

タイトル	第3セクター鉄道のマネジメントに関する事例研究
著者	菅原，浩信
引用	開発論集，85：213-329
発行日	2010-03-01

第3セクター鉄道のマネジメントに 関する事例研究

菅 原 浩 信*

I. はじめに

1. 問題意識

近年、モータリゼーションや過疎化・少子化の進展等、地方交通を取り巻く環境は厳しさを増している。とりわけ、第3セクター鉄道¹は、この他にも鉄道施設の老朽化や経営安定基金の枯渇等の様々な課題を抱えている。そのため、第3セクター鉄道の大半は厳しい経営状況にあり、その存続が危ぶまれているところも少なくない。しかし、第3セクター鉄道は、自家用車を利用できない中学生・高校生や高齢者の交通手段としての役割を担っている。また、第3セクター鉄道の多くは、沿線地域における交流を促進する手段としての役割も担っている。

つまり、第3セクター鉄道が提供する鉄道旅客輸送サービスは、主として沿線地域の住民からのニーズがあるにもかかわらず、その規模が小さいことから採算を確保することは容易ではない。そこで、こうしたサービスを提供する第3セクター鉄道には、民間企業や行政等とは異なるマネジメントが求められる。

2. 研究目的

第3セクター鉄道に関しては、これまで数多くの分析が行われてきた。しかし、第3セクター鉄道のマネジメントについては、断片的にしか分析されておらず、マネジメントの全体に関しての分析は皆無に等しい²。

そこで、本稿では、(1)第3セクター鉄道のマネジメントはどのように行われているのか、(2)第3セクター鉄道における有効なマネジメントとはどのようなものかの2点について解明を試

* (すがわら ひろのぶ) 開発研究所研究員, 北海学園大学経営学部准教授

¹ 本稿において「第3セクター鉄道」とは、旧国鉄転換線（国鉄再建法施行令により特定地方交通線とされた83線区のうち第3セクター鉄道に転換したもの）および地方鉄道新線（国鉄再建法施行令によって建設工事が凍結されたが、第3セクターが運営主体になったことに伴い、建設工事が再開され、開業に至ったもの）を運営する第3セクター（計33組織、表1）を指している。この「旧国鉄転換線および地方鉄道新線」は、安藤（1990, pp.59-60）の「狭義の第3セクター鉄道」にあたる。

² 例えば、第3セクター鉄道の現状と課題を提示したものとしては、佐々木・正司（1995）、安藤（1996）、末原（2006）、青木（2007）、根本（2008）等、特定の第3セクター鉄道について詳細に分析したものとしては、香川（2000）、古平（2004）等、第3セクター鉄道の効率性に焦点を合わせて分析したものとしては坂元（1996）、倉本・広田（2008）等があげられる。

表1 第3セクター鉄道の一覧 (2009年12月31日現在)

社名	営業区間	開業年月日	営業キロ (km)
三陸鉄道	宮古～久慈、盛～釜石 (旧久慈・盛・宮古線＋新線)	1984. 4. 1	107.6
阿武隈急行	福島～槻木 (旧丸森線＋新線)	1986. 7. 1	54.9
秋田内陸縦貫鉄道	鷹巣～角館 (旧阿仁合・角館線＋新線)	1986.11. 1 (旧阿仁合・角館線)	94.2
由利高原鉄道	羽後本荘～矢島 (旧矢島線)	1985.10. 1	23.0
山形鉄道	赤湯～荒砥 (旧長井線)	1988.10.25	30.5
会津鉄道	西若松～会津高原尾瀬口 (旧会津線)	1987. 7.16	57.4
野岩鉄道	会津高原尾瀬口～新藤原 (新線)	1986.10. 9	30.7
鹿島臨海鉄道	水戸～鹿島サッカースタジアム (新線)	1985. 3.14	53.0
真岡鐵道	下館～茂木 (旧真岡線)	1988. 4.11	41.9
わたらせ渓谷鉄道	桐生～間藤 (旧足尾線)	1989. 3.29	44.1
いすみ鉄道	大原～上総中野 (旧木原線)	1988. 3.24	26.8
北越急行	六日町～犀潟 (新線)	1997. 3.22	59.5
のと鉄道	七尾～穴水 (七尾線の一部)	1988. 3.25 (能登線)	33.1
長良川鉄道	美濃太田～北濃 (旧越美南線)	1986.12.11	72.1
樽見鉄道	大垣～樽見 (旧樽見線＋新線)	1984.10. 6	34.5
明知鉄道	恵那～明智 (旧明知線)	1985.11.16	25.1
天竜浜名湖鉄道	掛川～新所原 (旧二俣線)	1987. 3.15	67.7
愛知環状鉄道	岡崎～高蔵寺 (旧岡多線＋新線)	1988. 1.31	45.3
伊勢鉄道	河原田～津 (旧伊勢線)	1987. 3.27	22.3
信楽高原鐵道	貴生川～信楽 (旧信楽線)	1987. 7.13	14.7
北近畿タンゴ鉄道	宮津～福知山 (新線 (宮福線)), 西舞鶴～豊岡 (旧宮津線)	1988. 7.16 (宮福線)	114.0
北条鉄道	栗生～北条町 (旧北条線)	1985. 4. 1	13.6
智頭急行	上郡～智頭 (新線)	1994.12. 3	56.1
若桜鉄道	若桜～郡家 (旧若桜線)	1987.10.14	19.2
井原鉄道	総社～神辺 (新線)	1999. 1.11	41.7
錦川鉄道	錦町～川西 (旧岩日線)	1987. 7.25	32.7
阿佐海岸鉄道	海部～甲浦 (新線)	1992. 3.26	8.5
土佐くろしお鉄道	窪川～宿毛 (旧中村線＋新線 (宿毛線)), 後免 ～奈半利 (新線 (ごめん・なはり線))	1988. 4. 1 (旧中村線)	109.3
平成筑豊鉄道	直方～田川伊田 (旧伊田線), 行橋～田川伊田 (旧 田川線), 金田～田川後藤寺 (旧糸田線)	1989.10. 1	49.2
甘木鉄道	基山～甘木 (旧甘木線)	1986. 4. 1	13.7
松浦鉄道	有田～佐世保 (旧松浦線)	1988. 4. 1	93.8
南阿蘇鉄道	立野～高森 (旧高森線)	1986. 4. 1	17.7
くま川鉄道	人吉～湯前 (旧湯前線)	1989.10. 1	24.8

注：秋田内陸縦貫鉄道の全線開業は1989年4月1日、鹿島臨海鉄道の貨物線(鹿島サッカースタジアム～奥野谷浜間)開業は1970年11月12日、のと鉄道の七尾線(七尾～輪島間)開業は1991年4月1日、北近畿タンゴ鉄道の全線開業は1990年4月1日、土佐くろしお鉄道の宿毛線開業は1997年10月1日、ごめん・なはり線の開業は2002年7月1日。

出所：第3セクター鉄道等協議会(2008)を一部改変。

みる。

3. 研究方法

本稿では、三陸鉄道、鹿島臨海鉄道、北越急行、のと鉄道、天竜浜名湖鉄道、智頭急行、土佐くろしお鉄道、松浦鉄道の第3セクター鉄道8組織を分析対象とし、各組織におけるマネジメントの実態の分析を行う。これら8組織を分析対象に選択したのは、営業キロ、営業収入、職員数といった規模を示す指標が、おおむね第3セクター鉄道全体の平均以上となっていることによるものである（表2）。

なお、本稿では、これら8組織のトップ・マネジメント等に対して実施したインタビュー調査の結果の他、文献・資料・新聞記事等の2次データが用いられている。

II. 分析枠組

第3セクター鉄道のマネジメント全体を分析する枠組は、図1に示す通りであり、(1)環境、(2)技術、(3)戦略、(4)組織特性、(5)組織成果の5つの要素から構成されている³。

(1)の環境は、第3セクター鉄道に対して直接的あるいは間接的に影響を及ぼす諸要素である。このうち、外部の利害関係者が、第3セクター鉄道に対して強い影響を及ぼす。利害関係者は、第3セクター鉄道に対して有形・無形の関与を行うことによって、自らが有する利害を充足させようとする。このため、第3セクター鉄道は、自らの存続を図るために、利害関係者に対して適切な関係を展開していかなければならない⁴。

第3セクター鉄道の利害関係者は、①第3セクター鉄道にヒト・モノ・カネ・情報・ノウハウ等の経営資源を提供している資源提供者、②第3セクター鉄道と同一地域で、競争もしくは協調しながら、同一もしくは類似のサービスを提供している競合他組織、③第3セクター鉄道の提供するサービスを楽しむ顧客の3つに要約される。

第3セクター鉄道は、これら環境によって、その組織目標の設定、サービスの提供内容・方法の決定およびドメインの定義を行う際に大きな制約を受ける⁵。したがって、第3セクター鉄道は、環境に対して主体的に働きかけることにより、自らの存続を図っていかなければならない。

(2)の技術は、作業対象を改変するためにそれに働きかけるタスク（課業）ないしは行為である。具体的には、第3セクター鉄道が提供するサービスの内容や、サービスを提供する際に用いられる方法を指している。

³ 分析枠組の提示に際しては、野中（1982a）、pp.48-49、野中（1982b）、pp.42-43、野中・加護野・小松・奥村・坂下（1978）、pp.13-15等を参考にした。

⁴ Freeman（1984）、pp.52-74等。

⁵ 小松（1997、pp.30-31）は、地方公営企業に関して同様の指摘を行っている。

表2 分析対象の第3セクター鉄道8組織

	営業キロ (km) (注1)	営業収入 (千円) (注1)	職員数 (人) (注1)
三陸鉄道	107.6	446,630	68
鹿島臨海鉄道(注2)	53.0	1,390,113	144
北越急行	59.5	4,443,738	96
のと鉄道(注2)	33.1	197,684	35
天竜浜名湖鉄道	67.7	438,302	78
智頭急行	56.1	3,235,659	88
土佐くろしお鉄道	109.3	1,126,691	113
松浦鉄道	93.8	833,807	105
第3セクター鉄道平均	46.4	681,447	62.5

注1：営業収入は2007年度、営業キロおよび職員数は2008年7月1日現在。

注2：鹿島臨海鉄道は他に貨物線19.2kmがある。また、かつて、のと鉄道は、2001年3月まで七尾線の穴水～輪島間(20.4km)、2005年3月まで能登線(61.0km)を運行していた。

出所：第三セクター鉄道等協議会(2008)。

(3)の戦略は、第3セクター鉄道がその組織目標を達成するために展開する、第3セクター鉄道と環境との相互作用のあり方である。この戦略には様々な類型が存在するが、本稿では、事業拡大戦略、事業効率化戦略、協調戦略、組織再編戦略の4つを取り上げる。

事業拡大戦略は、サービスの内容の多様化を図ることによって、タスクの不確実性⁶の削減や、独自能力の確保を目指す戦略である⁷。事業効率化戦略は、サービスの効率的な提供を図るために、事業の組み替え等を注意深く行うことによって、組織の存続の確保を目指す戦略である⁸。協調戦略は、他組織との協力活動によるリスクやコストの削減、他組織からの人材等の受け入れによる情報や専門能力等の導入および他組織の支持の獲得等によって、タスクの不確実性を削減し、より安定的で予測可能な環境を作り出そうとする戦略である⁹。組織再編戦略は、組織構造・サービスの内容の再構築や、サービスの内容の縮小を図ることによって、組織の存続の確保を目指す戦略である¹⁰。

(4)の組織特性は、第3セクター鉄道における統治、組織構造、組織行動、組織文化の全体を指している。

統治は、第3セクター鉄道において組織目標が達成されるための適切なマネジメントが行われるように、経営管理者をコントロールする制度・慣行を指している¹¹。第3セクター鉄道の場

⁶「タスクの不確実性」とは、組織にとって予測不可能な現象が生起する頻度を指している。

⁷事業拡大戦略は、Miles and Snow (1978, 訳書 pp.75-90) の「探索型」環境適応に該当する。

⁸事業効率化戦略は、Miles and Snow (1978, 訳書 pp.49-64) の「防衛型」環境適応に該当する。

⁹協調戦略については、Thompson (1967, 訳書 pp.43-46) 等。

¹⁰事業再編戦略については、伊佐(2004)等。その他、Hasenfeld and Schmid (1989) が提示した非営利組織のライフサイクルの統合モデルでは、衰退・崩壊段階において規模の縮小やドメインの削減が必要とされている。

¹¹金井(2006), pp.310-311等。

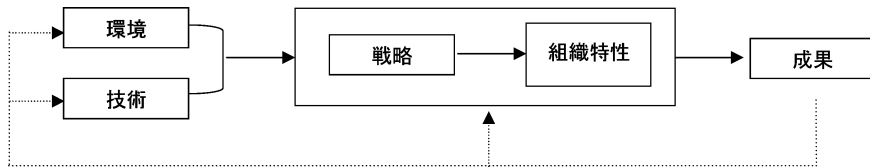


図1 第3セクター鉄道のマネジメント全体の分析枠組

合、取締役には関係地方公共団体の首長等が非常勤で就任することが多く、経営管理者には地方公共団体や民間企業の出向者・退職者が常勤で就任することが多い。したがって、第3セクター鉄道においては、多くの民間企業とは異なり、取締役と経営管理者が分離しているのがほとんどである。

組織構造は、組織メンバーの行動をコントロールし、組織内の権力行使、意思決定、組織活動の実行の枠組を作り出すための、第3セクター鉄道における分業や権限関係のパターンである。一般に、組織構造は、集権化（組織階層間の権力の分布）、公式化（組織における規則化の程度と規則の重要性）、複雑性（組織における専門職の数と専門職に必須の知識水準の高さ）の3つの次元によって把握される¹²。第3セクター鉄道の多くは、財・サービスを1種類しか提供していない。つまり、第3セクター鉄道の多くは、単一の技術を有する組織であることから、機能別組織を採用している。

組織行動は、第3セクター鉄道の組織メンバーによる対人的相互作用を指しており、具体的には、リーダーシップ（リーダーの個人的特性に基づき、フォロワーの自発的服従を引き出す能力）¹³、コンフリクト解消（意思決定の標準的なメカニズムにおける破綻のために、個人あるいは集団の行為の選択が困難になる状況を解消する方法）¹⁴、コントロール（ある集団ないし個人が、その意図を実現するために、他の集団ないし個人の行動に影響を及ぼすこと）¹⁵の3つの次元で示される。第3セクター鉄道の経営管理者の多くは、地方公共団体や民間企業の出向者・退職者である。彼らは、自らの出身組織における事業活動のあり方を踏襲しつつ、リーダーシップを発揮し、事業活動を展開することが多い。

組織文化は、第3セクター鉄道の組織内部に共通する価値観・考え方・行動パターンを指している。組織文化は、一般に、①革新的か保守的か、②分析的か直観的か、③上下の距離が小さいか大きいかという3つの次元に基づき、活力型（革新的かつ分析的で、上下の距離が小さい）、専制型（革新的かつ直観的で、上下の距離は大きい）がそれがかうまく生かされている）、官僚型（保守的かつ分析的で、上下の距離が大きい）、よども型（保守的かつ直観的）の4つの類型に区分できる¹⁶。

¹² Hage and Aiken (1967), Pugh, Hickson, Hinings, and Turner (1968) 等。

¹³ Etzioni (1965), Steers (1977) 等。

¹⁴ March and Simon (1958), Burke (1970) 等。

¹⁵ Haas and Drabek (1973), Hage (1974) 等。

¹⁶ 河野 (1988), pp.17-23, Kono and Clegg (1988), pp.25-34 等。

(5)の組織成果は、経済的有効性と社会的有効性の2つに大別できる。経済的有効性は、第3セクター鉄道が果たす経済的機能に関するものであり、その指標としては、売上（営業収入）や営業損益等があげられる。一方、社会的有効性は、経済的機能を超えた、より広い機能に関するものであり、その指標としては、第3セクター鉄道の事業活動を通じた地域への貢献があげられる¹⁷。第3セクター鉄道は公共目的を実現するための組織である。公共目的の実現を図ることは、社会的有効性の向上につながると考えられる。しかし、第3セクター鉄道が財・サービスを提供し続けるためには、経済的有効性の向上を図っていくことも必要である。

III. 事 例

1. 第3セクター鉄道の歴史と現状

(1) 国鉄再建法施行令の公布・施行

国鉄は、1964年度に初めて300億円の赤字を計上し、1966年度には繰越欠損金が発生する等、財政危機状況に陥った。そのため、国鉄は、3度にわたり再建対策を講じてきた。しかし、国鉄の財政状況は、1973年度に債務超過状態となり、1979年度末には累積赤字が6兆円を超える等、好転しなかった。

1979年1月24日、運輸政策審議会国鉄地方交通線問題小委員会は、「国鉄ローカル線問題について」の最終報告書を運輸大臣に提出した。その中では、ローカル線を「特に効率性が低く国鉄の自立経営上の大きな負担となる路線」と位置付け、「能率的経営によっても採算困難な輸送密度の少ない路線（輸送密度8,000人/日を参考とする）」等の基準により具体的に確定することとした。さらに、そのうち、バス輸送の方が適切な路線については、関係者による協議会を設置し、バス輸送か第3セクター等による鉄道存続かの選択を行わせるとともに、それに対して必要な支援措置を講じることとした。これらをうけ、同年12月29日、「日本国有鉄道の再建について」が閣議決定された。この閣議決定にそって、1980年12月27日、国鉄再建法が公布・施行された¹⁸。

1981年3月11日、国鉄再建法施行令が公布・施行され、その中で、国鉄の鉄道線区を幹線鉄道網、地方交通線、特定地方交通線に区分する基準が示された。

まず、国鉄線（245線区、約22,460km）を、輸送密度（8,000人/日未満）を基準として幹線鉄道網（70線区、約12,300km）と地方交通線（175線区、約10,160km）に区分した。地方交通線は「運営のために適切な措置を講じたとしてもなお収支の均衡を確保することが困難な営業線」として位置付けられた。次に、地方交通線のうち、鉄道輸送の方が効率的な路線（輸送密度4,000/日以上8,000人/日未満、41線区、約2,550km）、およびバス輸送への転換が困

¹⁷ 金井（2006），pp.298-303，pp.316-318等。

¹⁸ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），pp.15-19，および魚住（1994），pp.15-19。

難な路線（最混雑時片道1,000人以上のものや、代替輸送道路が未整備なもの等、51線区、約4,550 km）を除いた83線区、約3,160 kmを特定地方交通線とし、バス転換あるいは第3セクター等への経営転換を行うこととした¹⁹。

特定地方交通線の廃止・転換の枠組は以下の通りであった。①特定地方交通線は国鉄が選定し、都道府県知事の意見書提出を経て、運輸大臣が承認する。②その後、運輸省、建設省、北海道開発庁（北海道のみ）、国家公安委員会、国鉄、関係地方公共団体、都道府県公安委員会で構成される「特定地方交通線対策協議会会議」が開催され、廃止・転換後の地方交通について協議される。③協議が成立すると、廃止・転換についての事務作業が行われることになる。しかし、協議開始後2年経過し、協議を継続する意味のないことが明らかである場合、国鉄が沿線の意向を無視して廃止許可の申請を行う（いわゆる「見切り発車」）ことになる²⁰。なお、転換にあたっては、①転換交付金（廃止・転換の円滑な実施を図るための費用（定期運賃差額交付金、初期投資交付金、転換促進関連事業交付金）の交付、営業キロ1 km当たり3,000万円を上限）、②転換バス（転換鉄道等）運営費（転換後5年間、バスの場合は欠損全額（鉄道の場合は欠損の1/2））の補助、③土地および鉄道施設の無償貸与または無償譲渡等が行われることとなった²¹。

(2) 特定地方交通線の廃止・転換

実際の特定地方交通線の廃止・転換は、以下の3段階に分けて行われた。①「第1次特定地方交通線」（営業距離30 km以下で輸送密度2,000人/日未満の行き止まり線、および営業距離50 km以下で輸送密度500人/日未満の計40線区（約730 km））。②「第2次特定地方交通線」（輸送密度2,000人/日未満で第1次特定地方交通線に選定されなかった31線区（約2,000 km））。③「第3次特定地方交通線」（輸送密度が2,000人/日以上、4,000人/日未満の12線区（約340 km））²²。

第1次特定地方交通線の40線区は、1981年6月10日に承認申請が行われ、同年9月18日に承認された。廃止・転換は、1983年10月23日（白糠）から1988年3月24日（木原）にかけて行われた。40線区のうち、22線区がバス転換、18線区が鉄道転換となった²³。

第2次特定地方交通線は、当初33線区が選定され、1982年11月22日に承認申請が行われた。しかし、天北、名寄、池北、標津、岩泉、名松の6線区については承認が保留され、残り27線区は1983年6月22日に承認された。天北、名寄、池北、標津の4線区については、いずれも100 kmを超える長大路線であり、厳冬期も含め代替輸送として全区間にわたりバス運行

¹⁹ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），pp.41-44。

²⁰ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），pp.67-81，および魚住（1994），pp.24-27。

²¹ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），pp.305-350。

²² 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.41，および魚住（2007），pp.5-6。

²³ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），pp.45-50，およびp.129。

が可能かどうか十分な調査ができるまで承認が保留されたが、調査等の結果、特に問題はないと判断され、1985年8月2日に追加承認された。岩泉、名松の2線区については、代替輸送バスの運行が困難であると判断されたことから、申請が取り下げられた。廃止・転換は、1986年4月1日（漆生）から1989年6月4日（池北）にかけて行われた。31線区のうち、20線区がバス転換、11線区が鉄道転換となった²⁴。

第3次特定地方交通線の12線区は、1986年4月7日に承認申請が行われた。このうち、早期承認の要請があった岡多、能登、中村の3線区は同年5月27日に、長井線は同年10月28日に承認された。その他の8線区については、1987年2月3日に承認された。廃止・転換は、1988年1月31日（岡多）から1990年4月1日（宮津、鍛冶屋、大社）にかけて行われた。12線区のうち、3線区がバス転換、9線区が鉄道転換となった²⁵。

(3) 第3セクター鉄道の誕生

この結果、特定地方交通線83線区のうち、バス転換が45線区、鉄道転換が38線区となった。鉄道転換38線区のうち、2線区（大畑、黒石）は既存の民営事業者（下北交通、弘南鉄道）が引き継いでおり、残りの36線区が第3セクターへの経営転換となっている。これら36線区は、31の第3セクター鉄道によって引き継がれ、再出発することとなった。

ところで、国鉄新線として建設されていた路線であって、開業した場合特定地方交通線に該当すると認められる地方鉄道新線については、国鉄再建法によって工事が凍結されていた。しかし、当該路線を国鉄（JR）以外の鉄道事業者が経営することになった場合は、建設工事が再開されることとなっていた。31の第3セクター鉄道のうち、三陸鉄道、阿武隈急行、秋田内陸縦貫鉄道、樽見鉄道、愛知環状鉄道、北近畿タンゴ鉄道、土佐くろしお鉄道の7組織においては、一部区間（線区）の建設工事が凍結されていたが、その後再開され、開業に至っている。

この他、地方鉄道新線のみを運営する第3セクター鉄道として、野岩鉄道、北越急行、智頭急行、井原鉄道、阿佐海岸鉄道が設立されている。また、鹿島臨海鉄道は、貨物線の運営に加えて、地方鉄道新線の運営を引き受けている。したがって、第3セクター鉄道は、井原鉄道の開業時点（1999年1月11日）で、37組織となっていた。

(4) 第3セクター鉄道が迎えている転機

しかし、多くの第3セクター鉄道では、前述のように、沿線地域の過疎化・少子化の進展や、高速道路網の整備に伴うモータリゼーションの進展等によって、主要な顧客である通学・通勤定期利用者が大幅に減少していった。また、ほとんどの第3セクター鉄道では、運営費の欠損補填や車両・設備等の更新・充実等に使用することで事業の安定経営を図るため、転換交付金

²⁴ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990）、pp.51-60、およびp.130。

²⁵ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990）、pp.61-66、およびp.130。

の残額や自治体等の拠出によって経営安定基金を造成していた。しかし、1990年代後半以降の超低金利政策の影響により十分な運用益が得られず、欠損補填のために元本を取り崩さざるを得なくなった。その結果、前述のように、経営安定基金の残高が底をつく第3セクター鉄道が出現してきた。

このような背景から、存廃の危機に直面する第3セクター鉄道が続出した。のと鉄道は、2001年4月、七尾線の輪島～穴水間(20.4 km)を、2005年4月、能登線全線(61.0 km)を廃止した。高千穂鉄道は、2005年9月の台風14号により鉄橋2本が流出する等の大きな被害を受け、同年12月、第3セクターでの経営を断念した。その後、北海道ちほく高原鉄道(2006年4月)、神岡鉄道(2006年12月)、三木鉄道(2008年4月)が全線廃止となった。2009年12月31日現在、第3セクター鉄道は、33組織となっている(表1)が、この他にも、存廃を含めた今後のあり方が議論されている第3セクター鉄道もみられており、第3セクター鉄道は大きな転機を迎えているといえよう。

2. 三陸鉄道

(1) 沿革

三陸鉄道は、宮古(岩手県宮古市)～久慈(岩手県久慈市)間71.0 kmを結ぶ北リアス線、および盛(岩手県大船渡市)～釜石(岩手県釜石市)間36.6 kmを結ぶ南リアス線を運行している第3セクターである(図2)。

北リアス線のうち、普代(岩手県普代村)～久慈間26.1 kmは旧国鉄久慈線、宮古～田老(岩手県宮古市)間12.7 kmは旧国鉄宮古線であった。また、南リアス線のうち、盛～吉浜(岩手県大船渡市)間21.6 kmは旧国鉄盛線であった²⁶。

明治時代には、前谷地(宮城県)から三陸沿岸を縦貫し八戸(青森県)までを鉄道で結ぶという「三陸縦貫鉄道」構想が存在した。1922年4月11日、鉄道敷設法によって、宮古～久慈間および大船渡～陸中山田間が敷設予定鉄道路線となった。その後、日本鉄道建設公団によって工事が進められ、1970年3月1日に盛～綾里間、1972年2月27日に宮古～田老間(宮古線開業)、1973年7月1日に綾里～吉浜間(盛線全線開業)、1975年7月20日普代～久慈間(久慈線開業)が順次開業した。残る田老～普代間および吉浜～釜石間についても工事が進められていたが、1980年に国鉄再建法が成立したことで、建設工事が中断された。久慈・宮古・盛の3線も、1981年6月10日、第1次特定地方交通線として選定され、同年9月18日運輸大臣に承認された²⁷。

しかし、地元では、すでに三陸縦貫鉄道期成同盟会連絡協議会が設立され、三陸縦貫鉄道建設促進岩手県総決起大会が開催されていた。また、1981年4月14日には、三陸縦貫鉄道関係市

²⁶ 三陸鉄道資料。

²⁷ 運輸省国有鉄道改革推進部(1990), p.231, 金野(2008), p.6, および三陸鉄道資料。

町村会議において、第3セクターによる運営が決定されていた。第1次特定地方交通線の承認に際し、同年8月に提出された岩手県の知事意見書では「国鉄再建のため地方交通線対策を進めなければならないことも評価できるので、第三セクター化という現実的対応を希望しており、そのため運輸省・国鉄の協力を望む」とされていた。同年11月2日、久慈・宮古・盛3線合同での第1回特定地方交通線対策協議会会議が開催され、残工事区間も含め第3セクター鉄道が運営を行うことが決定された。これをうけて、同年11月10日、三陸鉄道が設立された。岩手県庁内に本社がおかれ、鉄道事業の営業開始に伴う準備が進められた。1982年2月15日、三陸鉄道は、田老～普代間および吉浜～釜石間の地方鉄道事業免許を、1983年12月28日、普代～久慈間、宮古～田老間、盛～吉浜間の地方鉄道事業免許を、それぞれ取得した。1984年4月1日、全国初の国鉄線から転換した第3セクター鉄道として、三陸鉄道は開業を迎えた²⁸。

三陸鉄道は、1984年夏、国鉄線直通の臨時列車として盛岡～宮古～久慈を結ぶ「うみねこ号」、一関～盛～釜石を結ぶ「むろね号」を運行した。1987年3月のダイヤ改正により、国鉄山田線、大船渡線との定期列車の相互乗り入れを実現した。1988年夏、JRの車両を利用して、仙台～気仙沼～盛～久慈～八戸を結ぶ臨時列車「三陸パノラマ号」を運行した。1997年、自社車両により、仙台～久慈間を、海岸線を経由して直通運転する「リアス・シーライナー」を運行した。1999年からは仙台～八戸間に運転区間を延長している。さらに、2006年から、4～9月の土・日に盛岡～宮古～久慈間を結ぶ「さんりくトレイン北山崎号」を運行している²⁹。

1990年3月、横浜博覧会で使用されていたレトロ調車両4両が、岩手県から三陸鉄道に貸与され、「くろしお号」、「おやしお号」として運行を開始している。この他、2002年にお座敷車両「さんりく・しおかぜ」、2005年に新レトロ調車両「さんりくしおさい」を導入している³⁰。

また、これまで三陸鉄道は、「納涼列車」、「ビール列車」、「ワイン列車」、「月見列車」、「クリスマス列車」、「初詣列車」（開業翌年から元旦に運転）、「成人式列車」（沿線市町村の成人式を列車内で実施）、「ゴルフ列車」（ゴルフ場への送迎と列車内での表彰式）、「結婚式列車」、「披露宴列車」、「落語列車」といった様々なイベント列車を運行してきた。2005年には、北リアス線で冬季限定の「こたつ列車」（お座敷車両の掘りごたつに、こたつ布団と天板をセットしたもの）の運行を開始している。2006年には、南リアス線で「産直列車」（車内に地元産品を積み込んで販売するもの）を運行している。2009年11月30日現在、三陸鉄道は、北リアス線1日27本、南リアス線1日26本を運行している。このうち、盛～久慈間（2本）でJR線との直通運転を実施している³¹。

²⁸ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.47，p.231，および金野（2008），pp.6-7。

²⁹ 金野（2008），p.7。

³⁰ 金野（2008），p.7，および三陸鉄道資料。

³¹ 金野（2008），pp.7-8，三陸鉄道時刻表（2009年8月17日改正），および三陸鉄道資料。

(2) 環境

1) 資源提供者

三陸鉄道への資源提供者としては、国、岩手県、沿線市町村、JR 東日本、地元民間企業等があげられる。

国は、転換交付金（久慈・宮古・盛線，1 km 当たり 3,000 万円，総額 1,806 百万円）の交付および開業補助金（472 百万円）の補助等を行っている³²。

岩手県および沿線市町村（久慈市・野田村・普代村・田野畑村・岩泉町・宮古市・釜石市・大船渡市）は、出資および欠損補助を行っている。当初は、転換交付金の残額（約 780 百万円）により基金を造成していた。しかし、三陸鉄道は 1994 年度以降赤字を計上したため、その補填を基金から行っていた。その後、2006 年度に基金の残額がゼロになることが明らかとなった。そこで、2007 年度以降については、前年度の鉄道事業に関わる経常損失額を、岩手県と沿線市町村が次年度に直接補助する形式となった。

三陸鉄道は、当初、土地および鉄道施設について、国鉄および日本鉄道建設公団から無償貸付を受けていた³³。その後、2000 年 1 月、土地および鉄道施設が無償譲渡されたため、三陸鉄道は固定資産税を負担することとなった。しかし、沿線市町村から「三陸鉄道運営費補助」として、その相当額の補助を受けている。また、三陸鉄道は、固定資産税の軽減を図るため、トンネルおよび橋梁については、所在する市町村に寄付し、当該市町村から無償貸与を受けている³⁴。その他、橋梁の改修、車両のリニューアル等の設備投資における会社負担分を、岩手県と沿線市町村で負担している³⁵。

さらに、岩手県と沿線・周辺市町村（前述の沿線 8 市町村に、洋野町・山田町・大槌町・陸前高田市を加えた 12 市町村）は「岩手県三陸鉄道強化促進協議会」を設立し、「マイレール三鉄・沿線地域 30 万人運動」³⁶の展開、ミニ時刻表の製作、企画列車の運行、旅行代理店へのツアーの企画・PR・集客の委託、「三陸鉄道利用者補助制度」の実施といった様々な支援活動を展開している。三陸鉄道利用者補助制度は、3 名以上で三陸鉄道を利用する場合に運賃の 2 分の 1 を、貸し切り列車を借り上げる場合に借り上げ料の 2 分の 1 を、それぞれ助成するものであり、利

³² 1993 年度まで黒字を計上していたため運営費補助は行われなかった。また、開業補助金は新線区間 47.7 km に対するものである（運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.332，p.336）。

³³ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.342。

³⁴ 第三セクター鉄道等協議会（2008），p.14。

³⁵ 2008 年度の設備投資額は 182,800 千円である。このうち、鉄道輸送高度化事業（橋梁の改修等，122,800 千円）については、国、地方自治体が各 1/3 を補助することになっており（つまり、会社負担も 1/3）、国は 1/3（40,934 千円）を補助している。その残額（81,866 千円）と車両のリニューアル（60,000 千円）については、岩手県と沿線市町村が 1/2（各 70,933 千円）ずつ負担している。

³⁶ 2005 年から県や沿線市町村がスタートしたもので、沿線市町村の住民約 30 万人全員が、年 1 回三陸鉄道を 440 円分利用しようというものである。単純計算であるが、約 100 百万円の単年度赤字が解消されることになる。しかし、利用者数が伸び悩んだことから、岩手県議会の県北・沿岸振興議員連盟が、着実に利用者を増やそうと、沿線・周辺の 12 市町村ごとの利用者増員の目標値を設定した（『朝日新聞』（2008 年 1 月 14 日））。

用促進に大きな効果をもたらしている。

JR 東日本は、前述のように、北リアス線との直通運転や臨時列車の運行を行っている他、三陸鉄道へ社員を2名出向させている³⁷。また、JR 東日本のツアーパンフレットに、三陸鉄道の沿線の観光資源を取り上げている。ツアーのパンフレットは首都圏を中心に広く配布されることから、沿線の観光資源の知名度の向上が図られている。さらに、JR 東日本の「三連休パス」や「岩手・三陸フリーきっぷ」は、三陸鉄道の区間内においても利用が可能になっている。

地元民間企業のうち、太平洋セメントの子会社である岩手開発鉄道は、出資だけではなく、技術面での協力（車両整備等）を行っている。

その他、三陸鉄道を応援する組織・団体がいくつか存在する。「三鉄友の会」は、大船渡市(旧三陸町)、岩泉町、田野畑村にあり、各町村の地元住民によって構成されている。三陸鉄道の利用促進、三陸鉄道のイベントへの参加、駅周辺の清掃活動等、多岐にわたって活動が行われている。「三鉄サポーターズ」は、普代村役場が中心となって設立されており、年4回程度「三鉄サポーターズ通信」の発行等を行っている。「三陸鉄道を勝手に応援する会」は、盛岡市在住の有識者等によって設立され、「あらさがしツアー」等の活動を行っている³⁸。

三陸鉄道の場合、公組織（国・都道府県・市町村）の出資比率は75.6%³⁹（表3）と高く、全職員に占める公組織出身者（出向者・退職者）の比率はゼロ⁴⁰であるが、収入に占める補助金・委託費の比率は70.1%⁴¹と高いことから、公組織への資源依存性は高い。

2) 競合他組織

三陸鉄道の競合他組織としては、まず、路線バスを運行している岩手県北バスがあげられる。岩手県北バスは、北リアス線の一部区間（宮古～田老～小本間）において、並行して路線バスを運行している。宮古～小本間は1日16本（所要時間は最短1時間6分）、宮古～田老間は1日27本（田老駅口発着を除く、所要時間は最短26分）の路線バスが運行されている。運賃は、宮古～小本間が880円、宮古～田老間が460円となっている⁴²。一方、三陸鉄道の北リアス線は、前述のように1日27本運行している。所要時間は、宮古～小本間が最短30分、宮古～田老間が最短16分である。運賃は、宮古～小本間が750円、宮古～田老間が440円である。これより、三陸鉄道の方が、運行本数、所要時間、運賃のいずれにおいても優位となっている。

この他、沿線の市町村が運営しているバスが、北リアス線の一部区間で並行して運行されている。例えば、久慈市の市民バスが陸中野田～久慈間、普代村の村営バスが普代～堀内間を運

³⁷ 三陸鉄道資料。

³⁸ この他に、三陸鉄道が設立した「三鉄ファンクラブ」がある。年会費2,000円で、沿線地域の情報提供、オリジナルグッズや記念切符の送付等が受けられ、現在500名ほどの会員がいる。

³⁹ 三陸鉄道資料。

⁴⁰ 三陸鉄道資料。

⁴¹ 三陸鉄道資料。

⁴² 岩手県北バス時刻表（2009年8月20日改正）。

表3 三陸鉄道の主要株主（2009年11月30日現在）

主要株主	出資比率（％）
岩手県	48.0
宮古市	4.2
（株）岩手銀行	4.0
大船渡市	3.8
新日本製鐵（株）	3.3
東北電力（株）	3.3
一関市	2.3
久慈市	2.2
釜石市	2.2
その他地方公共団体	12.9
その他民間（企業・団体等）	13.8
合 計	100.0

出所：三陸鉄道資料。

行している⁴³。しかし、運行本数が1日5～6本であること等から、これらのバスが三陸鉄道と競合状況にあるとはいいがたい。

したがって、三陸鉄道は、市場競争度がやや低いものの、「所要時間の短さ」、「運賃の安さ」等によって、路線バスに対して競争優位性を確保できている。

3）顧客

三陸鉄道は、前述のように全国初の国鉄線から転換した第3セクター鉄道として、さらに悲願90年の「おらが鉄道」として開業したことから、いわゆる「開業ブーム」が巻き起こった。地元住民の利用に加え、全国各地から利用者が相次いだことから、開業初年度である1984年度は、定期外利用者（1,472千人）が定期利用者（1,217千人）を上回った。しかし、1985年度にはほぼ半々となり、1986年度以降は定期利用者が定期外利用者を上回っている。2008年度については、輸送人員の57.6％が定期利用者（563千人）となっており、定期外利用者は42.4％（414千人）となっている（表4）⁴⁴。

したがって、三陸鉄道の主たる顧客としては、通学・通勤や通院等で利用する地元住民があげられる。通学・通勤や通院等での利用者は、時間通りに早く目的地に着きたい、なるべく待たずに乗りたいといったニーズを持っている。すなわち、三陸鉄道には、列車運行における定時性・安定性・安全性の維持が求められている。

しかし、沿線の高校再編（2009年度より1校減少）や少子化の進展、自動車送迎の増加、高齢者の免許取得人口の増加等に伴い、地元住民の利用は減少傾向にある⁴⁵。そこで、三陸鉄道で

⁴³ 久慈市ホームページ（<http://www.city.kuji.iwate.jp/cb/hpc/Article-212-6981.html>），および普代村営バス時刻予定表（2009年3月14日改正）。

⁴⁴ 金野（2008），pp.7-8，および三陸鉄道資料。

⁴⁵ この他、1992年に宮古駅前の県立宮古病院が郊外に移転したこと、1998年に久慈駅前の県立久慈病院が移転したことも、利用者の減少の一因として指摘されている（『朝日新聞』（2006年6月6日））。

表4 三陸鉄道の輸送人員（単位：千人）

年度	北リアス線			南リアス線			全社			合計
	定期外	定期		定期外	定期		定期外	定期		
		通勤	通学		通勤	通学		通勤	通学	
1984	878	64	669	594	130	354	1,472	194	1,023	2,689
1985	786	50	752	551	116	411	1,337	166	1,163	2,666
1986	695	54	730	519	107	414	1,214	161	1,144	2,519
1987	633	53	712	467	80	372	1,100	133	1,084	2,317
1988	609	48	722	435	69	381	1,044	117	1,103	2,264
1989	593	43	766	419	55	392	1,012	98	1,158	2,268
1990	—	—	—	—	—	—	1,016	1,294		2,310
1991	599	39	752	395	53	424	994	92	1,176	2,262
1992	554	39	702	455	56	424	1,009	95	1,126	2,230
1993	506	41	695	350	54	424	856	95	1,119	2,070
1994	485	34	642	322	49	394	807	83	1,036	1,926
1995	452	25	608	300	44	376	752	69	984	1,805
1996	434	23	592	283	48	391	717	71	983	1,771
1997	402	26	581	260	41	378	662	67	959	1,688
1998	362	21	563	237	30	340	599	51	903	1,553
1999	346	18	530	213	30	301	559	48	831	1,438
2000	312	15	501	188	23	261	500	38	762	1,300
2001	300	15	474	180	25	226	480	40	700	1,220
2002	285	13	470	167	23	190	452	36	660	1,148
2003	272	15	432	150	21	176	422	36	608	1,066
2004	274	14	422	145	21	194	419	35	616	1,070
2005	273	13	430	131	15	195	404	28	625	1,057
2006	280	15	411	131	17	187	411	32	598	1,041
2007	310	17	385	130	16	178	440	33	563	1,036
2008	289	17	367	125	16	163	414	33	530	977

注：1990年度の北リアス線・南リアス線別のデータは不明。

出所：三陸鉄道資料。

は、1999年度から観光ツアー客の誘引に取り組んでおり、年々観光ツアー客の利用が増加している。2008年度の観光ツアー客については、前年度より減少したものの70,492人となっており（表5）、輸送人員全体の7.21%を占めている（表4）⁴⁶。これより、三陸鉄道は、主たる顧客の通学・通勤や通院等で利用する地元住民に加えて、観光ツアー客へと、顧客の拡大を図っている。

（3）技術

大半の第3セクター鉄道会社における技術は、「2本のレールと車両による鉄道旅客輸送サー

⁴⁶ 金野（2008），p.9，および三陸鉄道資料。観光ツアー客の誘引は、2002年の東北新幹線八戸開業を契機に本格化し、「お座敷列車」を切り口として、大手旅行代理店への積極的な営業を展開した。また、観光ツアー客への対応として、直前の変更でも、臨時列車の運行や車両増結等を100%対応するようにした。この対応が、大手旅行代理店には「使い勝手がいい」、「何とかしてくれる」と好評だったことから、観光ツアー客が大きく伸びたものと考えられている。

表 5 三陸鉄道の観光ツアー客の利用状況（単位：人）

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
利用者	9,271	10,631	14,708	17,156	23,837	34,393	42,235	53,922	84,361	70,492

出所：三陸鉄道資料。

ビスの提供」と定義できる。しかし、三陸鉄道の提供するサービスは、鉄道旅客輸送サービス、旅行代理店業務（三鉄ツーリスト）、物販業（オリジナルグッズや食品等の企画販売）の3つに大別される。

三陸鉄道の場合、営業収入の94.4%（2008年度）⁴⁷が鉄道旅客輸送サービスによるものである。しかし、三陸鉄道では、キャラクターの「さんてつくん」グッズ、「鉄道むすめ」シリーズの三鉄キャラクター「久慈ありす」グッズ、「赤字せんべい」に代表されるオリジナル食品の企画販売を進めている等、物販業に力を入れている⁴⁸。また、旅行代理店業務についても、これまでは地元自治体や学校等を対象にした発地型商品の販売が中心であったが、今後は地元観光団体や観光コーディネーターとの協力による着地型商品の開発・販売を図っている⁴⁹。

この他、三陸鉄道は、過去に、損保代理店業務、レンタカー、コイン洗車場等にも取り組み、業務範囲の拡大を図ってきている。

つまり、三陸鉄道においては、鉄道旅客輸送サービスだけではなく、旅行代理店業務や物販業等、提供するサービスの多様性が高いといえよう。さらに、三陸鉄道では、組織成果が売上・利益・利用者数等の定量的な基準に加え、安全運行に対する顧客評価等の定性的な基準によっても評価されている。したがって、三陸鉄道におけるタスクの不確実性は高い。

