

(仮称) 青森市自動車運送事業経営戦略  
(2021-2030)

答申

令和2年11月24日

青森市自動車運送事業運営審議会



## 目 次

<b>I 経営戦略策定の背景と位置づけ</b>	
I-1 経営戦略策定の背景	1
I-2 経営戦略の位置づけ	1
I-3 計画期間	1
<b>II 市営バス事業の現状と課題について</b>	
II-1 市営バス事業を取り巻く事業環境	2
II-2 市営バス事業の現状	8
II-3 経営改善に向けたこれまでの取組 (チャレンジプラン 2017 の取組状況)	15
II-4 経営課題	18
<b>III 経営戦略の策定について</b>	
III-1 経営戦略策定の基本的な考え方	20
III-2 経営方針	21
<b>IV 経営戦略における取組</b>	
IV-1 施策体系	22
IV-2 施策推進に向けた取組	24
<b>V 投資・財政計画について</b>	32
<b>VI 経営戦略の着実な推進に向けて</b>	
VI-1 進行管理	33
VI-2 経営戦略の見直し	33
<b>【参考】収支シミュレーション</b>	34



## I 経営戦略策定の背景と位置づけ

### I-1 経営戦略策定の背景

---

公営企業を取り巻く経営環境は、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や保有する施設の老朽化に伴う更新需要の増大などにより、厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められていることから、各公営企業が将来にわたって住民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、国（総務省）においては、各自治体に対して中長期的な経営の基本計画である『経営戦略』の策定を要請しています。

このような状況を踏まえ、本市自動車運送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、平成 30 年 2 月に、令和 2 年度までの 3 年間の計画期間とする「青森市交通事業経営改善計画～チャレンジプラン 2017～」を策定し、様々な取組を進めてきました。

今後については、現行のチャレンジプラン 2017 による成果なども含めて検討を行い、将来想定される経営環境の変化に対応し、「市民の足」としてのバス交通を将来にわたって維持していくため、『経営戦略』を策定します。

### I-2 経営戦略の位置づけ

---

本経営戦略は、本市自動車運送事業の経営方針や施策などを定めるもので、国（総務省）から策定を要請されている『経営戦略』として位置づけます。

また、本市総合計画に掲げる『持続可能な都市づくり』に向け、「青森市立地適正化計画」及び「青森市地域公共交通網形成計画」との整合を図ります。

### I-3 計画期間

---

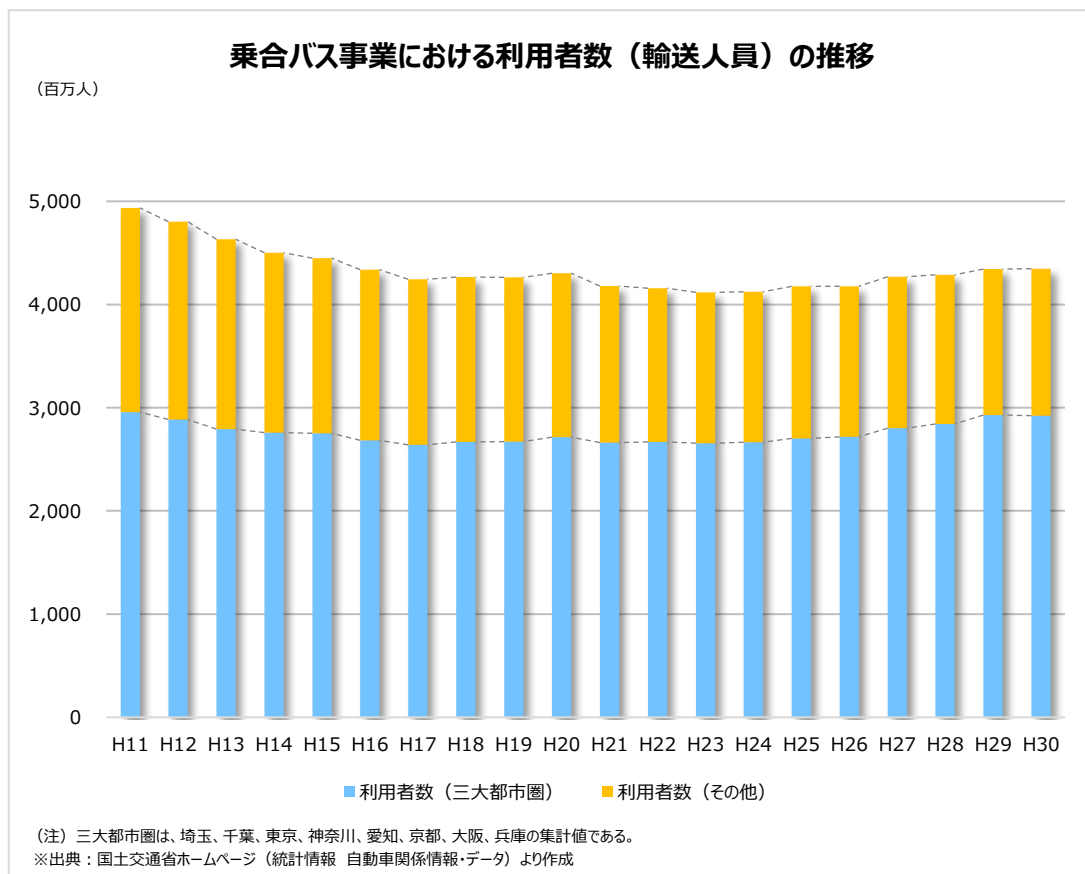
令和 3（2021）年度から令和 12（2030）年度までの 10 年間の計画期間とします。

## Ⅱ 市営バス事業の現状と課題について

### Ⅱ-1 市営バス事業を取り巻く事業環境

#### (1) 乗合バスにおける利用者数（輸送人員）の推移

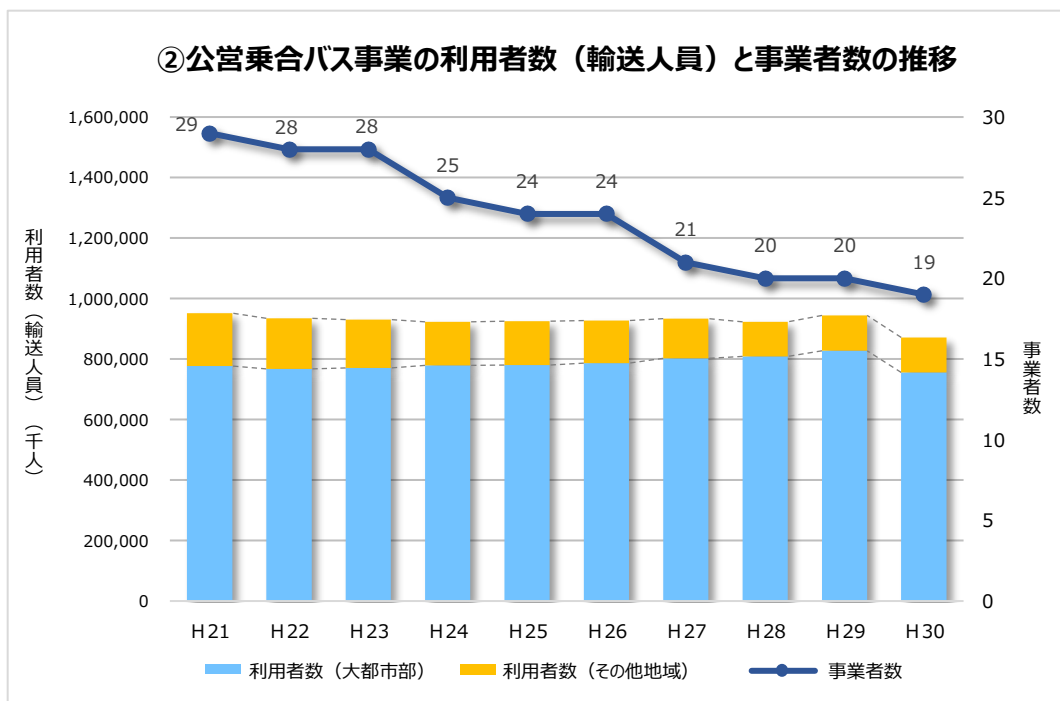
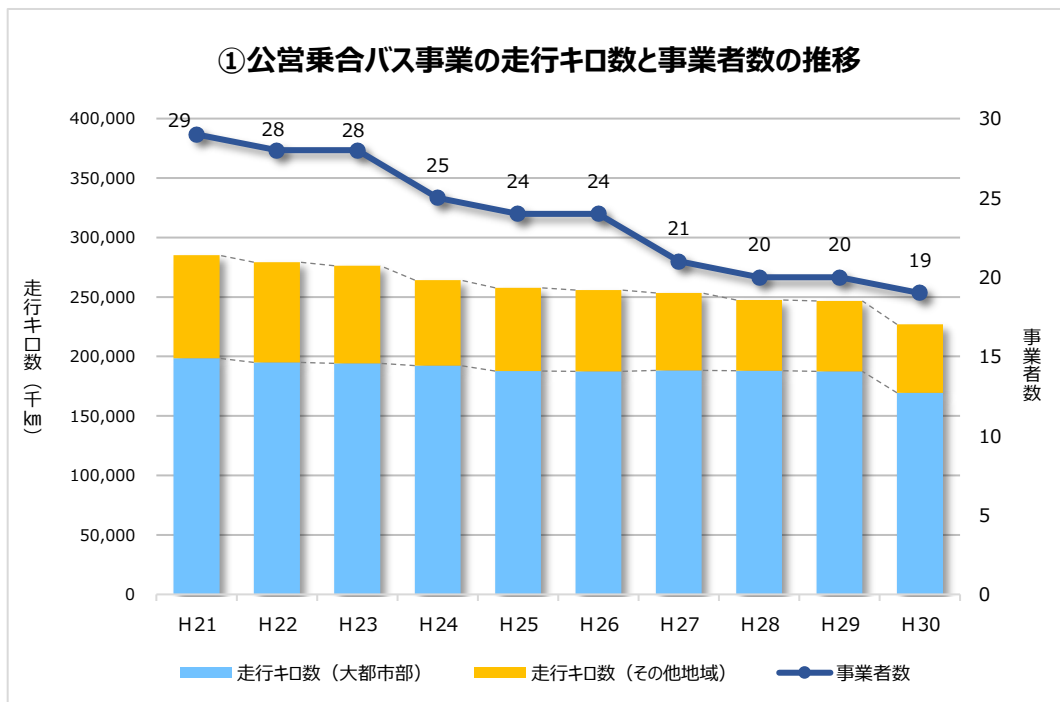
全国の乗合バスにおける利用者数（輸送人員）については、三大都市圏では増加傾向がみられるものの、三大都市圏以外のその他の地域では減少傾向にあります。



(2)公営乗合バス事業の走行キロ数、利用者数（輸送人員）、事業者数の推移

○公営乗合バス事業者は、民間移譲等により減少傾向にあります。

○公営乗合バス事業者のうち、大都市部は走行キロ数がほぼ横ばいですが、利用者数（輸送人員）は増加傾向にあるのに対して、その他地域では、走行キロ数、利用者数（輸送人員）ともに減少傾向にあります。



【対象】公営交通事業協会会員都市

(注)大都市部：東京、川崎、横浜、名古屋、京都、高槻、大阪、神戸、明石

※出典：公営交通事業要覧（平成27年2月）、公営交通事業要覧（令和2年3月）（一般社団法人公営交通事業協会出版）より作成

(3)公営乗合バス事業者の一覧

○公営乗合バス事業者は、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、民間移譲等が進み、平成 30 年度では 19 事業者となっています。

