

バス産業勉強会報告書

～ バス産業の向かうべき方向性 ～

平成21年4月

バス産業勉強会

(目 次)

○はじめに

1. 現状	1
(1) 概況	2
(2) 経営戦略	3
(3) 経営資源	3
(4) 路線・便数・輸送力	4
(5) 運賃	4
(6) 収支構造	5
(7) 他産業との比較	6
(8) 自治体との関係	6
(9) 国との関係	7
2. 課題と今後の方向性	9
(1) 産業としての位置付け	9
(2) 経営手法の改善	10
(3) 経営を取り巻く環境の改善	11
(4) 国の行政運営の改善	13
(5) 自治体との関係構築等	14
(6) 高速バス・貸切バスの収益改善	15
(7) 持続可能な産業としての自立	16
○おわりに	18
付録1 バス産業勉強会委員名簿	19
付録2 バス産業勉強会の検討経緯	20
付録3 バス産業を巡る現状	21
付録4 アンケート結果	55

○はじめに

バスは、大都市、地方、過疎地を問わず、地域社会を支える重要なサービスを担っている。地方部では高齢者や学生など地域住民の貴重な足として、都市部では通勤等の交通手段として、引き続き重要な役割を果たしており、さらには、高齢化や地球環境問題などに対応していくために、バスに期待される役割は、今後ますます高まっていくものと考えられる。

ところが、元気のあるバス事業者も見られる中で、バス事業者の経営環境は総じて苦しく、運賃を据え置く事業者が多い中、輸送人員の減少によって収入が減少し、一方で、人件費等のコストカットも限界に近く、これに加え軽油価格の高騰等のコスト増によって、バス事業は赤字となっているケースが多く、経営破綻や路線撤退に追い込まれている事業者も少なくない。

これまでは、公共交通機関として、地域の住民の輸送需要に必要なサービスを提供するという役割を中心にバスを捉えがちであったが、バス事業者が置かれている現下の厳しい経営環境にかんがみ、ここで、バスを産業としての視点から捉えた上で、必要な環境整備、企業としての経営のあり方を提示し、それを基にした事業運営を行い、公共交通機関としてのバスネットワークを存続、再生していく必要があると考え、国土交通省と(社)日本バス協会と共同で、「バス産業勉強会」を設置した。

バス産業勉強会では、バス事業者へのアンケート(回答252社)を行い、約6ヶ月間・計7回にわたり、バス事業者・自治体・有識者からのヒヤリングを行いつつ、バス産業の現状を様々な視点(経営戦略、経営資源、路線・便数、運賃、収支構造、他産業との比較、都市と地方、行政との関わり等)で分析し、バスの産業としての課題を明らかにし、今後のバス産業の向かうべき方向性を検討してきた。

今回の報告書が、バス産業の発展の一助となれば幸いである。

1. 現状

(1) 概況

- ①バスの産業規模は、売上高で見ると乗合バスで約1兆円、貸切バスで約4千億円、事業者数が乗合バスで約550社、貸切バスで約4千社、従業員数が乗合バス約9万3千人（うち運転者が約80%）、貸切バスで約6万5千人（うち運転者が約65%）、車両数が乗合バスで約5万8千両、貸切バスで約4万5千両となっている。
- ②乗合バスの輸送人員は、昭和40年代の年間100億人をピークに減少を続け、現在は年間42億人となっており、近年、首都圏では増加、近畿圏・中部圏はほぼ横ばい、その他の地域では引き続き減少傾向にある。また、貸切バスの輸送人員は年間約3億人となっている。
- ③民間乗合バス事業者のコスト構造は、人件費が約6割、燃料費が約1割、その他が約3割であり、人件費の大半を占める運転者の年収は、全産業平均を下回るまで近年低下し、コストカットも限界となっている。これは、輸送人員の減少により運送収入が減少する中で、平成10年頃から始まったデフレ下で運賃改定を見送ってきたため、経常収支を改善するために、人件費を中心とした経費削減を行ってきた結果である。
- ④平成19年度の民間乗合バス事業者の経常収支率は、三大都市圏で100%、その他地域で90%となっている。また、三大都市圏の民間乗合バス事業者（30両以上保有）のうち、経常黒字となっている事業者は41社、経常赤字が35社とほぼ半々になっている。その他の地域では黒字25社、赤字127社で8割以上が経常赤字となっている。経常赤字の事業者は、国・自治体による補助金や、高速バスや貸切バス、旅行業、不動産等の兼業部門による内部補填により事業の存続を図っているところが多い。なお、公営バス事業者は、経営改善を進めているものの、民間に比べコストが1.8倍となっていることから、その大半が赤字となっている。
- ⑤乗合バス事業者の経営は総じて苦しく、近年、会社更生法、民事再生法や私的整理の適用、産業再生機構による支援、産業活力再生特別措

置法の活用等を受ける事業者が目立ってきているが、これらは、乗合バス事業の不振に加え、不動産部門などの赤字に因るところが多い。

(2) 経営戦略

- ①都市・地方共通の経営戦略としては、アンケート及びヒアリング結果からみると（以下同じ）、「安全・安心なサービスの提供」「顧客満足度の向上」「黒字体質の確保」「利用者利便の向上」「新規需要の開拓」等となっている。
- ②主に都市部の事業者の経営戦略としては、「リスクコントロールの下でリターンの最大化」「子会社への管理委託・路線移管」「選択と集中」「効率的な路線網への再編」「グループ戦略の一環として集客機能の強化」等となっている。
- ③主に地方部の事業者の経営戦略としては、「乗合バスは補助による収支均衡、高速バス・貸切バスによる収益確保」「採算路線の強化と不採算路線の廃止・見直し」「自治体との連携の強化（補助、運行受託、積極的提案）」「路線バスの信頼を他事業に活用」等となっている。

(3) 経営資源

- ①要員確保が困難な事業者が、三大都市圏では72%、政令指定都市等では67%、地方部では61%にも上っている。
- ②対応策としては、常時採用募集、大型二種免許養成制度、地域外からの採用、定年退職者の雇用延長（嘱託採用）となっている。
- ③乗合バスの車両構成については、三大都市圏では大型が75%となっているのに対し、地方部では大型が56%、中型が35%となっている。
- ④乗合バスの車齢については、三大都市圏では5年未満が46%となっているのに対し、地方部では10年以上が59%となっている。また、三大都市圏では98%が新車で購入しているのに対し、地方部では26%が中古車を購入している。
- ⑤車両に対する今後の要望としては、車内事故の起きにくいバリアフリー車両、フルフラット車両、乗車定員の多い車両等となっている。

(4) 路線・便数・輸送力

- ①黒字路線の特徴としては、「双方向の需要がある路線」「鉄道連絡路線」「通勤・通学路線」「系統距離が短い路線」等となっている。
- ②赤字路線の特徴としては、「利用者の減少」「マイカー・自転車利用の増加」「長大路線」「中心市街地の空洞化」「コミュニティバスや病院・学校の無料送迎バスとの競合」等となっている。
- ③赤字路線であっても維持する理由としては、「地域の足を守る社会的使命から黒字路線や兼業部門からの内部補助で維持」「自治体の欠損補助がある」「接続する幹線路線に悪影響を与える」「自治体や地域との関係から単純に廃止できない」「雇用の維持」「グループの評判が悪くなる」「他の事業でカバーできる」等となっている。
- ④路線・系統を決定する際の判断基準としては、「沿線人口、人口密度、需要動向」「採算性」「自治体・住民の要望」「病院、学校、スーパー等の立地」「既存路線との相乗効果」「要員・車両の効率的な運用」等となっている。
- ⑤便数・ダイヤを決定する際の判断基準としては、「採算性」「要員・車両の効率的な運用」「自治体、住民、企業の要望」等となっている。
- ⑥利用者ニーズの把握方法としては、「乗降調査」「アンケート調査」「乗務員・営業所からの報告」「ICカード・バスカード等の乗降データ」「自治体・学校・企業等との意見交換」等となっている。

(5) 運賃

- ①運賃水準を決定する考え方としては、「収支状況」「周辺バス事業者との協調運賃」「利用者が受け入れ可能な運賃」「利用実態調査に基づく」等となっている。
- ②自社の運賃水準が低いと考えている事業者は、三大都市圏で82%、地方部で69%、適正と考えているのは、三大都市圏で17%、地方部で26%等となっている。
- ③赤字である場合であっても運賃値上げをしない理由としては、「旅客の逸走が不安」「運賃改定の労力の割に効果が少ない」「利用者の理解が得られない」「近隣他社や競合他社との兼ね合い」「自治体から

の赤字補填がある」等となっている。

(6) 収支構造

- ①補助金を含めた事業別黒字・赤字の事業者割合は、主に都市部の事業者（アンケートに回答のあった93社）は、乗合事業で黒字となっているのは約6割の事業者、赤字が約4割。高速・貸切・特定も含めたバス事業全体で黒字をなっているのは約7割、赤字が約3割。全事業で黒字となっているのが約8割、赤字が約2割となっている。主に地方部の事業者（アンケートに回答のあった148社）は、乗合事業で黒字となっているのが約4割、赤字が約6割。バス事業全体で黒字となっているのが約5割、赤字が約5割。全事業で黒字となっているのは約6割、赤字が約4割となっている。
- ②バス事業の収益水準について、低いと認識している事業者は、主に都市部で約82%の事業者、主に地方部で約92%の事業者となっている。一方、適正と認識している事業者は、主に都市部で約18%、主に地方部で約7%となっている。
- ③収益改善に向けた経営努力としては、「人件費・経費の削減」「運行ダイヤやルートの見直し」「事故防止の徹底」「ラッピングバス等の広告関連部門の営業強化」「貸切バスセールスの営業強化」等となっている。
- ④バス事業が赤字である場合に維持する理由としては、「公共交通機関としての責任」「撤退は地域社会に与える影響が大きい」「社員の失業を避ける」「グループの基幹産業」「親会社の戦略上」等となっている。
- ⑤バス事業が黒字である場合の成功要因としては、「人件費・経費削減」「営業沿線に恵まれている」「乗客のニーズに合致したサービス提供」「不採算路線の削減・撤退」「高速バス事業等で乗合バス事業の赤字をカバー」等となっている。
- ⑥需要喚起策・集客策としては、「シルバーパス、環境定期等の割引定期・乗車券」「ホームページの充実」「PR活動の実施」「ICカード、バスロケーションシステム導入等による利便性向上」「新規の路

線開設、バス停設置」「運行時間帯の拡大も含めダイヤの見直し」等となっている。

(7) 他産業との比較

- ①乗合バス事業のコスト構造を他の公益事業（鉄道、電力、都市ガス）と比較すると、人件費の比率が高い。また、乗合バス事業者の財務の特徴は、売上高経常利益率は全産業平均並みであるが、資本効率が低い。

(8) 自治体との関係

- ①赤字路線に対して自治体の助成を受けている事業者は、主に都市部の事業者で約半数、主に地方部の事業者で約87%となっている。
- ②赤字路線に対する自治体の助成の現状は、「補助路線でも収支を賄うことができず赤字である」等で、今後の見通しとしては、「自治体の財政が厳しく補助金の減額や打ち切りが予想される」等となっており、その場合、事業者は「路線を廃止せざるを得ない」等となっている。
- ③コミュニティバスと競合路線を有する事業者は、都市・地方ともに約4割となっている。また、競合している事業者の考え方は、「公正な競争と言えず、棲み分けや協調が必要」「これ以上のコミュニティバスの拡大は路線バスの減便・撤退につながる」「競合している路線バスの減収補填が必要」等となっている。
- ④自治体が運営するバスの受託をしている事業者は、主に都市部で4割、主に地方部で5割となっている。また、受託している事業者が課題として考えている点は、「価格重視の入札による過当競争」「年度当初の契約であり、期中の経費増が認められない」「単年度の契約であり次年度以降が不確定（乗務員の確保等に問題）」等となっている。
- ⑤市区町村と良好な関係を構築している事例としては、「生活交通路線への支援」「コミュニティバスの運行受託」「各種補助金（福祉乗車券、バス停上屋、ノンステップバス等）の交付」「市報への路線図・時刻表の掲載」「路線維持等への理解」となっている。
- ⑥市区町村と良好な関係を維持するために努力していることは、「担当者と密に連絡を取り合い情報を共有」「担当役員が首長と定期的に意

見交換」「自治体主催の会議に積極的に参加し、助言・提案」「事業者の各種情報の開示」「ダイヤ等の要望を出来る範囲で実現」等となっている。

- ⑦市区町村との間の問題及び不満事例としては、「補助路線であっても自治体の財政事情から十分な補助が得られない」「首長の公約が優先され、一般路線バスと競合する形でコミュニティバスが運行される」「これまでの路線維持の実情や貢献を全く考慮せず、価格重視の入札によりコミュニティバスが委託される」等となっている。
- ⑧自治体のまちづくり行政への期待としては、「公共交通を優先したまちづくり」「バス事業者の意見を取り入れたまちづくり」「バス利用促進に向けたリーダーシップの発揮」「バス停の環境整備」「地域交通問題に本格的に取り組む体制の整備」等となっている。

(9) 国との関係

- ①補助制度については、「自治体の協調補助であるので、自治体の財政状況によって、国の補助を受けられなかったり、補助が十分でない場合がある」「補助対象・補助要件が限定的」「制度が複雑な上、調査・申請・報告の作業が煩雑」等となっている。
- ②事業行政への期待としては、「公共交通への利用転換の促進」「生活交通路線に係る運行費補助の拡充」「運賃制度の見直し」「高速バスの規制緩和」「ツアーバスの規制強化」「悪質な貸切事業者への取締り等の強化」「地域協議会等における関係者間の調整、自治体への指導・助言」「各種申請手続き等の簡略化・迅速処理」「先進事例の情報提供や新しい取組みへのバックアップ」等となっている。
- ③警察行政への期待としては、「バス専用・優先レーンの拡大、P T P S の設置」「バス停付近等の違法駐車取締り強化」「駅前ターミナル等へのマイカー乗入れ規制」「マイカー・自転車・歩行者の交通マナーの啓蒙」等となっている。
- ④社会資本行政への期待としては、「バス停の環境整備」「渋滞箇所の交差点改良、道路拡幅」「バスレーンのカラー舗装」「歩道の拡幅、バリアフリー化」「除雪体制の強化」「バス事業者の意見を取り入れ

た道路改良」等となっている。

- ⑤労働行政への期待としては、「労働基準法・改善基準告示のバス産業実態に即した見直し」「悪質事業者の指導取締強化、厳罰化」「運転者不足への対応」等となっている。

2. 課題と今後の方向性

以上のような現状を踏まえ、勉強会で交わされた議論を基に課題と今後の方向性をまとめると、以下のとおりである。

(1) 産業としての位置付け

【課題】

バスは公共交通機関と言われるが、その運営主体は企業であることから、地域住民の足を確保するという「公共性」と、営利を目的とした経営判断の「企業性」とのバランスをどう取るかについてが問題となる。

そして、企業性に着目した場合、路線バス事業の運営の基本的な考え方は、どうあるべきか。

【方向性】

バスについては、これまで「公共性」の役割が強調され、サービスの内容や水準に目が向きがちであったが、今後ともバスサービスを維持していくためには、サービスの提供主体たる企業に着目する必要がある。このため、バスを産業として捉え、自立的な運営を行う路線、補助金を受けて運行する路線、撤退する路線などについて、それぞれの企業が合理的な経営判断の下にバス事業を行っていけるような環境整備を図る必要がある。あわせて、車両や人員などの経営資源をどこに振り分けるかという「選択と集中」や、利用者の利便性の向上などに向けた、バス事業者自身の意識改革等も望まれる。

企業性に着目した場合、基本的には、東京、名古屋、大阪の大都市部においては、バス事業者による「自立運営」を原則とし、行政は走行環境の整備やバリアフリー化等の公的な助成を行い、都市の中でも住民の少ない交通不便エリアを走るような路線は「自治体による運行委託的な助成」により運行することが望まれる。地方部においては、バス事業者が利益を確保できる路線は「自立運営」とするが、「自立運営」が困難な場合にあっては、赤字の幹線路線は「国と自治体との協調による助成」、その他の赤字路線は「自治体単独による運行委託的な助成」で、行政とバス事業者がバスネットワークを維持すること

を原則としつつ、それが困難な場合には「撤退」や「代替交通手段への速やかな移行」を図る必要がある。その際の代替交通手段としては、コミュニティバスや乗合タクシー等も選択肢とし、行政は廃止路線の受け皿作りについて取り組むことが望まれる。

(2) 経営手法の改善

【課題】

産業としてのバス事業には、経営手法の面でいくつかの課題が挙げられる。まず、利用促進策が十分でない事業者が見受けられる。また、利用者のニーズに対し、十分なマーケティングによる路線・系統やダイヤの編成を行っていない事業者もある。これと関連して、効率的な路線構成となっておらず、ニーズに応じた柔軟な路線編成をしていない地域も見受けられる。こうした一連の経営のあり方に対し、バス業界の自助努力が不足している点も見受けられ、経営の近代化を更に促進すべきであると考えられる。

【方向性】

利用促進を図る前提として、バス事業者自身が、バス事業の企業性を理解し、「お客様にご乗車いただけるバス」を目指すことが望まれる。具体的には、利用者にとって分かり易い運賃・ダイヤとするとともに、携帯電話や地上波デジタル放送等を通じてバスの運行情報を手軽に入手できるようにすることも望まれる。さらに、学生大幅割引定期、高齢者割引定期、持参人式定期、環境定期等による潜在需要の掘り起こしも考えられる。

乗降調査、大口需要者との意見交換、乗務員・営業所からの報告等に加え、導入が進むICカードのデータを有効に活用すること等により利用者のニーズを把握し、あるいは道路管理者等が保有している道路関連情報等も活用し、路線・系統・ダイヤを定期的に見直していくことが望まれる。また、深夜便や雨天・行事の際の増発等きめ細かくニーズに対応していくことも望まれる。

路線構成については、郊外と都市中心部とを結ぶ長距離路線が輻輳しているような場合には、幹線と支線に再編成し、幹線の増便やパタ

ーダイヤの設定、支線のきめ細かな運行形態の設定、幹線・支線のシームレスな乗継ぎ（乗継拠点、接続ダイヤ、割引運賃）等、効率的になるよう、行政等と連携しつつ、機動的に見直していくことが望まれる。

一方、事業者の自助努力も、人件費の削減等は限界に達していることから、残された数少ないコスト削減項目であるバス車両費用の削減等に向け、業界としての自助努力と行政の支援による「バス車両の統一」等が望まれる。

経営の近代化に向けては、ＩＣカードデータ活用、乗降調査等により路線別収支を定期的に把握・分析するとともに、部門毎の収支管理やキャッシュフロー会計の導入等、きめ細かな経営管理や経営の近代化をより促進していくことが望まれる。なお、バス事業者の経営規模については、きめ細かくニーズに対応するためには地域に密着したコンパクトな経営規模の事業者がよい側面もあり、購買力の強化等を図るためにはグループ化がよい側面もある。

（３）経営を取り巻く環境の改善

【課題】

事業者が経営を行う環境にも、改善を図るべき点が挙げられる。

バス事業を経営する上での根幹となる運転者の確保については、雇用情勢の悪化によって最近では改善の兆しが見えるものの、経済状況、あるいは地域の状況によっては困難が生じている。また、重要な資産であるバス車両のうち、現在のノンステップバスは後方に段差が生じている等、利便性が低い部分がある。また、最近では落ち着いているものの、以前に比べ軽油価格が高い水準にある。

こうしたバス事業の経営に直接関わる資源のみならず、制度などの事業環境も改善を図るべき点がある。運賃制度は、現在、上限認可制の下で、基準賃率及びその適用方法が決まっているが、これが画一的であり、事業者の自主性が発揮しにくい。また、その申請手続きが煩雑で、負担が大きい。さらに、利用者である住民のバスに対する理解や認識が不足している。移動手段としても、マイカーや自転車との競

争関係にあり、これらを住民が選択することによって、乗客が減少している。また、都市部では道路渋滞によって、バスの定時性が損なわれている。

【方向性】

バス事業において、運転者の待遇が、労働条件に対して魅力的でなくなっていることが、運転者の確保を困難にしている一因であることにかんがみ、国は、運転者の待遇改善等に向けた環境整備を検討する必要がある。また、バス車両については、事業者と国、車両メーカーが一体となって、低コストなフルフラットのバリアフリー車両や電気自動車（バス）を開発等することが望まれる。

環境問題と経営効率化への対応として、事業者がエコドライブ管理システム¹やデジタルタコグラフ²等の導入、低燃費車や新車への代替等を行うことによりCO₂削減や燃費向上が望まれる。

運賃制度については、国は、バス事業者が自主性を発揮し、また、軽油高騰をはじめとした市場の変化に迅速に対応できるようにするため、運賃制度の弾力化や申請手続きの簡素化等を検討する必要がある。

また、住民に対し、バスはエコで高齢者に優しい交通機関であることを広く知ってもらうため、行政と事業者が連携して各種の運動を起こしていくことが望まれる。その結果、特に、地方部においては、住民自身が「バスをもっと活用する」という強い意識を持つことが期待される。さらに、バスの認知度の向上と利用促進等のため、事業者と地方自治体等が連携し、バスマップの作成・提供や、HPや検索サイト等を通じたバス情報を提供することが望まれる。

移動手段としてはバスと競争関係にあるマイカーや自転車も、潜在的にはバス需要とも捉えることができるが、これらの利用者のバスへの転移を促進するために、バス事業者をはじめとした関係者は、バスの各種・利用促進策を講ずるとともに、都市外縁部では、パーク＆ラ

¹ EMS(Ecological-drive Management System):運転方法、運行状況全般を電子データとして管理することにより、エコドライブと安全運転を支援するシステム

² 車両の運行速度・時間等を自動的にメモリーカード等に記憶する装置

イド駐車場やサイクル&ライド駐輪場を設置する等、マイカーや自転車との共存を図ることも考えられる。

都市部においては、地方自治体、警察をはじめとした関係者が、バス専用・優先レーン、PTPS³等の設置など走行環境の改善及びバスターミナルやバス停等の整備等を図る必要がある。また、全国各地のLRT⁴構想が、財政上の理由等により、結果的にBRT⁵構想へと変化していく地域も多いと思われるため、海外事例も参考にしつつ、国、地方自治体、事業者が連携して、BRTの普及促進を図っていく必要がある。

また、住宅地、駅、公的施設、学校、病院、商業施設等へバスで円滑に移動できるよう、国、地方自治体、事業者が一体となってバスを活かした街づくりを促進する必要がある。

(4) 国の行政運営の改善

【課題】

国の行政運営については、前述のほか、改善すべき点がある。第一に、国の地方生活交通路線への補助制度が十二分ではない。また、赤字路線であって、事業者が撤退をしたい場合でも、地域協議会の手続き等に時間を要し、なかなか撤退できない場合がある。さらに、地域の公共交通のあり方を議論することが期待されている地域公共交通会議や地域協議会が形骸化し、実質的な議論が行われず、コミュニティバスの導入等のために開催されている。上記のほか、事業行政、警察行政、社会資本行政、労働行政に対し様々な期待が寄せられている。

【方向性】

地方生活交通路線については、国の予算総額の制約の中で、補助要件の見直し等について検討する必要がある。また、事業者の赤字負担を増大させないためにも、赤字路線からの撤退に必要な期間の短縮等を検討する必要がある。地域公共交通会議や地域協議会の場が形骸化

³ Public Transportation Priority Systems:バス等の進行にあわせて信号を制御する公共車両優先システム

⁴ Light Rail Transit:次世代型路面電車システム

⁵ Bus Rapid Transit:専用レーン等を活用した高速輸送バスシステム

している問題については、地域の交通体系に知見を有し、関係者間の利害調整を行うべき立場である地方運輸局が、バスを中心とした地域の最適な交通体系の構築を話し合う場となるよう、地域公共交通活性化・再生総合事業の積極的な活用も含め、地方自治体と連携しつつ、主導的な役割を果たすようにより一層の努力を行うことが望まれる。

