名古屋大学

名古屋大学大学院環境学研究科附属
交通・都市国際研究センター

第１回 地域バス交通活性化セミナー（13/02/18）
「地域バス交通活性化に向けて今後行うべきこととは何か」

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

人と環境にやさしい『持続可能な』交通のかたちを明らかにし、
実現のための“現場で役立つソリューション”を提案する!

地域公共交通プロデューサー
名古屋大学大学院環境学研究科准教授
加藤　博和

東日本大震災被災地で最後のトリデとなったバス
～マイカーを捨てバスで逃げたことを「公共交通を担う者として当然」と断言！～

- 高いモラル（マニュアルない中で安全確保、臨機応変な対応）
- 電気も暖もとれ、無線もあるバスが重宝
- 直後から避難・救援輸送（物資運び込みも）。貸切バスも活用
- クルマを失った人の移動手段として機能（避難所・仮設住宅・遺体安置所アクセス、入浴輸送など）
- 鉄道代替、地域間輸送、対東京、対空港を一手に

- 平常時から機能していないと役に立たない（事業者の存在、運行体制、住民の認知）
- 事前の備えが重要（営業所の事前対応→減災拠点化、運行再開判断基準、運行状況周知方法、燃料・通信確保、車両活用、行政等との連携）　→　今後はBCP策定

しかし、日常に戻ると・・・

- 多くの地域で自家用車に回帰。自転車増加も
  → バス利用の定着に至らず
- 復興計画における公共交通の位置づけ
  → 自由度が高いことが仇に？

ハイパーモータリゼーション下で
公共交通は不要？

みんな好きでクルマに乗っている？

本当にニーズはない？

応えられていない（気づいていない）だけでは？

地域公共交通関係者のいま

- 何をしてよいか分からない「事業者」
  - 運転手不足、燃料高騰、少子化、バリフリ、NOx・PM、安全対策強化、補助・委託料低下といった逆風にもまれるばかり
  - 交通空白解消、高齢化対応、交通事故・飲酒運転対策、EST、地域活性化といった順風に乗る提案ができず（極限までリストラ。考える余裕なし）
- 見た目の低コストに走る「市町村」
  - 実用ではなく”パッと見”で判断する傾向（コミバス・デマンド流行は典型）
  - 「役に立つ」という発想で交通体系を考える土壌がない（やっかいもの、あってもなくても大差ない、狭義の福祉施策）
- モラルハザードを脱しない「住民・地域」
  - 全国的には「お願い型」のまま
  - しかし、情報が伝わっていなければ参加など無理
- 補助金の出し方が分からない「国・都道府県」
  - 現場を見ていない（公共交通を路線図と表で評価する）
  - 自分たちの持つ制度が何をもたらしているかを考える想像力がない
- 意欲低下が著しい「輸送産業従事者」
  - 安い給料、薄れる使命感とステータス
  - 職場の魅力がない結果、人不足と高齢化

乗合バス事業者の経費削減努力と労働条件

走行キロ当たり運送原価（民営）	459.81円 (1997)	→ 15.2%減	389.69円 (2007)
うち人件費とその割合	336.33円 73.1% (1997)	→ 34.5%減	220.37円 56.6% (2007)
運転手賃金（全産業平均：100）	107.7 (2001)	→ 16.9%減（全産業2.7%減）	92.0 (2006)

