

規制改革の社会における公営バス事業の経営に関する調査研究会報告書

はじめに

住民生活に密着するバス輸送サービスの提供は、地域需要に的確に応えることを利用者が求めてきたという背景から、地域によっては、民営事業者より地域住民に密着し、地域に応じた要望や需要を的確に把握している地方公共団体が、バス事業を経営するという形で、その役割を担ってきた。

一方、平成14年2月から乗合バス事業の需給調整規制の廃止を柱とする規制改革が実施され、乗合バス事業を取り巻く環境は大きく変化しつつある。さらに平成14年12月に出された規制改革推進会議の第2次答申において、「民間でできるものは官は行わない」とする考え方が示され、公営バス事業についても、輸送サービスの提供を果たす上で、給与の適正化をはじめとする民営事業者並みの効率化が求められており、民営化を含め民間委託の推進など業務の見直しもその手法の一つとして求められているところである。

そこで、乗合バス事業にかかる規制改革の影響やこれまでの業務委託、民営化の実績等を調査し、公営バス事業の業務の見直しを進めるに際して参考にすべき点や課題等を明らかにすることを目的に本研究会を開催し、報告書を取りまとめた。

．公営バス事業を巡る環境変化について

1．公営バス事業の現状

(1) 事業者数の推移

昭和28年度から実施された自治省（現総務省）の地方公営企業決算統計によると、公営バス事業者数は昭和40年度には47事業者であったが、昭和50年度には54事業者と増加し、昭和58年度には59事業者とピークを迎えた。その後、事業廃止、民間委譲等により減少し、平成14年度末現在で48事業者となり、ほぼ

規制改革の社会における公営バス事業の経営に関する調査研究会報告書

はじめに

住民生活に密着するバス輸送サービスの提供は、地域需要に的確に応えることを利用者が求めてきたという背景から、地域によっては、民営事業者より地域住民に密着し、地域に応じた要望や需要を的確に把握している地方公共団体が、バス事業を経営するという形で、その役割を担ってきた。

一方、平成14年2月から乗合バス事業の需給調整規制の廃止を柱とする規制改革が実施され、乗合バス事業を取り巻く環境は大きく変化しつつある。さらに平成14年12月に出された規制改革推進会議の第2次答申において、「民間でできるものは官は行わない」とする考え方が示され、公営バス事業についても、輸送サービスの提供を果たす上で、給与の適正化をはじめとする民営事業者並みの効率化が求められており、民営化を含め民間委託の推進など業務の見直しもその手法の一つとして求められているところである。

そこで、乗合バス事業にかかる規制改革の影響やこれまでの業務委託、民営化の実績等を調査し、公営バス事業の業務の見直しを進めるに際して参考にすべき点や課題等を明らかにすることを目的に本研究会を開催し、報告書を取りまとめた。

