

タイトル：「E-コマバスの事業展開について」

「建設業と地域の元気回復助成事業」をきっかけとして、地域づくりの担い手である建設業の活力の再生、雇用の維持・拡大や地域の活性化を図る「E-コマバス事業」を展開することとなりました。地域の建設業の新たな事業展開の参考になればと思い、ここにご紹介させていただきます。

【地域が直面する外部環境の変化】

様々な将来予測が出ている中、共通して指摘されていることは人口の減少が必ず起こると言う点です。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成14年1月中位推計）によると、わが国の人口は、2006年にピークを迎えた後、減少に転じると予想されていましたが、2005年の国勢調査結果では、2005年10月1日の総人口では「1億2,776万8千人」と前年2004年10月1日現在の推計人口（1億2,779万人）をすでに2万2千人下回っていました。更に2035年には、現行よりも1000万人以上減少し、現在に比べると大変な変化が我々の地域に起こることになります。

一人あたりのGDPは変化しないとしても、国として生産されるGDPが縮小するのは確実でしょう。

このことは、公共投資の財源である税収規模の縮小に直結します。ただでさえ多額の国債をかかえその償還と金利が重荷となつてのしかかる中、国の政策的投資は絞り込まれる方向にあります。

このような環境の中で、特に人口減少が恒常化している地方経済においては地方経済を担ってきた建設業は公共投資依存の経済からの脱却を戦略的に進める必要があります。

地域を考える上で世界的な環境変化も無視するわけにはいきません。

環境への関心が共通の認識として広がり、「環境に悪いことをしています。」と言って業績を上げられる企業は世界にはもうないでしょう。

建設業界においても同様です。建設機械にハイブリッドが採用される時代に、化石燃料で運んできた化石燃料を燃やして仕事をするのは是非が一般市民からも問われるような時代になりました。

ですから、新たな事業にチャレンジするにしても、環境に配慮しない事業はマーケットから支持されるのは難しいでしょう。まして自然豊かな中山間地で仕事する機会の多い地方建設業者は、一般企業よりも環境に配慮しなければならない責任があると思います。

【地域の抱える現在進行形の課題】

公共投資の縮小が地域経済を委縮させかねない状況は継続しており、残念ながら現在進行形であると言わざるをえません。

人口が益々減少し、高齢化率も35%（人口問題研究所予測2050年人口1億人）に向け確実に進みます。

景気の後退は地方ほど顕著であり、職（食）を求めて地方を去る人も多くなるかもしれません。

人口が増えず人が流出し人口減少することで生み出されるマイナスの影響はやはり最も弱い処に最初に現れるでしょう。その兆しはすでに見えています。

人口減少は様々な場面で事業の採算性を脅かし結果として二つの撤退が市民生活を暮らしにくいものにしそうです。

一つは、これまでは営業努力の不足が原因と言われて衰退していった地域の商店ではありますが、こ

の絶対的なマーケット縮小に直面しすぐにも壊滅が懸念される状況になっていることです。

二つには、人口減少は人を運ぶ公共交通機関の乗降者数を減らして撤退を余儀なくさせようとしていることです。

この二つの撤退は、買い物難民や交通難民と言った過去には考えられないような生活困窮者を毎日生み出し、地域崩壊の引き金になりかねません。

地方の足元を見れば魅力的に見える地域資源が数多くあり、インバウンド（外部からの来訪者）獲得に効果のあるものも少なくないにもかかわらず、うつむいた地域には前を向く余力もなくせつかくの地域資源を活かすことなく消えていこうとしています。

これは単に地域が消滅する、町が減ぶと言う以上に、地方の暮らしと文化を損なうことは日本人としての自信や誇りさらには日本産業の強みであるコンテンツの基礎である文化の多様性を失うことになるのではないか、そのような懸念を投げかけていると思います。

【理念として掲げるもの】

私たちは、地域の多様な暮らしと文化が日本の発展的維持に必要なだと考えます。

そのために、地域の暮らしを支える公共交通機関の撤退を止め、負の連鎖を断ち切るための行動を起こすべきだと考えました。

新たな事業を、建設業の地域貢献型経営の入り口ととらえ、公共投資に依存しすぎず地域経済の担い手としての責務を果たし改革する手段として提案するものです。

【地域貢献型経営の提案】

企業経営における戦略とは、戦いを略するとあるように、それまでの生存競争激しい立地（ドメイン）から競争優位の立地（生存領域）に移動することだと考えます。

キャノンがカメラから事務機へ主戦場を移したように、日本ハムがハム製造から肥育加工販売業に立地を変えたように、地域の建設業も業の立地を変えていく必要があると思います。

