

〈研究論文〉

再建成功事例にみる外部からのリーダー登用に関する考察 —いすみ鉄道・和歌山電鐵・高松琴平電気鉄道を事例として—

中 川 晃

【要旨】

「地域鉄道」は日本の重要な交通インフラであり、地域経済の発展に貢献をしてきた。しかし、国鉄民営化から約30年を経た現在、全国95社（令和2年3月1日時点）。ある「地域鉄道」のうち約70社が赤字状態となっている。そのように、赤字状態が慢性的である「地域鉄道」であるが、驚異的な経営改善に成功した鉄道事業者も存在する。本稿では特に顕著な成功事例である「いすみ鉄道」「和歌山電鐵」「高松琴平電気鉄道」を取り扱う。

上述の鉄道会社3社には共通点として、再建時に外部より新リーダーを招聘した事実が確認された。多くの「地域鉄道」が経営改善に苦しむ中、数年で再建に成功させる3社のリーダーにはどのような特徴・要素が存在するのかを解明するのが本稿のセントラルクエスチョンである。

「いすみ鉄道」の鳥塚亮前社長、「和歌山電鐵」の小嶋光信社長、「高松琴平電気鉄道」の真鍋康正社長にインタビューを実施し、再建成功事例の分析を行った。その結果、「①鉄道会社の「経営課題」と新リーダーの「経験」が補完関係になっている。②前例が無い施策に対し「実行可能性」が高くなる状況にあった。③鉄道会社とステークホルダーの関係性に「法則」が存在する。」といった事が判明した。

キーワード：地域鉄道、公募社長、いすみ鉄道、和歌山電鐵、高松琴平電気鉄道

1. はじめに

1872年（明治5年）に新橋と横浜（現在の桜木町）の間に鉄道が敷設された。それから約150年、鉄道網は全国各地に構築され、現在では総鉄道路線長は約25,000キロにも及ぶ。日本の地方発展に大きく寄与してきた地域鉄道¹だが、人口減少、モータリゼーションの進展という時代の流れの中で多くの路線が廃線となった。その一方で利用者が少なくなったとはいえ、地域鉄道を利用せざる得ない地域住民も多く存在し、慢性的な赤字になりながらも廃業することの出来ないジレンマを抱えた路線も数多く存在する。

そのような社会的貢献をしつつも、収益構造が赤字で事業継続が難しい地域鉄道が多くあ

る中で、奇跡的な経営再建を為した鉄道会社も存在する。本稿で取り扱う事例は「いすみ鉄道」「和歌山電鐵」「高松琴平電気鉄道」の3社である（選定理由は3.2にて解説する）。この3社には共通点が存在する。それは、外部より新リーダーを招聘し、その直後より驚異的な経営改善がなされている点である。

2. 先行研究

先行研究では「地域鉄道」の経営改善や、施策の事例研究に関わる多くの論文、報告書を調査した。その多くは要約すると以下のような提言が為されていた。

まず、「上下分離方式²」を採用した資産移転による経営構造の再構築の提言である。黒崎(2014)は、「都市鉄道の施設整備や、持続可能な地域鉄道の構築のためには上下一体の民営鉄道事業者の経営努力のみでは、実現が難しい場合も多く、上下分離方式の活用は有効な選択肢になる」(p.125)と上下分離方式の有効性を述べている。続いて「観光列車化」による集客・副収入確保による収益増の提言である。国土交通省鉄道局・観光庁(2013)は、「沿線外から乗客を誘致する取組みの必要性が増しております。今回の研究会では、地域鉄道事業者の経営状況を分析することにより、その再生・活性化に必要なモデル事業を示すことができた。」(p.22)と「観光列車化」が必要であると述べている。更に行政主導による「街づくり」、駅周辺の活性化、通勤定期客増加等の提言であるが、近藤・宮下・鈴木・原田・清谷(2018)は、「ローカル鉄道会社は自社で不動産開発を行う余力はない。したがって沿線自治体は沿線自治体が地域で最大のディベロッパーという認識に立ち、鉄道を利用しやすい「まちづくり」を進め、その行為の積み重ねにより、国が進める「コンパクト+ネットワーク」にもつながるものとする。」(p.16)と行政機関が主導して鉄道沿線に都市計画をすべきであると述べているのである。

即ち、地域鉄道の経営改善は、①資産を「上下分離方式」にする事、②鉄道を地域住民の移動機能に「観光」を加味する事、③行政機関が主体となり、駅前に病院や施設、パーク&ライドと「街づくり」をする事の3点を挙げているものがその殆どであり、経営改善がリーダーに起因するといったものは殆ど存在しなかった。そのため、本稿は経営者に焦点を絞り、問いを設定する事とした。

3. 「問い」の設定、ケースの選定

3.1 本稿における「問い」

本稿では外部からの新たなリーダーを招聘した事で経営改善に成功した「いすみ鉄道」「和歌山電鐵」「高松琴平電気鉄道」の3ケースを軸に分析を進める。「外部から登用した新リーダーは経営再建に有効か否か、また、有効な場合には如何なる要素が有効性を高めているの

か」をセントラルクエスチョンとし、ケースの分析を通じて明確にしたい。

3.2 ケースの選定理由

ケースの選定だが、選定する条件設定は以下とする。

- ① 地域鉄道であること。
- ② 短期間において経営改善がなされていること。
- ③ 経営改善は「経営効率」、及び、「その他の兼業³」の其々から判断すること。

appendix 表 1 は、「地域鉄道」96 社⁴について、1995 年と 2015 年の「経営効率」を比較する表である。外的要因の影響を排除し適正な比較を行うために、「1 日の路線 1 キロ当たりの 2015 年対経費収益率」から「1 日の路線 1 キロ当たりの 1995 年対経費収益率」を減算した数値 (=改善幅) に注目した。その結果、20 年間に於ける「収益率をあげた」もしくは「営業費を減らした」といった事が数値化される。

続いて、外的要因にて比較が出来ない鉄道事業者を割愛する。「上下分離方式」等により営業費のあり様が変わった富山地方鉄道、信楽高原鉄道、及び、JR の通過路線として「スーパーはくと」を擁する智頭急行、新幹線開通に伴う乗客増加の黒部峡谷鉄道は鉄道会社の自助経営改善ではない要素が強いため除外する。その結果、「和歌山電鐵」「高松琴平電気鉄道」が経営効率の最も上昇した鉄道会社であると確認できた (表 1)。

表 1 20 年間で「経営効率」が上昇している鉄道会社

順位	鉄道名	改善幅
1 位	和歌山電鐵	0.37
2 位	高松琴平電鉄	0.26
3 位	大井川鐵道	0.22
4 位	秩父鐵道	0.13
5 位	伊豆急行	0.10

出所：中川 (2020) より引用、一部改変。

続いて、鉄道資産の運用に関わる「その他の兼業」に限定し、売上げを増加させた鉄道会社について分析する。appendix 表 2 は、1995 年と 2015 年の「その他の兼業」の売上げを比較したものである。その中から「その他の兼業」で収益性を高めた鉄道会社 5 社が表 2 である。その結果、「いすみ鉄道」が鉄道資産の運用に関わる「その他の兼業」で最も収益性を高めた鉄道会社であると確認できた。

表2 「その他の兼業」が20年間で「最も収益性を高めた鉄道会社」

順位	鉄道名	収益率（対1995年）
1位	いすみ鉄道	1747%
2位	銚子電気鉄道	1170%
3位	遠州鉄道	550%
4位	錦川鉄道	527%
5位	江ノ島電鉄	303%

出所：中川（2020）より引用、一部改変。

4. 「いすみ鉄道」と鳥塚亮前社長

4.1 「いすみ鉄道」概要

「いすみ鉄道」は千葉県南東部の「大原」から、西側の山間部を通り、房総半島中央部の「上総中野」まで、総延長26.8km、駅数14駅の第三セクター鉄道である（図1）。「いすみ鉄道」の歴史は1930年頃、千葉県内房の「木更津」と外房「大原」の房総半島を横断する「国鉄木原線」として計画された。しかし、全線開通することなく工事は中断する事となり、「木更津」から「上総亀山」迄の完成していた路線を「久留里線」、「大原」から「上総中野」迄を「木原線」として運用し現在に至る。その後、1987年の国鉄民営化⁵と同時に国鉄「木原線」は第三セクター鉄道「いすみ鉄道」として開業する。

現在、3代目⁶の公募社長⁷として四国にてタクシー会社を経営する古竹孝一氏が2018年に就任し、25名の従業員（パートを除く）にて運営している。第三セクター鉄道にて「千葉県・いすみ市・勝浦市・大多喜町・御宿町」の県、及び、2市2町等の「行政機関」が出資し、2019年3月期の売上げは約1億5千万円、営業費は約3億3千万円（表3）、補助金が約1億4千万円となっている。

