

## えちぜん鉄道の経営と地域社会

文責：恩田 睦

### はじめに

本稿の目的は、1990年代末から2000年代にかけて、わが国における鉄道事業の参入・退出規制の緩和がすすめられてからの地方鉄道会社の経営のあり方について、えちぜん鉄道を事例に、自治体や住民の動向にも着目することで明らかにしようとするものである。

1970年代以降に本格化した全国的な道路網の整備と自家用車の普及といった、いわゆるモータリゼーションの進展と、それに適合した都市・商業政策によって地方鉄道会社の多くは長期的な利用者の減少により困難な経営を強いられている。国により制定された「鉄道事業法の一部を改正する法律」（1999年5月21日、法律第49号）にともない、2000年3月に旅客鉄道事業の需給調整規制が撤廃されたのを契機に、経営難に悩む地方鉄道会社は次々に路線廃止・縮小を表明するようになった。従来であれば、事業者が鉄道事業から撤退するには国土交通省の許可が必要であったが、需給調整規制の撤廃後には1年前に廃止届出を国土交通省に提出すれば、たとえ地元との廃止協議で合意に至らなくても撤退できるようになったのである。需給調整規制を撤廃する目的は、「市場原理と自己責任原則の下に競争を促進し、事業活動の効率化、活性化を通じてサービスの向上・多様化、運賃の低廉化等を実現していくこと」とされていた<sup>1</sup>。だが、実際には下北交通大畑線、のと鉄道七尾線(2001年4月1日廃止)を皮切りに、2005年末までに20路線・延長384キロメートルの鉄道が不採算を理由に廃止された。

一方で、2002年4月に国土交通省は、地方鉄道の再生・活性化策を検討する「地方鉄道問題に関する検討会」を立ち上げたのであるが、その一つの契機となったのが、京福電気鉄道で発生した正面衝突事故とその後における地域の対応であった。すでに知られているように、京福電気鉄道(以下、京福電鉄と略)は、2000年12月17日と翌年6月24日の2度の正面衝突事故を引きおこして福井県内3路線の全線で運行停止処分を受けた。その後の事業廃止を受けて、福井県、沿線9市町村(当時)さらに住民組織の連携・協力のもと、福井―勝山間の勝山永平寺線と、福井口―三国港間の三国芦原線の2路線における旅客輸送と関連する諸事業を営むことを事業目的として2002年9月に設立された新会社が、えちぜん鉄道であった。

2003年3月に「地方鉄道問題に関する検討会」の成果として発表された『地方鉄道復活のためのシナリオ』では、地方鉄道の存続・廃止を判断するのは当該地域であり、鉄道を維持する場合には地域が一丸になり活性化策を実行することを求める一方で、国は安全設備の整備に対して補助金を交付することとした。つまり、京福電鉄の正面衝突事故とえちぜん鉄道による運行再開は、わが国の地方鉄道政策を方向付ける、一つの画期になるものとして注目できる。本稿においてえちぜん鉄道を取り上げるのも、こうした積極的な理由がある。

ところで、2000年代以降における地方鉄道をテーマにした諸研究を検討すると、主として不採算路線の存続・廃止問題と住民主体の存続運動のあり方、ないし住民への動機付けについて議論した

ものが多い。すなわち、森田(2003)によると、2002年3月に近畿日本鉄道が北勢線の廃止を表明した際に、存続に消極的であった三重県とは対照的に、沿線道路の交通渋滞を危惧した住民らによる積極的な存続運動に応えるかたちで、2003年4月に沿線市町による線路設備の維持、三岐鉄道による電車運行といった上下分離によって路線を維持したと指摘している。堀畑(2011)は、2008年3月に三木鉄道が廃止となった理由として、高速道路による中心地(神戸)へのアクセスの良さが沿線自治体と住民による鉄道存続運動を低調なものにしたのであり、鉄道路線の立地する地理的条件が住民の鉄道に対する関心を大きく左右したという。さらに土谷(2013)は、茨城交通湊線から第3セクター鉄道のひたちなか海浜鉄道へと経営移管する際に、沿線外の住民も鉄道存続のための財政支出に好意的であったことを踏まえて、沿線自治体による広報紙や一般紙を利用した積極的な広報活動が住民の理解を深める役割を果たしたと指摘している。

えちぜん鉄道を検討した研究には、これまで必ずしも注目されてこなかった住民・市民団体ないしNPOが鉄道存続運動の主体的な役割を果たしたことを指摘した浅沼(2005)の成果、数次にわたるアンケート調査を通じて、鉄道の運行停止と再開後における沿線住民の行動と意識の変化を分析した堀井(2005)の成果が知られている。以上のように、これまでの研究は、存続運動の展開を考察の対象にするものが多く、存続した場合におけるその後の経営状況を検討した成果は、管見の限りでは見つけることができない。2003年以降の10年間をえちぜん鉄道の「前向きな社会実験」と称して沿線自治体の取り組み、さらに沿線住民による支援活動を概説した川上洋司氏の成果があるものの、それら個別の取り組みが同鉄道の経営上いかなる意義を持っていたのかについては、必ずしも言及されていない。

確かに、鉄道の存続運動は、当該地域において重大な関心事になるが、需給調整規制の撤廃後に設立された鉄道会社のなかには、すでに10年以上にわたり営業運行を続けているものもあるため、鉄道事業者と地域住民、自治体の関わり合いを、経営の実情に即して検証することも必要であろう。筆者らは、弘前大学人文学部長裁量経費による支援を受けた研究プロジェクトの一環で、えちぜん鉄道本社をはじめ同鉄道の設立過程で主導的な役割を果たしたことで知られている勝山市役所と永平寺町役場、住民組織の代表者を対象に聞き取り調査を実施することができた。本稿は、聞き取り調査の内容をもとに同鉄道の10年間の経営を跡づけつつ、その課題を明らかにすることで、これからの鉄道経営に求められる要件を示すことにしたい。

## 1 京福電鉄の撤退

### ①京福電鉄による2度の正面衝突事故

京福電鉄は、京都府内における軌道事業とロープウェイ、ケーブルカー事業、福井県内における鉄道事業、さらに両府県においてバス事業、遊園地業、不動産事業などの兼業を展開していた。