【平成 30 年度】

No.	運営 都市名	事業開始 年月日	在籍車両数 (乗合分)	年間走行キロ (乗合分)	年間輸送人員 (乗合分)
			両	千km	千人
1	青森市	T15. 3. 6	141	3,383	7,382
2	八戸市	S 7. 10. 1	118	3,757	6,831
3	仙台市	S17. 8. 21	480	13,465	38,527
4	東京都	T13. 1. 18	1,485	41,926	233,121
5	川崎市	S25. 12. 15	344	13,018	50,347
6	横浜市	S 3. 11. 10	807	24,718	123,619
7	名古屋市	S 5. 2. 1	1,008	36,144	128,403
8	京都市	S 3. 5. 10	818	32,072	132,894
9	高槻市	S29. 2. 25	164	4,364	20,297
10	伊丹市	S24. 2. 12	93	2,857	14,972
11	神戸市	S 5. 9. 16	514	17,261	66,879
12	宇部市	S20. 1. 1	64	2,289	2,279
13	松江市	S 4. 4. 1	57	1,906	2,840
14	徳島市	S 4. 3. 31	23	646	1,660
15	北九州市	S 4. 6. 15	95	3,192	5,704
16	佐賀市	S11. 10. 10	71	2,504	3,254
17	長崎県	S 9. 3. 24	357	14,403	16,001
18	佐世保市	S 2. 3. 30	-	2,842	5,943
19	鹿児島市	S 4. 12. 28	206	6,286	10,412

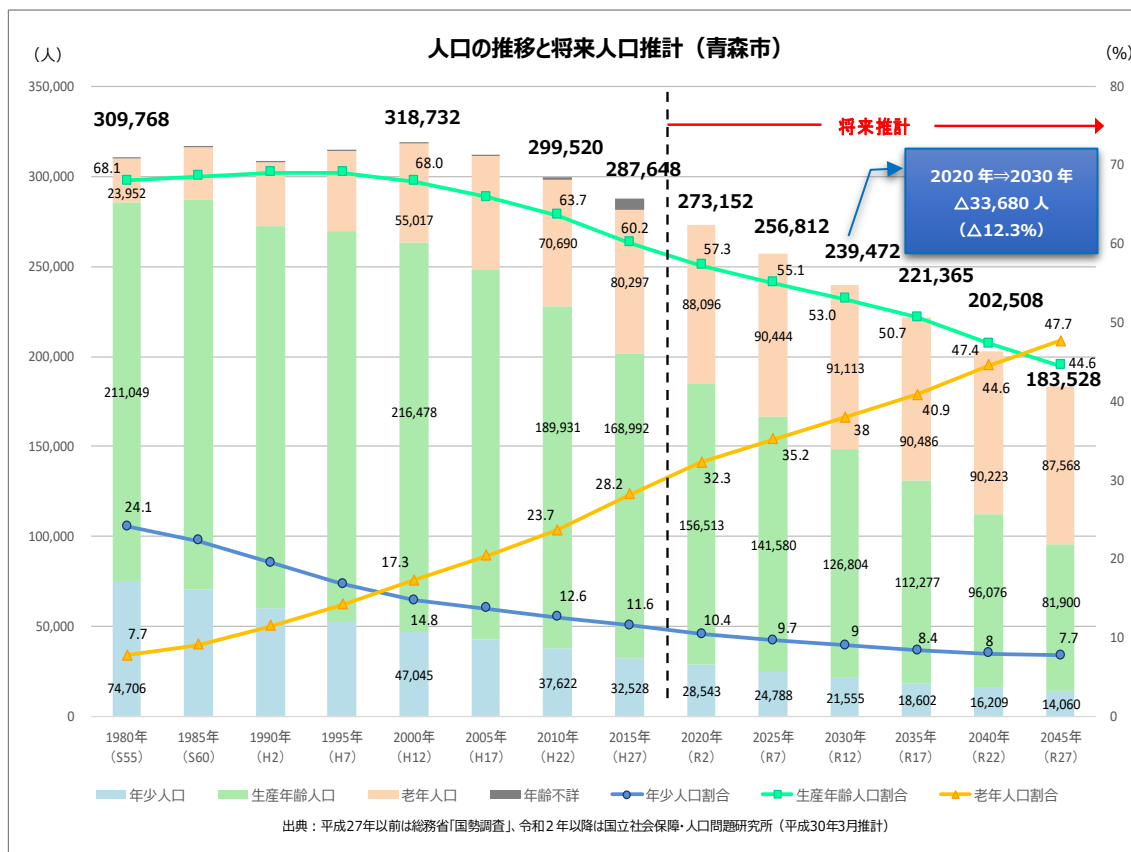
【対象】公営交通事業協会会員都市（佐世保市はH31.3.24 西肥自動車(株)へ路線を集約）

※出典：平成 30 年度公営交通事業決算調（一般社団法人公営交通事業協会 出版）より作成



#### (4)人口の推移と将来人口推計

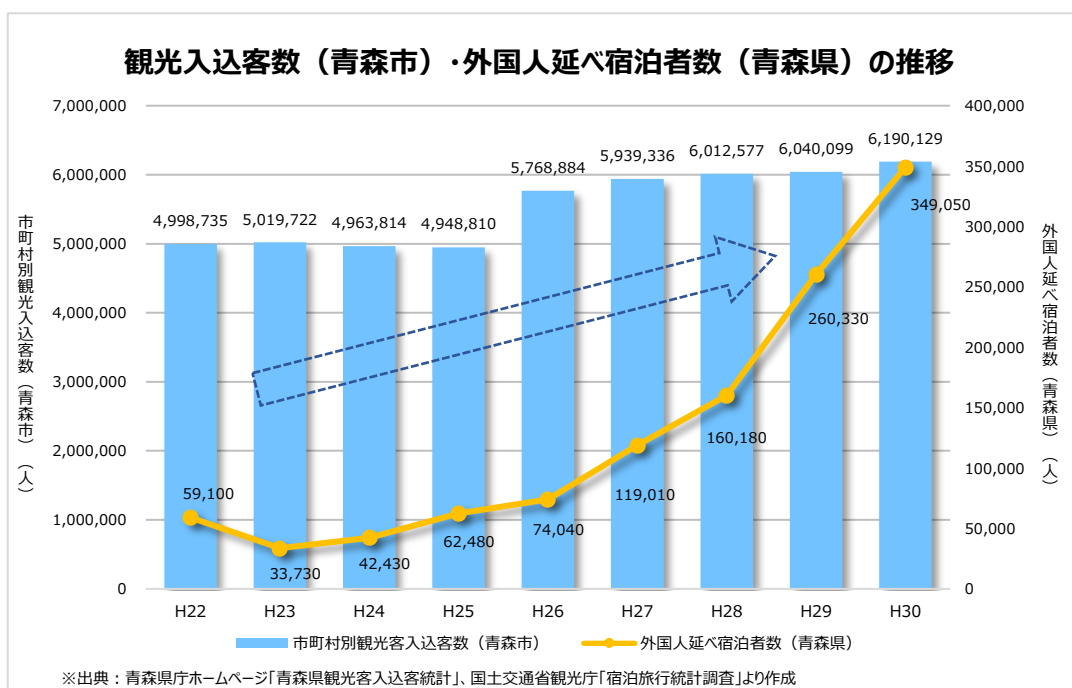
- 国立社会保障・人口問題研究所の人口推計によると、2030年（令和12年）には、本市の人口が約23万9千人にまで減少する見込みとなっており、2020年（令和2年）と比較すると、12.3%の減少が見込まれています。
- 年代別では、生産年齢人口の減少に伴い、通勤・通学利用の減少が見込まれる一方で、老年人口は2030年にピークを迎えることから、高齢者の買い物、通院等の交通需要の増加が見込まれますが、その後は減少に転じることが予想されます。



### (5) 交流人口の推移

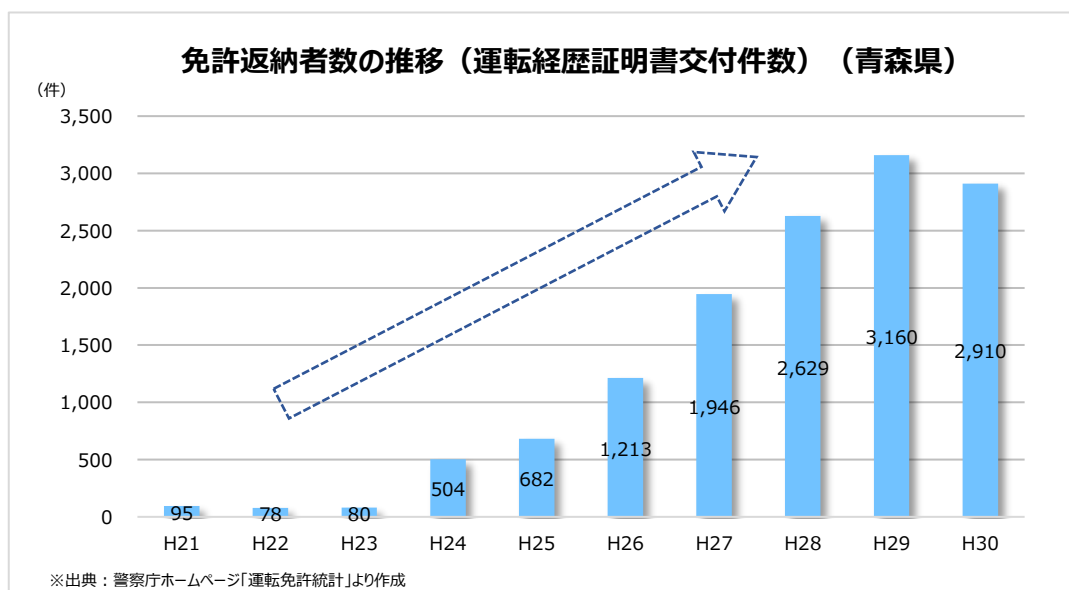
人口減少が進む一方で、東北新幹線・北海道新幹線の開業、クルーズ船の寄港、国際定期航空路線の開設等により、外国人観光客を含む交流人口が増加しており、平成22年から平成30年までの9年間で、観光入込客数が1.24倍に増加していることから、二次交通へのニーズが高まっています。