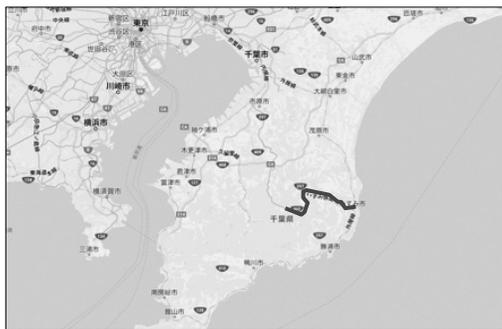


図1 (a) いすみ鉄道路線図

出所：Google Mapより筆者作成。

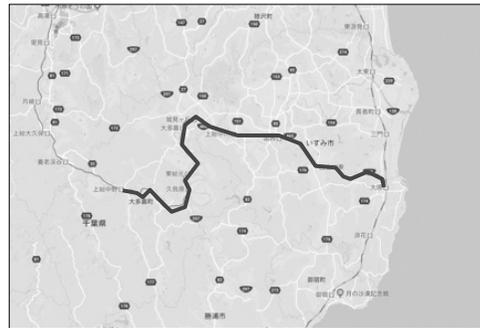


図1 (b) いすみ鉄道路線図

出所：Google Mapより筆者作成。

4.2 「いすみ鉄道」の経営、廃線の検討

「いすみ鉄道」の経営状態は慢性的な赤字状態（表3）である。一般的に「鉄道事業」の収益構造は「旅客数」と「目的地」に左右されると言われ、8年間で約16%も減少している「旅客数」の大幅な減少が主たる要因と言えよう（表4）。

では、「旅客数」の減少であるが、ここには「モータリゼーションの進展」と「沿線人口の減少」の二つが考えられる。しかしながら、「夷隅地域」が30年間で約17%の人口減少している事実（表5）より「いすみ鉄道」の旅客数減少の最大要因は「沿線人口の減少」と言える。また、これは同時に鉄道事業者だけの自助努力で解決できる問題では無い事が理解できる。

そのため、「いすみ鉄道」の鉄道収益の悪化は「営業係数⁸」を見ても一目瞭然であり（表6）、人口減少に歯止めが掛からない以上、収益改善は見込めず、2006年に開催された「いすみ鉄道再生会議⁹」にて、2年以内に一定の目標達成¹⁰に至らない場合は廃線とする事が決定した。

表3 「いすみ鉄道」経常損益の状況（2010年～2018年）

（単位：千円）

年	2010	2012	2014	2016	2018
収益	214,269	206,810	245,303	208,066	153,724
費用	338,080	333,187	437,017	390,387	329,741
経常収支	▲123,811	▲126,377	▲210,089	▲142,208	▲176,017

出所：「いすみ鉄道」提供資料より筆者作成。

表4 「いすみ鉄道」旅客数の推移（2010年～2018年）

（単位：人）

年	2010	2012	2014	2016	2018
普通	142,800	176,464	174,847	179,011	152,368
通勤	48,180	37,860	18,180	18,900	14,580
通学	205,260	221,280	200,220	180,480	168,420
計	396,240	435,604	393,247	378,391	335,368

出所：「いすみ鉄道」提供資料より筆者作成。

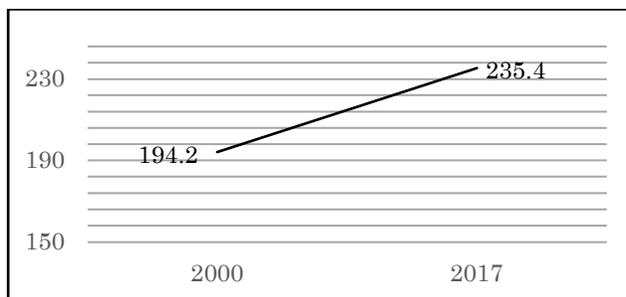
表5 「夷隅地域」の人口推計（1985年～2015年）

(単位：人)

年	1985	1995	2005	2015	対1985
勝浦市	25,159	24,328	22,198	19,248	76.5%
いすみ市	43,453	43,547	42,305	38,594	88.8%
大多喜町	13,391	12,678	11,514	9,843	73.5%
御宿町	8,267	8,129	7,942	7,315	88.5%
計	90,270	88,682	83,959	75,000	83.1%

出所：「いすみ鉄道」提供資料より筆者作成。

表6 「いすみ鉄道」営業係数の推移（2000年～2017年）



出所：「鉄道統計年報」より筆者作成。

4.3 鳥塚亮前社長、その施策による貢献

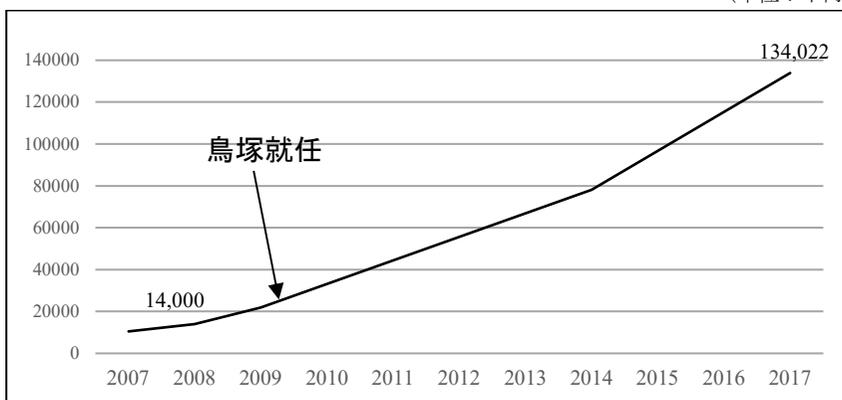
2009年6月にブリティッシュ・エアウェイズ出身の鳥塚が約120名の応募者から選ばれ公募社長として就任する。鳥塚はその後2018年6月まで9年に及んで「いすみ鉄道」の代表取締役社長を務めた。鳥塚は東京都出身、幼少時より全国の鉄道の写真を撮ることを趣味としていた。そのため、国鉄への就職を望むが、国鉄民営化のタイミングと重なり断念する。その後、大韓航空を経て、ブリティッシュ・エアウェイズに入社、以降、「いすみ鉄道」の社長着任までを航空会社の地上職員として過ごす。ブリティッシュ・エアウェイズ勤務時代は地上職員、管理業務を主に行うと共に、労働組合の執行部も経験している。また、副業として、鉄道ファンを対象とした映像製作会社を設立し、運転士目線の映像商品の販売では多くの鉄道ファンの支持を受けた。「いすみ鉄道」を退任後、現在は「えちごトキめき鉄道¹⁾」の社長に就任。

鳥塚の行った施策は数多くあるが、その最大の功績は「地域と連動した観光鉄道」にシフトした事であろう。鳥塚が繰り広げた各種の観光鉄道施策は話題となり、観光客の増加のみならず、鉄道事業以外の収益を大幅に増加する事に成功する。表7に記す通り、鳥塚就任前は鉄道事業以外の売上げは1400万円程度であったが、2017年度は1億3400万と約9.5倍に

増加している。また、旅客数も2013年は13万5千人であったのに対し、2017年は17万5千人と人口減少の中で実に約30%も乗客数が伸びているのである。

表7 「いすみ鉄道」鉄道事業以外の売上げ推移（2007年～2017年）

（単位：千円）



出所：「鉄道統計年報」より筆者作成。



図2 鳥塚亮氏

出所：筆者撮影。

4.4 鳥塚が行った主だった経営再建施策

鳥塚は社長就任後直ちに「ムーミン¹²」をテーマにした列車・駅舎装飾のアイデアを出し、3ヶ月後には「ムーミン列車」の運行を開始する。これは、既存の客層と異なる「ムーミンファン」という新規顧客の開拓につながった。更に、当時はムーミンショップが世間に殆ど無く、大原駅・国吉駅・大多喜駅にオープンさせた「ムーミン直営ショップ」は「いすみ鉄道」に観光客とムーミングッズの販売という大きな利益をもたらした。

「ムーミン列車」の運行開始と同時に「ムーミン列車応援団¹³」が設立される。鳥塚（2011）によると、副団長の吉田氏は「人口の減少が確実な今後、地元のお客様を大切にするのはも

