

ローカル鉄道を上手に 使って地域活性化

えちごトキめき鉄道株式会社 代表取締役社長 鳥塚 亮

「ビッグチャレンジ」 いすみ鉄道の再生

新潟県のえちごトキめき鉄道は、並行在来線と言って、整備新幹線開業後、在来線をJRに代わって県と沿線市町村が運営する第三セクターです。新潟県内の信越本線、北陸本線を受け継いで5年目に入りました。

私はかつて、約10年間、千葉県のいすみ鉄道の社長を務め、その再生にたずさわりました。最初にその話をさせていただきます。

いすみ鉄道は、房総半島の太平洋に面した大原駅から内陸に入っていく路線です。営業キロは26.8kmです。第三セクターですが、並行在来線と異なり旧国鉄の赤字ローカル線で、JRが赤字だから引き継げなくなったものを地元が引き継いだ路線です。

各駅に地域のチームがあり、駅の掃除や花壇の手入れもします。沿線の菜の花も、草刈りして種を植えて肥料をあげるのとは全て地域住民の仕事です。乗客の主役は毎日通学する高校生ですが、沿線の大多喜高校に「いすみ鉄道存続対策委員会」があり、高校生も当番を決めて、駅の掃除を当たり前のようにやってくれています。

少子化が進む中でもあり、鉄道がなくなり学校も廃校になるのは困ると1987（昭和62）年、地域でこの鉄道を維持しました。高校生は自分たちでできることはないかと、列車でイベントを開いたりしています。マンドリンギター部が演奏会を行うこともあります。中学生には「職場訪問」というアテンダント体験があります。これは「乗車券を拝見します」と車内を回ったり、車内放送をし

たりします。日常生活の足を「乗って残そう」と、皆がんばっていました。しかし、私が公募で社長に就任した2009（平成21）年には「もうダメだ」「この鉄道は残らない」と言われていました。

私はそれまでブリティッシュ・エアウェイズに勤め、成田空港で働いていました。外資系航空会社では20代から「チャレンジしなさい」と教わりますが、私はローカル鉄道の再生は「ビッグチャレンジ」だと思い、手を挙げたところ、「やってくれ」と言われ、逆にビックリしました。

引き受けるにあたり「これだけは守る」というポリシーを決めました。それがアインシュタイン博士の言葉「Doing something over and over again, and expecting different result is insanity」です。同じことを何度もやって違う結果が出ると考えるのは「Insanity」で狂っている。結果が思わしくなければ方法を変えよ、という意味です。

「乗って残そう」「地域の足を守ろう」と30年近くやって、全部ダメでした。ポリシーに則れば、結果がよくなければ、その方法はとるべきではないのは明らかです。私は交通機関の役割を考えました。なぜ、鉄道を敷いたのか？人、物の輸送です。輸送が発達すると地域が栄えましたが、今は鉄道がなくても高速道路も飛行機もある。それでも変わらないのは「地域は栄える必要がある」ということです。それにはどうすればいいですか？手っ取り早いのは地域が有名になることです。何県何市と言えば「ああ、あそこか」と誰でもわかるようになることです。

私はローカル鉄道があれば広告塔になる。そして、テレビ、雑誌、CMなどで全国区になる。と考えました。いすみ市は平成の大合併でできたば

鳥塚 亮 (とりづか あきら)

略歴

ブリティッシュエアウェイズ旅客運航部長を経て、公募の中からいすみ鉄道株式会社
の社長に就任し、常識にとられない発想と戦略で廃止寸前のローカル線を再生
させ、地域の活性化に寄与。2019年から現職。著作に「いすみ鉄道公募社長一危機
を乗り越える夢と戦略」など。



