

# 第1章 鉄道事業の特殊性

## 1. 鉄道事業の特殊性

ここからは、鉄道事業に焦点を絞って議論を行っていく。序論ではCSR一般についてその定義・時代背景などを説明し、CSRの定義を「企業が、社会に存在する様々なステークホルダーとの間にコンプライアンスやアカウンタビリティなどを通じて信頼関係を構築して自らの事業活動を行うために、社会に対する責任を果たすこと。さらに事業や経営の一環として社会の諸問題に積極的に関わって解決に寄与し、各ステークホルダーの満足度、社会の満足度を高めること」とした。この定義に従って、これから鉄道事業のCSRを議論していくわけだが、そのためには鉄道事業におけるステークホルダーを特定し、企業との関係性を整理する必要がある。

まず、どのようなステークホルダーが存在するのかを考えていきたい。企業とステークホルダーの関係性を分析するために、「権力アプローチ」という手法がある。その一例を図によって示すと下のようになる。

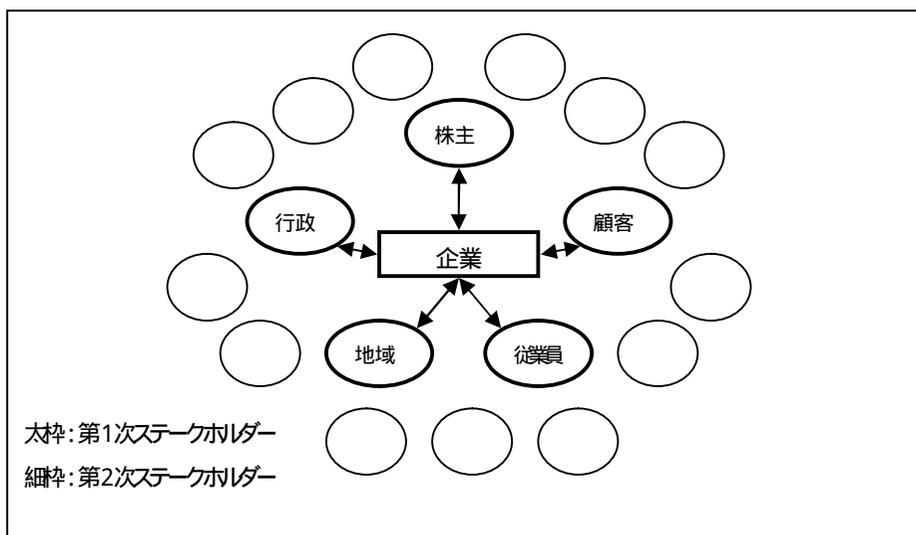


図 2-1-1 一般的な企業とステークホルダーの関係

(谷本寛治(2007)『CSR 企業と社会を考える』NTT出版より作成)

ここでは、企業と直接的な取引関係・利害関係にあるものを第1次ステークホルダー、間接的に利害関係にあり、比較的關係が弱いものを第2次ステークホルダーとしている。この例のように、企業には数多くのステークホルダーが存在している。この点は、鉄道事業にとっても他の業種にとっても言えることである。

第2次ステークホルダーまで含めた場合、業種によって多少の違いはあっても、ステークホルダーの種類はほぼ同じだと考えられる。業種は違っても、日本および世界という社会の中に存在していることには変わりなく、すべての企業は、あらゆる経済主体と多かれ少なかれ関係を持っているものだからである。

しかし、ステークホルダーごとの関係の強弱は企業によって異なっている。例えば、自動車産業ではメーカーが工場の商品(=自動車)を生産し、ディーラーに売却する。メーカーは商品の生産主体であるので、商品の安全性や品質を左右する従業員や、生産拠点となる工場周辺地域が重要なステークホルダーである。一方、ディーラーは商品生産には携わず、消費者との売買取引を行う。ゆえにメーカーとは異なり、消費者を重視した戦略をとらなければならない。

