

松浦鉄道株式会社の経営概況と事業戦略について

江 崎 康 弘

I. はじめに

モータリゼーションの急速な進展等に起因した旧国鉄の累積赤字に対する再建策のひとつとして第三セクター方式¹の鉄道会社が導入されてきた。しかし、それらの多くは、当初期待されたような成果をもたらしているとは必ずしもいえない。また、経営状態が逼迫した第三セクター企業も数多く散見される。第三セクター鉄道協議会に加盟している企業として日本全国に35社あるが（図1）、2009年度決算では35社中黒字経営が6社（うち2社は収支均衡）のみで残りの29社は赤字経営であり、全35社の経常損益の合計は17億3千万円もの赤字となっている（表1）。なお、2013年度決算にても、黒字経営7社、赤字経営28社、全35社の経常損益合計では12億3千万円の赤字となっており、経営環境に大きな変化は見られない²。

このなかで、地元長崎県佐世保市に本社を置き、長崎県・佐賀県で旧国鉄特定地方交通線の鉄道路線の西九州線を運営し、長崎県、佐世保市や西肥自動車等が出資する第三セクター方式の鉄道会社である松浦鉄道株式会社（以下、松浦鉄道と称す）は、1988年の開業以来、沿線に高校や病院が多いこともあり1993年度から2000年度までの8年間連続して営業係数³が100以下となり営業黒字を維持し、「三セクの優等生」と言われてきた。

しかし、沿線は過疎化が進行し、利用客は1996年の442万人を頂点にして毎年下降傾向であり（表2）、2001年度以降2003年度を除き2014年度まで連続して営業係数が100を超え、当期利益が黒字転換できた年度もあつ

表1. 第三セクター企業35社の経常損益（2009年度）

項	事業者名	経常損益（百万円）
1	IGR いわて銀河鉄道	▲20
2	三陸鉄道	▲135
3	秋田内陸縦貫鉄道	▲251
4	由利高原鉄道	▲74
5	山形鉄道	▲101
6	阿武隈急行	▲103
7	会津鉄道	▲212
8	野岩鉄道	▲188
9	わたらせ渓谷鐵道	▲108
10	真岡鐵道	▲19
11	いすみ鉄道	471
12	鹿島臨海鐵道	9
13	北越急行	1,218
14	のと鉄道	▲71
15	樽見鉄道	▲97
16	明知鉄道	▲56
17	長良川鉄道	▲190
18	愛知環状鐵道	▲337
19	天竜浜名湖鐵道	▲242
20	伊勢鐵道	▲390
21	北近畿タンゴ鐵道	▲715
22	信楽高原鐵道	▲29
23	北条鐵道	▲17
24	若桜鐵道	2
25	智頭急行	454
26	井原鐵道	▲155
27	錦川鐵道	▲32
28	阿佐海岸鐵道	▲67
29	土佐くろしお鐵道	▲144
30	平成筑豊鐵道	▲10
31	甘木鐵道	▲2
32	松浦鐵道	▲9
33	南阿蘇鐵道	102
34	くま川鐵道	▲17
35	肥薩おれんじ鐵道	▲195
	合計	▲1,730

出所：国土交通省鉄道局（2011）「数字でみる鉄道2011」60頁・69頁

表2. 松浦鉄道年間輸送人員推移

年度	経営主体	年間輸送人員 (単位：千人)			
		普通	通勤定期	通学定期	合計
1984	国鉄	1,144	331	1,671	3,146
1985		n/a	n/a	n/a	n/a
1986		1,008	252	1,652	2,912
1987	JR九州	967	224	1,619	2,810
1988	松浦鉄道	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
2008		1,139	307	1,510	2,956
2009		1,098	289	1,520	2,907
2010		1,038	284	1,575	2,897
2011		1,061	281	1,558	2,900
2012		1,072	280	1,559	2,911
2013		1,072	293	1,563	2,928
2014		1,073	285	1,506	2,864
合計(1988年度以降)		36,387	7,770	49,283	93,440

出所：松浦鉄道 IR 資料に基づき筆者作成

表 3. 松浦鉄道営業数値推移

年度	経営主体	営業数値（単位：百万円）				
		営業収入	営業費用	営業損益	当期利益	営業係数
1984	国鉄	510	4,477	▲3,967	n/a	877
1985		514	4,632	▲4,118	n/a	901
1986		506	3,842	▲3,336	n/a	759
1987	JR九州	576	1,251	▲675	n/a	217
1988	松浦鉄道	673	737	▲64	▲47	110
1989		690	768	▲77	▲34	111
1990		758	840	▲82	▲17	111
1991		821	896	▲75	▲6	109
1992		934	1,045	▲111	▲37	112
1993		1,004	987	17	119	98
1994		1,011	999	12	26	99
1995		1,028	1,000	28	26	97
1996		1,099	1,086	14	14	99
1997		982	991	9	2	101
1998		968	967	1	0	100
1999		953	949	4	2	100
2000		947	943	5	2	100
2001		910	942	▲33	2	103
2002		893	965	▲72	▲13	108
2003		904	903	2	13	100
2004		887	905	▲19	▲13	102
2005		893	965	▲27	2	103
2006		844	880	▲35	15	104
2007		834	846	▲12	1	102
2008		810	838	▲27	▲6	103
2009		806	822	▲15	16	102
2010		778	821	▲43	▲28	105
2011		776	848	▲72	▲13	109
2012		731	847	▲116	▲9	115
2013		747	808	▲61	12	108
2014		735	885	▲150	2	120
合計(1988年度以降)		23,416	24,483	▲999	31	

出所：松浦鉄道 IR 資料に基づき筆者作成

注：経営分析に使用する利益は、第三セクターの場合当期利益が望ましい⁴。

II. 松浦鉄道の概況⁵⁾

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2）を運行している第3セクターの鉄道会社である。

西九州線の前身は、旧国鉄松浦線である。沿線には、かつて多くの炭鉱があったため、石炭輸送と沿線住民の旅客輸送を松浦線は提供し、年間輸送人員が735万人に達した時期もあった。しかし、産業エネルギーが石炭から石油へ変遷するにつれて、沿線の炭鉱は次々と閉山され、それに伴い沿線の人口も大きく減少した。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4,872千人、1979年度3,998千人、1984年度3,146千人と減少の一途をたどったのである。

