

2005年春(第17回)

# 研 究 報 告 会

開催日:2005年5月31日(火) 12時開場,13時開会  
場 所:海運クラブ 国際会議場(千代田区平河町)

## 開会挨拶

森地 茂 運輸政策研究所長

## 来賓挨拶

平田憲一郎 国土交通省総合政策局次長

## 研究報告

- |                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 1.「公社・公団改革政策のいくつかの論点」             | 杉山雅洋 客員研究員 |
| 2.「東アジアにおける地域間競争力確保と港湾ロジスティクスの展開」 | 古市正彦 主任研究員 |
| 3.「駅前広場における管理の現状と今後の方向性」          | 石坂久志 研究員   |



杉山雅洋



古市正彦



石坂久志

## 基調講演

「グローバル・サプライチェーン・マネジメント -最近の動向と将来展望-」  
井手高吉 株式会社日通総合研究所代表取締役社長



## 研究報告

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 4.「タイにおけるローコストキャリア参入の影響と旅客の航空会社選択」       | 花岡伸也 客員研究員          |
| 5.「アジアの都市における持続可能なモビリティのための公共交通-課題と見通し-」 | アチャリエ スルヤ ラージ 主任研究員 |
| 6.「これからの地域交通-持続可能な地域交通に向けた取組み-」          | 北川英博 調査室調査役         |
| 7.「国際観光の将来予測及び外国人観光客の訪日促進策」              | 田中賢二 研究員            |



花岡伸也



アチャリエ スルヤ ラージ



北川英博



田中賢二

## 閉会挨拶

村上伸夫 運輸政策研究機構理事長

# グローバル・サプライチェーン・マネジメント

—最近の動向と将来展望—

井手高吉  
IDE, Takayoshi

株式会社日通総合研究所代表取締役社長

長年にわたり日本通運(株)でビジネスをして来た経験を踏まえて、私なりにまとめた内容をお話します。

## 1— Digital情報(IT)能力

現在を第三次産業革命の時代と言われる方が多々おられます。私もその様に思っております。そう言われる根底にデジタルIT能力の普及があります。大量記憶、大量演算、大量分析、高度分析、大量高速通信、大量配信、双方向等々、人間のアナログ性からはほど遠い能力が普通になって来ました。この結果、「普遍性」「機敏性」「予知性」「機能性」「複合性」と言った様な要素がビジネス社会を運営する上で極めて重要になって来たと思います。蛇足ですが、「情報の価値」と問われれば、それは「未来が見えることだ」と思いますが、神のみぞ知る未来に、利用の仕方によっては、情報能力がほんの少し、入ったように思います。

## 2— 時代認識

東西冷戦の終結、ソ連邦の崩壊と様々な変化がありました。二分されていた東西の精神構造が統一され、市場重視、資本主義中心の時代に入り、大競争時代になりました。最近では、ただ競争するだけではなく、機能的分業、アウトソーシングが普通になった時代、即ちネットワークの時代と言えます。これを意識しないと複合的な世界では生き残れません。3つのS(システム、スピード、ストラテジー)もよく言われています。また今の時代は、集团的意識から個を中心とした意識に変わってきています。

次に、アメリカから10年遅れの日本企業が直面する時代の流れについてです。80年代、日本がTQCやKAIZENが素晴らしい、その為には忠誠心のある現場、系列を育成すればよいと言っていた時期にアメリカは変わり始めていました。90年代の前半にBPR(Business Process Reengineering)、リストラ、ポートフォリオの見直しを始め、90年代後半にはSCM(Supply Chain Management)、製配販同盟、90年末にはeビジネスが普及しました。これらによって、アメリカが80年代の

日本の優位性に対して取って代わりました。この時に必要なのはトップダウンの企業文化だと思います。

時代を動かす9つのキーワードをご説明しましょう。デジタル情報技術の大進歩は説明した通りです。経済のグローバル化ですが、レスターサローの「知識資本主義」によれば、20世紀の方がよりグローバル化が進みました。そのグローバル化とは「国のグローバル化」で、21世紀のグローバル化は「経済のグローバル化」だと述べています。3番目のキーワードは経済の飽和感です。即ち一番身近な実体経済である個人消費ベースでは、特に先進国、とりわけ日本では大半の物が行渡りました。4番目が経済のグローバル化による価値基準の見直しです。特に会計基準においては、国際基準との一致が必要です。その基本が時価会計です。簿価は買った時の値段、買った時から現在までの価値観を表しています。時価は今から未来への価値観を表現しなければなりません。続いて、少子高齢化の問題です。労働力の無くなった日本がどのような生き方が出来るのか。その他のキーワードとしては、京都議定書が発行した環境問題、技術の問題、資源の問題、財政・金融・為替の問題などが考えられます。

## 3— 産業界への影響

このような世の中の変化が産業界に大きな影響を与えました。最も大きな影響が消費者中心の考え方です。1970年代まではサプライサイドの考え方だったものが、必要な時に必要な量だけをジャストインタイムに届けるといった感覚が基調となっています。次にコンピューターが入ったことによって統合管理、即ちERP(Enterprise Resource Planning)、SCM、CRM(Customer Relationship Management)といったコンピューター管理によって、経営機軸や経営の考え方も変わってきています。3番目に機能のアウトソーシングの傾向です。アメリカの企業はインドにバックオフィスを持っています。日通も上海にバックオフィスを作っています。日本の仕事の一部のプロセスは上海で処理して、リアルタイムに日本にフィードバックされます。事務だけでなく、工場も同様です。

eビジネスによって中抜き販売、問屋を経由しなくなっています。また、ローコストな生産体制が必要になり、その一番の方法が海外生産です。特に中国に大生産地、大消費地ができたのは大きな問題だと思います。日本の中だけの競争をしてきた企業、あるいは複合的な提供を行う場合、アライアンス、M&Aという問題が出てきて不自然ではありません。

その中でSCMは「供給活動の連鎖構造を不確実性の高い市場変化に機敏に対応させ、ダイナミックに最適化を図る」という意味です。昔は部分を確実にすれば全体の最適になりましたが、今は全体の最適を先に考えないとうまくゆかないと思います。1970年にある経営講座に出席した際、「なぜ、人間は月に行って帰ってこられたか」という話を聞きました。その理由はフィードバックとシミュレーションが可能になったからです。この2つは全て月と地球の間にどんなテーマがあるかの仮説の前提から成り立っています。そして、ITがある近代経営も仮説が重要であると結びました。この話が現実に起きているのが私の実感です。仮説は絶対ゴールでなくても良く、その方向に進んで修正すれば良い訳です。時価会計という視点からも、それが正しいのではないのでしょうか。サプライチェーンはまさにプル型です。デマンドサイド中心に考えるなら、マーケットにプルすべきです。全体最適型で、スピードのあるリード型で、キャッシュフローを改善する。これが産業界の基本的な考え方になってきています。

生産をし販売する物作り会社を例にとりてSCMを整理してみます。供給の流れは大別して→部品調達管理→生産管理→販売管理→消費者になります。物流と言う行為は主として→の間に行われるものであります。後程説明しますが、ロジスティクスはこの調達から消費者までの全工程を売れることを中心最適化する概念であります。SCMはその概念をITを駆使してバーチャル管理化したものと言えるでしょう。商品を売り捌く第一の利益源としては調達生産コストがあり、第二の利益源としては販売方法、コストがあると思いますが、SCMは消費者に渡るまでのスループットタイムを短縮化することによる、いわゆる“タイムイズマネー”の時間軸を中心に在庫の圧縮も含めて、第三の利益源として注目を集めているのだと思います。C社は90日のスループットリードタイムで実践していたものがSCM概念の導入により30日前後になったそうですし、T部品会社の世界への供給のリードタイムは4日に縮められているそうです。

部分から全体を構成するのではなく全体を概念化し、部分を調整しながら当てはめてゆくのが重要な時代と言えます。

#### 4— 物流業界への影響

ITの発達、経済のグローバル化、発想の変化など今まで述べた社会現象は規制の緩和と相まって、物流業界にも大きな変化をもたらしております。それらの一つには欧米的(ロジスティクスの)発想の普及があり、今一つには異業種の物流業界への進出があります。「営業」「生産」「業務」「物流」等々部門別に発想するのではなく、最初に垣根を取り払って全体最適を思考する。SCMロジスティクス的方法の普及であり、運輸会社は勿論のこと、コンサルタント会社、問屋会社、新しい3PL会社、IT会社などが同じステージで競争する状況になっております。

90年代後半にマッキンゼー社が産業競争力会議に提出した資料によればITが最も影響力を及ぼすのは物流業であり、6~7兆円の効果があると言っております。

#### 5— Logistics Provider

ロジスティクスは日本語で兵站と訳しています。兵站は軍事用語で意味するところが後方にあるようです。戦争に勝つためには3つの作戦、Strategy(戦略)、Tactics(戦術)、Logistics(兵站)が必要だと欧米では言うようです。「山は動く」という本の中で、湾岸戦争の時のシュワルツコフ司令官とパゴニスの会話があります。30万人の兵隊がイラクに進出する。その時、パゴニスはロジスティクスを担当するように命令されますが、彼はNOと言います。自分は少将で、各師団長も少将だから、私の言うことを聞きませんと司令官に言うわけです。そこで、ロジスティクス担当のパゴニスを中将にしました。さて、日本の企業の中で物流担当が中将になれるでしょうか。日本の業界の中で物流業界が中将と言うと生意気だと思われるでしょう。

次に米国の物流協会の変遷です。1963年のNational Council of Physical Distribution Management(NCPDM)で物的流通(Physical Distribution)という言葉が出てきました。この協会は1985年にCouncil of Logistics Management(CLM)という名前が変わっています。2005年1月1日にはCouncil of Supply Chain Management Professionals(CSCMP)になっています。普通に物が運ばれているPhysical distribution, Physical transportの時代が既に過ぎ去ったことは、こうしたアメリカの流れからも読み取れます。Professionalという名前からも、単なる運送屋ではなく、レベルの幅が広がっていることが分かります。

私はロジスティクスプロバイダー(LP)の立場にある身ですが、今まで縷々申しました様に、物流を利用するオーナーの

方は利用の仕方を大きく変化させております。その内容の究極はSCMに代表されるところであります。そして可能な限りアウトソースを求めております。LPの立場はオーナー側の求めるものを的確に把握し、実行できる立場になければなりません。3PL業者が流行する所以であります。LPの立場としてその知識は当然広くなければなりません。中でも、以下のことは絶対に必要であろうと思います。①IT力、②マテリアルハンドリング力、③ヒューマンコントロール力、④グローバルマネジメント力、⑤ネットワーク力、⑥フィナンシャルマネジメント力等。LP業における知識知恵は必要に迫られて開発されるものが非常に多いと思います。マニュアルや仕様書の様な形式知に依存する知識より経験に基づく知識・知恵の要素が大きく作用すると思います。形式知は1/7の力であり暗黙知は6/7の力である。よって会社の継承力は暗黙知の継承力によって決まると野中教授は言っておられます。

次にグローバルロジスティクスプロバイダーについて述べておきます。グローバルにサービスを展開する要素としては陸・海・空のキャリアー、通関業者、フォワーダー、クーリエサービスなど様々な型で参加しております。日本通運の例で申しますと、33ヶ国173都市、約300拠点に展開し、現地雇用者12,500人、日本からの駐在約420人(毎年60名程を一年海外研修させる)の布陣で船も飛行機も持ちませんが、フォワーダー、インテグレーターとして、グローバルロジスティクスプロバイダーの役割を果たしております。グローバル・ロジスティクスでは、次の3つが重要です。1つ目は、日本の経済活動に及ぼすグローバル・ロジスティクスが出てきたということです。即ち、日本の生産や消費に海外のロジスティクスが影響を与えています。2つ目は、日本から見て外-外間に発生するグローバル・ロジスティクスがあるということです。つまり、中国からアメリカやヨーロッパに物を運ぶことです。3つ目は、その国内におけるロジスティクス、即ち中国の中の物流を日本の企業がやることです。

中国が大きな生産・消費拠点となった今日、この身近な外国の存在はSCM思想と連動して、日本の国内物流の変化まで要求して来ています。国際間に於けるキャリアーフォワーダーの競合も必至となってくるでしょうが、SOP(Standard Operating Procedure:どこでも高いサービスが提供できる)を確立できる業者が優位になるでしょう。他の国の国内に進出することは、必要であることだけでは判断できないその国の事情を考えた行動が必要であります。

## 6— Logisticsの方向性

ロジスティクスが現実のものになり、物流が高度化しています。ロジスティクスは、物流が多いけれども、コアとなる目標を最適化するための触媒の機能で、エンジンにおける潤滑油の機能だと思えます。サプライチェーンの考え方は、平和が続く限り必然です。より高度化するし、多様化するでしょう。従ってロジスティクスは幅広い知識を持たないと出来ません。運送屋、物流部門のレベルについては駄目です。ロジスティクスは現実経営です。CLO(Chief Logistics Officer)という考え方をもっと会社の中に入れる必要性があります。また、三権分立で例えるならば、生産が立法、販売が行政ならば、ロジスティクスは司法の役目ではないでしょうか。事実を事実のまま伝える力です。その中で寂しい話が西宮冷蔵の倒産です。不正を訴えましたが、会社が倒産しました。事実を事実として公表したらその会社が倒産する様では、民度が問われます。

## 7— Out - Sourcingについて

東京大学航空学の木村先生が「モノ」作り「コト」作りと言うこととお書きになっておりましたが、日本は「モノ」作りの得意な国である。「モノ」作りに於いては、垂直型組織が最も適している。しかし最近変化が起きている。「モノ」に「コト」が入って来た。例えば電話。昔は音声を伝えるか加えてファックスが可能になった程度だが、今の携帯電話はカメラ、記憶、決済、メール機能など様々な「コト」機能が付加されている。「コト」機能作りには水平的組織が良い。従来の垂直組織に水平組織が加味された時、日本の新たな「モノ」作り社会が発展すると言っておられます。アウトソーシング的思考はこの水平的組織の在り方を意図しております。ロジスティクス業界で言えば、物流業は消費者の側にいるべきで、ITさえ繋がっていれば自前よりアウトソースを利用した方が良い業種です。

アウトソースをすることは下請けさせることではありません。自己の役割の一部を肩代わりしてもらうことです。パートナーシップ(水平思考)に基づくものでなければなりません。私がある米国のお客とロジスティクスプロバイダーとしての契約を締結した時のお話をすると、締結までに2年半程の競合コンペがあって、最後の4日間はトップ同士の交渉の場となったのですが、彼等はアメリカから弁護士を帯同して来たのには驚きました。日本の契約書の様に「異議が生じた場合は甲乙誠意をもって解決する」などと言った表現はいつさい契約書上にありません。成文化されたものが契約のすべてですから、こちらも懸命にならねばならず大変苦勞した経験から申

しますと、パートナーシップにもとづくウインウインの関係を作るには、全てにおいてプロバイダー側も知識・知恵・判断・交渉力を有していなければならない厳しいものだと言うことです。

## 8—事例

- ① C社の事例：物流プロバイダーの旗振りとして、お客の代わりに在庫，入出荷管理までシステムの設計も含めて実施している例。物流に於ける流動的在庫管理が、直接ERPシステム管理に影響しない。
- ② A社の事例：配送センターの入出庫，在庫管理，梱包，配送，集金まで引き受けている例。瞬間的にファイナンスが生じています。客の客から代金の回収もするのですから、お客様と同じ気持ちでそのお客様に対応せねばなりません。
- ③ S社の事例：生産の最大効率化と販売の最大効率化を横軸で求めた時にロジスティクス部門が縦軸で機能する必要が出た例。
- ④ K社の事例：店舗単位の競争管理で拡大した販売力が物流の非効率の増大を生じて、T/C、D/Cとしての集中システム管理に切り替えて成功している例。マテリアルハンドリング力が大きな勝利要因。
- ⑤ I社の事例：商品の買付けから輸入，配送，倉庫内業務の全てを引き受けている例。I社と消費者間には情報の

流れしかない。

- ⑥ C社中国の事例：物流の捌きの最大ポイントは明日の生産をスタンバイすること。一日の生産を最適化のためにどの様に調達管理をするかと言う例。
- ⑦ 当社シカゴの事例：米国中西部はアメリカの自動車を中心とした生産地帯。そこに世界からAIRで運ばれる部品が、日通航空の仕訳センターに集中し、仕付けされ、半日～1日で工場にデイリーデリバリーされる例。
- ⑧ CSD (Cash Safety Depot) レジの下にこのCSDを取り付け、CSDに金が落ちた時点から日通責任で金が管理される例。安心を運ぶ例。全て計算され整理され当社のファイナンス経由で入金されてゆく例。

## 9—終わりに

日本人は農業型の思考が強いと思います。昨今のIT化，グローバル化，複合化，予知性等を見ますと、もう少しDNAを狩猟型に変える必要があると思います。アメリカの狩猟型のリーダーは獲物がある所に皆を連れて行かなければなりません。日本の農業型のリーダーは、神に祈って豊作を願えば良かったわけです。現在のパラダイムシフトには、仮説を立て、トップリードで全体最適を図る狩猟型が重要だと思います。

(とりまとめ：運輸政策研究所 田邊勝巳)

# 公社・公団改革政策のいくつかの論点

杉山雅洋  
SUGIYAMA, Masahiro

(財)運輸政策研究機構運輸政策研究所客員研究員  
早稲田大学商学大学院教授

## 1—はじめに

戦後わが国の交通政策の中で、経営組織・経営形態の変更という点で国民の大きな注目を集めたのは、昭和39年の海運集約、昭和62年の国鉄の分割・民営化、平成17年秋に予定されている道路関係四公団の民営化(日本道路公団に関しては地域分割をも含む)である。海運集約が民間企業間の大合併政策であったのに対し、国鉄改革、道路関係四公団改革は公社・公団という経営形態を民営化するものである。しかし、用語上民営化政策といっても、両者には少なからざる差も見られることが忘れられてはならない。そこで、本報告では国鉄改革、道路関係四公団改革を巡る政策論議について、共通点、相違点を中心に、論理整合性に留意しつつ若干の考察を試みる。

## 2—公社・公団方式と民営方式

鉄道、道路に代表される交通関係社会資本には、一般に長期の耐用性、規模の経済性、投資の不可分性(非分割性)といった特徴があるため、その整備に関して、投資の採算性と社会的有用性とが乖離する可能性がある。これらの特徴から、鉄道サービス、高速道路サービスが民間企業によってではなく、公社・公団によって提供されてきたことには、相応の論拠が見出せる。