．公営バス事業を巡る環境変化について

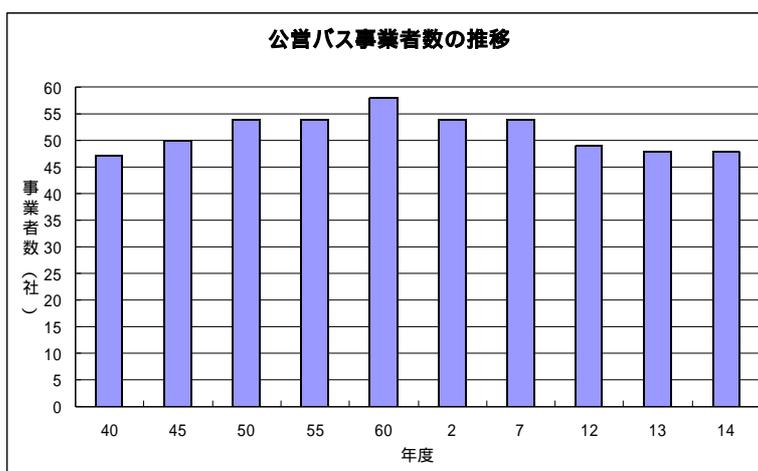
1．公営バス事業の現状

(1) 事業者数の推移

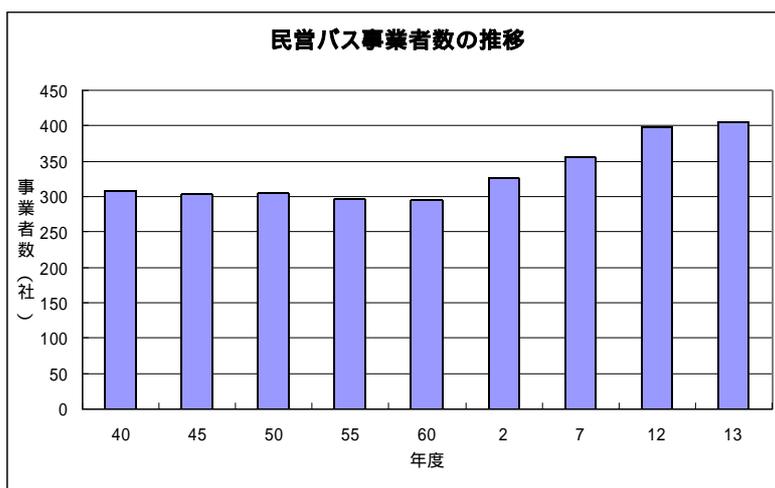
昭和28年度から実施された自治省（現総務省）の地方公営企業決算統計によると、公営バス事業者数は昭和40年度には47事業者であったが、昭和50年度には54事業者と増加し、昭和58年度には59事業者とピークを迎えた。その後、事業廃止、民間委譲等により減少し、平成14年度末現在で48事業者となり、ほぼ

昭和40年度と同水準になっている（第1図）。他方、民営バス事業者数は昭和40年度には308事業者で、その後ほぼ300前後で推移していたものの、昭和62年度以降増加を続け、平成13年度現在では405事業者と昭和40年度に比べ3割増となっている（第2図）。近年の民営バス事業者数の増加は、新規の参入者が増えたと言うよりは、既存の事業者が経営上の理由から子会社をエリア別などにする傾向があることによるところが大きいと考えられる。

第1図



第2図

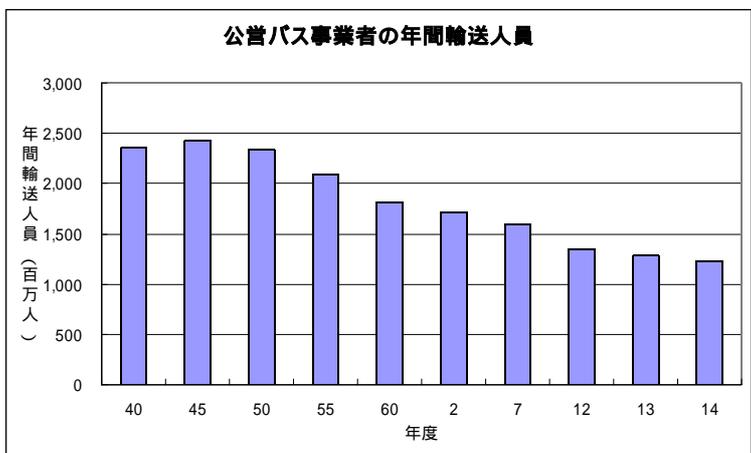


(2) 輸送人員等の推移

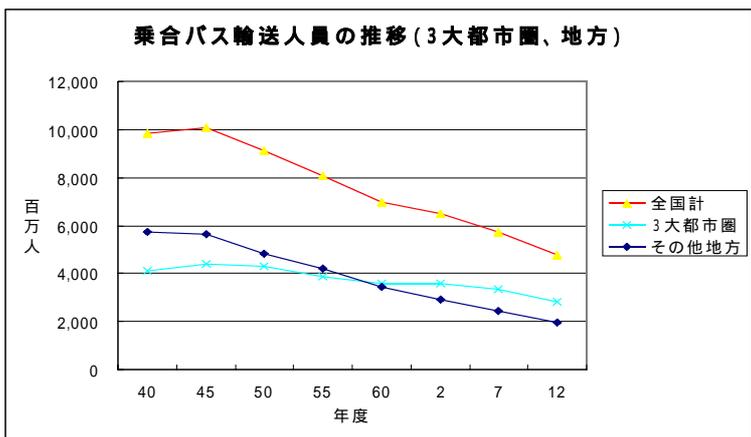
公営バス事業者の年間輸送人員は、昭和40年度に2,361百万人だったも

のが、昭和45年度に2,422百万人とピークを迎え、昭和50年度以降はモータリゼーション等の進展によりほぼ毎年度減少を続け、平成14年度は1,240百万人とピーク時の約半分にまで減少している(第3図)。なお、乗合バス輸送人員全体で、3大都市圏とその他の地方に分けて減少傾向を比較すると、昭和45年度と平成12年度で、3大都市圏は4.4億人から2.8億人と36%の減少にとどまっているのに対し、その他の地方では5.7億人から2.0億人と65%も減少しており、地方での落ち込みがより激しい(第4図)。

