

# 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

——北海道内の乗合バス会社を中心にして——

藤田 正一

## 目 次

- 〔1〕——公益事業としての乗合バス事業
  - (1)——乗合バス事業サービスの非貯蔵性・非移転性
  - (2)——乗合バス事業サービスの即時性・随時性
  - (3)——乗合バス事業は設備投資産業
  - (4)——乗合バス事業の自然的独占
- 〔2〕——乗合バス輸送人員の逡減とその要因
  - (1)——高度経済成長政策による産業構造の変化
  - (2)——自家用乗用車の普及
  - (3)——路面交通混雑
  - (4)——代替的交通機関の整備
- 〔3〕——乗合バス輸送人員の推移
  - (1)——わが国の乗合バス事業の輸送人員の推移
  - (2)——北海道の乗合バス事業の輸送人員の推移
  - (3)——北海道内の民営乗合バス会社（抽出3社）の輸送人員の推移
    - ① 道南の甲社
    - ② 道央の乙社
    - ③ 道北の丙社
- 〔4〕——乗合バスの損益状況
  - (1)——乗合バス事業の損益悪化
    - ① 乗合バス事業をとりまく、昭和30年代、40年代初期の日本経済
    - ② 昭和38年度までの乗合バス経営成績の好況
    - ③ 昭和39年度以降の乗合バス経営成績の不況
  - (2)——北海道の乗合バス事業の損益状況
  - (3)——北海道内の民営乗合バス会社（抽出3社）の損益状況
    - (1) 道南の甲社
    - (2) 道央の乙社

③ 道北の丙社

〔5〕——むすび

〔1〕 公益事業としての乗合バス事業

国民経済における産業を考察する場合、重要産業と公益事業との概念上の混同がなされてはならないということである。今日、わが国において、自動車、電機、鉄鋼などの産業は国民経済の生産組織や就業人口や国民所得などから考察した場合、文字通り重要な位置を占めている重要産業といえるであろう。そして社会的関心も大きい。しかしながら、重要産業の個々の企業は企業形態から考察する限りその大部分が一般私企業であり、それも株式会社形態によって経営されているといつてよからう。しかし、そこには公益企業という status が与えられていない。

一方、乗合バス事業を国民経済の生産組織や就業人口や国民所得などから考察した場合、重要な位置を占めている重要産業とはいえない。まして、ある過疎地域において、経営規模が小規模ながら、一定時、一定路線を運行しているような乗合バス会社は、国民経済から考察した場合、ほとんど重要といえない。それにもかかわらず、その地域における人々にとってその乗合バス会社のサービスは、自家用乗用車の普及という客観的条件が加味されている今日においても、生活する上で必需なるサービスである。加えて、地域独占として運行されている場合、地域住民の選択の余地がきわめて拘束をうけることになるので、その地域社会の人々は、いやおうなしに、その乗合バス会社の運行状況に関心をもたざるをえなくなる。すなわち、乗合バス会社は地域住民の生活の中に公衆関心が喚起される経営体である。しかるに常に公衆の意見を尊重しなければならない経営体である。したがって、乗合バス会社は地域社会の生活の安定・成長・公平などと関係し、公衆関心に責務を負う営業 (business affected with a public

interest) であり、公益企業である。

### (1) 乗合バス事業サービスの非貯蔵性・非移転性

公益事業のサービスは、貯蔵することが皆無であるか、たとえ貯蔵できるとしても甚だ僅少である。たとえば農工業の生産物は一般に相当の期間、貯蔵できる。しかし、典型的公益事業と称されている通信事業とりわけ電話事業の場合、必要性が何時、起るかも判らないし、また双方の通話相手が同時に両端で通話することが必要であるから、電話を貯めて利用すること、すなわち貯蔵性を有しない。

また、公益事業はサービスを供給するにさいし、ある一定の場所に固着した具体的な“特殊なる通路”をもつ設備を使用することによってサービス供給する事業であるから、その通路以外に移転することができないサービス供給事業である。さらに、公益事業サービスは品質の高い、信頼のおける安全性の確かなサービスでなければならない。しかるに、乗合バス事業のサービスが、公益事業サービスの特性である非貯蔵性・非移転性を有するかいなかを検討するならば次のようなことがいえるであろう。

それぞれの乗合バスはそれぞれの地域社会の人々の足として、全国各地において網の目のように走っている。すなわち、公営、民営を問わず乗合バス会社は地域社会の人々に輸送サービスの供給を行なう経営体である。同時に、われわれの日常生活に不可欠な輸送サービスを供給している経営体である。しかしこの場合、乗合バス事業は、単に生活に必需なるサービスを供給するだけでなく、定期連続的な不断のサービスを供給しなければならない特性をもつ。それゆえに、乗合バス事業のサービスは非貯蔵性のサービスであるといえる。

また、乗合バス事業は、一定地域の中で、一定路線に沿ってサービス供給をしなければならないがゆえに、乗合バス事業のサービスは、その地域

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

以外にサービス供給の移転ができない非移転性のサービスである。しかるに、乗合バス事業は、公益事業サービスの特性である非貯蔵性・非移転性という特性を有するがゆえに、公益事業のカテゴリーであるといえる。

### (2) 乗合バス事業サービスの即時性・随時性

公益事業のサービスを求めようとする需要者は、それを必要とする時、何時でも、即時に求めようとする。すなわち、公益事業サービスの需要に固有な特性としての即時性・随時性を需要者は強く求めている。それゆえ、供給者側の個々の公益事業はサービス供給を需要者に常に応じられるように、また、需要者側の地域住民は公益事業に応じてもらうように両者は“特殊な通路”で結ばれている。しかし、両者を結びつける“特殊な通路”は結合度が高い通路と弱い通路に大別できる。

結合度が高い通路をもつ事業としては、水道、ガス、電気、集中暖房事業等を列挙することができる。これらの事業は有形なる固定通路を所有し、それを媒介として、直接に需要者側と結ばれている。また、これらの事業の特徴としては単に transfer するというサービスの他に商品化した特殊物資を供給するという特性もそなえている事業である。

しかるに、上記のような水道、ガス、電気、集中暖房というような事業に関する限り、有形固定通路と特殊物資の供給という2つの技術的標識が需要者と供給者の結合度を強固にしている公益事業であるといえよう。それゆえ、このような公益事業サービスに対する需要者側の即時性・随時性の要求も、結合度に比例して強固である。換言するならば、供給者側の公益事業は、このような要求に十分に応じていかねばならない特性をもちあわしている事業でなければならないということである。

一方、結合度が弱い通路をもつ事業としては、乗合バス、定期客船、定



期航空等の事業が列挙されよう。このような事業に付随する“特殊な通路”は供給者側にも需要者側にも所有権のない公共所有の特殊な通路であり、直接に需要者と供給者が結ばれていない通路である。また、他の特徴としては、単に transfer するだけのサービス供給事業である点にある。しかるに、特殊な通路が直接、需要者と供給者との間に結合されていないのに加えて、商品としての特殊物資を供給しないため、供給者側（公益事業）のサービスと需要者側が求める即時性・随時性をともなっているサービスとの間に隔りが生じている。

すなわち、公益事業の特性としての即時性・随時性という面に関しては、前者のような公益事業よりも弱いといわざるをえない。

かくして、乗合バス事業は即時性・随時性という特性に関してはきわめて弱い事業である。しかし、原則として定時の運行を保持していなければならない性質の事業である。それゆえ、ある程度、需要者にサービス受け入れのための準備をいだかせる事業であるから、不完全ではあるにしても需要者の要求する即時性・随時性というサービスの特性に関しては、きわめて実質的に近い内容をもつ事業であるといえる。したがって、乗合バス事業サービスの即時性・随時性は、一般私企業形態のサービス業の即時性・随時性よりもきわめて強固であるので、不完全ではあるが、公益事業の特性である即時性・随時性を乗合バス事業は保有している。したがって、不十分ながら乗合バス事業は即時性・随時性という面からも公益事業のカテゴリーであるといえるだろう。

### （３）乗合バス事業は設備投資産業

公益事業が公益事業としての責務をはたすことにおいて、これまでの公益事業の特性としての技術的標識（非移転性・非貯蔵性・即時性・随時性）がどのような意味をもつかを検討するならば、公益事業は巨額の資本を必

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

要とするということである。すなわち、公益事業はそのサービスを供給する設備建設において巨額の資本を有するということである。そしてその資本は長期間にわたって固定化される。すなわち、各公益企業の財務において固定資産が極めて大きな比重を占めるということである。なぜなら公益企業は公益企業が営業している全地域にその営業施設を網状に布置しなければならない設備投資企業である。そして網状に布置されている公益企業の土木機械設備は巨額の資本の固定化を必要とする。また、信頼度の高い、品質の安定した、安全なサービスを供給しなければならない事由からして、設備は安全なものでなければならないということは当然といえよう。

これまで公益企業は設備投資企業であることを論述してきたが、さらに言及するならば次のようなことがいえるであろう。すなわち、設備投資企業であるかいなかの一つの尺度として固定比率が極めて高いことが一つの基準となる。固定比率とは固定資産と自己資本の百分率（ $\text{固定資産} \div \text{自己資本}$ ）で示めされる。この比率は固定資産に投ぜられた資本がどの程度、自己資本に求められているのかを示すものであり、この比率が100%以下であれば一般的によいとされている。何故なら、一般に固定資産に投ぜられた資本は長期間回収できないから、返済期限の一定している他人資本を運用することは適当でないとされているからである。

日本の全産業の昭和51年度の固定比率は、260.17%であり、製造業は216.57%であり、公益事業の典型とされている電気・ガス事業は、500.78%であり、また公益事業のカテゴリーとされている運輸業は350.78%であり(注1)、運輸業の中でも乗合バス事業は1,000.86%である(注2)。しかるに乗合バス事業は典型的な公益事業である電気・ガス事業よりも固定比率は極めて高い産業であるといえる。それゆえ、乗合バス事業は設備投資産業であり、固定比率が極めて高い意味からしても公益事業であるといえる。

#### (4) 乗合バス事業の自然的独占

巨額な設備投資を必要とする公益企業は自然的独占を形成する傾向が極めて強いといえる。たとえば、もし同一地域で二つ以上の公益企業が営業をした場合、どのような事態を生ずるかという二重投資となり、資本の利用効率は低下する。それに加えて市場は二分され、「価格抗争」において限界費用以下の低価格で販売され、相手競争企業の競争意欲を挫折させようとするところまで競争が激化する(注3)。そして競争業者の破滅につながる。それゆえに競争は破滅的競争となる。かくして公益企業がそのサービスや財を供給する場合は、常に一定した品質の高い、安全なサービスを継続的に供給しなければならないという特性からして、公益企業の財務は安定していなければならない。それゆえ、破滅的競争は公益企業にあってはならないということである。その結果、供給側である公益企業はいうにおよばず需要側である地域住民も競争より独占をしないで容認しうるようになった。また次のような事由からしても競争より独占を容認しうるようになった。すなわち同一地域に二系統の水道管が埋設されているような場合、二重の設備投資という無駄だけでなく、自然的水漏などによる資源の無駄を生じさせないという資源の有効な配分からしても競争より独占を容認しうるようになった。このように地域住民が当然のように競争より独占を容認しうるようになって形成された独占を自然的独占という。

したがって、乗合バス事業と自然独占の関係を考察した場合、次のような事が指摘されるであろう。

乗合バス事業の場合、高度経済成長政策による産業構造の変化により、その市場が過密、過疎を生んだ。それゆえ、都市の過密地域においては交通渋滞に伴う運行速度の低下及び定時運行の喪失を生じさせた。一方、地方の過疎地域は、人口の減少及び都市を上回る自家用乗用車の普及を生じさせた。その結果、バス利用客は昭和42年度をピークとして逡減している。

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

しかるに、このような乗合バス事業をとりまく社会環境からして、一路線に複数以上の乗合バス会社が運行することによる破滅的競争をなくするだけでなく、エネルギー資源の有効な配分という国民経済というマクロ的視野からしても競争よりも独占を容認されている。しかるに乗合バス事業は自然的独占を容認されている公益事業のカテゴリーであるといえる。

また、乗合バス事業の自然的独占は、他の視角からも検討される。地下鉄、路面電車、ガス、上水道、下水道、熱供給、電信・電話、電気事業などのように公道の表面や地下や上空等に大々的な設備をするということはないにしても、乗合バス事業は公道を使用させてもらわなければ営業を行うことは不可能である事業である。しかるに乗合バス事業を含めた公益事業は公共財産を必ず使用するという特性をもっている。当然のことながら、公共財産は無闇矢鱈に濫設や濫使用されてはならない。なぜなら、濫設や濫使用は、はなはだしく地域住民に迷惑をかけることにつながる。例えば、地域住民はその地域で社会生活をする上で必ず公道を使用しているのであるからして、公益事業（乗合バス事業を含む）は、公道に公益事業施設を濫設したり、濫使用することは、地域住民の社会生活における安全性を損ないがちである。かくして、上記のような意味からしても競争より独占ということが容認されるようになった。また、同じ公道の同地区に2社以上のバス運行路線が重複することは、停留所等の輸送施設の重複による資本の二重投資を生じさせたり、停留所や案内標識等の相違や回数券、定期券の利用方法等の点において地域住民の利用者公衆に不便を与えたり、交通渋滞をまねいたりするので、競争より独占を選好している。

しかし、このようにして地域住民によって容認された独占を公益事業が無制限に享受し、また社会が独占をそのまま放置してはならないということである。もし、そのまま放置されているならば、公益事業は特に価格の面において独占の利益を享受しようとし、とかく企業の経営努力を失ない

がちになり、その上、利用者公衆へのサービスが粗悪となりがちである。したがって、このような独占の弊害から地域住民である利用者公衆の公正な利益を守るために、今日、公益事業の経営活動の内容に関して積極的、直接的に規制するような公益事業規制が各国で模策されながら、国の行政機関が中心となって、それらを施行している。当然のことながら、上記のような規制が自然的独占性と常に一体をなしていなければならないし、今後ともそのようなことは継続されなければならない。

(注1) 総理府統計局編、「第29回日本統計年鑑昭和54年」、日本統計協会、昭和54年9月、pp. 316—317。

(注2) 日本バス協会編、「1978年版日本のバス事業」、昭和53年5月、pp. 96—97。

(注3) 北久一著、「公益企業論」、昭和36年、東洋経済新報社、p. 4。

## 〔2〕 乗合バス輸送人員の逡減とその要因

これまで公益事業としての乗合バス事業について冗長すぎるほど述べてきたのは、個別の乗合バス会社は地域住民の足として、とりわけ、老人や子女の足として地域社会の生活の中に輸送サービスという機能を十分に果たしていることを確認するとともに、その重要性を認識したいと思ったからである。

しかし、乗合バス事業の輸送人員は逡減傾向にある。例えば2—1表<sup>(注1)</sup>で示されるように、昭和20年度の輸送人員は約6億2千万人、昭和25年度には約13億6千万人、昭和30年度には約34億5千万人、昭和35年度には約65億人、昭和40年度には約99億7千万人、昭和42年度には約101億人、昭和45年度には約100億人、昭和47年度には約98億人、昭和50年度には約92億人、昭和53年度には83億人となり、逐年、減少傾向を辿っている。それでは、乗合バス輸送人員の逡減傾向が、どのような要因によるかを指摘するならば次のような事が指摘されるであろう。

(1) 高度経済成長政策による産業構造の変化

乗合バス輸送人員通減の第一の要因として、高度経済成長政策による産業構造の変化が指摘される。この政策は、昭和35年の岸内閣の安保後の池田内閣成立時に提唱され、具体化の

方向を示めされた政策である。その基調は貿易の振興による外貨の獲得、競争による利益、生産コスト通減という三本の柱であった。

貿易の振興による外貨獲得という第一の柱は国際分業による利益の確立と併行して推進された。そして実際にその実現化の方向として、昭和39年4月にIMF 8条国への移行とOECD加盟に踏み切り、開放経済体制を導入することによって、この柱の実現を強化しようとした。天然資源が乏しく、原材料を輸入し、製品を輸出するという典型的加工貿易国であるわが国は、付加価値の高い製品化の技術に当初、不安をいだいていたが、必然的に開放経済体制をと

らなければならなかった。なぜなら、加工貿易形態を強化することによって、付加価値の高い産業が成長し、わが国の国際収支を大幅に黒字とすることが最良とされたのである。

第二の柱として、競争の利益を確立するために個別の企業において、経営の合理化と製品の研究開発を推進したことである。保護貿易の下におい

表2-1 乗合バス輸送人員推移表

年 度	輸送人員 (千人)
昭和11年	1,473,330
" 15	1,897,116
" 20	620,187
" 25	1,357,702
" 30	3,454,194
" 35	6,516,749
" 40	9,973,285
" 41	9,955,737
" 42	10,127,065
" 43	9,703,684
" 44	9,947,836
" 45	10,060,775
" 46	9,537,066
" 47	9,845,410
" 48	9,482,023
" 49	9,500,700
" 50	9,238,714
" 51	8,894,819
" 52	8,625,658
" 53	8,312,150

(注) 日本バス協会編、「1980年版日本のバス事業」昭和55年5月、p.2より作成。

て、通常、政府は自国の産業を保護するため、関税等のいろいろな施策をなすことによって諸外国との競争を緩和している。しかしこの政策は国内の消費者にとってあまり望ましいものでなかった。なぜなら企業が経営の合理化を怠ったり、又は国内経済が不況になり企業の収益率が悪化するようになった場合には、すぐに価格に転嫁するのが一般的であった。それゆえ、保護貿易を逐年弱めて、国内の企業体質を経営の合理化等によって強化することにより、わが国の製品が世界市場で商品として、諸外国との商品と競争できるように競争の導入が推進されたのである。

第三の柱として、生産コスト削減利益を確立するために個別企業の大規模経営化や企業集中化が推進されたことである。第二次世界大戦後、わが国は占領政策の下で、経済の民主化、消費者保護という目標をかかげ、独占によって経済の弊害がもたらされないように、自由競争に基づくプライス・メカニズムの市場機構の確立が推進されてきたことは周知の事実である。その具体的な政策として独占禁止法が昭和22年に制定された。また、それまで過度の企業集中によって経済力支配を強化してきた財閥を解体させようとして過度経済力集中排除法も同年、制定された。しかし、わが国の産業界や政府は昭和30年代の中期頃から資本集中を梃とした大規模化による経済性を強調し、国際競争力を強化するため独占禁止政策をしだいに後退させてきた。すなわち、資本集中の第一段階として、個別企業は資本市場を通じて資本調達をして大規模経営化を実行したことである。それは、外国技術の導入とその技術を応用するための超設備投資（わが国の場合、直接投資型の株式によって資本調達をするというよりも間接投資型の銀行等からの借入金による資本調達方法）を必要とする第二次産業にみられた。なかんづく、重化学工業を中心に大規模な設備投資が2-2表(注2)に示されるように昭和40年代に華々しくくり広げられた。

また、資本集中の第二段階としての企業集中は、昭和33年の雪印とクロ

乗合バス輸送人員の推移と損益状況

2-2表 高炉の新設状況

完成年月	会社名	工場名	炉号	内容積
昭和40. 3	川崎製鉄	千葉	No.5	2140m <sup>3</sup>
6	八幡製鉄	堺	No.1	2047
41. 2	日新製鋼	呉	No.2	1350
8	日本鋼管	福山	No.1	2004
10	神戸製鋼	神戸	No.3	1845
42. 3	住友金属	和歌山	No.4	2523
4	川崎製鉄	水島	No.1	2156
6	富士製鉄	名古屋	No.2	2166
7	八幡製鉄	堺	No.2	2620
43. 3	日本鋼管	福山	No.2	2626
11	八幡製鉄	君津	No.1	2705
44. 1	川崎製鉄	水島	No.2	2857
2	住友金属	和歌山	No.5	2630
4	富士製鉄	名古屋	No.3	2924
7	日本鋼管	福山	No.3	3016
10	八幡製鉄	君津	No.2	2800
45. 6	新日鉄	広畑	No.4	2548
8	神戸製鋼	加古川	No.1	2850
10	川崎製鉄	水島	No.3	3363
46. 1	住友金属	鹿島	No.1	3159
4	日本鋼管	福山	No.4	4197
9	新日鉄	君津	No.3	4063
10	新日鉄	洞岡	新No.4	1540
47. 4	新日鉄	大分	No.1	4158
7	新日鉄	戸畑	No.4	3799
48. 1	日本鋼管	加古川	No.2	3850
3	住友金属	鹿島	No.2	4080
4	川崎製鉄	水島	No.4	4323
11	日本鋼管	福山	No.5	4617

