

特集：希望ある存続へ

〔和歌山電鐵貴志川線の再生とこれから〕



写真：「地域公共交通総合研究所」設立記者発表にて（2013年4月4日）

TOP INTERVIEW

日本一
心豊かな
ローカル線を
つくる。

なぜ、赤字ローカル線の再生に挑んだのか。
両備グループ小嶋光信代表は、
岡山電気軌道が100%出資する
「和歌山電鐵株式会社」を設立し、
南海電気鉄道が廃止を表明した南海貴志川線を継承。
地域と一体となって活性化に取り組み、
和歌山電鐵貴志川線の再生を成功に導いている。
さらに今年4月4日には
「一般財団法人地域公共交通総合研究所」を設立。
衰退を続ける全国の地域公共交通事業者に、
両備グループの事業再生ノウハウを提供していくという。
現在の地域公共交通が抱える問題を含め、
和歌山電鐵貴志川線の再生と今後について、
小嶋代表取締役社長にお話を伺った。

小嶋光信

Mitsunobu KOJIMA

和歌山電鐵株式会社 代表取締役社長
岡山電気軌道株式会社 代表取締役社長
両備グループ 代表CEO
両備ホールディングス 代表取締役会長兼CEO

文●茶木 環／撮影●加藤有紀

特集：希望ある存続へ

〔和歌山電鐵貴志川線の再生とこれから〕

公共交通は地域活性化のツール

——これまで多岐にわたる交通運輸事業の再生に携わっていらっしやいます。どのような経緯で、公共交通の再生に取り組まれるようになったのですか。

小嶋 1999年に旧両備バス（現・両備ホールディングス）と岡山電気軌道を含む両備グループの代表になったとき、公共交通事業の分析を行いました。その結果は、このままの公共交通政策が続けば、補助金をもらわずに頑張ってきた両備グループの電車や路線バス事業でさえ、10年もたないかもしれないという惨憺たるものでした。早速、公共交通再生に向けての努力を開始しました。公共交通の利用促進を図るさまざまな取り組みを実施していったのです。しかし、減少を緩和する効果はあっても、抜本的な改善にはつながらない。そこで、始めたのが「歩いて楽しいまちづくり運動」です。公共交通は地域を元気にするツールです。地域が活性化すると、その縁の下で力持ちが公共交通なんですね。

まずはそのことをご理解いただきました。岡山の市民団体「RACDA」の路面電車延伸運動と連携して、岡山出身の車両デザイナー・水戸岡鋭治さんデザインの未来型LRV「MOMO」を導入しました。「MOMO」は歩いて楽しいまちづくりのシンボル、さらに、岡山中心部のランドマークとしてツイ

ンタワの分譲マンション「グレースタワー」を建設し、中心市街地の活性化に取り組んだのです。

RACDAのLRV普及活動もあって「MOMO」が有名になり、この年に創設された国土交通省「日本鉄道賞」で「地方鉄道における活性化への貢献」により、路面電車でありながら大賞に当たる「日本鉄道賞」を受賞するなど、われわれの運動が広く知られるようになります。われわれの下に電車やバスの再建など、さまざまな相談が持ち込まれるようになりました。

それなら実際に困っている地方の公共交通の再生に協力しようと、ボランティアで再建案をつくり、助言活動を始めたのがきっかけとなって、他の地域での公共交通の再生に携わるようになったのです。

——そのほとんどが苦境に立たされている地方の公共交通ですが、どこに問題があるのでしょうか。

小嶋 先進諸国で地域の公共交通を民間に任せ切りにしているのは日本だけです。日本は、自動車社会になるときの問題意識が低過ぎたのです。賢明なヨーロッパ先進諸国はマイカー時代が始まったとき、交通弱者が移動手段を失うことを見越して、地域に合った交通手段を社会的に整えていきました。一般的に公共交通は「公設民営」で、上下分離により、行政と民間の役割分担を行っています。

日本の公共交通は、民間に任せ切りという成り立たない仕組みの上につくられている。特にマイカーの依存度が高い地方は、非常に厳しい状況に追い込まれているのです。

——このほど、公共交通の経営分析などを行うシンクタンク「地域公共交通総合研究所」を創設されました。

小嶋 2000年に鉄道事業法の改正と貸切バス事業の規制緩和、02年に道路運送法の改正による規制緩和が実施されました。本来、規制緩和が目指すものは、正常な競争です。しかし、地方の公共交通が置かれている状況は、首都圏とは全く異なっている。規制緩和が地域公共交通の衰退に拍車を掛けることになったのです。

両備グループとして私が携わってきた交通運輸事業の再生は多岐にわたります。規制緩和後の現実に立ち向かい、どうすれば地域公共交通を地域づくりの観点から真の意味で救うことができるのか、現場サイドでの再生を通じて実証してきました。

