

公共交通再生の実現へ向けて ——和歌山電鐵と中国バス再生の事例 からの検証



両備グループ代表 小嶋 光信 (こじま みつのぶ)

1. 公共交通政策への危機感

私は1999年、両備グループの中心である両備バス（現・両備ホールディングス）の社長になり、改めて公共交通事業の分析をしてびっくりした。それは、2002年に路線バスの規制緩和を控え、このままの公共交通政策が続けば、数十年にも及ぶ毎年2～3%の顧客減少の業界環境の中、補助金をもらわず頑張ってきた両備グループの電車や路線バス事業でさえ、これから約10年で駄目になると予見されたからだ。勿論、補助金をいただいていた赤字企業は、規制緩和のとき、すでに大きな繰り越し欠損を持っていたから、数年しか持たないだろうと予測していた。

研究の結果、先進諸国の中で、公共交通を民間に任せきっている国は日本だけと分かった。特にヨーロッパでは、道路をつくり、マイカーを増やす政策を採れば、顧客の半分以上がマイカーに移行し、公共交通は経営できなくなるだろうという行く末を知っていた。従ってマイカー時代は、交通弱者という免許を取得できない子どもたちや、免許があっても運転できない高齢者や、経済的に運転できない人たちを生みだし、マイカー政策だけでは交通の自由な往来ができなくなるという懸念があることを知っていた。そこから、フランス

などを中心に、ここに等しく国民に交通を保証する権利、すなわち交通権という概念が生み出された。そして、その交通権を保証する手段として、「公設民営」という方法が一般的にとられ、上下分離により、行政と民間の役割分担が行なわれている。

その状況の違いの理解が十分されないまま、規制緩和により、地方ではほとんど赤字の路線バス事業なのに、補助金制度が大きく変革し、補助金総額が大幅に減少した。公共交通に誤った費用対効果の概念の導入で、路線の減少、公共交通を担う企業の倒産を招くこととなった。唯一の収益源として、赤字路線維持のために始めた高速バスも、違法と思われるツアーバスや高速道1,000円政策で収益力を失って、逃げ場がなくなった。

2. 公共交通衰退の理由と改善策

公共交通衰退の理由は一般的には、

- (1) マイカー時代の到来で利用者の40～60%の顧客を喪失したこと。
- (2) 地方都市のスプロール化により、交通渋滞が慢性化し、路線バスが定時性を喪失し、それが悪循環になり、一層マイカーを増加させる結果となったこと。

(3) 補助金行政の副作用により、

①経営不在を助長する結果となった。コストを削減すれば補助金が減るという誤った経営感覚が生まれ、経営改善努力が進まなかった。これは中国バスの再建で明らかになったのだが、会社の信用度が低いために、両備バスよりも観光バスが1台1千万円高い、燃料がリッター10円高い、部品は3倍で、もちろん人件費も同様に高かった。まさに異常なコスト高であった。それに加えて安く買えば補助金が減るという経営マインドが醸成されることが大きな理由だった。この補助金を増やしたいという誘惑は、実際わが社で再建してみて、必然的に生まれる誘惑だということが分かった。

②顧客不在の先鋭化した労働運動を助長する結果となった。

ストをして顧客が減少し、業績が悪化すれば、補助金はかえって増え、業績が悪化したら運賃値上げをし、値上げで顧客が減少して業績が悪化すれば、また補助金が拡大するという誤った経営判断と労働運動を生み、負のサイクルとなった。

(4) 規制緩和が衰退に拍車をかけたこと。

衰退産業の規制緩和は、過当競争を生み出し、参入の緩和から供給過剰を引き起こし、あらぬ競争が不当廉売を生み出し、経営を維持するためにコスト引き下げの必要から賃金が低下し、結果、労働の質が低下することで事故を増やし、安全・安心の喪失につながっていった。他の産業より低い賃金によって、人材が集まらぬという業界の衰亡を招いている。

