

鉄道事業者間の戦略的提携に基づく鉄道ネットワークの持続的運営への模索 — 中小私鉄の活性化を中心として —

大塚 良治^a

^a 湘北短期大学総合ビジネス学科

【抄録】

鉄道事業者は自社の収入増加に関心を集中させるために、自社の利用促進策を主要な営業施策としがちにすることは否めない。本論は、異なる鉄道事業者同士が戦略的提携を実施することによって、鉄道ネットワークの持続的運営につなげる方策について議論する。特に、JR 旅客会社や大手私鉄が自社の利用促進策に、地方の中小私鉄を積極的に取り込むことが、自社の収入増加につながるとともに、中小私鉄の活性化ひいては鉄道ネットワークの持続的運営にも寄与する。本論では、JR 旅客会社の収入分配に見る鉄道ネットワークの魅力低下の事例をまず考察した上で、鉄道事業者間の戦略的提携の事例を概観し、JR 旅客会社・大手私鉄と中小私鉄による戦略的提携の効果と可能性について、アンケート調査の結果を基に検証する。

【キーワード】

鉄道ネットワーク 戦略的提携 中小私鉄の活性化

1. 問題意識

鉄道事業者は自社の収益を最大化するために、自社管内路線の利用促進に当然関心を持つ。それゆえ、鉄道駅構内には、自社管内路線の利用へ誘導する企画乗車券やツアー商品の広告が多く見られる。例えば、東日本旅客鉄道（JR 東日本）首都圏エリア各駅では、東北地方をはじめとする自社管内観光の広告が数多く見られるが、それと比較して、西日本方面観光の広告は少ない。JR 東日本にとっては、東北地方・関東甲信越地方は自社管内であり、首都圏から新幹線利用による自社

管内へ誘客することで、往復分の運賃+特急料金収入の増加を図ることができる。それに対して、同社にとって西日本方面は、東海旅客鉄道（JR 東海）・西日本旅客鉄道（JR 西日本）・四国旅客鉄道（JR 四国）・九州旅客鉄道（JR 九州）管内であり、JR 東日本首都圏管内各駅出発でも東京・品川・新横浜等より東海道新幹線を利用された場合には、JR 東日本に配分される収入は多くはない。

また、JR 旅客会社や大手私鉄の路線で地方主要駅まで出かけ、その主要駅からさらに中小私鉄路線へ乗り換える場合、乗換や接続時間などが不便な事例もある。多くの場合、JR 旅客会社や大手私鉄は自社の収入増加や費用削減に関心を集中させ、接続する中小私鉄にまで関心を払っていないことがその原因と考えられる。

<連絡先>

大塚 良治 r-otsuka@shohoku.ac.jp

このように、鉄道事業者は自社の収入増加ばかりに関心を集中させるために、自社の利用促進策を主要な営業施策としがちとすることは否めない。しかし、JR旅客会社や大手私鉄が自社の利用促進策に、地方の中小私鉄を積極的に取り込むことが、自社の収入増加につながるとともに、中小私鉄の活性化ひいては鉄道ネットワークの持続的運営にも寄与するものと思料する。

本論では、異なる鉄道事業者同士が戦略的提携を実施することによって、鉄道ネットワークの持続的運営につなげる方策について議論する。

議論の順序は次の通りである。第2節でJR旅客会社の収入分配に見る鉄道ネットワークの魅力低下の事例を考察し、第3節において鉄道事業者間の戦略的提携の事例を概観する。第4節では、JR旅客会社・大手私鉄と中小私鉄による戦略的提携の効果と可能性について、アンケート調査の結果を基に検証する。そして、第5節で本論のまとめを行い、今後の課題を提示することにする。なお、本文中特に断りが無い場合は、図、表、および資料の出典は大塚による。

2. JR旅客会社の収入分配に見る鉄道ネットワークの魅力低下の事例

先ほど、首都圏でのJR東日本首都圏エリア各駅では、東北地方をはじめとする自社管内着地の広告が数多く見られるが、それと比較して、西日本方面着地の広告は少ないと述べた。それでは、JR東日本首都圏エリアの駅構内では、他社管内着地の広告ポスターはどれくらい掲出されているのであろうか。

2011年10月7日に、JR赤羽線（埼京線）板橋駅で筆者が調査したところ、実に93.9%がJR東日本管内の利用促進を目的とした広告であった（表1）。JRグループ全体（フルムーンパス、JRグルー

プデスティネーションキャンペーン）の広告は6.1%あったものの、JR他社管内着地の広告はゼロであった（表1）。

また同日にJR山手線池袋駅でも調査したが、やはり、JR他社管内着地の利用促進広告はゼロであった。

このように、JR旅客会社は自社管内の利用促進広告には熱心であるものの、自社の増収につながりにくいJR他社管内着地の利用促進広告には消極的であることが見てとれる。

表1 板橋駅における観光・企画きっぷ関連ポスター内訳

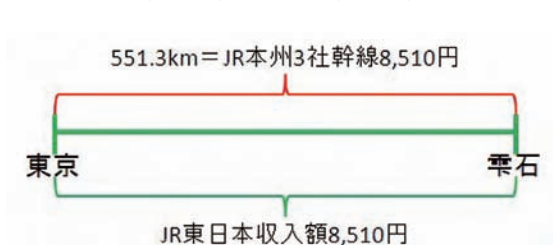
	件数	割合
JR東日本管内全体	11	16.7%
東北	27	40.9%
関東・伊豆	22	33.3%
甲信越	2	3.0%
JR東日本管内合計	62	93.9%
JR他社管内	0	0.0%
JRグループ	4	6.1%
総合計	66	100.0%

（出典）2011年10月7日、大塚調査。

JR旅客会社にとっては、自社路線の利用で増収が達成できるのであるから、JR他社管内に関心を向ける必要性はなく、その理由もないことになる。

実際、例えば、東京から東北新幹線経由で雫石へ向かう場合、東京駅→雫石駅8,510円（JR本州3社幹線541km～560km）の普通乗車券を購入し、利用することになるが、この場合、東京→雫石の全区間がJR東日本管内であるから、JR東日本は8,510円全額を得ることができる¹。

図1 東京駅（東京都）－雫石駅（岩手県）間の運賃収入



一方、上野から東海道新幹線経由で大阪へ向かう場合、東京都区内→大阪市内8,510円（JR本州3社幹線541km～560km）の乗車券を購入し、利用することになる。この場合、利用者は東京都区内→大阪市内8,510円の乗車券を所持していれば、JR旅客会社の違いを特に意識することなく利用することができるが、上野→東京はJR東日本、東京→新大阪はJR東海、新大阪→大阪はJR西日本であるので、JR3社には営業キロ数で按分した運賃が分配される。仮に、東京都区内および大阪市内の設定キロをそれぞれ5kmずつとすると、JR東日本とJR西日本には約76円（ $= 8,510円 \times 5km \div (5km+552.6km+5km)$ ）ずつが分配され、JR東海には8,358円がそれぞれ分配される計算となる。

図2 東京駅（東京都）－大阪駅（大阪府）間の運賃収入



このように、JR旅客会社にとって、自社の増収を図るためには、自社管内路線の利用促進を図ることが重要な営業施策となる。しかし、鉄道は相互に接続することでネットワークを形成している点を忘れてはならない。自社管内路線の利用促進策や増収策ばかりに目を向け続ける行為は、鉄道ネットワーク全体の魅力を大きく損ね、ひいては自社管内路線の魅力すら低下させかねない。例えば、東海道・山陽新幹線の会員制予約サービス「エクスプレス予約」はJR東海・JR西日本独自のサービス²であり、一部サービスを除きJR他社とは提携していないことから、原則として、JR東海・JR西日本の駅でしかきっぷを受け取ることが出来

ない³。東海道新幹線の場合、東京、品川、新横浜までは首都圏のJR東日本在来線の各駅からの利用者が大多数であるにもかかわらず、JR東日本在来線の各駅では「エクスプレス予約」のきっぷを受け取ることができない。また、博多・北九州地区のJR九州在来線各駅でも同様に「エクスプレス予約」のきっぷを受け取ることができない⁴。JR東日本のみどりの窓口には、「エクスプレス予約」の利用が出来ないことを知らせる掲示が示されている（資料1）⁵。この事例は、鉄道のネットワーク性を無視し、JR旅客会社が自社の収益確保のみを優先させている典型的事例と言える。



資料1 「エクスプレス予約」取扱不可の掲示（JR東日本池袋駅みどりの窓口）

「エクスプレス予約」は2001年9月3日に東京－新大阪間各駅発着の利用に限りサービスを開始したことから分かるように、当初はJR東海が自社管内路線である東海道新幹線の利用者を囲い込むことを意図していた。しかし、東海道新幹線には、山陽新幹線各駅発着の利用者も当然のことながら相当数含まれており、山陽新幹線区間との相互利用が課題となっていた。2005年12月10日に山陽新幹線新神戸までサービスが拡大し、2006年7月22日には山陽新幹線全区間へとサービスが拡大されたことで、「エクスプレス予約」は東海

道・山陽新幹線の会員制サービスとなった。「エクスプレス予約」の会員数は、2007年3月時点でJR東海73万人・JR西日本12万人・合計85万人であったのが、2011年3月時点ではJR東海141万人・JR西日本36万人・合計177万人にまで拡大した⁶。JR東海とJR西日本が手を結ぶことによって、航空路線に対する競争力を高めてきたと言える。今後は、JR九州管内の九州新幹線へもサービスを拡大するとともに、全国のJRみどりの窓口でのきっぷの受け取りができるように改善してほしいものである。



資料2 「エクスプレス予約」の課題は、九州新幹線へのサービス拡大。2012年夏頃から山陽新幹線区間内の「みずほ」「さくら」「つばめ」の予約が可能となる予定(写真は山陽新幹線岡山駅に停車中の山陽・九州新幹線直通「さくら」)。

本論では、異なる鉄道事業者同士が戦略的提携を結ぶことによって、鉄道ネットワークの持続的運営へとつなげる方策を模索したい。

次節では、これまでに行われてきた鉄道事業者間の戦略的提携の事例を考察することとする。

3. 鉄道事業者間の戦略的提携の事例

Jeffs [2008] は、戦略的提携を、「リスクを軽減し、お互いに望む成果を達成することを目標とす

るリエゾンを形成するための2社以上の会社が結ぶパートナー協定 (partnership agreement)」と定義し、例として、「航空産業は、『スターアライアンス』等の航空連合を形成し、販売促進、チケット販売、航空機の操縦、乗継便、航空機材の利用(相互利用-大塚注)などで、パートナーおよび顧客に便益をもたらしている」と指摘した⁷。Barney [2002] によると、戦略的提携は、大きくは、(a) 業務提携 (non-equity alliances)、(b) 業務・資本提携 (equity alliances)、および (c) ジョイント・ベンチャー (joint ventures) の3つに分類される⁸。

また、今野 [2006] は、戦略的提携論に関する先行研究を丹念に整理し、戦略的提携論を①取引コスト、②戦略行動、③組織学習、④マーケット・パワー、⑤エージェンシー、⑥収穫逡増、⑦ゲーム、⑧戦略経営、⑨資源依存、⑩組織間学習、⑪資源ベース、⑫リアル・オプション、⑬社会ネットワーク、⑭生態系、⑮構造主義の各アプローチに分類している⁹。これらのうち、今野 [2006] は、⑩組織間学習アプローチについて、「パートナーの保有する既存の資源・能力だけではなく、パートナーとの協力関係の進化・発展から創出されるより高度な成果を考慮していることから、共同の成果が優先されると捉えられる」と述べている¹⁰。

