



JICAラオス国ビエンチャンバス公社  
運営能力改善プロジェクト

# 地域交通の再生と地域づくり

地域交通の再生と地域づくり

平成25年8月26日

両備グループ 代表・CEO 小嶋光信



SAIBUS (サイバス)



SOLARVE (ソラビ)



たまステーション (貴志駅)



おかでんMOMO



## 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  
取り組む

運輸・観光関連部門、情報関連部門、生活関連  
部門で、現在55社、年商約1200億円、経常利益  
約49億円、社員総数 約8500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 3つのコア

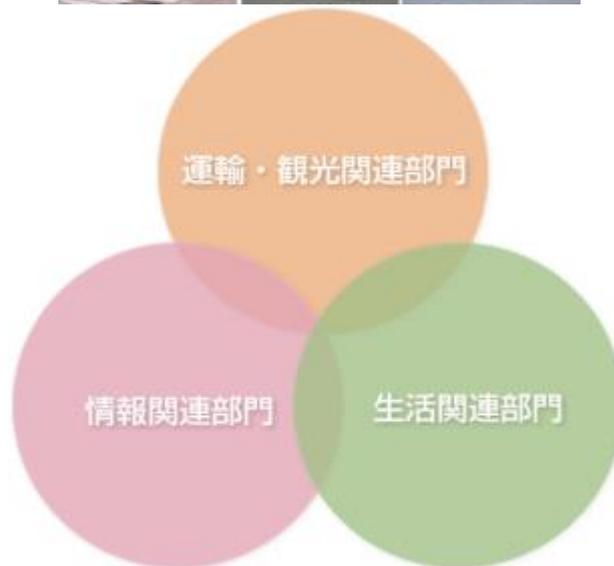
「運輸・観光関連部門」 「情報関連部門」 「生活関連部門」



「運ぶ」をもっと便利に進化させる  
最先端の交通環境システムへの  
取組み



最新の情報技術を駆使した各種  
情報システムの構築とすぐれた  
サービスの提供



都市環境やバリアフリーに配慮した  
快適で豊かな岡山の街づくり

これら3つの部門（コア）を有機的に組み合わせて地域社会の発展に貢献している

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 行動規範

知行合一

両備グループ経営理念

忠恕

平成25年 経営方針

忠恕の実践

思う・感じる・配慮する

平成25年 スローガン