ちろんですが、それだけでは限界がある。一つのキーワードはやはり“観光”です。地元のいい素材を生かして、地元のお客様プラス観光客を意識したビジネスを展開することが、商店街の生き残る道でしょう。そう鳥塚社長に気付かされた気がします」(P.95)と述べている。社長就任後わずか3ヶ月で「観光化」に共感する者が鳥塚の周囲に集まり始め、「いすみ鉄道」を盛り立てる動きが「自発的」に発生し始めたのだ。

続いて、代表的な施策として語られるのが「公募運転士制度」である。一般的に運転士は鉄道会社が多額の研修費用を掛けて養成するが、運転士志望の者が自己資金を持参して行うという形式にしたものである。インタビューで鳥塚は「運転士になりたい鉄道マニアの夢を叶えると同時に、運転士を調達したい我々と、両者の希望が合致する」と語っている。その結果、4名が「運転士候補生」として2010年5月に「いすみ鉄道」に入社した。当時この施策は世間を大いに賑わせ、各種メディアに取り上げられ、「いすみ鉄道」の名を世間に認知させる事に一役を買った。尚、この制度は現在でも継続され、2019年では「いすみ鉄道」の16名の運転士の内10名が「訓練費用自己負担運転士」である。

次に、2010年12月にJRより「キハ52型¹⁴ (図3写真左)」車輛を1輛譲り受ける。理由は三点あり、一点目は車輛の更新時期が近い事、二点目は車輛購入する余裕がない事、三点目は「観光鉄道化」に最適な車輛であった事である。特に「観光鉄道化」の狙いと合致する事は重要であり、鳥塚の構想にある「何もない」が売りである沿線情景において、製造から50年が経つ旧型車輛は鉄道ファンだけでなく、昭和の情景を楽しみたい新規顧客層の開拓に繋がった。その結果、2010年にはイベントに約1,100名が来場した。

最後に、「ムーン列車」「キハ52」と並び「いすみ鉄道」の代名詞となっているのが「レストラン列車 (図3写真右)」である。これは、車内にてフランス・イタリア料理等を提供するものである。大手旅行会社にて集客・運営を行い、料理は地域の特産品である伊勢海老等が提供される。車窓から昭和の牧歌的な情景を眺めながら、地域の素材を用いた料理を戴く企画は、単価が1万円前後と高額にも関わらず、長期に渡って好評を博している。



図3 (a) キハ52型車輛
出所：筆者撮影。



図3 (b) 「レストラン列車」料理例
出所：いすみ鉄道ホームページ。

5. 「和歌山電鐵」と小嶋光信社長

5.1 「和歌山電鐵」概要

「和歌山電鐵貴志川線」(以降「和歌山電鐵」)は、和歌山市「和歌山駅」から「貴志駅」まで総延長 14.3km、駅数 14 駅の年間約 190 万人を輸送する生活路線の「地域鉄道」である(図 4)。「貴志川線」は元々、「南海電鐵貴志川線」(以降、南海時代を「南海貴志川線」と呼ぶ)として、南海電鐵(以降「南海」)の一路線であった。しかし、年間 5 億円以上の超赤字路線であった為に、「南海」は 2003 年に「南海貴志川線」の廃線を発表する。しかし、生活路線の「南海貴志川線」が廃線になる事で困窮する住民が多く、「貴志川線の未来を“つくる”会¹⁵」等、多くの市民団体が作られた。その後、市民運動を看過できない県・和歌山市・紀の川市の 3 つの「行政機関」は検討会議を行い、「南海貴志川線」を別の鉄道会社として事業継承する事とし、事業会社を一般公募する事とした。そして、岡山県にある両備グループ¹⁶が貴志川線事業を継承し、「和歌山電鐵」が設立される事となった。

「和歌山電鐵」最大の特徴は、鉄道員を「南海」から継承せずに、一般公募した点である。鉄道技術は運転・運輸・保全のいずれにおいても一朝一夕で身に付くものではない。しかし、「和歌山電鐵」は社員全員である 35 名を新規雇用した。その後、8 カ月間¹⁷という短期間で設立準備を進め、2006 年 4 月 1 日に開業する事になる。

「和歌山電鐵」は小嶋光信社長のもと、「日本一心豊かなローカル線を目指す」をキャッチフレーズとし様々な施策を展開する。工業デザイナーの水戸岡鋭治氏¹⁸による「観光列車」の製作、猫が駅長という「たま駅長¹⁹」の就任、近年ではヤマト運輸(株)とタイアップし、「貨客混載²⁰」といった斬新な施策を実施している。

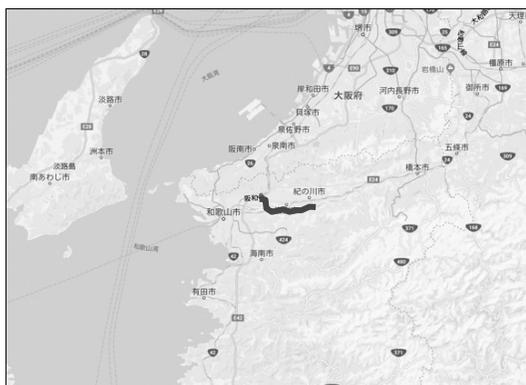


図 4 (a) 和歌山電鐵路線図

出所：Google Map より筆者作成。

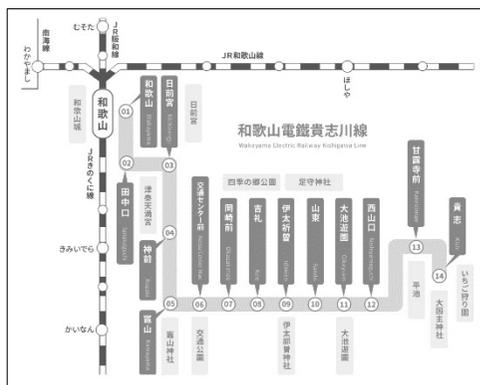


図 4 (b) 「和歌山電鐵」路線図

出所：和歌山電鐵ホームページ。

5.2 「和歌山電鐵」の経営状態、廃線の検討

「南海電鉄貴志川線」は沿線住民の重要な移動手段であり、1974年の年間輸送人員は約360万人であった。しかしながら、1974年から2000年までの四半世紀に沿線人口は約1/3と大幅に減少し、また、モータリゼーション社会の進展等も加味され、表8に示すように2002年には輸送人員は200万人を下回る事になる。

その結果、表9に示す通り、「南海電鉄貴志川線」は毎年5億円以上の赤字を恒常的に出す路線となっていた。そのため、「南海」は廃線とする方向で検討を進め、2004年9月に国土交通省近畿運輸局に「鉄道事業廃止届出書」を提出した。

表8 「南海電鉄貴志川線」年度別輸送実績（1974年～2002年）、参考2015年

（単位：万人）

年	1974	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2015
定期（万人）	-	205.6	150.3	155.4	170.9	155.9	150.3	126.0	148.2
定期外（万人）	-	119.8	103.0	101.2	101.7	80.3	77.1	73.2	83.8
合計（万人）	361.4	325.4	253.3	256.2	272.6	236.2	227.4	199.2	232.0

出所：筆者作成。

*2015年は「和歌山電鐵」

表9 「南海電鉄貴志川線」年度別営業成績（1993年～2007年）

（単位：百万円）

年	1993	1995	1997	1999	2001	2003	2006	2007
営業収益	375	405	397	517	441	312	334	329
営業経費	▲1,066	▲1,208	▲1,139	▲1,074	▲853	▲819	▲415	▲382
営業損益	▲691	▲803	▲742	▲557	▲412	▲507	▲81	▲53
営業係数	284.3	298.4	286.6	207.7	193.4	262.4	124.2	116.0

出所：筆者作成。

5.3 「南海貴志川線」存続運動

2003年、「南海」が「南海電鉄貴志川線」の廃止検討を表明した事に対し、沿線住民による大規模な存続運動が発生した。「南海貴志川線応援勝手連」「貴志川町暮らしを環境を良くする会」が設立され、その後「貴志川線の未来を“つくる”会」が発足した。これらは、「地域鉄道」存続に向けた組織としては異例の規模といえる。「貴志川線の未来を“つくる”会」は当初8名で結成され、その後、1年で約6300名の会員を集める一大運動として急成長した。「行政機関」に陳情を行い、自主的に勉強会やフォーラムを開催した他、沿線マップの作成、

駅の掃除や花壇の管理など「貴志川線」を支援していく活動を通じて沿線住民の関心と、存続への気運を高めることに繋がった。また、「WCAN²¹ 貴志川線分科会」が辻本勝久氏²²と共に「貴志川線存続に向けた市民報告書～費用対効果分析と再生プラン～」という存続の費用対効果分析を科学的に行った。