（4）戦略

三陸鉄道は、①「地域の生活路線として、住民の足を確保する」、②「観光路線として様々な所から三陸においでいただき、地域観光振興に寄与する」の2点を経営方針として掲げ、国・岩手県・市町村等から様々な支援を得て、地域になくってはならない鉄道を目指そうとしている。

三陸鉄道は、この経営方針を実行していくために、2004年3月「経営改善計画」を策定した。具体的には、社員の25名削減（料金精算等の駅業務の乗務員への移管、管理部門の業務見直し

⁴⁷ 三陸鉄道資料。

⁴⁸ 「赤字せんべい」に続くオリジナルの食品として、「赤字カットわかめ」、「また乗レール」等が発売されている（『朝日新聞』（2007年1月28日））。さらに、インターネットによるオリジナルグッズ等の販売も行っている。しかし、①物販の中心は食品・飲料等であるが、原価率が高いため、収益に結び付いていない、②特産品のセットをお中元・お歳暮用として売り込もうとしたものの、販路の開拓に苦慮しているといった課題も残されている。

⁴⁹ 金野（2008）、p.9、および三陸鉄道資料。その背景には、少子化に伴い修学旅行や受験旅行の受注が難しくなったこと、インターネット等からチケットの購入が可能になり来店しなくなったこと等があげられる。

等)、JR との相互直通運転の見直し等の経費削減や、観光客誘致等の増収対策の実施によって、2011 年度での収支均衡が目標とされていた⁵⁰。しかし、2006 年になって、この目標達成は困難であるという見通しとなり、計画の一部の見直しが行われた。

その後、2008 年 12 月、投資計画・経費構造を抜本的に見直し、2013 年度を最終年度とする「改定経営改善計画」が策定された。具体的には、木製の枕木をコンクリート製に交換する等の設備投資や、保有車両の削減（20 両→16 両）、運行本数の削減（1 日 59 本→55 本）によるコスト削減等があげられており、収支欠損や設備投資に対する自治体からの支援を求めている⁵¹。

また、三陸鉄道では、前述のように、トンネルや橋梁を沿線市町村に寄付し、当該資産を無償で借り受けていたが、管理費用については三陸鉄道の負担であった。したがって、沿線自治体が土地や施設を保有し、その維持管理費や減価償却費等を負担することで、鉄道事業者を経営に専念させる「上下分離」とは異なっていた。しかし、2008 年 10 月 1 日、「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」の一部が改正され、それまで鉄道事業法では実施できなかった「公有民営化」方式での「上下分離」が可能となった⁵²。2009 年 11 月 30 日、三陸鉄道が鉄道用地を沿線 8 市町村へ無償譲渡し、沿線 8 市町村から鉄道用地を無償で借り受け、鉄道を運行する「公有民営化」方式（すなわち「上下分離」）へ事業構造を変更する鉄道事業再構築実施計画が、国土交通省に認定された。

したがって、三陸鉄道は、地元住民や観光ツアー客の交通手段として存続を図るべく、必要な経営資源等を獲得するために、岩手県や沿線市町村等の資源提供者との連携・協調を図っている。つまり、三陸鉄道は、協調戦略を採用している。

この他、三陸鉄道は、岩手県や沿線市町村に限らず、様々な組織・団体等との連携・協調を図っている。例えば、三陸鉄道は、宮古市周辺でグリーン・ツーリズムに取り組む事業者と連携して「みやこ地方グリーン・ツーリズム推進協議会」を設立し、顧客と地元観光資源（事業者）を結び付ける活動を展開している。また、三陸鉄道は、2008 年 6 月、IGR いわて銀河鉄道と業務連携を推進するための基本協定を締結した。具体的な連携内容として、能力開発や研修等の人材育成や、観光客向け企画商品の開発等が検討されている⁵³。

⁵⁰『朝日新聞』（2004 年 3 月 27 日）。

⁵¹『朝日新聞』（2008 年 12 月 7 日）。

⁵²『朝日新聞』（2008 年 10 月 20 日）。なお、「上下分離」とは、鉄道会社を、鉄道線路を保有しその維持・管理を行う「通路主体」と、鉄道輸送事業のみを専業とする「輸送主体」とに分離させることをいう（詳しくは、堀（1996））。第3セクター鉄道の場合は、沿線市町村が「通路主体」の役割を引き受け、第3セクター鉄道は「輸送主体」に専念するというものである。2009 年 3 月 13 日、若桜鉄道が鉄道用地・鉄道施設を若桜町・八頭町に譲渡し、第3種鉄道事業者となる両町から無償で借り受け、第2種鉄道事業者として鉄道を運行する「公有民営化」方式へ事業構造を変更する鉄道事業再構築実施計画が、国土交通省に認定された。これが、「公有民営化」方式での初の認定である。（国土交通省ホームページ（http://www.mlit.go.jp/report/press/tetsudo05_hh_000004.html））

⁵³『朝日新聞』（2008 年 6 月 5 日）。IGR いわて銀河鉄道には JR 東日本からの出向者が多いことから、

さらに、三陸鉄道、IGR いわて銀河鉄道、JR バス東北、岩手県北バスの4社が連携し、2009年7月から、県北・沿岸エリアで運行する鉄道とバスを3日間何回でも乗れる周遊バスを発売している⁵⁴。三陸鉄道、JR 東日本、岩手開発鉄道の3社も、合同企画として、三陸鉄道の開業25周年記念として「3鉄祭」（車両運転体験、グッズ販売、車両撮影会等）を開催している⁵⁵。この他、前述の「マイレール三鉄・沿線地域30万人運動」については、岩手県三陸鉄道強化促進協議会、三陸鉄道、NPO 法人いわて NPO 事業開発センターの協働により展開されている⁵⁶。

一方で、三陸鉄道は、前述のように、①観光客の利用を促進するための観光ツアー客の誘引や旅行代理店業務の強化、②キャラクターグッズやオリジナル食品の企画販売、③損保代理店業務等の業務範囲の拡大を図っている。将来的に、三陸鉄道は、少子化等に伴い鉄道事業収入の減少は避けられないであろう。そこで、今後、三陸鉄道は、このような旅行代理店業務や物販業等の強化（すなわち、相応の多角化の推進）によって、収入の増加を図っていく必要がある⁵⁷。

(5) 組織特性

1) 統治

三陸鉄道の会長は岩手県知事であり、副会長には宮古市・大船渡市・久慈市・釜石市の市長が就任している。最高経営責任者である社長は岩手県の退職者である。常勤の取締役は社長のみである。代表権を有しているのも社長のみである。その他、非常勤の取締役は、岩手県副知事、沿線・周辺の市町村長（盛岡市、岩泉町、田野畑村、普代村、野田村）、民間企業社長、県漁業協同組合連合会会長の8名である。役員の合計は16名（監査役2名（地方銀行相談役、地方銀行頭取）を含む）である⁵⁸。役員全体に占める公組織出身者（在籍者・出向者・退職者）の割合は75.0%であり、公組織の出資比率が75.6%であることを反映した統治構造となっている。

三陸鉄道はJR 東日本のノウハウの獲得が期待できる一方、IGR いわて銀河鉄道は、三陸鉄道が開業以降25年にわたって蓄積してきたノウハウの獲得が期待できる。具体的な取り組みには、「IGR・三鉄コラボ企画」として、三鉄ツーリストが企画・実施するツアー「天地人への旅ふくしま」、「天地人への旅やまがた」を、銀河鉄道観光（IGR いわて銀河鉄道の旅行代理店）でも販売するというものがある。

⁵⁴ 『朝日新聞』（2009年6月28日）。

⁵⁵ 『朝日新聞』（2009年7月6日）。

⁵⁶ 岩手県 ホーム ページ（<http://www.pref.iwate.jp/view.rbz?nd=123&of=1&ik=1&pnp=54&pnp=123&cd=15689>）。

⁵⁷ その他の収入増加策としては、久慈・宮古・釜石・盛の4駅での駅舎表玄関看板の命名権募集がある。このうち、宮古駅と釜石駅に応募があり、それぞれ「アイフルホーム 宮古駅」、「南部さけ コンドロイチン 釜石駅」となった。久慈駅の命名権料は年間30万円、他の3駅は年間24万円である（『朝日新聞』（2009年4月28日、2009年8月28日））。その後、久慈駅も、「琥珀王国 久慈駅」と命名された（三陸鉄道資料）。

⁵⁸ 三陸鉄道資料。

社長は、かつて岩手県の観光課長や地域振興部長を歴任していた⁵⁹ こともあって、鉄道だけではなく、観光や物販も合わせて展開していかなければならないという考えを持っている。そのため、三陸鉄道では、旅行代理店業務や物販業等の強化が図られている。

三陸鉄道への支援等については、おおむね岩手県が沿線市町村に働きかけ、沿線市町村の中で宮古市が中心となって調整を図るという形で、様々な取り組みが決定され、進められている。沿線市町村では三陸鉄道を当面維持していくことで合意形成がなされている。中でも宮古市では市独自の支援体制が構築されており、普代村には前述の「三鉄サポーターズ」が設立されている等、三陸鉄道を積極的に応援している。

2) 組織構造

三陸鉄道は、北リアス線運行本部、南リアス線運行本部、施設管理部、旅客サービス部、総合企画部で構成されている(図3)。北リアス線運行本部および南リアス線運行本部については、いわゆる運輸・工務部門であることを考慮すれば、三陸鉄道の組織構造は5部からなる機能別組織であるといえよう。この機能別組織は、「2本のレールと車両による鉄道旅客輸送サービスの提供」という単一の技術を有する組織に適した組織構造となっている。

しかし、毎日の列車運行については、臨時列車や団体客の対応を除き、すべて各運行本部に任されている。したがって、南・北リアス線の運行体系が独立していること、収支面でも独立して管理されていること等⁶⁰ を考慮すれば、三陸鉄道の組織構造は事業部制組織を一部取り入れたものになっているともいえよう。

三陸鉄道では、社長、旅客サービス部長、総合企画部長、総合企画室長、旅客サービス統括課長、総務課長補佐の計6名で「全社会議」が開催されている。この「全社会議」が、三陸鉄道における最高意思決定機関となっている。取締役会は、会社で決定したことの報告の場となっている。その他、部長と運行本部長による「部長会議」が開催され、列車運行についての調整等が行われている。

また、三陸鉄道では、鉄道輸送における安全性の確保が最優先であり、そのため法令・規則等の順守が求められている。

一方、三陸鉄道は常勤の役・職員が64名(2009年11月30日現在)と人的な余裕がなく、チームで業務を執行することが困難であるために、技術や知識の継承が容易ではないという課題を抱えている。また、三陸鉄道では、専門性の高い業務が多いために、担当者でないと当該業務の詳細がわからない場合もみられる。顧客対応の多い部署(三鉄ツーリスト等)では顧客情報の共有化を図ろうとしているが、業務の詳細については全員が共有するところまでには至っていないという状況にある。

⁵⁹ 『朝日新聞』(2006年5月11日)。

⁶⁰ ただし、車両の管理については久慈(北リアス線)で行っており、大船渡(南リアス線)では日常点検のみである。

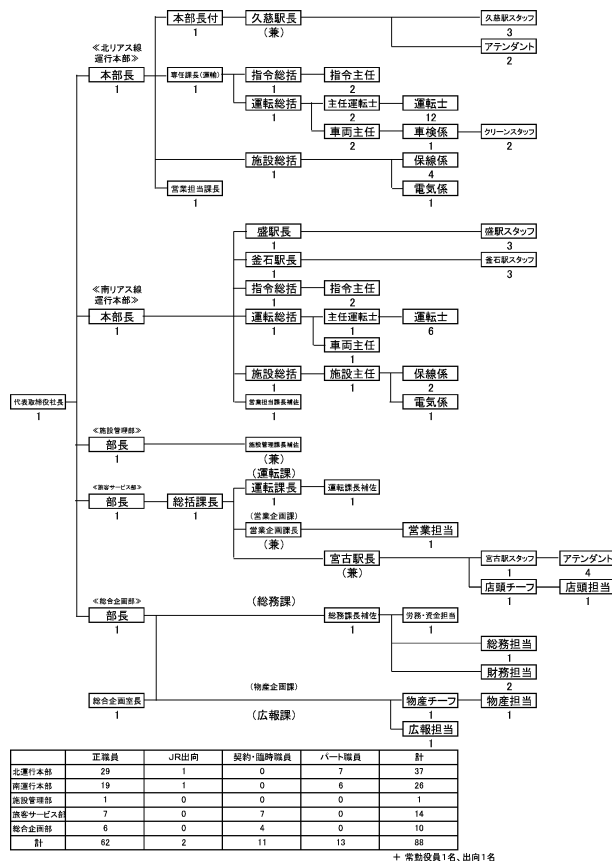


図3 三陸鉄道の組織図(2009年11月30日現在)

出所:三陸鉄道資料。

3) 組織行動

三陸鉄道の場合、日常業務については、経営管理者が業務の大枠を指示している。また、業務の遂行については、専門性の高い業務が多いこともあり、担当者の方法を尊重することが多く、コンフリクトはあまり発生していない。

さらに、前述のように、三陸鉄道では、組織成果を売上・利益・利用者数等の定量的な基準に加え、安全運行に対する顧客評価等の定性的な基準で評価している。このことを職員は意識しながら、「安全確保」と「収入増加」を実現すべく、日常業務に取り組んでいる。

4) 組織文化

前述のように、三陸鉄道では法令・規則等の順守が求められている。しかし、三陸鉄道の職員は「必ず前例を踏襲しなければならない」という考えを持っておらず、経営管理者も「よりよいものがあれば変えるべきである」という指示を行っている。

また、三陸鉄道では、駅員や車掌をおいていないため、すべての乗客対応を運転士が行っている。始発列車に乗務した場合は、駅のカギを開け、清掃を行っている。その他、運転中に橋

梁の上で停車し観光案内を行う等、運転士の業務負担は大きいといえよう。それにもかかわらず、産直列車では、運転士が伝統芸能を披露したり、漁師に扮して観光案内を行ったりもしている。これらは、自分たちの業務範囲にとらわれず、顧客に楽しんでもらおうと、新しい活動に取り組んでいることの現れであろう。

したがって、三陸鉄道の組織文化は、「新しいことに価値があり、自発的に考え行動している」という活力型である。

(6) 組織成果

三陸鉄道の輸送人員は、1984年度の2,689千人をピークに減少を続け、1987年度には2,500千人、1994年度には2,000千人、そして1999年度には1,500千人を割り込んだ。当時、このまま推移すれば1,000千人を切るのは時間の問題と思われていたが、前述のように、観光ツアー客の誘引等の取り組みにより、2003年度以降の輸送人員はほぼ横ばいとなっていた。しかし、2008年度の輸送人員は977千人と、1,000千人を割ってしまった(表4)。

このうち、北リアス線については年々減少し続けており、2008年度の輸送人員は673千人となっている。南リアス線についても同様に減少し続けており、2008年度の輸送人員は304千人となっている。北リアス線と南リアス線の輸送人員の比率は、1984年度においてはおおむね60:40であったが、2008年度においては69:31となっている(表4)。

三陸鉄道の営業収入も、輸送人員の減少に伴い減少している。2008年度の営業収入は、前年度の北東北3県の大型観光キャンペーンやNHK朝の連続ドラマ等の追い風の反動や、2度の地震等の影響もあり、414百万円と前年度に比べて大きく減少している。営業損益についても1993年度以降赤字が続いており、2008年度は167百万円の赤字となっている(表6)。これより、三陸鉄道の経済的有効性は低い。

一方、三陸鉄道は、これまで通学・通勤や通院等で利用する地元住民の交通手段として、機能し続けている。三陸鉄道強化促進協議会が、2005年、沿線・周辺12市町村の住民を対象に実施したアンケート調査によれば、回答者の52%が三陸鉄道の必要性を認め、34%が税金支出や住民負担をすとしても存続を望んでいるという結果が出ている⁶¹。このことは、地元住民が三陸鉄道を必要としていることの現れであろう。

また、三陸鉄道は、観光ツアー客の誘引、様々なイベント列車の運行等により、観光客の利用の促進を図っている。さらに、三陸鉄道は、前述のように、「みやこ地方グリーン・ツーリズム推進協議会」を設立、顧客と地元観光資源(事業者)を結び付ける活動を展開している。これらの活動によって、三陸鉄道は地域経済の活性化に寄与している。したがって、三陸鉄道の社会的有効性は高い。

⁶¹『朝日新聞』(2005年10月21日)。

表 6 三陸鉄道の決算状況（単位：百万円）

年度	営業収入	営業損益	経常損益
1984	780	64	14
1985	683	3	20
1986	646	▲ 6	4
1987	635	▲ 3	4
1988	640	2	11
1989	672	▲ 1	14
1990	686	14	41
1991	694	16	37
1992	700	10	24
1993	665	▲ 11	3
1994	640	▲ 53	▲ 41
1995	614	▲ 68	▲ 59
1996	603	▲ 90	▲ 89
1997	587	▲ 34	▲ 28
1998	571	▲ 20	▲ 16
1999	553	▲ 19	▲ 16
2000	508	▲ 49	▲ 45
2001	482	▲ 94	▲ 69
2002	462	▲ 137	▲ 109
2003	442	▲ 149	▲ 127
2004	443	▲ 139	▲ 118
2005	432	▲ 141	▲ 121
2006	435	▲ 141	▲ 119
2007	447	▲ 127	▲ 107
2008	414	▲ 167	▲ 145

出所：三陸鉄道資料等。

3. 鹿島臨海鉄道

(1) 沿革

鹿島臨海鉄道は、水戸（茨城県水戸市）～鹿島サッカースタジアム（茨城県鹿嶋市）間 53.0 km を結ぶ大洗鹿島線（旅客）（図 4），および鹿島サッカースタジアム～奥野谷浜（茨城県鹿嶋市）間 19.2 km を結ぶ鹿島臨港線（貨物）（図 4）を運行している第 3 セクターである。

鹿島臨海鉄道は、鹿島臨海工業地帯の生産品および原料の輸送を主たる目的として、国鉄、茨城県、鹿島臨海工業地帯への進出企業の共同出資により、1969 年 4 月 1 日に設立された（資本金 250 百万円）。同年 7 月 21 日、北鹿島～奥野谷浜間の地方鉄道事業免許が交付された。同年 10 月 16 日、資本金が 1,000 百万円に増資された。1970 年 1 月 17 日の工事施工許可をうけて、建設工事が着手された。同年 11 月 12 日、北鹿島～奥野谷浜間の貨物輸送営業を開始した⁶²。

鹿島臨海鉄道は、開業後、鹿島臨海工業地帯の輸送動脈として経済発展に寄与するとともに、国の要請に基づき、1978 年 3 月 2 日～1983 年 8 月 6 日の間、新東京国際空港への航空燃料暫定

⁶² 鹿島臨海鉄道資料。

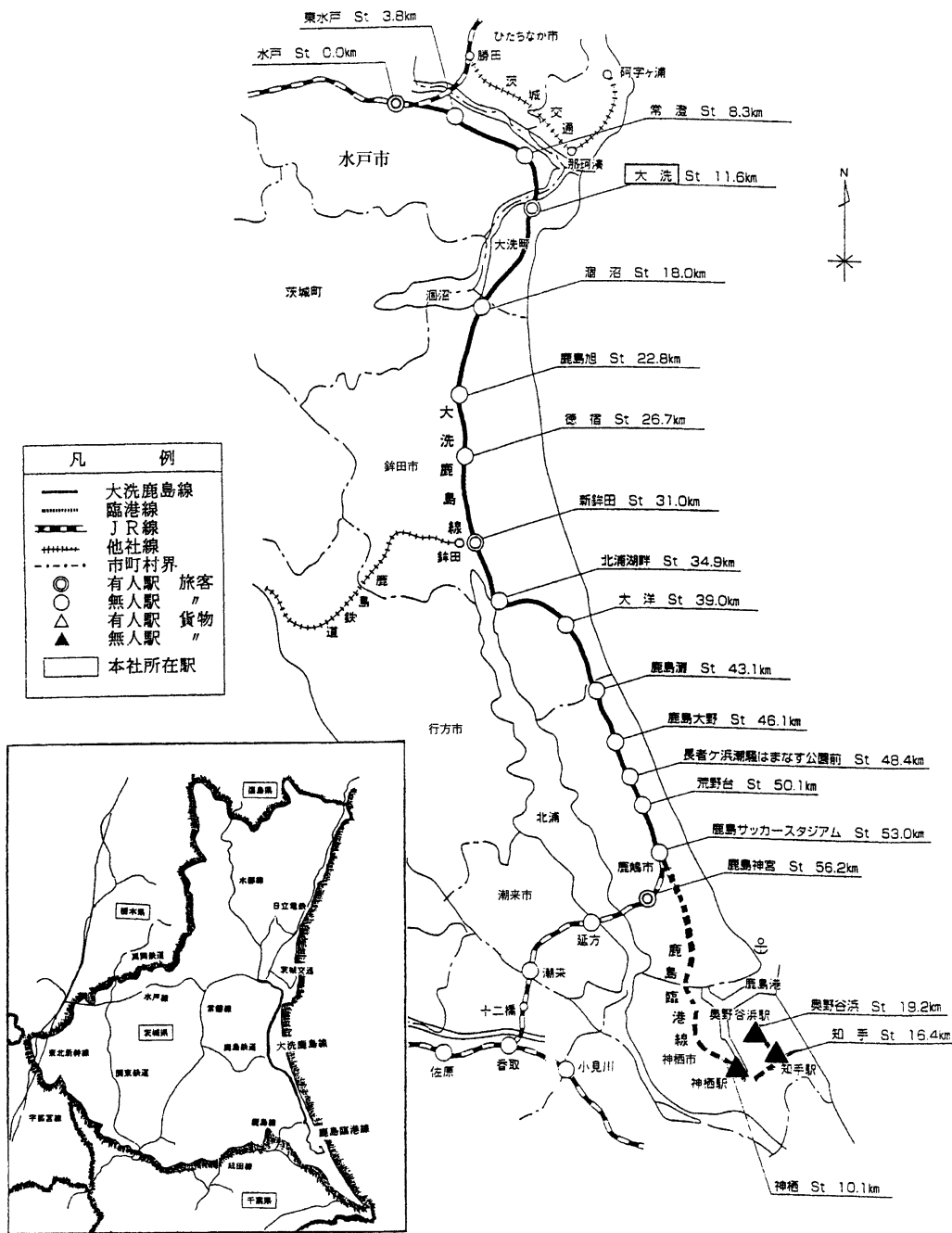


図4 鹿島臨海鉄道の路線図
出所：第三セクター鉄道等協議会（2008），p.86。

輸送を実施した。これに関連して、1978年7月25日～1983年11月30日の間、北鹿島～鹿島港南間15.4kmにおいて旅客運輸営業を実施した⁶³。

ところが、1984年2月、国鉄のダイヤ改正による貨物輸送の合理化が実施されたことに伴い、鹿島臨海鉄道の貨物量は大幅に減少した。その一方、鹿島臨海鉄道は、かねてより建設中であった国鉄鹿島線（水戸～北鹿島間53.0km）の運行を、国鉄に代わって引き受けることとなった（1984年3月22日に茨城県議会特別委員会で議決、同年4月27日に臨時株主総会で承認、同年6月29日に茨城県知事と国鉄総裁で鹿島線の円滑な運営を期するための協定書を締結）。1984年9月11日、鹿島臨海鉄道は、水戸～北鹿島間の地方鉄道事業免許を交付された。同年12月21日、公募により線名が「大洗鹿島線」と決定された。1985年3月14日、鹿島臨海鉄道は、大洗鹿島線（水戸～北鹿島間53.0km）と、国鉄鹿島線（北鹿島～鹿島神宮間3.2km）への乗り入れを合わせ、計56.2kmの旅客運輸営業を開始した⁶⁴。

旅客運輸営業において、鹿島臨海鉄道は、1990年6月11日、株式会社臨鉄ツーリストを設立し、旅行代理店業務を開始した⁶⁵。同年11月18日、新駅（「長者ヶ浜潮騒はまなす公園前」駅）を設置した。1991年2月20日、国鉄清算事業団から、大洗鹿島線の鉄道資産を無償で譲り受けた。1992年、観光客の誘致を目的として7000型車両「マリンライナーはまなす号」の運転を開始した。1993年5月4日、鹿島サッカースタジアムへの観客輸送を開始した。1994年3月12日、北鹿島駅の駅名を「鹿島サッカースタジアム」駅に改名した。1997年4月1日、無人駅の名誉駅長を委嘱した。2001年4月1日、大洗鹿島線でワンマン運転を開始した。2002年6月、鹿島サッカースタジアムでのワールドカップ開催に伴い、計7,600人の観客輸送を行った⁶⁶。2009年11月30日現在、鹿島臨海鉄道は、1日88本（うち、水戸～大洗間86本、大洗～新鉾田間53本、新鉾田～鹿島神宮間48本）を運行している。水戸～大洗間はおおむね20～30分に1本、大洗以遠についてはおおむね30分～1時間に1本の運行となっている⁶⁷。

この他、鹿島臨海鉄道は、70歳以上の高齢者を対象とした「大洗鹿島線一日乗り放題きっぷ」、JR東日本（水戸～勝田）・ひたちなか海浜鉄道（勝田～那珂湊）・茨城交通（大洗町循環バス）と連携した「しおさい散策フリーきっぷ」、サッカー観戦用の回数乗車券（水戸～鹿島サッカースタジアム間、4枚つづり）、運賃を21%割り引く往復乗車券、鹿島神宮駅までの往復運賃が割引となる「鹿島神宮往復割引きっぷ」等の様々な企画乗車券を発売し、利用の促進を図っている⁶⁸。

⁶³ 鹿島臨海鉄道資料。

⁶⁴ 鹿島臨海鉄道資料。

⁶⁵ 臨鉄ツーリストは2003年12月16日に清算されている。

⁶⁶ 鹿島臨海鉄道資料。なお、鹿島サッカースタジアム駅は、原則としてＪリーグ等の開催日のみの営業であり、それ以外の日には停車しない。

⁶⁷ 鹿島臨海鉄道ホームページ（<http://www.rintetsu.co.jp/traffic/time-up.html>）。

⁶⁸ 鹿島臨海鉄道資料、および『日本経済新聞』（2001年8月9日、2003年12月15日、2005年3月17日、2007年12月7日）。また、2007年には、敬老の日に合わせて、期間限定で「大洗鹿島線一日乗り

一方、貨物輸送営業において、鹿島臨海鉄道は、1989年11月1日、大洗鹿島線での貨物運輸営業を開始した(1996年3月15日休止)。1993年10月1日、神栖駅での20フィートコンテナ貨物の取扱を開始した。1996年3月16日、東京貨物ターミナル行きの貨物列車を設定した。1997年11月15日、神栖駅での海上コンテナ貨物の取扱を開始した。2004年4月1日、新型機関車を導入した⁶⁹。

(2) 環境

1) 資源提供者

鹿島臨海鉄道への資源提供者としては、国、茨城県、沿線・周辺市町、JR 東日本、JR 貨物、民間企業（主として鹿島臨海工業地帯への進出企業）等、沿線住民があげられる。

国(国鉄清算事業団)は、前述のように、大洗鹿島線の鉄道資産の無償譲渡を行っている。

茨城県は、鹿島臨港線内の鉄道用地を無償で貸与しているほか、出資(出資比率28.6%)、職員の出向(1名)を行っている。この他、かつて、一部の車両を鹿島臨海鉄道へ提供していた。

沿線・周辺の5市町(水戸市、大洗町、鉾田市、鹿嶋市、潮来市)は、茨城県とともに、「大洗鹿島線を育てる沿線市町会議」を設立し、マップ(「大洗鹿島線沿線みどころガイド」)の作成、鹿島臨海鉄道のイベントへの協力(学校・団体への広報等)といった活動を行っている⁷⁰。

JR 東日本は、JR 鹿島線のうち、鹿島サッカースタジアム～鹿島神宮間については、自社で運行せず、鹿島臨海鉄道へ運行を委託している(鹿島臨海鉄道の車両が運転士付きで乗り入れ)。また、鹿島神宮駅と水戸駅は、JR 東日本との共同使用駅となっている⁷¹。この他、大洗鹿島線の営業開始に際し、鹿島臨海鉄道はそれまで旅客運輸営業のノウハウを持っていなかったために、国鉄から職員の出向が行われていたことがある。

JR 貨物は、筆頭株主(出資比率37.5%)であるほか、社員を出向させている。現在、鹿島臨海鉄道の役・職員には、JR 東日本およびJR 貨物の退職者が13名(うち、4名は役員)、出向者が2名在籍している⁷²。

放題きっぷ」の対象年齢を5歳引き下げ65歳以上に拡大した(『日本経済新聞』(2007年9月1日)、『朝日新聞』(2007年9月4日))。なお、「しおさい散策フリーきっぷ」は2009年3月31日で発売を終了している(鹿島臨海鉄道ホームページ(<http://www.rintetsu.co.jp/cgi-bin/news/index.cgi>))。

⁶⁹ 鹿島臨海鉄道資料。

⁷⁰ 「大洗鹿島線を育てる沿線市町会議」では、マイレール意識の醸成を図るため、大洗鹿島線をテーマにした標語の募集や、沿線の幼稚園児の作品を展示する絵画展「みてみて、ぼくの絵、わたしの絵」を実施している(鹿島臨海鉄道資料、『日本経済新聞』(2007年10月30日)、『朝日新聞』(2007年11月13日))。この他、大洗町は、2002年3月21日、アクアワールド・大洗のオープンに伴い、公共交通機関の利用促進を目的として、大洗駅を起点とした循環バス「海遊号」の運行を開始している(『日本経済新聞』(2002年3月20日))。

⁷¹ 鹿島臨海鉄道は、JR 東日本から鹿島サッカースタジアム～鹿島神宮間の運行受託料として年間25,000千円を受け取っている一方、JR 東日本に鹿島神宮駅および水戸駅の使用料として年間16,000千円を支払っている。

⁷² 第三セクター鉄道等協議会(2008)、p.80、および鹿島臨海鉄道資料。

住友金属工業、三菱化学をはじめとする 21 の民間企業・団体（主として鹿島臨海工業地帯への進出企業）が、鹿島臨海鉄道に出資を行っている。これら民間企業・団体の出資比率は計 33.9%となっているが、その中で最大の株主である住友金属工業の出資比率は 4.9%にすぎない⁷³。

沿線住民の中からは、前述のように、無人駅の名誉駅長を委嘱している。また、前述の「大洗鹿島線を育てる沿線市町会議」には沿線住民も参加しており、鹿島臨海鉄道の「サポーター」として様々な活動を行っている。

鹿島臨海鉄道の場合、公組織（国・都道府県・市町村）の出資比率は 28.6%⁷⁴（表 7）と低く、全職員に占める公組織出身者（出向者・退職者）の比率も 0.9%⁷⁵と低いことから、公組織への資源依存性は低い。

2) 競合他組織

鹿島臨海鉄道の競合他組織としては、旅客運輸営業についてはコミュニティ・バスやコミュニティ・タクシーを運行する事業者等が、貨物輸送営業についてはトラック会社があげられる。

大洗鹿島線の駅の多くは、もともと市街地から数 km 離れたところに位置しており、駅周辺の人口集積もそれほど密とはいえない。そのため、大洗鹿島線に並行して運行されている路線バスはみられない。また、駅から市街地までのバスのアクセスは、前述の循環バス「海遊号」

（大洗駅を経由する）以外には存在しない。したがって、通学で利用する高校生を除く沿線住民は、市役所・役場や病院等の主要な施設を結び、1 日数回運行されているコミュニティ・バスや、住民の都合に合わせて運行されるコミュニティ・タクシーを交通手段として利用することが多い。

また、水戸市の中心市街地にあった茨城県庁や病院の郊外移転、百貨店から郊外のショッピングセンターへという消費行動の変化等に伴い、マイカーの利用が増加したことから、「水戸までダイレクトに（1 本で、乗り継ぎなしに）行くことができる」という、それまでの大洗鹿島線のメリットが希薄になってきている⁷⁶。その意味で、鹿島臨海鉄道は、マイカーとも競合しているといえよう。

一方、貨物輸送営業については、近年の燃料費の高騰や、環境に配慮した企業活動の必要性等を背景として、鉄道輸送へのモーダルシフトがみられていることから、トラック会社に対して優位に立っている。とりわけ神栖港から 500 km 超（おおむね名古屋以遠）については、より大きなコスト削減効果が得られることもあって、鉄道にシフトする傾向が強くなっている。ま

⁷³ 鹿島臨海鉄道資料。

⁷⁴ 鹿島臨海鉄道資料。

⁷⁵ 鹿島臨海鉄道資料。

⁷⁶ 2009 年 2 月 1 日より、水戸駅前の「シネプレックス水戸」のチケット売り場で大洗鹿島線の定期乗車券か往復乗車券を提示すると、チケット購入代金が 500 円割引になる「シネマエコ割引」がスタートしている（鹿島臨海鉄道ホームページ (<http://www.rintetsu.co.jp/cgi-bin/news/index.cgi>)）。これは水戸までダイレクトに（1 本で）行けるメリットを訴求しようとする取り組みであろう。

表7 鹿島臨海鉄道の主要株主(2009年11月30日現在)

主要株主	出資比率(%)
JR貨物	37.5
茨城県	28.6
住友金属工業㈱	4.9
三菱化学㈱	4.5
その他民間(企業・団体)	24.5
合 計	100.0

出所：鹿島臨海鉄道資料。

た、渋滞が予想される首都圏を通過しなければならない場合(例えば、神栖～松本)についても、定時性が確保可能な鉄道を利用する傾向がみられている。

したがって、鹿島臨海鉄道は、市場競争度がやや高い中、貨物輸送営業については、「コストの安さ」、「環境への負荷の少なさ」、「定時性」によって、トラック会社に対して競争優位性を確保できている。しかし、旅客運輸営業については、駅の立地や駅までのアクセスの悪さ等によって、コミュニティ・バスやコミュニティ・タクシーを運行する事業者等に対して競争優位性を確保できているとはいいがたい。

3) 顧客

鹿島臨海鉄道の旅客運輸営業における主たる顧客は、沿線の学校に通学する高校生である。2008年度の輸送人員の62.9%が定期利用者(1,534千人)である。この定期利用者のうちの77.7%が通学定期利用者(1,192千人)である。通学定期利用者は2007年度以降増加しているが、これは前述のように高校の学区制廃止により高校生が流入してきたことに伴うものであり、2006年度までは減少傾向にあった(表8)。その他の顧客としては、通院や買物で利用する高齢者、鹿島サッカースタジアムでのサッカー観戦客、沿線の海水浴場(大洗サンビーチ、大竹海岸、下津海水浴場等)に向かう海水浴客があげられる。一方、沿線には目立った企業がないことから、通勤での利用客はそれほど多くはない。

通学や通院・買物の利用者や、サッカー観戦客は、時間通りに早く目的地に着きたい、なるべく待たずに早く乗りたいというニーズを持っている。すなわち、鹿島臨海鉄道には、列車運行における定時性・安定性・安全性の維持が求められている⁷⁷。

ところで、沿線には、前述の鹿島サッカースタジアム、アクアワールド・大洗、海水浴場の他に、幕末と明治の博物館、大洗わくわく科学館、ゆっくら健康館(以上、大洗町)、サングリーン旭、さんて旬菜館、ファーマーズマーケットなだらう、とっぷ・さんて大洋(以上、銚田市)、潮騒はまなす公園、鹿島港魚釣園(以上、鹿嶋市)等の多様な観光施設が存在している⁷⁸。しか

⁷⁷ Jリーグ等のサッカー開催日には、車両の増結、臨時列車の運行、帰りの際の約20分間隔での運行等、顧客のニーズに合わせた柔軟な運行体制をとっている。

⁷⁸ 「大洗鹿島線沿線みどころガイド」(大洗鹿島線を育てる沿線市町会議)を参照。

表 8 鹿島臨海鉄道の輸送人員・貨物輸送量（旅客輸送営業開始後。単位：千人、千トン）

年度	輸送人員				貨物輸送量
	定期外	定期（通勤）	定期（通学）	合計	
1984	91	5	0	96	272
1985	1,055	182	650	1,887	252
1986	1,157	220	851	2,228	162
1987	1,209	267	1,040	2,516	102
1988	1,309	287	1,194	2,790	119
1989	1,432	289	1,327	3,048	116
1990	1,546	314	1,486	3,346	146
1991	1,606	355	1,560	3,521	154
1992	1,560	384	1,644	3,588	165
1993	1,568	376	1,639	3,583	153
1994	1,533	367	1,633	3,533	168
1995	1,516	388	1,587	3,491	183
1996	1,464	390	1,547	3,401	191
1997	1,362	365	1,442	3,169	208
1998	1,299	380	1,424	3,103	193
1999	1,227	362	1,401	2,990	206
2000	1,179	371	1,356	2,906	248
2001	1,155	348	1,303	2,806	295
2002	1,134	325	1,263	2,722	286
2003	1,005	324	1,253	2,582	307
2004	966	317	1,218	2,501	291
2005	943	326	1,207	2,476	304
2006	941	337	1,172	2,450	328
2007	929	328	1,191	2,448	336
2008	904	342	1,192	2,438	287

出所：鹿島臨海鉄道資料。

し、いずれの施設も最寄駅から距離があり、大洗町を除いて駅からのアクセスに難がある。したがって、これらの施設へはマイカー等を利用して向かうことになり、鉄道の利用に結び付いていないのが現状である。

一方、貨物輸送営業における主たる顧客は、何よりも荷主企業（旭硝子、三菱化学、信越化学工業、JSR 等）である。また、鹿島臨海鉄道は、JR 貨物、トラック会社、運送会社（日本通運、山九等）と連携することにより、荷主を確保していることが多い。したがって、これらの企業等についても、顧客としてとらえることができる。とりわけ、トラック会社は競合他組織でもあり、顧客でもある。

荷主企業においては、計画的な出荷を図るために、何よりも定時輸送の維持が必要とされている。これは、鹿島臨海鉄道だけで完結する問題ではなく、JR 貨物、トラック会社、運送会社を含めた、コンテナ輸送システム全体の問題である。しかし、鹿島臨海鉄道においても、荷物輸送における定時性・安定性・安全性の維持が求められていることに変わりはない。

(3) 技術

鹿島臨海鉄道の提供するサービスは、鉄道旅客輸送サービス、鉄道貨物輸送サービス、および関連事業（チョコQ・くるっぴー・ぶるぶるトレイン・クリアファイル・キューピーストラップ等のオリジナルグッズの企画販売、駅売店、駐車場、用地貸付等）⁷⁹の3つに大別される。これらは、市場、顧客、サービス内容等がすべて異なっており、まったく別個のサービスである。営業収入でみても、旅客輸送、貨物輸送、関連事業のそれぞれの比率は、おおむね58：33：9の割合⁸⁰になっていることから、これらは3つの独立したサービスであるといえよう。

また、鹿島臨海鉄道では、組織成果の評価に際して、収益面だけではなく、旅客運輸営業においては安全性と品質（快適性、スピード、定時性）、貨物輸送営業においては正確な配送と荷物に傷をつけないことを、それぞれ重視している。これより、鹿島臨海鉄道の組織成果の評価は、収益（定量的基準）と安全性（主として定性的基準）の2つの基準に基づいて行われている。

鹿島臨海鉄道の場合、提供するサービスの多様性が高く、組織評価の成果が定量的および定性的基準で評価されていることから、タスクの不確実性は高い。

(4) 戦略

鹿島臨海鉄道では、全社的な目標として「持続可能性」を掲げている。これは、「いかに会社を持続させていくか」が鹿島臨海鉄道における最大の課題となっていることの現れである。

そのため、鹿島臨海鉄道は、旅客運輸営業において、ワンマン運行を開始している他、全線を水戸～大洗間と、大洗～鹿島神宮間の2つに分け、前述のように、その輸送実績に応じた列車運行を行う等、効率化を目指した様々な取り組みを実施している。しかし、効率化に向けて取り組むべき方策にはすでにほぼ着手しており、コスト削減は限界に達しつつある。今後、これ以上の効率化を図る方策としては、昼間の運行を2両編成から1両編成にするくらいしか残されていないが、これは顧客の利便性を低下させる危険性がある。また、列車本数をさらに削減することも考えられるが、やはり顧客の利便性が確保できず、輸送人員の減少につながる危険性がある。したがって、少なくとも現状程度のサービス水準を維持していかなければならない。

そこで、鹿島臨海鉄道は、定期外の利用者を増加させる取り組みを実施している。前述の「大

⁷⁹ 鹿島臨海鉄道資料、鹿島臨海鉄道ホームページ（<http://www.rintetsu.co.jp/cgi-bin/news/index.cgi>）、および『日本経済新聞』（2001年7月10日、2002年5月21日、2002年6月4日、2002年7月20日、2003年2月6日）。2003年末には、「楽天市場」に出店し、鉄道関連商品のネット販売を始めている（『日本経済新聞』2004年1月17日）。その後、地元の水産業者と連携し、「楽天市場」上で干物の販売を行っている（『日本経済新聞』2004年6月4日）。また、車両ドア上に貼ってある沿線案内図が、盗難が相次ぐほど入手希望者が多かったことから、商品化している（『日本経済新聞』（2004年4月8日））。この他、大洗駅でレンタサイクルの貸出を行っている。

⁸⁰ 鹿島臨海鉄道資料。

洗鹿島線一日乗り放題きっぷ」,「しおさい散策フリーきっぷ」の発売や,ゴールデンウィーク期間中の「マリンライナーはまなす号」の運行に加え,開業25周年記念イベントの一環ではあるが,「利き酒列車」,「ワイン列車」等のイベント列車の運行,「大洗鹿島線スタンプラリー」の実施,「うれしはずかし出会いの列車」(マリンライナー号を利用して,鹿島アントラーズの試合を観戦する出会いの列車)等により,高齢者や近隣地域からの観光客等の誘引を図っている⁸¹。

さらに,鹿島臨海鉄道は,常澄～徳宿間の「縁起きっぷ」,落ちない模型列車「くるっぴー」と縁起きっぷをセットにした「合格祈願きっぷ」,「長者ヶ浜潮騒はまなす公園前駅」が日本一長い駅名に返り咲いた記念乗車券,開業18周年を記念した「大洗鹿島線全駅入場券」等の様々な企画乗車券⁸²や,前述のオリジナルグッズを発売することにより,利用の促進だけでなく,認知度の向上を図っている⁸³。

一方,企業活動全体で二酸化炭素の削減を図るには,輸送手段の段階での削減が最も効果的である。そこで,貨物輸送営業においては,このような環境問題を追い風として,積極的なトップセールスにより,既存荷主の利用拡大や新規荷主の開拓を図っている。そのため,12フィートコンテナに加え,20フィートコンテナ,通風コンテナ,保冷コンテナ,クールコンテナ等,多様な用途に対応するとともに,貨物駅での一時保管(「倉庫」機能)も可能となっている。さらに,今後は,「荷捌き」や「包装」といったより高い付加価値をつけていくことも検討されている。

したがって,鹿島臨海鉄道は,高齢者や近隣地域からの観光客,新規荷主等へと顧客層の拡大を図るために,様々な取り組みを実施したり,新たな機能を付加したりすることで,提供するサービスの多様化を図っている。つまり,鹿島臨海鉄道は,事業拡大戦略を採用している。

ところで,大洗鹿島線の沿線には,前述のように多様な観光施設が存在している。こうした観光施設へ観光客を誘引していくことが,鉄道利用の促進にもつながるはずである。そこで,今後,鹿島臨海鉄道は,駅からの(駅までの)アクセスの整備,観光施設・観光資源の発掘とその観光ルート(パッケージ)化⁸⁴等により,観光客の誘引を図り,その鉄道利用の促進を図つ

