

沿革
1921 ▶ 2010

序章

設立前史

■自動車の出現とバス事業の始まり

初めて日本の土を踏んだ自動車は、1898（明治31）年にフランス人のデフネにより輸入され、築地～上野間でデモ走行を行った4輪自動車であったといわれている。こののち、自動車は少しずつ輸入されるようになったが、燃料となるガソリンが高価であり、また、自動車を運転できる者がきわめて少なかったことから、ほとんど実用に供せられていなかった。

1903年に大阪市で開催された「第5回内国勸業博覧会」では、自動車輸入に関与していた数社の外国商社によって自動車が出品され、開催中にバスの運転も行われた。これがきっかけとなって各地でバス事業が計画され、同年9月20日、京都の二井商会が乗合自動車による運行を行った。これが日本におけるバス事業の

始まりとされる。1905年には、日本で初めて国産車による乗合バス事業が広島県で開業した。

しかし、当時は日本がロシアを相手に戦争状態に入ったことで、新しくバス事業を経営する経済状態になかったことや、戦争中は自動車の輸入が活発でなかったこと、すでに開業したバス事業の成績が振るわなかったこと、などの背景から実際は必ずしも経営されていたとはいえない状況であったようである。

自動車の出現によって、大正後期に入ると荷馬車や人力車など古い時代の乗り物は次第に影が薄らいでいった。

■交通の要衝であった神奈川県 の古道

神奈川県に目を向けてみると、県内には多くの古道があり、それらは古来から

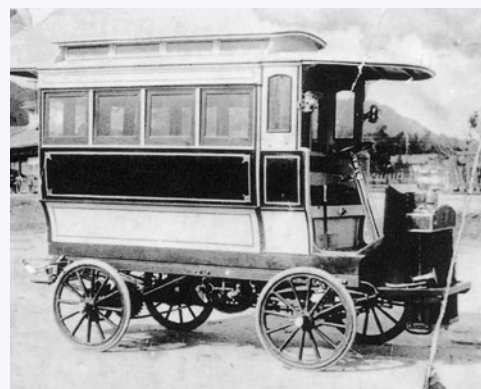
主要な道路として利用されていた。

江戸時代には、江戸と全国の重要な地域を結ぶ「五街道」が順次整備された。東海道、中山道、甲州街道、日光道中、奥州街道の五つを指し、そのうちの一つ、江戸・日本橋から京都・三条大橋に至る東海道は、現在の神奈川県においては、保土ヶ谷・戸塚・藤沢・平塚・大磯などに宿場が設けられ、街道の拠点となっていた。また、五街道に付随する主要な道は「脇往還」と位置付けられ、中原街道、八王子道、津久井往還、矢倉沢往還などが経済流通の道として発達した。そのうちの一つである矢倉沢往還は、江戸の赤坂御門から相模国を経て駿河に至る道で、参勤交代でにぎわう東海道の脇往還として富士や大山参りに利用された。

このように、脇往還は、江戸に送りこむ物資の輸送路として、また大衆の交通



京都の二井商会が運行した最初の乗合自動車
（日本バス協会より）



日本初の国産乗合バス（横川商店街より）

路として重要な役割を果たし、これらの道に、当社のバスが走っているのである。

■神奈川県におけるバス事業

神奈川県下における乗合自動車は、明治の末から大正にかけて現れ始めた。当初、厚木～平塚間にホロ型自動車1両をもって門沢橋の人、佐藤某が努力したが、乗合馬車や人力車のほうが軽便で安いためあまり客が乗らず、間もなく姿を消してしまった。また、1911（明治44）年末、秦野町において内藤伊三郎・大西元吉・普川準吉の3氏が車両3両で相陽自動車(名)を設立して秦野～平塚間を走らせたが、道路事情の悪さや運転技術の未熟さなどの問題が露呈し、1年ほどで廃業してしまった。

1913（大正2）年には、小田原電気鉄道(株)（現・箱根登山鉄道(株)）が貸自動車としてのバスを1両保有し、ユニオン商

会も同じく1両で営業した。さらに1915年8月、富士屋ホテル(株)の経営による富士屋自動車(株)が、当時としては全国でも最長の路線といわれた箱根の富士屋ホテルから横浜までの定期運行を開始した。

■自動車の法整備

バス事業関係の法制は、1903（明治36）年、愛知県で制定された「乗合自動車営業取締規則」が最初で、京都府、岡山県でも同様のものが続いて制定された。これらはいうまでもなく、民間におけるバス事業の計画に刺激されて制定されたもので、すでに試運転の形式で営業を開始している事業者も存在した。

神奈川県では、1904年8月16日に「自動車取締規則」が公布され、運転営業免許・運転（営業・運行整備）制約がこと細かく規定された。免許の条件としては、公安公益に反するおそれのないものと明記

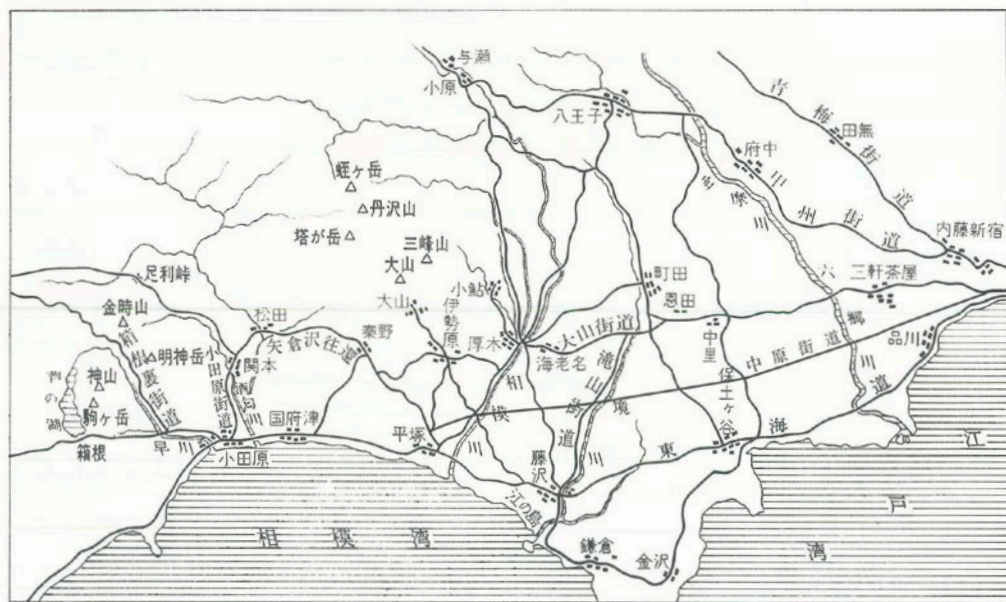
されている。具体的には、車掌・運転手が規則を守らない場合は全免許を取り消すこと、飲酒運転が厳しく取り締まられている点など、時の運転営業に対しての制約は、現在の道路運送法においてもその骨子となっていることがうかがえる。

各地でバス事業が開始されたことで、全国統一的な交通規制が必要となり、1919（大正8）年に「自動車取締令」が制定公布された。これによると、自動車の定義を「原動機ヲ用キ軌條ニ依ラズシテ運轉スル車輛ヲ謂フ」と定め、その最高時速を16哩（約26km）としていた。

1912年からのバス事業者数をみると、表のとおり10年間で約100倍もの事業者数となっていることがわかる。この結果、日本の道路は次第にバス網で覆われていくが、その使用車両数は営業料に比べてきわめて少なく、その業態は今日からみれば、型の古いタクシーやハイヤーが乗合行為を行っているようなものであった。

表 1912年から1921年までのバス事業者の開業数
『バス事業50年史』より作図

年代	その年開業の バス事業者	累計
1912	3	
1913	20	23
1914	13	36
1915	15	51
1916	16	67
1917	19	86
1918	40	126
1919	59	185
1920	73	258
1921	91	349



相模国の古街道図

船出、戦時色が強くなるなかでの生き残り

■相武自動車の創業と事業拡大

1921(大正10)年6月5日、当社の前身である相武自動車(株)(資本金2万円、代表取締役・野口貞一)が横浜市大岡町に設立された。弘明寺から鎌倉までの路線など数系統から出発し、翌年にかけて個人経営のバス路線などを承継した。1923年2月には鎌倉駅から逗子駅まで路線を延長し、7月には横浜市南吉田町～お三の宮～引越～戸塚町旭町、鎌倉駅～長谷大仏前～藤沢駅の新路線許可を得て、次々と規模を拡大していった。

ところが、1923年9月1日、南関東一帯が関東大震災に見舞われ、神奈川県内は甚大な被害を受けた。地震に続いて大火災、津波が襲い、当時の県内27万4,300世帯のうち23万7,300世帯が消失または倒壊し、死者・行方不明者は合わせて3万

1,800人の大惨事となった。

被災地の交通網は寸断されたところが多く、相武自動車(株)のバスも運行を休止せざるを得ない路線が多かったが、震災後の9月21日には横浜八幡橋～横浜駅(現・桜木町駅)の免許を得て走らせ、急場をしのいだ。また、1926年まで乗合自動車や貸切自動車の出張所を増設したり、1927(昭和2)年10月には本店を横浜市大岡町から横浜市磯子区に移転し再建に努力するも社運ひらけず、当時梁瀬自動車(株)、梁瀬商事(株)の社長であった梁瀬長太郎が翌年7月に取締役社長に就任した。

この前後の時期には、バス事業者の乱立が目立っていた。過当競争が激しくなり、そのあおりで鉄道・軌道事業者の経営まで圧迫された。昭和に入るとすぐに金融恐慌が起こり、経済活動は停滞して深刻な不況に見舞われた。さらに、追い

討ちをかけるように、1929年にアメリカで発生した大恐慌が世界に波及し、日本でも失業者が街にあふれた。この状況を打開すべく、政府は産業合理化を進めるとともに、輸出振興や緊急財政などの政策を掲げた。

地方の鉄道・軌道事業者はこのような不況に対応しつつ、バス事業の発達による影響もあり、沿線のバス業者を直営ないし傍系会社として傘下に収めるようになった。さらに大都市では、鉄道のターミナル駅で百貨店を経営し、沿線の住宅地を開発して収入を増やすというビジネスモデルが不況対策の一環として考え出された。合併や譲渡による統廃合で輸送の調整も図り、同一地域内でのほかの事業会社との競争を避けようとした。

政府はバス事業の正常な発展を促し、鉄道・軌道事業者などの運輸機関と調整



関東大震災で発生した亀裂により立ち往生した自動車



鶴屋商会 戸塚駅前発着所 (1924年4月)



平塚駅前にあった各社の案内所 (1930年頃)

を図る必要があるとして、1931年4月に「自動車交通事業法」を公布し、1933年に施行された。これにより、交通業界の統廃合が進んだ。

1931年11月、相武自動車(株)は戸塚～厚木間の路線を運行する(資)鶴屋商会の創立者の一人である大木敏行が取締役社長に就任した。

大木社長は経営立て直しのため、杉田～逗子間の路線を他社に譲渡し、弘明寺～鎌倉間、横浜（中区吉野町）～戸塚間の運行に集中して全力を注いだ。1933年2月には本店を横浜市磯子区から横浜市中区に移転した。1936年12月には(資)鶴屋商会と、戸塚～岡津間の路線を運行していた(資)戸塚自動車商会を合併し、翌年1月に商号を相武鶴屋自動車(株)に改めるとともに、本店を横浜市中区から鎌倉郡戸塚町に移転した。

■バス事業への統制と 燃料不足のなかで

1937(昭和12)年に起こった日中戦争は、

やがて中国全土に戦火を拡大させた。戦争による社会情勢の変化と政府の統制は、バス業界にも暗い影を落としていった。

戦争が激しくなると、政府は輸送においても軍需を優先する方針をとり、1937年12月に10%程度の石油節約を目標とした第1次石油統制が実施され、翌年5月に実施された第2次石油統制では、バスとタクシーのガソリンおよび諸資材が30%の消費規制となった。戦時下において、バスの燃料としてのガソリンは不要不急として後回しにされたのである。

1938年4月には、陸上交通会社の経営合理化や路線の整理、競争の緩和などを目的とする「陸上交通事業調整法」が公布され、陸上交通への規制は厳しくなり、バス事業者に対しては路線の休止や廃止、運行車両数の削減、企業統合を迫る圧力が高まった。さらに翌年2月には、石油の消費規制によるバスの輸送力低下回復を図る目的で、鉄道省（現・国土交通省）監督局長から「バスの代替燃料への転換指令」が出され、代燃車（石油代用

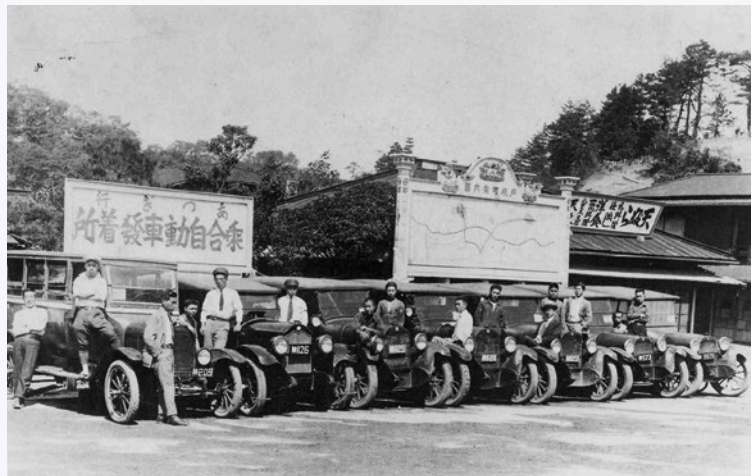
燃料使用装置設置自動車）が増えていった。1940年には石油の消費規制が強化されて、全車両の70%が代燃車となった。

1941年8月には、アメリカが対日石油輸出禁止策を決定した。これを受けて鉄道省は、10月に液体燃料を配給停止とし、ガソリンは100%消費規制の対象となった。また、路線の休止および廃止、運行時間の制限方針も打ち出され、ここからバス業界は国の統制のもとで暗黒時代を迎えることになった。

こうしたなかでも、相武鶴屋自動車(株)は路線網を拡大していった。1938年5月にはバス会社の買収と合併で当時事業を急拡大していた東京横浜電鉄(株)（現・東急(株)）の傘下に入り、翌年6月には厚木～横浜間の路線を持つ中央相武自動車(株)を合併し、社名を東海道乗合自動車(株)とした。1941年12月には関東乗合自動車(株)（現・関東バス(株)）の原町田営業所管轄の路線、江ノ島電気鉄道(株)（現・江ノ島電鉄(株)）の茅ヶ崎線と平塚線を譲り受け、翌年2月には秦野自動車(株)と合併した。



秦野自動車（1931年）



相武鶴屋自動車（1938年頃）

■神奈川中央乗合自動車の誕生

1941（昭和16）年12月、日本がハワイ真珠湾を急襲したことが発端となり、太平洋戦争へと突入した。

戦時下の1942年8月、鉄道省監督局長名で「旅客自動車運輸事業ノ統合ニ関スル通達」が発令され、旅客運輸会社の強制的な企業統合が進められた。バス会社の統合は、1943年から1944年にかけて自動車局と地方庁の指導により行われた。神奈川県下のバス業界は川崎、横浜、相模、箱根の4ブロックに分けられ、ブロックごとに選定された有力企業が他社を合併することとなった。川崎地区は1943年に川崎鶴見臨港バス(株)に一本化され、横浜地区は市営バスのみとなった。箱根地区は