1970年代後半に入ると国鉄の経営悪化が顕著となり、まず赤字路線の転

図2. 松浦鉄道西九州線路線図



出所：松浦鉄道 IR 資料

換のために特定地方交通線が指定され、1984年に、松浦線が第二次特定地方交通線として指定された。その後、1987年の国鉄民営化に伴い、松浦線はJR九州が経営主体となった。さらに、その僅か1年後の1988年に松浦線は西九州線に改称され、第三セクター方式の松浦鉄道が設立され、同社の西九州線として営業が開始された。

開業当時32駅であったが、その後新駅を1989年に7駅、1990年に9駅等合計25駅を開業させ、現在では57駅となっている。新駅の設置に伴い、駅間距離が短くなるとともに、停車回数が増え、所要時間が長くなることが懸念されたが、1) 高性能ディーゼル駆動車の導入、2) 単線にて上下線が行き違いをする離合駅の増設や上下線列車の同時進入を可能とする自動制御装置等の充実、3) ダイヤの変更等を図ることによって、国鉄時代の32駅当時と所要時間がほとんど変わらないように改善されたのである。

さらに、駅数の増設とともに取り組んだのが、列車本数の増発であった。開業当時、列車本数は86本であったが、現在では、142本まで増発し利便性の向上に努めてきた。93.8kmと路線距離が比較的に長いことを勘案して、区間ごとの需要に見合った運用を行っている。たとえば、松浦鉄道・西九州線で一番運行密度が高い佐々～佐世保間(19.8km)の区間は、20～30分間隔で運行しており、朝夕の通勤・通学の時間帯には快速列車も運行させている。また、車両数も開業時の18両から2015年4月現在で23両と増加している。

2. 経営環境

松浦鉄道の主要な乗客は、1) 沿線の学校への通学で利用する高校生・大学生、2) 佐世保市中心部等への買い物や通院で利用する高齢者の2つである。

2014年度の輸送人員のうち定期利用者は1,791千人で63%を占めており、この定期利用者のなかで84%が通学利用者(1,506千人)である(表2)。これは、松浦鉄道の沿線に高校18校、大学1校の合計19校の学校が点在し

ているためである。しかし、少子化進展の影響により、沿線の高校の生徒数が減少し、それに伴い松浦鉄道の通学利用者数も減少してきているのである。

たとえば、佐世保市の人口統計資料によると、2010年10月時点の人口統計では総人口：261,101人(100)、15-24才人口：24,469人(100)に対して、2014年10月時点では総人口：254,901人(97.6)、15-24才人口：23,540人(96.2)となっており、総人口が2.4%減少したのに対して15-24才人口は3.8%も減少している。

これに対して、松浦鉄道の輸送人員数の2010年度と2014年度の比較では、総輸送人員が2,897千人(100)から2,864千人(98.8)、通学利用数が1,575人(100)から1,506人(95.6)となっている。これから云えることは、2010年から2014年の間で佐世保市の総人口が2.4%減少したが、松浦鉄道の総輸送人員は1.2%しか減少していないということである。

一方、15-24才人口が3.8%減少したのに対して、松浦鉄道の通学利用数は4.4%も減少している。松浦鉄道の総輸送人員は1.2%しか減少していないのは、65歳以上の高齢者が56,312人(100)から72,130人(128)と大幅に増えたことによる。また、松浦鉄道の通学利用数が15-24才人口の減少率より大きい(3.8%と4.4%)のは、松浦鉄道が沿線の高校を通じてアンケート調査を実施した結果では、「2007年と2014年に佐世保市で発生した陰惨な事件等を契機にして、夜間は高校生を徒歩で帰宅させるわけにはいかないという家族の思いのため、家族によるマイカー送迎が増加したことが主因であった。」という特殊な要因があったとされている。

3. 最近の事業戦略⁶

(1) 運行に関する改善施策

2006年に地元のバス会社で松浦鉄道への出資比率10.17%の大株主でもある西肥自動車が、松浦鉄道の車両基地がある佐々に、営業所を開設することになり、佐々～佐世保駅間のバス便が大幅に増便され利便性が増すこ

ととなった。これに伴い、松浦鉄道では従来、通勤・通学の時間帯に輸送力に関しては、より多くの輸送人員を確保すべく車両数を増やしてきた。しかし、通勤通学時間帯では、輸送時間の速さが重要な訴求ポイントであり、従来のままでは、バスに乗客を奪われるとの危機感が松浦鉄道に生じた。このため、利便性の向上と速達性および鉄道の訴求ポイントである定時運行性の確保を鑑み、快速電車の導入を図ったのである（表4）。

表4. 松浦鉄道－西肥バス比較表（2016年2月現在）

	区間	料金	所要時間		通勤・通学時間帯本数(上下線計)		
			普通電車	快速電車	普通電車	快速電車	合計
松浦鉄道	佐々～佐世保	500円	43分	32分	16本	7本	23本
西肥自動車	佐々～佐世保	500円	39分	24分	21本	11本	33本

出所：各社ホームページ等に基づき筆者作成

注：バスの所要時間には渋滞は加味されていない。

また、2011年に西九州自動車道が松浦鉄道の佐々車両基地の近くまで延伸され供用開始されたが、松浦鉄道の輸送人員数に西九州自動車道の延伸は大きな影響はなかったのである（表2）。

(2) 輸送人員数の増加に関する改善施策

1988年の開業当時290万人であった松浦鉄道の輸送人員は、駅数、車両数や列車本数の増設等の改善施策による効果が徐々に表れ、開業から8年後の1996年度には開業時の1.53倍、153万人も増加した443万人の輸送人員を確保することができたのである。

しかし、地方経済の低迷、モータリゼーションの進展や人口減・少子化の加速等により、ローカル鉄道で第三セクター鉄道である松浦鉄道の経営環境は厳しいものがあり、1996年度の443万人の輸送人員数を頂点にして、その後毎年下降の一途をたどり（表2）、2010年度には年間輸送人員数が290万人を割り込んだのである。

輸送人員数対策のてこ入れとして、2006年に松浦鉄道の組織内に営業部企画課を設置（2016年2月時点も駅務課長の兼任であるが営業企画課長1

名、専任の営業企画主任1名の体制が継続している）し、営業面の強化の一元管理を行っている。この一環として、一般社員⁷からの提案制度を設け、増収に繋がるものは“まずはやってみる”の即時性を重用したのである。

