

地下鉄事業における関連事業¹⁾の必要性と 経営改革に向けての考察

山田 晃久

1 はじめに

1.1 背景と目的

地方公営企業の原則は、その経費負担は経営に伴う収入をもって充てなければならない²⁾と定められている。つまり、災害の復旧その他特別な理由により一般会計等からの補助を必要とする場合を除き³⁾、少なくとも営業費用と支払利息が営業収益によって賄われなければならない。しかし、2003年度の地下鉄事業を行う地方公営企業9者⁴⁾(以下、「地下鉄事業者」という)の総収益が5,443億円に対して、総費用が6,135億円に嵩んで純損益が692億円の赤字⁵⁾となっていることから地方公営企業法の独立採算原則からは問題があるといえる。

このような状況から地下鉄事業者は、総務省の指導により経営健全化計画を作成して経営再建へ向けて努力を始めたところであるが、その計画の中には大手私鉄やJRが行っている関連事業による経営資源の有効活用について多く書かれていない。

これに対し、大手私鉄やJRは駅舎や鉄道線路によって駅周辺地域が分断し、問題が発生しても、公共事業として地元行政に費用負担を求め、橋上駅舎化や自由通路を設置して解決しているケースがある。この時に一部費用を大手私鉄やJRも負担しているが、橋上駅舎化や自由通路を多角化したセクションに不動産開発させて関連事業を行い、その費用を捻出する経営努力を行っている。

このように多角化した事業組織の展開が行われており、大手私鉄を始めとした企業の多角化に関する研究は多数存在しているが、地下鉄事業については過去に数例があるだけである。

本稿では、地下鉄事業の経営状況を財務的に明らかにし、単一事業型企业として事業活動を

1) 鉄道事業のうち、鉄道運輸というコア事業以外の周辺事業のこと。

2) 地方公営企業法第17条の2第2項

3) 地方公営企業法第17条の3

4) 札幌市、仙台市、東京都、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、福岡市の9都市

5) 大阪市、福岡市は単年度黒字となったが、累積債務の解消には至っていない。

行っている地下鉄事業者に対して関連事業による経営資源の有効活用の必要性を論ずることとする。また、地下鉄事業を取り巻く規制緩和やポジショニングについても併せて紹介する。

1.2 本稿の構成

2章、3章では地下鉄事業の現状を説明して経営状況を把握する。次に4章と5章では、東京地下鉄株式会社と名古屋市営地下鉄の経営状況と関連事業による増収策の取り組みなどを紹介し、6章では、地下鉄事業を行っている地方公営企業における法的規制緩和の現状を紹介する。そして7章では、運輸事業における鉄道事業の位置付け及び路線拡大とその理想的収入の推移を確認し、その収益困難性からの解決策としてEU連合で採用された上下分離方式を紹介して、日本におけるその議論の発生要因を検討する。その上で地下鉄事業のパラダイム転換について、その可能性を考察する。最後に8章では、経営改革に向けて経営資源のポジショニングを確認し、経営改革の必要性と今後の研究課題を述べる。

2 地下鉄事業の現状

地下鉄事業は、大都市の基幹公共交通機関として通勤通学等の輸送を担っている。しかし、経営的には資本費用が多額であることから投下資本の回収に極めて長い期間を要しており、国及び地方公共団体等からの救済措置が講じられている状況である。

地下鉄事業の推移は図表1のとおりである。2003年度末における営業キロは、486kmで1960年度末の18.7倍となっている。また、年間輸送人員も地下鉄整備が進むにつれて増加し、2003年度末に27億3,834万人となっている。これを1日平均で見ると750万人で、1960年度末の10.5倍となっている。地下鉄1km当たりの建設費は図表2にあるとおり、第1次オイル

図表1 地下鉄事業の推移

項目 \ 年度	1960	1970	1980	1990	2000	2003
営業路線 (km)	26	121	234	359	473	486
在籍車両 (両)	241	1,068	2,011	3,056	4,260	4,328
年間走行キロ (千km)		92,887	177,979	287,152	379,684	402,476
年間輸送人員 (千人)	255,778	1,022,159	1,735,784	2,524,080	2,620,835	2,738,343
1日輸送人員 (千人)	712	2,800	4,756	6,915	7,180	7,502
年間乗車料収入 (百万円)		29,156	151,276	342,138	431,795	448,040
1日乗車料収入 (千円)		79,878	414,455	937,364	1,183,001	1,227,507

(出所) 各地下鉄事業者の事業概要より作成

図表2 地下鉄建設費⁶⁾の推移

(単位：億円/km)

年 度	始	1966	1971	1976	1981	1986	1991	1996	2001	
	至	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	
地下鉄建設費		20.9	44.7	50.1	137.1	187.6	237.6	241.9	292.5	196.2

(出所) 各地下鉄事業者の事業概要より作成

図表3 地下鉄における企業債⁸⁾償還金の推移

(単位：億円、%)

項目 年度	料金収入 (A)	経常収益 (A')	企業債 償還元金 (B)	企業債 利息 (C)	企業債元 利償還元 (D)=B+C	(B) / (A)	(C) / (A)	(D) / (A)	(D) / (A')	建設改良費
1965	97	138	24	52	76	24.7	53.6	78.4	55.1	321
1970	292	415	114	223	337	39.0	76.4	115.4	81.2	886
1975	697	1,257	190	436	626	27.3	62.6	89.8	49.8	2,217
1980	1,513	2,593	479	1,073	1,552	31.7	70.9	102.6	59.9	2,780
1985	2,551	3,690	840	1,729	2,569	32.9	67.8	100.7	69.6	2,909
1990	3,390	4,984	1,253	2,185	3,438	37.0	64.5	101.4	69.0	2,403
1995	4,061	4,616	1,558	2,131	3,689	38.4	52.5	90.8	79.9	3,452
2000	4,318	4,389	1,555	1,807	3,362	36.0	41.8	77.9	76.6	3,690
2003	4,480	5,441	1,767	1,529	3,296	39.4	34.1	73.6	60.6	2,530

(出所) 各地下鉄事業者の事業概要より作成

ショック以降、建設資材・工賃の高騰から急騰している。これは資本費負担の増高を意味しており、地下鉄経営を圧迫する結果となっている。

2001年度以降は、国土交通省が策定した「公共工事コスト削減対策に関する新行動計画」により公共工事の総合的なコスト削減⁷⁾を行ったため、地下鉄建設費は3分の2に圧縮された。しかし、企業債の元利償還金は図表3にあるとおり、2003年度末で3,296億円(うち元金1,767億円、利息1,529億円)に達し、料金収入に対する割合は、73.6%となっている。今後、低金利による支払利息の減少分があるものの、少子・高齢化の進展により旅客の輸送需要が高まることは期待できない状況から企業債残高が増高していくことは容易に推測でき、不良債権額が多額に積み上がっていく極めて厳しい経営状況にあるといえる。

このようなことから地下鉄事業の設立目的である公共の福祉を推進していくためには、早期

6) 該当年度に開業した路線の総建設費(土地、地上権の取得を含む。)より算出した。

7) 地下鉄建設費は補助金と起債により資金が用意されているため、財政再建に向けての政策として進められている。

8) 借換分及び建設改良・投資以外に充てた企業債は除く。

に経営上の問題点を把握し、経営の健全化・効率化を進めて経営の抜本的な改善を図る必要がある。特に地下鉄の新線建設は、国、地方自治体が厳しい財政状況に置かれている現状を踏まえ、将来の地下鉄事業の財政運営に多大な影響を及ぼす可能性が高いことから、地下鉄建設計画は、必要性、需要の動向、採算性を十分に検討した慎重な判断が必要となっている。