御存じのように立地の転換には二通りの方向があります。

一つは水平に展開し多角化後に主立地（ドメイン）を変更する戦略。

もう一つは、垂直に展開し、原材料から販売までの各コストを把握して利益を生み出す立地を得る戦略です。

どちらも、新規の市場に新規の商品で臨む「バクチ戦略」ではなく、関連分野の延長での移動であり、前者の代表はキャノン、後者の代表が日本ハムやYKKにあたります。

キャノンはレンズと画像処理の技術で事務機であるコピー機を選びました。

日本ハムはもちろんハムの原料である豚や牛の肥育と販売網の整備に取り組み、YKKはファスナーの原料であるアルミ加工の技術からアルミサッシ製造への展開に際し、原料であるアルミインゴットからの本格的な生産体制の構築に取り組みました。

どの企業も、経営の舵を切った当時は気がふれたとさえ言われたと聞きますが、現在では一人勝ちの業界トップ企業になっています。

では、地域の建設業における関連展開とはどのようなものでしょうか。

地域の建設業の強みを考えますと、以下の三つのポイントが重要だと思います。

- ①地域の地形・気候・地質を熟知している。
- ②地域の人間関係を良く分かっている。

③地域の暮らし（習慣、文化）を良く理解している。

これらの強みを活かす方向に役立つと考える事業があります。事業分類上の名前がないので、これを「Eーコミバス事業」、使用する車両を「Eーコミバス」として説明を続けます。

バス運行会社の経営を見ると、高速バスを除き通常の乗合バスですら経常的な赤字の状況であることは周知のこととなっています。

特に本事業が属するであろうコミュニティバスは乗合バス事業者が運行しない地域や撤退した地域を運行しているものであり、しかも運賃は低廉であることから収支均衡させることは極めて困難な状況にあると言えます。

経常的収支で赤字計上は避けられないと言われる中、交通空白地帯の解消や公共交通の確保という公益的な観点から、交通難民のいる地域を抱える行政から運行費用の補助（赤字補填）が行われる事例が多いようです。

このような市場の趨勢に対し、Eーコミバス事業は地域資源から得られたエネルギーを公共交通に活かすことにより事業として継続可能な環境を提供しようとするものであり、結果として地域交通確保のための公共投資を最適化することに貢献しようとするものです。

先程の強みにもあるように、地元の建設業には地域の人間関係を含めた詳細な多岐にわたる地域情報の蓄積があり、本事業はその蓄積を活かせます。経験のない、例えば農業への新規参入にくらべて参入障壁が低く、地域に貢献して収益を得られる可能性があると言えます。

コミュニティバス運行の採算性の低さには乗降客数の少なさが最も大きな原因ですが、経営上の課題は燃料費にあります。

Eーコミバス事業が、小規模発電から運営までをカバーするトータルソリューションを展開しようとする理由は、走行するエネルギーの自給自足を考えようとする時、地域の建設業の持つ地域情報が欠かさないからです。

地形・地質・生活文化に精通する地域の建設業者であるからこそ、トータルに地域の暮らしを守ることができると考えますし、それができる唯一の企業であるとも考えます。

確かに、交通事業者としての建設業者はいないかも知れませんが、Eーコミバスで地域の足を守り、治山治水で暮らしを守るWのサポートが事業の戦略的立地移動につながるものである以上、事業化のハードルの高さは問題ではなくなるでしょう。

公共投資依存経営から地域貢献経営への事業転換が見えてくると思います。

それ故、PPPもしくはPFIなどの制度を活用することを地域行政に提案する際に、Wサポートに行政支援する必然があることが伝わり、公設民営等の議論に正義が備わると考えます。

【Eーコミバスの特徴】

一口にコミュニティバスと言ってもその種類は多彩です。

コミュニティバスを類型化すると、一般的には次の五つに分類されます。

- 1) 深夜や早朝に駅と団地を結ぶコースを中心に運行するもの（団地型）
- 2) 廃止されたバス路線やバスの運行していない地域を運行するもの（過疎地型）
- 3) 歩行者との共存を意図する低速低床バス（中心市街地型）
- 4) バスの通れない狭隘な道の多い観光地で運行するもの（観光型）
- 5) 地域の需要に応じて、予約等に基づいて運行するもの（デマンド型）等