※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。



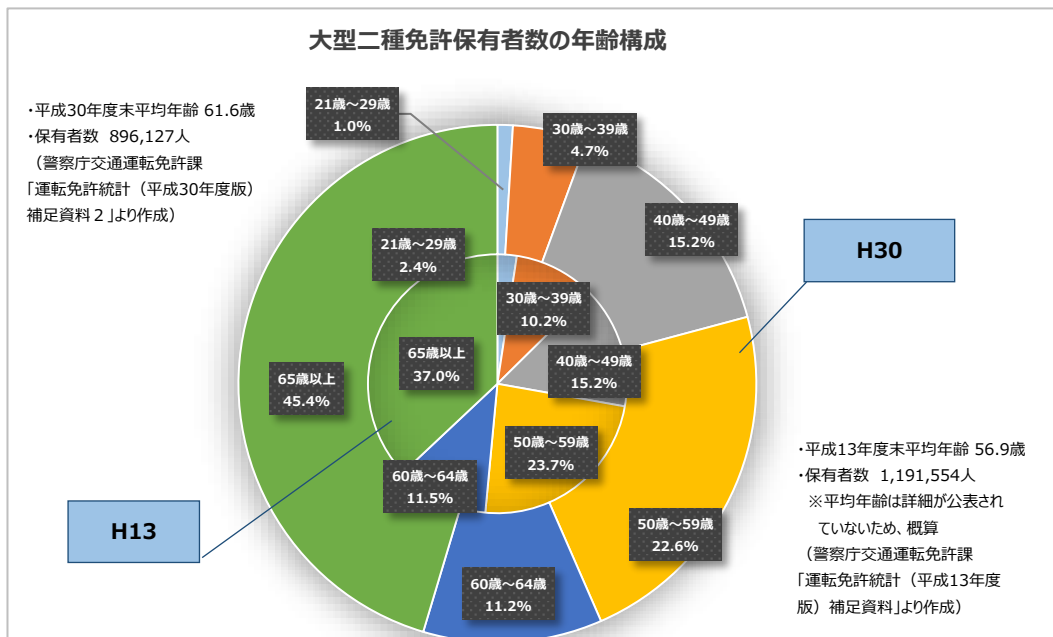
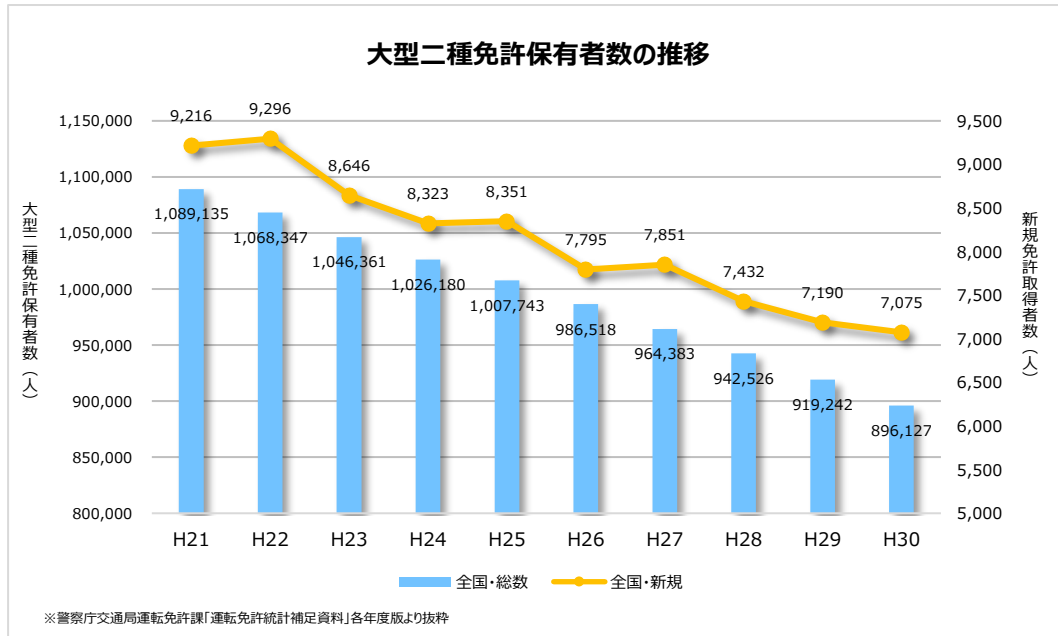
### (6) 免許返納者数の推移（青森県）

近年、免許返納者数が大幅に増加しており、高齢者等の移動手段を確保するため、公共交通の充実が求められています。



(7)第二種大型自動車免許保有者数の推移

バス運転乗務員に必要な大型二種免許の新規取得者が減少しているため、免許保有者が減少傾向にあり、高齢化が進んでいます。



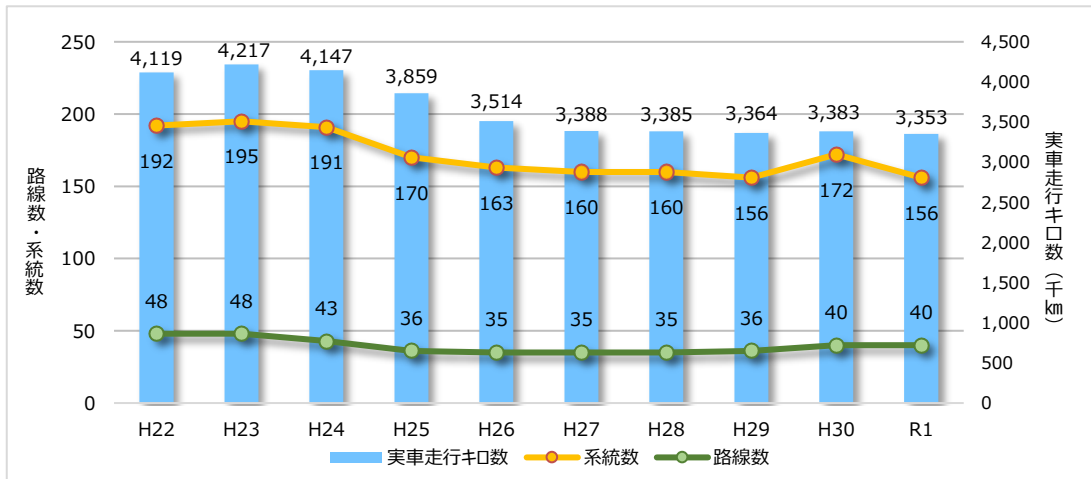
## II-2 市営バス事業の現状

### (1) 事業概況

#### ① 運行路線・系統・実車走行キロ数の推移

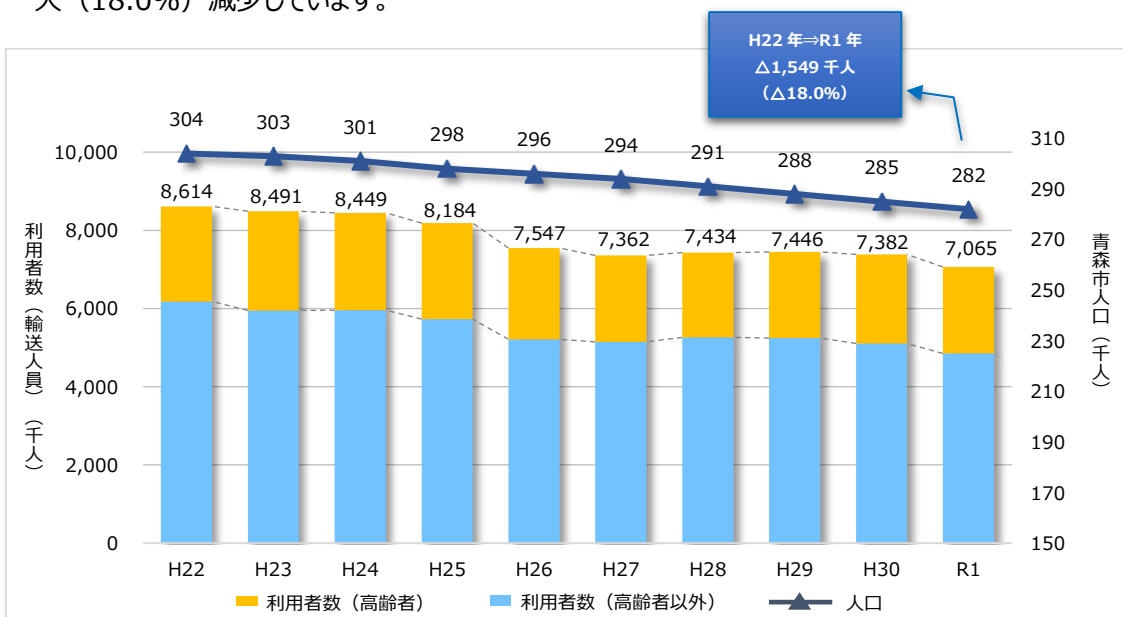
人口減少等に伴い、路線数などの事業規模を縮小してきましたが、平成 26 年度からは事業規模を概ね維持しています。

また、平成 30 年度は、社会実験運行を実施したため、路線数等が増加しています。



#### ② 人口と利用者数（輸送人員）の推移

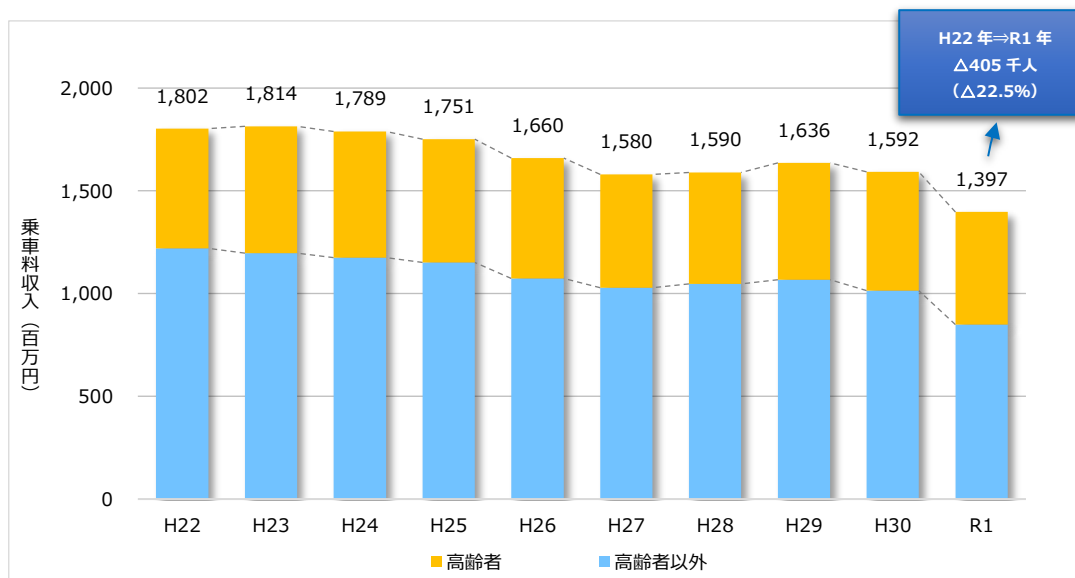
市営バスの利用者数（輸送人員）は、人口減少・少子高齢化の進行や自家用車の普及により減少傾向にあり、平成 22（2010）年度から令和元（2019）年度までの 10 年間で、1,549 千人（18.0%）減少しています。



※平成 24 年度から平成 26 年度までの間、段階的に市営バスの 13 路線を市バスへ移行するなどしたため、事業規模が減少し、利用者数（輸送人員）も減少しています。

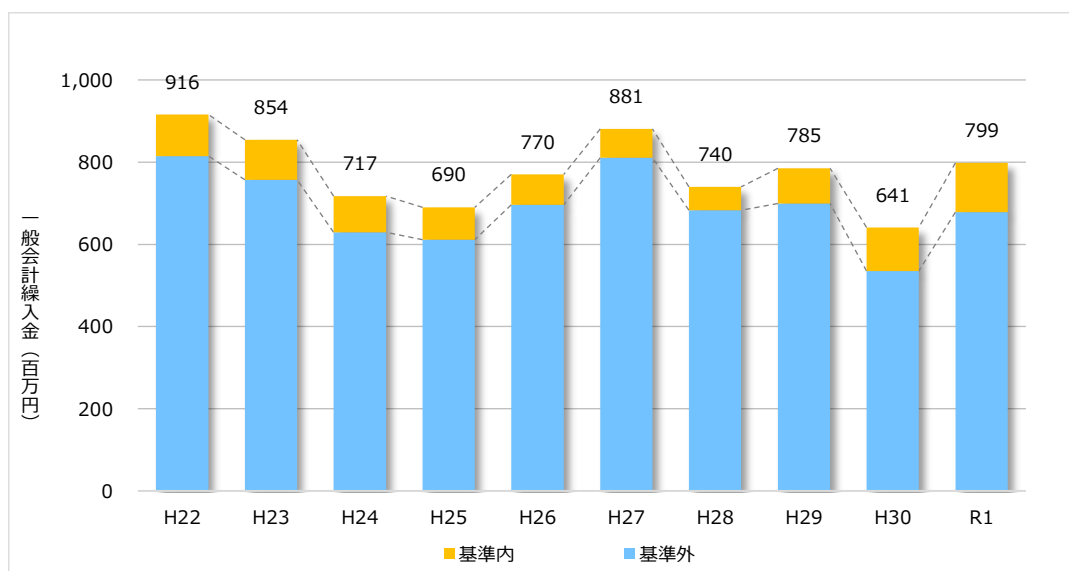
### ③乗車料収入の推移

市営バスの乗車料収入は、利用者数（輸送人員）の減により、平成 22（2010）年度から令和元（2019）年度までの 10 年間で、405 百万円（22.5%）減少しています。



