遠州鉄道（株）は、鉄道・バス・タクシーなどの運輸事業をはじめ、食品スーパー業、百貨店業、自動車販売業、不動産事業、ホテル・遊園地事業、保険代理店業、介護事業など、地域に密着した事業を幅広く展開する企業グループである。早くから経営の多角化に意欲的に取り組み、堅調に業容を拡大。地方の鉄道企業グループとしては有数の売上規模を誇る。

コロナ禍を契機に人々の価値観や生活スタイルが変わり、移動に関する需要も変容する中、新たな価値提案に意欲的に取り組む。その一つがデジタル技術を活用した顧客サービスの高度化だ。社会インフラ系企業としては珍しく、ベトナムに現地法人を設立。人材獲得競争が激化する中、デジタルリテラシーの高いベトナムの優秀な若手人材を直接登用し、開発力の強化を図る。

さらに浜松地域に根ざした企業として、地方活性化にも尽力。浜松市は2023年放映のNHK大河ドラマ「どうする家康」の主要舞台の一つ。これを機に地域の魅力を発信し、持続的な観光振興につながるよう、自治体や他の地元企業と連携して各種プロジェクトの企画・運営に参画している。

未来人図鑑
MIRAIJIN ZUKAN

遠州鉄道株式会社

浜松の地域交通を支える企業グループがアフターコロナの新たな価値創造に挑む

遠州鉄道株式会社 代表取締役社長

丸山 晃司氏

遠鉄グループ

静岡県浜松市出身。東京理科大学理工学部卒業後、1990年に遠州鉄道入社。総務部長、遠鉄タクシー社長、遠州鉄道常務を経て、2021年6月に専務に就任。22年6月より現職。浜松のまちなか活性化に向けた組織「浜松まちなかにぎわい協議会」の会長も務める。

地域に根づく「やらまいか精神」旺盛な挑戦心で多角経営の礎を築く

――貴社のグループ事業の特徴をお聞かせください。

鉄道・バスなど地域交通を支える運輸事業を祖業としながら、早くから経営多角化に取り組み、百貨店などのリテールサービス事業、自動車販売を中心とするモビリティサービス事業、介護・旅行・ホテルなどを手がけるウェルネス事業など、多種多様な事業を展開してきました。これは大きな特徴と言えます。

ただ最初から多角化を意図していたというより、地域の新たなニーズや期待の声に応えようと邁進していくうちに、結果的に事業領域が広がったのだと私は理解しています。ご存じのように浜松市はスズキやヤマハをはじめ、世界的に活躍している大手メーカーの本社や生産拠点が多数立地しています。ビジネスのために全国からたくさんの方々が訪れ、この地にお住まいになる方も増え、その生活を支えるさまざまな事業を展開していく余地が生まれました。浜松という魅力的な地域に恵まれたおかげで、当社は成長することができたとも言えます。

経営多角化に成功したもう一つの大きな要因は、挑戦心に溢れた企業風土です。戦後の復興期から高度経済成長期にかけて、地域の交通需要は大幅に伸びましたから、鉄道やバスだけでも経営は成り立ち、むしろ目の前の仕事だけで手一杯で、新事業に参入する余力はそれほどなかったはず。しかし当時の社員たちは「やったことのないことこそ挑戦すべし」という精神で新分野に積極投資し、グループ経営の礎を築きました。

浜松には昔から「やらまいか精神」、つまり「何事もまずやってみよう」という気質が根づいています。失敗を恐れずチャレンジする企業風土は、遠鉄グループだけでなく、この地域で成長した企業に共通しているのかもしれません。

――経営の多角化を進める一方、グループとしての求心力や一貫性を保つためにどのように取り組まれていますか。

社員全員が遠鉄グループの一員としての意識や理念を共有できるよう、グループ全体の人事異動や人材交流に力を入れてきました。私自身、かつてはグループ内のスポーツクラブの支配人やタクシー会社の社長を務めた経験があります。さまざまな業種・職種を経験することで、それぞれの現場で「地域とともに歩む総合生活産業として社会に貢献する」というグループ理念をどう実践しているのか、理解が深まり、社員同士の心の繋がりも生まれます。人事異動だけでなく、グループ内の研修の共通化なども図ってきた結果、かなり幅広い業種を抱えているにもかかわらず、企業間・社員間の横の繋がりは非常に強固です。

最近はコロナ禍の影響で経営環境が大変厳しくなり、不採算事業の合理化などに取り組みました。その際、できるかぎり人員削減を避けるため、バス乗務員に介護施設での送迎の仕事を担当してもらったり、旅行会社の窓口担当社員に自動車販売店で働いてもらうなど、人員の再配置を行いました。以前から人材交流に馴染み、「とにかく人の役に立ちたい」「地域に貢献したい」という強い想いを全員で共有できていたからこそ、こうした人材の異動も円滑にできたのだと思います。遠鉄グループの一員としての誇りや生きがいを失わず、仕事を続けてもらうことができました。