(5) 公共への誤った費用対効果の概念導入。

公共という事業は、儲かっても儲からなくても国民へ保証しなくてはならない事業だが、その公共事業に費用対効果の概念が持ち込まれ、

儲からない路線やバス事業はやめればよいという理論で、路線廃止、事業縮小もしくは廃止が地方で加速し、ついに地方では老人や子供の移動手段がない地域が現出してしまった。公共的事業の、非能率、非効率の是正はしなくてはならないが、費用対効果の概念導入では、すべての公共事業が地方では廃止・縮小しなくてはなくなる。

3. 公共交通を残す

両備グループにおいても、今後10年しか公共交通は持たないかもしれないという分析で、事業縮小するか否かを真剣に考えた結果、私はこの約90年、両備グループ発展の礎は公共交通を中心とするお客様で培ったもので、100周年に向けてこれからは地域に公共交通を残すことでご恩返しをしようとした。早速、公共交通再生に向かっての努力を開始した。

(1) 公共交通利用のパネルディスカッションを開催。

着任早々、岡山県国道事務所を尋ねて、今後は道路をつくることと同時に、道路を効率的に使うような国民の努力が必要な旨を説明した。すなわち、地方都市の道路渋滞は朝晩の通勤通学時に発生することが多く、その数時間のために道路をつくるよりは、バスや電車による公共交通が分担することが国民経済的に有利であると力説した。ちょうどTDM（交通需要政策）の推進を国道事務所として考えていたということで、このパネルディスカッションのスポンサーを引き受けてくれて、地元のラジオで生放送された。パネルディスカッションは利用者代表のご婦人と、学識経験者と事業者代表として私が参加した。その場でのご婦人の一言が、バスや

電車の社会的存在の問題点を露にした。彼女は、バスや電車による通勤・通学の占める割合が10%以下と知って、90%以上はマイカーや自転車や徒歩であり、むしろ輸送割合が大部分を占めるマイカーこそが公共交通だと発言された。その上さらに、もうそんな割合しか輸送していない電車・バスはなくても地方ではマイカーで十分だというのだ。この認識には正直腰が抜けるほどビックリした。彼女は生活ですでに電車・バスを使うことがなく、必要性をまったく感じていなかった。私は、「公共交通というのは、利用者の多い少ないということではなく、必要とする免許を持たない子どもたちや、運転できない高齢者の方々に移動手段として社会が備えていなくてはならない交通手段ということです」と説明した。続けて「貴女にとって今はマイカーで生活に支障はないかもしれませんが、お年を召して運転できなくなったときに必要になるのが公共交通なのです」と述べると洪々納得されたようだった。マイカー時代の恐ろしさは、働き盛りの社会人たちが、一番必要性を痛感していないということだ。いずれ公共交通のお世話になるのだが、世論として声の小さい交通弱者の皆さんだけが必要性を感じる交通手段だということが、ミスリードになった規制緩和と地方の公共交通の衰退に歯止めが掛からなかった一因かもしれない。

- (2) 社会的な公共交通復権の錦の御旗として、「岡山県公共交通利用を進める県民会議」を結成していただいた。年に1回、岡山県知事が公共交通で通勤する、月に1度、10社程度の大手企業が公共交通利用の日を定め、社員がマイカーでなく公共交通をできる限り利用するという程度の運動だが、皆さんのご協力は涙が出るほど嬉しかった。

- (3) 岡山市、福山市でオムニバスタウンの導入をお願いし、バスの利便性の向上を図った。
- (4) パーク&バスライドやE-定期、ことぶきバスや、サマーkidsバス（夏休み子供バス）などの魅力ある定期や割引を導入した。
- (5) 雨の日も、風の日も屋根無しのバス停では、お客様にバスを待っていただけないので、広告を付けることで設備費、管理費無償のバスシェルターをつくってくれるフランス生まれの三菱商事との合弁会社「エム・シー・ドゥコー」のバスシェルターを日本で初めて岡山市に2基設置し、それが契機となり全国的に普及した。
- (6) 夜間、暗闇の中ではバス停の時刻表が見づらいので、弊グループのソレックスで簡易夜間照明を開発した。これは電池式で半年間メンテナンスフリーの優れもので、5,000円弱でどんな既存バス停も照明つきに変身し、高齢者の皆さんに喜んでいただけた。
- (7) 競合会社との共同運行により、クリームスキミングや行き過ぎた競争の改善を図った。

