

# 地域交通の維持確保における 交通事業者の存在意義について

大井 尚司<sup>1</sup>

<sup>1</sup>非会員 大分大学准教授 経済学部経営システム学科 (〒870-1192 大分市且野原700番地)  
E-mail:ooi-hisashi@oita-u.ac.jp

2000年から2002年にかけての交通事業における参入退出規制緩和、2006年の地域公共交通活性化再生法などの制度変化により、地域交通の維持や運営の形態が大きく変わってきている。こういった制度変化で従来のビジネスモデルでの運営が限界になっていることに加え、適切な運営形態の十分な議論もなく不適切な運営形態を選択してしまい、地域公共交通の持続可能性が厳しくなっているケースが出ている。今後の地域交通の維持において、適切な運営形態の模索と、その中で地域に根差した交通事業者の存在意義をどう考えるかについてはあまり議論がみられない。本研究では、組織の経済学の考え方も援用しながら、交通事業者の地域交通における存在意義を再考したものである。

**Key Words :** *transport companies, regional(rural) transport, management, organization, sustainability*

## 1. はじめに

2000年から2002年にかけての交通事業における参入退出規制緩和（以下規制緩和）、2006年の地域公共交通活性化再生法（以下活性化再生法）施行などの制度変化により、地域交通の維持や運営の形態が大きく変わってきている。日本では乗合バス事業は独立採算制で運営されており、その運営は世界的にも珍しいほどに純民間の事業者がほとんどを担っている。

しかし、1970年代をピークに需要が減少し、さらに上述の制度変化の影響もあって、民営事業者へ依存して独立採算制というビジネスモデルで地域交通を運営することは限界になっている。そういった時代背景もあり、大井<sup>1)</sup>や大井・酒井<sup>2)</sup>でも整理されているように、「公共」「民間」の二分論では整理できないほどの多様な運営形態が生まれた。

これほど多様な運営形態が生まれる一方で、新たな形態による運営手法に過度な期待や評価が寄せられ、既存の運営形態が批判されるという、適切な運営形態について十分な議論がなされていない現状が見られるようになった。その結果として、(既存の)交通事業者・地域の双方が不適切な運営の形態を選択してしまい、地域交通の持続可能性が危ぶまれる状況になっている。

今後利用者数が伸びるとは言えない地域交通の維持において、適切な運営形態の模索と、その中で地域に根差した交通事業者の存在意義をどう考えるかについては、

大井<sup>1)3)</sup>や大井・酒井<sup>2)</sup>のほかで、あまり議論がみられない。本研究では、組織の経済学の考え方も援用しながら、主に乗合バス事業に焦点をあてて、交通事業者の地域交通における存在意義を再考するものである。

## 2. 交通事業者の経営環境と制度変化の流れ

考察に入る前に、簡単に乗合バス事業者の現状をいくつかのデータで確認すると、下記の現状がみられる。

### (1) 経営状況の改善がみられないこと

図1・図2に、2000～2002年の規制緩和前後における実車キロ当たりの収入と費用の推移を示した。このグラフから確認できることとして、わずか10年程度で収入も費用も2割程度の減少がみられ、トータルではほとんど経営改善の兆しがみられないということである。ここで、大井<sup>3)</sup>では、規制緩和と政策導入が、民営の乗合バス交通事業者の費用効率性には有意に影響を及ぼさなかったとの結果を定量的分析から得ている。大井<sup>3)</sup>では、地方鉄道の経営において、第三セクターであるか民営であるかという運営形態の差異と費用効率性の間には有意な関係を見いだせないという結果を定量的分析から得ている。このように、経営状況の変化は制度や運営形態にのみ起因するものではないという結果はすでに定量分析から得られていることが理解される。