1944年12月1日において京福電鉄は、福井県内で越前本線(福井ー京福大野)と同本線の支線である永平寺線(東古市ー永平寺)、そして三国芦原線(福井口ー三国港)と丸岡線(西長田ー本丸岡)の4線区で鉄道営業を展開していた。しかし、1964年に1,500万人の年間利用者数を記録してからは、モータリゼーションの進行による減収に直面したことで、1968年7月11日に丸岡線、1974年8月13日に

越前本線の勝山－京福大野間を廃止した。時代が下り、1989年に年間利用者数が400万人にまで落ち込んだ京福電鉄は、1992年2月20日に越前本線の東古市－勝山間と永平寺線を廃止・バス転換する旨を表明した。

これに危機感を募らせたのは、越前本線の終端に位置した勝山市であった。1996年3月25日に勝山市議会は、京福電鉄越前本線存続対策室を設置すると、同年6月には京福電車存続総決起集会を催し、何とかして廃止を阻止しようとしたのである<sup>2</sup>。1997年3月に勝山市をはじめとする沿線市町村(勝山市、永平寺町、松岡町、上志比村、福井市)は、京福電鉄との間で存続の基本合意を取り交わすと、1998年度から2000年度にかけて財政支援として福井県が3分の2、沿線自治体が3分の1を拠出する欠損補助を実施した。さらに勝山市は、各種のイベントを企画するなど利用促進策を実施した。しかし、和田(1999)が指摘したように、こうした支援活動は京福電鉄を延命することにはなっただとしても、経営の効率化を促す要因にはなり得なかった。

2000年12月17日と翌2001年6月24日に2度の正面衝突事故を起こした京福電鉄には、翌6月25日以降、国土交通省と中部運輸局福井運輸支局によって全線の運行停止とバス代行が命じられた。また、事故後における保安監査の結果を受けて、7月19日には全国の鉄道事業者として初となる事業改善命令が発せられた。命令には、安全管理体制の整をはじめ老朽化している施設の更新、列車自動停止装置(ATS)の整備、運転士の基本動作の徹底、業務管理の厳正化などが含まれた。このことは、「京福電鉄独自の対策ではもはや安全確保はできないと判断された」ことを意味したのである<sup>3</sup>。

## ②従業員の士気低下

2001年6月25日から京福電鉄の全線は、バスによる代行輸送に切り替えられた。川上(2012)は、のちに代行バスの運行期間を振り返って「マイナスの社会実験」であったと述べているが、京福電鉄の利用者のうち代行バスを利用したのは36%に過ぎず、それを上回る42%が自家用車(運転・送迎)へと移行した。その結果、毎朝の通勤時間帯を中心に、鉄道沿線の道路で交通渋滞が発生するようになった。並行するJR北陸本線の芦原温泉、丸岡、春江の各駅を結ぶように運行された三国芦原線の代行バスよりも、ほぼ全区間を鉄道路線と並行するように運行された越前本線の代行バスの方がより深刻であった<sup>4</sup>。バスの乗車定員が少ないうえに、「幹線道路から各駅に向かう際に時間がかか」るために冬季を中心に遅延するようになり、福井市内に通学する高校生の遅刻が頻発したのであった<sup>5</sup>。

時を同じくして京福電鉄の経営姿勢に対する批判が報じられるようになった。なかには国鉄OBで交通評論家である角本良平氏のように、「収支が悪い会社を維持するのは不可能で、赤字でも経営するというのが間違い」として、「国や県も『経営をやめろ』というべきなのに経営を続けさせてきた」と、京福電鉄だけでなく、欠損補助を続けてきた沿線自治体や福井県を批判する論者もいた<sup>6</sup>。当時の京福電鉄は83名の従業員を雇用していたのであるが、「採算が合わないから廃線もしくは三セクという発想自体モラル(士気)を低下させてきたのではないか」という見方もあったように<sup>7</sup>、地元の福井では半年間に2回も事故を起こしたことに対する不信感が高まっていた。2001年4月に

京福電鉄を20歳で退社した元社員は、「あと何年もつか分からない。給料は安かったし、何より将来を考えると不安だった」と述べているように、「社員の働く気持ちがあえてしまっている」状況であった<sup>8</sup>。

代行バスの不便さから、勝山市と永平寺町からは鉄道としての運行再開を求める声があがっていたが、一方の「京福には少しの意欲も感じられなかった。三セクで存続させたとしても、運行は任せられない」という意見や、「京福を残すのではなく、電車を残すべき」といった主張が多かった。いずれにせよ、第3セクター方式による運行再開の機運は、このときから醸成されていたのである。

2001年8月24日に開催された京福越前線活性化協議会の第6回会合では、「上下一体」方式の第3セクター鉄道として存続する方針が示され、京福電鉄は人員と出資の両面で協力する意向を示していた<sup>10</sup>。ところが、京福電鉄は、次第に福井県内の3路線の運行再開に消極的になっていった。9月7日に開催された京福越前線活性化協議会の第8回会合において、京福電鉄社長の石田栄一氏は、「代行バス運行で収入が半減したのに対し、鉄道とバス両方の人件費がかさんでいる」ことを理由に、「突然」廃止手続きを始めることを表明した。これには、地元新聞も、「利用者を一方的に切って捨てるかのような京福電鉄の姿勢に、沿線市町村が疑問と憤りを感じても仕方がない」とその姿勢を痛烈に批判した<sup>11</sup>。

さらに、10月12日に石田社長は、三国芦原線沿線自治体を訪ねて、鉄道事業の廃止届を国土交通省に提出することと、運転士など従業員の配置転換をおこなうことを報告した。つまり、第3セクター鉄道で存続できたとしても、「人的な協力はできな」くなり、「京福の手での再開は事実上、不可能になった」のである<sup>12</sup>。これまでの京福越前線活性化協議会の議論を「一方的に白紙に戻した」ことで、「上下一体」方式による経営で検討されていた第3セクター鉄道計画は頓挫した。そしてついに京福電鉄は、福井県と沿線市町村の了承を得ないまま、10月19日付で国土交通省に事業廃止届けを提出したのであった。

