

地方のバス事業者が抱える課題と その早急な対策の必要性について

＝ 乗務員不足が及ぼす深刻な影響 ＝

令和元年9月6日



とさでん交通株式会社
代表取締役 片岡 万知雄

会社概要

商 号	とさでん交通株式会社
代表者	片岡 万知雄
本社所在地	高知市棧橋通4丁目12番7号
出資金	1 0 億円（資本金 5 億円、資本準備金5億円）
株主構成 (出資割合)	高知県（50.0%）、高知市（35.0%）、南国市（6.2%）、いの町（3.0%）、土佐市（2.7%）、香南市（0.7%）、安芸市（0.5%）、香美市（0.5%）、須崎市（0.4%）、大豊町（0.4%）、本山町（0.3%）、芸西村（0.2%）、土佐町（0.1%）
従業員数	676名（男性533名、女性143名）※パート・臨時除く。2019.8.1現在
事業内容	軌道事業、旅客自動車運送事業、自動車整備事業、航空代理事業、 広告事業 等



とさでん交通の誕生

設立(統合)直前の状況

■土佐電鉄・高知県交通両社とも、事業面及び財務面の毀損により、自主単独の事業再生は困難な状況となっていた

※窮境原因は路線バス事業の赤字の累積

経営統合の経緯

■中央地域公共交通再構築検討会が発足し、再構築の手法とスキームを検討

■両社とも自主単独の事業再生が困難な財務状況であり経営統合が必要と判断

■財務状況が悪化しており、短期間での統合が必要で、ステークホルダーに大きな影響を与えないソフトな形での整理を志向

沿革



再構築スキームと統合効果

■再構築スキームは、「共同新設分割」方式を採用し、土佐電鉄と高知県交通は特別清算を実施

■13自治体による計10億円の出資(各自治体で議決)、金融機関による計26～28億円の債権放棄(バンクミーティングに「事業再生計画」を提示し合意を得る)、両社株主総会による特別決議を経て平成26年10月1日に「とさでん交通」が誕生

■統合効果は、基地の集約によるコスト削減、金融債務・金融費用の軽減、路線バスの集約・効率化、人件費その他費用の削減、産業競争力強化法の認定による所得税の減免などを見込む

とさでん交通誕生の直接原因

両社窮境の主原因

路線バス事業の赤字累積

15年間（1999～2013）
の路線バス事業収支

累計：90.7億円

2社の赤字累計の内訳

2社赤字累計

47.3億円

2社補助金累計

43.4億円

国・関係自治体

内、約43億円を国・自治体が負担

路線バス事業の赤字累積

多額の補助金を
もらっても巨額
の自社赤字！

路線バス大不振

土電：赤字累計

21.4億円

県交通：赤字累計

25.9億円

路線バス事業＝既に
ビジネスモデルとし
ては崩壊

多額の
累積赤字

多額の
累積赤字

経営
破綻

土佐電鉄

県交通



とさでん交通の発足

とさでん交通発足・スタート H26. 10. 1



巨額の負担と大きな痛みの中
でのスタート

株主

職員

早期退職

株券放棄
2千人余

銀行

債権放棄
26～28億円

債務

設備投資
5.5年分

旧会社
の一部
資産の
売却

統合前の債務
75億円

統合時債務
37億円

関係自治体
10億円出資

事業再
生計画

持続可能な
公共交通



とさでん交通の経営方針

● データ経営

…… 経営の柱： 勘と経験による経営からの脱却

ビッグデータ、IT、IoT、AI等対応

社内横断組織…… 「データ活用委員会」

● 目 標

…… **西日本一を目指す** = 目標設定として統一

“安全・安心”、“接遇・サービス”、“コンプライアンス” ⇨ 経営品質の向上

社内横断組織…… 「接遇委員会」

社長直属部署…… 「コンプライアンス室」

● 戦略の方向

①『見える化』…… データの可視化 → データ経営の基本

②『見せる化』…… 徹底した情報公開 → 公明正大

徹底した情報発信 → とさでんコンセプト

プレゼンテーション力の強化・発揮

③『見とおす化』…… 将来を見据えた対応

データ分析、シミュレーション



データ分析:『見える化』・・・一例

ICカードですかデータに基づく路線再編図

※詳しくは、弊社HPをご参照ください

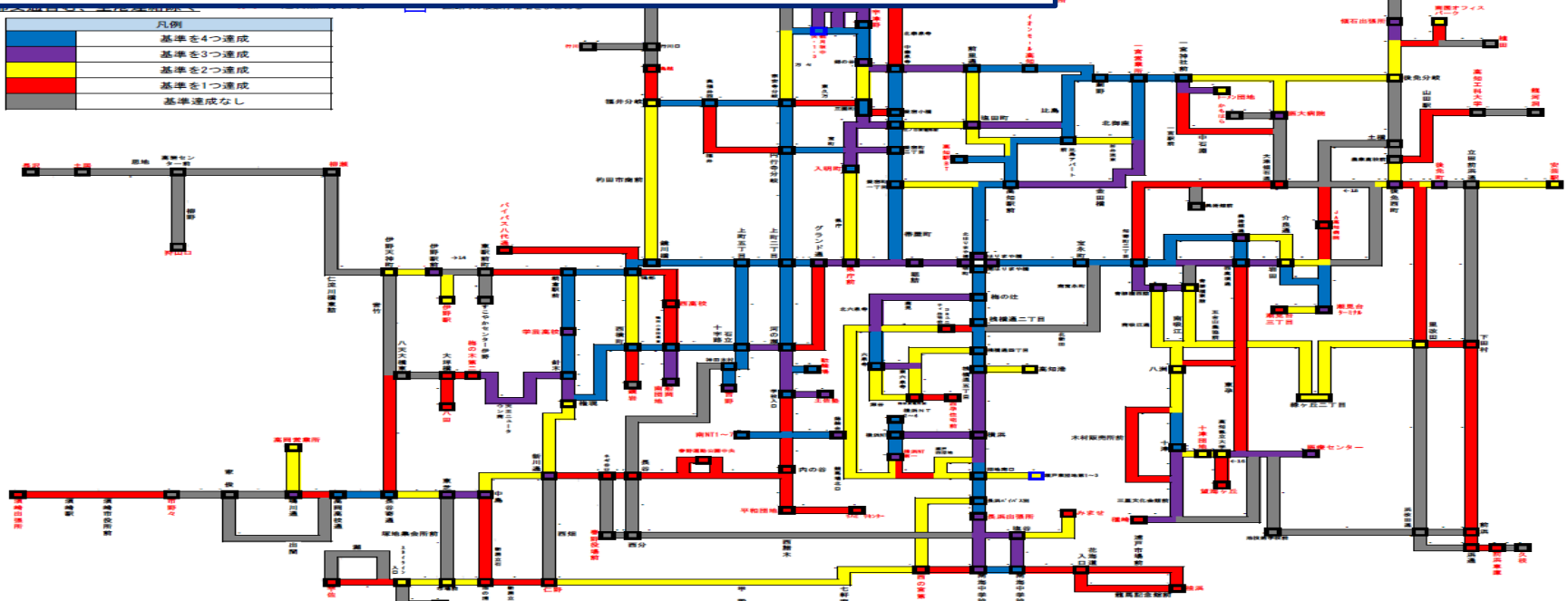
- ①データに基づく路線・ダイヤの再編検討⇒ICカードですかデータに基づく
- ②路線再編検討プロセスの透明化⇒中央地域公共交通改善協議会などで明らかにする
- ③「分かりやすく・利用しやすい」路線・ダイヤの実現⇒系統をまとめ数を減少

※「中央地域公共交通改善協議会」

公共交通事業者と行政等の関係機関、利用者代表により、公開の場で協議等を行う、公的協議会。

データに基づき設定した基準毎に色分けし“見える化”した路線再編図

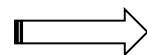
凡例	
	基準を4つ達成
	基準を3つ達成
	基準を2つ達成
	基準を1つ達成
	基準達成なし



「三つの斉唱運動」



1. 車内、各事務所等への掲示
2. 車内(バス・路面電車)では「西日本一を目指す」音声放送も実施



1. お客さまだけでなく、役員・社員への周知
2. 役職員が逃げも隠れもできぬ環境に身を置く → とさでんコンセプトの確認

《分かりやすい情報提供》

「中学校高学年にも分かる表現」…… 提供資料やプレゼンの創意工夫

プレゼン資料

- ・分かりやすい文言、表記
- ・お客さま等の立場、動画、イラスト等の活用

提供側(とさでん交通)の効果

- ・提供資料を通じての職員のスキルアップ
- ・お客さまの立場、心理を考える能力のアップ
- ・経験を通じてプレゼンテーション力を磨く
- ・対象者に応じた臨機応変の資料提供や
プレゼンテーション

