

松江市自動車運送事業経営健全化計画

概 要 版

(第2次計画)

**【平成26～30年度】**

平成26年7月

松江市交通局

# 1. 第1次経営健全化計画(20~25年度)の進捗と検証

## (1) 経営基盤の確立

### ① 定期利用者数・収益

- ・ 19年路線再編、漸減基調の中一応安定推移、観光入込(20、25年)
- ・ 23年度一畑バス(株)から2路線(法吉ループ線、朝日ヶ丘線)受譲増
- ・ 収益は、利用者数同様推移~微増減、25年度観光入込により大幅増

【定期運送 利用者数】 (単位 千人)

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25
計画値	2,400	2,410	2,420	2,505	2,515	2,525
実績	2,412	2,312	2,337	2,591	2,557	2,749

【定期運送収益】 税抜 (単位 千円)

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25
計画値	414,000	410,000	411,000	415,000	416,000	417,000
実績	414,875	388,216	394,459	420,603	410,271	460,195

### ② 人件費・職員数

- ・ 20年10月運転士給料表へ企業職(三)表適用
- ・ 21~24年度、従前在籍運転士の市本庁への任用換え(12名)を進めるとともに、(三)表適用運転士の新規採用を極力抑えたことにより人件費大幅縮減
- ・ 23年度2路線受譲増、25年度新規採用者数増、既採用者昇給等で大幅増
- ・ 当初計画の正規運転士比率50%は、計面前25%程度から24年度32%、25年度38.6%と未達成の現状

【人件費】 (退職金、引当金除く) (単位 千円)

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25
計画値	511,155	508,393	500,903	495,816	489,979	496,847
実績	503,183	473,428	469,993	486,859	467,097	495,876

【職員数】 (退職金、引当金除く) (単位 職員数：人 人件費：千円 4月1日現在)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
事務職員	26	26	27	25	25	23	24
正規職員	16	16	17	16	17	16	18
企業職(一)	16	16	9	7	8	7	7
同(二)	0	0	6	6	5	4	3
同(三)	0	0	2	3	4	5	8
臨時・嘱託	10	10	10	9	8	7	6
人件費計	169,015	157,963	160,786	153,720	155,527	139,589	***
運転士	76	74	76	77	81	81	83
正規職員	20	18	21	22	22	26	32
企業職(二)	0	0	12	9	8	4	4
同(三)	0	0	9	13	14	22	28
臨時嘱託	56	56	55	55	59	55	51
正規比率	26.3%	24.3%	27.6%	28.6%	27.2%	32.1%	38.6%
人件費計	358,441	345,220	312,642	316,273	331,332	327,508	***
合計	527,456	503,183	473,428	469,993	486,859	467,097	495,876
計職員数	102	100	103	102	106	104	107

### ③ 経常収支・市補助金

- ・ 経常収支は、人件費縮減効果により 21 年度以降大きく改善
- ・ 内部留保資金も同様増加、24 年度、収支状況により市補助金を調整減

#### 【経常収支】

(単位 千円)

年度	H 2 0	H 2 1	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5
計画値	—	△31,455	2,137	738	18,142	17,409
実績	△17,653	10,283	25,913	54,285	7,646	38,833

#### 【内部留保資金】

(単位 千円)

年度	H 2 0	H 2 1	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5
計画値	—	11,795	55,068	145,005	151,134	147,241
実績	18,227	81,671	159,990	198,164	194,485	249,935

#### 【市からの補助金】

(単位 千円)

年度	H 2 0	H 2 1	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5
3条	209,862	224,913	228,122	250,597	210,728	243,816
4条	74,538	50,674	74,726	45,504	0	68,428
計	284,400	275,587	302,848	296,101	210,728	312,244

## (2) 顧客満足度の向上と組織の活性化

### ① サービス向上・安全運行

- ・ 運転士の車内接客サービス向上、一定評価得つつある状況
- ・ 運転士経験不足等から事故件数は増加傾向

#### 【事故発生件数】

(単位 件)