このような相違は、それぞれの企業・業種ごとの特徴から生じている。メーカーは商品生産という性質をもち、商品を介した消費者との間接的なつながりや地域社会とのつながりを持つ。一方ディーラーは、商品売買という業務形態から、消費者との直接的なつながりを持つといえる。このように、業種の性質の相違ゆえにステークホルダーとの関係性が異なってくると考えると、鉄道事業のCSRを考えていくにあたって、鉄道事業の特殊性を考慮したうえで、ステークホルダーに関して整理する必要がある。以下、鉄道事業において特徴的な点を挙げていく。

#### (1) 公共性が強い

一般に、公共交通機関は公共性が強いと認識されている。しかし、公共性という概念には統一された定義などというものは存在せず、論者によってその意味するところが異なるようである。ここでは、公共性の概念を「広く社会一般に利害や正義を有する性質」(『広辞苑第五版』岩波書店)と定義して

議論を進めていく<sup>1</sup>。

まず、公共性の源泉として挙げられる鉄道事業の特殊性は、あらゆる人が利用するという点である。経験的に容易に理解できると思うが、鉄道は年齢・職業・性別など関係なく様々な人が利用する。これは、鉄道利用が派生的需要によるものだからだと考えられる。すなわち、鉄道を利用することそのものが目的ではなく、他の目的を有し、その目的を果たすための移動手段として鉄道を利用する人が多い<sup>2</sup>ということである。派生的需要に対して、それ自体が目的とされることを本源的需要という。移動手段という鉄道サービスの性質上、鉄道利用者にとっての本源的需要は、通勤・通学、旅行、買い物などあらゆるものでありうる。それゆえに、あらゆる人が鉄道を利用する可能性を持つのである。

鉄道の外部性も公共性の一因として考えられる。外部性とは、ある経済主体の行動が、市場を介することなく他の経済主体の利害に及ぼす意図しない影響のことをいい、プラスの影響を与える場合は「外部経済」、マイナスの影響を与える場合は「外部不経済」という。鉄道事業における外部経済を考えると、沿線地価の向上や地域住民の利便性の向上などが挙げられる。一方、外部不経済に関しては、列車の走行に伴う振動や騒音などを挙げることができる。

また、鉄道は地域社会の基盤となりうる。鉄道の存在は、人々の移動手段を確保することにつながり、人々の生活を支えることになる。特に、交通弱者にとって、鉄道の存在する意味は非常に大きなものとなる。交通弱者とは、経済的・身体的あるいは制度的な要因により移動の自由が制約されている人々のことであり、身体に障害を持ち自家用車の運転が困難な人や、バスなど他の交通網が充実していない地域の住民などがあてはまる。また、地域経済にとっても鉄道はその基盤となりうる。鉄道によって人・物の輸送が容易になれば、人口の増加や企業誘致に役立つ。逆に廃線となれば、人口が減少し、地域社会が衰退する可能性がある。

以上、鉄道事業における公共性の源泉と考えられるものを挙げてきたが、

---

<sup>1</sup> 公共性の概念を使用するにあたっては、その定義を議論する必要があると思うが、ここではあくまで鉄道事業の特殊性を整理することが目的であるので、概念そのものに対する詳細な議論は割愛させていただく。

<sup>2</sup> 鉄道自体が観光資源として活用されている場合など、鉄道利用そのものが目的となることもありうる。

他にも公共財としての性質や交通権<sup>3</sup>の問題なども、少なからず関係があると考えられる。また、公共性の定義が学問上統一されていないこともあり、上記の説明で不適當と思われる箇所もあるかもしれない。しかし、鉄道事業が「広く社会一般に利害や正義を有する性質」をもつという点は理解していただけたらと思う。これはすなわち、鉄道が社会にあたえる影響が大きいことを示し、それゆえに社会全体の利益を考えた経営が求められるということである。しかし、社会全体の利益と一企業の利益は合致しないこともある。例えば、企業の利益を優先させるならば輸送料金は高いほうが望ましいし、赤字になるような地方路線は切り捨ててしまったほうが経営上合理的だが、これでは社会全体の余剰や公平性を損ねてしまう可能性がある。この点で、鉄道の公共性は、行政による規制の根拠の1つと捉えられる。