(注) 狭間源三編「現代日本産業論」法律文化社、1979年、p.48より  
木村敏男資料「鉄鋼年鑑」鉄鋼新聞社、各年版

パー両乳業の合併の容認を契機として、昭和38年の新三菱重工と三菱日本重工と三菱造船の3社合併による三菱重工の設立、昭和44年の八幡製鉄



と富士製鉄の2社合併による新日本製鉄の設立等(注3)に示されるように、しだいに独占禁止政策を後退してきた。また法律的にも、カルテルの原則禁止や例外規定の挿入、昭和28年の独禁法改訂による企業分割規定の削除などに示されるように、しだいに独禁法の規制緩和がなされた。かくして、このように形式的にも内容的にも独占禁止が緩和されてきたことによって、企業の大規模化や企業集中化が促進され、資本の効率のみならず、生産、販売面にいたるまで効率の向上をめざした。すなわち、具体的には

- ① 原材料の大量購入による一単位当りのコスト減。
- ② 製品の集中生産によるコスト減。
- ③ 多角化の有利性 (synergy の効用や副産物や廃棄物の利用)。
- ④ 大規模販売による一単位当りのコスト減。
- ⑤ 技術開発の効率化。
- ⑥ 経営管理費の節減。
- ⑦ 資金調達の合理化。

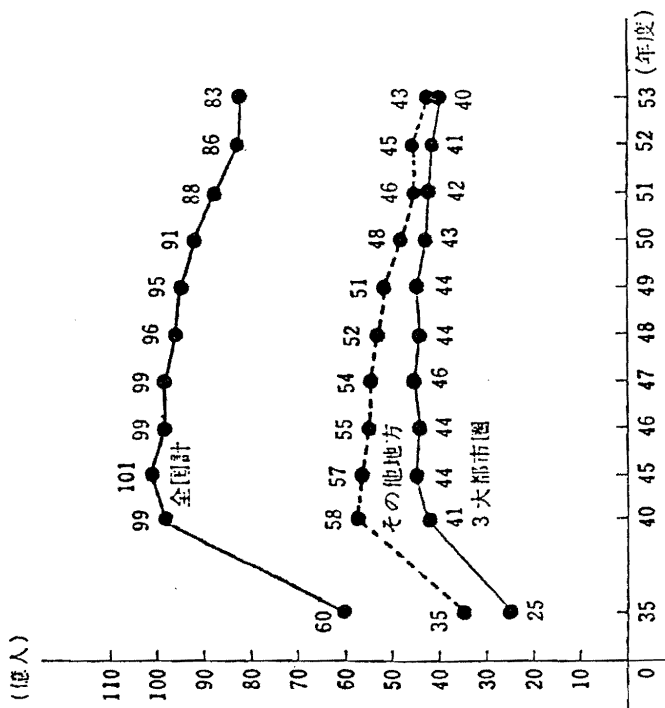
などが、大規模化や企業集中化のメリットとして指摘されてきた。

このように、3つの柱を中心とした高度経済成長政策は、大規模経営化や企業集中化を実現する上で都合のよい産業立地としての大都市や大都市に隣接して造成された臨海工業地帯等に、地方の若年労働者の人口流入を促進した。このような人口の移動は、過疎地域、過密地域を生じさせ、2-1表が示しているように、乗合バスの輸送人員の全国総計では、昭和42年度をピークとして逡減現象をもたらす要因となった。

地方の過疎地域の乗合バス輸送人員は、2-1図と2-3表(注4)が示すように、昭和40年にピークとなり、しだいに減少するようになった。それゆえ、路線の運行回数を減少させ、ますます輸送サービスの低下を招くという悪循環となり、地域住民の乗合バスに対する信頼性を喪失した。

また、都市の過密地域においては、交通渋滞による定時運行の不可能傾

2-1図 乗合バス輸送人員の推移(3大都市圏、地方)



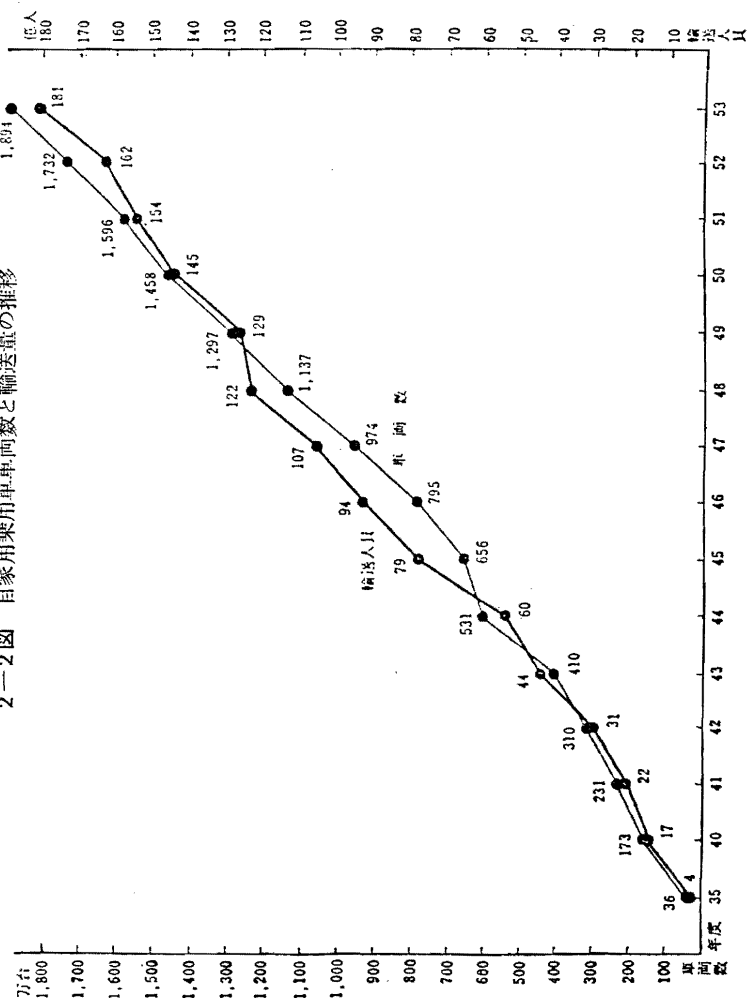
(注)・3大都市圏とは首都圏(東京駅を中心に50km)、中京圏(名古屋駅を中心に40km)、及び京阪神(大阪駅を中心に50km)のうち、交通不便な地域を除いた地域をいう。(以下同じ)

・日本バス協会編、「1980年版日本のバス事業」、昭和55年5月、p.12。

2-3表 輸送人員

年度	全国計	3大都市圏	その他地方
35	6,044	2,515	3,529
40	9,862	4,103	5,759
45	10,074	4,411	5,663
46	9,947	4,437	5,510
47	9,942	4,551	5,391
48	9,607	4,412	5,195
49	9,506	4,380	5,126
50	9,119	4,294	4,825
51	8,773	4,188	4,585
52	8,589	4,059	4,530
53	8,308	3,981	4,327

2-2図 自家用乗用車車両数と輸送量の推移



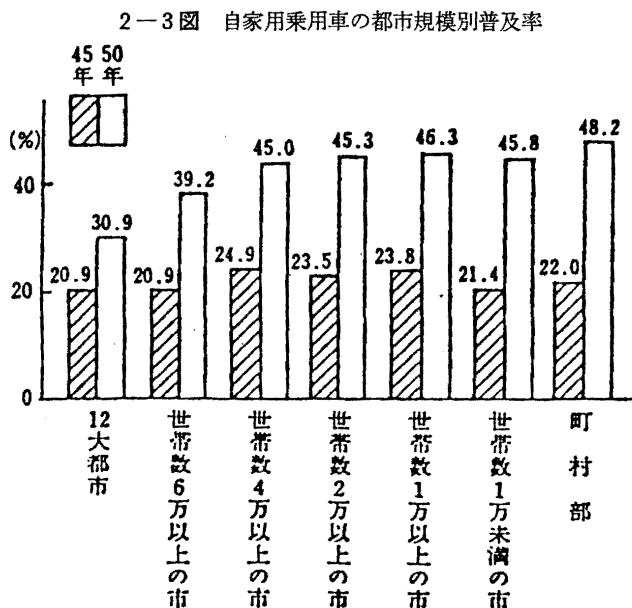
(注) 日本バス協会編、「1980年版日本のバス事業」，昭和55年5月，p.10より

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

向やだんご運転の増加，道路が狭いのですれちがい不可能による遅延等が逐年増加し，2—1図や2—3表に示されるように昭和47年度をピークとして，しだいに乗合バス輸送人員の減少となった。

## (2) 自家用乗用車の普及

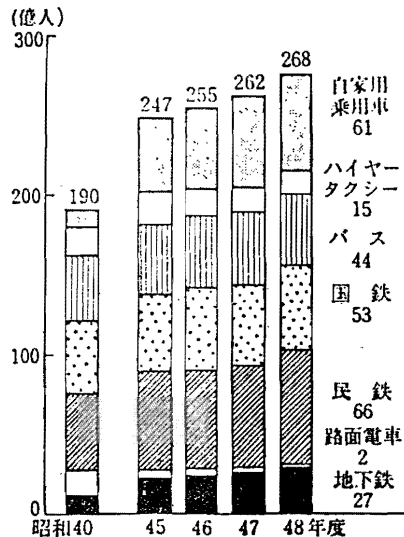
乗合バス輸送人員逕減の第二の要因として，自家用乗用車の普及が指摘される。自家用乗用車は昭和40年代になって，その台数や輸送人員とも2—2図(注5)が示すように急速に上昇している。しかも2—2図が2—1表に反比例するかのように昭和42年度の輸送人員をピークとして乗合バスの輸送人員は逕減している。特に地方では自家用乗用車を中心にしたモータリゼーション化が，2—3図(注6)が示すように，都市以上に進んでおり，



- (注) (1) 「昭和51年版運輸白書」の90ページより。  
 (2) 数字は各年3月末現在のものである。

輸送人員は自家用乗用車へ移動するようになったと推察できる。たしかに、今日、道路が整備され、駐車場に関する限り大都市より容易に確保でき、生活圏の拡大の願望が強く、また所得に関しても都市部とあまり格差が生じなくなりつつある地方において、自家用乗用車は生活の一部として地方の人々に真剣に考慮されるようになった。また、他の視角からの考察として次のような事も指摘される。すなわち、人口が分散し、公共輸送網の目が粗く、しかも運行密度の低い地方において、その地域住民が天候の影響をあまりうける

2-4 図 大都市における輸送機関別旅客輸送人員の推移



(注) (1) 「昭和50年版運輸白書」の47ページより。  
(2) 首都圏、京阪神圏、中京圏の3大都市交通圏。

ことなく、特に荷物をかかえている場合には、欲する時に欲する場所へ移動させることができる自家用乗用車の選好を強めることは当然といえるだろう。

高度経済成長政策に伴い、人口の都市への移動によって、大都市での総輸送人員は2-4図(注7)が示すように昭和40年度には190億人であったのに、昭和48年度には268億人というように飛躍的に伸びた。それにもかかわらず、大都市における乗合バス輸送人員は、2-3表が示すように昭和47年度をピークを減少している。このことは、自家用乗用車の普及との関連で乗合バス輸送人員をとらえた地方の過疎地域の輸送人員の推移と大都市の乗合バス輸送人員の推移と異なっていると理解すべきである。なぜなら、自家用乗用車の普及との関連で乗合バス輸送人員の減少を大都市にお

# 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

## 2-4 表 自家用乗用車保有台数の推移

年度末 項目 地域別	40						50					
	保有台数	人口	世帯数	1台当り人口	世帯普及率		保有台数	人口	世帯数	1台当り人口	世帯普及率	
	千台	千人	千世帯	人	%		千台	千人	千世帯	人	%	
四大都市圏	1,323.3	44,866	12,483	33.91	10.6		7,766 (587.0)	54,167 (120.7)	17,546 (140.6)	6.97	44.2	
その他	815.3	55,689	13,037	68.33	6.3		9,368 (1,149.0)	56,365 (102.0)	16,065 (125.5)	6.06	57.1	
合 計	2,138.6	100,555	25,520	47.01	8.4		17,134 (801.2)	110,949 (110.3)	33,911 (132.9)	6.48	50.5	

- (注) (1) 「昭和51年版運輸白書」のp.87より。  
 (2) 保有台数は軽四輪を含む。  
 (3) ( ) は50年度末の40年度末に対する比率(%)である。  
 (4) 四大都市圏とは東京、神奈川、埼玉、千葉、愛知、三重、大阪、京都、兵庫、福岡の10都府県の合計である。

いてとらえるなら、大都市においても2-1表の全国総計推移表や2-1図や2-3表に示されている地方の推移表と同様な推移表でなければならない。しかし、同様な推移表を呈しなかった。しかるに、大都市における乗合バス輸送人員が昭和47年度をピークとして、その後、減少している現象は、大都市において自家用乗用車の普及という要因がストレートに乗合バス輸送人員の減少を引き起したという要因にはならないということ銘記しなければならない。すなわち2-4表(注8)が示すように大都市において地方ほど自家用乗用車が普及していないにしても、昭和40年代を通じて確実に大都市でも自家用乗用車が普及していた事実から判断するならば、大都市の場合、自家用乗用車の普及がストレートに乗合バス輸送人員の減少をもたらしたとはいえない。

### (3) 路面交通混雑

乗合バス輸送人員減少の第三の要因として、大都市の路面交通混雑が指

2-5表 三大都市圏の人口の自然増加と社会増加

(単位: 千人, %)

年 地域	35 ~ 40			40 ~ 45		
	増加総数	自然増加	社会増加	増加総数	自然増加	社会増加
東京圏	3,153	1,294 (41.0)	1,859 (59.0)	3,097	1,740 (56.2)	1,356 (43.8)
大阪圏	1,664	758 (45.6)	906 (54.4)	1,469	973 (66.3)	495 (33.7)
名古屋圏	621	356 (57.3)	265 (42.7)	616	437 (70.9)	179 (29.1)
三大都市圏	5,438	2,408 (44.3)	3,030 (55.7)	5,182	3,151 (60.8)	2,031 (39.2)
全 国	4,856	—	—	5,445	—	—

年 地域	45 ~ 50			50 ~ 53		
	増加総数	自然増加	社会増加	増加総数	自然増加	社会増加
東京圏	2,928	2,039 (69.6)	890 (30.4)	1,001	941 ( 94)	60 ( 6)
大阪圏	1,157	1,122 (97.0)	35 ( 3.0)	351	501 ( 143)	△ 150 (△ 43)
名古屋圏	620	534 (86.1)	86 (13.9)	231	251 ( 109)	△ 20 (△ 9)
三大都市圏	4,705	3,695 (78.5)	1,010 (21.5)	1,583	1,693 ( 107)	△ 110 (△ 7)
全 国	7,274	—	—	3,234	—	—

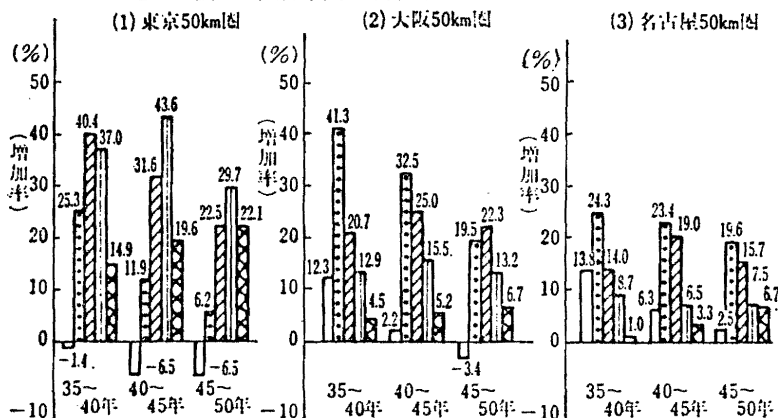
(注) 「昭和55年度版 国土利用白書」のp.58より

摘される。昭和30年代後半から昭和40年代にかけての大都市圏への人口流入については、2-5表(注9)に示されるように急速であった。しかし、40年代後半から50年代にかけて鈍化しているものの、依然として人口流入は続いている。

しかしながら、この人口増加の内容も少し変化の兆がみうけられる。すなわち、住宅難、生活環境の変化などの理由から大都市において、人口分布のドーナツ化現象が顕著となってあらわれ、2-5図(注10)が示すように昭和40年以降、都心部(0-10km)の居住人口が停滞ないし遞減現象を

# 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

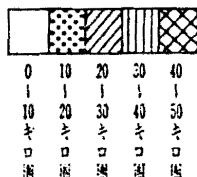
2-5 図 3 大都市圏の距離圏別人口増加率の状況



資料：総理府統計局「国勢調査」による。

注：(1) それぞれ、40年、45年、50年の境域による。

(2) 凡 例



(注) 昭和55年度版国土利用白書」のp.59より。

示している。また、都心部の事業所増加により、従来まで0-10km位と考えられていた都心部圏が距離的に拡張する傾向を示すようになり、したがってドーナツ化現象も拡大するようになった。このような社会現象は、都心部の昼間人口と夜間人口の格差を生じさせている。すなわち、職場の集中する都心と居住している都市郊外とを結ぶ毎日毎日の輸送量（輸送人員数）が朝夕に集中し、その規模も逐年、巨大化してきている。このように大都市における輸送人員が大規模化になればなるほど大都市の交通混雑をまねいている。

ここでは、このように巨大化している大都市の輸送人員が、どのような



2-6表 東京都における自動車1台当りの道路実延長及び道路総面積

区 分 \ 年 度	42	43	44	45	46	47
自動車保有台数(千台) (A)	1,582	1,795	2,025	2,213	2,360	2,511
道 路 実 延 長(km) (B)	20,019	20,138	20,336	20,573	20,703	21,191
道 路 総 面 積(千 $m^2$ ) (C)	102,545	105,318	107,932	111,944	114,215	117,168
B/A (m/台)	12.7	11.2	10.0	9.3	8.8	8.4
C/A ( $m^2$ /台)	64.8	58.7	53.3	50.6	48.4	46.7

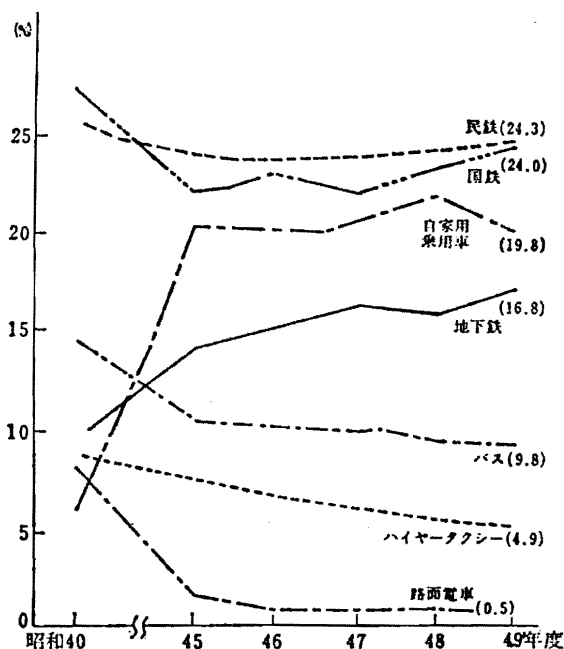
(注) 「昭和49年度版運輸白書」のp.25より

輸送機関によって処理されているかを2-4図を参考にしながら、検討し、大都市の乗合バス輸送人員の減少原因はどこに起因するかを考察することにする。

まず、昭和40年代前半、輸送人員の急速な伸びを示していた自家用乗用車が40年代後半になって鈍化していることが2-4図から指摘される。しかるに、このような鈍化の現象は次のようなことを意味していると思われる。すなわち、2-6表(注1)から推測されるように、道路の拡張面積が相対的に自動車保有台数(自家用乗用車、営業用乗用車、トラック、ライトバン等)の増加についていけないことや道路標識の氾濫や交通規制に対するドライバーの認識不足によって、道路交通の渋滞をまねいたことが、40年代の後半から自家用乗用車の輸送人員の鈍化につながっているを暗に示している。換言するならば、自家用乗用車が定時に居住地から勤務地まで朝夕のラッシュ時にたどりつくことが困難となっているということが、その輸送人員を鈍化させる要因となっているのである。また都心部の地価の高騰による駐車場の絶対量不足や各家庭や職場での車庫保有の困難性などによって、自家用乗用車の輸送人員が鈍化していることも事実である。したがって、大都市の場合、自家用乗用車の台数増加が、直接、乗合バス輸送人員減につながらないことが指摘される。それでは、大都市における乗合バス輸送人員の減少はどのような理由に起因するのかを吟味するに、自

