

第三セクター鉄道事業者の経営と事業創造に関する調査

青淵 正幸 (立教大学)

1. 研究の目的

わが国には約 25,000km 超にわたって鉄道が敷設されている。また、建設が計画されている路線や、建設途上で中断している未成線もある。かつては物資の輸送や旅客の移動手段として鉄道は重宝されていたが、道路の整備が進み、トラックや乗用車の普及と高性能化の進展は人や物の移動を鉄道から車へとシフトさせた。幹線を除いて貨物輸送の廃止が相次いだこともあり、地方を中心に旅客収入だけではその運行経費を賄えない路線が続出した。さらに地方では過疎化が進み、旅客収入の減少に歯止めがかからないのが現状である。

1968 年 9 月、国鉄諮問委員会は使命を終えたとされる 83 路線（赤字 83 線）を選定し、翌年より地元住民との間で路線の廃止に関する協議を始めた。しかし、各地での廃止反対運動や田中角栄の日本列島改造論によって実際に廃止されたのは 11 路線と、諮問委員会には選定されなかったが不採算であった 4 路線の計 15 路線にとどまった。

1980 年に国鉄再建法が成立し、翌年には運輸省告示によって国鉄路線は幹線と地方交通線に区分された。また、地方交通線のうち 1 日あたりの輸送人員（輸送密度）が 4,000 人未満の路線は特定地方交通線に指定されて、

段階的に廃止対象とされたのである¹。鉄道の廃止は交通弱者の移動手段を奪うことになる。よって、廃止と引き換えに代替の交通機関もしくは交通手段が必要となる。政府は国鉄路線の廃止の見返りとして、1km あたり 3,000 万円を上限として自治体に転換交付金を交付すること（特定地方交通線転換交付金制度）、および廃止・転換後 5 年間は赤字の補填を行うこと（特定地方交通線転換鉄道等運営費補助制度）を決定し、路線の存廃についての決断を自治体に求めた。

廃止対象となった路線の沿線では、廃止から逃れるために「乗って残そう」をキャッチフレーズにして鉄道への乗車を推奨し、各種の取り組みが行われた。並行して自治体では廃止・転換に関する協議会が開催され、鉄道の廃止によるバス転換、あるいは第三セクター鉄道事業者を設立しての事業継承の選択について議論が行われた。それらの議論がまとまった路線から特定地方交通線の廃止が始まった。1983 年 10 月には北海道の白糖線（33.1km）がバスに転換され、1984 年 4 月には岩手県の久慈線、宮古線、盛線が第三セクターの三陸鉄道に移管された。そして次々と特定地方交通線が廃止され、バス転換もしくは鉄道路線が他の事業者に譲渡されていった。中には、一旦は鉄道として存続が決まり、経営の引き継ぎが行われたものの、後に廃止・バス転換

となった路線もある。黒石線と大畑線（ともに青森県）はそれぞれ民間企業の弘南鉄道、下北交通に譲渡されたが、黒石線は1998年4月1日に、大畑線は2001年4月1日にそれぞれバスに転換されている。第三セクターとして存続した後に廃線に至った路線としては、2006年4月21日に廃止された北海道ちほく高原鉄道（北海道）、同年12月1日に廃止された神岡鉄道（岐阜県）、2008年4月1日に廃止された三木鉄道（兵庫県）などがある。特に三木鉄道は、輸送密度が1,000人以下であり経常収支比率が70%未満であることから、経営が厳しかったことは容易に想像できるが、路線存続派の市長が改選時に反対派に敗れた途端、廃止の機運が一気に高まったといわれている。

特定地方交通線に指定された路線のうち31路線は、現在も第三セクター鉄道事業者として存続し、営業を続けている。しかし、国鉄再建法の成立からすでに四半世紀が経過し、かつての「乗って残そう」運動は明らかに下火となった。当初、鉄道の存続を決定した第三セクター事業者は転換交付金や経営安定基金を投資にて運用し、その運用収益にて赤字の補填を計画していたが、1991年のバブル経済崩壊による不景気と金利の低下によって満足な投資収益を得ることができなくなった。転換交付金や経営安定基金は取り崩されて赤字の補填に充当され、多くの事業者では1990年代半ばから2000年代はじめにかけて残高が底をついたともいわれている。旧国鉄の赤字路線から転換した第三セクター鉄道事業者を支える主たる出資者は沿線自治体であり、支援の原資は税収である。産業の空洞化や過疎化の進行は自治体の歳入を減少させ、高齢

化は歳出を増加させる。そのような環境下において、第三セクター鉄道事業への支援がいつまでも続くとは限らない。

ところで、第三セクターといえども株式会社形態を採用している。会社組織である以上、常に新規の事業創造を検討し、知的に収益の獲得を目指しているはずである。特に鉄道事業者は、基本的には敷設されたレールとその上を走る列車、そして駅施設という限られた資源の中での事業創造を検討しなければならない。本研究では、このような限定的な資産を利用する鉄道会社の人事・組織が生み出す事業創造の可能性について、ヒアリング調査を通じて確認する。

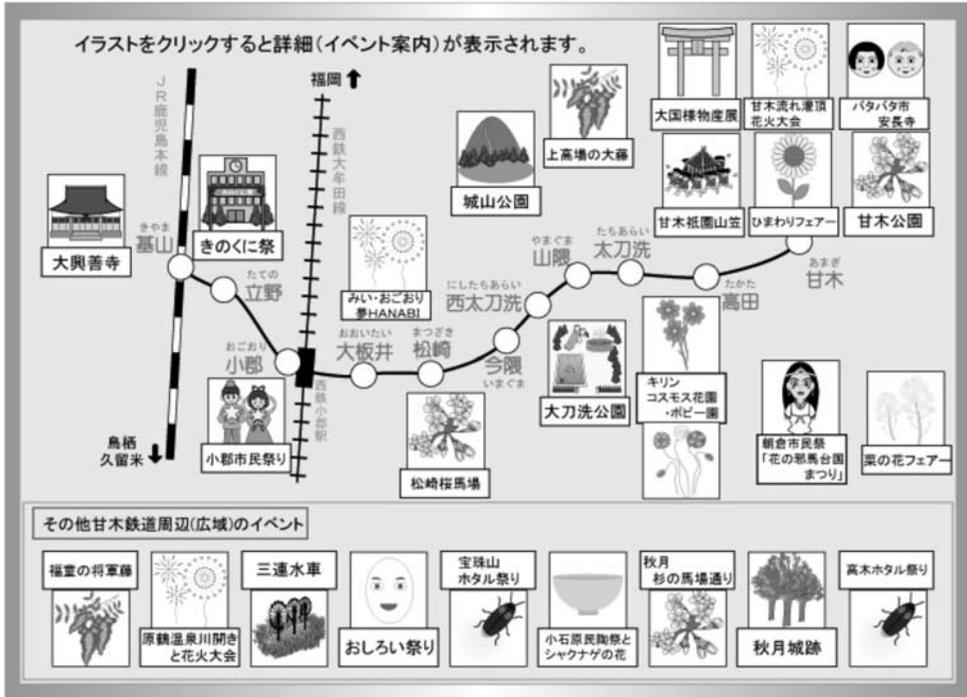
本研究では、赤字83線に指定され、路線を引き継いだ甘木鉄道、のと鉄道、天竜浜名湖鉄道および新幹線の開業によって経営分離された肥薩おれんじ鉄道、県や市の街作り構想の一環としてLRT（Light Rail Transit）のシステムを導入した富山ライトレールの現状と取り組みを確認し、事業創造の可能性を検討する。

