

# バス事業の抜本的な改革の方向性

## 【目次】

- |              |         |
|--------------|---------|
| 1. バス事業の概要   | ・・・P 2  |
| 2. 抜本的な改革の状況 | ・・・P 17 |
| 3. 抜本的な改革の事例 | ・・・P 20 |
| 4. 経営指標(案)   | ・・・P 31 |

# 1. バス事業の概要

# 公営バス事業者の概要①

## ○人口規模別公営バス事業者(平成28年4月1日現在)

	人口(人)	65歳以上人口割合(%)	
	H27.10.1現在	平成22年	平成37年(推計)
東京都	13,513,734	20.4	25.2
横浜市	3,726,167	20.1	27.3
大阪市	2,691,742	22.7	28.4
名古屋市	2,296,014	21.2	27.5
神戸市	1,537,860	23.2	31.2
川崎市	1,475,300	16.9	22.2
京都市	1,474,570	23.1	30.4
長崎県	1,377,780	26.0	35.2
仙台市	1,082,185	18.6	27.4
北九州市	961,815	25.2	33.5
鹿児島市	600,008	21.4	30.3

	人口(人)	65歳以上人口割合(%)	
	H27.10.1現在	平成22年	平成37年(推計)
高槻市	351,831	23.3	29.4
青森市	287,622	23.7	33.9
徳島市	258,602	23.9	32.9
佐世保市	255,648	25.8	33.9
佐賀市	236,398	23.2	30.8
八戸市	231,379	23.3	33.9
松江市	206,407	24.7	32.3
伊丹市	197,040	20.0	26.0
宇部市	169,410	26.0	34.4
南アルプス市	70,843	21.4	29.2
伊那市	68,322	26.6	32.8
沖永良部バス企業団	13,008	29.8	39.5
八丈町	7,615	32.1	42.3
三宅村	2,482	35.2	39.0
計	25団体		

※ 人口は国勢調査による。沖永良部バス企業団は、和泊町と知名町を合わせた人数。

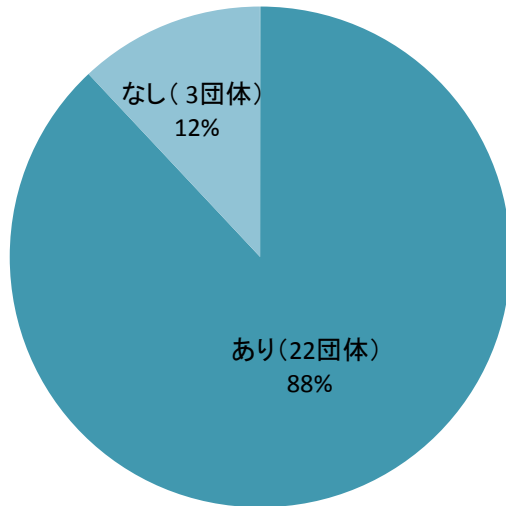
※ 65歳以上人口割合については、国立社会保障・人口問題研究所が平成25年3月推計で発表した「日本の地域別将来推計人口」による。沖永良部バス企業団は、率の高い知名町の数値。

## 公営バス事業者の概要②

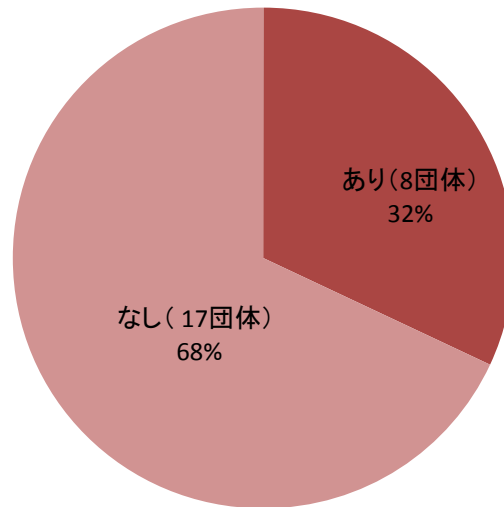
公営バス事業者25団体のうち、

- ・行政区域内で民間バス事業者が運行している団体は22団体(88%)
- ・バス運行エリアに過疎地域自立促進特別措置法により指定された過疎地域がある団体は8団体(32%)
- ・国土交通省の地域公共交通確保維持事業の補助金を受給している団体は9団体(36%)

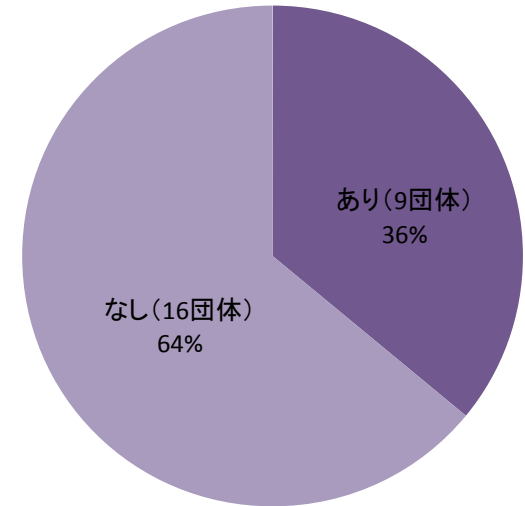
### 民間事業者の有無



### 過疎地指定の有無



### 国庫補助金受給の有無



# 公営バス事業のH26決算状況(損益ベース①)

(単位：百万円)

		総計	東京都	横浜市	大阪市	名古屋市	神戸市	川崎市	京都市	長崎県	仙台市	北九州市	鹿児島県
													鹿児島市
経常 損益	営業収益	152,930	36,387	19,648	11,744	19,440	10,345	7,782	19,656	4,404	7,463	1,509	1,868
	うち料金収入	144,134	33,846	19,160	11,588	16,781	10,073	7,669	18,641	4,073	7,229	1,207	1,798
	営業費用	163,348	37,926	18,960	11,566	21,804	11,274	9,162	17,400	5,435	10,491	1,730	2,637
	うち職員給与費	86,929	24,334	12,356	5,042	11,866	3,834	5,604	5,383	2,759	4,139	1,172	1,078
	うち減価償却費	11,056	2,370	1,567	862	1,216	761	608	1,236	429	561	115	270
	営業損益	△10,418	△1,539	688	178	△2,364	△929	△1,380	2,256	△1,030	△3,028	△222	△770
	営業外収益	17,267	1,537	808	1,057	4,081	821	1,394	395	878	2,932	198	431
	うち他会計補助金	13,179	1,134	349	774	3,858	697	748	152	242	2,826	134	291
	営業外費用	2,347	592	87	226	333	134	49	245	375	74	1	121
	経常損益	4,501	△594	1,409	1,009	1,384	△241	△36	2,406	△528	△170	△25	△461
特別 損益	特別利益	10,551	366	-	9,152	430	300	26	-	-	-	-	0
	特別損失	71,173	1,731	10,417	38,416	693	3,894	4,345	3,908	1,959	279	627	495
純損益		△56,121	△1,959	△9,008	△28,255	1,120	△3,835	△4,355	△1,501	△2,487	△449	△652	△956
営業収支比率		93.6%	95.9%	103.6%	101.5%	89.2%	91.8%	84.9%	113.0%	81.0%	71.1%	87.2%	70.8%
給与費÷料金収入		60.3%	71.9%	64.5%	43.5%	70.7%	38.1%	73.1%	28.9%	67.7%	57.3%	97.1%	60.0%

# 公営バス事業のH26決算状況(損益ベース②)

(単位：百万円)

		大阪府	青森県	徳島県	長崎県	佐賀県	青森県	島根県	兵庫県	山口県
		高槻市	青森市	徳島市	佐世保市	佐賀市	八戸市	松江市	伊丹市	宇部市
経常 損益	営業収益	3,211	2,075	505	1,497	718	1,134	577	2,093	670
	うち料金収入	3,170	2,051	493	1,167	628	1,120	547	2,071	643
	営業費用	3,255	2,455	815	1,520	981	1,412	843	2,280	1,037
	うち職員給与費	2,260	1,488	541	585	657	889	497	1,554	686
	うち減価償却費	262	209	43	83	80	94	63	122	68
	営業損益	△45	△380	△310	△23	△262	△277	△267	△187	△368
	営業外収益	307	331	276	44	259	429	356	211	349
	うち他会計補助金	250	174	224	16	103	404	250	175	232
	営業外費用	0	13	6	3	5	37	16	1	23
	経常損益	262	△62	△40	19	△8	114	73	24	△42
特別 損益	特別利益	10	75	-	-	150	-	1	-	0
	特別損失	933	1,127	444	388	25	287	84	1,054	28
純損益		△661	△1,115	△485	△369	117	△173	△10	△1,030	△70
営業収支比率		98.6%	84.5%	62.0%	98.5%	73.2%	80.3%	68.4%	91.8%	64.6%
給与費÷料金収入		71.3%	72.5%	109.7%	50.1%	104.6%	79.4%	90.9%	75.0%	106.7%