公社・公団方式では、サービスの供給に関し、生産者余剰、消費者余剰、純外部経済効果からなる効率性基準と、社会的ミニマムの確保、市場・交流への参加の機会均等といった公正基準の2つが要請される。これに対し、民間企業方式では生産者余剰最大化が目標とされる。生産者余剰は計測可能であるが、消費者余剰、純外部経済効果の計測は決して簡単ではなく、公正に至っては客観的貨幣表示自体が困難である。このような課題はあっても、社会資本サービスを論じる場合、生産者余剰最大化を目指す民営化で、国民により良いサービスの提供が可能であろうかが問われて然りである。

## 3—国鉄、道路関係四公団改革の背景

昭和24年に公共企業体となった国鉄は、戦後の経済復興に多大の貢献をしてきたが、競争化していく交通市場への対応の遅れから昭和38年には黒字最後の年を迎え、翌昭和39年以降赤字決算から脱却することはなかった。昭和41年には利益積立金取り崩し後繰越欠損、昭和46年には償却前赤字となり、民間企業の基準ではこの時点で倒産状態となった。昭和50年に行われた8日間、192時間のスト権奪還ストでは、私鉄、トラック輸送への代替からいわゆる「国鉄離れ」の現象が顕著となり、国鉄改革論議に拍車がかかった。

一方、国鉄を取り巻く状況としては、昭和38年には名神高速道路の尼崎～栗東間の供用、翌39年は日本鉄道建設公団の設立、昭和46年には運輸政策審議会の総合交通体系の答申(46答申)が出されたことが指摘される。道路交通との競争が激しくなっていく中での対応が問われるところである。

国鉄改革論議は昭和50年代から顕在化し、第2次臨時行政調査会第4部会報告、国鉄再建監理委員会の意見書での提言を受け、昭和62年4月1日をもってJR体制に移行した。

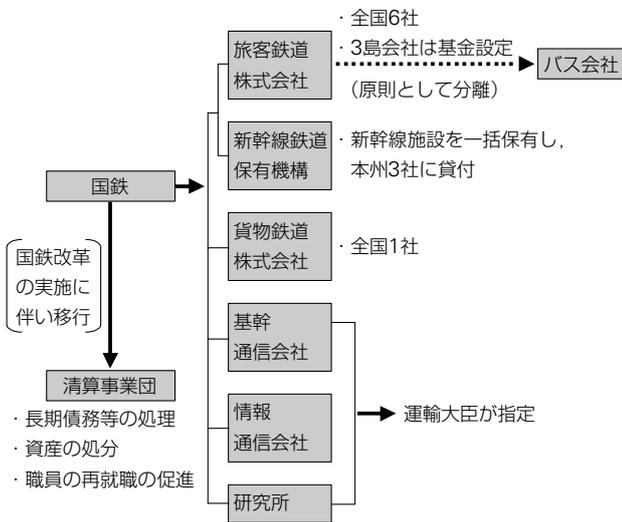
日本道路公団が設立されたのは、(旧)道路整備特別措置法が新法に改正された直後の昭和31年のことであった。以後、首都高速道路公団、阪神高速道路公団、本州四国連絡橋公団が設立された。日本道路公団が整備・運営する高速自動車国道の整備計画は国土開発幹線自動車道建設審議会で決定され、現行の9,342kmは平成11年12月の同審議会で決定されたが、この時点までは道路公団改革が顕在的に論じられることはなかった。

平成12年12月の行政改革大綱で、特殊法人の原則廃止、原則民営化、独立行政法人への移行検討が謳われ、翌13年12月閣議決定の特殊法人等合理化計画で、「民間にできることは民間にゆだねる」との基本原則から、道路関係四公団の民営化審議となった。平成14年6月に設立された道路関係四公団民営化推進委員会は、同年6月に中間整理、12月に意見書を提出した。

4— 改革の検討プロセスと(分割・)民営化の骨子

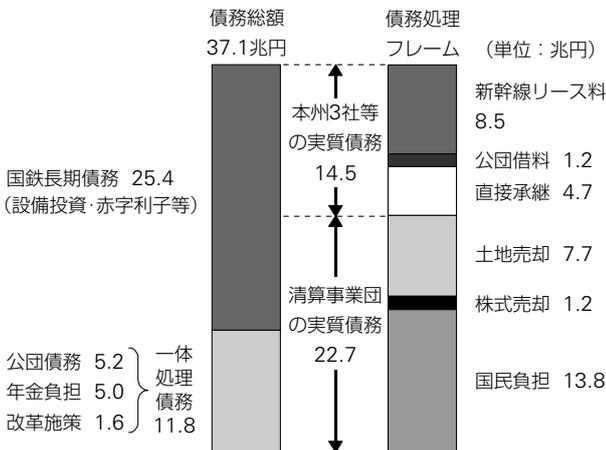
国鉄改革の政府レベルでの本格的検討は昭和55年11月に発足した第2次臨時行政調査会の第4部会で着手され、昭和57年5月に同部会報告、翌58年6月に設立された国鉄再建監理委員会の意見書は昭和60年7月に提出された。分割・民営化を基本とした改革案が示されたのである。

公社国鉄は地域分割された6つの旅客会社と全国1社の貨物会社に分かれた。さらに、新幹線については上下分離政策が採られ、鉄道インフラを一括所有し、使用旅客会社に貸付を行う新幹線鉄道保有機構、および基幹通信会社、情報通信会社、研究所が設けられた。さらに、国鉄の長期債務等の処理を主たる業務とする国鉄清算事業団が設立され、同事業団は清算業務に大きな役割を演ずることとなった。



■図一 国鉄改革の概要

改革時には37.1兆円の債務総額があり、国鉄長期債務25.4兆円のうち、14.5兆円は本州3社の継承とされた。残る22.7兆円は清算事業団の実質債務とされたが、土地売却、株式売却

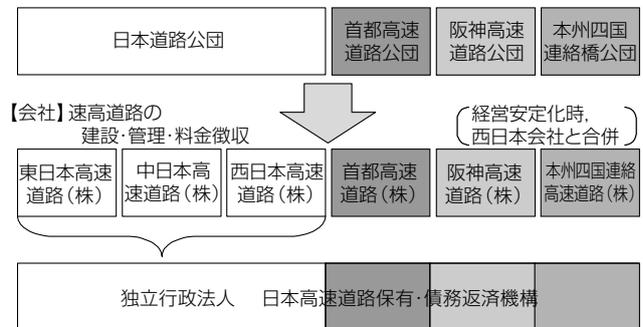


■図二 国鉄債務処理のフレーム

却をしてもなお残る13.8兆円は国民負担とされた。

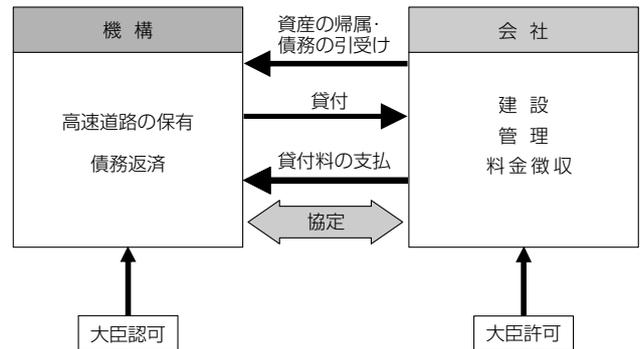
極めて短期間で提出された道路関係四公団民営化推進委員会の意見書を巡っては、今井委員長の辞任、中村委員の反対意見表明で、多数決の採決という異例の事態となった。さらに、平成15年12月の道路関係四公団民営化に関する政府・与党協議会(第5回)で示された案を巡って、田中委員長代理、松田委員の辞任、川本委員の以後の不参加となり、この時点で民営化推進委員会は規約上機能しない状態となった。

道路関係四公団は、高速道路の建設・管理・料金徴収を行う6つの高速道路会社と、高速道路の保有・債務償還を行う保有・債務返済機構に分かれることとなる。会社と機構の上下分離となるが、鉄道でのインフラと運行の上下分離とは異なり、高速道路ではインフラの上下分離となることが大きな相異である。



■図三 道路関連四公団改革のイメージ

有料道路事業は新直轄方式と有料道路方式の組み合わせで行うこと、事業費を約半減させること、会社が機構に支払う料金には利潤を認めないこと、高速自動車国道の料金を1割以上値下げすること、建設では会社の自主性を尊重すること等が予定されている。



■図四 会社と機構の事業実施のイメージ

5— 改革政策を巡る論点

両改革を巡ってはいくつかの論点整理が必要とされる。

第1は、改革論議の手順である。社会資本サービスの特徴から政策理念→整備手法→運営手法という順序が要請され

るところ、道路公団改革では「民営化先にありき」の議論となった。すでにネットワークの整備が終わり、不採算路線の整理の段階にあった国鉄と、整備計画の途上にある日本道路公団のケースを同一の視点で論ずることの可否が問われよう。

第2は、上下分離の基本的な差である。国鉄改革の場合、鉄道事業法の改正によりインフラと運行の分離が可能となった。道路公団改革ではインフラの上下分離であり、しかも高速道路会社は運行なる業務を行わない。したがって、鉄道での上下分離の利点と問題点があるまま該当するものではないことに留意する必要がある。

第3は、国鉄がゴーイング・コンサーンの位置付けであるのに対し、道路関係四公団は料金収入で総費用を償還した後では解散する、すなわちゴーイング・コンサーンではないという点である。この点でも、道路関係四公団が減価償却をしていないという批判は適切ではない。さらに、日本道路公団が行っている償還準備金方式と減価償却方式が基本的にどのよう異なるのかについて、少なくとも民営化推進委員会では論じられた形跡が確認されえない。

第4は、道路関係四公団が民営化された場合の負担と料金水準の関係である。公団組織では制度上負担を免れていた法人税、固定資産税、さらには株式配当等は民営化されれば、負担せざるをえないといったように状況は大きくなる。その場合には、料金水準に影響することが考えられる。

第5は、上記とも関係することであるが、国鉄改革では運賃の事前値下げは要求されなかったが、道路公団改革では、とりわけ高速自動車国道の料金水準を1割以上引き下げることが要求されている。民営化に伴う負担増をコスト削減で吸収できることが前提とされるが、その可能性はどうであろうか。また、料金引き下げが収入増となるのは、需要の料金弾力性が1を上回らねばならないが、これまでの実測値は高速自動車国道についてはおよそ0.3であることから、民営会社の経営戦略として料金引き下げが期待されるのであろうか。

## 6— 改革政策の評価と課題

国鉄改革の評価はすでに各所でなされており、相対的に改革を支持する声の方が大きい。道路関係四公団の民営化はこれからであり、民営化後の動向を待つて判断すべき点が多く残されている。そこで本報告では、評価の際に留意すべき点をいくつか指摘しておきたい。

道路公団改革で混迷の度を深めたと思われる大きな問題は、道路資産の把握に関してである。道路資産は当該道路が生み出す将来各期の収益の現在価値総和であるが、政策論議のプロセスでは、債務の大きさが強調されすぎた感が否定できない。債務を上回る資産があれば問題視されるべきものではない。したがって、道路資産をいかに正確に把握すべきかがこれからの大きな課題である。

国鉄改革ではいわゆる3島会社には、経営安定基金による運用益の充当措置が図られた。3島会社が置かれた地域の市場構造に配慮してのものである。今日では手法的に古くなっているとはいえ、産業組織論のS→C→Pパラダイムが道路公団改革にも妥当するの否かも問われても良い。

国の関与のあり方も、道路新会社の公共的性格、地域独占性から考察されるべきであろう。利用者保護の観点から、透明性を前提とすれば、頭から排除すべきものではないと考えるのは保守的であろうか。

さらに、財源調達問題がある。国鉄改革ではある意味でウルトラCとも呼ばれた新幹線リース方式が導入された。現在整備途上にある整備新幹線は、実質的に上下分離に近いものであることから、同方式との類似点がある。そこで、道路公団改革で導入される新直轄方式との基本的な差に関する考察も必要とされるのではないだろうか。

本報告は中間段階のものであるため、今後これらの諸点を含め更なる検討を行う予定である。

# 東アジアにおける地域間競争力確保と港湾ロジスティクスの展開

古市正彦  
FURUICHI, Masahiko

(財)運輸政策研究機構運輸政策研究所主任研究員(発表当時)

## 1—はじめに

最近の空間経済学や経済地理学の分野では、地域や都市の発展、国際貿易の促進、さらには産業の立地に対して、輸送コスト、自然条件、人為的条件等の違いがどのように影響するかを分析し、様々な知見が得られている<sup>1)</sup>。なかでも輸送コストが大きな影響力を持っており、低廉な輸送コストを享受できる港湾都市が歴史的に見ても著しく発展し現在の多くの大都市を形成していることがその論拠のひとつとされている。さらに、人口や産業がひとたびある地域や都市に集積すると規模の経済や輸送コスト低減による外部経済が働き、集積がより一層進むと言われている。

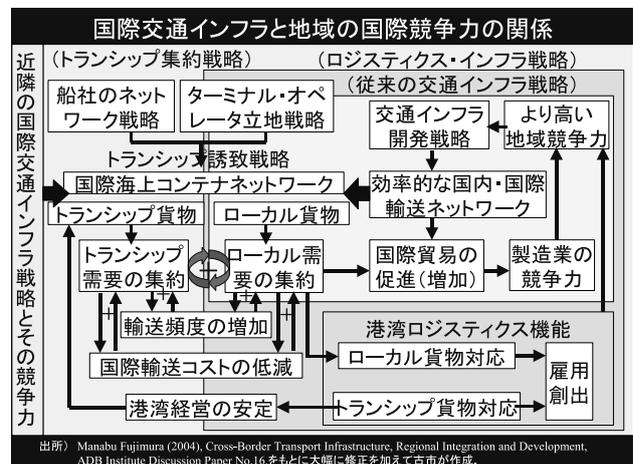
しかしながら、近年著しく増加している中継貨物のトランシップ<sup>注1)</sup>需要を含む国際海上コンテナ貨物の集約が国際貿易に係る輸送コスト低減をどのように促進し、その結果として地域の経済成長をどのように促しているかという点については十分解明されていない。また、トランシップ需要とはライバル港との競争条件次第で容易に移転してしまう移ろいやすい需要であり、過当競争を招きやすいこともよく知られている。そこで、トランシップ市場において過当競争から脱却するため最近導入されつつある付加価値物流(Value Added Logistics: VAL)対応型港湾の動向を紹介し、最後に東アジアから見た港湾ロジスティクス戦略を展望する。

## 2—国際交通インフラと地域の国際競争力

第三国間のトランシップ需要を積極的に取り込むことで国際海上コンテナ貨物を集約してきた国や地域は国際競争力を本当に強化したのだろうか。日本経済研究センターは世界50カ国・地域の将来の成長を決める潜在競争力を計測し比較することを意欲的に試みた「日本の潜在競争力」<sup>2)</sup>を2004年12月に発表した。このなかでは、港湾などの国際交通インフラの役割として「交通インフラ整備の度合いが高ければ高いほど、企業の生産性上昇、物流コスト低減、さらには海外市場へのアクセス強化を通じて、その国の経済活動が促進される」としている。

日本のような島嶼国における従来の国際交通インフラ政策では、国内需要(貿易の場合は日本ローカルの輸出入貨物)を対象に港湾インフラの必要量を算定し、それに基づいて整備し、貿易相手国とのネットワークを形成してきた。対照的に、急成長する中国を含む東アジアでは、中国の需要をトランシップ貨物として取り込むことを目論んで韓国や台湾が戦略的に港湾インフラを充実させ、実際に取り込んできた。一方、国際貿易に海上輸送が不可避な島嶼国日本では、その輸送コスト低減のため近隣諸国を対象に第三国間のトランシップ需要を取り込むことが重要であったにもかかわらず、トランシップ需要の大胆な集貨戦略の採用を躊躇してきたと言える。これは、トランシップ需要はライバル港との競争条件次第で他港へシフト易い需要であり、ひとたび供給過剰になれば過当競争に陥り易いことを危惧した結果でもあろう。

国際貿易に不可欠な国際交通インフラの充実によって国際貿易の輸送コスト低減が可能であり、これを通じてその国や地域が国際競争力を持つようになるというコンセプトを第三国間の中継貨物であるトランシップ貨物に拡張し、さらに港湾背後でVAL機能を併せ持ったトランシップ・サービスを提供することがトランシップ需要の他港への移転を防ぎ、港湾経営の安定化につながる概念をモデル化した(図-1)。また、コンテナ取扱量を増やすことによって規模の経済が働き、国際輸送コスト低減を通じて取扱量をさらに増やし、それにも



■図-1 国際交通インフラと地域の国際競争力の関係

増して、その港のコンテナ取扱量が増えることにより航路ネットワークのカバーエリアと運航頻度が増加しサービス水準が向上するので、トランシップ貨物を含めてその港の利用が更に増えるという正のフィードバック効果が働くことを明示的に示した。

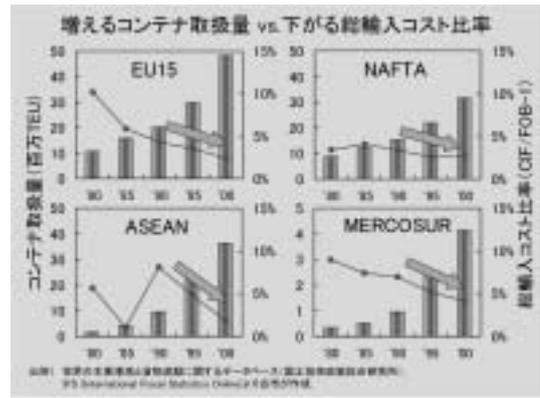
(1) 総輸入コスト比率による輸送コストの計測

各国・地域の国際貿易の輸送コストが比較可能な世界共通の統計としては、IMFの貿易統計がある。貿易統計上の輸入貨物価格の表示方法としては通常二つの方法があり、一つはFOB(Free On Board)という輸出国の仕出し港における貨物価格である。いま一つは輸入国の荷揚げ港でのCIF(Cost, Insurance and Freight) 価格であり、これはFOBに海上輸送コスト(Freight)と保険料(Insurance)を加えたものである。貿易統計では輸出貨物についてはFOB価格で表し、輸入貨物はCIF価格で表すことが多い。