人件費削減は総原価削減を上回る（燃料費等他経費は増加）

運転手は減っておらず、非運転手の削減と賃金カットで対応つまり、新しい企画は不可能

•運転手の労働時間は全産業平均比で2割以上も多い
•大型二種免許所持者の約4割は65歳以上（普通一種では約1割）

今まではこの努力で路線維持ができたが、そろそろ限界
経営者・労働者のモチベーションも奪われた

2012年10月12日。井笠鉄道「破綻」

- 再生でなく「清算」・・・銀行が公共交通を見捨てる
- 想定外・・・国の道路運送許可も補助制度も対応できず
- なすすべなし・・・自治体、利用者・住民

→ 路線縮小はあったものの、
欠車・運休なく運行継続できたのは奇跡
→ しかし、モラルハザードもいいところ

現行の地域バス維持スキーム（補助制度）ではダメ

仕分け人も太鼓判、サバイバル戦略で拡充のわりには・・・

- 拡大再生産メカニズム・技術革新インセンティブなし
- 経営者・従業員のモチベーションも上がらない

→ なぜこんな体たらくなのか？

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

日本の常識＝奇跡：鉄軌道整備がモータリゼーションに先行

•公共交通が運賃収入と関連事業で収益を得るビジネスモデルが成立する「おめでたい時代」が長く続く
•しかし、これは世界的に極めて特殊な状況。今や大都市圏以外では全く持続可能でない

公共交通は、収益事業（商売）から公益事業（福祉）へ

•公共交通網維持のために公的補助が正当化される時代
→ 公的補助＝地域全体が公共交通の存在に支払う「料金」
•日本では「古きよき時代」の記憶があるため、「発想の転換」がまだ遅れている（一般に認識されていない）
→ 補助金をもらわないことがいいこととは言えない
問題は「出し方」

とはいえ、ぶっちゃけ、不採算のバス・鉄道は本当に必要か？

- 「乗らないけど、何となくあった方が・・」
- 「隣のまちでも走っているからウチにも・・」

→ *バスは乗合自動車。ステータスシンボルではない*

- 「地球環境に優しい乗り物？」

→ *ガラガラなら逆効果*

- 「交通弱者のためには必要？」

→ *ザルの福祉。数ある交通手段の「一種」に過ぎない*

地域公共交通は目的でなく手段
利用されありがたがられるものでなければ
存在意義（税金投入意義）はない
どうすれば払ってもらえるか（意義が見いだせるか）？

「コミュニティバス」は救世主となったか？

東京都武蔵野市「ムーバス」
（1995.11運行開始）

- 「企画・運営」と「運行」の分離
  自治体　　：企画・運営（委託）
  交通事業者：運行（受託）
  → 公営交通に代わるスキーム
  → 事業収支に煩わされない政策
- それによって可能となった
  新しい基本コンテンツ設定
  小回り循環、停留所間隔200m、
  小型バス、100円運賃
  → 旧弊な路線バスの概念を覆す

自治体による公共交通確保策のスタンダードに
→ 現在では全国の半数近くの市町村が運行
→ しかし、表面的「サルマネ」によって、似て非なる非効率な「巡回バス」が広がる原因に（最近はデマンドでも・・・）
※ そもそも「コミバス＝自治体運営バス」という等式がおかしい？

自治体は公共交通に取り組む理由が分かっていない？

- 市町村が、市町村運営バス（コミュニティバス）路線の役割で重視する項目＜中部運輸局調査、2009＞
  - 1位：公共交通空白地対応
  - 2位：廃止代替対応
  - 3位：移動制約者対応、目的・機会確保対応
  - → 「公共交通空白地」「廃止代替」
    ・・・お客様を見ない、まさに供給者側の自己満足発想
  - → 「移動制約者」・・・発想はよいが、コミバス運行で対応できるか？
  - → 福祉とは、生活交通とは、住民が保証されるべき機会・QOLとはどのようなものかがきちんと考えられていない
  - → というか、公共交通の意味が、乗合交通の意義が分かっていない？（だから公民パートナーシップができない）

路線バスが地域を存続させるトリガーに

南紀広域バス「熊野古道瀞流荘線」

（三重県熊野市・御浜町、三交南紀交通運行）2003.7.19運行開始

6人乗りで交通空白をカバー

乗合タクシー「ミゴン」

（愛知県小牧市桃花台、あおい交通運行）2003.3.27運行開始

夕方・夜：団地内の短距離輸送（300円）　→　*黒字は困難（現在は廃止）*
深夜：路線バスの代替輸送（終電の24時台まで、900円）　→　*黒字*
バスでもタクシーでも埋められない「交通空白」をカバー
都市部にも「空白」はある

