

第41回 九州運輸コロキウム フ ロ グ ラ ム

- 日 時 平成 23 年 11 月 30 日 (水) 13 : 30 ~ 15 : 30
- 会 場 ホテル日航福岡 新館 2F ラメール
- 講 師 両備グループ
代 表 小 嶋 光 信 氏
- テ ー マ 地域公共交通の再生と地域の活性化
~ 元気な「まちづくり」は公共交通の再生から ~
- 主 催 財団法人 九州運輸振興センター
- 後 援 九州運輸局 JR九州
- スケジュール
- ◎開 会
13 : 30 主催者挨拶 (財)九州運輸振興センター
会 長 田 中 浩 二
- 13 : 35 来賓挨拶 九州運輸局
局 長 玉 木 良 知 様
- ◎基調報告
13 : 40 地域公共交通の再生と地域の活性化
~ 元気な「まちづくり」は公共交通の再生から ~
両備グループ 代 表 小 嶋 光 信 氏
- ◎自由討論
15 : 10 自由討論
- ◎閉 会
15 : 30 閉 会

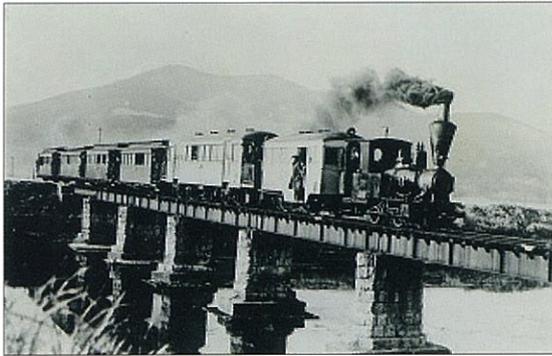
地域公共交通の再生と地域の活性化 ～元気な「まちづくり」は公共交通の再生から～



両備グループ代表
小嶋 光 信

日時 平成23年11月30日（水）
場所 ホテル日航福岡 新館 2F ラメール

主催 財団法人九州運輸振興センター
後援 日本財団
九州運輸局
JR九州



西大寺鐵道

□両備グループの歴史と概要

「本日は九州の皆さん方にこんなにとくさんお集まりいただき、お話をきますことを大変嬉しく思っております。」
今回は「地域公共交通の再生と地域の活性化」というテーマでお話いたします。
沖縄・九州は公共交通の規制緩和の事例が多く、公共交通を維持するために最も厳しく、苦しく、悩ましいご苦労をされていて、日本の「公共交通再生への取組み」先進地域ではないかと思っています。

私共両備グループは1910年、岡山県旧西大寺市（現・岡山市東区

西大寺）から、日本三大名園の岡山後楽園までの区間を運行していた小さな軽便鉄道・西大寺鐵道を発祥とする、現在は運輸・観光関連、情報関連、生活関連と3つのコアがあって、全52社、年商約1300億円、経常利益約30億円、社員総数約8千人の企業グループです。（資料1）昨年7月31日に創立100周年を迎えました。

私共は路面電車、フェリー、バス、タクシー、物流、空運、観光も含めて運輸の雑貨屋のように、いろんなことを細々とやっています。その他には「まちづくり」を中心とした生活関連部門と、中でも、昭和40年代の初めからある情報部門が非常に大きくて、両備システムズを中心に約1200人のSEとプログラマーがいます。例えば、大卒入試の共通一次の偏差値は両備システムズが作ったものです。

前段としてお話ししますが、なぜ私共が一番難しい公共交通の再生をやっているのか。基本的には、今の再生のスキームからいくと上手くいっても経常利益はゼロです。しくじれば全部赤字を被る。もちろん私は社長として無給でやっています。何のメリットがあるのか、なぜやっているのか、皆さんによく聞かれます。実のところは、今からお話しする「忠

両備グループの歴史と概要

Ryobi 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」

運輸・観光関連部門

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

情報関連部門

「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

生活関連部門

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

Copyright © Ryobi Group All rights reserved.

資料 1

「怒」と「知行合一」という経営理念がなければ、おそらく私がここに来てお話することもなかったと思います。

○両備グループの経営理念

まず「忠恕」という考え方をお話しておきたいと思います。私共の経営理念で、実はこの言葉は古くて新しい言葉です。私が13年前両備グループ（当時は両備バス）の代表になり、来る2010年、創立100周年を迎えるグループトップとして、次の100年、この厳しい環境を生き抜いていけるだろうかということを考えた末、発見した言葉がこの「忠恕」でした。

一生懸命考えたら、頭の中にひょっとこの言葉が浮かんだんですね。そのまま寝ちゃったんですが、翌朝もこの二文字が頭の中に残っていました。なぜかと思ったら、これは初代松田与三郎さんという方の戒名で幼い頃から見ていたものでした。辞書をひいてみたら「真心からの思いやり」とあり、それまでは戒名に意味があるとは思ってなかったんですが、改めて見ると「天海院忠恕一貫居士」と書いてある。ご承知のように戒名というのはきまりがあって、生前の遺徳を偲んで、その人となり、もし

くはその生前の名前の一字をとるとなっていますが、ないんですよ、その一字が。これはおかしいと、知人の郷土史家にすぐ電話して聞いてみたね。これは自分で作った戒名ですよ」と。

両備は質実剛健、平易に言えば「ケチ」ということです。一瞬、先代も戒名代をケチったなと思ったんですが、「違うんですよ。『院殿・大居士』という、とんでもない戒名をいただいたんだけど、本人（与三郎翁）が潔しとせず、ご自分で作った戒名なんです」。

「院殿」というのはお寺の書院と本殿を作った人という意味。「大居士」というのは位のある男性の敬称です。与三郎さんは、「自分は西大寺観音院の御本殿は修復したが、そんなもんじゃないよ」ということで「天海院忠恕一貫居士」と自分で名付けたそうです。その時初めて私は、私なりの漢文の知識で戒名を読み直してみました。そうすると、こう書いてあるんですね。「天（空）よりも広く、海よりも深い、忠恕〓真心からの思いやりを一生貫いてきた男でございます」と。

その一年後、私は岡山のある偉人を顕彰するために、閑谷学校という江戸時代前期に岡山藩によって開か

れた庶民のための、現存する世界最古の学校・学問所へ行って論語を読んでいたら出てきたんですね。

「子貢問うて曰く、一言にして以て終身これを行なうべき者ありや。子曰く、其れ恕か」。

約2600年前、孔子様の弟子で、子貢さんという人はあまり勉強の得意な人じゃなかったのでしょうかね。「先生、そんなにたくさん言ってもわかりやしませんよ。勘弁してください。とにかく何か一言で、これさえ覚えておけば、一生わたっていけるような言葉はないんですか?」。普通は困りますよね。一言で自分の人なりや人生を言ってみると言われても、なかなか言えるものではないかもしれませんが、孔子様は涼しい顔で「其れ恕（〓思いやり）か」と。そして、「己の欲せざる所、人に施すこと勿れ」。つまり、自分がされて困るようなことを人にしてはいけませんよとの意味で、これは最高のCSだと思います。