重 要

公共交通 = 難解！

首長、自治体職員、自治体議員、地域住民等の地域関係者が理解できないと、同じ土俵で公共交通を論じることができない。

『共通言語』が必要



分かりやすい資料&説明

地方の公共交通は事業者のみでは維持できない！

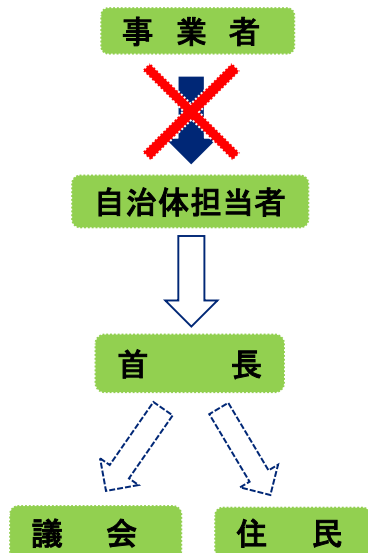
《ネットの活用》

インターネット、SNS(ツイッター・LINE・インスタグラム)、トリップアドバイザー等

『共通言語の必要性』

： これからの地方の公共交通の主役は自治体＝事業者は補完役

《 情報伝達経路の隘路 》



《理由》

特に地方の市町村職員は、多くの事業を兼務しており、加えて数年スパンでの人事異動もあり、複雑な公共交通の知識が蓄積・継承されにくい。

この環境では、首長にも正確な情報は伝わりがたく、当然、議会・住民にはさらに伝わらなくなって、いつまでたっても本当に必要な議論が進まない傾向にある。

例外：熱意ある自治体担当者が存在



《 改善策 》

1. 同じテーブルで関係者が同一の知識・価値観で議論するためには、『共通言語』が必要。
2. 『共通言語』とは、極力難解な表現を避けた、グラフやイラスト・漫画といった手法をも取り入れた中学校高学年の生徒にも分かるような「資料提供と説明」のことである。
3. この『共通言語』の第一義的な提供者は事業者である。＝ 県の協力も得たい。
事業者の共通言語化が進むと、他の関係者の共通言語も増加し、関係者の同じ価値観、目線での議論が始まり、自治体を中心とした効果的な対策の各分野への展開が可能となる。

H28年度 民間バス会社の経営状況（路線バス事業）

- ✓ 全国の民間バス会社※1の路線バス事業の6割強（62.3%）が赤字※2

※1 車両保有台数30両以上の228社（黒字 86社、赤字 142社）

※2 行政（国、県、市町村）からの補助金算入前

- ✓ 「大都市部（三大都市圏）」と「その他地域」で経営状況は二極化

- 大都市部 黒字7割（74%） > 赤字3割（26%）
- その他地域 黒字2割（18%） < 赤字8割（82%）

- ✓ 四国内の8社の路線バス事業は、全て赤字

- ✓ 四国内8社の経常収支率※**70.7%**は、地域別では山陰4社の64.5%に次いで低い値 → 厳しい経営環境を物語っている!?

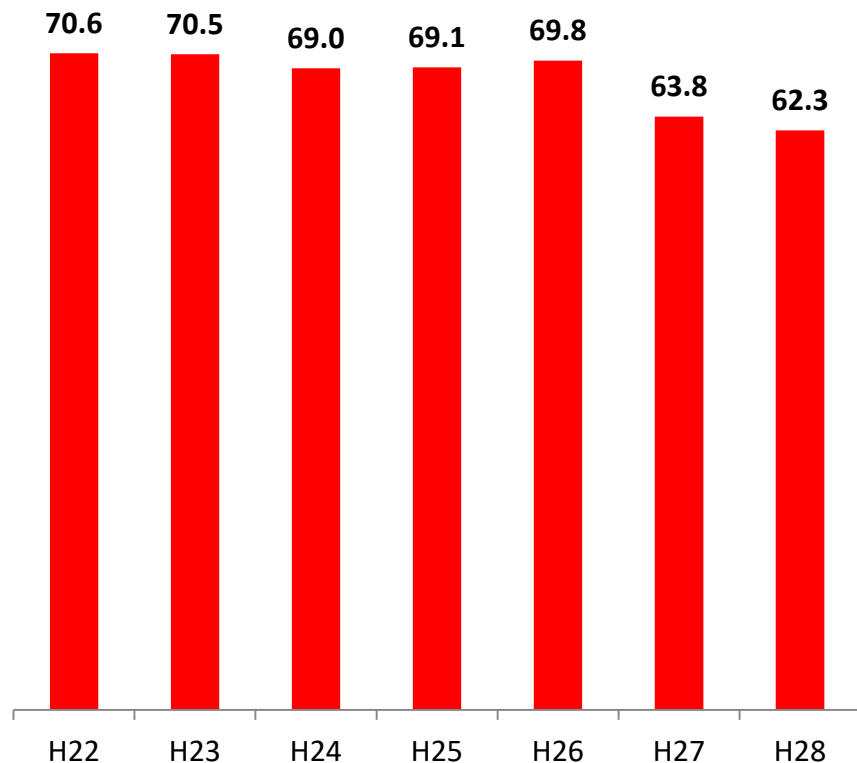
※ 経常収支率 = 経常収入 ÷ 経常費用。100%以上が、いわゆる黒字。全国民営は97.5%。

- 各社とも路線バス事業の赤字を、①行政からの補助金や②他事業（貸切バス、高速バス等）の利益で「補填（内部補助）」することで、路線バス事業の継続や会社そのものを維持している状況

