

平成 17 年 10 月 15 日

福知山線事故と地方鉄道廃止の政策的背景

全国路面電車ネットワーク  
運営委員長 岡将男

私は岡山の RACDA 会長として、約 10 年間 LRT の推進に関わってきたが、その過程で地方鉄道の存続問題にも関わるようになった。自分自身、食品会社の社長として、グローバル化の中で経営環境の激変を経験したので、今回の JR 福知山線の事故や地方鉄道廃止もそうしたグローバル化の中での一現象と捉えられるのである。初めての交通権学会での報告なので、論証とまではいかないものの、経営者としての見方を書いてみたい。

1. JR 西日本の財務的状況

郵政民営化を争点とした衆議院選挙が終わったばかりである。民営化の成功例として JR が挙げられるが、私は成功ばかりではないと思う。鉄道省を前身とする旧国鉄は官公庁的体質を持っており、路線の延伸はすべて政治的なものであった。労働運動の高まりにより高コスト化し、運賃値上げとサービスの低下はひどいものであった。確かに分割民営化で極端な人減らしとサービスの向上を達成することはできたものの、官僚的体質の中での民営化はどこかひずんだものであった。本当に乗客の方を見据えたサービスの向上がはかられていたとは思えない。

JR 三社の営業成績

図 1

|       | JR西日本 | JR東日本 | JR東海  |
|-------|-------|-------|-------|
| 売上    | 8458  | 18972 | 11277 |
| 営業利益  | 1054  | 3075  | 3273  |
| 経常利益  | 650   | 1832  | 1175  |
| 当期利益  | 371   | 1043  | 669   |
| 一株あたり | 18536 | 26035 | 29778 |
| 配当%   | 3     | 2.3   | 1.5   |
| 営業キロ  | 5032  | 7527  | 1978  |
| 億人キロ  | 521   | 1257  | 492   |
| 社員    | 32850 | 70280 | 20187 |
| 駅     | 1215  | 1697  | 402   |
| 車輛    | 6623  | 13039 | 3366  |

さて JR 本州 3 社の経営収支をみると、東海道新幹線を持つ東海、首都圏を持つ東日本に比べ、西日本は経営環境が極めて悪いことに気がつく。競争の激しい京阪神間路線と山陽新幹線以外は赤字で、特に赤字ローカル線の割合が多い。各線の経営収支は未公開だが、

路線延長、職員数、売上、利益を比較してみると一目瞭然だ。

西日本の営業キロは東海の2.5倍あり、駅は3倍人員も1.6倍あるのに、売上は75%。利益は半分で、それで配当は2倍。東日本と比較しても、営業キロは67%、駅は72%人員47%で売上45%。利益は経営効率の差から約2/3程度しかない。東海道新幹線の名古屋ー新大阪を西日本が経営していたら、この状況はかなり変わっていただろう。

JR西日本の経  
営数値推移

図 2

| 年度    | 売上   | 経常利益 | 新幹線  | 在来線  | 安全投資 | 総投資  |
|-------|------|------|------|------|------|------|
| 昭和62年 | 7631 | 80   | 2840 | 3955 | 170  | 382  |
| 昭和63年 | 8071 | 172  | 3211 | 4065 | 282  | 468  |
| 平成元年  | 8343 | 402  | 3274 | 4209 | 301  | 544  |
| 平成2年  | 8923 | 875  | 3533 | 4480 | 449  | 774  |
| 平成3年  | 9172 | 661  | 3597 | 4588 | 515  | 922  |
| 平成4年  | 9225 | 557  | 3577 | 4622 | 676  | 970  |
| 平成5年  | 9376 | 547  | 3623 | 4620 | 596  | 992  |
| 平成6年  | 8741 | 204  | 3079 | 4591 | 547  | 1378 |
| 平成7年  | 9362 | 556  | 3322 | 4912 | 718  | 1190 |
| 平成8年  | 9560 | 560  | 3503 | 4883 | 489  | 1371 |
| 平成9年  | 9460 | 483  | 3461 | 4834 | 570  | 940  |
| 平成10年 | 9094 | 503  | 3267 | 4684 | 388  | 844  |
| 平成11年 | 8851 | 423  | 3130 | 4605 | 595  | 1000 |
| 平成12年 | 8814 | 434  | 3131 | 4596 | 419  | 718  |
| 平成13年 | 8698 | 540  | 3143 | 4553 | 500  | 892  |
| 平成14年 | 9490 | 613  | 3060 | 4458 | 559  | 857  |
| 平成15年 | 8458 | 650  | 3081 | 4421 | 609  | 1023 |
| 平成16年 | 8467 | 735  |      |      | 517  | 1067 |

