京都丹後鉄道のコミュニケーション構造の再構築

「地域に愛される鉄道」を実現！上下分離から上下協働へ

1　研究背景

2　現状分析

3　問題の定義

4　政策提言

5　今後の検討課題

京都丹後鉄道Facebook公式アカウントより

福知山公立大学3年杉岡ゼミ

岡田 唯花　小谷 優衣　小林 航也　田中 黄象　冨江 美有　中村 心　平原 将貴

研究背景

■ 地域鉄道の実態

□ 地域鉄道とは

新幹線、在来幹線、都市鉄道に該当する路線**以外**

地域鉄道

第三セクターが運営する鉄軌道路線

□ 令和３年度

地域鉄道事業者

91社／95社

鉄軌道業の経常収支ベース

赤字を計上

出典）国土交通省Ａ『公式ホームページ』を参照。

研究背景

■ 京都丹後鉄道の成り立ち

かつての「北近畿タンゴ鉄道」は第三セクター鉄道の中で**日本一の赤字**

2015年(平成27年)

鉄道事業再構築事業に基づく実施計画

国土交通大臣による認定 → **上下分離方式**実施 → 地域鉄道 **京都丹後鉄道**へ

出典）国土交通省Ｂ『公式ホームページ』を参照。

研究背景

■ 京都丹後鉄道の立地

京都丹後鉄道
KYOTO TANGO RAILWAY

宮津線
豊岡―西舞鶴

宮福線
福知山―宮津

総延長**114**km

出典）北近畿タンゴ鉄道株式会社Ｂ『公式ホームページ』を参照。

現状分析

■ 京都丹後鉄道「上下分離方式」

上

WILLER TRAINS 株式会社**WT**

京都丹後鉄道の**運行**

委託

施設・車両の**維持・修繕**

下

北近畿タンゴ鉄道株式会社**KTR**

用地・施設・車両の**保有**

国

沿線自治体

国庫補助

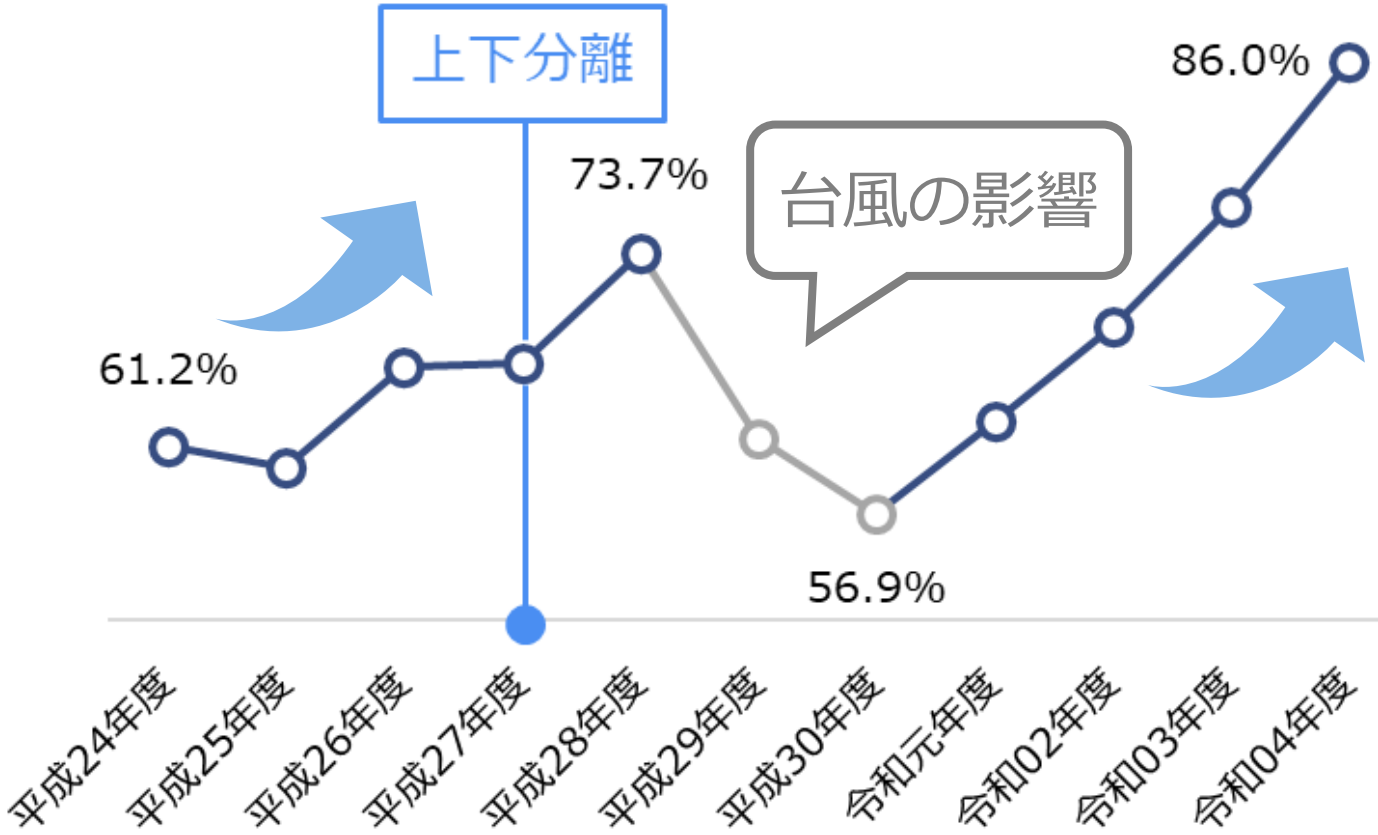
財政支援

基盤整備・管理費

出典）国土交通省Ｂ『公式ホームページ』をもとに筆者ら作成。

現状分析

■ 京都丹後鉄道の概要



北近畿タンゴ鉄道株式会社の**自己資本比率**

自己資本比率

純資産／資産