鉄道事業者も、利便性確保や利用促進のため、他社と協定や業務提携を結んでいる場合がある。『大辞林』によると、業務提携とは、複数の企業が業務上の協力関係を築くことと定義され、通常は「業務提携契約書」を取り交わした上で実施される。本論では、戦略的提携の一環としての鉄道事業者間の業務提携について議論する。以後本論では、「戦略的提携」と「業務提携」を互換的に用いることとする。

鉄道事業者間の業務提携としては、(1) 共同使用駅の駅務や共用施設の区分などの協定¹¹および共同使用駅の改良事業、(2) 接続駅・共同使用駅

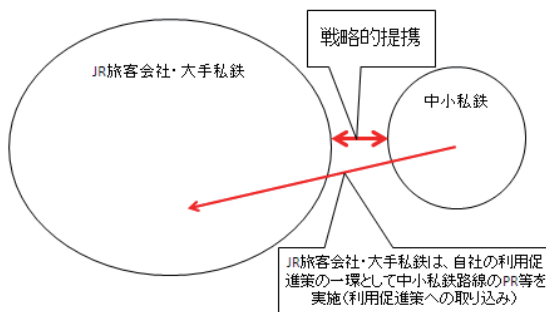
を介した相互直通運転、(3) 接続駅を介した連絡乗車券の発売や最終列車の接続に関する取り決め、(4) 車両検修の委託、(5) お互いの路線の誘客を目的としたキャンペーンの共同実施、などがある。本節では以下、上記の(1)、(2)、および(5)の事例について考察する。

大塚[2010]では、「JR本州3社は株主に対して、地方交通線・並行在来線の活性化が、JR本州3社の路線網全体の魅力向上に役立つ点をアピールする必要がある。例えば、JR東日本は、五能線や陸羽東線等でのリゾート列車の運行、磐越西線等でのSL運転の実施、および『ローカル線の旅』キャンペーンの展開等を通じて、地方交通線の『観光化』を進めてきたと言える。また、JR東海は国鉄時代の路線別経営管理の考え方を改め、管内の在来線を東海道新幹線のアクセス鉄道ネットワークと位置付け、自社路線網全体の価値向上に取り組んでいる。以上のように、JR旅客各社の路線網を『テーマパーク』、各路線を『アトラクション』と見立てて、旅客に『アトラクション』(各路線)へ向かうためにJR旅客各社の路線網を利用してもらうというアイデアの浸透を図ること、および新幹線のアクセスネットワークとして在来線を強化することが地方交通線・並行在来線の持続的運営のために必要である」ことを説明した。大塚[2010]ではさらに、五能線を例にとり、「五能線だけを見れば『赤字』であるものの、JR東日本全体で見れば、五能線を維持することで増収を実現している。五能線はJR東日本路線網の魅力を高める強力な『ラインナップ』となっているのである。」と述べた。つまり、五能線リゾート列車「リゾートしらかみ」発着駅である秋田までの新幹線利用を増やすことで、JR東日本全体の増収を実現することが可能となっていることから、五能線はJR東日本にとって不可欠の存在であることを論証したのであった¹²。

以上の説明は、JR旅客会社の幹線と地方交通線をネットワーク全体としてとらえ、JR旅客会社全体で増収を図るという考え方であるが、この考え方はJR旅客会社・大手私鉄が中小私鉄と戦略的提携を結び、JR旅客会社・大手私鉄の自社管内の中小私鉄をJR旅客会社・大手私鉄の利用促進策に組み込むことによって拡張できると思量する(図3)。JR旅客会社・大手私鉄と中小私鉄は接続駅で双方の路線が接している関係である点で、両者が協力することで双方の路線の乗車人員向上につなげることも可能である。そのように考えると、JR旅客会社・大手私鉄と中小私鉄については、この組織間学習アプローチによる戦略的提携が有効であると思量する。

次に、これまでに行われてきた鉄道事業者間の戦略的提携として接続駅・共同使用駅の改良事業の事例を概観することにしよう。

図3 JR旅客会社・大手私鉄と中小私鉄の戦略的提携のイメージ



3-1. 接続駅・共同使用駅に見られる鉄道事業者間の戦略的提携の事例

接続駅には、共同使用駅に該当する接続駅と共同使用駅に該当しない接続駅がある。日本民営鉄道協会によると、共同使用駅とは「2つ以上の輸送機関(交通事業体)の接続駅など1つの駅を共用している場合を指します。」と定義されている¹³。具体的には、駅舎、改札口、構内諸施設(コンコー

スや線路等)を複数の鉄道事業者が共用する駅を指す(資料3~資料8および資料11~資料19)。我が国における共同使用駅一覧については、表2~表6をご覧ください。



資料3 JR東日本と三陸鉄道の共同使用駅である宮古駅構内に設置されているJR所有の出発信号機(左側)と三陸鉄道所有の出発信号機(右側)。使用不能になっている信号機には×印のテープが貼られているが、それぞれの会社が自社の信号機に×印を付けたため、微妙な違いがあることが分かる。



資料4 東京地下鉄東西線西船橋駅構内に設置されているJR総武本線および東葉高速鉄道線への出発信号機。東西線・東葉高速鉄道線直通列車は終日運転されるが、東西線・総武本線との直通列車は朝夕に限られる



資料5 下北沢駅は小田急小田原線・京王井の頭線の共同使用駅。構内を共用するが、南口・北口駅舎を小田急電鉄が、西口駅舎を京王電鉄がそれぞれ管理する。両線の利用者は南口・北口・西口を自由に選んで利用できる。写真は小田急線1番ホームで、京王管理の西口の案内表示が見える。



資料6 京王が管理する下北沢駅西口駅舎。小田急線の普通乗車券も発売されている。



資料7 JRとは独立した駅舎・改札口を有する津軽鉄道津軽五所川原駅。右隣にJR駅舎が並ぶ。津軽鉄道線は同鉄道駅舎からJR構内を通り抜けた先にある3番線から発着する。

表2 東北地方の共同使用駅一覧（JR旅客会社境界駅を除く）

駅名	共同使用鉄道事業者	備考
青森	JR東日本・青い森鉄道	JR線・青い森鉄道線直通列車接続駅。青い森鉄道は出札業務のみ担当。
野辺地	JR東日本・青い森鉄道	JR線・青い森鉄道線直通列車接続駅。青い森鉄道管轄駅。
八戸	JR東日本・青い森鉄道	在来線改札・構内は、青い森鉄道管轄。
目時	青い森鉄道・IGRいわて銀河鉄道	青い森鉄道・IGR線直通列車接続駅。青い森鉄道管轄駅。無人駅。
五所川原（津軽五所川原）	JR東日本・津軽鉄道	構内共用、駅舎・改札口独立*。
大鰐温泉（大鰐）	JR東日本・弘南鉄道	構内共用、駅舎独立。
鷹ノ巣（鷹巣）	JR東日本・秋田内陸縦貫鉄道	構内共用、駅舎・改札口独立。
羽後本荘	JR東日本・由利高原鉄道	構内・駅舎共用、改札口独立。
今泉	JR東日本・山形鉄道	JR東日本管轄駅。
赤湯	JR東日本・山形鉄道	JR東日本・山形鉄道共同管理**。
好摩	IGRいわて銀河鉄道・JR東日本	IGR線・JR線直通列車接続駅。IGRいわて銀河鉄道管轄駅。
久慈	JR東日本・三陸鉄道	JR線・三陸鉄道線直通列車接続駅。駅舎・改札口独立。
宮古	JR東日本・三陸鉄道	JR線・三陸鉄道線直通列車接続駅。駅舎・改札口独立。
釜石	JR東日本・三陸鉄道	JR線・三陸鉄道線直通列車接続駅。駅舎・改札口独立。
盛	JR東日本・三陸鉄道・岩手開発鉄道	構内共用、駅舎・改札口独立。岩手開発鉄道は貨物専業。
名取	JR東日本・仙台空港鉄道	JR線・仙台空港鉄道線直通列車接続駅。JR東日本管轄駅。
槻木	JR東日本・阿武隈急行	JR線・阿武隈急行線直通列車接続駅。JR東日本管轄駅。
福島	福島交通・阿武隈急行	福島交通管轄駅。JR東日本接続。
西若松	JR東日本・会津鉄道	JR線・会津線直通列車接続駅。JR東日本管轄駅。改札業務は会津鉄道へ委託。
会津高原尾瀬口	会津鉄道・野岩鉄道	会津線・野岩線直通列車接続駅。会津鉄道管轄駅。

* 駅舎・改札口独立とは、構内を共用しているものの、駅舎・改札口（改札業務）が独立している駅。

** 共同管理とは、構内を共用しているが、独立の駅舎・改札口を有し、改札業務を共同で行っている駅。

（出典）各種資料および現地調査・電話調査を基に大塚作成。表3～表6も同じ。

表3 関東地方の共同使用駅一覧（JR旅客会社境界駅、京成電鉄成田空港線・北総鉄道・千葉ニュータウン鉄道保有区間共同使用駅および東京地下鉄南北線・東京都交通局三田線共同使用駅を除く）

駅名	共同使用鉄道事業者	備考
新藤原	野岩鉄道・東武鉄道	野岩線・東武線直通列車接続駅。野岩鉄道管轄駅。
勝田	JR東日本・ひたちなか海浜鉄道	中間改札口あり。JR東日本管轄駅。
水戸	JR東日本・鹿島臨海鉄道	中間改札口あり。JR東日本管轄駅。
鹿島サッカースタジアム	JR東日本・鹿島臨海鉄道	JR線・鹿島臨海鉄道線直通列車接続駅。JR東日本管轄駅。無人駅。
下館	JR東日本・関東鉄道・真岡鐵道	中間改札口あり。JR東日本・関東鉄道共同管理。
桐生	JR東日本・わたらせ渓谷鐵道	JR東日本管轄駅。
赤城	上毛電気鐵道・東武鐵道	上毛電気鐵道管轄駅。
相老	わたらせ渓谷鐵道・東武鐵道	わたらせ渓谷鐵道管轄駅。
寄居	秩父鐵道・JR東日本・東武鐵道	秩父鐵道管轄駅。
小川町	JR東日本・東武鐵道	東武鐵道管轄駅。
越生	JR東日本・東武鐵道	JR東日本管轄駅。
銚子	JR東日本・銚子電気鐵道	JR東日本管轄駅。
五井	JR東日本・小湊鐵道	JR東日本管轄駅。
東成田	京成電鉄・芝山鐵道	京成線・芝山鐵道線直通列車接続駅。京成電鉄管轄駅。
京成津田沼	京成電鉄・新京成電鉄	京成線・新京成線直通列車接続駅。京成電鉄管轄駅。
印旛日本医大	北総鐵道・京成電鉄	北総鐵道管轄駅。
新鎌ヶ谷	北総鐵道・京成電鉄・新京成電鉄	北総鐵道管轄駅。
京成高砂	京成電鉄・北総鐵道	京成線・北総線直通列車接続駅。京成電鉄管轄駅。
西船橋	JR東日本・東京地下鉄・東葉高速鐵道	JR線・東京地下鉄線・東葉高速鐵道線直通列車接続駅。ホームはJR東日本(単独使用)と東京地下鉄(東葉高速鐵道と共用)の別管理。改札業務はJR東日本が担当。
押上①	東京地下鉄・東武鐵道	東武線・東京地下鉄線直通列車接続駅。東京地下鉄管轄駅。
押上②	京成電鉄・東京都交通局	京成線・都営地下鉄線直通列車接続駅。京成電鉄管轄駅。
和光市	東武鐵道・東京地下鉄	東武線・東京地下鉄線直通列車接続駅。東武鐵道管轄駅。
小竹向原	東京地下鉄・西武鐵道	西武線・東京地下鉄線直通列車接続駅。東京地下鉄管轄駅。
綾瀬	東京地下鉄・JR東日本	JR線・東京地下鉄線直通列車接続駅。東京地下鉄管轄駅。
代々木上原	小田急電鉄・東京地下鉄	小田急線・東京地下鉄線直通列車接続駅。小田急電鉄管轄駅。

