

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 ＝

平成30年6月5日

とさでん交通株式会社
代表取締役 片岡 万知雄

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!?

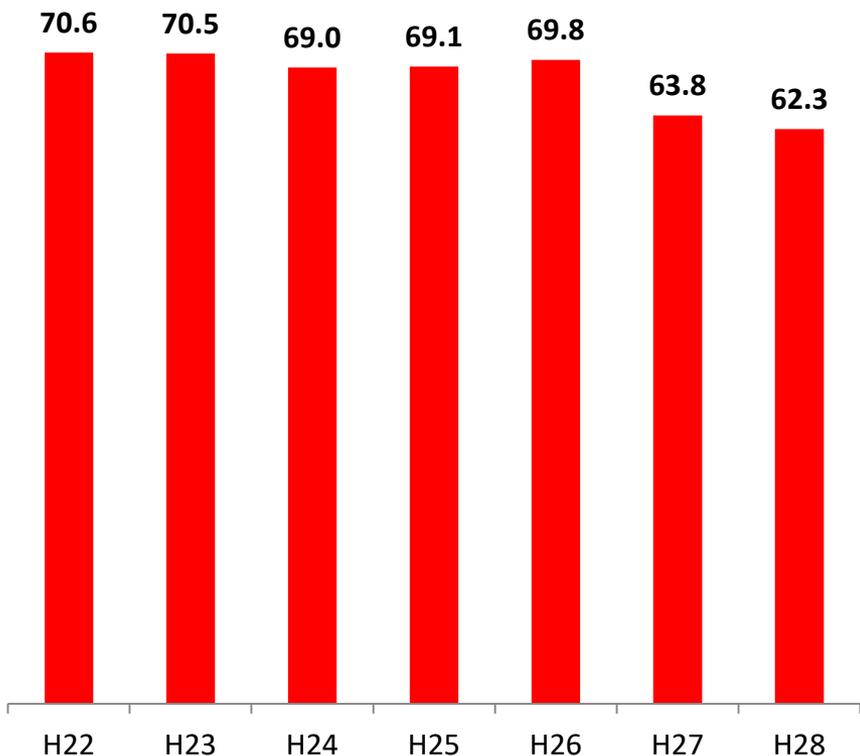
※ 経常収支率 = 経常収入 ÷ 経常費用。100%以上が、いわゆる黒字。全国民営は97.5%。