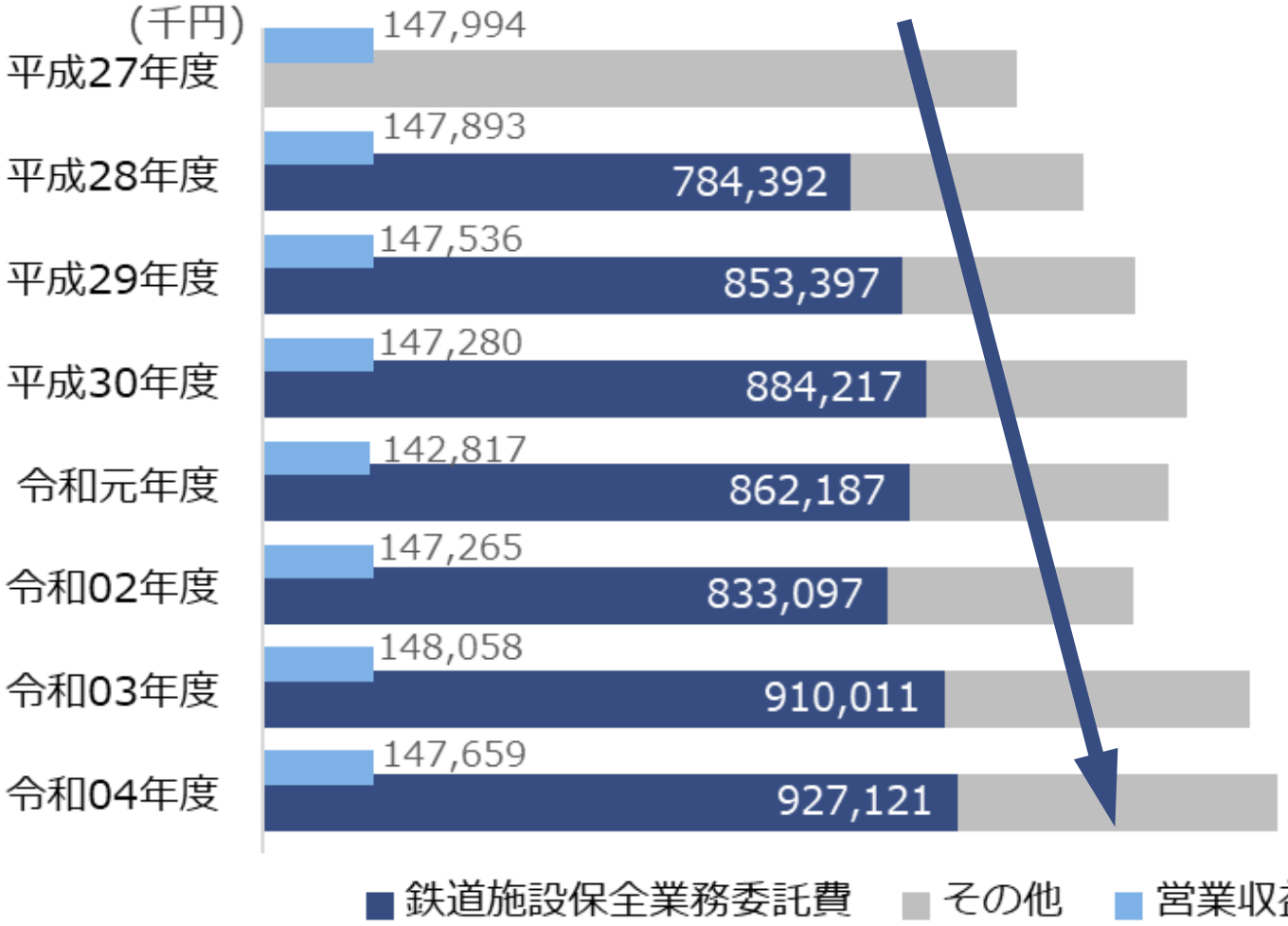
- **国**からの国庫補助金
- **沿線自治体**等からの財政支援
- ***WT***からの基盤使用収入

適正な資産運用ができている

出典）北近畿タンゴ鉄道株式会社Ａ『公式ホームページ』を参考に筆者ら作成。

現状分析

■ 京都丹後鉄道の概要



営業収益

大半を占めるWTの鉄道線路使用料

ほぼ横ばい

営業費用

保全業務委託費も、全体的にも

増加傾向

出典）北近畿タンゴ鉄道株式会社Ａ『公式ホームページ』を参考に筆者ら作成。

現状分析

■ 今後の経営のあり方

前提

沿線自治体からの継続的な**財政支援**

＋

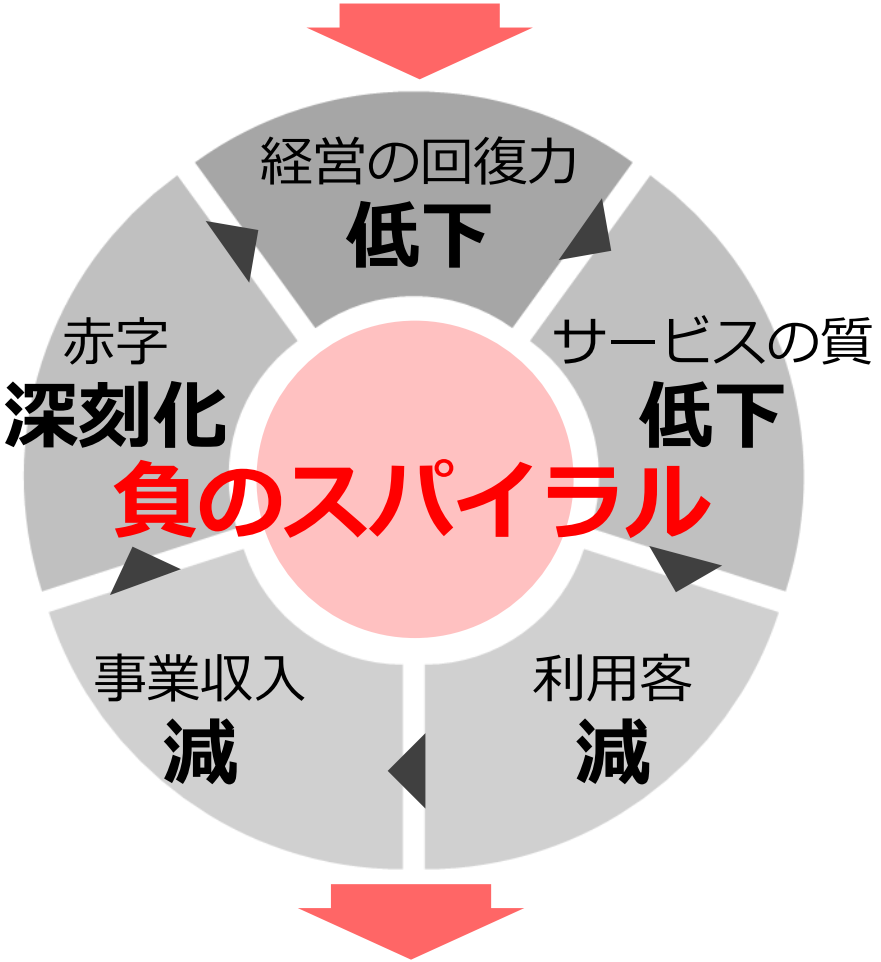
今後

業務委託費が増加しても
運行事業を通した**鉄道線路使用料**により
WTがKTRの収入を生み出す

上下分離方式の中で
信頼関係や**連携体制**を継続させる必要性

but

赤字の常態化



ひいては**廃線**へ

現状分析｜シミュレーション

- 北近畿地域に及ぼす**3**つの影響
- もしも、鉄道が廃線になったら……

1 代替交通手段への転換による影響

高齢者や学生など自動車を持たない交通弱者の移動手段がなくなるだけでなく地域内外をつなぐ機能が低下する

2 ヒト、モノ、カネ、情報の動きに関する影響

進路や職業選択の制限、新たな交通整備や移動にかかるコスト、北近畿地域ならではの体験や魅力に触れる機会の減少などが相まって生活の質が低下する

3 鉄道や地域に対する人々の思いへの影響

地域のシンボルがなくなることに伴い、シビックプライドもなくなり、北近畿に暮らす意義を見失う

現状分析｜ヒアリング調査

■ 調査概要

目的	**各社の経営**や**2社間連携**に対する認識について現状を把握する	
対象	*KTR* 代表取締役 社長 **宮田 英樹**様	*WT* 経営企画室 **野内 優**様
方法	オンライン通話 （ZOOM）	対面 （宮津駅多目的室）
実施日	2023年5月23日	2023年6月8日

