

# 講演録

## 三陸鉄道 震災から復興へ ～鉄道の復活で地域を元気に～

### ● 三陸鉄道の歩み

三陸鉄道は、岩手県の陸中海岸に、宮古・久慈駅間の北リアス線と、盛・釜石駅間の南リアス線の2路線、全長107.6キロメートルを持つ第三セクター方式の鉄道会社です。赤字ローカル線を引き受けたかたちでしたが、1984年4月の開業から10年間は、多くの地元の人々に利用され、ま

たりリゾートブームとも重なり、黒字経営でした。しかし、1994年以降は、少子化を含む沿線の人口減少、マイカーの普及や円高で観光客が海外へ流れるなどの理由で赤字が続くようになりました。

しかし、いくら利用者が減ったと言っても、学生や交通の便が悪いところに住む人々にとっては、鉄道は貴重

な生活の足です。私たちは何とか鉄道利用者を増やそうと、例えば「小石浜」の駅名を「恋し浜」に変えて、ロマンチックな出会いの場として紹介し、名産のホタテの貝殻の絵馬を飾ってもらったり、夏はお座敷列車、冬はコタツ列車を運行したりと、様々な工夫を重ねてきました。

そのような中、2011年3月11日に東日本大震災が起きました。震災の直後、私たちは鉄道本社がある宮古駅に災害対策本部を設けました。しかし、停電により、ストーブもパソコンも電話も使えません。その時、たまたま宮古駅に停車していた列車（ディーゼルカー）が目に入りまし

た。ディーゼルカーは電気ではなく燃料で動きますので、エンジンをかければ明かりもつくし暖房も入る。そこで私は、駅周辺の停電が解消した3月16日の17時までの6日間、列車の中を災害対策本部としました。車内には、災害優先携帯電話、ホワイトボードと1冊のノートを持ち込みました。被災地ではほとんど電話がつかない状態でしたが、災害優先携帯電話はつながりました。ホワイトボードには重要な項目を書き出して、全員が情報共有できるようにしました。そして、ノートには分単位で、何時何分に誰からどのような報告が来たか、誰から誰にどのような指示を出したか、誰と誰が協議をしてどういう結論になったかといったことすべてを記録しました。災害で大混乱する中で、このノートの活用は非常に有益でした。

### ● 「点検・復旧優先」を指示

災害対策本部で、私はまず4つの指示を出しました。それは、「社内外との連絡体制を確保すること」「乗客と社員の安否確認を進めること」「被災状況の確認をできるだけ速やかに行うこと」「今から復旧の手順を検討すること」です。

3月13日の朝7時半に津波警報が注意報に変わった直後から、私は現地確認を始めました。津波による被害は甚大で、車両3両は浸水し、駅や橋梁は流され、道路は瓦礫の山でした。しかし点検の結果、車両が動かせる区間があることがわかりました。そこで私は優先順位をつけ、動かせるところから動かしていこうと「部分復旧」の決断をしました。

しかし、駅前や線路上の瓦礫の撤去は自力では無理です。私は宮古市長を通して、自衛隊に瓦礫の撤去を要請しました。さらに、列車を無料で運行することを、岩手県知事に直談判しました。三陸鉄道は、県が中心と



2016年度 関東支部  
「エグゼクティブセミナー」  
特別講演

三陸鉄道株式会社 前代表取締役社長  
**望月 正彦 氏**

#### profile

もちづき まさひこ 1952年岩手県花巻市出身。1974年山形大学人文学部(法律)卒業。岩手県庁入庁。県立教育センター主事。企画振興部企画調整課課長補佐、総務部人事課課長補佐を経て、1999年企画振興部新幹線並行在来線対策監。2002年商工労働観光部企業立地推進課長。2003年久慈市助役。2006年地域振興部地域企画室長。2008年盛岡地方振興局長。2010年6月三陸鉄道株式会社 代表取締役社長就任。2016年6月同職退任。