同社の経営ビジョンとして、「300万人運動」がある。2016年2月15日に面談した同社の代表取締役会長兼社長である藤井隆氏が開口一番に言われた「知ってもらい、来てもらい、見てもらい、乗ってもらい」の四箇条で表される取組みである。これは、お客様への日頃の感謝の意を示すことと一人でも多くの方々に松浦鉄道の良さを浸透させることを主眼にした経営ビジョンであると言える。この「300万人運動」および「知ってもらい、来てもらい、見てもらい、乗ってもらい」の四箇条に表される取組みの具体的な施策について、以下に紹介する。

1) お客様感謝デー：

これは、2008年（平成20年）から開始されたものであるが、1回の乗車運賃が乗車距離に関係なく一定の運賃－大人200円、子供100円－という企画である。週末の地域の催事に併せて年数回（表5）実施されている。

表5. 暦年ごとの実施回数

（暦年）	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
実施回数	2	1	2	2	4	5	5	2

出所：松浦鉄道 IR 資料に基づき筆者作成

松浦鉄道の普通乗降客の平均乗車運賃360円の半額以下の価格設定であるため、通常の休日に比べて、約3－4倍の乗客が利用している。ただし、通常運行の列車で対応しているため、所定の費用は変わらない固定費扱いのため、輸送人員数が増えるというトップラインが上がっても、コストはほぼ変わらないため、結果的に増収・増益に繋がっている。2015年の実施回数は2回と少なかったが、2016年は5回程度に戻したい意向であった（前出 藤井会長・社長）。

2) 納涼ビール列車：

2011年（平成23年）から、毎年7～9月の3か月間限定で運行している。運行本数、総人数、一便当たりの人数のいずれも前年比ほぼ増加傾向である（表6）。

また、2015年（平成27年）の実施結果は表7のとおりである。

表6. 実績比較

年度	運行本数	人数	1便当たり人数
2011	29	588	20.3
2012	35	1055	30.1
2013	41	1125	27.4
2014	52	1545	29.5
2015	58	1887	32.5

出所：松浦鉄道「営業活動報告書」（2015年12月14日）に基づき筆者作成

表7. 2015年度実施報告

	運行本数	人数
一般個人	27	749
一般貸切	13	414
企業貸切	11	399
旅行会社貸切	7	325
合計	58	1887
運賃総収入	1,460,730円	

出所：松浦鉄道「営業活動報告書」（2015年12月14日）に基づき筆者作成

なお、2015年度の実績は、佐世保コース（佐世保⇔佐々間往復）35本／1066名、伊万里コース（伊万里⇔松浦間往復）23本／821名であった。佐世保⇔佐々間の普通往復運賃1,000円、団体割引15%引き適用850円、伊万里⇔松浦間の普通往復運賃1,280円、団体割引15%引き適用1,088円を踏まえた理論上の総収入は $850円 \times 1066 = 906,000円$ および $1,088円 \times 821 = 893,248円$ 、合計1,799,248円となる。

一方、実際の運賃収入は1,460,730円（▲338,518円）であった。これは藤井会長・社長のコメント「運賃収入に対する営業利益はほとんど無いが、

乗客数を増やし、松浦鉄道を知ってもらう等の四箇条のビジョンに基づいている」を裏付ける結果である。

3) パーク&ライド駐車場：

佐世保駅周辺への通勤者に松浦鉄道の通勤定期券を購入してもらうべく、佐世保市郊外の佐々駅構内に駐車枠約60台の通勤定期券購入者専用駐車場を開設した（写真1）。自宅から通勤途中駅である佐々駅までマイカーを利用してもらい、佐々駅から松浦鉄道の列車に乗り換えて佐世保駅まで通勤してもらうのが、この“パーク&ライド”である。

写真1. 佐々駅パーク&ライド駐車場



出所：松浦鉄道提供資料

この企画のメリットとしては、通勤定期券購入者は駐車場が月額1,000円で利用できることである。佐世保市内中心部の月極駐車場料金が約2万円であることや、通勤車両の交通渋滞を考えると、本企画による通勤の方が安価で定時性を実現できているのである。

4) 電動サポート自転車のレンタサイクル：

たびら平戸口駅は、歴史とロマンの島「平戸」への観光玄関である。しかし、この駅から平戸島までの交通アクセスが悪く観光客には不便であった。その対策として、松浦鉄道では電動サポート自転車を購入して1日500円で貸し出している（写真2）。

写真2. 電動レンタサイクルのぼりと電動サポート自転車



出所：松浦鉄道提供資料

5) 長崎スマートカードの導入：

長崎県内のバス事業者を中心に開発された共通利用 IC カードである「長崎スマートカード」に加入し、2011年3月から使用を開始した。松浦鉄道の列車の前後の乗降口に当該カード精算機を設置する（写真3）とともに、有人駅7駅（佐世保、佐世保中央、佐々、たびら平戸口、松浦、伊万里、有田）で当該カードを販売している。

このカードの利用メリットは、1,000円積み増す毎に10%のプレミアが付くこと、および長崎県内の公共交通事業者7社（松浦鉄道、長崎電気軌道、西肥バス、佐世保市営バス、長崎バス、長崎県営バス、島鉄バス）との共通利用が可能であることがあげられる。

写真3. 長崎スマートカード車内乗車口・降車口設置状況



出所：松浦鉄道提供資料

なお、2016年は、長崎スマートカードで使用されている OS (Windows 8) のマイクロソフト社によるサポート期間が終了するため、端末を含むすべての設備を更新しなければならない相応の設備投資をしなければならないとのことであった (前出 藤井会長・社長)。

なお、補足ではあるが、1990年代の EU 統合を契機にして、ヨーロッパ各国の国有鉄道を民営化は「上下分離」で進んだ。「上」部分は鉄道事業運営を指し、列車の運行管理を独立して行う鉄道オペレーターと称される事業者による民営事業となった。一方、「下」部分は軌道、駅舎、信号等の鉄道インフラ部分を指し、この部分は政府が管理主体となり保有しているのである。一方、日本では国鉄の民営化に際しては、JR 東日本や西日本等のように上下一括および地域ごとに民営化されたのである。また、前述のとおり、旧国鉄の累積赤字に対する再建策のひとつとして、ローカル鉄道に関しては、上下一括および第三セクター方式で民営化されたのである⁸ (江崎、2014)。

