

青森市交通事業経営改善計画

～ チャレンジプラン 2017 ～

(平成 30 年度～平成 32 年度)



青森市企業局交通部

平成 30 年 2 月

【目次】

○総論

第1章 計画策定の背景と位置づけ

第1節	計画策定の背景と位置づけ	1
第2節	地域公共交通の現状及び課題	
1	バス交通を取り巻く環境	2
	○公営乗合バス事業の状況	2
	○人口減少、少子高齢化の進展	4
	○交流人口の増加	5
	○バス運転乗務員の人材不足	6
2	青森市交通部の経営状況	8
	○市営バス事業の収支状況	8
	○一般会計からの繰入状況	9
	○運行状況	10
	○利用の動向	13
	○経営資源の状況	14
	○事業収支の状況	18
3	これまでの経営改善計画に向けた取組方針	19
4	市営バスの経営課題	19

○施策の展開

第2章 計画の基本的な考え方

第1節	基本理念	20
第2節	施策の基本方針	20
第3節	施策体系	21
第4節	施策の推進	22
1	安全で信頼のあるサービス提供	22
2	ニーズに対応したサービスの提供	25
3	効率的で持続性のある経営基盤の構築	29
4	市民に支えられる社会性の向上	33

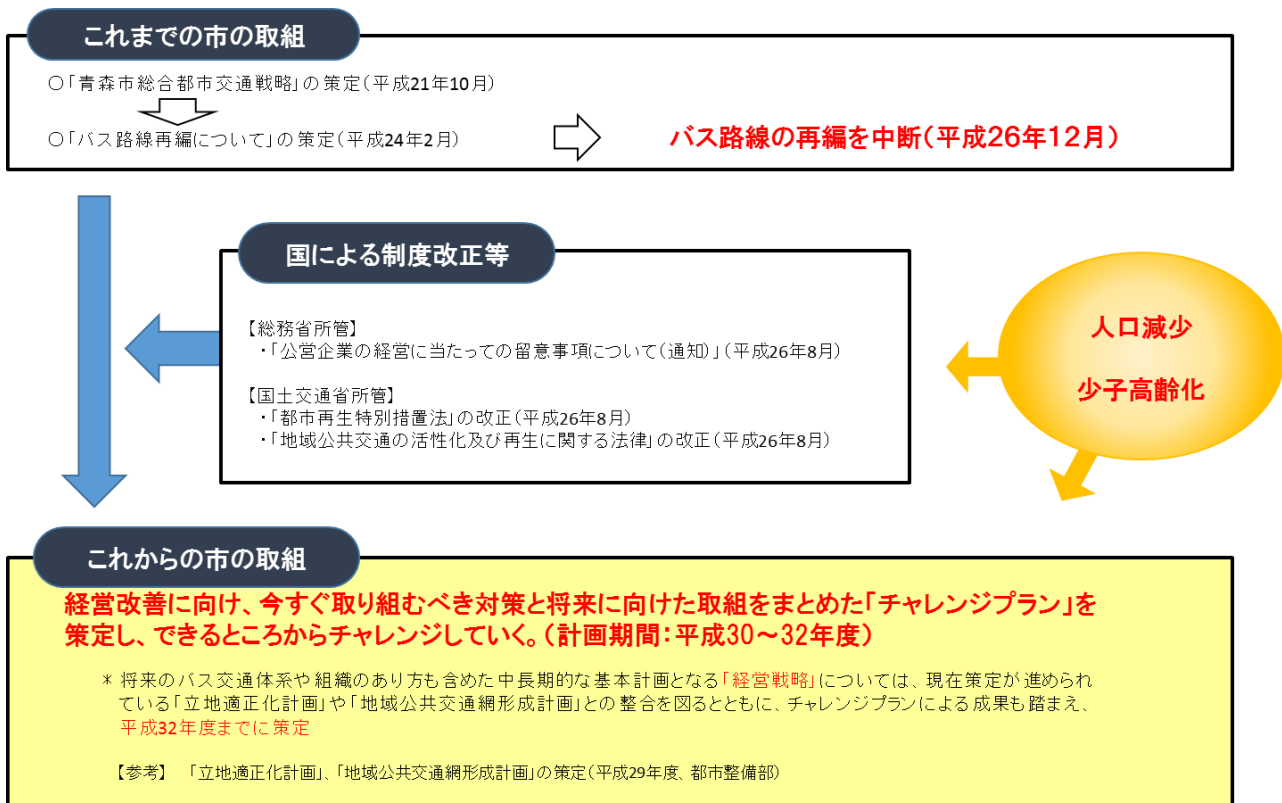
第1章 計画策定の背景と位置づけ

第1節 計画策定の背景と位置づけ

本市では、平成21年10月に「青森市総合都市交通戦略」を策定し、その重点戦略である「バス交通に関する戦略」について、平成24年2月に具体的な実施手法等をまとめた「バス路線再編について」を策定し、需要が少なく収支改善が困難である郊外部のバス路線を市民バスへ分離するなど、効率化を図ってきたところでありますが、依然として路線の重複などの課題が解消されないことから、平成26年12月に両戦略に基づく諸施策の推進を見合わせ、現状でのバス事業の運営に努めてきましたが、依然として厳しい経営状況となっています。

このような状況の中、国においては、今後の人口減少や少子高齢化の進展などにより、公営企業の経営や公共交通のあり方に大きな影響が生じてくると懸念されていることから、平成26年度に各自治体に対して、将来を見据えた公営企業の「経営戦略」策定を要請したほか、法改正により各自治体が都市のまちづくりと公共交通の活性化及び再生に向けた、「立地適正化計画」及び「地域公共交通網形成計画」を策定することを促しています。

こうした状況を踏まえ、青森市バス事業の経営改善に向けて、今、できるところは速やかに取り組むとともに、「市民の足としてのバス交通を将来にわたっても維持していくため」の新たな取組にも挑戦するため、「経営改善計画」を策定いたします。

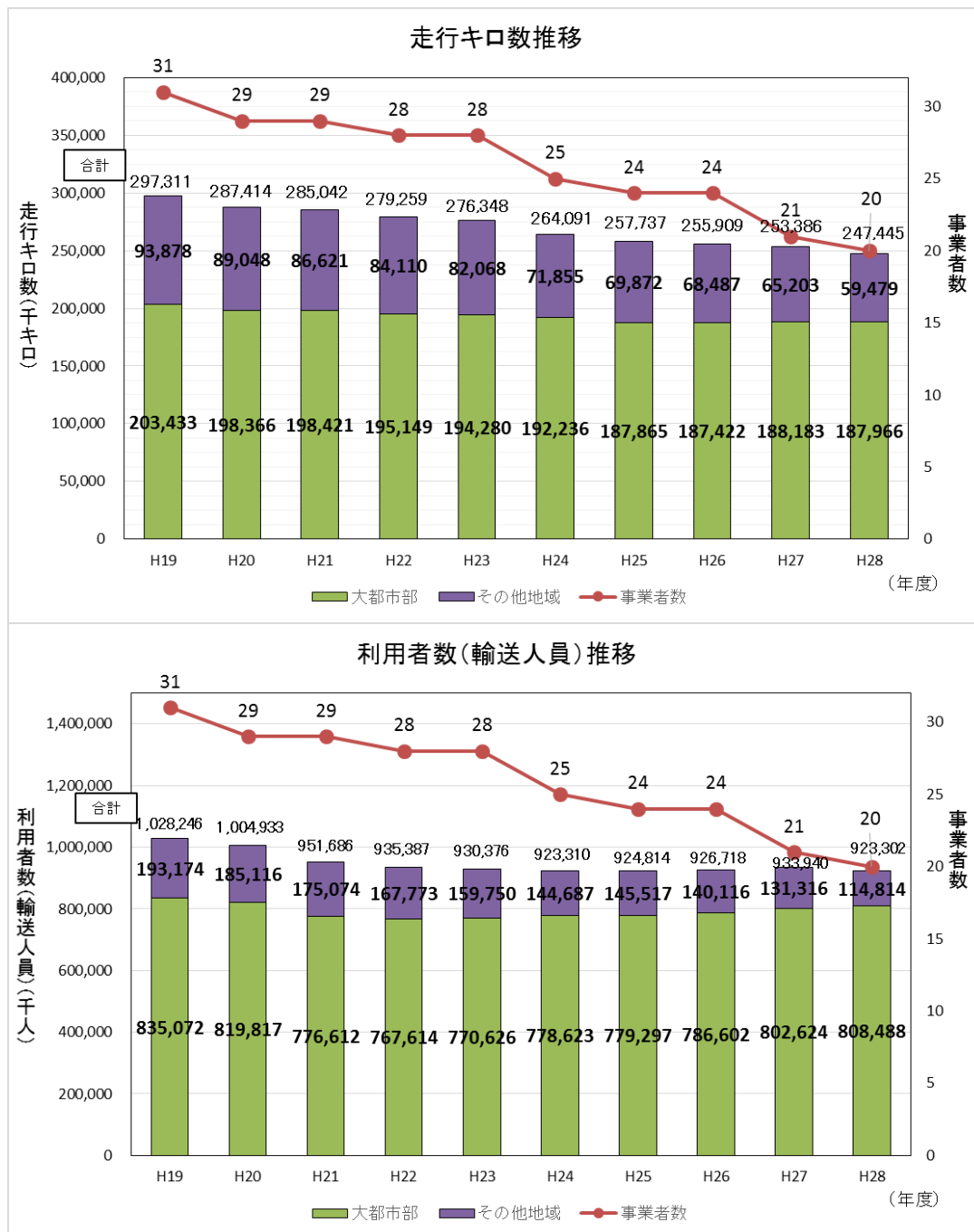


第2節 地域公共交通の現状及び課題

1 バス交通を取り巻く環境

○公営乗合バス事業の状況

(1) 首都圏などの大都市では、平成19年度と比較して、走行キロ数は7.6%減少し、利用者数(輸送人員)についても、平成23年度からは増加しているものの、3.2%減少しており、地方都市では走行キロ数は36.6%減少し、利用者数(輸送人員)についても40.6%減少し、年々縮小傾向にあります。



注) 大都市部：東京、川崎、横浜、名古屋、京都、高槻、大阪、神戸、明石

(2) 公営乗合バス事業の事業者数は、利用者数(輸送人員)の減少などにより、公営企業としての事業維持が困難となり、この10年で民間移譲等により、10業者減少し20業者となっています。