### ③えちぜん鉄道の設立

京福電鉄が鉄道存続に消極的になっていく状況を問題視した勝山市区長会連合会など9地区の区長会・自治会連合会は、鉄道の運行再開を求める署名活動を展開し、62,000名分の署名を県知事と県議会に提出した。他方において勝山市と永平寺町の住民有志は、鉄道存続を訴えるため勝山市内から福井市内まで、越前本線の沿道を踏破する駅伝大会を開くと、福井市内において鉄道存続県民総決起大会を催した。

こうした活動によって、2001年11月24日の京福越前線沿線市町村長会議の席上において、新鉄道会社として第3セクター方式で存続する方針が確認され、12月19日には県議会において越前本線に関する請願・陳情が採択されるに至った。福井県議会の最大会派である県会自民党は、独自の鉄道存続案として、設備投資はすべて県費で賄う一方、第3セクター会社の設立・運営は新線市町村が責任を負う「上下分離」方式を決めた<sup>13</sup>。

福井県は、設備投資と運行再開にかかる工事費用の61億円と京福電鉄の資産取得のための補助として23億円、沿線市町村は、第3セクター会社の資本金のうち4億円と当初10年間の欠損補助とし

て28億4,000万円、民間企業は資本金として1.6億円を負担することになった<sup>14</sup>。福井県には、定額の財政負担であれば県民の理解が得やすいという考えがあったとされるが、沿線市町村に出資と欠損補助を求めることで、積極的な利用促進策の実行を求めたのであった<sup>15</sup>。

その後の議論で、運行停止中の3線区のうち永平寺線の廃止・バス転換と、沿線市町村長の間での出資額・欠損補助額の分担で合意に至った。第3セクター会社の資本金4億9,700万円は、各沿線自治体と民間から募ることになった。勝山市(18.0%)、福井市(17.25%)、三国町(11.25%)、芦原町(7.5%)、春江町、松岡町、永平寺町、上志比村(以上、4.5%)、坂井町(3.0%)、民間(25%)という割合で出資することとなった<sup>16</sup>。また、欠損補助については、10年間に限るかたちで総額28億4,000万円を、勝山市(24%)、福井市(23%)、芦原町(10%)、春江町、松岡町、永平寺町、上志比村(以上、6%)、三国町(5%)、坂井町(4%)という割合で負担することになった<sup>17</sup>。これは、各市町村内にある駅数、路線距離、財政力指数などから算出した数値を調整したものであったが、合意に至るまでには各自治体の利害がぶつかることもあった<sup>18</sup>。そして、2002年9月17日に第3セクター会社のえちぜん鉄道が設立されたのである。

えちぜん鉄道では、開業に際して15%の運賃値引きをおこなった。京福電鉄当時は、運行費用をもとに運賃を決定していたというが、えちぜん鉄道では「京福バスと福井鉄道の運賃を基準」にする方針を採った。えちぜん鉄道では、「下駄代わり」に利用してほしいという思いから、福井県嶺北地域の公共交通機関の初乗り運賃として最安の部類に入る150円としている。運賃を値引くことは、収益の圧迫要因に繋がりがかねないが、えちぜん鉄道では値引き後の運賃をもとに収益計画を立てており、問題はなかった<sup>19</sup>。

### 3 えちぜん鉄道の営業活動

#### ①「素人」による鉄道経営

えちぜん鉄道は、会社設立に先立ち従業員を採用しなければならなかった。鉄道会社を設立するには運転士や保線要員なども雇用しておく必要があったが、京福電鉄の福井本社が廃止されたことにもない、すでに従業員の多くは京福電鉄の関連会社に転籍してしまっていた。2002年5月22日には新会社の職員数を80名とする方針が取り決められたことで、翌月には京福電鉄の従業員とその退職者を対象にした希望調査が実施された<sup>20</sup>。

このことは、決して京福電鉄の希望者全員をえちぜん鉄道が無条件で再雇用することを意味していない。むしろ、えちぜん鉄道は、暗黙的に新会社の社風に馴染む人材であることを条件にしたのであった。京福電鉄に対する利用者らの評価は、「お客様の方を向いていない」から「電車は欲しいけど京福は要らない」という否定的なものであった。そのため、えちぜん鉄道では「お客様の声を聞く」姿勢を重視したのである。

こうした考えから、運転士など特殊な資格・技能を要する場合を除き、全ての管理スタッフは新規採用者によって構成された。運転士については、京福電鉄の従業員で希望する者を面接したうえで採用した。えちぜん鉄道の従業員のうち、30%強が京福電鉄からの転籍者で、60%弱が新規採用者であった。えちぜん鉄道自らが、「鉄道事業者らしくない素人集団の鉄道事業」と言うのも<sup>21</sup>、

こうした未経験者の多さにあるといえよう。

えちぜん鉄道が、「利用者が良いと思うような施策を実行」するため、積極的に地域社会に入り込んで「地元の声」を聞くように努めることができたのも、素人ゆえに「既存の価値観を打破し、柔軟な発想が可能に」なったからであった<sup>22</sup>。えちぜん鉄道営業課の担当者は、駅業務ではなく、社外の人々との繋がりをつくる役割を担っている。例えば、沿線にある全ての観光協会に加入して、イベントの打合せには必ず出席している。鉄道業務とは直接関係なくても、公民館での催事や祭りなどに参加することで、地域の一員として認めてもらおうとしているのである。

会社のイベント情報などは、1ヵ月に1回ないし1週間に1回の間隔でラジオ番組にて告知しているほか、地元誌に記事を掲載してもらうことで宣伝活動をおこなっているが、えちぜん鉄道では、広告宣伝費に予算を割くことが難しいため、自社ホームページや車内・駅構内以外での広報活動については小規模にならざるを得ない。従って、沿線に居住しているものの普段利用しない人々への情報発信力は弱いといえるだろう。

## ②沿線学校への営業活動

えちぜん鉄道の営業活動は、定期利用者として沿線の高校生をはじめとする通学生を確保するときにも精力的であった。具体的には、入学式前におこなわれる新入生向けの教科書販売の際に、各高校の協力を得て、校内にえちぜん鉄道のブースを設置させてもらい定期券の予約を受け付ける。そして、入学式当日に自宅最寄り駅で定期券を引き替えるという取り組みをおこなっている。えちぜん鉄道によると、その高校の新入生全員が集まる教科書販売の会場に出向くことで、電車通学するかどうか決めかねている生徒の相談に乗ることもでき、場合によっては利用者の一人として取り込むことができる<sup>23</sup>。ほぼ同時期に沿線の各高校に出張するため、短期的に人材不足に陥るといった問題もあるが、鉄道会社が高校に出張して営業活動をおこなう点は目新しい。えちぜん鉄道の営業担当者は、小中学校の校長会にも出席して団体割引などの案内をするほか、えちぜん鉄道を利用する学校発着の遠足プランを作成して売り込んでいるという<sup>24</sup>。