他の行政分野についても、自転車の運転マナーの向上、違法駐車取締り、バス停の環境整備等、バスの事業環境・走行環境を整えるための各種対策を行う必要があり、国・地方を問わず、行政がバス産業を支えていく必要がある。

(5) 自治体との関係構築等

【課題】

特に、地域におけるバス路線の維持、活性化については、自治体の果たすべき役割は大きい。したがって、事業者と自治体とが良好な関係を構築することが必要であるが、その上で、いくつかの問題点も挙げられる。第一に、自治体のバスに対する理解が不足していることがある。交通担当部署がなく、バス路線のあり方については事業者任せで地域住民の足の確保に無関心である自治体も少なくない。また、路線を維持するための自治体からの助成も減額される傾向にある。

一方、近年コミュニティバス等は都市・地方を通じて増加中であるが、コミュニティバス等が既存の路線バスと競合することがある。これは、不公正な競争を惹起し、バス事業の収益を圧迫するのみならず、中長期的には利用者利益を損なうこととなる。また、コミュニティバスの運行が価格のみの入札制の結果、適正なコストを反映していない安値で入札した事業者に委託され、安全面に必要な十分なコストの確保が疎かになる傾向もある。さらに、地域によっては、病院等の送迎バス、スクールバス、福祉バス等の運行を行っているところがあるが、これにより路線バスの乗客の減少につながっている。公営交通については、比較的乗客の多い都市部を営業エリアとしているが、経営改善は進められているものの高コスト体質のため概して赤字となっている。

【方向性】

国や業界団体は、自治体に対し、首長から担当者に至るまで、バス事業に理解を深めてもらうための啓発・PR活動を積極的に行うとともに、各事業者においても日頃より良好な関係を築くための努力をきめ細かく行うことが望まれる。また、バスは地域に根付いた産業であり、自治体に対して、事業者はプロとして各種バスサービスを積極的に提案していくことが望まれる。

また、赤字路線については、事業者が、路線別収支を自治体に開示し、自治体や地域住民が、路線毎に補助金による運行継続か廃止か等を真剣に検討しなければならない。路線廃止となる場合にあっては、地域の足の確保は自治体で検討すべき問題となるが、コミュニティバス等の運行を自治体が選択した場合にあっては、バス事業者が積極的に運行を受託することも選択肢として考えられる。なお、国は、総務省の特別交付税措置の内容について、改めて地方自治体等関係者に周知を図る必要がある。

コミュニティバス等は路線バスの補完的な役割を果たす存在であり、市町村がコミュニティバス等を計画する際には路線バスとの実質的な競合は避けるべきであること、コミュニティバス等の委託先は安定的な運行が可能な事業者とすること、価格のみでなく安全面等の運行の質の確保も重視すること、委託費の中で適正利潤の確保に留意すること等重要な事項について、国は既存のガイドラインの見直しを検討する必要がある。

病院の送迎バス等のあり方については、地域において最適な資源配分を検討し、可能なものから路線バス等に一本化していくことが望まれる。

公営事業者の営業エリアは、低コスト体質の民間事業者にとってはより効率的な運営が可能なエリアであり、国民経済的な観点からは、公営事業者は経営情報の公開と民間並みのコスト削減を図ることが望まれる。その上で、これまでの事例にあるように、運営主体である自治体において民間移譲することも選択肢として考えられる。

(6) 高速バス・貸切バスの収益改善

【課題】

高速バスに類似した、貸切バスを使って都市間を定時運行するツアーバスにより、高速バスの収益が悪化している。また、通常の貸切バスについても、安全面のコストを切り下げようとする過当競争により、適正運賃の収受が出来ていないことのほか、安全上の問題も指摘されている。

【方向性】

国は、ツアーバスとの競争条件を出来るだけ平等にするため、高速バスの規制緩和を行う必要がある。また、高速バスについては、事業者や業界において、アライアンスの構築や全国統一的な検索・予約システムの構築等により、競争力の強化や利用者の選択肢の拡大等が望まれる。なお、ツアーバスについては、安全運行の確保をはじめとして、健全な経営を確保するために、国は必要な方策を検討する必要がある。そのためには、発注者たる旅行業者に対しても的確な措置を講ずることも必要である。

国は、貸切バスの適正運賃の収受に向けた対策を検討する必要がある。また、今後創設される貸切バス安全性評価制度を国をはじめとした関係者が普及させることにより、旅行業者や利用者により安全性の高い貸切バス事業者が選ばれることを通じて、結果的に安全面のコストを切り下げようとする過当競争の抑制につながることも期待される。さらには、事業者において、直販の強化や適正価格受注の営業努力も望まれる。

(7) 持続可能な産業としての自立

バス事業者では部門間の内部補填が行われているが、事業者は、路線バス事業の赤字を、高速バス・貸切バス事業や関連事業の黒字で補填する構造を見直す方向を目指し、事業ごとの特性を生かし、高速バス等伸びる事業は更に伸ばして競争力を高める必要がある。個々の事業については、まず、路線バス事業については、大幅な運賃値上げは旅客の逸走を招くため、コストカットも限界に近い中、収益の大幅増

は見込めないものの、選択と集中の考えの下に、上記のような諸対策や企業行動を積み重ねていけば、都市部・地方部を問わず、路線バス事業単体での、安定的な収益（補助金を含む）の確保が可能となると考えられる。また、高速バスや貸切バスについても上記のような諸対策等を行えば、収益の回復・向上も可能となると考えられる。さらに、バス事業の経営資源や、バス事業を行うことによる集客機能、広告効果や信頼を活用し、旅行業や不動産業のような関連事業を運営していくことも有効であると考えられ、関連事業については、選択と集中や、部門ごとのきめ細かな経営管理等によって、バス事業者の収益向上に寄与することが期待される。

以上のように、路線バス事業、高速バス事業、貸切バス事業、関連事業の各部門にわたって収益改善策を講じていくことによって、バス産業は将来にわたって持続可能な産業としての自立が図られるものと考えられる。

○おわりに

今回のバス産業勉強会の報告書では、バス産業の現状を分析しつつ、バス産業の直面する課題を整理し、今後の方向性を提言した。

報告書では、バスが今後とも公共サービスを維持していくためにも、企業として合理的な経営判断の下にバス事業を行っていく上で必要な考え方、そのための環境整備のあり方が、今後の方向性に示されている。

また、経営手法の改善をはじめ、経営を取り巻く環境の改善、国の行政運営の改善、自治体との関係構築、高速バス・貸切バスの収益改善、持続可能な産業としての自立という各項目において、企業活動のあり方や行政運営のあり方などの提言を行った。

今後は、国、自治体、事業者、住民等が、この報告書で提起した「今後の方向性」に沿って、問題意識をきちんと持った上で、行政運営や企業活動等を行うとともに、各項目の中で特に具体的な対応策が書き込まれている部分も含め、平成21年度において、更に掘り下げて「バス産業将来ビジョン策定調査」を行うことを望むものである。

バス産業勉強会 委員名簿

座 長	杉山雅洋	早稲田大学教授
委 員	宇佐美暢子	全国地方新聞社連合会会長
	鈴木文彦	交通ジャーナリスト
	寺田一薫	東京海洋大学教授
	中村文彦	横浜国立大学教授
	堀内光一郎	(社)日本バス協会会長
	丸山淳一	読売新聞東京本社論説委員
	廻 洋子	淑徳大学教授
	屋井鉄雄	東京工業大学教授
	山内弘隆	一橋大学教授 (委員は50音順)
	専門委員	北村公男
高木 進		西武バス(株)常務取締役
岸野吉晃		名鉄バス(株)常務取締役
日方 稔		神姫バス(株)常務取締役
中尾和毅		西日本鉄道(株)取締役常務執行役員
藤井章治		(社)日本バス協会理事長
行政委員		奥田哲也
	松本年弘	国土交通省大臣官房参事官(自動車交通局)
オブザーバー	本田 勝	国土交通省自動車交通局長
	稲葉一雄	国土交通省大臣官房審議官(自動車交通局)
	小林 豊	国土交通省関東運輸局自動車交通部長
事務局	国土交通省自動車交通局及び(社)日本バス協会	

バス産業勉強会の検討経緯

平成 20 年

10 月 9 日 第 1 回勉強会

- ・バス産業をとりまく環境変化とバス産業の現況
- ・各委員からのバス産業に関する問題意識
- ・今後の進め方

11 月 19 日 第 2 回勉強会

- ・バス産業の経営戦略と経営資源
- ・ヒヤリング（遠州鉄道(株)、伊予鉄道(株)）

12 月 25 日（木） 第 3 回勉強会

- ・路線・便数・輸送力と運賃水準の決定の考え方
- ・ヒヤリング（岩手県交通(株)、三重交通(株)）

平成 21 年

1 月 30 日（金） 第 4 回勉強会

- ・バス産業の収支構造と他産業との比較
- ・ヒヤリング（商工中金、旧産業再生機構、両備ホールディングス(株)）

2 月 13 日（金） 第 5 回勉強会

- ・都市と地方、バス産業と行政
- ・ヒヤリング（鹿児島県、東京都交通局）

3 月 3 日（火） 第 6 回勉強会

- ・ヒヤリング（北海道中央バス(株)）
- ・報告書骨子の検討

3 月 27 日（金） 第 7 回勉強会

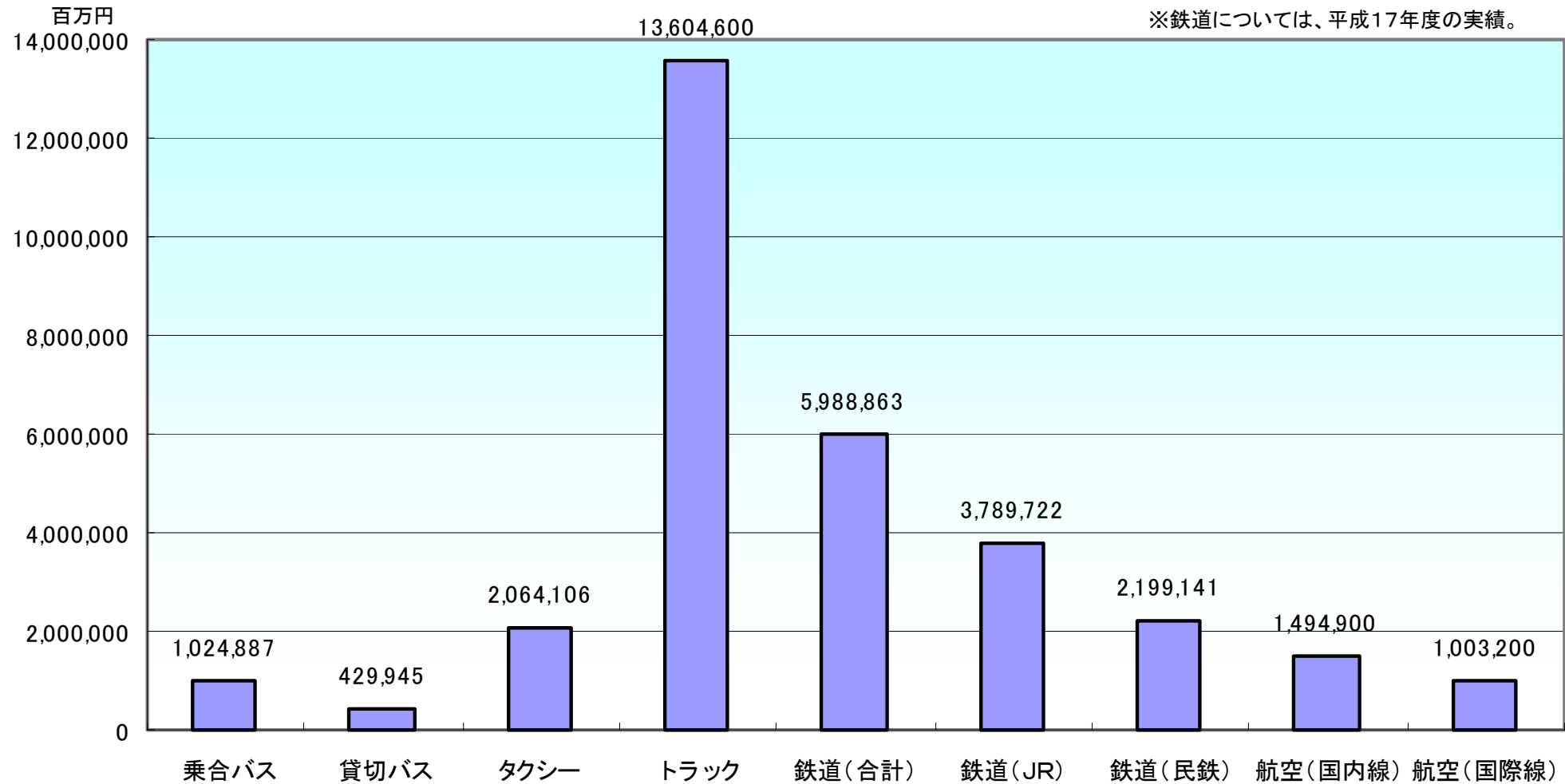
- ・報告書のとりまとめ

(付録3)

バス産業を巡る現状

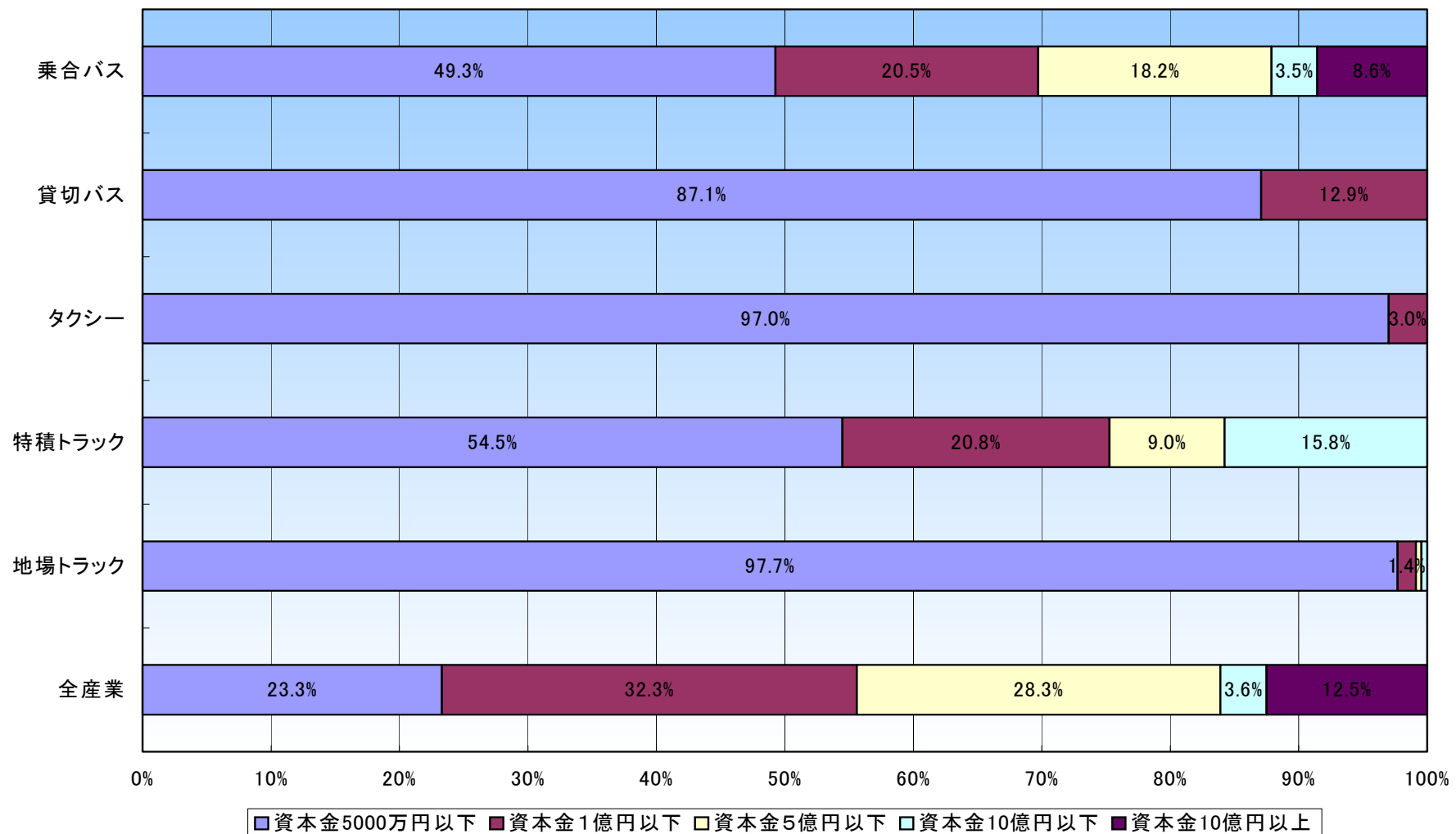
交通系産業の収入規模

営業収入(平成18年度)により事業規模を見ると、乗合バス事業は約1兆円産業。
貸切バスは4300億円。タクシーは2兆円産業、トラックは14兆円。
鉄道(平成17年度)は6兆円産業、航空は国内線が1.5兆円、国際線が1兆円。



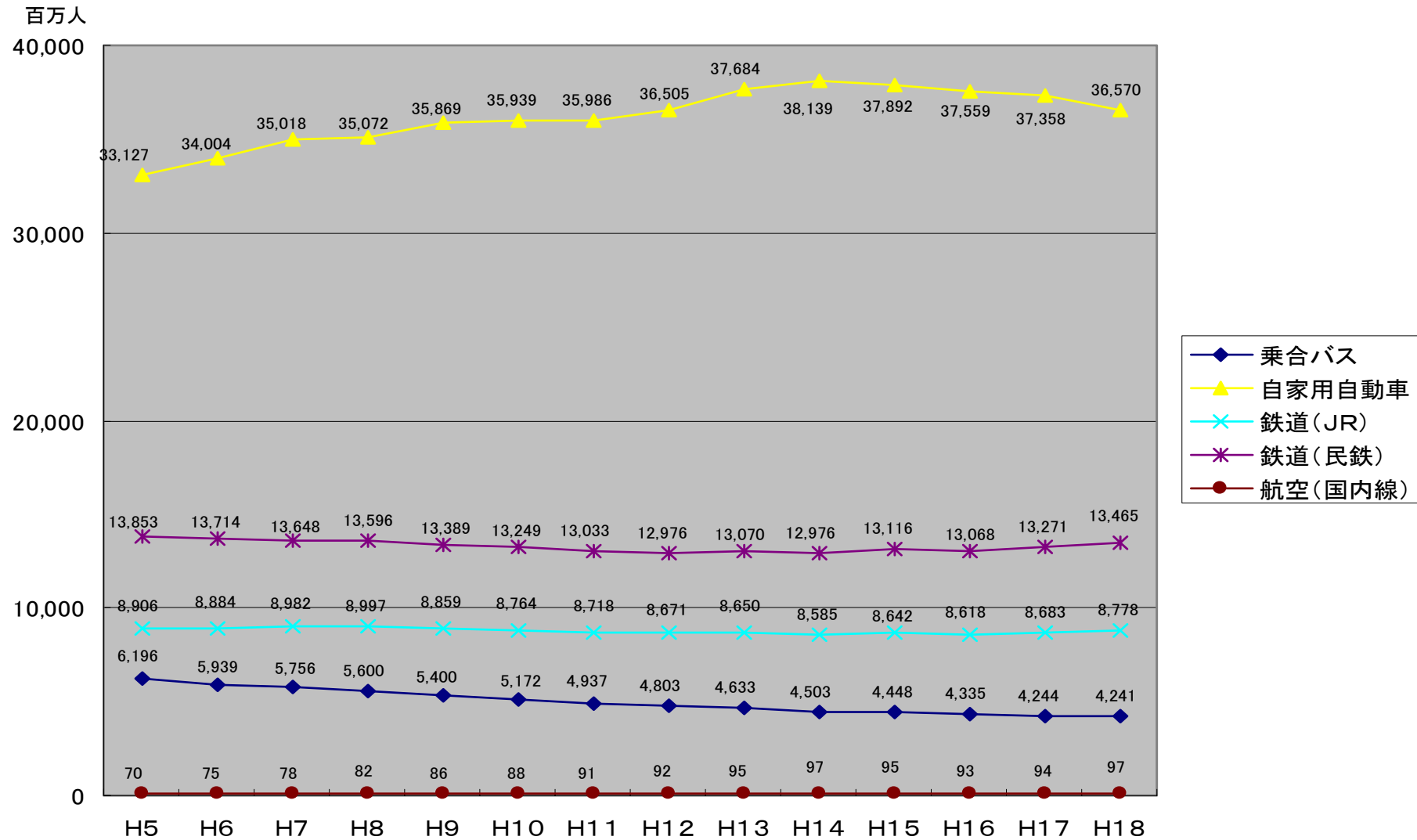
交通系産業の資本金規模

資本金の額により企業規模を見ると、乗合バス事業は全産業に比べて資本金5000万円以下の中小企業が多いが、電鉄系を中心として、資本金5億円以上の企業も多い。一方、貸切バス事業者はほとんどが資本金5000万円以下の中小企業。