3 地下鉄事業の経営状況

3.1 経常収支

図表4のとおり、2003年度の地下鉄事業の総収益は5,443億円、総費用は6,135億円となり、純損益は692億円の赤字となっている。このうち、利益が生じた事業数は2事業者⁹⁾あり、合わせて73億円の純利益となった。残る7事業者は、純損失が生じてその金額は764億円となっている。経常収益は5,441億円、経常費用は6,119億円となり経常損益は678億円の赤字となっている。このうち、経常利益が生じた事業者も前述の2事業者で合わせて71億円となった。残る7事業は経常損失が生じ、その金額は749億円となっている。経常収支比率は88.9%となり、依然として多額の経常損失が生じているため引き続き経常収益の改善に向けた取り組みが必要である。なお、全ての事業者が累積欠損金を有しており、その金額は2兆832億円となり累積欠損金比率は437.9%になっている。また、不良債権も有する事業者は7事業者で、その額は925億円に達して不良債務比率は19.5%となっている。総費用のうち減価償却費、支払利息の合計が50%以上を占めており、多額の初期投資を要する地下鉄事業の特色を表している。また、地下鉄施設の改良工事を行う費用は、国庫補助制度と相まって各自治体の一般会計から繰出基準による補助金が支出されており、隠れた借金となっている。

3.2 資本収支

図表5のとおり2003年度の資本的支出の総額は5,830億円である。このうち、建設改良費は2,735億円で、企業債償還金は2,736億円である。一方、これに対する財源は企業債が2,165億円で、地下鉄事業への補助金等の資金が1,690億円、損益勘定留保資金等の内部資金が1,395億円の合計5,251億円である。この結果、財源不足額は601億円となっている。

地下鉄建設においても前述と同様に、国庫補助制度と相まって各自治体の一般会計から繰出基準による補助金が支出され、資本的収入の401億円が隠れた借金となっている。

9) 大阪市、福岡市が単年度黒字となった。

図表4 地下鉄事業における経常収支の推移

(単位：千円, %)

項目 \ 年度	1960	1970	1980	1990	2000	2003
総収益	—	42,630,962	261,308,463	526,730,384	494,215,998	544,331,067
経常収益	13,781,336	41,518,273	259,278,425	498,384,387	483,941,417	544,107,047
営業収益	10,668,172	31,567,419	158,746,676	358,539,848	457,289,326	475,676,121
うち料金収入	9,686,651	29,155,534	151,276,111	338,955,232	431,795,256	448,040,201
国庫(県)補助金	152,406	5,575,020	57,291,313	47,786,436	4,752,222	2,063,900
他会計補助金	2,791,683	3,926,158	37,184,446	70,926,070	14,267,990	57,793,999
特別利益	—	1,112,689	2,030,038	28,345,997	10,274,581	224,020
総費用	—	60,681,529	301,569,107	583,921,803	687,924,197	613,490,505
経常費用	15,581,742	59,448,109	299,377,839	579,226,999	651,118,277	611,905,542
営業費用	—	34,605,141	185,379,576	353,871,792	459,559,966	444,266,494
うち						
職員給与費	4,782,551	18,806,619	106,933,919	168,436,181	179,294,435	165,326,590
減価償却費	2,628,551	11,007,505	43,291,525	117,773,672	171,691,381	170,200,351
支払利息	5,902,303	23,591,748	111,368,696	218,726,507	184,177,037	160,765,936
特別損失	—	1,233,420	2,191,268	4,694,804	36,805,920	1,584,963
経常損益	△1,800,406	△17,929,836	△40,099,414	△80,842,612	△167,176,860	△67,798,495
経常利益	—	—	—	—	—	7,144,713
経常損失	1,800,406	17,929,836	40,099,414	80,842,612	167,176,860	74,943,208
特別損益	—	△120,731	△161,230	23,651,193	△26,531,339	△1,360,943
純損益	—	△18,050,56	△40,260,644	△57,191,419	△193,708,199	△69,159,438
純利益	—	—	—	7,624,125	—	7,251,690
純損失	—	18,050,567	40,260,644	64,815,544	193,708,199	76,411,128
累積欠損金	9,115,816	44,556,693	234,510,358	708,123,605	2,345,394,719	2,083,223,275
不良債務	—	36,091,356	61,376,964	10,386,810	111,736,921	92,526,079
総事業数	3	5	10	10	10	10
うち建設中	—	2	4	1	1	1
経常収支比率	88.4	69.8	86.6	86.0	74.3	88.9
総収支比率	—	70.3	86.6	90.2	71.8	88.7
営業収益に対する割合						
経常損失比率	16.9	56.8	25.3	22.5	36.6	15.8
累積欠損金比率	85.4	141.1	147.7	197.5	512.9	437.9
不良債務比率	—	114.3	38.7	2.9	24.4	19.5

(出所) 各地下鉄事業者の決算資料より作成

図表5 地下鉄事業における資本収支の推移

(単位：千円，%)

年度 \ 項目	1965	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2003
資本的収入	49,951,946	315,873,655	372,596,220	421,233,180	366,801,109	624,297,373	559,482,175	399,840,228
企業債	46,593,813	273,346,301	297,019,753	354,262,960	259,638,084	295,064,096	302,154,617	216,489,266
他会計出資金	201,873	22,311,655	27,702,600	29,366,411	45,680,027	91,355,945	67,266,287	49,770,884
他会計借入金	754,400	2,330,738	1,539,537	825,000	867,846	8,238,520	8,601,082	10,285,112
他会計補助金	53,148	1,361,941	15,472,908	12,167,186	21,260,179	106,808,595	101,073,458	53,482,916
国庫(県)補助金	37,162	3,511,829	11,484,811	3,898,718	365,776	71,111,929	55,207,462	40,143,095
その他	2,311,550	13,011,191	19,376,611	20,712,905	38,989,197	51,718,288	25,179,269	29,668,955
翌年度へ繰越される支出の財源充当額	11,130,797	22,460,293	9,747,115	6,531,122	1,719,689	19,098,192	11,898,696	13,697,362
前年度許可債で今年度収入分	—	308,000	2,507,050	432,800	8,907,327	4,960,116	4,990,320	592,190
純計	38,821,149	293,105,362	360,342,055	414,269,258	356,174,093	600,239,065	542,593,159	385,550,676
資本的支出	55,170,014	311,325,637	417,154,093	509,719,955	528,623,859	714,595,554	665,978,682	582,967,352
建設改良費	40,711,592	240,115,268	313,636,209	314,724,501	280,289,746	377,662,297	387,386,487	273,505,663
企業債償還金	11,076,399	60,826,790	80,093,309	170,563,769	215,929,400	282,298,563	262,067,766	273,568,092
その他	3,382,023	10,383,579	23,424,575	24,431,685	32,404,713	54,634,694	16,524,429	35,893,597
差引								
差額	21,781	5,037,512	702,319	96,106	120	4,137,461	6,733,375	2,198,116
不足額	16,370,646	23,257,787	57,514,357	95,546,803	172,449,886	118,493,950	130,118,898	199,614,853
補てん財源	7,736,924	13,395,995	44,638,917	74,458,370	159,897,170	773,094,418	90,405,544	139,512,466
損益勘定留保資金	401,520	2,190,973	21,929,521	38,380,224	135,707,740	43,743,724	34,051,877	87,185,043
利益剰余金処分額	37,293	—	3,820	—	227,181	41,363	—	158,391
繰越工事資金	6,689,603	8,313,936	15,775,423	7,486,528	14,898,528	13,828,348	16,862,218	17,367,420
その他	608,508	2,891,086	6,930,153	28,591,618	9,063,721	15,480,983	39,491,449	34,801,612
補てん財源不足額	8,633,722	9,861,792	12,875,440	21,088,433	12,552,716	45,399,532	39,713,354	60,102,707
補てん財源不足率	15.6	3.2	3.1	4.1	2.4	6.4	6.0	10.3