富士箱根自動車(株)（現・箱根登山バス(株)）が箱根登山鉄道(株)に吸収合併された。

相模地区では東海乗合自動車(株)が主体となり、1944年5月に伊勢原自動車(株)、藤沢自動車(株)を合併した。同年6月に神奈川中央乗合自動車(株)に社名を変更すると共に社紋を制定した。これにより路線はさらに広がり、東は横浜から鎌倉、北は東京都八王子、山梨県上野原、西は国府津まで及び、神奈川県下の大部分を占めた。これに加えて同年11月には相模鉄道(株)と江ノ島電気鉄道(株)の旅客自動車運送事業を譲り受け、12月には本社を藤沢市に移転し神奈川県下におけるバス事業の要として戦時下の旅客輸送を担った。

■「代燃車」の運行と空襲による被災

太平洋戦争末期の1944（昭和19）年から翌年にかけては、国内の食糧事情が悪化し、人々は近郊の農村から山間僻地にまで買い出しや物々交換に出かけていった。このため、電車やバスは朝夕を問わず満員となり、バスで荷物を運ぶ際には荷物運賃が必要となった。

1945年にはアメリカ軍の本土空襲が頻繁になり、横浜地域を走る戸塚営業所のバスは装甲車と同じ色にカモフラージュされた。運転中に警戒警報が発令されると、車両を塀や木の陰など安全な場所に寄せて乗客を待避させたほか、夜間も空襲になると営業所にある車両を安全な場所に運ぶため、たびたび営業所に駆けつ



3社合併当時の路線図



代燃車と従業員（1939年）



渋沢の薪工場

けなければならなかった。

バスを運行させるには、燃料を確保しなければならぬ。代替燃料のなかでも比較的取り扱いやすい木炭は、次第に入手困難となり、産地である清川村の人手不足もあって、やがて薪を燃料として走る代燃車が中心となった。その後、その薪さえも入手が難しくなり、足柄上郡の山奥まで自家用トラックとバスを使って取り寄せるなどして、何とかかき集めているのが実情であった。このバスは、ガソリン車に比べて馬力が不足しているの、坂道でストップすることもめずらしくなく、乗客にバスを押しってもらうという、本来の交通機関の在り方とは逆の光景もみられるようになった。しかも始動時に黄色い煙を吹き上げるので、近所からの苦情が絶えなかった。良質の薪は乾燥していてよく燃えたが、次第に生乾き

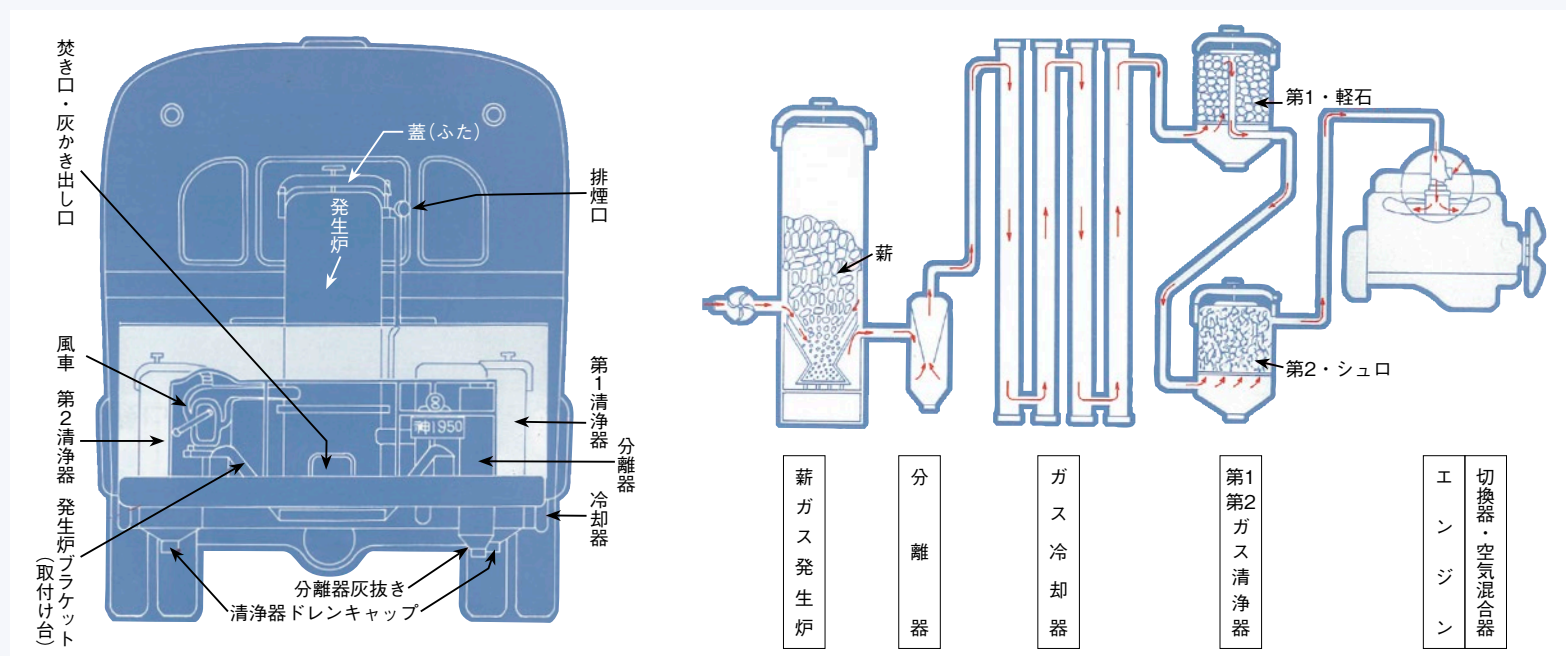
の薪が増えて燃えが悪くなったため、竹を細かく切って混ぜた質の悪いものが増えていった。

そのようななか、当社では1946年に渋沢に薪の生産工場を設け、自家生産を開始した。この工場生産した薪は営業所に運び、駅前広場に広げて乾燥させて使用した。

燃料のみならず、1940年頃からオイルも不足し始め、一度使ったオイルを工場再生したもの配給された。当時のオイルは鉱物油と植物油、魚油の混合油であった。自動車用部品が必要になると、東京や横浜の自動車解体業者を訪れて探しても見つからないことが多く、窓ガラスが割れると板や炭俵を代用した。雨が降ればバスの屋根から雨漏りし、車内で傘をささなければならないほど、資材が不足していた。

1945年5月29日、横浜は大空襲により焦土と化した。神奈川中央乗合自動車(株)は車庫1棟と遊休車8両を焼失した。すでに川崎、鶴見の一带は空襲を受けて東京に達するまでの地域が焦土と化し、戸塚、平塚、藤沢もいつアメリカ軍の焼夷弾と機銃の標的となるか予断を許さなかった。そして7月16日、本社で緊急所長会議が開かれた夜に平塚上空にB29が襲来し、平塚営業所、車庫、その他建物10棟が全焼、乗合車21両を焼失した。同月28日には、厚木駅(現・本厚木駅)においてアメリカ軍の機銃掃射により、常務取締役角田正實が死亡するという不幸にも見舞われた。

このように、バス会社は戦時下において運行を継続するために苦労が絶えなかった。この状況は戦争が終わってからもしばらく続くことになる。



代燃車の薪ガス発生装置およびガス経路

戦後復興とともに事業拡大へ

戦後の混乱をくぐり抜けて 路線網を拡充

1945(昭和20)年8月15日、長きにわたった戦争は終結の日を迎えた。

戦時体制から解放されたとはいえ、焼け跡が広がるなかであらゆる物資が不足し、人々は街や近郊、遠く離れた田舎の農家まで食糧を求めて回った。その主要な足として活用されたのがバスであり、車内は買い出し客や通勤客で常にすし詰め状態であった。しかし、そのバスは相変わらず焼け残った戦時中の代燃車のままで、燃料やオイル、部品などの調達に追われた。しかも急激なインフレーションによる物価上昇と賃上げが進むなかでも、バス会社は公共性の高い企業として運賃が規制されていたため、神奈川中央乗合自動車(株)は、1946年5月に初めて赤

字決算に陥り、欠損金を計上した。同年8月には「会社経理応急措置法」による特別経理会社に指定され、翌年10月に解除されるまで指定状態が続いた。

そのようななかでも、1両でも稼働できる車両を確保して車両不足を解消するため、部品不足で倉庫に眠っていた遊休車や老朽車を整備する必要に迫られた。そこで、神奈川中央乗合自動車(株)は1946年8月に中郡秦野町(現・秦野市)曾屋にあった神中自動車工業(株)秦野工場を買収した。この新工場は、遊休車や老朽車を新品同様に再生しただけにとどまらず、会社再建のうえでも大きな弾みとなった。またこの頃、当社初の女性整備士が誕生した。

戦後復興が進むにつれて、経済や社会活動が活気を取り戻す兆しが見え始めた。それに伴って、次第にバス路線を再

開してほしいという声が各地で聞かれるようになり、本社や営業所にも、連日人々が陳情に訪れるようになった。

旧車両の整備だけではとても需要に追いつかないため、新車を購入する必要性が高まった。そのための資金需要を賄うべく、1948年3月、臨時株主総会で資本金増額を可決した。新株の発行は役員と従業員に割り当て、さらに一般公募も行った。各営業所のほか、湘南一带の国鉄や小田急線の各駅に立て看板を置いて告知すると、約1カ月間で必要な出資者が集まった。この増資で、終戦時に86万6,000円であった資本金が一気に500万円となった。10月には増資で得た資金をもとに新型の大型ディーゼル車「いすゞBX91型」5両を購入し、弘明寺支所に3両、戸塚営業所に2両配車した。この新車は乗車定員が55人で、従来の35人から大型



戦火車両を改造したバス(茅ヶ崎駅前にて)



いすゞの大型ディーゼル車(1948年)



神奈川中央乗合自動車の戸塚営業所(1951年)

化し、乗客の収容力も高まった。

■小田急グループの一員となって 新たな船出

1948（昭和23）年6月、大手私鉄である小田急電鉄(株)、京王帝都電鉄(株)（現・京王電鉄(株)）、京浜急行電鉄(株)の3社が東京急行電鉄(株)（現・東急(株)）から分離した。これに伴い、当社の前身である神奈川中央乗合自動車(株)は、小田急電鉄(株)の関係会社となり、現在に至っている。

■路線バスの輸送力増強と 新社屋でのスタート

戦時中に一時閉鎖していた藤沢営業所を1948（昭和23）年8月に再開させると、増車を続けて休止路線を復活させていった。また、翌年3月には3倍増資を敢行して資本金を1,500万円とし、5月に東京証券取引所に株式上市した。

1950年に勃発した朝鮮戦争による「朝鮮特需」をきっかけに、日本経済の急成長が始まるなか、需要の高い横浜地域と東海道沿線に注力するため、同年平塚より東の営業所に10両の新車を配置し、

横浜市内と国道1号線の輸送力増強をはかった。

1951年6月には、社名を現在の神奈川中央交通(株)に改称し、新社名で気持ちも新たに事業拡大に取り組んだ。10月には資本金を3,600万円に増資して借入金返済と新車購入費に充てた。その後段階的に増資した結果、資本金は終戦時に86万6,000円であったが、1954年までの間に、6回の増資により97倍の8,400万円に増えた。得られた資金は、新車購入のほか、事業規模の拡大に伴う営業施設の整備などに充てた。なお業績の伸長とともに、1952年3月期には20%配当を実施した。

1952年7月、戦後も続いていた石油類の統制がようやく撤廃されたことで、旅客自動車運送事業の幅広い展開に弾みをつけた。

急激な経済成長に伴い当社路線の乗客も次第に増加したため、バスのダイヤを一斉に改正し、藤沢～平塚～国府津の系統を30分間隔とするなどして輸送力を増強した。特に需要が大きい市街地やその周辺の主要路線に大型車を積極的に投入し、輸送効率を向上させた。1953年には

藤沢駅～横浜駅間で急行運転を15分間隔で開始し、これに続いて平塚駅～国府津駅間、藤沢駅～平塚駅間も15分間隔の運行とした。交通網が整っていない県北地域などでも路線を新設し、延伸していった。

1枚の通し乗車券でバスと鉄道を利用できる国鉄との連絡運輸においては、すでに実施していた平塚駅～大山駅間に加え、1952年7月に平塚駅～半原駅、平塚駅～南秦野駅、橋本駅～相模中野駅が加わって4系統76kmとなった。この通し乗車券を発売していた停留所を「駅」と呼んでいた。翌年には、さらに戸塚駅～用田駅、戸塚駅～阿久和駅、淵野辺駅～半原駅を追加し、7系統114kmに拡充した。小田急電鉄(株)と相模鉄道(株)とも連絡運輸を行い、中津溪谷、丹沢、大山といった観光地への旅客誘致につなげた。1954年3月には、当社の保有バスは300両に達した。

日本にバスが走るようになってから50年目の1953年6月、平塚駅南口に敷地面積1,818㎡、木造2階建の新本社事務所の落成式が開催された。それまで、1945年8月に戦災を逃れるために藤沢から移転した伊勢原駅前前の疎開事務所が本社機能



国鉄との連絡運輸が行われた「大山駅」（1962年）



平塚駅南口に落成した本社



平塚にゆかりのある
書家 田中真洲が手掛けた会社表札

を果たしていたが、業務拡張に伴い手狭となり老朽化も進んでいたことを理由に、新本社事務所の建設に踏み切った。この年に新本社で再スタートを切ったことは、当社が戦中戦後の混乱期を乗り越えて復活した証ともいえた。

輸送力増強と併せて事業所網も充実し、業績は右肩上がり伸びていった。事業の発展に伴い、若年労働者の需要が急増し深刻な求人難が続くなかで従業員、特に車掌の人員確保が重要課題となったが、それでも1954年9月には従業員1,000名を突破した。

福利厚生にも配慮できる余裕が生まれ、1952年には出産祝金、結婚祝金、入学祝金、退職餞別金などの各種手当が支給される「神奈川中央交通共済組合」が設立され、1955年12月には「神奈川中央交通健康保険組合」が設立されるに至った。



箱根十国峠の観光バス（1953年頃）

■貸切事業の業容拡大

1948（昭和23）年頃になると、生活が落ち着き始めた国民にレジャーを楽しむ心のゆとりが生まれてきた流れを受け、他社にさきがけて貸切事業を再開した。1936年型フォード車を秦野工場で改造して貸切バスとし、戸塚と平塚に1両ずつ配車した。すでに観光地では旅行客を受け入れる態勢が整いつつあったが、当時はまだバスガイドなしの遊覧バスであった。

1950年代にはバスの大型化と高級化が進み、バスガイドが同乗する観光バスが人気を集めた。そこで(社)日本乗合自動車協会(現・(公)日本バス協会)でも全国バスガイドコンクールを開催するなど、業界全体でバスガイドの質の向上を図った。

当社は、1953年6月に新車6両を投入して大型車に切り替え、同年から本格的に

ガイドを養成するための高卒新人採用を開始した。

貸切事業の拠点はそれまで横浜営業所と藤沢営業所であったが、乗合路線が県下の大部分と東京都の南多摩地域に広がったことから、経営資源を有効活用するため1953年にすべての乗合営業所に貸切事業を併設した。

■乗用事業(ハイヤー・タクシー)の業容拡大

駅前にはバスだけでなくタクシーの姿も目立つようになったことを受けて、戦時中の国策により県央部の乗用業界を統合し、1945（昭和20）年に設立された相模中央交通(株)を1950年5月に合併した。この合併は、当社が乗用事業を再開する足掛かりとなった。