- 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

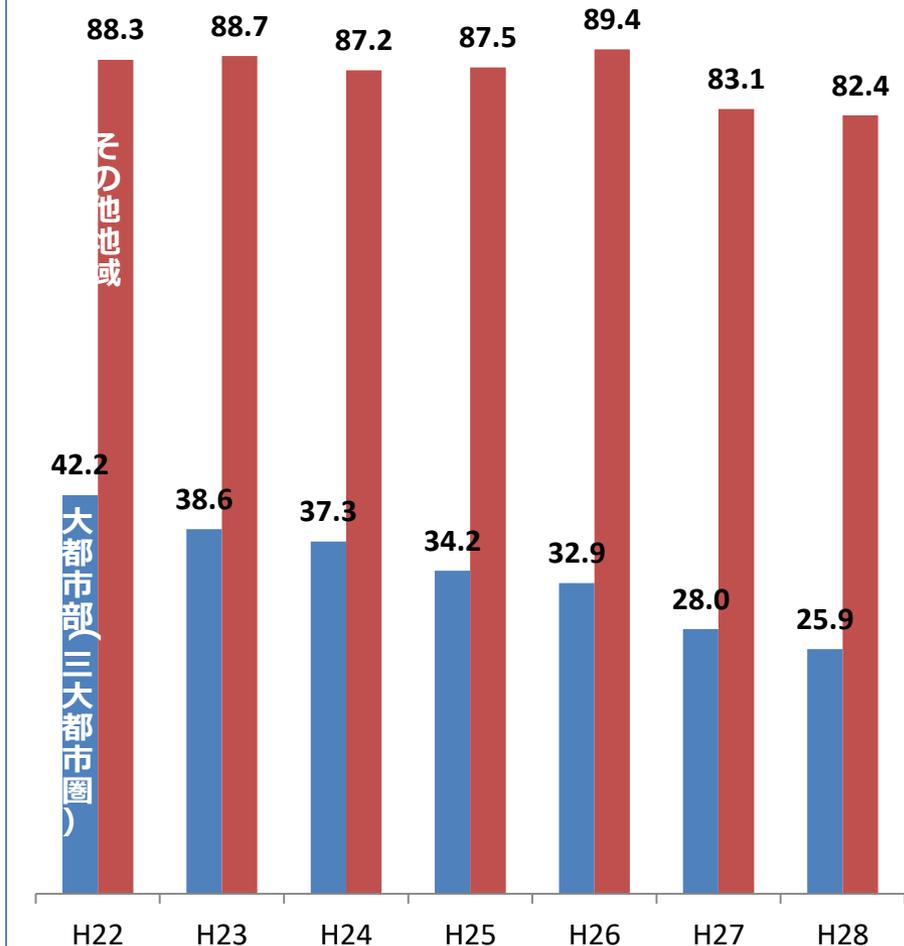
赤字事業者割合の推移 ～「大都市部」と「その他」で二極化～

■ 民営バスのみ（全国）

6割強の事業者が赤字！



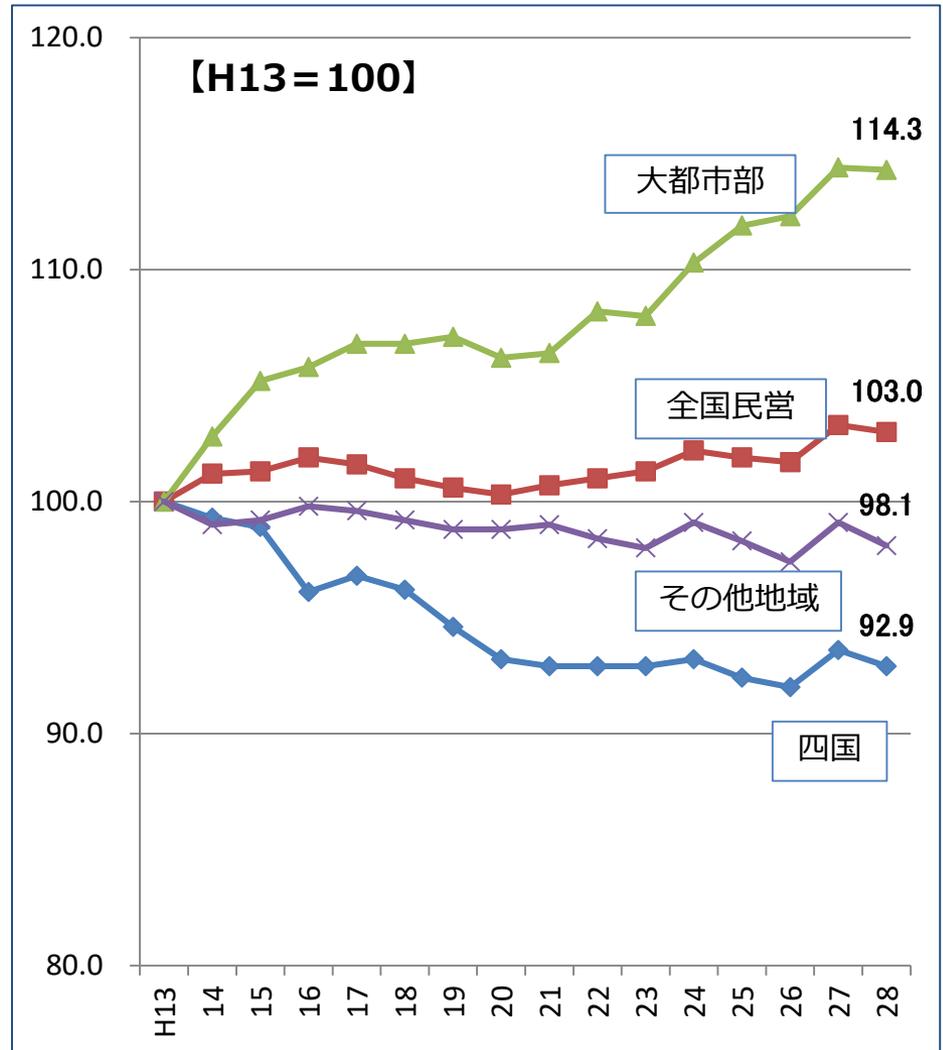
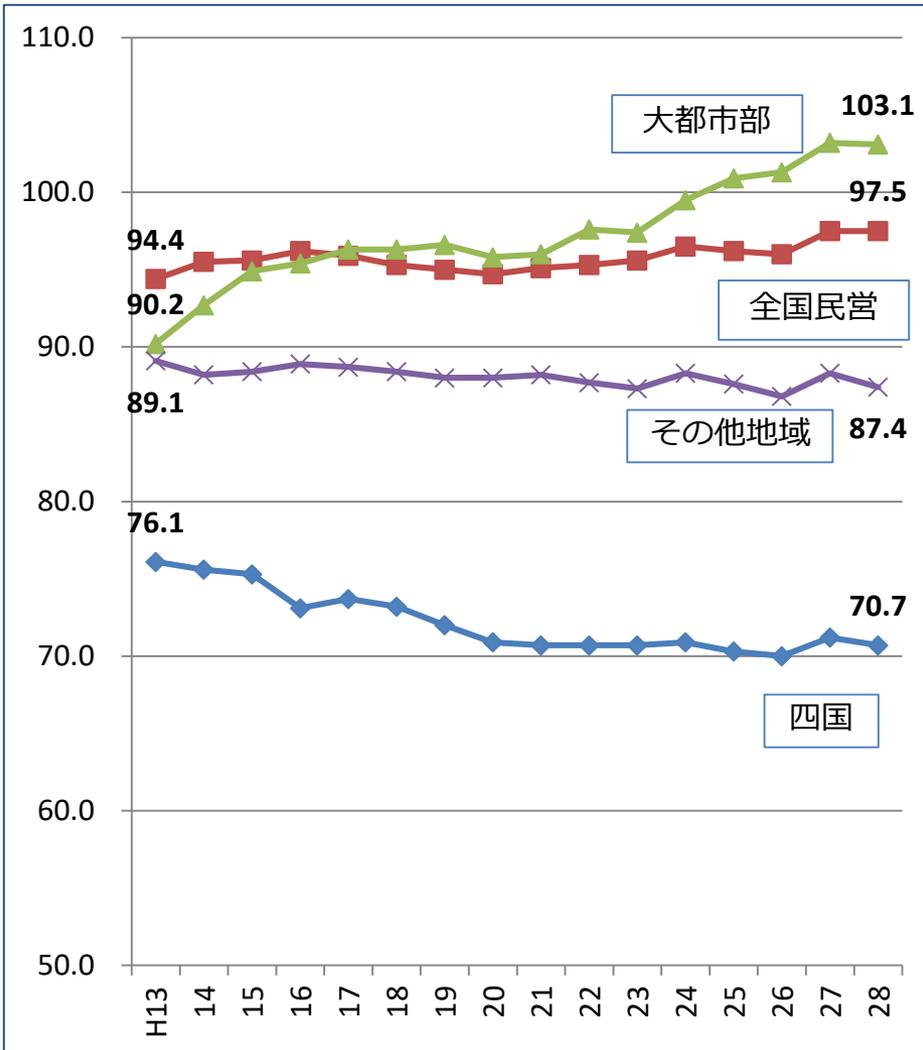
■ 大都市部・その他地域