(出所) 各地下鉄事業者の決算資料より作成

3.3 再建団体の指定

地下鉄事業が本来の役割を果たすためには、規制緩和の進展、地方分権の推進、国・地方自治体とともに極めて厳しい財政状況に対応した事業の見直しを続けることが必要である。

図表6にあるバス・路面電車の地方公営企業6者は、地方公営企業法第49条の規定に基づき、交通事業準用再建団体の指定を受けて財政再建に取り組んだ。これらの事業者はモータリゼーションの普及により乗客数が落ち込み、人件費等の費用を賄うことができなくなったため事業破綻に至った。この経緯を地下鉄事業者は、一つの教訓として覚えておかななくてはならない。また、2004年に乗合バス事業の需給調整規制が廃止されて、競争原理が導入されたことにより

図表6 公営交通事業準用再建団体

団体名	事業名	指定年月日	再建期間（年）	
長崎市	バス	1981.4.1	7	(1981～1987)
宇部市	バス	1982.12.1	7	(1982～1988)
鹿児島市	バス・路面電車	1985.4.1	7	(1985～1991)
岩国市	バス	1988.4.1	7	(1988～1994)
尾道市	バス	1989.4.1	7	(1989～1995)
佐世保市	バス	1995.4.1	5	(1995～1999)

(出所) 各自動車運送事業者の事業概要より作成

路線バスの参入と撤退が自由化された。このことによりバス路線が廃止された場合に、駅までバスで来ていた地下鉄利用者がマイカーに流出する可能性があることも忘れてはならない。

これらのことから地下鉄事業者は収支状況を改善するため、大手民鉄やJRの経営と相互比較を行って問題点を把握し、抜本的な経営改革を行わなければならない。少子・高齢化の進展や公共交通に対するニーズの多様化などによって、旅客輸送需要が構造的に右下がりとなる中で経営改革案を策定するためには、これまでの就労人口や現在の小中学生の人口を十分に踏まえたより厳しい見通しに基づいた事業計画が必要であることは言うまでもない。

4 東京地下鉄株式会社

4.1 東京メトロ¹⁰⁾の概要

東京地下鉄株式会社の前身は、早川徳次が1927年に浅草～上野間で日本初の地下鉄を開業し、1934年に上野～新橋間を延伸させた「東京地下鉄道株式会社」と1938年に新橋～渋谷間を開業した「東京高速鉄道株式会社」の2つの民間会社が始まりである¹¹⁾。地下鉄建設は巨額な資金を必要とする割に収益力が低いため、新たな建設が困難な状態であったことや戦時下の政府による統制のため、1938年に交付された陸上交通事業調整法に基づく交通事業調整委員会の答申において、地下鉄の建設・経営を目的とした特殊法人を設立することとなった。1941年に帝都高速度交通営団法により帝都高速度交通営団が設立され、2004年に東京地下鉄株式会社が設立されるまで8路線183.2kmを建設した。

現在はこれらの路線を運営しながら、池袋駅で東武鉄道東上線及び西武鉄道池袋線と、渋谷

10) 東京地下鉄株式会社であるが、愛称の「東京メトロ」の方が一般的に使用されているので本論文では、東京メトロを使用する。

11) 営団設立時、上で述べた路線とその免許線以外に京浜地下鉄道(株)及び東京市の免許線も譲り受けて開業した。

駅で東急電鉄東横線と相互直通運転を行うため、2007年の開業を目指して池袋～渋谷間8.9kmの建設工事を行っている。

帝都高速度交通営団は国の交通政策を執行する機関という位置付け、首都圏における地下鉄ネットワークの整備拡充という使命を負いながら公営交通の運営を行ってきた。しかし、株式会社となった現在はネットワーク拡充の使命を終え、鉄道経営に専念して自らの意思決定により経営を行って完全民営化を目指している。このため、民営化が決定してからは民間企業として経済合理性に基づいた企業経営を徹底し、自立するに足る収益を継続して確保するためにコスト削減、業務の抜本的な見直し、新たな収益源の設置などを行ってきた。

2003年には、これらの成果を取り込みながら「東京メトログループ経営計画の骨子」を取りまとめ、完全民営化時点で鉄道界トップクラスの企業となることを目標とした実施計画を策定した。翌年、この実施計画をベースとした経営計画「Dash! Tokyo Metro Plan 2006」を発表した。

また、民営化に向けて職員の関心や疑問に答える冊子『営団地下鉄民営化キックオフブック』を作成して全職員に配布し、役員クラスの管理職が現業職場を訪れて民営化について意見交換を行った。そして、全職場に配属させた意識改革リーダーが中心となって各職場における民営化に向けての目標を経営計画として策定し、同時に職員の意識改革、高揚を行った。

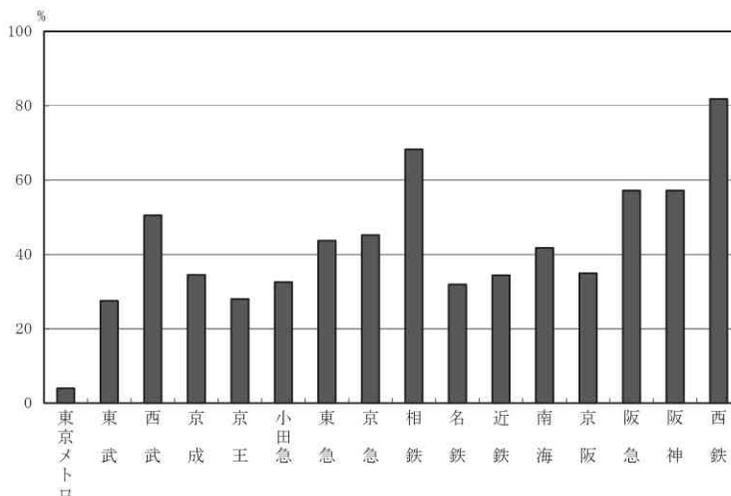
4.2 東京メトロの経営状況

資本金は581億円あり、株式は国が53.4%、東京都が46.6%を所有している。2004年度決算は、営業収益3,251億万円、営業利益659億円、経常利益435億円、純利益248億円となり、1株あたり47.76円の利益を計上している。従業員は8,721人が所属し、8路線183.2km、168駅を運営して1日あたりの平均輸送人員は569万人となっている。大手私鉄と比べて東京メトロの事業構造は、関連事業の規模が極めて小さく地下鉄事業の割合が大きいことが特徴である。2004年度の全営業収益のうち関連事業によるものが143億円(4.4%)あるが、図表7にあるとおり、関連事業収益が30%以上ある大手私鉄に比べてあまりに少ないといえる。

営業収益の大部分を占める地下鉄事業については、東京中心部という非常に人口やオフィスが集中しているエリアを営業基盤としていることやJR東日本や大手私鉄と相互乗り入れを行っていることは大きな強みである。しかし、輸送人員が、長引く不況や少子・高齢化の影響により1992年以降減少していることは不安要因である。

1995年に行った運賃改定により継続して純利益を計上することができている。これには昨今の低金利が大きく影響しており、1992年度に541億円あった支払利息が2004年度には246億円まで下がってきていることや1兆82億円あった長期債務が9,137億円まで減ってきていることが収支を維持している一番の要因であるといえる。

