

# 第1章

## (1) 日常輸送に関わる経営戦略

### 1. 日常輸送と非日常輸送

日常輸送は利用者の日常生活の中で行われる輸送であり、非日常輸送に比べて、短期間、短距離で反復的な輸送となる。現在、そのうちの大きな部分を占めるのは、定期輸送である。ここで言う定期輸送とは、通勤定期券あるいは通学定期券を利用した輸送である。また、そのほかの日常輸送としては、例えば、百貨店などへの買い物、比較的近距离な娯楽施設へのレジャー、あるいは通院などが挙げられる。他方、非日常輸送は日常生活の外で利用者によって自発的に行われる、主に長距離の移動を伴い反復性がない需要に関する輸送である。つまり、非日常輸送には利用者の自宅から離れた観光地等への旅行などが含まれる。この節では日常輸送についてとりあげる。

### 2. 今後の日常輸送の動向

序論、あるいは第1部で述べられてきたように、長期的には人口自体の大きな減少が見込まれている。しかも、人口構成を見てみると、日常輸送の主要な部分である通勤、通学を行う世代の減少は既に始まっていると言える。都市部でも例えば、東京圏について見てみると、序論で見た都心回帰が進行することで、当面の間は、圏内に住む人口や、通勤・通学者の急激な減少は食い止められるとみられる。結局は長期的な人口自体の減少に伴って、日常輸送の需要、特に通勤・通学の定期輸送は減少するものと考えられる。

### 3. 考えられる戦略

上で見たように、このままの人口動向が続けば、日常輸送の需要は減少し、当然、鉄道会社の収入は減少する。しかし、それを招く人口動向自体は、ほとんど鉄道会社の努力では改善しがたい問題なので、その人口減少、需要減少の条件下で収支を向上させる戦略を行う必要がある。戦略には大別して3種類がある。第一に現在の輸送量を前提にしたうえで、収入増を目指すものであり、第二に、輸送量自体を増加させ、収入を増やすものもある。第三に、支出を減らすことで、収支のバランスを向上させる戦略も存在する。すでに戦略の中には行われているものもある。

(1) 同じ輸送量で収入を増やす

まず、現在ある需要から、更なる収入を引き出すことを考える。

運賃とは別に料金を付加する

- ・通勤時間帯（あるいは終日）のグリーン車両の設置
- ・着席サービスの提供（ライナー列車）
- ・速達サービスの提供（特別料金）

いずれも、従来のサービスよりも高いサービスを提供することで、一人当たりの単価を上げる戦略である。

JR東日本（国鉄）で、以前からグリーン車が連結されてきたのは東海道本線と横須賀線である。沿線では過酷な通勤ラッシュがあり、（1975年度当時、最混雑時間1時間平均乗車率は東海道本線/大船 - 横浜・263%、横須賀線/保土ヶ谷 - 横浜・292%）また、横須賀線では沿線が高級住宅・別荘地として開発され、経済的に余裕がある人々が居住していたこともあって、現在に至るまで需要は大きい。設置線区は横須賀線・総武快速線直通化の際、総武快速線にも拡大された。総武快速線沿線においても通勤ラッシュがひどく、（新小岩 - 錦糸町・280%）利用は定着した。その後、JR東日本発足後の2001年に開業した湘南新宿ラインでは、当初は一部列車にのみグリーン車が連結されていたが、2004年には全列車に連結されている。また、これに関連して高崎線（上野 - 高崎、一部両毛線前橋まで直通）東北本線（宇都宮線・上野 - 黒磯）にも導入され、現在では全列車に連結されている。2007年春には常磐線（上野 - 高萩）にも導入される予定である。

導入当初は、混雑時の利用が主になると考えられていたが、実際のところは日中や休日などで普通車に余裕がある場合でも、比較的必要がある。それに加えて、休日のグリーン料金を引き下げを行っており、混雑時以外のさらなる利用を促進している（表3-1-1）。また、事前にICカードであるSuica（または携帯電話を用いたモバイルSuica）にグリーン券情報を書き込むことで、車内改札が省略されるグリーン車Suicaシステムを導入し、さらに快適なサービスを提供している。

