

一般社団法人交通環境整備ネットワーク  
第三セクター鉄道等協議会 共催  
国土交通省鉄道局 後援  
地域鉄道フォーラム 「公募社長サミット in 東京」

場所：東武博物館ホール

日時：平成22年6月12日（土）

13:00～15:30

6月12日（土）、13時より東武博物館ホールにおいて、山形鉄道の野村浩志社長、ひたちなか海浜鉄道の吉田千秋社長、いすみ鉄道の鳥塚亮社長及び北条鉄道の松本孝徳副社長の各氏を迎え、地域鉄道フォーラム「公募社長サミット in 東京」を国土交通省鉄道局の後援により第三セクター等鉄道協議会と共に開催しました。

当日はお天気にも恵まれ、開始の時には立ち見も出る183名の参加を得て、ホールは熱気に包まれました。第一部の公募社長・副社長の講演では、各人がたいへん個性的なお人柄でユーモアを交え話術も巧み、その都度拍手が沸き起こり、聴衆をすっかりその魅力の虜としました。第2部は、モデレータを佐藤信之が務め、公募社長・副社長がパネラーとして、地域鉄道の役割や未来に残す方策について活発に論じられ、もっと時間が欲しいところでした。フォーラムが終わった後もその余韻は続き、公募社長・副社長の周りにはいつまでも人垣ができる盛況ぶり。また、会場入口では参加各鉄道会社と津軽鉄道からサポーターが地域の産物やグッズを持ち込み販売も行われ、こちらも活況を呈していました。

## 概要

### 第1部 「地域鉄道の現状と課題について」講演

#### （1）山形鉄道 野村浩志社長

趣味で絵を描き、描いたものは飾ってもらいたいと車に積み込んで「移動美術館」を試みる。はじめて置かしてもらったのがフラワー長井線で、山形鉄道との出会い。地域の皆さんとも仲良くなり仲間が増えていった。勤めていた旅行会社でもローカル線の応援ツアーを企画し、将来は鉄道再生の仕事に就きたいと考えていた折、社長公募の話があって、「人に役に立つことができる」との思いで応募する。

就任して、当初観光客は、350名しかなかったがいろいろの誘致策を講じて昨年度は年間16,000人と46倍になった。今年の4月は約1万名を数え、もし毎月1万名来て頂けると年間12万人となるはず。しかし、翌5月は712名で、変動が大きい。やはり地元の人が利用されるように仕向けないとだめと考えている。

しかし、自動車社会の中でなかなか鉄道に転換してもらうのは難しい。従って、それらの人にはグッズを提案して買ってもらい、鉄道経営の一助にってもらう戦略を立てている。毎月売れるカレンダーや、一本で赤と黒の鉛筆などを企画して販売中。

#### （2）ひたちなか海浜鉄道 吉田千秋社長

茨城交通のピーク時年間350万人あった輸送人員は、現在70万人強。その原因は、車の普及やレジャーの多様化等言われているが、全国の地方の鉄道は同じ状態。将来性

が見込めない状況で、茨城交通も鉄道から撤退を表明し、廃止問題が起きた。かつては鉄道のプロである会社が廃止すると言ったらたとえ存続の声があっても一部の例外を除きほぼ間違いなく廃止となっていた。ところが私が携わった富山の万葉線においては、市民の力と行政の力を合わせて鉄道を引き継いで行こうということになり、平成14年に全国でも初めて第三セクターを設立して存続を図った。その後から市民の力を合わせて鉄道を生き残らせようという動きが出来てきて、茨城交通線も第三セクターを立ち上げて存続を図ることとなる。その社長については、茨城交通とひたちなか市、茨城県などが社長の引き受け手を探したが見つからず、思い切って公募という手法をとったと聞いている。

実際に湊線を見てみると安全設備がしっかりしており、茨城交通線時代にATSを完備、PC枕木は90%、40kgレールも90%に達する投資を行って来ていた。加えて保守・修繕費のかかるトンネルも橋梁もないという恵まれた状態。さらに光ファイバーの通過料が年間四千万円あり、これならば経営可能と感じた。