KTRとのヒアリングの様子

WTとのヒアリングの様子

現状分析｜ヒアリング調査・北近畿タンゴ鉄道株式会社

自社の経営に対する認識

- **地域に愛される鉄道**を目指す
  - 沿線地域住民の誇りとなる
  - そんな鉄道を今後も残す企業であり続ける
- **民間活力による北部地域の振興**という課題に向き合う取り組みが必要
  - 観光客以上に**沿線地域住民**を中心に鉄道利用者を増やす

→ *WT*との共通認識
(あくまで*KTR*の見解)

上下分離方式における*WT*との関係

- **役割分担が明確化**し、それぞれの業務に意識を向ける環境に
  - *KTR*の使命は**基盤管理**と**財源確保**
  - 利用促進や集客、ニーズ把握も***WT*の役割**
- ***WT*の厳しい運営状況への理解**
  - コミュニケーションを通じた*WT*との連携や継続的な情報共有は必要

出典）ヒアリング調査・宮田(2023)

現状分析｜ヒアリング調査・WILLER TRAINS 株式会社

自社の経営に対する認識

- **地域に愛される鉄道**を目指す
  - ・観光振興を通じて北近畿の魅力を発信し、地域のシンボルとなる
- **観光客**の誘致や集客が重要
  - ・地元住民よりも現実的で即効性がある
  - ・沿線住民の利用促進運動には限界を感じる

上下分離方式における*KTR*との関係

- コミュニケーションを通じて**適切な連携体制**がとれている
- **鉄道事業再構築計画**の認定により国庫補助率が上がった
  - ・実現できる取り組みの幅は広がった

  but　新たな事業を行うには*KTR*に予算確保してもらう必要があることが制約
- 丹鉄特有の上下分離方式には、**根本的なスキームの見直し**が必要

出典）ヒアリング調査・野内(2023)

問題の定義

■ 調査結果

□ 2社共通の理想像**地域に愛される鉄道**とは

三陸鉄道株式会社 総合企画アドバイザー **草野 悟**氏によると……

▶ **鉄道の役割**とは、

単にヒトやモノを運ぶだけではなく、

車両が走る光景に、住民が温かみや力強さを感じる

住民が鉄道を誇り、喜び、地域の財産として応援する

⇒ **地域に愛される**状態

▶ その地域で鉄道を守り抜くという
強い意志と**マンパワー**が重要

⇒ 京都丹後鉄道の経営はどうだろう

出典）ヒアリング調査・草野(2022)

問題の定義

■ 「地域に愛される鉄道」の実現に欠ける**4**つの要素

1

予算を**柔軟に確保**できないこと
による2社間の葛藤

北近畿での**移動の利便性の向上**や
鉄道の活性化に悪影響を及ぼす

but

国庫補助金の交付の仕組みに関連

国家レベルでの議論の必要性

解決困難

問題の定義

■ 「地域に愛される鉄道」の実現に欠ける**4**つの要素

2

各社の**役割は明確化**する一方で

継続的な対話も必要

実行に移せているのだろうか

コミュニケーションの

質と**機会**の不足が弱点

問題の定義

■ 「地域に愛される鉄道」の実現に欠ける**4**つの要素

3

2社間で、鉄道事業における
主要ターゲットへの意識が異なる

沿線地域住民 ⇔ 観光客

二者択一か**双方に重きを置く**か
判断が難しい

経営の方向性の一致

深く関連する

ターゲットへの認識

ターゲットのバランスも
コミュニケーションの機会に共有

問題の定義

■ 「地域に愛される鉄道」の実現に欠ける**4**つの要素

4

*WT*は運行／基盤**管理**

*KTR*は基盤**保有**／予算確保

運行現場に関わる機会が少ない

2社の**現場に対する意識**に
差があるのではないか

WTの意向に任せる経営

KTRも鉄道の**運行現場**へ
積極的に関与する

問題の定義

■ 本研究の枠組み

対象	問題
京都丹後鉄道の経営を担う □ 北近畿タンゴ鉄道株式会社***KTR*** □ WILLER TRAINS 株式会社***WT***	**コミュニケーション**の**機会**と**質**の不足 2社共通の**現場感覚**の欠如