グリーン車と同様に、料金を付加することで利用者に高いサービスを提供するものとして、ライナー列車があり、東京圏を始め、中京圏、京阪神圏など全国各地の都市圏で運行されている。当初は特急列車を郊外の車両基地に回送することを利用して運行されていたが、徐々に増え、東京圏だけでも1日約50本の列車が運行されている。この列車は、乗車には乗車券または定期券のほかに乗車整理券（首都圏ではライナー券）を購入する必要があるが、

整理券は座席分しか発売されない。そのため、利用者は購入すれば、必ず車内で座ることができる。また、主に特急車両が使用され、普通列車よりグレードが高いので、快適に過ごすことができる。

同様のサービスとして、私鉄の例としては、東京都・神奈川県で運行する京浜急行電鉄のサービスが挙げられる。同社は平日の下りにのみ、京急ウィング号という列車(品川 - 京急久里浜・三崎口間)を運行している。これも、乗車するにはJRのライナー列車と同じく、着席整理券(品川でのみ発売)を購入する必要があるが、着席は保証される。

区間が長い場合には、有料特急列車が同じ役割を果たす、通勤時間帯の利用に合わせて自由席主体で停車駅は日中に比べて多いという特徴がある。

平日料金(12月29日～1月3日を除く)

種類	50キロまで	51キロ以上
事前料金	750円	950円
車内料金	1,000円	1,200円

ホリデー料金(土曜・休日及び12月29日～1月3日)

種類	50キロまで	51キロ以上
事前料金	550円	750円
車内料金	800円	1,000円

事前料金は乗車前の購入に適用(モバイルSuica含む)

車内料金は乗車後に車内で購入の際に適用

表3-1-1 JR東日本の東京圏におけるグリーン料金表



図3-1-2 東海道本線において着席サービスを提供する湘南ライナー

### 運賃自体を値上げする

運賃自体を値上げすることは、鉄道会社の減収分を直接、利用者に負担させるものである。経営努力では補えない部分を実際に鉄道の恩恵を受けるものに負担させるのは仕方がないことであると考えられる。本来は恩恵を受けるものには、実際に鉄道を利用する人に限らず、例えば、駅周辺の商業施設など鉄道の存在により恩恵を受けるものも広く含まれる。しかし、実際はこれら間接受益者の範囲や恩恵を受ける大きさを特定し、負担を促すことは難しい。よって、受けている恩恵がわかりやすく、運賃という形で負担させやすい、鉄道の直接の利用者に負担させることは将来的におこりえるだろう。費用の負担と財源問題については後述する。

定期輸送、特に通学を行う人には、免許を持っていないことが多く、選択できる交通手段に大きな制約がある。また、通勤の場合でも、自動車が運転できるとしても、都心における渋滞や駐車スペースの確保などの問題があり、一定の制約があると言える。さらに通勤輸送においては、仮に定期券の割引率を低くしても、企業が多くの場合、労働者の定期券代に対して、手当てを行っているため、利用者に対する負担は大きくないと言える。結果、鉄道会社として、比較的とりやすい戦略であるといえる。他方、通学輸送においては、交通手段に対する制約が大きい分、値上げによる需要の減少はより少ないと考えられる。つまり、通勤利用者・通学利用者はともに、価格に対する弾力性<sup>1</sup>は相対的に小さい。定期券の割引率の引き下げは鉄道会社の収入増加につながる。しかし、いくら価格弾力性が小さいとはいえ、あまりにも大きな値上げを行うと、鉄道を利用せずに学校の近所に下宿する、あるいは経済状況によっては、鉄道を利用しないと行けない学校への通学を断念するなど、利用者に重大な影響を及ぼす恐れがある。さらにこれは、現在、政府などが進めている少子化対策の政策に逆行していると言える。また、鉄道は公共交通機関として、なるべく多くの人に利用してもらおうことが、社会的に求められているため実際には、急激な値上げは実行しにくいと考えられる。

