

一般社団法人 交通環境整備ネットワーク 主催／国土交通省鉄道局 後援

**地域鉄道フォーラム**  
**－ 全国公募鉄道社長サミット in 東京 － 講演録**

平成24年6月9日（土）13時00分～

東武博物館ホール 東京都墨田区東向島4-28-16

（司会）大変お待たせいたしました。只今より一般社団法人 交通環境整備ネットワーク主催、国土交通省鉄道局後援の地域鉄道フォーラム全国公募鉄道社長サミット in 東京を開催いたします。

本日はお忙しい中またお足元の悪い中ご多数お集まりいただき誠に有難うございます。

申し遅れましたが、私は当法人の星野佳世と申します。本日の進行をさせていただきますので宜しくお願いいたします。（拍手）

始めに主催者を代表いたしまして交通環境整備ネットワーク審議役松本孝徳より開会のご挨拶を申し上げます。

松本審議役は、本日お集まりの社長の皆様と同様に兵庫県の北条鉄道の社長候補として、公募で選ばれ平成22年3月副社長に就任し、翌23年の6月までの1年3ヶ月の間様々な課題に対処し実効を挙げてまいりました。

しかし社長である市長の交代によってその任を解かれ、現在は兵庫総合研究所の理事として地域振興に取り組んでおります。

## 1. 開会の辞

交通環境整備ネットワーク審議役 松本孝徳（北条鉄道 前副社長）

－公募で選ばれた社長を育むのは行政の役割－

こんにちは 審議役の松本孝徳でございます。

今ご紹介いただきましたように、私は平成22年3月から平成23年の6月までの1年3ヶ月間、北条鉄道の取締役副社長の任にありました。

加西市長の選挙後の株主総会で、その取締役の選任を否決され退任したのがちょうど1年前でございます。今回こういった各社、公募の社長様や皆様の前でご挨拶を申し上げるのは少し違和感を覚えられる方もいらっしゃるかとは思いますが、行政のご都合主義で手のひらを返された身といたしましては、公募で選ばれた社長を育むのは行政の役割ではないかと考えま



したので、私はそれを訴えたい気持ちもあり、この開会の辞を述べさせていただきます。

私の北条鉄道副社長の時の初年度は、営業収益が対前年比 7.7%アップ、年間のキャッシュ・インは創立から 26 年の歴史の中で最多の収入、経常赤字は対前年比 9.2%減の 1,570 万円の決算を迎えました。当該年度の役員報酬などのコスト等も売り上げをアップし、コストを削減するという方策をとりました。

まず就任の時に、「知り、興味を持ってばきっと来る」というスローガンを掲げました。北条鉄道を知ってもらおうということです。徹底的にマスコミを活用しました。テレビ 17 番組、新聞 31 記事、それから多数の雑誌にも取り上げていただきました。そういった形で北条鉄道を知ってもらい、皆様の中にもひょっとしたらご存知かもしれませんけれども、「子ザル駅長」それから「バイオディーゼルで車両を走らせる」といった形で興味を持ってもらい、そうするとお客様が来てくれた訳です。

兵庫県加西市は、大阪や神戸から約 1 時間ぐらいの距離にあり、大阪や神戸の巨大マーケットを対象にいろいろと方策を考えました。そこから乗りに来て、普通きっぷを買って北条鉄道を楽しんでいただくということです。

しかしながら 1 年 4 ヶ月後の株主総会で、その前日に就任しました新市長により取締役の選任を否決されたわけですが、北条鉄道が抱える問題というのは、加西市が余りにも多くの株を持ちすぎたこと、それから普通だったら調整役である兵庫県がなんらそういった調整を行わなかったこと、そのことが今になったら大変残念だったと思っております。

やり残したことがいくつかありまして、もし私に 2 年目があれば上下分離を実施していたということになります。上下分離とは、上の部分と下の部分を分け、線路施設や駅、それから車両というものの保有会社と、運行する部分、運行会社といった形に分ける上下分離で、これを北条鉄道の 2 年目で断行する予定にしておりました。そのためには前年度の赤字額を少しでも少なくすることが加西市側との協議の中で大きく占めておりました。

上下分離がゴールではなく、最終ゴールというものが再開発会社、これは同じく加西市が持っている第 3 セクターなのですけれども再開発ビル運営会社と最終的には持ち株会社方式にして経営統合する、再開発の運営会社は年間 1,500 万円以上の利益をだしているところですが一切配当をせずに法人税を払っている第 3 セクター会社で、経営統合することによって一株当たりの利益を少なくするという形で節税対策にもなるし、このような経営統合を全国の 3 セクに先駆けてやろうという心積もりでおりました。

このような M&A を活用した手法というのは有効で、今後第 3 セクターには必ず避けては通れない手法になってくるかと思えます。今の私の仕事であります政策シンクタンク、コンサルティングの仕事の中でお手伝いできれば、と考えておるところではございます。

本日は、公募で選ばれた鉄道会社の社長様全員にお集まりいただいておりますが、皆さんたいへんお忙しい人たちばかりで、実は半年前からスケジュールを調整させていただいてるところでございます。本日、一堂に会することがこうした形でできました。大変個性的で、また魅力的な方ばかり、そして鉄道と地域の関わりを大切にされている方ばかりでございます。前回もそうでしたが、いろいろなお話が飛び出すと思っておりますので、どうぞご期待く

ださい。

以上、開会に先立ちまして、私からの挨拶とさせていただきます。

どうもありがとうございました。

## 2. 講演「地域と鉄道」

(司会)では早速プログラムに入らせていただきます。地域と鉄道と題しまして公募で選ばれました社長の皆様からご講演をいただきます。お手元のプログラムにはご講演いただく皆様のプロフィールと鉄道データを載せておりますのでご参考ください。

