

1. 講演①

「私が考える、地域バス交通活性化に向けて今後行うべきこと

－存続危機にある地方公共交通の救済策－

小嶋光信 両備グループ代表・CEO

本日は、本当に時節にあったタイミングでお話しできる機会をいただきありがとうございます。

私どもが基盤とする岡山県には、井笠鉄道というバス会社がありますが、昨年 10 月 12 日に突然、破綻を発表した後、10 月 31 日には営業を止めるという驚くべき事態が発生しました。地域の皆さんから熱心な要請もあり、今は代替え運行等でどうにか主な路線を継続している最中ですが、本日のテーマ「地域バス交通活性化に向けて今後行うべきこと」どころではない、地方公共交通の現場では、そんな余裕はないと考えています。

30 両以上車両を保有する乗合バス事業者という基準で調査したデータでは、252 社のうち 4 分の 3 に当たる 75% が赤字で、3 大都市圏以外の地方では 151 社のうち 88% が大きく赤字になっています。また、半分近くの会社において、収支が 50%～85% ですので、このままでは地方公共交通は維持できない、地方に公共交通を残せるかどうかの瀬戸際にあるのではないかと考えています。

これから、まず存続危機にある公共交通について、その病巣というものは一体何なのか、対策はあるのかということをお話ししたいと思います。

資料にありますように、両備グループは 1910 年創業の西大寺鐵道という軽便鐵道会社を礎としています。昭和 37 年には旧国鉄が赤穂線という、西大寺鐵道と並行する路線を新設することになり、我々の先輩方はいろいろ検討した後、国鉄にはかなわない、国鉄が敷設完了・営業開始し、お客様に迷惑がかからない状況になったら廃止しようと決めました。

当時の先輩方はすごかったと思います。先輩方が国策に協力し、鉄道を止めると同時にバス事業へ進出したことで、両備グループという企業グループが誕生しました。3 年前の平成 22 年には創立 100 周年を迎えて、現在、交通運輸・観光関連、情報関連、生活関連で計 52 社、年商 1,300 億、経常利益は 35 億、社員総数 8,300 人の企業グループですが、もう既に公共交通の部門は 1,300 億のうち 100 億程度しかございません。また、利益は 35 億のうち 1 億もありません。じゃあ、なぜその 100 億しかない公共交通事業を、一体なぜ、

未だに一所懸命継続しようとするかということをお話いたします。

実は、100周年を迎えた時にグループ内の企業を全部調べ直してみました。私どもの企業は創業者の理念である「忠恕（ちゅうじょ）＝真心からの思いやり」という言葉を礎として運営されてきたことが分かりました。その思いやりとは、西大寺鐵道が全面廃止になった時に1人の社員もリストラせず、余剰人員となった社員を新会社で雇用していったことから端を発して、今日に至るまで1人の社員もリストラしたことはありません。社員をリストラする前に社長は自らの首を切れというのが先代からの申し渡しでした。万策尽き、やむを得ない時には仕方がないけれども、とにかく地域と社員を守っていくんだという意識が非常に大きなウェイトを占めています。そしてグループの経営方針は、社会とお客様と社員への思いやりとして「社会正義、お客様第一、社員の幸せ」として、社会への貢献ということを大きなテーマとしている企業です。

そして、根底には「真心からの思いやり」という経営理念が常にあります。実は不思議なことだとは思いますが、苦しい時、これまでも今のような不況の時もありましたが、結果的には社員をリストラすることなくどうやって生き残ってきたか、それは既存事業を基にして、その他の分野へも事業を多角的に展開したのです。多角化戦略で逆に救われたというのが私ども両備グループです。そしてまた、十数年前から私が学んでいる陽明学の根本思想の一つに「知行合一」という思想があります。とにかく良いと思うことは必ず実行すること、知っていても実践しなければ知っているとは言えないというような意で、その言葉を学んで、とにかく今、地域公共交通というものが日本において非常に窮地にある中で、我々は長い間、公共交通事業に携わってきてその病巣を熟知しているわけですから、再生と活性化へ向けて何かお役に立ちたいという一念で現在、様々な取組みをしています。

公共交通再生への取組みは平成11年、私が両備バス（現・両備ホールディングス）の社長になり、両備グループの代表になった際に公共交通の現状について分析してみたことからスタートしました。私どもは、実は補助金を頂かないことで生き残ってきた企業です。そのために、いろいろな努力をしてきました。しかし、規制緩和実施が間近（2001年、2002年）に迫っていることもあり、現状と対策について分析してみたのです。すると、例え補助金をもらっても現状のままなら、10年後にはもう駄目だろうという分析結果となりました。

西大寺鐵道を廃業する時には、両備バスというバス事業へ転換しました。しかし今回は、

バスの次の公共交通を担う事業が見えません。じゃあ、事業をやめちゃったらいいいというわけにもいかない。先ほどお話ししたように、地域に対してどう貢献するかという企業理念を礎に、私どもは 100 年間、我々の事業を継続し、地域が我々の企業を育ててくれたわけですから、そのご恩返しとして地域へ何ができるかを考えて、実はいろいろなことを試みました。

今日は国土交通省の方々、ご同業の方々が多くご参加ですので、敢えて詳細のご説明はしませんが、基本的にはお客様の 50%程度が減少しました。初めの 10 年は、今日のテーマと同様に我々の事業を活性化しようと思って取組んでいました。シンポジウム、パネルディスカッション、岡山県の知事さんに頼んで公共交通を利用する県民会議をつくっていただいたり、お得な割引定期やパーク&バスライドやオムニバスタウン等々を実施しました。また、屋根もないバス停で、悪天候の中でお客さんはバスを待つてはくれないだろうというので、三菱商事と一緒にフランスからエムシーデューコー社のバスシェルターの誘致をして、岡山に日本第 1 号となるバスシェルターを設置しました。それから、バス停の時刻表が夜間はかなり見え辛いため、LED ランプが点灯して夜間でも時刻表が見える簡易装置を作ったり、競合会社とのし烈な戦いの後に互いに協調合意して、共同運行を開始したり等と本当にいろんなチャレンジをしました。

しかし、いわゆるお客様をただ増やそうという努力だけでは逸走率が減るぐらいのことで、会社を救えるようなことはできませんでした。そして分かったことは、地域が元気にならねば我々公共交通も元気にならない、公共交通は地域を元気にするための一つのツールであるということです。そこで、まず街を元気にするために、歩いて楽しいまちづくり運動を始めました。そして、岡山電気軌道に「MOMO」という LRV がありますが、この MOMO (100%超低床式路面電車) を導入して、JR 岡山駅前の中心市街地に 108 メートルのグレースタワーを 2 棟造って、そして先ほどお話ししたフランス生まれのバスシェルターを設置しました。また、統廃合された小学校の跡地の再開発を手掛けたりして、基本的には公共交通の特性を活かした「歩いて楽しいまちづくり運動」を実行しようと、いろいろご提案をしました。

最初は、本当に MOMO が大変な人気を博して、日本鉄道賞も頂きました。今は富山ライトレールさんが私どもと同じ車両を使われています。

グレースタワーを造った時にもいろんなことがありました。ただ、街を活性化させようと、やれども、やれども、周囲の皆さんは、民間企業は自分たちのお客様を増やすためにいる

んなことをやっているんだらうというぐらいの認識で、本当に公共交通というものを地域の中で大事にしていこうという意識は生まれなかった。逆に言うと、言えば言うほど墓穴を掘るといふか…事業者が自分たちの事業について提言するというのは、なかなか難しいことだということが分かりました。

今でも忘れられないのが公共交通利用へ向けての最初のパネルディスカッションの時です。国土交通省の方にもお願いをして、地元のラジオ番組で生放送として開催しました。私が事業者代表で、利用者代表として女性パネラーの方がお一人、大学の先生がコーディネーターでした。その時に私は「いやあ、これからは公共交通の時代です」、「高齢化の時代です」、「環境の時代です」と、いろいろお話をしていました。その間、利用者代表の女性は、じーっと聞かれていた後に一言、「一体どれくらいが公共交通を利用されているんですか？」と質問されたので、「通勤・通学で、全国平均で100人に10人、1割です。岡山は平野が多いこともあり、徒歩や自転車の方が多いため、更に少ない6%ほどでしょう」と返答すると、勝ち誇ったような顔をされて「利用者がたった1割以下なら、マイカー利用者の方がずっと多いでしょう。利用者が多い方が公共交通なのよ」と仰ったんです。実はその女性は、ご自分の日常生活の中では全く公共交通を利用されていなかったんです。最後にとどめの一言がありました。「利用者がたった1割以下のバスや電車なんて公共交通とは言わないし、もういらないのよ」と言われたんです。利用促進を目指したパネルディスカッションですから、その発言には正直腰を抜かすほどびっくりしました。でも、後から落ち着いて考えてみると、利用者側から考えれば、特に大都市以外の地方では、公共交通で仕事をしたり、生活をしたりすることがもうかなり困難になってきている。就業者の多くはマイカー通勤で、日常生活のほとんどをマイカーに頼っていて、バスや電車といった公共交通は、先ほどの1割以下の公共交通利用者＝いわゆる交通弱者と呼ばれる、18歳以下の学生さんやお年寄りが使うだけのものになってしまっている。パネラーの女性の考えは間違った考えじゃなくて、むしろこれが今の社会の常識となっているということを理解しなきゃいけないんだと痛感しました。大変よい勉強をさせていただきました。

そして次に、ヨーロッパでの公共交通の在り方を調べてみて驚きました。何に驚いたかという、私どもはこれまで、公共交通は民間が行うものだと思ってきたわけです。ところが日本以外の先進国では、地方の公共交通を民間に任せ切った国は1国もなかった。ほとんどの国が、民託民営では効率が悪いという判断で公設民営化をしていました。自動車社会になった時には、基本的に、公共交通はもう地方では事業として成り立たないという

ことを早くから解っていたということですね。

簡単に申し上げますと、マイカーが普及する前の時代では、売上 100、まあ 100 人が利用して 100 としましょう。そして経費が 90 だとしましょう。経常利益が+10 だったとしましょう。この 100 のお客様のうち、今では 50 がマイカーに移っちゃったわけです。ですから売上は 50 になる。これじゃあ経費の方の 90 は？バスの乗客が今までの半分の 50 人になったら、経費も半分に減るでしょうか？電車の乗客が 100 人から半分の 50 人になったらコストが半分に下がるのでしょうか？違いますよね、経費はほとんど下がらない。バスや電車も装置産業のようなものなんです。つまり、売上が 50、経費が-90、イコール経常利益-40 というのが、今の公共交通のビジネスモデルなんです。じゃあ、なぜ今でも利益が少ない公共交通を維持しているのか？過去の蓄積があったり、行政の方もいろんなサポートをしてくださったり等々で今までどうにか経営してきたけれども、もう力尽きてバッタリというのが先ほどお話しした岡山県笠岡市の井笠鉄道の例です。

井笠鉄道の一件が起こる随分前から公設民営ということを主張して、いろいろな場所、各方面で何度もお話ししましたが、残念なことに、大部分の方は、未だに公共交通は民営がするのが当たり前だと思っていらっしゃる。「お前、調子の良いことを言いなさんなよ」と。「公で全部造ってもらって運営だけは自分でやる、そんな調子の良いことは通らない」というように言われて、ほとほとこれは口だけでは駄目なんだな…と思っていた時に、三重県の津市から中部国際空港の開業アクセスの話がございました。地元で引き受ける企業がないが、なぜできないんだろうかというご相談でした。当時、三重県内で空港へのアクセス航路として5航路を計画されていましたが、それがなかなか上手く運ばない、その理由を教えて欲しいとのことでした。そこで、その分析をボランティアで致しめようと、調査してみたところ、コンサルタント会社が本当に適当な事業予測をしていて、まともな民営の航路は1航路もできないという事実が分かって、私の考える「公設民営」というシステムとそれに沿った航路のつくり方をご説明しました。

更に、当時の市長さんに「公設にした時に民意を反映していなかったら、ひょっとしたら市長、失職しますよ」と申し上げました。実はそれぐらい大きな案件なんですよというお話をして、民意を反映するために公募としました。その時に海上事業者という条件を明記していなかったため、申込みがタクシー会社さん1社だけで、最終的には起案者である両備で引き受けて欲しいと言われ、ご要望に応じて「津エアポートライン」を設立しました。

それが思ったよりも順調に進んだことで、次に和歌山の南海電鉄貴志川線のご依頼があり、その後には今度は広島の中興バスのご依頼がありました。次々といろいろな再建のご依頼が全国各地から来ることになったのですが、なぜ私が、自分のテリトリーではない三重県まで行って津エアポートラインをやったのか、和歌山県まで行ったのか。そしてまた、隣の県のバス会社（中興バス）再生を手がけているのか。正直に言って、どれも民間事業者の経営手法で救えるような事案ではないのです。実は規制緩和の時に国の見方に大きな誤りがあったと、私は思っています。

