



一般財団法人 地域公共交通総合研究所 設立記念シンポジウム

井笠鉄道の破綻で分かった地域公共交通の緊急課題

井笠鉄道 破綻での緊急対応



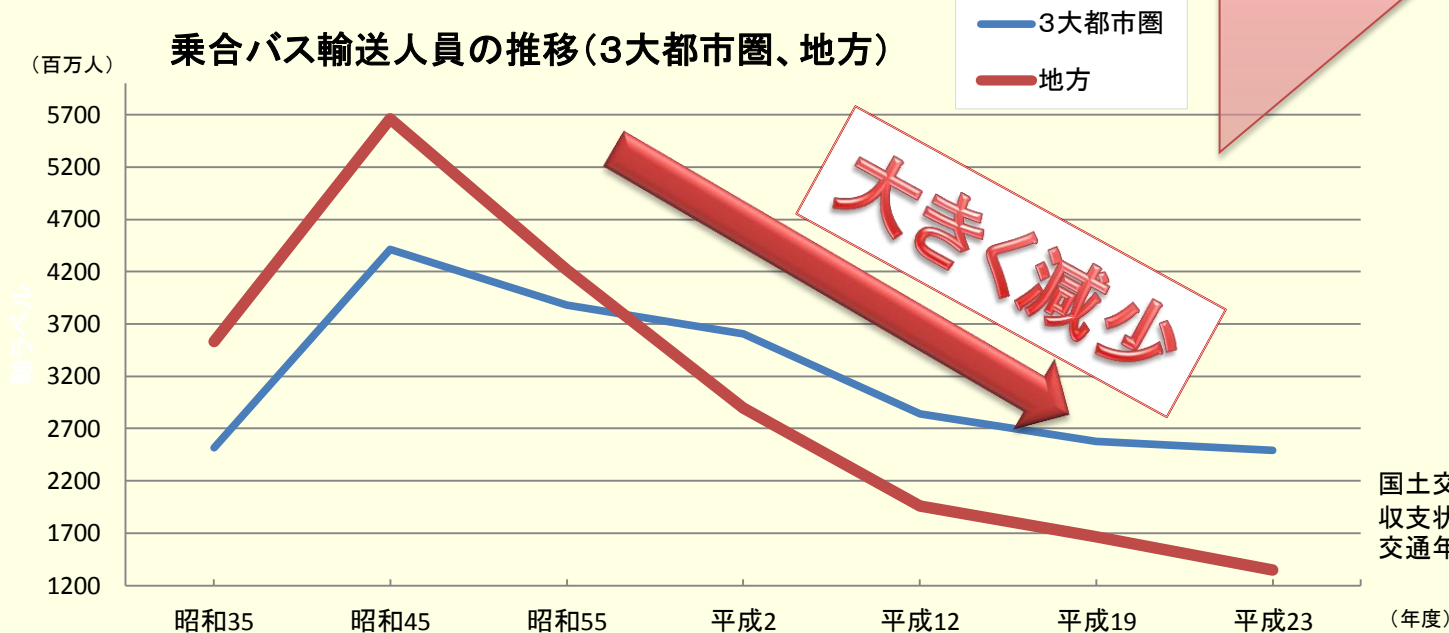
平成25年8月2日

一般財団法人 地域公共交通総合研究所
代表理事 **小嶋光信**

平成11年
両備バス社長就任時の公共交通政策への危機感

マイカー時代の到来で、利用者の50～60%の顧客を喪失し、
地方都市のスプロール化により交通渋滞が慢性化、路線バスが
定時性を喪失 → 悪循環を招き、マイカーがより一層増加
規制緩和が衰退に拍車をかけ、公共への誤った費用対効果の
概念が導入された等々を要因として…