では最初に秋田内陸縦貫鉄道株式会社社長酒井一郎様よりお願い致します。

### (1) 秋田内陸縦貫鉄道 酒井一郎社長講演

#### ー乗って楽しい内陸線ー

皆さんこんにちは、秋田内陸縦貫鉄道株式会社社長の酒井と申します。最初にこのプログラムが皆様のところに行っているかと思いますが、一つ訂正をお願いしたいと思ひまして、私を紹介するプロフィールの中の6行目の頭に「第1回地方鉄道甲子園」という名称が出ているんですけども、これは今一切使っておりません。関西某私鉄の関連会社からクレームが付きまして、「全国高校生地方鉄道交流会」まあそういった名称にいたしました。元々これが正式の名称だったんですけども愛称、略称としてこういったものを付けたんですけど、クレームが付きまして喧嘩するのが本意ではありません。成功させることが私どもの目的でしたので、この名称は一切使っておりませんので、よろしくお願ひします。

私は、去年の12月に63歳で社長公募に応募して運よく合格して今社長をしております。もちろん鉄道には関係なく、鉄道マニアでもなかったのですが、私はそれまで34年間そごうで仕事をしていましたので、百貨店と地方鉄道というのは全く一緒だと、そういうことで応募して当選したものですから、百貨店の手法を使ってなんとかこの鉄道を再生したいということで今仕事をしています。それで私がやろうとしていることは、キャッチフレーズを先に言ってくれということでしたので、「乗って楽しい内陸線」、これは私のやろうとしている事を一言で表している表現なのかなと思ひて、「乗って楽しい内陸線」ということをキャッチフレーズにしております。



## 一 商圏とターゲットを明確に

私が、百貨店と同じだという風に思っていますのは、再生するためには当然売り上げを上げていかなければならず、そのためにはいろんな新しい企画で集客のイベント、いろんなグッズの開発、そういったことをして売り上げを上げる、それが全てに優先することだと思っていて、それには一つにターゲットを明確にする、誰にこれを売ろうとするのか、ということをはっきりさせる、それからもう一つはどこからその人たちを呼び寄せるか、どこの人にそれを訴えようとするのか、だから「ターゲット」と「商圏設定」、これを明確にしようと思っています。

商圏は、私がこの鉄道を見て考えたのは第一商圏としては地元、行政区域でいきますと北秋田市と仙北市、行政人口約両方合わせまして僅か 6 万 5 千人という過疎地帯を走っているのですが、これが第一商圏。第二商圏が秋田県 105~6 万人、そして三次商圏が東北 6 県、秋田県を除いて 5 県ですか、それ以外は基本的には考えない。

但し戦略商圏という表現が良いかどうか分かりませんが、「こまち」が東京から角館まで走っていますので、乗り換えなしで内陸線の南の始発駅、ターミナルと言いますか角館まで乗り換えなしで東京から行けますので、戦略商圏としては東京を中心とする関東地方、というふうにして商圏設定をします。

ターゲットは、ようは誰でもいいから乗りに来てくれという訳にはいきませんので、当然こういう過疎地帯を走っている内陸線ですから生活路線を守るためには観光路線に特化する、強化するというのでやっていますので、どこからどういう人に来てほしいのか、と言うことで、商圏とターゲット、この二つを常に新しい企画や仕事をするとき念頭に置いていきます。

具体的な事を申し上げますと、5 月の 19、20 日土曜日と日曜日に阿仁合駅という、内陸線のちょうど真ん中辺にある駅、これは本社と車両基地があるところで会社としては中心の駅にしているのですが、この阿仁合駅の前で乗り物まつりというイベントを初めてやりました。乗り物をできるだけ集めて、子供さんたちに見て触って乗ってもらおうと、パトカー、救急車、消防車、それから大型バス、電気自動車のリーフ、セグウェイ、それから山の町ですから森林から材木を運んだりする大型の特殊ブルドーザーとか、そういったものを全部集めて子供たちに乗って、触って、見てもらうということで、動員目標は、二日間で 2,000 人に約 2,700 人来てくれまして大盛況です。そこに住んでいる年配のおばあさんが、「開業以来始めてみた人出だ」と喜んでいました。

乗り物まつりのターゲットは誰かという子供さんですよね。ちびっこたち。これがいいのはですね、ちびっこたちは一人ではこられません。お父さんお母さん、そしておじいちゃんおばあちゃん、ようは三世代に亘って来てくれる。ですから列車は超満員で普段は一両編成で走っていますが、もぎゅうぎゅう詰めでお客様からだいぶお叱りを受け、帰るときには 1 両増結して 2 両で鷹の巣・角館方面に帰っていただきましたが、これは非常に成功した事例です。

## ー女性の認知度の向上へー

今やっていますのは、カメラ女子限定のフォトコンテストです。直接列車の乗ってもらおうということではないのですけれど、内陸線を知ってもらいたいということで、内陸線に乗られた方はお分かりだと思うのですけれど 94.2 キロ非常に長い路線で、非常に人の少ないところを通っていますから自然がたくさんあります。山あり川あり湖あり、秋田杉の美しい森林があり、一年中カメラマンの方が良く写真を取りに来ています。でも女性はほとんどいないですね。内陸線という鉄道は男くさい鉄道だなあと。私は昔百貨店にいましたから百貨店のお客さんは女性が多いわけですからそういったところからすると非常に男くさい鉄道だということで、何とか女性の認知度をあげたい、ということで考えたのが最近デジカメになって非常に操作性が良くなり、軽くなって扱いやすくカメラ好きの女性も増えているということを知っていましたので、7月31日応募の締め切りなんですけれどもカメラ女子限定ということで、敢えて男の人を除いています。まだそんなにたいして応募は来ていませんけれども、この狙いはカメラの好きな女性をターゲットにしています。商圏はどの辺かというところと第1商圏からまあ2次商圏、できれば3次商圏の東北地方から来てほしいなと思っています。

そのように、全てにターゲットと商圏を睨んでいろんな企画を打ち出しているということでやっています、今、少し手ごたえを感じてきているかなということで、夏には東京中心の私立高校の鉄道研究部の生徒さんに来てもらって、言ってみれば夏の合宿、合同合宿を内陸線でやってもらおうということで、これも大変期待しております。

ちょっと簡単ではありますが私としてはそういう考えで毎日仕事しているという話をさせていただきます。有難うございました。

(拍手)