それは、政治絡みの問題と言っていいと思いますが、当時の規制緩和という、とにかく規制を緩和すれば経済が活性化して良くなるんだという風潮の中で、この成熟しすぎて倒れそうになった、辛うじて補助金で支えられていた交通関係部門が一番激しく規制緩和されてしまった。これが大きな間違いの始まりなんです。

そのことをご理解いただくために、まず皆さんが「公設民営なんて、そんなものは社会主義的で役に立たないよ」と仰ることを、津エアポートラインで実証しました。そして、和歌山電鉄では津で実証したこと、基本的には公設民営で行うというスキームで、これは鉄道事業とバス事業では手法が異なるのですが、先ず事業者は第三セクターをつくらなければいけません。第三セクターというのは、ほとんど実は同床異夢の仲間が集まったようなものでは経営にはならないということで、単独出資で行います。そして地域協議会という組織ではなく、実際に日々ご乗車くださっている利用者を中心とした運営委員会をつくるという等々3項目のご提案をして、こういった運営をされると5億円の赤字を8,200万円まで縮小することが可能ですよと、これも実はボランティアで再建プランだけご提案しました。しかし結果的には、事業者公募への応募が不動産業者や小売業者、タクシー業者やパチンコ屋さん等々、とても不思議なんです、他業種の事業者から見ると公共交通は何かもうかりそうに思われているようなんですね。実際には公共交通は維持・運営することが大変困難な仕事で、最終的に鉄軌道の経験がないので応募された方々には頼めない…ということで、また起案者である両備で引き受けて欲しいとのご依頼で、私どもが再生することになりました。

その後、今度は広島県の中興バスというバス会社の再建です。この中興バスの再生を通して、私自身は初めて補助金政策によって運営されていた会社の経営実態というものを、実地で学ばせていただくことができました。基本的には補助金制度というものは、どういう局面で有効なのかということ、経営としてはしっかりしているけども、いわゆる過疎路線

だとか、そういう局地的に支えなきゃならないという部分を支える時には効力を発揮します。が、会社全体が倒れた時や、倒れかかった時には、補助金政策では支えきれない。実は、補助金というものは、もともと会社の経営そのものを支え得るものではなかったということです。

この中国バスのケースでご説明しておきたいと思いますが、ちょうどご質問も出ていることです。この地域、中国バス、鞆鉄道、井笠鉄道、そして岡山電気軌道は、凶暴な労働組合の4組合と呼ばれ、ストライキに次ぐストライキを行っていました。大体、同じ路線で比較しても他の会社より3割ぐらい乗客が少なく、中国バスに至っては定期購入者が0でした。再建当初はバスが来ない、あいさつがない、運転が乱暴、バスが汚いというお客様からのクレームが山のようにありましたが、後ほどご説明する私どもの取組みプランによって、おかげさまで最近「バスは不要と思ったけどきれいになったね」とか「今後も頑張る」というお声をたくさんいただけるようになりました。ここにも書いてありますように、お客様は7.5%増加し、有責事故は93%も減りました。124件が8件まで減ったのです。そして苦情も198件が92件まで減り、どうにか再生ができています。

両備グループでは、運輸・交通関連部門の運営では特に、5SAF運動、ホウレンソウ運動、SSP-UP運動、そして独自の両備交通三悪、新SAFTY-OK+IB運動…これらをミックスした取組みをしています。そして、コスト的には両備グリッドシステムという経営システムを使っております。

岡山県笠岡市にあった井笠鉄道が昨年10月12日に突然、経営破綻を発表されました。国や市等の行政サイドでも、これは異常事態と認識されて、いち早く動いてくださいました。岡山県もイニシアチブを発揮して関係自治体との諸調整を、広島県も含めて対応してください、笠岡市長さんを中心として、本当に短い19日間でよくここまでできたなというぐらいの対応策ができました。必死の努力で分析をされて、私どもへ来られて、どういう形でも路線の存続をしてくださいとのご要望で、また後ほどご説明しますが、公設民託という運営システムのご提案をしました。民託って言葉は、実はコミュニティバスの委託事業がありますが、大きなバス事業で民間に委託をするというケースはないので私が勝手に作った造語です。公設民託でしか救えませんよと申し上げました。

理由は、基本的には補助金制度そのものは赤字の補てんであって、倒れた会社を再生する時には有効ではない。この井笠地区というのは、簡単に表現すると収支が50%しかなかった。必要経費の半分しか収入がない。つまり全路線が赤字です。また、敷設して何とかやっ

ていこうと思った観光バスも、高速バスも、形は黒字になっていますが、実質的には経費の振り替えでやり繰りしているだけであって赤字だということで、実状は大変な状況です。

そして、おまけに地域が絵に描いたような少子高齢化で、今後も旅客が減少し続けるということで、いわゆる乗客を増やすとか増やさないとかいう以前の問題が非常に大きかったのです。

先ほども申しましたように、企業の利益を生むことがない補助金制度。そしてまた、もうからない、プラスマイナスゼロにしかならない状況で新たに車両を買って、またその車両も今は20年超であって今後の代替えの目処もつかない。資産を保有する企業力というのが全く生まれないという状況では、民間が民設民営で運営するのはもうほとんど不可能です。じゃあ公設公営でできるかということ、公設公営での運営は、現在、公営事業者のほとんどが赤字であることと同じように効率が非常に悪いため、基本的には公設民営か公設民託での運営しか実現困難ですが、この場合は公設民営で運営して経営努力の範囲で黒字にする目途は全く立ちません。

従って、公設民託という経営スタイルになるんですが、もう1つ問題なのが、補助金の場合には赤字補てんですから結果として支払われる。ところが、補助金が支給されるまでの間（1年間）、50%の赤字分を払っていく力は再建中の会社にはございません。銀行も赤字が見込まれる企業にはお金を貸してくれません。従ってこのような場合の事業では、基本的に道路運送法第四条による運行をしようとするならば、公設民託でしか実現できないということです。井笠鉄道の場合、まず期間が少ないので、運行廃止の昨年11月1日から3月31日までは道路運送法第二十一条による緊急措置としての暫定的な代替え運行という形で行い、この4月1日から、準公設民営と名付けましたが、公設民託という経営スタイルにプラスして、競争条件というんですか、売上を増やそうとする努力と経費を減らしていこうとする経営努力を加えています。委託だけですと、どうしても経費を減らしていく努力だとか売上を増やしていく努力が乏しくなる懸念というのがありますので、準公設民営方式で再建ができるように、今は笠岡市をはじめとする関係自治体方と協議をしながら進めている最中です。完全実施のためには、国の法律も含めていろいろと変えなきゃならないことがあり、4月までに全部整えるのはほとんど不可能な状況です。従って見切り発車になりますが、とにかく初めにお話しした「知行合一＝良いと思うことは必ず実行しよう」に基づいて、何とかしてこの地域に住民の足となる公共交通を残そうと、出発することを決意しました。

そして、私がこの十数年、様々な取組みを通して何が分かったかと申しますと、地方ではもう公共交通は民間の事業としては成り立たないという前提を忘れて、いろんなことを考えてみても、実は焼け石に水、パッチワークにしかならないということです。やはり根幹となる交通基本法という法律をまず整備して、そして道路運送法をもう1回見直していただく。道路運送法というのは規制緩和の際に一番激しく議論されました。利用者の利益だけを守る法律としてできた訳です。利用者の利益を守るためには、その背景に、事業者が健全な経営ができていないこと…つまり、赤字経営の事業者では利用者の利益を守れないということが大前提としてあるのです。道路運送法制定時にはそのことが全く理解されていなかった。鉄道事業法の場合には、若干その点に関して手を入れてあり、第一条で鉄道事業等の健全な発達を図ると謳っています。道路運送法でも、やっぱりその点を大きく是正していく努力をして、利用者の利益を守るためにも事業の健全な発展が前提にある法律に変えていかなければならないと思います。また、今の財源でこのままやっていくだけっていうことは、ほとんど死に体を維持するだけのことです。国のためにはならない。要するに死期を待つために連綿と時を重ねているだけであって、絶対に、本質的な問題解決にはならないと思います。

こちらに地方公共交通の再建のスキームというものがあります。私がまとめたものですが、基本的には公設公営というものが公設民営、民設民営から公設民託、その中間の所に準公設民営というスタイルがあり、結果、赤字補てん型の補助金から見込経営努力型の補助金に切り替えていかなければならない。その補助金も固定額にする。基本的には見込まれたような赤字に対しての固定額を補助金として出した後は、経営努力が足りなくて赤字になった部分の補てんはしない。ただし、災害等のような予想もしない大きなことが起こった時、これは別です。通常の経営努力の範囲が足りないねということであるならば、補てんをしないことによって経営努力を促すようにする。そして、利用者増加のための営業施策を講じるようにする。そして、また基礎的事業遂行資金というものも毎月分割して支払われるような工夫をしながら、いわゆる民託でありながらそこに民営と同じような競争条件を入れていくやり方が良いのではないかと。実は今度、新しく井笠バスカンパニーという会社で実証実験を行う予定にしています。

基本的には地方の疲弊というものは、実は政治家の皆さん方や都市部にいらっしゃる方々が考えている以上に厳しいものがあります。私どもはもともと岡山県南部という比較的経済の豊かな地域で育った業者です。しかし今回、県北もしくは中山間の経営破綻した

企業の再建をしてみてつくづく思いました。日本というのは、もう1つの日本ではなくなりました。今、現実には2つの日本というものがあって、1つの考え方では律せきれない。例えば、乗合バス事業も、三大都市圏では60%の企業が黒字で、赤字が40%です。簡単にいうと黒字の会社から見れば40%は経営努力が足りないねということで済むかもしれませんが。しかし、地方では88%が赤字です。黒字の会社はほとんどない。そこに三大都市圏と同じような考え方を持ち込んで、同じような行政をしよう、もしくは政治をしようということは到底無理だということを一刻も早く、皆が理解しなければならないと思っています。

今、和歌山電鐵の「たまちゃん」が映りました。たまちゃんは、この1月に社長代理になりました。今まで、様々な取組みをして分かったことは、大変だ大変だと言ってお涙頂戴みたいに騒いでみても、地方の地域公共交通は先ほどもお話ししたように多くの方がその必要性を感じていないところまでできてしまっている。基本的に、社会では一部分の交通弱者の方たちだけのための交通・移動手段となっている。そういう中でやはり、地域の皆さん方と共に楽しく、この地域公共交通を利用・活用していける工夫やシステムを、事業者が縁の下の力持ちになり、行政の皆さん方や地域住民の皆さん方と一緒に創っていくということが、これから一番大事なことだろうと思っています。

そういう意味でも今日はこのテーマでお話させていただき、大変うれしく思いますし、いつも指導していただく国土交通省の皆さん方もたくさんお越しいただいて幸いです。もうよくご存知のことだと思いますが、ぜひ我々事業者の本音を聞いていただいて、この国をより良くするための一つの材料として活かしていただき、地域公共交通というものを未来へきちんバトンタッチできるよう、パッチワークではない抜本的な改革が一日も早く実行されることを心から願って、私の話を終えたいと思います。

ご清聴、有難うございました。

2. 講演②

「私が考える、地域バス交通活性化に向けて今後行うべきこと

－『実質的 PFI』の持続性確保のために－

松本順 みちのりホールディングス代表取締役

3年ほど前になりますが、私は岡山の小嶋社長をお訪ねしまして、バス会社の経営のことについて教えを請いました。ですから、ちょっと私がお話しすることが一部、小嶋社長の受け売りになってしまっている部分もあるかもしれませんので、その点についてはぜひ主催者側の人選ミス（笑）だと思ってご容赦をいただければと思います。ただし、視点の異なる部分もございますし、また、官民連携のスキームの所で、私はいわゆる公設にこだわらず民間がファイナンスを取得して設備を保有するということでも機能するのではないかと考えております。

私が10年前に初めて事業再生という目的に関わりましたバス会社が熊本の九州産交でございます。先ほど与田理事長からもご紹介がありまして、産業再生機構で支援決定をして再生をいたしました。ただ、ここに取り上げた数字が九州産交の業績であるということに深い意味があるわけではございません。九州産交が有価証券報告書の提出会社でございますので、この数字が公知の情報であるということと、そして同時に地方のバス会社のまさに典型的な損益の状況になっているということから例として取り上げさせていただいております。

補助金をカウントしなければ赤字なのですが、ご覧のように補助金19億、これが売上の中に含まれています。補助金が売上高に含まれるというのは、最近では委託料に見立てて補助金を売上に計上するというのが一部の監査法人で認められるようになっておりますのでそういうケースが出てきているんですが、これが19億あって初めて何とかセグメント利益（営業利益）で、自動車事業、バス事業の営業利益がわずかな黒字になっているということです。ご存じのように補助金というのは赤字を補てんするものであるということでございますので、車両であるとかその他の設備、営業所とか、そういった物の減価償却費、これも運行経費の一つでございますので、補助金によってカバーされているということになります。