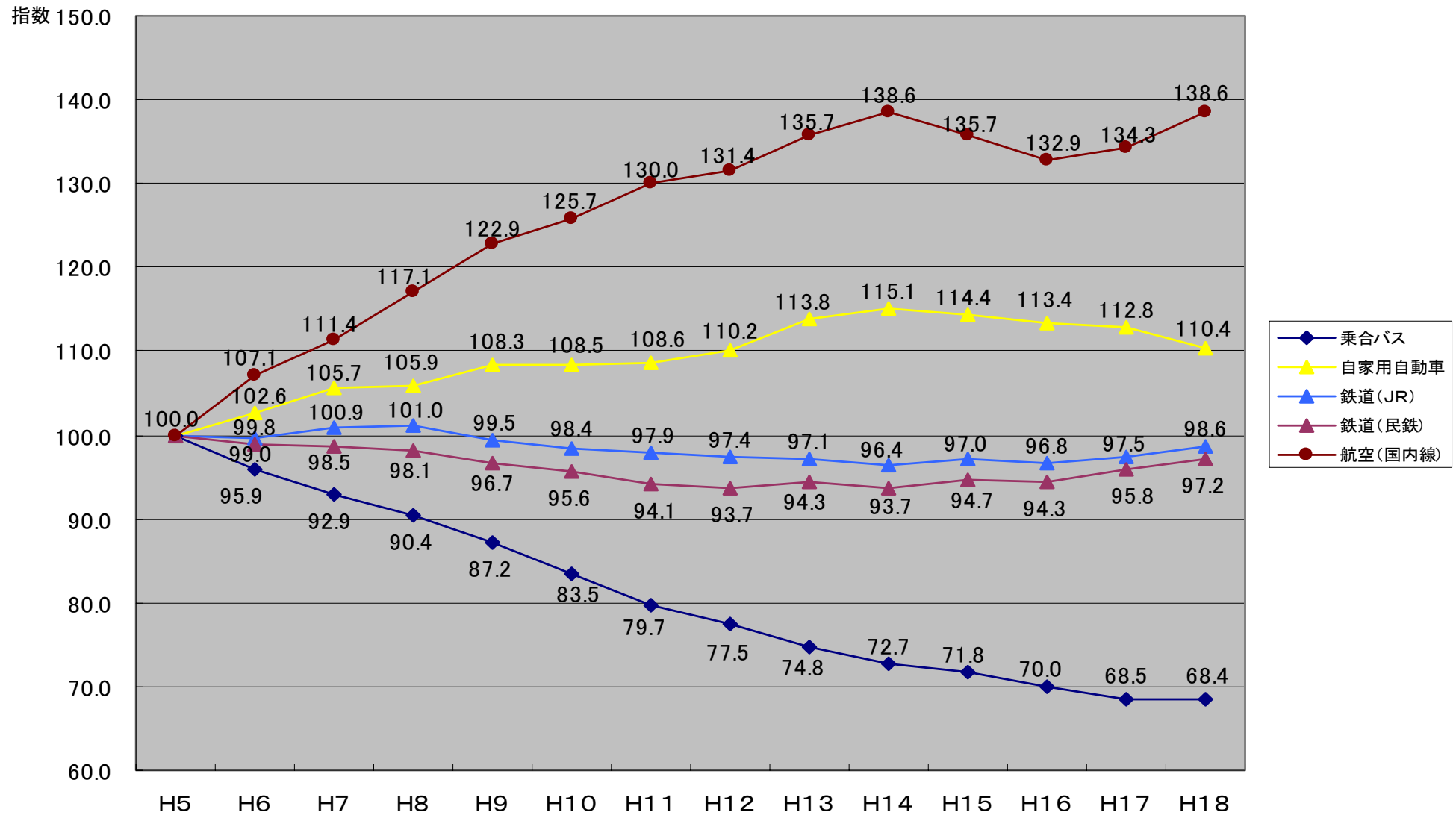
輸送機関別輸送人員の推移

他の公共交通機関が漸増又は横ばいの中、乗合バスの輸送人員は、減少を続け、現在は年間42億人。なお、自家用自動車は圧倒的に多いものの、最近は減少傾向。



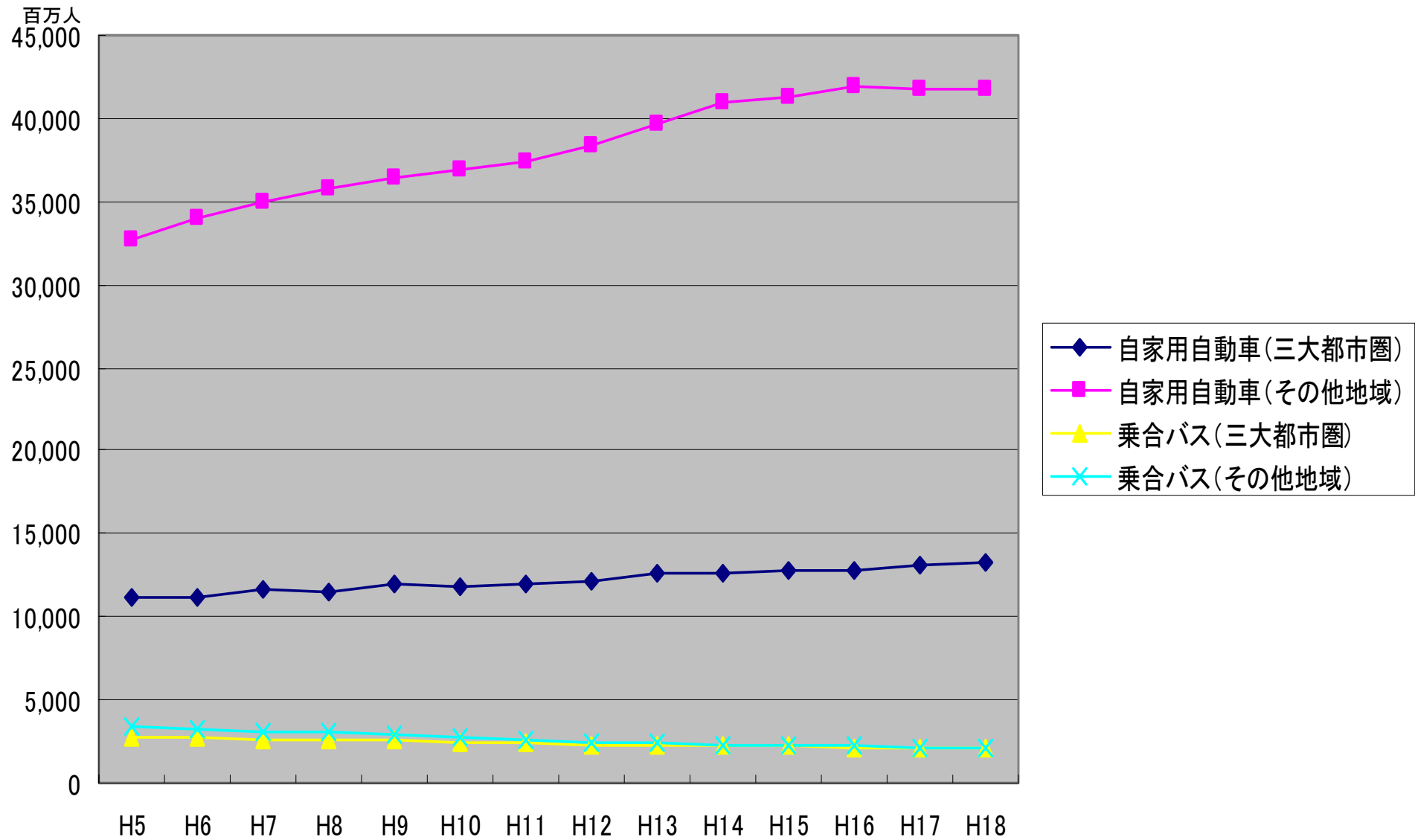
輸送機関別輸送人員の推移(平成5年を100とした指数による比較)

他の公共交通機関が漸増又は横ばいの中、乗合バスの輸送人員は、減少を続け、現在は年間42億人。なお、自家用自動車は圧倒的に多いものの、最近は減少傾向。



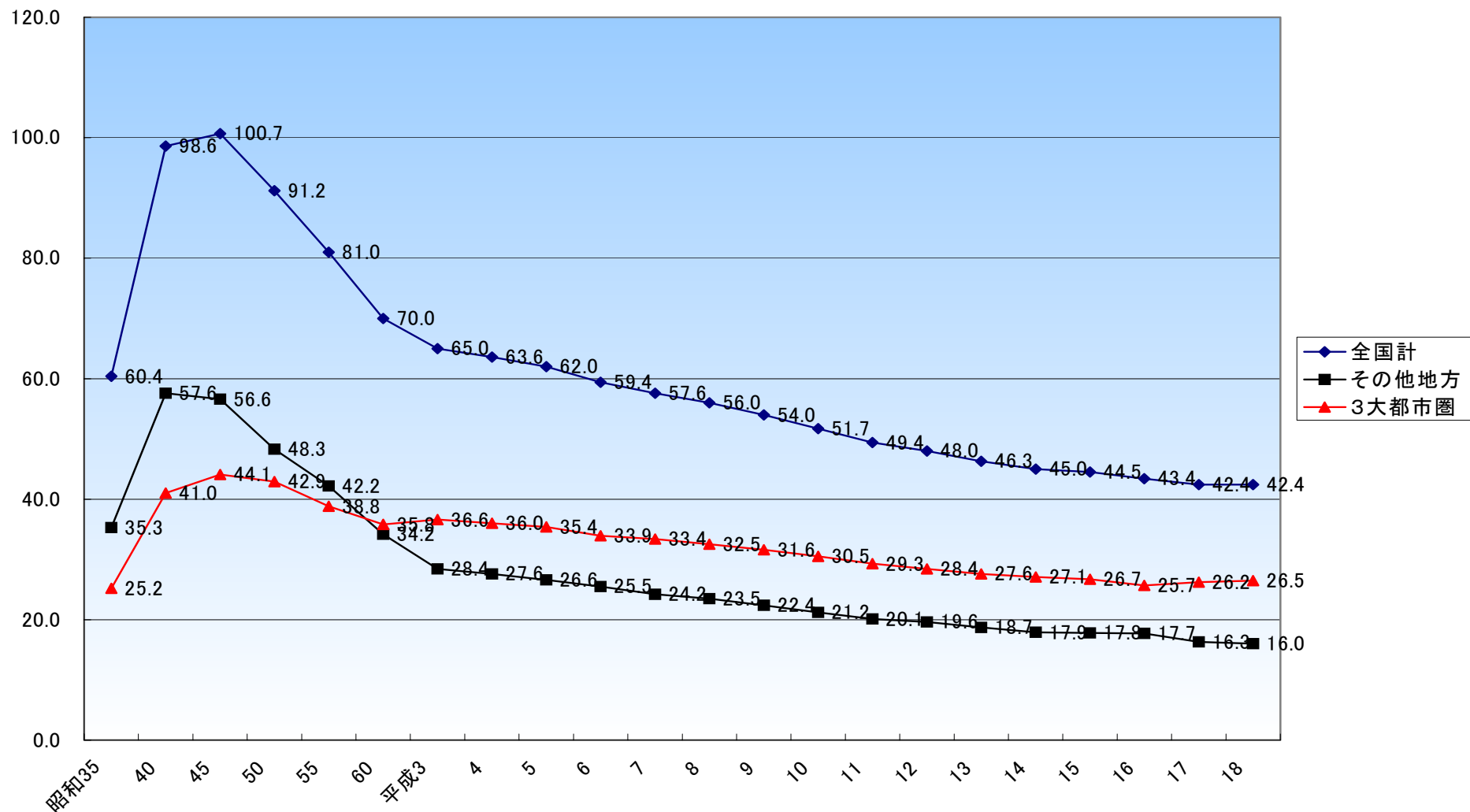
三大都市圏・その他地域の自家用自動車、乗合バスの輸送人員の推移

自家用自動車は特に地方部において増加。その影響で、地方の乗合バスは厳しい状況。



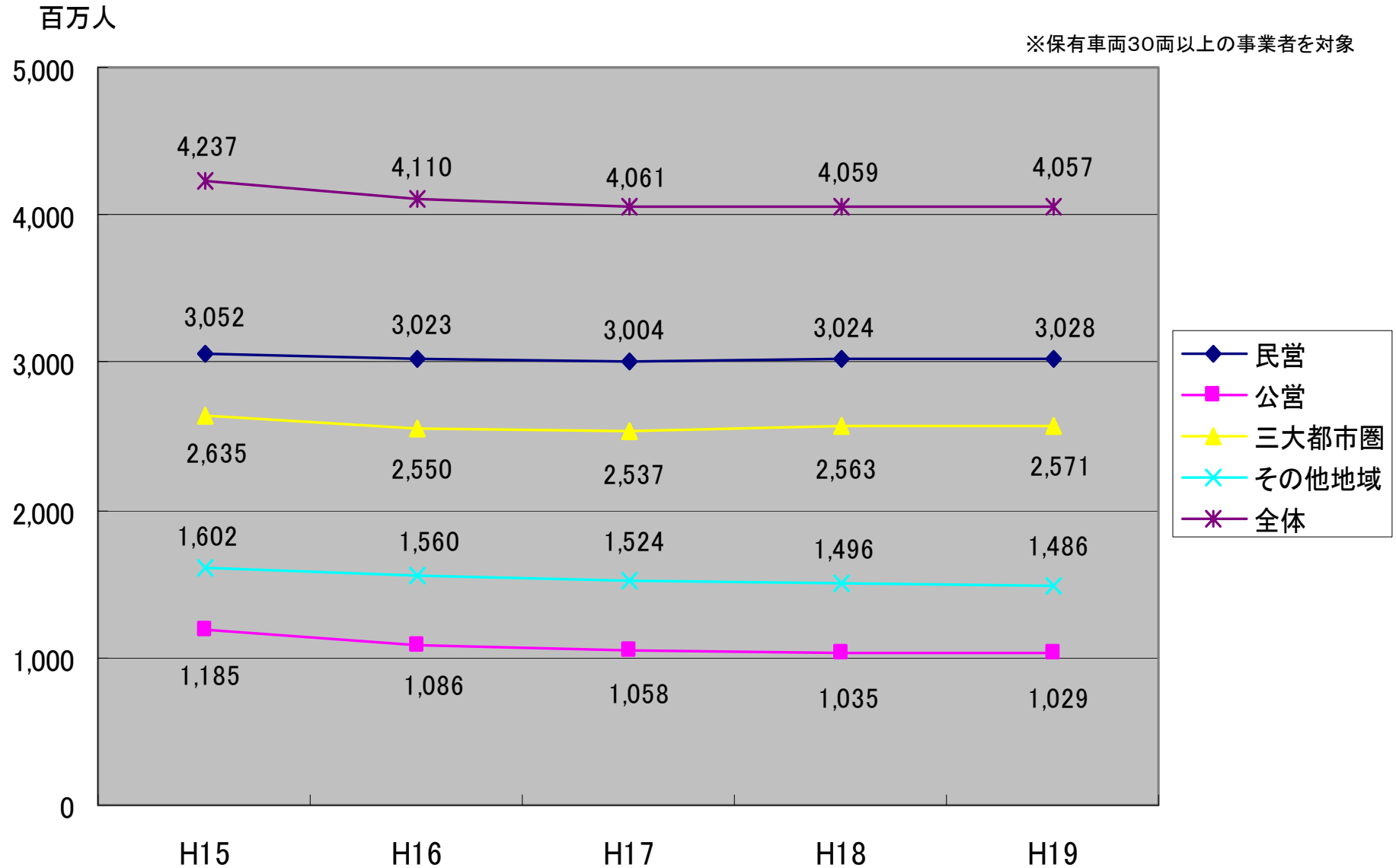
乗合バス輸送人員の推移 ①

乗合バスの輸送人員は、昭和40年代をピークとし、現在はその40%まで減少。近年では、3大都市圏で下げ止まりの傾向、その他の地域では引き続き減少。



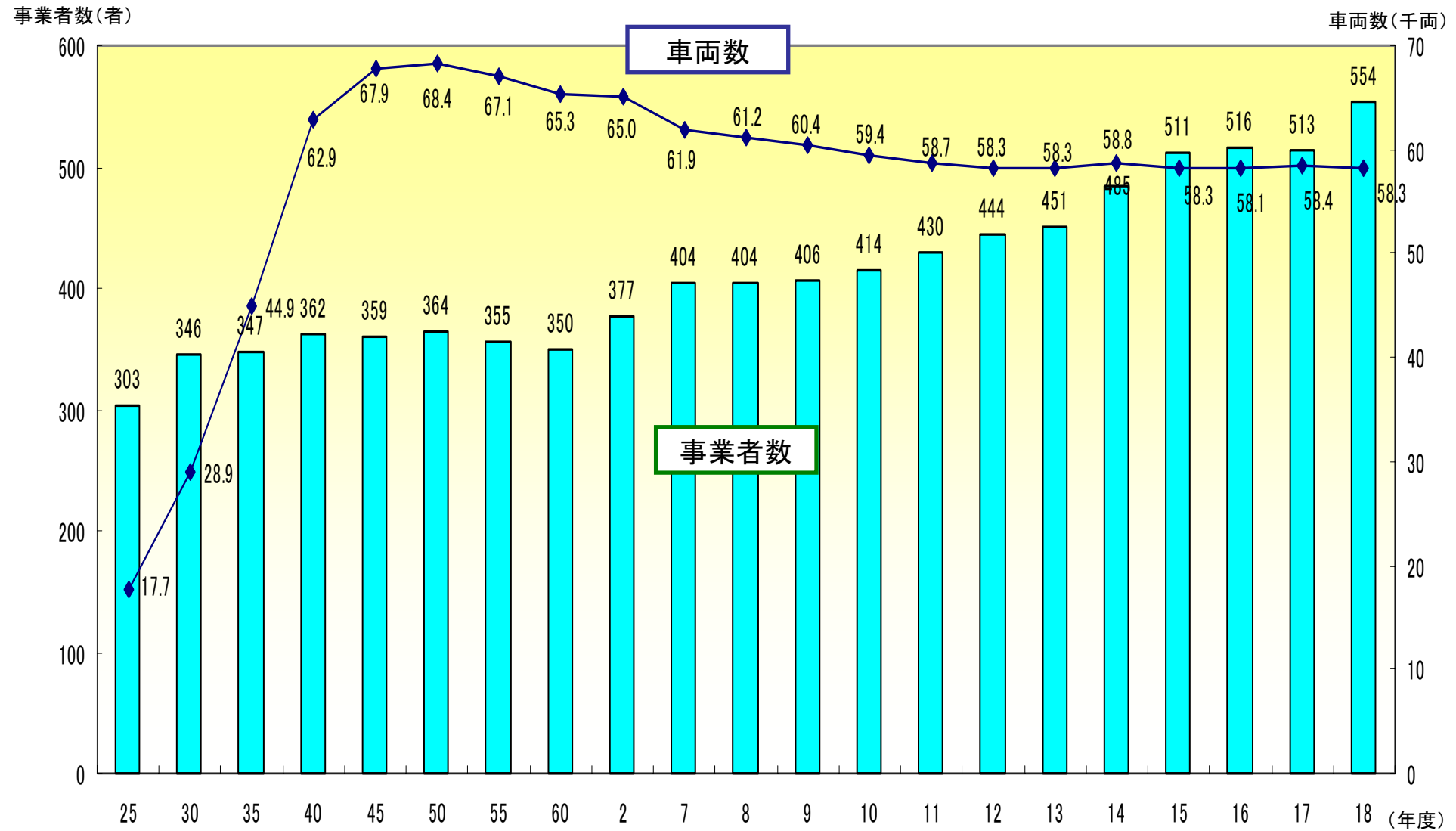
乗合バス輸送人員の推移 ②

三大都市圏、民営の事業者は近年漸増、横ばいなのに対し、地方、公営の事業者は漸減。



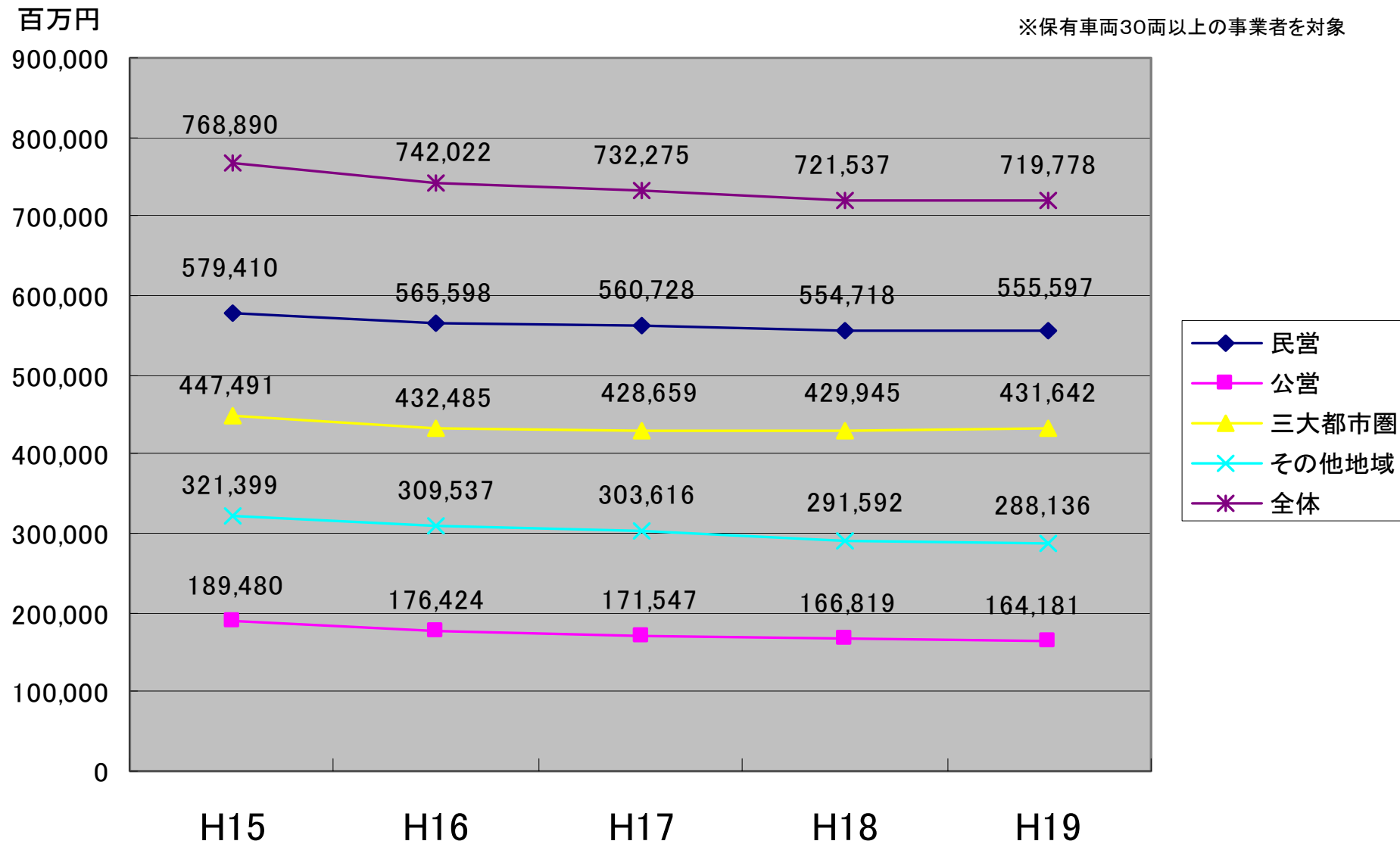
乗合バス事業者数と車両数の推移

乗合バスの事業者数は約550者、車両数は約5万8千両。近年、コスト削減のための子会社設立により事業者数は増加。



運送収入の推移

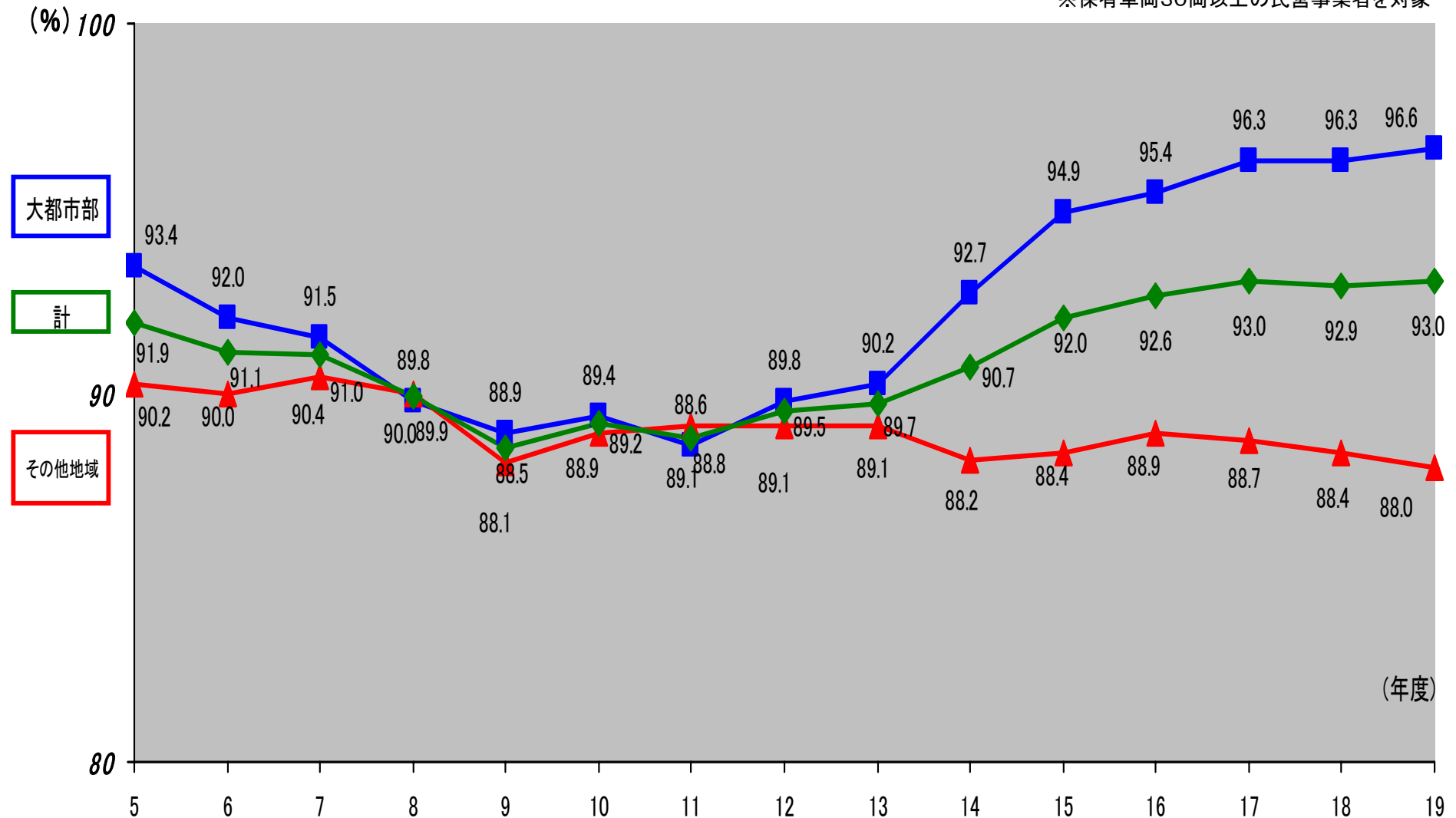
運賃改定を実施しない状況の中で、運送収入は、輸送人員の増減に比例。



年度別収支率の推移(三大都市圏・その他地域)