II. 鉄道会社の概要と調査

1. 甘木鉄道の概要と調査結果(2010年2月)

甘木鉄道は1986年に旧国鉄甘木線(福岡県)を引き継いだ第三セクター鉄道事業者である。特定地方交通線の第一次廃止対象路線に選定された。転換当初より順調な経営を持続し、2000年代中盤までは黒字体質の事業者であった。しかし、天災を境に経営環境が一変し、近年は赤字が続いている。そもそも、第一次廃止対象路線に指定されたことから、経営は苦しいことが予想されるが、なぜ黒字体質を

図1 甘木鉄道の沿線マップ



出所：甘木鉄道ホームページ
<http://www.amatsubu.jp/guide/index.html> (2014年1月18日閲覧)

維持できたのか、赤字転落後に会社内ではどのような検討がなされたのかについて確認した。

甘木鉄道は、佐賀県三養基郡基山町の基山駅から福岡県朝倉市の甘木駅に至る全長13.7kmの路線を運行する鉄道会社で、本社は甘木駅に併設されている。1985年4月に第三セクター方式での路線存続が決定された。それを受けて同社は同年7月に設立され、翌年の1986年4月1日に営業を開始した。

資本金は156百万円（授權資本は400百万円）で、株主は沿線自治体の朝倉市、小郡市、筑前町、大刀洗町、東峰村（以上、福岡県）および基山町（佐賀県）、朝倉商工会議所や福岡県土木組合甘木支部、甘木朝倉建設業組合、沿線に工場を持つ麒麟麦酒などであり、自治

体の出資割合が50.7%、代表取締役社長は朝倉市長が務めている。なお、福岡県は直接の出資を行っておらず経営安定基金の拠出と職員の出向を行っている。

甘木鉄道の路線は福岡の中心地より約30kmに位置し、繁華街の天神や博多に勤務する通勤客も多い。また、沿線ではベッドタウン化が進み、住宅建設も盛んに行われている。同社が経営を引き継ぐ直前の旧国鉄甘木線では1日当たり運行本数が7往復であり、主として朝夕に運転されていた。沿線住民にとってはいつでも気軽に利用できる環境になかったが、第三セクターへの移行を契機に積極的な増便（約4倍）と4つの新駅の設置（経営移管前の7駅から11駅）、小郡駅を移設して西鉄天神大牟田線との接続改善を行うなど

の策が功を奏し、輸送密度は1990年代半ばまで増加の傾向を示していた。

同社の経営状況が一転したのは、2006年7月の大雨による鉄橋の橋脚への被害である。これによって約5カ月、区間運休を余儀なくされた。同線の利用者は他の交通機関、特に自家用車の利用にシフトし、復旧後も一部の乗客は戻ってくる事がなかった。また、原油価格の高騰によってディーゼルクーラーを動かすための軽油価格が上昇し、営業費用が一気に高騰した。第三セクター鉄道の中では経営が安定していた甘木鉄道の経営状況は、2000年代中盤以降に悪化し始め、売上高営業利益率は△20%台(△はマイナス)で推移している。地元自治体からは固定資産税相当額の補助金を受給しているものの、最終赤字の状態が続いている。

福岡県職員から出向(嘱託)している総務部長によると、甘木鉄道は取締役11名、監査役2名、社員28名で構成されており、代表取締役社長は筆頭株主である朝倉市長が務めている。実質的な経営管理は県職員から転身した役員を中心に行われている。運転士はJR九州へ派遣を要請している。甘木鉄道では運転士を養成する施設やプログラムを有していないため、それを外部に委託しているのである。

2000年代の半ばまで経営が安定し、黒字体質であったことについて、総務課長は特に思い当たることはなく、増発による利便性の向上が沿線住民に浸透していったことと、沿線の宅地開発が進んだことによるのではないかと推察していた²。橋脚の破損によって生じた約半年の区間運休のダメージは大きかったようである。

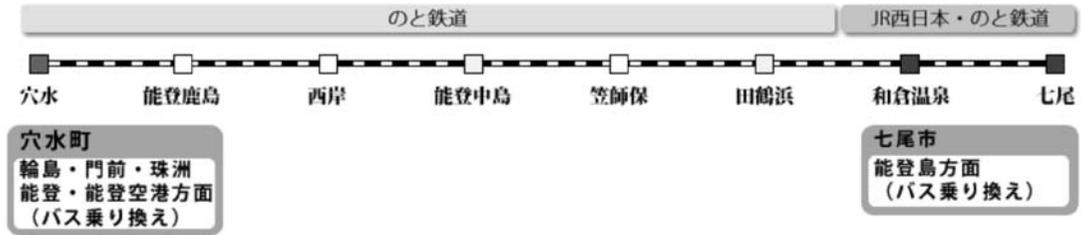
同社が抱える問題点の筆頭は運転士の確保であった。JR九州でも気動車の運転免許を有する社員が少なくなりつつあり、自社のリソースを他社に出せない状況となっている。運転士を自前で抱えていない甘木鉄道にとって、運転士の不在は即座に運休に繋がる。対策を講じようにも、自前で教育・訓練の施設や設備を準備できる余裕はなく、また、教育・訓練にかかるコストより外部委託の方がコストを抑制できるのである。加えて、運転士が無愛想であるという苦情も寄せられる。地方のローカル線ではワンマン運転が主流となっており、運転士は運転業務に加えて乗客からの集金も担うが、他社の出向社員であるため、注意も限定的になり、顧客満足度の改善には十分に繋がっていない。

資源が限定された鉄道事業において、人材や組織を活用した事業創造の有無と可能性について質問したところ、沿線自治体に協力を仰ぎながらウォーキングラリーを開催するなど、定期外収入を増やす努力をしている旨の回答が得られた。ただ、それ以上の取り組みについては具体化していないとのことであった。営業距離が短いことや列車の行き違い設備の関係もあり、車両の運行を活かしたイベント(例えば臨時列車の運行など)は困難であること、また、沿線に観光施設がないことから遠方より利用者を誘導することは難しいとの認識である。

2. のと鉄道の概要と調査結果(2010年2月)