つまりこのような補助金政策、これが企図するところというのは、もともとは公共性の

高いインフラ事業の設備の取得を、民間レベルのファイナンスを通じてまず行わせる。それから運営をその民間に委託する。委託料を支払って、民間はその委託料の収入と、それから運賃収入、これでもってファイナンスを償却していく。すなわち、実質的にはいわゆる PFI であるということが言えるわけです。PFI は一昨年に改正法ができました。ただ現在でいうと、国の管理する空港を PFI、運営権を譲渡（コンセッション）するといったような動きが出ていまして、一部で注目を集めていますけれども、そもそも一般乗合バスの世界では、実質的な意味合いにおいて補助金政策でこの PFI を志向してきたと言うこともできるわけでございます。

しかしながら現状、この一般乗合バスの世界でこのような PFI 的政策が機能しているのかというと、機能しているとは言いがたい、そういう状況にあります。じゃあ、どうしたら機能するのか、大きく分けて2つの問題があります。

1つは補助金の仕組みの問題です。補助金の拠出、これの決定はあくまでも1年ごと、単年度に行われていくわけです。1年過ぎたところで経常損失を計算してその金額を請求する。そうすると、毎年それに対して拠出の決定がなされる。後払いであるといったようなお話も先ほど小嶋さんからもありました。これも小嶋社長がさっき話されたことですが、長期のファイナンスの担保としてその権利を銀行に差し出すというような類いのものにはならない。市中の金融機関によって担保として認められるということにはなりません。これを長期的な契約に変えて初めて、いわゆるプロジェクトファイナンス的な資金調達の担保として使えるものにすることができる。

それから次に原価基準というのがありまして、バス会社の方や国交省の方は皆さんご存じだと思いますが、自分の会社のその年の実際の実原価がいくらかということが補助金の上限になるのではなくて、ブロック平均の、キロ当たりの原価を補てんの条件とするということです。または、近似ではブロック平均に代えて、自分の会社の2年前の原価を補てんの上限とするというルールも一部で適用されています。しかし、この制度ですと優れた設備、そこには「利便性、環境性能等の面で優れた設備投資」と書いてありますが、例えば IC カードであったりドライブレコーダーであったり、そういう設備を導入しようとしたときに妨げになるルールと言わざるを得ない。どういうことかということ、実際そういう物を導入しようとして計算してみると、減価償却費が増加した分、原価基準がブロック平均を超過してしまうというような場合には導入を見送るという事態が発生しております。これが自分の会社の2年前の原価を上限とする場合はどうかということ、この場合だとなお一層

この問題は明確になります。2年前の自分たちの減価償却費を上回って減価償却費が発生した場合、その分は補助金で補てんされないということになってしまいます。これだといくらPFIが優れた社会資本整備を民間の活力で実現しようと試みたとしても、これが本来の目的にはかなわないということになります。

それからもう1つが動機付けです。これは先ほど小嶋社長が中国バスの所で触れられました。中国バスで実現したということは素晴らしいことですが、例外と言うべきでしょう。現行の補助制度は、あくまでも損失補てんです。収入が増えれば補助金は減る。経費を節約すれば補助金は減る。そういうことですから、基本的に民間が経営努力と言いましょいか、利益を追い求めてそれを計上するということとはできない。株式会社なのに株主に配当できないと分かっているながら経済性の向上に努力するという構図、これを民間の会社に期待することはできないはずで。

これが補助金改革ということで私が考える3つのポイントなんですが、もう1つ大事なことが別の視点でございます。

企業改革。どういうことかという、バス会社そのものの改革ですが、純粋なPFIを考えた場合には、資金調達はいわゆるSPCで行われることになる。つまり理論上、ファイナンスの主体であるSPCは他の事業の、バス会社はいろいろ経営を多角化していますが、他の事業の不調による倒産のリスクからSPCを切り出すことによって隔離されるという理論上の考え方があるわけです。

実態として一般乗合バスにおけるファイナンスの主体というのは、これは民間のバス会社そのものであり、そして現実としてはその地方のバス会社が財務的に不調である場合が多い。経営がなかなかうまくいかない時間がかかなり長くなっていて、財務的に厳しい、困窮している。そうすると、これはファイナンスの主体にはなりません。

そこでバス会社の経営を改善して、資金の借り手としての基本的な信用、これを取り戻さなければならない。そのために企業ごとに財務再構築が必要である。経営手法を変化させ、戦略を再設定する必要がある。こう考えるわけですが、今日はいわゆる事業再生のセミナーではないので、この財務再構築とか戦略の再生とか、このへんのことをお話しするのはではなく、もうちょっと現実的なビジネスの話に的を絞って経営改善の手法を1つご紹介させていただこうと思います。

みちのりホールディングスはここに書いてある4つの会社で現在は構成されておまして、私たちが考えるバス会社の経営改善の手法というのは、この広域連携ということにな

ります。ご覧の図のように、みちのりホールディングス 100%出資の下に4つの会社が存在して、それぞれの会社はそれぞれの会社の事業運営において日々努力を続けている。バス会社が毎日改善のために努力をする、これはどこの会社でもみんな同じようにやっていることなんですけれども、私どものグループの場合は各社の単独の改善、これの結果生じた、いわゆるベストプラクティスとも呼ぶべきものをグループの他の会社と共有するというを旨としております。これによってそれぞれの会社のオペレーション、これが単独の場合よりも何倍ものスピードで効率も良く改善をしていく。

しかし、こういう連携というのはこうやって図に描いてお話しするのが一番簡単で、実際にやるのが一番難しい。私どもの場合は、この連携効果を絵空事にしないということをととても大切にしておるつもりでございまして、そのためにみちのりホールディングスの中に横串メンバーと呼ばれる人たちを置いております。各社の経営陣、これは縦串を担う人たち。これはもう、それぞれの会社の経営に毎日努力をしているということではありますが、特に現場との接触とかそういったようなことについてはこの経営陣が日々、力を入れてやっている。そこで生まれた改善を横に広げるメンバー、これが横串メンバーと実際に我々が呼んでいる人たちで、こういったようなそれぞれの経営上のテーマについて事業分野をもとに任命されて、横に広げる努力を毎日行っている。もちろんこの広域連携は横串・縦串だけの話だけではなくて、規模が拡大しますので、グループが拡大すれば車両であるとかタイヤ、部品の調達といったようなことについてスケールメリットが生じてくることにもなります。

これが広域連携でございまして、ここからは我々が広域連携も活用しながら取り組んできた民間らしい収益の改善というのをいくつかご紹介したいと思います。PFIの背景にある思想は、民間が事業運営に取り組む、民間が取り組むということによって、官ではできない事業価値の創造が可能なところにあるわけございまして、そういう意味で民間らしい努力をするということがこのスキームの根幹をなすものであるというふうに考えられます。

まず、今映した福島交通ですが、一般乗合バスの運賃収入を棒グラフで示しております。震災前の22年度、これは9月決算なので22年9月期ということになりますが、23億5,000万ぐらいであった運賃収入が震災後の24年9月期、昨年の9月期の1年間ですね、ここで1.8%伸びて23億9,000万になっている。この間、実車走行キロは3.3%減っていますので、キロ当たりでいうとかなりの伸びになっていると言えます。福島交通は22年10

月、震災の6カ月前に NORUCA（ノルカ）という IC カード、そこに水色のカードが映っていますが、これを導入しております。翌年、これは震災の後の秋、10月から IC カードによる定期券の運用、これも始めたという実際の改善がございました。

私どもはこの運賃収入の伸びを IC カードによる効果であると考えておりますが、しかし、IC カードを入れただけで運賃収入が自動的に増えるわけではもちろんないわけでして、何かしらのそれに伴う努力のようなものをしなければなりません。IC カードによる定期券の運用開始は一昨年（2011年）の10月ということになりますが、その際に福島交通はエコ通勤というものの推進を福島の企業の皆さんにお勧めをして、グリーン定期と呼ばれる企業団体向け定期券のサービスを始めました。これはどういうサービスかというと、IC カードは企業にお渡しします。企業がそれを社員の皆さんに渡すということにして、多くの社員がその IC カードを使ってバスに乗れば乗るほど割引率が高まる仕組みになっております。乗車の実績は IC カードを入れたからこそ正確に捕捉することができるわけでして、IC カードがなければ捕捉はほぼできないと言っても過言ではございません。

正確に捕捉された乗車実績に基づいて代金は後でその企業に請求しますから、企業は交通費の管理などにも役立てることができる。その結果、実際に紙の定期券で行っていた 22 年度の企業定期券サービスと比べると、24 年度で企業定期が 26% の増収ということになりました。今もまだ少しずつこの定期券を申し込んでくれる企業団体が増えてきてますから、伸びていくのではないかと考えております。

それから福島市は 75 歳以上のお年寄りのバス運賃を無料化する政策、福島市内は無料でバスに乗れるというのをやっています、なぜこのような政策が可能になったのかというと福島交通が IC カードシステムを導入して、無料で乗った人でも IC カードを使って乗りますから乗車実績を捕捉することができるようになったからです。福島市から無料の IC カードが 75 歳以上のお年寄りの希望者に送られていくわけです。それを使って無料で皆さんが乗り降りをする。で、正確に乗り降りの実績が捕捉されて、それに基づいて一定の手数料を控除した運賃を福島市に請求致しております。

その結果、推計値ですが、24 年度の方は IC カードですから正確な数字です。だけど 22 年度は実態調査という人的調査に過ぎないんで、これは不正確な数字です。ですから推計値なんですけれども、しかしいづれにしても恐らく 1.5 倍ぐらいはバスに乗る 75 歳以上のお年寄りが増えたということになっております。さらにこの伸びはまだ止まっておりません。ご夫婦で温泉に行かれる、または中心市街地に買い物にお出かけになる。そういう経

済的な波及効果のある形でこの無料の IC カードが使われております。福島市としては高齢者の社会参加の促進という大切なテーマをこういう政策で実現することができたし、福島交通も民間として増収になったということでございます。

次に茨城交通のことも少しお話しいたします。これも一般路線バスの運賃収入でして、震災前の 22 年 4 月から 9 月、の数字に対して 23 年 3 月の震災時の数字はぐっと落ち込んだのですが、24 年 4 月から 9 月、ここはわずかではあります、22 年 4 月と比べて運賃収入が伸びております。これもさまざまな施策を講じたわけですが、特に効果のあった取り組みは、通学定期券の販売強化でした。また、個別の路線の分析とかマーケティングとか、そういうことも一応やったわけでございます。

赤の折れ線グラフが茨城県の高校生の数。これが 2 年の間に 1.5%減少しております。しかし、その 2 年の間に通学定期券の収入は 14.5%伸びました。どういうことをやっているのかというと、新入生向けに高校や大学の合格通知の中に定期券の申込書を同封してもらう。そして、入学式の日には校内で現金を持ってきてもらって、そこでもう出来上がっている定期券をその場ですっとお渡しするサービスです。また、事前に申し込まなかった人も、その場で、その学校の校内でやはり現金をお渡しして定期券をその場で作ってもらうことができる。こういうようなことで新入生の時から公共交通で学校に通う癖をつけてもらうという意味合いにおいては、ある種、モビリティマネジメントみたいなことなのかもしれませんが、一定の効果を上げているようでございます。

個別路線で運賃の値下げを行いました。ちょっと言葉で書いてあるので分かりにくいんですが、校外から水戸市内に向かうバスの路線がございまして、何かみんな昔はこの路線には乗ったんだよというふうにおっしゃいますけれども、これがだいぶ利用者が減っていました。何で減っているのかというと、沿線には高校生が多く現実には住んでいる。だけれども、この人たちがバス停よりもかなり離れた場所にある鉄道の駅の方に、車で親に送り迎えをしてもらっているという実態がございました。バス停の方が近いのになぜそうなるのか。理由は単純で、鉄道の運賃の方が安いからです。そこで、学校にもいろいろ協力をしていただきまして、アンケート調査をして確信を得た後に、平均で 20%。そこには最大値が書いてありますが、定期券については最大 33%の値下げ、平均で 20%ぐらいの運賃の値下げを致しました。また、バス停の一部には駐輪場を建てました。それから沿線住民にはバスマップを配り歩いた。そうすると利用人数が 3 割ほど増加した。値下げ率は 20% ですから、3 割を超えてくれれば結果的に増収でございます。この値下げを実際に実施し