鉄道事業者間の戦略的提携に基づく鉄道ネットワークの持続的運営への模索

北千住	JR東日本・東武鉄道・東京地下鉄	東武線・東京地下鉄線直通列車接続駅。首都圏新都市鉄道接続。
赤羽岩淵	東京地下鉄・埼玉高速鉄道	東京地下鉄線・埼玉高速鉄道線直通列車接続駅。東京地下鉄管轄駅。
白金高輪	東京地下鉄・東京都交通局	東京地下鉄管轄駅。
渋谷	東京急行電鉄・東京地下鉄	東急線・東京地下鉄線直通列車接続駅。東京急行電鉄管轄駅。JR東日本・京王電鉄接続。
目黒	東京急行電鉄・東京地下鉄	東急線・東京地下鉄線・都営地下鉄線直通列車接続駅。東京急行電鉄管轄駅。JR東日本接続。
中目黒	東京急行電鉄・東京地下鉄	東急線・東京地下鉄線直通列車接続駅。東京急行電鉄管轄駅。
下北沢	小田急電鉄・京王電鉄	小田急電鉄・京王電鉄共同管理。
分倍河原	京王電鉄・JR東日本	中間改札口あり。京王電鉄管轄駅。
泉岳寺	東京都交通局・京浜急行電鉄	京急線・都営地下鉄線直通列車接続駅。東京都交通局管轄駅。
新宿	京王電鉄・東京都交通局	京王電鉄・都営地下鉄線直通列車接続駅。京王電鉄管轄駅。JR東日本・小田急電鉄・東京地下鉄接続***。
中野	JR東日本・東京地下鉄	JR線・東京地下鉄線直通列車接続駅。JR東日本管轄駅。
大崎	JR東日本・東京臨海高速鉄道	JR線・りんかい線直通列車接続駅。JR東日本管轄駅。
八丁畷	JR東日本・京浜急行電鉄	京浜急行電鉄管轄駅。
横浜	東京急行電鉄・横浜高速鉄道	東急線・横浜高速線直通列車接続駅。東京急行電鉄管轄駅。JR東日本・京浜急行電鉄・相模鉄道・横浜市交通局接続。
大和	小田急電鉄・相模鉄道	小田急電鉄・相模鉄道共同管理。
厚木	小田急電鉄・JR東日本・相模鉄道	小田急電鉄管轄駅。相模鉄道は貨物扱いのみ。
小田原	小田急電鉄・箱根登山鉄道	小田急線・箱根登山線直通列車接続駅。小田急電鉄管轄駅。JR東日本・JR東海・伊豆箱根鉄道接続。

*** 東京都交通局と東京地下鉄の間では連絡運輸を取り扱っていない。

表4 中部地方の共同使用駅一覧（JR旅客会社境界駅およびケーブルカー路線との共同使用駅を除く）

駅名	共同使用鉄道事業者	備考
六日町	JR東日本・北越急行	JR東日本管轄駅。
十日町	JR東日本・北越急行	JR東日本・北越急行共同管理。
犀潟	JR東日本・北越急行	JR線・北越急行線直通列車接続駅。JR東日本管轄駅。
小諸	しなの鉄道・JR東日本	しなの鉄道管轄駅。

屋代	しなの鉄道・長野電鉄	しなの鉄道管轄駅。2012年4月1日、長野電鉄屋代線廃止に伴い、単独駅化。
篠ノ井	JR東日本・しなの鉄道	JR東日本管轄駅。
松本	JR東日本・アルピコ交通	JR東日本管轄駅。
大月	JR東日本・富士急行	駅舎・改札口独立。中間改札口あり。
伊東	JR東日本・伊豆急行	JR東日本管轄駅。
三島	JR東海・伊豆箱根鉄道	駅舎・改札口独立。中間改札口あり。
吉原	JR東海・岳南鉄道	駅舎・改札口独立。
金谷	JR東海・大井川鐵道	駅舎・改札口独立。中間改札口あり。
掛川	JR東海・天竜浜名湖鐵道	駅舎・改札口独立。中間改札口あり。
西鹿島	遠州鐵道・天竜浜名湖鐵道	遠州鐵道管轄駅。
新所原	JR東海・天竜浜名湖鐵道	駅舎・改札口独立。中間改札口あり。
豊橋	JR東海・名古屋鐵道	JR東海管轄駅。名古屋鐵道出札口あり。
岡崎	JR東海・愛知環状鐵道	JR東海管轄駅。
高蔵寺	JR東海・愛知環状鐵道	JR東海管轄駅。
赤池	名古屋鐵道・名古屋市交通局	名古屋鐵道・名古屋市営地下鉄線直通列車接続駅。名古屋市交通局管轄駅。
上小田井	名古屋鐵道・名古屋市交通局	名古屋鐵道・名古屋市営地下鉄線直通列車接続駅。名古屋鐵道管轄駅。
上飯田	名古屋鐵道・名古屋市交通局	名古屋鐵道・名古屋市営地下鉄線直通列車接続駅。上飯田連絡線管轄駅。駅業務は名古屋鐵道へ委託。
枇杷島	JR東海・東海交通事業	JR東海管轄駅。駅業務は東海交通事業へ委託。
美濃太田	JR東海・長良川鐵道	駅舎共用、改札口独立。
弥富	JR東海・名古屋鐵道	JR東海管轄駅。
近鉄富田	近畿日本鐵道・三岐鐵道	近畿日本鐵道管轄駅。
桑名	JR東海・近畿日本鐵道・養老鐵道	JR東海・近畿日本鐵道共同管理。養老鐵道との中間改札口あり。
河原田	JR東海・伊勢鐵道	JR東海管轄駅。無人駅。
津	JR東海・近畿日本鐵道・伊勢鐵道	JR東海・近畿日本鐵道共同管理。
大垣	JR東海・樽見鐵道	JR東海管轄駅。養老鐵道接続。
恵那	JR東海・明知鐵道	駅舎・改札口独立。中間改札口あり。
松阪	JR東海・近畿日本鐵道	JR東海・近畿日本鐵道共同管理。
伊勢市	JR東海・近畿日本鐵道	JR東海・近畿日本鐵道共同管理。
鳥羽	JR東海・近畿日本鐵道	JR東海・近畿日本鐵道共同管理。
伊賀上野	JR西日本・伊賀鐵道	JR西日本管轄駅。
伊賀神戸	近畿日本鐵道・伊賀鐵道	近畿日本鐵道管轄駅。
七尾	JR西日本・のと鐵道	JR西日本管轄駅。
和倉温泉	JR西日本・のと鐵道	JR西日本管轄駅。
田原町	えちぜん鐵道・福井鐵道	駅舎共用。えちぜん鐵道出札口・改札口あり。福井鐵道は無人駅。

表5 近畿地方の共同使用駅一覧（JR旅客会社境界駅および神戸高速鉄道保有区間を除く）

駅名	共同使用鉄道事業者	備考
大阪難波	近畿日本鉄道・阪神電気鉄道	近鉄線・阪神線直通列車接続駅。近畿日本鉄道管轄駅。
江坂	大阪市交通局・北大阪急行電鉄	大阪市営地下鉄線・北大阪急行線直通列車接続駅。大阪市交通局管轄駅。
天神橋筋六丁目	大阪市交通局・阪急電鉄	阪急線・大阪市営地下鉄線直通列車接続駅。大阪市交通局管轄駅。
長田	大阪市交通局・近畿日本鉄道	近鉄線・大阪市営地下鉄線直通列車接続駅。大阪市交通局管轄駅。
柏原	JR西日本・近畿日本鉄道	JR西日本管轄駅。
中百舌鳥	南海電気鉄道・大阪府都市開発（泉北高速鉄道）	南海線・泉北高速線直通列車接続駅。南海電気鉄道管轄駅。大阪市交通局接続。
三国ヶ丘	南海電気鉄道・JR西日本	中間改札口あり。南海電気鉄道管轄駅。
りんくうタウン	南海電気鉄道・JR西日本	南海電気鉄道管轄駅。
竹田	京都市交通局・近畿日本鉄道	近鉄線・京都市営地下鉄線直通列車接続駅。京都市交通局管轄駅。
御陵	京都市交通局・京阪電気鉄道	京阪線・京都市営地下鉄線直通列車接続駅。京都市交通局管轄駅。
西舞鶴	JR西日本・北近畿タンゴ鉄道	駅舎・改札口独立。中間改札口あり。
豊岡	JR西日本・北近畿タンゴ鉄道	駅舎・改札口独立。中間改札口あり。
貴生川	JR西日本・信楽高原鐵道	JR西日本管轄駅。近江鉄道接続。
吉野口	JR西日本・近畿日本鉄道	JR西日本管轄駅。
橋本	JR西日本・南海電気鉄道	駅舎共用、出札口・改札口独立。
和歌山	JR西日本・和歌山電鐵	中間改札口あり。JR西日本管轄駅。
和歌山市	JR西日本・南海電気鉄道	中間改札口あり。南海電気鉄道管轄駅。
御坊	JR西日本・紀州鉄道	JR西日本管轄駅。
川西能勢口	阪急電鉄・能勢電鉄	阪急線・能勢線直通列車接続駅。阪急電鉄管轄駅。
高速神戸	阪神電気鉄道・阪急電鉄	阪神電気鉄道管轄駅。
谷上	北神急行・神戸電鉄	北神急行管轄駅。
新神戸	神戸市交通局・北神急行	神戸市営地下鉄線・北神急行線直通列車接続駅。神戸市交通局管轄駅。JR西日本接続。
西代	山陽電気鉄道・阪神電気鉄道	山陽電鉄線・阪神線直通列車接続駅。山陽電気鉄道管轄駅。
新開地	阪神電気鉄道・阪急電鉄・神戸電鉄	阪神電気鉄道管轄駅。
粟生	JR西日本・北条鉄道・神戸電鉄	神戸電鉄との中間改札口あり。JR西日本管轄駅。
上郡	JR西日本・智頭急行	JR線・智頭線直通列車接続駅。中間改札口あり。
佐用	JR西日本・智頭急行	JR西日本管轄駅。

