



奈良交通株式会社
Nara Kotsu Bus Lines Co.,Ltd.

地域の皆様に支えていただき、80周年を迎えられたことに感謝し、奈良交通はこれからもずっと地域とともに歩んでまいります。

今後も大事な部分をしっかり守りながら、変化を前向きなものとして捉え、継続して新たなことにチャレンジしていきたいと思っています。

奈良交通株式会社 取締役会長

もり しま かず ひろ
森 島 和 洋 氏



2023年11月28日、同社本社にてインタビュー

▶ 奈良交通の歴史はいつでも地域のみなさまと共に

— 御社のこれまでの歩み、社是に込められた想いを教えてください。

さかのぼれば1917年5月25日、奈良交通のルーツとなる松山自動車商会が大宇陀・桜井間に1日5往復の運行を開始したのが奈良県のバス事業のはじまりです。その後1929年に当社の前身となる奈良自動車が運行を開始しました。そして1943年、奈良自動車ほか4つのバス会社がひとつになり、奈良県下唯一のバス会社として「奈良交通」が発足しました。太平洋戦争中の事業環境が悪くスタートし、戦争の激化により油が無くなり、木炭でバスを動かす時代もありました。しかし、木炭では長距離は走れない、坂を上れない、途中で故障する等、走っては止まるような状況がしょっちゅうだったようです。当社は発足時に最大の難

局を経験したと言っても過言ではありません。そんな中、止まった木炭バスに乗車されている方々が「みんなで押してバスを動かそう」と応援してくださったそうです。みんなで力を合わせて戦時の混乱を乗り切ろうという機運があり、地域の方々の「共に奈良県の経済社会を発展させるんだ!」という強い想いが重なり合ったその接点に当時の奈良交通はあったのではないかと感じています。

社是「お客様第一」はこの時の出来事がベースとなっており、発足当初の地域の方々と当社の関係を体現したものであり、諸先輩方から綿々と受け継がれてきたものだと思います。この先、時代の変化と共に社是の捉え方も変わっていくかもしれませんが、当社がどんな会社かということ語るひとつのエピソードとしてこのような歴史があることもご承知いただきたいと思っています。

— 御社が今日の姿に成長してこられた原動力や強みは何でしょうか。

やはり地域の方々に支えていただいたことが大きいと思っています。我々は「地域の公共交通機関としての役割をしっかりと果たす」ということに愚直に取り組んできました。その結果、皆様に「真面目にやっている会社」というイメージで、信頼していただける会社になれたのだと思います。

— 会長のこれまでの経歴・経験を教えてください。

私は奈良県民ではありませんが、住んでいる地域は当社のバスも走っていますし、奈良テレビ放送も見ることが出来ます。祖父母も母親も奈良県出身で、私は小・中・高と奈良県下の学校に通っていましたので、奈良県民の意識が非常に強いと思っています。

大学卒業後は、近畿日本鉄道に就職しました。その後、近鉄不動産、近鉄・都ホテルズ、近畿日本鉄道、近鉄グループホールディングスを経て当社に参りました。ご存じのように近畿日本鉄道は、現在の近鉄奈良線（近鉄奈良－大阪上本町）が最初に開業した路線ですので、奈良は近鉄創業の地でもあります。しかし4年前に当社に来て、実際に地域に入り込んで働く中で、本当の奈良の文化や経済の動きを目の当たりにし、本物の奈良というものを知るきっかけとなりました。

— コロナ禍を乗り越えて。

コロナ禍の時は本当に危機感がありました。緊急事態宣言、人流の抑制という政府からの要請が出て、外出する人が大幅に減りましたが、路線バスは社会機能の維持・確保の観点から運休せずに走らせました。私は新型コロナウイルス感染症が流行し始めた2020年に社長に就任しましたが「明けない夜はない」と思い、今やるべきことをきちんとやろうと取り組んできました。ビジネスとしては難しい環境でしたが、バス路線維持のために、国・県・市町村等にもご協力をいただいて、なんとか乗り越えることができたと考えています。苦勞というよりも教訓が大きく、振り返ればいい



経験をさせてもらったと思っています。新たな時代を迎え、またギアを上げて会社経営をしています。

— 社長から会長へ就任されて変化はありますか。

2023年6月に会長に就任しましたが、会社や従業員に対する思いにいささかの変わりはありません。田中社長とともに、やるべきことは多くあります。大きく変わったのは、お付き合いする人たちの範囲が広がったことです。物の見方が広がったことは、私の経営観に良い影響を与えています。

