



TOP INTERVIEW

特集：交通系ICカードとまちづくり

[ことでん再生と地域活性化の取り組み]



RITSURIN KŌEN STATION

「ことでん」の再生と 「IruCa」による まちづくり

香川県に3つの路線を持つ高松琴平電気鉄道（ことでん）。

子会社への債務保証が原因で経営難に陥り、

平成13年12月、民事再生法適用を申請した。

「ことでんはいるか、いらぬか」

厳しい批判が飛び交う議論を経て、事業再生に取り組んだことでは、

平成18年3月、全国初の民間による鉄道再生を果たした。

そして現在——ことでんはICカード「IruCa」を使い、

地域とともに、まちの活性化、魅力あるまちづくりの一翼を担う。

ことでん再建を果たし、次なる使命に取り組む

真鍋康彦代表取締役社長にお話をうかがった。

高松琴平電気鉄道株式会社
代表取締役 社長

真鍋 康彦
Yasuhiko MANABE

文●茶木 環（ジャーナリスト） 撮影●織本知之



全国初の民間による鉄道再生

——まず初めに、ことでん経営破綻と再生に至るまでの経緯についてお話をうかがいたいと思います。

真鍋 ご承知のように、地方の鉄道は極めて厳しい経営環境下にあります。車社会の発達と少子化による人口減少、高齢化により、利用客が減少し続けており、この30年間で鉄道の利用者は半分、バスは10分の1になってしまいました。

ただ、ことでん破綻の直接的な要因は、平成13年1月、ことでんが経営していた百貨店コトデンそごうの破綻です。鉄道事業を安定的なものとするために設立したコトデンそごうでしたが、逆に本体を潰してしまつたのです。12月7日に本体であることでんとコトデンバスが民事再生法の適用を申請し、事実上の倒産となりました。その後、再生計画の確定を経て、平成14年8月8日、新生ことでんとして再スタートを切りました。

——ことでんは、民間による鉄道再生という非常にめずらしいケースです。

真鍋 民間による鉄道再生は全国初のケースになりますね。それまで、破綻した地方鉄道は廃線か、第3セクターいわゆる公による再生のどちらかでした。利用者減が続く時代に公の支援なくして再生の可能性はない、民間での鉄道再生は絶対不可能だとも言われて

いました。しかし、当時の香川県の見解は「第3セクターで成功している鉄道はほとんどない」。民間による再生、ただし「抜本的な経営改革が必要」というものだったのです。

——世間の風評も厳しかったとか。

真鍋 批判の渦でした。当時の県下全自治体9市36町のアンケートでも、「残した方がいい」という回答はわずか8件。沿線1市8町でさえ、2町は「いいらない」という答えでした。行政支援も、抜本的な経営改革など支援の条件が示され、条件が満たされなければその時点で支援を打ち切るといふ非常に厳しいものでした。

——前途多難な中で社長就任だったわけですね。

真鍋 香川県知事から社長就任の要請があるまで、地元経済人の一員としてことでんの問題に関心を持ってはいましたが、それだけのことでした。私に話があったのは、香川日産自動車社長としての経験と香川経済同友会代表幹事や香川県経営者協会会長などを務めた県内経済界での実績を、ことでん再建に活かしてほしいということでした。

要請を受けてから、職場見学や幹部社員の面接などを通じ、社員の考えを見聞しました。そこから得たことでのん印象は、非常に真面目で能力がある集団であるということ。しかし、自ら考えて行動する風土がない、組合主導の古い体質であるというものでした。社

員の意識を180度転換できるかどうか改革のキーだ、それができれば再生できると確信し、社長就任を受諾しました。

——なぜ「ことでんはいらない」とまで言われたのでしょうか。

真鍋 「経営、従業員がでたらめ」「乗せてやっているという態度」「笑顔がない」「電車や駅施設が汚い」、要するに徹底してサービスが悪いということです。「電車は残したいが、ことでんはいらない」というのが本音で、県民は非常に強いことでんアレルギーを持っていました。

なぜかと言うと、ことでんは時代の変化に気づいていなかった。一般の会社では当たり前、企業主導からお客さま主導への、時代の変化に対応した経営ができていなかったのです。

もう一つは、車社会への危機意識が薄かったことがあります。道路が整備され、郊外にどんどん家が建ち、住民の生活が駅から遠いところに離れていく。車社会の進展と地方行政の方向性を見据えて「車がライバルである」という認識の下で経営の舵取りをすべきだったのに、それをしなかった。やがて到来したサービスの時代にも対応できず、お客さま第一主義の精神が欠落していました。30年前とまったく同じ経営、そうした旧態依然の経営ぶりが、利用客の信頼を失い、ことでんという企業への不信感につながっていったのです。