かりでした。「いすみ鉄道を広告塔にすれば、いすみ市は全国区になります」これが、私が市長に約束したコミットメントでした。

「朝市」「出雲大社」「ムーミン列車」

2009年7月、国吉駅の中に店を開きました。駅ナカショップです。洋品店の社長が「協力するよ」とTシャツを持ってきてくれても、そもそも駅を利用するお客さんがいないのでなかなか売れません。そこで、いすみ市で行われた「かかし祭り」で使用した「かかし」を国吉駅のホームに並べてみました。すると翌年のゴールデンウィークには、観光客の行列ができたのです。それをきっかけに駅で「朝市」を始めました。商工会会長が来て「いすみ鉄道のお客さんを商売に取り入れていいですか」とお話があり、私は「どうぞどうぞ」と言いました。

始発駅の大原には漁港があり、荷さばき場に屋根がついています。土日は使わないので商工会が「港の朝市」を開きました。房総半島はサザエ、伊勢エビが有名で、ドラム缶で伊勢エビを焼いて売っています。すると、テレビ局がやってきたのです。番組で紹介され、漁港は観光客であふれました。

また、国吉駅から徒歩5分ぐらいの場所には神社があります。町内会で「取り壊して更地にしよう」という話が出たのを聞き、その神社を見に行きました。「出雲大社」と書いてあり、本家本元の出雲大社にお聞きすると「確かに房総半島にあります」と返答が。何かのご縁で、縁結びの神様として人気がある出雲大社がここにあるなら、何かしら活用できると思いませんか？

いすみ鉄道の職員が境内をきれいにしてイベントを行いました。島根県を走っているローカル鉄道の一畑電車ともコラボして入場券をつくりました。ポケットが2つあり、1つは一畑電車の出雲大社駅、もう1つはいすみ鉄道の国吉駅を「上総出雲大社前駅」と名付けたセット入場券です。年間何百万人も訪れる一畑電車の出雲大社駅でも売っていただきました。上に一畑電車の入場券が入り、下の上総出雲大社、国吉駅は空欄です。買った人は「千葉県の房総半島は日帰りできる」とわかります。人間の心理で、ポケットが2つあって1つ空いたら入れたくなるでしょう。「出雲大社の御利益がある」と、3年でこちらの神社も人でごった返すようになりました。

国鉄時代の終わりになくなったはずの鉄道を、20年以上、地域住民が行政と一緒に守ってきたのです。それを「もうダメ」となくすのが許されたら、日本の田舎は全部なくなってしまいます。

鉄道会社を預って始めたのは、いすみ鉄道を観光鉄道にすることですが、「観光鉄道にすれば観光客が来る」と言うと、地元の議員に「観光なんて遊び。税金を使って遊びをやるのか」と怒られました。でも観光は産業で、お客さんが来ます。

田舎に必要なのは「成功体験」で、やったことがうまくいくことです。それは古いディーゼルカーに昭和のキャラクターシールを張った「ムーミン列車」でした。当時は人々からの記憶が薄くなっていて、権利は安かったのです。ヘッドマークをつけて、記念きっぷをつくって「皆さん来てください」とやりました。

列車がホームに入って「どうぞシャッターを押してください」とやったら、黄色い歓声があがり

ました。テレビが来て、女性誌の取材も来ました。初の鉄道特集です。今は「女子鉄」「ママ鉄」は当たり前ですが、当時は鉄道といえば男の趣味という印象でした。それでも女性をターゲットにしたら、カメラを向けるのは女性ばかりという鉄道になりました。

1年もたたないうちに国吉駅にも人が来るようになり、地元の人が「頑張れ、いすみ鉄道」と書いた黄色いお揃いのポロシャツを着て、応援団をつくってくれました。うれしかったですね。

NHKはいすみ鉄道でローカル線の運転手になるという千葉県発のご当地ドラマをつくり、梅宮辰夫さん、吹石一恵さん、石黒賢さん、浅田美代子さんが出演し、酒蔵や直売所でロケをしました。

レトロな新車両の導入に踏み切った理由

そして、当面の存続が決まります。次に手がけるのは新車両導入、と言っても昭和40年製のディーゼルカーに決定。JRが使わないから廃車にするというので譲ってもらったのです。金額は残存簿価、つまり鉄くず代で、運ぶのに約600万円、ATSなどを取り替えて整備に約2,000万円。3,000万円でおつりがきました。