第3図



第4図

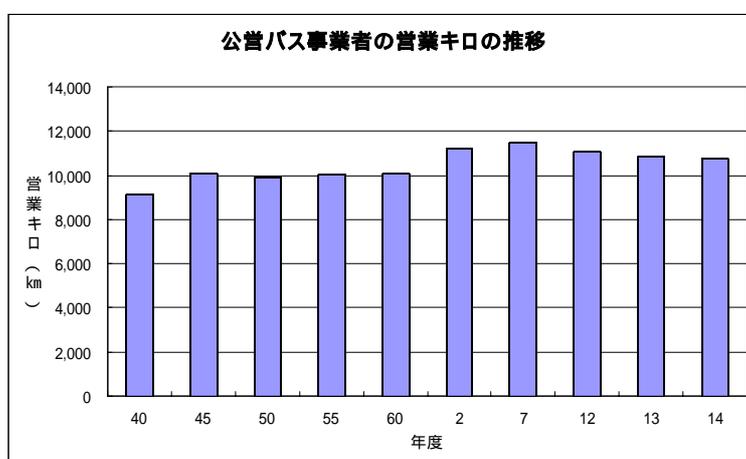


社団法人日本バス協会発行「2003年版日本のバス事業」乗合バス輸送人員の推移(3大都市圏、地方)より。ここで3大都市圏とは、首都圏(東京都を中心に50km)、中京圏(名古屋を中心に40km)、及び京阪神圏(大阪駅を中心に50km)のうち、交通不便な地域を除いた地域を言うものとされている。

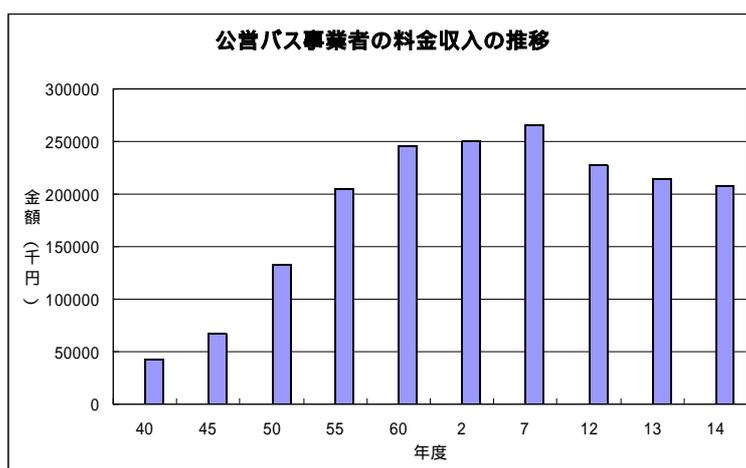
一方、営業キロは、昭和40年度は9,153kmだったものが、年々増加し、平成8年度には11,530kmとピークを迎え、その後減少傾向に転じたものの、平成14年度は10,742kmでピーク時の93.2%とそれほど大きくは減少していない(第5図)。これは、乗客数の減少に応じてバス路線の統廃合を簡単には行えない公営バス事業の経営の難しさを物語っていると言えよう。

また、料金収入は、昭和40年度に42,912百万円だったのがその後増加傾向に推移し、平成4年度の271,097百万円をピークに減少に転じ、平成14年度は206,930百万円とピーク時の76.3%となっている(第6図)。