# 公営バス事業のH26決算状況(損益ベース③)

(単位：百万円)

		山梨県	長野県	鹿児島県	東京都	東京都
		南アルプス市	伊那市	沖永良部 バス企業団	八丈町	三宅村
経常 損益	営業収益	15	59	27	46	56
	うち料金収入	15	59	27	46	31
	営業費用	20	47	86	111	100
	うち職員給与費	8	17	53	67	59
	うち減価償却費	2	5	5	13	12
	営業損益	△5	13	△58	△65	△44
	営業外収益	0	2	64	65	41
	うち他会計補助金	-	-	51	63	32
	営業外費用	-	-	1	3	-
経常損益	△5	15	5	△3	△3	
特別 損益	特別利益	-	-	-	31	11
	特別損失	1	1	1	30	6
純損益		△5	13	4	△3	2
営業収支比率		75.0%	125.5%	31.4%	41.4%	56.0%
給与費÷料金収入		53.3%	28.8%	196.3%	145.7%	190.3%



# 公営バス事業のH26決算状況(貸借ベース①)

(単位:百万円)

		総計	東京都	横浜市	大阪市	名古屋市	神戸市	川崎市	京都市	長崎県	仙台市	北九州市	鹿児島県 鹿児島市
借方	流動資産	68,604	32,549	9,134	5,983	1,423	1,528	1,409	3,617	1,016	2,251	1,854	154
	固定資産	256,364	148,816	9,710	11,622	11,948	16,179	4,088	22,320	8,007	6,226	1,037	2,518
	資産合計	325,018	181,365	18,844	17,604	13,371	17,708	5,497	25,937	9,023	8,477	2,892	2,691
貸方	流動負債	71,443	10,858	4,793	25,486	6,656	4,110	2,412	4,483	1,417	3,091	310	5,285
	固定負債	117,089	27,275	11,095	23,654	18,045	6,697	4,863	8,416	4,266	2,250	839	2,893
	繰延収益	13,987	1,965	745	2,784	743	313	295	2,398	929	2,334	126	243
	負債合計	202,520	40,098	16,633	51,924	25,445	11,121	7,570	15,298	6,613	7,675	1,275	8,421
	資本金	141,344	29,796	5,575	46,305	29,990	2,954	274	6,755	685	4,754	3,073	2,175
	剰余金	△21,310	109,007	△3,364	△80,625	△42,064	3,633	△2,348	3,884	1,725	△3,952	△1,456	△7,905
	うち資本剰余金	31,170	10,075	1,025	38	352	5,813	2,070	2,826	4,242	2,298	131	95
	うち利益剰余金	△52,479	98,933	△4,390	△80,663	△42,416	△2,181	△4,418	1,058	△2,517	△6,249	△1,587	△8,000
	資本合計	122,498	141,267	2,210	△34,320	△12,074	6,587	△2,073	10,639	2,410	802	1,616	△5,730
負債・資本合計	325,018	181,365	18,844	17,604	13,371	17,708	5,497	25,937	9,023	8,477	2,892	2,691	

累積欠損金比率	104.1%	-	38.5%	686.9%	218.2%	21.1%	56.8%	-	57.1%	83.7%	105.2%	428.4%
流動比率	96.0%	299.8%	190.6%	23.5%	21.4%	37.2%	58.4%	80.7%	71.7%	72.8%	598.1%	2.9%
資本不足額/資産合計	-	-	-	195.0%	90.3%	-	37.7%	-	-	-	-	212.9%

累積欠損金比率 = 累積欠損金 ÷ (営業収益 - 受託工事収益)

流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債

# 公営バス事業のH26決算状況(貸借ベース②)

(単位:百万円)

		大阪府	青森県	徳島県	長崎県	佐賀県	青森県	島根県	兵庫県	山口県
		高槻市	青森市	徳島市	佐世保市	佐賀市	八戸市	松江市	伊丹市	宇部市
借方	流動資産	3,726	151	274	798	264	274	328	797	640
	固定資産	6,914	2,212	723	836	408	734	848	604	481
	資産合計	10,640	2,364	997	1,634	672	1,035	1,176	1,401	1,120
貸方	流動負債	402	747	112	284	138	166	177	319	148
	固定負債	1,078	2,553	545	273	91	483	360	1,191	138
	繰延収益	426	43	71	51	137	58	198	68	40
	負債合計	1,906	3,343	728	608	365	708	735	1,577	326
	資本金	4,932	1,385	621	495	76	275	232	57	733
	剰余金	3,802	△2,365	△352	531	231	53	210	△233	61
	うち資本剰余金	925	29	183	311	27	95	343	291	-
	うち利益剰余金	2,877	△2,394	△535	219	204	△42	△134	△524	61
	資本合計	8,734	△980	269	1,026	307	328	441	△176	794
	負債・資本合計	10,640	2,364	997	1,634	672	1,035	1,176	1,401	1,120

累積欠損金比率	-	115.3%	106.0%	-	-	3.7%	23.2%	25.0%	-
流動比率	926.9%	20.2%	244.6%	281.0%	191.3%	165.1%	185.3%	249.8%	432.4%
資本不足額/資産合計	-	41.5%	-	-	-	-	-	12.6%	-

累積欠損金比率 = 累積欠損金 ÷ (営業収益 - 受託工事収益)

流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債

# 公営バス事業のH26決算状況(貸借ベース③)

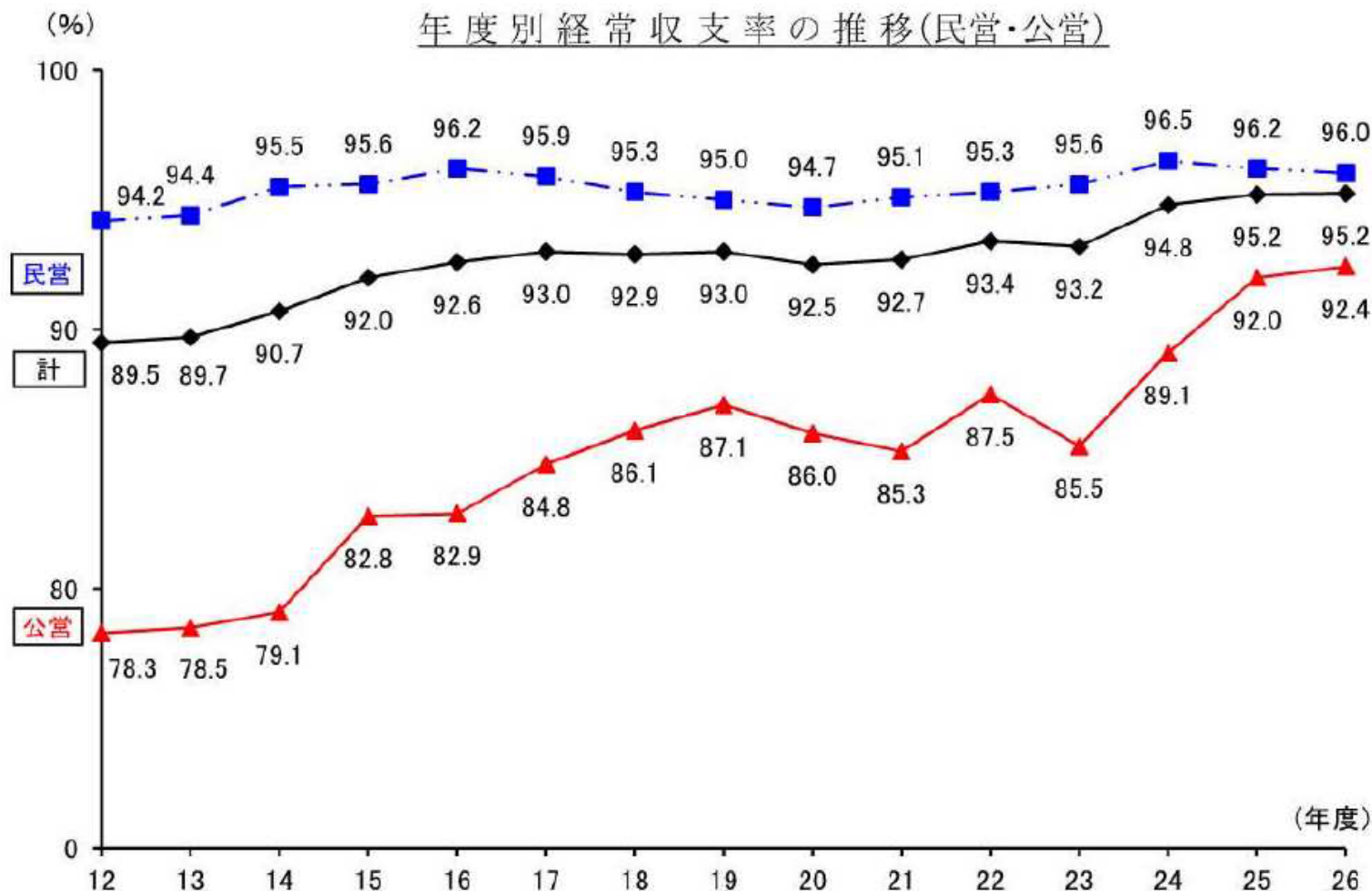
(単位:百万円)