ここで、「輸出国<sub>i</sub>の仕出港から輸入国<sub>j</sub>の荷揚げ港までの輸送費用(保険料を含む)」のFOBに対する比率を輸入コスト比率  $(CIF_{ij}/FOB_{ij}-1)$  と定義する。通常、FOBは $FOB_i$ として輸出国に対して集計され、一方、CIFは $CIF_j$ として輸入国に対して集計されるが、IMFのホームページではFOBを輸入国別に集計した $FOB_j$ が利用可能である。そこで、 $(CIF_j/FOB_j-1)$ を輸入国における総輸入コスト比率とすると、これは国際的に比較可能な統計であり、また各国毎の輸入貨物に関する $CIF_j$ 価格及び $FOB_j$ 価格が長期間にわたり集計、整理されているため、その利用価値は高い<sup>3)</sup>。

(2) 主要な地域経済連合別のコンテナ取扱量と総輸入コスト比率

各国・地域別の傾向を個別に見ると、内陸国と島嶼国の違い、発展段階の違い、政治的・経済的安定性の違いなど様々な要因の違いから、安定的な傾向を読み取ることが難しい。そこでまず、世界の四つの主要な地域経済連合<sup>注2)</sup>についてその傾向を見ることとする。各地域経済連合別のコンテナ取扱個数(TEU)及び総輸入コスト比率を1980年～2000年について集計し、比較する。EU15カ国、NAFTA3カ国、ASEAN10カ国及びMERCOSUR4カ国の地域経済連合別に見ると、いずれの国においても1980年～2000年までの20年間にコンテナ取扱量を急激に伸ばしている。その結果、EU15、NAFTA、ASEAN及びMERCOSURでは総輸入コスト比率が概ね安定的に低下し、2000年にはそれぞれ2.4%、2.7%、1.8%及び4.1%と十分に低い水準まで下がっている(図一2)。ただし、1980年代のASEANの総輸入コスト比率は社会・経済的に安定していなかったため、例外的に乱高下したものと考えられる。

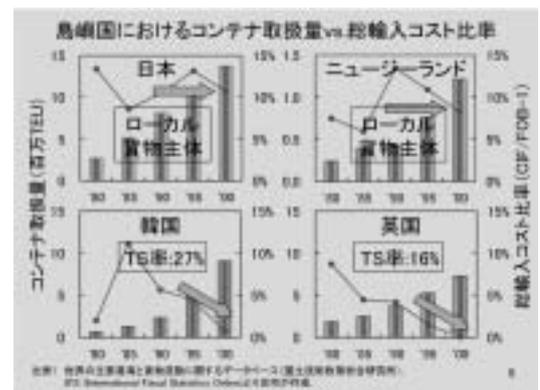


■図一2 主要地域経済連合のコンテナ取扱量と総輸入コスト比率

(3) 主要な島嶼国におけるコンテナ取扱量と総輸入コスト比率

次に、島嶼国という類似点をもつ国として日本、ニュージーランド、韓国及び英国についてコンテナ取扱量(TEU)及び総輸入コスト比率を比較する。この四カ国の地理的類似性は、島嶼国であり大陸の縁辺部に位置している点である。これら四カ国における総輸入コスト比率の低下傾向は、2000年時点のコンテナ取扱量の水準よりも、トランシップ貨物の集約状況に大きく影響されているようである。トランシップ貨物の取扱量の少ない日本とニュージーランドにおいては、総輸入コスト比率がそれぞれ10.7%及び8.2%と高止まりしている(2000年時点)。しかしながら、トランシップ貨物の集約を積極的に進めてきた韓国と英国では総輸入コスト比率がそれぞれ0.8%及び0.1%と極めて低い水準まで低下している。

これは、日本及びニュージーランドにおいてはトランシップ貨物をほとんど扱っておらず、国内のローカル需要のみを対象としているため、国内外の港湾間競争が十分促進されていないことが一因と考えられる。一方、韓国及び英国においてはトランシップ需要を積極的に集約しており、特にトランシップ貨物の総コンテナ取扱量に対する比率は韓国で27%、英国で16%となっている(2000年時点)ため、国内外の港湾間競争、ターミナル間競争ともに十分促進されているものと考えられる(図一3)。

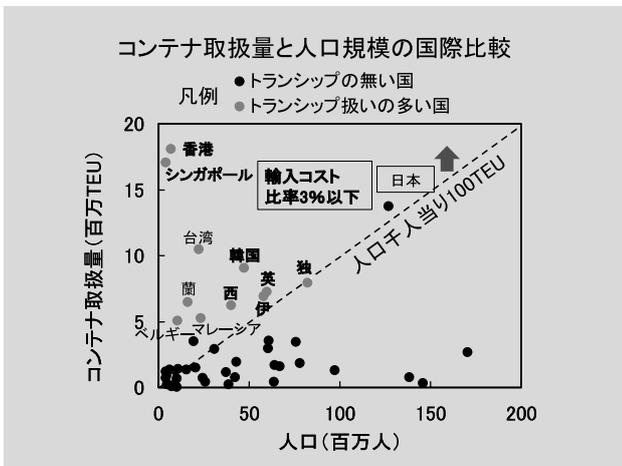


■図一3 主要島嶼国のコンテナ取扱量と総輸入コスト比率

(4) トランシップ貨物取扱いの多い国における総輸入コスト比率

「日本の潜在競争力」<sup>2)</sup>で分析対象とされた50カ国・地域について、コンテナ取扱量と人口の関係をプロットすると日本やドイツは人口千人当たり100TEUの水準にほぼ位置しているが、他の国は大きなバラつきを示している(図-4)。人口規模に比較して相対的にコンテナ取扱量の多い国は、香港、シンガポール、台湾、韓国、英国、スペイン、イタリア、オランダ、ベルギーなどであるが、これらの国に共通する特徴はコンテナ基幹航路近傍に位置し、トランシップ貨物の取扱いが盛んなことである。しかし、このようにトランシップ貨物の取扱いが盛んな国における総輸入コスト比率は十分下がっているのであろうか。香港、シンガポール、韓国、英国、スペイン、イタリアでは3%以下の水準(2000年時点)であり、総じてトランシップ貨物を積極的に扱う国では総輸入コスト比率が十分低下していると考えられる。

したがって、トランシップ貨物を取扱うことで国内外の港湾間競争が促進され、また結果的に規模の経済が働き、国全体の総輸入コスト比率が低下していることを示していると考えられる。



■図-4 トランシップコンテナ取扱いの多い国の総輸入コスト比率

3— コンテナ貨物の争奪戦と港湾ロジスティクス

国際海峡や国際運河の隣接地域に集中している港の間でトランシップ需要をターゲットに繰り返されているコンテナ獲得競争について二つの代表事例を紹介する。これは、ターミナルの賃貸条件を巡る大変熾烈な港湾間競争の結果、いとも簡単にターミナルが移転してしまうことを示している。

(1) ロッテルダム港からブレイマーハーフェン港へシフトした Maersk - Sealandの事例<sup>4)</sup>  
ドイツ第二位のブレイマーハーフェン港で拡張した新しい

コンテナ・ターミナルは2000年に供用開始し、それまでロッテルダム港のサービス水準に不満を抱いていたMaersk - Sealand社にとっては、ブレイマーハーフェン港が提示した新しいターミナルの賃貸条件は競争力の高いものであったと思われる。その結果、同社が2001年に両港に割り当てていた取扱能力430万TEU(ロッテルダム港：230万TEU、ブレイマーハーフェン港：200万TEU)について、2002年への増加分をブレイマーハーフェン港に割り当てることにより2002年には490万TEU(ロッテルダム港：220万TEU、ブレイマーハーフェン港：270万TEU)へと変更している。

結果的に、ロッテルダム港を含むオランダ全体でのコンテナ取扱量は、1980年以降の拡大基調のなかで2000年から2001年にかけて大きくダウンした。しかしながら、ハンブルグヘル・アープル間の主要港では旺盛なコンテナ需要を反映して滞船が生じるなど混雑が著しいことからユーザーの港湾間シフトはあるものの、この地域全体のコンテナ需要は拡大基調にあり、結果的に同社は両港合計の取扱能力を増強し、さらには、オランダ(ロッテルダム港が大部分を占める)のコンテナ取扱量も2001年にいったん減少したものの、その後は回復基調にある。

(2) シンガポール港からタンジュンペラパス港へシフトした Maersk - SealandとEvergreenの事例<sup>4)</sup>

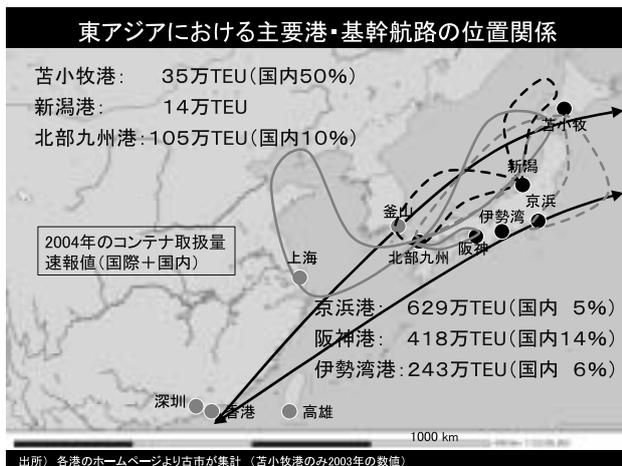
マレーシアのタンジュンペラパス港はシンガポール港から50km以内の戦略的な場所に位置しており、1998年に供用開始した。また、2000年にはMaersk - Sealand社がシンガポール港からトランシップ貨物の大部分をタンジュンペラパス港にシフトした。さらに、2002年にはEvergreen社も航路の一部をシンガポール港からタンジュンペラパス港に移した。2000年にMaersk - Sealand社がシンガポール港で扱っていた180万TEUを2001年には全てタンジュンペラパス港にシフトしたが、トランシップにおける他船社への接続の問題等により、その後50万TEUを再びシンガポール港へ戻した。このように両港は地理的にも非常に近接しており、極めて熾烈な競争を繰り返しているが、東アジア～欧州間の需要を主体としたこの地域でのトランシップ需要の堅実な拡大基調を反映して、両港を合わせたコンテナ取扱量は、1,746万TEU(2000年)、1,757万TEU(2001年)、1,946万TEU(2002年)と順調に増やした。

このように、この二つの事例は、トランシップ市場における厳しい競争の結果、ターミナル・オペレータも船社も容易に利用港をシフトしてしまう冷徹な事実を示している。さらに注目すべき点は、トランシップ需要が拡大基調にあるなかで競争が促進された結果、船社、ターミナル・オペレータ等のユーザーにとっては港湾費用低下などサービスの水準が向上すること

である。しかしながら、トランシップ需要が拡大基調にある場合は良いが、その需要がいったん停滞傾向に陥った場合のリスク・ヘッジとして過当競争から脱却し、質による競争を戦略的に展開することが不可欠であり、VAL対応型港湾を目指す動きが世界中で加速している。

4—東アジアから見た港湾ロジスティクスの展開

ここで東アジア全体に目を転じれば、欧州～東アジア～北米間の基幹航路は、コンテナ貨物の重要な発生源であった日本の太平洋ベルト地帯に寄港するため太平洋沿岸の位置にあったが、中国沿岸部及び韓国がコンテナ貨物の重要な発生源になるにつれ、釜山港から日本海を抜けて津軽海峡に至る位置に移りつつあると言われている<sup>5)</sup> (図—5)。また、上海港と深?港の取扱能力の増強により2000年から2002年までのたった2年間で上海港(227万TEU)と深圳港(254万TEU)の二港で481万TEUのコンテナ需要が顕在化しており、この地域に旺盛なトランシップ需要が存在していることを示唆している。

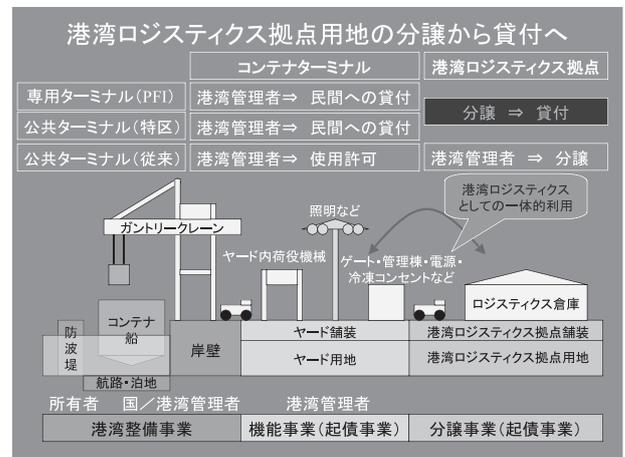


■図—5 東アジアにおける主要港と基幹航路の位置関係

トランシップ貨物の集約には航路ネットワークの充実(十分なカバー・エリアと運航頻度)が前提条件となるが、十分な需要規模を持つ港湾は、京浜港(629万TEU)、伊勢湾港(243万TEU)、阪神港(418万TEU)であることは間違いない。しかしながら、北部九州港(105万TEU)、新潟港(14万TEU)、津軽海峡付近に位置する苫小牧港(35万TEU)も基幹航路の西への移動を反映してトランシップ需要の戦略的集貨に対する地理的優位性を有している。なかでも、100万TEUを超える需要規模を有する北部九州港のポテンシャルは非常に高く、トランシップ需要を巡って近隣港との競争に参入することは十分に現実的である。とりわけ、北部九州港を起点とする内航・外航連続型直行航路<sup>6)</sup>の活用によって日中フィーダー航

路と日本国内フィーダー航路を同時に充実させることが急務であろう。これには、戦略的に内航コンテナ船社の競争力を強化することが必要不可欠であり、また、港湾、ターミナル・オペレータ、そして船社のいずれもが同時に競争力を強化しなければならない。

国内においてもスーパー中枢港湾の育成によって港湾コストの3割削減とリードタイムの一日への短縮の実現が必要不可欠であるが、さらに、当面の最大のライバルとなる釜山港のようにいったん掴んだトランシップ需要を容易に手離さないよう、トランシップ対応型ターミナル直背後にVAL機能を導入することが重要であり<sup>6)</sup>、VAL機能用地に対しても近隣諸港との港湾間競争で競争力を持てるような長期貸付等の条件を整えることが重要であることも改めて強調したい(図—6)。



■図—6 港湾ロジスティクス拠点用地の提供方法

注

- 注1) トランシップとは第三国から第三国への中継貨物を当該港湾において船から船へ載せ替える海上コンテナの流れを意味する。
- 注2) 地域経済連合の分類は次のとおり。EU15カ国 (Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Spain, Sweden, U.K.), NAFTA3カ国 (Canada, Mexico, U.S.A.), ASEAN10カ国 (Brunei Darussalam, Cambodia, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Philippines, Singapore, Thailand, Vietnam), MERCOSUR4カ国 (Argentina, Brazil, Paraguay, Uruguay)。

参考文献

- 1) 藤田昌久, ポール・クルーグマン, アンソニー・J・ベナブルズ (2000年), 「空間経済学」, 東洋経済新報社。
- 2) 日本経済研究センター (2004), 「日本の潜在競争力」, (社) 日本経済研究センター。
- 3) <http://ifs.apdi.net/imf/about.asp>
- 4) Yap W. Y. and Lam J. S. L. (2004), An interpretation of Inter-container port relationships from the demand perspective, Journal of Maritime Policy Management, Vol. 31, No.4, pp. 337-355.
- 5) 寺島美郎 (2004), 2004年の世界潮流と安全保障, 港湾2004年7月号, (社) 日本港湾協会。
- 6) 古市正彦 (2005), 東アジアにおける地域間競争力確保に向けた国際海上コンテナ港路網の展開, 運輸政策研究, Vol. 27, No. 4, pp. 54-57.

