

# 地域公共交通事業における収益性と効率性に関する調査研究 (Kick-off)

総括主任研究官 小関 博子  
研究官 小田 浩幸  
研究官 小岩 弘樹  
研究官 宮崎 新

## 研究の全体概要

### 研究の背景及び目的

公共交通事業者の基盤を強化することは、持続的な交通システムの構築のためにも必要である(参照1)。本調査研究では、地域公共交通の事業者の収益改善策やコスト縮減策等の取組について分析を行い、取組を評価する上で重視すべき具体的な指標例、効果計測、活用方法を明らかにし、地域における公共交通システムの効率的な維持・運用について検討を行うものである。

参照1 交通政策基本計画(平成27年2月閣議決定)一部抜粋

目標① 自治体中心に、コンパクトシティ化等まちづくり施策と連携し、地域交通ネットワークを再構築する

(趣旨) 人口急減、超高齢化、クルマ社会の進展等を踏まえつつ、関係施策との連携の下に地域公共交通を活性化し、活力ある地域社会の実現、個性あふれる地方の創生に資する。

<取組内容を今後新たに検討するもの>

・ 厳しい経営状況にある事業者が中長期的にサービス提供を維持できるようにするため、生産性向上や人材確保も含め、鉄道事業やバス事業、旅客船事業等の基盤強化策を検討する。

## 研究の内容

### 先行研究の調査・情報収集

収益性と効率性を評価する上で重視すべき指標例の設定に向け、その設定の仕方や活用方法、活用にあたっての課題や留意点を整理する。

### 計測に必要なデータ項目の整理・収集

財務諸表や運行データを収集し、事業モード別の傾向や類似環境における事業者同士の共通点と差異を把握した上で、ケーススタディ対象事業者を選定する。

### ケーススタディ

指標を活用した評価を行い、指標の妥当性を検証する。

### 指標例や活用方法、データに基づく分析手法に関する検討

収益性と効率性を評価する上で重視すべき具体的な指標例や活用方法、データに基づく分析手法に関する検討を行う。

なお、上記検討にあたっては、有識者等の意見を聴取しつつ進めるものとする。

## 成果の活用

地域公共交通事業者の収益性と効率性を評価する上での課題等や重視すべき具体的な指標例や活用方法の提案を行政及び事業者等に広く情報提供を行うことにより、各事業者の経営基盤等の強化方策の検討と行政等の評価に活用することを想定している。

## 1. 調査研究の背景

人口減少が進展する中、地域公共交通事業者（鉄道、バス）を取り巻く経営環境は厳しく、限られた旅客需要に対応して公共交通システムを維持するためには、路線や運賃の最適化を通じた収益の最大化を図るとともに、効率的な経営や運行によるコストの最小化が求められている。

多くの事業者は事業環境の変化に応じた様々な収益改善策やコスト縮減策を講じているところであるが、こうした取組が具体的にどのように、またはどの程度、収益性や効率性の向上に役立っているか、客観的な指標に基づく効果測定やデータに基づく原因分析が行われているわけではない。

この状況では、より踏み込んだ改善策の検討や持続的な取組につながらず、また取組の対外的な評価にもつながらないため、指標設定等の対策が求められている。

## 2. 調査研究の目的

今後更なる過疎地域の拡大や高齢化が進展する中、持続的な交通システムの構築に際し、効率的な維持・運用・評価に際しての指標例・課題等を取りまとめ、国土交通政策関係分野の担当者及び関連事業者等に提供することにより、関係者の対応方策検討を促進し、地域住民や高齢者が安心して暮らせる豊かな国民生活の実現に寄与する。

## 3. 研究の進め方

「収益性・効率性に関連する指標」とは具体的に何かを明示することが当研究の根幹であり、各事業者における収益性・効率性に関連する指標を抽出し、比較分析を行う中で仮説立てを行い、検証のうえ明らかにしていく。同時に、指標抽出のためには公共交通事業者の現状、即ち各事業者の事業環境、経営概況及び旅客流動実態の把握も必須である。

以上の点に鑑み、当研究は次の手順により進める。

### ① 各事業者の事業規模・外部環境の整理

各事業者の特徴を様々な分析軸で掘り下げ、同分類の事業者間で比較検証するための分類を行う。この分類条件は、事業規模と外部環境データを想定している。

### ② 経営指標による事業者整理

財務諸表等のデータを用いて、同分類の事業者間の経営指標を比較分析する。

特に注視すべき分析軸は以下の3点を想定。

- ・営業収益経常利益率（付帯事業を除いた一般乗合旅客自動車運送事業の利益率）
- ・従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）
- ・車両一台当たり付加価値額

