

1. 視察日 平成 25 年 10 月 30 日 (水)

2. 参加委員 大島洋一 (委員長)、近藤彰治 (副委員長)、田中 聡、櫻庭節子、平良木哲也、
草間敏幸、石平春彦、瀧澤逸男

3. 視察先 肥薩おれんじ鉄道株式会社 (出水市)

4. テーマ等 並行在来線対策についての調査研究

5. 現状等 (視察目的及び視察事項)

北陸新幹線の金沢延伸開業を 1 年 5 カ月後に控えて、喫緊する当地の並行在来線対策に資するため、先行開業した九州新幹線の並行在来線である肥薩おれんじ鉄道を視察し、その運営経過と経営状況、目玉的な取組、及び今後の課題等を調査し教訓化する。

6. 視察概要

出水市の九州新幹線・出水駅に併設された肥薩おれんじ鉄道・出水駅の構内にある同社営業部の事務所で、就任したばかりの 3 代目の淵脇社長や江野畑常務兼運輸部長、川窪営業部長など 6 人の役職員から説明を受けた。また、その後、「おれんじ食堂」の観光列車内を視察した。なお、翌日は出水駅から八代駅までの間、同鉄道 (一般車両) に乗車し、運行状況等について視察した。以下、営業部事務所での説明と質疑応答を中心に、その概要を報告する。

肥薩おれんじ鉄道 (株) は、平成 16 年 3 月、九州新幹線の新八代・鹿児島中央間の開業に伴い、その並行在来線 (鹿児島本線八代・川内間) を JR 九州から引き継ぎ運行を開始した第三セクター方式の鉄道会社である。株主は、沿線自治体 (熊本県と県内 4 市町、及び鹿児島県と県内 3 市) と日本貨物鉄道 (JR 貨物) である。

初代社長は、現在、当地のえちごトキめき鉄道 (株) 社長である嶋津忠裕氏であり、因縁がある。

開業してから約 10 年が経とうとしているが、経営状況については大変厳しく、累積で 11 億数千万円の赤字が出ている。スタート時にファンド (基金) が 5 億円強あったが 5 年ぐらいで取り崩してしまった。だから、後の 5 年で 10 億円強の赤字が出たということであり、年に 2 億円ぐらいの赤字になっているのが実態である。この点については株主の熊本、鹿児島両県に頼りながら今日に至っている。

この春から食堂列車 (おれんじ食堂) を立ち上げて運行しているが、粗利が年間 1 億円ぐらいになる見込みである。しかし、2 億の赤字の中の 1 億である。また、今回トンネルの工事がかさみ (補助金の無い工事もあるので) やはり差引 2 億円前後の赤字がでるだろうというのが、上半期を終わった時点での見通しである。

しかし何もしなければ 3 億円近い赤字になったかもしれないので、会社としては行政に対して

頑張りがアピールできると思う。

さらに、「おれんじ食堂」のコンセプトが、極力地元の食材を使うということで立ち上げているので、地元にお金を落とす形で、収益だけでなく目に見える形で地元還元していると言える。

当初の年間180万人の乗降客が、現在は140万人に減ったが、それでもこれだけの通勤、通学、交通弱者が利用している。加えて沿線の活性化に寄与しているとなれば、地元になくてもならない存在になっているのではないか。

そういうところに辿りついて、経営を考えながら、今、一生懸命に頑張っているところである。

以下、質疑応答の概要。

Q：いろいろな取組を行ってきたと思うが、「おれんじ食堂」以外にイベントなどうまくいったこと、思ったほどうまくいかなかったことなど聞かせてほしい。

A：「乗ってください運動」は効果が無い。用事の無い方は絶対に乗らない。

「おれんじ友の会」というのを作っているが、そこそこ手伝ってもらっている。

新幹線駅の近くでイベントがある場合はほとんどが新幹線を使うので、おれんじ鉄道にはほとんど益が無い。新幹線駅の無い所でコンサートなどのイベントをやれば乗ってもらえる。行政では、遠足で利用すれば割引をするというようなことをやっている。

黒字のところは貨物が走る場所。線路使用料で賄っている。ここは1日に4本であり、それだけでは賄えない。

4年ほど前に営業というセクションを作ったことは大きい。営業では、過去に貸し切り企画列車を走らせていた。それが観光列車（おれんじ食堂）に繋がったが、集客も多く話題性もある。非常に良い効果が出たと思っている。

ラッピング列車（銀河鉄道999、くまもん×おれんじず）も効果が大きい。宣伝効果もある。17車輦中9車輦がラッピング列車で、自社のラッピングは2車輦である。

Q：「おれんじ食堂」や「おれんじカフェ」について具体的に聞かせてほしい。また、そのように事業展開するようになったきっかけは何か。

A：「おれんじ食堂」（観光列車）は大変な人気である。非常に経済効果がある。この春から今に至るまで全国ネットのテレビや新聞、雑誌でものすごい勢いで取り上げてもらっている。八代から川内間は、今までにないほど活字が躍るといって経済効果があった。