足許を固めて 大きく飛躍

両備グループ 経営テーマ

安全・安心・エコで健康

## 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

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**

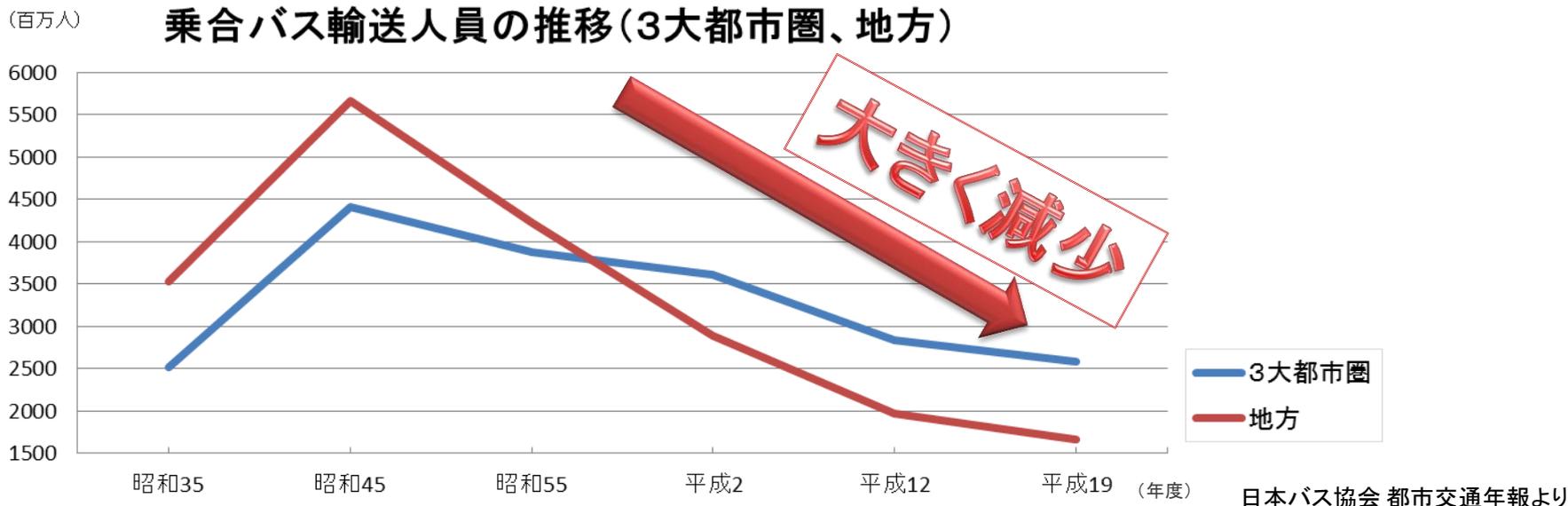
まちづくり、地域づくり を目指した 公共交通の再生

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…

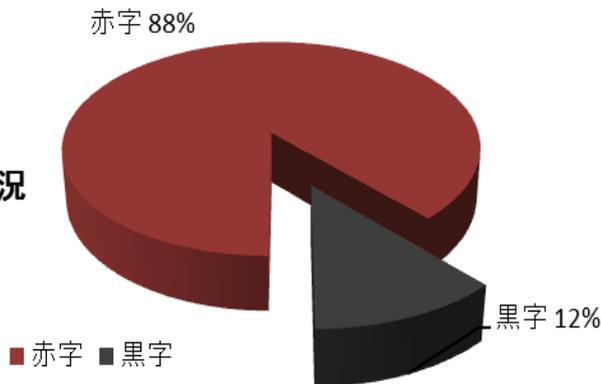
地方公共交通が衰退

# 公共交通再生への取組み … 地方公共交通の衰退



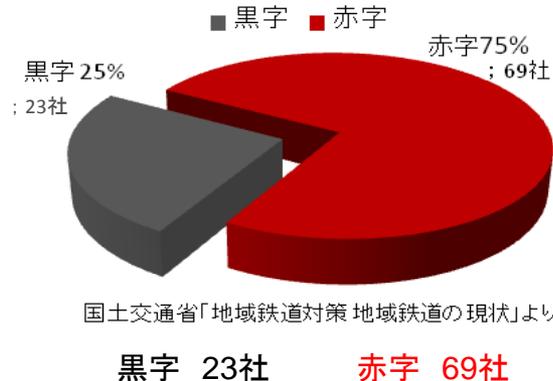
地方部(3大都市圏以外)での  
平成22年度一般乗合バス事業の収支状況  
(保有車両30両以上の事業者)

**赤字 133社**    **黒字 18社**



国土交通省 報道発表資料より

平成23年度 地域鉄道事業者の収支

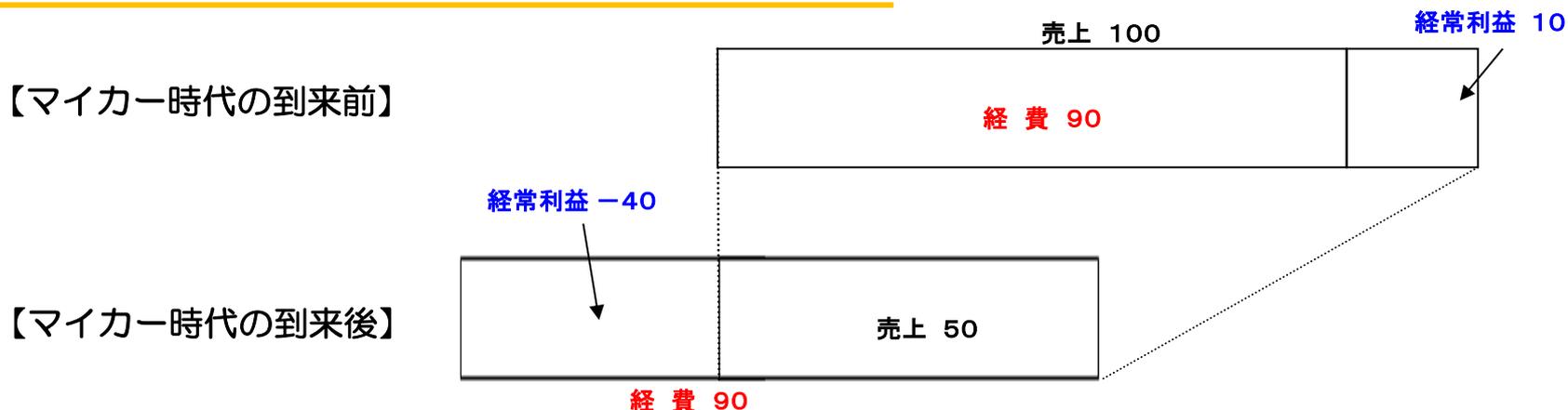


国土交通省「地域鉄道対策 地域鉄道の現状」より

平成18～23年度の6年間で、全国のバス路線合計41万7,400km(平成21年度末)の2.7%を占める、11,160kmの路線が廃止されており、輸送人員が減少し続ける現在、乗合バス事業者が運行する3/4が赤字系統で、事業者全体でも3/4が赤字事業者となっている。