震災

JR西日本は井手体制のもと、営業強化で儲かることは何でもやった。そのパワーは我々経営者から見ても、一つの成功神話であった。ホテル事業、駅デパート（京都駅など）、弁当事業、駅内ショップ。駅という好立地の生かせるものは何でも手がけているようである。一方で、鉄道が好きで入った社員が、首にはならなかったものの慣れない店頭販売をする姿を、私はたくさん知っている。人事面での影響、モラルの低下。収益重視の体制が色々な問題を起こしていたはずだ。

さらには鉄道省時代以来の厳格なキャリア制度は完全に温存されており、労働組合との不幸な時代以来、もともと末端の意見が取り上げにくい体質もあったはずだ。

それでもある意味順調に民営化を進めていた西日本にとって、阪神大震災は大きな転機となった。収益の柱である関西の路線が大打撃を受けたのだ。私鉄各社に比べての一早い

運転再開は驚異だったが、これは京阪神だったからあれだけの投資が可能であった。

各年の JR 西日本の売上推移を見ると、阪神大震災による大きな投資は、まだ景気低迷による売上低下の前に行われていたことがわかる。新幹線在来線ともに大きく売上が減少した今では、安全投資を含めての投資判断は、かなりシビアになっていることが予想される。

## 2.外国人株主の恐怖

私が JR 西日本の南谷会長(現在)と出会ったのは大震災後であった。会計学のゼミの先輩ということで、丁度 RACDA ができたころでもあり、鉄道経営について意見交換することがあった。

この頃、経済のグローバル化に伴い、JR の完全民営化が視野に入り、また外国人株主の登場が予想された。外国人株主にとって、JR の赤字ローカル線のことなどは、どうでもいいこと。日本人ならわかってもらえようが、数字がすべて、要は利回りなのである。公共交通が果たす役割、町づくりの視点、そんなものは完全民営化会社には関係ない。丁度いまの郵政民営化論議での、田舎の特定郵便局問題と重なるところがある。

JR 西日本幹部は、保守費用のかかる赤字ローカル線のすべての維持はできないと考えたはずだ。南谷会長は「JR の使命は都市間輸送だ」とおっしゃったが、その時点で私は枝線の切捨てを予想することができた。しかし一方都市近郊のローカル線は、現在赤字であっても将来 LRT 化して都市再生に寄与できるはずだ。この時の議論で、JR としてはネットワーク維持で新幹線にお客を運ぶ必要があったが、維持には市町村など地元負担が必要と意見が一致した。私は LRT 推進市民団体の立場として、市民が応援する形で市町村の関わりを持たせた存続が LRT 化につながると考えたのである。可部線廃止や富山港線や吉備線 LRT 化もすべてこの文脈の中にある。

| JR西日本の株主 |        | 平成16年3月31日現在 |       | 図 3  |
|----------|--------|--------------|-------|------|
| 金融機関     | 44.54  |              |       |      |
| 証券会社     | 0.52   |              |       |      |
| 法人       | 7.32   |              |       |      |
| 外国人      | 22.71  |              | 23.70 | 東証平均 |
| 個人       | 24.91  |              |       |      |
| 合計       | 100.00 |              |       |      |

日本の経営者にとって、外国人株主の恐怖はかなりのものである。今年になってホリエモンが登場し、最近では村上ファンドが阪神電鉄株買占めをやるなど、外国人でなくても企業経営者にとっての恐怖は同じなのだが、経済のグローバル化で外国人株主が50%を超える例もある。なお今年になって JR 西日本の外国人株主の割合は30%を超えているはずである。

株式持合いのもたれ合い体質の日本の経営者は過剰反応する場合もある。たとえばスー

パー業界ではアメリカのウォルマートやフランスのカルフールなどの外資の進出で、大手を中心として寡占化が進む傾向にある。規模が大きくなければ競争に残れないとの心理である。しかし結局食文化の違う日本では、西友を買収したウォルマートは苦戦し、カルフールは撤退してしまった。