(司会) 有難うございました。

続きまして由利高原鉄道株式会社社長春田啓郎様お願い致します。

### (2) 由利高原鉄道 春田啓郎社長講演

#### ー日本原風景、その魅力ー

どうも皆さんこんにちは、由利高原鉄道の春田と申します。

ちょうど一年前の今頃単なる失業者だったんです。その前、昨年4月まで旅行会社、今はトップツアーという名前なんですけれども昔は東急観



光とっていましたが、36年間勤めていまして、たまたま去年震災があつて非常に会社全体が打撃を受けて、とりあえず退職金が多く出る早期退職で辞めてその後何をしようかという時に、たまたまこの鉄道が公募していることを知りました。ちなみに応募してみようと、そうしましたら面接に来い、そして昨年6月末に社長に就任しました。

最初にキャッチフレーズ、私は「日本の原風景」、いわゆる山があつて、川があつて、たんぼがあつて、何も無いところをローカル線が走る、地方に居ればこれを見ても何も思わないのですが、実は私は生まれも育ちも東京の新宿でありまして、その後30歳近くまで新宿に住み、そのあと埼玉に住み、そのような都会からみると季節感があり、緑が濃いところは非常に魅力があります。地方の方は何も無いと思われていますが、そういうところが非常に売りがなと思います。ただ沿線としては、どんどん過疎化で人口が減っている中で社長を引き受けることになりました。

当社は以外に歴史が古くて1985年、昭和60年に由利高原鉄道という旧国鉄矢島線から第三セクター鉄道に転換されました。当初5~6年黒字でしたけれどその後慢性的な赤字になり、ずっと苦しい経営が続き、特に赤字体質になってしまつて、何にも金を掛けちゃいけないということになって、でも私は金を掛けてもいいと思うんです。1銭も金かけないで儲かるなら皆やりますよ。かけた以上に儲かればいいと、どんどん金使ってくれということで考え方を整理しております。

ご他聞にもれず秋田県は人口の減少率が非常に大きく、この鉄道があるのが由利本荘市で1市7町合併した市ですが、これが非常に広い市で、どのくらい広いかというと1つの市で神奈川県半分あるんですね。ただ人口はたった8万5千人しかない、こういうところを昔は私鉄だったものを一度国鉄になって、それがさらに第三セクターになった23キロの盲腸線です。一番当初から廃止のやり玉に上がり、1985年に第三セクターに移り、その後ずっと赤字が続いていました。長いこと社長をやられていた方が80歳くらいのご高齢で、後任の社長公募があつたのが去年のちょうど今頃です。そこで1回下見に全路線を自転車で走りました。単に列車に乗るだけでは分からないことからやったものです。

### —鉄道は地域の貴重な資源—

この表は細かくて見えないでしょうが、鉄道好きな方はご存知の第1次廃止対象路線で、黄色ところは何とか生き残って、白いところはまっすぐ外れちゃった所、それからまあ1回私鉄とかでやってあえなくなつたところで、その存命率が35%くらいですね。輸送人員が特に少なく、何の資源もないこの鉄道が今生き残っているのは奇跡みたいに

The table is titled "第一次廃止対象路線" (First-time Discontinuation Target Routes). It contains multiple columns with data including line names, station names, and operational status. The rows are color-coded: yellow for lines that have survived and white for those that have been discontinued. The text on the left explains that the yellow areas represent lines that have managed to survive, while the white areas represent lines that have been completely cut off. It also notes that the survival rate for these lines is around 35%, and that many of these lines have very low passenger volume and few resources, making their continued existence a miracle.

感じています。

私が皆さんに申し上げているのは、従来の考えの「生活路線で地域の足だ」という考えはもう通用しません、車には勝てません。国道が全部並行していて、車だったらドアツードアでいけますし、しかも私が羽後本荘という始発駅に歩くのに10分かって電車に乗っている時間が40分、通勤に50分かかりますけれども、車で行けば25分で行くことができます。時間半分ですよ。もう勝ち目ないです。生活路線、地域の足だけでなく、「地域の貴重な資源」、いまさらローカル線を持つと思っても持てない、1回止めちゃったら二度と手に入らない地域の貴重な資源であるということを皆さんに申し上げております。

地図を頭に浮かべれば分かると思いますが、秋田からずっと日本海側を下りて来て昔は山形県にもローカル線があったし、新潟県にもいっぱいありました。今はもう富山県まで全く空白になってしまった。止めてしまうと更にそこが過疎化するのは目に見えています。皆さんでどうやって守るかということを考えることが大切です。

#### ー経営の基本理念としてはー

基本理念と偉そうに書いていますけれど、その1はやっぱり「鉄道の魅力、ローカル線の魅力をアピールする」ということで、外から人に来てもらうこと、その方にお金を使ってもらって、税収を増やす、こういう方向で考えています。そのためには、やはりマスコミをうまく使うことが大切で、私は東京へ出張に来る度に何か取り上げていただきたいということで、テレビ局と出版社にまめに回っています。来週の金曜日の「ゆうどきネットワーク」という番組で、うちの鉄道ばかりではないのですが、20分間くらい取り上げてもらえます。この番組は北海道から沖縄まで全部映るのでまたとないチャンスです。

いろいろまめに営業する、基本理念その2の「露出を増やさない限りお客様は増えない」ということです。

当社の女性アテンダントは、「秋田おばこ」姿で、これが売りでございます。私は鉄道会社には営業の部門だとか、企画とかそういうセクションがあるのかと思っていたら、実は何もなかったですね。「ふるさと雇用」で不安定な短期の雇用のこの女性アテンダントたちが全部企画を作って、それぞれが幼稚園とか小学校とかにチラシを配る、そういった地道な営業活動をしています。一応私も旅行会社におりましたので、系統だった営業の仕方を確立して、今一緒に回っています。

基本理念その3「地域の皆様あってこそ」は、やはり地域の皆さんあってこそで、特にうちの鉄道は並行して国道が走っているので、先ほど申したように車だと半分の時間で来ることができます。ただ地域の人たちは普段は使わないけれどもやはり鉄道はなくては困ると思っています。その点で地域の皆さんには、いろいろ鉄道を使うイベントをやっていたいたり、協力もお願いしたい。また、鉄道はわりにマスコミに取り上げられやすく、トラックや船ではこうは行かない、その意味では知名度が上がる追い風になっています。