地方公共交通が衰退

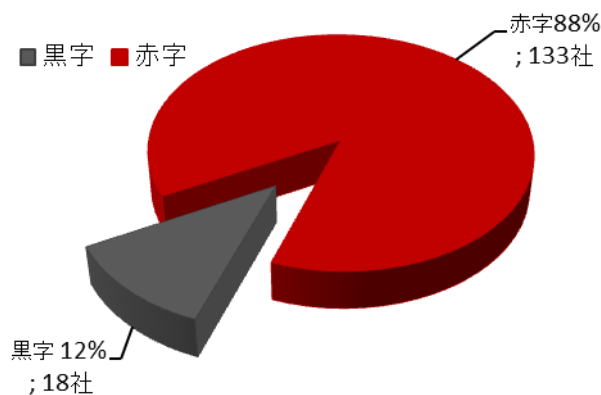


平成11年以降の法的整理の事例

国土交通省 & 日本バス協会調べ

民事再生法	コトデンバス、東陽バス(株)、那覇交通(株)、北都交通(株)、茨城交通(株)、富士交通(株)、琉球バス(株)、岩手県北自動車(株)
会社更生法	京都交通(株)、水間鉄道(株)、福島交通(株)
その他	大分バス(株)[私的整理]、常磐交通自動車(株)[特別清算]、中国バス(株)[私的整理]、全但バス[経営支援要請]、熊本電気鉄道[増減資実施]、西肥自動車[私的整理]、琴平参宮電鉄[私的整理]、ばんけい観光バス[私的整理]、東急グループ宗谷バス 他5社[吸収分割]、小豆島バス[撤退後、住民有志により設立]、井笠鉄道[経営破綻]
産業活力再生特別措置法関係	産業再生機構支援 … 会津乗合自動車(株)、九州産交グループ 九州産業交通(株) 他5社、関東自動車(株)、宮崎交通(株) 産業再生法 … 北海道旅客鉄道(株)(JR北海道バス(株))、箱根登山鉄道(株)、いわさきコーポレーション、立山黒部貫光(株)、国際興業(株)、(株)日立電鉄バス、アルピコグループ松本電鉄 他3社

平成22年度一般乗合バス事業者の収支 ＜地方部(3大都市圏以外)での 保有車両30両以上の事業者＞



国土交通省 報道発表資料より

黒字 18社 赤字 133社

平成18～23年度の6年間で、全国のバス路線合計41万7,400km(平成21年度末)の2.7%を占める、11,160kmの路線が廃止されており、輸送人員が減少し続ける現在、乗合バス事業者が運行する3/4が赤字系統で、事業者全体でも3/4が赤字事業者となっている



**地方部事業者の133社が赤字で
収支率50～85%の60社が危ない**

近年廃止された鉄軌道路線

平成23年4月1日現在

○ 平成12年度以降、全国で33路線・634.6kmの鉄軌道が廃止された。

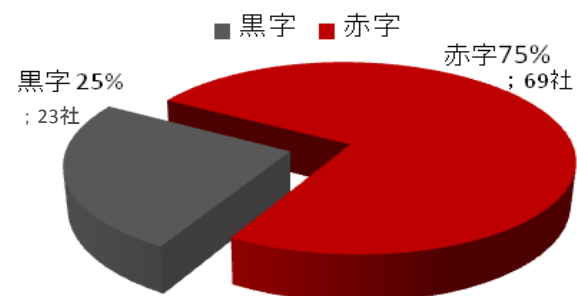
【平成12年度以降の全国廃止路線一覧】

国土交通省 平成23年「地域鉄道の現状」より

年度	路線名	事業者名	区間	営業 キロ	営業廃止 年月日
12	北九州線	西日本鉄道	黒崎駅前～折尾	5.0	12.11.26
13	七尾線	のと鉄道	穴水～輪島	20.4	13.4.1
	大畑線	下北交通	下北～大畑	18.0	13.4.1
	揖斐線	名古屋鉄道	黒野～本揖斐	5.6	13.10.1
	谷汲線	"	黒野～谷汲	11.2	13.10.1
	八百津線	"	明智～八百津	7.3	13.10.1
	竹鼻線	"	江吉良～大須	6.7	13.10.1
	河東線	長野電鉄	信州中野～木島	12.9	14.4.1
14	和歌山港線	南海電気鉄道	和歌山港～水軒	2.6	14.5.26
	永平寺線	京福電気鉄道	東古市～永平寺	6.2	14.10.21
	南部縦貫鉄道線	南部縦貫鉄道	野辺地～七戸	20.9	14.8.1
	有田鉄道線	有田鉄道	藤並～金屋口	5.6	15.1.1
15	可部線	JR西日本	可部～三段峽	46.2	15.12.1
16	三河線	名古屋鉄道	碧南～吉良吉田	16.4	16.4.1
	"	"	猿投～西中金	8.6	16.4.1
17	揖斐線	"	忠節～黒野	12.7	17.4.1
	岐阜市内線	"	岐阜駅前～忠節	3.7	17.4.1
	美濃町線	"	徹明町～関	18.8	17.4.1
	田神線	"	田上～競輪場前	1.4	17.4.1
	日立電鉄線	日立電鉄	常北太田～鮎川	18.1	17.4.1
	能登線	のと鉄道	穴水～輪島	61.0	17.4.1

