

平成17年度 公営交通事業協会通常総会

今、公営交通にどんな
「付加価値」が求められるか

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>

岐阜で、公共交通の明日を考える

-日本最悪の路面電車・故：名古屋鉄道岐阜市内線-



軌道敷内に
自動車が
進入可能

2005年3月末で廃止 代替バスへ
同時に、岐阜市交通事業部も廃止
大混乱の中、岐阜の公共交通システムは
今後どうなってしまうのか？

待つのに
危険な
電停



Photo M.Fukumoto

地域公共交通はもうだめなのか？

- ある自治体バス担当者様の一言
「なんだ、前担当していた、町主催のイベント企画の仕事と同じじゃないか」
 - いかにお客様を集めるか？
 - そのために、いかにいいイベントを企画しPRするか？

結局のところ、

- **バスの常識は世間の非常識**
- **バスをダメにしているのは旧弊な固定観念**

ここがヘンだよ バス事業「七不思議」

日本バス協会バス活性化シンポジウム(2003.9.25)にて

1. **お客様を待たせることを当然と思っている**
(しかも多くの場合、待つ環境は劣悪。劣等感さえ感じる)
2. **遅れるのはしかたないとしても、お断りやおわびがあまりない**
(嫌な気持ちになったお客様は二度と戻ってこない)
3. **従業員の方が偉そうにしていることが多い**
(中年男性の座ったままの応対。運転手とお客様との圧倒的な情報格差。乗客はドキドキしながら乗っている。営業所が「営業」所になっていない)
4. **降りるまで値段が分からないことが多い**
(回らないすし屋よりひどい。運賃が上がるたびにドキドキするスリルを味わう)
5. **お客様や現場の不満がほとんど改善されていない**
(「言ってもムダ」状態。労働集約型産業の強みを生かせず)
6. **わざと隠しているのではないかと思うくらいPR下手**
(「メニュー」であるはずの停留所掲示が見にくく分かりにくいのはなぜ。お客様は勝手に集まってくると思っている?)
7. **社長が自社商品を使っていないことが多い**
(競合他社どころか自社路線さえ説明できなくて恥ずかしくないのか?)

**普通の商売では考えられないことばかりなのに、
バスの場合「これで当たり前」だとみんなが思い込んでいる。**

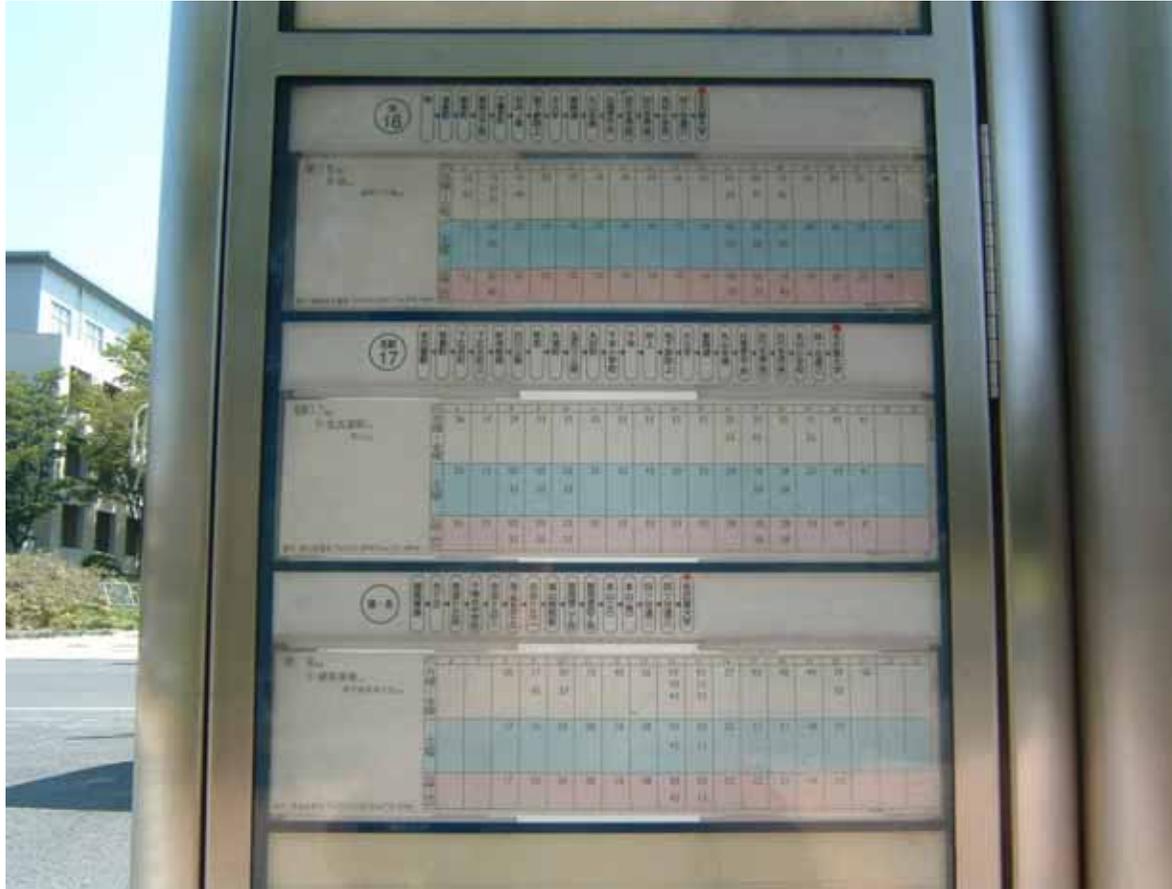


「車庫前行き」?

「お客様は神様」とまで思う必要はないが、今までのバス事業はまさに**「自分たちが神様」**ではなかったか?

運用優先で分かりにくい路線・ダイヤ

停留所は「宣伝媒体」兼「メニュー」



•もう少し見やすくならないものか…

•メニューに必要なものは何か？

-商品のラインナップ
(路線)・内容(時刻)・価格(運賃、割引等)

-売れ筋・お奨め商品を目立たせる
(初心者向き？
一見さんお断り？)