政策提言｜方向性：P.F.ドラッカーによる組織論の応用

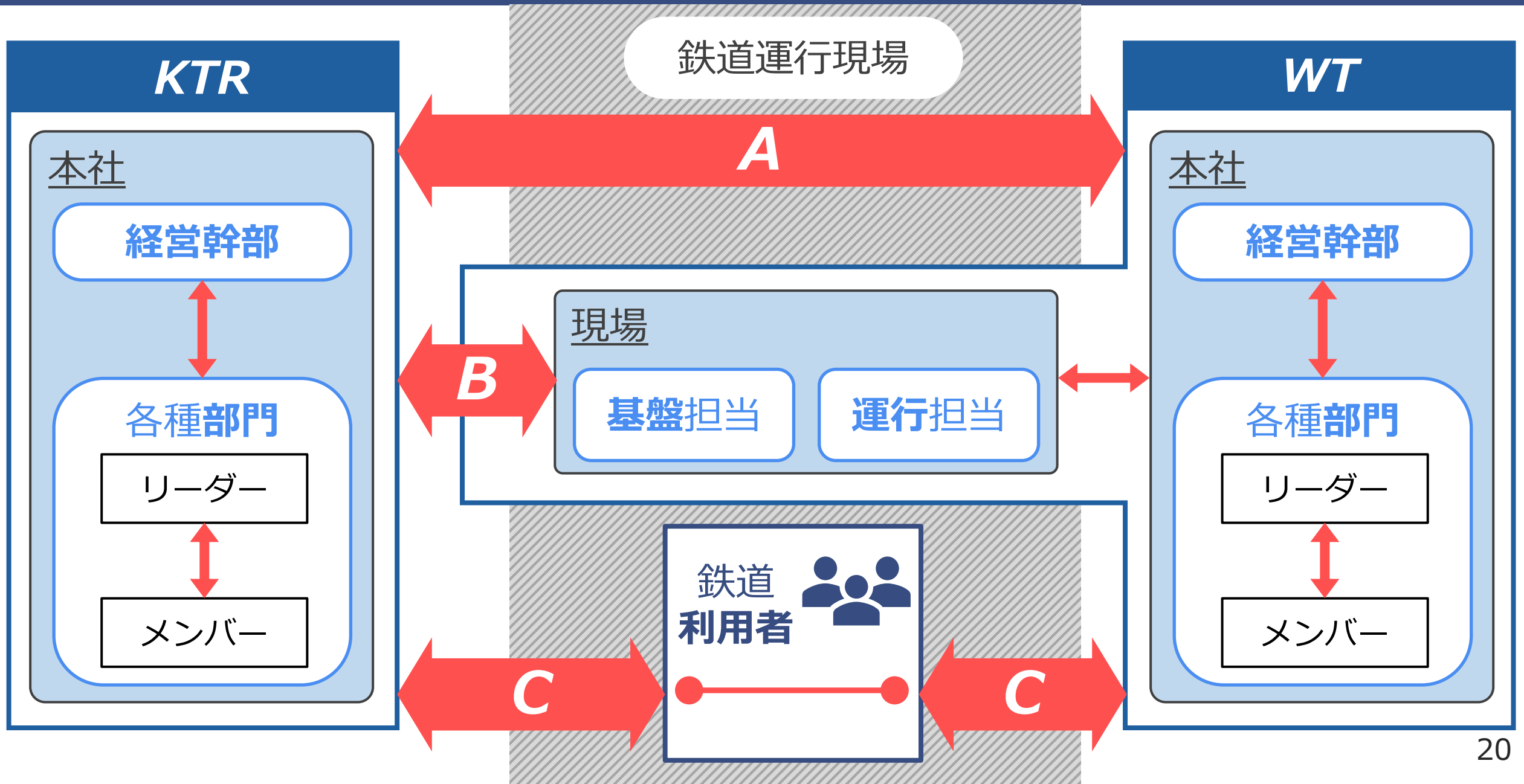
■ 事業を成功させるための5つの要素

提言要旨

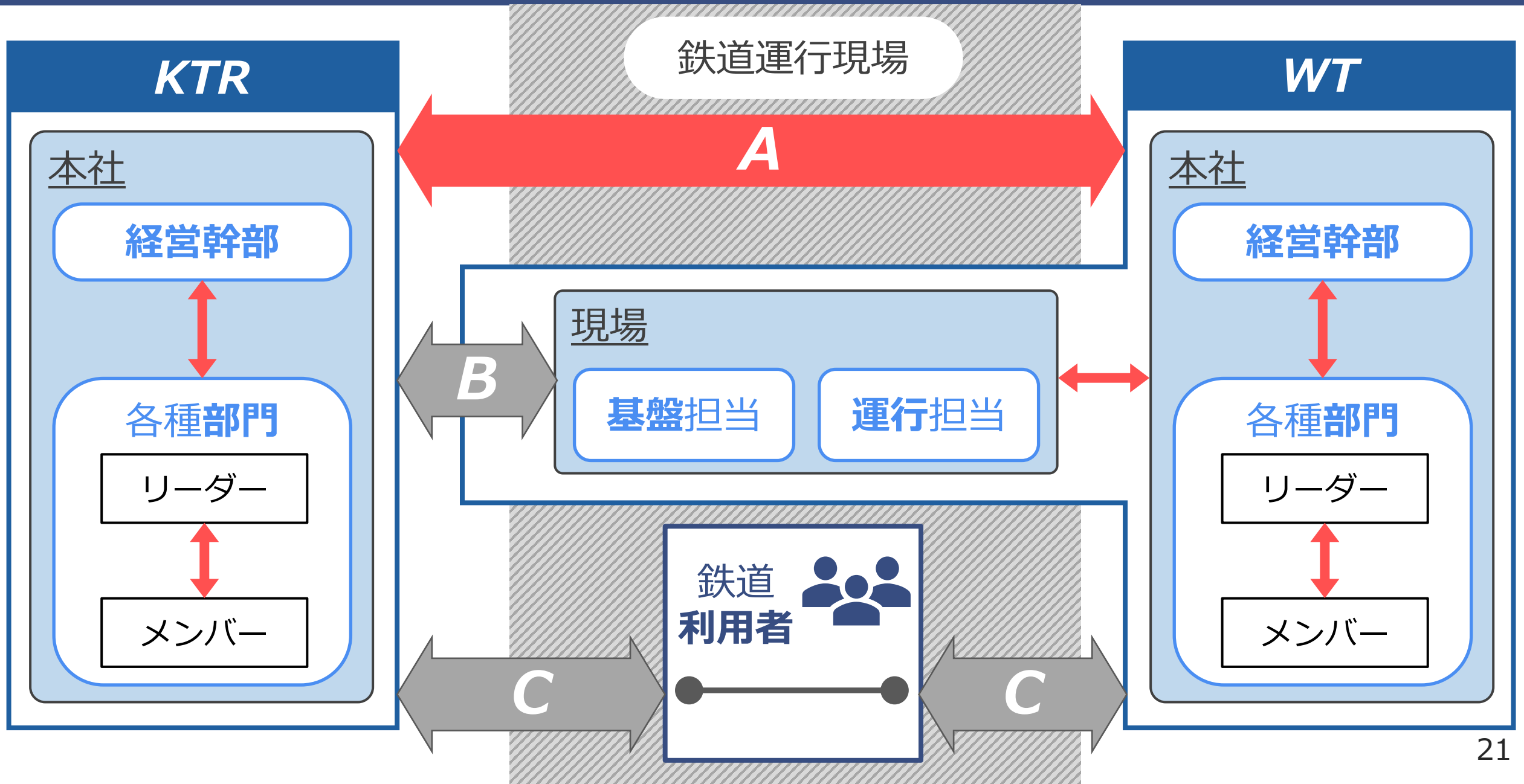
1　使命	2社間の**コミュニケーション構造**の検討 コミュニケーションの**機会**の創出と**質**の向上 鉄道の運行現場に対する**意識**や**熱量**の調和
2　顧客	そのコミュニケーションに直接関わり、影響を受ける**人々** **例**｜経営幹部、各部署・部門の従業員、鉄道利用者、納税者など
3　価値	そのコミュニケーションが持つ**意義**
4　成果	コミュニケーション（＝価値）がもたらす**効果**
5　計画	その関係をつくり出すための**計画**