たのは3年前でございまして、その後、乗客の数は現在も若干ではありますが増加傾向にあるというデータが出てきております。

最後にもう1つだけ、岩手県北バスの事例をご紹介します。岩手県の安比スキー場をご存じの方も多いかもかもしれません。その安比スキー場がある人口2万7,000人の町が八幡平市でございまして。震災の2年ほど前までは、八幡平市の公共交通は、岩手県北バスの一般路線バスが4系統、廃止・代替バスが2系統ございました。それと患者輸送バスという何かすごい名前ですが、要は病院に通うとなった人たちを無料で運ぶ路線がありまして、7系統となっていました。

市の保有する患者輸送バスのコストを下げるため、これらの殆ど全てをコミュニティバスに改編することになりました。

結果的にいろいろ公共交通会議で話し合いが持たれた結果、コミュニティバス7系統に改編をされました。岩手県北バスも主体の1人として公共交通会議にももちろん参加をしまして、路線によっては増便、停留所の位置の見直し、ルートの再設定、そういう話し合いをしました。結果として運行回数は21回という回数になって、単純には比較できないんですが、運賃は100円定額に統一されることになりました。

そうするとどうなったかということなんですが、金額的にはあまり大したことはないかもしれませんが、まず八幡平市の財政負担は5,100万円から4,200万円に減少を致しました。これは先ほど申し上げた、自分たちでバスを所有し運行していたものを民間に委託したことによって、ぐっとコストが下がったということです。

2つ目は利用者にとってどうかということなんですが、わずかではありますが利用者は増えました。4万4,000人から4万5,000人になりました。そして民間事業者である岩手県北バスの営業利益は250万円だったものが500万円になったという効果を上げ、形としては三方両得ということになったわけでございます。

今は成功事例をお話ししたわけでございまして、私どもが取り組んできた事例の中、取り組んできた営業努力の中には全く実を結ばなかったものもたくさんございます。しかし、効果の出たものは4社で共有するということですから、それぞれの自分たちの地域でその特性を見つめながら適用していくことができるわけです。

まさに先ほどの小嶋社長の受け売りに過ぎませんが、自家用車の普及した先進諸国は運賃収入だけで、要は国土の公共交通を成り立たせているという事例はないと言っていると思います。では、どうやって運賃収入と公的資金をブレンドするのか、また、率直に言っ

て我が国の財政に余裕のない状況の中で、現実的で効果的なソリューションは何なのか。
PFI、これは官民パートナーシップにおける具体的な取り組みの一つの手法ということになるわけですが、乗合バスのサステナビリティの確保というのが、ここにお集まりの皆さん方の願いであるとするならば、官と民の関係者がこれからもう一度このスキームを真剣に討議する、そういう必要があるのではないのでしょうか。

3. 講演③

「私が考える、地域バス交通活性化に向けて今後行うべきこと

ー供給者目線を捨て、コミュニティビジネスへ進化しようー」

加藤博和 名古屋大学大学院環境学研究科准教授

私は、要はバスがずっと大好きで、はっきり言ってしまうとマニアです。また、大学の教員ですから、いろんなことをやる中でバスをどうしたらいいか、公共交通をどうしたらいいかということにも携わるようになりました。

私の専門は土木で、その中の交通計画のところの勉強をしてきました。研究は地球環境問題の方に行ってしまったんですが、そちらの方でもこういう立場を生かしながら何ができるのかなということを考え、それから経営の問題であるとか、私なりにいろんな勉強もして今に至ったということです。とりあえず運行管理者の資格は一応取りましたが、点呼は1回もしたことがありません。見たことはあるんですが、したことはありません。ぜひここにおられる社長さん、もし運行管理者が足りなくなったら私にご一報いただきますようよろしくお願いします。

私の方からは、供給者目線を捨てコミュニティビジネスへ進化しようという話をいたします。今までのお二人の経営をされている方からは、どういうふうに公共交通事業を成り立たせていったらいいのかという話をされた。それに対して私は、利用者とか、地域の住民というか市民という立場として、そういったバス事業に対してどういうふうになってもらえたらお金を払う気になるのかという話をしたいと思っています。そのため、耳の痛い話もちよっとぐらい出るかもしれないんですが、そのときは耳をふさいでいただいて構いませんので。あまりうそは言いませんので、私の思っていることを忌憚（きたん）なく言いたいと思います。

最初にこの写真だけちょっとご覧に入れたいんですが。左上のこの写真、これは南三陸町の防災対策庁舎って、あの有名な南三陸町長が引っ掛かって何とか九死に一生を得たというビルになります。これは4月の末に撮った写真です。つまり震災の後の1カ月半、路線バスが走っている時です。それからこっちは石巻なんですが、こちらは乗合タクシーが同じ時にもう既に走っている。

私はこの時期、震災後1カ月半という時に被災地を回って、その惨状に本当に圧倒され

てしまったんですが、その中でバスや乗合タクシーが走っているということを見た時に救われる思いがしました。非常に失礼な言い方になってしまうかもしれませんが、「国破れて山河在り」という言葉を少し変えて、「国破れ、山河破れてバス走る」と思いました。はっきり言って、この被災地に国の存在なんか全く感じなかったわけです。それから山河でさえ破れている。ところがバスは走って人を支えているということです。この時に「バスが好きでよかったなあ」と思いました。バスがこの暮らしとか地域を支える存在になっているということを非常にうれしいと思いました。

ただ、これは急にこんなことができるわけではないということなんです。東日本大震災の被災地で最後のとりでとなったバス。これはいろんな所で聞いたのですが、営業所が津波で流されたという所で、自分の車を捨ててバスで逃げた運転手さんがたくさんおられました。あるいはそういう指示をされた営業所の所長さんがおられました。「何でそんなことをしたんですか？」と言いましたら「当たり前でしょう」と仰いました。公共交通として当たり前じゃないですかと断言されるわけです。

私はこれを強いることはしたくないです。強いるべきじゃないと思います。ですが、そうであっても、こうやって断言される人たちがいるっていうのはすごく尊いなと思ったし、こういう尊い気持ちをどういうふうにこの国を良くするために振り向けていけるかということを考えないといけないと思った次第です。

まさにマニュアルもない中で高いモラルで臨機応変な対応をし、電気も暖もとれて無線もあるバスは重宝したであるとか、直後から避難・救援輸送をやられ、貸切バスもかなり活用され、40万台ぐらい流されたということですが、車を失った人たち（の足としても）機能した。避難所、仮設住宅、遺体安置所アクセス、入浴輸送と、こんなことに活用された。そして鉄道代替、地域間輸送、対東京、対空港を一手に扱っていったのですが、これはやはり平常時からバスが走っていないとやはりうまくいかない。このときにバスをやめてしまっている自治体では、いくら頼んでもやれないという状態だったわけです。

それから、やはり事前にきちんと備えておかなきゃいけない。私の中では、例えば営業所を減災拠点にしたらどうか、あるいは運行再開の判断基準が今回はまちまちだったのですが、もっと事前に考えておいたらどうかと思います。それから運行状況も毎日変わるので、どうやって周知したらいいか。燃料・通信をどう確保したらいいか、行政とどう連携したらいいか。いろんな課題が出ています。こういったことを踏まえてBCPをきちんと作っていかねばならないと考えています。

しかしながら、この被災地も1年ぐらいたっていきますと、結局は自家用車に戻ってしまいました。また、自転車が増えてしまいましたという話があります。バスになかなか定着してくれませんでした。それから復興計画で公共交通がなかなか決まらなかった。特に鉄道もそうですが、バスについては自由に走れるので逆に計画に乗ってこない。

今、地方では東京・大阪以外、先ほど小嶋さんは三大都市圏とおっしゃいましたが、三大じゃなくて3番目の名古屋は田舎なので入れていただきたくなく（笑い）、二大都市圏以外は大変なモータリゼーションです。これは申し上げておきますが、私も車は自分で運転しますし、はっきり言って大好きなんです。車ほど便利な物はないという中で公共交通が不要だと考えておられる方が圧倒的に多い。

じゃあ皆さんは好きで車に乗っているかという、そんなこともないと思うんです。例えば非常に私的なことで恐縮ですが、うちの家内は運転が苦手でペーパードライバーだったのですが、どうしても子供を送り迎えしなきゃいけない。タクシーだとお金がかかるので、あるいはバスは走ってないので、しょうがないので車に乗るようになってしまった。

そんな人に運転させていいのか、運転を強いるのは何なのか、それからバスは本当にニーズはないのか、そう考えればあるんじゃないか、それに応えられていないだけじゃないか、あるいは気付いていないだけじゃないかと考えることがよくあります。

ところが地域公共交通の関係者は今どうかという、事業者は何をしていいのか分からない。それから市町村は見た目の低コストに走ってしまっている。それから住民や地域はモラルハザード、知らないうちに勝手に走ってもらっているからいいと考えている。自分が何かやるというのはない。そして国とか都道府県、もしかして国の方がおられたらちょっと目を背けておいていただきたいのですが、補助金の出し方が分かってないんじゃないのかなと感じてしまいます。そして運転手さんとか、あるいは現場におられる方は、意欲の低下が著しい。給料はどんどん下がるわ、ステータスはないわ。先ほど尊いと申し上げたのですが、自分たちが尊い仕事をしていると日頃考えている人は本当に少ない。

こんなことでこれからバスが残っていけるかと言ったら、これはもう明らかに厳しい。特に運転手さんの不足というのは、もう大変な状況になっています。特に地方では本当に集まらない。

これもよく出てくるデータですが、これは97年から2007年の間に輸送の原価が、いわゆる先ほどのブロック単価ですが、15.2%減となりました。人件費だけを見ると34.5%減です。そして賃金で見ると16.9%減ですから、これはどういう意味かという、人を減ら

し、さらにそれぞれの給料も下げたということで、これはやる気がなくなります。産業全体では2.7%減なのに16.9%減ですから、自分だけ相対的に下がっている。そして労働時間は2割以上多く、大型2種の所持者の4割は65歳以上ってということで、高齢者が高齢者を運ぶという、これはもう本当にどうしようかという産業です。

実は高齢の運転手さんは囑託で給料が安いからいいなんてもてはやしてきたとんでもない傾向があったのですが、一体そんなふうでこれからどうするのでしょうか。もっと若い方がどんどん運転手さんに入ってこなかったら、バス事業は絶対にそれだけで崩壊してしまうということになるわけです。

その典型が10月12日の井笠鉄道の破綻だった。この背景に出ているものは、「追憶の井笠鉄道バス」という同人誌を、私もちょっと文章を書きまして出したんですが、これは非常にうけが良かったのか、既に初版は売り切れ第2版がまもなく出てくるという話で、皆さんどんどん買って行ってください。ちなみに私に印税も何も入りません、これは。あくまで同人誌です。

このことで驚いたことが、まず再生ではなく「清算」になったということです。つまり、銀行が今までだと公共交通の会社をつぶしたらとんでもないと思っていたのが、つぶしたっていいという判断をした。それから国の道路運送許可も補助制度も何も対応できていない。さらに自治体、利用者・住民から見たら定期券がパーになる上に、なすすべなしです。

このような状況で欠車・運休なく運行継続できたのは奇跡といえます。しかしながら、これはモラルハザードもいいところですね。これからこんなことが次から次へともし起こってしまったら、一体どうなってしまおうのでしょうか。私は現行の地域バスの維持スキームでは駄目だと、はっきりと思っています。仕分け人の方も太鼓判を押されて、サバイバル戦略で拡充と言っていますけど、今のは駄目です。なぜかと言えば、拡大再生産のメカニズムも技術革新のインセンティブもないから。つまり、やる気が全く出ない産業なわけです。

こんなことでいい人も集まらない、経営マインドの高い方も集まらない。これではうまくいくはずがありません。なぜこんな体たらくなのか。これはもうお二人も既におっしゃっていることですが、公共交通を運賃採算だけで運営するのは、今やかなり困難です。つまり日本は鉄軌道整備がモータリゼーションに先行していたこともあって、それで黒字が出せる時期が長く続いた、おめでたい時代が長く続いたわけです。

しかし、こんなものは世界的に極めて特殊です。公益事業という、補助金は赤字補てんではなく、地域全体が公共交通の存在に支払う料金だというふうな考え方を改めなければいけない。つまり補助金ではなく委託料、あるいは負担金というのはそういうことをいうわけですね。そうすると赤字補てんではなく、つまり特別利益ではなく経常利益に入ってくるということになる。補助金をもらうのがいけないというわけじゃない。実は問題は出し方の方にあるんじゃないかと私は考えているところです。

じゃあ、もらったとして、不採算のバス・鉄道が必要かと言ったら、乗らない方に限って「乗らないけどあった方がいい」とか、「隣の町でも走ってるからうちでも」と言う。

地球環境に優しいって、空バスではしょうがないじゃないですか。弱者のために必要？バスなんてザルじゃないですか。停留所まで行けなかったら乗れないんですから。停留所に行けない人はどうするんですか？ あくまでもバスとか鉄道というのは、数ある交通手段の中でも不公平な、ザルのようなものである。他も考えなきゃいけません。