**地方部事業者の133社が赤字で、収支率50～85%の60社が危ない**

## 地方公共交通のビジネスモデルの方程式



マイカーが普及する前には、例えば、売上100－経費90＝経常利益10であった方程式が、マイカー時代の到来後、乗客の減少等で売上が落ちて半分（売上50）となったからと言って、必要経費は変わらず（経費90）、赤字（経常利益－40）となる方程式／売上50－経費90＝経常利益－40となった。

## 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  
MCDecaux(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ズ**（東京都大田区；2011年）
  - ◎ **井笠鉄道**（岡山県笠岡市；2012年）
- など



再生事業

津エアポートライン

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

☆年間5億円の赤字を公設民営方式と経営努力で、2010年度40百万円以下の赤字に削減し、補助金約40百万円を返上

☆過去乗客年率5%減で、2005年度192万人が、2008年度220万人へと約15%増加

\* 地域との連携・相互協力  
\* 年間80件超のイベント開催…話題づくり

中国バス

クレームをお褒めの言葉へ変える

- 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

☆ 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

井笠鉄道

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

しかし抜本的な解決には至らず…

「エコ公共交通大国おかやま構想」

# エコ公共交通大国おかやま構想

平成22(2010)年5月 岡山市へ提言

## 【海外での事業協力】

国際協力機構(JICA)の協力準備調査(PPP)の一つ、「プネ市都市鉄道整備事業準備調査」においてLRTの運行、組織運営に関するコンサルティングへのアドバイザーとして、2012年7月から協力。

※ インド国マハラシュトラ州プネ市でのLRT整備事業／エコ・シティ構想とは…

市中心部から郊外の工業団地ITパークまでの14.5kmのLRT事業で、2020年の営業開始を想定し、計画中。

IT・学術都市として、急速な経済発展を遂げているプネ市では、道路渋滞等の都市交通問題が多く浮上しており、都市交通の改善から都市環境・住生活環境を改善してエコ都市を目指す「おかやま構想」の目的・趣旨に一致するプロジェクトであり、実現が望まれる。

具体的には、公有民営による官の役割と民の役割を明確にした施策により、LRTと新世代バスによる「歩いて楽しいまちづくり」であり、環境に優しく、高齢化社会に対応した先進的且つ総合的都市交通システムの提言