1951年4月、横浜市西区高島町の土地



バスガイドの研修（1954年頃）



観光バス（1954年）

と建物を購入し、横浜営業所高島町出張所を新設した。それまで横浜営業所では乗用事業の拠点を弘明寺車庫に置いていたが、高島町出張所に移すことでより便のよい拠点となった。

1953年10月には鶴間、12月に長後と平原に営業所を新設し、保有車両数を79両までに増車して充実を図った。また、翌年には、旧平塚営業所の跡地に「ハイヤー案内所」を新設した。

さらに、当社は1951年8月に辻堂タクシー(株)を傘下に入れ、平塚に本社を置いて湘南交通(株)と社名変更した。1953年7月には、厚木町に湘北交通(株)を設立した。湘南交通(株)が湘南を地盤とする一方で、湘北交通(株)は小田急沿線を地盤とし、当社を中心に子会社2社を合わせたグループ3社体制で乗用事業の基盤の確立を目指した。

1952年に神奈川県で大量にハイヤーとタクシーの免許が付与されると、横浜地区を中心に事業者数が増え、1954年には相模地区で十数社が乗用事業を展開するようになった。

タクシー・ハイヤーはそれまで戦前からの老朽車や中古車を集めて営業していた状態であった。しかし、1952年頃から市場に新車の小型車が出回るようになり、当社でも平塚営業所でルノーの新車を2両採用したのを皮切りに、1955年にはトヨペットを採用するなど順次小型車の新車へと切り替えていった。

こうして戦中・戦後の困難を全力で克服した当社は、今日につながる発展の基盤を着々と整えていった。



湘南交通



湘北交通



戦後活躍した大型外車とあらたに登場した小型車

大量輸送の効率化と多角経営への道

■ 経済成長、人口増加で バス路線を拡大

日本は、1954(昭和29)年12月から「神武景気」と呼ばれた好況期に突入し、経済成長が加速した。1956年の『経済白書』は「もはや戦後ではない」とうたい、これは敗戦後の貧窮と混乱から復興をなし遂げたという国の宣言でもあった。さらに1960年には、池田勇人内閣が10年間にわたる「所得倍增計画」を掲げ、本格的な高度経済成長期に入っていった。

経済成長が急速に進むにつれて、産業構造も大きく変化した。産業活動の中心は首都・東京であり、都内とその周辺の首都圏への人口流入が目立った。神奈川県でも人口増加は著しく、1955年の291万9,000人から1960年には344万3,000人、1965年には443万人と、10年間で約1.5倍

に増加した。なかでも1960年代前半は、人口増加の70%以上が県外からの流入であった。

この時期、神奈川県内に工業団地が造成される一方で、大型住宅団地も次々と建設された。1962年に東京都町田市に高ヶ坂団地が完成すると、これに続いて神奈川県では、厚木市に尼寺原団地、横浜市に磯子団地、公田団地、千丸台団地、茅ヶ崎市に浜見平団地、藤沢市に辻堂団地が建設され、急増する人口の受け皿となった。当初は都市部への人口集中が顕著であったが、そこからさらに周辺部へと住宅が増え、神奈川県は東京のベッドタウンとなっていった。そこに東海大学をはじめとした学校の郊外移転が重なり、交通機関の利用者の増加に拍車をかけた。

このような大量輸送の需要に対応する

ため、路線網の整備が急務となった。住宅地から最寄り駅へ、勤務先の最寄り駅から職場へと結ぶバスの果たす役割が高まっていき、当社は通勤通学客を中心に輸送力の増強に全力を注いだ。また、神奈川県内だけでなく東京郊外の調布、吉祥寺、聖蹟桜ヶ丘などへの路線も開通させた。

当社の路線バス事業は需要の拡大に合わせて急成長し、車両も次々に増やした。1956年上期には411両(乗合車315両、乗用車86両、貸切車10両)であったが、1966年上期には1,174両(乗合車896両、乗用車252両、貸切車26両)と大幅に増車した。この間、1961年には1日の走行距離が6万1,600km、同輸送人員は1957年からほぼ倍増の29万5,000人に及んだ。

路線網の拡大とともに営業所や整備工場、車庫などの増設や配置転換も頻繁に



朝のラッシュ時輸送



団地輸送

行われた。特に国鉄や小田急線の駅前付近にある施設は手狭になったことや、内陸部における団地の発展に伴い需要発生地への回送ロスをなくすため、郊外に広大な用地を取得し移設するなどして運行効率を向上させた。

厚木営業所は1957年に整備工場、1959年に事務所を建設した。1958年には町田市森野に町田営業所の事務所を開設し、翌年に整備工場を建設した。相模原営業所は1958年に国鉄相模原駅前に事務所を移転し、翌年2月に整備工場を、1961年には寄宿舎も完成した。横浜営業所は1961年に増改築し寄宿舎を新築した。戸塚営業所は1963年4月に戸塚駅前から戸塚区中田町（現・泉区中田）の立場に移転した。併せて同年5月には、交通上の

問題をかかえていた戸塚駅近くの踏切の東側の路線を分離して舞岡営業所を新設し、バス運行の効率化を図った。1964年8月には平塚営業所から茅ヶ崎営業所を独立させた。

貸切事業に目を転じると、国民の暮らしに余裕が生まれたことを背景に団体旅行が定着し、1961年には「レジャー」が流行語になった。職場や学校のバス旅行のほかに主婦層の利用も増え、需要が拡大していった。当社は、東京都下南多摩地域の需要開拓のため、1957年11月に町田市に貸切営業所を増設した。1957年から1961年までの5年間で貸切専用車両を12両増やし、小グループ向けにマイクロバス1両も導入した。

ハイヤー・タクシー業界では、1957年

に神奈川県で新規免許申請が続出した。当社は相模地区を中心に横浜、町田と広い地域をカバーしていたが、さらに1957年に淵野辺と東神奈川、1959年に大磯、1960年に渋沢に営業所を開設して22営業所とした。そして、1957年から1961年の間で105両の乗用車を増車するなど、急速な成長をとげた。

■全国で初めて 多区間制ワンマンバスの運行開始

輸送力増強のために多くの設備投資を行ったことで、当然ながら資金面の負担は増し、さらに人件費の高騰で経費が年々上昇していた。しかし、運賃は政府の強い抑制を受けていたため1959（昭和34）年1月の運賃改定は1951年以来8年ぶ



新設した舞岡営業所



ワンマンバス

37.11.1 ダイヤ

ワンマン路線ダイヤ

路線	区間	ダイヤ
大磯 - 大磯線	大磯駅 - 大磯駅	...
長谷 - 大磯線	長谷駅 - 大磯駅	...
大磯 - 中田線	大磯駅 - 中田駅	...
大磯 - 大磯線	大磯駅 - 大磯駅	...
市内線	市内	...
大磯 - 大磯線	大磯駅 - 大磯駅	...
大磯 - 大磯線	大磯駅 - 大磯駅	...

最初のワンマン路線ダイヤ（1961年11月1日実施）

りで、その次は1965年4月まで待たなければならなかった。

また、乗務員の確保も困難を極めた。当時は中卒の女子を車掌として採用していたが、若年労働者の雇用が社会全般で拡大する一方で、進学率が上がったことから中卒の人材が不足した。そこで当社は、神奈川県外まで求人範囲を拡大したほか、全営業所の寄宿舎を整備したが、それでもなかなか人手が集まらず、さらなる運営の合理化や新技術の導入が課題として浮き彫りとなった。その解決策のひとつとして、当社はワンマンバスシステムの推進を図った。

1951年から、大阪市で均一運賃区間内でのワンマンバスが運行されていたが、当社は均一運賃区間に加えて、多区間制ワンマンバスの導入を検討し、1962年11月に2区間での運行を開始したほか、乗車した停留所を確認する整理券の自動発行器も独自開発した。さらに、色別のプラスチック整理券を使う5区間系統用自動発行器も完成させ、1964年4月に伊勢原駅～平塚駅間など5区間系統、同年10月には藤沢駅～平塚駅間の8区間系統で

ワンマン化を実現させたほか、硬貨の計算にも特別仕様の計算機を導入した。1966年には整理券に紙を使う軟券式整理券器に切り替えたことで、現金と整理券を分離するシステムが1968年に導入され、機械化が進んだ。

このように、整理券器や運賃箱の改良を進めつつワンマンバス化を推進した結果、1966年下期には全車両の60%を超える562両がワンマン車両となった。経費節減と省力化の必要から生まれた多区間制ワンマンバスの運行は全国初の画期的な試みで、バス業界全体へと広がっていった。

車掌が乗車するツーマンバスでも、1966年10月に車内での乗車券の販売を全路線で廃止し、ワンマンバスと同じ整理券方式に切り替えた。これにより、車掌の業務が大幅に軽減された。乗車券がなくなったことで会計業務も大きく変わって合理化され、それに伴い帳票類が簡素化されるという効果ももたらした。

なお、従業員の福利厚生として、1957年6月に「貯蓄組合」を設立した。また、1962年には健康保険組合が伊勢原町に総

合グラウンドとクラブハウスを開設、翌年にプール、1967年に体育館を増設するなど、厚生施設を充実させる取り組みも継続させた。

■観光をはじめとする 関連事業への進出

好況期を迎えたバス事業者は、観光などの関連事業にも積極的に進出するようになった。当社も沿線の土地開発などの事業を展開し、1957（昭和32）年5月の定時株主総会で定款を一部変更し、事業目的に「索道及び軌道業」「不動産業」「遊園地及びレストハウスの経営」を加えた。

最初に手掛けたのは、平塚市内にある千畳敷山の開発であった。湘南の海から丹沢、大山までを一望できる景勝地にあり、軍用地として使われた千畳敷山は、戦後長らく放置されたまま、荒れ地となっていた。当初はこの自然美を活かして独自に観光地開発を計画したが、平塚市が市民公園を開設する方針を打ち出し、当社はこの計画に協力することにした。

まず1958年2月に旧軍用路を改修して千畳敷山と平塚駅間にバス路線を開通さ



最初に使用した整理券ケース



多区間用の整理券器



当社が建設した「湘南平レストハウス」

せ、同年9月には大磯駅との間にも路線を開設、沿線には桜を植えて観光地としての環境を整えた。環境整備が進むと千畳敷山は観光地として人気を呼び、平塚市の戸川貞雄市長により「湘南平」と命名された。1959年4月には当社がレストハウスを建設して平塚市に寄贈し、市からその運営を委託された。

1959年8月には、関連事業を担当する子会社として神奈中商事(株)を設立し、レストハウスの運営を引き継いだ。同社はほかにも当社が手狭になったなどの理由で移転した営業所、車庫の跡地を活用していった。1962年4月に食品や雑貨を主に扱うスーパーマーケット「神奈中ストア」を横浜市 of 弘明寺車庫跡に開店し、1964年には隣接地でクリーニング店と貸店舗を始めた。また、1963年に高島町車庫跡に賃貸ビルを建設、戸塚営業所跡に「神奈中のれん街」を開店したほか、1965年には平塚営業所跡に「レストランかな中」を開店するなど、新規事業を積極的に開拓していった。

また、1960年5月に丹沢大山地区が県立自然公園に指定されることを受けて、

当社は県の施策に呼応して丹沢への乗り入れを計画し、同年3月に路線を開通させた。小田急線渋沢駅から大倉までのルートと、丹沢の表登山口である小田急線大秦野駅(現・秦野駅)からヤビツ峠までのルートにより、一般行楽客が気軽に登山できるようになった。その効果は大きく、1959年には18万人であった登山客が翌年には一気に30万人となった。

戦時中にレールを撤去されていた大山ケーブルカーは、大山観光電鉄(株)が再建して1965年7月に運行を再開した。これと同時に当社は、従来は大山駅停留所までであったバス路線を大山ケーブル停留所まで延長した。小田急電鉄(株)の鉄道と当社のバス、ケーブルカーの連携により、古くから霊山として篤く信仰されている大山が行楽地としても人気が高まった。また、1963年3月に丹沢の山奥の札掛地区にバス路線、翌年9月には相模湖駅～新宿駅西口で日曜祝日の定期運行バスを開通した。

1964年7月には、ボウリングブームを背景に(株)平塚ボウリングセンターを設立し、1965年3月に平塚営業所整備工場跡

に「平塚ボウリングセンター」がオープンした。同年6月には社名を神奈中産業(株)と改め、12月に藤沢営業所整備工場跡に「藤沢ボウリングセンター」がオープンした。

■増資と経営トップの交代

この間、業務拡大による資金需要に充てるため、1958(昭和33)年10月に資本金を倍増して1億6,800万円とし、初めて1億円を超えた。1961年には3億5,000万円、1963年には7億円と短期間に増資を続けた。

なお、1957年11月には、戦中戦後の混乱期から成長期まで役員として会社を支え、1953年から取締役社長を務めてきた山口長七が退任して取締役相談役となり、専務取締役長尾忠男が取締役社長に就任した。取締役相談役山口長七はその4年後の1961年3月に、同年12月には終戦時に取締役社長を務めていた取締役会長利光學一が逝去し、戦後の復興を担った経営トップが相次いで鬼籍に入った。



弘明寺車庫の跡地に開店した「神奈中ストア」



戸塚営業所跡に開店した「神奈中のれん街」



バス路線が開通したヤビツ峠

生活スタイルの多様化とともに

■バス事業のエリア拡大

日本経済は、高度経済成長の波に乗って順調に発展し続けていた。神奈川県の人人口も、県外からの流入とともに増加し続け、1968(昭和43)年9月には500万人を突破した。

好景気と県内人口増に背中を押される形で、当社のバス部門は拡大し、1965年3月に保有バス車両が1,000両を超えた。その後、運行効率を考慮し、1968年4月に平塚営業所田村操車所を新設したほか、大和市周辺の需要増に対応するため、1970年7月には町田営業所の管轄であった鶴間操車所を分離独立させて大和営業所を新設した。こうして1970年下期には13営業所、442系統の路線網を持つまでになった。営業エリアは小田原から東京都の南多摩地域、山梨県の一部

にまで広がり、免許キロは1,357kmに達し、この時点で保有する乗合車は1,193両、貸切車26両、乗用車322両で、1日平均82万5,000人を輸送した。1971年3月には八王子市、町田市、稲城市にまたがる多摩丘陵を開発した大住宅都市である多摩ニュータウンと私鉄沿線の間を結ぶバス輸送も開始し、当社は主要な交通機関のひとつとして、地域社会を支える存在となった。

■業界初の深夜バス運行開始

1970(昭和45)年7月、当社は全国に先駆けて深夜バスの運行を開始した。当時はタクシーが不足しており、タクシー待ちの行列ができていた。ただでさえ退社が遅いのに、帰宅はさらに遅くなる。そんな帰宅困難者の負担を軽減すべく、深夜バスの運行に踏み切った。

さしあたって、東京23区のベッドタウンとなった東京・町田市で運行時間の延長を求める声から多く寄せられたことから、小田急線鶴川駅発鶴川団地行のバスで夜11時台の運行を始め、1971年4月からは湘南地区の辻堂団地と鶴が台団地でも運行を開始した。