JR西日本の営業分野 平成15年 図4

|                 | 売上    | 営業利益 |
|-----------------|-------|------|
| 運輸              | 8276  | 944  |
| 流通              | 1968  | 56   |
| 不動産             | 579   | 180  |
| その他             | 1332  | 96   |
| 合計              | 12157 | 1277 |
| 子会社は10社から66社に増加 |       |      |

怖いのはこうした過剰反応で経営体力を奪われる例も出てくることである。JR西日本幹部も外国人株主を意識した経営をしたはず。すべてに利益優先を義務づけられるし、それに背けば株主代表訴訟を仕掛けられる恐怖もある。ホリエモンなら、新幹線と京阪神路線、ホテル、デパートだけ結構、あとは全部廃止という経営判断をするかもしれないし、それでも金融資本の論理としては正しいかもしれない。

経営者が目に見える効果のない安全投資に消極的になった原因の一つは、グローバル化である。こうした必要な投資の先送りが事故の遠因であったことは間違いないし、経営とはこうした目に見えない、論証できないものの効果を感じてするものである。

しかも鉄道業界は、かつてと違って現在では輸送人キロあたりの税金投入の少ない業界である。特にドル箱の山陽新幹線では、各県が税金投入して補助する航空機と不利な競争を強いられている。

### 3. 吉備線と富山港線のLRT化論議で得たもの

1999年の1月、当時のJR西日本の南谷社長から、本社とRACDAでLRTについて懇談会を開いて勉強するように話があった。ここではJR本社スタッフとRACDA、岡山電気軌道の間で意見交換し、これを機に岡山支社と岡電の間で、吉備線LRT化についての検討が始まった。丁度この時期富山港線LRT化についても具体的検討がJR内部で始まったはずである。

ここでまず人件費差、労働条件など大手と中小では差があることがわかった。ざっと人件費比較では以下ようになる。

|          |        |
|----------|--------|
| 札幌市営路面電車 | 1000万円 |
| 名鉄、近鉄など  | 800万円  |
| JR西日本    | 700万円  |
| 岡山電気軌道   | 500万円  |

吉備線はJRなら赤字、岡電なら一部黒字にできると判明した。並行在来線問題のある富山港線は吉備線より採算が悪く、3セク化しかないとの結論に到った。ここでの経験から岡電は岐阜路面電車存続や貴志川線存続に関与するようになるのである。

また富山港線も吉備線のそのLRT化では、高額な建設費用を要する立体交差事業を見直すことによって、その資金を生み出すという共通点があった。平たく言えば道路財源の有効利用であり、今後の交通財源の見直しに先駆となるものかもしれない。

|             |                  |
|-------------|------------------|
| 富山港線LRT化事業費 | 58億円             |
| 連続立体交差事業    | 33億円（道路予算）       |
| 街路事業        | 8億円（道路予算）        |
| 鉄道事業        | 4億円              |
| 事業者負担       | 13億円（JRの寄付と無償譲渡） |

富山港線では、北陸新幹線の建設に伴い、富山駅を連続立体交差にすることになったが、採算の悪い富山港線まで立体化するよりも、むしろLRT化して分離した方がよいという判断になった。しかも工事の都合上、富山港線部分の土地を利用して効率的に連続立体交差の工事ができることから、いわば補償のような意味で道路財源を投入できたのである。

岡山の吉備線LRT化についても、立体交差事業がからんでいる。吉備線の三門駅付近で岡山市の中環状道路の建設計画があり、そこを立体交差にするのに150億円ほどかかる。JRの交差部分だけで90億円ほどだが、踏み切り解消ということでJRにも負担金がかかる。しかしJRとしては赤字の路線にメリットのない投資をすることになるので、それをLRT化の資金にまわせば、吉備線を電化複線化して利便性向上を達成でき、ひいては都市交通全体にいい影響があるというものである。

実際吉備線の場合、現在はディーゼルカーで30分に1本だが、全線15分に1本、中間までは8分に1本のサービスが可能で、おまけに将来は岡山市内の路面電車との直通運転が可能なのである。JR西日本ならびに国土交通省都市・地域整備局街路課の新しい模索といえよう。

