

## 論 説

地域における公共交通事業の今後のあり方についての一考察  
— 国際的な動向もふまえて —

近 藤 宏 一

## 目 次

はじめに

1. 公共交通をめぐる世界的な動き
2. 日本における地域の公共交通めぐる動き
3. 地域公共交通事業の今後

おわりに

## は じ め に

地域内の公共交通を誰が、どのように運営していくのか、は現在日本において大きな問題となっている。その直接的な契機は近年のいわゆる規制緩和によってバス事業への参入・撤退が容易となったことである。もともと過半数の事業者が赤字という路線バス事業においては、懸念されたように参入よりも撤退が圧倒的に多くなった。このため、激増した廃止路線に依ってきた地域住民の生活を守るために、多くの自治体が厳しい財政事情の中から予算を割いて自営、あるいは委託運行によって廃止代替バスを走らせるようになっている。また逆に、高速バスなど参入がふえた部門での競争の激化によって従来の内部補助が不可能となった事業者などにおいては、いっそう経営困難が深まっている。すでに大手事業者でも倒産、あるいは民事再生法の適用という事態に陥っているケースがうまれている。

筆者は、前稿においてこうした状況が端的に現れている京都市の状況を通じて、地域における路線バス事業の今後のあり方について、責任主体と財源をどこに求めるか、という論点を提起した。その後、ドイツでの学外研究の機会に行った調査・研究もふまえ、本稿においては単にバスだけでなく、地域における公共交通事業のあり方について、国際的な動向もふまえた形で考察を行うものである。

結論から先に述べれば、自治体の地域公共交通への関与の基本的な視点を抜本的に転換し、住民とのパートナーシップを前提とした具体的な政策の立案と執行を行う主体として確立し、財源も公的な財政支出と運賃など事業収入を組み合わせることで財源とすることが第一に重要である。そして、それを前提としつつ実際の運行事業者については公営、民間をとわず最適な組み合わせを図ることを追求するという視点が必要であるということになる。

この結論は、従来公営交通事業を有していた自治体については、その民営化を認める議論であると理解されるかもしれない。しかし、これまで日本で行われてきた「民営化」は、政策お

よび財源について自治体の責任を放棄する形でしかなかった。そのような「民営化」は単に公営交通部門の赤字をどこかに一運賃負担であれば利用者、賃金などの削減であれば労働者、利益の圧縮であれば株主に押しつけるものでしかなかったものであり、なんら本質的な解決ではなかった。後述するように、運行事業者の選択が、純粋に効率性と適切性によって判断されるのであれば、公営交通事業者がその必要水準を達成できるのであれば公営でもかまわないのである。そして、公営交通の生産性が民間に比べて著しく劣るかどうかは、実証抜きに断定できる問題ではない。以上のような点から、国際的な動向にも着目しながら、公営交通事業の今日的な意義をどこに求めるのかを議論することには意味があると考ええる。

## 1. 公共交通をめぐる世界的な動き

### (1) EUにおける規制緩和と民営化の動き —ドイツを中心に—

まず公共交通を巡る世界的な動きについて大枠をみていきたい<sup>1)</sup>。

しばしば、交通における規制緩和や民営化というのは世界的な動きである、交通に限らず公共サービスの民営化というのは世界的な流れなのだとと言われることがある。確かに規制緩和、民営化ということが、ヨーロッパでも強力に進められているのは事実である。しかし、その中身をよく見る必要がある。ここでは、ドイツを中心に検討してみたい。

#### ①公的資金に依存した従来の公共交通運営

ドイツでは10年ほど前に日本と同様に国鉄の分割民営化を行った。ドイツの場合は特急列車を走らせる長距離の会社と、地域の足を担う近距離の会社に分割したのである。日本が縦に割ったとすればドイツは横に割ったかたちで、経営形態としては株式会社にしたのである。

そうすると、長距離会社は日本の新幹線と同じで利益が確保できる可能性があると考えられていたが、近距離会社というのは当初から基本的には利益が見込めなかった。利益にならない会社を民営化して独立して経営させても、不採算部門が切り捨てられるのは当然予想されたことで、当初、各地方自治体は猛反対したのである。

これに対して連邦政府は、連邦税である鉱油税から地方自治体、特に州に対して大幅に資金を回す法律を策定し、その使い方については州で自主的に決めることとした。例えば地方の鉄道を維持しないといけない場合は、連邦からの補助金で州として旧国鉄の近距離会社に頼むなり、あるいは自前で運行するなりして鉄道を維持したらよろしいということになったのである。これが「公共近距離旅客輸送の地域化に関する法律」、いわゆる「地域化法」の枠組みである。

---

1) この項について詳しくは近藤宏一・森田優己「ドイツにおける近距離公共交通の地方分権化と競争政策の導入」、『2005年度交通学年報』、2006年3月、および青木真美「ドイツにおける公共交通政策の最近の動向」、『運輸と経済』第66巻11号、2006年11月を参照。

いままで地元の意向を無視して、いわば御上が勝手に決めていたことには従来から州や地方自治体の不満は大きく、資金の裏付けのある自主権が得られるということで、各州は分割民営化反対の旗を降ろしたのである。

この資金は、基本的には州が運行を管理している地方鉄道のインフラ整備と運営費、および地方自治体が運行を管理しているバス、路面電車、ローカル鉄道などへのインフラ補助に用いられている。後者への運行費補助というのは建前としてはできないことになっているが、財政の脆弱な山間部の自治体などに対しては、例えば生徒の通学の足を守るためには教育分野からの補助が必要という建前で実際には運行費に対する補助が行われている。

また大都市などでは、自前で公営電力や水道の事業を有しており、特に公営電力は大きな利益をあげてきた。大都市部ではこの黒字から市電、市バスの赤字補填をおこなってきた。このように、地方自治体の運営する公共交通機関には、一般財源からは資金を出さないという建前があっても、連邦から州に対する補助金、それから公営電力や水道の利益を基にした補助金という二本の財源でドイツの地域の公共交通は維持されてきたのである。

## ②厳しくなる今後一補助金の削減

しかし、公共交通の財政基盤であった連邦からの補助と公営電力などからの補助が、今後は困難になってくるとみられる。さらにEUが公共交通についても競争を強制してくるという政治的な状況の下、大きな変化が起こってくることになる。

連邦から州への地域公共交通への補助は、2010年度までに33億ユーロ削減されることが2006年度に決定された<sup>2)</sup>。独自財源から若干の補填を行った州もあるが、全体としてこの影響は非常に大きく、各地で鉄道路線の廃止や減便、新規プロジェクトの凍結、運賃の値上げという事態を招いている。ドイツの連邦財政は極めて厳しく、2010年度以降の状況も楽観視できない。