地域住民・地元企業主体のNPOによる路線バスサービス

「生活バスよっかいち」

（三重県四日市市、三重交通運行）2002.11.1運行開始

2002.10.27出発式

- 事業主体：NPO法人生活バス四日市（*地元住民＋沿線企業*）NPOによる初の路線バスサービス
- 費用：運賃(1)
  ＋沿線企業・病院の協賛金(6)
  ＋市の補助金(3)

・発案から半年もたたずに運行にこぎつける
・既存の枠組みにとらわれない新しい発想（公共交通運営NPO、市が新しい助成制度をつくる）
・住民・沿線企業や病院・市・交通事業者の「心」が共有された

公共交通活性化・再生の5カ条

～答えは現場にある！現場にしかない！～

1. **目的の明確化**
   - 公共交通は持続可能なまち・人づくり、地球環境対応の手段
   - 現場・利用者起点。公共交通担当者は「ライフスタイル・クリエーター」
2. **適材適所**
   - 固定観念に縛られず、地域の顕在・潜在ニーズを「澄んだ目」で見る
   - 前例・迷信・外見・他地域の優良事例や自慢話に惑わされない
3. **一所懸命**
   - 地域の、地域による、地域のための「地産地消」型交通
   - お願い型・評論型から参画型・自律型への脱皮
4. **組織化**
   - 場づくり：連携・協働、必要十分な構成、行動が生まれる仕掛け
   - 方向性：調整（コーディネート）・企画・・・「戦略」確立が必要
   - バラバラではダメ。ネットワークでないと機能しない
5. **カイゼン**
   - 目的が明確であれば、評価基準も明確なはず
   - 徹底して現場・利用者起点に立つことこそよりどころとなる
   - 失敗を恐れるのでなく、対応を間違えないこと

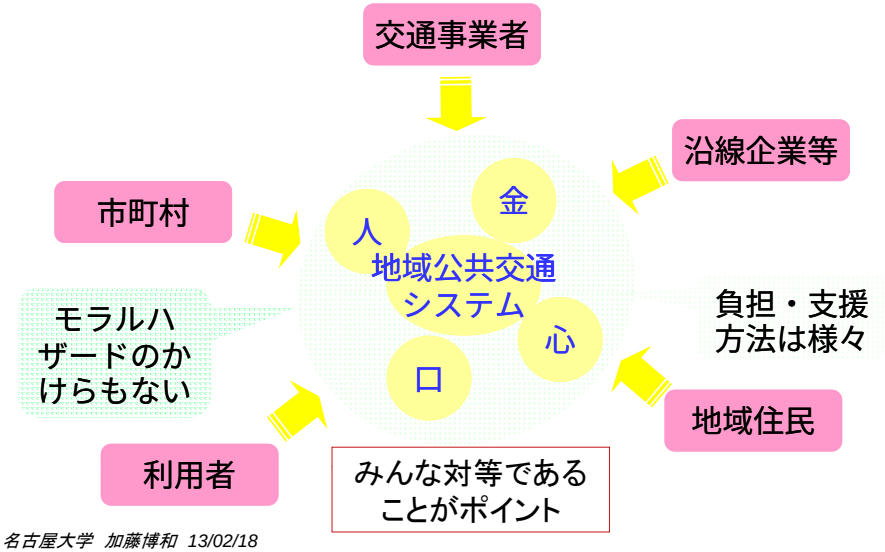
地域が主役となって「おでかけ」（移動）手段をつくり直す時代へ

-お上に言われたからでなく、必要だから自ら頑張る-

- 公共交通が**必要な理由**、それを**公的に維持する必要性**を「地域自ら」明らかにする
- それを**どのように具体化**するかを「地域自ら」考える（たくさんのやり方を検討できる時代に）
- それを**誰がどう支えるのか**を「地域自ら」決める

○「おでかけ」の保証水準は、自治体・地域が実情に合わせコントロール可能　（地域自ら決めるべき）
○「おでかけ」を考えることは、まちづくりを考えることの大事な要素（地域全体の方向性を考える必要）
→「おでかけ」政策は自治体の重要な仕事
その「サポート」は国の重要な仕事