出典）P.F.ドラッカー(2009)を参照。

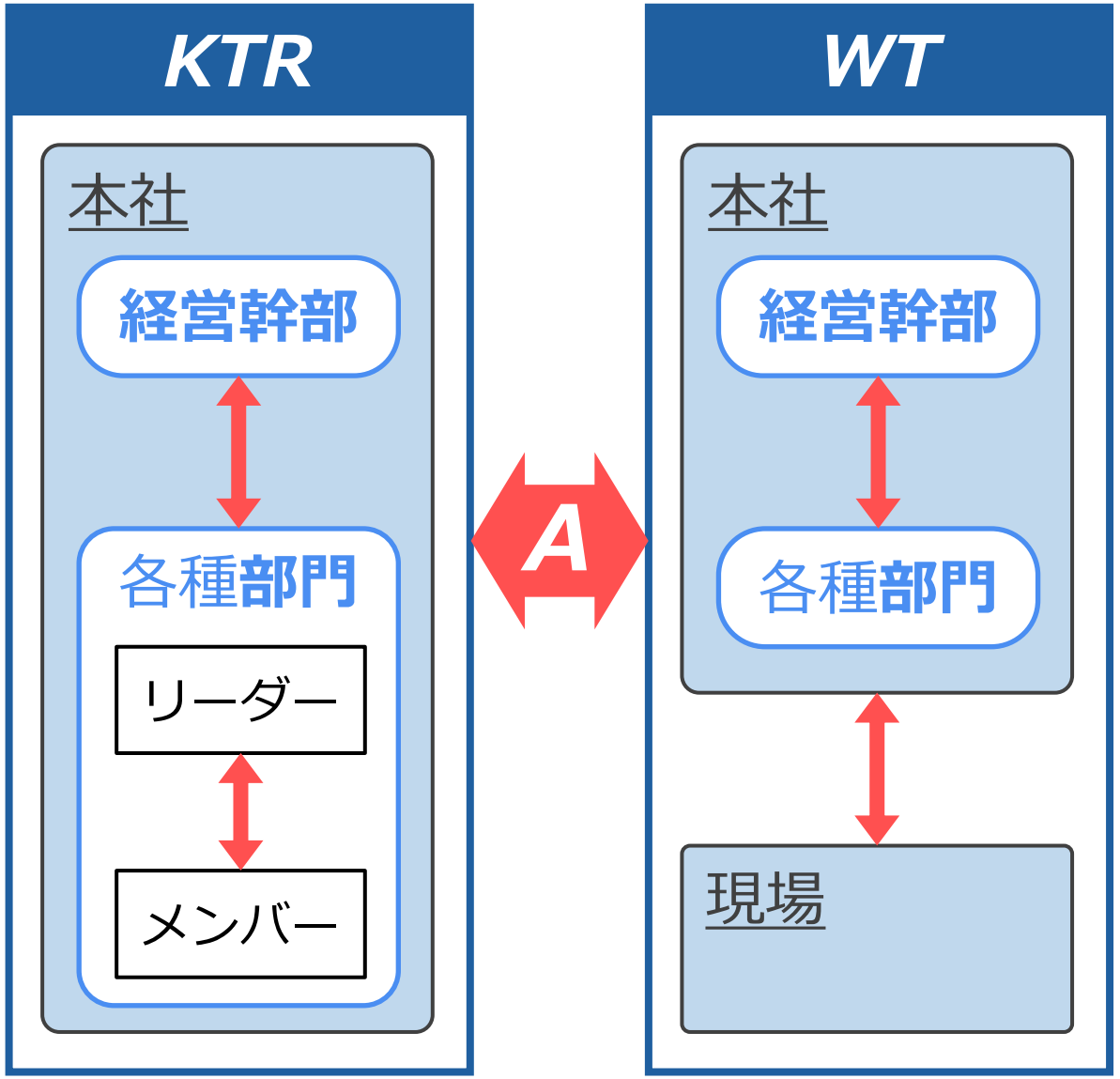
政策提言｜*ABC communication*



政策提言｜*ABC communication*

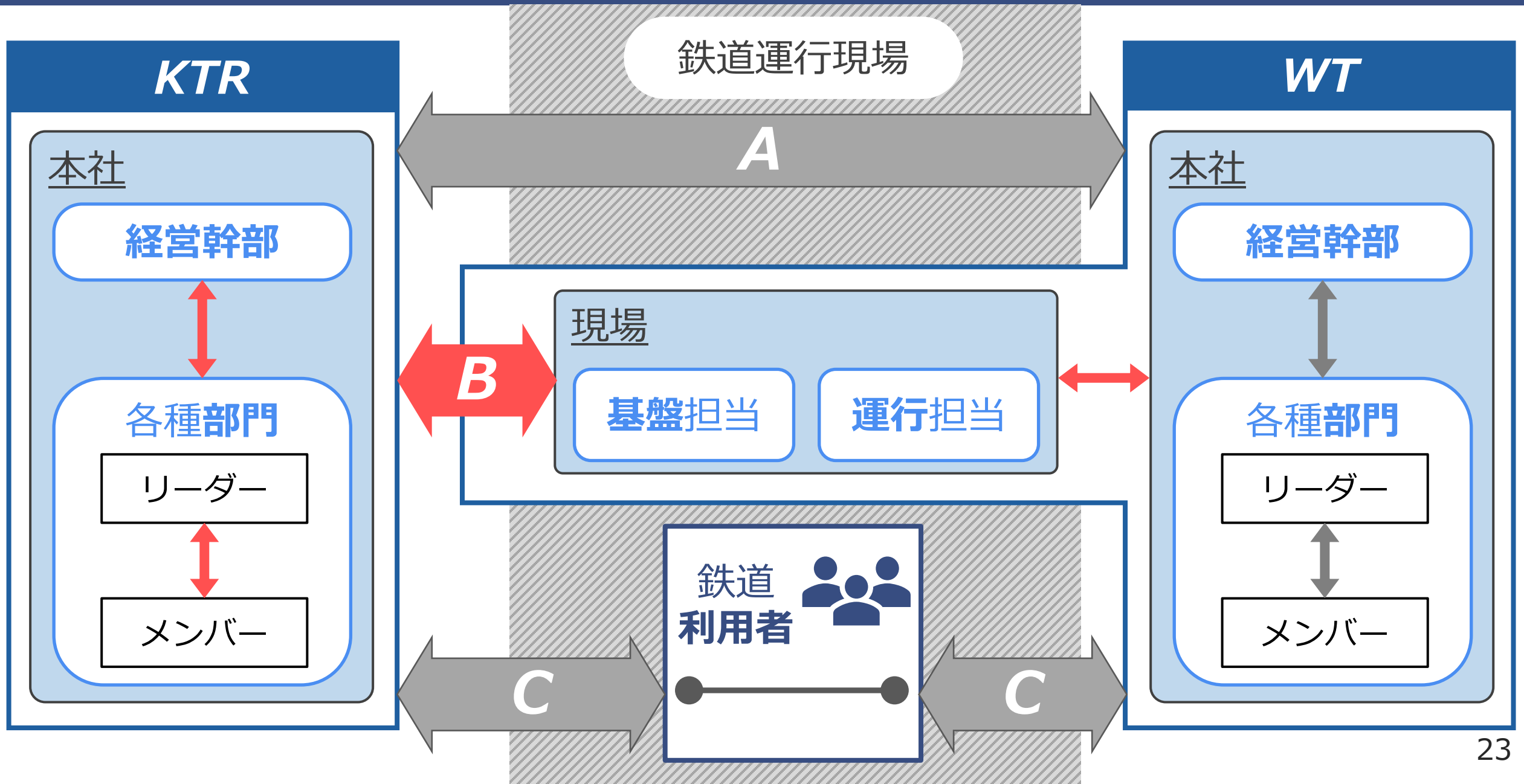


■ Communication A｜ネットnet・ワーキング

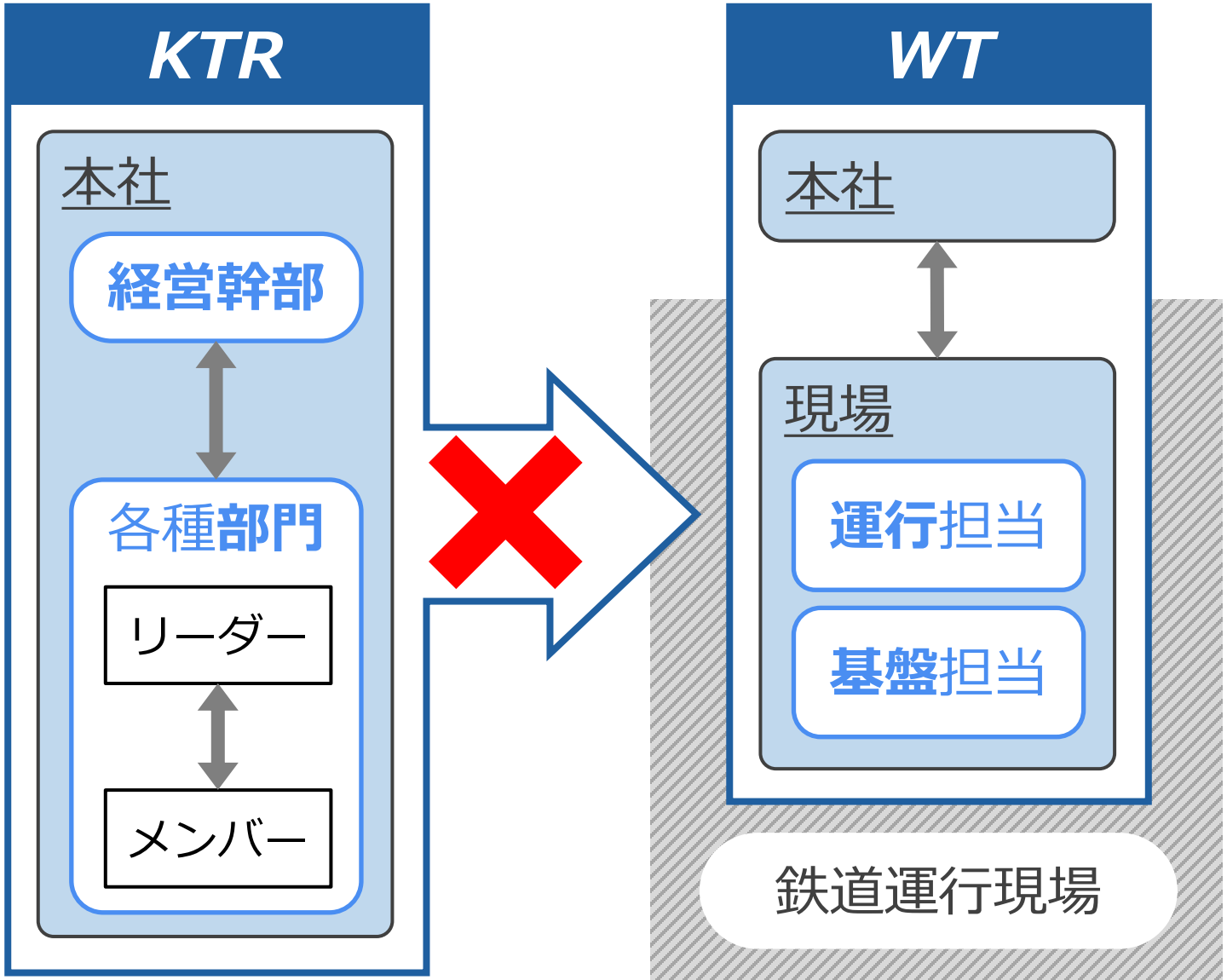


価値	各社内部および京都丹後鉄道としての**経営方針の共有**
成果	**ネット・ワーキング** **京都丹後鉄道**の事業者として**一体感**ある経営
計画	**会議の機会と内容の見直し** 経営方針の確認＋軌道修正

