

当社の事業は、効率性だけでは成り立ちません。皆さんが必要とする事業を継続できることが経営の要件です。

みんなで議論し、確信を得たら全員を説得して引っ張っていきます。利用者側の視点を活かしていきたいです。

奈良交通株式会社 代表取締役社長

谷口 宗 男 氏
むね お



平成 25 年 7 月 9 日、奈良交通株式会社応接室にて

▶住宅開発に伴い乗合バス事業が拡大

— 御社が今日の姿にまで成長してこられた要因は何でしょうか？

昭和 4 年に当社の前身にあたる奈良自動車株式会社が誕生しました。昭和 18 年には奈良県内の 5 つのバス会社が合併し、奈良交通株式会社に商号を変更しました。今年の 7 月に創立 70 周年を迎えたところです。

県内では郊外の住宅開発が進み、大阪への通勤客も増えました。県民の方々の足をどう確保するか、社会的使命をものすごく感じながら、安全性の確保、利便性の向上等に努めてまいりました。また、観光客の方に奈良の良さを何とか知ってもらいたいという思いでやってまいりました。

地元出身の社員が多く、皆が地域に迷惑をかけるはいけないという思いを持っていますし、良好な労使関係のもと、全社員が一丸となって業務に

取り組んできたことが、今日まで歩んでくることができた要因だと思います。

— 自動車運送事業等（乗合バス、貸切バス、旅行の 3 事業）についてお聞きしたいのですが。

平成 24 年度末時点で、乗合バスが 653 両、貸切バスが 137 両、定期観光バスが 4 両、合計で 794 両のバスを所有しています。

乗合バス事業についてですが、昭和 40 年代頃から県内北部地域を中心に住宅開発が活発になり、平成の初期までは最寄駅までの団地輸送が非常に好調でした。

一方、中南部地域ではどうしても自家用車が中心となり、あまりバスに乗っていただけません。また、人口減少も続いており、採算性が非常に悪化しています。

▶ 地域の足をいかに確保していくか

— 乗合バスの年間輸送人員は、ピーク時と比較してどれくらい減少しているのですか？

ピークの平成3年度と比較して、24年度で4割減です。今まで採算性が良かった北部地域も含め、徐々に乗客数が減少しており、収支面では非常に厳しい状況になっています。

これまでは、県内北部地域での利益を中南部地域に回して赤字を埋めることができていました。しかし、北部で開発が進んだ団地には同じような年齢層の方が多く住んでおられ、定年退職される人が塊^{かたまり}で発生し、人口減以上に乗客数の減少が急速に進んでいます。このため近年は北部地域も厳しい状況になり、中南部地域の赤字を補うことが難しくなってきました。

— 1日の平均乗客数が10人以下の路線もいくつかあるようですが、民間企業として収支を確保しながら、地域の足を提供するという公共性についてはどのようにお考えですか？

企業には様々なステークホルダー（利害関係者）がおられますが、一方で収支が悪いと事業を続けていくことはできませんので、公共性とのバランスを図っていくことは難しいです。

北部地域では、通勤・通学輸送の減少に対応して、高齢者の方の買物など昼間の移動の利便性をどのように高めていくかが課題だと考えています。

また、観光客向けには、奈良市内を始めとしてもう少し乗りやすく利便性を高めることができな
いか、バス停の改善も含めて検討しています。

一方、中南部地域ではそもそもバスに乗っていただけないために、果たしてバス路線を維持できるのかどうかという問題があります。補助金に頼るよりも、バスに乗っていただける仕組みを作っていくことが必要と考えています。

路線バスからコミュニティバスなどの形に変わるとしても、当社がそれを受託するか、あるいは別の形で当社グループがお手伝いできないか色々と検討しています。奈良交通は、いつ

も地域の皆さんの傍^{そば}にいますというような、地域との連携を保っていきたいと考えています。

現在、奈良県のご尽力もあり、奈良県地域交通改善協議会が動き出し、地域の足をどのように維持していくか、地元自治体などと合同で協議しているところです。

— コミュニティバスの運行状況はいかがですか？

コミュニティバスについては、現在、県内外27市町村で計32路線を運行しています。運行受託の入札では、どうしても価格が大きな決め手となりますが、日頃の安全管理体制を維持するには、それなりの人員配置や費用が必要となることもご理解いただき、総合的に判断していただきたいと思っています。