基本理念の4は、「鉄道といえども営業はかかせない」で、先ほど申し上げたとおり営業は大切です。

基本理念の5は、「従業員は貴重な財産」ということです。鉄道会社はどちらかというと保守的で安全に時刻どおり動かしていればいい、サービスしなくてもいいというような風潮があると思いますが、私はこれはだめだと、やっぱりお客様にいらしていただいたらお客様が一番満足できるような形を常に考えてほしい。従業員と会議をして、そういう方向でやっています。アテンダントの発案で去年案山子を作って各駅でコンテストしましょうということになり、当初忙しいし一銭にもならないのに集まるかと心配だったのですが、全体で104体集まりまして、一番多い駅はひとつの駅で1週間くらいかけて35体も案山子を作っていただきました。やはり沿線の皆さんのこういった応援は、ひっしと肌身を感じております。

イベント列車、これはビール列車ですが、落語列車、そういったイベントも欠かさず行ってやっております。

秋田県も由利本荘市も観光に対しは新しい部を立ち上げて、そしてJRのディステーションキャンペーンで秋田県を取り上げたことも追い風となっています。ただ、これだけに頼るわけに訳にはいきません。

上下分離については、先ほど松本さんのほうからお話がありましたが、私は一気に賛成とまではいかないの、ここでは説明はしません。やはり鉄道ファンの方々も貴重なお客様です。鉄道ファンや、撮影する人なども、昔と違って発信力がすごいんです。ツイッター、ブログ、フェイスブックなどで、鉄道ファンの皆さんを取り込んでいきたいと思っています。何もないところを走っていますが、これがローカル線の魅力です。どうぞ皆さんよろしくお願ひしたいと思ひます。有難うございました。(拍手)

(司会) 有難うございました。

続きまして山形鉄道株式会社 社長野村浩志様お願ひ致します。

### (3) 山形鉄道株式会社 野村浩志社長講演

#### ー山形鉄道との出会いー

はい、皆さんこんにちは、山形鉄道の野村です。本日は有難うございます。ちょっとお時間もないので早速皆さんにクイズを出したいと思ひます。ちなみに第1回目の公募社長サミットにご参加された方挙手をお願ひ致します。結構多いですね。多聞今日は鉄道の好きな方が多いと思ひますけれども、それは覚悟で問題を出したいと思ひのですが、さてこの画像の鉄道は何県の何鉄道だかお分りの方いらっしゃいますか。取りあえず挙手をお願ひします。素晴らしいですね。区間までいえますか。このクイズを500回出したんですけど、2人しか当てた人いませんね。皆んな鉄ちゃんでした。皆さんは言わなくても分かると思ひるので、長崎県島原鉄道ですね。

話しが長くなっちゃうんで何でこんなクイズ出したか、これ実は写真ではなくて顔に似合わないんですけど私が書いた絵なんですね。(会場内「え～」という声) もうちょっと驚いてもらいたいですね。拍手等いただくと有り難いですね。(拍手) こういう自慢をしに来たわけじゃないんで、この絵がきっかけで私今ここにいるんですね。どうしてかというところちょっと絵が上手くなると人に見せたくるじゃないですか、ところが周りを見ましても移動美術館というのは無いので、自分で改造して南部縦貫鉄道みたいな車でしょ、これで全国走り回ろうと思って初めにこの車を置かせてもらった場所が長井駅。絵画展をさせてもらったんですけど、どうですか見て、変な車、変なおじさん、ものすごく怪しくないですか。(笑) ただ怪しいと思う人が一人もいないんですよ。長井駅にいらした方なら分かると思うんですけど



誰もいないんですよ。絵画展

でぼつんと私一人、立っていたんですね。それでどうしたかというところ駅前で駄菓子屋さんを開いたんです。さっき酒井社長もおっしゃったのですけれども子供向けのイベントをやると3世代が、本当に大人たち、おじいちゃん、おばあちゃんが来ます。この可愛らしい娘さん、これ私の子供なんですけれども子供に100円玉握りしめさせていらっしゃいませ、はいどうぞと言ってたらお客さんたくさん来るようになって、マスコミの取材が来ました。これ見てください。どこにも絵飾ってないじゃないですか、なんか絵を描くよりも汗をかいたり、恥をかいたりする

方が楽しくなってきて、小さい頃いじめられっこで友達ゼロだったのが、2,000人ぐらい友達作って、自分だけが友達と思っているだけかも知れないけれど、地域のために何かしたいな、なんて偉そうなこと考えた時に公募社長に応募しました。自分が応援していた鉄道であったんで、実は応募して運がいいのか悪いのか分かんないんですけど・・・大切なこと忘れていたんですよ、かみさんに言うのを忘れていたんです。(笑)1ヶ月口利いてくれませんでした。まあそんな私です。

ーアイディアマンは社員ー



よく野村社長はなんてすごいアイデアマンですねって言われるんですけど、全然です。うちの社員がアイデアマンなのです。実は昔は観光客が年間 300 名しかいなかったんですね。1日1人来るかどうか。ある時なんかの間違いで、関西からお客さんが来たのです。45人様。運転士の彼は、バスガイドさんみたいにガイドしたいって言ったんですね、ただ会社は大反対でした。私は、当時読売旅行にいたのですが、「そんなのいいじゃん、おもしろいじゃん、やればいいじゃん」と言ったんです。なぜかと言うと山形弁って面白いですよ。タクシーに乗って、運ちゃんに「そのむじりかどむじってか」という、むじりかどって何か分かりますか。曲がり角。あと女の子はね、3時のおやつに饅頭買ってきて私のところ来て「け」って言うんです。「け」とか「く」とか「か」とか山形の人言うんですよ。「食べる」「食べない」「くわない」かきくけこで山形の人会話ができるという、あとね、「野村さん、ジョイント貸してください。」って言うんだけど、ジョイントって何、何、山形ではホッチキスのことをジョイントと言うんですね。なんでそれだけ英語なんだよ。(笑) すごく面白いからやってみようって言ったら「方言ガイドすごく面白い」って関西から来た方が大爆笑でね、いつも事故でしか新聞に載らない山形鉄道がワイド地域で大きく取り上げられて、そこからマスコミに 300 回くらい紹介されて、彼 2 年前「笑っていいとも」にも呼ばれ、観光客はなんと年間 3 万名になりました。