大都市における公営電力からの内部補助も楽観視できない。第一に、この内部補助がEUの競争政策によって違法とされる危険があることである。2003年7月のEU裁判所の公告によって、いまのところ現在の枠組みを違法とはしていないという解釈になっている。しかし火種が残っていることはまちがいない。第二に、公営電力の独占が崩れていることである。参入規制の緩和によりすでに有力な民間配電事業者が現れており、競争が激しくなれば当然、公営電力の高利潤は維持できなくなることが予想されている。従って、いずれにせよEUの競争政策により内部補助の将来は厳しいと言えるのである。

---

2) ドイツ公共交通連盟（VDV）プレスリリース、2007年4月27日、同連盟ウェブサイトにて参照（[http://www.vdv.de/medienservice/pressemitteilungen\\_entry.html?nd\\_ref=4003](http://www.vdv.de/medienservice/pressemitteilungen_entry.html?nd_ref=4003)）。

### ③競争の導入と民営化

補助金の将来が厳しくなるもとで、地方自治体は地域の公共交通について、あの手この手でコストの削減を行い、なんとか運行を維持しようとしている。

コスト削減の一つの方法は、公募による競争の導入である。これは EU が推進する公共サービスへの競争の導入という政策にも合致している。競争の導入とは、具体的には路線ごとに運行要項を定め、運行事業者を公募するというものである。受託事業者の選定にあたっては、規定された運行要項に沿って、高品質のサービスを低い財政支出によって運行できることが条件となる。既存公営交通事業者が存在している場合には、その事業者も公募に応募しなければならない。

しかし、既存公営交通事業者は公務員待遇の従業員を抱え、高コスト体質である。このため、公募による競争を行うかどうかに関わらず、公営交通事業者の民営化が進められている。もともと公営交通事業者は形式的には独立した株式会社または有限会社であることが多かったので、その株式を民間に売却することで民営化が進められている。また、所有の民営化をしない場合でも、公営交通事業者の運営を民間に委託してしまう形態もある（ホテルの運営受託に類似した形態である）。これにより新規採用従業員の労働条件を民間並みとすることなどで、長期的にコスト削減を図ろうとしている。

もちろん、民営化にあたって労働条件の切り下げは必至であり、ドイツの公共サービス労働組合は当然これに猛反対をしている。同時にまた新たな寡占の発生も懸念されている。つまり現実には事業者を募集して競争入札をしたからといって応募できる会社が多数あるわけではないので、結局は有力な数社だけが応募することになるのではないかということである。現にドイツではもともと大きな民間のバス会社などない国であるから、フランス資本のヴェオリア社（旧コネックス社）が地域の公営バスを民営化した会社の株をどんどん買収するなどして進出している。結局、競争入札をしても募応募してきたのは既存公営事業者、ドイツ鉄道（DB）の子会社、そしてヴェオリアの子会社の3社程度になってしまうという傾向がすでに現れている。サービスが良くなって競争でコストも下がると喧伝しておいて、結果は独占が進展してかえって費用がかかるようになったという、南アメリカの水道経営において最近問題になっているのと同様の事態も懸念される。

### ④日本と異なる規制緩和と民営化の内容

このように新規参入を促進し競争を推進するとともに既存公営事業者の民営化を進めていることは、一見すると日本と同じ動きのように見える、しかし、基本的な点が大きく違っていることが重要である。

つまり競争の導入といっても、自治体が決めた運行計画をより低コストで運行できる事業者

に対して委託をするというかたちだということである。日本で競争の導入、民営化というと普通は民間事業者に丸投げしてしまう。結果としてたとえば、鹿児島で自治体のバスを民営化して民間の事業者任せとすると、民間の事業者が採算がとれないからと止めてしまう、といったことが起こっているが、ドイツおよび多くのヨーロッパ諸国の場合には最初からそうしたことはならない仕組みになっている。ドイツで競争の導入や民営化に熱心であることで知られるヘッセン州においても、州政府の担当者へインタビューを行った際には、「公共交通は **Daseinsvorsorge** である」、すなわち、近距離旅客公共交通の維持は社会的責務であることが強調されていたのである<sup>3)</sup>。

結局ドイツでは基本的に公共交通を行政がコントロールするという枠組みを変えていない。そこで実際にバスや市電を運行するのは誰なのかということに関して、民営化や競争は導入されているが、個々の路線にどのようなサービスを提供するのかは、行政が決めているのである。実のところ労働条件に関してさえも、民間になれば待遇を切り下げるといったものの、こうした民間の事業者を募集する際に、労働条件についてもある程度契約条項の中で規定している。つまり最低賃金はどれくらいか、勤務時間については最長でどれくらいか、休養、休暇はどれくらいか、など細かく定められている場合が多い。こうした点に注意する必要がある。

## (2) ソウルのバス改革にみる自治体の新たな役割

他方韓国のソウルでは、一見すると以上のヨーロッパの状況とは逆の事態が進展している<sup>4)</sup>。

### ① 従来は民間事業者中心のバス運営

ソウルのバス事業は、従来、基本的には民間事業者によって行われてきた。運賃は共通でバスの車体カラーをそろえているので、利用者には一元的に運営されているように見えるが、実は路線ごとに事業者が割り振られており、全て民間事業者が運行していた。

一方で首都圏の交通整備は急務であるとして地下鉄が延伸されていたため、バス経営上優良な路線は次々と地下鉄に置き換わっていた。このためバス事業者はだんだんじり貧になっており、いわば儲かる路線ばかりにバスを集中していくことになった。こうした路線にはいくつもの会社のバスが入ってくるため、乗客の取り合いとなり、極端に言えば前を走っている別の会社のバスを追い越して、割り込んで先にバス停に着き、先にお客さんを乗せようという古典的な競争さえも行われていたという状況があった。当然、事故も多く運転も荒っぽくなり、乗客の評判も非常に悪いものであった。

---

3) ヘッセン州経済省でのインタビュー、2005年9月。

4) ソウルのバス改革について詳しくは、たとえば金敬喆（藤田崇義訳）「ソウルの挑戦—持続可能な都市を担う新しい交通政策」、『交通権』第24号、2007年4月、を参照。

## ②バス改革の推進

これはソウルだけではなく、バンコクなどある程度開発が進んでいる途上国に一般的にある傾向であるが、この利用者の不満を何とかしたいというのが、財閥出身のイ・ミョンバク氏<sup>5)</sup>がソウル市長に立候補した際の一つの公約であった。