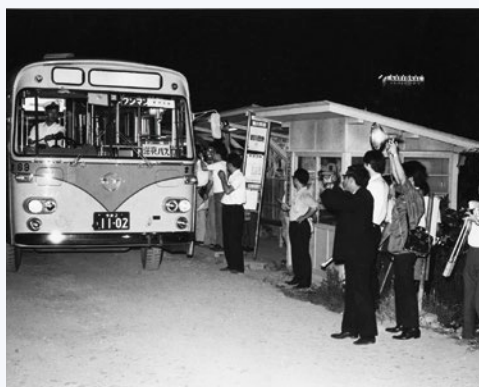
■経営合理化の推進

1962(昭和37)年に運行を開始した多区間制ワンマンバスでは、運行当初から運賃表示器の表示盤を系統ごとに手で差し替えていたが、1973年秋から、表示幕をローラーで巻き取る自動式に変更した。また、停留所名などの案内を乗務員がマイクで行っていたのを音声テープ装置で車内放送するなど、人的作業の軽減を図った。

1974年5月には、路線バスの全路線で



多摩ニュータウンを走行するバス



業界初の深夜バス運行



中型バスでの運行によりヤビツ峠線でもワンマン化達成

ワンマン化を実現した。それまで見通しの悪い箇所がある路線では車掌の誘導が必要であったが、バックミラーや待避所を設置したほか、中型バスによる運行により特に条件の厳しかった丹沢山塊・ヤビツ峠線でもワンマンバスの通行が可能となった。こうしたワンマンバスの進化は、経営合理化に大きく貢献した。

■整備工場の拡充

当社は1951（昭和26）年の「道路運送法」制定に合わせて、全整備工場を自動車分解整備事業の認証工場としていたが、1,000両を超える乗合バスなどの営業車両を保有するようになると、車両検査で陸運事務所に回送するだけでも多くの労力と費用を要し、自社整備工場で車両検査業務を実施できる体制づくりが課題となった。そこで、車検整備に必要な施設の改善と検査機器の導入で車両管理の近代化を図った。そして、整備士が自動車検査員の資格を取得し、1968年9月に運輸大臣（現・国土交通大臣）による優良自動車整備事業者の認定を受けたのを皮切りに、同年11月から翌年12月まで

に全13整備工場が指定自動車整備事業の指定を受けた。

このように、整備作業を合理化して効率が高まると、営業車両の有効活用により輸送力が向上するとともに安全運行とサービスの向上にもつながった。

なお、1972年4月、相模原市峡ノ原に移転竣工した相模原営業所整備工場は、将来の車両増を十分に考慮して建設され、バス車両9両が同時に整備可能な作業場を持つなど当社最大規模の整備工場となった。そのほか、表1のとおり、施設整備を推し進めた。

表1 整備工場の拡充（1966年～1972年）

1966年 6月	秦野営業所社屋と整備工場竣工
12月	厚木営業所整備工場竣工
1969年 5月	町田営業所鶴間整備工場竣工
8月	町田営業所社屋と整備工場竣工
1972年 1月	戸塚営業所整備工場拡張

■貸切バス事業の進展

貸切バス事業は、1967（昭和42）年12月に川崎市、逗子市、横須賀市、三浦市

から小田原市の一部まで事業区域を広げ、神奈川県全域をカバーした。他社との競争が激しくなると、スキーバスやスケートバス、東北や九州方面への帰省バスなどを運行して需要開拓に努めた。1969年5月に東名高速道路が全線開通すると、これに合わせて観光用高速バスを導入し、1970年に開催された大阪万博への輸送に活躍した。1973年10月には、各営業所単位で行っていた貸切事業を集中管理方式に切り替え、戸塚営業所と平塚営業所に統合して効率化した。

■乗用事業（ハイヤー・タクシー）の子会社への営業権譲渡

1967（昭和42）年6月、乗用事業で事業区域の重複があった傘下の湘北交通(株)と湘南交通(株)の合理的運営と営業基盤の強化を図るため、両社を合併し相模中央交通(株)（1950年に合併した相模中央交通(株)とは別の会社）を設立した。同社は相模地区と町田市を営業圏とし282両を保有した。

また、この頃は自家用車が普及し始めたことと、それに伴い激しくなった交通



最大規模となった相模原営業所整備工場



スキーバスを運行



相模中央交通の車両

渋滞により、ハイヤー・タクシーの利用者数が伸び悩み、乗車効率が著しく下がっていた。他社で一般的に採用されていた歩合制の賃金体系を採用していなかったこともあり、人件費負担が重くのしかかった。その対応策として、1972年11月に譲渡計画を決定し、同年12月に神奈中ハイヤー(株)を設立のうえ、当社の乗用事業の営業権を1973年4月から1975年4月にかけて譲渡した。

■神奈中商事による事業の拡大

神奈中商事(株)は、1962(昭和37)年に神奈中ストアの第1号店を開店以降、1970年までの間に5店舗新設するなど多店舗化を進めた。また、クリーニング事業については、1967年末をもって取次店が100店舗にまで増えたことから、翌年2月に自家工場の「神奈中クリーニング工場」を大和市に新設し事業の拡張を図った。



神奈中ストア伊勢町店

こうしたなか、レジャー部門を担っていた神奈中産業(株)と1967年11月に合併した。合併後もレジャー部門のボウリングは急伸を続け、大船や小田原、町田などで11のボウリング場を営業し、同一県内レーン所有数で全国一となった。しかし、ボウリング場が乱立して過当競争となり、ブームの鎮静化で利用客も減少したため、1974年5月にこの事業から撤退した。以後、同社はストア事業とサービス事業に力を入れ、プロパン・省エネルギー機器販売部門の強化に取り組むなど、幅広いサービスを実施した。

■省力化と環境問題への対応

社内では事務作業の量が急増した。そこで、1967(昭和42)年3月にパンチ方式の電算機を導入し、同年8月には総務課に計算係を置き、賃金計算や経理帳票類、報告書類の計算事務作業を機械化する



神奈中クリーニング工場

ることにより、省力化に努めた。

また、大気汚染や水質汚濁をはじめとする公害問題にもいち早く対応した。これらの環境問題がクローズアップされたことを受けて、営業所で洗車の際に出た排水の油や汚泥を水槽で濾過してから排水路に流すようにした。さらに、水質規制が強化されていた1975年8月には、相模原営業所に汚水から油や汚泥を化学的に分離する排水処理装置を備えた車両洗浄機を設置して浄化効果を高めた。この洗浄機は分離した水を再利用可能にしたほか、使用する水の量も従来の5分の1で済むため、節水の面でも力を発揮した。

■不動産事業への本格的な進出

1967(昭和42)年8月、「不動産部」を新設し、経営の多角化によって体質を強化するため、当社はかねてから計画していた不動産事業に本格的に進出した。不



車両洗浄機

動産部には、「不動産課」のもとに「土地係」・「施設係」・「営繕係」を置いて、自社沿線の宅地開発に注力した。

最初の宅地分譲は総面積約4万㎡の横浜市の「大船みどりが丘住宅地」で、1969年7月に第1期分譲地として58区画を売り出すと、多くの購入希望者があり、1970年4月までに全227区画を完売した。また、中郡二宮町に買収していた13万9,000㎡の土地に、472区画の「湘南二宮住宅地」の造成工事を開始した。国鉄二宮駅から徒歩12分、丹沢連峰や富士山が一望できる好立地で、1972年7月に第1期148区画を販売開始すると、倍率100倍を超える申し込み区画が出るほど人気を集めた。

1970年11月には、松竹大船撮影所の東側丘陵地を宅地開発した立地条件の良い高級住宅地「大船南が丘住宅地」(72区画)を販売したところ、ここもまた好評のうちに完売した。

さらに当社は、1973年2月に不動産部「工事課」を「建設課」・「工務課」の2課に分割し、湘南二宮住宅地の第3期分

らは、当社では初となる建売住宅（50戸）の販売も始めた。1976年7月には大和市の「大和桜ヶ丘住宅地」を販売した。

1975年1月からは、大磯町内で二宮団地に隣接する約33万㎡に及ぶ丘陵地を買収した大型プロジェクトの宅地造成が始まり、1978年10月末、この地に「湘南大磯住宅地」(712区画)が完成し、当社の収益に大きく貢献した。

大都市圏への人口流入は相変わらず著しく、また所得水準の上昇も加わって住宅地の取得意欲が高まり、これが地価高騰につながって社会問題となった。政府は、1969年に「都市計画法」、1974年に「国土利用計画法」を制定し、首都圏の土地開発を規制した。この2つの法律によって、神奈川県内でも大規模な用地取得が困難となったため、当社は県外での宅地開発にも進出し、1974年5月、県外第一号となる兵庫県の「三木青葉台住宅地」(51区画)を、同年10月には名古屋市の「グリーンパーク横井住宅地」(13区画)の販売を開始した。

そのほか、老朽化や手狭になったなど

の理由で移転した営業所や整備工場、車庫の跡地などの社有地を不動産として有効活用すべく、表2のとおり相次いで再開発した。

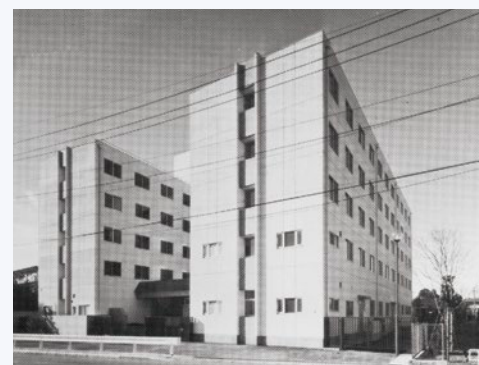
その後も、不動産部門は成長を続けて大きく発展し、バス部門で培った社会的信用が大きな支えとなった。

表2 再開発した主な賃貸物件
(1966年～1975年)

1966年11月	伊勢原駅前店舗
1972年 7月	戸塚店舗
1972年12月	原町田駅前店舗
1973年 8月	神奈中厚木ビル
1975年12月	神奈中鶴間ビル



神奈中厚木ビル



神奈中鶴間ビル



宅地分譲した「大船みどりが丘住宅地」の抽選の様子（1969年）

利便性向上の取り組みや他業種への進出

■「自由乗降バス」、「買物バス」の運行を開始

1973(昭和48)年の第1次オイルショックに続き、1979年の第2次オイルショックに見舞われた日本経済は高度成長期の勢いを失い、景気後退から安定成長に入っていた。

そうしたなか当社では、乗客の利便性を高めるために新たなサービスを導入した。まず、運行路線上の一定区間内であれば停留所以外でも乗り降りが自由のできる「自由乗降バス」がスタートした。自由乗降バスは1973年に三重県で運行が始まり、当社では、1976年5月に東京陸運局(現・関東運輸局)管内で最初に自由乗降バスを運行した。その第1号は津久井郡藤野町(現・相模原市)の藤野駅～和田線で、日野停留所から和田停留所



手を挙げて乗車の意思を示す「自由乗降バス」

間の4.6kmであった。その後も交通量の少ない区間を選んで相次いで運行させた。

1977年10月には、町田市内の大規模団地間をつなぐ「買物バス」が登場した。地域で孤立しがちな大規模団地を結ぶ路線で、ほかの団地内にあるストアへ行くことができるため買い物の幅が広がり、団地の住民同士の交流にも役立つと好評を得た。

1979年5月には冷房車の導入を開始した。まず、舞岡・平塚・厚木・相模原の4営業所に1両ずつが配置され、翌1980年4月には全営業所で計64両の冷房車を運行させた。車両前部にペンギンマークとともに「冷房車」と掲示したこれらの車両は「ペンギン車」の愛称で親しまれ、1987年5月には1,774両の乗合バス全車両が冷房車となった。これと並行して、バスターミナルへの上屋の取り付けが順次



団地間を運行する「買物バス」

進んでいった。

一方では、1977年11月から翌年5月までの7カ月間に管内で交通事故が続き、数名の人命が失われるに至った。これに危機感を持った当社は死亡事故撲滅運動や徹底した指差呼称の実施(1982年4月に義務づけ)のほか、乗合バス全車両に巻き込み防止装置の取り付けなど、さまざまな事故防止策を強化した結果、1年間死亡事故ゼロを達成した。



ホイールベース間に取り付けられた巻き込み防止装置



全車両冷房化達成を知らせるポスター

■主要駅にバスターミナルが設置される

当社は駅前のバスターミナルの新設や整備を進めるため、自治体などと協力体制を取っていった。

当社の路線が発着する国鉄大船駅前にはバスターミナルがなく、出口の道路上に発着場を設置していたが、周辺道路に交通渋滞を来す原因の一つになっていた。この状態を解消するため、1983（昭和58）年4月に駅東口から200mのところバスターミナルが設置され、当社と江ノ島電鉄(株)、横浜市交通局の計17系統のバスが発着するようになった。

また小田急線本厚木駅前では、バス発着場が数カ所に分散しており、利用者の負担が大きかった。この問題を解決するため、厚木市により厚木バスセンターの設置および駅東口からの連絡地下道の建設が進められ、1984年10月に完成した。翌1985年9月には、横浜駅東口にもバスターミナルが設置された。



紅葉の箱根

■国内旅行事業に本格的に進出

貸切事業は、高速道路の整備とともに長距離化を進めてきたが、景気後退やレジャーの多様化、旅行の小グループ化を背景に観光バスの顧客離れが進んだ。特に1970（昭和45）年に開催された大阪万博ののち、業績の伸び悩みが顕著となった。

この状況に対処するため、1978年4月に国内旅行業者登録の認可を取得し、各営業所に国内旅行業取扱主任者を配置することで、旅行事業に本格的に進出した。貸切バスと宿泊や観光施設をセットにした企画商品を開発し、沿線エリアでの知名度を活かして旅客の勧誘に取り組むことで、貸切バスの稼働率向上とシーズンオフの旅客確保を目指した。

1981年10月には全日本空輸(株)・東亜国内航空(株)の両社と代理店契約を結び、国内航空券の取り扱いも開始した。1984年7月には日本航空(株)とも同様の代理店契約を結んだ。

国内旅行事業部門は年を追うごとに業績が伸長し、1981年度には収入が前年比

51%増、1982年度が81%増と急成長していった。これに合わせて新型車両を増やし、1982年3月には座席の一部を回転させてコの字型に配置できるサロンタイプのニューフルデッカー1両を初めて導入した。1983年には20～30人程度の小グループ旅行の需要増加に応えるため、小型マイクロバスを導入した。

そのほか、1985年3月に他社に先がけて自動車電話を設置したところ利用者から好評を博し、以後小型マイクロバスを除く全車両に取り付けた。

貸切事業と旅行事業については、それまで運輸部営業課観光係が業務を行っていたが、こうした旅行事業の拡大に伴い、1982年7月に「観光課」を新設し、「旅行係」・「貸切係」を置いた。さらに、1983年3月には「神奈中トラベルセンター」を平塚営業所の1階に開設し、観光課の事務所を本社から移すとともに各営業所の旅行業を統括する体制を取った。

■社有地を利用した貸店舗の建設

不動産部門では、営業所施設の移転などで生じた当社所有の遊休地などを利用



「神奈中トラベルセンター」を開設

した賃貸ビルの建設をさらに進め、表1のとおり賃貸業務を拡大して不動産賃貸事業による収益基盤を固めていった。

表1 貸店舗の新設など（1976年～1985年）

1976年 2月	長後貸店舗
9月	厚木貸店舗 「厚木レジャーセンター」
9月	平塚市宝町貸店舗 「神奈中スイミングスクール」
12月	大磯駅前貸店舗
1977年 1月	相模原駅前貸店舗
10月	伊勢原駅前貸店舗
11月	町田市中町貸店舗
1978年 3月	相模原貸レストラン
3月	茅ヶ崎駅前貸店舗
10月	湘南大磯住宅地貸店舗
1979年11月	小田原貸店舗 「スポーツプラザ神奈中」
1982年 6月	「平塚アルファビル」
9月	「神奈中宝町ビル」
1985年 3月	「相模原アルファビル」

