

バス産業の経営戦略と経営資源

本資料は、(社)日本バス協会会員乗合バス事業者に対して行った「バス産業勉強会に関するアンケート」(平成20年10月～11月、252社回答)の集計結果をまとめたものです。

国土交通省自動車交通局

(社)日本バス協会

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 %	<p>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。</p> <p>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)</p>
政令指定都市等	66.7 %	16.7 %	16.6 %	<p>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)</p>
地方部	61.1 %	6.3 %	32.6 %	<p>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。</p> <p>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</p>

(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)車齡について

		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

<p>三 大 都 市 圏</p>	<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>
<p>政 令 指 定 都 市 等</p>	<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>
<p>地 方 部</p>	<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 %