図表7 総収入における関連事業収入の割合



(出所) 2004年度の各社連結決算資料より作成

金利上昇により収支逆転が起こらないために更なる長期債務の削減に努め、運輸収入以外の収益として地下鉄駅構内を大手私鉄のように不動産開発して新たな収益を確保するなど、財務体質の強化が大きな経営課題となっている。

4.3 東京メトロの関連事業

これまで鉄道事業による収入が95%以上を占め、単一事業型企业として事業活動を行ってきたが、関連事業を収益基盤の柱の1つに位置づけ、多くの人が集まる駅空間を最大の経営資源と捉えて関連事業部を設置し、ステーションサービス事業、ビル事業、広告事業、メディア事業、高架下事業の5つの事業を中心に、新規事業を含めた多角的な事業展開を行っている。

グループ会社が設立され、関連事業に関わる子会社と連携を取りながら鉄道事業との相乗効果により付加価値の高い乗客サービスを提供し、関連事業にかかる営業収益は図表8のとおり推移している。

(1) ステーションサービス事業

駅を便利に楽しく変える「EKIBENプロジェクト」を推進し、乗客の生活シーンをサポートするサービスを提供する。これまでの小型売店とは違う「メトロピア」を66店舗設置し、コーヒーショップ、コンビニエンスストア、ベーカリーショップ、理髪店、ボディケア、リペアショップ、ATMなど通勤通学の途中に気軽に使えるサービスを提供している。

(2) ビル事業

駅ビル又は駅に隣接した場所で不動産事業を行っている。「メトロシティ南池袋」を始め

5つのオフィスビル、「ベルビー赤坂」を始めとする6つの商業施設等の賃貸を行っている。

(3) 広告事業

車内広告、駅構内広告、イベント広告を行っている。このメディアは東京という巨大マーケットに対して的確にアプローチできることから広告掲出料も全国トップクラスである。

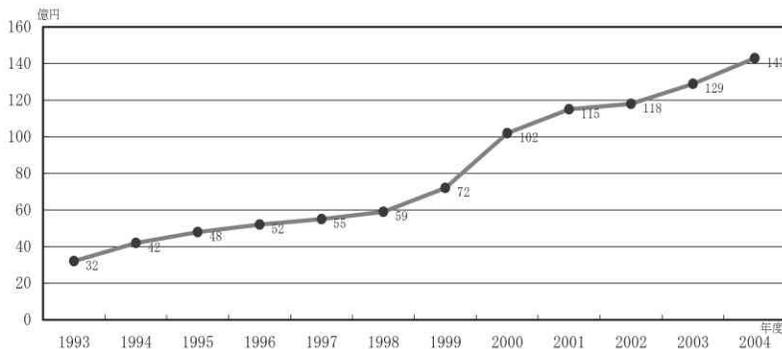
(4) メディア事業

光ファイバーケーブルをトンネル内に敷設し、道路を掘削しなくても「どこからでも取らせ、どこへでもつながつている光ネットワーク」を合言葉に取り組んでいる事業である。携帯電話事業者や無線LAN事業者が駅構内でサービスを提供する際のインフラとしても光ファイバー芯線を貸出し、無線機器設置スペースの賃貸料を含め高い収益を得ている。

(5) 高架下事業

地域特性や周辺環境等を考慮して、鉄道事業と相乗効果が期待できる物件を設置する。

図表8 関連事業にかかる営業収益の推移



(出所) 営団地下鉄及び東京地下鉄株式会社の決算資料より作成

5 名古屋市営地下鉄

5.1 市営地下鉄の概要

戦前より名古屋圏における都市間輸送はJR東海(国鉄)、名古屋鉄道、近畿日本鉄道が担い、市内輸送については、地下鉄を整備する以前は市営バスと路面電車がその役割を担ってきた。

人口の急増や都市の発展に伴って朝夕に集中する通勤通学客等の輸送需要に対応するため、大きな輸送力が提供できる地下鉄の整備が不可欠となった。名古屋市は地下鉄による鉄道整備を決めて1957年に名古屋駅～栄町駅を開業し、現在までに89.1kmに及ぶ地下鉄ネットワークを形成した。地下鉄・市バスの一体的な経営により地下鉄は24か所のバスターミナルを中心に市バスと接続し、相乗効果を発揮して市内全域への輸送ネットワークを形成しているが、

乗車人員は1995年度の1,131千人/日をピークとし、微減又は横ばいに推移している。

また、地下鉄の運賃は1人当たりの単価が165.35円で基本運賃が低い東京都を除く8都市の地下鉄事業者の中では最も低い状況にある¹²⁾が、JR東海、名古屋鉄道、近畿日本鉄道と比較して高く、安いという認識は定着していない。名古屋市における公共交通と自家用車の利用割合が3対7になっており、一つの要因と考えることができる。

5.2 地下鉄事業の財政状況

名古屋市営地下鉄の建設財源や資金手当等の目的で発行した企業債¹³⁾は、2004年度末で7,607億円に上っている。これに伴う企業債の元金償還額は459億円/年、支払利息額は273億円/年となっており、これを合わせた元利償還額の732億円/年は2004年度の運輸収益674億円を大きく上回っている。地下鉄事業は、減価償却費の算定基礎である資産の平均耐用年数（約50年）に対し、企業債償還期間（30年）が短く、企業債元金償還額が減価償却費を上回っているため、資金収支に大きな影響をきたしていることや地上に建設された鉄道と乖離した運賃水準を設定することが困難であるため、原価を賄うことができない水準の運賃設定をせざるを得ないなど様々な資金不足要因を抱えている。

このような地下鉄事業の特徴を踏まえて、経営健全化出資金、資本費負担緩和分企業債（資金手当債）や資本費平準化債の資金手当制度が設けられているが、この資金手当制度を受けることができなくなれば、直ちに資金不足が生じてしまう収支構造となっている。

2004年度の運輸収益は674億円あり、一般会計補助金の54億円を含めて収入全体で789億円となっている。一方の支出は、人件費269億円、経費143億円、支払利息等276億円、減価償却費224億円の合計911億円あり、収支は122億円の赤字となっている。

地下鉄事業の健全化計画（2003～2005年度）における収支目標は、「最初に償却前経常収支を黒字化し、その黒字幅を拡大することで全体の資金収支の均衡を図っていく。最終的に単年度の資金余剰により、実質不良債務を解消する。」としている。運輸収益がほぼ横ばいとなっており、人件費の削減や低金利による支払利息の減少等により収支改善を図って目標を達成する見込みであるが、2005年度は、経営健全化出資金60億円と借入額169億円¹⁴⁾による229億円の資金手当ができたことにより単年度の資金不足を招いていない。しかし、引き続き多額の資金不足が発生することに対し、経営健全化出資金と資金手当債の借入れに頼らざるを得ない状況に変わりはない¹⁵⁾。もし、これらの資金手当の措置を受けられなくなった場合は、人件費等の

12) 名古屋市を除く8都市平均は、175.67円である。

13) 地方公営企業の場合、株式による外部からの資金調達ができないため、地下鉄建設に要する多額の資金財源の一部について有利子負債である企業債で賄っている。

14) 長期の資金手当債である資本費負担緩和分企業債117億円及び資本費平準化債52億円である。

支払いのための運転資金を市中銀行からの一時借入金に頼らざるを得なくなり、単年度に200億円を超える大幅な資金不足額をふまえると、一時借入金による資金調達は困難となって経営破綻を来すこととなる。

5.3 新たな増収策の取り組み

駅は市民や利用者が日々行き交う場であることから、利用者の利便向上及び収益拡大の視点からまだまだ活用できる可能性がある。つまり、大手私鉄やJRの例から新たな収益をあげる方策として、駅施設等を新しい技術や民間活力により特殊立地を活かした情報発信の場などとして有効活用し、更なる関連事業収入の拡大を図ることができる考える。