のと鉄道は能登半島の中部に位置する七尾一穴水駅に至る33.1kmの路線である。七尾一和倉温泉間はJR西日本とのと鉄道の二重戸籍区間であるが、のと鉄道はJR西日本か

図2 のと鉄道の路線図



出所：http://www.nototetsu.co.jp/html/ensen.html (2014年1月29日閲覧)

ら線路を借り受け、七尾ー穴水間の旅客輸送を行う第2種鉄道事業者である³。主たる出資者は石川県、沿線自治体、北國銀行および沿線住民である。

2006年3月期以降（能登線を廃止して現在の路線形態となって以降）、売上高営業利益率は△90%前後で推移している。これは、営業収益の約2倍の営業費用がかかっていることを意味する。鉄道事業は公共性が高く、需給関係をもとに運賃を容易に変更（値上げ）できるものではない。そのため、一般には沿線自治体からの補助金によって経営を維持している。同社も例外ではなく毎年20～30百万円の補助金を受給しているが、それでも営業損失をカバーすることはできず、例年約50百万円の最終赤字を計上している⁴。

のと鉄道は、第3次特定地方交通線に指定された旧JR西日本能登線の穴水（開業時はのと穴水に改称）ー蛸島間を引き継いで、1989年3月25日に開業した。その後、1991年9月1日にJR西日本七尾線の七尾ー輪島間の第2種鉄道事業者となり、同線の末端部分を引き継いだ。2001年4月1日には穴水ー輪島駅間が廃止となり、4年後の2005年4月1日には能登線の穴水ー蛸島間が廃止となって、現在の営業路線となった。

同社の路線はJRの幹線との接点を持っていない。また、輪島や奥能登といった観光名所が沿線に存在していたにもかかわらず、それらの線区を廃止した理由等についての確認を、ヒアリングの主たる目的とした。

ヒアリングには同社社長の鷲嶽勝彦氏（当時）が応対してくださった。同氏の前職は石川県の職員であった。

はじめに、2路線の廃止について尋ねた。この廃止によって同社は路線長の3分の2を失ったことになる。しかも、その沿線には観光地としても人気の高い輪島や奥能登が含まれている。鷲嶽氏によると、廃止の最大の理由はインフラにあるという。JR西日本から引き継いだ能登線は1953年に着工され、区間開業を重ねた後、1964年に全線が開通した。しかし、当時は国鉄内でも合理化が叫ばれている時代であり、駅舎の造りも簡素なものであった。のと鉄道がJR西日本から路線を引き継いだ時点で、それらの施設・設備は老朽化が進んでいたそうである。改修しようにも多額の費用がかかるため、車両や運行設備への投資に比べて後手に回ったとのことであった。沿線人口の減少や過疎化も加速し、乗客の減少も後押しをしたのであろう。能登線の開業から40年が経過した時点で、老朽化に

よる事故が発生した場合の影響を鑑み、やむなく廃線を決意したという。穴水―輪島間についても同様である。朝市で有名な観光地である輪島への送客には期待できたのであるが、同線は簡易線として建設されたため線路の状態がよいものではなく、速度が出せないこと、そして沿線に崖がそびえる箇所があり、崩落の恐れがあったために運行を断念したとのことであった。ただ、実態としては次の2点が大きく影響しているだろう。1つは金沢への直通列車の削減と廃止である。のと鉄道に移管後、金沢からの直通列車、急行「能登路」や急行「のと恋路」が運行されていたが、2002年にいずれも廃止されている。これにより、観光客が同社を用いて奥能登へ行くには乗り換えが必要となり、利便性が損なわれた。また、能登半島を縦断する有料道路の開通は、観光客を鉄道からバスへとシフトさせたのである。JR西日本との直通列車の廃止の原因を尋ねたところ、社長は信楽高原鐵道の列車事故（1991年5月発生）が遠因であると推察されていた。信楽高原鐵道の列車事故以来、JR西日本は他社社との乗り入れに消極的になっていたように感じているというのであった。

鉄道事業は限られた施設・設備を用いて事業展開をしなければならないが、それを打破するような事業創造について伺うと、観光客を呼び込むことを検討しているが、妙案は持ち合わせていないという。沿線の人口減少に歯止めがかからず、主たる利用客である高校生の数が毎年2割ずつ減少する中で、何らかの方策を講じる必要があることは認識されていた。ヒアリング調査後、同線にラッピング車両が登場し、テレビ番組でも取り上げられていたことを確認しているが、訪問以降の

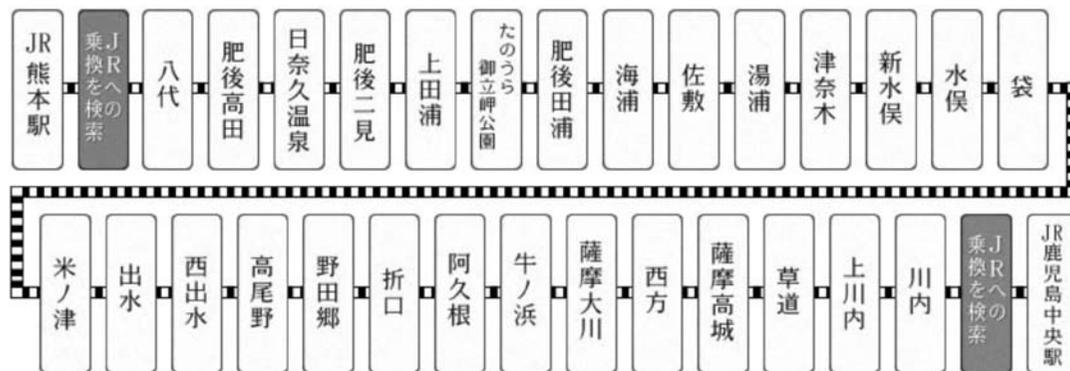
財務諸表を見る限りにおいて、効果は限定的に映る。

運転士は自社社員である。ただし、自社で養成したのではなく、JR等他社での業務経験を有する人材を雇用している。運転士の定年を控え、後進となる運転士の育成が課題であるとのことであった。なお、ワンマン列車であることから、乗客の降車時における挨拶の徹底をしている。また、2009年には石川県と穴水町より「ふるさと雇用再生特別基金」の委託を受け4名の人材を雇用している⁵。うち2名は企画・立案担当であり、残りの2名はアテンダントとして女性が採用された。アテンダントは主に高齢者への応対に当たり、特に乗降時の手助け（列車とホームに段差がある）が重要な任務となる。乗客の満足度を損なわぬ方針が垣間見える。

3. 肥薩おれんじ鉄道の概要と調査結果 (2010年2月)