### ④一般会計繰入金の推移

これまで様々な経営努力を進めてきたものの、利用者数の減に伴い乗車料収入が減少傾向にあるなど厳しい経営状況が続いているため、総務省が定める一般会計からの基準内繰入金のほかに、退職給与や企業債償還などに係る一般会計から多額の基準外繰入金による支援を受けています。



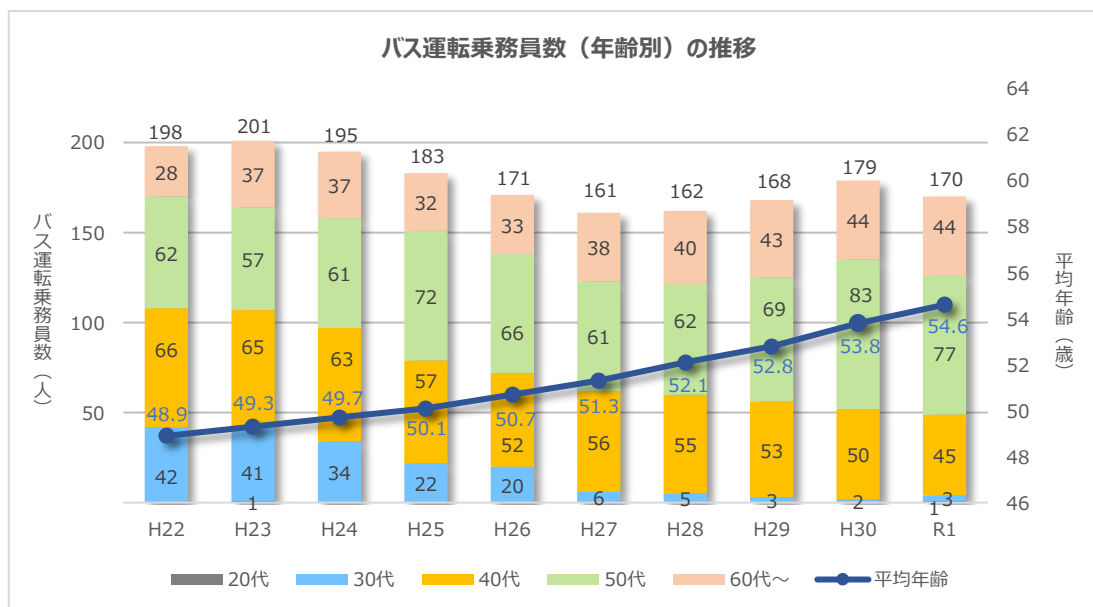
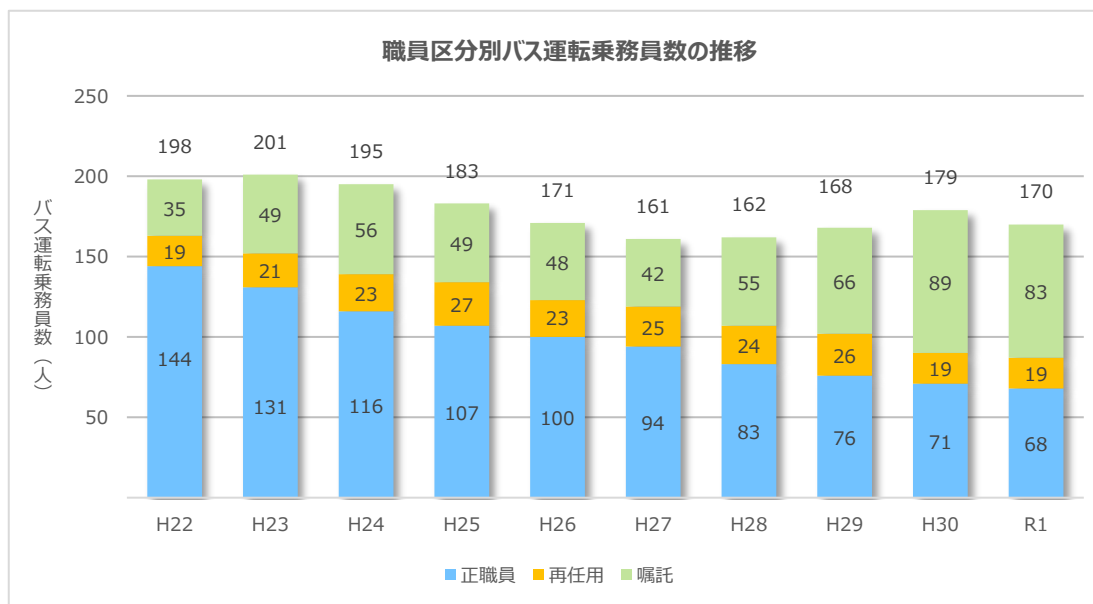
基準内・・・他会計補助金（基礎年金分、共済費追加費用分、児童手当分、企業債元利分（バス事業の環境対策分及びバリアフリー化促進分）等）

基準外・・・生活路線維持負担金、他会計補助金（退職給与分、バスまち空間向上事業分、企業債元利分（バス事業の環境対策分及びバリアフリー化促進分以外）等）

### ⑤バス運転乗務員数の推移

○路線数等の事業規模の縮小に伴い、バス運転乗務員数は減少傾向にあります。平成 29 年度以降、委託運行ダイヤ数が減少したことに伴い、直営での運行体制を確保するためバス運転乗務員数が増加しています。

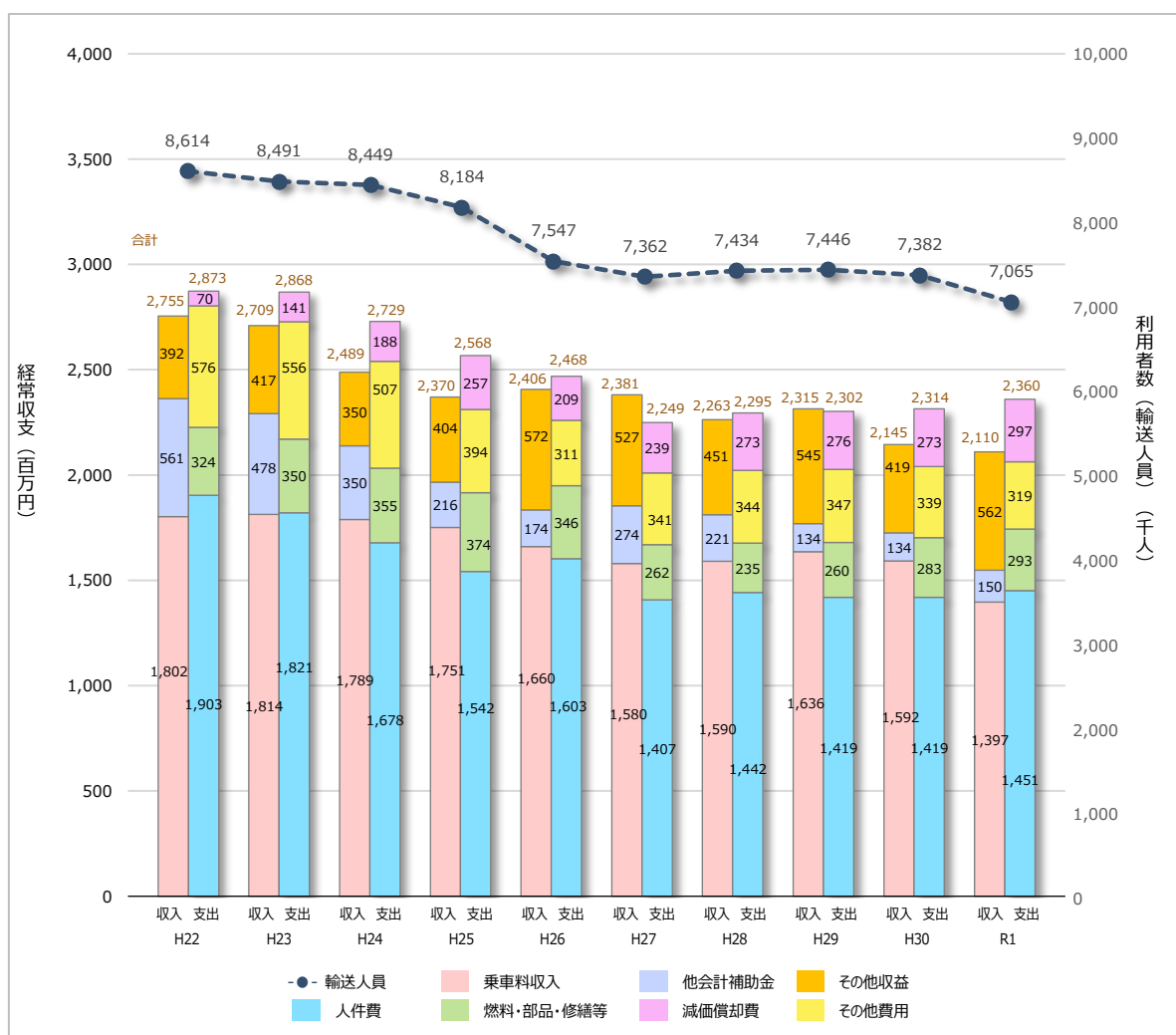
○バス運転乗務員の正職員については、平成 16 年度以降、退職者不補充を継続しており、会計年度任用職員（令和元年度までは嘱託職員）により退職者分の補充を行っていますが、バス運転乗務員の高齢化が進んでいます。