## (2) 独占的市場である

鉄道事業は、ある程度独占的な市場であると考えられる。鉄道事業に参入するには、莫大な固定費が必要であり、それが参入障壁となっている。これは、駅建設や車両購入などの費用に加え、線路を敷設するための土地の確保が必要だからである。さらに、鉄道事業から退出する際には、固定費は埋没費用<sup>4</sup>として企業の負担となる。そのため、容易に鉄道事業に参入することは出来ないのである。また、鉄道事業には法的規制という参入障壁も存在する。鉄道事業法により、鉄道事業参入には国土交通大臣の許可が必要となっている。これらの参入障壁によって、鉄道事業においては競合相手が少なくなっているのである。

しかし、視点を交通産業全体に移せば、鉄道事業にもバスや航空機などの競合相手が存在する。特に、近年ではモータリゼーションの流れによって、公共交通機関に変わって自家用車を利用する人が増えている。また、2000年の鉄道事業法改正により、鉄道事業への参入は免許制から許可制に変わるなど、法的規制も緩和される流れにある。さらに、少子高齢化により全国的に人口減少が進みつつある点も見逃せない。都市部においては、人口流入が進

---

<sup>3</sup> 国民が自己の意思に従って自由に移動し、財貨を移動させるための適切な移動手段の保障を享受する権利（交通権学会(1999)『交通権憲章 21世紀の豊かな交通への提言』日本経済評論社）

<sup>4</sup> サンク・コスト(sunk cost)。事業に投下した資金のうち、事業の撤退・縮小を行ったとしても回収できない費用をいう。

み人口は増加傾向にあるが、それでも都市圏の鉄道利用者数はここ数年ほぼ横ばい、長期的に見ると減少傾向にある。人口が流出している地方において、状況がさらに厳しいものであることは言うまでもない。人口減少によって鉄道利用者数も減少していくことが予想される。

このように、鉄道事業が独占的市場であることは間違いがないが、他の交通機関や将来の需要減少を考えると、その独占性に頼ってばかりもいられない状況にある。

### (3)規制産業である

鉄道事業は「鉄道事業法」などの法令によって、参入、退出、価格などの様々な点で規制を受けている。これは、前述した鉄道の公共性や独占性、外部性などのために、規制しなければ社会全体の便益・公平性が損なわれてしまう可能性があるからである。その固定費の大きさから鉄道事業では破滅的競争<sup>5</sup>が起りやすく、結果として自然独占が起りうる。そのため、あらかじめ参入規制を行ない特定の企業に独占的経営権を与えることで、破滅的競争による社会的損失を回避するとともに、規模の経済<sup>6</sup>による効率性を確保しているのである。また、その公共性・外部性を考慮すると、価格や安全基準などは適正な値でなければならないため、価格等その他の規制が行われている。鉄道事業者はこの規制の制約内で、経済活動を行っていかなければならないのである。

### (4)地域社会との関係性が強い

公共性の項目でも述べたように、鉄道事業が地域に与える影響は大きい。その存在によって人・物の出入りが活発となり地域経済を活性化し、外部性によって良くも悪くも影響を与える。また、鉄道が存在するか否かの違いだけにとどまらず、その料金やサービス内容も地域経済に影響を及ぼしうる。物や人の輸送において鉄道が利用される場合、その輸送料金と時間は本源的需要を満たすためのコストとなる。そのため、料金の引き下げや輸送時間短縮等のサービスの向上は、本源的需要の増加をもたらす。一方、料金引

