

## 特集…コロナ禍と向き合う民鉄各社

「沿線のライフレインとしての責務を果たし、信頼を得る」

コロナ禍の中で社会インフラとして

# 「安全・安心」な 鉄道を維持する

今春の新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛要請、緊急事態宣言の発令は、社会インフラである鉄道事業者にも深刻な影響を及ぼした。民鉄各社においてもその経営環境はかつてないほど悪化している。

これまでの「日常」を喪失し、ウィズコロナという新たな常態の中で、鉄道事業者は利用者や沿線地域のニーズにどのように応え、

信頼を得ていくか、また変容する社会の中でどのようにビジネスを展開または転換していくか、経営継続に向けて模索が続いている。

阪神電気鉄道は不動産開発とともに沿線エリアの価値向上を図るが、そこには地域との協働が不可欠であり、同社が構築してきた地域とのつながりが活かされている。同社の各事業の今と展望について、

秦雅夫代表取締役社長にお話を伺った。

阪神電気鉄道株式会社代表取締役社長

## 秦雅夫

Masao SHIN

聞き手・文 茶木環 (作家／エッセイスト)

Tamaki CHAKI

撮影●織本知之／写真提供●阪神電気鉄道株式会社

## 特集：コロナ禍と向き合う民鉄各社

【沿線のライフラインとしての責務を果たし、信頼を得る】

### エッセンシャルワーカーの誇り

——コロナ禍の中でも、社会インフラを維持するために鉄道事業各社は大変な努力をされていると思います。現在の思いをお伺いできますでしょうか。

秦 今回、エッセンシャルワーカーの代表的な存在としてメディアなどで取り上げられているのは医療関連の方々が多いのですが、皆さんの生活を維持するという意味では公共交通機関もその役割は大きいと思います。私が鉄道部門に異動して半年後に起こった1995年の阪神・淡路大震災のとき、自身の家が倒壊したり、家族が傷ついたりする中でも、鉄道の復旧や運行計画などの業務に必死であった現場の社員の姿に私は畏敬の念を抱きました。今回のコロナ禍でも、感染防止対策を講じながら社会インフラとしての鉄道やバスの運行維持に努めている人々、当社の社員を含めてですが、エッセンシャルワーカーとして私は誇りに思っています。

そのような思いもあって、4月7日に大阪府と兵庫県に緊急事態宣言が出された直後に、私も鉄道の各現場を回り、「お客さまは減少しているが、私たちの使命・役割は変わらない。誇りを胸に、ともに頑張っていこう」と社員に激励の言葉を伝えました。

——交通業界全体が経営面で大きな影響を受けていますが、阪神電気鉄道における状況を説明いただけますか。

### 秦 まず当社グループの2019年度

決算は営業利益が298億円と4期連続最高益を更新し、この新型コロナウイルス感染症の影響がなければ、おそらく連結営業利益は320億円に及び、従前の長期ビジョン（2025年度目標）で掲げる利益目標（連結営業利益300億円超）を6年前倒しで達成できたのではないかと思います。

また、当社の輸送人員はコロナ禍がなければ今年度にはピーク時（1991年）の水準まで回復する見込みでしたので、個人的には非常に残念に思っています。

当社グループ第1四半期の決算では、コロナ禍による利益ベースへの影響は134億円と、阪急阪神ホールディングスと同様に多額の損失を計上しています。外出自粛やインバウンドの急減の影響を受けた鉄道を中心とする都市交通と、野球や音楽に関連する事業や六甲山のレジャー施設などが休業となったスポーツ・エンタテインメントの両事業の影響が大きかったと言えます。

——緊急事態宣言が解除されて以降、人の流動は少しずつ増え、鉄道利用も回復傾向にあります。現在、鉄道運行においてはどのような感染症対策を講じていますか。

秦 パンデミックは未経験でしたので最初は戸惑いもありましたが、鉄道事業者として安全を確保して、移動のための社会インフラを維持することが第

一の使命だと考えています。お客さまに安心してご利用いただくために感染防止対策を徹底しています。

他の事業者も同様だと思いますが、「鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン」に基づいて、乗務員や駅係員のマスクの着用、接客カウンターや係員改札口におけるビニールカーテンの設置、施設の頻繁な消毒、車内の換気、車両の抗ウイルス・抗菌加工などを行っており、お客さまにもマスクを着用して会話は控えていただく、分散して乗車していただくことを呼び掛けています。当社独自とも言える取り組みは、阪神甲子園球場での野球の試合日の臨時列車の運行でしょうか。阪神甲子園球場では現在、試合時の入場を5000人程度に制限しています。それでも終了時は一斉に交通機関を利用されるため、車内の高密度化を避けるために、本数は異なりますが、平常時と同様に臨時列車を走らせています。

### 「#ほっとはんしんプロジェクト」

——人々が外出を自粛するという状況は、移動機会を創出することによって成長してきた鉄道ビジネスにとって大きな影響がありました。特に都市鉄道は通勤・通学で毎日乗車する、あるいは頻繁に利用する人が多く、生活に密着した存在です。阪神電気鉄道と沿線地域や利用者をつなぐWEBサイト