駅構内店舗については、地下鉄道の火災対策基準の改正により制約要因があるものの、地下街に関する規制の緩和により改札外に一定規模以上の駅構内店舗の設置が可能となるなど多様な店舗の設置が可能となっている。

また、広告についても道路占用規制の緩和に伴い、柱、床、壁の全面を広告として活用した集中広告、IT技術を活用した映像広告等の新規広告媒体の開発を行うことができるようになった。

このようなことから地下鉄施設の再点検を行って資産の処分・貸付、有効活用を行い、利用者の利便性向上と収益の拡大の観点から取り組んでいかなければならない。また、名古屋市の「なごや交通戦略¹⁵⁾」は、公共交通利用推進の柱の一つとして、駅を中心とした街づくりの中で駅勢圏を中心とする生活圏（駅そば）を徒歩や公共交通で動きやすく、生活に便利でコンパクトなまちに誘導するため、駅そばへの都市機能の集積や土地利用の見直しによる立地誘導等を図ることとしている。そして、地下鉄を使って人が集い、集客施設における各種イベント等と連携することなどにより地下鉄の利用を促進する仕組みづくりを提案している。

6 地方公営企業関係法における規制の緩和

6.1 地方自治法等の改正経緯

地方自治体の行政財産¹⁷⁾に対して私権を設定することは一切認めないとされてきたが、1971年に地方自治体が国、他の地方公共団体又はその他これに準ずる公的団体と一棟の建物を区分して所有する場合に限り、地方自治体が所有するその土地を貸付けることができる合築制度が

15) 2005年度の実質不良債務は、2,311億円に達するという大変厳しい状況となっている。

16) 名古屋市交通問題調査会 諮問第2号 答申

17) 地方公共団体が保有する不動産、特定の動産、物件等のうち公共用、公用に供しているものをいう。

新設された。また、公共性、公益性が高い特定事業者に対しても鉄道、道路、電線路等の施設に使用する場合に限ってその土地に地上権を設定できるようになった。

1986年に地方自治体の普通財産¹⁸⁾である土地について土地信託制度が導入された。これは、地方公共団体を受益者として信託した場合に限り、その土地に建物を建設し、その土地の管理・処分を行う目的で信託することができるようになった。1988年に1971年改正時に導入された行政財産である土地の合築制度が緩和され、地方自治体が資本金等を50%以上出資している公益法人、株式会社等並びに地方自治体が行う事務と密接な関係を有する事業を行っている法人についても合築の相手先として認められた。1989年に地方公営企業法施行令の改正があり、地方自治体の行政財産となっている土地の貸付は合築する場合に限られていたが、地方公営企業の用に供する行政財産である土地に限り、その土地の用途として適切と認められる建物や施設に使用する場合は、株式会社、有限会社等についても貸付けの相手先として認められた。翌年、株式会社等に加えて相互会社に拡大した。1999年にPFI法が施行され、PFI事業に支障しない範囲内で且つ安定的な収益を得ることができる場合に限り、その土地又はPFI事業の建物に民間収益施設を複合設置することが可能となった。

6.2 道路法における規制緩和

地方公営企業は、地方公営企業法が制定されて以来、企業としての経験や実績を積み、有形・無形の資産を蓄積してきたが、その利用方法については一定の規制がかけられて十分に活用してきたとは言いがたい状況にあった。しかし、地方公営企業を取巻く環境は社会経済情勢などにより大きな変化が生じ、赤字決算で推移している事業も多くあるため、環境の変化を確実に適応させて住民サービスの維持・向上を行って地方公営企業の健全化や活性化を図っていくことが企業管理者に求められている。このため、地方制度調査会や地方財政審議会をはじめ各方面から附帯事業の推進が要請され、数次にわたる制度改正や事務通知により資産の有効活用や附帯事業の実施を積極的に促してきた。

特に大きな流れとなったのは、地下鉄が道路の下にあることから道路法に関する規制緩和である。

道路法第32条第1項で「道路に工作物、物件又は施設を設け継続して道路を使用する場合には、道路管理者の許可を受けなければならない。」と規定しており、その物件等については限定列举とし、すべての物件が道路上等に設けられる制度とはなっていない。これは必要以上の道路占用や道路管理上・道路構造の保全上好ましくない物件の道路占用を排除するための制度である。また、同第33条では道路占用の許可基準として、「道路の敷地外に余地がないた

18) 地方公共団体が保有する不動産、特定の動産、物件等のうち行政財産に含まれないものをいう。

めにやむを得ない場合」に限っている。

しかし、鉄道事業法第 61 条では、「道路に敷設しないことを原則とするが、やむを得ない理由がある場合には建設（国土交通）大臣の許可を受けて道路に敷設することができる。」となっており、この主務大臣の特許に該当する道路占用については、道路管理者の許可があったものと同一の効果が生じるとともに道路管理者がこれを任意に取り消し、又は変更することは許されないとされている。このように道路占用は道路法の適用を受けるのが原則であるが、鉄道については鉄道事業法で特例が認められている。

道路管理者は、鉄道事業法第 61 条による鉄道に関する道路占用を第一次占用物件とし、その第一次占用に付随したものを第二次占用物件としている。法的根拠は、道路法第 41 条において、「道路管理者以外の者が占用物件に関し新たに道路の構造又は（道路）交通に支障を及ぼすおそれのある物件を添加しようとする行為は、新たな道路の占用とみなす。」とし、本来の第一次占用に対して独立した占用とみなしている。

このようなことから地下鉄駅構内での有効活用事業を行う場合、地下鉄構造物は鉄道事業法第 61 条の道路占用により許可されているが、新たな鉄道事業目的以外のものが添加されることとなるため道路法第 32 条による道路管理者の道路占用許可が必要となる。

1967 年に定めた建設省道路局内規「地下鉄施設内の店舗の取扱いについて」は、歩行者の安全な通行機能の確保を理由に第二次占用物件の設置を極力規制するという方針を示していた。しかし、宝くじ売り場やコインロッカー等の内規制定当時に想定していない乗客利便施設が一部の道路管理者により特例として許可されていたことや国の規制緩和施策のほか、交通事業者団体等からも乗客の利便向上、経営基盤の強化のために駅構内の有効活用等の要望が出されたことを踏まえて、1997 年に利用者ニーズを踏まえた新たな道路占用許可の基準が建設省道路局長通達として発出された。

7 パラダイム転換の可否

7.1 鉄道事業の位置付け

交通事業のインフラ建設と事業運営主体は、図表 9 のようになっている。鉄道事業は鉄道運営という上部構造と線路建設という下部構造の両方が一つになって成立しているが、それ以外の事業はサービスの提供者とそれを支えるインフラの整備主体が異なっている。鉄道事業以外の下部構造は国又は地方公共団体の責任領域であり、道路には道路整備特別会計、港には港湾整備特別会計、空港には空港整備特別会計の国家予算が整備されている。しかし、鉄道事業は鉄道建設公団や鉄道建設・運輸施設整備支援機構の仕組みが用意されているだけで、これらは民間活動を支援する枠組みに過ぎず、自ら多額の投資を行ってインフラ整備を行わなければな