**ファミレスの
メニューを見よ**

ワンコインバスもやり方次第
西鉄の例：徹底したPRと路線設定



- ・印刷物案内(100円エリアマップ)
 - ・停留所案内(看板、時刻表等)
 - ・車両案内(方向幕・アナウンス等)
- が整合しているか？

$$1 + 1 > 2$$

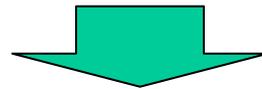
さらに、街づくりとも一体化

サルマネで成功するわけがない
しかし、そのことが他の事業者
に全く伝わっていない

なぜ公共交通が時代に取り残されたのか？

参入退出規制 エリア独占・鉄道との兼営・内部補助
進歩のない経営や路線設定

- 技術革新のインセンティブが働かず
- 世の中はどんどん変化しているのに、
公共交通は何も変わらない 乗らなくなって当然



時代に取り残されたのは、
「公共交通」でなく「公共交通事業」

公共交通事業にはまだ潜在市場がある。

「規制緩和」によって、公共交通事業者は
「普通の会社」になれないと生き残れなくなった

地域公共交通の何が危機的なのか？

● 鉄道・路線バスがなくても何とかなる

- モータリゼーション、少子化、不況だけで説明がつかない減少傾向(説明がつかないため手も打ちようがない)
- 生活防衛のため、運転手が主婦業の1つに(塾・病院・駅等への送迎)
- 安定顧客だった高校生でさえ、自転車や親・彼氏の送迎に劇的に移行
- 名古屋:敬老バス乗車も減少
- 環境というフォローウインドも全く活かさない(黒煙を吐いて走るカラバス)

「生活交通」という幻想、ライフスタイルとかけ離れた路線バス

● 鉄道・路線バスの地域での存在感が喪失

- バスレーンの有名無実化。駅広でさえK&Rからじゃまもの扱い(岐阜県瑞穂市)
- うらびれた停留所、駅
- 施設のパンフにも公共交通アクセスが書かれない
- 減便・廃止で苦情が来ればまだまし。苦情さえ出ない路線の出現
- 乗り方さえ知らない人が増加

ただ、みんながみんな、好きでクルマに乗っているわけではない

本日お考えいただきたいこと

- 現在の**公共交通(乗合バス)**のどこがダメなのか？
どうすればいいのか？(を常識に立ち戻って考える
きっかけを提供したい)
 - 大半の**公営交通**はまだめぐまれている。もっと苦しんで
いるところ(民営事業者、いなか)を見てほしい
- 現在の**公営交通**のどこがダメなのか？どうすれば
いいのか？(を常識に立ち戻って考えるきっかけを
提供したい)
 - 本当の意味で「**公営でない**とできないこと」(付加価値)を
追求し、**アピール**できなければ生き残れない

(注)名古屋地区以外はよく知りません。何かアピールすべき点があればぜひご教授願います。

規制緩和後3年で何が変わったのか？

- 東海3県の状況 -

- **公営交通・JRバス・大手民鉄バスの退潮**
 - 岐阜市営バスの岐阜乗合自動車への全面委譲(H15～17)
 - JR東海バスの一般路線大幅廃止
 - バス事業の分社化(しずてつジャストライン、名鉄バス)
 - 地方中小事業者は巻き返し(北恵那交通、名阪近鉄バス)
- **自治体バスの質的成長**
 - 委託事業者の入札・コンペによる選定
 - 複数市町村をまたぐ広域バス
 - 地元住民主体のバス運行も登場
- **新規事業者の勃興**
 - 21条事業者、80条運転代行へのタクシー・トラック系参入相次ぐ(大興タクシー、愛知つばめ交通、東伸運輸)
 - 21条から4条へ(あおい交通)

影響が「緩慢に」現れつつある

地域公共交通に急速に広がる 既存公共交通事業者離れ

- 路線退出による地域・住民の信頼感喪失
 - 「地域密着という財産」と「採算性という現実」との板ばさみ
（「今までさんざんもうけてきたくせに」という発想も・・・）
- 自治体・住民バス運行の広まりと入札・コンペ制度
 - 多彩な要求についていけない既存事業者
 - 安いだけでなくサービスもよい新規事業者
 - 「不祥事」が追い討ち
- 車両のダウンサイジング
 - 多数車両を保有することが強みから弱みへ

愛知県安城市「あんくるバス」

7路線を、既存事業者・タクシー系事業者・トラック系事業者が
それぞれ受託 「品評会」の様相

市街地線：名鉄バス



高棚線：東伸運輸



東部線：大興タクシー



西部線：大興タクシー



桜井線：名鉄バス



南部線：東伸運輸



北部線：大興タクシー



Photo
<http://www.etokbc.jp/>

21条バス受託の既存事業者から 新規事業者への移行状況

- 愛知県三好町：
名古屋鉄道・愛知つばめ交通 愛知つばめ交通単独(02.4.1)
- 愛知県東浦町：
知多乗合・大興タクシー 大興タクシー単独(03.6.1)
- 岐阜県羽島市・平田町・海津町(現・海津市)：
岐阜乗合自動車 スイトタクシー(02.10.1)
- 岐阜県瑞浪市：
東濃鉄道 平和コーポレーション(02.9.1)
- 三重県長島町(現・桑名市)：
八風バス かとうレンタカー(03.4.1)
- 愛知県大府市：
名古屋鉄道 大興タクシー(04.6.1)
- 岐阜県関市：
岐阜乗合自動車 ドライビングサービス(04.10.1)
- 愛知県小牧市：
名鉄バス あおい交通(05.4.1、コンペの結果)

深刻なのは、単に価格で負けるだけでなく、「地元企業優遇」「サービスが上」「苦情が少ない」といった理由が多く見られる点。

どうして路線バス事業者と 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)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

– 規制緩和とコミュニティバス登場で状況は変わったが、住民の意識は簡単には変わらない。この打破こそ最重要課題

路線バスを「商品」としてとらえる

- **公共交通というレッテルが公共交通を悪くした**
 - 商売(独立採算)でやっている以上、公共交通ではなく「**乗合交通**」。社会奉仕は二の次であるべき
- **公共交通から「乗合交通」へ**
 - クルマや鉄道などに対してバスは何が有利か？
 - 系統設定、ダイヤ、乗り方、運賃支払いなど、「一見さん」には使えない仕様になっていないか？
 - お客様に喜んで乗っていただき、お金を払っていただけのためにどのような商品を用意すべきか？
お客様とは、利用者だけでなく(補助金等を出していただく)自治体や地域住民も含めて
 - 地域公共交通という土俵で、地域が求めるソリューションを出すことができるか？

「ムーバス」は救世主となったか？



武蔵野市「ムーバス」
(関東バス委託)

- そもそも、これをバス事業者が提案し実行できなかつたことが情けない
- 地方公営企業による公営交通に代わる公共交通の新しいモデルを提示

- ニーズを創出する新しい交通政策モデル「コミュニティバス」
 - 自治体が企画、事業者が受託運行
 - 100円運賃、循環経路、停留所間隔100m、小型バス

しかし、その後、ムーバスを越えるヒットは現れていない

むしろ、「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さえなる

「巡回」であることを売りにする気が知れない。

- 「ムーバス」に学ぶべきは
「適材適所」と「協働」の発想

では、どうすればよいのか？

- 「なぜ、だれのために公共交通が必要なのか」という原点に立ち返る。
 - 今まで恵まれていた日本の公共交通。いまだに残る「採算性による評価」と住民の「モラルハザード」
 - 税金(一種の保険料)を投入し、運賃を支払う価値のある「公共交通」「生活交通」とはどのようなものか？
- 地域公共交通を「つくり」「守り」「育てる」ための方法とは何か？
 - お客様・現場を起点とした「ニーズ把握・創出型」公共交通への再構築が急務
 - 公共交通が必要と思う人たちの参画あってこそ維持が可能
 - そのために必要な「プロデューサー」と「場(規制に代わる一種の市場)」を行政が提供
 - 専門家・事業者に求められる、魅力ある「新商品開発」とコンサルティング機能