⁸¹ 鹿島臨海鉄道ホームページ (<http://www.rintetsu.co.jp/cgi-bin/news/index.cgi>), および『日本経済新聞』(2007年4月17日,2009年6月20日,2009年9月29日)。

⁸² 『日本経済新聞』(2003年3月15日,2007年6月7日,2007年12月28日),『朝日新聞』(2007年6月15日)。

⁸³ この他,2004年には,マスコットキャラクター「かりんちゃん」を制作し(『日本経済新聞』(2004年3月5日)),パンフレット等に登場させている。また,2009年3月には,鹿島臨海鉄道への興味・関心を高めてもらおうと,車両の運転席に試乗したり,車両整備を見学したりできる「鉄道体験フェア」を開催している(『日本経済新聞』(2009年1月29日))。さらに,鹿島臨海鉄道の駅では,2008～2009年にかけて,シングル・アルバムのプロモーション・ビデオの撮影が行われている(スネオヘアー(神栖駅),LINDBERG(大洋駅,神栖駅),Soupnote(湊沼駅))(鹿島臨海鉄道ホームページ(<http://www.rintetsu.co.jp/cgi-bin/news/index.cgi>))。これも,鹿島臨海鉄道の認知度の向上を図った取り組みであると考えられる。

⁸⁴ 「大洗鹿島線沿線みどころガイド」には,「大洗鹿島線で楽しむ小さな旅」として,「親子で楽しむ旅」

ていくべきである⁸⁵。

(5) 組織特性

1) 統治

鹿島臨海鉄道の社長（非常勤）は JR 貨物の相談役である。最高経営責任者である副社長は茨城県の退職者、安全統括責任者である専務は JR 貨物の退職者であり、いずれも常勤の取締役である。常勤の取締役は、副社長、専務の他に、常務取締役（総務部長、茨城県の退職者）、取締役（旅客営業部長、JR 東日本の退職者）、取締役（貨物営業部長、JR 貨物の退職者）、取締役（財務部長）の計 6 名である。代表権は社長、副社長、専務の 3 名が有している。その他、非常勤の取締役は、茨城県 2 名（企画部次長、企画課長）、JR 東日本 2 名（水戸支社運輸部長、千葉支社運輸部長）、JR 貨物（執行役員車両検修部長）、荷主企業 6 名（住友金属工業、三菱化学、全農、旭硝子、鹿島石油、信越化学）の計 11 名であり、役員の合計は 21 名（監査役 3 名を含む）である。役員全体に占める公組織出身者（在籍者・出向者・退職者）の比率は 23.8%⁸⁶であり、公組織の出資比率が 28.6%であることを反映した統治構造であるといえよう。

鹿島臨海鉄道においては、主要株主である JR 貨物と茨城県で出資額全体の 66.1%を占めていること、代表権を有する常勤の取締役が茨城県の退職者と JR 貨物の退職者であること等を反映し、JR 貨物と茨城県の主導によるマネジメントが展開されており、荷主企業からのマネジメントに対する関与はほとんどみられない。

しかし、前述のように、鹿島臨海鉄道における茨城県の出資比率は 28.6%であるため、鹿島臨海鉄道のマネジメントは茨城県議会にそれほど制約されない。また、茨城県は、大洗鹿島線を含む 5 つの地方鉄道の存続を政策目標として掲げているが、茨城県の役割分担は地元の取り組みに対する支援等にとどまっている⁸⁷。したがって、鹿島臨海鉄道におけるマネジメントの自由度は高く、独自でかなりのことができる状況にあるといえよう⁸⁸。

と「歴史にふれる旅」の 2 つの観光ルートが示されているが、今後は、旅行代理店や交通事業者等との連携を図り、より多くの観光ルートを発掘していく必要がある。ところで、2006 年 3 月、大洗町と NPO 法人大洗海の大学は、町内の観光拠点をめぐる水上タクシーの体験試乗会を実施している。大洗駅裏から観光ガイド付きの水上タクシーに乗船し、那珂川河口付近で下船、アクアワールド・大洗等を経由して、中心市街地で昔ながらの食材を試食するというものである（『日本経済新聞』（2006 年 2 月 1 日））。鹿島臨海鉄道は、こうした取り組みに積極的に参画していくことで、鉄道利用の促進を図っていくことが必要であろう。

⁸⁵ 2006 年春の高校入学選抜から茨城県立高校の学区制が廃止されたため、大洗鹿島線の沿線の高校への通学利用者が増加し、前述のように、通学定期利用者は 2007 年度以降増加に転じている。しかし、少子化の進展に伴う高校生の減少は不可避であり、今後、通学定期利用者の増加を見込むことは困難であるといえよう。したがって、鹿島臨海鉄道においては、定期外利用者、とりわけ観光客の誘引が求められる。

⁸⁶ 鹿島臨海鉄道資料。

⁸⁷ 茨城県（2007）、p.5、および p.10。

⁸⁸ もちろん、大規模な設備投資等の必要が生じた場合は、主要株主である茨城県の意向を聞く必要がある。

2) 組織構造

鹿島臨海鉄道の組織構造は、総務・財務・旅客営業・貨物営業・技術の5部からなる職能別組織である（図5）。本社は大洗町におかれ、貨物営業部と旅客営業部の一部（車両区の一部）が神栖総合事務所として神栖市におかれている。

鹿島臨海鉄道では、一定金額以上の設備投資や経営計画については取締役会に諮っているが、それ以外の事項については常勤の取締役6名からなる「常勤役員会」で決定されている。また、常勤の取締役と部長・室長、次長で構成される「役員会」が、毎月定例的に開催されている。日常業務については、多くの人員や資金を要するものを除き、部長の専決事項となっている。

鹿島臨海鉄道は、もともと貨物輸送からスタートした会社であることから、環境問題に敏感である⁸⁹とともに、「安全、安定輸送を最優先する企業」というスローガンを掲げるなど、安全性の確保に対する意識も高い。そのため、現業部門では、業務の遂行に際し、規程やマニュアルを重視している。

また、鹿島臨海鉄道では、旅客運輸営業においては、駅員→車掌→運転士といったようなキャリアパスが形成されており、それぞれに応じた仕事のやり方や内容が定められている。一方、貨物輸送営業においては、1人が複数の業務（運転、操車、連結、荷物受け付け等）をこなすようにしている。このことにより、効率化が図られるだけでなく、仕事の流れ（次はどのようなべきか）を理解することにつながっている。これらの取り組みは、鹿島臨海鉄道が常勤の役・職員121名（2009年11月30日現在）と小規模な会社であることを反映したものである。今後の課題としては、業務の中核を担っているベテランの職員が退職した後を担う人材の確保・育成があげられる。

3) 組織行動

鹿島臨海鉄道では、貨物輸送営業の現業部門は規程にしたがって業務をこなしていかなければならず、トップダウンにより業務が遂行されることが多い。一方、非現業部門は、トップダウンによって業務が遂行される場合（例えば、顧客との交渉における最終判断等）もあるが、全員で議論し合議制で進めていく場合（例えば、顧客を増やしていくための方策の検討）もある。

なお、突発的な事態が生じた場合の対応については、トップダウンによって決定されている。一方、旅客運輸営業においては、全員で議論しながら方向を決めていき、遂行の方法等は部下に任せていくことも多い。

前述の「役員会」での決定事項は、その翌日から翌々日に、各部長が部のメンバーを集めて説明を行っている。また、年度初めには、各部長が年度計画（方針）について部のメンバーに説明を行い、全員でその共有を図っている。さらに、毎週月曜日には朝会を開催し、全社的な情報の共有を図っている。この他、貨物輸送営業では、毎日の貨物の出入り、営業活動や輸送障

⁸⁹ 鹿島臨海鉄道では、環境問題への対応として、将来、燃料電池を使った車両の導入を計画している。

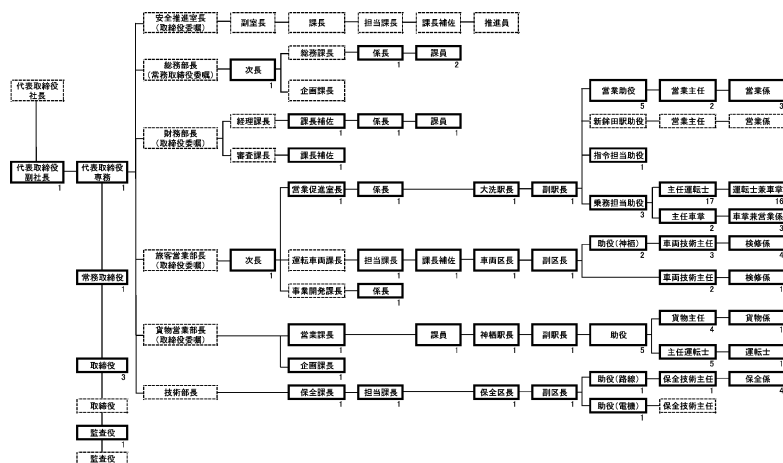


図5 鹿島臨海鉄道の組織図 (2009年11月30日現在)

出所：第三セクター鉄道等協議会（2008），p.79 を一部改変。

害の状況を記載した「進行管理状況」というペーパーを作成している。貨物営業部内では、このペーパーによって情報の共有が図られている。このように、鹿島臨海鉄道では、職員全員での情報共有が徹底されている。

4) 組織文化

前述のように、現業部門では、業務の遂行に際し、規程やマニュアルを重視している。しかし、規程やマニュアルに固執し、自分の仕事の範囲を超えないようにするというのではなく、業務中においても情報交換を行うこと等により、自分の仕事以外の知識や情報の習得を図っている。一方、非現業部門では、「規則に書いていないということは、できないということではない」という発想を重視し、新しいことに取り組もうという雰囲気がある。

したがって、鹿島臨海鉄道の組織文化は、「新しいことに価値があり、自発的に考え、行動することが多い」という活力型に近いものであるといえよう。

(6) 組織成果

鹿島臨海鉄道の輸送人員は、1992年度の3,588千人をピークに減少を続けてきた。2008年度の輸送人員は2,438千人となっている(表8)。一方、貨物輸送量については、1999年度以降おおむね増加傾向にあったが、2008年度は287千トンと減少している(表8)。

また、鹿島臨海鉄道の営業収入は、1985年度以降増加傾向に転じたが、1993年度の1,728百万円をピークに減少に転じ、2008年度の営業収入は1,300百万円であった。営業損益については、2008年度は40百万円の赤字であったが、2001年度～2007年度まではほぼ収支均衡の状況で推移している(表9)。したがって、鹿島臨海鉄道の経済的有効性はやや高い。

一方、鹿島臨海鉄道は、貨物輸送営業において、荷物の輸送における定時性・安定性の維持を図ることにより、荷主企業の貨物輸送手段として十分に機能している。また、小学校の校外

表9 鹿島臨海鉄道の決算状況（旅客輸送営業開始後。単位：百万円）

年度	営業収入	（うち旅客）	（うち貨物）	営業損益	経常損益
1984	399	(3)	(396)	▲ 230	▲ 60
1985	930	(616)	(314)	▲ 82	48
1986	912	(680)	(232)	▲ 47	129
1987	948	(733)	(215)	▲ 10	99
1988	1,086	(801)	(285)	65	190
1989	1,130	(895)	(218)	30	205
1990	1,368	(959)	(263)	2	180
1991	1,468	(993)	(270)	▲ 120	5
1992	1,626	(1,061)	(314)	▲ 79	42
1993	1,728	(1,156)	(302)	▲ 45	43
1994	1,714	(1,142)	(317)	▲ 58	▲ 1
1995	1,713	(1,140)	(336)	▲ 41	▲ 3
1996	1,664	(1,137)	(311)	▲ 46	2
1997	1,588	(1,062)	(325)	▲ 79	▲ 18
1998	1,490	(1,016)	(292)	▲ 74	▲ 17
1999	1,578	(1,062)	(325)	▲ 79	▲ 27
2000	1,446	(908)	(336)	▲ 72	▲ 19
2001	1,583	(909)	(463)	17	44
2002	1,572	(901)	(444)	41	65
2003	1,492	(836)	(463)	26	46
2004	1,408	(802)	(430)	20	51
2005	1,408	(787)	(445)	13	47
2006	1,390	(772)	(478)	22	67
2007	1,390	(765)	(504)	▲ 2	52
2008	1,300	(748)	(437)	▲ 40	6

出所：鹿島臨海鉄道資料。

学習や幼稚園の遠足を対象とした鉄道利用促進キャンペーン⁹⁰や、前述の「鉄道体験フェア」等により、子どもたちに社会体験の機会を提供している。しかし、旅客運輸営業においては、沿線の学校に通学する高校生の交通手段として機能してはいるが、「水戸までダイレクトに（1本で、乗り継ぎなしに）行くことができる」という、それまでの大洗鹿島線のメリットが希薄化していること等を考慮すると、沿線住民の交通手段として十分に機能しているとはいえない。また、鹿島サッカースタジアムでのサッカー観戦客の交通手段としても機能はしているが、サッカー観戦客の利用は年30回程度にすぎない。したがって、鹿島臨海鉄道の社会的有効性はやや低い。

4. 北越急行

(1) 沿革

北越急行は、六日町（新潟県南魚沼市）～犀潟（新潟県上越市大潟区）間59.5 kmを結ぶほくほく線（図6）を運行する第3セクターである。

⁹⁰『日本経済新聞』（2001年11月21日）。



図6 北越急行の路線図

出所：北越急行資料。

ほくほく線の沿線はいずれも高い山に囲まれており、かつて沿線中心部の松代から日本海側の直江津や内陸側の六日町に出るには、いくつかの山越えが必要であった。こうした状況を打開すべく、1920年4月、松代村(当時)の柳常次氏が松代自動車を設立、貨物輸送を主体とし、一般乗合バスの運行も開始した。しかし、松代から六日町にかけては日本有数の豪雪地帯であり、また、当時の道路事情、除雪能力、自動車の性能、高い運賃等から、バスはとりわけ冬季には役に立たなかった。そこで、1931年9月、柳常次氏が頸城～魚沼間を結ぶ鉄道の建設に向けた運動を開始し、翌1932年、「北陸線の直江津と上越線とを結ぶ鉄道を建設したい」という請願書を提出した。これが、民間主導による北陸・上越連絡鉄道構想の始まりであるとされる。その後も毎年鉄道建設の請願・陳情が繰り返され、鉄道建設の機運は次第に高まっていった⁹¹。

1950年9月、北陸上越連絡鉄道期成同盟会が設立された。当初、直江津と高田で生じた起点争いは直江津起点とすることで決着したが、終点については一本化できず、「六日町または湯沢」とされた。その後、様々な路線案が作成された結果、現在のほくほく線に相当する直江津～松代～十日町～六日町の「北越北線」と、直江津～松之山～中里～湯沢の「北越南線」の2つのルートに絞り込まれた。しかし、これ以後、六日町派(北越北線)と湯沢派(北越南線)の誘致合戦(いわゆる「南北戦争」)がはじまり、両派の陳情請願合戦は熾烈を極め、期成同盟会も分裂を繰り返す等、長年にわたってしのぎを削ることとなった⁹²。

⁹¹ 北越急行株式会社(2008), p.30, 日本鉄道建設公団高速化研究会編(1998), pp.140-142, および大熊(2004), pp.70-71。

⁹² 北越急行株式会社(2008), p.31, 日本鉄道建設公団高速化研究会編(1998), pp.144-148。

1962 年に入り、地元選出の田中彰治代議士が「路線決定の国鉄への白紙一任」という打開策を示したことにより、南北両線の一本化が図られた。1964 年 6 月 25 日、調査線だった北越南線は地盤が悪いことから予定線へ格下げとなり、北越北線が工事線に格上げされた。1968 年 3 月 28 日、六日町～十日町間の工事実施計画が認可され、同年 8 月着工された。1972 年 8 月、北越北線の正式ルートが発表され、日本海側の結節点を犀潟とし、信越本線によって直江津まで至ることとなった。同年 10 月 11 日、十日町～犀潟間の工事実施計画が認可され、翌 1973 年 8 月 10 日に着工式が挙行された⁹³。

しかし、1980 年の国鉄再建法の施行により、輸送密度 1 日 4,000 人未満の新線建設が凍結されることとなった。輸送密度が 1,600 人と試算されていた北越北線も、用地取得 82%, 路盤工事 58%という工事進捗率ではあったが、建設工事は中断された⁹⁴。その後、「北越北線建設促進住民の会」が設立され、各地で建設促進の決議を採択していった。1982 年 12 月の新潟県議会に建設促進の請願が提出され、採択されている。1983 年 6 月 22 日、北越北線建設期成同盟会が開催され、田中角栄元首相が第 3 セクター方式を提案し、関係者の決断を促した。1984 年 3 月 1 日、沿線 17 市町村長が集まり、北越北線第三セクター設立準備会を開催し、満場一致で設立総会開催に向けて準備を進めることを決議した。同年 8 月 10 日、第 3 セクターの設立総会が開催され、社名を北越急行とし、社長に君健男新潟県知事(当時)が就任した。同年 8 月 30 日、新潟県、沿線市町村、民間企業の出資により北越急行が設立された。1985 年 2 月 1 日、北越急行は地方鉄道事業の免許を交付された。同年 3 月 16 日、北越北線の建設工事が再開された⁹⁵。

1988 年 8 月、整備新幹線問題を検討していた運輸省は、北越北線の電化・高規格化を提唱した。これは、北越北線を首都圏と日本海側の主要都市を結ぶ幹線鉄道と位置付け、北越北線経由で富山・金沢～越後湯沢間にスーパー特急(160 km/h)を運行し、大幅な時間短縮を目指そうというものであった。1989 年 6 月 19 日、事業基本計画および工事計画の変更が認可され、同年 10 月 2 日より高規格化改良工事が開始された。この高規格化工事には 240 億円が必要とされ、そのうち 158 億円については JR 東日本、残り 82 億円については北越急行がそれぞれ負担することとなった。JR 東日本の負担分は、北越北線の利用権という無形財産の取得名目のものであった。北越急行の負担分のうち、42 億円は国が助成(幹線鉄道活性化事業費補助金)することとなった。残り 40 億円は、北越急行が増資により調達することとなった⁹⁶。160 km/h に対

⁹³ 北越急行株式会社(2008), pp.31-32, 日本鉄道建設公団高速化研究会編(1998), pp.148-151, および北越急行資料。

⁹⁴ 北越急行株式会社(2008), pp.32-33, 日本鉄道建設公団高速化研究会編(1998), p.153, および北越急行資料。

⁹⁵ 北越急行株式会社(2008), pp.33-35, 日本鉄道建設公団高速化研究会編(1998), pp.154-155。

⁹⁶ 北越急行株式会社(2008), pp.37-38, および日本鉄道建設公団高速化研究会編(1998), pp.156-158。なお、最終的な事業費は 254.6 億円となった。このうち JR 東日本が 167.24 億円を負担し、国は幹線鉄道活性化事業費補助金として 44.68 億円を助成した結果、北越急行の負担分は 42.68 億円となった(日本鉄道建設公団高速化研究会編(1998), p.194)。

応するための線路・電路の整備や鍋立山トンネルの難工事等に伴い、当初予定（1991年3月）より5年遅れて、1996年4月15日全線のレール締結式が行われ、工事が完了した。1997年3月22日、北越急行は開業を迎えた⁹⁷。

北越急行の開業時の運行ダイヤは、特急列車「はくたか」20本、普通列車39本であった。特急については、車両性能等の確認に配慮して140 km/hでの運行でスタートし、段階的に速度の向上を図ることとなった。しかし、北越急行の開業により、東京～金沢間は最速3時間43分で結ばれ、従来（長岡経由）に比べ約15分短縮された。その結果、鉄道と飛行機の競争点とされる3時間45分をはじめて割り込むことになった。2002年3月、特急の160 km/h運転が開始され、特急が2本増便となった。2003年3月、すべての特急車両が160 km/hで運転できる高速タイプのものとなり、特急がさらに2本増便され、ほぼ1時間に1本の運行が可能となった⁹⁸。2009年11月30日現在、北越急行は、特急26本、普通38本（うち快速4本）を運行している（表10）。

この他、北越急行は、2002年8月3日から「ほしぞら号」の運行を開始した。「ほしぞら号」は、車両の天井に特殊な塗料で星座を描き、網棚の奥に設置したブラックライトを点灯すると、幻想的な星空が現れるというものである。また、2003年4月19日からは、日本初のシアター・トレイン「ゆめぞら号」の運行を開始した。「ゆめぞら号」は、トンネルに入ると、コンピューター・グラフィックで作られた映像（季節ごとに異なる5種類の映像）が車両の天井に映し出されるというものである。2008年12月13日からは、「ほしぞら号」を改造した「ゆめぞらⅡ号」の運行が開始されている。「ゆめぞら号」および「ゆめぞらⅡ号」は、土・日・祝日や、ゴールデンウィーク、夏休み・冬休み期間中に、1日4本運行されている⁹⁹。

(2) 環境

1) 資源提供者

北越急行への資源提供者としては、国、新潟県、沿線・周辺市町、JR東日本、JR西日本、地元民間企業等、沿線住民があげられる。

国は、前述のように、高規格化工事に対する助成（幹線鉄道活性化事業費補助金）、および鉄道資産の無償譲渡を行っている。

新潟県は、筆頭株主（出資比率54.84%）となっている。開業時には新潟県から4名の職員を

⁹⁷ 北越急行株式会社（2008），pp.38-39。開業時に、線名が「ほくほく線」と改められた（大熊（2004），p.72）。

⁹⁸ 北越急行株式会社（2008），pp.84-88，日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），p.160，p.207。なお，2009年11月30日現在，東京～金沢間は最速3時間47分（はくたか1号→Maxとき310号）となっている。

⁹⁹ 北越急行資料，北越急行ホームページ（<http://www.hokuhoku.co.jp/hakase/4hakase/11-20/17.html>），および大熊（2004），p.79。「ほしぞら号」や「ゆめぞら号」は，鉄道を観光資源の1つとして位置付けたものであり，北越急行の認知度の向上につながったと考えられる。

表 10 北越急行の運行ダイヤの推移

	特急 本数	普通 本数	特急車両運用			普通車両運用	最高速度 (特急)
			北越急行	JR 西日本	JR 東日本	北越急行	
開業時	20	39	9 両×2 編成	9 両×4 編成	9 両×1 編成	9 両	140 km/h
1998 年 12 月	20	40	9 両×2 編成	9 両×4 編成	9 両×1 編成	9 両	150 km/h
1999 年 12 月	20	40	9 両×2 編成	9 両×4 編成	9 両×1 編成	10 両	150 km/h
2002 年 3 月	22	40	9 両×2 編成	9 両×4 編成	9 両×1 編成	10 両	160 km/h
2005 年 3 月	24	38	9 両×3 編成	9 両×4 編成	—	12 両	160 km/h
2009 年 3 月	26	38	9 両×3 編成	9 両×4 編成	—	12 両	160 km/h

出所：北越急行資料等。

出向させていたが、現在は新潟県からの出向者は存在していない¹⁰⁰。

沿線・周辺の 5 市町（十日町市、南魚沼市、上越市、湯沢町、津南町）も出資を行っている。また、この 5 市町と旧高柳町（現・柏崎市）は「ほくほく線沿線地域振興連絡協議会」を設立し、沿線情報誌「ほくほく」や「ほくほく線沿線観光マップ」の発行、イベントへの協賛、鉄道利用促進イベントの開催、北越急行と共同でのツアー企画、臨時列車の運行等により、ほくほく線の利用促進を図っている¹⁰¹。

JR 東日本は、前述のように、高規格化工事における費用負担（ほくほく線の利用権の取得）を行っている他、社員の出向（16 名）、JR 主要駅からほくほく線内への直通乗車券の発売を可能にする連絡運輸契約の締結、沿線の観光資源を活用したツアー商品の企画・商品化を行っている。また、JR 東日本の営業区間（六日町～越後湯沢間、および犀潟～直江津間）内へは、北越急行の普通列車が乗り入れを行っている¹⁰²。

また、JR 東日本、JR 西日本、および北越急行は、「はくたか」の運行について相互直通運転方式を採用している。相互直通運転方式とは、自社線内を運転するときは、どの運転資材（車両、運転士・車掌）を使用しても自社列車とする運転方式であり、各社が応分に負担し初期投資を行い、収入は各線区内の運行実績に応じて配分されるというものである。開業時においては「はくたか」を 1 日 20 本運行することが決定しており、それには 9 両の車両が 7 編成必要であった。そこで、「はくたか」の運行区間（越後湯沢～金沢間）内の営業キロ割合に基づき、JR 西日本が 4 編成、北越急行が 2 編成、JR 東日本が 1 編成をそれぞれ配備することとし（表 10）、各社は応分に負担し投資を行っている¹⁰³。

¹⁰⁰ 北越急行株式会社（2008）、p.58。

¹⁰¹ 北越急行株式会社（2008）、p.60、p.65。

¹⁰² 北越急行株式会社（2008）、p.66、p.84。なお、連絡運輸契約では、相互に販売手数料を収受しないこととなっている。また、犀潟～直江津間は全列車が乗り入れを行っているが、六日町～越後湯沢間は JR 東日本からの要請もあり、2009 年 11 月 30 日現在、1 日 20 本（土・日・祝日については 1 日 24 本）の乗り入れとなっている。

¹⁰³ 北越急行株式会社（2008）、p.84、および大熊（2004）、p.74。越後湯沢～金沢間の営業キロ割合は、JR 西日本が 177.3 km（直江津～金沢）、北越急行が 59.5 km（六日町～犀潟）、JR 東日本が 24.7 km

地元民間企業・団体（主として金融機関，バス会社，商工会議所）も出資を行っている。また，1997年8月，沿線地域から推薦のあった住民ボランティアにより「ほくほくクリーンアップチーム」が結成され，各駅の駅舎の清掃が行われている¹⁰⁴。

北越急行の場合，公組織（国・都道府県・市町村）の出資比率は83.2%¹⁰⁵（表11）であるが，全職員に占める公組織出身者（出向者・退職者）の比率がゼロ¹⁰⁶と低いこと，さらに，公組織からの補助金・委託費がゼロ¹⁰⁷であること等から，公組織への資源依存性は低い。

2) 競合他組織

北越急行の競合他組織としては，東京～北陸間の路線を運航する航空会社があげられる。2009年11月30日現在，東京～富山間には全日空が1日12便（6往復），東京～小松間には全日空が1日10便（5往復），日本航空が1日12便（6往復）をそれぞれ運航している。東京～金沢間については，飛行機（東京～小松）を利用した場合の所要時間は3時間強であり，鉄道利用（北越急行と上越新幹線の乗り継ぎ）に比べ1時間近く短縮される¹⁰⁸。一方，東京～富山間については，飛行機を利用した場合の所要時間は3時間弱であり，鉄道利用の場合とほぼ同じになる¹⁰⁹。さらに，東京～富山間は，前述のように1日12便（6往復）と運航便数が少なく，飛行機の利便性は高いとはいえない。

したがって，北越急行は，市場競争度の高い中で，東京～富山間については「運賃の安さ」，「便数の多さ」によって競争優位性を確立できている¹¹⁰。しかし，東京～金沢間については，運賃は飛行機より安いものの，所要時間は飛行機を上回っており，競争優位性を確立できているとはいえない。

その他，JR東日本・JR西日本が新潟～金沢間で1日10本運行している特急があるが，これを利用した場合，東京～金沢間の所要時間は長岡乗り継ぎで約5時間であり，北越急行は競争優位性を確立できている。また，開業時には，十日町～湯沢間の路線バスが1日30便（15往復）運行されていたが，開業後1年半ほどで全便廃止になっている¹¹¹。

ところで，現在，六日町IC（上越自動車道）～上越IC（北陸自動車道）を結ぶ「上越魚沼地域振興快速道路」の整備が進められている。このルートの相当部分は，ほくほく線とほぼ並行

（越後湯沢～六日町17.6 km，犀潟～直江津7.1 km）である。

¹⁰⁴ 北越急行株式会社（2008），p.69。

¹⁰⁵ 北越急行資料。

¹⁰⁶ 北越急行資料。

¹⁰⁷ 北越急行資料。

¹⁰⁸ 飛行機利用の場合，東京～小松間は1時間5分～1時間10分，小松空港から金沢駅までは特急バスで40分であり，所要時間は3時間強，料金は全部で19,000円前後である（2009年11月30日現在）。一方，鉄道利用の場合，東京～金沢間は最短で3時間47分，運賃・料金は12,410円となる。

¹⁰⁹ 飛行機利用の場合，東京～富山間は1時間～1時間5分，富山空港から富山駅まではバスで25分であり，所要時間は3時間弱，料金は全部で18,000円前後である（2009年11月30日現在）。一方，鉄道利用の場合，東京～富山間は最短で3時間10分，運賃・料金は11,300円となる。

¹¹⁰ 東京～富山間は，かつて日本航空も運航していたが，2005年度末をもって休止となっている。

¹¹¹ 大熊（2004），p.77。

表 11 北越急行の主要株主（2009 年 11 月 30 日現在）

主要株主	出資比率（％）
新潟県	54.84
上越市	13.18
十日町市	11.94
㈱第四銀行	5.00
㈱北越銀行	3.33
東北電力㈱	3.33
その他地方公共団体	3.32
民間（企業・団体）	5.06
合 計	100.00

出所：北越急行資料。

している。また、全線が開通すると、南魚沼市役所～上越市役所間が約 54 分で結ばれることとなる¹¹²。したがって、中・長期的にみると、北越急行にとってはマイカー利用が脅威になると考えられる。

3）顧客

北越急行の主たる顧客としては、「はくたか」を利用するビジネス客があげられる。「はくたか」の利用者は、輸送人員全体のおおむね 70%以上を占めている（表 12）。もちろん、普通列車を利用する地元住民についても顧客としてあげられるが、通院や通学を目的とする利用者よりも、新幹線に乗り継いで東京方面に向かう利用者の方が多い¹¹³。したがって、北越急行では、定期外の利用者がほぼ 85%以上（2008 年度の輸送人員のうち、定期外利用者は 85.8%（3,220 千人））を占めている（表 13）。

ビジネス客や東京方面に向かう地元住民は、できるだけ短時間に目的地まで移動したい、目的地で時間を有効に活用したい、朝早く（夜遅く）でも列車を利用したいといったニーズを持っている。すなわち、北越急行には、所要時間の短縮、乗り継ぎ（待ち合わせ）時間の短縮（接続の改善）、本数（運行頻度）の増加が求められている。

しかし、現在、2014 年度末の完成予定を目指して、北陸新幹線（長野～金沢間）の建設工事が進められている。北陸新幹線の開業により、東京～富山間は約 60 分、東京～金沢間は約 81 分の時間短縮が見込まれる¹¹⁴ ため、北越急行の存在意義の 1 つである「首都圏と日本海側の主要都市を結ぶ幹線鉄道」が失われてしまうことが考えられる。そこで、今後、北越急行は、北陸新幹線の開業に備え、普通列車の利用促進を図っていく必要があろう。

¹¹² 上越魚沼地域振興快速道路建設促進期成同盟会ホームページ（<http://www.city.joetsu.niigata.jp/contents/town-planning/uonuma/hp/01.html>）。

¹¹³ 大熊（2004），p.77。

¹¹⁴ 北陸新幹線建設促進同盟会ホームページ（<http://www.h-shinkansen.gr.jp/kenshou04.html>）。

表 12 北越急行の特急・普通利用状況（単位：千人）

年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
特急	2,345	2,255	2,323	2,325	2,395	2,438	2,420	2,316	2,368	2,648	2,771	2,783
普通	602	735	772	839	843	913	951	882	911	911	946	971

出所：北越急行資料。

表 13 北越急行の輸送人員（単位：千人）

年度	定期外	定期（通勤）	定期（通学）	合計
1997	2,733	53	161	2,947
1998	2,654	90	246	2,990
1999	2,639	115	341	3,095
2000	2,661	117	386	3,164
2001	2,728	130	380	3,238
2002	2,848	104	399	3,351
2003	2,872	101	398	3,371
2004	2,727	93	378	3,198
2005	2,802	105	372	3,279
2006	3,093	107	359	3,559
2007	3,193	112	412	3,717
2008	3,220	112	422	3,754

出所：北越急行資料。

(3) 技術

北越急行の提供するサービスは、ほぼ 100%が鉄道旅客輸送サービスである¹¹⁵。北越急行が提供する鉄道旅客輸送サービスは、特急列車「はくたか」の運行と、普通列車の運行に大別される。「はくたか」と普通列車では、車両やダイヤがそれぞれ異なっており、その意味では別個のサービスである。

しかし、「はくたか」の利用者と、普通列車の利用者の多く（東京方面に向かう地元住民）とでは、できるだけ短時間に目的地まで移動したい、目的地で時間を有効に活用したい、朝早く（夜遅く）でも列車を利用したいといったニーズが共通している。また、サービスの提供に際しても、上越新幹線との乗り継ぎ（待ち合わせ）時間の短縮（接続の改善）が必要であることは共通している。したがって、ターゲットとする顧客を 1つのカテゴリーとしてとらえることが可能である。

したがって、北越急行の場合、組織成果の評価は売上・利益・利用者数等の定量的な基準で行われており、提供するサービスはほぼ 100%が鉄道旅客輸送サービスであって、サービスの提供手法は異なる（「はくたか」か、普通列車か）ものの、顧客のニーズはおおむね共通しており、

¹¹⁵ 関連事業については、ノウハウがないため、仮に取り組んでもうまくいかないであろうという判断から着手していない。ただし、2006 年より、線路沿いに敷設した光ケーブルを貸し出す事業を行い、2014 年までに 40～50 百万円/年の事業に育てていく予定である（『日本経済新聞』（2006 年 7 月 12 日））。

サービスの多様性はそれほど高いとはいえないことから、タスクの不確実性はやや低い。

(4) 戦略

北越急行は、主たる顧客であるビジネス客や東京方面に向かう地元住民のニーズに応えるべく、以下のような取り組みを行っている。①東京での滞在時間の拡大と移動時間の短縮を図るため、越後湯沢までの直通（乗り入れ）列車と新幹線との乗り継ぎ時間の短縮（接続の改善）を行った¹¹⁶。②東京での滞在時間の拡大を図るため、越後湯沢発の終発列車の繰り下げを行った¹¹⁷。③9時前東京着を可能にするため、直江津発6時の快速列車の運行を開始した¹¹⁸。

このように、北越急行は、主たる顧客であるビジネス客や東京方面に向かう地元住民の、できるだけ短時間に目的地まで移動したい、目的地で時間を有効に活用したい、朝早く（夜遅く）でも列車を利用したいといったニーズを充足するため、前述のように、新幹線との乗り継ぎ時間の短縮、終発列車の繰り下げ、朝6時発の快速列車の運行等を行い、既存のサービスの効率化を図っている。つまり、北越急行は、事業効率化戦略を採用している。

一方、北越急行は、企業理念の1つとして「地域とのパートナーシップを大切にし、地域とともに発展する企業をめざします」を掲げている¹¹⁹。ほくほく線は「首都圏と北陸を結ぶ大幹線としての役割を担う顔」だけではなく、「地方ローカル線としての役割を担う顔」も持っている¹²⁰。そこで、北越急行は、「はくたか」の運行を優先させつつも、開業時から普通列車の運行をほぼ同じ本数に維持し（表10）、「地域密着型鉄道」としての役割も担っている¹²¹。また、北越急行は、山に隔たれ、もともと交流が少なかった沿線地域間の交流促進を図るため、ママさんバレーボール大会、ゲートボール大会、ちびっ子サッカー大会、大正琴を楽しむ会等の様々なイベントに対して積極的に協賛等を行っている。さらに、北越急行は、NTTドコモと提携し、各駅に運行情報案内表示装置を設置、列車に遅れが発生すると自動的に情報を表示するシステムを導入している。この他、冬季の防寒対策として、全駅のホームの待合室に赤外線感知式の暖房装置を設置している¹²²。

¹¹⁶ 2009年11月30日現在、越後湯沢駅での新幹線への乗り継ぎは、「はくたか」の場合で8～10分、普通列車の場合でも8～20分（土・日・祝日は7～26分）に設定されている。

¹¹⁷ 大熊(2004), p.75。2009年11月30日現在、越後湯沢発の最終列車は22時31分発となっている（直江津着は23時44分）。これに乗り継ぐには、東京発20時52分の「Max とき351号」に乗車すればよい。なお、東京発20時12分の「とき347号」に乗車し、越後湯沢で「はくたか26号」（21時30分発）に乗り継げば、金沢には0時3分に着くことができる。

¹¹⁸ 大熊(2004), p.75。この他、JR西日本に依頼して、夜行特急「きたぐに」の直江津着時刻を繰り上げ（5時56分）、直江津6時発の快速に接続できるようにした。その結果、糸魚川方面から直江津で乗り継ぎ東京に向かう利用者が増加している。

¹¹⁹ 北越急行株式会社（2008），p.130。

¹²⁰ 大熊（2004），p.74。

¹²¹ 北越急行では、普通列車は乗客が少ない時間帯であっても2両編成で運行している。また、「きれいな車両、便利なダイヤ、速い電車」であることを心がけており、沿線地域から「便利な列車をなくすな」という声を出してもらえるように心がけている。

¹²² 北越急行株式会社（2008），p.65，および大熊（2004），p.76。

しかし、将来的に、少子化に伴う通学需要の減少等が見込まれることを考慮すれば、沿線地域内での普通列車の利用促進には限界がある。そのため、北越急行では、沿線地域以外からの普通列車の利用促進についても取り組んでいる。とりわけ、東京～越後湯沢間は最短1時間10分であることから、首都圏をターゲットとした取り組みを進めている。例えば、前述の「ほしぞら号」や「ゆめぞら号」の運行の他に、「越後田舎体験推進協議会」（旧東頸城郡の6町村と民間施設が設立）が実施する「越後田舎体験ツアー」（自然体験、農林業体験、環境学習、伝統工芸等）や、「雪国体験ツアー」（十日町雪まつりを中心とするイベント、かまくら体験・そば打ち体験等）の参加者に対して、臨時列車の運行等による鉄道利用の促進を図っている。また、越後妻有地域で3年に1度開催されている、世界最大級の国際アートトリエンナーレ「大地の芸術祭」においても、来場者に対して臨時列車の運行や企画乗車券の発売等、鉄道利用の促進を図っている¹²³。

したがって、今後、北越急行にとっては、このような首都圏からの観光客や来訪者の誘引を積極的に図っていくことが必要である¹²⁴。そのためには、宿泊施設の設置や観光ルートの設定等、観光客や来訪者を誘引するための環境整備を、沿線地域に対して働きかけていくことが必要となろう。

(5) 組織特性

1) 統治

北越急行の会長は元新潟県副知事、社長は元 JR 東日本運輸車両部担当部長である。常勤の取締役は、会長、社長の他、常務取締役（運輸部長、JR 東日本の退職者）、取締役（総務部長、新潟県の退職者）の4名である。代表権は会長と社長の2名が有している。その他、非常勤の取締役は、新潟県交通政策局長（専務取締役）、沿線・周辺4市町長（上越、十日町、南魚沼、湯沢）、金融機関取締役2名、民間企業取締役2名である。役員の合計は、16名（監査役3名（常勤監査役1名、十日町市副市長、金融機関監査役）を含む）である¹²⁵。役員全体に占める公組織出身者（在籍者・出向者・退職者）の比率は50%であり、公組織の出資比率が83.2%であることをある程度反映した統治構造となっている。

出資している沿線市町は、黒字を維持していることで「北越急行はよく頑張っている」と考えているようである。また、快速列車についても、沿線3市すべてで各1ヶ所は停車していることから、停車駅を増やしてほしいという要望は出ていない。出資している民間企業等からは、

¹²³ 北越急行株式会社（2008），p.61，pp.69-71。この他、沿線地域が2009年のNHK大河ドラマ「天地人」の舞台になったことから、ドラマをPRする「天地人ラッピングトレイン」を運行している（『朝日新聞』（2009年2月27日））。

¹²⁴ ほくほく線開業10周年を記念して、俳優・画家の片岡鶴太郎氏の直筆による駅名看板を全駅に設置した。これは、首都圏における北越急行の認知度の向上に寄与する取り組みの1つであると考えられる。

¹²⁵ 第三セクター鉄道等協議会（2008），p.116，および北越急行株式会社（2008），p.134。

北陸新幹線の開業後の経営が厳しくなると予想されていること等により、北越急行に対して配当を求める声は特に出していない。

2) 組織構造

北越急行の組織構造は、総務・運輸・技術の3部からなる職能別組織である(図7)。本社および運輸区・指令所(運輸部の大半)は南魚沼市(六日町)におかれ、工務区(技術部の大半)は十日町市(松代)におかれている。また、十日町駅(運輸部の一部、十日町市)はほくほく線で唯一の有人駅であり、駅長以下7名の人員が配置されている。

北越急行では、経営に関する基本方針については取締役会で決定されるが、それ以外の事項についてはおおむね部長レベルで決定されている。また、1億円未満の支出については部長決裁で行われている。

さらに、北越急行では、指針の1つとして「基本動作を励行し、安全・安定輸送の確保を図ります」を掲げているとともに、行動規範の1つとして「お客様の安全安定輸送を最大の使命とし、事故防止に取組み、快適でお客様に安心してご利用いただけるサービスの提供を心掛けます」を掲げている。これに基づき、現業部門では、業務の遂行に際しマニュアルを厳守することが原則となっている。その一方で、接客面では、マニュアルにとらわれず、お客様にとって何がよいのかを第一に考えて動くように指示し、やり方は各人に任せている¹²⁶。

北越急行では、開業時はJRからの出向者が職員の大半を占めていたが、人件費の負担(60%を北越急行で負担)や組織風土の問題等から、2001年度より職員の「プロパー」化¹²⁷を進めている。そのため、北越急行では、工務区を除き、原則として「どの人間もどの職種に就ける」という基本方針を持っている。運転士についてはJR東日本の研修センターで資格を取得させ、運転指令についてもJR東日本新潟支社で教育訓練を受けている。ここ数年、JR東日本における「団塊の世代」の退職等に伴い、出向要員の確保が困難となってきたこともあり、北越急行ではさらにプロパー化を進めていった。その結果、2009年11月30日現在、課長・助役クラスにプロパーの職員が昇格しており、あと数年で完全プロパー化が達成できる見通しである。

3) 組織行動

北越急行は、常勤の役・職員が101名(2009年11月30日現在)と小規模な会社であることから、職員が指示待ちであっては業務が円滑に遂行されない。そのため、北越急行では、部長クラスが業務の大きな枠組みを指示し、それに基づき課長以下が業務を遂行しており、業務の細かい点や遂行方法については職員各自に任せていることが多い。業務遂行上、何らかの問題が発生した場合は、おおむね部長クラスで解決を図っている。

¹²⁶ 東京行の最終新幹線に向かう列車に乗り遅れた大学生の親から「東京まで送れ」というクレームが入ったことがあった。職員は越後湯沢まで送ることで納得してもらおうとしたが、先方は納得しなかったため、社長に判断を仰ぐこととなった。そこで、社長は東京まで送るように指示した、というエピソードがある。

¹²⁷ 「プロパー」とは、他組織からの出向者・退職者以外の職員を指す。

出所：第三セクター鉄道等協議会（2008），p.117 を一部改変。

4) 組織文化

一方、北越急行では、「家庭的」や「和」を重視し、例えば忘年会は出勤要員を除いて全員が

257

出席するように働きかけている。また、JR 四国で開発された「コラボノート」というシステムを用い、職員が自由に自分の意見が書き込めるような仕組みを設けている。こうした取り組みによって、職場の自由な明るい雰囲気づくりを進めている。