統計的な数字はまだ整ってはいませんが、国土交通省の研究会では全国に約 800 の路線があるとのこと
です。

おそらく全建ジャーナルをご覧になっているみなさんの地域にもコミュニティバスの路線があると思
います。その種類は、先に上げたどの分類に入るか一度見てみてください。

我々の考えるE-コミバス事業は、どの分野にも対応できるものと思います。

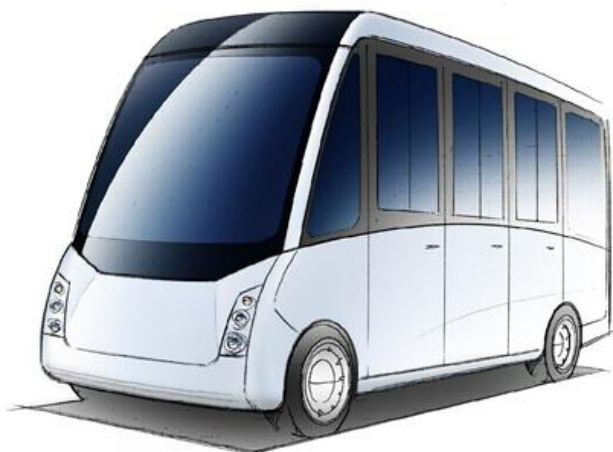
使用する車両の特徴を述べると、

- ①電気とモーターで走る、エコな乗り物です。
- ②少人数の乗車（9人乗り）で、導入コストが電気バスは無論のこと、一般バスに比べても極めて軽微
となっています。
- ③基本速度を20Km/hとし、歩行者とも共存できるスピードです。
- ④積み替え方のバッテリーを採用し、一回の走行距離は短いが充電・交換がスムーズです。
- ⑤構造が簡単で、地域の機械・自動車修理工場でメンテナンスができます。

運用については、例えば地域の公民館を拠点に放射状に運用したり、車窓の風景を楽しみながら商店
街を往復するような運用もあるでしょう。

身近でエコな移動手段、それがE-コミバスです。

そして、オンデマンドシステム、運営コンサルティングを含めトータルに提供するのがE-コミバス
事業です。



【ビジネススキーム】

「建設業と地域の元気回復助成事業」を契機として、富山県の建設企業数社と地元メーカー、大学教
授、コンサルタント等の出資による、LENSという新会社を設立します。これは、ローカル・Eバス・
ネットワーク・サービスの頭文字を取りました。虫めがねのレンズのように、地域の資源に焦点を合わ
せて暮らしを支えたいという意味もあります。

LENSは、独立行政法人科学技術振興機構の関連団体である一般社団法人蓄電型地域交通推進協会
と連携して、E-コミバス事業をより導入しやすいスキームで全国普及を進めることを使命としていま
す。

LENS社は海外のエネルギーに依存するのではなく、地域に存在する様々なエネルギー資源を活用
し、安全で快適で環境負荷の少ない装置で、地域の暮らしを支えることを、地域の新しい基幹ビジネス
として展開させようとしているのです。

過疎地に限らずコミュニティバスの経営には、燃料代は大きな足かせです。何故なら、一人運ぶのも40人運ぶのも燃料代に大きな差がないからです。運営経費の半分が燃料代と言うような財務内容なら、昨今の燃料費高騰がまともに経営に影響してしまいます。採算性の低さを念頭に事業のインシヤルコストを下げようとして導入する中古のバスは、燃費が悪く黒煙モクモクで経営と環境の両方に良いことはないでしょう。少し辛口な言い方をすれば、コミュニティバス経営への公的支援は、燃料代を支援しているようにも見えてしまいます。

LENS社は、三つの活用を提案しています。

- ①内部資源の活用：地域の情報を持つ建設業者と水や風や地熱や太陽のエネルギー。
- ②外部資源の活用：運営ノウハウ、安価なEーコミバス車両、効率的運営を指させる運行システム。
- ③行政資源の活用：PPPもしくはPFIによる公共投資の最適化。