公共交通事業に必要な「3つの力」

•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(安全は当然)

「基本コンテンツ」重視に立ち返る

- 公共交通機関(という商品)の利用状況を左右する
基本コンテンツ・系統、ダイヤ、乗降施設、車両

運賃が入っていないことに注意。

- 規制緩和によって、今までには考えられなかった地区・ダイヤ・車両による運行が可能に
- 基本コンテンツの不備を改善する余地は十二分に残されている。(今までの鉄道・路線バス事業がサボりすぎたor規制でできなかった)
- 愛称や車両・停留所デザインではとうていカバーできない

基本コンテンツ改善策を研究し、お客様(利用者のみならず、自治体・沿線企業やNPOも含めて)に応えられる商品企画力を磨くことが業界全体の課題

「安かろう悪かろう」は淘汰される

- 経済大国で起こったデフレ。ユニクロ・牛丼・ハンバーガーとバスの違いは何か？
- 100円ショップと100円バスは似て非なるもの
 - 商品の陳腐化におびえ、常に顧客を引き付ける新商品を世に出しつつける100円ショップ
 - 旧態依然の運行のまま、値段を下げれば乗ってくれるとタカをくくる100円バス。タダでも乗らない自治体バス・公共施設巡回バス
 - 大半の料金政策：サービスを変えずに値下げ・・・「見切り品」
いかに見切り品を出さないかがスーパー販売担当者の付加価値
- デフレと公共料金規制緩和の中で、価格設定に見合うサービスを提供できているかがシビアに問われる
 - 「この路線がこの値段で？」という驚きと満足感を出すことができるか？

「利用する気になる」 「維持発展させたい気になる」 乗合交通が開発・提案できるか？

- 運賃を払う気になる基本コンテンツ開発とメニュー提供
- 開発・実験運行が可能な組織と経営体制
- 「地球へのやさしさ」をはじめとした、公共交通利用が世のためになるという情報を織り込んだPR戦略(例:プリウス)
 それによって初めて公的補助が支持される
- 常によりよい商品に高めていくための改善システム(社内)と協働システム(社会)
- 局地的最適化のみならず、路線網全体および主要施設等とのソフト的・ハード的連携を高め、ドア・ツー・ドアの自動車に対抗しうる公共交通網をデザイン
- 公共交通をベースとしたライフスタイルや「幸せ」の提案

小型車両導入の意義とは？



Photo <http://www.etokbc.jp/>



Photo 大阪市交通局HP

- 経費面で導入・・・事業者の論理でしかない
- 狭隘路線・小需要路線を設定するために導入・・・正解

コンテンツのリニューアル(増便・経路見直し)なくして、

既存路線への導入はあり得ない

車両先にありきの路線はうまくいかない

地域公共交通ネットワークの 「プロデューサー」育成が急務

公共交通はネットワークになっていないと機能しない

従来は独占事業者のみでわかりやすかった

近年、規制緩和等によってさまざまな試みが行われた結果、部分最適化は進んだものの、ネットワークはバラバラに分断

各路線の個別努力を大切にし、そのよさを引き出す

コンサルティング機能

全体の公共交通ネットワークを一体的に維持する

コーディネーター機能

が新たに必要となってくる (これをだれが担うかが問題)

自治体(行政)が 地域公共交通に關与する意義

公共交通確保が「交通」政策から「福祉」「環境」政策へ
(輸送から移送へ、シビルミニマムと公平性)
採算性前提から公的補助前提への転換

- 「公共交通の調整役・コーディネーター」としての役割
- 直接・間接的に運行・運営に關与
(直接運行<現業>はなるべく避ける)
- 公共交通をハード・ソフト両面でサポート

- 大前提:税金を投入する意味のあるような「乗る」路線をつくり育てるシステムをつくる(「乗る」路線でなければ乗合バスとは言わない)
 - 民間に任せておいては採算等の問題で成立しない
 - しかし、住民のニーズに合った、
 - まちづくりや住民福祉に役立つ
 - 有機的な公共交通ネットワークを形成する路線を「つくり」「守り」「育てる」ことができるか？

行政による公共交通供給が生む問題

ニーズでなく公平性を重視したコンテンツ設定に陥りやすい

- 鉄道・乗合バスでシビルミニマム確保はできない
「ザル」の福祉。本質的に「不公平」な交通機関
公平性を確保しようとするれば「使えない」巡回形式となるのは必然。乗合バスはST(Special Transport)ではない
「交通弱者に合わせた公共交通」は交通弱者にとっても不便(つくる人は乗らないので、そこに思い至らない)
- 地域エゴ、政治介入もしばしば。「国鉄」への道を歩むおそれ

受益と負担のアンバランスによる非効率

- 公的補助による事業者のモチベーション低下
- 「お願い型」「利益誘導型」の再来 新たなモラルハザード

無原則な公的補助は 地域公共交通を悪くする

「地域公共交通は基本的なインフラ」

「欧米では公共交通への税金投入は当然」という主張もあるが…

- 多くの自治体運営バスは「使えない」、運営補助は「税金の無駄遣い」という現実
 - 廃止代替、補助路線化は「落第」なのに、改善が見られない
- 交通事業者の「補助金漬け」「請負会社化」
 - 「補助路線はやる気がなくサービスが悪い」「いや、むしろよい」
- いい路線を生み出す工夫のない「補助制度」
 - 改革なき存続は「延命」でしかない