▶ 当社を支えていただいた多くの方へ感謝の気持ちを込めて

— 創立80周年を迎えられた事についてお聞かせください。

地域の皆様を支えていただき、2023年7月23日に80周年を迎えられたことに本当に感謝して



います。感謝の気持ちを込めて様々な記念事業をさせていただきました。中でも私が一番手ごたえを感じたのが、日本一距離の長い路線バスでの運行イベントです。現在は大和八木駅－新宮駅間を運行していますが、運行開始当初の奈良大仏前を始発とする復刻路線「大仏新宮線」を80周年記念事業として2回実施しました。ありがたいことにすごく人気があり、すぐに満席となりました。こんなに多くのファンの方がいてくださったのが嬉しい限りですし、やってよかったと思いました。思わぬ機会に、その関係で昔当社で勤務していた方に声をかけてもらいました。その方は「私、当

時の大仏新宮線の運転手第1号に選んでもらって、今でもその事を若いころの誇りにしています。」と懐かしそうに話してくださいました。このような大先輩とのつながりも80周年という行事がなければ表に出てこなかったと思います。単なる記念日を祝うイベントではなく、その裏側には80年間共に働いて支えてくれた人たちがいます。奈良交通を退職された多くの方にもご協力いただきましたが、その日は皆さん現役に戻られたような感じがしました。先輩方との関係にも厚みができ、会社の活力アップにも非常に良い機会となり、改めて当社を支えていただいている方々に対する恩返しになったと思っています。



「新宮駅行き」の長距離路線バス

— 御社での経験を誇りにされている先輩方が多いのですね。

そう思いますね。昔は人と人との対面的な繋がりで企業が成り立っていたと思います。最近は情報でつながりを求めるようになるなど、時代とともに変化するものですが、80周年記念事業は昔を振り返る機会でもありました。昔のことを知らない若い世代のモチベーションや考え方にも良い刺激を与えたのではないかとと思っています。

▶ 安心して働ける体制整備と将来を見据えた人材育成の機会を創出する

— 御社では、女性運転手が増えていると聞きます。女性活躍についての取り組みなどをお聞かせください。

多様な就業機会や働き方に対応できる柔軟さ、

人材育成などの課題に対する解決策をどう見出せるかは今後の重要な課題です。特に奈良県は女性の就業率が低いと言われています。もしかしたら奈良交通で運転手をしてもらいたいと思いつつも、きっかけが無いために一歩を踏み出せない女性がいるかもしれません。そうした方に就業機会を提供するのは会社の務めだと考えていますので、女性の活躍に関しても通常の企業活動の一環として大いに力を入れています。まだまだ男社会のイメージがあると思います。夜勤もあるので、制度面や施設面等、ハード・ソフト両面から対応が必要です。それに対応できないと人材獲得のスタートラインにも立てない時代であると思っています。

当社は次世代認定マーク「くるみん」※を取得しておりますが、今後も仕事と家庭を両立できる働きやすい職場環境づくりと多様な就業機会や接点を創出していきたいと考えています。

※次世代認定マーク「くるみん」…次世代育成支援対策推進法に基づき、一定の基準を満たした企業に対して厚生労働大臣が認定する「子育てサポート企業」の証。



— 経験を積みながらキャリアアップできる仕組み作りをされていると聞きました。

運転手のキャリアアップ制度として、バスの運転経験が無い方にも積極的に働いてもらえるよう、大型二種免許の取得支援や、しっかりとした研修を行い、小型バスの運転を経て中型・大型へと段階的に経験を積んでステップアップしていく仕組みがあります。また、居住地の近くで働けるといっても、当社ならではの強みだと思っています。我々の業務は「安全・安心」があってこそ成り立ちますので、安全運転研修を定期的を実施し、技術の向上に努めるなど体制整備には非常に力を入れています。その成果もあり、日本バス協会の「貸切バス事業者安全性評価認定制度」において3つ星認定を取得しております。これからも安全・安心をモットーに地域の暮らしをつなぐ企業でありたいと思います。