## 実現化するための 5つのアクションプラン

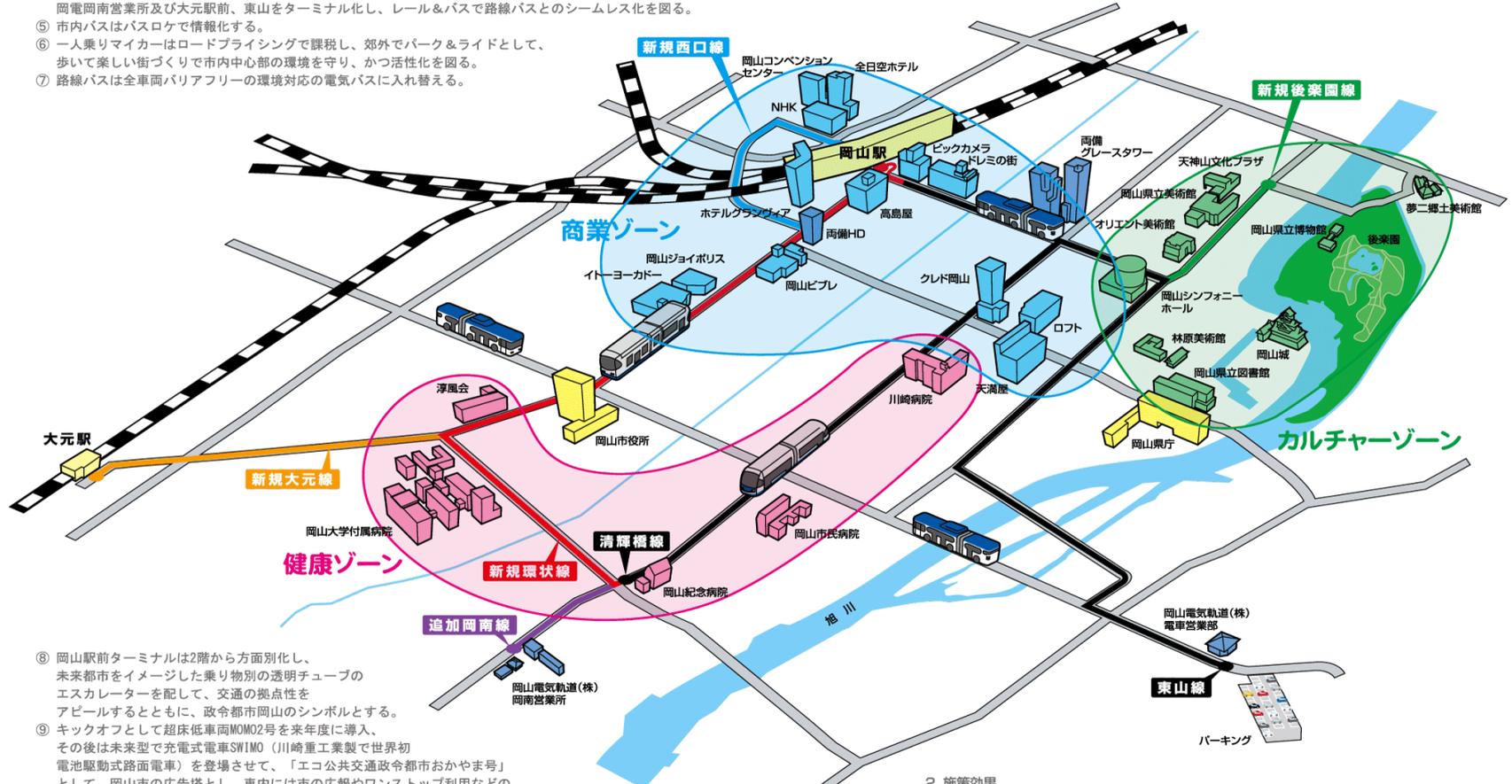
### 「法定協議会」の早急な設立

1. LRT(路面電車)の延伸化を行い、回遊性の高い「まちづくり」を実現する
2. 延伸した路線は「架線レス」を行う
3. 超低床車両MOMO2号を導入。岡山市の広告塔、本事業のシンボルとしての役割を担う
4. 世界初の充電式車両「SWIMO」を導入。未来都市岡山の可視化されたシンボルとする
5. 岡山駅ターミナルを方面別・乗り物別化する

# 路線の延伸による市内のゾーン化

## 1. 施策ステップ

- ① 路面電車の岡山駅前広場への乗り入れを第一歩とし、この段階で抜本的なバス方面別化を実施する。
- ② 路面電車を岡山駅～市役所～水道局前～大学病院～清輝橋に延伸し、環状化する。市役所～大学病院を健康ゾーンとする。
- ③ 路面電車を岡山西口に延伸し、奉還町～岡山駅前～表町商店街ゾーンの回遊性を図る（将来はJR吉備線へ乗り入れを検討）。
- ④ 路面電車を城下～後楽園下、清輝橋～岡電岡南営業所、水道局～JR大元駅前へ延伸し、岡電岡南営業所及び大元駅前、東山をターミナル化し、レール&バスで路線バスとのシームレス化を図る。
- ⑤ 市内バスはバスロケで情報化する。
- ⑥ 一人乗りマイカーはロードプライシングで課税し、郊外でパーク&ライドとして、歩いて楽しい街づくりで市内中心部の環境を守り、かつ活性化を図る。
- ⑦ 路線バスは全車両バリアフリーの環境対応の電気バスに入れ替える。



- ⑧ 岡山駅前ターミナルは2階から方面別化し、未来都市をイメージした乗り物別の透明チューブのエスカレーターを配して、交通の拠点性をアピールするとともに、政令都市岡山のシンボルとする。
- ⑨ キックオフとして超床低車両MOMO2号を来年度に導入、その後は未来型で充電式電車SWIMO（川崎重工業製で世界初電池駆動式路面電車）を登場させて、「エコ公共交通政令都市おかやま号」として、岡山市の広告塔とし、車内には市の広報やワンストップ利用などのアイデアを盛り込んで、官民一体の都市づくりで、全国モデルを岡山市で実現する。もちろん、延伸した路線は軌道だけを敷設し、充電式の電車で架線をつけない。
- ⑩ これらの施策で、世界一のエコで、バリアフリーで情報化された、エコ公共交通都市を実現し、公共交通利用で健康で高齢者も自立できる生きがいのある都市づくりをする。