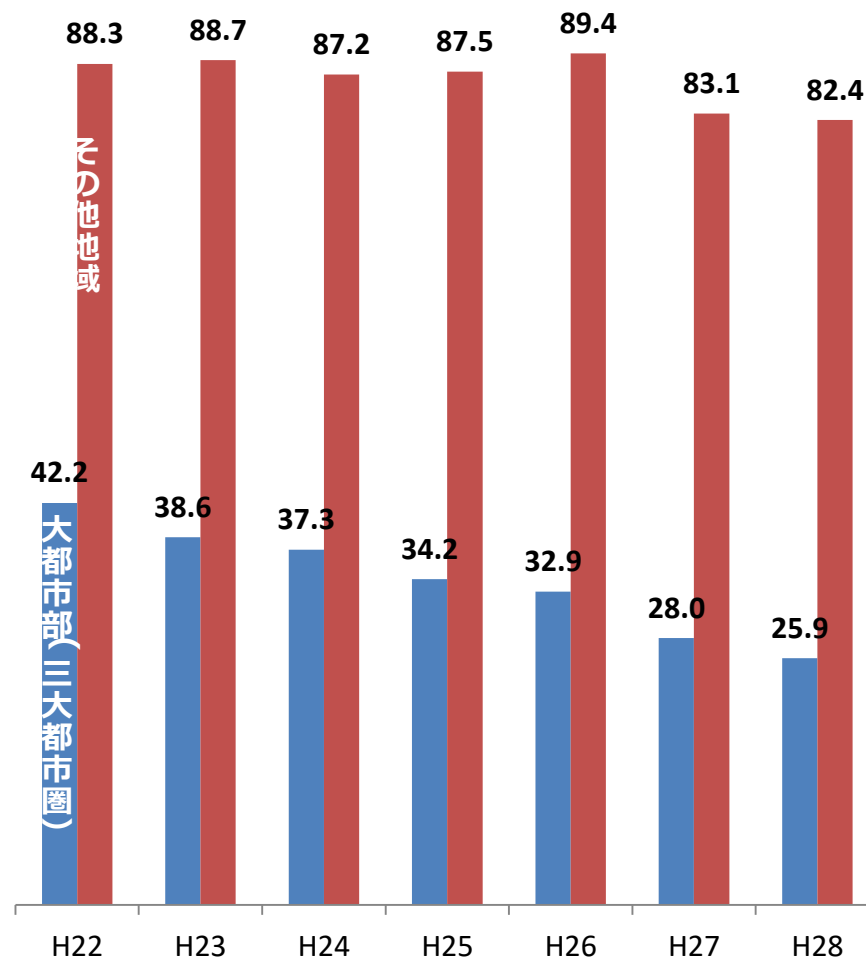
赤字事業者割合の推移 ～「大都市部」と「その他」で二極化～

■ 民営バスのみ（全国）

6割強の事業者が赤字！



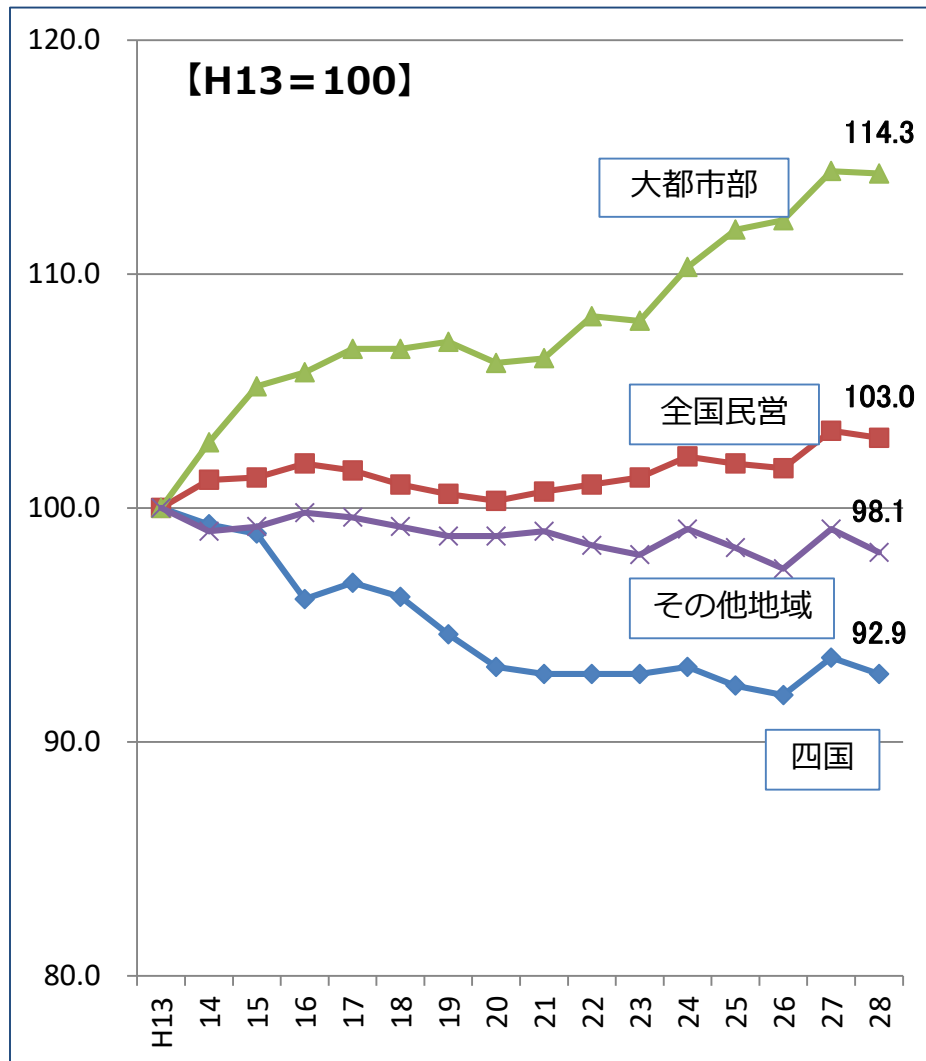
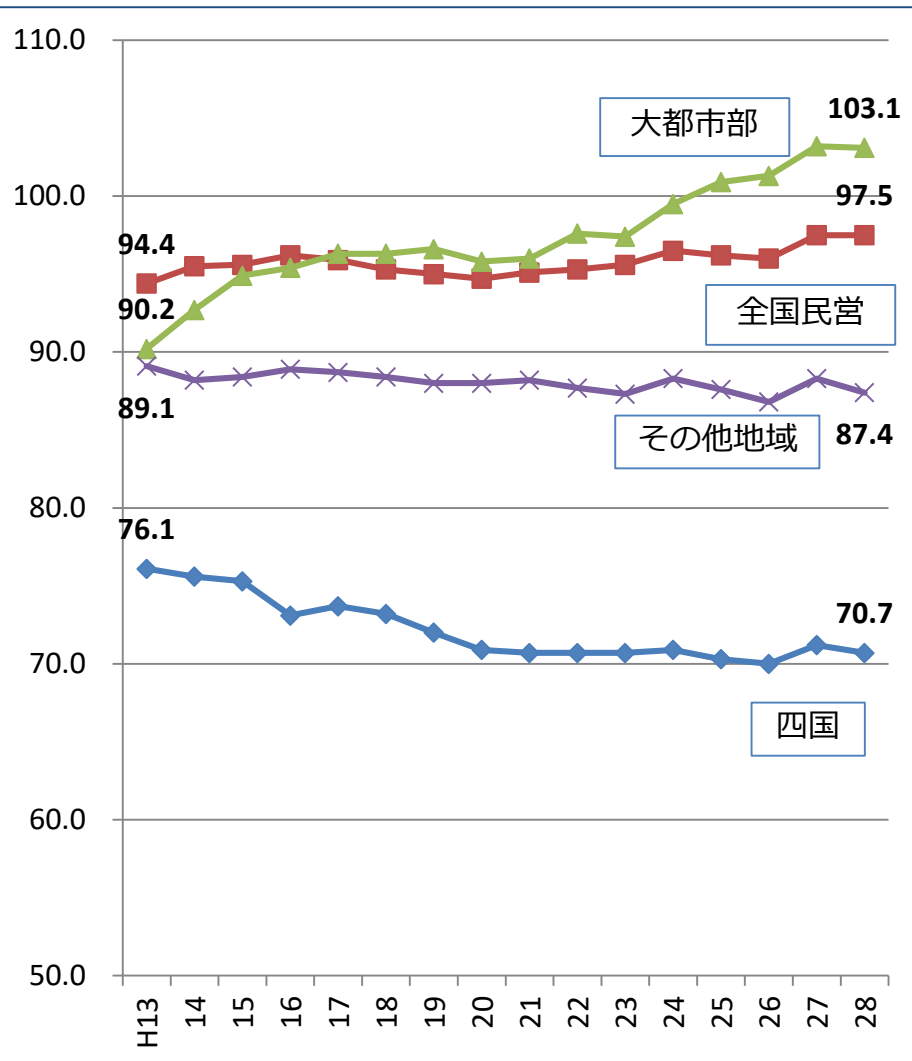
■ 大都市部・その他地域