		山梨県	長野県	鹿児島県	東京都	東京都
		南アルプス市	伊那市	沖永良部 バス企業団	八丈町	三宅村
借 方	流動資産	43	172	47	100	71
	固定資産	5	18	27	69	13
	資産合計	48	191	74	173	84
貸 方	流動負債	1	6	7	28	6
	固定負債	2	15	2	63	-
	繰延収益	0	1	7	9	3
	負債合計	3	22	16	100	9
	資本金	17	-	19	73	94
	剰余金	28	169	39	0	△19
	うち資本剰余金	-	-	-	-	-
	うち利益剰余金	28	169	39	0	△19
	資本合計	45	169	58	73	75
	負債・資本合計	48	191	74	173	84

累積欠損金比率	35.8%	-	-	0.6%	33.4%
流動比率	4300.0%	2866.7%	671.4%	357.1%	1183.3%
資本不足額/資産合計	-	-	-	-	-

累積欠損金比率 = 累積欠損金 ÷ (営業収益 - 受託工事収益)

流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債



※調査対象事業者は、保有車両数30両以上の252者

注1:対象は、要素別原価報告書の報告提出対象事業者とされている事業者。

注2:調査対象事業者数は、運賃ブロック毎の事業者数の合計の値であり、そのうち、244者については、2以上の運賃ブロックにまたがる事業者の重複分を除いた値。2以上の運賃ブロックにまたがる事業者について、ブロック毎で黒字・赤字が異なる場合、事業規模(運送収入)の大きいブロックの経常収支率により計上。

# 道路運送法におけるバス事業の位置づけ

道路運送法で、バス事業者に対する国土交通省の一定の関与が定められている

- ・経営しようとする者は国土交通大臣の許可を受けなければならない(第4条)
- ・許可にあたっては路線、事業計画等を国土交通大臣に提出しなければならない(第5条)
- ・運賃及び料金の上限については、能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたものを超えないものとし、国土交通大臣の認可を受けなければならない(第9条)

## ○道路運送法(抜粋)

第4条 一般旅客自動車運送事業を営もうとする者は、国土交通大臣の許可を受けなければならない。

2 (略)

第5条 一般旅客自動車運送事業の許可を受けようとする者は、次に掲げる事項を記載した申請書を国土交通大臣に提出しなければならない。

- 一 氏名又は名称及び住所並びに法人にあつては、その代表者の氏名
- 二 営もうとする一般旅客自動車運送事業の種別
- 三 路線又は営業区域、営業所の名称及び位置、営業所ごとに配置する事業用自動車の数その他の一般旅客自動車運送事業の種別(一般乗合旅客自動車運送事業にあつては、路線定期運行(路線を定めて定期に運行する自動車による乗合旅客の運送をいう。以下同じ。))その他の国土交通省令で定める運行の態様の別を含む。)ごとに国土交通省令で定める事項に関する事業計画

2・3 (略)

第9条 一般乗合旅客自動車運送事業を営む者(以下「一般乗合旅客自動車運送事業者」という。)は、旅客の運賃及び料金(旅客の利益に及ぼす影響が比較的小さいものとして国土交通省令で定める料金を除く。以下この条、第三十一条第二号、第八十八条の二第二号及び第五号並びに第八十九条第一項第一号において「運賃等」という。)の上限を定め、国土交通大臣の認可を受けなければならない。これを変更しようとするときも同様とする。

2 国土交通大臣は、前項の認可をしようとするときは、能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたものを超えないものであるかどうかを審査して、これをしなければならない。

3 一般乗合旅客自動車運送事業者は、第一項の認可を受けた運賃等の上限の範囲内で運賃等を定め、あらかじめ、その旨を国土交通大臣に届け出なければならない。これを変更しようとするときも同様とする。

4~6 (略)

# 事業改善命令について

- 道路運送法第31条において、旅客の利便その他公共の福祉を阻害している事実があると認めるときは、国土交通大臣は、事業計画の変更等の事業改善命令を行うことができる
- 競合路線内における時間帯等のクリームスキミング(※)となるような運行計画が是正されない場合は、オフピーク時間帯の利用者利便の低下につながるおそれがあること等から、上記事業改善命令を発動することとされている

※クリームスキミングとは混雑時に特化してバスを運行することをいい、以下の場合が該当する

$$A = \text{混雑時の運行回数} / \text{閑散期の運行回数}$$

- ① Aが競合系統の他事業者の1.5倍を上回る場合
- ② 閑散期の運行回数が0で数値が求められない場合
- ③ Aが1.5倍を上回らなくても、1倍を上回り、利害関係者からの申し出によって旅客の利便が損なわれるおそれがあると認められる場合

## ○道路運送法(抜粋)

第31条 国土交通大臣は、一般旅客自動車運送事業者の事業について旅客の利便その他公共の福祉を阻害している事実があると認めるときは、一般旅客自動車運送事業者に対し、次に掲げる事項を命ずることができる。  
一 事業計画(路線定期運行を行う一般乗合旅客自動車運送事業者にあつては、事業計画又は運行計画)を変更すること。  
二～七 (略)

## ○一般乗合旅客自動車運送事業の運行計画の届出等の処理要領(平成24年7月31日付国自旅第90号自動車交通局長通知)(抜粋)

### 5. クリームスキミング的運行に係る運行計画の変更命令等について

- ① 事業の許可申請又は路線の新設に係る事業計画の変更認可申請の内容でクリームスキミング的運行が行われることが明らかである場合は、許可又は事業計画の変更認可の審査段階で、申請者に対しこれを是正させる。
- ② ①以外の場合において、届出がなされた運行計画の内容でクリームスキミング的運行が行われることが明らかである場合には、届出者に対しこれを是正するよう指導するとともに、指導に従わない場合には、道路運送法(以下「法」という。)第31条第1号に基づく事業改善命令を発動するものとする。
- ③・④ (略)

地域特性や実情に応じた最適な生活交通ネットワークを確保・維持するため、幹線バス等の地域間交通ネットワークと密接な地域内のバス交通・デマンド交通の運行について支援。