# 駅前広場における管理の現状と今後の方向性

石坂久志  
ISHIZAKA, Hisashi

(財)運輸政策研究機構運輸政策研究所研究員

## 1—背景と目的

駅前広場(以下広場と略)には様々な問題が存在し、公共交通の円滑な利用のボトルネックとなっている。タクシーがタクシープールから溢れ周辺道路に滞留し、駅前の混雑、駅へのアクセス性を低下させ、排気ガスによる大気汚染へ繋がっている。表—1に示す通り、首都圏のタクシー乗り場の約1割に問題があり、その大半が広場で発生している。

■表—1 首都圏タクシー問題乗場数

単位：箇所

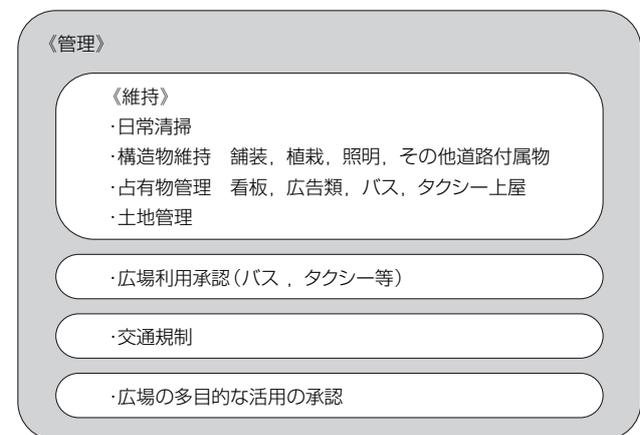
対象 地区	乗り場 総数	問題箇所数			対策済 箇所
		総数	駅	駅以外	
東京特別 区・武三	392	24	24	0	0
東京三多摩	102	15	15	0	0
神奈川県	211	22	16	6	5
埼玉県	119	4	3	1	0
千葉県	123	16	13	3	6
茨城県	17	1	0	1	0
栃木県	15	6	3	3	6
群馬県	6	0	0	0	0
山梨県	3	1	1	0	0
合計	998	89	75	14	17

出典：国土交通省関東運輸局

送迎バス、自家用車による場所取りの為の長時間駐車は広場の容量低下を招き、放置自転車や清掃、防犯対策を疎かにすると街のイメージダウンとなる。最近では、規制緩和により新たな交通事業者の参入が活発化する一方、広場等の交通結節点では新規高速バス、タクシーが駅前広場に乗り入れることが出来ない現象が発生している。この現象は、一般的に、乗り入れ希望事業者が広場を管理する事業者や自治体、若しくは既存乗り入れ同業者に要望を出す、スペースに余裕が無い等の既得権の抵抗により調整が不調に終わり、広場への乗り入れを断念し広場外に乗り場を設置する結果となっているようである。この現象は交通事業の停滞要因となると共に、国民は廉価で新たな交通サービスを楽しむことが出来ないことに繋がるものと考えられる。

これからの公共交通は「シームレス」「ユニバーサル」「公共交通利用活性」を目標に、異なる交通モードの乗り継ぎを快

適、円滑に行い全ての人が利用出来る環境、基盤づくりを進めているところである。更に、公共交通の利用活性は街の活性に繋がり、広場は単なる通過点ではなく、道路空間の有効活用と共に、中心市街地と連携した街づくりを行い相乗的な効果を生み出す高付加価値な空間へ変化するものとする。その為には、広場で発生しているこれらの問題解決が重要であり、ハードとソフト両面から施策の展開と連携が求められる。しかし、ハード施策は比較的地価が高く、商業活動とも密接に関連する駅前という立地から合意形成に時間を要し、また、一般的な街路整備よりコスト高となるなど課題が多い。そこで、本研究は、既存ストックの有効活用を視野に、広場全体を管理し有効に活用する為の施策を検討することを目的とする。なお、本研究では通常使用されている維持管理を維持とし、広場利用承認、交通規制、広場の多目的な活用の承認を加え全体を包括し図—1に示す通り管理を定義する。



■図—1 管理の定義

## 2—管理の現状

### 2.1 アンケート調査

既存の統計資料等では管理に関する調査結果が無い為、駅前広場の所有形態と維持、管理の実施主体の関係および、管理実態を把握することを目的に、図—2に示す内容に関するアンケート調査を行った。対象は首都圏に位置する日乗降客数5,000人以上の駅にある広場とし、地下鉄、新交通単独の駅を除き、2,000m<sup>2</sup>(注1)以下の広場は対象外とした。初め

に鉄道事業者10社<sup>注2)</sup>へのアンケート調査を行い、9社から回答を得たが、鉄道事業者が整備、所有している広場のみの回答となった為、自治体へのアンケートにより補完し、鉄道事業者アンケートから517箇所、自治体アンケートから20箇所のサンプルを得た。

- ①所有、管理主体  
 ②利用承認の内容

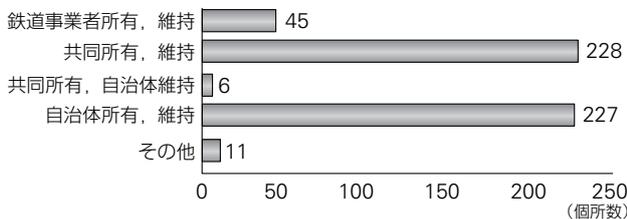
  - ・承認単位(広場、駅、路線毎、会社等)
  - ・承認対象(路線、高速、観光、送迎バス)
  - ・承認事項(位置、車両数、両方など)
  - ・バス位置決めルール
  - ・使用料徴収の有無

■図—2 アンケート調査項目

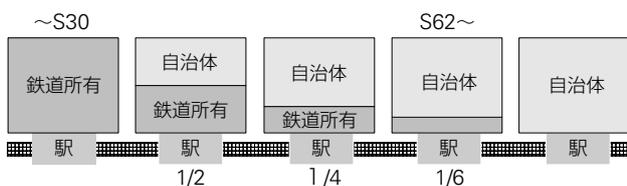
## 2.2 管理主体の類型化

まず、敷地の所有と維持の主体関係を整理すると図—3に示す通り、鉄道事業者と自治体による共同所有、維持が228箇所、自治体単独での所有、維持が227箇所と全体の88%を占めている。また、鉄道事業者が単独で所有、維持している広場は45箇所存在していることが分かった。

鉄道事業者と自治体による共同所有、維持する広場は費用負担方法により更に分類されることがヒヤリングにより判明した。第一は、鉄道事業者が維持費を自治体に拠出し、自治体が一括維持するタイプである。第二は、鉄道事業者所有範囲を含む広場全体を自治体が道路区域に指定し、一括維持するタイプである。このタイプは、鉄道事業者に維持費が発生しないことが特徴と言える。最後は、所有範囲を個別に維持するタイプである。以上の様な多数のバリエーションの存在は、図—4に示す自治体と鉄道事業者間協定の変遷、整備時の協議過程等が密接に関連していることが考えられる。



■図—3 敷地所有と維持の類型化



■図—4 建運協定の変遷

## 2.3 鉄道事業者が管理する広場の利用承認の実態

例えばタクシーの利用承認とは、土地所有者等がタクシープールの駐車マスをタクシー会社に割り当て乗降所の利用を認める行為を示すものである。敷地の所有と利用承認の分類は表—2に示す通り、自治体と鉄道事業者が共同で所有し利用承認は鉄道事業者が行っている広場がバスでは44%、タクシーは61%と最も多いことが分かる。表から利用承認は土地の所有が権原であり、乗降所の位置がどちらの所有範囲にはいつているのかで決定していることがアンケートから判明した。

■表—2 所有と利用承認主体の分類

単位：箇所

分類	バス	タクシー
所有、承認共に自社	45	45
所有：共同 承認：自社	103	163
所有：共同 承認：自治体	10	12
所有、承認共に自治体	68	46
その他	7	1

また、利用承認の形態は系列バス、タクシー会社の有無により異なっている。系列会社を有しない鉄道事業者はバス、タクシー会社に直接承認を行っている。系列会社を有する鉄道事業者は系列会社に対し承認を行い、他のバス、タクシー会社は系列会社が利用承認の窓口となる二層構造の承認形態を取っている。特殊な事例として、東京タクシーセンターに代表される第三者機関に調整を依頼する形態や、バス、タクシー会社間の調整に委ね鉄道事業者は関与しない形態が見られた。

## 2.4 自治体が管理する広場の利用承認

次に、自治体が管理する広場の利用承認は3つのタイプに分類されることがヒヤリングから分かった。第一に、自治体が事業者を直接承認する。第二に、事業者間で利用に関する調整(以下事業者間調整と略)を行った結果を追認する。最後に、広場を利用する関係者による協議会を組織し、協議会が事業者間調整を追認し、自治体に報告するものである。この場合の自治体は市町村の所有が基本となるが、国、都道府県、その他公官庁・組合が管理する広場や、市町村を含む複数の公官庁で所有する広場も見られた。

ここでは、管理の先事例として、広場利用に関するルール作りから管理を関係主体・事業者が共同で行っている協議会の概要と、広場使用料の徴収事例を取り上げる。協議会の一つの広場を対象に自治体(道路管理者)、警察(交通管理者)、バス・タクシー事業者から構成され、日常清掃、簡

単な維持、利用承認の調整を行うことを主たる目的としている。維持費、広場利用料を徴収しない形態が一般的であるが、一部の協議会では、タクシー事業者、広場に面し立地している民間企業に維持費の負担を求め、更に、社員などの送迎に広場を利用する企業、恒常的に荷降しの為広場を利用している運送会社から広場利用料を徴収している。また、協議会から都道府県のタクシー協会などの第三者機関へ事業者間調整を依頼している事例や、市内の複数広場を一括管理する協議会事例が見られた。広場利用料に着目すると、使用料の徴収対象はタクシーであり、駅前広場条例か公共財産の使用に関する条例に基づき行われている。条例の適用は、自治体の判断に委ねられ、路線バスが乗入っていないタクシー利用のみの広場であり、公共性が認められないとして公共財産の使用に関する条例を適用する自治体が存在する一方、路線バス、タクシー共に乗入れているながらタクシーのみに条例を適用する自治体も存在した。しかし、路線バスから徴収している事例は確認されなかった。これは、路線バスは公共交通であることと、赤字路線が多く費用負担させることが不可能である等の理由から徴収していないものと推測される。

### 2.3 管理のまとめ

以上をまとめると、管理は土地の所有が基本的権原であり、広場の利用承認は広場という限られた空間資源の配分を主たる目的とし、配分は事業者間調整に依存していることが分かった。この事業者間調整は、建運協定制度や鉄道事業者と自治体の歴史の変遷により土地の所有形態が多岐に渡り、複雑な権利関係が形成され、容易に調整内容の見直しが出来ない状況であった。そこへ規制緩和による新規参入事業者が出現し、事業者間調整の不調に拍車をかける事態が発生している。また、自治体と鉄道事業者は協力し広場の管理を行うべきであるが、利用者から広場内の改修要望、苦情等は自治体に出されるケースが多く、自治体はそれらが自らの所有範囲内であれば対応可能であるが、鉄道事業者や他者の所有範囲の場合、要望等を伝達する以外の対応策が打てないといった協働の限界も見受けられた。

ではなぜ問題が発生し、放置されてきたのだろうか。第一に、責任の所在が不明確であることが挙げられる。管理の基本は土地所有者が管理主体となるが、多岐に渡る所有形態、歴史の変遷の中でこの原則が守られていない状況にあることは先ほど述べた。また、主体内部でも関係部署は多岐に渡り、総合的な広場の管理を行う組織構成が形成されていない。<sup>注3)</sup> また、利用する側の責任として、バス事業者は積極的にバースシェアを推進し広場の有効利用を行うべきであり、タクシー

事業者はタクシープールへの配車計画を見直すべきであるが、事業者にとり広場は重要な営業基盤であり容易に同業他社とシェアすることは考えにくい。バス、タクシー事業者に比べ自家用車は指導、誘導が行い難く自由に広場を利用出来、そもそも利用承認に網羅すること自体が不可能であり、責任の所在を問えない状況にある。更に、東京タクシーセンターに寄せられたタクシー待ち行列に関する苦情は警察、自治体から多く寄せられており、交通規制の限界を垣間見ることが出来る。第二に、広場を中心とした駅周辺には、これまで述べてきた土地所有者が対応する広場の利用に関する問題と道路管理者、交通管理者が対応する駅周辺の交通混雑問題が混在していることが挙げられる。特に、広場の利用に関する問題が原因となり駅周辺の交通混雑が発生した場合、責任の所在と共に問題解決の手法が課題となる。仮に土地所有者に全て責任があるとした場合、自治体は広場全体を道路区域に指定し所有形態に関わらず管理することが可能であり、通常の道路として交通管理者と協働で対応することが可能であるが、鉄道事業者の場合、周辺道路の交通管理を行う権限は有していない。この場合、3者で協働すべきだが、道路・交通管理者は民業への介入を懸念し抜本的な問題解決に至らず、問題の放置に繋がっているものと考えられる。

## 3—今後の管理の方向性

### 3.1 好事例の紹介

今後の管理の方向性を検討する前に、関係主体の取り組み事例をいくつか紹介する。東京タクシーセンターでは、特定広場への過剰集中の抑制、一般交通の阻害となる客待ちタクシーへの指導、誘導を巡回やサインカーにより行っている。神奈川県タクシー協会では、過剰集中が問題となっている広場において、ナンバーによる乗入れ給量規制を実施し効果を挙げている<sup>1)</sup>。再掲となるが、業界団体などによる第三者仲裁、自治体主導による協議会は公平性を保ちつつ、調整を行う手法と位置づけられる。また、ハード整備との組合せ手法として、ショットガン方式などによる隔地駐車場整備が挙げられ各地で整備が行われつつある<sup>2)</sup>。

### 3.2 参考となる制度

アンケート、ヒヤリングの中で、ガイドラインや管理基準の整備に関する要望が挙げられていた。ここでは、制度の見直しに向け、公共用地の占有と公共物の管理に関する制度を取り上げる。本研究の広場利用承認は、空港のスロット配分、港湾のバース利用と同様な権利配分と言えるが、電線共同溝整備事業は、道路地下空間であるが、公共空間の権利配

分方法として参考となるべき点が多い。電線共同溝整備事業では、全国、地方ブロック、都道府県部会、連絡協議会と4層の協議会を形成し事業者を網羅している点と、途中参入、権利の継承・譲渡の仕組みを構築している2点が参考となる。公共物の管理は管理委託制度がこれまで一般的であったが、2003年9月に施行された改正地方自治法により管理運営のコスト削減とサービス向上を目指し指定管理者制度が開始された。制度の概要を表一3に示すが、営利企業が管理者になれば、管理権限、使用許可権など従来自治体が保有していた権限をほとんど移転していることが特徴であり、現在、様々な公共施設に導入されつつある<sup>3)</sup>。

■表一3 管理委託制度と指定管理者制度の比較

	管理委託制度	指定管理者制度
管理主体	・第三セクター ・公共団体 ・公共的団体	自治体から指定を受けた法人等(営利企業、NPOを含む)
施設の管理権限	自治体が留保	指定管理者へ移転
管理者の選定	委託	原則、公募
管理者の収入	自治体からの委託料	利用料金を決定、収受可能
運営権限	使用許可権はなし	使用許可権あり

### 3.3 ITS技術の導入

GPSを使用したタクシーの最適配車システムや先述したショットガン方式もITS技術の進歩の結果であると言える。正確な利用状況の把握と把握に要するコストの低廉化が管理の持続に繋がり、そのためには自動的な計測、データの蓄積が必要であると考えられる。更にITS技術が発展し、モニタリングによる駅前混雑情報の提供による混雑緩和や、スマートプレートによる交通違反取締りや使用履歴に基づく指導などが期待される。

### 3.4 今後の管理の方向性

現況調査、各地で始まった交通結節点でのシームレス化に向けた取り組み等を踏まえ、今後の管理の方向性について若干の提言を行う。まず、自治体に積極的な対応を望みたい。好例で紹介した巡回、誘導、規制は土地の所有に関わら

ず公共交通のシームレス、ユニバーサル化を目指し自治体が進めるべきであり、モビリティ・マネジメント<sup>4)</sup>の基礎となるものとする。少なくとも自治体が所有する広場は協議会や第三者機関による調整を積極的に行い、公平性の高い広場利用を目指すべきである。また、活性化しつつある都市間高速バスの乗り入れ問題は、広域的な視点に立脚し、市町村レベルではなく、国、都道府県レベルでの検討が必要であり、自治体の関与は必須と言える。

第二に、利用者の立場から必要とする交通サービスを評価、選択していくことがユニバーサルな交通環境の創造に繋がると考える。その為には、土地の所有や利害に左右されない第三者的な管理主体の組織が必要であると考えられる。更に、管理主体が街づくり協議会、商店街とリンクすることで、駅、広場、中心市街地が一体的に活性化することが期待される。

第三に、管理手法を勘案した計画、設計手法の確立と、管理へのITS技術の導入と導入に対するインセンティブが必要であると考えられる。最後に、広場整備から供用後の管理までの手続き、関連主体間の役割・費用分担を整理すると同時に、広場利用に関する公平な参入、退出のシステムと、透明性を高める調整過程・結果の公開システムを包括した制度が必要であると考えられる。

#### 参考文献

- 1) 東京交通新聞 2005年6月20日版
- 2) <http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kondankai/fifth>
- 3) 日本経済新聞 2005年6月27日版
- 4) (財)運輸政策研究機構[2005]“モビリティ・マネジメント：大規模コミュニケーション交通施策の実務的可能性”「運輸政策研究」第27号 P77

#### 注

- 注1) (社)日本交通計画協会[1998]駅前広場計画指針 P106 に示される最小広場面積を基準とした。
- 注2) (財)運輸政策研究機構[2004]数字で見る鉄道2004 P76 に示される大手及び準大手事業者
- 注3) 鉄道事業者内部では、運輸部門、不動産部門、企画部門など3部署以上が関わっている。

自治体内部では、道路の維持部門はあるが、広場全体の管理を所管する部署は存在せず、都市交通問題、交通混雑問題として都市計画・交通計画部署が取り扱っていることがアンケート、ヒヤリングから判明した。

## タイにおけるローコストキャリア参入の影響と旅客の航空会社選択

花岡 伸也  
HANAOKA, Shinyaアジア工科大学院土木工学研究科助教授  
(財)運輸政策研究機構運輸政策研究所客員研究員

## 1—はじめに

2002年にマレーシアでAir Asiaが登場して以来、タイ、シンガポールなどの東南アジア諸国でローコストキャリア(Low Cost Carriers, LCC)が続々と誕生した。しかし、北米や欧州のLCCが拠点としている第2次空港(都心から離れた小規模な空港)は東南アジアにほとんど存在しない。そのため、東南アジアのLCCはニッチ路線ではなく、既存キャリアが既に運航している需要の大きな路線に参入している。このような状況において、果たして東南アジアでLCCは順調に発展していくことが可能だろうか？

本研究ではタイ国内航空市場を事例として、LCCとタイ航空(タイのフラッグキャリア)の競合路線を利用する旅客の属性や特徴および航空会社選択行動を分析し、需要側から見たLCCの発展可能性について検討することを目的とする。

## 2—タイの航空事情とローコストキャリア

## 2.1 タイの航空事情

タイには旅客定期便の就航する34の空港がある。管理者は、5つの国際空港を所有・管理しているタイ空港会社(Airports of Thailand Public Co., Ltd., AOT)、26の地方空港(国内線専用)を所有・管理している民間航空局(Department of Civil Aviation, DCA)、そして民間航空会社であるBangkok Airways(3空港所有)がある。タイの航空需要はバンコクのドンムアン空港に集中している。ドンムアン空港と国際的な観光地として定着したプーケット空港を除き、需要の伸びは経済危機のあった1997年以降、2003年までは停滞していた。

タイでは国内航空の参入規制、運賃規制が近年になって緩和された。1997年までは、タイ航空の運航する国内線と同じ路線に、他の航空会社が参入することは原則的に禁止されていた。参入規制緩和は1998年から始まり、1999年までの2年間は、幹線(AOTの運営する空港間を結ぶ路線)以外の路線に他社が参入可能となった。そして、2000年以降は完全に参入が自由化された。ただし、実際には現総理大臣タクシン・

シナワット氏が2001年2月に就任してから、参入の完全自由化が実行に移された。またタクシン首相の主導により、2003年に外資規制(外国資本の出資比率の上限)が30%から49%に緩和された。

2001年まで、タイ航空の運航する国内線は距離と路線種別によって運賃が固定されていた。2002年から運賃も規制緩和されて幅運賃制度となり、上限と下限が設定された。さらに2003年12月になって、新規参入を望むLCCからの強い要望により下限が撤廃された。