ヨーロッパので「上下分離」方式と官民連携とを合算したのが日本の第三セクター鉄道で採用されている方式である。つまり、松浦鉄道の駅舎、車両や枕木等の鉄道施設に関する設備投資および設備投資ではないが老朽化施設の維持・補修費用-木製枕木の交換や車両検査等の費用-に関しては、国および自治体の補助金の対象である。一方、長崎スマートカード等の IT 関連は、乗客へのサービス向上のための設備投資であり、本来の「下」に属する鉄道施設ではないというのが行政側の見解である。

6) ラッピング列車とマスコット着ぐるみ:

乗客、特に保育園・幼稚園等の団体利用の掘り起しを期し、MR600形車両の外観を松浦鉄道沿線の 4 市 2 町 (佐世保市、佐々町、平戸市、松浦市、伊万里市、有田町) の特産品や景勝地をデザインした特殊シールでフルラッピングした車両の導入を図った企画である (写真 4)。

また、新型車両の MR600 形のマスコットである「マックス君」の着ぐる

るみ（写真5）を制作し、松浦鉄道沿線で行われている各地区のイベント会場に参加させ、地域住民の活性化の一助となしている。

写真4. ラッピング列車



写真5. MR600形とマックス君



出所：松浦鉄道提供資料

7) 健康ウォーキング：

毎月第4土曜日に、松浦鉄道沿線の毎月違ったコースを歩くエスコート型ウォーキングを開催している。現在会員数は約1,000名に達し、毎回の平均参加者数は約100名となっている。コースの行き帰りに列車を利用する設定であり、運賃増収対策にも繋がっている。

写真6. ウォーキング風景



出所：松浦鉄道提供資料

8) 日本最西端の駅「訪問証明書」：

たびら平戸口駅は、一般鉄道の駅としては日本最西端にある駅で、駅前には“日本最西端の駅”の碑が立ち、併設して鉄道博物館がある。大手旅行会社の旅行企画ツアーを利用して多数の観光客が集まっている。そこで、「日本最西端の駅 訪問証明書」（写真7）を作成し、1枚200円で販売している。

写真7. 日本最西端の駅 訪問証明書



出所：松浦鉄道提供資料

9) その他：

① レンタル列車：

MR-500形

（定員99名、座席定員44名、テーブル有）60,000円／2時間

MR-600形

（定員125名、座席定員40名、テーブル無）50,000円／2時間

② ウォールペインティング：周辺の小中学校生徒による壁画作品を駅舎に設置

③ サブ駅名：利用者応募形式、10駅決定

事例：佐世保中央駅「日本一長い「さるく⁹シティ4〇3アーケード」の駅」

相浦駅「黒島天主堂¹⁰とあたごさん¹¹の駅」

調川¹²「日本一のアジ・サバ水揚げ基地」等

- ④プランター設置：2015年度長崎県北森林事業による、12駅に設置
- ⑤駅構内施設（テナント）設置、6 駅
- ⑥シンデレラエクスプレス：飲酒運転撲滅キャンペーンの一環として、忘年会シーズンの12月の金曜日に終電を繰り下げて運行（写真8）

写真8 シンデレラエクスプレスのポスター

飲んだらMR

飲酒運転撲滅キャンペーン列車

佐世保中央駅0時00分発

シンデレラエクスプレス

飲酒運転は、絶対しない!させない!許さない!

松浦鉄道では、年末にかけて下記日程にて、深夜の臨時列車を運転します。

・運転日

平成27年 12/4(金)・5(土)・11(金)・12(土)・18(金)・19(土)・22(金)・25(土)・26(日)

*毎日運行するわけではありませんので、運転日には十分にご注意下さい。

・運行区間及び各駅発時間

佐世保中央	佐世保	中佐保	北佐保	山田	泉の福	左野	野中	皆里	中本	上相	大相	相方	櫛方	真方	小方	佐々木	
23:57	0:00	0:01	0:05	0:07	0:10	0:12	0:15	0:16	0:19	0:21	0:23	0:25	0:28	0:30	0:32	0:35	0:37

*佐世保→佐々木駅間の片道のみ、各駅停車での運転です。
*臨時列車となりますが、運賃は、普通運賃のみでご利用いただけます。(長崎スマートカード利用可)

深夜飲んでも便利な松浦鉄道を
利用して楽しいお酒を飲みましょう!!

お問い合わせは… 佐世保駅(営業時間9:00~18:00)
Tel:0956-25-2229

松浦鉄道

出所：松浦鉄道提供資料

Ⅲ. 第三セクター鉄道、特に松浦鉄道に関する先行研究とそれに対する疑問

藤井会長・社長によれば、松浦鉄道の基本方針は、“目立つスタンド・プレイ等の派手さを訴求せず、地道に地域密着なローカル鉄道に徹し、日々の“カイゼン”活動等を通じて、業務改革に努める。“ことである。確かに、前章で述べた14項目の業務改善施策は、そのことを如実に物語っているのは事実である。ただし、収益性は厳しいものがあり（表3）経営課題は多々あるかと思われる。この点を踏まえ、先行研究を調査してみた。

第三セクター鉄道に関する先行研究に関しては、業界全体の現状と課題を示したものとしては、安藤（1996）、末原（2006）、青木（2007）等、特

定の第三セクター鉄道会社に焦点をあてたものとしては、香川（2000）や古平（2004）等があるが、松浦鉄道を含め第三セクター鉄道会社8社に関して、現状のマネジメンツの整理と有効なマネジメンツはどのようなものかの2点について論じている菅原（2010）を本稿では先行研究として取り上げることとしたい。

1. 先行研究の概要

開業に際して、松浦鉄道はJR九州より、土地や鉄道施設の無償譲渡を受けるとともにJR九州との共同利活用駅である佐世保と有田の両駅については、構内の無償貸し付けを受けている。また、松浦鉄道の沿線の地区では、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。この協力会は自治体による“松浦鉄道自治体協議会”と連携し、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を行っている。

さらに、松浦鉄道は、57駅のうち45駅にて、周辺住民から“名誉駅長”を任命している。この名誉駅長は、乗客の案内、駅及び周辺の清掃美化、会社に対する助言、提言や利用促進活動等に、ボランティア・ベースで取り組んでいる。

