



## 第①回 両備グループ 《忠恕》を掲げ地域に貢献

岡山放送株式会社 特別顧問 入野 和生

子曰く、「参や吾が道は一以て之を貫く」。

曾子曰く、「唯」。

子出ず。

門人問いて曰く、「何の謂ぞや」。

曾子曰く、「夫子の道は忠恕のみ」。

### 『訳』

孔子いわく「参(曾子の呼び名)よ、私の道はたった一つの原則だけで貫かれている」。

曾子曰く「はい」。

孔子が席を立つ。

弟子いわく「どういう意味が分かりません」。

曾子曰く「孔子の貫く道は忠(まこと)と恕(思いやり)だけだ」。

### ◆両備グループ経営理念

《忠恕》(ちゅうじょ：真心からの思いやり)

両備グループは今年で創業100年を迎える。その節目となる今年の仕事始め、恒例の新年拝賀式が、岡山市北区錦町の両備ホールディングス本社7階会議室で、グループ50社の役員と幹部社員約80人が出席して行われた。

出席者は会場前方に掲げられた経営理念《忠恕》(ちゅうじょ：真心からの思いやり)を前にして、社会正義(社会への思いやり)など、三つの経営方針を我らの誓いとして唱



新年拝賀式

和した。

そして、両備グループ各社の中核となる会社両備ホールディングスの小嶋光信社長は、役員と幹部社員を前に次のように語った。

「あけましておめでとうございます！」

今年はいよいよ両備グループ創業100年を迎えます。そのささやかなお祝いと、昨年1年間、本当に厳しい経済環境の中を頑張っていたいただいた御礼に、家族団らんで希望あふれる正月を迎えていただきたいと紅白のお餅をプレゼントさせていただきましたが、美味しかったですか? 「楽しい家庭」が人生の宝ですから、今年もぜひ家内安全と交通安全で頑張ってください。～中略～

あの世界を代表する野球のイチロー選手は、多くの素晴らしい言葉を残していますが、その一つに「スランプこそ絶好調! スランプの先にこそ飛躍がある。だからピンチは楽しくて仕方がない」という言葉があります。両備グループが、この逆風の中で奮闘できている理由は、十数年前から日本の構造不況を予測して体質の強化を図ってきたからです。

～中略～

ネクスト100年を貫くために、両備グループ経営理念と経営方針を整理しました。

「忠恕：真心からの思いやり」という創業者松田与三郎さんの心は、最近の新入社員の心に共鳴し、約7割が忠恕という企業理念が良いと言って入社してくれています。～中略～

落ちぶれて100年は簡単でしょうが、隆々と100年は素晴らしいものです。今年7月

31日には100周年の記念式典をみんなの手作りで、両備らしく楽しく感謝の気持ちを込めて行いたいと思います。～後略～」

## ◆両備グループの概要

《忠恕》（ちゅうじょ：真心からの思いやり）を経営理念とする両備グループは、中核会社の両備ホールディングスを頂点に現在50社を有する。

業種は①運輸・交通部門②情報部門③販売その他の部門④レジャーその他の部門、と大きく4つに分かれる。

この内、運輸・交通部門は両備バス、岡山電気軌道、両備タクシー、両備フェリー、両備トランスポート各社など33社。情報部門は両備システムズなど6社。販売その他の部門は両備不動産、両備住宅、両備ストアなど7社、レジャーその他の部門は両備スポーツセンターなど4社。

また、財団法人両備<sup>ていえん</sup>禮園記念財団と財団法人両備文化振興財団を設立。学術研究などに助成活動を行っている他、夢二郷土美術館を運営するなど地域の学術・文化の発展に大きな役割を果たしている。

総従業員数は7,037人、総収入は1,387億円、経常利益は28億2,000万円。（152期事業報告書）従業員数や売上高など、企業規模では岡山県下でトップクラスの企業に成長している。

しかし、両備グループにとって、創業からこれまでの100年はけっして“隆々と100年”ではなかった。

## ◆両備グループの歴史～創業～

両備グループの創業は、1910年（明治43年）7月31日、西大寺軌道（1914年西大寺鉄道に変更）の設立に始まる。創業者は松田与三郎翁で、家業は旧西大寺村（現在の岡山市東区西大寺）で石炭や油など燃料を商っていた。この為、創業者松田与三郎翁は燃料を扱う事