(6) 組織成果

北越急行の輸送人員は、開業3年目の1999年に3,000千人を突破してから、2004年に発生した新潟県中越地震の影響はあったものの、ほぼ安定的に推移している。2008年度の輸送人員は3,754千人となっている（表13）。

北越急行の営業収入は、開業以降、2004年度を除いておおむね安定的に推移しており、2008年度は4,416百万円であった。営業損益についても、開業3年目の1999年度以降、ほぼ順調に推移しており、2008年度は1,248百万円の黒字であった（表14）。

北越急行では、こうした順調な業績を背景とした内部留保の増加に伴い、北陸新幹線の開業後を見据え、資金の有効な運用を図っている。2008年度の有価証券利息は229百万円となっている¹²⁹。したがって、北越急行の経済的有効性は、現時点ではきわめて高い。

一方、北越急行は、「はくたか」の運行により、東京～富山・金沢間の移動時間の短縮を実現し、首都圏と北陸の様々な交流の促進に寄与している。また、開業時における普通列車の本数をこれまでほぼ維持しており、沿線地域における交通手段としても機能している。この他、前述のように、地域間交流が促進されただけでなく、通学可能な高校の範囲が拡大したり、ほくほく線があることで冬でも十日町や六日町に出ることができるという「安心感」を与えたりする等、ほくほく線は沿線地域に様々な効果をもたらしている。さらに、北越急行は、前述のようにJR幹線並みの運賃を採用している他、1998年9月1日より通学定期運賃の大幅な値下げ（割引率55%→65%）を実施し、沿線地域への還元を図っている¹³⁰。したがって、北越急行の社会的有効性も高い。

ところで、前述のように、2014年度末には北陸新幹線が開業する予定である。北陸新幹線の開業後、「はくたか」の運行維持は困難と考えられており、北越急行の営業収入は現在の10%程度になり、年間100～200百万円の赤字が見込まれている。しかし、北陸新幹線の新駅「上越駅（仮称）」は、直江津駅より10km南の郊外に設置される予定である。直江津からは15分ほどの距離があるために、北陸新幹線による時間短縮効果はほとんどない。そこで、北越急行では、直江津～越後湯沢間の快速列車の運行を維持することで、北陸新幹線と対等に競争できる可能性があると考えられている¹³¹。

¹²⁹ 北越急行資料。

¹³⁰ 大熊（2004），p.80。

¹³¹ 『朝日新聞』（2007年7月7日，2007年12月1日）。

表 14 北越急行の決算状況（単位：百万円）

年度	営業収入	営業損益	経常損益
1997	3,601	688	392
1998	3,570	581	301
1999	3,754	926	690
2000	3,728	877	637
2001	3,817	1,031	989
2002	3,948	918	917
2003	4,005	977	984
2004	3,806	827	934
2005	4,128	899	1,054
2006	4,456	1,268	1,509
2007	4,444	1,133	1,282
2008	4,416	1,248	1,328

出所：北越急行資料等。

5. のと鉄道

(1) 沿革

のと鉄道は、現在、七尾（石川県七尾市）～穴水（石川県穴水町）間 33.1 km を結ぶ七尾線（図 8）を運行している第 3 セクターである。かつて、のと鉄道は、穴水～蛸島（石川県珠洲市）間 61.0 km を結ぶ能登線、および七尾～輪島（石川県輪島市）間 53.5 km を結ぶ七尾線という 2 つの路線を運行していた。

能登線の前身は、旧国鉄能登線である。1922 年 4 月 11 日、鉄道敷設法によって、穴水～蛸島間が敷設予定鉄道路線となり、1953 年 12 月に工事が着手された。その後、1959 年 6 月 15 日に穴水～鶴川（石川県能登町）間、1960 年 4 月 17 日に鶴川～宇出津（石川県能登町）間、1963 年 10 月 1 日に宇出津～松波（石川県能登町）間が順次開業になり、1964 年 9 月 21 日、松波～蛸島間の開業により、能登線全線が開業となった¹³²。

1986 年 4 月 7 日、国鉄は、能登線を含む 12 線区を第 3 次特定地方交通線に選定し、運輸大臣へ承認申請を行った。同年 4 月 18 日、石川県知事より、「地元において、第三セクターを事業主体として、その存続を図っていくことで合意しているため、速やかな承認を要望する。現国鉄において、安全性および利便性向上のため、行き違い設備の増設及び線路改良等の施設改善を実施するよう要望する」といった要旨の意見書が提出された。同年 5 月 27 日、12 線区のうち能登線を含む 3 線区が、他の線区と切り離され、第 3 次特定地方交通線として承認された。同年 9 月 8 日、第 1 回特定地方交通線対策協議会会議が開催され、第 3 セクター鉄道が能登線の運営を行うことが決定された。これをうけて、1987 年 5 月 1 日、のと鉄道が設立された。同年 10 月 31 日、のと鉄道は、穴水～蛸島間の地方鉄道事業の免許を取得した。1988 年 3 月 25 日、のと鉄道は開業を迎えた¹³³。

¹³² 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.288，および、のと鉄道資料。

¹³³ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990），pp.61-61，p.288。



図8 のと鉄道の路線図

出所：のと鉄道資料。

七尾線の前身は、JR 西日本の七尾線である。1935 年 7 月 30 日、国鉄七尾線の全線(津幡～輪島間)が開業となった。以後、国鉄七尾線として運行されてきたが、国鉄の分割民営化に伴い、1987 年 4 月 1 日からは JR 西日本が運行することとなった。1989 年 8 月 28 日、七尾以北(七尾～輪島間)について、のと鉄道が経営を引き継ぐことが決まり、同年 11 月 27 日、JR 西日本との間で「七尾線七尾・輪島間鉄道施設の使用等に関する契約」(20 年間)が締結された。1990 年 1 月 31 日、のと鉄道は、七尾～輪島間の地方鉄道事業免許を交付された。1991 年 9 月 1 日、の

と鉄道は、七尾線の鉄道事業の営業を開始した¹³⁴。

なお、能登線の鉄道線路については、のと鉄道の開業時に JR 西日本から無償譲渡されており、のと鉄道の所有となっていた。しかし、七尾線の鉄道線路については、引き続き JR 西日本が所有し、のと鉄道は当該線路を使用する形態をとっていた。したがって、のと鉄道の鉄道事業の種別としては、能登線が第1種鉄道事業、七尾線が第2種鉄道事業であった¹³⁵。

七尾線（とりわけ、穴水～輪島間）には、急斜面に線路が敷設されている箇所があるため、台風や大雨のたびに運休を余儀なくされていた。また、線路の弱体化に伴い、多額の設備投資が必要となってきた。さらに、沿線地域のモータリゼーションの進展や、能登有料道路等の道路整備の進展に伴い、沿線住民および観光客の利用が減少しつつあった。2000年2月23日、能登地域総合交通構想懇話会は、七尾線のうち穴水～輪島間 20.4 km の廃止・バス転換を提言した。同年3月24日、のと鉄道は、取締役会で同区間の鉄道事業廃止を決議した。2001年3月31日をもって穴水～輪島間の運行が終了され、翌4月1日から、能登中央バスにより転換バスの運行（1日32本）が開始された¹³⁶。

能登線においても、沿線地域における過疎化・少子化やモータリゼーションの進展、珠洲道路等の道路整備の進展に加え、珠洲・小木～金沢間の特急バスの運行等によって、利用者の減少傾向がみられていた。また、のと鉄道は、鉄道施設の老朽化や車両更新時期の到来という状況に直面し、多額の支出が必要となったが、沿線自治体の支援は限界にきていた。2003年5月23日、「のと鉄道経営問題検討委員会」が設置され、のと鉄道の今後のあり方等について議論がなされた。2004年1月28日、「のと鉄道経営問題検討委員会」は、能登線全線の廃止・バス転換を提言した。同年3月23日、のと鉄道は、取締役会で能登線全線の鉄道事業廃止を決議した。同年4月28日、穴水～蛸島間バス転換協議会が設置され、バス転換の概要が取りまとめられた。2005年3月31日をもって能登線全線の運行が終了され、翌4月1日から、能登中央バスおよび奥能登観光開発により転換バスの運行（1日95本）が開始された¹³⁷。

2009年11月30日現在、のと鉄道は、七尾～穴水間を1日34本（うち2本は、七尾～能登中島間）運行している。朝夕の時間帯はほぼ30分に1本の運行となっているが、その他の時間帯

¹³⁴ のと鉄道資料。

¹³⁵ のと鉄道資料。鉄道事業法によれば、第1種鉄道事業は自ら鉄道線路を所有し運送を行う事業を指し、第2種鉄道事業は他人の鉄道線路を使用し運送を行う事業を指している。この他、第3種鉄道事業があり、鉄道線路を敷設して他人に使用させる事業を指している。七尾線については、のと鉄道は第2種鉄道事業者であり、JR 西日本は七尾～和倉温泉間では第1種鉄道事業者（JR 西日本は特急列車を運行）、和倉温泉～輪島間では第3種鉄道事業者（JR 西日本は列車を運行していない）であった。

¹³⁶ のと鉄道資料。なお、穴水～輪島間の転換バスは、2009年11月30日現在、1日30本の運行となっている（石川県企画振興部ホームページ（<http://www.pref.ishikawa.jp/shink/basutenkandaiya.html>））。

¹³⁷ のと鉄道資料。なお、穴水～蛸島間の転換バスは、2009年11月30日現在、1日105本の運行となっている（石川県企画振興部ホームページ（<http://www.pref.ishikawa.jp/shink/basutenkandaiya.html>））。

については、おおむね1時間に1本の運行となっている¹³⁸。

(2) 環境

1) 資源提供者

のと鉄道への資源提供者としては、国、石川県、沿線・周辺市町、JR 西日本、沿線住民等があげられる。

国は、能登線に対する転換交付金(1 km 当たり 3,000 万円、総額 1,833 百万円)の交付、運営費補助(経常損失の 50%を 5 年間)を行っている。

1988 年 2 月、転換交付金の残額(約 456 百万円)を原資として、運営助成基金(「のと鉄道運営助成基金」)が造成された。運営助成基金は、1987 年 10 月に沿線・周辺市町で構成された「のと鉄道運営助成基金事務組合」によって管理されている。運営助成基金からは、前年度の経常損失の 4 分の 3 が、運営助成費として支出されている(2008 年度の運営助成費は 21,210 千円)。また、運営助成基金には、毎年のと鉄道等から支払われた固定資産税(七尾～穴水間に係る)と同額が積み立てられている¹³⁹。

石川県は、出資、経営安定基金(「のと鉄道経営安定基金」)の造成、職員 2 名の派遣(人件費は石川県負担)等を行っている。沿線・周辺 5 市町(七尾市、穴水町、能都町、珠洲市、輪島市)も、出資および経営安定基金の造成を行っている。また、沿線・周辺 5 市町は「のと鉄道利用促進協議会」を構成しており、のと鉄道に対し、パンフレット作成費用やイベント開催費用等の補助を行っている(2008 年度は 1,235 千円)¹⁴⁰。さらに、沿線 2 市町(七尾市・穴水町)は、のと鉄道に対し、「のと鉄道運行維持対策費補助金」として補助を行っている(2008 年度は、七尾市 9,637 千円、穴水町 3,213 千円の計 12,850 千円)¹⁴¹。

経営安定基金は、1993 年 4 月 1 日、石川県 60%、沿線市町 40%の割合により、総額 1,000 百万円で造成されている。ここから、車両更新(7 両)や施設整備(検修庫等)の費用が支出され、2009 年 11 月 30 日現在の残額は 144 百万円となっている¹⁴²。

JR 西日本は、前述のように七尾～穴水間の鉄道線路を所有しており、当該線路をのと鉄道に使用させている。のと鉄道は JR 西日本に対し線路使用料を支払っているが、当該使用料については石川県が負担している¹⁴³。また、七尾駅と和倉温泉駅は、JR 西日本との共同使用駅になっており、その使用料はのと鉄道が支払っている。2009 年 11 月 30 日現在、のと鉄道の役・職員

¹³⁸ のと鉄道時刻表(2009 年 3 月 14 日改正)(のと鉄道ホームページ(<http://www.incl.ne.jp/ntr/html/zikoku.html>))。

¹³⁹ のと鉄道資料。

¹⁴⁰ のと鉄道資料。

¹⁴¹ のと鉄道資料。

¹⁴² のと鉄道資料。

¹⁴³ 線路使用料および前述の石川県派遣職員の人件費については、石川県が「のと鉄道運行維持対策費補助金」として、のと鉄道に対し助成(2008 年度は 95,508 千円)を行っている。

には、JR 西日本からの出向者はいないが、JR 西日本の退職者が8名（うち1名は、常務取締役）在籍している¹⁴⁴。

能登鹿島駅の構内には、樹齢数十年のソメイヨシノが数十本植えられており、毎年桜のトンネルを形作ること知られている。そのため、能登鹿島駅は、別名「能登さくら駅」、「桜の駅」、「さくら駅」等と呼ばれている。この桜のトンネルを保存するために、穴水町の七尾北湾沿いの集落の住民達によって「能登鹿島駅さくら保存会」という団体が設立された。この「能登鹿島駅さくら保存会」は、桜の手入れや植樹を行うほか、毎年4月中旬にはイベント「花見だよ！ in 能登さくら駅」等を実施している¹⁴⁵。

のと鉄道の場合、公組織（国・都道府県・市町村）の出資比率は47.4%¹⁴⁶（表15）であるが、全職員に占める公組織出身者（出向者・退職者）の比率が6.5%¹⁴⁷と高いことから、公組織への資源依存性は高い。

2) 競合他組織

のと鉄道の競合他組織としては、能登地域において路線バス等を運行している北鉄能登バス¹⁴⁸があげられる。

北鉄能登バスは、のと鉄道の運行区間の一部（七尾～田鶴浜間）に並行して、路線バスを1日14本運行している。のと鉄道の運行本数は、前述のように1日34本である。また、七尾～田鶴浜間の所要時間は、のと鉄道が最短10分に対し、バスは20分（七尾駅～JA 田鶴浜）である¹⁴⁹。

したがって、のと鉄道は、市場競争度がやや低いものの、路線バス等に対しては「所要時間の短さ」、「運行本数の多さ」、「正確さ」によって競争優位性を確保できている¹⁵⁰。

¹⁴⁴ のと鉄道資料。

¹⁴⁵ のと鉄道ホームページ (<http://www.incl.ne.jp/ntr/html/ensen/notokashima.htm>)、石川県観光連盟ホームページ（「ほっと石川旅ネット」、<http://www.hot-ishikawa.jp/>）、「能登鹿島駅さくら保存会」公式ブログ（http://blog.livedoor.jp/notosakuraeki/archives/cat_50001203.html）。

¹⁴⁶ のと鉄道資料。

¹⁴⁷ のと鉄道資料。

¹⁴⁸ 北鉄能登バスは、七尾バスと能登西部バスの統合により、2008年4月1日に設立され、中能登地域の路線バスや、七尾・和倉温泉と金沢を結ぶ特急バス等の運行を行っている。

¹⁴⁹ のと鉄道時刻表・運賃表（のと鉄道ホームページ（<http://www.incl.ne.jp/ntr/html/unchin.html>））、および北鉄能登バス時刻表（2009年10月1日改正）（北陸鉄道ホームページ（http://www.hokutetsu.co.jp/htd_hp/timetable/rosen/0836_1_1_01.html））。

¹⁵⁰ ところで、のと鉄道の沿線・周辺市町の住民は、金沢で買い物をしたり、金沢の病院に通院したりすることが多い。北鉄奥能登バス（能登中央バスと奥能登観光開発の統合により2008年4月1日に設立され、奥能登地域の路線バスや、輪島・穴水・宇出津・珠洲と金沢を結ぶ特急バスの運行を行っている）は、輪島～穴水～金沢間に1日11本（輪島～金沢間の所要時間は約2時間、片道料金は2,200円）、珠洲～穴水～金沢間に1日10本、珠洲～宇出津～穴水～金沢間に1日4本（珠洲～金沢間の所要時間は約3時間、片道料金は2,630円）、それぞれ特急バスを運行している。穴水～金沢間でみれば、1日25本運行されていることとなり、所要時間は約1時間30分、片道料金は1,880円である。のと鉄道を利用する場合、運行本数は前述のように1日32本（穴水～七尾間）と特急バスよりも多くなっている。しかし、七尾でJRに乗り換えなければならない。さらに、所要時間はほぼ同じであるが、片道運賃は1,940円である（北鉄奥能登バス時刻表（2009年5月31日改正）（北陸

表 15 のと鉄道の主要株主（2009 年 11 月 30 日現在）

主要株主	出資比率（％）
石川県	33.6
能登町	4.2
珠洲市	3.0
穴水町	2.6
七尾市	2.4
輪島市	1.6
公益法人等	2.7
民間（企業・団体）	37.8
個人（一般募集）	12.1
合 計	100.0

出所：のと鉄道資料。

3）顧客

のと鉄道の顧客の多くは、沿線の学校に通学する高校生等である。のと鉄道の 2008 年度の輸送人員の 65.9%を占めているのが通学定期利用者（510 千人）である（表 16）。また、2008 年 5 月 28 日に実施された旅客流動調査の結果によれば、利用者全体（1,882 人）の 69.2%が通学目的（通学定期利用者）であった（表 17）。次いで、病院（への通院）目的が 8.4%，通勤目的（通勤定期利用者）が 6.4%の順であった。

通学での利用者は、時間通りに早く目的地に着きたいというニーズを持っている。すなわち、のと鉄道には、列車運行における定時性・安定性・安全性の維持が求められている。

しかし、のと鉄道沿線にあった県立中島高校が、2008 年 4 月、県立七尾東雲高校に統合された。中島高校は、七尾市北部の能登中島駅近くにあり、七尾市内からの通学者が全体の 85%程度を占めていたことから、通学者の多くがのと鉄道を利用していた。ところが、七尾東雲高校は、JR 七尾線沿線の七尾市南部に位置していることから、のと鉄道の利用があまり期待できない。したがって、今後、のと鉄道における通学定期利用者はかなりの減少が見込まれる。

これまで、七尾市と穴水町間の移動はそれほど多くはなかった。穴水町からは、七尾市にある総合病院への通院を除けば、買物等は、直接金沢へ向かう場合が多かった。また、七尾市からも、穴水町へ行く機会はあまりなかった。さらに、七尾市の南部の住民は、のと鉄道よりも JR 七尾線を利用する人が多い。そのため、沿線（七尾市・穴水町）の人口は 68,575 人¹⁵¹であるが、そのうち、のと鉄道の利用可能性があるのは 3～4 万人と考える必要がある。また、2004 年 7 月、石川県は、2030 年の能登地域の人口が 4 割減の 137,900 人とする推計値を発表し

鉄道ホームページ（<http://www.hokutetsu.co.jp/bus/noto/>、および http://www.hokutetsu.co.jp/htd_hp/timetable/rosen/0836_1_1_01.html）。

したがって、のと鉄道は、特急バスに対しては、乗り換えがあり不便なこと、運賃がやや高いこと等により、競争優位性を確保できているとはいいがたい。

¹⁵¹ 石川県県民文化局『石川県の人口と世帯』（2009 年 7 月 1 日現在（推計））。

表 16 のと鉄道の輸送人員（単位：千人）

年度	能登線			七尾線			全社			合計
	定期外	定期		定期外	定期		定期外	定期		
		通勤	通学		通勤	通学		通勤	通学	
1987	19	14	27	—	—	—	19	14	27	60
1988	726	135	923	—	—	—	726	135	923	1,784
1989	646	144	925	—	—	—	646	144	925	1,715
1990	603	148	983	—	—	—	603	148	983	1,734
1991	577	132	981	476	140	640	1,053	272	1,621	2,946
1992	566	120	964	827	204	989	1,393	324	1,953	3,670
1993	536	114	922	759	198	962	1,295	312	1,884	3,491
1994	515	106	905	685	188	934	1,200	304	1,839	3,343
1995	485	109	883	690	186	870	1,175	295	1,753	3,223
1996	459	117	840	653	177	842	1,112	294	1,682	3,088
1997	430	119	778	608	171	816	1,038	290	1,594	2,922
1998	376	115	728	561	160	815	937	275	1,543	2,755
1999	359	100	679	523	152	786	882	252	1,465	2,599
2000	317	80	645	507	139	781	824	219	1,426	2,469
2001	273	67	577	370	121	626	643	188	1,203	2,034
2002	258	63	517	318	111	606	576	174	1,123	1,873
2003	204	49	451	284	97	566	488	146	1,017	1,651
2004	247	46	396	298	84	545	545	130	941	1,616
2005	—	—	—	209	83	528	209	83	528	820
2006	—	—	—	209	78	540	209	78	540	827
2007	—	—	—	201	68	522	201	68	522	791
2008	—	—	—	199	65	510	199	65	510	774

注：能登線は2005年4月1日廃止。七尾線は1991年9月1日営業開始，輪島～穴水間は2001年4月1日廃止。
出所：のと鉄道資料。

表 17 のと鉄道における旅客流動調査の結果（2008年5月28日実施）

区分	定期		定期外					合計
	通勤	通学	仕事	旅行	病院	買物	その他	
人 数（人）	120	1,303	98	70	158	36	97	1,880
構成比（％）	6.4	69.2	5.2	3.7	8.4	1.9	5.2	100.0

出所：のと鉄道資料。

ている¹⁵²。

したがって、今後、のと鉄道は、沿線・周辺市町の住民の利用だけではなく、沿線・周辺市町以外の利用者をいかに増加させていくかが課題となる。

¹⁵²『朝日新聞』（2005年9月7日）。

(3) 技術

のと鉄道の提供するサービスとしては、鉄道旅客輸送サービス、旅行代理店(旅行センター)業務、および売店業務の3つがあげられる。

しかし、①旅行代理店(旅行センター)業務および売店業務における収入は営業収入全体の11.9%(2008年度)¹⁵³にすぎず、「あくまで鉄道事業の補完」という位置づけがなされていること、②旅行センターおよび売店は穴水駅にしかなく、七尾駅や和倉温泉駅での営業についてはJR西日本の了解が得られないため、業務範囲の拡大が見込めないこと、③売店は旅行センターに併設され、旅行センターの社員が売店業務もこなしていること等を考慮すれば、のと鉄道の提供するサービスは、ほぼ鉄道旅客輸送サービスであるといえよう。

したがって、のと鉄道の場合、組織成果の評価は定量的指標だけではなく定性的指標を含めた全体で行われているが、提供するサービスはほぼ鉄道旅客輸送サービスであることから、タスクの不確実性はやや低い。

(4) 戦略

のと鉄道は、1998年12月8日、運行本数の約2割を削減するダイヤ改正を行った。その後、2001年4月1日、穴水～輪島間が廃止となった。さらに、2002年3月23日には運行本数の約1割を、2003年3月15日には運行本数の約3割を、それぞれ削減するダイヤ改正を行った¹⁵⁴。また、この間、2002年10月21日、パノラマカー急行「のと恋路号」が廃止された。そして、2005年4月1日、能登線全線が廃止となった¹⁵⁵。

その結果、のと鉄道の運行区間は、前述のように七尾～穴水間の33.1kmとなり、ピーク時(能登線61.0kmおよび七尾線53.5kmの計114.5km)の3割弱となった。この七尾～穴水間の列車運行についても、ピーク時(1991年9月1日(七尾線引受時))には1日45本運行されていたが、2003年3月15日のダイヤ改正により1日29本と、運行本数が3分の2以下となった¹⁵⁶。

しかし、のと鉄道は、主たる顧客である地元住民に対し、「生活の足」、「地域に不可欠な生活インフラ」として、鉄道旅客輸送サービスの提供を継続していく必要があると考えている。また、2014年度末までには、北陸新幹線(長野～金沢間)が開業する予定となっている¹⁵⁷。のと鉄道は、新幹線開業後も能登地域と県庁所在地・金沢との広域交流を図るためには、自社が必要な存在であると考えている。のと鉄道は、これらを経営理念の1つとして掲げている。

¹⁵³ 2008年度における旅行業の営業収入は10,441千円、売店の営業収入は12,613千円である(のと鉄道資料)。

¹⁵⁴ 2003年1月、のと鉄道は監査法人による経営診断で運行本数の見直しを指摘されたことから、利用の少ない早朝や昼間等の時間帯で運行を一部廃止したものである(『朝日新聞』(2003年2月1日))。

¹⁵⁵ のと鉄道資料。

¹⁵⁶ のと鉄道資料。

¹⁵⁷ 北陸新幹線建設促進同盟会ホームページ (<http://www.h-shinkansen.gr.jp/top1.html>)。

したがって、のと鉄道は、その経営理念を実現するために自社の存続を図っていかなければならない。そのために、組織・サービスの再構築や、利用実態に合わせた実質的なサービス内容の縮小を行っている。つまり、のと鉄道は、組織再編戦略を採用している。

ところで、のと鉄道や関係自治体等で設立された「のと鉄道再生支援協議会」により、「のと鉄道再生計画」が取りまとめられ、2005年7月に国土交通省北陸信越運輸局から承認された。この「のと鉄道再生計画」に基づき、のと鉄道は様々な利用促進策に着手している。例えば、地元住民の利用促進に向けた様々な取り組みとして、「ビール列車」、「ワイン列車」、「さくら列車」等のイベント列車の運行、沿線地域でイベントが開催される際の臨時列車の運行等があげられる。また、能登中島駅に留置されている郵便列車¹⁵⁸を活用し、主として幼稚園・小学生を対象とした郵便仕分体験、絵手紙制作、模擬運転体験等の「てつどう体験遠足」を行っている。その他、穴水・七尾・能登中島・田鶴浜の各駅でのレンタサイクルの貸出、毎週金曜日のみ利用できる割引切符「金曜エコきっぷ」の発売、沿線・周辺市町の観光施設等の割引券がセットになった1日乗り放題切符「つこうてくだしフリーきっぷ」の発売等を行っている。

一方、のと鉄道は、地域外からの利用者をターゲットにした利用促進策にも取り組んでいる。その1つに、「能登で体験 構内線で一日運転士 〜ふるさとレールに逢いに行く旅〜」がある。これは、穴水駅構内でディーゼルカーの運転体験を行うものである。これは、以前からのと鉄道が単独で実施していたものである。しかし、地元のNPO法人からアプローチがあり、2008年以降は、のと鉄道とNPO法人が協働して(共催として)行うことになった。このNPO法人と東京のNPO法人が連携し、東京方面からの集客を図っている。

また、のと鉄道では、旅行センターが奥能登地方の観光ルートを提案し、観光に必要なレンタカー、タクシー、宿泊等の手配を行っている。また、和倉温泉の各旅館と連携し、宿泊、湯めぐり券、2日間乗り放題切符がセットになった「じんのび宿泊クーポン」の発売を行っている。また、旅行センターでは、のと鉄道の利用にこだわらず、ツアーの主催を積極的に行っている。

さらに、のと鉄道では、大手旅行代理店への営業を展開している。大手旅行代理店の観光ツアーはバスによる移動がほとんどである。そのため、のと鉄道では、観光ツアーの行程の途中で列車に乗ってもらおうとアプローチを展開しており、観光ツアー客の利用が増加しつつある。しかし、大手旅行代理店からは、列車に乗ることのメリットの明確化を求められている。のと鉄道の「車窓の素晴らしさ」は重要なセールスポイントの1つであるが、顧客への訴求力は必ずしも十分とはいえない。

能登地域は観光資源に恵まれており、より多くの観光資源を発掘し、それらを連携させて魅力ある観光ルートを構築することが十分可能である。今後、のと鉄道は、ホテル・旅館、観光

¹⁵⁸ ふるさと鉄道保存協会が所有しており、全国に2台しかないものである。

施設、バス・タクシー事業者等と、さらなる連携を図っていくことが必要である¹⁵⁹。そのことが、のと鉄道の利用者の増加にもつながっていくであろう。

また、のと鉄道は JR 西日本の七尾～金沢間への乗り入れを希望し、申し入れを行ってきたが、JR 西日本はこれまで申し入れに応じていない。のと鉄道にとって、七尾～金沢間への乗り入れは、特急バスに対する競争優位性の確立や観光客の能登地域への誘引等において、きわめて有効な方策であり、その早期実現が望まれる¹⁶⁰。

(5) 組織特性

1) 統治

のと鉄道の会長は石川県知事であり、最高経営責任者である代表取締役社長は、石川県の退職者である。常勤の取締役は、社長と常務取締役(鉄道部長および工務課長を兼務、JR 西日本の退職者)の2名である。代表権は社長のみが有している。その他、非常勤の取締役は、石川県企画振興部長、沿線・周辺の5市町長(七尾市、輪島市、珠洲市、穴水町、能登町)、石川県商工会議所連合会会頭、石川県商工会連合会会長、JA 石川県中央会専務理事の9名である。役員の合計は14名(監査役2名(信用金庫理事長、民間企業社長)を含む)である¹⁶¹。

のと鉄道の場合、公組織の出資比率が47.4%であるにもかかわらず、役員全体に占める公組織出身者(在籍者・出向者・退職者)の比率は57.1%となっている。しかし、一部の出資が一般公募により行われたため、個人株主の出資比率が12.1%を占めていることを考慮すれば、ほぼ出資構造を反映した統治構造であるといえよう。

のと鉄道においては、前述のように、筆頭株主が石川県であることや、代表取締役社長が石川県の退職者であること等を反映して、石川県主導のマネジメントが展開されている。しかし、のと鉄道の存廃を実質的に決めるのは沿線・周辺の市町であることを考慮すれば、今後、沿線・周辺市町は、のと鉄道のマネジメントに対して積極的に関与していくべきであろう。

2) 組織構造

のと鉄道の組織構造は、総務・鉄道の2部からなる職能別組織である(図9)。両部とも、穴水町の本社内におかれている。

のと鉄道では、毎月定例的に本社(役員、部・課長)と現場長で連絡会を実施している。そこで、経営や安全運行に関する事項について議論がなされ、会社としての意思決定がなされて

¹⁵⁹ 2003年に開港した能登空港は、穴水町から車で20分程度に位置している。能登空港には、東京便が1日4本就航しており、相応の観光客の利用が考えられる。のと鉄道は、能登空港との連携(例えば、交通アクセスの改善)を図っていくことも考える必要があろう。

¹⁶⁰ 北陸新幹線の金沢開業をめぐるでは JR 七尾線(津幡～和倉温泉間)の扱いが問題になる。JR 西日本は「七尾線は北陸線の支線にあたり、単独で JR が経営することは現実的でない」としている(『朝日新聞』(2004年12月11日))。また、地元ではのと鉄道の一体運営を求める声もある(『日本経済新聞』(2008年8月15日))。

¹⁶¹ 石川県企画振興部ホームページ(<http://www.pref.ishikawa.jp/shink/shusshihoujin.htm>)、およびのと鉄道資料。

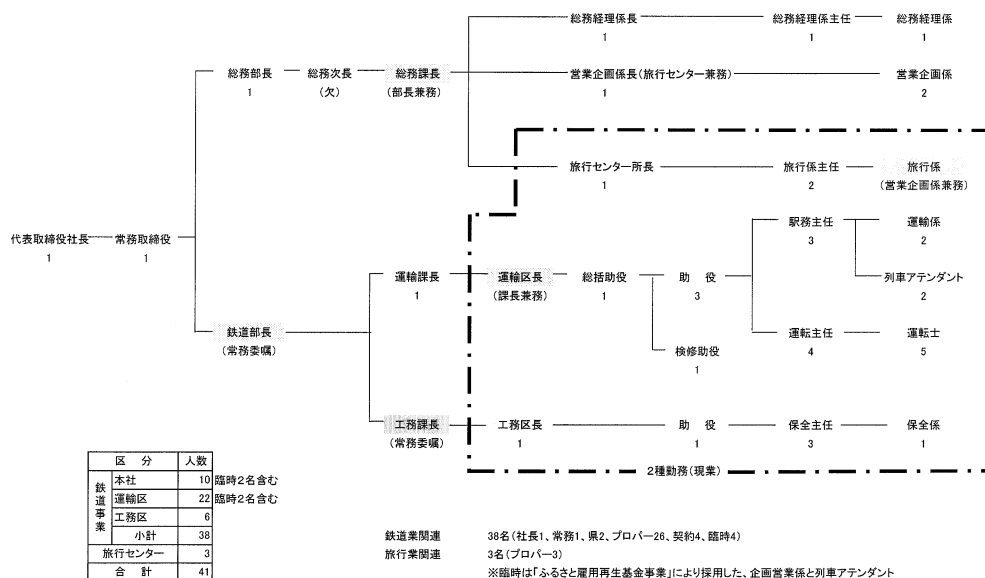


図9 のと鉄道の組織図 (2009年11月30日現在)

出所：のと鉄道資料。

いる。また、安全統括責任者である常務取締役が、毎月安全対策委員会を開催し、安全運行対策等について検討が行われている。その他、必要に応じて、社長が幹部を招集し、様々な指示を行う場合もある。なお、重要な事項については、年5回程度開催される取締役会において決定されている。

のと鉄道の場合、現業部門における日常業務の遂行にあたっては、法令・規則やマニュアルを順守している。一方、現業部門以外の業務（とりわけ旅行センター）では、顧客のニーズに合わせた柔軟で臨機応変な対応が求められるため、ある程度の裁量が認められている。その他、全職員対象の研修を年2回実施する等、定期的に研修・教育・訓練を実施している。また、現場からの提案により、実態に即したマニュアル等の見直しを行っている。

のと鉄道では、業務遂行上きわめて高い専門性が要求される。しかし、のと鉄道は常勤の役・職員が33名（2009年11月30日現在）と小規模な会社であることから、人員の余裕がなく、部門間での人事異動を行うことが困難である。そのため、職員には、各部・課の業務遂行において必要な専門知識を深めていくとともに、可能な範囲で1人が複数の業務をこなせる「多能工化」が求められている。

3) 組織行動

のと鉄道の日常業務については、現場長（運輸区長・統括助役、工務区長、旅行センター所長）が率先して指示を行っている。しかし、前述のように常勤の役・職員が33名しかいないため、場合によっては、現場長も一担当者として業務をこなすことも多い。

何らかの問題が生じた場合は、可能な限り速やかな解決を図るべく、社長や安全統括責任者

等が自ら原因の究明と解決策の決定に取り組んでいる。

現場長は、毎日点呼を実施し、その中で連絡会での決定事項等について周知を図っている。また、必要に応じて、文書により回覧を行っている。これらによって全社での情報の共有化がなされており、職員は会社の方針を理解した上で業務を遂行することが可能となっている。

4) 組織文化

のと鉄道においても、鉄道輸送における安全性の確保は最優先の事項である。とりわけ現業部門においては、前述のように法令・規則やマニュアルの順守が求められるとともに、上司の指示にしたがって業務を遂行することが求められる。その意味で、のと鉄道の組織文化は「上司の言う通りに一生懸命に仕事をする」という専制型である。

しかし、のと鉄道は、前述のように、小規模な会社であることから、職員には可能な範囲で1人が複数の業務をこなすことが期待されている。また、現業部門以外の業務では、前述のように顧客のニーズに合わせた柔軟で臨機応変な対応が求められる。したがって、のと鉄道は「新しいことに価値があり、自発的に考え、行動することが多い」という活力型の組織文化も持ち合わせているといえよう。

(6) 組織成果

のと鉄道の輸送人員は、1992年度の3,670千人をピークに減少を続けてきた。さらに、七尾線の穴水～輪島間の廃止（2001年3月）、能登線全線の廃止（2005年3月）に伴い、輸送人員は大きく減少した。2008年度の輸送人員は774千人となっている（表16）。

のと鉄道の営業収入も、1992年度の1,116百万円をピークに減少を続けてきた。前述の輸送人員の減少に伴い、営業収入も大きく減少した。2008年度の営業収入は194百万円となっている。営業損益については、開業後4年間は黒字を計上していたものの、1991年度に赤字へ転落して以降、ずっと赤字が続いている。一時は300百万円を超える赤字を計上していたが、2005年度以降は営業区間が縮小されたこともあり、赤字額は減少しつつある（表18）。しかし、のと鉄道の経済的有効性は低い¹⁶²。

一方、のと鉄道は、通学で利用する高校生や通院で利用する高齢者等、地元住民の交通手段としての役割を果たしている。しかし、廃止された七尾線の穴水～輪島間や能登線においては、運行されている転換バスの所要時間の増大（のと鉄道時代は穴水～蛸島間が1時間40分前後、転換バスの穴水～鉢ヶ崎間は2時間半以上）や降雪時の遅延、鉄道に比べての運賃負担の増大、

¹⁶² のと鉄道資料。この間、2004年度には債務超過に陥る見通しとなったことから、経営安定基金から穴埋めを行っている（『朝日新聞』（2004年3月24日））。また、のと鉄道では、廃止後の鉄道用地の維持管理（見回り、草刈り等）が負担となっており、その処分が課題となっていた。さらに、旧駅舎についても、地元市町に買い取って活用してもらいたいという意向を持っていたが、地元市町の財政難等により実現しなかった。

しかし、その後、のと鉄道は、2008年度に旧珠洲駅の土地・建物を売却する等によって、2億円強の収入を得ている（『読売新聞』（2009年7月30日））。

表 18 のと鉄道の決算状況（単位：百万円）

年度	営業収入	営業損益	経常損益
1987	20	13	▲ 1
1988	571	50	77
1989	532	67	16
1990	550	13	8
1991	884	▲ 116	▲ 126
1992	1,116	▲ 177	▲ 196
1993	1,043	▲ 223	▲ 226
1994	1,004	▲ 248	▲ 262
1995	999	▲ 247	▲ 249
1996	958	▲ 304	▲ 309
1997	880	▲ 282	▲ 283
1998	794	▲ 277	▲ 274
1999	762	▲ 245	▲ 241
2000	761	▲ 249	▲ 225
2001	560	▲ 301	▲ 271
2002	513	▲ 340	▲ 299
2003	449	▲ 252	▲ 196
2004	398	▲ 181	▲ 112
2005	213	▲ 188	▲ 88
2006	208	▲ 186	▲ 74
2007	198	▲ 182	▲ 69
2008	194	▲ 189	▲ 78

注：能登線は2005年4月1日廃止。七尾線は1991年9月1日

営業開始、輪島～穴水間は2001年4月1日廃止。

出所：のと鉄道資料。

座席数の減少、乗り心地の悪さ（バス乗車時の揺れ）といった問題が指摘されており、沿線住民の利用者に負担がかかっていると言わざるを得ない¹⁶³。こうした点を考慮すれば、のと鉄道の社会的有効性はやや低い。

今後、のと鉄道は、社会的有効性を向上させる必要がある。そのためには、まず、①能登地域と県庁所在地・金沢との広域交流の促進、②能登地域への観光客の誘引という2点において、自社の存在意義を明確にしていく必要がある。

6. 天竜浜名湖鉄道

(1) 沿革

天竜浜名湖鉄道は、掛川（静岡県掛川市）～新所原（静岡県湖西市）間 67.7 km を結ぶ天浜

¹⁶³『朝日新聞』（2005年9月7日、2006年2月2日）、および『日本経済新聞』（2006年4月13日）。この他、これまで鉄道を利用していた行商の女性は、「バスだと行商は続けにくい」と指摘している（『朝日新聞』（2004年2月18日））。行商の光景は一種の地域文化ともいえ、廃線によってそれが失われていくといっても過言ではなからう。

線（図 10）を運行している第 3 セクターである。

天浜線の前身は、旧国鉄二俣線である。旧国鉄二俣線の原点は、1920 年、鉄道省が発表した「遠美線」計画である。この「遠美線」計画は、掛川から、遠州森～二俣～金指を経て、大井町（現在の岐阜県恵那市）に至り、中央線に接続する延長 151 km の計画であったが、1923 年の関東大震災の影響で無期延期となった。1932 年、計画は復活したが、新所原で東海道線に接続する現在のルートに変更され、それに伴い線名も「二俣線」と変更された。1933 年 4 月、掛川～遠州森間が着工され、1935 年 4 月 17 日開業した。その後順次路線が延長され（1936 年 12 月 1 日、三ヶ日～新所原間開業、1938 年 4 月 1 日、金指～三ヶ日間開業）、1940 年 6 月 1 日、遠州森～金指間が開業し、二俣線全線が開通した¹⁶⁴。

戦後、山から切り出された木材は天竜川を下り、天竜二俣駅近辺まで運ばれ、製材所で加工され、二俣線で豊橋や掛川へ運ばれた。天竜地域の林業が衰退した後も、地域の製材所は外国産木材の加工拠点として生き残り、豊橋で荷揚げされた木材が二俣線で運ばれていた¹⁶⁵。

二俣線は、最盛期の 1966 年において、年間輸送人員 7,536 千人、貨物輸送 72 万トンの輸送実績があり、沿線住民の交通手段や農林産物やセメントの輸送手段として、沿線地域に大きく貢献していた。また、一時期、遠州鉄道のディーゼル車両が、天竜二俣や遠江森まで乗り入れを行っていた。しかし、沿線地域の過疎化やモータリゼーションの進展等に伴い、二俣線の輸送人員は 1977 年度 3,581 千人、1979 年度 2,990 千人、1983 年度 2,131 千人と減少し続けた¹⁶⁶。

1984 年 6 月 22 日、二俣線は第 2 次特定地方交通線として承認された。1986 年 3 月 24 日、第 3 回特定地方交通線対策協議会会議において、第 3 セクター方式により二俣線の運営を行うことが決定された。同年 8 月 18 日、天竜浜名湖鉄道が設立された。同年 11 月 14 日、天竜浜名湖鉄道は、地方鉄道事業の免許を取得した。1987 年 3 月 15 日、天竜浜名湖鉄道は開業を迎えた¹⁶⁷。

1988 年 3 月 23 日、天竜浜名湖鉄道は、新駅を 5 駅（いこいの広場、原田、円田、浜松大学前、奥浜名湖）開設した。その後、1996 年 3 月 18 日に 2 駅（掛川市役所前、フルーツパーク）、2009 年 4 月に 1 駅（大森）、新駅を開設した。2009 年 11 月 30 日現在、駅数は 38 駅（うち有人駅 7）となっている。その一方で、駅業務の民間委託（2003 年 3 月、金指）や無人駅化（1988 年 3 月宮口、1989 年 3 月知波田、2009 年 11 月桜木・原谷・戸綿・気賀）も行っている。また、1989 年 3 月には全線電子閉塞化を実施し、1992 年 12 月には列車無線を導入する等、列車運行体制の

¹⁶⁴ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990）、p.268、天竜浜名湖鉄道ホームページ（<http://www.tenhama.co.jp/history/>）、および天竜浜名湖鉄道資料。なお、現在のルートに変更されたのは、二俣線が、浜名湖にかかる東海道線の鉄橋が戦争で破壊された場合の迂回路として計画されたことによるものである。実際、1944 年 12 月 7 日に発生した東南海地震によって、東海道線が 13 日間にわたって不通となり、その間二俣線による迂回輸送を実施したことがある。近年、東海地震の発生が予想されており、状況によっては天浜線が東海道線の迂回輸送の役割を担うことも考えられよう。

¹⁶⁵ 『日本経済新聞』（2007 年 9 月 29 日）。

¹⁶⁶ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990）、p.268、および天竜浜名湖鉄道ホームページ（<http://www.tenhama.co.jp/history/>）。