「ある」ことに意義を見出す傾向

「乗らない」「税金投入」の悪循環を誘発。縮小均衡の元凶

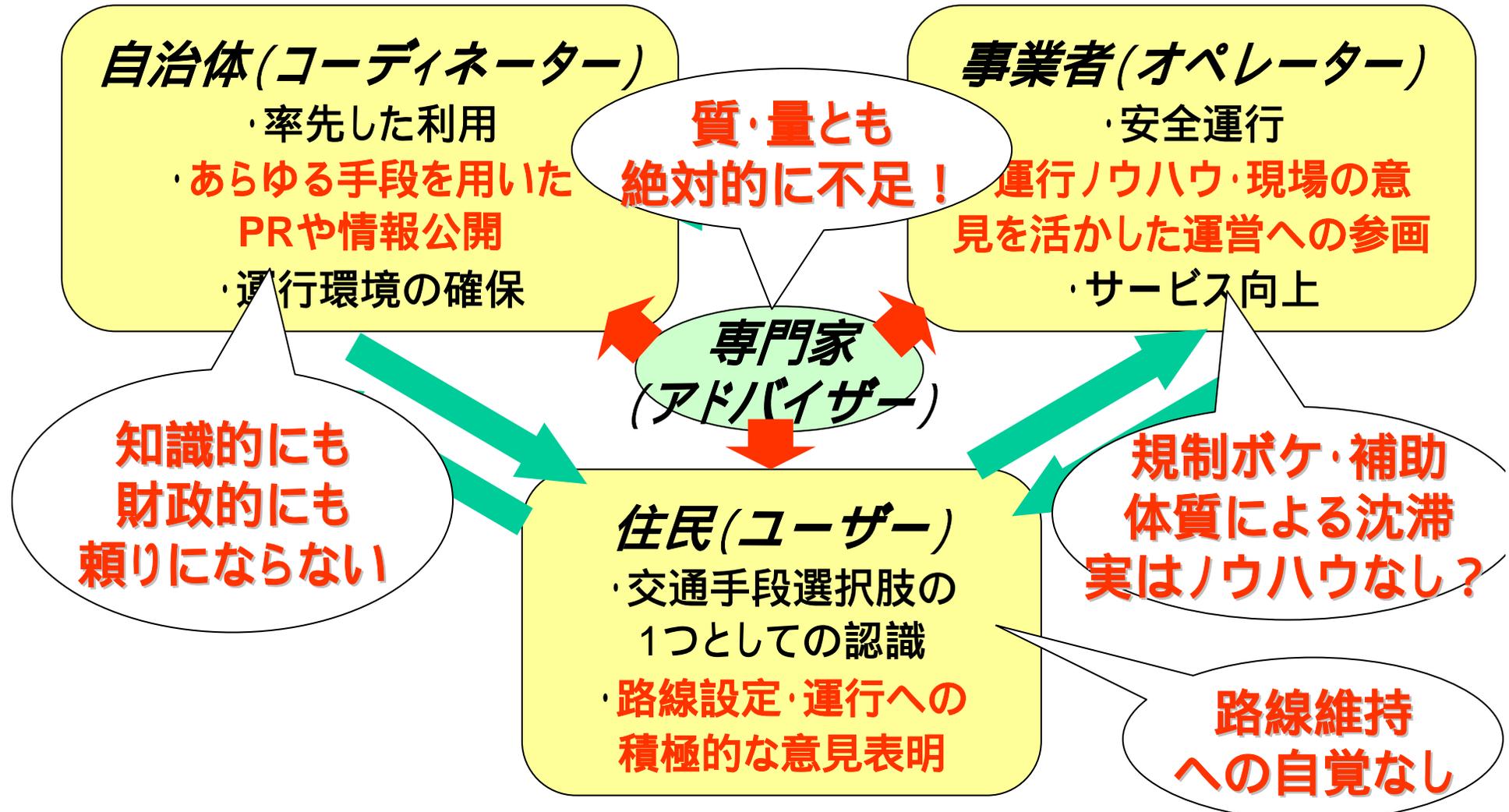
最もバカな制度は、無条件の全額補助

本来は出来高払いがよいが、日本では会計検査にかかる

そもそも、現状では自治体(本庁)に コーディネートはムリ

- 「担当部局なし」「人材なし」「ノウハウなし」「権限なし」「お金なし」…補助は言い値、路線は政治で決め、3年異動で責任取らず
今までの経緯からして当然であるし、
当面「ないものねだり」も困難
まだ、公共交通に積極的に手を出そうとするだけまし
- たとえ、公共交通に関するいい計画や戦略が立案できたとしても、それを具体的な路線網やダイヤに落とし込むことはあまりに無謀
これこそ事業者の役割
(付加価値 ビジネスチャンス): 後で重要
しかし実際には、それを自治体にやらせ、
意味がないと知りながらノーリスクで受託運行する
事業者の何と多いことか…
その結果、ノウハウのない行政は「住民参加」「協働」に
逃げ込むが…

「四位一体」のパートナーシップが いい路線をつくり育てると言っても…



中部圏における 今後の 公共交通施策のあり方

中間
とりまとめ

みんなで“創り・守り・育てる”公共交通



平成16年10月
中部地方交通審議会
(事務局：国土交通省中部運輸局)

アンケートにご協力ください

みなさんのご意見をお聞かせいただく
アンケートを添付しています。
是非、みなさんのご意見をお寄せください。

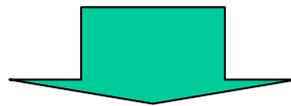
中部地方交通 審議会答申

- 公共交通は降って湧くものではない。
- あってありがたいと思う時代から、自分たちで汗をかいて作り出す時代へ。

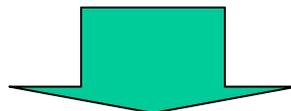
自治体運営バスから住民主体型バスへ

「公共交通事業者の一存」や「自治体の施策」のようなトップダウン方式ではなく、**利用者のニーズが汲み上げられ、組織化**されることで、**本当に必要な地域公共交通が形成**されるスキームへ移行

住民組織やNPOが主体と
なった取り組み



お願いして作ってもらう地域公共交通から、
自ら作り上げる地域公共交通へ



**「自律的」なボトムアップ型
企画・運営スキーム**

交付税削減・市町村合併が流れを促進
自治体・事業者がこのような動きに対応できるか？

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」 (2002.11.1運行開始)



2002.10.27試験運行

- 運行：三重交通
(03.4.1より21条許可)
- 企画・運営：NPO
法人生活バス四日市(地元住民＋沿線企業)
(費用：運賃＋沿線企業の協賛金＋市の補助金)



- 1日90人程度(約9人/便)が利用
- 有償化(1乗車100円)後も減少せず、むしろ漸増傾向



植物生産事業に特化する
HB-101
富野の緑の島
株式会社 フローラ
TEL:0593-32-2277
FAX:0593-32-2278

生活バス 地域住民と地元企業による
新しいバスサービスシステム

よっかいち

2002年11月1日運行開始!