■スポーツ施設の拡充

1976（昭和51）年8月には㈱神奈中スイミングスクールを設立し、ボウリング



平塚にオープンした「神奈中スイミングスクール」

場事業の廃止に伴い遊休施設となっていた「平塚ボウリングセンター」を改築し、10月に「神奈中スイミングスクール」をオープンした。そして、1979年11月には、2号店として小田原への進出を図り、旧小田原ボウリング場を「スポーツプラザ神奈中」に改称し、スイミングスクールをオープンした。1981年1月には3階にインドアテニススクールもオープンした。なお、同社は1981年5月に社名を㈱神奈中クリエイイトに改めた。

■新社屋建設をきっかけに ホテル事業に進出

国鉄平塚駅南口から徒歩1分のところにあった木造2階建の本社事務所は、1953（昭和28）年の建築で老朽化が進んでいた。しかも事業拡大に伴い手狭になっていたことから、創立60周年を迎える1981年に合わせて建替えることとなった。

平塚市は戦前から商業の街として栄え、戦後は復興とともに急速に都市化が進み、1979年には人口21万人に達していた。ところが市内に都市型ホテルがないため、市内に工場を持つ大手企業などが

ら研修者や視察者が市内で宿泊できず不便だという声が出ていた。

そこで、当社はその点に注目し本社社屋の土地有効活用を兼ねるため、本社事務所のほか、貸事務所とホテルを備えた複合ビルの建設を検討し、老朽化した本社の建替えを機にホテル事業に進出することを決め、1980年5月に着工した。そして、同年12月に㈱平塚グランドホテルを設立し、ホテル営業に関する業務を委託することとした。

翌年11月、地下1階地上9階建てで延床面積約9,188㎡の複合ビルが竣工し、当社直営の「平塚グランドホテル」がオープンした。同ホテルは6階から9階までの全98室に121人が収容可能な客室としたほか、結婚式や各種会合・パーティーなどに利用できる宴会場、レストランやコーヒESHOPなども備え、多くの市民や企業関係者に利用された。

■ラーメンの人気に注目し 食堂事業に進出

1977年以降、当社はラーメン店をはじめとする食堂事業へ進出した。



平塚駅南口に竣工した「平塚グランドホテル」

ラーメンは戦前から日本にもなじみがあり、戦後にはインスタント食品も登場するなど根強い人気を保っていた。全国の都市近郊では、多くのラーメン店がフランチャイズチェーンを展開していた。

当社はこの一大市場に注目し、「サッポロラーメンくるまや」と業務提携して、1977（昭和52）年10月、横浜市戸塚区（現・栄区）の横浜営業所本郷操車所前社有地に「大船店」をオープンした。1979年8月には、それまで不動産部にて販売課賃貸係が兼務していた食堂事業を、新設した「事業課事業係」に移管して業容の拡大に備えた。社有地を中心に、表2のとおりラーメン店を次々とオープンし1985年12月までに計13店舗とした。

ラーメン店のチェーン展開に続いて、アイスクリームが若者を中心に季節にかかわらず人気があることに着眼し、ビー・アールジャパン(株)（現・B-R サーティワン アイスクリーム(株)）と業務提携して、1983年7月に茅ヶ崎駅前の社有地に「サーティワンアイスクリーム茅ヶ崎店」をオープンした。1985年8月には横浜市戸塚区（現・泉区）に「サーティワンアイスクリー



開店を待つお客さま（川崎中原店）

ム戸塚ロードサイド店」をオープンするとともに、くるまやラーメンの戸塚店を同敷地に移転して複合店舗とした。

なお新規事業の開拓を促進するため1982年7月には「事業部」を新設し、本格的な多角化に乗り出した。

表2 サッポロラーメンくるまやの新店舗（1978年～1985年）

1978年 7月	町田店
11月	笹下店
1979年 8月	大和店
1980年 3月	戸塚店、厚木店
12月	茅ヶ崎店
1981年10月	荻野店
1982年12月	原宿店
1983年 6月	川崎中原店
1985年 1月	田谷店
8月	図師店
12月	上溝店

※1985年より「くるまやラーメン」に変更

■遊技場事業にも参入

当社は横浜市戸塚区（現・栄区）田谷



子どもたちで賑わうくるまやの店内

町にある約1万3,000㎡の社有地の有効利用を検討していたなかで、戦後から庶民の娯楽として人気があるパチンコ業界に着眼した。現地の市場調査の結果、郊外型遊技場事業のパチンコ店の立地条件としてふさわしい環境であることがわかった。

そこでこの社有地の一部に1984（昭和59）年9月「スクランブル」をオープンし、営業は同年4月に設立していた子会社の(株)仲交商事に委託した。

■長尾社長が他界、後任に青山茂が取締役社長に就任

1976（昭和51）年12月、取締役社長長尾忠男が他界した。小田急電鉄(株)、東京急行電鉄(株)を経て、1944年12月に当社の総務部長として入社し、1957年11月から取締役社長を務めていた。在任中の訃報に接し、社内は悲しみに包まれた。1976年12月には当社生え抜きの専務取締役青山茂が取締役社長に就任した。

この時期にも当社は増資を続け、1977年2月に資本金を21億円、1985年2月には31億6,000万円とした。



田谷町にオープンした「スクランブル」

時代のニーズへの取り組み

■業界初のバスカードシステムを 実用化

1985(昭和60)年、ドル高是正のために先進国5カ国が協同行動をとる「プラザ合意」が発表され、日本経済は急速な円高が進行した。これに対して金融緩和と政策が実施されたことで、投機資金が土地や株式に集まり地価、株価は高騰した。その結果、経済は実態以上に膨れ上がり、のちにいう「バブル景気」が始まった。しかし1990(平成2)年以降、金融引き締めにより株価の低下が目立ち、バブル経済は崩壊し、これ以降は企業にとって厳しい経営環境となった。

このような景気の変動が激しいなか、当社は乗客の利便性を向上するための施策を次々と打ち出していった。

バス業界で初となる、プリペイドカー

ド方式で運賃の支払いができるバスカードシステムを開発し、1987年10月に伊勢原営業所の路線で試験的に運用を開始した。磁気カードとカードリーダー、デジタル運賃表示器で構成されるシステムで、1985年5月から研究開発を進めていた。小児運賃や障がい者割引、複数人での乗車にも乗務員の簡単なボタン操作で対応し、カードの残金が不足しても現金や別のカードで支払いができるなど、サービス改善とともに業務合理化につながった。ほかのバス会社から次々に見学者が訪れ、1988年3月には南アフリカ共和国からの視察団も迎えた。

試験運用ののち、1988年5月から平塚・秦野・伊勢原の各営業所全路線でバスカードシステムを実用化し、これに伴い回数券に代わる「神奈中バスカード」(1,000円・3,000円・5,000円)を発売した。

1990年3月には保有する1,853両すべてのバスにカードリーダー付き運賃箱を設置し全路線で採用した。

さらに1992年6月には横浜市営バス、川崎市バス、横浜市営地下鉄でも利用できる「バス共通カード」に発展した。1994年10月には東京都の区内でも共通使用が可能になり、やがて埼玉や千葉へと広がり、導入事業者は拡大していった。

■バスモニター制度、 バス総合案内システムを導入

1988(昭和63)年5月には、利用者からの希望や意見を取り入れるため「神奈川中央交通バスモニター制度」を開始した。各営業所に2名のモニターを置き、月4回のアンケートや、年3回のモニター会議への出席を依頼した。当社からは社長、運輸担当役員、関係部門の室・部長、



神奈中バスカードの発売当時のチラシ



バス共通カードの券面



バス共通カードの利用風景

次長、課長、営業所長がモニター会議に出席し、業務運営や接客サービスについて助言を受け、業務や乗務員教育に反映していった。

1989（平成元）年2月には「バス総合案内システム」をJR平塚駅北口駅前広場に設置した。このシステムでは行き先の停留所名や公共施設名を入力すると、バス路線や乗り場、発車時刻などの案内が画面に表示され、印刷することもできたほか、平塚市のタウンガイドや観光案内の情報も提供された。翌年4月には小田急線町田駅西口の町田バスセンターにもバス総合案内システムが設置され、これに続いて1993年3月にJR藤沢駅北口、同年4月に小田急線本厚木駅前、1995年3月にJR橋本駅前に設置された。

そのほか、高齢者や幼児などに配慮して開発した上下昇降可動ステップリフト付きバスを開発し、1992年9月から順次各営業所に導入した。また1994年4月には、車いす用リフト付きバスを愛甲石田駅～神奈川リハビリ～七沢病院線で運行開始した。



前扉からの乗降がしやすいステップリフト付きバス

■「カナちゃん号」登場

地域住民の交通需要に応えることを使命とする当社は、地域密着の試みとして1987（昭和62）年4月、車内広告の代わりに地元の小学校の児童が描いた絵画を掲出する、走るチビっ子ギャラリーバス26両の運行を始めた。各営業所に1～3両が配置され、児童の絵画は学校ごとに2カ月交代で掲出した。車体にはゾウやクマ、ウサギなど動物のイラストが描かれ、基本色を淡いクリーム色に統一した。これがテレビや新聞で紹介され、愛称を一般募集した結果、同年6月に「カナちゃん号」と命名された。

■深夜急行バスの運行を開始

1989（平成元）年12月からは、最終電車の運行が終わった後も東京から帰宅できる深夜急行バスを、平日に毎日運行した。新宿駅西口を深夜1時に出発し、東名高速道路を経て町田バスセンター、相模大野駅、相武台前駅に停車し、終点本厚木駅まで1時間28分で到着した。翌年10月には、出発時間を10分早めて停留所

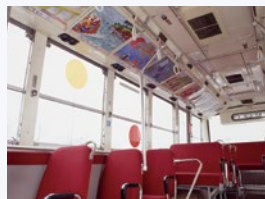
を2カ所（小川原、金森4丁目）増やした。

1990年2月からは、ジェイアールバス関東(株)と共同で新宿駅南口から平塚駅までを1時間27分で結ぶ深夜急行バス「ミッドナイトアロー」を1日2便運行した。その後、横浜や湘南地区への停車の要望があったことから同年10月にルートを変更した。第1便は横浜駅西口、保土ヶ谷駅東口などを経由し、湘南ライフタウンから終点の辻堂駅北口まではフリー降車区間で、所要時間は1時間50分だった。第2便は藤沢駅北口などを経由して1時間41分で終点平塚駅に到着した。さらに、1991年11月には第1便が東京駅への乗り入れを開始するなど、深夜の輸送力を増強した。

またこの頃、道路幅員などの制約によりバス路線の空白地域が生じていたエリアの住民から路線の新設や延伸の要望を受け、中型・小型バスによる運行を開始した。1992年にいずみ野駅～阿久和団地～いずみ野駅線および辻堂駅～城南～赤羽根線、1993年には東海大学前駅～オレンジヒル～東海大学前駅線および鶴巻温泉駅～真田神社・北金目入口～東海大学



「カナちゃん号」の外観とバス車内の様子



深夜急行バスに乗り込む乗客

線の運行を開始した。

そのほか、1995年7月には愛川町町内循環バスの運行を開始した。これは、行政が住民のために車両を負担して路線を設定するコミュニティバスであり、高齢化が進むなか、行政施設や福祉施設への足として利用された。

■綾瀬営業所を新設

1988（昭和63）年12月、綾瀬市と藤沢市北部などを輸送エリアとする綾瀬営業所を綾瀬市吉岡東に新設した。綾瀬市にはJRや私鉄の駅がないため、同営業所は路線網を整備・拡充するため藤沢営業所から独立させたものである。これに伴って長後操車所は廃止された。また1990（平成2）年4月に開設された慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスの輸送需要にも対応した。

■バスターミナルの整備、バス専用・優先レーン規制が実施される

この間、行政によるバスターミナルの整備も進められた。1987（昭和62）年10月には、本厚木駅に集中している交通機

関を西部地域に分散する整備事業の一環で、愛甲石田駅北口のバスターミナルが運用を開始したほか、橋本駅南口や戸塚駅東口、相模大野駅でも順次バスターミナルが整備された。

1988年7月からは、小田急線町田駅前通りでバスを定時運行させるためのバス専用レーン規制が始まった。町田駅周辺は大型店舗が立ち並んでいることから、駐車場の空き待ちやデパートの納品車などが頻繁に出入りし常時混雑していた。そのため当社は関係機関にレーン規制を要請していた。区間は市民ホール交差点からバスターミナル前交差点までの900mで、9時から23時と長時間にわたる規制は全国でも珍しく注目を集めた。

1994（平成6）年11月には、すべてのバス優先レーンが道路の左側車線に設置されているなかで、“道路の中央側車線”にバス優先レーンを設置するという全国初の試みが湘南ライフタウン～辻堂駅北口線で始まった。雨の日は駅まで送る自家用車で渋滞しており、7時～8時半に限って実施した。中央線を走行することで駐車車両などに影響されず、定時性確

保に効果を生んだ。

このほか、表1のとおり導入をすすめた。

表1 規制レーンの主な実施状況
(1993年～1996年)

◆バス専用レーン	
1993年 4月	宮の前交差点～四ツ角交差点間（平塚市）
1995年10月	十日市場駅前交差点～十日市場交差点間（横浜市）
1996年 3月	水引交差点～厚木第一歩道橋交差点間（厚木市）
◆バス優先レーン	
1993年 4月	日枝神社入口交差点～追分交差点間、追分交差点～横浜ゴム前交差点間（平塚市）
1993年 8月	町田バスターミナル～原町田3丁目4番地間（町田市）
1994年12月	合同庁舎前交差点～宮の前交差点間（平塚市）
1995年10月	十日市場交差点～霧が丘公園入口交差点間（横浜市）

■バスダイヤ自動編成システムで事務の効率化を実現

バスダイヤの作成にあたっては、車両・乗務員数・系統数・路線数・操車所



新設した綾瀬営業所



町田駅前通りに設置されたバス専用レーン



藤沢市内に設置された“中央側車線”のバス優先レーン

など、さまざまな条件を踏まえながら利用者のニーズに対応する必要があり、完全自動化は難しいとされてきた。当社はメーカーと共に1982（昭和57）年からその実現に取り組み、1988年8月にバスダイヤを自動編成するシステム「AIDIA」を完成させ、1989（平成元）年4月から全営業所で稼働した。これにより所要時間は手作業の14分の1、コストは12分の1となり、ダイヤ改正時や日常業務の省力化に大きく貢献した。

「AIDIA」と同時に営業所総合オンラインシステム「KATIS」も稼働した。これは営業所の収入精算、乗合勤務実績、路線内・特定・貸切の別や未収などを管理するシステムで、「AIDIA」とも連動して自動集計し、データを一元管理して営業所の関連事務作業を自動化した。これとともに本社のホストコンピューターと全営業所の端末がオンライン化された。1990年6月には旅行業システム、7月に高速バス予約発券システムも稼働した。

■貸切バスの高級化を進める

貸切事業では、車両を高級化してより

「AIDIA」で作成した交番表など

快適に旅行が楽しめるように配慮した。

1989（平成元）年3月には、ハイグレードの中2階建バス「エアロキーン」2両と、同バスのサロンタイプ2両を導入した。同車は床が従来より約30cm高く、車窓からの眺めがより広がった。翌年3月にはレーザーディスクのカラオケ装置と後方座席用の小型テレビを装備した。1991年3月には、座席裏に液晶テレビを装備した41人乗りのサロンタイプを導入した。