同氏は当選後早速バス改革に取り組んだのであるが、民間出身というイメージとはむしろ逆のことを推進したのが興味深い。従来民間事業者に任されていた路線設定、ダイヤ管理、運賃の配分などを市が一元的に管理する仕組みにした。さらにバス 1 台 1 台に発信機をつけ、GPS で運行状況を確認する。道路混雑などで同じ系統のバスがダンゴ状態になることは日本でもよくあるが、そうした際には後ろのバスを待たせて前のバスを早く行かせる、あるいは途中の営業所から別のバスを投入するといったことを、GPS を活用して実現している。当然、民間のバス会社が市の指示で途中から増車や代車を出すわけであるから、バス 1 台 1 台の収入で各事業者が勝手に採算を取るということにはならず、運賃もプールして運行実績に応じて配分されることになった。また、GPS などのインフラ投資は、脆弱な民間バス会社にはできないので、市が直接に資金を投入している。

ソウル市には数十の民間事業者が乱立している。1 社 1 社は支配的影響力を有しないので、市が音頭さえとれば各社が従うという体質はもともとあったのだが、それにしてもここまで大胆なことを僅か一年半の間にやりきってしまったというのは驚くべき実行力ではある。もちろん背景として、韓国の行政統治がなお開発独裁的体質を有しているといわれていることは無視できない。しかし、そうはいっても今日、もはやまったく強権のみによって大規模な改革はできないのも確かであり、市民の支持を裏付けとした行政の積極的なリーダーシップの発揮として評価できるであろう。この結果、利用者の満足度は向上しており、新たな利用者も大幅に増えているといわれている。

## ③行政のリーダーシップ

こうした行政のリーダーシップは世界的にも注目されており、ソウルには海外からの視察団が多数訪れているといわれる。ソウルのバス改革の推進においては GPS などの新しい技術が導入されているが、基本的な発想はすでに 1980 年代から世界的に注目されてきたブラジルのクリチバ市におけるバス運行システムにあり、まったくオリジナルなものではない。にもかかわらずソウルの事例がこれだけ注目されるのは、バスの実際の運行システムだけではなく、改革の実行とその後の運営の主導権を行政がリードして積極的な成果につなげていることが関心

---

5) ソウル市長としての卓越した実績を基盤に、2007 年 12 月の大統領選挙で当選したイ氏は、財閥系大手企業現代建設の元経営者であり、経済人である。しかし、氏の「民間的発想」が、有名な清溪川再生の取り組みでもそうだが、単純な「民営化」「競争」ではなく、どちらかといえば「組織の効率的運営」、「意思決定と実行の迅速化」などに顕著に現れているのは興味深い。

をよんでいるためである。

アジアの大都市は日本、香港およびシンガポールをのぞき従来公共交通システムが脆弱であったため、モータリゼーションの進展によって渋滞が悪化し、都市機能が著しく制約されていた。アジア各国の経済成長によって、国家間のみならず都市間の競争が激化し、主要都市のもつ国際競争力がその国の経済力をも左右する状況のもとで、1990年代末より各都市が従来の方針を転換し、道路整備中心の交通政策から公共交通重視へシフトしつつある。台北、バンコク、クアラルンプール、さらには中国の各都市で軌道系交通機関の整備が進んでいるのは周知のとおりである。しかし、単に軌道系交通機関を建設するだけでは有効な整備にならないことが明らかになりつつある。それは、そもそも大規模なインフラ建設を必要とするため整備には時間もかかるということもあるが、PFIの導入に失敗したバンコクの例に見られるように、公共交通網の整備においてはやはり民間に「丸投げ」することでは必ずしも成果が保証されておらず、行政のリーダーシップが不可欠であると考えられるようになりつつあることが、ソウルが注目される背景として指摘されるであろう。特にバスのようにしばしば多数の民間・公営事業者を統一的にコントロールする必要がある場合には、行政の役割はとりわけて大きいといえるのである。

もちろん、こうしたソウルのような事例にも課題はある。第一に、行政の意思決定における透明性、公正性、さらには運営における効率性が確保されなければ、継続的に多額の資金を公共交通システムに投入し続けることへの市民の支持が得られないであろう。また、民間事業者を含めてシステムを運用する場合には、民間事業者に対してサービスの質の向上と運営の効率化に対してどのようなインセンティブを提供するのかも課題となる。いわれるとおりやってさえいれば資金が供給される、ということであれば、下手をすれば直接公営であるよりも経営の質が低下する危険がある。こうした点には留意が必要である。

### （3）世界は一つの歌を歌うのか

#### ①行政の責任と多様な事業者の導入

以上のドイツとソウルの事例は、それぞれ一つの大きな傾向を代表している。地域の公共交通について潤沢な補助金を背景に公営事業者に依存してきたヨーロッパでは、質と量を維持しながらコスト削減を図るために民間事業者の活用をはかろうとしている。他方従来あまり充実した政策をもってこなかった、あるいは民間事業者に任せきりになっていたアジアの大都市では政策と運営方針に全体として公的な関与を増やしていく方向である。

しかし、この二つの方向性は、結果として同じところをめざして動いているといえるのではないだろうか。つまり、自治体（ないしはそれに準じる公的機関）が公共性、あるいは住民へのサービスという視点から運行計画を立案し、資金を確保する。そして実際の運行は多様な事業者

よる最適な組み合わせを志向する（効率と品質を基礎として）というシステムである。

ドイツにせよソウルにせよ、具体的実施されている改革の出発点と内容は、それぞれの国・地域の事情に規定されている。しかし、いわば両極の典型から出発したそれぞれの改革のベクトルが結果として一つの方向に収斂するのであれば、それは日本にとっても一定の示唆を与えているといえるのではないだろうか。

## ②なぜこうした方向に向かうのか

そもそも、なぜこうした共通した方向性が生まれてくるのだろうか。

第一に、地域の公共交通が現実には地域のある種のインフラストラクチャであるからである。今日、地域の公共交通の「公共性」とは、は単にいわゆる交通貧困層の生活を支えるという福祉的な役割だけではない。モータリゼーションの抑制は環境問題（地域的・地球的）や生活の安全保障の観点から世界的に必要とされている。さらに、アジア諸国の事例にみたように、都市戦略上の積極的な位置づけも必要となっているのである。こうした点は、独立した事業者（公的所有であれ民間であれ）による事業的な観点だけでの意思決定では不可能であり、地域の発展方向をふまえたより上位の（個別自治体とは限らないが）公的な意思決定によってはじめて実現できるといえる。