しかし、本市の乗合バスは、古くから市営バスにより運営されてきたことから、一定規模で乗合バス事業を行っている民間事業者が市内に存在していない状況となっております。

公営乗合バス事業の開始・廃止一覧表

① 事業継続都市				平成27年1月1日現在				② 事業全廃都市				平成27年1月1日現在			
都 市 名	乗合バス事業の開始・廃止		備 考	都 市 名	乗合バス事業の開始・廃止		備 考	都 市 名	乗合バス事業の開始・廃止		備 考	都 市 名	乗合バス事業の開始・廃止		備 考
	開始年月日	廃止年月日			開始年月日	廃止年月日			開始年月日	廃止年月日			開始年月日	廃止年月日	
1 札幌	昭和 5.10.24	平成 16.3.31	乗合バス事業は、平成16.4.1JR北海道バス等に譲渡	1 吉小牧	昭和 25.8.25	平成 24.3.31	平成24.3.31道南バス㈱に譲渡	20 佐賀	昭和 11.10.10			11 吉小牧	昭和 25.8.25	平成 24.3.31	平成24.3.31道南バス㈱に譲渡
2 函館	昭和 18.11.1	平成 15.3.31	乗合バス事業は、平成15.4.1函館バス㈱へ移管	2 秋田	昭和 16.4.1	平成 18.3.31	平成18.4.1秋田中央交通㈱へ移管	21 長崎県	昭和 9.3.24			2 秋田	昭和 16.4.1	平成 18.3.31	平成18.4.1秋田中央交通㈱へ移管
3 青森	大正 15.3.6			3 浜松	昭和 11.8.1	昭和 61.11.30	昭和61.12.1遠州鉄道に譲渡	22 佐世保	昭和 2.3.30			3 浜松	昭和 11.8.1	昭和 61.11.30	昭和61.12.1遠州鉄道に譲渡
4 八戸	昭和 7.10.1			4 岐阜	昭和 24.8.5	平成 17.3.31	平成17.3.31岐阜乗合自動車㈱に譲渡	23 熊本	昭和 2.11.23	平成 27.3.31	平成27.3.31乗合バス事業は熊本バス㈱に譲渡	4 岐阜	昭和 24.8.5	平成 17.3.31	平成17.3.31岐阜乗合自動車㈱に譲渡
5 仙台	昭和 17.8.21			5 尼崎	昭和 23.3.2	平成 28.3.20	平成28.3.20阪神バス㈱に譲渡	24 鹿児島	昭和 4.12.28			5 尼崎	昭和 23.3.2	平成 28.3.20	平成28.3.20阪神バス㈱に譲渡
6 東京都	大正 13.1.18			6 明石	昭和 26.2.1	平成 24.3.16	平成24.3.16神姫バス㈱及び山陽バス㈱に移譲					6 明石	昭和 26.2.1	平成 24.3.16	平成24.3.16神姫バス㈱及び山陽バス㈱に移譲
7 川崎	昭和 25.12.15			7 姫路	昭和 21.12.17	平成 22.4.1	平成22.3.27神姫バス㈱に譲渡					7 姫路	昭和 21.12.17	平成 22.4.1	平成22.3.27神姫バス㈱に譲渡
8 横浜	昭和 3.11.10			8 倉敷	昭和 27.4.1	平成 1.3.31	平成1.4.1西備バス、下津井電鉄に譲渡					8 倉敷	昭和 27.4.1	平成 1.3.31	平成1.4.1西備バス、下津井電鉄に譲渡
9 名古屋	昭和 5.2.1			9 尾道	昭和 7.11.28	平成 20.3.31	平成20.4.1おのみちバス株式会社(第3セクター)に移管					9 尾道	昭和 7.11.28	平成 20.3.31	平成20.4.1おのみちバス株式会社(第3セクター)に移管
10 京都	昭和 3.5.10			10 三原	昭和 17.9.22	平成 20.3.31	平成20.4.1鞍鉄道㈱、芸陽バス㈱、㈱中国バスに譲渡					10 三原	昭和 17.9.22	平成 20.3.31	平成20.4.1鞍鉄道㈱、芸陽バス㈱、㈱中国バスに譲渡
11 高槻	昭和 29.2.25			11 呉	昭和 17.12.1	平成 24.3.31	平成24.4.1広島電鉄㈱へ移譲					11 呉	昭和 17.12.1	平成 24.3.31	平成24.4.1広島電鉄㈱へ移譲
12 大阪	昭和 2.2.26			12 岩国	昭和 13.10.1	平成 27.3.31	平成27.3.31いわくにバス㈱(第3セクター)に譲渡					12 岩国	昭和 13.10.1	平成 27.3.31	平成27.3.31いわくにバス㈱(第3セクター)に譲渡
13 伊丹	昭和 24.2.12			13 山口	昭和 18.3.1	平成 11.3.31	平成11.4.1防長交通に移管					13 山口	昭和 18.3.1	平成 11.3.31	平成11.4.1防長交通に移管
14 神戸	昭和 5.9.16			14 出雲	昭和 25.9.1	昭和 43.3.31	昭和43.4.1一畑電鉄に譲渡					14 出雲	昭和 25.9.1	昭和 43.3.31	昭和43.4.1一畑電鉄に譲渡
15 宇都	昭和 20.1.1			15 鳴門	昭和 24.4.22	平成 25.3.31	平成25.4.1徳島バス㈱へ移譲					15 鳴門	昭和 24.4.22	平成 25.3.31	平成25.4.1徳島バス㈱へ移譲
16 松江	昭和 4.4.1			16 小松島	昭和 26.2.28	平成 27.3.31	平成27.3.31徳島バス㈱に譲渡					16 小松島	昭和 26.2.28	平成 27.3.31	平成27.3.31徳島バス㈱に譲渡
17 徳島	昭和 4.3.31			17 新居浜	昭和 23.6.25	昭和 40.9.30	昭和40.10.1瀬戸内運輸に譲渡					17 新居浜	昭和 23.6.25	昭和 40.9.30	昭和40.10.1瀬戸内運輸に譲渡
18 北九州	昭和 4.6.15			18 荒尾	昭和 24.2.1	平成 17.3.31	平成17.3.31熊本産交バス㈱に譲渡					18 荒尾	昭和 24.2.1	平成 17.3.31	平成17.3.31熊本産交バス㈱に譲渡
19 福岡			都市高速鉄道(地下鉄) 昭和56.7.26開始												

(注) 事業全廃都市 計 18都市

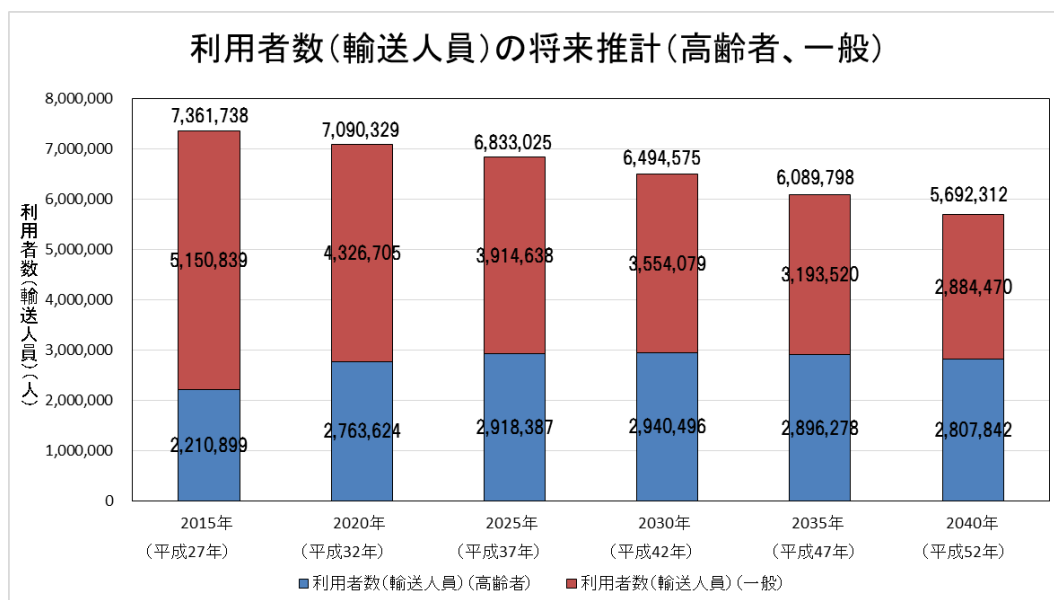
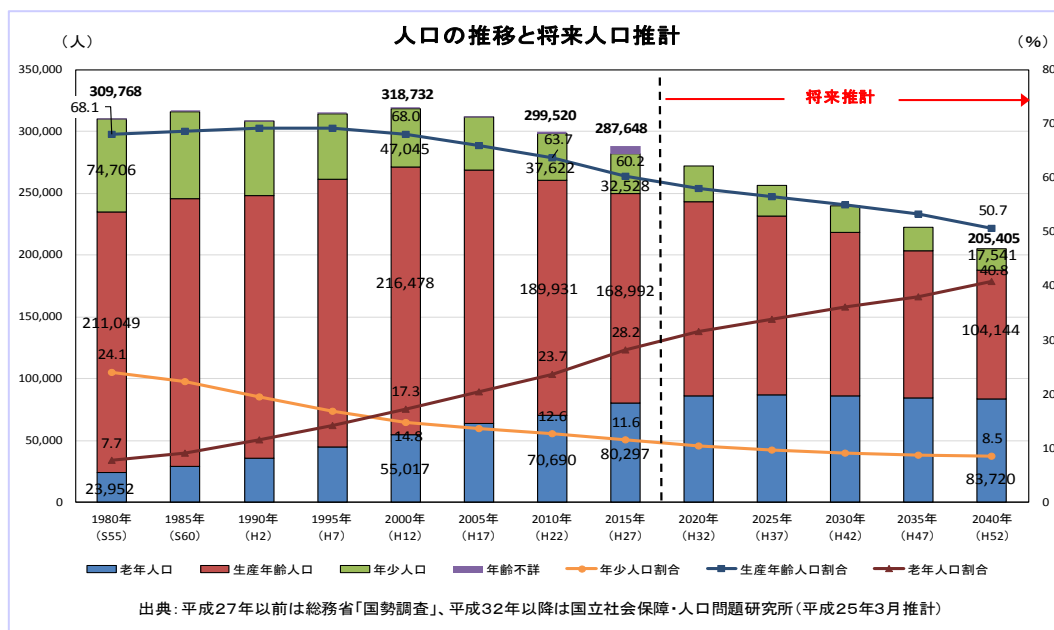
※「公営交通事業要覧」より

全国的に公営乗合バス事業者は、厳しい経営状況にあり、特に、地方都市での公営乗合バス事業者は、事業維持が困難な状況となっている。

○人口減少、少子高齢化の進展

(1) 国立社会保障・人口問題研究所の人口推計によると、平成52年(2040年)には、本市の人口が約20万5千人にまで減少する見込みとなっています。

(2) 年代別では、生産年齢人口が減少し、通勤・通学利用の減少が見込まれる一方で、老年人口は増加し、公共交通に依存せざるをえない高齢者の買物、通院等の交通需要の増加が見込まれます。



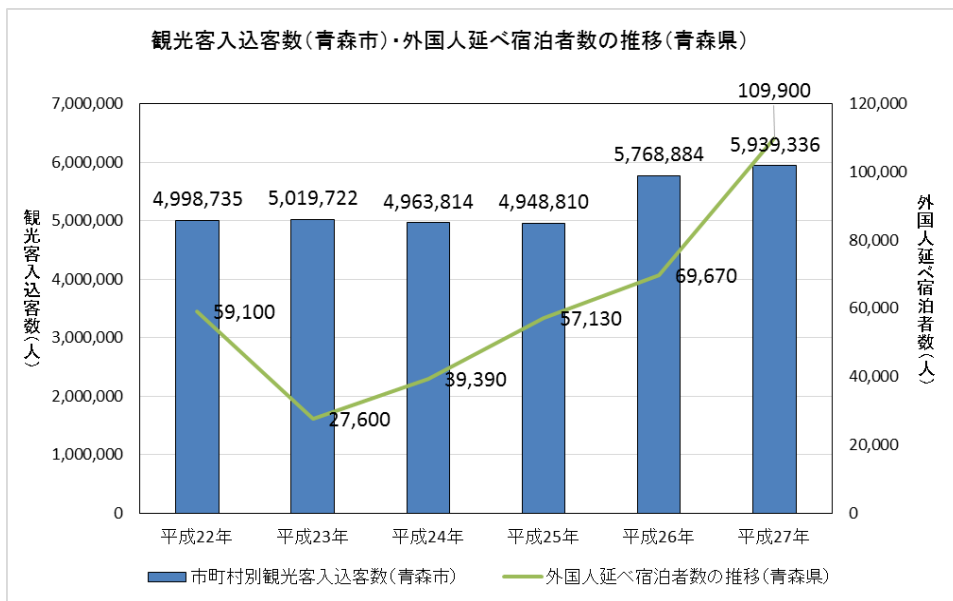
人口減少を背景に将来の利用者数(輸送人員)は減少傾向。
 高齢者の利用は増加傾向の一方、通勤・通学の利用は減少傾向。

○交流人口の増加

(1) 人口減少が進む一方で、東北新幹線・北海道新幹線の開業、クルーズ客船の寄港、空港の国際化等により交流人口は増加し、平成22年から平成27年までの5年間で観光入込客が1.19倍に増加していることから、二次交通としての需要が拡大しています。