¹⁶⁷ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990）、p.268。

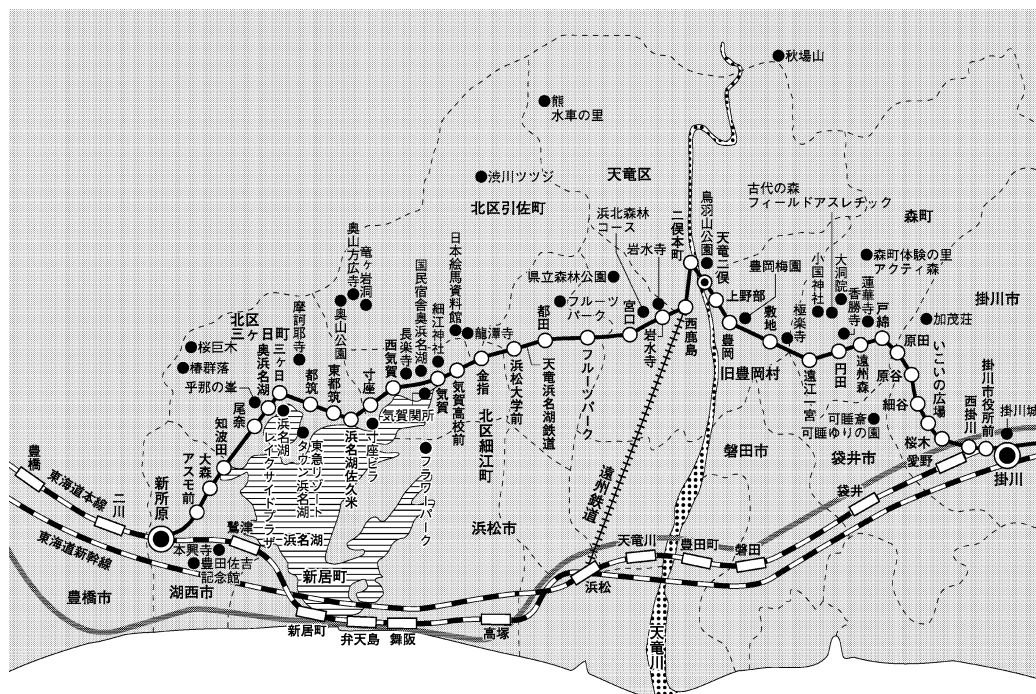


図10 天竜浜名湖鉄道の路線図

出所：天竜浜名湖鉄道ホームページ (<http://www.tenhamaco.jp>) を一部改変。

整備も図っている¹⁶⁸。

開業前（旧国鉄二俣線）は1日最大11.5往復（掛川～天竜二俣間）¹⁶⁹が運行されていたが、天竜浜名湖鉄道は開業後、運行本数を大幅に増加させており、2009年11月30日現在、1日85本¹⁷⁰が運行されている。

1995年3月、天竜浜名湖鉄道は、新型車両（TH3000型）2両を導入した（2008年3月、1両廃止）。その後、2001年～2005年にかけて、新型車両を14両（TH2000型3両、TH2100型11両）導入、車両の更新を行った。2000年3月、トロック列車「そよかぜ」の運行を開始した（2006年11月、運行休止）。2003年1月、イベント列車「宝くじ号」（TH9200型）を1両導入した。その結果、2009年11月30日現在、16両体制となっている¹⁷¹。

1998年12月、天竜二俣駅の構内施設（転車台、扇形車庫、運転区事務室・講習室、運転指令室、乗務員詰所、運転区浴場・洗濯場）が国の登録有形文化財に指定された。この構内施設のほとんどは、旧国鉄二俣線の開業（1940年）当時に建設されたものであり、地域の貴重な文化

¹⁶⁸ 天竜浜名湖鉄道ホームページ (<http://www.tenhamaco.jp/history/>)、および天竜浜名湖鉄道資料。

¹⁶⁹ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990）、p.269。

¹⁷⁰ 天竜浜名湖鉄道時刻表（2009年10月17日改正）。

¹⁷¹ 天竜浜名湖鉄道ホームページ (<http://www.tenhamaco.jp/history/>)、および天竜浜名湖鉄道資料。

財であることから指定を受けたものである¹⁷²。

その他、天竜浜名湖鉄道は、1987年10月、損害保険代理店業務を開始し、1989年11月、トラベルセンターの国内旅行業登録を行った。1989年12月、無人化した知波田駅の駅舎で歯科医院が開業した。1993年4月、遠州森駅でレンタサイクル業務を開始した。現在、レンタサイクルは3駅（遠州森、気賀、三ヶ日）で実施している。2003年4月、遠州天竜川下りの営業を開始した¹⁷³。

(2) 環境

1) 資源提供者

天竜浜名湖鉄道への資源提供者としては、国、静岡県、沿線・周辺市町、地元民間企業、JR東海・JR貨物、沿線住民があげられる。

国は、転換交付金（1km当たり3,000万円、総額2,037百万円¹⁷⁴）の交付、運営費補助（経常損失の50％を5年間）を行っている。また、鉄道施設の無償譲渡を行っている。

静岡県は、筆頭株主（出資比率39.7％）であるとともに、経営助成基金および施設整備基金の造成を行っている。沿線・周辺7市町（浜松市、掛川市、湖西市、森町、磐田市、豊橋市、袋井市）も、出資を行っているとともに、経営助成基金および施設整備基金の造成を行っている¹⁷⁵。この他、沿線市町は、固定資産税の減免を行っている。

経営助成基金は、転換交付金の残額（定期運賃の差額補償、その他初期投資に充当した残りの約812百万円）、および静岡県、沿線・周辺7市町、民間企業等からの出損金・寄付金によって造成され、約1,339百万円でスタートしたものである。開業後しばらくは高金利に恵まれ、経営助成基金の運用益によって赤字を補填することが可能であった。しかし、バブル崩壊後は低金利になったことから、経営助成基金の元本を取り崩して赤字補填を行わざるを得なくなった。

一方、施設整備基金は、静岡県と沿線・周辺7市町によって、1999年から10年間で造成されたものである。静岡県と沿線7市町の負担割合は1：1である。前半の5年間（1999～2003年）で260百万円/年、後半の5年間（2004～2008年）で56百万円/年を、それぞれ造成した結果、施設整備基金は計1,580百万円となった。この施設整備基金は、前述の新型車両14両の導入や、線路補修（高度化資金の会社負担分）に充当されている。2008年3月末現在で、経営助成基金

¹⁷² 天竜浜名湖鉄道資料。なお、転車台については、毎週金・土・日・月曜日と祝日に見学が可能となっている（天竜浜名湖鉄道ホームページ（<http://www.tenhamaco.jp/about/index.html>））。この他、2003年5月、扇形車庫内に鉄道ジオラマ館をオープンしたが、2006年11月30日で廃止している。

¹⁷³ 天竜浜名湖鉄道ホームページ（<http://www.tenhamaco.jp/history/>）、および天竜浜名湖鉄道資料。

¹⁷⁴ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990）によれば、営業キロは67.9kmとなっている。

¹⁷⁵ 豊橋市は湖西市に隣接しており沿線市町ではないが、湖西市から豊橋市への通勤者が天浜線を利用していることや、旧国鉄二俣線の始発が豊橋だったこと等により出資を行っている。

の残高は約147百万円、施設整備基金の残高は約53百万円となっている¹⁷⁶。今後、両基金を一本化した新たな基金の造成が検討されている。

また、静岡県と沿線・周辺6市町（浜松市、掛川市、湖西市、森町、磐田市、袋井市）は、「天竜浜名湖線市町会議」を設立し、天浜線のPR等、主として天竜浜名湖鉄道の支援活動を行っている他、2008年8月に「地域公共交通総合連携計画」を策定している。

金融機関等の地元民間企業は出資を行っている。また、JR東海とJR貨物は、2009年11月30日現在、天竜浜名湖鉄道へ社員を計5名出向させている。これら出向者は、施設整備や車両点検等を行う技術職員として職務に従事している。この他、天竜浜名湖鉄道には、旧国鉄・JR東海・JR貨物の退職者が、2009年11月30日現在で計23名在籍している¹⁷⁷。また、掛川駅および新所原駅の構内については、JR東海より無償貸付を受けている。JR東海とは、新所原駅や掛川駅で乗り継ぐ利用者の利便性を確保するため、ダイヤ改正時に連携を密にしている。さらに、JR東海や遠州鉄道と連携し、「ウォーク」イベントを実施している。

掛川市や森町では、「天浜線を愛する会」等の沿線住民らによる支援団体が設立され、主として利用促進や駅の花壇整備等の活動が行われている¹⁷⁸。また、駅の中には、近隣住民等がボランティアで花壇を整備するところもある。

天竜浜名湖鉄道の場合、公組織（国・都道府県・市町村）の出資比率は79.4%¹⁷⁹（表19）と高く、全職員に占める公組織出身者（出向者・退職者）の比率はゼロ¹⁸⁰ではあるが、収入に占める補助金・委託費の比率は61.1%¹⁸¹と高いことから、公組織への資源依存性は高い。

2) 競合他組織

天竜浜名湖鉄道の路線の両端である三ヶ日～新所原間および掛川～遠州森間については、並行して運行されている路線バスはない。一方、路線の中間である遠州森～遠州二俣～三ヶ日間については、そもそも天浜線のような横方向（東西方向）の移動需要は少なく、浜松市中心部への縦方向（南北方向）の移動需要が圧倒的に多い。そのため、縦方向（南北方向）を結んでいる遠州鉄道（西鹿島～新浜松間）や、遠鉄バス（気賀～浜松間）の利用者が多くなっている。しかし、これらは天浜線と並行して運行されているわけではなく、天竜浜名湖鉄道の競合他組織とはいえない。したがって、天竜浜名湖鉄道の競合他組織は、特に存在しておらず、市場競

¹⁷⁶ 天竜浜名湖鉄道資料。なお、経営助成基金は、2006年3月末まで掛川市が管理していたが、同年4月1日から浜松市が管理を行っている。これは、2005年7月の市町村合併に伴い、持株数や駅数等が沿線6市町で最も多くなったこと等によるものである。（浜松市ホームページ（http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/admin/finance/budget18/detail/d_06.htm））。

¹⁷⁷ 天竜浜名湖鉄道資料。

¹⁷⁸ 本社のある浜松市天竜区でも、2008年10月、沿線住民らにより「天竜浜名湖線とふれあう会」が設立されている（『天竜区版広報はままつ』（2009年8月20日号））。

¹⁷⁹ 天竜浜名湖鉄道資料。

¹⁸⁰ 天竜浜名湖鉄道資料。

¹⁸¹ 第三セクター鉄道等協議会（2008），p.363。

表 19 天竜浜名湖鉄道の主要株主（2009 年 11 月 30 日現在）

主要株主	出資比率（％）
静岡県	39.7
浜松市	19.5
掛川市	7.6
湖西市	5.2
森町	4.5
その他地方公共団体	2.9
民間（企業・団体）	20.6
合 計	100.0

出所：天竜浜名湖鉄道資料。

争度は低い。

ところで、沿線地域では1世帯当たりの自動車保有率が比較的高く、住民はマイカーを利用するケースが多くなっている。そこで、天竜浜名湖鉄道では、沿線市町の所有地を借りて、パーク&ライドを展開している。しかし、天浜線の利用者とそれ以外とを区別して管理することが難しいシステムになっているため、マイカーの利用客をうまく取り込めていない状況にある。したがって、天竜浜名湖鉄道にとっては、今後、マイカー利用が脅威になる可能性が強い。

3）顧客

天竜浜名湖鉄道の顧客の「二本柱」は、①沿線の学校への通学で利用する高校生・大学生（通学定期利用者）と、②通院等で利用する沿線地域の高齢者や、沿線の観光施設等へ出かけるために利用する観光客（定期外利用者）である。天竜浜名湖鉄道の輸送人員のうち、通学定期利用者と定期外利用者は、それぞれほぼ40％前後を占めてきている。2008年度の輸送人員のうち44.0％（715千人）が定期外利用者であり、38.5％（625千人）が通学定期利用者となっている（表20）。1990年代前半までは、高校生の急増により通学定期利用者の割合が高かった。しかし、その後は、少子化の進展や沿線の高校の統合（7校→3校）等に伴い、通学定期利用者の比率が低下し、定期外利用者の割合が通学定期利用者の割合を上回ることが多くなっている（表20）。

通学や通院等の利用者は、時間通りに早く目的地に着きたい、なるべく待たずに乗りたいというニーズを持っている。すなわち、天竜浜名湖鉄道には、列車運行における定時性・安定性・安全性の維持が求められている。

一方、沿線には、はままつフルーツパーク、みかんの里資料館、秋野不矩美術館、掛川花鳥園、シルクロード・ミュージアム、姫街道と銅鐸の歴史民俗資料館、加茂花菖蒲園、竜ヶ岩洞、アクティ森、あらたまの湯等の観光施設や、大福寺、長楽寺、気賀関所、龍潭寺、初山宝林寺、実相寺、岩水寺、蓮華寺、大洞院、香勝寺等の歴史的資源が存在している。したがって、天竜浜名湖鉄道においては、これらの資源を活用することにより、主として観光客の鉄道利用の促進を図っていくことが求められている。

表 20 天竜浜名湖鉄道の輸送人員（単位：千人）

年度	定期外	定期（通勤）	定期（通学）	合計
1986	65	16	18	99
1987	750	357	876	1,983
1988	835	371	929	2,135
1989	823	396	989	2,208
1990	875	407	1,062	2,344
1991	910	399	1,033	2,342
1992	917	377	982	2,276
1993	963	380	936	2,279
1994	933	368	959	2,260
1995	922	364	926	2,212
1996	1,011	360	899	2,270
1997	963	355	854	2,172
1998	926	337	868	2,131
1999	868	342	868	2,078
2000	876	325	862	2,063
2001	846	306	844	1,996
2002	834	300	811	1,945
2003	792	280	822	1,894
2004	757	279	778	1,814
2005	746	271	752	1,769
2006	787	280	681	1,748
2007	715	284	625	1,624
2008	731	285	607	1,623

出所：天竜浜名湖鉄道資料。

(3) 技術

天竜浜名湖鉄道の提供するサービスとしては、鉄道旅客輸送サービスと遠州天竜川下り事業の2つがあげられる。このうち、遠州天竜川下り事業は、天竜観光協会が天竜浜名湖鉄道に委託して実施されているものであるが、その事業収入は営業収入全体の4.4%¹⁸²にとどまっている。

しかし、天竜浜名湖鉄道では、遠州天竜川下り事業は、今後、観光客の鉄道利用の促進を図っていく上で重要な事業として位置付けられ、大都市圏の顧客に対して積極的に販売していくことが検討されている¹⁸³。したがって、天竜浜名湖鉄道は、鉄道旅客輸送サービスと遠州天竜下り事業という2つの異なるサービスを提供しているといえよう。

天竜浜名湖鉄道の場合、組織成果を評価する際には、経済的有効性を重視し、主として売上・

¹⁸² 天竜浜名湖鉄道資料。

¹⁸³ 天浜線の利用者は割引料金(通常2,300円→2,000円に割引)で乗船できる。川下りは1日2回(土・日・祝日は3回)運航されている。乗船客は天竜観光協会のマイクロバスで天竜二俣駅から乗船場(下船場)への送迎を行っている。乗船客は比較的高齢者が多くなっている。今後、大都市圏へのアプローチに際しては、旅行代理店の活用が検討されている。

利益・利用者数等の定量的な基準で行われているが、提供するサービスは2つのまったく異なるサービスであり、サービスの多様性が高いことから、タスクの不確実性はやや高い。

(4) 戦略

天竜浜名湖鉄道は、社是として「安全、正確、共存」を掲げている。このうち、「共存」とは、沿線市町との共存を指している。また、開業時には、経営目標として「地元には親しまれ頼りにされ、都会人には乗ってみたいくなる鉄道」を掲げている。そこで、天竜浜名湖鉄道では、沿線住民に対し、マイレール意識をより高めてもらい、愛着のある身近な鉄道として積極的に利用されるように働きかけていきたいと考えている。そのため、「1日フリーきっぷ」（1日全線乗降自由、1,500円）や、「シルバーパス」（満70歳以上が対象、全線1乗車100円で1年間乗車可能、6,000円）等の企画商品を販売し、沿線住民の利用促進を図っている¹⁸⁴。また、顧客の利便性向上を図るべく、2009年10月のダイヤ改正では、西鹿島駅での遠州鉄道との接続を改善している¹⁸⁵。

また、天浜線は、沿線住民にとってかけがえのない基礎的なインフラであると同時に、観光客の誘引等、地域活性化のためにも欠かすことができないものとして位置付けられている。しかし、沿線地域の人口に比べ営業キロが長く固定費がかさみ、乗車密度が低いことから、天竜浜名湖鉄道の収支は開業当初より厳しいことが予測されていた。そこで、天竜浜名湖鉄道は、天浜線の運行の継続を図るべく、1998年に「経営基盤強化計画」を策定した。これは、前述のように、静岡県と沿線・周辺7市町が施設整備基金を造成し、それによって、1999年度から10ヶ年で、前述の新型車両の導入（車両更新）、トンネルの改修、レールの改良等の施設整備を行うというものであった。

さらに、天竜浜名湖鉄道は、2008年に「新経営計画」を策定した。これは、2009年度から5ヶ年にわたるもので、人件費の削減等により、2013年度の経常損失を177百万円（2007年度の経常損失の約3分の2）まで圧縮することを目標としている。そのために必要な支援額として、5年間で約1,250百万円（設備費が約500百万円、赤字補填が約750百万円）が示され、これを静岡県と沿線・周辺6市町で折半して財政支援を行うこととなっている¹⁸⁶。

¹⁸⁴ 天竜浜名湖鉄道ホームページ（<http://www.tenhamaco.jp/kikakukippu.html>）。

¹⁸⁵ 『日本経済新聞』（2009年6月12日、2009年10月9日）。西鹿島駅での接続便を1本増発し、おおむね1時間に2本に増やした。これまで天浜線と遠州鉄道は接続が悪く、昼間は乗り継ぎで最長1時間待つこともあり、乗客伸び悩みの原因となっていた。また、掛川～遠州森間でも夕方の下校時間帯に1本増発している。

¹⁸⁶ 『朝日新聞』（2008年12月3日）、および『日本経済新聞』（2008年12月3日）。年間の輸送人員は、160万人台の現状水準を維持することが目標とされていた（『読売新聞』（2008年12月3日））。なお、計画に掲げられていた運賃値上げ（2010年春に10%）はその後見送られている。また、利用者の多い掛川～遠州森間でのシャトル運行の計画も見送りとなった（『日本経済新聞』（2009年6月12日））。

したがって、天竜浜名湖鉄道は、沿線住民の交通手段だけでなく、観光客の誘引による地域活性化のための手段として存続すべく、必要な経営資源を獲得するために、静岡県や沿線・周辺市町等の資源提供者との連携・協調を図っている。つまり、天竜浜名湖鉄道は、協調戦略を採用している。

この他、天竜浜名湖鉄道は、前述のように、JR 東海や遠州鉄道と連携した「ウォーク」イベントの実施に加え、遠州鉄道と連携した「共通 1 日フリーきっぷ」の発売¹⁸⁷、遠州鉄道や浜名湖遊覧船と連携した「浜名湖ぐるっとパス」の発売¹⁸⁸等、他組織との連携・協調を図っている。

天竜浜名湖鉄道は、前述のように、静岡県や沿線・周辺市町から経営資源の提供を受け、生活路線としての役割を担っている。しかし、少子化の進展や、沿線の高校の統合等を考慮すれば、通学定期利用者の増加を見込むことは困難である。したがって、今後、天竜浜名湖鉄道は、沿線の定期外利用者（高齢者等）の利便性を確保しつつも、観光客の鉄道利用の促進を図っていかねばならない¹⁸⁹。

ところで、これまで、天竜浜名湖鉄道は、観光客の誘引を図るべく、前述の遠州天竜川下りや「ウォーク」イベントだけではなく、駅から観光資源までのアクセスが十分でないことを逆手に取った「特選割引観光タクシー」プラン（遠州森・天竜二俣・金指・三ヶ日の各駅から 2 ～ 4 時間で周辺の観光資源をまわる）、列車内でミュージシャンやジャズバンドのライブを行う「クリスマスライブ列車」、天竜二俣駅での駅弁（「天竜どんこちらし」、「まいたけ弁当」）の発売等、様々な取り組みを行っている。しかし、各駅単位の沿線マップの作成、観光資源のルート化、観光ツアー客の取り込み（一部区間の乗車）等、さらなる観光客の誘引策については、まだ着手できていない状況にある¹⁹⁰。

(5) 組織特性

1) 統治

天竜浜名湖鉄道の会長は静岡県知事、副会長は浜松市長である。最高経営責任者である社長

¹⁸⁷ 天竜浜名湖鉄道ホームページ (<http://www.tenhamaco.jp/main.html>)。東ルート（掛川～西鹿島～新浜松）と西ルート（新所原～遠州二俣・西鹿島～新浜松）の 2 種類があり、各 1,300 円で販売されている。

¹⁸⁸ 2009 年 4 月、浜名湖の一体的な観光振興を目指す「浜名湖観光圏整備実施計画」が国土交通大臣に認定され（『日本経済新聞』（2009 年 4 月 23 日））、静岡県を含む行政や観光協会、漁協、遠州鉄道、天竜浜名湖鉄道等の 21 団体が「浜名湖観光圏整備推進協議会」を設立した。「浜名湖ぐるっとパス」は、計画の一環で、この協議会が企画した乗車券であり、浜松市の中心部と浜名湖周辺を結ぶ鉄道やバス等の交通機関（天竜浜名湖鉄道、遠州鉄道、遠鉄バス、浜名湖遊覧船）が 1 日乗り放題となるものである（『朝日新聞』（2009 年 6 月 2 日、2009 年 11 月 11 日））。

¹⁸⁹ テレビの旅番組で沿線の自然が紹介されてから乗客が 8 % 増えている（『日本経済新聞』（2009 年 6 月 12 日））ことから、観光客の誘引は十分な可能性があるといえよう。

¹⁹⁰ 天竜浜名湖鉄道ホームページ (<http://www.tenhamaco.jp/main.html>)。この他、収入増加策の 1 つとして、毎年の干支にちなみ天竜杉で作られた「干支フリーきっぷ」が販売されている。なお、各駅単位の沿線マップの作成については、「地域公共交通総合連携計画」の中に位置づけられている。

は、これまで3代続けて静岡県の退職者であった。しかし、静岡県は、天竜浜名湖鉄道の抜本的な経営再建を図るべく、民間出身者の社長への起用を検討していた。2009年6月、遠州鉄道が、グループ会社社長を民間出身初の天竜浜名湖鉄道の社長として派遣することとなった¹⁹¹。常勤の取締役は、社長のみである。代表権も社長のみが有している。その他、非常勤の取締役は、浜松市以外の沿線・周辺6市町の首長（掛川市長および湖西市長は副社長）、静岡県企画部長である。役員の合計は13名（監査役3名（常勤監査役1名（元天竜市助役）、非常勤監査役2名（浜松市議会議員、金融機関支店長）を含む）である¹⁹²。役員全体に占める公組織出身者（在籍者・出向者・退職者）の比率は84.6%であり、公組織の出資比率が79.4%であることを反映した統治構造となっている。

天竜浜名湖鉄道においては、取締役会と、前述の「天竜浜名湖線市町会議」の2つの意思決定機関が存在する。取締役会では、重要な経営方針や、資金的な問題について議論がなされる。天竜浜名湖線市町会議では、取締役会の決定をうけて、具体的な内容（例えば、資金的な問題であれば、いつ、誰が、どの程度の金額を拠出するのかということ）について議論がなされる。しかし、取締役会の構成メンバーと、天竜浜名湖線市町会議の構成メンバーは、沿線・周辺の市町長等とほぼ共通しており、同じような議論が2度にわたって行われがちになるという問題もある。

また、沿線・周辺の各市町間においては、天竜浜名湖鉄道に対する若干の温度差が存在していると考えられる。掛川市、森町、旧三ヶ日町等は、市民・町民の天浜線への依存度が高いこともあって、利用促進等に対して熱心であった。一方、浜松市は、2005年7月の市町村合併以前は市域に天浜線の駅が3駅しかなかったため、それほど熱心ではなかった。しかし、市町村合併に伴い、駅数が沿線6市町で最も多くなったことから、利用促進等に対して熱心に取り組むようになっていく。

さらに、天竜浜名湖鉄道においては、筆頭株主が静岡県であることや、2009年6月まで3代にわたって静岡県の退職者が社長であったこと等を反映して、これまで静岡県主導のマネジメントが展開されてきた。例えば、2009年1月、天竜浜名湖鉄道と天竜浜名湖線市町会議は、線路と道路の両方を走行できるデュアル・モード・ビークル（DMV）の試験走行を実施した¹⁹³が、これは静岡県の主導により行われた事業であった。

しかし、前述のように、2009年6月、天竜浜名湖鉄道の社長に、はじめて民間出身者が就任し、様々な新しい取り組みに着手している。したがって、天竜浜名湖鉄道では、これから民間の発想を活かしたマネジメントが展開されていくものと考えられる。また、天竜浜名湖鉄道の存廃を実質的に決めるのは沿線・周辺の市町である。それを考慮すれば、今後、沿線・周辺の市町は天竜浜名湖鉄道のマネジメントに積極的に関与すべきであろう。

¹⁹¹『日本経済新聞』（2009年3月18日）、および『天竜区版広報はままつ』（2009年8月20日号）。

¹⁹² 天竜浜名湖鉄道資料。

¹⁹³『日本経済新聞』（2008年7月2日、2009年2月1日）。

2) 組織構造

天竜浜名湖鉄道の組織構造は、営業管理・運輸技術の2部からなる職能別組織である(図11)。天竜浜名湖鉄道では、月1回、課長以上による「幹部会」が行われており、この場でほとんどの事項が決定されている。

また、前述のように、天竜浜名湖鉄道は、社是として「安全、正確、共存」を掲げている。現業部門においては、規則・マニュアルを順守した業務の遂行がなされている。一方、非現業部門については、顧客への対応が第一であり、規則・マニュアルには必ずしもこだわらず、臨機応変に対応することが求められている。

天竜浜名湖鉄道では、人事異動を基本的に行っておらず、業務の遂行に必要とされる専門的な知識を高めていくことを重視している。ただし、例外として、当初管理部門に配属されたが、その後運転士の免許を取得し、現業部門(運転担当)に異動となった事例がある。

3) 組織行動

天竜浜名湖鉄道では、日常業務は、おおむね課長・区長がリーダーシップを発揮し、率先して業務の指示を行いながら、それに基づき業務が遂行されている。何らかのトラブルが発生した場合についても、課長・区長が解決策を指示しながら、その解消を図っている。これは、天竜浜名湖鉄道が常勤の役・職員87名(2009年11月30日現在)と小規模な会社であり、解決方策について時間をかけて議論しては日常業務が滞ってしまう危険性があるために、課長・区長が解決策をまとめていく方が効率的と考えられているからである。

また、天竜浜名湖鉄道では、前述の「幹部会」とは別に、課長・区長(運転区、車両区)以上が集まって、毎週月曜日に「朝礼」を実施している。この「朝礼」での内容を、課長・区長が持ち帰り、各課・区のメンバーに伝達するようにしている。伝達の方法については、課長・区長のやり方に任されている。このようにして、組織メンバー全員で情報の共有を図っている。

4) 組織文化

前述のように、天竜浜名湖鉄道には、JR東海・JR貨物からの出向者が計5名の他、遠州鉄道からの出向者が1名、旧国鉄・JR東海・JR貨物の退職者が計23名在籍しているが、このうちの25名は60代である。一方、天竜浜名湖鉄道にはプロパーの職員が54名在籍しているが、そのうちの30名が30代および40代である¹⁹⁴。つまり、天竜浜名湖鉄道の職員構成は、若手とベテランの二極に分かれている。

ベテランの職員は旧国鉄やJRで長年経験を積んできていることから、若手の職員はどうしても「教えてもらっている」という意識が強く、なかなか気軽にものが言いにくい雰囲気がある。とりわけ、現業部門では、規則・マニュアルを順守した業務の遂行が求められることもあり、新たな発想が出てきにくい状況となっている。

したがって、天竜浜名湖鉄道の組織文化は「上司の言う通りに一生懸命仕事をする」という

¹⁹⁴ 天竜浜名湖鉄道資料。

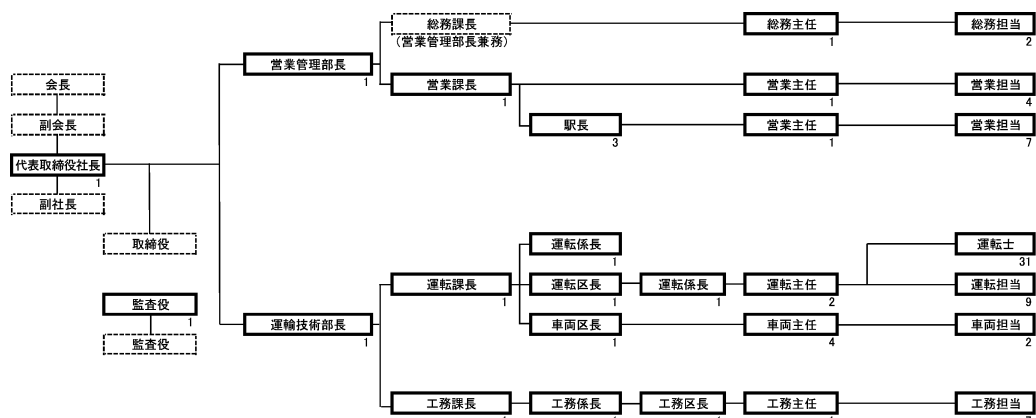


図 11 天竜浜名湖鉄道の組織図 (2009 年 11 月 30 日現在)

出所：第三セクター鉄道等協議会 (2008), p.165 を一部改変。

専制型であるが、「規則・手続きを重視し、決められた自分の仕事の範囲を超えない」という官僚型も持ち合わせているといえよう。しかし、天竜浜名湖鉄道では、JR 東海や JR 貨物からの出向者は年々減少しており、今後、職員のプロパー化が進展すると考えられている。それに伴い、組織文化も変化していくものと考えられる。

一方、非現業部門では、「新しいことを手掛けていかないと、会社は生きのびていけない」という危機感が共有されており、「新しいことに価値があり、自発的に考え行動している」という活力型の組織文化もみられる。

(6) 組織成果

天竜浜名湖鉄道の輸送人員は、1990 年度の 2,344 千人をピークとして、その後徐々に減少し続け、2008 年度には 1,623 千人となっている。(表 20)。

また、天竜浜名湖鉄道の営業収入も、輸送人員の減少に伴い徐々に減少してきており、2008 年度の営業収入は 442 百万円となっている。営業損益についても、同様に赤字が続いており、2008 年度は 232 百万円の赤字であった (表 21)。これより、天竜浜名湖鉄道の経済的有効性は低い。

一方、天竜浜名湖鉄道は、これまで沿線の学校への通学で利用する高校生・大学生や、通院等で利用する沿線地域の高齢者の交通手段として、機能し続けている。また、観光客の誘引を図るべく、様々な取り組みを行い、地域の活性化に貢献している。さらに、沿線地域で実施されるカラオケ大会、中学校のバスケット大会等のイベントには、「天浜線」を冠につけたものが多い。これは、「天浜線がなくなると困る」という沿線住民の思いの裏返しである。したがって、天竜浜名湖鉄道の社会的有効性は高い。

表 21 天竜浜名湖鉄道の決算状況（単位：百万円）

年度	営業収入	営業損益	経常損益
1986	69	▲ 12	▲ 9
1987	452	▲ 76	▲ 61
1988	487	▲ 39	▲ 14
1989	502	▲ 52	▲ 23
1990	534	▲ 77	▲ 19
1991	540	▲ 96	▲ 41
1992	522	▲ 150	▲ 115
1993	534	▲ 101	▲ 67
1994	560	▲ 105	▲ 80
1995	550	▲ 74	▲ 46
1996	595	▲ 89	▲ 68
1997	565	▲ 143	▲ 113
1998	550	▲ 201	▲ 192
1999	523	▲ 160	▲ 151
2000	527	▲ 91	▲ 85
2001	509	▲ 103	▲ 86
2002	490	▲ 111	▲ 110
2003	475	▲ 146	▲ 148
2004	474	▲ 150	▲ 147
2005	453	▲ 202	▲ 197
2006	449	▲ 216	▲ 210
2007	438	▲ 255	▲ 255
2008	442	▲ 232	▲ 232

出所：天竜浜名湖鉄道資料。

7. 智頭急行

(1) 沿革

智頭急行は、上郡（兵庫県上郡町）～智頭（鳥取県智頭町）間 56.1 km を結ぶ智頭線（図 12）を運行している第3セクターである。

智頭線の建設は、1889 年、民間有志によって、山陰地方と山陽地方を結ぶ連絡鉄道建設のための「山陰・山陽連絡鉄道構想」の声があがったことに端を発している。1893 年 1 月 20 日、陰陽鉄道連絡東方線期成同盟会が「姫路～鳥取～境間は最も実現性が高い線区である」として帝国議会へ請願を行った。同年 2 月 6 日、第 1 回鉄道会議において、姫路～鳥取～境間が採択され、官設として建設されることが決まった。しかし、日露戦争の勃発等に伴い、1903 年 4 月、和田山～鳥取～境間の「山陰縦貫線鉄道」へとルートが変更された。

その後、1914 年 3 月、鳥取～智頭間を軽便鉄道として建設する計画が発表されたが、1918 年になって智頭線を津山まで延長し、名称を「因美線」と改称することが帝国議会で決定された。1922 年に成立した鉄道敷設法において、上郡～佐用～智頭間が予定線として明記されたが、姫路～智頭間の鉄道建設は進展しなかった¹⁹⁵。

¹⁹⁵ 智頭急行株式会社（2005），pp.16-24，前田（2004），p.44，および日本鉄道建設公団高速化研究会（1998），pp.13-15。

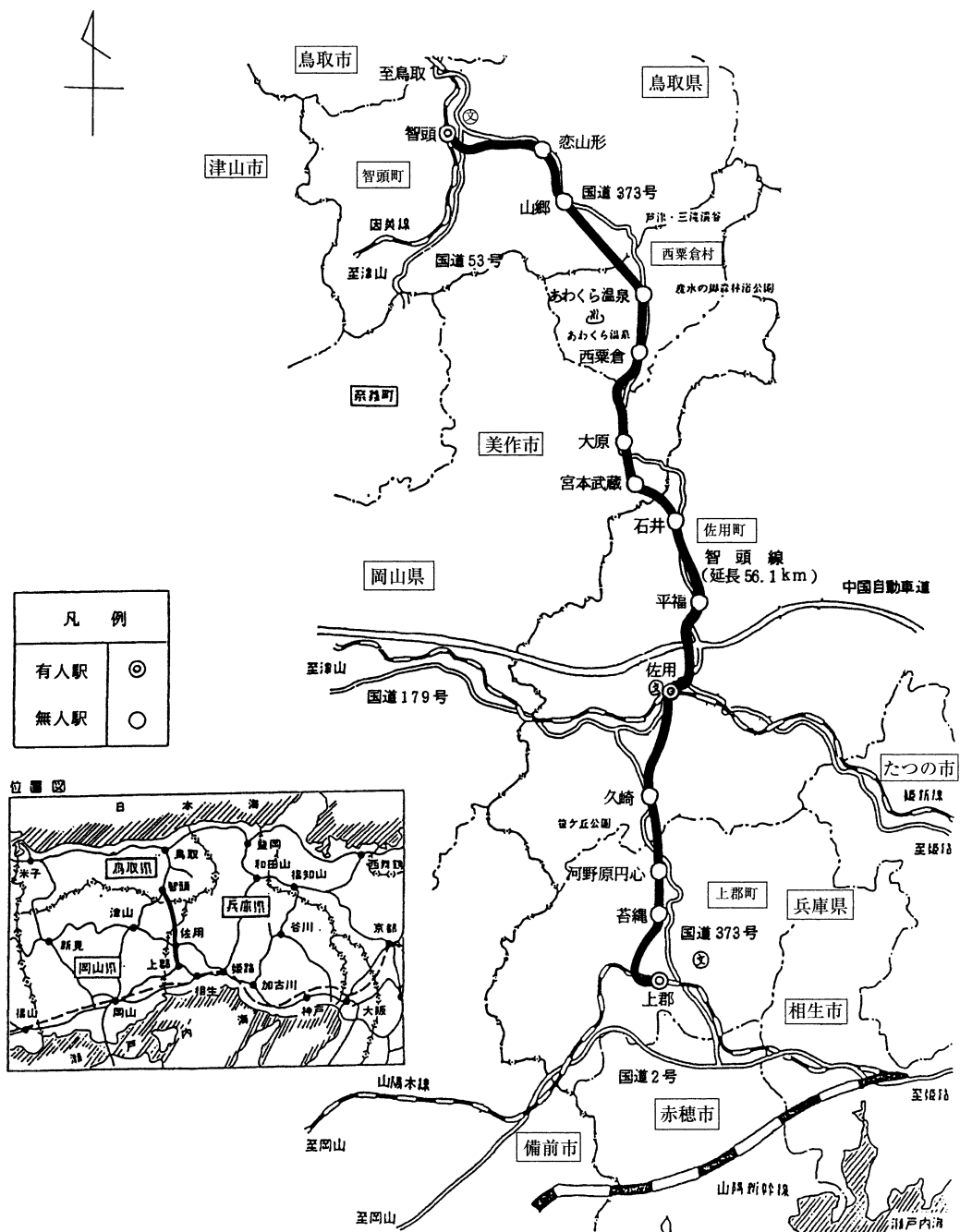


図 12 智頭急行の路線図

出所：第三セクター鉄道等協議会（2008），p.228 を一部改変。

ようやく、1962年3月29日、鉄道建設審議会において、上郡～智頭間が智頭線として工事線に採択された。1966年5月10日、智頭線の工事実施計画が認可され、同年6月21日に着工された。しかし、1980年に国鉄再建法が成立し、輸送密度1日4,000人未満の新線建設が凍結されることとなった。智頭線は、橋梁やトンネル工事はほぼ終わり、路盤も93%まで出来上がっていたが、輸送密度が3,900人と推定されていたために、建設工事は中断された¹⁹⁶。

しかし、前述のように、国鉄再建法では、国鉄以外の鉄道事業者が将来運営をすることを条件に、鉄道建設を再開することが可能であった。そこで、1985年11月29日、鳥取・兵庫・岡山3県の知事は、智頭線の工事再開の必要性和第3セクター化への助成措置について基本的な認識で一致した。同年12月4日、国鉄智頭線建設促進期成同盟会総会において、第3セクター方式による鉄道会社の早期設立が決議された。1986年5月30日、3県と関係市町村、民間企業の出資により智頭鉄道が設立された。同年12月25日、智頭鉄道に地方鉄道事業の免許状が交付された。1987年2月8日、智頭線の建設工事が再開された¹⁹⁷。

その後、1989年2月、鳥取県議会で西尾邑次鳥取県知事（当時）が智頭線の電化・高速化に前向きな姿勢を示し、その調査研究を鳥取県と智頭鉄道が行うこととなった¹⁹⁸。さらに、1990年1月、運輸省が在来線の最高速度を時速130kmから160kmに引き上げる「在来線再生計画」を明らかにした。しかし、智頭線では1990年3月8日、電化・高速化の工事費が170億円と積算されたことから、同年6月20日、電化を断念することとなり、130kmの高速化計画へと変更された。1992年3月19日、智頭線の高速化改良工事が着工された¹⁹⁹。

1994年4月、マイレール意識の高揚と、鉄道の利用促進を図るため、鳥取県東部・中部の全市町村が智頭鉄道の株主となり、資本金が450百万円に増資された。同年6月17日、社名が智頭急行に変更された。そして、同年12月3日、智頭急行は開業を迎えた²⁰⁰。

智頭急行は、開業1ヵ月間は特急乗車率73.3%と順調な滑り出しを見せた。しかし、1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災によって、JR姫路～大阪間が壊滅的な被害を受け、特急が姫路までの折り返し運行になったため、智頭急行も大きなダメージを被った。しかし、同年4月1日に特急が新大阪まで運行を再開し、それ以降特急の利用は順調に推移した²⁰¹。

¹⁹⁶ 智頭急行株式会社（2005），pp.28-35，前田（2004），p.45，および日本鉄道建設公団高速化研究会（1998），pp.15-20。

¹⁹⁷ 智頭急行株式会社（2005），pp.39-43，前田（2004），p.45，および日本鉄道建設公団高速化研究会（1998），pp.21-26。

¹⁹⁸ 1985年2月、国鉄智頭線建設促進期成同盟会がコンサルタント会社に委託した調査の結果が明らかとなった。それは「ローカルだけでは赤字、国鉄への特急乗り入れを前提にすれば黒字は可能」というものであった。この結果をうけ、鳥取県は国鉄への特急の乗り入れを大前提に関係機関への働きかけを一層強めていった（智頭急行株式会社（2005），p.40）。また、西尾知事は、「ローカル線の運行だけでは経営は成り立たない」、「鉄道経営を維持するためには特急列車が必ず必要である」という思いや考えを持っていたとされる（前田（2004），p.45）。

¹⁹⁹ 智頭急行株式会社（2005），pp.47-49，および日本鉄道建設公団高速化研究会（1998），pp.52-56。

²⁰⁰ 智頭急行株式会社（2005），pp.51-52。

²⁰¹ 智頭急行株式会社（2005），pp.65-66。

智頭急行は、開業時には、特急の運行が8本（「スーパーはくと」6本、「はくと」2本）で、全便新大阪発着であったが、1996年3月、特急の運行を10本にするとともに、全便の発着を京都まで延長した。その後、智頭急行は、順次特急車両を購入（1997年3月に6両、1997年8月に4両、1997年11月に3両、2002年9月に8両）し、特急の運行本数を増やしていった。2009年11月30日現在、智頭急行は、特急車両を34両保有し、1日26本（「スーパーはくと」14本、「スーパーいなば」12本）の特急を運行している（表22）。智頭急行の開業前は大阪～鳥取間が在来線で4時間以上かかっていたが、開業時には2時間34分と大幅に短縮され、現在では最短2時間24分となっている²⁰²。

この他、智頭急行は、「ビクトリーはくと」（1997年～、毎年大学受験シーズンの2月下旬に鳥取～大阪間を1本運行）、「カニかに鳥取号」（2000年～2003年、毎年12月と3月に倉吉～大阪間を2本運行）等の様々な臨時列車を運行している。また、1998年12月に「いなば&新幹線往復割引きっぷ」、1999年7月に「京阪神往復割引きっぷ」をそれぞれ発売している。さらに、1999年7月から、期間限定で「1日乗り放題きっぷ」を発売している（現在は、「青春18きっぷ」の発売時期に合わせ、春・夏・冬の年3回発売）²⁰³。

（2）環境

1）資源提供者

智頭急行への資源提供者としては、国、鳥取県、岡山県、兵庫県、沿線・周辺市町村、JR西日本、地元民間企業、沿線住民があげられる。

国は、新線補助（1km当たり10百万円、総額561百万円）、運営費補助（経常損失の40%を4年間²⁰⁴）、高速化部分を除く鉄道資産の無償譲渡²⁰⁵を行っている。

鳥取県は、筆頭株主²⁰⁶であるとともに、2009年3月まで職員を派出させていた。岡山県・兵庫県も出資を行っている。また、この3県および沿線市町村で運営助成基金（1,000百万円）を造成し、前述の運営費補助で補填されない経常損失の60%について当該基金から補助を行って

²⁰² 智頭急行株式会社（2005），p.60，前田（2004），p.45。

²⁰³ 智頭急行資料。2004年まで「ビクトリーはくと」は鳥取大学前～京都間の運行であった。この他、1998年～2003年には「ビクトリーいなば」（鳥取大学前～岡山間）も運行されていた。「かにカニ鳥取号」は2000年「かにカニスーパーはくと号」へ名称変更している。また、現在の往復割引きっぷには、「京阪神往復割引きっぷ」のほか、「広島往復割引きっぷ」、「岡山往復割引きっぷ」、「東京往復割引きっぷ」の4種類がある。ところで、これらの往復割引きっぷは、いずれも費用対効果の面から、山陰発に限られている。しかし、各地から山陰への誘引を図るためには、各地発の往復割引きっぷの発売が求められよう。また、「1日乗り放題きっぷ」（現在は「智頭線満喫1日乗り放題きっぷ」）についても、普通列車の利用促進を図る上で、通年販売化が望ましいであろう。