— 高齢者（65歳以上）の方が運転免許証を返納すると、バスの優待があると聞いたのですが。

昨年8月より高齢者の運転免許自主返納者に対する支援制度を奈良県警察本部との協力で始めました。運転免許証を自主返納して「運転経歴証明書」の交付を受けた、65歳以上で奈良県にお住まいの方を対象に、初回に限りゴールド倶楽部定期券の1年券（18,000円）を無料で配付しています。この定期券で、ワンコイン100円、もしくは大人運賃半額（近鉄大阪線以南など）でバスに乗っていただけます。

昨年の8月以降、免許証の返納者が928名で、そのうち133名の方がこの定期券をお申し込みされました。



——出張で昼間にバスに乗ることがありますが、年配の方が多く乗っておられますね。

北部地域は、比較的便利で日常の足としてバスを使っただけですが、中南部の皆さんは自家用車を利用する方が多く、高齢になってもなかなか車を手離されません。

特に南部は坂道も多く、身体が弱くなった方は自分の車の方が楽だということで、自家用車の利用が多いと思います。ただ、遠方へ行かれる場合は不安も伴いますので、バスに乗り換えていただける拠点などを整備できれば、高齢者の方の安全面でも良いと考えています。

——南部と言えば、八木新宮間の日本一長い路線バスが大変好評だそうですね。

ゴールデンウィークの間にNHKの特集で取りあげていただき、結構、話題になりました。一時、立席で乗られる時もありました。



——バスだからこそ気軽に行ける観光地、バスの便利さなどをもっと県民にPRしていただけたらと思うのですが。

バスの便利さを積極的に打ち出していきよう、社内に指示を出しています。遠くへ行った時だけでなく、街中でもどこかへ行った時に、スマートフォンなどを使って最寄りのバス停がどこにあるか、またバス停のマークをタップしたら（指で触れると）時刻表が出てくるなどのアプリ（ソフトウェア）を提供することができれば、バスに乗っていただきやすくなると思います。年内のサービス開始をめざして開発に取り組んでいます。

——どんなアプリが楽しみにしています。

これからは高齢者の方を含め、多くの方がスマホを持つようになりますので、スマホに適した情報をご提供していくことが大切です。開発中のアプリは、観光客も対象にしていますので、将来的

には、例えばQRコード（二次元バーコード）と組み合わせて、観光案内をつけたりすることも可能だと思います。

▶会員制度を充実、環境保護にも取り組む

——貸切バス事業の状況はいかがですか？

当社は、バスガイドの質が高いということで、修学旅行などで好評をいただいております。ただ、規制緩和で事業者数が大幅に増え、価格競争が厳しく、単価が下がっています。今は、色々に関わりのある地元の団体の需要を掘り起こすべく、営業に努めています。

——自社で旅行の企画もされていますね。

貸切バス事業を行っていますので、「ビューティフルツアー（国内バスツアー）」など、自社で旅行の企画も行っています。最近では、旅行業者の窓口へ行って何かを頼むというよりは、若い方はインターネット上で申込みされることが多く、ある意味なかなか難しい時代になりました。

今年は創立70周年でもありますので、例えば奈良まほろばソムリエと行くツアーなど、いろんな特別企画や旅行の設定を行っています。

また、会員制度にも力を入れていきたいと思っています。従来の制度を充実し、今年の7月1日から会員様限定の6大特典が付いた「奈良交通旅・たびクラブ」をスタートさせました。

ゴールド倶楽部定期券と企画旅行の組み合わせなどもできたら良いと思っています。

——自動車運送事業等での収入を増やしていく方策について、どのようにお考えですか？

人口減少に伴い乗合バスの乗降客は年1.5%の自然減となっていますので、高速バスの新路線などに取り組み、減少幅の圧縮に努めています。

平成19年には、名鉄バスと高速バス「名古屋線」の共同運行を開始しました。2時間半で名古屋へ行くことができ、往復運賃は4,000円と価格競争力もあります。飛躍的に利用客が増えるというものではありませんが、夜行高速バスだけでは