年度	H 2 0	H 2 1	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5
全件数	15	12	18	18	18	25
内有責事故	7	7	12	14	12	14
内重大事故	0	1	1	1	2	2
内車内事故	1	1	0	3	1	5

### ② 車両更新等

- ・ 健全化による投資抑制面あり、高車齢車両の増

#### 【車齢推移：乗合】

(単位 全保有車両数～台 車齢～年)

年度	H 2 0	H 2 1	H 2 2	H 2 3	H 2 4	H 2 5
全保有車両数	50	50	57	57	57	56
車齢20年以上	0	0	0	0	0	0
16年～20年	4	6	11	16	21	30
11年～15年	25	28	32	29	24	13
6年～10年	15	12	12	10	8	6
0年～4年	6	4	2	2	4	7

## (3) 路線・ダイヤ見直し、企画商品開発・特別便運行

路線再編効果を維持する観点から本格見直しは行わず、企画商品開発、特別便運行に比重

- ・ 高齢者フリー定期券、通学フリー定期券、レイク・一般1日フリー乗車券(松江乗手形)
- ・ 通勤快速(朝1便運行 県合庁～県庁～宍道湖温泉)

(4) 第1次計画の検証による課題

① 人件費増嵩に対応した実効ある増収対策の展開

- ・ 未達成となっている正規運転士比率 50%への上昇に対して、「任用換え」のような直接的な人件費縮減策はなく、長期間接的な人事給与面での費用縮減策が必要
- ・ 単年度収支にとらわれてきた面あり、観光入込効果のみに期待することはできず、継続、柔軟で実効ある増収対策の積極的展開

② 組織の活性化によるサービス向上

- ・ 接客サービス(接遇)の一層の向上
- ・ ベテラン運転士任用換えで OJT 困難、OFF・JT による運転技術の向上必要

③ 路線・ダイヤの利便性向上と PR・営業活動の推進

- ・ 19 年路線再編の効果を維持し、利用促進を図るため継続定期的な路線・ダイヤ部分見直し(メンテナンス)が重要
- ・ 企画商品、優待制度等の PR 不足、利用促進の仕組みづくりを含め収益増につながる積極的な営業展開

2. 市営バス事業をめぐる環境変化への対応

(1) 社会経済環境

- ・ 経済回復基調、交付税減少等で極めて厳しい市財政状況
- ・ 環境負荷低減対策、「交通政策基本法」に基づく国の地方交通支援への対応を期待、関係機関・団体一体で要望活動等必要

(2) 本市人口動態等

- ・ 人口減少(22~26 年 3 月末対比 1,166 人減少)、少子高齢化(同期：年少人口比率 14%→13.6% 高齢化率 24.4%→26.5%)は確実に進行
- ・ 65 歳以上運転免許保有者数増 (22~25 年 12 月末対比 121.9%) と厳しい経営環境にあり、引き続き観光入込効果のバス事業への取り込みが必要

(3) 関連計画等の動向

① バス利用者数目標値

- ・ 第2次公共交通体系整備計画(23年3月)、総合計画後期基本計画(24年4月)は、利用促進により 22 年度利用者数(路線 3 社計 399 万人/年)維持が目標値

② 市内路線バス・コミュニティバスの利用状況

- ・ 19 年路線再編効果により、漸減基調にあるも一応の安定状況、23 年以降、観光入込もあり増加傾向

市内路線バスの利用状況

(単位：万人)

	市営バス			一畑バス	日ノ丸自動車	路線バス計	コミュニティバス	合計
	一般路線	レクリン						
H16	234	221	13	280	14	528	43	571
H17	226	212	14	250	13	489	43	532
H18	231	215	16	238	12	481	47	528
H19	231	215	16	164	10	405	47	452
H20	241	223	18	170	10	421	46	467
H21	231	217	14	154	9	394	44	438
H22	234	220	14	156	9	399	43	442
H23	259	247	12	144	9	412	44	456
H24	256	243	13	148	9	413	43	456