表6 中国・四国・九州地方の共同使用駅一覧（JR旅客会社境界駅を除く）

駅名	共同使用鉄道事業者	備考
智頭	JR西日本・智頭急行	JR線・智頭線直通列車接続駅。駅舎・改札口独立。
郡家	JR西日本・若桜鉄道	JR線・若桜線直通列車接続駅。JR西日本管轄駅。
総社	JR西日本・井原鉄道	駅舎共用、改札口独立。
清音	JR西日本・井原鉄道	中間改札口あり。
神辺	JR西日本・井原鉄道	JR線・井原線直通列車接続駅。中間改札口あり。
川西	JR西日本・錦川鉄道	JR線・錦川鉄道線直通列車接続駅。JR西日本管轄駅。無人駅。
海部	JR四国・阿佐海岸鉄道	JR線・阿佐海岸鉄道線直通列車接続駅。JR四国・阿佐海岸鉄道共同管理。無人駅。
後免	JR四国・土佐くろしお鉄道	JR線・土佐くろしお鉄道線直通列車接続駅。JR四国管轄駅。
窪川	JR四国・土佐くろしお鉄道	JR線・土佐くろしお鉄道線直通列車接続駅。構内共用、駅舎・改札口独立。
若井	土佐くろしお鉄道・JR四国	土佐くろしお鉄道線・JR線直通列車接続駅。土佐くろしお鉄道管轄駅。無人駅。
姪浜	福岡市交通局・JR九州	福岡市営地下鉄線・JR線直通列車接続駅。福岡市交通局管轄駅。
行橋	JR九州・平成筑豊鉄道	中間改札口あり。
田川伊田	JR九州・平成筑豊鉄道	駅舎共用、改札口独立。
田川後藤寺	JR九州・平成筑豊鉄道	JR九州管轄駅。
基山	JR九州・甘木鉄道	駅舎共用、JR九州出札口・改札口あり。甘木鉄道は無人駅。
直方	JR九州・平成筑豊鉄道	駅舎・改札口独立。
有田	JR九州・松浦鉄道	駅舎共用、改札業務共同実施。
諫早	JR九州・島原鉄道	JR九州管轄駅。
八代	JR九州・肥薩おれんじ鉄道	JR線・肥薩おれんじ鉄道線直通列車接続駅。駅舎・改札口独立。
立野	JR九州・南阿蘇鉄道	駅舎・改札口独立。
人吉(人吉温泉)	JR九州・くま川鉄道	駅舎・改札口独立。
川内	JR九州・肥薩おれんじ鉄道	JR線・肥薩おれんじ鉄道線直通列車接続駅。中間改札口あり。

また、利用者の利便性向上を図るため、複数の鉄道事業者が共同で接続駅・共同使用駅の改良事業を実施する事例も見られる。

3-1-1. 接続駅・共同使用駅の改良事業の事例

(1) 大和駅（神奈川県大和市）の事例

大和駅は、地上高架ホームを小田急電鉄江ノ島線、地下ホームを相模鉄道本線がそれぞれ占有し、

共用する地上1階の改札内構内を挟む形で北側改札口を相模鉄道が、同南側改札口を小田急電鉄が管理する形態の共同使用駅である。同駅は、1944年の小田急線と相鉄線の共同使用開始以来、「大和市の玄関」として利用者が増え続ける一方で「開かずの踏切」による交通渋滞の多発や、線路によるまちの分断などの問題点があったことから、1986年1月、大和駅周辺連続立体交差工事（大和

駅地下化)と駅舎全面改良工事が着手され、1994年12月に完成した¹⁴。大和駅では現在に至るまで中間改札口の設置や改札口の分離が実施されず、乗換利便性が維持・確保されている(資料8)。



資料8 大和駅では小田急線・相鉄線が改札内で相互に乗換できる

(2) 横川駅(広島県広島市西区)

横川駅は、JR西日本、広島電鉄の路面電車、路線バスが集中する公共交通の結節点である。しかし、JR横川駅と路面電車電停の乗り継ぎが不便であることや、電停が国道内にあることによる道路渋滞などの問題を抱えていたため、JR西日本・広島電鉄・国土交通省・広島市・広島県警察本部が協力し、2002年11月1日に横川駅の改良工事に着手した。2003年3月27日に路面電車電停のJR横川駅側への移設、さらに同年8月23日にJR駅舎改良工事が完了したことで、JRと路面電車がスムーズに乗り換えできるようになった(資料9)¹⁵。2002年度まではJR横川駅の1日平均乗車人員は減少傾向にあったが、2003年度以降は一貫して増加しており、国土交通省は駅改良の効果によるものと評価している¹⁶。



資料9 結節点改善事業完成後の横川駅。手前側国道内にあった路面電車電停をJR駅側に移設した。JR駅と路面電車電停は屋根で覆われており、雨でも濡れずに乗換が可能である。

(3) 小倉駅(福岡県北九州市小倉北区)

北九州都市モノレールが開業した当初は、JR小倉駅に接続しておらず、乗換利便性に難があったことから、九州地方交通審議会において検討がなされ、1989年10月に、モノレールとJR小倉駅との連結強化を図るため、延伸等の施設整備を推進すべきであるとの提言がなされた¹⁷。これを受け、1994年1月に、北九州市とJR九州との間で「都市モノレール小倉線のJR小倉駅への乗り入れ等に関する覚書」が締結され、1996年10月に工事に着工し、1999年4月に小倉駅乗り入れが開始された(資料10)。

小倉駅乗り入れ開始後も北九州モノレールの乗車人員は横ばい傾向を示している¹⁸が、JRとモノレールの乗換利便性が大きく改善した点は評価されるべきであろう。



資料10 改良事業完成後の小倉駅。モノレールをJR駅舎内まで延伸し、JR在来線・新幹線・モノレールが駅舎内で相互に乗換できるようになった。

以上のように、鉄道事業者同士による接続駅の改良事業によって利便性向上が図られた事例がある一方で、接続する鉄道事業者同士の乗換利便性が低下した事例もある。

3-1-2. 乗換利便性が低下した事例

首都圏や近畿地方の大手私鉄では、不正乗車防止の観点や、ストアードフェア（SF）システムやIC乗車券の利用開始に伴う乗車経路確認の観点から、接続駅では、駅改良工事を機に、改札口の分離や中間改札機の設置などが行われる傾向にある。IC乗車券は、自動券売機でのきっぷ購入の省略やスムーズな改札口の通過、さらには電子マネー機能など便利な側面ばかりが強調されているが、乗車経路確認のための新たな改札口の設置による乗換利便性の低下や首都圏においてはSF機能での振替乗車の対象外の取り扱いなど負の側面があることも忘れてはならない。

以下、乗換利便性が低下した事例を概観しよう。

(1) 伊勢崎駅（群馬県伊勢崎市）

事業主体の群馬県・伊勢崎市・JR東日本・東武鉄道は共同で、伊勢崎駅付近のJR両毛線（約2.5km）と東武伊勢崎線（約2.2km）の踏切撤去と高架化事業に着手し、同時に駅舎の新設、高架下利用による南北の駅前広場を結ぶ自由通路の設置等も進めている。これにより、伊勢崎駅周辺の都市機能が高まることが期待されている¹⁹。

その一方で、2010年3月13日にはJR線と東武線の改札が分離され、両線間の乗換にはそれぞれの改札を出入りしなければならなくなった（資料13）。高架化以前は、JR線1番線と東武線4番・5番線については平面乗換が可能であった（資料11・12）が、JR線ホームが全て高架化（資料14）したことにより、両線間の乗換には必ず上方または下方への移動を伴うようになった。さらに、2012年度中に予定されている東武線ホーム高架化後は、両線間の乗換に上下移動を強いられるようになり、乗換利便性はさらに低下することとなる。



資料11 連続立体交差事業による高架化工事実施直前の伊勢崎駅。JR線と東武線の改札は共用で、出札・改札業務についてはJRが東武の業務を含めて担当していた。



資料12 連続立体交差化事業による高架化工事実施直前の伊勢崎駅(旧JR線1番線側から資料13の方向へ向けて撮影)。JR線と東武線の改札内乗換が可能であったが、IC乗車券で東武線を利用する場合は、IC乗車券中間改札機にタッチする必要があった。



資料14 連続立体交差化事業による高架化工事進行中の伊勢崎駅。JR線側駅舎はほぼ完成している



資料13 連続立体交差化事業による高架化工事進行中の伊勢崎駅。JR線と東武線の改札は分離され、改札外での乗換を強いられることとなった(改札分離前は、自動改札機右側の柵の先から資料12のJR側へつながっていた)。

(2) 西船橋駅(千葉県船橋市)

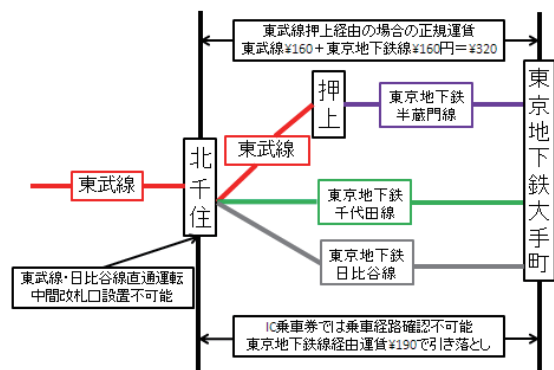
2007年3月18日のIC乗車券PASMO導入に伴い、それまで改札内乗換が可能であったJR線と東京地下鉄線・東葉高速鉄道線の間、中間改札口が設置された(資料15)。

東京地下鉄東西線は中野でJR中央本線と、西船橋でJR総武本線とそれぞれ相互直通運転しており、中野以西⇄西船橋以東相互間をIC乗車券で乗車する場合には、JR線経由と東京地下鉄線経由の判別ができないという問題に直面した²⁰。そこで、西船橋駅に中間改札口を設置することで、中野以西⇄西船橋以東間について乗車経路を判別することとしたのである。しかし、西船橋駅では、中間改札口の設置に伴い、JR線構内と東京地下鉄線構内の往来が不可能となり、それぞれの構内にある駅ナカ施設を相互に利用することも不可能となったのである。IC乗車券が鉄道利用者に新たな不便を強いる典型例と言える。

なお、IC乗車券導入による同様の問題は、東京地下鉄線経由と東武線押上経由の2つ(路線ベースでは3つ)が存在する北千住⇄東京地下鉄線各駅相互間でも発生することとなった。北千住駅で東武線と東京地下鉄千代田線との間に中間改札口

を設けたとしても、北千住を境に東武線と東京地下鉄日比谷線が相互直通運転を実施していることから、結局は東武線と東京地下鉄線との無改札状態を解消することは不可能である²¹。それゆえ、IC乗車券利用の場合には東京地下鉄線経由と東武線押上経由を判別できないのである。北千住⇔東京地下鉄線各駅相互間をIC乗車券で利用する場合は東武線押上経由乗車でも東京地下鉄線経由の運賃が引き落とされる(図4)。

図4 北千住駅-東京地下鉄大手町駅間の乗車経路



資料15 IC乗車券導入に伴い中間改札口が新たに設置された西船橋駅。

(3) 厚木駅(神奈川県海老名市)

当駅でも2007年3月18日のIC乗車券PASMOの使用開始に伴い、乗車経路判別のために、小田

急線とJR線が共用する改札内コンコースにIC乗車券中間改札機が設置された(資料16)。当駅で乗車下車するJR線利用者は、駅改札口とIC乗車券中間改札機の両方へのタッチ、JR線と小田急線の乗換利用者はIC乗車券中間改札機にタッチする必要がある。