業を中心に、紡績や製紙会社などの会社設立に積極的に資本参加して拡大してきた。

当時の日本は新橋～横浜に続いて、西への鉄道建設と紡績工場を建設する、殖産興業が全国で進められていた。西大寺に初めて鉄道建設が持ち上がったのもこの頃だった。



創業者松田与三郎翁

当初の鉄道建設は、民間会社による山陽鉄道が、神戸～下関間に鉄道を敷設する内の赤穂～片上～西大寺ルートとして計画されていた。しかし、このルートは西大寺も赤穂も海岸線に近く、港に出入りする海運業者らから反対された。

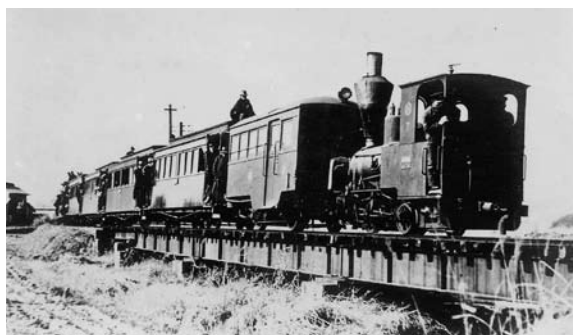
この反対に加えて、同じ時期に紡績工場建設の話があり、有力者達は鉄道の建設にまで投資する資本力がなかった。

この為、山陽鉄道（後に国有化）は現在のJR山陽本線のルートで建設され、赤穂も西大寺も鉄道から取り残された。

しかし、約20年後、日露戦争勝利に国中が湧く中、やっと西大寺に鉄道建設の機運が生まれてきた。当時の山口誠孝西大寺町長が中心となり、鉄道建設の必要性を呼びかけた。これに応じて、両備グループの創業者松田与三郎翁らが中心となり、西大寺から山陽鉄道に連結する鉄道の建設に奔走した。

創業者松田与三郎翁らの奔走から4年後、創立総会が西大寺観音院で開かれた。発起人71人。創立時の資本金25万円。資本出資の県内比率は30%、県外比率70%。当初から資本集めに苦勞した山口誠孝西大寺町長は、岡山県出身で川崎造船の有森新吉に相談、県外資本の多くを川崎造船に引き受けてもらっている。

西大寺鉄道は創立の翌年12月、観音～長岡で部分開業。全線開通は1915年（大正4年）11月4日。路線は西大寺～後楽園の7.2キロメートルで、岡山と西大寺が結ばれた。



会陽客を乗せた“けいべん”鉄道

開業後、西大寺鉄道は“けいべん”鉄道と呼ばれ、多くの人々に親しまれて利用された。特に西大寺会陽のピーク時には蒸気機関車9両、客車22両体制で5万6,000人の会陽客を運んだ記録が残されている。

創業者松田与三郎翁は酒やたばこを嗜むことなく、いつも服装は質素な和服姿の儉約家だった。そして、西大寺鉄道で得た利益は全て社内に留保し、株主に対し1割2分という高い配当を出し続けた。苦勞して募った、出資者に対する感謝と思いやりを忘れることがなかった。

1930年（昭和5年）に入り、西大寺鉄道は厳しい試練を受ける。岡山、西大寺の交通圏域で5社のバス会社が登場した。

この為、西大寺鉄道は1936年（昭和11年）下津井電鉄と同額出資で両備バスを設立した。バスと鉄道の2本立てで営業が始まった。

さらに、1962年（昭和37年）9月1日相生～赤穂～西大寺～東岡山と国鉄赤穂線が全線開通。この全線開通を受け、西大寺鉄道は52年間の役割を終え廃止した。

### ◆両備グループの歴史～鉄道からバスへ～

この時期、既にモータリゼーションの大きな波は完全にバスに移っていた。創業者松田与三郎翁は、モータリゼーションの大きな波の変化を見通していた。この為、昭和の初め頃から積極的にバス事業に進出している。

