

## 大分大学 経済学部経営システム学科准教授 大井 尚司氏：コメント概要

- ・それぞれ事例は特徴があるところで、もともと独占事業者がいて運営されているところもあれば、公営事業者が撤退したところ、路面電車の廃止でバスになったところ、あるいは4～5社の競合になっているところ、既存事業者が破たんしているところなどさまざまである。熊本の場合、実は2社事実上経営破たんしているほど厳しい状況にあり、ほかの地域も決して厳しくないとは言えない経営環境にある。いまそのような厳しい状態のところをどうするかという話であるが、既存リソースをどう活用しているかという事と、主体間の連携でマーケティング的なことをやってるかという事に多分終始するのではないかと考えている。
- ・今、地域交通の現状がどうなのかを考えると、まずはいわゆる交通に関するリソースが全部破たんしてしまっていることである。それは、需要を支えている人口が減少して需要増を前提とした経営環境が破たんしていること、コスト削減ができる余地がなくなっていること、そして競争がないという環境が破たんして競争が入ってしまっていることである。
- ・公共も民間も（民間とは金融機関の事）支える財源がなくなっている。また、公共にも民間にも今の地域交通を支え考えるスタッフがなくなっている。
- ・このような交通に関するリソースの破綻への対応として、土地開発などで需要を確保したり、あるいは補助金等の制度で地域分権して地方に考えてもらう仕組みを作ったこと、あるいは多様なモードを混ぜて交通体系を最適化する、という事はやられているが、残念ながらまだマーケティング的な思想とか、異業種・他事業者と連携をするという思想はあまりない。そして、いまだに事業者ないし自治体に任せっぱなしになっている。
- ・それぞれの主体が今までのビジネスモデル、今までのやり方で行動してしまっていることが問題ではないかと考える。それは、住民であれば陳情することであり、自治体だったら事業者に任せることであり、事業者は今までのビジネスモデルそのままやっていることである。これらのやり方はいまや多分破たんをきたしているのではないだろうか。

- ・おそらくは、市場環境の変化にどう対応するかという事に尽きると思う。端的に言うと、ライフスタイルの変化というのはあまりに大きいですが、これに対応できていない公共交通というのが破たんをきたしているのではないかと。特にビジネスモデルが従来型になっているということが、こういった現状への対応をなかなか難しいものになっていると思われる。
- ・活性化再生法の施行後、地域交通に関する問題は地方分権が進んでいるが、残念ながら今日ご発表頂いた自治体のような例というのはまだ少なく、まだ当事者間で依存してしまっている実態の方が多いのではないかと。いまだにコストだけでものをすべて決めてしまっている、というのが多くあるように思われる。
- ・まだ長期的な視点に立っていないところ、どうしても近視眼的になっているのではないかとと思われるたしかにそれは仕方ない部分もある。例えば事業者さんや自治体さんには、専属で出来るスタッフの方はほとんどいない。ただ、今後公共交通の問題を考えるには、長期的なビジョンに立っていないと、根本的な解決にならず、ギリギリの選択をやらざるを得ない状況が続いてしまう。例えば、事業者が競争しているところでは、「競争相手が参入してきたらいままで100とれていた利益が50になるから、自社が100とるためにも他社の参入は許されない」という、いわゆる「100か50か」みたいな議論をしているところが少なくない。しかし、このような経営行動をやっていくと、その事業者の得られる利益は50どころか0になってしまうのが現状であることに気付いていない。実際の敵は競合他社ではなく自動車だが、これでは50すら取れずに「100か0か」になってしまう。そこで、他の交通モード（特に自動車）を意識してときには他社との協調で50でも取ろうとするような議論を進めるべきなのだが、このような建設的な議論がなかなか進まないのは問題ではないか。
- ・公共交通に乗らないのはなぜかという理由の一つに自動車の技術進歩がある。今我々が所有するほとんどの車はオートマチックであり、カーナビも付いていると思うが、この2つがそろえば事実上自動操縦でどこでも連れて行ってくれる。私が教えている学生でも、ネットでトップページに応えがなければ答えがないと平気で言うような世代である。こういう世代に対して、「調べないといけない」今の公共交通のビジネスモデルや情報・サービス提供の仕方がマッチングしているのかと言われると非常に難しい。