磁気乗車券よりも、IC乗車券の方がかえって不便になっている事例と言える。

なお、Suica・PASMO対応IC乗車券中間改札機は、厚木駅の外、八丁畷、小川町、寄居、越生、下館の各駅にも設置されている。



資料16 異なる鉄道事業者間の乗換通路に設置されたIC乗車券中間改札機(厚木駅)。

(4) 粟生駅(兵庫県小野市)

近畿地方では、JR以外の私鉄・地下鉄が1999年10月1日からプリペイドカード乗車券“スルッとKANSAI”を導入した。これに伴い、当駅では改札を分離する必要が生じたことから、降車ホームの反対側に単式ホームを設けた上で、中間改札口を設置した(資料17)。

“スルッとKANSAI”を導入する前は、神戸電鉄とJR・北条鉄道の間には中間改札口はなかったため、“スルッとKANSAI”導入によって、かえって乗換利便性の低下を招く結果となった。なお、新開地駅にあった神戸電鉄と他鉄道線の中間改札

口は、“スルッとKANSAI”導入を契機に撤廃された。



資料17 IC乗券導入のために粟生駅に新たに設置された神戸電鉄ホーム（電車の左側）と中間改札口。電車右側のドアは開かないため、神戸電鉄利用者は必ず中間改札口を通ることになる。

(5) 盛岡駅(岩手県盛岡市)・八戸駅(青森県八戸市)

2002年12月1日、東北新幹線盛岡－八戸間開業に伴い、並行在来線である東北本線盛岡－八戸間がJR東日本からの経営分離により第三セクターのIGRいわて銀河鉄道と青い森鉄道へ移管され、盛岡駅ではJR線とIGR線の改札分離が行われた(資料18)。JR各線とIGR線の乗換は、それぞれの改札口を出入りしなければならなくなった。また、盛岡発着のJR花輪線直通列車についても、盛岡－好摩間はIGR線を経由するため、盛岡駅ではIGR線ホームからの発着となっている。したがって、盛岡駅でJR各線とJR花輪線を乗り継ぐ場合も、一旦改札口を出ての乗換を強いられることとなった。

また、2010年12月4日の東北新幹線八戸－新青森間延伸開業に伴い、東北本線八戸－青森間が青い森鉄道へ経営移管された同日に、八戸駅新幹線乗換改札口の閉鎖が実施された(資料19)。新幹線新青森延伸開業より前は、新幹線とJR在来線・

青い森鉄道線の乗換は新幹線乗換改札口を1回だけ通過するだけであったが、2010年12月4日より、新幹線とJR八戸線・青い森鉄道線の乗換は、一旦それぞれの改札口を出ることとなり、計2回改札口を通過する必要が発生した上、遠回りを強いられることとなった。『東奥新報』2010年12月7日付は「八戸駅乗り換え口閉鎖に不満の声」との見出しで、利用者の不満の声を紹介している。



資料18 IGRいわて銀河鉄道線改札口。JR各線改札口とは離れた場所にある。JR花輪線直通列車を利用する場合も、IGR線改札口を通過する必要がある。



資料19 東北新幹線新青森延伸開業に伴う並行在来線の経営分離によって閉鎖された八戸駅新幹線乗換改札口。利用者からは不満の声が上がっている。

以上見てきたように、駅舎改築やIC乗車券等の導入または並行在来線のJRからの経営分離を機に、改札分離が実施され、却って乗換利便性が低下した事例が見受けられる。こうした改札分離は、乗車経路の確認徹底や不正乗車防止を優先し、利用者に不便を強制する悪しき事例と言える。

次は、接続駅・共同使用駅の改良事業が進まない事例を考察する。

3-2. 接続駅・共同使用駅の改良事業が進まない事例

JR四国高松駅と高松琴平電鉄（琴電）高松築港駅の間は、JR四国高松駅前広場と信号機のある「中央通り」を挟んで200mの距離があり、信号待ちの時間を含め、乗り換えには5分程度を要する。JR高松駅は、旧高松貨物駅跡地「サンポート高松再開発」に伴い、旧駅より西に300m移設し、現在に至っている。

また、香川県の再開発計画では、琴電を高架上の上、JR高松駅南側の隣接地への延伸を行うことにより、JRと琴電の乗換利便性向上を目指していたが、琴電の民事再生法適用や香川県の財政難等の事情により、2004年に高架化事業の一時休止が表明された。その後、2010年2月25日の定例県議会で、真鍋武紀香川県知事（当時）は、「依然厳しい県の財政状況や琴電を取り巻く経済環境などを踏まえ、中止したい」などとして、正式に中止することを表明し²²、同年3月31日をもって正式に中止された²³。『四国新聞』は「JR、琴電とも新駅を隣接して造るのに、駅舎の一体化や駅ビルの連携を検討した気配が全くない。旅客の利便性の向上に欠かせない『乗り継ぎへの配慮』は、今や都市部では常識の範ちゅう。なぜ、このような基本的問題が抜け落ちていたのか。」と問題提起し、JR九州と北九州モノレールの乗換利便性向上のための小倉駅改良事業の事例（85～86頁

および資料10を参照のこと）を紹介して、乗換利便性向上の必要性を指摘している²⁴。しかし、香川大学工学部教授の土井健司氏は、「人口減少に伴い将来の通勤・通学目的での鉄道利用者が減少する中で、仮に高松駅と高松築港駅の乗換利便性向上のために琴電を延伸したとしても、鉄道の乗車人員が増加するのかどうかは不確実であり、むしろ琴電のLRT化を推進する方が琴電、ひいては高松市内の高齢者等の公共交通利用者の増加につながる可能性がある。」と指摘されている²⁵。

確かに、JR四国高松駅への琴電の延伸は、両社の乗車人員増加に結びつくのかどうかは不確実であるにしても、両社間の乗換利便性を向上させることは確実である。しかしながら、投資に見合った乗車人員増加が実現するののかという採算性の観点も精査されなければならないのも当然である。いずれにせよ、琴電のLRT化に関するさらなる議論が待たれるところである。



資料20 JR四国高松駅駅前広場（琴電高松築港駅方面を望む）



資料21 高松琴平電鉄高松築港駅。JR高松駅へは、信号機のある中央通りを横断し、さらに資料20の駅前広場を通り抜けなければならない、徒歩5分程度を要する。



資料22 小田急電鉄60000形MSE東京地下鉄千代田線直通特急メトロはこね

3-3. 相互直通運転に見る鉄道事業者間の戦略的提携

(1) 小田急電鉄・東京地下鉄特急ロマンスカー直通運転

小田急電鉄は、東京地下鉄千代田線直通用特急形車両60000形MSEを製造し、2008年3月15日より千代田線直通特急の運行を開始した。わが国の地下鉄事業者での有料特急運行としては、初めてのケースである。霞ヶ関の官庁街や大手町のオフィス街の通勤利用を主として見込んでいるものと思われる²⁶。

乗車率も好調で、60000形MSEによる東京地下鉄千代田線直通特急は、新たな顧客獲得に成功していると言える。

なお、乗務員は両社の境界駅である代々木上原で交代する。

(2) JR東日本・東武鉄道新宿－東武日光・鬼怒川温泉間特急相互直通運転

JR東日本と東武鉄道は、世界遺産に指定された社寺や日光国立公園を有した有数の国際観光都市である日光・鬼怒川地域への観光輸送を強化するため、日光地区5市町村の合併が行なわれる2006年3月より、新宿と東武日光・鬼怒川温泉を結ぶ特急列車の直通運転を開始した²⁷。乗務員は、両社の境界駅である栗橋で交代する。

それまで、東京－日光間の旅客輸送では、旧国鉄時代より両社は熾烈な競争を展開してきたが、距離の短い東武鉄道が優勢を維持してきた。しかし、東武鉄道のターミナルである浅草は、東京都西部からのアクセスに難があることは否定できない。新宿発着の日光・鬼怒川方面の直通特急が誕生したことで、東京都西部から日光・鬼怒川方面のアクセス向上が実現した。

当初、東武鉄道は100系スペーシア、JRは485系または189系により直通運転を開始したが、2011年6月4日よりJR担当便については、成田エクスプレスからの撤退で余剰となった車両をリニューアルした253系1000番台に置き換えられた。



資料23 JR東日本253系1000番台特急きぬがわ外観。成田エクスプレスとしての役目を終え、日光・鬼怒川直通特急へと転用された。



資料25 JR東日本253系1000番台特急きぬがわ内装2。普通車として標準的な座席ではあるが、E257系等にある座面スライド機能は省略されている。



資料24 JR東日本253系1000番台特急きぬがわ内装1。東武100系に合わせた内装リニューアルが実施された。しかし、座席にフットレストはない上に、絨毯も敷かれておらず、東武100系に見劣りする感は否めない。

- (3) 西武鉄道池袋・有楽町線・東武鉄道東上本線・東京地下鉄副都心線・東京急行電鉄東横線・横浜高速鉄道みなとみらい線相互直通運転工事と相模鉄道本線・JR東日本東海道貨物線・東京急行電鉄東横線相互直通運転（神奈川東部方面線）工事

東京地下鉄副都心線は、2008年6月14日に池袋－渋谷間が開業し、同有楽町新線として先行開業していた池袋－小竹向原間および同有楽町線小竹向原－和光市間を組み入れ、渋谷－和光市間を副都心線として全線開業を果たした。副都心線についても、元々同有楽町線と相互直通運転を行っていた西武鉄道池袋・有楽町線および東武鉄道東上本線と全線開業日より相互直通運転を開始した。

現在、2012年度中の副都心線と東京急行電鉄（東急）東横線の相互直通運転開始を目指して、東横線渋谷－代官山間の地下化工事が進められている。副都心線・東横線の相互直通運転が開始されると、池袋－横浜間で並行するJR湘南新宿ラインとの競争がさらに激化することは確実である。

また、現在相模鉄道（相鉄）本線・JR東日本東海道貨物線・東急東横線直通運転（神奈川東部方

面線) 工事も相鉄本線西谷 - JR東日本東海道貨物線横浜羽沢間の相鉄・JR連絡線の第1期工事が進行している。相鉄・東急連絡線横浜羽沢 - 日吉間については第2期工事として着工される予定である。



資料26 東京地下鉄渋谷駅副都心線ホーム。同線開業時から東京急行電鉄の管轄駅となっており、改札口・ホームに東急の係員が配置されている。駅名標も東急仕様である。



資料27 東京地下鉄渋谷駅副都心線3番ホームから4番ホームを望む。副都心線・東急東横線直通運転開始後は、両ホームを渡る通路は撤去される。



資料28 西谷駅と横浜羽沢駅間を結ぶ新線の工事が進められている。



資料29 相模鉄道11000系。JR東日本E233系をベースにしている。JRと車両規格を共通にすることで、直通運転に要する調整項目を減らすことが可能となる。

(4) 近畿日本鉄道・阪神電気鉄道三宮 - 賢島間直通特急構想

阪神電気鉄道(阪神)なんば線尼崎 - 大阪難波間は2012年3月で開業3周年を迎え、同線から伊勢志摩や名古屋まで走る近畿日本鉄道(近鉄)特急の乗り入れに期待が高まっているが、『神戸新聞』2012年3月4日付によると、新たな需要開拓へ意欲的である近鉄に対し、ダイヤへの影響などを懸念する阪神は慎重な構えとされている²⁸。近鉄