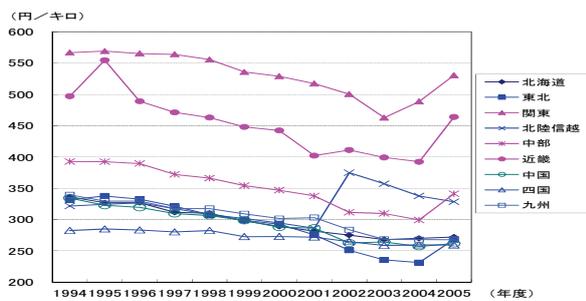


図-1 規制緩和前後における乗合バス事業の地域ごとの営業収益（走行キロ当たり）の推移  
(数値出所) 国土交通省『自動車運送事業経営指標』

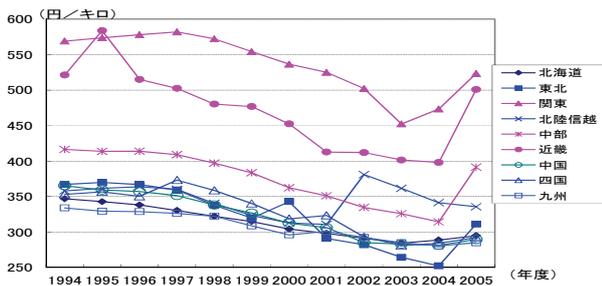


図-2 規制緩和前後における乗合バス事業の地域ごとの費用（走行キロ当たり）の推移  
(数値出所) 国土交通省『自動車運送事業経営指標』

## (2) 路線廃止と参入事業者の増加

そういった中でも、乗合バスへ参入する事業者数は増加している。ただし、大井<sup>9)</sup>で指摘したように、規制緩和の想定していた、既存事業者と競争的な新規事業者参入という事例はほとんど見られない。むしろ、図-3のように、車両台数で10台未満の小規模の事業者の参入が増加しており、既存事業者の廃止路線代替などで、地域のタクシー業者等が新規に乗合バス事業運営の許可を取得している例がほとんどと考えてよい。

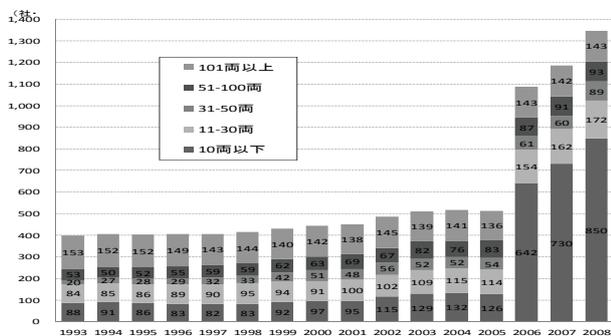


図-3 乗合バス事業の車両台数規模別事業者数の推移  
(数値出所) 国土交通省『自動車運送事業経営指標』, 日本バス協会『日本のバス事業』各年版より筆者作成

規制緩和の影響で路線の廃止が促進されたという議論

がなされることが多いが、実際には図-4で示すように、規制緩和直後は廃止キロ数が減少している。また、路線の再編等で一旦旧路線の廃止申請を行って新路線の申請をしている場合や、運営事業者の変更により前事業者が廃止申請して新事業者が開業申請するといった、実態としては影響がない場合でも、この数値には廃止申請を行ったキロ数が計上される。そのため、実質的な影響はこの図で示すよりも小さいと考えるべきである。

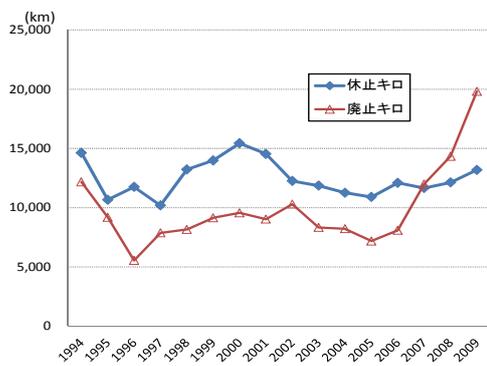


図-4 乗合バスの廃止・休止キロ数の推移

(数値出所) 国土交通省『数字で見る自動車』より筆者作成

## (3) 公的支援や私的金融支援による経営再建事業者の増加

乗合バス事業が独立採算制で維持されていたことは先にも述べたが、本業の乗合バス事業を支えるために、つまり内部補助の原資確保として、さまざまな関連事業を展開していた。団地開発等の不動産事業、スーパーや百貨店等の商業施設経営、ホテルやレジャー施設等の観光事業などが代表的なものである。しかし、これらの事業も少子高齢化やニーズの多様化等で不採算事業になり、会社全体の経営を圧迫するケースが出てきた。とくに、不動産や観光事業は投資額が大きい分負債が大きくなる傾向にあり、本業で吸収できずに経営破綻あるいは経営支援を受ける事業者が出てきた。九州以外の経営再建の事例を表-1に、九州の事例を表-2に示した。

表-1 経営再建・経営破綻になった事業者（九州以外）

時期	会社名	地域	経営再建の流れ・破綻後の対応
2004.01	京都交通	京都府北部	民事再生 →京阪京都交通<京阪バス傘下>・ 京都交通<日本交通傘下>へ
2004.11	関東自動車	栃木県	産業再生機構支援(～2005) →2012.4～みちのりHD傘下へ
2007(2008)	茨城交通	茨城県	07に私的整理、08に民事再生。 →経営競争基盤(みちのりHD)傘下へ
2007.03	中国バス株式会社	広島県	民事再生→高備ホールディングス傘下へ(株式会社中国バス)
2008.04	福島交通	福島県	私的整理 →経営競争基盤(みちのりHD)傘下へ
2009.7	岩手県北自動車	岩手県北部	民事再生 →経営競争基盤(みちのりHD)傘下へ
2010.12	会津乗合自動車	福島県西部	企業再生支援機構による支援