長野電鉄屋代線の存廃問題のように1億の収入に対して2億5千万円の経費がかかるという状況までいくと難しいが、本来は存廃問題が生じる前に精査して専門家を交えて手を打っていかなくてはならないと考えている。湊線は他の鉄道と比較してまだ恵まれた状況にあり、ここが成功しなくては全国どこも駄目となってしまおうことだから、なんとしても成功させたいという意気込みで努力している。

大変批判もあったが、今流行のメイドが乗ってサービスをする「メイド電車」を走らせた。メイドの接客のスタイルが好印象だったこともあり好評を得た。それまで駅員に頭を下げられたことが無いとか、いろいろ世話を焼いてくれるのは初めてという声が多く寄せられた。メイドのサービスを目の当たりにした鉄道職員は接客を考えるきっかけにもなった。

その他にも、いろいろな提案をしてもらって、それらを出来るだけ鉄道事業の中で実現していこうと思っている。

### (3) いすみ鉄道 鳥塚亮社長

1億円の収入に2億円余の経費が掛かっているいすみ鉄道、存続を数字で訴えることは出来ないで情に訴えてなんとか存続の道筋を作りたいと考えている。

国鉄に入りたいと思っていた程の鉄道好きで、航空会社時代にも鉄道の前面展望ビデオを18年作り続けてきた。昭和50年にSLが廃止になったが、それまでSLを追いかけて写真を撮っていた。室蘭本線のSLが最後だったが、高校受験直前だったから行くことが出来ず、時刻表を調べてSLが発車する一分前を見はからって岩見沢駅に電話した。その電話越しに聞こえる汽笛とドラフトの音を楽しむくらいの鉄道マニアである。今鉄道に戻って来ることが出来ありがたいと感じている。

ローカル線の生きる道として、「ローカル線は心の栄養剤」として捉えたい。

何年前か前、釧網線の茅沼駅の国鉄清算事業団用地の払い下げがあり購入。四国の小松島からC58の動輪も手に入れて設置し、正にマイステーション。関東に居てそこに思いを馳せると元気になり、夢がある。ローカル線はそのような存在であって良いのではないか。不便な地方に所在しているから、「乗りに来て」と言ってもなかなか難しい。地元の人々の利用も難しい。乗りにいけない、乗れないけど、鉄道は残して欲しいと皆が思っている。それは地元のエゴではないかというのがこれまでの見方であり、確かに世の

中を金銭中心の経済的効率至上主義で考えれば、いすみ鉄道は一日2,000人と、バスで十分な需要で、不要となる。しかし、日本の里山に鉄道が残っているのが日本人の心の原風景であり、それを簡単に廃止してしまうような心に余裕の無い世の中は終わりにしなくてはならない。

外国旅行の様に遠くに行かなくても、お金をかけなくてもすぐそこにローカル線が走ってれば幸せな気持ちになれるのではないか。ムーミン列車もそのひとつで、観光列車と言っても車両にムーミンのシールを貼っただけ。お金が無いからこれが精一杯だが演出次第では可能性を秘めている。

一方、収入の確保も必要で、鉄道は100円玉を集めるビジネスだが、同じフィールドで1,000円札を集めるビジネスに変える。これが物販と思う。さらに、10,000円を集めるビジネスに変える。それがネーミングライツや教習費自己負担の運転士養成だ。運転士養成は、運転士になりたい人と運転士が必要な鉄道側とが互いに夢を叶えようという趣旨。安全に対しては、航空会社で二十数年間運行管理者として、ある面鉄道よりはるかに厳しい安全管理を行ってきており、その経験も生かして行う。

一本5,000円の枕木オーナーもやっており、自分の資産だと思えば、鉄道に対する意識も変わる。現在車両オーナー制も検討中。マニアの喜ぶ新形式車両を導入したい。

ローカル線はいつでも空いているのが特徴。その前提に立ってどうやって残すかが課題。先人の造った鉄道を後世に伝えていく鉄道は、文化遺産。その文化遺産を一地方の経済的判断だけに委ねて廃止してよい訳がない。