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

2-6図 中心部（東京都区部、名古屋市、大阪市）



(注) 「51年度版運輸白書」p.104より。

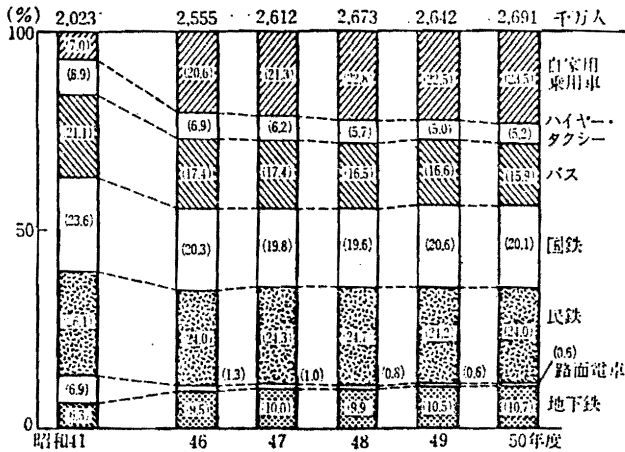
自動車保有台数の急速な増加による交通渋滞によると考えられる。すなわち、このバス離れ現象は、乗合バスの運行速度の低下や定時性保持の困難性、団子運転の増加などの交通渋滞により、公共的輸送機関としての信頼性を乗合バス会社が、2-6図(注12)からも指摘されるように喪失したことに起因する。また、交通渋滞による輸送人員減少は、乗合バスだけでなく他の路面交通機関すべてにあてはまるとみてよからう。

### (4) 代替的交通機関の整備

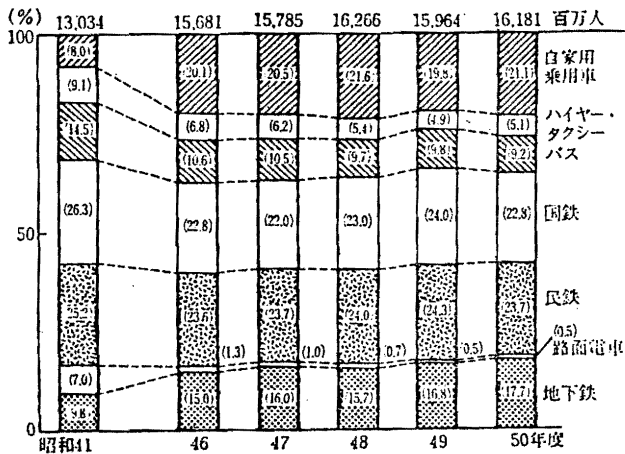
乗合バス輸送人員減少の第四の要因として、輸送効率の高い公共輸送機関として、地下鉄などのような代替的交通機関の整備が指摘される。すな

2-7 図 3 大都市圏における輸送機関別旅客輸送人員分担率の推移

(1) 全 体



(2) 中心部(東京都区部, 名古屋市, 大阪市)



(注) (1) 「52年度版運輸白書」の86ページより。  
 (2) ( ) 内は構成比(%)を示し、各年度上部の数字は総輸送人員を示す。

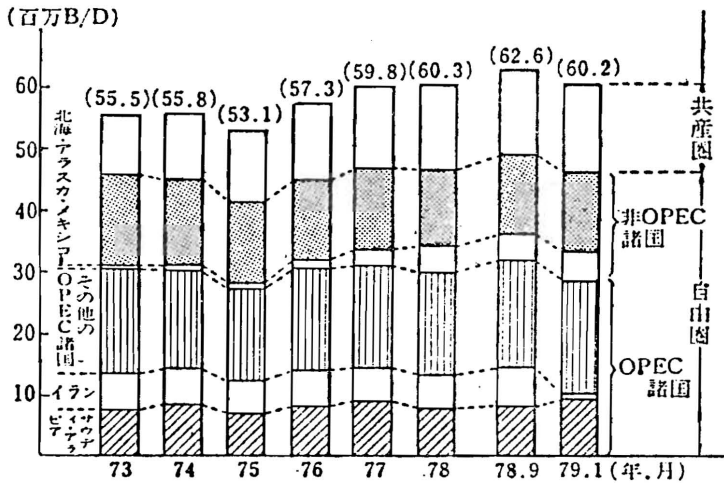
## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

わち、大都市の増大する輸送人員に対処するためや路面の交通渋滞緩和のために、低迷する乗合バスなどの公共的路面交通機関に代替するものとして、しかも、ますます遠距離になる都心部と郊外とを高速で結ばせる必然性から地下鉄の延長や新線建設や民鉄との相互乗入れなどの地下鉄整備がなされた。したがって、地下鉄の輸送人員占有率は2—7図(注13)が示すように逐年、拡大している。

これまで、乗合バス輸送人員の逓減要因について詳細に論じてきた。しかしながら、乗合バス輸送人員が逓減し、あるいは総輸送人員に占める割合が低下してきているとはいえ、国民生活に果している乗合バス機能の重要性には変化はない。地方においては、地域住民とりわけ老人、子女の最後の足であり、シビルミニマムとして乗合バスを確保すべきであるという要請はますます強くなっている(注14)。また、第3次全国総合開発計画の定住構想を推進するため、地方公共団体と政府とが緊密に連携しつつ、モデル定住圏計画(注15)の策定に取り組んでいる今日、鉄道や地下鉄のように、あまり投下資本が長期間にわたって固定化されない乗合バスが公共的輸送機関として見直されつつある。

都市部においては、昭和46年の運輸政策審議会「大都市におけるバス・タクシーのあり方及びこれを達成するための方策について」の答申にもあるように、乗合バスの輸送力の改善、バスの輸送に対する信頼性の回復、バスの乗継き機能の強化、旅客への利便や安全の確保などの努力を積ねることによって、ますます公共的輸送機関として乗合バスはその社会的責任が果せられているのである。また、国際的にエネルギー情勢の混迷している今日、とりわけエネルギーの中心をなしている石油について検討するならば、その安定供給ということは、今後ますます厳しい情勢を向かえるだろう。たとえば1973年9月に発生した石油危機以降、低迷が続けていた世界の原油生産は1976年以降、石油消費国の緩やかな景気回復にささえられ、

2-8図 世界原油生産の推移



(注) 「54年度版運輸白書」のp.137より

2-7表 輸送機関別運行エネルギー消費原単位 (52年度)

(1) 旅客

輸送機関	項目	輸送量 (億人キロ)	エネルギー消費量 (百億kcal)	エネルギー消費原単位 (kcal/人キロ)	鉄道を1とした場合の 指数
鉄道	国鉄	3,123	2,909	93	1
	民鉄	(1,997)	(1,775)	(89)	
	バス	(1,126)	(1,134)	(101)	
	乗用車	1,046	1,483	142	1.5
	航空機(国内)	2,640	20,405	773	8.3
		236	1,673	708	7.6

(注) 「54年度版運輸白書」のp.155より

2-8図(注16)からも指摘されるように増加の一途を辿ってきた。しかし、1978年10月末にイランの石油関係労働者のストライキを契機とした政変やイラクとの戦争勃発などにより、世界の原油の流通機構の変化や産油国の(資源保護政策による)原油価格の高騰を派生させ、石油需給の不安定な情勢は今日なお続いている。このように、石油エネルギー供給が厳しい環境

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

の下で、省エネルギーを考慮せざるをえなくなった今日、2—7表<sup>(注17)</sup>からも示されるように、エネルギー効率からも乗合バスは見直されている。

(注1) 日本バス協会編、「1980年度日本のバス事業」昭和55年5月，p. 2より作成。

(注2) 狭間源三，木村敏男編，「現代日本産業論」法律文化社，1979年，p. 48より，資料「鉄鋼年鑑」鉄鋼新聞社，各年版。

(注3) 儀我壮一郎編，「企業形態論」法学書院，昭和51年4月，p. 48。

石川島重工業・播磨造船所＝石川島播磨重工業（1960年）

新三菱重工業・三菱日本重工・三菱造船＝三菱重工業（1963年）

大阪商船・三井船舶＝大阪商船三井船舶（1963年）

日本郵船・三菱海運＝日本郵船（1964年）

神戸製鋼・尼崎製鉄＝神戸製鋼（1964年）

東洋紡・呉羽紡＝東洋紡（1965年）

日産自動車・プリンス自動車＝日産自動車（1966年）

富士製鉄・東海製鉄＝富士製鉄（1967年）

石川島播磨重工業・呉造船＝石川島播磨重工業（1967年）

川崎車輛・川崎重工・川崎航空機＝川崎重工業（1968年）

八幡製鉄・八幡鋼管＝八幡製鉄（1968年）

三井化学・東洋高圧＝三井東圧化学（1968年）

日商・岩井＝日商岩井（1968年）

八幡製鉄・富士製鉄＝新日本製鉄（1968年）

第一銀行・勧業銀行＝第一勧業銀行（1971年）

(注4) 日本バス協会編，前掲書，p. 12。

(注5) 日本バス協会編，前掲書，p. 16。

(注6) 運輸省編，「昭和51年版運輸白書」昭和52年1月，p. 90。

(注7) 運輸省編，「昭和50年版運輸白書」昭和50年11月，p. 47。

(注8) 運輸省編，「昭和51年版運輸白書」昭和52年1月，p. 87。

(注9) 国土庁編，「昭和55年版国土利用白書」昭和55年5月，p. 58。

(注10) 国土庁編，前掲書，p. 59。

(注11) 運輸省編，「昭和49年版運輸白書」昭和49年12月，p. 25。

(注12) 運輸省編，「昭和51年版運輸白書」昭和52年1月，p. 104。

(注13) 運輸省編，「昭和52年版運輸白書」昭和52年12月，p. 86。

(注14) 日本バス協会編，「1979年版日本のバス事業」昭和54年5月，p. 1。

(注15) 国土庁編，前掲書，p. 53。

(注16) 運輸省編,「昭和54年版運輸白書」昭和54年12月, p.137。

(注17) 運輸省編, 前掲書, p.155。

### 〔3〕 乗合バス輸送人員の推移

乗合バス輸送人員の逓減とその要因について一般的に、大都市圏と地方圏という大枠の中で論じてきた。ここでは、もう少し詳細に乗合バス輸送人員の推移が全国的に考察したならばどのようなになっているのか、また、北海道全体としてはどうなっているのか、さらに北海道内の各乗合バス会社(抽出3社)はどのようなになっているのかを比較しながら検討することにする。

#### (1) わが国の乗合バス事業の輸送人員の推移

昭和20年に6億2千万人であったわが国の乗合バス輸送人員は、逐年、増加の一途を辿ってきた。特に昭和20年代の朝鮮戦争景気、昭和30年代の神武景気、岩戸景気を契機とした経済成長という環境の下で、乗合バスは国鉄や民鉄に接続する末端輸送機関として、地域内旅客輸送にその機能をいかんなく発揮してきた。また、道路の整備拡張とともに長距離バスも運行されるようになった。しかし、輸送人員は昭和39年以降さほど伸びなくなった。このこと(乗合バスの輸送人員の鈍化と逓減要因)については、〔2〕ですでに詳細に論じているので、ここではできるだけ重複をさけて乗合バス輸送人員推移を考察する。この考察で特筆される点は次の二点に集約されよう。

第一として、昭和30年代の高度経済成長政策による産業構造の変化によって、人口の都市集中化が顕著となり、日本全体に過疎地域と過密地域を生じさせたことである。地方の過疎地域では、3—1表<sup>(注1)</sup>で指摘されるように人口の流出が顕著となり、昭和40年頃から2—1図と2—3表に示されているように輸送人員が逓減した。都市の過密地域では、2—5表に

乗合バス輸送人員の推移と損益状況

3-1表 過疎地域状況

(1) 北海道における過疎地域の占める位置

	市 町 村 数			人 口(千人)			面 積(km <sup>2</sup> )		
	全市町村	過疎市町村	比率	全市町村	過疎市町村	比率	全市町村	過疎市町村	比率
北海道	212	149	70.3%	5,338	1,247	23.4%	78,519	55,341	70.5%
全 国	3,203	1,093	34.1%	10,897	8,423	7.6%	370,293	165,539	44.7%

- (注) 1. 昭和53年4月1日現在、ただし人口数は昭和50年国勢調査による。  
 2. 面積には北方領土(歯舞諸島、色丹島、国後島、択捉島)を含まない。  
 3. 全国値は沖縄県を除いたものである。  
 4. 国土庁「過疎対策の現況」による。

(2) 過疎地域人口の推移

(単位：千人)

	35 年	40 年	45 年	50 年	増 減 率 (%)		
					40/35	45/40	50/45
全 道	5,039	5,172	5,184	5,338	2.6	0.2	3.0
道内過疎地域	1,994	1,759	1,457	1,247	△ 11.8	△ 17.2	△ 14.4
全 国	93,419	98,275	103,720	110,897	5.2	5.5	6.9
全国過疎地域	12,193	10,588	9,166	8,423	△ 13.2	△ 13.4	△ 8.1

- (注) 1. 各年国勢調査の人口による。  
 2. 全国値は沖縄県を除いたものである。  
 2. 国土庁「過疎対策の現況」による。  
 4. 3-1表は「数字でみる北海道の輸送」北海道陸運協会編、昭和55年版、p. 6より作成。

示されるように輸送人員の絶対量の拡大とモーターリゼーション化を向かえ交通渋滞をまねくようになり、急速な伸びを示していた乗合バス輸送人員は昭和40年頃から2-1図や2-3表に示されるように微増現象を呈するようになり、昭和47年度からは逡減するようになった。全国総計では昭和42年度をピーク(2-1表)に乗合バス輸送人員が逡減するようになった。しかも、輸送人員逡減よりも早い時期の昭和39年度頃から3-2表(注2)が



示すように、輸送機関別の輸送分担率では逓減するようになった。

第二として、高度経済成長によって、個人所得が伸び生活の質的向上をもたらした。しかるに、乗合バスは、そのような生活資質の向上によってもたらされる輸送サービスの質的向上の変化に対応できずにいることも、2—1表や3—2表が示すような輸送人員推移を示すようになったと推測される。すなわち、生活水準の向上による欲求の高度化と多様化及び時間価値を求める需要者は、随時性、即時性、ドア・ツー・ドアの機能を有する自家用乗用車を交通機関として選好する傾向を強化するようになった。それゆえ、これら2つのことが、昭和39年度以降、輸送人員を鈍化させるようになり、昭和42年度以降、逓減させるようになったと推察される。

## (2) 北海道の乗合バス事業の輸送人員の推移

北海道の場合、人口の移動の面において、全国と同様に高度経済成長政策や産業構造の変化などにより、道南、道東、道北地域とりわけそれぞれの沿岸部や山間部での人口が札幌圏や本州の大都市圏へと流出していった。そして過疎地域と過密地域を生じさせた。しかるに、北海道内の乗合バス輸送人員の推移も3—3表(注3)から推察する限りでは、全国総計の2—1表とあまり変化はみあたらない。

しかし北海道内でも札幌圏の場合、大都市圏の輸送人員推移と同様であるかのごとく受けとめられがちであるが、3—4表(注4)から推測する限り、むしろ、全国総計の2—1表と同類型である。すなわち、大都市圏において、自家用乗用車が地方ほどでないにしても2—4表が示すように確実に伸びている。それにもかかわらず、乗合バス輸送人員は、2—1図や2—3表から示されるように昭和47年度までは確実に微増している。しかし、札幌圏に関して、3—4表から推測する限り、すでに昭和40年代の前半から、乗合バス輸送人員は減少していると推測できる。おそらく全国総計の

乗合バス輸送人員の推移と損益状況

3-2 表

国内輸送機関別旅客輸送量および輸送分担率

(1) 国内輸送機関別旅客輸送人員および輸送分担率

年 度	総輸送量	国 鉄	私 鉄	バ ス	乗 用 車	定期航空	旅 客 船
輸送人員				単位：百万人			
昭和30年度	14,117.2	3,849.2	5,931.0	3,556.0	706.0	0	73.9
35	20,291.3	5,123.9	7,166.5	6,290.7	1,610.0	1.3	98.9
36	22,377.1	5,283.5	7,690.6	7,143.7	2,149.8	2.1	107.5
37	24,187.5	5,609.5	8,028.7	7,872.5	2,563.8	2.9	110.0
38	26,175.7	6,040.3	8,457.5	8,411.4	3,152.0	4.0	111.5
39	29,383.8	6,409.8	8,831.1	10,324.2	3,695.0	4.8	118.9
40	30,784.9	6,721.8	9,076.3	10,557.4	4,306.0	5.1	118.6
41	32,058.9	6,842.0	9,074.8	10,793.9	5,235.7	4.9	107.4
45	40,606.0	6,534.0	9,850.0	11,812.0	12,221.0	15.0	172.0
48	44,585.0	6,871.0	10,185.0	11,390.0	15,922.0	24.0	193.0
49	45,103.0	7,113.0	10,476.0	10,206.0	16,105.0	25.0	178.0
50	46,195.0	7,048.0	10,540.0	10,731.0	17,681.0	25.0	170.0
51	46,685.0	7,180.0	10,402.0	10,231.0	18,679.0	28.0	164.0
52	47,568.0	7,068.0	10,699.0	10,189.0	19,416.0	33.0	162.0
53	49,369.0	6,997.0	10,763.0	9,964.0	21,446.0	37.0	162.0

輸送分担率				単位：%			
昭和30年度	100.0	27.3	42.0	25.2	5.0	0	0.5
35	100.0	25.3	35.3	31.0	7.9	0	0.5
36	100.0	23.6	34.4	31.9	9.6	0	0.5
37	100.0	23.2	33.2	32.5	10.6	0	0.5
38	100.0	23.2	32.3	32.1	12.0	0	0.4
39	100.0	21.8	30.1	35.1	12.6	0	0.4
40	100.0	21.8	29.5	34.3	14.0	0	0.4
41	100.0	21.3	28.3	33.7	16.3	0	0.3
45	100.0	16.1	24.3	29.1	30.1	0	0.4
48	100.0	15.4	22.8	25.5	35.7	0.1	0.4
49	100.0	15.8	23.2	24.8	35.7	0.1	0.4
50	100.0	15.3	22.8	23.2	38.3	0.1	0.4
51	100.0	15.4	22.3	21.9	40.0	0.1	0.4
52	100.0	14.9	22.5	21.4	40.8	0.1	0.3
53	100.0	14.2	21.8	20.2	43.4	0.1	0.3

(注) 3-2 表は昭和42年度、54年度版運輸白書より作成。

## (2) 国内輸送機関別旅客輸送人キロおよび輸送分担率

年 度	総輸送量	国 鉄	私 鉄	バ ス	乗 用 車	定期航空	旅 客 船
輸送人キロ				単位：百万人キロ			
昭和30年度	165,830	91,239	44,873	23,320	4,180	218	2,000
35	243,205	123,983	60,357	43,999	11,531	735	2,600
36	266,179	131,754	65,261	49,237	15,958	1,169	2,800
37	289,494	141,192	69,762	54,399	19,622	1,619	2,900
38	322,057	152,707	74,739	62,873	26,491	2,247	3,000
39	355,616	164,176	77,679	76,039	31,921	2,733	3,068
40	382,165	174,014	81,370	80,135	40,622	2,939	3,086
41	402,757	175,759	82,689	83,932	54,596	2,880	2,902
45	587,178	189,726	99,090	102,893	181,335	9,319	4,814
48	674,133	208,097	104,831	111,713	225,732	16,035	7,724
49	693,595	215,564	108,460	115,776	228,400	17,639	7,759
50	710,711	215,289	108,511	110,063	250,804	19,148	6,895
51	709,549	210,740	108,826	98,714	264,499	20,119	6,651
52	711,333	199,653	112,644	104,639	263,961	23,636	6,500
53	747,489	195,844	115,285	107,009	296,643	26,923	6,384