なく、これからも新しい高速バスに参入し、伸ばしていきたいと考えています。

— 環境保護などへの取組みも積極的ですね。

ステップに段差がなく、乗り降りしやすい「ノンステップバス」や、「アイドリングストップバス」等の環境にやさしい車両の導入及びエコドライブを推進しています。

今年4月には環境方針を改定し、地球温暖化防止への取組みや生物多様性保全に努めることなどを明文化しています。また、平成20年1月に「グリーン経営認証」(*1)を取得し、平成22年3月には「エコ通勤優良事業所認証」(*2)を全国のバス事業者で初めて取得いたしました。

*1：エコドライブや環境に配慮した点検・整備の実施など、一定レベル以上の取組みを行っている事業者に対する認証登録。

*2：エコ通勤に関する取組みを自主的かつ積極的に推進している事業所等の認証登録。

▶生活創造事業の収益の多様化・充実

— 乗合バスの足を確保していく上でも、生活創造事業の収益の多様化・充実は重要ですね。

売上高約170億円のうち、生活創造事業の直近の収入比率は18.4%で、残りの81.6%が自動車運送事業等となっています。

生活創造事業の中でも安定的に推移している不動産事業は、空室率がやや改善していますが、全体としては賃料の引き下げ圧力が厳しいです。

飲食事業は、顧客の低価格志向が進み、安さを売り物にする店が増えてきており、必ずしも収益が良いという訳ではないのが現状です。

— 最近、太陽光発電や野菜工場の事業を開始されたそうですが。

実験的な形で行っています。大和郡山市にある営業所の有蓋^{ゆうがい}駐車場の屋根部分を有効利用するために、太陽光パネル800枚を設置して太陽光発電を始めました。それほど収益が大きいものではありませんが、設置すれば20年程度はずっと稼いでくれるだろうと思います。

新たな収益源として、自社ビルの空きスペースを活用して野菜工場「まほろば水耕園 奈良三条」を開設しました。大量には生産できませんが、特殊なLED（発光ダイオード）による水耕栽培で天候に影響されず、年間を通じて安定した生産ができるというメリットがあります。

野菜工場では、レタス類や県の伝統野菜「大和まな」などを生産しています。大和まなは、8月31日まで全日空の一部国際線でビジネスクラスの機内食として採用されました。マスコミでも色々と取り上げていただき、地元のバス会社が地元の伝統野菜を作る意義もあるのかなと思います。

野菜自身は、そんなに儲かるものでもありませんが、野菜ビジネスをやることによって、新しい関係先との接点ができます。そういう意味で色々なことにも挑戦していきたいと考えています。



駐車場の屋根を利用した太陽光発電（上）

野菜工場「まほろば水耕園 奈良三条」（下）

— 飲食事業のレストランで野菜を活用することもできますね。

自社のレストラン以外に、やはり地元の旅館やホテルで地元の野菜を使ってもらえませんかという形のご提案も行っています。実際に野菜を持ち込むと、なかなか好評をいただいております。

— 生活創造事業として、何か新たな事業を予定されていますか？

具体的な予定はありませんが、今後増えていく高齢者が暮らしやすい仕組みづくりや、子育て世代の支援などの取組みが考えられます。また、既存の事業者さんとバッティングしないように配慮しながら、観光の拠点作りのようなことができないかも模索しています。さらに中南部の過疎地域

で何かお手伝いできないかなど、こういうことが私どもの今後のテーマだと思います。

— 組織の活性化や人材育成などの取組みについて教えていただけますか？

地元出身者が多く、安全安心とともに、地元のために役立ちたいと真面目に考えてくれている企業風土はあると思っています。

ただ、従来の組織や運行サービスのあり方、人材の育て方では、どんどんジリ貧になっていくと思います。時代の変化といいますか、少子高齢化の進展や人口減少、インターネットの普及など、時代にあった組織運営や事業を考えることができる人材を育成していかなければと思っています。

▶ 「奈良はこれからの観光地」と期待

— 奈良県の経済や産業の現状について、どのようにお考えですか？

昭和40年代から宅地開発により人口流入が進み、それによって県外就業率や県外購買率が高くなっていることは否めないと思います。また、最近は大手メーカーの工場が縮小されたりして、県内での生産・雇用が落ちています。