肥薩おれんじ鉄道は前3社とは異なり、九州新幹線の開業に伴ってJR九州から経営分離された旧鹿兒島本線八代―川内間を運行する会社である。新幹線並行在来線の経営分離による開業としては長野県のしなの鉄道（1997年）、岩手県のIGRいわて銀河鉄道（2002年）、青森県の青い森鉄道（2002年）に続いて4番目となる。同社の主たる特徴は2県にまたがる事業者であること、県庁所在地を經由しないローカル線であること、路線長が100kmを超える長大路線であることにある。一般に第三セクター鉄道事業者の代表取締役社長には自治体の首長が就き、現場の指揮は役所等から出向もしくは退職後に嘱託社員として雇用された人が行うことが多いが、同社は2代

図3 肥薩おれんじ鉄道の路線図



出所：肥薩おれんじ鉄道ホームページ
<http://www.hs-orange.com/railway/time/> (2014年1月30日閲覧)

続けて民間出身者を社長に登用している。公的機関出身の社長あるいは現場の指揮者と、民間出身の社長では、資源の活かし方や事業創造への関心はどのように異なるのだろうか。ヒアリングによって確認する。

肥薩おれんじ鉄道は、熊本県八代市の八代駅から鹿児島県薩摩川内市の川内駅に至る全長116.9kmの路線を運行する鉄道会社で、本社は八代駅に併設されている。八代―川内間が九州新幹線の並行在来線とJR九州から経営分離されることに伴い、2002年10月31日に設立され、2004年3月13日に開業した。

前述のとおり、同社が他の新幹線並行在来線を引き継いだ第三セクター鉄道事業者と異なるのは、2つの県にまたがって運行する鉄道会社であり、熊本県、鹿児島県および両県の沿線自治体が出資していることである⁶。県境を挟んで同社に対する両県・自治体の利害が対立する可能性もあるため、経営者は企業統治にも関心を払わなければならない。また、鹿児島本線の不採算と思われる部分だけを引き受けた会社である。沿線には両県の県庁所在地も含まれておらず、過疎化の進んだ地域のみを引き受けている。

資本金は1,560百万円（授權資本は2,120百万円）で、株主は沿線自治体（熊本県側は熊本県と4市町、鹿児島県側は鹿児島県と3市）の他、JR貨物も出資に参加している。

同社の売上高営業利益率は概ね△20%程度である。開業前の試算では、開業後から9年は償却前黒字が続くとされていたが、実際には開業2年目の2005年度より償却前赤字となった。毎年、自治体より補助金を受け入れているが最終赤字が続き、開業から数年のうちに累積された繰越損失の額は資本金の約2分の1にまで達している。同社区間にはJR貨物が貨物列車の乗り入れ、JR貨物からの線路利用料が営業収益を支えている。自治体からの補助金の拡大とJR貨物による線路利用料によって2011年度には最終黒字となった。しかし、いずれの収益も外部に依存したものであって、経営が改善されたものとは言い難く、経営の立て直しは必須の状態である⁷。

ヒアリングは古木圭介氏が社長に就任してから約7カ月が経過したときに行った。同氏は会社全体を十分に掌握できていないと前置きをした上で、同社の経営についての改善点を説明した。

第1は、とにかく増収を図ることである。乗客の乗車距離は概ね20km、運賃にして600円程度である。朝夕のラッシュ時は混雑するが、平日昼間の平均乗車人数は10人であって、まずはこれを倍の20人に増やす努力が必要であるとしている。鉄道の運行経費はほぼ固定費であるから、定期利用外の乗客の増加は、そのまま営業利益の増加に直結する。ただ、国内旅行客の需要は低迷しており、ヒアリング時点（九州新幹線全線開業前）では遠方からの顧客獲得は容易ではない。よって、ターゲットは沿線住民となる。そこで古木氏は、住民も気づいていないような沿線の観光スポットの発掘を試みている。

第2は車両にある。社長から「車両がおもしろくない」とのメッセージが寄せられた。同社が目指す増客の対象は定期外利用者である。彼らの目を引くには、まずは車両に注目を集めなければならない。しかし、その車両が日常的であればあるほど、特に沿線住民は驚きや新鮮さを持たなくなるという。ヒアリング調査の時点で、すでにイベント用のペイント車両「おれんじちゃん」は存在していたが、社長は同社をPRするには役不足であると感じていたようである。

第3は社員や組織管理の問題である。同社は自社で運転士を養成し、雇用できる体制が整っていない。運転士や運行指令等の社員はJR九州からの出向社員で構成されており、そのコストは膨大になるという。また、出向による協力期間は開業から10年とされており、社員の養成が最大の課題なのである。加えて、本社機能は八代（熊本県）にあり、運輸部・営業部は出水（鹿児島県）に置かれている。八代－出水間の移動は自社線で80～90分を

要し、本社と運行部門の一体的管理が距離的に困難である。両者の統合は経営機能を熊本県、鹿児島県のどちらかに集約することを意味するため、株主（熊本県、鹿児島県）の理解を得ることがむずかしいのである。

以上、社長が掲げた3つの課題のうち、その後2つの取り組みが行われた。まずは車両のラッピングである。昨今では車両のラッピングデザインは珍しくないが、過去には漫画家の江口寿史氏のデザインによる水俣市のPR列車が走り、沿線外から乗客を集めた。また、現在も松本零士氏のデザインによる銀河鉄道999のラッピング列車を走らせている。著名人に協力を仰ぐことでメディアがラッピング列車を取り上げて報道し、同社の認知度を向上させ、非日常の提供に成功したといえよう。

2013年3月には観光列車「快速おれんじ食堂」の運行が開始された。ダイニング・カーとリビング・カーによる2両編成である。ダイニング・カーはホテルのカフェダイニングをイメージした23席からなり、動くレストランをコンセプトに設計されている。リビング・カーはホテルのリビングスペースをイメージし、海側のテーブル席や二人旅を楽しめる半個室の2名掛けのソファ型指定席からなる。JR九州は「ゆふいんの森」や「はやとの風」、「指宿のたまたま箱」など、スピードよりも移動空間の快適性や楽しさを優先した観光特急を走らせており、この地を訪れる観光客の目が、食をコンセプトにしたおれんじ食堂にも向けられるのはごく普通であろう。乗車券や指定席券込みの料金は8,400円～14,600円（運行開始当初）と高価であるが、平日でも満席となっている日も多く、出だしは順調である⁸。

さらには、日本航空や全日空を利用した旅行ツアーも設定されており、遠方からの増客にも力を入れている。

社員、特に運転士の養成については、1つの方向性が提示された。ヒアリング調査の2週間後の2010年2月18日に、同社は静岡県に路線を有する第三セクター鉄道の天竜浜名湖鉄道との間で交流協定を締結した。この試みは全国で初めてである。両社間で経営改善に向けた情報交換や観光面での交流を図ることを目的としている。特に、古木氏は天竜