### (2)輸送量を増やす

更なる需要を喚起し輸送量を増やす戦略を考える。

現在ある需要からさらに誘発する

---

<sup>1</sup> 価格が1%上昇したとき、需要がどれだけ変化するかを表す。この値が小さいとき、価格の変化に対して需要は影響を受けづらいといえる。

定期輸送以外の需要、たとえば買い物やレジャーといった需要に対し、一定の乗り降り自由のフリー区間を設定した、1日乗車券、あるいはフリー区間までの往復を含んだ、往復乗車券などの企画切符を設定することで、さらに輸送量、収入を目的地への単純往復以上に増やすことができると考えられる。例としてJR東日本が販売している「都区内フリーきっぷ」について見てみる。この切符は東京23区内のフリーエリア内はJR線の普通・快速列車が1日乗り降り自由であり、さらにフリーエリア外の出発駅までの往復がセットになった切符である。例えば、東京駅へ用事がある人が立川駅から乗車することを考える。立川駅からの都区内フリーきっぷは1,300円である。立川から東京まで片道乗車券を購入すると、620円である。つまり、往復では1,240円であり、単純往復の場合、フリーきっぷを買うより安くなる。しかし、あともう1回、都区内で乗車すること（初乗り運賃130円）で利用者にとって元を取ることができる。つまり、このフリーきっぷが設定されていることにより、利用者が都区内の他の場所にも行こうという需要を誘発することができる。輸送量、収入を増やすことができるといえる。

現在はない潜在的需要を掘り起こす

・他交通機関との連携

他社線、あるいは他交通機関と連携して、利用者が利用しやすくする。例えば、他社線への相互乗り入れ、複数社間の乗り継ぎ運賃割引を導入することなどである。相互乗り入れは乗り換えの煩わしさを解消することができる。また、運賃割引によって、通常なら異なる会社線に乗るたびに、払わなければならない初乗り運賃の負担を軽減することができる。また、乗り入れができなくても、お互いの乗り換えを考慮したダイヤを編成することで、利用者にとって便利になると考えられる。現在、他社線への相互乗り入れは東京の地下鉄と私鉄各社を始め、多く行われている。また、運賃割引の例としては東京で地下鉄を運行する都営地下鉄と東京メトロ（旧営団地下鉄）は乗り継ぎ割引として2社の運賃の合算から70円を割引する運賃割引を行っている。また、前項でも触れたが企画切符を他鉄道会社などと共同で設定することで、さらに、需要、収入を増やすことができる。例として、東京急行電鉄（東急）と東京メトロによる「東急東京メトロパス」があげられる。この切符は東急線の出発駅からメトロの接続駅までの往復とメトロの1日乗車券がセットになっており、前項で取り上げた「都区内フリーきっぷ」と同様に単純往復以上の利用を促進することで収入増につながる。また、鉄道会社以外の交通機

関との連携として、JR東日本の横浜周辺へ観光などで行く人向けの「横浜フリーきっぷ」がある。この切符ではフリー区間（横浜 - 新杉田（根岸線））への往復とフリー区間、横浜市営バスによって運行されている観光スポットを周遊するバス「あかいくつ」（桜木町駅前 - 港の見える丘公園）に1日乗り降り自由である。

#### ・バリアフリーの促進

これまでに見てきた将来の人口構造の変化により、高齢者人口は大きく増加すると考えられる。高齢者は、日常の移動のうち、通勤など強制的な要素を含む活動は減少し、趣味、娯楽など自主性に関わる活動に割くことができる時間が多くなると考えられる。その上で駅を利用しやすくすることは、潜在的な需要を喚起することにつながると考えられる。

高齢者が鉄道を利用する場合において、駅構内や車両の中でバリア（障害）は、物理的なバリアと情報バリアに分けることができる。この2種類のバリアは共に加齢に伴う全般的な機能低下によってもたらされる。物理的バリアは駅の中の段差や車両に乗り込む際の際間などであり、情報バリアは乗り換え時の駅構内の案内の不備や、車両内での案内放送が不足する場合などである。一般の利用者にとっては、十分に感じられても高齢者にとっては不足と感じられるケースもありうる。現在、2000年に成立した「高齢者、身体障害者等の公共交通機関を利用した移動の円滑化の促進に関する法律」、いわゆる「交通バリアフリー法」によって例えば、車内に車椅子スペースや次駅表示装置を設置する、駅構内でもエレベーター、エスカレーターや運賃表などへの点字表示を設置するなど物理的、情報面双方のバリアの除去が進められている。しかし、例えばエレベーター、エスカレーターの設置は乗降客数5,000人を超える駅でのみ義務付けられており、しかも罰則規定もなく、設置が行われていない駅が多いなど問題点もある。また、車両に車椅子スペースを設置しても、混雑や駅の動線の問題（エレベーターの位置）によって有効に活用されていない場合もある。さらに、路線によっては設置済みの編成と未設置の編成が混在していたり、まったく設置されていなかったりするなど、改善すべき点は多い。