そこで、私はこの言葉を、両備グループの次の100年の経営理念に据えました。それはなぜか。

実は昭和30年に、軽便鉄道とほぼ同ルートで国鉄赤穂線が敷設されることになりました。今だったら民営圧迫だとか騒ぐんでしょうが、先輩達は偉かったと思いますね。新しい

輸送手段ができたので、我々の使命は終わるんだ。したがって国鉄赤穂線ができるまで、きっちり輸送をし、閉業しよう決めました。昭和37年国鉄赤穂線が完成した時、西大寺鐵道はお客様の国鉄への移行を見届け、約1週間後に閉業しました。

通常閉業に伴って、社員は解雇されますが、その時、子会社だった両備バスは本社の鉄道員を全員受け入れました。子会社が本社の社員を全員受け入れたら普通は潰れてしましますよ。その時の社長が松田基さんです。その方は、鉄道員を自分の席の前に置き、毎日顔を見て、彼は保線をやっていたから土木関連ができるかもしれない。彼は気動車の燃料を扱っていたから、燃料会社を作ったら仕事になるかもしれない。売店担当の彼はストア部門だと、全員の仕事を考えました。実は私共が多角化して現在52社となったのは、儲かるからではなく、社員に何か仕事をさせなきゃいけないとそれぞれに適合した会社を作り上げていったのが始まりなんです。

本日会場にも鉄道関係の方がたくさんいらっしゃいます。鉄道マンと通がきかないんですよ。その鉄道マンの社員たちがいろんな分野へいつてがんばってくれました。両備グループ

プは不思議なグループで、景気のいいときは全然名前が出ない。私もバブルの時はよく言われました。「おまえみたいな経営やってたら会社潰れるよ。前にバンバンいくんだよ」と。でも、私共は投資に収益還元という方法を踏襲しますからそれはできません。どんどん土地や物資は値上がりする、人件費は上がる、バブル景気の時は投資がでなかったのです。私共も社員は8千人程いる。リーマンショックの時は売り上げが一割落ちました。一割落ちるってことは8千人のうち800人余ってることです。そういう場合、普通の会社はリストラをします。しかし、私共の経営理念は「忠恕〓真心からの思いやり」、ですから、社員をくびにはできません。

「くびにするなら、まず自分のくびを切れ、そして謝ってからやれ」というのが、代々先代から言われていることです。どうするかと言えば、余剰人員をなにかに活用しなければならぬ。今まで、私共にいるんなご要請があったけれども、全部に答えられなかった再生の仕事。そして私共が100年培ってきた経営。補助金も貰わないで、必死になって黒字にしてきた事業ですから、これは私共にとっては貴重なノウハウです。社会のニーズと、人手が余り、

その人たちに仕事をしてもらうためのひとつの手段として、現在、再生のお仕事をしているわけです。

私共の経営方針は、社会への思いやりとしての「社会正義」、お客様への思いやりとしての「お客様第一」、そして社員への思いやりとしての「社員の幸せ」。これを言うと、よく、まず株主への思いやりだろうと言われますけれども、株主と言ったら大株主は私（オーナー）ですから不要です。基本的には社会にどうやったら思いやりを尽くせるか、お客様に思いやりを尽くせるか。そして大事なことは如何に雇用の維持をしていくかということです。

そしてもうひとつ、再生事業に取り組む理由があります。

先ほども少しお話しました、岡山には津田永忠さんという江戸時代前期から中期にかけて活躍した偉人がいます。(資料2) 岡山後楽園や閑谷学校、そして吉井川と倉安川という川の高低差を利用して船を通すための閘門で、吉井閘門という現存する世界で二番目に古い閘門等を作った、約2500町歩の新田開発を実現した。その後の豊かな岡山、教育県・岡山は、この人が作ったと言っても過言ではありません。

しかし、この人は手柄を全て殿様のお手柄にしました。そして殿様の

両備グループの歴史と概要

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



沖田神社にある津田永忠の陶像
(岡山市中区)

津田永忠 (1640~1705)
 今からおよそ300年前、江戸時代前期の岡山藩で活躍
 岡山藩主・池田家2代、池田光政、池田綱政に仕える

- ・ 2千数百町歩に及ぶ広大な新田千拓
- ・ 日本三大名園のひとつ「岡山後楽園」
- ・ 岡山の城下町を洪水から護り続けている「百間川」
- ・ 日本初の本格的な庶民教育の場となった「閑谷学校」
- ・ 現存する日本最古の運河閘門「吉井閘門」

数多くの事績を残す



岡山後楽園



閑谷学校



倉安川吉井閘門

Copyright © Ryobi Group All rights reserved.

資料2

と謳われた人の後に藩主となった綱政公というのは、当時の記録に「最も天下に並びなき愚かな殿様」と書き記されていて、遊び好きの女好きな殿様とのイメージが強い人物です。世の不思議なもので、遊び好きの殿様が、そういう大改革をしなくちゃいけないときにあたっちゃうわけですね。光政公が綱政公に藩主の座を譲る時に、自分の息子は、自分のおそらくこの男(津田永忠)を使い切れないだろうと、津田永忠に閑谷学校を守るという任務を与えて隠居させてしまいます。永忠さんは、どんな時代にも庶民に対する教育は大事であると閑谷学校の整備・管理に努めます。

しかしある日、今まで学問、学問と言っていたけれども、このように領民が次々と死んでいく時になにが学

問ぞや。私は預かっている学校領の米を千幾つの郡内にある手習い所、そこを施粥所にして、領民を助けたいと綱政公に進言をするんですね。その進言を聞いて綱政公はびっくりした。「領内に優秀な人間なんかいないと思っていたけれど、自分の目の前にいるじゃないか」と。そしてなんと財政改革を、隠居した永忠さんに一任するんですね。家老や重臣をさしおいて隠居した津田永忠が藩政改革をやる、綱政公というのは経営的には非常に人を見る目があった方だと思います。

永忠さんは、たちどころに財政再建をし、次に、1900町歩の新田開発を提言します。綱政公はすぐに賛成したんですが、これが京都まで伝わって、光政公や永忠さんの先生でもあった熊沢蕃山さん、この人は当代一流の有名な陽明学者ですが、その方が諫言書を出します。1900町歩の大干拓、今でいうと3千億円から5千億円くらいの膨大な造営。そんな大きな干拓を、財政改革をしたばかりでできっこない、金がないだろう。そしてまた、川の河口に埋め立てをすることは治水上の禁止事である。大雨の際には大洪水が起ころ。永忠はできないことを言う大法螺吹きだと、殿様にがながん苦言を呈します。で、殿様、困っちゃっ



て考え付いたのは時間稼ぎ。津田永忠を呼んで、「今、大名庭園が流行ってるからまず初めに大名庭園を造ってくれ」と、後楽園の造営を命じてるんですね。こういうものは普通10年〜20年程かかるのですが、これを数年にしてたちどころに造ってしまっただ。慌てたのは殿様。「ちょっと待ってくれ。熊沢蕃山が反対しているの、是非説き伏せてくれ」と言うので、永忠さんは手紙を書きます。すごい手紙なんです、これが。私はこの手紙を見て「目からウロコ」の気分でした。