表-2 経営再建・経営破綻になった事業者（九州・沖縄）

時期	会社名	地域	経営再建の流れ・破綻後の対応
1998	林田バス	鹿児島県	いわきグループ傘下へ、事業再編で現・いわきバスネットワークへ
2001	いわきグループ (鹿児島交通ほか)	鹿児島県	産業活力再生法の支援
2002.10	東陽バス	沖縄県	倒産。経営再建中。
2003.06	那覇交通	沖縄県	民事再生→第一交通産業傘下へ。
2003.08	九州産業交通	熊本県全域	産業再生機構→HIS支援(産交バス)
2005.01	宮崎交通	宮崎県全域	産業再生機構→地元企業・西鉄等
2005.01	大分バス	大分県南部	私的整理→近鉄撤退、地元企業・県・西鉄等
2005.05 (1994)	琉球バス	沖縄県	民事再生→自主再建断念→営業譲渡・清算→第一交通産業傘下へ(琉球バス交通)
2008.11	熊本電気鉄道	熊本県北部	私的整理、再建中
2008.12	西肥バス	長崎県北部	経営破綻ではないが、金融支援を受けての事業再生(2度目の再建)。

### 3. 地域交通の維持確保における交通事業者の現状と課題

以上の様な経営環境の中で、既存の交通事業者は経営を維持し、地方交通を支えている。そのこと自体に対して、やみくもに批判することはできない。しかし、2000年以後の制度変化は、交通事業者のビジネスモデルを変化させるほどの大きな変革であり、本来であればこれに対応して事業が展開されてしかるべきであった。しかし、上述のとおり経営環境に大きく変化がなかった背景として、いわゆる一般の企業で行われていて交通事業者が対応できなかったいくつかの課題があるといえる。それを整理すると以下の3点である。

#### (1) 規制緩和前のビジネスモデルから抜け切れていない点

規制緩和前は、地域独占を保障され競合他社の参入もないことから、保有するネットワークを維持することだけに注力すれば経営上は十分であった。端的に表れているのは補助金を受けている路線の維持と、複数社存在する場合の「縄張り」の侵犯をしないという部分である。前者は、制度上の欠陥によるところも大きいですが、努力して経営改善すると補助金が減らされるため、経営改善努力をあえてしない方に働くという行動に表れる。この場合、路線ネットワークは維持されるが、補助金の金額は増加する傾向にあり、規制緩和後撤退の自由化が認められた際に「補助金増額または撤退」という選択肢を提示することになる。一方後者は、浪費的競争をせずに協調をしているという意味では必ずしもマイナスとは言えないまでも、旅客の利便性を考慮して他社エリアへの乗り入れを行うといったサービス改善に対して後ろ向きになる行動に出てしまう。また、一部地域の既存バス事業者やタクシー事業者の中には、いまだ競争から保護されるべきであると、競争の被害者であることをことさら強調する動きもみられる。すでに制度や時代が変わっているにもかかわらず、こういった行動が現在もなお続いている

ことは課題といえる。

#### (2) 規制緩和や制度変更後の環境への対応の問題

一般企業で行われている前向きな経営改善の手法によるのではなく、コスト削減に特化したともいえる後ろ向きの経営改善策によっていることは問題である。これは、第1の点にも関係するが、長年競争相手がいなかったことから、競合他社が入る可能性のある市場における経営手法に慣れていないことに起因する。

例えば小売業でなされているような地域ニーズの調査開拓（エリアマーケティング）や、ホテル・航空等でなされている収入管理（レベニューマネジメントあるいはイールドマネジメント）などは、競争に勝つためには必要なことである。しかし、そのような能力を身につけてなくても運営できたことと、現在の経営環境が前向きな策を打てるほどの余裕がない状況があり、当座の経営を維持するという近視眼的な発想になってしまい、不採算部門を「切る・減らす」ことにのみ注力している現状にある。こういった既存事業者が撤退した部分に新規事業者が参入した場合、既存事業者の提案力や企画力の欠如が露見する場合が少なくない。

#### (3) 経営改善の手法等を学んだり外部の知恵を求めることに対して否定的な経営環境にあること

もちろん、交通事業者が事業のプロとしてこれまで運営してきたことには敬意を払うべきであり、それを否定する動きを支持するものではない。ただ、実際は竹隈ほか<sup>6)</sup>でも記しているが、そのプロ意識が強すぎるゆえに、他の業界とのつながりや外部の知恵を得るなどの必要があっても、それを受け入れるような意識が希薄か、否定的な環境にあることは否めない。

### 4. 交通事業者と関係する主体に内包する問題

交通事業者の問題があることは前章で説明したが、それ以外の主体に問題がないとは言い切れない。この点について以下指摘しておきたい。

#### (1) 自治体

制度の変化、特に2006年の活性化再生法の施行後も事業者依存する体質が抜けていない部分が見られることが問題である。

2006年の活性化再生法施行までは、地域交通の運行・計画・経営主体は交通事業者であり、自治体は補助金の申請主体だけといっても過言ではない状態であった。しかし、2006年以降、計画・経営主体、場合によっては運行主体までが自治体に移ったともいえる状態になった。

