

TOP INTERVIEW

## 特集：鉄道の経営と存続

[神戸電鉄・粟生線が模索する存続への道筋]

# 鉄道事業の経営と社会的使命

大都市神戸の近郊を走る神戸電鉄粟生線は、高度経済成長期以降、沿線の宅地開発とともに通勤・通学路線として発展し、その輸送人員はピーク時には1420万人に及んだ。しかし、ニュータウンの経年変化による少子高齢化の進展や、モータリゼーション、他の交通機関との競合などにより、急激に膨らんだ輸送人員はわずか20年あまりで半分に減少。輸送能力に見合った利用のない粟生線の経営は、資産保有コストに圧迫され、赤字基調が続いている。鉄道事業の経営と地域社会の中で果たすべき社会的使命、そして人口減少時代に地方鉄道の存続に必要なものは何か——神戸電鉄株式会社 杉山健博取締役社長に伺った。

文●茶木 環／撮影●宮本 裕・織本知之

神戸電鉄株式会社 取締役社長

# 杉山健博

Takehiro SUGIYAMA

## 沿線人口の急激な増減

——まず、神戸電鉄の路線と現況について、ご説明いただけますか。

**杉山** 当社線には有馬線、三田線、公園都市線と粟生線があります。最も早く昭和3年に開業した有馬線は、湊川駅と有馬温泉駅を結ぶ22・5kmの路線です。粟生線が分岐する鈴蘭台駅は当社の中核駅で、現在では神戸市北区の玄関口となっています。かつては「関西の軽井沢」と呼ばれる別荘地でしたが、昭和30年代後半から40年代にかけて大規模な宅地開発が行われ、かなりの人口集積があります。

有馬線の北側には、有馬口駅と三田駅を結ぶ三田線（12km）と、平成8年に横山駅ーウッディタウン中央駅間が全通した公園都市線（5・5km）があります。

粟生線は、鈴蘭台駅を出発して神戸市西区から三木市に入り、小野市の粟生駅までの29・2kmを結ぶ路線です。

同線は鈴蘭台駅で有馬線に、さらに湊川駅から神戸高速鉄道に乗り入れ、新開地で阪急・阪神・山陽電車と連絡、神戸都市圏の通勤・通学路線としてご利用いただいています。

——各線の利用状況はいかがですか。

**杉山** 大阪方面への通勤圏であり、現在も新たな住宅開発が行われている三田線と公園都市線の沿線では、ご利用が増えています。住宅開発が比較的に早かった有馬線と粟生線の沿線では、平成4、5年あたりから減少が続いて

います。

——粟生線については、この10年、存続が危ぶまれています。

**杉山** 粟生線の沿線では、昭和40年ごろから大規模なニュータウン（郊外型戸建住宅団地）が次々と開発され、沿線人口が急激に増えていきました。通勤・通学輸送を担う粟生線の輸送人員も一気に増加し、平成4年のピーク時には1420万人に達しました。

鉄道事業はインフラを抱えて行う事業ですが、輸送人員が増えれば増えるほど、複線化等の線路設備の増強や高度な運転保安設備の導入、保有車両数が増大などが必要となり、それにはかなりの資金投下が強いられます。当社も、急激に拡大する輸送需要に応えるため、相当な規模の設備投資を行い、その結果、借入金が大きく膨らむとともに、毎年の資産保有コストも多大なものとなりました。

加えて、当社線は山岳鉄道です。車両の製造等が特殊仕様となり、また動力費や修繕費も平地を走行する鉄道よりも嵩み、運営コストは相応にかかることになりました。こうした中で、わずか20年の間に輸送人員がピーク時の半分以上に減少してしまいました。もちろん、私どももありとあらゆる効率化や大幅な給与カット、徹底的な投資抑制等により、運営コストや資産保有コストを可能な限り削減していますが、さすがに輸送人員がこれだけ落ちてしまうと、とても追い付きません。一民間企業の経営努力で何とかな