「蕃山先生、お久しぶりです。先生が言うように財政改革が終わったばかりで、2万数千両という大金は

藩にはございません。しかし私は藩のお金を一銭も使いません。財政改革をしたときにも大坂の商人に全で一銭もけちることなくお返ししました。備前岡山藩には一銭も貸さないけれど、津田永忠個人には何万両でも貸してくれるという大坂商人が何人もいらっしやいます。すごいですよ、今のお金で3千億とか5千億円を個人で借りる太っ腹。「そして技術上、無理だと仰るけれども、唐樋という技術進歩があったのです。洪水は満潮のときに起ころのです。したがって満潮のときは樋門を閉めて海水が川に逆流しないようにし、山から下りてくる大水は、一時、河口に設けた大水尾（おおみお）という遊水地に貯めておいて、干潮になってから排水すれば50年に一度の大洪水でも大丈夫です」と。すごいですね、あの時代に。今はほとんど皆「想定外」ですからね。

そして、「何の楽しみもなく生きていた農民が50年間夢もなく暮らしているのと、49年間1町歩の土地をもらって地主になって幸せに暮らして、1年洪水があるのと、どちらがよろしいのでござるか。どちらが幸せでござるか。49年間蓄えをしておけば、その1年の洪水も保障をすることによって乗り切ることができる」極めつけは最後の一言です。「治政

とは民の苦しみを救うこと」にござる」
 Ⅱ「蕃山先生、学問、学問と言ったって、民の苦しみを救えないようなものは何の役にもたちませぬよ。民の苦しみを救ってこそが学問であり、政（まつりごと）ではござらんか」
 私、これを永田町か霞ヶ関で叫んでみたいと思ってるんですが。

実は私はそれまでに岡山青年会議所の理事長もし、50代前半に岡山経済同友会の代表幹事として、会社も7つ、8つ作り、みんな会社は黒字で、ちょっとやってるねと思っていましが、いやあ、実につまらんと思いました。やってきたことは所詮、自分が気持ちがいいから一生懸命がんばってきたようなもので、本当に困っている人を救ったことがあるのか。そしてなぜ身分もさほど高くない、無名の侍がこんなことができたんだろうか。探ってみたら、答えは陽明学だったのです。

陽明学は革命の学問といわれています。守護大名が腐敗したときに、悪い主君は討てということで一斉蜂起しておこったのが下剋上の戦国時代。そしてそれを平定していったのは徳川家康ですが、家康さん、ばりに陽明学を学んだといえます。しかしそのうち「悪い主君を討てというと自分も危ない」というので、陽明学を禁止し、朱子学に切り替え

ます。長幼の序を重んじ、いわゆる社会秩序や序列を守ることを最優先とした儒学の一つです。だから江戸時代は300年続いたんです。

ところが、それで各地を追われた陽明学者が本州の最果て山口県、四国の最果て高知県。九州の最果て鹿児島県に落ち延びて、細々と寺小屋で教えていました。

その後、各地で受け継がれた陽明学の思想が、大塩平八郎や吉田松陰等、幕末の勤皇の志士等と結びついて、明治政府が誕生します。しかし明治政府も同じように「政府ができただけで悪い政府なら討てというんじゃ困る」と、基本的には朱子学を中心とした儒教に切り替えました。だから今、最も陽明学を必要とする時に教えられる人が誰もいません。基本となる考え方のひとつとしては「知行合一」「知行合一」というのは、良いと思うことは必ず実行するということです。この言葉は私の背中をものすごく押ししました。

□地域活性化への取組

○公共交通政策への危機感

私が平成11年に社長となった時に、私共のグループの主力の公共交通の

現状と今後を分析してみました。規制緩和と三位一体改革でもって、地方財政が悪化して地方公共交通は壊滅するだろうというのが分析結果です。

ですから、私共も平成21年には大赤字になって、ひょっとしたら事業ができなくなっているかもしれないと思っています。

そこで先進諸国の在り方を調べてみたら、びっくりしました。皆さん方もおそらく常識として公共交通は民間がやるもんだと思っていらいっしょでしようが、なんと先進諸国の中で公共交通、特に地方の厳しい公共交通を民間がやっていた国はゼロです。ヨーロッパはアメリカから自動車が入ってきたときに、これはいわずマイカー社会になる、なってしまっただろうなるんだと。免許を持たない子供たちや、車を運転できなくなっただお年寄り、いわゆる交通弱者は当然のことながら移動ができなくなる。これはまずいというので公設公営でもって公共交通を残しました。しかし昨今、公設公営は非常にお金がかかるということで、効率のいい公設はそのまま残して、公営を民間に切り替える、公設民営という形をとっています。そしてフランスを中心として「交通権」という概念があるということが分かりました。

そしてもうひとつ、「費用対効果」という考え方です。この考え方を公共交通に取り入れると、地方の公共交通は全部なくなりません。儲からなかったらやめると言うのなら、全部儲からないんですから。公共財に費用対効果という概念を入れたら、公共財の否定になるということが分かっている。

一番いい例が消防です。消防というものが公共ということは、皆さん疑う余地はない。町にとって素晴らしい消防力というのは火事が一軒も起こらなかつたということですね。予防をしつかりすることによって、

その町は基本的には火事がおこらなかつた。そうすると一台、何億円とする消防車は車庫に入ったまんま。整備のために磨くだけ。そして消防士は出動ゼロ。費用に対して出動ゼロですから、効果はゼロですね。ということとは、費用対効果は無限大に悪いけれども、これを無駄だという人がいますでしょうか。

公共財というのは基本的にはそういうことなんです。ですから、国民が文化的に生きていくために、なくてはならないもの。国が整えなきゃならないもの。行政が整えなきゃならないもの。費用とか効果とかいうものは度外視して、国として行政として用意しなければならぬものが

公共財。そこにバサッと、儲からない民営の公共交通は、もうこれからはやめてくださいという規制緩和を出してしまったために、沖縄は全社倒産。九州も西鉄さんを除くほとんどの鉄道・バスが大変甚大な被害を受けたんですね。本当に塗炭の苦しみを見せていると思います。このように誤った費用対効果の概念は公共交通の衰退を招くんだということです。

○地方公共交通衰退の要因

なぜ、自動車社会において公共交通が成り立たないのか。自動車のない社会、売り上げが100、経費が90、経常利益が10だとします。しかし約50%がマイカーに移ってしまいました。地方はもっと激しい。成人の、仕事に就いている人はほとんど車を持っている時代になりました。乗ってくれるのは交通弱者の子供たちと高齢者だけです。そして、あとは雨が降った時の傘代わり。そうすると先ほどのビジネスモデル、100のビジネスモデルは売り上げが50になります。ところが電車もバスもお客さんが半分になったからといって電車（必要経費）が半分になるわけじゃないし、バス（必要経費）が半分になるわけじゃない。ただ空気を

