

# 第5章 私企業の意味決定と公共性

## 1. はじめに

日本においてはすべての交通事業者に対して、基本的にその事業を通じた収入で全費用を賄うことを目指す独立採算制が課されている<sup>1</sup>。国鉄分割民営化を経て JR 各社が誕生したが、これは株式会社の形態をとる私企業<sup>2</sup>であり、うち JR 東日本・JR 東海・JR 西日本・JR 九州の4社は、2017(平成 29)年 11 月現在において株式上場を果たしている。極めて公共性の高い鉄道事業が私企業の形態で運営されることは、世界的に見ても珍しい。

この章では、こうした日本の鉄道事業者に特有の事情が、その意思決定に及ぼす影響について考察するために、まず私企業の意思決定一般に触れ、次に公共性と意思決定の関係を述べる。更に、公共性の高い<sup>3</sup>私企業の意思決定について、参考のため鉄道事業者以外の事例を取り上げる。

## 2. 私企業の意思決定

大辞林第三版によれば、企業とは「営利を目的として、継続的に生産・販売・サービスなどの経済活動を営む組織体」、また私企業は「営利追求を目的とし、民間人が出資・経営する企業」とあり、一般に私企業は、営利、すなわち金銭的な利益の追求を目的に活動しているといえよう。あるいは、企業活動に営利追求以外の目的が想定される場合であっても、その達成にあたっては通常、企業の存続が条件であり、その原資を市場から得るためには、一定の利潤を生み出す必要がある。

よって、私企業の意思決定は、営利追求を志向して行われるものと考えられる。すなわち、一定の時間軸の中で企業の営利に貢献すると見込まれ

---

<sup>1</sup> 正司(2001)

<sup>2</sup> JR 各社のうち一部は鉄道・運輸機構を介して日本国が株式の全てを保有している特殊会社ではあるが、株式会社という企業の形態に着目し、ここでは私企業に分類した。

<sup>3</sup> ここでは、事業の公共性が高いこと、すなわちその事業が社会にもたらす便益が大きく、あるいは社会にとって不可欠であり、市民全体に対して合理的な価格水準で安定して供給されることが特に期待されている状況を指す。

る施策が一定の範囲内で実行され、そうでない場合には撤退の意思決定が行われることとなる。

一方で、私企業の意思決定は様々な制約を受ける。企業の周囲には株主・従業員・顧客・地域社会など、様々な利害関係者が存在している。例えばある企業が、稼働率が低下している工場を閉鎖する場合、企業側は収益性の改善を見込むことが出来るが、工場の従業員は職を失うことになるし、工場によって潤っていた地域社会にも大きな影響を与えることとなる。こうした利害関係者に対して説明責任を果たし、適切に利害調整を行うことは、企業が市民社会の一員として存続してゆくうえで不可欠であるし、特に民間の出資を募る私企業においては、これを無視することは難しい。このほか、独占禁止法をはじめとする法制度や規制などのマクロ要因も、企業の営利追求を制限しうるものだろう。

以上をまとめると、私企業は一般に、利害関係者やマクロ要因の制約下において、営利追求を志向した意思決定を行うといえよう。

### 3. 公共性と意思決定<sup>4</sup>

ここでは、私企業の中でも、特に公共性が高い事業を担う企業の意思決定を検討するが、そもそもいかなる企業も、多かれ少なかれ公共性を備えたものであることには留意したい。本業を通じて社会に貢献することを目指すという「CSR 活動」の重要性は社会に広く認知されて、多くの企業が意識的に取り組んでいる。また、利潤を利用したボランティアな社会貢献活動も広く行われている。

公共性が高い事業を担う私企業は、その安定的な供給のために、企業、あるいは産業全体が、何らかの保護下に置かれている状況が一般的である。運輸・物流・電気・通信・ガスなど、いずれも各種規制のために新規参入が困難であり、少数事業者による寡占状態にある。あるいは、公共性の高い私企業の多くは、国有企業の民営化によって誕生しており、その際に事業に必要な莫大な資産の譲渡を受けている。すなわち、公共性の高い私企業は、通常の私企業と比べて遥かに優遇された環境で、事業展開を行うこ

---

<sup>4</sup> この節全体の執筆にあたって甲木(2010)及び関口(1987)を参照している。

とが出来る状況にある。

私企業が特に公共性の高い事業を担っている場合、通常の企業と比べて、営利に結びつかない意思決定への要請が大きくなると考えられる。しかし同時に、通常の企業よりも有利な条件での事業展開が認められていることから、営利に結びつかない意思決定がより正当化されるともいえよう。

#### 4. 鉄道事業者以外の事例

これまでの内容を整理すると「私企業は営利追求を志向した意思決定を行うが、この時利害関係者やマクロ要因の影響を受け、更に、公共性が特に高い事業を担っている場合には、営利に結びつかないような意思決定が正当なものとして、より強く期待される」こととなる。これを踏まえ、この節では、公共性の高い私企業のうち鉄道事業者以外から特徴的な事例を取り上げる。

##### ① 航空

日本の国内航空市場は、日本航空・全日本空輸の主要 2 社が市場の大部分を寡占し、これに新興の格安航空会社があり、さらに各地域の中・小規模航空会社が補う構図にある。このうち主要 2 社については、高収益路線からの内部補助を前提に、不採算路線を含むローカル路線が維持されてきた<sup>5</sup>。これは、公共性の高い航空事業を担う主要 2 社に期待される役割ではあるといえよう。

2015(平成 27)年 10 月、全日本空輸の羽田-大島線が廃止となった。ローカル航空路線について、需給等に応じて運行便数の変更は頻繁に行われるものの、廃止の意思決定が行われるのは稀と言えよう。廃止の理由は「搭乗率の低下」「経営資源の最適配分」が挙げられている<sup>6</sup>。

##### ② 物流

宅配便貨物輸送を担う大手物流事業者のうち、ヤマト運輸と日本郵便の 2 社は、2017 年 11 月現在において、発送元・発送先の都道府県を単位にその運賃を定めており、例えば大阪府から東京都港区へ荷物

---

<sup>5</sup> 国土交通省「3.航空分野」<https://www.mlit.go.jp/common/000115370.pdf>

<sup>6</sup> 日本経済新聞「全日空、羽田-大島線から撤退 経営資源を最適配分」  
[https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ19HNJ\\_Z10C15A8TJC000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ19HNJ_Z10C15A8TJC000/)

を送る場合と、離島部である東京都八丈島へ送る場合は、いずれも送料は同一である。実際には、離島部への荷物の輸送、あるいはそのためのインフラの維持には、荷物あたりに換算した場合、都市部よりもはるかに多くの費用がかかると考えるが、両者は同一の送料設定となっている。

ここで挙げた航空路線の廃止・貨物輸送の運賃は、法律に直接拘束されること無く、事業者の届け出のみによって設定できる要素である。いずれも、事業者が、その事業の公共性に配慮して行った意思決定の結果の一例と言えよう。