幸せになれる、楽しくなれるローカル線の利用があっても良いのではないか。

#### (4) 北条鉄道 松本孝徳副社長

兵庫県加西市(4.8万人)、粟生市の間13.6キロを走る鉄道で、就任してまだ3カ月。

それまでは、一部上場のミシン会社で内部統制の構築を行っていた。その前は、コンサルタントとして事業再生に取り組んでおり、事業再生に興味を持っていた。また「乗り鉄」で、昨日この機会を捉えて、わたらせ渓谷鉄道に乗車し、全私鉄完乗達成。

北条鉄道の沿線に県立フラワーセンターがあり、車両の形式には「フラワー」の冠を付けている。平成18年からボランティア駅長制度があって、現在20名が活躍中。そのボランティア駅長の中には、本業がお坊さんもおり、駅で法話をしてもらったり、庭仕事得意な人には駅の花壇を整備してもらったり、その他車両の清掃をしてもらったりしている。ボランティアは沿線だけでなく、遠く長野県からも来てもらっており、鉄道を支えていただいている。

当社の25周年記念にハープ列車を運行。たまたま沿線にハープの奏者がおり、その方に車両内で生演奏して運行したもので、グランドハープを持ち込んだ列車の運行は全国でも初めてと思う。

沿線にはすばらしい菜の花畑があり、菜の花畑の見ごろにはそこを通過時に通常60キロの速度を40キロに減速徐行して、車内案内も実施。また、女性の職員を2名採用し、普段は庶務と経理の仕事に就いているが、土日は列車に乗って車内販売など行っている。

駅舎内を改装して英会話教室も開いており、これぞ「駅ナカ英会話教室」。

北条鉄道を知ってもらいたい、知ってもらえれば来てもらえると考えて、北条鉄道の

関連グッズやそもそも加西市自体の認知度が低いので、加西市産直の菜の花はちみつや日本酒等の商品も販売するWEB上の楽天モールへ出店する準備を行っている。これにより加西市の認知度も上がれば、鉄道収入も上がることを期待。

お客様とのふれあいを大切にすることを通して良い結果を出したい。

## 第2部 パネルディスカッション「公募社長サミット ー明日をめざしてー」

### 佐藤モデレーター

従来は安全で正確な運行だけを経営者が考えればよかったが、公募社長には需要喚起のためのトップセールスが要求されている。

応募したときと、実際に鉄道に入って経営に携わってどのような違いがあったか、取り組みを含めて考えを。

### 山形鉄道 野村浩志社長

旅行会社は人を集めるのが商売だったので、今までの観光客を2倍、3倍に増やしていくことを考えていた。しかし、昨年新型インフルエンザの影響は、例年サクランボ狩で賑わう6月の観光利用者は3,000人程度あったのに、わずか十分の一の390人になってしまった。

観光は水ものであると痛感。地元の人がいかに利用してくれるかを考えねばならないと感じる。

地域の人に楽しんで乗ってもらうことを考え、往路は「車内会議」、復路は「宴会列車」とするなどローカル線ならではの企画をしたところ、去年は50組程度利用してくれた。地方の鉄道は、スピードや利便性では自動車に勝てないが、発想の転換で利用してもらう手段を見つけていく。

観光客誘致でフラワー長井線を前面に出しても売れない。そこで「山形県大秋遊（だいしゅうゆう）」というツアーを作る。まず東北を売って、次に山形県を売って、ついでにフラワー長井線に乗っていただく仕組み。また、読売旅行を通じて、フラワー線の沿線の人をひたちなか鉄道に、ひたちなか鉄道沿線の人をフラワー線沿線に相互に送客することとした。こうした地方鉄道同士の相互協力も重要。

### ひたちなか鉄道 吉田千秋社長

廃止になるかもしれないという状況で長くやってくると職場の中の士気が下がる。配置転換もなく、給与も下がる中でずっと同じ仕事を続けてきた人がほとんどであり、運輸業で求められている接客サービスもできていないことからそこから変えていこうとしたがなかなか変わらない。

職員の士気の低下は経営の根幹に関わるもので、その仕事ぶりを一年間見させてもらって、それでも合わない人11名については、この5月に退職をしてもらい、新規採用を行った。