この結果、これらのノウハウを持っていない自治体が、

一斉にコンサルタントなどを活用して地域公共交通計画を策定したが、交通政策の担当者を専任で確保できる自治体は政令市と県庁所在地レベルの都市ぐらいであり、それ以外は他の業務と兼務で1~2名が行っている実態である。そのため、制度を理解・活用するレベルにまで至っておらず、従来通り事業者に依存している部分が大きいものと察することができる。もちろん、既存事業者の存在や知恵は大事であるが、制度変更の趣旨が自治体も建設的な提案を立案・実行していくことであるところに立ち返れば、事業者に依存する体質を変える必要がある。

## (2) 議員を含めた住民

道路運送法の改正（規制緩和）や活性化再生法、あるいは現在審議中の交通基本法案のメッセージは、住民を交通計画づくりに参画させる代わりに、住民にも責任を持ってもらうことであるといつてよい。しかし、交通が「与えられるもの」「あって当たり前」である時代に慣れてしまったためか、それが窮状にあっても自ら参加して考える（創り出す）という行動習慣にならず、自治体や事業者が何とかする（べきだ）と考え、一方通行の陳情型の行動になりがちであるところが問題といえる。このような行動になる背景として、努力して動いても自らに利益（あるいは動かないことの損失）が帰着しない（あるいはその逆）ことによるモラルハザードの状態にあることが考えられる。

## (3) 研究者等

活性化再生法の施行以後、各地で地域公共交通会議や活性化協議会などが立ち上がり、有識者として研究者等の参画が求められる機会が増加し、研究者の研究成果や知見が参考にされることが増えた。

しかし、これまでの地域交通に関する研究を見る限り、従来型の運営形態に関する深い考察をしたものは少なく、むしろ従来型の事業者あるいは事業形態を一方的に批判するものが少なからずみられる。その一方で、運営形態・運行方式のいずれにおいても、新しい方式には注目が集まり、半ば無批判で肯定するような単純化した議論に終始しているのがみられる。

研究者等は、新しい事例を取材し公に著せば、自身の業績になり、その内容について責任を問われることはよほどでなければありえない。しかし、例えば研究者がある交通の事例を書いた成果を自治体等が参考にして導入したとして、その導入事例が失敗したとしても、研究者は責任をとることはなく、導入した自治体が責任をとることになる。確かに当たり前のことであるが、ここで研究者の立ち位置として考えないといけないのは、新たなものも従来型のものも色眼鏡をかけずに、組織・運行・運営形態などについてきちんと功罪を説明しないとけ

ないということである。その上で、研究者等の研究業績を参考にして成功例の前提条件等を考慮せずに真似てしまう現実があることの責任の一端が、研究者にあることを理解すべきであると考えられる。

## 5. 交通事業者の存在意義を考える

以上、各主体に内在する問題点を考えた動きをしたとしても、現在の地域交通の維持において、既存の交通事業者の立ち位置あるいは存在意義は、大変厳しい状況にあると考えられる。そこで、今後持続可能な地域公共交通を考えていくうえでは、事業者の存在意義をきちんと理解してもらい、事業者も努力する必要があると考える。ここでは、地域交通における交通事業者の存在意義が問われた事例を、バス以外の事例も含め整理することで、この問いに答えるためのヒントを見出したい。

### (1) 事業者の存在意義が否定される例

交通機関としては必要性があったものの、その事業者の経営に対して関係主体の理解が得られず、存在意義が否定される事例がいくつか見られた。

#### a) 高松琴平電気鉄道（以下ことのでん）の事例

香川県に鉄道を展開することでは、2001年に関連事業として展開していた百貨店事業の債務保証が原因で民事再生法の適用を受け、地元民間企業の共同出資により経営再建を行った。経営再建に至った理由は交通事業が原因ではなかったものの、経営再建に至る過程では、交通事業者の存在意義を問われる状態になった。

1つは、百貨店事業の進出をはじめとして経営状況に対して経営者（エージェント）の行動を株主（プリンシパル）がきちんとモニタリングできていなかったことである。

2つめは、経営陣の自助努力が足りなかったことから金融機関に提出した再建計画が認められなかったことである。

そして3つめは、電車・バスの必要性は認めるが、経営努力をしない（再建前の）ことのでんに対して、公的支出をすることが地域から批判されたことである。

これらの問題を踏まえ、ことのでんの再建は旧経営陣（含む株主）の責任を問うべく、経営破綻前の資本金（株主775名）を全額減資の上、地元企業12社による出資で再建している（詳細は大井<sup>3)</sup>の6章補論1参照）。