が「まずは団体向けの臨時列車を」と意欲を示す特急の乗り入れについて、阪神は慎重な姿勢を崩していないという²⁹。

両社間のダイヤ調整など近鉄特急の乗り入れへの課題は少なくないものの、近畿地方における鉄道の話作りと活性化のために、その実現が期待される場所である。



資料30 近鉄特急22600系Ace

3-4. JR 旅客会社と中小私鉄の戦略的提携による利用促進の事例

(1) JRグループ「群馬デスティネーションキャンペーン」におけるJR東日本・東武鉄道・わたらせ渓谷鐵道・上毛電気鐵道・上信電鉄の「連携事業」

2011年7月1日から同年9月30日まで、JR旅客

6社による「群馬デスティネーションキャンペーン（群馬DC）」が群馬県全域を対象として開催された。この群馬DCでは、群馬県内の鉄道事業者「連携事業」が大きな効果をあげた³⁰。JR東日本高崎支社、東武鉄道、わたらせ渓谷鐵道、上毛電気鐵道、上信電鉄の5社は、群馬DC最後の9月を「群馬鉄道月間」と銘打ち、20本の臨時列車・イベント列車を集中して走らせたが、この施策は、「県内鉄道を生かす生活インフラや観光資源と位置付け、鉄道の維持・再生と利用促進を図る」という考え方に基づくものであった³¹。ここで「連携事業」とは、鉄道事業者間の協定に基づいて行われる提携事業のことを意味する。以下、本小節では、『「群馬デスティネーションキャンペーン」における群馬県内鉄道事業者連携事業について』に従い、この鉄道事業者間の業務提携を「連携事業」と呼ぶこととする。なお、わたらせ渓谷鐵道・上毛電気鐵道・上信電鉄の路線データおよび公的支援の形態を表7に示す。

この「連携事業」では、群馬県内のJR線・東武線・わたらせ渓谷線・上毛線・上信線が乗り降り自由となる「ぐんまワンデーパスSP」（発売額大人1,900円）「ぐんまツーデーパスSP」（同3,600円）が群馬DC期間限定で発売された³²。

JR高崎支社では群馬DC期間中、SL列車を運行した他、上信電鉄では凸形電気機関車デキ3による旧型客車牽引列車の運行、上毛電気鐵道にお

表7 わたらせ渓谷鐵道・上毛電気鐵道・上信電鉄の路線データおよび公的支援の形態

鉄道事業者名	路線名	区間・営業キロ	電化区間・複線区間	公的支援の形態
わたらせ渓谷鐵道	わたらせ渓谷線	桐生－間藤44.1km	全線非電化・単線	群馬県・沿線自治体による運営費補助金、近代化鐵道設備整備費補助金。
上毛電気鐵道	上毛線	中央前橋－西桐生25.4km	全線電化・単線	群馬型上下分離*
上信電鉄	上信線	高崎－下仁田33.7km	全線電化・単線	群馬型上下分離*

* 群馬県・沿線自治体による鐵道施設の維持・整備費負担および固定資産税補助の実施。鐵道施設は鐵道事業者の所有。（出典）『国土交通省ホームページ』等各種資料を基に大塚作成。

いては、戦前生まれの古参電車デハ101の臨時運行(資料31)と大胡電車庫での「上毛電鉄感謝フェアイベント2011」を開催した。同フェアイベントでは現役を引退しているデハ104の車内公開も実施された。



資料31 「上毛電鉄感謝フェアイベント2011」でのデハ101の臨時運行

また、わたらせ渓谷鐵道は東武鐵道の協力を得て、「駅長と行くわたらせトロッコ列車の旅」を企画して、40名の参加者を集めた³³。東武鐵道の駅長がツアーに同行し、わたらせ渓谷鐵道のトロッコ列車「わたらせ渓谷号」(資料32)の乗車と足尾銅山などでの観光案内を行った。

以上の群馬県内各鉄道事業者「連携事業」について、『交通新聞』2011年10月13日付は、「DCに呼応 各社連携、大きな成果」との見出しで、高く評価する記事を掲載している。



資料32 わたらせ渓谷鐵道トロッコ列車わたらせ渓谷号

(2) JR東日本「秋田キャンペーン」におけるJR東日本・秋田内陸縦貫鐵道の提携

JR東日本では、2011年10月1日から同年12月31日まで、秋田県大型観光キャンペーン「うめっすな!秋田た・び・ご・ろ」の一環として、秋田内陸縦貫鐵道(資料33)のPRを実施した。専用パンフレット『秋田内陸線いっほん鐵道の旅』の中の「ゆっくりのんびり山のリゾート列車秋田内陸線の旅」と題するコーナーは、「JR角館駅で秋田新幹線を降り、歩いて数分とかからずに秋田内陸線の駅に着く。小さくてちょっとレトロな駅舎は、キップ売り場が一つ。まるで昭和の時代に戻った感じ。自動券売機ではなく窓口の駅員さんに行き先を告げてキップを買うのが新鮮。」との書き出しで始まっており、秋田新幹線の利用促進を意図する文章となっている。秋田内陸線が2日間乗り降り自由となっている「青森・田沢湖縦貫パス」(発売額大人2,600円)と「秋田マタギの里パス」(同大人3,000円)がキャンペーン期間限定で発売された(特急券・急行券は別途購入)。

秋田内陸線は、恒常的な赤字経営により、秋田県および沿線自治体より補助金を受給し続けており、過去に何度も存続問題が議論されてきた。

表8 秋田内陸縦貫鉄道の路線データおよび公的支援の形態

鉄道事業者名	路線名	営業キロ	電化区間・複線区間	公的支援の形態
秋田内陸縦貫鉄道	秋田内陸線	角館－鷹巣94.2km	全線非電化・単線	国・秋田県・沿線自治体による運営費補助金、近代化鉄道設備整備費補助金、第三セクター鉄道設備整備費補助金等。

(出典)『秋田内陸縦貫鉄道ホームページ』等各種資料を基に大塚作成。

2012年度に経常赤字2億円以内を達成できない場合、経営構造を抜本的に見直すことになっているが、2010年度は年間乗車人員が前年度比約6万9,000人減の約41万2,000人と大幅に落ち込み、経常赤字も2億5,700万円に膨らんだ³⁴。2011年12月1日付けで、酒井一郎氏が公募により社長に就任し、経営再建を目指している³⁵。なお、秋田内陸縦貫鉄道の路線データおよび公的支援の形態を表8に示す。

酒井氏は、秋田内陸線の観光路線化を図ることで、存続を目指す意向を表明している³⁶。酒井氏が目指す観光路線化による同線の存続策に、筆者は全面的に賛成する。観光路線化で広域的な集客につなげることで収益を確保することが、路線の維持に寄与するからである。酒井氏の考えに対して、沿線の北鷹高校の生徒会は「生活路線としての地盤が揺らいでいるのに、観光路線として活性化させるなんて、議論の順番が逆ではないか」と、観光路線化に反発していると伝えられている³⁷。しかし、収益確保がままならなければ、路線の存続は当然のことながら困難となる。路線としての基盤が揺らいでいるからこそ、観光路線化で収益を確保しなければならないのである。もし、観光路線化に反対するならば、秋田内陸線の存続のための代替案を提示するべきである。

同線の観光路線化によって広域的な集客につなげるためには、JR東日本の協力が欠かせない。JR東日本にとっても、東京や仙台などから角館までの新幹線利用が増えれば、増収となる。秋田内陸線とJR東日本が戦略的提携を結ぶことが、両

社の“win-win”につながるものと思量する。



資料33 秋田内陸縦貫鉄道AN8800形気動車

(3) 三陸鉄道とJR東日本の提携

2011年3月11日に発生した東日本大震災によって、三陸鉄道(資料34)は路盤流出や橋脚崩壊などの大きな被害を受けた。しかし、その5日後の3月16日に北リアス線 陸中野田－久慈間が復旧し、同月31日まで運賃無料の「復興支援列車」として運転された。このニュースはマスコミにも大きく取り上げられ、三陸鉄道への社会的注目を高めることとなった。



資料34 三陸鉄道36-100形気動車。現在も車両に「復興支援列車」の掲示がある。

三陸鉄道では、JR東日本の企画乗車券「大人の休日倶楽部パス」や「北東北・函館フリー乗車券」のフリー区間への三陸鉄道線の組み入れ³⁸等の利便性・収益向上策や、JR東日本のリゾート列車である「さんりくトレインうみねこ」および「kenji」の三陸鉄道線への乗り入れなどを実施している。三陸鉄道は観光路線化による集客力向上・収益向上を目指しており、そのためにはJR東日本と積極的な協力関係を構築することが不可欠と考えている³⁹。

『JR東日本会社要覧2011』によると、2010年度の「大人の休日倶楽部パス」の発売枚数は338,035枚であった⁴⁰。三陸鉄道への分配額が1枚当たり

50円（脚注38を参照のこと）の場合、三陸鉄道への分配総額は約1,690万円（＝50円×338,035枚）となる。2010年度の三陸鉄道の営業収益は約3.605億円であり、営業収益に占める同パスの収入額の割合は約4.7%である。なお、今後、三陸鉄道には、JR東日本に対して同パスの分配額の増額を要望すること、および首都圏エリアで三陸鉄道の宣伝を強化することで、更なる増収を目指していただきたい。またこのことは、JR東日本にとっても、東京などから宮古や久慈までの自社管内路線の利用増加につながる施策であり、JR東日本の積極的な支援が望まれる。表9に三陸鉄道の路線データおよび公的支援の形態を示す。

以上見てきたように、JR旅客会社・大手私鉄は、自社管内路線接続の中小私鉄のPRを実施することで、出発地からこれら第三セクター等の中小私鉄との接続駅までの自社管内路線の利用促進を図ることが可能となり、JR旅客会社・大手私鉄と中小私鉄の双方が増収を図ることができる。つまり、JR旅客会社・大手私鉄の路線網を「テーマパーク」と見立て、JR旅客会社・大手私鉄管内の中小私鉄を「アトラクション」と見立てるべく、双方が戦略的提携を結ぶことによって、JR旅客会社・大手私鉄と中小私鉄の双方が利益を得る“Win-Win”の関係を構築することができるものと思量する。

次節では、JR旅客会社・大手私鉄と中小私鉄の

表9 三陸鉄道の路線データおよび公的支援の形態

鉄道事業者名	路線名	区間・営業キロ	電化区間・複線区間	公的支援の形態
三陸鉄道	北リアス線	宮古－久慈 71.0km ※2012年3月31日現在、小本－陸中野田間不通。	全線非電化・単線	国・岩手県・沿線自治体による鉄道軌道輸送対策事業費補助金、運営費補助金。また、国および地元自治体による災害復旧支援補助金等。
	南リアス線	盛－釜石 36.6km ※2012年3月31日現在、全線不通。	全線非電化・単線	