「おれんじ食堂」は、専用列車の連結2輦である。通常の列車を改造している。デザインは、水戸岡鋭治氏にお願いし、日本初のレストラントレインを作った。

また、「おれんじ食堂」の姉妹版として、貸し切り列車を発展させて「おれんじカフェ」という名称で、通常のダイヤに1輦つけて、そこを団体貸切で展開している。韓国、香港、台湾、東南アジアなど、外国の観光客をターゲットにして営業している。平成24年の4月から本格的に取り組んでいるが、すでに今年は3,000人を突破し、コンスタントに集客している。

やはり営業のセクションをつくったことが大きく影響している。以前は営業のセクションが無く、総務の中で片手間的に営業をしていた。2代目の古木社長の下で営業部ができてから、企画列車やラッピング車輦、あるいは今日の観光列車など、どんどん発展拡大してきた。それが大きな要因である。

そして営業に鉄道マンではなくホテルマンがあたった。ホテルに 15 年ほど勤務し、その時の人脈や発想が生きている。売るものがホテルから鉄道に替わったというだけである。そして、その営業活動を容認してくれるトップや周りがあったということである。あとは、仕掛けをしていって結果があるということである。

具体的には、アジア・マーケットをねらった。アジア・マーケットの中に日本に関する関心とか、自分たちの国では味わえないおもてなしプラス食文化を体験したいという需要がある。

たとえば弁当一つとっても、海外にはない特徴のある形態であるというのが支持されている。アジアのお客にとって、弁当というのは、食事が準備できなくても究極の手段で最後に食べるものという認識である。それに対し、メインデッシュにして本当のおもてなしの料理として出すということを考えて。そうするにはどうしたらよいか。それでは、パッケージからこだわろうということで、普通、弁当ガラは捨てるが、逆に持ち帰り用に専用で作った。

食べ終わった後に、きれいに中を拭いた状態で巾着にもどして「これ、おみやげです」と持ち帰ってもらう。弁当を弁当で終わらせない一連のおもてなしだ。これは日本人しかできない技だと思う。

平成 20 年に入社して、それぐらいから営業を始めて、21 年ぐらいから花咲いて、やはりやっている中で年間 2,000 人、3,000 人と迎えていると、当然頭打ちが見えてきたので—やはりどんなに稼いでも区間運賃しかもらえないし、弁当は 1,600 円ぐらいなので、トータル数百万円ぐらいで大した利益にならない—やはり桁を一つ上にあげるには本物の列車を走らせなければ、ということで、日本初のレストランレイン（観光列車「おれんじ食堂」）を作った。

列車の中で出すものも、弁当でなくてキッチンを活用して、沿線のレストランと組んだ状態で、言わばフルコースのランチやディナーを出していく。だから、やはり飲食店とかホテルとか、そういう関係の仕事についている人間がいなければ、たぶんこの発想は出てこなかったと思う。そういうノウハウの結集が一連の企画である。

海外に売り込む場合は、「九州」として売り込んで来る。会社独自の営業である。「九州」では 4 泊 5 日か 5 泊 6 日で回るが、そのうちの 1 日をおれんじ鉄道に使うわけである。全体を描いてパーツで売らないと通用しない。そして、わが社はこういう特徴があって、日本でわが社しかやっていないことだから、と行く（来る）きっかけと理由をつくる、そのために必要なツールだった。

旅行部門も持っているので、中国人のセールスマネージャーを雇っているが、彼は中国大陸を回っている。大陸から入ってくる分については、こちら側のオペレーティングの資格が必要だから、今、その資格の取得に向かってやっているが、今のところ国家公務員なら必要ないので、そういう団体を取りながら、リポートをもらいながら、九州、北海道、東京のツアーを手配している。

Q：ディーゼルの安全性は問題ないか。えちごトキめき鉄道には長大トンネルがあるので懸念する声がある。また、ワンマン運転は問題ないか。

A：ディーゼルの安全性は 100%大丈夫である。燃えるような材料を使っていないし、検査は JR と同じやり方をしている。4 種類あり（3 日、90 日、4 年、8 年にそれぞれ 1 回）、JR と全く遜色なく安全上大丈夫ということで、国土交通省も許可していると思う。自殺や踏切事故はある

が、ディーゼルに絡んでお客の人身事故はもちろん、トラブルも全くない。また、運転士が不安を口にしたこともない。ただし、こちらのトンネルは 1.5km ぐらいなので、長大トンネルの知見は持っていない。

関門トンネルは今でもディーゼルが走っている。JR 九州には 6km、7km の間をディーゼルが走っている実績があり、特に問題になっていないので大丈夫と思う。JR 北海道の件もあるが、メンテナンスをしっかりとしていれば大丈夫だろう。

ワンマン運転については、2 輦まではワンマンだが、停車・発車時に運転席から出て安全を確認しているので問題ない。3 輦では 1 名増員している。なお、JR は 3 輦でのワンマンがあるが、安全確認の設備がされている。

Q：運転士の養成はどのようにしているか。自前で養成しようという考えはないか。また、社員教育はどうなっているか。

A：運転士については JR 九州に社員の養成場所があるので、入所させてもらい国家資格を取って帰ってくるという形にしている。八代・新八代間、川内・隈之城間は通勤通学の関係で相互利用しているため、別の教育をするとルールを 2 つ持たせなければいけないので、JR 九州にお願いしている。

