



井笠鉄道消滅を他山の石とせよ

加藤 博和 (名古屋大学)

「井笠鉄道が清算へ」

2012年10月12日午前に入ったその一報も衝撃的であったが、午後に井笠鉄道が自社サイトに掲出した発表を見て、さらに大きな衝撃を受けた。既に他社への路線移管が決まっているとした午前の報道を否定していたからである。これは、一企業が消え去るだけでなく、地域のバス路線網まで消え去るかもしれないことを意味する。このような情報混乱は、会社や関係者が十分に準備できていない段階で経営破綻が明るみになったことを意味する。つまり、今後目指していく「落としどころ」が先に報道されてしまったのである。

著者が井笠鉄道バスに乗ったのは、7年前のたった半日のみである。この時は長期ストで話題になっていたトモテツバスと、経営不安が表面化していた中国バスに乗ってみることを目的としており、井笠鉄道は正直眼中になかった。が、時間があってので、福山から井原へ、そして笠岡へと動いてみたのである。乗客が少なく、車内も暗い感じで、淡々というか退屈げに走っている感じを受けた。井原バスセンターは極めて古ばけており、看板の「バ」の右側がとれていて「井原ノスセンター」になっていたのが、背中側にある井原鉄道井原駅の立派さとあまりに対照的であったことが強く印象に残る。その時直感的に、この地域は公共交通をきちんと考えていないし、この会社も長くないだろうと思った。

さて、経営破綻とは、会社が債権者に対して返済不能になったとカミングアウトすることである。それを知った債権者は、自分の債権を少しでも取り戻そうと即座に行動する。破綻会社には現金は残っていないので、設備や不動産を押さえるしかない。そうなれば企業活動はマヒ状態に陥る。そこで経営者は弁護士に破綻処理を一任し、さらに裁判所の管理へ移行する場合もある。

債権者への返済が不能になることを回避するのは技術論的には簡単で、取引銀行が返済のための資金を融資してくれればよい。つまり、破綻を決めるの

は取引銀行である。井笠鉄道の場合、破綻報道の2カ月ほど前に、メインバンクが融資を打ち切ったと言われている。それによって給与も遅配となった。この銀行は融資の基準が厳しいという噂であるが、井笠鉄道は以前から債務超過（借金を返せるだけの資産や将来利益が見込めない）に陥っており、しかも2期連続経常赤字であったことを考えれば、冷たい判断とまでは言えない。

しかし、公共交通企業が清算になるのは異例中の異例である。破綻した会社の処理方法は大きく、事業継続を前提とする再生型と、事業廃止を前提とする清算型に分かれる。今までも公共交通事業者の破綻は少なからずあったが、ほとんどで会社更生法や民事再生法に基づく再生型処理がなされてきた。なぜなら、公共交通機関の存在は社会的に重要であり、また多くの場合独占状態だからである。過去の破綻でも「バスや鉄道は残ってほしいが、〇〇（会社名）はなくなってもかまわない」という声がよくきかれた。したがって、経営をゼロクリアして公共交通の維持を図る。その典型が国鉄民営化であった。いずれにせよ、公共交通事業を破綻させる引き金を引いたと言われれば社会的な批判は免れないため、銀行が再生への道筋をつけ、あるいは清算の場合も事業譲渡交渉を経てから公にするのが一般的であった。

しかし井笠鉄道では、銀行がサジを投げた結果、経営陣も事業継続意欲を喪失してしまった。路線確保だけはメドをつけようと水面下で検討を進めていたさなかに破綻報道が出て、100年にわたる会社の歴史に突然ピリオドが打たれたところか、運行継続さえも危機的となった。

再生型破綻は今後も事業を残す前提であり、そのための旗振り役が必要である。通常はそれをメインバンクが果たし、新しいスポンサーを探す。その間、不採算路線の整理に手を付けたり、将来に不安を覚える従業員の流出によって減回を余儀なくされることはあっても、必要以上の運行削減はしないし、車両や設備・ターミナルなども引き続き使用できる。