以上、次から次に利用促進を図るプランを実施したが、お客様の減少は止まらなかった。それでは目に見えるようにと21世紀のまちづくりを提案することにした。

4. 公共交通の再生

名づけて公共交通利用で「歩いて楽しいまちづくり」運動だ。

その象徴として、

- (1) 岡山市出身の電車のトップデザイナー、水戸岡鋭治さんのデザインによる未来型LRT「MOMO（もも）」を2002年に投入した。このLRTは第1回「日本鉄道賞」を受賞し、一躍

全国で有名になった。MOMOのデザインは、富山ライトレールでも採用された。

- (2) 空洞化する岡山市中心部の活性化のために108mの超高層マンション2棟を建設し、都心居住を奨励した。高齢者の皆さんに大変好評で、建設着工と同時に完売した。

- (3) 岡山市の市民団体「RACDA（らくだ）」（路面電車と都市の未来を考える会）が中心となって、弊グループの岡山電気軌道の取り組みが全国に紹介され、全国から公共交通のバスや電車の存続、再建や新規敷設の相談が舞い込んだ。

本来は岡山市内の電車の延伸やバスの活性化を図るための施策だったが、弊グループの経営状態や中核となるバス会社の経営の心配がなかったもので、岡山市内では公共交通の将来不安をまったく感じていただけなかった。必要を感じたときは手遅れだが、日本人は倒産や廃線という問題が起こらないと機運が生まれないことが分かった。

それならば、実際お困りの地方の公共交通の改善にお力を貸そうということで、地元の市民団体RACDAなどと呼応してボランティアで再建案をつくって、助言活動をした。

○津エアポートライン

地方公共交通再生のポイントは先進国型の「公設民営」だが、この経営スタイルは三重県津市から中部国際空港への海上アクセスとして開設した津エアポートラインで実証実験をして、成功することができた。この海上アクセスは、当時の津市長が常滑市に空港を譲る代わりに海上アクセスをつくって、海上30～40分程で空港があるということと地域発展の起爆剤にするというプランだった。当時、三重県に5航路をつくるという案があったが、どこも需要が少なすぎて大手の参入が

見込まれず、津市の助役が前に岡山県にいたことから、面識のある私のところにご相談があった。そこでお気の毒なので、ボランティアで分析を引き受けした。

その結果、

1. 需要が少なくて5航路は無理なこと
2. 津市からの航路が、需要が少ない中でも唯一期待でき、船や港、待合所や駐車場は公設とし、運航のみ民営とする案なら航路開設できること
3. 3セクは責任体制が不明確で、意志決定が遅れるため、100%単独出資の民営会社とすること

と提案した。

経営は地元の海運経験があり、信用ある企業を公募するようにサジェスションした。しかし、地元から海運経験のない企業の応募しなかったもので、地元ではないがこのプランをつくった弊社に公募参加のお願いが各方面からあった。高速艇を市に寄付するという素晴らしい地元企業の熱意にも絆されて、津エアポートラインとして航路開設を決意した。これが空港開業人気と万博効果で予想以上の一過性の顧客増加で好成績だったのを横目で見た隣市が、相次いで一航路だけの約束を無視して航路開設をした。案の定、一過性の需要が剥げて、他航路は瞬時に業績不振となり、倒産や廃業が相次ぎ、その救済に津エアポートラインが松阪航路を再建することになった。

その後から、次々に電車、バスの再建の話が舞いこみ、ボランティアで再建の処方箋を作成して差し上げた。

○和歌山電鐵・貴志川線

その中の一つが年間5億円もの赤字を計上して、廃止を発表されていた南海電鉄貴志川線だ。

廃止発表と同時に、路線存続運動として「貴志川線の未来をつくる会」が展開され、約6,000人もの熱心な会員が「乗って残そう貴志川線」というスローガンで活動されていた。彼らから弊グループの岡山電気軌道へ熱心なアプローチがあり、