ある女の子、うちの新社員ですが、来年ウサギ年だからウサギ駅長やろうよって言って本当にやっちゃいました。これ一番私より稼いでいるウサギたち。写真集にもなったんですよ。もう 10 冊。前に山形県の図書館行ったら山形著名人の作家のコーナーに、もちろん私の本があるかなと思っただけで、「もっちいがいく！」の本があり、負けちゃいました。

社員が車内でウェディング結婚式をやりましょうって言って、全然集まらなかったから責任取らされて、自分で結婚式挙げました。

あと駄洒落ですけど会社の中でやる会議は、社内会議。列車内で車内会議やってもいいでしょう。可笑しくないでしょう。何でこの会議がいいかというたらだらら会議やらなくてすむでしょう。終点が決まっているから。会議終わってビールで乾杯、これも 1 時間しかないからあんまり飲みすぎない。幹事さん打って付けの会議です。2 時間バック、一応貸切で往復で 39,000 円ですから、たぶん一番全国で安い貸切料金だとおもいます。

ところでウサギ駅長が誕生したときにズームイン朝で紹介されたら、すごいですよ、旅行会社からの予約が 1 ヶ月でバス 500 台、2 万名。喜んでいたらぬか喜びです。3・11 で全部パーですね。キャンセルです、それでどん底。旅行会社のお前なんか要らないよってなっちゃたんですけど、起死回生策で、日本一の芋煮会って知ってますか、あんなのやっても負けちゃうから列車内で芋煮会をやったんです。そしたら 3,500 名集まりました。

#### ーこれからのキーワードは「連携」ー

私のひとつだけの特技は集客です。旅行会社に 18 年間勤めて人を集めることはできるんです。ひたちなかの社長さんに水戸の皆樂園と海鮮汁福袋列車やろうよっていったら、

これも 3000 名集まっちゃいました。今度は阿武隈鉄道で 5 月にカーネーションを列車の中に飾って、カーネーション列車をやったら 2 日間で約 1,000 名、バス 25 台集まりました。

今後の予定では、SL を 2 日間貸し切ったり、鳥取まで行って若桜鉄道の社長に会って仕掛けさせてくださいって言って、12 社でこういうことをやろうとしています。私のキーワードは連携です。口だけの連携じゃなくて。

何で私が他の鉄道会社を応援してやっているのかというと、このツアーには必ず福袋が付いてます。地場産品、その中にうちのグッズを入れてもらっているわけですね。ということは、3,000 名集まれば 3,000 個のグッズ売れるわけです。うちのグッズの中でのヒット商品に、黒字エンピツというのがあるんです。芯の 1/3 が赤、長い方が黒、早く赤字を消すと黒字に。(笑) これが六角形だからおみくじにもなるんです、転がすと。うちの鉄道は高校生が 8 割で、このエンピツ 1・2・3・4・5 とか A・B・C・D って書いてありますけれど何に使うか分かりますか。試験に転がして答えが分かるんですね。不思議ですけど、未だにこれで受かったわよって言葉は一回もいただけておりません。

特技が集客なのを利用して、別に山形鉄道に乗らなくても、これからは山形のラウンドオペレータみたいなものにうちの会社になって、山形県にバスを何台もお連れするようなこともしたい。

その中に福袋作ってうちのグッズを入れれば、筆頭株主は県ですから県も喜ぶし、こういった連携が必要なのかなと思っています。ちなみに長井市の観光振興計画も鉄道は街づくりとかいろんな部分で関われるのではないかなと思っています。

最後になりますけれどもかみさん今ではすごく応援してくれて、(笑) どうやって口説いたと思いますか。第 1 回目で私のはなしを聞いてた方は内緒にしてください。実はブランド物バックを買ってやる、海外旅行へ連れて行ってあげると言ってもだめでした。そこで手紙書いたんですよ。ラブレターも書いたことないのに、5 枚もの手紙。ところが、それ破られなくて、でも読んでくれなかったんですね。そこで切手を貼ったのです。子供にも切手を貼って、自分の住所書いてポストに投函したんです。子供からは、父さんがそんなに山鉄に行きたいんだったら、私はとうさんを応援するよと。今も思い出すと涙が出てきちゃいます。本当は、今日時間があと 5 分あったらこの手紙をこの場で読もうと思ったんですが、時間がありませんので、私 3 年前にこういう本出しました。この本の 185 ページに全部書いてありますので、どうしても気になる方は、鳥塚さんの本は売れていますけれど、私の本は全然売れなくて、在庫も持ってきましたから、この本 1,575 円、エンピツ 500 円とセットで、消費税サービスし 2,000 円でお売りします。私ね、サインもします。サインなんかいらねえよって言われるかもしれませんが、もし山形鉄道が再生したら有名人になりますから、この本 1 億円で売れますので、先行投資をしたと思ってください。本日はご静聴有難うございました。(拍手)

(司会) 有難うございました。

続きまして、ひたちなか海浜鉄道株式会社 社長吉田千秋様をお願いします。

#### (4) ひたちなか海浜鉄道 吉田千秋社長講演 —大震災で振り出しに—

時間が詰まっているようなので、手短にお話させていただきます。ご紹介いただきましたひたちなか海浜鉄道の吉田と申します。このネットワークの常務理事をやらせていただいておりますので、責任上、私は手短に終わらせていただきたいと思っております。最初に言いますとこういうこともあるということ、ひたちなか海浜鉄道のウェブサイトの中に社長日誌というのがあります。ここ3日間から4日間、途中の短くした部分いろいろ書いてきましたので、それを読んでいただければ。(笑)それは冗談といたしまして、うちの会社は平成20年4月に開業しまして、いよいよ5年目になります。一番最初の年は、営業収入が大体2億3千万強、それから費用が2億7千万くらい、差し引き3千万強、4千万円弱の赤字で始まったんですけども、お蔭様で経費を削減したりとか、いろんな援助をみなさんからいただいたりということで、3年目にはお客様が786千人にまで増え、それ