1. 地域の住民と地元企業がパートナーシップで企画運営される全く新しいかたちのバスです。
2. 主要な地区・施設を2時間ヘッドで結ぶ。バスで豊かなエコライフ。
3. どんどん使って、どんどん便利に! このバスを守り、育てるのはあなたです。

時刻表 (北山・西山・東山・南山・東山・西山・東山・西山)

●かすみがらち線(かすみがらち線クリニックス)方面

行先	北山	西山	東山	南山	東山	西山
1. 北山	07:00	07:20	07:40	08:00	08:20	08:40
2. 西山	07:10	07:30	07:50	08:10	08:30	08:50
3. 東山	07:20	07:40	08:00	08:20	08:40	09:00
4. 南山	07:30	07:50	08:10	08:30	08:50	09:10
5. 東山	07:40	08:00	08:20	08:40	09:00	09:20
6. 西山	07:50	08:10	08:30	08:50	09:10	09:30
7. 東山	08:00	08:20	08:40	09:00	09:20	09:40
8. 南山	08:10	08:30	08:50	09:10	09:30	09:50
9. 東山	08:20	08:40	09:00	09:20	09:40	10:00
10. 西山	08:30	08:50	09:10	09:30	09:50	10:10
11. 東山	08:40	09:00	09:20	09:40	10:00	10:20
12. 南山	08:50	09:10	09:30	09:50	10:10	10:30
13. 東山	09:00	09:20	09:40	10:00	10:20	10:40
14. 西山	09:10	09:30	09:50	10:10	10:30	10:50
15. 東山	09:20	09:40	10:00	10:20	10:40	11:00
16. 南山	09:30	09:50	10:10	10:30	10:50	11:10
17. 東山	09:40	10:00	10:20	10:40	11:00	11:20
18. 西山	09:50	10:10	10:30	10:50	11:10	11:30
19. 東山	10:00	10:20	10:40	11:00	11:20	11:40
20. 南山	10:10	10:30	10:50	11:10	11:30	11:50
21. 東山	10:20	10:40	11:00	11:20	11:40	12:00
22. 西山	10:30	10:50	11:10	11:30	11:50	12:10
23. 東山	10:40	11:00	11:20	11:40	12:00	12:20
24. 南山	10:50	11:10	11:30	11:50	12:10	12:30
25. 東山	11:00	11:20	11:40	12:00	12:20	12:40
26. 西山	11:10	11:30	11:50	12:10	12:30	12:50
27. 東山	11:20	11:40	12:00	12:20	12:40	13:00
28. 南山	11:30	11:50	12:10	12:30	12:50	13:10
29. 東山	11:40	12:00	12:20	12:40	13:00	13:20
30. 西山	11:50	12:10	12:30	12:50	13:10	13:30
31. 東山	12:00	12:20	12:40	13:00	13:20	13:40
32. 南山	12:10	12:30	12:50	13:10	13:30	13:50
33. 東山	12:20	12:40	13:00	13:20	13:40	14:00
34. 西山	12:30	12:50	13:10	13:30	13:50	14:10
35. 東山	12:40	13:00	13:20	13:40	14:00	14:20
36. 南山	12:50	13:10	13:30	13:50	14:10	14:30
37. 東山	13:00	13:20	13:40	14:00	14:20	14:40
38. 西山	13:10	13:30	13:50	14:10	14:30	14:50
39. 東山	13:20	13:40	14:00	14:20	14:40	15:00
40. 南山	13:30	13:50	14:10	14:30	14:50	15:10
41. 東山	13:40	14:00	14:20	14:40	15:00	15:20
42. 西山	13:50	14:10	14:30	14:50	15:10	15:30
43. 東山	14:00	14:20	14:40	15:00	15:20	15:40
44. 南山	14:10	14:30	14:50	15:10	15:30	15:50
45. 東山	14:20	14:40	15:00	15:20	15:40	16:00
46. 西山	14:30	14:50	15:10	15:30	15:50	16:10
47. 東山	14:40	15:00	15:20	15:40	16:00	16:20
48. 南山	14:50	15:10	15:30	15:50	16:10	16:30
49. 東山	15:00	15:20	15:40	16:00	16:20	16:40
50. 西山	15:10	15:30	15:50	16:10	16:30	16:50
51. 東山	15:20	15:40	16:00	16:20	16:40	17:00
52. 南山	15:30	15:50	16:10	16:30	16:50	17:10
53. 東山	15:40	16:00	16:20	16:40	17:00	17:20
54. 西山	15:50	16:10	16:30	16:50	17:10	17:30
55. 東山	16:00	16:20	16:40	17:00	17:20	17:40
56. 南山	16:10	16:30	16:50	17:10	17:30	17:50
57. 東山	16:20	16:40	17:00	17:20	17:40	18:00
58. 西山	16:30	16:50	17:10	17:30	17:50	18:10
59. 東山	16:40	17:00	17:20	17:40	18:00	18:20
60. 南山	16:50	17:10	17:30	17:50	18:10	18:30
61. 東山	17:00	17:20	17:40	18:00	18:20	18:40
62. 西山	17:10	17:30	17:50	18:10	18:30	18:50
63. 東山	17:20	17:40	18:00	18:20	18:40	19:00
64. 南山	17:30	17:50	18:10	18:30	18:50	19:10
65. 東山	17:40	18:00	18:20	18:40	19:00	19:20
66. 西山	17:50	18:10	18:30	18:50	19:10	19:30
67. 東山	18:00	18:20	18:40	19:00	19:20	19:40
68. 南山	18:10	18:30	18:50	19:10	19:30	19:50
69. 東山	18:20	18:40	19:00	19:20	19:40	20:00
70. 西山	18:30	18:50	19:10	19:30	19:50	20:10
71. 東山	18:40	19:00	19:20	19:40	20:00	20:20
72. 南山	18:50	19:10	19:30	19:50	20:10	20:30
73. 東山	19:00	19:20	19:40	20:00	20:20	20:40
74. 西山	19:10	19:30	19:50	20:10	20:30	20:50
75. 東山	19:20	19:40	20:00	20:20	20:40	21:00
76. 南山	19:30	19:50	20:10	20:30	20:50	21:10
77. 東山	19:40	20:00	20:20	20:40	21:00	21:20
78. 西山	19:50	20:10	20:30	20:50	21:10	21:30
79. 東山	20:00	20:20	20:40	21:00	21:20	21:40
80. 南山	20:10	20:30	20:50	21:10	21:30	21:50
81. 東山	20:20	20:40	21:00	21:20	21:40	22:00
82. 西山	20:30	20:50	21:10	21:30	21:50	22:10
83. 東山	20:40	21:00	21:20	21:40	22:00	22:20
84. 南山	20:50	21:10	21:30	21:50	22:10	22:30
85. 東山	21:00	21:20	21:40	22:00	22:20	22:40
86. 西山	21:10	21:30	21:50	22:10	22:30	22:50
87. 東山	21:20	21:40	22:00	22:20	22:40	23:00
88. 南山	21:30	21:50	22:10	22:30	22:50	23:10
89. 東山	21:40	22:00	22:20	22:40	23:00	23:20
90. 西山	21:50	22:10	22:30	22:50	23:10	23:30
91. 東山	22:00	22:20	22:40	23:00	23:20	23:40
92. 南山	22:10	22:30	22:50	23:10	23:30	23:50
93. 東山	22:20	22:40	23:00	23:20	23:40	24:00
94. 西山	22:30	22:50	23:10	23:30	23:50	24:10
95. 東山	22:40	23:00	23:20	23:40	24:00	24:20
96. 南山	22:50	23:10	23:30	23:50	24:10	24:30
97. 東山	23:00	23:20	23:40	24:00	24:20	24:40
98. 西山	23:10	23:30	23:50	24:10	24:30	24:50
99. 東山	23:20	23:40	24:00	24:20	24:40	25:00
100. 南山	23:30	23:50	24:10	24:30	24:50	25:10