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。

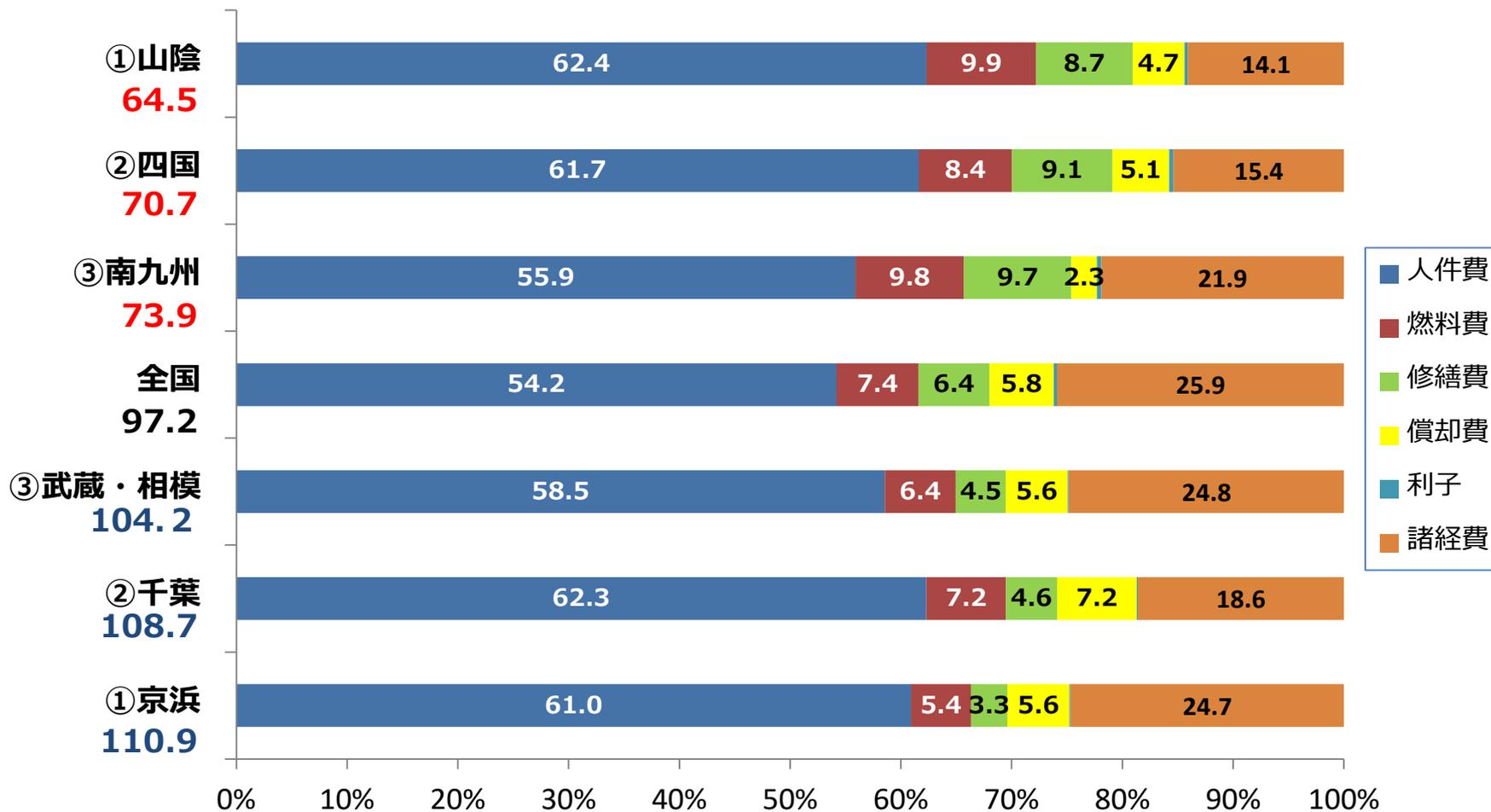
経常収支率の推移

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

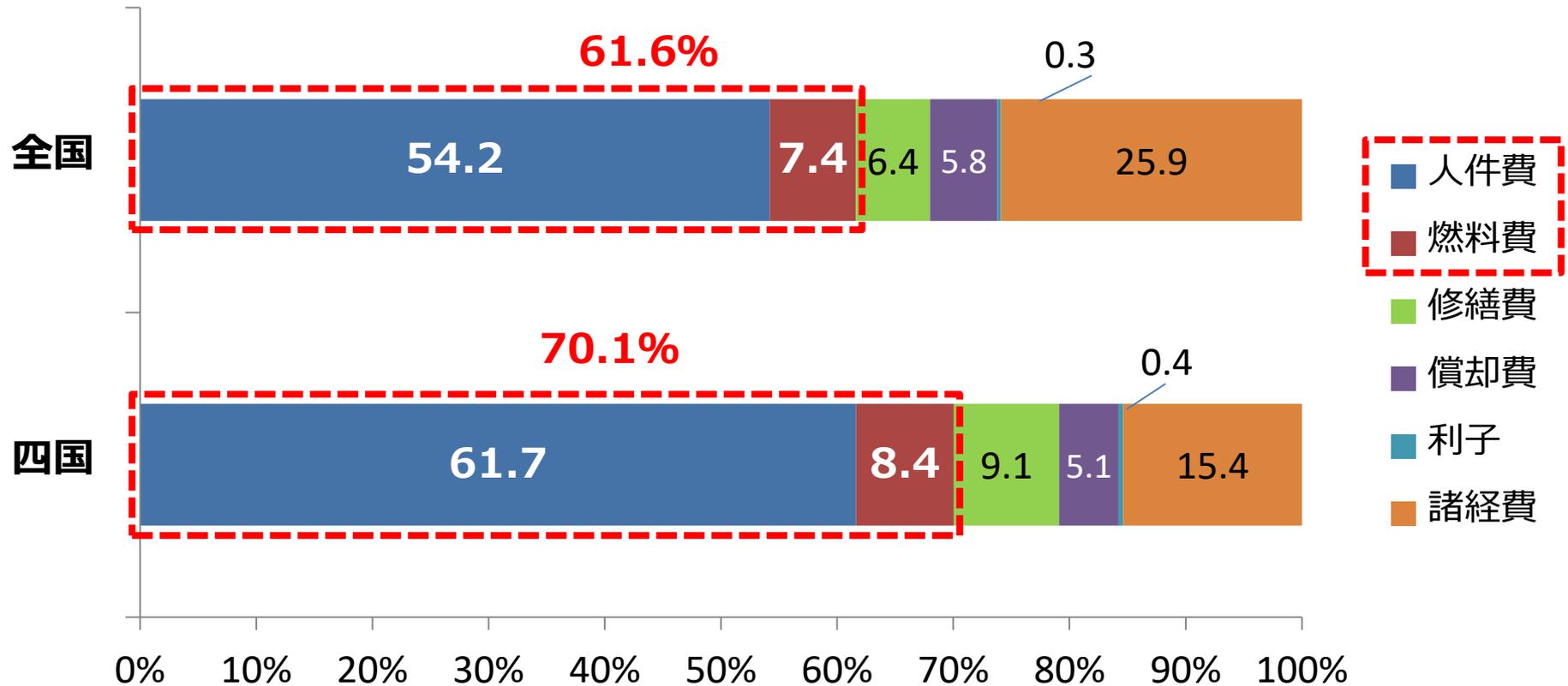