第二に、こうした複合的な「公共性」は、外部不経済を抑制し外部経済を実現する観点から、直接的な「受益者負担」、つまり大半が運賃である交通事業の収入のみを基礎とする考え方とは整合しない。環境問題や生活の安全保障、さらに都市戦略上の位置づけをもって行われる公共交通の整備・運営の受益者が「乗客」ととどまらないのは当然である。その費用をどの程度支出できるかはそれぞれの地域の全体的な負担力（後述するように、税収だけが資金源ではない）に規定されるとはいえ、公的支出はむしろ当然ということになる。また、事業者の側には、基本的な採算は補助金＋基礎的な運賃収入で達成され、乗客増などによる事業収入の増加がそのまま利益の増加につながるとすれば、赤字補填的な補助のもとにあるよりも、事業活性化へのインセンティブとしても働くと考えられている。補助制度が赤字補填を基礎としていようと、まさにかつての日本がそうであったように「経営努力をしないほうが楽に補助金をもらえる」という逆説的な現象をうみだすのである。

第三に、とはいえ、資金の効率的利用と、サービスの質の向上へのインセンティブは不可欠である。今日、いわゆる先進資本主義国の多くで、広範な市民のあいだに公的セクターへの不信感が広がっているのは、この二つの点についてのインセンティブが公的セクターにビルトインされていなかったことが大きな原因であることは論を待たないであろう。このインセンティブを実現する手段として、競争が一定の有効性を持っていると一般には考えられている。このため、適切な競争の「場」を設定して多様な事業者をそこに導入することが、公的な意思決定



と公的な資金供給のもとでも必要であると考えられているのである。

第四に、多様な事業者の導入は単に競争というだけでなく、効率化の手段を豊富にする。たとえばドイツでは、市電の運行で次のような事例がみられる。すなわち 24 時間運行において、朝の 6 時から夜の 10 時までは市電の電車が走っている。夜の 10 時を過ぎると市バスによる運行に切り替わる。12 時を過ぎると民間のバス会社への委託運行になる。午前 2 時を過ぎるとタクシー会社が委託を受けて、タクシーの車両が走る。バスやタクシーはすべて市電の線路の上を市電のダイヤのもとに運行している。当然、タクシー車両であっても市電の運賃で利用できる。午前 4 時を過ぎるとまた市バスの運行となり、6 時から市電が走る。日曜の午前中（ドイツでは平日深夜並みの閑散時間帯扱いであることが多い）も民間のバス会社へ委託され、公務員待遇の市電や市バスの労働者は休みである。運行実態と労働実態に応じて最適の組み合わせを図ることができるのである。

以上のような点が理由としてあげられるであろう。

### ③なお残る課題

しかし、この方向性にはなお大きな課題が残されている。

第一に、自治体など地域の公共交通に対する資金負担能力が、その整備・運行の水準を直接規定してしまうことである。実のところドイツにおいても、電力部門などからの内部補助が期待できない非都市部においては、公共交通が日本より脆弱な地域が広範に存在している。こうした自治体では、そもそも財政力が脆弱な上、モータリゼーションが進んでいることから自治体が公共交通に支出するインセンティブが働かないのである。

第二に、すでにふれた寡占化の危険である。競争が逆に寡占を生む危険は一般に指摘されているとおりである。ドイツではこの弊害を避けるために事業者を公募する単位を小さくして小規模事業者でも参入できるようにする、小規模事業者のジョイントベンチャーを奨励するなどの工夫が行われている。しかしこれは逆にネットワークの経済性の逆となる非効率を生む可能性もあり、州政府の担当者もコントロールが難しいことを認めている。しかも、小規模事業者も次々と大手に買収されて子会社となっており、結局はおなじことになる危険性が早くも現れている。

第三に労働条件の問題である。日本でもそうだが、ドイツでも公共サービスに携わる公務員待遇の労働者の賃金が高すぎるのが、高コスト構造の原因であると一般に考えられている。しかし逆に、これまた日本でも同じように、民間事業者の労働条件は公務員待遇の労働者とのあいだで格差が大きすぎ、そもそも比較自体が難しい。ヨーロッパの場合、移民労働者の存在がこうしたサービス部門における労働条件を下へひっぱる力として働く。安全やサービスの質を考えた場合あまりに低すぎる労働条件に問題があることは確かだが、適正な水準を見いだす

のは難しいのが現実である。

第四に、恣意性や不正の危険である。公的な意思決定が適切に行われればよいが、民主主義が未成熟な場合や行政に腐敗がある場合、たとえば公募による事業者の選定において、ゲリマンダー的な条件設定を行うことで特定の事業者を有利にするなどが起こることは当然考えなければならない。また、政治家の介入なども起こりうる。ソウルのように既存の多数の民間事業者を市が一元的にコントロールする場合、こうした危険は特に大きくなる。

こうした課題についての模索が、少なくとも当分は続くと考えられる。こうした課題をうまく解決できず失敗するケースも当然出てくるとみなければならないだろう。

## 2. 日本における地域の公共交通めぐる動き

実のところ、日本でも民営化・規制緩和と、自治体の公共交通への関与拡大という二つの流れが生じている。これについて一部はすでに前稿<sup>6)</sup>で詳しくふれているので、本稿では概略を述べておきたい。

### （1）規制緩和と補助金の削減による撤退の増大

路線バス事業への参入・撤退規制は2002年に緩和された。国土交通省などでは、都市部での路線新設もあるためトータルでの路線延長には大きな変動はないとしているが、現実にはJRを含む民間事業者の撤退があいついでいる。民間事業者が廃止した路線のかんりの部分は、実際には地元自治体が代替バスを運行して支えており、このこともみかけ上の廃止を少なく見せているが、ただでさえ財政力が脆弱な自治体にとって大きな負担になっている事例が多い。

同時に、過疎地域のバス路線を維持するための公的な補助金も、国・県からのものは同時期に大幅に削減されてきたことの影響も大きい。このため、補助金が打ち切り・減額になるとすぐに事業者は当該路線から撤退する傾向が強まっている。したがって地域の自治体は、独自の補助施策を行うか、自前で代替バスを運行するかという選択を迫られることになる。

### （2）公営交通事業の「民営化」と業務委託の増大

周知のとおり、1990年代から公営交通事業の民営化が進んできた。ほとんどの場合は、公営交通事業の全部または一部を既存民間バス事業者に移管するものである。全部移管の場合は、従業員や資産を含め移管されている。