## 2. 施策効果

- ① 世界一のエコ公共交通都市が岡山市において実現できる。
- ② 高齢者の外出が増えることにより、老人性痴呆症を抑制し、健康で自立できる生きがいのある都市となる。
- ③ CO2排出量が抑制され、CO2排出量25%削減の目玉となる。

CO<sub>2</sub> 25%削減の目玉に!!

乗用車からバスへの変換で  
CO<sub>2</sub>は4分の1に

住民の健康増進  
→ 公共交通機関の利用が体型維持に有効  
通勤にLRTを利用する人は、利用しない人に比べ、  
肥満リスクが81%低いという研究結果  
(アメリカ・ペンシルベニア州  
ドレクセル大学 Robert Stokes氏)

## 地域公共交通の活性化と再生

高齢者が家から気軽に外出できる  
→ 老年期認知症は激減

外出が歩行障害を4分の1、認知症を3.5分の1、  
発生リスクを抑制できるという研究結果  
(東京都老人総合研究所 新開省二氏)

どちらが国民目線??

高速道無料化で2兆5千億円、  
地方の公共交通が全て「タダ」  
でも1兆円

## 地方公共交通の再建スキーム

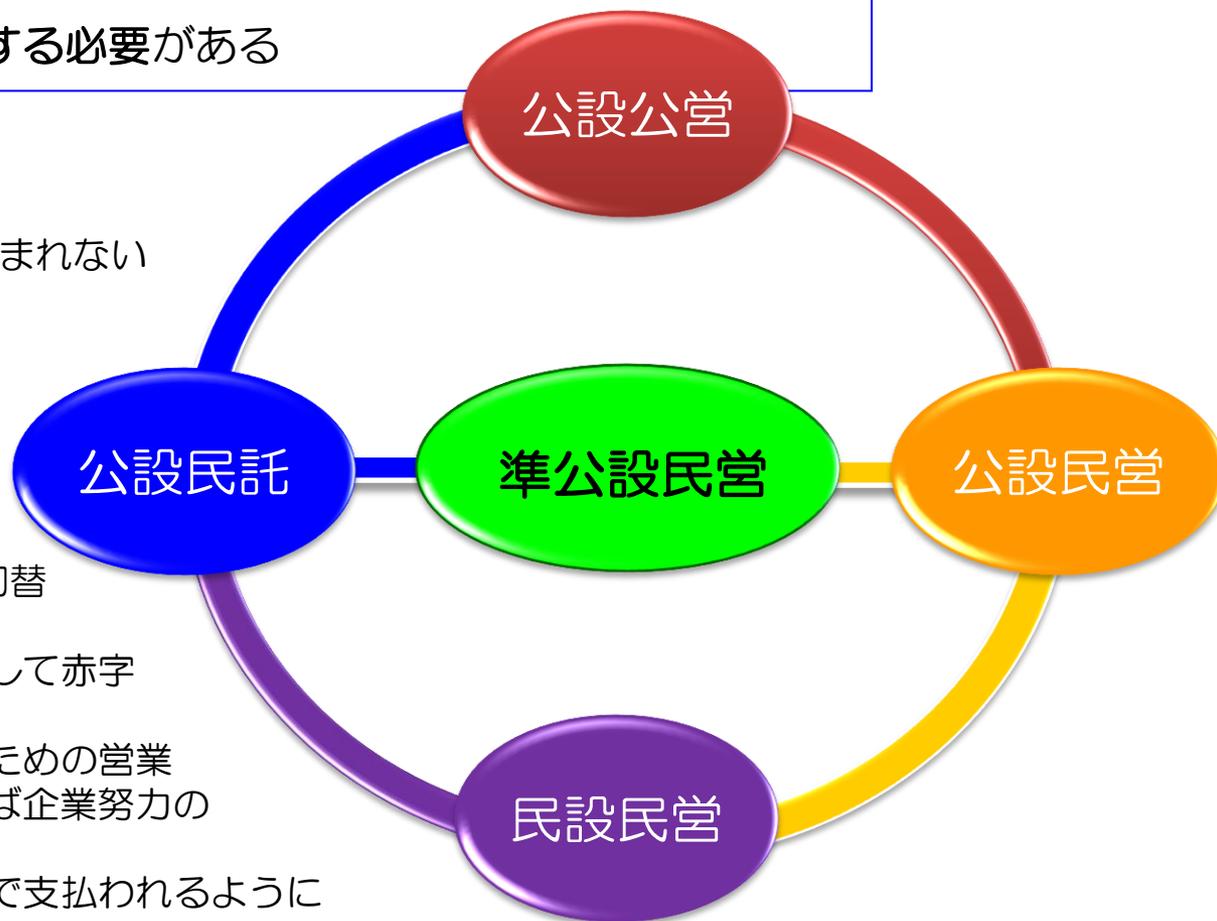