みんなで「一所懸命」つくり、守り、育てる（共助？）



「一所懸命」成立の前提条件

～「新しい公共」言うだけなら簡単ですが、待っていてもできません！～

①公共交通を必要とする
地域住民の願いや活動

②理解し下支えする自治体

③協力的であり、あわよくば
新しいビジネスにしようと
する交通事業者

④主体間の利害関係を調整する
コーディネーター
（当初はインタプリター）

意識共有できる人たちが集まり、行動できる場の必要性

おでかけ環境の「調整」「組織化」

-「補助」「コミバス運行」でない、自治体の新たな役割-

- **公共交通戦略の確立**
  - 「地域の一体感」「住民のQOL向上」「交流の拡大」を可能とするネットワークづくりの方向性と進め方を、担当者の個人プレーに頼らない形で確立
  - おでかけ手段確保の「担い手」は問わない（いい担い手が出てくるしくみこそ「戦略」）
- **ネットワークの維持発展**
  - 各路線・サービスがバラバラにならないよう調整・連携
  - 結節点整備（停留所、ターミナル、駅広、P&R・K&R）
  - 共通運賃・共通案内等のソフト的シームレス化
- **各交通システムの支援**
  - 「適材適所」となる運行手段のコンサルティング
  - 「戦略」に適合する交通機関の公認・広報・案内
  - 「担い手」となる事業者・NPO・住民組織の側面支援

地域公共交通事業者の方向性

－コミュニティビジネスへの脱皮－

- 時代は変わった：付加価値の変質への対応
  - ただ「運ぶ」から、「『運ぶ』ことで地域に安心・利便を提案・提供する」へ
- お客様・地域のニーズに応えるコンテンツの提供
  - 見かけでなく本当のニーズとは？
  - 移動サービスを通じて地域に豊かさをもたらす
- お客様・地域に選んでいただけるサービスの提供
  - 少し高くても、待っても、「こちらの方がよい」と納得していただける
  - 利用者は運賃を、自治体・地域は補助金や協賛金を払う気になるには何が必要かを考える
  - それが収益を、給料を高くすることにつながる

→　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

駅で列車を降りて・・・

(注)背景の写真はイメージです

- バスのりばへ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ておらず、北口が正解だった）
- バスのりばにたどり着いたが、ポールがたくさんあって、行きたいところに行く便はどこから出るのかわからない
- 案内所を探すのも一苦労（行ってみたら「その路線は別会社だからわからない」と言われた）
- どのバスに乗ればいいか、時刻表や方向幕を見てもよく分からない
- 運転手さんに聞いたら「行くよ」「違う」とぞんざいに言われた
- 降りる停留所を間違えないか心配で落ち着かない
- 降りようとしたら整理券をとっておらず、札しか持っていなかった
- そして帰りに、停留所がどこか分からず困った
  「・・・もう二度とバスはいやだ・・・」

→　各段階で案内方法を見直せば、かなりのところは解決できる！
はずだが「どうすればよいかわからない」事業者が一般的！

いったい、お客様をどう考えているのか？

-こんなザマで「おでかけ」を税金をもらって担うのはムリ-

「不便」の正体
公共交通は「一見さんお断り」？

- 本当に不便な場合も多い
- しかし、それほど不便でないのに、単に知られていないだけ、ということもある

- いつでも、どこへでも行ける自家用車と違い、公共交通は特定の時間・行先にしか利用できない
- しかし、場合によっては自家用車より便利なこともあるのに、それが認識されていない
- あるいは、たまに使いたい、環境のために使いたいと思っても、使い方が分からないという人もいる

→「使い方が分かるようにする」ことが重要

（某バス会社社長：路線バスは「不便」でなく「不安」）

公共交通事業が「まともな
サービス業」に脱皮するために

- 「お客様の声」を見る
- データをとり、それに裏打ちされた施策を行う
- できない言い訳を言わない
- 「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
- 「やらされる」から「おもてなし」へ
- プレゼンス：存在感を出す（選択肢として認識させる）
- お値打ち感（値段のわりに満足）を追求する（単に値段だけを下げても見切り品に過ぎない）
- 失敗を怖がらない（そう簡単に成功しない）