1. 公設民営とすること
2. 運営会社は3セクとせず100%単独出資とすること
3. 利便向上は和歌山電鐵内の運営委員会で計ること

を中心に、5億円の赤字を年平均8,200万円以内とする案をつくって差し上げた。

運営は地元根付いた地元企業がすることが最良と進言させていただき、和歌山県が公募したが、やはり鉄軌道会社の応募がなく、結果われわれが経営するようになった。実際に不可能と思われた再生を決意した背景には、実質公設民営のスキームづくりに協力してくれた行政の努力と、会社幹部のしっかりした分析と、社員にも極秘で貴志川線に乗って、各駅を降りて歩き回って私自身が得た情報で、再生できる確信があったからだ。また、現場での働きぶりを見て、人件費コストは半分にできる自信と、道路環境が悪く営業努力の可能性のあることや、西日本最大の三社参りのための神社線として開通されたことが忘れ去られており、観光掘り起こしの可能性が見えたことだ。そして何よりも、

1. 市民運動が上滑りでなく本物であること
2. 行政の協力体制がしっかりしていたこと
3. 地域が人口増加地帯であったこと

を確認できたことが意志決定の理由だ。

初代の常務取締役へは「朝晩は乗るほうの常務、暇な昼間は常のほうの常務を命ずる」と発令した。この文面からもお分かりだろうが、現場は直接、人が中心で、常務自らが運転して安全体制



たま電車内 小嶋社長とたま卿

のチェックをして、かつコストパフォーマンスが良いスリム化が特徴の組織をつくった。和歌山電鐵の再生が順調に進んでいる要因は、市民団体の熱心な協力と、県と2市がしっかりとまり、行政努力をしていただいていること、年間49件ものイベント、いちご電車、おもちゃ電車、たま電車という魅力ある電車の相次ぐ投入に加え、たま駅長の存在が大きい。

たま駅長は貴志駅隣接の売店の飼い猫だったが、住処が公道に置かれており、まさにオープン
の2006年4月1日に撤去が言い渡されたのだ。困られた飼い主が、ちょうどセレモニーが終わったその時、追いかけてこられて、たまの住処の駅舎への移転を懇願された。素晴らしい魅力ある三毛猫だというその飼い主の熱意もあって、ひと目見て「この子は貴志駅の駅長だ」と閃いた。経費節減で無人駅にしなければならぬことが心の中で寂しかったこと、いわれなく動物を公共の場に置くとお客様や社員の中で嫌がる人も出るなどが頭をよぎり、何とか助けてあげたいという気持ちで咄嗟に考えた結果だった。正社員の駅長なら文句が出ないだろうと、翌年の2007年1月5日に発令をすると、あれよ、あれよと「客招き担当」駅長は、課長職に相当する「スーパー駅長」に昇

格し、和歌山県に年間11億円の経済効果を招いたということで、ついに県知事から「和歌山県勲功爵」の称号をいただいた。助けようと思ったら、かえってこちらが助けられることになった。

○中国バス

次に広島県で経営難に陥った中国バスの再生を実施して、補助金制度の副作用や、不仲な労使関係が顧客離れを引き起こした主因であることを実証できた。

この中国バスの再生を始めて、地元代議士がお礼に来てくださったときに、「地方の衰退と地方公共交通の危機は、地方の実情を知らない政治家の責任ですよ」と申し上げたらすぐに受け止めていただいて、与党内に地域公共交通活性化小委員会をつくってくださって、第1回の委員会で実情や対策をお話しさせていただいた。この小委員会が中心になり、政治家の皆さんや行政の方々の努力で、やっと地方における公共交通の衰亡から、土壇場で地域公共交通活性化の種々の法案になったと感謝している。

- (1) 和歌山電鐵の事例が一つの参考になり、地方鉄道に「公有民営」の法制化が実現した。これで約90の地方鉄道のうち70くらいが生き残る可能性が生まれたといえる。
- (2) 中国バス再生で、地方路線バスの非効率な補助金問題が解明され、補助金に経営改善のインセンティブ導入の法制化が実現した。

両備グループとしては、再生での提案だけでなく、中国バスは昨年度1億円以上の補助金をお返しできるように再生できているし、その効率化でインセンティブをいただいた。また和歌山電鐵も昨年度40百万円補助金を削減している（鉄道にはこのインセンティブがないが…）。後述するが、補助金制度は本質的に公共交通の再生には過渡的な