「#ほっとはんしんプロジェクト」は秦社長のご発案だそうです。

秦 ええ、緊急事態宣言が発令された直後の休日に、家で久しぶりにテレビを見ていて、スポーツ選手らが励ましのメッセージ動画をインターネットで配信したり、フィットネスクラブやジムのトレーナーが近所の公園で運動の指導をしていることを知りました。当社も、野球の開幕が延期になり、ライブストラン「ビルボードライブ」は休業し、沿線のイベントもすべて中止としている中、「このままでは沿線の方々やお客さまと阪神のつながりが希薄になってしまっているのではないかと」という危機感を感じていました。そこで、週明けの会議で、沿線の皆さまに寛ぎやすさやかな楽しみを提供する、そんな取り組みができないか、若手社員を



「野球」をテーマにリニューアルした武庫川線の4編成



西宮市と協力して進められた甲子園球場の整備事業は、2020年3月に竣工。阪神甲子園球場のウエルカムゲートがそびえる

トが言われる中で、人と人との新たなつながり方が模索されています。阪神電気鉄道はこれまでも地域と一緒に沿線価値を向上してきた実績があり、それが活かされていますね。

秦 今回、このサイトの立ち上げを行ったのは4月に

性をもって「たいせつがギョット。」のキャッチフレーズとシンボルマークを定め、2013年からプロモーションを開始していますが、今回の「#ほつとはんしんプロジェクト」もその延長線にあると思っています。

——「つなぐ」ということでは阪神電気鉄道の開業時も既存の集落を線路でつないだものでした。

秦 開業当初もそうした意識があったのかもしれませんが、私自身が「つなぐ」ことの大切さを実感したのは、阪神なんば線の延伸を機に近鉄の奈良線と相互直通運転を開始したときです。

神戸三宮と奈良をつなぐ新たなネットワークができて定期、定期外ともお客さまが増え、コロナ前まで約10年間、増加が続いていました。こうした人の新たな移動をつくるネットワーク構築、つまり「つなぐ」ことの重要性を認識しました。そうした一方で、ソフトのつながりも重要と考えています。

社内的には部門間がつながりを深めること、社外には沿線に住まわれるお客さま、自治体、事業者など地域社会とうまく連携することが今後必要不可欠であると考えています。

——車両がリニューアルされた武庫川線沿線の地域連携として、包括協定を結んでいる武庫川女子大学やURとも活性化に向け、協働されていますが、具体的にはどのようなものでしょうか。

秦 沿線活性化プロモーション活動の一環で武庫川女子大学と連携し、駅名

を変更したり、ステーションキャンペーンを設けたりしています。その武庫川線を走行する車両の代替新造にあたって、当社の技術部門の若い社員から「同じ西宮市にある阪神甲子園球場や阪神タイガースなど野球をイメージした車両にして、武庫川線の活性化を図りたい」という提案がありました。若手社員からのこの提案は嬉しかったですね。4編成それぞれ野球にちなんだ個性を持った車両が6月から運行しています。

また、このリニューアルの機会をもっと地域の活性化につなげようというところで、沿線価値創造推進室がURと協働して、武庫川団地前駅が最寄り駅となる武庫川団地の敷地内の公園に武庫川線を引退した赤胴車<sup>※2</sup>1両を置いて、皆さんに使っていただくことになりました。その後、武庫川団地等の沿線のUR団地の活性化イベントに当社

中心に検討するようお願いしたので。以前から当社の沿線活性化は「つなぐ」「寄り添う」をキーワードに事業を展開していたのですが、社会が閉塞している中で、お客さまや沿線の皆さまにそうしたものをお届けすることが一層重要だと思ったのです。もっと早くに気付けばよかったという私自身の反省からも、社員には早期の立ち上げを依頼しましたが、社内一丸となつて対応してくれて、大型連休前に多くのコンテンツを提供でき、癒しや寛ぎを感じていただけたのではないかと考えています。個人は子どもも大人も楽しめる「ぬりえ旅阪神」が気に入っています。

## 沿線地域とつながり活性化する

——ソーシャルディスタンスやリモー

新設した「沿線価値創造推進室」ですが、グループを横断的にまとめ、スピード感を持って取り組んでくれました。この部署は約10年前に設置した経営企画室の沿線活性化担当が分離・独立したものです。当社グループは「都市交通」「不動産」「スポーツ・エンタテインメント」「情報・通信」の四つの事業を柱としており、沿線活性化担当はグループ各社や当社内の各部署と連携して沿線活性化策を推進してきました。それに加えて、阪急阪神ホールディングスグループの不動産事業の中核会社である阪急阪神不動産と連携しながら、各事業部門の横断的組織として沿線の不動産開発にも取り組んでいくことを目的に、この部署を立ち上げました。