経常収支率が良いブロックは「償却費」が多く、悪いブロックは「修繕費」が多い



(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。

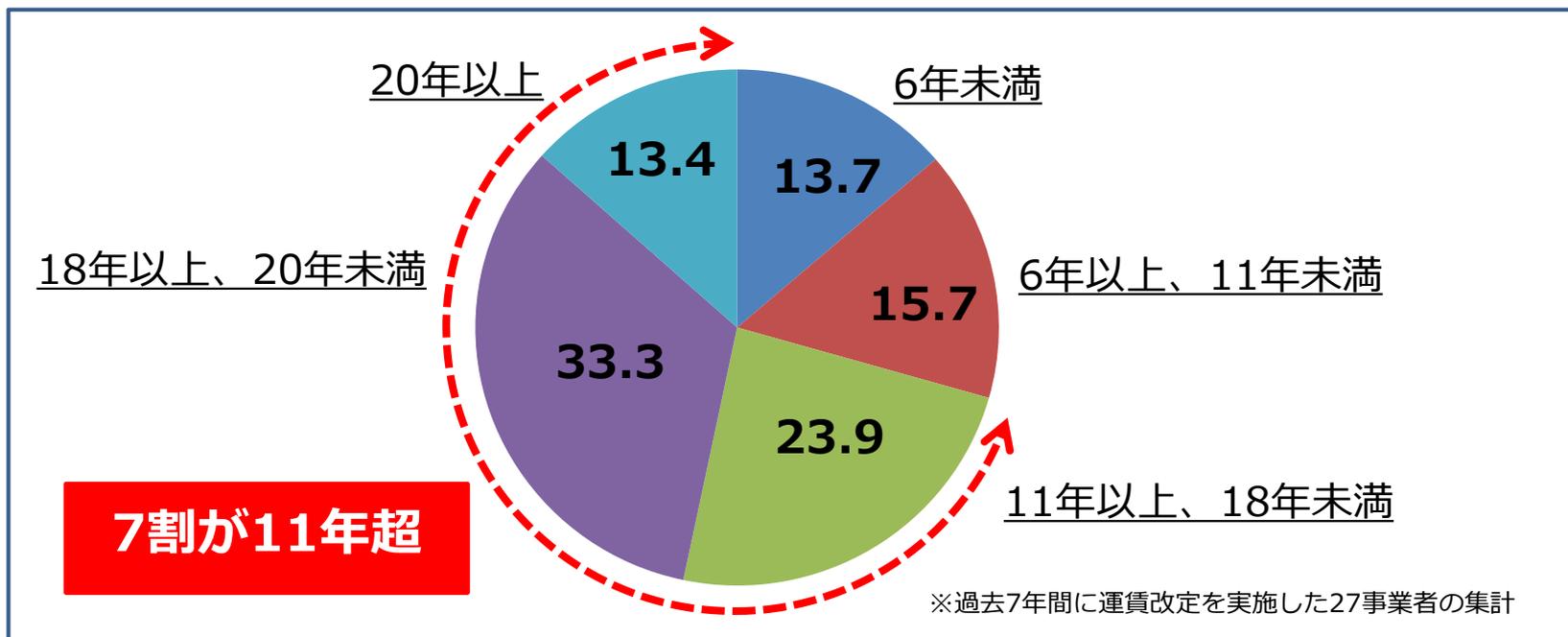
全国 : H26 (10.3%) → H27 (7.9%) → H28 (7.4%)