本来であれば茨城交通が撤退したときに残るべきでない人が残っていたということでもある。

ちなみに、新規採用にはたくさん応募があり、その中から優秀な人に働いてもらうことができた。

職員の士気、資質を高めていくことが重要と感じている。

### いすみ鉄道 鳥塚亮社長

就任して意外と感じたことが二点ある。

一つは、JRからの出向者がストライキで有名な千葉動労の所属で、たいへんだらうと聞いていた。ところが話に聞くのとは大違い、年齢も孫のいる世代で、当時の国鉄の良い気風を持ち続けている人ばかりであった。

もう一つは、県のスタンスであり、岐阜県は、樽見鉄道 明知鉄道 長良川鉄道と三つも第三セクター鉄道を抱えているのに、県は「いらぬ」という話をしない。ところが千葉県は大都市圏にあって岐阜県よりぎやかであるにもかかわらず、東京ばかりを見ていて房総半島を顧みず、たった一つの鉄道も維持できない、いらぬと言うことだ。熱血漢県知事は残そうと言ってくれているが、県議会が駄目で、会社を支える気がなく廃止前提で、赤字が減らせるものならやっごらんとするスタンスは残念なことだ。

#### 北条鉄道 松本孝徳副社長

これまで運輸業に携わったことがなく、副社長になって、職員の鉄道事業の安全に対する徹底した考え方を知って、何よりも安全が第一という運輸業の本質を知る。

社内の不祥事やごたごたがあって、大量の退職者も出してしまったが、幸いなことに安全の要の運転士は誰も辞めなかった。駅の方が手薄になった時期もあったが、運転士が代わりに超過勤務で対応してくれた。運転士の職に対する意識の高さに支えられた。

一方で、職員もすべてタイムテーブルで動いており、それをなかなか脱することが難しいという硬直的な面もある。もう少し自由に発想できるようその折り合いを見つけてゆきたい。

#### 佐藤モデレーター

鉄道人は、定時に安全に運行するのが一大目標であって、それ以外のことにあまりアイデアを出すことはなかった。これが社長公募にとって変わってくる一番の成果ではないか。

鉄道はあまり使われていないのに、鉄道を残していく意義はあるのか、経済合理性に基づくと必ずしも存続の意義が見出せない場合もあるが、そのような路線でも、現実に、地域が支えて残っている路線もあり、では残されている背景にある鉄道の価値観というのはどのようなのか。実際に鉄道を経営して気づかれたことがありましたらお教えいただきたい。

#### 山形鉄道 野村浩志社長

山形では玉こんにやくが有名で、その玉こんにやくは四つの玉をバラバラにしたら単価は安くとも売れない。その四つを串刺しにした時点で初めて100円で売れる。旅行をセットする時もひとつの街だけでは売れず、いくつかの街をつなぐことで初めて売れる。鉄道は、その街と街をつなぐ役割がある。

鉄道は世界のブランドである。人を運ぶだけではなく、目に見えない役割もある。それが安全と安心であり、そこから信頼が得られている。その信頼を利用していくことが重要。人を運ぶだけでなく情報も運んでいる。

直接グッズを開発し、販売することはリスクが生じる。そこで、鉄道側は鉄道会社の名の入ったパッケージ箱だけを作り、中には地元の産物を入れて駅頭、通信販売で売ることにして、リスクは回避し、地元の役に立ち、顧客をリピーターにすることができた。

鉄道は街づくりの装置であるということを万葉線の応援をしている RACDA 高岡の島会

長から教わった。長井市のあやめ公園が開園百周年を迎えることから記念のパスポートを作る事を市に提案、その仕事を請け負い、社員で100のイベントを考案し、イラストも描く。バスと鉄道が一緒になった時刻表を入れるなど趣向を凝らし、鉄道が廃止になると街はさびれることもイラストで訴えている。その公告を取りに職員が街に行くことで地元の人とコミュニケーションが生まれたことも大きな成果となった。