#### b) 京都交通の事例：京都府綾部市の場合

京都交通は2004年に経営破綻し、現在は地域分割の上京阪バスと日本交通（京都）の2社の傘下に入っている（表-1参照）。この京都交通のエリアにあった綾部市で、路線存続にあたって事業者が補助金の増額を求めたところ、綾部市がこれを拒否し、同社の路線が全廃になり市

営バスへ移行した事例があった。これは、京都交通の経営努力不足を自治体が否定した、つまり補助金を求めるだけの事業者の存在意義を認めなかった一つの事例であると考えられる。

ただし、市営バスの運行を受託した最初の事業者が経営破綻し、京都交通には頼めない状態になったこともあり後継事業者選定に苦心したことを考えれば、事業者の経営努力不足は否定できないまでも、単にコストで既存事業者の存在意義を否定した結果は失敗であったと考えられる。

## (2) 事業者の存在が好意的にとられなくなる事例

存在意義を全く否定されないまでも、一部の地域や主体にとって、既存の交通事業者に対して否定的なイメージを付けてしまった例は数多く存在すると考えられる。

### a) 大規模な路線廃止を提案する際の事業者の行動・姿勢が批判されたことが理由となった事例

この例として、西日本鉄道（福岡・佐賀・熊本・大分；以下西鉄）と、鹿児島県のいわさきグループ（鹿児島交通ほか：以下いわさき）が挙げられる。

西鉄の場合、廃止の申請及び自治体との協議の中で、「補助金か廃止か」の二択（いわばゼロサムゲーム）の交渉に走ってしまい、経営努力不足を自治体に指摘されて、県の東部地区などで全市的に路線撤退し他社に代替された事例がある。

いわさきの場合は、マスコミの報道にも問題があったとはいえ、大規模廃止のやり方をめぐって自治体の反発を受けている。例えば奄美大島での道の島交通（前・岩崎バス）と同社（正確には奄美交通）の競合・撤退問題は、路線再編や撤退に関する協議のプロセスで感情論的な反発も生んでいる。また、鹿児島本土で2006年以降大規模廃止申請を行ったことは、実態としての被害は少ないものの、廃止までのプロセスにおいて協議が十分にできない状況での交渉を強いる結果になり、県の補助制度創設と交通問題を考える契機にはなったが、自治体に同社への拒否感を一部で生んでしまったのも事実である。また、その後の市内における市営バス競合路線開設・運賃の改定も、同社の存在意義に疑問を投げかける結果になったことは否定できないであろう。

### b) 事業者の経営が優先された競争の結果、利用者にとって事業者の存在意義が疑問視される事例

これが起きたのは、岡山市内の路線をめぐる運賃・路線の競争問題であった。すなわち、（規制緩和前であるが）郊外路線を多く持ち賃率の低い事業者が岡山市ない中心部の路線の値下げに踏み切り他社が追随した事例と、空港リムジンバスおよび市内路線の権益争いに関する2社の「頭はね」「客引き」競争である。

これらの事例では、自治体や行政が調整しなかったこ

とへの批判があるが、客観的にみれば事業者の権益争いが利用者の利便性確保に優先してしまったことこそが批判されるべきであり、その反省がなければ事業者の存在意義が疑われても仕方がない事例である。なお詳細については大井<sup>7)</sup>を参照されたい。

## (3) 事業者の存在意義が評価・尊重された事例

事業者の存在意義等が否定される事例がある一方で、その存在意義が認められて地域交通を支える基盤としての地位を確保している事例も少なくない。

### a) 京丹後市と丹海バスによる取り組み

この事例は、市内の路線バスのダイヤとネットワークを再編した上で、上限運賃を200円にした例であり、後者の運賃の事例が取り上げられることが多い。しかし真に注目すべき点は、大井・酒井<sup>2)</sup>などでも詳述しているが、自治体が、交通事業者の努力に敬意を払うとともに、交通事業者の存在意義として交通インフラを支えることに加え雇用の場であることを認識した点にある。

もちろん、事業者が経営努力しその存在意義を否定されないようにすることは大前提であるが、自治体がこのように交通事業者の存在意義を評価したことで、事業者も地域と一体になって努力するインセンティブとなり、利用者にも評価されるという好循環を生み出している。

### b) 熊本の九州産業交通（以下九州産交）の経営破綻とその後熊本市で起きたバス事業再編の流れの事例

規模や手法は違うが、これも事業者の存在意義を否定されては起きなかったことである。

九州産交の経営破綻も本業のバスが原因ではなく、関連事業の失敗によるところが大きいですが、旧経営体制の経営努力が十分であったかについては十分とは言い難い部分もあった。産業再生機構による支援の過程では、本業のバスの存在意義を認めつつ、バスの実態を「見える化」することを行い、後ろ向きでない経営再建を行った。さらに、この破綻が熊本市内のバス問題を考える契機になり、市内全体での再編の協議が動き出したことは、交通事業者の存在意義が認められていることの証であると考えられる。なぜなら、「バスが不要」と評されるのであれば、存続や持続可能性を前提とする協議は起きないからである。