ただし、三国芦原線の福大前西福井駅の至近に位置する福井大学の学生に対しては、学内に時刻表を設置しているものの、特段の営業活動をおこなっているわけではない。また、えちぜん鉄道では、駅付近の企業に鉄道利用を勧める飛び込み営業をおこなったこともあったというが、あまり効果はなかった。福井県は、自家用乗用車(軽自動車を含む)の1世帯当たりの保有台数が全国第1位であるほど自動車社会であるから、企業で駐車場を完備しているところが多い。そのため、企業にとっては自動車よりも通勤定期券の方がコスト高になってしまうというのである。えちぜん鉄道は、商工会議所において鉄道利用をPRしているというが、基本的には自動車通勤をしている一人一人に気が付いてもらうしかないと考えている。

## ③えちぜん鉄道の「価値」

前述の通り、えちぜん鉄道への沿線自治体からの欠損補助は、2003年度から2012年度までの期限付きであった。えちぜん鉄道が、将来的に営業収益をあげて自立した経営を実現するためには、利

用者の求めるサービスを提供することが必要であった。

具体的には、定期利用者の維持に努める一方、一人でも多くの定期外利用者(えちぜん鉄道では普通乗車券、フリー乗車券などの利用者を「非日常利用」と呼んでいる)を取り込まなければならなかった。すなわち、日常的には利用しない潜在的な需要を掘り起こすための工夫が求められたのである。同社が作成した従業員研修用の資料には、「えちぜん鉄道が目指すところ」として、「常にお客様に感動していただけるサービスを提供し続ける」、言わば「おもてなし」をすることが会社の強みになると示されている<sup>25</sup>。そして、「おもてなしは、『ファン』を生み、それは必ず利用者数の増加へつながる」というのである<sup>26</sup>。えちぜん鉄道では、自社の価値(商品)を「人(ソフト)の快適性」に求めることで<sup>27</sup>、自動車との違いを打ち出している。

利用者の視線に立った接客・サービスを徹底するためには、従業員数を増やすことも必要であった。えちぜん鉄道では、人を減らすことはサービスの低下に繋がるという考えのもと、「お客様サービス」向上のための人員を積極的に採用してきた。表1のように、えちぜん鉄道の従業員数(正社員と嘱託社員)は、本社と現業を合わせて150～160名であるが、京福電鉄当時のおよそ2倍の人数であった。えちぜん鉄道が、日中時間帯を中心に乗車券販売・回収、沿線の観光案内そして高齢者の乗降補助を目的としたアテンダントを導入し、さらに嘱託社員を中心とした駅勤務要員を増員した理由には、一義的には運賃収受の徹底という意味があるだろうが、それだけでなく通学・通勤以外の利用者の意見や苦情を洩らさずに拾い上げることで、定期外利用者のニーズを探る目的もあったと思われる。アテンダントは利用者から寄せられた意見を日報にまとめるのであるが、その内容は2、3日中に各区長をはじめ社長にまで届くようになっている。赤ペンで日報にアドバイスが書き込まれていることもあり、次回以降の乗務に活かすことができるという<sup>28</sup>。

表1 職員数・給与の推移(1996～2010年度)

	役員	職員														合計	
		本社部門						現業部門									
		総務	運輸	工務	電気	車両	計	運輸				工務	電気	車両	計		
						駅職員	運転手	アテンダント	小計								
1996年度	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人
97	0	2	9	1	1	1	14	18	32		48	11	11	7	77	91	
98	0	1	10	2	2	1	16	14	31		45	10	9	9	73	89	
99	0	1	10	2	2	2	17	15	28		43	9	9	7	68	85	
2000	0	1	10	2	2	2	17	13	30		43	9	9	9	70	87	
01																	
02																	
03	9	10	20	3	3	1	37	60	27	0	87	10	9	13	119	156	
04	16	12	15	4	2	1	34	50	28	0	78	11	10	13	112	162	
05	11	11	17	5	3	1	37	51	31	0	82	12	10	10	114	151	
06	14	10	16	6	3	1	36	52	31	12	95	10	9	10	124	160	
07	9	8	16	5	3	1	33	52	32	12	96	11	9	10	126	159	
08	9	11	16	6	1	1	35	52	33	12	97	12	8	10	127	162	
09	9	10	16	6	2	1	35	51	32	11	94	9	9	10	122	157	
10	9	11	13	4	1	1	30	53	34	11	98	9	9	11	127	157	

出所：運輸省地域交通局監修『鉄道統計年報』政府資料等普及調査会、各年度版から作成。

注：2003～2005年度のアテンダントは派遣社員であるため数値に反映されていない。

えちぜん鉄道社長の見奈美徹氏による、人材はコストではなく投資だとする言葉には、人件費をかけるがそれを上回る運輸収入を獲得するという考えによるものと思われる。いま一度、表1から増員された担当部署を確認してみると、本社部門では総務と運輸、現業部門では運輸(駅職員とアテンダント)がとくに目立っている。えちぜん鉄道では、利用者に接する立場である現業担当者をはじめ、会社が重視する部門に集中的に人員を配置したのであった。

#### ④営業費の推移と改善提案

従業員数が増えることは、すなわち営業費に占める人件費の比率が高まることを意味した。えちぜん鉄道の営業費は総体的に微減傾向にあったが、個別の費目のなかには増加しているものがあった。表2は、京福電鉄とえちぜん鉄道の営業費の推移を示したものである。確かに経費については減少傾向にあるが、これは外注修繕を解消したことで修繕費を削減することができたためである<sup>29</sup>。ところが、人件費については京福電鉄時代に減少傾向を辿っていたものの、えちぜん鉄道の開業とともに増加に転じ、2010年度には営業費全体の60%以上を占めるようになった。つまり、えちぜん鉄道には、将来にわたって営業費を減少させていこうとした場合、人件費の増分を上回る経費の削減が求められたのである。