道路特定財源については、従来聖域視されていたが、1997年の路面電車走行空間改築事業の創設以来、渋滞対策になるという観点で路面電車には投入することが可能になった。道路特定財源の見直し、とりわけ一般財源化の議論が沸騰しはじめているが、LRTやバスの活性化に利用することは、比較的合理性があるといえよう。

#### 4. 地方鉄道廃止の財務的状況

小泉内閣になって金融改革はさらに加速し、不良債権処理は待ったなしになった。こうした中で、バブル期に積極的に不動産投資、ゴルフ場やテーマパークの建設を行ってきた運輸関係企業では期限付きの減損会計を求められ、ここ数年で不良資産の財務的処理を加速した。当然、大きな赤字部門の存在は許されなくなった。

おまけに運輸部門においては2002年の規制緩和で、路線の廃止は許可制から届出制にな

ったものだから、届出後 1 年で廃止できることになってしまった。いくら公共性があったとしても、資本の論理に日本の交通が屈服した瞬間だ。日本全国津々浦々で、まずはバスルートの削減がはじまり、続いて大きなインフラ投資を長年行って維持してきた地方鉄道の廃止の流れができてしまった。

結局こうした廃止路線を維持しようとするれば、税金を投入して維持するほかはなく、運輸部門における日本の規制緩和は失敗だったのではないか。儲かるところで規制緩和するなら効率をあげた経営者の参入で活性化するかもしれないが、もともと本業では儲からなくなった交通事業者の場合は、路線廃止しか方法がなかったのである。

## 5. 岐阜路面電車廃止と全国ネットワークの支援

私たちは路面電車 LRT の建設推進を行っていたが、現実には富山高岡の万葉線の存続、福井のえちぜん鉄道の復活などに全国ネットワークが協力するという形ができてきた。2003 年には全国路面電車ネットワークが設立され、2004 年の総会は名古屋鉄道岐阜市内線の存続支援のため、岐阜市で開催された。

岐阜の名鉄市内線(美濃町線など数線の総称)は名鉄本社の経営で、毎年 19 億円に及ぶ赤字を、度重なる路線廃止によって、年間 10 億円程度の赤字に圧縮した。しかし売上そのものは 6 億円程度に減少していた。岐阜市においては警察の協力も得られず、路面電車の軌道敷内に自動車が進入できるため、定時性は失われ、減便と値上げの悪循環に陥っていた。しかも岐阜市、岐阜県とも廃止をほのめかす名鉄に対して、ほとんど何も反応しないという状態で、ついに廃止の決断に到った。

岐阜市ではあわてて路面電車を活用した交通実験を企画し、ここで線路幅の同じ岡山電気軌道の MOMO を交通実験時に貸し出す話がでた。MOMO はご存知のように全国の市民募金を含めて導入された経緯から RACDA にも相談があり、貸し出しを決定したのだが、長年岐阜市に存続の手伝いをしてほしいとの名鉄の申し入れを無視していたものだから、逆に名鉄の協力が得られなかった。しかし市はようやく名鉄、岡電、土佐電鉄の経営数値を入手し、事業再建の計画を練ることになった。RACDA は岡電、岐阜市の協力要請を受けて、全国路面電車ネットワークのメンバーとともに支援に入った。

岐阜には岐阜未来研究団という市民団体があり、従来から存続運動を行っていたが、名鉄、市、財界などとの連絡が不十分であったが、岡山電気軌道が経営を引き継いでもよいとの意思を表明するところから、急速に事態は進んだ。

私が岡山電気軌道からの資料で経営数値を検討したところ、売上 10 億円をあげれば、とりあえず単年度黒字になりうるということがわかった。名鉄は大手であり、給与も高く、労働組合が非常に強いので労働条件もゆるい。名鉄では人件費一人 800 万円で 130 人であるから、それだけで 10 億円だが、岡電なら 500 万円で 60 人で運行できる、すなわち 3 億円である。これだけで年間赤字は 7 億円縮まるわけだ。費用が一定ならば増収 3 億円で黒字化が可能とわかったわけである。