## 2.2 タイのローコストキャリアと参入路線

## 2.2.1 Thai Air Asia

Air Asiaは東南アジアにおいて最大のネットワークを持つLCCであり、2002年1月からマレーシア国内線を対象に低価格の運賃を提供し始めた。Thai Air AsiaはAir Asiaとタクシン首相の経営するSHIN Corporationとの共同出資会社(持株はSHIN Corporation 50%、Air Asia49%、その他1%)であり、2004年2月にタイ国内線の運航を開始した。就航路線数は2005年4月末時点で8路線あり、タイ国内のLCCの中でも最大のネットワークを展開している。マーケットの拡張に積極的である。

食事・飲料の有料提供、座席指定なし、インターネット予約の推進、荷物最大重量15kg、早い折り返し時間(タイ国内線は25~30分)、ボーディングブリッジの不利用、出発アナウンスなし、最小限の待合いスペース、機材はB737-300の1種類など、欧米で成功したSouthwest AirlinesやRyanairのビジネスモデルを踏襲している。

## 2.2.2 Nok Air

Thai Air Asiaと後述するOne Two Goに対抗する目的で、タイ航空が筆頭株主(株式39%保有)となって設立されたのがNok Airである(持株会社名はSky Asia)。他2社から少し遅れて2004年7月に運航を開始した。就航路線は2005年4月末時点で5路線。他2社と違い座席クラスは2つあり、ビジネスクラスに該当するNok Plusを提供している。

2.2.3 One Two Go

運賃規制緩和により、タイ国籍のOrient Thai Airlines はタイ国内線のLCCブランドとしてOne Two Goを設立し、2003年12月にタイ国内初のLCCとして運航を開始した。Orient Thai Airlinesは、バンコクから4路線、プーケットから2路線の国際線を運航している。他のLCCとの差別化を図るため、ノーフリルではなく飲料や軽食を無料で提供しており、また運賃は予約時期に関係なく固定されている。就航路線は2005年4月末時点で4路線と少ない。機材はLCCとしては珍しくB757を使用している。

2.2.4 参入路線

表一は、複数の航空会社が参入しているタイの国内線(直往のみ)を示したものである(2005年4月末時点)。数字は1日あたりの片道運航頻度を意味している。全てバンコク発着路線であり、目的地はAOTの管理する残り4空港とDCAの管理空港のうちの需要上位空港である。運航頻度を比較するとタイ航空がほとんどの路線で最も高頻度であり、この点は高頻度のサービスを基本とする欧米で成功したLCCのビジネスモデルとは異なる。

■表一 複数の航空会社が参入しているタイ国内線と一日あたり片道運航頻度

From / to Bangkok	Thai Airways	Thai AirAsia	Nok Air	One Two Go
Phuket	8.5	3	2	0.5
Chiang Mai	10	2	5	2
Hat Yai	4	2.5	3	1
Chiang Rai	4	2	-	1
Khon Kaen	3	1	-	-
Udon Thani	3	1	3	-
Ubon Ratchathani	3	1	-	-
Phitsanulok	1	-	2	-

注：0.5は1日1便未満(週3、4便)を意味する。

ネットワーク拡張に積極的なThai Air Asiaは、ニッチ市場にも参入している。一つは、バンコクから最も近距離(193km)にあるナコーンラチャシマ空港に、バンコク発着路線を就航させた事例である。2003年にタイ航空はこの路線から撤退している。2004年4月に就航を開始したが、わずか3ヶ月でThai Air Asiaも撤退した。ナコーンラチャシマは長距離バスを使ってもバンコクから約3時間で到着する都市であり、また長距離バスの運賃は格安であることから、十分な旅客を獲得できなかったと思われる。もう一つは、同じくタイ航空が2003年に撤退した、バンコク・ナラシワット路線(830km)である。2005年2月から就航しており、2005年5月現在で片道1日1便運航されている。

2.3 ローコストキャリア参入後の航空需要

需要の大きい路線に参入したLCCは、航空需要にどれだけの影響を与えただろうか？表二は、タイ国内需要上位路線の、2002年から2004年の路線別年間需要を示したものである。なお、サムイ空港はBangkok Airwaysの管理空港であるため、バンコク・サムイ路線はBangkok Airways以外、運航できない。

■表二 ローコストキャリア参入路線の年間需要の変化

単位(千人)

From / to Bangkok	km	2002	2003	2004	04年増加率
Phuket	693	2,024	1,919	2,616	36.3%
Chiang Mai	569	1,626	1,626	2,390	47.0%
Hat Yai	776	562	575	1,007	75.0%
Samui	-	644	624	887	42.1%
Udon Thani	453	355	355	600	69.2%
Chiang Rai	676	418	403	597	48.1%
Khon Kaen	365	373	385	507	31.8%
Ubon Ratchathani	482	228	252	352	39.8%
Phitsanulok	293	209	207	230	11.2%

出典：AOT, Air transport statistics of AOT

どの路線も2004年になって大きく需要が伸びている。特に、ハットヤイ路線、ウドンタニ路線の伸びは約70%と著しい。DCAの管理する4空港(コンケン、ウドンタニ、ウボンラチャタニ、ピッサヌローク)ではバンコク路線のみが運航されていることから、路線需要がそのまま空港需要と一致する。LCCの参入が空港需要に直接大きな影響を与えている。

ただし、LCCの参入していないサムイ路線も需要が42%も伸びていることから、需要の伸びが単純にLCC参入の効果だけとは言い切れない。2004年のタイの経済状況は好調であったことから、これも航空需要に影響を与えているだろう。また、LCCが需要増加分の旅客を全て運んだとも言えない。タイ航空は2004年の1月以降、バンコク発着の全12路線をプロモーション価格で提供するキャンペーンを継続的に実施している。LCCが参入した路線を狙い打ちしたプロモーションではないが、LCC参入路線の需要増にも大きく貢献していると思われる。

3 航空会社選択要因調査

3.1 調査の概要

2005年1月26日から2月3日までの9日間、旅客の航空会社選択要因を把握するためのアンケート調査を、バンコクのドンムアン空港国内線ターミナルで実施した。アンケートはThai Air Asiaが参入した国内7路線を利用する旅客を対象に行った(表一参照)。有効サンプル数は2,324サンプル。質問項目は、性別、年齢、職業、世帯月収、旅行目的、支払運

賃(空港税, 保険, 税金込み), 航空券購入手段, マイレージ加入, 代替交通手段, そして利用満足度(13項目・5段階評価)である。

### 3.2 分析結果

#### 3.2.1 タイ航空とLCCの利用者属性

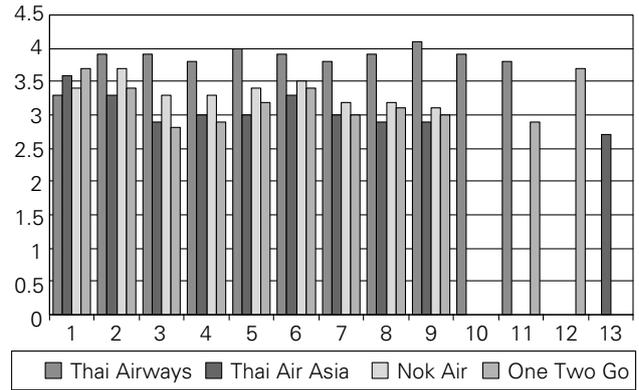
タイ航空とLCC3社の利用者属性を比較するため, 性別, 年齢(10歳単位), 職業(学生, 公務員, 民間企業職員, 個人事業者, 労働者, 無職), 世帯月収(2万バーツ以下から2万バーツ単位で10万バーツ以上まで<sup>注1)</sup>), 旅行目的(業務, 私事, 旅行, 帰省)の5項目について, タイ航空とLCC3社平均値の分布(二項分布)に対し, 適合度検定を行った。

その結果, 全ての質問項目において, 有意水準5%でタイ航空とLCC3社の分布は異なるという結果を得た。具体的には, タイ航空は, 男性比率が高い, 20歳代の比率が低い, 学生の比率が低い, 世帯月収10万バーツ以上の高所得者の比率が高い, 業務目的の比率が高い, という特徴(LCC3社はその逆)が示された。次に, LCC3社内で世帯月収分布について適合度検定を行ったところ, 有意水準5%で帰無仮説は棄却されず, 同様の分布であることがわかった。LCC3社の場合, 2万~4万バーツ層の割合が25~30%であり, これが中心的な所得階層となっている。なお, バンコク都市圏における平均世帯月収は29,425バーツ(2002年)である。全回答者の9.6%が2万バーツ以下, 25.6%が2万~4万バーツ, 23.9%が10万バーツ以上の世帯月収であり, LCC参入後も基本的には高所得者が主たる航空利用者である。

#### 3.2.2 満足度調査

満足度調査では, 1) 運賃, 2) 出発時刻, 3) 頻度, 4) 定時性(遅延なし), 5) 信頼性(フライトキャンセルなし), 6) 航空券購入利便性, 7) 安全性, 8) 客室乗務員のサービス, 9) 航空会社の名声, 10) マイレージプログラム(タイ航空), 11) 無料の食事サービス(タイ航空とOne Two Go), 12) 固定運賃(One Two Go), 13) 座席指定なし(Thai Air Asia)の13項目について, 他社と比較した5段階の満足度(①とても不満~⑤とても満足)を調査した。その結果を図-1に示す。

運賃以外, タイ航空の満足度はすべて3.5を超えており, LCCよりも満足度が高いことがわかる。特に5)の信頼性, 9)の名声は満足度が4.0以上となっている。タイ航空はフラッグキャリアとしての長い歴史があることから, 相対比較上, 名声の満足度が最も高くなったと考えられる。一方, 5)の信頼性については, LCC参入直後の時期に, LCCのフライトキャンセルがマスコミでたびたび報道されていたことから, その反動として高い値を示したと考えられる。



1) 運賃, 2) 出発時刻, 3) 頻度, 4) 定時性, 5) 信頼性, 6) 航空券購入利便性, 7) 安全性, 8) 客室乗務員のサービス, 9) 航空会社の名声, 10) マイレージプログラム, 11) 無料の食事サービス, 12) 固定運賃, 13) 座席指定なし

■図-1 航空会社別満足度結果

LCC3社の中では, 運賃を除き, Nok Airの満足度が高い。One Two Goの12) 固定運賃の満足度も3.7と高い。これは固定であっても運賃が低く設定されているからであり, 実際に運賃の満足度も一番高い。一方, Thai Air Asiaの13) 座席指定なしは満足度が2.7と, 3.0以下の数値を示した。つまり不満の方が大きいことを意味している。座席指定がない場合, 自分の望む座席を確保するために早くからカウンターに並んで待ち続ける必要がある。これが不満の原因であるかもしれない。

LCCは3) 頻度の満足度も低い。欧米のLCCはニッチ路線で高頻度を保つことで旅客の需要を喚起してきた。タイのLCCの頻度は, 表-1のとおり, ほとんどの路線においてタイ航空よりも低い。しかし, どの路線でも1日2便以上の運航を維持しているNok Airの満足度は相対的に高い。そして, LCC3社間の満足度で最も差がついた(0.5差)のも頻度である。Air Asiaは積極的に運航路線を増やしているが, 1日1便の路線も多い。機材数の制約がある中で, 路線拡張と運航頻度の関係を戦略的に考える必要性を, この結果から指摘できる。

満足度調査の結果から明らかのように, タイ航空の利用者は運賃以外の要因でタイ航空を評価している。タイ航空は, LCCの参入後, 路線撤退や頻度の大幅増減はしていない。これはタイ航空がLCCと顧客層が異なると判断していると考えられる。適合度検定からも, 両者の利用者属性は異なるという結果が示されている。顧客層が完全に一致していないのである。一方で, LCC3社の所得階層は同じであり, 満足度にも大きな差は見られない。

以上の結果から, タイ航空とLCCは競争はしているが, 顧客層は一致しておらず, LCCの主たる競争相手は所得階層や満足度から見て他のLCCと言えるだろう。

4—航空会社選択モデル

4.1 モデルの概要

本章では、非集計ロジットモデルを用いて航空会社選択モデルを構築する。モデル構造は、Multinomial型 (MNL) と Nested型 (NL) の両者を検討する (NLは同時推定で計算)。選択要因の変数として、支払運賃、一日あたり運航頻度、タイ航空利用者のマイレージプログラム加入の有無、世帯月収 (選択肢の中間値を利用)、旅行目的、そして選択肢固有変数 (Thai Air Asiaをベース)を用いた。

4.2 推定結果

MNLモデルとNLモデルの推定結果を表一3に示す。NLモデルは様々な選択ツリー構造を検討したが、図一2が推定結果の

■表一3 航空会社選択モデル推定結果

(上段 パラメータ, 下段 括弧内 t値)

Variable	MNL	NL	MNL	
			Business	Non-Business
Fare (Baht)	-7.24e-04 (-4.38)	-8.126e-04 (-5.17)	-2.26e-04 (-0.66)	-9.36e-04 (-5.32)
Frequency (per day)	0.06504 (2.58)	0.02928 (1.05)	0.06802 (1.41)	0.06789 (2.46)
Mileage Programme Dummy	10.06 (3.49)	23.88 (0.008)	15.73 (0.16)	10.01 (2.98)
Montly Income (Baht)				
Thai AirAsia	base	base	base	base
Nok Air	5.186e-06 (2.44)	6.045e-06 (2.73)	2.816e-06 (0.60)	5.484e-06 (0.60)
One Two Go	1.488e-06 (0.68)	2.280e-06 (1.01)	2.253e-06 (0.50)	1.791e-06 (0.76)
Thai Airways	1.086e-06 (0.50)	0.920e-06 (0.45)	1.429e-06 (0.34)	3.331e-06 (1.40)
Alternate Specific Constant				
Thai AirAsia	base	base	base	base
Nok Air	-0.4030 (-2.71)	-0.3904 (-2.58)	-0.2209 (-0.68)	-0.4301 (-2.75)
One Two Go	-0.1772 (-1.19)	-0.2226 (-1.45)	-0.0693 (-0.22)	-0.2600 (-1.64)
Thai Airways	-0.5452 (-2.39)	-0.1692 (-0.47)	-0.4909 (-1.05)	-0.6439 (-2.63)
Logsum Parameter	-	0.529 (-2.04)	-	-
Log Likelihood	-1752.51	-1751.21	-440.171	-1498.67
Likelihood Ratio Test	1344.8	1347.4	534.995	950.795
Rho-Bar-Square	0.2735	0.2737	0.3652	0.2362
Number of Sample	2034	2034	587	1447



■図一2 モデルの選択構造 (左MNL, 右NL)

良好なツリー構造 (レベル1にLCC3社, レベル2はタイ航空とLCC) となった。別のツリー構造では、ログサム変数のパラメータが1を超えたり、有意水準10%でも帰無仮説が棄却されないt値を示した変数が複数あったため、統計的に有意ではなかった。

MNLモデルとNLモデルを比較すると、自由度調整済み尤度比 (Rho-Bar-Square)は両モデルとも悪くない。ただし、NLモデルはマイレージプログラム加入のt値が極めて小さい。しかし、この変数を除いてNLモデルを推定すると尤度比が0.02未満となってしまふ。MNLモデルでも世帯月収のt値の大きさが十分とは言えないが、限りなく0に近いわけではない。以上から、選択肢の類似性を考慮するNLモデルより、IIA (Independence from Irrelevant Alternatives) 特性を有するMNLモデルの方がモデルとして適切であることとなった。しかしこの場合、タイ航空とLCCの利用者属性が異なること、満足度がタイ航空とLCCの間で大きく差があること、という前章の分析結果と整合しない。これはタイ航空の一部旅客が固定層であり、他の航空会社を選択する可能性がないにもかかわらずモデルでそれを考慮できていないことが原因であるかもしれない。

表一3には、MNLモデルで旅行目的別に推定した結果も示した。業務目的のモデルは、運賃、マイレージプログラム加入、選択肢固有変数のt値が1.0以下となったため、モデルとしての信頼性に欠ける。それを理解した上で各変数のパラメータの大きさを比較すると、非業務目的の方が運賃のパラメータの絶対値が大きく、逆にマイレージプログラム加入のパラメータが小さい結果を示した。この結果は、目的別の航空会社選択行動として整合的であると言える。

5—おわりに

本研究ではタイの国内航空市場を事例として、需要側から見たLCCの発展可能性について分析した。その結果、LCCとタイ航空の顧客層は一致しておらず、LCCの主たる競争相手は他のLCCであることが示された。これより、LCCは中所得階層を中心に新規需要を開拓していくことで発展できると考えられる。

タイの国内航空需要は潜在需要が大きく、しばらくはLCC間で需要を奪い合う以上に、総需要が伸び続けるだろう。しかし、いつまでその状況が続くのかは未知数である。一方で、LCC各社が特定路線の頻度を大きく増加させたとき、あるいはマイレージプログラムや類似したサービスを提供し始めたとき、タイ航空の固定層がLCCに移る可能性もある。

今後は、LCC各社の費用構造などを調査し、供給者側から見たLCCの発展可能性を分析する予定である。

注

注1) 1パーツは約2.8円 (2005年4月末現在)

# アジアの都市における持続可能なモビリティのための公共交通 — 課題と見通し —

アチャリエ・スルヤ・ラージ  
Surya, Raj, ACHARYA

(財) 運輸政策研究機構運輸政策研究所主任研究員

## 1— 背景

昨年、「都市交通と環境に関する比較研究(Comparative study on Urban Transport and the Environment: CUTE)」と称される運輸政策研究所が実施した国際共同研究プロジェクトが完了した。そして、本年から新たな国際共同研究プロジェクトとして「アジアの都市における持続可能なモビリティのための公共交通:国際比較研究」と題したプロジェクトを開始している。本報告では、このプロジェクトの背景を示す。