地域をWサポートできる地域の建設業ならではの活用を提案していく予定です。

例えば、公設民営によるコミュニティバスを考えると。

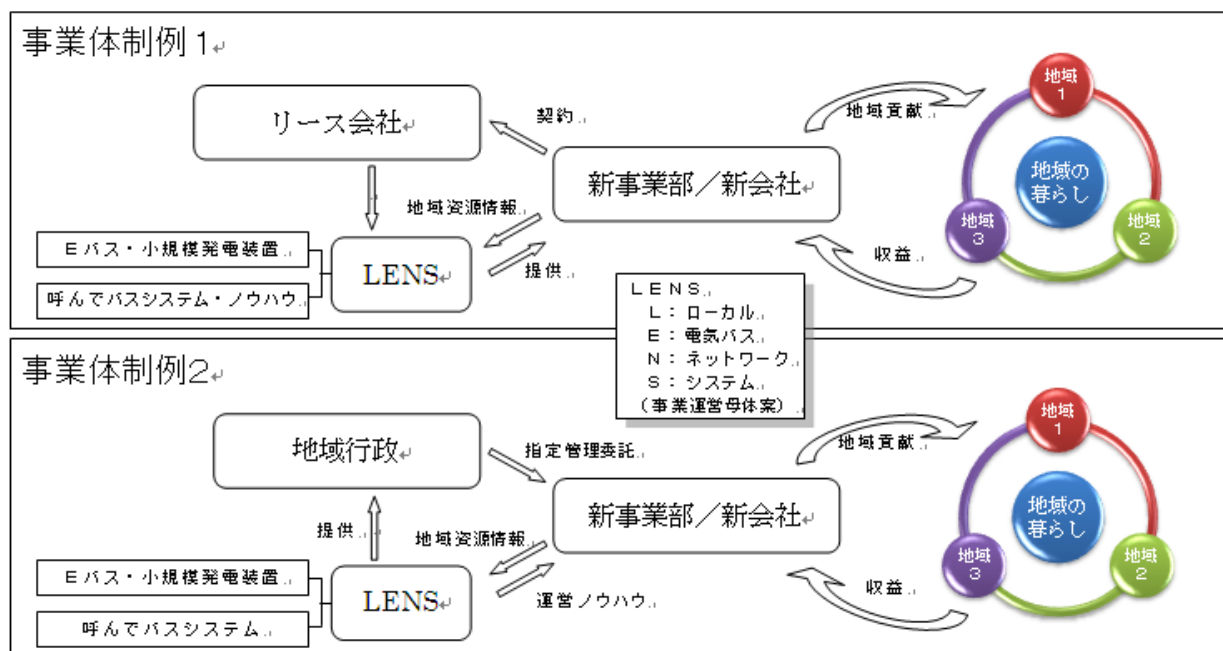
- ①車両+システムを公共が導入。
- ②車両+システムを地元建設業の新事業部や新会社が運営。
- ③車両+システム+ノウハウはLENS社が提供する。

公共投資は一時で、事業の経営には税金を使わない運営が可能になります。

指定管理者としてその管理を地元建設企業が担うことも考えられるでしょう。

あまり良い話ではありませんが、コミュニティバスなどのローカルな路線を維持するために公共の財源から資金を投入している例がありますが、大半は挫折してしまいます。何故なら、赤字を減らす経営効率化に運営会社を向かわせるインセンティブがなく、赤字のたれ流しに陥りやすいためです。

このような上下分離方式の他にも、リース会社の支援を得て参入する方法もあろうかと思ひます。



いずれの方式でも、Eーコミバスはインシヤルコストを軽減し、燃料代を軽減し、もってコミュニティバスの固定費を下げ、損益分岐点を劇的に下げる効果が期待でき、乗降者数の少ない路線にあっても

採算に乗せやすいと言えます。

副次的には、E-コマバスは過疎地域のライフラインになりますから、その路線の道路を優先的に整備する必然が出て、その受注を地元の建設企業がになうことも出てくるでしょう。

このような場面を設定して考えると、地元の建設企業が自らの地域の暮らしを支えることで自らのビジネスを成立させる構図が見えてきます。まさに、公共投資依存不安定経営から地元貢献安定企業への立地（ドメイン）の大いなる転換になると思います。

【将来の展開】

多少話がそれるかもしれませんが、将来性を補完する意味でお話ししますと。

地元の商店がE-コマバスを使った配達業務をしたらどうでしょう。商店がポイント発行しそのポイントで乗れたら楽しくないでしょうか。

社会奉仕をしたらボランティアポイントを行政が発行し、そのポイントで買い物したりバスに乗れたりしたらもっと社会奉仕に参加する人が増えるのではないのでしょうか。

E-コマバスから眺める街並みや景観を、まちづくりの専門家の立場で提案し商店街の集客に役立つアドバイスをしたら喜ばれないでしょうか。

このような展開までを含めたビジョンを地域で描けることができ、その中心に地元建設企業がいるとしたら、それは名実ともに地域の活性化に寄与する地域貢献企業への展開を示すビジョンになると思いますがいかがでしょうか。

具体的に動き出そうとしているとは言えまだまだ計画の域を出ていないと思いつつも、厳しい経済情勢の中で新たな事業展開を考える仲間に私たちのアイデアをお伝えすることで何かお役にたてるのではないかと考え出稿した次第です。

これまで本事業構想に御助力下さった方々に感謝申しあげるとともに本稿が地域貢献企業の皆さまの参考になれば幸いです。

最後に、会員各位の益々のご発展をご祈念申し上げ、貴重な機会をいただきましたことに対する感謝の言葉といたします。ありがとうございました。

【問い合わせ先】

〒938-0282 富山県黒部市宇奈月温泉 633-1

大高建設株式会社

代表取締役社長 大橋聡司

TEL 0765-62-1106

E-mail ohashi@o-taka.co.jp