

日 時 平成 21 年 3 月 25 日(水)～27 日(金)

視察先 1 宮古市(三陸鉄道) 2 白石市(白石城)

## 1. 「三陸鉄道」の経営改善施策について

「三陸鉄道(三鉄)」は、昭和 59(1984)年、日本で初めて設立された 3 セク鉄道。久慈 - 宮古間の「北リアス線(約 71km)」と、釜石 - 盛(大船渡市)間の「南リアス線(約 36.6km)」で構成され、その間の宮古 - 釜石間は JR 線によってつながれている。

25 年前の設立当初は、約 269 万人(定期 121 万人、定期外 147 万人)の乗客がいたが、年々減少し、平成 19 年度は約 103 万人(同 44 万人、59 万人)となり、さらに平成 20 年度は 100 万人を下回る見込み。

こうした中、当初約 8 億円あった売り上げも徐々に減り、現在は約 4.6 億円に。収支も平成 6 年度からは赤字となり、以降、さまざまな経営改善策に取り組んできている。

このとおり経営環境は厳しいが、その中でも目を見張る取り組みを進めていることから、宮古本社で経営改善の取り組みをうかがうとともに、南リアス線の担当本部長と駅長から乗車しながら現場の話をうかがった。

浜松市にも 3 セク鉄道「天竜浜名湖鉄道」があるが、経営的には非常に厳しい状況にあり、経営改善のサポートに資していきたい。

### 本社でのヒアリング(3/25)

本社部門の取り組みとしては、「レトロ列車」「お座敷列車」「こたつ列車」など車両を改良して乗客増に取り組んでいる。観光資源である自然を活かした「企画列車」を運行する他、「産直列車」を運行し地場産品の消費拡大に取り組んだり、「スイーツ列車」「ワイン列車」など地域の商工団体と連携し取り組んだり、「結婚式列車」「花見カキ列車」「クリスマス列車」などのイベント列車を運行したりしている。

単なる「移動手段」にとどまらず、観光目的のニーズはもちろん、地域の子どもの会の誘客を進めるなど、地域との連携の中で新たな事業体(=人が集まる場所)を目指していると感じた。

また、オリジナルグッズの販売も進めており、名産の「ほや」「昆布」「いか」の他、「赤字せんべい」や「赤字カットわかめ」など赤字を逆手にとった商品開発をおこなっている。実在した女性運転手をゲームキャラクターとして売り出すなど、立地条件を乗り越えるためのイメージアップ戦略を充実させている。

これらの取り組みにあわせ、平成 14 年頃から首都圏などでのセールスプロモーションを強化し、団体列車の運行や車両増結には数日前でも対応するなど、フレキシブルに対応している。この結果、団体観光客は、平成 11 年度に 9271 人だったものが、平成 19 年度には 84361 人に急増するなど、経営改善に大きく貢献している。

これらのアイデアは社員の発想によるものが多いが、中にはお客様などから持ち込まれることもあるという。会社も「まずやってみよう」という取り組み姿勢で、社員のモチベーションに込めているようである。

H20.12～H21.1 にかけて「沿線住民利用動向調査」を行い、沿線住民(利用者だけではない)の率直な声を聞いている。この他、損益計算に基づき「マイルール 30 万人運動」を行い、存続のためにも、沿線住民 30 万人に年 1 度乗車してもらおうという取り組みをおこなっている。この取り組みはまだ認知度が低く、今後の取組強化が必要というところであった。

このように経営的に厳しい中ではあるが、地域利用者との連携や入れ込み観光客増による集客アップと、コスト改善による経営改善を進めている。車両の老朽化や橋梁・トンネルの長寿命化などコスト圧力も多く今後の課題は多いが、外部に依存した経営改善ではなく、社員自らが現場をしっかりと見つめ、自分たちの強みと弱みを社員が共有化し、みんなで知恵を出しあい経営改善につなげているという印象を受けた。

#### 南リアス線に乗車してのヒアリング(3/26)

釜石駅から盛駅までの間を移動しながら、南リアス線運行本部長と釜石駅長から、現場の取り組みなどについてうかがった。

乗車した列車は、網や貝殻を上品にインテリアとして飾り、観光客の目を楽しませている。また、観光資源であるリアス海岸の景色の良いところでは、観光案内をおこなう他、列車を停車させ撮影タイムをとっていた。当然、運行ダイヤからは数分間遅れることになるが「時間よりも大切にしたいものがある」という発想のようだ。

駅舎は地域のコミュニティ施設としても使えるよう、市役所の出張所、集会所、診療室、商工会や観光協会事務所として利用しているとのこと。たまたま乗り合わせた列車は他に団体客がいたため、社員が郷土芸能「虎舞」を披露し、車内を楽しませていた。

車両・駅舎ともに老朽化が進んでいるが、景色を楽しめるように窓ガラスはキレイに拭かれており、駅の案内板もキレイに保たれ、いわゆる「5S」がキチンとできていた。反面、地域公共交通機関の問題点として、老朽化による「使いにくさ」があげられる。高齢化が進む中、今後、UD化をどのように進めていくかが課題ではないか。

#### 2. 白石城再生と活性化について(3/27)

白石市は宮城県南にある人口約4万人の地方都市。「共汗」「共学」「共生」を基本理念にふるさとづくりを進めると同時に電子投票を導入するなどIT化も進めている。今回は年度末の訪問であったため行政調査は行わなかった。

街のシンボルである白石城は、平成2年から発掘調査が進められ、平成4年に起工、平成7年5月に再建された。平成6年に再建された掛川城に次ぐ木造天守閣を持つ城である。城の再建と同時に、敷地内に「歴史探訪ミュージアム」を造り、3D映像などで城の歴史を紹介するなど築城だけでなく観光客を楽しめる仕掛けを作っている。また付近には約260年前の築といわれる武家屋敷もあり、一体を歴史文化ゾーンとして整備している。

現在、若い女性を中心に、TVゲームのキャラクターとして戦国武将がブームで、白石城主片倉小十郎めあてで多くの観光客が来ているようである。

「TVゲーム・若い女性・お城」という接点でまちおこしにつながるとは意外だが、先の「三鉄」もゲームキャラ(久慈ありす)を活用していることを考えれば、TVゲームは、今後の「まちおこしコラボレート」のモデルのひとつとして有効とも思える。

駅から白石城の中間くらいのところにある「すまゝ広場」では、朝市や街角コンサートなど市民を楽しませる街中イベントを行っている。広場の奥に立つ「寿丸屋敷」は市へ寄贈された豪商の屋敷をリニューアルしたもので、まちづくり団体の活動の場としても活用されている。

浜松市中心部との比較はしにくいですが、たとえば、天竜区二俣の「ヤマタケの蔵」などは同じような整備・使途が検討できるのではないかと感じた。

以上