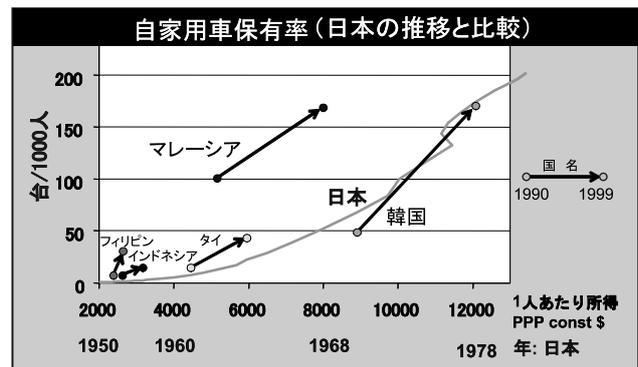
まず、「この調査研究の必要性は何か?」という質問がある。近年、都市交通の状態の悪化に対して、都市のモビリティの問題が、アジアにおける重要な政策課題として着目されている。今までに多くの政策研究が実施されてきたが、これらの政策研究の大部分は、先進国の都市の問題に焦点をあてたものであった。開発途上国の都市を対象とした研究も幾つかはあったが、それらは短期的もしくはプロジェクト指向のアプローチのものだけであった。したがって、これらの研究は、持続可能な都市交通を目的とした、アジアの大都市の長期戦略の必要性を取り上げるまでには至っていない。一例として、都市鉄道プロジェクトに対する世界銀行の長期にわたる反対が挙げられる。さらに、殆どの研究の結果は、アジアの大都市のための政策策定に対して、一般論に留まり役に立つものではなかった。これらのギャップを埋めるために、本研究は、特定の地域の状態を考慮に入れ、持続可能な都市のモビリティのための、アジアの都市における実用的な政策の必要性を対象としている。

## 2— 主な傾向と問題

世界の人口の多い都市の上位20位までを見ると、1950年では、アジアの都市はわずか6都市であり、東京、上海を除いたアジアの都市の人口は500万人未満であった。それが2004年では、アジアの都市は11都市となり、すべての都市で1,000万人以上となった。この傾向は、アジアにおける都市

の大規模化を明確に示している。

また、アジア地域は、急速なモータリゼーションが起きている。1990年から1999年のいくつかのアジアの国と日本における自家用車保有率の比較を図-1に示す。アジアの開発途上国の自家用車保有率は、一人あたり所得を基準でみると、日本と比較してかなり高くなっている。さらに、都市単位で自家用車保有率を見てみると、アジアの開発途上国におけるその数字は、さらに高いものである。例えば、1995年におけるバンコクの一人あたり所得は東京の約15%であるが、自家用車保有率は東京の約80%である。



■図-1 自家用車保有率

アジアの開発途上国の殆どの都市における道路施設は、急速なモータリゼーションの傾向に対して、十分であるとは言いがたい。例えば、パリ、東京における総都市面積に対する道路面積の割合は、それぞれ25、24%であるが、カルカッタ、上海、バンコクにおけるその割合は、それぞれ6.4、7.4、11.4%となっている。

この傾向は、アジアの都市における道路混雑の増加を直接的に招く結果となっている。UITPの報告書によると、バンコク、マニラ、ジャカルタ、上海、ムンバイにおける道路交通の平均速度は、それぞれ15、18、18.6、20、22.2km/hである。ピーク混雑時はさらに低く、バンコクでは10km/h以下となっている。他の問題としては、交通事故と大気汚染が挙げられる。

図一2の左側のグラフは、アジアの開発途上国の都市の交通事故死亡率が、先進国の都市と比較して、たいへん高いことを示している。同様に、右側のグラフは、いくつかのアジアの都市における粒子状浮遊物質 (SPM) 濃度が、推奨されるレベルよりもはるかに高いことを示している。

高度経済成長による急速で大規模な都市化が、アジアの都市にモビリティの大きな需要を発生させている。しかしながら、急速なモータリゼーションの傾向と不十分な交通インフラに直面して、アジアの都市には、それらに応えるだけの十分な時間、容量、資源を有していない。その結果として、混雑、大気汚染、交通事故等のとても多くの問題が発生している。そして、まさに今、持続可能な都市のモビリティのための政策オプションを探ることが、課題なのである。

### 3—新しい視点と関連する課題

#### 3.1 新しい視点

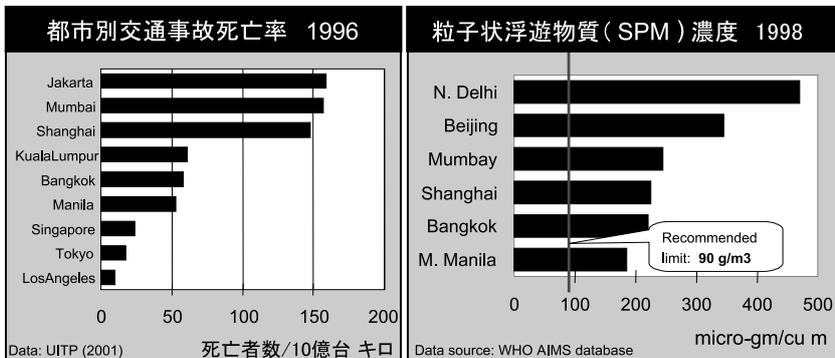
政策オプションを探求する一つの可能性は国際経験を見つめることである。図一3は、都市レベルでの自家用車保有率と公共交通シェアの様子を表している。左側のグラフは一人あたりの所得と千人あたりの自家用車保有台数の関係を示したものであり、所得の増加により自家用車保有率も増え

ている。同じ所得でみると、米国都市部の自家用車保有率は東アジア都市部よりもはるかに高い。もう一つの関係を右側のグラフに示す。これは、人口密度が高くなると公共交通のシェアが増加することを表している。これらの様子はその都市の特性に合わせて異なった政策が必要であることを示すものである。

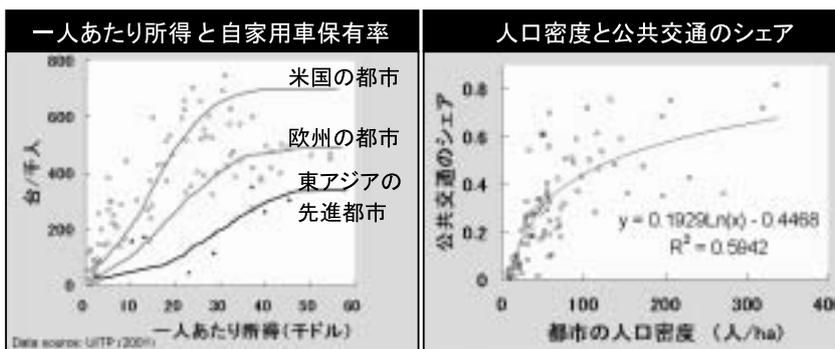
しかしながら、過去数十年間にわたり都市交通に伴う重要な課題に対して国際的に見解は一致していた。図一4の上の欄は国際経験を踏まえた政策的知見をリストアップしたものである。これらはアジアの都市に対して有益な政策的教訓を示すものである。しかし、図一4の下の方欄に示すようにアジアの都市は個別の特性があるため、アジアの都市にふさわしい政策を選択するためには新しい視点が必要になるであろう。それゆえに、新しい視点には国際的教訓とアジアの都市の特性に対する配慮が重要となる。さらに、図一4に示すように大規模高速輸送機関 (MRT) は様々な都市交通システムの中心にあり、アジアの都市で持続可能な交通手段としてふさわしい戦略的な手段であることを示している。

#### 3.2 関連する課題

前で示した戦略的な選択をとるのは簡単なことではない。重要なのは、公共交通システムをどのように持続していくか、



■図一2 都市別交通事故死亡率と粒子状浮遊物質の濃度



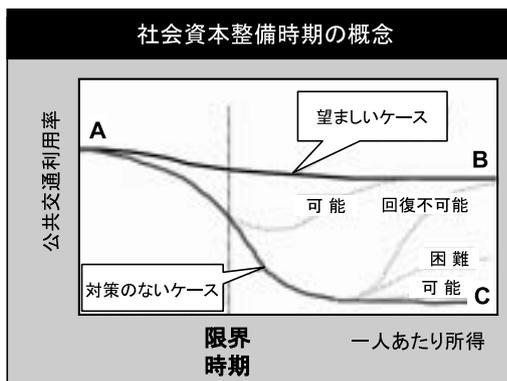
■図一3 一人あたり所得と自家用車保有率、人口密度と公共交通のシェアの関係



■図一4 アジアの都市にふさわしい公共交通システムの考え方

特に公共交通のシェアをどのように維持していくかである。図一5は、一人あたりの所得の増加に伴う公共交通のシェアの傾向を示したものである。アジアの都市においてAB曲線は望ましいケースを、AC曲線は対策のないケースを示す。それぞれの過程において望ましいケース(AB曲線)にできるだけ近づけ、また、AC曲線を回避する多様な政策を考えることが可能である。しかしながら、公共交通のシェアが一度大きく低下すると政策を通してその状態を回復することは困難である。これは不適切な土地利用に起因するものである。それゆえに、適切な時期に適切な措置を適用することが重要である。このことに関する重要な事項を以下に示す。

- 1) MRTのための投資のタイミング
  - a) 早過ぎると：財政上実行不可能
  - b) 遅過ぎると：不適切な土地利用構造
- 2) 土地利用と交通を調整するための手段
  - a) 土地利用規制
  - b) MRTへの投資による高人口密度地域への促進
  - c) 資産開発による開発利益の還元
    - 日本の経験から役に立つ教訓
- 3) 交通機関間のコーディネート管理
  - a) インターモーダル交通施設
  - b) MRT導入後のバス路線等の再編
- 4) 都市鉄道の階層的なネットワークの確立
  - a) 急行と各駅列車
  - b) 相互直通運転
- 5) 交通機関間の競争の管理：異なる段階の異なる役割
  - a) 初期：「自家用車」対「バス」
    - バスの助成：基本的なサービスを提供
  - b) 後期：「バス」対「自家用車」対「都市鉄道」
    - 都市鉄道およびバスの運賃と高速道路料金を調和させる必要性
  - c) 政府補助と内部補助



■図一5 社会資本整備の時期の概念

#### 4—メトロマニラの例：画期的な対策と課題

前章で触れた課題に対して実際にどのような取り組みがなされているかを検証するために、この章ではメトロマニラの都市交通システムに関する革新的な方法と新しい課題について述べる。2004年のメトロマニラの人口は約1,100万人であり、急速に増加している。その人口増加により交通需要も増加傾向にある(2000年の2,000万トリップから2015年には3,000万トリップへ)。その結果、自動車台数も増加する見込みである(2000年の60万台から2015年には120万台へ)。公共交通モードのシェアはすでに減少傾向にあり、将来はさらに減少する見込みである(1996年の78%から2015年には66%へ)。このような傾向は都市交通の状況を一層悪化させるものであるが、それに対処するために様々な政策がとられてきた。その典型的な方法と関連する課題を以下に述べる。

#### 4.1 都市鉄道システムの開発

メトロマニラでは、LRTの運行が1984年に始まっており、現在では市街地の交通需要の多い道路に沿って2本のLRTと1本のMRTが存在する。その利用者数は伸びており、LRT1号線とMRT3号線ではピーク時間の乗車率は100%を超えている。また、LRT1号線の運賃収入と運営費用の割合を表す収支率は定常的に1をはるかに超えている。

MRT3号線はBLTによるものである。すなわち民間投資により建設され、1999年に政府(DOTC)が借り受けている。現在ではDOTCが設備を運営し、当該民間セクターにリース料を支払っている。当初は、運賃水準が比較的高額(17~34ペソ)だったために、利用者数は非常に低調だったが、他の交通モードに対して競争力をさらに強化するために運賃を少しずつ引き下げていった(10~15ペソ)。その結果、利用者数は増加したものの、まだ予測レベルを下回っている。需要予測値よりも運賃が安く、しかも利用者数も少ないため、そこから得られる収益は、DOTCが民間セクターに支払わなくてはならないリース料よりはるかに少なかった。そのため政府からの多額の補助金を必要としており、その額は2004年で約70兆ペソにのぼった。

総括的には、メトロマニラの都市鉄道システムは成功した事例と言えるだろう。LRT1号線は多くの利用者数に恵まれているため、補助金がなくとも運行が可能であり、さらに投下資本の一部分または全ての回収が可能である。そのような状況は他の都市の都市鉄道システムでは非常にまれである。しかし、MRT3号線に対して民間セクターが投資したことはあまり良いことではなかった。政府だけが需要予測に

伴うリスクを負い、多額の公的補助金が必要だった。このように多額の公的補助金を投入することはMRTの評価を悪化させてきた。しかし、いずれにせよ、将来のプロジェクトにおいて民間セクターと一緒に事業を推進する際の重要な教訓となった。

#### 4.2 交通機関間の競争の原理

メトロマニラでは公共交通を中心とする全ての道路輸送は、民間事業者によるものである。そこでは、非常に多くの小規模の事業者がとても活発に競争市場を展開している。またジブニーと呼ばれる重要な中間的交通手段があり、公共交通シェアの50%を占めている。



■写真—1 ジブニーと相乗りタクシー

ノンエアコンバスとジブニーでは、最安および最高運賃に規制がかけられている。エアコンバスでは最安運賃だけが規制の対象であり、事業者は自由に最高運賃を設定することができる。これによりMRTとエアコンバスの間における運賃競争が活発になる。また、相乗りエアコンタクシーのようなより高いサービスを提供する交通手段が非常に参入しやすくなる。その結果、現在、より高い運賃水準でより良いサービスを提供するエアコン付きの相乗りタクシーによって、ジブニーは厳しい競争にさらされている。このことは規制をかけることで、異なった交通モード間の市場競争が活性化することを示している。

#### 4.3 高速道路投資のための新しいアプローチ

もう一つの良い事例は、高速道路（北ルソンおよび南ルソン高速道路）投資への新しい手法である。この道路はもともと1960年に無料高速道路として開通した。しかし、1977年から政府機関により有料道路として運営されてきた。通行料金はとても安く、例えば、1994年には0.30ペソ/kmで、その料

金収入は運営費のちょうど30%を占めていた。しかし、深刻な保守メンテナンスの問題により、1990年代の終わりから道路の改良と延伸のために民間セクターが加わった。現在、民間セクターの運営により通行料金は、500%を超えるまでに増加している（現在の通行料金は2.48ペソ/km）。この明らかに高い通行料金は、投資費用を賄うだけでなく、内部補助による新しい区間への投資原資をも生み出している。

#### 4.4 自家用車利用のコントロールナンバープレートによる規制

交通渋滞を緩和するため、メトロマニラでは車の利用を規制する施策が導入された。当初はナンバープレートにより奇数日と偶数日で交互に自家用車の使用を禁止した。しかし、その施策は規制を回避するために2台目の車を所有する結果となった。現在では、その規制は変更され、ナンバープレートの末尾数字により、例えば、0と1では月曜日、2と3では火曜日といったように週に1度、車の使用を禁止するものになった。

以上の例は、メトロマニラが置かれた状況の中で適切に問題を解決するために最善の努力をしていることと、あらゆる政策立案レベルにおいて、それらがより理解されつつあることを示すものである。冒頭で公共交通のシェアを維持する重要な試みについて述べたように、これらの事例における政策の取り組みは、公共交通機関のシェアを望ましい方向により近づけることに寄与している。

### 5— 結論と今後の課題

アジアにおける都市交通問題は、重要な政策課題である。その問題を扱うためには、国際的な経験と地域情勢を土台とした新しい視点が必要である。ここで、そのような視点で見たときの重要な課題は、競争力のある公共交通システムをどのように持続するのか、そして関連する課題に対してどのように取り組むのかであろう。アジアの様々な都市における問題を検証していくことで、これらの課題に答える新しい知見を得られる可能性がある。

これらの課題を踏まえ、国際共同研究プロジェクト「アジアの都市における持続可能なモビリティのための公共交通：国際比較研究」として多くのアジアの大都市を対象に、この研究は継続していく予定である。この研究は、KOTI（韓国）、NCTS（フィリピン）、アジア工科大学（タイ）、アジア交通学会といったアジアの交通研究機関やアジア各国の専門家と共同で進めていく予定である。

（翻訳：運輸政策研究所 日比野直彦）

# これからの地域交通

北川英博  
KITAGAWA, Hidehiro

調査室調査役

## 1—はじめに ～調査の目的～

近年、モータリゼーションの進展は一方で公共交通利用者の減少をもたらし、公共交通の維持・確保が困難となってきている。今後ますます少子高齢化が進展するという見通しの中で、自動車を利用できない層にとつての生活の足として、あるいは過度に自動車に依存しないための選択肢として、地域公共交通の維持・確保が今後の重要な取り組み課題になってきている。

これまで我が国では、原則として公共交通は運賃収入による独立採算を前提とした民間事業で運営されてきたこともあり、公的機関である自治体が、地域住民の生活基盤インフラとして、主体的にその計画・運営・運行に関与してこころはほとんどなかった。しかし、ここ数年来、我が国各地で、地域の生活の足としての公共交通をいかに守っていくかが、緊急で最重要な課題として認識され、具体的な政策として自治体が行き届く例が急激に増加している。

本調査は、地域交通の維持・確保という課題に直面した自治体の担当者を主な対象としつつ、地域の生活者であるとともに今後の地方自治におけるキープレーヤーとしての役割も期待される地域住民やNPOなども対象と考え、地域の生活の足としての公共交通を維持・確保する施策を検討するための考え方、やるべきこと、さまざまな役割分担などについて、自治体による政策の検討・選定・運営の先進事例を踏まえながら、今後同様の計画を立案する自治体や地域住民の指針となる資料を作成することを目的として実施したものである。

## 2—対象とする地域交通

本調査で対象とする地域交通は、自治体に関与すべき地域交通として、地域生活の基盤となる生活圏内の公共交通を主に取り扱うこととし、都市間鉄道幹線、都市間高速バス・長距離バスといった日常生活の利用場面にあまり見られないもの、また日常生活の足として利用されていても民間事業者が積極的に参入する市場が形成されている交通は原則として除外することとする。

結果として、主に大都市圏の郊外縁辺部の市町村や、中核都市クラスより人口規模が小さな市町村において、地域住民が日常交通で利用する鉄道・軌道、バス、タクシーやそれらに準ずる公共交通機関が対象となる。

## 3—いま、なぜ地域交通か？～地域交通の現状と課題～

これまでの公共交通事業は、民間事業として成立可能であった。国は免許制度を設けて業界監督を行い、地域全体としては事業が成立するよう需給調整規制が実施されていたが、この需給調整規制が2002年以降廃止され、公共交通事業者は自ら営利を求めて、自由に市場参入・退出ができることとなった。

一方、1960年代後半以降のモータリゼーションの急激な進展はモビリティ格差を拡大し、いわゆる交通弱者の発生すら懸念させている。それは自動車の普及が公共交通利用者の逸走を促進し、乗車効率を低下させ、公共交通サービスの独立採算の維持を困難にし、事業撤退につながってきたからである。

