

## TOP INTERVIEW

### 特集：「群馬型上下分離」— 20年の軌跡と展望

[上信電鉄・上毛電気鉄道の経営努力と地域の支援]

# 細やかな努力を積み重ねて 沿線住民の 足を支える。

赤城山の南麓を走る上毛電気鉄道（上毛電鉄）。

輸送人員の減少に苦しみながらも、鉄道サービスの向上に取り組み、地域に見守られながら、日々の安定輸送を確保している。

公的支援の前提となる「鉄道事業者の最大限の自助努力」。

古澤取締役社長にお話を伺った。

文●茶木 環／撮影●織本知之



上毛電気鉄道株式会社 取締役社長

古澤和秋  
Kazuaki FURUSAWA

安全の確保では大きな効果がある

——平成9年に東武鉄道から上毛電鉄に  
いらしてどのような印象でしたか。

古澤 「群馬型上下分離」方式の支援を  
受ける前年のことで、さまざまな議論が  
交わされている真つただ中でした。東武  
鉄道でも都市部とは異なり、北部の群馬  
県内では利用者が少ない。上毛電鉄はそ  
のさらに北部を走っているわけです。し  
かも路線を一本持っているだけで、内部  
補助もできません。

当初は鉄道部の担当でしたが、平成14  
年に社長に就任し、経営者として収支の

改善に向き合っています。来年から支援  
も第5期に入りますが、「第5期経営再  
建計画」をどのようにまとめるか、沿線  
自治体と検討を進めているところです。

第1期に、車両の近代化を図り、京王  
電鉄井の頭線の3000形2連を8本導  
入しましたが、車齢が50年を超えている  
ので一部だけでも更新したいと考えてい  
ます。

——初期の頃と比べて、経営状況はいか  
がですか。

古澤 支援後は収支均衡が取れて、平成  
10年度には4億1000万円あった繰越  
欠損金が現在は2億4000万円と、ま

だ債務超過ではあるものの、この20年で  
1億7000万円減らすことができました。  
ただ、状況的には輸送人員が最盛期  
の6分の1となっており、このまま利用  
者数が下げ止まらなければ予断は許され  
ない状態です。

鉄道基盤設備維持費補助は、群馬型上  
下分離独自の補助制度で、赤字の範囲で  
補助していただけるものですが、県も沿線  
市も財政が厳しい。当社としては補助金  
額を増やしてほしいところですが、そこは  
何とか頑張って抑えるようにしています。

——群馬型上下分離のメリットはどのよ  
うなところにあるとお考えですか。

古澤 鉄道は安全第一を大前提とした  
サービス業ですので、赤字だからといっ  
て安全の投資をしないわけにはいきませ  
ん。同時に、民間企業としての収益の確  
保も求められます。

道路維持に税金を投入するのと同じよ  
うに、鉄道の設備維持に対しても、公的  
支援を行う——「群馬型上下分離」方式  
は、安全設備投資の資金難に苦しむ地方  
鉄道にとって、まさに救いの制度として  
誕生しました。

一番大きなメリットは、経営主体を分  
離せずに一体のまま運営できるので、列  
車運行と設備整備面の情報が共有化さ

## 特集：「群馬型上下分離」— 20年の軌跡と展望

【上信電鉄・上毛電気鉄道の経営努力と地域の支援】

れ、安全が確保しやすいということ。鉄道事業者は経営改善に取り組み、安全運行と収益の確保に努力する。下を管理する自治体には、鉄道の専門知識が必要となるため、事業者が連携して安全確保に取り組み、自治体と事業者の信頼関係の下に、地域の財産である鉄道を維持・存続させることができます。

先ほど、自治体も財政が厳しいので、当社も頑張っているのを申し上げましたが、しっかりとした信頼関係ができているからこそ、我慢すべきところは我慢し、お願いするべきところはお願いできているのです。