## 補助内容

### ○ 補助対象事業者

一般乗合旅客自動車運送事業者、自家用有償旅客運送者  
又は地域公共交通活性化再生法に基づく協議会

### ○ 補助対象経費

予測費用(補助対象経常費用見込額)から予測収益(経常収益見込額)を控除した額



＜補助対象経費算定方法＞

**予測費用**  
(事業者のキロ当たり経常費用見込額  
× 系統毎の実車走行キロ)

**予測収益**  
(系統毎のキロ当たり経常収益見込額  
× 系統毎の実車走行キロ)

### ○ 補助率

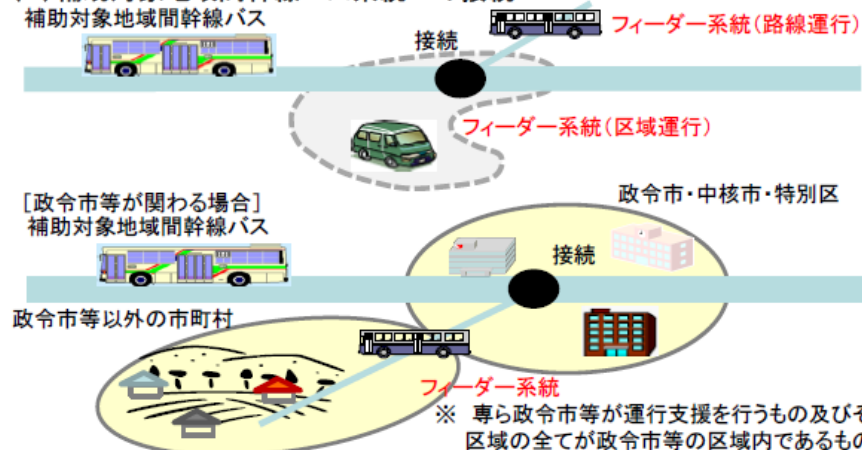
1/2

### ○ 主な補助要件

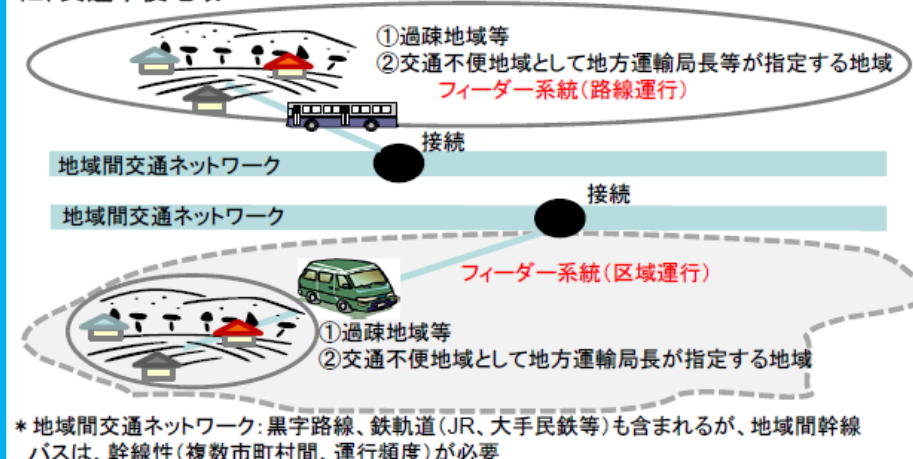
- ・補助対象地域間バス系統を補完するものであること  
又は過疎地域等の交通不便地域の移動確保を目的とするものであること
- ・補助対象地域間幹線バス系統等へのアクセス機能を有するものであること
- ・新たに運行又は公的支援を受けるものであること
- ・乗車人員が1人/1便以上であること  
(定時定路線型の場合に限る。)
- ・経常赤字が見込まれること