輸送分担率				単位：%			
昭和30年度	100.0	55.0	27.1	14.1	2.5	0.1	1.2
35	100.0	51.0	24.8	18.1	4.7	0.3	1.1
36	100.0	49.5	24.5	18.5	6.0	0.4	1.1
37	100.0	48.8	24.1	18.8	6.8	0.6	1.0
38	100.0	47.5	23.2	19.5	8.2	0.7	0.9
39	100.0	46.1	21.8	21.4	9.0	0.8	0.9
40	100.0	45.5	21.3	21.0	10.6	0.8	0.8
41	100.0	43.6	20.5	20.8	13.6	0.7	0.7
45	100.0	32.3	16.9	17.5	30.9	1.6	0.8
48	100.0	30.9	15.6	16.6	33.5	2.4	1.1
49	100.0	31.1	15.6	16.7	32.9	2.5	1.1
50	100.0	30.3	15.3	15.5	35.3	2.7	1.0
51	100.0	29.7	15.3	13.9	37.3	2.8	0.9
52	100.0	28.1	15.8	14.7	37.1	3.3	0.9
53	100.0	26.2	15.4	14.3	39.6	3.6	0.9

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

2—1表と同じように昭和42年頃から減少を呈するようになったと推測される。したがって、大都市の人口増加とは比較できないほど小さく、人口密度が低く、広大な石狩平野を中心とした札幌圏の乗合バスは、大都市のように交通渋滞をまねくことがなかった。それゆえ、札幌圏の乗合バス輸送人員の減少は自家用乗用車の普及が大きく影響しているものと推察できる。加えて、大都市のように、マイカー族が都心にマイカーを乗入れる際、駐車場に神経質にならなくともよいということが、札幌圏において乗合バス輸送人員の減少を早い時期から生じさせたと推察される。それゆえ、昭和42年頃のモーターレーゼーション進展時頃札幌圏においては大都市圏よりも早期に「バス離れ現象」を生じさせた。

さらに、昭和47年の札幌市の地下鉄完成は、ますます乗合バス輸送人員の減少を促進させる要因になった。このような現象は、乗合バスの代替輸送機関として輸送効率のよい地下鉄等の公共的大量輸送機関を整備し、それが他の交通機関とシステムテックに運行されることによって、乗合バス輸送人員減を引きおこすという大都市型の乗合バス輸送人員推移型を示している。しかるに、札幌圏では、昭和42年度頃から47年度の地下鉄完成時まで、乗合バス輸送人員減少に関する限り全国総計の2—1表型である。その後の地下鉄営業後は2—1表型というより大都市圏型の乗合バス輸送人員減の推移を示しているとみてよからう。

一方、札幌圏を除いた道内の各地域や北海道全体の乗合バス輸送人員の

3—3表 北海道乗合バス輸送状況推移表

年 度	輸送人員 千人
昭和38年	473,881
39	523,328
40	556,701
41	578,119
42	593,453
43	589,483
44	596,279
45	589,752
46	580,822
47	559,901
48	551,933
49	506,438
50	521,411
51	496,934
52	488,242
53	479,216
54	479,922

(注) 北海道バス協会からの資料である  
(昭和56年2月現在)

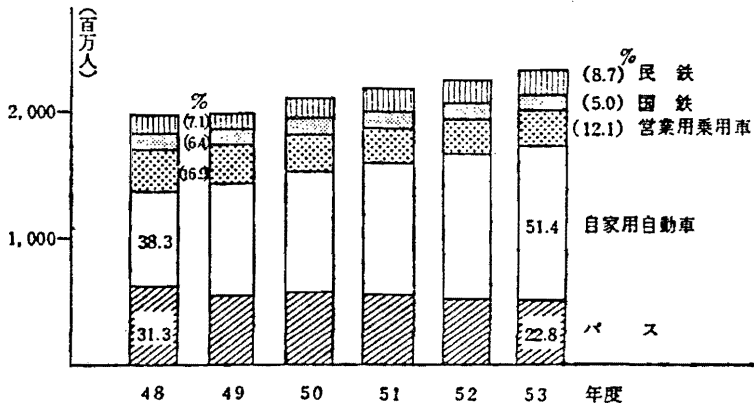
3-4表

北海道内の各地区（抽出）の乗合バス輸送人員推移

輸送人員 各地区 年度	輸 送 人 員（単位：千人）		
	函館地区	札幌地区	旭川地区
昭和46年度	40,639	328,882	75,997
47	40,971	313,609	72,859
48	39,135	323,330	68,831
49	40,841	305,647	65,081
50	40,765	303,894	62,029
51	40,454	279,413	61,736
52	39,021	274,487	61,992
53	38,788	267,293	62,059
54	39,318	266,993	62,011

- （注） ・ 一般乗合旅客数のみで一般貸切旅客数は含まれていない。  
 ・ 国鉄バスは含まれていない。  
 ・ 札幌陸運局からの資料を整理して作成したものである。

3-1図 道内輸送人員の推移



（注）「数字でみる北海道の輸送」北海道陸運協会，昭和55年版より。

3-5 表 北海道内輸送

区分 年度	鉄 道 ・ 軌 道						自	
	国 鉄			私 鉄・軌 道				
	定 期	定期外	計	定 期	定期外	計	乗合バス	貸切バス
48	65,927 (3.4)	59,096 (3.0)	125,023 (6.4)	69,536 (3.6)	67,911 (3.5)	137,447 (7.1)	599,997 (30.9)	7,727 (0.4)
49	68,367 (3.4)	72,222 (3.7)	140,589 (7.1)	66,793 (3.4)	77,756 (3.9)	144,549 (7.3)	576,086 (29.2)	7,445 (0.4)
50	65,107 (3.1)	64,352 (3.1)	129,457 (6.2)	69,053 (3.3)	83,256 (4.0)	152,309 (7.3)	568,544 (27.4)	7,800 (0.4)
51	62,705 (2.9)	68,019 (3.1)	130,724 (6.0)	81,912 (3.8)	97,386 (4.5)	179,298 (8.3)	541,693 (25.0)	8,681 (0.4)
52	64,514 (2.9)	57,229 (2.6)	121,743 (5.5)	85,055 (3.8)	105,837 (4.7)	190,892 (8.5)	523,075 (23.4)	10,058 (0.4)
53	61,402 (2.6)	54,851 (2.4)	116,253 (5.0)	88,029 (3.8)	112,430 (4.9)	200,459 (8.7)	518,514 (22.4)	10,218 (0.4)
53／48	% 93.1	% 92.8	% 93.0	% 126.6	% 165.6	% 145.8	% 86.4	% 132.2

- (注) 1. 「数字でみる北海道の輸送」北海道陸運協会，昭和55年度，pp.34-35.  
 2. 航空，船舶は暦年による。( )内は鉄道，私鉄，軌道，自動車別の  
 3. 3-5表が3-3表より乗合バスの輸送人員が多く示されているのは

推移は，3-3表や3-4表や3-5表(注5)や3-1図(注6)から検討する限り，まさしく全国総計の2-1表型である。

### (3) 北海道内の民営乗合バス会社(抽出3社)の輸送人員の推移

北海道内の各乗合バス会社(抽出)の輸送人員の推移を3-6表(注7)から検討すると次のようなことが推測されるであろう。ここでは道内の道南，道央，道北の各市に本社をもち，いずれも民営で株式会社形態をとる道南の甲社，道央の乙社，道北の丙社の輸送人員の推移を検討することにする。

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

## 機関別輸送人員の推移

(単位：千人)

動 車			計	船 舶	航 空	合 計	対前年 度 比
営業用乗用車	自家用乗用車	計					
327,101 (16.9)	744,276 (38.3)	1,679,101 (86.5)	1,941,571 (100.0)	2,679	314	1,944,564	105.5
301,088 (15.3)	802,779 (40.7)	1,687,398 (85.6)	1,972,536 (100.0)	2,785	435	1,975,756	101.6
308,149 (14.8)	909,660 (43.8)	1,794,153 (86.4)	2,075,921 (100.0)	2,485	456	2,078,862	105.2
298,906 (13.8)	1,005,410 (46.5)	1,854,690 (85.7)	2,164,712 (100.0)	2,639	576	2,167,927	104.3
279,336 (12.5)	1,110,089 (49.7)	1,922,558 (86.0)	2,235,193 (100.0)	2,152	738	2,238,083	103.2
279,340 (12.1)	1,188,991 (51.4)	1,997,063 (86.3)	2,313,775 (100.0)	2,233	836	2,316,844	103.5
% 85.4	% 159.8	% 118.9	% 119.2	% 83.4	% 266.2	% 119.1	

シェア。

国鉄バスの輸送人員が含まれているからである。

## ① 道南の甲社

道南の甲社は、北海道内の南部の函館市を中心とした路線を運行している私企業形態の株式会社である。この会社の輸送人員の推移は、3-6表に示めされるように一時、昭和48年のオイル・ショックで減少しているが、その後遡増している。このような現象は全国でもめずらしく、この原因はどこにあるのかというと次のようなことが指摘されるであろう。

第1として、亀田地区と旭岡団地の人口増加に対処してダイヤの増強をしたこと。

第2として、昭和54年度に、市電との乗継定期を発行して各路線の効果

乗合バス輸送人員の推移と損益状況

3-6表 北海道内の乗合バス会社（抽出）の輸送人員推移

輸送人員 各社別 年度	輸 送 人 員 （単位：千人）		
	道南の甲社	道央の乙社	道北の丙社
昭和45年	17,542	170,397	41,937
46	17,856(101.78%)	169,545( 99.49%)	41,596 (99.18%)
47	18,673(104.60%)	166,667( 78.30%)	40,360 (97.02%)
48	17,392( 93.13%)	164,061( 98.43%)	38,403 (95.15%)
49	17,405(100.07%)	157,742( 96.14%)	35,767 (93.13%)
50	17,769(100.09%)	154,548( 99.87%)	34,028 (95.13%)
51	18,533(104.29%)	143,425( 92.80%)	33,804 (99.34%)
52	18,582(100.26%)	139,477( 97.24%)	33,698 (99.68%)
53	18,544( 99.79%)	136,180( 97.63%)	32,875 (97.55%)
54	18,607(100.34%)	137,459(100.93%)	32,245 (98.08%)

(注) ●各乗合バス会社（抽出）の旅客自動車運送事業輸送実績より作成。

●一般乗合輸送人員であり一般貸切輸送人員は含まない。

○（ ）は対前年度比である。

3-7表 実車走行キロ数と輸送人員の推移

各社別 項目 年度	甲 会 社		乙 会 社		丙 会 社	
	実車走行キロ	輸送人員 (千人)	実車走行キロ	輸送人員 (千人)	実車走行キロ	輸送人員 (千人)
50年度	6,956,261km	17,769	41,760,710km	154,548	6,612,445km	34,028
51 "	7,281,940km	18,533	42,970,327km	143,425	6,399,354km	33,804
52 "	7,380,294km	18,582	42,984,282km	139,477	6,184,801km	33,698
53 "	7,432,935km	18,544	42,416,543km	136,180	6,132,968km	32,875
54 "	7,654,955km	18,607	42,766,226km	137,459	6,069,815km	32,245

(注) この表は各社の旅客自動車運送事業輸送実績より作成。

的運用をはかるようにしたこと。

第3として、3-7表(注8)から指摘されるように、実車走行キロ数を少しづつ延長して、地域住民の信頼をえるようになり、輸送人員増につながったこと。

以上の3つの要因がそれぞれ補足し合い、しだいに輸送人員増の効果と



なつてあらわれてきたものと推測できる。

## ② 道央の乙社

道央の乙社は、北海道内の中央に位置する札幌市を中心とした路線を運行している私企業形態の株式会社である。乙社の輸送人員の推移で特筆されることは次のような点であろう。

第1として、人口の増加が著しい札幌市を中心とした路線をもっている会社であるが、乙社は地方の中核都市にある典型的な乗合バス会社である。すなわち、大都市圏に路線をもつ乗合バス会社の輸送人員は昭和40年頃から微増するようになったのに対し、乙社は3—6表から推測する限り、昭和40年代の前半から、すでに輸送人員が逡減していると推測される。それゆゑ、2—1表と同じ傾向を示していることから、輸送人員の推移に関する限り、昭和46年12月の地下鉄南北線開通前までは、地方都市にある典型的な乗合バス会社であるということができる。また、スペース的に豊かであるので、モーターレーゼーション化をむかえても交通渋滞をまねくようなことも少なく、個人所得の上昇とともに、自家用乗用車の増加によって輸送人員の逡減となつた。

第2として、昭和51年6月の地下鉄東西線の開通により、昭和51年度の輸送人員は3—6表に示されているように前年度洋対して7.2%減という大幅な減少をまねいたということである。このことは大都市圏において導入された交通政策（大都市の増大する輸送人員に対峙するため、また朝夕の通勤・通学による路面の交通渋滞のため、ノロノロ運転をせざるをえない乗合バス等の公共的路面交通機関に代替するものとして輸送効率の高い公共輸送機関としての地下鉄等を導入するという交通政策）が、札幌圏においても必然性をもつようになったことを意味する。したがつて、昭和51年の札幌市営の地下鉄東西線の開通は旅客輸送を円滑にするために不可欠の交通機関として認識され導入された。しかしながら、昭和46年12月に開

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

通した南北線は、私見では昭和47年、冬期オリンピックを札幌市で開催するために、札幌市の近代都市イメージ作りの方が旅客輸送の必然性より優先していたと思う。しかし、結果的には、この南北線の開通は乙社の輸送人員減にはずみをつけることにつながった。

第3として、その後昭和53年度まで通減現象を呈していたのであるが、昭和54年度に入り通増減少を呈するようになり、通減現象に歯止めがかかったようにも推察される。しかし、一時的現象であるかもしれない。いずれにせよ昭和54年度の乙社の通増現象は次のような要因によるものと推測される。

(i)として、イランの政治情勢の変化によってもたらされた石油供給不安や原油価格高騰によって自家用乗用車族が旅行や通勤等に自家用乗用車の利用を多少、手控えるようになり乗合バス輸送機関への回帰となったと推察される。

(ii)として、3—7表に示されているように、総走行料を昭和50年度まで輸送人員の通減現象とともに減少させてきたのであるが、その後、輸送人員の減少現象が継続していても総走行料（路線免許の申請が認可されたことによる）を延長するようになったことが地域住民の信頼をえるようになって輸送人員が通増するようになったと推察できよう。

(iii)として、期間限定路線免許の申請が認可されたことによる機敏なる輸送人員確保（たとえば中国博覧会の共進会場路線の運行）や昭和55年10月の国鉄千歳線の電化と千歳空港駅の新設に対する乙社の木目細かい営業政策（超デラックスバスの運行）などによって、昭和54年度に乙社の輸送人員が微増になったと思われる。

### ③ 道北の丙社

道北の丙社は、北海道内の北部の旭川市を中心とした路線を運行してい

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

3-8表 道内の各地区における自動車の普及状況

(単位:台)

項目 陸事別	都 市 別	世 帯 数 (a)	自 動 車 保 有 数 (b)	1世帯当り の保有数 (b/a)	乗用自動車 保 有 数 (c)	軽乗用自動車 保 有 数 (d)	1世帯当り の保有数 (c+d/a)
札 幌	札 幌 市	503,932	395,934	0.79	246,858	10,816	0.51
	小 樽 市	62,041	40,314	0.65	21,253	1,942	0.37
	千 歳 市	24,759	25,558	1.03	17,206	1,284	0.75
	夕 張 市	14,533	11,906	0.82	8,039	381	0.58
	江 別 市	27,575	23,507	0.85	15,261	640	0.58
	岩見沢市	21,803	25,094	1.15	14,515	708	0.70
	そ の 他	185,512	193,629	1.04	108,619	4,716	0.61
	小 計	840,155	715,942	0.85	431,751	20,487	0.54
函 館	函 館 市	110,908	86,562	0.78	52,569	4,312	0.51
	そ の 他	76,768	77,890	1.01	43,023	2,288	0.59
	小 計	187,676	164,452	0.88	95,592	6,600	0.54
室 蘭	室 蘭 市	50,309	40,984	0.81	26,081	1,840	0.55
	苫小牧市	51,379	51,676	1.01	34,104	1,636	0.70
	そ の 他	84,330	97,563	1.16	55,750	2,429	0.69
	小 計	186,018	190,223	1.02	115,935	5,905	0.65
帯 広	帯 広 市	46,585	61,555	1.32	35,398	2,296	0.81
	そ の 他	58,315	101,497	1.74	50,538	1,985	0.90
	小 計	104,900	163,052	1.55	85,936	4,281	0.86
釧 路	釧 路 市	72,336	67,632	0.93	42,942	2,281	0.63
	そ の 他	57,178	83,003	1.45	43,988	1,216	0.79
	小 計	129,514	150,635	1.16	86,930	3,497	0.70
北 見	北 見 市	35,247	39,366	1.12	23,898	1,070	0.71
	そ の 他	84,732	112,859	1.33	58,808	2,567	0.72
	小 計	119,979	152,225	1.27	82,706	3,637	0.72
旭 川	旭 川 市	119,707	109,721	0.92	66,424	3,888	0.59
	稚 内 市	17,856	16,097	0.90	8,994	448	0.53
	そ の 他	132,479	153,646	1.16	81,300	3,916	0.64
	小 計	270,042	279,464	1.03	156,718	8,252	0.61
合 計	都 市 部	1,158,970	995,906	0.86	613,542	33,542	0.56
	その他、郡部	679,314	820,087	1.21	412,026	19,117	0.68
	計	1,838,284	1,815,993	0.99	1,055,568	52,659	0.60

(注) (1) 「昭和55年版数字でみる北海道の輸送」より。

(2) 自動車保有数は54年度3月末(軽自動車を含む)。

る私企業形態の株式会社である。道北の丙社の輸送人員の推移は、3-4表や3-6表から推察する限り、2-1表と同じような全国総計型を示し

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

ている。このことから、丙社は道北の中核都市に位置しているが、地方の中核都市に位置する乗合バス会社というよりも地方の準中核都市に位置する乗合バス会社と推察できる。なぜなら、3—6表を検討する限り、丙社の輸送人員の逓減現象が典型的準中核都市にある乗合バス会社の輸送人員推移を示しているからである。したがって、きわめて一般的であるが次のようなことが指摘されるだろう。周辺の過疎地域の人口流出に起因する輸送人員の減少に加えて、3—8表(注9)に示されるように、周辺の過疎地域は、自家用乗用車の普及が世帯当りの率として高く、丙社が中心として運行している旭川市は道路渋滞も少なく、駐車スペースも豊かであることから、自家用乗用車による輸送人員も多く、その輸送分担率も大きいと思われる。

また、丙社は3—7表に示されるように、輸送人員の逓減とともに、総走行料を逓減させている。この総走行料の逓減は不採算路線の廃止や運行回数減によるものと思える。このようなことは、ますます、地域住民の乗合バスに対する信頼性を喪失させ、「バス離れ現象」を助長しているのではなかろうか。

(注1) 北海道陸運協会編「数字でみる北海道の輸送昭和55年版」p. 6。

(注2) 運輸省編「昭和42年度版、54年度版運輸白書」付属統計表より作成。

(注3) 北海道バス協会からの資料より作成、昭和56年2月現在の数字である。

(注4) 札幌陸運局からの資料を整理して作成したものである。昭和56年2月現在の数字である。

(注5) 北海道陸運協会編「数字でみる北海道の輸送昭和55年版」pp.34—35。

(注6) 北海道陸運協会編、前掲書、p.35。

(注7) 各乗合バス会社(抽出)の旅客自動車運送事業輸送実績より作成。

(注8) 各乗合バス会社(抽出)の旅客自動車輸送事業輸送実績より作成。

(注9) 北海道陸運協会編、前掲書、p.24。

## 〔4〕 乗合バスの損益状況

第2次世界大戦以前の乗合バス輸送人員（昭和15年に18億9千7百万人）より少なかった戦後まもない乗合バス輸送人員（昭和20年に6億2千万人）は、その後、逐年、増加してきた。したがって、運賃の改訂にあまり神経質にならなくとも輸送人員の大幅な増加によって収益は増加し、諸経費の増加を十分にまかなえる余裕が昭和20年代、30年代まで全国の各乗合バス会社にあった。すなわち、乗合バス会社の事業計画の増大や人件費等の諸経費の高騰は、輸送人員の増加にともなう収益の自然増の範囲内でおさまっていた。しかし、昭和39年度から営業収益利益率が悪化しはじめ、昭和47年度には経常損益で赤字となり、昭和49年度からは営業損益でも赤字を呈するようになった。しかるに、運賃改訂や経営の合理化という諸問題が昭和40年頃からしだいに提示され、真剣に検討されるようになった。