### c) えちぜん鉄道・福井鉄道の事例

バスではないが、両社の取り組みも交通事業者の存在意義が評価された事例の一つといえるであろう。

えちぜん鉄道は京福電鉄の事故と営業休止ののちに後継事業者として生まれた第三セクターであり、福井鉄道は名鉄系の事業者から経営再建の過程で地元中心の出資にかかわった民間事業者である。両者の資本や成立経緯等は全く異なるが、共通しているのは、各鉄道の存在意義が認められ、その運営をしている（現在の）事業者の存

在が認められているからこそ、第三セクター化や地元の出資が行われているものと考えられる。現在では両者の連携を図る動きも少しずつみられるほか、利便性向上の取り組みも自治体と連携して進められている。

#### (4) 事業者が存在意義を上げる努力をした例

(3) と関係するが、事業者が自らの存在意義を上げる努力をして、それが評価されている事例も存在する。

##### a) 九州産交の事例

(3) で挙げた九州産交は、経営再建過程においてバスの利便性を上げる商品づくりやサービスを積極展開している。周遊型の乗車券の複数事業者共通化、観光資源を生かしての観光路線の新設や充実を図っているほか、九州新幹線の開業後は乗合（一般路線）バス利用の旅行商品を造成し、新幹線の2次交通としての利用促進のためのモデルコース案内などを積極的に展開している。これは、交通事業者の存在意義を上げるための努力といえ、県の観光政策の中でもきちんと位置付けられている。この事例の詳細は大井<sup>9)</sup>を参照されたい。

##### b) 交通あるいは単一モードという枠を超えたサービスを展開することで存在意義を上げている事例

岩手県内で東北新幹線の並行在来線を運営するIGRいわて銀河鉄道の営業展開がその例である。同社は、医療機関へ通院する乗客の利便性を図るため、列車限定で「地域医療ライン」と位置付け、アテンダントの乗務による列車内でのケアと、降車後（ないし復路）の病院までの足を確保するサービスを展開している。また、実験ではあったが、バスのカードで乗車できるようにする試みや、バスとの連携なども行われている。

これは、自身のモードのみに矮小化した考え方ではなく、利用者の移動全体の中での位置づけを考えたいうえで、移動トータルの利便性を上げ自社の存在意義を位置付けるための営業展開をしたものと評価することができる。

#### (5) 新たな経営モデルにより存在意義を高める例

最盛期の1970年代に比べ4割以下に需要が減少した乗合バス事業を、単一の会社規模で維持していくことは困難になりつつある。そこで、新たな経営形態（モデル）により経営を行い、その存在意義を高めていく取り組みをしている事例がみられる。

##### a) 地域の枠を超えて複数のバス事業者を束ねて経営、経営体質を強化して地域での存在意義を上げていく取り組み

産業再生機構の出身者で結成された経営競争基盤は、地方のバス事業の経営再建を支援しており、バス部門の再建組織をみちのりホールディングス（以下みちのりHD）として設立、表-1で示した福島交通・茨城交通・岩手県北自動車の経営再建の支援を行っている。詳細は

大井・酒井<sup>2)</sup>に譲るが、同社の再建支援は、会社としてはそのままの形で存続させつつ、規模の経済性が発揮できる車両調達等の業務をみちのりHDとして統括的にを行い、経営を安定化させて積極的なサービス改善を行い、存在意義を上げる努力をしている。

一般に経営再建中の企業では、負債の処理など目の前の再建が優先され、サービス部分では特に不採算部分の撤退など後ろ向きの経営行動を行わざるを得ないところが多い。しかしみちのりHDは、本業のバス事業が経営として成り立つように支援する組織であることから、バスが利用されるために、増便や車両更新、一部では新規の路線展開などの取り組みに積極的である。

##### b) 地元が事業者に出資する事例

地域において交通事業者の存在意義を上げる方法として、この方法が採られることがある。その場合、ことでんのように公共は出資せず民間が出資する場合もあれば、経営安定化のためのという意図もあって公共が出資して第三セクター化する事例もある。

第三セクターは、よくその組織の非効率性や内部の運営に関する問題のみがクローズアップされるが、例えば北海道のふらのバスのように、地元が出資することで地元との連携が強くなり、地域における存在意義を高めている例は少なくない。このような例は、赤字ローカル線の引き受けなど、経営再建の一環としてなされることが多い。旧国鉄の赤字ローカル線を引き受けた第三セクターや、経営再建の過程で自治体が出資した函館バス（北海道）・大分バス（大分県）などはその例である。

## 6. まとめ：事業者に求められるものとその存在意義について

以上、交通事業者を取り巻く環境と関係する主体も含めた課題、そしてその存在意義がどのようになっているかについて整理した。以上の考察より、今後の交通事業者の存在意義について、あるいはどのようなことが事業者に求められているかについてまとめておきたい。