お客さんは都会から来ます。都会の人は新しいものにあまり興味がなく、古いものが好き。それが顧客心理です。観光で来るのはだいたい都会の人ですから、何を好み、何を欲しがっているかを考え、それをどう情報発信するかです。

存続できた際に使えるように、会社には数億円の資金がありました。それを使い、平成26年に新車両をつくりました。外見は昭和40年製車両と同じ雰囲気です。レトロな印象にし、運転はワンハンドルでコンピュータ制御。昭和の国鉄っぽい車両で勝負したら、大人気になりました。「昭和ブーム」だったのです。

昔の国鉄は、単線区間の駅で運転士と駅長が「タブレット」という鉄の輪を交換していました。今はどこもやっていませんが、それをマネしてみたら「撮り鉄」の人がたくさん集まりました。

鉄道会社はだいたい撮り鉄が好きではないですが、うちは第三セクター。人が来ればコンビニに寄って、クルマにガソリンを入れて、何らかの形

で地域にプラスになる。直接運賃収入に結びつかなくてもそんな集客もいいと、撮り鉄を大歓迎しました。すると「撮り鉄を大歓迎するいい会社だ」と拡散されます。好きでわざわざ来るファンですから、味方につけたい。それを「帰れ」とか「入るな」と言うのは、私はよくないと思いました。

撮り鉄が撮った写真は、「すごい。昭和だ」「写真、堂々と撮っていい」「汽笛鳴らしてくれた」「鉄橋の上で止まってくれた」など好意的なメッセージとともに拡散されていきました。

ある時、「昭和の自動車を持っていますが、一緒に並べてもらえますか」というメールが来ました。鉄道会社の社長にそんなメールを出しても普通スルーで、返事なんかしません。でも私は普通じゃないので「早く持ってきてください」と返事をしたら、昭和41年製の日本通運の貨物自動車が来ました。ディーゼルカーが昭和40年製ですから時代考証はぴったりです。昔の国鉄の駅はたいてい、横に日通（日本通運株式会社）がありました。懐かしく感じる人も多かったようで、駅前是人だかり。写真を撮って「すげえ」「いすみ鉄道ではこんなシーンが撮れる」と拡散されました。

すると翌週、今度は昭和39年製のボンネットバスが来ました。昭和のディーゼルカー、トラック、バス。観光地になると思いませんか？あとは撮影、拡散、人が集まるの上昇スパイラルです。

ここはレトロなクルマが集まる聖地になりました。昭和のクルマをピカピカに磨く人には横のつながりがあり、千葉県で鉄道会社が一緒に遊んでくれるんですから、「いいね」と人がどんどん集まる。でも、会社は全くお金を使っていません。

次が「フォークソング列車」で、これも大変好評でした。手をたたいて、歌を歌って、ああ、楽しかった、との声をいただきました。「ジャズ列車」も運転し、地元の若者が列車で結婚式を開いたりもしました。思えば長い道のりで、やっと鉄道運賃収入に結びつきました。

鉄道マニアでない人が「乗って残そう」「地域の足を守ろう」と、用もないのに当番を決めて乗るのは苦痛です。でも、観光列車には目的地はなく、乗ることそのものが目的だから、1時間、2時間を車内で過ごして、楽しめればいいのです。

「何もない」田舎のブランド化とは

ここで、田舎の町のブランド化の話をしていきます。

「いすみレール ここには何もないがあります」は、当時つくったポスターです。「何もない」と言ったら、お客さんは来ません。ではなぜつくったかという、こんな出来事がきっかけでした。

ある時、駅で怒ってる人がいました。都会から来た観光客です。黄色いポロシャツを着た応援団の人が「すみません、すみません」と謝る。気になったので、なぜ怒っているのか聞いたら、せっかく来たのに何もないからだと言います。

私は応援団の人に「頭なんか下げな」と言って、このポスターを駅にも列車にも貼りました。「何もない」と言われたら「そうなんです、お客さん。これがいすみ鉄道のポスターです」と言って見せることができる。会社が「何もない」と言うから、謝る必要なんかないのです。

