

第2章 事例研究

第1節 いすみ鉄道

いすみ鉄道は、2007(平成19)年に県や周辺自治体から経営再建を迫られ、公募社長の下で観光路線化と経営安定化を進めてきた。本節では観光客を増加させた、いすみ鉄道の観光資源化について考察する。

1. いすみ鉄道の概要

いすみ鉄道は、旧国鉄木原線を存続させるために設立された第三セクターの事業者であり、1988(昭和63)年に営業を開始した。営業区間は大原駅から上総中野駅までの26.8 kmである。開業以来、乗車人員は減少傾向にあり、経営状況は大幅な赤字が続いていた。そのため、千葉県などの関連自治体から成る「いすみ鉄道再生会議」が2005(平成17)年に発足した。2007年に、「2009(平成21)年までの収支検証期間のうちに経営改善の傾向がみられなければ、鉄道の廃止と代替交通機関への転換を検討する」という報告を発表した。その後2010(平成22)年に、「イベントなどの活性化策のさらなる充実、住民の支援継続、自治体による線路など設備の維持管理への財政援助の3つの条件の下で存続が可能である」という検証結果を「いすみ鉄道再生委員会」（いすみ鉄道再生会議の後継組織）が承認し、いすみ鉄道の存続が決定した。

年	定期旅客数	定期外旅客数	定期外旅客の割合
平成17年度	332	122	26.9%
平成18年度	378	123	24.6%
平成19年度	355	129	26.7%
平成20年度	297	143	32.5%
平成21年度	270	136	33.5%
平成22年度	253	143	36.1%

図表2-2-1 いすみ鉄道の輸送実績(単位:千人)

いすみ鉄道の利用者と経営の状況を述べていく。近年のいすみ鉄道の定期、定期外別の旅客数動向は上記の通りである。

定期外旅客の割合が10%近くも増加したのは、定期旅客が減少するとともに定期外旅客が増加したためである。定期旅客の減少は漸減傾向であることから、沿線地域の人口減少、特に生活路線としての利用者の大半を占める高校生の人口減少が要因だろう。一方、定期外旅客の増加は、経営改革に乗り出した2007年以降に大幅に増加していることから、経営改革による観光客の呼び込みが主要因であるといえる。

では、2007年以降の観光客の増加によって収入状況がどう変化したのか。定期、定期外に分けたいすみ鉄道の近年の収入実績は以下のとおりである。

年	定期収入	定期外収入	定期外収入の割合
平成17年度	45,744	45,232	49.7%
平成18年度	54,303	44,107	44.8%
平成19年度	51,037	46,469	47.7%
平成20年度	43,465	51,029	54.0%
平成21年度	41,726	48,410	53.7%
平成22年度	37,558	50,813	57.5%

図表2-2-2 いすみ鉄道の収入実績(単位:千円)

定期収入の減少と、観光客増加による定期外収入の増加によって、平成20年度以降、定期外収入がそれまでより大きな割合を占めるようになっていく。また、観光客の増加によって増加した収入は鉄道業以外にも大きい。旅行業と売店業などから成る「付帯事業」の収益、利益も増加しているのである。その付帯事業の中でも売店業の営業利益の伸びが著しい。

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
営業収益	14,796,255	22,735,089	54,549,766	62,453,129
営業利益	8,038,311	3,144,840	10,599,399	11,884,957

図表2-2-3 売店業の営業利益、収益

売店業で主に販売している商品はいすみ鉄道オリジナルグッズや地元の商品を使った加工食品である。ネット販売も行っており、売店業の売り上げのほとんどが観光客によるものと考えてよい。新しい売店の設置などにより、費用が大きくなった 2009(平成 21)年度を除けば、売店業による利益が順調に増加してきている。また、鉄道業の収入と比較して、売店業の収益¹が会社全体の収入の大きな割合を占めていることが分かる。

それでは、鉄道業と付帯事業を合わせた、いすみ鉄道全体の経営状況を見ておく。いすみ鉄道の公開している損益計算書の一部を抜粋する。

年度	経常損益	補助金	純利益
平成 17 年度	▲145,343,654	不明	不明
平成 18 年度	▲127,851,918	145,343,654	17,221,054
平成 19 年度	▲102,035,086	127,851,918	24,234,900
平成 20 年度	▲127,816,011	71,893,894	▲61,668,816
平成 21 年度	▲145,785,364	112,598,662	▲33,476,701
平成 22 年度	▲123,810,741	154,899,701	30,784,169
平成 23 年度	▲150,145,155	420,696,502	27,362,697

