



交通エコロジー・モビリティ財団
第1回 地域バス交通活性化セミナー

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

存続危機にある地方公共交通の救済策



平成25年2月18日

両備グループ 代表・CEO 小嶋光信



両備グループの歴史

明治43(1910)年に西大寺鐵道(株)として創立
地域社会への貢献を目指し、暮らしと密接に結びついた事業と共に文化事業にも
取組む

運輸・観光関連部門、情報関連部門、生活関連
部門で、現在52社、年商約1300億円、経常利益
約35億円、社員総数 約8200人の企業グループ

平成22(2010)年7月に創立100周年を迎えた



砂川鉄橋を渡る西鐵機関車



西大寺鐵道 大多羅駅 風景

両備グループの経営テーマ

両備グループ経営理念

「忠恕」

ちゅうじょ

2010年から新たに

「安全・安心・エコで健康」

両備グループ経営方針

- 一、**社会正義**
(社会への思いやり)
- 一、**お客様第一**
(お客様への思いやり)
- 一、**社員の幸せ**
(社員への思いやり)

両備グループの行動規範

「知行合一」

忠恕…真心からの思いやり

創業者・松田与三郎翁の教えが「天海院忠恕一貫居士」という翁の戒名の中に込められている

子貢問うて曰く、
一言にして以て終身これを行うべき者ありや。
子曰く、其れ恕か。
己の欲せざる所、人に施すこと勿れ。

『論語』衛霊公 第十五 412 より

両備グループ 行動規範

ちこうごういつ

知行合一 とは？

両備グループ 経営理念

ちゅうじょ

忠恕 とは？



知行合一

…陽明学の命題のひとつ

行なわなければ、知っているとは言えない、
知っていても行なわないのは、
まだ知らないのと同じ、との意



地方公共交通の現状と救済策

公共交通再生への取組み

公共交通再生への取組み



グループ 経営理念 **忠恕** と 行動規範 **知行合一** に基づいた **経営**

まちづくり、地域づくり を目指した 公共交通の再生

平成11年
社長就任時の 公共交通政策への危機感

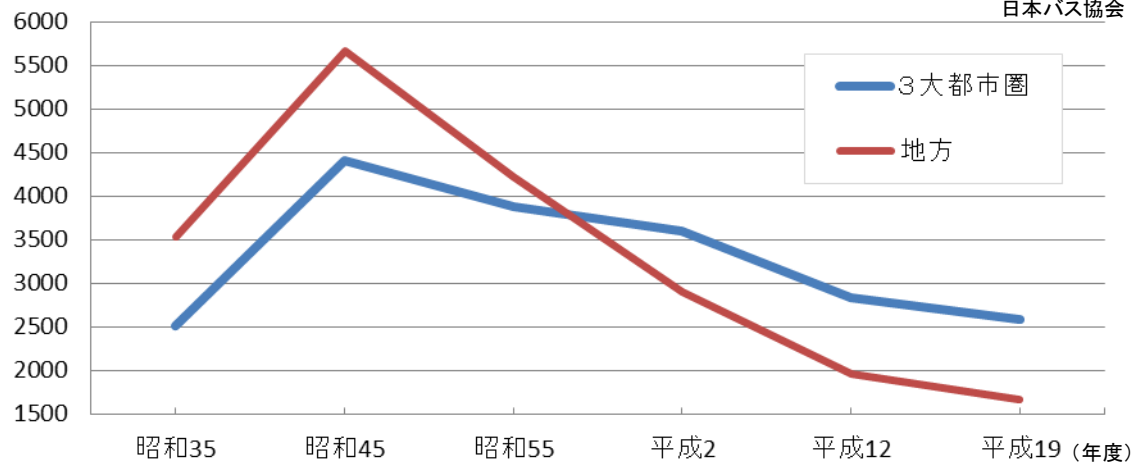
マイカー時代の到来で、利用者の50～60%の顧客を喪失し、
地方都市のスプロール化により交通渋滞が慢性化、路線バスが
定時性を喪失 → 悪循環を招き、マイカーがより一層増加
規制緩和が衰退に拍車をかけ、公共への誤った費用対効果の
概念が導入された等々を要因として…

