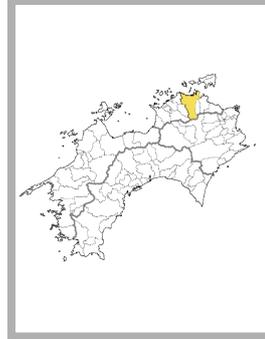


## 高松市(香川県)ほか:高松琴平電気鉄道

### 経営危機に陥った地方鉄道を地域の支援により再生

人口	393,905 人 (高松市)	モード	鉄軌道
面積	347.72 km <sup>2</sup> (高松市)	法令	—
人口密度	1,132.82 人/km <sup>2</sup> (高松市)	運営主体	高松琴平 電気鉄道



#### ■ 取組の背景

##### 地域と交通の状況

##### 【事業者の経営危機】

- 高松琴平電気鉄道(ことでん、再生前は琴電)は高松市と2市4町(さぬき市、丸亀市、三木町、綾川町、まんのう町、琴平町)に営業キロ60.0kmの3路線を保有する地方民鉄である。
- ことでんの沿線地域ではもともと平地が多く、都市が郊外に広がっていることに加え、近年はモータリゼーションが進み、鉄道利用者数は長期的に低落傾向にあった。
- 平成9年に営業開始した関連会社のコデンそごう百貨店が平成13年、民事再生法申し立てを行い閉店することとなった。これにより、同社の債務保証をしていた琴電の経営も一挙に悪化し、地域公共交通の維持が危ぶまれる事態となった。

##### 活用メニュー(制度・協議会等)

##### 【近代化補助】

- 会社の抜本的な経営改善を前提に、金融機関は300億円の負債処理を行い、また、国、香川県、高松市ほか沿線8町(当時)も事業継続のため財政支援を実施することとなった。
- 支援内容については、合理化・近代化のための設備投資のうち、行政支援の妥当性があると判断できる鉄道軌道近代化設備整備費補助事業について、国・県の制度に基づいた補助に加え、県・高松市および沿線8町(当時)により、緊急特例措置として特別支援が行われた。

#### ■ 実現したサービス

##### 取組み内容

##### 【カードシステム】【新駅の設置】【パーク&ライド】

ことでんの自助努力を前提に、地域による支援を受けながらさまざまな施策を実施。

- 平成14年度から17年度において、合理化・近代化投資として列車集中制御装置(CTC)の導入により、駅務自動化等の省力化を図ったほか、ICカード「IruCa」の導入、車両の冷房化などが実施された。
- 平成17年2月に導入したICカード「IruCa」は、平成20年3月現在、当初予定を大幅に上回る約11万枚が発行されている。
- 平成14年9月には、三木町の負担により長尾線に新駅(学園通り駅)が、平成18年7月には、高松市およびことでんの負担により、新駅(空港通り駅)が設置された。
- 駅周辺に、パーク&ライド駐車場や駐輪場が整備された。

## ■ 効果と負担

### 効果

#### 【生活移動手段の確保】

- ・ 地域の支援によりことでの経営再建が実現した。通勤、通学や生活移動手段として年間約 1,290 万人に利用されている。(平成 19 年度)

### 負担

#### 【市町村負担】【都道府県負担】

- ・ 近代化補助による通常の負担額を超える特別支援額としては、平成 14 年～17 年度で総額約 500 百万円であり、その内訳は香川県が約 250 百万円、高松市が約 170 百万円、その他市町が約 80 百万円である。

## ■ プロセスと調整

### 経営再建スキームの策定

#### 【プロセス:体制構築】

- ・ 平成 14 年から四国運輸局、県、沿線自治体がメンバーとなった「ことでんを核とした公共交通活性化検討委員会」が開催されている(公共交通活性化総合プログラムを活用)。この中ではことでの利用促進策が数多く検討されている。具体的には IC カード導入、新駅の設置、コミュニティバスなどのアクセス交通の運行、駐車場・駐輪場整備などの方策などが実施に結びついた。

### 地元財界の支援

#### 【連携:地元企業】

- ・ ことでの経営刷新にあたっては、社長として地元財界の真鍋氏が選任された。また地元地銀による積極的な財政支援と、地元企業による出資により、ことでの財務基盤が確立された。

## ■ 創意工夫・知見・教訓

### 経営再建に向けた企業改革

#### 【知見:リーダーシップ】

- ・ ことでの新社長は住民、行政、株主、金融機関による支援によって会社が存続できたことを前提に、経営刷新にリーダーシップを発揮した。
- ・ 平成 14 年に策定された「ことでん 100 計画」において、「四国一の電鉄会社」を目標に再生を進めること、乗客の減少については 100 万人の香川県民に 1 回だけ多く乗ってもらう「100 万人運動」を実施することとした。企業指針として「四国一サービスの良い」、「四国一地域とともに歩む」、「四国一生きがいと夢のある」会社を目標とすることを挙げていた。