成熟社会化が進むわが国の地域において、少なくとも自ら身体的活動能力を保持できる人々が、社会的な環境条件によってモビリティを喪失することがないようにすることは、地域経営の基本的な課題と認識されねばならない。いまや市民の足を守る施策の確立は地域社会の喫緊の課題であり、それは主に公共交通サービスの政策的確保からなる総合交通政策の展開にかかっている。

需給調整規制の撤廃を受け、交通事業者の積極的な地域交通市場参入を誘導し、その競争を通じて市民利用者へのサービス向上をもたらすためには、この地域交通市場を魅力的なものにしておく必要がある。そのためにも、公共交通優先・自動車交通抑制型の総合交通政策が必要であり、行政による公共財源投入は、この競争的市場の整備のためになされるべきである。

総合交通政策は、基本的に交通ビジョン、交通計画、具体的施策体系で構成される。施策の効果的展開のため、交通ビジョンを明瞭簡潔に定め、この交通ビジョンのもと、各地域

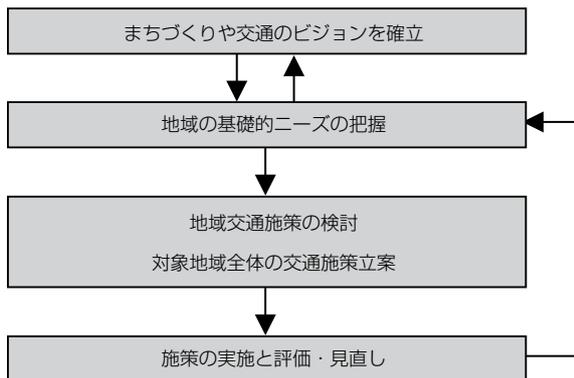
の特性に配慮して公共交通計画を策定し、合意を形成していくこととなる。

#### 4—市町村がやるべきことは？

##### ～自治体による地域交通施策の検討～

#### (1) 地域交通検討の全体スキームと交通ビジョンの提示

自治体が地域交通施策を検討する際に行うべき項目とその手順を、以下のように整理した。



■図—1 地域交通施策の検討手順

#### (2) ビジョンの確立

ビジョンとは行政が目指す目標像である。まちづくりの未来像およびその実現のための生活交通確保の方向性を示したものである。ビジョンを策定することにより、次の3点の意義が考えられる。

##### ① 行政のまちづくり・交通施策方針の内外への公表

対象とする地域全体の生活交通維持・公共交通維持の方針を行政として宣言し、交通サービスの方向性を具体的に提示した政策目標となる。

##### ② まちづくり・地域交通施策の基本的考え方としての関係主体間での認識共有化

行政のまちづくり・地域交通施策方針を明示し、以降の計画策定や施策立案・実施を位置づけ、説明する拠り所となるほか、計画的な財政措置のもとで地域バランスのとれた公共交通サービス提供施策の検討が可能となる。

##### ③ 施策展開における住民参加や交通事業者との協働体制づくりの円滑化

②の波及効果として、ビジョンについて行政組織内だけでなく地域住民や交通事業者との間においても認識が共有化でき、より具体的・実質的な議論を踏まえた上で、実施施策

を決定していくことが期待される。

また、ビジョンで具体的に示す必要のある点としては、次の2点が考えられる。

##### ① 地域づくり・まちづくりのビジョン

地域住民がどんなくらしや文化的な活動ができるようになるか、まちの主要な産業・都市活動をどこでどのように育成し活性化していくか、といったことが示された「まちづくりの未来像」である。これは、一般に総合計画の基本構想と一致していることになるため、行政としての方向性を示す上位の計画・指針（総合計画や都市計画マスタープラン等）に沿って整理する。

##### ② 交通ビジョン

①の「まちづくりの未来像」で示したくらし方を実現するために、行政はどんな交通政策に力を入れていくのか。特に、地域の生活交通維持に向けて、これまで交通事業者任せだったといえる公共交通に対し、どのような方針に基づいて取り組んでいくのかという、「まちづくりの未来像を実現化するための交通の方向性」を示す必要がある。市民各層の生活交通パターンを整理し、どこに住んでいる人がどんな目的で移動する交通を政策的に支援するかを整理する。

##### (3) 基礎的ニーズの把握

交通ビジョンを確立するには、地域の基礎的な交通ニーズの把握が必要である。本当に地域が必要とする生活交通の足を維持・確保するためには、実際の生活交通のパターンだけでなく、表に現れていない本来の生活交通ニーズ（地域の基礎的ニーズ）を把握し、地域住民が生活する上での交通の課題を把握する必要がある。

地域住民の基礎的ニーズは、実際に表に現れた交通実態とは異っており、一定の分析・考察を行って推定する必要がある。

##### (4) 地域交通施策の検討

###### ① 地域交通施策のターゲットの絞込み

地域交通施策の検討に際しては、前項で把握した地域の基礎的ニーズに、いかに適合した施策を創り出すかが最も重要な課題である。

そのためには、「どういった層」の「どんな目的」の「どの地区からどの地区へ」の生活交通をターゲットとすべきなのかを、基礎的ニーズや関連する地域交通環境を参考に絞り込んでいく必要がある。

また、対象地域内のどの地区でどういった公共交通サービ

スが望まれているかを整理し、それらの施策を対象地域内にどう位置づけてカバーしていくか検討していく必要がある。

## ②導入が考えられる施策の整理

地域交通施策の検討に際しては、次のような公共交通運営施策を構成する視点から既存施策事例を整理し、導入の可能性が考えられる施策を抽出整理することが考えられる。

- ・交通機関・車両(需要や地域特性に応じた車両の選択)
- ・運行形態(需要や地域特性に応じた運行の選択)；
- ・運営・運行主体(自治体や利用者である地域住民の運行への関わり方)
- ・費用負担方法(行政や地域が支える地域交通のあり方)

## ③実施計画策定と交通需要推計による事前評価

検討した施策を事業として展開するには、実施計画の策定が必要である。実施計画の策定には、公共交通の運行経費の概算とその資金調達計画を検討する必要がある。導入が考えられる複数の施策案を抽出し、交通機関、運行形態、運営・運行主体、費用負担方法などを整理した時点で、その利用者数を推計(交通需要推計)し、事業収支の概要を確認の上、各々の実施計画を策定する。

交通需要推計は、主に1)導入が考えられる各々の施策案について利用者数の視点からみた効果を把握(主に交通機関・運行形態の面から比較検討)、2)各々の施策案について運賃収入分の計算を行う基礎資料とする(主に運営主体・費用負担の面から比較検討)といった目的で実施するものである。

運行経費のうち運賃収入で賄われない部分については、施策内容の検討において整理した費用負担方法に基づき、調達計画を立てる必要がある。さらに、運行経費についても精査を加え、可能な範囲で圧縮する必要がある。

地域交通施策における事前評価の考え方として、地域交通施策はまちづくりや交通のビジョンに基づき、地域の基礎的交通ニーズに対応し、各階層における市民のモビリティを確保することが目的であり、検討した複数の施策案についての事前評価としては、この市民のモビリティがどの程度達成されると想定されるか、さまざまな視点にたった指標から評価する必要がある。

需要予測の大小や収支状況は事前評価の1項目であり、運賃収入によって運行経費をまかない、地域交通施策の赤字負担をなくすことが施策の目的ではない。行政の視点としては、施策実施目的である市民のモビリティニーズの確保状況を評価した上で、行政支出額の可能な範囲での抑制を目指すことが重要である。また、施策の実実施計画およびその評価状況

については、利用者である市民に公表し、行政支出の是非についての確認、合意形成を行うことが必要である。

## ④施策の導入検討の進め方と地域住民参加の重要性

施策の導入検討においては、自治体として、地域内の交通課題に対してどういう姿勢で取り組んでいくか、地域施策全体のあり方についてきちんと整理しておくべきであり、費用負担の役割分担や施策導入の進め方を見極める必要がある。

地域住民に地域交通の計画策定段階から参加してもらい施策検討を行う目的は、できるだけ地域住民の利用者としてのニーズを反映した公共交通サービスを提供し、一定の利用者数、及び利用者からの運賃収入を確保することである。先進事例では、例えば地域の全世帯が回数券を定期的に購入するといった、間接的に地域住民が公共交通運営費の一部を負担する形での参加形態や、NPO団体のような企業市民として直接公共交通運営に携わるケースもでてきている。このような地域住民の関わり方を支える体制として、今後は地域交通協議会がその役割を担うことも期待される。

## ⑤地域全体の総合的な交通計画の立案と個別施策の位置づけの重要性

一定の人口規模をもち都市交通問題を抱える中核的な都市では、地域全体の総合的な交通計画を立案し、各個別施策を計画の中に位置づけておくことが望まれる。具体的には、行政区域または関係交通圏域全体を対象に、地域交通の問題点、今後対応すべき課題の整理を行い、地域全体の総合的な交通計画を立案した上で、地域の基礎的ニーズに合致した個別施策を計画の中に位置づけ、この計画に沿って順に個別施策の実現化を図る。

形式的な公平サービスの提供よりも、地域の実状に対応した本質的な地域交通を創り出すために、地域全体を対象とした公共交通計画の青写真としての総合交通計画の立案は重要である。さらに今後、各地で続々と実現している広域市町村合併に対応して、地域交通の確保と地域全体の総合的な交通計画の立案及び整合性の確保が、重要な問題になると考えられる。

## (5) 施策の実施と評価・見直し

### ①施策の実施または実証運行

前項で検討した地域交通施策の事前評価および検討結果をもとに、地域交通施策の選定を行い、施策の本格実施または実証運行を行う。地域住民の基礎的ニーズの把握は必ずしも確実なものではなく、また施策実施により新たなニーズが生まれてくる場合もあることから、一つの施策として固定す

るのではなく、実証実験と同様に基礎的ニーズの充足状況などを継続的にモニタリングし、必要に応じて柔軟に施策内容を見直していくことが必要である。

実証実験運行を行う際は、施策のPRが十分に行われ利用者に周知が図られるとともに、施策の評価をきちんと行って問題点や克服すべき課題をまとめるのに十分な期間、継続的に行われなければ実験として行う意味がない。この点に留意して、十分な実験期間の確保、実験中の実態調査などを検討実施する必要がある。

②施策の事後評価と見直し体制導入による地域交通施策の継続運営

施策導入後においても引き続きモニタリングを行い、サービスレベルや運行ルートの見直しを継続的に行い、地域交通施策を継続運営できる体制づくりをあらかじめ行っておくことが必要である。

施策の評価は、事前評価で整理した評価指標と同じものを調査・収集し、事前事後の比較評価を行うことが基本であり、その結果につながった要因の分析を行う必要がある。

交通ビジョンと公共交通計画：富山市

1) 交通のビジョンを提示

\* 基本理念「誰もが多様なライフスタイルを享受できる交通体系の確立」



- 市民意識改革を促し、自動車依存型(分担率72%)からの転換を試行
- 富山港線LRT化関連事業を先駆として、公共交通志向型まちづくりのモデル

5——なぜその施策を選んだか？～事例編～

各地の自治体において実際に取り組まれた政策がどのように検討・実施され、どのような問題・課題に直面してきたか、21の施策事例について「地域交通施策の検討手順(図—1参照)」に添うかたちで抽出し整理した。

- ①ビジョンの確立(富山市、龍ヶ崎市等)
- ②基礎的ニーズの把握(鈴鹿市等)

ニーズ把握と実証運行：鈴鹿市

1) グループインタビューによるニーズ把握



- 鈴鹿市西部地域の課題
  - 路線廃止のため代替バス
  - 経費負担の増加
  - 新システムの検討
- 本音をつかむグループインタビュー
- 5年間の実証運行(~H16)期間中、利用者拡大を目指す
- 当初2路線からスタート

- ③地域交通施策の検討(四日市市、小高町等)
- ④対象地域全体の交通施策立案(札幌市、上勝町等)
- ⑤施策の実施と評価・見直し(豊田市、鈴鹿市等)

6——おわりに

本調査の成果は、行政の地域交通に対するビジョンの重要性や、住民の基礎的ニーズ把握の必要性、そして総合交通計画への位置づけ、柔軟な見直しの必要性といった提言とともに、全国で実施された21の先進事例紹介をとったかたちの報告書となっている。今後は、今回紹介した内容を周知することにより、専門職員の育成が困難な全国の自治体・団体に啓蒙普及を図っていきたい。

# 国際観光の将来予測及び外国人観光客の訪日促進策

田中賢二  
TANAKA, Kenji

(財) 運輸政策研究機構運輸政策研究所研究員

## 1—はじめに

我が国政府は、「2010年に訪日外国人旅行者数を1,000万人にする」という目標を立て、そのための政策を実施している。私は、この目標だけではなく、更に新たな目標を加えて、そのための対策を講じていくことが必要であると考えており、この点について説明をしたい。

## 2—日本の国際観光をめぐる現状

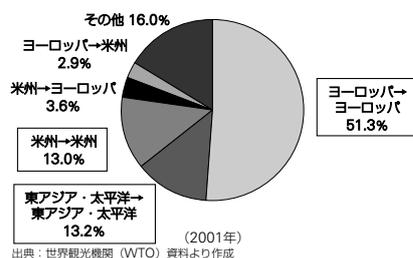
以下、日本の現状について、報道等において一般的に述べられている事項とそれが分析を進めた場合にどうであったのかということについて述べる。

### 2.1 日本は人気がない国であるか

日本の現状については、外国人旅行者到着数の世界ランキングで第33位、アジアランキングで見ても第8位(2002年WTO(世界観光機関)データ)であることから、「日本は世界の中で人気がなく、開かれていない国である」との評価が報道等でなされている。

この点について、まず、「外国旅行」というものについて分析を進める。「外国旅行」とされるものの大部分は、ヨーロッパ内、アメリカ大陸内、アジア域内といったかなり限定した範囲で行われており、「外国旅行」の約半分は、ヨーロッパ域内で行われているため、世界ランキングの関係では、ヨーロッパの諸国が有利に、他の地域の国に不利になっている(図一1)。また、アジアにおける「外国旅行」は日本発の外国旅行が圧倒的に多い状態が続いていたため、アジアランキングの関係では、日本以外の国に有利に、日本に不利になっている。

また、データの制約はあるが、近隣諸国・地域の住民の外国観光旅行目的地ランキングを見ると(表一1)、韓国及び台湾か



■図一1 外国旅行者の地域間流動

らの外国観光旅行の目的地として第2位、香港からは第3位であり、近隣国・地域では日本の人気が高いということが言える。

したがって、「日本は人気がない国」ではなく、近隣諸国・地域では人気が高いということが言える。

■表一1 近隣国・地域の外国観光目的地ランキング

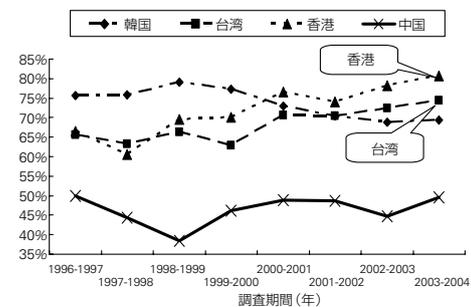
(アジア内、2002年)

順位	韓国発		台湾発		香港発	
	国名	人数	国名	人数	国名	人数
1	中国	867,522	香港	1,185,225	マカオ	3,673,035
2	日本	588,947	日本	769,074	タイ	479,712
3	タイ	500,654	タイ	634,338	日本	255,294
...	...	...	...	...	...	...

台湾発の香港については、2001年のデータ。  
香港発中国行き旅行者については、目的別のデータがないため除外している。  
出典：各国政府観光当局資料より作成

### 2.2 訪日外国人旅行者の方のほとんどが初訪日であるか

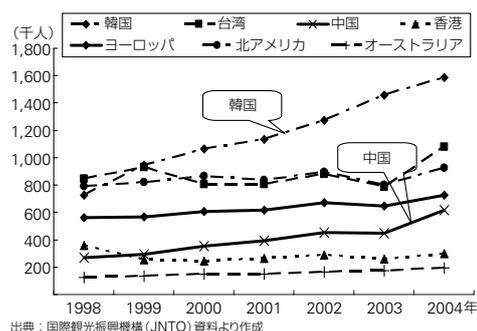
日本を訪れる外国人旅行者に占めるリピーターの割合を見ると(図一2)、韓国、台湾及び香港からのリピーターの割合が高いことが分かる。



■図一2 訪日旅行者に占めるリピーターの割合の推移

### 2.3 訪日外国人旅行者数は右肩上がり伸びていくか

訪日外国人旅行者数は、近年ほぼ一貫して増加しているが、その内訳を見ると(図一3)、中国及び韓国からの旅行者

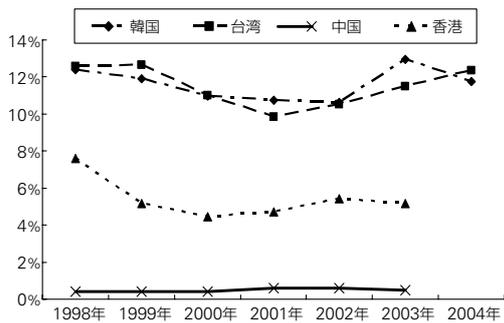


■図一3 訪日外国人旅行者数の推移

の増加がその主たる要因であることが分かる。

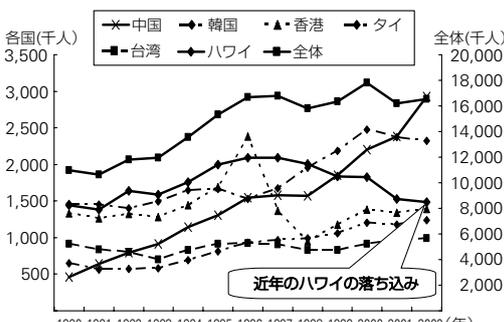
一方、外国旅行をする方のうち、日本に観光目的で訪れる方の割合(訪日観光シェア)を見てみると(図一4)、近年の傾向としては、訪日観光シェアは微減又は横ばいで推移していること、中国での競争に全く勝てていないことが分かる。つまり、数だけを考えてみれば、ほぼ一貫して増加しているが、シェアで見ると必ずしも右肩上がりではないということが分かる。