現代は口コミ、情報の時代です。悪い噂ほどパッとひろがります。「いすみ鉄道は面白くも何ともない。会社も地域住民も開き直っている」と聞いたら、有名観光地に行く人なら10人中9人は来ませんが、10人に1人ぐらいはガイドブックに載っていない自分だけの場所を探しています。見つけたらブログに写真や感想などを載せます。

首都圏の人口は約3,500万人です。その100分の1の35万人が「何もない？なんか面白そうだ」と思って1年に1度来たら、1カ月で3万人。それで、会社のキャパを考えて商売をしようという話です。たとえばレストランで、100席ある店とカウンターだけの小さな店では、当然、出す料理も客単価も変えるでしょう。田舎のローカル線は、言うならばカウンターだけの小さな店なのです。

では、どんな商売をしますか？ほんのひと握りの良さがわかる人だけで結構。ポスターが示しているのはそんな意味です。そんな意味を理解し、そこから始めなければいけない。「予算を取ったから、何かやらねばならない」ではないのです。

3月中旬頃に線路脇の土手に菜の花が咲きますが、だから来るのではない。真冬の1月は枯れ野原ですが、それでも人はいっぱい来ます。夏もそうです。なぜなら、ここでポスターの写真を撮っ

たからです。都会人の目で見れば「いいところ」で、わざわざ写真を撮りに来る価値がある景色になるのです。

地方創生なんて簡単でしょう。都会人は何を求めているのか。都会人のハートをグサッとわしづかみする写真を1枚撮れば、田んぼの真ん中でも季節を問わず観光地になれる。そんな時代なのです。

田舎は、今あるものをどう有効活用し、どんなストーリーをつくってあげるか、にかかっています。いすみ鉄道ができたのですから、どこでも可能性はあると思います。やり方とノウハウ次第です。

「行列ができるローカル線」にして、去る

もう1両、JR西日本が「いない」という、残存価格約10万円の昭和39年製の国鉄急行型ディーゼルカーを購入しました。ここで始めたのが、地元の伊勢エビ、アワビ、サザエが食べられる車内レストランです。JR九州の「ななつ星」より先でした。

この「イタリアンランチクルーズトレイン」を始めると雑誌の取材が来て、「レトロ車両でゆく」と書かれました。今はテレビが毎年来て「千葉県はいすみ鉄道の伊勢エビ列車に乗っています」と放送されます。日本航空の機内エンターテイメントでも放送され、日曜日の営業だけでは予約が取りづらくなり土曜日営業も始めました。そちらは新鮮な刺身をワサビ醤油で食べる「お刺身列車」で、これもテレビが来ました。「絶景絶品グルメ列車の旅」「客殺到、豪華伊勢エビ特急」と地域がテレビに出て、伊勢エビ列車、お刺身列車に乗るのが都会人の憧れになるのです。

株式会社は普通、利益を出して配当金で株主に還元しますが、そんな能力はない。でもこれなら地域の宣伝で何億円もの還元です。「もういない」と言われたローカル鉄道がこんな世界をつくった。地域と一緒に「行列ができるローカル線」になった。移住雑誌のランキングでいすみ市は5本の指に入る憧れの場所になりました。

私は公募社長は湿ったマキに火をつけるのが仕事だと気づきました。「もう使い物にならない」と言われても「いや、まだ使える」と火をつけるのが仕事で、見事に火がついた。そうなれば地元の

人たちは新酒や新米を持ってきて「社長、いつまでもいるんだぞ」と言う。次の湿ったマキも見つけて火をつけてくれと、地元の人たちに言われるようなものですが、私は「いや、それはあなたたちの仕事です」「地方創生は、皆さんがこの鉄道をどうするかが仕事です」と言いました。

私が社長に就任した2009年は市議会議員の半分が「いすみ鉄道は必要だ」と言い、もう半分は「赤字だからいらぬ」と言っていました。しかし私が懸命にやった結果、市議会議員全員が「いすみ鉄道は残す。必要だ」と言うようになりました。それを聞き自分の仕事は終わったな、と安堵しました。