運ぶウェイトが大きくなるというこ
とで、50-90マイナス40というビ
ジネスモデルが地方における公共交
通なのです。

ではなぜ今までやってきたのか。
過去儲かったからです。過去に多く
の資産の償却をおとしてしまった。
補助金という制度で倒れていこうと
いうものの支えにしたわけです。そ
して儲からない路線は体質不十分と
いうことで切っていった。どんだん
切っていった。切れば切るほど客が
減る。当たり前なんです、全部ネッ
トワークですから。小さい所を切っ
ていけば大事なところも減ってい
ます。お客様は、公共交通が当てに
ならないからどんだんマイカーに移
っていく。

その成り立たないビジネスモデル
でありながら、今だに成り立つビジ
ネスモデルだと思っていられしやる
方がものすごく多いのです。

○公共交通を残す10年間の運動

いろんなことをやっているうちに、
私共がやっていることが知られてい
くようになりました。(資料3)

まず10数年のうち前半は何をした
かというところ、公共交通の活性化に取
り組みました。公共交通の利用を進
めるシンポジウムを開催、パネルディ

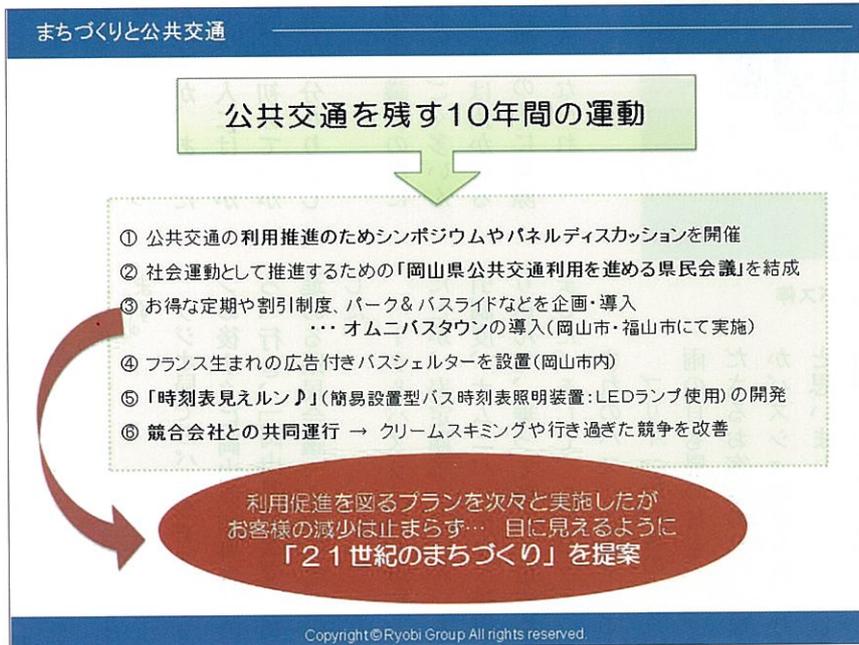
スカッション。お金がなかったんで
国道事務所に行きました。

当時菊池さんという素晴らしい国
道事務所長がいっぱいいました。

「公共交通利用のシンポジウムをし
たい」、「うちとどう関係がある
んですか?」、「これから道路をつく
れなくなるから、トラフィック・デ
マンド・マネジメントとして、要す
るにバイパス代わりに公共交通を使
う。そういうこ

とでもって是非
応援してください
い」、「面白いで
すね。是非やり
ましょう」とい
うことで、RS
Kラジオという
岡山の地元ラジ
オ局でパネルディ
スカッションを
しました。大学
の先生がコーデ
イネーターで、事
業者代表は私、
もうひとりはお
利用者代表の婦
人。私が公共交
通に関するいろ
んなことをお話
してから、その
女性が、「小嶋

さん、公共交通、公共交通とでっか
い顔をされているけれども、いった
いどれくらい運んでるんですか?」
「はい、全国平均で10%でございま
す、大部分は通勤・通学の方で。岡
山は平野部が広くて、徒歩や自転車
の方も多く、6%です」そしたら勝
ち誇ったように笑われて、「それで
しょ。マイカーは40%、50%でしょ。
割合が多い方が公共交通よ」その次



資料3

がすごかった。「6%程度の公共交
通。あんたたち、要らないのよ」。

生番組だったんです、これ。びっ
くりしました。いや、あれほど冷や
汗をかいたことはありません。ここ
で沈黙したら終わりだと思って、ぐっ
とこらえてですね、声がうわずりな
がら、「奥様。奥様が学生の時、ど
うされていらっしゃいましたか?」
「そりゃ、公共交通、使ってたわよ」
「今は車を運転されていて何不自由
ないかもいれませんが、その
うち高齢となって運転ができなくな
たらどうされるんですか?」、「そりゃ、
そのときのことよ」、「奥様、公共交
通というのは割合が多いか、少ない
かというものじゃございません。皆
が使うというのは公衆というんです。
公共交通というのは基本的には国の
ひとつのインフラとして、交通弱者
が移動できるように作っておかなけ
ればならないものなんです。だから、
公共というのです。是非、公共交通
にご理解をいただきたい」と言っ
たら、ぶーっとふくれて、黙ってしま
われた。

私、この時くらい、うちの女房が
いい女房だと思ったことはありません
ん。もし、そのときのご婦人がうち
の女房で、毎日「あんた要らないの
よ」と言われたら、やる気なくなっ
ちまいますから、本当に。

一般に、特に地方に行けば行くほど、名士の方や、働いている方、行政の方、皆マイカーで移動されています。口じゃあ公共交通と言ってます。しゃるけれども、実は、本当に必要と思ってる方はいないのです。

昨年、長野県へ講演に行った時のことです。新幹線ができて信越本線は本線がとれ、地方へ移管されることになり、諸々な審議や検討をされているところで、招かれました。10数人の委員の方がいらっしやいましたので、私はそこで、「この委員の中で公共交通を利用して生活されていらっしやる方、いらっしやいますか？」とお尋ねしました。3人の方が挙手されました。「手を挙げられた3人の委員の皆さんは東京から来られたんじゃないですか？」「はい、東京から来ました」、「地元の方で信越本線を利用していらっしゃる方、いらっしやいますか」。その審議協議会の委員の方で協議している信越本線の利用者はゼロでした。「公共交通を使わない、信越本線を利用していない人たちが、信越本線をどうするかと集まって考えて、どうなるんですか？」

みんなびっくりされて、講演が終わって帰ろうとしたら、3人の女性が、だーっと来るんです。一瞬、あのシンポジウムみたいに怒鳴られる

と思ったんです。ところが、「先生、ありがとうございます。私たち呼ばれて来てるけど、何を言っているのかちっとも分かりませんでした。ずーっと黙って座ってたんですが、あなたが公共交通を利用しない人には分からないと言われた時に、初めて分からないのが当たり前だと分かりました。」