市民団体による存続運動が活発になり、また、学術的な存続の有効性が示された事を受け、和歌山県、和歌山市、貴志川町は2005年2月に「貴志川線」存続で合意した。又、事業継続に必要な初期投資として、和歌山市と貴志川町が鉄道用地を2.3億円で取得し、それを和歌山県が全額補助する事となった。また、和歌山県が将来的に発生する変電所の大規模修繕費用2.4億円を負担する事とし、更に、運営支援資金として10年間で8.2億円を上限に負担する金銭面での支援案を纏めた。そして、運行主体の検討が行われ、運行主体は第三セクターでなく民間からの公募とし、2005年に「岡山電気軌道株式会社²³（以降、「岡山電気軌道）」が選ばれた。

5.4 小嶋光信社長、就任時に再生可能と判断した5つのポイント

2005年6月に「岡山電気軌道」100%出資のもと、「和歌山電鐵株式会社」は設立され、2006年4月1日より運行開始となる。「岡山電気軌道株式会社」は岡山市を中心に路面電車を運行する会社であり、親会社の「両備グループ」は路面電車からバス、そしてフェリーまで、多様な交通事業を営む会社である。更には「両備グループ」の代表を務める小嶋光信氏（以降、小嶋）は、その実績から「交通事業再生請負人」という異名をも持つ。インタビュー時に小嶋は「現地視察をした際に『行ける！』と考えたんだよ。そして、条件が揃っているから引き受けたんだよ。」と述べている。小嶋が和歌山電鐵は再生可能と判断したポイントは以下5つである。

-
- 1 本気で地域住民が残そうと考えている。
 - 2 経営改善の余地がある。
 - 3 行政（国・自治体）のサポートが徹底している。
 - 4 人口の増加地帯がある。
 - 5 南海電鉄のサポートがある。
-

小嶋が再建可能と判断した5つのポイント

まず、条件①の「本気で地域住民が残そうと考えている」だが、「貴志川線」存続を訴える「地域住民」の活動が目覚しかった。短期間に9団体が設立され積極的に存続を訴え、また、存続の費用対効果分析を科学的に行った。このように存続を心より願っている沿線住民が数多く存在していた。

次に、条件②「経営改善の余地がある」だが、「南海貴志川線」は地域路線といっても、巨大鉄道事業者「南海」の一路線である。当然だが給与水準は高く、また、業務分掌も運転士・駅務員・保安員と明確に決まっていた。そのため、小嶋は鉄道員の業務分掌の改革を行う余地があると判断に至る。「南海貴志川線」から「和歌山電鐵」に継承された際に、人件費が半分になった最大の要因は此処にあった。

条件③「行政のサポートが徹底している」であるが、和歌山県、和歌山市、貴志川町の積極的な支援体制があった。事業継続を成し遂げるために、土地取得や変電所改修、10年間の赤字補填といった初期投資として必要な準備金が用意されていた。即ち、第三セクターでもない民間の新会社に対して、重厚なサポートが行われていたのである。

条件④「人口の増加地帯がある」であるが、「貴志川線」の終着駅「貴志駅」のある貴志川町は1980年～2000年の20年間に人口増加率が20%を超えている。鉄道収益は「乗客数×乗車距離」であるため、沿線人口の増加はそのまま収益増に繋がると考えられる。

条件⑤「南海のサポートがある」であるが、総務部長麻生氏によると「和歌山電鐵」は設立時の社員35名中8割以上が鉄道未経験者であった。その為、設立から運行開始迄の8ヶ月間で運転士、運輸員、技術者を養成する必要があったが、南海による全面的支援のもとに育成が行われたのである。南海が「貴志川線」から撤退し、「和歌山電鐵」となる際に、南海上層部が「和歌山電鐵」のサポートを約束したとの事である。



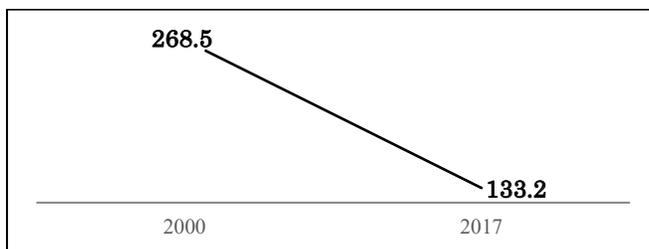
図6 小嶋光信氏

出所：筆者撮影。

5.5 小嶋による経営再建

「和歌山電鐵」に事業継承された際に収支構造が大きく変化した。それは営業係数の変化(表10)に顕著に表れ、約20年前と比較すると「営業係数」は約50%となっている。では、何故事業継承で上記のような事が発生したのかという疑問が残る。小嶋への取材により、それは、「人件費の効率化」と「観光鉄道化」に起因する事がわかった。

表 10 「和歌山電鐵」 営業係数の推移 (2000 年～2017 年)



出所：筆者作成。

まず、「人件費の効率化」であるが、発足時の 35 名は全員が公募であると前述した。これは、給与に関してゼロベースで設定する事が可能となる。平均年齢が異なる為に参考情報ではあるが、2016 年における「南海」の月間平均基準賃金が 281,126 円²⁴ なのに対し、「和歌山電鐵」は月間平均基準賃金が 151,726 円である。即ち、賃金ベースで約 50%という大幅な人件費の削減がなされた。続いて業務に関してだが、南海時代は完全な分業制度であり、業務分掌は、運転士、駅務員、清掃員で明解であった。しかし、1 時間に 2 本しか運行しない鉄道での分業は、待機時間が多く非効率のため、「和歌山電鐵」では 1 人 3 役で定数を削減する事に取り組んだ。改札口に専用の駅務員がいるのは「和歌山駅」だけとなり、運転士が切符を切る事も行った。更には「和歌山電鐵」発足時の運転士 11 名の内、1 名は和歌山電鐵の常務であった。早朝は運転士として、日中は事務作業という一人二役の業務形態を取っている。以上のように賃金の削減、及び、徹底した業務効率の改善の施策を取る事で人件費を大幅に削減することに成功したのである。

続いて「観光鉄道化」に関して述べる。「和歌山電鐵」の車輛は、「南海」より「貴志川線」専用車輛の 6 編成 12 両が無償譲渡された。そして、その内の 4 編成が鉄道車輛のデザインで知名度の高い水戸岡鋭治氏のユニークなデザインで改修が進められ、「いちご電車」「おもちゃ電車」「たま電車」「うめ星電車」として運行されている。これらのデザインされた各列車は、その愛らしいデザインから話題となり、多くの鉄道ファンが全国より来訪するようになった。また、小嶋は貴志駅売店にて飼育されていた猫を「たま駅長」とした。これが各種メディアを通じて大反響を呼ぶ事となり、全国から猫ファンが来訪する事となりプロモーションに多大な功績を残した。その功績は「貴志川線」の乗車率を 10%上げ、和歌山県に年間 11 億の経済効果をもたらしたと言われる。更には「たま駅長」が数年毎に出世するというストーリーを持たせる事でリピーターを生み出した。こうして小嶋は「猫ファン」と「鉄道ファン」の新規顧客を取り込む事に成功するのである。



図 7 (a) うめ星電車

出所：和歌山電鐵ホームページ。



図 7 (b) たま駅長と小嶋社長

出所：和歌山電鐵ホームページ。

6. 「高松琴平電気鉄道」と真鍋康彦会長・真鍋康正社長

6.1 「高松琴平電気鉄道」概要

「高松琴平電気鉄道（以降、琴電）」は、香川県を走行する総延長約 60km、駅数 55 駅からなる地域鉄道である。路線は琴平線・長尾線・志度線の 3 路線からなり、高松市の中心部である瓦町駅より東・南東・南西方向に敷設されている（図 13）。84 輻もの車輛を保有する大規模な地域鉄道であり、主たる利用者は学生・通勤と言った生活路線である。

歴史も古く、最初の軌道が敷設されてから約 110 年に渡り高松市の発展に交通インフラとして多大な貢献をしてきた。しかしながら、バブル経済期に計画立案した不動産事業に失敗し、その余波を受けて 2001 年に民事再生法²⁵ の適用を申請することになった。

その後、2002 年に香川日産自動車株式会社の真鍋康彦氏が琴電社長に就任し、様々な経営改善施策が実施される。現在は 2 代目社長として真鍋康正氏が着任し、数多くの施策を実施している。