松浦鉄道の場合、自治体等公組織の出資比率は40%（表8）と過半数未満と低く、また常勤役員3名共に民間企業出身であり、他の第三セクターに比べると公組織への依存度は相対的に低いのである。

前述したように、松浦鉄道の主要な乗客は、1)沿線の学校への通学で利用する高校生・大学生、2)佐世保市中心部等への買い物や通院で利用する高齢者の2つである。通学や買い物・通院のための利用者は、時間通り目的地に着きたい、なるべく待たずに乗りたいというニーズを持っている。つまり、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といえるのである。

表 8. 出資者構成 (2015年 6月現在)

自治体出資者	出資額(千円)	出資比率	民間出資者	出資額(千円)	出資比率
長崎県	41,000	13.67%	相浦機械	31,500	10.50%
佐賀県	19,000	6.33%	西肥自動車	30,500	10.17%
			ラッキー自動車	30,500	10.17%
佐世保市	26,400	8.80%	北松通運	8,000	2.67%
伊万里市	10,750	3.58%	JR九州リテール	8,000	2.67%
松浦市	8,150	2.72%	伊万里商工会議所	6,000	2.00%
平戸市	5,950	1.98%			
			親和銀行	15,000	5.00%
有田町	4,950	1.65%	十八銀行	7,000	2.33%
佐々町	3,800	1.27%	佐賀銀行	7,000	2.33%
			佐賀共栄銀行	3,000	1.00%
			その他	33,500	11.16%
合計	120,000	40.00%	合計	180,000	60.00%

出所：松浦鉄道 IR 資料に基づき筆者作成

一方、松浦鉄道の沿線には、平戸や九十九島等の観光資源があるが、松浦鉄道の最寄駅からのアクセスが悪いこともあり観光客の利用は限定されている。県北部の観光の中心はハウステンボスであるが、ここからさらに北上して平戸まで訪れる観光客は限定的であり、またそのような観光客は観光バスやレンタカーの利用が多く、松浦鉄道を利用する観光客は少なく、松浦鉄道も観光客を主要な顧客として考えてこなかったと思われる。

したがって、松浦鉄道は、主要顧客である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、列車本数や駅の増設、列車運行の充足性等、既存の設備や従業員、限られた資金等の効率化を図る事業効率化戦略を図ってきたのであろう。

このことは、菅原(2010)が松浦鉄道の幹部にインタビューした内容(2008年7月14日、同社代表取締役副社長 吉武和彦氏)と今回、筆者がインタビューした内容(2016年2月15日、同社代表取締役会長兼社長 藤井隆氏および常務取締役・総務部長 今里晴樹氏)とほぼ同じであったのである。

その一方で、旧国鉄松浦線は1898年から1945年にかけて敷設・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ず、第三セクター鉄道に移行後これらの老朽化した鉄道施設や車両への対応が松浦鉄道にとって喫緊の経営課題となった。

しかし、当該必要事業費を松浦鉄道一社単独では賄えないため、前節で述べたが、駅舎、車両や枕木等の鉄道施設に関する設備投資および設備投資ではない老朽化施設の維持・補修費用－木製枕木の交換や車両検査等の費用－に関しては、国と自治体から補助金が出ているのである。これは、松浦鉄道自治体連絡協議会にて審議し同社を支援しているのである。

表9. 第三セクター鉄道の経営分析結果

		(タスクの不確実性)	
		高	低
公 組 織 へ の 依 存 度	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 ・協調戦略 ・役員に公組織出身者が多い ・専門性の高い業務 ・赤字計上 ・沿線住民の“足”に加え、観光客の誘引に寄与	(セル2) のと鉄道 ・市場競争度はやや低い ・組織再編戦略 ・県が経営に深く関与 赤字計上
	低	(セル3) 鹿島臨海鉄道 智頭鉄道 ・市場競争度はやや高い ・事業拡大戦略 ・組織メンバーで情報共有 ・組織文化は活力型 ・黒字計上 ・沿線住民の“足”としての役割不十分	(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 ・役員に公組織出身者が少ない ・経営責任者が民間出身 ・自由で明るい職場づくりに傾注 ・黒字または収支均衡 ・沿線住民の“足”に加え、地域間交流の手段としても機能

出所：菅原（2010）322頁、一部筆者にて加筆修正

また、2013年10月21日に松浦鉄道自治体連絡協議会臨時総会が開催され、2014年度から10年間で総額15億8千万円を負担することを承認した。これは、同鉄道の施設整備での老朽化更新費用23億円のうち国庫補助を除いた15億円8100万円を自治体に資金支援を求めたものである¹³。

経営戦略分析結果では、松浦鉄道は他の第三セクター鉄道と比べて高い評価を得ている（表9）。しかし、少子高齢化の進展や人口減の加速に伴い、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。確かに、沿線住民を対象とする利用促進を狙った各種の業務改善策を打ち出し、一定の効果が得られており、その努力や経営姿勢は評価に値するが、今後いかに観光客の利用を増やしていくかが同社の経営課題といえよう。

2. 先行研究の問題点

菅原（2010）は、全国の第三セクター鉄道35社のなかから、松浦鉄道を含む8社（三陸鉄道、天竜浜名湖鉄道、土佐くろしお鉄道、鹿島臨海鉄道、智頭鉄道、のと鉄道、北越鉄道および松浦鉄道）を対象として、組織分析を行い、上記表9のとおり分かりやすく整理したことは評価に値する。しかし、北越急行と松浦鉄道とを同じ範疇で分類しているのに対しては、疑問を持つ。その理由は以下のとおりである。

1984年、まだ北陸新幹線の実現が遠かった時代に北越急行は設立された。目的は、在来線の高速化によって首都圏と北陸地域をより短時間で結ぶことであった。つまり、新幹線を建設するより低コスト、かつ短期間で相応の高速鉄道を建設するという構想で生まれたのである。こうした経緯から、北越急行のほくほく線（六日町～犀潟間59.5km）は在来線では最高規格で建設され、最高速度毎時160kmでの運転が可能であった。その速度で走る特急「はくたか」は“日本一高速な在来線列車”として多くの利用者を集め、北越急行に多くの収益をもたらしたのである。全国各地の第三セクター鉄道はほとんどが赤字で、経営困難な路線を行政が支援する形で設立されたが、北越急行は開業当初から毎年数億円の黒字を出し続け、「三