年度	路線名	事業者名	区間	営業 キロ	営業廃止 年月日
18	ふるさと銀河線	北海道ちほく高原鉄道	池田～北見	140.0	18.4.21
	桃花台線	桃花台新交通	小牧～桃花台東	7.4	18.10.1
	神岡線	神岡鉄道	猪谷～奥飛騨温泉口	19.9	18.12.1
19	くりはら田園鉄道線	くりはら田園鉄道	石越～細倉マインパーク前	25.7	19.4.1
	鹿島鉄道線	鹿島鉄道	石岡～鉢田	27.2	19.4.1
	宮地岳線	西日本鉄道	西鉄新宮～津屋崎	9.9	19.4.1
	高千穂線	高千穂鉄道	延岡～横峯	29.1	19.9.6
	島原鉄道線	島原鉄道	島原外港～加津佐	35.3	20.4.1
20	三木線	三木鉄道	三木～厄神	6.6	20.4.1
	モンキーパークモノレール線	名古屋鉄道	大山遊園～動物園	1.2	20.12.27
	高千穂線	高千穂鉄道	横峯～高千穂	20.9	20.12.28
21	石川線	北陸鉄道	鶴来～加賀一の宮	2.1	21.11.1

平成23年度 地域鉄道事業者の収支



国土交通省「地域鉄道対策 地域鉄道の現状」より

黒字 23社 赤字 69社

なぜ、規制緩和で公共交通の破綻が多発し、今日まで尾を引いているのか？

規制緩和によって、路線会社33社が倒産、鉄道会社33路線が廃線し、今日更に経営破綻する公共交通が潜在的に存在する原因は、規制緩和前後の経営状態の把握不足と激変に原因がある

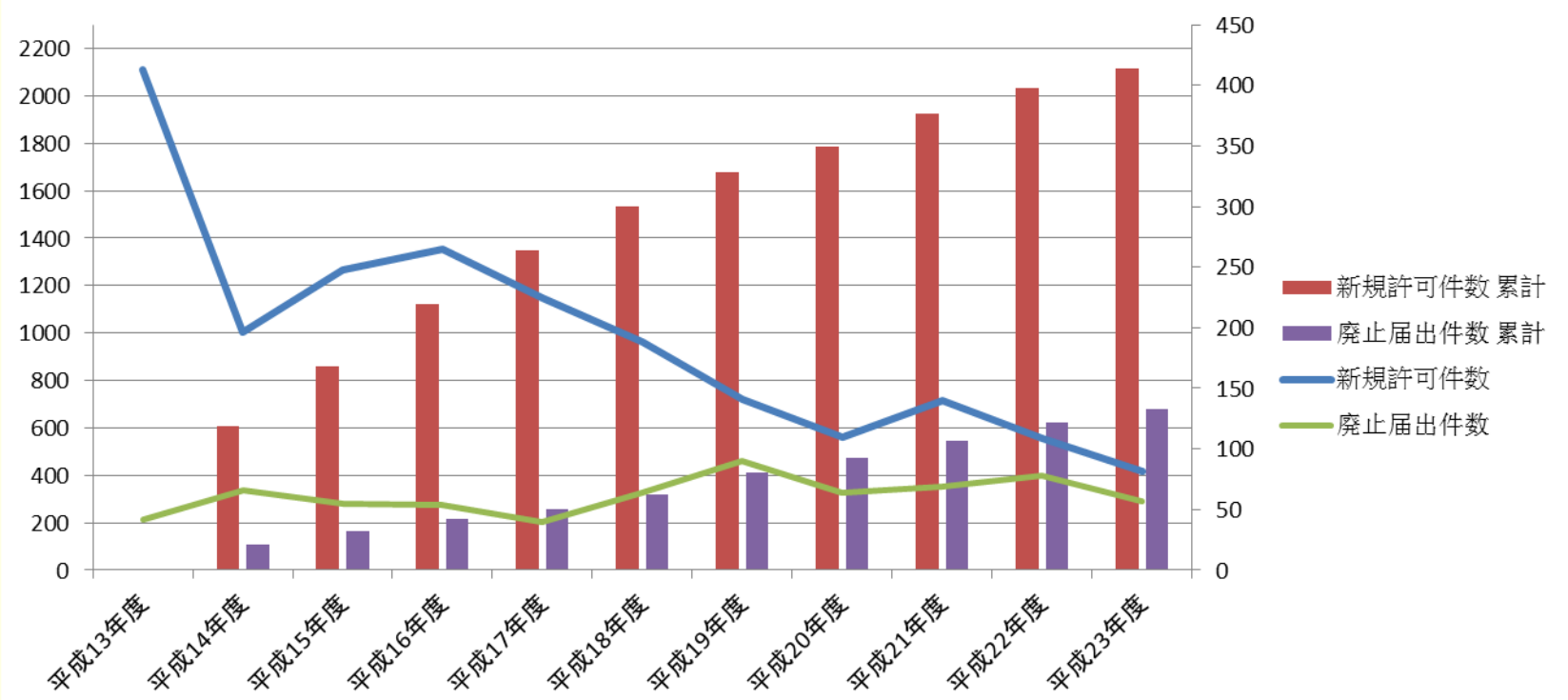
1. 規制緩和の際、旧補助金制度の経営の副作用の問題が全く考慮されなかったため、潰れるべくして潰れ、今日まで尾を引いた
2. 銀行からの借入れが難しくなった … 不動産担保価値の下落が拍車をかけた
3. 規制緩和で収益源を失った
規制緩和後の補助金政策の変更で、業績が極めて悪くなった各社は収益源を観光や高速バスに求めていたが…
(イ) 規制緩和で観光バスが大増車され事業として赤字化
(ロ) 高速バスもツアーバスの台頭で競争力を失って収益の貢献が減少