## 補助対象システムのイメージ

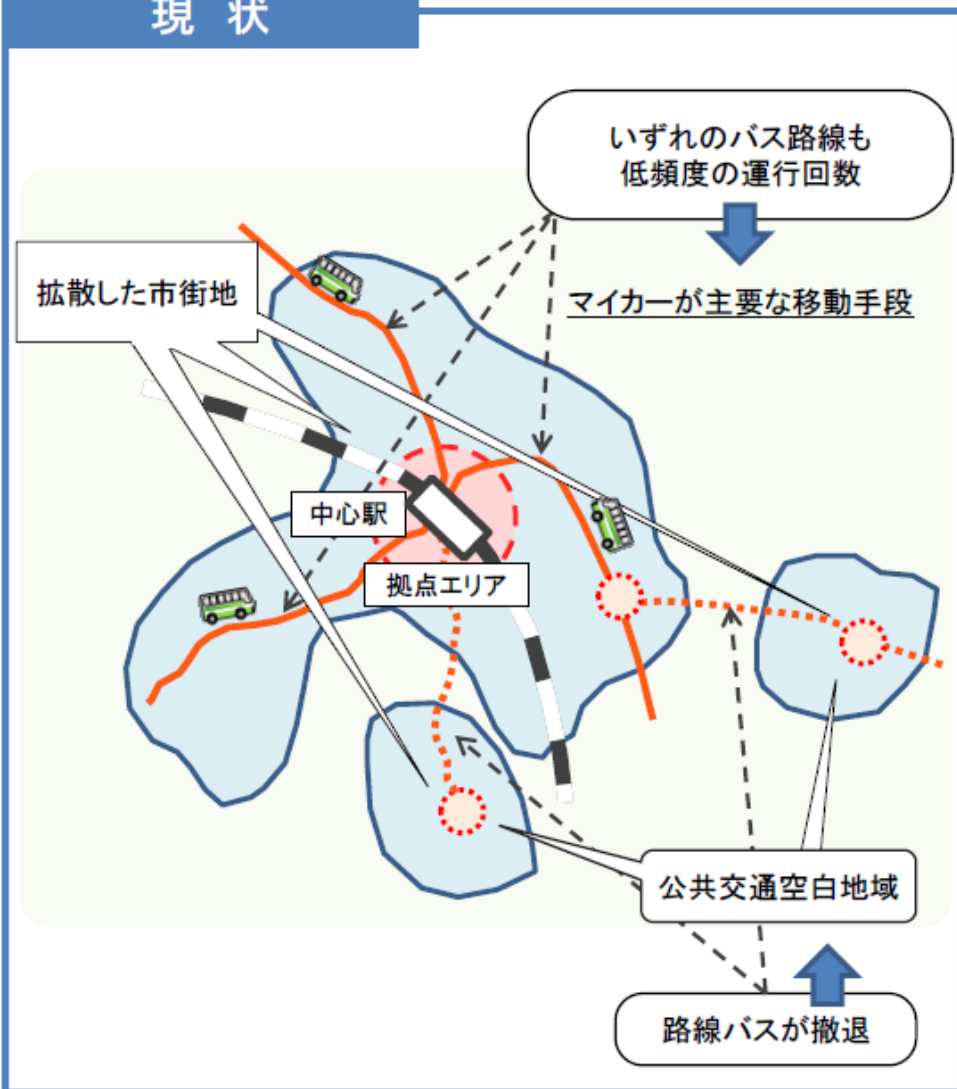
### (1) 補助対象地域間幹線バス系統への接続



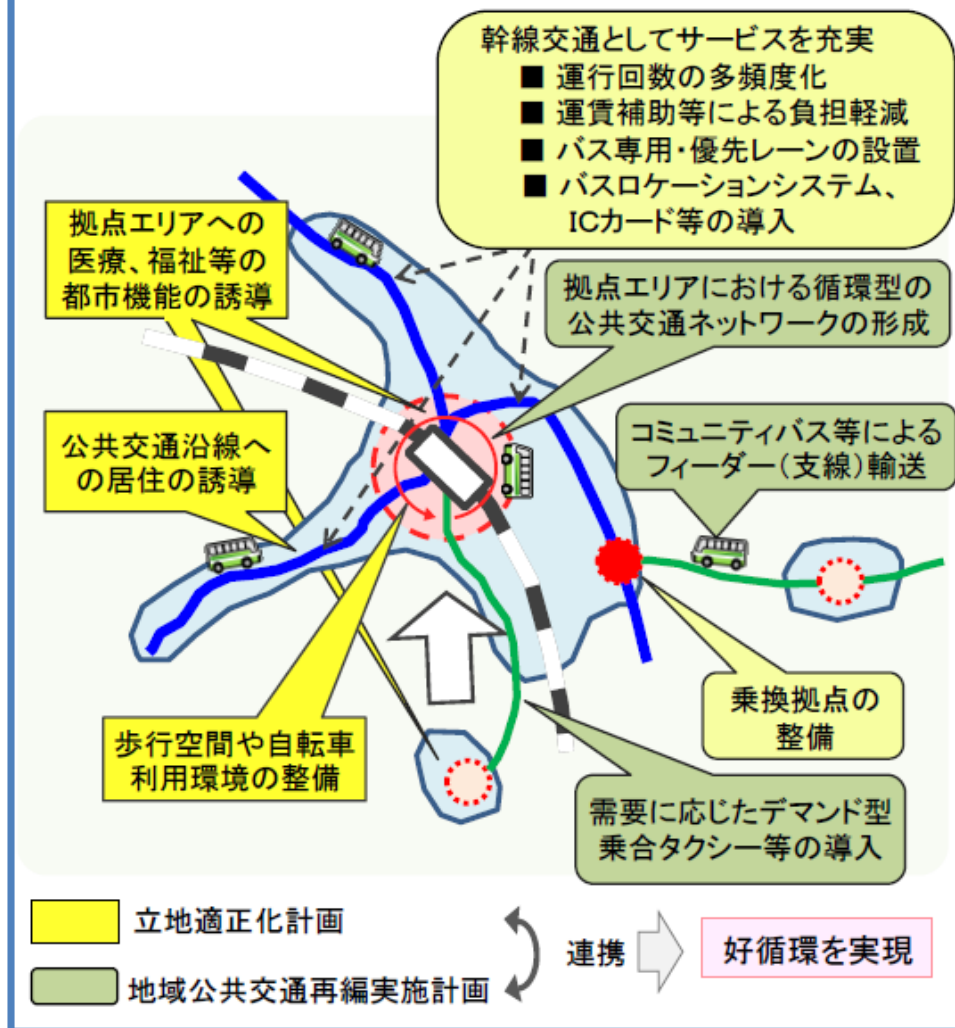
### (2) 交通不便地域



## 現状



## まちづくりと一体となった公共交通の再編



※富山市、熊本市、豊岡市、三条市等の取組を参考として作成



# 八戸市地域公共交通網形成計画(平成28年3月策定)の例

市街地において、公営バスと民間バスの共同運行、運行ダイヤの標準化、上限運賃制度の導入、鉄道・バス・タクシー間の連携により、輸送人員が増加した事例

	幹線軸の名称	区 間	目標運行間隔	実施する施策	
幹線	①八戸駅幹線軸	中心街～八戸駅前 ※②と③の各幹線軸の合流で形成	10分間隔	共同運行 等間隔運行	市営バス 南部バス
	②田面木幹線軸	中心街～田面木	10分間隔	共同運行 等間隔運行	市営バス 南部バス
	③根城大橋幹線軸	中心街～八戸駅前	20分間隔	等間隔運行	市営バス
	④湊方面幹線軸	中心街～労災病院通 ※⑤と⑥の各幹線軸の合流で形成	10分間隔	等間隔運行	市営バス
	⑤鮫幹線軸	中心街～鮫小学校通	20分間隔	等間隔運行	市営バス
	⑥岬台幹線軸	中心街～岬台団地	20分間隔	等間隔運行	市営バス
	⑦中居林幹線軸	中心街～中居林	20分間隔	等間隔運行	市営バス
	⑧八太郎幹線軸	中心街～八太郎	20分間隔	共同運行 等間隔運行	市営バス 南部バス
	⑨市民病院・田向幹線軸	中心街～旭ヶ丘営業所(市民病院まわり)	20分間隔	等間隔運行	市営バス
	⑩旭ヶ丘幹線軸	中心街～旭ヶ丘営業所(国道まわり)	20分以内	高頻度運行	市営バス
準幹線	⑪ニュータウン幹線軸	中心街～八戸ニュータウン	30分間隔	パターンダイヤ	市営バス
	⑫多賀台幹線軸	中心街～多賀台団地	30分間隔	パターンダイヤ	市営バス

図 「市内幹線軸」の等間隔運行・共同運行の継続

## 【市内幹線軸のサービス水準の設定】

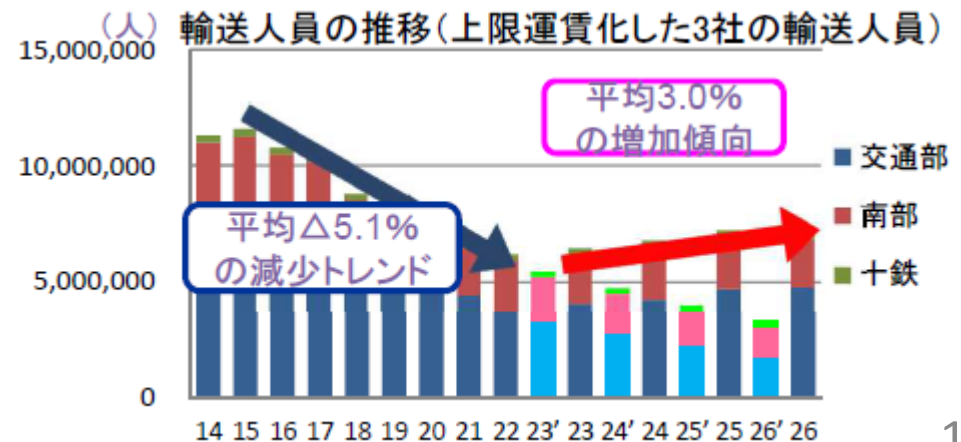
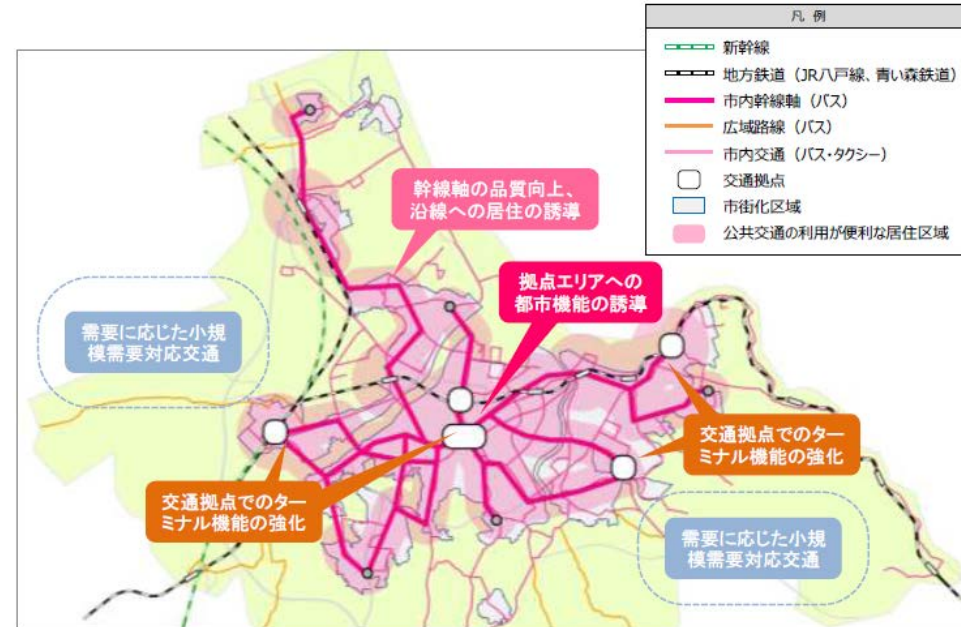
- ・幹線：平日昼間時(10～15時台)に概ね10分ないし20分間隔以上の運行を目指す。
- ・準幹線：平日昼間時(10～15時台)に概ね30分間隔以上の運行を目指す。なお、さらなる利用促進により、幹線として位置付けられることを目指す。
- ・ダイヤ改正時には事前協議・調整を行う。

## 上限300円(八戸市内の路線の1乗車あたり)

【市内路線】南郷区含む

※( )は小児運賃(改定運賃の半額になり、10円単位に切上げとなります。)

現行運賃	130円	140円	150～190円	200～240円	250～290円	300円以上
改定運賃	150円(80円)	150円(80円)	150円(80円)	200円(100円)	250円(130円)	300円(150円)



## 2. 抜本的な改革の状況

# バス事業の特性及び改革の方向性(第4回研究会整理)

## 各事業の特性と現状

## 改革の方向性

## 特に改革が必要な企業

①公営企業で行う必要性・意義  
→乗用車を運転できない学生・高齢者等や地理的・社会的条件等により民間事業者の参入が見込まれない地域における住民の交通手段として必要

②事業としての持続可能性  
(経営上の課題)