公共交通事業者に必要な3つの力

-これがなければ公設民託時代に派遣業者と競争できない-

•企画力

–「公共交通の常識は世間の非常識」を出発点に根本見直し
–固定観念を覆す新たな商品開発
–現場を持つ労働集約型産業の強みを生かしたマーケティング
–企画実施と安定顧客に必要な、地域とのコラボレーション

•提案力

–「一皮向けた」商品のPR
–自治体バス・住民バスの仕掛け役
–施設や地区乗り入れの申し入れ
–グローバルな視点での公共交通活性化策立案
–「地球にやさしい公共交通が走る」まちやライフスタイル提案

•サービス力

–「心地よい移動」をどう提供するか

どうして公共交通事業者と利用者・住民の間に距離があるのか？

•接客

–運転手が運転と客扱いのための「マシン」としてしか機能せず、商品のよさを伝えたり顧客のニーズを収集したりする「インタフェイス」としてほとんど機能せず

（運ぶこと自体の付加価値がゼロである現状でこれは厳しい）

•無力感

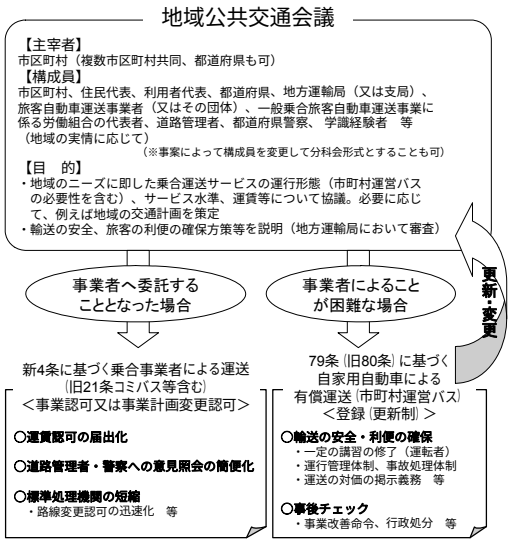
–「何を言っても変わらない」という利用者・住民（・現場職員）のあきらめが固定観念化

–結局、**苦情と、運賃への不満しか出てこなく**なってしまった

（どうすれば生産的な意見や関与をしていただけるかが課題）

•人あってこその事業なのに人を人として扱っていない
•現場（利用者・地域、職員）と連携することが大事

使いこなしていますか？地域公共交通会議



「市町村の乗合公共交通を市町村が自ら決める」ための場

つまり「一所懸命」

（道路運送法で規定された「法定協議会」です）

- 特区：地域として必要な路線を協議し認定することで、各種許可が簡略化・弾力化（運賃・路線設定・使用車両など）
  ※実は、上限認可運賃より高い運賃設定もできる

○デマンド運行、タクシー車両利用も、地域公共交通会議を経ることで可能に

地域公共交通会議による「協議路線」（新４条）

- 地域が欲しいと思えば国の基準を超えられる！
  –運賃・停留所・ダイヤ設定や事業者選定の自由度と、許可手続きの簡略化を保証（旧21・80条と同等）
  → これは、コミバスかどうかは関係なく受けられる
  （そもそもコミバスの定義は不明確）
  → 一般路線／廃止代替／コミバスという従来区分を無意味化
  「協議路線（地域が必要と考える路線）か否か？」のみに一本化
- みんな（採算路線も含め）協議路線になってしまう？
  ・・それこそ真のねらい
  - 4条一般路線の見直しにも活用可能（隠れた大きな狙い）
  - 事業者にとっても、自治体・地域に喜ばれ（て乗客も増やせ）る停留所増加や経路変更が容易になるメリット
  - 合併自治体や定住自立圏（旧自治体間は主に一般路線で結ばれる）での公共交通戦略実現ツールとしての活用も期待

