

バス産業勉強会報告書骨子（案）

○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提供している。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は、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、バス会社の経営環境は総じて苦しく、運賃を据え置く会社が多い中、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会社も少なくない。

これまでの行政は、公共交通機関としての役割を中心にバスを捉えがちであったが、バス会社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、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、

- ・売上高は、乗合バスで約1兆円、貸切バスで約4千億円。
- ・事業者数は、乗合バスで約550社、貸切バスで約4千社。
- ・従業員数は、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%）。
- ・車両数は、乗合バスで約5万8千両、貸切バスで約4万5千両。

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。近年では、首都圏では増加傾向に転じ、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。また、貸切バスの輸送人員は年間約3億人。

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ており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。

④H19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%。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割以上が経常赤字となっている。経常赤字の会社は、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会社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会社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困るところが多い。

(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」「周辺バス会社との協調運賃」「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となっているのは約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、乗合バス会社の財務の特徴は、

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会社は、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」「会社の各種情報の開示」「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

ユ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」「生活交道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、PTPS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り強化、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

(1) 産業としての位置付け

- ①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、「公共性」の役割と企業の経営判断とのバランスについて、どう考えるべきか。

→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、今後ともバスという公共サービスを維持してゆくためには、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、バスを産業として位置付け、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、競争力のある事業の促進、利用者の選択可能性の拡大などに向けた、バス事業者自身の意識改革等も望まれる。

- ②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。

→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、都市の中の補完的な性格の強い過疎地域路線は「自治体による運行委託等の助成」により運行を行うことが望まれる。

地方部においては、利益が確保できる路線は「自立運営」、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等の助成」で、バスネットワークを維持することとし、助成がなければ「撤退」や「代替交通手段への速やかな移行」を検討することとする。代替交通手段としては、小型コミュニティバスや乗合ジャンボ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支援策を講ずることが望まれる。

- ③バス事業全体の内部補填関係をどう考えるべきか。

→路線バス事業の赤字を、高速バスや貸切バスで内部補填する構造を止め、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。

(2) 経営手法の改善

- ①利用促進策が十分でない会社も見受けられる。

→バス事業者自身が、バス会社の企業性を理解し、「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。また、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。

②十分なマーケティングを行い、路線・系統やダイヤの編成を行うべきである。

→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、路線・系統・ダイヤの最適化に向けて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。

③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。

→長距離路線を同じような方面に運行している場合には、幹線と支線に再編成し、幹線の増便やパターンダイヤの設定、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、効率的な路線構成になるよう、機動的に見直していくことが望まれる。

④バス業界の自助努力が不足している点も見受けられる。

→人件費の削減等は限界に達しており、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サポートによる「バス車両の統一化」等が望まれる。

⑤経営の近代化の更なる促進を図るべきである。

→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。

（３）経営を取り巻く環境の改善

①雇用情勢の悪化によって逆に最近では改善の兆しが見えるものの、運転者の確保が困難になってきている。

→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。

②現在のバス車両は使い勝手が悪い部分がある。

→フルフラットのバリアフリー車両の開発等が望まれる。

③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騰している。

→エコドライブ管理システムやデジタコの導入、低燃費車や新車への代替等が望まれる。また、軽油高騰に機動的に対応できる運賃制度も考えられる。

④バスの運賃制度が画一的であり、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。

→バス事業者の自主性が発揮できるよう、また、迅速に市場の変化に対応できるようにするため、運賃制度の弾力化、申請手続きの簡素化等を検討する必要がある。

⑤バスに対する住民の理解や認識が不足している。

→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。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、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の提供が望まれる。

⑥マイカーや自転車によって、乗客が減少している。

→マイカーや自転車は潜在的なバス需要とも捉えられ、これらをバスへ転移させるために、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。

⑦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。

→バス専用・優先レーン、PTPS等の普及促進をはじめとする走行環境及びバスターミナルやバス停等の整備改善を図る必要がある。また、全国各地のLR T構想が結果的にBR T構想となっていく所も多いと思わ

れるため、海外事例も参考にしつつ、BRTの普及促進を図る等、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

① 国の地方生活交通路線への補助制度が十分でない。

→ 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。

② 赤字路線であっても、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。

→ 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。

③ 地域公共交通会議や地域協議会が形骸化している。

→ 地方運輸局が主導的な役割を果たして、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ことが望まれる。その際、地域公共交通活性化・再生総合事業の積極的な活用も望まれる。

④ 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持たれている。

→ 自転車マナーの啓蒙、違法駐車取締り、バス停の環境整備等、バスの事業環境・運行環境を整えるための各種対策を行う必要がある。

(5) 自治体との関係構築等

① 自治体のバスに対する理解が不足している。交通担当部署もなくバス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。

→ 自治体（首長から担当者に至るまで）に対し、国も業界団体もバス事業の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、自治体に対して、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。

② 自治体からの助成が減額される傾向にある。

→ 赤字路線については、路線別収支を自治体に開示しつつ、路線毎に、補助金による運行継続か廃止か等を自治体や地域住民に真剣に検討させることが望まれる。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、バス会社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、総務省の特別交付税措置の内容について、改めて周知を図る必要がある。

- ③コミュニティバスは都市・地方を通じて増加中であるが、コミュニティバスとの競合がバス事業の収益を圧迫するのみならず、不公正な競争を惹起し、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事業者が価格のみの入札制で選ばれる傾向がある。

→コミュニティバス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、コミュニティバスの委託先は安定的な運行が可能な事業者とすること、その際に適正利潤の確保に留意すること等を盛り込んだガイドラインの作成について検討する必要がある。

- ④病院等の送迎バス、スクールバス、福祉バス等が路線バスの乗客の減少につながっている。

→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。

- ⑤経営改善を進め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公営交通が、比較的乗客の多い都市部を営業エリアとしている。

→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収益源となりうるエリアであり、国民経済的な観点からは、公営企業には経営情報の公開と民間並みのコスト削減を求め、それが困難な場合には、順次、民間事業者への路線移譲等が望まれる。

(6) 高速バス・貸切バスの収益改善

- ①ツアーバスにより、高速バスの収益が悪化している。

→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、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の方策を検討する必要がある。そのためには、旅行業者の十分な理解を得ることも必要である。

② 過当競争により、貸切バスの適正運賃の収受が出来ていない。

→ 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のランク付の制度を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、結果的に過当競争の抑制につながることも期待される。さらには、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

→ 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の有効活用（整備外販や広告等）や、バス事業を行うことによる集客機能、広告効果や信頼を関連事業に活用していくことも有効であると考えられる。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、バス会社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。今後は、国、自治体、事業者等が、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、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。