地方公共交通が衰退

地方公共交通の現状と救済策

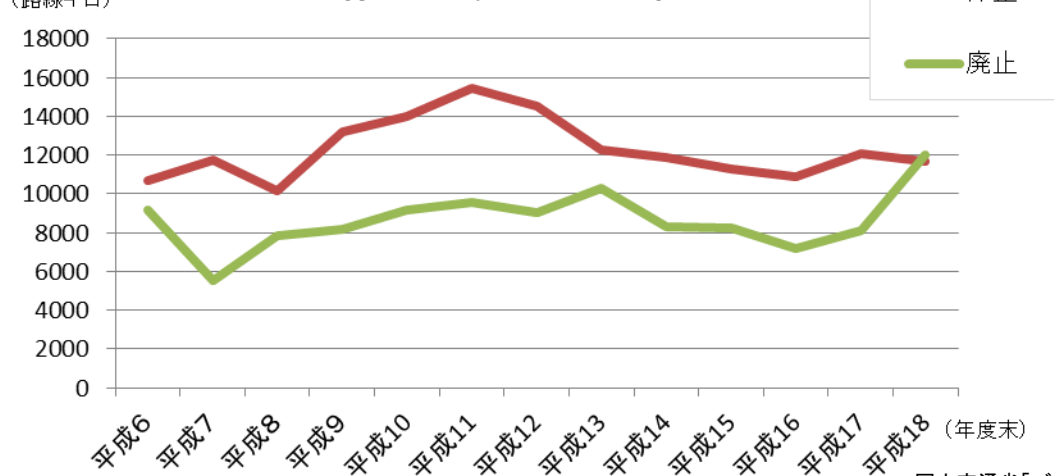
(百万人) 乗合バス輸送人員の推移(3大都市圏、地方)

日本バス協会 都市交通年報より



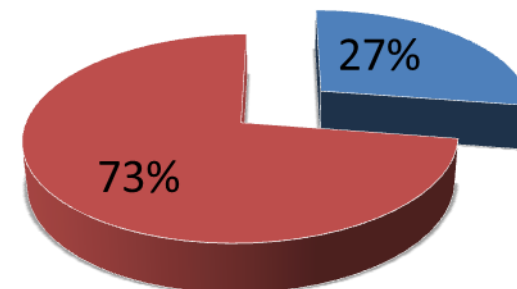
乗合バスの輸送人員数→**年々減少** / 乗合バス路線の休・廃止キロ数→**増加**

(路線キロ) 乗合バス路線の休・廃止状況 推移



平成23年度一般乗合バス事業者の収支
(保有車両30両以上の民営事業者)

■ 黒字 ■ 赤字



国土交通省「バス産業を巡る現状」より

国土交通省「乗合バス事業の現状」より

公共交通を残す10年間の運動

- 
- ① 公共交通の利用推進のためシンポジウムやパネルディスカッションを開催
 - ② 社会運動として推進するための「岡山県公共交通利用を進める県民会議」を結成
 - ③ お得な定期や割引制度、パーク&バスライドなどを企画・導入
… オムニバスタウンの導入(岡山市・福山市にて実施)
 - ④ フランス生まれの広告付きバスシェルターを設置(岡山市内)
 - ⑤ 「時刻表見えルン♪」(簡易設置型バス時刻表照明装置:LEDランプ使用)の開発
 - ⑥ 競合会社との共同運行 → クリームスキミングや行き過ぎた競争を改善



利用促進を図るプランを次々と実施したが
お客様の減少は止まらず… 目に見えるように
「21世紀のまちづくり」を提案

公共交通 → 地域活性化のツールのひとつ

◆ 歩いて楽しいまちづくり運動を提唱 ◆

- ◎ 岡山市中心部の活性化 → 両備グレースタワーの建設
- ◎ おかやまインターパークス ～出石小学校跡地整備事業～
- ◎ 未来型LRT(100 %超低床式路面電車)「MOMO」
- ◎ 日本初の広告付きバスシェルター(岡山市内)



おかでんMOMO

平成23年土地活用モデル大賞
国土交通大臣表彰を受賞!!

... など



両備グレースタワー



おかやまインターパークス



岡山市内にある広告付きバスシェルター
MCDcaux(エムシードウコー)社

両備グループ

公共交通再生への取り組み

◎ 津エアポートライン（三重県津市；2004年）

└ 松阪航路（三重県松阪市；2009年9月再生・就航）

◎ 和歌山電鐵（和歌山県和歌山市；2005年）

◎ 中国バス（広島県福山市；2006年）

◎ ハロー・トーキョー（東京都江東区；2008年）

◎ 神戸ベイクルーズ（兵庫県神戸市；2010年）

◎ イースタンエアポートモータース（東京都大田区；2011年）



など

再生事業

津エアポートライン

先進国型の公設民営を実証実験
成功例となる

和歌山電鐵

- ① 公設(有)民営化の有効性を立証
- ② 公有民営法成立の一助となる

中国バス

- ① 補助金行政の非効率化の証明
- ② 経営インセンティブという
画期的な補助金制度の導入を
促す

しかし、まだ抜本的な解決には至っていないと認識

「交通基本法」の先進的取組みを、まず岡山市で実現するための
事業計画「エコ公共交通大国おかやま構想」を2010年5月に提言

交通基本法案が2011年3月8日付、閣議決定!!