図表 2-2-4 いすみ鉄道の経営成績

いすみ鉄道は開業以来赤字が続いており、毎年経常損益はマイナスとなっている。2007(平成 19)年度までは、前年度の損失を補てんする額の補助金が出されていたが、いすみ鉄道再生会議の決定により、上下分離方式²に変わった。この変化の当初の 2008(平成 20)年度、2009(平成 21)年度の決算では補助金を加えても赤字となっているが、付帯事業の利益増加により、2010(平成 22)年度から徐々に利益が出るようになってきている。

いすみ鉄道は、鉄道事業での赤字をできるだけ補うために付帯事業、特に売店業を発展させたことで、経営が安定に向かっているといえる。

¹ 個人客が相手の売店業において、収益額と収入額の差はほとんどないと思われる。

²線路保存費（線路、橋梁等の維持補修費）、電路保存費（信号設備等の維持補修費）、車両保存費（車両の検査・修繕費）、保守管理費（線路、橋梁、信号設備、車両等の保守作業費）、減価償却費、固定資産税を補助対象としている。

2. 沿線地域の現状

いすみ鉄道の走る市町村は大多喜町といすみ市である。大多喜町、いすみ市はともに人口は減少しており、いすみ市の人口は2004(平成16)年の43634人から2013(平成25)年7月には41196人に、大多喜町の人口は2004年の11751人から2013年2月には10354人になっている。さらに、2025年には2010年を基準として、いすみ市は16.1%、大多喜町は21.2%の人口が減少すると予測されている。

特に14歳以下の人口の減少が著しいため、いすみ鉄道の輸送需要の大きな割合を占めている高校生の通学需要が大幅に減少すると考えられる。また、人口が減少しているにもかかわらず、いすみ市、大多喜町ともに自動車保有台数は上昇しており、いすみ鉄道の生活路線としての利用はますます減っていくと考えられる。

沿線の観光地は、大多喜町とその城下町や紅葉の名所である粟又の滝などがある。近年の観光客数の動向は、いすみ市では2005(平成17)年の510391人から2011(平成23)年は321953人に減少、大多喜町では、2005年の1208689人から2011年は941913人に減少している³。

3. 鉄道の観光資源化に向けた取り組み

以前から行っている観光資源化の取り組みとして、春に沿線一帯に咲く菜の花のアピールが挙げられる。いすみ鉄道は「菜の花レール」や「菜の花色のローカル線」などと表現されることもあるため、春に沿線菜の花が車窓から見える、というイメージはある程度定着しているといえる。

一方、近年のいすみ鉄道の観光資源化においては、最も話題になったのは、ムーミン列車や国鉄形気動車⁴といった観光用車両の導入だろう。

ムーミン列車は、車体やヘッドマークにムーミンとその家族を描いた車両で、2009(平成21)年10月に運行を開始した。ムーミン列車の運行だけでなく、各駅にムーミンのキャラクターの配置や、ムーミン関連のグッズを売るショップの設置など、沿線を平和と癒しの里『ムーミン谷』と見立

³ しかしこの数値は、大多喜町は養老溪谷、いすみ市は太東海水浴場、大原海水浴場といった、いすみ鉄道沿線以外の観光地の影響が大きい。

⁴ いすみ鉄道のHPにおける表記に基づき、国鉄「型」でなく、国鉄「形」とした。

て、ムーミンを1つの共通テーマとした観光客誘致の取り組みをしている。

国鉄形気動車は現在、「観光急行列車」として、休日ダイヤの際に運行されている。JR西日本より譲り受けたキハ52形が2011(平成23)年4月に観光急行列車として営業運転を開始した。その後、2013(平成25)年3月には観光急行列車はキハ28形とキハ52形を連結させるものとなった。現在、いすみ鉄道ではキハ30形も保有しており、将来的にキハ52形、キハ28形とキハ30形の3両連結の列車を走らせることを目指している。観光急行列車は定員60名と定められていて、乗車に必要な急行券は各列車60枚しか販売されない。2013年3月に編成の変更とともにダイヤ改正を行って、観光急行列車を増発させたことから、日によっては定員を超えるようなかなり多くの利用客がいたと考えられる。

観光用車両の導入のほかにも近年は、ジャズバンドの生演奏を楽しめる「ジャズ列車」など数々の企画列車の運行も行っている。

4. その他の利用促進の取り組み

観光路線としての利用促進としては、オリジナルグッズの販売があげられる。近年いすみ鉄道の売店業の収益の伸びが著しいと前述したが、その要因は、いすみ鉄道関連とムーミン関連のオリジナルグッズの販売が主なものである。