図 8 (a) 高松市位置図

出所：Google Map より筆者作成。



図 8 (b) 高松琴平電気鉄道路線図

出所：高松琴平電気鉄道ホームページ。

6.2 「高松琴平電気鉄道」経営破綻時の経営状態

「琴電」は2001年に経営破綻となり民事再生法の適用を申請する。その主たる要因は1997年に瓦町駅ビルとして開業したグループ会社の「コトデンそごう」の破綻に因るものと言われている。しかしながら、当時の「琴電」自体の経営状況も非常に厳しいものであった。

表11から読み取れるよう、1日路線1キロ当たりの鉄道営業収益と営業費を比較した場合、営業費の方が1割近く高数値となっている。即ち、「琴電」の収益構造は赤字構造となっていたことが分かる。

表11 1日路線1キロ当たりの鉄道営業収益と営業費（2000年）

	2000年
営業収益	135,835円
営業費	151,172円

出所：「鉄道統計年報」より筆者作成。

6.3 真鍋康彦、真鍋康正

民事再生法適用申請を行う「琴電」は再建のための次期リーダーを必要とした。その際に社長就任要請をしたのが、当時、香川日産株式会社社長を務めていた真鍋康彦氏（以降、「真鍋（前）」）である。真鍋（前）は経営再建計画のもと多くの施策を繰り広げた。中でも、最大の課題であった収益構造改革に着手し、僅か数年で黒字化に成功させた。その際の鉄道営業費の推移（表12）より、真鍋（前）は経費を3割程度削減する事に成功したのである。そしてついに2006年に再生計画を完了させた。

その後、2014年に長男の真鍋康正（以降、「真鍋（現）」）が社長に就任する。真鍋（現）は経済学部出身、大学卒業後は経営コンサルティング会社に勤務しており、再建「琴電」のイメージアップや高松市との連携、グループ会社の再編、各種イベントを数多く行い、「琴電」の経営状態をより確固たるものにした。

表12 鉄道営業費（経費）の推移（1995年～2005年）

	1995年	2000年	2005年
営業費	3,119,983円	2,776,226円	2,080,792円

出所：「鉄道統計年報」より筆者作成。

6.4 真鍋（前）の行った、リストラをしない収益構造改革

6.2で述べたよう、「琴電」の収益構造は赤字構造であった。運賃収入が収益の多くを占める鉄道事業において収益構造の改革は容易ではない。経費を分析した結果、人件費が同等ク

ラスの鉄道事業者に比べ過剰になっている事が判明した。

そのため真鍋（前）は駅員の配置転換といった人件費削減を行い、2002 年は 2000 年と比較して 37%もの人件費削減に成功する（表 13）。更には、サービス業である鉄道事業において顧客対応する駅務業務に支障が発生しないよう、機械化による投資を同時に行った（表 14）。尚、この際に実施した機械化の投資は図 9 写真右に記す IC カードである。これは JR が展開する IC カードよりも早く全駅導入されており、経営再建中の企業が大規模投資を同時に行う事で経費削減に成功した非常に稀なケースとなった。

表 13 鉄道営業費（経費）の内訳（1995 年～2005 年）

（単位：百万円）

項目	線路保存費	電路保存費	車輛保存費	運転費	運輸費	保守管理費	輸送管理費	一般管理費
2005 年	160	106	211	803	438	78	179	106
2000 年	125	129	248	1041	834	91	87	221
1995 年	223	146	276	963	856	118	127	412

出所：「鉄道統計年報」より筆者作成。

表 14 人件費と投資の変遷（2000 年～2002 年）

（単位：千円）

項目	人件費	投資
2002 年	1,432,084	889,184
2001 年	1,862,764	536,724
2000 年	2,272,771	504,461

出所：「鉄道統計年報」より筆者作成。



図 9 (a) IC カード読み取り機

出所：筆者撮影。



図 9 (b) IC カード読み取り機

出所：筆者撮影。

7. 分 析

7.1 「いすみ鉄道」と鳥塚の分析

4.4 で述べたよう、鳥塚は「いすみ鉄道」の経営改善は行なっていない。従来通りの組織、従来通りの営業収益と営業費である。しかしながら、鳥塚は運賃以外の収益である雑収入を短期間に10倍に増加させた。これは鳥塚がブリティッシュ・エアウェイズという他業界のサラリーマンであった事、鉄道ファンであった事が非常に大きい。経営者の目線や鉄道員の目線でなく、他業界の関係の無い立場であったからこそ「いすみ鉄道」が観光の目玉になる事や「鉄道+〇〇」という、キャラクターやレストランが新たな顧客を生む事に着眼することが出来得たと言えよう。その際、数年で廃線になるという状況に対して迷いを持たせなかったと言える。また、鉄道ファンであったからこそ「キハ52」という年代物車輛が鉄道ファンというニッチな層の中では価値を生み、顧客を創造するという事に着眼する事が出来たと言える。

-
- 1 他業界出身のため、「鉄道+〇〇」という組み合わせに新たな価値・顧客開拓が出来た。
 - 2 鉄道ファンのため、価値がないとされた車輛で新たな価値・顧客開拓が出来た。
-

鳥塚が成功した要因

7.2 「和歌山電鐵」と小嶋の分析

5.5 で述べたよう、小嶋は経営者としての経験から人件費が鉄道規模に見合っていないという「南海電鉄貴志川線」の本質的な経営課題を見抜いていた。そして、社員全員が新人というノウハウを捨ててまで経営改善に務め、初期段階において経営の立て直しに成功する。その際、「和歌山電鐵社長」に懇願されて就任した事、新会社となる事で労働組合や過去のしがらみとは無関係であった事は特筆すべきことである。

更には、猫好きであったからこそ売店に住み着いた一般的な猫を擬人化する事で話題を創出し、全国の猫ファンという顧客創造に成功した。その結果、莫大な収益に繋げる事が出来たと言える。

-
- 1 経営者経験が豊富なため、当初より本質的な経営課題を捉え、着実な経営改善を行えた。
 - 2 猫ファンであったため、一般的な猫を擬人化する事で新たな価値・顧客開拓が出来た。
-

小嶋が成功した要因

7.3 「高松琴平電気鉄道」と真鍋（前）の分析

6.4 で述べたよう、真鍋（前）は小嶋同様に長年培った経営者としての経験から「高松琴平電気鉄道」の経営課題は人件費であることを見抜いていた。但し、見抜いただけではなく、サービス品質を落とさずに人件費削減を成すために積極的な機械設備投資を実施している。経営再建中の企業にとって多額の設備投資を行うことは非常に難しかったであろうと容易に想像がつくが、それを乗り越え見事に人件費削減に成功する。

また、「高松琴平電気鉄道」には長年務めた社員が大勢在籍している。給与減や配置転換といった人事施策には通常多くの抵抗が伴う。しかしながら、そのような障壁も乗り越え、組織改革を数年で完遂させた。

-
- 1 経営者経験が豊富なため、当初より本質的な経営課題を捉え、着実な経営改善を行えた。
-

真鍋（前）が成功した要因

8. 結論

8.1 外部からのリーダーが成功する場合の要素

7章の分析より、本論で取り扱った地域鉄道経営再建の3ケースでは、内部にいた人材の昇格では経営再建が難しかった事が読み取れる。外部から登用したリーダーだからこそ様々な施策を実行する事が出来たと考える。その要素としては以下3点を挙げる。

-
- 1 本質的な「経営課題」と外部から登用する「リーダーの経験（強み）」が合致すること。
 - 2 前例がない施策のアイデア、その挑戦への「実行可能性が高い」状況なこと。
 - 3 上位者のステークホルダーと良好な関係を構築すること。
-

外部登用のリーダーが成功する要因

8.2 要素① 「経営課題」と外部から登用する「リーダーの経験」が合致すること。

「いすみ鉄道」「和歌山電鐵」における観光化による成功は鳥塚の他業界視点や鉄道ファン視点、小嶋の猫好き視点から発生している。また、「和歌山電鐵」「高松琴平電気鉄道」における収益構造の改善は小嶋・真鍋（前）による経営者経験があることで成立している。

8.3 要素② 前例がない施策のアイデア、その挑戦への「実行可能性が高い」状況なこと。

「いすみ鉄道」のムーミン列車やレストラン列車、「和歌山電鐵」のたま駅長、「高松琴平電気鉄道」のICカード化、いずれも当時は斬新なアイデアであった。そのため、実行には多くのハードルがあったと想定されるが何故実行する事が可能だったのかという疑問が残る。それは、「背水の陣」という状況が実行可能性を高めたのではないかと考える。廃線までカウン

トダウン状態であったり、廃線決定からの再生であったり、民事再生法の適用状態であったりと3社ともに後が無い状態であった。結果的にその状況が斬新なアイデアを実行へと導く源泉となったと言える。