---

<sup>5</sup> 採算割れに陥っても続く価格競争。固定費が大きい場合に、その費用を少しでも回収しようとして起きることがある。

<sup>6</sup> 規模が大きいほど単位あたり供給費用が小さくなること。長期的平均費用が逡減している状態をさす。

き上げやサービスの低下は本源的需要を減少させることにつながり、地域経済に悪影響を及ぼしかねない。事故等で鉄道がストップした場合などは経済に与える影響はより大きなものとなる。

また、地域社会から鉄道事業へ与える影響も大きいと考えられる。鉄道需要は、地域の人口・経済規模に大きく左右される。人口および地域企業数が減れば鉄道の潜在的需要は減少し収益は落ちると予想されるが、線路は地面に敷設されており、路線を他地域に変更することは不可能である。また、莫大な埋没費用のために鉄道事業からの撤退も困難である。この点が、他の交通機関とは大きく異なる点といえるであろう。

以上、鉄道事業の特殊性として、(1)公共性、(2)独占的市場、(3)規制産業、(4)地域社会との関係性、の4点を挙げた。これらの特徴から、数あるステークホルダーの中でも行政と地域社会の重要性が高いことがうかがえる。公共性・独占性のために行政から規制を受けている鉄道事業者は、法律を介した行政とのつながりが強く、また、地域と相互に影響を与え合っていることから、地域社会も重要なステークホルダーといえるのである。これらのことを踏まえ、鉄道事業者における権力アプローチの図を下に示す。

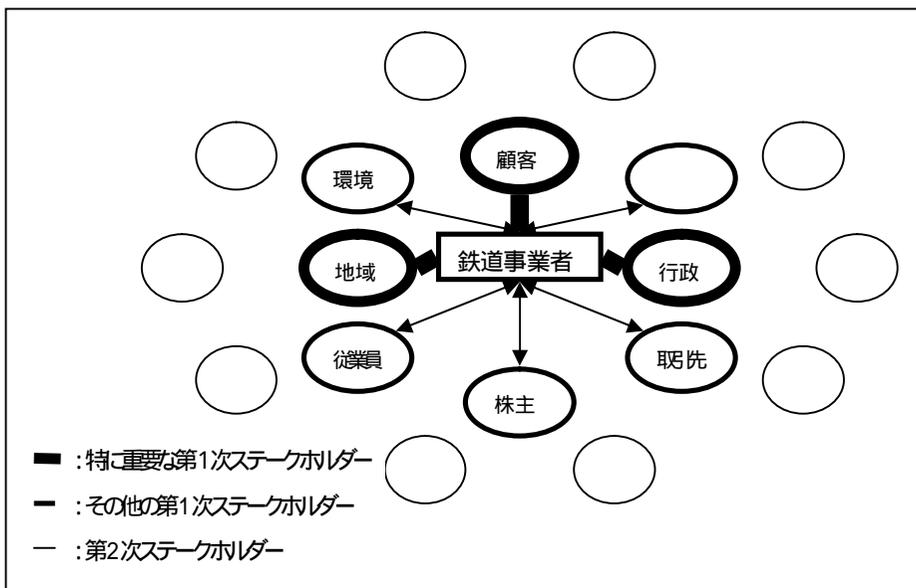


図 2-1-2 鉄道事業者とステークホルダーの関係

第1次ステークホルダーとして、行政、地域社会以外に、顧客、従業員、株主、取引先、NPO・NGO、地球環境の6つを挙げた。顧客、従業員、株主は、あらゆる企業において直接的なつながりが認められるのは、容易に理解できるであろう。特に顧客は、企業収益の源泉として、行政・地域社会の次に重視すべきステークホルダーとみなし、特に重要な第1次ステークホルダーに分類した。残りのNPO・NGOと地球環境であるが、これらは先の例においては第2次ステークホルダーとして扱われている。ここでは近年のNPO・NGO活動の活発化、地球環境問題の世界的意識の向上をうけて、第1次ステークホルダーとした。詳細な説明は次章のそれぞれの項目において行うことにする。