→なぜ事業者は使わないのか？

地域公共交通会議・法定協議会の活用例

-コミバス・デマンドだけいじって満足してませんか？-

- **T市：路線バス・コミバスを一元的に見直し**
  ＋ ゾーン制運賃をコミバス・一般路線・国庫補助路線すべてに共通導入
- **M市：無償バスも含めた検討**
  ＋ もとは有償コミバスだった路線を無償化後も協議
  ＋ 隣の自治体のバスターミナルへの乗り入れを実現
- **T市：路線バス・定期航路を一体化したネットワーク実現**
  ＋ 路線・ダイヤ・運賃体系の改善（路線バスのままコミバス化）
  ＋ バス－航路の連携強化。離島からバス乗継で学校・スーパーへ
- **M市：各地区が運営協議会を設けて運行する路線の協議**
  ＋ 運営協議会を立ち上げないと路線を引かない（立候補方式）
  ＋ 協議会代表がオブザーバーとして参加し、定期的に路線の状況や地域の取り組みを報告。市は支援・評価・全体調整
- **T町：民営バスとコミバスの連携策を協議**
  ＋ 乗継可能なバス停を新設し、行ける地域を広げる
  ＋ 公共交通空白地域解消のため、民営バスの停留所増設を協議し実現

「連携」の意味

- 関係者間の「連携」
- モード・路線間の「連携」
- 生活圏内の地域間の「連携」

→「バラバラでは公共交通は機能しない」
「みんなでつるんで何ができるか？」
これこそ、活性化・再生法のエッセンス
→ 事業者の対応・・・コミュニティビジネス化

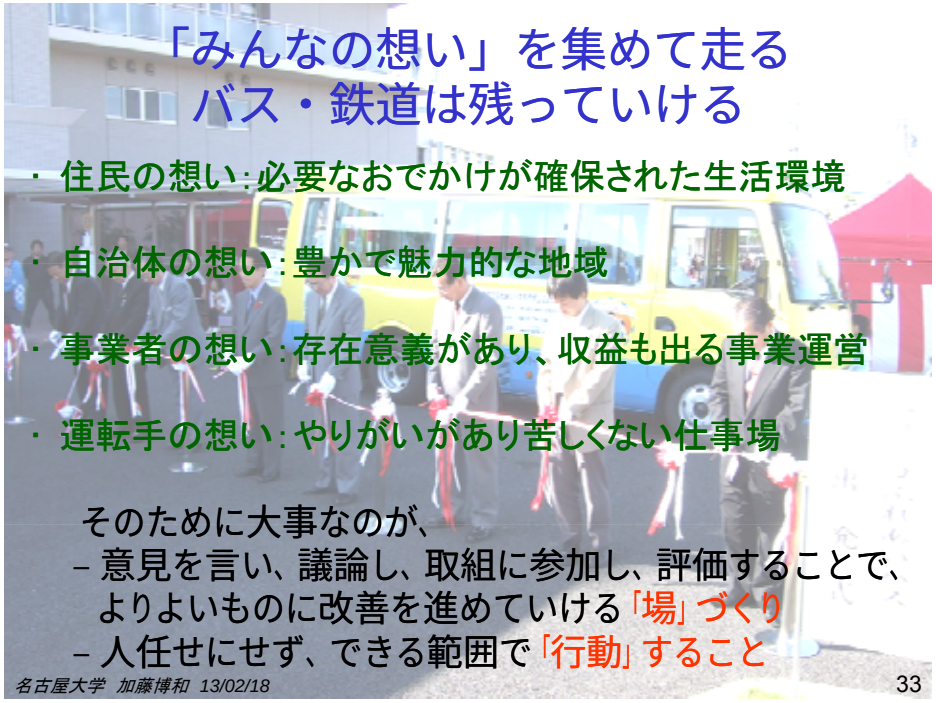
合併せずとも、公共交通は郡内一体で考える

北設楽郡公共交通活性化協議会

（愛知県北設楽<きたしたら>郡設楽町・東栄町・豊根村）

連携計画：北設楽郡地域公共交通システム「おでかけ北設」の確立
法定協議会は「取締役会」！半公設民託！

- **ネットワーク**
  - 「総力戦」：JR飯田線、豊鉄バス、各町村営バス、タクシー、自家用有償運送をすべて扱う
  - 「コーディネート」：幹線・支線（端末）の定義とダイヤ・路線のルール設定。幹線では町村営バスの相互乗入実施。ゾーン制運賃導入（運輸連合へ）
  - 「適材適所」：各路線・地域への運行方法割り付け
  - 「シームレス」：結節点の案内表示・待ち環境整備
- **品質保証**
  - 通学・通院・買物移動を地域全域で確保
- **ブランディング**
  - バス停看板統一。総合時刻表。ゆるキャラ
  - 公共交通が地域を支えているという安心感醸成。地域に世話人を置き利用法伝授



「みんなの想い」を集めて走る バス・鉄道は残っていける

- 住民の想い：必要なおでかけが確保された生活環境
- 自治体の想い：豊かで魅力的な地域
- 事業者の想い：存在意義があり、収益も出る事業運営
- 運転手の想い：やりがいがあり苦しくない仕事場

そのために大事なのが、
– 意見を言い、議論し、取組に参加し、評価することで、よりよいものに改善を進めていける「場」づくり
– 人任せにせず、できる範囲で「行動」すること