もっとも名鉄は岡電参入に強く反発した。岡電のような中小私鉄に経営されたら、自社のコストが高く、経営能力がないなどと言われて面子丸潰れである、という大企業の論理が先行していたように思われ、その後の資産譲渡などでもかなり非合理的反発を繰り返している。私からみれば大企業病の名鉄だが、名古屋財界では五撰家の一つとして大きな影響力を持っており、名古屋財界のボリュームに比べて圧倒的に弱小な岐阜財界では、「名鉄みたいな名門が経営して駄目なもの駄目」という空気が充満していた。

私はインターネットで名鉄の公表されている財務諸表を見てみたところ平成 14 年度で 900 億円弱の損切りを行っていたことがわかった。すなわち金融機関や金融庁、ひいては株主の圧力を考慮して、こうした財務処理をするように追い込まれていたのである。すなわち岐阜市内線のような圧倒的不採算路線は切るほかはなかったのである。早い時期に岐阜市や岐阜県が協議に応じ、子会社化や 3 セク化をはかっておれば存続可能だったかもしれない。

昨年来、プロ野球を持っていた近鉄とオリックスが統合するなど、プロ野球ビジネスの採算性論議がマスコミを賑わせたが、私鉄の経営問題と問題の本質は同じである。同時に近鉄は北勢線廃止を打ち出し、三重県などが中心となって補助して三岐鉄道が受託することになった。これも不採算部門の切捨てである。大手私鉄は労働組合も強く、高コスト体質で、経営者に理念とロマンも不足している場合が多く、現在ではサラリーマン経営者が中心だ。そこそこ食べるから利用者不在の経営が行われている。

結局名鉄市内線は 2005 年 3 月に廃止され、その後中心市街地の大型商業施設が相次いで撤退するなど、「柳ヶ瀬ブルース」で有名なあの柳ヶ瀬は灯が消えたようになっている。こうした中 10 月現在、郊外の関市のショッピングセンター社長を中心として路面電車復活の具体的な動きが出ていることは喜ばしいが、若干遅きに失し、復活費用もかなり増加してしまった。

しかしこうした岐阜のような例はこれからいくらでも出てくる可能性があり、背景として鉄道に対する国家予算の貧困、財源と制度の問題がある。そこで全国路面電車ネットワークとしては道路財源の 1%でも各地の鉄道バスの存続に使うべきだと考え、国会 LRT 推進議員連盟などともスクラムを組んで具体的な政策変更を促していきたいと考えている。

## 6. 南海貴志川線存続の経緯と将来

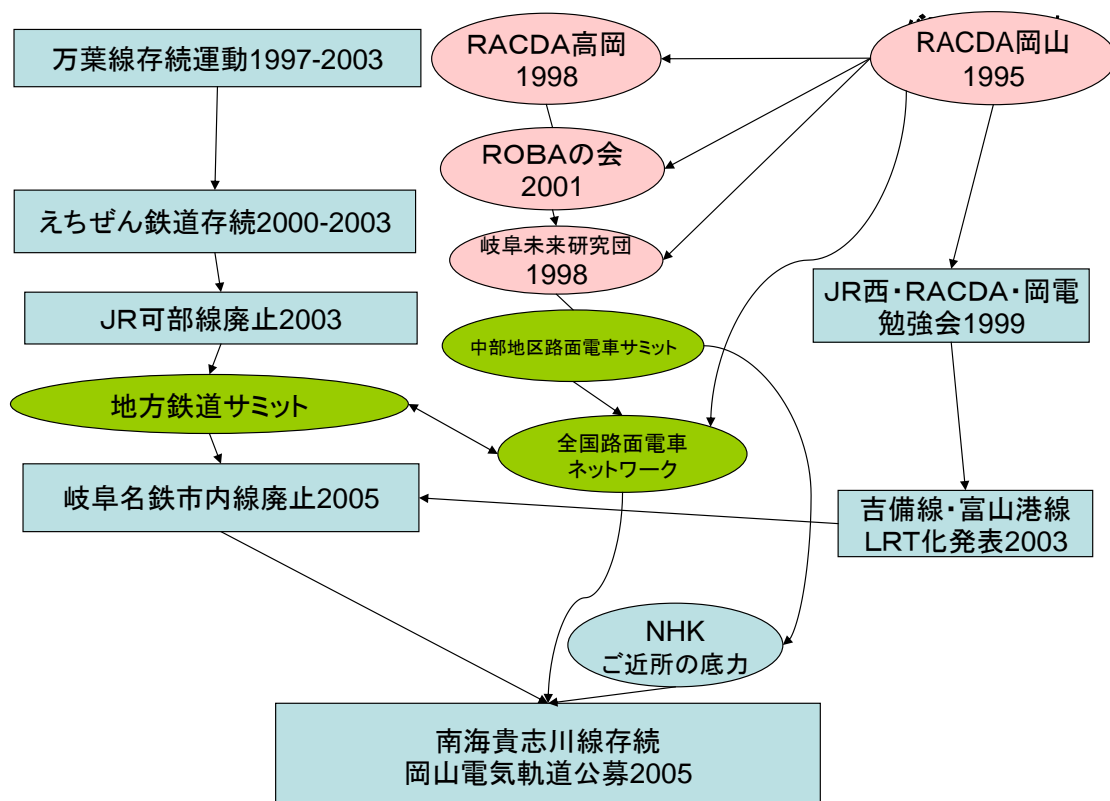
南海貴志川線についても、南海電鉄が廃止を発表し、丁度そのころ住民団体の動きを NHK の「ご近所の底力」が取り上げたことから存続運動に転機が訪れた。番組では RACDA 高岡の島会長、福井 ROBA の会の清水省吾さんが登場し存続運動のやり方を指導した。その後数千人の会員を集めたことから、和歌山市が存続に動いたと報道されているが、もちろんそれだけでなく、ここでは南海電鉄や和歌山県が非常に協力的であったことが岐阜との大きな相違点である。