平成11年頃を底に、近年は、コスト削減により特に三大都市圏で回復傾向。一方、地方は引き続き厳しい状況。

※保有車両30両以上の民営事業者を対象

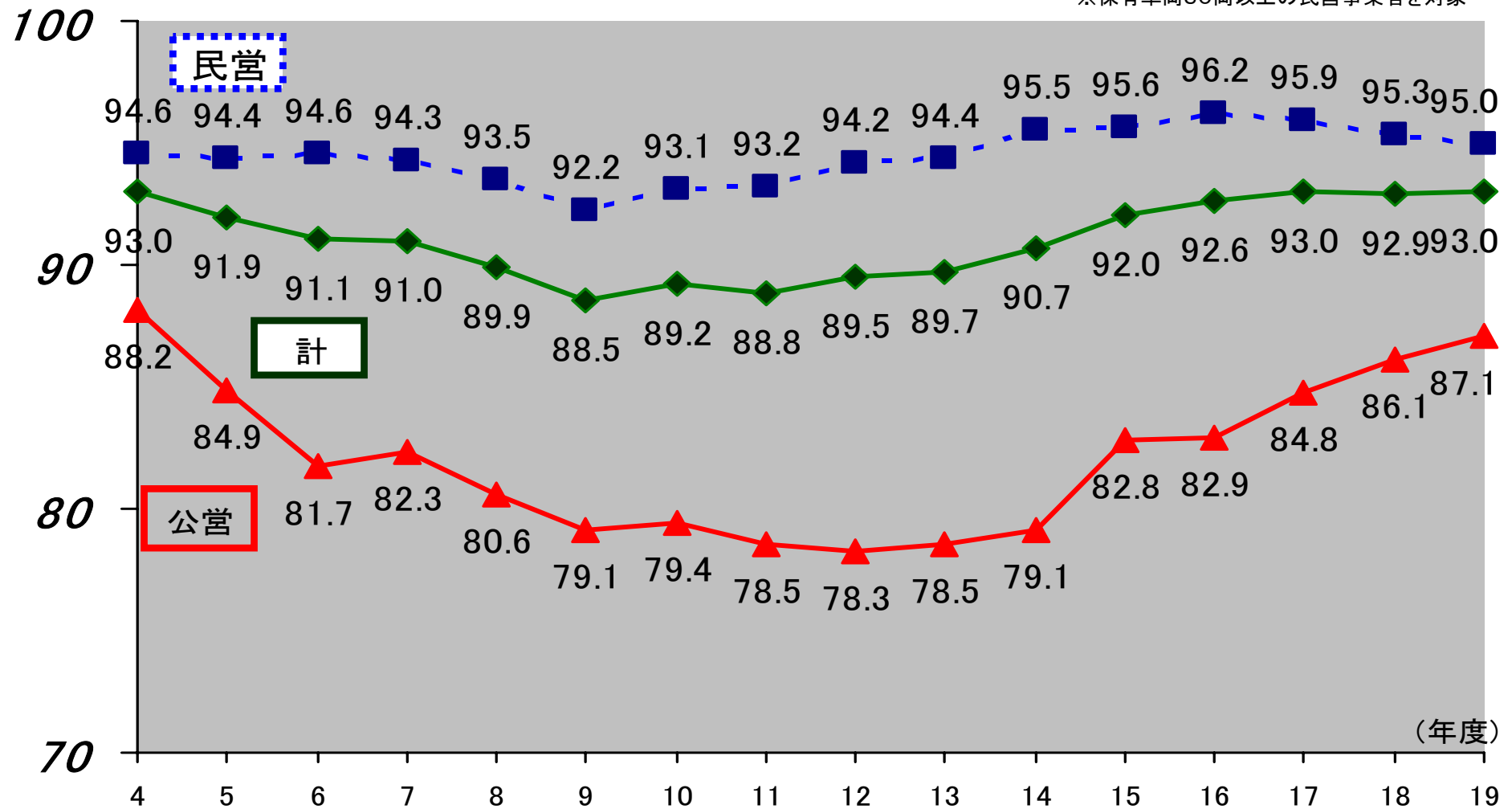


収支率の推移(民営・公営)

民営事業者は、コスト削減により収支率を改善させてきたが、これも限界に近づき、頭打ちの状況。公営事業者は、遅れてコスト削減に着手し、近年では収支率を急回復させている。

(%)

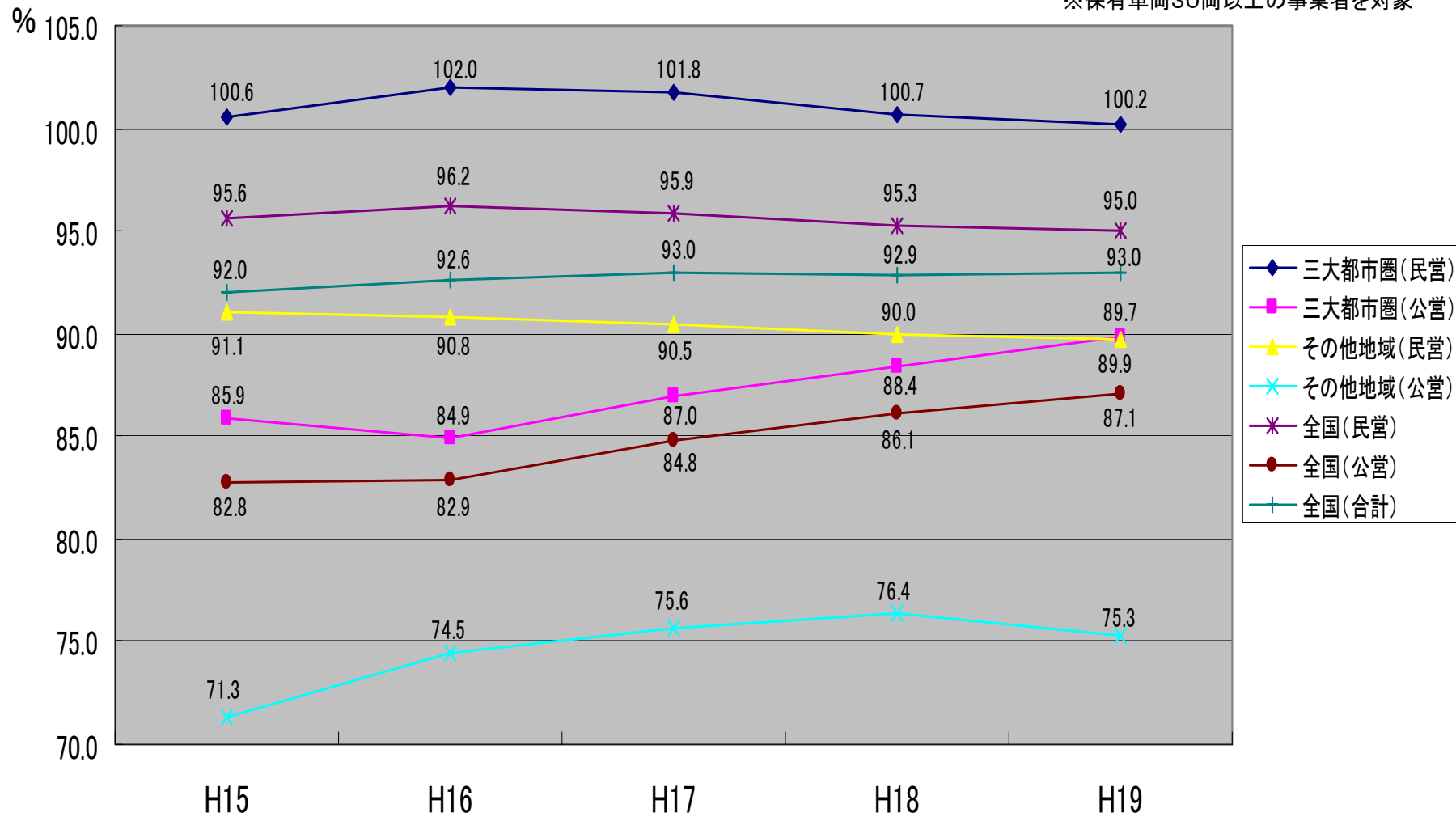
※保有車両30両以上の民営事業者を対象



経常収支率の推移

三大都市圏の民営事業者は100%を超えているものの、その他の地域では民営、公営とも100%を下回り厳しい状況。

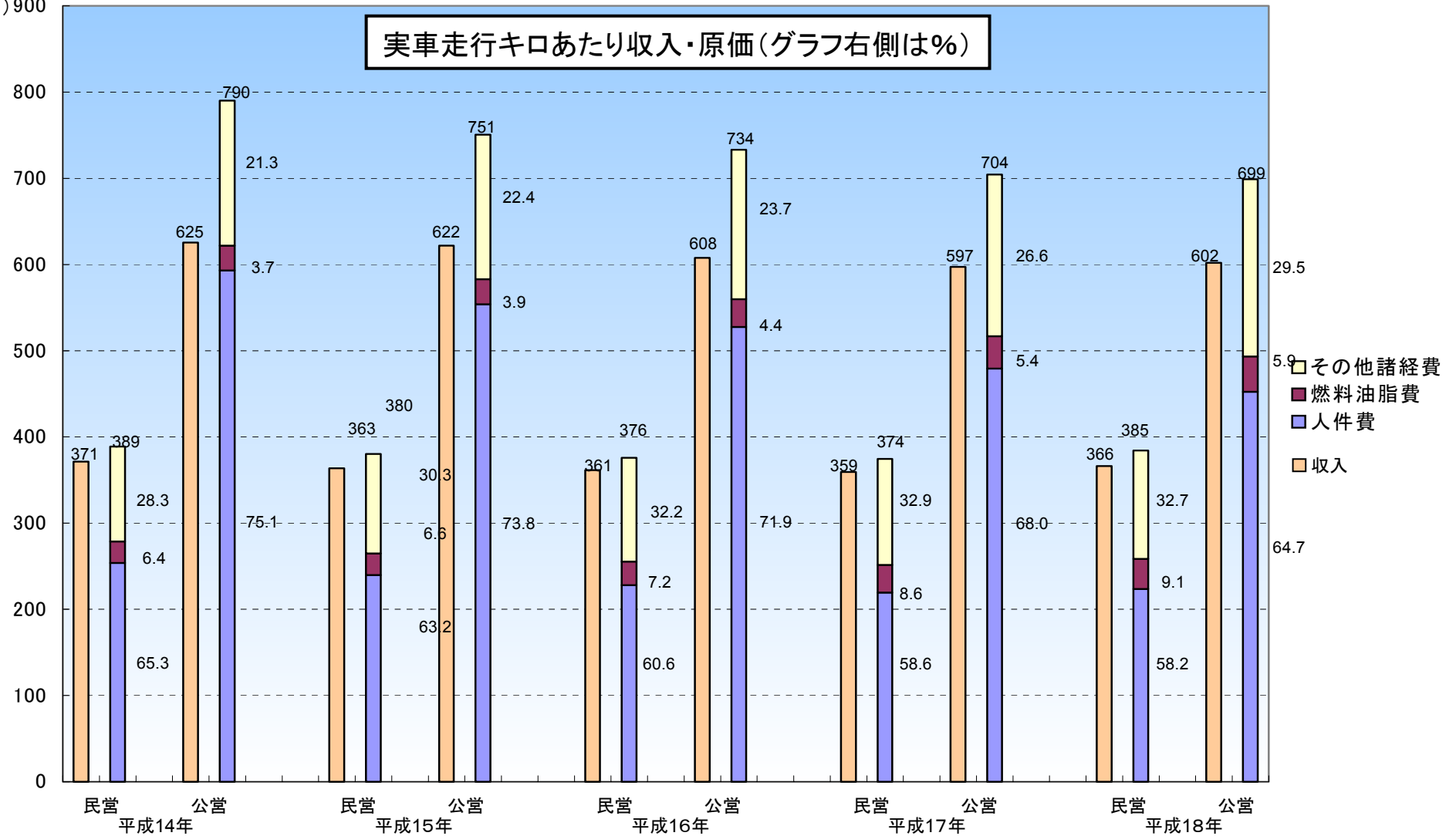
※保有車両30両以上の事業者を対象



実車走行キロ当たり収入・原価

乗合バスの公営事業者は、大都市圏、地方における都市部において事業を行っているため、民営事業者に比べて原価も高いが、収入も高い。なお、原価は高い人件費を反映して高いが、燃料油脂費の占める割合は低い。

(単位:円) 900



乗合バス事業者1者当たりの収入及び費用の推移（保有車両30両以上の民営事業者の平均値）

収入面では、運賃改定を実施しない状況で、運送収入は輸送人員に比例して減少。費用面では、人件費が運送費、一般管理費ともに大きく減少している。一方、燃料油脂費は最近の軽油価格の高騰に伴い増加している。

（単位：百万円）

		H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
収入	運送収入	3,343	3,201	2,895	2,602	2,552	2,514	2,481	2,444	2,437
	運送雑収	86	84	86	78	84	82	81	74	76
	営業外収入	35	30	28	28	24	24	20	20	21
	合計	3,463	3,314	3,008	2,708	2,660	2,619	2,581	2,537	2,534
運送費	人件費	2,492	2,287	2,011	1,725	1,638	1,543	1,470	1,445	1,407
	燃料油脂費	195	207	192	182	183	198	231	242	258
	車両修繕費	142	144	140	135	138	141	138	136	138
	車両減価償却費	150	135	120	118	129	138	146	153	176
	自動車税	5	5	4	4	4	4	4	4	4
	自動車重量税	8	8	7	7	7	7	7	7	6
	自動車損害賠償保険料	11	11	10	11	11	11	11	12	12
	有料道路使用料	16	18	18	18	19	19	19	14	14
	その他経費	377	399	412	404	435	453	461	450	459
	小計	3,395	3,214	2,915	2,602	2,563	2,514	2,488	2,464	2,474
一般管理費	人件費	185	168	153	126	116	110	106	105	101
	その他経費	75	74	69	63	62	68	65	65	64
	小計	260	242	223	189	179	178	172	170	165
営業外費用	金融費用	46	44	35	30	26	22	20	17	18
	その他経費	17	17	15	14	15	10	12	11	10
	小計	63	60	50	44	41	33	31	29	28
経費合計		3,717	3,517	3,188	2,835	2,783	2,724	2,691	2,662	2,667
対象事業者数(者)		195	195	212	228	227	225	226	227	228

乗合バス事業者の実車走行キロ当たり収入及び費用の構成比推移

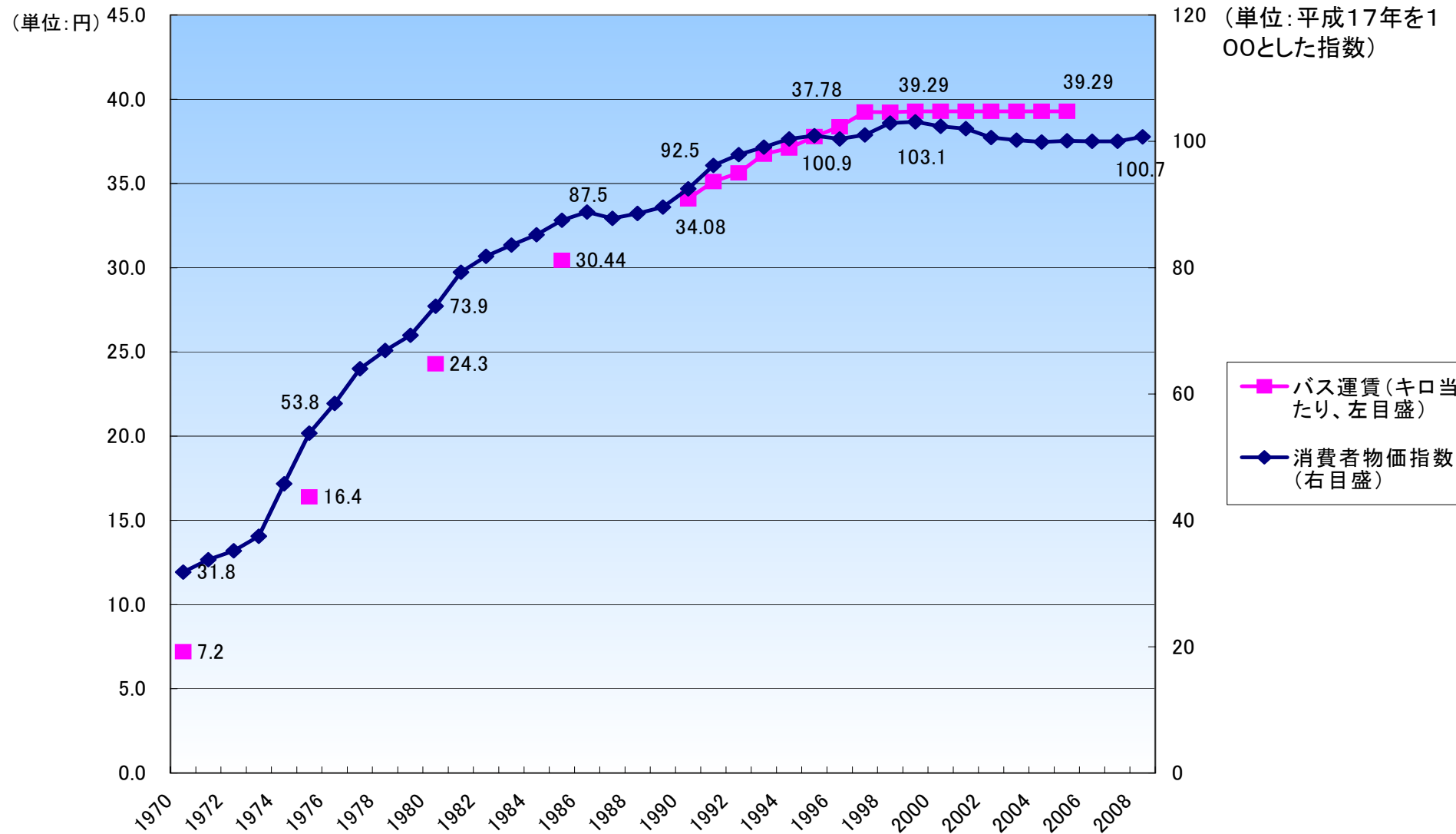
人件費が減少していることに伴い、構成比も低下している。一方、燃料油脂費が増加し、構成比が上昇している。

(保有車両30両以上の民営事業者)

		H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
収入	運送収入	96.5%	96.6%	96.2%	96.1%	96.0%	96.0%	96.1%	96.3%	96.2%
	運送雑収	2.5%	2.5%	2.8%	2.9%	3.1%	3.1%	3.1%	2.9%	3.0%
	営業外収入	1.0%	0.9%	0.9%	1.0%	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%	0.8%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
運送費用	人件費	67.0%	65.0%	63.1%	60.9%	58.9%	56.6%	54.6%	54.3%	52.8%
	燃料油脂費	5.2%	5.9%	6.0%	6.4%	6.6%	7.3%	8.6%	9.1%	9.7%
	車両修繕費	3.8%	4.1%	4.4%	4.8%	4.9%	5.2%	5.1%	5.1%	5.2%
	車両減価償却費	4.0%	3.9%	3.8%	4.2%	4.6%	5.1%	5.4%	5.8%	6.6%
	自動車税	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
	自動車重量税	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%
	自動車損害賠償保険料	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.5%	0.4%
	有料道路使用料	0.4%	0.5%	0.6%	0.6%	0.7%	0.7%	0.7%	0.5%	0.5%
	その他経費	10.1%	11.4%	12.9%	14.2%	15.6%	16.6%	17.1%	16.9%	17.1%
	小計	91.3%	91.4%	91.4%	91.8%	92.1%	92.3%	92.4%	92.5%	92.8%
一般管理費	人件費	5.0%	4.8%	4.8%	4.5%	4.2%	4.0%	4.0%	3.9%	3.8%
	その他経費	2.0%	2.1%	2.2%	2.2%	2.2%	2.5%	2.4%	2.4%	2.4%
	小計	7.0%	6.9%	7.0%	6.7%	6.4%	6.5%	6.4%	6.4%	6.2%
営業外費用	金融費用	1.2%	1.2%	1.1%	1.1%	0.9%	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%
	その他経費	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%
	小計	1.7%	1.7%	1.6%	1.6%	1.5%	1.2%	1.2%	1.1%	1.1%
経費合計		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