### IC カードの活用

#### 【創意工夫:サービスの工夫】

- ・ IruCa はことでんで利用できるだけでなく地域の電子マネーとして利用できるなど地域カードとしての役割も果たし、浸透が進んでいる。

## ■ 連絡先、参考 URL 等

**連絡先**：香川県政策部交通政策課 電話 087-832-3132  
 高松市企画課交通政策室 電話 087-839-2138  
 高松琴平電気鉄道 電話 087-863-7721

**参考 URL**：高松琴平電気鉄道 <http://www.kotoden.co.jp/publicitm/kotoden/>

資料編



図. ことでん路線図  
出典：高松琴平電気鉄道ホームページ



図. パーク＆ライド駐車場や駐輪場の整備



図. 意見箱の設置



図. ICカードの導入



図. ICカードが使用できる自動販売機

資料編

前提 : NO.1

改革の前提 → 1. 過去を忘れるな  
2. 変わろう  
3. 挑戦しよう

1. 過去を忘れるな

県民感情は最悪

零電は倒産してもいい

今のままでは再生できない

ただし、電車は必要だ

<支援してくれた方々>  
 地域の方々(住民支援)  
 行政の方々(行政支援)  
 株主の方々(株主支援)  
 金融の方々(金融支援)

行政支援の条件 → 不履行 → 二次破綻  
 経営の抜本的改革を  
 実質倒産したという認識をもつこと  
 徹底した自助努力をし、成果を出すこと  
 条件が満たされなければその時点で支援を打ち切る

1. 「倒産してもいい」と言われた事実に対する強烈な反省を待とう  
 2. それを救ってくれた方々に応えよう

2. 変わろう  
 1. 今迄のやり方を大きく変えよう

3. 挑戦しよう  
 1. 現状を打破し、新しいものに大胆に挑戦する勇気を持つこと  
 2. 民間主導で自立再生した、地方鉄道の星になろう

未来予想 : NO. 2

1. 未来に対する、はっきりとした夢と希望と自信を持つこと

1. 香川の鉄道の未来に夢と希望を持つこと

1. 香川県の車社会はほぼ限界にきている。  
 今後は車によるマイナス効果が出てくる  
 (交通事故、環境破壊、交通渋滞など)  
 車社会中心の交通政策の見直しは起こる  
 交通事故死亡率は日本一

平成	7	8	9	10	11	12	13
ワースト順位	5	9	2	1	3	1	1

2. 道路建設はほぼゆきわたった  
 3. 高齢化は全国より10年進んでいる (20年で10万人増)  
 4. 今後5年間で車は16%増える。その後は伸び悩む。  
 乗降客も今のままでは5年間で16%の落ち込みは予想される。  
 その後の落ち込みは鈍化する。  
 5. 10%以内の落ち込みに留めれば未来は明るい

2. 「ことでん」の未来に自信を持つこと

1. これからの時代の動き  
 1) 「人々が豊かさを求めて移動する時代」が5~10年先にくる  
 2) 「地方の時代」→ 受け皿づくりの「新しいまちづくり」競争が始まる  
 2. 香川県は「新しいまちづくり」として、全国一の好立地  
 世界一美しい瀬戸内海、海に面した歴史のあるまち、  
 平地が多く緑あふれるすばらしい田園  
 京阪神からわずか2時間。受け皿として香川県が一番いい立地  
 3. その中心を走る「ことでん」は、「新しいまちづくり」の中心  
 「ことでん」は高松市の中心を走っている。高乗化がすすむ。  
 地方有数の鉄道の好立地である

うみ・まち・さと——心でむすぶ

3. 他にない鉄道をつくれれば、四国一、先では日本一になる。

1. 他がやっていることは、それを上回ることをすぐやる  
 2. 他がやってないことを、他に先がけてやる

計画1: 4年間の生き残りの条件1 お客様の減少を最少に食い止めること NO. 3

ことでん 100 計画 (KOTODEN 100 PLAN)

100万人運動

利用者数	100万人増
県民支援	100万人

1) 利用者100万人増  
 再生計画は18年度(13年度比)、利用者 230万人減(減少率16.7%)の計画  
 再生計画より18年度において、利用者 100万人増(減少率9.4%)を目標にする

2) 県民支援  
 県民100万人——県民お一人に一回だけ、これまでより多く乗っていただく—— 県民支援

計画2: 4年間の生き残りの条件2 1. お客様を大事にすること  
 2. 地域の信頼を取り戻すこと

KOTODEN BEST CUSTOMER SERVICE PLAN

BEST CUSTOMER SERVICE ——最善のお客様サービスをおこなう

図. ことでん 100 計画

出典 : 高松琴平電気鉄道ホームページ