第5図



第6図



(3) 経営の状況

公営バス事業の決算状況を見てみると昭和40年度には黒字事業者9事業者、赤字事業者38事業者となっており、黒字事業者は、昭和50年度には20事業者、昭和60年度には38事業者と増加傾向にあったが、その後減少に転じ、平成7年度は26事業者、平成12年度は19事業者となった。しかし、平成13年度には25事業者、平成14年度には28事業者と再び増加している。平成14年度の黒字事業者の黒字額は34億円で前年度比8億円減少しており、一方赤字事業者の赤字額は186億円で前年度比61億円増加している。また、平成14年度の全事業者の累積欠損金は前年度比8.3%増の1,975億円に、不良債務は前年度比16.7%増の936億円と増加している。他会計補助金については、前年度に比べ減少したものの、357億円と依然として高い水準にある(第1表)。

**第1表
公営バス事業の経営状況の推移**

(単位：千円，%)

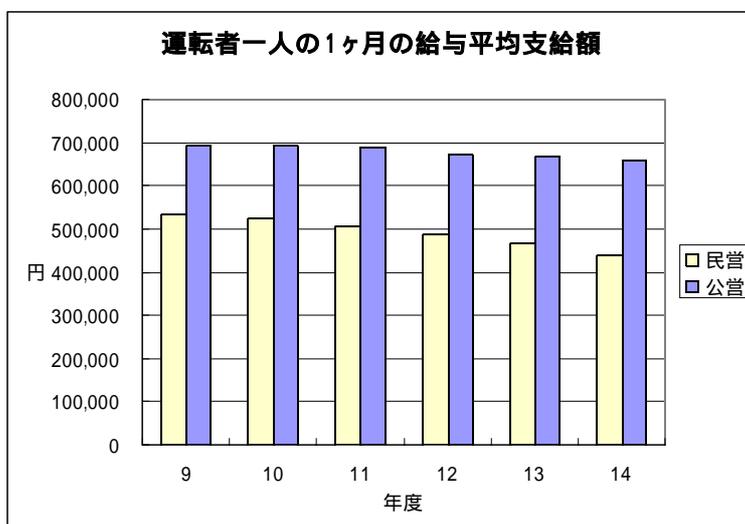
年度 項目	40	45	50	55	60	2	7	11	12	13	14
総 収 益	-	78,608,363	167,691,227	262,604,176	307,533,415	313,868,001	334,047,258	309,246,594	295,029,709	281,795,975	261,992,091
経 常 収 益	44,811,368	73,206,697	158,430,301	241,661,679	293,440,538	302,148,353	325,412,931	297,900,893	287,040,596	274,322,127	258,968,576
営 業 収 益	43,941,939	68,537,796	137,317,720	212,009,107	253,578,290	259,531,696	278,011,188	247,996,843	239,449,480	217,266,616	216,226,666
う ち 料 金 収 入	42,911,763	66,573,708	132,558,521	205,832,094	246,094,239	250,073,108	266,328,797	236,328,559	227,727,420	217,266,616	206,930,281
国 庫 (県) 補 助 金	498	706,817	4,864,464	3,381,137	1,444,618	677,781	728,470	577,901	524,853	519,582	513,400
他 会 計 補 助 金	399,558	1,450,818	12,195,132	17,325,936	30,312,496	30,814,874	40,345,393	43,420,170	40,034,079	41,084,333	35,698,796
特 別 利 益	-	5,401,666	9,260,926	20,942,497	14,092,877	11,719,648	8,634,327	11,345,701	7,989,113	7,473,848	3,023,515
総 費 用	-	86,121,706	205,638,373	267,479,397	292,951,203	310,775,107	338,519,797	317,438,841	329,211,307	290,161,439	277,264,858
経 常 費 用	51,268,502	83,194,392	203,211,400	262,998,888	290,672,693	310,500,228	338,223,101	316,989,699	307,692,812	289,659,539	276,422,442
営 業 費 用	-	77,665,825	186,584,613	244,933,149	270,920,107	296,944,264	325,616,264	306,606,584	297,472,057	280,335,168	267,747,338
職 員 給 与 費	33,959,222	57,338,966	149,011,762	189,878,478	208,054,370	234,097,337	245,557,144	229,763,492	220,331,340	208,232,145	197,555,545
減 価 償 却 費	4,623,747	5,769,013	8,620,333	11,006,884	16,325,613	17,678,556	23,486,540	20,340,884	19,749,869	17,185,237	16,152,360
支 払 利 息	1,855,074	5,089,482	16,037,787	16,613,063	13,051,671	8,378,884	7,964,812	5,330,797	4,895,509	4,305,010	3,808,145
特 別 損 失	-	2,927,314	2,426,973	4,480,509	2,278,510	274,879	296,696	449,142	21,518,495	501,900	842,416
経 常 損 益	6,457,134	9,987,695	44,781,099	21,337,209	2,767,845	8,351,875	12,810,170	19,088,806	20,652,216	15,337,412	17,453,866
経 常 利 益	(9) 139,273	(19) 559,611	(13) 239,999	(27) 955,595	(34) 6,328,892	(25) 895,930	(22) 1,434,036	(18) 651,123	(19) 1,725,249	(21) 1,496,748	(26) 2,555,167
経 常 損 失	(38) 6,596,407	(31) 10,547,306	(41) 45,021,098	(31) 22,292,804	(24) 3,561,047	(29) 9,247,805	(32) 14,244,206	(32) 19,739,929	(30) 22,377,465	(27) 16,834,160	(22) 20,009,033
特 別 損 益	-	2,474,352	6,833,953	16,461,988	11,814,367	11,444,769	8,337,631	10,896,559	13,529,382	6,971,948	2,181,099
純 損 益	-	7,513,343	37,947,146	4,875,221	14,582,212	3,092,894	4,472,539	8,192,247	34,181,598	8,365,464	15,272,767
純 利 益	-	(21) 632,406	(20) 906,424	(33) 7,237,451	(38) 16,893,444	(36) 6,784,140	(26) 6,476,569	(21) 5,107,175	(19) 4,179,938	(25) 4,171,265	(28) 3,354,487
純 損 失	-	(25) 8,145,749	(34) 38,853,570	(24) 12,112,672	(20) 2,311,232	(18) 3,691,246	(28) 10,949,108	(29) 13,299,422	(30) 38,361,536	(23) 12,536,729	(20) 18,627,254
累 積 欠 損 金	(45) 61,305,418	(39) 67,110,543	(47) 183,972,484	(43) 205,604,833	(35) 144,476,165	(31) 95,745,939	(33) 110,334,132	(33) 155,119,043	(30) 190,340,718	(30) 182,395,343	(30) 197,458,320
不 良 債 務	(27) 58,144,097	(36) 44,608,246	(41) 107,334,733	(23) 71,740,678	(21) 56,779,137	(17) 9,680,518	(19) 22,938,653	(22) 58,417,290	(22) 69,035,508	(23) 77,970,954	(24) 93,633,738