1989年3月に、横浜市制100周年・開港130周年記念の横浜博覧会が開幕した。当社はJR横浜駅西口と会場をつなぐシャトルバスを運行するとともに、小中学生を中心に一般客用の貸切バス輸送に取り組み、約1万2,000人が利用した。そのほか、博覧会開催に関連した2泊3日行程の主催旅行を企画し、期間中に約1,500人が利用した。

■夜間高速バスの運行を開始

1989（平成元）年2月に奈良交通㈱と共同で横浜・町田～奈良間に当社初の高速道路を路線バスにより運行する高速定



座席裏に液晶テレビを装備したサロンタイプの車内

期路線を開設した。横浜と地方都市を結んだ初めての高速バス路線であったことから業界の注目を集めた。運行距離は約500kmで1日1往復、運行時間は7時間50分であった。車両はトイレ、洗面所、自動車電話、ステレオ、テレビ、ビデオなどを装備した28人乗りのスーパーハイデッカー（中2階建バス）を採用した。

これに続いて西日本方面には、奈良のほかに表2のとおり4路線を開設した。

1990年7月には東北方面に向かう新路線として、厚木市を起点とする本厚木・町田・横浜～盛岡線を岩手県交通㈱との共同運行で開設した。

表2 夜間高速バスの新規路線（1989年）
〈〉内は共同運行会社

1989年 3月	横浜・町田～大阪線 〈西日本ジェイアールバス㈱〉
7月	横浜・町田～京都線 〈同上〉
12月	横浜・町田～広島線 〈中国ジェイアールバス㈱〉
12月	横浜・町田～和歌山線 〈和歌山バス㈱〉



和歌山行の高速バス

■当社最大の複合ビル 「秦野アルファビル」が竣工

不動産部門では、1992(平成4)年に茅ヶ崎市緑が浜住宅地(宅地)、1995年にはネオシティ平塚(マンション)、横浜市泉区中田住宅地(戸建)の販売を行った。

神奈川県外では、岐阜県岐阜市郊外の岐阜石原台住宅地が1986年に全90区画を完売。同じく岐阜市の岐阜岩井住宅地が1989年10月に全93区画を完売した。このほか、秋田県秋田市の秋田外旭川住宅地も1991年度に完売した。

小田急線秦野駅前の当社所有地は、操車所や駐車場として使用していたが、秦野駅前再開発計画に基づき、秦野の新しい街づくりの先駆けとして、1990年6月に地上9階・地下2階建、延床面積1万5,248㎡となる当社最大の複合ビル「秦野アルファビル」が竣工した。翌月には㈱神奈中クリエイトのスポーツプラザや当社の秦野営業所秦野駅前サービスセンター、不動産センター秦野店などがテナントと



秦野アルファビル

ともにオープンした。

このほか、賃貸を開始したビルは表3のとおりである。

表3 賃貸物件の状況(1986年～1994年)

1986年10月	相模原アイワールドパーキングビル
1987年7月	相模原アイワールドビル
1988年11月	クローバーハイツ (ワンルームマンション)
1990年6月	神奈中八重咲町ビル
1993年11月	本厚木駅前ビル
1994年10月	スポーツプラザ神奈中平塚ビル

■ホテルの別館完成、秦野にも進出

当社直営の平塚グランドホテルは、1990(平成2)年2月に「グランドホテル神奈中・平塚」に名称を変更し、当社グループであることを前面に押し出した。運営を委託する㈱平塚グランドホテルも、㈱グランドホテル神奈中に社名変更した。同年5月には、本館の西側に地上8階・地下1階建の別館が完成した。客室



相模原アイワールドビル

66室で収容人員96人、本館と合わせると全164室217人収容で、地元随一の規模のホテルとなった。

この年7月には、先述の秦野アルファビル内に「グランドホテル神奈中・秦野」がオープンした。5階から8階までの客室は102室で収容人数142人、3階に大宴会場、最上階の9階にはスカイラウンジが置かれた。

■念願のゴルフ場を伊豆にオープン

当社は早くからゴルフ場事業への進出に向けて、静岡県田方郡中伊豆町冷川(現・静岡県伊豆市冷川)の丘陵地の買収を1973(昭和48)年から始めていた。温暖な気候と景観に恵まれ、熱海、伊東、修善寺などの温泉郷にも近く、ゴルフ場としては最適な立地であった。その後ゴルフ場の全国的な開発規制などもあって開発承認が大幅に遅れたが、1988年2月



グランドホテル神奈中・平塚の別館

にようやく着工し、1990（平成2）年10月、18ホール、7,152ヤード、パー72の「中伊豆グリーンクラブ」をオープンし、1988年4月に設立した（株）中伊豆グリーンクラブに賃貸し、同社によって運営された。

食堂事業では、このほかに1986年12月、平塚市四之宮に「サーティワンアイスクリーム平塚ロードサイド店」と「くるまやラーメン四之宮店」を併設し同時オープンした。また、1987年6月、（株）ダスキンと業務提携し、「ミスタードーナツ橋本駅前店」をJR橋本駅北口前に開店した。1990年7月には、日本ケンタッキー・フライド・チキン（株）（現・日本KFCホールディングス（株））と業務提携し、秦野アルファビル内に「ケンタッキーフライドチキン秦野駅前店」を開店した。

なお「くるまやラーメン」については、前述の四之宮店のほか、表4のとおり店舗を次々とオープンした。

表4 くるまやラーメンの主な新店舗
（1986年～1995年）

1986年 8月	中津店
10月	相模原アイワールド店
11月	田村店
12月	山際店
1987年12月	河口湖店
1988年11月	棚沢店
1989年 3月	大辻店
3月	大船駅前店
10月	相模大野駅前店
1990年 3月	小野橋店
1992年 5月	下瀬谷店
1993年 9月	大磯店
1994年 6月	相模新橋店
9月	荻野店
1995年 8月	東豊田店

■社内組織を見直し、効率化を追求

この時期、当社は外部環境の変化に対

応しながら業績向上や効率運営、コスト削減を進めるため、組織の見直しをたびたび行った。

1988（昭和63）年7月に「人事部」「開発部」「観光部」を新設し、教養課を廃止して人事部に「研修センター」を置いた。1991（平成3）年10月にはOAルームを開設して事務職員へのコンピューター操作教育を開始。1992年9月には電算課を「情報システム部」に昇格して本社の事務作業の省力化を進め、1995年4月にはコンピューターシステムを汎用機での集中処理からクライアントサーバ・システムに切り替えた。

1992年3月には、旅行事業の収益向上とサービス充実のため戸塚・平塚・厚木・町田の各営業所に「トラベルセンター」を新設した。一方で、1995年4月には、人件費比率の高さやバブル経済の崩壊による消費の冷え込みを受けて赤字経営となっていた貸切事業を再生するため、貸切事業の大半を神奈中ハイヤー（株）に委譲した。併せて管理部門をスリム化するため、観光部を廃止し「旅行課」として運輸部に集約し、同年6月には調査室と開発部を集約し「企画調査室」とした。さらに運輸部門では、経営体質改善のため乗合事業を分社化する方針を打ち出した。

■齋藤寛が取締役社長に就任

1993（平成5）年6月には、16年7カ月にわたり取締役社長を務めた青山茂が取締役会長となり、専務取締役の齋藤寛が取締役社長に就任した。



ゴルフ場事業への進出

平成不況の続くなかで、さらなる経営基盤の強化

乗合事業の規制緩和に対応

1990(平成2)年のバブル経済崩壊後、景気の低迷は長期化した。その後いったん景気は拡大基調に転じるも、2003年のイラク戦争を機に原油価格が高騰し実体経済を押し下げた。

当社の乗合事業も、少子高齢化の進行により利用者の減少が続き、コスト構造の抜本的な見直しに迫られた。1995年、乗合事業の最初の子会社として設立した(株)湘南神奈交バスが、箱根登山鉄道(株)から廃止の危機にあった秦野駅～渋沢～新松田駅間の路線を譲り受け、他の路線も含め翌年4月から営業を開始した。

1996年3月に地方バス路線の維持のために適用されていた「管理の受委託」が都市部でも許可され、子会社への運行業務委託が可能になった。1997年7月には、



湘南神奈交バスのオリジナルカラー

運輸省(現・国土交通省)の運輸政策審議会で、乗合事業への参入自由化を基本とする規制緩和が検討されたことを受けて翌年5月、運輸部に「構造改革推進課」を新設した。

また、それぞれの地域性を考慮した運営を重視するためさらに分社化を進め、1999年7月に(株)津久井神奈交バス、翌年6月には(株)横浜神奈交バスを設立した。最初に分社化した(株)湘南神奈交バスも、規模が拡大したため、同社の営業エリアを3社に分割し、同年12月に(株)相模神奈交

バスと(株)藤沢神奈交バスを設立した。このようにして、図のとおり神奈交バスは5社9営業所体制となった。

さらに2005年4月には、当社の藤沢営業所および津久井営業所の運行業務をそれぞれ(株)藤沢神奈交バス、(株)津久井神奈交バスに全面的に移管した。

また、2002年2月に施行された改正道路運送法により従来の需給調整規制が廃止され、路線ごとの免許制から事業ごとの許可制へ移行されたことで参入が容易となったほか、運賃規制も緩和された。

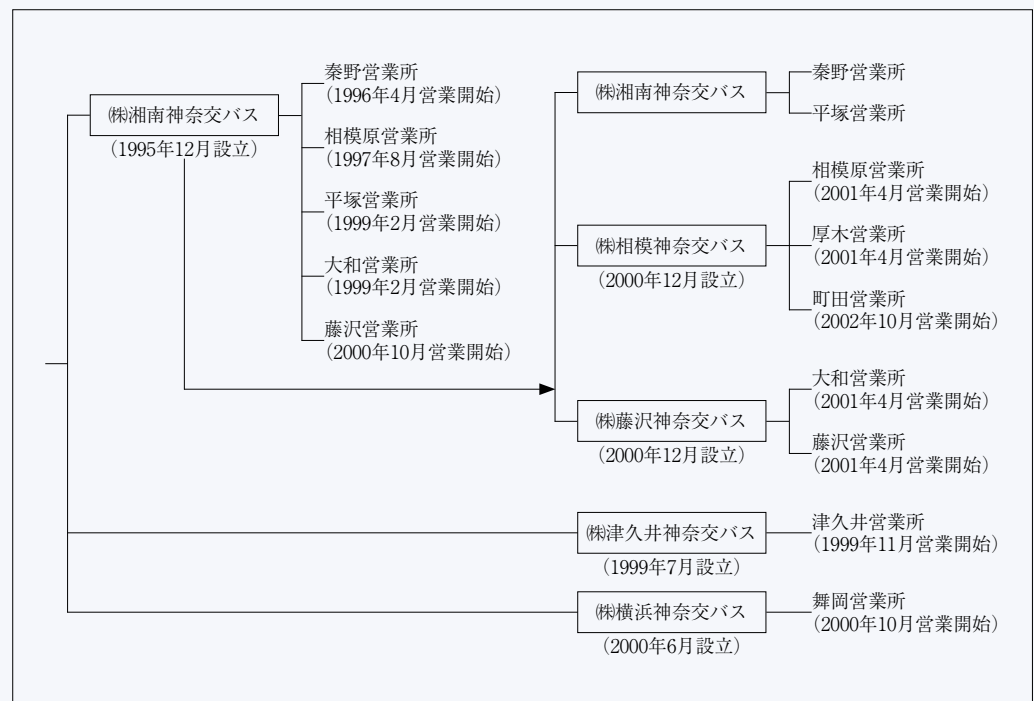


図 各神奈交バスの設立状況 (1995年～2002年)

■公共車両優先システムを導入

2000（平成12）年3月、湘南ライフタウン～辻堂駅北口線で公共車両優先システム「PTPS」が導入された。神奈川県警察が整備したこのシステムは、車載機を搭載しているバスの接近を感知するセンサーと神奈川県警交通管制センターの中央装置によって信号機を制御するもので、交差点での先詰まりの排除などが可能になった。これにより、ラッシュ時の運行所要時間が6分前後短縮された。

■連節バスを基軸とした 新たな公共交通システムを導入

小田急線湘南台駅では、1999（平成11）年の横浜市営地下鉄線、相鉄いずみ野線の延伸以来、駅の利用客が5万人から10万人に倍増し、朝のピーク時には停留所に並ぶ人があふれていた。また、公共交通不便地域からの自家用車による送迎で駅前渋滞が深刻化していた。これらの課題解決に向けて、2003年に当社と国土交通省、神奈川県、神奈川県警察本部、慶應義塾大学、藤沢市による「藤沢市新



湘南台駅に向かう連節バス

たな公共交通システム導入検討委員会」が発足した。そして2005年3月に、連節バスを基軸とした幹線バス交通システムと、フィーダー（支線）バスによる交通ネットワークに、高度道路交通システム「ITS」の活用を加えた新しい公共交通システムによる運行を開始した。連節バス「ツインライナー」は湘南台駅西口～慶応大学間を、フィーダーバス「ふじみ号」は慶応大学～瀬郷・宮原・打戻地区を運行した。また、連節バス運行区間にPTPSを強化したことにより、ラッシュ時の運行時間が6分前後短縮されたほか、高効率な運行によりCO₂排出量も削減された。

■「バスロケーションシステム」を導入

2005（平成17）年2月には、厚木市・愛川町・清川村の一部で「バスロケーションシステム」のサービスを開始した。これはGPSでバスの現在位置を把握し、利用者の携帯電話やパソコンを通じてリアルタイムで運行情報を提供するシステムで、バスの接近情報や目的地到着予測時刻などの情報を容易に入手することが可能となった。その後も順次サービスエリアを



フラットな床が続く連節バスの車内

拡大し、利用者の利便性向上に努めた。

■空港連絡バスの運行を開始

旅客機による移動が増えたことに着目し、空港連絡バスの路線を次々と開設した。1999（平成11）年6月、京浜急行電鉄（株）と共同で田村車庫・本厚木駅～羽田空港線の運行を開始した。翌年6月には、相模大野駅・町田バスセンター～成田空港線を京成電鉄（株）と共同で運行を開始した。さらに表1のとおり路線を拡大し、空港に直行する当社沿線住民のニーズに応えた。

表1 空港連絡バスの主な路線（2001年～2004年）〈 〉内は共同運行会社

2001年 6月	田村車庫・本厚木駅～成田空港線〈京成電鉄(株)〉
8月	相模大野駅・町田バスセンター～羽田空港線〈京浜急行電鉄(株)〉
2003年 7月	港南台駅～羽田空港線〈京浜急行電鉄(株)〉
2004年12月	港南台駅～羽田空港線の一部を戸塚駅東口まで路線延長
12月	相模大野駅・町田バスセンター～成田空港線の一部を橋本駅南口まで路線延長



空港連絡バスの路線を次々と開設

■中型・小型バスの投入や コミュニティバスの運行

年々バス離れが進むなかで、バス活性化対策の一環として交通空白地域への路線乗り入れや、道路幅員の状況と利用実態に合わせて、表2のとおり中型・小型バスで運行する路線を新設したほか、行政が車両を負担するコミュニティバスの運行も行った。