創業者松田与三郎翁は、両備バス設立に相前後して東京の都市銀行から郷里に帰ってきた松田壮三郎に社長を譲る。2代目社長の松

1926年（大正15年）	邑久自動車設立（牛窓自動車などバス会社3社を合併）
1927年（昭和2年）	岡山市街自動車設立。
1935年（昭和10年）	岡山バス設立（旭乗合自動車など3社を合併）
1936年（昭和11年）	両備バス設立（1952年下津井分離）

田壮三郎は、岡山市の路面電車岡山電気軌道に社長として乗り出すのを始め、バスやタクシー会社の合併や統合などを積極的に進めた。こうして、両備グループの交通運輸事業の基盤は、創業者松田与三郎と、その息子壮三郎の2人の社長時代に作られた。

しかし、交通運輸業界に次なる大きな試練が待ち構えていた。マイカー時代の到来だ。

1965年（昭和40）以降、通勤時の道路はマイカーであふれ渋滞、バスや電車は時刻表通りに運行できないことが多くなった。この悪循環で乗客離れに拍車がかかり、40～60%の顧客が失われた。地方の公共交通機関の中には、破産に追い込まれる会社も出てきた。

両備グループの経営者は、2代目社長松田壮三郎から、3代目社長松田<sup>もと</sup>基と、副社長で4代目社長となる松田<sup>たかし</sup>堯の時代に入っていた。

### ◆両備グループの歴史～多角経営へ～

この時期から両備グループは“水平に垂直に”異業種部門へと多角経営を進めた。

この後も両備グループは必至に多角化され一時58社、売上高1,450億円の大グループになった。

#### ☆設立された主な会社（部門を含む）

1962年（昭和37年）	岡山三菱ふそう自動車販売
1963年（昭和38年）	両備エネシス
1965年（昭和40年）	岡山電子計算センター（現在両備システムイノベーションズ）
1967年（昭和42年）	両備不動産
1969年（昭和44年）	両備システムズ
1972年（昭和47年）	両備住宅

## ◆両備グループの歴史 ～ホールディングスの発足～

2007年（平成19年）、両備グループは5代目社長小嶋光信の手により両備バスと両備運輸が対等合併をして、両備ホールディングスを発足させた。

両備ホールディングスは、5代目社長小嶋光信の37年の経営の集大成ともなっている。

発足した両備ホールディングスは人、物、金という経営資源を両備経営サポートカンパニーで一元管理し、各カンパニーが必要な資源だけを使って効率的な経営をする。大企業より、むしろ中小企業に合わせた新しいホールディングの姿を構築している。

両備グループのトップに就任して10年、小嶋光信社長は「10年でやっと社長らしい仕事ができるようになった。」と語る。

小嶋光信社長は1945年4月生まれの東京育ち。父親も銀行マンから会社経営を始め、ビール会社や製粉会社、鉄道などを創業している。

この為、小嶋光信社長も幼いころから会社経営に強く関心を持ち、慶応大学経済学部を卒業後は都市銀行に入社した。銀行では資金を貸し付ける与信担当者になった。この時期、倒産した企業から債権回収に駆け回る一方、労使の対立で経営が傾く企業の様子など目の当たりにした。経営の在り方を学ぶ貴重な機会を得ている。

両備との縁は、この銀行時代に3代目社長松田基の長女由美子と結婚したことに始まる。1973年（昭和48年）28歳の時、岳父で3代目社長松田基から「赤字会社の両備運輸を立て直して欲しい。」と言われ、常務として両備運輸に入社した。

両備運輸の株主から「赤字部門を廃止した

ら」と言われたこともあったが、事情を説明し再建に取り組んだ。

当時の会社はオイルショックの影響を受け、トラックとフェリー部門の再建が急務だった。企業内組合ではあったが、トラック運転手との団体交渉は並大抵ではなかった。

ある時、小嶋光信社長は労使交渉の最中、組合員から「クーラーのきいている部屋で、ぬくぬくとして！こんな管理職には、我々の苦労は分らん。第一、お前にトラックの運転などはできんだろう！出来るものなら、現場に出てトラックの運転でもしてみろ！」と言われた。小嶋光信社長は「会社で一番大きなトラックを持って来なさい」と指示。構内をぐるぐると自ら運転をして見せた。