経費を削減する工夫として、2004年度から全ての従業員を対象にした改善提案が実施されている。えちぜん鉄道における改善提案とは、従業員が日々の業務・作業を通じて気付いた会社の改善点とその解決策を明記して、本社2階に設置してある提案箱に投函するもので、毎月1回のペースで開けて個々の内容の実現可能性を各区長らで検討するものである。寄せられた改善点にはフィードバックをつけて区長同士で回覧しており、従業員であれば誰でも自由に読むことができる。なお、提案数は毎月20～30件ほどであり、一人でも何件でも提案してよいことになっている。1回提案するごとに報奨金として500円が支給されるが、会社経営への貢献度に応じて努力賞の2,000円、最優

表2 営業費の推移

	営業費(諸税・減価償却費を除く)								合計 (諸税他 を除く)	合計 (諸税他 を含む)	1日1キロ 営業収益	1日1キロ 営業費
	人件費		経費		修繕費		動力費					
	千円	%	千円	%	千円	%	千円	%				
1996年度	750,206	60.5	489,787	39.5	200,121	16.1	93,640	7.6	1,239,993	1,441,674	54,693	66,719
97	761,803	64.1	426,902	35.9	180,566	15.2	93,641	7.9	1,188,705	1,381,078	50,498	63,915
98	619,711	55.7	492,475	44.3	227,369	20.4	90,817	8.2	1,112,186	1,308,455	47,733	60,721
99	680,702	59.7	458,984	40.3	208,854	18.3	91,435	8.0	1,139,686	1,332,740	46,265	61,678
2000	688,209	58.5	489,158	41.5	211,279	17.9	94,623	8.0	1,177,367	1,400,636	46,160	64,820
01	567,681	44.1	721,017	55.9	112,242	8.7	40,018	3.1	1,288,698	1,502,986	28,507	69,557
02	44,239	13.8	275,787	86.2	688	0.2			320,026	321,181		
03	531,023	39.6	810,811	60.4	536,970	40.0	74,719	5.5	1,341,834	1,363,039	20,939	70,267
04	574,456	58.1	413,846	41.9	162,523	16.4	99,464	10.1	988,302	1,031,608	34,426	53,327
05	557,153	55.8	441,590	44.2	195,773	19.6	90,314	9.0	998,743	1,057,536	38,406	54,667
06	549,916	54.6	456,735	45.4	219,570	21.8	88,727	8.8	1,006,651	1,060,868	39,623	54,839
07	575,683	55.6	459,746	44.4	230,752	22.3	92,548	8.9	1,035,429	1,089,831	40,968	56,183
08	590,135	53.6	511,780	46.4	279,568	25.4	98,802	9.0	1,101,915	1,156,831	42,020	59,637
09	629,829	65.4	333,657	34.6	93,143	9.7	92,502	9.6	963,486	1,033,631	40,722	53,285
10	618,488	61.9	380,869	38.1	119,179	11.9	92,923	9.3	999,357	1,088,104	40,846	56,093

出所:表1に同じ。



秀賞の10,000円が授与される。会社としては、たとえ些細な内容であっても積極的に提案するよう求めているため、提案内容には駅利用者の見易いところに案内板を設置することを求めるものをはじめ様々なものがあるという。高額な賞金を獲得するのは技術部門が多い。作業効率の上昇させることで、一つの作業に従事する人数を減らすことができれば、経費削減の効果を明確にすることができるためである。作業の効率化にともなって生じる余剰人員は、運転など増員の必要な部署に配置替えすることで対応している。えちぜん鉄道では、個々の従業員のアイデアと工夫によって、不必要な経費の削減に努めているのである。

#### ⑤経営状況の推移

えちぜん鉄道の経営状況を確認しておきたい。表3では1996年度から2010年度にかけての京福電鉄とえちぜん鉄道の損益結果を示している。同表に限り、2002年度までの京福電鉄の数値は、福井と京都の両地域の合算値したものであるため、2003年度以降におけるえちぜん鉄道の数値とは単純に比較することはできない点に留意しておきたい。

えちぜん鉄道の当期損益の推移をみると、黒字を計上している年度があること、また赤字に陥ったとしても800万円前後であり、徐々にではあるが経営が改善していることが分かる。京福電鉄では自動車業などの兼業部門で多額の欠損を計上することがあったものの、えちぜん鉄道では小規模な兼業に留めているため、経営に打撃を与えるまでには至っていない。

次に鉄軌道業部門をみると、2003年度から2010年度にかけて営業収入は微増、営業費は微減傾向にある。営業損益は連年欠損を計上しており、営業収入100円に占める営業費を表す指標である営

表3 京福電鉄・えちぜん鉄道の損益

	営業収益	営業費	営業損益	経常損益	税引前損益	当期損益
	千円	千円	千円	千円	千円	千円
1996年度	10,631,558	10,869,871	-238,313	-542,081	-79,214	-79,214
87	9,315,734	10,022,738	-707,004	-930,236	-162,172	-162,172
98	8,510,986	8,891,292	-380,306	-656,415	-43,403	-43,403
99	7,836,165	8,659,587	-823,422	-997,707	40,648	20,021
2000	4,421,963	4,726,196	-304,233	-521,655	40,736	20,076
01	3,644,872	4,771,953	-1,127,081	-1,392,833	598,337	405,339
02	3,212,195	3,023,233	188,962	28,899	38,354	19,526
03	406,179	1,363,039	-956,860	-949,309	-15,175	-18,425
04	666,583	1,035,722	-369,139	-346,748	4,605	2,843
05	743,820	1,062,201	-318,381	-302,118	25,753	24,071
06	767,876	1,066,253	-298,377	-281,803	-6,737	-7,923
07	795,715	1,095,029	-299,314	-256,721	72,317	54,845
08	815,976	1,161,483	-345,507	-329,033	36,105	21,025
09	790,869	1,038,281	-247,412	-237,582	-5,770	-8,204
10	793,444	1,093,138	-299,694	-288,221	-6,243	-7,621