（出典）三陸鉄道株式会社提供資料等に基づいて大塚作成。

戦略的提携の効果と可能性について、わたらせ渓谷鐵道・東武鐵道を対象としたアンケート調査を基に検証する。

4. JR 旅客会社・大手私鉄と中小私鉄の戦略的提携の効果と可能性

わたらせ渓谷鐵道は、「わたらせ渓谷鐵道沿線地域における地域公共交通活性化・再生総合事業」の中で、平成24年度末の定期外旅客数について平成21年度比で25,000人増加を目指すことを明記している⁴¹。

わたらせ渓谷鐵道は、相老駅で東武桐生線と、桐生駅でJR東日本両毛線と接続している⁴²。特に、相老駅は浅草－赤城間を結ぶ東武鐵道特急りょうもう（資料35～資料37）が停車する。特急りょうもうは、わたらせ渓谷鐵道と東京都区部を直結する役割を果たしていることから、わたらせ渓谷鐵道の乗車人員増加の鍵を握っていると言える。



資料35 東武特急りょうもう200系(250系) 外観



資料36 東武特急りょうもう200系内装。ビジネス利用を重視して実用本位の内装としている。



資料37 東武特急りょうもう200系内装2。座席もビジネスを重視した実用本位のつくりとしている。

東武鐵道沿線には、有名観光地である日光・鬼怒川があり、同社は特急スペーシアの利用促進のために、日光・鬼怒川のPRに力を入れている。無論、東武鐵道にとっては、特急スペーシア（資料38～資料40）の利用を増やすことができれば、例えば、浅草－東武日光間の場合、運賃＋特急料金の往復で5,440円（通常料金）の増収となる。



資料38 東武特急100系スペーシア外観



資料40 東武特急スペーシア100系内装2。JR特急グリーン車に匹敵するフットレスト付大型リクライニングシートを備える。



資料39 東武特急スペーシア100系内装1。観光利用を重視して床絨毯や間接照明を取り入れた高級感のある内装に仕上げている。なお、順次東京スカイツリー仕様のリニューアルが実施されることになっている。

また、東武鉄道がわたらせ渓谷鐵道のPRに協力することは、特急りょうもうの利用を促進し、東武鉄道の増収につながる方策である。浅草－相老間の運賃＋特急料金の往復で4,320円（通常料金）の増収となる。

東武鉄道には、わたらせ渓谷鐵道への支援策の一環として、東武鉄道主要駅での無料広告掲載や、東武鉄道を利用した、わたらせ渓谷鐵道への訪問者を増やすための企画乗車券の発売を要望したい。例えば、わたらせ渓谷鐵道沿線を気軽に訪問できるようにするために、東武鉄道往復乗車券・特急券とわたらせ渓谷鐵道1日乗車券をセットにした企画きっぷ（以下、「東武特急・わたらせ渓谷鐵道フリーきっぷ」（案））を発売すること等が考えられる。浅草－相老間の乗車券・特急券、およびわたらせ渓谷鐵道1日乗車券の通常合計価格は6,120円であるが、東武鉄道が620円（＝通常価格4,320円－フリーきっぷ発売額3,700円）を負担し、わたらせ渓谷鐵道が500円（通常価格1,800円－フリーきっぷ発売額1,300円）を負担することで「東武特急・わたらせ渓谷鐵道フリーきっぷ」（案）を5,000円（＝東武鉄道発売額3,700円＋わたらせ渓谷鐵道発売額1,300円）で発売することを想定し

てみよう。わたらせ渓谷鐵道負担分500円は、沿線自治体である桐生市・みどり市・日光市で負担することとする。

それでは、「東武特急・わたらせ渓谷鐵道フリーきっぷ」(案)発売により、わたらせ渓谷鐵道線相老9時36分発、10時44分発、12時06分発に接続する東武浅草7時40分発特急りょうもう3号、8時50分発同5号、10時10分発同9号、およびわたらせ渓谷鐵道線相老15時22分着、16時58分着に接続する相老16時02分発りょうもう34号、17時03分発同38号の乗車人員について、どれくらいの増加を見込むことができるのだろうか。筆者は、2012年1月に、湘北短期大学総合ビジネス学科1年生および2年生を対象に、「わたらせ渓谷鐵道への割引きっぷ発売による乗車人員増加の潜在調査」をアンケート形式で実施した。本アンケート調査実施に先立ち、わたらせ渓谷鐵道のトロッコ列車や沿線風景の画像をパワーポイント資料によって説明した後、学生にアンケート用紙を配布し、即時に回収した。本アンケート調査の結果を表10に示す。

表10 わたらせ渓谷鐵道への割引きっぷ発売による乗車人員増加の潜在調査

【設問1】本厚木からわたらせ渓谷鐵道の始発駅桐生まで往復5,980円、わたらせ渓谷鐵道の往復乗車に1,800円、合計7,780円の費用がかかります。もし、5,000円の割引きっぷがあったとしたら、あなたはわたらせ渓谷鐵道沿線を訪問したいと思いますか？

選択肢	回答数	割合
1. ぜひ訪問したい	28	16.47%
2. できれば訪問したい	74	43.53%
3. どちらでもない	50	29.41%
4. 訪問したくない	18	10.59%
合計	170	100.00%

【設問2】【設問1】で1または2を選んだ方。割引きっぷがない場合でもわたらせ渓谷鐵道沿線を訪問したいと思いますか？

選択肢	回答数	割合
1. すべて鉄道で訪問したい	12	11.76%
2. ドライブを兼ねて訪問したい	45	44.12%
3. どちらでもない	27	26.47%
4. 訪問したくない	16	15.69%
5. 無回答	2	1.96%
合計	102	100.00%

※本アンケート調査は、湘北短期大学総合ビジネス学科1年生および2年生を対象に2012年(平成24年)1月に実施。

表11 わたらせ渓谷鐵道利用促進プロジェクトによる東武鐵道増収額(試算)

収益	金額(万円)	算定根拠
(a)年間増収額	6,414	3,700円×34,875名÷2
(b)収益合計	6,414	
費用		
(c)フリーきっぷ負担金	1,074	820円×34,875名÷2
(d)費用合計	1,074	
(e)利益	5,340	(b)-(d)

〈出典〉大塚作成。 ※端数処理の関係で合計額は一致しないことがある。

表12 わたらせ渓谷鐵道利用促進プロジェクトによる増収額(試算)

収益	金額(万円)	算定根拠
(a)年間増収額(フリーきっぷ発売額)	2,253	1,300円×34,875名÷2
(b)沿線自治体からの補助金収入	866	500円×34,875名÷2
(c)収益合計(=わたらせ渓谷鐵道増収額)	3,119	
費用		
(d)沿線自治体補助金支出	866	500円×34,875名÷2
(e)費用合計	866	
(f)利益(=わたらせ渓谷鐵道利用促進プロジェクト利益額)	2,253	(c)-(e)

〈出典〉大塚作成。 ※端数処理の関係で合計額は一致しないことがある。

本アンケート調査における「5,000円の割引きっぷ」は本厚木発着・東武鉄道経由の運賃・特急料金を組み入れる前提での料金設定としているが、本論で提案する「東武特急・わたらせ渓谷鉄道フリーきっぷ」(案)と同額としている。

本アンケート調査の結果によると、【設問1】で割引きっぷ発売によってわたらせ渓谷鉄道沿線を「ぜひ訪問したい」と回答した者の割合は16.47%であった。また、「できれば訪問したい」と答えた者の割合も43.53%であった。割引きっぷの発売が、わたらせ渓谷鉄道訪問者を増加させる可能性があることが示唆されている。

【設問2】では【設問1】の1または2を選んだ者を対象に、割引きっぷを発売しない場合のわたらせ渓谷鉄道訪問の有無を尋ねたものであるが、本厚木から「すべて鉄道で訪問したい」と答えた者の割合は11.76%に留まり、「ドライブを兼ねて訪問したい」と答えた者の割合が44.12%に上った。この結果は、割引きっぷの発売がなされない場合は、潜在的な鉄道顧客を自動車へ流出させる可能性を示唆していると解釈できるだろう。

次に、【設問1】の「ぜひ訪問したい」16.47%を前提として、わたらせ渓谷鉄道と東武鉄道の乗車人員増加数および増収額を試算してみよう。年間の東武特急りょうもうの平均乗車率を30%⁴³・乗車実人数119名(=200系座席定員398名×30%)とすると、年間34,675名(=19名/列車×5本×365日)の増加と計算される。この試算では、「わたらせ渓谷鉄道沿線地域における地域公共交通活性化・再生総合事業」の目標値平成21年度比25,000名増加よりも、平成24年度末の定期外旅客数をさらに9,675名増加させることとなる⁴⁴。

表12の(c) わたらせ渓谷鉄道増収額3,119万円は、同社の2010年度営業収益約2.16億円の14%強に相当する金額である。先述したように、わたらせ渓谷鉄道の乗車人員増加のカギは、東武特

急りょうもうが握っている。また、東武鉄道においては、わたらせ渓谷鉄道のPRを強化することが、東武鉄道の増収につながるだけでなく、わたらせ渓谷鉄道の支援にもつながることに理解を深めることが肝要である。Anthony=Govindarajan [2004] は、「満足な利益 (satisfactory profit)」を得ることは自身の存続を図るためのより良い方法ではあるかもしれないが、(中略)株主以外の他のステークホルダーへの義務を果たすこともまた重要なことであるはずである。」⁴⁵と述べたが、JR旅客会社および大手私鉄は、自身の増収を図りながら、中小私鉄の支援策を講じることが求められよう。伊藤 [2004] の調査では、社会貢献・地域貢献に積極的な企業の製品・サービスが消費者から選ばれること、そして環境に配慮した経営を行っている企業の企業価値が高いことが明らかとなっている⁴⁶。鉄道は地域社会に貢献し、かつ環境に優しい交通機関である。今以上に、鉄道の環境優位性と地域貢献を積極的にPRすれば、消費者から選ばれ、収益増加によって企業価値の向上につながる可能性があることを秘めている。

5. おわりに

鉄道事業者同士の戦略的提携は、鉄道全体に大きな利益をもたらす可能性があるとは評価できるのではないだろうか。特に、JR旅客会社・大手私鉄と中小私鉄の戦略的提携は、中小私鉄の活性化に寄与する可能性があることが、前節でのアンケート調査により示唆された。

異なる鉄道事業者の路線を乗換える際の接続待ち時間や、階段や改札などのバリアを通じて、利便性の低さが認識される場合も少なくない。

鉄道事業者は自社の収益確保のみを優先することで、鉄道ネットワークの魅力を損ねていることを、鉄道業界全体が再認識する必要がある。山倉

[2007] は、「組織と組織との関係から生まれる資源・能力がいかに関係・展開していくのが競争優位のポイントとなる。個別企業の優位性は企業が埋め込まれている関係のネットワークの優位性と結び付いており、いかに他にはない独自の企業間関係を構築するかが重要である。内部能力と外部能力を組み合わせつつ、いかに価値創造過程に外部(他組織)を組み込んでいくかが問われる。(中略) 他との協力を通じて企業にとって新しい能力がもたらされるのである。」と述べている⁴⁷。まさに、鉄道事業者同士が会社の壁を超えて、協力し合うことで、新たな価値が創造され、鉄道ネットワークの持続的運営につながるものと筆者は確信している。