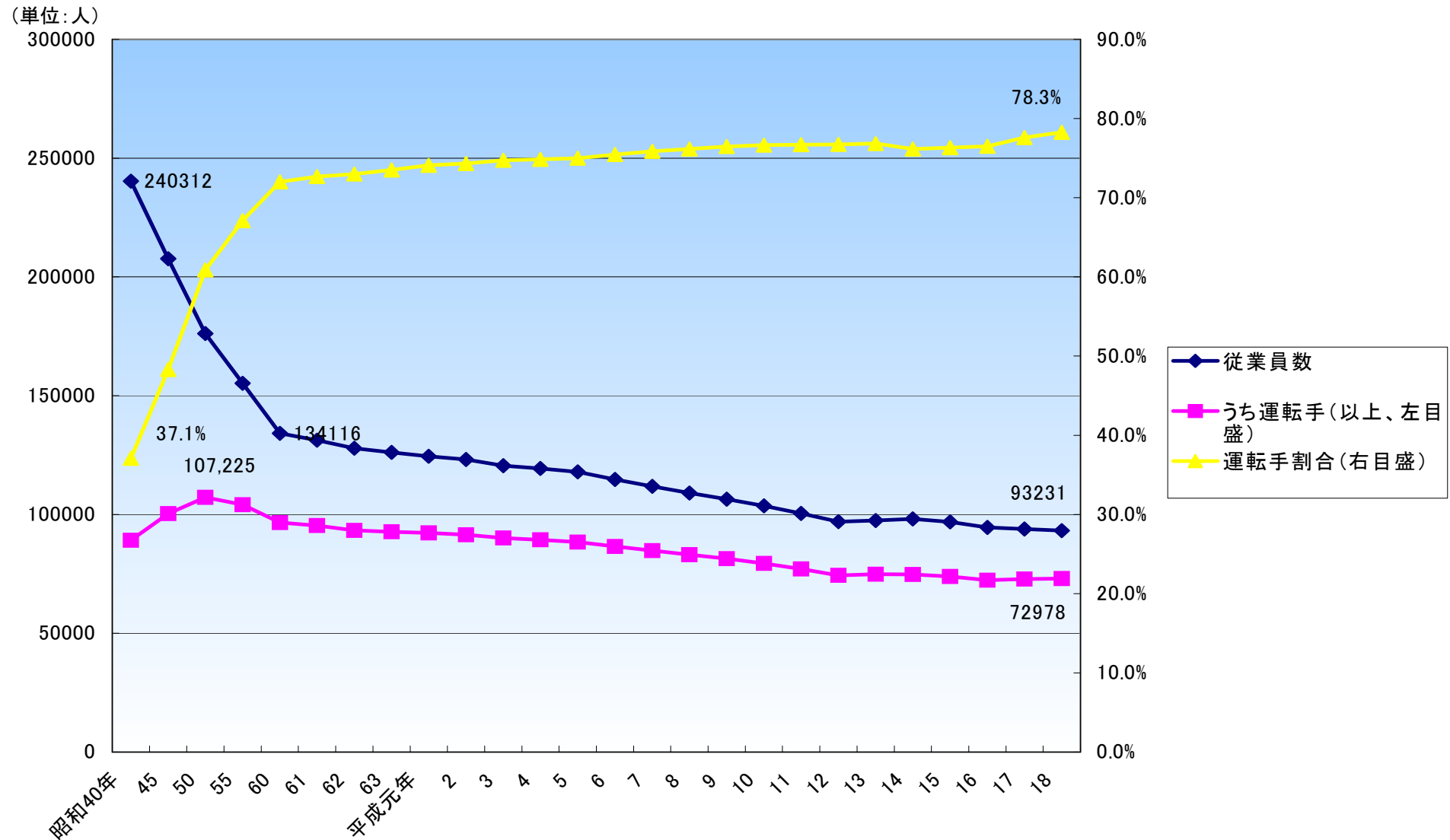
乗合バスの運賃

乗合バスの運賃は、平成11年以降、運賃改定をほとんど行っていないため、伸びていない。消費者物価指数の推移と比べると、ほぼ並行している。



乗合バス事業の従業員数

乗合バスの従業員数は漸減している。最近の人員削減は管理部門を中心に行っている結果、従業員数に占める運転手割合が高まっている。

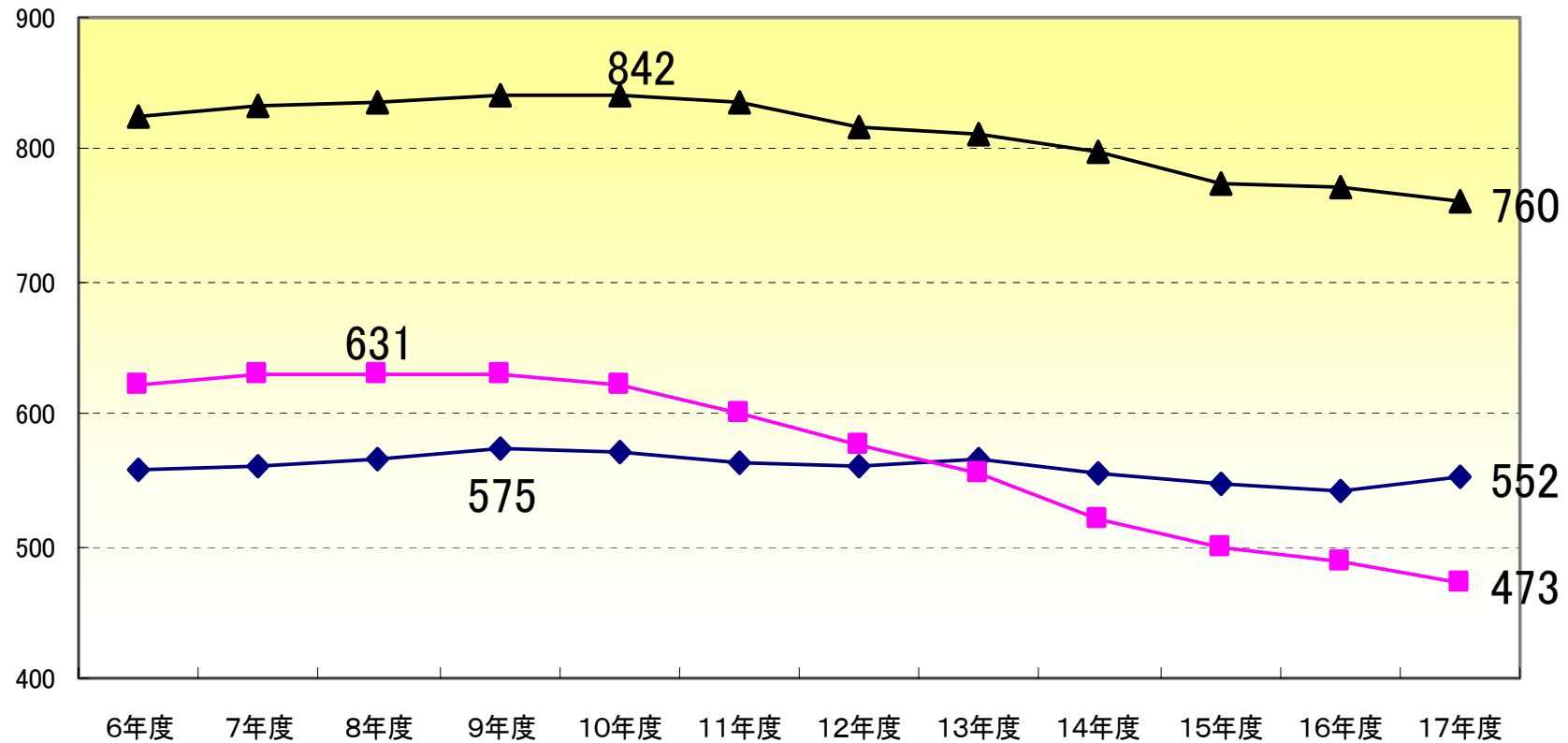


乗合バス事業の人件費の推移

事業者本体の人件費削減と、分社化及びそれに伴う管理の受委託等によって、経費の節減が行われてきた。

バス事業(運送部門)の給与(年収)の状況

(単位:万円)



◆ 全産業(男子) ■ 民営バス ▲ 公営バス

三大都市圏及びその他地域における事業者数（保有車両30両以上）

平成19年度は、三大都市圏の民間乗合バス事業者のうち、経常黒字となっている会社は41社、経常赤字が35社とほぼ半々。その他の地域では黒字25社、赤字127社で、8割以上が経常赤字。

収支別		平成15年度			平成16年度			平成17年度			平成18年度			平成19年度		
		黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
ブロック別																
大都市部 (三大都市圏)	民 営	46	24	70	46	23	69	46	24	70	44	29	73	41	35	76
	公 営	1	11	12	0	11	11	0	11	11	0	11	11	3	8	11
	計	47	35	82	46	34	80	46	35	81	44	40	84	44	43	87
その他地域	民 営	27	130	157	25	131	156	29	127	156	30	124	154	25	127	152
	公 営	0	19	19	0	17	17	0	17	17	0	16	16	0	17	17
	計	27	149	176	25	148	173	29	144	173	30	140	170	25	144	169
全 国	民 営	73	154	227	71	154	225	75	151	226	74	153	227	66	162	228
	公 営	1	30	31	0	28	28	0	28	28	0	27	27	3	25	28
	計	74	184	258	71	182	253	75	179	254	74	180	254	69	187	256

(注)大都市部(三大都市圏)は、千葉、武相(東京三多摩地区、埼玉県及び神奈川県)、京浜(東京特別区、三鷹市、武蔵野市、調布市、狛江市、横浜市及び川崎市)、東海(愛知県、三重県及び岐阜県)、京阪神(大阪府、京都府(京都市を含む大阪府に隣接する地域)及び兵庫県(神戸市及び明石市を含む大阪府に隣接する地域))ブロックの集計値。

三大都市圏における事業者数（保有車両30両以上）

三大都市圏の中でも、黒字事業者は東京圏に集中。

収支別		平成15年度			平成16年度			平成17年度			平成18年度			平成19年度		
		黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計	黒字	赤字	計
東京圏 (千葉、武相、 京浜)	民 営	36	14	50	40	9	49	39	11	50	37	17	54	38	18	56
	公 営	0	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	3	2	1	3
	計	36	17	53	40	12	52	39	14	53	37	20	57	40	19	59
	ブロック別															
中京圏 (東海)	民 営	2	7	9	1	8	9	1	8	9	0	9	9	0	10	10
	公 営	0	2	2	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
	計	2	9	11	1	9	10	1	9	10	0	10	10	0	11	11
	ブロック別															
近畿圏 (京阪神)	民 営	8	3	11	5	6	11	6	5	11	7	3	10	3	7	10
	公 営	1	6	7	0	7	7	0	7	7	0	7	7	1	6	7
	計	9	9	18	5	13	18	6	12	18	7	10	17	4	13	17
	ブロック別															
大都市部計	民 営	46	24	70	46	23	69	46	24	70	44	29	73	41	35	76
	公 営	1	11	12	0	11	11	0	11	11	0	11	11	3	8	11
	計	47	35	82	46	34	80	46	35	81	44	40	84	44	43	87
	ブロック別															

(注)大都市部(三大都市圏)は、千葉、武相(東京三多摩地区、埼玉県及び神奈川県)、京浜(東京特別区、三鷹市、武蔵野市、調布市、狛江市、横浜市及び川崎市)、東海(愛知県、三重県及び岐阜県)、京阪神(大阪府、京都府(京都市を含む大阪府に隣接する地域)及び兵庫県(神戸市及び明石市を含む大阪府に隣接する地域))ブロックの集計値。

過去10年間の乗合バス路線の休止・廃止状況

許可キロ数は、高速バスの路線拡大に伴い増加している。廃止キロ数は、平成14年2月の規制緩和の前後でも傾向に大きな変化は見られない。

(単位: 路線キロ)

年度	許可キロ	休止キロ	廃止キロ
平成6年度末	297,576	10,668	9,180
平成7年度末	298,886	11,753	5,544
平成8年度末	296,140	10,183	7,867
平成9年度末	297,910	13,224	8,152
平成10年度末	297,998	13,985	9,141
平成11年度末	300,368	15,439	9,559
平成12年度末	304,023	14,539	9,027
平成13年度末	314,376	12,248	10,293
平成14年度末	330,348	11,860	8,320
平成15年度末	340,898	11,258	8,217
平成16年度末	352,687	10,899	7,180
平成17年度末	357,103	12,094	8,087
平成18年度末	372,654	11,658	11,989

注) 許可キロ及び休止キロは各年度末時点の数値である。

廃止キロは、各年度の1年間に届出のあった廃止キロの合計である。

乗合バス事業における経営の限界事例

民事再生法、会社更生法、産業活力再生特別措置法等の法的整理を行う事業者も出てきている。

平成11年以降の再生等の事例

民事再生法

- 那覇交通(株)
- 北都交通(株)
- 富士交通(株)
- 琉球バス(株)

会社更生法

- 京都交通(株)
- 水間鉄道(株)
- 福島交通(株)

その他

- 大分バス(株)(私的整理)
- 茨城交通(株)(私的整理)
- 常磐交通自動車(株)(特別清算予定)
- 中国バス(株)(私的整理)

産業活力再生特別措置法関係

産業再生機構支援

- 九州産業交通(株)
- 関東自動車(株)
- 宮崎交通(株)

- 北海道旅客鉄道(株)(JR北海道バス(株))
- 箱根登山鉄道(株)
- いわさきコーポレーション
- 立山黒部貫光(株)
- 国際興業(株)
- (株)日立電鉄バス他4社
- アルピコグループ松本電鉄他3社

地域のバスの概況

市町村の財政負担が増えており、地方財政措置がなされているものの、市町村からの財政支援への要望が強い。

全系統	系統数 約38,000系統	公的補助 約510億円	主な特徴	今後の見通し
黒字系統	約10,000系統 (約26.3%)		・3大都市圏、政令市、地方都市等の主要系統	
赤字系統	約28,000系統 (約73.7%)			
公的補助なし	約17,100系統 (45.0%)	内部補助 ↓	・都市部、地方部を問わず、全国的に存在	<ul style="list-style-type: none"> ・内部補助の崩壊により、廃止・減便に ・廃止された場合、コミュニティバス等に転換されることも多い
公的補助あり	約10,900系統 (約28.7%)	地方の負担は約440億円 (地方財政計画上は750億円)		
地バス補助	約1,700系統 (約4.5%)	国：約70億円(約14%) 県：約70億円(約14%)	<ul style="list-style-type: none"> ・地方の中心都市と各市町村を結ぶ ・主に通学・高齢者の通院等対応 	・系統数は微減
県・市町村 単独補助 (廃止路線代替バス等)	約6,000系統 (15.8%)	県：約70億円 (約14%) 市町村：約300億円 (約60%)	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内の交通空白地帯解消、中心市街地活性化等の対応として市町村が運営。 ・地域公共交通活性化・再生総合事業の主な対象 	(コミバス等のみ) ・ここ数年で著しい増加 ・市町村負担も増加
コミュニティバス・ 乗合タクシー 市町村有償運送	約3,200系統 (約8.4%)			

注)平成16年12月の事業者アンケート等を基に作成

バスに対する支援制度の概要

制 度 名	補助対象 ・ 補助率	21年度予算
○地方バス路線維持対策 (自治体同額協調)	①路線維持費 1/2(経常費用の9/20を上限) 【事業者】 ②車両購入費 1/2(ワンステップ1,300万円、ノンステップ1,500万円を上限) ③合理化促進費 1/2(バス事業者が行う経営改善に対し、一定額の補助金を上乘せ)	7,551百万円
○公共交通移動円滑化事業 (自治体同額協調)	○ノンステップバスの導入 通常車両価格の差額の1/2 【事業者】	780百万円 の内数
○自動車運送事業の安全・円滑化等総合対策事業 (自治体同額協調)	①オムニバスタウン整備総合対策事業 ・オムニバスタウン計画の策定に関する調査 1/2 【自治体】 ・計画に基づく施設整備等 1/3 【事業者】 ②交通システム対策事業 【事業者】 ・P&BR, C&BR, バスロケーションシステム、トランジットモール、日本型BRT、乗継システム及びITS等先駆的システムの整備 1/4 ③個別対策事業 【事業者】 ・PTPS車載器、バスターミナル、上屋・待合所等の整備 1/5 ④調査事業、実証実験・実証運行事業 【自治体、事業者】 ・上記交通システム対策事業に掲げる補助対象(ITS等先駆的システムを除く)の導入及び路線再編、バスレーン設置の調査、実証実験・実証運行 1/2	1,669百万円 の内数
○地域公共交通活性化・再生総合事業 (同額協調)	①地域公共交通総合連携計画策定調査 定額(協調なし) 【協議会】 ②総合事業計画に定める事業 ・バス・乗合タクシーの実証運行 1/2 ・実証運行以外の事業(車両購入、施設・設備整備、利用促進等) 1/2 * 政令市の設置する協議会には1/3	4,400百万円 の内数
○低公害車等普及促進対策 (協調)	①低公害バス等(CNGバス・ハイブリッドバス・クリーンディーゼルバス・電気自動車・ディーゼル低燃費バス等)の導入 【事業者】 ・新車導入 通常車両価格との差額の1/2 ・使用過程車のCNG車への改造 改造費の1/3	1,720百万円 の内数

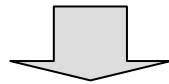
地方バス路線維持対策の概要

バス事業に係る生活交通の確保のため、国と地方の適切な役割分担のもと、国は広域的・幹線的な輸送サービス類型について都道府県と協調して支援。

生活交通確保のための枠組み

<地域協議会>

- 都道府県が主催：都道府県、市町村、運輸局、事業者がメンバー
- 生活交通確保方策を協議・調整（地域の実情に応じて効率的な輸送形態を選択）



国の役割

広域的・幹線的なバス路線について、都道府県と協調して支援



地方バス補助

地方の役割

その他のバス路線について、地方公共団体の判断により維持を図る

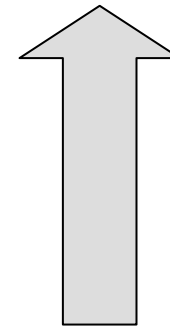


・生活交通路線

- ・複数の市町村にまたがり、キロ程が10km以上
 - ・1日の輸送量が15人～150人
 - ・1日の運行回数が3回以上等
- <路線維持費補助、車両購入費補助、路線維持合理化促進費補助
国1/2 都道府県1/2>



生活交通確保対策を講じる地方公共団体に対する地方財政措置



公共交通移動円滑化事業の概要

高齢者や障害のある人が自立して社会生活を送っていく上で、快適で生活しやすい生活環境の基盤整備は重要な課題であるため、障害者等すべての人が安全に安心して移動し、社会参加できるよう、標準仕様ノンステップバスに補助を重点化することによって、ノンステップバスの普及促進を強力に推進する。

標準仕様ノンステップバスの普及の促進

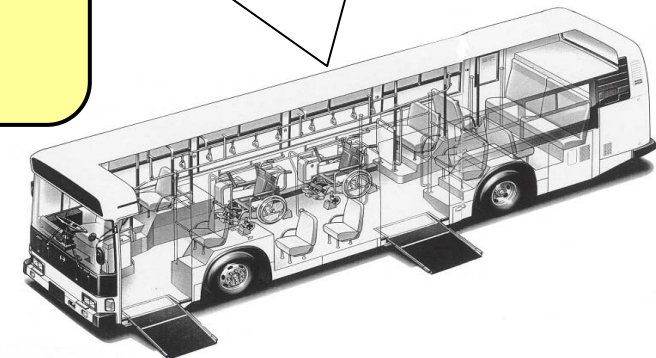
標準仕様採用の効果

- ・ 高齢者、障害者を含むバス利用者にとって高い利便性を享受できる
- ・ 仕様の標準化により大量定型生産を図り、製造コストが低減される

国の支援

- ・ 通常車両価格(ワンステップバス)とノンステップバス車両価格の差額を、1/2ずつ国と地方公共団体とで協調して補助
- ・ 標準仕様ノンステップバスに補助を重点化

車いすスペース、通路幅等について標準仕様化



ノンステップバスの普及を拡大

自動車運送事業の安全・円滑化等総合対策事業の概要

自動車事故を防止し、自動車交通の安全性の向上を図るため、自家用車と公共交通機関のバランスのとれた交通体系の確立を目指したまちづくりの取り組み(オムニバスタウン整備総合対策事業)や連節ノンステップバスとバスレーン、PTPS(公共車両優先システム)等を組み合わせた日本型BRT(BusRapidTransit)の導入等について地方公共団体と協調して支援する。

オムニバスタウン整備総合対策事業

自動車事故を防止し、自動車交通の安全性の向上を図るため、自家用車と公共交通機関のバランスのとれた交通体系の確立を目指したまちづくりの取り組みを支援。

これまでに、浜松市、金沢市、松江市、盛岡市、鎌倉市、熊本市、奈良市、静岡市、仙台市、岐阜市、岡山市、松山市、新潟市、福山市の14都市を指定。

市町村、道路管理者、交通管理者、バス事業者等関係者の一体的な取り組み
— オムニバスタウン計画 —

バスの安全性・
利便性の向上

交通施設の
整備・改善

交通安全に配慮した
バスの走行環境改善

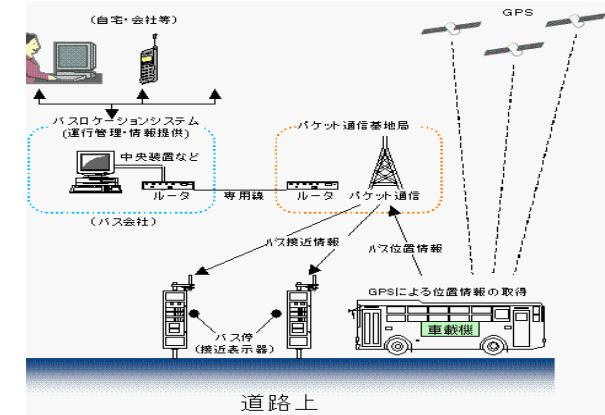
バスの社会的
意義の認識高揚

関係省庁の連携による支援

国土交通省(自動車交通局、道路局、都市・地域整備局)、警察庁

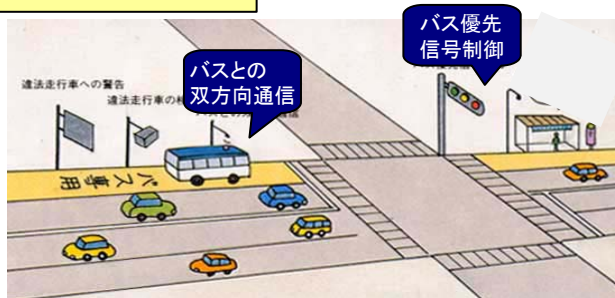
バスロケーションシステムの整備

GPSにより、リアルタイムにバスの運行状況を把握し、適時適切な運行管理を実施。



PTPSの整備

警察の交通管制システムと連携し、バス優先の信号制御により交通の円滑化を図る。



日本型BRTの導入促進

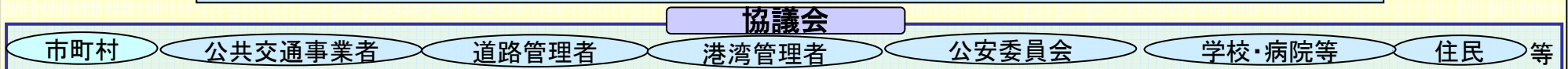
連節ノンステップバスとバスレーン、PTPS等の一体導入(BRT: Bus Rapid Transit)により交通の円滑化を図る。



地域公共交通活性化・再生総合事業の概要

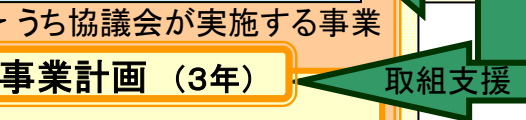
地域公共交通活性化・再生法を活用し、鉄道、コミュニティバス・乗合タクシー、旅客船等の多様な地域公共交通の活性化・再生に取り組む地域の法定協議会に対し、パッケージで一括支援することにより、地域の創意工夫ある自主的な取組みを促進する。

地域公共交通の活性化及び再生に関する法律(平成19年10月1日施行)



地域公共交通総合連携計画
 地域公共交通の活性化及び再生を総合的かつ一体的に推進するための計画

- ・協議会の参加要請応諾義務
- ・計画策定時のパブリックコメント実施
- ・計画作成等の提案制度
- ・協議会参加者の協議結果の尊重義務



うち協議会が実施する事業

地域公共交通活性化・再生総合事業計画 (3年)

総合事業による支援

- (例)
- ◇鉄道、バス・乗合タクシー、旅客船等の実証運行(運航)
 - ・鉄道の増便・ダイヤ変更等の実証運行
 - ・コミュニティバス・乗合タクシーの導入、路線バス活性化の実証運行
 - ・空港アクセス乗合タクシー・バスの実証運行
 - ・旅客船の航路再編・増便・ダイヤ変更等の実証運航 等
 - ◇車両関連施設整備等
 - ・バス車両購入費、車両・船舶関連施設整備、バス停等待合環境整備、デマンドシステムの導入、LRV(低床式軌道車両)の導入 等
 - ◇スクールバス、福祉バス等の活用
 - ◇乗継円滑化等
 - ・乗継情報等の情報提供、ICカード導入、P&R・C&Rの推進 等
 - ◇鉄道、バス、旅客船、地域航空の利用促進活動等
 - ・レンタサイクル、イベント、広報、乗継割引運賃・周遊切符等のシステム設計 等
 - ◇新地域旅客運送事業の導入円滑化
 - ◇その他地域の創意工夫による事業