「えちごトキめき鉄道の観光列車「雪月花」、デゴイチ、ボンネットバス」

私はいすみ鉄道から、えちごトキめき鉄道に移って、今年で5年目です。

えちごトキめき鉄道は、新潟県内でも富山県に近い上越市直江津に本社があります。妙高高原駅の長野側が「しなの鉄道」、新潟側が「えちごトキめき鉄道」で、旧北陸本線の糸魚川の先まで続く約100kmの路線です。

観光でやっていくしかないなので、開業時から新潟県が「雪月花」という観光列車を走らせてくれました。車内では、地元のおいしい料理やお酒を2時間コースで2万5,000円ほどで提供しており大人気です。料理は全て地元の業者に発注し、地元経済が回るしくみをつくっています。第三セクターの観光列車はだいたい古い車両を改造しますが、雪月花はガラス張りの豪華新車両です。この内容で2万5,000円はお得だ、と思っています。

「雪月花」と並ぶ売り物が「デゴイチ」です。直江津駅に昔の機関車の車庫が残っており、その活用策としてD51型蒸気機関車を持ってくることにしました。

大阪府にある知りあいの重量物運搬会社が倉庫にしまっていたデゴイチを「貸してほしい」と言うと、その会社の社長が「倉庫に入れておくより、ここに置いたほうがいい」と持ってきてくださいました。地元の新聞には「ようこそデゴイチ」と書かれ、紹介されました。実際に動きますが車検を取っていないので、車庫と駅を「レールパーク」にして200mで行ったり来たりしています。

鉄道マニアは来ませんが、直江津ではすごい人気となりました。デゴイチが走るのを見て孫に「昔はトンネルに入る時は、窓を閉めたんだよ」と話すと「おじいちゃん、すごいね」となる。機関車をぐるっと回転させたらもう大喜びです。豪雪地帯なので冬は公開せず4月から11月までの公開とし、入場料を1,000円と設定しましたが、年間で約1万人が来場してくれました。

「1,000円で1万人で1,000万円なら赤字」という見方をするなら、何もやらないほうがいいでしょう。これを見た地元の子どもは、20年、30年たつて「小さい頃、デゴイチ見た」と言うでしょう。「直江津は鉄道のまち」と言うなら、そんな子どもたちを育てることが大事ではないでしょうか？

デゴイチは昭和のシンボル。同じく懐かしさを感じるボンネットバスを借りて、ゴールデンウィークに並べて展示すると、みんな写真をどんどん撮る。せっかくボンネットバスが来たのだからと、上越市の直江津、高田から隣の妙高市新井まで走らせました。高田の雁木通りという昔ながらの街並みを通る。ボンネットバスをそんな街で走らせたなら、絵になるのです。

地域は、コンテンツを1つ置いただけで変わります。古い街なかにボンネットバスを置いただけで「おお、いいね」となるのです。

「国鉄時代の復活急行に「神社」が来る」

JR西日本へ「いらぬ、という古い車両を譲ってください」と申し入れをしました。入手できたのは、国鉄時代の急行型車両で整備費含め4両で約3,500万円です。それを昔の色に塗り替え「妙高」「赤倉」「立山」などヘッドマークをつけました。全国から人が来て、妙高山など景色がいいところで写真を撮って拡散してくれたら、地域の宣伝になります。朝8時に直江津駅を出発し、妙高山のふもとを走らせました。ちょうど朝日がきれいな時刻なので、そんなダイヤ設定にしました。朝8時に出発するので、撮影したい人は必ず前の晩に泊まります。そうやって地域にお金が落ちるしくみをつくりました。

2021年7月4日からは観光急行としても走らせました。コロナの最中でしたが、感染対策をしっかり

行い運行を始めました。乗車券プラス急行料金500円で乗れたので、若い人も大勢来てくれました。

昭和の急行を再現していたので、車内販売も行いました。JRが車内販売をやめるのは在庫管理が大変だからで、仕入れた弁当が売れなければロスです。えちごトキめき鉄道の営業担当が「ロスが出たらどうするんですか?」と言うので、「それなら何も売らないで、お金だけもらえばいい」と言いましたが、「こうやるんだ」と、電車の中に神社をつくりました。これは日本で唯一です。