しかし、清算型破綻では経営者に代わってインシ
アティブをとる人がいない。車両・設備も押し
えられて使用できなくなる可能性があり、会社
が残らないのだから従業員の流出も激しくな
る。したがって、ダイヤ通りバスが走り続け
る保証は全くない。まさに毎日が「修羅場中
の修羅場」である。

井笠鉄道は事業終了を10月31日とした。破
綻報道の日からわずか19日、13営業日後
である。また、定期券・回数券も同日をも
って無効になるとされた。これらの対応を
批判する声もあったが、銀行が見捨てた
会社が破綻報道から19日も通常営業で
できること自体が驚異的なのである。また
、前払いであるが故に割引になっている
（つまり利息がついているとみなせる）
定期券・回数券は法的に債権回収の優先
順位が低く、無効となるのもやむを得ない
。ETC使用不能となって有料道路も現金
利用、もちろん従業員には退職金どころ
か給与が払われるかも分からない状況
で、31日まで欠車・事故なく運行が
続いたことは間違いなく奇跡と言える。
沈みゆく船の中、最後まで逃げ出さず
頑張った社員の皆さんに敬服するばかり
である。そして、これ以上長い時間をと
ることはできなかったであろう。

11月からは一部路線は廃止になったもの
、中国バスを中心に、北振バスやタクシ
ー事業者などが、道路運送法第21条に
よる貸切バスの乗合運行許可によって代
替運行を引き受けた。通常の4条路線は
申請から許可までの標準期間が3カ月で
あるが、21条許可では即日もあり得る
。許可期間は最長1年であるが、今回
はあくまで緊急措置という位置づけで翌
年3月末までとされ、その後の本格運行
においては改めて事業者と自治体が協
議することとなった。現行法での路線
移行手続はこれ以外あり得ない。代替
運行に至るまでに、運行内容の検討は
もとより、債権者への車両・設備使用
の了解取り付けや従業員の確保など、
19日でやり遂げるにはあまりに膨大な
課題が中国バスや自治体に降りかかっ
た。特に移行直前に井笠鉄道から中国
バスへの移籍希望者が大量辞退した
ことは致命的とも思われたが、代替運
行も予定通り確保できており、中国バ
スが属する両備グループの対応はベ
ストと言ってよいものである。また、
妥当性の判断は難しいが、定期券購
入者を支援するための半額補助措置を
行った自治体もある。加えて、従来は
4条路線のみが対象であった国の地域
間幹線系統への補助制度が、今回の
ように暫定的に21条運行となる場合
も対象となるよう要綱改

正が行われ、セーフティネットが整備
されたことも特筆される。

以上の経緯から様々な示唆が得られ
る。まず、赤字公共交通事業の存廃は
補助金ではなく銀行が握っていること
が再確認された。バス・鉄道事業者へ
の運行補助額は赤字額が確定すると決
まるので、後払いが原則である。した
がって、補助金に依存するバス会社は
現金商売でありながらキャッシュフロー
（手持ちの現金）が足りず、銀行の融
資が命綱となる。補助金が預金口座に
振り込まれた途端、銀行は借金のかた
として引き出してしまう。この状況が
分かれば、事業者に怠慢だとかやる気
がないとか簡単に言っただけでも理
解できよう。当然ながら、補助金依存
型の事業者では、経費節減に取り組む
あまり、増客のための企画提案能力は
崩壊している。あるとすれば補助金受
給額を最大化し経費を安く抑えるよう
に路線やダイヤを組むという、地域や
利用者を全く見ない「企画」であり、
これが地域から公共交通事業者がま
すます遊離する結果をもたらしている。