路線バスの赤字を支えられなくなった上に、折からのバブル崩壊とリーマンショックで、不動産事業の収入に頼っていた各社も、大きな収益源だった不動産で、場合によっては経営を悪化させる結果となった

公共交通の規制緩和の議論に、下記の2点が考慮されなかったことが、公共交通の衰退を招く結果となった

1. 既に地域では公共交通が供給過剰の衰退産業になっていたことの理解不足 … 東京などの大都市圏だけを見ての政治判断・行政判断だったのでは？
2. 経営状態や、その後の金融調達という経営環境の変化が読み込まれていなかった

貸切バス事業における参入と退出の状況



○ 平成24年4月以降の月別新規許可・廃止事業者数

国土交通省「第4回バス事業の在り方検討会」参考資料／平成25年1月開催より

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	4～10月合計
新規許可件数	3	7	5	11	13	15	8	62
廃止届出件数	10	4	5	4	5	12	4	44

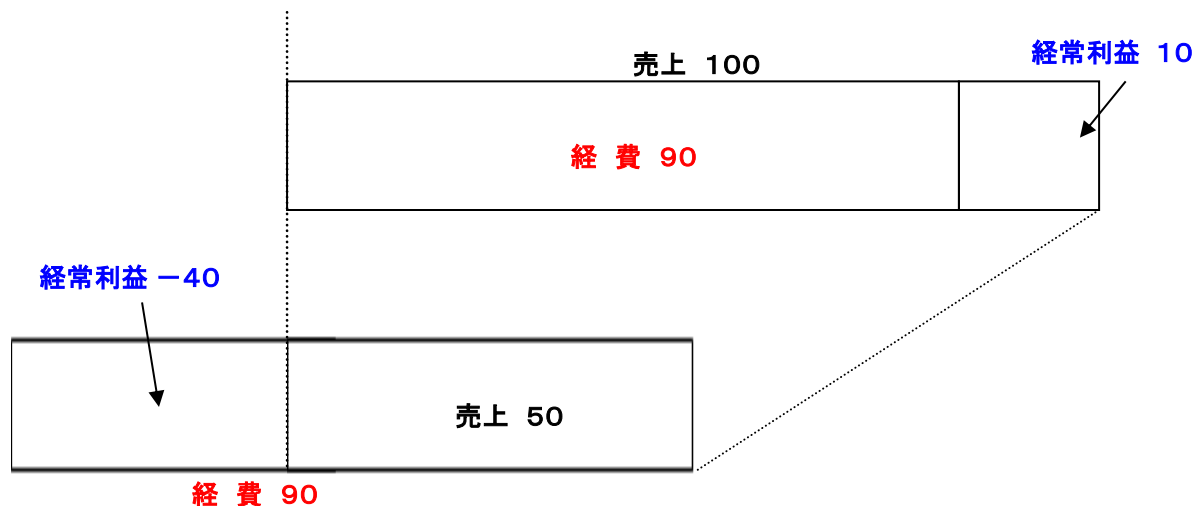
世界の先進諸国で地域の公共交通を
民間に任せきった国は日本だけ



公共交通のガラパゴス

地方公共交通のビジネスモデルの方程式

【マイカー時代の到来前】



【マイカー時代の到来後】

マイカーが普及する前には、例えば、売上100－経費90＝経常利益10であった方程式が、マイカー時代の到来後、乗客の減少等で売上が落ちて半分（売上50）となったからと言って、必要経費は変わらず（経費90）、赤字（経常利益－40）となる方程式／売上50－経費90＝経常利益－40となった。

