

ビジネスクリエーター研究学会第12回研究大会

# 中小鉄道事業者の 経営と事業に関する考察

青淵正幸(立教大学)

buchi@rikkyo.ac.jp

2014.3.1 於:立教大学

# 問題意識

- 地方の第三セクター鉄道は、一部路線を除いて慢性的に赤字の状態(2007年度に黒字は5社)
- 旧国鉄路線を引き継いだ第三セクター鉄道は転換交付金の運用益を見込んでいたが、ゼロ金利政策で収益源を失う
- 地元の事業存続に向けた取り組みもマンネリ化
- 地方路線利用者の過半を占める高校生の減少
- 鉄道事業に見切りをつけた自治体も現れている
  
- このような状況は、地方の中小民営鉄道も同様



事業会社である以上、何らかの施策を通して新規事業を創造しているだろう……

# 中小私鉄のユニークな試み



## 和歌山電鐵のタマ駅長

<http://www.wakayama-dentetsu.co.jp/sstama.html>



## 銚子電鐵のぬれ煎餅

<http://chodenshop.com/shopbrand/002/O/>

# 一方で廃止も相次ぐ

会社名 ・ 路線名	廃止日
北海道ちほく高原鉄道(北海道)★	2006年4月21日
十和田観光電鉄(青森県)	2012年4月1日
くりはら田園鉄道(宮城県)☆	2007年4月1日
日立電鉄(茨城県)	2005年4月1日
鹿島鉄道(茨城県)	2007年4月1日
神岡鉄道(富山県)★	2006年12月1日
北陸鉄道石川線(一部区間)(石川県)	2009年11月1日
長野電鉄屋代線(長野県)	2012年4月1日
桃花台新交通(愛知県)■	2006年10月1日
三木鉄道(兵庫県)★	2008年4月1日

# 調査対象(1)・・・第三セクター

<u>会社名(県名は主たるもの)</u>	<u>路線長</u>
甘木鉄道(福岡県)	13.7km
信楽高原鐵道(滋賀県)	14.7km
のと鐵道(石川県)	33.1km
富山ライトレール(富山県)	7.6km
平成筑豊鐵道(福岡県)	51.3km(3路線)
天竜浜名湖鐵道(静岡県)	67.7km
秋田内陸縦貫鐵道(秋田県)	94.2km
北近畿タンゴ鐵道(京都府)	114.0km(2路線)
肥薩おれんじ鐵道(熊本県・鹿児島県)	116.9km

# 調査対象(2)・・・中小私鉄

<u>会社名</u>	<u>路線長</u>
水間鉄道(大阪府)	5.5km
岳南電車(静岡県)	9.2km
筑豊電鉄(福岡県)	16.0km
津軽鉄道(青森県)	20.7km
弘南鉄道(青森県)	30.7km(2路線)

# 経営の状況と課題

- 鉄道事業単独で営業黒字を出せる状態にはない
- 第三セクター鉄道事業者、中小私鉄ともに、沿線自治体からの補助によって赤字幅を縮小するか、もしくは最終黒字となっている
- 特に第三セクター鉄道事業者の多くは、沿線自治体の職員が社員に転身しており、企業経営には精通していない
- (中小私鉄を含め)社員は高齢化が進んでいる
- 社員が担当する業務内容は固定的(縦割りが顕著)

# 経営課題の解決(1)

- 鉄道事業単独で営業黒字を出せる状態にはない
- 第三セクター鉄道事業者、中小私鉄ともに、沿線自治体からの補助によって赤字幅を縮小するか、もしくは最終黒字となっている



- 上下分離方式、公有民営方式(自治体が固定資産を保有し、鉄道事業者に運行を委ねる方式)によって、経営効率の「見える化」へ
- 支援する自治体が増えれば、調整が困難。どれだけ県の主導で進められるかがポイントか



## 経営課題の解決(2)

- 第三セクター鉄道事業者の多くは、自治体の職員が社員に転身しており、企業経営には精通していない
- (中小私鉄を含め)社員は高齢化が進んでいる
- 社員が担当する業務内容は固定的・専門的



- 経営のトップに民間企業経験者を据える
- 複数のパート社員によるワークシェアリング
- 社員に専門知識を修得させるためのスキームの構築

# 鉄道の利用状況(概ね平日昼間)

- 利用者数は概ね1両につき数名～10名程度
- 乗車距離は10～15km(運賃は400円前後か?)  
(市街地→自宅, 自宅→市街地)
- 乗客の多くは高齢者・・・少数ではあるが20～30歳代の女性の姿もあり
- 富山ライトレールや筑豊電鉄の上り(直方→黒崎駅前)は駅ごとに4～5名の乗客あり(下車する乗客はわずか)。下りは始発駅で乗車した客が、駅ごとに数名ずつ下車していく(都市型の交通機関)

