

地域鉄道再生・活性化への解決策 策定方法・手順書（概要）

独立行政法人

鉄道建設・運輸施設整備支援機構

目 次

1. 手順書とは	1
2. 手順書の特徴	2
3. 手順書の構成	3
4. 手順書の利用方法	4
5. 手順書の内容	5
(1) 地域鉄道の現状把握	5
(2) 現状把握に基づく課題の導出	7
(3) 課題解決策の検討	9

1. 手順書とは

地域鉄道の経営環境

- 経済状況の低迷、少子高齢化、モータリゼーションの進展、環境問題への対応など経済社会環境の変化等により厳しいものとなっている

地域鉄道の取組み

- 沿線自治体と連携して経営合理化等の取組みや、鉄道利用促進・沿線地域活性化等につながるような取組みが進められている

- こうした取組みをより効果的に行うためには、自社の状況に加えて他の様々な周辺状況を把握し、地域鉄道の再生・活性化における課題を明確にしたうえで、課題解決策を検討・策定することが重要
- しかし、こうした現状把握に係る調査内容は非常に多岐にわたり、かつ精度を高めるための労力が膨大

手順書

- 地域鉄道事業者が今後、自社の再生・活性化に関わる事業に取り組んでいく上で、その解決策を自ら策定するための現状把握、および課題の導出と解決策の検討の方法を体系的にとりまとめた

2. 手順書の特長

- 1 検討の段階に合わせてご利用いただけるように、複数の利用方法を提示
- 2 検討のアウトプットを分かりやすくするために、具体的な傾向分析等の事例を例示
- 3 課題を導出するためにどのような現状分析が必要であるかが、一目でわかる対応表を提示
- 4 課題と解決策の対応が一目でわかる対応表を提示

3.手順書の構成

1.地域鉄道の現状の把握

課題を導出するために必要となる基礎的なデータの収集・整理方法を示す。



2.現状把握に基づく 課題の導出

想定される課題について、1. で收集整理したデータをもとに検証し、詳細な課題を導出する方法を示す。



3.課題解決策の検討

2. で導出された課題に対して、具体的な事例を参考に、その解決方法を検討する方法を示す。

4.手順書の利用方法

- 検討の段階に合わせてご利用いただけるように、全てを読んで活用してもらうだけでなく、手順書の必要な部分（下図の太字）だけを読んでもらい、活用できるようにしています。

① データを収集・分析して総合的に課題・解決策を検討したい

地域鉄道の
現状の把握

現状把握に
基づく
課題の導出

課題解決策の
検討

② 簡易にデータを収集・分析して課題・解決策を検討したい

地域鉄道の
現状の把握
(簡易版)

現状把握に
基づく
課題の導出

課題解決策の
検討

③ 現状の課題を検証したい

地域鉄道の
現状の把握

現状把握に
基づく
課題の導出

課題解決策の
検討

④ 課題から解決策を検討したい

地域鉄道の
現状の把握

現状把握に
基づく
課題の導出

課題解決策の
検討

5.手順書の内容 (1) 地域鉄道の現状の把握

- 課題を検討・整理するうえで、基礎となる現状把握項目とその取得方法を整理しています。

■「c. 経営状況：営業費」に係る具体的な現状把握項目

具体的な現状把握項目	概要	データ取得方法
c-1 営業費用	→鉄道事業会計規則に則り、「鉄軌道業」「自動車業」「不動産業」「その他兼業」の項目でデータを取得し、各事業に対する営業費用のかかり方について、十数年程度の時系列で整理・把握を行う。	◇自社資料参照 ◇鉄道統計年報
c-2 鉄軌道営業費用	→上記の「鉄軌道業」については、 細な項目でのデータによって求められ、 沿って項目ごとに営業費用の詳細について、十数年程度の時系列で整理・把握を行う。	◇自社資料参照 ◇鉄道統計年報
c-3 経常損益額	→自社の年度ごとの最終的な経営状況について、鉄道事業会計規則に則り、「鉄軌道業」「自動車業」「不動産業」「その他兼業」の項目でデータを取得し、十数年程度の時系列で整理・把握を行う。	◇自社資料参照 ◇鉄道統計年報
c-4 取組費用	→必要に応じて、取組み単体に要した費用	◇自社資料参照