地域協議会とか法定協議会の中には、同様の状況がものすごく多いんです。ですから、今、私は招かれる先々で、「各地域協議会の中に実際に利用者を5割以上入れなければ、

正常な意見にはなりませんよ。是非、利用者中心の協議会というのを作るようにしてください」と提言しています。

ラジオ局でのパネルディスカッションの後すぐに岡山県知事さんのところへ行き、「岡山県公共交通利用を進める県民会議」を作ってもらいました。

パーク&バスライドとかEー定期だとか、寿定期等々のいろいろな割引制度、オムニバスタウン構想を盛り込んで、乗って楽しい車両を作りました。そして、これがフランス生まれのバスシェルターです。

ブリキ一枚の板のバス停で、雨の日も風の日も、待ってくださるお客様のため、なんとかバスシェルターを作りたいと思いましたが、なにしろお金がない。ところが、ヨーロッパには無料でバスシェルターを作ってくれるという、ジェーシードウコー社という屋外広告会社があることがわかりました。

フランスからミスター・ドゥコーが来ました。「是非、岡山にバスシェルターを」、「小嶋さん、私たちは東京だけです」。せっかかくここまでやったのに、岡山を相手にしてく

れない。ドゥコーさんに「東京に行ったら絶対にできませんよ。公共の道路に私物の広告物を作るって言うたら、シェルターでも無理ですよ」、「いや、そんなことない」。しかし1年半たって結局、1基もできない。「こんなに素晴らしいバスシェルターを無料で作ってやるっていうのに、誰も見向きもしないのでもう帰る」と、私共に挨拶にきました。「ちょっと待って。1年ないし2年で絶対実現するから、岡山でやらせてください」といって2基、岡山市内の市道にドゥコー社のバスシェルターができました。これが今、日本中にあるバスシェルターのルーツになりました。

また、夜暗くても見えるように、時刻表にLED照明を設置したり、バスの時刻表の表示装置を作ったり、競合会社と相互協力したり等々、様々な取り組みをしました。

○公共交通は地域活性化のツールのひとつ

しかし結局、いくらやってみてもお客様の減少がとまりません。3〜4%の減少が、1〜2%までにはなるけれど、プラスにはならない。そこで「まちづくり」という面から提案するように切り替えました。それ



MCDecaux社のバスシェルター「錦町」バス停

が公共交通利用で「歩いて楽しいまちづくり運動」です。

そのときのツールとして作ったのが、水戸岡さんデザインのMOMOです。次世代型ライトレールMOMO。これを作り、そして「市内の中心部に住んでいくというのが21世紀型のライフスタイルです」というので、岡山市のど真ん中、柳川の交差点に108メートルのグレースタワーという2階までが店舗、その上が住居（マンション）のビルを作りました。皆さん「街の中に誰が住むんね。グレースタワー？たわけたことを」と言われたんですが、できたら即完売、2棟目をすぐに建てました。

そして今度は4千坪の出石小学校跡地の開発、これはつい先日、土地利用モデル大賞で国土交通大臣表彰を受賞しました。

○公共交通再生への取組み

そうするうちに私共の取組みが皆さんに知られて、ライトレールを町に引きたいとか、バス会社が赤字で困っているとか、いろんなご相談やご要望がくるようになりました。

(資料4)
その中のひとつが三重県の津市。これは再生ではなく新設なんです。愛知県と三重県が張り合って、中

部国際空港が結果的には常滑市にできることになり、三重県は空港のない県となりました。三重県から四日市、津、松阪、伊勢、鳥羽、この5つを通り、陸路で中部国際空港にいくと1時間40分以上かかります。しかし海路でいくと40分ですから、それをつなぐことによって、空港がなくても空港があるようにということを始めました。ところが地元の鉄道会社さん、フェ

リー会社さん、一切相手にしてくれないので困り果てました。

コンサルティング会社が作った事業需要は倍以上で、簡単にいうと、経費をまず作って、それを単価で割って需要を割り出した。それでは一航路を、正式な船を所有して運航する船会社としては採算がとれないということでした。そこで私は、港と船と待合所、

駐車場を行政が作り、運航だけを民間がやるという「公設民営」を提案しました。「この公設民営方式ならば、津、1市だけなら航路がひけますよ。ただし、これは生活航路ではないので、市民の同意を得ずに市長が強行されると失職しますよ」というお話をしたら、市民にコンセンサスをとった上で、どうしても作ってほしいといわれました。「公設民営

の場合には基本的には公募です。ですから公募してください」と。そして「プランを作ったんだから小嶋さんも入札に応募してください」と言われ、結局私共が受け、この津エアポートラインという会社で運航して

まちづくりと公共交通

両備グループ

公共交通再生への取組み

- ◎ 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)
- ◎ 神戸バイクルーズ (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) など

Copyright © Ryobi Group All rights reserved.

資料4



津エアポートライン

います。

実のところは、当初、中部国際空港の開港と万博をもって大成功をいたしました。そして本来作っちゃいけない四日市、松阪、伊勢が約束を破って航路を作りました。が、どれもたちどころに潰れて、結局3市長とも失職されました。

我々は実際に事業をやっていますから、どういう事情かというのをきちり把握することが出来ます。コンサルティング会社は自分が実際にやったことがありませんから、分かるのはペーパー上の経費だけなんです。今、公共交通のコンサルティングを確実にできるところは1社もありません。でも、我々のところに聞きに来られたらわかるんです。地元の公共交通をやっている事業者にしっかりと聞いてください。その方が余計なコンサルティングを使うより、よっぽどいいですよ。

基本的には地域協議会みたいなものを作らずに、アンケートを中心として利用者の意見を聞いて、それをもとに事業者が行政と協議しながらやっていく、公設民営のスキームを作りました。

そのスキームで、次にお話があったのが和歌山電鐵貴志川線です。そしてその次に取り組んだのが中国バス、広島県の東部半分を運行してい

るバス会社の再生です。

そして、これは釈迦に説法ですが、地域鉄道、92社あって黒字は19社。地方の公共交通の約80%は赤字で5年から10年のうちにはおそらく皆のびてしまうだろうと思います。

□地域ストーリーの創造

○和歌山電鐵貴志川線

和歌山電鐵貴志川線というのは、当時乗客が360万人から192万人まで約半分位に落ち、年間5億円超もの赤字をだしていた路線です。

「なんとかこれを再生する方法はありませんか？」と「貴志川線の未来を守る会」の濱口さんという方が、私共のところへ訪ねて来られました。

分析の結果、5億円の赤字を年間8千2百万円まで抑えられる、80%以上赤字を減らすことが出来る。しかし、そのためには公設民営にすることは出来ない。しかし公設民営にするということになると、鉄道事業許可に第1種、第2種、第3種とあるので、第2種、第3種では第3セクターをつくらなくてはけません。第3セクターは悪しき経営になって100%経営にはなりません。ですから運営会社は100%単独出資に