²⁰⁴ 本来、運営費補助は会社設立後5年間にわたって受けられるが、智頭急行は5年目の1998年に経常利益を計上したことから、実際に運営費補助が行われていたのは1994～1997年の4年間であった。

²⁰⁵ 高速化部分の鉄道資産については智頭急行に有償譲渡されている。

²⁰⁶ 全体の営業キロに占める鳥取県内の割合は小さいが、特急を含めた走行キロは大きいということが背景にあったとされる。

表 22 智頭急行の特急運行の推移（単位：本/日）

	はくと	スーパーはくと	いなば	スーパーいなば	合計
開業時	2	6	—	—	8
1996 年 3 月	4	6	—	—	10
1997 年 3 月	2	10	—	—	12
1997 年 11 月	0	12	6	—	18
2003 年 10 月	—	14	0	10	24
2009 年 3 月	—	14	—	12	26

出所：智頭急行資料。

いた。

沿線・周辺市町村は、前述の運営助成基金の造成や出資を行っている他、鳥取県・岡山県・兵庫県とともに「智頭線利用促進協議会」を設立し、利用促進に向けた取り組みを進めている。また、倉吉市を中心とする鳥取県中部の市町村は、地元の商工団体や観光協会等とともに、「JR 線・智頭線中部地区利用促進協議会」を設立し、「スーパーはくと」の利用促進等に取り組んでいる。さらに、岡山県・兵庫県の沿線市町村は、無人駅の周辺に待合室を整備している。その他、鳥取県下の沿線市町村は、かつて 1995～1997 年度の間、固定資産税の減免を行っていた²⁰⁷。

JR 西日本は、智頭急行へ社員を出向させている。当初は、智頭急行の職員の半数以上が JR 西日本からの出向者で占められていたが、定年退職後に智頭急行へ転籍するなどにより、2009 年 11 月 30 日現在の出向者は 1 名のみとなっている。また、「スーパーはくと」の JR 線への乗り入れに伴い、智頭急行へ車両使用料を支払っている²⁰⁸。

地元民間企業は、出資を行っているほか、智頭急行設立時には社員を出向させていた（山陰合同銀行）。沿線住民は、開業当初、ボランティアで無人駅の清掃や花壇の整備を行っていた。しかし、現在では、そうした取り組みは智頭駅および山郷駅に限られている。

智頭急行の場合、公組織（国・都道府県・市町村）の出資比率は 86.4%²⁰⁹（表 23）であるが、全職員に占める公組織出身者（出向者・退職者）の比率がゼロ²¹⁰であり、さらに公組織からの補助金・委託費等もゼロ²¹¹であること等から、公組織への資源依存度は低い。

2) 競合他組織

智頭急行の競合他組織としては、高速バスを運行する日本交通があげられる。2009 年 11 月 30 日現在、鳥取～大阪間で高速バスが 1 日 41 便運行されており、所要時間は最短で 3 時間 10 分、

²⁰⁷ 第三セクター鉄道等協議会（2008）、p.223。

²⁰⁸ 特急車両のうち、「スーパーはくと」はすべて智頭急行が所有している。そのため、特急の JR 区間内の運行については、智頭急行が JR 西日本に特急車両を貸し出すという形をとっており、JR 西日本から車両使用料を得ている。しかし、「スーパーいなば」についてはすべて JR 西日本が所有しており、智頭急行区間内の運行については、JR 西日本が智頭急行に特急車両を貸し出すという形になるため、逆に、智頭急行が JR 西日本に車両使用料を支払っている。

²⁰⁹ 智頭急行資料。

²¹⁰ 智頭急行資料。

²¹¹ 智頭急行資料。

表 23 智頭急行の主要株主（2009 年 11 月 30 日現在）

主要株主	出資比率（％）
鳥取県	33.89
兵庫県	13.33
鳥取市	11.23
岡山県	8.10
佐用町	5.07
その他地方公共団体	14.78
民間（企業・団体）	13.60
合 計	100.00

出所：智頭急行資料。

運賃は片道 3,600 円（往復 7,200 円）となっている。一方、「スーパーはくと」は、鳥取～大阪間を、前述のように最短 2 時間 24 分で結び、運賃は 10,800 円（鳥取発「京阪神往復割引きっぷ」使用）である。したがって、智頭急行は、市場競争度がやや高い中、主として「所要時間の短縮」によって、競争優位性を確立できている²¹²。

しかし、現在、中国横断自動車道姫路鳥取線の整備が進められており、ここ数年のうちに全線が開通する予定である。全線開通後、鳥取～大阪間は高速バスで約 2 時間 50 分、マイカーであれば約 2 時間 30 分に短縮される見通しである。したがって、今後、智頭急行にとっては、高速バスやマイカー利用が脅威になると考えられる²¹³。

3) 顧客

智頭急行の主たる顧客としては、「スーパーはくと」、「スーパーいなば」を利用するビジネス客や観光客があげられる。智頭急行では、定期外の利用者がほぼ 85%以上（2008 年度の輸送人員のうち、定期外利用者は 88.5%（1,074 千人））を占めている（表 24、表 25）。もちろん、普通列車を利用する地元住民（主として、高校生や高齢者）も顧客としてあげられるが、その割合は全体の 20%程度である（2008 年度の輸送人員のうち、普通列車の利用者は 20.5%（249 千人）にとどまっている）（表 25）。

ビジネス客や観光客は、できるだけ短時間に目的地まで移動したい、目的地で時間を有効に活用したい、時刻表をあまり気にせずに利用したいといったニーズを持っている。すなわち、智頭急行には、所要時間の短縮や、本数（運行頻度）の増加が求められている。

²¹² 日本交通ホームページ（<http://www.nihonkotsu.co.jp/>）。なお、鳥取～岡山間にも高速バスが運行されているが、1 日 3 便であること、所要時間が約 3 時間であることから、「スーパーいなば」（1 日 6 往復、最短 1 時間 44 分）についても競争優位性が確立されている。

²¹³ 鳥取県ホームページ（<http://www.pref.tottori.lg.jp>）、および「2009 鳥取・因幡の祭典」ホームページ（<http://www.tottori-inaba.jp/>）。なお、鳥取～佐用間の大半は新直轄方式で整備されており、開通後は無料で通行できる予定である。また、鳥取県は軽自動車の世帯当たり普及台数が 0.96 台と全国一（（社）全国軽自動車協会連合会ホームページ（<http://www.zenkeijikyo.or.jp/>））である。これらを考慮すれば、とりわけマイカー利用が脅威になると考えられる。そこで、智頭急行では、さらなる運賃の割引が検討されている（『朝日新聞』（2009 年 5 月 23 日））。

表 24 智頭急行の輸送人員（単位：千人）

年度	定期外	定期（通勤）	定期（通学）	合計
1994	191	7	11	209
1995	809	30	89	928
1996	858	33	85	976
1997	977	31	109	1,117
1998	1,058	32	100	1,190
1999	1,057	31	120	1,208
2000	1,080	29	117	1,226
2001	1,097	29	110	1,236
2002	1,082	27	110	1,219
2003	1,122	32	113	1,267
2004	1,138	30	111	1,279
2005	1,126	34	114	1,274
2006	1,129	35	104	1,268
2007	1,134	33	103	1,270
2008	1,074	34	106	1,214

出所：智頭急行資料。

表 25 智頭急行の特急・普通利用状況（単位：千人）

年度	スーパーはくと	スーパーいなば	普通
1994	106	—	112
1995	610	—	309
1996	744	—	260
1997	753	65	299
1998	724	176	290
1999	738	175	295
2000	763	175	288
2001	760	170	306
2002	748	161	310
2003	748	206	313
2004	758	247	274
2005	770	249	255
2006	755	254	259
2007	761	253	256
2008	717	248	249

出所：智頭急行資料。

「スーパーはくと」の利用者の50%以上は京阪神(から来る, へ向かう)であるが, 姫路に「のぞみ」が停車するようになってから, 姫路で「のぞみ」に乗り継ぎ, 名古屋以東へ向かう(あるいは名古屋以東から来る)ケースが増加している。ビジネス客, 観光客, その他の利用(帰省客等)の比率は, おおむね50:30:20となっている。夏休み等の時期は観光客が多いが, その他の時期はビジネス客が目立っている。

一方, 「スーパーいなば」の利用者は, 中国地方の出先機関の多くが広島に集中していることもあってか, 岡山(から来る, へ向かう)よりも, むしろ広島(から来る, へ向かう)が多く

なっている。利用者全体の60～70％がビジネス客である。しかし、ダイヤ上の問題（本数（運行頻度）や運行時間帯）から、姫路乗継で「スーパーはくと」を利用するケースも目立っており、岡山での新幹線接続を改善することが課題となっている。

(3) 技術

智頭急行の提供するサービスについては、ほぼ100％が鉄道旅客輸送サービスである。しかし、智頭急行の提供する鉄道旅客輸送サービスは、特急列車「スーパーはくと」、「スーパーいなば」の運行と、普通列車の運行に大別される。

「スーパーはくと」については、前述のビジネス客や観光客のニーズ（短時間での移動、本数（運行頻度）の増加）に合ったダイヤ編成（所要時間の短縮、1時間に1本の運行）が求められる。また、「スーパーいなば」については、主としてビジネス客のニーズ（短時間での移動）に合ったダイヤ編成（所要時間の短縮）が求められる。

一方、普通列車については、沿線住民の通勤・通学等の足として機能するためのダイヤ編成（朝・夕のダイヤの充実）が求められる。つまり、「スーパーはくと」、「スーパーいなば」、普通列車は、その顧客、車両、ダイヤ等が異なっており、まったく別個のサービスである。

したがって、智頭急行の場合、組織成果の評価は売上・利益・利用者数等の定量的な基準で行われており、提供するサービスはほぼ100％が鉄道旅客輸送サービスであるが、それは「スーパーはくと」の運行、「スーパーいなば」の運行、普通列車の運行という3つの異なるサービスであり、サービスの多様性が高いことから、タスクの不確実性はやや高い。

(4) 戦略

智頭急行は、経営理念である「21世紀においても智頭急行は走り続ける」をスローガンとして掲げ、その実現のために、主として特急列車を利用するビジネス客や観光客のニーズに応えようとしている。そのため、智頭急行は、以下のような取り組みを行っている。

まず、2008年3月のダイヤ改正において、以下の3点の見直しを行った。①東京方面での滞在時間の拡大を図るべく、「スーパーはくと」（1号を除く）を姫路で「のぞみ」に接続させた。②岡山・広島方面での滞在時間の拡大を図るべく、「スーパーいなば2号」の出発時刻を1時間繰り上げた。③鳥取での滞在時間の拡大を図るべく、「スーパーいなば10号」の出発時刻を50分繰り下げた。

次に、特急車両のリニューアルに着手した。智頭急行が2007年に顧客アンケート調査を実施した結果、中国横断自動車道姫路鳥取線が開通しても、「スーパーはくと」を利用すると回答したのが60％で、残り40％は未定という回答であった。つまり、最悪の場合、この40％がマイカーあるいは高速バスに流出する危険性のあることが明らかとなった。そのため、乗車時間を、単なる移動時間ではなく「楽しんでいただく」、「なごんでいただく」時間にしてもらうことをねらって、2009年度までに、特急車両34両すべてを「なごみの空間」（木目を多く取り入れる、

倉吉緋のカーテンにする、洗面所の手洗い鉢は因州中井窯、名所をあしらったまくらカバーにする等)としてリニューアルを行っている²¹⁴。

一方、智頭急行は、JR 西日本や旅行代理店(日本旅行や JTB)との連携によるツアー商品の開発を図るとともに、ここ5年ほど継続して、タレントの桑原征平氏を起用し、京阪神圏でテレビ・コマーシャルを展開したり、「関西ぴあ」等の旅行雑誌でタイアップ広告を実施したりするなど、観光客の誘引に取り組んでいる。また、鳥取県と一緒に観光イベントやキャンペーンを展開している。

さらに、普通列車の利用促進策として、利用促進に資するイベントに対して補助や支援を行ったり、沿線市町村と連携したウォーキング等のイベントを実施したりして、普段智頭急行を利用しない住民の取り込みを図っている²¹⁵。これらの取り組みは、これまで智頭急行を利用していなかった人たちを取り込もうとするものであり、顧客層の拡大を目指したものである。

したがって、智頭急行は、顧客層のさらなる拡大を図るために、開業以後、普通列車を1本も減らさずに、その運行を維持しながら²¹⁶、前述のように「スーパーはくと」の増便、次いで「スーパーいなば」の運行・増便を行い、提供するサービスの多様化を図っている。つまり、智頭急行は、事業拡大戦略を採用している。

その一方で、智頭急行は他組織(主として JR 西日本)との連携・協調を図っている。JR 西日本との相互乗り入れによって、JR 西日本の乗客が智頭急行の乗客にもなっている。鳥取～大阪間の運賃のうち、智頭急行の収入になるのは約4分の1にすぎない²¹⁷が、特急が運行されているからこそ、智頭急行が黒字を計上できているといっても過言ではない²¹⁸。したがって、JR 西日本との相互乗り入れは、智頭急行の生命線でもある。それを維持するために、智頭急行は、JR 西日本との連携・協調を重視している²¹⁹。

また、智頭急行では、ランニングコストの削減に向けて、資産の延命につながるような取り

²¹⁴ リニューアルされた特急車両は、2008年度のグッドデザイン賞を受賞している(『朝日新聞』(2008年11月2日))。

²¹⁵ この他、普通列車の定期外利用を促進していくことも求められる。智頭急行では、智頭町の諏訪酒造と連携し、純米酒のかん酒と特別弁当が味わえる特別列車「諏訪泉号」を運行する(『朝日新聞』(2009年7月1日)等の取り組みに着手している。さらに、これまで十分とはいえない沿線地域の観光資源の発掘とパッケージ(観光ルート)化、宿泊施設等との連携によって、沿線地域外からの観光客の誘引を図っていく必要がある。

²¹⁶ 普通列車については、開業以来、大原～智頭間が1日24本、上郡～大原間が1日34本の運行を維持している。智頭急行では、県や沿線市町村から出資を受けている第3セクターである以上、普通列車の運行を減らすことは困難であると考えられている。

²¹⁷ 鳥取～大阪間の往復運賃・特急料金(指定席)は13,600円である。このうち、智頭線(上郡～智頭間)の部分は3,540円(往復運賃2,520円+往復特急料金(指定席)1,020円)である。

²¹⁸ 智頭急行の収支構造は、普通列車の赤字(約500百万円)を、特急列車の黒字(約1,000百万円)で埋める「内部相互補助」となっている。

²¹⁹ JR 西日本にとっては、他社との競争上、「スーパーはくと」の乗り入れよりも新快速の増発の方が望ましい戦略であるかもしれない。そうであれば、智頭急行にとっては、なおさら JR 西日本との連携・協調が必要となるであろう。

組み(枕木のPC化, バラスト止め等)を行っている。また, 施設更新の平準化(年200百万円程度)を図っている。しかし, 今後は, 鉄道施設の老朽化への対応(施設の更新)が求められる。智頭急行の場合, 車両以外の鉄道施設(線路・駅舎等)については, 開業時に日本鉄道建設公団より無償譲渡されている。そのため, 圧縮記帳がなされており, 減価償却が行われていない。無償譲渡分は40,000百万円以上になると考えられ, 智頭急行が独力で施設の更新を行うことは, おそらく不可能に近い。そこで, 施設の更新に際しては, 増資や上下分離等が必要となろう。その意味でも, 智頭急行は, 鳥取・岡山・兵庫の3県および沿線・周辺市町村との連携・協調が必要である。

(5) 組織特性

1) 統治

智頭急行の会長は鳥取県知事, 副会長は兵庫・岡山両県の副知事である。常勤の取締役は, 最高経営責任者である社長, 常務取締役(総務部長), 取締役(運輸部長)の3名であり, 社長が鳥取県, 常務取締役と取締役がJR西日本の退職者である。代表県は社長と常務の2名が有している。その他, 非常勤の取締役は, 沿線の市町村長(鳥取市, 八頭町, 智頭町, 西粟倉村, 美作市, 佐用町, 上郡町), 金融機関の役員2名, 民間企業の社長3名の計12名である。役員の合計は20名(監査役2名(倉吉市長, 信用金庫理事長)を含む)である²²⁰。役員全体に占める公組織出身者(在籍者・出向者・退職者)の比率は60%となっており, 公組織の出資比率が86.4%であることをある程度反映した統治構造となっている。

智頭線は, 図12のように, 鳥取・岡山・兵庫の3県にまたがっている。この3県の間には, 智頭急行に対する若干の温度差が存在すると考えられる²²¹。鳥取県は, 京阪神圏と鳥取県との移動時間を短縮すべく, 特急の運行の優先を図ってもらいたいであろうし, 一方, 岡山・兵庫の両県は, 沿線市町村の住民の足を確保すべく, 普通列車の運行の維持・強化を図ってもらいたいであろう。こうしたことから, 智頭急行としては, 3県の意向の調整に苦慮する場合もあると考えられる。

2) 組織構造

智頭急行の組織構造は, 運輸・総務の2部からなる職能別組織である(図13)。本社が2009年3月に鳥取市から智頭町へ移転し, 総務部は智頭町におかれている。運輸部は智頭町と車両基地のある美作市(旧大原町)に分かれている。

智頭急行では, 月1回, 課長補佐以上による「幹部会」が行われており, ここで大半の事項が決定されている。その他, 係長以上による「拡大幹部会」が3カ月に1回行われ, 運輸部では月1回「課長会議」(係長以上)が行われている。若干の専決はあるものの, 大半の起案につ

²²⁰ 智頭急行資料。

²²¹ 沿線市町村においては, 智頭線があってほしいというのは一緒であり, 温度差は見受けられないようである。

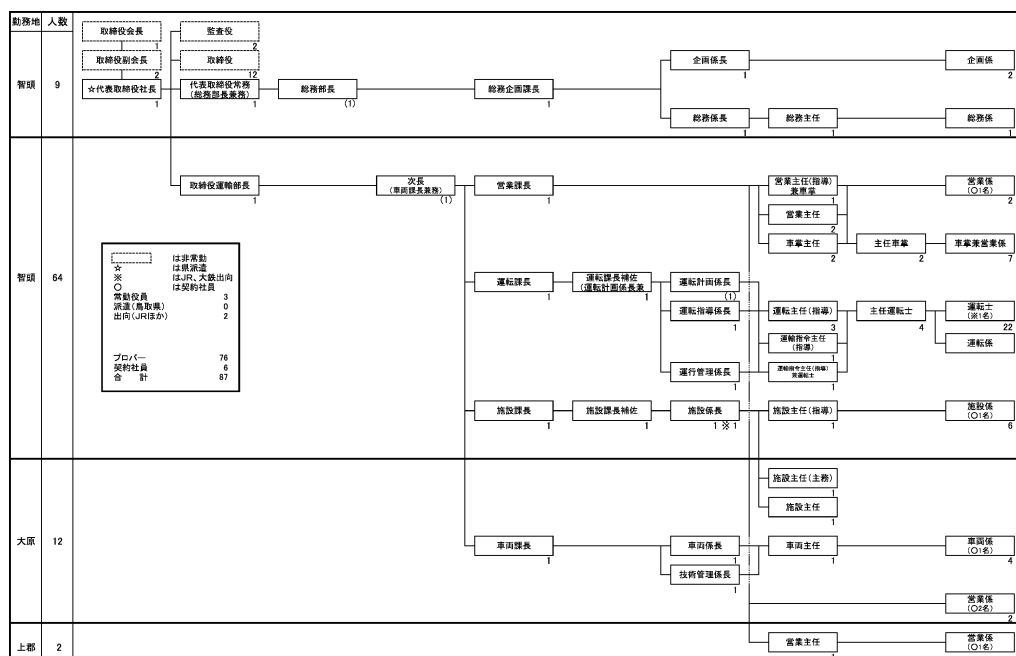


図 13 智頭急行の組織図（2009 年 11 月 30 日現在）

出所：智頭急行資料。

いては社長が決裁を行っている。

また、智頭急行は、前述のように「21世紀においても智頭急行は走り続ける」をスローガンとしている。智頭急行では、その実現に向け、「綱領」の一番目に「安全の確保は輸送の生命である」が掲げられ、「安全行動規範」が定められている等、他の第3セクター鉄道と同様に「安全第一」を重視している。そのため、「無事故」、「事故ゼロ」が唯一かつ最大の目標として位置づけられ、また今後の課題ともされている。特に、現業部門である運輸部においては、安全・安定運行を維持していくために、綱領にも掲げられている「規程の遵守」が基本とされている。

特に、保線・土木・電気等の分野では、その人でないとわからないという場合もあるほど、高い専門性が求められている。しかし、これは技術承継が容易ではないということでもある。智頭急行でも、定年延長等の措置を講じ、技術継承を図っているが、思うようにいっておらず、今後の課題となっている。

3) 組織行動

智頭急行では、課長クラスが率先して業務の指示を行っている。何らかの問題が発生した場合は、上司の判断を仰ぐことが多い。また、前述の「幹部会」等で決定された事項が、月1回行われる各課の会議において各課のメンバーに伝達されており、組織メンバー全員による情報の共有が徹底されている。

智頭急行は、常勤の役・職員が81名（2009年11月30日現在）と小規模な会社であるため、

社員は他部門の仕事についても何らかの形で関与することが多く、その内容を十分理解できている。しかし、さらに社員の視野を広げ、複眼的な発想を身につけることを目的として、部門を超える人事異動（例えば、運転→経理、総務→施設等）を行うこともある。また、他部門の仕事をより深く理解してもらうために、各課横断で委員会（例えば、CS 向上委員会、イベント委員会等）を組織することもある。

4) 組織文化

智頭急行では、「異常時には職責を超えて協力しなければならない」という規則が定められている。そのため、何らかの事故やトラブル等が発生した場合には、その解決に向けて、全員が一生懸命取り組んでいる。また、前述のように、智頭急行では、課長クラスが率先して業務の指示を行い、それに基づき業務が遂行されている。

その一方で、智頭急行は、JR からの出向者の多くが「アットホームな会社」と言っていたり、職員が気軽に社長に声をかけたりするなど、あまりピリピリしたところのない会社である。したがって、智頭急行の組織文化は、「上司の言う通りに一生懸命に仕事をする」という専制型と、「新しいことに価値があり、自発的に考え行動している」という活力型が併存しているといえよう。

(6) 組織成果

智頭急行の輸送人員は、1997 年度に 1,000 千人を突破してから、おおむね安定的に推移しており、2008 年度は 1,214 千人となっている（表 24）。また、「スーパーはくと」および「スーパーいなば」の利用者は計 965 千人と全体の 79.5% を占めており、2003 年度以降、ほぼ横ばいで推移している。一方、普通列車の利用者は 249 千人となっている。2003 年度の 313 千人をピークに、利用者は減少傾向にある（表 25）。

智頭急行の営業収入は、開業以降おおむね順調に推移しており、2008 年度は 3,165 百万円となっている。営業損益については、開業 5 年目の 1998 年度以降、安定的に推移してきたが、2008 年度は 311 百万円の黒字と、前年度に比べ 48.3% の減少となった。²²²（表 26）。

2006 年 6 月、智頭急行は、第 3 セクター鉄道会社としては初めて配当（2%）を実施している²²³。その後、2007 年、2008 年と継続して、配当が実施されている²²⁴。したがって、智頭急行

²²² この背景としては、景気の悪化による企業活動の縮小や旅行の手控え等が指摘されている（『朝日新聞』（2009 年 5 月 22 日））。

²²³ 配当の実施は、片山善博前会長（前鳥取県知事）が、2006 年 3 月、智頭急行の高宮前社長に対し、「何年も黒字が続いている。配当を考えたら」と述べたことがきっかけとされる。2006 年 4 月の取締役会において、株主の中から「内部留保を将来の不測の事態に備えるべきだ」、「利益を安全投資に向けた方が…」といった反対意見が出されたものの、片山前会長が「三セクとはいえ株式会社だし、利益を還元するのが使命だ」と指摘し、採決の結果、配当実施が決まったとされる（『朝日新聞』（2006 年 4 月 21 日））。

²²⁴ 2009 年については、前述のように、営業利益および経常利益がほぼ半減になったことから、配当は実施されなかった（『朝日新聞』（2009 年 5 月 23 日））。

表 26 智頭急行の決算状況（単位：百万円）

年度	営業収入	営業損益	経常損益
1994	357	▲ 148	▲ 214
1995	1,646	56	▲ 146
1996	1,854	110	▲ 52
1997	2,431	127	▲ 27
1998	2,860	525	386
1999	2,902	498	366
2000	2,912	579	509
2001	2,895	617	540
2002	2,927	479	423
2003	3,131	577	536
2004	3,179	535	508
2005	3,233	620	592
2006	3,216	641	619
2007	3,236	601	587
2008	3,165	311	305

出所：智頭急行資料。

の経済的有効性はきわめて高い。

一方、智頭急行は、特急列車の運行により、鳥取～大阪間の移動時間の短縮を実現した結果、鳥取と京阪神圏の様々な流動を活性化させ、観光客の誘引や企業誘致の成功に寄与している。また、智頭急行の運行区間の多くは積雪地帯であるが、ラッセルカーを1台所有し、線路のポイントに電気ヒーターを取り付ける等の対策により、開業以来雪の影響で列車が運休したことがない²²⁵。

しかし、智頭急行は、前述のように、普通列車については本数を維持しているものの、その利用者は減少しており、地元住民の交通手段としては十分に機能しているとはいいがたい。したがって、智頭急行の社会的有効性はやや低い²²⁶。

8. 土佐くろしお鉄道

(1) 沿革

土佐くろしお鉄道は、窪川（高知県四万十町）～宿毛（高知県宿毛市）間 66.6 km を結ぶ中村・宿毛線（うち、窪川～中村（高知県四万十市）間 43.0 km が中村線、宿毛～中村間 23.6 km が宿毛線）、および後免（高知県南国市）～奈半利（高知県奈半利町）間 42.7 km を結ぶごめん・なはり線を運行している第3セクターである（図 14）。

中村線の前身は、旧国鉄中村線である。中村線は、1953 年 2 月、鉄道建設審議会において予定鉄道線路に編入され、1957 年 4 月 3 日、工事線に昇格された。1963 年 12 月 18 日、窪川～土

²²⁵ 『朝日新聞』（2007 年 12 月 6 日）。

²²⁶ 片山善博前会長は、「公共性」（＝普通列車の運行）と「経済性」（＝特急列車による収益確保）は両輪であると考えていたとされる。

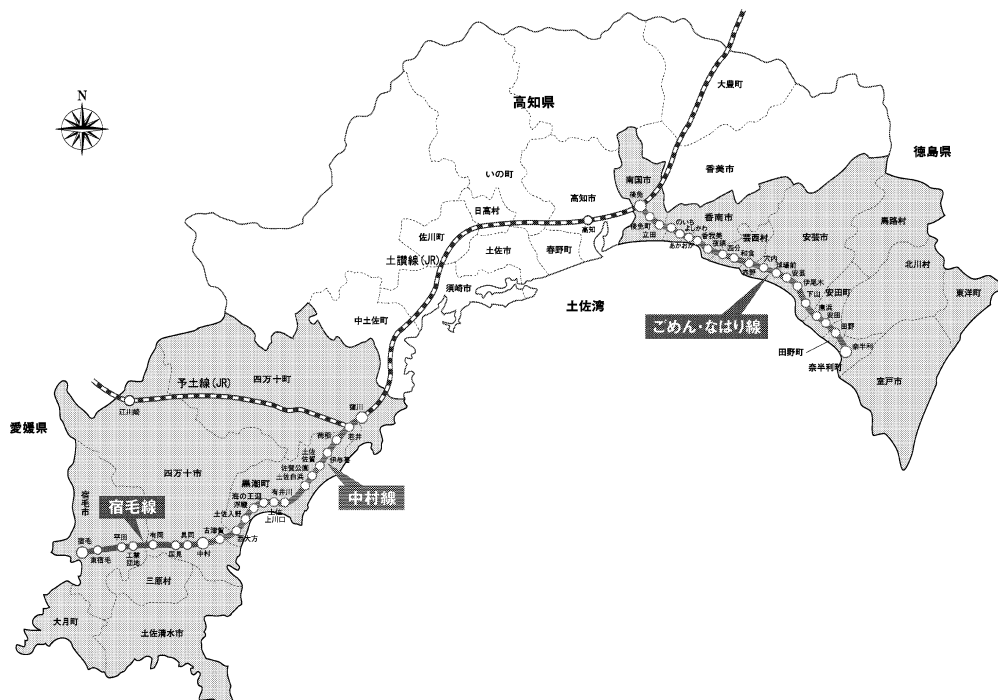


図 14 土佐くろしお鉄道の路線図

出所：土佐くろしお鉄道資料。

佐佐賀間が開業、1970 年 10 月 1 日、土佐佐賀～中村間が開業し、全線開業となった²²⁷。

宿毛線は、1962 年 3 月、鉄道建設審議会において、調査線（宇和島～中村間）に編入され、1964 年 6 月、工事線に格上げされた。その後、1972 年 10 月 24 日、工事実施計画が認可され、1974 年 2 月 1 日、着工された²²⁸。

ごめん・なはり線の前身は、高知県南国市後免を起点とし、徳島県海部郡牟岐町を終点とする阿佐線である。阿佐線は、1965 年 3 月 8 日、牟岐～海南間および安芸～田野間の工事実施計画が認可され、同年 3 月 26 日に着工された。1971 年 7 月 19 日、海南～野根間（1971 年 10 月 1 日着工）、および田野～室戸間の工事実施計画が、1974 年 4 月 24 日、後免～安芸間（1975 年 10 月 27 日着工）の工事実施計画が、それぞれ認可された。このうち、牟岐～海部間については、1973 年 10 月 1 日に開業している²²⁹。

²²⁷ 日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），pp.228-229，p.236，および運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.290。

²²⁸ 日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），p.230。なお、1987 年 2 月に認可された工事施工計画において、起点が宇和島から宿毛に変更されている。

²²⁹ 日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），p.236。その後、徳島県側の海部～甲浦間を阿佐東線、高知県側の後免～奈半利間を阿佐西線として区別することとなった。なお、阿佐東線については、1988 年 9 月 17 日、徳島・高知両県や関係 11 市町村が主体となって阿佐海岸鉄道株式会社が設立され、1992 年 3 月 26 日、開業している（日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），p.237）。

しかし、1980年に国鉄再建法が成立し、輸送密度1日4,000人未満の新線建設が凍結されることとなった。宿毛線および阿佐線についても、1981年10月、工事が凍結された。1985年1月8日、阿佐線建設問題協議会および宿毛線建設問題協議会が、それぞれに事業計画を策定した。1986年2月8日、高知県および阿佐・宿毛両線の関係首長会議において、両線を一本化した第3セクターの設立について合意がなされた。同年3月16日、会社設立発起人会が開催され、同年5月8日、土佐くろしお鉄道が設立された²³⁰。

ところで、1986年4月7日、中村線が第3次特定地方交通線に選定され、同年5月27日承認された。同年4月26日、中村線存続対策協議会は、中村線の第3セクターへの転換に合意した。同年7月28日、第1回中村線特定地方交通線対策協議会会議において、第3セクター化の合意がなされた。同年11月22日、土佐くろしお鉄道の第1回臨時株主総会において、土佐くろしお鉄道が中村線の運営を引き受けることが決定された。同年11月25日、第3回中村線特定地方交通線対策協議会会議において、第3セクターが運営を行うことが決定された²³¹。

中村線については、土佐くろしお鉄道が、1987年12月18日、地方鉄道事業の免許を交付され、1988年4月1日営業を開始した。1990年11月21日、土佐くろしお鉄道は、2000系特急車両を4両購入し、JR四国の特急車両との共通運用方式による岡山までの相互乗り入れを開始した。これを契機として、JR四国は、中国地方や京阪神までを視野に入れた観光客の誘引に取り組み始めた。しかし、時間的・距離的ハンディを克服するには、中村線の高速化が必要であった。一方、土佐くろしお鉄道においても、中村線の輸送人員の約44%（1992年度）が高知・高松・岡山方面への利用者が占められていたことから、これらの利用者を伸ばすことが重要な課題であった。そこで、1993年3月、土佐くろしお鉄道は、スピードアップの施策を盛り込んだ6ヶ年計画を策定し、中村線の高速化に着手することとなった²³²。

宿毛線については、土佐くろしお鉄道が、1987年2月5日、地方鉄道事業の免許を交付され、同年2月12日、工事施工が認可され、同年3月12日、工事が再開された。その後、1995年7月、土佐くろしお鉄道は、宿毛線の高速化に向けて工事計画変更を申請し、同年9月に認可された。1997年10月1日、土佐くろしお鉄道は、宿毛線の営業を開始した²³³。

阿佐線のうち後免～奈半利間（阿佐西線）については、土佐くろしお鉄道が、1988年1月28日、地方鉄道事業の免許を交付され、同年2月9日、工事施工が認可され、同年3月23日、工事が再開された。2002年7月1日、土佐くろしお鉄道は、ごめん・なはり線の営業を開始した²³⁴。

2009年11月30日現在、土佐くろしお鉄道は、中村・宿毛線では1日49本（窪川～中村21

²³⁰ 日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），pp.236-237，および土佐くろしお鉄道資料。

²³¹ 日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），p.237，運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.290，および土佐くろしお鉄道資料。

²³² 日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），pp.238-239，pp.264-265。

²³³ 日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），pp.238-239，pp.265-266。

²³⁴ 日本鉄道建設公団高速化研究会編（1998），p.238，および土佐くろしお鉄道資料。

本、宿毛～中村 16 本、窪川～宿毛 12 本) を運行している。このうち、特急列車(「南風」, 「しまんと」, 「あしずり」) は 18 本(窪川～宿毛 4 本, 窪川～中村 14 本) 運行しており, 15 本が岡山まで, 2 本が高松まで, 1 本が高知までの直通運転となっている。また, ごめん・なはり線では 1 日 61 本(後免～安芸 21 本, 後免～赤岡 2 本, 安芸～奈半利 7 本, 後免～奈半利 31 本) を運行している。このうち, 1 日 15 本が快速運転(後免～安芸間) となっており, 1 日 32 本が高知までの直通運転となっている²³⁵。

(2) 環境

1) 資源提供者

土佐くろしお鉄道への資源提供者としては, 国, 高知県, 沿線・周辺市町村, JR 四国, 沿線住民等があげられる。

国は, 転換交付金(中村線, 1 km 当たり 3,000 万円, 総額 1,302 百万円²³⁶) の交付, 運営費補助(経常損失の 50% を 3 年間(1990～1992 年度)), および鉄道軌道近代化設備整備費補助金(中村線のスピードアップ等) を行っている²³⁷。

高知県は, 筆頭株主(出資比率 49.1%) である他, 1987 年 5 月, 中村・宿毛線の沿線・周辺 7 市町村(四万十市, 宿毛市, 土佐清水市, 四万十町, 黒潮町, 大月町, 三原村) と「中村・宿毛線運営協議会」を設立し, 中村線における当年度の資金不足額を翌年度に補助を行っている。また, 高知県は, 沿線市町村や地元民間企業とともに基金の造成を行っている(内訳は, 高知県 275 百万円, 沿線市町村 275 百万円, 地元民間企業 150 百万円, 転換交付金の残額約 398 百万円)²³⁸。一方, 高知県は, 1987 年 8 月, ごめん・なはり線の沿線・周辺 11 市町村(南国市, 安芸市, 室戸市, 香南市, 安田町, 田野町, 奈半利町, 東洋町, 芸西村, 馬路村, 北川村) と「ごめん・なはり線活性化協議会」を設立し, 基金の造成を行っている。かつて, 高知県は, 土佐くろしお鉄道へ職員を出向させていた。しかし, 2001 年, 高知県の退職者が社長に就任する際に, 出向を取りやめている。この他, 高知県職員が中村以遠へ出張する際は, 中村あるいは宿毛まで土佐くろしお鉄道を利用し, そこから公用車で出張先へ向かうことになっている。そのため, 土佐くろしお鉄道は, 高知県の公用車を 8 台(中村駅 6 台, 宿毛駅 2 台) 管理している。

²³⁵ 土佐くろしお鉄道時刻表(2009 年 3 月 14 日改正)。なお, ごめん・なはり線における高知への直通運転の実施に伴い, JR 四国の後免～高知間(土讃線) はおおむね 20 分に 1 本の運行となっており, この区間の利用者の利便性の向上が図られている。

²³⁶ 運輸省国有鉄道改革推進部(1990), p.316。なお, 中村線の営業キロは 43.4 km となっている。

²³⁷ 日本鉄道建設公団高速化研究会編(1998), pp.264-265。

²³⁸ 運輸省国有鉄道改革推進部(1990), p.354。その後, 基金の残高が 300 百万円に減少する一方, 2005 年 3 月の列車脱線事故の復旧費用として 300 百万円が見込まれたことから, 基金が底をつくことが明らかとなった。そこで, 2005 年度から 5 ヶ年で, 高知県と沿線市町村が折半し, 毎年 120 百万円ずつ積み立て, 基金の再造成を行うこととなった(『朝日新聞』(2005 年 4 月 3 日))。

沿線・周辺市町村は、前述の基金造成の他、出資、固定資産税の免除（中村・宿毛線沿線市町村のみ）、路盤整備費用の補助（中村・宿毛線沿線・周辺市町村のみ）²³⁹を行っている。ごめん・なはり線の沿線市町村は、徴収した固定資産税を「ごめん・なはり線活性化協議会」が管理する基金に繰り入れている。

JR 四国は、中村線に係る鉄道施設の無償譲渡を行っている。また、土佐くろしお鉄道の役員のうち2名（常務、取締役）はJR 四国の退職者であり、職員にもJR 四国の退職者が3名在籍している。また、JR 四国は、土佐くろしお鉄道の所有する特急車両4両の運行を受託しており、その使用料を土佐くろしお鉄道に支払っている²⁴⁰。この他、出資を行っている地元民間企業等がある。

中村・宿毛線の沿線住民等（JA、漁協、老人クラブ、PTA、商工会・商工会議所、婦人会等の126団体および個人1名）は、中村・宿毛線の利用促進を目的として、「土佐くろしお鉄道中村・宿毛線を守るネットワーク会議」を設立している。また、ごめん・なはり線の沿線住民等は、「NPO 法人 ごめん・なはり線を支援する会」を設立し、「ゴトゴト！Web」というホームページの立ち上げ、「ごめん・なはり線友の会」の運営、オリジナルグッズの販売等の活動を行っている²⁴¹。

土佐くろしお鉄道の場合、公組織（国・都道府県・市町村）の出資比率は90.2%²⁴²（表27）と高く、全職員に占める公組織出身者（出向者・退職者）の比率はゼロ²⁴³であるが、収入に占める補助金・委託費の比率が12.5%²⁴⁴と高いことから、公組織への資源依存性は高い。

2) 競合他組織

土佐くろしお鉄道の競合他組織としては、ごめん・なはり線の一部区間で並行して路線バスを運行している高知東部交通（安芸～奈半利間）、および土佐電ドリームサービス（後免～安芸間）があげられる。なお、中村・宿毛線については、かつては並行して路線バスが運行されていたが、10年以上前に廃止となっており、現時点で競合他組織は存在していない。

²³⁹ 当初、中村・宿毛線の沿線市町村においては、「上下分離」の導入が検討されていた。「上下分離」によって、土佐くろしお鉄道は、固定資産税の納税や、路盤整備費用が不要となり、黒字化が可能になるものと見込まれていた。しかし、法人税法第37条の損金算入対象とならないことが判明したため、2006年度より沿線市町村が固定資産税を免除（周辺市町村については協力金を負担）し、沿線・周辺市町村が路盤整備費用を補助することとなった。

²⁴⁰ 逆に、JR 四国は、中村線の特急車両およびごめん・なはり線の高知乗り入れ列車について、車両使用料を土佐くろしお鉄道から受け取っている。また、窪川駅と後免駅はJR 四国との共同使用駅であるが、ホームの使用料を土佐くろしお鉄道から受け取っている。

²⁴¹ その他、ごめん・なはり線の沿線住民の有志が、南国市出身の漫画家やなせたかし氏に、ごめん・なはり線のキャラクターの作成を依頼した。すると、やなせ氏は地元の名産や名所などを取り入れた全20駅のキャラクターをデザインした（『朝日新聞』（2007年10月6日））。

²⁴² 土佐くろしお鉄道資料。

²⁴³ 土佐くろしお鉄道資料、および高知県ホームページ（<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/110301/kousha-keiejoukyou.html>）。

²⁴⁴ 土佐くろしお鉄道資料。

表 27 土佐くろしお鉄道の主要株主（2009 年 11 月 30 日現在）

主要株主	出資比率（％）
高知県	49.1
宿毛市	8.3
安芸市	7.3
四万十市	6.3
（株）四国銀行	4.8
香南市	4.7
その他地方公共団体	14.5
その他民間（企業・団体）	5.0
合 計	100.0

出所：土佐くろしお鉄道資料。

2009 年 11 月 30 日現在、高知東部交通は、安芸駅～奈半利間の路線バスを 1 日 38 本（平日、おおむね 1 時間（朝夕は 30 分）に 1 本）運行しており、所要時間は 27 分、運賃は 750 円である。一方、ごめん・なはり線は、前述のように、安芸～奈半利間を 1 日 39 本運行しており、所要時間は 20 分、運賃は 540 円である²⁴⁵。また、土佐電ドリームサービスは、桧橋通 5 丁目（県庁前）～後免町～安芸駅間の路線バスを 1 日 24 本（おおむね 1～2 時間に 1 本）運行しており、所要時間は約 1 時間（後免町～安芸駅間。桧橋通 5 丁目～安芸駅間は約 1 時間 40 分）、運賃は 750 円（後免町～安芸駅間。桧橋通 5 丁目～安芸駅間は 1,240 円）である。一方、ごめん・なはり線は、前述のように、後免～安芸間を 1 日 53 本運行しており、所要時間は最短 42 分、運賃は 890 円である。JR 土讃線から乗り継いで安芸へ向かう場合、高知～安芸間の所要時間は最短 1 時間 5 分（直通）、運賃は 1,300 円である²⁴⁶。これより、土佐くろしお鉄道は、市場競争度がやや低い中、ごめん・なはり線については「運賃の安さ」あるいは「所要時間の短さ」によって、競争優位性が確立されている²⁴⁷。

ところで、四国横断自動車道（高知自動車道）が、須崎市（須崎東 IC）まで供用開始（2002

²⁴⁵ 高知東部交通時刻表（2008 年 10 月 1 日改正）、および土佐くろしお鉄道時刻表（2009 年 3 月 14 日改正）・運賃表（2005 年 10 月）。

²⁴⁶ 土佐電ドリームサービス時刻表（2009 年 11 月 21 日改正）・運賃表（2008 年 3 月 1 日改正）、および土佐くろしお鉄道時刻表（2009 年 3 月 14 日改正）・運賃表（2005 年 10 月）。

