

## ●はじめに

皆さん、どうもこんにちは。三部構成ですので、大変お疲れかと思いますが、目が覚めるようなお話をちょこちょここと入れ込みながら、お話しさせていただきたいと思います。

## ●両備グループの歴史と概要

今、ご紹介いただきましたように、私ども両備グループは、明治43年に岡山の西大寺という町で創業した「西大寺鐵道」を礎にもつグループでございます。昨年創立百周年を迎えました。事業のコアは、運輸・観光関連部門としてバス、フェリー、鉄道、タクシー、それから物流、空運のハンドリングを手がけています。少し珍しいのは、情報関連部門がかなり大きな分野を占めています。そして生活関連部門という3分野でございます。企業経営理念は「忠恕＝真心からの思いやり」という言葉で、実は現在様々な事業再生をしているのは、この「忠恕」の理念からで、次世代のために必要不可欠な公共交通を残すために、一生懸命頑張っているところです。公共交通再生の取り組みとしては、津エアポートライン、和歌山電鐵や中国バスに続いて、松坂航路、東京のハロートーキョー、神戸の神戸ベイクルーズ等々があります。

## ●経営理念「忠恕(ちゅうじょ)」と企業再生

### ～三毛猫たま駅長の勤務状況～

今、私どもで最も注目されている社員が、この三毛猫のたま駅長です。年間の彼女1人の稼ぎ高が11億円に相成ります。鉄道の和歌山電鐵の稼ぎが1億円で、和歌山県の観光収入の増加に貢献したものが10億円ということで、和歌山県の名誉県民に相当する「和歌山県勲功爵」という県知事表彰をいただきました。社長の私は平民ですけども、この子は実は「ナイト」の称号を頂戴しています。和歌山電鐵

忠恕の経営・企業再生

### 和歌山電鐵 貴志川線

\*年間5億円の赤字を、公設民営方式と経営努力で、昨年度40百万円以下の赤字に削減し、補助金約40百万円を返上


\*過去乗客年率 5%減で、2005年度192万人が、2008年度 220万人へと約15%増加

・5億円の赤字を年平均82百万円以内とする案

- ① 公設民営とすること
- ② 運営会社は3セクとせず、100%単独出資とすること
- ③ 利便向上は和歌山電鐵内の運営委員会で計ること

・再建の要請を引き受けた理由

- ④ 市民運動が上滑りでなく本物であること
- ⑤ 行政の協力体制がしっかりしていたこと
- ⑥ 地域が人口増加地帯であったこと



たま駅長

Copyright © Ryobi Group All rights reserved.

のホームページをご覧くださいますと、社長は私、専務に磯野さん、3番目に常務執行役員「たま」と書いてあります。国土交通省認定のスーパー駅長です。後藤さん、そういうことですかね？ありがとうございます。ということで、今この「たまちゃん」も一生懸命頑張ってくれて、その横にたまちゃんの顔をした、たまちゃんが駅長を務める貴志駅があります。たまステーションと

呼んでいますが、椽皮葺の屋根に猫の目と耳が付いています。ここでこの子が駅長を務めています。ただ最近ちょっと困ったことに、平社員の駅長のときは、午前9時から午後5時まで働いたんですけど、1年経って課長級のスーパー駅長になりました、その頃から少しずつさぼり癖が出て、翌年執行役員になりますと、1日の半分程さぼって、今年、常務執行役員になったところ、1日の大体8割ぐらいは寝そべっているという状況です。

### ～「公設民営」方式による公共交通の再生～

この和歌山電鐵貴志川線の再生は、実は公共交通というものが、特に地方においてマイカー時代の中で残りにくい、簡単に言えば、ビジネスモデルから外れてしまった業態が増えてきて、それをどうやって残していくかという「工夫」の連続でした。南海電鐵貴志川線のときは、年間5億円の赤字を公設民営方式と経営努力で、毎年8,200万円ぐらいの赤字で10年間。ということは8億2千万で本当は50億の赤字を8億2千万で収めるという経営努力です。お蔭さまで、現在、補助金を4千万以上お返しできるような形で進んでいます。それまで約5%減少のお客様が2005年で192万人、ここで事業を引き受けたわけですが、今は220万人ご利用いただき約15%増加しています。