#### (4) 新たなまちづくりとバス交通の役割

- ・ 区域区分の存廃も含め「拠点連携型都市構造」の実現が課題
- ・ 市中心部から郊外までのシームレスな交通環境実現(平成の開府元年まちづくり構想)、中心市街地での徒歩、自転車の通行量増大による活性化(第2期中心市街地活性化基本計画)、そのためのバス交通の機能向上、自転車等と連携必要

#### (5) 環境変化への対応が求められる課題

##### ① 各世代・観光客の多様なニーズへの対応

- ・ 待合環境、運行表示、車両ノンステップ化など高齢社会に対応したトータルなサービスレベルの向上と、将来利用者確保の観点から児童生徒のバス利用体験の促進
- ・ 通勤利用促進のためノーマイカーデー等社会的な利用促進の取組みと連動させたバスカード等付加価値向上、新商品開発等による利用インセンティブの増大
- ・ 観光入込効果をバス事業収益に取込む施策展開とバスによる新たな観光素材造成

##### ② 「共創」によるバス利用促進

- ・ 地域の団体、市民、事業所、企業等と連携し、本局路線の特性を生かした中心市街地の商店街、所在企業と「共創」による利用促進
- ・ 「競合から共存へ」を基本に、他バス事業者、交通事業者、交通モードと連携しシームレスな交通環境の実現

##### ③ バス交通を生かしたまちづくり

- ・ バス交通を「拠点連携」の実現ツールとして、事業者間の役割分担に基づき、特に本局は「まちあるき観光」や「サイクルシティ構想」と連携した中心市街地活性化への寄与が役割
- ・ 松江型交通 IC カード、都市軸・交通軸形成に向けた新交通システムの研究に積極的に参画・検討
- ・ 環境負荷低減に向け老朽化した CNG 車両の後継車種を検討・導入

### 3. 第2次経営健全化計画(26~30年度)

#### (1) 計画の期間・策定趣旨

- ・ 第1次計画の成果を踏まえ、実効ある増収対策推進、正規運転士比率50%達成等の継続課題へ対応し一層の経営健全化の実現
- ・ 26年度から5ヶ年間の第2次計画を策定

#### (2) 計画の目標

第1次計画の検証、環境変化への対応により明らかとなった各課題を整理し、「事業経営」、「組織運営」、「まちづくり」の観点から、以下の3つの目標を設定

- ① 「車外営業」と「共創」による増収対策、利用促進
- ② 組織の活性化によるサービス向上
- ③ まちづくりと多様な利用者ニーズへの対応

(3) 目標実現に向けた施策展開

1) 「車外営業」と「共創」による増収対策、利用促進

① 地区利用促進協議会の設置促進

- ・ 計画期間中に、本局路線沿線のうち未設置 13 地区全てに設置

② 地域ニーズを踏まえた路線・ダイヤのメンテナンス(部分見直し)

- ・ 南循環線の見直し、通勤快速の拡充

③ 販売促進による増収対策

i. 重点商品の販促

- ・ 通学フリー定期券、高齢者フリー定期券、松江乗手形

ii. 貸切受注の促進

- ・ 通年での定期運送契約の新規受注、レイクラインの有効活用

iii. 販売拠点の拡大

・ 小型自動販売機の設置

- 公民館、文化体育施設、高校・大学等へ設置、バスカード等販促

・ 取扱い店舗等の拡大

- 美術館、歴史館内等ショップ、量販店、コンビニ等へ拡大

- 定期券の運賃計算システム開発による販売箇所増設

iv. 広告料収入の確保

- ・ 中海・宍道湖・大山圏域企業への販促、尾道松江線開通による本市・沿線観光関係企業等の相互誘客対策を含む販促

販売促進・貸切・広告販促による収益額

(単位：千円)

年 度	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
重点商品販売促進	5,000	10,000	10,000	10,000	10,000
貸切受注の促進	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
販売拠点拡大	1,000	2,000	3,000	3,000	3,000
広告料収入	1,000	2,500	4,000	4,000	4,000
計	12,000	19,500	22,000	22,000	22,000