表2 中型・小型バスとコミュニティバスの主な新路線（1997年～2005年）

◆中型・小型バス	
1997年 5月	藤沢駅～藤が岡循環線
12月	戸塚駅～上矢部循環線
1998年 3月	平塚駅～市民病院～金田公民館線
5月	愛甲石田駅～あかね台団地～愛甲石田駅線
1999年 6月	長後駅西口～上土棚団地前～長後駅西口線
◆コミュニティバス	
1997年11月	町田市「まちっこバス」
2002年 5月	茅ヶ崎市「えぼし号」
2003年10月	寒川町「もくせい号」
2004年 4月	大和市「のろっと」
2005年 1月	平塚市シャトルバス



藤沢団地内を走る藤沢駅～藤が岡循環線

■ユニークな乗車サービスを開始

1996（平成8）年9月から、70歳以上の方が「敬老の日」に1乗車現金100円で乗車できる「ワンコインサービスデー」を開始した。

1997年には、ゴールデンウィーク期間中に小学生以下が1乗車現金50円で乗車できる「ちびっ子50円キャンペーン」を実施し、その後は春休み、夏休み、冬休み、さらには土日祝日にも適用日を拡大させた。

また、同年9月20日の「バスの日」に合わせて「環境定期券制度」を導入した。これは、通勤定期券の所持者と同伴の同居家族が、土日祝日、盆休み、年末年始に100円（小学生以下50円）で乗車できるサービスで、買い物や行楽などにおけるマイカー利用者をバスに誘導することで、大気汚染の軽減を図ることを目的とした。これに合わせて「スヌーピーバス環境保護キャンペーン」を展開し、スヌーピーをデザインしたバスの運行やバスカードを発売した。なお、この制度は2002年4月から通学定期券にも適用を拡



ワンコインサービスデーの取り組みを知らせるポスター

大した。当社からスタートした本制度は、この後バス業界で広がりを見せ、環境保護の一助となった。

また、環境保護への取り組みとして、1998年3月にハイブリッドバスを、同年4月にはアイドリングストップ機能付きスヌーピーバスを26両導入した。

2000年11月、バリアフリーに関する「高齢者、身体障害者等の公共交通機関を利用した移動の円滑化の促進に関する法律」が施行された。これにより、バス車両の構造は路面から床面までが65cm以下と規定されたため、新規購入バス車両はノンステップまたはワンステップ型式となった。

2001年6月には、65歳以上を対象とした割引乗車証「かなちゃん手形」や、観光客の利用を想定した「一日フリー乗車券」の発売を開始した。

■営業所の新設と移転拡充

横浜市営地下鉄がJR戸塚駅から小田急線湘南台駅へと延伸する計画において、新設を予定する立場駅が当社の戸塚営業所の用地に計画されたため、1990（平成2）年9月から代替地の検討を開始した。その結果、横浜市泉区上飯田地区を新拠



使用年月日を削って使用する「一日フリー乗車券」

点とすることを決定し、1999年8月から稼働することになった。

1997年11月には、横浜市から舞岡営業所車庫用地の一部を河川改修計画用地としたいとの申し出があった。当社としては車庫用地の確保の問題があったが、同営業所に隣接する工場が閉鎖することになったため、当社はその敷地を賃借し、2001年3月に営業所と整備工場を建替えた。

相模原市の北部に位置していた相模原営業所（峡の原車庫）は、営業エリアの中心から離れていたことで効率的な運行の妨げになっていた。そこで、小田急線近くの下溝地区に用地を取得後、1999年11月に建物と車庫を新設し麻溝操車所として営業を開始した。なお同操車所は2001年7月に相模原営業所となった。

2001年7月には、東京都で2カ所目の営業所となる多摩営業所を新設した。橋本駅～堂の前～神奈中多摩車庫線ほか2系統を新設し、相模原および町田営業所から36系統を移管して運行を開始した。

■神奈中情報システムの設立

1996（平成8）年8月、情報システム部では、運賃と運行時刻、区間キロ程、所要時間、定期運賃が検索できるシステムを開発した。運輸部と総務課、各営業所にこの検索システムを導入し、バス利用者からの問い合わせに速やかな対応が図られることとなった。

1999年4月には、全社的な新経理システムが本稼働した。手書き会計伝票が廃止され、各端末から仕訳データを入力して本社のサーバーで集中処理することで正確な会計書類が迅速に作成できるようになった。そのほか、営業所システムを再構築して本社集中処理化を図り、2000年3月に本稼働した。

同部は、社内情報システムの維持・管理などの業務も担ってきたが、業界に適した専門子会社として運営の効率化を図るため、2002年4月に分離独立させ㈱神奈中情報システムを設立した。当社および当社グループへのサービス提供だけで

なく、2003年2月にはパソコンスクール「富士通オープンカレッジ」平塚駅前校を、9月には秦野駅前校をオープンした。さらに、蓄積したノウハウを「営業所会計」「ダイヤ編成」「バス運行管理」などのシステムとしてパッケージ化し、全国のバス会社向けに販売を始めた。

■バスダイヤシステムの再構築

バス利用者数が低迷するなかで、1989（平成元）年4月に導入したバスダイヤ自動編成システム「AIDIA」では次第に路線状況に見合ったバスダイヤの対応が難しくなった。そこで、1998年9月、利用実態に即応できるダイヤ設定や山型ダイヤの自動化などに対応できる分散型のシステムの構築に着手した。さらに、2000年1月の労働協約改訂を受けて、改訂内容に対応できるプログラム開発を早急に行い、同年3月に「開放交番」などの新しい労働条件や、利用者のニーズに合ったバスダイヤの設定に柔軟に対応可能なシステムへ改良を行った。



戸塚営業所跡地に整備された立場ターミナル



新設した多摩営業所

■次々と新店舗を展開

食堂・娯楽事業およびホテル事業で、下記の表3のとおり次々と新規出店した。なお、ラーメン店は、くるまやラーメンのチェーン店から独立し、2000（平成12）年4月から「らーめん花楽」に改称した。

表3 新たに展開した主な店舗（1996年～2005年）

◆ケンタッキーフライドチキン	◆TSUTAYA
1996年 3月 伊勢原店	1999年 3月 平塚真土店
◆生そば箱根	2000年10月 辻堂駅前店
1996年10月 茅ヶ崎店	2002年 4月 京王橋本店
◆ドトールコーヒーショップ	原当麻駅東店
1997年 4月 秦野北口店	2003年 4月 白旗神社前店
1998年 6月 相模原駅前店	5月 愛甲石田店 ※神奈中丸菱
2001年11月 大和鶴間イトーヨーカドー店	7月 港南中央店
2002年 9月 上野浅草通り店	◆サーティワンアイスクリーム
10月 上野中央通り店	2002年11月 OSC湘南シティ店
2003年11月 立場イトーヨーカドー店	2004年 7月 愛川中津ロードサイド店
◆東光苑	2005年 6月 立場イトーヨーカドー店
1998年 5月 狛江店	◆はなまるうどん
◆くるまやラーメン	2003年 7月 横浜港南中央店
1998年11月 上宿店	11月 イトーヨーカドー立場店
◆らーめん味噌工房	◆ミスタードーナツ
2003年10月 町田店	2005年 9月 上溝ショップ



味噌ラーメンの専門店として出店した
らーめん味噌工房町田店



ドトールコーヒーショップ大和鶴間イトーヨーカドー店

子会社として(株)神奈中システムプランを設立し、同年12月から業務を委託して効率的な運営と人件費の抑制を図った。

1990年10月にオープンしたゴルフ場の中伊豆グリーンクラブは、景気低迷の影響により来場者数が減少し、近隣ゴルフ場との競争もあって厳しい経営を強いられていた。そこで、運営会社の(株)中伊豆グリーンクラブは物品販売、保険代理店などの事業を長年展開してきたグループ会社の(株)湘南神奈中サービスと1997年4月に合併し、経営基盤の強化を図るとともに商号を(株)湘南神奈中サービスに変更した。

2000年4月、当社のバス事業の主要な燃料供給元である丸菱石油(株)と、神奈中商事(株)が合併して(株)神奈中丸菱が誕生した。長年にわたり当社と良好な関係を続けてきた丸菱石油(株)をグループの一員として迎えたものである。

2000年に実施された貸切バスの規制緩和の影響に伴い、価格競争力向上を図るため、神奈中ハイヤー(株)は同年7月に神奈川県観光(株)の株式を取得し、同年12月に事業統合を行った。その後、神奈川県観光(株)は2002年7月に社名を神奈中ハイ



神奈中ハイヤー観光バス

ヤー観光バス(株)に変更し、2004年3月には当社の完全子会社になるとともに、翌月神奈中観光(株)に変更した。

2002年12月、輸入車販売事業は長引く不況による個人消費の低迷などから厳しい状況が続いていたので、神奈中相模ヤナセ(株)は経営基盤強化のため、自動車整備業という共通の事業を持つ神中興業(株)と合併し、商号を神中興業(株)に変更した。それに先立ち、2002年10月にその販売受託会社として新たに神奈中相模ヤナセ(株)を設立した。

2003年3月、当社とグループ2社は、ビルの清掃や管理を主な事業とする横浜ビルシステム(株)の株式を横浜銀行グループから取得し、当社グループの一員として迎えた。

2004年4月、(株)神奈中クリエイトは(株)伸交商事を吸収合併し(株)クリエイトL&Sとなり、同年同月、老朽化した遊技場スクランブル田谷店の建替え計画に伴い、横浜市栄区田谷町に日帰り温泉施設「野天湯元・湯快爽快・たや」をオープンした。8月に当社から遊技場事業を、10月に(株)湘南神奈中サービスからゴルフ



日帰り温泉施設「野天湯元・湯快爽快・たや」

場事業を継承し、これによりグループのレジャー・スポーツ事業は同社に集約された。

同年10月には、(株)湘南神奈中サービスと(株)神奈中丸菱が合併し、商号を(株)神奈中商事に変更した。

■賃貸ビルの建替えと新築を進める

不動産部門では、1978（昭和53）年11月に販売を開始した湘南大磯住宅地が1999（平成11）年7月に最終販売となり、合計669区画が完売した。

社有地活用による賃貸物件は、建物の老朽化や周辺の再開発、高収益化などの理由からビルの建替えや新築を行った。なお、1976年9月に開業した厚木貸店舗「厚木レジャーセンター」を2001年に神奈中厚木第一ビルおよび第二ビルに建替えたほか、2003年に横浜営業所（笹下車庫）の跡地に港南中央ビル「gooday place」、戸塚営業所（立場車庫）の跡地に立場駅前ビルをそれぞれ新築した。

これらのほか、表4のとおり不動産物件の開発を行った。



港南中央ビル「gooday place」

■取締役会長青山茂が勲二等瑞宝章を受章

1997（平成9）年5月、取締役会長青山茂が勲二等瑞宝章を受章した。1946（昭和21）年、当社の前身である神奈川中央乗合自動車(株)に入社し、1976年から16年7カ月にわたり社長を務め、今日の発展の礎を築いた。また1993年から1998年まで3期5年にわたり(社)日本バス協会（現・(公)日本バス協会）会長を務め、全国のバス事業者の経営改善に取り組んだ功績が認められた。

■高橋幹が取締役社長に就任

2003（平成15）年6月には取締役社長齋藤寛が取締役会長となり、専務取締役高橋幹が取締役社長に就任した。

表4 不動産物件の状況（1996年～2004年）

◆宅地および建売物件	
1996年 8月（建売）	大磯町国府本郷
1997年 4月（宅地）	横浜市あおば奈良分譲地
8月（宅地）	大和市下福田分譲地
1998年 4月（建売）	ライトピア伊勢原
6月（建売）	ライトピア大和
1999年 6月（宅地）	横浜市泉区中田住宅地
2000年 6月（宅地）	ライトピア大和
2002年 7月（宅地）	厚木市棚沢用地
2003年 5月（宅地）	ライトピア伊勢原
8月（宅地）	伊勢原市岡崎用地
2004年 5月（宅地）	厚木みはる野
8月（宅地）	伊勢原八幡台
◆賃貸物件	
1997年 8月	伊勢原貸店舗
1998年 3月	相模原市矢部貸店舗
1999年 5月	大船駅西口貸店舗
11月	神奈中相模大野ビル
2002年 3月	長後駅前ビル

効率的な事業経営を推進

■ 機構改革で経営効率化を進める

2006(平成18)年6月、監査室を「法務監査室」に名称変更し、内部統制、コンプライアンスに関する業務を追加した。2009年6月には、当社およびグループ各社の基本政策、戦略の立案・策定、長期計画および予算の基本骨子の策定などを行うため「経営企画部」を新設した。業務内容が多岐にわたるようになった運輸部は、「運輸計画部」と「運輸営業部」の2部体制とした。これに伴い、従来は社長直轄の組織となっていた営業所は運輸営業部のもとに置かれた。また、事業開発部と不動産部を統合し「事業部」とした。このような機構改革により、事業環境の変化に対応し経営効率化を図った。

■ 横浜市交通局と相模鉄道からバス路線を譲受

2008(平成20)年、アメリカの投資銀行破綻をきっかけに、リーマンショックと呼ばれる世界的な金融危機が拡大し、日本経済にも多大な影響をもたらした。

これと前後して県内のバス業界では、事業運営の合理化のため再編を進める動きがあった。

2004年2月、横浜市交通局より競合する赤字路線の移譲について協議の申し出があった。当社は市民の生活交通手段の確保と市内のバスネットワークの維持のため、これを受け入れ、2005年から2008年にかけて11系統を譲受した。

また、同交通局は2006年に神奈川県生

活交通確保対策地域協議会に系統の退出などの申し出を行い、横浜市生活交通バス路線維持制度の対象となる15系統の公募が同年11月に行われた。当社はこれに応じ、2007年4月より3系統の運行を開始した。そのうちの保土ヶ谷駅東口～桜木町駅前線において、周辺の街並みにあわせた新しいボディカラーのバスを導入し、「YAMATE LINER」と名付けて運行を開始した。

同時期に相模鉄道(株)からも、当社との競合路線や近接路線の移譲について協議の申し出があり、2006年から2008年にかけて4系統を譲受した。



横浜市交通局から譲受した路線



YAMATE LINER

■川崎市交通局からの管理受託

（株）相模神奈交バスは、2010（平成22）年7月に川崎市交通局の管理委託業務の入札に応募し、翌年4月に同交通局から管理委託を受けた。車両や制服などは同交通局のものを使用し、菅生営業所の4路線の運行を開始した。

■「バス・鉄道運行情報システム」を導入

2005（平成17）年2月に始まったバスロケーションシステムは、順次導入エリアを拡大していった。2007年8月からは、「バス・鉄道運行情報システム」を厚木・愛甲地区で開始した。これは、当社のバスロケーションシステムに小田急電鉄（株）の列車運行情報提供サービスを付加したもので、バスと鉄道を乗り継いだ目的地までの所要時間、運賃、乗り継ぎ可能な出発時刻などの情報を携帯電話やパソコンを通じてリアルタイムに提供するものである。その後も、導入エリアの拡大を進めた。



菅生営業所での運行初日

■厚木市にも連節バスを導入

2008（平成20）年2月、藤沢市での導入に続いて、厚木市の厚木バスセンター～厚木アクスト間でも連節バスの運行が始まった。厚木アクストは約5,000人がビル内に勤務しているオフィスタワーで、その多くが小田急線本厚木駅から路線バスを利用してしたが、朝夕のラッシュ時に交通混雑が起きていた。そこで当社と国土交通省、神奈川県、神奈川県警察本部、厚木市で検討した結果、連節バスの導入により大量輸送と交通混雑の緩和が実現可能との結論に至り、運行区間の一部にはPTPSを整備し、定時性・速達性の確保を図った。