県当局も企業誘致に力を入れていただいているのですが、地元での雇用が生まれるよう、さらに県外企業に来てもらいたいです。

— 奈良県の観光についてはいかがですか？

奈良県なりの特長が出せないかなと思います。京都観光のついでに奈良に来てもらうような観光地ではダメです。そういう意味では、色んな会議ができる、外国人のバックパッカーが安く泊まることもできる、また1、2週間等の単位で泊まることもできるような、多様な宿泊施設が必要です。また、宿泊の誘致には、朝の奈良はこんなに楽しいとか、夜はこういう楽しみ方があるなどの環境整備や仕掛も必要だと思います。

— 奈良県の観光は発展を期待できますか？

私は、奈良はこれからの観光地だと思います。京都は見るだけで綺麗ですよね。ところが奈良は、

それなりの知識があって楽しむ所なのです。イメージとか想像で観る。特に明日香は完全にそうですね。頭の中で、ここにこういうのがあったのだろうなど、自分なりに想像を膨らませることができます。

一方、子供さんや外国の方でも、例えば近鉄奈良駅を数百メートル行けば鹿に出会えます。鹿がそこら辺にいて、横断歩道を渡っているような所は、他にはありません。観光客も顔をほころばせながら歩いています。こうした観点から、奈良はまだこれから観光地だと期待しています。



— 奈良への期待をお伺いできますか？

私は、本当に奈良県は良い所だと思います。正に「大和は国のまほろば」です。自然の部分でもアドバンテージを持っている所で、自然災害が比較的少なく、気候も温暖です。緑も多く、先人が残してくれた文化財の宝庫のような所で、本当に誇れる地域だと思っています。それを活かすような奈良県であってほしいです。

例えば、子育てに最適だとか、学生の学びの地としてアカデミックな雰囲気があるとか、都会に住んでいる方のストレス解消の場を提供できるとか、リタイアして長期でゆっくり奈良に来たいとか。あるいはそれが更に進んで終の住処ついでに住むかにしたいとか、そういう風に日本人の心の拠り所のような場所としてあり続けてほしいと思っています。

▶「お陰さまで」という感謝の気持ちを

—「お陰さまで」という感謝の気持ちを大事にされているとのことですが。

当社では安全に最大限の力を注いでいますが、自助努力だけでは済まない部分があります。相手から受ける事故や自然災害もある中、予定通りにきちっと物事が動いているということは周りの皆様のお蔭であり、有難いことだと感謝しています。

儲かったとか、そういうことで有難いというのではなく、想定通りにサービスを提供できていることを喜ぶべきだと思っています。

— 普段通りに、あるがままに進むことが有難いということですね。

そのとおりです。それから、あまり上手く言えないのですが、仕事でいろいろと壁にぶち当たることがあっても、あまり落ち込まずに辛抱して明るく動いていれば、そのうちに状況が変化し、いずれ解決のきっかけをくれる人が出てきます。ですから、私はとにかく好奇心を持って人と良く喋り、明るく過ごすことをモットーにしています。

— 周りにそういう人が集まってくると良いですね。座右の銘にされている「六然」は、どのようなことですか？

中国明代の学者・崔銑の残した言葉で、「**自処超然**」自分の利害に拘らずに生きる、「**処人藹然**」春風の如く和気藹々と人と接し、相手に心地よくなってもらう、「**有事斬然**」何か事が起こった時は、駄目なものはバサッと切り、果敢に新しい方式で処理するなど、六つの教えからなります。こういう生き方をしたいと常々思っています。

— ストレス解消として、庭木の手入れや土いじりをして汗を流されるということですが。

休日は自宅の庭でガーデニングに没頭しています。大和の人は「成り下がる」とかいう人もいて、庭に実のなる木を嫌がる人も多いですが、我が家では、すもも、杏、西条柿、栗など、実のなる木が多いです。出来た実を生で楽しんだり、干し柿やジャムを作ったりして楽しんでいます。