④ 「共創」による利用促進

i. とってもお得バス利用事業

イ.中心商店街、量販店等が使用済みバスカード金額、定期券面額に応じた商品割引、料飲食店ワンドリンクサービス、量販店ポイント付与等

ロ.バス事業者は、事業内容、サービス内容をバス車両フルラッピング広告、バスカード券面広告、車内パンフレット、マップ配置等で宣伝

ハ.商議所「縁結びスマートナビ」事業による WiFi 活用コンテンツへのクレジット内容の盛り込みを調整中

ii. バスに乗ってみませんか事業

イ.地域開催バス乗り方教室参加者へ当該地区起点の通院、買い物、教養文化等「バスでお出掛け地区マップ」を交付

ロ.体験的なバス利用を促す「お試し定期券」販売：1ヶ月限定、市営、一畑、コミバス乗放題 3,000 円、外湯施設・歴史館等半額割引特典付

iii. スサノオマジック応援事業

イ.スサノオマジックのデザインバスカードを製作販売、応援バス運行

ロ.総合体育館ホームゲームへ同使用済みカード(3,000 円分)持参者の先着 50 名を無料観戦招待

利用促進による利用者数増

(単位:人)

年 度	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
路 線 ・ ダ イ ヤ 見 直 し		30,000	30,000	30,000	30,000
とってもお得バス利用事業	30,000	60,000	90,000	90,000	90,000
バスに乗ってみませんか事業	3,000	8,000	13,000	13,000	13,000
スサノオマジック応援事業	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
計	45,000	110,000	145,000	145,000	145,000

2) 組織の活性化によるサービス向上

① 運転士の定数と正規職員比率

- ・ 貸切バス運行での要員不足傾向、運転技術向上はじめ職場外研修受講等を勘案することで85名とし、定期運送契約動向等で適宜見直し
- ・ 職員退職動向等を勘案し、正規職員比率50%は28年4月達成

② 独自の人事給与制度の構築(ガラパゴス化)

- ・ 「任用換え」のような短期・直接的な手法はとり得ないことから、長期・間接的な人件費管理手法を導入、モチベーション維持と安定運営を両立
  - i.(三)表適用運転士の管理監督職員への登用(職員モチベーション向上)
  - ii.市からの出向職員の出向廃止による費用縮減(独自の人材育成)
  - iii.(三)表水準と整合させた独自の人事給与制度の導入(総人件費縮減)
- ・ 一般職員(三)表⇒監督職員(二)表⇒管理職員(一)表5級  
(市)一般職員(一) or (二)表⇒監督職員(一)表⇒管理職員(一)表6級
- iv.成果主義の導入(一定収益+給与費を業務実績評定により賞与査定)

【人件費】

※現行のままにした場合 (退職金、引当金除く)

(単位 千円)

年 度	H24	H25	H26	H27	H28	H29
人件費	467,097	495,876	534,162	546,079	555,040	559,575
年 度	H30	H31	H32	H33	H34	H35
人件費	565,837	573,369	572,546	576,553	566,275	557,137

※ガラパゴス化した場合 (退職金、引当金除く)

(単位 千円)

年 度	H24	H25	H26	H27	H28	H29
人件費	467,097	495,876	514,365	531,280	535,275	532,518
年 度	H30	H31	H32	H33	H34	H35
人件費	536,241	541,177	544,484	551,883	549,257	544,227

③ 職員研修の充実(賢いカラス化)

- ・ 事業の基本である安全運行、車内サービスの向上を図るとともに、ガラパゴス化に向けた資質向上を図るため職員研修を充実
  - i.階層別研修の導入
  - ii.外部研修機関の活用と添乗指導による安全運行指導(目標管理)
  - iii.班会議活用による職場改善活動の推進とブリーフィング研修実施

【事故発生件数の減少】

(単位 件)