²⁴⁷ この他、中村・宿毛線で運行されている高松・岡山方面へ向かう特急列車については、高知発の高速バスとの競合がみられる。例えば、高知～高松間には、高知県交通や JR 四国バス等により、1 日 26 本の高速バスが共同運行されており、所要時間は約 2 時間 10 分、運賃は 3,300 円である。一方、高知～高松間の特急「しまんと」は 1 日 8 本（うち 5 本は「南風」に併結）運行されており、所要時間は最速 2 時間 4 分、運賃・料金は計 4,760 円である（高知県交通時刻表（2009 年 8 月 1 日改正）。ただし、高知～高松間で「トク割 2 枚回数券（指定券用）」（JR 四国）を購入すると片道 3,100 円となる）。高知～岡山間にも、高知県交通や JR 四国バス等により、1 日 18 本の高速バスが共同運行されており、所要時間は約 2 時間 32 分、運賃は 3,500 円である。一方、高知～岡山間の特急「南風」は 1 日 17 本運行されており、所要時間は最速 2 時間 28 分、運賃・料金は計 5,280 円である（高知県交通時刻表（2009 年 8 月 1 日改正）。ただし、高知～岡山間で「岡山指定席トク割きっぷ」を購入すると片道 3,450 円となる）。

年9月)されており、2012年度には四万十町(窪川IC)まで開通する見通しとなっている²⁴⁸。これに伴い、高知市から四万十市、宿毛市への都市間バスの運行が予想される²⁴⁹ことから、土佐くろしお鉄道にとっては、今後、都市間バスが大きな脅威となる可能性がある。

3) 顧客

土佐くろしお鉄道の顧客は、中村・宿毛線の場合、主として特急列車を利用するビジネス客や帰省客である。中村・宿毛線では、定期外の利用者がほぼ60%以上(2008年度の輸送人員のうち、定期外利用者は61.4%(467千人))を占めている(表28)。主たる顧客であるビジネス客は、できるだけ短時間に目的地まで移動したい、目的地で時間を有効に活用したいといったニーズを持っている。したがって、中村・宿毛線においては、所要時間の短縮が求められている。

しかし、近年、県内の多くの企業で支店網の統廃合が相次いでおり、四万十市等からの支店等の撤退がみられている。そのため、高知市との間の移動が減少していることに加え、沿線地域への出張についても2人以上であればレンタカーの方が割安であること等から、ビジネス客の需要が減少する傾向がみられている。

中村・宿毛線の沿線には、四万十川や足摺岬をはじめ、砂浜美術館、足摺海洋館といった様々な観光資源が存在しているが、いずれも駅からのアクセスがそれほど良くない。しかし、前述のように、ビジネス客の需要が減少している状況を考慮すれば、今後は観光客の利用促進を図っていかざるを得ないであろう。

一方、ごめん・なはり線の場合、顧客は、主として沿線地域から高知市への通勤・通学客である。ごめん・なはり線では、定期利用者が年々増加しており、2008年度の輸送人員のうち定期利用者は62.2%(801千人)を占めている(表28)。通勤・通学客は、時間通りに早く目的地に着きたい、なるべく待たずに乗りたいといったニーズを持っている。したがって、ごめん・なはり線においては、列車運行における定時性・安定性・安全性の維持が求められている。

しかし、将来的には、少子化の進展等に伴い、通学利用者の増加を見込むことは困難となるであろう。そこで、今後、土佐くろしお鉄道は、ごめん・なはり線においても、観光客の利用促進を図っていくことが求められる。

(3) 技術

土佐くろしお鉄道の提供するサービスは、ほぼ100%が鉄道旅客輸送サービスである²⁵⁰。しか

²⁴⁸ 「四国8の字ネットワーク概要図」(2009年4月1日現在。高知県土木部道路課ホームページ(<http://www.pref.kochi.lg.jp/uploaded/attachment/9730.pdf>)), および『毎日新聞』(2009年11月17日)。

²⁴⁹ 現在、すでに高知西南交通と近鉄バスにより、宿毛・中村・須崎～三宮・大阪・京都間で1日2本の深夜バスが共同運行されている。

²⁵⁰ その他、旅行業を行っているが、営業収入は13,453千円(2008年度)と、全体の営業収入(1,161,791千円)の1.2%にすぎない(土佐くろしお鉄道資料)。

表 28 土佐くろしお鉄道の輸送人員（単位：千人）

年度	中村・宿毛線			ごめん・なはり線			全社			合計
	定期外	定期		定期外	定期		定期外	定期		
		通勤	通学		通勤	通学		通勤	通学	
1988	676	52	286	—	—	—	676	52	286	1,014
1989	643	48	311	—	—	—	643	48	311	1,002
1990	675	42	306	—	—	—	675	42	306	1,023
1991	695	40	312	—	—	—	695	40	312	1,047
1992	639	37	325	—	—	—	639	37	325	1,001
1993	655	33	312	—	—	—	655	33	312	1,000
1994	650	35	278	—	—	—	650	35	278	963
1995	639	34	242	—	—	—	639	34	242	915
1996	648	27	212	—	—	—	648	27	212	887
1997	807	27	296	—	—	—	807	27	296	1,130
1998	822	34	407	—	—	—	822	34	407	1,263
1999	825	34	474	—	—	—	825	34	474	1,333
2000	795	37	474	—	—	—	795	37	474	1,306
2001	745	41	479	—	—	—	745	41	479	1,265
2002	701	37	502	542	78	168	1,243	115	670	2,028
2003	596	35	466	456	132	377	1,052	167	843	2,062
2004	551	35	430	412	150	445	963	185	875	2,023
2005	501	31	390	461	171	536	962	202	926	2,090
2006	506	28	335	468	180	537	974	208	872	2,054
2007	473	27	283	476	185	584	949	212	867	2,028
2008	467	27	267	487	191	610	954	218	877	2,049

注：宿毛線の開業は 1997 年 10 月 1 日、ごめん・なはり線の開業は 2002 年 7 月 1 日。

出所：土佐くろしお鉄道資料。

し、土佐くろしお鉄道の提供する鉄道旅客輸送サービスは、中村・宿毛線での特急列車の運行、普通列車の運行と、ごめん・なはり線での快速・普通列車の運行とに大別される。

このうち、中村・宿毛線では、特急列車の運行については、ビジネス客のニーズ（短時間での移動）に合ったダイヤ編成（所要時間の短縮）が求められる。また、普通列車の運行については、沿線住民の通学・通院等のニーズ（安定性・安全性の維持）に合ったダイヤ編成（運行本数の維持）が求められる。

一方、ごめん・なはり線の快速・普通列車の運行については、高知市への通勤・通学客のニーズ（定時性・安全性の維持）に合ったダイヤ編成（運行本数の増加）が求められる。つまり、中村・宿毛線での特急列車の運行、普通列車の運行、ごめん・なはり線での快速・普通列車の運行では、その顧客、車両、ダイヤ等が異なっており、まったく別個のサービスである。

したがって、土佐くろしお鉄道の場合、組織成果の評価は売上・利益等の定量的な基準で行われており、提供するサービスはほぼ 100%が鉄道旅客輸送サービスであるが、それは、中村・宿毛線での特急列車の運行、普通列車の運行、ごめん・なはり線での快速・普通列車の運行という 3 つの異なるサービスであり、サービスの多様性が高いことから、タスクの不確実性は高

い。

(4) 戦略

土佐くろしお鉄道は、中村・宿毛線およびごめん・なはり線のいずれについても、「高知県民の基幹生活路線であり、沿線市町村の産業・文化等の振興や地域活性化に不可欠な路線である」という基本認識に立ち、安全、正確、快適な輸送を堅持するとともに、顧客に愛されるようサービスの改善に努めている。

そのため、土佐くろしお鉄道は、高知県や中村・宿毛線の沿線・周辺市町村から、前述のように、出資、基金の造成・再造成、毎年度の資金不足額の補助、実質的な「上下分離」を可能とする固定資産税の免除や路盤整備費用の補助、高知県の公用車の管理委託、中村・宿毛線運営協議会による諸活動等の支援を受けている。ごめん・なはり線の沿線・周辺市町村からも、前述のように、出資、ごめん・なはり線活性化協議会による諸活動等の支援を受けている。

また、土佐くろしお鉄道は、JR 四国と連携し、前述のように、直通運転（中村・宿毛線の特急列車、ごめん・なはり線の高知への乗り入れ）の実施の他、各種割引きっぷ（「四万十・宇和海フリーきっぷ」、「安芸・室戸観光きっぷ」、「バースデイきっぷ」、「四国グリーン紀行きっぷ」、「徳島・室戸・高知きっぷ」、「くろしおSきっぷ」、「くろしお指定席Sきっぷ」等）の共同発売を実施している²⁵¹。

したがって、土佐くろしお鉄道は、ビジネス客や帰省客、高知への通勤・通学客、その他の沿線住民等の交通手段としての存続を図るべく、必要な経営資源を獲得するために、高知県や沿線・周辺市町村、JR 四国等の資源提供者との連携・協調を図っている。つまり、土佐くろしお鉄道は、協調戦略を採用している。

ところで、中村・宿毛線の沿線・周辺7市町村は、2008年6月、「高知西南地域公共交通協議会」を設立し、2009年3月、「高知西南地域公共交通総合連携計画」を策定した。この中で、土佐くろしお鉄道を中心とする公共交通ネットワークの確立のためには、①利用したくなるサービスの提供（運賃制度の見直し、各種割引制度の導入、情報提供の充実、地域外からの呼び込みの促進、企画・営業部門の強化）、②利用しやすい環境づくり（実証運行の実施、接続・乗り継ぎの改善、駅・バス待合環境の改善）、③みんなで守り育てる意識の醸成と仕組みづくり（支援体制の充実、意識を高める取り組みの充実）が必要であるとされている²⁵²。

土佐くろしお鉄道は、この計画の実施に向けて、高知県や沿線・周辺市町村、JR 四国等に限らず、様々な組織・団体等との連携・協調を図っている。例えば、高知西南交通との連携により、両社共同での「サポーターズクラブ」の設立、自動車運転免許を返納した65歳以上の高齢

²⁵¹ 土佐くろしお鉄道ホームページ (http://www.tosakuro.co.jp/tosakuro/ticketfare_06_alltosas.html)、および JR 四国ホームページ (http://www.jr-eki.com/service_ticket/htm/kochi.html)。

²⁵² 国土交通省ホームページ (<http://www.mlit.go.jp/common/000046261.pdf>)。

者を対象に「いきいきサポート Card」の発行（1年間運賃半額）、共通回数券の発売等を行っている²⁵³。また、前述のように、沿線地域の住民等が設立した「中村・宿毛線を守るネットワーク会議」、「NPO 法人ごめん・なはり線を支援する会」との連携により、利用促進や地域活性化を目指した取り組みを行っている。

一方で、土佐くろしお鉄道は、観光客の利用促進に向けた取り組みにも着手しつつある。例えば、漫画家のやなせたかし氏がデザインした「アンパンマン車両」（特急「南風」）、「だるま夕日号」（普通列車）（以上、中村・宿毛線）、「展望デッキ車両」（片側面オープンデッキ仕様）、「阪神タイガース応援列車」（以上、ごめん・なはり線）等、ユニークな車両を導入している。また、沿線駅から名所旧跡や観光施設等を歩いてめぐる「ウォーク」イベントを開催している。さらに、各種企画・割引きっぷ（「中村・宿毛線フリーきっぷ」、「ごめん・なはり線フリーきっぷ」、「土佐・龍馬であい博フリーきっぷ」等）を発売している²⁵⁴。

その他、土佐くろしお鉄道は、沿線住民の利用促進に向けた取り組みにも着手しつつある。例えば、「くろしおワンコイン特急券」（定期券・回数券での利用者が100円～200円追加で支払えば特急が利用可能）、「くろしお・いきいき乗車券」（満60歳以上の利用者限定、10枚分の乗車券で2割引）、「くろしお・どこでも回数券」（ごめん・なはり線限定、10枚分の値段で11枚つづり）等があげられる²⁵⁵。

（5）組織特性

1）統治

土佐くろしお鉄道の社長は、近畿日本鉄道の退職者である²⁵⁶。社長は、唯一代表権を有しており、最高経営責任者である。常勤の取締役は、社長の他に、常務取締役（安芸事業本部長）と2名の取締役（運輸部長、中村事業本部長）の計4名である。常務取締役と取締役運輸部長は、いずれもJR四国の退職者である。その他、非常勤の取締役は、高知県理事、沿線・周辺の

²⁵³ 土佐くろしお鉄道ホームページ (http://www.tosakuro.co.jp/tosakuro/company_tryout_2009.html)。

²⁵⁴ 土佐くろしお鉄道ホームページ (http://www.tosakuro.co.jp/tosakuro/top_J.html)。なお、「土佐・龍馬であい博フリーきっぷ」は、2010年のNHK大河ドラマ「龍馬伝」の舞台がごめん・なはり線であることにちなんだものである。

²⁵⁵ 土佐くろしお鉄道ホームページ (http://www.tosakuro.co.jp/tosakuro/ticketfare_01_nakasuku.html, http://www.tosakuro.co.jp/tosakuro/ticketfare_02_gomenaha.html)。この他、2009年9月～12月の期間限定ではあるが、中村・宿毛線の普通列車の運賃を100円均一で利用（学生は毎日、土・日・祝日は誰でも可能、専用の回数券（5枚つづり500円（誰でも可）、10枚つづり1,000円（学生のみ））を購入し利用）できる公共交通実証実験が、高知県により行われている（高知県ホームページ (<http://web2.pref.kochi.jp/kisya/inet/html/00017/00017022.html>))）。

²⁵⁶ 土佐くろしお鉄道の前社長は高知県の退職者であり、2003年6月に社長に就任したが、2005年3月の宿毛線での列車脱線事故（死傷者11名）の責任をとって、2005年6月に退任することとなった。そこで、高知県は、後任の社長の派遣を近畿日本鉄道に要請したところ、現社長が推薦された（『朝日新聞』（2005年5月23日、2005年5月25日））。

市町長(四万十市, 宿毛市, 安芸市, 南国市, 奈半利町, 四万十町), 地方銀行頭取2名の9名である。役員の合計は15名(監査役2名(香南市長, 黒潮町長)を含む)である²⁵⁷。役員全体に占める公組織出身者(在籍者・出向者・退職者)の割合は60.0%であり, 公組織の出資比率が90.2%であることをある程度反映した統治構造となっている。

前述のように, 「中村・宿毛線運営協議会」と「ごめん・なはり線活性化協議会」は, 高知県および沿線・周辺の市町村によって設立されている。周辺市町村が加わっているのは, 「経済圏」(=土佐くろしお鉄道の波及効果の及ぶ範囲)という考え方に基づくものである。その背景には, 沿線・周辺市町村が一体となって, 中村・宿毛線やごめん・なはり線の存続に向けた取り組みを行っているという状況がなければ, 高知県としても支援しにくいということがある。しかし, 沿線・周辺市町村においては, 土佐くろしお鉄道をめぐって, 若干の温度差が存在すると考えられる²⁵⁸。

2) 組織構造

土佐くろしお鉄道は, 中村事業本部, 安芸事業本部, 総務部, 運輸部で構成されている(図15)。中村事業本部および安芸事業本部については, 主として運輸・工務部門であることを考慮すれば, 土佐くろしお鉄道の組織構造は, 4部からなる職能別組織であるといえよう。

しかし, 毎日の日常業務については各事業本部で完結していること, 中村・宿毛線とごめん・なはり線の運行体系はそれぞれ独立していること, 収支面についてもそれぞれ独立して管理されていること等を考慮すれば, 土佐くろしお鉄道の組織構造は事業部制組織を一部取り入れたものになっているといえよう。

土佐くろしお鉄道では, 毎月1回, 課長以上が集まり, 安芸と中村で交互に「幹部会」が開催されている。「幹部会」では, 営業成績, 業務上の問題点, 検討事項等が報告, 議論され, 意思決定がなされている。また, 不定期ではあるが, 「幹部会」終了後, 常勤役員と総務部長が集まり, 「経営会議」が開催されることがある。「経営会議」では, 人事, 昇格・昇給等の重要な事項が議論され, 意思決定がなされている。予算, 財産処分・購入, 部長以上の人事, 就業規則の変更といったきわめて重要な事項については, 取締役会で議論され, 意思決定がなされている。

さらに, 土佐くろしお鉄道は, JR 四国と中村・宿毛線の特急列車やごめん・なはり線の普通列車の直通運転を行っている。そのため, 列車運行においては JR 四国との協議が前提となる。JR 四国は, 列車運行において規則や前例を重視している。したがって, 土佐くろしお鉄道でも, 規則の順守を最優先として, 日常業務が行われている。しかし, 日常業務に関する見直しの提案を募るようにしており, 上がってきた提案については, なるべく取り入れるようにしている。

²⁵⁷ 第三セクター鉄道等協議会 (2008), p.265, および土佐くろしお鉄道資料。

²⁵⁸ 例えば, 室戸市や東洋町は, 阿佐海岸鉄道(阿佐東線)との連結の計画があったことから, 「ごめん・なはり線活性化協議会」のメンバーとなった。しかし, その後, 1988年に計画が断念されたことに伴い, 「沿線」という意識が希薄になっていったものと考えられる。

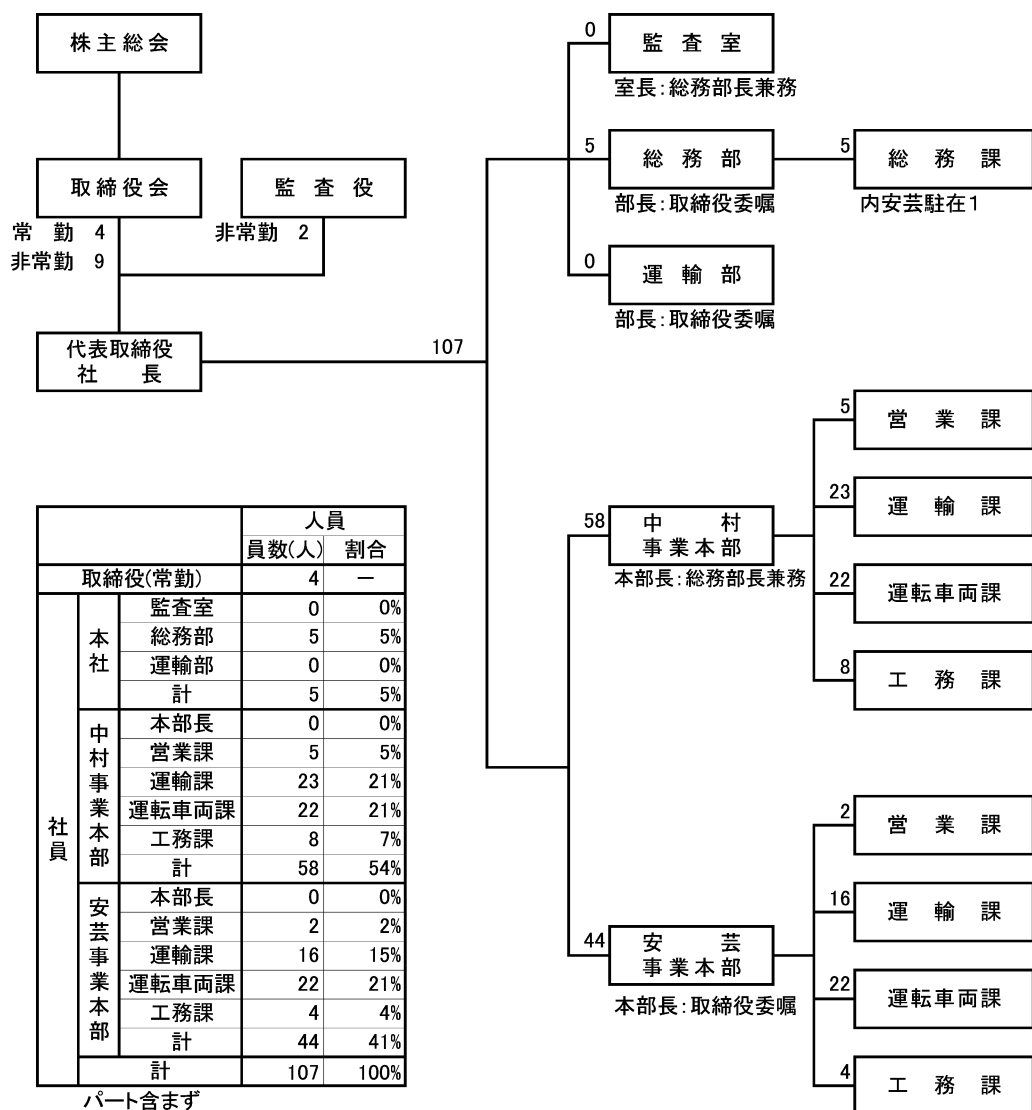


図 15 土佐くろしお鉄道の組織図（2009 年 11 月 30 日現在）

出所：土佐くろしお鉄道資料。

一方、かつて土佐くろしお鉄道では、運転士は異動せずずっと運輸部門で勤務していた。しかし、土佐くろしお鉄道は常勤の役・職員が 107 名（2009 年 11 月 30 日現在）と小規模な会社であることから、業務の遂行については「広く浅く」が求められている。そのため、近年は、運転士でない運転士（運転士免許を持つ他部門職員）を増やす等、職場や職種の変わる人事異動の数は少ないものの、人事異動を行っている。

3) 組織行動

土佐くろしお鉄道では、日常業務の遂行については、経営管理者（課長クラス）のやり方に任せていることが多い。また、何らかのトラブルが発生した場合は、当事者間の話し合いでまとまらなければ、上司が解決策を決定することが多い。

前述の「幹部会」において決定された事項については、各課長が各課のメンバーに伝達することになっている。伝達する方法は様々である（掲示板に貼る、資料を回覧する等）が、組織メンバーに理解させ、情報の共有を図っている。とりわけ、運輸部門は、勤務時間の相違（早番、遅番）があるため、資料等を掲示する習慣があることから、情報の共有がうまくなされている。

4) 組織文化

かつて、土佐くろしお鉄道では、常勤の役・職員の多くが JR 四国からの出向者・退職者で占められていた。とりわけ、経営管理者（課長クラス）については JR 四国からの出向者・退職者がほぼ独占していた。そのため、土佐くろしお鉄道の組織文化は、依然として、JR 四国の組織文化の影響を強く受けている。例えば、「運転士は運転業務のみを行う」という考え方が強く、「車掌をやるように」と指示をしても、なかなか了解しないことが多かった。したがって、土佐くろしお鉄道の組織文化は、「規則・手続きを重視し、決められた自分の仕事の範囲を超えない」という官僚型である。しかし、2005 年から運転士を自社養成に切り替え、これまでに 10 名ほどの運転士が養成されたこと等により、最近では組織文化にも変化がみられつつある。

(6) 組織成果

土佐くろしお鉄道の 2008 年度の輸送人員は 2,049 千人であり、ここ数年ほぼ横ばいで推移している。このうち、中村・宿毛線については、1999 年度以降、輸送人員は年々減少し続けている。2008 年度の輸送人員は 761 千人となっている。一方、ごめん・なはり線については、2002 年の開業以降、輸送人員は毎年増加傾向にある。2008 年度の輸送人員は 1,288 千人となっている（表 28）。

土佐くろしお鉄道の営業収入は、中村・宿毛線の減少分をごめん・なはり線がカバーしており、結果として、ここ数年はほぼ横ばいとなっている。2008 年度の営業収入は 1,162 百万円となっている。しかし、営業損益は、2003 年以降赤字が続いており、2008 年度も 157 百万円の赤字であった（表 29）。これより、土佐くろしお鉄道の経済的有効性は低い。

一方、土佐くろしお鉄道は、前述のように、ビジネス客や帰省客、高知への通勤・通学客、その他の沿線住民等の交通手段として、これまで機能し続けている。とりわけ、ごめん・なはり線は、定時性・安定性のある、大量輸送が可能な交通機関として機能することにより、沿線地域における人口流出の防止、高知市のベッドタウンとしての発展等に貢献しているといえよう。したがって、土佐くろしお鉄道の社会的有効性はやや高い。

表 29 土佐くろしお鉄道の決算状況（単位：百万円）

年度	営業収入	営業損益	経常損益
1988	562	32	2
1989	584	▲ 21	4
1990	638	▲ 190	▲ 168
1991	816	▲ 125	▲ 135
1992	825	▲ 175	▲ 179
1993	874	▲ 39	▲ 44
1994	836	▲ 51	▲ 59
1995	963	▲ 12	▲ 10
1996	962	▲ 55	▲ 29
1997	1,066	▲ 26	▲ 36
1998	1,028	▲ 126	▲ 158
1999	1,099	▲ 78	▲ 104
2000	1,041	▲ 89	▲ 114
2001	985	▲ 68	▲ 81
2002	1,280	19	▲ 51
2003	1,215	▲ 136	▲ 209
2004	1,159	▲ 177	▲ 241
2005	1,156	▲ 135	▲ 198
2006	1,141	▲ 91	▲ 135
2007	1,127	▲ 119	▲ 132
2008	1,162	▲ 157	▲ 154

注：宿毛線の開業は 1997 年 10 月 1 日、ごめん・なはり線の開業は 2002 年 7 月 1 日。

出所：土佐くろしお鉄道資料。

9. 松浦鉄道

(1) 沿革

松浦鉄道は、有田（佐賀県有田町）～佐世保（長崎県佐世保市）間 93.8 km を結ぶ西九州線（図 16）を運行している第 3 セクターである。

西九州線の前身は、旧国鉄松浦線である。1907 年 7 月、有田～伊万里間を運行していた伊万里鉄道が国有化された。一方、1936 年 10 月、世治原～上佐世保間を運行していた佐世保鉄道が国有化された。その後、1945 年 3 月、松浦線として全線が開通した。沿線は、九州でも有数の炭田地帯で、多くの炭鉱があった。そのため、松浦線は石炭輸送と沿線住民の旅客輸送に活躍し、昭和 30 年代のピーク時には年間輸送人員が 735 万人に達していた²⁵⁹。

しかし、産業エネルギーが石炭から石油へ転換されるにつれて、沿線の炭鉱は次々と閉山され、沿線の人口は大きく減少した。そのため、松浦線では、貨物取扱いと 3 つの支線が廃止された（柚木線（1967 年 9 月廃止）、世知原線、臼ノ浦線（いずれも 1971 年 12 月廃止））。さらに、モータリゼーションの進展等に伴い、松浦線の輸送人員は 1975 年度 5,320 千人、1977 年度

²⁵⁹ 香川（2008），pp.2-6，吉武（2004），p.46，および松浦鉄道資料。

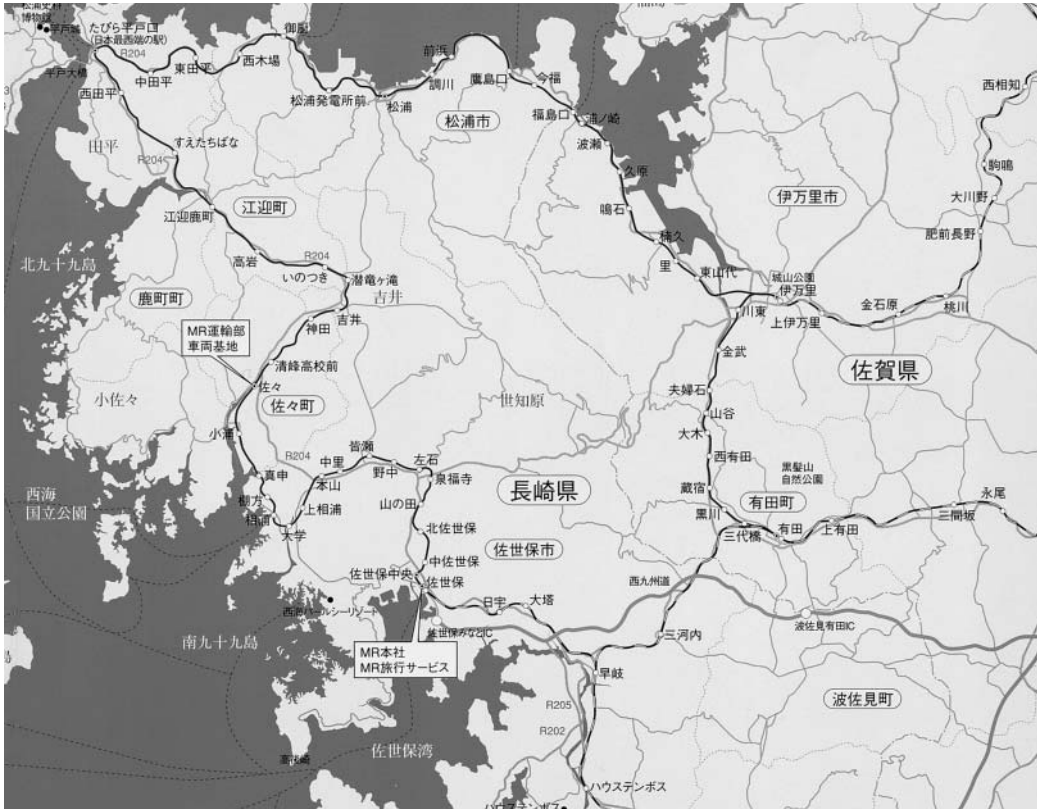


図16 松浦鉄道の路線図(2008年3月現在)

出所：松浦鉄道資料。

4,872千人, 1979年度3,998千人, 1984年度3,146千人と減少し続けた²⁶⁰。

1984年6月22日, 松浦線は第2次特定地方交通線として承認された。当初, 長崎県や一部沿線市町では, バス転換も現実味をもって検討されていた。一方, 高田勇長崎県知事(当時)は, 「厳しさはあるがレールは残せるものなら残したい」という考えを持っていた。1987年1月頃, 長崎県は, 県内唯一の私鉄である島原鉄道に, 第3セクター鉄道設立の可能性に関する検討を依頼した。島原鉄道は「厳しいがやり方によっては可能である」と回答した。そこで, 1987年2月, 高田長崎県知事は「民間主体の第3セクター方式を採用してレールを残したい」という意向を示した。長崎県は, 島原鉄道に対し, 第3セクターの中核企業(筆頭株主)として51%以上の出資比率を確保してほしいという打診を行った²⁶¹。

²⁶⁰ 香川(2008), p.5, 運輸省国有鉄道改革推進部(1990), pp.6-7, p.276, 吉武(2004), pp.46-47, および松浦鉄道資料。

²⁶¹ 香川(2008), pp.13-16, 菅原(2001), pp.26-27, 運輸省国有鉄道改革推進部(1990), p.276, および吉武(2004), pp.47-48。

この動きに対して、地元は危惧を抱いた。もともと、佐世保市を中心とする長崎県北部は、長崎市を中心とする長崎県南部に対して強い対抗意識を持っていた。地元のバス会社である西肥自動車は、長崎県南部の企業である島原鉄道が参入してくることにより、自社の地盤が荒らされることを回避したかった。また、地元民間企業のラッキー自動車と辻産業は、鉄道事業への進出を希望していた。佐世保市をはじめとする沿線自治体では、1987年2月頃に、おおむね第3セクター鉄道化への合意がなされていた。1987年3月、西肥自動車、ラッキー自動車、辻産業の3社は、第3セクター鉄道への経営参加を申し入れた。3社は、その後、佐世保市から強い後押しを受けている²⁶²。

1987年3月26日の第5回特定地方交通線対策協議会会議において、第3セクター方式により松浦線の運営を行うことが決定された。同年4月、西肥自動車、ラッキー自動車、辻産業が中核となって第3セクター鉄道の運営にあたることとなった。長崎・佐賀両県の負担割合、経営安定基金造成のための出捐金の負担割合等で紆余曲折はあったが、同年12月10日、松浦鉄道が設立された。1988年1月18日、松浦鉄道は地方鉄道事業の免許を取得した。同年4月1日、松浦鉄道は開業を迎えた²⁶³。

1989年3月11日、松浦鉄道は新駅を7駅開設した。さらに、1990年3月に9駅、1991年3月に5駅の新駅を開設した。その後も新駅の開設を進めた結果、2008年3月現在で駅数は57駅となっており、開業時（32駅）に比べ1.8倍となっている。これに伴い、駅間距離も、開業時の3.03 kmから、2008年3月現在では1.68 kmへと、ほぼ半分になっている。その他、行違駅設備の増設も進められ、開業時の13駅から2008年3月現在では20駅へと増加している。また、開業前（JR九州時代）の列車本数は1日52本であったが、開業時に列車本数を1日86本へと大幅に増加させた。その後も、列車本数の増加は続き、2008年3月現在で149本となっている。とりわけ、佐世保～佐々間については、20～30分間隔で運行しており、朝夕には快速列車も運行している。車両数も、開業時の18両から、2008年3月現在で26両へと増加している（表30）。

さらに、松浦鉄道は、1989年7月に「サマーフリーきっぷ」（1994年3月から「MRフリーきっぷ」（休日用）。1999年3月からは平日用も発売）、1994年6月に「回数乗車券」、同年10月に「買物回数乗車券」（いずれも2000年11月から「定額式金額回数券」に）、同年12月に「大学合格祈願切符」、1998年8月に「ハウステンボス割引切符」と様々な各種切符を発売している²⁶⁴。

この他、松浦鉄道は、1988年12月より旅行代理店業務を開始し、1996年7月には第1種旅行業に登録している。また、2003年4月には、駅周辺の高架下のスペースを活用した機械式駐車場の営業を開始する等、業務範囲の拡大を図っている²⁶⁵。

²⁶² 香川（2008），pp.17-18，菅原（2001），p.27，および吉武（2004），pp.47-48。

²⁶³ 香川（2008），pp.24-31，運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.276，および松浦鉄道資料。

²⁶⁴ 吉武（2004），p.56，および松浦鉄道資料。

²⁶⁵ 松浦鉄道資料。この他、パーク＆ライドの促進を図るため、通勤定期利用者へのサービスとして、

表 30 松浦鉄道の輸送体制の推移

	開業時	2008 年 3 月
駅数 (駅)	32	57
駅間距離 (km)	3.03	1.68
車両数 (両)	18	26
行違駅数 (駅)	13	20
列車本数 (上下計, 本/日)	86	150

出所：松浦鉄道資料。

(2) 環境

1) 資源提供者

松浦鉄道への資源提供者としては、国、長崎県、佐賀県、佐世保市、その他の沿線・周辺市町、地元民間企業、JR 九州、沿線住民があげられる。

国は、転換交付金（1 km 当たり 3,000 万円、総額 2,817 百万円²⁶⁶）の交付、運営費補助（経常損失の 50%を 5 年間）を行っている。

長崎県および佐賀県は、出資および運営基金（「佐世保市等地域交通体系整備基金」）の造成を行っている。佐世保市をはじめとする沿線・周辺の計 8 市町も、出資および運営基金の造成を行っている。また、沿線市町は、新駅の開設に際して、開設費用の 50%を負担している²⁶⁷。さらに、長崎県・佐賀県、および佐世保市をはじめとする 8 市町は「松浦鉄道自治体連絡協議会」を設立し、松浦鉄道に対する支援活動を行っている。

地元民間企業は、出資の他、運営基金への寄付を行っている。また、地元民間企業からの出向者が 1 名いる。

前述の運営基金は、転換交付金の残額（定期運賃の差額補償、ワンマン車両購入、車両基地整備に充当した残りの 600 百万円）を第 1 基金、長崎県・佐賀県・沿線市町の出損金（計 125 百万円）を第 2 基金、民間からの寄付金（計 75 百万円）を第 3 基金として、それぞれ積み立てたものであり、計 800 百万円でスタートしている²⁶⁸。

JR 九州は、松浦鉄道の設立当初より、社員を出向させている。当初は松浦鉄道の職員の半数

佐々・左石・上相浦の各駅の駐車場に、定期券利用者専用駐車場枠を設け、1,000 円/月で提供している（松浦鉄道ホームページ（<http://www.matutetu.com/>））。

²⁶⁶ 運輸省国有鉄道改革推進部（1990）によれば、営業キロは 93.9 km となっている（運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.316）。

²⁶⁷ 吉武（2004），pp.51-52。なお、1996 年以降に開設された新駅（西有田・黒川・すえたちばなの 3 駅）については、松浦鉄道の営業施策上必要な駅はすでに整備されているという判断から、その開設費用は当該市町の 100%負担となっている。沿線市町では新駅を開設したいという意向はあるが、バリアフリー法への対応（エレベーターの設置等）で開設費用が増加していることから、新駅の開設に二の足を踏む場合がほとんどである。そうした中で、現在、平戸市が平戸大橋の近くに新駅を設置する予定がある。

²⁶⁸ 吉武（2004），pp.48-49，および運輸省国有鉄道改革推進部（1990），p.354。その後、第 1 基金は車両購入や施設整備に充当し残額がほぼゼロとなった。自治体が第 2 基金を 300 百万円ほど積み増したが、老朽化車両の整備に充当したため、現在の残額はほぼ 300 百万円となっている。

以上を JR 九州からの出向者が占めていたが、2008 年 3 月現在の出向者は数名にとどまっている。また、JR 九州は、松浦鉄道の開業に際し、土地および鉄道施設を無償譲渡している。JR 九州との共同使用駅である佐世保、有田の両駅の構内については、無償貸付としている。さらに、JR 九州と松浦鉄道は、開業当初より相互乗り入れを行っている（JR 九州が佐々まで、松浦鉄道が早岐まで）²⁶⁹。

一方、沿線の 8 つの地区・町では、町内会、老人会、婦人会、商工会、学校、農・漁業団体等により「協力会」が構成されている。この 8 つの協力会の代表は「松浦鉄道連合協力会」を設立し、前述の「松浦鉄道自治体連絡協議会」と連携しながら、①健全経営を目指した増収施策、②駅周辺・沿線地域の環境整備、③沿線地域の振興・開発・活性化、④地域住民の足としての定着化、⑤支援協力体制づくり等を行っている²⁷⁰。

また、松浦鉄道は、57 駅のうち有人駅の松浦駅を含む 45 駅において、周辺の住民の中から「名誉駅長」を任命している。この「名誉駅長」は、旅客の案内、駅およびその周辺の美化、会社に対する助言、松浦鉄道の利用促進活動等に、ボランティア・ベースで取り組んでもらうものである。活動内容には個人差があるが、熱心に駅の美化活動等に取り組む名誉駅長もみられる²⁷¹。

松浦鉄道の場合、公組織（国・都道府県・市町村）の出資比率は 40%²⁷²（表 31）と低く、全職員に占める公組織出身者（出向者・退職者）の比率がゼロ²⁷³と低いこと等から、公組織への資源依存性は低い²⁷⁴。

2）競合他組織

松浦鉄道の競合他組織としては、沿線のほぼ全域にわたってバス路線を運行している（その多くは松浦鉄道と並行して走っている）西肥自動車があげられる。また、佐世保市内については、佐世保市交通局（市営バス）も競合他組織にあげられる。

これらバス会社と松浦鉄道とは、激しい競争を展開している。最も競争の激しい佐々～佐世保間の場合、所要時間では、松浦鉄道が快速 35 分（普通 42～43 分）、バスは最短でも 48 分、運行本数では、松浦鉄道が上下 87 本、バスは上下 46 本、運賃では、松浦鉄道は 490 円、バスは 610 円となっている²⁷⁵。

²⁶⁹ 一時、JR はたびら平戸口まで、松浦鉄道はハウステンボスまで乗り入れていた。その後、松浦鉄道の車両の老朽化に伴い故障が相次ぎ、JR 線内で止まってしまう危険性が出てきたことから、相互乗り入れは 2006 年 3 月 18 日より休止されていた。しかし、後述のように、2009 年 3 月のダイヤ改正で相互乗り入れが復活している。

²⁷⁰ 吉武（2004），pp.56-57。

²⁷¹ 吉武（2004），pp.56-57。

²⁷² 松浦鉄道資料。

²⁷³ 総務省『第三セクター等の状況に関する調査結果』（2009 年 3 月 31 日現在）。

²⁷⁴ 2007 年度の営業収入における補助金の比率は 59.0%（第三セクター鉄道等協議会（2008），p.378）であるが、これは後述の老朽化車両の更新に伴い補助を受けたものであって、恒常的なものではない。

²⁷⁵ 松浦鉄道時刻表（2008 年 3 月 15 日改正），および西肥バス時刻表（佐世保北部版（平日用），2008 年

表 31 松浦鉄道の主要株主（2008 年 3 月現在）

主要株主	出資比率（％）
長崎県	13.67
西肥自動車(株)	10.17
ラッキー自動車(株)	10.17
辻産業(株)	10.17
佐世保市	7.42
佐賀県	6.33
その他地方公共団体	12.58
その他民間（企業・団体等）	29.49
合 計	100.00

出所：松浦鉄道資料。

2007 年 3 月、松浦鉄道が佐々～佐世保間に快速電車を増便（上下 1 本→7 本）させたことにより、利用者（通勤定期および定期外）を伸ばした。しかし、同年 10 月、西肥自動車が佐々バスセンターを開設、佐々～佐世保間のシャトル運行を開始した結果、鉄道利用者の一部がバスに流れつつある²⁷⁶。一方、通学定期の割引率は松浦鉄道の方がバスに比べて大きいことから、鉄道を利用できる高校生・大学生については、松浦鉄道を利用する傾向にある²⁷⁷。

また、西肥自動車は、佐世保市と沿線の主要都市（平戸市、松浦市等）を直接結ぶ路線を運行している。これらの路線については、松浦鉄道よりも所要時間が短く（例えば、佐世保市～平戸市の場合、バスは特急で 1 時間 12 分（平戸口桟橋）、松浦鉄道は 1 時間 19 分（たびら平戸口）、運行本数も多い（バスは特急・半急合わせて上下 53 本、松浦鉄道は上下 44 本）ことから、バスの利用者の方が多くなっている²⁷⁸。

さらに、松浦鉄道における平均乗車距離は 10.09 km（2003 年 10 月調査）²⁷⁹ である。このことは、多くの人が近距離で利用していることを裏付けている。

したがって、松浦鉄道は、市場競争度のきわめて高い中、近距離の利用においては、前述のように、「所要時間の短さ」、「運行本数の多さ」、「運賃の安さ」の他、道路の渋滞等に左右されない「正確さ」、佐世保～佐々間に 18 駅という「駅数の多さ」等によって、競争優位性を確立できている。しかし、中距離・遠距離の利用においては、松浦鉄道は競争優位性を確立できるとはいいがたい。

さらに、現在、西九州自動車道の佐世保道路・佐々佐世保道路の整備が進められており、近年中に供用が開始される予定である。したがって、今後、松浦鉄道にとっては、バスだけでは

4 月 1 日現在）。

²⁷⁶ 松浦鉄道再生支援協議会（2007），p.1。

²⁷⁷ 吉武（2004），p.53。

²⁷⁸ 松浦鉄道時刻表（2008 年 3 月 15 日改正），および西肥バス時刻表（佐世保北部版（平日用），2008 年 4 月 1 日現在）。

²⁷⁹ 吉武（2004），p.52。

なく、マイカー利用も脅威になる可能性がある²⁸⁰。

3) 顧客

松浦鉄道の顧客の「二本柱」は、①沿線の学校への通学で利用する高校生・大学生と、②主として佐世保市等への買物や通院で利用する高齢者である。

2007年度の輸送人員のうち定期利用者は61.0% (1,846千人)を占めている。この定期利用者のうちの84.0%が通学定期利用者(1,550千人)である。これまで、通学定期利用者は、輸送人員全体の半数以上を占めてきた²⁸¹。それは、沿線に高校18校、大学1校の計19校の学校が点在していることによるものである。ところが、少子化の進展等に伴い、沿線の高校の生徒数は年々減少してきている。しかし、それ以上に、ここ数年、通学定期利用者が減少している²⁸²。また、定期外利用者は、2007年度の輸送人員のうち39.0% (1,179千人)を占めている。この多くは、買物や通院で利用する高齢者であると考えられる(表32)。

その他、前述のように、佐世保～佐々間に快速列車を増発(2008年3月より、さらに1本増発して上下8本に)したことから、通勤での利用者も増加している(2007年度の通勤定期利用者(296千人)は、前年度より6.5%増加(表32))。しかし、前述のように、バスとの競争が激しいことから、通勤定期利用者を安定した顧客としてみなすのは難しい。