8.4 要素③ 上位者のステークホルダーと良好な関係を構築すること。

3社に共通するのは「鉄道会社」のステークホルダーとして「地域住民」と「行政機関」が挙げられる点である。3社の関係性を図式化すると図10のようになる。「いすみ鉄道」は当初、行政機関からの支援は無かったが、地域住民に貢献する事で行政機関は鉄道会社を支援するようになる。「和歌山電鐵」は地域住民が行政機関に掛け合い、行政機関は当初より鉄道会社を支援した。「高松琴平電気鉄道」は行政機関が鉄道会社を支援し、鉄道会社は地域に貢献するという形である。

即ち、3社に共通しているのは「三つ巴」の関係であること、また、スタートは異なるが、鉄道会社を必ず行政機関が前向きに支援しているという点である。

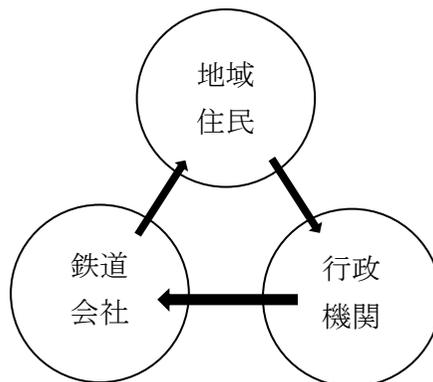


図10 鉄道会社とステークホルダーの関係モデル

出所：筆者作成。

9. 貢献と課題

本稿では外部より登用されたリーダーが成功する要素を抽出する事が出来た。これは、本稿で取り扱った地域鉄道に限らず多くの事象に応用できると考える。例えば、子会社における経営改善といった場合に、鉄道会社を中小企業、地域住民を顧客、行政機関を親会社というように置き換えても成立され一般化する事が可能である。

しかしながら課題も新たに見えてきた。それは、外部より登用したリーダーはガバナンスや地域との関係性といった点では内部登用者に比べ不利である。その弱点に関しては本稿では触れていないので今後の課題としたい。

【謝辞】

鳥塚氏・小嶋氏・真鍋氏のインタビューへの御協力無くして本研究は成立しませんでした。御多忙の中でのインタビューに応じてくださった事を、この場をお借りして深く感謝申し上げます。

【付録】

Appendix 表1 「1995年と2015年の比較から見る「経営効率改善」一覧

【営業収益・営業費からみる経営効率改善分析（1995年/2015年の比較）】								
A		B		C		D	E	F
		1995年		2015年		1995年 対経費 収益率	2015年 対経費 収益率	改善幅
		1日路線 1キロ 当たりの 営業収益	1日路線 1キロ 当たりの 営業費	1日路線 1キロ 当たりの 営業収益	1日路線 1キロ 当たりの 営業費			
		(円)	(円)	(円)	(円)			
1	道南いさりび	2016 開業	—	211,287	1,439,167	—	0.15	—
2	阿武隈急行	49,347	49,864	35,495	36,602	0.99	0.97	-0.02
3	弘南鉄道	66,644	63,823	34,798	35,973	1.04	0.97	-0.08
4	津軽鉄道	31,842	33,102	17,007	20,355	0.96	0.84	-0.13
5	福島交通	230,405	196,972	151,466	138,919	1.17	1.09	-0.08
6	三陸鉄道	14,494	16,403	9,065	14,371	0.88	0.63	-0.25
7	会津鉄道	31,151	41,819	17,425	30,496	0.74	0.57	-0.17
8	秋田内陸縦貫	8,705	13,813	4,366	11,806	0.63	0.37	-0.26
9	由利高原鉄道	16,505	19,776	11,640	22,378	0.83	0.52	-0.31
10	山形鉄道	24,535	27,578	14,911	21,171	0.89	0.70	-0.19
11	IGRいわて銀河鉄道	2001 開業	—	142,930	139,846	—	1.02	—
12	青い森鉄道	2002 開業	—	45,988	45,188	—	1.02	—
13	富山ライトレール	2004 開業	—	109,068	125,731	—	0.87	—
14	万葉線	2001 開業	—	41,728	59,832	—	0.70	—
15	長野電鉄	135,037	130,232	164,260	160,415	1.04	1.02	-0.01
16	上田電鉄	85,971	93,210	70,983	77,792	0.92	0.91	-0.01
17	アルピコ交通	89,867	86,048	72,847	66,291	1.04	1.10	0.05

18	北越急行	1997 開業	—	28,384	57,820	—	0.49	—
19	しなの鉄道	1997 開業	—	117,473	108,554	—	1.08	—
20	黒部峡谷鉄道	315,144	551,014	399,199	447,343	0.57	0.89	0.32
21	富山地方鉄道	73,415	77,941	269,221	214,070	0.94	1.26	0.32
22	のと鉄道	19,671	25,830	17,469	35,462	0.76	0.49	-0.27
23	北陸鉄道	93,955	89,790	70,168	79,758	1.05	0.88	-0.17
24	えちごトキめき鉄道	2015 開業	—	111,165	162,106	—	0.69	—
25	IR いしかわ	2015 開業	—	382,064	258,167	—	1.48	—
26	あいの風とやま鉄道	2015 開業	—	155,706	147,306	—	1.06	—
27	いすみ鉄道	16,609	30,597	10,981	27,556	0.54	0.40	-0.14
28	鹿島臨海鉄道	55,808	58,079	38,375	40,454	0.96	0.95	-0.01
29	野岩鉄道	54,854	59,713	23,174	42,155	0.92	0.55	-0.37
30	ひたちなか海浜鉄道	2008 開業	—	49,406	59,987	—	0.82	—
31	関東鉄道	174,603	159,488	114,429	103,288	1.09	1.11	0.01
32	上信鉄道	82,780	89,595	56,781	63,272	0.92	0.90	-0.03
33	上毛電気鉄道	71,708	89,838	41,755	61,091	0.80	0.68	-0.11
34	秩父鉄道	191,326	228,328	115,031	118,229	0.84	0.97	0.13
35	流鉄	2008 開業	—	158,631	182,881	—	0.87	—
36	銚子電気鉄道	66,273	100,269	49,813	83,521	0.66	0.60	-0.06
37	小湊鉄道	69,578	71,679	32,412	31,135	0.97	1.04	0.07
38	江ノ島電鉄	691,766	597,166	900,064	773,785	1.16	1.16	0.005
39	箱根登山鉄道	457,300	423,773	457,615	572,543	1.08	0.8	-0.28
40	富士急行	145,846	142,379	183,606	163,756	1.02	1.12	0.10
41	真岡鐵道	33,313	35,066	20,132	24,578	0.95	0.82	-0.13
42	わたらせ渓谷鐵道	20,250	27,400	13,914	24,214	0.74	0.57	-0.16
43	長良川鉄道	16,748	19,459	10,161	17,228	0.86	0.59	-0.27
44	伊豆箱根鉄道	332,267	324,092	230,481	223,756	1.03	1.03	0.005
45	伊豆急行	378,919	370,091	243,102	216,107	1.02	1.12	0.10
46	岳南鉄道	102,906	126,649	60,897	86,847	0.81	0.70	-0.11
47	静岡鉄道	418,852	410,337	380,259	414,317	1.02	0.92	-0.10
48	大井川鐵道	46,606	57,102	41,152	39,731	0.82	1.04	0.22
49	遠州鉄道	277,278	237,920	254,643	229,731	1.17	1.11	-0.06
50	天竜浜名湖	22,211	25,215	18,554	24,169	0.88	0.77	-0.11