電車に乗ると缶ビールを飲んでほろ酔い加減になる。そこへ車内販売で「皆様、神社のお時間です」と神社がやってくる。電車が古いから維持管理が大変だとマニアはみな知っています。「協力してください。お賽銭、いくら入れますか? 神様は見てます。ご縁がありますように」と言うと、お賽銭を入れてくれます。1,000円入れた人には絵馬を差し上げて、終点の駅にかけるところがある。そんなしくみをつくりました。去年1年間のお賽銭の総額は約150万円でした。

桜がきれいな駅で撮影会も始めました。駅の中なので入場券190円だけで参加できます。普段停まらない位置に停めて桜が撮れる。田舎の無人駅に200人以上が来て、ごはんを食べる。お土産を買う。それが我々の求めているものです。

NGT48というAKB系のグループが新潟を盛り上げようと活動しています。一緒に地域を盛り上げようとコラボし「スペシャルアンバサダー」という記念切符をつくって、去年11月3日に「アンバサダー就任式」を行いました。メンバー全員で「出発進行!」したアンバサダー就任式は地元の新聞の第1面になりました。それをやればアイドルのファンも来ます。顧客心理がわからないと商売はできない。だから63歳の私も勉強します。コンサートに行き、CDやTikTokで曲と振り付けを覚え、カラオケに行って練習。私も職員もNGT48の商品を持ってイベントに行き「えちごトキめき鉄道をお願いします」と声をあげました。関連商品の売上は年間600~700万円ぐらいです。

観光だけでなく地元のことも考えています。普通列車「おかえり上越」の3本は、夜の8~10時頃に上越妙高駅で新幹線と接続するダイヤを組んでいます。東京出張で懇親会があっても、電車で

帰れるなら参加しやすくなりますよね。帰りは缶ビールやハイボールを買って新幹線で飲める。「新幹線で飲んで帰ってください」というのがこの電車です。2両編成で毎夜25人から30人ほどご利用いただいています。1人250円ですが、地方鉄道で夜の8~10時に走らせてこれだけご乗車いただけるのは、奇跡的なことなのです。

ローカル鉄道は夢と希望を乗せて走る

えちごトキめき鉄道は並行在来線で、北陸新幹線開通時、県、沿線自治体が在来線を引き受け、JRから経営を分離しました。JRが収益を見込めると判断した区間以外は経営分離ができるとされ第三セクターの運営に委ねられます。並行在来線になる区間は利益が出ないが、地域に多くの利益が入る新幹線をつくるには並行在来線を引き受けざるを得ません。ですから、赤字なら赤字なりのしくみをつくらないといけません。

都市部を走るので高校生の数が多い。試験中は部活がなく一斉下校するので、編成を長くして対応します。学校とは時差下校で連携を取りあっています。広い範囲から通学する高校もあるため、直江津駅の待合室を転用し、冷暖房完備で電源もWi-Fiもついた学生専用の自習室をつくりました。乗り継ぎ時間に勉強することができます。これが、社長に就任した4年前に私が最初に強い希望で進めた事業でした。もう1駅、新井駅にもつくったのです。なぜかといえば、図書館で勉強すると「ここは本を読むところだ」と言われ、追い出されることがあるからです。

来年3月、北陸新幹線が敦賀駅まで開業し、観光業界ではレインボートルートと呼んでいます。そうすると東京、大阪両方からお客さんが来る。だから地元で「今がチャンス」と話をしています。ローカル鉄道が地域のシンボルになることは明らかです。では、いつやるのですか。今です。

私は、鉄道は夢と希望を乗せて走ると考えています。皆さんの地域にもローカル鉄道があると思いますが、第三セクターでもJRでも関係なく、応援してあげてほしいと思います。皆さんが鉄道会社に協力して、地域と一体になって発展することをお祈りさせていただきます。