(2) 訪日外国人旅行者の公共交通への意見等の調査結果によると、公共交通への不満があり、環境整備が必要です。

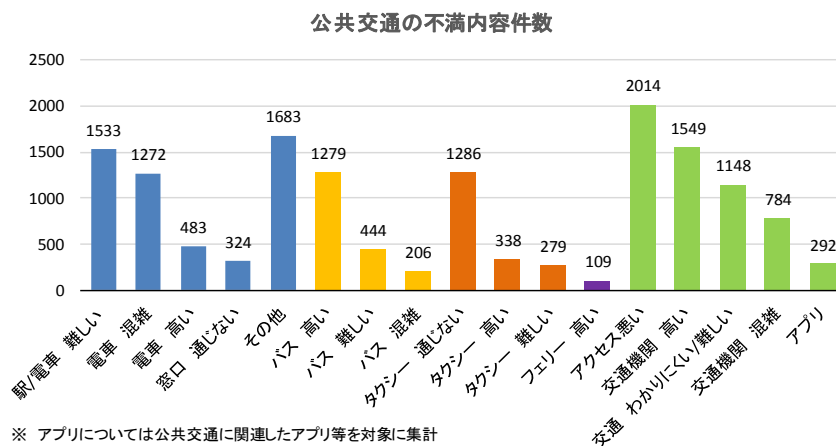
※二次交通とは、拠点となる空港や鉄道の駅から観光地までの交通のこと。



調査結果公共交通—不満の内容(冬調査)

■公共交通各項目における不満内容について

- ・交通機関全般に関連した投稿では「高い」という不満が多く、各交通機関別でも不満理由の上位だった。
- ・交通機関別の不満では鉄道は「難しい」、バスは「高い」、タクシーは「通じない」が多かった。



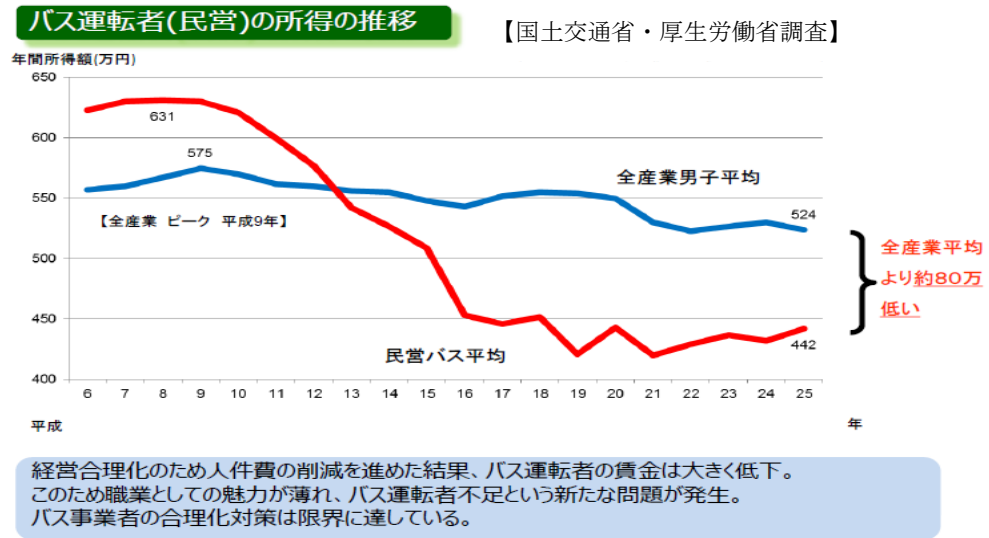
※観光庁「訪日外国人旅行者受入環境に関連するSNSへの投稿等の分析」結果より

観光などの交流人口は、増加傾向。

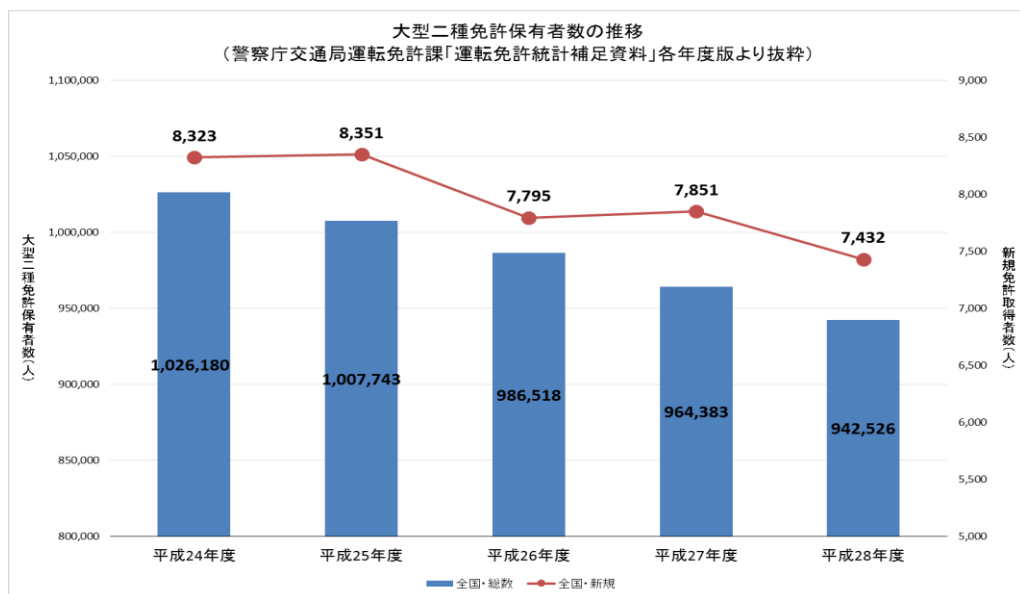
外国人も含め観光客の二次交通への不満があり、対応が急務。

○バス運転乗務員の人材不足

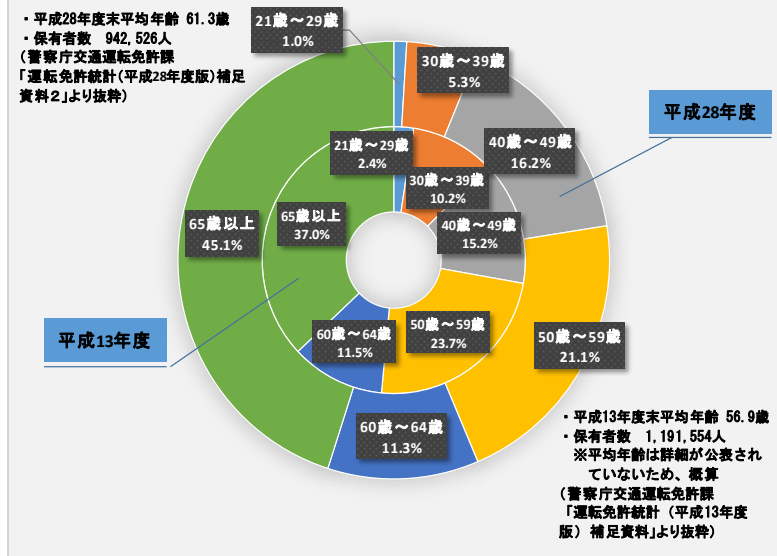
- (1) 民間事業者による人件費削減を中心とした経営合理化により、平成6年から平成25年までの20年間でバス運転乗務員の賃金水準が大きく低下し、全産業平均より約80万円低くなっており、職業としての魅力が薄れています。



- (2) 大型二種免許保有者が平成24年から平成28年までの5年間で83,654人(8.2%減)減少し、また、新規免許取得者も891人(10.7%減)減少し、免許保有者の高齢化が進んでいるため、バス運転乗務員の確保が難しくなっています。



大型二種免許の保有者の年齢構成



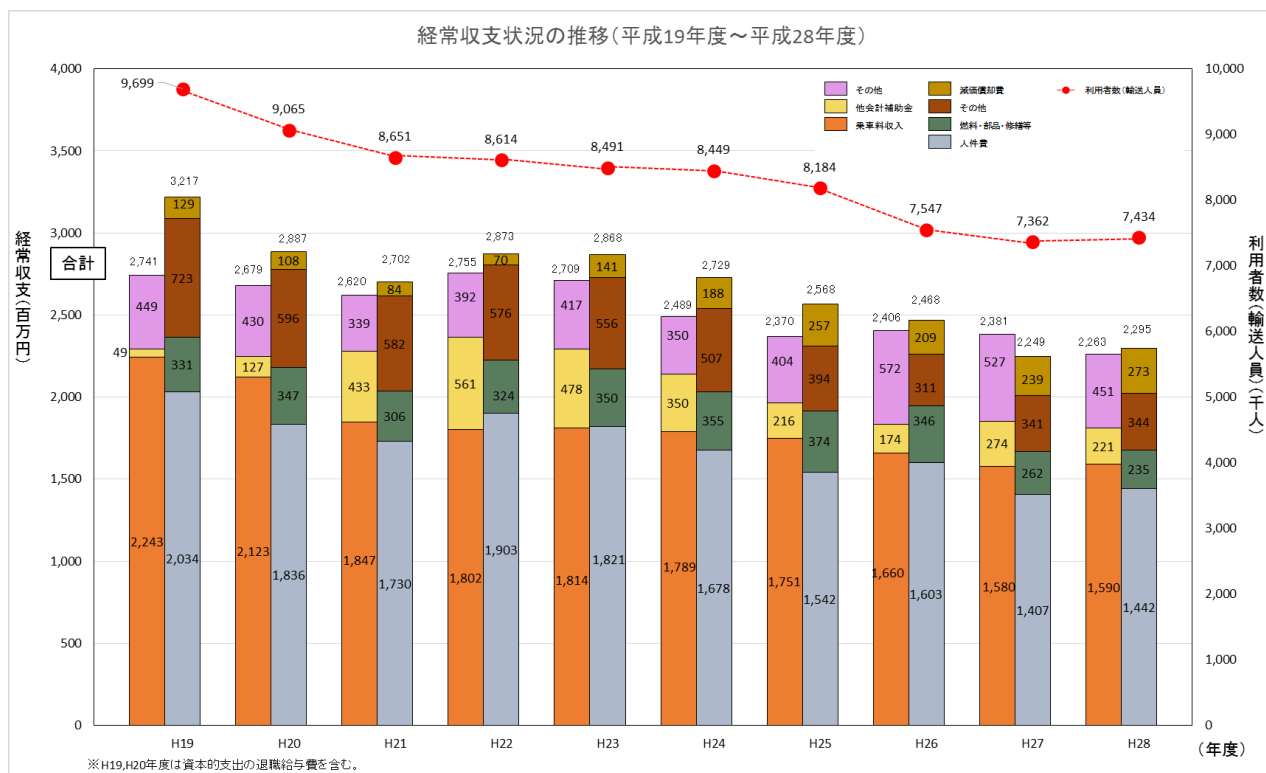
バス運転乗務員の賃金は、全産業全国平均より低賃金化。
 バス運転に必要な大型二種免許の新規取得者が減少し、免許保有者は減少傾向にあり高齢化が進んでいる。

2 青森市交通部の経営状況

○市営バス事業の収支状況

(1) 収入は、平成 19 年度から平成 28 年度までの 10 年間で、利用者数(輸送人員)が 2,265 千人(23.4%減)減少したことにより、乗車料収入が 653 百万円(29.1%減)減少し、収入全体では 473 百万円減少しています。

支出は、平成 19 年度から平成 28 年度までの 10 年間で、バス運転乗務員の退職者不補充などによる経費抑制の結果、922 百万円(28.7%減)減少しています。



