び再生法の改正」が施行されるなど、公共交通政策をバックアップする法制度や支援制度が整備されました。

広島市でも昨年8月に「公共交通体系づくりの基本計画」を策定しています。路面電車やアストラムラインなどの鉄軌道にバス路線を有機的につなぎ合わせ、利便性の高い地域公共交通ネットワークを築く構想で、この基本計画で当社の路面電車は都心部であるデルタ内で中量輸

送を担い、バスは同じくデルタ内の拠点アクセスを補完するほか、基幹公共交通として都心部と郊外部を結ぶ役割を果たします。

当社はこれまで、お客さまに広島電鉄の路面電車やバスをご利用いただくためにはどうしたらいいのか、常に考え続けてきました。バリアフリー化を進め、諸設備を近代化し、利便性の向上に努めた。サービスレベルを高めるために社員教育にも精一杯取り組んできました。

けれども、自社だけでは足りない、広島は公共交通全体の利用者を根本的に増やす努力はあまりしてこなかった。漠然と、「公共交通というものは社会に役立っている。だから乗ってもらえるもの」という意識がどこかにあつて、大きな視点で全体を俯瞰することができていなかったのかもしれない。

都市の発展とともに公共交通も進化していかなければなりません。広島市が目指す公共交通体系の実現に向け、取り組んでいきたいと考えています。

公共交通は圏域で考えるべき

——そのようなお考えに基づき、どのような取り組みが始まっていますか。

椋田 今、広島市では広島県と山口県にまたがる11市13町で構成される「広島広域都市圏」を設定し、連携しながら発展していこうというビジョンを打ち出しています。こうした動きの中にあつて、公共交通も事業者ごとではなく、圏域内全体で考える必要があります。

例えば、広島駅一八丁堀・紙屋町間を運行しているバスは全事業者を合わせる1日に約3900本もあり、明らかに過剰です。その本数を半分にして、残りを運行頻度が低いエリアやバス路線がない場所で開催したら、新しいお客さまが増える可能性があります。新しいまちができたなら、それに合わせた路線につくり直す。当社だけでは不可能ですが、圏域内のバス事業者が連携すれば、現在あるバスと運転士の数で、バス路線を再編することが可能です。

市内中心部と周辺地域を結ぶ幹線バスと、周辺地域とその先の地域にはコミュニティバスや乗合タクシーなどを活用して地域路線をつくる。幹線バスと地域路線の結節点として、バスの待合所であり、買い物もできる「バスの駅」を設置する。高齢者でも利用しやすいように



今年3月に開設された広島駅南口交通案内所。

お客さまの支持はそちらに移ります。その時々において、労使一体となって対処することが重要であると、この経験から学びました。

——契約社員の正社員化は、企業としての確固たる方向性を示されました。

椋田 契約社員制度を導入して数年経つと、処遇改善を求める声が挙がりました。賃金体系を抜本的に改革して職種別賃金制度を導入し、雇用体系を正社員に統一しました。同時に、新退職金制度の導入と定年延長を実施しています。

当時、私は労務と財務の両方を担当していました。会社にとっていかに苦渋の決断であったか。それでも社員が一体となって支え合う企業にしたいという目

タッチパネルでバス情報を案内すれば、どのバスに乗りたらいいか、非常に分かりやすくなると思います。

——誰にでも分かりやすい、乗りやすいということはどうも大切ですね。

棕田 あるバス会社の社長が「バスは不便だから、利用してもらえない」と言っていました。ところが地域住民にアンケートを取ってみると「分からないから利用しない」という回答が圧倒的に多かったそうです。バスを利用してもらうには、初めて利用する人、乗り慣れていない人でも安心して利用できる分かりやすい情報が必要なんです。

当社では、路面電車のロケーションシステムを早くから導入していましたが、バスについても昨年、広島県内の交通事業者7社共同で「ひろしま公共交通ナビくるけん」というロケーションシステムを導入しました。スマートフォンから専用サイトを通じて、あと何分でバスが停留所に到着するか、確認できるサービスです。また、利用者が多い主要バス停留所には、案内表示機を設置しました。