どうしてもバスとか鉄道は目的と考えられがちなんですが、本来は手段である。利用されてありがたがられるものでなければ存在意義も出てこないし、税金投入の意義もない。どうすれば払っていただけるかということを考えなきゃいけません。

そこでコミュニティバスが出てきたという話があります。1995年のこの武蔵野市のバス。今は2013年ですので、高校卒業を間もなく迎えるという形です。ですから、まだ未成年。まだまだ発展途上の交通機関です。これは企画・運営と運行を分離した、つまり公設民託というのはそういうことです。それによって事業収支に煩わされない、言い換えると公共交通に対する公的な負担が、委託料とか、あるいは地域にとって公共交通が必要であるということに対する対価として考えられるので、それによって、例えば小回り循環であるとか、停留所感覚を今までの半分にするとか、小さいバスを入れるとか、運賃を100円にするとかいった、必ず赤字になる設定です。これができるのは、この場所にこれが必要だからやるわけで、それは必要なので地域で税金投入してもやりますと覚悟しているからです。そのことによって、採算にとらわれた旧弊な路線バスの概念が覆されるというふうな考えなければいけないのに、勘違いして表面的サルマネに乗って似て非なる非効率な「巡回バス」が広がり、最近ではデマンドでもサルマネが横行しているという情けない状況です。

公設民営とか民託を考えると、やっぱり一番の弱点は自治体が公共交通のことを分かっていないという現状があるということなんです。

例えば中部運輸局さんが3年前に調査された、市町村運営バス路線の役割で重視する項

目を見ますと、1位が公共交通空白地対応、2位が廃止代替対応、3位が移動制約者対応とあります。どうですか、これは。もつともですか？ 私に言わせれば、公共交通空白地・廃止代替とは、お客様を見ない、まさに供給者側の自己満足発想です。走ってないから埋める、やめちゃうから走らせる。こんなのはお客様を全く見てないじゃないですか。移動制約者。発想はいいですが、コミュニティバスでいいんですか？そこを全く考えてないわけです。何か走らせておけばいい。福祉とは、生活交通とは、住民が保証されるべき機会とは、クオリティー・オブ・ライフとはどのようなものがきちんと考えられていない。つまり、公共交通の意味が、あるいは乗合交通の意義が分かっていない。こういうふうに我々はバスを考えているということが、ある意味で事業者ははっきりしている。一方で自治体はこれですから。パートナーシップがうまくいくはずがありません。

そういうことでいろいろ悶々としていたんですが、その中ですごく目を見開いた3つの事例を簡単にご紹介いたします。

まず、紀伊半島のど田舎のバスです。これは何をやったかという、高校生を自宅通学させるためのバスというのをやりました。この地域は下宿しかできません。通学できなかったんです。これは高校行きですが、このバスができて初めて通学できるようになったんですが、最初に私にこの話があった時に「下宿でいいじゃないですか」って言ったわけです。そうしたら「先生、全然分かってないですね」と言われました。高校から下宿したら誰も村に戻ってこないじゃないですか。当然、必要なんです。つまり、この仕事は公共交通の整備でクオリティー・オブ・ライフを確保して地域消滅を食い止めるという、仕事だったんです。ちなみにやりました結果は、女子は全員バスに乗ってくれました。男子は1人も戻りませんでした。今はほとんどの方が自宅から通学されている。1回出ちゃうと戻ってくれない。でも最初からあれば戻ってくる。ですから、松本さんがお話しされたような、もう入試の時から待ち構えて「きっと君も合格するから、合格したら定期券買ってね」っていうのは、私も現場で実践しています。

2つ目が「ミゴン」といいますが、これは6人乗りなんです。6人乗りというのはあまりないと思うんです。しかも乗合です。これは、夕方や夜は団地内の短距離輸送、つまり団地の中心部へ買い物に行き帰りする輸送をやりました。これだけだと黒字は出ません。一方で深夜23時以降、バスが終車を迎えた後に24時台まで、バスの運賃300円の3倍の900円を取って代替輸送をやる。こうすると、これは黒字が出ます。ちょっと車内が酒臭いんですけど、これで全体がうまくまとまる。ああ、なるほどこんなことができるのかと。

実はここで気付かされたのは、都市部にも交通空白があるということです。ここでバスはお客様を逃しているということが、はっきりと明らかになった。

それからもう1つが「生活バスよっかいち」です。これはNPO法人が、地元住民と沿線企業が入ったものなのですが、それが事業主体となって民営バス会社に委託して運行しているものです。これは費用負担が、運賃が1に対して企業・病院の協賛金が6、市の補助金が3、つまり1の運賃で10のバスを走らせるということで、何かすごすぎると思うんですが。

何でこれができるかという、要するに住民、沿線企業、病院、市、交通事業者、皆さんがこのバスを必要なんだと考えています。だから俺たちがこれだけお金を出すよということをやったからできるわけです。これは2002年からですが、もう10年以上運行してまですし、路線延長や停留所増設なども行われています。

これらを見て、公共交通活性化・再生の5カ条というのを私は考えています。これはよくテストに出ますので注意してほしい(笑)。「目的の明確化」。それから「適材適所」です。それから「一所懸命」と。覚えやすいでしょう。「組織化」、そして「カイゼン」と。この5つです。

ここでポイントなのが「地域が主役」となるということです。見てください、このある地区の新しいバスの出発式を。1つのバスにこれだけの人が集まって祝っています。私はこのど田舎でこんなに人が住んでいるなんて知らなかった。お上に言われたからではなく、自分たちが必要な理由、公的に維持する理由を明らかにして、それをどのように具体化するかを地域が自ら考えて、さらにどう支えるかを地域自らが決める。自分たちがこの「おでかけ」(移動)の水準を決めていく。それは、ひいては地域の方向性を考えることです。そして、それをやるのが自治体の仕事であり、そのサポートが国の仕事だと考え直してもらいたい。それがまさに「一所懸命」でして、地域公共交通を維持するために、住民や利用者や交通事業者や沿線企業や市町村が、人や金や心や口を負担する。

ここでポイントなのは、心とか口とかいう非常に観念的な概念が入っていますが、これでいいんです。ねえ、バスが走ってるなんて知らなかったとか、それじゃ困るじゃないですか。俺は金も出さないけど、あることを応援するよ。応援するだけでもいいじゃないですか。今は地域公共交通なんか応援もしてもらってないんですから。

ついどこかが主導とかいうんですが、対等でなきゃいけない。それからモラルハザードのかけらもない、1人でも欠けたら維持していけないんだと思えるような、そういうもの

をつくるのが大事だと思うわけです。だから、これは新しい公共なんて言っているんですが、こんなのは待っててもできません。地域住民の皆さん、それから自治体、事業者。このそれぞれがやる気を出さなきゃいけないし、この3つは全くいきなり会議をやっても言葉が通じません。本当に同じ教育を受けてきたかというぐらい言語が全く違います。ですからまずインタープリター（翻訳する人）が必要です。翻訳しなくてもよくなったらコーディネートをする。という場が必要だということなんです。

これはいろんなところできるのですが、実は自治体がやるということを考えています。自治体がこの調整とか組織化をやる。つまり補助とか運行じゃない。これは3つありまして、「戦略の確立」、「ネットワークの維持発展」、それから「各交通システムの支援」、要するに組みの支援。この3つを自治体はやってもらいたいと考えています。

その中で公共交通事業者は、まさにこういったところの中でお金を出してもらえるようなコミュニティビジネスにどうなれるか。つまり、ただ運ぶだけではもう付加価値がない。運ぶことで地域に安心・利便を提案する。ここの地域はここやあそこの高校にバスで通えるとか、部活も安心して行ける。部活ダイヤと帰宅部のダイヤと両方いるわけです。

そしてちゃんとバス会社はお客様・地域のニーズに応える。そして選んでいただけるサービスをどう提供するか。ここを徹底的にやる。そこでマーケティングやら何やらが出てくるわけです。これができる事業者は残っていけるし、そんな事業者がある地域も残っていけるはずだと固く信じています。じゃあ、どうやったらそうなれるかっていう話です。

すいません、背景の写真はあくまでイメージですが、ある都市の、実は去年の2月17日に撮っていて、1年1日前です。

ここでは、駅でバス乗り場はどちらに行けばいいのか分からない。南口に出たらバスは出でおらず、北口が正解だった。バス乗り場にたどり着いたが、ポールがたくさんあって行きたい所に行く便が分からない。案内所を探すのが一苦勞で、行ったら「それは違う会社だよ」と言われた。それでどのバスに乗ればいいのか分からない。運転手さんに聞いたら「行くよ」「違う」と一言ぞんざいに言われた。全部これ実話です。降りる停留所を間違えないか心配で落ち着かず、降りようとしたら整理券を取っておらず札しか持っていない。そして帰りに停留所がどこか分からない。行きと帰りで停留所が違いますから、分からず困った。結局、もう二度とバスは嫌だ。これが普通でしょう。

このどこかでも改善できれば違ってくるんです。これを見たら、どう考えても客を乗せようとしていないとしか思えないじゃないですか。これは駄目です。で、同じようなこと

はこんなふうにあるわけですよ。

ちょっと某社の例を出すのは恐縮なんですけど、「車庫」行きは駄目でしょう。せめて「何とか車庫」でしょう。

こんなポールを5本立ててどうするんですか。おばあさんが迷ってます。何で私がここでおばあさんに教えるんですか、初めて来た場所で。

こんなきれいに停留所の板がありながら有効に活用していない。こんなに小さく時刻表を出してどうするんですか。お年寄りが苦勞して見えますよ。

そしてここに「すみません 回送中です」という方向幕が。これもはやってますけど、これは単なる自己満足でしょう。

こんなのが横行しているわけです。まさに供給者目線です。私は、ここからどうやって脱却したらいいかということを考えているわけです。

実はこの後にお話しする、公共交通事業がまともなサービスに脱皮するためにはという話は、いろんな方を訪問し話を聞いたんですが、その皆さんからの受け売りでしかありません。

「お客様の声」を見る。データを取り、それに裏打ちされた政策を行う。できない言い訳を言わない。何でバス事業者はみんな、できない言い訳を言うのが好きなんでしょうか。歴史はどうでもいいんですよ。ここは何年何月にこういうことがあって、それ以来こういう状況だから、先生のおっしゃることはできないんです。ああ、それは結構なんで、今これから何をやるか教えてくださいよ。

「公共」にあぐらをかかない。人にしかできないことを人にやってもらう。つまり機械ができることは機械にやってもらう。「やらされる」から「おもてなし」へ。プレゼンス、存在感を出す。選択肢として、つまりバスがある、使えることがあることを認識してもらう。お値打ち感。これは名古屋弁かもしれないんですが、値段のわりに満足できることを追求する。つまり、単に値段を下げても見切り品ですから。失敗を怖がらない。バスなんかそう簡単に成功するわけじゃないじゃないですか。100回のうち1回成功したら褒めてもらえと思うぐらいがいいんじゃないですか。

となると、公共交通事業者には3つの力が必要です。1つは企画力。2つ目は提案力。3つ目はサービス力。実はこの3つがないと、公設民託時代に派遣業者と競争できない。実は公設民託の怖いところは、公設民託であれば派遣で安くやれる所が勝ってしまうかもしれない。公共交通の付加価値が分かってない人たちが入札を出す、これが恐ろしいこ

となんです。

そうならないようにするためには事業者もきちんとやっていかなければいけませんし、実はそのために、ちょっともうあまり説明しませんが、例えば地域公共交通会議の仕組み、先ほど八幡平市の話が出ましたが、これなんか本当は「一所懸命」の場なんです。地域の関係している人たちが集まって議論し、まとまったことについて特区をつくる。公共交通がこんなふうになったらいいなということを形にするときに法律的なことを超えるのであれば、それを会議で認定することで各種の許可が簡略化・短縮化されるということで、いろんなことができるという仕組みです。

それによって、実は従来からの事業者路線もどんどん地域公共交通会議での協議路線にしていけばいいんです。こういった地域公共交通会議の仕組み、あるいは法定協議会を使って、路線バスとコミバスを一元的に見直すとか、無償バスも含めた検討をするとか、定期航路まで検討するとか、運営協議会を設けて各地区のものをマネジメントするとか。そういったいろんな活用例がありますが、こういったことは今の法律の仕組みでもいろんなことができますし、私自身はいろいろ活用させていただいています。

これを使って、決してコミバス、デマンドだけをいじって満足するというしょうもないレベルにとどまらず、地域の公共交通全体を良くしていく。その中で路線バス事業者が本当の意味で付加価値を出し、それに対して地域の皆さんがお金を払いたくなるという、そういうことをどうやったら実現できるかということ、やっぱり一緒になって考えていかなければいけないと思っています。