政策提言｜*ABC communication*



■ Communication B｜フットfoot・ワーキング



問題点

オフィスワーク中心

鉄道に**実際に出向く**機会

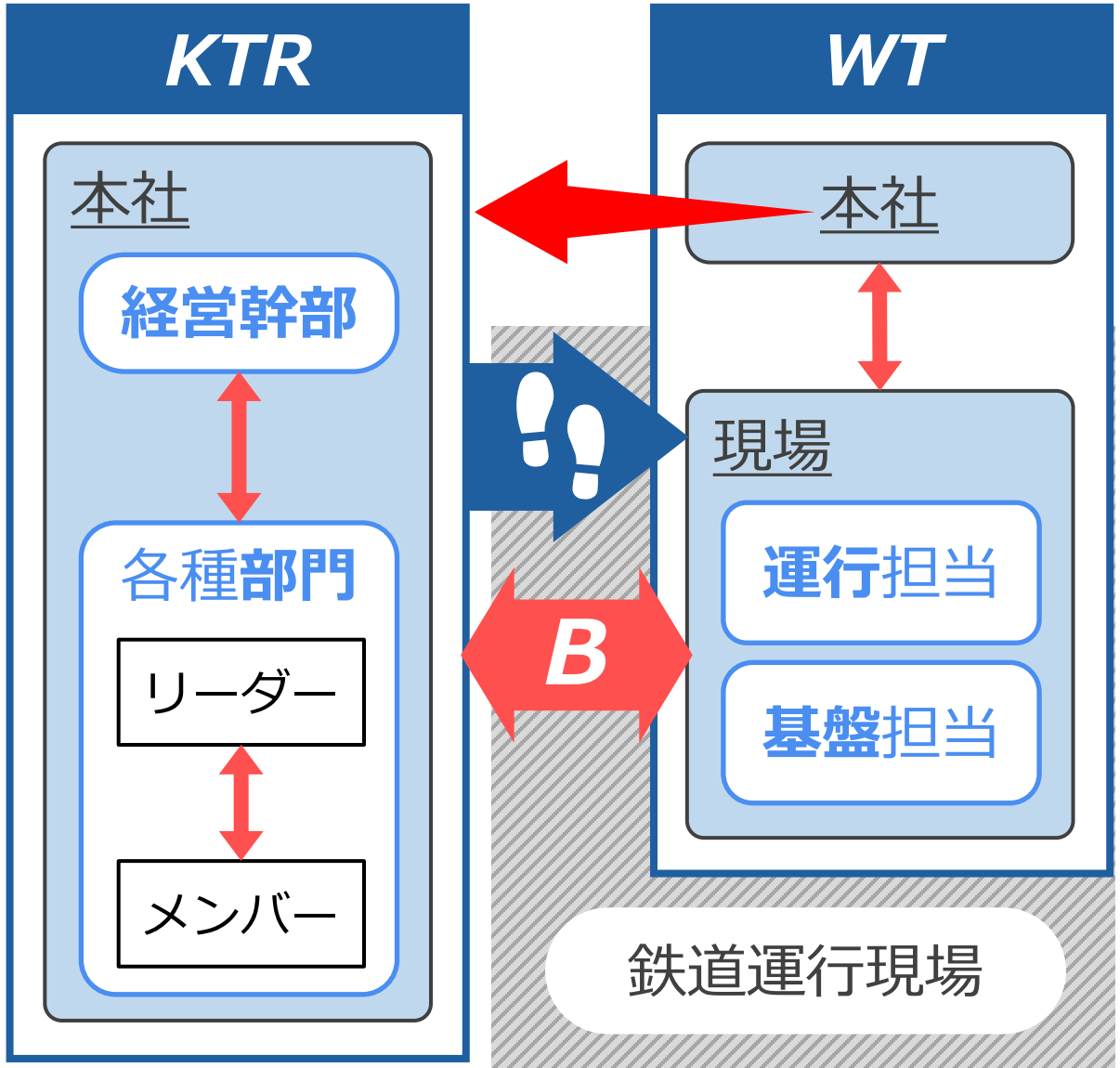
現場と**直接関わる**機会

KTR全体として

現場を意識する

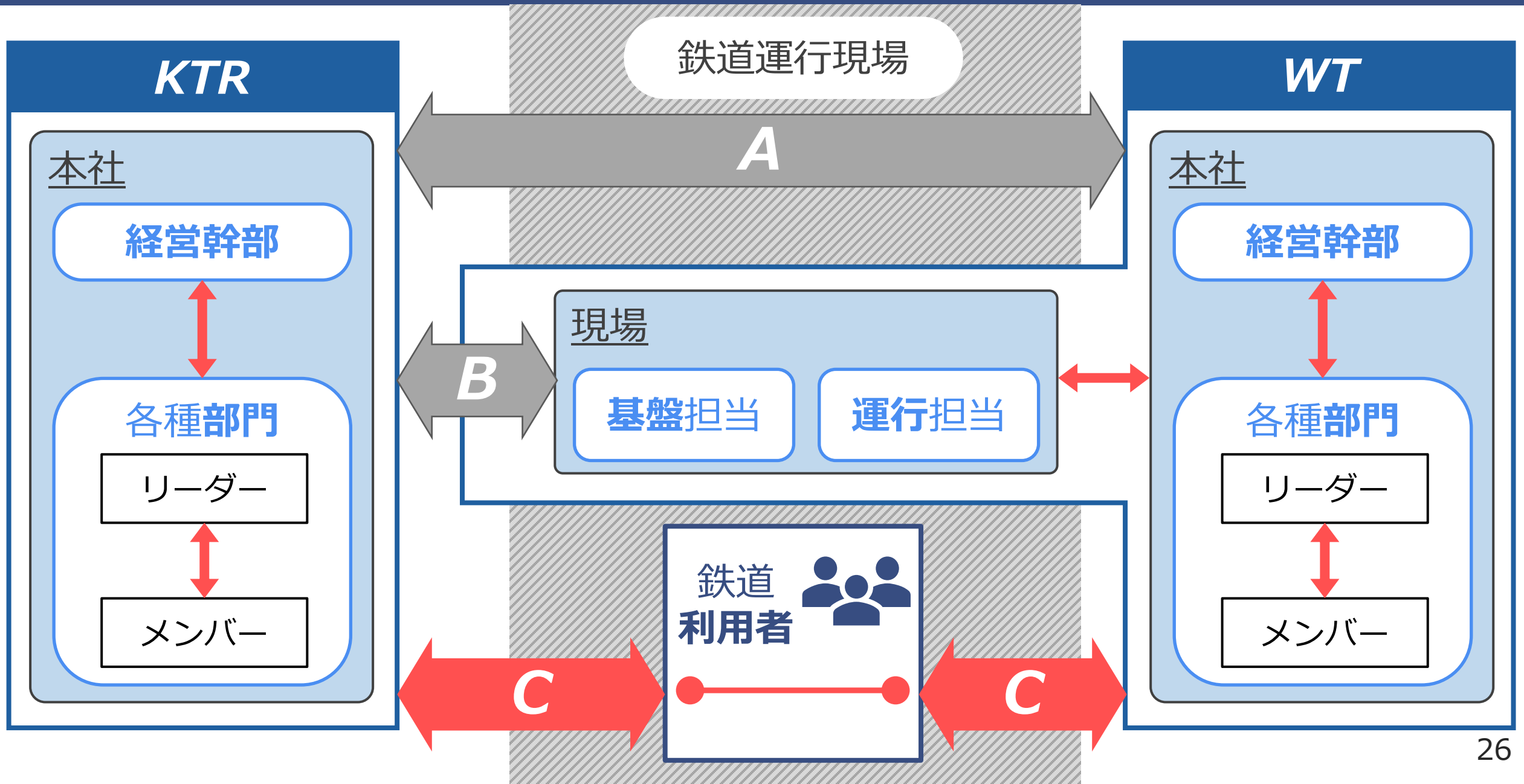
きっかけがない