公共交通を残す10年間の運動

- 
- ① 公共交通の利用推進のためシンポジウムやパネルディスカッションを開催
 - ② 社会運動として推進するための「岡山県公共交通利用を進める県民会議」を結成
 - ③ お得な定期や割引制度、パーク&バスライドなどを企画・導入
… オムニバスタウンの導入(岡山市・福山市にて実施)
 - ④ フランス生まれの広告付きバスシェルターを設置(岡山市内)
 - ⑤ 「時刻表見えルン♪」(簡易設置型バス時刻表照明装置:LEDランプ使用)の開発
 - ⑥ 競合会社との共同運行 → クリームスキミングや行き過ぎた競争を改善



利用促進を図るプランを次々と実施したが
お客様の減少は止まらず… 目に見えるように
「21世紀のまちづくり」を提案

再生事業

津エアポートライン

先進国型の公設民営を実証実験
成功例となる



和歌山電鐵

- ① 公設(有)民営化の有効性を立証
- ② 公有民営法成立の一助となる



中国バス

- ① 補助金行政の非効率化の証明
- ② 経営インセンティブという
画期的な補助金制度の導入を
促す



しかし、まだ抜本的な解決には至っていないと認識



「交通基本法」の先進的取組みを、まず岡山市で実現するための
事業計画「エコ公共交通大国おかやま構想」を2010年5月に提言

交通基本法案が2011年3月8日付、閣議決定!!

法案に財源がセットになってはじめて地域の公共交通が救われる
延命型の公共交通政策から、夢のあるエコ公共交通大国に向けての
ギアチェンジが今、必要!

◎ 津エアポートライン

地方公共交通再生のポイントは先進国型の「公設民営」
三重県津市から中部国際空港への海上アクセスとして開設した
津エアポートラインで実証実験をして「成功」

・ 提案事項

- ① 需要が少なくて、県内5航路は無理なこと
- ② 津市からの航路が需要が少ない中でも唯一期待でき、船や港、待合所や駐車場は公設とし、運航のみ民営とする案なら航路開設できること
- ③ 3セクは責任体制が不明確で、意志決定が遅れるので、100%単独出資の民営会社とすること



公設民営を実証実験 → 成功例となった



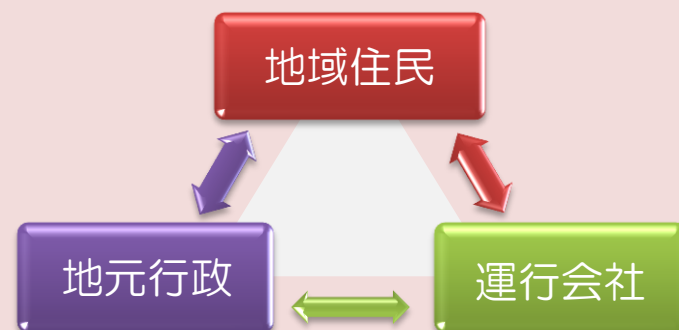
カトレア

◎ 和歌山電鐵 貴志川線

- ＊年間5億円の赤字を公設民営方式と経営努力で、2010年度40百万円以下の赤字に削減し、補助金約40百万円を返上
- ＊過去乗客年率 5%減で、2005年度192万人が、2008年度220万人へと約15%増加

和歌山電鐵の再生が順調に進んでいる要因

- ＊初代の常務取締役への発令・・・安全とコストの両立
「朝晩は乗る方の乗務、暇な昼間は“常”の方の常務を命ずる」
- ＊市民団体の熱心な協力と、県と2市（和歌山市、紀の川市）がしっかりまとまり、行政努力をして下さっていること
- ＊年間80件超ものイベントをはじめ、いちご電車・おもちゃ電車・たま電車という魅力ある電車の相次ぐ投入に加え、三毛猫の「たま駅長」の存在が大きい