琴平線がイエロー、長尾線がグリーン、志度線がレッドと路線ごとにイメージカラーを制定している。



過去を猛省してつくった100計画

——そこで策定されたのが「ことடன்100（イチマルマル）計画」ですか。
真鍋 私が平成14年3月に顧問に就任したとき、再生計画はできていました。その計画では、利用客は毎年3.4%減少し、5年後の平成18年度は230万人減。経常利益も赤字で、冷房車両などの設備投資も21年以降に先送りされていました。

しかし私は、この計画では再生は難しいと思いました。なぜなら将来に夢がない。再生計画には全社員が共有できる夢が必要です。180度の意識改革をし、将来の夢を共有して取り組む。それができなければ、2次破綻しかねません。

そこで私が原案をつくり、3カ月間、新経営陣で議論を重ね、「ことடன்100計画」をつくりました。そして、8月8日の社長就任のときに、再生計画として正式に発表したのです。

「ことடன்100計画」の改革の前提は、「過去を忘れるな」「変わろう」「挑戦しよう」の3つです。いろいろなと言われた事実にも強烈な反省を持つ。だから、今までのやり方を大きく変えよう。支援して下さる地域、行政、株主、それから金融機関の方々の期待に応えるために、現状を打破し、新しいものに大胆に挑戦する勇気を持つ。そして未来に対する、はつきりとした夢と希

望と自信を持つ。——これを全社員に訴えました。

また、計画のなかに「100万人運動」という目標があります。これは再生計画の5年後の利用客が230万人減という予測数値に対し、100万人増やして130万人の減少に留める。香川県民は100万人ですから、1人に年1回余分に乘ってもらおう、すなわち100万人県民に支援していただくという取り組みです。

——とても分かりやすいですね。

真鍋 「ことடன்100計画」には、こうありたいという未来予想や計画、そのための企業指針と行動指針を示しましたが、大切なのは社員が実感をもって理解できることなのです。理解し、実行できる。全社員がひとつにまとまって努力する——この100計画が道標となつて、それを可能にしたのです。

確かな成果をあげる

——具体的な改革としては、どのようなことから着手されたのでしょうか。

真鍋 最初に取り組んだのが、IT化です。それまで紙ベースだった実績報告も会議も完全にペーパーレスにするために、全員が合格するまでパソコンコンテスタを行い、全部署にパソコンを配置しました。IT化のそもそもの目的は業務の合理化ですが、もうひとつ、経営トップから現業社員まで全員が情報

を共有し、対応する体制をつくることにねらいがありました。

このIT化と並行して各駅に設置したのが、ご意見箱「イルカBOX」です。お客さまからいただいたご意見をデータベースで管理し、社内でも共有、かつお客さまには全数公表、全数回答を徹底しました。これは苦情対応システムとしては日本一ではないかと自負しています。

また、事故のデータベース「事故ボックス」(現セーフティBOX)をつくり、ほんの小さな事故も欠かさず入力し、全員が共有するシステムを構築しています。

さらに、前日までの収入を翌朝、全社員が見られるようにしました。

——サービス、安全、収益の情報を全社員が共有されているわけですね。

真鍋 そうです。全社員が同じ情報を持って動くようにしたのです。これらのシステムにより、社員ひとりひとりの意識が大きく変わってきました。

また、駅舎のリニューアルや駅構内の設備の更新や清掃、路線ごとの色分けや、冷房車両への切り替えなど、当初の再生計画にはなかったハード面での設備投資についても、お客さまの声をもとに積極的に実施しました。

——そうした努力は、お客さまにどのよう評価されているのでしょうか。
真鍋 「ことடன்は知らない」から「こ



地域の信頼を取り戻し利用客も増えている。

とでんを支援しよう」という流れが、できてきたと思っています。

平成17年度の四国運輸局の調査では、「良くなった」の評価が7割超、他の調査でも毎年向上しています。乗客数も破綻直前の4年間は年率4.5%の減少でしたが、再生後の4年間は1.7%減に抑えることができました。