こういった地域公共交通の運営協議会みたいなものが、私の考える公共交通の運営の方法です。つまり、一所懸命になる組織を地域でうまくつくって、それを、欧州で運輸連合というのがありますが、運輸連合のように企画・運営・調整、会計管理、路線・運賃決定、関係インフラ整備・管理、それから PR・MM。こういったことを地域のステークホルダーみんなでやれるようにするというのにできないのかなと思っています。既に私自身は、これは愛知県の北設楽郡の例ですが、例えばここなどで既に法定協議会は取締役会だといって、半公設民託みたいな感じでいろんなことをやっています。ゾーン制運賃であるとか、あるいは町村営バスの相互乗り入れであるとか、もういろんなことをやっています。地域全域どこに住んでも通学、通院、買い物ができる。それからブランディングをする。親しみが持てるようにゆるキャラを入れる。行政で説明するだけじゃ分からないので、それぞれの地域に説明できる世話人という方を置いて、例えば「予約っていうのはこうやっ

てやればいいんだよ」とか「このバスに乗ると病院に通えるんだよ」っていうことを教えてくれるような人を置く。こんなことをものすごく地道にやっているところです。

ですから、大きな枠をきちんとつくっていくということと、こういった協議会をどういうふう運営し、その中でそれぞれが何をしていくかということを中心にやっていく必要があると思っています。そのことによって、まさにみんなの思い、住民の思い、自治体の思い、事業者の思い、運転手の思い。こういったものがうまく融合されて「場」づくり、「行動」、これができることで公共交通はずっと走り続けていける。これをどうやってサポートできるかという仕組みづくり、あるいは事業者の意識改革ができるかということが私自身の課題でもありますし、皆さんに今日考えていただきたいこととなります。

これを最後にご覧いただきます。車の窓はきれいか、停留所看板は朽ちたり汚れたりさびたりしてはいないか、運転はよどみないか、クラッチのショックはないか、運転手はあいさつしているか、アナウンスは聞き取れるか、配布路線図・時刻表は分かりやすいか、欠品がないか。路線もごちゃごちゃしていないか、方向幕でアピールをしているか。路線停留所名称は適切か、利用したくなるか。停留所の掲示は見やすいか。配布物とアナウンス、方向幕は整合しているか。系統番号は乗車すべきバスの選択に役立つか。ターミナル乗り場の割り当ては利用者から見て合理的か。新路線の出発式で社長が率先して路線の売りを説明し、乗客の案内をしているか、黒塗りで海上に行ったりしていないか、なんて社長の前では絶対に言えませんが。ありがとうございました。

4. 鼎談

「地域バス交通活性化に向けて、今何を行うべきか？」

小嶋光信 両備グループ代表・CEO

×

松本順 みちのりホールディングス代表取締役

×

加藤博和 名古屋大学大学院環境学研究科准教授

加藤氏：鼎談の流れは、私からお二人に質問を投げかけていながら適宜議論をするという形を予定しています。それから一つお断りしておきますが、本日、お二人とは「さん」付けで呼び合うこととしますので、何卒ご了承ください。

本日の講演では、公共交通事業をどうやって成立させていくのか、また、付加価値をどうつけていくのかという議論をいたしました。地域の皆さんにバスを認知してもらい、支援してもらうためにはどうすればよいのかを考えることが鍵だと思います。

私が疑問に思っているのは、松本さんも小嶋さんも金融の世界におられた時代があり、そういうところから公共交通、特にバスの世界に来られるというのはすごいなと感じています。

ある県の公共交通の補助金担当の方と知り合いになりましてお話ししていましたら、その方は地元の地銀から出向された方で、「先生、本当に悲しいんですよ」と仰られる訳です。

銀行では融資担当で、お金がもうかる所に融資を付ける仕事をしていた訳ですが、今は補助金担当で、お金がない所にたくさん付ける仕事をするようになったと仰るんです。これだと銀行にはリハビリしないと戻れないな、ということをやっていた。これを聞いて、今の公共交通の支え方というのがどこか違うのではないかと感じたんです。

まずお二人にお伺いしたいのは、お二人はそういうご経歴の中で、どうして今はこの公共交通の仕事をされるようになったのか。そして、それはどこが面白く、非常にやりがいがあると感じられているのか。あるいは逆に、つらいことは何なのかお伺いしたいと考えています。

小嶋氏：私が銀行を辞めて、この業界に入ったのは、オイルショック以降です。昭和49年

になります。当時、旧両備運輸という、バスと鉄道以外の運輸交通事業を行っていましたが、フェリーであるとか、タクシーであるとか、物流であるとか、港湾荷役もありました。その会社が大赤字になったので、何とか経営再建をしてくれと言われ、急きょ、銀行勤務はたった6年間だけで、岡山へ来て再建を一所懸命やりました。

当時はまだ鉄道やバスは大変に高収益を出していた時代で、オイルショックという問題もありましたが、まだその先行きについては見通しが明るかった。しかし、私が担当していたフェリー部門と物流部門、これらは非常に惨たんたる状況で、特に物流部門は、これが人間の職場かと感じたことを覚えています。未舗装の車庫で、港湾荷役作業の現場でも作業員は鉄兜やヘルメット、安全靴しか履かずに、夏場も上は何も着ずに玉の汗をかきながら働いていました。

そういうような時代に経営再建に入りまして、私自身が思ったのは、それまでは、ほとんど東京で暮らしていて、地方の実情というものが本当にしっかり分かっていませんでした。ただ、若い、まだ29歳でしたから、その時に心に思ったことは、こういうすごい職場というものを何とか近代的な産業にするっていうのが俺の仕事かなということでした。

平成11年に、両備バスというグループの根幹企業の社長に就任して、グループ全体を統括するようになって、バス部門、鉄道部門を改めてみると、何と私が36、37年前に見た物流の姿に近い形になっていた。最近の中国バスや井笠鉄道、こちらも正直すごかったですねえ…、もう荒れ果てた、いわゆる車庫や営業所、そしてぼろぼろになったバスがありました。

私も人生いろいろありましたが、この前、井笠鉄道の笠岡の営業所を見た時には、中国バスの際に随分そういう状況・光景には慣れてはいましたけれど、中国バスよりすごかった。

今はミャンマーのヤンゴンのバス再生をして欲しいというご依頼もあり、政府から言われて少しずつ着手していますが、同様の状況でした。逆に、井笠鉄道の営業所はミャンマー人もびっくりするような状態で、干拓跡地の地盤沈下が止まらず、そこに未舗装のままの車庫で、杭を打った所だけが1.5メートルぐらいせり上がり、周りに廃車の山が築かれている中に、どう見ても昭和30年代にできたような仮設の建物で営業されていました。昔の栄華はどこにありというような状態で、

心底驚きました。

申し上げたいことは、銀行から再建に戻った時よりも今回の中国バスと井笠バスを再生した時の現場の有様の方がもっとショッキングだったということです。

松本氏：私はまだ10年しかこの業界に関与しておりませんので、小嶋さんと比べるとあまり大したことは言えませんが申し上げますと、10年前、産業再生機構の準備事務所に顔を出しましたら、「バス会社と、それからあとは百貨店と、あとテーマパークとあるんだけど、どれをやる？」と言われてまして（笑）。それで、何でか単なる出来心でバス会社と言ったという（笑）。これが最初の関わりでございます。

熊本の九州産業交通を手がけたのですが、産業再生機構で支援決定する会議が、産業再生委員会という外部の有識者の方なども来られて会議をするわけですけど、そこで出た最大の議論は、そもそも補助金をもらっている会社に国がさらに支援するというのでいいのかという議論だったんです。これに対する回答を私なりに一所懸命考えまして、その時に導き出された回答と今の私と、または小嶋さんが仰る公設民営というのはほとんど同じで、補助金というのはそういうことじゃない、委託しているに過ぎないという考え方をしました。社会資本を整備するため、公共工事を発注するのと何ら変わらない。公的事業の委託料であると考えました。そのため、補助金を入れている会社には、さらに重ねて国の支援はできるとかできないとか、そんなことは関係がございませんという説明でもって10年前に産業再生機構でバス会社の再生支援を納得してもらったことが非常に強い印象を残しています。

その時、その九州産交に最初、触れ始めた時から、ある意味温めてきたバス会社を経営する場合のビジョンというのが3つあって、公共交通ネットワークの最適化、それと観光産業への参画と貢献、それと3つ目が環境適応型の交通システムの確立でした。この観光と環境というのは、これもバス会社を触る上で忘れることのできないアイテムです。これを非常に社会的に、一口に言ってしまうえば意義のあるものと感じたというふうにまとめておきたいと思います。

加藤氏：ありがとうございます。観光の場合、そんなにしょっちゅう来られる訳ではないため、初めて来た方でも分かることが大事であると考えています。私は、バス事業の実態は一見さんお断り産業だというふうにもいつも言っています。私みたいにマニアな人間であっても、ある所へ何も調べないで行くと、地図を持っていても

分からないことがあります。全くさっぱり分からない。系統が単純であっても分からないことがあります。

一方分かりやすい所は、きちんと案内をしたり、あるいは停留所を1番乗り場はこっち方面、2番乗り場はあっち方面。しかも、その方面というのはいかにも行きそうな所を書いているわけです。それ以外のマイナーな情報は案内所に聞くとか、運転手に聞くとか。まあ、運転手に聞くと怒られるときもありますけど。まあ、勇気出して聞いてみることにします。

ところが、もしかするとバス会社というのはメジャーな行先が何なのかも、データもきちんと取れていないし、運転手からヒアリングもしていない。そうすると、そこさえもわかっていなくて、結局は事業をどういうふうにすれば地域の皆さんに使っていただけるか、あるいは存在を認められていただけるか、あるいは観光に来ていただいた方に気軽に乗っていただけるかが、非常に手薄だなと感じています。

ですから、観光を考えると、どうしてもインターフェースになります。一見さんお断りではない、一見さんにも優しい。通常は一見さんに優しいという観光専用のバスを走らせたりしますが、そうではなく、路線バスと一緒に乗って、地域で暮らしている方と触れあうことが重要と考えています。地域の皆さんが珍しがって話しかけてくれます。私も「何しに来たの？」と地元の方々から声を掛けられますが、これが楽しい。そういうことをどうやったら実現できるのかな、どうやったら面白いのかなということを考えています。

さて、事前にアンケートを通じて参加者からいただいたご意見のなかに、バス事業の経営に関する問題点があげられています。例えば「赤字補助スキームに代表されるような、補助の在り方に問題があるのではないか」、「自治体がバスを民営化したり民間委託を進めたりしているが、この流れは地域におけるバスの経営手法として正しい方向なのか」、「破綻したバス会社の救済スキームと事業の運営方法はどのようになっているか」、「採算性の厳しい地域でバス交通を維持すべきかどうか」といった話です。お二人はこのあたり、どのようにお考えでしょうか？小嶋さんは公設民託、松本さんはPFIと仰られましたが、一長一短があると考えています。例えば、公設民託に近くなると、事業者が入札するときには非常に頑張りますが、その後で本当に頑張るかどうかというと非常に不安を感じる。

今のバス事業だとリスクだらけなんですけど、逆にリスクが低くなると、実際にコミュニティバスであるとか派遣会社がやってるような白ナンバーのバスなどを見るとモチベーションが低いと感じられることが多く見られます。

一方で民間に頼ることは、設備が近代化していかない。当然、今の民間のバス事業ではなかなかそういった抜本的な投資はできない。

小嶋氏：もう6年ぐらい前になりますが、韓国バス事情というコラムを書きました。これは、韓国のソウルで実施された、壮大なる公共交通をバスで支えるという大規模な交通システムの実験について、現地視察した際に記したものです。韓国で実施された大規模かつ画期的なこの公共交通システム構想の礎は、実は日本の名古屋と京都で行われていたことに影響を受けた韓国の大学の先生方が中心になってまとめたものです。基本的に、民間の設備等を全て行政が借り上げて、1つの車に100万円の利益を認めて運営させるという、約50数社の、2～3千台のバスを、設立した協同組合で一括してオペレーションする仕組みを構築して、実施したんです。

ちゃんと評価システムを導入して、バス事業者があぐらをかいていた場合には、インセンティブを減らしていく仕組みになっています。韓国でのシステムを学んだ時に私がびっくりしたのは、「小嶋さん、なぜ環境対応のバスで事業者がお金を出すんですか」、「なぜバリアフリーのバスに事業者がお金を出すんですか」との質問でした。韓国の方が言いたかったことは、バスを環境対応にしたらお客さんが増えるんですか？バリアフリーにしたら収入が増えるんですか？増えないでしょう。国として、行政として環境に優しい、もしくは乗客に優しいバリアフリーにするというのが当たり前で、それらはどちらかという社会目的としてやるものであって、事業者の経営面から考えると決してプラスにはならないはずですよ。なぜそれを日本の国はバス事業者さんたちにやらせるんですか。おかしいでしょ。基本的には官の役割と民の役割っていうものがしっかりあって、官はそういった社会目的としてべき対策をしっかり行うことに対して国民はお金を出している。民間は経営を成り立たせるために一所懸命努力をする。これが、日本ではごちゃごちゃになっているのではないですか。従って、我々は交通システムを日本で勉強した後に、いわゆる官の役割、民の役割をはっきりさせながら、この交通システムをつくっていったんですと。