浜名湖鉄道が持つ運転士養成のノウハウに興味を抱いており、自社では養成が困難な運転士の育成を天竜浜名湖鉄道に委託する考えを持っていた。LCCのフジドリームエアラインズが富士山静岡空港―鹿児島空港間で就航し、両鉄道事業者に接点ができただけでなく、1つのきっかけともいわれているが、経営者がともに民間出身であったこともあって、両社では情報交換の気運が一気に高まったとのことであったのだろう⁹。

図4 松本零士氏のデザインによる銀河鉄道 999 ラッピング列車



出所：肥薩おれんじ鉄道ホームページ
<http://www.hs-orange.com/galaxy/> (2014年1月30日閲覧)

図5 肥薩おれんじ鉄道の観光列車「おれんじ食堂」



出所：肥薩おれんじ鉄道ホームページ
<http://www.hs-orange.com/kankou/> (2014年1月30日閲覧)

天竜川舟下り事業があり、収支は均衡の状態にあったが、2011年8月17日に転覆・死亡事故を引き起こしたことで、同事業から撤退した。事故の責任をとって遠州鉄道出身の名倉健三社長が引責辞任し、後任には事故後に静岡県より同社専務に着任した鈴木茂樹氏が社長へ昇格となった。名倉氏の出身は民間企業であり、同じ鉄道会社の出身として同社の経営改善に道筋を付けたと評価されているが、それでも経営環境は厳しい。静岡県はスズキやヤマハ、遠州鉄道などの経営者で構成される経営検討会を立ち上げ、中長期の経営課題の洗い出しに着手した。

ヒアリングは舟下り事故から約半年が過ぎた2012年3月に実施し、鈴木茂樹社長と遠州鉄道出身の営業課長が対応してくださった。

天竜浜名湖鉄道の前身である旧国鉄二俣線は1935年に掛川―遠江森（現遠州森）駅間が開通し、その後路線を延伸して1940年6月に全通した。全通から約70年が経過しているが、沿線で使用している駅舎やホーム、鉄橋などは当時の姿を留めているものが多く、同社ではその鉄道資産を観光資源として活用する方向性を打ち出している。同社は2011年1月、木造駅舎や橋梁など全線に渡って国の登録有形文化財に登録され、また、2012年1月には木造駅舎のある11駅のオーナー制度

を始めた。寄付金を募り、それを修繕費用に充当して文化財を保存していく考えである。また、本社併設の天竜二俣駅には、現在ではめずらしくなった転車台や蒸気機関車の給水塔があり、木造でできた鉄道員の宿泊所などが当時のままの姿で残されている。その施設はドラマや映画等でも使用されており、観光客の誘致にもつながっている。これらの施設を見学するには、200円の見学料を徴収しているが、同社の鉄道利用者は無料にしている。天竜二俣駅の所在地は交通至便などところにあるとはいえ、自家用車や観光バスでの来訪者も多いという。彼らからは実質的に同線の1区間に乗車した場合と同様の収益を上げることができ、来訪記念として鉄道グッズや売店で扱う商品の購入につながっていることである。柱になるほどの収益事業に成長することはないだろうが、資産を活用した副次的な収益源を見いだしていることが確認された。沿線のすぐそばを新東名高速道路が走る（ヒアリング時点では未開通）。同社では高速道路の開通により観光客の動線に変化がもたらされ、首都圏からの観光ツアーに施設見学や区間乗車を組み込むことができれば更なる収益向上につながると期待している。

鉄道そのものを使用した新たな事業創造としては、イベント列車の運行があげられる。

図7 天竜浜名湖鉄道の登録有形文化財（一部）



出所：天竜浜名湖鉄道のホームページ

<http://www.tenhama.co.jp/event/bunkazai.html>（2014年2月2日閲覧）

季節ごとに特色のあるイベントを車内で行おうというものである。中でも、夏のビール列車、新酒ができる秋に地元の花の舞酒造と連携して行う日本酒列車は募集開始とともに定員が埋まるという。ただ、イベント列車の本数を増やそうにも、列車や運転士、ダイヤ（特に途中駅での交換）の上で制約があり、容易ではないという。

他の第三セクター鉄道事業者でネックとなっている運転士については、他社からの出向ではなく自社で教育・訓練して養成をしている¹⁰。ワンマンカーでの運賃收受の際の対応もきわめてソフトであり、乗客からのクレームは皆無であるという。また、西鹿島駅経由で遠州鉄道へ乗り換える乗客も多く、同駅での乗り換え改善や遠州鉄道のICカード「ナイスパス」の導入など、利便性の向上に努めたいとしている。なお、2010年2月に交流協定を締結した肥薩おれんじ鉄道との交流は、社員の相互視察程度にとどまっており、活発ではないとのことである。特に肥薩おれんじ鉄道の古木社長が期待していた運転士の養成については、未だ実施されていないとのことであった。

最後に、舟下り事故による財務の影響について問うてみた。事故に対する損害賠償金等については加入している保険が適用になるため、財務の根幹を揺るがすようなことにはならないが、保険適用外の事案については静岡県の協力を仰ぎながら誠実に対応していくとのことであった。経営基盤の弱い企業は、予期せぬアクシデントで経営破綻に追い込まれることがある。天竜浜名湖鉄道には沿線自治体や地元企業の支援が根強いことを感じた。

5. 富山ライトレールの概要と調査結果 (2010年2月)

富山ライトレールは2006年4月に開業したライトレールで、旧JR西日本の富山港線を引き継ぎ、一部路線を変更して運行を行っている。外見上は路面電車であり、富山市のコンパクト・シティ構想の一環との位置づけがなされ、開業時から各種マスコミによって紹介されている。路面電車を運行する公共交通機関からの視察やマスコミからの取材が絶えず、わが国の街中交通機関のモデルとして注目されている。また、富山ライトレールは経常赤字・最終黒字の事業者であり、積極的なPR活動を行っている。財務上のからくりを確認するとともに、同社が打ち出す顧客獲得の仕掛けについて明らかにする。

富山ライトレールは富山県富山市にある鉄道事業者で、富山駅北駅から岩瀬浜駅までの7.6kmを運行している。資本金は498百万円、主要な株主は富山市(33.1%)、富山県(16.8%)、民間(インテック、富山地方鉄道、富山第一銀行、北陸銀行、北陸電力など)からなっている。代表取締役会長は富山市長の森雅志氏、代表取締役社長は元富山市都市整備部長の根塚俊彦氏である。本社は沿線のほぼ中間にある城川原駅に併設されている。

同社の特徴は、JR西日本が富山港線として運行していた形態を大きく変更したことにある。2006年2月28日で運行を終了した富山港線はいわゆる一般的な鉄道車両や施設を使用した路線であったが、それを継承した富山ライトレールは輸送力が軽量級の都市旅客鉄道のLRTとして生まれ変わった。富山港線富山駅から奥田中学校前踏切までの路線を廃止し、同区間を1.1kmの併用軌道に敷き直して