かすみがらちクリニック
内科・小児科・産婦人科
TEL:0593-32-2277
FAX:0593-32-2278

竹内皮膚科
TEL:0593-32-2277
FAX:0593-32-2278

- ①地域の住民と企業の協力(パートナーシップ)で企画運営される全く新しいかたちのバスです。
- ②主な地区・施設を2時間ヘッドで結ぶ。バスで豊かなエコライフ。
- ③どんどん使って、どんどん便利に!このバスを守り、育てるのはあなたです。

熊谷園ドットコム
TEL:0593-32-2277
FAX:0593-32-2278

エコデザイン
TEL:0593-32-2277
FAX:0593-32-2278



時刻表 (北山・西山・東山・南山・東山・西山・東山・西山)

行先	北山	西山	東山	南山	東山	西山
1. 北山	07:00	07:20	07:40	08:00	08:20	08:40
2. 西山	07:10	07:30	07:50	08:10	08:30	08:50
3. 東山	07:20	07:40	08:00	08:20	08:40	09:00
4. 南山	07:30	07:50	08:10	08:30	08:50	09:10
5. 東山	07:40	08:00	08:20	08:40	09:00	09:20
6. 西山	07:50	08:10	08:30	08:50	09:10	09:30
7. 東山	08:00	08:20	08:40	09:00	09:20	09:40
8. 南山	08:10	08:30	08:50	09:10	09:30	09:50
9. 東山	08:20	08:40	09:00	09:20	09:40	10:00
10. 西山	08:30	08:50	09:10	09:30	09:50	10:10
11. 東山	08:40	09:00	09:20	09:40	10:00	10:20
12. 南山	08:50	09:10	09:30	09:50	10:10	10:30
13. 東山	09:00	09:20	09:40	10:00	10:20	10:40
14. 西山	09:10	09:30	09:50	10:10	10:30	10:50
15. 東山	09:20	09:40	10:00	10:20	10:40	11:00
16. 南山	09:30	09:50	10:10	10:30	10:50	11:10
17. 東山	09:40	10:00	10:20	10:40	11:00	11:20
18. 西山	09:50	10:10	10:30	10:50	11:10	11:30
19. 東山	10:00	10:20	10:40	11:00	11:20	11:40
20. 南山	10:10	10:30	10:50	11:10	11:30	11:50
21. 東山	10:20	10:40	11:00	11:20	11:40	12:00
22. 西山	10:30	10:50	11:10	11:30	11:50	12:10
23. 東山	10:40	11:00	11:20	11:40	12:00	12:20
24. 南山	10:50	11:10	11:30	11:50	12:10	12:30
25. 東山	11:00	11:20	11:40	12:00	12:20	12:40
26. 西山	11:10	11:30	11:50	12:10	12:30	12:50
27. 東山	11:20	11:40	12:00	12:20	12:40	13:00
28. 南山	11:30	11:50	12:10	12:30	12:50	13:10
29. 東山	11:40	12:00	12:20	12:40	13:00	13:20
30. 西山	11:50	12:10	12:30	12:50	13:10	13:30
31. 東山	12:00	12:20	12:40	13:00	13:20	13:40
32. 南山	12:10	12:30	12:50	13:10	13:30	13:50
33. 東山	12					

地域公共交通の担い手

-三重県松阪市：「立候補」方式-



従来：要望型

地域：公共交通を走らせてほしい

- 陳情・要望

責任・費用負担は行政頼み

- 補助金ありき

企画・運営も行政が主導

- 住民・利用者はクレイマー

今後：参画型（協働事業）

地域：公共交通を走らせたい

- 企画書作成
- 参画者(沿線住民+企業等)の自主的組織化

地域が相応の責任と費用負担

- 利用者(運賃) + 地域(協賛金) + 行政

地域と行政が相談して決める

- 地域交通戦略に照らして調整し、認証

公共交通事業からどのような付加価値を生むか？

• 運営 / 運行の分離を前向きに活用し「知恵」で稼ぐ

- 運送事業そのものは、モータリゼーションと規制緩和によって相対的付加価値が低下。高コスト体質では路線維持どころか、補助金獲得や運行受託も困難
- 長年地域公共交通を担ってきたプライドや信念を生かすのであれば、**本業へ回帰**し、かつ「**地域公共交通のプロデューサー・コーディネーター**」を目指してほしい(本当にノウハウはあるか？ 地域内での信用を失っていないか？)

• 運営機能に求められる「新たな需要の掘り起こし」「ライフスタイル創造・提案」

- 高速バス、空港バスといったドル箱は、すべて路線バスに対する自由な発想から生まれた
- 「需要の一部を分担する」という交通計画的・請負業的発想を捨て、新業態・新製品に積極的に挑戦する
- グループ力にとどまらず、まち・施設との連携も「商品」 **ライフスタイル提案型**路線

「頼まれる」から「売り込む」、さらに「コラボレーション」へ

存在意義が問われる公営交通事業

- 21世紀日本は人口減少・経済停滞・財政危機:「民でやれることは民にやらせる」の流れ
- 規制緩和による内部補助スキーム崩壊
- コミュニティバス:独立採算が不可能な生活交通に対する「自治体運営 - 事業者委託」の新しい公共交通供給スキーム確立
- 公共交通維持に対する自治体の自覚の高まりと組織整備
- 高コスト:公営事業者を上回る民営事業者のコスト削減努力(名鉄バスは3割の路線を系列バス・タクシー会社に移管・管理委託)
- 公営企業であることのしほり:路線設定のフリーハンドなし、サービス業に徹することができない、民間集客施設との連携に制約

公営交通の利点？

(公営交通事業協会報告書、2000)

1. 街づくり・福祉・環境対策等を、一般行政部門と連携して実施できる
2. 長期的かつ安定した運行サービス提供が可能
3. 低公害・バリアフリー車両導入のような先駆的取り組みが可能
4. 営利追求が目的でないため、内部補助によって不採算路線維持が可能