(注) ()内の数値は事業者数である。

(4) 公民経営比較

近年のバス運転者一人あたりの1ヶ月の給与平均支給額を国土交通省乗合バス標準原価表により見てみると、平成9年度には、民営事業者は533千円であるのに対し、公営事業者は692千円となっており、民営事業者の1.3倍となっていた。その後、民営事業者は毎年減少を続け、公営事業者も平成11年度以降減少してきているが、民営事業者の減少割合の方が大きく、平成14年度には、民営事業者438千円、公営事業者658千円と、公民の格差は1.5倍となっている(第7図)*1。

第7図



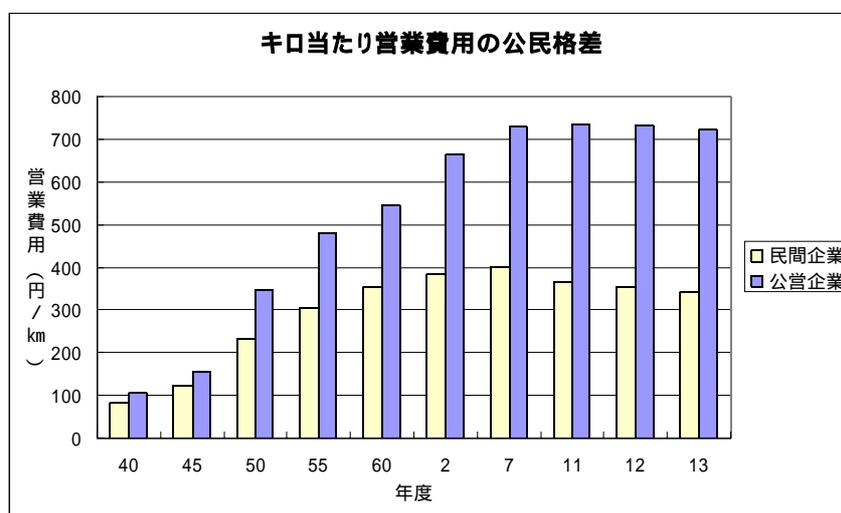
このように人件費が高いことなどの結果、国土交通省の自動車運送事業経営指標によると*2、1km走行するための営業費用は、昭和40年度には民営事業者81.9円/km、公営事業者106円/kmでその格差は1.3倍であったものが、昭和50年度には民営事業者232円/km、公営事業者350円/kmで1.5倍と拡大し、その後昭和60年頃までは1.5倍前後であったが、平成2年度には1.7