ここでは、これまで〔3〕で論述してきた輸送人員の推移と損益状況がどのようななかかわりあいをもっているのかを中心に、乗合バスの損益状況について述べることにする。

### （1）乗合バス事業の損益悪化

#### ① 乗合バス事業をとりまく、昭和30年代、40年代初期の日本経済

ここでは、乗合バス事業をとりまく、昭和30年代、40年代初期の日本経済を考察することにする。

昭和30年代の日本の経済政策の中枢をなしていた高度経済成長政策は、生産急増政策を行い、労働需要を増大させることであった。これをささえるには、在庫投資増、個人消費増、輸出増、設備投資増の4つの条件がよくかみあっていなければならない。しかし、高度経済成長政策を施行するのに前述のような4つの条件がかみあっていたならば、過去の場合、必ず物価高騰や国際収支の悪化をまねき景気過熱を生じさせていた。しかし、昭

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

和30年代初期頃は、そのようなことにいたらなかった。その理由として次のような事項が指摘されるだろう。

第1として、生産設備の基礎分野の整備拡張をあげることができる。これは、電力、鉄鋼、輸送力の整備と拡張の確立である。この3つの基礎産業が確実に整備拡張された上に他の産業が発展し、経済全体の安定を維持することができた。

第2として、労働力の豊富な供給によって、コスト・インフレをまねかなかったこと。このことは、わが国の労働力は、都市や農村にいたる全国の零細経営に家族従業員のような状態で不完全就業者が多数存在し、供給過剰状況であった。しかも義務教育が完全であったので質の高い潜在労働力があつた。しかるにこの良質な労働力を木目細かく流動さすことによって、労働力不足をまねくにはならなかった。したがって労働力不足が生産増を阻害する要因とはならず、コスト・インフレをまねくまでにいたらなかった。

第3として、輸入の安定と貿易条件の改善と整備をあげることができる。輸入の安定により、輸入増を呈することがなく、ましてや国際収支を悪化することがなかったということである。すなわち、日本経済における技術の向上が、機械類の輸入減や原材料の在庫率の低下をもたらした。また世界経済の安定や貿易条件の改善等により、海上輸送の安定や原料価格の安定をもたらし、思惑的な輸入増がなかったということである。

第4として、適正なる金融政策の施行をあげることができる。設備投資増の時期はえてして金融緩和政策がとられやすい状況にあるものであるが、適正な金融政策がとられたことによって景気調整がうまくなされたということである。

このようにして、昭和33年の下半期から昭和36年上半期まで日本経済は急速な成長をとげ岩戸景気とよばれた。

しかし、昭和37年に入り、国際収支が赤字となり、金融引締め政策がとられ、在庫調整が行なわれた。それによって原材料の輸入額が低下し、生産減につながった。加えて、資本市場が未発達（とくに証券市場）であるわが国では銀行などの金融機関からの借入金等の他人資本の比率が高いため、金融引締め政策はしだいに設備投資の沈静化につながった。さらに、これまでの設備投資増による資本費の増大、すなわち、減価償却費や支払金利の上昇や人件費の上昇によって企業収益は低下状況を呈するようになった。昭和39年には生産能力が需要を上回り、昭和40年には賃金上昇が生産性を上回るようになり、とくにこの傾向は中小企業にみられた。このように国内景気が悪化していた40年であったが、アメリカ経済の好況によりアメリカ向け輸出とくに鉄鋼輸出が好況となりしだいに国際収支が黒字を呈するようになった。このことは重化学工業部門の設備投資が功を奏すようになり、この部門において国際競争力がついてきたことを示すと同時に景気回復の重要な要因となった。景気回復の第2の要因となったものとして、昭和40年6月の金融緩和政策や昭和41年度予算編成における大型予算の編成と国債発行による公共事業の促進による公的需要の喚起や大幅減税による私的潜在需要の喚起などを指摘することができる。

第3の要因として、これらの需要に応ずべき設備投資が盛んとなり、生産性への向上につながるようになったことである。

これまで、昭和30年代、40年代初期の日本経済の経緯について冗長すぎるほど述べてきたのは、乗合バス事業がどのように日本経済とかかわりあいをもってきたかを考察する前提条件だからである。

## ② 昭和38年度までの乗合バス経営成績の好況

昭和20年に年間6億2千万人であった乗合バス事業は、昭和20年代、30年代を通して、逐年増加の一途を辿ってきた。しかるに運賃改訂にあまり

4-1表

## (1) 収益性指標

## 乗合バス

項目	年度	36年度	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
総資本利益率(%)	年度	4.6	3.6	3.7	1.4	1.3	4.0	2.6	0.7	0.7	0.5	0.2	0.5	0.6	△ 2.7	△ 0.5	△ 2.1	△ 2.1	△ 1.0
営業収益利益率(%)		4.6	3.8	4.1	1.6	1.5	4.2	2.7	0.7	0.7	0.5	0.2	0.6	0.8	△ 3.3	△ 0.6	△ 2.3	△ 3.3	△ 0.9
総資本回転率(回)		0.99	0.95	0.91	0.89	0.91	0.97	0.97	0.94	0.91	0.92	0.85	0.80	0.75	0.81	0.85	0.92	0.96	1.04

## (2) 主要コスト比率

## 乗合バス

項目	年度	38年度	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
人件費	年度	45.5	49.3	51.8	51.9	54.7	58.9	62.7	65.5	67.0	68.5	70.4	74.6	72.6	73.2	75.6	75.5
燃料費		10.5	10.5	9.9	8.8	8.4	8.2	7.8	6.8	6.5	6.0	5.8	6.8	6.4	7.0	6.7	5.9
車両修繕費		13.4	8.7	7.9	6.9	6.7	6.4	5.9	5.1	4.8	4.5	4.5	4.5	3.8	3.6	3.5	3.4
減価償却費		12.3	12.2	11.7	10.4	10.7	10.3	9.8	8.6	8.2	7.4	7.0	6.3	5.6	5.5	5.4	5.7
金融費用		4.5	5.1	5.5	5.1	5.1	5.4	5.3	5.6	5.8	5.7	6.5	6.4	4.6	3.9	3.1	2.5



## (3) 生産性指標

## 乗 合 バ ス

項 目 \ 年 度	38年度	39	40	41	42	43
1 人 当 り 付 加 価 値 額 (千円)	452	514	600 (116.7)	719 (119.8)	798	836 (104.8)
労 働 装 備 率 (千円)	521	555	621	666	744	782
設 備 投 資 効 率 (%)	86.8	86.1	96.7	108.0	107.2	106.9
付 加 価 値 率 (%)	57.7	58.7	62.9	65.4	66.2	67.0
1 人 当 り 人 件 費 (千円)	356	457	494 (108.1)	571 (115.6)	659	735 (111.5)

(注) (1) この数値は、乗合バス48社(公営企業を除く)、の実績である。

- (2) 総資本収益率 =  $\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$       営業収益利益率 =  $\frac{\text{経常利益}}{\text{営業収益}} \times 100$   
 総資本回転率 =  $\frac{\text{営業収益}}{\text{総資本}}$       1人当り付加価値額 =  $\frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}}$   
 労働装備率 =  $\frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}}$       付加価値率 =  $\frac{\text{付加価値額}}{\text{営業収益}} \times 100$   
 設備投資効率 =  $\frac{\text{付加価値額}}{\text{有定固定資産}} \times 100$       1人当り人件費 =  $\frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$

(3) ( ) 内は対前年度比 (%)

(4) この資料は各年度の運輸白書から作成したものである。

神経質にならなくとも輸送人員の大幅な増加によって収益は増加し、諸経費の増加は十分に賄えた。したがって4-1表の(1)(注1)に示されているように、昭和38年度までは日本経済が成長してきたように乗合バス事業も成長してきた。しかしながら、昭和39年度以降は4-1表の(1)から指摘されるように乗合バスの経営成績が悪化してきた。しかるに第2次産業とりわけ製造業のように設備投資の増加によって一単位当りのコスト通減が生産性の向上につながる資本集約型産業でなく、4-1表の(2)が示すように、全経費に占める人件費の割合が比較的大きい労働集約型産業である乗合バス事業が、なにゆえに昭和38年頃までその経営状況が好況であったのかを検討した場合、次のようなことが指摘される。

昭和30年代の高度経済成長時において、乗合バス事業は需要のある地域

### 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

へ路線を拡張し、その需要に応じた時代であり、そのマーケットをいかになく広げ輸送人員を伸ばした。たしかにモーターレーゼーションの兆はあったが、自家用乗用車の保有数や保有率も小さく、道路整備の進捗と併行して、その輸送人員を伸ばした時代であった。また産業構造の変化によって大都市へ人口が流入し、大都市圏においては郊外から都心へ、地方においては農村部から地方の中核都市へというように朝夕の通勤人口も増加し、加えて高校、大学への進学率も上昇し、朝夕の通学人口も増加した。それゆえ、乗合バスは国鉄や民鉄に接続した末端輸送機関として、その輸送人員を逐年、大幅に伸ばしていった。かくして、製造業のように設備投資の増加により一単位当りのコスト逓減をなすことによって、生産性の向上をはかるような資本集約型産業で乗合バス事業がなかったにもかかわらず、その輸送人員の大幅な自然増が収益を大幅に上昇させていたのである。

### ③ 昭和39年度以降の乗合バス経営成績の不況

昭和39年度頃から乗合バス事業は4—1表の(1)の収益性指標に示されているように、悪化の一途を辿るようになった。

その第1の原因として、産業構造の変化により過疎地域と過密地域が明確になり、飛躍的に輸送人員増を可能ならしめる要因がなくなったということである。すなわち、それまで産業構造の変化によって過疎地域と過密地域の変化が進行しているうちは、その分化の進行が乗合バス輸送人員を増加させ、収益増につなげていた。しかし、国内景気が昭和37年頃から悪化してきますと、しだいに人口移動も少なくなり、昭和39年頃になりますと過疎地域と過密地域が明確になり、飛躍的に輸送人員増を可能ならしめる要因として、過疎・過密の分化の進行が作用しなくなった。換言するならば、4—1表の(1)(2)(3)の指標に、乗合バス輸送人員の伸びの鈍化がそのまま示されている。それゆえ順調な経営成績を示していた乗合バス事業は収

益が鈍化となり、経営成績にかげりがみえてきた。すなわち、昭和40年の不況を克服した他の産業、なかんずく製造業のように設備投資の増加によって製品一単位当りのコストを逡減させ生産性を向上させることによってマーケットを拡張し、収益を上昇させることができない乗合バス事業の本質が、その収益を悪化させるようになった。換言するならば、乗合バス事業においては、いくら車輛やバス・ターミナル等に設備投資をしてもそれを利用する者がいなければ収益につながらないということを示したともいえよう。

第2の原因として、輸送人員の微増現象により、収益増が鈍化してきたのに対して、それまでの設備投資増による費用増が大きな負担となってきたということである。すなわち、一般的にわが国の設備投資は、証券市場が未発達であることからして、銀行等からの借入金等の他人資本の調達による傾向が強い。したがって、金融費用が4—1表の(2)に示されているように、昭和38年度において4.5%であったものが昭和39年度には5.0%となり、個別の乗合バス会社にとっては、かなりの経営負担となってきた。また減価償却費もかなり重い負担となってきた。

第3の原因として、輸送人員が減少し、収益が減少しているにもかかわらず、輸送サービスの質的向上を需要者は常に求めているので新車輛の購入やバス・ターミナルの建設や停留所の標識や上屋、案内版等の各種施設を整備していかなければならない。それゆえ、施設整備のために減価償却費や車輛修繕費、金融費用が恒常的に高いパーセントを全費用の中で示すようになり、経営を圧迫するようになった。

第4の原因として、石油供給事情不安による燃料費高騰が指摘される。1973年（昭和48年）の石油危機や1978年（昭和53年）のイランの政治不安による石油供給不安が燃料費高騰をもたらした。それゆえ、乗合バス事業の経営をこのような燃料費高騰が悪化させている大きな原因といえる。

4-2表 乗合バス会社損益状況表

年度 損益区分	38年度	39年度	40年度	41年度	42年度	43年度	44年度
営業収益	664.60	742.34	837.60	984.74	1,044.74	1,092.74	1,173.78
営業費用	608.26	699.40	781.24	879.72	972.80	1,047.90	1,144.88
営業損益	56.34	42.94	56.36	105.02	71.94	44.84	28.90
営業外損益							
経常損益							11.92

(注) ◎昭和40年版～54年版運輸白書が作成。

◎昭和38年度から48年度までは公営、民営を区別することなく、全国の乗

◎昭和49年度以降は民営乗合バス会社の中から48社を抽出して作成した一

第5の原因として、全費用に占める人件費比率の上昇を指摘することができる。すなわち、乗合バスの損益状況をもっとも悪化させているのは、4-1表の(2)に示されているように、逐年、人件費率が上昇しているということである。たしかに、乗合バス事業は労働集約型産業の典型的産業である。製造業のように機械化することによって生産性を向上させることには限界があり困難な産業である。しかるに乗務員等比較的多くの従業員を必要とするので人件費の割合は大きい。しかも逐年、その割合は増加の一途を辿っているのが現状である。しかしながら、乗合バス事業は労働集約型産業であり、厳しく人件費を削ることは、サービス低下をまねく事態を生ずることになるので十分に考慮して削減すべきである。

これまで、昭和39年度以降、乗合バス事業が経営成績の悪化の一途を辿るようになった原因について考察してきた。

次に4-2表(注2)から乗合バス会社の損益状況について考察すると下記のような事が指摘される。昭和39年度から昭和42年度までの輸送人員は鈍化し、昭和42年度から逡減現象を示すようになったにもかかわらず、営業損益では昭和48年度までは黒字を示している。この黒字の意味は昭和48年度までは運賃値上げによって輸送人員とバランスを保ちつつ黒字を呈していたことを意味している。しかし、昭和49年度になりますと運賃値上げに

## 乗合バス輸送入員の推移と損益状況

(一社平均)

単位：百万円

45年度	46年度	47年度	48年度	49年度	50年度	51年度	52年度	53年度
1,321.30	1,420.30	1,508.40	1,746.20	2,241.50	2,591.80	2,840.40	3,014.80	3,120.20
1,286.80	1,400.30	1,486.80	1,728.70	2,323.70	2,562.00	2,847.70	3,058.40	3,153.80
34.50	19.90	21.60	17.50 <sup>△</sup>	82.20	29.80 <sup>△</sup>	7.30 <sup>△</sup>	43.60 <sup>△</sup>	33.60
		<sup>△</sup> 54.10 <sup>△</sup>	70.30 <sup>△</sup>	82.80 <sup>△</sup>	78.30 <sup>△</sup>	59.30 <sup>△</sup>	50.10 <sup>△</sup>	38.70
9.40	4.00 <sup>△</sup>	32.50 <sup>△</sup>	52.80 <sup>△</sup>	165.00 <sup>△</sup>	48.50 <sup>△</sup>	66.60 <sup>△</sup>	93.70 <sup>△</sup>	72.30

合バス会社の中から50社を抽出して作成した一社平均の損益状況。  
社平均の損益状況。

よる営業収益では営業費用をささえきれなくなったことを示している。そして、このような安易な一時しのぎの運賃値上げは、乗合バスと競争している代替輸送機関への移動を促進させ、地域住民のバス離れを生じさせ、輸送人員の減少となって表われ、輸送サービスの低下（輸送人員の減少にともなって運行回数の減少や不採算路線の廃止）となり、採算をあわすために、また運賃値上げをするような悪循環を呈しているのである。

## (2) 北海道の乗合バス事業の損益状況

北海道内の乗合バス事業の損益状況を考察するならば次のような事が指摘されるであろう。昭和45年度において4—3表(1)(注3)が示しているように、すでに経常損益では赤字を呈していたが、営業損益ではかろうじて黒字であった。しかし、昭和46年度からは営業損益でも赤字を呈するようになり、いよいよ営業の中核部門である乗合バス事業部門においても深刻な事態をむかえるようになった。一般的に全国の乗合バス会社が4—2表が示すように昭和49年度から営業損益において赤字になったことから比較するならば、北海道の場合、3年も早く乗合バス会社の中核部門である乗合バス事業部門が赤字となったということである。このことは全国的にみて過疎化現象が北海道の場合3—1表に示されるように、早くから進行し、営業収益の伸びが小さく営業費の大部分を占める人件費や債務累積に伴う

4-3表(1) 北海道

項目		収 益			費	
年度		営業収益(A)	営業外収益(B)	計(C)	営業費(D)	営業外費用(E)
45年度		21,419,985	574,905	21,994,890	21,200,747	825,310
46 "		22,146,041	620,334	22,766,375	22,748,015	743,728
47 "		23,095,399	596,727	23,692,127	24,342,841	756,258
48年度	公営	5,586,120	76,613	5,662,739	7,375,768	195,561
	民営	21,016,066	541,950	21,558,016	21,289,581	514,814
	計	25,600,192	618,563	27,220,755	28,665,349	710,375
49年度	公営	6,735,240	109,628	6,844,868	10,009,059	347,259
	民営	25,614,524	655,149	26,269,673	27,227,354	719,344
	計	32,349,764	764,777	33,114,541	37,236,413	1,066,593
50年度	公営	7,545,383	81,744	7,627,127	11,239,462	541,816
	民営	27,721,168	651,833	28,373,001	28,606,209	589,706
	計	35,266,551	733,577	36,000,128	39,845,671	1,131,522
51年度		41,906,844	859,080	42,765,924	43,842,700	1,105,056
52 "		43,528,805	925,858	44,454,633	46,127,235	982,793
53 "		45,710,679	849,226	46,559,905	47,437,630	852,001
54 "		49,381,426	913,796	50,295,222	51,665,847	728,549

(注) ◎上記の表は札幌陸運局の資料を整理して作成したものである。

◎北海道内の乗合バス会社の統計である。

金利負担の増加などによって、営業費が大幅に伸びたことに起因する。ちなみに、昭和46年度は45年度より営業収益が3.1%の伸びを示めしただけに対し、営業費は7.3%の伸びを示していることから、費用増を推測することができよう。

4-3表(2)(註3)からは次のようなことが示される。昭和50年度の走行キロ1キロ当りの北海道の民営乗合バス会社(一社平均)の営業収益は256

## 乗合バス輸送入員の推移と損益状況

## 乗合バス事業損益状況

(単位：千人)

用	損 益		収 支 率	
計(F)	営業損益(A-D)	経常損益(C-F)	営業収支率( $\frac{A}{D}$ )	経常収支率( $\frac{C}{F}$ )
22,026,058	219,237	△ 31,168	101.03	99.35
23,491,813	△ 601,974	△ 725,437	97.35	96.91
25,099,100	△ 1,247,442	△ 1,406,973	94.88	94.39
7,571,329	△ 1,789,641	△ 1,908,590	75.74	74.79
21,804,395	△ 273,515	△ 246,379	98.72	98.87
29,375,724	△ 2,063,157	△ 2,154,969	92.80	92.66
10,359,318	△ 3,273,819	△ 3,511,450	67.30	66.10
27,946,688	△ 1,612,830	△ 1,677,015	94.10	94.00
38,303,006	△ 4,886,649	△ 5,188,465	86.90	86.50
11,781,278	△ 3,694,079	△ 4,154,151	67.10	64.70
29,195,915	△ 885,041	△ 822,914	96.9	97.20
40,977,193	△ 4,579,120	△ 4,972,065	88.5	87.90
44,947,756	△ 1,935,856	△ 2,181,832	95.6	95.10
47,110,028	△ 2,598,730	△ 2,655,365	94.4	94.40
48,289,631	△ 1,726,951	△ 1,729,726	96.4	96.40
52,394,396	△ 2,284,421	△ 2,099,174	95.6	96.00