人口減に伴う利用者減、老朽化した施設等の更新及び乗務員不足への対応  
(補助制度)  
赤字路線に対する国庫補助制度あり

③民営化・民間譲渡することによる効果  
→民営化・民間譲渡も検討可能

○民間譲渡、民間活用による経営改革、事業廃止が検討可能

○例えば、事業エリアにおける民間事業者の有無という点から、以下の整理が考えられる

【事業エリアに一定規模の民間事業者がいる場合】

→地域公共交通網形成計画等に基づいて、他の交通事業者等との関係も含めて、公営企業としてあり方について検討。その上で、民間事業者への路線の一部譲渡や管理の委託等による民間活用や競合関係の解消による効率化を図る。また、民間譲渡についても、その可能性を検討

【事業エリアに一定規模の民間事業者がいない場合】

→地域公共交通網形成計画等に基づいて、生活交通路線の維持や路線等の配置・再編成等を検討。収益性の低い路線については、廃止も検討(コミュニティバス・デマンドタクシー等への転換等を含む)。廃止が難しい場合は更なる経営の効率化を推進

○乗用車を運転できない学生・高齢者等や地理的・社会的条件等により民間事業者の参入が見込まれない地域における住民の交通手段として福祉的な役割も担っているため、仮に事業を廃止する場合は、一般会計において代替手段の検討が必要

○民間譲渡したものの、事業の存続が難しくなり、事業廃止となる事例もあることから、民間譲渡の条件検討やリスク分析等をよく行う必要がある

<収支構造>

○赤字が続いていることで累積欠損金が多額になり、資本不足に陥っている企業

○営業収支比率が低い企業

# 公営バス事業の抜本的な改革の状況（H21年度～H27年度）

## 民間譲渡事例

団体名	団体数	民間事業者	譲渡先
姫路市、明石市、苫小牧市、呉市、鳴門市、小松島市、尼崎市	7	有	既存民間バス事業者
熊本市	1	有	民間バス事業者3社で設立した会社
岩国市	1	無	市100%出資会社

## 事業廃止事例

団体名	団体数	民間事業者	代替交通手段
薩摩川内市	1	無	コミュニティバス
松浦市	1	無	デマンド(予約)型の乗合タクシー

## 民間活用事例

	平成21年度		平成27年度
管理の委託※を行っている団体 A	36.1% (13団体/36団体)	→	48.0% (12団体/25団体)
Aの委託率平均(上限50%)	28.1%		33.5%

### ※管理の委託

道路運送法第35条の規定に基づき、バス事業者が別のバス事業者に路線の運行・車両の管理などの業務全般を委託すること。委託できる範囲は、バス路線の長さ・使用車両数に対する比率が共に1/2を超えない範囲とされている(一定の基準を満たせば、2/3まで拡大可能)

### 3. 抜本的な改革の事例

# 抜本的な改革を検討するにあたっての着眼点の抽出

## 抜本的な改革事例の検証

事例①: 民間譲渡した事例(熊本市、姫路市ほか)

事例②: 民間活用を行いつつ、さらに経営改善努力をしている事例  
(横浜市ほか)

事例③: 事業廃止をした事例(薩摩川内市ほか)

検討の着眼点を抽出

指標

# (事例①-1) 熊本市営バスの民間譲渡 1/2

## 1. 検討の背景

- バス利用者数減に伴い公営・民営とも運賃収入が減少傾向にあった
- 公営バス事業にあっては、営業費用(人件費)の負担が民間と比べ大きく、経営健全化計画の策定を要する経営体質となっており、一般会計補助金も10億円を超えていた

(単位：百万円)

H19年度	営業収益	営業費用	営業収支	経常収入	経常支出	経常収支	バス運行補助金	一般会計補助金
民間4社	4,712	6,202	△1,490	4,820	6,311	△1,491	128	0
公営バス	1,667	2,864	△1,197	1,679	3,039	△1,360	73	1,033

(平成21年5月 熊本市におけるバス事業の運行体制に関する意見書(中間答申案)より)

	一人当たり月平均 給与支払額(円)	キロ当たり営業費用 (円/km)
民間4社	281,227	239.74
公営バス	541,865	495.96



(平成21年5月 熊本市におけるバス事業の運行体制に関する意見書(中間答申案)より)

- 複数の事業者が競合する現状を見直し、効率的な路線網の再編と運行体制の確立を行わなければ、路線の維持やサービス向上に向けた投資が困難な状況であった
- こうした状況を踏まえ、平成22年3月に市営バスの全事業を民間譲渡する経営健全化計画を議会で議決

# (事例①-1) 熊本市営バスの民間譲渡 2/2

## 2. 改革の内容

- ① 熊本都市バス(株)※に平成21年4月～平成27年4月にかけて、24路線を7回に分けて移譲 ※事業者の枠を超えたサービスを提供するため、民間事業者3社共同出資で平成19年12月に設立
- ② 移譲後3年間は、移譲時の路線、系統、便数、運賃制度等を維持
- ③ 熊本都市バス(株)に対しては、市の補助要綱に基づく補助金を予算の範囲内で交付

### 熊本都市バス(株)の注目点

- 移譲後の路線再編を視野に、路線ごとの収入に着目
- 熊本市営バス路線の移譲を受けるに当たり、民間各社への移譲ではその後の再編に限界があると思われ、3社で設立した熊本都市バスに移譲することにより、再編についての連携がとりやすくなることが判断材料になった

## 3. 改革の効果

- ・市補助要綱に基づく補助金額 平成20年度 10.7億円 → 平成27年度 2.2億円
- ・譲渡路線のうち、廃止された路線はなし



## 1. 検討の背景

- 平成11年度から数次にわたり策定した姫路市交通事業経営健全化計画に基づき、路線の一部譲渡、不採算路線の廃止、諸手当のカット等を行い、平成19年度までには繰入金削減と単年度収支改善に一定の成果を上げた

	平成17年度	平成18年度	平成19年度
経常収支	▲800万円	4,000万円	9,000万円
繰入金	8.9億円	7.9億円	6.9億円

(平成22年3月「姫路市営バス路線の全面民間譲渡について」より)

- しかしながら、現状以上の経費削減は期待できず、平成22年度以降も事業継続した場合には、赤字が約6億円程度で継続発生又は拡大することが想定され、公営企業としての自立した事業経営は困難な状況であった
- こうした状況を踏まえ、平成20年第1回姫路市議会议定例会本会議において、全路線を民間へ譲渡することが妥当という方針を副市長が表明



## 2. 改革の内容

- ① 公募により選定した神姫バス(株)に平成21年3月と平成22年3月の2カ年で譲渡
- ② 完全譲渡後2年後(平成24年3月まで)は、移譲時の路線、系統、便数、運行時間、運賃制度を維持する
- ③ 神姫バス(株)に対しては、既存の市補助要綱に基づく補助金を予算の範囲内で交付

### 神姫バス(株)の注目点

- 収支状況に着目。当面の間は、補助金込で収支均衡を考える
- 路線ごとの収支もみるが、全路線の収支状況の見通しで譲り受けの検討を行う
- 市内バス路線の一元化を図ることで、競合路線の整理を行い、利益を確保

## 3. 改革の効果

- ・市補助要綱に基づく補助金額 平成21年度 5.5億円→平成24年度 2.4億円
- ・神姫バス(株)の既存路線と譲受路線の重複部分について、路線の効率化と乗車券の一元化による利便性向上が図られた

# (事例②)横浜市営バスの経営改善努力 1/2

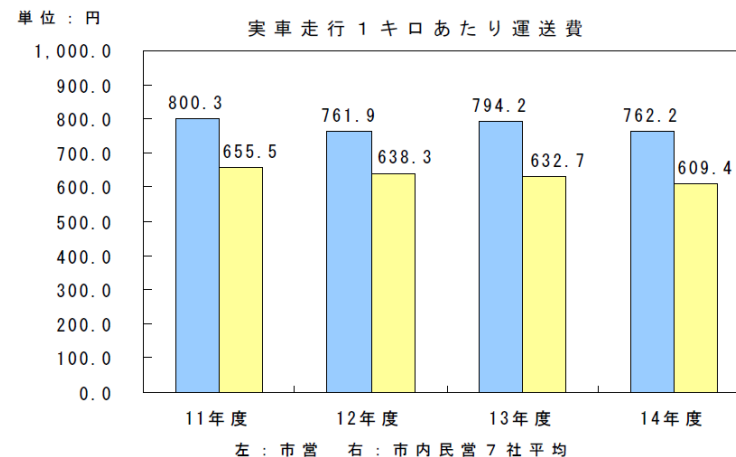
## 1. 検討の背景

- 「市営交通中期事業運営計画」(平成12年～平成15年)に基づき、様々な増収策や経費節減策を実施してきたが、営業損失から抜け出すには至らず、毎年一般会計から40億円程度の補助金を充てる状態が続いており、累積欠損金を抱える状況であった