通学や買物・通院の利用者は、時間通りに早く目的地に着きたい、なるべく待たずに乗りたいといったニーズを持っている。すなわち、松浦鉄道には、列車運行における定時性・安定性・安全性の維持が求められている。

一方、沿線には、平戸や九十九島といった観光資源がみられるが、松浦鉄道の最寄駅からのアクセスが悪いことから、観光客の利用は限られている。また、県北部の観光の中心はハウステンボスであるが、ここから北上して平戸まで訪れる観光客はそれほど多いとはいえない。しかも、平戸までのアクセスは、基本的に観光バスやレンタカーとなっている。したがって、松浦鉄道を利用する観光客は多いとはいえず、これまで松浦鉄道は観光客を顧客としては考えて

²⁸⁰ 西九州自動車道は、佐賀県側でも、唐津道路・唐津伊万里道路・伊万里道路・伊万里松浦道路の整備が進められている。将来、西九州自動車道の全線が開通すれば、松浦～佐世保間は現在の80分から20分へと大幅に短縮される見通しである(国土交通省九州地方整備局佐賀国道事務所ホームページ(<http://www.qsr.mlit.go.jp/sakoku/works/nishikyusyu.html>))。そこで、2008年5月、沿線8市町や松浦鉄道などの交通事業者等により「松浦鉄道沿線地域公共交通活性化協議会」が設立され、住民の公共交通の利便性等に対する満足度の向上や、鉄道・バスの利用者数の減少に歯止めをかけることを目的とした「松浦鉄道沿線地域公共交通総合連携計画」が、同年6月に策定されている。この中では、パーク&ライド用駐車場の利用促進等、マイカー利用への対策があげられている。

²⁸¹ 1996年度については、沿線で「世界・焔の博覧会」が開催された関係で、定期外利用客が1,913千人と大幅に増加した(前年度比14.1%増)ために、通学定期利用者は輸送人員全体の48.6%となっている。

²⁸² そこで、松浦鉄道では、高校を通じてアンケート調査を実施した。その結果、通学定期利用客の減少の原因は、家族によるマイカー送迎が増加したことにあつた。この背景には、当時物騒な事件が相次いだために、特に夜間は歩いて帰宅させるわけにはいかないということがあつた。また、路線バスが夜間の運行本数を減便させたこともあったと考えられる。

表 32 松浦鉄道の輸送人員（単位：千人）

年度	定期外	定期（通勤）	定期（通学）	合計
1988	1,011	229	1,657	2,897
1989	1,052	187	1,643	2,882
1990	1,342	212	1,738	3,292
1991	1,468	236	1,903	3,607
1992	1,681	261	2,047	3,989
1993	1,682	304	2,103	4,089
1994	1,676	314	2,194	4,184
1995	1,677	321	2,204	4,202
1996	1,913	361	2,151	4,425
1997	1,612	330	2,062	4,004
1998	1,543	316	2,004	3,863
1999	1,519	321	2,071	3,911
2000	1,479	322	2,020	3,821
2001	1,422	306	2,020	3,748
2002	1,399	293	1,924	3,616
2003	1,392	296	1,914	3,602
2004	1,324	295	1,870	3,489
2005	1,279	273	1,771	3,323
2006	1,184	278	1,646	3,108
2007	1,179	296	1,550	3,025

出所：松浦鉄道資料。

こなかった。

(3) 技術

松浦鉄道の提供するサービスとしては、鉄道旅客輸送サービスと旅行代理店業務の2つがあげられる。しかし、①営業収入の95%が鉄道旅客輸送サービスによるものであること²⁸³、②旅行代理店業務においては、鉄道を利用する商品開発を基本とし松浦鉄道の沿線地域内の商品を企画販売しており、「鉄道を助けるための旅行業」という位置づけになっていること等から、松浦鉄道の提供するサービスは、ほぼ鉄道旅客輸送サービスであるといえよう。

したがって、松浦鉄道の場合、組織成果の評価は経済的有効性が重視され、売上・利益・利用者数等の定量的な基準で行われていること、提供するサービスはほぼ鉄道旅客輸送サービスであることから、タスクの不確実性は低い。

²⁸³ 2007年度の旅行代理店業務における営業収入は41百万円であり、営業収入全体に占める比率は4.9%となっている。また、旅行代理店業務における営業収入は、1992年度以降、おおむね40～60百万円の間で推移している（松浦鉄道資料）。

(4) 戦略

松浦鉄道は、経営方針として、「便利」と「地域密着」の2つを掲げている。「便利」については、旧国鉄時代はかなり不便なダイヤであったことから、利用客にとって便利なダイヤを設定しようというものである。「地域密着」については、顧客のほとんどが通学や買い物・通院等で利用する地元住民であることから、「レールのバス化」を目指し、顧客の利便性の向上を図っていこうというものである²⁸⁴。

松浦鉄道では、全線を5つの区間（有田～伊万里、伊万里～松浦、松浦～たびら平戸口、たびら平戸口～佐々、佐々～佐世保）に分け、その輸送実績に応じた列車運行を図っている。最も輸送密度の高い佐々～佐世保間においては、最低でも30分に1本（朝夕は15分に1本（前述の快速列車を含む））の運行が確保されている。次に輸送密度の高い有田～伊万里間においてもおおむね30分に1本の運行が、その他の3区間についても1時間に1本の運行が、それぞれ確保されている。

また、松浦鉄道では、ほぼ毎年1～2回のダイヤ改正を行っている。こうした頻繁なダイヤ改正は、他の第3セクター鉄道ではあまり見られない。これは、利用客のニーズをなるべく早く反映させ、利便性の向上を図ろうというものである²⁸⁵。

さらに、松浦鉄道では、2006年度より老朽化した車両の更新を年4両ずつ行っている。従来の車両は乗車定員105人であったが、新たに導入された車両の乗車定員は125人と大型化が図られている。これによって、朝夕の複数車両編成を減らすことが可能となり、生じた車両運用の余裕を活用して、快速列車の運行や列車の増発を図っている²⁸⁶。その他、1両目以外には運転士を配置せずパートの「お客様案内係」に代えたり、土・日・祝日ダイヤの実施により効率的な車両・乗務員運用を行ったりして、コストの削減にも取り組んでいる。

したがって、松浦鉄道は、主たる顧客の地元住民のニーズである定時性・安定性・安全性を充足するため、前述のように、列車本数の大幅な増加、新駅の積極的な開設、輸送実績に応じた列車運行等を行い、既存のサービスの効率化を図っている。つまり、松浦鉄道は、事業効率化戦略を採用している。

その一方で、松浦鉄道は、他組織（とりわけ長崎県・沿線市町）との連携・協調を図っている。旧国鉄松浦線は1898年から1945年にかけて建設された路線であり、国鉄末期には廃線を見越して最低限の維持管理しかなされていなかった。そのため、松浦鉄道においては、かねてより鉄道施設や車両の老朽化への対応が急務となっていた。しかし、それらに必要な事業費を

²⁸⁴ 松浦鉄道のパンフレット等に「私たちは生活を運びます。」というキャッチフレーズが入っていることから、「地域密着」を志向していることがうかがえる。

²⁸⁵ 前述の高校を通じたアンケート調査の結果、「ダイヤが不便」という声が多かったことから、ダイヤ改正を行っている。その他、佐世保、伊万里、有田の各駅でJRに乗り継ぐ利用客が多いことから、JRのダイヤ改正に合わせて、松浦鉄道のダイヤも改正する必要がある。

²⁸⁶ 松浦鉄道再生支援協議会(2007), pp.8-10。また、車両の大型化によって乗降がスムーズになることで、ラッシュ時の遅れを解消できるという効果もある。

松浦鉄道が単独で負担できないのは明らかであった。

そこで、松浦鉄道は、2004年5月、老朽化施設・車両に対する「施設整備計画」と、「長期経営収支計画」の2つからなる「松浦鉄道経営改善計画」を策定し、松浦鉄道自治体連絡協議会へ提出して、支援を要請した（その後、「松浦鉄道新経営改善計画」として再策定を行った）。2005年8月、松浦鉄道自治体連絡協議会は「松浦鉄道新経営改善計画」を承認、その中の「施設整備計画」（2013年度までの10年間で、総事業費は約34億円。うち、車両更新は21両、約21億円）に対する支援を決定した。前述の車両更新は、この支援に基づくものである²⁸⁷。

ところで、松浦鉄道は、これまで「健康ウォーキング」（沿線に21のコースを設定し、企画きっぷ・コースマップ・ウォーキング弁当等をセットにしたもの）、「ビール列車」、「シンデレラエクスプレス」（忘・新年会シーズンの金曜日に終電を約50分繰り下げて運行）²⁸⁸等、主として沿線住民を対象とする利用促進策に取り組んできた。しかし、少子化や高齢化の進展に伴い、これまでのように、沿線住民の利用を見込むことは容易ではない。

したがって、今後、松浦鉄道は、いかに観光客の利用を増やしていくかが課題となる。松浦鉄道は、2009年3月のダイヤ改正で、JRハウステンボス駅までの乗り入れ（1日2本）を開始した。復路については、たびら平戸口駅までの快速とし、平戸への観光客の誘引を図っている²⁸⁹。また、松浦鉄道では、沿線市町・観光協会・商工団体等と連携して、沿線の観光開発による交流人口の拡大に着手している。すでに、沿線ホテルとのタイアップによる企画商品（「MRで行く！県内小旅シリーズ」）が発売されているが、この発売範囲の拡大をはじめ、沿線の観光資源のさらなる発掘と観光ルート（パッケージ）化、鉄道施設や車両の観光資源化（産業観光の展開）等により、観光客の誘引を図っていくべきである²⁹⁰。

また、前述のように、松浦鉄道の沿線には19の高校・大学が点在している。松浦鉄道は、こうした高校・大学との連携を積極的に進めることにより、松浦鉄道の活性化を図っていくべきである。

（5）組織特性

1）統治

松浦鉄道の会長は親和銀行の元監査役であり、社長は辻産業の出身者である。この2名が代

²⁸⁷ この他、国の「地方鉄道等活性化支援事業」の開始に伴い、2005年10月、松浦鉄道、関係自治体、沿線の企業や住民団体等によって設立された「松浦鉄道再生支援協議会」が、「松浦鉄道再生計画」を策定した。この計画では、「松浦鉄道新経営改善計画」で示された「国と関係自治体の公的財政支援」、「会社（松浦鉄道）自身の最大限の自助努力」の2点に加え、「自治体・企業・住民による地域全体の支援」が必要であるとしている。

²⁸⁸ 『朝日新聞』（2007年11月16日）。

²⁸⁹ 『朝日新聞』（2009年3月15日）。

²⁹⁰ その1つとして、自社や沿線の中小企業の経営ノウハウや独自技術を、全国の中小企業に視察してもらおうというツアーを企画している（『朝日新聞』（2008年4月16日））。

表権を有している。常勤の取締役は、3名である²⁹¹。その他、非常勤の取締役は、長崎県地域振興部長、佐賀県交通政策部長、沿線の市長(佐世保、松浦、平戸、伊万里)、地元企業の社長3名の計9名である。役員の合計は15名(監査役2名(有田町長、金融機関専務)を含む)である²⁹²。

多くの第3セクター鉄道の場合、その役員構成は公組織の出身者が中心となっている。しかし、松浦鉄道の場合、役員全体に占める公組織出身者(在籍者・出向者・退職者)の比率は46.7%²⁹³となっており、公組織の出資比率が40%であることを反映した統治構造となっている。このため、松浦鉄道の場合、経営の方向性については民間主導の経営陣が民間の発想で決め、財政的な支援については県や市町が面倒をみるという役割分担が明確になっている。松浦鉄道では、この両者のバランスをうまくとりながら進めていく必要があると考えられている。

この民間主導の経営陣が打ち出した経営の方向性の例として、1990年に開設された佐世保中央駅があげられる。佐世保中央駅は、隣の駅(中佐世保駅)までの駅間距離がわずか200mである。通常、鉄道の駅としては考えられない距離であり、鉄道事業の経験者からは出てこない発想である。また、前例にこだわる傾向のある行政出身者からも、おそらく出てこない発想であろう。しかし、当時の経営陣は、佐世保中央駅は佐世保市の中心商店街の中央に位置しており、利用客が十分に見込めると判断し、開設に踏み切った。その結果、輸送人員では佐世保駅等よりも少ないが、定期外の利用客(買物客等)の割合が大きい(すなわち、1人当たりの単価が高い)ことから、収入では全駅の中で最も多くなっている²⁹⁴。

ところで、西九州線は、図16のように、長崎・佐賀の両県にまたがっている。しかし、両県には、松浦鉄道に対する温度差のようなものはみられない。沿線8市町の間でも「鉄道(会社)が必要である」ということでは一致している²⁹⁵。また、株主総会では、「よく頑張っている」、「やれることはやっている」という評価がされており、松浦鉄道の直面する環境状況が厳しいことから、収入の減少や赤字については、ある程度はやむを得ないという認識がされているようである。

2) 組織構造

松浦鉄道の組織構造は、総務・営業・旅行事業・運輸の4部からなる職能別組織である(図17)。このうち、運輸部は車両基地のある佐々町におかれ、旅行事業部はJR佐世保駅構内の旅

²⁹¹ 『読売新聞』(2009年6月12日)、および総務省『第三セクター等の状況に関する調査結果』(2009年3月31日現在)。

²⁹² 松浦鉄道資料、および総務省『第三セクター等の状況に関する調査結果』(2009年3月31日現在)。なお、長崎・佐賀両県の知事は名誉会長である。

²⁹³ 総務省『第三セクター等の状況に関する調査結果』(2009年3月31日現在)。

²⁹⁴ 菅原(2001), p.31。

²⁹⁵ かつては離島部の自治体も松浦鉄道の株主であった。線路が通っていないこともあって、出資は「お付き合い」的な側面が強く、松浦鉄道への支援を渋る場合もあった。しかし、これらの自治体は佐世保市、松浦市、平戸市に合併され、こうした問題が解消されている。

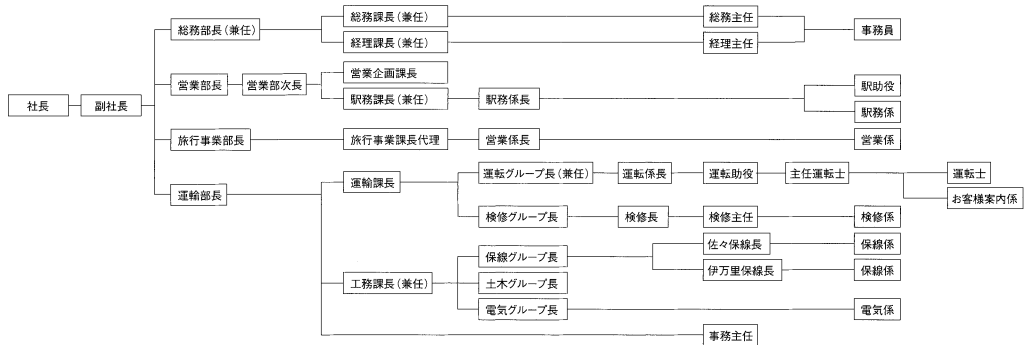


図17 松浦鉄道の組織図 (2008年3月現在)

出所：松浦鉄道資料。

行センター（MR 旅行サービス）におかれている。

松浦鉄道では、月1回定例の社内会議である「経営改善会議」が行われている。これは、社長以下、係長以上の十数名で構成され、業務の状況、問題点、対策等について報告と議論がなされ、この場で大半の事項が決定される。特に必要と思われる項目については、3ヶ月に1回程度開かれる取締役会で報告、具申されることになる。

また、松浦鉄道の場合、日常業務については、現業部門だけではなく全社的に、おおむね規則にしたがって取り組まれている。

さらに、松浦鉄道は、常勤の役・職員が97名（2008年3月現在）と小規模な会社であるため、1人1人が複数の役割を担いつつ、業務を遂行している。

3）組織行動

松浦鉄道では、日常業務については、主として課長・グループ長・係長が率先して指示を行い、進めている。また、前述のように、小規模な会社であることから、部長以上についても日常業務に関与しており、お互い率直に意見を言い合いながら業務が遂行されている。さらに、何らかの問題が生じた場合には、上司と相談しながら解決を図っている。

グループ内・課内・部内では、それぞれ定例的に打ち合わせを行っている。そこでは、「経営改善会議」で決定した事項の伝達や、「経営改善会議」に具申する事項の議論が行われている。しかし、松浦鉄道の場合、組織メンバー全員がすべて同じ情報を共有することは、必ずしも必要ではないと考えられている。そのため、かつて全社員を対象とする決算や経営方針についての説明会を年1回実施していたが、現在は実施していない。

4）組織文化

松浦鉄道の場合、設立当初は、経営管理者の出身組織がJR九州、地元民間企業、自治体等と様々であった。経営管理者の間には、ものの考え方、仕事の進め方、議論のやり方等、様々な点で大きな相違があった。しかし、設立から開業までは6カ月しかなく、その間にすべてのことを決めていかなければならなかった。そこで、毎週月曜日に課長以上が集まって定例の会議

を開催していた。そこで、各部門間の意思疎通と調整が図られ、事業活動の詳細が決定されていた。これは、第3セクターの課題として指摘される、いわゆる「寄り合い所帯」の弊害を少しでも削減しようとする試みであった。前述の「経営改善会議」はこの流れを受け継いでいるものといえよう。

こうした設立当初の雰囲気が、今でも松浦鉄道の社内には残っており、担当者以外でも意見を出したり、部下も積極的に意見を出したりするなど、自由に議論しながら事柄を決めている。これは、職員のほとんどが、いわゆる「プロパー」であり、社内の一体感が高いことに起因していると考えられる。

したがって、松浦鉄道の組織文化は、他の第3セクター鉄道会社に比べ、活力のあるものといえ、「新しいことに価値があり、自発的に考え、行動することが多い」という活力型である。

(6) 組織成果

松浦鉄道の輸送人員は、1996年度の4,425千人をピークに減少し続けており、2007年度は3,025千人となっている。(表32)。

松浦鉄道の営業収入も、1996年度の1,099百万円をピークに減少し続けており、2007年度は834百万円となっている。営業損益は、開業6年目の1993年度以降黒字を計上してきたが、2001年度に赤字転落してからは、2003年度を除き赤字が続いている。しかし、この間の赤字額が12～72百万円にとどまっていることを考慮すれば、松浦鉄道の経済的有効性はやや高い(表33)。

一方、松浦鉄道は、列車運行における定時性・安定性・安全性の維持を図ることにより、通学で利用する高校生・大学生や、買物・通院等で利用する高齢者を中心とする沿線住民の交通手段として、十分に機能しているといえよう。松浦鉄道は、沿線住民の日常生活において不可欠な存在であるといっても過言ではない。したがって、松浦鉄道の社会的有効性は高い。

表 33 松浦鉄道の決算状況（単位：百万円）

年度	営業収入	営業損益	経常損益
1988	673	▲ 64	▲ 58
1989	690	▲ 77	▲ 72
1990	758	▲ 82	▲ 82
1991	821	▲ 75	▲ 83
1992	934	▲ 111	▲ 123
1993	1,004	17	28
1994	1,011	12	42
1995	1,028	28	49
1996	1,099	14	17
1997	982	9	4
1998	968	1	5
1999	953	4	6
2000	947	5	7
2001	910	▲ 33	▲ 14
2002	893	▲ 72	▲ 72
2003	904	2	▲ 3
2004	886	▲ 19	▲ 13
2005	892	▲ 27	▲ 20
2006	844	▲ 35	▲ 25
2007	834	▲ 12	▲ 1

出所：松浦鉄道資料。

IV. 分 析

以上の8組織を分析した結果、第3セクター鉄道のマネジメントを構成する環境、技術、戦略、組織特性、組織成果の各要素、および各要素間の相互関係の実態に関して、以下の3点が析出された。

(1) 第3セクター鉄道の戦略は、環境と技術によって規定される。

8組織を、環境の次元である「公組織への資源依存性」と、技術の次元である「タスクの不確実性」を用いて分類すると、4つのセルに分けられる（図18）。

公組織への資源依存性が高く、タスクの不確実性も高いセル1には、三陸鉄道、天竜浜名湖鉄道、土佐くろしお鉄道があてはまる。この3組織の市場競争度は低いかやや低い。また、この3組織は、いずれも協調戦略を採用している。

公組織への資源依存性が高く、タスクの不確実性が低いセル2には、のと鉄道があてはまる。のと鉄道の市場競争度はやや低い。また、のと鉄道は、組織再編戦略を採用している。

公組織への資源依存性が低く、タスクの不確実性が高いセル3には、鹿島臨海鉄道と智頭急行があてはまる。この2組織の市場競争度は高いかやや高い。また、この2組織は、いずれも事業拡大戦略を採用している。

		タスクの不確実性	
		高	低
公組織への資源依存性	高	(セル1) 三陸鉄道 天竜浜名湖鉄道 土佐くろしお鉄道 ・市場競争度は低いかやや低い ・協調戦略を採用 ・役員全体に占める公組織出身者の比率は高い ・業務における専門性が高い ・赤字を計上 ・沿線住民の交通手段としてだけではなく観光客の誘引等にも寄与	(セル2) のと鉄道 ・市場競争度はやや低い ・組織再編戦略を採用 ・県がマネジメントに深く関与 ・1人が複数の業務をこなす ・赤字を計上 ・路線の廃止に伴う沿線住民への負担
	低	(セル3) 鹿島臨海鉄道 智頭急行 ・市場競争度は高いかやや高い ・事業拡大戦略を採用 ・組織メンバー全員での情報共有を徹底 ・組織文化は活力型が中心 ・黒字を計上 ・沿線住民の交通手段としての役割を十分に果たしているとはいえない	(セル4) 北越急行 松浦鉄道 ・市場競争度は高い ・事業効率化戦略を採用 ・役員全体に占める公組織出身者の比率は低い ・最高経営責任者が民間出身 ・職場での自由で明るい雰囲気づくりが行われている ・黒字もしくは収支均衡 ・沿線住民の交通手段としてだけではなく、地域間交流の手段としても機能

図 18 事例分析の結果

公組織への資源依存性が低く、タスクの不確実性も低いセル4には、北越急行と松浦鉄道があてはまる。この2組織の市場競争度はいずれも高い。また、この2組織は、いずれも事業効率化戦略を採用している。

したがって、第3セクター鉄道の戦略は、その環境と技術によって規定されているといえよう。

(2) 第3セクター鉄道の組織特性は、環境、技術、戦略によって異なる。

8組織の組織特性も、前述の4つのグループに分類される。

まず、協調戦略を採用している三陸鉄道、天竜浜名湖鉄道、土佐くろしお鉄道の組織特性には、役員全体に占める公組織出身者の比率が高いこと、業務における専門性が高いこと（担当

者でない」と業務の詳細がわからない、人事異動を基本的に行わず同一の職場で勤務させる等)等の共通点がみられる。

次に、事業拡大戦略を採用している鹿島臨海鉄道と智頭急行の組織特性には、組織メンバー全員での情報共有が徹底されていること、組織文化は活力型が中心であること等の共通点がみられる。

さらに、事業効率化戦略を採用している北越急行と松浦鉄道の組織特性には、役員全体に占める公組織出身者の比率が低いこと、最高経営責任者が民間出身であること、職場での自由で明るい雰囲気づくりが行われていること等の共通点がみられる。

そして、組織再編戦略を採用しているのと鉄道の組織特性には、石川県がマネジメントに深く関与していること、きわめて小規模な会社ということもあるが、1人が複数の業務をこなしていること等、他のグループとは異なる点がみられる。

したがって、第3セクターの組織特性は、その環境、技術、戦略によって異なっているといえよう。

(3) 第3セクター鉄道の組織成果は、環境、技術、戦略、組織特性によって異なる。

8組織の組織成果も、前述の4つのグループに分類される。

まず、協調戦略を採用している三陸鉄道、天竜浜名湖鉄道、土佐くろしお鉄道は、いずれも赤字を計上しており、経済的有効性は低い。一方、沿線住民の交通手段としてだけではなく、観光客の誘引等にも寄与していることから、社会的有効性は高いかやや高い。

次に、組織再編戦略を採用しているのと鉄道は、やはり赤字を計上しており、経済的有効性は低い。また、路線の廃止に伴い、沿線住民に負担がかかっていることを考慮すれば、社会的有効性もやや低い。

さらに、事業拡大戦略を採用している鹿島臨海鉄道と智頭急行は、いずれも黒字を計上しており、経済的有効性は高いかやや高い。しかし、沿線住民の交通手段としての役割を十分に果たしているとはいえ、社会的有効性はやや低い。

そして、事業効率化戦略を採用している北越急行と松浦鉄道は、黒字もしくはほぼ収支均衡であり、経済的有効性は高いかやや高い。また、沿線地域の交通手段としてだけではなく、地域間交流の手段としても機能しており、社会的有効性も高い。

したがって、第3セクター鉄道の組織成果は、その環境、技術、戦略、組織特性によって異なっているといえよう。

V. 考 察

前述の分析結果から、第3セクター鉄道が高い組織成果を実現するための有効な方法として、以下の3点があげられる。

第1に、第3セクター鉄道は、高い組織成果を実現するために、直面する環境状況を的確に認識し、課せられた組織目標を達成すべきものとしてより具体的に特定すべきである。

前述の分析結果によれば、(1)直面する環境状況を的確に認識し、(2)地域社会のニーズに基づいて課せられた組織目標を達成すべきものとしてより具体的に特定している第3セクター鉄道は、高い組織成果を実現していた。北越急行では、主たる顧客であるビジネス客や東京方面に向かう地元住民のニーズ（できるだけ短時間に目的地まで移動したい、朝早く（夜遅く）でも列車を利用したい等）に対応し、新幹線との乗り継ぎ時間の短縮、終発列車の繰り下げ、朝6時発の快速列車の運行等を行っている。また、智頭急行では、特急列車を利用するビジネス客や観光客のニーズ（できるだけ短時間に目的地まで移動したい、目的地で時間を有効に活用したい等）に対応し、上り列車の発車時刻の繰り上げ、下り列車の発車時刻の繰り下げ等を行っている。さらに、松浦鉄道では、通学・通院等で利用する学生や高齢者のニーズ（時間通りに早く目的地に着きたい、なるべく待たずに乗りたい）に対応し、最も輸送密度の高い佐世保～佐々間では最低でも30分に1本の運行を確保するとともに、朝夕8本の快速列車を運行している。

しかし、近年、多くの第3セクター鉄道の沿線地域においては、高速道路網の整備が進められている。こうした高速道路網の完成によって、車での移動時間の大幅な短縮が可能となり、第3セクター鉄道にとって大きな脅威となりうる都市間（高速）バスの運行やマイカーの利用が促進されるものと考えられる²⁹⁶。今後、第3セクター鉄道においては、こうした環境状況の変化や、それに伴う地域社会のニーズの変化を的確に認識することが求められる。

第2に、第3セクター鉄道は、高い組織成果を実現するために、市場の深耕を目指したドメインの機能的再定義を行うべきである²⁹⁷。

一般に、事業の深耕可能性は、(1)技術の奥行き（革新・洗練・高度化余地、関連技術の創造、他の技術体系との融合可能性等）と、(2)市場の奥行き（ポテンシャルを含めた規模、顧客の価値・嗜好の可能性および変化の多様性）という2つの次元で考えることができる²⁹⁸。

第3セクター鉄道の提供する鉄道旅客輸送サービスは、そもそも技術の深耕可能性に限られているため、市場の深耕に取り組まざるを得ない。また、第3セクター鉄道は、沿線地域におけるモータリゼーションや過疎化・少子化の進展等に伴い、今後、通学・通勤等での利用の増加を見込むことは困難である。したがって、第3セクター鉄道は、沿線地域の住民等に対して

²⁹⁶ この他、2009年3月より順次実施されている高速道路料金の引き下げ（土・日・祝日1,000円等）も、マイカーの利用を促進させる要素である。

²⁹⁷ アメリカの鉄道会社が斜陽化したのは、そのドメインを製品・サービスに関連させて、文字通り「鉄道」と物理的に定義し、「輸送手段の提供」と機能的に定義しなかったためである。アメリカの鉄道企業は、そのドメインを機能的に定義していれば、競争市場が広く見え、様々なオプションが取れたはずであった(Levitt(1960))。一方、これは、ドメインの定義の誤りではなく、そのドメインが顧客やユーザーから支持されなくなった、ドメイン・コンセンサスの失敗であるという見方もある(榊原(1992), p.37)。

²⁹⁸ 野中(1982a), p.52。

だけではなく、沿線地域以外の利用者（例えば、観光客等）に対しても鉄道旅客輸送サービスを提供していく等、市場の深耕を積極的に図っていくべきである。

前述の分析結果によれば、鹿島臨海鉄道では、企画切符（「大洗鹿島線一日乗り放題きっぷ」等）の発売や、イベント列車（「マリンライナーはまなす号」等）の運行により、近隣地域の観光客の誘引を図っている。のと鉄道では、穴水駅構内でのディーゼルカーの運転体験を実施し、地元の NPO 法人との連携により、東京方面からの観光客の集客を図っている。天竜浜名湖鉄道では、遠州天竜川下り事業を活かし、主として大都市圏からの観光客の鉄道利用の促進を図ろうとしている。土佐くろしお鉄道では、漫画家のやなせたかし氏のデザインによる「アンパンマン列車」や、「だるま夕日号」、「展望デッキ車両」、「阪神タイガース応援列車」等のユニークな車両を導入し、観光客等の誘引を図っている。この他、天竜浜名湖鉄道、智頭急行、松浦鉄道では、沿線地域におけるウォーキングイベントを展開し、近隣地域からの鉄道利用の促進が図られている。

観光客の鉄道利用をさらに促進させるためには、駅からの（駅までの）アクセスの整備、観光施設・観光資源の発掘とその観光ルート（パッケージ）化、宿泊施設の整備、観光ツアー客の取り込み（一部区間の乗車等）、ホテル・旅館やバス・タクシー事業者等との連携といった取り組みが求められる。しかし、多くの第3セクター鉄道では、これらの取り組みについては必ずしも十分ではない。

第3に、第3セクター鉄道は、高い組織成果を実現するために、自らが公・民パートナーシップ²⁹⁹を展開し、地域の活性化を図っていくべきである。

公・民パートナーシップとは、市場メカニズムだけでは実現が困難な、公共的な価値を実現しようというものである。その展開は、企業はもちろん、行政が主体となっても、住民等が主体となっても困難であり、これら三者間の連携によりはじめて可能になるものである。この三者間の連携の媒介として機能する主体の1つが、第3セクター鉄道である。第3セクター鉄道が公・民パートナーシップを展開し、地域の活性化が図られることによって、鉄道利用の増加につながっていくものと考えられる³⁰⁰。

近年、地域社会の活性化を図っていくための手法の1つとして、公・民パートナーシップが重視されつつある。前述の分析結果によれば、三陸鉄道では、宮古市周辺でグリーン・ツーリズムに取り組む事業者と連携して、「みやこ地方グリーン・ツーリズム推進協議会」を設立し、顧客と地元の観光資源を結び付ける活動を展開している。しかし、第3セクター鉄道自らが、

²⁹⁹ 公・民パートナーシップについては、大野・エバンス(1992), pp.76-80, 守友(1995), Osborne(2000)等。また、公・民パートナーシップを展開している第3セクターの例としては、名田庄ウッディーセンター（福井県おおい町）があげられる。名田庄ウッディーセンターの詳細については、岡田(1996), pp.139-144。

³⁰⁰ 菅原(2006)は、第3セクターが公・民パートナーシップのマネジメントを展開することによって、組織成果の向上に結びつく可能性があることを指摘している。また、菅原(2008)は、第3セクターは、行政とのパートナーシップにとどまらず、企業や住民等とのパートナーシップを構築・展開し、公・民パートナーシップへの拡大を図っていくことが必要であることを指摘している。

地域の活性化を図るために、企業、行政、住民等の三者を結び付ける段階には、まだ至っていない。

VI. おわりに

本稿では、(1)第3セクター鉄道のマネジメントはどのように行われているのか、(2)第3セクター鉄道における有効なマネジメントとはどのようなものの2点について解明するために、第3セクター鉄道8組織を分析対象とし、各組織のマネジメントの実態の分析を行った。

その結果、第3セクター鉄道のマネジメントを構成する環境、技術、戦略、組織特性、組織成果の各要素、および各要素間の相互関係の実態に関して、(1)第3セクター鉄道の戦略は、環境と技術によって規定される、(2)第3セクター鉄道の組織特性は、環境、技術、戦略によって異なる、(3)第3セクター鉄道の組織成果は、環境、技術、戦略、組織特性によって異なるという3点が析出された。

さらに、第3セクター鉄道が高い組織成果を実現するための有効な方法として、(1)直面する環境状況を的確に認識し、課せられた組織目標を達成すべきものとしてより具体的に特定すべきである、(2)市場の深耕を目指したドメインの機能的再定義を行うべきである、(3)自らが公・民パートナーシップを展開し、地域の活性化を図っていくべきであるという3点が提示された。

今後、第3セクター鉄道のマネジメントに関する研究を進めていくためには、以下の2点についてより詳細な分析を深めていく必要がある。

第1に、第3セクター鉄道の組織成果に関する指標の特定化と体系化である。前述のように、第3セクター鉄道が提供する鉄道旅客輸送サービスは、主として沿線地域の住民からのニーズがあるにもかかわらず、その規模が小さいことから採算を確保することは困難となっている。こうしたサービスを提供する第3セクター鉄道には、民間企業や行政等とは異なるマネジメントが求められる。そのため、民間企業や行政等とは異なる第3セクター鉄道独自の組織成果の評価方法を構築する必要がある。特に、社会的有効性について、その指標の特定化と体系化を図る必要がある。また、その際には、第3セクター鉄道の地域社会における位置付けを適切に行うことが必要となる。

第2に、第3セクター鉄道の正当性の獲得・維持のメカニズムの解明である。組織における正当性とは、組織の活動が法律や社会の期待と適合している際に付与される経営資源である。一般に、第3セクター鉄道の設立は、関係する地方公共団体、企業、住民等が、その必要性、すなわち正当性を認めたことを意味している。

しかし、この正当性は必ずしも永続する経営資源ではない³⁰¹。正当性は、組織の有効性が実

³⁰¹ Pfeffer and Salansik (1987) は、組織の正当性を経営資源の1つとしてとらえている。この他、組織の正当性については、小林(1990)、Miles(1982)、Neugeboren(1987)、Singh, Tucker, and House (1986) 等。

現されてはじめて維持しうる経営資源である。すなわち、第3セクター鉄道が提供する鉄道旅客輸送サービス等が、関係する地方公共団体、企業、住民等にとって必要なものであるとともに、その提供方法も妥当であると認める場合にのみ、第3セクター鉄道は組織としての正当性を維持できるのである。

第3セクター鉄道の正当性の獲得・維持のメカニズムは、利害関係者である地方公共団体、企業、住民等が、第3セクター鉄道の提供する鉄道旅客輸送サービス等およびその提供方法を評価し、第3セクター鉄道に対して正当性を付与もしくは棄却するというプロセスである。この点を今後明らかにする必要がある。

謝辞

本稿の作成に際しては、以下のように、分析対象の第3セクター鉄道8組織の皆様にインタビュー調査や資料提供等のご協力をいただいた。

	インタビュー実施日	インタビュー対応者（役職は当時）
三陸鉄道	2008年 6月 14日	運輸企画部長 金野淳一氏
鹿島臨海鉄道	2008年 6月 9日	代表取締役専務 野村利夫氏 取締役貨物営業部長 嶋原長一氏 旅客営業部長 大久保裕司氏
北越急行	2008年 6月 30日	代表取締役社長 大熊孝夫氏
のと鉄道	2008年 11月 10日	代表取締役社長 鷲嶽勝彦氏
天竜浜名湖鉄道	2008年 7月 7日	総務課長 木下哲也氏 管理部参事 袴田貞夫氏
智頭急行	2008年 8月 19日	総務企画課長 米原隆生氏 総務企画課長補佐 森脇由博氏
土佐くろしお鉄道	2008年 8月 4日	総務部長 松井和久氏
松浦鉄道	2008年 7月 14日	代表取締役副社長 吉武一彦氏

また、第三セクター鉄道等協議会の前・事務局長の武田縣氏には、インタビュー調査のコーディネートや資料提供等のご協力をいただいた。第三セクター鉄道等協議会の事務局長の沖野武弘氏には、草稿の段階で貴重なコメントをいただいた。関係各位に深く感謝する次第である。なお、本稿に事実誤認や解釈の相違等があれば、それはすべて筆者の責に帰すべきものである。

参考文献

- 安藤陽（1990）、「『第三セクター鉄道』の成立と展開」、『社会科学論集』，70：53-86。
 安藤陽（1996）、「『第三セクター鉄道』の現状と新たな展開」、『公営企業』，28(9)：11-18。
 青木亮（2007）、「第三セクター鉄道の経営維持と補助制度」、『公営企業』，39(3)：11-19。
 Burke, R. J. (1970), "Methods of Resolving Superior-Subordinate conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements", *Organizational Behavior and Human Performance*, 5: 393-411.

- 智頭急行株式会社 (2005), 『智頭急行 10 年のあゆみ』。
- 第三セクター鉄道等協議会 (2008), 『第三セクター鉄道等の概要』。
- Etzioni, A. (1965), Dual Leadership in Complex Organizations, *American Sociological Review*, 30: 688-698.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Haas, J. E., and T. E. Drabek (1973), *Complex Organizations: A Sociological Perspective*, Macmillan.
- Hage, J. (1974), *Communication and Organizational Control: Cybernetics in Health and Welfare Settings*, John Wiley & Sons.
- Hage, J., and M. Aiken (1967), "The Relationship of Centralization to Other Structural properties," *Administrative Science Quarterly*, 12: 72-92.
- Hasenfeld, Y., and H. Schmid (1989), "The Life Cycle of Human Service Organizations: An Administrative Perspective," *Administrative in Social Work*, 13: 243-269.
- 北越急行株式会社 (2008), 『ほくほく線の十年』。
- 堀雅通 (1996), 「『上下分離』とオープンアクセス—競争政策の観点から—」, 『運輸と経済』, 56(5): 79-87。
- 茨城県 (2007), 『茨城県公共交通活性化指針 <概要版>』。
- 伊佐淳 (2004), 「成長と再編」, 田尾雅夫・川野祐二編著『ボランティア・NPO の組織論—非営利の経営を考える—』, 学陽書房: 195-206。
- 香川正俊 (2000), 『第 3 セクター鉄道』, 成山堂書店。
- 香川正俊 (2008), 「第 3 セクター・松浦鉄道の歴史的考察—松浦鉄道株式会社設立過程を中心に—」, 『立命館経営学』, 47(4): 1-32。
- 金井一頼 (2006), 「経営戦略と社会」, 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略〔新版〕』, 有斐閣: 295-323。
- 小林敏男 (1990), 『正当性の条件』, 有斐閣。
- 古平浩 (2004), 『経営再建 嵐の百日—しなの鉄道のマーケティング—』, 三重大学出版会。
- 小松章 (1997), 「企業目的と経営戦略」, 佐々木弘・公営企業金融金庫監修『講座 公営企業のための経営学』, (財)地方財務協会: 26-36。
- 金野淳一 (2008), 「開業 25 周年に向けて」, 『運輸協会誌』, 50(6): 6-9。
- 河野豊弘 (1988), 『変革の組織文化』, 講談社。
- Kono, T., and Clegg, S. R. (1988), *Transformation of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Walter de Gruyter.
- 倉本宜史・広田啓朗 (2008), 「第 3 セクター鉄道における効率性と要因分析」, 『大阪大学経済学』, 57(4): 296-309。
- Levitt, T. (1960), "Market Myopia," *Harvard Business Review*, 38(4): 45-56.
- 前田良明 (2004), 「陰陽連絡の軌跡と今後の課題—智頭急行における 10 年目の取り組み—」, 『運輸と経済』, 64(2): 44-51。
- March, J. G. and H. A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 1977)
- 松浦鉄道再生支援協議会 (2007), 『松浦鉄道再生計画』。
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略経営』, ダイヤモンド社, 1983)
- Miles, R. H. (1982), *Coffin Nails and Corporate Strategy*, Prentice-Hall.
- 守友裕一 (1995), 「連携型地域形成と公・民パートナーシップ—第三セクターの展開を中心として—」, 下平尾勲編著『共生と連携の地域創造—企業は地域で何ができるか—』, 八朔社: 181-214。
- 根本茂太 (2008), 「第三セクター鉄道の現状」, 『運輸協会誌』, 50(6): 1-5。

- Neugeboren, B. (1987), "Enhancing legitimacy of Social Work Administration," *Administrative in Social Work*, 11(2): 57-66.
- 日本鉄道建設公団高速化研究会編 (1998), 『三セク新線高速化の軌跡』, 交通新聞社。
- 野中郁次郎 (1982a), 「公企業の環境適応—三公社の組織論的分析」, 『季刊 現代経済』, 50: 46-49.
- 野中郁次郎 (1982b), 「公組織の技術革新戦略—国鉄と電電公社の事例の一考察—」, 『ビジネスレビュー』, 29(3): 37-51。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978), 『組織現象の理論と測定』, 千倉書房。
- 大熊孝夫 (2004), 「首都圏～北陸間の高速輸送を基軸とする第三セクター鉄道—北越急行の取り組みから」, 『運輸と経済』 64(10): 70-80。
- 大野輝之, レイコ・ハベ・エバンス (1992), 『都市開発を考える』, 岩波書店。
- 岡田秀二 (1996), 『山村の第三セクター』, (社)全国林業改良普及協会。
- Osborne, S. P. (2000), *Public-Private Partnerships: Theory and practice in international perspective*, Routledge.
- Pfeffer, J. and Salansik, G. R. (1987), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner (1968), "Dimension of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.
- 榊原清則 (1992), 『企業ドメインの戦略論』, 中央公論社。
- 坂元純一 (1996), 「第三セクター鉄道の効率性—包絡分析法 DEA による—」, 『公益事業研究』, 47(3): 147-171。
- 三陸鉄道株式会社 (2009), 『開業 25 周年記念出版 三陸鉄道』, 盛岡タイムス社。
- 佐々木弘・正司健一 (1995), 「第三セクター鉄道の経営—その総括的評価と今後のめざすべき方向性」, 『運輸と経済』, 55(4): 32-46。
- Singh, J. V., Tucker, D. V., and House, R. J. (1986), "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness," *Administrative Science Quarterly*, 31(2): 171-193.
- Steers, R. M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Goodyear.
- 末原純 (2006), 「第3セクター鉄道の現況と将来の方向性に関する検討」, 『運輸政策研究』, 9(1): 35-44。
- 菅原浩信 (2001), 『第3セクターの経営戦略と組織』, 北海道大学博士(経営学)学位論文。
- 菅原浩信 (2006), 「第3セクターによる公・民パートナーシップのマネジメント」, 『公益事業研究』, 58(3): 81-89。
- 菅原浩信 (2008), 「地域航空輸送サービスの提供における第3セクターと行政のパートナーシップ」, 『公益事業研究』, 60(1): 45-55。
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション—管理科学の社会学的基礎—』, 同文館, 1987)
- 運輸省国有鉄道改革推進部 (1990), 『特定地方交通線対策の記録』。
- 魚住弘久 (1994), 『「我田引鉄」の終焉—北海道における特定地方交通線政策の展開過程を素材として—』, 東京大学出版会。
- 魚住弘久 (2007), 「地方鉄道の存続に不可欠な自治の視点」, 『都市問題』, 98(6): 4-10。
- 吉武一彦 (2004), 「民間主導による輸送サービスの改善—松浦鉄道の取り組みから」, 『運輸と経済』, 64(9): 46-57。