セクで一番の優等生」であった。このため、北越急行は、在来線特急「はくたか」廃止時点で、その後30年間は経営が続けられる“貯金”があったとされる¹⁴。言わば、北越急行はその誕生日前から天賦の才能を備え将来を嘱望された“エリート”であったのである。

それに対して、松浦鉄道は旧国鉄時代の末期、廃線を既定方針として新規設備投資は元より既存の設備の維持管理への出費も抑制された後、第三セクター鉄道として再出発した企業であり、周囲からも期待されていなかった言わば“凡人”であった。しかし、松浦鉄道は開業後の事業体、地元自治体および地元住民の三者が一体となり、不断の地道な努力の積み重ねで「三セクの優等生」と言われるようになったのである。

もっとも、北越急行は、「30年間は経営が続けられる“貯金”」をいかに切り崩さずにやれるかどうかにより北越急行の未来がかかっていると言われており、北越急行の今後の経営戦略が松浦鉄道の参考になるやも知れないが、現時点では、この2社を同次元で扱うのは無理であろう。

また、菅原(2010)は「沿線住民を対象とする利用促進を狙った各種の業務改善策を打ち出し、一定の効果が得られており、その努力や経営姿勢は評価に値するが、今後いかに観光客の利用を増やしていくかが経営課題といえよう。」として松浦鉄道への提言は終わっており、具体策が一切記載されていない。

このような認識に基づいて、松浦鉄道の実情に則して、以降に対案を述べていきたい。

IV. 松浦鉄道の今後の事業戦略への提言

少子高齢化の進展や人口減の加速に伴い、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のは紛れもない事実である。この点を踏まえ、インバウンドとアウトバウンドの双方から2つの提言をしたい。

1. インバウンド

松浦鉄道の代表取締役会長兼社長 藤井隆氏に、観光客誘致の件を照会した際、“ヒト・モノ・カネの経営資源に限界があり、新たに大きな投資（設備投資や新会社設立出資等）が伴うような派手な事業戦略は、松浦鉄道の“身の丈”に合わない。地域の鉄道として地元住民の交通手段であることを絶対として、その基幹方針に影響を与え経営基盤を揺るがすような施策を行わない”と明言された。

一方で、観光客を増やしたい意向はあり、折衷案として、“山間部の路線で観光資源に乏しい「佐世保～たびら平戸」間ではなく、海沿いで風光明媚な「有田～松浦～たびら平戸」間へ観光客を誘致する。具体的には、博多港や長崎港（または佐世保港）へ寄港する中国（天津や上海発）からの大型クルーズ船の中国人観光客を有田焼ショッピングモールである“有田陶磁の里プラザ”経由で松浦鉄道に誘致する。中国からの訪日観光客の日本の温泉や自然への期待は高く、日本の自然といった買物以外の魅力をアピールすることが中国からの観光客を新たに誘致する上でのポイントになると指摘されている¹⁵ことに加え、バスでの移動に伴うバス台数・運転手の制約や交通渋滞、さらにはバスの交通事故の多発化等を勘案すると松浦鉄道での移動および観光という試案が俄然現実味を帯びてくるのである。また、近い将来、世界遺産登録が期待される「長崎の教会群とキリスト教関連遺産」に関しても、県北部にもかなり候補地がある（図3）のも事実であり、この点も踏まえ、行政（長崎県、長崎市、佐世保市、平戸市他）と企業（鉄道、バス、フェリー、宿泊施設、モールや旅行代理店等）が一体となった施策も必要であろう。

官民一体となり多数の組織が参画する組織体の形成には、当事者間の利害の不一致等があり、総じてなかなかまとまらないものであるが、既にある「長崎県世界遺産登録推進課」が中心となりさらに拡充することも一考である。もちろん、松浦鉄道においては、並行して、沿線にある「平戸の聖地と集落」「田平天主堂」「黒島天主堂」へのアクセスを松浦鉄道に加え、

図3. 長崎の教会群とキリスト教関連遺産の場所



出所：http://kyoukaigun.jp/

バス会社やフェリー会社と連携して“パッケージ化”した交通アクセスを作ることを考えるべきであろう。

2. アウトバウンド

松浦鉄道で使用されていたディーゼルカーが現在もミャンマー国鉄で現役使用されているのである。エンジンが外され、機関車に牽引される客車に改造された車両も一部あるが、いずれにせよ中古車両ながらミャンマーの地で動いているのである（写真9）。

この車両は1988年の開業時に導入されたMR-100形であり、更新時に松浦鉄道より同車両を購入した業者がミャンマー国鉄に日本政府のODA（無償援助）を用いて提供したものであり、2006年から2011年の間に21両が輸出されたのである。現在でも松浦鉄道の塗装で、内外装も日本語で書かれたままの車両がミャンマーで走っているのである¹⁶。日本の車両メー

写真9. ミャンマー国鉄で使用されている松浦鉄道の中古車両



出所：<http://www.2427junction.com/mmrrbemr2.html>

カーのものづくり能力と鉄道事業者による維持管理能力とが相まって、運用後30年近く経過した中古車両がミャンマー国鉄で今も使用されており、日本の技術力が示されたものである。

ミャンマーをはじめアジア新興国では、近年急激な経済成長、人口増や都市化の進展を受け、水、鉄道、電力、道路、通信等のインフラ事業の効率的な運用や保守が喫緊の課題となっている。アジア新興国では、今後都市化が加速するに伴いインフラ整備を急伸させる必要性に迫られ、多大な投資が予定されている。わが国では経済産業省が主導し、パッケージ型インフラ輸出事業としてオールジャパン体制でアジア他の新興国を中心としたグローバル・インフラ市場を攻めようとしている。しかし、水分野での“水メジャー¹⁷⁾”や鉄道分野での“ビッグ3¹⁸⁾”と称される欧州の巨大企業、さらには、国家戦略でアジア他新興国インフラ市場への参入を図っている中国、韓国およびシンガポールの企業等との間で熾烈な競争が展開されているのである。なお、パッケージ型インフラ輸出事業とは、いわゆる“箱売り”として単なる納入者の役割で個々の製品やサービスを輸出（納入）する従来のビジネスモデルと異なり、インフラ案件の事業権の全部または一部を確保することにより事業運営に必要な設備や技術導入に関する商権を確保するビジネスモデルであり、ある意味従来とはまったく異なるビジ