出所：表1に同じ。

注：2002年度までは京福電鉄（京都本社を含む）、2003年度以降はえちぜん鉄道。

表4 輸送人員（延日キロ）の推移

	旅客人キロ				平均 通過数	平均 運賃	営業 キロ当り 職員数
	定期		定期外	合計			
	通勤	通学			千人キロ	千人キロ	人日キロ
1996年度	5,695	12,612	20,404	39,711	1,838	28.5	1.5
97	5,353	13,214	18,809	37,476	1,734	27.9	1.5
98	5,009	12,767	18,672	36,448	1,691	27.2	1.4
99	4,923	12,332	18,992	36,247	1,673	26.6	1.5
2000	4,944	11,881	20,041	36,866	1,706	26.1	
01							
02							
03	2,404	4,608	8,647	15,659	1,333	25.1	3.1
04	5,247	10,021	12,543	27,811	1,438	23.1	2.8
05	5,958	12,269	13,170	31,397	1,622	22.6	3.0
06	6,052	13,177	13,322	32,551	1,682	22.5	3.0
07	6,279	13,276	13,976	33,531	1,729	22.7	3.1
08	7,049	13,436	14,111	34,596	1,788	22.5	3.0
09	6,701	13,704	13,434	33,839	1,749	22.3	3.0
10	6,515	14,070	13,233	33,818	1,748	22.3	

出所:表1に同じ。

表5 京福電鉄・えちぜん鉄道の運輸収入

	定期			定期外	手小 荷物	合計	運輸雑収	総合計	前年度比
	通勤	通学	小計						
	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	%
1996年度	129,048	243,847	372,895	760,518	1,753	1,135,168	46,635	1,181,801	98.0
97	119,975	231,689	351,664	694,379	1,229	1,047,272	43,890	1,091,162	92.0
98	110,730	227,511	338,241	652,656	1,194	992,091	36,494	1,028,585	94.0
99	105,777	217,251	323,028	539,844	1,235	964,107	35,594	999,701	97.0
2000	104,775	213,049	317,824	641,807	1,106	960,737	36,679	997,416	
01									
02									
03	48,268	64,024	112,292	281,052	185	393,529	12,650	406,179	
04	85,052	172,798	257,851	385,597	520	643,970	21,994	665,964	164.0
05	89,122	192,890	282,012	428,794	639	711,446	31,517	742,963	111.6
06	113,450	178,645	292,096	439,427	965	732,488	34,021	766,510	103.2
07	89,605	210,572	300,177	459,832	795	760,804	33,896	794,700	103.7
08	104,624	215,334	319,958	458,916	856	779,731	35,375	815,106	103.0
09	100,901	217,868	318,769	433,502	793	753,064	36,861	789,925	96.9
10	99,982	219,652	319,634	425,416	705	745,755	46,587	792,342	100.3

出所:表1に同じ。

業係数は、2003年度を除けば130から150で推移していた。全事業経常損益項目にみる毎年度に2億円から3億円ほど計上されている欠損の一部は、特別利益に含められている各沿線自治体からの欠損補助金によって補てんされている<sup>30</sup>。なお、えちぜん鉄道の特別損失は、工事費用の支払額などが含まれている。

次に、主な収益源である鉄道事業について、いま少し詳しく検討することにした。表4は、京福電鉄(福井地区)とえちぜん鉄道の年間輸送人員(1キロメートル当たり旅客数)を示したものである。えちぜん鉄道における旅客数の合計は、3,300万人キロとなっており、京福電鉄当時と比較す

るとやや低位な状況におかれている。もっとも、えちぜん鉄道の定期利用者は、通勤と通学ともに増加傾向にあり、いずれも京福電鉄当時の数値を上回っていることが把握できる。これとは対照的に、えちぜん鉄道の定期外利用者は、通学定期利用者と同水準である1,300万人キロ前後で推移しているため、京福電鉄当時と比べて低位におかれている。また、平均運賃と営業キロ当たり職員数の2項目から、運賃値下げと従業員の増員が確認できる。

ただし、えちぜん鉄道における収益源として定期外利用者が無視できない存在であることは、表5から明らかである。2003年度以降において、定期外利用者からもたらされる運輸収入は4億円を超えているのであるが、これは3億円強で推移している通勤・通学定期利用者からの運輸収入を1億円以上も上回る金額であった。つまり、えちぜん鉄道における経営の特徴は、輸送人員では定期利用者が、運輸収入では定期外利用者がそれぞれ大半を占めていることであった。

### 3 自立した経営に向けた施策

#### ①2012年度以降の経営スキーム

2012年度以降の10年間ににおける、えちぜん鉄道の経営スキームは、2021年度の利用者数を333万人と見込んで計画された。沿線人口は、2010年度の43万4,000人から41万4,000人へと減少することが見込まれるために、えちぜん鉄道では通勤定期利用者と非日常利用者を獲得することが目標になった。2010年度には51万人強であった通勤定期利用者を、2021年度には67万人に増やすこと、同様に113万人強であった非日常利用者を、120万人に増やすことで、114万人弱から110万人へと減少する通学定期利用者をカバーする主旨であった<sup>31</sup>。とりわけ、通勤定期利用者は、えちぜん鉄道が誘致に苦慮してきた層であるため、新しい誘致策を検討する必要があるように思える。

えちぜん鉄道への支援としては、同鉄道の民間活力を最大限に活かすことで、鉄道事業者としての自立性を高めるために、沿線自治体からは「鉄道という社会資本の維持に必要な経費に限定」した総額21億9,000万円の補助となった。具体的には、線路保存費、電路保存費、諸税課税額であり、それ以外の営業費については、鉄道事業からの収益などで支弁することとされた。そして、10年間にわたる欠損補助の総額は、当初予想の28億4,000万円を下回って22億4,200万円であったこともあり、2012年度以降には継続しないことになった。また、県および国からの支援は、10年間のうちに早期の根本対策が必要な安全設備投資として、車輛、継電連動装置、橋梁、法面対策そして軌道について総額19億7,000万円となった。こうして、えちぜん鉄道は、一層の営業費の削減と収入の増加によって営業収益をあげなければならなくなったのである。

#### ②目標管理の導入の試み

2012年度に試行して、2013年度からえちぜん鉄道において本格的に実施された管理方法として正社員を対象とした目標管理がある。すでに多くの業界・企業で人事管理の一策として取り入れられているが、えちぜん鉄道では、各部長が会社の方針に基づいて各部の方針と目標を作成し、それを受けた各区長が各区の目標を決定する。個人目標については、各区の目標とつきあわせることで最終的に決定することになっている。各部・各区の目標は1年単位であるが、個人目標は半年単位で