- <補助率等>
- 「地域公共交通総合連携計画」(法定計画)策定経費 定額
 - 総合事業計画に定める事業に要する経費
 - ・実証運行(運航) 1/2
 - ・実証運行(運航)以外の事業 1/2 (※)
 - (※)政令市が設置する協議会の取り組む事業 1/3
- <制度の特徴>
- 【計画的取組の実現】
 - ・計画に対する補助で、計画的な事業実施が可能
 - 【協議会の裁量確保】
 - ・事業をパッケージで一括支援
 - ・メニュー間、年度間における柔軟な事業の実施
 - 【地域の実情に応じた支援の実現】
 - ・地域の実情に応じた協調負担の実現
 - 【事業評価の徹底】
 - ・成果を事後評価し、効率的・効果的な事業実施を確保

低公害車普及促進対策の概要

大都市地域等における大気汚染対策、地球温暖化対策及び原油価格高騰対策の観点から、トラック・バス・タクシー事業者を中心に、CNGバス・トラック等の導入に対する支援を行うことにより、低公害車等の普及を促進し、大気環境等の改善を図る。

●低公害車等の導入に対する補助



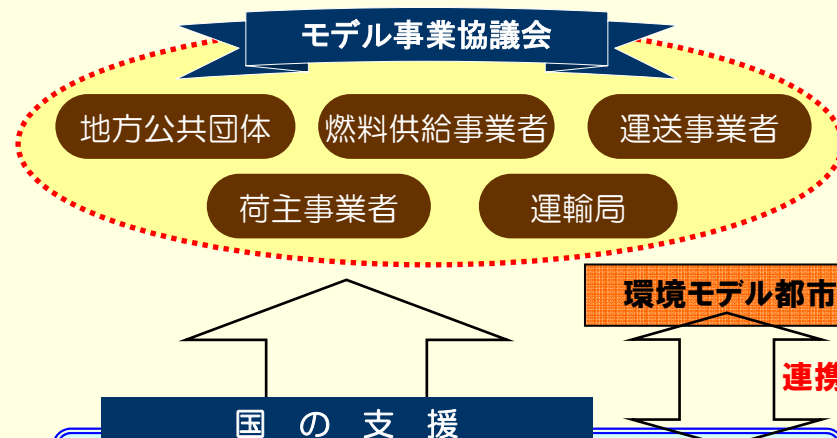
●地域をあげた取組への支援



補助対象(※1)	補助率
新車の導入	通常車両価格との差額の1/2
CNGトラック・バス等 〈拡充〉総重量2.5t以下も対象化	
ハイブリッドトラック・バス等(※2) 〈拡充〉総重量3.5t以下も対象化	
クリーンディーゼルトラック・バス等(※3) 〈新規〉	
電気自動車〈新規〉	
ディーゼル低燃費トラック・バス等(※4) 〈新規〉	
LPG低燃費タクシー(※5) 〈新規〉	改造費の1/3
使用過程車のCNG車への改造	



●次世代自動車導入加速モデル事業
次世代自動車の導入に積極的に取り組む地域について、国が協議会等に対して支援
〈次世代自動車〉
CNG/ハイブリッドトラック・バス、クリーンディーゼルトラック・バス、電気自動車



●普及促進費、計画策定経費、実証実験経費等:補助率1/2
●次世代自動車の導入に対して低公害車補助の優先採択、最低導入台数要件の緩和

CNG(圧縮天然ガス)トラック・バス等
 >PMは排出せず、NOxは5割以上低減
 >CNGスタンドが必要

ハイブリッドトラック・バス等
 >内燃機関とモーターの2つの動力源を持つ
 >新たなインフラ整備の必要がない

電気自動車
 >NOx・PM, CO2排出ゼロ

(※1)最低台数要件
原則 バス:2台 トラック:3台
 (※2)新長期基準よりNOx10%・PM50%
低減した車両
 (※3)ポスト新長期規制に適合する車両
 (※4)2015年燃費基準に適合する車両
 (※5)2010年燃費基準に適合する車両

生活交通確保のための地方財政措置について

地方公共団体が、地域協議会における結論等に基づき、地域の足の確保の観点やまちづくりの観点から、地域の実情に応じて、路線バスの維持、行政バスの運行、車両購入等の生活交通確保対策を講じるために要する経費に対し、所要の地方財政措置を講じることとされている。

○特別交付税措置の概要

(1) 地方バス生活路線維持費補助に係るもの

- ・ 維持費補助 地方負担額の8割
- ・ 車両購入費補助 地方負担額の8割

(2) 地方単独事業

- ・ 維持費 地方負担額の8割
- ・ 車両購入費 地方負担額の8割

〔地方単独事業の主なもの〕

- ・ 国庫補助対象外の路線を運行する事業者への地方公共団体の補助経費
- ・ 行政バスの運行経費

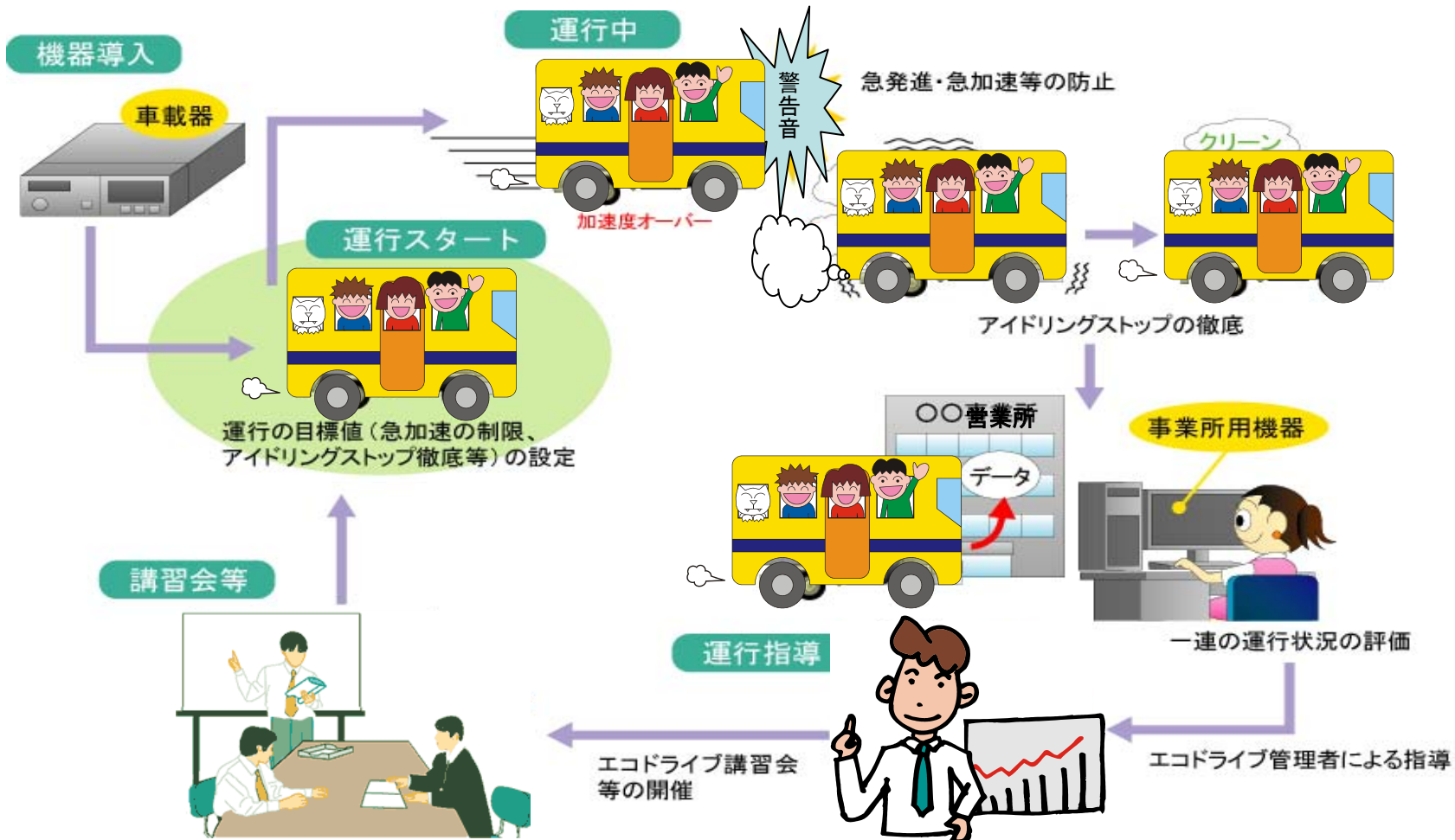
○地方財政措置の推移（地方財政計画上）

平成13年度事業費	550億円程度	平成17年度事業費	750億円程度
平成14年度事業費	700億円程度	平成18年度事業費	760億円程度
平成15年度事業費	730億円程度	平成19年度事業費	750億円程度
平成16年度事業費	740億円程度	平成20年度事業費	750億円程度

※総務省資料より

エコドライブ管理システム

エコドライブ管理システム(EMS: Ecological-drive Management System)とは、環境にやさしい運転を実践するために、自動車にエコドライブ用車載機器を、また、事業所に運行データ分析装置を設置し、自動車の運転方法、運行状況全般を電子データとして管理することによりエコドライブ(省エネルギー運転)と安全運転を支援するシステム。



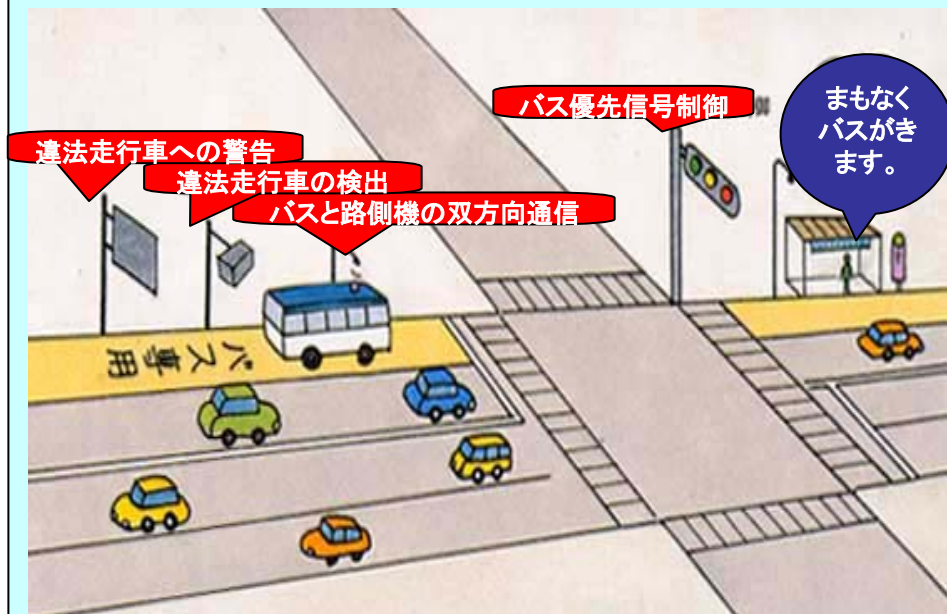
公共車両優先システム(PTPS:Public Transport Priority Systems)

～バスの進行にあわせて信号の「青」を延長し「赤」を短縮するシステム～

バス事業者のバスロケーションシステム(国土交通省が導入を支援)と警察の交通管制システムとを連携させたシステム。

バスの交差点への接近に合わせて信号を青に変更するバス優先の信号制御やバスレーンにおける違法走行車への警告などを行う。

バス専用レーンの設置、カラー舗装、交差点改良等との一体的な実施で、相乗効果を発揮。

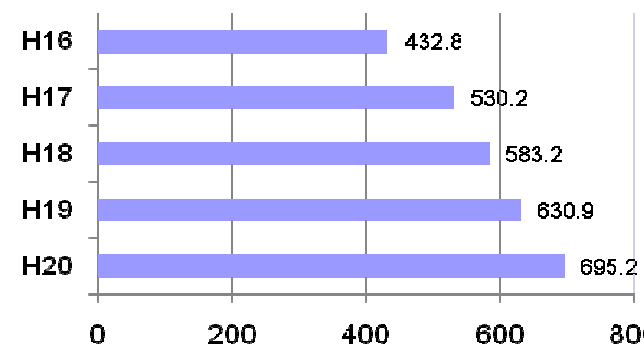


<PTPSの効果(例)>

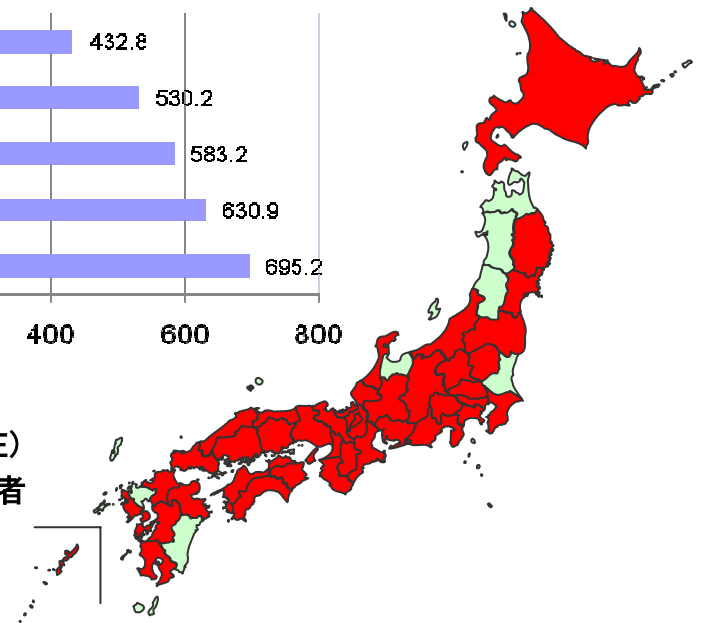
- ・バスの定時運行の確保
 - * 松江市の例 定時運行率 23%→63%
- ・運行時間の短縮
 - * 松江市の例 14.9%短縮
- ・乗車人員の増加
 - * 大阪府の例 4.7%増加

<PTPSの導入状況(運用中)>

導入総延長距離(km) (各年3月末現在)



(平成20年3月31日現在)
40都道府県、95事業者
総延長 695.2km



BRT (Bus Rapid Transit)

BRTとは

バス専用道路等により軌道系交通と比較して遜色のない機能を有し、かつ柔軟性を兼ね備えたバスをベースとした都市交通システム

日本の事例

都市名	運行事業者	運行開始	主な特徴
厚木市	神奈川中央交通	H20.2.4	連節ノンステップバス(独社製)、PTPS、鉄道乗継情報装置
藤沢市	神奈川中央交通	H17.3.14	連節ノンステップバス(独社製)、PTPS
名古屋市	名古屋市交通局 名鉄バス	S60.4.30	基幹バスシステム、中央走行方式、バス専用レーン(ラッシュ時)

海外事例

国名	都市名	開業年次	主な特徴
ブラジル	クリチバ	1973	土地利用計画と整合したバス専用道路(都市軸)、高容量3連節バス
アメリカ	ボストン	2002	バス専用トンネル、トロリー&CNGデュアルモード連節バス
カナダ	オタワ	1983	大規模バス専用道路ネットワーク、急行サービス、バス追い越し車線
イギリス	ランコーンNT	1973	8の字型バス専用道路、急行サービス、ニュータウン計画と一体化した整備
フランス	ルーアン	1999	ガイドウェイバス
ドイツ	マンハイム	1984	ガイドウェイバス、交差点混雑区間を回避するバス専用道路
豪州	ブリズベン	1990	バス専用道路、都心部バストンネル
韓国	ソウル	2004	中央走行バス専用道路、既存バスネットワークを大規模改編
インドネシア	ジャカルタ	2004	中央走行バス専用道路(一般車線と縁石で区分)



厚木市の連節ノンステップバス



名古屋市の基幹バスシステム



▲クリチバ市(ブラジル)のチューブバス停
(バス車体の床高さまでかさ上げしたバス停で、改札口があり運賃収受も改札内に入る時に行われる)

(付録4)

アンケート結果

(社)日本バス協会会員乗合バス事業者に対して、平成20年11月及び平成21年1月に行った「バス産業勉強会に関するアンケート」の集計結果及び公表資料をまとめたもの。

1. 経営戦略

(1) 共通的事項

- ① 安全・安心なサービスの提供、顧客満足度の向上、環境問題に対する積極的な取り組み
- ② バス事業は安全の上に全てが築かれているとの認識のもと、安全面の強化に必要な投資は惜しまない
- ③ 「安全輸送」を最優先に、「黒字基調の維持」と「新規需要の開拓」につながる営業努力を行い、利用促進と収益の安定確保を図る
- ④ コンプライアンス経営の徹底と安全・安心の確保
- ⑤ 安全の確保を何よりも優先した中で、お客様満足度を向上させるため、「分かり易く、乗り易く、気持ち良いバス」作りを実現
- ⑥ 利用者利便の向上を最優先に「地域と人にやさしいバス」
- ⑦ 地域に密着し、親しまれるバス事業者であることと黒字体質の確保を図る。このため、社員の接客サービスに対する教育の徹底と事故防止への取り組みを強化

(2) 主に都市部にみられる経営戦略

- ① 鉄道とバス・タクシーの連携による利用者利便向上

- ② 鉄道の集客装置としての機能、鉄道駅を起点とし、極力電車と接続させるなど、沿線価値の向上に資する
- ③ 電鉄グループの重要拠点において新規路線の開拓、需要に応じたダイヤ設定
- ④ 電車、バスの運輸事業で中心市街地の流動・賑わいを創出し、百貨店を中心とする付帯事業の収益を確保
- ⑤ ICカードによるグループ各社を網羅したポイントサービスによる利用増加を図る
- ⑥ ホールディングカンパニー制を導入し、持ち株会社はグループ戦略の立案・決定、資源配分、モニタリング機能に特化、事業会社は付加価値を高め事業利益の極大化を目指し、グループの企業価値の最大化を図る
- ⑦ 収益変動性(リスク)をコントロールしながら収益(リターン)の最大化を目指す「ポートフォリオマネジメント戦略」と特定エリアにソフト、ハード両面から重点的に強化を図る「エリア戦略」
- ⑧ 中核事業であるバス事業の黒字化、成長分野や新規事業への投資
- ⑨ 子会社への委託・路線移管で効率的なサービス提供・経営改善
- ⑩ 分社化による人件費抑制等効率的な運営を図る
- ⑪ 効率的な営業体制の確立とビジネスチャンスの獲得
- ⑫ 首都圏においては積極拡大、地方においては不採算路線の整理と自治

体との連携

- ⑬ 選択と集中をテーマに将来性がある地域、一定の利用者がある路線をターゲットに新路線開設、増便、深夜バスを運行
- ⑭ 効率的な路線網への再編、中小型車によるきめ細かいサービス
- ⑮ 他社と協調しながらトータルの利便性向上、無駄の排除
- ⑯ バス事業における「地域分担制」の確立
- ⑰ 定時性確保による利便性向上

(3)主に地方部にみられる経営戦略

- ① 生活路線は補助による収支均衡、高速バス・貸切バスによる利益確保
- ② 乗合、高速、貸切のスケールメリットと部門間連携による効率的な経営
- ③ 公共交通機関としての信頼を活かした総合サービス業として提案型事業の展開を図る
- ④ 路線バスの信用を貸切・運行委託に活用し、路線バスの赤字を貸切で補填
- ⑤ 一般路線は学生、高齢者等ターゲットを絞り、高速バスの収益で事業を維持
- ⑥ 一般路線の整理と高速バスへの経営資源シフト
- ⑦ 競争の激しい高速、貸切の子会社への移管、乗合は採算性を見極めな

から積極的営業展開

- ⑧ 管理コストの二重化をなくすため、子会社との営業所統合
- ⑨ 子会社の不採算路線整理にあわせ子会社統廃合
- ⑩ 採算路線の強化と不採算路線の見直しによる輸送効率及び収益の向上
- ⑪ 不採算路線の廃止、縮小均衡ダイヤの推進
- ⑫ 補助金で裏打ちされた路線の運行に特化、地域標準原価と乖離のある路線の廃止
- ⑬ バス会社だけでは維持できない、地域住民、行政、バス会社が一体となって維持
- ⑭ 地元自治体との連携を強化、路線維持を事業者のみの問題とさせない
- ⑮ 地域との連携による乗合バス活性化
- ⑯ 自治体との結びつき重視(路線維持費補助、運行受託、積極的提案)
- ⑰ 赤字生活路線を民間企業が維持することは限界、収支を見極め廃止、縮小、自治体委託に切替
- ⑱ 需要が希薄な地域は福祉バス、スクールバス等関係市町村からの委託
- ⑲ 不採算路線の自主運行バス(78条)・乗合タクシー化

(4) 公営事業者の経営戦略

- ① 民間への路線移譲を含めた路線の見直し、経営健全化
- ② 民間への路線移譲を進め、民間事業との棲み分けを図る
- ③ 市財政が逼迫しているため、民間移譲
- ④ 改善型公営企業として民間企業並みの効率性を発揮して自立経営を行うとともに、地域貢献など公営企業として積極的に取り組む。具体的には安全確保、増収、コスト削減、お客様満足、環境対策、地域貢献
- ⑤ 利用者利便の向上を第一に、バス路線の再編と事業経営の健全化を図る
- ⑥ まちづくり、福祉、観光などの行政施策との連携を図り、公共性と経済性のバランスを取りながら、公共交通サービスを安定的・継続的に行う
- ⑦ 都市政策、福祉対策、高齢者等交通弱者のために路線維持

(5) 経営戦略を実行する上での課題

- ① 昨今の燃料費高騰による経費増大
- ② 運転者をはじめとする人材確保が困難(主に都市部)
- ③ “公共性”を前面に出しながら“企業性・採算性”とのバランスをどう取っていくのか難しい課題(主に都市部)
- ④ 不採算路線の整理と貸切の収益確保が課題(主に地方部)

- ⑤ 市町村独自で行っているコミュニティバスやスクールバスが路線バス事業と競合し、圧迫を与えていることから、双方の統合や効率化を図りながら地域の足を確保
- ⑥ コミュニティバスは価格重視の入札方式により、新免事業者との激しい競争にさらされている
- ⑦ 一般乗合における中心市街地の渋滞と高速バスにおけるバスプール不足
- ⑧ 少子高齢化等による需要減への対応
- ⑨ 高速バスと競争条件の異なるツアーバス事業者との競合

2. 経営資源

(1) バス運転者、管理部門、整備部門の平均年収及び平均年齢について

		平均年収	平均年齢
正社員 運転者	三大都市圏	5,819 千円	43.9 歳
	政令指定都市等	5,039 千円	45.2 歳
	地方部	3,885 千円	45.1 歳
	小計	4,992 千円	44.5 歳
嘱託 再雇用 運転者 (※)	三大都市圏	3,046 千円	48.3 歳
	政令指定都市等	2,849 千円	55.8 歳
	地方部	2,332 千円	54.7 歳
	小計	2,691 千円	52.2 歳
管理部門	三大都市圏	6,128 千円	43.3 歳
	政令指定都市等	5,004 千円	46.2 歳
	地方部	3,936 千円	44.1 歳
	小計	5,081 千円	44.0 歳
整備部門	三大都市圏	5,839 千円	42.3 歳
	政令指定都市等	4,351 千円	45.6 歳
	地方部	3,378 千円	42.8 歳
	小計	4,603 千円	42.9 歳
総合計		4,636 千円	45.6 歳