から経常の赤字が3千7百万円くらいあったのが、どうにか1,500万円まで減っていました。1,500万円というのがちょっと自慢できるのは、実はうちの会社は固定資産税、はちゃんと払いなさい、その金額が大体1,600万円くらいで、払った額については、もし赤字だったら市のほうから欠損補助の代わりとしてお返しします、という助成措置が講じられていますので、逆に言うとその赤字額が1,600万円を切ることで、市から帰ってきた額でプラスになるので、一応合格点になるのかなと思っていました。しかし、3・11が参りまして、その日を境にぴったりとお客様が止まってしまい、22年度の赤字は1億4千万を計上しました。復旧に大体4ヶ月かかり、3億のお金がかかるといわれたので、その当時は国の補助金が半分、うちが半分、ですから3億のうち1/2の1億5千万が国と自治体がみてる、残りの1億5千万が自腹かなということで、22年度決算では1億5千万弱の特別損失を計上しておきました。

結局今までやってきたことが、振り出しに戻ってもう一回やれということだと思わずけれども、ただそれもお蔭様で23年度に、先ほどお話しましたけれども、国のほうもすっかり見ていただいて、何とかその赤字のほう、赤字じゃないですね、補助でほぼ全額をみていただくという形で23年度の決算を迎えることができました。22年度が大体工事費が

3億で、1億5千万の赤字を作ると言ったのですけれども、その部分がちょうど昨年補助金として入ってきましたので、23年度の決算は1億5千7百万円の黒字、その単年度だけ見るとものすごく優秀な会社に見えるのですけれども、実際のところはお客様も1割くらい減って、最盛期より減っているという現状です。

#### ―常に一生懸命、謙虚に―

ただこういう状況で、なんとか国もお金を出してくれた、それから欠損計上も資産計上もだめだって言うところまでいかなかった、なんでかなと考えてみますと、一生懸命やっていると周りもちゃんと同情してくれる、ということでお客様も増えてきましたし、いろんなアイデア、これはもう野村さんもおっしゃっていましたが、すごく助かったのは年度末に3,000人のお客様が来てくれて、周りが助けられ、全体として増えてきました。謙虚にやっているのが一番良いのかなという気がいたします。

会社発足、就任して5年目に入りましたが、県の方から今後の5年間、6年目から10年目の計画を立てろと言って来ています。そう言って来ているということは、お前はもう5年間やれということだと思っておりますが、お蔭様で今の計算でいきますとお客様は最盛期より1割くらい落ちてきていますけれども、それを何とか今年は95%くらいまでもって行って、それから一生懸命増やし、最後は最盛期の数字の2%減ぐらいまで持っていければ、併せて経費の節減ができますので、どうにか自慢できる数字になるのではないかと今考えております。細かいことをいうと話が長くなりますから、これくらいにしておきます。

#### ―鉄道大学の創設を―

それで今考えていますのが、今各社長さんが一生懸命考えていらっしゃることを全部まとめて、松本さんのところで一生懸命研究でやっていらっしゃることと、それとよく似た考えで、現場を見ながらどうやったらその鉄道を助けることができるか、一つの文書にまとめてガイドを作れないか、ということを考えています。

その第一弾として、まだちょっと正式には発表しておりませんが、今年の夏には私が中心になって、いろいろな方にご協力いただいて、まず第1回鉄道大学っていうものを作っていく、そこで私がノウハウをしゃべって、それをピンと感じる人がいてくれれば、将来これからどんどんローカル鉄道は厳しくなりますけれど、そういう方々のためにひとつのバイブルができれば、なおかつ松下政経塾みたいにその教室を出た方が公募社長になってくれたら良いな、ということを考えておりますので、今後またちょっとご協力をいただけたら、よろしくお願ひしたいと思います。

詰まらないお話になりましたけれども、あとでまた質問をしていただければと思いますので、これで終わります。有難うございました。

(司会) 有難うございました。

続きまして、千葉都市モノレール株式会社 社長大澤雅章様宜しくお願いします。

#### (5) 千葉都市モノレール株式会社 大澤雅章社長講演

##### ー新型車両アーバンフライヤー・ゼロタイプー

皆さん、こんにちは。千葉モノレールの社長をお預かりしております大澤でございます。何人か知っている人がいて少し安心しております。今日は多分趣旨を取り違えていると思うのですが、アーバンフライヤー・ゼロタイプという名前が付いた新型車両が入りましたので、ご紹介をさせていただきます。今年の7月8日にこの新型車両がデビューいたしますが、青い車体が青空に大変よく似合う、そういうふうに分たちでいまから売り込んでいます。今日は主に車両のデザインについて私も少し関わりを持ちましたので、デザインを中心にご紹介をさせていただきますと思います。懸垂型、モノレールというのは大きく跨っているタイプと、ぶら下がっている懸垂型の2種類あるわけですが、懸垂型モノレールの延長で当社は実は世界一でございます。ギネスブックにも認定されていまして、社長室にギネスブックの認定書が飾られております。この世界一長い路線を走る車両が街のシンボルとなっている、そんなような日を想像してこの車両は造られました。外観でございますが、「空」がデザインコンセプトになっております。外観は先頭部を斜めにカットした非常に青い、美しいライン、ウエッジラインと言いますが、入っております、鮮やかなブルーが特長でございます。

シャープな印象を与えるこのラインは、新しい車両の先進性と空への上昇感をあらわしているとデザイナーが申しておりました。

次に車両の内側でございます。ぶら下がっていることを最大の特徴としておりますので、ぶら下がりながら走る状態を、空中を散歩しているという風に呼んでいます。その空中散歩を楽しんでいただけるように、ガラスのエリヤを非常に多く取りました。運転席の隣の床がガラス張りになり、走行している下の道路が見えるようになっております。

その運転席と客席との間には仕切っているガラスが入っており、ガラスの向こう側にはお客様は入れませんので、上に立った女性のスカートの中が見えるかどうかという質問が必ず出るわけではありますが、スカートを覗くことは出来ないという形になっております。

次に客室内の座席であります。ご覧になっていただけますように1人1座席の形になっております。背中が包み込まれるような設計になっておりまして、背中全体が安定いた



します。座席そのものが車両の床から浮き上がっている、そんなふうに見えるようなデザインとなっています。

優先席は、座席に張られているシートのオレンジと黒の配置を他の席と逆転させております。これが弱視者の方にも認識しやすくなっております。つり革部分の色も変えました。先頭車両部分は車椅子スペースが大変広くなりまして、こもごも含めてバリアフリー対策を充実させた車両になっております。