円80銭、営業費用は269円82銭、営業損益は13円2銭の赤字である。全国の平均は、4—6表(1)に示されるように、営業収益は232円49銭、営業費用は232円78銭、営業損益29銭の赤字となっている。したがって、50年度の走行キロ1キロ当りの北海道の乗合バス会社(平均)の営業損益13円2銭という赤字は、全国平均より、きわめて大きいことが指摘される。

また、4—3表(3)(注3)に示されるように、北海道の乗合バス会社の平均

乗合バス輸送入員の推移と損益状況

4-3表(2)

北海道乗合バス会社(民営)平均輸送効率表

項 目 \ 年 度		昭和49年度	昭和50年度	昭和51年度	昭和52年度	昭和53年度
実動車一車当たり	実車キロ(キロ)	143.1	140.5	141.2	140.5	139.2
	営業収益(円)	32,231.84	36,080.40	40,873.16	42,245.54	43,875.84
	営業費用(円)	35,720.62	37,909.71	41,298.17	43,477.72	44,111.08
	営業損益(円)	△3,488.78	△1,829.31	△425.01	△1,232.18	△235.24
走行キロ当り	営業収益(円)	225.24	256.80	289.47	300.68	315.20
	営業費用(円)	249.62	269.82	292.48	309.45	316.89
	営業損益(円)	△ 24.38	△ 13.02	△ 3.01	△ 8.77	△ 1.69

(注) この表の資料は社団法人、日本バス協会編、「要素別原価報告書の解析」S55年3月、P48より作成。

4-3表(3)

北海道乗合バス会社平均主要コスト比率

項 目 \ 民営公営の別		昭和49年度		昭和50年度		昭和52年度		昭和53年度	
		民営	公営	民営	公営	民営	公営	民営	公営
人 件 費		64.5%	74.1%	66.7%	73.3%	68.5%	73.3%	68.5%	72.8%
燃 料 費		7.3%	5.7%	7.0%	5.4%	7.0%	5.4%	6.2%	4.7%
車 輛 修 繕 費		5.0%	4.4%	4.7%	3.9%	3.7%	3.4%	3.6%	3.2%
減 価 償 却 費		4.3%	5.4%	4.1%	5.5%	4.4%	5.1%	4.8%	5.1%
金 融 費 用		2.1%	3.5%	1.8%	4.5%	0.9%	5.1%	0.6%	4.3%
その他諸経費		13.1%	6.9%	13.3%	7.4%	13.1%	7.7%	13.8%	9.9%
適 正 利 潤		3.7%	—	2.4%	—	2.4%	—	2.5%	—
合 計		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(注) ◎この表の資料は社団法人、日本バス協会編、日本バス事業、1976、77、79、80年版の実車走行キロ当りの収入・原価表より作成したものである。

◎昭和51年度は資料不足の為、調査できなかった。



主要コスト比率を昭和50年度を基準にして4—1表(2)の全国平均と比較すると、人件費比率は、民営乗合バスの場合、全国平均より小さく、公営乗合バスの場合、全国平均より大きいことが指摘される。

しかし、北海道の民営乗合バス会社(平均)は人件費比率が小さい分だけ、その他の諸経費比率が大きい。このことは、全国では一般的に考慮されえない積雪対策費などに費やされているものと推察される。すなわち、北海道の民営の乗合バス会社の多くは、地方都市を根拠とするよりも地方の小規模都市を中心とした路線運行をしているがために、積雪対策費などに費やされるその他の諸経費比率が全国平均や北海道内の公営乗合バスよりも大きくなっているものと推察される。

以上のように、4—3表の(1)、(2)、(3)から考察する限り、北海道乗合バス事業の損益状況は、全国平均よりも、きわめて悪化しているということが指摘される。

### (3) 北海道内の民営乗合バス会社(抽出3社)の損益状況

北海道内の主要な乗合バス会社(抽出3社)の損益状況については、4—4表(注4)の損益状況表と4—5表(注5)の経営指標と4—6表(注6)の輸送効率表を中心に用いて、50年度を基準として分析し、検討することにする。

#### ① 道南の甲社

まず、道南の甲社の経営成績の概要について考察する。4—4表に示されるように、道南の甲社の50年度の一般乗合部門の営業収益が18億9千4百50万であったのに対し、営業費用は約20億であることからして、営業費用を賄うまでにいたっていない。それゆえ、4—5表の営業収益利益率が-0.18%である。また、4—6表の(1)(2)に示されているように、全国で一日一車当りの輸送人員が413人であるのに対し、甲社は360人であり、きわ

4-4表 北海道内(抽出)乗合バス

年度 会社名 損益区分		50			51		
		道南の甲社	道央の乙社	道北の丙社	道南の甲社	道央の乙社	道北の丙社
営業 収益	一般乗合	1,894.5	9,834.4	2,368.7	2,184.8	12,027.5	2,547.8
	一般貸切	191.4	2,735.1	287.6	158.9	2,905.3	313.2
	不動産	465.2			287.3		
	自動車整備	113.5		9.6	149.5		11.0
	商品販売			426.1			538.9
	観光事業		153.8			188.2	
	計	2,664.6	12,723.3	3,092.0	2,780.5	15,121.0	3,410.9
営業 費用	一般乗合	2,001.1	9,461.4	2,251.5	2,220.9	11,007.0	2,479.1
	一般貸切	141.0	2,281.0	262.2	156.5	3,070.7	288.0
	不動産	344.5			257.0		
	自動車整備	143.5		9.9	148.8		8.7
	商品販売			334.1			508.7
	観光事業		114.1			173.1	
	計	2,630.1	11,859.5	2,857.7	2,783.2	14,250.8	3,284.5
営業損益		34.5	863.8	234.3	△ 2.7	870.2	126.4
営業外損益		△77.4	325.6	45.7	△55.1	381.0	38.6
経常損益		△42.9	1,189.4	280.0	△57.8	1,251.2	165.0

(注) この資料は北海道内(抽出)乗合バス会社の損益計算書を基にして作成

めて少ない。走行キロ1キロ当り、全国平均で営業収益232円49銭、営業費用232円69銭、営業損益-29銭であるのに対し、甲社は営業収益272円35銭、営業費用287円68銭、営業損益-15円33銭となっている。しかるに、甲社の一般乗合部門としての営業成績はきわめてよくない。

これまで道南の甲社の経営成績の概要について考察してきたが、次に損益状況について詳細に考察することにする。甲社の場合、昭和51年度以降

損益状況表 単位百万円

52			53			54		
道南の甲社	道央の乙社	道北の丙社	道南の甲社	道央の乙社	道北の丙社	道南の甲社	道央の乙社	道北の丙社
2,391.3	11,758.7	2,664.6	2,507.8	12,399.9	2,801.0	2,695.6	13,303.7	2,908.0
146.1	3,593.8	237.6	141.2	3,804.6	228.8	152.3	4,113.4	257.6
316.0			272.9			473.2		
183.8		10.3	200.5		11.1	200.5		10.7
		775.9			918.7			1,133.8
	165.7			164.6			229.6	
3,037.2	15,518.2	3,688.4	3,122.4	16,369.1	3,959.6	3,521.6	17,646.7	4,310.1
2,475.3	11,385.0	2,634.1	2,561.1	11,710.3	2,682.1	2,740.1	12,806.4	2,915.4
167.8	3,345.9	287.3	163.7	3,666.8	251.9	182.2	4,062.9	268.9
285.2			264.4			441.3		
183.6		7.7	208.2		8.2	224.5		8.1
		638.3			799.1			932.1
	149.0			150.2			233.8	
3,111.9	14,879.9	3,567.4	3,197.4	15,527.3	3,741.3	3,588.1	17,103.1	4,124.5
△74.7	638.3	121.0	△75.0	841.8	218.3	△66.5	543.6	185.6
4.2	461.8	104.9	△11.5	439.1	61.8	△34.7	476.9	76.6
△70.5	1,100.1	225.9	△86.5	1,280.9	280.1	△101.2	1,020.5	262.2

したものである。

も昭和50年度の損益状況とほとんど同じような状況を呈しているの、50年度の損益状況を主として考察することにする。しかるに、50年度の一般乗合部門の損益状況について考察した場合、次のようなことが指摘される。すなわち甲社の輸送入員が3—6表に示されているように、対前年度比として0.9%より伸びなかったのに対し、昭和50年10月の市内路線の運賃改訂によって、4—7表(注7)が示すように14.7%の増収となったが、一般乗

## 4-5表

## 経営指標

## (1) 収益性指標

項目	昭和50年度		昭和51年度		昭和52年度		昭和53年度		昭和54年度	
	甲社	乙社	甲社	乙社	甲社	乙社	甲社	乙社	甲社	乙社
総資本利益率(%)	△2.10	11.97	12.14	△2.73	11.17	6.19	△3.05	9.52	7.65	△3.74
営業利益利益率(%)	△0.18	9.34	9.05	△2.07	8.27	4.83	△2.32	7.08	6.12	△2.77
総資本回転率(回)	1.30	1.28	1.34	1.79	1.35	1.28	1.32	1.34	1.25	1.29

(注1) この数値は各社の貸借対照表と損益計算書から作成したものである。

(注2) 総資本利益率 =  $\frac{\text{経常利益}}{\text{総資本}} \times 100$       営業利益利益率 =  $\frac{\text{営業利益}}{\text{営業利益}} \times 100$       総資本回転率 =  $\frac{\text{営業収益}}{\text{総資本}}$

## (2) 主要コスト比率

項目	昭和50年度		昭和51年度		昭和52年度		昭和53年度		昭和54年度	
	甲社	乙社	甲社	乙社	甲社	乙社	甲社	乙社	甲社	乙社
人件費	60.4	73.9	71.8	60.1	72.2	71.5	73.1	62.3	72.7	72.5
燃料費	8.1	6.5	6.7	8.1	6.8	6.4	6.2	6.0	6.7	6.0
車両修繕費	4.1	3.4	7.5	3.3	3.7	7.5	3.1	8.5	2.2	8.4
減価償却費	4.8	4.6	2.9	5.1	4.3	2.2	4.6	1.99	6.4	5.9
金融費用	0.1	0.9	2.5	0	0.78	1.8	0	1.3	0	0.93

(注1) 各社の乗合旅客自動車運送事業要素別原価報告書より作成。

(注2) 適正利潤を含まないでの数値である。

## 4-6表 輸送効率率表

(1) 全国の乗合バス(民営)会社の平均輸送効率率表

項目	年度	昭和49年度	昭和50年度	昭和51年度	昭和52年度	昭和53年度
乗客1人当り	輸送人員	429	413	382	372	361
乗客1人当り	乗車キロ(キロ)	136	135	135	135	134
乗客1人当り	営業収益(円)	29,309	34,021	36,531	38,725	40,030
乗客1人当り	営業費用(円)	30,560	34,065	36,317	39,200	40,312
乗客1人当り	営業損益(円)	△1,251	△44	214	△475	△282
乗客1人当り	営業収益(円)	200.06	232.49	249.58	264.13	273.20
乗客1人当り	営業費用(円)	208.60	232.78	248.12	267.38	275.12
乗客1人当り	営業損益(円)	△8.54	△0.29	1.46	△3.25	△1.92

(注) 1977年版, 1980年版「日本のバス事業」 社団法人 日本バス協会編より作成

(2) 北海道内の乗合バス会社(抽出)の輸送効率率表

項目	年度 各社別	昭和50年度			昭和51年度			昭和52年度			昭和53年度			昭和54年度		
		甲社	乙社	丙社	甲社	乙社	丙社	甲社	乙社	丙社	甲社	乙社	丙社	甲社	乙社	丙社
乗客1人当り	乗客1人当り	360.52	557	559	362.56	504	536	371.05	485	550	357.02	477	559	346.45	474	537
乗客1人当り	乗客1人当り	141.10	151	109	142.45	151	102	147.40	149	101	143.11	148	104	142.54	147	101
乗客1人当り	乗客1人当り	38,437	35,392	38,916	42,740	42,668	40,415	47,743	40,872	43,506	48,283	43,401	47,593	50,193	45,883	48,471
乗客1人当り	乗客1人当り	40,600	34,050	36,991	43,447	38,662	39,325	49,420	39,573	43,009	49,310	40,987	45,573	51,021	44,168	48,593
乗客1人当り	乗客1人当り	△2,163	1,342	1,925	△707	3,566	1,090	△1,677	1,299	497	△1,027	2,414	2,020	△828	1,715	△122
乗客1人当り	乗客1人当り	272.35	213.46	302.63	300.03	254.42	330.26	307.13	247.68	352.74	320.59	260.68	379.56	336.10	275.25	392.28
乗客1人当り	乗客1人当り	287.68	205.37	287.66	304.99	232.83	321.35	317.91	239.83	348.71	327.41	246.19	363.45	341.64	264.96	393.27
乗客1人当り	乗客1人当り	△15.33	8.09	14.97	△4.96	21.59	8.91	△10.78	7.87	4.03	△6.82	14.50	16.11	△5.55	10.29	△0.99

(注) 北海道内の乗合バス会社(抽出)の各年度の旅客自動車運送事業輸送実績より作成。

乗合バス輸送人員の推移と損益状況

4—7表 収益・費用の対前年度増減表

項目 各社別 年度	収 益			費 用		
	甲 社	乙 社	丙 社	甲 社	乙 社	丙 社
50 年度	14.7 %増	13.7 %増	—	—	13.0 %増	—
51 "	4.17%増	22.5 %増	7.56%増	5.5 %増	16.3 %増	10.1 %増
52 "	8.56%増	*△2.22% 2.3 %増	4.58%増	10.06%増	3.4 %増	5.9 %増
53 "	2.83%増	5.45%増	5.11%増	2.7 %増	2.85%増	1.8 %増
54 "	11.43%増	7.28%減	3.82%増	11.00%増	9.3 %増	8.7 %増

(注) 4—7表は4—4表から作成したものである。対前年度増減比率である。

\*は一般乗合部門だけについての数字である。

合部門の費用を賄うまでにいたっていない。甲社は営業部門として4部門をもっている。その中で一般乗合部門が主力であることは事実であるが、不動産部門もかなりのウェイトを占めるようになってきている。そして、この部門は50年度には大幅に黒字でこの大幅な黒字が50年度の全営業損益を黒字としている。しかし、営業外損益において大幅な赤字を呈していて経常損益として赤字となっている。この営業外損益の大幅な赤字は債務累積に伴う支払利息としての金融費用である。そして、この金融費用が甲社の場合、50年度は経営を圧迫している。(しかし、その後は漸次、金融費用は減少している。)それゆえ、甲社は50年度の場合、上記のような条件だけからの損益を考えるなら、赤字経営であるが、補助金として4—8表(注8)に示されているように約1億6千2百万円交付されているので甲社の50年度当期の損益は全体として黒字となっている。しかし、前期以前からの累積された繰越損失を相殺すると赤字となっている。

50年度において、不動産部門の大幅な黒字によって営業損益は黒字となっていたが、51年度からは不動産部門においても大幅な黒字とはならず、営業損益でも赤字に転落している。したがって昭和51年度以降、営業外損益において、多少の費用減があったにもかかわらず経常損益は赤字となっ

4-8 表

年 度	補 助 金 交 付 (単位:千円)		
	道南の甲社	道央の乙社	道北の丙社
50	162,688	76,796	4,844
51	156,548	255,758	4,807
52	159,821	115,559	7,328
53	166,882	139,959	9,829
54	209,227	141,004	9,733

(注) 道内の各乗合バス会社(抽出)の損益計算書から作成。

ている。

昭和51年度以降の運賃改訂申請の認可は次のように認可されている。

昭和51年 8 月に郊外路線運賃改訂申請に対して認可。

昭和52年 4 月に市内路線運賃改訂申請に対して認可。

昭和53年 8 月に郊外路線運賃改訂申請に対して認可。

上記のように認可されているものの、一般乗合部門において、まだ費用が収益より微増している状況にある。しかし、輸送人員がわずかであるが微増している点の特徴であり、この点をよく分析してもっと輸送人員増を模策する努力が必要である。

ここで、甲社の補助金を中心として、乗合バスに対する補助金について考察するならば次のようなことが指摘されるだろう。乗合バスに対する補助金は地方バス路線に対する補助金(4-9表)<sup>(注9)</sup>(4-10表)<sup>(注10)</sup>と大都市交通に対する補助金(4-11表)<sup>(注11)</sup>に分けられる。前者は、地方バスの不採算路線に対して、地方バス路線の自立を図り、かつ沿線住民の足の確保を目的として、国ないし地方公共団体から補助されるものである。

後者は居住者の通勤通学等に必要な乗合バス路線の開発を促進するためや大都市圏の主要駅のバス輸送施設の整備のためや大都市のモデルルートにバスロケーションシステムを普及促進させるために国ないし地方公共団

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

4-9 表

## (1) 地方バス路線維持費国庫補助金交付実績の推移

年度			41	45	46	47
項目						
離島 路線維持費 補助金	車両購入費補助	金 額	4,811	23,340	14,536	
		事業者数	5	11	8	
		車両数	7	36	20	
	路線維持費補助	金 額		65,636	111,791	138,372
		事業者数		30	39	67
		系統数		296	521	838
生活 路線維持費 補助金	乗車密度5人以上15人以下 の路線に係る運行費等補助	運 行 費	金 額			223,227
			事業者数			79
			系統数			1,328
		車両購入費	金 額			97,940
			事業者数			38
			車両数			69
	乗車密度5人未満の路線に係る運行費補助	デマンドバス 施設整備費	金 額			
			事業者数			
			金 額			
			事業者数			
			系統数			
			金 額			
廃止 路線代替車両購入費等補助金	車両購入費補助	金 額		8,160	12,397	14,297
		市町村数		14	28	25
		車両数		24	37	29
	初度開設費補助	金 額				
		市町村数				
	デマンドバス施設 整備費補助	金 額				
		市町村数				
	運 行 費 補 助	金 額				
		市町村数				
	合 計		4,811	97,136	138,724	473,836

(注) 1. 合計の( )内は、沖縄県に係るものの内数である。



乗合バス輸送入員の推移と損益状況

(金額、単位：千円)

48	49	50	51	52	53	54	55(予算)
87,142	78,936						
29	28						
375	307						
833,295	1,750,084	3,703,058	3,957,430	5,020,169	4,791,632	5,470,472	6,142,317
90	150	152	148	148	144	147	
1,418	4,729	5,470	4,956	5,248	4,801	5,153	
319,107	354,314	1,362,670	1,562,331	1,587,698	1,802,667	2,043,368	1,680,278
55	79	109	91	93	94	108	
225	271	621	589	579	527	579	
					7,595		
					3		
		330,472	412,005	510,706	558,152	545,195	166,598
		89	89	93	93	90	
		738	816	837	909	831	
8,980	10,713	9,608	11,553	35,002	53,776	39,081	176,850
14	14	10	10	29	38	33	
18	23	12	12	36	48	30	
		3,477	4,077	3,239	5,866	2,904	16,100
		6	8	6	11	5	
					219		
					1		
				54,342	63,236	122,061	317,881
				110	132	136	
(11,857)	(67,400)	(9,537)	(5,184)	(7,456)	(5,077)	(19,853)	8,500,024
1,248,524	2,194,047	5,409,555	5,947,396	7,211,156	7,283,143	8,223,081	

乗合バス輸送人員の推移と損益状況

(2) 昭和55年度(バス関係補助)予算

事 項		前年度予算	55年度予算	増
地方バス運行対策	1.生活路線維持費補助金	7,781,459	7,989,193	
	(1)第2種生活路線維持費補助金	7,627,699	7,822,595	
	イ.路線維持費補助金	6,007,699	6,142,317	
	ロ.車両購入費補助金	1,620,000	1,680,278	
	ハ.デマンドバス施設費補助金	0	0	
	(2)第3種生活路線運行費補助金	153,760	166,598	
	2.地方定住等促進路線整備費補助金	0	0	
	3.廃止路線代替バス車両購入費等補助金	511,533	510,831	
	(1)車両購入費補助金	188,760	176,850	
	(2)初度開設費補助金	44,000	16,100	
	(3)デマンドバス施設費補助金	0	0	
	(4)運行費補助金	278,773	317,881	
計		8,292,992	8,500,024	