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

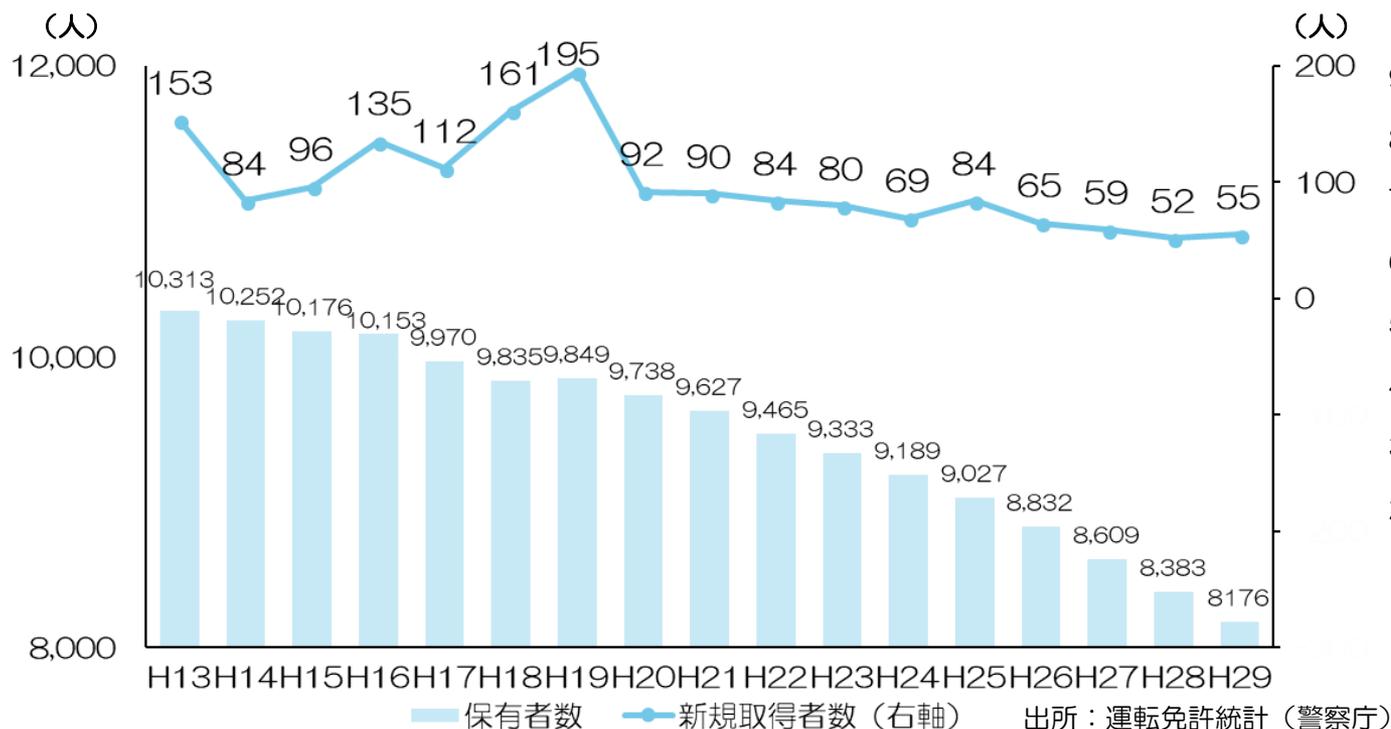


バス乗務員の成り手不足

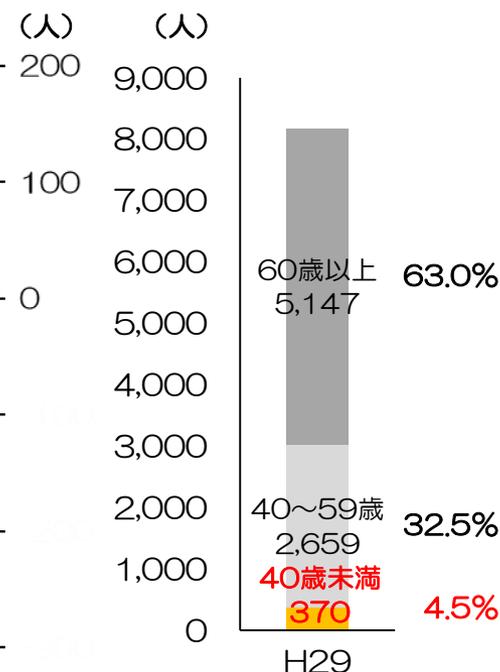
➤ 高知県内の大型2種免許保有者・新規取得者は年々減少しています。

- 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



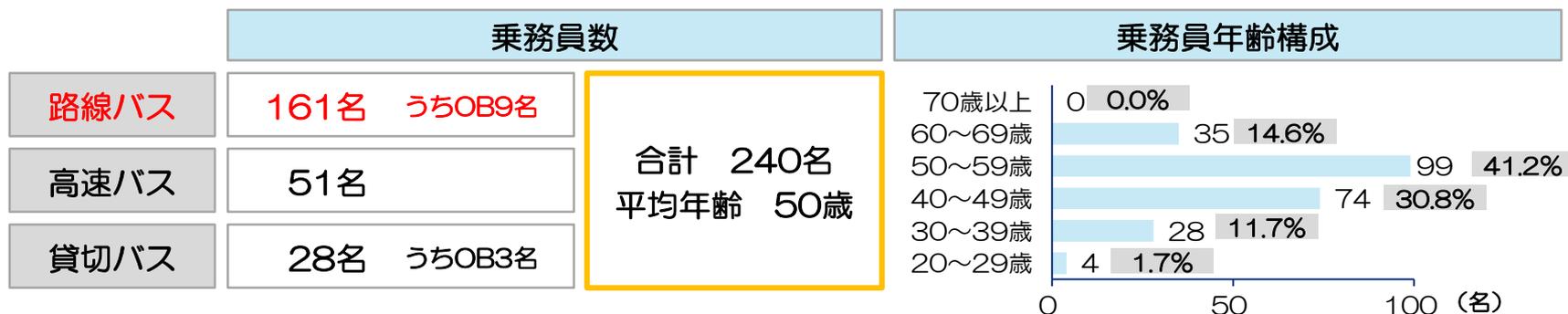
年齢構成 (H29年)



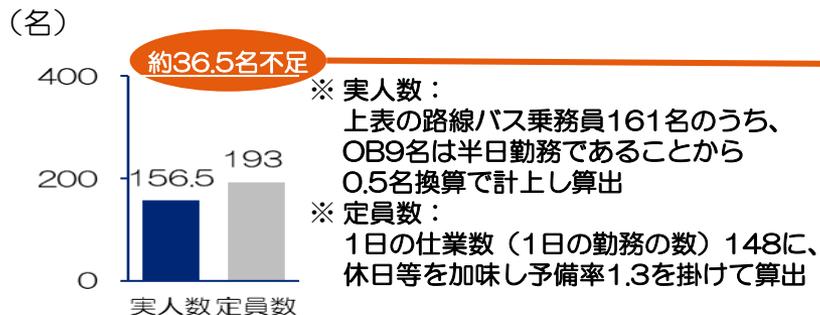
とさでん交通バス乗務員の現状

➤バス乗務員の現状（平成30年4月30日現在）

路線バスを運行するには約193名の乗務員が必要ですが、現状は約36.5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（平成30年4月30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**

とさでん交通の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38名のバス乗務員を採用いたしました。(平成30年5月21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の募集 ✓ ホームページ等での募集 ✓ ラジオ等の広報による募集	✓ 平成26年10月からこれまでに 20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 16名 を採用
対策内容③ 高校生の採用募集	✓ 高卒者の運転士候補生としての 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	✓ 平成29年9月からこれまでに 7名 を採用