沿線活性化については、「住みやすさ」「心地よさ」「知縁」という方向



「たいせつがギョット。」のロゴとシンボルマーク

※1 UR：独立行政法人都市再生機構（UR都市機構）

※2 1958～59年製造の3301形・3501形以降の、外装がクリーム色とパーミロン（赤）のツートンカラーであった急行用車両の愛称。当時人気のマンガキャラクター（赤胴鈴之助）にちなんで名付けられた。

# 特集：コロナ禍と向き合う民鉄各社

【沿線のライフラインとしての責務を果たし、信頼を得る】



神戸三宮駅。鉄道利用は回復傾向にある

が協力することを含め、地域の活性化を目的とした包括連携協定をURと結び、ままでに至っています。

ほかにも、武庫川線に関連するイベントを開催したり、不動産部門が武庫川団地前駅の近くにある小学校跡地で商業施設の開発をしたりとこの地域でさまざまな事業が展開されています。若手社員の発想から始まった企画がほとんど広がっていった好例です。

## 社会の変容に対する事業の変革

——コロナ禍を機に社会構造といいますが、私たちのライフスタイル、ワークスタイルも大きく変わってきています。ビジネスにおいてもパラダイム転換も必要かと思いますが、阪神電気鉄道の事業のあり方についてはどのようなお考えですか。

秦 阪神・淡路大震災の復興では大きく、ビジネスモデルを変えることなく現在に至っていますが、今回は世界的な規模で起こり、また先行きも不透明で

すので、インバウンド需要の回復や雇用環境の改善には時間がかかると思っています。今回のコロナ禍についてはたとえ終息しても、その前の姿には多分戻らず、旅客需要はある程度落ち込んだ形でリスタートするのではと感じています。また、人口減少や超高齢化社会に加えて、AIやIoTなどに代表される技術革新の進歩によって、「いつかは来るだろう」と思っていたデジタル社会が想定よりも早く実現しそうです。eコマースの拡大やテレワーク、オンライン型の教育の振興などによって今後さらに技術革新が進み、DX（デジタルトランスフォーメーション）の進展が加速するでしょう。

デジタル化により人の生活様式や流動が変化すると、都市交通は旅客動向に合わせたコスト構造の見直しのほか、新たな需要の創出が必要になります。

一つの機会がMaaSですが、デジタル社会において人の移動を促すには、そのような出かけたくなる仕掛けが必要だと思えます。

——そのほかの事業についての方向性はいかがですか。

秦 フロー型ビジネスの強化が重要になります。例えば当社の野球のビジネスでは、入場料や飲食・物販のBtoC型、そのほか看板を含めた広告やテレビなどの放映権、スポンサー名を付けた冠試合などBtoB型の事業を長年行ってきました。音楽のライブも同様ですね。これまではリアルを重視した

運営でしたが、これからはデジタルの要素も加味した新しい価値を付加し、提案していく必要があると考えています。テレビ中継のほか、ユーザーの嗜好に合わせてさまざまな価値や楽しさを付加した独自のコンテンツをつくり上げ、球場来場者に提供して来場価値を高めることなどを、ここ数年、社内でも議論してきました。

また、当社グループの特徴である情報・通信事業は相応の技術力を有しており、同事業がスポーツ・エンタテインメント事業と一体となって外部と連携しながら取り組めば、双方が成長できるのではないかと考えています。

## 尼崎、甲子園球場周辺が重点エリア

——大阪は万博や統合型リゾート施設（IR）の誘致、その先にはリニアの開通など将来的に大きなプロジェクトが控えています。最後に、そうした中で阪神電気鉄道の事業計画や今後の展望に関して伺いたいと思います。

秦 当社の長期ビジョンとして掲げている沿線価値の創造やフロー型ビジネスの強化については変える必要はないだろうと思っています。沿線価値の創造では、ターミナルである大阪梅田で取り組む「梅田1丁目1番地計画」を予定通り推進していきます。都市機能の高度化、防災機能の強化を図り、環境や景観にも配慮し、都市としての国際競争力を高めていくことで大阪梅田

エリアをさらに魅力的なエリアにしていくことを目指します。2022年度には現在の梅田阪急ビルと並び立つツインタワーの光景が誕生します。ぜひ楽しみにしてください。これが完成すると、都心部における当社の大規模な再開発事業は一区切りとなります。

また本線と阪神なんば線の結節点である阪神尼崎、当社グループのシンボリックなエリアである阪神甲子園球場周辺を沿線活性化・開発などの重点エリアとしています。特に尼崎市とそれに隣接する大阪市西淀川区・此花区のエリアは、大阪のキタとミナミ、神戸三宮にも優等列車で直通している交通至便なエリアなんです。さらにUSJやIR予定地の夢洲とも海を介して近接し、加えて尼崎市営バス事業を阪神バスが譲り受け、地域との関わりも深くなっています。時間はかかりますが、都市交通事業も含めて、このエリアの価値創造に向けて行政や地域と連携してグループ一体で取り組んでいきたいと思えます。



（本記事は2020年8月19日取材時の内容です）