※バス運転乗務員数は年度末の数値。

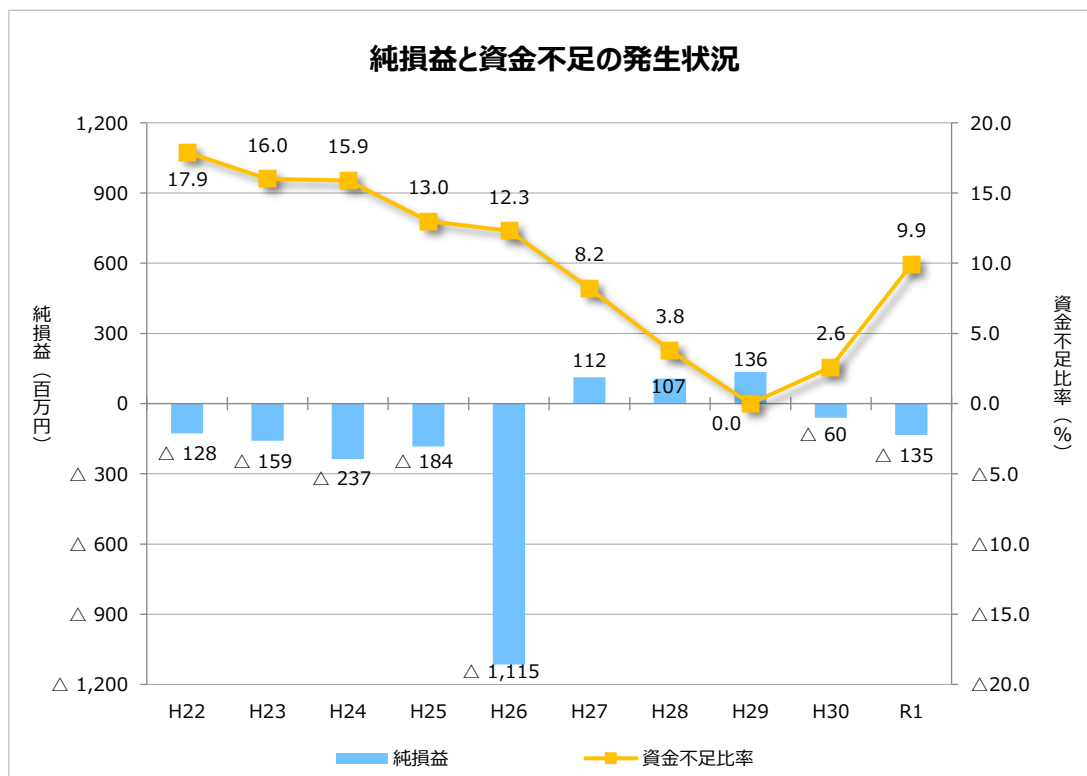
### ⑥ 経常収支状況の推移

- 過去 10 年間では、利用者数の減等により営業収益が減少傾向にあります。
- 営業費用のうち、最も大きな割合を占める人件費については、バス運転乗務員の退職者不補充を継続していることから、減少傾向にあります。
- 近年は、老朽化している車両を少しずつ更新していることから、平均車齢は低下傾向にあるものの、依然として車齢が 20 年を超える車両も残存しており、高額な修繕が発生しています。  
(平成 24 年度から平成 26 年度までの間、段階的に市営バスの 13 路線を市バスへ移行するなどため、収入・支出ともに減少しています。)



⑦資金不足発生状況

- 平成 18 年度から連続して純損失が生じていたことなどから、平成 23 年度に「青森市自動車運送事業経営改善計画」を策定し、路線の見直し等による運行の効率化や退職者不補充の継続等を実施するとともに、一般会計からの臨時的な追加支援（基準外繰入金）により、平成 27 年度から平成 29 年度は純利益を計上し、平成 29 年度には資金不足が解消されました。
- 平成 30 年度は通常支援となったものの、令和元年度は、収支状況の悪化により、再び一般会計からの追加支援を受けています。

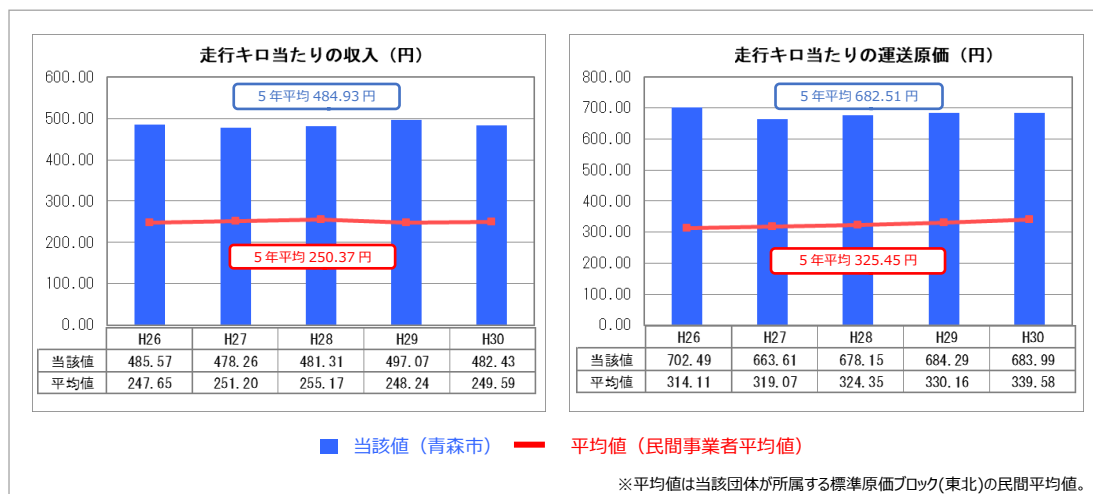


※平成 26 年度において多額の純損失を計上しているのは、会計基準の見直しに伴い、過年度分の退職給付引当金等約 11 億 2,730 万円を特別損失に一括計上したことなどによるものです。



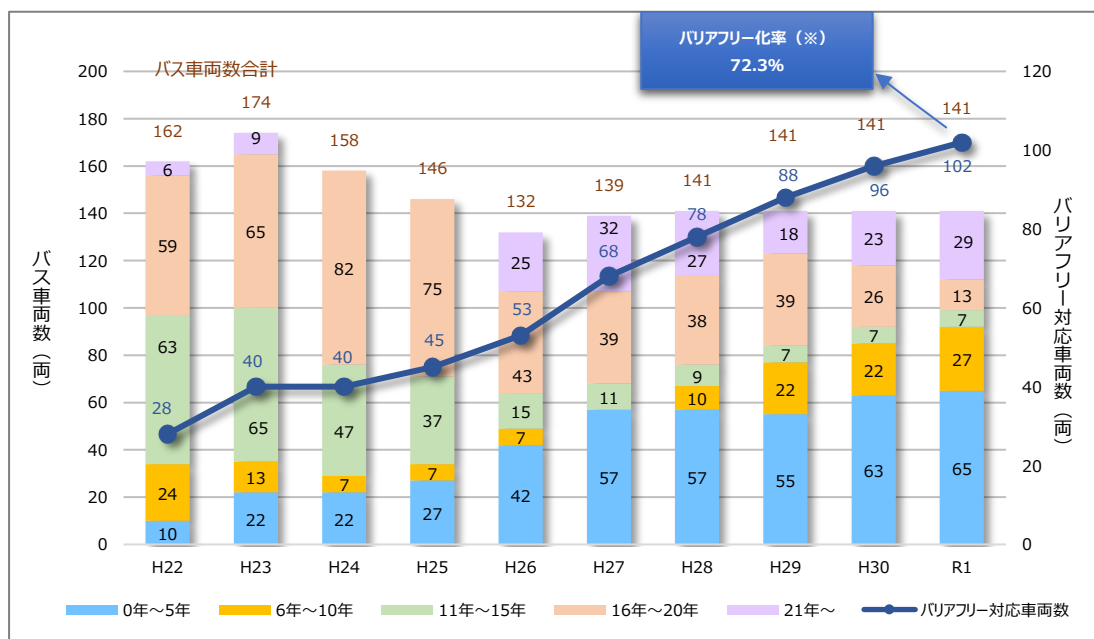
### ⑧経営の効率性指標

走行キロ当たりの収入及び運送原価ともに、平成 26 年度から平成 30 年度までの 5 年間の平均値を、東北ブロックの民間平均値と比較すると、両指標とも約 2 倍となっており、大きく上回っています。



### ⑨車両数・車齢の推移

- 141 両の車両を保有しており、毎年、老朽車両を更新していますが、車齢 20 年を超える車両が 2 割を占めています。
- 障がい者や高齢者など、バスの利用に不安を抱える方々が安全・快適に利用していただけるよう、車両の更新に合わせ、バリアフリー対応車両を導入しており、令和元年度末時点では 72.3%の車両がバリアフリー対応車両となっています。



#### ※バリアフリー化率

総バス車両数に占めるバリアフリー対応車両（ノンステップバス又はワンステップバスのスロープ付バス等）数の割合  
 ≪参考≫ R1 バリアフリー化率 102 両 / 141 両 = 72.3%

⑩施設・設備の老朽化等への対応

- 消防法等の法令や新硬貨・新紙幣の発行に対応するため、既存施設・設備の改修・更新が必要となっているほか、保守期限や耐用年数を経過した事業運営上必要な施設・設備については、適切な管理を行うとともに、老朽化の状況により、計画的に更新を行う必要があります。
- 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。

【法改正等により対応が必要な事案】

設備等	対応内容
運賃箱・精算機	今後予定されている新硬貨・新紙幣への対応 ・令和 3 年度 新 500 円硬貨 ・令和 6 年度 新紙幣
無線機	無線設備規則改正に伴う一部無線機の更新 (新規格への適合)
給油施設地下タンク (西部営業所)	消防法に基づく地下タンク内部のコーティング対応 (40 年経過までに必須)

【事業運営上、更新が必要な設備等】

設備等	取得年度
給油施設 (西部営業所)	昭和 59 年度
行先表示機	平成 23 年度
運賃箱	平成 24～30 年度

【営業所】

施設	取得年度
西部営業所	昭和 59 年度
東部営業所	平成 11 年度

## Ⅱ-3 経営改善に向けたこれまでの取組（チャレンジプラン 2017 の取組状況）

本市自動車運送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、平成 30 年 2 月に、令和 2 年度までの 3 年間で計画期間とする「青森市交通事業経営改善計画～チャレンジプラン 2017～」を策定し、様々な取組を実施しました。

### ●青森市交通事業経営改善計画 ～チャレンジプラン 2017～ の主な取組状況

#### (1)バスまち空間向上事業【平成 29 年度～令和 2 年度（4 年間で実施）】

バス利用者を雨風や雪から守るための待合所の整備・改修や外国人観光客受入強化のための多言語表記バス停標識の整備を行いました。

また、整備と併せて広告スペースを確保することにより、収入確保に努めました。

区 分	H29	H30	R1	R2(予定)	計
待合所（箇所）	23	32	22	23	100
文字拡大バス停標識（基）	150	150	150	310	760
多言語表記バス停標識（基）	－	34	54	－	88
合 計	173	216	226	333	948



待合所の整備



多言語表記バス停標識

#### (2)ノンステップバスの購入【平成 30 年度～令和 2 年度】

障がい者や高齢者など、バスの乗降に不安を抱える方々が安全・快適にバスを利用できるよう、車両の更新に合わせ、大型ノンステップバスを導入しました。

○導入実績 平成 30 年度：8 両、令和元年度：7 両、令和 2 年度：7 両

#### (3)青森市企業局交通部乗務員人材育成基本方針の策定【平成 31 年 3 月】

青森市営バスが、バス交通を取り巻く社会経済環境の変化の中にあって、市民の足として将来にわたって安定した公共交通サービスを提供していくため、その根幹となる運行サービスの中心を担う者に求められる乗務員像「お客様から信頼され、感謝される市営バスの乗務員」に到達するための諸活動の統一的な指針を定めました。

