

# 京都丹後鉄道の上下分離のあり方に関する研究

- 「地域に愛される鉄道」を実現するための3ステップ -

福知山公立大学3年杉岡ゼミ

岡田 唯花 (Yuka OKADA)・小谷 優衣 (Yui ODANI)・○小林 航也 (Kouya KOBAYASHI)

田中 黄象 (Koushou TANAKA)・富江 美有 (Miyu TOMIE)

中村 心 (Shin NAKAMURA)・平原 将貴 (Masataka HIRAHARA)

(福知山公立大学 地域経営学部 地域経営学科)

キーワード：京都丹後鉄道、上下分離方式、「地域に愛される鉄道」

## 1. はじめに

地域鉄道は、「地域の足」としての役割を担うだけでなく、地域経済の基盤でもあり、その存続と活性化が求められているが、経営状況は厳しい。令和3年度における地域鉄道事業者95社のうち、91社が鉄軌道業の経常収支ベースで赤字を計上し、平成12年度以降、令和5年4月1日現在までに、全国の鉄軌道46路線、総延長1193.6kmが廃線となった<sup>1)</sup>。

そのような状況下、地方自治体と鉄道事業者が共同で「鉄道事業再構築事業」実施計画を策定する例が増えている。国土交通省の認定を受けると、特例や支援措置が適用されることから、鉄道事業者が地方自治体の支援を受けつつ、上下分離等の事業構造の変更を行い、経営改善や輸送維持を図る動機づけとなっている<sup>2)</sup>。

北近畿地域を拠点とする京都丹後鉄道（以下、丹鉄）も当該計画の認定を受けた地域鉄道の1つであり、平成27年度よりWILLER TRAINS株式会社（以下、WT）が運行を、北近畿タンゴ鉄道株式会社（以下、KTR）が鉄道施設・車両の保有を担う「上下分離方式」へ移行した<sup>2)</sup>。このことにより、かつて「日本一の赤字鉄道」と呼ばれた丹鉄は廃線の危機を回避できた。しかし、経営環境は依然として厳しい。KTR<sup>3)</sup>によると、基盤管理に関して、上下分離した平成27年度の経常収支はわずかに改善したものの、損失を計上している事実は変わらず、翌年度からは再び損失額が増加傾向に転じている。

言うまでもなく、こうした傾向は経営自体のレジリエンスの低下や、サービスの質の低下につながり、利用客の減少、事業収入の減少、赤字のさらなる深刻化という負のスパイラルの発端となる。筆者らは、廃線が地域に及ぼす影響を、以下3つの視点から想定した。

(1)代替交通手段への転換による影響は、自動車を持たない高齢者や学生等の交通弱者や、鉄道利用者の日常的な移動手段がなくなるだけでなく、地域外から北近畿へのアクセシビリティが低下する可能性である。(2)ヒト、モノ、カネ、情報の動きに関する影響は、交通整備や移

動に対する負担が高まることに加え、進路や職業選択の制限、さらには北近畿ならではの体験や魅力に触れる機会の消失も相まって、生活の質が低下する可能性である。(3)鉄道や地域に対する人々の思いへの影響は、地域のシンボルとシビックプライドの喪失、ひいては北近畿に暮らす意義の亡失につながる可能性である。

そこで本研究は、丹鉄が以上のような状況に陥らないよう、経営を担うKTRとWTに焦点を当て、上下分離における2社間のあり方を検討する。具体的にはまず、各社へのヒアリング調査から現状把握し、2社の共通認識を理想と位置付ける。次にそれらを照合し、特に2社の認識の整合性に着目し問題を定義する。そして丹鉄の存続に資する取組案を提示する。

## 2. 現状把握

自社の経営や2社の連携に関する認識について現状を把握するためのヒアリング調査を実施した。まずKTR<sup>4)</sup>は、民間活力による北近畿の振興と鉄道の存続を図り、沿線地域住民を中心に利用者を増やすとともに、各駅と住民をつなぐ取組を通じて「地域に愛される鉄道」を目指すとしていた。行政構造がボトルネックとなり、WTによる予算の要求に柔軟に対応できず、2社間の葛藤もあるものの、行政の色合いが強かった分離前の運営に比べ、現在は役割が明確化し、各社が業務に集中する環境が整っているという。コミュニケーションを通じたWTや住民との連携や情報共有も必要であると認識していた。

ただ、分担の中で住民の利用促進や集客、声を汲み取ることもWTに任せているという。WTの採算が合わず経営の厳しさに理解を示すも、KTRの使命はあくまで基盤管理であり、国や京都府、沿線自治体からの財源確保に注力し、支援や意向を地域に還元すること重視していた。そして全ての事業が住民のためにあることはKTRとWTの共通認識であるとしていた。