	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度
営業損益	▲40億円	▲46億円	▲32億円	▲39億円	▲22億円
一般会計補助金	34億円	38億円	39億円	45億円	37億円
累積欠損金	▲47億円	▲56億円	▲57億円	▲52億円	▲38億円

- 人件費を含めた運送コストが民間バス会社平均と比べて2割以上高くなっていた
- こうした状況を踏まえ、平成16年3月一般会計任意補助金を受けない営業損益の均衡を達成目標とする「市営交通経営改革プラン」が策定された

(平成16年1月「横浜市営バス事業のあり方に関する答申」より)



# (事例②)横浜市営バスの経営改善努力 2/2

## 2. 改革の内容

### ① 非効率な路線の再編

- ・民間事業者と競合するなど採算性の低い路線(58路線)は民間事業者へ譲渡や区間廃止等
- ・廃止路線の一部は横浜市が生活交通バス路線維持制度を構築し、民間事業者等に補助金交付

### ② 管理の委託

市が100%出資する横浜交通開発(株)に管理の委託を実施(全10営業所中2営業所)

### ③ 人事・給与制度の見直し

正規職員の採用を9年間凍結(H15~H23)及び平成23年度以降採用正規職員に対する新給与表(生涯賃金で2割減)の適用により、給与水準を民間事業者並に

## 改革のポイント

- 非効率な路線の再編による事業規模の縮小(事業規模は約1,000両→約800両)が大きな経営改善効果をもたらした
- 子会社である横浜交通開発(株)に運行管理を委託したことにより、接遇向上や燃費向上、事故防止等に関して市の方針を伝えやすくサービス向上に有効であった

## 3. 改革の効果

一般会計からの赤字補填補助なしで6年連続経常黒字

営業損益	平成14年度	▲22億円→平成26年度	6億円
一般会計補助金	平成14年度	37億円→平成26年度	3億円
累積欠損金	平成14年度	▲38億円→平成25年度	なし



※平成26年度は公営企業会計制度見直しにより一時的に累積欠損金を計上

# (事例③) 薩摩川内市営バスのコミュニティバスへの移行 1/2

## 1. 検討の背景

○ 甕島の陸上交通は、タクシー・レンタカー会社がそれぞれ2社あるのみで、市営バスが島内唯一の公共交通機関

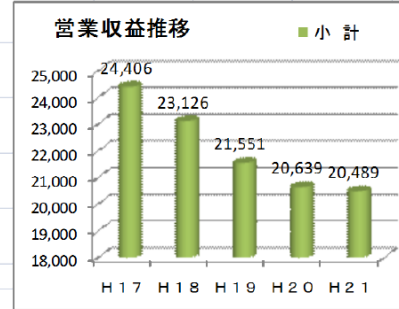
○ 急速に進行する少子高齢化等により営業収益の減少が続き、経営状況は厳しく、毎年多額の補助金を一般会計から繰り入れている状況



【営業収益推移】

区分	H17	H18	H19	H20	H21	H17/H21率
上甕事業所	11,344	11,464	10,365	9,785	9,155	△ 19.30
下甕事業所	13,062	11,662	11,186	10,854	11,334	△ 13.23
小計	24,406	23,126	21,551	20,639	20,489	△ 16.05

(単位：千円)



【市補助金の推移】

	H17	H18	H19	H20	H21
営業収益	24,406	23,126	21,551	20,639	20,489
市補助金	75,391	71,491	80,353	84,843	78,221

(単位：千円)

(平成22年8月 甕島自動車運送事業(市営バス)経営方針見直しに係る説明資料より)

○ 住民からは、本土地域と同じ100円均一のコミュニティバス運行が要望されていたが、仮に公営企業のまま存続し、100円均一とした場合は更に一般会計の補助金額が拡大するおそれがあった

○ こうした状況を踏まえ、平成22年5月執行会議にて、市営バスは廃止し、市が委託するコミュニティバス運行(均一料金バス)とする方針が決定

# (事例③) 薩摩川内市営バスのコミュニティバスへの移行 2/2

## 2. 改革の内容

- ① 平成23年に公募によりコミュニティバスの運行委託を南国交通(株)に決定
- ② 以下の条件で委託を行う
  - ・現行のサービス水準を下回らない条件で運行すること
  - ・運行開始時期は平成24年4月1日、運賃は100円均一
  - ・原則として1年は現行の路線・系統を維持し、2年目以降はデマンド運行など運行方法の見直しを行う(路線の再編・廃止は市が決定する)

### 南国交通(株)の注目点

- 委託という形式であるため安定的運営が可能と判断
- 委託契約について5年間の長期契約であったため、ある程度安定的な雇用が可能であり、乗務員を確保することができた

## 3. 改革の効果

- ・他会計補助金額は変わらず、住民の要望を実現(100円均一によるコミュニティバス化)

# 抜本的な改革事例検証のまとめ

		検討の着眼点	検討に資すると考えられる指標	事例
改革のきっかけ		経営が悪化	・営業収支比率	全団体
		他会計負担が増加	・他会計負担金比率	全団体
改革の手法	民間譲渡	公営事業者の着眼点		
		営業費用が民間より大	・走行キロあたりの運送原価	熊本市、 苫小牧市
		給与支払額が民間より大	・走行キロあたりの人件費	熊本市、 尼崎市
		利用者1人あたり収支を分析	・利用者1回あたり運行経費	鳴門市
		民間事業者の着眼点		
		走行キロあたりの収入を確認	・走行キロあたりの収入	姫路市
		乗車効率を確認	・乗車効率	姫路市
	民間活用	給与支払額を削減	・走行キロあたりの人件費	横浜市
	事業廃止	利用者1人あたりの他会計負担額が大	・利用者1回あたり他会計負担額	松浦市
	改革の効果		他会計負担額が減少	・利用者1回あたり他会計負担額
		住民の便益が向上	・乗車効率	

## 4. 經營指標案



# バス事業における経営指標の考え方

- 実際の改革事例を参考に、以下の視点で指標を設定する

各団体において、「民間譲渡」「民間活用等による経営改革」「事業廃止」の検討に資するものとする

## 持続可能性

自団体の経年比較や他団体比較を行うことにより経営の持続可能性が検討できるものであること

## 民間事業者との比較分析

経営の効率性について、民間と比較分析が可能なものであること

## 抜本的な改革の効果

抜本的な改革の前後において、その効果が分かるものであること

# バス事業における経営指標案 1/2

## 持続可能性

※緑色の網掛けは上下水道にない新指標

※青字は決算統計で把握しておらず、他の統計調査にて把握されているもの

### ①事業の状況

	指標	算式	指標の使い方・効果
1	経常収支比率	経常収益 ÷ 経常費用	100%を超えていても、経常収益について、料金収入以外の収入に依存している場合は、営業収支比率や他会計負担金比率等と併せて分析し、経営改善を図っていく必要
2	営業収支比率	営業収益 ÷ 営業費用	100%未満の場合、料金収入で運行経費を賄うことができていないことを表すため、経営改善を図っていく必要
3	流動比率	流動資産 ÷ 流動負債	100%未満の場合、1年以内に現金化できる資産で、1年以内に支払わなければならない負債を賄っておらず、経営改善が必要
4	累積欠損金比率	累積欠損金 ÷ (営業収益 - 受託工事収益)	増加傾向にある場合には早期に減少傾向に向かうよう経営改善を図っていくことが必要