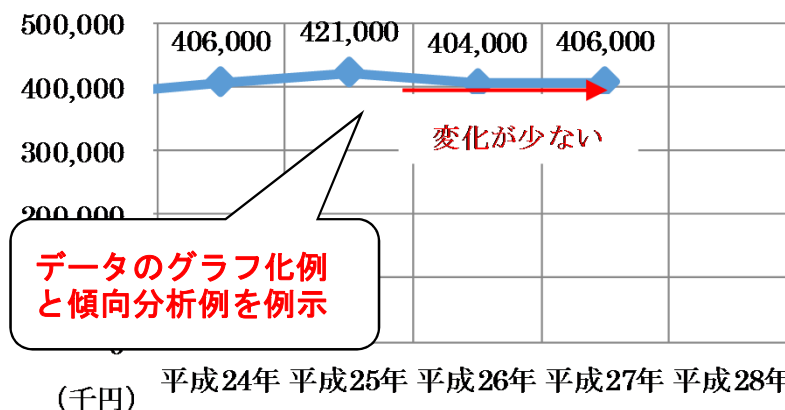
■営業利益の状況

(概ね10年程度のデータ)

項目	H〇	H26	H27
営業収益	***, ***	***, ***	***, ***
鉄軌道業営業収益	...		
旅客収入	***, ***	***, ***	***, ***
定期外運賃	**	**	**
定期運賃	**	**	**

データの整理例を例示

【営業費用】



（１）地域鉄道の現状の把握

- 現状把握項目としては、下表のとおり整理しています。

大項目		詳細項目
鉄道事業に係る事項	a.鉄道施設や車両、体制の状況	a-1営業路線 / a-2駅数 / a-3車両数/a-4各駅の機能 / a-5職員数 / a-6施設・設備の状況
	b.鉄道運行サービスの状況	b-1運行状況 / b-2運賃 / b-3所要時間/b-4運賃割引制度 / b-5運行サービス向上のための取組み
	c.経営状況：営業費	c-1営業費用 / c-2鉄軌道営業費用/c-3経常損失額（経常利益額） / c-4取組みごとの費用
	d.経営状況：営業収益	d-1営業収益 / d-2鉄軌道営業収益/d-3国や自治体からの補助額 / d-4取組みごとの収益
	e.鉄道の利用状況	e-1利用者数 / e-2駅別乗降客数 / e-3輸送密度/e-4利用券種別の利用者数 / e-5区間別利用者数
	f.鉄道利用者の意向・動向	f-1利用者の属性・特性 / f-2利用者の行動/f-3利用者の意向
	g.自社以外の地域公共交通サービスの状況	g-1公共交通サービスの状況/g-2公共交通サービスの利用状況 / g-3自社との連携状況
沿線地域に係る事項	h.沿線地域の状況	h-1沿線自治体別の路線距離・位置 / h-2人口・世帯数/h-3就業者数・事業所数 / h-4就学者数・学校数/h-5沿線施設・施設入込数 / h-6沿線地域の交通流動/h-7沿線道路の整備状況
	i.沿線地域の住民の意向・動向	i-1沿線住民の属性・特性 / i-2沿線住民の行動/i-3沿線住民の鉄道利用に対する意向
	j.沿線自治体・沿線地域の取組み状況	j-1行政計画における地域鉄道の位置付け・施策/j-2沿線自治体からの支援内容 j-3地域団体による地域鉄道活性化に関わる取組み内容
	k.沿線地域の観光動向	k-1沿線地域の観光入込客数/k-2沿線の観光地・観光施設の立地状況と入込客数/k-3観光客の立寄り地 / k-4観光客の利用交通手段

(2)地域鉄道の現状把握に基づく課題の導出

- 現状把握項目に基づいて、詳細な課題を導出する過程とその考え方について説明しています。

課題項目		現状把握項目										
<大項目>	<中項目>	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
◆経営に関わる課題	①営業費用が大きい ・修繕にかかる費用が大きい ・人件費等、ランニングコストが大きい			○								
	②営業収入が減少 ・利用者が減少し、収入が減少 ・ 外資営業収入以外の収入源がない もしくは不調のため収入が減少											

課題導出の過程・考え方

課題を導出するための現状把握項目

(1) 経営に関わる課題

① 営業費用が大きい

この課題項目は、事業者が各事業・取組みを実施していく中で、施設や設備の維持管理費や老朽化対策費などに大きな費用が必要で、収入と比較して事業採算がとれておらず、経常収支率が悪い状態で浮かびあがる課題である。

この課題は、現状把握項目の『経営状況：営業費』の「営業費用」「鉄軌道営業費用」「経常損失額（経常利益額）」「取組みごとの費用」から導出することができる。また、『経営状況：営業収益』の「営業収益」「鉄軌道営業収益」「取組みごとの収益」のデータを参照することで、相対的に導出することも考えられる。