ドアの下の部分、普通の車両は鉄の板が張られていますが、ドアの下の部分にもガラスを嵌めまして外を見たい小さなお客様、抱っこを迫られるママたちを少しでもお手伝いしたい、そういう気持ちもこの車両の設計に表れております。

### 一星と月の歴史を込めて一

続きましてアーバンフライヤーのシンボルマークの由来を含めてご紹介いたします。



話が少し古くなりますが、「千葉」県あるい

は「千葉」市という地名がありますが、この千葉県になったり、千葉市になった由来が平将門の時代でございます。今 NHK でやっているのは平清盛の時代でございますが、更にもっと古い西暦 800 年代、平将門の時代この地方に居た同じく平姓を名のる良文さんという人がいまして、この平良文が戦いの最中に劣勢が続いていた中で、神様にお願いしましたところ空から星が降ってきて、その劣勢を挽回したという逸話が残っています。その頃彼が信じていた神様は北斗七星で、北斗七星を神と祀る信仰が現在でも各地に残っております。その本山が千葉に現在もありまして、千葉神社という名前になっていますが、この千葉に居た平家の武将の家紋が月と星のものでありました。真ん中の黒い点が星です。千葉モノレール本社、会社が出来て約 30 年、お客様を運ぶようになって今年で 25 年目になりますが、会社が出来あがった 30 数年前に旗を作りました。会社の旗も千葉家の家紋の月と星をいただきまして、一番外側が千葉市の C で、真ん中辺にアーバンの U が入り、モノレールの M が入った家紋のデザインになっています。私は就任してまだ 2 年ではありますが、就任した時にはこの車両の基本のデザインが全部終わっていたのですが、車両になにかマークを付けたいという部分が宿題として残っておりまして、最初にデザイナーの方が持ってこられたマークは、羽の形がデザインされたものでしたけれど、ちょうど 2 年前は湾岸戦争の記憶も随分頭の中にあっただけでありますので、羽について解説されていたプレゼンテーションの資料で、どうも武器とか戦争ですとか、そういうものをイメージさせるものだったので、これは止めましょと、社長就任直後ではありましたが、ほぼ決まりかけていたシンボルマークをダメだしさせていただいて社員の皆さんは少し戸惑われたかとは思いますが。その後デザイン会社さんからは連絡が来なくなって、そういう辛い時期が数ヶ月ございました。いよいよ彼らも困りまして、どうしたら良いのですかと相談にみえました。

私が思いましたのは、アーバンモノレール 25 年、たった 25 年の歴史しかない会社であ

っても何かこだわる歴史があるのではないかと、会社の中をいろいろ見て回って見つかったのがこの会社の旗であり、千葉家の家紋であるというところにたどり着くわけであり、西暦 800 年代からの日本の歴史を、そこを我々の根っことして持って、私たちの会社をやっていこうという思いを込めて月星をデザインし、アーバンフライヤーの文字の部分を見立て、星と三日月の広がったその形が今回のデザインになりました。新しい車両にシンボルマークとして付きます。車両の前にも入りますが車両の側面と底面にも入ります。ブルーの車体にオレンジの大変美しい星が浮かび上がっております。この車両をきっと守ってくださることと思います。あまりに美しく出来上がりましたので、出来てしばらくは、真っ黒にくるんでいました。その黒い車体もなかなかかっこいいと評判をいただきました。

ちょうど桜の頃にもう一編成到着いたしまして、車両のお披露目をしたところでございます。現在は本線上に、試運転で入っておりますが、デビューは 7 月 8 日、9・10 未広がり日曜大安吉日でございますので、日本中いろいろなイベントが重なっておりますが、千葉駅で出発式とテープカットが行われます。お時間がある方は千葉駅に来ていただければ新型車両にお乗りいただくことができますので、皆さんお待ちしております。今日は有難うございました。(拍手)

(司会) 有難うございました。

講演の締めは、いすみ鉄道株式会社 社長鳥塚亮様をお願いします。

#### (6) いすみ鉄道株式会社 鳥塚亮社長講演

##### ー地元の人に乗らなくて良いー

皆様こんにちは。いすみ鉄道の鳥塚でございます。講演の締めということですが、全然締まりませんが、一番辛いのは待っている方が辛いですね。次がだんだん自分の番が近づいてきて、その割にはなんにも考えてなくてだんだん頭の中が真っ白になってきますが、今日はですね、地域と鉄道ということですのでマニアの話はどうもできないみたいなので、今度キハ 28 年内に来るよとか、久留里線の 30 もその次に来るよとか、7 月の 29 日に AKB が国吉駅に来るよとか、そういう話は今日はちょっとできないみたいなので、ですから聞かなかったことにしていただければ (笑)。

鉄道を応援してくれる方っていうのは、皆さん非常にまじめな方が多い、それから鉄道会社の社長さん方も非常にまじめな方が多い。私は全然真面目じゃないんで、「けしからんお前は」とよく言われるんです。どのようにけしからんかと言うとですね、私は地元の人に乗らなくていいとっています。これはどうしても車社会、先ほど由利高原の春田社長がおっしゃっているんですね、列車使ったら 40 分かかるところ車だったら 25 分なんです。自分の時間で動ける、ということが定着している中で、どうしてもそれを列車にシフトしようっていうのは正直無理があります。イベントだったら良いんですけども日々のことで無理があることを継続していくってことは中々出来ないんです。ですから私は「地元の人に乗らなくていいですよ」と言った。そうしたら地元の人は何ていったと思いますか、最初はね、「おまえばかやろう」とかね、「やる気あんのか」とか言われましたけど、だんだん本音で言ってくると「やあ、そう言ってもらって肩の荷が下りたよ」と。地元のお客さんは乗らなくていい」と言った日本で最初の鉄道です、いすみ鉄道は。