しかし、すでに述べたように民間バス事業者でも過半数が赤字という今日、単純な民営化では本質的な解決にならないことは明確である。前稿でふれた京都交通の事例のように、北海道

---

6) 拙稿「都市バス運営の今後をめぐる論点と検討課題 ―京都市の路線バスをめぐる諸問題から―」、『立命館経営学』、第43巻第6号、2005年3月。

や九州に比べれば相対的にまだ条件がよいと考えられている本州の大都市周辺部でも、民間事業者の経営破綻や大幅な撤退が広がっているものであり、民営化したからといってネットワークやサービス水準が維持できるとは限らないのである。

鉄道でも本質的には同様である。大都市圏の大手私鉄企業であっても、今日鉄道部門の経営状態は楽観できるものではない。多くの企業でコスト削減が急務とされ、現業部門の分社化や乗客数の少ない路線の廃止などが進められている。まして地方中小私鉄は、福井県の京福電鉄が事故後の再建費用をまかなうことができず、最終的には自治体の介入によって設立された別企業に事業をひきつぐことになった事例に典型的に示されるように、短期的には事業を維持している場合でも、大きな投資負担などはできないため、徐々に追い詰められているといっている状況にある。

こうした状況のもとで、公営交通事業においても単に一部または全部の事業を丸ごと民間に移管するだけでなく、京都市交通局の「運行受委託」<sup>7)</sup>のような形態もあらわれている。また、前項の撤退規制の緩和をうけて、公営交通事業者であっても大幅な路線廃止に踏み切るところも現れている。

### (3) 地域の公共交通に対する自治体の関与の拡大

他方、こうした状況のもとで、従来と異なった形で地域の公共交通に対する関与を深める自治体が増えている。ここでは、これまで公共交通事業者を保有していなかった自治体でむしろ積極的な取り組みが見られるというパラドックスが起こっている。これにはただし二つの種類がある。

ひとつは、民間事業者が廃止した路線の救済である。従来から過疎地のバスではしばしばみられたが、撤退規制緩和後の廃止拡大のなかで、バスだけでなく鉄道にもそうした事例が現れ（三重、富山、和歌山など）ている。このなかで最近の特徴としては、ただ民間事業者が廃止した路線をそのまま運行するだけでなく、いっそう住民に利便性の高い路線・ダイヤ・運行形態を追求して独自の工夫を行う自治体が増えていることが指摘できる。富山市がJR 富山港線の譲渡をうけるにあたって、単に路線を引き継ぐのではなく、完全に新しいLRT路線として整備しなおした事例がその典型である。

もう一つには、民間事業者の動向にかかわらず、独自の公共交通への関与を深めるケースである。東京都武蔵野市を筆頭に各地で運行されているコミュニティ・バスはその一つの典型であるが、近年、安易なコミュニティ・バスの導入には批判も高まっている。このため、自治体

---

7) 路線の一部について、交通局の定めた運行条件のもとでのバスの運行を民間事業者に委託するもの。京都市の場合は車両、車庫、運転士の制服などすべて京都市のものをうい、交通局の設定したダイヤで運行するので、民間事業者側の経営リスクは皆無に等しい。基本的には人件費コストの削減をねらったもの。

が直接コミュニティ・バスの運営に乗り出すのではなく、トランジット・モールやパーク・アンド・ライドのためのインフラや周辺環境の整備などを行い、バスの運行自体は民間事業者が事業ベースで行うという金沢市に典型的な取り組みも徐々に広がっている。

二つの種類いずれにおいても、積極的な取り組みを進めている自治体は、おおむね従来と異なった政策上の視点をもっている。すなわち、単にバスや鉄道の事業そのものをどうするのかだけではなく、さらには単に交通の問題というだけではない、広い視野から問題をとらえた政策化を進めていることである。たとえば、コミュニティ・バスの先進例である武蔵野市では、タテマエはともかく最初の実質的な課題の一つは、「寝たきり老人を減らす」ことであったし、金沢など多くの自治体では「中心市街地活性化」が課題となっている。過疎地域においても積極的な整備を進めている自治体では、限界集落の活性化や観光開発と結びつけて考えようとしている。

ただ、財源は依然として大きな課題である。路線バス、特に廃止代替バスの場合には採算は最初から度外視されている事例も少なくない。これは、生活維持のための最低限のインフラの一つという共通認識があるからである。しかし、自治体が動いて鉄道を再生した三重、富山、和歌山などでは5年後、7年後にランニングコストで黒字にのせることをめざし、あくまで先行投資であるというたてまえで財政支出をしている。しかし、現状ではそれが維持できるかどうかは微妙である。公共交通への財政支出が、公営交通事業者を有しない自治体のほうが純粹に行政上のコストとして支出しやすいという面はあるが、それでもまだ鉄道などの場合には独立採算原則がタラママとされているところがある。

とはいえ、まともな公共交通を地域で維持していくためには、少なくともインフラに関しては自治体がしっかり面倒をみないといけないのではないかということは、もはや公然とした認識になりつつある。まして過疎地の場合で言えば、コミュニティ・バス、廃止路線代替バスは自治体が恒常的に補助金を出し続けるということはもう当たり前だという状況が生まれてきているのである。

#### （4）バス事業自体の多様化

さらにバス事業をみれば、多様なバス事業が規制緩和のなかで生まれてきている。例えば京都の山科区・伏見区一帯、愛知県名古屋市の近郊では住民主体のバス運行が広がってきている。実際の運行は地元のタクシー会社などに委託をしているが、住民が主体となって企業あるいは任意団体として運営母体を立ち上げるケースが現れており、住民がお金を出し合って初期投資を支える、あるいは赤字を補填するという形でバスを運行しようという動きが広がっているのである。

とはいえ、京都市で運行されているバスは、住民主体というものの、実際には地元の病院と

ショッピングセンターがかなりの金額を出している。多くの病院やショッピングセンターが今日自前の送迎バスをかなりのコストをかけて運行しており、また駐車場のコストもばかにならない。そうしてくると、住民主体でバスを動かそうという話が浮上したときに、病院やショッピングセンターが自前でバスを走らせるよりも合理的・効率的だと考えるところが現れても不思議ではない。今後、こうした運行形態が拡大する可能性は否定できない。