当社にこの支援制度が適用されたとき、全国の地方鉄道から羨ましがられたものでした。その期待を壊さないように、やっていきたいと思っています。

### 社員一人一人が最大限の努力を

—— 鉄道の利用促進については、どのような取り組みをされていますか。

古澤 最大限の自助努力を前提に公的支援をいただいていますので、できることはすべてやろうという気持ちで取り組んでいます。中でも沿線ハイキングは人気が高く、集合駅までの鉄道利用に結び付いています。お金をかけることはできないので、私を含め社員がコースの下見をしたり、当日の案内役を務めたりしています。休日の仕事になります。社員も気持ちよく協力してくれる。労を惜しまず、地味でささやかなことかもしれませ

んがそうした努力の積み重ねで、地域の信頼を得ていくことが重要なのだと思っています。

—— コストの削減についてはいかがでしょうか。

古澤 列車のワンマン化や駅の無人化を進め、変電所も本社で遠隔操作しています。外注化を進め、線路の保守や車両の担当も最小限の人数に絞り、20年前は100人以上いた社員が今は55人です。安全運行を考えると、これ以上、社員を減らすことはできません。

大体のコスト削減はやり終えているので、残るは運行頻度の見直しになります。頻度の低下はさらなる利用者減を招く恐れがあります。地域の活性化のためにも、現在の30分ヘッドを守っていきたいと思っています。

—— 社内の雰囲気はいかがですか。

古澤 かつての社員の中には、「存続危機といっても鉄道がなくなるはずがない」と考える人がいましたが、今はそんな生易しい時代ではありません。それに、今の若い社員は鉄道の未来に危機感を持ちさまざまな活性化策と一緒に考えてくれます。そういう意味で私は社員に感謝しています。

実は、サイクルトレインを実施する時も、ラッシュが落ち着く午前8時以降に設定していたんですが、「最近の状況からすると、もう1本早いダイヤでも対応できるから、切り替えてほしい」と乗務員の方から申し出てくれたんです。デコトレインも、仕事が終わった後、

社員たちがアイデアを持ち寄りながら飾り付けてくれる。すぐに収入に結び付くことではなくても、その取り組みの先にあるものを、彼らは常に見つめ続けているように私は思います。こうした社内の士気を下げないようにしたいですね。

### 長期的視野で公共交通を考える

—— クルマ社会の中で、鉄道を維持するのは大変な努力だと思えますが、現在の状況についてどのように捉えていますか。

古澤 少子高齢化の時代となり、多くの都市がコンパクトシティを目指していますが、クルマにこれだけ依存した群馬県では、難しいのではないのでしょうか。県内の都市がコンパクトシティに至るには、まだ相当な時間がかかると思います。

最近でも、前橋赤十字病院の老朽化に伴う建て替えと移転で、当社沿線の土地も候補に挙がっていたのですが、最終的には広大な駐車スペースが確保できる郊外に決定しました。まちづくりも含め、長期的視野に立つて公共交通を考えていくべきだと思っています。

鉄道の維持・存続は、鉄道の利用があつてこそのもので。鉄道の利用促進に、特効薬はないし、こうすればいいという正解があるわけでもありません。当社の日々の努力を見て、沿線の自治体の方々も、単に補助金を出すというのではなく、一緒に考えていこうというスタンスを持つてくださっています。連携を強

化して、何とか当社線を維持していきたくて考えています。

—— 今後の展望をお聞かせください。

古澤 20年前に先人達が創ってくれた今の制度を、今後も、可能な限り維持して、安全運行と収支均衡のために努力していきたい、このことに尽きます。

そして、社員の処遇を何とか改善していきたい。現時点で、社員にはかなり我慢をしてもらっています。他の事業者との給与格差があまりに大きいと、社員が定着してくれません。鉄道における安全とは、設備だけの問題ではなく、「人」にも手厚く対応していかなければならないと考えています。

そして安全と収支の均衡の両輪で、最後の目標は営業の黒字化として、当社路線を持続できるように努めていきたいと思っています。



日本最古級のデハ101。現在もイベントなどで活躍する