※平成30年5月21日現在

地方のバス事業者の現状

1

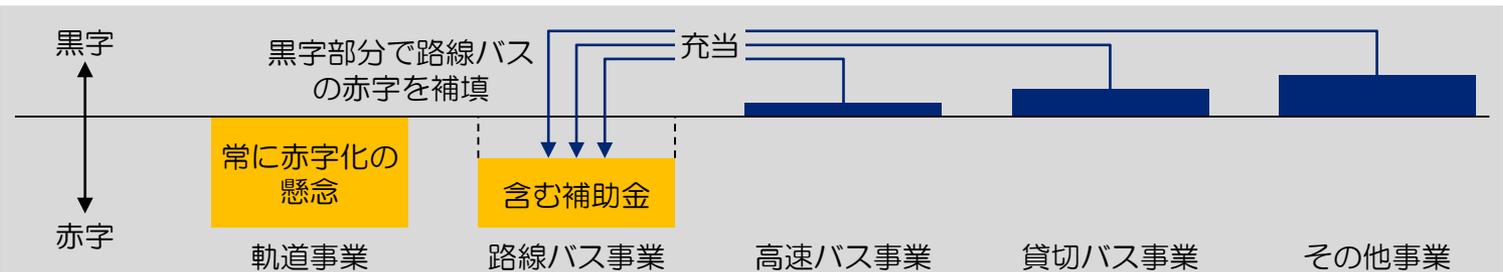
- ✓ 人口減少やマイカー普及等の影響から、路線バス事業は、地方においては既にビジネスモデルとして崩壊しており、もはや福祉事業といっても過言ではない状況にある。

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。



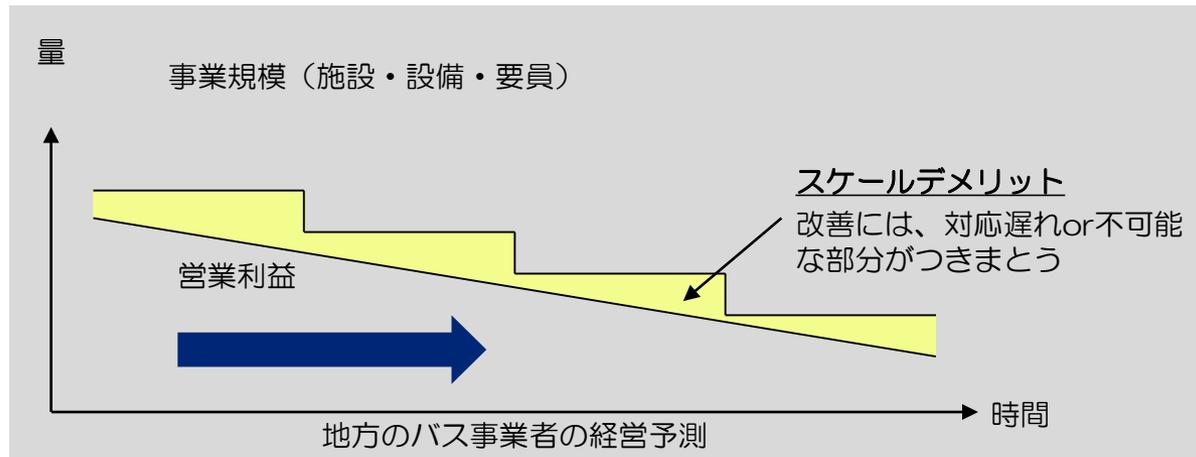
※ちなみに、軌道事業も基本的には路線バス事業と同様の状況にあり、赤字となれば他事業から補填するしかない（注：路線バス事業のような運営費補助の制度がない）。

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

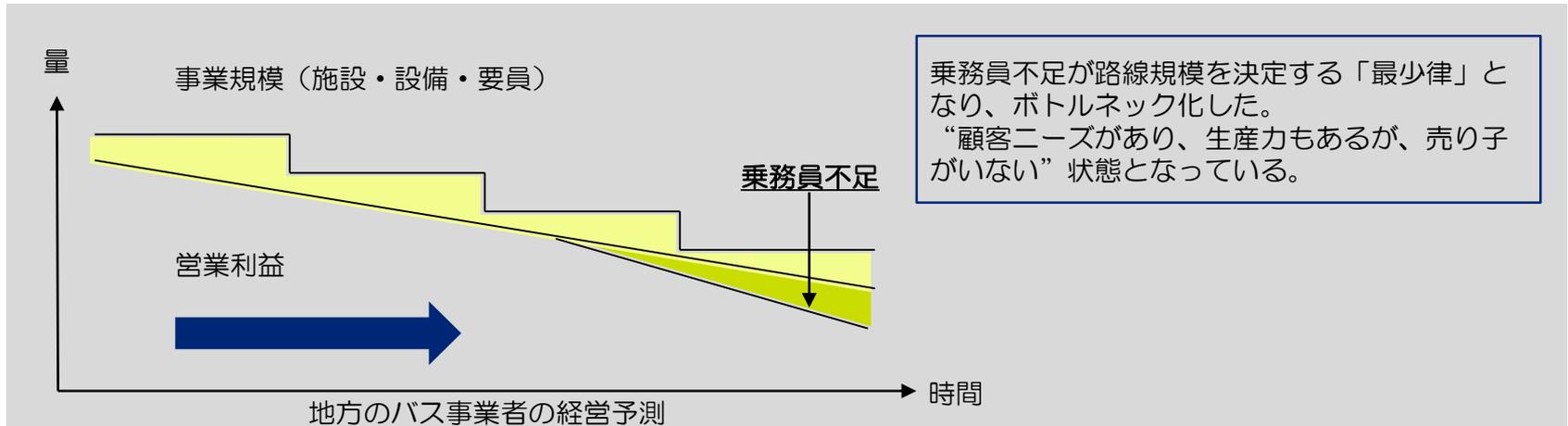


1. 大量輸送、定時制の確保、安全性の確保（企業命題）の点から、必然的に事業者の施設・設備・要員等といった事業規模（コスト的要因も含む（イニシャル&ランニング））は非常に大規模なものとなる。
2. いうまでもなく事業の性格は、移動を通じて、日常生活（ライフライン）の維持、各種産業振興に寄与するといった極めて公益性の高い事業である。
3. またその経営姿勢も、この公益性の高さから、コンプライアンスの堅持等、公共事業者としての高い使命感と役割を求められる。
4. こういう事業特性の下で、一定の需要に併せて整備を進めてきた事業規模は、一旦その需要が減少し始めると、その事業規模を連動させて縮小するのが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