いちご電車



おもちゃ電車



たま電車



◎ 中国バス

広島県で経営難に陥った中国バスの再建を実施

➡ 補助金制度の副作用や不仲な労使関係が顧客離れを引き起こした主因であることが実証できた

◆ 過去の苦情 … バスが来ない、挨拶がない、運転が乱暴、バスが汚い など



◎ おほめの言葉へと変化 ◎

バスは不要と思っていたが、久々に乗車してきれいで親切になったバスに驚いた。今後も期待・応援しています、頑張ってください!!! など



補助金政策に経営努力のインセンティブが導入された



- ☆ 乗合乗客数 / 7.5%増加
平成18年度 3,817千人 → 平成21年度 4,104千人
- ☆ 有責事故 / 93%減少
平成15年度 124件 → 平成22年度 8件
- ☆ 苦情 / 46%減少
平成17年度 198件 → 平成22年度 92件

第12章

日本の公共交通経営の未来

170

規制緩和後、多くの地方の鉄道やバスが倒れ、再生をされています。しかし、少子高齢化と地域力の減退で、根本的な利用者減少の流れが改善されていないので、再び倒産の懸念があります。現在は、一部路線の補助金による延命と路線のカットで、なんとか生きながらえているだけの状態です。したがって、現状の補助金中心の政策を進めても、不安定で力のない地域公共交通は、歯が抜けるように弱っていくだけでしょう。この五年から一〇年で、赤字の地域公共交通の大半が、再び厳しい経営状態となり、五〇%くらいの路線や会社は潰れるかもしれません。今まで、私の分析はほとんど当たっているのですが、この予測は外れてほしいと思います。ここで抜本的な公共交通の改革が必要なのです。それには、交通基本法が成立することが最も重要です。将来の公共交通をどのようにしていくか、マイカー中心社会からどのような社会に転

教訓

公共交通事業の再生には、規制緩和と補助金制度からの抜本的変革が必要。

キングチームの会合でも、交通基本法の必要性和財源の確保の重要性を訴え、交通基本法での抜本的変革を提言しているのは、もちろん、規制緩和や補助金制度の悪いところばかりを指摘するためではありません。その功罪を云々する以上に、危機に瀕している地方の公共交通を、現状の延命策から将来に希望の持てる公共交通に思いきって転換することが大事だからです。ただ、行政サイドはいまだに延命的な行政対応で済むのではないかと、他に方法がないのではないかと思っている方が多いので、ぜひ和歌山電鐵や中国バスの事例とともに、地方の実態を見ていただきたいし、地方の公共交通の経営者の生の声を聞いていただきたいと思っています。皆が必死になって、地域の足を守っているのです。自分たちが補助金や国の支援で儲けようなどというやましい気持ちの公共交通事業者は、私の知る限り皆無です。将来の見通しもなく、半ば絶望しながらも、地域の交通を必死で支えているのです。その悲痛な声をぜひ聴いていただきたいと思います。

143 第9章 地域公共交通の存続をかけた政策改革



2012年2月の拙著発刊時に、133社の赤字路線バス会社の半分(約60社)が5年以内に破綻する懸念を予告

その僅か8か月後の同年10月に井笠鉄道が破綻し、懸念が現実となる

井笠鉄道の経営破綻は、井笠鉄道だけの問題ではない

なぜ
起こったか

2002年の「規制緩和」によって、公共交通は免許事業から許可事業となり、補助金の支えがほとんどなくなった ⇒ 路線の退出・廃止も自由、新規参入も自由 …「儲からない路線はやめるべき」という現在の病巣を作る行政へと転換 ⇒ 結果、多くの公共交通事業者が経営破綻、私的整理する事態となった

井笠鉄道 再生の手順

2013年3月31日まで

道路運送法第21条1項による緊急措置として暫定的代替え運行

1. 緊急避難の間は、井笠鉄道の債権者の同意を得て、バスや設備を借りる必要があり、それが可能かが再建のキーポイントとなる
2. 現状の路線を知る井笠鉄道の乗務員の確保
3. 路線系統の全てを残すことは困難で、通学路線を中心として約半数が継続対象となる。運行は委託運行の形式を取らざるを得ない

2013年4月1日以降

新たな「公設民託」でのスキームとして道路運送法第4条による運行を検討するよう提案

実績により、再建スキーム(公設公営or公設民営)を確定し、11月末頃までには車庫や営業所、車両等の公設としての課題を整理。12月中旬頃には引受事業者を確定することが望まれる。もし、両備グループで引き受けるならば…

- ① 再建スキームを考慮して、中国バスから緊急避難の路線事業を別会社として分離
- ② 暫定的路線を運行実績で再度検討・確定し、第4条本格運行の申請
- ③ 4月1日から新たな事業としてスタート