51	豊橋鉄道	184,731	156,526	188,650	177,696	1.18	1.06	-0.12
52	三岐鉄道	157,105	153,668	87,375	104,997	1.02	0.83	-0.19
53	福井鉄道	69,410	77,414	47,793	77,989	0.90	0.61	-0.28
54	明知鉄道	15,369	18,247	12,558	22,872	0.84	0.55	-0.29
55	伊勢鉄道	70,886	74,288	70,845	72,878	0.95	0.97	0.02
56	愛知環状鉄道	118,062	115,560	250,010	246,850	1.02	1.01	-0.01
57	東海交通事業	37,679	65,048	21,955	61,551	0.58	0.36	-0.22
58	樽見鉄道	31,648	34,178	12,896	18,421	0.93	0.70	-0.23
59	えちぜん鉄道	2003 開業	—	42,523	55,533	—	0.77	—
60	養老鉄道	2007 開業	—	46,564	90,599	—	0.51	—
61	伊賀鉄道	2007 開業	—	39,253	77,823	—	0.50	—
62	四日市あすなろう鉄道	2014 開業	—	174,313	153,972	—	1.13	—
63	北条鉄道	13,736	23,307	16,618	25,470	0.59	0.65	0.06
64	近江鉄道	52,577	52,723	51,239	63,901	1.00	0.80	-0.20
65	叡山電鉄	265,500	265,809	251,826	241,324	1.00	1.04	0.04
66	水間鉄道	218,425	184,595	148,662	160,239	1.18	0.93	-0.26
67	紀州鉄道	20,985	42,420	12,537	47,319	0.49	0.26	-0.23
68	信楽高原鐵道	22,600	75,973	29,503	27,178	0.3	1.09	0.79
69	WILLER TRAINS	2015 開業	—	27,594	29,639	—	0.93	—
70	神戸	510,542	472,313	383,680	346,704	1.08	1.11	0.03
71	阪堺	312,144	353,737	205,382	215,723	0.88	0.95	0.07
72	京福	368,002	400,631	330,063	345,471	0.92	0.96	0.04
73	和歌山電鐵	76,384	231,389	69,182	98,394	0.33	0.70	0.37
74	一畑電車	33,820	49,787	29,388	40,696	0.68	0.72	0.04
75	広島電鉄	325,924	326,712	315,365	358,088	1.00	0.88	-0.12
76	錦川鉄道	12,397	17,395	6,512	10,989	0.71	0.59	-0.12
77	若桜鉄道	15,061	17,906	22,901	29,695	0.84	0.77	-0.07
78	水島臨海	147,566	153,185	118,508	125,674	0.96	0.94	-0.02
79	智頭急行	80,143	77,440	135,269	113,588	1.03	1.19	0.16
80	岡山電気軌道	308,832	253,323	232,962	243,632	1.22	0.96	-0.26
81	井原鉄道	1999 開業	—	22,521	33,061	—	0.68	—
82	高松琴平電気	141,761	154,552	123,849	105,196	0.92	1.18	0.26
83	伊予鉄道	235,477	222,847	183,635	180,705	1.06	1.02	-0.04

84	土佐くろしお	59,734	59,909	23,180	31,604	1.00	0.73	-0.26
85	阿佐海岸鉄道	9,775	26,199	2,709	25,460	0.37	0.11	-0.27
86	土佐電	147,332	176,088	23,180	31,603	0.84	0.73	-0.10
87	長崎電気軌道	456,987	402,204	429,145	439,667	1.14	0.98	-0.16
88	筑豊電気鉄道	330,284	329,715	161,784	169,831	1.00	0.96	-0.05
89	島原鉄道	29,191	40,479	32,984	40,311	0.72	0.82	0.10
90	熊本電気鉄道	53,882	55,998	67,049	75,720	0.96	0.89	-0.08
91	甘木鉄道	46,820	45,151	44,369	45,091	1.04	0.98	-0.05
92	南阿蘇鉄道	16,773	19,424	17,882	20,339	0.86	0.88	0.02
93	松浦鉄道	28,561	27,850	21,369	24,768	1.03	0.86	-0.16
94	くま川鉄道	23,603	27,605	13,772	23,591	0.86	0.58	-0.27
95	平成筑豊鉄道	29,209	28,597	18,300	25,368	1.02	0.72	-0.30
96	肥薩おれんじ	2004 開業	—	32,276	46,321	—	—	—

出所：中川（2020）より引用、一部改変。

appendix 表2 1995年と2015年の比較から見る「その他の兼業」の売上げ増加した鉄道会社一覧

【その他の兼業費からみる経営改善分析（1995年/2015年の比較）】				
A	B	C	D	E
		1995年	2015年	C列とD列 の 比率
		その他の兼業 損益計算書	その他の兼業 損益計算書	
		(千円)	(千円)	%
1	道南いさりび鉄道	—	—	—
2	阿武隈急行	21,758	—	—
3	弘南鉄道	14,691	9,600	65.3
4	津軽鉄道	—	—	—
5	福島交通	164,660	36,026	21.9
6	三陸鉄道	43,578	89,587	205.6
7	会津鉄道	—	43,991	—
8	秋田内陸縦貫鉄道	44,375	—	—
9	由利高原鉄道	—	—	—
10	山形鉄道	—	—	—
11	IGR いわて銀河鉄道	—	—	—

12	青い森鉄道	—	3,316,099	—
13	富山ライトレール	—	—	—
14	万葉線	—	—	—
15	長野電鉄	2,442,949	1,545,354	63.3
16	上田電鉄（旧上田交通）	761,467	—	—
17	アルピコ交通	1,481,965	3,113,483	210.1
18	北越急行	—	—	—
19	しなの鉄道	—	—	—
20	黒部峡谷鉄道	1,218,394	936,007	76.8
21	富山地方鉄道（鉄道）	621,105	648,984	104.5
22	のと鉄道	171,368	69,849	40.8
23	北陸鉄道	2,530,084	1,021,272	40.4
24	地 えちごトキめき鉄道	—	—	—
25	地 IR いしかわ鉄道	—	—	—
26	地 あいの風とやま鉄道	—	—	—
27	地 いすみ鉄道	7,670	134,022	1747.4
28	地 鹿島臨海鉄道	237,343	132,901	56.0
29	地 野岩鉄道	9,079	1,009	11.1
30	ひたちなか海浜鉄道	—	—	—
31	関東鉄道	—	—	—
32	上信電鉄	77,273	35,405	45.8
33	上毛電気鉄道	—	37,879	—
34	秩父鉄道	727,786	362,928	49.9
35	流鉄	—	—	—
36	銚子電気鉄道	33,136	387,668	1169.9
37	小湊鉄道	43,912	9,292	21.2
38	江ノ島電鉄	514,289	1,556,593	302.7
39	箱根登山鉄道（鉄道）	970,345	1,480,541	152.6
40	富士急行	13,773,579	21,749,933	157.9
41	真岡鐵道	30,941	64,266	207.7
42	わたらせ渓谷鐵道	238,490	17,730	7.4
43	長良川鉄道	13,020	—	—
44	伊豆箱根鉄道	14,639,857	3,245,310	22.2
45	伊豆急行	2,415,183	119,085	4.9
46	岳南鉄道	49,645	—	—

47	静岡鉄道	2,408,431	4,914,889	204.1
48	大井川鐵道	582,259	185,811	31.9
49	遠州鐵道	2,685,299	14,760,713	549.7
50	天竜浜名湖鐵道	—	—	—
51	豊橋鐵道（鐵道）	656,929	150,214	22.9
52	三岐鐵道	2,980,126	3,088,781	103.6
53	福井鐵道	557,538	14,526	2.6
54	明知鐵道	—	71,249	—
55	伊勢鐵道	—	15,230	—
56	愛知環狀鐵道	16,516	—	—
57	東海交通事業	1,481,762	2,761,112	186.3
58	樽見鐵道	—	—	—
59	えちぜん鐵道	—	1,352	—
60	養老鐵道	—	—	—
61	伊賀鐵道	—	—	—
62	四日市あすなろう鐵道	—	—	—
63	北条鐵道	—	—	—
64	近江鐵道	9,874,767	3,335,856	33.8
65	叡山電鉄	273,318	—	—
66	水間鐵道	—	—	—
67	紀州鐵道	6,847,859	713,382	10.4
68	信楽高原鐵道	26,843	3,026	11.3
69	WILLER TRAINS	—	—	—
70	神戸	2,231,115	942,821	42.3
71	阪堺	150,003	133,660	89.1
72	京福	393,587	391,458	99.5
73	和歌山電鐵	6,063	12,612	208.0
74	一畑電車	927,639	—	—
75	広島電鉄（鐵道）	—	—	—
76	錦川鐵道	32,514	171,435	527.3
77	若桜鐵道	6,995	—	—
78	水島臨海	—	220,021	—
79	智頭急行	206,199	—	—
80	岡山電気軌道	114,416	168,836	147.6
81	井原鐵道	—	22,344	—

82	高松琴平電気鉄道	705,080	492,656	69.9
83	伊予鉄道（鉄道）	2,145,824	49,966	2.3
84	土佐くろしお鉄道	23,099	35,768	154.8
85	阿佐海岸鉄道	251	704	280.5
86	土佐電	2,156,370	1,188,582	55.1
87	長崎電気軌道	667,389	428,084	64.1
88	筑豊電気鉄道	337,433	132,485	39.3
89	島原鉄道	751,118	533,767	71.1
90	熊本電気鉄道	1,908,445	53,322	2.8
91	甘木鉄道	14,669	4,400	30.0
92	南阿蘇鉄道	1,906	1,105	58.0
93	松浦鉄道	47,123	—	—
94	くま川鉄道	9,378	21,244	226.5
95	平成筑豊鉄道	—	—	—
96	肥薩おれんじ鉄道	—	—	—