法案に財源がセットになってはじめて地域の公共交通が救われる
延命型の公共交通政策から、夢のあるエコ公共交通大国に向けての
ギアチェンジが今、必要!

◎ 中国バス

広島県で経営難に陥った中国バスの再建を実施

➡ 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が実証できた

◆ 過去の苦情 … バスが来ない、挨拶がない、運転が乱暴、バスが汚い など



◎ おほめの言葉へと変化 ◎

バスは不要と思っていたが、久々に乗車してきれいで親切になったバスに驚いた。今後も期待・応援しています、頑張ってください!!! など



補助金政策に経営努力のインセンティブが導入された



- ☆ 乗合乗客数 / 7.5%増加
平成18年度 3,817千人→平成21年度 4,104千人
- ☆ 有責事故 / 93%減少
平成15年度 124件 → 平成22年度 8件
- ☆ 苦情 / 46%減少
平成17年度 198件 → 平成22年度 92件

5SAF

ホーレンソウ運動

両備グループ

現場力アップ運動

SSP－UP

S	...	セーフティ&セキュリティ(安	全)
S	...	サービス	(サービス)
P	...	プロダクティビティ	(生産性)
UP	...	アップ	(向上)

両備交通 三悪

飲酒
携帯電話使用
免許証不携帯による運転

新SAFTY－OK＋IB運動

S : スピード出しません
A : 安全車間保ちます
F : 踏切止まります
T : 追突しません
Y : よそ見しません
O : 追い越し注意します
K : 交差点内徐行します
＋I : 居眠りしません
B : バック自損しません

[陸上交通版]

今月末 主要路線引き継ぎ

引き延ばす。か連行を
速く決定する。
路線バスの運行エリ
アの空留、横濱、武
倉敷市、岡山県東部、
足利町と福市の7市
町と岡山、広島県な
どは1日、平岡市役所
で緊急の対策会議を
開いて対応を協議す
る。負債総額は同年度
末の約2億9千万円に
上。売上げに劣る
営業収益は同年度
僅々1億2千万円、関与
自治体はら2億9千
0万円の補助を付
けた。2億2千万円
の最終赤字を計上し
た。負債総額は同年
度末の約2億9千万
円に上る。

迷惑を招くことにな
り大変申し訳ない」と
話した。聊か含み徒
業員15人の雇川経
用者数は6番目の規
模。資金金1億5千
円（森原聡）

洋から71年に入社し
た。同年、釜山、

同社は1991（明

貴船、瀬上と2人は果

未だバス事業を廃止す
 に入。今、32面に
 基づく臨時措置とし
 統路網は今後詰める
 環バス及び北振バス
 網を廃止する。この
 際、バス事業の廃止
 については、市議会
 議員の意見も考慮し
 ながら、慎重に検討
 する。また、バス事
 業の廃止については、
 市議会議員の意見も
 考慮しながら、慎重
 に検討する。また、
 バス事業の廃止につ
 いては、市議会議員
 の意見も考慮する。

[illegible]

続き、今回も要請を受

柱だった貸し切りバスへの参入が自由化された競争が激化。少子高齢化や人口減も重なり、経営環境は深刻さを増した。佐賀県小豆島バス（香川県小豆郡）が撤退した。

06年にも備後地方の最大手だった旧・中国バス（福山市）が経営らない」とコメントした。

井笠鉄道(釜淵市笠岡)が全バス路線の廃止を表明した12日、地元では驚きと不安が広がり、「通学手段はなくなるのか」「何となく總統と切実な声が聞かれた。」「一面関連、輕便鉄道時代から1世紀にわたり、地域住民の足を支えてきた同社。路線バスは笠岡や校、病院といった主要拠点を結び、通勤・通学、通院などに利用する人は多い。」同社撤退後、11月からはバス事業を中国バス(福山市)と北坂バス(岡山県足掛町)が引き継ぐ見通しだが、どの路線が残るかは不透明。運転免許証を返還