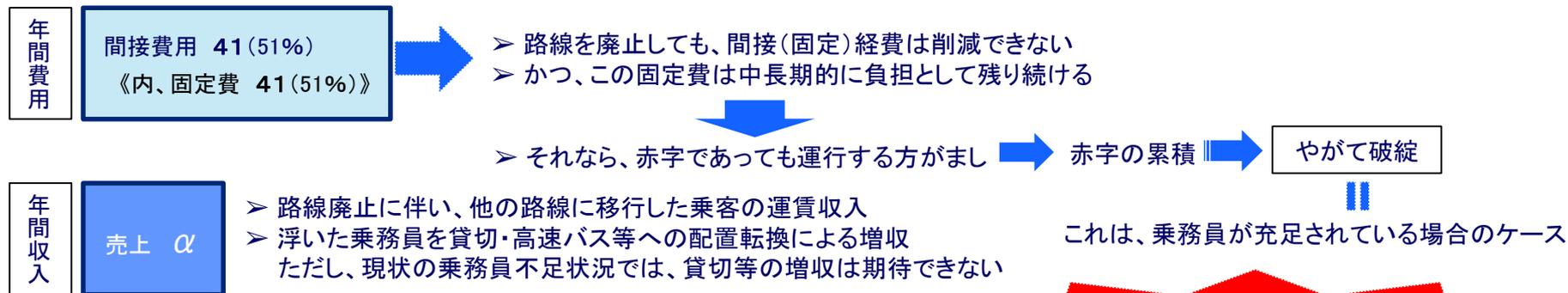
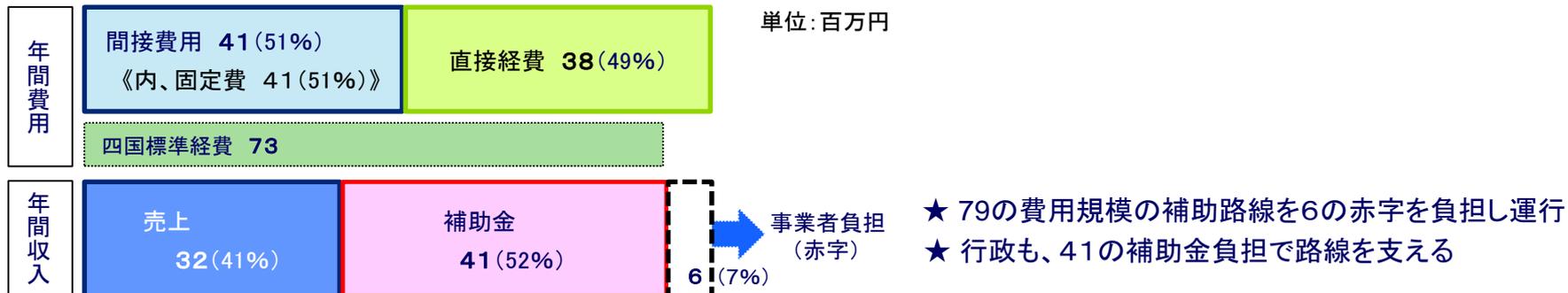
参考：業界内での乗務員の争奪戦

- ・ 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
- 地方路線バスの乗務員不足をますます助長している