大都市部(三大都市圏)とは、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。

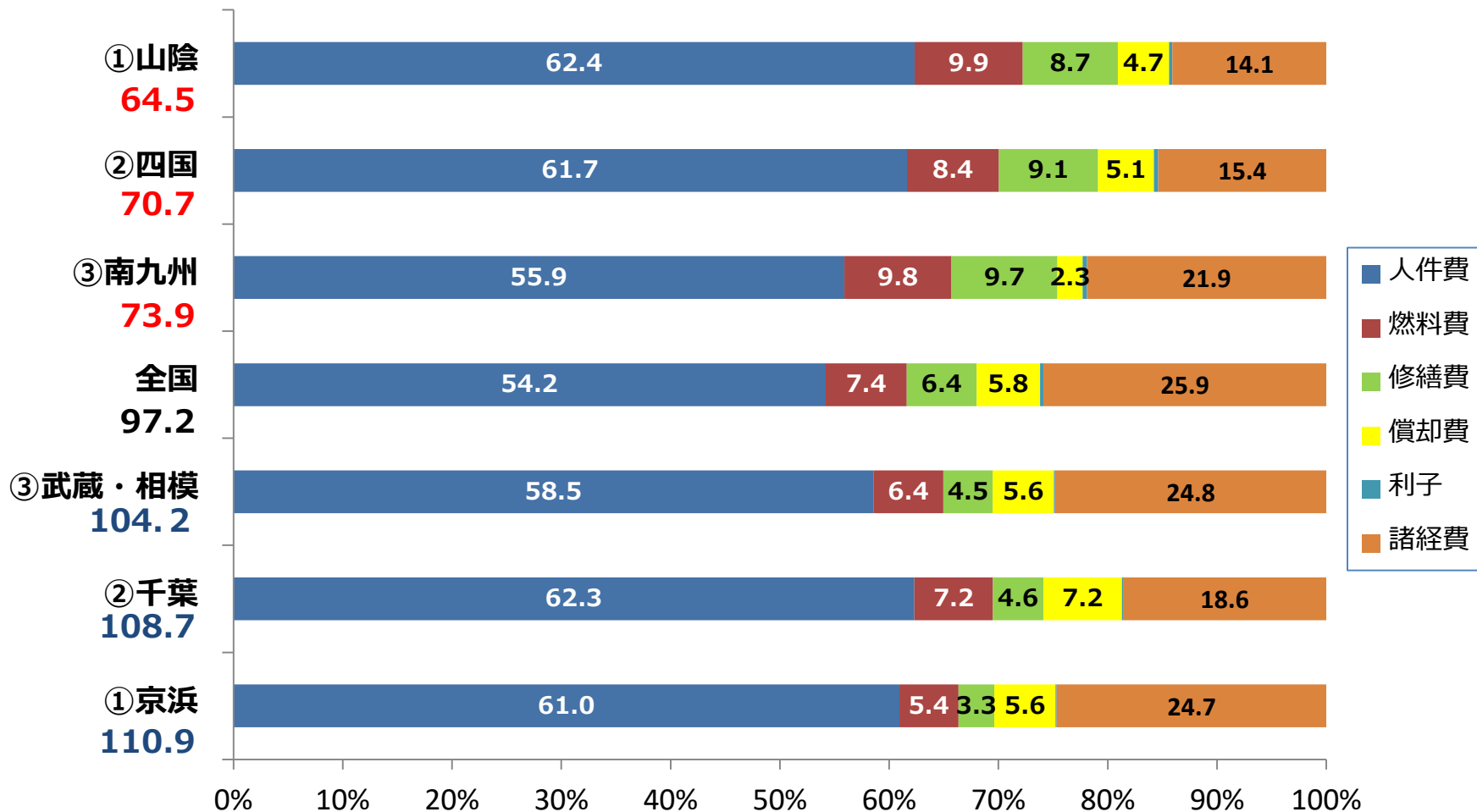
経常収支率の推移

四国ブロックの採算性の悪化が際立っている…



【参考】ブロック別運行経費の内訳

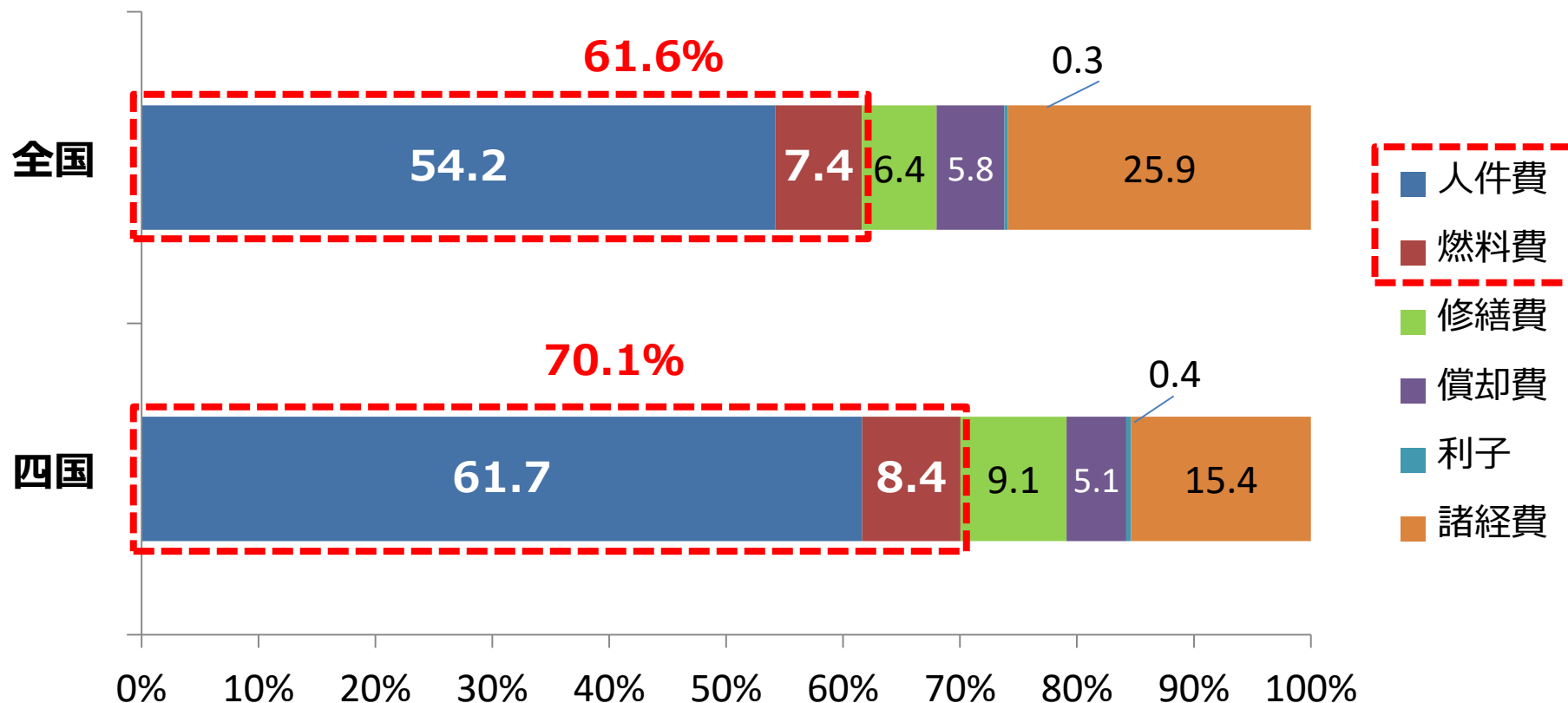
経常収支率が良いブロックは「償却費」が多く、悪いブロックは「修繕費」が多い



(平成27年度、国交省調べ)

【参考】 運行経費の内訳 ～人件費と燃料費で7割前後を占める～

■ 実車走行キロ当たりの原価



注) 原油価格安の影響で、燃料費の割合が相対的に低下している。

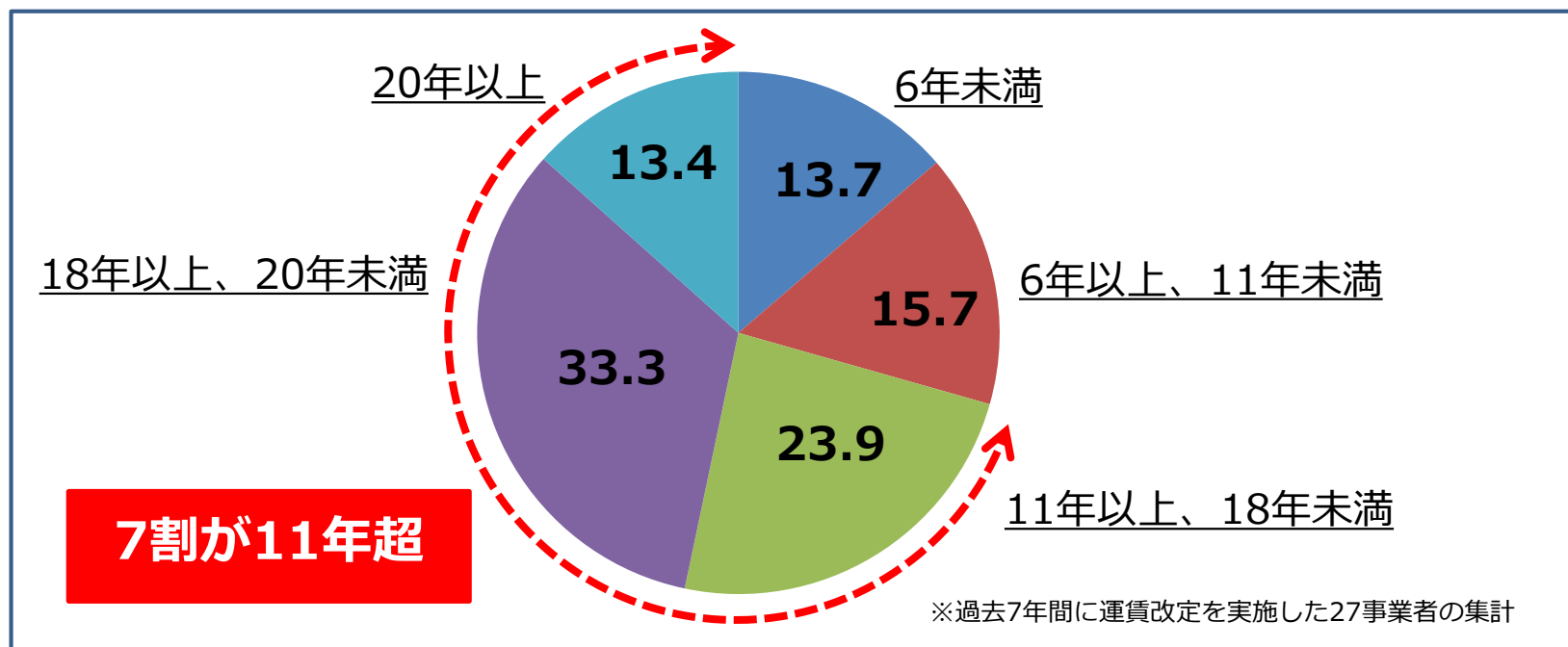
全国 : H26 (10.3%) → H27 (7.9%) → H28 (7.4%)

四国 : H26 (12.1%) → H27 (9.1%) → H28 (8.4%)

(平成28年度、国交省調べ)

乗合バス車両の車齢の分布

- 厳しい経営状況を反映し、平均車齢が高くなってきている
平成10年度 7.5年 → 平成24年度 10.6年 (+3.1年)
- 7割強の事業者では、平均車齢が11年を超えている
- とさでん交通の平均車齢 18年 と全国平均を大きく上回る