JR東海は当初自社路線の東海道新幹線専用の会員制サービス「エクスプレス予約」をJR西日本山陽新幹線区間へと拡大したことで、会員数が飛躍的に増加した。鉄道事業者同士が会社の壁を超えて協力することがネットワーク性発揮のために重要であることが、この事例からも分かる。

鉄道事業者同士の戦略的提携によって、鉄道の新たな地平が切り拓かれることを強く望むものである。

【参考文献】

- Anthony=Govindarajan [2004], *MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS 11th EDITION*, McGraw Hills, 2004.
- Barney, J.B. [2002], *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE Second Edition*, Pearson Education, 2002 (岡田正夫訳『企業戦略論(下)』ダイヤモンド社、2003年。)
- Jeffs, Chris [2008], *Strategic Management*, SAGE, 2008.
- 伊藤邦雄 [2004] 「CSRによるコーポレート・ブランド経営」『CSR 企業価値をどう高めるか』日

- 本経済新聞社、2004年。
- 大塚良治 [2011a] 「通勤輸送向け着席保証列車の可能性—企業価値向上と利用客の満足度向上の両立に向けて—」『湘北紀要』第32号、2011年3月。
- 大塚良治 [2011b] 「JR本州3社の地方交通線・並行在来線の持続的運営に向けた株主利益の内部留保」『交通権』第28号、2011年5月。
- 北九州高速鉄道株式会社経営検討委員会 [2004] 「北九州都市モノレールの経営改善と利用促進に関する提言」『北九州市ホームページ』掲載、2004年11月5日。
- 国土交通省道路局 [2007] 『都市・地域における総合的な交通戦略について』2007年2月。
www.mlit.go.jp/road/ir/kihon/21/6.pdf
- 今野喜文 [2006] 「戦略的提携論に関する一考察」『北星論集』第45巻第2号、2006年3月。
- 四国新聞 [1998] 「サンポート高松 鉄道2駅の連携は」『四国新聞』1998年2月2日付。
<http://www.shikoku-np.co.jp/feature/tuiseki/004/>
- 東日本旅客鉄道(JR東日本) [2011] 『JR東日本2011会社要覧』東日本旅客鉄道、2011年11月。
<http://www.jreast.co.jp/youran/index.html>
- 立山学 [1991] 『JR東海とJR東日本はなぜ戦うのか—対立する企業の論理』光文社、1991年。
- 東海旅客鉄道(JR東海) [2011] 『CENTRAL JAPAN RAILWAY COMPANY アニュアルレポート2011』、2011年(月は不明)。
http://company.jr-central.co.jp/ir/annualreport/_pdf/annualreport2011.pdf
- 山倉健嗣 [2007] 『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係—』同文館出版、2007年。

注

- ただし、JR他社で発売された場合には、その発売会社に販売手数料が支払われる。なお、図1・図2の事例では議論の単純化のために特急料金と販売手数料については無視している。
- 2011年3月12日、九州新幹線(JR九州)博多—新八代間が開業し、同日より山陽新幹線(JR西日本)との相互直通運転を開始した。しかし、エクスプレス予約は九州新幹線では利用できない。なお、同区間の特急料金の上限認可につい

- ては、2010年12月21日の運輸審議会において「軽微な事案」として認定されたことを受けて、2010年12月22日付で申請どおり認可されているが、東海道・山陽新幹線と九州新幹線の特急料金・グリーン料金は別体系となっており、両新幹線直通列車に乗車する場合でも、それぞれの特急料金を足し合わせる「合算制」となっている。『国土交通省ホームページ』http://www.mlit.go.jp/report/press/tetsudo06_hh_000024.htmlを参照されたい。九州新幹線はJR九州の管轄となっているとは言え、国鉄分割民営化以後も、東海道新幹線（JR東海）と山陽新幹線（JR西日本）の「通算制」が維持されていることを考えると、東海道・山陽新幹線と九州新幹線の特急料金・グリーン料金についても、「通算制」の採用が望まれるところである。また、今後開業が予定されている、北陸新幹線や北海道新幹線の特急料金の認可についても、国土交通省には、消費者の視点に立って「通算制」の採用をJRに促すよう、筆者としては要望する。また、この点についても、消費者委員会における積極的な議論に期待したい。
- 3 エクスプレス予約会員になることで、JR東日本ビューカード会員は、同社モバイルSuicaでエクスプレス予約を利用することができる。ただし、JR東日本ビューカード年会費のほか、エクスプレス予約年会費1,050円が必要。
 - 4 JR四国高松駅には、エクスプレス予約の自動受取機が設置されている。
 - 5 JR東日本とJR東海の対立については、立山[1991]に詳しい。
 - 6 JR東海[2011]、20頁。
 - 7 Jeffs[2008]、pp.83-84。
 - 8 Barney[2002]、pp.369-370（岡田[2003]、7頁。）。
 - 9 今野[2006]、79頁。
 - 10 前掲稿、79頁。
 - 11 『日本民営鉄道協会ホームページ』<http://www.mintetsu.or.jp/knowledge/term/84.html>を参照。
 - 12 大塚[2011b]、94-97頁。
 - 13 前掲ホームページ。
 - 14 『大和市ホームページ』<http://www.city.yamato.lg.jp/web/seisaku/50ayumi42.html>を参照されたい。
 - 15 『国土交通省中国地方整備局ホームページ』http://www.cgr.mlit.go.jp/chiki/doyroj/yokogawa/c_o_a.html
 - 16 国土交通省道路局[2007]、9頁。
 - 17 北九州高速鉄道[2004]、6-7頁。
 - 18 前掲稿、1頁。
 - 19 『伊勢崎市ホームページ』http://www.city.isesaki.lg.jp/pcp_portal/PortalServlet?DISPLAY_ID=DIRECT&NEXT_DISPLAY_ID=U000004&CONTENTS_ID=2041を参照。
 - 20 中野以西⇄船橋以东をJR線直通東京地下鉄東西線経由で利用した場合でも、IC乗車券ではJR線経由の運賃が引き落とされる。
 - 21 『パスネットの不思議』<http://desktoptetsu.web.infoseek.co.jp/passnet.htm>も参照のこと。
 - 22 『四国新聞』2010年2月26日付。http://www.shikoku-np.co.jp/kagawa_news/administration/20100226000118
 - 23 『高松市ホームページ』<http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/1934.html>
 - 24 四国新聞[1998]。
 - 25 「遊友塾2012 ちょい乗りバス・・・何がでっきょんな？」における、土井健司香川大学工学部教授との談話より。
 - 26 大塚[2011a]を閲覧頂きたい。
 - 27 JR東日本[2005]「JR東日本と東武鉄道の特急列車直通運転の開始について（JR新宿駅～東武日光駅・鬼怒川温泉駅間）」『JR東日本ホームページ』掲載、2005年11月8日。http://www.jreast.co.jp/press/2005_2/20051106.pdf
 - 28 『神戸新聞』2012年3月4日付。<http://www.kobe-np.co.jp/news/shakai/0004857230.shtml>
 - 29 前掲新聞記事。
 - 30 『交通新聞』2011年10月13日付。
 - 31 前掲新聞記事。
 - 32 「ぐんまワンデーパスSP」（1,900円）および「ぐんまツーデーパスSP」（3,600円）については、鉄道会社の営業キロ数を基本に、アンケートハガキによる利用動向調査の結果を加味して、各鉄道会社の収入分配額を決定した。その結果、わたらせ渓谷鐵道への分配額は、いずれも100円に満たない額となってしまったと言う。群馬県県土整備部岡田賢副主幹への聞き取り調査

- (2011年12月26日実施)より。
- 33 前掲新聞記事。
- 34 『読売新聞』2011年9月25日付。
<http://www.yomiuri.co.jp/otona/railwaynews/02/akita/20110925-OYT8T00459.htm>
- 35 公募社長には秋田内陸縦貫鉄道の酒井氏の他、ひたちなか海浜鉄道の吉田千秋氏、いすみ鉄道の鳥塚亮氏、山形鉄道の野村浩志氏、由利高原鉄道の春田啓郎氏がそれぞれ就任している。
- 36 「秋田内陸縦貫鉄道“公募社長”が内定—『観光路線として集客できる鉄道に!』『マイナビニュース』
<http://news.mynavi.jp/news/2011/11/17/060/index.html>
- 37 「通学の足を守れ!秋田内陸線」『週刊東洋経済』2012年2月25日特大号、81頁。
- 38 JR東日本は当初、「大人の休日倶楽部パス」での三陸鉄道への分配額を20円～30円と提案していたが、三陸鉄道の要望により分配額を50円～60円程度とすることとなった。三陸鉄道旅客サービス部運転課長及川修氏への聞き取り調査(2011年3月1日実施)より。
- 39 前掲聞き取り調査。
- 40 JR東日本 [2011]、40頁。
- 41 『国土交通省ホームページ』
http://www.tb.mlit.go.jp/kanto/kikaku_kankou/saisei/ninteijigyoun_hyouka_gaiyou/h22/index.html
- 42 JR東日本両毛線との施設上の境界点は下新田信号場で、桐生—下新田信号場間1.7kmは両毛線とわたらせ溪谷鐵道線との共用区間となっている。
- 43 2012年3月13日北千住10時22分発特急りょうもう9号赤城行の北千住出発時点の乗車人数は133名(乗車率約33%)で、大多数がビジネス客であった。
- 44 今年度は県の補助で自走式トロッコ車両を導入。これで、従来型トロッコ列車が満席のため発生している年間14,000人の取りこぼしが解消される見込み。また、自走式トロッコは窓付きのため、冬も使用する。なお、従来型トロッコ列車も今後も使用し続けるという。群馬県県土整備部岡田賢副主幹への聞き取り調査(2011年12月26日実施)より。
- 45 Anthony=Govindarajan [2004] ,p.53.
- 46 伊藤 [2004]、278-279頁。
- 47 山倉 [2007]、14-15頁。

付記

本稿の作成に当たっては、鉄道事業者・地方自治体・有識者への聞き取り調査を実施した。消費者委員会委員・日本女子大学家政学部教授細川幸一先生、香川大学工学部教授土井健司先生、わたらせ溪谷鐵道株式会社代表取締役社長樺澤豊氏、群馬県県土整備部交通政策課副主幹岡田賢氏、三陸鉄道株式会社事業本部長坂下政幸氏および同社旅客サービス部運転課長及川修氏にはご多忙の中、聞き取り調査や資料提供、その後のメールでの問い合わせに快く応じて頂いた。特に、消費者委員会細川先生からはいつもきめ細かなご指導を頂戴し、また三陸鉄道坂下氏には同社の詳細な資料をご提供いただいた。ご協力下さった皆様に心より感謝申し上げる次第である。

Gropes for Sustainable Operations of Railway Networks based on Strategic Alliances between Railway Companies - Focuses on Vitalization of Small & Mid-sized Railway Companies

OTSUKA Ryoji

[abstract]

This Paper discusses gropes for sustainable operations of railway networks based on strategic alliances between railway companies, particularly focuses on vitalization of small & mid-sized railway companies. Different railway companies often agree on a partnership to ensure conveniences of their passengers. For example, different railway companies jointly do reconstruction of a commonage station and direct operations of train each other to ensure increasing number and conveniences of their passengers. Strategic alliances of different railway companies provide benefit to railway network and lead to realize sustainable operations of railway networks.

[key words]

railway network, strategic alliance, vitalization of small & mid-sized railway companies