私が、なぜ公設と言っているかご理解いただけたでしょうか。いわゆる国が出資・整備した社会基盤や公共施設、要するにインフラですね、それは当然ですが、民間事業者の物じゃないということです。国の税金で投入した物であって、それは行政の物であり、ひいては市民・国民の物である。それを事業者が自分の物のようにできる環境を許して、評価もしないとなれば、先ほど加藤さんが仰ったように、もし事業者選定後にその事業者があぐらをかいてしまうとチェンジしたくてもチェンジできない訳です。

民間の物、だけどその民間の物は、本来は国がいろんな形で補助して民間の物の形をしているけれども、これは本来、市民・国家の物である。いわゆる官の物は官の物として役割をきちっと分けて、民間のオペレーションはオペレーションとしてきちっと責任を果たす。現在のスキームでは赤字の補てんで終わってしまい、尻ふき型になっている。そうではなくて経営努力型という評価システムに切り替えていきましょう。これが先ほどご説明した、民営と民託の間の「準公設民営」です。

そのためには、官が責任を持たなければならない部分官に、民が責任を取らなければならないところは民に、本当に市民が必要とする公共交通サービスを徹底して行うことが重要で、官と民はお互いにもたれ合わず、お互いの責任・責務を果たしていく。そうすれば、いわゆる利用者目線で事業を運営していくことになり、一番の利用者である市民が高評価をするところに一番のウェートを置くことが重要だと考えています。

ところが今は、各地の地域協議会などをみても、例えば先年、私が長野で講演を頼まれた際に、十数人の地域協議会の有識者メンバーに「日頃、公共交通を利用される方はいらっしゃいますか」と尋ねると2名が手を挙げ、「この地元の信越本線を使って生活や事業をしている方はいらっしゃいますか」と尋ねると0人の状況でした。初めに挙手された2名の有識者は東京から来られた方で、地元の協議会メンバーは日頃その交通手段を誰も使っていなかった。つまり、実際にはあまり利用したことがない人が集まって地域協議会もしくは審議会をつくって、信越本線のことを議論されていたんです。案外、同じような協議会や審議会が多いんじゃないかと思います。

私が「実際に日頃利用されていないものについて皆さんで集まって議論されて何

かお分かりになりましたか」って言ったら、講演後にメンバーの女性の方が2人、追いかけてこられたんですね。また叱られるのかと思いましたけれど、女性は「私は今までこの会に出て何を言ってもいいか分からなかったんですが、今日、小嶋さんのご意見を聞いてその理由が、やっと分かりました」と仰ってくださいました。

やはり公共交通のあり方を議論・考察する中では、本当に利用者を中心としたものになっているのが最も重要であり、この公設民営や公設民託において大事な点となっています。これからは利用者が中心になって、行政がそれをサポートし、民間がいわゆる縁の下の力持ちになって地域の公共交通をつくっていくことが重要で、一日も早く実行されるべきことです。

恐らく松本さんが仰っていることとは、攻め方が違うということで、根本は同じだと思います。私は、今後、地域公共交通を存続していく上での目標とすべきだと考える「公設民営・民託」という新しい経営スタイルをご提案して、そこから物事を見ていますが、松本さんの場合は民設民営というスタイルの中から、どうやって公共交通を民営で成立できるようにしていこうか、そのスキームを考えてこられたということだと思います。民設民営での公共交通再建策について松本さんからお話を伺いたい。

松本氏：地方の一般乗合バスというものが、果たして民間のビジネスとして成り立たないものであるのかどうかということに関して少し考えてみたときに、この中にも公営交通の方がもしかしたらおられるかもしれませんが、引き続きデータで見ると、民間よりは相当高いコストで運営されてしまっています。これは地方に限られません、今、もう既に話題になっている大阪市営もそうです。

加藤さんのお話の中にキロ当たりコストが民間で 380 円という話が出てきたと思います。一方で公営バスの全国平均は、私の覚えている限りは 680 円です。これは厳然たる事実で、その公営がキロ当たり 680 円かけて走っているところを 380 円で走らせると、計算上は全部黒字になるんです。民間の赤字も全部吹っ飛ぶんです。それから、さっき加藤さんが観光っていても、乗りにくくてもうそれは仕方ない。観光で乗合バスって、昔は使ったかもしれないけど今は本当に不便。おっしゃるとおりかもしれません。現実にも、例えば震災後に岩手県の被災地に、公共交通で入ろうと考えました。鉄道が不通になっているケースもある。例えば盛岡と沿岸部の宮古市との間に岩手県北バスが急行バスを走らせているんですが、

Yahoo!とかナビタイムの検索サービスで「東京 宮古」と入れて何が出てくるかといったら、その時点で動いてない JR 山田線しか出てこない。

これでは公共交通で行けないじゃないかというふうにしか東京の人は理解しないと思います。今時、観光で出掛けていく人でも、ビジネスで出掛けていく人でも、必ずそれは出掛ける前に検索サービスは見ますよね。この状態であれば、行けないと理解されてしまう訳です。それを見つけた途端に我々としてはですね、いや、これはもう必ず検索サービス会社に載せてもらうようにちゃんとやらなきゃならないと思いました。

これから人口減少は進んでいくし、地方においては特にその比率は都市部よりも高い。先ほど加藤さんが「高齢者が運転して高齢者がお客さん」と言いましたが、それでいいんです。これから先、基本的にはお客さんは高齢者です。日本の人口ピラミッドは私が言うまでもなく、ここにもたくさんおられる団塊ジュニアの方々が 80 になって 90 になって死にゆくまで、車を運転できない年齢の人だけでも外を出歩かなくちゃいけない人はたくさん出てきます。車関係でよほどのすごい技術革新がなされれば別ですが、その人たちを乗せて運ぶことが、この国自身の活性化の鍵を握っている。そういう意味で民間らしい、本当の意味で民間らしい努力を続けていきたいと思っています。

加藤氏：今の最後の話は、私が非常に危惧していることです。皆さん将来いつかバスが必要になると思うんで、今はバスが残っていてほしい。だけど今は乗らないよっていう方がたくさんおられるわけです。ところが、そういう方はずっと同じことを言ってるんですよ、何年たっても。どんどん年がたっていくと、バスに乗るということを通り越して寝たきりとかになっちゃう。だから車に乗れなくなったら即寝たきりみたいなことがある。

これは、実は非常に皮肉なんですけど、やはり車にずっと乗っていると体を動かさないので、本当に科学的かどうか疑わしいところもなくはないんですが、やはり体を動かさない、つまり歩いたりしないというのは寝たきりになったりとか医療費をたくさん使う人が多い。あるいは、そういう地域はやはり医療費が多い傾向があるという調査結果がある。

将来になったら乗るかもしれないけど今は乗らないと仰る方を、どうやって本当に将来乗せるようにするか。あるいは、今は無理して本当は運転したくないんだ

けれども、バスが不便だからやむを得ず運転している、運転が苦手な方、あるいは安全運転できるかどうかに関心がある方。これは田舎に行ったらたくさんおられます。そういう方に訴求できるかということ、もっとやれないのかなと思うんです。私がやっている仕事の結構多くの部分は、そういう方をどうやって公共交通に乗せるか。それは、どこへ行きたいか、いつ行きたいか、どういう車内にすればいいのか、あるいはどこに停留所を置けばいいのか、どういう特典を付ければいいのか。いろんなことを考えました。

ぜひバス会社さんがそういう提案をしてほしいと思っているし、あるいは行政の方も考えて欲しい。先ほど小嶋さんのお話がありましたけど、乗らない方のご意見も大事です。乗らない方から税金を頂いて走らせているので、自分は乗らないけどこういうことなら払ってもいいよと思わせるにはどうしたらいいかということなんで、結局やはり利用される方がどう利用するかということが非常に大事。それは自分の知り合いとか近所の方に、そうやって使ってありがたいと思っている方がいる、それから待っている人がいる、そこで知り合いとかと楽しくしてる人がいる。そこが源泉になるので、そういったところから路線をきちんと作っていく、あるいは直していくということをやれるような、行政や事業者のバスに対する取り組みがあってほしいと思っています。

小嶋氏：私は今の公共交通は「煙管」みたいなもんだって言ってるんです。煙管には吸い口と、いわゆるがん首がありますが、基本的には皆さん、自動車免許を取得する18歳未満までは公共交通に乗らざるを得ない。次は、高齢になって車が運転できなくなった時に初めてその必要性を感じる。真ん中の一番大事な所…つまり、煙管の胴の部分にあたる18歳～高齢になる前までは全く必要性を感じないというような状態で、この社会的認識をいかに変えていくか。もちろん事業者の努力っていうのは、私が知る限りにおいてはもう諦めちゃってるところももちろんありますが、大部分の事業者が今も一所懸命いろんなことをやってるんです。やってるけれども、あんまり効果が出ないんで力が出てこないという面は、実は多々あると思います。

私は鉄道もバスもフェリーもいろいろ再生を手がけてきて痛感しています。実は、それぞれ、やり方が違うんです。バスはね、本当に分からない。特に岡山の場合には、岡山駅と天満屋バスステーションっていうバスターミナルが2つあるんで

す。2つのターミナルを経由するために西に行くバスが東に行くんです。南に行くバスが東に行くんです。乗ってるお客さんは出発した後、ぐるぐる回ってるから方角や行き先が本当に分かんなくなっちゃう。県外からの方々は特にかなり迷われると思います。そういう環境の中で、どうやって少しでも行き先等を分かりやすくできるかですが、これはまた1業者だけではなくて、4業者、5業者が入り乱れてそれぞれがやってる。と言え、もちろん業者間の問題という面もあるかもしれない。まあ、改善できるまでにはいろんな問題があると思います。

私は今、この問題について、国の目標として今後どうしていくのか、そのために必要な戦略は何なのかを議論すべきだと思います。今は戦術ばかり論じていることが多い。当然、こまごました戦術も大事でしょう。だけど、やはり国家としてどのような公共交通があって今後は何を目標としていくのかビジョンを示す、利用者である国民も何が必要なのかを考えていかなければならないと思うんです。例えば、これからの環境時代にどのように対応していくのか、高齢者社会にどういうふうに対応していくのか。そういう中で、国家のいわゆる交通ネットワーク、国民の交通権という、本来は文化的な生活を保障されているはずの国民が、自由に移動できないような地域が発生し始めている。じゃあ本来、この憲法で国民に保障されている文化的な生活っていうのが、きちっと公共交通で保障できているんですかと言いたい。その辺も踏まえてみながら物事を考えていき、それに基づき戦略を考えていく。考えていくと、今お話ししたバス停をどうするかとか、いわゆる方向幕をどうするかとか、こまごまとしたいろんな細かい問題もいっぱい出てくると思います。これらも一緒に考えて、解決しながらやっていかなきゃならない。やはり行政として、事業者として、それから国として、そして市民として、それぞれがやるべきことがいっぱいあると思うんです。

私どもが和歌山県の和歌山電鐵を再生した時は、戦略をこういうふうの名付けました。「知ってもら、乗ってもら、住んでもらう」。これが、私がつくったホップ・ステップ・ジャンプなんです。一番初めに沿線地域でヒアリングしてみると、もう線路から500メートル離れたら、鉄道が走ってるっていうことを誰も意識してなかった。「知ってもら」ために、いちご電車、おもちゃ電車、たま電車を作って、皆さんに「あっ、鉄道が走ってるな！」っていうことを理解していただく。そして、猫の駅長・たまちゃんとか、いろんなアイデアで乗って見たら楽しい

ねっていう電車を作りました。そうすると今度は沿線がブランド化して行って、今ではミニ開発がたくさん起きて、人口増加地帯になっていく。人口増加地帯になっていくと、今度は将来に向かって地域をどうするかを考え始める。もちろんその中には、加藤さんが仰ったような、年間 80 件ぐらいのイベントを、「貴志川線の未来を“つくる”会」の皆さん方と行政の皆さんと一緒に開催していくこと等々も含まれています。

そして今は、250 万人乗車に向けてみんなで乗りましょうと、「チャレンジ 250 万人祈念 あと 4 回きっぷ」というきっぷシートを作って、行政も市民も我々（事業者）も一緒になって次々と利用促進策を講じて実施していく。バスの再建でも利用促進の面では同じような方法だろうと思います。