#### （5）日本はどこへむかっているのか

以上の整理から明らかなことは、第一に、公共交通を整備・運営する財源についての考え方が大きく変化してきたこと、具体的には「独立採算制」原則の崩壊である。第二にその意思決定のあり方についても、従来の事業者任せ（公営交通事業者であってもそうであった）から自治体や地域などがトータルに整備・運営方針を検討し決定する動きが強まっていること。第三に、多様な事業者を効率的に組み合わせるという柔軟な発想の展開である。

特に、日本の公共交通事業運営の原則であったいわゆる「独立採算制」が崩壊しつつある意味は大きい。独立採算制は、基本的に運賃収入によって事業をまかない、過疎地など限定的な条件で現に赤字が発生している部分に対してのみシビルミニマム維持のための補助を認めるという原則であった。もともと、個々の事業者においては事業収支は当然全路線をプールして考えられており、ネットワークによる顧客維持の必要性からも、採算路線から不採算路線への内部補助が実際には行われてきたことからすれば、そもそもこの独立採算制という考え方自体が厳密にはなりたってきていない。つまり、鉄道であれバスであれ少なくない路線・区間において認可運賃では恒常的に赤字であり、もともと「独立採算」など幻想であったのである<sup>8)</sup>。しかし少なくともこの考え方を根拠に、公共交通への一般財源からの公的支出は原則として禁じられ、公営交通事業者に対する一般財源からの支出は「悪」とされた。しかし、むしろ公営交通事業者を有さない自治体が積極的に公共交通に対する実質的な補助を多様に行っている事例、民間事業者が廃止した路線に対して自治体が公的資金を投入して代替バスを走らせる事例が大都市周辺にまで広がっている事例、そして地域が自分たちで自主財源を確保してバス運行を始める事例までが生じていることがからすれば、運賃収入以外の財源をもとに公共交通を整備・運営することはもはや事実上政策的なコンセンサスを得つつあると考えられるのである。このことは、公共交通の整備・運営について事業の採算性という狭い枠にとらわれない柔軟な発想を可能にするものであり、非常に大きな意味を持っているといえる。

8) 旧国鉄のローカル線廃止の際に、実際には極めて利用者が少ない末端区間や枝線が大幹線の一部として計算されたために存続を許され、逆に一定の区間では基準をかなり上回る利用があったにもかかわらず全線を平均すると基準を下回ったために一括して廃止となる路線があるという矛盾が生じたのも、この「幻想」が一つの原因である。

### 3. 地域公共交通事業の今後

以上の国内外の動向をふまえて、以下では日本における今後の地域公共交通事業のあり方について、その基本的な課題を提示していきたい。その際、まず最初に前提として必要な政策的コンセンサスがなんであるのかを確認し、そのうえでいくつかの検討課題とその解決方向について述べていきたい。

#### （1）どのような政策的コンセンサスが必要か

今後の地域公共交通事業のあり方について、その発展方向をさぐる上でいくつかの政策的なコンセンサスが地域住民のあいだ、さらには国民的に必要であるといえる。

具体的には、第一に公共交通の社会的な存在意義、第二にそれを支えるために公的財源を含めた多様な財源を用いることと、意思決定の公正さ、第三に実際に支持される、つまりニーズにみあった公共交通サービスである。

#### ①公共交通の存在意義

一つは公共交通の存在意義を再確認することである。モーターリゼーションがこれだけ進展しマイカーで生活する人が地域によっては圧倒的に多数である現状は無視できない。こういう人たちに自分たちの税金から公共交通にお金を使うということを納得してもらうためには、公共交通の存在意義というものを、当然のものとしてもっとひろげていく必要がある。

ガソリン税が従来は道路投資に投入されてきたわけであるが、道路公団民営化の議論を通じて、ガソリン税を機械的に道路財源にまわすというやり方が、そもそも道路づくりの一つのエンジンになってきたのではないかというのが、広く国民の間で共通の認識になってきた。しかし、では今後その税収をどうするのかということが、大きな議論になっている。もう道路はいらない、ではどうするのかということで、例えば石油業界などは、もう道路は造らなくていいのならガソリン税は止めてしまえと主張している。そうしたほうが、より所得の低い人たちも車を使えるようになり、社会福祉や平等の観点からしても、ガソリン税を引き下げるか廃止せよという考え方が、まったく荒唐無稽とは言い難い。

これに対して環境問題を考える人たちや、公共交通の重要性を認識している人たちは、ガソリン税を公共交通のために使うべきだと主張している。これをコンセンサスにしていくためには、一つには、ドイツなど多くのヨーロッパ諸国で考えられているようにマイカーの有無にかかわらず住民の足を維持するということは、基本的人権であるということをあらためて確認する必要がある。

ヨーロッパではこの認識があるために、民営化や競争の導入、規制緩和いっても公的にコン

トロールするという手綱は放さない。どうしても公的にバスを動かす資金などの条件がなければ、イギリスや北欧諸国に見られるようにボランティアのバスを組織して運行してもらうために行政が手をうつということが行われている。

もう一つはモーターリゼーションの弊害を抑制する手段として公共交通機関を位置づけていくということである。この弊害のうち環境問題については地域規模での大気汚染や地球規模でのCO<sub>2</sub>排出抑制などの問題はすでに指摘されている。あわせて近年クローズアップされてきているのが交通事故である。福岡で起こった悲惨な事故を契機に、飲酒運転に対する社会の姿勢が厳しさを増しているが、マイカー利用が一般的な状況のもとで、運転者のモラルや厳罰だけに依存するのは限界がある。一部ではすでに行われているが、金曜日や土曜日の夜だけバスや電車を深夜まで増発するという事例もみられるようになっていく。おそらくそれですぐに効果が出るというわけではないが、飲んだら乗るなというときにもうタクシーしかない、というだけではないことを示していく形になっている。こうした具体的な取り組みを積み上げていくことで、徐々に社会全体の認識を変化させていくことが必要である。なお、有効な対策を探るうえではマーケティング調査に類するものを大規模に行うことも考えられてよい。

このほかにも、たとえばマイカーでドア・ツー・ドアの移動は便利であるが、それが地域のなかで家族を孤立化させる一つの原因になっていると言われている問題、中心市街地の活性化への公共交通整備の効果といった問題も、バスを増発してただちに目にみえる効果が現れるというものではない。しかし、全体としてモーターリゼーションから社会全体の趨勢を転換していくために、具体的には何がもっとも効率的な手段かを慎重に考えながら、公共交通の整備と、そこへむけた公的資金の導入についてコンセンサスをつくりだしていくことが必要であろう。