大きな課題：運転手不足＝全国の状況

●国交省調査

2018年6月公表

調査内容：全国バス会社350社の回答

運転手不足を感じる：283社 81%

↓
59社 …… 5社に1社の割合

減便や路線廃止を考えざるを得ないと回答

全国で合わせて3,000人を超える運転手が不足していることが判明



●事例

黒字路線でも廃止や減便

西日本鉄道：深夜帯、福岡市内循環バスの一部で廃止や減便を実施

○運転手20名が不足

残業や休日出勤 ⇒ 離職

○対策として黒字路線の一部を廃止などを決断＝今決断しないと

人手不足が更に深刻化するとの危機感から

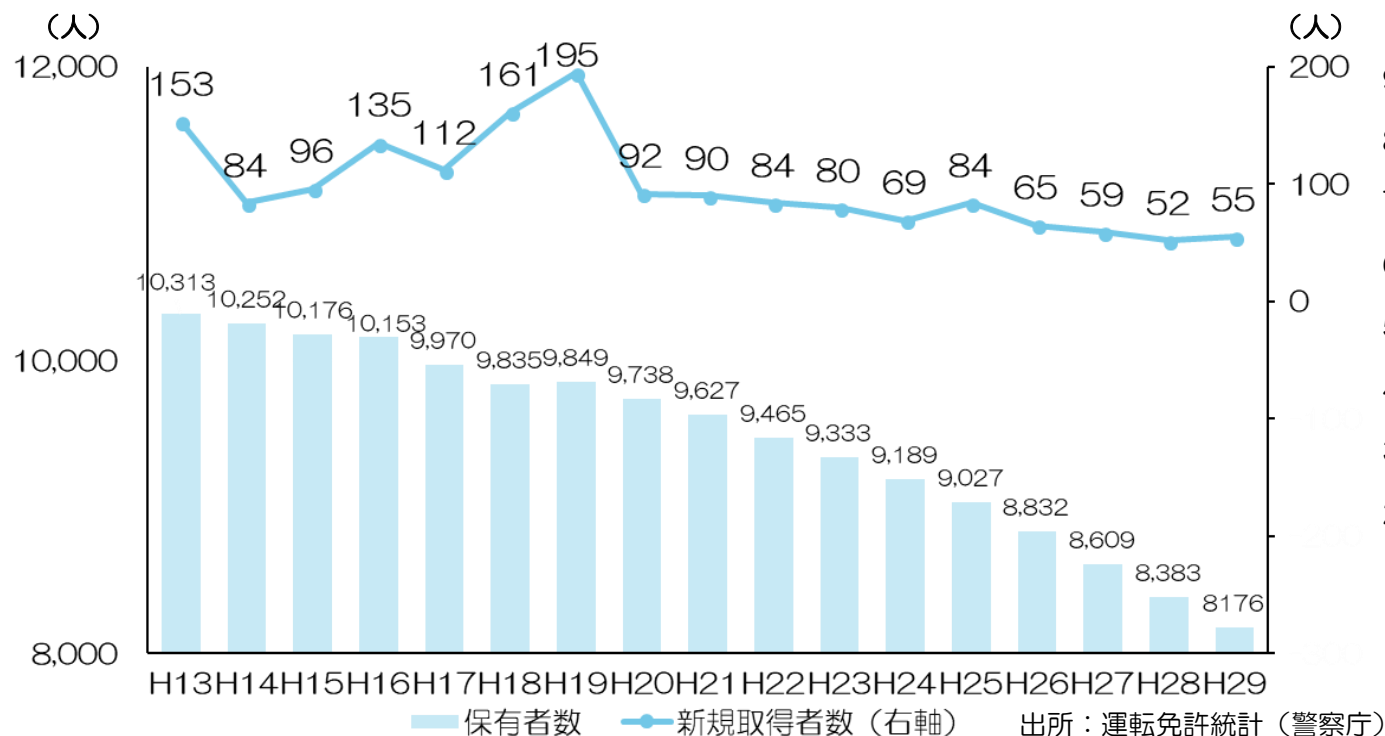
高知県：バス乗務員の成り手不足

作成 高知県交通運輸政策課

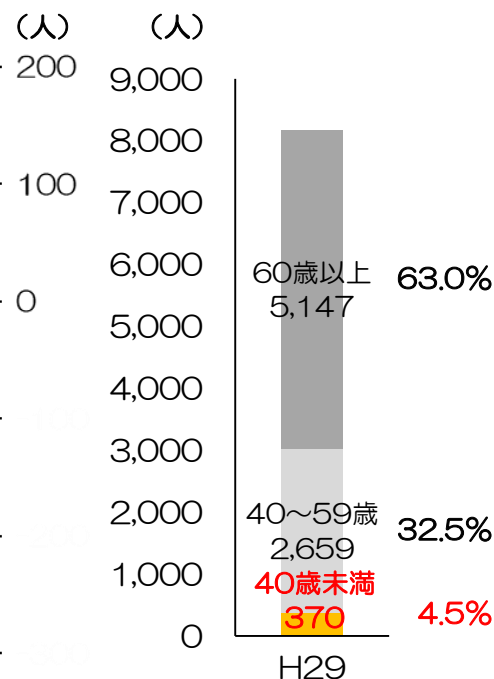
➤高知県内の大型2種免許保有者・新規取得者は年々減少しています。

- 高知県内の大型2種免許保有者は減少を続けており、新規取得者も約50人に留まっています。
- 全体の6割が60歳以上と高齢化が進行する一方で、40歳未満は5%にも満たない状況です。

高知県内大型2種免許 保有者数・新規取得者数の推移



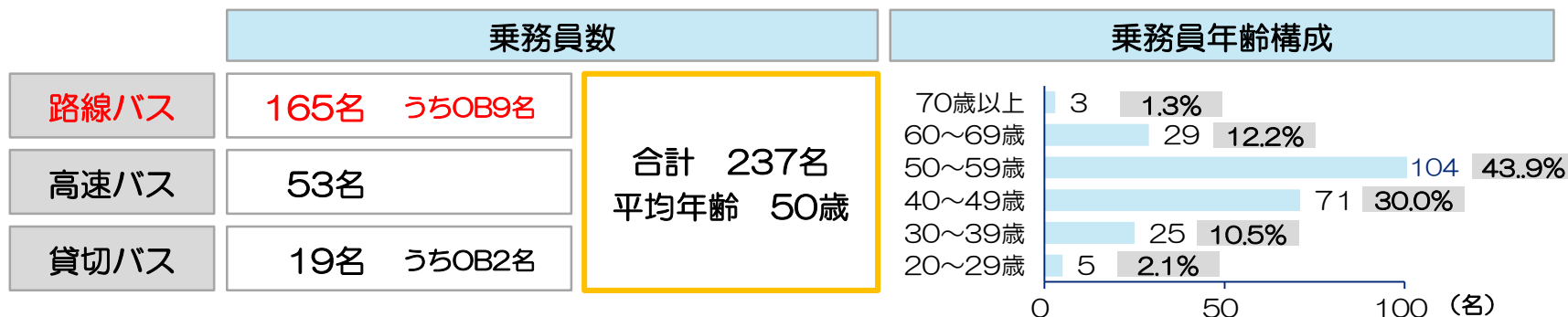
年齢構成（H29年）



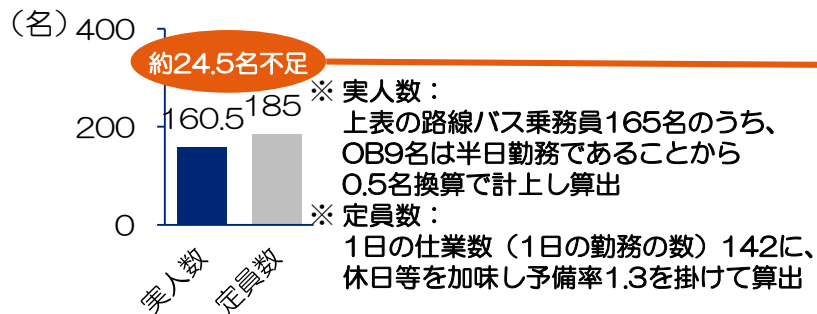
とさでん交通 バス乗務員の現状

➤バス乗務員の現状（2019年8月1日現在）

路線バスを運行するには約185名の乗務員が必要ですが、現状は約**24.5名の不足**と大変厳しい状況です。そのため、OBの雇用や高速／貸切バス乗務員の応援等によって路線バスの運行を維持していますが、それにより貸切バスや高速バス続行便を十分に運行できず、お客さまのニーズに応えられない問題が生じています。



路線バス事業の実人数と乗務員定員数の比較（2019年8月1日現在）



- 路線バスの運行を維持するために、下記対応を実施しています
 - ✓ OB乗務員の継続雇用
 - ✓ 高速・貸切バス乗務員の応援
 - ✓ 時間外勤務での対応 等
- 路線バスの運行を何とか維持している一方で、**高速バスの続行便運行機会や、貸切バスの受注機会を逸失しており、お客さまのニーズに十分応えられておらず、**また経営面でも大きな影響を与える結果となっています

とさでん交通：バス乗務員確保に向けた取り組み

➤バス乗務員確保に向けた、さまざまな対策を講じています。

- とさでん交通では、これまでもバス乗務員確保に向けた様々な対策を行ない、平成26年10月からこれまでに**64名**のバス乗務員を採用いたしました。(令和元年8月1日現在)
- 各対策において、一定の効果は出てきておりますが、乗務員不足の抜本的な解決には至っていません。

これまでの対策内容		実績(採用人員は各対策間での重複あり)
対策内容① 常時の採用募集	✓ ハローワークを通じた募集 ✓ ホームページ等での募集 ✓ ラジオ等の広報による募集 ✓ 企業説明会、面接会への参加	✓ 平成26年10月からこれまでに 29名 を採用
対策内容② 大型二種免許 取得支援制度の創設	✓ 免許取得費用の助成 (普通免許のみで応募可能)	✓ 平成27年5月に制度を開始し、これまでに 25名 を採用
対策内容③ 高校生の採用募集	✓ 高卒者の運転手候補生としての 新卒採用開始 ✓ 県内高校への訪問活動 ✓ 就職説明会への参加	✓ 平成29年度に 3名 を採用
対策内容④ 処遇の改善	✓ 新人事制度によって初任給改善、 正社員登用を実施	✓ (間接的に影響)
対策内容⑤ その他	✓ 従業員による紹介制度の創設 ✓ MM等(ヒ・リィ・マシ・メト)	✓ 平成29年9月からこれまでに 7名 を採用

※令和元年8月1日現在



地方のバス事業者の現状 とさでん交通の事例から

1

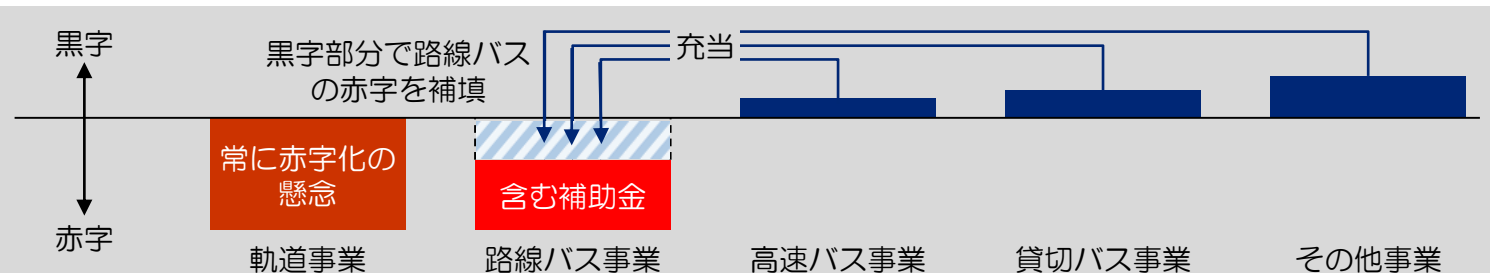
- ✓ 人口減少やマイカー普及等の影響から、路線バス事業は、地方においては既にビジネスモデルとして崩壊しており、もはや福祉事業といっても過言ではない状況にある。

2

- ✓ 「利用者減少→収入減少→利便性低下→利用者減少→・・・」という『負のスパイラル』に陥っている構図である。

3

- ✓ 路線バス事業は、補助金を受け入れても赤字の状態であり、事業者は高速バスや貸切バス、あるいは他の事業の黒字をもってこの赤字を補填している。
- ✓ また、資産の切り崩しや賃金カットでの対応も余儀なくされているため、老朽化する施設設備の更新も職員募集の点でも苦境に立たされている。