もので、抜本的改正が要るといえる。

これらの法制化で、地域公共交通の見直し機運と、種々の支援体制ができたが、これで十分かというと、「やっと端緒」なのである。すでに協調補助は、黒字企業には有り難いが、地方の大赤字の路線企業では機能せず、バリアフリー、CNGなどの環境対応、ICカードやバスロケなどの情報化は、東京、大阪、名古屋の大都市しか十分に進められない事態に直面している。

5. 地方公共交通の今後

先年、韓国のバス事情を視察して分かったことは、日本の制度は、官と民の役割が不明確で、赤字補填が中心の補助金というカンフル注射に頼っている弊害がみえた。韓国で行われている公共交通中心の政策は、バス会社が儲からず社会が便利になるバリアフリーや環境対策、情報化は行政100%で社会的装置として公共が負担とはっきりしており、日本でははるかに対応が遅れている。ICカードを入れても、お客様利便だけで、顧客が増えないことが弊グループの導入でも分かり、導入の結果はその費用分担と過去の預かり金処理で大赤字の事業となってしまった。

地方公共交通再生の切り札は「公設（有）民営」だが、これはまったく社会主義的だという批判がある。それは、地方の実情と、公共交通の使命を理解できない大都市的発想で、高齢化の進む地方では住民の交通権を保障する、最低限の社会的移動手段といえる。何々主義でまとめたのなら人道主義が正しいだろう。誰も生まれてから免許年齢までは交通弱者であり、そして高齢化すればまた交通弱者に戻るのだ。ほぼ国民の100%が人生の前後で利用する社会的ツールといえる。いわばエコ公共交通大国への転換という提案だが、これ

には財源が一番の問題だ。最低年間予算2,000億円×10年という計画で、世界で一番進んだ公共交通中心の地域社会をつくるのが、地球環境に寄与し、高齢化社会に希望を与える喫緊の政策だといえる。財源は、営業権をマイカーに譲った社会的保障と考えるのが先進国では一般的だ。そうすると、日本では道路財源との協調が必要だったのだろう。地方のバスをすべて「タダ」にしても1兆円弱、高速道路をすべて「タダ」にして2兆5,000億円、どちらが国民政策的に有効か真剣に考える必要がある。この中間に答えがあるような気がする。

今が、地方に高齢者や子供たちが自由に移動を保証され、安心して住めるようにするラストチャンスだ。未来に間違いのない「地方公共交通」という社会的ツールのバトンタッチをしていきたい。

■『地域開発』バックナンバー■

2009年12月号 都市空間のマネジメント

都市空間のマネジメントとは何か？

大西 隆

コンパクトシティの理念と政策 廣瀬 隆正

中山間地域と市街地を含んだ都市自治体の
マネジメント 石川 岳男

地方都市の中心市街地再生とその持続を実現
するマネジメントのあり方 西郷真理子

エリアマネジメントの現状と課題

——与えられたマネジメントからコミュニティ

革新へ 保井 美樹

都市再開発のマネジメント

——身の丈再開発のすすめ 遠藤 薫

複合開発のマネジメント 山本 和彦

密集市街地整備の課題と展開 住吉 洋二

都市開発とファイナンス 野口 秀行

◎＜寄稿＞

まちづくり合意のプロセスを革新するバー
チャルリアリティ技術活用 長濱龍一郎

◎＜調査報告＞

「人口減少地域における地域・社会資本
マネジメントに関する研究」について
松野 栄明・七澤 利明・貴田勝太郎

◎＜調査報告＞

公立文化ホールの公共性を考える
——滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールの議論を
中心に 狭間恵三子

◎＜連載・最終回＞ナマハゲさんはこう仰る／第9回

——秋田のハタハタ 神の魚。こでらいね！
山本 尚史

◎＜連載＞できることちゃんとやってる？ 日本の 地域！～超戦略的都市国家シンガポールから見 える、地域のポテンシャルと活路

第3回 国際都市間競争に必要な都市規模
とは？ 藻谷 浩介

◎＜書評＞W.Kil+G.Zwickert 著, 澤田誠二・河村和久訳

「ライネフェルデの奇跡
——まちと団地はいかによみがえったか」
久保園洋一