5. 料金決定にあたって情報公開と説明責任を果たしている

全くナンセンス。

民間事業者への補助で十分だし、安く済む。

その結果、コストのみの議論に持ち込まれてしまい、

公営交通の存在意義がなくなる

では、公営交通には本当に存在意義(付加価値)がないのか？



公営交通のない広島で、 公営交通の意義を考える

- 各事業者のレベル・モチベーションは高い
- しかし、使いづらい
- 市担当者「手の出しようがない」

規制緩和が促す「企画・運営」 「運行」分離の本当の意味

- 従来、民間事業者(地方公営企業を含む)は、**規制に基づく地域独占**に支えられ、**採算性を前提とした内部補助**の枠組みで、域内公共交通網の**「企画・運営」と「運行」を一括して扱ってきた**。
 - そのため、**「公共交通のあり方」と「公共交通事業の経営問題」が混同**されてしまった。本来は全く別の問題。
- 規制を前提として**私企業・地方公営企業に公共性と採算性の両立を求める枠組みの行き詰まり**
 - 結果的に公共交通部門の技術革新スピード・競争力を弱め、モータリゼーションに対抗するすべもないまま衰退
- 規制緩和による**内部補助システム否定**は、結果的に公共交通網の**「企画・運営」と「運行」の分離を促す**
 - **企画・運営は本来、公共(行政)が行うべきもの**。事業採算でなく、外部性を含めた社会的便益で評価される。
 - **運行は現業であり、採算性・生産性向上が求められる**。外部性が存在するにもかかわらず運賃収入だけで賄おうとすることにムリ。
 - **分社・管理委託**は、運行経費削減だけでなく、「付加価値を生む」ための**企画力向上**につながらなければ、本当の意味で有効ではない

したがって、単純な民営移管・委託は 公共交通を減ぼす(これがヒント)

- 確かに、「サービス当面維持」を約束しておけば、短期的には赤字(補助金)縮小。場合によっては運営一元化メリットも。
- しかし、公共交通政策見直しの機運は当面しばむ(問題の先送り)
- コンテンツが改善されなければ、乗客は確実に減少し続ける
- 将来的に再度、公共交通維持が問題となる(しかも乗客は大きく減少してしまっている)

この流れに陥るかどうかは、引き受ける民間事業者の資質によるところが大きい。しかし、ほとんどの場合、事業者は特定されてしまう上に、行政が妙に肩入れすることも簡単でない。

行政は直接現業を持たないため、どうしてもノウハウや情報が事業者に劣り、事業者主導でことが進められてしまう。

補助金を潤沢に打つことができればコントロールできるが、割高。

そもそも公営交通事業のミッションとは？

名古屋市交通事業の設置等に関する条例

(事業の設置)

第1条 本市に自動車運送事業及び高速度鉄道事業を設置する。

(経営の基本)

第2条 前条の事業は、市域内及びその関連地域における**大衆交通機関の整備拡充**を図るとともに、常に企業の経済性を発揮し、交通の利便を提供することによって**住民の福祉増進に資するように総合経営**を行なうものとする。

「公共交通を前進させるために」 公営交通事業に今与えられる新たな使命

- 市場拡大なくして苦境を乗り切ることはいできない
 - 単なるコスト削減策は何の付加価値も生み出さないどころか、民営・新規事業者に比べてアドバンテージも発揮できない
 - むしろ、顧客ニーズをくみ取ることができなくなり、路線コンテンツ提案力が低下してしまう
- 新規顧客獲得メカニズムが内包されることこそが「公営交通事業」に求められる
 - 政治・行政が示す交通計画・戦略を具体的なコンテンツに落とし込み実現する「企画・運営」の役割(そのソリューションがまた政治・行政を動かす)
 - アンテナショップ・直営店としての「運行現場」の役割

公営交通の今日的な役割 「付加価値」とは？

- 路線網のコーディネートと品質保証
- ニーズ対応・創出の支援
- 新商品の開発(ニーズはなさそうなところ < 交通空白地域・時間 > にある)
- 公共交通を活用したまちづくり・ライフスタイルの提案と具体化

ソリューションを出せる組織に
現場を知らない頭でっかちでは、
顧客本位のいい公共交通ができるわけがない
現業を持つことを「弱み」から「強み」へ

ネットワーク品質保証

- 例えば「市バスなら必ず、6-23時は30分ヘッドで走っている」など
- それを維持するためにどのような運行形態・経営形態(そして補助)が必要かを考える
- 担い手(運行主体、車両等)は問わない
- 運賃・停留所等のインタフェース統一を図る(ただでさえ分かりにくいバスにとっては、それだけで十分付加価値がある)

ネットワーク供給のための担い手： 「新商品」開発の必要性

- 「地下鉄・路面電車 - バス」だけでは穴だらけ
- 公共交通活性化と環境配慮を同時に達成できる
新商品とは？

加藤が今取り組んでいるもの<乞協力>

1. 新・幹線バス + 公共交通空白地型パークアンドライド
2. 少量乗合輸送(ちょい乗りシステム)

これらを既存鉄道・バス網に追加することで、公共交通需要を底上げ(「真水」をすくう)し、環境負荷削減も実現できないか？

ビジネスモデルとして成り立つ(補助を出す気にさせることも含めて)ことが条件

公営交通こそこれにチャレンジすべき(民間をまねているようでは存在意義なし)

全く新しい少量輸送機関「ちょい乗りシステム」 (名古屋市交通問題調査会答申「なごや交通戦略」、04.6)

みんなで便利に育てる乗り物

◎名古屋大学環境学研究所 加藤研究室

ちょい乗りシステム

「ちょい乗り」はまったく新しい便利な乗り物です

待たずに乗れます！
乗り継ぎが楽です！
お宅のそばまで行きます！
あなたの意見が反映されます！
クルマを使うよりもおトクです！

マイカー利用を減らし、公共交通利用を！

「ちょい乗りシステム」は
鉄道やバスと接続して公共交通不便地域を解消し、
公共交通をいっそう利用しやすいものにします
「ちょい乗りシステム」は、
毎日のお買い物や通院にも便利のように、
みなさんのお宅のそばも走ります
「ちょい乗りシステム」は都心でも、
お買い物やビジネスの足として走ります
「ちょい乗りシステム」は、
市民のみなさまのご協力とご意見によって、
より便利な乗り物に成長します

