

2017-12-11

コラム・上山信一の「続・自治体改革の突破口」

第 186 回 これからの都市と公共交通の姿——高齢化と税収減の時代に向けて

先週、中国の広州と昆明を旅した。驚いたのは、個人所有の自転車がほとんどなくなり、街中にシェアバイクが走っていたことだ。自動車のライドシェア（相乗り）も進む。Uber の中国ビジネスを現地企業が買収し、破竹の勢いで伸び、タクシーがずいぶん減った。カーシェアの電気自動車もずいぶん普及し、街中のちょっとした駐車場にも充電スタンドがある。IT、省エネ、排ガス規制に向けた政府の意思の強さを感じた。

●IT で大きく変わる公共交通の姿

中国だけではない。IT によって世界中で都市の公共交通の生産性が飛躍的に上がり、その姿が大きく変わりそうだ。自動運転が発達すればトラック輸送が夜間にシフトし道路が空く。混雑状況に合わせて制限速度や料金が変わる（ピークロードプライシング）スマート有料道路も出てくる。自動運転を待たずとも今のような大規模な橋や駐車場の投資は不要となり、インフラ更新の予算は大幅縮減できるだろう。

●都市の鉄道のモデルが変わる

鉄道はどうか。人口の高齢化や鉄道会社の収益力低下を考えると、従来の常識やこの 20 年来の単純な民営化論は見直すべき時期に来ていると思う。例えば東京についても以下に代表される従来の改革論は見直すべき時期に来ているだろう。

- (1)「公営地下鉄（東京メトロ、都営）は新線建設が終わったらともに民営化し私鉄大手と同様に株式上場すべきだ」
- (2)「都営地下鉄と東京メトロ（営団）は合併すべきだ」

筆者はこの 2 つの議論はいずれも時代遅れであり、正解はこうではないかと考える。

- (1)「公営地下鉄は新線建設が終わったら民営化（株式会社化）すべきだが、自治体が株式の過半を持ち続けるか、黄金株を持つべきで、全株を上場売却すべきではない」
- (2)「都営地下鉄と東京メトロは別会社のままで構わない。ただし、公共交通の視点か

ら運賃や利便性は同一基準とすべきであり、株主の自治体が公共性の視点から調整すべきである。なお自治体は上場益の代わりに毎年、配当を受け取り、それを周辺部を含む公共交通の経営支援や整備に充てるべきである」

●地下鉄の合併や単純な上場は疑問

東京の例をもとに具体的に見ていこう。

東京の公共交通の課題は、長らく都営地下鉄と東京メトロの“民営化”と“二重行政”の問題だった。しかし、どちらも新線建設を概ね終えている。さらに掘るとしても国の新たな建設補助制度ができた。公営(営団)でないと建設金利が高くて賄えないという時代ではなくなった。

だとしたら日常のオペレーションは株式会社のほうが柔軟かつ効率的だから公営(営団)形態を維持する理由は見当たらない。すでに国主導で東京メトロは民営化した。残るは都営の民営化だが、これは単に時間の問題だろう。

だが、両者を“合併”させる必要はあるのか。確かに同じ都市で地下鉄が2社に分かれて走っているのは、ややこしいし一見非合理だ。しかし、たまたま地下を走っているから合併しろというのは素人の暴論だろう。ならば小田急と東急も同じ地表の近いところを走っているから合併を云々すべきとなる。

公共交通で重要なのは第1に安全、第2に経営効率、第3に持続可能性である。これらの観点を総合して、民営化が望ましい。

そのうえで第4に鉄道経営と都市政策との一体性が求められる。そのためには地元自治体が一定の株式を保有し続けるか、黄金株を持つべきである。民営化したらなるべく早く上場して株を売れというのは、財政赤字の解消策としては正しい。だが都市政策としては得策ではない。

地下鉄を持つ自治体は地域の中核的存在である(東京都、大阪市など)。地下鉄は民営化しても地域の中核自治体は周辺も含めた公共交通のネットワークの持続可能性に目を光らせる必要がある。例えば人口減と高齢化で周辺の郊外鉄道の収益基盤が傷む。そうした場合に力のある会社が、弱い会社の保守点検を肩代わりしたり、システム統合をしたり、経営支援をすべきだ。

関西ではM&Aの経緯でたまたま阪神電車が阪急電車に経営統合されたが、今後は経営支援の観点から私鉄の経営支援や経営統合が関西のみならず関東でも必要になるかもしれない。

その際には、間違いなく収益力の高い地下鉄会社が周辺の私鉄を支援する中核的存在になる。周辺のネットワークが傷むと地下鉄にとっても減収要因となる。また中核的

都市の経済力にも影響する。地下鉄の株式を保有する自治体は地下鉄会社とともに周辺の鉄道を支援すべきだろう。

自治体による鉄道事業の支援は地方都市ですでに例がある。いずれも税金を投入して支えている。だが都市の場合、法人税収への依存度が高く、歳入が安定しない。だから収益性の高い地下鉄の配当収入をたとえば基金として積んでおいて弱体化した郊外部の鉄道の経営支援に使うとよい。

かくして民営化した地下鉄会社は、中核自治体と連携して間接的に（配当を経由して）、あるいは直接的に（経営統合などを通じて）周辺の郊外鉄道を支える存在となりうる。だから地下鉄会社の株式はある程度を中核自治体が持ち続けるべきだろう。

●小林一三モデルを超えて

今から 30 年前、国鉄が民営化した頃には公営企業の民営化、そしてそれに続く株式上場はすべてが善とされた。しかし、公共交通ビジネスは運賃収入だけで生き残れるとは限らない。

大手私鉄にしても、鉄道事業の赤字を不動産開発や流通ビジネスで補てんしてきた。阪急電鉄の創業者にちなんで“小林一三モデル”とも呼ばれる多角化経営手法だが、右肩上がりの経済成長が終わった今、新たなモデルを模索する必要がある。大阪市、東京都、名古屋市など収益力の高い地下鉄を所有する中核自治体が周辺の郊外鉄道を支援していくスキームを開拓する時期に来ているのではないか。

—◆執筆者・上山信一（うえやま・しんいち）◆—