## ②費用負担と意思決定のあり方に抜本的転換が必要

そして、公共交通整備の必要性についてのコンセンサスを前提に、費用負担と意思決定のあり方を転換していくことにもあわせてコンセンサスをとっていく必要がある。つまり、公営交通であれ、民間事業者の場合であれ、基本的に運行費用を運賃でまかなえるのはたまたま条件がよいというだけであり、基本的に必要な公共交通のネットワークを地域で維持していくことが前提となること、およびその量と質を多様な財源と運賃・事業収入をあわせた範囲の資金でどこまで充実させられるのか、という考え方をとるということである。それは、ただ自治体財政の一般財源から支出するというのではなくて、その地域の実情に応じた多様な財源を含めて考えていくことが必要であろう。もちろん、自動車の外部不経済の解消を公共交通が担っているという観点から、ガソリン税などの税収をこれにまわすことは当然考えられてよい。また民間の事業者にも資金配分をしていくとすれば配分の仕方についても検討が必要となる。

そのためには、どういう路線でどういう運行をしていくのか、そのために地域がどう関わる

のかと考える場合、単にお上や民間の事業者が勝手に路線や運行を考えるというのではなくて、当然、事業者、住民、地域のさまざまな企業や事業体が本当に便利で使いやすい公共交通はどうあるべきかについて知恵を出しあい、オープンな議論のうえで公正な意思決定が行われる必要がある。

### ③サービスの質と量の決定におけるニーズの的確な把握

前項に関しては特に、コミュニティーバスの失敗から教訓を得る必要がある。自治体がコミュニティーバスを導入することはこの10年間ほどのあいだに流行になっているが、すでに指摘されているように、期待したような利用がみられない失敗例も多い。失敗は単に財政的に負担であるだけでなく、公共交通機関の意義についてのコンセンサスを後退させる危険が大きい。誰のどのようなニーズに対応して公共交通機関を整備・運営するのかについて明確にしたうえで、実際の運行に関しても工夫が求められる。

例えばバスに限らず乗り合いタクシーを走らせた方がよい場合もある。東京の足立区のある団地では、朝の1時間だけ地元のタクシー会社と共同して、最寄り駅まで自治会が契約をして乗合タクシーを走らせている。距離にして1キロくらいであるから、4人集まったら走らせる。自転車置き場がない、しかしバスに乗るほどではないところに適合したサービスで好評である。タクシーの車両で小刻みに走らせるのがいちばんいいわけである。実のところ地元のタクシー会社にとっても、渋滞の激しいラッシュ時にはむしろ裏通りを使って駅と住宅地のあいだを往復している方が結果的には効率的に営業ができることから、自治会による貸し切りという形態で実際にはかなり割安に契約をしている<sup>9)</sup>。こうした工夫は、実際に住民のニーズに即しているからこそ可能になったのである。こうした形を含めた多様なサービスを組み合わせていく必要があるといえる。

## (2) 今後の検討課題と、解決の方向性

前節の内容を前提に、今後の検討課題と解決の方向性としては、特に次の点が重要であろう。第一に、公共交通を考える基本的な枠組みについて、第二にそのなかで実際の運行に当たる事業者の選択と、そのなかでの公営交通事業者の存在意義、第三に行政と住民との関係、である。

### ①公共交通を考える基本的な枠組み—まずネットワークありき

第一に、公共交通を考える際に、ネットワークの視点から考えることである。従来、公共交通機関については制度、政策、そして事業の計画や運営が鉄道、バス、タクシーといった交通

---

9) 乗り合いタクシー活用の事例については、たとえば拙稿「新しいタクシー・サービスの現状と課題」、『立命館経営学』第39巻5号、2001年1月、を参照。



機関のモードごと、さらには事業者ごとに個別的に考えられてきた。同系列の鉄道会社とバス会社との間で多少の連携はあったが、全体として地域の公共交通が総合的に考えられてきたことはほとんどない。たとえば、運輸政策審議会の大都市圏に関する答申は鉄道網の整備に限ったものであり、バスはその鉄道に付随するものとししか捉えられていない。いきおい、答申の整備計画が実現するまで何十年もかかり、そのあいだに需要構造が変化して計画の意義が失われているケースさえ存在する。

同じ事業者のなかでさえそうである。たとえば、公営交通事業者において「バスの利用者が減少している」ことが政治的にも問題になることがよくある。しかし、同じ公営事業者によって地下鉄の路線網が同時に拡充されていることがある。結局、バス利用者の多いいわゆる「ドル箱」路線が地下鉄に置き換えられていることが多い訳で、バスの利用者が減るのは当たり前である。しかしバスはバスだけで考えることがあまりに一般化しているため、無意味な議論が起こってくるのである。

つまり、鉄道、バス、タクシーのさまざまな事業者を、全体として、ネットワークとしてどう組みたてていくのかということが必要になってくる。京都のMKタクシーは、従来から公共交通に関してユニークな提案を行っているが、2005年に市バスに対抗して路線バスの認可を申請（最終的に撤回）した際にも、昼間や深夜の閑散時間帯にはバスの運行は幹線にとどめ、バス停から末端まではタクシーをバスの運賃で運行するというアイデアを示していた。昼間や深夜帯になると、バスの路線で末端まで行けば週末以外であると1人か2人しか乗っていないというのが実態である。そのために各路線は30分おきとか1時間に1本とかの運行になってしまう。それであれば10分か20分おきで各バス停から枝葉にもタクシーで入っていくことにし、そのときにダイヤや運賃のうえで負担が大きくないのであればタクシーに乗りつぐことで利便性が維持されるであろう。同社のバス運行計画のねらいそのものには様々な意見があるにせよ、この発想そのものの意義は評価されるべきである。

こうした計画を一事業者にゆだねることは、さまざまなリスクを伴う。しかし、現在実際に地域で営業している様々な事業者を組み合わせ、ベストではないにせよよりよいネットワーク化を図ることは可能である。

こうした考えには、当然コストと収入の配賦の問題がつきまとう。従来、これに対する考え方としてはヨーロッパで行われているようなゾーン制運賃の導入が示されてきたが、多数の事業者にまたがる収入をどのように把握し、配賦すればよいのかがネックとして指摘されてきた。しかし、今日近畿圏における「スルッとKANSAI」や首都圏における「パスネット」などのプリペイドカードシステム、さらには「ICOCA」や「SUICA」などのICカードシステムを用いれば、収入の相当程度正確な把握が可能となり、配賦基準の設定も容易である。