※嘱託再雇用運転者については、正社員登用目的の嘱託も定年退職後の再雇用嘱託についても全てこの項目に計上している。

(2) 運転者、整備部門の要員確保について

	現在困難であり、将来も困難が予想される。	現在困難ではないが、将来は困難が予想される。	現在困難ではない	要員確保が困難である要因と今後の対応策
三大都市圏	72.3 %	1.5 %	26.2 %	要因 運転職にあこがれ入社しても現実が厳しく途中退職する者が多いため。(定着率が低い) 他業種に高い求人状況が続いているため。 対応策 常時採用募集(新聞・ハローワーク等活用) 大型2種免許養成制度 地方での採用 定年退職者の雇用延長(嘱託採用)
政令指定都市等	66.7 %	16.7 %	16.6 %	対応策 常時採用募集(新聞・ハローワーク等活用) 大型2種免許養成制度 地方での採用 定年退職者の雇用延長(嘱託採用)
地方部	61.1 %	6.3 %	32.6 %	要因 コスト削減のための人件費削減が影響している。 大型2種免許保有者が減少している。 対応策 常時採用募集(新聞・ハローワーク等活用) 大型2種免許養成制度 定年退職者の雇用延長(嘱託採用) 社員寮を完備し県外から採用

(3) 車両構成について

		大型	中型	小型
乗合 (定観を含む)	三大都市圏	75.4 %	18.0 %	6.6 %
	政令指定都市等	83.7 %	13.5 %	2.8 %
	地方部	55.8 %	35.0 %	9.2 %
	小計	69.1 %	24.0 %	6.9 %
高速 (空港バスを含む)	三大都市圏	97.3 %	2.7 %	0.0 %
	政令指定都市等	99.9 %	0.0 %	0.1 %
	地方部	98.8 %	0.8 %	0.4 %
	小計	98.4 %	1.4 %	0.2 %
貸切	三大都市圏	64.5 %	17.8 %	17.7 %
	政令指定都市等	74.9 %	10.1 %	15.0 %
	地方部	77.9 %	13.0 %	9.1 %
	小計	75.3 %	13.3 %	11.4 %
特定	三大都市圏	48.0 %	35.3 %	16.7 %
	政令指定都市等	57.1 %	42.9 %	0.0 %
	地方部	41.0 %	39.7 %	19.3 %
	小計	47.0 %	36.3 %	16.7 %
合計	三大都市圏	76.4 %	16.9 %	6.7 %
	政令指定都市等	84.3 %	11.7 %	4.0 %
	地方部	64.1 %	27.4 %	8.5 %
	総合計	72.4 %	20.6 %	7.0 %

(4) 車齢について

		5年未満	5年以上 10年未満	10年以上 12年未満	12年以上
乗合	三大都市圏	46.2 %	13.3 %	6.5 %	34.0 %
	政令指定都市等	18.8 %	14.3 %	47.9 %	19.0 %
	地方部	12.8 %	10.0 %	61.1 %	16.1 %
	小計	28.7 %	12.2 %	34.7 %	24.4 %
高速	三大都市圏	43.4 %	7.5 %	2.9 %	46.2 %
	政令指定都市等	34.3 %	20.5 %	23.8 %	21.4 %
	地方部	26.5 %	10.6 %	33.9 %	29.0 %
	小計	35.0 %	11.3 %	19.1 %	34.6 %
貸切	三大都市圏	44.7 %	12.1 %	11.8 %	31.4 %
	政令指定都市等	17.6 %	10.0 %	55.8 %	16.6 %
	地方部	14.8 %	12.7 %	56.3 %	16.2 %
	小計	20.0 %	12.2 %	49.0 %	18.8 %
特定	三大都市圏	39.0 %	6.8 %	22.3 %	31.9 %
	政令指定都市等	7.1 %	35.7 %	0.0 %	57.2 %
	地方部	18.2 %	18.2 %	45.5 %	18.1 %
	小計	34.1 %	9.9 %	25.8 %	30.2 %
合計	三大都市圏	45.8 %	12.6 %	6.8 %	34.8 %
	政令指定都市等	20.3 %	14.5 %	46.1 %	19.1 %
	地方部	14.4 %	10.7 %	57.8 %	17.1 %
	総合計	28.1 %	12.1 %	35.2 %	24.6 %

(5) 今後の車両導入の考え方について

三 大 都 市 圏	<p>既存の車両 燃費の良い車両 環境に優しい車両 ノンステップバス</p> <p>今後の要望 車内事故の起きにくいバリアフリー車両 事故防止機能付き車両(乗用車で採用しているセンサー等) フルフラット車両 メーカー間の統一仕様(低価格車両) 乗車定員の多い車両</p>
政 令 指 定 都 市 等	<p>既存の車両 燃費の良い車両 環境に優しい車両 ワンステップバス</p> <p>今後の要望 車内事故の起きにくいバリアフリー車両 フルフラット車両の開発 乗車定員の多い車両</p>
地 方 部	<p>既存の車両 中・小型車両の導入(経費削減) 中古車両の導入(資金繰りが厳しく新車が導入できないため) 座席の多い車両 燃費の良い車両 環境に優しい車両 ノンステップバス・ワンステップバス</p> <p>今後の要望 車内事故の起きにくいバリアフリー車両</p>

(6) 中古車の導入状況について

三 大 都 市 圏	新 車 導 入	98.1 %
	中 古 車 導 入	1.9 %
	合 計	100.0 %
政 令 指 定 都 市 等	新 車 導 入	88.2 %
	中 古 車 導 入	11.8 %
	合 計	100.0 %
地 方 部	新 車 導 入	74.2 %
	中 古 車 導 入	25.8 %
	合 計	100.0 %
合 計	新 車 導 入	86.1 %
	中 古 車 導 入	13.9 %
	総 合 計	100.0 %

3. 路線・便数・輸送力の決定の考え方

(1)黒字路線、赤字路線の要因

乗合 ※主な回答

	黒字路線	赤字路線
主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ・双方向の需要がある路線 ・鉄道連絡路線 ・企業、大学・高校、病院がある路線 ・丘陵地の住宅街を運行する路線 ・定時性・速達性が確保される路線 ・系統距離が短い路線 ・管理の受委託 ・運行ダイヤのわかりやすさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の減少 ・マイカー・自転車利用が増加 ・渋滞により定時性が損なわれる ・中心市街地の空洞化 ・系統距離が長い路線 ・鉄道や他社路線との競合 ・コミュニティバスとの競合 ・燃料費の高騰
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ・双方向の需要がある路線 ・鉄道連絡路線 ・通学路線 ・昼間の観光利用がある路線 ・系統距離が短い路線 	<ul style="list-style-type: none"> ・過疎化による利用者の減少 ・マイカー・自転車利用が増加 ・利用者減少→減便→利用者減少の負のスパイラル ・渋滞により定時性が損なわれる ・長大路線で片輸送 ・病院、学校の無料送迎バス ・燃料費の高騰、車両老朽化による維持修繕費の増加

高速(空港バスを含む) ※主な回答

	黒字路線	赤字路線
高速(空港バスを含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・他の交通機関に対する優位性 <ul style="list-style-type: none"> （低廉な運賃、快適な車両 目的地まで乗り換えがいない 夜行便は時間を有効活用） ・客単価が高い、車両効率もよい ・P&Rやインターネット販売で増客 	<ul style="list-style-type: none"> ・ツアーバスの参入 ・新幹線や航空の割引運賃 ・慢性的な高速道路の渋滞 ・燃料費の高騰

(2)路線・系統を決定する際の判断基準

乗合 ※主な回答

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ・採算性 ・沿線人口、人口密度 ・住宅地、学校、企業、病院、集客施設の立地 ・既存路線との相乗効果 ・鉄道を含めた交通ネットワーク ・鉄道や他社路線との競合の有無 ・走行環境、ターミナル、待機スペース、回転場所 ・要員、車両の効率的な運用 ・自治体、住民の要望
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ・需要動向、採算性 ・自治体、住民の要望 ・自治体の欠損補助 ・沿線人口、人口密度 ・学校、病院の統廃合、集客施設の立地 ・既存路線との相乗効果 ・走行環境、待機スペース、回転場所 ・要員、車両の効率的な運用

高速(空港バスを含む) ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・需要動向、採算性、継続性 ・近い将来に採算が見込めるか ・拠点間流動、目的地の集客力、終点が大都市 ・共同運行会社 ・高速道路の整備状況、ターミナル、待機スペース ・他の交通機関との競争力(運賃、所要時間、乗り換え回数等) ・ネットワーク化による相乗効果、新規参入の防止
--

(3)便数・ダイヤを決定する際の判断基準

乗合 ※主な回答

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ・採算性、効率性(要員・車両の効率的な運用) ・利用者ニーズ ・鉄道との接続 ・運行ダイヤのわかりやすさ ・自治体、企業、住民の要望
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ・需要動向、採算性、効率性(要員・車両の効率的な運用) ・自治体、住民の要望 ・自治体との協議 ・学校、企業の始業・終業時刻や病院の受付開始時間 ・鉄道、旅客船、航空便との接続 ・季節的な需要

高速(空港バスを含む) ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・需要動向、採算性 ・要員、車両の効率的な運用 ・共同運行会社との協議 ・鉄道、航空便との接続 ・集客施設、企業の要望

(4)赤字路線を維持する理由・事情

乗合 ※主な回答

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の足を守る社会的使命から内部補助で維持 ・宅地開発等将来的に収支改善が見込まれる ・赤字路線のカットで幹線に与える影響が大きい ・電鉄グループの戦略上、鉄道連絡路線は維持 ・営業エリアの防衛上 ・自治体や地域との関係が強固であり、単純に廃止できない ・自治体の欠損補助
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の足を守る社会的使命から内部補助で維持 ・他の事業での売上げが見込める ・人件費の削減を伴わなければ、資金繰り上日々の収入源を優先 ・雇用の維持 ・自治体や地域との関係が強固であり、単純に廃止できない ・自治体や住民からの強い要望 ・自治体の欠損補助 ・評判が悪くなる

高速(空港バスを含む) ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・需要の増加が見込まれる ・ネットワークによるスケールメリット、高速部門全体で判断 ・運営コストを按分できる ・共同運行会社との関係 ・新規参入の防止 ・赤字路線を維持する理由はない
--

(5)路線改廃手続き上の問題点

乗合 ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・地域協議会手続(廃止の1年程度前に申し出)に時間がかかり、その間に赤字が拡大 ・処理期間(廃止の6ヶ月前に届出)が長い ・新規路線開設の処理期間が3ヶ月であり、要望に迅速な対応ができない ・廃止代替路線の許可手続の簡略化、処理期間の短縮化及び廃止手続の簡略化 ・提出書類の簡素化
--

高速(空港バスを含む) ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・ツアーバスと比べて、路線変更、運賃変更、撤退が自由にできないのは不公平
--

(6)同業他社との競争戦略

乗合 ※主な回答

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ・協調して利便性を向上(ダイヤ調整、停留所共同使用、ICカード等共通乗車券) ・運賃以外のサービス面で競争(安全運転の徹底、乗務員の接遇向上等) ・競合しないよう路線のすみ分けが必要
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ・協調して利便性を向上(ダイヤ調整、共通乗車券、共通時刻表) ・運賃以外のサービス面で競争(安全運転の徹底、乗務員の接遇向上等) ・コミュニティバスとは輸送実態に応じたすみ分けが必要

高速(空港バスを含む) ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・共同運行体制の維持・強化によりサービス向上 ・運賃、ダイヤ等サービス面で競争 ・ツアーバスには安全性と快適性で対抗
--

(7)利用者ニーズの把握方法

乗合 ※主な回答

- ・乗降調査
- ・アンケート調査
- ・電話、ホームページ、メールによる要望
- ・モニターからの意見
- ・乗務員、営業所からの報告
- ・ICカード、バスカード、乗降センサー等の乗降データ
- ・自治体・自治会、学校、企業等との意見交換
- ・地域公共交通会議への参加による情報入手

高速(空港バスを含む) ※主な回答

- ・乗降調査
- ・アンケート調査
- ・電話、ホームページ、メールによる要望
- ・乗務員、営業所からの報告
- ・乗車券で把握
- ・共同運行会社との情報交換
- ・旅行部門・会社、観光協会との情報交換

(8)病院・スーパー等集客施設の経営戦略上の位置付け

乗合 ※主な回答

- ・病院・スーパー等集客施設は、昼間時間帯で一定規模の輸送需要が発生するので重要な位置付け
- ・病院は重要な位置付けであるが、スーパー等商業施設はマイカー利用が多いので重要とは考えていない
- ・郊外立地の病院・スーパー等集客施設は、大規模駐車場が完備されマイカー利用が多いので重要とは考えていない

高速(空港バスを含む) ※主な回答

- ・観光・レジャー施設は重要な位置付け

4. 運賃水準の決定の考え方

(1) 運賃水準の決定の考え方

乗合 ※主な回答

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ・社内の収支状況 ・周辺バス会社との協調運賃 ・利用者が受け入れ可能な運賃 ・サービスと運賃の整合性 ・利用実態調査に基づく
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ・社内の収支状況 ・周辺バス会社との協調運賃 ・利用者が受け入れ可能な運賃 ・競合している鉄道・バスや自家用車などと比較調整 ・利用実態調査に基づく ・関係自治体の意向に添うもの

高速(空港バスを含む) ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道や他モードを加味 ・競合他社との調整(ツアーバスを含む) ・社内の収支状況 ・利用しやすい運賃体系(低料金) ・一般乗合バスの赤字補填を加味

(2) 現在の自社の運賃水準について

乗合

単位: %

	高い	普通(適正)	低い(安い)
三大都市圏	1.7	16.7	81.6
政令指定都市等	0.0	38.5	61.5
地方部	4.9	26.0	69.1
合計	3.6	24.0	72.4

運賃水準が低い(安い)理由

- ・燃料費の高騰
- ・旅客の減少
- ・利用客にこれ以上の負担は求められないから

高速(空港バスを含む)

単位: %

	高い	普通(適正)	低い(安い)
合計	0.9	52.1	47.0

運賃水準が低い(安い)理由

- ・燃料費の高騰
- ・ツアーバスの影響で安価になってしまった。

(3)赤字であっても運賃値上げをしない理由

乗合 ※主な回答

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ・逸走が不安 ・利用者の理解が得られないから ・近隣他社との調整が難しいから ・運賃値上げの前に企業努力が必要と考えるから ・運賃改定の労力の割りに効果が少ないから
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ・自転車、バイク、自家用車への逸走が懸念されるから ・競合他社(鉄道・タクシー等)との兼ね合い(競争力低下) ・自治体からの赤字補填があるから ・運賃改定による逸走で補助対象から外れる可能性があるから ・運賃制度が煩雑だから(改定のノウハウがないから) ・運賃改定の労力の割りに効果が少ないから ・運賃改定には多額の費用がかかるから ・過疎化により運賃改定の効果がなさそうだから

高速(空港バスを含む) ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・逸走が不安だから(高速バスは安価が売りだから) ・鉄道や競合他社との兼ね合い(競争力の低下) ・ツアーバスとの競争力低下 ・他事業を含めると黒字だから ・多少の赤字なら広告宣伝費と考えればいいから ・運賃に見合うサービスを提供できていないから

(4)現行の運賃上限認可制についての改善要望

乗合 ※主な回答

<ul style="list-style-type: none"> ・上限認可制を撤廃し届出制にして欲しい ・申請事務(申請書類)の簡素化 ・路線毎(地域ごと、市町村単位 等)の上限認可制 ・標準処理期間の短縮 ・高速バスの定義に空港バス(50km未満)を加えて欲しい ・燃料高騰時のサーチャージ運賃の導入(柔軟な運賃設定) ・上限ではなく、下限を管理して欲しい (地域協議会で決められた路線と一般路線の運賃が異なるため整合をとって欲しい)
--

(5)貸切バス事業を営んでいる場合、運賃は適正に收受できていますか

三大都市圏

単位：%

届出運賃の範囲内で收受	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
届出運賃の範囲外で收受	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
会社割合	55.0	※ 7.5	5.0	5.0	5.0	5.0	10.0	2.5	2.5	2.5	0.0

※・・・三大都市圏にある7.5%の会社は、全仕事の90%を届出運賃の範囲内で收受している。(全仕事の10%は届出運賃の範囲外で收受せざるを得ない状況にある。)

政令指定都市等

単位：%

届出運賃の範囲内で收受	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
届出運賃の範囲外で收受	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
会社割合	33.3	0.0	6.7	6.7	13.3	0.0	0.0	13.3	13.3	13.4	0.0

地方部

単位：%

届出運賃の範囲内で收受	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
届出運賃の範囲外で收受	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
会社割合	27.9	4.8	4.8	4.8	10.6	5.8	4.8	10.6	10.6	8.6	6.7

合計

単位：%

届出運賃の範囲内で收受	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%
届出運賃の範囲外で收受	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
会社割合	35.2	5.0	5.0	5.0	9.4	5.0	5.7	8.8	8.8	7.7	4.4

5. 収支構造について

(1) 事業別収支構造について

●全社合計(有効回答社数:241社)

単位:金額は千円、比率は%

		乗合		貸切		高速		特定		バス合計		その他事業		総合計	
		金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
主に都市部 (回答93社)	収入	405,337,724	36.9	62,084,161	5.7	24,892,407	2.3	3,012,045	0.3	495,326,337	45.1	602,137,046	54.9	1,097,463,383	100.0
	支出	400,948,226	38.4	73,070,223	7.0	23,103,541	2.2	2,660,435	0.3	499,782,425	47.8	545,428,852	52.2	1,045,211,277	100.0
	収支	4,389,498	8.4	△ 10,986,062	—	1,788,866	3.4	351,610	0.7	△ 4,456,088	—	56,708,194	108.5	52,252,106	100.0
主に地方部 (回答148社)	収入	141,343,279	50.3	35,528,381	12.7	56,192,682	20.0	1,082,558	0.4	234,146,900	83.4	46,674,990	16.6	280,821,890	100.0
	支出	141,926,324	51.7	31,052,625	11.3	54,326,266	19.8	847,976	0.3	228,153,191	83.2	46,207,071	16.8	274,360,262	100.0
	収支	△ 583,045	—	4,475,756	69.3	1,866,416	28.9	234,582	3.6	5,993,709	92.8	467,919	7.2	6,461,628	100.0
総合計	収入	546,681,003	39.7	97,612,542	7.1	81,085,089	5.9	4,094,603	0.3	729,473,237	52.9	648,812,036	47.1	1,378,285,273	100.0
	支出	542,874,550	41.1	104,122,848	7.9	77,429,807	5.9	3,508,411	0.3	727,935,616	55.2	591,635,923	44.8	1,319,571,539	100.0
	収支	3,806,453	6.5	△ 6,510,306	—	3,655,282	6.2	586,192	1.0	1,537,621	2.6	57,176,113	97.4	58,713,734	100.0

●1社平均

		乗合		貸切		高速		特定		バス合計		その他事業		総合計	
		金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
主に都市部 (回答93社)	収入	4,358,470	36.9	667,572	5.7	267,660	2.3	32,388	0.3	5,326,090	45.1	6,474,592	54.9	11,800,682	100.0
	支出	4,311,271	38.4	785,701	7.0	248,425	2.2	28,607	0.3	5,374,005	47.8	5,864,826	52.2	11,238,831	100.0
	収支	47,199	8.4	△ 118,129	—	19,235	3.4	3,781	0.7	△ 47,915	—	609,766	108.5	561,851	100.0
主に地方部 (回答148社)	収入	955,022	50.3	240,057	12.7	379,680	20.0	7,315	0.4	1,582,074	83.4	315,372	16.6	1,897,445	100.0
	支出	958,962	51.7	209,815	11.3	367,069	19.8	5,730	0.3	1,541,576	83.2	312,210	16.8	1,853,786	100.0
	収支	△ 3,940	—	30,242	69.3	12,611	28.9	1,585	3.6	40,498	92.8	3,162	7.2	43,659	100.0
総合計	収入	5,313,492	38.8	907,629	6.6	647,340	4.7	39,703	0.3	6,908,164	50.4	6,789,964	49.6	13,698,127	100.0
	支出	5,270,233	40.3	995,516	7.6	615,494	4.7	34,337	0.3	6,915,581	52.8	6,177,036	47.2	13,092,617	100.0
	収支	43,259	7.1	△ 87,887	—	31,846	5.3	5,366	0.9	△ 7,417	—	612,928	101.2	605,510	100.0

(2) 事業別黒字・赤字の事業者割合

単位：％

		乗合	乗合・高速 貸切・特定	乗合・高速 貸切・特定 ・その他事業
主に都市部	黒字	60.5	68.5	79.3
	赤字	39.5	31.5	20.7
	合計	100.0	100.0	100.0
主に地方部	黒字	38.9	52.7	62.8
	赤字	61.1	47.3	37.2
	合計	100.0	100.0	100.0

※全事業合計であっても赤字の事業者は、公共交通や鉄道子会社、大手バス子会社である。

(3) 資金調達先と時期について

①調達先 単位：％

	都市銀行	地方銀行	商工中金	信用金庫	政府系 金融機関	その他	合計
主に都市部	21.3	26.0	2.9	7.4	9.0	33.4	100.0
主に地方部	6.9	38.9	8.1	7.4	12.5	26.2	100.0

②調達時期 単位：％

	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	合計
主に都市部	20.6	23.6	29.7	26.1	100.0
主に地方部	27.4	26.1	26.6	19.9	100.0

(4) バス事業の収益水準を

貴社はどのように認識していますか

単位：％

	高い	普通(適性)	低い(安い)
主に都市部	0.0	17.7	82.3
主に地方部	0.8	7.0	92.2
合計	0.5	11.1	88.4

収益が「普通」又は、「低い」と考える事業者からの意見

- 「高速バス事業」「貸切バス事業」でどうにか利益を確保している。
- 損失を補填していた「貸切バス事業」が、ダンピングで収益が悪化している。
- 鉄道、船舶のような効率的な大規模輸送が行なえず、人件費割合が高い。
- 昨今の原油高騰で、収益水準がますます悪化している。
- ICカード、バスロケ、バリアフリー対策など設備投資が大きな負担増となっている。
- 旅行代理店の貸切バス選択基準が「安さ」であるため、運輸安全マネジメントが考慮されていない。
- 運賃の認可制度を維持するのであれば、バス事業に対する位置付けを国、地方自治体で明確にして欲しい。
- バス事業は公共性が高いため、高い収益水準は望ましくないと考える。
- 過疎地での運営ということを考慮すると妥当であるとする。
- 補助金や高速バス事業でバス事業全体が収支均衡であれば良いと考える。

収益が「高い」と考える事業者の意見

- 自家用車では行くことのできない「観光路線のみ」であるため。

(5) バス事業の収支改善にむけ、
どのような経営努力をしていますか

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ●経費の削減 ●賃金形態の見直しによる、人件費の削減 ●運行ダイヤの見直し(増回、又は減回)とルート変更 ●会社の分割、又は分社化(管理の受委託の実施) ●ラッピングバス等への広告関連部門の営業強化 ●貸切バスセールスの営業力強化 ●接客サービスの向上(リピーターの増加) ●事故防止の徹底(事故費用の経費削減)
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ●アイドリングストップなどのエコドライブの徹底 ●賃金形態の見直しによる、人件費の削減 ●経費の削減 ●路線再編 ●運行ダイヤの見直し(主に減回)、ルート変更 ●事故防止教育の徹底(事故費用の経費削減) ●人員削減 ●中古車両の購入やバス耐用年数延長のための対策実施 ●車内に社員が乗り、直接乗客と話をしながら要望などを聞き、持ち帰って社内会議を実施する

(6) 貴社のバス事業が赤字である場合、
なお維持する理由は何でしょうか。

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ●公共交通機関としての責任として ●関係市町村・沿線住民との円満関係の維持 ●公営企業だから ●親会社との関係があるから(グループ戦略上) ●長期的に安定した経営に転換する可能性がある
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ●公共交通機関としての責任として ●地域唯一の交通手段であるため、撤退し辛い ●社員の失業を避けるため ●手続きが複雑で、時間を要するため ●グループの基幹事業であるため ●赤字路線数が多く、社会に与える影響が大きいため ●赤字を全て廃止にしたら、走るところが無くなる ●赤字である路線でも、一時的に30~40名の利用者がいることもあり、廃止の判断が難しい。