また、旅行会社と協力して、タケノコ狩りツアーやホテル観賞ツアーなど、いすみ鉄道の利用を組み込んだ旅行ツアーの企画も行っている。

一方、生活路線としての利便性を向上して、利用を促進する取り組みも行われており、大型商業施設や高速バス停が近くにある場所に城見ヶ丘駅が新駅として2008(平成20)年に開業した。2010(平成22)年には通学定期を1, 3, 6か月制だったものから、学期制に変更することで、終業式直前に定期が切れるなどのことをなくし、高校生の通学の利便性を向上させた。

また、700万円の運転士養成費を自己負担する社会人向けの自費養成運転士の公募などがマスコミで広く取り上げられ、いすみ鉄道の知名度が上昇したことも観光客の利用促進につながっていると考えられる。

5. 沿線住民の取り組み

沿線住民はいすみ鉄道の観光資源化に大きく貢献している。春に沿線一帯に咲く菜の花は、地元のボランティアによって種まき、草刈りが行われているほか、各駅のムーミンのキャラクターの人形やオブジェの制作も地域住民によって無償で行われている。ジャズ列車などの企画列車には沿線住民から成るいすみ鉄道応援団が主催するものも多い。

昭和時代の自動車の展示や地元製品の販売を行う2日間の「みんなでしあわせになるまつり in 夷隅」が国吉駅前の刈谷商店街で2012年からゴールデンウィークに開催されている。2012(平成24)年は2日間で15000人を動員し、地域のイベントによって鉄道の利用が促進されている。

利用促進以外の支援の取り組みも多く、地域住民による寄付金や、いすみ鉄道応援団や高校等のボランティアによる駅舎の清掃などが行われている。

周辺自治体はいすみ鉄道の支援のために、いすみ鉄道再生委員会を組織している。この再生委員会は2010(平成22)年まで、いすみ鉄道の存続の是非を問う、収益改善の検証も行っていたが、それが終了した今では、再生のための具体的な活性策の検討が主な活動となっており、いすみ鉄道周辺の「まちおこし」について模索している。

沿線地域の住民以外にも加わることでできる支援として、枕木オーナー制度、花壇オーナー制度、国鉄形気動車オーナー制度などの様々なオーナー制度がある。これらの制度はいずれも、一定以上の金額を払うと、枕木オーナー制度なら枕木に、国鉄形気動車オーナー制度なら車内に自分の名前の入ったプレートが付けられるようになっている。

6. 課題と分析

いすみ鉄道の観光資源化への取り組みにおける大きな特徴として、誘致する観光客のターゲットを絞り込んでいることが挙げられる。例えば、国鉄形気動車の「観光急行列車」がターゲットとするのは鉄道ファンである。また、ムーミンをテーマとした列車や駅の整備は、ムーミンのアニメを見ていた世代の30～50代を中心とする女性をターゲットとしている。このように、ターゲットが絞り込んでいることによって、PR等をターゲット

に合わせて適切に行い、確実に一定の利用者増加が見込めるものとなっている。

しかし、近年のいすみ鉄道の観光客の増加は、話題性による一時的なブームに支えられている面もあることは否定し難い。ターゲットを絞った観光用車両も観光資源としてどこまで持続可能か分からない面がある。ブームが去った数年後に、観光客が激減し、以前と同じ水準まで落ち込んでしまうという事態だけは避けねばならない。現在の人気をいかに持続させるかがいすみ鉄道の最大の課題だろう。

そのためには、今までいすみ鉄道が観光客を増やしてきたやり方だけでは、いつか限界が来てしまうだろう。ターゲットの全く異なる新たな観光用車両の導入などの革新的な企画を一定のスパンで継続的にを行い、成功させ続けることは非常に難しいからだ。

そこで、いすみ鉄道が現在目指しているのは、リピーターの増加である。具体的には、いすみ鉄道がムーミン列車や国鉄形気動車で新規の観光客を呼び、その観光客を地域が精いっぱいもてなす、という役割分担によってリピーター獲得を目指している。いすみ鉄道は観光客が沿線地域に来てもらうためのきっかけとなり、一度来た観光客は沿線地域の魅力から再びいすみ鉄道を利用して沿線地域を訪れる、という筋書きである。

このため、いすみ鉄道を訪れる観光客を確保するための鍵として、沿線地域の「まちおこし」がいすみ鉄道再生委員会の活動目的の1つともなっている。現状として行われていることは、前述の「みんなでしあわせになるまつり in 夷隅」をはじめとするイベントの開催である。こうしたイベントによる集客は大変多いものであるが、どうしても集客が一時的なものになってしまう。今後は継続的に観光客が来るようなまちおこしも期待したい。