公共交通という事業は、現場に立脚した政策やコンサルティング、学術理論が極めて少ない業界です。「地域公共交通総合研究所」は、地域公共交通に特化した産学連携の研究機関で、地方の公共交通事業者とコンサルティング契約を結び、問題解決・再生のお手伝いをします。経営分析や再建案などを取りまとめ、地域との関わりの中で

どのように経営改善していくか、支援・指導をしていきます。

元気なまちづくりの一環として、それを支える地域の公共交通を守る。公共交通の経営課題解決に取り組みでいきたいと思っています。

日本一心豊かなローカル線を目指す

——貴志川線については、どのような経緯で再生を引き受けられたのですか。

小嶋 先ほども申し上げたように、ボランティアで再建の処方箋を作成していた、その一つが南海貴志川線だったのです。

05年当時、南海電鉄の廃止発表と同時に、「貴志川線の未来を、つくる会」が結成され、約6000人の会員



伊太祈曽駅に停車する「いちご電車」

※RACDA(ラクダ)：路面電車と都市の未来を考える会(現・NPO法人公共の交通RACDA)



写真上：白をベースカラーに101匹の「たま」の絵が描かれた「たま電車」
写真下：小嶋社長に抱かれたマントと帽子飾りで正装した「たま駅長」

が「乗って残そう貴志川線」をスローガンに路線存続運動を行っていました。そのつくる会の濱口晃夫代表が相談にいられたのが最初です。

貴志川線については、われわれが培ったノウハウをベースに再建案をつくりました。①スキームは公設民営とすること②運営会社は第三セクターではなく100%単独出資とすること③「運営委員会」という組織をつくって利用促進に取り組み——という3原則を軸に、年間5億円を計上していた赤字を年平均で8200万円以内に作る案をつくってご提案したのです。

貴志川線の鉄道用地は和歌山市と貴志川町（現・紀の川市）が2億3000万円で南海電鉄から購入し、これを和歌山県が全額補助することになりました。当時は、法律的には第三セクター

でなければ運営できなかったのですが、行政が引き取ったものを無償貸与するという形で、第一種鉄道事業者が運営できる仕組みを実験的につくったのです。

運営する事業者は公募になりましたが、地元の鉄軌道会社の応募がなく、両備グループに応募してほしいという声に押されて応募した結果、われわれがお引き受けることになりました。「公共交通は地域のものであり、地元企業がやるべき」というのが私の持論ですが、やはり「義を見てせざるは勇なきなり」ですから。

——具体的には貴志川線のどのようなところに再生の可能性を見いだされたのでしょうか。

小嶋 市民運動が本物であることと、公設民営のスキームづくりに努力してくださったように行政の協力体制が

しっかりしていたこと、そしてわずかながらも地域が人口増加地帯であったことが大きいですね。

また、貴志川線の各駅を視察に行つて、分かったこともありました。もともと貴志川線は西日本最大の三社参りのために敷設された鉄道で、沿線には名だたる神社が点在しており、観光を掘り起こすことができます。マイカーについても、県道が狭く通勤時間帯は渋滞が頻発することから、定時性を確保できる鉄道の優位性を周知する営業努力を行えば、利用者を増やすことができますと確信しました。沿線も、市街化調整区域への立地基準が追加されて宅地開発が可能になれば、人口増が期待できる。「知ってもらおう」「乗ってもらおう」「住んでもらおう」のホップ・ステップ・ジャンプが和歌山電鐵貴志川線再生の戦略で、「日本一心豊かなローカル線」になることが目標です。

——利用促進の一方で、コスト削減も大きな課題だったのではないですか。

小嶋 コストダウンの要は公設民営と人件費削減が主体になります。鉄道はやみくもに人員を減らせば、安全とサービスに悪影響を及ぼしてしまいます。ならば、どうやって人件費を削減するか。われわれは「両備グッドシステム」といって、一つの仕事に一人を張り付け縦割りの組織ではなく、8時間働く仕事割で対応しています。すると大体7割の人員で業務を遂行できる。

例えば、初代の常務取締役への発令は「朝晩は『乗務』、昼間は『常務』を命ずる」(笑)。彼は両備バスの所長でしたが、電車の甲種免許を取り、実際に乗務もしてくれました。

——事業を引き継ぐに当たって南海電鉄の協力も大きかったと伺っています。

小嶋 ええ、共にグループ内の高速バスの運行で連携していますし、鉄道事業者同士ですから気心が知れている。南海電鉄さんの協力なくして、再建は実現できませんでした。

施設や車両は、南海電鉄さんから無償で譲渡していただきました。また、親身になって、運転士教育や設備のメンテナンスにご協力してくださったことも非常に大きな後押しになりました。特に、貴志川線は1916年開業の鉄道ですから、これまでの技術・経験や情報の蓄積がものを言います。そこで今も、保守に関しては南海電鉄さんにご協力いただいています。