IruCaでまちと鉄道を活性化

——ICカードの導入も再生計画に盛り込まれていたのですか。

真鍋 再生計画では合理化の一環として磁気カードシステムの導入が予定さ



れていました。これを最先端のICカードシステムに切り替え、平成17年2月に電車・バス共通のICカード乗車券「IruCa」を導入しました。

当初ICカードは、いわゆる都会型の改札の大量処理の手段であり、地方では費用面も含め導入は難しいだろうと思っていました。

ICカードの先進地、香港に視察に行ったのが平成14年12月です。当時700万の人口に対して900万枚のオクトパスカードが発行されており、香港ではすべての交通機関に利用でき、コンビニの買い物にも使うことができました。しかし、これも大都会だからこそで、高松では無理かとあきらめかけていたとき、郊外の無人駅で簡単なICカードの読み取り装置が設置されているのを見つけたのです。この方式なら地方でも実現できるという確信を持ちました。そして、Suicaのソフトを利用していただけのようにJR東日本にお願いし、ICカード導入が決まったのです。

基本的なシステムはSuicaと同じですが、地方ならではの工夫として、高齢者カードや学生カードなどの発行、初回からの割引や回数割引、電車・バス乗継割引など、さまざまなサービスを導入しました。使うことに対して抵抗感をなくすこと、割安感を持っていただくため、ICカードを使った地方独特のお客さまサービスの仕組みを

つくり上げています。

——IruCaという名前には思わぬエピソードがあるとうかがっています。

真鍋 よく「冗談でしょう」と言われるのですが、ことでのんマスコットのイルカは「ことでんはいるか、いらぬか」という議論の中から生まれたものです。ICカードにもその名を付けましたが「IruCa」の中に偶然にもICの二文字が入っていました。

IruCa導入以降、お客さまの減少傾向にも歯止めがかかりました。平成18年度は「ことでん100計画」の成果を検証する時期でしたが、利用客数は100万人増を上回り、130万人増となりました。そして再生5年目

でようやく黒字になり、以降、黒字が続いています。計画を達成できたことは社全体の大きな自信となりました。

——電子マネーサービスもかなり利用されているようです。

真鍋 平成18年11月から19年の3月まで、IruCaを使った電子マネーサービスを経済産業省の実証実験として開始し、高松市の中心商店街にIruCaが使える端末や自動販売機を設置しました。平成19年度には、中心市街地活性化基本計画の事業の1つとして認定され、国と市の支援を得て、中心8町の商店街で端末を追加設置していますので、IruCaが使える店舗

がかなり増えています。名勝栗林公園や高松市美術館など、県や市の公共施設でも使えます。

——どんどん便利になっていきますね。

真鍋 今年の4月から、香川大学の職員証・学生証にIruCaが採用されました。今年度は高松市の職員証にIruCaを搭載いただく準備を進めており、住民票など市の公共サービスの支払いにもIruCaが利用できるようになっています。また、国の実証実験として、香川大学や四国電力などが企画する住民の健康管理システムのキーとしてIruCaを活用した「地域住民の健康管理実証実験」も始まりました。

私たちは、IruCaを活用して、駅からまちへ、まちから駅へ、シームレスなネットワークをつくっていきたくて考えています。そして、さらに利用領域を広げ、将来的には地域活性化のための「地域カード」にまで高めていきたい。中長期にわたる「まちづくり」を、自治体と住民、地場企業、われわれ公共交通が一緒に取り組んでいく。それが「まちの活性化」と「公共交通の活性化」につながっていくと期待しています。

設でも使えます。

——IruCaがまちづくりの重要なツールになっていくわけですね。

真鍋 地域に魅力なくして、人が交流することはなく、その移動手段である公共交通機関の活性化はありません。地域の公共交通機関がなくなれば、まちが消えてしまう。地方の鉄道事業者はそうならないように、5年後10年後

を見据え、車に勝る魅力、車社会の次のまちの在りようを考え、努力しなければならぬときを迎えています。

これからの地方は、画一的な車社会ではなく、大都市にはない人情味あふれる豊かなまちづくりが必要であり、香川ではそれができると感じています。

大都市にはできないこと、すなわち地域とともに魅力ある地域をつくっていく、それがことでん最大の課題であると考えています。ことでのんコーポレートスローガン「うみ・まち・さと——心でむすぶ」に素晴らしいまちづくりの夢を託し、大きな使命感を持ってまちづくりに参画していきたい。夢を実現できる。「素晴らしいまち」ができる、ことでんも「真の再生」ができる、そう思っています。

高松平電気鉄道株式会社
 代表取締役社長

真鍋 康彦
 Yasuhiko MANABE