してください。設備は公設で行政が責任をもってください。運営は民間が100%責任をもって、行政はその運行で出た赤字は保障しない、補助しないというスキームで作る。そして法定協議会みたいな形で、乗らない方を中心とした委員会を作るのではなくて、利用者を中心とした運営委員会を鉄道会社の中に作って、それを司令塔とした仕事をするということをご提案しました。

当時の本省の鉄道局の皆さん方は、おそらく地方鉄道はだめだろうと思われていたようですが、ともかくこのスキームでやってみようということになりました。

鉄道は地元がやるものですから、基本的には地元の企業へ公募してください、とお伝えしました。そうしたらスパーマーケット、不動産屋、パチンコ屋、飲食店等々、いろんな職種の方が応募されましたが、鉄軌道をしているところが1社もなかったんですね。それで、私共のところにもまた戻ってこられて、小嶋さんも応募してくださいと、毎日のように口説かれました。

和歌山で飲んだ時、「小嶋さん、和歌の浦まで瀬戸内海です」。私は淡路島までと思っていたんです。まさか紀伊半島のところまで瀬戸内海だと思わなかった。そこで一言、

「小嶋さん、岡山も、和歌の浦も瀬戸内海で一緒なんですから、あなたたちも地元ですよ」。これでギャふんときて、応募してお引き受けしたのです。

大きな割合を占める人件費。大手と私共では賃金差があります。大体100対70。そして大手さんの場合は組合が非常に強いですから、縦型の勤務体制をひきます。運転士は運転だけ、駅務の人は駅務だけ。ところが地方の場合、電車の本数は昼間少なくて朝晩が断然多い。そうすると昼間は遊んでいる人ばかりになっちゃうわけです。それで、私共はグリッドシステムとって、簡単にいうと誰もが8時間仕事をするようなシフトを組むのです。運転手でも駅務もやれば営業も掃除もやる。そういう形でやれば7割の人員ですむ。そうすると0・7の人件費で0・7の要員でできますから、0・7×0・7は0・49で5割まで人件費が下がる。無茶苦茶な合理化をするところもあります。そんなことしたら安全を損なうだけです。

通常、地域の鉄道やバスの市民運動は、ほとんど行政が作ります。いろんな利用の会とかを商工会議所とかに頼んで作ってくれます。ところが敷設が決まったり、存続が決まったり、もしくは基金がきちっと承認

をされたら、もう行政としてはそれ以上やるのがなくなるので、それらの地域運動も火が消えたようになってしまっています。

しかしこの和歌山電鐵貴志川線の沿線は違いました。「乗って残そう」というのが合言葉になっています。「乗って残そう、貴志川線」という6千人の会員が千円ずつお金を出资し、いろんなイベントを開催したり、掃除を手伝ったりしています。その姿を見て、これは本物だなと。

それから、鉄道の場合は広域ですから、いろんな市町村の行政地域を通っていきます。ひとつでも難しいのに、それが2つ3つ、県までとなると、なかなか折り合いが難しくなってきました。ところが和歌山県と和歌山市、貴志川市では、ことと和歌山電鐵についての協調体制は素晴らしいものでした。そしてその和歌山電鐵の沿線は現在、僅かながらでも人口が伸びています。これは再生ができると思えました。基本的には利用客192万人が15%増で220万人に、今、順調に補助金をお返ししています。

○和歌山電鐵の再生が順調に進んでいる要因

私が出した発令の中でも名発令と

自分で思っているものがいくつかあります。

そのひとつですが、和歌山電鐵の初代の常務取締役を鉄道部門から選ばせませんでした。バス部門の営業所長を鉄道の常務にしました。なぜか。鉄道は過去からやってきたことは全部決まっています、変えられないんです。そこに、あえて全くの門外漢をもってきました。52才だったその常務に、おまえば甲種の電車の運転免許をとれと。運転の免許をもってな

かったら、いつまでたってもバス屋だと言われるから、自分が運転できるようにしろ。と。免許をとらせました。そして「朝晩は乗る方の乗務、暇な昼間は常務を命ずる」という発令を出しました。自分が運転しているのが一番安全ですね。保線の状況はどうなっているのか、車両はどうか、ホームはどんな状況か、天候はどうか、乗務すればすぐに分かれます。これは非常に効きました。

そして市民団体と県と市の協力。この電車が、いちご電車、おもちゃ電車、たま電車。全部、水戸岡さんのデザインですけれども、それとたまちゃんの登場によって大変な効果が発揮できました。

私が最初に作った再生案は、「知ってもらおう、乗ってもらおう、住んでもらおう」この3セットなんです。最後

の「住んでもらおう」がなかったら鉄道はいくらイベントを続けてみても乗客の流出はとまりません。ですから、最終的には観光地として恒常的にお客様を呼べるようないろんなツールができるとか、大商業施設ができるとか、病院ができるとか、学校があるとか、住民が増えるとか、そのように地域へ集客する、そして定住させる能力がないと、イベントだけでは維持し続けることは無理です。

○いちご電車、おもちゃ電車、たま電車

私は仕事を引き受ける前に、駅から降りて500メートル、自分の足で歩いてヒアリングしてまわりました。それも会社や、地元が作っている再生案を見ない、見ちゃうと先入観が入るので。それに社員を1人も連れずに行きました。私が誰かというところがわからないようにして、ずうっ

と回ってみる。そうするとその地域がわかります。

南海電鐵貴志川線では500メートル離れたら、鉄道の存在も意識していない市民の人たちがいっぱいいます。駅の中には乗用車が入らない。自転車の駐輪場もない。昭和40年代の原風景がそのまま残っている。すごかったですね。びっくりしました。

それで、まず鉄道があるというこ



資料5

とを知ってもらうために、ド派手な電車を作ろうということで、一番初めに作ったのが「いちご電車」。水戸岡さんと楽しいディスプレイをやりました。貴志川町の名産が苺なんです。水戸岡さんは「苺が一番と聞きますから、デザインは、苺でどうですか？」私は苺がどうというより、お客さんが増えてほしいから一期一会で一期（いちご）がいい。違うアプローチから「いちご」が決まって、まずいちご電車を走らせた。それからおもちゃ電車、そしてたま電車を出していきます。（資料5）

○三毛猫・たま駅長 誕生秘話

不思議なことがあるんですね。この開業の年、2006年4月1日、朝5時何分、始発を知事、市長、国會議員の先生方、本省の皆さん方、地方局の皆さん方が集まって盛大にお祝いしてくださいって、本社に戻ろうと思っていたら、貴志駅の横に、ジュースやお菓子を売ったりする売

店があるんですが、その店主の女性が「社長さ〜ん」と飛んできたんです。ご相談を受けたら、むげに断らないというのが私共の理念ですから、立ち止まって、「なんでございましょうか」、「たまちゃんが、たまちゃんが」、「たまちゃんがどうしたんですか？」。お店の横の公道に猫の小屋を置いてたら、町役場の人が来て、私