また、連節バス車内には「バス・鉄道運行情報システム」のディスプレイを設置し、小田急線との乗り継ぎの利便性を高めた。

2009年12月には松蓮寺発厚木バスセンター、2011年10月からは厚木バスセンター～神奈川工科大学間においても、連節バスでの運行を開始した。



厚木アクストに向かう連節バス

■空港連絡バスのエリア拡大

2007（平成19）年3月に、東海道線沿線からの初の運行となる辻堂駅・藤沢駅・戸塚バスセンター～成田空港線の運行を京成バス（株）と共同で開始し、2009年3月には、同路線をJR茅ヶ崎駅まで延長した。

2010年10月に羽田空港新国際線ターミナルが開業されると、各羽田空港線と同ターミナルに乗り入れた。また、相模大野・町田バスセンター～羽田空港線については、羽田空港を深夜に出発する便を開始し、利用客のニーズに合わせた運行を行った。



羽田空港新国際線ターミナルに乗り入れを開始した空港連絡バス

アクスト					本厚木駅			
9:29					→	9:44		
上り					下り			
本厚木	海老名	相模大野	町田	新宿	本厚木	新松田	小田原	
急	9:52	9:55	10:08	10:11	10:51	急	9:54	10:22
特急	9:55	-	10:05	-	10:39	急	10:05	10:35
急	9:57	10:01	10:13	10:15	11:15	急	10:16	10:43
急	10:01	10:05	10:16	10:21	10:57	急	10:25	-
急	10:05	10:10	10:21	10:24	11:17	急	10:27	10:54

特急ロマンスカー 快速急行 急行 準急 区間準急 各駅停車
 ※上記の小田急線乗継情報は平常時運行のもので、

小田急線は正常運行中です

連節バス車内の「バス・鉄道運行情報システム」のディスプレイ

■ 神奈交バスへの バス運行業務委託を拡大

2008（平成20）年2月、国土交通省の通達改正によりバス事業の委託可能範囲が車両数の2分の1から3分の2へと拡大されたことを受け、当社も乗合事業の子会社への委託をさらに進め、同年4月に大和営業所中山操車所（2004年10月開設）を（株）横浜神奈交バスに全面的に移管し、操車所から同社の営業所に改めた。

2008年5月には秦野営業所を（株）湘南神奈交バスに全面的に移管し、運転士および事務職を外向させた。

（株）相模神奈交バスが管理を受託した菅生営業所を含めると、2011年4月時点で当社の乗合事業の子会社は、5社11営業所となった。

■ バスの乗降方式を 「中乗り」「前降り」方式に変更

この時期、当社の乗合バスは「前乗り」「前降り」方式を基本としていた。これは、運転士がお客さまの乗降を確認して事故を防止し、正確な運賃を収受するため

であった。しかし利用者から「中乗り」「前降り」方式の要望があったことや、車内混雑緩和、乗降の円滑化を期待し、2006（平成18）年3月に伊勢原営業所管内で実証実験を始めた。同管内の停留所付近は、関係機関の協力により植栽やガードレールの撤去などバリアフリー整備が完了しており、実験期間中は事故や問題も発生しなかったため、ほぼすべてのエリアで本格実施となった。

■ バス共通カードから 交通系ICカード「PASMO」へ

2007（平成19）年3月、JR東日本が発行する交通系ICカード「Suica」との相互利用が可能な「PASMO」のサービスが始まり、当社は首都圏の鉄道およびバス事業者とともに運用を開始した。まず戸塚営業所管内と連節バスに導入し、2009年3月には路線バス全路線で利用が可能となった。また、バス共通カードの金額ごとの特典継承として1カ月のバスの利用額に応じてバスポイントが付与される「特典バスチケット」を提供するサービス（バス利用特典サービス「バステ」）

も開始した。

そして、「PASMO」の普及が進んだことから、2010年3月31日にはバス共通カードの発売を終了した。

■ 「運輸安全マネジメント制度」が 導入される

運輸業界において2005（平成17）年にヒューマンエラーに起因すると考えられる事故・トラブルが連続して発生したため、2006年10月に道路運送法の一部を改正する法律が施行され、「運輸安全マネジメント制度」が導入された。この制度は、経営トップ主導で安全管理体制の構築を図り、輸送の安全に関する方針などの策定、実行、チェック、改善のPDCAサイクルを機能させながら、輸送の安全のための取り組みを継続して向上させていくことが目的である。

当社はこれを受け、安全統括管理者（運輸部担当役員）を推進委員長とする運輸安全推進委員会を立ち上げ、事故防止対策委員会などを統括し、輸送の安全を確保する取り組みを推進させた。翌2007年3月には「安全管理課」を設置した。7月



「中乗り」「前降り」方式の実証実験



交通系ICカード「PASMO」のサービス開始

には安全方針、達成目標、重点施策を策定し、安全方針と達成目標を記載した個人携帯用カードを全従業員に配布し、12月からはネクストラップに同カードを入れて携帯することで輸送の安全に関する意識の高揚に努めた。

2007年3月には国土交通省の「運輸安全マネジメント評価」が実施された。これは安全管理体制とその実施状況を確認し、改善に向けた助言をするため運輸事業者立ち入りチェックを行うものである。その結果当社は、安全管理体制のさらなる向上に向けた組織的取り組みを進めていることなどが高い評価を受けた。

■自転車利用者に対する取り組み

2006（平成18）年4月に、厚木営業所でサイクル&バスライドの取り組みを開始した。この取り組みは、自転車とバスの乗り継ぎをしやすくし、利便性を向上してマイカーから公共交通機関への転換を目指したものである。厚木市のサイクル&バスライド自転車整備事業に協力し、営業所用地の一部を無償で貸し出し、収容台数約100台の自転車駐輪場として



平塚営業所に導入したサイクル&バスライド

厚木市が整備を行った。2008年には、(株)相模神奈交バス厚木営業所・相模原営業所、当社平塚営業所・町田営業所にも広げていった。

また、茅ヶ崎市が整備した自転車駐輪場には当社が作成した看板を設置し、利用促進を図った。

2009年3月から、バス前面に自転車が搭載できる「自転車ラックバス」の実証実験を開始した。実証実験は湘南海岸と並行して走るサイクリングロードがある茅ヶ崎駅南口および辻堂駅南口発着の一部系統で行われ、好評だったことから同年9月から本格運行となった。2010年9月には、本厚木駅～宮ヶ瀬間でも実験運行を開始した。観光地の宮ヶ瀬湖までバスで移動してからサイクリングを楽しめると好評を得て、翌年から本格運行となった。

■環境に配慮した取り組み

2008（平成20）年、軽油価格が高騰したことで当社の燃料費も増加しバス事業の経営を圧迫した。この状況を踏まえ、同年7月から3カ月間、「燃料消費量削減推進運動」を全社挙げて展開した。「車

庫内での暖機運転は2分以内をめどとする」「ターミナル、折り返し場での待機中はエンジン停止」などの重点実施事項を掲げ、燃料および経費の節減に努めた。その結果、一定量の節減効果があったため、以後年間を通して実施することとした。

2009年3月、環境に優しく経済的な定期券「グリーンエコパス」を発売した。これは通常よりも割引率が高い6カ月通勤定期券で、マイカー通勤からバス通勤への転換を促進して地球環境への負荷を軽減することを目指した。この定期券は、日本で初めてカーボンオフセットを導入しており、発売額の約0.8%を(一社)日本カーボンオフセットに支払い、同法人が自然エネルギー事業を支援するために活用する仕組みである。当社はこの制度を利用し、環境に優しい通勤定期券として企業などの法人に一括販売を推進した。

■サービス向上の取り組み

安全輸送と気持ちの良い接客・接遇が当社において重要な役割であることを認識し、サービス向上のため、さまざまな施策を行った。



宮ヶ瀬を走る「自転車ラックバス」

2009（平成21）年度から、法務監査室による添乗監査の結果やお客さまから寄せられるお便りなどにより順位を決定して表彰する「接客コンクール」を実施し、2010年7月に第1回表彰が行われた。

2010年度からは、班長運転士（のちに全乗合運転士）を対象に専門の外部講師による「運転士接客研修」において、接客や聞き取りやすいアナウンス方法などの研修を行った。

2010年8月からは、旅客接客およびサービスの質の向上を目的として、運輸営業部長を委員長とし、各営業所から選出された運転士などで構成される「サービス向上委員会」を設立した。お客さまから寄せられた声を題材に、接客サービスの



外部講師による講習



第1回サービス向上委員会

向上に向けた活発な意見交換を行った。

■ 輸送安全の確保

大型車の運転未経験者の入社が増加していたため運転技術向上やさらなる事故防止強化への取り組みを推進した。従来の指導運転士の経験を頼りにした実技指導だけでなく、客観的な数値等を提示し理解しやすい指導を行うため、2008（平成20）年3月より運転中の視線を記録するアイマークレコーダや速度・エンジン回転数・左右前後の動揺などの記録再生が可能な装置を搭載した運転訓練車を導入し、教育の充実を図った。

2008年度下期から、路線バス全車両に高性能な「セイフティレコーダ（運行記



セイフティレコーダの診断結果



従来のガラス（左）と、熱線吸収ガラス（右）

録計）」の取り付けを開始した。これはエンジン回転数超過のほかにアイドリングストップ状況や急加速、急減速など運転操作全般を記録し評価するもので、燃費の向上とともに事故防止を図るうえでも効果を発揮した。

2009年7月からは、新型車両に熱線吸収ガラスを順次導入し、車内への日差しを和らげるとともに、日差しを避けるための走行中の座席移動による車内人身事故の防止を図ることを目的とした。

■ 新たな子会社の設立

2007（平成19）年4月、当社100%出資による(株)神奈中アカウントティングサービスを設立し、同年6月から営業を開始した。グループ各社の経理業務を集約し業務の効率化を図った。決算情報の精度と迅速性を高めるとともに、グループファイナンスを導入し、グループ全体で資金の効率的な運用・調達を行い、連結有利子負債と金融費用の削減を図ることにより、企業価値向上を目指した。



■乗用事業(ハイヤー・タクシー)の 中間持株会社を設立

当社グループの乗用事業は、相模中央交通グループ4社、神奈中ハイヤーグループ4社の計8社体制で、切磋琢磨しながら経営を続けてきた。しかし2002(平成14)年の改正道路運送法により従来の需給調整規制が廃止され、事業への参入や運賃規制が緩和されたことでタクシーの車両数が供給過剰になった。また、景気後退による乗り控えの影響も受けていたため、2007年には運賃改定を実施したものの、その改定効果はほとんどない状況だった。

そこで2009年9月、連携強化によってグループの相乗効果を高めるため、一体的な営業体制を構築することを目的に、相模中央交通(株)と神奈中ハイヤー(株)の2社によって当社の中間持株会社となる(株)神奈中タクシーホールディングスを設立した。持株会社は事業戦略立案と経営管理を行い、傘下の2社グループは事業子会社として業務運営することとした。

なお、2010年6月からは、藤沢・茅ヶ崎・

平塚の3地域で共同配車システムを運用開始し、迅速配車の実現を図った。

■グループ各社の新店舗開設

2006(平成18)年10月、神奈中相模ヤナセ(株)はメルセデス・ベンツの販売が専売化されることに伴い、2007年4月に厚木地区の新規販売拠点「メルセデス・ベンツ厚木」をオープンした。2008年6月には「メルセデス・ベンツ厚木サーティファイドカーセンター」を開設し、メルセデス・ベンツの基準を満たした認定中古車を取りそろえた。

2007年3月に、(株)アドベルが産業廃棄物中間処理施設「平塚新町リサイクルセンター」を開設し、各種飲料容器の回収から再資源化処理までを一括して行うリサイクル事業を本格化した。

当社は、新たなフランチャイズ業態について検討する中で、イタリアンレストランのPIZZA SALVATORE CUOMOに着目した。そこで、(株)グランドホテル神奈中を業務委託先とする契約を2007年3月に(株)SALVATORE CUOMO JAPANと締結し、翌月にセンター南店をオープ

ンした。さらに、2011年2月には同社から綱島店とたまプラザ店を営業譲受した。

(株)神奈中システムプランは、表1のとおり新規店舗を展開し業容を拡大した。

(株)クリエイイトL&Sでは、2006年7月

表1 新規店舗の状況(2006年～2010年)

◆ミスタードーナツ	
2006年 3月	原町田ショップ
2007年 7月	ミスターマックス 町田多摩境ショップ
2010年 9月	アリオ橋本ショップ
◆TSUTAYA	
2006年 3月	La vista新杉田店
	港南台駅前店
	港南台2号店
2007年 2月	金沢文庫駅前店
	追浜店
	3月 富岡店
2010年12月	辻堂駅前店
◆はなまるうどん	
2006年 6月	ミスターマックス湘南藤沢店
◆ドトールコーヒESHOP	
2010年 9月	アリオ橋本店



メルセデス・ベンツ厚木ショールーム



薪窯で焼き上げるナポリピッツァが自慢のPIZZA SALVATORE CUOMO

にグランドホテル神奈中・秦野の2階に「岩盤浴Spa KARAKARA」をオープンした。翌年7月には、川崎市麻生区片平に2店舗目の日帰り温泉施設となる「野天湯元・湯快爽快・くりひら」をオープンした。

2009年3月、(株)神奈中商事は座間市相模が丘のガソリンスタンドを閉店した跡地に「かなちゅうクリーニング&コインランドリー相模が丘複合店」をオープンした。同社はクリーニング店とコインランドリーを運営するが、その複合店舗として出店した。

■湘南めぐみが丘で分譲開始

東京急行電鉄(株)が開発した分譲地を取得し2007(平成19)年11月に、湘南めぐみが丘の住宅4棟の建売分譲を開始した。湘南めぐみが丘はJR平塚駅から西北に約5.5kmのところにある丘陵地帯で、広々とした敷地、幅広い道路、自然を活かした公園などが特長となっている。

一方で、総区画数75区画の造成を進め、2008年9月からは宅地分譲を、翌月からは建売分譲を開始した。

2009年6月、神中興業(株)および横浜ビルシステム(株)と共同で、小田急線下北沢駅から徒歩2分に立地する地上5階・地下2階建の商業ビルを取得し、収益基盤強化のため不動産賃貸事業の拡充を図った。

このほか、建物の老朽化が進んでいることや敷地活用の効率を高めるため、表2のとおり建替えを推進し、さらなる安定的収益の確保を図った。

表2 賃貸物件の主な建替え
(2007年～2010年)

2007年 4月	東八幡賃貸建物
2008年 6月	町田市森野貸店舗
2009年 2月	座間市ひばりが丘貸店舗
3月	神奈中弘明寺ビル
2010年 3月	セリス弘明寺 (横浜市高齢者向け賃貸住宅)
11月	秦野駅前ビル

■取締役会長齋藤寛が 旭日重光章を受章

2008(平成20)年4月、取締役会長齋藤寛が旭日重光章を受章した。1959(昭和34)年に当社に入社し、社内外にさまざまな業績を残した。早くから多角化による経営安定を目指し、関東で乗合バス会社として初めて分社化による機構改革を推進した。社外では(株)日本バス協会会長などの要職を務め、全国規模で交通産業の活性化に尽力した。

■三澤憲一が取締役社長に就任

2010(平成22)年6月には取締役社長高橋幹が取締役会長に、専務取締役三澤憲一が取締役社長に就任した。



かなちゅうクリーニング&コインランドリー相模が丘複合店



湘南めぐみが丘の建売分譲