公設民営と公設民託の機能を併せ持った「準公設民営」方式が最適である

⇒ 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



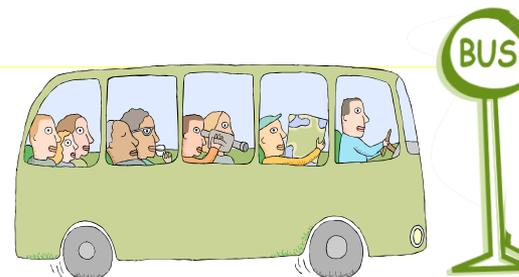
地方公共交通の経営パターン

## 公共交通としての路線バスの要件

バスを使って一定の路線を走ったら路線バスになるかという、下記の要件がないバスの運行は、乗り合いタクシーをバスで走らせるようなもので、本質的に路線バスとは言わない。

### 必要な要件

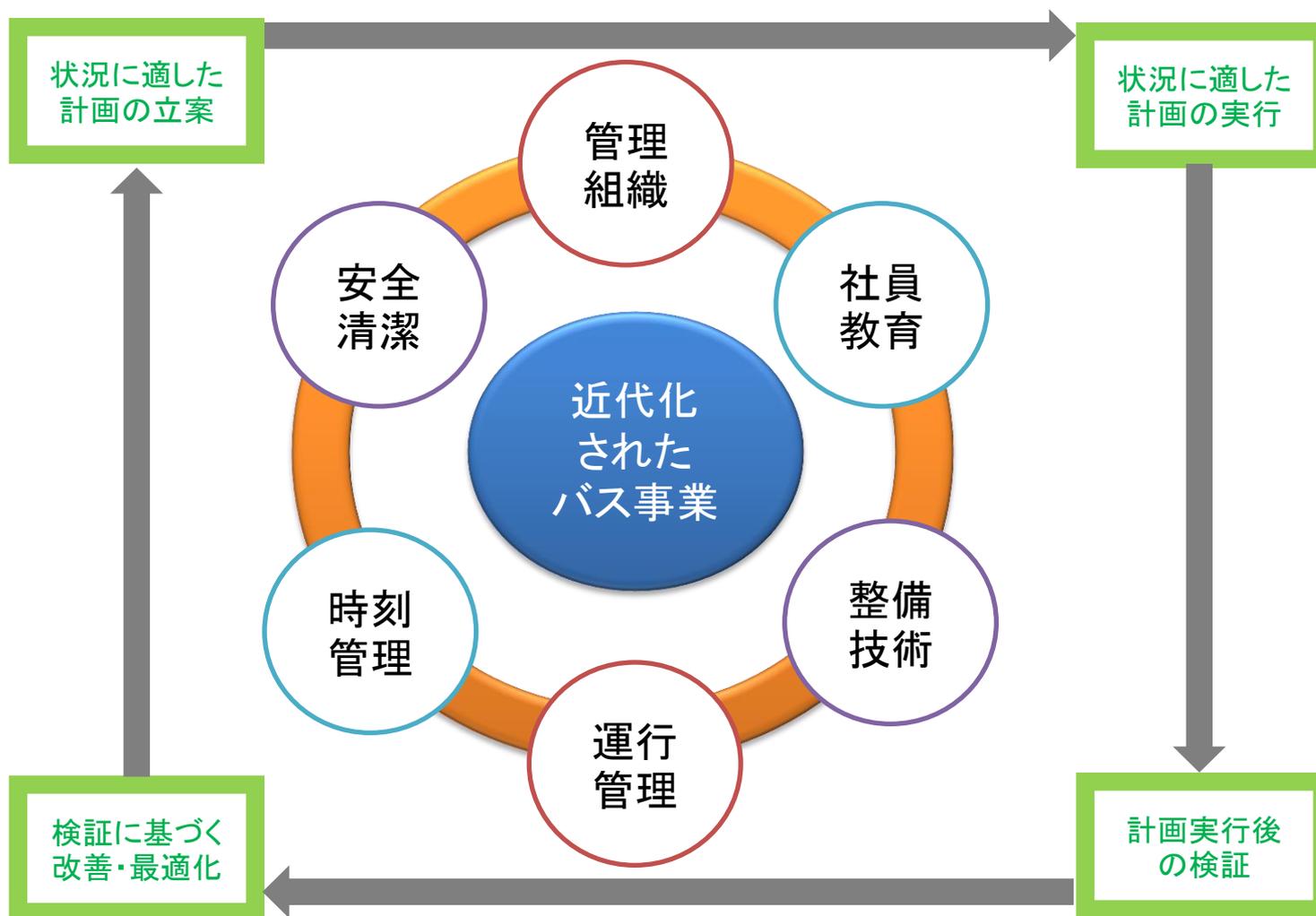
1. 始発駅、終着駅が明記されていること
2. 運行時刻表があり、決められた時刻に必ず運行されていること
3. 運行頻度がある程度(1時間に1回(本))以上であること
4. 運賃が定められていること
5. 停留所が定められていて、分かりやすい標柱があることが前提だが、フリーバス停の場合はその定めが交通安全上必要になること
6. 路線網が定められていて他の交通とのアクセスなどがしっかりしており、交通のネットワークが形成されていること