*1 平成12年度まではワンマンバスの運転者の比較。平成13年度以降はワンマン、ツーマンの区別なし。

*2 調査対象事業者は、各都道府県及び経営形態ごとに、車両数による抽出率がおおむね等しくなるよう、かつ、全業売上高に占める乗合バス業の売上高割合が高くなるように抽出されており、わが国全体あるいは地域動向を反映するに足りると認められる程度の抽出規模であるとされている。乗合バス事業については、平成13年度においては、174事業者(公営22事業者、民営152事業者)が調査対象とされている。以下、特段の言及がない場合、同指標によるものとする。

倍となり、以降格差はさらに拡大していき、平成13年度には民営事業者が342円/kmであるのに対し、公営事業者は724円/kmと民営事業者の2.1倍となっている(第8図)。(ただし、公営バス事業者は都市内交通事業のみを行う団体がほとんどであるのに対して、民営バス事業者には広域的路線を有したり、中・長距離の都市間交通事業を行う事業者も多いため、民営事業者の1日1車あたりの走行キロは公営事業者の1.5倍(平成13年度)となっていることなどから、走行キロあたりの格差については一般に大きく出る傾向があることを念頭に置く必要がある。)

第8図



このような、高コスト体質の結果、従業員の一人当たりの営業損益は、平成13年度において、民営事業者が292千円の赤字であるのに対し、公営事業者は2,998千円の赤字となっている。この点に関して、民営事業者は平成10年度以降毎年度赤字額が縮小しているのに対し、公営事業者は赤字幅が拡大しており、その格差は拡大している。

長期的な乗客の減少傾向を受けて公民ともに赤字傾向となっているが、上述のように公民格差が拡大している理由としては、公営バス事業者においても給与の削減等健全化の努力を行っているものの、民営バス事業者では子会社化による人件費の削減や不採算路線からの撤退など徹底的なコスト削減が行われていることによるものと考えられる。

2. 乗合バス事業の需給調整規制の廃止等バス事業にかかる規制改革の概要

乗合バスは、通勤、通学、通院、買物等の地域住民の日常生活を支える公共交通機関として重要な役割を果たしてきているが、乗合バス事業は、マイカーの普及とともに昭和40年代半ばをピークに利用者は減少の一途をたどっており、これに都市における交通渋滞、地方における過疎化の進展が拍車をかけて、現在バス事業者の約76%が赤字となっている^{*1}など厳しい経営状況が続いている。こうした状況においても、高速バスや空港連絡バス、都市中心部のバス等の乗合バスの事業特性が発揮でき、今後需要が伸びると考えられる分野も多く、競争を促進することにより事業者の創意工夫を発揮させ、より良いバスサービスの提供が行われるようにすることが重要であるとする考えの中で、平成9年3月の規制緩和推進計画において「生活路線の維持方策の確立を前提に、遅くとも平成13年度までに需給調整規制を廃止する。」ことが閣議決定された。これを受け、運輸大臣（現国土交通大臣）より「交通運輸における需給調整規制廃止に向けて必要となる環境整備方策等」について諮問された運輸政策審議会は、自動車交通部会において審議を重ね、平成11年4月9日に運輸大臣に答申した。同答申を受けて、道路運送法が改正されたが、その主な内容は以下の通りである。

事業参入規制の見直し

事業参入について、需給調整規制を前提とする免許制から、輸送の安全確保、安定的なサービス提供及び利用者保護に関し一定以上の能力を有するか否かを審査し、これらの要件を満たす者には参入を認める許可制に移行する。