る範囲を超えているため、沿線自治体にもご支援をお願いしているわけです。

——輸送人員の急激な減少の背景には何があるのでしょうか。

**杉山** 大きい要素は二つあります。一つは沿線の絶対的なパイが減っていることです。粟生線はニュータウンの旺盛な通勤・通学需要に支えられて、大きく輸送人員が増えました。しかしながら、昭和の終わりがから少子高齢化の影響が始め、それまで通学目的で数多く乗車していた高校生の利用が次第に減ってきました。さらに平成10年を過ぎると、ニュータウンに生まれる方々がリタイアされ、通勤利用も大きく減少しています。

もう一つの大きな要素は、お客さまの利用される交通機関が粟生線から転移したことです。粟生線の南側を走る神戸市営地下鉄の西神・山手線が西神中央駅まで延伸され、ニュータウンから路線バスで同駅に行き、そこから地下鉄で神戸都心部に向かう新たなルートができました。また、高速道路をはじめ、道路網の整備が非常に進んだため、三宮など神戸都心部までの移動の交通手段として、かなりのお客さま

がマイカーや高速道を経由する路線バスを選択されるようになっていました。

——沿線のニュータウンの状況についてどのように見ておられますか。

**杉山** 粟生線の南側に位置する神戸市営地下鉄西神・山手線沿線では、西神中央駅や名谷駅などで駅を中心としたまちづくりが進められ、駅前に充実した商業施設等が立ち並び、その周辺には大規模で優良な住宅地が形成されています。西神・山手線沿線が新しい神戸都市圏のベッドタウンとして発展・成長したことで、残念ながら粟生線沿線に新しく移り住まれる方は少なくなっています。



粟生線活性化の取り組みの一環として平成24年3月から走行するラッピング列車「HAPPY TRAIN ☆」



鈴蘭台から、複線で直進する有馬線に対し、単線の粟生線は大きく左にカーブして急勾配を駆け上がる。

います。一つは一層の利用促進を図ること、もう一つは粟生線にかかる資産保有コストの負担軽減を図ることです。

利用促進については、地域の公共交通ネットワークの再構築なども含めて取り組んでいくことが必要であり、また実現に少し時間がかかると思いますが、駅を中心としたまちづくりを具体的かつ計画的に推進していくことも重要だと考えています。一方、資産保有コストの軽減に向けては、さまざまな方法がありますが、基本的には公有民営方式への移行が望ましいと考えています。

また、阪神・淡路大震災以降、神戸地区全体の力が、製造業・非製造業とも以前から比べると弱くなっています。神戸市都心部の雇用創出力が弱くなったことで、若い世代が就学や就労を機に沿線を離れてしまう傾向も大きくなっていると見ています。

### 地域全体で鉄道を支える体制へ

——粟生線の維持・存続を図っていくには、何がポイントとなりますか。

杉山 大きくポイントは二つあると思

大切なことは、粟生線の維持・存続を図っていくには、今申し上げたすべての取り組みを着実に実現していくことが不可欠であり、大前提であること、沿線自治体や住民の皆さまを含め関係者で共有することです。当社は、そのためにも関係者の理解がより深まるよう、もっと努力をしていかなければならないと考えています。

——国も法律を整備して、地域全体で公共交通を考えるとという方向性を打ち出しています。

杉山 交通政策基本法の制定や活性化再生法の改正は大きな転換点であり、これまで事業者任せとなっていた交通政策の検討・策定等を地方自治体主導に切り替えようというものです。ただ残念ながら、国の意図するところが、粟生線の沿線自治体や住民の皆さまにはまだ十分に伝わっていないのが実状です。

鉄道インフラは、利用者のためだけでなく、道路と同様、地域の利便性や活性化のためにはなくてはならない施設であり、大抵の場合、鉄道がなくなってしまうと、地域そのものも衰退してしまいます。全国各地には廃線の危機に陥りながらも、そうした考えや危機感を共有して、鉄道をよみがえらせた

地域があります。

そして、それらの地域には「鉄道も道路と同じく地域の共有財産だ。自分たちで守らなければ」という考えがかなり浸透しています。粟生線においても、最終的には、沿線の関係者がマイレールの意識をどれだけ強く持てるか否かが大きなポイントになってくると思っています。

少し付言しますと、鉄道ネットワークは地域の力を支えていく上でとても重要であると考えています。粟生線は粟生駅でJR加古川線や北条鉄道と接続していますが、このネットワークが形成されていることで、それぞれの沿線の魅力がより増しているところもあります。これからの地方創生では、こ