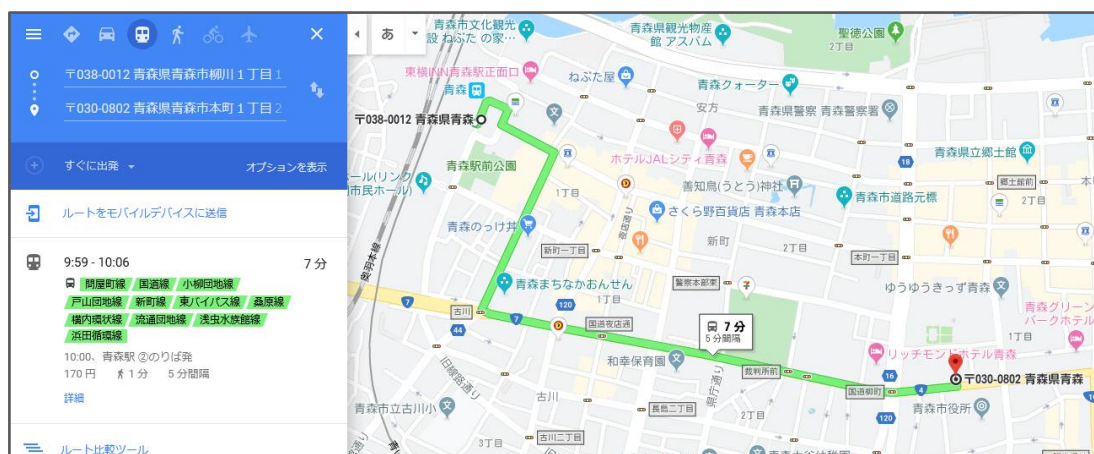
#### (4)社会実験運行【平成30年10月29日～令和元年12月1日】

利用者ニーズに沿ったサービスの提供を進めるため、新興住宅地へ新たにバス路線を乗り入れし、バス停を設置したほか、買い物などでの利用が多い浜田地区を経由する路線を開設するなど、平成30年10月29日から、5路線での実験運行を実施しました。

令和元年度の夏ダイヤにおいては、明の星通り線（乗継便）を除く4路線について、夏期の利用動向を把握するため継続実施し、その利用実績を踏まえ、令和元年度の冬ダイヤから本格運行へ移行しました。

#### (5)「グーグルマップ」経路検索サービスに対応【平成30年4月1日～】

運行時間、ルート及び運賃などの情報を無料で提供できるよう、「グーグルマップ」の経路検索サービスに対応しました。



#### (6)効果的・効率的な発売所運営【平成30年8月20日～】

効果的・効率的な発売所運営を図るため、市役所前発売所と堤橋発売所を統合し、N T T 青森支店前発売所として開設しました。

#### (7)冬ダイヤの導入【令和元年12月2日～】

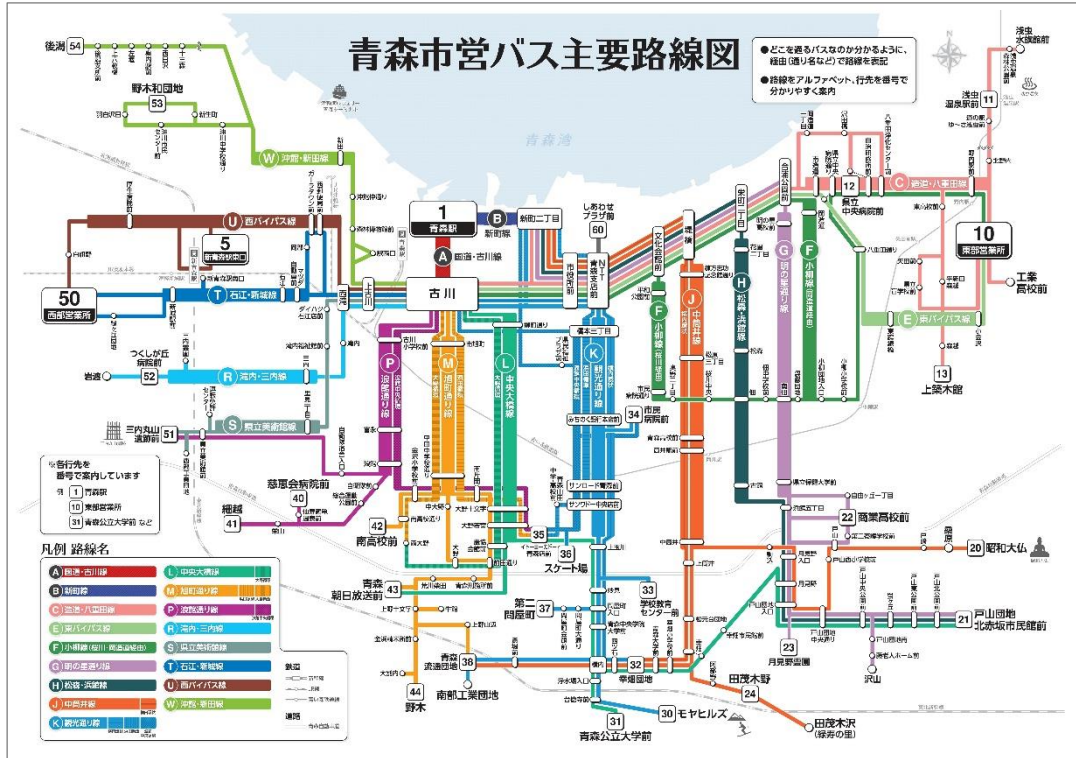
降雪による交通環境の変化やシーズンごとの利用状況など、雪国としての地域特性を踏まえ、夏ダイヤ・冬ダイヤの2シーズン制ダイヤを実施し、利用者の少ない夏期と冬期との調整により、利用者が増加する冬期の増便と、運行実態に即した所要時間の調整を図りました。

#### (8)委託運行の推進【令和元年12月2日～】

効率的で持続性のある経営基盤の構築のため、冬ダイヤにあわせて委託運行を拡大しました。

(9) 路線名の簡素化、記号化（ナンバリング）【令和2年3月23日～】

令和2年3月のダイヤ改正にあわせて、運行ルートが分かりやすいように路線名を変更し簡素化するとともに、路線名の記号等による表記（ナンバリング）の導入などにより、バス利用者の利便性の向上を図りました。



(10) 経営情報の分析強化【令和2年4月1日～】

運賃収受システムを改修し、乗降データ等の経営情報をより詳細に分析できる環境を整備しました。

(11) ドライブレコーダーの導入【令和2年9月23日～】

社会問題化している「あおり運転」などの悪質・危険運転等への対策強化と、車内の防犯性の向上及びサービスの改善を図るため、現在保有している全ての車両へドライブレコーダーを導入しました。



## II-4 経営課題

これまでの状況と今後想定される経営環境の変化から、以下のような経営課題が考えられます。

### 想定される経営環境の変化

#### ■ 人口減少・少子高齢化の進行

人口減少・少子高齢化の進行により、当面、高齢者の利用は増加が見込まれるものの、一方で、通勤・通学の利用者の減少が見込まれ、利用者全体としても減少することが見込まれます。

#### ■ 高齢化、ノーマライゼーションの進展

高齢化、ノーマライゼーションが進展する中、高齢者や障がいのある方に安全・安心に利用していただけるよう、バス事業者として対応していく必要があります。

#### ■ 経営資源の維持環境が厳しくなっている

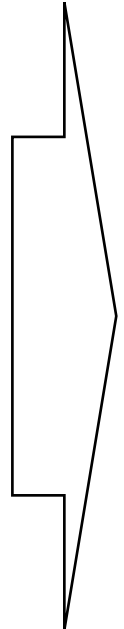
バス運転乗務員などの人材不足の深刻化や車両、施設・設備等の老朽化への対応など、経営資源を維持していくことが厳しくなっています。

#### ■ 行財政運営環境が厳しくなっている

利用者の減少により乗車料収入の減収が見込まれるほか、市の厳しい財政状況を考慮すると、これまで以上の市からの支援は難しくなることが想定されます。

#### ■ 公共交通機関としての社会要請の高まり

公共交通機関として、地域内の交通ネットワークを維持していくための役割を担っており、安全・安心な輸送サービスの提供、観光客への対応や福祉政策などを含めたまちづくりへの対応など、社会的な要請への対応が求められています。



## 経営課題

### ①利用者減による収入減

人口減少・少子高齢化の進行により、利用者の減による乗車料収入の減収が見込まれ、今後の事業運営に影響を及ぼす可能性があります。

### ②交通弱者の交通手段確保

高齢化社会を迎え、また、社会的意識としてノーマライゼーションの進展を踏まえ、高齢者などの交通弱者の交通手段を確保していく必要があります。

### ③利用者ニーズに対応した利用環境の充実

通勤や通学、通院や買い物などの利用のみならず、高齢者や障がいのある方の利用を想定した様々なニーズに対応した利用環境の充実を図っていく必要があります。

### ④「安全・安心」の強化

安全・安心に対する意識が高まっており、安全運転はもちろんのこと、危険運転や自然災害、新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」への対応など、多様化するリスクへの対策強化が求められています。

### ⑤安定した運行体制の維持

全国的にバス運転乗務員等の確保が難しい状況となっており、また、在職者の平均年齢も上昇しているなど、安定した運行体制を維持していくための対策を講じていく必要があります。

### ⑥車両、施設・設備等の老朽化

車両や施設・設備等については、老朽化が進んでいるものがあり、更新等には多額の費用が必要となることから、安定した事業運営のためには、長期的な視点に立ち、計画的・効率的に対応していく必要があります。

### ⑦運行コストの縮減

今後、乗車料収入の減収が見込まれる中、生産性を高めていくことが求められ、更なるコスト縮減を進めていく必要があります。

### ⑧経営の健全化

安定した持続性のある事業運営のためには、これまで以上に経営改善に取り組みながら、収支均衡・資金不足解消を図り、経営を健全化していく必要があります。

### ⑨まちづくり施策との連携

公共交通機関として、域内交通ネットワークの確保や行政施策と連携した取組など、公共的サービスを担っていくため、市のまちづくり施策等との連携を図っていく必要があります。

### Ⅲ 経営戦略の策定について

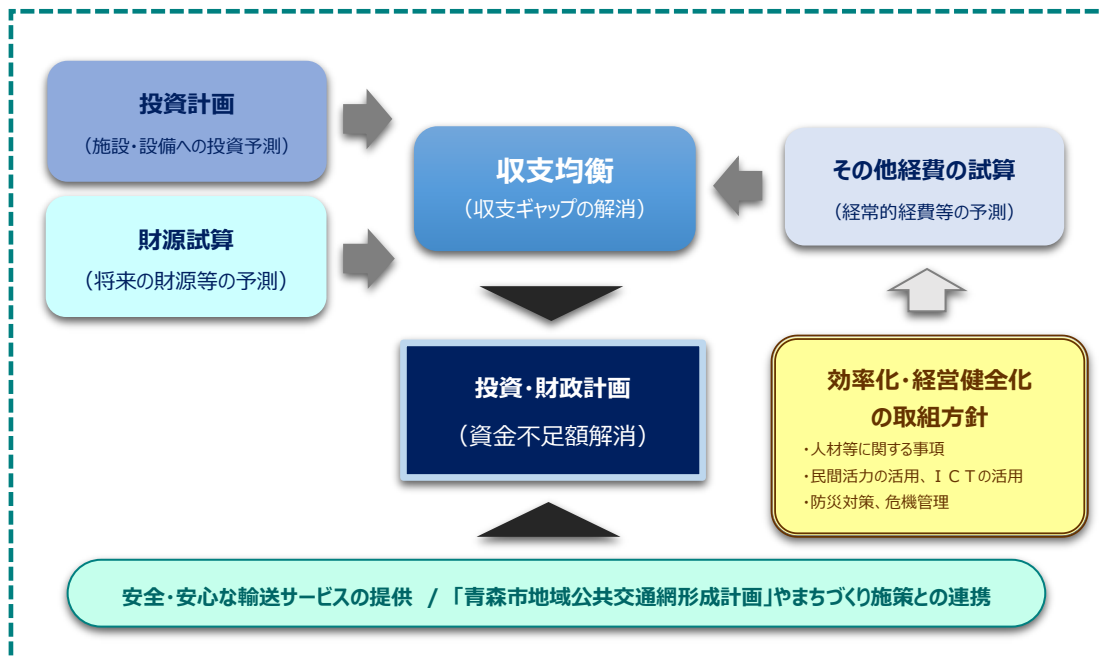
#### Ⅲ-1 経営戦略策定の基本的な考え方

(1)本経営戦略策定に当たっての基本方針

以下の基本方針により、本経営戦略を策定します。

- ①「市民の足」としての役割を果たすための安全・安心な輸送サービスの確保
- ②「青森市地域公共交通網形成計画」やまちづくり施策等との連携
- ③人口減少・少子高齢化など厳しい経営環境を見据えた、効率的で持続性のある経営基盤の構築
- ④投資、財源等の適切な見込による計画期間内での収支均衡と資金不足額の解消

