

第三セクター鉄道事業者における組織の現状と事業創造

青 淵 正 幸 (立教大学)

buchi@rikkyo.ac.jp

1. 研究の目的

わが国の鉄道は1872年に汐留-桜木町間で開業し、1892年に公布された鉄道敷設法および1896年に公布の北海道鉄道敷設法にて国が建設すべき鉄道路線（主として幹線）が定められた。その後1922年に公布された改正鉄道敷設法において地方路線の敷設が制限され、それに基づいてわが国では主に戦後から1970年代にかけて鉄道の建設が行われ、全国に鉄道網が広がっていった。一方で、1968年には国鉄諮問委員会によって使命を終えた路線、いわゆる赤字83線が示され、後の特定地方交通線（輸送密度が4,000人/日未満の路線であり、バス転換が適当と思われる路線）の指定につながった。

1980年成立の国鉄再建法によって特定地方交通線とされた路線は83線であり、1983年10月に廃止された白糠線（北海道）を皮切りに、全83線が廃止された。うち45線はバス路線に転換、2線は民間鉄道会社に譲渡され、36線は新たに設立された第三セクター鉄道事業者に経営が引き継がれた。

沿線住民の存続運動等によって設立された第三セクター鉄道であるが、国鉄からの経営分離から二十数年が経過した現在では、住民による鉄路存続の意識も変化してきている。神岡鉄道（岐阜県）や三木鉄道（兵庫県）、北海道ちほく高原鉄道（北海道）は第三セクター化後に廃止・バス転換となっており、秋田内陸縦貫鉄道（秋田県）においても数年前より沿線自治体で廃止の議論が交わされている。

一般に、鉄道事業者における経営の自由度は小さい。敷かれた2本のレールとその上を走る車両や駅周辺という限られた資源の活用に限定される。特に地元自治体や地場の企業が共同出資者である第三セクター鉄道事業者の場合は、地域を越えた範囲での事業展開は困難であろう。すなわち、第三セクター鉄道事業者が事業を継続し、企業価値を創出していくためには、通常の中小企業に求められる以上の事業創造が求められることになる。その根源の1つは、事業創造をもたらすような組織構造にあるのではないかと考えられる。本研究の目的は、これら企業の観察を通じて第三セクター鉄道事業者の現状を認識し、事業創造の可能性を検討することにある。

2. 調査・研究の方法と研究対象

本研究の基本は実地調査である。第三セクター鉄道事業者への主たる資金提供者は地元

自治体、地元企業および沿線住民であり、情報開示対象は限定的である。事業者が開設しているホームページから入手できる情報も少なく、第三セクター鉄道事業者の経営をテーマとした先行研究は皆無に等しい。よって、ヒアリングを中心とした調査に依存することになる。

本研究の対象は、甘木鉄道（福岡県）、のと鉄道（石川県）、肥薩おれんじ鉄道（熊本県・鹿児島県）および富山ライトレール（富山県）の4社である。甘木鉄道とのと鉄道は特定地方交通線と指定された線区であり、富山ライトレールは国鉄の分割民営化後に JR 西日本が不採算であることを理由に廃止を決定した線区、肥薩おれんじ鉄道は新幹線の並行在来線として九州新幹線の部分開業時に JR 九州から切り離された線区である。いずれも2009年12月から2010年2月にかけてヒアリング調査を実施した。

3. 各社の業績

本研究の対象である4社における直近の業績は以下の表の通りである。営業損益に着目すると、肥薩おれんじ鉄道と富山ライトレールは鉄道事業営業収益の約1.2倍の営業費用がかかっていること、のと鉄道に至ってはそれが約2倍の状態であることが確認される。

(単位：千円)

	決算	鉄道事業			全事業			
		営業収益	営業費用	営業利益	営業利益	経常利益	純利益	総資産
甘木	09.03	218,150	223,617	△5,467	△4,537	△997	△727	555,026
のと	10.03	180,987	364,804	△183,816	△181,648	△71,275	△49,185	345,852
肥薩	09.03	958,618	1,177,005	△218,388	△218,388	△216,521	△125,921	974,970
富山	10.03	302,391	356,108	△53,717	△100,733	△100,026	30,175	495,618

4. 各社における経営組織等の現状

(1)経営陣は大株主の機関から選任され、任期は2～4年

経営陣の多くは、大株主である県や市町村の職員の出向や転職が占めている。人事異動で出向しているケースが多く、沿線の状況や知識を有しない職員が経営に加わることになる。最初の仕事は会社や沿線の状況を把握することだという。しかし、2～4年のうちには人事異動があり、経営者が定着することは少なそうである。

肥薩おれんじ鉄道は、経営の立て直しを行うため、2009年7月に民間出身の社長を登用した。社長の古木圭介氏はヒアリングの中で「組織は完全に縦割りで、しかも横の連携が希薄である」「中小企業なのに組織構造は大企業のイメージである」「社員の意識改革から着手する必要がある」ことを指摘した。

(2)経営企画や総務、駅管理はパート社員や嘱託社員も多い

業務に従事する社員は、管理者として自治体から出向している社員のほかは、沿線近隣に住むパート社員や嘱託社員が多い。勤務体系は自治体に準ずるものが多く、鉄道の運行状況とは無関係に規定の時間で業務を終了するようである。

(3)運転士は委託先から派遣

鉄道車両の運転には免許が必要である。甘木鉄道と肥薩おれんじ鉄道は JR 九州に、富山ライトレールは富山地方鉄道から運転士の派遣を受けている。派遣元とて余剰に運転士を抱えているわけではなく、派遣の打ち切りや縮小は直ちに運転本数の削減に繋がりがねない。肥薩おれんじ鉄道では自社で運転士の育成を行うため、そのノウハウを持つ天竜浜名湖鉄道と交流協定を締結した（2010/2/18）。

(4)鉄道事業の営業損失は自治体が補填

第三セクター鉄道事業者のほとんどは地方ローカル線であり、ごく一部の事業者を除いて慢性的に営業損失を計上している。乗客の大半は高校生と高齢者であるが、沿線に住む高校生の数は「毎年 2 割ずつ減少する傾向」（のと鉄道社長）にあって経営環境が厳しいのは周知の通りである。

調査した 4 社については、営業損失相当額を地元自治体が負担している。ヒアリングでのコメントを集約すると「基本は生活路線であるから乗客の恒常的な増加（営業収益の増加）は困難である」「これ以上の営業費用の削減も難しい」「営業損失の縮小が必要であることは理解しているが難しい」「結果として自治体からの支援をあてにしている」となる。

5. 事業創造の可能性

国鉄から赤字路線を引き継いだ第三セクター鉄道が登場して四半世紀が経過し、各社の経営状況は苦しさを増している。ヒアリングを行った 4 社の中で、肥薩おれんじ鉄道は組織改革を通じて社員の意識改革に取り組み、鉄道事業者であるとともに観光鉄道の道を模索し始めた。天竜浜名湖鉄道との交流協定によって人的交流も行う予定であり、社員の視野角が広がることが期待される。富山ライトレールは PR に非常に長けている。ふるさと雇用再生基金を用いて地元の若年層を雇用してラッピング車両を仕立てて運行し、それがメディアで紹介されて集客に繋げるなどの好循環を生んでいる。

第三セクター鉄道事業者は、「単なる鉄道業」である意識が強く、組織も硬直化している。新たな視点の導入ができれば、事業創造を通じて企業価値の創造が可能ではないかと思われる。