運賃規制

これまでの許可制から上限の認可を受けた範囲内で運賃を適用する届出制とする。

退出規制

事業や路線の廃止については、事前届出制とし、地域の生活交通確保のため

*1 社団法人日本バス協会発行「2003年版日本のバス事業」平成13年度の一般乗合バス事業（保有車両数30両以上）の収支状況より

の具体策の協議に必要な期間を確保する。また、法改正に合わせ、地域協議会の開催等の生活交通の確保のための新たな枠組みを構築することにより、地域住民等の利便性の確保を図ることとしている。

同改正法は平成14年2月より施行されることとなった。

社団法人日本バス協会「2003年版日本のバス事業」によると、この需給調整規制廃止等の規制改革を受けて、平成15年3月末現在で、新規参入の申請を行った事業者が20社、エリア進出が3社ある。新規参入についてみると、高速・急行バスが4社、市が行うパーク&ライド等交通需要マネジメントによるもの4社、既存のバス路線廃止に伴う代替2社、主に都市内観光需要を狙ったもの3社、その他の7社は生活路線的な路線となっており、高速バスや観光客の需要が多い路線等比較的採算が取りやすい路線が多いものと考えられる。なお、生活路線は、東京、埼玉、京都等主に都市部への参入となっている。

3. 公営事業者の民間的経営手法の導入にかかる議論の概要

近年、規制改革等が進展するとともに、公的サービスの供給方法が多様化するなど地方公営企業を取巻く環境は大きく変化している。また、我が国の経済社会の活性化を図るため、各分野において構造改革が推進されており、このような状況の中で、地方公営企業は一層の自立性の強化と経営の活性化を図ることが強く求められている。そこで、総務省は、「地方公営企業の経営基盤の強化について（平成10年1月13日 自治企一第1号自治財政局長通知）」を発出し、公営企業に対する基盤強化等を促した。具体的には、広域化等の推進、経営の活性化等の経営基盤の強化の他、効率的な経営の推進として、組織・機構の見直し、定員管理の適正化、給与の適正化、民間委託等の推進等の取組みの促進を内容としている。また、バス事業固有の事項として、「企業の経済性を発揮し、常に需要の動向を的確に把握するとともに、他の交通手段との連携、走行環境等を考慮しつつ、バスの路線、系統、運行回数、運行時間等についての的確な見直しを行い、事業規模の適正化及び運行の効率化を図ることにより経営健全化・効率化に努める必要がある」と明記している。

このような流れの中で、政府内においても経済活性化等の観点から地方公営企業に対して民間的経営手法を導入すべきとの意見が主張されるようになり、「今後の経

済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針（平成13年6月26日閣議決定）において、「水道など地方公営企業への民間的経営手法の導入を促進し、（略）地方の活性化を図る」と記述されたところである。

これを受け総務省は、従来発出していた通知（「地方公営企業の経営基盤の強化について」）に加え、「地方公営企業への民間的経営手法の導入の推進について（平成14年3月29日 総財公第26号自治財政局公営企業課長通知）」により、「新たな環境の変化に対応する必要があるため、民間的経営手法の有効な活用を図りながら、自立性の強化と経営の活性化に取り組みたい」とし、民間的経営手法の導入を促す方向を打ち出している。具体的には、アウトソーシング等の有効活用を通じた市場競争原理の徹底、業績評価手法の活用による業績主義の徹底等の本格的な取り組みに努めることとし、これらの取り組みによる経営改革を地方公営企業に求めている。

その後、規制改革について審議するために設置された総合規制改革会議において平成14年12月12日に出された答申（「規制改革の推進に関する第2次答申 - 経済活性化のために重点的に推進すべき規制改革 - 」）について、具体的施策を最大限尊重し、所要の施策に速やかに取り組むよう平成14年12月17日に閣議決定がされた。この答申の中では、「第1章 横断的分野 2 民間参入の拡大による官製市場の見直し」の官民役割分担の再構築の具体的施策の中で、公共サービス分野における民間参入を積極的に推進していく観点から講ずべき措置として、公営バス事業についても、民営化、民間への事業譲渡、民間委託を推進すべきである旨記述されたところである。

・バス需給調整規制廃止後の公営バス事業の現状について

本検討会では、バス需給調整規制廃止後の公営バス事業の現状について、業務委託の実施をはじめとする民間的経営手法の導入の状況を中心に、5地方公共団体（民間に事業委譲した1団体を含む。以下「団体」と言う。）地方公共団体から事業委譲を受けた民営の1事業者に対してヒアリングを実施するとともに、平成14年10月現在乗合バス事業を行っている公営バス事業者46団体（都・県2、政令市9、市25、町村8、企業団2）に対してアンケートを実施した。