#### ・駅自体の魅力を高める

前に取り上げた多角化経営にもつながるが、駅自体を目的地にすることで、需要を増やすことができる。例えば、駅構内開発小売業、いわゆる「エキナ

カビジネス」へ取り組み、商業施設とのタイアップで駅の付加価値を高めると、駅へ多くの人に来てもらうことにつながる。鉄道会社自身が商業施設の経営に携わるかどうかにかかわらず、駅へ行くのに鉄道を利用してもらえば、輸送量は増加するであろう。また、同様に駅付近の開発を行い、それに対し利便性を考慮して、ダイヤ、列車種別を設定することで利用者増につながると思われる。例としてはエキナカビジネスではJR東日本の子会社が運営するecute大宮、ecute品川があり、駅付近の開発では東京急行電鉄が開発したショッピングモール、グランベリーモールがある。この最寄り駅である南町田駅（田園都市線）には利用者の便を考えて、土休日のみ急行が停車するという配慮が行われている。

#### ・外国人旅行者への対応

外国人観光客向けに駅構内の案内への外国語の併記、ピクトグラム（絵文字）の導入などを行う。外国語の併記は以前から英語については見られたが、2002年に行われたワールドカップを契機にハングル、中国語の併記も見られるようになった。また、ピクトグラムは単純な図で意味を伝えるもので、言語に制約を受けない特徴がある。日本に入国する外国人旅行者（観光とは限らない）は、ほぼ一貫して増加傾向にあり、2005年において約673万人である。現在、観光を統括する国土交通省を中心として2010年に外国人旅行者を1,000万人へ増やすことを目指して「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が行われており、更なる外国人旅行者の増加が見込まれている。そのため、より一層、鉄道事業者においても外国人観光客向けに、利用しやすい鉄道を目指している。



図3-1-3 4ヶ国語を併記した案内



図3-1-4 ピクトグラム例

### (3) 支出を減らす

支出を減らすことで収支のバランス化を図る。

合理化（サービスは同程度に維持）

- ・自動改札機や券売機など機器の導入で駅に配置する人員を減らす。
- ・車両の改良で、動力費を削減する。

などが考えられる。しかし、従来から、合理化は経営努力の一環として行われてきており、さらに鉄道事業は費用のうち、線路、車両など設備の保守管理など固定費が占める割合が多く、変動費の削減が主な部分を占める合理化による収支の大きな向上は期待できない。また、機器導入による人員削減の影響として、機器の操作に慣れていない高齢者や目や耳が不自由な人にとって、切符の購入等が困難になるケースが生じている。

#### サービスの引き下げ

提供するサービス自体を減らして、支出を減らす。規模によって、路線、駅の廃止、運転本数の削減、運転編成を短くすることなどがある。人口減少が進んで、利用する人そのものが減少した場合、当然考えられる手段といえる。最近になって大都市圏でも閑散線区では廃止された路線もある。例として、愛知県、岐阜県を基盤とする名古屋鉄道では2000年以降だけで、8路線の廃止（一部区間廃止を含む）を行っている。

### 4. これからの日常輸送

今まで見てきたように、鉄道会社は、これから先に需要の減少が見込まれる日常輸送に対し、すでに施策を行っており、また、これから行うことができることも同様に多いといえる。しかし、長期的な人口減少が進展した際に、これらの施策がどの程度、効果を発揮するかは未知数であり、場合によっては、補いきれないことも考えられる。しかし、これから社会として鉄道を支える仕組みができるとしても、企業としての最大限の努力は続けられるべきである。