# 鉄道の利用促進に向けて

- 沿線住民利用者の客単価の増加は期待できない。
- 利便性が悪い(本数が少ない)から乗らないのか、乗らないから本数を減らすのか？
- 駅まで遠いから乗らないのか、駅まで遠いから乗れないのか？
- 駅が使いづらいから利用を敬遠するのか？



鉄道会社のおかれた環境によって、乗客の求めているものが異なる。都市近郊は本数増加が解決の糸口であった。人口減少地域では、そもそもパイが小さいため、有効な手立てはないのだろうか。

# 鉄道施設(特に駅)の状況

- 旧国鉄の初期(大正～昭和初期)に敷設された路線
  - 木造駅舎を持ち、ホームは長い
  - トンネルや鉄橋も、絵になる
- 昭和40年代以降に敷設された旧国鉄の路線
  - 駅舎は簡素またはホームのみの停留所(無人駅)
  - 施設の老朽化が進んでいる
- 中小私鉄の駅の多くは、ホームに簡単な待合室がある程度

# 鉄道施設の活用

- 旧国鉄の初期(大正～昭和初期)に敷設された路線
  - 「原風景」というコンセプトでのリピーター獲得は、むずかしそう
  - トンネルや鉄橋は駅から遠いこともあり、眺める人は鉄道利用につながらない・・・何か仕掛けが必要
- 昭和40年代以降に敷設された旧国鉄の路線
- 中小私鉄の駅の多くは、ホームと簡単な待合室のみ



現状で活用できる施設(駅)はほとんどない

→ ホームを活用する方法はないか？

# 新たな(定期外の)乗客獲得

- 車両外装のラッピング
- イベント列車の運行
  - 季節に合わせた取り組み(鈴虫列車や盆梅列車)
  - ビール列車やワイン列車, 味覚列車などの臨時便
- 車両の改装・観光列車化
- ウォーキングラリーの開催
- 土日の子ども運賃の割引



<http://www.tml.co.jp/>

tml

# 新たな乗客獲得方策の留意点

- 車両外装のラッピング
  - すでに珍しくなくなった
- イベント列車の運行
  - 経費節減を目的にトイレ設備を廃止した事業者
  - 線路や運転士の数の関係で臨時便を出せない
- 車両の改装・観光列車化
  - 特別車両として運行, 別料金を徴収するため、沿線住民は利用しない・・・運転してもガラガラ
- 土日の子ども運賃の割引
  - 客数は増えるが収益が下がる

# 物販事業の状況と課題

- 鉄道グッズは比較的豊富
  - 品物はどの事業者も似たようなもの(チョコQなど)
  - ターゲットは小学生以下の子ども
  - 専門業者が商品の提案・売り込みに来る
  - 記念切符も並んでいるが、売れるのは限定的



鉄道付帯事業での収益獲得はむずかしい。

- マイカー族・観光ツアーをターゲットにするための検討が必要だが・・・。



# 調査から確認できたこと

- 総じて、調査対象とした第三セクター鉄道事業者や中小私鉄では、新たな収益獲得を目指すような事業創造活動を行っていない。
- 事業創造を阻害する要因は、資金・財務面、人材面、部門別縦割り組織、株主など、多岐に渡っている。
- 枕木オーナー制度による収入の増加、施設設備の合理化、車両へのペイント、グッズの販売など、似たような取り組みが見られるが、「鉄道事業」という枠組みを破壊した事業創造には至っていない。
- 事業創造につながるようなネットワークがない(あるいは僅少)といった感がある。

## 調査から確認できたこと(つづき)

- ヒアリングや沿線視察から、路線存続のために何かをしなければならぬという危機感は伝わってくる。
- 顧客(乗客)に関するデータはきちんと取られている。しかし、そのデータが十分に分析されていないように思われる。何が必要で、何を要求されているか。
- 沿線自治体の保護(補助金の拠出)がなければ経営が成り立たない状態が続く。自治体として税収が安泰ではなく、ほとんどの事業者は不安定な財務基盤の上で経営を行っているといえる。
- 鉄道事業者は、公共事業者か営利追求事業者か?どうも彼らは前者を無意識のうちに有しているように感じられる。