■ *Communication* **B**｜フット*foot*・ワーキング

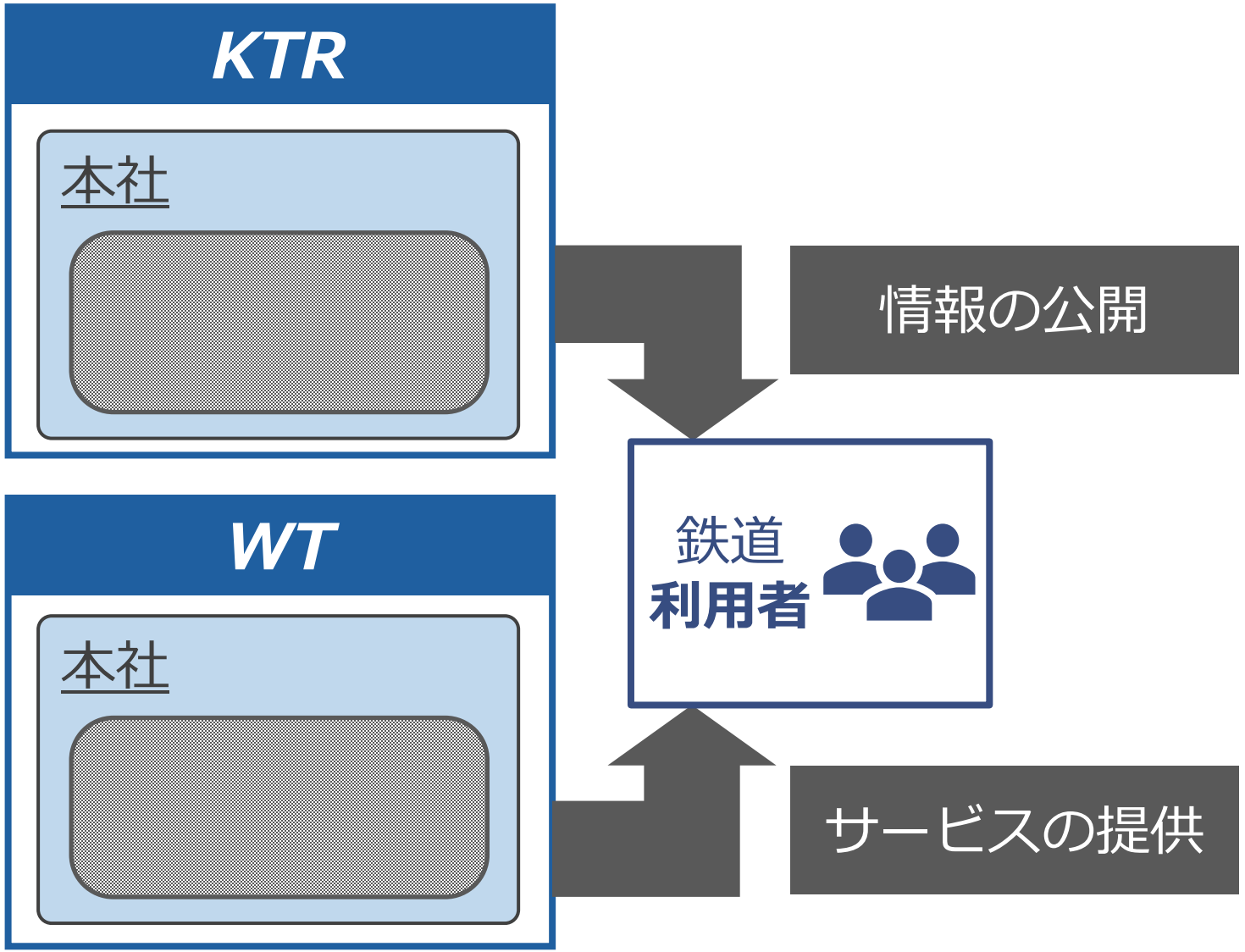


価値	鉄道の**運行現場への意識**を向ける姿勢
成果	**フット・ワーキング** 従来の**オフィスワーク** ＋ 運行現場との**対話** 現場の実態把握＋経営方針への反映
計画	***01***｜*WT*本社から*KTR*への働きかけ ***02***｜*KTR*が現場に出向く機会の創出