このスキームは、耳慣れない言葉だと思いますが、公設民営法という、ヨーロッパの特に交通権や、移動権についてのお話でよく出てくる言葉です。本来、鉄道の場合は一種、二種、三種という種別がありますが、会社経営を上下分離方式にしまうと、基本的には三セクにせざるを得なくなるんですが、この「公設民営」方式を採り入れて超法規的に、100%の単独出資で経営をする。そうすることによって経営責任を明確化するという方法を採用しました。

そしてその利便の向上のためには、通常、地域協議会を設置・開催するわけですが、その委員メンバーは、実際には乗車されていない方がほとんどで、和歌山電鐵では、利用者を中心とした運営委員会を設置して、お客様の声を指令塔にして取り組むという3点セットで、再生を始めました。再生に際して一番大事なことは、地元の市民運動が上滑りでなく、本物であったこと、そして、国、和歌山県、和歌山市、紀の川市...行政の皆さん方の積極的な協力体制がしっかりしていたことだったと言えます。そして少しずつではありますが、人口の増加地帯だったということも再生に有利でした。それじゃ鉄道の話じゃないかというふうに思われると思いますがけれども、この鉄道の和歌山電鐵を再生する前に、実は公設民営の最初の実証実験となったのが、三重県の津エアポートラインという会社です。

これは、愛知県が常滑市に中部国際空港を建設されることになり、それによって隣の三重県は空港のない県になってしまったわけですが、津市の市長さんが、三重県に空港ができたのと同じように、便利にしたいと、陸路で行くと1時間40分かかるところを、海路40分で結べる海上アクセスを作りたいと希望されました。ですが、地元の大手企業がほとんど耳を貸してくれないということで、私どもへご相

談に来られて、ボランティアで分析させていただきました。実は、コンサルティングが分析した需要が過大で、それによると海上アクセスは1航路も無理でしたただ、需要が少ない中でも唯一期待できるのは、県庁所在地の津市だけでした。基本的には船や港、待合所や駐車場は公設として、運航のみを民営とする案であるならば、航路開設ができますというご提案をしました。そして三セクというのは責任の所在が不明確になりますから、100%単独出資の会社とされた方が良いでしょうということで、公募をお勧めしました。公募としては船会社の申し出がなく、タクシー会社1社だけだったため、旅客船の経験がある両備グループで引き受けてくれないかとのお申し込みがあり、お引き受けしたわけです。そしてその後、1航路しか作れないはずが、この航路運営が大変成功したために、四日市、それから松阪市が航路を設けられて、1年も経たないうちに破たんされてしまいました。ただ、そのうちの松阪航路だけは松阪市からの強いご依頼で、現在、私どもで再建・救済をしているところです。実は、この海における公設民営の経営方法が基準になって先ほども言いましたように、和歌山電鐵の再生へつながっていったわけです。

## ●瀬戸内海における海事社会の発展

### ～地方公共交通の「救世主」「再生請負人」の腕のみせどころ～

さて、今日は瀬戸内海における海事社会の発展というテーマで、先ほど須田さんから大きな観光のお話をいただきました。それから後藤さんから海事社会に対する政策的なお話を伺いました。実際のところ、発展というよりは、先ほどもお話ししましたように、国内の旅客船の需要もどんどん、このグラフのように減少傾向にあります。こういう中で、これからどうやって瀬戸内海を元気にしていくか、その方案の一端を、お話できればと思っています。