和歌山市は実質的に上下分離で、事業者を公募するという策に出たが、これは直前に日

立電鉄で行われて不成立になったものである。最終的に地元企業など 8 社が応募したが、岡山電気軌道に決定し、来年春からの運行が決まった。丁度 JR 福知山線の事故があった直後ということもあり、電車事業の経験のない岡電以外は選択しにくかったはずだ。NHK の番組中では、一枚の住民団体の手紙が岡電の心を動かしたなどと取り上げているが、それはものの一面でしかない。岡電は「和歌山電鉄」という子会社を設立し、10 年後には LRT 化を目指している。

岡山電気軌道は明治 45 年から岡山市内の路面電車を運行する会社だが、路面電車事業者としては日本最小であり、売上も電車では 5 億円に満たないが、かろうじて黒字を維持している。この会社は「両備グループ」という両備バスを核にした企業群で、バスのスーパー部門、両備運輸、さらにはコンピューター関係の会社も持ち、全社が黒字経営という状況である。その経営コンセプトには、「儲からない会社の従業員には分配しない」というのがあり、これが運輸スト華やかなりし頃には、「ストの岡電」というあだ名もあるほどで、実際労使紛争を 100 以上かかえ、担当重役まで置いていたほどだった。しかしバブルが崩壊し、大手各社が高止まりした賃金にあえぐ中、岡電は徹底した低コスト体質で生き残って行った。これが今日、鉄道再生といえは岡電に声のかかる原因である。

しかしその岡電でも最近では MOMO の導入をきっかけに、あの鉄道車輛デザイナーとして有名な水戸岡鋭治さんによって、デザインだけでなく新たな展開を見せ始めている。これは約 10 年間にわたる市民運動との協働によって育まれたものである。





以上のように、路面電車と地方鉄道の廃止問題が各地の運動のネットワーク化によって、あらたな展開がなされつつあることがわかる。背景にあるのは、鉄道経営を取り巻く財務事情と規制緩和、つまりは外圧が大きくなったことである。我々の地域の交通の維持には、こうした外圧を跳ね返す、制度と財源、それを支える思想が必要である。

私が国会LRT推進議員連合の設立を仕掛けていったのも、こうした制度財源は、官僚組織の交渉でできるものではないとの認識に基づくものである。

事故を防ぐための人的物的安全投資を増加させるためには、結局ある程度制度財源を必要とするが、それはせいぜい道路特定財源の1－2%のものである。国家の防衛上（エネルギー、食料、国防を含めて）もこうした投資は必要なのではないだろうか。

#### 参考文献

図1-4 JR西日本ホームページより作成