この日から、労働組合員の態度はガラッと変わった。小嶋光信社長は学生時代航空部に所属、グライダーを乗せたトレーラーとトラックの運転技術を習得していた。労使の溝も、これまで以上に浅くなった。

両備運輸の常務就任から2年、収支を何とかトントンにこぎつけた。その後両備運輸、岡山タクシー、リョウビツアーズなどグループ各社の社長を任された。そして、1999年（平成11年）グループの中核に位置する両備バス（現両備ホールディングス）の社長に就任する。

この間、岡山青年会議所理事長、岡山経済同友会代表幹事にも就任する。岡山経済同友会代表幹事時代では、ボランティアプロフェッサーとオープンカンパニー制度を新しく始めている。これは経営者が大学で講義し、学生も企業で1～2週間研修するというシステム。これで学生は2単位修得できる。経営者の実践的な考え方を聞くことによって、学生は将来経営者になる夢を膨らませる。

この制度は、大学と経済界を結ぶ架け橋として今も続いている。若い時から経営者になる夢を抱いていた、小嶋光信社長の強い思いが叶った制度といえるかも知れない。



小嶋光信社長

## ◆地方公共交通の再生

両備グループの経営理念《忠恕》（ちゅうじょ：真心からの思いやり）は和歌山電鉄貴志川線貴志駅にもみられる。スーパー駅長“たま”の誕生だ。

ご存知“たま”は三毛猫。この三毛猫駅長誕生のきっかけは、小嶋光信社長が貴志駅隣の商店主の奥さんに「“たま”の住処がなくなるので駅のどこかに置いて下さい。」と頼まれたことに始まる。



スーパー駅長“たま”

小嶋光信社長は“たま”と目が合った瞬間「あっ、この猫は駅長だ！」と閃いた。スーパー駅長“たま”の話題は地元紀ノ川や和歌山市だけでなく、全国へ広がった。

小嶋光信社長が和歌山電鉄貴志川線（旧南海電鉄）の再生事業に取り組んだのは2005年。スーパー駅長“たま”の可愛さや、さらに「いちご電車」「おもちゃ電車」などの車両を導入したこともあり、乗客は2005年度192万人だったものが、3年後の2008年度は220万人と15%も増えた。また、年間5億円の赤字は4千万円以下に減少し補助金を返上した。

小嶋光信社長が立ち上げた再生スキームは、鉄道用地を行政が買い取り、両備グループの



“たま”のイラスト電車

岡山電気軌道が100%出資の運営会社を作る。そして、再生される和歌山電鉄は行政から無償で貸与された鉄道用地を管理し、行政、市民、識者の声を反映しながら運営する。小嶋光信社長はこの「公設民営型」の手法で和歌山電鉄の再生を成功させた。

スーパー駅長“たま”は和歌山電鉄再生のシンボルになった。

小嶋光信社長の「公設民営型」による再生事業の手腕は、三重県の津市から中部国際空港まで海上アクセスで結ぶ、津エアポートラインと松阪航路、それに広島県の中国バスの再建でも発揮されている。

小嶋光信社長は今回の取材に対し「地方公共交通が駄目になれば、人々は安心して動けなくなる。そんな地方に誰が住みますか？“公設民営”は地方公共交通再生の切り札です。高齢化の進む地方では住民の交通権を保障する、最低限の社会的移動手段といえます。誰しも生まれてから免許年齢までは交通弱者。そして、高年齢化すればまた交通弱者に戻る。国民の100%が人生の前後で利用する社会的ツールなのです。地方公共交通の再生は“地方の再生”です。」と語る。

小嶋光信社長に、その“地方の再生”のもうひとつの新しい仕事が始まった。

今年1月29日、岡山市北区錦町の岡山高島屋で記者会見が開かれた。記者会見は高島屋鈴木弘治社長、岡山高島屋肥塚見春社長、それに小嶋光信社長の3人が出席。岡山高島屋は、両備ホールディングスと資本提携し、地域密着の経営を強化していくと発表した。