の男性(78)は「近頃はスーパードットも病院もなくなった。路線がなくなった。生活できない」と訴え、井原市から寄附市の高校に通う60年女子(18)は「学校に行き手配は他ない」。70人以上が井原鉄道のパスを利用してという井原商高の橋本知美校長は「路線を系統してもらえず、ますます国際機関に要望していきたい」と訴えている。

競争が激化、少子高齢化や人口減も重なり、経営環境は深刻さを増す。近隣の路線バスで最大手だった旧・中国バス（福山市）が経営破綻。その事業を引き

岡山県はじめ、の要請を受け、ープにより緊急（平成30年3月31日まで）最優先に考えて、第一歩として、の再生を図る



井笠鉄道の路線バス。廃止が発表され沿線地域に不安が広がった＝等閑市、JR等閑駅前

関係自治体のトップも対応に苦慮。10月に路線バスを含む地域交通を見直したばかりの井原市の流本豊文市長は「市民生活に影響を来すことは何としても避けたい」。笠岡市の三島紀元市長は「関係自治体と対応策を協議して、主要路線の維持へ検討を進めていきたい」とした。

2012年10月12日 事業廃止を発表

2012年11月 1日～井笠鉄道 関藤社長、岡山県はじめ
関係自治体方々からの要請を受け、
中国バス(両備グループ)により緊急
代替え運行(2013年3月31日まで)

2013年 4月 1日～地域の足の確保を最優先に考えて、
公設民託方式への第一歩として、
「準公設民営」での再生を図る

2012年10月13日付け 山陽新聞 朝刊 / ↑ 32面記事 / 1面記事 →

井笠鉄道の経営破綻は、井笠鉄道だけの問題ではない

なぜ
起こったか

2002年の「規制緩和」によって、公共交通は免許事業から許可事業となり、補助金の支えがほとんどなくなった ⇒ 路線の退出・廃止も自由、新規参入も自由 …「儲からない路線はやめるべき」という現在の病巣を作る行政へと転換 ⇒ 結果、多くの公共交通事業者が経営破綻、私的整理する事態となった

井笠鉄道 再生の手順

2013年3月31日まで

道路運送法第21条1項による緊急措置として暫定的代替え運行

1. 緊急避難の間は、井笠鉄道の債権者の同意を得て、バスや設備を借りる必要があり、それが可能かが再建のキーポイントとなる
2. 現状の路線を知る井笠鉄道の乗務員の確保
3. 路線系統の全てを残すことは困難で、通学路線を中心として約半数が継続対象となる。運行は委託運行の形式を取らざるを得ない

2013年4月1日以降

新たな「公設民託」でのスキームとして道路運送法第4条による運行を検討するよう提案

実績により、再建スキーム(公設公営or公設民営)を確定し、11月末頃までには車庫や営業所、車両等の公設としての課題を整理。12月中旬頃には引受事業者を確定することが望まれる。もし、両備グループで引き受けるならば…

- ① 再建スキームを考慮して、中国バスから緊急避難の路線事業を別会社として分離
- ② 暫定的路線を運行実績で再度検討・確定し、第4条本格運行の申請
- ③ 4月1日から新たな事業としてスタート

民設民営での井笠鉄道の再建が不可能な理由

1. 収益を支える路線が皆無なこと。収支率が50%程度と極めて悪く、経費の半分も収入がなければ民営は不可能
2. 少子高齢化で今後も旅客減少を続けると予想されること
3. 赤字路線を支える収益を得る付帯事業が皆無なこと。観光バス、高速バスが若干黒字のように見えるが、精査すると赤字路線を支える力はないのが実態
4. 補助金は企業の利益を生むことはなく、車両等の投資をする企業力が全くない上、車齢が20年超のバス車両が多く、今後の代替え目処も立たない。従って、資産を保有する企業力が生まれない。
⇒ 土地、建物、バスなどの固定資産を保有できない経営的理由
5. 補助金は後払いで、その間に支払われる人件費や燃料費などの支払い資金がなく、担保もないため借入ができない。⇒ 運営資金が銀行から借りられず、補助金制度では再建できない