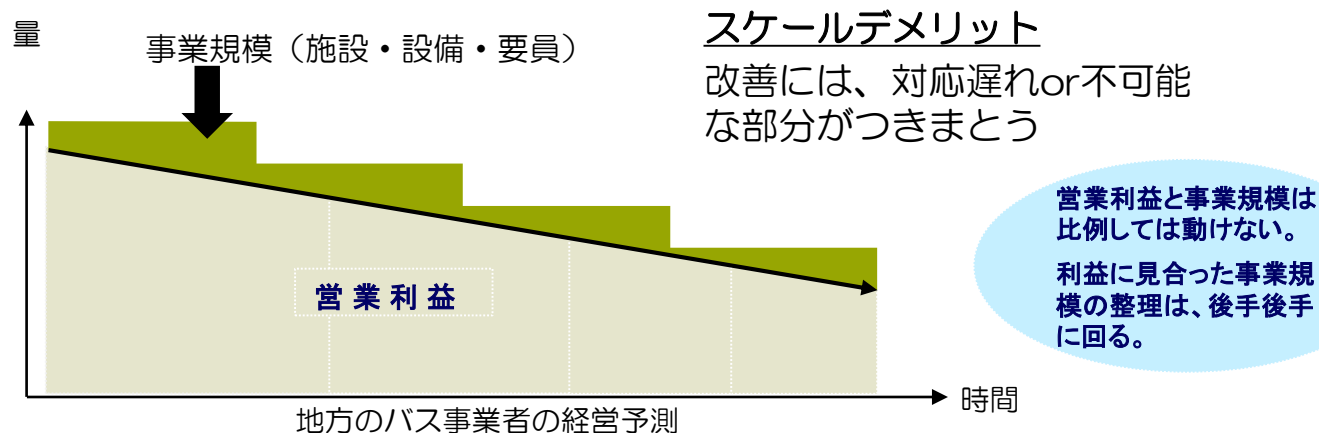
※ちなみに、軌道事業も基本的には路線バス事業と同様の状況にあり、赤字となれば他事業から補填するしかない（注：路線バス事業のような運営費補助の制度がない）。

4

- ✓ 路線バス事業の赤字を補填する役割の他事業も、地方の産業競争力の低下等からその補填の体力、余力を落としている。→会社全体が『負のスパイラル』に陥る構図
- ✓ 補助団体にあたる地元自治体も、産業力等に連動する形で財政力の脆弱化を招いている。

バス事業の特性

「スケールデメリット」のイメージ図

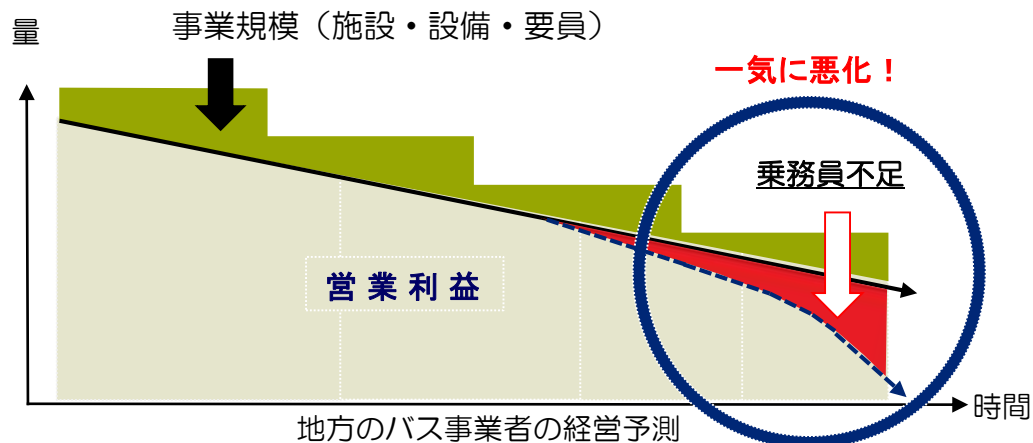


1. 大量輸送、定時制の確保、安全性の確保（企業命題）の点から、必然的に事業者の施設・設備・要員等といった事業規模（コスト的要因も含む（イニシャル&ランニング））は**非常に大規模**なものとなる。
2. いうまでもなく事業の性格は、移動を通じて、日常生活（ライフライン）の維持、各種産業振興に寄与するといった極めて公益性の高い事業である。
3. またその経営姿勢も、この公益性の高さから、コンプライアンスの堅持等、公共事業者としての高い使命感と役割を求められる。
4. こういう事業特性の下で、一定の需要に併せて整備を進めてきた事業規模は、一旦その需要が減少し始めると、その事業規模を連動させて縮小するのが非常に困難になる事業特性と事業構造を有している。

→いわば、この『スケールデメリット』への対応が地方のバス事業者の大きな課題となっている

乗務員不足がもたらす大きな影響

1. 最大の問題点は、地方では乗務員不足が需要の減少を上回る形で進行していることに尽きる。
2. この乗務員不足は、路線バス・ダイヤの規模を強制的に縮小させ、また全国的な人手不足も相俟って、事業者の経営状態を一気に悪化させる要因として浮上してきた。



乗務員不足の経営面への影響

路線バス事業

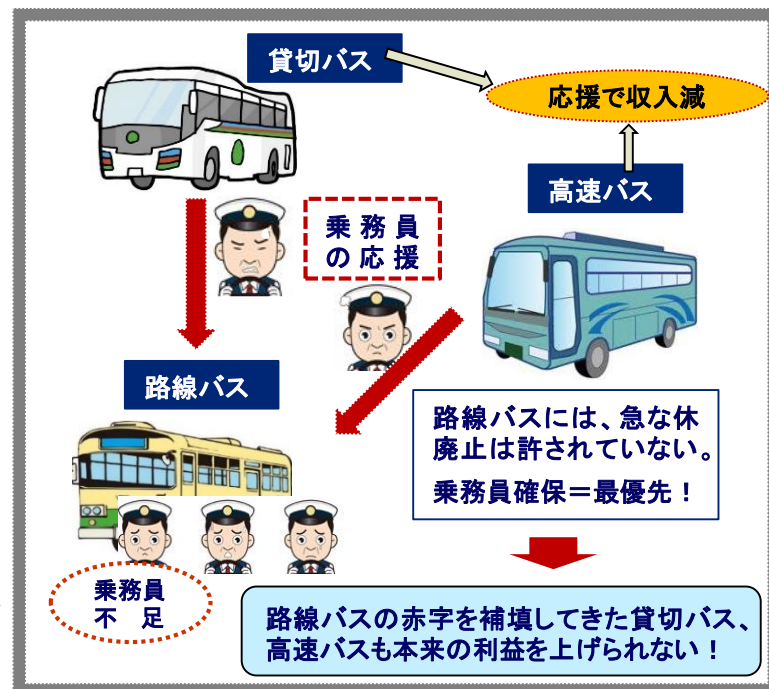
- ・ 人件費増加 (時間外等)
- ・ 事業悪化
- ・ 補助金増加
- ・ 規模縮小しても自社赤字拡大

高速バス & 貸切バスからの応援

- ・ 受注機会等の逸失
- ・ 応援部門の事業悪化
- ・ 補填余力の喪失

事業者の経営を圧迫

ダブルパンチ!