(2)経営戦略策定イメージ





## Ⅲ-2 経営方針

今後想定される経営環境の変化に対応し、「市民の足」としてのバス交通を将来にわたって維持していくため、本経営戦略における経営方針を以下のとおり定めます。

### 経営方針

#### 1 高い安全意識を持ち、安全・安心なサービスを提供します。

全職員が「安全」を最優先にとらえ、安全対策の強化を図るとともに、自然災害等を含めた多様化するリスクに対しての危機管理対応の強化や利用環境の向上などに取り組み、「安全・安心」なサービスを提供します。

#### 2 常に問題意識を持ち、サービスの向上に取り組みます。

市民に頼られる「市営バス」として、常に問題意識を持ちながら、お客様のニーズを的確に把握し、より質の高いサービスの提供に努めます。

#### 3 持続可能な経営基盤の構築を目指します。

人口減少・少子高齢化の進行などにより厳しい経営環境が見込まれる中、効率的で持続性のある経営基盤の構築を目指します。

#### 4 公共交通機関として、まちづくりと連携しながら取組を進めます。

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、市のまちづくり施策などとの連携を図りながら事業運営を行います。

## IV 経営戦略における取組

### IV-1 施策体系

#### 経営方針

- 1 高い安全意識を持ち、安全・安心なサービスを提供します。
- 2 常に問題意識を持ち、サービスの向上に取り組みます。

#### 1 安全で信頼のあるサービスの提供

##### (1) 安全運行の推進

- ①安全運転マネジメントの強化
- ②エコドライブの推進
- ③運転研修の充実

##### (2) バリアフリー化の推進

- ①ノンステップバスの拡充
- ②車椅子対応の向上
- ③サービス介助知識等の習得

##### (3) 危機管理対応の強化

- ①事故・交通トラブル発生時の安全確保
- ②災害時の対応強化
- ③非常時の対応強化

##### (4) 定時性の確保

- ①雪国あおもりのダイヤ編成
- ②遅延運行の改善
- ③交通関係機関との連携

##### (5) バス待ち・乗車環境の向上

- ①バス待ち環境の整備
- ②接遇マナーの向上

#### 2 ニーズに対応したサービスの提供

##### (1) 利用状況に応じたダイヤ編成

- ①通勤・通学ダイヤの強化
- ②買物・通院ダイヤの強化
- ③観光・レジャーへの対応の強化
- ④交通結節点等との連携強化

##### (2) ICTを活用したサービス向上

- ①キャッシュレス化の推進
- ②運行情報の充実
- ③情報のオープン化

##### (3) 料金のあり方の検討

- ①利用ポイント制の導入
- ②運賃制度などの検討

**3 持続可能な経営基盤の構築を目指します。**

**4 公共交通機関として、まちづくりと連携しながら取組を進めます。**

### **3 効率的で持続性のある経営基盤の構築**

#### **(1) 経費の抑制**

①人件費の適正化 ②車両・施設管理マネジメントの推進 ③運行の効率化

#### **(2) 広告事業等の強化**

①広告事業の強化 ②保有資産の有効活用

#### **(3) 民間活力の活用推進**

①委託運行の推進 ②市バス等との連携

#### **(4) 人材確保策の強化**

①新たな雇用形態の実施 ②若年・女性人材の確保・育成

### **4 市民に支えられる社会性の向上**

#### **(1) まちづくり施策との連動**

①都市づくり施策との連携強化 ②観光・産業施策との連携強化  
③福祉・定住施策との連携強化 ④環境施策との連携強化

#### **(2) 利用者ニーズの把握・喚起**

①広聴機会の創出 ②要望・意見対応の強化 ③効果的な情報発信

#### **(3) モビリティマネジメントの推進**

①学校教育との連携 ②企業等との連携 ③市営バスへの愛着醸成

## IV-2 施策推進に向けた取組

### 1 安全で信頼のあるサービスの提供

#### (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

ドライブレコーダーにより安全意識の向上を図るとともに、事故やヒヤリハット事象の情報共有・分析による事故防止対策の検討など、運輸安全マネジメント（※）による安全対策の強化を図ります。

特に、高齢者の車内事故防止に向けて重点的に取り組みます。

また、健康起因による事故を防止するため、日頃からバス運転乗務員の健康状態を把握するなど健康管理に努めます。

※運輸安全マネジメントとは、安全管理体制を PDCA サイクルにより継続的に改善し、常に輸送の安全のレベルアップを図る仕組み。

##### ② エコドライブの推進

「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、ゆとりある安全運転を実践する「エコ de 安心ドライブ」を推進し、お客様が安心して乗車できる環境の向上に取り組みます。

##### ③ 運転研修の充実

「青森市企業局交通部乗務員人材育成基本方針」に基づき、ドライブレコーダーを活用した運転研修など、体系的な研修を計画的に実施する等、安全運転の徹底を図ります。

#### (2) バリアフリー化の推進

高齢化やノーマイゼーションの進展にあわせ、バスの乗降に不安を抱えている高齢者や障がいのある方などが、安全・安心にご利用できるよう、以下の事項に取り組み、ハード・ソフト一体となったバリアフリー化をより一層推進します。

##### ① ノンステップバス（※）の拡充

バスの乗降に不安を抱えている方が、より利用しやすいよう、車両更新にあたって、新車だけでなく中古車両も活用しながらノンステップバス導入の拡充を図ります。

※ノンステップバスとは、車両の出入口に階段がなく、お年寄りや車椅子をご使用の方のほか、一般のお客様も楽に乗り降りできるバス。

## ② 車椅子対応の向上

車椅子でのバス利用について、車椅子乗降サポート研修を充実するとともに、関係者との意見交換等を通じて継続的に車椅子乗車環境の改善に努めるなど、車椅子対応の向上に努めます。

## ③ サービス介助知識等の習得

おもてなしの心と実践的な介助技術により、高齢者や障がいのある方が、より安全・安心・快適にご利用いただけるよう、サービス介助士や介護などの専門知識を習得した乗務員等の育成を推進します。

### (3) 危機管理対応の強化

新型コロナウイルス感染症をはじめ、地震、風水害などの自然災害、テロや悪質・危険運転などによる事件・事故の発生など、リスクの多様化に対応し、乗客・乗務員の安全確保と、公共交通機関として事業継続を図るため、以下の事項に取り組み、危機管理対応の強化を図ります。

#### ① 事故・交通トラブル発生時の安全確保

ドライブレコーダーにより車内の防犯性を高めるとともに、事故対応や運行の確保、車内での防犯対策に係る乗務員マニュアルの見直しや研修等により、事故の発生や交通トラブル発生時の安全確保対応の強化を図ります。

#### ② 災害時の対応強化

地震、風水害などの大規模な自然災害の発生を想定し、乗客・乗務員の安全を確保するとともに、バス車両などの事業用資産の被害を軽減し、公共交通機関としての事業継続を図るため、状況変化に応じて適切に各計画・マニュアルの見直しや、災害時を想定した訓練を行うなど、自然災害発生リスクに対する対応強化を図ります。

#### ③ 非常時の対応強化

新型コロナウイルスや新型インフルエンザウイルスなどによる感染症の蔓延、テロ等の事件・事故の発生など、様々なリスクの発生を想定し、新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」への対応や、関係機関との連携により、各計画・マニュアルの見直しや訓練を行うなど、非常時の対応強化を図ります。

### (4) 定時性の確保

季節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、定時性の確保に努めます。

### ① 雪国あおもりのダイヤ編成

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「2 シーズン制ダイヤ（夏・冬ダイヤ）」を実施し、運行の定時性の向上を図ります。

### ② 遅延運行の改善

遅延が生じやすい長距離路線等について、運行実績等を分析し、利用実態に応じた路線や時間の見直しを継続して行い、運行の定時性の向上を図ります。

### 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。

## (5) 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、バス待合所の新設や改修等により、バス待ち環境の整備を進めます。

### ② 接遇マナーの向上

職員一人ひとりが親切で丁寧なおもてなしを行うよう、ドライブレコーダーにより接遇意識を高めるとともに、接遇研修を充実し、接遇マナーの向上を図ります。

## 2 ニーズに対応したサービスの提供

### (1) 利用状況に応じたダイヤ編成

お客様の利用状況や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、運行の適正化を図ります。

### ① 通勤・通学ダイヤの強化

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、運行時刻や運行便等の調整を行うとともに、人口や事業所等に関する統計データ等を基に潜在的ニーズの把握に努め、運行効率の向上と利用促進を図ります。

## ② 買物・通院ダイヤの強化

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。

## ③ 観光・レジャーへの対応の強化

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。

## ④ 交通結節点等との連携強化

青森駅西口駅前広場等の整備に合わせ、利便性の高いバスネットワークの形成のため、路線やダイヤの見直しを行うなど、交通結節点等との連携強化を図ります。

## (2) ICT を活用したサービス向上

情報通信技術の進展等に伴い、交通サービスへの活用が活発化しており、お客様がより安心して、便利にバスを利用できるよう、以下の事項に取り組み、情報通信技術の活用によるサービスの利便性向上を図ります。

### ① キャッシュレス化の推進

新型コロナウイルス感染症予防対策と感染収束後の観光需要の回復に向けた受け入れ環境整備のため、バス車内における運賃支払へ IC カードを導入する等キャッシュレス化を推進します。

### ② 運行情報の充実

WEB 時刻表や経路検索サービスと連携した運行情報の提供とともに、バスの現在地などがスマートフォン等で確認することができるバスロケーション情報を提供するなど、インターネット等を通じた運行情報の充実を図ります。

### ③ 情報のオープン化

インターネット等の経路検索サービスを通じた情報提供に対応し、「標準的なバス情報フォーマット (GTFS)」による運行情報の充実を図るなど、地域公共交通の利便性向上に向けたバス運行情報のオープン化を進めます。

## (3) 料金のあり方の検討

利用者の確保やサービス向上に向け、利用に応じてポイントを付与する新たなサービスの導入を進めるとともに、運賃制度の見直しなど、料金のあり方について検討します。

### ① 利用ポイント制の導入

運賃支払等への IC カード導入を契機に、利用に応じてポイントが貯まり、運賃の支払いにポイントを使用できる「利用ポイント制」を導入します。

### ② 運賃制度などの検討

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て検討を進めます。

## 3 効率的で持続性のある経営基盤の構築

### (1) 経費の抑制

厳しい経営環境を踏まえ、一層の経営効率化を図るため、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

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し、人件費の適正化に努めます。

#### ② 車両・施設管理マネジメントの推進

中古車両による車両更新や、施設・設備等の計画的な更新・改修、維持管理など、中長期的な視点を踏まえたバス車両・施設管理マネジメントを推進します。

#### ③ 運行の効率化

利用動向等を踏まえた効率的なダイヤ編成を行うとともに、「エコ de 安心ドライブ」による燃費改善など運送コスト縮減に努め、バス運行の効率化を図ります。

### (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益以外の収入の増加を図ります。

#### ① 広告事業の強化

バス車両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、デジタルサイネージなど、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。