- ・今まで公共交通を使うと思っていた行動パターンがことごとく崩壊してしまっている。たとえば、「公共交通の利用者である」と交通問題に対してもの言っている人は、実はほとんどが「利用していない利用者」で、これが非常に多いというのが現状である。この問題に向き合っていらっしゃるのが、今日の3自治体ではないか。また、「通勤・通学等で使う」という理由づけにしても、実は通勤・通学に使えるダイヤが既に無い。では病院と買い物客が使うようなダイヤを組んだとして、それだけでは利用が少なく困るから観光客を乗せようという発想をすることがあるが、観光客は病院に行くダイヤとは違う。こういった現状がなかなかわからないままやっつけてしまっているのが実は現状ではないか。
- ・交通の大先進地と言われているところでも、バスの時刻表を見ると記号の意味がわからない、書いていないなど、これで本当に先進地と言えるのか首をかしげてしまう事例は少なくない。特定のモードに特化した交通政策では、全体としてみたときにちぐはぐになってしまう。・特定の目的地（空港など）に行くお客が多いのを考え、その目的地行きの路線の時刻表をまとめて表示する例もあり、これは評価できるが、よく見ると他の地域の時刻表は地元の人にしかわからない表記になっているなぜ変えないのかと聞くと、今変えられないからと言われるが、それは供給者側からの論理で、こんなことをやっけては顧客が公共交通から離れてしまう。
- ・今回いろんな自治体の事例の発表があったが、特徴的なことは住民も考えてもらう仕組みに取り組みされているという事だったと思う。それは熊本市のように条例に行き着くところもあれば、岐阜市のようにコミュニティバスを作るところもあり、松山市のようにワークショップをすることもあると、方法はいろいろあると思う。ただ、全体としてみれば、住民が公共交通を支える責任を負わないといけないという事があまりにも認知されていないように思う。また、今の補助制度は、事業者さんが積極的に動くことと相当活用できる仕組みだが、事業者さんが動いているという事例がほとんどない。そういうところをもう少し再認識しないといけないのではないか。さらに言えば、バスの陳情に車で来られたり、首長さんはバスの利用者には関心がないけれど票には関心があるといった、「利用しない利用者」が多いところは全国各地に多くみられるのではないか。

- ・現状の地域交通に関する議論を見る限り、交通事業者さんが形勢的に不利になっている感じは否めない。たとえば、バス路線が廃止される際に、自治体や住民が陳情を持って行くと、けんかを売りに来たのかみたいな関係になっていることが少なくない。しかし、既存のリソースをフルに活用していくことはやはり重要ではないか。その上で、複数社競合しているところは市が腹をくくって調整役を買って出るひつようがあるし、独占をしているところでも独占であることを実は悪い風に使わず良い方に使っていけば調整するコストは削減できるその意味で、今回の3事例は既存リソースを使った非常に上手い例だと思われる。
- ・今回の事例は、3事例とも交通だけを見るのではなく、地域のランドデザインをきちんと見ていて、たとえば市民の生活の拠点がどこにあり、どのような交通を設計したら良いかきちんと考えて組み立てられている事例である。ただ、単独の市内で終わっていることが非常に惜まれる。人の動きは実は市町村の境を越えているので、ぜひ近隣の市町村と良い事例を広めて頂きたい。
- ・また、今回の3事例では、いずれも調整をする仕組みの重要性が説明されているが、そこに行政が積極的に関わっていく事は重要である。よくコミュニティバスとかの入札をやると、既存事業者さんの費用が高いからなかなか落札できないケースがあるが、既存の事業者さんが払っている固定費用にぜひ注目して頂きたい。これは実は非常に大きな意味を持っている。それは、雇用を維持しているというのもあるし、ひとつの路線だけではなく近隣の市町村とかのネットワークを全部維持しているという面もある。こういったことを考慮せずデマンドとかを入れると、実は全国表彰されている事例が1人あたり1400円のコストがかかってくるといった矛盾したことが起きてしまう。そう考えると、今後は今まで常識と思っていたことについて発想の転換をやるという事が必要なのではないか。
- ・これからぜひ必要なこととして、これは行政の方にも交通事業者の方にもお願いをしないとイケないが、既存のリソースをもっと積極的に使っていくべきだと私が言っていることに対して、(今回説明された事例についてはそれにより成功している事例ではあるが) 既存リソースを使うのは当然だという風に交通事業者さんがそれに甘えるようではいけないということである。そこはもう少し事業者さんの方からも提案をして頂かないとイケないと思う。その時に必要になるのは徹底した現場主義だと思います。

- ・現場に入って、現場の人がどうしたライフスタイルであるかの情報を収集するとともに、ICカードや磁気カードで相当のデータがあるので、ぜひそれを活用して頂くことが必要。
- ・今一つ問題なのは、情報がどうしても見えないことである。とくに、供給側の論理で見せて頂けない事例が実はほとんどで、肝心の情報が無いがために協議が出来ないというのが実は一番ネックになっている。これを乗り越えない事には今の公共交通は多分どうやってもよくなる。事業者は権益がどうだとかそういう事を言って情報を出さないことがあるし、自治体間の議論ではうちの自治体とは関係ないからという自治体の枠に縛られた議論をしている。しかし、そういう事業者の権益や自治体境界といった「枠」は実は利用者にとっては関係なくて、どうでもいい事。
- ・これは多分国にお願いしないといけないことであるかもしれないが、（別に国がやらないといけないというわけじゃなくて、地域でそういう仕組みというのを作ってもいいと思うが）今までの事業者さんは努力しすぎてもうやりようがないところまでいってしまっていることに対して、地域交通の担い手を残すという意味でどう救っていくかという仕組みを作っていく必要があるのではないか。そこで一番効果的な処方箋が、実は良い協調関係を築くことであり、それをサポートする仕組みが今求められている（大事なことだ）と思う。また、我々研究者の使命として、第三者がそこに翻訳者として入ることは重要になるであろう。松山市の事例では、地域の有識者が入って翻訳者となっているという事例があったが、これは大変参考になるものであり、今後そう動かねばならないと考える。

以上