図8 富山ライトレールの路線図



出所：富山ライトレールホームページ
<http://www.t-lr.co.jp/time/index.html> (2014年2月1日閲覧)

計 7.6 km の路線となった。また、富山駅の南側で運行されている富山地方鉄道市内線（路面電車）との乗り入れも想定され、電圧を直流 1,500V から同 600V への降圧も行われた。新型車両の約 2 カ月にわたる整備を経て、富山ライトレールは 2006 年 4 月 29 日に運行を開始した。

沿線には住宅街が広がっており、富山駅への通勤・通学利用がある。また、沿線には複数の高校があるため、富山駅から下り列車（岩瀬浜方面）への利用も見込まれる。富山駅周辺の官庁や企業では駐車場の確保がむずかしく、富山市ではコンパクト・シティ構想を掲げて自家用車から公共交通へのシフトを促しており、富山ライトレールの開業はその事業

の一環でもある。蓮町駅および岩瀬浜駅にはフィーダーバスの専用の乗り場が駅に併設されており、同線の駅から離れた地域への移動もスムーズに行われるよう、設計されている。

富山ライトレールの魅力は、低床式の乗り物であり、運行本数が多いことである。一般的な鉄道は、線路からホームまで 1 m ほどの高さがある。したがって、どのような駅舎の構造であっても、道路から階段を上って改札口を通り、駅によっては跨線橋を渡って列車に乗らなければならない。ところが、富山ライトレールのホームの高さは約 30cm であり、道路とはなだらかなスロープでつながっていて、高齢者でも容易にホームへ進むことができる構造になっている。視察に訪れた時も車

内には多くの高齢者が乗車しており、ステップ付きのバスよりも乗降がスムーズであった。駅はすべて低床式に改められた。低床式の仕組みの導入は、同社のこだわりの1つである。

富山ライトレールは全長 8km 弱、所要時間 24 分の短い路線である。旧富山港線では 2 時間に 1 本程度の運転間隔であったが、富山ライトレール移管後は 1 時間に 4～6 本の運転で、日中は同じ時刻（例えば、00 分、15 分、30 分、45 分）に列車がやってくるパターンダイヤが組まれている。富山港線から富山ライトレールへの転換効果を図るため、国土交通省と富山市が共同で両線の利用状況調査を行ったところ、旧富山港線の利用者数（2005 年 10 月）に比べて富山ライトレールの利用者数（2006 年 10 月）は、平日で 2.2 倍、休日は 5.3 倍の伸びとなったことが報告されている¹¹。運転本数の増加が増客となり、増収をもたらしていることは間違いないだろう。旧富山港線もともと駅間が短かったが、さらに新駅を追加することで、富山ライトレールはバスと変わらない感覚で利用できる乗り物になったのである。

富山ライトレールは公設民営形式をとっており、施設の維持・修繕・改良などの費用は富山市が支援し、運行は同社が行う。鉄道収益は概ね年間約 300 百万円で、2007 年度からはフィーダーバスの収益約 15 百万円が加わる。売上高営業利益率は概ね△30%である¹²。営業収益と営業費用をライトレール事業とフィーダーバス事業に分けてみると、ライトレール事業では営業費用が営業収益の 1.2 倍（売上高営業利益率△20%）、フィーダーバス事業では 4 倍となっている。両事業の営業収益の比は 20：1 であり、フィーダーバスの規

模は相対的に小さいものの、バス事業の営業赤字の大きさが全事業ベースでの売上高営業利益率を悪化させている原因となっている。

売上高営業利益率が赤字であるのに対し、売上高当期利益率は黒字が続く（売上高当期利益率は 1～2%程度）。同社には、富山市から毎年数億円の補助金が提供されている。都市計画における工事も一部請け負っており、数千万円の工事負担金受入額が特別利益に計上されている。固定資産については圧縮記帳を行い、固定資産圧縮損を計上している¹³。固定資産圧縮損の金額は補助金のおよそ 2 分の 1 である。経常損失に特別損益を加減すると最終黒字となる。未払金や未払法人税等の未払額を上回る現金預金を有しており、支払能力の観点からは健全な企業と評価される。

ヒアリングの対象は営業課長であった。はじめに、財務数値についての質問を行った。ライトレール事業、フィーダーバス事業ともに営業赤字であり、特にフィーダーバス事業の赤字幅が大きいことについて尋ねると、ともに富山市からの補助金で賄われるとの回答であった。公設民営方式であるから当然であろう。営業損失の計上していることについての質問には、当初から営業黒字になることは厳しいとの認識を持っており、むしろ経常赤字が当たり前といった認識であるように感じられた。

ライトレールやバスの運転士は、いずれも株主である富山地方鉄道からの出向社員に頼っており、自社内では教育・研修施設や機能を持っていないこと、今後も自社内で運転士の育成を行う計画はないことが確認された。なお、2014 年度に北陸新幹線が開業すると富山駅周辺が高架化され、駅の南北の往来が可

図9 富山ライトレールのラッピング電車（特別装飾電車『PORTLOVE2014』）

2014年2月～3月運行



出所：富山ライトレールホームページ
<http://www.t-lr.co.jp/news/news0211.html>（2014年2月1日閲覧）

能になるとともに、ライトレールを駅南方面へ延伸し、富山地方鉄道市内線と接続・乗り入れを行う計画がある。IC乗車券の「パスカ」と富山地方鉄道の「えこまいか」が共通で使用できるなど、連携が進められている。両社はますます近接するものと考えられるが、現状（ヒアリング時点）では両社の併合は議論されていないとのことであった。

増客の工夫や新規事業の可能性について、まずは、沿線住民に富山ライトレールに興味・関心を持ってもらうことの重要性について説明を受けた。同社では同じ型の車両を使用しているが、車体ごとに異なる7つのカラーアクセントが入っている。このうち、いつ頃からか「赤いラインの入った列車は幸運を呼ぶ」との噂が広がり、地元の女子高生の間で話題となった。意図的に仕掛けたのではなく、運用の関係で赤のラインの車両の出番が少なかったことから、そのような噂が広がったのではないかという推察であった。

また、クリスマスやバレンタインといったイベントの時期に合わせてラッピング電車を運行し、そのデザインを地元の高校生に依頼

している。彼ら（彼女ら）は高校を卒業すると、おそらくライトレールを使用しなくなる可能性があるため、在学中に通学以外の接点を作り、卒業後も関心を持ってもらおうという考えなのである。

その他、本格的なNゲージ鉄道模型車両（KATO社製）をはじめとした各種グッズの発売に力を入れるなど、様々な取り組みに挑戦している。ただ、鉄道事業者として既存の枠組みにとらわれない新規事業の可能性については、ヒアリング時点では確認できなかった。