また、営業関係については、教育する期間もあまりなく、いろんなホテルやレストランから現役社員を引き抜くしかなかった。その他に 3～4 人は新人を取っている。そういうサービス経験者を採用しながら順次教育している。

Q：肥薩おれんじ鉄道開業後に、新しく造った駅はあるか。

A：たのうら御立岬公園（おたちみさきこうえん）が平成 17 年 3 月に開業した。地元自治体（旧・田浦町）が全額負担している。

Q：JR との乗り継ぎ割引はあるか。また、赤字が続いているが、運賃の値上げはないか。

A：乗り継ぎ割引はない。また、毎年赤字だが、両県の一般会計から補てんされており、運賃の値上げはしていない。

Q：株主は沿線自治体と JR 貨物ということだが、マイレール意識の醸成などの関係で、市民等の募集はしないのか。ちなみにえちごトキめき鉄道ではやっている。また、JR 貨物が入っているのはどういう理由か。

A：当初のスキームを作るときの問題であり、特にそういう話はなかったと聞いている。

Q：駅業務を NPO に委託しているのは、どういういきさつか。また、それで問題はないか。

A：スキームを決めたときの当時の人が残っていないので詳しいことはわからないが、鹿児島県、熊本県、JR 貨物で話し合っ、当初は無人駅で行こうという話もあったが、券をどこで売のかという話もあり、急きょ必要だということで、あわてて作ったというのが実態のようだ。

有人駅は実質 9 駅だが、人件費はこれ以上かけられないということで、当時 NPO が盛んになりだしたときで、一部自治体にも紹介をしてもらい、そのようになったということのようだ。

今となつては、これが正しかったかどうかは半々だと思う。やはり、駅というのは拠点だから、営業政策上、直営でやるべきだというのが、われわれ営業サイドの意見ではある。過去の委託に至った経緯は、どちらかといったら、こちらの戦略性の無さがあったので、今のところは、無理を言っただけというスタンスに近い。いろいろな弊害はある。

Q：沿線地域とのかかわりはどうか。

A：鹿児島県と熊本県でそれぞれ支援組織があり（鹿児島県肥薩おれんじ鉄道利用促進協議会と（熊本県の）肥薩おれんじ鉄道沿線活性化協議会）、県が中心となり沿線自治体が一緒になって支援事業をしてくれている。たとえば小学校や幼稚園の列車利用の補助や絵画コンテスト、フラワー展などで利用促進を図ってもらっている。資料の中にある「肥薩おれんじ鉄道 駅界隈まち歩きガイド」も作成してもらった。また、県議、市議の議員連盟などもあり、支援してくれる組織は多々ある。

7. 所感

特に強く感じたことは、会社は赤字続きではあるが、困難を克服して持続的に発展する可能性（潜在力）を秘めているということであった。そして（2代目・古木社長の）積極的・戦略的なトップマネジメントとそのもとで確保された人材（営業部）がカギであることを強く印象づけられた。

海外（アジア・マーケット）をターゲットとした、外貨を稼ぐ攻めの企画と営業と受け入れ態勢整備の積極的・情熱的事業展開は、それまでの（1代目・嶋津社長の）徹底した節約と現状維持の内向きで消極的な鉄道運営を一変させたと言っている。

前途は予断を許さないが、地方鉄道（不採算並行在来線）の生き残りのモデルを示すことになるとの予感もある。積極的な事業展開の点で、見習うべきは大いに見習う必要があると感じた。

ただ一方では、今回の対応（説明）が、就任間もない3代目・淵脇社長と営業担当中心だったこともあるかもしれないが、会社の過去の経営体制（体質）に対する洞察の軽視あるいは欠如が感じられたことは、今後の進路に若干の危うさを残すだろうと思った。要するに、経営の基本スキームを作りながら、設立5年間で5億円の基金を使い果たした設立準備過程を含む当初の経営体制（体質）に対する総括の無さである。

「当時の社員がいなくてよくわからない」、とか「当初のスキームの問題だから」と課題を直視することを回避する姿勢、言いかえれば、そのいい加減さの上に成り立つ今日の積極性が、今後の事業展開に影を落とさなければよいが、とも思った。

それは同時に、1代目の社長であり、わが「えちごトキめき鉄道」の（1代目の）社長でもある嶋津氏率いる事業展開にも言えることであり、最大の関心事でもある。

トップマネジメント（言いかえればこれも人材）と人材確保の両面で、現状の経営体制はどうか、はたしてこのままでいいのか。嶋津社長は、観光列車を目玉にすると述べ、経営基本計画にも掲げた。しかし、わが会社には、開業1年4カ月後に迫った時点になっても、事業を回す営業や企画セクションはどうなっているのか、人材を確保する気があるのか、皆目わからない。ただ財布のひもを締める（節約）だけなら誰でもできる。しかし堅実な上にも積極的な事業展開があってこそその持続的発展である。その能力を冷静に注視し、必要な提言をしていく必要がある

だろう。