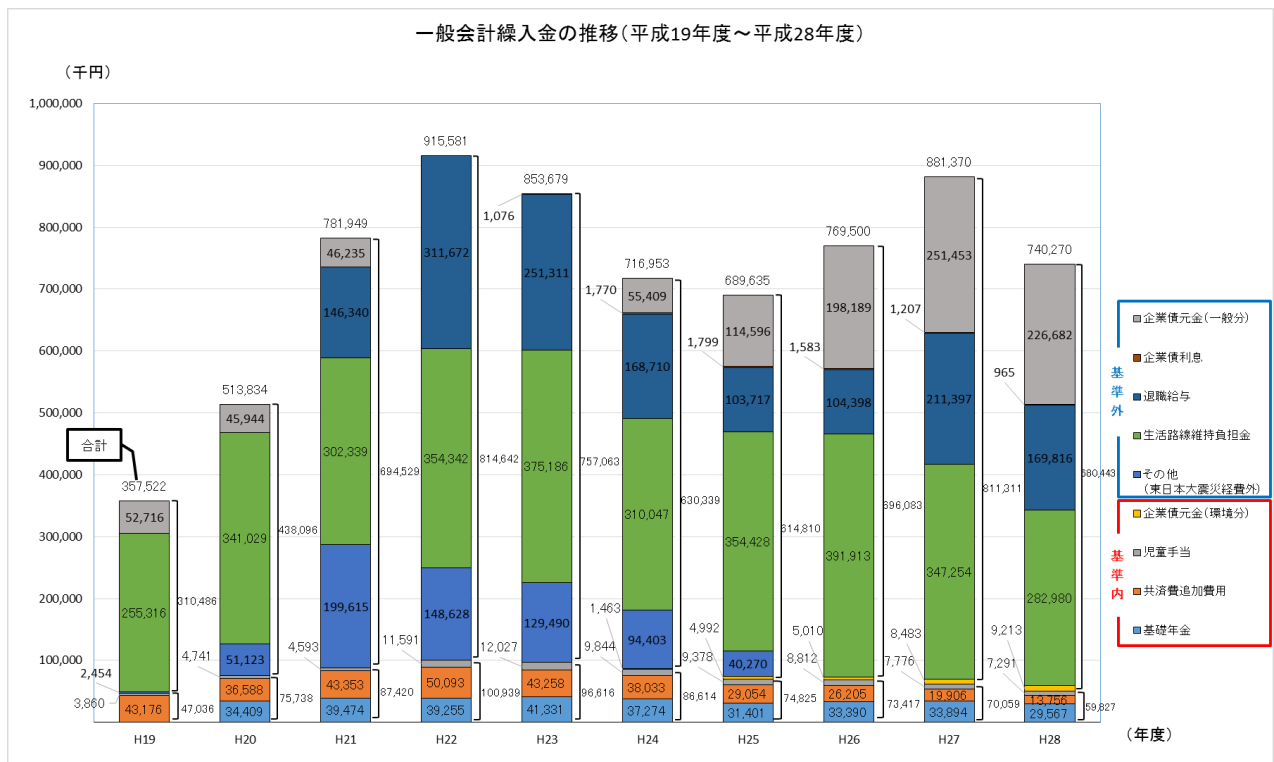
収入は、利用者数(輸送人員)の減少により、乗車料収入は減少傾向。
支出は、バス運転乗務員の退職者不補充などにより、経費抑制。

○一般会計からの繰入状況

(1) 一般会計から、基準内繰入金(生活路線維持負担金(150人/日以下の赤字路線に係る赤字分の8割)、基礎年金拠出金分、共済追加費用分、児童手当分)及び基準外繰入金(生活路線維持負担金(経営健全化分)、繰延勘定償却分(※平成25年度で終了)、退職給与金分、企業債利息分、企業債元金)として、約8億円の繰入金があり、平成19年度から平成28年度までの10年間で、382,748千円(107.1%増)増加しています。

※「基準内繰入金」とは、「地方公営企業繰出金について」(総務省自治財政局長通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金。

※「基準外繰入金」とは、基準内繰入金以外の繰入金。

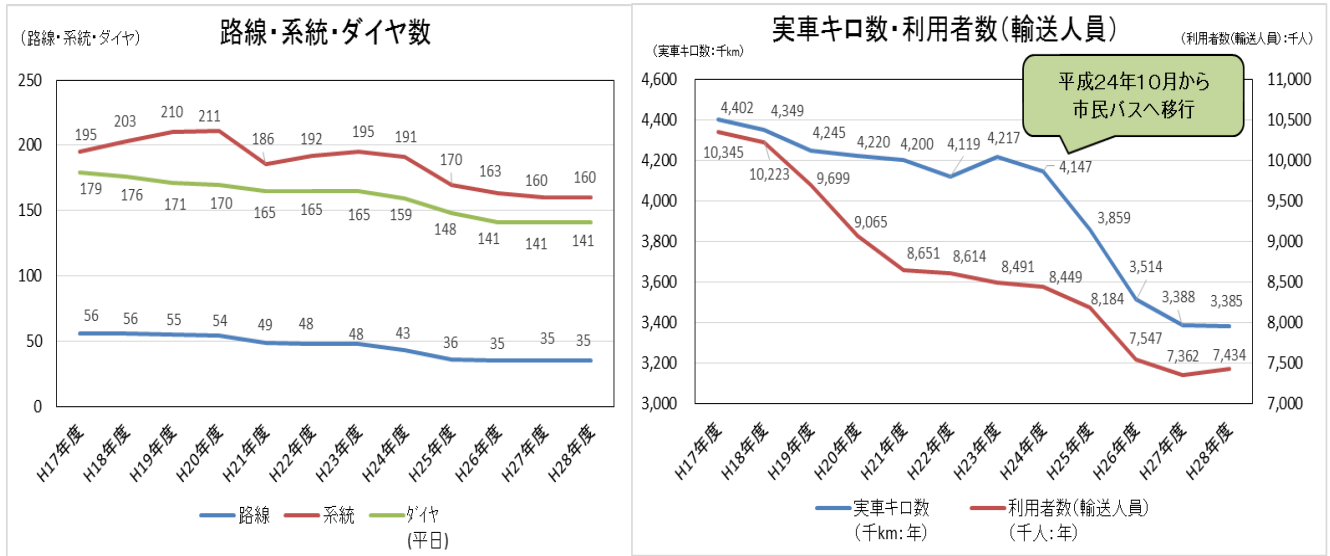


一般会計からの繰入金は、その年度の収支状況により、増減してきている。
 基準外繰入金は、平成19年度と平成28年度を比較すると、2倍以上あり削減が必要な状況。

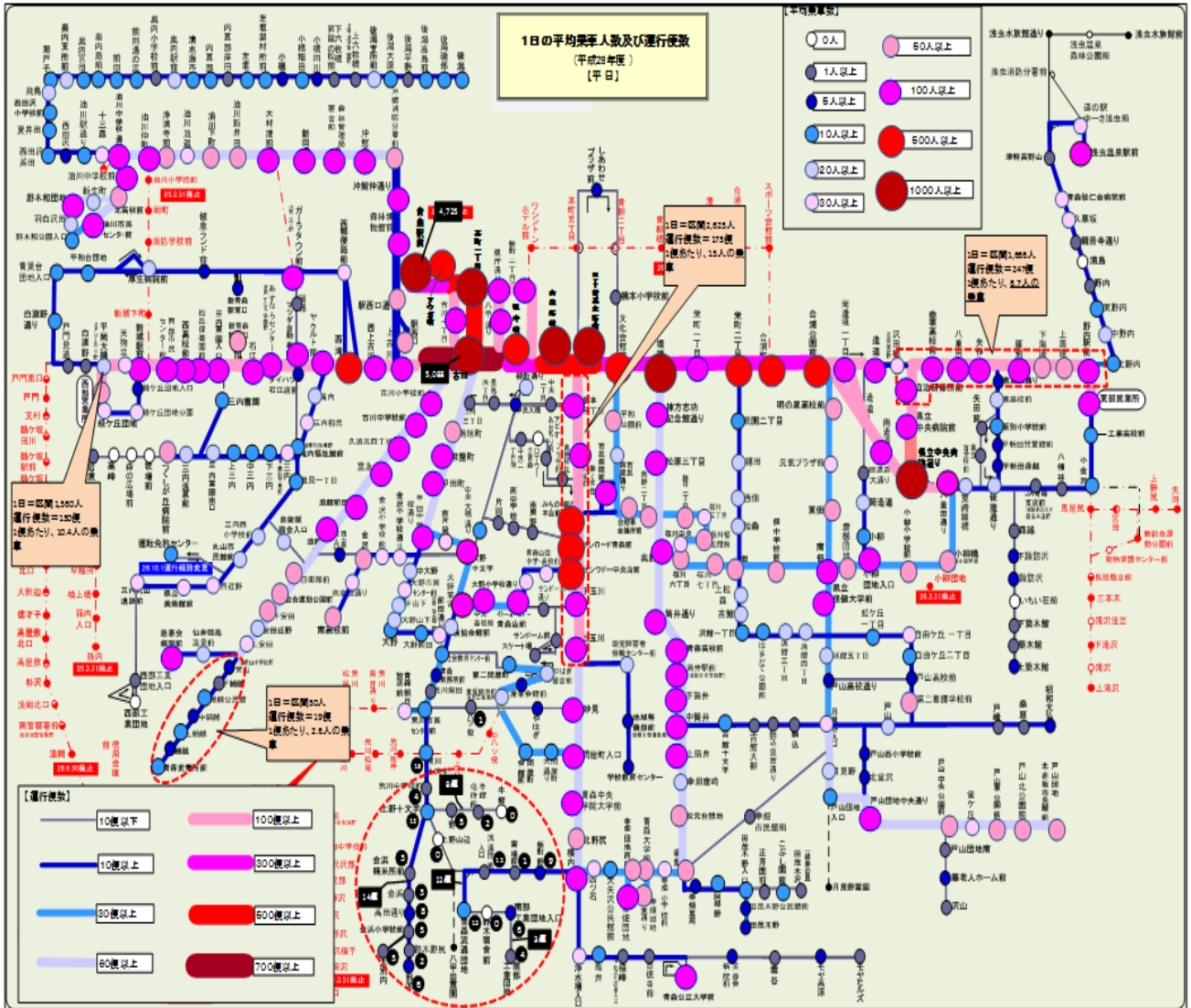
○運行状況

(1) 人口減少等に伴い路線数・便数など事業規模を縮小してきましたが、平成 26 年度からは現在の事業規模を維持しています。

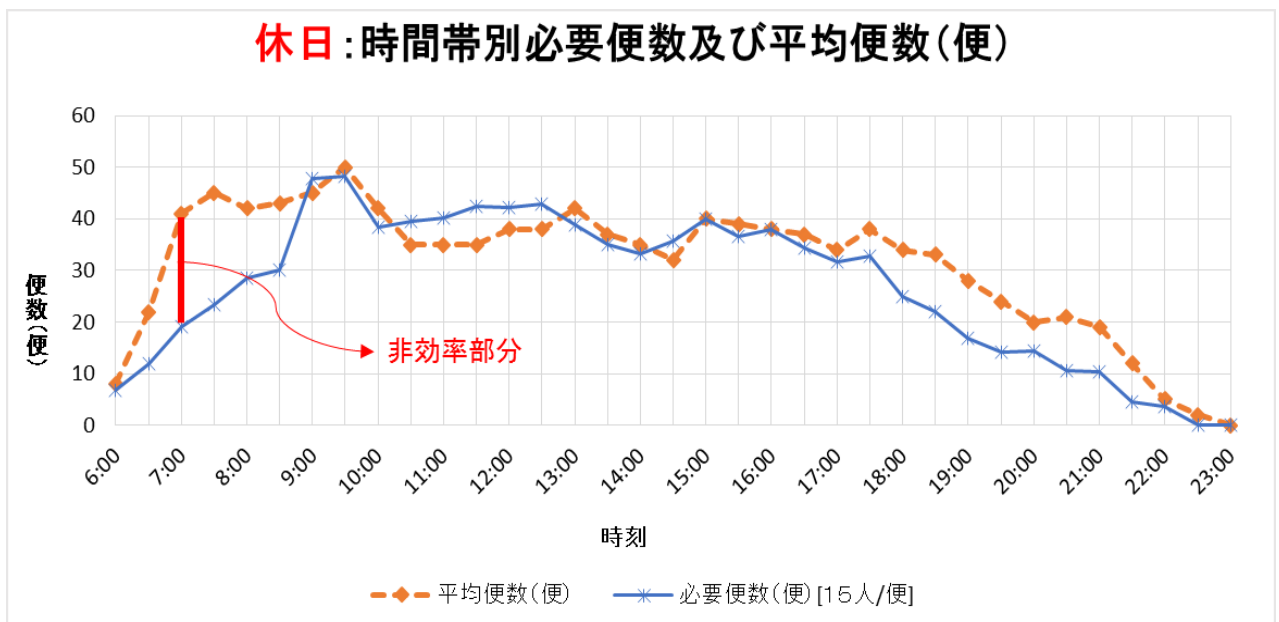
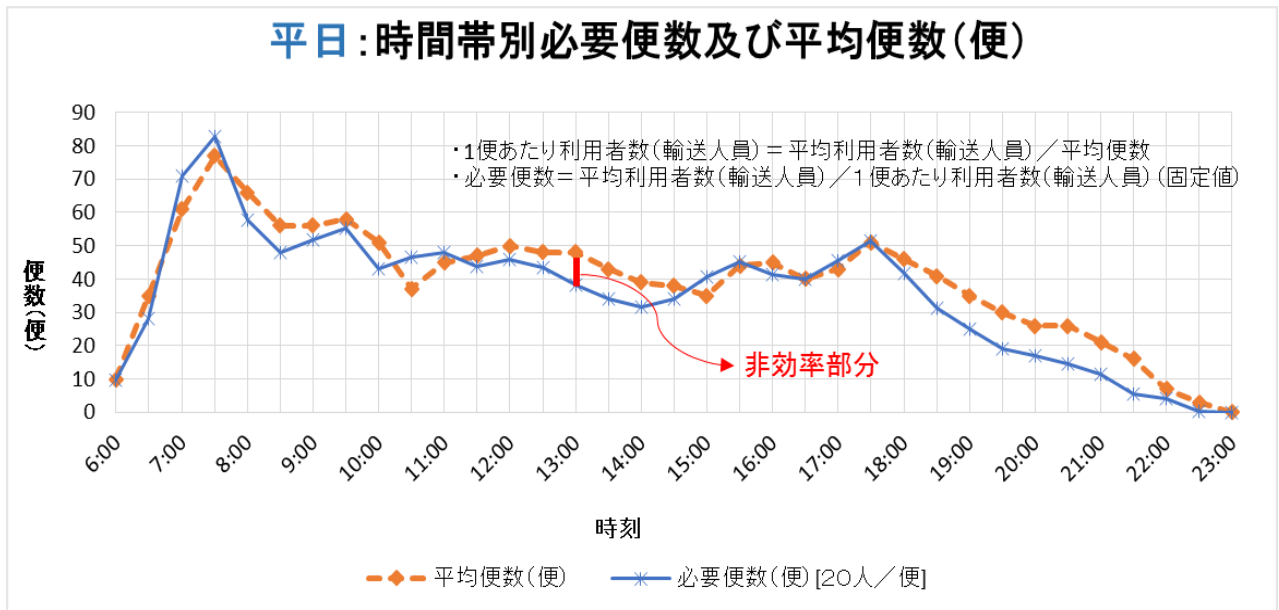
また、利用者数(輸送人員)は平成 17 年度から平成 28 年度の間に、自家用車の普及や人口減少、少子高齢化の影響を受け、4,402 千人から 3,385 千人に減少(23.1%減)しています。