喫緊の国家的課題

交通基本法の早期成立と関連法案の整備、財源の確保が必要

今のままでは自由に移動ができない、陸の孤島のような地域が散在する国になってしまう

* 詳しくは 両備グループHP「代表メッセージ」に掲載 *
<http://www.ryobi.gr.jp/kojima/>

地方公共交通の再建スキーム

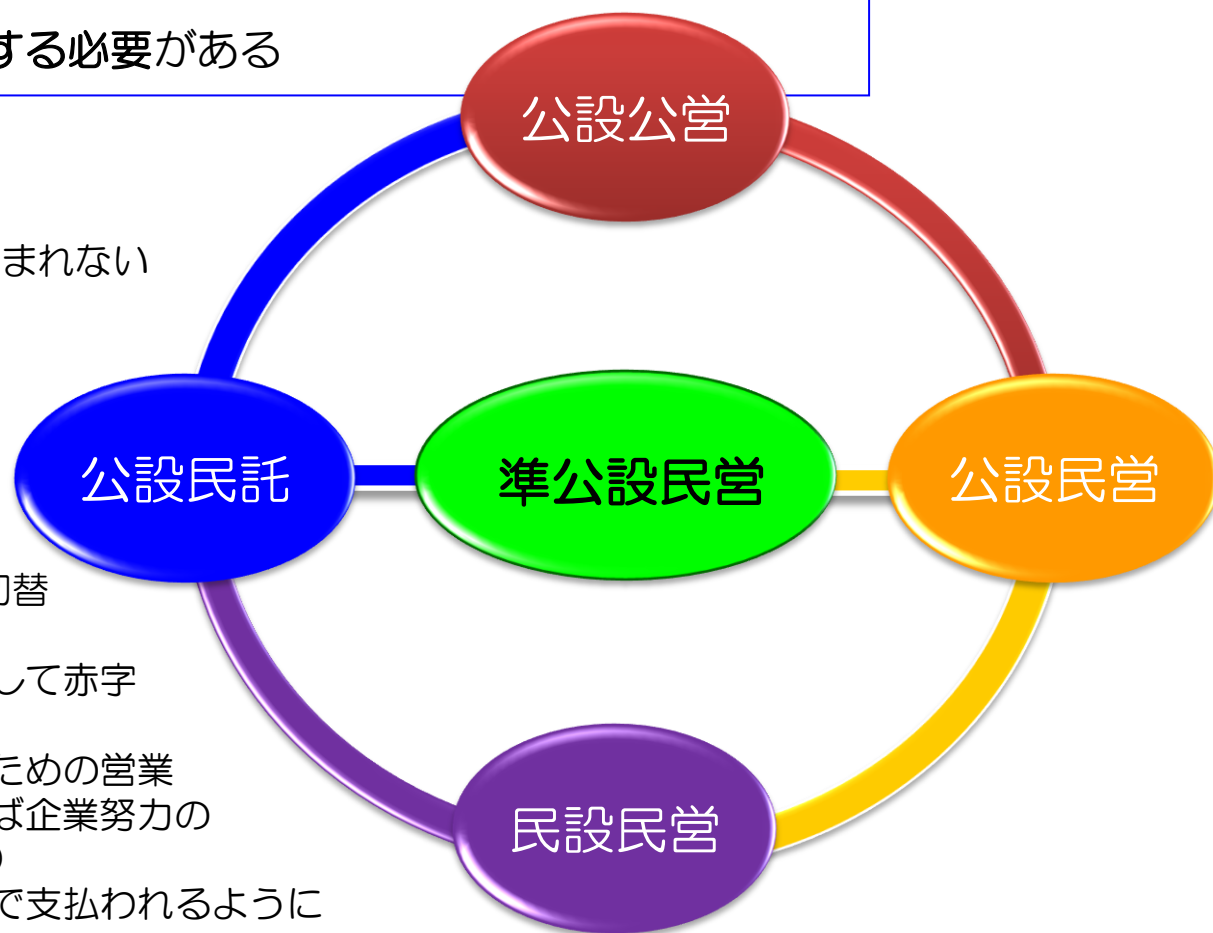
公設民営と公設民託の機能を併せ持った「準公設民営」方式が最適である

⇒ 補助金制度を有益に変更する必要がある

1. 補助金政策の弊害対策が必要
2. 資金繰り問題の解決策が必要
3. 新たな企業進出や企業努力が生まれない
という問題の解決策が必要



- ① 「結果赤字補填型」補助金から
「見込経営努力型」補助金への切替
を図る
- ② 基本的に固定額とする（原則として赤字
補填はしない）
- ③ 売上向上を目指し、利用者増のための営業
施策を講じる（経費を削減すれば企業努力の
インセンティブとして享受可能）
- ④ 基礎的事業遂行資金が毎月分割で支払われるように
することが必要



地方公共交通の経営パターン

経済環境

1. 2021年まで日本の構造不況が続く
2. これから10年、日本の経済成長は±0
東京・首都圏 … 約+3%、地方 … 約-3%



存続危機にある

地方公共交通の 救済策 とは…