— 人口減少と共に、人手不足に悩む企業も多くありますが、御社ではどのように感じておられますか。

バス会社は例外なく人員不足という課題を抱えています。人口構成からすると退職していく高齢者が多く、入社してくる若者は少ないことは構造的な問題です。その問題を克服するためには、皆さんに選んでもらえるような労働環境を整えなければなりません。処遇水準だけでなく、職場の環境、働き甲斐、働くことと家庭との整合、社員それぞれのライフイベントなど、私たちの感性を高めて人々の様々な期待に応えていく努力が必要であると思います。ハードルは高いですが、ひとつずつ乗り越えていきたいと思っています。

— 人材育成等について工夫されていることはございますか。

現場の運転手の育成は80年の歴史の中で確立したものがありますので、これは変わりなく継続してまいります。それ以外にも将来の会社を担う経営人材の育成をどうしていくかというのが昨今の大きな課題です。私も今まで人材育成には長く携わってきましたので、その経験を生かし、若手を集めて人材育成塾を開催しています。受身の研修だけでは人材は成長しませんので、知識の向上等の研修とは違う趣旨で取り組んでいます。受講者が1年間の課題設定を行い、ディスカッションをして、チームで解決策や目指すべきゴールなどを共有する発信型の研修です。そして、自分たちがたどり着いたものを踏まえ、あらためて次の課題についてディスカッションするという繰り返しです。1年で一人前の人材になれるとは思いませんが、自分が働く会社で「こんな自由な発想ができるんだ」「語り合う仲間がいるんだ」ということを体感してもらうことで、人材育成塾を卒業した後の仕事への取り組み方や生き方に変化が現れることを期待しています。人材育成塾はきっかけの場で、その機会を作ることが人材育成の原点だと思います。参加者の表情が明るくなり、エネルギッ

シュになった気がしますし、私に対しても自由に意見を言う場面が多くなりました。それだけでも満足ですが、人材育成塾をきっかけに成長の好循環に入ってくれる社員の5年後10年後の成長を楽しみに今後も続けていきたいと考えています。

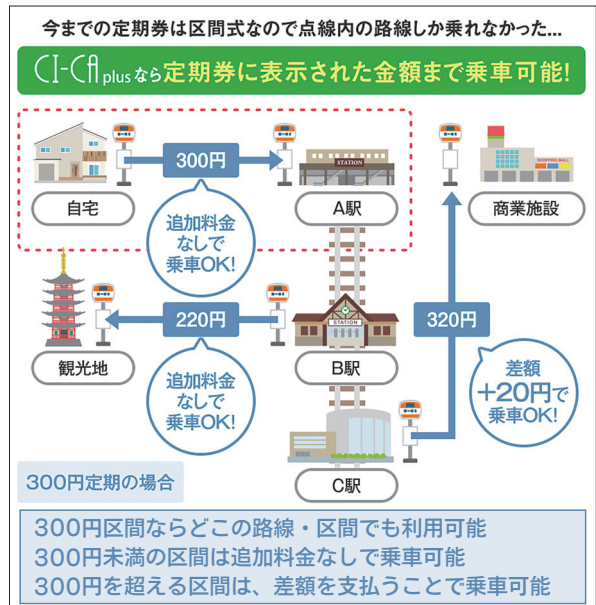
▶ 新たな取組みがぞくぞく登場

— 2023年3月に新しい定期券「CI-CA plus」が発売されました。

「CI-CA plus」というのは、券面に書かれた金額までなら、奈良交通バス・エヌシーバスの全路線で利用いただける定期券です。



例えば300円区間定期券の場合、下図のような使い方ができます。



各停留所で乗降したいときでも、乗車料金が300円までであれば追加料金なしで乗車できます。また、大人通勤定期券は家族でシェアが可能です。金額条件はありますが、今まで別区間で2枚の定

期券を持っていた場合、この新型定期券であれば1枚で両区間乗車可能になりますので、たいへん好評をいただいています。しかし今まで2枚の定期券を持っておられた方が、新型定期券では1枚で済む場合もありますので、気を付けなければ減収となる場合も考えられます。では何のために発売したのかと不思議に思われる方もいると思いますが、当社はこの取組みで定期券の価値を高めて、人流を活性化したいという想いがあります。奈良県経済の活性化という観点からも意味のある取組みだと考えていますし、新型定期券の魅力が周知されればバスの魅力も上がると思います。使い方も含めて広く知っていただき、将来的に「CI-CA plus」が浸透して奈良交通バスをより多くの方にご利用いただけることを期待しています。