地域公共交通活性化・再生諸制度は事業者・組合を育てるためのものでもある

- 運ぶだけ（既存ビジネスモデル）なら付加価値ゼロ。運ぶことで安心・利便を提供・提案することが付加価値に
- 地域公共交通を役に立つものにするための「適材適所」「一所懸命」「コーディネート」「品質保証」は、現場の参画・協力・誘導あってこそ可能
- 自治体路線の大半はフィーダー・域内サービス。基幹公共交通の多くは今でも鉄道・バス事業者が主に担っている
- **そこにこそ、交通事業者の今日的付加価値がある！**
- **これに貢献できる活動をしてこそ、組合は職場・雇用を守り、地域を守ることができる！**

→ 現場起点の企画提案力・サービス力が、運行受託や企画提案が採択されるための源泉（付加価値）に

→ ***今や、地域公共交通会議・法定協議会やプロポこそ主戦場***
ろくに利用していないどころか使い方も知らないとすれば、
リングにも上がれない

供給者目線から利用者目線へ・・・・とりあえず見直してみませんか？

- クルマの窓はきれいか？
- 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？
- 路線網はごちゃごちゃしていないか？
- 方向幕の表示内容はアピールするか？
- 路線・停留所名称は適切か？　利用したくなるか？
- 停留所掲出物は見やすいか？　配布物やアナウンス、方向幕、案内板等と整合しているか？
- 系統番号は乗車すべきバスの選択に役立つか？
- ターミナルののりば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？　黒塗りで帰ったりしていないか？

加藤博和　検索

E-Mail: kato@genv.nagoya-u.ac.jp

公共交通戦略立案やコミバス・DRT導入、路線バス改編などに各地の現場でボランティア参加しています。
意識を共有できる方々とならどこへでも出かけて協力します。ぜひ一緒に、いい仕事しましょう！

東海３県の路線バス情報のページ

http://orient.genv.nagoya-u.ac.jp/kato/bus/index.htm

東海３県（愛知・岐阜・三重）の路線バス情報、特に、山間地域のバス・過疎バス・自治体運営バスなど、メジャーなメディアでは分からない情報を重点に提供

（本資料使用における注意）

※本資料の著作権はすべて制作者に帰属します。ただし、一部、他の機関・個人が作成した図や、撮影した写真があります。

※公の講義・講演・研修・書籍・論文等への転載、および他への再配布は、必ず制作者の許可を得て行ってください。

※本資料は、国土交通省の担当部局による監修を受けたものではありません。また、地方運輸局によっては見解や運用方針が異なることもありますので、ご注意ください。

名古屋大学大学院環境学研究科　加藤　博和
kato@genv.nagoya-u.ac.jp
http://orient.genv.nagoya-u.ac.jp/kato/Jkato.htm