ネスモデルである。つまり、製品、保守・運用サービス、人材育成等を組み合わせて、顧客に対する提供価値を実現するビジネスである。

鉄道分野では、新幹線に代表される技術力と鉄道事業者の維持管理・運用能力が融合して、日本の鉄道では、非常に事故が少なく正確なダイヤで動いている。また大型ターミナル駅での乗客に対するアナウンスや誘導等のサービス品質の高さは世界に誇れるものである。これを可能としているのは、メーカーのものづくり力と鉄道事業者の施設設計力と運用技術力との組み合わせである。これらを踏まえ、日本では官民一体となって新幹線等の高速鉄道や最新の都市鉄道をパッケージ型事業としてアジア新興国への売り込みを加速している。もちろん、日本のものづくりの技術力を訴求する“場”として大いに賛同するものではあるが、新幹線は導入費用が膨大であり、維持管理運用費用も高額で不確定要素が多い。このため、日本の新幹線方式の採用が決定していたベトナム南北高速鉄道の建設計画では建設予定額が同国の国会予算の約3倍に相当する約560億ドルであったため、同国の国会決議で導入が見送られたのである¹⁹。たとえば、ASEAN加盟10カ国の間でも経済格差が著しく一人あたりのGDPで比較すると大きな格差があることが分かる(表10)。

一方、一人当たりGDPに関して、日本の過去の推移と2012年における各国の一人当たりGDPを照合したのが図4に示される。

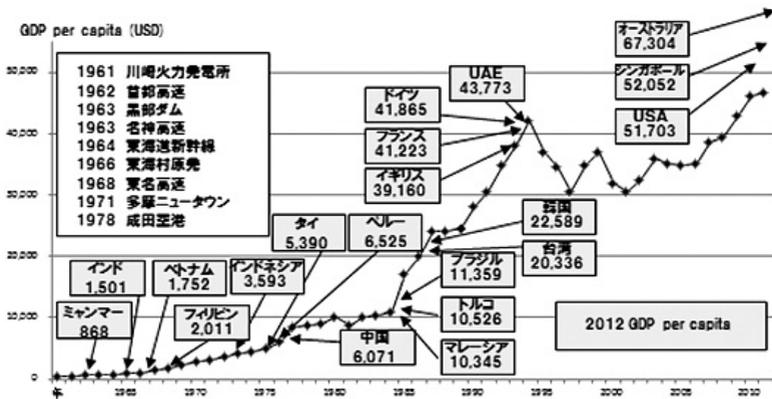
一般に、継続的な経済成長が期待できるなかで、モータリゼーションへの契機となるのが一人当たりGDPで3,000ドルである²⁰といわれている。現時点で一人当たりGDPで3,000ドルにはるかに到達していないミャンマー、ラオス、カンボジア等においては、電力事情や交通事情が劣悪ななか、都市鉄道の早急な整備が喫緊な課題であることを考慮すると、「相手国の発展段階相手国の発展段階により、求められるインフラニーズ(仕様)も異なる」および「日本の経済成長過程とインフラ整備の時系列も参考に、相手国に提案する必要がある」の二点の重要性を加味すると、松浦鉄道が運用しているディーゼル車両による単線運用でスモールスタートすること

表10. ASEAN10カ国の一人当たり GDP (US\$)

国名	GDP/人
シンガポール	56,287
ブルネイ	41,460
マレーシア	11,049
タイ	5,896
インドネシア	3,524
フィリッピン	2,862
ベトナム	2,051
ラオス	1,693
ミャンマー	1,228
カンボジア	1,080

出所：IMF - World Economic Outlook Databases (2015年10月版)

図4. 日本の1人当たり名目GDPの推移と現在の各国の1人当たりGDPおよび日本の主要インフラ整備時期



出所：国連統計より筆者作成

も大いに意義があると考えられる。

もちろん、ミャンマー、ラオス、カンボジア等のアジア新興国へのPFI事業²¹等として相手国へ出資して鉄道事業運営を行うことは経営資源が厳しい地方の第三セクター鉄道で事業規模が年間8億円規模の中小企業である松浦鉄道単独では到底望めないビジネススキームではあるが、同社の採

用車両のメーカーである日本車輛製造²²(株)と日本政策金融公庫の中小企業の海外展開支援等の仕組みを用いて、官民一体となったオールジャパンでの展開が可能となるのではないかとと思われる。

V. おわりに

菅原（2010）が分析したように、松浦鉄道は、事業効率化戦略を活用し、役員に公組織出身者が少なく経営責任者が民間出身である共に、自由で明るい職場づくりに注力し、沿線住民の交通手段であることに加え、地域間交流の手段としても機能しているなか、黒字または収支均衡であることは、まさに、今回、筆者自身が公知資料および松浦鉄道の経営幹部よりのインタビュー等を通じて、実感したことは否めない事実である。

しかし、いくら経営手法が堅実で長けていても、少子高齢化の進展や人口減の加速に伴い、これまでのように沿線住民の利用を見込むことは困難であり、輸送人員数がジリ貧となり、結果として営業収入の減少および経営逼迫に繋がることは自明の理である。

この対策として、インバウンドとしての中国人観光客誘致とアウトバンドとしてのアジアの『新・新興国』と呼ばれる CLM（カンボジア・ラオス・ミャンマー）への PFI 鉄道事業への参画の2つを提言した。短期的にはインバウンド施策、そして中長期的にはアウトバンド施策を取り組むことを松浦鉄道への事業戦略の提言としたい。

謝辞

多忙のなか、2時間におよぶインタビューに応じていただいた松浦鉄道の代表取締役会長兼社長の藤井隆氏、ならびに IR 資料他関連資料の提供をしていただいた同社取締役総務部長の今里晴樹氏のお二人に改めて感謝の意を示すものである。なお、本稿の文責はすべて筆者に帰するものである。

注

¹ 第三セクターは、元々は地域開発や新しい都市づくり推進のため、第一セクター（国や地方公共団体）と、第二セクター（民間企業）が共同出資して設立された事業体を指す。鉄道でこの形態の会社が話題となり始めたのは、旧国鉄の赤字線廃止の計画が具体化したところで、赤字線の存続を図ろうとする地方の利害関係者が、次々と第三セクター方式を発表した。

