

アントレプレナーシップ

の提案報告

市営交通

アンテナショップの設立

知恵を出しあい、

新たな展開へ

1 はじめに

市営交通の経営改善、お客様の支持の高まりにつながる新たな取り組みとして、駅構内の遊休地へのアンテナショップ設置や、グッズ開発・販売及び新たなサービスの開発などについて幅広く検討した結果を紹介いたします。

2 交通局を取り巻く現状

横浜市は「市営交通あり方検討委員会」の答申を受けまして、市営地下鉄事業とバス事業の新たな経営形態に向けたビジョンを策定しました。その後、様々な角度により検討をすすめる、市営地下鉄事業につきまは改善型公営企業としての道が選択されました。この形態は補助金に頼らないで独立採算による経営を

行うもので、地方公営企業を継続するものです。交通局においては、市営交通経営改革プランを制定してそれに則って各種事業を進めております。この中の重要項目として「お客様サービスの向上」「増収対策の推進」「組織活性化」の3点がありますが、私たちがそれらについて具体的に何ができるのかを考えたところ、アンテナショップの設立という発想につながりました。

3 アンテナショップのコンセプト

市営交通のアンテナショップとは、交通局の営業を活性化する組織として世間の流行にも敏感でフレキシブルに対応するものを目指します。駅構内などに存在する遊休地を活用することを視野に入れ、地域に根ざ

バス交際検討

岡田 誠一  
交通局新羽乗務管理所

田辺 潤  
交通局新羽乗務管理所

中西 稔  
港湾局大黒ふ頭事務所

三上真太郎  
交通局駅務サービス室

遠藤 篤信  
神奈川区サービス課

館林 清憲  
交通局用地課担当係長

4 設立するメリット

経営の厳しい今、なぜアンテナショップを設立するのかという声もありますが、それは戦略的な理由があります。まずショップの立ち上げに適した20〜40才代のやる気のある職員が集まっていることです。人材がなければショップは成立しません。最近では、他の鉄道会社やメーカーの動向を知る機会が増え、マーケティング情報が入りやすくなりました。また、イベント開催などでお客様対応のノウハウや支援の声が蓄積されたことも、自信につながっています。現在横浜市営地下鉄は、新旧車両の交代劇や、4号線の開通も重なり全国のファンから注目を浴びています。以上のことから、現時点でなければアンテナショップの立ち上げは不可能と考えます。

私鉄各社のアンテナショップやグッズ販売店の開店は、新たな需要の掘り起こしの好例として注目されています。営業的には大繁盛と言え、ものではありませんが、遊休地の活用や人件費の抑制などにより黒字経営となつています。そこで売っていない、いわゆる「プレミアム・グッズ」を求めてやってくるファンや親子連れからの乗車料収入や会社のイメージアップの点からも、私鉄のショップ経営は見習うべき存在となつていきます。

アントレプレナーシップ事業とは

職員自らが「市民のための事業」を提案し、企画から事業化まで責任をもって推進する仕組み。職員の新たな発想や意欲による新規事業の創出及び職員の意識改革や組織の活性化を目的としています。詳しくは、調査季報151号、154号、156号をご覧ください。

5 具体的なショップの展開について

では、私達の考えているアンテナショップの具体的なプランを、人材・提供する商品とサービス・店舗形態・収支の順で紹介いたします。

①人材

人員についてですが、防犯上の理由から常時2名体制としたいと考えております。このうち1名は、店長として商品や交通関係の話題や知識に明るい交通局職員を配置します。これは、しっかりと商品や金銭管理と責任ある受け答えができることが求められるからです。また、アルバイトとして交通局OBなどを採用して対応したいと考えています。さらに、繁忙期は駅務員や乗務員の応援を得て、ファンや子供に喜ばれる店づくりを目指します。これは、職員自身の接客レベルの向上にもつながります。人件費は、1日あたり

8時間営業で年間約300日営業としますと、正職員1名プラスアルバイト2名体制で年間約1200万円以内に抑えられます。何れにしても親しみやすく明るい対応を、接客モットーにします。

## ②商品

提供する商品ラインナップの充実、シヨップ経営の成否を分ける重要な位置を占めています。これまでにメーカーなどと検討を行なってきた13項目の商品を考えていますが、このうち他局との連携により販売を行う2点を紹介します。