(2) 路線が古川・青森駅地区へ集中して運行されており、一部、非効率な運行が存在しています。
 また、市営バスと市民バスの運行において、一部の路線で重複がみられるほか、市民バスではバスカードが使用できないなど、利用環境が異なります。



(3) 朝夕のラッシュ時に重点的に運行されていますが、平日の昼間や夜間及び休日の早朝などで、一部、非効率な運行が存在しています。



人口減少などによる利用者数(輸送人員)減により、路線や便数を縮小している。平成26年度～平成28年度は、路線・便数を維持し、一日平均で約2万人が利用している。

路線が青森駅行きや古川経由の便が多いことから、国道部分が重複し非効率となっている。

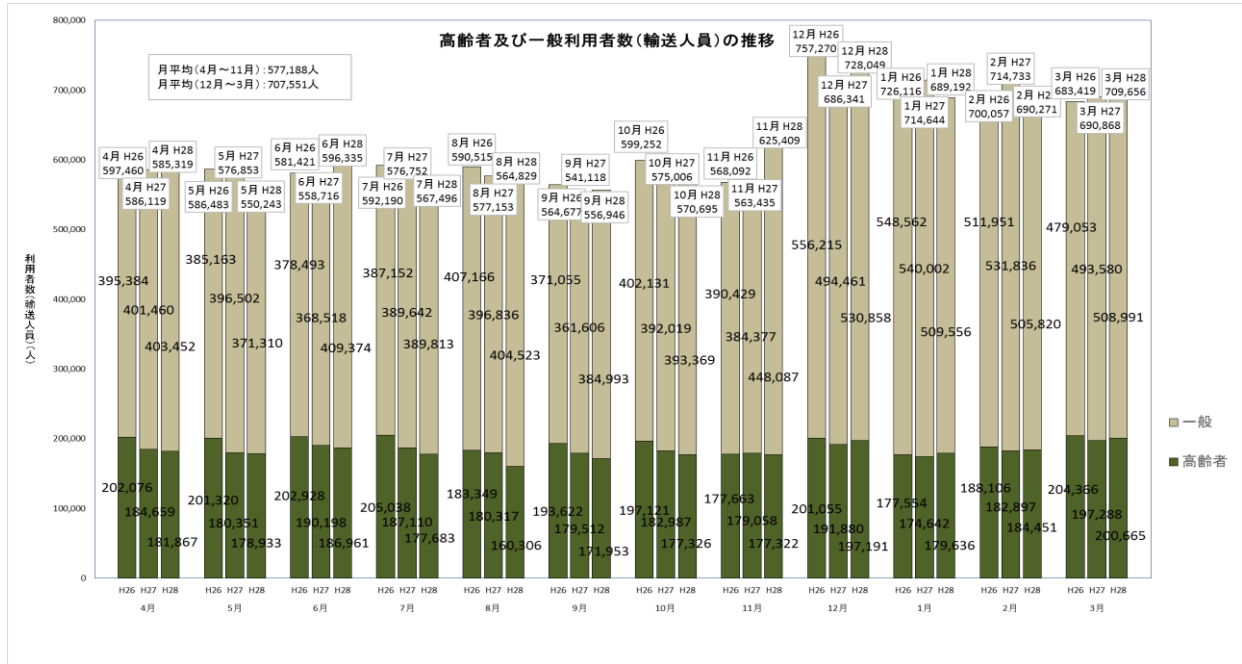
曜日や時間帯などで、一部、非効率な部分が存在している。

市民バスではバスカードが使用できないなど、利用環境が異なる。

○利用の動向

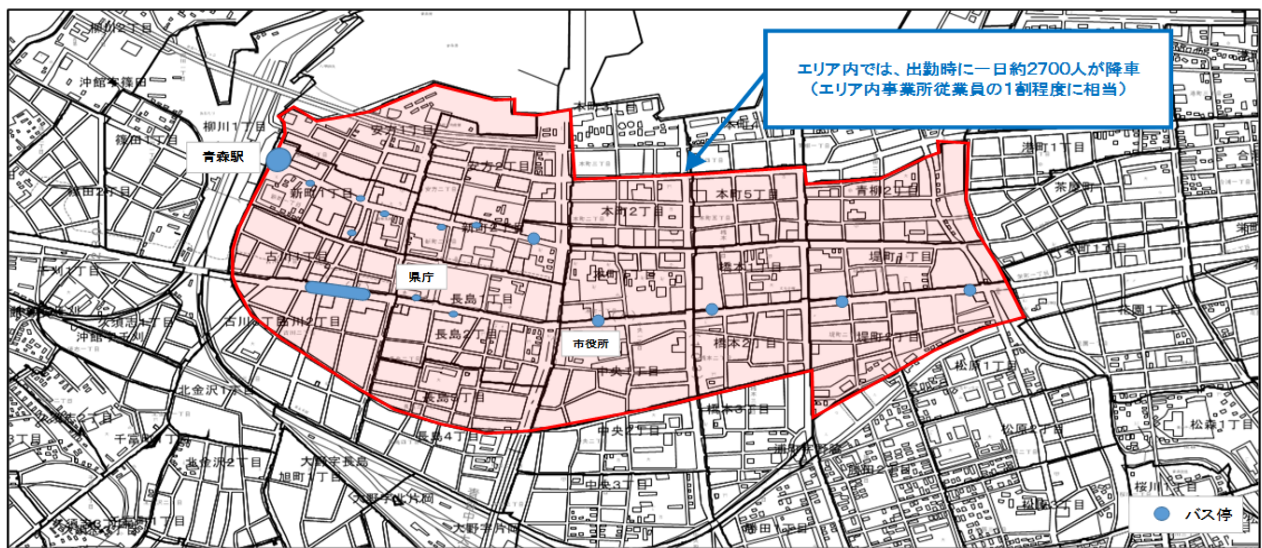
(1) 事業規模の縮小に伴い、利用は減少し、平成28年度では745万人利用していますが、今後の人口減少・少子高齢化の進展により、高齢者の利用増加が見込まれるものの、全体としては、更に減少傾向が続くものと見込まれます。

(2) 冬期間の利用が、それ以外の期間に比べ、約2割増加しています。



(3) 通勤・通学利用が全体の約6割であり、通勤利用の約4割が堤橋から古川の国道沿線での利用となっています。

通勤・通学時間帯における古川～堤橋エリアでの市営バスの利用状況(平成28年度)



【利用状況】

- 平成28年度における市の通勤・通学時間帯(平日、AM7～9時)でのバス利用は年間約150万人となっており、年間総利用者約743万人の2割を占めている。帰宅時や土日勤務者のバス利用も見込めると約5割が通勤・通学利用と見込まれる。
- 古川～堤橋エリアの通勤・通学時間帯(平日、AM7～9時)におけるバス降車人数は、年間約66万人、一日平均2,700人となっており、全バス停での降車人数の約4割を占め、通勤等での利用が集中している。
- エリア内には、2,965事業所があり、従業員の総数は27,966人となっている。(平成26年経済センサス基礎調査)