「存在意義」への理解と共感を促し社員の主体性を引き出す

――社長就任後、どのような経営を目指していますか。

現在、遠鉄グループは計15の企業で構成されており、それぞれに優秀な社員が育っています。グループ各社のあらゆる経営判断や意思決定を、私や一部の経営陣だけで行うのは現実的に難しい面もありますし、経営陣の能力や判断を遙かに超えるような成長は期待できません。今後は、社員たちの能力を活かし、チームとして経営していく発想が重要だと考えています。不確実性がますます高まる今の時代、さまざまな知識や経験を持つグループ各社の社員が経営に参加し、互いの知恵を持ち寄ること

遠鉄百貨店新館・本館（リテールサービス事業）

静岡トヨタ自動車浜北インター店（モビリティサービス事業）

によって、全体として正しい経営判断や、時代を先取りするような発案ができるはずです。

そのためには、社員一人ひとりに主体的に働いてもらうことが不可欠です。そこで重視しているのが、遠鉄グループの「存在意義」を改めて全社的に伝えていくことです。なぜわが社は存在し、各事業はどう生まれ、社会にどのように役立っているのか。例えば保険事業に参入したのは、がんを発症した社員に対し何かサポートできないかと考え、福利厚生としてがん保険に関わったのが発端でした。やがて社員だけでなく、より多くの人々に保険を提供しようと事業化したのです。こうした歴史を振り返り、創業時の想いに触れてもらうことは大切です。過去を知るというだけでなく、未来に向けて我々はどんな事業展開を目指すべきか、考えていく題材にもなるはずです。

ただ若い社員たちに、当社の存在意義を語っても伝わりにくいという悩みがありました。そこで、存在意義に関わる過去の歴史やエピソードの映像化に取り組んでいます。ビジュアル化することで当社のルーツがよりわかりやすくなり、また映像作成の過程でさまざまなベテラン社員にインタビューすることで、成功事例だけでなく、一般的な社史には記載されないような失敗談にも触れることになります。先輩たちのさまざまな苦労を経て今に至っていることを知れば、失敗を恐れず新分野にチャレンジしていく原動力にもなると考えています。

地域を支えてきた遠鉄ブランド 信頼を強みに新事業開拓に挑む

――今後の事業展開の展望をお聞かせください。

コロナ禍で人々の生活様式や価値観が大きく変容しました。感染が収束した後も、社会状況は以前とはまったく違うでしょう。トンネルを抜けた先の景色をいろいろな角度から想定することが重要で、先行きを見据えて早めの対応を進めています。例えば運輸や観光などの事業は大きな打撃を受けましたが、人流が戻りはじめ、高速バスなどの需要は徐々に回復しています。それを取りこぼさないよう、できるかぎり先行して各種サービスを始動しているところです。

これからの事業展開で、デジタル化は欠かせません。今までは社内業務のデジタル化による効率化を図ってきましたが、現在はお客様視点に立ったデジタル化を進めています。まずはＬＩＮＥ等を活用しお客様との接点を強化する取り組みから始め、将来的にはＥＣサイトや決済システムについて、グループで提供しているすべての商品・サービスがクリック一つで購入できるようにするなど、お客様が便利にお使いいただける仕組みを取り入れたいと考えています。

その一環として、ベトナムに現地法人を設立しました。技能実習生を受け入れる目的で情報収集をしていたところ、デジタルリテラシーの高い優秀な若者がたくさんいることがわかりました。日本の地方都市でデジタル人材を新卒採用するのは難しいという現実があります。そこでベトナムの若いエンジニアを直接雇用し、ＩＴサービスの開発拠点をつくろうと考えたのです。グループ内にあるシステム開発会社と、遠州鉄道のＩＣＴ推進部門と3者が連携して、グループのデジタルに関する課題を解決したり、新たな事業創造の方向性を決めたりしています。

鉄道会社が海外現地法人を設立したというと驚かれますが、浜松に本社を置く大手メーカーを見れば、海外進出は当たり前だとわかります。この地域に根ざした当社にとって、海外展開への抵抗感はまったくありませんでした。

さらに挑戦の風土を活かし、地域に根ざした新事業の開発にも取り組んでいく考えで、現在はその種蒔きをしている段階です。その際、我々の「遠鉄ブランド」が重要な役割を果たすと考えています。おかげさまで、浜松地域の公共交通を長年支えてきたことから、遠鉄グループに対する信用・信頼のイメージが地域のみなさまに根づいています。２００９年に参入した介護サービス事業も、信頼のブランド力が下支えとなって成長を遂げることができました。これからも「地域とともに歩む総合生活産業として社会に貢献する」という理念のもと、地元のみなさまからの厚い信頼にお応えできるような新たな事業に挑戦していく考えです。

上の写真2点提供：遠州鉄道（株）