

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

受けた前年のことで、さまざまな議論が

交わされている真っただ中でした。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年には社長に就任し、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期になりますが、「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が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

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、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

れています。最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

れ、安全が確保しやすいということです。

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む。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、当社も頑張って抑えていると申し上げましたが、しっかりと信頼関係ができるからこそ、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慢し、やが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、どのように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いでいますので、できることは何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が、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だれませ

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つています。

——コストの削減についてはいかがですか。

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く。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が、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分ヘッドを守つ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を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とさも、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ります。

——今後の展望をお聞かせください。

古澤 20年前に先人達が創つてくださつた今の制度を、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。

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いますが、現在の状況についてどのように捉えていらっしゃいますか。

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、難しいのではないかでしょう。

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です。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、一緒に考えていくこうというスタンスを持っ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いと考えています。

——今後の展望をお聞かせください。

古澤 20年前に先人達が創つてくださつた今の制度を、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。



日本最古級のデハ 101。現在もイベントなどで活躍する