具体的な課題の例としては、下記に示す内容が既存の計画に記載されていた。

課題項目①：営業費用が大きい
◀対応する現状把握項目▶ (○：直接的な項目、・：間接的な項目)
○ 『経営状況：営業費』：「営業費用」「鉄軌道営業費用」「経常損失額（経常利益額）」「取組みごとの費用」
・ 『経営状況：営業収益』：「営業収益」「鉄軌道営業収益」「取組みごとの収益」
◀連携計画等に記載された具体例▶
・ 老朽化施設の修繕に伴う、営業費用の増加
・ 施設の老朽化により、今後、大規模修繕や設備投資が必要になる
・ 施設老朽化による、インフラ整備・維持管理費の増大、経営圧迫
・ PC まくら木化の遅れや設備の老朽化等により、修繕費は増加傾向
・ 保守点検費の半分以上を日常点検（外注費）が占めている

<課題を導き出すときの視点>

○経年データとの比較

自社のデータを経年的に整理し、比較することで、年度毎に費用が大きくなっている項目を分析する。

修繕や維持管理等によって費用が増加している場合も考えられるため、費用増加の要因についても合わせて整理する必要がある。

○他社データとの比較

事業規模（路線延長や利用者数 等）の似通った他社の営業費用に関わるデータを鉄道統計年報等から参照し、項目ごとの数値や全体に占める割合等を算出するとともに、それらの平均値と自社の数値を比較し、費用がかかりすぎている項目を分析する。

また、比較する事業者の選び方は、施設規模、輸送人員、事業形態など、比較する項目、目的を踏まえ設定することが重要である。

使用している設備や運用体制の違いが影響することも考えられるため、その違いを明らかにした上で、他社データを参照する必要がある。

比較を行う際には、複数の観点で抽出した他社と比較することにより、自社の課題を幅広く抽出することが可能となる。

5.手順書の内容 (2)地域鉄道の現状把握に基づく課題の導出

- 地域鉄道における課題は、下表のように分類しています。

大項目	中項目		課題（例）
経営に関わる課題	①営業費用が大きい		・修繕にかかる費用が大きい/人件費等、ランニングコストが大きい
	②営業収入が減少		・利用者が減少し、収入が減少/鉄道業収入以外の収入源がない
	③財源確保が困難		・補助金取得のための体制が整っていない
体制や施設、整備に関わる課題	④人材不足・高齢化		・技術者の高齢化、継承不足により、将来的な技術者不足
	⑤施設・車両の老朽化		・使用している施設・設備が耐用年数を超えている
需要に関わる課題	⑥通勤利用者の減少	全体のパイの減少	・沿線企業の減少、就業者の減少
		競合する移動手段に対してサービス優位性が低い	・通勤時間帯の運行頻度が少ない
		ニーズに合っていない、需要を把握できていない	・駅から企業集積地までのアクセス手段がない
	⑦通学利用者の減少	全体のパイの減少	・少子高齢化により学生数が減少
		競合する移動手段に対してサービス優位性が低い	・通学定期が高額である
		ニーズに合っていない、需要を把握できていない	・駅から学校までのアクセス手段がない
	⑧沿線住民利用者の減少	全体のパイの減少	・沿線人口の減少
		競合する移動手段に対してサービス優位性が低い	・日常的に利用するには運賃が高い
		ニーズに合っていない、需要を把握できていない	・商業施設や公的機関までのアクセス手段がない
	⑨観光利用者の減少	全体のパイの減少	・地域に訪れる観光客が減少傾向にある/観光客が訪れるような地域ではない
		競合する移動手段に対してサービス優位性が低い	・レンタカーのほうが速く移動でき、自由度が高い
		ニーズに合っていない、需要を把握できていない	・観光で利用したくなるような魅力的な施設でない

5.手順書の内容 (3) 課題解決策の検討

- 課題と解決策との対応関係を一覧で示しています。

課題		解決策 (取組事例)														
		(1) 経営分析に基づくコスト削減対策の実施	(2) 債務整理の実行	(3) 上下分離方式の実施	(4) 鉄道事業以外の事業による収入の確保(※)	(5) 沿線自治体等との連携体制の構築	(6) 人材確保の実施	(7) 大手事業者と連携した人材育成体制の構築	(8) 他事業者との協働による人材育成の実施	(9) 事業者間での車両部品等の譲り受け等によるコスト削減	(10) 効果的な取組み実施のために必要な設備の導入	(11) 既存ストックを活用した利用促進策の実施	(12) 運賃、運行頻度、ダイヤ等の見直し	(13) マーケティングに基づくサービスの提供	(14) 駅改修による機能拡充	(15) 需要予測に基づく効率的な運行サービスの実施
(1) 経営に関わる課題	① 営業費用が大きい	●	●	●						●						
	② 営業収入が減少				●											
	③ 財源確保が困難					●										
(2) 体制や施設・整備に関わる課題	④ 人材不足・高齢化						●	●	●							
	⑤ 施設・車両の老朽化									●						