III. 考察

わが国の企業の99%は中小企業であり、限られた経営資源を使用しながら経営活動を行っている。社会が成熟し、超過的な利益を稼得することが困難な時代であるからこそ、既存のスキームからの脱却や新結合が不可欠と考えられる。そのような中、本研究では鉄道事業会社に焦点を当てることにした。

元来、鉄道事業は駅と駅を結ぶ移動手段を

提供する事業であり、2地点間の速達性や利便性を顧客に提供することで収益の獲得を目指すビジネスである。移動手段が多様化した昨今、鉄道業界では様々な取り組みを行っている。JR 東日本が始めた駅ナカ商戦は、駅を列車の乗降場所として利用するのではなく、人々が集い、財やサービスを交換する場として捉えた結果と考えられる。同社の2013年3月期における駅ナカビジネスの売上高は6,431億円であり、売上高営業利益率は16.4%に達する¹⁴。

1980年代には、移動手段ではなく移動空間へと形を変えた列車が登場した。既存の車種を改造したりリゾート列車が全国各地に登場し、ジョイフルトレインとして観光客の輸送を担った。1988年3月、青函トンネルの開通とともに登場したJR 東日本・JR 北海道の寝台特急「北斗星」は、豪華な内装をまとうことによって人気を博し、登場から四半世紀になろうとする今日でも寝台個室を確保するのは容易ではない。JR 九州が次々と投入する観光特急やクルーズトレイン「ななつ星 in 九州」、近鉄が2013年春に投入した新型特急「しまかぜ」などは、列車での移動に加え、車内でのくつろぎの提供を収益の獲得に結びようとする試みである。

集客力や資金力があり、人材が豊富である大規模の鉄道事業者であれば、様々な英知を結集し、駅舎、線路、車両という限られた経営資源を最大限に活用できるようなアイデアが生まれ、新結合をもたらすこともあるだろう。しかし、観光資源も持たず、少子高齢化、過疎化が進む地方のローカル線では、駅舎や車両などの限られた資源を用いて、どのような新結合が考え得るのだろうか。あるい

は、新結合を阻害するような要因はどこにあるのだろうか。本研究では旧国鉄やJRが保有していた不採算路線を地元が継承した事業者を訪問し、ヒアリング調査を実施した。本章では、以下総括を行う。

研究対象とした5事業者は2つの類型に分類できる。第1に路線長と都市化である。甘木鉄道と富山ライトレールは全長がそれぞれ13.7km、7.6kmと短距離であり、沿線には住宅が並ぶ。観光資源が豊かであるとは言い難い地域であり、沿線の景色も単調である。生活路線としての意味合いが強い。両者は事業を旧国鉄・JRから継承したのち、運転本数を増やして増客に成功した点が共通している。両路線とも線路施設等の関係からこれ以上の増便はむずかしいようであるが、列車の本数を増やすだけで収益に結びつくというのは、大変に興味深い。旧国鉄時代には利用者数の減少から減便に走る傾向にあり、それが鉄道離れを加速したとも考えられる¹⁵。鉄道の運行には多くのコストが発生する。増便によって追加的に発生するコストを吸収できるだけの収益（増客）が見込めるかは定かではなく、赤字が懸念される状況下において増便の提案および意思決定は容易ではなかったであろうが、両社の結果は、都市近郊という条件が付与されるものの、減便ありきの不採算路線に対して1つの回答を提示していると思われる¹⁶。

富山ライトレールは、一般的な鉄道会社で行われているであろう取り組みを一通り網羅している感がある。すなわち、ラッピング電車、アテンダントの乗務、地域連携（地元の生徒・学生の力を利用など）、キャラクターや鉄道グッズの販売等である。同社のバックに

はコンパクト・シティを掲げる富山市がついているため、広報や広告についても非常に積極的である。また、ふるさと雇用再生特別基金事業の資金を活用し、若手の社員を雇用して従来の鉄道事業のイメージを一新するような企画を任せていた。例えば、訪問時に確認した富山駅北駅前のデコレーション（2010年2月）はそれら社員の発想であり、利用者の意識をいかに鉄道に向けるかをいう取り組みなのである。

肥薩おれんじ鉄道と天竜浜名湖鉄道の路線長はそれぞれ116.9km、66.7kmと長く、乗車時間も2～3時間に及ぶ。この場合は、列車そのものが観光資源となるだろう。すなわち、鉄道を移動手段として利用するのではなく、観光資源として利用するのである。肥薩おれんじ鉄道の古木社長が語った「車両がおもしろくない」というのは、まさに的を射ている。津軽鉄道の風鈴列車や鈴虫列車、信楽高原鐵道の盆梅列車など、既存の車両に特設のブースを設け、鉄道車両を非日常のものにする試みも行われている。また、近年では、デザイナーの水戸岡鋭治氏が多くの車両のデザインを手がけており、これらの車両は移動もさることながら乗客の目的が乗車となっている¹⁷。ただし、改造費用は安価ではなかろう。また、改造後は従来のように定期運行車両として使用することが困難となる。株主（主として自治体）の理解と支援がなければできないことである。

第2には経営者である。第三セクター鉄道事業者の主要な株主はいずれも沿線自治体である。調査対象の5事業者のうち、肥薩おれんじ鉄道を除く4社は県職員や地元の首長が代表取締役会長もしくは社長に就任している。

ただ、天竜浜名湖鉄道と富山ライトレールでは、現場の企画や管理をそれぞれ遠州鉄道、富山地方鉄道での業務経験を有する社員が手がけており、民間企業の発想が随所に取り入れられている。例えば、同社における積極的なPR活動などは、その発想の一部であろう。甘木鉄道やのと鉄道は非常にしっかりした事務管理体制が整っていることを訪問時に確認したが、一方で柔軟な発想を阻害しているとも感じられた。

肥薩おれんじ鉄道の代表取締役は前述の通り民間出身の人物が務めている。同社には熊本県・鹿児島県の自治体が資本参加しており、首長を代表取締役にすると、いわゆるたすき掛け人事が行われる可能性が否定できない。また、首長は選挙によって交代となり、事業年度と一致することもないだろう。同社の場合、民間出身者の中から専門経営者を擁立して経営を行う方が、県と県の利害対立が生じにくくなり、かえって好都合なのだろうと推察される。天竜浜名湖鉄道は、現在の社長は県職員出身であるが、経営の立て直しを手がけたのは民間出身の前社長であり、民間企業感覚が同社内に広がっているものと推察される。近年、民間企業出身としてマスコミ等で紹介されている第三セクター鉄道事業者の社長に、秋田内陸縦貫鉄道（秋田県）の酒井一郎氏、同いすみ鉄道（千葉県）の鳥塚亮氏や、同山形鉄道（山形県）の野村浩志氏らがいる。彼らは民間企業での経験を活かして様々な取り組みを展開している。天竜浜名湖鉄道では、観光客が沿線に訪れるだけで収益がもたらされるビジネスを進めている。民間企業出身の社長が舵取りを行う鉄道事業の経営は、今後も新規需要の創出や新規事業の展開に期待で