## ② 保有資産の有効活用

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。

### (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ます。

#### ① 委託運行の推進

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。

#### ② 市バス等との連携

市内を運行している市バス等と市営バスとが連携し、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。

### (4) 人材確保策の強化

全国的にバス運転乗務員等の人材不足が課題となっている中、安定した運行体制を維持していくため、以下の事項に取り組み、人材確保策の強化を図ります。

#### ① 新たな雇用形態の実施

退職者不補充の継続に対応するため、会計年度任用職員の採用にあたって、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。

#### ② 若年・女性人材の確保・育成

新たな人材確保を図るため、関係機関と連携して、ワーク・ライフ・バランス等を考慮した働きやすい環境づくりの検討や仕事の魅力を PR するなど、若年層や女性の乗務員の確保・育成に努めます。

## 4 市民に支えられる社会性の向上

### (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、まちづくり施策との連携に努めます。

### ① 都市づくり施策との連携強化

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。

### ② 観光・産業施策との連携強化

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。

### 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。

### ④ 環境施策との連携強化

地球温暖化の要因となっている CO2 排出量の削減等に寄与するため、公共交通機関や環境にやさしい移動手段の利用促進を図る、エコで賢い移動方法を選択するライフスタイル「smart move（スマートムーブ）※」の取組などの環境施策との連携強化を図ります。

※「smart move（スマートムーブ）」とは、公共交通機関の利用促進などのエコで賢い移動方法を選択するライフスタイルのこと。国が進める地球温暖化対策に資する「賢い選択」をしようとする取組である『COOL CHOICE（クールチョイス）』の取組のひとつとなっている。

## (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

バス利用のニーズを的確に把握するため、学校・企業等との意見交換やアンケート調査など、多様な広聴機会の創出に努めます。

### 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、原因の調査や改善策の検討を速やかに行うなど、要望・意見対応の強化に努めます。

### ③ 効果的な情報発信

通勤・通学・買物・観光などの利用目的に応じ、ICT 等を活用して必要な情報をわかりやすく提供するなど、効果的な情報発信に努めます。

### **(3) モビリティマネジメントの推進**

厳しい経営状況にある市営バスが、継続して「市民の足」としての役割を担っていくためには、一人でも多くのお客様に市営バスを利用していただくことが必要であることから、以下の事項に取り組み、自家用車からバス利用への自発的な行動変化を促すモビリティマネジメント（※）を推進します。

※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。

#### **① 学校教育との連携**

通学での利用促進に向けて、幼少期から高等教育段階まで継続してバス利用の意識醸成に取り組むなど、学校教育との連携を図ります。

#### **② 企業等との連携**

通勤など社会活動における利用促進に向け、職場でのモビリティマネジメントの普及に努めるとともに、事業所単位での市営バスの利用に対する優遇制度の検討を進めるなど、企業等との連携を図ります。

#### **③ 市営バスへの愛着醸成**

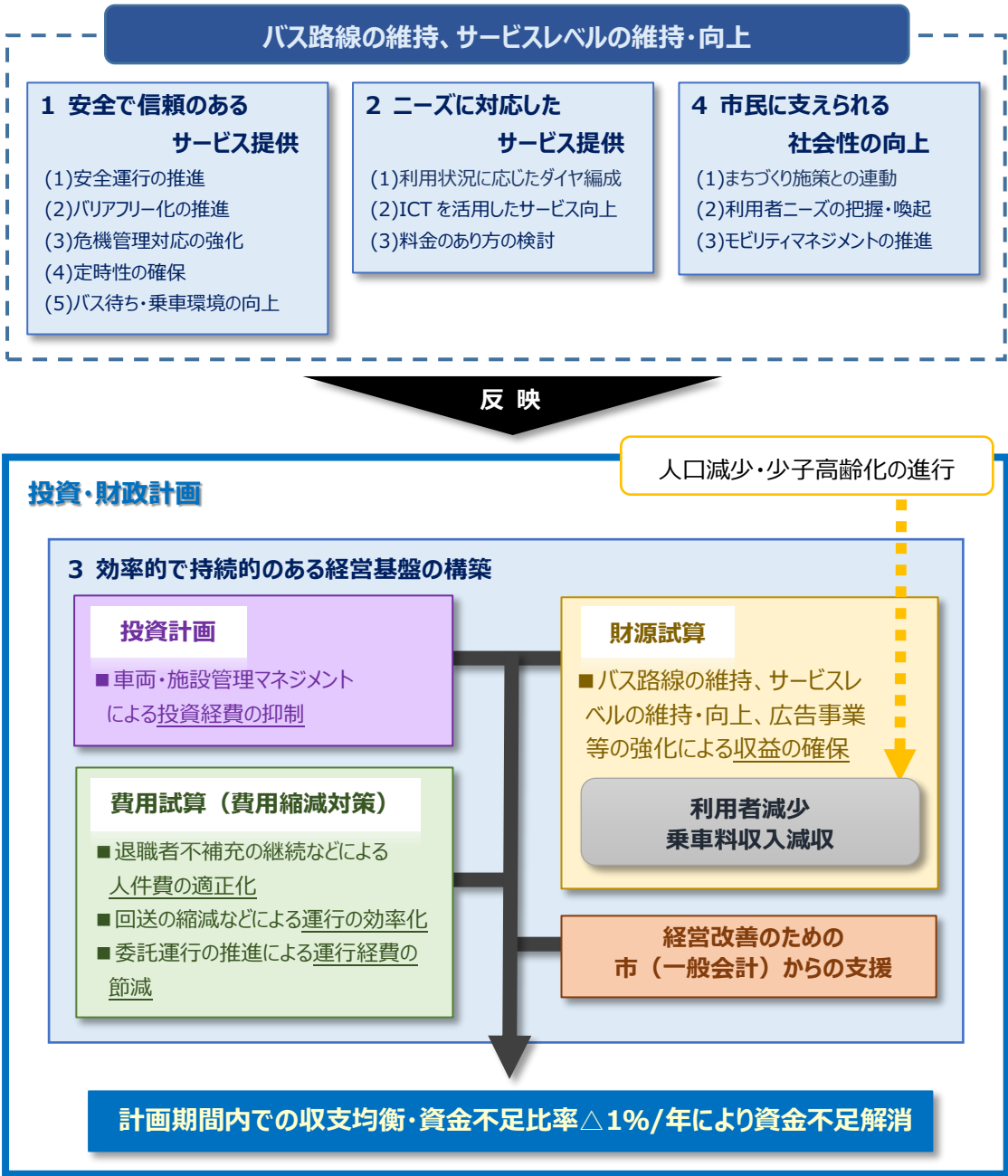
より一層市民に親しまれる市営バスになるよう、イベントや SNS 等を通じて、市営バスの取組等をわかりやすく情報発信するなど、市営バスへの愛着の醸成を図ります。

## V 投資・財政計画について

令和 3（2021）年度から令和 12（2030）年度までの本経営戦略計画期間における投資・財政計画については、本経営戦略に掲げた各取組を踏まえ、乗車料収入等を適切に算定することとします。

今後、人口減少・少子高齢化の進行により、厳しい経営環境が想定される中、本経営戦略を着実に推進し、バス路線の維持やサービスレベルの維持・向上、一層の経営改善に取り組むとともに、経営安定化のための一般会計からの支援を受けることにより、計画期間内での収支均衡及び資金不足の解消を図ります。

### ▼投資・財政計画の考え方



## VI 経営戦略の着実な推進に向けて

### VI-1 進行管理

本経営戦略を着実に実行することにより、「市民の足」としての役割を担い、安定した事業運営を行っていくため、毎年度、各取組の実施状況等についてフォローアップを行い、学識経験者等を委員とする「青森市自動車運送事業運営審議会」へ報告するとともに、ご意見をいただきながら必要な見直しを行うなど、適切に進行管理を行い、状況変化に応じて柔軟に、スピード感をもって事業運営を行っていきます。

また、進捗状況については、ホームページにおいて公表することとし、利用者の皆様へ情報提供を行います。

### VI-2 経営戦略の見直し

本経営戦略については、計画期間の中間年となる令和 7（2025）年度に、社会情勢の変化や取組の進捗状況を踏まえ、必要に応じて見直しを行います。

また、新型コロナウイルス感染症による経営への影響については、今後の利用者数や運送収益等の状況を注視し、必要に応じて随時、本経営戦略の見直しを行います。

## 【参考】収支シミュレーション

### ▼主な前提条件

科 目			前 提 条 件	
収益的 収支	収入	営業収益	乗車料収入	H31(2019).1～R1(2019).12 実績をベースに将来人口推計により算定しています。 なお、R2 及び R3 については、新型コロナウイルス感染症による利用者減少の影響を想定して算定しています。
	支出	営業費用	職員給与費	バス運転乗務員等については退職者不補充を継続するとともに、運行に必要な職員数により算定しています。
			その他経費	本経営戦略の取組を反映して算定しています。
資本的 収支	収入		減価償却費	投資に係る償却額を反映して算定しています。
	支出			支出に応じて補助金や企業債等の財源を算定しています。 車両更新や施設・設備の更新等については、優先度を考慮し、計画的に実施することとしています。

			R2	R3	R4	R5
			(2020)	(2021)	(2022)	(2023)
収益的収支 (税抜)	事業 収益	営業収益	1,852	1,833	1,863	1,818
		うち乗車料収入	1,144	1,276	1,432	1,421
		営業外収益	337	575	514	341
		特別利益	159	132	117	100
		合計	2,348	2,540	2,494	2,259
	事業 費用	営業費用	2,289	2,458	2,326	2,172
		営業外費用	108	26	24	22
		特別損失	0	0	0	0
		合計	2,397	2,484	2,350	2,194
		純 損 益			△ 49	56
累 積 欠 損 金			2,282	2,226	2,082	2,017
資本的収支 (税込)	資本収入	1,389	451	416	394	
	資本支出	1,389	451	462	440	
資 金 不 足 比 率			9.9%	8.9%	7.9%	6.9%
一 般 会 計 負 担 額			2,205	1,454	1,422	1,264

※R2.9 末時点の試算額

(単位：百万円)

<b>R6</b> (2024)	<b>R7</b> (2025)	<b>R8</b> (2026)	<b>R9</b> (2027)	<b>R10</b> (2028)	<b>R11</b> (2029)	<b>R12</b> (2030)
1,808	1,780	1,745	1,707	1,675	1,639	1,620
1,411	1,401	1,387	1,374	1,360	1,346	1,333
291	302	215	181	186	127	147
117	112	102	88	57	33	35
2,216	2,194	2,062	1,976	1,918	1,799	1,802
2,096	2,002	1,883	1,833	1,789	1,749	1,736
22	21	18	14	12	10	11
0	0	0	0	0	0	0
2,118	2,023	1,901	1,847	1,801	1,759	1,747
98	171	161	129	117	40	55
1,919	1,748	1,587	1,458	1,341	1,301	1,246
302	293	274	244	228	205	190
348	340	320	290	274	251	236
5.9%	4.9%	3.9%	2.9%	1.9%	0.9%	0.0%
1,276	1,294	1,192	1,139	1,115	1,010	1,026