人を運ぶだけでなく、山形鉄道は役に立つなというようになるよう努力している。

#### **ひたちなか海浜鉄道吉田千秋社長**

万葉線存続を議論する過程で赤字が6,000万円、これを沿線高岡市と新湊市の二市で3000万ずつ負担するということが高いのか安いのかの議論がされた。鉄道は年間100万人の人を運ぶ。同志社大学の青木先生の受け売りになるが、100万人の利用がある公共施設に3,000万円の投入は安いのではないかと、年間数万人の美術館に数千万円かけているよりはるかに有意義な使い方ではないかと思う。それによって万葉線は残った。そのことを考えると鉄道を残すために1億、1億5千万と負担しても安いと思う。

鉄道をバスに代替すると、鉄道からバスに全てが移るわけではなく、6割から8割程度となってしまふ。その代替バスも直ぐに廃止に直面してしまったケースもある。なぜそうなるかは不明だが、安易にバスに転換するべきではない。都市と都市を結ぶ使命を持つ鉄道の存在は、なくなって初めてありがたさが分かるが、それでは遅い。

#### **いすみ鉄道 鳥塚亮社長**

これまでいすみ鉄道は誰も知らなかった。しかし700万円持参の運転士募集のニュースで今ではすっかり有名になった。いすみ市を知らなくてもいすみ鉄道は知っている。「鉄道」というネームバリューで地域の広告塔になれると思う。

かつて御坊臨港鉄道と称していた紀州鉄道は、不動産会社の広告塔となっている。たとえ利用者はなくても安全に正確に走り続けるだけで良い。千葉県にも九十九里鉄道という会社があるが、鉄道を営業していたのはずいぶん大昔で今はバス会社である。『鉄道』の冠から得られる良いイメージや鉄道への思いが名前を残している。

鉄道の廃止は、単に線路が無くなるのではなく、鉄道が地図から消えるということ、地図から鉄道が消えることは、地図から駅や街が消えることになる。輸送力で言えばバスと変わらず、バスにすればフリークエンシーも良くなるという話を聞くが、街が消えてしまつては何もならない。活性化も街が無くなってはできない。

鉄道は「地域の広告塔」であつて、鉄道があることによって地元が「全国区」にもなれる大切なツールだ。

#### **北条鉄道 松本孝徳副社長**

北条鉄道は、国鉄から分離する際に基金を設けており、その基金がある間、また歴代の社長が加西市の市長が務めてきたことから、地域では鉄道があつて当然という感覚で、存廃の議論はこれまでなかった。しかし昨年その基金も底を尽いてしまった。

加西市は高速道路があり、高速バスもあるので、大阪へ行くのは高速バスを利用している人が多いし、自動車も当然の地域である。その中で鉄道の存在意義等を地域でしっかり議論してもらいたいと思う。議論の過程で街づくりや観光のあり方も問われる。地図から消えるということの重大性にも気付いていない。今からその議論をかき立てていきたい。

加西市民ではじめて北条鉄道を使うのは高校生になってからである。そして、高校生

を過ぎるとまた使わなくなる。この状態に対して一石を投じる必要があるのではないかと感じている。

#### **佐藤モデレーター**

鉄道の価値というのはこれまでも議論されてきたがなかなか結論が出ない状態。鉄道のブランド力により、地域や外へ向けての広告塔の役割もある。鉄道の付加価値は何か、更に深めてゆきたい。四社は目下の路線存続問題を切り抜けるのに苦労されているが、次の段階として、鉄道を今後20年、30年と残していくための仕組みを構築することが必要。これまで鉄道会社と自治体・沿線住民の連携をめざして制度が整えられてきているが、さらに国においては交通基本法の制定へ向けた取り組みも行われている。

実際に鉄道を経営していて、国あるいは自治体等行政への要望等があれば示して欲しい。

#### **山形鉄道 野村浩志社長**

収入2億、支出3億円という状況であり、その中で自助努力できることはグッズを売って、観光客を引っ張ってくることで、鉄道というブランドで街づくりのお手伝いをするのである。これをやっているが、なかなか目に見えてこないというのが実態である。新聞には良く取り上げられているが、市民には知られていないし、行政にも十分知られているとは言えない。

旅客の8割は高校生である。その高校生が1クラス無くなると600万円の減収となる。一方で、観光客は1人を呼び込んでもせいぜい1年に1回、あるいは5年に1回、もしかすると二度と来ないかもしれない。観光客は単価こそ高いが、安定的ではない。毎日乗ってくれている高校通学生の少子化の影響の方がはるかに大きい。