(3) 昭和55年度地方バス路線維持費補助制度の概要

1 生活路線維持に係る補助(生活路線は知事が指定)

都道府県がバス事業者に対して補助し、国は都道府県に対して、その半を補助する。

(1) 第2種生活路線(乗車密度5人以上15人以下の路線で1日の運行回数が10回以下の

		補
欠 損 補 助	㊦ 補助対象地域	㊧ 補助対象事業者の要件
	甲種整備地域(1単位地域1社)………	
車両購入費補助	乙種整備地域(1単位地域2社、又は1系列)	…その他の事業者 (バス事業=赤) 全事業=赤
	丙種整備地域(その他の地域)	

(2) 第3種生活路線(乗車密度5人未満の路線)に係る補助。(市町村も都道府県と同

欠 損 補 助	㊦ 補助対象地域及び補助対象事業者の要件 上記(1)に同じ。	
---------	-----------------------------------	--

2. 廃止路線代替バス運行に係る補助(都道府県が市町村に対して半を補助し、国は都道

	㊦ 補 助 対 象
車両購入費補助	車両費の全額(1両当りの補助限度額:450万円×0.9)
初度開設費補助	車庫、待合所等(1市町村当りの補助限度額:230万円)。
運行費補助	人件費を除く運行費(燃料油脂費、車両修繕費、固定資産償

注 ①. 全国89単位地域(甲種整備地域38、乙種整備地域24、丙種整備地域23、未

②. 平均乗車密度は、大人を1人(通勤定期0.75人、通学定期0.6人)、子供を

③. -4-9表は日本バス協会編、「1980版日本のバス事業」、昭和55年5月、PP46-47。

乗合バス輸送入員の推移と損益状況

減	備 考
千円	
207,734	
194,896	○ 実績経常費用が標準経常費用を上廻る事業者については、標準経常費用を補助対象経常費用の算定基礎とする。
134,618	○ 車両補助限度額（900万円→930万円）
60,278	
0	
12,838	○ 補助対象期間は路線ごとに3年間を限度とする。
0	○ 実績経常費用が標準経常費用を上廻る事業者については、標準経常費用を補助対象経常費用の算定基礎とする。
△ 702	
△11,910	○ 補助限度引上げ
△27,900	車 両 （440万円→450万円）
0	初度開設費（220万円→230万円）
39,108	
207,032	対前年124.0%

もの)に係る補助

助 制 度	
① 補助対象経費 経常費用と経常収益の差額 ただし、甲種 経常費用の $\frac{1}{2}$ を限度 乙種 経常費用の $\frac{1}{2}$ を限度 丙種 経常費用の $\frac{1}{2}$ を限度 (非競合系統については $\frac{1}{2}$ を限度) 甲種集約事業者 車両費の全額 乙種集約事業者 車両費の $\frac{1}{2}$ 丙種事業者………車両費の $\frac{1}{2}$ (1両当りの補助限度額：930万円 ×0.9)	② 市町村の負担 経常収益が経常費用の $\frac{1}{2}$ 又は $\frac{1}{3}$ に満たない路線については、市町村が、経常費用のそれぞれ $\frac{1}{2}$ (甲種、乙種)又は $\frac{1}{3}$ (丙種)を限度として負担する。

額を補助する。)

③ 補助対象経費（都道府県分） 経常費用と経常収益の差額の $\frac{1}{2}$	④ 負担率 国… $\frac{1}{2}$ 、県… $\frac{1}{2}$ 、市町村… $\frac{1}{2}$
--	---

府県に対してその $\frac{1}{2}$ を補助する。)

経 費	⑤ 負担率
国… $\frac{1}{2}$ 、県… $\frac{1}{2}$ 、市町村… $\frac{1}{2}$	
卸賃、保険料、施設賦課税及び施設使用料)	

整備地域4)

0.5人(通学定期0.3人)として計算する。

4-10表 過疎地域バス等に対する

項目	年度	44	45	46	47
国	地方バス路線維持特別対策集約 (又は生活)路線維持費補助金	47年度より設置 —	—	—	(118系統) 13社 26,821
	地方バス路線維持特別対策車両 購入費補助金	47年度より設置 —	—	—	5社(10両) 14,933
	第3種生活路線運行費補助金	50年度より設置 —	—	—	—
	廃止路線代替バス車両 購入費補助金	45年度より設置 —	4町(4両)1,360	15町村(16両) 5,440	9市町村(10両) 5,000
	廃止路線代替バス初年度 開設費補助金	50年度より設置 —	—	—	—
	離島・辺地等バス路線 維持費補助金	44年度より設置 3社(15系統)4,819	(23系統) 4社 10,173	(47系統) 5社 14,265	(86系統) 11社 23,580
	離島・辺地等バス車両 購入費補助金	41年度より設置 3社(4両)3,019	1社(3両)2,006	2社(3両)1,993	廃止
	廃止路線代替バス運行費補助金	52年度より設置 —	—	—	—
	計	7,838	13,539	21,698	70,334
北海道	地方バス路線維持特別対策集約 (又は生活)路線維持費補助金	47年度より設置 —	—	—	(118系統) 13社 26,821
	地方バス路線維持特別対策車両 購入費補助金	47年度より設置 —	—	—	5社(10両) 14,933
	第3種生活路線運行費補助金	50年度より設置 —	—	—	—
	廃止路線代替バス車両 購入費補助金	45年度より設置 —	6町村(7両) 4,776	18町村(20両) 12,000	12市町村(14両) 9,000
	廃止路線代替バス初年度 開設費補助金	50年度より設置 —	—	—	—
	離島・辺地等バス路線 維持費補助金	44年度より設置 14町村(16系統)3,269	(23系統) 19市町村 5,702	(46系統) 38市町村 9,137	(86系統) 11社 23,580
	代替バス路線維持費補助金 (51年度まで道単独事業)	45年度より設置 —	(8系統) 8町村 1,823	(40系統) 29町村 13,179	(51系統) 32市町村 22,522
	生活福祉路線維持費補助金 (道単独事業)	49年度より設置 —	—	—	—
	計	3,359	12,301	34,316	96,856
	国の補助要綱にもとづく補助 及び市町村等の単独補助	20社 47,284	23社 80,559	22社 87,921	21社 102,682
合	計	11,197	25,840	56,014	167,190

(注) 1. 札幌陸運局資料による。

2. 第2種生活路線とは、平均乗車密度が5人以上15人以下のバス路線(1日運行回数が10回以下の次に掲げる(省略)ものうち、知事が地域住民の生活上必要と認めて指定したもの。

3. 第3種生活路線とは、平均乗車密度が5人未満のバス路線であって、知事が一定期間地域で指定したもの。

4. 「地方バス路線維持特別対策・生活路線維持費補助金及び車両購入費補助金」は、昭和50線維持・路線維持費補助金及び車両購入費補助金」となる。

5. 「数字でみる北海道の輸送」北海道陸運協会、昭和55年度版、昭和55年7月、PP48-49。

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

## 補助金交付状況（道内分）

（単位：千円）千円未満切上げ

4 8	4 9	5 0	5 1	5 2	5 3	5 4
(144系統) 16社 124,545 9社(23両) 33,066	(258系統) 20社 232,642 12社(33両) 45,332	(353系統) 22社 471,429 18社(82両) 177,173	(357系統) 20社 554,366 16社(76両) 203,447	(370系統) 19社 635,342 18社(51両) 145,472	(382系統) 19社 563,367 14社(53両) 192,422	(373系統) 19社 554,376 15社(66両) 250,285
—	—	(47系統) 11社 33,076	(46系統) 12社 42,025	(44系統) 13社 41,043	(40系統) 14社 33,604	(28系統) 13社 27,536
7町村(10両) 5,000	9町村(9両) 3,713	4町(4両) 3,600	1町(1両) 1,050	5町村(5両) 4,625	8市町村(9両) 11,310	5町村(6両) 7,725
—	—	1町 667	1町 260	1町 663	1市 60	—
(15系統) 3社 4,833	(24系統) 3社 9,458	廃 止	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	(66系統) 34市町村26,723	(62系統) 34市町村24,831	(61系統) 34市町村38,671
167,444	291,145	685,945	801,148	853,868	825,594	878,593
(144系統) 16社 124,545 9社(23両) 33,066	(258系統) 20社 232,642 12社(33両) 45,332	(353系統) 22社 471,429 18社(82両) 177,173	(357系統) 20社 554,366 16社(76両) 203,447	(370系統) 19社 635,355 18社(51両) 145,474	(382系統) 19社 563,377 14社(53両) 192,424	(373系統) 19社 554,391 15社(66両) 250,287
—	—	(47系統) 11社 33,076	(46系統) 12社 42,025	(44系統) 13社 41,047	(40系統) 14社 33,612	(28系統) 13社 27,547
9町村(12両) 7,000	9町村(9両) 3,713	4町(4両) 3,600	1町(1両) 1,050	5市町村(5両) 4,626	8市町村(9両) 11,310	5町村(6両) 7,725
—	—	1町 667	1町 260	1町 663	1市 60	—
(15系統) 3社 4,833	(24系統) 3社 9,458	廃 止	—	—	—	—
(59系統) 31市町村48,939	(65系統) 34市町村31,177	(65系統) 33市町村60,920	(70系統) 35市町村67,418	(72系統) 36市町村63,631	(68系統) 36市町村67,647	(67系統) 36市町村74,393
—	(10系統) 2社 7,059	廃 止	—	—	—	—
218,383	329,381	746,865	868,566	890,796	868,430	914,343
22社 152,349	22社 210,428	22社 350,001	22社 422,187	22社 464,378	23社 473,964	23社 740,496
385,827	620,526	1,432,810	1,669,714	2,209,042	2,167,988	2,533,432

## 道内101条許可による市町村廃止代替バスの状況

以下のものに限る)であって、

住民の生活上必要と認め

年度から「第2種生活路

年度	区分	市町村数	系統数	車両数
4 9		3 1	7 4	7 7
5 0		3 6	8 2	8 1
5 1		3 9	8 9	1 0 6
5 2		4 2	1 6 2	1 5 5
5 3		4 4	1 2 3	1 3 6

## 4-11表

## (1) 都市バス対策補助金交付実績

項目	年度	48	49	50	51	52	53	54	55(予算)
新住宅地バス路線開設運行費補助金		4,683	38,049	93,871	109,684	77,743	74,710	80,046	124,724
大都市バス施設整備費補助金		—	36,222	26,625	18,097	—	—	—	—
大都市モデルバスシステム整備費補助金		—	—	—	—	28,464	—	—	—
バスロケーションシステム整備費補助金		—	—	—	—	—	—	85,444	93,948
バス乗継ターミナル整備費補助金		—	—	—	—	—	—	230,000	330,000
計		4,683	74,271	120,496	127,781	106,211	74,710	395,490	548,692

(単位千円)

## (2) 54年度新住宅地バス路線開設運行費補助金交付額

府 県	国 地 数	補助対象事業者数	系 統 数	補助金額
埼 玉	1	1	1	2,818
大 阪	6	3	9	62,165
兵 庫	2	2	4	9,600
岐 阜	1	1	1	1,061
石 川	1	1	1	4,402
計 (5)	11	8	16	80,046

(注) 日本バス協会編「1980年版日本のバス事業」昭和55年5月, P35。

体から補助されるものである。甲社の場合、4—8表が示すように、50年度は約1億6千2百万、51年度は約1億5千6百万、52年度は約1億5千9百万、53年度は1億6千6百万、54年度は2億9百万というように多額の補助金を受けている。しかし、鈴木内閣が行政改革を主政策として取組んでいる今日、補助金のあり方が見直され、金額的に多少、増額することもあるが、国家予算に占める乗合バス補助金の割合は確実に減少されるであろう。したがって甲社に限らず、全ての乗合バス会社の損益状況や財産状況にとって相対的に好材料となるような補助金は望めそうもない。

これまで、甲社の損益状況について分析してきた。この分析の結果として、今後、甲社が経営活動をするにさいし、どのような点に努力を傾注しなければならないかを私見として考察した場合、次のようなことが指摘されるだろう。

企業内においては、徹底した企業努力をなし、経営の健全化につとめなければならない。

企業外においては、日常の輸送サービスの充実改善につとめ、真に地域住民の足として奉仕することは当然として、甲社の特徴でもある実車走行キロ数をもっと延長させ、より以上に輸送人員増を模策しなければならない。また、甲社のこれまでのシナージを生かし、付加価値の高い他の営業部門を模策してみることも必要であろう。しかし、この営業部門は乗合バス輸送サービスと直接的に関連しなくとも間接的ながらも関連し合い、お互の営業部門を補強する営業でなければならないことは当然のことである。

## ② 道央の乙社

道央の乙社の経営状況の概要について、昭和50年度を基準として考察すれば次のようなことが指摘されるであろう。

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

1. 営業部門として3つの部門がある。その中で乗合バス事業部門が主力であって、他の2つの部門（貸切バス・観光）はあまり、大きなウェイトを占めていない。

2. 50年度において、4—5表の(1)に示めされるように営業収益利益率が9.34%であり、4—1表の(1)の全国平均の-0.6%より、きわめて良好である。一方、主要コスト比率から人件費を考察すると、乙社は50年度では4—5表の(2)に示されているように60.4%であり、4—1表の(2)の全国平均の72.6%より、かなり下まわっているので人件費は経営を圧迫していない。

3. 4—6表の輸送効率表に示されるように、一日一車当りの輸送人員では全国で413人であるのに対し、乙社は557人であり、かなり多い輸送量である。走行キロ1キロ当り、全国で営業収益232円49銭、営業費用232円78銭、営業損益29銭の赤字であるのに対し、乙社の場合、営業収益213円46銭、営業費用205円37銭、営業損益8円9銭の黒字を示し、一般乗合部門に主力をおいている乙社にとっては、営業成績が良好といえよう。

これまで、50年度を基準とした乙社の経営状況の概要について考察してきたが、次に損益状況について、4—4表や4—7表を参考にしながら詳細に考察することにする。

50年度の乙社の収益については、次のようなことが指摘される。50年12月に運賃改訂の申請が認可されたことが4—4表や4—7表に示されるように13.7%の増収の第一の要因である。また、札幌市郊外の北広島町や石狩町の団地輸送新路線もかなり増収に貢献している。

一方、費用についてであるが諸経費や人件費の上昇によって13%となっている。しかし、従業員の退職にともなう補充などをなるべくさげたり、ワンマンバスシステムの充実などによって人件費の上昇を極力おさえ企業努力している。



51年度の損益状況の収益については次のように推察される。51年6月の札幌地下鉄東西線開通によって、3—6表に示されるように輸送人員が大幅に減少したにもかかわらず、4—4表や4—7表に示されるように、22.5%の大幅増収となった。この原因は51年6月の運賃改訂認可の効果による。

一方、費用増は4—4表や4—7表に示されるように16.3%を示し、前年度と同様に人件費や諸経費の上昇によると推察される。

52年度の損益状況の収益については次のように推察される。52年度に運賃改訂がなかったことと、輸送人員が3—6表に示されるように対前年度比として2.76%減であったので、一般乗合部門でも4—7表に示されるように、2.22%の収益減となっている。したがって、この事実から当然のことであるが、運賃改訂が行なわれないならば、輸送人員の増減の数字がそのまま収益の増減につながることを示している。

一方、費用は不可避免的な人件費増があったにもかかわらず、諸経費の節減により3—7表に示されるように3.4%増にとどまり企業努力の成果がみられる。

53年度における損益状況の収益については、53年8月に運賃改訂が札幌市内路線を除いて認可されたことによって、輸送人員が前年度より逡減しているにもかかわらず4—7表に示されるように5.45%の増収となった。

一方、費用は人件費等の諸経費の上昇にもかかわらず、貿易収支の大幅な黒字による円高の影響で燃料費の値下げによって、4—7表に示されるように2.85%増にとどまった。

54年度の損益状況の収益については、札幌市内路線の運賃改訂が54年10月に認可されたことと、輸送人員が前年度より3—6表に示されるように0.93%増という傾向を示したことなどによって、4—7表に示されるように7.28%の収益増となった。

#### 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

一方、費用は4—7表に示されるように9.3%増となった。すなわち、54年初頭にイラン革命が起りイランの石油生産量が減少し、世界的に供給不足の様相を呈するようになり、併せて石油の原価について OPEC が度重ねて値上げしたことにより燃料費上昇となり費用増につながった。また国鉄千歳線空港駅新設（55年10月）に対する先行投資的な超デラックス車輛の購入などによって有形固定資産が大きくなり、それに対する減価償却費や固定資産除却損や固定資産売却損などが上昇したことも費用増の要因となっている。

これまでの考察（50年度を基準とした乙社の経営状況の概要と各年度の損益状況）を参考にして、乙社に懸念される点を指摘しながら今後の方策を模策してみる。

それは、4—5表に示されるように営業収益利益率がだんだん通減現象を呈している点である。この現象は輸送人員と深くかかわっている。乙社の輸送人員については札幌市の地下鉄と競合するようになる傾向が、今後ますます表面化してくるだろう。したがって楽観はゆるされない。しかし競合する部分を小さくして、地下鉄を補完する部分を大きくすることによって、都心部において補完輸送機関として乗合バスを位置づけていくことが、その輸送人員を伸ばしていくことになる。

また、乙社は大都市類似的札幌市を拠点とする路線が多いので、札幌市の郊外や周辺の農漁村部から都心部へ乗入れが多い。この現象を最大限に活用して輸送人員増に結びつける必要がある。周知のごとく都心部より農村部において3—8表が示すように一世帯当りの自家用乗用車保有台数が多くなっている今日、自家用乗用車を単に締め出すわけにいかない。これらのことを考慮して乗合バスと自家用乗用車とが相補う輸送体系を構築する必要がある。具体的には、郊外や農漁村の支線道路から都心部近くの幹線道路にいたるまでは自家用乗用車が担当し、都心部近くの幹線道路から

は乗合バスが担当するようなシステムを形成することである。その場合の都心部近くの停留所は、ターミナル的な施設であることはもちろん、駐車場も完備されていなければならない。しかもその駐車場は乗合バス利用者を優遇することは当然のことであろう。また、ターミナル的な施設に、市場性を調査した上で商業部門の営業施設を付設することもよからう。

さらに収益増、輸送人員対策として、乙社は貸切部門が好況である点を活用しなければならないし、もっと力を注ぐべきである。一般的に貸切部門は、シーズンとシーズン・オフがあり、シーズン・オフの施設や車輛等の遊休により損益状況がきわめて悪化しているものである。しかし、乙社の場合、札幌オリンピックを契機として冬期のシーズン・オフにおいてもスキーツア旅行客があり年間適遍なく営業できるので、損益状況が好況である。また、この貸切部門と結びつくように観光部門にも力を注ぎ輸送人員増、収益増をはかる必要がある。

さらに、ターミナルの整備をしたり、それぞれの地区の管理の主軸となっている営業所などを拡張整備してターミナル的な役割りをもたせることも必要である。そして、そのような所にデパートないしスーパー・ストアなどの商業部門を付設させ、多角的経営をなすことによって、輸送人員増、収益増を模策してみることが必要ではなからうか。

### ③ 道北の丙社

道北の丙社の経営状況の概要について、昭和50年度を基準として考察すれば次のようなことが指摘されるであろう。

1. 営業部門として4部門から構成されている。その中で乗合バス部門が主力であることはいうまでもないが、商品販売部門（スーパー・マーケット）が逐年、拡大し、4—4表に示されているように、50年度には丙社全体の収益として13.78%であったが、54年度には26.3%となっているこ

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

とが特筆される。

2. 50年度において、4—5表の(1)に示めされるように営業収益利益率が9.05%であり、4—1表の(1)の全国平均の-0.6%より、きわめて良好である。一方、主要コスト比率から人件費を考察すると丙社は50年度では4—5表の(2)に示されているように73.9%であり、4—1表の(2)の全国平均の72.6%とやや同じような数字である。

3. 4—6表の輸送効率表に示されるように、一日一車当りの輸送人員では全国で413人であるのに対し、丙社は559人であり、かなり多い輸送量である。走行キロ一キロ当り、全国で営業収益232円49銭、営業費用232円78銭、営業損益29銭の赤字であるのに対し、丙社の場合、営業収益302円63銭、営業費用287円66銭営業損益で14円97銭の黒字を示している。