### (1) 交通事業者に求められるもの

2000年代前半におきた規制緩和や活性化再生法などの新制度導入の影響を別としても、交通事業者のおかれている環境は、収支状況、需要、利用環境などいずれを見ても厳しいのは事実である。しかし、そのような状況下にも関わらず、交通事業者のビジネスモデルが時代に即して変わったとはいえない。例えば、規制緩和の影響についても、既存事業者の評価の中には、一方的かつ強い被害者意識をあらわにし、「否定的」だけにとりすぎている部分が見られる。これでは、既存事業者が既得権益を守ることにのみ注力し、時代の変化に対応しないと

いているに等しい。

5章の考察でみたように、交通事業者の存在意義が否定されている例をみると、例えば事業の継続に関する提案能力、規制下で行われた経営への保護・縛りとそれへの「慣れ」、地域・利用者との関係形成といった部分で、課題がみられる。こういった課題を解決すべく、今後の交通事業者に求められているものとして、以下の2点を指摘しておく。

**a) 交通事業者の地域交通における存在意義があることを前提としつつ、存在意義を高める経営を行うこと**

もちろん、交通事業者以外の各主体（行政、自治体、利用者、地域住民）も、交通事業者の存在意義を認めることが必要であり、交通事業者のみを批判すべきではないであろう。

しかし、交通事業者が、存在意義があることをあたかも「錦の御旗」にしてはならない。なぜなら、現在の地域交通のイニシアティブは基本的に地方（自治体・住民）にあり、しかも参入退出規制緩和で新規参入を否定できないばかりか事業者を選ぶ権利がある以上、これまでの経営に関する「常識」が変わっているからである。

**b) マーケティング・提案・交渉・調整・連携能力など、地域交通をプロデュースする能力を自発的に備えていくこと**

交通事業者の存在意義が否定される事例の多くは、これらの能力が欠如しているがゆえに、利用者よりも事業者の論理が優先するなど、時代に即さないサービス提供をしてきたことが大きい。

確かに、従来型のビジネスモデルであれば、こういった能力がなくても経営できた。しかし、新規参入と競争が認められた市場においては、いわゆる一般の企業同様、これらの能力がなければ「選ばれる」事業者にはなりえない。路線再編等の交渉、制度の活用といった面でこれらの能力が求められることはもちろんのこと、今後はまちづくりや他の政策との連携といった新たなビジネスモデル開発を行えるレベルでの能力が求められているといえる。

こういった能力を自発的かつ積極的に備えていけば、地域との摩擦が起きて存在意義を否定されるようなことはありえないはずである。なお、その際には、事業者単体でこういった能力を育成しようとするのが困難なことが多いため、大学のような地域のナレッジソースとの連携を行うことも一つの方法論になりうる。それは、大学のプレゼンスを上げることになり、地域の力を上げることになるからである。

**(2) 交通事業者の存在意義とは**

以上の求められているものを備えたとして、地域交通ひいては地域における交通事業者の存在意義とは何であ

ろうか。これまでの事例考察等を踏まえて、以下の3点を指摘したい。

**a) 交通サービス供給において、利用者の側を向いた事業展開のプロという点**

例えば、交通事業者には必ず運行管理者というサービスを安全・確実に提供するための管理者がいる。運行管理者の役割は、スピード・ダイヤの遵守、安全に関する諸規定の順守、勤務管理など、非常に多岐にわたる。しかも、サービス提供に支障をきたすような安全上の瑕疵などが起きた場合は、その責めを問われる立場にある。

このことを別の見方で考えると、質の高いサービスの安定供給を制度で担保して確実にやっているということである。また、これまでの安全・安定したサービス供給の実績は、多少の差はあるとはいえ、否定できない事実であり、それは他の主体は尊重すべきであると考ええる。

**b) 地域における社会インフラという点**

繰り返しになるが、地域における交通事業者の多くは、長年にわたり地域交通サービスを安定的かつ安全に提供してきた主体であった。そのことに対しては敬意をもって接すべきであると考ええる。加えて、地方部にとっては貴重な雇用の場・基幹産業でもあり、従業員の生活や事業者の経営によって地方自治体の税収が確保されるといった、地域経済の中心的位置づけを担ってきたといっよい。赤字だからといってバス路線をすべて廃止するような策に出れば、税収減など地域経済への影響が避けられないばかりか、雇用の保障など代償はあまりにも大きいと考える。

先に挙げた京丹後市の例のように、この面を理解したうえで事業者にも経営努力を求め、事業者がそれにこたえることができれば、地域にとっての交通事業者の存在意義は確実に高まるといえる。