² 第三セクター鉄道等協議会（2014年10月1日）『三セク鉄道だより』第40号、17頁

³ 100円の営業収入を得るのに、どれだけの営業費用を要するかを表す指数。主に鉄道路線やバス路線の経営状態を表す指標として使われる。100未満であれば黒字、超えれば赤字である。

⁴ 鉄道施設整備を進めるため国と自治体から補助金が出ているが、従来は設備投資が対象で企業経理上は固定資産に一旦計上したうえで、補助金を特別利益で処理し、税法の特例により備忘価額1円を残して固定資産を補助金相当額まで圧縮し、特別損失に固定資産圧縮損を計上していた。その結果、経常支出には施設整備事業はほとんど発生しなかった。しかし、最近は設備投資ではない老朽化施設の維持・修繕等が補助対象に加わった。具体的には枕木交換や車両検査費用等である。これらも補助金の対象だが、固定資産ではなく一旦経常費用で落とすため、経常赤字が膨らむこととなる。最終的には、補助金額を特別利益に計上するため当該費用は相殺される。したがって、経営分析や他業界と比較をする場合、経常収支よりも補助金と補助金対象の費用が全て反映される当期利益の方の比較が望ましいのである（松浦鉄道 常務取締役・総務部長 今里氏）

⁵ 香川（2008）1頁・24頁および第三セクター鉄道等協議会（2014年10月1日）『三セク鉄道だより』第40号を参照し作成した。

⁶ 第三セクター鉄道等協議会（2014）同上および同社・藤井会長兼社長のインタビュー（2016年2月15日10:00AM-正午）結果に基づき作成した。

⁷ 松浦鉄道の2015年6月現在の従業員数：常勤役員3＋社員76＋嘱託8＋パート11＋出向1の計99名

⁸ 江崎康弘（2014）「グローバル鉄道事業へ活路を見出す日本企業の事業戦略－日立製作所の事例を中心に－」『社会科学論集』埼玉大学経済学会、第142号、65-97頁

⁹ さるく”とは、まちをぶらぶら歩くという意味の長崎弁。

¹⁰ 黒島には、江戸時代後期、平戸藩が入植を認めると外海や生月（いきつき）島の潜伏キリシタンが多く移住した。1865年3月、長崎の大浦天主堂で「信徒発見」がなされると、その2ヵ月後には早くも黒島から20人が大浦天主堂を訪ねて信仰を打ち明けた。当時はまだ禁教が解けていなかったで様々な迫害があったが、島内信者全員約600人はカトリックに復帰した。当初は信者の家を御堂にしていたが、1878年に木造の教会ができた。1897年に着任したマルマン神父は、本格的な教会を建設することを伝え、自らペンをとって設計する。信者もこれに応え、資金供出と献身的な労力奉仕により、1902年にレンガ造りの堂々たる教会が完成した。この島特産の御影石が多く使われ、祭壇の下には1,800枚の有田焼磁器タイルが敷き詰められている。ロマネスク様式の構成、内部のリブ・ヴォールト天井は完成の域に達したと評価されており、

1998年に国の重要文化財に指定された。

¹¹ 愛宕山(あたごさん)は、長崎県佐世保市にある山である。標高259メートル。相浦富士とも呼ばれる。麓に飯盛神社(松尾・愛宕・祇園三社合祀)が鎮座しており、山上には平戸松浦家の松浦隆信(道可)により京都の愛宕神社から勧請された愛宕勝軍地藏菩薩が東漸寺により祀られている。

¹² 調川駅(つきのかわえき)は、長崎県松浦市調川町下免にある松浦鉄道西九州線の駅。

日本有数のアジとサバの水揚げ量で知られる松浦魚市場が駅近くにあることから「日本一のアジ・サバ水揚げ基地」の愛称が松浦鉄道によって付けられている。

¹³ 佐賀新聞社(2013年10月24日)『佐賀新聞』朝刊

¹⁴ <http://trafficnews.jp/post/36446/>

¹⁵ http://www5.cao.go.jp/j-jr/cr10/pdf/chr10_2-0-1b.pdf

¹⁶ 長崎新聞社(2015年10月29日)『長崎新聞』朝刊

¹⁷ ヴェオリア、スエズ(以上、仏)、テムズ・ウォーター(英、ただし豪資本)

¹⁸ シーメンス(独)、ボンバルディア(加、鉄道部門は独)およびアルストム(仏)

¹⁹ 読売新聞社(2010年6月20日)『読売新聞』朝刊

²⁰ <http://www.resonabank.co.jp/nenkin/info/economist/pdf/090702.pdf>

²¹ PFI(Private Finance Initiative)とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法である。民間の資金、経営能力、技術的能力を活用することにより、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる事業について、PFI手法で実施する。

²² JR東海子会社。鉄道車両メーカー大手。年商1,000億円程度、うち鉄道車両が57%。

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』第70号、53-86頁

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』第28巻第9号、11-18頁

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』第39巻第3号、11-19頁

青木真美(2007)「第三セクター鉄道の現状と問題点(その1)」『同志社商学』第58巻第4-5号、18-26頁

江崎康弘(2014)「グローバル鉄道事業へ活路を見出す日本企業の事業戦略-日立製作所の事例を中心に-」『社会科学論集』第142号、65-97頁

大島登志彦・秋葉健(2014)「近年における鉄道路線の開業と廃止の状況」『高崎経済大学論集』第57巻第3号、1-22頁

奥本英樹・石田葉月・小林貴裕(2000)「第三セクター鉄道における財務的特徴と経営戦略」

- 『年報 経営分析研究』第17号、38-45頁
- 香川正敏（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』第47巻第4号、1-132頁
- 栗原景（2015）「超快速で北陸新幹線に挑むあの路線の真意」『東洋経済 ONLINE』2015年8月1日
- 国土交通省鉄道局（2011）「数字で見る鉄道2011」（財）運輸政策研究機構
- 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
- 末原淳（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』第9巻第1号、35-44頁
- 菅原浩信（2010）「第3セクター鉄道のマネジメントに関する事例研究」『開発論集』第85号、213-329頁
- 第三セクター鉄道等協議会『三セク鉄道だより』第40号、2014年10月1日
- 渡辺義人（1999）「第三セクター鉄道の現状と将来－北越急行を中心にして－」『季刊地理学』第51巻第1号、52-54頁