一日当たり利用者数(輸送人員)は、12月～3月に2割多くなり、冬期間に需要が増える。

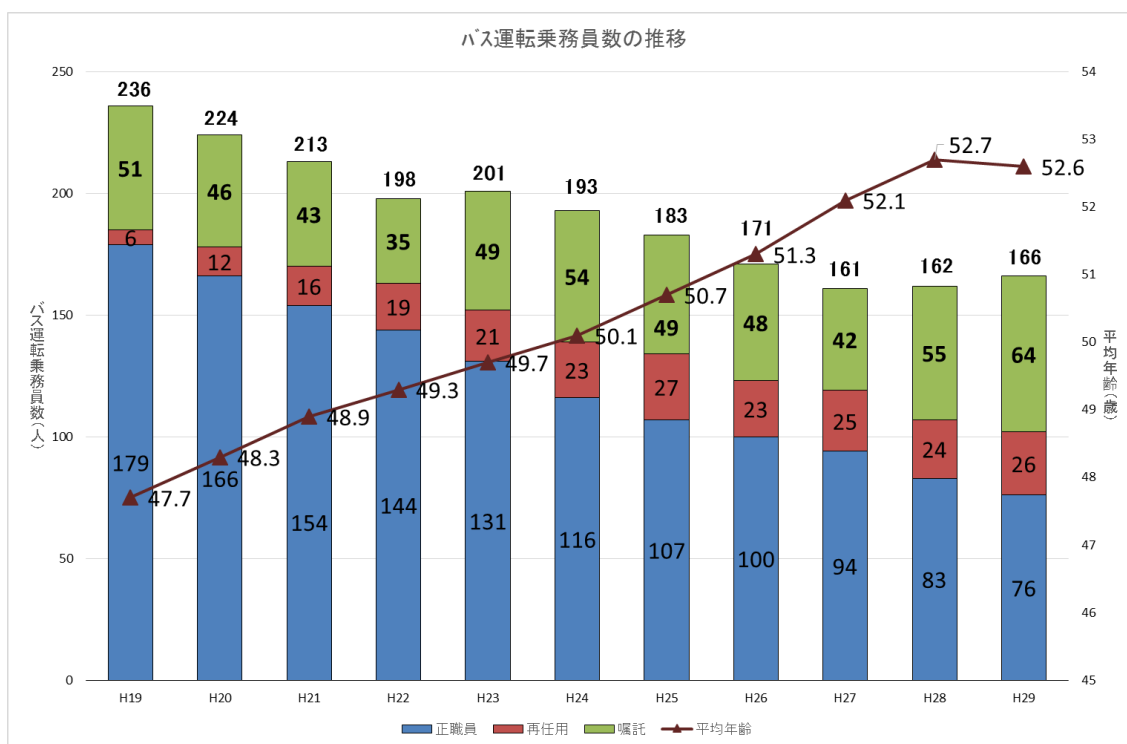
冬期間に増加する需要の多くは、通勤・通学による利用と推測される。

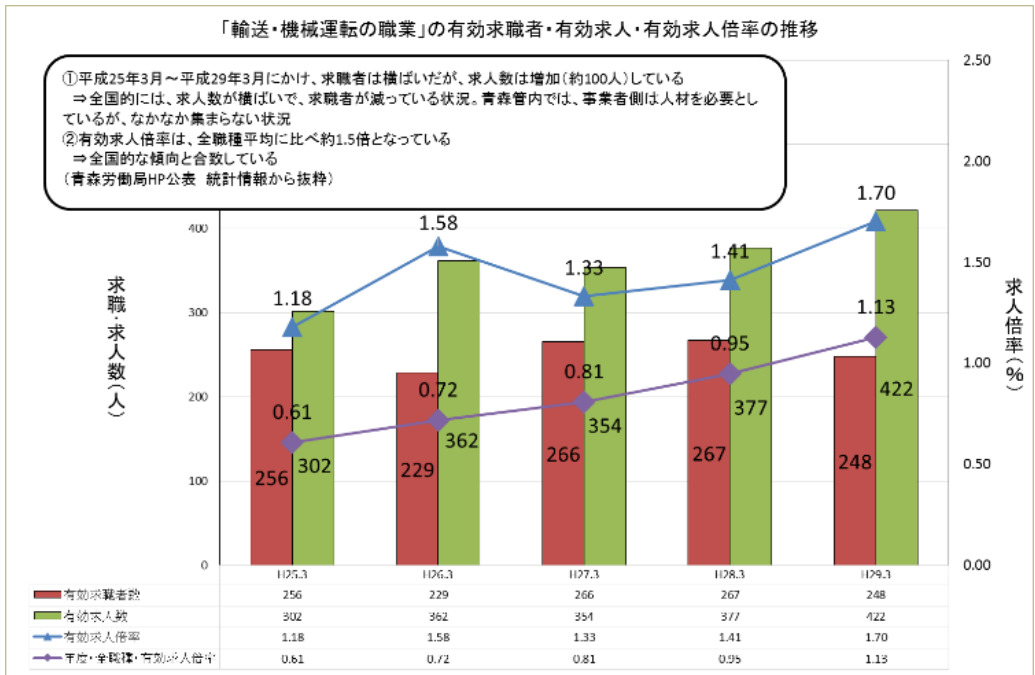
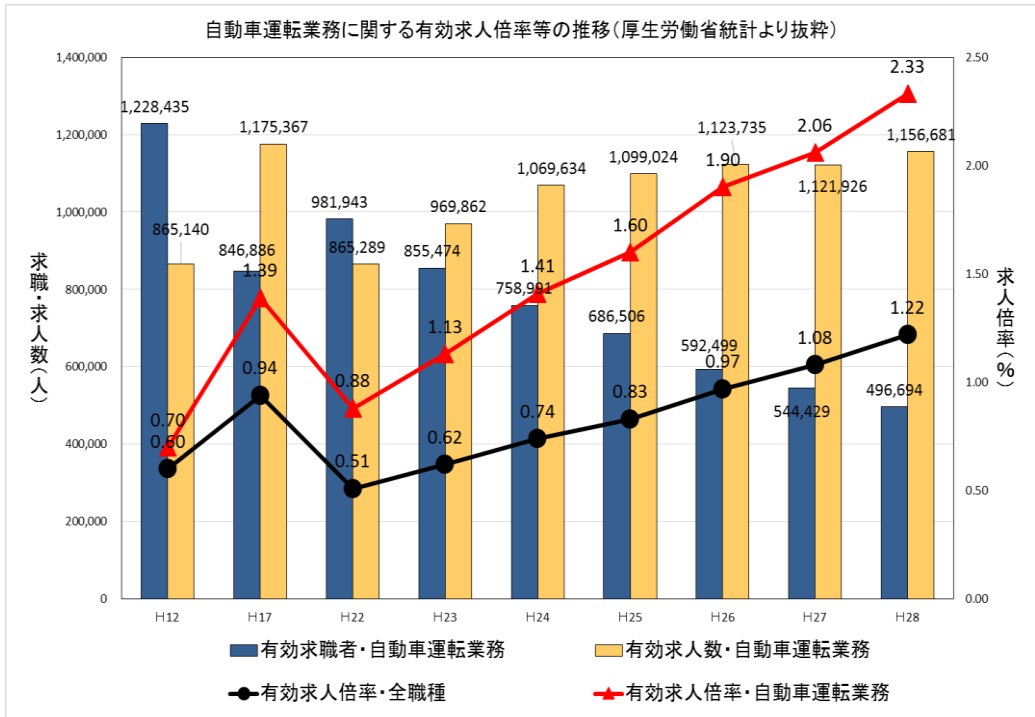
通勤・通学での利用が、利用全体の約5割。

このうち、一日平均約2,700人が、堤橋～古川・青森駅の国道沿線のバス停を利用しており、沿線事業所の総従業員の約1割に相当。

○経営資源の状況

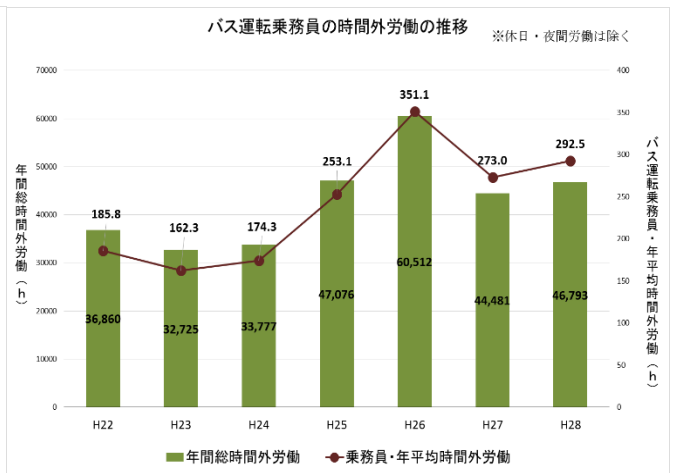
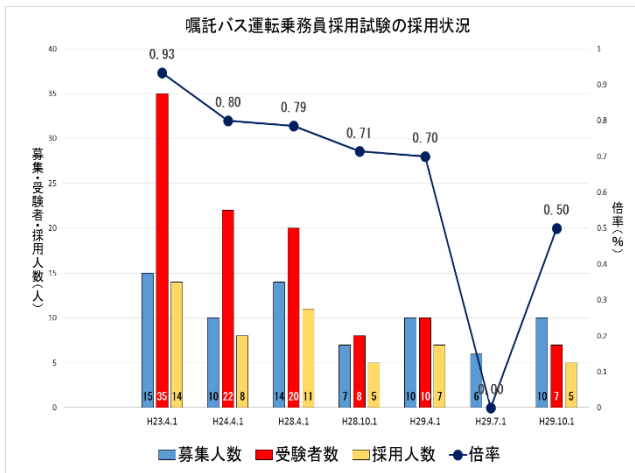
(1)バス運転乗務員は、有効求人倍率が高く、確保が難しい状況となっており、近年では、募集人員に対して、8割以下での人員補充が続いています。



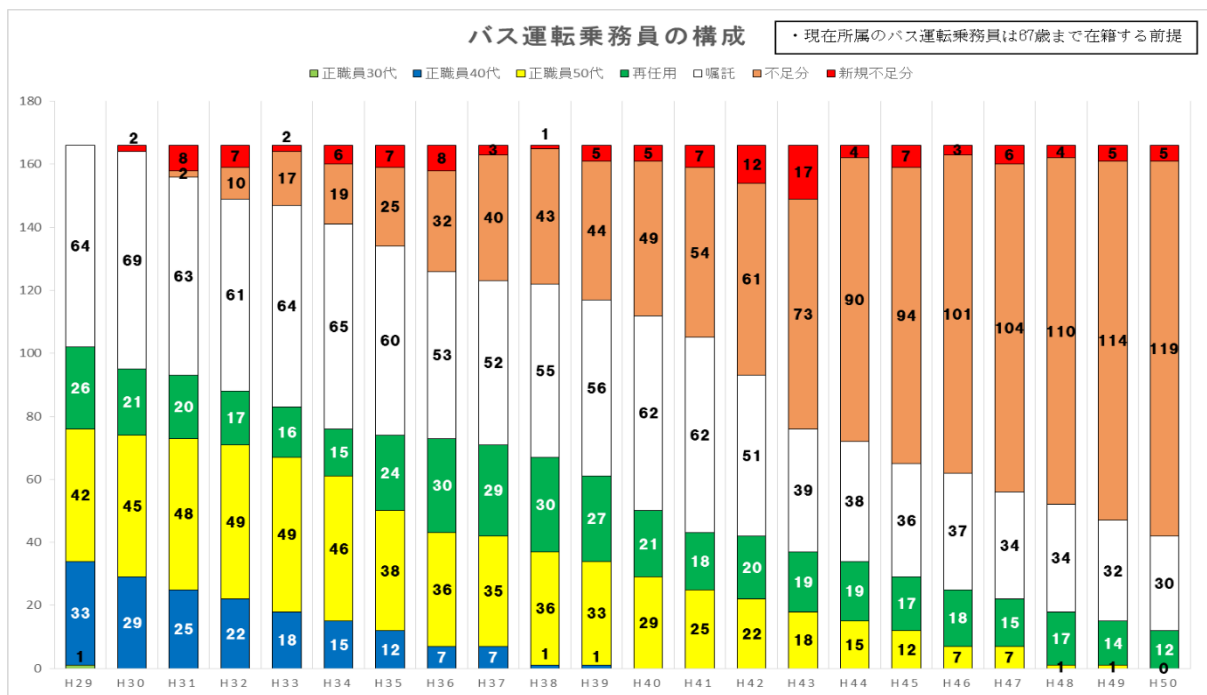


嘱託バス運転乗務員の採用試験を行っています
が、募集人員に対して応募人数が下回っている状
況にあります。

バス運転乗務員の計画的な確保ができないことか
ら、時間外勤務により、ダイヤ運行を確保している
状況にあります。

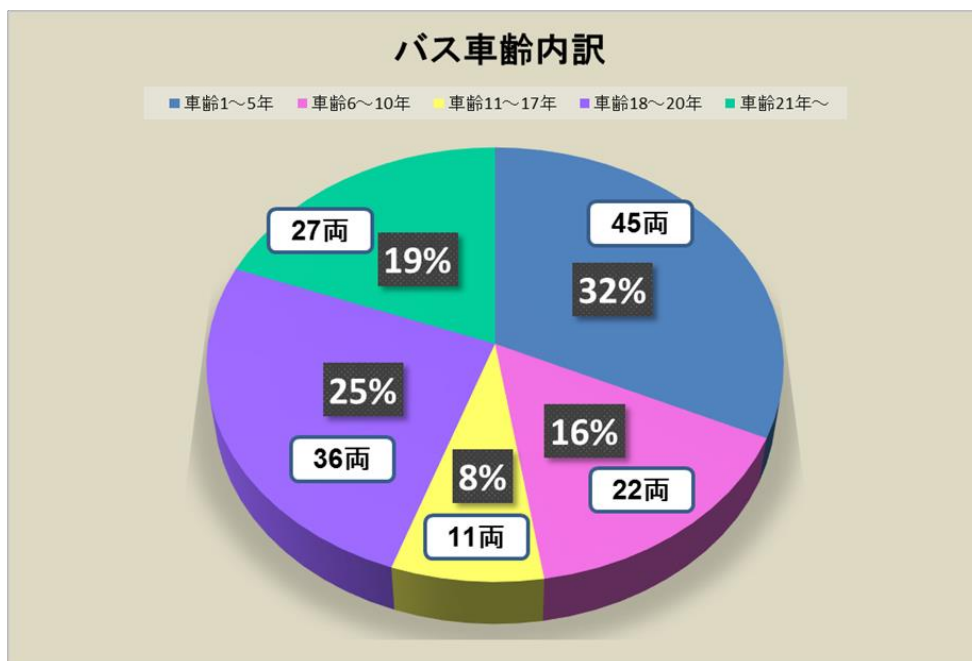


今後は、更に人手不足が深刻化し、直近では、平成 31 年度(8 名)・平成 32 年度(7 名)への対策が
急務となっています。



青森地域では、大型運転手の求人数が増加し、バス運転乗務員の確保が難しい状況。
退職者不補充を継続（平成 16 年度～）し、運行規模縮小や嘱託バス運転乗務員補充で
対応。
この結果、バス運転乗務員の高齢化が進み、事故発生リスクが高まっている。