年 度	現 状	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
目標値	25	15	9	5	3	0

3) まちづくりと多様な利用者ニーズへの対応

① 都市計画・交通政策との連携

i. 市街地内交通のあり方

- ・サイクルシティ構想との連携、バス優先レーン等走行環境改善

ii. 中心市街地のバス利用、徒歩等による通行量増大

- ・中心商店街等と連携した利用促進策展開(再掲)
- ・車両、バス停等へのWiFi環境整備による各種サービス提供(商議所「縁結びスマートナビ」事業と連携)

iii. 新たな拠点形成への対応と次期路線再編に向けた基礎調査

② 多様なニーズへの対応

i. 多様な利用者ニーズを捉えた企画商品等の開発

- ・世代・職域等踏まえた企画商品開発と割引・優待制度の検討

ii. 新たな観光素材の造成

- ・テーマ性やターゲットを絞った着地型商品開発

iii. バス待合環境の充実

- ・上屋、ベンチ、路線図等の整備・改善、バスロケの再整備

iv. 車両更新

- ・年次的ノンステップ化とCNG車両後継としてハイブリッド車両導入

【乗合：ハイブリッド車両導入】

(単位 台)

年度	H26	H27	H28	H29	H30
目標値	0	0	2	2	0

v. 松江型交通 IC カード導入に向けた検討

vi. 「松江21 ウィメンズプロジェクト」の提言聴取による女性の視点導入

vii. 原子力災害広域避難計画への対応(PAZ～「施設敷地緊急事態」発出時)

(4) 収支見通しと計画の管理

① 利用者数基本目標値

24年度実績に25年度観光入込効果、路線見直し効果を勘案し設定  
26年度267.5万人 27年度266万人 28～30年度264.5万人

② 利用者数・収益目標値

利用促進策展開、路線見直しを進めることで以下目標値設定

定期利用者数目標値

(単位:千人)

	H26	H27	H28	H29	H30
基本目標値	2,675	2,660	2,645	2,645	2,645
路線見直し		30	30	30	30
利用促進策	35	80	115	115	115
計	2,710	2,770	2,790	2,790	2,790

定期利用促進、商品、貸切、広告の販促により以下目標値設定

営業収益目標値

(単位:千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
定期収益	460,195	452,778	468,913	473,048	473,048	473,048
貸切収益	111,881	117,381	122,381	122,381	122,381	122,381
広告収益	14,913	15,912	17,412	18,912	18,912	18,912
計	586,989	586,071	608,706	614,341	614,341	614,341



③ 営業費用

i. 人件費

独自人事給与制度導入(ガラパゴス化)に加え、長期借入金(20年度 市から500,000千円借入)の返済期間考慮、ガラパゴス化端緒として、27~30年度局長の総務課長兼務、運輸課長の営業係長兼務

人件費 (退職金、引当金除く) (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
目標値	495,876	514,365	514,598	518,404	515,362	519,012

ii. その他費用

燃料費、車両修繕費等の増嵩動向に対して、本局車庫上屋等活用の太陽光発電導入とLED化による光熱水費縮減等で可能な費用削減

④ 経常収支

本計画実施前 税抜 (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
経常収支	38,833	△7,154	8,915	△10,437	△3,845	△15,388
内部留保資金	249,935	177,624	100,528	△23,854	△122,939	△214,619

本計画実施後 税抜 (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
経常収支	38,833	4,959	83,608	78,279	85,540	79,140
内部留保資金	249,935	189,737	189,268	156,317	153,481	160,498

⑤ 市からの補助金

市からの補助金額 【現行】 (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
3条	243,816	249,817	249,817	249,817	249,817	249,817
4条	68,428	40,609	75,784	104,554	104,554	79,879
計	312,244	290,426	325,601	354,371	354,371	329,696

市からの補助金額 【本計画実施後】 (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
3条	243,816	204,817	226,852	226,852	226,852	226,852
4条	68,428	60,975	75,784	104,554	104,554	79,879
計	312,244	265,792	302,636	331,406	331,406	306,731

⑥ 計画の管理

数値目標等に基づき適正管理するとともに、新たな事業導入、効果のない施策の廃止含め、フレキシブル、スピード感ある計画推進と毎年度の計画見直しを実施