図表9 交通事業のインフラと運営主体

事業の領域	鉄道事業	自動車運送事業	海運事業	航空事業
上部（民間領域）	鉄道会社	バス会社	船会社	航空会社
下部（公共領域）	線 路	道 路	港	空 港

（出所）筆者作成

らない。

7.2 路線拡大と理想的収入

地下鉄事業者は、自らが順次建設した複数の路線によってサービスを提供している。図表10は、地下鉄事業の理想的な営業収入の推移を表している。

地下鉄施設の減価償却期間は50年となっており、その期間中は経済成長や人口流入が右上がりに推移することを前提にしている。図表10では、縦軸に営業収入、横軸に年次をとっている。直線 l 、 l' 、 l'' が理想的な営業収入の推移を表しており、第1号線に続いて t_2 年に第2号線が、 t_3 年に第3号線が開業していることを表している。

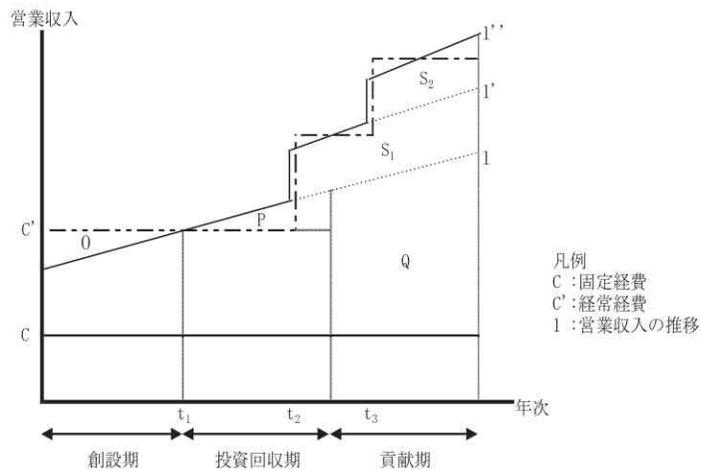
年次を3つの区分に分け、地下鉄施設の減価償却費を考えると赤字になる期間を第1期（創設期）とし、減価償却費を含めて黒字となる期間を第2期（投資回収期）とし、全ての施設費用を回収し終えた時からは第3期（貢献期）とする。直線 C' は定額法により算出された減価償却費を含んだ経常経費を簡素化して表現している。また、固定費については直線 C とする。

このことから、投資回収期の黒字 ΔP は、創設期の赤字 ΔO を補填するしくみとなっている。また、施設費用を含めて収支が均衡する時が投資回収期の最後となる。

投資回収期中の t_2 年に第2号線が開業したこと、同様に貢献期中の t_3 年に第3号線が開業したことにより営業収入が増加する。これらの効果は、営業収入直線 l が l' に、そして l'' に変化していく際にできた $\square S_1$ 、 $\square S_2$ で表している。 $\square Q$ は第1号線の超過運賃収入と考えることができるが、地下鉄事業では、総括原価主義¹⁹⁾による収支均衡が運賃認可の条件となることから $\square Q$ が超過利潤となることはない。そのため $\square Q$ は第2号線、第3号線の建設費や運営費

19) 地方公営企業が提供するサービスの料金水準の決定については、原価主義と価値主義の二つの考え方がある。原価主義とは、この料金がサービスに要した原価に基づいて決定されるという考え方であり、価値主義とは、利用者から見て、提供されたサービスに見合ったと考える水準に基づいて決定されるという考え方である。

地方公営企業法第21条第2項は、地方公営企業の給付について「料金は、公正妥当なものでなければならない。かつ、能率的な経営の下における適正な原価を基礎とし、地方公営企業の健全な運営を確保することができるものでなければならない」と規定しており、一般に料金水準における総括原価主義を定めたものと理解されている。



図表 10 地下鉄事業における理想的な営業収入の推移
 (出所) 名古屋市交通局資料を加字修正

用を内部補助するために用いることができる。

このように地下鉄建設時における先発路線から後発路線への内部補助はネットワークを拡充する際に有効な手法とされ、高速道路や空港の滑走路整備においても活用されてきた。しかし、少子高齢化が進み、右肩上がりの経済が終焉を迎えた今日ではこのようなシステムは維持できなくなっている。つまり、地下鉄の先発路線と後発路線における内部補助のバランスが成立しないうちに地下鉄需要が停滞し、営業収入が右肩上がりに推移できなくなったため、投資回収期における黒字が期待できなくなったのである。

7.3 上下分離方式

上下分離方式とは、もともと上下一体の運営を行ってきた鉄道事業者をインフラ整備事業と列車運行事業に分割する政策手法のことである。前述のとおり自動車運送事業、海運事業、航空事業においては上下分離が見られるが、鉄道事業では上下一体が通常の形態となっている。

このように上下一体となった理由は、専用通路である軌道が必要な鉄道事業は施設の不可分性から輸送主体が線路を所有し、効率輸送のために支配する必要があったからだと考えられる。

上下分離方式の起源は鉄道創設期の馬車鉄道時代まで遡り、通行料として線路所有者が通過貨物量に応じて料金を徴収していたことに始まる。1991年にEUの共通鉄道政策「指令91/440」によりEU構成国の鉄道会社に対して上下分離方式とオープンアクセスの実施を義務付けたところから注目を集めるようになった。ちなみに、オリент急行を運営するワゴン・リ社は自ら線路を持たず、通過する各国の鉄道会社に対して線路使用料に相当する列車牽引料を

支払うことにより鉄道事業を運営している。

ここからは、上下一体に運営してきた鉄道事業を上下分離方式にする検討を行うことになったのか、その背景を考察する。

- (1) 鉄道需要の減少に伴って事業採算が赤字化していくものの、鉄道輸送の需要規模が大きく代替手段への転換が困難であり、公共選択の結果、鉄道事業の存続が選択される場合。
- (2) 社会ニーズとして鉄道輸送力の増強や新線建設による大規模なインフラ投資が求められているが、その実施による事業採算を図ることが困難であることから、投資活動が実現されない場合。
- (3) 交通手段間の負担費用の公平化、有限資源の枯渇対策・温室効果ガス対策による鉄道利用への転換を目的として、鉄道運賃の低減を図ろうとする場合。
- (4) 供給独占による非効率経営など経営停滞の打破を目的として、列車運行事業について競争入札を行い、競争原理によるコストの低減やサービスの向上を図ろうとする場合。

(1)、(2)のパターンは経済学で言う市場の失敗²⁰⁾に該当する可能性が高く、輸送サービスと企業採算の両立を図ることが困難であり、公的補助投入を前提とするケースである。(3)は交通政策論における交通調整であり、この政策を実施することにより鉄道輸送を活性化させて人間社会に対する環境負担を小さくし、地球環境の改善に資することを目指している。しかし、この議論は、上下分離方式により安い鉄道運賃の実現を目指す政策理由を盾に、公的補助投入を前提とした安価なインフラ使用料を求める経営的議論に摩り替ってしまう。このような議論の背景には、(1)、(2)の問題が潜在して鉄道輸送の将来に対する危機感が作用していると考えられる。

一方、(4)は経営非効率要因を排して競争原理導入を目的としたもので、鉄道事業よりも電力事業、電気通信事業で多く採用されている。もし、地下鉄事業者の経営システムが非効率であるとするならば、地下鉄と相互乗り入れを行っているJR、私鉄を対象に運行委託先募集のコンペを行って運行業務を委託するべきである。なお、この民間活力の利用は、経営効率化を図るもので抜本的な経営改善を図るものではない。

7.4 事業主体のパラダイム転換

今日の交通需要は改善する見込みが低く、地下鉄事業の理想的な営業収入を確保して独立採算で運営することは難しい状況になっている。しかし、地下鉄自体の有効性は否定されることはないであろうから、事業としては成立しなくても必要とされている地下鉄を建設・維持していく必要がある。そして、そのためには図表9にあるように自動車運送事業、海運事業、航空事業を行う場合と同じ考え方、つまり、前述の(1)、(2)の背景から上下分離方式によるパラダイ