そのような状況だと、社員がいくら頑張っても昨年並みを維持するのが精一杯である。上下分離をしてもらいたい、その前提として実際にがんばっている社員の働きが市民に見えるようにすることが先であると考えている。高速道路無料化、高校無料化の時代ならば高校生が乗る鉄道も無料にしてもらいたい。その財源は教育費の一部でも良いのではないかと思う。

本来は観光客を集めるのも市であり、市民の足を残すことも市の役割。ただし、地元の人が本当に残したいと思っただけでなくは自治体も動けない。このことを地域で真剣に考えなくてはならない時だ。

#### **ひたちなか海浜鉄道 吉田千秋社長**

鉄道の存続について当初市民の三分の二が肯定派だったのが、この二年間を経て、今では五分の四まで肯定派が拡大している。これは行政が主体となって「公共交通を守る」というスタンスで応援してくれたことが大きい。これからも会社からはきちんとした方針を出すので、一貫して公共交通を守るという立場を市民に伝えていって欲しい

設備投資は行政の支援がないと無理であり引き続き支援願いたい。広報も単独でやるよりも行政の広報紙での認知度は高く、それを活用することは効果的で、その面での支援もお願いしたい。

#### **いすみ鉄道 鳥塚亮社長**

経営危機が取り上げられている時は、地元も観光客も真剣に考え応援してくれる。しかし、問題なのは存続が決まった時から本当の存廃問題が始まる。そのためには構造を変えていかなくてはならない。上下分離はやってもらいたい。

また、鉄道に対する規制の考え方も変えていかないといけない。

イギリスには保存鉄道がたくさんある。みな、手弁当で持ち寄って、集まってきてい

る。日本でも車内販売をやってみたいとか、指さし確認をしてみたい、切符を切ってみたい、運転士をやってみたいというニーズがあり、ローカル線がその受け皿になればいいと思っている。その時に行政側の法律的な支援があるとありがたい。パートタイムの人間では安全性が確保できないということではなく、鉄道に夢を持っている人が皆鉄道に参加できるようになればと考えている。

#### **佐藤モデレーター**

普通に掃除することは好まないけどレジャーとして鉄道車両を磨くのは楽しみになるもので、鉄道の仕事にレジャーとして参加していくというのは面白いことだ。

#### **北条鉄道 松本孝徳副社長**

大都市の鉄道と地方を走る鉄道とは、輸送人員にもスピードにも大きな差があるが、法律はひとくくりであって、大都市鉄道となにもかも一緒にすることは無理で、そこは割り引いて考えていただきたい。

また、上下分離を北条鉄道では真剣に考えている。若狭鉄道は上下分離を昨年2月に行った。中国運輸局の主導で鉄道事業再構築事業のモデルケースとして進められたが、北条鉄道は近畿運輸局の中でその第一号になりたいと思っており、第三セクター鉄道が生き残る道を支援していただくことを期待している。

#### **佐藤モデレーター**

地域鉄道は、現在国で用意されている鉄道事業再構築事業という「制度」と、公募社長や、鉄道を支援する行政、市民、ボランティア等の「人」が両輪となり、鉄道を残してゆく雰囲気自然のことになっていくと良い。

#### **会場からの質問**

ローカル鉄道は路線も短く、規模も小さい。たとえば廃止になってしまった三木鉄道と北条鉄道の車庫を一緒に使い、合同して大きくする等の考え方はとれなかったのか。事業規模の大きさに関係があるのかお聞きしたい。

#### **佐藤モデレーター**

鉄道は、装置産業であり、規模の経済も働き、ある程度大きいことで効率性を発揮することが多いとは言える。

また、車両の検修部門とか保線とかはJR、関連会社に委託する等の工夫はされている。

#### **北条鉄道 松本孝徳副社長**

三木鉄道と北条鉄道は、接続するJR線とも線路が繋がっていないことで車両の運用等施設を共用することはできなかった。規模の拡大については、物販業等鉄道以外の部分、付帯事業を拡大して鉄道会社自身を大きくし、企業としての効率性を高めてゆきたい。