しかも、こうしたシステムと運行費への運賃以外の財源導入を組み合わせれば、現行運賃制

度のもとでさえネットワーク優先の柔軟な組み合わせは可能である。たとえばさきのタクシーをバス路線で一部代替する場合、タクシーの車載器で利用者のカードを読み取ってバス運賃相当額を引き落とし、それとバス利用者の支払う運賃との合計が運賃収入となる。そして、当該路線への運賃外の資金を加えたものを、バス事業者とタクシー事業者とのあいだで予め決められた条件に基づいて配賦すればよいのである。

また、このなかで自治体の役割が大きくなってくる。自治体ないしは自治体連合が、地域の公共交通全体について包括的な政策を決定し、運営の指針を決め、資金を配分し、事業者を適切に配置する（配置の方法に関しては後述）が必要となってくる。このためには自治体にそうとうの権限と能力が必要となるが、すべてを自治体が一方的に決めるのではなく、住民、事業者との（最近の流行語を用いれば）パートナーシップによって決定することが必要であろう。ドイツなどの「運輸連合」形態は一つの参考にはなるが、住民の直接参加はあまり考慮されていない点など、そのまま日本で導入するのは適切ではない。

## ②事業者の選択と配置～公営交通事業者の意義を含め

前項の枠組みにおいては、公共交通事業者は自分たちが運賃から利益をあげるという発想から転換していくことになる。すなわち、負託された自分たちの事業に責任を持って運行することで一定の収入を保障され、経営努力によって利益を拡大することができるというものである。

この際、適切かつ良好なサービスの提供へ向けたインセンティブが必要となる。具体的には、利用者を増やすことで増収となるような仕組みを導入することである。しかし他方で、保障される事業者の収入を行政の一方的な判断や随意契約によって決定すると、必ずしも効率性が確保されず、恣意や不正の温床ともなりかねない。公募による競争入札はそうした問題を回避する一つの方法であるが、他方でドイツですでに問題になっているように、寡占化、ネットワークの経済性の弱まり、事業の継続性への不安などの点がリスクとしてあげられる。したがって、競争入札だけを絶対視せず、日本における適切な手法をさらに検討することが必要である。

なお、定期観光バスや純粹の観光路線のように公共性が少ない事例や、非常に需要が大きいために自然に新規参入や競争がおこり利用者の不利益が生じないと考えられるような部分については自由競争に任せてもよいと考えられる。ただしその場合でも、たとえば競争中の事業者が共倒れしたような場合に、不可欠なサービスを維持するためのセーフティ・ネットが必要であろう。

なお、こうしたなかで公営交通事業者の位置づけはどのようなものになるであろうか。基本的に、この枠組みのもとでは公営・民間といった事業者の違いはサービス提供上問題にならず、より効率的で良好なサービスが提供できるかどうか、だけが問題になるべきである。従って、非効率で質の低いサービスしか提供できない公営交通事業者にとっては厳しいものとなるのは

まちがいない。

しかし他方、こうした枠組みのもとでも利益を必要としない公営交通事業者には独自の役割が期待されないわけではない。それは、第一に労働条件やサービス、安全などの面での地域におけるベンチマークとしてであり、第二に上述のセーフティ・ネットの役割である。ただ、この点はなお詳論が必要であろう。

### ③行政と住民の関係～住民参加の公共交通づくり

今後必要なことの最後に、住民参加の意義を強調しておきたい。

地域住民のあいだには、実際には公共交通についての要望やアイデアがたくさん埋もれている。その一端が示されたのが京都市伏見区醍醐地区などの住民自主運行型バス事業であるが、地域住民との懇談を行うと、そこまで大規模なものでもなくとも様々な要望やアイデアがあり、実現可能で効果的と思われるものも少なくない。しかし、そうした要望やアイデアについて自治体や事業者に要請しても、門前払いか聞き捨てがほとんどだということで、無力感が表明されることも多い。

しかし、地域住民は現在のそして潜在的な利用者であり、その要望やアイデアは、そのままでは実現困難なものがあるにせよ、ニーズをつかむための手がかりとして重要である。公共交通に対して意識のある住民の見解は、一般的な漠然としたアンケートよりも有効性が高い。

逆に、自治体や事業者側のいわば「事情」についても、適切に情報が提供されることで住民の理解や協力が得られることもある。たとえば要望の強い時間帯になぜある系統のバスが運行できないのか、事情を説明することで住民・利用者側から代替案が出てくることもありうるのである。

従って、現在の利用者だけでなく、広範な地域住民と密接な意見交換が必要であり、具体的には住民、行政、事業者（鉄道、バス、タクシー）、さらには労働組合、地域の大規模施設（工場などの事業所、病院、ショッピングセンターなど実際の・潜在的な利用者が集まる場所）、福祉関係者なども含めた構成によって定期的な円卓会議を開くことが考えられる。最近では自治体も事業説明会を開くことが増えたが、実際にはすでにかたまった計画の「理解を求める」のが主目的であることも多い。そうではなくて、むしろ計画立案の材料を集める場としてそうした円卓会議を開くことが重要である。もちろんその際、住民側の参加者として町内会役員など形式的に選ぶのではなく、利用者や意見のある人など実質的な意味のある構成が必要なのはもちろんである。

## お わ り に

本稿はもともと、公営交通事業に従事する労働者へむけた講演の内容を下敷きにしている。それゆえ、地域公共交通に関するすべての課題を包摂するのではなく、事業者のあり方に関わる点を中心に論じたものである。このため重要な論点についても触れていないか、十分に展開していない点がある。また、あまり一次資料を用いていないといった欠点がある。

しかし、地域における公共交通事業者の今後のあり方を考えることは、一部の自治体で性急な公営交通事業の縮小を図る様子がみられることや、現に民間事業者の破綻などが起こっていることからしても急務であり、しかも一般論ではなく具体的な指針を示していく必要がある。

こうした問題意識から本稿では一定の指針を示すことを試みた。なお十分でない点については深める必要があるが、基本的な論点に対しては方向性を示せたのではないと思う。

今後は、さらに具体的な公共交通サービスのあり方についてサービス・マーケティングの手法も用いながら検討していきたい。そのことを通じて、故玉村博巳先生の学恩にいささかでも報いることを期したいと思う。

## 参考文献

- 青木真美『欧州の民間公益事業について：フランスのヴェオリア エンパイアメント（Veolia Environnement）グループ』同志社商学, 第 55 巻第 1～3 号, 第 58 巻第 1～3 号, 2003 年, 2006 年。  
土居靖範『交通政策の未来戦略』文理閣, 2007 年。  
堀内重人『都市鉄道と街づくりー東南アジア・北米西海岸・豪州などの事例紹介と日本への適用』文理閣, 2006 年。