

# アナリストの眼

## 転換期を迎えた鉄道事業

### 【ポイント】

1. 鉄道業界では、新型コロナウイルス感染症により 10 年後の未来が前倒しでやってきたといわれている。
2. 鉄道需要は人の移動により左右される。人口は既に減少期に入っているものの、コロナ前まではインバウンド需要が補っていた。
3. コロナ禍で鉄道各社は歴史的な赤字を計上した。鉄道をめぐる事業環境は変化しており、これまでのビジネスモデルが成立しなくなるとの声も聞かれる。
4. 20 年以上続いた現行の運賃・料金制度は見直しが必要な時期に来ている。鉄道会社側でも輸送サービスの高度化、人員不足への対応等の取り組みがみられる。地方の赤字路線問題についても国主導で新たな取り組みが始まっている。
5. 持続的な公共交通確立にむけて、鉄道会社への期待は大きい。

### 1. はじめに

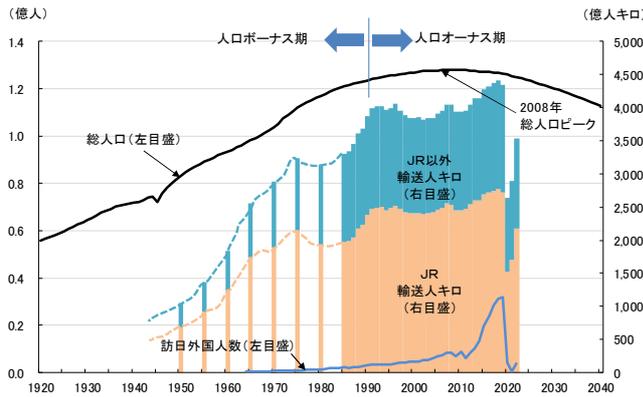
2019 年末に発生した新型コロナウイルス感染症は、JR や民鉄などの鉄道経営に大きな打撃を与えた。2023 年度、ようやく鉄道需要はコロナ前の 9 割程度まで回復する見通しだが、コロナ前に戻ることはなく、10 年後の未来が前倒しでやってきたといわれている。

人口減少、多発する災害、ローカル線の赤字拡大など問題は山積しており対策は待ったなしの状況だ。本稿では、コロナ禍から回復する鉄道事業のこれまでと今後の在り方についてみていく。

### 2. 鉄道需要のこれまで

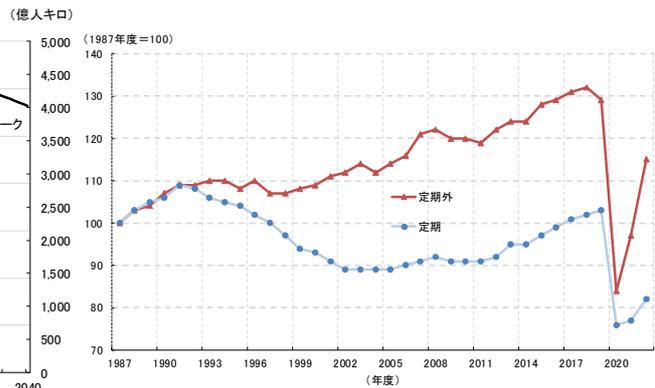
一昨年（2022 年）のコロナ下で日本は鉄道開業 150 周年を迎えた。鉄道の歴史は人の移動需要創出の歴史でもある。通勤客を創出するための沿線での住宅開発、ターミナル駅での商業施設、沿線終点駅での観光・レジャー施設開発などは鉄道敷設初期からの定番のアイデアだ。交通機関の輸送の規模を示す指標「輸送人キロ」は、輸送人員×距離で計算される。人口増加期は右肩上がり推移したが、いわゆる人口ボーナス期は 1991 年頃で終わりを迎え、経済の担い手である生産年齢人口が少なく高齢者が多い人口オナーナス期に入っていく（図表 1）。定期・定期外でみると（図表 2）、大手民鉄 15 社計の定期利用者は、バブル崩壊後の景気低迷もあり 1991 年度をピークに減少、2000 年代前半は低迷する。ただ、団塊世代の大量定年時代を控えた 2006 年、国が労働力確保や年金支給開始年齢の引き上げを視野に改正高齢者雇用安定法を施行、景気の回復もあり輸送需要は持ち直した。定期外需要は、1990 年代は横ばいで推移していたが、2000 年頃を境に、定期からのシフトや健康で活動的なシニア世代の移動需要が支えとなり増加傾向となった。日本の総人口がピークに達した 2008 年にいったん定期外需要もピークを打ったが、国をあげての観光振興が功を奏し、2013 年には訪日外国人客数が目標であった年間 1,000 万人を突破、2018 年には 3,000 万人に達するなど、鉄道会社の定期外収入を潤わせた。