政策提言｜*ABC communication*



■ Communication C｜ノットknot・ワーキング



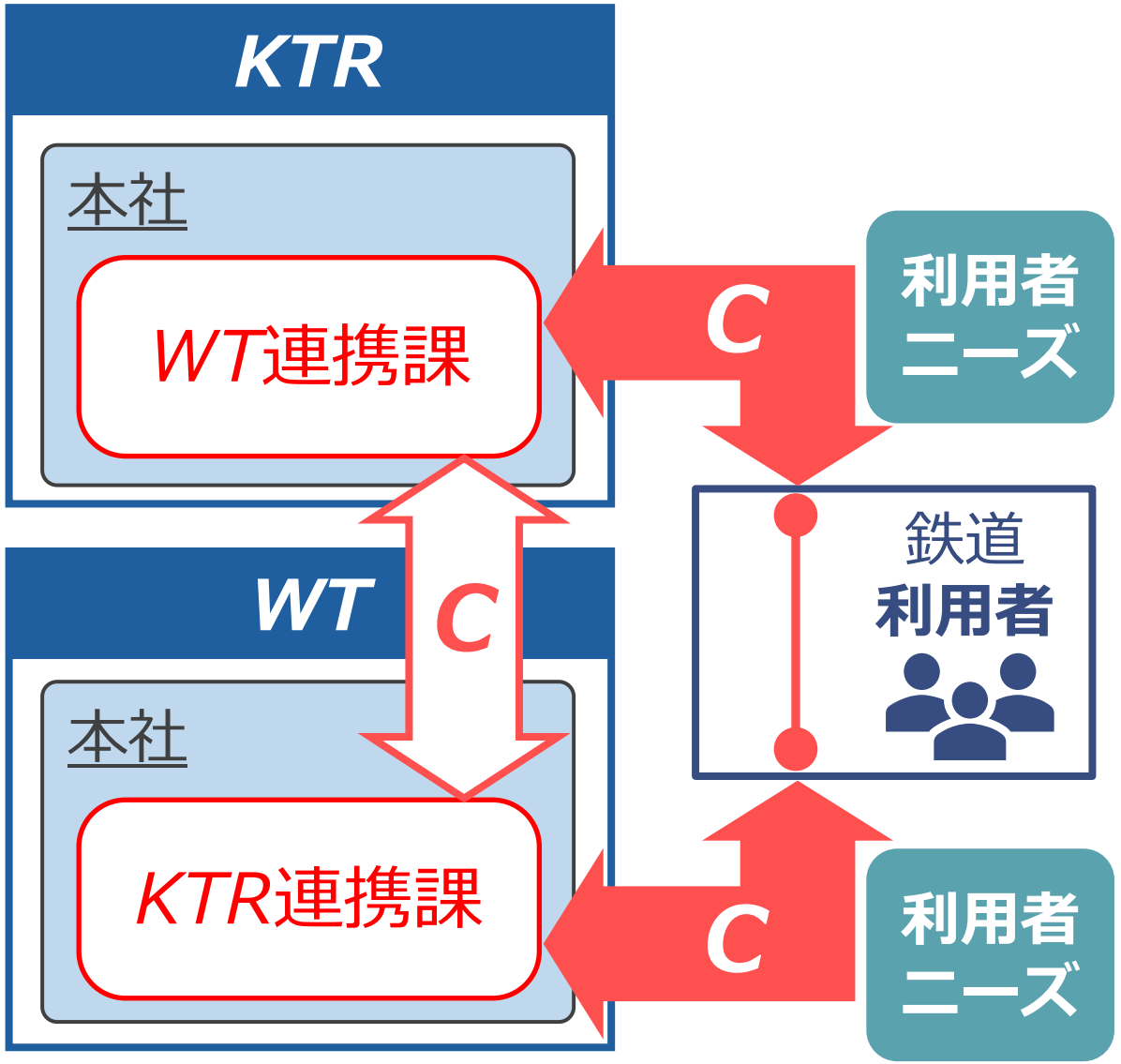
問題点

利用者との**対話の機会**がない

＝

鉄道事業に
利用者ニーズ
が反映されない

■ *Communication* C｜ノット*knot*・ワーキング



価値	**利用者ニーズ**の集約 ▼ **双方向**の関係性の実現
成果	**ノット・ワーキング** 信頼感　シビックプライド　快適性 利用者が**結び目**に
計画	**2社共通の連携課** 利用者ニーズ＆現場の実態の共有 ⇒利用者と各社の**橋渡し**

政策提言｜*ABC communication*

事実上の
ネット・ワーキング

上　*WT本社*

下　*KTR本社*

上下**分離**方式

新たな
ネット・ワーキング

上
WT本社

鉄道
利用者

下
KTR本社

ノット
ワーキング

鉄道運行現場

運行

基盤

フット・ワーキング

上下**協働**方式

今後の検討課題

本研究の課題

上下分離方式を前提とした、鉄道事業者間の**コミュニケーション**のあり方の検討

根本的な課題

地域鉄道の存続に必要な**経営**のあり方の比較

官民連携	民間経営	地域経営
上下分離方式などによる 自治体と民間企業の協働	「交通目的税」などによる 地域公共交通としての存続	観光振興などによる 採算性を考慮した利用促進
全国的にも例は少なく、 連携のあり方にも議論の余地	いかに鉄道を利用しない 住民の理解を得るか	人口減少社会において、 企業努力だけでは限界

民間企業、沿線自治体、鉄道利用者、納税者など、**さまざまな主体の目線に配慮した経営**の模索

謝辞

三陸鉄道株式会社 総合企画アドバイザー・**草野 悟**様

北近畿タンゴ鉄道株式会社 代表取締役社長・**宮田 英樹**様

ならびにWILLER TRAINS 株式会社 経営企画室・**野内 優**様

および同社 管理部 総務人事課・**尾上 亜夕美**様

大変ご多忙の中、本発表に至るまで私たちの研究活動のために、

貴重なご意見と多大なるご尽力を頂戴いたしましたことを、

この場をお借りして、深く感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

参考資料

・北近畿タンゴ鉄道株式会社Ａ「財務情報」『公式HP』
http://ktrtetsudo.jp/accounting/index.html（閲覧日：2023.10.22）

・北近畿タンゴ鉄道株式会社Ｂ「事業概要」『公式HP』
http://ktrtetsudo.jp/history/index.html（閲覧日：2023.11.23）

・国土交通省Ａ「鉄道／地域鉄道対策」『公式HP』
https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk5_000002.html（閲覧日：2023.10.21）

・国土交通省Ｂ「鉄道／地域鉄道に対する国の支援制度」『公式HP』
https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk5_000001.html（閲覧日：2023.10.21）

・野内 優氏(WILLER TRAINS 株式会社)に対するヒアリング調査／宮津駅本社（調査実施日：2023.06.08）

・宮田 英樹氏(北近畿タンゴ鉄道株式会社)に対するヒアリング調査／オンライン（調査実施日：2023.05.22）

・草野 悟氏(三陸鉄道株式会社)に対するヒアリング調査／電子メール（完全回答日：2022.10.06）

・*Facebook*公式アカウント『京都丹後鉄道』https://www.facebook.com/willer.trains/（閲覧日：2023.12.08）

・*KTR*資料『会社概要（令和5年10月1日現在）』宮田 英樹氏よりご提供（取得日：2023.11.24）

・*P.F.*ドラッカー(2009)『経営者に贈る5つの質問』（上田惇生・訳）ダイヤモンド社.