#### —ローカル鉄道をブランド化する—

でもね、「じゃあ本音で話しましょう。皆さん、日々の生活では乗らないけれど、鉄道残したいと思う人」、と言ったらみんな手を上げた。地元の人たちは正直ですよ。あとは方法論です。どうやったら残すか、だけです。この景色、こういう鉄道が走る風景、先ほど由利高原の春田さんおっしゃってましたけど、原風景ですよ。里山があって、田んぼがあって、そこを列車が走るっていう風景、これを守りたいって、それは地元の人には当然思います。その気持ちに応じてあげるってことも第 3 セクター鉄道の使命じゃないかと思えます。キャッチフレーズ「私は、ローカル線をブランド化する。」ということで進めています。ローカル線っていうのは、1 両編成で、座席座ったってせいぜい 40 人か 50 人ですよ、その列車に満員乗っても 100 人です、その列車が 1 両編成で 1 時間に 1 本、1 日 30 本くらい、10 何往復、走っていて、それを朝から晩まで満席にすることが出来たとしても黒字にはならないんです。これはもう分かりきっているんです。たとえばレストランで、テーブルが 10 卓あって、座席数が 40、客単価がいくらって決まっちゃいます。それがランチ何回で、

ディナー何回で1日の売り上げが決まります。家賃がいくら、人件費いくら決まります。そうすると私なんかそういう目で見ているから「あ、この店そろそろ無くなるな」なんて事分かるわけですよ。そういうふうに分ったらローカル線なんて絶対に黒字にならない。だからその努力をするんだったら乗んなくていいですよ、その代わり何が出来るか、皆さん何が出来るかっていうことを問うています。さっき言ったように1時間に1本の列車、座席数が40か50ですよ、そうすると商品が少ないわけですよ、尚且つローカル線というのはわざわざ乗りに行かなければいけないんです。これはもう完全にブランド化に当てはまる条件じゃないですか。いっぱい抱えちゃうから安売りするんです、お客さんに来て欲しいからいろんなところでお店を作るんです、そんなことは出来ないんです。私航空会社にいましたけれどジャンボジェットって500人乗り、あれの座席を埋めるの大変なんです、だから最初に100席200席旅行会社に売っちゃうんです。旅行会社はそれをたたき売ります。そうすると運航費だけでも確保できる、そのなかでどうやってプレミアムお客様を取り込んでいこうかっていうのは、航空会社の仕事です。だけど今どんどん飛行機は小型化して、JALなんかみんな小さい飛行機にして急に業績が良くなったでしょう。

そういうことでやっぱりローカル線は私はブランド化できると、わざわざ来てもらう、商品が少ないんだから安売りすることないんです。

### —地元が自信を持つ—

地元の人たちに「みなさん自信を持ちなさい。」って言うんです。だけど地元の人たちは自信を持ってないんです。何故ならば「田舎だから」、田舎の人って自分が田舎なのいやなんです。ずっと高度経済成長の時から東京へ目指せ、東京へ目指せ、だから私が就任した時も「こんな所だめだよ、こんな所」って言うんですよ。自分たちが住んでいるところを「こんな所」って言う地域に活性化なんか無いんです。だから私は自信を持てるようにしたい。それも一生懸命頑張って、テレビや雑誌、マスコミで紹介してもらって、芸能人が来る、繰り返し、繰り返しそういうことをやっている。地元の人って、私がいくら言ってもだめなんです。だけどテレビでやっているのを見ると、テレビは情報を得るための手段、雑誌も情報を得るための手段、だけど本当は自分の知っている人が出ているのを見るのが嬉しい、自分の知っている地域をやるのが嬉しい。これ再確認なだけです。何を再確認するか、「あ、やっぱりあそこは良い所なんだ。」とかね、「やっぱりあの人すごいんだ。」とか「あの人有名なんだ」って再確認するだけなのです。だけどそれが地元には、すごく必要なんです。

だから私は、一生懸命、一生懸命テレビに出させていただいて、私はまずおふくろに電話するんです、82歳のおふくろ、国鉄木原線と同じ年のおふくろがいるんですが、電話するんですよ。「おばあちゃん、またテレビ出るから、今度何日の、何曜日の何時だから」って言うとおふくろが親戚中に電話するんですよ。(笑)

結局嬉しいから、自慢だから、地元もそうなんです。地元だっていすみ鉄道出ると「こんな列車乗らないからいらぬよ」って三年前まで言っていたんですよ。そこが、いすみ鉄道がテレビに出る、いすみ鉄道が雑誌で紹介されるとみんな見るんです、嬉しいから。そ

ういう形で地元が元気になる、それは鉄道があるからと私は思います。

#### ー鉄道を地域に利用してもらー

もうひとつ地元に対して言っていることは、「どんどんいすみ鉄道を利用しなさい。」これは乗らなくていいよって言っている割には、利用しなさいって言うのはちょっと変かもしれませんが、鉄道っていうのはどうやって利用するかなんです。かつては学校へ行くとか会社へ行くとかそういうために利用しました。今はそういう利用の仕方は、時代が変わったから無くなったかも知れませんが、折角鉄道があるんです。どうやって利用しますか、地域の広告塔として利用するのです。

例えばいすみ市というのは平成の町村合併で出来上がった街ですからぜんぜん有名じゃない、だから私はいすみ鉄道を全国区にします。そうすれば当然外房のいすみ市だって全国区になるんですよ。そうやって利用することができる。それからいすみ鉄道へお客さんを連れてくる、そのお客さん達に何か商品を買ったり、パンフレットを配ったりして、そうやって自分たちの商売に利用する、そういう地域が鉄道を利用するという利用の仕方は、これが JR じゃだめですよ、大手私鉄じゃだめですよ、なんとか甲子園なんて付けるとすぐクレームして来る、そういう会社はだめなんですよ。そうじゃないんです。やっぱりどうやったら地域が鉄道を利用するか、鉄道というのは地域に利用してもらうんです。それがお客さんとして利用するという利用の仕方はもう終わったかもしれない、だけど地元の人達が一生懸命考えて、あの鉄道どうやって利用しようって考えていけば、私は絶対に地域と鉄道は必ずリンクして、それでそこから糸口があって発展していくと思っております。

すいません、くだらない話で、今日聞いたことは一切聞かなかったことに（笑）終わります。有難うございました。

（司会）有難うございました。

お一人、お一人のお話をもっとお聞きしたいところなのですが、時間の関係で次に移らせていただきます。ただいまご講演をいただきました皆様と交通評論家で当法人の代表理事であります佐藤信之が登壇しての全国公募鉄道社長サミットの準備が出来ますまで、少々お待ちください。