出所：中川（2020）より引用、一部改変。

【注】

- 1 新幹線、在来幹線、都市鉄道に該当する路線以外の鉄道路線のことを言う。
- 2 交通経営において、運行・運営を上部、インフラを下部と呼称し、会計を独立させる方式。
- 3 鉄道資産を運用して収益を上げること。主にはグッズ販売や売店、イベント費収益を指す。
- 4 平成31年4月1日時点。
- 5 1987年に行われた、日本国有鉄道を6つの旅客鉄道会社と貨物鉄道会社に分割した行政改革。
- 6 公募社長は初代吉田平氏（2008年～2009年）、2代目鳥塚亮氏（2009年～2018年）、3代目古竹孝一氏（2018年～現在）。
- 7 般から公募した社長。
- 8 鉄道の経営状態を指す指数。100円の営業収益を得るのにどれだけ営業費用を要するかを表す。
- 9 2006年2月に開催された「いすみ鉄道」の存続廃止を議論する会議。400名に及ぶ参加者が、経営状況や自治体の取り組みの説明、パネルディスカッションを実施した。
- 10 「21年度決算及び22年度第1四半期実績を基にした長期収支見込み」は収支の均衡達成が見込まれた。
- 11 北陸新幹線開業に伴い開業した第三セクター鉄道。上越市を中心に総路線長は97キロメートル。
- 12 フィンランド人作家、トーベヤンソン作の小説・絵本。登場するムーミントロールの略称。
- 13 2009年に結成された「いすみ鉄道」を応援する団体である。2019年現在100名程度の団員にて構成

される。現在の「いすみ鉄道応援団」の前身団体である。

- 14 日本国有鉄道が開発した気動車。キハ20系気動車の勾配区間用に開発された一種。
- 15 「南海電鉄貴志川線」廃線を受け、2004年に市民によって結成された鉄道存続を訴える任意団体。
- 16 岡山県を中心に生活産業を中心に約50社で構成されるグループ。主な子会社は岡山電気軌道等。
- 17 小嶋は運転士育成に8ヶ月程度が必要となる為、開業まで最低限の8ヶ月を設定した。
- 18 日本のインダストリアルデザイナー。「九州新幹線」「ななつ星」等の鉄道デザインで知られる。
- 19 和歌山電鐵「貴志駅」駅長。貴志駅売店に住んでいたのを和歌山電鐵社長が駅長に任命した。
- 20 鉄道にて荷物を運搬する仕組み。
- 21 和歌山市民アクティブネットワーク
- 22 交通経済学者。和歌山大学経済学部教授（2018年）。2003年時点では和歌山大学経済学部助教授。
- 23 岡山市を走行する路面電車およびバス・タクシーを運営する。両備グループの中核会社の一つ。
- 24 国土交通省「鉄道統計年報」（2016）
- 25 経済的窮境にある債務者事業の再生を目的とする法律。

【参考文献】

1. 浅見均・小美野. (2015). 高松都市圏における地方鉄道経営再建に関する事例研究. 地域学研究, 45, 225-237.
2. いすみ鉄道ホームページ <https://www.isumirail.co.jp>, (参照 2021-1-1)
3. 北村康悟・江崎雄治. (2015). 第三セクター鉄道の存立基盤～沿線地域と経営の分析から～. 日本地理学会発表要旨集.
4. 倉持裕彌. (2013). 観光列車運行に関する事例研究：若桜鉄道のSL観光列車運行に向けて. 鳥取環境大学紀要, 11, 109-114.
5. 国土交通省鉄道局・観光庁 (2013). 地域鉄道の再生・活性化等研究会 報告書「観光とみんなで支える地域鉄道」
6. 国土交通省「鉄道統計年報」（1995～2017）
7. 国土交通省ホームページ
http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk5_000002.html, (参照 2020-1-1)
<http://www.mlit.go.jp/common/001259398.pdf>, (参照 2020-1-1)
<http://www.mlit.go.jp/common/001259399.pdf>, (参照 2020-1-1)
<http://www.mlit.go.jp/common/001235841.pdf>, (参照 2020-1-1)
<http://www.mlit.go.jp/common/001259400.pdf>, (参照 2020-1-1)
8. 小嶋光信. (2012). 日本一のローカル線をつくる～たま駅長に学ぶ公共交通再生～. 学芸出版社.
9. 小嶋光信・森彰英. (2014). 地方交通を救え！～再生請負人・小嶋光信の処方箋～. 交通新聞社
10. 小嶋光信. (2016). ねこの駅長たま びんぼう電車をすくったねこ. 角川つばさ文庫

11. 近藤洋平・宮下光宏・鈴木俊之・原田昌彦・清谷康平. (2018). ローカル鉄道の健全経営に向けた行政支援のあり方に関する調査 報告書. 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
12. 宍戸栄徳. (2002). 高松琴平電気鉄道の経営破綻と再生. 運輸と経済, 62, 21-32
13. 宍戸栄徳. (2003). 高松琴平電鉄の経営破綻と行政支援. 香川大学経済論叢, 76, 49-59.
14. 辻本勝久 貴志川線存続に向けた市民報告書～費用対効果分析と再生プラン～
15. 鳥塚亮. (2011). いすみ鉄道公募社長～危機を乗り越える夢と戦略～. 講談社.
16. 鳥塚亮. (2013). ローカル線で地域を元気にする方法～いすみ鉄道公募社長の昭和流ビジネス論～. 晶文社.
17. 鳥塚亮. “えちごトキめき鉄道社長(いすみ鉄道前社長)鳥塚亮の地域を元気にするブログ”. 2018-03-17. <https://www.torizuka.club/2018/03/07/my%E3%80%80union/>, (参照 2021-01-01)
18. 中川晃. (2020). 「地域鉄道」経営改善への施策. 城西国際大学紀要 28 (5), 1-37.
19. 真鍋康彦. (2004). 新生「ことでん」の再建と経営方針. 運輸と経済, 64, 37-43.
20. 真鍋康彦. (2010). ことでん再生と IruCa を活用したまちづくり. サイバネティクス, 15, 3-7
21. 和歌山電鐵株式会社 代表取締役専務磯野省吾 和歌山電鐵の取組み
22. 和歌山電鐵ホームページ
<https://www.wakayama-dentetsu.co.jp>, (参照 2021-01-01)
23. 渡邊亮・藤井大輔. (2014). 地方鉄道における施策別経営改善効果に関する研究 ～複数のシナリオによる比較～. 交通学研究, 57, 49-56.

【インタビューリスト】

日時	所属	役職	氏名	形式
2019/3/22	両備ホールディングス	代表取締役会長	小嶋光信	インタビュー (面会)
2019/6/12	高松琴平電気鉄道株式会社	代表取締役社長	真鍋康正	インタビュー (面会)
2019/9/2	えちごトキめき鉄道株式会社	代表取締役社長	鳥塚亮	インタビュー (面会)

Consideration on the Assignment of Leaders from Outside in Successful Reconstruction Cases : Cases of Isumi Railway, Wakayama Electric Railway, Takamatsu-Kotohira Electric Railroad

Akira Nakagawa

Abstract

“Regional railways” are an important transportation infrastructure in Japan and they have contributed to the development of the regional economy. However, about 30 years since the privatization of Japanese National Railways have occurred, about 70 of the 95 “regional railways” nationwide have been in the red. Like this, although the deficit is chronic in “regional railways”, there are also railway companies that have succeeded in tremendous management improvement. This paper deals with “Isumi Railway”, “Wakayama Electric Railway,” and “Takamatsu-Kotohira Electric Railroad” as particularly remarkable success cases.

It was confirmed that a new leader was invited from outside during the reconstruction and this is a common point among the three railway companies mentioned above. The central question in this paper is to clarify the characteristics and elements of the leaders of the three companies that leads to success in reconstruction in a few years while many “regional railways” are struggling to improve their management.

I interviewed Akira Torizuka, former President of “Isumi Railway”, Mitsunobu Kojima, President of “Wakayama Electric Railway”, and Yasumasa Manabe, President of “Takamatsu-Kotohira Electric Railroad” to analyze successful reconstruction cases. As a result, three points turned out. First, the “management issues” of the railway company and the “experience” of the new leader are complementary to each other. Second, there was a situation that “feasibility” became high toward unprecedented measures. Third, there is a “principle” in the relationship between railway companies and stakeholders.

Key words: Regional Railway, President of Public Offering, Isumi Railway,
Wakayama Electric Railway, Takamatsu-Kotohira Electric Railroad