井笠鉄道が清算型整理に追い込まれた
ことは、公共交通事業者が最後の「担
保」としてきた公益性が通用しなかつ
たことを意味する。他事業者との路線
譲渡交渉が銀行融資打ち切り後に行わ
れているので、銀行は井笠鉄道のバス
路線はなくなっても自分が批判される
ことはない判断したことになるのだ
。言い換えると、それだけ井笠鉄道バ
スの路線は存在意義が低下していたと
言えるだろう。

中国バスの社長でもある小嶋・両備グ
ループCEOは、従来のように運行や車
両購入に対する補助金を投入すること
では旧井笠鉄道の路線は維持できない
とし、暫定運行終了後の2013年度以
降は、鉄道における上下分離方式に似
た「公設民託」、つまり、車両や車庫
等設備を自治体が保有し、民間事業
者がそれを借りて運行する方式を提
唱している。確かにこれによって事業
リスクは軽減される。合わせて運行補
助金を廃止すれば、頑張っても補助金
が減るだけで収入は変わらないとい
う負のインセンティブも解消される。
ただしこのスキームは、道路運送法
79条による市町村有償運送での運
行管理業務委託と極めて似ており、
目新しいわけではない。

それよりもまず検討すべきは、運営
スキーム以前の、公共交通に対する地
域の「心構え」である。地域住民も
自治体も、路線バスは井笠鉄道に任
せておけばよいという意識でいたの
ではないか？ 逆に井

笠鉄道も、おとなしく補助金をもらってバスを走らせていればよいという意識でいたのではないか？それを銀行はシビアな目で見ているということである。当事者たちのモラルハザードにメスを入れなければ、公設民託も単なるお題目で終わるだろう。

関係者間の検討を経て、両備グループは2013年1月16日に新会社（株式会社井笠バスカンパニー）を設立し、暫定運行路線を4月1日以降4条路線（本格運行）として引き継ぐこととした。なお福山市内完結路線は市内路線網との兼ね合いから引き続き9月末まで暫定運行を続ける。一足飛びに公設民託は無理ということであるが、自治体が井笠鉄道の車両や設備を買い取るなどし、拠点整備も行うなど支援体制を整えている。むろん、本格運行で一服することは許されない。地域にとってどのような交通サービスが必要かを、地域自身がより深くかつ速やかに検討していくことが急務である。

地域にとって公共交通がなぜ必要なのか？ それ

が通常の運賃収入だけで経営できないとすれば、それを必要と考える地域の構成員がどのように役割分担して維持していけばよいのか？ これを考え、形にしていくための第一歩は、地域住民と自治体が公共交通の大切さとその維持に対する自分たちの役割の重要性を自覚し行動すること、同時に、路線バス事業者も地域と意識を共有し、蔓延する「負け犬根性」を駆逐して地域のための路線網づくりに白紙から取り組むことである。そういう体制が地域にありさえすれば、間違っても公共交通事業者が清算型整理に追い込まれることはないはずである。

あえて言おう。今回の状況は、地域が公共交通を本当の意味で大切にしていなかった結果である。そして、次にそれが起こるのはあなたの地域かもしれない、それも突然に。■

(2012年11月29日執筆、2013年2月3日修正)



本稿は2012年12月に発刊された「追憶の井笠鉄道バス」に掲載されたものを掲載したものです。

この「追憶の井笠鉄道バス」は、井笠鉄道がどのような事業者であったかを知る「井笠鉄道を見る」、井笠鉄道は何故経営破綻と言う道を選び、地域の足を守れなかったのかを考察する「井笠鉄道を観る」、そして、井笠鉄道バスが走っていた地域やそこで活躍していた車両などの記録を残す「井笠鉄道を観る」の3部から構成されています。

東京から距離のある事業者ではありますが、地域交通～特に乗合バス～を考える一助になれば幸いです。

この本は「書泉グランデ」（神田神保町）、「書泉ブックマート」（秋葉原駅昭和通り沿い）で取り扱っている他、ウェブサイト「都営バス資料館」（<http://pluto.xii.jp/bus/>）でも通信頒布を承っております。

興味のある方は、是非お手にとってご覧ください。