(7) 貴社のバス事業が黒字である場合、
成功している要因は何でしょうか。

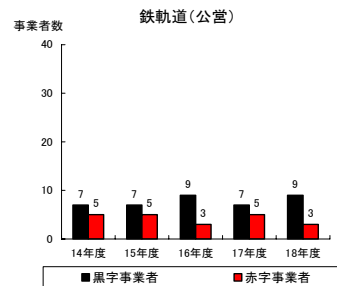
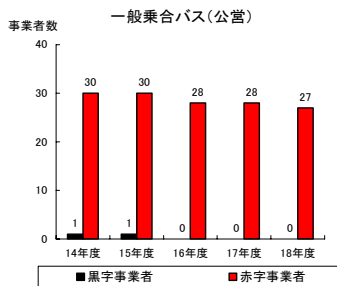
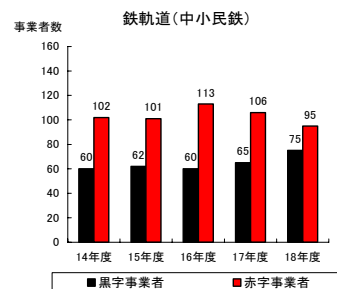
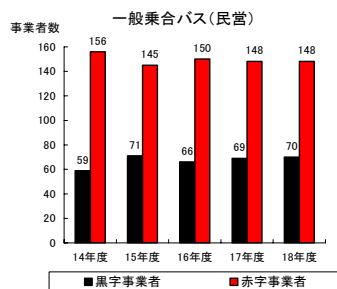
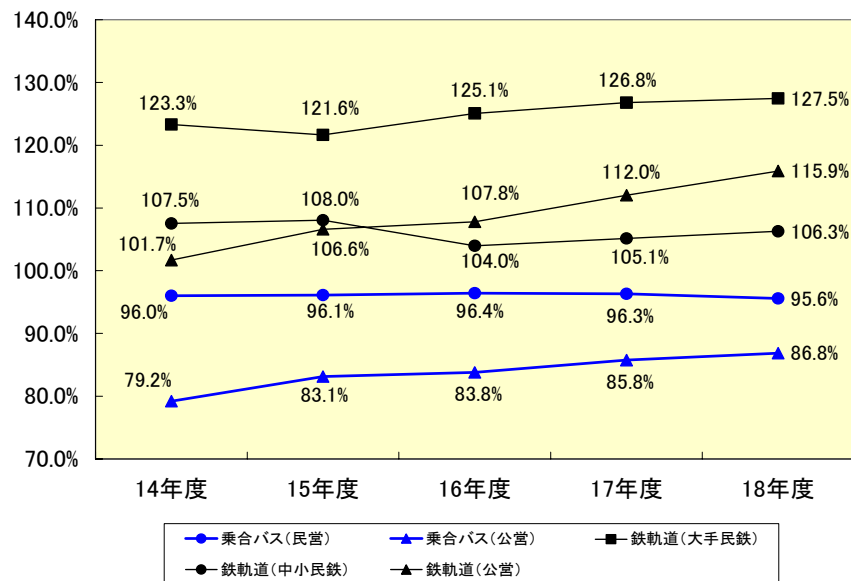
主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ●経費削減(光熱費の削減 等) ●営業沿線に恵まれている(人口が多い・増加・道路整備の充実) ●人件費削減 ●不採算路線の削減、撤退 ●お客さまのニーズに合致した商品提供(多頻度輸送、長時間帯輸送) ●燃費の向上対策実施 ●高速バス事業で乗合の赤字を補填しているため
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ●経費削減(光熱費の削減、車両の小型化、社内の従業員の意識改革 等) ●お客さまのニーズに合致した商品提供をする ●不採算路線の削減、撤退 ●貸切バス、高速バス事業で乗合の赤字を補填しているため

(8) 需要喚起策、集客策として
どのようなことを行なっていますか。

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ●割引運賃・乗車券の施策(シルバーパス、環境定期 など) ●ホームページの充実 ●PR促進活動実施 ●ICカード・バスロケ導入による利便性向上 ●ダイヤの見直し ●バック商品の発売 ●新規路線の開設 ●運行時間帯の拡大(深夜バスの運行等) ●車両の大型化、低床バスの導入によるハード面の充実
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ●割引運賃・乗車券の施策(シルバーパス、環境定期 など) ●自治体・観光協会・NPO法人との協力 ●ホームページの充実 ●ICカード・バスロケ導入による利便性向上 ●PR促進活動実施 ●ダイヤの見直し ●パーク&ライドの拡充 ●時刻表の配布地域拡大 ●集客箇所等へのバス停設置 ●地域バス応援団体との協力 ●観光用特殊車両の導入 ●無料乗車日を設定して、バスに親しんでもらう

6. 他産業との比較について

(1) 収支率の比較(一般乗合バス事業と鉄軌道事業の営業収支率)



(2) 収支構造の比較

		乗合バス事業	鉄道事業	電気事業	都市ガス事業
経常収入	営業収入	99.2%	99.4%	99.3%	98.4%
	営業外収入	0.8%	0.6%	0.7%	1.6%
	計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
経常費用	営業費用				
	人件費	52.8%	33.1%	8.2%	8.0%
	燃料費	9.7%	4.8%	29.1%	47.1%
	修繕費	5.2%	9.4%	9.8%	3.0%
	減価償却費	6.6%	20.4%	14.0%	7.9%
	運行委託料	5.6%	-	13.5%	-
	その他費用	19.2%	25.1%	22.3%	32.9%
	営業外費用	1.0%	7.2%	2.9%	1.2%
	計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- ※1 乗合バス事業の収支構造は、国土交通省資料により、保有車両数30両以上の民営219社の19年度収支実績合計値から算出した。
- ※2 鉄道事業の収支構造は、国土交通省資料により、大手民鉄16社の18年度収支実績合計値から算出した。なお、「燃料費」欄は、動力費の割合を示す。
- ※3 電気事業の収支構造は、大手16社の公表資料により、19年度収支実績合計値から算出した。なお、「運行委託料」欄は、購入電力料の割合を示す。
- ※4 都市ガス事業の収支構造は、大手2社の公表資料により、19年度収支実績合計値から算出した。

(3) 運賃・料金制度の比較

事業種別	運賃・料金制度	根拠規定
乗合バス事業	上限認可制の下での事前届出制	道路運送法第9条第1項、第3項
貸切バス事業	事前届出制	道路運送法第9条の2第1項
タクシー事業	認可制	道路運送法第9条の3第1項
旅客鉄道事業	上限認可制の下での事前届出制	鉄道事業法第16条第1項、第3項
国内航空運送事業	事前届出制	航空法第105条第1項
国内旅客船事業	事前届出制 (指定区間(船舶以外には交通機関がない等の区間であって、離島その他の住民が日常生活等を営むために必要な船舶による輸送が確保されるべき区間として、関係都道府県知事の意見を聴いて国土交通大臣が指定するもの)に係るものは上限認可制の下での事前届出制)	海上運送法第8条第1項(第3項)
電気事業 (家庭用供給)	認可制(引下げの場合は届出制) ※燃料費調整制度(燃料費の変動に応じて料金を3ヶ月毎に自動調整)	電気事業法第19条第1項(第4項)
都市ガス事業 (家庭用供給)	認可制(引下げの場合は届出制) ※燃料費調整制度(燃料費の変動に応じて料金を3ヶ月毎に自動調整)	ガス事業法第17条第1項(第4項)

7. 補助金と自治体の関係について

(1) 赤字路線に対する自治体助成の現状と今後の見通し

① 関係する自治体の数

単位:%

	関係自治体なし	1自治体	2自治体	3自治体	4自治体	5自治体	6~9自治体	10自治体以上	合計
主に都市部	48.9	28.0	9.8	2.4	2.4	1.2	6.1	1.2	100.0
主に地方部	13.5	34.0	17.0	7.1	6.4	4.3	8.5	9.2	100.0

② 制度概要(都市部・地方部共通)

- ・自治体の補助要綱による。
- ・原則欠損補助である。
- ・国の補助要綱に準じている。

③ 補助金額

単位:%

	補助金なし	~50万円	~100万円	~300万円	~500万円	~1億円	~3億円	3億円以上	合計
主に都市部	63.0	3.2	3.2	5.3	5.3	4.2	7.4	8.4	100.0
主に地方部	25.4	6.4	5.1	13.4	9.6	15.3	17.2	7.6	100.0

④ 今後の見通し

乗合(定観を含む)

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● 路線の再編成等工夫を凝らし、可能な限り地域のバス交通維持に務める。 ● 自治体の財政が厳しく補助金の減額や打ち切りが予想される。 ● 補助金継続をお願いしていく。 ● 補助金が満額得られず赤字がかさめば路線廃止せざるを得ない。
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体の財政が厳しく補助金の減額が予想され、運行回数減回や車両の小型化等経費削減を求められる。 ● 自治体の財政が厳しく補助金がなくなる可能性があり、路線廃止せざるを得ない。 ● 自治体の理解が得られない。(私企業にバスを利用しない市民の税金を投入するのはおかしいとの見解) ● 乗合バスは縮小し、コミュニティバスや乗合タクシーに転換していこう。 ● 年々利用客が減少し結果として、補助金が増加していく。

高速(空港バスを含む)

主に都市部	● 自治体から要望があった場合は公的補助をお願いしていきたい。
主に地方部	● 赤字がかさめば廃止せざるを得ないので、都市間バス・空港連絡バスにも欠損補助をお願いしていきたい。

(2)コミュニティバスと競合していますか。
また、競合している場合コミュニティバスをどう考えますか。

①競合関係

単位：%

	競合路線を持つ会社	競合路線を持たない会社	合計
主に都市部	40.4	59.6	100.0
主に地方部	41.8	58.2	100.0

②競合している場合の考え方

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ●棲み分けができていますので問題ない。 ●棲み分けが必要である。(同一区間で運賃が異なる等、利用客の混乱を避けるべき) ●一般路線バスが蚕食されており公正な競争とはいえない。 ●これ以上コミバスが拡大するのであれば、一般路線バスは路線撤退や減便せざるを得ない。 ●自治体の安易な事業計画を抑制する必要がある。
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ●棲み分けができていますので問題ない。 ●棲み分けが必要である。(同一区間で運賃が異なる等の利用客の混乱を避けるべき) ●一般路線バスが蚕食されており公正な競争とはいえない。 ●競合ではなく協調すべきである。(協調することで利用客増につながる。) ●コミバスと競合している一般路線バスの減収補填を考えて欲しい。 ●これ以上コミバスが拡大するのであれば、一般路線バスは路線撤退や減便せざるを得ない。 ●受益者負担を徹底しワンコインはやめるべきである。

(3)自治体が運営するバスの運行を受託していますか。
また、受託している場合、どのような課題がありますか。

①受託の有無

単位：%

	受託している	受託していない	合計
主に都市部	40.0	60.0	100.0
主に地方部	46.5	53.5	100.0

②受託している場合の課題

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ●一般路線バスとの競合問題。(運賃が異なるため) ●乗務員確保の問題(正社員運転士では収支が合わないため、OB運転士(再雇用運転士)を募集しているが人手が足りない。) ●自治体の負担を減らす為に事業者も努力が必要である。 ●入札による過当競争。 ●年度当初の契約であり、燃料高騰等の経費増の要求をしても応じてもらえない。 ●ワゴン車・マイクロバス等を貸与された場合、バリアフリー法除外であったり、ワンマン機器の設置に苦慮する。
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ●入札による過当競争。 ●年度当初の契約であり、燃料高騰等の経費増の要求をしても応じてもらえない。 ●年次契約であるため次年度の業務量が確定しない。(長期の計画がたてられない。契約切れ後の雇用問題、余剰車両問題 等) ●自治体は住民の意見だけではなく、事業者の意見も聞いてほしい。 ●自治体財政担当は、一方的に前年より委託料(落札予定価格)を下げてくるので、燃料高騰等を理解して欲しい。 ●自社カラーのバスで受託する場合、運賃体系の違いに住民が混乱する。

(4) 公的助成の問題点。

乗合(定観を含む)

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● 協調補助であるため、補助を受けられなかったり、補助が十分でない場合がある。(国の単独補助を要望) ● 補助対象・補助要件が限定的である。(補助が適用されない赤字路線の補助拡充を要望) ● 制度が複雑な上、申請までの調査作業が複雑、申請から報告までの作業が非常に煩雑である。 ● 補助金が自治体の予算の範囲内であるため、事業者の持ち出しが発生している。(欠損分の完全補填を要望) ● 赤字補填では活性化につながらない。(需要喚起等の維持方策努力ができない) ● 貸切事業には補助がない。
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助対象・補助要件が国の定めた単一的なモノ(キロ程、輸送量、運行回数 等)であり、地域の実情にあっていない。(補助が適用されない赤字路線の補助拡充を要望) ● 協調補助であるため、補助を受けられなかったり、補助が十分でない場合がある。(国の単独補助を要望) ● 合理化をすると補助金が減ってしまう。(事業者の努力が反映されない) ● 補助金が自治体の予算の範囲内であるため、事業者の持ち出しが発生している。(欠損分の完全補填を要望) ● 制度が複雑な上、申請までの調査作業が複雑、申請から報告までの作業が非常に煩雑である。 ● 自治体の補助金(総務省特別交付税)について、自治体担当者が内容を理解していない。また、総額交付とのことで交付額の内訳が把握できないとよく聞かされる。(自治体担当者への指導と特別交付税の内容明記を要望) ● 補助金の支払いが年払いで資金繰りに苦慮する。(毎月支払を要望)

高速(空港バスを含む)

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体から要望があった場合は、空港連絡バスについても補助して欲しい。 ● 自治体を跨ぐため補助割合が煩雑になる。(国の単独補助を要望)
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● 都市間高速バスに補助金がもらえない。(通勤通学・買い物のため補助要望) ● 地域住民の足という観点から外れているので公的補助はおかしい。

8. 乗合バス事業における市区町村との関係

(1) 市区町村と良好な関係を構築している事例

○ 具体的内容

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● コミュニティバスの運行受託、生活交通路線への支援 ● 補助金交付 (ノンステップバス、バスロケ、福祉乗車券、バス停上屋、連節バス 等) ● 自治体行事等で貸切バスを利用している。 ● 市報に路線図・時刻表を掲載している。
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● コミュニティバス・デマンドタクシーの運行受託、生活交通路線への支援 ● 補助金交付 (ノンステップバス、福祉乗車券、割引乗車券 等) ● 共催事業の実施 (バスの日記念イベント 等) ● 入札の際、安全運行を考慮している。 ● 路線維持等の問題協議で意見を聞き入れ理解している。

○ 良好な関係を保つために努力していること

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体担当者と密に連絡を取り合い情報を共有している。 ● 自治体主体の会議に積極的に参加し、助言・提案している。 ● 担当役員が沿線自治体を定期的に訪問し、首長や関係者と意見交換を行っている。 ● 情報開示に努めている。(当社決算、路線別収支、乗降データ 等) ● 要望はできる範囲で実現する。(ダイヤ、路線見直し 等)
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体担当者と密に連絡を取り合い情報を共有している。 ● 自治体主体の会議に積極的に参加し、助言・提案している。 ● 地域行事には積極的に参加している。(増便協力等も行う) ● ダイヤ改正は、地域住民の不便を最小限に抑えるように行う。 ● 情報開示に努めている。(当社決算、路線別収支、乗降データ 等) ● 要望はできる範囲で実現する。(ダイヤ、路線見直し 等)

(2)市区町村との間の問題及び不満事例

○具体的内容・・・●／考えられる要因・・・★

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助路線でも収支を賄うことができず赤字である。 <ul style="list-style-type: none"> ★ 初期投資や政治的判断から廃止できない。 ★ 自治体の財政上の理由から増額されない。 ● 一般路線バスとコミュニティバスが競合している。 <ul style="list-style-type: none"> ★ 首長の公約や意見が最優先であるため。 ★ 地域公共交通会議では運賃設定等が何でも容易にできるため。 ● 満員になり積み残しが発生する。(小型車両による自治体運行の受託) <ul style="list-style-type: none"> ★ バス事業に知識・経験がない行政担当者が計画を策定するため。 ● 国からの補助金がもらえない。 <ul style="list-style-type: none"> ★ 自治体の財政が厳しく予算措置がなされないため協調補助できない。
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● 補助路線でも収支を賄うことができず赤字である。 <ul style="list-style-type: none"> ★ 初期投資や政治的判断から廃止できない。 ★ 自治体の財政上の理由から増額されない。 ● 一般路線バスとコミュニティバスが競合している。 <ul style="list-style-type: none"> ★ 首長の公約や意見が最優先であるため。 ★ コミュニティバスは地域住民から要望が多いため拡大している。 ● 入札による過度な競争(貸切・タクシー事業者が落ちる) <ul style="list-style-type: none"> ★ 価格のみで入札され、安全面が考慮されていない。 ★ 自治体の財政が厳しく予算措置がなされないため。 ★ 今までの実績や貢献を全く考慮してくれない。 ● 自治体により温度差がある。(担当者の知識・経験不足が目立つ) <ul style="list-style-type: none"> ★ 2年おきに人事異動があるため、その都度1からやり直しになる。 ★ 自治体内での管轄により対応に時間がかかる。 ★ 決裁までに時間がかかりすぎる。 ● 運行経費削減を求められ、減便等を余儀なくされる。 <ul style="list-style-type: none"> ★ コミュニティバスに費用がかかるため、既存路線バスの補助金カットがある。 ● 地域公共交通会議が本来の役割を果たしていない。 <ul style="list-style-type: none"> ★ コミュニティバス実施のための会議になっており、本来の総合交通体系の検討会議ではない。

9. バス産業と行政

(1)バス産業と事業行政(国土交通省、運輸局、運輸支局)

【関わり】 事業に関する許認可・届出、監督・指導、補助金交付、車両検査・登録

【期待】

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● 高速バスとツアーバスとのイコールフットイングのための措置、ツアーバスの規制強化 ● 悪質事業者(貸切)の取り締まり・罰則強化、新規参入の規制強化 ● 生活交通路線に係る運行費補助の拡充・見直し(地域ブロック制の廃止) ● 設備投資に係るコストへの補助制度の拡充・見直し(協調補助制度の見直し) ● 燃油高騰、消費税増税などに柔軟な対応ができるよう、運賃制度の抜本的見直し ● 公共交通への利用転換が図られるよう、リーダーシップの発揮 ● バリアフリー車両の開発(小型)、車両・環境基準の国際標準化 ● 運転者不足対策 ● 地域協議会等における関係者間の調整 ● 各種申請手続き等の簡略化、迅速な処理 など
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活交通路線に係る運行費補助の維持・拡充 ● 高速バスとツアーバスとのイコールフットイングのための措置、ツアーバスの規制強化 ● 悪質事業者(貸切)の取り締まり、罰則強化、新規参入者の監査・指導 ● 規制緩和の見直し、新規参入の規制強化 ● 貸切運賃の適正収受に向けた指導強化 ● 事業者間や自治体との競合事案の調整、自治体への指導・助言 ● 設備投資に係るコストへの補助制度の拡充・見直し(国の負担割合の拡充、協調補助制度の見直し) ● 運賃制度の見直し(届出制) ● バスの社会的重要性やメリットのアピール、マイカーの利用制限 ● 先進事例の情報提供、新しい取り組みへのバックアップ ● 各種申請手続き等の簡略化、迅速な処理 など

(2) バス産業と道路交通行政(警察)

【関わり】 交通安全指導、交通規制、バス停の道路使用許可、路線開設の事前協議、事故処理

【期待】

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● 定時性確保のためのバス優先の交通規制 (特に、専用レーンの拡大、PTPS(公共車両優先システム)の設置) ● 違法駐車取締強化 ● 中心市街地や駅前ターミナルへのマイカー乗り入れ規制 ● 自転車・歩行者の交通マナー啓蒙、高齢者・小児の交通安全講習 ● 路線バスにおける折り返しなどでの路上駐停車の一部緩和 (東京などでは駐車場の確保が困難)
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● 定時性確保のためのバス優先の交通規制 (特に、優先レーン、専用レーン、PTPSの設置) ● 中心市街地、バス停付近等の違法駐車取締強化 ● 駅前ターミナルへのマイカー乗り入れ規制 ● 一般運転者に対する安全運転・マナーの指導強化 ● 右折レーン、右折信号の設置

(3) バス産業と社会資本行政(国道事務所、都市担当部局)

【関わり】 道路環境の整備、バス停の道路占用許可、道路除雪、道路工事・自然災害情報の提供など

【期待】

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ● バス停環境整備(バスベイ、バス停上屋、ベンチ、待合いスペースの整備)、右折レーンの整備 ● 交通渋滞箇所の交差点改良、道路拡幅 ● ターミナル、バス停付近のバリアフリー化 (歩道、縁石、路側帯の車椅子対応) ● 開かずの踏切や道路渋滞の解消のため、立体交差化 ● バス車両の待機スペースの確保 ● バス停上屋やベンチが設置できるよう、歩道の拡幅 ● 自動車と自転車、歩行者を区分し、安全に移動できる道路の整備 ● バス事業者の意見を取り入れた道路改良等
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ● バス停環境整備(バスベイ、バス停上屋、ベンチ、待合いスペースの整備)、右折レーンの整備 ● 運行が安全に行えるよう、道路補修、道路拡幅、維持管理 ● バス停上屋の道路占用許可基準の緩和、道路占用料の免除、道路占用許可手続の簡素化 ● 低床バス運行のための道路改善 ● パークアンドバスライド駐車場の整備 ● 除雪体制の強化 ● バスレーンの整備、カラー舗装化 ● バス事業者の意見を取り入れた道路改良等

(4) バス産業と労働行政(厚生労働省、労働基準監督署)

【関わり】 労働条件の監督・指導、労働災害、安全衛生、人材の紹介

【期待】

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ●労働基準法・改善基準告示のバス産業実態に即した見直し ●新規参入事業者の定期的監査 ●悪質事業者の指導取締強化、厳罰化 ●運転者不足への対応
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ●労働基準法・改善基準告示のバス産業実態に即した見直し ●悪質事業者の指導取締強化、厳罰化 ●新規参入事業者への指導強化 ●運転者の健康増進のサポート(セミナーの開催等) ●運転者不足への対応

(5) バス産業とまちづくり行政(地方自治体)

【関わり】 地域協議会(生活交通路線)、地域公共交通会議、バス路線に関する相談

【期待】

主に都市部	<ul style="list-style-type: none"> ●公共交通を優先したまちづくり、バス事業者の意見を取り入れた都市計画、駅前ターミナル計画の策定 ●バス路線維持に関する補助金の交付、補助金を交付しない場合は廃止に理解 ●バス停環境整備(バスベイ、バス停、待合い施設の整備)、駅前におけるバス案内板の設置 ●路線バスとコミュニティバスのすみ分け ●バス利用促進に向けた強いリーダーシップの発揮、広報誌等を活用した利用促進PR ●パークアンドバスライド駐車場、サイクルアンドバスライド駐輪場、乗り継ぎターミナルの整備 ●設備投資に係るコストへの補助制度の維持・拡充 ●地域交通問題に本格的に取り組む体制の整備
主に地方部	<ul style="list-style-type: none"> ●公共交通を優先したまちづくり、バス事業者の意見を取り入れたまちづくり ●バス利用促進に向けた強いリーダーシップの発揮、広報誌等を活用した利用促進PR、中心市街地へのマイカー乗り入れ規制、ノーマイカーデーの推進 ●バス路線維持に関する補助金の交付、補助金を交付しない場合は廃止に理解・住民説明の支援 ●地域交通問題に本格的に取り組む体制の整備 ●路線バスとコミュニティバスのすみ分け又は一体化 ●バス停、待合い施設の整備 ●パークアンドバスライドの推進、駐車場の整備 ●中心市街地の活性化、中心市街地への人口集積、住宅再配置 ●除雪体制の強化