参考：業界内での乗務員の争奪戦

- ・ 地方から大都市へ
- ・ 路線バスから貸切・高速バスへ
- ・ バス乗務員からトラック乗務員へ
- ・ クリームスキミング

★地方路線バスの乗務員不足を
ますます助長している

補助路線廃止の場合の実際について とさでん交通の実例から

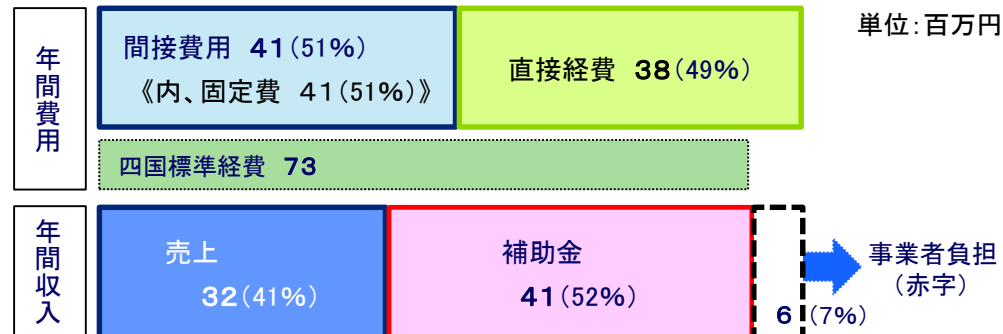
■ 国庫補助系統の一例

【路線規模】

□ 乗務員数：6. 6仕業

□ 利用客数：65千人／年

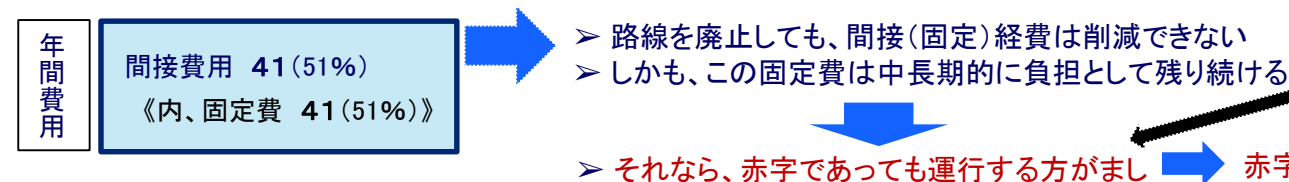
□ 運行頻度：上下6便／日



★ 79の費用規模の補助路線を6の赤字を負担し運行

★ 行政も、41の補助金負担で路線を支える

路線廃止



当面は自転車操業ができた

赤字の累積

やがて破綻

これは、乗務員が充足されている場合のケース

乗務員不足の場合、時間的余裕がなく、強制的に
路線廃止となり、経営破綻に追い込まれる

【直接経費】・乗務員人件費、動力費等

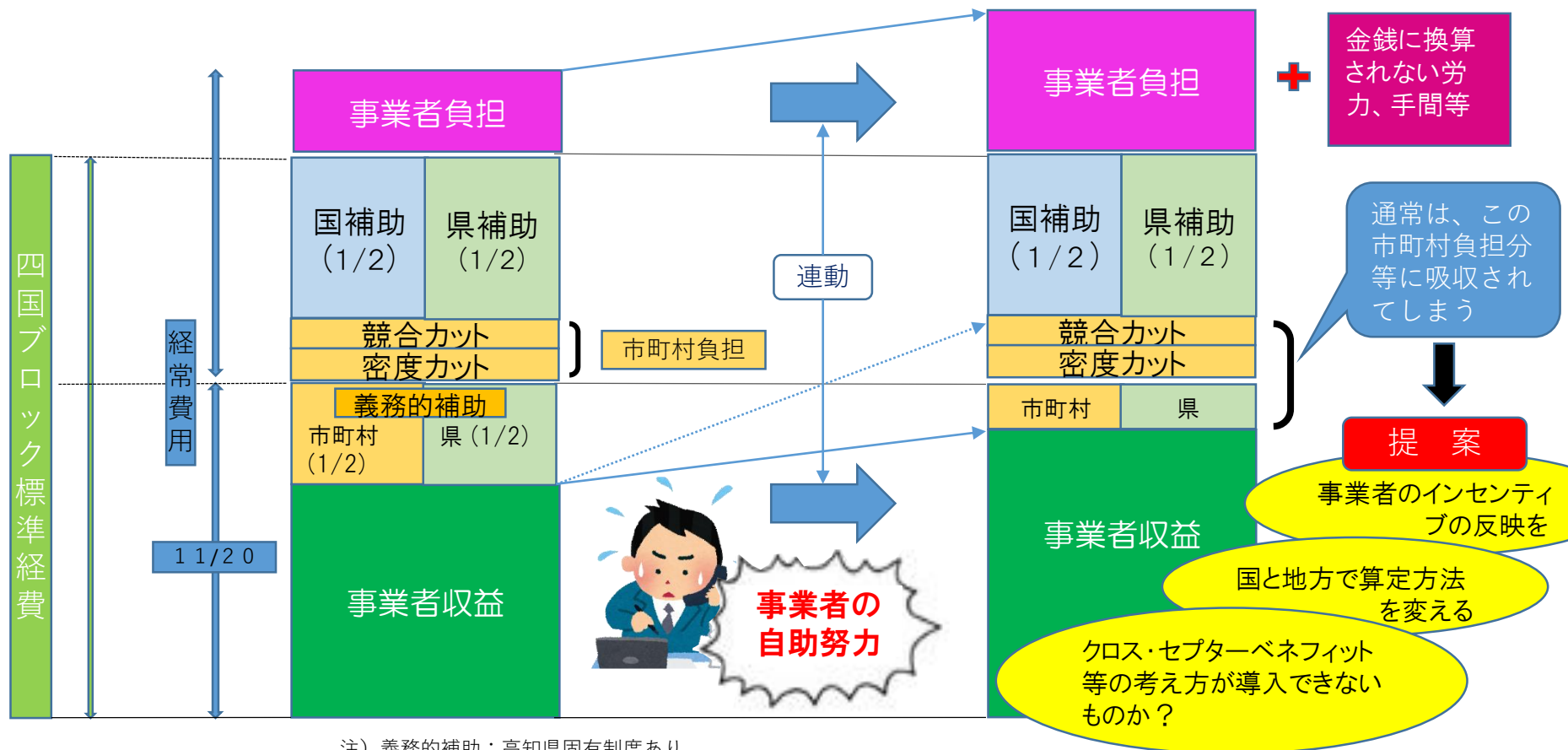
【間接経費】・人件費(乗務員以外)、車両関係費用、その他固定的費用、一般管理費(配分)、その他

乗合バス事業補助金の仕組みと限界

バス運行対策費補助金の仕組みと、地方の事業者の目線からみた矛盾

一般的
な事例

例えば、事業者が企業努力で収益を上げた場合、市町村等の補助金が減るだけ。
一般的に、事業者が収益を上げようとするなら当然経費も伴うので、事業者負担は
増えることはあっても減ることはない。 = **事業者の努力が反映されないシステム**



注) 義務的補助：高知県固有制度あり



乗務員不足が引き金となる『スケールデメリット』の発生

バス路線規模を決定する最小律の変化

“ドベネックの桶” 最小律

- ✓ 最小律は、人口減少より先に、乗務員不足が決定する形となった
- ✓ ドベネックの桶：桶の板が一枚でも短いと、一番短いものに合わせて桶の水の量が決まってしまうという理論