次にWT<sup>5)</sup>は、分離前のKTRが行っていた、沿線地域住民への利用促進の取組の限界性を指摘する。現実的に即効性のあるターゲットは観光客

であり、観光振興を通じて北近畿の魅力を発信し、シンボルたる「地域に愛される鉄道」を目指すとしていた。一方、新たな事業を行う際のKTRによる予算確保の制約の他、丹鉄特有の上下分離方式を構造上の課題としていた。一般的には運行と基盤管理の分離となるが、WTはKTRの管理業務を受託し、上下一体を担っているという。基盤管理への関与はWT社員のモチベーション向上に繋がったが、責任を明確にすべく根本的なスキームの見直しが必要と強調していた。

またKTR元職員とWT採用職員という経歴の異なる職員が混在した分離当初に比べ、新しい取組に積極的な各部署のトップ人材が職員間の調整を担うことで、現在では柔軟な考え方や挑戦意識が社内に浸透しているという。また、コミュニケーションを通じたKTRとの適切な連携体制もあり、自治体や他の事業者との連携も視野に入れているとのことであった。

### 3. 問題の定義

以上のヒアリング結果より、2社は「地域に愛される鉄道」を目指すという共通目的を有していることがうかがえたが、事業内容の違いから、その意図や手段は異なると推察される。そこで本研究では、上述した廃線による3つ影響に鑑み、北近畿における丹鉄の存在意義を想定し、「地域に愛される鉄道」を「北近畿における移動の利便性を確保しつつ、地域内外の多様な資源が活発に往来し、それらの交流が北近畿の活性化や沿線住民のシビックプライドとの相乗効果を生み出す鉄道」と定義した。これを2社の経営の方向性を一致させる概念として本研究の目指す理想型としたい。そして、ヒアリングに見出される丹鉄の現状と比較し、「地域に愛される鉄道」に欠ける要素を以下4点指摘する。

(1) 予算を柔軟に確保できないことについて、2社間に葛藤を生み、北近畿でのモビリティ向上や鉄道活性化に悪影響を及ぼすと考える。しかし、これは国庫補助金の交付の仕組みに起因すると考えられ、解決困難と判断した。

(2) 各社の役割は明確化するも、継続的な対話が必要という認識について、社会変化に対して柔軟に役割分担することにつながるため、北近畿でのモビリティ向上に資するといえるが、実行に移せていないと考える。ゆえに、コミュニケーションの質と機会の不足が弱点といえる。

(3) 鉄道事業における主要ターゲットに関し、2社間で沿線地域住民と観光客に対する意識が異なっていたことについて、二者択一か双方に重きを置くかは判断し難いが、経営の方向性の一致とターゲットへの認識は深く関連すると考えられ、ターゲットのバランスについても上述の機会において共有する必要があると考える。

(4) WTは運行、基盤管理を担う一方、KTRが現場に関わる機会が少ないことについて、2社の丹鉄に対する現場意識に差があると推察した。WTの意向に任せるのではなく、KTRも鉄道の現場に積極的に関与できる仕組みにより、丹鉄が北近畿の結束力を強め、沿線地域と鉄道事業者の協働を促す要因となることが重要だと考える。

以上より「コミュニケーションの質、機会の不足」「2社共通の現場意識の欠如」という2点を問題とし、現在の丹鉄が「地域に愛される鉄道」といえない理由であると小括する。

### 4. 政策提言に代えて

最後に、問題解決に資する今後の取組案を政策に代えて提示する。活動は主に3段階に分けられる。第1段階として、上述の各問題より「コミュニケーションの質、機会」「2社共通の現場意識」を2社共通の指標と位置づけ、ヒアリングを通じて各指標に加味する必要のある要素を分析し、両社の現状を多面的かつ詳細に把握できるようなチェックリストを作成する。

第2段階として、筆者らが各社を訪れ、チェックリストを基に従業員の意識や現在の組織構造、業務内容の中でこれらがどの程度達成できているかを可視化する。例えば「コミュニケーションの質、機会」の構成要素としては「コミュニケーションの主体は代表か職員か」「定例化しているか必要に応じて不定期に行っているか」「経営者や従業員にコミュニケーションをとれている実感があるか」などが考えられる。

第3段階では、そこで得られたデータをもとに、2社が共通の指標を満たすためにはどのような改善策が必要かを分析し、丹鉄が「地域に愛される鉄道」になるための新たな「上下分離」構造を考案し、各社に提言する。

日本全国で見ても、地域鉄道の上下分離方式の例は決して多いとは言えない。丹鉄の実態に則した分離方式を模索する機会としたい。

#### 参考文献

- 1) 国土交通省「鉄道／地域鉄道対策」  
『公式 HP』[https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo\\_tk5\\_000002.html](https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk5_000002.html) (閲覧日：2023.10.21)
- 2) 国土交通省「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](https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk5_000001.html) (閲覧日：2023.10.21)
- 3) 北近畿タンゴ鉄道株式会社「財務情報」『公式 HP』  
<http://ktrtetsudo.jp/accounting/index.html>  
(閲覧日：2023.10.22)
- 4) 北近畿タンゴ鉄道株式会社・代表取締役社長 宮田英樹氏に対するヒアリング調査 (オンライン)  
(調査実施日：2023.05.22)
- 5) WILLER TRAINS 株式会社・経営企画室 野内優氏に対するヒアリング調査 (官津駅本社)  
(調査実施日：2023.06.08)