20) 市場において資源配分に非効率性が発生すること、またその非効率性を指す。

ム転換について考察するべきである。

しかし、この議論を進めるためには今まであった特定国庫補助を一般国庫補助に移行し、その残額の大半を利用者負担から市民全体で賄う形に変更する必要がある。そのためには財源確保のための増税が必要となり、目的税を採用するのか、課税対象をどうするのかなど、税方式や税負担の考え方について多くの議論が噴出してしまい、実現までに相当長い時間がかかることが推測される。

欧州では、鉄道施設は公共財として整備するという考え方が浸透していることやEU統合という大きな牽引力によって1991年のEU指令に基づきEU加盟国が鉄道の上下分離政策を推進してきたことにより、上下分離方式によるインフラ整備について市民の理解が得られた。しかし、日本では、増税額の決定や限られた財源をどのように使っていくかについて、自家用車を利用している人も含めてこれまで以上に検討しなければならない。そのため、日本における上下分離方式による地下鉄事業の運営は、EUと同様に強いリーダーシップか大きな政治判断がなければ実現性に疑問が生じる場所である。

それに加えて、もし上下分離方式によって鉄道事業者から鉄道インフラの固定費負担の開放または軽減を行えば、鉄道運行者の市場参入がスムーズに行うことができるだろうが、裏返して考えれば、「撤退も容易である。」ということになる。東北・上越新幹線の開業時に、航空各社は羽田空港から花巻空港や新潟空港への路線を容易に撤退していった。これは利用者を失った空港施設が公的機関により設置されていたため、各空港会社は空港施設の存廃と費用負担に直接関与する必要がなかったからである。

これらのことから上下分離方式によるパラダイム転換は、長期スパンでの検討を要することや鉄道事業への参入・撤退のルールを明らかにする必要があるため容易には成立しない。

8 経営改革に向けて

8.1 経営資源のポジショニング

利用者の価値観やニーズの多様化・高度化とともに駅のバリアフリー化やユニバーサルデザインによる駅施設整備の必要性が高まり、駅に求められる機能は大きく変化しつつある。単に利用者を電車で昇降させるだけでなく多くの人が交流する拠点となり、地域の中核を担う位置づけとしても重要性を高めている。このような社会的背景を踏まえ、経営改革に向けて新たに駅に求められる施設や機能を明らかにしていくこととする。

JR 東日本フロンティアサービス研究所が東京70km圏内の12,500人（有効回答10,013人）を対象に調査した結果によると「電車に乗る前に消費行動をした人は全体の4%に過ぎないが、滞在時間が20分以上の人に限れば30%以上まで高まる。」と報告しており、前述のとおり規制

が緩和されたことにより地下鉄の駅における商業施設開発ができるということになれば、そこでビジネスを展開したい企業が多すぎるほど手を上げてくれることが予測される。そして、地下鉄事業者は停滞する運輸収入を補完する方法として駅空間を最大に有効活用するという行動に移るが、その際に利用者の顧客満足にも重心を置き、利益重視に傾き過ぎないようにしなければならない。なぜならば、街にある業態を駅に取り込めば利用者の利便性は向上するが、利用者からすると引き寄せられる魅力も楽しい驚きもないサービスや商品だけの空間に感じられるため必要最低限の消費行動に終わってしまうからである。また、市街で熟成したビジネスは地下鉄駅構内でも容易に大きな利益をもたらすことができるであろうが、導入と同時に陳腐化も始まっていることを認識しておかなければならない。つまり、市街に出店したときよりも効率の良い売上げになるかもしれないが、新しさには欠くものがあり早いスピードで陳腐化が進むことにより収益を上げられない店舗となるリスクが内在しているのである。駅売店が閉鎖空間に設置されていることから、利用者へ選択の余地がないため売上げ坪単価が高くなっている。その指標によって店舗開発担当者は評価されており、自己満足の構造が無意識に潜在して新たな店舗改革が難しい状況にあるとも考えられる。

このようなことから、地下鉄事業者は「地下鉄利用者は、単純に駅を通過する人」と考えるのではなく、駅を新たな賑いスペースと考えて地下鉄駅構内を有効活用する必要がある。そのため、駅ビジネスにおいて潜在している乗客ニーズについて次のとおり分析をする。

(1) 消費機能から見た駅ビジネス

駅ビジネスの展開を考えるうえで、そもそも地下鉄利用者が駅でどのような消費行動をとるかを把握する必要がある。

早稲田大学ステーションフォーマット研究会が、図表11のとおり駅のポジションと店舗立地に着目し、移動ネットワークの中で駅を基点として発生する消費を対象として分析を行っている。

出発駅から目的駅までの連続した移動上の駅とイレギュラーな途中下車駅での主な消費機能は、乗換駅の「衝動性・待合せ」、途中下車駅の「話題性、リフレッシュ、バーゲニング」に比較的強い特徴がある。乗換駅ではホームからホームへの移動する際に店舗の魅力に引き寄せられて消費行動につながったり、時間をつぶすために店舗へ入って消費行動を行うことが、途中下車駅では長い移動時間の一休みとして消費行動が行われたり、期間限定キャンペーンや特売に引き寄せられて消費行動を行うことがわかった。

また、駅構内では「クイックコンビニエンス、待合せ」、駅周辺では「チャージ、衝動性」というように比較的強い消費機能の特徴があることもわかった。

このことから駅構内において発生する消費の多くは、ワンストップ・ショッピングができるコンビニエンス機能、待合せ（時間つぶし）機能に関連しているということが出来る。実際、大手私鉄やJRの駅構内において展開しているコンビニエンス型キヨスクやコーヒーショップ

図表 11 駅のポジション、店舗立地によって発現される主な消費機能

分類①		分類②	
駅ポジション	主な消費機能	店舗立地	主な消費機能
出発駅	チャージ (目的先で行われる仕事や業務及び消費のための準備的消費)	駅構内	クイックコンビニエンス、待合せ (時間つぶし)
乗換駅	衝動性、待合せ(時間つぶし) (移動最中に目に留まって発生した消費や衝動的消費及び時間潰しの為の消費)		
途中下車駅	話題性、リフレッシュ、バーゲニング (評判になっているので立ち寄りたり、長い移動の一体感、キャンペーンに引かれて立ち寄り消費)	駅周辺	チャージ、衝動性
帰宅駅	クイックコンビニエンス (家路に着く状況において、手早く購入したい消費)		

(出所)『月刊レジャー産業 2002 年 11 月号』より作成

等はこのことから説明できる店舗戦略である。

但し、ほぼ毎日、駅構内は同じ通勤通学の利用者が多くを占めるため、このような展開を進めるにあたり、提供するサービスは「一度経験してもらえば、必ずまた利用してもらえる。」というクオリティの均一性とリピーターを増やしていく取り組みが必要である。

(2) SWOT 分析

図表 12 は、地下鉄事業者の関連事業を SWOT 分析した結果であり、次のことが言える。

強み (S) と機会 (O) を重視すれば、コア・コンピタンス²¹⁾ である地下鉄ネットワークに基づく経営資源を活用する。すなわち、地下鉄事業者の経営資産である駅を中心とした人の流れがあるため、大量の顧客を囲い込める駅構内スペースを最大限に活用し、前項で説明した駅での消費機能に着目して新たな関連事業を展開していくこと (チャンス領域) に経営資源を集中することが得策となる。

また、弱み (W) と機会 (O) に注目すれば、現在実施している関連事業の拡大を図り民間活力を活用していく必要がある。例えば、地下鉄事業者の外郭団体に委託して行っている売店事業について、アウトソーシングや流通業者と業務提携を行うことによって、販売技術の導入や大量仕入れによるコスト削減などが期待できるのである。