観光のお話は先ほどもありました。簡単に言えば、1,600万人が海外に出て行って、入って来て下さっている海外からのお客様が約800万人。ということは、少し極論ですが、約800万人がこの国内の観光から出て行ってしまったら、基本的には市場の中で同じパイであるとするならば、約800万人の海外のお客様をさらに上乗せして1,600万人以上で出入国数をお互いにイーブンにしないと、実際には日本の観光が元気を取り戻すことは非常に難しいと思います。それからもう1つは、先ほどもお話がありましたけれども、為替のマジックというものがあって、最先端の産業で競争する為替レートで、非常にアナログ的な事業というものの、伝統的な産業であるもの、観光産業や競争力のない産業というものが、世界の中でいわゆる非常に高いものになってしまっている。国内産業である観光が、要するに為替レートを通じて、国際競争力に晒されてしまって、それがどんどん安売り旅行になっていってしまう。それを、どうやって競争力を取り戻していくのか、そういう大きな課題が観光産業全体としてグローバルにあるんじゃないかと思っています。これが、私どもの今、海上で取り組んでいる様々な事業です。元々は両備フェリーでした。



そして、瀬戸内海観光汽船は、この路線を就航していた会社の経営が悪くなって、私どもが引き受けて再生いたしました。岡山の日生という町から、小豆島の大部という町へ運航しています。続いて、国際フェリーは労務問題から前・経営者が経営を継続することに対して意欲を失われてしまい、「小嶋さん、何とか助けて下さい」ということで、私どもがお引き受けして、運航している

る小豆島の池田港から高松へ運航するフェリーです。そしてこれは、土庄町の玄関口にあるホテルで、昔の小豆島の塩田王が作られたんですが、経営不振になって、今、私どもが再生をしているホテルです。あと、神戸のベイクルーズ、後ほど出てきますけれど、ジョイントベンチャーとして東京で観光船の事業も行っています。これが大体、私どもの事業概要です。これが神戸ベイクルーズの船・オーシャンプリンセスとロイヤルプリンセスで、神戸港周辺を45分ほどの航路で周遊し、楽しんでいただいています。

### ～テーマ再編で「東洋のエーゲ海」をブランドに～

瀬戸内海の観光、先ほどもお話がありましたように、400キロ、それから50キロという非常に広大な地域を1つの名称「瀬戸内海」で括ってしまっているわけですが、基本的にはやはり、瀬戸内海の観光を元気にするための1つの方策は、分かりやすいテーマで再編していくことではないかと思っています。

基本的には、牛窓を中心として、小豆島、瀬戸大橋、それから日生周辺を「東洋のエーゲ海」と称しています。そして、そのために何をしたかという、牛窓とギリシャのミティリニという都市との姉妹縁組をし、小豆島とギリシャのミロのビーナスが発見されたミロス島と姉妹縁組をしました。そして「オリーブの島」として、今、徐々に徐々に「東洋のエーゲ海」と呼ぶに相応しい観光集積が出来てきていると思います。これが1つあります。

あとは、どうやってブランド化していくか。そのための1つのキーワードが、先ほどありましたように、自然、神秘不思議体験・パワースポット、そして歴史と文化・源平ゆかりの地、水軍、遣唐使関連、近年、新しい動きとして出てきた、玉野市の遥か沖にある直島という精錬所の島、これをベネッセさんが美術館を作って開発されています。他に、産廃問題で話題となった豊島...現在は徐々に処理が進み、アートの島として再生・活性化しています、そしてこちらにも精錬所があった犬島、この3島で当初現代アートを展示しようと言われたんですけども、私が「小豆島も入れてちょうだい」とお願いしました。

### ～現代アートは「アート驚く為五郎だった??」～

実のところは、多くのお客様を先ほどの直島、豊島、犬島では受入れしきれないわけですね。小豆島であるならば、6,000人以上の宿泊客を受入れることができ、既存の観光インフラを十分しながらでも観光アートができますが、去年の7月から10月まで3ヵ月ちょっとで、93万人の観光集客ができました。実際、これも現代アートですが、我々も近代美術で93万人というお客様が、瀬戸内海へ集客できるのかと、それも非常に海上アクセスの悪い島々へ集客できるのかと思いました。直島までは、便利な海上交通がありますが、直島から豊島となると、これはなかなか不便です。そして豊島から犬島、これもなかなか大変です。犬島から小豆島は定期的な海上交通がありません、お客様はその不便な交通手段も苦にせず、本当によくこれだけ集まって下さったと思うぐらい、多数の方がお越し下さいました。私どもとしては、これが新しいアートという、多島美から現代アートの時代という流れで、本当に実際、特に外国の方々が大勢来訪して下さいました。何と言うんでしょうね、この現代アートは、「アート驚く為五郎」というぐらい大変なインパクトでした。