私は、もちろん今言っただんな面での努力が足りないということについては、決して言い訳をするつもりはありません。先ほど出てきた旧・井笠鉄道の車庫に行くっていうのは、今そこにいる中国バスですね（笑）、実は私が再生している会社の方向幕です（笑）。しかしながら今は、国が国民に対して基本的なメッセージが必要だと考えています。

ところが、いろんな枝葉末節論ばかりが渦巻いている。そうじゃなくて、やっぱり根幹たるものは一体何かということをしちっと理解して、着眼大局・着手小局でやるのが大事なんじゃないですか。もちろん我々は今までそうやって努力をしてきてお客様を増やしてきたし、コストダウンもいっぱいしてきました。辛いことばかりではなく、時には面白い話もありますが、やはり何よりも、今一番考えなきゃならないのは、どういう社会をつくっていくのかだと思います。国の向かっていく方向がはっきりしない中でバタバタやってみても、恐らくパッチワークがそのままたくさん連なるだけで、「こんなことやったら良かったね」「あんなことやったら良かったね」と右往左往することになります。さっきのデマンドバスだとか循環バスだとか、いろんなスタイルがありますよ。でも、残念ながらほとんど役に立たない、正直言って。それはなぜかということ、基本的に需要から出てきたものじゃないから。やはり、国民・市民にまず国のビジョンを明示して、その方向へ向かうために、新たなる需要っていうのを皆が実感・体感しながらやっていく必要があるんじゃないかって気がします。

加藤氏：私自身、本日は 30 分の発表時間だったので全くそのお話はカットしてしまったん

ですが、例えば1時間であるとか1時間30分であるとしたら、半分ぐらいは「どうして公共交通をやらなきゃいけないのか」という話をするんです。それは、やはり公共交通によって、私は「おでかけ」といっていますが、どんな方でもおでかけすることができる。おでかけができなければ生活ができない。生活ができないってことはもう生きていけない。人権ではないですが、そういう話になります。

やはり誰もが最低限、車を持っていなくても動けるようにするためには、豪華にはできないのですが、最低限買い物に行けるとか、病院に通院できる。それも1カ所だけじゃなくて2カ所ぐらい行ける。あるいは学校、高校に通える。高校に通えるという場合は、高校生は結構歩けるのでちょっと停留所は遠くてもいい。そういったことをどうやって保障できるかということが最低限あるだろうと思います。

さらには今、和歌山電鐵のイベントの話が出たんですが、もう一つは乗合ということ。たくさんの方が1つのバスや電車に乗ることによって、大きな流れをその地域につくり出す。そうすると、そこにいろんな催し物であるとか、あるいは店であるとかが成り立つような素地ができる。あるいは、そこに住んで楽しいとか、よかったと思えるような地域になっていく。そういったインフラになるような、その核というか軸となるような交通をどうやってつくり出せるかがもう一つあると思っています。

地方にはやはり、最低限移動できるという状況もきちんとないし、軸もないので、非常に平板的というか、とにかく車で勝手勝手に動いて、一体どこが街でどこが田舎かさっぱり分からなくなる。そういうことになってくると、人口が減ってくると非常にそういう地域はお金もかかるし、私の専門から言うとCO2排出も多いような地域になってしまうし、それからクオリティー・オブ・ライフもちゃんと保障されない。やはり非常に厳しい道をたどっている。であるとすれば、公共交通にきちんと取り組むということは、もう街づくりの一つのトリガーというか、ポイントそのものだと思いますし、それは自治体が、あるいは国がきちんと取り組んでいくことであろうかなと思います。それが官民の役割という話です。

昔ですと認可制で、国が認可を事業者に与える。事業者がそういった公共的な役割も全部まとめてやる。その代わりに、あなたの所には独占を認めるという、ある

種の契約があったんですが、規制緩和によってもうそういうのはなくなっている。ところが、法律上はそういった民間がもうやらなくてもよくなった公共交通の公共的な役割を、国とか自治体ができるかというところとできない。そのあたりのノウハウであるとか、それ以前の理念がない。そのため、ステータスシンボルのようなバスであるとか、走っていても空バスのようなのがたくさん走るようになってしまう。最後に、空バスは嫌だからデマンドという末路をたどることになってしまう。

それでは非常にまずいので、やはり目標が大事だとなる。これは交通基本法に繋がる話だと思います。地域公共交通確保維持改善事業がありますが、この要綱は非常に細かく、こういう路線であったら出ますよとか出ませんよっていうのがあります。あれだけを見ていると、一体、国としてどういう路線を各地域でつくってもらいたいのか。それで、その路線によってその地域の人にどういう暮らしをしてもらいたいのかというのがさっぱり分からない。ここに大きな問題がある。交通基本法のような、理念的ではありますが、交通政策としての裏打ちとしてあれば、かなり違った状況になるかもしれないということでしょうか。

小嶋氏：先ほども申し上げましたが、交通の問題だけ取り上げては仕方がないということです。これから国家として、どのような国民生活や社会をつくっていくのかを、まず考えなければなりません。その中で交通はどのような役割を果たすか。その上で、加藤さんも仰ったように、もう人を移動させる手段ではなくって、これからは地域を元気にするとか、外出促進で高齢者を健康にしたり、今、疲弊し切っている地方をそうやって変えていかなくてはなりません。そういう意味では、今、申しました通り、交通だけの問題ではなく、これは省庁でいうなら厚生労働省の分野も、総務省の分野も、国土交通省の分野も、環境省の分野も、いろんな省庁の分野が関わり合ったものとして公共交通というものがあります。ここで、公共交通政策を、今までの縦割りから横割りに、これを私はグリッドと呼んでいるんですが、そういうふうな視点でもう1回見直してみる必要があると思います。簡単に言うと、このままでは要のない扇、テンでバラバラの国家・行政になっていく恐れがあるんじゃないですかって言いたいです。これが、私が大きく発信しているメッセージです。

交通基本法という法律は、本当は道路運送法そのものの根本や、規制緩和時の問

題等々、考えられなかったことをきちっと修正すればいいんですが、そういうふうに一度には言わないんです。現在、規制緩和という大きな声を出される方がいて、どんどん大きくなる市場においては、実は規制緩和は非常に有効なんですが、すでに成熟してしまっていて、逆にどんどん衰退している産業にとっては命取りになるんだということをご存知ない。東京を中心にした物事の考え方の中に大きな落とし穴があるということに気づかれていない。

私どもは今回、ただ単純に地方を助けてくれと言っている訳ではありません。これは国家全体の問題であるというメッセージを出したいのです。

それから、交通基本法は、今までは簡単に、無計画に勝手にやりなさいよと言っていたんですが、これからは計画的にやりましょうということしか書いていない。それだけしか書いていないけれども、やはり一步一步、国の考え方、在り方っていうのを変えていきたいという願いを込めて、まずファースト・ステップだと考えています。

松本氏：加藤さんが仰ったマイクロレベルで住民にとって本当にニーズのあるサービスをバス会社が提供できているかと言う話について、例えば交通基本法でどう支えていくかと考えた場合、これらを語る時にベースとして、少なくとも現時点においては、我が国の公共交通は民間の活力によって行われている。これは小嶋さんもお話の中で仰られていましたけれど、そのような国は、基本的に我が国以外にないということが特徴的です。さらにもう一つ特徴的なことは、地方も含めていわゆる大手と呼ばれるような、ある程度の規模のバス会社というものは、乗合だけでなく貸切もやっているし高速バスもやっている。これが実情で、その中でまず初めに民間のバス会社の事業経済性を転換させることによって、要は国土の交通をマイクロの部分までもっと良くすることがまず第一歩としてはできると私は思っています。

それをもうちょっと分かりやすく言うと、せっかく今日は国土交通省の方がたくさんいらしておられるので申し上げるんですが、いわゆる安全を軽視する、または無視する事業者との不公平な競争をこのへんで終わりにさせていただきたい。これによって少なくとも、例えば両備グループがバス部門で経常利益1億円もないとか、そういう状況から脱することができるはずです。

これは喫緊の課題であり、今まさにバス事業のあり方検討会などでも検討されて

いるところだと思いますが、ここを、いわば水も漏らさぬ監査なり何なりの制度をきちっとつくることによってその不公平な競争を絶対に排除し、そしてバス産業の持つ事業経済性を改善して全体の解決につなげて行って欲しい。運転手不足も、事業経済性が改善すれば運転手の給料はもう少し良くなって解決するはずで。私のまとめてとしては、ぜひその点を訴えさせていただきたいと思います。

小嶋氏：私は3年ほど前から世界に先駆けて「エコ公共交通大国をつくろう」ということをずっと主張していて、地元・岡山市へ提言書も出しています。国としてはっきりと今後の方向性を決めましょうよと言っているんです。今は原発の問題があるので環境問題どころの騒ぎじゃないみたいな流れになっていますが、現在、まだ大部分でいわゆる化石燃料を使用していますが、これから日本が冠たる先進国になっていくためには、マイカーだけの社会からもう一歩、皮がむけなきゃいけない。それはエコ公共交通大国で、今のような不便なままの公共交通ネットワークがばらばらになってしまった交通システム、それをしょぼしょぼと支えていくのではなく、しっかりした交通大国というものをつくることによって世界の中で尊敬されるような国をつくっていきましょうよというメッセージを度々出しています。この構想を実現するためには、まず交通基本法もあり、財源の確保もあり、これからいろいろなハードルをクリアしていかなきゃならないけれども、実は、1回この話はトーンダウンしてしまっているんです。今ここで改めて、いわゆる環境の問題も含めて、公共交通の在り方を再度真剣に考えて欲しい。

そして、特に高齢化社会には、先ほど加藤さんも仰ったように、東京都老人総合研究所が発表した研究成果ですが、毎日外に出る人と1週間に1回しか出ない人と比較した際、歩行困難だとか老人性認知症だとかの発生率がどれくらい違うかという、実は3倍～4倍というレベルで違ってくる。ということは、現代日本の一番の問題である高齢化社会を、施設の中で寝たきりのまま死期を待つて過ごすのではなく、本当に大事なことは高齢者が皆元気になって家の外へ出かける、地域社会の中で一緒に生きていけるようにすべきだと思います。そのためのツールとしてこの公共交通っていうのは非常に大事であるというメッセージを、ぜひ、1人でも多くの方々にご理解いただき、声をあげていただきたいと思います。

加藤氏：やはり公共交通がこれから少子高齢化であるとか、21世紀前半の日本の流れの中でどういう役割を果たせるかということをきちんと考えていくべきです。私はす

ごくいろんな可能性があるし、そのために公共交通にお金を投じてもそんなにお金がかかるものじゃない、安上がりだと思っています。名古屋弁でいう、まさにお値打ちな物だと考えています。ただ、今のままだと、やはり公共交通に振り向いてもらえない。それをどうやって振り向いてもらって使ってもらえる、あるいは選択肢として認知されるようなサービスにするかという体制づくりが必要だと考えています。これは利用者の皆さんや地域の皆さんにもっとオープンに入ってきていただけるような仕組みでないといけないと思います。

例えば、先ほどお話しした車庫、つまり営業所には、ほとんど普通の住民の方は行かないわけですが、もっとそういった所をオープンにして、そこで地域公共交通をどうしたらいいのかということをお話したり、そこでエコの勉強ができる場にして、車庫が行き先になってもいいと思っています。そういうことができる場所、そうやって集えるお茶でも飲める場所になるならば、車庫もいいんじゃないかと思っています。そうではなく、ただ車が止まってるだけだったら私みたいなバスマニアが行って楽しいというだけで、せっかくたくさんバスが集まってくる場所なのに地の利を活かせていないので、やはりバス事業がそういったことの基点になれるようなものにならなきゃいけないと思います。

そして松本さんが仰った安全確保。これはもう基本中の基本なんですが、残念ながら今の状況だと緑ナンバーの安全確保が本当にできているかが、ツアーバスの事故も含めて非常に疑わしい状態になっている。本年度中に国から結論は出てきますが、水も漏らさずまでいけるかどうかちょっと分からないんですが、それをきちんとやらない限りは、やはり信頼は戻ってこない。いくら見た目だけ良くしても駄目なので、この基本的なところをきちんとやらなければならないと改めて感じた次第です。

私自身はバス路線を作ったり切ったり貼ったりしてきた人間なので、公共交通の「なぜ必要なのか」「どうしていったらいいのか」という大きなビジョンを持ちながら、これは **Think globally** と言っていますが、そのためにこの路線をこういうふうにしていくという **Act locally**、これはなかなか実は皆さん、路線を具体的にどうしていったらいいのか、ダイヤをどうしていったらいいのかということができる方はあまりおられない。そこで私はまた引き続き現場で力を出していければと考えています。現場の皆さんと一緒にあって路線の改善を地道にやっていき

たいと思っているところです。