(2) 車両の老朽化が進んでおり、廃車基準(18年経過または80万キロ走行)を超えた車両が、全141両中63両となっています。



(3) 昭和59年度に取得した西部営業所と平成11年度に取得した東部営業所との2営業所体制をとっていますが、特に西部営業所の老朽化が進んでいる状況にあります。

(単位:千円)

施設名	西部営業所	東部営業所
取得年度	昭和59年度	平成11年度
耐用年数	38年	38年
大規模改修費用 改修時期(取得後30年)	353,750	528,250
建替え費用 改修期間3年(取得後60年)	566,000	845,200

※ 西部営業所:築33年、再取得価格5.7億円
東部営業所:築18年、再取得価格8.5億円

高田バス回転所外4箇所が遊休資産として存在しています。

(4) これまで、経費圧縮による単年度での収支改善を優先してきたため、設備のメンテナンスや情報分析システムの整備など、中長期的な経営改善の視点からの投資が十分に行われていない状況にあります。

バス車両が老朽化し、全車両 141 台の半数に相当する 63 台が廃車基準（18 年経過）に達している。

西部営業所の老朽化が進み、営業所の配置方針なども含めた検討が必要である。

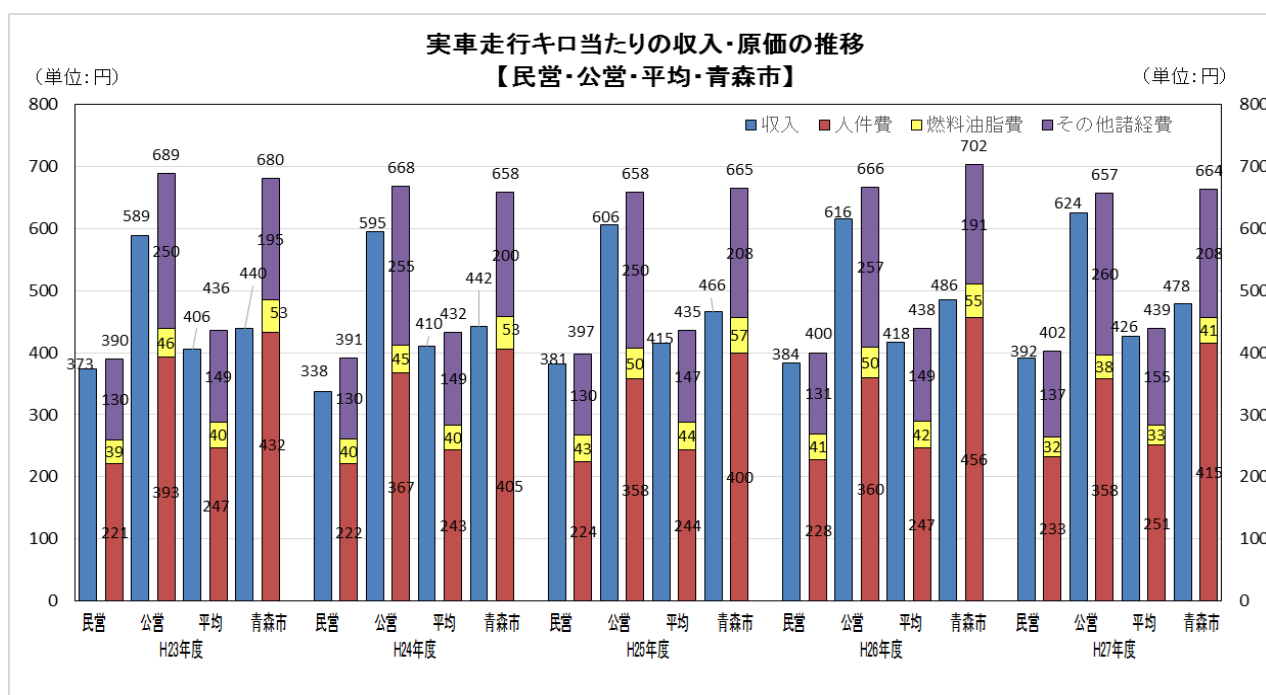
遊休資産の活用についても、検討が必要である。

経営分析のため、システム改修の整備が必要である。

○事業収支の状況

(1) 運送原価においては、実車走行キロ当たり 664 円となっており、全国の公営事業者平均 657 円、民営事業者平均 402 円に比べ高いコストとなっています。

(2) 運送原価のうち、人件費が 62.5% を占めており、全国の公営事業者平均 54.5%、民営事業者平均 59.2% に比べ高くなっており、更なる抑制が必要となっています。



実車走行キロ当たりの運賃収入は 478 円で、全国平均を上回り、一定水準を確保。実車走行キロ当たりの運送原価は 664 円で、全国平均に比べ、高コスト。運送原価のうち、人件費の占める割合が、全国平均に比べ、高い状況となっているため、人件費の見直しが必要である。

3 これまでの経営改善に向けた取組方針

- 10年以上にわたり、サービスの低下を伴う事業規模縮小が主体の経費抑制といった短期的な収支改善策を繰り返してきた一方、増収対策を目的とした事業が希薄であったため、そのノウハウの蓄積が図られていません。
- 地域住民との合意形成過程を具体化するなどの、利用者視点からの対策が不十分であったことなどにより、平成26年12月に旧経営改善計画は休止しています。

4 市営バスの経営課題

○将来的な人口減少・少子高齢化などにより、バス利用が年々減少傾向にある一方で、高齢者などの公共交通に依存せざるを得ない方々の増加が予想されることから、路線の維持に向け、更なる効率化の必要があります。

○将来的な人口減少を背景に、利用の大宗を占める通勤・通学利用が減少し、運賃収入の減少が見込まれ、バス事業の維持自体難しくなることから、新たな通勤・通学の確保のほか、買い物・通院・観光などでの利用促進など、地域や事業者などとの連携により、利用拡大を図る必要があります。

○本市での利用特性やニーズを踏まえ、季節や曜日・時間帯により、運行を変えるなど、運行ダイヤの見直しを行い、現在の利用の維持・確保に向け、サービスの向上を図る必要があります。

○全国的にバス運転乗務員の確保が難しくなっている中、収支改善には人件費の抑制が避けられない状況となっており、民間活力の活用を推進するとともに、持続可能な運営が可能となるよう、交通部の組織のあり方も含めた抜本的な検討の必要があります。

○公共交通機関として、市の各種まちづくり施策と連携し、市民生活の向上に努める必要があります。

第1節 基本理念

バス事業を運営する上での課題や今後の環境変化を踏まえ、将来にわたり安定した公共交通サービスを提供できるよう、経営改善計画（平成30年度～平成32年度）における基本理念を次のとおり定めます。

基本理念 「100年続くバス交通への新たな挑戦」

第2節 施策の基本方針

基本理念の実現に向けて、施策の視点となる3つの基本方針を掲げ、総合的に施策を推進します。

基本方針 1 利用満足度向上への挑戦
基本方針 2 新たな利用層拡大への挑戦
基本方針 3 持続可能な体制構築への挑戦

1. 利用満足度向上への挑戦

バス交通サービスを安定して提供し続けるためには、現在の利用者であるお客様に今後も引き続きご利用いただくことが重要であることから、利用の満足度を向上させる施策に取り組んでいきます。

2. 新たな利用層拡大への挑戦

今後の人口減少、少子・高齢化の進展を背景に、利用者数（輸送人員）の減少が見込まれており、新たな利用者の確保が重要となってくることから、新たな利用層の拡大に向けた施策に取り組んでいきます。

3. 持続可能な体制構築への挑戦

バス運転乗務員の不足や利用者数（輸送人員）の減少など、バス交通事業を取り巻く環境が厳しさを増す中、公営企業の経営健全化が大きく求められていることから、将来の交通部のあり方の検討も含め、持続可能な体制構築に向けた施策に取り組んでいきます。

第3節 施策体系

施策の基本方針を踏まえ、次のとおり施策の体系を定め、各施策の連携を図りながら、基本理念の実現に向けて、積極的に取り組んでいきます。



第4節 施策の推進

1. 安全で信頼のあるサービスの提供

利用者やバス運転乗務員の高齢化が進んでおり、安全運行対策の更なる強化が求められているほか、冬期間でのダイヤの遅延が課題となっていることから、「安全運行の推進」「定時性の確保」「バス待ち・乗車環境の向上」を進め安全で信頼のあるサービスを提供します。

(1) 安全運行の推進

交通事業者の最大の使命である輸送の安全確保に向けて、お客様が安心して目的地まで移動できるように、以下の事項に取り組み、安全運転の徹底を図ります。

①安全運転マネジメントの強化

運輸安全マネジメント委員会を活用し、事故原因やヒヤリハット事象の分析による事故防止対策の検討など、安全対策の強化を図ります。

特に高齢者の車内事故撲滅に向けた取組を重点的に強化します。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
運輸安全マネジメント委員会での取組強化	実施	⇒	⇒

②エコドライブの定着化

安全運転の具体的な行動として、「ふんわりアクセルによる緩やかな発進」「十分な車間距離による加速・減速の抑制」などのエコドライブを実践することによって、お客様が安心して乗車できる環境の向上を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
エコDE安心ドライブの徹底	実施	⇒	⇒

③職員研修の強化

輸送の安全確保に向けた「バス運転乗務員のための人材育成基本方針」を定め、体系的な研修を計画的に実施することにより、安全運転の徹底が図られるよう、職員を育成します。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
人材育成基本方針の策定	実施	⇒	⇒
計画的な研修の実施	実施	⇒	⇒

(2) 定時性の確保

天候等による交通環境の変化に対応し、信頼できる公共交通機関としての役割を果たせるよう、以下の事項に取り組み、定時性確保に努めます。

①雪国あおもりのダイヤ編成【新】

雪国としての地域特性を踏まえた冬ダイヤの設定など、季節毎の環境の変化に対応したダイヤ編成を行い、運行の定時性の向上を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
冬ダイヤの導入	検討	実施	⇒

②遅延運行の改善【新】

遅延が著しい長距離路線等に関して、乗降データ等の活用により、利用実態に応じた路線や時間の抜本的な見直しを行い、運行の定時性の向上を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
遅延便の見直し	検討	実施	⇒

③交通関係機関との連携

バス優先レーン等の適切な運用やバス路線の除排雪の充実を促進し、運行環境の向上を図るため、交通関係機関等との連携を強化します。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
交通関係機関との連携	継続実施	⇒	⇒

(3) バス待ち・乗車環境の向上

お客様がより快適な環境で安心してバスを利用できるよう、バス待ち・乗車環境の向上を図るため、以下の事項に取り組み、これまで以上に利用しやすい環境整備に努めます。

①バス待ち環境の整備

お客様を風や雨雪から守るために、既存バス待合所の改修や、比較的用户が多いバス停への待合所の新設を進めるとともに、バス停の情報スペースを拡大し、時刻表の文字拡大や多言語対応を進め、高齢者や外国人観光客にも配慮したバス待ち環境の整備を進めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
バス待合所の整備・改修	継続実施	⇒	⇒
バス停の改善 (多言語対応含む)	継続実施	⇒	⇒

②乗車環境の整備

ノンステップバスを導入するほか、乗務マニュアルを改訂するなど、バスの乗降に不安を抱えている高齢者や障がい者などの方々が安心して乗車いただけるよう、乗車環境の整備に努めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
ノンステップバスの導入	継続実施	⇒	⇒
乗務マニュアルの改訂	実施	⇒	⇒