### ～他にはない。素晴らしい緑のある海の風景～

そして、これが「東洋のエーゲ海」を中心とする多島美です。実際に、私どもが「東洋のエーゲ海」と銘打って活動していたときに、連携して進めていたギリシャの政府観光局の方々が来日して、「瀬戸内海はものすごくきれいだ!!」と驚かれました。私は、先ほども須田さんから富士山のお話がありましたが、日頃からしょっちゅう見ているものですから、地中海へ行ったときの、あの本当に素晴らしいきれいなコバルトブルーの海と、そしてその島々にある真白い素晴らしい街並みを思い出して、「これはひょっとしたらお世辞かな」と思って、そのギリシャ政府観光局の方にお尋ねしました。「だって海はこんな風景ですよ」と。「白い建物も見えないし、どこが地中海よりも素晴らしいんですか?」と言ったら、これは大変にびっくりする答で、「海の中の緑がきれいだ」と。「こんなに素晴らしい緑のある海の風景、多島美は地中海には見られない」と。それを聞いて実は大変に嬉しかったのです。この日本の素晴らしさは、まず第一にこの「緑」というもの、自然というもの、それがやはりヨーロッパの皆さんが見ても、十分満足してもらえだけの魅力なんだと思って、嬉しく思ったわけですが、その多島美を中心として、「東洋のエーゲ海」として結びつけるもの、そして来年、平清盛の大河ドラマが放映されますが、朝鮮通信使等の歴史、そしてもう1つこの神秘体験というものを、お話しておきたいと思います。

基本的にこれは瀬戸内海アートの旅ということで、先ほど言いました直島、犬島、これは銅の精錬所です。そして小豆島内には、かつて水軍から町を護るために、迷路のような路地が残っていて、それが現在「迷路のまち」として開発されています。これが直島におけるアートです。そして源平合戦ゆかりの地、もうおなじみの厳島神社、そして屋島、続いて朝鮮通信使が通ったルート、呉、鞆の浦、武蔵と小次郎、



に本社がありますが、そこには約1億2千万人の人口があります。1億2千万人のうちの人口の約7%が、実は5千万元戸。5千万元戸というと、5億円ぐらいの資産を持っていらっしゃる方々で、その方たちが、実はびっくりしましたが、大阪の人口とほぼ匹敵するぐらいの数がいらっしゃる。中国の中には、それほどいわゆる富裕層と呼ばれる方々が出てきている。そういう方たちも含めて、東南アジアの方々、そしてまた日本の中でも瀬戸内海をもう1度見直してもらおう方々を引き付けるために、色々な工夫をこれからしていかなければならない。そのためには、やはり、瀬戸内海という1つの括りだけではなく、その括りの中にそれぞれの地域が各自誇りのある地域ブランドというものを創り上げていくことが、私は一番大事なことでないかと思っています。

### ～370年の時を超えて「御座船」東京湾に出現！～

それからこれは、瀬戸大橋ができたときに、私ども両備グループのパビリオンとして造船した御座船です。江戸時代の参勤交代のときに備前池田藩が使っていた住吉丸、これは徳川幕府の三代将軍・家光公の安宅丸という船の、いわば姉妹船です。これを実は震災の直後に東京湾へ持って行って、「がんばれ日本！がんばれ東北！」の思いも込めて、東京都観光汽船さんと一緒に東京湾で観光クルージングを行っています。