図表 1. 鉄道需要と人口



(資料)運輸経済統計、国勢調査、訪日外客統計より富国生命投資顧問作成  
(備考)人口、訪日外客数は年次、輸送人キロは年度

図表 2. 大手民鉄の定期・定期外別輸送人員



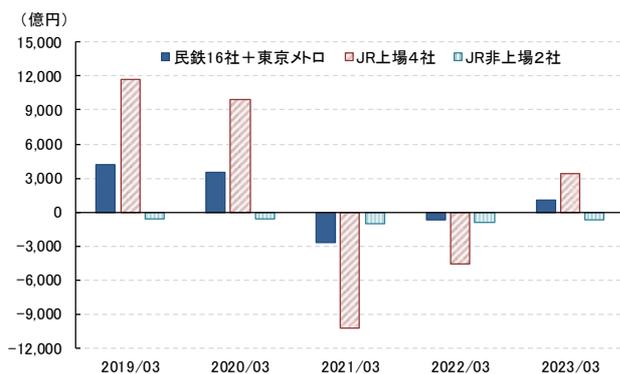
(資料)「大手民鉄の素顔」2023年10月より富国生命投資顧問作成

### 3. コロナ禍の鉄道経営

2019年末に発生した新型コロナウイルス感染症は、人々の移動に大きな制約をもたらした。特に新幹線などの長距離移動には大きな影響があり、ビジネス利用が約7割を占める東海道新幹線では、緊急事態宣言下(2020年4~5月)の輸送量が前年比9割減となった。都心部の通勤需要への影響も大きく、都市鉄道は、終電の繰り上げ、ダイヤ改正による減便などでコストを抑制したが、鉄道開通以来の赤字を計上した(図表3)。

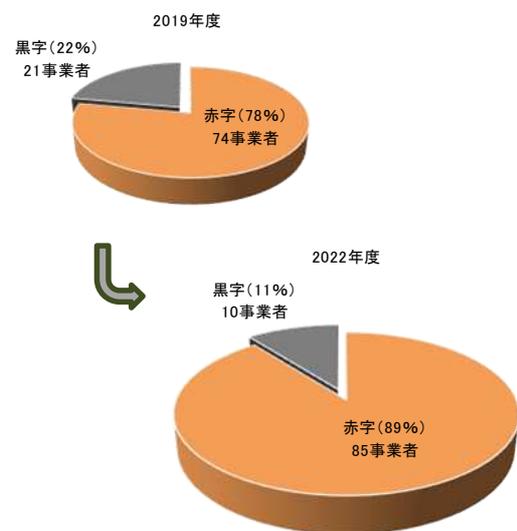
コロナ禍で経験した抑制的な移動行動は、これまでの生活様式やワークスタイルを見直すきっかけとなり、ニューノーマルという言葉も浸透した。こうした事業環境の変化により、都市部の高収益路線で稼いだ利益でローカル線の赤字を補填する「内部補助」のビジネスモデルが成り立たなくなる、と広範囲な営業地域を持つJRなどは危機感を強める。収益路線のある大手はまだよいものの、中小鉄道や第三セクターなど地域鉄道は、元々不採算な路線が多く、自治体等からの補助金を前提とした運営となっているところがほとんどで、経営は一層厳しくなっている(図表4)。10年後の未来が前倒しでやってきた、と言われる所以だ。