1日約1000人が訪問する案内所

——観光、特にインバウンドについてはどのような取り組みをされていますか。

棕田 昨年から被爆関連施設などを周遊できる電車・バス1日乗車券「広島ピースパス」の発売を開始しましたが、今年は4月から、訪日外国人観光客向け乗車券「Visit Hiroshima Tourist Pass」を販売しています。当社の電車全線とバス、

宮島船舶などを利用できる3日間有効の共通乗車券で、広島市内・宮島エリアのスムーズエリア（1000円）と広島県内エリアのワイドエリア（3000円）があります。

また、広島駅南口広場再整備事業に合わせて、私が会長を務める広島県バス協会で、今年3月に広島駅南口交通案内所を開設しました。インバウンド対応として、英会話のできるスタッフが常駐するほか、多言語翻訳サービスを導入して、さまざまな国や地域から訪れる観光客の公共交通を利用した移動をサポートします。

多いときには1時間に100人以上、平均で1日約1000人にご利用いただき、大変好評で、広島駅北口にも同様の交通案内所を開設する計画です。

広島県バス協会を中心に、地域の公共交通事業者がまとまって取り組むお客さま対策が軌道に乗ってきました。

進む路線の見直し計画

——不動産事業はいかがでしょう。

棕田 広島市の千田地区、当社の本社に隣接した地区ですが、再開発が始まり、ここに新たなランドマークとなる地上54階建ての高層マンションが建設されます。再開発エリアには病院やスポーツクラブ、専門学校なども整備され、まさに新しいまちが誕生する。このまちの完成を待って、10年後を目途に、当社も千田地区の開発に取り組みたいと考えています。

当社は、千田地区にバスの車庫跡地や

社宅跡地、駐車場など約3万6300㎡を保有しています。新しく誕生したまちの機能を補完する形で、子育て世代や共稼ぎ世帯、あるいは郊外では暮らしにくくなった高齢世帯向けの賃貸マンションをつくり、介護施設や託児施設、飲食店を整備する。若年層から高齢層まで幅広い世代が生活しやすい環境をつくりたいと思っています。

——千田地区にある程度の都市機能が集約されるわけですね。

棕田 この地区が豊かで楽しいまちに変わったなら、路面電車やバスを利用して、多くの人が訪れるようになる。多くの人が行き交うようになれば、地域はさらにいきいきと活性化していきます。

宮島地区も東京五輪開催の2020年を目指して開発し、回遊型のまちに生まれ変わります。

10年先の夢は私たちの世代がつくるので、20年先の夢は次世代を担う若い社員たちがつくってほしい。新しい夢を持ち、「われわれはこういう生き方をしたい」と全社員が胸を張って言える、そんな会社を目指してほしいと思います。

——そうした中で、総合的なLRT化はどういう方向に向かって進めていくとお考えですか。

棕田 広島駅からまちの中心部への電車の所要時間を短縮する。そして周

辺地域の運行も改善する。そのために長い30m級の電車とワンマン運転が可能な18・6mの電車を活用してお客さまニーズに即した合理的な運行を行い、超低床車両も計画的に導入していきます。

路線の見直し計画も検討しており、最優先の計画である駅前通り（駅前大橋）線を整備し、路面電車を高架化してJR西日本の駅ビル2階部へ乗り入れます。完成は平成30年代半ばを予定していますが、となると、車両は現状のままがいいのか、さらに性能が優れた超低床車両があるのなら、ぜひとも導入して走らせたいという夢がある。それが難しければ今の技術でどこまで工夫できるのか、社内にて技術研究所をつくらせて研究しているところなんです。

これまで広島電鉄は大いなる夢を持って、路面電車を存続させ、近代化を進めてきました。その企業姿勢に変わりはなく、路面電車のさらなる進化を願い、地域とともに歩んでいきたいと思っています。