物を置いてちゃいけないと言っちゃいけなく撤去しなくてはならぬんです。うちのたまちゃんの住み家がなくなるので、貴志駅の中に置いてくださいとい

うお願いだったんですね。いや、困ったなと思いました。駅は公共の場なので私物のペットを置くようにはできていません。動物ですから、排泄物の問題や、場合によっては引っ掻いたり、アレルギーのお客様もいたりします。「弱ったな〜」しかし、何とかしてあげたいという気持ちがある中でぐわ〜と回っていました。



正装した「たま駅長」

そしてもうひとつ、頭の中にあつたんです。「この駅、儲からないので無人駅にしちゃったけど、寂しいな」。そのときの女性のセールストークがまた、素晴らしかったんです。「社長さん、うちの猫は男の子だったから3百万円する三毛猫よ。でもたまちゃんは女の子だけど、百万円はするわよ」。うちは歴代、紀州犬を

飼っていますが、血統書付で、品評会に出ても賞がとれそうな犬です、それで11万円ですよ。野良猫ちゃんから生まれた三毛猫が百万円って？と思いつつも、どうかな？と思って見たのが、目です。日本人にはこういう、きりっとした目はほとんど見られません。この会場の中でこの目にかなう方いらっしゃいますか。凛

としたこの目を見た瞬間にはじかれるように、この子は駅長だと思いましたが。そしてこう言いました。「両備グループは甘くないよ。駅に置くのはいいけどね、家賃貰うよ」、女性はすごい顔をしましたよ。この強欲社長め！みたいな。「猫のたまがどうやったら家賃払えるんですか」、自分が払う気は全然ないんですね。「働いてもらいます。働いて払ってもらいます」、「猫のたまがどうやって働くんですか」、「駅長をやってもらいます」。

もう本当に満面の笑顔、ちょうど4月1日ですから桜のように、「嬉しい」って言いました。そして、私と女性のやり取りを顔をそむけて聞いていた専務が、また、社長の道楽が始まったみたいなの顔をして、すつと消えていこうとしたので、「たまちゃんを駅長に任命するから、制服・制帽を用意するように」と。

しかし、8月になっても9月になってもできないんです。「どうしたんだ、制服・制帽は?」、「今、やりますよ。ちょっと時間つかあさい」。その年の12月です。小さな帽子1個を持ってきました。「社長、この帽子だけでこらえてつかあさい。ミシンを3台壊して作ったんですから」、「制服はどうしたんだよ」、「断られました」、「おまえな、猫の着ぐるみ



というのがあって、フェルトで簡単にできるじゃないか、1週間もあつたら十分だろ、「社長、制服・制帽って言ったじゃないですか」。これが鉄道マンですね。融通が全然きかない。ところがそれがよかった。たまちゃんにこの帽子をかぶせてみたら、全然嫌がらないんですよ。ああ、大丈夫だなということ、翌年の1月5日、たまちゃんの任命式をしました。任命式をやったのも社会的に流るるようというんじゃないかと、この駅に猫の駅長がいますよということとを付近の人たちに知ってもらうため。公の事実を作るためですね。ホームページに「チョロ」と「たま駅長就

任式」と書いて流しました。

その1月5日、ふだんこんな時間にお客様は乗っていないのに、電車の中がいっぱいなんですよ。なんかあったのかなあーと思って、貴志駅に降り立ったら、テレビのカメラが6台、ライトをつけて私の方を撮っている。たまの就任式のためにテレビが6局も来てる、新聞記者もいっぱい。その中にNHKも来ていて、それも東京の本局と和歌山支局の2局も来てくれました。たくさんの方にお集まりいただいて、ありがたいなと思いました。そして「あなた、本当に東京から来たの」、「はい」きれいな若い女性のキャスターです。「何で?」、「面白そうだから」、「東京のNHKが、面白く思ったら和歌山まで来て下さるんだ」、「はい」。その女性がみんなのインタビュをまとめて、最後に、その瞬間、ぴつと口角があがって目がキラッと光ったので、来るなと思いました。「社長さん、猫の駅長が、どういう駅長業務ができるんでしょうか?」とききました。「まあ、遊びでしょ。しよせん猫でしょ」。そこでそう言ったらおしまい。「この鉄道はお客様が少なくして廃線の憂き目にあった鉄道でございます。その再生のためにはお客様を増やさなくてはいけません。たま駅長の普段の業務は客招き

です」。そう言って、招き猫のように手を挙げると、そのキャスターがブツと笑って、カメラを担いでいる人までワツと笑ったんです。それがそのまま9時のNHKの全国ニュースに流れました。その瞬間からドカーン。

すごいもんですね。そしてたちまちたまちゃんは1年で課長職に、そしてスーパードライバーになりました。うちで一番早い出世です。2年経たないうちに11億円経済効果があつたと関西大学の宮本教授が発表され、仁坂知事が和歌山県名誉県民に相当する勲功爵という称号をくださいました。で、あまりの働きぶりに執行役員に任命しました。役員手当てをあけるといったら「いらニャー」と言うんで、猫の顔をした檜皮葺の「たまミュージアム」という貴志駅を作りました。そして今年の1月5日、なんと、たまは和歌山県知事さんから「和歌山県観光まねき大明神」という神様に列せられ、弊社においてはNo.3、常務執行役員になりました。もし、嘘だと思われるなら和歌山電鐵のホームページの役員一覧を見ていただくと「常務執行役員たま」とあります。国土交通省認定?の役員です。

○魅力ある「まちづくり」は観光資源の育成

おかげさまでこういうふうになりましたが、今も市民の皆さんや行政と一緒にあって、いろんなイベントを年間約80位開催しています。本当にノリがいいんですね。私が電車に乗っているとき、「ここは苺の産地だから、電車の中で苺摘みしよう」と言ったら、うちの社員、皆、横向きましたね。また言い始めたって。

ただ、農協の理事長さんが「小嶋さん、面白いね、それ。来年、私にやらせてください」と言っていて、開業2年目に苺摘み電車が走りました。プランターが電車の中にずらっと並び、沿線の子供たちが電車に乗って、走りながら苺摘みをします。みんなが楽しみながら作っていく、いろんな姿があります。

○ネクスト100年に向けて

基本的には、なぜ私が津エアポーターラインをやり、和歌山電鐵を再生し、中国バスを再生したかというところ、もう我々の企業力だけでは、公共交通を守りきることはできないのです。そのためには法律まで変えてもらわなきゃいけないんです。我々が法律を変えるなんてことは、夢のまた夢で

す。ところが、津エアポートラインで公設民営の実証実験ができ、和歌山電鐵で公設民営が成功したことに、より、鉄道局が鉄道だけ公有民営の法律を作ってくれました。

そして中国バス。日本で最悪・最強の労働組合を有するバス会社でした。かつてNHKで「燃える高速バス」というレッテルをはられた会社で、すごかったです、ここは。お客様の苦情の第一が、バス停で待っていてもバスが来ない。乗ったら怖い。バスが汚い。挨拶がない。