図表 3. 民鉄、JRの鉄道事業営業利益



(資料)各社財務資料より富国生命投資顧問作成

図表 4. 地域鉄道 95 社の経常収支



(資料)鉄道局調査より富国生命投資顧問作成

#### 4. アフターコロナの展望

大手鉄道各社はニューノーマルの姿が見え始めた 2022 年、値上げに動き出した。普通運賃、定期運賃、加算運賃、新幹線自由席特急料金の 4 つは国土交通省の認可が必要であることから、現在の運賃制度である総括原価方式により料金を改定している。しかし値上げとは別に、今回は多くの事業者が、20 年以上続いた現行の運賃・料金制度を見直し、鉄道運営の持続可能性を高め、利用者の要望にも応えられるような制度にしてほしいと要望をあげた。具体的には、認可対象を見直し、定期運賃や新幹線自由席特急料金を届け出制に移行することや、ダイナミックプライシングの導入、防災・減災など自然災害への対応費用を原価に反映することなどだ。国土交通省は審議会の諮問を受けて委員会を設置、総括原価の算定方法の見直しにむけ、具体的な方向性を検討している。

今般行った運賃改定効果から、都市部の鉄道経営は今後一定期間、安定するとみられるが、中長期的には人口減少の影響から逃れることはできない。そこで、鉄道会社が行っているのが、鉄道輸送サービスの高付加価値化だ。スイートルームやラウンジなど豪華な設備を備えた観光地向けの特急車両の導入は、移動における付加価値を高めている。“痛勤”を回避できる座席指定制の「座れる通勤電車」も、目新しいものではないものの導入が拡大している。

今後は鉄道利用者だけでなく、鉄道のオペレーションに従事する職員が減ることも大きな問題で、AI（人工知能）や IoT（インターネット経由で様々なモノを制御する仕組み）を活用した解決が急がれる。2022 年、山手線の営業列車で自動運転の実証が行われた。センサーやカメラとともに人が前方の安全を監視するが、操作は出発の際にボタンを押すだけで、加速・減速は行わない。約 2 ヶ月間にわたり実施されたが、気づく人はあまりいなかったという。この「ドライバレス運転」は 2028 年頃までの導入が予定されている。「みどりの窓口」の閉鎖も相次ぐ。サービスや利便性が低下するとの批判も強いが、オペレーターともつながる「話せる券売機」など高性能券売機が代替する。コールセンターに集中させることで固定費削減につながっている。

一方、ローカル線問題は値上げで解決するには程遠い。利用者もこれ以上ない不便を強いられている。赤字路線対策の協議は廃線につながるとの懸念から自治体の拒否反応もあり進んでこなかったが、政府はローカル鉄道の再構築に関する法律改正を行い、従来とは異なる流れを創り出そうとしている。2023 年 10 月に施行された改正地域公共交通活性化再生法の最大のポイントは「再構築協議会」制度の導入だ。自治体、鉄道事業者のどちらからでも持続困難な線区について話し合いたい旨を要請でき、国が組織し、参加する「再構築協議会」で合意形成を行うというものだ。今回目新しいのは、地域交通の再構築にあたっては、鉄道や一般路線バスだけでなく、コミュニティバスや病院バス、タクシー、デマンド交通など、あらゆる交通手段の連携を前提にしており、柔軟な運賃設定を可能としたことだ。第一号として、既に広島県・岡山県を走る芸備線で協議がスタートした。街づくりの一環として路線の存廃や既存駅の活用方針などが、3 年以内を目安にまとめられる。

#### 5. さいごに

人口減少のスピードは想定以上に速まっており、持続可能な公共交通確立への対応は待ったなしとなっている。これまでの打ち手とは異なる打開策が必要だろう。コンパクトシティ構想の推進等には強いリーダーシップが求められる。地域社会のリデザインの一旦を担う鉄道会社への期待は大きい。

（富国生命投資顧問（株） クレジットアナリスト 岡崎 多美）