作成するため、稀に下期において修正することもある。また、個人目標に対しても個別に修正を求めることがある。

個人目標の進捗具合は、報酬とくに賞与を査定する際の判断材料に用いられる。付け加えると、2012年度からは欠損補助がなくなったことで、より効率的な業務運営が迫られたという事情もあるように思える。ただし、進捗管理については管理側にとって難しいところが多く、「きっちりできているとは言えない」<sup>32</sup>。個人目標を立てる際にはできる限り数値化してもらうのであるが、技術部門(保線、電気、車輛)は原則としてチーム行動であるため個人目標そのものが立てづらく、安全管理や連携作業に関することが目標になる。会社としては、正社員を順位付けしなければならないが、本社と技術部門では評価基準が異なってしまうために、適正な判断を下すことが難しいというのである。

「一年間のモチベーションを金銭面だけで維持させることはできない」との言葉にあるように<sup>33</sup>、個人目標の達成には社内でのコミュニケーションを密にすることが不可欠であった。具体的には、営業部では1週間に1回、各個人が抱えている仕事の確認をすることにしており、1ヵ月に1回は、月単位での結果と翌月以降の目標について話すことになっているという。技術部門では、毎日の朝礼後に当日の作業を確認している。作業内容は、日々異なるため、チーム内での打合せも頻繁におこなわれているとのことであった<sup>34</sup>。そのため、チームでの作業は、チーム単位で評価することを徹底しており、仮にチーム内の1人だけが頑張ったとしても評価しないことになっている。そのため、目標管理を導入したことでチーム内での技術情報の共有が促されるようになり、「うまくいっている」とのことであった<sup>35</sup>。技術部門における目標管理の導入は、技術の継承のみならず、安全管理にも寄与しているようであった。なお、目標管理の導入は賞与の支給対象者である正社員向けのものであるが、アテンダント(契約社員)と駅職員(嘱託社員)にも個人目標を提出させている。

### ③バス営業による鉄道利用者の獲得

えちぜん鉄道は、これまでも増して新たな利用者を獲得する必要に迫られることになった。その一つとしてあげられているのが、えちぜん鉄道の企画事業として開始されたバス営業である。

2004年度には「あおぞらくん」、2006年度には「テクノポート号」の運行を開始したのであるが、前者は年間9,000人強、後者は年間7,000人強に利用されており、年々利用者数を増やしている。新保・大和田巡回バスの「あおぞらくん」は、勝山永平寺線の越前新保駅を起点に福井県嶺北地域で最大規模のショッピングセンターであるエルパを中心にいくつかの停留所を経由する循環路線バスである。えちぜん鉄道は、停留所を設置している企業を環境に配慮している企業であると告知する代わりに協賛金を受け取っており、地域商業とも連携した取り組みであると言える。「あおぞらくん」は、えちぜん鉄道の電車と接続して、1日につき平日で7便、土休日には15便を運行しており、越前新保駅の窓口で200円の1日フリーきっぷを購入することで利用できる。なお、バスの定員は14名で、バス区間の乗降は自由である。

後者の「テクノポート号」は、三国芦原線の西長田駅を起点に、福井港に隣接して開発された臨海工業地域であるテクノポート福井を結ぶバスであるが、「あおぞらくん」と異なり、現在では全

便がデマンド方式である。「テクノポート号」は、テクノポート福井に立地するおよそ70社の企業・工場への通勤者、来訪者にとっての移動手段になっている。もともとテクノポート福井への公共交通は皆無で、自家用車かタクシーを使うしかなく、交通事情が不便であった。えちぜん鉄道では、そこに商機を見出すと利用促進の一環としてバス運行を開始したのである。「テクノポート号」は、路線バスとして運行を始めたものの、日中時間帯は利用者数が伸び悩んだため、路線バスの運行を朝夕の時間帯だけにとどめ、日中についてはデマンド方式に切り替えた。さらに現在では、全ての時間帯でデマンド方式が採られている。すなわち、西長田駅前にバスが利用者を乗せて出発すると、終端で待機しているもう一両のバスは利用者なしでも出発する仕組みであり、えちぜん鉄道の電車到着時には必ず駅前にバスが待機するようにしている。他方のテクノポート福井発の場合には、利用者が乗車の1時間前までに電話することで、当該企業・工場の前までバスが送迎するようになっている。「テクノポート号」の運賃は片道350円で、えちぜん鉄道を利用すると福井駅から片道850円である。仮に福井駅や丸岡駅からタクシーを利用すると、片道で4,000円から6,000円ほどの料金を要するから低運賃であると言えよう。えちぜん鉄道によると、近年になって利用する企業・工場が増えてきたため「テクノポート号」の利用者は増加傾向にある<sup>36</sup>。「テクノポート号」では、「あおぞらくん」と異なり、11枚綴りの回数券と1ヶ月と3ヶ月の定期券も売り出している。なお、「テクノポート号」の定員は9名で、朝夕の時間帯には3台、日中には2台で運用している。

### ③バス営業の可能性

えちぜん鉄道は、バス事業の免許を受けていないため、バス事業を直営することはできない。そのため、同鉄道においては運行計画を立てるのみで、運行を外部のバス事業者に委託する方式を採用している。委託事業者は入札で選定しており、「あおぞらくん」は福井交通に、「テクノポート号」はケイカン交通によって運行されている。えちぜん鉄道によると、バス事業者への委託費は、毎年変動するようであるが、運賃収入を上回る金額であるためバスの収支だけに注目すると欠損が生じているという。とはいえ、えちぜん鉄道の電車からの乗り継ぎを前提としている「あおぞらくん」は、定期外の非日常利用者、他方の「テクノポート号」は通勤定期利用者の獲得という意味において、今後の経営策を考えるにあたって有意義な成果をあげている。えちぜん鉄道では、既存のバス・タクシー事業者の経営を圧迫しないことを条件に、利用者を獲得できると思われる地域への新たなバス路線の開設を計画している<sup>37</sup>。

### おわりに

えちぜん鉄道では、2003年10月に全線開業してから、地域住民らで組織されるサポート団体の協力のもと、各種イベントやツアーなどの利用促進策を打ち出してきた。こうした取り組みは一定の効果をあげており、ツアーは2009年度には12回行われている。