ひとつは、障害者の方が地域作業所で作る商品の販売です。既に「ハートメイド」という名前で通信販売されている商品のほか、レンズ付きフィルムから取りはずしたりサイクル電池や手作りパンなどがあります。これらは今、区役所などで売られています。これ以上の販路拡大ができません。原

内にアンテナシヨップの支店という位置付けで、災害対応型の自動販売機を設置して販売手数料をシヨップの収入とします。機械のメンテナンスは飲料メーカーが行い、シヨップは売上手の手数料を受け取ります。水道局としては、「はまっ子どうし」の売上金の中から道志川沿いの森林保全費を捻出します。さらに自家発電機能を有するので、大規模地震の際には飲料を無料で提供できます。現在は土地の目的外使用として販売機の設置ができない状況ですが、是非これを解決して各駅などに少なくとも1台は設置したいと考えます。

## ③サービス

さてシヨップでは商品以外にも色々なものを提供したいと考えています。サービスとして沿線の祭事情報などをできるだけ収集して、駅周辺で行なっている「チョコット・インフォメーション」と似た機能を持たせ、地下鉄やバス利用を促進します。また、アンケート用紙を常備してお客様の要望を収集するほか、交通局からの発信基地として将来は市営交通ファンクラブである「はまりんクラブ」のホームページ運営を展開します。そのほか、子供への乗車マナーの啓発活動や臨時列車・団体列車の設定なども企画していきたいです。特に、PR効果と集客力のある各種イベントは積極的に行ないます。車両基地やバス営業所などその



はまりんクリスマスフェスタの様

ままではお金を生まない場所でも、シヨップスタッフの工夫で収入を得ていきたいと思っています。これまでも交通局で有志を中心に、数々のイベントを開催してきました。昨年は6月26日に新羽車両基地で、12月23日に上水谷車両基地で行なった「はまりんフェスタ」は、大勢の家族連れやファンの方々にお越しいただき大成功を収めました。因みに売上げは、乗車料収入を含めると両日合計で約600万円にのびりました。数々のイベントをこなした事により、販売や接客の実践を通じて人材の育成ができました。また、市営交通グッズの充実や販売箇所の拡大などについて、来場された方にアンケートをとりました。子供やファンを中心とした偏りがあるアンケートでしたが、常設店舗の設置に対しては、私たちの予想を上回る大きな期待が寄せられました。



センター北駅店舗候補地

## ④店舗

店舗スタイルについては、お客様のニーズをリサーチして販売後のサポートを実施するためには、駅構内の遊休地に店舗を設置するのが最適と判断しました。しかし、駅構内に設置するには様々なハードルがあり、これをクリアしなければなりません。市営地下鉄の32駅全てを現地調査し、また交通局の資料や担当者

に話を聞きながら、更に絞込みを行いました。その結果、有効スペースの関係からセンター北駅を第一候補としました。センター北駅は、周辺にデパートなどの集客施設があるほか、平成19年度には4号線の開通により乗換駅となります。また、児童数を含めた人口増加地域の中心にあるため、今後更に乗降客数の増加が見込める有望な駅です。横浜駅のコンコースも、防火基準を満たして設置すれば最大の集客が見込める店

## ⑤収支について

独立採算制で経営するアンテナシヨップは、1年間で約1億8800万円の収入を得ます。これは主に乗車券販売手数料・グッズ・模型・飲料水販売を積算したものです。仕入れ費は1億6200万円、人件費1200万円などを差し引き約1400万円の利益を確保します。センター北駅では、36坪でテナントに貸した場合の収入は、約600万円となるため、アンテナシヨップの利益はそれを上回ります。

## ⑥おわりに

アンテナシヨップは、積極的に商品の販売やサービスを提供しながら、顧客ニーズの受信とテーマの発信を行い、本業である市営地下鉄・バス事業の運輸収入の増加を第一の目的とするものです。また併せて身近な公共交通機関である鉄道やバスに、より一層愛着をもって頂き、「環境負荷の少ない鉄道・バス」への理解と利用シフトを同業他社と会社の垣根を越えて促進したいと考えています。

△文責 岡田誠一