### ③ 収益性・効率性指標の仮説立案

事業者が経営指標の改善を目的に具体的な施策を検討する際、どのようなデータ・視

点が必要かを整理し、収益性・効率性に関する指標の仮説を立てて、整理する。

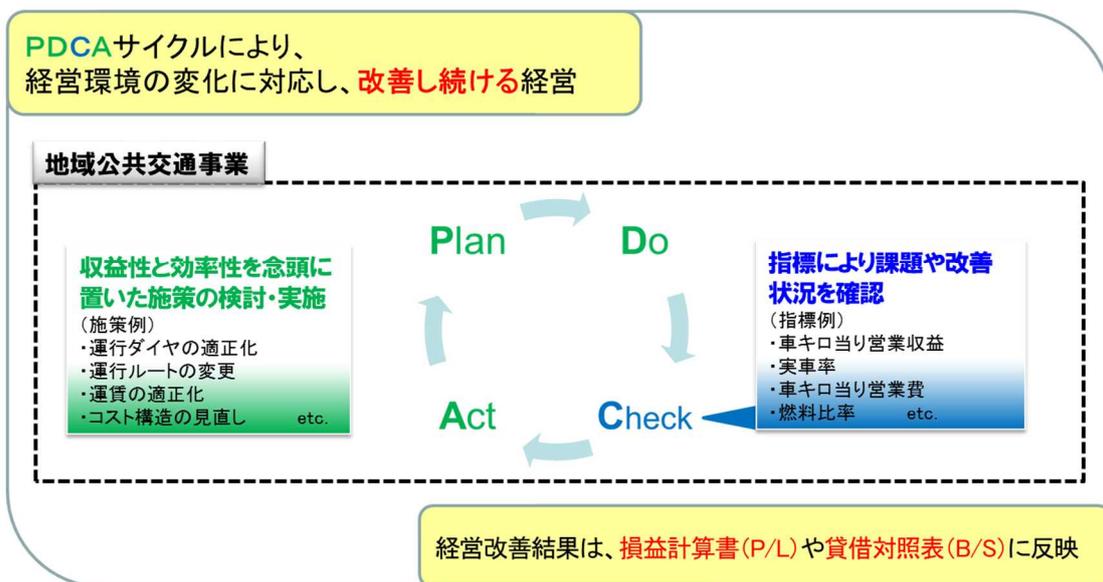
#### ④ 事業者へのアンケート、ヒアリングの実施

全国の地域公共交通事業者に対しアンケート調査を実施する。アンケートでは現在の事業環境下における経営課題や、各交通事業者が事業実態を把握するために扱っているデータを確認する。

ヒアリングは、「収益性と効率性を念頭に置いた経営」を行い、これまでに輸送サービスの改善実績のある先行事例事業者や経営指標からみられる優良事業者を対象に、以下の点を中心に確認する。

- ・市場や労働環境を踏まえた経営課題と取組状況
- ・地域公共交通事業経営に当たって重視している指標やデータ
- ・指標やデータを活用した具体策の実施事例

### 「収益性と効率性を念頭に置いた経営」のイメージ



#### ⑤ ケーススタディの実施

事業者アンケート、各事業者の経営指標等からケーススタディ先を選定する。

ケーススタディにあたっては、ヒアリングや運行サービスに係わるデータの現地測定などにより現状を確認した上で、③で仮説立てた収益性・効率性に関連する指標を踏まえ、課題改善のポイントを整理した施策案を事業者に提示し、事業者の協力を経て試行し、その効果等を検証する。

#### ⑥ 指標やデータに基づく分析手法に関する検討

①～⑤を踏まえて、収益性と効率性を評価するうえで重視すべき具体的な指標例や活用方法、データに基づく分析手法に関する検討を行い、公共交通のマネジメントの手引き等を取りまとめる。

#### 4. 先行研究・事例

本調査研究にあたっては、文献調査等を実施し、ケーススタディにおいて着目すべき指標例の事前整理を行うとともに、収益性と効率性を評価する上で重視すべき指標例の設定に向け、その設定の仕方や活用方法、活用にあたっての課題や留意点を整理することとしている。

しかしながら、これまで行った文献調査においては、収益性と効率性に主眼を置き、事業者の経営戦略を比較分析して客観的に評価した先行研究はほとんどない。このため、地域を絞り、事業者を特定した上での経営環境と経営指標の変化分析・経営効率評価を行った研究<sup>1</sup>を参考にする。

#### 5. おわりに

本調査研究は平成27年度～平成28年度の2カ年に渡って行う計画であり、1年目は、上述の「3. 研究の進め方」の内容を実施し、2年目は、評価指標の精緻化を行い、我が国の交通システムの維持・運用方策を検討していく予定である。

現在は研究としてまだ初期の段階であるが、地域公共交通の維持・発展に資し、公共交通事業者、政策担当部局・地方自治体に活用いただける研究報告が出せるよう進めていく。

---

<sup>1</sup> 徳永幸之・千田篤史（2007）：乗合バス事業における経営環境と経営指標の変化分析（土木計画学研究・論文集，Vol.24，p.723-730）