これまでの1. 2. 3の丙社に対する経営状況の概況は、3—7表に示されているように、輸送人員が逓減し、また実車走行キロ数も逓減していることを考慮するならば、かなり不採算路線を廃止したり運行回数を少なくしていることを示めている。そのことは、また4—8表に示めされるように補助金が甲社や乙社より極端に少額であることから推察される。

これまで、50年度を基準とした丙社の経営状況の概要について考察してきたが、次に損益状況について、3—7表や4—4表や4—7表を参考にしながら詳細に考察することにする。

50年度の収益について検討するに、運賃改訂もなく、また、輸送人員が逓減しているにもかかわらず一般乗合部門での営業収益が営業費用より4—4表に示されるように117.2百万円多い。

一方、費用を考察した場合、4—1表の(2)に示されるように、全国の場合、全費用に占める金融費用が4.6%であるのに対し、丙社は4—5表の(2)に示されるように0.9%であり、極めて少額であり借入金等の負債が少ない

4-12表

年度	丙会社の乗合 部門の全費用(A)	丙会社の乗合 部門の人件費(B)	$\frac{B}{A}$ (丙会社)	$\frac{B}{A}$ (全国平均)	対前年度比 の人件費
50	2,251,500	1,665,914	73.9%	72.6%	
51	2,479,100	1,792,046	72.2%	73.2%	7.57%増
52	2,634,100	1,954,828	74.2%	75.6%	4.96%増
53	2,682,100	1,951,337	72.7%	75.5%	△ 0.18%減
54	2,915,400	2,070,817	71.2%	74.8%	6.12%増

- (注) ・この表は丙社の乗合旅客自動車運送事業要素別原価報告書と4-1表の(2)と各年度の運輸白書から作成。  
 ・50年度の対前年度比の人件費については前年度の資料不足のため算出できなかった。

ことを示めている。しかし、他の主要コスト（人件費、燃料費、車輛修繕費、減価償却費）に関しては全国平均とあまり相違はない。

51年度の収益については、次のようなことが指摘される。51年8月に運賃値上げ（平均値上げ13.2%）が認可されたことによって、収益の対前年度比は4-7表に示されるように7.56%増となった。これは輸送人員の逓減現象が進行していることと51年度は4月から8月の認可前まで旧運賃であったので平均値上げ13.2%より下回っていることを示している。

一方、費用は対前年度比として10.1%増となっている。しかし、人件費は対前年度比として4-12表に示されるように7.57%増となっている。51年度の場合、人件費に関する限り、この7.57%増は収益の対前年度比の7.56%増とのバランスから決められたように推察される。すなわち、収益性の範囲内で人件費を考慮しようとする丙社の姿勢のあらわれであろう。

52年度の収益は4-7表に示めされるように、4.58%増を示めている。これは輸送人員が逓減傾向を示しているにもかかわらず、51年8月の運賃値上げが、まだ52年度においても効果を上げていることを示している。

一方、費用は対前年度比として4-7表に示されているように5.9%増となっている。人件費は4-12表に示されるように対前年度比4.96%増とな

#### 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

っており、対前年度比の収益の4.58%増とやや近い数字からして、52年度も51年度と同様に収益性の範囲内に近いところに人件費を考慮しようとする丙社の姿勢があらわれている。

53年度の損益状況における収益は対前年度比として4—7表に示されるように5.1%増となっている。これは53年8月に運賃値上げが認可されたことによって、輸送人員の逓減にもかかわらず増収となった。

一方、費用は1.8%増にとどまった。この原因としては4—12表(注12)に示されるように、前年度より人件費が金額にして3,491千円の減少となり、対前年度比としても0.18%減少していることから理解される。これは徹底して不採算路線を廃止又は運行回数の減少したことにより、乗合部門の人員を他の営業部門へ配置転換させたか、退職者が例年より多かったかによると推察される。他の原因としては貿易収支の大幅な黒字による円高の影響で燃料費が安くなったことによる。

54年度の損益状況における収益は、対前年度比として、4—7表に示されるように3.82%増であった。これは53年8月の運賃値上げが、輸送人員逓減現象を呈しているにもかかわらず、まだ効果を上げていることを意味している。一方、費用は諸物価の値上げや賃金の上昇によって8.7%増を示した。4—12表に示されるように人件費は対前年度比として6.12%増となっている。このように収益増より費用増が大きいことから、54年度は乗合バス部門の営業損益として4—4表や4—6表の(2)に示されるように740万円の費用増となり、走行キロ1キロ当りでは99銭の赤字となり、赤字経営となった。

これまでの考察(50年度を基準とした丙社の経営状況の概要と各年度の損益状況)を参考にして、丙社に懸念される点を指摘しながら今後の方策を模策してみる。

それは、主力である乗合部門のウエイトが少しずつ縮小傾向にあるという

点である。このことは3—7表に示されるように、実車走行キロ数と輸送人員の通減している事実と4—4表に示されるように商業部門の拡大（50年度には丙社全体の収益として13.78%であったが、54年度には26.3%となった）という事実によってあきらかに証明される。これらの事実からして、今後もこの傾向（商業部門の拡大）を強めていくだろう。

しかしながら、私見として丙社のこの傾向を考察した場合、次のようなことを指摘しなければならない。いくら商業部門に力を注いでも丙社は公益企業としての乗合バス部門の営業が主力であり、今後ともその方針をつらぬいていかねばならないということである。そのためには実車走行キロ数を縮小するのではなくもっと延長し、輸送人員増に努力する必要であろう。その方策の第一としては、普通のバスであれば輸送需要の小さい路線では燃料費等の経費が嵩むのでミニバスを走行させてはどうだろうか。そして運行回数を多くして地域住民の信頼をえて輸送人員増をはかり、収益増につなげる必要があろう。

次の方策としては、営業所などを整備拡張して、駐車場なども完備し、そこに丙社の発展している商業部門を付設して、多面的に輸送人員増や収益増を模策することである。

また、積雪や風雨や厳冬から乗合バス利用者を守り、利用者が快適にバスを待つことができるような施設をバス停留所に建築するような工夫が必要である。このような木目細かな施策をなすことによって、輸送人員を少しでも多く確保できるようになり、収益増に結びつかせることが可能となるであろう。

（注1）運輸省編、昭和39年度版一昭和54年度版の運輸白書より作成。

（注2）運輸省編、前掲書。

（注3）4—3表の(1)は札幌陸運局の資料を整理して作成したものである。

4—3表の(2)は社団法人日本バス協会編「要素別原価報告書の解析」昭和55年3月、p.48より作成。

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

4—3 表の(3)は社団法人日本バス協会編、「日本のバス事業」、1976、77、79、80年版の実車走行キロ当りの収入・原価表より作成。

(注4) この資料は北海道内(抽出3社)の乗合バス会社の各年度の損益計算書を基にして作成したものである。

(注5) 4—5 表の(1)は、抽出3社の各年度の貸借対照表と損益計算書から作成したものであり、4—5 表の(2)は、抽出3社の各年度の乗合旅客自動車運送事業要素別原価報告書より作成。

(注6) 4—6 表の(1)は、「1977 年版、1980 年版日本のバス事業」社団法人日本バス協会編より作成。

4—6 表の(2)は北海道内の乗合バス会社(抽出3社)の各年度の旅客自動車運送事業輸送実績より作成。

(注7) この表は4—4 表から作成したものである。

(注8) この表は北海道内の乗合バス会社(抽出3社)の各年度の損益計算書から作成。

(注9) 日本バス協会編、「1980年版日本のバス事業」昭和55年5月、pp. 46—47。

(注10) 北海道陸運協会編、「数字でみる北海道の輸送」昭和55年度版、昭和55年7月、pp. 48—49。

(注11) 日本バス協会編、「1980年版日本のバス事業」昭和55年5月、p. 35。

(注12) この表は丙社の各年度の旅客自動車運送事業要素別原価報告書と4—1 表の(2)より作成。

## 〔5〕 む す び

これまで、乗合バスの輸送人員の推移と損益状況からして、公共輸送機関としての乗合バスの現状は、すべて一律一様というわけではないということが理解された。たしかに乗合バスの現状の把握は、輸送人員の推移と損益状況という観点からだけでは把握できないのはいうまでもないことである。その他に、社会的諸条件や自然的・物理的諸条件と乗合バスがどのようなかわりあいをもっているのかを考察した上で、それぞれの乗合バスの現状が把握されるべきである。たとえば社会的諸条件として次のような事が指摘されるだろう。

1. 各地方都市を中心としたその地域の経済圏や文化圏がどのような



っているのか。

2. 人口密度はどのようにになっているのか。

3. 交通混雑と交通機関に対する社会資本投資額がどのようにになっているのか。

4. それぞれの地域の産業と一世帯当りの所得がどのようにになっているのか。

5. 代替輸送機関との競争がどのようにになっているのか。

6. 生活資質の向上性がどのようにになっているのか。

7. 交通規制がどのようにになっているのか。

自然的・物理的条件としては次のような事が指摘されるであろう。

1. それぞれの地域の地形がどのようにになっているのか。

2. 気象がどのようにになっているのか。

3. 輸送機関の技術的開発がどのようにになっているのか、また将来どのようなになるのか。

4. 輸送施設や設備の技術的開発がどのようにになっているのか、また将来どのようなになるのか。

したがって、各乗合バス会社はこれまで論述してきたような輸送人員の推移と損益状況や社会的諸条件や自然的・物理的条件の下で、身らを主体的にどのように位置づけ、客観的にどのように位置づけられているのかを認識しなければならない。このような認識を深めていく過程において、それぞれの乗合バスの現状が明確に把握され、今後のあるべき姿が明確になってくる。

しかしながら、上記の社会的、自然的条件と照合するまでもなく、私がこれまで論述してきた「乗合バスの輸送人員と損益状況」という2つの視点から考察しただけでも、今日の乗合バスの現状は、発展する可能性はきわめて乏しい現状にある。

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

このような現状ではあるが、はたして既存の乗合バスが近い将来、公共輸送機関として過去の遺物となっていくものであるかどうかを検討した場合、決して過去の遺物となるような輸送機関ではないということである。前述した社会的諸条件や自然的・物理的諸条件の下で、今日の輸送需要に必ずしも整合しえない輸送機関ではあるが、木目細かい方策を構ずることによって、乗合バスは必要不可欠な公共輸送機関としての役割を果たすだろう。

それでは、北海道内の各地域を考察することによって、乗合バスが公共輸送機関として、必要不可欠な公共輸送機関であるかを検討してみることにする。

札幌圏の場合、5—1表(註1)に示されるように昭和54年9月現在の人口は163万(札幌市135万人)以上で、行政、経済、文化、教育、医療等の面において3大都市圏に類似的な中枢機関が設置されている。このような中枢機関をもつ札幌圏の毎日の輸送人員(総輸送機関による輸送人員)は30万人前後と予想されている。したがって、このように輸送人員が多い札幌圏の旅客輸送を考えた場合、経済的側面を考慮せずに自然的・物理的側面からだけ輸送機関を選好するとするならば、地下鉄は最良の輸送機関であろう。しかしながら、地下鉄の建設には多額の資金が必要であるので、財政能力に乏しい札幌圏のような地方中核都市圏においては、住民に大きな負担を強いることになるので、地下鉄によって、大部分の旅客輸送をなすことは無理である。したがって地下鉄は輸送需要の密度の高い地区だけに建設しなければならない。それゆえ、地下鉄を補完する輸送機関として機動力のある面的輸送サービスを比較的大量に出来る乗合バスは必要不可欠な輸送機関として位置づけられる。

また、2—7表に示されるようにエネルギー資源の節約や輸送機関施設に対する社会資本の効率的投資という経済的側面からしても、乗合バスは必

5-1表 人口の推移

地域別世帯数と人口

各年9月30日現在

項目 地域	昭和50年	昭和51年	昭和52年	昭和53年	昭和54年	54/50 増加率(%)
全 国	33,310,006 110,948,837	33,911,052 112,145,133	34,380,314 113,225,921	34,858,696 114,275,833	35,350,173 115,286,775	106.1 103.9
全 道	1,705,262 5,381,738	1,739,718 5,429,009	1,772,295 5,475,980	1,804,020 5,522,379	1,838,284 5,567,573	107.8 103.5
市 部	1,252,401 3,740,286	1,281,450 3,794,989	1,308,978 3,847,104	1,335,200 3,894,705	1,364,010 3,943,092	108.9 105.4
郡 部	452,861 1,641,452	458,268 1,634,020	463,317 1,628,876	468,820 1,627,674	474,274 1,624,481	104.7 99.0
石狩地域	526,042 1,463,427	544,720 1,508,582	561,823 1,549,664	577,151 1,586,897	597,102 1,630,689	113.5 111.4
札幌市	446,710 1,215,615	462,325 1,251,545	475,666 1,282,684	487,779 1,311,700	503,932 1,346,106	112.8 110.7
江別市	24,358 77,105	25,294 79,351	26,308 81,158	27,039 82,610	27,575 83,593	113.2 108.4
千歳市	23,218 61,240	23,148 62,182	23,581 63,229	23,812 64,006	24,759 65,745	106.6 107.4
恵庭市	12,819 39,805	13,146 40,664	13,447 41,694	13,679 42,169	14,048 42,922	109.6 107.8
郡 部	18,931 69,662	20,807 74,810	22,818 80,899	24,812 86,412	26,788 92,323	141.5 132.5
渡島地区	153,622 502,598	156,808 506,471	160,272 510,075	162,710 512,531	165,523 514,623	107.7 102.4
函館市	102,245 306,409	104,852 310,426	107,130 313,852	108,910 315,776	110,908 318,029	108.5 103.8
郡 部	51,377 196,189	51,956 196,045	53,142 196,223	53,800 196,755	54,615 196,594	106.3 100.2
上川地域	176,699 568,896	180,074 573,051	183,354 576,925	186,251 581,165	189,278 583,835	107.1 102.6
旭川市	107,233 321,969	110,709 328,992	114,059 335,694	116,724 342,158	119,707 347,684	111.6 108.0
士別市	9,060 31,205	9,036 30,879	9,029 30,606	9,053 30,431	9,108 30,155	100.5 96.6
名寄市	11,595 35,281	11,650 35,340	11,704 35,248	11,837 35,418	11,897 35,213	102.6 99.8
富良野市	8,375 30,355	8,391 30,297	8,429 30,189	8,457 30,008	8,504 29,913	101.5 98.5
郡 部	40,436 150,086	40,288 147,543	40,133 145,188	40,180 142,150	40,062 140,870	99.1 93.9

(注) 北海道陸運協会 昭和55年版「数字でみる北海道の輸送」PP 3-4

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

要不可欠な輸送機関といわなければならない。

さらに低公害であるという側面や道路渋滞を緩和して輸送効率を上げて交通空間を作るという側面からも乗合バスは必要不可欠な輸送機関である。

次に5—1表に示されるように、人口が50万人～60万人の地域である函館圏や旭川圏の場合について考察するならば、次のようなことが指摘されるであろう。

函館市や旭川市を核とする地方都市圏の場合、大都市類似的札幌圏とは違い、地下鉄やモノレールなどのような巨額な資金を必要とする大量公共輸送機関建設は、財政能力上、絶対というほど無理である。また建設されたとしても採算性にまったく乏しく住民に重い負担をかけることは必至である。したがって、このような地方都市圏においては、乗合バスが必要不可欠な公共輸送機関として主軸とならなければならない。また、このような地方都市から少しはなれた農村部に入りますと、ほとんど代替輸送機関がなく乗合バスに頼らざるをえない。しかしながら、今日、代替輸送機関として機動力や随時性に富んだ自家用乗用車を利用すればよいという考え方もありますが、自家用乗用車に頼れない交通弱者（老人、子供、婦人など）がいる。この人達にとっては乗合バスは最後の足である。それゆえ、乗合バスは必要不可欠な公共輸送機関である。

これまで人口規模を基準として、大都市類似圏の札幌圏や地方都市圏の函館圏、旭川圏における乗合バスの存在性について論べてきた。乗合バスが旅客輸送の補完機能であったり、主軸機能であったりという相違はあるにしても、いずれの圏においても公共輸送機関として必要不可欠の輸送機関であることを認識した。すなわち、エネルギー資源の節約、社会資本の有効投資、低公害などの経済的側面や道路渋滞を緩和して輸送効率を高めるという交通空間的側面や事故を少なくしたり、地域住民（とくに自家用乗用車をもてない交通弱者）の最後の足を確保するというような福祉的側

面等からして、乗合バスは地域住民に信頼される公共輸送機関とならなければならない。そのためにはどのような施策がなされなければならないのかを考察した場合、次のようなことが指摘される。

1. バス専用レーンの拡張。

このことをなすことによって、朝夕の交通渋滞を緩和して走行の定時化につとめることができるので、地域住民の信頼にこたえるばかりでなく、乗合バス会社にとっては輸送人員が増加し、収益増にもつなげることができる。

2. バス停留所やバスターミナルの整備。

積雪や厳冬の北国の北海道に限らず、バス停留所やバスターミナル等の整備によって地域住民が安心して輸送サービスを受けられるようにすることである。そのことが輸送増につながり、収益増にもつながる。

3. ミニバス運行の奨励。

輸送需要の小さい昼間において、ミニバスを運行さすことによって、運行回数を少なくとも現状維持することができるだけでなく、夜間や早朝運行を可能にする。また燃料費を節約することもでき、これらのことが輸送増につながり収益増につながる。さらに交通空間をもたせることにより輸送効率を高めたり、排出ガスを小さくして、公害を小さくすることができる。

4. 自家用乗用車との調整

札幌圏のような大都市類似的圏でも周辺の農漁村をかかえながら地域社会を形成している。したがって郊外や農漁村へ出る場合とか、入る場合、乗合バスに頼れないこと（乗合バス運行回数の減少や不採算路線の廃止などによる）が実際に派生している。したがって、自家用乗用車を単に締め出すだけでは輸送そのものを締め出すだけでなく地域経済、地域行政、地域文化等を否定することになりかねない。それゆえ、自家用乗用車と相補

## 乗合バス輸送人員の推移と損益状況

う輸送体系を形成しなければならない。たとえば、都心部などの幹線道路は乗合バスが担当し、郊外や農漁村部の支線道路は自家用乗用車が担当するということに木目細かい施策が具体化されなければならない。その場合、営業所やそれに準ずるような停留所に駐車場を付設することが必要であろう。（乗合バスを定期的に利用する者に対しては低廉な駐車料金とする。）さらに、単に駐車場を付設するだけでなく帰宅時にショッピングができるような近代的なスーパー・マーケットなどを付設して輸送人員増をはかる必要がある。

### 5. 輸送需要の変化に対応したバス路線の再編成

このことをなすには、機敏にして正確にして明瞭な情報伝達が必然的である。そして、そのようなことを確実に遂行することによって輸送人員増、収益増となる。

### 6. 他社や他の輸送機関等との乗継券の発行。

### 7. 案内標識を単純明瞭にすること。

以上のような施策は実行しようとする、あまり手数をかけずに実行可能である。したがって、まず実行しやすい施策から実行して、とにかく乗合バス会社は輸送人員増を計るようにしなければならない。そのことが収益増に直結するのである。それと同時に、乗合バス会社は社内においては、費用節減等をして経営の合理化につとめ、企業体質を強化し、健全な経営に鋭意努力しなければならない。その場合、無理な人件費の節約はサービス低下をまねいたり、事故につながる、慎重でなければならない。また、乗合バス会社は社外に対しては、輸送サービスの向上につとめ、地域住民に信頼される公共輸送機関とならねばならない。さらに、乗合バス事業は公益事業であるからといって輸送改善をおこたり、輸送人員増に努力しないで安易に補助金や運賃値上げにたよってはいけないということである。

このように、それぞれの乗合バス会社が鋭意努力することによって、乗合バス会社は、乗合バスのもつ経済性、輸送効率性、公共性（福祉性、低公害性などを含む）などからしても必要不可欠な公共輸送機関として位置づけられるであろう。

（注1） 北海道陸運協会編、「昭和55年版数字でみる北海道の輸送」昭和55年7月，pp. 3—4より作成。

（付記） 本稿は昭和56年度（第31回）公益事業学会大会で発表した報告原稿を加筆，訂正したものである。