資本提携の内容は、岡山高島屋の第三者割当増資を両備ホールディングスが引き受け、株式の33.4%を取得。両備ホールディングスの小嶋光信社長が代表権を持つ会長に就任するというもの。

記者会見の中で、高島屋鈴木弘治社長は「地域に密着する度合を強くしなければ生き残れない。情報通信や運輸事業を展開する両備グループと協力関係を築けば、大きなシナ

ジー（相乗）効果が期待できる。」

また、小嶋光信社長は「現在岡山市の商圈は 70 万人程度で、他地域から訪れる客はほとんどいないのが実情。高島屋と天満屋の双方あるのが岡山発展の基盤。駅前と表町の 2 つの商圈が、互いに切磋琢磨して魅力度を増していきたい。」と語った。

資本提携の話は、去年 9 月岡山高島屋で開かれた「竹久夢二生誕 125 周年記念展」のオープニングに合わせ、高島屋鈴木弘治社長が岡山を訪れ、その時高島屋鈴木弘治社長側から持ちかけられた。元々両備グループと岡山高島屋は、開店以来流通関係などで業務の結びつきは強かった。しかも、小嶋光信社長と高島屋鈴木弘治社長は高校、大学からの親友。資本提携の話は一気に進んだ。

今回の取材に対して、小嶋光信社長は「岡山は交通アクセス 1 時間の圏内に 550 万人が住んでいます。これはヨーロッパの 1 国に匹敵する商圈。しかし、岡山は何も生きていない。今はわずか 1～2 割の商圈でしかない。倉敷で三越がつぶれ、岡山駅前で高島屋がつぶれたら、岡山に対する評価が変わります。“あそこに出たら大手はつぶれてしまう”では大手は出て来なくなります。それでは田舎都市になってしまいます。岡山の街づくり、地域づくりの為にも引き受けました。」と語る。

## ◆NEXT100年へ

津エアポートラインと松阪航路の再建、和歌山電鉄貴志川線、中国バスなど地方公共交通再生。そして、新たに岡山高島屋との資本提携をきっかけに駅前商圈を核にした地域づくりが始まった。

5 年前、小嶋光信社長は来る日も来る日も新しい経営理念を考えていた。そんなある日、ふとんの中でパッと考えついたのが《忠恕》（思いやり）。創業者松田与三郎翁が大事にしていた論語の言葉だった。そして、経営理念にこの《忠恕》（ちゅうじょ：真心からの思いやり）を選んでから、小嶋光信社長は考え

方も変わったという。

人から頼まれた時、“事業にとってプラスかマイナスか？”今までは損得で考えていた。今では、その考え方が“困る事をどうやったら解決できるか？”に変わった。

両備グループは、2006 年から「チャレンジ 5 日本一」を掲げ、創業 100 年の今年は目標達成の最終年になる。その「チャレンジ 5 日本一」の最後の執行責任として、“次代の種まき”がある。

小嶋光信社長にとっての 100 周年は、『将来の重荷になるものを全部片付けてしまう』『NEXT100 年を生きるため、安心して経営できるシステムを作る』ことだという。

創業から 100 年、交通運輸事業に生涯を賭けた創業者松田与三郎翁は、岡山市東区西大寺の墓所に静かに眠っている。

戒名 天海院忠恕一貫居士

その意味は、“空よりも広く、海よりも深い真心からの思いやりを貫いた一生”という。自ら戒名を考えたこの創業者の強い意志は、今経営理念として確かに引き継がれ、次の 100 年に向け歩き始めている。

## 参考文献

「論語と孔子の事典」（江連隆著）「新訳・論語」（久米旺生）「西大寺鉄道」（安保彰夫著）「おかでん七十年の歩み」「西大寺市史」（西大寺市誌刊行会）「おかやま人物風土記」（山陽新聞社編）「瀬戸内の経済人」（赤井克己著）「地域開発」（日本地域開発センター編）「致知」（致知出版社）

## 入野和生 いりのかずお



1947 年生まれ、岡山県赤磐市出身。明治大学文学部卒業後岡山放送株式会社に入社。報道部に所属し約 20 年間取材現場を担当した後、報道番組やニュースのキャスター、解説委員を担当。報道部長、報道局次長、常勤監査役などを経て現在は特別顧問。