上／神戸市北区の玄関口・鈴蘭台駅。

下／鈴蘭台駅から三つ目の藍那駅まで進むと周囲は山に囲まれ、斜面に沿って集落が広がる。



終点の粟生ではJR加古川線、北条鉄道と連絡する。平成21年、小野市により駅前公園の整備が進められ、駅舎も改築された。

しかし、当社のステークホルダーは株主さまだけでなく、お客さまはもとより、お取引先、債権者、従業員、さらには地域社会など多岐にわたっています。とりわけ、いずれの鉄道事業者も同じだと思いますが、当社も長きにわたって地域社会とともに歩み、地域社会の力を借りながら、これまで発展・成長を遂げてきました。そうしたことを踏まえますと、一つの事業の行く末を、経済合理性だけで判断することはあてはまらないと私は考えています。

通例、事業の撤退や売却を行う際には、各ステークホルダーへの影響に細心の注意を払います。お客さまに著しいご不便を強いることはないか、お取引先や債権者にご迷惑をお掛けすることはないか、従業員が路頭に迷うことはないか、等々であります。それらを一つひとつ吟味して慎重に検討を重ね、その上でやむを得ない場合に苦渋の決断を下すの



私どもは、今後の地域の活性化のためにも鉄道は必要不可欠であると考えています。ですが、地域にとっては必ずしもそうではないかもしれません。ですから、鉄道ありきではなく、バス等への転換を含めてご検討の上、最適解を提示していただきたいと思っています。

——厳しい経営状況の中でさまざまな取り組みをされていますが、「やめる」という選択肢をお考えになったことはないのでしょうか。

杉山 確かに、粟生線はこれまで数々の利用促進策やコスト削減策に取り組んでいますが、依然として大きな赤字を抱えていますので、経済合理性に重きを置けば、「やめる」という選択肢も十分にあり得ると思います。

しかし、当社のステークホルダーは株主さまだけでなく、お客さまはもとより、お取引先、債権者、従業員、さらには地域社会など多岐にわたっています。とりわけ、いずれの鉄道事業者も同じだと思いますが、当社も長きにわたって地域社会とともに歩み、地域社会の力を借りながら、これまで発展・成長を遂げてきました。そうしたことを踏まえますと、一つの事業の行く末を、経済合理性だけで判断することはあてはならないと私は考えています。



神戸側のターミナル駅・新開地駅。阪急・阪神・山陽電車に連絡する。

ではないでしょうか。

——粟生線の場合はいかがですか。

杉山 仮に粟生線が廃線ということになれば、現在ご利用いただいているお客さまには多大なご迷惑とご不便をお掛けすることになります。

そして、何よりも地域社会への影響が甚大になります。鉄道がなくなることで地域はますます厳しい状況となり、取り返しのがたない事態になっていくことも十分考えられます。ですから、この粟生線の問題は、関係者間で十二分に議論を行い、慎重の上にも慎重を期して結論を出すべきだと考えています。

そのためには、粟生線が将来にわたって必要不可欠な存在かどうかを関係者間で明確にすべきだと考え、現在、沿線自治体に「粟生線エリアにおいて、最適と考える今後の公共交通網のあり方とその実現に向けての方策を提起していただきたい」とお願いしています。

私どもは、今後の地域の活性化のためにも鉄道は必要不可欠であると考えています。ですが、地域にとっては必ずしもそうではないかもしれません。ですから、鉄道ありきではなく、バス等への転換を含めてご検討の上、最適解を提示していただきたいと思っています。

そして、その結果を踏まえて、今抱えている課題が早期に解決されるよう、事態が進展していくことを切に願っています。また、それに向けて当社としても最善を尽くしていきたいと考えています。

——お話を伺っていますと、鉄道経営の難しさを改めて実感します。

杉山 鉄道事業は、地域の暮らしはもとより、地域の発展や活性化とも密接に関係していますので、企業の論理だけで物事を決めることはなかなかできません。

これからもたゆまぬ企業努力を続けながら、地域の鉄道事業者として、きちんと責任を果たしてまいりたいと考えています。