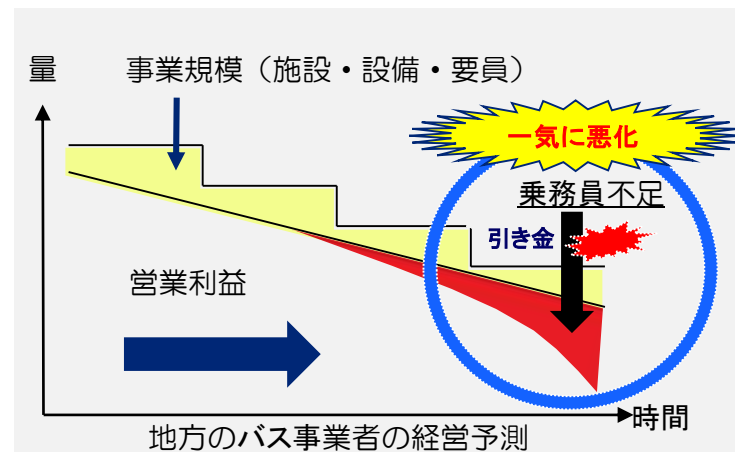


大きな店構えのままで小さな商売を強いられる

「スケールデメリット」の発生

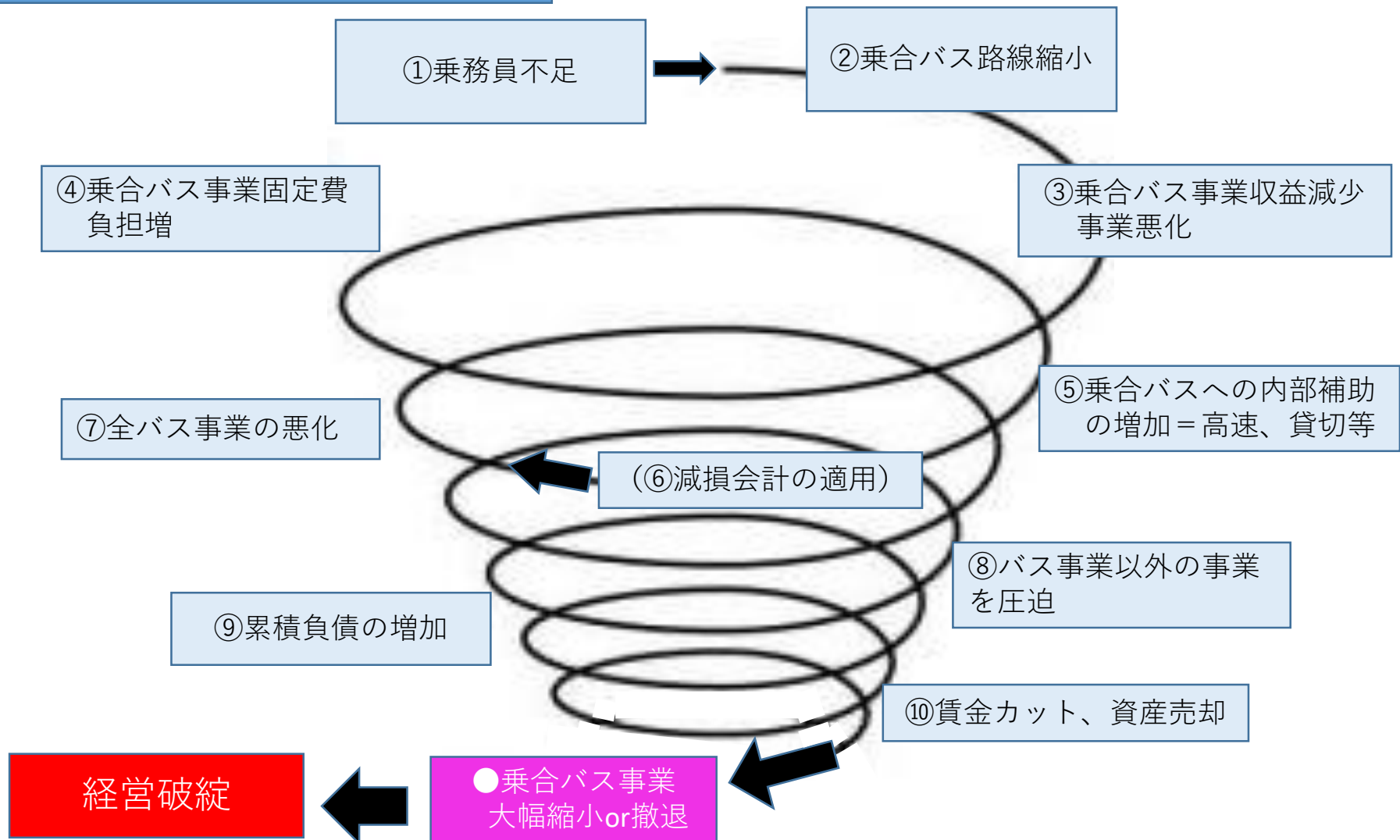


- 饅頭を作る大きな施設もあるし、職人もたくさんいる
- お客さまも大勢いる
- でも、売り子(乗務員)がいない！



バス事業不振の負のスパイラル

負のスパイラルのリスタート



乗合バス事業の実態と真正面から向き合う必要 ⇒ 関係者

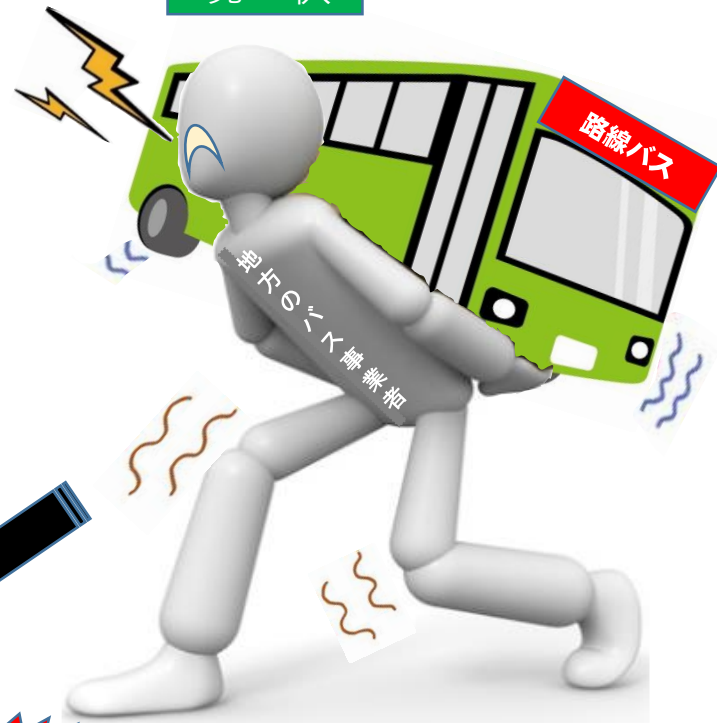
路線バス事業対策と会社存続のイメージ

路線バス事業の課題
を放置すれば、会社
そのものが根こそぎ
崩壊することに！

近い将来



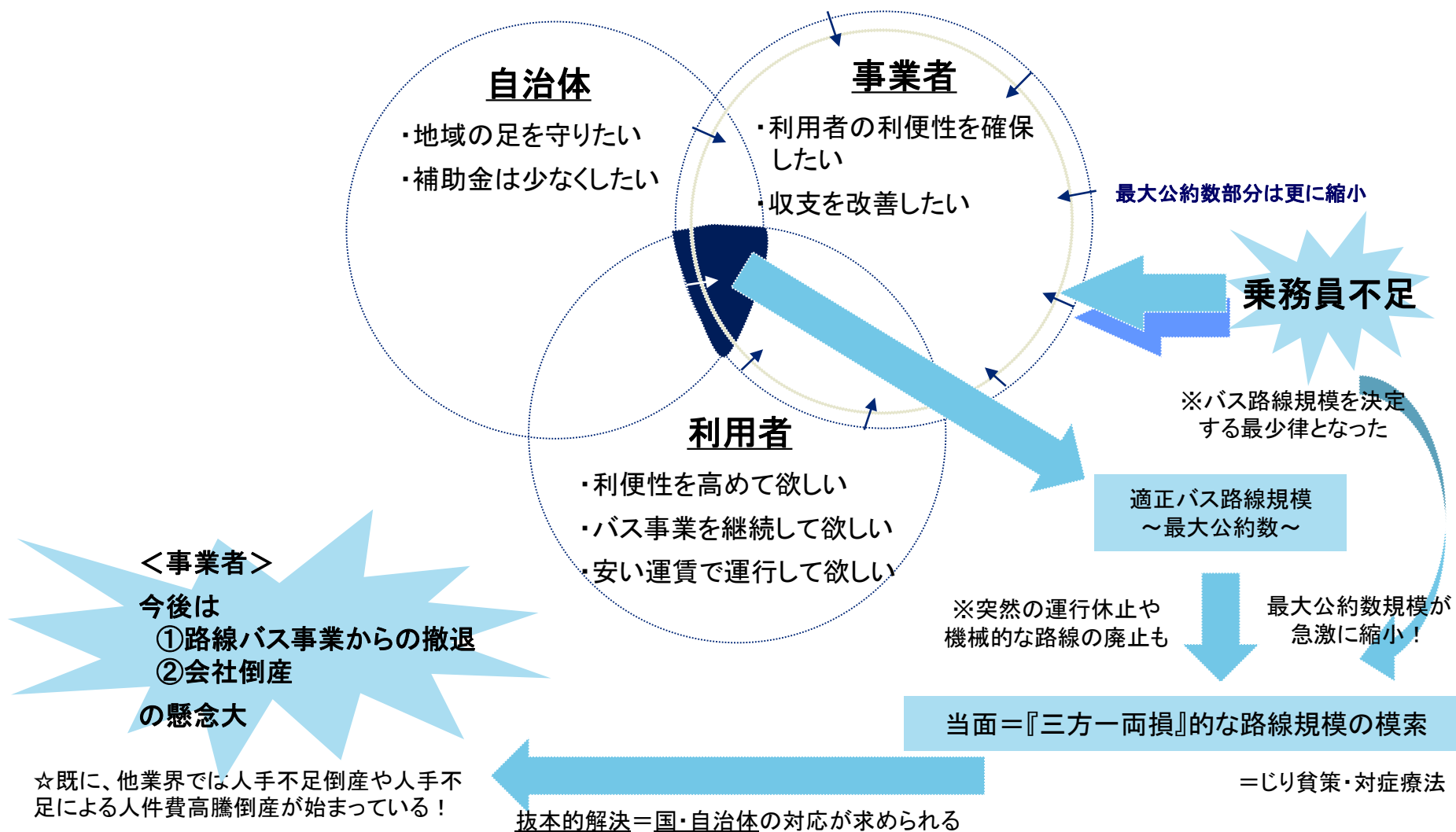
現 状



緊急

対策を打つタイムリミット

路線バス事業を巡る関係図



地方の公共交通を維持するための抜本的改革の必要性について

【地方の路線バス事業を巡る概念図】

《大命題：持続可能な公共交通の実現》

大命題を実現するための基盤の確立

官・産・民による主体的かつ総合的な取り組み＝急務！

- ① 行政：国：法整備等の新たなルールの確立、効果的施策
自治体：意識改革、効果的施策
- ② 事業者：自助努力、政策提言、要望活動
- ③ 地域住民：意識改革、積極的な関わり

未
整
備



突破不能

会社単
独の
組
み

※ 現状では、会社単
独での大命題の達成
は不可能

共
働
働
き
か
け

突破可能

ビ
ジ
ネ
ス
モ
デ
ル
は
既
に
崩
壊

とさでん交通(＝地方の路線バス事業者)

新課題＝働き方改革
への対応が拍車

■ 抜本的改革の必要性

- ・まず、行政によるフレームの再構築が必須
- ・乗務員等の人手不足が深刻化
- ・三者連携(三位一体)による基盤づくりが肝要

■ とさでん交通の取り組みの方向

1. 徹底的な自助努力

- ・抜本的改革実現までの延命策に徹する＝最後の砦
- ・延命のためには、不本意な路線縮小も断行

2. 官民学への働きかけ

- ・効果的な政策の提言、要望活動
- ・的確な情報発信・・・データ重視、共感を得る工夫
マスコミの活用
公共交通維持への機運の醸成

- ✓ 最大の問題点は、地方においては、乗務員不足が少子高齢化等による需要の減少要因を上回る形で進行していることである。
- ✓ そのうえ乗務員の確保は、その絶対数の不足や高齢化のため、事業者の懸命の自助努力でも早速の改善が図られない状況である。
- ✓ このことから、地方の路線バスの今後を客観的にみれば、乗務員の不足がバスの路線規模を強制的に決定する要因となり、バス事業者の路線バスからの撤退や、バス事業者の倒産といった懸念が避けられない事態となってきた。
- ✓ この問題は、一方で国家的な課題であり、国による抜本的な対策が急がれる。このため、自治体各位におかれては、国への要望活動の強化をお願いするとともに、焦眉の急ともいえるこの差し迫った課題を直視し、地域の公共交通をどのように維持していくのか、主体的かつ実践的な取り組みをお願いしたい。
- ✓ また、国におかれては、「都市」とは構造を異にし、しかも近年益々その格差が広がっている「地方の公共交通事情」を今一度ご理解のうえ、効果的な施策の実施を切にお願い申し上げます。
- ✓ 私達事業者も、引き続き乗務員等の確保に努めるとともに、国や自治体の皆様、利用者の皆様他、関係各位との連携を一層密にして、各種の対策案の提示等の施策を通じて地域の公共交通の確保のために懸命に取り組んでまいりたい所存です。

ご清聴 ありがとうございました。