— インバウンド向け案内サービス「Nara Bus Concierge（奈良バスコンシェルジュ）」開始。

Nara Bus Concierge という名前で、2023年7月からJR奈良駅前や近鉄奈良駅前、東大寺大仏殿・国立博物館のバス停で移動方法や行き先を迷っている方にアドバイスしながらバスの乗車案内をしています。もともとは運転手になる前の人材育成の一環で、ご利用いただくお客様を知るための新人研修の場としてバスの乗車案内という仕事がありました。ただ、今の時代に果たす役割を整理した時に、英語と中国語を中心にインバウンド向けのバスの案内ができる人員を整えようと、外国語に触れる機会を求めている学生に向けて発信したのです。すると働きながら語学を学べる機会として予想以上に多くの反響がありました。加えて「奈良の将来の発展」「観光産業への後押し」など設立の趣旨に賛同いただいた方も多くいらっしゃ

いました。始めたばかりですが、ゆくゆくは言語対応を超えて、エンターテインメント性を付加できればと考えています。夢が大きすぎるかもしれませんが、有名テーマパークのキャストのように、奈良の入口で迷っている方や困っている方に奈良観光をアドバイスする存在として確立できればと思っています。ハードルは高いと思いますが、これからはハード面だけでなくソフト面からも観光の後押しができる体制をどのように作っていくのかという中で、チャレンジする価値があるのではないかと考えています。

— 貸切バスの特別車両「四神シリーズ（青龍・朱雀・白虎・玄武）」。

安全性と快適性を兼ね備えた四神シリーズは、各車両のイメージカラーと奈良らしいネーミングがあいまって、観光バスの中でも非常に人気です。四神シリーズができたおかげで「奈良交通＝観光バス」という認識を改めて持ってもらえたと思います。また、四神シリーズを中心とした新しい企画・取組みにより社員のモチベーションも上がり、自信にもなりました。そういう意味では、四神シリーズを世に送り出したことは大きな成果だと思っています。

— 県内の路線では初めてとなるEVバスを導入されました。

今や脱炭素への取組みは必要不可欠な時代です。特に観光と脱炭素は親和性がありますので、色々なエネルギーに関して研究しなければいけないと考えています。そのひとつとしてEVバスを導入しました。環境への配慮はもちろんのこと、乗っていただければ分かりますが、発進も停車もすごくスムーズで、揺れによる転倒やケガのリスクも



減るかもしれません。まだ発展途上のところもあり、充電時間や航続距離の問題など課題はありますが、技術の進歩とともに徐々に解決されていくと思いますので、これからも技術の進展を見ながら力を入れていきたいと思っています。



2023年2月より導入されたEVバス

▶ 守るべきものは守りながら変化を恐れず、夢を持って導いていく存在でありたい

— 企業経営についてどのようなお考えをお持ちか教えてください。

企業については、大事に守っていく部分と変えていかななくてはならない部分があります。それが何かということ意識するのが企業経営の基本だと思います。2025年大阪・関西万博は「いのち輝く未来社会のデザイン」がテーマです。万博への理解を深めようと「いのちを知る」をテーマとする同博覧会プロデューサーをしておられる青山学院大学教授福岡伸一氏*が書かれた「動的平衡」を読みました。いくつか心に残ったことがあります。

1つには、「人間の体は1年後には全部の細胞が新陳代謝で入れ替わる。外観は同じ形をしているが、長い間では進化する。そこには細胞の分解と生成がある。生命とはそのようなものだ」とあります。転じて、企業も40年も経てば社員はほとんどが入れ替わっている。そこには企業なりの“生成と分解”があり、新しい環境への適応があるはずだが、変化のベクトルは進化に向かっているのか？ 人材の育成はどうか？ 企業も生命体の1つです。その意味で本書は教訓に充ちています。

2つ目には、「細胞は将来自分が脳になるか、



筋肉になるか、皮膚になるか、初めからは決まっていない。あえて擬人的なたとえをするなら、特殊なたんぱく質を介した情報交換によって、細胞同士が互いに空気を読んで、話し合いをして、他を律しながら細胞は分化していく。脳が指示を出しているのではない。」と言うのです。いざという時は、上からの指示など間に合わない。組織も社員もそれぞれ自律的な判断が大事です。この本を読んだ時に、会社は生命体と似ている、と衝撃を受けました。生物学の観点から経営に関する考えを裏付けられたように感じています。