きそうである。

地方の第三セクター鉄道事業者における経営資源は、資金調達を含め、他の鉄道事業者に比べると厳しいものがある。逆境の中で、いかにクリエイティブな発想によって僅少な経営資源の有効活用を図ることができるかが同事業者の課題であろう。本研究では、数ある第三セクター鉄道事業者のうちの数社についてしか概観していない。多くの事業者への調査・研究を継続することで、第三セクター鉄道事業者および地方中小鉄道事業者の経営上の課題と課題解決の方策の探究を続けることが必要である。また、研究成果が積み上げられていけば、既存の枠組みの中でしか事業を展開できない中小・零細企業に対するひとつの方向性を示すものにつながることを期待される。

(注)

- 1 特定地方交通線は、輸送密度に応じて3段階に区分された。第1次特定地方交通線は営業キロが30km以下で起終点のいずれかが他の国鉄線と接続しておらず輸送密度が2,000人/日未満であるか、営業キロが50km以下かつ輸送密度が500人/日未満の路線、第2次特定地方交通線は旅客輸送密度が2,000人/日未満の路線、第3次特定地方交通線は旅客輸送密度が2,000人/日以上4,000人/日未満の路線とされた。なお、並行する道路が未整備である等の理由から、特定地方交通線に
- 2 ヒアリングに應對してくださった総務課長は、「2000年代半ばにはまだ同社に奉職していなかったため、正確にはわからないが」と前置きした上で、推論を展開された。
- 3 第2種鉄道事業者とは、自社以外が所有する線路を使用して鉄道による旅客または貨物の運送を行う事業者のことである。七尾一穴水間の線路を所有している鉄道事業者はJR西日本である。このうち、七尾一和倉温泉間はJR西日本も旅客営業を行っているため第1種鉄道事業者、和倉温泉一穴水間は線路を第2種鉄道事業者にもつぱら使用させる第3種鉄道事業者である。
- 4 2009年3月期には土地売却益129,370千円と旧能登線珠洲駅構内の移転補償金86,015千円、2011年3月期に

は土地売却益128,069千円と旧能登線宇出津駅構内の建物の移転補償金97,184千円の影響で最終黒字となっている。

- 5 北国新聞社HP参照。<http://www.hokkoku.co.jp/subpage/H20090521103.htm> (2014年1月29日閲覧)
- 6 肥薩おれんじ鉄道に出資する自治体は、熊本県側は熊本県と八代市、水俣市、芦北町、津奈木町の4市町、鹿児島側は鹿児島県と阿久根市、出水市、薩摩川内市の3市である。
- 7 南日本新聞社ホームページ参照。http://373news.com/_column/syasetu.php?ym=201302&storyid=46689
- 8 肥薩おれんじ鉄道を全区間乗り通したときの運賃は2,550円である。
- 9 2010年2月19日の日本経済新聞地方経済面参照。ヒアリングの時点では、すでに協定締結の話がまとまっており、古木社長から概要を聞くことができた。
- 10 天竜浜名湖鉄道は自社で運転士を養成する施設・設備を有しているわけではなく、他社(遠州鉄道)へ派遣して教育・訓練を行っているとのことであった。
- 11 富山市ホームページ参照。<http://www.city.toyama.toyama.jp/toshiseibibu/kotsuseisakuka/seibikokachosakekka.html>
- 12 2007年度(開業初年度)には開業準備費償却が発生しているため、売上高経常利益率は売上高営業利益率と比べて悪化している。
- 13 例えば、2009年度決算における土地の価額は12円、建物は20円、車両は10円である。
- 14 日本経済新聞2014年2月2日朝刊第19面を参照。
- 15 2013年3月のJRダイヤ改正で、山口県を走る岩徳線(岩国一櫛ヶ浜)が1往復減便となった。同年2月に乗車した際、地元住民同士の会話の中で、減便の影響でダイヤ改正後には鉄道利用からバス利用に変えるつもりであるとの話を伺った。
- 16 例えば、第1次特定地方交通線に指定され、1985年に廃止された旧国鉄勝田線は1日に6往復しか運行されていなかったが、並行して走るバス路線は1時間に複数便が運行されていた。この地域は現在では福岡市のベッドタウンとなっており、工夫次第では鉄道事業として活性化できた路線であったと思われる。
- 17 2013年秋に運行が開始されたJR九州の「なつ星 in九州」や富士急行の「富士登山電車」、北近畿タンゴ鉄道の「赤松・青松」をはじめとして、多くの車両のデザインや駅舎のデザインを手がけている。

【主要参考文献】

- 香川正俊 [2000] 『第3セクター鉄道』成山堂書店
坂本桂二 [2013] 『長良川鉄道のブランド化への試み』『鉄道ジャーナル』第47巻第11号, pp.172-177
鳥塚 亮 [2013] 『ローカル線で地域を元気にする方法 い

すみ鉄道公募社長の昭和流ビジネス論』晶文社
野村浩志 [2009] 『私、フラワー長井線「公募社長」野村浩志と申します』ほんの木
堀内重人 [2010] 『鉄道・路線廃止と代替バス』東京堂出版
堀内重人 [2013] 『チャレンジする地方鉄道 乗って見て聞いた「地域の足」はこう守る』交通新聞社
黄 永鎮 [2008] 「日本の国鉄地方鉄道対策に関する一考察—地方鉄道の存廃問題における政策の展開過程を中心に—」『公共経営研究 e』第1号, pp.99-119.

【参考資料等】

甘木鉄道ホームページ <http://www.amatetsu.jp/> (2014年1月18日閲覧)
信楽高原鐵道ホームページ <http://www.biwa.ne.jp/skr/> (2014年1月10日閲覧)
鈴木貴典「地方鉄道関係の補助制度について」http://ipt.jterc.or.jp/koukyou_shien/event/090626kensyu/pdf/03_suzuki.pdf (2011年11月4日閲覧)
天竜浜名湖鐵道ホームページ <http://www.tenhama.co.jp/> (2014年2月2日閲覧)
富山ライトレールホームページ <http://www.t-lr.co.jp/> (2014年2月1日閲覧)
日本經濟新聞 1993年8月23日朝刊
日本經濟新聞 2010年8月17日地方經濟面
日本經濟新聞 2011年5月21日地方經濟面, 静岡
日本經濟新聞 2012年1月14日地方經濟面, 静岡
日本經濟新聞 2012年2月10日地方經濟面, 静岡
日本經濟新聞 2014年2月2日朝刊
のと鐵道ホームページ <http://www.nototetsu.co.jp/> (2014年1月29日閲覧)
肥薩おれんじ鐵道ホームページ <http://www.hs-orange.com/> (2014年1月30日閲覧)