### ②独立採算の状況

	指標	算式	指標の使い方・効果
5	利用者1回あたり 他会計負担額	(他会計補助金 + 他会計負担金) ÷ 年間輸送人員	運行経費に占める他会計負担額の割合について、経年比較や他団体比較等の結果を踏まえ、今後も他会計が負担をし続けていくか議論が必要
6	利用者1回あたり 運行経費	経常費用 ÷ 年間輸送人員	
7	他会計負担金比率	(他会計補助金 + 他会計負担金) ÷ 経常費用	経年比較や他団体比較等の結果を踏まえ、今後も他会計が負担をし続けていくか議論が必要

### ③資産及び負債の状況

	指標	算式	指標の使い方・効果
8	企業債残高対料金 収入比率	(企業債残高 - 一般会計等負担額) ÷ 旅客運送収益	収益に対して投資が過大になっていないか、将来の償還財源を確保できるのか、といった詳細な分析が必要
9	有形固定資産減価 償却率	(有形固定資産原価償却累計額 ÷ 有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価) × 100	保有資産がどのくらい法定耐用年数に近づいているかを把握・分析し、中長期的な観点から更新計画を立てることが必要

# バス事業における経営指標案 2/2

## 民間事業者との比較分析

※緑色の網掛けは上下水道にない新指標  
 ※青字は決算統計で把握しておらず、他の統計調査にて把握されているもの

	指標	算式	指標の使い方・効果
10	走行キロあたりの収入	国交省報告数値	1キロあたりの料金収入を民間事業者と比較することで、経営改善につなげていくもの
11	走行キロあたりの運送原価	国交省報告数値	1キロあたりの運送原価を民間事業者と比較することで、経営改善につなげていくもの
12	走行キロあたりの人件費	国交省報告数値	費用の大半を占めている人件費について民間事業者と比較することで、経営改善につなげていくもの

## 抜本的な改革の効果

	指標	算式	指標の使い方・効果
5	利用者1回あたり他会計負担額	$(\text{他会計補助金} + \text{他会計負担金}) \div \text{年間輸送人員}$	利用者1回当たりの他会計負担額を抜本的な改革の前後で比較することができる
13	乗車効率	$(\text{延べ人Km} \div (\text{年間走行Km} \times \text{平均乗車定員数})) \times 100$	車両1台当たり乗車定員に対する平均輸送人員の割合であり、バス運送について、住民ニーズに即した効率的な運送となっているか、改革の前後で比較することができる

## 基本情報

- ①資金不足比率
- ②営業路線
- ③年間走行キロ
- ④在籍車両数
- ⑤職員数
- ⑥年間輸送人員の推移
- ⑦他会計負担額の推移

# 経営比較分析表

A市

(千人・千円)

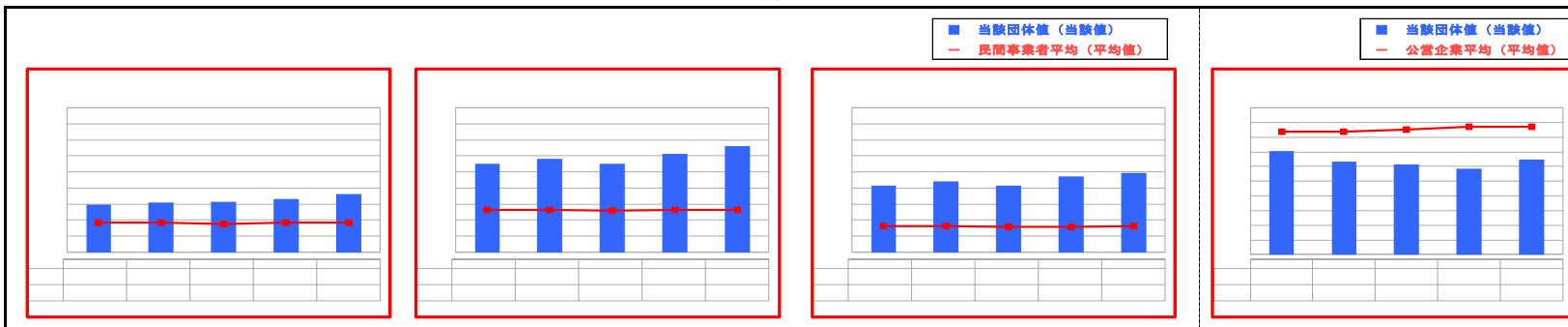
業務名	業種名	事業名	資金不足比率 (%)
法適用	交通事業	自動車運送事業	0
営業路線 (km)	年間走行キロ (千km)	在籍車両数	職員数
75.60	1,498.20	52.00	83

	H22	H23	H24	H25	H26
年間輸送人員	3,569	3,533	3,236	3,038	2,713
他会計負担金	311,479	446,317	353,802	321,135	246,001

## 1. 経営の健全性



## 2. 経営の効率性



## 分析欄

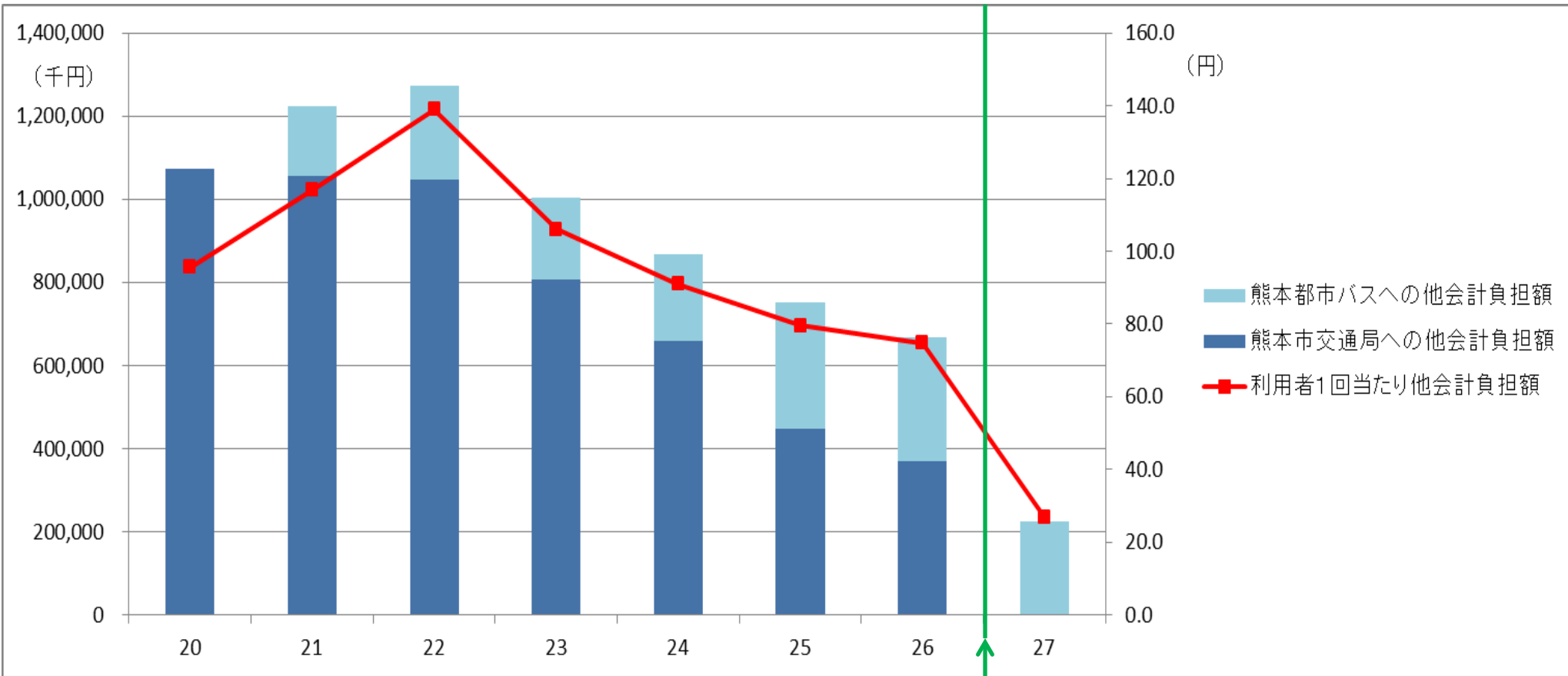
### 1. 経営の健全性について

### 2. 経営の効率性について

全体総括

※【】内の数値は公営企業平均  
※民間事業者平均は当該団体が所属する標準原価ブロックの民間平均

# 熊本市営バス民間譲渡の効果



路線譲渡終了