路線廃止の場合の具体的影響について

■ 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

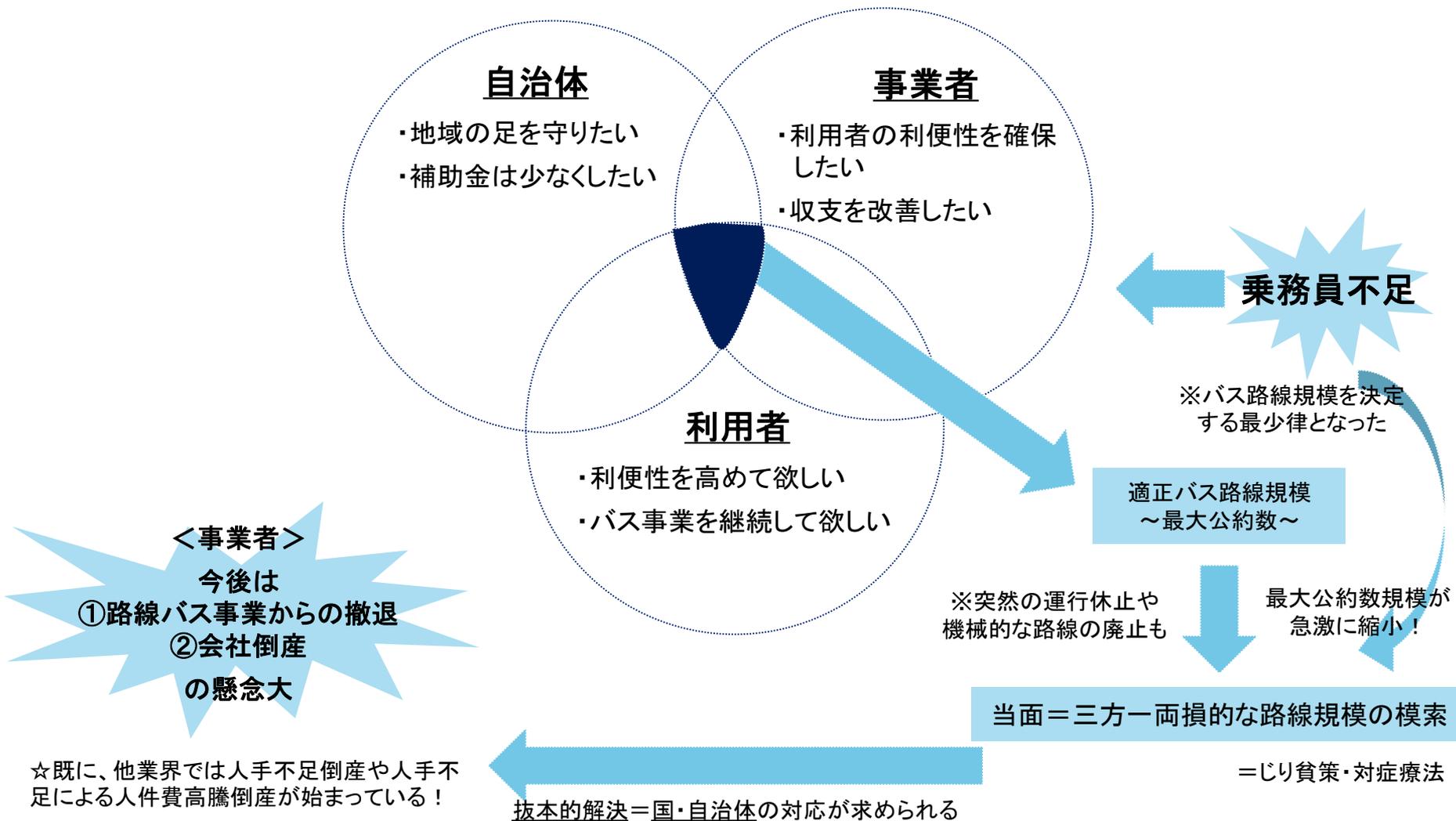


乗務員不足の場合、時間的余裕がなく、強制的に路線廃止となり、経営破綻に追い込まれる

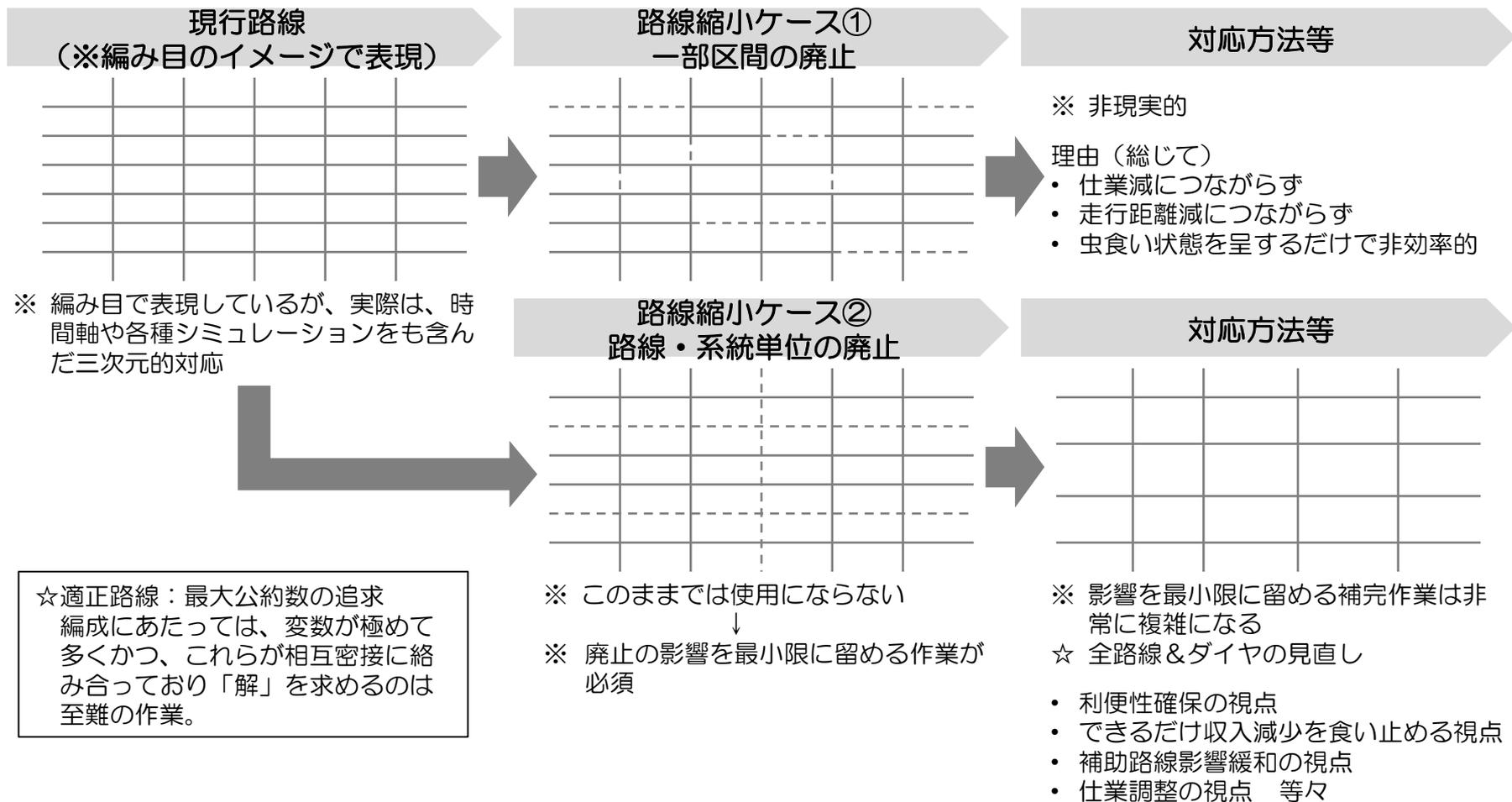
【直接経費】・乗務員人件費、動力費等

【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

【参考】路線バス事業を巡る関係図



【参考】路線縮小（変更）の難しさ



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



■ 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

ビ
ジ
ネ
ス
モ
デ
ル
は
既
に
崩
壊



※ 現状では、会社単独での大命題の達成は不可能

とさでん交通(＝地方の路線バス事業者)

まとめ

- ✓ 最大の課題は、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と判断される。
- ✓ 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、差し迫ったこの課題を直視し、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。
- ✓ 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、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ます。