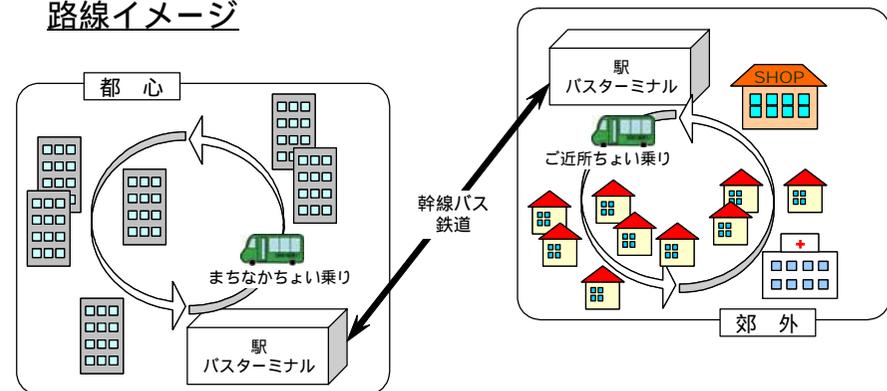


マイカーよりも快適、
便利でお得な公共交通を実現します！

◎名古屋大学環境学研究所 加藤研究室

「ちょい乗り」は横に動くエレベーターです

路線イメージ



Q & A

Q: 「ちょい乗り」はどこで走の？

A: 都心でのお買い物やビジネスなどに便利な「まちなかちょい乗り」、地域でのお買い物や通院、駅までの移動に便利な「ご近所ちょい乗り」の2種類が走ります。

Q: 具体的にどこが便利なの？

A: 今までのバスとは違い、家の前の狭い道も走ります。停留所も路線バスの3倍くらいの短い間隔で設置します。さらに、わかりやすい路線にします。

Q: 乗り継ぎって、面倒だし、お金が高くなるんじゃないの？

A: 電車やバスに乗り継ぎやすくするために駅の出入口やバスに横づけし、公共施設・病院・商業施設の玄関前まで行きます。「ちょい乗り」と電車・バスを乗り継ぐ場合は割引運賃を適用して、運賃が高くないようにします。

Q: 意見を反映してくれるって、具体的には？

A: 「ちょい乗り」は地域のみなさまの積極的な運営への参加と協力が不可欠です。みなさま自身の手で育てることによって、「ちょい乗り」はより便利で快適な乗りものへと成長します。

Q: クルマよりお得って？

A: クルマを使うと、ガソリン代や各種の税金、それに都心部に出かける場合は駐車場代金などもかかってしまいますし、渋滞にはまればイライラしてしまいます。「ちょい乗り」をうまく活用することにより、お財布にも気持ちにも余裕ができます。

ご近所ちょい乗り:乗合タクシー「ミゴン」

(小牧市・桃花台ニュータウン付近)
あおい交通運行、2003.3.27運行開始



夕方・夜:ピーチライナーのフィーダー輸送(300円) 黒字は困難
深夜:桃花台バスの代替輸送(JR終電の24時台まで、900円) 黒字
両方の「交通空白」を1台でカバーし、トータルで収支も合わせる

街なかちょい乗り： 豊田市中心市街地玄関口バス

豊田市生活交通運行事業者協会(名鉄東部交通)委託、2002.6.17運行開始



豊田市駅～市役所～加茂病院～ジャスコ～税務署南
駅1キロ圏内を走る100円バス(20～40分ヘッド)
施設玄関に乗り入れ、一部で押しボタンデマンドを採用
2004年夏、黒字に転換(損益分岐点は約7人/便)

路線責任者制

- 新製品開発ではプロジェクトチームが生まれ、担当と責任を明確にするのが常識。しかし、バスではまだ珍しい
- 新路線では必ず責任者を置き、またドライバーズチームや広報・情報収集体制も編成するなど、集中的な取り組みが可能な組織を組む
- PDCA: 目的と評価基準(アウトカム)を内にも外にも明確にする
- 失敗を恐れない。コンビニに出る百の新商品のうちずっと残るのは1もない
- 「匠」(路線プロデューサー)を育てる(住民や事業者の相談を受け付けるコンサルタント・シンクタンクの役割も果たす)

共同運行方式

- 営業所・路線単位で「丸投げ」委託することは、「現場」という貴重な資産をみすみす失うことを意味する
- しかし、公営で現場を維持し続けることはコスト的には是認されない
- そこで、各路線を公営・民営で分担して運行する
- 委託だと素人目に分かりにくく競争が生まれない 共同運行(コードシェア)
- システム(乗降方式、案内、運賃等)は共通。費用対サービスで競う。
- 「高いのには訳がある」と言えるか? : 公営部分は「アンテナ路線」であるがゆえに運行コストが高いという位置づけ(もちろん、路線改善や新路線創出で還元する)
- コスト減は原則サービス向上(増便、車両更新等)で当該路線に還元(路線間の競争も生む)

客単価・リピート率を向上させる 運賃政策

近年は全線定期が成果を収める
環境定期、100円運賃はあまり効果がない(客単価を下げるだけ)

- 値引きよりポイント・特典
- 複雑さより単純明快さ、使いやすさ
- 優越感を出す(バスの車窓からクルマを見下ろすように)
- 購入窓口へのアクセスのしやすさ(駅長室?)

市バス運転手 総「企画営業部員」化の必要性

- ニッチ: 常に街中を社員が動き回り、お客様と接しているという「他にはない強み」
 - 真の意味での労働生産性向上
 - 駅の無人化は最もナンセンスな対策(駅ほど付加価値を生み出せ、情報収集・情報提供ができるしせつはほかにはない)
- ソリューション: サービスを提供する人から、サービスをつくり出し改善する人へ
(cf. 化粧品会社の対面販売方式)

まとめ

- ハイパーモータリゼーション:「運ぶ」ことそのものの付加価値はゼロとなった。
- 「運ぶ」ことで何かを達成したいと思う自治体や沿線住民が主体となって交通確保をしていく時代になった。
- しかし、彼らは方針や戦略を語れても、具体的な路線網やサービスレベルとそれを実現するビジネスモデルを提案する力はない。そこに公共交通事業者の今日的付加価値がある。
- 幸か不幸か、公共交通を担える事業者はごく限定されている。
- 公共交通の現状は世間の常識からかけ離れているので、新しい発想に立って見直せば、これほどチャレンジングで感謝される商売はない。
- それがもっともできる組織は「公営交通事業」において他にない。
旅客運送事業から、公共交通サービスソリューション開発事業への転換
- 環境・福祉・安心安全の観点から公共交通の必要性が高まっている今、公営交通がまちづくり・地域づくりのカギを握るといっても過言ではない。

おわりに： 「バスは会議室でなく現場を走っている」

- 「百回の陳情より一回の利用」（長良川鉄道郡上八幡駅）
- 「百聞は一乗にしかず」

とにかく、自分のお金で乗り、自分の目で見、自分の肌で感じることなしに議論は始められない

路線バスには正解はない。教科書も存在しない。ましてや講演で教えてもらえたら大間違い。

- 正解は自分たちで作り、全国に発信せよ！
- そのためには「現場・利用者起点」の発想が必要不可欠！
- 規制緩和の混乱を乗り越え、固定観念を打破し、公共交通悲観論・役割終焉論を排除し、高コストの現場を持つハンディを強みに変えることで、財政悪化に苦しむ自治体や利便性の高い移動を望む住民に「楽しい公共交通」づくりを提案する事業に生まれ変わろう

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***](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。

公共交通利用促進ネットワーク

[***http://www.rosenzu.com/net***](http://www.rosenzu.com/net)

東海3県の公共交通情報の収集・提供、地域交通の企画・検討・意見提言、掲示・配布用路線図の製作などを行う