③路線・系統の簡素化【新】

運行ルートがわかりやすいように路線名を変更するほか、記号による表記も導入するなど、はじめて利用される方にも分かりやすく案内することによって、利便性の向上に努めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
路線名・系統名の見直しなど	検討	周知	実施
記号表記の導入	検討	周知	実施

④ IT活用によるサービス向上【新】

インターネット検索ツールを活用した、乗り継ぎ案内などのバス路線情報の提供については、利用環境の整備を進めます。

また、バスロケーションシステム、ICカードなどの導入については、多大な経費を要することから、中長期的な基本計画となる「経営戦略」の策定において検討します。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
インターネット検索ツールによるバスダイヤ、運賃等の情報提供	実施	⇒	⇒

2. ニーズに対応したサービスの提供

今後の人口減少を背景に、利用者の減少が更に進むことが懸念されており、利用者の維持・拡大に向けて、「ニーズに沿った路線再編」「社会実験の有効活用」「料金のあり方の検討」を進め、ニーズに対応したサービスを提供します。

(1) ニーズに沿った路線再編

お客様の利用実態や寄せられる多様なニーズの把握に努め、より利便性が高く効率的な運行を実施するため、以下の事項に取り組み、ニーズに対応した運行体系の構築を図ります。

①通勤・通学ダイヤの強化【拡充】

通勤・通学時間帯のバスダイヤについて、利用実態を分析し、運行時刻や運行本数の適正化を行うとともに、人口や事業所等に関する統計データを基に潜在的ニーズを検証し、運行効率の向上と利用促進を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
通勤・通学ダイヤの見直し	検討	実施	⇒

②買物・通院ダイヤの強化【拡充】

買物・通院時間帯の乗降データ等により利用実態を分析するとともに人口分布状況等を考慮し、買物や通院でのニーズに対応した運行を行い、運行効率と利便性の向上を図ります。

特に土日祝の買物利用などで新たなお客様の獲得を目指します。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
買物・通院ダイヤの見直し	検討	実施	⇒

③観光・レジャーへの対応の強化【新】

観光客など交流人口の増加に的確に対応するため、休日や観光シーズンなど交通需要の拡大にあわせ、観光ルートバスとの連携により、主要観光施設までの移動ニーズに対応し、観光サービスの向上に努めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
観光・レジャー向けダイヤの見直し	実施	⇒	⇒

(2) 社会実験の有効活用

潜在需要の掘り起こしや効率的な運行に向けて、高齢者・通勤者・通学者などのニーズや動向、地域特性等を的確に把握するため、多様な社会実験の有効活用を図ります。

①新規路線実験運行【新】

将来に向けたバス利用の掘り起こしに向け、循環ルートによる新興住宅街等への乗り入れなど市営バスニーズの高いエリアを中心に実験運行を行い、新規路線についての運行コースの設定や利用動向、収益性などの検証を進めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
新規路線実験運行	実施	⇒	⇒

②季節路線実験運行【新】

期間限定の観光路線や冬期通勤便・通学便など、季節ごとのニーズに合わせた実験運行を実施し、利用の拡大に向けた検証を進めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
季節路線実験運行	実施	⇒	⇒

③乗継便実験運行【新】

運行効率を高めるための乗継便の可能性を検討するため、通勤・通学の時間帯に郊外住宅地から定額料金による乗継便の実験運行を実施し、乗継の有効性について検証を進めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
乗継便実験運行	実施	⇒	⇒

④委託路線実験運行【新】

より多くの民間交通事業者と連携・協力し、時間帯や季節によって需要が変動する利用実態に対応するため、外部委託の可能性を検証します。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
委託路線実験運行	実施	⇒	⇒

(3) 料金のあり方の検討

利用の拡大や乗車料収入の増加に向けて、新たな割引制度の導入や既存制度の見直しなど料金のあり方について検討します。

①運賃制度などの検討【新】

定額運賃制度など、導入した他都市の実例等を検証し、本市での導入の可能性について検討するとともに、運賃制度の改善に向け検討を進めて参ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
運賃制度の検討	検討	⇒	⇒

②割引制度の検討【新】

新たなお客様の獲得や繁忙時間帯以外の利用促進を図るため、新たな割引制度の導入などについて検討します。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
割引制度の検討	検討	⇒	⇒

3. 効率的で持続性のある経営基盤の構築

公営企業の経営の健全化が求められている中、利用者の減少やバス運転乗務員の不足など経営環境は一層厳しくなっており、今後の人口減少・高齢化の進展などへの対応も必要となってきたことから、「経費の抑制」「広告事業等の強化」「民間活力の活用推進」「長期戦略の検討」を進め、効率的で持続性のある経営基盤を構築します。

(1) 経費の抑制

厳しい経営環境を踏まえ、一層の効率化を図るため、以下の事項に取り組み、経費の抑制に努めます。

①人件費の適正化【拡充】

退職者不補充の継続と、外部への委託運行を積極的に推進するとともに、将来へ向けた職員の給与・勤務体系等のあり方の検討や、中長期的な視点による効果的・効率的な人員配置計画を策定するなど、人件費の適正化について検討します。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
退職者不補充	継続実施	⇒	⇒
人員配置計画の策定	検討	⇒	策定

②新たな雇用形態の実施【新】

退職者不補充の継続に対応するため、これまでの嘱託職員の採用のほか、パートタイムでの雇入れの実施や有資格者の養成に関する新たな取組の検討を進めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
パートタイム等での雇入れ	実施	⇒	⇒
有資格者の養成に関する取組	検討	⇒	⇒

③車両・施設等の長寿命化【拡充】

バス車両、施設等を計画的に維持管理し、長寿命化を図ることによって、トータルコストの縮減に努めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
車両のメンテナンス改善	実施	⇒	⇒
施設整備計画の策定	検討	⇒	策定

(2) 広告事業等の強化

安定した収入の確保を図るため、以下の事項に取り組み、広告収入などの運送収入以外の収入の増加を図ります。

①広告事業の強化【拡充】

バスやバス待合所などの広告の PR など営業活動を効果的に実施するとともに、広告主が魅力を感じるような新たな商品開発を行うことによって、広告収入の増加を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
営業活動の強化	継続実施	⇒	⇒
新たな商品開発	実施	⇒	⇒

②保有資産の有効活用【拡充】

保有資産の利用状況を点検し、売却・賃貸など資産の有効活用を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
遊休資産の売却・賃貸に向けたPR	実施	⇒	⇒

(3) 民間活力の活用推進

公共交通の維持と効率的で持続性のある経営基盤の構築のために、民間活力の活用を推進していきます。

①委託運行の推進【拡充】

将来の効率的で安定した運行体制の構築に向け、地域の民間交通事業者と連携し、委託運行を積極的に進めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
委託運行の推進	実施	⇒	⇒

②市民バス等との一体的運用【新】

市内を運行している市民バス等と市営バスとの一体的な運用を行うことにより、利用者の利便性の向上とバス運行の効率化を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
市民バス等との一体的運用	検討	実施	⇒

(4) 長期的戦略の検討

公営企業の経営の健全化に向けて、将来の人口減少等の環境変化を見据えた長期的戦略の策定が求められています。こうした中、本市では、平成26年2月にバス路線の再編を中断し様々な社会実験が行われなかった経緯があるほか、「立地適正化計画」や「地域公共交通網形成計画」など、市の今後のまちづくりの方向性を示す計画との整合性を図るため、本計画で予定している社会実験などの状況を見極めながら、本計画期間中（平成30年度～平成32年度）において長期的な視点に立った経営戦略を策定することとします。

①経営情報の分析強化【拡充】

お客様のニーズを的確に把握するため、社会実験の結果の検証や乗降データ等の経営情報の分析強化を図ります。

区分	平成30年度	平成31年度	平成32年度
電算システムの改修	実施	⇒	⇒
各種データの収集・分析	実施	⇒	⇒

②経営戦略の検討【新】

将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な基本計画となる「経営戦略」については、「立地適正化計画」や「地域公共交通網形成計画」との整合を図るとともに、本計画での取組による成果を踏まえ、計画期間中に策定します。

区分	平成30年度	平成31年度	平成32年度
経営戦略の検討	検討	⇒	策定

4. 市民に支えられる社会性の向上

公共交通を取り巻く環境が一層厳しくなっていく中、今後も「市民の足」として市営バスがその役割を果たしていくためには、公共交通の重要性を市民の皆様にご理解いただき、「まちづくり施策との連動」「利用者ニーズの把握・喚起」「利用促進の啓発」を進め、市民に支えられる社会性の向上を図ります。

(1) まちづくり施策との連動

公営の交通事業者としての役割を踏まえ、市の施策との連携を図るため、市内のバス交通の大半を占めるバス事業者としての利点を活かしながら、以下の事項に取り組み、観光や交通施策等との連携に努めます。

①都市づくり施策との連携強化【拡充】

市が推進する「コンパクト・プラス・ネットワーク」のまちづくりに向け、「立地適正化計画」及び「地域公共交通網形成計画」など、都市づくり施策との連携強化を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
都市づくり施策との連携強化	実施	⇒	⇒

②観光・産業施策との連携強化【拡充】

観光における利便性の向上や事業所単位での通勤利用の促進に向け、観光・産業施策との連携強化を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
観光・産業施策との連携強化	実施	⇒	⇒

③福祉・定住施策との連携強化

人口減少をはじめとした環境変化により地域コミュニティの維持が課題となっている中、市営バスが「市民の足」「地域の足」としての需要に対応するため、高齢者や障がい者などの福祉施策や若年層の移住者等の定住施策との連携強化を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
福祉・定住施策との連携強化	実施	⇒	⇒

(2) 利用者ニーズの把握・喚起

お客様に便利で利用しやすいサービスを提供するため、以下の事項に取り組み、利用者ニーズの把握・喚起に努めます。

① 広聴機会の創出【拡充】

幅広い世代のニーズ把握に努めるとともに、これまでのアンケートを中心とした既存のバスモニター制度を見直し、バスモニター経験者の方から直接的に意見を聴く機会を設け、よりの確なニーズ把握に努めます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
ニーズ把握の強化	実施	⇒	⇒
バスモニター制度の見直し	実施	⇒	⇒

② 要望・意見対応の強化

お客様がバスを利用して感じた要望や意見を真摯に受け止め、市民・利用者目線で検証・改善に取り組みます。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
要望・意見対応の強化	継続実施	⇒	⇒

③ 効果的な情報発信

通勤・通学・買物・観光など多様な利用者ニーズを踏まえ、それぞれの利用目的に応じ、初めてご利用いただくお客様にも、容易にご利用いただけるよう、インターネットマップを活用するなど、それぞれの利用目的に応じ、必要な情報をわかりやすく提供し、利用の促進を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
各種検索ツールへの対応	実施	⇒	⇒
ホームページのリニューアル	検討	実施	⇒

(3) 利用促進の啓発

安全運行の推進やニーズに対応したサービスの提供に努めるなど、交通部の経営改善に向けた取組をわかりやすく伝え、市民の皆様と情報共有を図るなど、以下の事項に取り組み、一人でも多くのお客様に市営バスを利用していただくための情報発信等を積極的に展開します。

①地域等との連携強化【新】

地域の足として安定したサービスを提供できるよう、地域の利用促進を図るため、地域等の方々と連携の強化を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
地域等との連携強化	実施	⇒	⇒

②企業等との連携強化【新】

通勤など社会活動による利用促進に向け、事業所単位での市営バスの利用に対する優遇制度などの検討を進め、企業等との連携の強化を図ります。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
企業等との連携強化	実施	⇒	⇒

③モビリティマネジメントの推進【拡充】

厳しい経営状況にある市営バスが、今後も「市民の足」としての役割を担っていくためには、これまで以上にバスを利用していただくことが必要となっていることから、市民一人ひとりの行動変容につながるよう、経営情報や取組内容について総合的に情報発信します。

※モビリティマネジメントとは、主な移動手段が自家用車となっている対象者に対し、公共交通利用による健康面、環境面、経済面などの視点での利点や移動実態に即した適切な公共交通に関する情報提供を行うことで、自動車利用から公共交通や徒歩・自転車への自発的な交通手段転換を促す取組。

区分	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
モビリティマネジメントの推進	実施	⇒	⇒



私たちは 100 年続くバス交通のために挑戦し続けます！！