振り返ってみれば、京福電鉄当時でも勝山市と永平寺町を中心にしたイベントなど利用促進策が展開されてきたものの、効果をあげることはなかった。このことは、地方鉄道経営の活性化を実現しようとした場合、欠損補助やイベントといった支援は、必要条件にはなったとしても十分条件に

はなり得ないことを示すものであった。究極的に言うと、京福電鉄からえちぜん鉄道へと経営主体が交代したことが、活性化をもたらす要因になったのである。

京福電鉄撤退後の鉄道経営は第3セクター方式でなおかつ「上下分離」という形態になったが、そのこともえちぜん鉄道の経営には有効に作用した。福井県と沿線自治体そしてえちぜん鉄道の3者で役割と責任を分担することは、十分な安全投資をおこなえるだけでなく、運賃についても周辺の公共交通機関と見合うものに設定できた。

えちぜん鉄道の場合には京福電鉄という、言わば反面教師になる存在があったことと、沿線自治体からの欠損補助が開業後10年間に限定されていたことが、より多くの利用者を獲得して収入を伸ばすことと営業費を圧縮するための、弛まざる企業努力を促す結果になった。

ただし、鉄道会社と行政、地域住民とも世代交代をしていくと、実体験として、えちぜん鉄道の設立の経緯を知らない層が、主導的な役割を果たす時代がくる。すでに、えちぜん鉄道の従業員の30～40%は、開業以降に入社したという。鉄道会社・行政・地域住民の3者による相互依存関係によって、今日の地方鉄道は経営を成り立たせている。こうした関係を維持していくためには、鉄道会社は初心を忘れないこと、行政と地域住民は高い関心のもとで会社経営をモニタリングすることで、経営者や従業員に適度な緊張感をもたせることが大切であると考える。

- 
- 1 「需給調整規制廃止と「安全の確保」及び「消費者の保護」  
(<http://www.mlit.go.jp/singikai/unyusingikai/unseisin/unseisin162-2-3.html>/2014年2月21日アクセス)。
  - 2 福井県勝山市「えちぜん鉄道の活性化の取り組みと公共交通活性化の取り組み」(勝山市役所作成資料)。
  - 3 「京福に業務改善命令」『福井新聞』2001年7月20日。
  - 4 「バス転換ルート公表」『福井新聞』2001年7月31日。
  - 5 「代行バス通学遅刻続出」『福井新聞』2001年6月28日。
  - 6 同上。
  - 7 「論説」『福井新聞』2001年6月25日。
  - 8 「見えぬ将来 現場に影」『福井新聞』2001年6月26日。
  - 9 「緊急連載 惨劇再び 京福電車正面衝突 下」『福井新聞』2001年6月28日。
  - 10 「3セクなら上下一体」『福井新聞』2001年8月25日。
  - 11 「京福3線 来月上旬廃線手続き」『福井新聞』2001年9月8日。
  - 12 「京福電車3セク存続なら人的な協力は不可能」『県民福井』2001年10月13日。
  - 13 「上下分離で京福存続」『福井新聞』2001年12月19日。
  - 14 「えちぜん鉄道に対する支援」(福井県総合政策部交通まちづくり課作成資料)。
  - 15 「赤字減は「沿線」次第」『福井新聞』2002年1月25日。
  - 16 「どうなる民間出資」『福井新聞』2002年6月12日。
  - 17 前掲「えちぜん鉄道の活性化の取り組みと公共交通活性化の取り組み」。
  - 18 「存続へ不満封印」『福井新聞』2002年5月23日。
  - 19 2013年11月29日、えちぜん鉄道株式会社佐々木大二郎氏からの聞き取りによる。
  - 20 「京福1月運行「厳しい」」『福井新聞』2002年6月21日。
  - 21 「あたたかくて、やさしい地方鉄道を目指して」(えちぜん鉄道作成資料)。
  - 22 同上。
  - 23 2013年11月29日、えちぜん鉄道株式会社佐々木大二郎氏からの聞き取りによる。
  - 24 同上。

- 25 「えちぜん鉄道の経営の自立・成長・存続を目指して——サービスの質の向上」（えちぜん鉄道作成資料）。
- 26 同上。
- 27 同上。
- 28 2013年11月29日、えちぜん鉄道株式会社岡田郁美氏への聞き取りによる。
- 29 福井市・勝山市・あわら市・坂井市・永平寺町『えちぜん鉄道公共交通活性化総合連携計画』2012年3月。
- 30 2014年1月24日、えちぜん鉄道株式会社佐々木大二郎氏からの聞き取りによる。
- 31 前掲『えちぜん鉄道公共交通活性化総合連携計画』。
- 32 2014年1月24日、えちぜん鉄道株式会社佐々木大二郎氏からの聞き取りによる。
- 33 同上。
- 34 同上。
- 35 同上。
- 36 同上。
- 37 同上。

#### 参考文献

- 浅沼 美忠 「地方中小鉄道と連携：えちぜん鉄道を例として」  
『福井県立大学経済経営研究』第15巻、pp.49-62、2005年。
- 川上 洋司 「都市・地域交通政策の現場から(3)えちぜん鉄道としての再生後10年の総括と今後の展望」  
『運輸と経済』運輸調査局、第72巻11号、pp.72-81、2012年。  
地方鉄道問題に関する検討会『地方鉄道復活のためのシナリオ：鉄道事業者の自助努力と国・地方の適切な関与』2003年。
- 土谷 敏治 「地方鉄道第三セクター化の課題：ひたちなか海浜鉄道の事例」  
『経済地理学年報』第59巻1号、pp.111-135、2013年。
- 堀井 茂毅 「鉄道の運転休止・再開による沿線住民の交通行動及び意識の変化に関する研究：福井地域における地方鉄道を対象として」  
『土木計画学研究・論文集』第22巻3号、pp.677-684、2005年。
- 堀畑まなみ 「鉄道存廃問題が提示する公共性：三木鉄道とひたちなか海浜鉄道を事例に」  
『桜美林論考』（自然科学・総合科学研究）第2巻、pp.13-27、2011年。
- 和田 尚久 「地域鉄道存続方途としての上下分離方式：地域価値財としての京福電鉄(株)越前線」  
『福井県立大学 経済経営研究』第6巻、pp.59-69、1999年。