「近代化されたバス事業」の実現には「運転・整備技術の向上」と「社員教育による能力の発揮」が必要



単に、バス車両をドライバーにリースする事業ではなく、公共交通のシステム全体を管理運営する事業



## 運行管理

バス車両等の設備を有効に機能させるには「人材」の育成が必要不可欠。両備グループは、創業以来100年を超す旅客輸送事業の経営を通じて得た人材の育成・管理についての豊富なノウハウの蓄積を活かした社員教育・人材育成を実施し、地球125周(約5万km)の走行で1回程度の事故率という日本でも高水準の安全性維持を実現している。



パソコンで当日の運行スケジュールを確認し、運転者に正確に伝達する管理方法を実施。



出発前の点呼を実施。管理者によって運転者の体調、飲酒等がチェックされ、当日の運行に支障がないかを確認。



帰庫後、運行報告と当日の運賃清算を行う。

お客様を安全に目的地までお送りするという使命達成のため日々安全運行への取り組みを実施。特に重要なことは、運行に関わる職員の管理体制の構築と教育であると認識し、職員のモラル向上のためのSSP-UP活動や、運転技能の向上を目的としたグループ内コンテストの開催等を通して、社員教育に努めている。

5SAF

ホーレンソウ運動

両備グループ

現場カアツプ運動

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]