また、ここで旅行の流行り・廃りというものとリピーターの獲得ということについて、外国旅行の歴史が比較的長い日本人の外国旅行はどうであったのかを考えてみたい。



■図一4 各国・地域発外国旅行者に占める訪日観光客シェアの推移

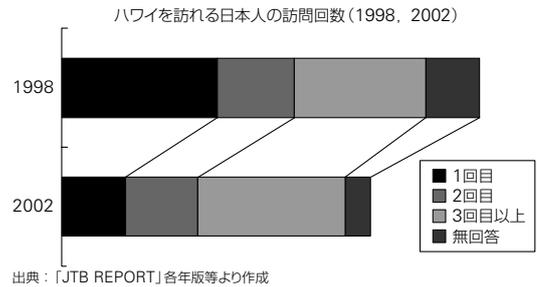
近年の日本人の外国旅行目的地を見てみると、日本人に選ばれる目的地が年によって大きく変わること、中国及び韓国への旅行者数の増加が目立つことが分かる(図一5)。この中で、日本人のハワイ旅行について分析を行った。



■図一5 目的地別の日本人外国旅行者数の推移

近年の日本人の外国旅行者数は、全体としては、増加又は横ばいで推移してきているが、ハワイへの旅行者は落ちこんできている。図一6は日本人のハワイ旅行における変化を訪問回数との関係で見たものであり、1998年と2002年を対比して、「何回目の訪問の方がどのくらいの数になるか」をイメージ的に示したものである。このことから、ハワイは、実は、日本からのリピーターの数を増やせていない、だから減っているということが分かる。すなわち、旅行には流行り・廃りがあっ

て、リピーターを増やしていかなければ、観光客の数を伸ばし続ける、或いは維持するという事はできないことが分かる。



■図一6 日本人のハワイ旅行における変化

そして、日本へのリピーターの割合のグラフ(図一2)と合わせて考えてみると、

- ・韓国からは低下傾向→第1回目の日本旅行者増加
  - ・香港及び台湾からは増加傾向→第1回目の日本旅行者減少
- ということが分かる。香港及び台湾からの訪日旅行者数はほぼ横ばいであることから、日本人のハワイへの旅行者数の例と同様に考えると、実は、リピーターの獲得が不十分であるかもしれないということが分かる。

### 3—外国人観光客の訪日促進に係る課題と対策

次に、日本はどのような課題に対し、どのような対策を取っていくべきかについて述べる。観光を商売という観点から見ると、「日本旅行」(日本ツアー)という商品をどんどん売っていく、そして新規のお客様を獲得し、リピーターも獲得していくことが重要であると考えられる。以下、外国の旅行代理店で販売されている日本旅行の調査及び国内のインバウンド業者へのアンケート調査(表一2)の結果を踏まえて、いくつかの論点について述べる。

■表一2 今回実施した調査の概要

#### 1. 訪日旅行商品についての調査

項目：日本旅行の日程、行程(ルート)、利用航空便、価格等  
対象：東アジア諸国・地域で販売されている「日本へのパッケージツアー」を対象とする

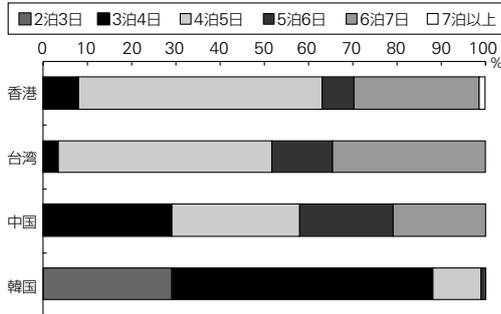
	香港	台湾	韓国	中国
旅行代理店	2001年日本向け送り出し上位5社	同左	HANA TOUR	大手3社
期間	2004年10月25日～31日に出発日の存するもの	同左	2005年3月最終週に出発日のあるもの	2004年10月第1週及び最終週に出発日のあるもの
ツアー種類(本数)	112種類	112種類(257本)	91種類(124本)	24種類

#### 2. 訪日旅行商品を取り扱う企業に対するアンケート

目的：企業の実務者の実感を把握するため  
送付先：中国人団体観光旅行取扱指定旅行会社117社  
時期：2005年3月14日送付 2005年4月7日締め切り  
回収数：31

3.1 ツアー造成

まず、どのような「日本旅行」が販売されているのかについて見ると(図一七)、



出典：独自調査より田中作成

■図一七 「日本旅行」の日程

- ・香港及び台湾で販売されている日本旅行は4泊5日及び6泊7日で大半を占める
  - ・2泊3日の日本旅行が販売されているのは韓国においてのみである
- ことが分かる。

次にツアーの中にどの都道府県が組み込まれたかということについてであるが(表一三)、

■表一三 「日本旅行」において立ち寄る都道府県

	香港	台湾	韓国
上位	1.東京(13.7%) 2.千葉(11.1%) 3.大阪(8.7%) 4.神奈川(7.4%) 5.北海道(6.7%)	1.東京(11.8%) 2.大阪(8.7%) 3.京都(6.5%) 4.千葉(5.5%) 5.静岡県(4.2%)	1.福岡(10.2%) 2.熊本(8.8%) 3.大分(8.4%) 4.大阪(7.2%) 5.奈良(6.8%)
立ち寄りなし	山形, 新潟, 埼玉, 鳥取, 島根, 岡山, 香川, 徳島, 愛媛, 高知, 佐賀, 沖縄	茨城, 三重, 高知	山形, 茨城, 群馬, 埼玉, 岡山, 広島, 徳島, 高知
ツアー本数2本以下	秋田, 茨城, 群馬, 富山, 長野, 広島	鳥取, 島根, 岡山, 広島, 香川, 愛媛	岩手, 島根, 愛媛, 秋田, 福井, 山口, 香川
一つの都道府県のみで完結	北海道	北海道, 沖縄	北海道, 鳥取, 青森, 秋田, 長崎, 愛媛, 沖縄

出典：独自調査より田中作成

- ・立ち寄るツアーの本数が少ない都道府県は、中国・四国地方, 埼玉県, 茨城県等, 各国・地域において共通している
  - ・特に、香港及び台湾からは、一つの都道府県のみで完結するツアーが極めて少ない
- ことが分かる。

さらに、インバウンド業者へのアンケート結果において、上記のツアーの本数の少ない都道府県が、「現在人気のあるツアー」、「今後人気が出ると考えられるツアー」のどちらにも組み込まれていなかった。このことから、「この地方へのツアーを売り込むのは非常に困難である」と判断せざるを得ない地方はかなりの程度存在すると考えられる。

次に、「日本の強みと弱みは何か」についてのアンケート結

果(表一四)から、日本にとって、フライトやホテルの確保が重大な問題になっていることがわかる。

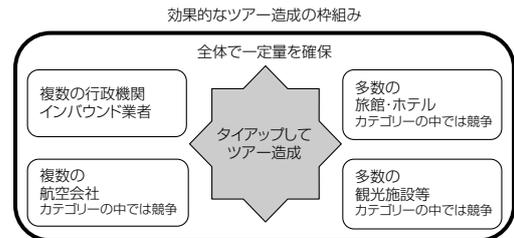
■表一四 価格以外の点での日本の強みと弱み  
(アンケート) 価格以外の点での日本の強みと弱み(主なもの)

	強み	弱み
中国	・一つのツアーに多様な魅力 ・全国各地に温泉がある ・魅力的な買い物場所が豊富	・フライト, ホテルを確保できない ・食事が合わない ・外国人を受け入れないホテルがある
香港	・ホテル, 飲食施設のサービス水準 ・一つのツアーに多様な魅力	・フライト, ホテルを確保できない ・ホテル, 飲食店で言葉が通じない ・まちなかの外国語表示が少ない
台湾	・一つのツアーに多様な魅力 ・日本の治安の良さ ・質の高いテーマパークがある	・フライト, ホテルを確保できない ・食事が合わない ・ツアースケジュールが過密
韓国	・全国各地に温泉がある ・ゴルフが堪能できる	・フライト, ホテルを確保できない ・外国人を受け入れないホテルがある

出典：独自調査より田中作成

ではどうすればいいのか、となると、「関係者の協力と連携」という話になりがちであるが、メリットがなければ、ホテル会社, 航空会社は枠を提供せず、また、商売である以上、各企業が競争しなければならない部分は残るため、単純に協力と連携を働きかけるだけでは物事は進まないと考えられる。

そこで、私は、競争しつつも、全体として交渉力のある共同の枠組みを提案したい。つまり、まずホテル, フライトの一定量の枠とその中での選択肢を確保する、例えば、全体としては、何日に何室分確保してあって、この枠組みに参加しているいくつかのホテルの中からどのホテルを選ぶかは自由である、こういうセットを作った上で、それを外国の旅行代理店に示すことによってツアーを造成してもらおう、ということである。



仕組：容量と選択肢を確保し、これを外国の旅行代理店に示す  
 協力：それぞれの資源、ノウハウを持ち寄り、共同で交渉する  
 競争：カテゴリーの中ではお互いに競争  
 メリット：有望市場の確保、交渉の効率化、交渉力の強化  
 インセンティブ：宣伝費削減、行政からの補助、マッチングサービス

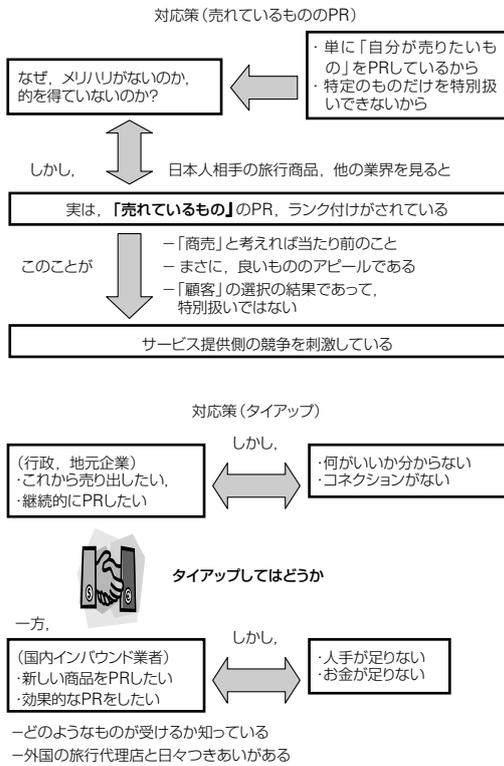
3.2 広報

これまでの研究を通じて、現在地方公共団体等で行われている広報について、以下のような課題を指摘することができる

- ・顧客が何を求めているのかが見えていない
  - ・競争相手が見えていない。強み, 弱みが把握できていない
  - ・広報にメリハリがない, 売れないものまでアピールしている
  - ・特に地方公共団体の場合, 単発である
  - ・各地域がバラバラに動いていて, 交渉力に欠けている
- ここでは、メリハリがない, 単発で終わっているということ

に焦点を当てて、2つの対策(対応策(売れているもののPR)、対応策(タイアップ))を提案したい。

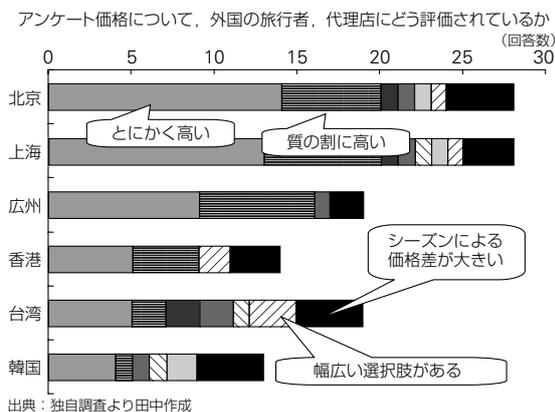
つまり、メリハリのある広報のため、「売れているもののPR」への転換を図ること、継続的な広報のため、インバウンド事業者とのタイアップを進めることを検討すべきであると考えられる。



### 3.3 価格

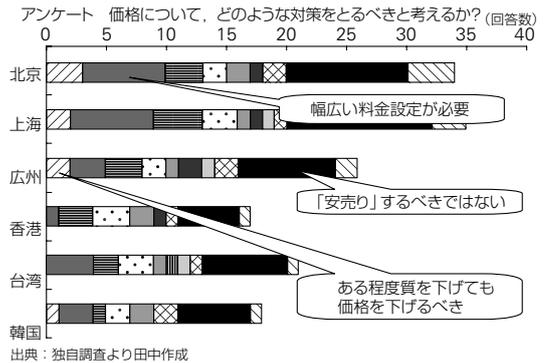
価格については、同じ日数、同じアジア域内ということを見ると日本旅行は高いが、「少しでも安くすべきである」か否かについて述べる。

外国の旅行者及び旅行代理店にどのように評価されているかについて、インバウンド事業者にアンケートした結果(図-8)から、日本旅行は「とにかく高い」と認識されていることが分かる。



■図-8 価格についての評価

では、どうすべきか、という問いに対する結果(図-9)では、今度は「とにかく下げる」ではなく、「安売りするべきではない」や「幅広い料金設定をするべき」という回答が上位にきている。これは、人気が無くなってしまふと回復するのは極めて難しい、日本に対するいい印象を壊してはいけない、初めての方に日本への悪い印象を持たれてはいけないということであり、価格ではなく「質」、「顧客満足度」を重視しなければならぬということであると考えられる。



■図-9 対応策

### 3.4 リピーターの確保

上記2.で述べたとおり、継続的に観光客を獲得していくためにはリピーターの確保が極めて重要であり、リピーターの確保のためには、顧客の満足度が重要であると考えられる。

まず、満足したか、しなかったかは事前にどう思っていたかによるところが大きいと考えられ、満足しなかったとすれば、過度の期待を抱いていたか、情報がなかったかということになる。そこで、「積極的な情報提供」に加え、「サービスに対する品質保証」、「サービス提供者に対する格付け」、「外国で提供されている不適切な日本情報を正す」といった対策が必要であると考えられる。

次に、顧客の具体的な不満は何かということについて調査をした結果(表-5)から、顧客は極めて具体的な事項に対して満足、不満を感じていることが分かるほか、通訳ガイドに対する意見が多いことが分かる。また、インバウンド業者に

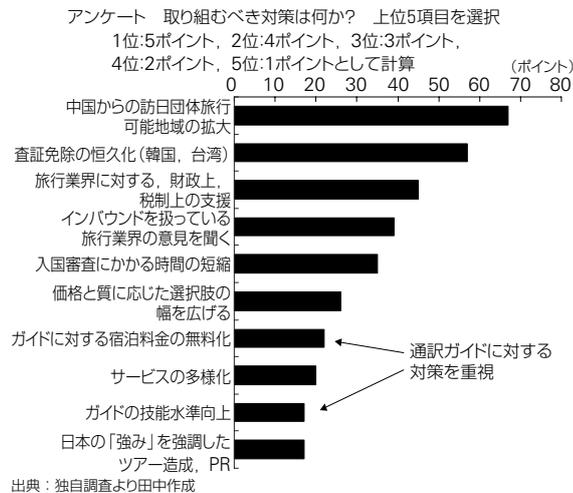
■表-5 韓国の旅行代理店のHP上で日本旅行商品に寄せられたお客様の声(主なもの)

HANA TOURのHP上で日本旅行商品に寄せられたお客様の声(主なもの)

問い合わせ	オススメの日本旅行の問い合わせ等30件
その他評価	満足した、良かった 不満だった、悪かった
日程	余裕があつてよい(2件) 過密だった(7件)
バス移動	長すぎる(3件)
食事	良かった(7件) 合わなかった等(3件)
買い物	良かった(1件) 立ち寄りはいらない(1件)
ホテル	良いホテルだった(3件) 劣悪だった(2件)
<b>ガイド</b>	<b>良かった(17件) 不親切だった(1件)</b>
温泉	良かった(2件)
自然、雪、火山	良かった(3件)
参加者	年齢がバラバラ、多すぎる(2件)

出典：独自調査より田中作成

対するアンケート結果(図—10)でも、通訳ガイドの重要性が表れていることが分かる。



■図—10 取り組むべき対策

通訳ガイドについては、政府においても無資格ガイドの排除、有資格ガイドの利用促進のための施策が講じられることとなっているが、本当に効果があるのか、都道府県の域内だけの需要はあるのか、ボランティアガイドとの差別化を図らなければならないのではないか、といったことが指摘できる。そこで、実効性にこだわった対策を行うべきであり、行政だけに任せないで、より踏み込んで、観光施設、ホテル・旅館における「登録証」の提示義務といった規制や複数の都道府県共同での試験実施・資格付与、有資格ガイドに対する宿泊料の無料化、優先入場、割引、都市内ツアーの造成といった優遇策を講じていかなければならないと考えている。

### 3.5 調査、分析

私の研究は完全に個人の研究であるが、本日の発表から、一個人でも何らかの形で得ることができるデータはかなりの量ということをお示しできたのではないかと考えている。そこで、しっかりとした調査を行えばかなりのデータは取得できるはずであり、国やJNTOは必要なデータが何であるかをしっかりと認識した上で、収集・分析を進め、広く情報を提供すべきである。

また、ともすれば感覚的な議論に終始してしまいがちな観光研究からデータに基づく観光研究へと転換を図っていくべきであり、その知見を共有する場としての「情報センター」の設置、改善が必要であると考えている。

さらに付け加えると、前述のアンケート結果(図—10)で、「インバウンドを扱っている旅行業界の意見を聞くべきである」との回答が上位に来ていることから、インバウンド業界と行政との乖離の現状の一端が表れていると考えられ、この情報の断絶状態を解消していかなければならないと考えられる。

## 4— 提言

### ① 全般

政府は、2010年に訪日外国人旅行者1,000万人という目標に加えて、「顧客満足度の維持向上及びリピーター獲得数の継続的な増加」を目標として追加すべきである。分かりやすく言えば、「安売り」しないをキャッチフレーズにして取り組むべきであるということである。

### ② 航空会社、ホテル・旅館、観光施設等に対して

- ・有望な市場を逃さない
- ・格付けの実施、公表
- ・通訳ガイドへのアメとムチをお願いしたい

### ③ インバウンド業者、地方公共団体に対して

- ・タイアップして、「受ける」広報
- ・無資格ガイドを手配しない
- ・単独の都道府県での取り組みをやめる
- ・共同での通訳ガイド試験の実施、資格の付与をお願いしたい

### ④ 国、JNTOに対しては、

- ・「日本は人気がない」と言わない
- ・大規模マーケティング調査、分析、公表
- ・事業者間のマッチングサービス
- ・国内サービスに対する品質保証
- ・外国での日本情報のチェック、修正をお願いしたい

### ⑤ 研究者に対しては、

- ・データに基づく観光研究の推進
- ・「インバウンド観光促進」分野への参入をお願いしたい