一方、強み (S) と脅威 (T) については、運賃水準を維持しながら価格競争力の改善を行うため、ストアードフェアカードを導入して乗継割引を行ってきた。また、運輸サービス向上のために駅改札付近でフリーペーパーの配布なども行っている。

21) G・ハメルと C・K・プラハラードは、『Competing for the Future』(1993) の中で「顧客に対して、他社には真似できない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」であると定義している。[12]

しかし、弱み（W）と脅威（T）におけるリスク領域については、地下鉄事業者の経営改善計画に多くの提案が記載されているが、実行に乏しいところであり解決策が待たれるところである。強みを生かしながら市場機会を活用するチャンス領域に経営資源を投入し、弱みを打ち消しながら脅威を回避するリスク領域の改善に力を入れ、足元をすくわれないようにケアしていかなければならないことは当然のことである。

図表 12 地下鉄事業における関連事業の SWOT 分析

		外部環境分析	
		機会（Opportunity）	脅威（Threat）
		道路管理者の規制緩和が進み、関連事業への進出が容易となった	少子高齢化による地下鉄利用者が減少している
		駅前再開発に伴う新たな旅客輸送の創出	公共政策の遂行と収益性の確立の両立
内部環境分析	強み（Strength）	積極的攻勢	差別化戦略
	地下鉄事業者としてネットワークを形成している	（地下鉄事業者の強みで取り込める事業機会の創出）	（地下鉄事業者の強みで脅威を回避、事業機会の創出）
	地下鉄利用者（お客様）を囲い込むことができる	・コア・コンピタンスである地下鉄ネットワークに基づく経営資源を活用して関連事業を起業していく	・運賃水準を維持しながら価格競争力の維持、改善 ・運輸サービスを向上させて地下鉄利用者の減少を抑制する
	立地条件のよい資産（駅）を有効活用できる。		
	弱み（Weakness）	段階的施策	専守防衛または撤退
	地方自治体の組織形態のため、競争環境に対応する組織や対応力がない	（地下鉄事業者の弱みで事業機会を損失しないための対策）	（地下鉄事業者の弱みと脅威で破綻を招かない対策）
企業経営や関連事業のノウハウが蓄積されていない	・現在実施している関連事業の拡大を行い、民間活力（業務提携、アウトソーシング）を使用する	・経費節減による収益確保 ・職員の意識改革、高揚 ・運輸サービスの安全性を確保し、コスト削減による収益向上を図る	

（出所）筆者作成

8.2 経営改革の必要性

地方公営企業であるからには独立採算による事業の展開を行わなければならない。前章で述べた上下分離方式によるパラダイム転換の実現困難性から考慮すると、原則に戻り少子・高齢化によって人口が減少していく逆風の中、SWOT 分析から導き出されたコア・コンピタンスの最大活用を行って本質的な需要増加を目指し、潜在した利用者のニーズを発掘することで増収策を打ち出さなければならない。また、人件費を含んだコスト削減策や職員の意識高揚等の改善施策も実施しなければならない。合理的な経営体質にするため、従来のように与えられた枠組みの中で事業を粛々と遂行するのではなく、自らの問題として地下鉄事業をどのように運営していくべきかについて主体的なプランを考えて、W. E. デミングが考案した PDCA サイク

ル²²⁾を繰り返し実行し、組織全体の大きな力を生み出す経営形態に移行していかなければならない。

つまり、組織がラーニング・オーガニゼーション（学習する組織）に進化し、経営管理の仕組みを整備した上で、明確な経営計画の策定とこれに基づく改善施策の検討・実施を確実に推進していくことが必要である。併せて、経営資源であり、組織の構成要素でもある交通局職員が高品質なサービスを効率的かつ継続的に提供できるように育成していくことも併せて重要である。すなわち、地下鉄を利用する人が駅に来ることによって賑わいが生まれて駅ビジネスが成立するのであるから、鉄道事業のサービス内容についても絶えず向上させる必要があり、少子・高齢化等の社会構造の変化における運輸収益対策として駅ビジネスを安定した収入のひとつにするために、中長期的な視点からも有効活用事業の展開を検討する必要がある。

今後は、このような分析結果を踏まえて大手私鉄、JR及び東京メトロ等の先行事例から得られる情報を収集・分析し、地下鉄事業者が最大の利益を享受できるように駅構内ビジネスの展開方法について研究を進めていく必要がある。なお、地下鉄事業者に対して利用者が一番求めていることは、「安全で、時間に正確で、経済的な価格で、快適に移動する。」ことであり、経営組織がどのように変革しようとも旅客の安全輸送が主体であって、駅構内を有効活用することが従属関係であることは変わらない。また、マーケティング調査や戦略不備のまま駅ビジネスを計画することは慎むべきで、関連事業における不採算事業の展開による赤字増加は絶対に許されないことを忘れてはならない。

参考文献

- [1] 柿原幸記、「平成15年度公営地下鉄事業の決算について」、『SUBWAY』、2005. 1号、2005年、pp.17-pp.22
- [2] 加藤剛司、「新規事業の展開について」、『SUBWAY』、2004. 9号、2004年、pp.30-pp.34
- [3] 金澤成保、「21世紀型交流都市を目指して」、『みんてつ』、2005冬号、2005年、pp.8-pp.11
- [4] 河本健一、「地下鉄事業経営健全化対策実施要領について」、『SUBWAY』、2002. 5号、2002年、pp.30-pp.37
- [5] 九鬼令和、「東京地下鉄株式会社～営団地下鉄の特殊会社化について～」、『SUBWAY』、2004. 5号、2004年、pp.10-pp.23
- [6] 丸茂 新編、『関西学院大学産研叢書 都市交通ルネッサンス』、お茶の水書房、2002年、pp.143-pp.173
- [7] 太田 敦、「民間鉄道事業者の不採算路線再生モデル」、『Mizuho Industry Focus』、2003年 Vol.11、2003年、pp.1-pp.11
- [8] 太田和博、「地下鉄経営のパラダイム転換とそのあるべき方向」、『SUBWAY』、2003. 11号、2003年、pp.8-pp.13
- [9] 正司健一、「都市と交通」、『みんてつ』、2002年

22) PDCA サイクルを実行する場合、業務プロセスの現状をつかみ、目指すべき理想と現実のギャップを認識して対策を立案する。(Plan・計画)このギャップを埋めるための対策を実際の業務プロセスに導入する。(Do・実行)そして、導入した対策が問題なく稼働するか確認して(Check・評価)、カイゼン(Act・改善)する。これを何回も循環させて継続的に組織の管理能力を高めることができる。

- APRIL号, 2002年, pp. 4-pp. 7
- [10] 竹内健蔵, 「地下鉄事業から見た特別会計制度の方向」, 『SUBWAY』, 2004. 5号, 2004年, pp. 6-pp. 9
- [11] 田地 朗, 「営団地下鉄から東京メトロへ」, 『SUBWAY』, 2004. 5号, 2004年, pp. 55-pp. 58
- [12] Hamel G. and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1993 (邦訳: 一条和生訳『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社, 1995年)
- [13] 堀 雅通, 「鉄道の上区分離と線路使用料」, 『高崎経済大学論集』, 第47巻第1号, 2004年, pp. 45-pp. 57
- [14] 早稲田大学ステーションフォーマット研究会, 「「適駅」「適街」指標による駅の分類と駅型業態開発のアプローチ手法」, 『月刊レジャー産業』, 2002年11月号, 2002年, pp. 41-pp. 49
(2005年11月29日受領)