なって運営されている会社ですから、こうした了解をとっておくことは非常に重要です。その結果、震災後6日目の3月16日には久慈駅から陸中野田駅間、3月中には三陸鉄道全体の3分の1の区間で運行を再開することができたのです。

三陸鉄道にも実は震災以前から、異常時対応マニュアルがありました。私は社長就任直後、2カ月かけて全路線を見て歩きました。災害対策本部で使った災害優先携帯電話を万が一のために導入したのもこのときです。しかしそれでも、地域全体が壊滅状態になるような東日本大震災は想定外の出来事でした。このような事態に遭遇した際にトップに求められるのは、知識と経験、直感力、そして想像力です。私はそれを信じて、すべての指示をトップダウンで行いました。ここで何よりも大切なことは、方針を示し決断した責任は、トップが担うという覚悟です。マニュアルは当然用意しておくべきですが、マニュアルにない事態が起きたときは、想像力を働かせて、迅速に臨機応変にならないと対応しきれないのも事実です。

### ● 全線復旧に向けての試み

部分復旧の次の目標は「全線復旧」です。しかし、復旧には莫大な費用がかかります。私は、復旧原案を作り、市町村長や知事を通じて国へ要望を出す一方、社員を一時的に他の会社に引き受けてもらうことで人件費を削減し、運賃以外の収入を確保するために様々な対策を考えました。それにはまず、自分たちの現状をアピールし、情報発信することが早道です。この意味でも、列車の無料運行は大きな話題となりました。さらに、多くの人々に感謝されることによって社員のモチベーションが上がり、社員一丸となって復興に向かうことができました。

収入を得る取り組みとして、被災したレールをカットし「復興祈願レール」として売り出しました。最初に用意した200個はわずか1日で完売し、当時の1カ月の運賃収入と同じ額の売り上げになりました。さらに、「被災地フロントライン研修」として、三陸鉄道の社員がお客様を案内する視察旅行を企画しました。大学の研究機関や防災関係者、市町村の議会など、被災地を見たいというニーズはありました。一方で、被災地を食い物にするのかという声もありました。そこで私は、「被災者にカメラを向けない」「復旧作業の邪魔をしない」「お土産をできるだけたくさん買って帰っていただく」などといったルールを作りこの企画を進めました。今でも毎年約1000人の方が、震災5年後の姿を見に来てくださり、地元にとっては大きな収入源になっています。この間に国からの支援も決まり、一次復旧、二次復旧、三次復旧と、3年をかけた復旧計画が進められることになりました。

### ● 今後の課題と展望

国や企業、海外からの支援などにより、2014年4月6日、ついに全線の運行を再開することができました。しかし、沿線の人口減少など課題はまだ多く残されています。定住人口が増えないならば、交流人口を増やすしかありません。私たちは震災学習を主とした研修旅行を受け入れながら、沿線市町村に対しては、駅周辺に公共施設を作るなど駅を中心としたまちづくりを提案しています。

災害への対応としては、マニュアルのほかに、災害時の初動ガイドラ

インを作りました。非常持ち出し袋などの備えはもちろんですが、災害が起きたとき、「まずどこに逃げるか」「家族との連絡方法をどうするか」を決めておくことは何よりも大切です。そして、報告や指示された事項はすべて記録しておくこと。私たちは、津波避難路を新たに作り、実際に列車を走らせた避難訓練を毎年2回行っています。

私は、「鉄道が廃止されて栄えた町はない」「鉄道は地域の衰退を抑止する大きな力になる」という信念を持っています。鉄道には他の交通手段に比べて事故が少なく、



安心・安全という優位性があり、定時性にも優れています。また、車に比べて格段に速く、大量輸送ができます。確かに車は便利な部分も多いのですが、そのコストやリスクも踏まえて、今後は公共交通とのバランスをとっていくことが大切だと思います。

私は、鉄道が走っているということが、どれほど人々の力や希望になるのかということを、震災でつくづく感じました。三陸鉄道は、多くの方々からのご支援で復旧することができました。三陸鉄道はこれからも、地域の人々の生活の足となり、地域の活性化、産業振興に貢献することが役割だと思っています。