利用者目線で経営を改善する

——再建の条件にある「運営委員会」とは、どのようなものなのか。

小嶋 地方の公共交通を議論する際、地域協議会や交通政策の会議が設けられます。そうした会議のメンバーは、日常生活では公共交通をほとんど利用していません。首都圏とは異なり、地方では、公共交通を使って仕事をする

特集：希望ある存続へ

〔和歌山電鐵貴志川線の再生とこれから〕

ことが、もうできなくなっているんです。鉄道の利用促進策が実態にそぐわないものになりがちなのも、利用していない人たちが考えてしまうからです。そうしたものは経営改善にはつながりません。

貴志川線運営委員会は、実際に貴志川線を利用し、貴志川線の存続運動に取り組んだメンバーで構成する、運営についての「意思決定機関」です。サービス改善対策や利用促進策について議論し、決定する。司令塔であり、実務部隊ですね。

行政や商工会、沿線学校の教員・保護者・生徒の代表、住民代表として「貴志川線の未来をつくる会」や「わかやまの交通まちづくりを進める会（愛称・わかやま小町）」などに参加をお願いしています。

——和歌山電鐵貴志川線の創意工夫に満ちた取り組みは、そうした試みの中から生まれているのですね。

小嶋 やはり、利用者目線から考えていること、それに尽きると思います。それと、本当に鉄道が好きな人がやっている。例えば、「乗ってみたい電車づくり」では、水戸岡さん自身が大好きな、自分が乗りたい電車をつくる。「いちご電車」「おもちゃ電車」「たま電車」、通勤通学用の車両のリニューアルに、これだけの楽しさや世界観を詰め込んだ電車は珍しいと思います。

首都圏の人がうちの電車を見たら

「輸送力がない」と思われるでしょう。でも、もともと人が少ない地域を走っているんですから（笑）。昼間の空いている時間帯にどうしたら人が乗ってくれるのか。利用者が乗ってみたいくなる電車を利用者目線で作る。子どもたちに夢や愛着を持ってもらう。大都市とは目指す方向性が全然違います。

経営努力で新たな投資も可能に

——今後の課題について聞かせください。

小嶋 恒久的な経営のスキームを構築することです。現在の公設民営はイレギュラーな形で、和歌山電鐵では10年間、年8200万円を上限として補助金をいただく仕組みでスタートしました。補助金をいただけという仕組みはコストを削減すれば補助金が減るという誤った経営感覚が生まれがちですが、和歌山電鐵は経営努力で、2年目には補助金の4000万円をお返しする成果を上げています。その結果、リニューアル電車の投入や貴志駅のリニューアルなど、投資も可能になりました。行政にもご理解いただいて、補助金の剰余は、「基金」として積み立てていただいています。

和歌山電鐵が存続し続けるためには、経営努力で収益を生み出せる恒久的な経営スキームをつくり、公設民営で事業を継続できるように努力しなけ

ればならないと考えています。

——和歌山電鐵が一つの事例となつて、地方鉄道に「公有民営」（公設民営と同意）の法制化が実現しました。

小嶋 ええ。和歌山電鐵の再生を成功事例として、07年に「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」が成立し、地方鉄道の「公有民営」が法制化されました。私はこれにより約90の地方鉄道のうち、70社くらいは生き残る可能性ができたと考えています。

ただ、例えば和歌山電鐵にしても、老朽化した線路をはじめとする設備の改善や駅舎のバリアフリー化、あるいは新車両の投入など、設備投資資金の確保が課題となっています。今後は、「公設」に「公」が投資することをご理解いただく必要があると考えています。マイカーもバスも鉄道も、同じ「交通」の1方式であるにもかかわらず、道路整備は認めても、鉄道やバスの設備補助は行わないのは民間事業者が利することのように思われるからなのでしょう。交通を確保するということの重要性を理解いただかなければならないと思っています。

——地方鉄道の再生モデルとして、貴志川線の永続が期待されています。

小嶋 和歌山電鐵貴志川線の開業日に、私は「貴志川線の10年を救うた

めではなく、20年後、30年後の貴志川線をどうやって残していくかということとで来ました」と挨拶しました。すると、お年を召したご婦人2人が私に、「電車を残してくれてありがとうございます」と手を合わされたのですが、次の言葉がすごかった。「でも、逃げないでね」（笑）。開業当初は、地元の皆さんも本当に再建できるとは思っていませんでした。

和歌山電鐵として継承する前は年5%の利用者減少傾向にあったのが、初年度に10%、3年目には15%増を達成し、現在も引き継ぎ時より約13%増を維持しています。地域の皆さま方の大きな応援と行政のご理解と支援、水戸岡さんデザインの電車と「たま駅長」の活躍（笑）。みんなの力でまさに奇跡といえるような結果をもたらすことができました。産・官・民の素晴らしいチームワークで、鉄道の再生のみならず地域を活性化できることを証明できたと感じています。



※和歌山市民アクティブネットワーク（WCAN）貴志川線分科会をその前身とする。