**c) 交通事業運営のノウハウを提供し地域へ積極的に関与・提案するプロという点**

このためには、先に述べたとおり、交通事業者に求められるマーケティング・提案・交渉・調整等の能力を備えておくことが肝要である。その上で、これまで培った路線設計等のノウハウや、乗務員が持っている情報など、事業者が持っているあらゆるノウハウや情報を地域に「見える化」し、地域にとって最適な交通ネットワークとサービスを構築し利用してもらう（選ばれる）努力をすることが、存在意義を高めるには必要となる。しかも、それは「誰かがしてくれる」のではなく「自ら創る」必要性がある。

2006年の活性化再生法以後の地域公共交通を支える制度は、事業者の積極的参画を求めているものが多い。しかし、規制緩和に関する議論のように、時代の変化に伴い、「守られるべき」という発想を持ち続けている限りは、利用者側に立ったサービス提供は何も生まれないば

かりか、提案プロセスに問題があるとして地元と摩擦を生むことになりかねない。路線バスの廃止にあたって、近視眼的に「減らす」「削る」ことが先行しているのは、利用者側ではなく経営側の視点でしかない。同じ「減らす」「削る」行為でも、プロの提案+住民の「選択」の結果として「サービス改善」のための「適正化」であることが提案できることが必要とされる能力であり、交通事業者にはそれが可能であるといえる。

### (3) 補足：交通事業者の組織形態について

最後に、このような存在意義がある交通事業者の運営・組織形態に関して、重要な点を指摘しておきたい。

最近一部でみられる議論として、既存交通事業者に上記の点が欠けていることを批判した上で、新しい方法を導入することを推奨する議論がある。しかし、繰り返しになるが、交通事業者の存在意義や経営の問題は、誰が運営するかといった組織形態の問題ではない（大井・酒井<sup>2)</sup>や大井<sup>3)</sup>参照）。公営か民営か、既存か新規か、新しい手法であるか否か（デマンドやコミバス等の手法によるか否か）という問題にすり替えてはならない。上述したように、既存交通事業者の経営手法は、すべてが悪いわけではなく、部分的に時代にそぐわない点が出てきており、その対応に問題があったことが課題である。例えば本稿でもあげた第三セクター化や統合などの事例は、新しい手法だから導入されたものではなく、時代に即応した経営をするため、目的に即して導入されたものである。こういった目的あつての組織形態の変更はなされるべきであっても、今までのやり方に問題があるから別の手法にすればよいという安易な発想で行われるべきではない。

**謝辞：**本稿の議論の多くは、これまで九州運輸局・大分県等で自治体向けに行った筆者の講演内容や、2012年2月に静岡運輸支局主催で行われた地域公共交通シンポジウムでの報告及び議論内容を参考にしました。これらの機会を与えていただいた関係各位に感謝申し上げます。

### 付記

本研究は、文部科学省科学研究費補助金（若手研究(B)・課題番号22730336「乗合バス事業における規制緩和の影響と経営制度に関する研究」、研究代表者 大井尚司)に基づく研究成果の一部である。

### 参考文献

- 1) 大井尚司：2010年度福祉のまちおこし研究事業報告書ーコミュニティ交通の運行形態に関する整理ー，大分大学福祉科学研究センター，2011。
- 2) 大井尚司・酒井裕規：乗合バス事業における規制緩和後の運営形態の変化，地域社会における高齢者のモビリティ確保と公共交通維持策の意義（日本交通政策研究会地域社会における高齢者のモビリティ確保と公共交通維持策の意義プロジェクト編），pp.51-86，日本交通政策研究会，2010。
- 3) 大井尚司：第三セクター地方鉄道の経営に関する計量分析，神戸大学大学院経営学研究科博士論文，2007（URL：<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/repository/thesis/d1/D1003843.pdf>）。
- 4) 大井尚司：地方鉄道の経営形態としての第三セクター方式の評価についてー費用関数の分析からー，運輸と経済，67巻10号，pp.56-64，2007。
- 5) 大井尚司：乗合バス事業における規制緩和の影響に関する定量的考察ー費用面の分析からー，交通学研究，Vol.52，pp.161-170，2009。
- 6) 竹隈史明，神谷翔，金丸晃大，梶田義孝，大井尚司：総合交通政策推進へ向けた「地域力」による人材育成についてー九州における「Q サポネット」の取り組みからー，第45回土木計画学発表会講演集，CD-ROM，2012。
- 7) 大井尚司：ITPS Report 201001 公共交通における規制緩和政策と公共セクターの役割の再評価に関する研究ー乗合バスの規制緩和とその影響についてー，（財）運輸政策研究機構運輸政策研究所，2011。
- 8) 大井尚司：中九州地区における高速交通網整備とその観光面への影響に関する考察，経済論集（大分大学），64巻2号，2012（forcecoming）。

(2012.?? 受付)

## A STUDY ABOUT THE TRANSPORTATION OPERATING COMPANIES' SIGNIFICANCE OF EXISTENCE FOR MANAGING RURAL PUBLIC TRANSPORT SERVICES

Hisashi OOI