観光クルージングをすることによって、この船で瀬戸内海の良さを、この船に乗っていただくことによって、つなげていこうと思って、船内ではいろんな観光パンフレットも配布・ご案内していますし、かつて参勤交代で賑わった瀬戸内海を東京都にある御座船で見直していただく、そんな努力もしていきたいと思っている次第です。

### ●おわりに

#### ～魅力の再認識・再構築でニッポンを元気に～

日本全体は、非常に厳しい構造不況が今後10年は続くのではないかと予測されていますが、一番大事なことは、やっぱり「景気より元気」、それぞれの地域が先ほどから何度も申し上げているように、当たり前と思わずに、まず今、自分達が持っているものを再認識して、次なる時代、世界でも誇りを持てるように情報発信をして、より多くの人々を引き寄せる魅力を作っていくって、この瀬戸内海が素晴らしい海の地域としてより一層栄えるように努力したいと思っている次第です。

実は時間が押していますので、本当はこれから1時間ぐらいお話したいところですが、皆さんお疲れでしょうし、たまちゃんを見ていただいたので、少し目が覚めたとも思いますが、ぜひ皆さん方と共に、この瀬戸内海の海事社会が発展するように努めていきたいと、そうできるようにご協力をお願いして、私の話を終わらせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

## ●質疑応答

【谷口様】 日本舟艇工業会の中国支部の事務局をやっております谷口と言います。プレジャーボートの普及振興の団体の事務局をやっております。素晴らしいご講演ありがとうございました。中国地方の観光、その中でも瀬戸内海の観光について、海外からの観光客の目には何が魅力的に映ると思われましてということで、先ほども海の中の緑ということで、まさに白砂青松の素晴らしさは私も感銘しているんですけど、そういったことを含めてもう一度ちょっとご説明いただければと思ひまして、海外の観光客の目から何が魅力的に瀬戸内海で映るか、というのをご説明いただければと思います。

### ～多すぎる魅力をまとめて、瀬戸内海を世界の観光地に！～

【小嶋代表】 はい、先ほども申しましたように、こんなに内海というものが多島美に恵まれて、そして穏やかな海というのは、恐らく世界でも稀だと思います。やはり「穏やかな瀬戸内海の多島美」が瀬戸内海の見所の一つ、世界の皆さん方に自信を持って見ていただける、皆さんが感激するものの一つだと思います。

それから2つ目がですね、こちら先ほども言いましたように、この瀬戸内海の島々の中にある、さっき棚田を見ていただきましたね。それから小豆島には農村歌舞伎という芸能文化が残っています。昔から海の文化の中で育まれた、いわゆる生活と文化の歴史というものがあって、それが今、それぞれの島や町で復興されています。例えば、鞆の浦や牛窓、そして小豆島等々、島や町そのものを見ることはもちろんですがまた違った角度・海から見る瀬戸内海の島々とその沿岸というのも、これはびっくりするほど綺麗なものです。それが2つ目です。続いて3つ目は、今、プレジャーボートの普及振興をされていると仰られたと思いますが、海の資源ですね。瀬戸内海の魚が、これは本当に、広島は広島なりの素晴らしいものがありまして、岡山は岡山で「ままかり」に代表されるように小魚でも美味しい魚が多くあります。やはり、この海の幸というものを世界の皆さん方に楽しんでいただけること、その他、魅力は数え上げればきりがありません。

実のところ、一番問題なのは多過ぎちゃってまとまらないことです。先ほどから何度も申し上げているのは、さっきも「東洋のエーゲ海」という表現をしましたが、



多過ぎる魅力をどうやって1つのブランドにまとめていくか。そして、そのブランドに沿って物語を創り、世界にアピールできるだけのものを創り上げていくか。むしろ、これから新しく創っていくのではなく、今現在ある素材をどうやって表現していくか。そういう試行錯誤によって、私は、瀬戸内海は世界の観光地となり得ると思っていますし、また皆の力でそうしていきたいと思っています。これで答えとなるでしょうか。

【谷口様】 はい、ありがとうございます。