来ないんです、バスが。嘘っ？と思っつけてみたら当たり前ですね。運転手が、どうせお客なんか来やしないと10分くらい遅発をします。そして走行車線をバス停があっても見向きもせず、まっしぐらに福山の駅まで走っていく。福山駅で車庫に入って「おう、30分も早く帰れたわ」。それじゃあ、乗りたくても乗れませんよね、お客様は。バス停に行ってもバスいないんですから。

もっとびっくりしたのは、バス停のバスの時刻表が日に焼けて全く読めないのです。それくらいお客様はもうバスを当てにしていなかった。ただ、ひとつだけいいことがあります。乗った。車内事故がゼロでした。乗っていて怖いから、高齢者は座席にしがみついている。バスがキュッとや



中国バスの(路線)バス・まわローズ

「実はこんなことになったのは国会議員の先生方の努力が足りなかったからですよ」という話をし、「地域公共交通の活性化のためのきちんとした会議組織を作ってください」とお願いしました。そうして地域公共交通活性化小委員会ができ、第1回目の委員会で最初に話をさせていただきました。そのときに、バスや電車に乗っていただけのような施策をしてください、そして補助金は取れば得をするというのではなく、経営努力をしたら増えるようなインセンティブを作ってくださいと言って、できたのがインセンティブをいれるという補助金政策です。

ると、ドテツ。転んだら、高齢者は骨折の危険が大です。ところがゼロです。経営を引き継いだときは、私の13倍超の事故も、現在は0・026という10万キロ当たりの事故率で、おそらく日本一安全だろうと思うまでに改善しました。

苦情もほとんどなくなりました。かつての苦情は、今はお褒めの言葉にかわったんです。こんなことをしてくださいますという、叱咤激励もいただきます。

そして最後の仕上げが、当時、与党の交通部の福山出身の先生に、

ところが、その次の段階として交通権。約2千億円、あらたに公共交通を作り変えるために、予算をとっていただけるように陳情しましたが、政権交代となり、だめでした。あのときほど辛いことはなかったですね。一生懸命積み木をずっと積み上げてきたのが、ガシャーン。でも、良いことは必ず実行するというのが「知行合一」の経営理念ですから、地元民主党議員の先生方4人にご連絡をして、「デイスカッションしましょう」ということになりました。そしてそのときに言ったのは「高速道路、

タダにして2兆5千億円パーになり、日本の地域の公共交通、すべてタダにして1兆円ですよ。どっちが国民目線ですか？」と。怒られるかと思ったら、「えっ」と言われた。「小嶋さん、それ本当？」、「本当ですよ。21世紀というのは、今みたいな補助金制度で延命を図ってるんだったら、地方から80%くらい公共交通はなくなりですよ。そうではなくて次世代にあった夢のある公共交通をつくりましょう」と、エコ公共交通大国構想という私の構想をお話しました。そうしたら高井さんという議員さんが、「小嶋さん、それ、いい？いただいて」、「どうぞ！」で、すぐに当時の国土交通省の政務官のところへ行っって、その話をしてくれました。

民主党も「公共交通、大切なんだ。これは大変だ」ということで、検討会議をすぐ作ってくれて、またそこでお話をしました。そのときに「補助金行政では、ただ減びていくものにカンフル注射をし、延命をするだけですから、夢のある抜本的な改革を」と言ったら、野党のときに出していた交通基本法を全部やり変えて、交通基本法検討会というのを作ってくれました。

ここでもワーキング部会に呼んでいただいて、お話をして3月8日に閣議決定となったところで、東北の



大震災です。その後も勇気を振り起こしてやりましたが、国会でにっちもさっちもいかない。与党が言えば野党が反対する。しょうがありません。今、3党合意によって臨時国会で可決される予定です。これで可決されなければ、本会議へまわります。法律ができただけではだめで、財源が必要です。財源は最低2千億円。4百億とか3百億じゃあどうにもなりません。

そして関連法案の修正をしていかねばなりません。やはり、競争的なものを残しながらも地域の公共交通を残すという形。愚かな競争をしないようにする。今、岡山も、全く公

共交通に関係のない業者が市内だけの循環線に申請を出していますが、絶対儲かりっこないんですよ。でも外から見ると公共交通は儲かっているようにみえちゃう。しかし現状は皆本当に必死になって守っているだけなんです。

今、夢のある公共交通へのギアチェンジが必要だと思っています。

○最後に

私は平成7年に小さな論文を出しています。経済環境は2021年まで構造不況が続くと思っています。まだ10年は続くでしょう。麻生内閣

のときに10年間、日本の経済成長は±ゼロ、首都圏は+3%、地方はマイナス3%ということでした。これが10年経つとどうなるのか。東京首都圏は単純計算で130%になります。地方は70%になります。たった3%の増で10年経つと、首都圏と地方の現在のポジションでもって、半分の地域力になってしまふ。その中で地域の存続、また、そのための地域公共交通を支える力、基本的にはもう今が最後のチャンスだと思っています。

そして一番大事なことは、皆が声を出すということです。皆がアクションをおこすということです。そして

声を大にして現状を語るのだと思います。今は市民、国民が本当のことを言えば、国は動く。これは大阪が証明したのではないかというふうな思っています。

本当に地域公共交通は、だんだん弱ってしまつて、皆ものをいう元気もなくまりました。そして空運、JALが潰れて、全日空も惨憺たるものです。海運をやってらっしゃる方で、新造船をつくれる業者はほとんどいません。これは構造的に変化したからです。公共交通を前提に、物資の交通と人の輸送があったんですね。それがごそつとなくなった。簡単にいうと船底のバラストが無くなつて、頭でっかちでコロンといくような状況です。

鉄道もバスも赤字だらけで、タクシーなんかは最低賃金法にも満たないような状況。これを片手間にちょこちょこ直そうと思つても、とてもできる状況ではありません。

それでも私共は100年、それぞれの事業者の皆さんも、長いことやってる。今、本当のことを言わなきゃいけないんです。私共は100年やってきた業者として、地元の公共交通に対しては責任があると思つています。それが突然やめるというわけにはいきません。こうなりますよという問題は、しっかり理解をし

ていただきたい。我々は必死にやります。必死にやるけれども、それを支えるだけの力というものが企業にもなければ地域にもない。その現実をしっかりと分かってくださいと言つと、たいてい憎まれてしまふ。

私共のノウハウ、言っていただければ、いくらでもお教えいたします。是非、九州の皆さんも、こういう問題を共有していただきたい。ただ、暗くなるのではなくて、次の時代を作つていこうという自分たちの夢と勇気をしっかり持つてください。地域に素晴らしい公共交通を、次の世代の子供たちやお年寄りのために残していつてほしいと思います。

ご清聴、どうもありがとうございます。

〔編集者からお知らせ〕

今回、講演頂きました小嶋光信様は、規制緩和後の公共交通の変化と課題を、再生の実例をもって論じた書籍「日本一のローカル線を作る たま駅長に学ぶ公共交通再生」を、(株)学芸出版より平成24年2月15日出版されました。

地域公共交通はもとより元気な地域づくりに取組まれる方々には是非とも読んで頂きたい一冊と思ひ、紹介させて頂きます。