## 社員教育

## 管理、運行、整備の実務と教育システムの構築

両備グループでは、顧客サービスの向上やバスの安全運行への努力を惜しまず、グループ内に「両備大学」という社員教育のための制度等を設け、日々社員教育を実施している。

主なカリキュラムは、運行管理者養成教育、乗務員教育、整備管理者教育、整備士教育

### ● 運行管理者養成教育

顧客サービスについて十分な教育と指導も同時に学べる。



### ● 運行技能教育

事故を未然に防ぐために、10cm単位での運転技術が要求される。



### ● 整備技術の向上

グループ内の設備工場で、車両整備のABCを熟練工から教えられ、整備技術を鍛えていく。



## 社員教育の一例

### 「バス運転者の管理手法」（両備バスカンパニー作成）

- ①プロとしての心構え、②事故予防(年齢と事故防止について)、③事故防止教育、④教育プログラム※下表参照  
⑤実技訓練、⑥点呼の重要性

年間教育計画表

両備バスカンパニー

期間	国土交通省公示1676号関係教育（営業所内）	両備バスカンパニー内教育	両備グループ内教育
1月		バスジャック対応訓練・防火訓練(消火器)	合同事故惹起者教育
2月	自動車を運転する場合の心構え	非常時の措置(非常信号用具・非常口)	
3月	運行の安全を確保するために遵守すべき事項	高速・貸切ステップアップ教育	SSPブラッシュアップ特別教育 ベテラン運転者教育 合同事故惹起者教育
4月	自動車の構造上の特性	春の全国交通安全運動の実施項目	
5月	車室内の安全性	運行管理者教育	合同事故惹起者教育
6月	乗降時の安全性	異常気象時の措置	SSPブラッシュアップ特別教育 ベテラン運転者教育
7月	適切な運行の経路及び当該道路における道路及び運行の状況	高速・貸切ステップアップ教育	合同事故惹起者教育
8月	危険の予測及び回避	運行管理者教育	SSPブラッシュアップ特別教育
9月	運転者の適性に応じた安全運転	高速・貸切ステップアップ教育 秋の全国交通安全運動の実施項目	合同事故惹起者教育 SSPコンテスト
10月	交通事故に関わる運転者の生理的及び心理的要因及びこれらへの対処方法	省燃費教育	
11月		飲酒教育	合同事故惹起者教育
12月	健康管理の重要性	高速・貸切ステップアップ教育 年末年始輸送安全総点検の実施項目	SSPブラッシュアップ特別教育 ベテラン運転者教育

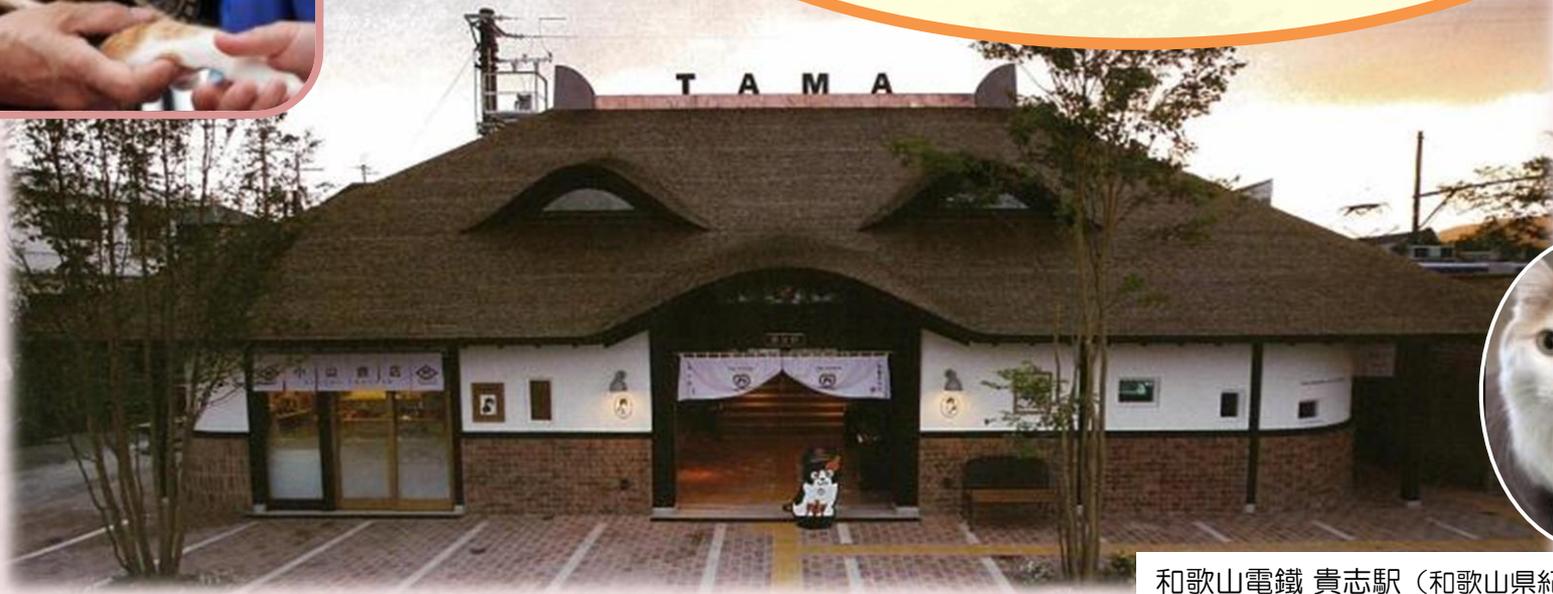
※新入運転者教育・事故惹起者教育・クレーム教育・ブルーフ教育は随時開催

運輸規則第38条第1項、第48条第1項第16号

## 経済環境

1. 2021年まで日本の構造不況が続く
2. これから8年、日本の経済成長は±0  
東京・首都圏 … 約+3%、地方 … 約-3%

地域公共交通  
は  
なぜ必要なのか？



和歌山電鐵 貴志駅（和歌山県紀の川市）