▶必要とされる事業を継続していく

— 近鉄時代のご経験も踏まえて、企業経営のあり方についてどのようにお考えですか？

事業内容にもよりますが、様々なステークホルダーに対して、いかに企業の存在価値を示せるかということだと思います。

最近の会計制度は効率性ばかりを追求し、資金をもっと利益の出る事業に回すべきだというような会計制度になっていると思います。

当社のような事業は、効率性だけでは成り立ちません。もちろん事業そのものの採算性がないとダメだと思いますが。やはり皆さんが必要としている事業を継続していけること、これが経営の要件だと思うのです。事業に意義があっても、利益を出せずに短期で止めざるを得なくなるような企業経営ではいけません。

意義があっても儲からない事業は、やはり存在価値が無いのだと思うのです。ですから迷惑をかけないで続けていくことができる、最低限のこととして、例えば株主の皆さんに一定の配当が可能な利益を確保していくということは、本来の事業のあるべき姿だと考えています。



— 地域に必要とされている事業を継続し、地域に貢献していくことが必要ということですね。

そうですね。一つの事業だけでは難しいかもしれませんが、別の事業と組み合わせてやっていくなど、工夫する余地はあると思います。

— 谷口社長のリーダーシップの考え方について、ご意見をお聞かせください。

比較的長いレンジで時代を見据え、これからどうなっていくのか、みんなでどんどん議論し、議論の結果を踏まえてトップがこうだと決めたら、今度は「君ら、それをこうやってくれ」というように説得し、同じ価値観を持って進んでいく。これが私の考えるリーダー論です。

みんなで議論して納得したら、あるいは自分が確信を得たら、今度は私がみんなを説得して引っ張っていくという形が理想です。

バス業界では、これまで規制の中で事業者の視点から考える発想が中心でしたが、私はバスの利用者としての経験の方が長く、利用者側の視点・発想を活かしていきたいと考えています。

— 若い世代のビジネスマンに対して、何かメッセージをいただけますか？

精緻に物事を見る「虫の目」、全体を俯瞰する「鳥の目」、さらに潮の流れや潮目、つまり時代の変化を読み取る「魚の目」の三つの目、多角的なものの見方を身につけて欲しいです。

何でも好奇心を持って勉強し、色んな知識を吸収することです。勉強したことは、どこでどんな風に繋がるかわかりませんが、さまざまな局面での判断に役立ちます。

それから、私は近鉄時代に人事や配属で面食らうことが何度もありましたが、結果的にはいろいろな経験を積むことができ、面白かったです。仕事や部署が変わることはしんどいことですが、新しい知り合いや交渉相手などもできます。これまで本当にみんなに助けられました。

若い頃は、どんな仕事を与えられても、それに腐らず、与えられたことをきっちりとこなす。ま

た、自分の能力を最大限発揮し、前任者と少し違う新しい基軸なり、切り口を打ち出していくことも大切だと思います。

●プロフィール 谷口 宗男 氏

■主な経歴

1948年生まれ。奈良女子大学文学部附属高校、早稲田大学政治経済学部卒業。1971年近畿日本鉄道株式会社入社、2007～2009年近畿不動産株式会社社長、2009年近畿日本鉄道株式会社専務取締役、2011年同社副社長、2012年奈良交通株式会社社長。

■座右の銘、好きな言葉

「六然」(自処超然・処人藹然・有事斬然・無事澄然・得意澹然・失意泰然)

■大事にしていること

「お陰さまで」という感謝の気持

■趣味

ガーデニング

■私のモットー

「常に好奇心と明るさを忘れない」

■お勧めの本

「神様にほめられる生き方」(岡本彰夫)

■好きな食べ物

卵、和洋菓子

■私のストレス発散法

無心になって庭木の手入れや土いじりをして汗を流す。

■奈良県内で一番好きな場所

三輪山周辺

■所属企業・団体等の概要

- ・本社：奈良市大宮町1丁目1番25号
- ・設立：昭和4年1月20日(商号変更：昭和18年7月23日)
- ・資本金：12億8,593万円
- ・売上高：172億4,818万円(2013年3月実績)
- ・事業：自動車運送事業、不動産事業、飲食事業、自動車教習所事業等
- ・従業員数：1,692名(2013年3月現在)

(聞き手・文責：島田清彦)