*福岡伸一（ふくおかしんいち）…生物学者で、「生物と無生物のあいだ」「動的平衡」など“生命とは何か”ということをも動的平衡論から問い直した著書を数多く発表。

— 継続して新たな取組みを生み出していく原動力もそのお考えの基にあるのでしょうか。

新しいことをやり続ける原動力は熱量です。また、人材登用の基本はその人の持っている熱量だと考えています。トップダウンで行うのが一番早いと考える人もいますが、上の立場の者の考えが及ばないこともあります。頭脳や要領の良さが短期間で高効率をもたらすことはありますが、熱量の高い人でないと粘り強さは出ません。人間同士の信頼もそのあたりから生まれるのだと思います。

変化は従来のを壊して新たなものをつくることになるため、社員への負担は大きく、既存勢力から反発を生むことや自分自身が不安になることもあるでしょう。しかし、「変化の先にはもっといい明日がある」と、夢を与え続けることが上の立場の役割だと考えています。望ましい分解と

生成の循環が、すなわち生命であると、福岡先生もおっしゃっています。

▶ 今後も新しい取り組みにチャレンジしていきたいと思っています

— これからの夢や想いをお聞かせください。

現状維持だけでは会社は衰退していきます。ビジョンを共有し今後も新しい取り組みにチャレンジをしていきたいと思っています。その先に発展があるのではないかと楽しみにしています。

個人的には「自然体」であることを極めたいと思っています。私の自然体の理想は「バランスがいい」「こだわらない」「素直である」「自分の心で感じる事を大事にする」ことです。こだわりすぎたり素直でないと、判断を狂わせ、ストレスをためます。もう一つは、相手に本音で話をしてもらえるように「自分の事を良く知ってもらおう」ということを大切にしています。多くの人と本音で話し合うことで、新たな広がりや流れが生まれ当社及び奈良県の発展に少しでも繋がればこれ以上の幸せはないと考えています。

— 若いビジネスパーソンへメッセージをお願いします。

色々な経験を積み、自分が熱量を上げられる世界や分野をぜひ見つけてください。そして、数年ごとにブラッシュアップしてまた熱量を上げる。それが自分の人生を豊かにしてくれますし、社会に対しての貢献度も高くなります。何よりも自分が生きている実感を得ることが出来るのではないかなと思います。 (聞き手・文責：清原香織)



●プロフィール 森島 和洋氏

■主な経歴

- 1955年 2月19日 生まれ
- 1977年 関西学院大学 卒業
- 1977年 近畿日本鉄道株式会社 入社
- 2004年 近鉄不動産株式会社 取締役就任
- 2012年 近畿日本鉄道株式会社 取締役常務執行役員就任
- 2015年 近鉄グループホールディングス株式会社 取締役専務執行役員就任
- 2020年 奈良交通株式会社 取締役社長就任
- 2023年 同社 取締役会長就任 (現在に至る)

■座右の銘、好きな言葉

天網恢恢疎にして漏らさず (老子)

※天の網は広く目は粗いが、悪いことには必ず報いがあること

■大事にしていること

- 仕事：「現場」を自分で見て聞き感知ること
- 人生：「自然体」であること

■趣味

旅行 (国内制覇まで残り3県：青森、秋田、新潟)

■好きな食べ物

赤飯にゴマ塩

■お勤めの本

動的平衡 (福岡伸一)「生命は合成と分解を繰り返しながら (動的)、それでいてバランスを保つ (平衡)」

■私のストレス発散法

「自然体」であること

■奈良県内で好きな場所 (よく訪問される場所)

山の辺の道から奈良盆地西方を眺め、古代大和に思いを巡らす

■奈良交通株式会社の概要

本 社：奈良県奈良市大宮町1丁目1番25号

設 立：1929年 (昭和4年) 1月20日

※1943年 (昭和18年) 7月23日商号変更

資本金：12億8,593万円

社員数：1,461名 (2023年3月末時点)

事業内容：自動車事業 (乗合事業、貸切事業、乗用事業、旅行事業)、生活創造事業 (不動産事業、駐車場・駐輪場事業、飲食事業、自動車教習所事業等)