済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針（平成13年6月26日閣議決定）において、「水道など地方公営企業への民間的経営手法の導入を促進し、（略）地方の活性化を図る」と記述されたところである。

これを受け総務省は、従来発出していた通知（「地方公営企業の経営基盤の強化について」）に加え、「地方公営企業への民間的経営手法の導入の推進について（平成14年3月29日 総財公第26号自治財政局公営企業課長通知）」により、「新たな環境の変化に対応する必要があるため、民間的経営手法の有効な活用を図りながら、自立性の強化と経営の活性化に取り組みたい」とし、民間的経営手法の導入を促す方向を打ち出している。具体的には、アウトソーシング等の有効活用を通じた市場競争原理の徹底、業績評価手法の活用による業績主義の徹底等の本格的な取組みに努めることとし、これらの取組みによる経営改革を地方公営企業に求めている。

その後、規制改革について審議するために設置された総合規制改革会議において平成14年12月12日に出された答申（「規制改革の推進に関する第2次答申 - 経済活性化のために重点的に推進すべき規制改革 - 」）について、具体的施策を最大限尊重し、所要の施策に速やかに取り組むよう平成14年12月17日に閣議決定がされた。この答申の中では、「第1章 横断的分野 2 民間参入の拡大による官製市場の見直し」の官民役割分担の再構築の具体的施策の中で、公共サービス分野における民間参入を積極的に推進していく観点から講ずべき措置として、公営バス事業についても、民営化、民間への事業譲渡、民間委託を推進すべきである旨記述されたところである。

・バス需給調整規制廃止後の公営バス事業の現状について

本検討会では、バス需給調整規制廃止後の公営バス事業の現状について、業務委託の実施をはじめとする民間的経営手法の導入の状況を中心に、5地方公共団体（民間に事業委譲した1団体を含む。以下「団体」と言う。）地方公共団体から事業委譲を受けた民営の1事業者に対してヒアリングを実施するとともに、平成14年10月現在乗合バス事業を行っている公営バス事業者46団体（都・県2、政令市9、市25、町村8、企業団2）に対してアンケートを実施した。

以下、各項目に分けて、その結果を分析する。

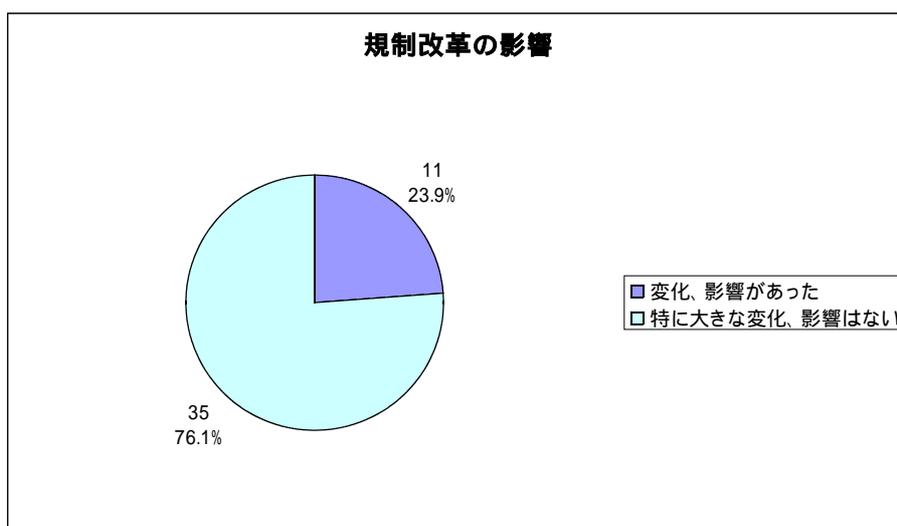
1 . 規制改革の影響と対応

規制改革後約2年ほどしか経ていないので、まだその影響を十分評価することは出来ないが、ヒアリング及びアンケートにより以下のような状況が見て取れた。

(1) 影響の有無とその内容

アンケートによれば、規制改革の影響があったと回答した団体は11団体(23.9%)となっており、規制改革の影響は現段階ではまだ比較的限定的な範囲にとどまっていることが窺える(第9図)。

第9図



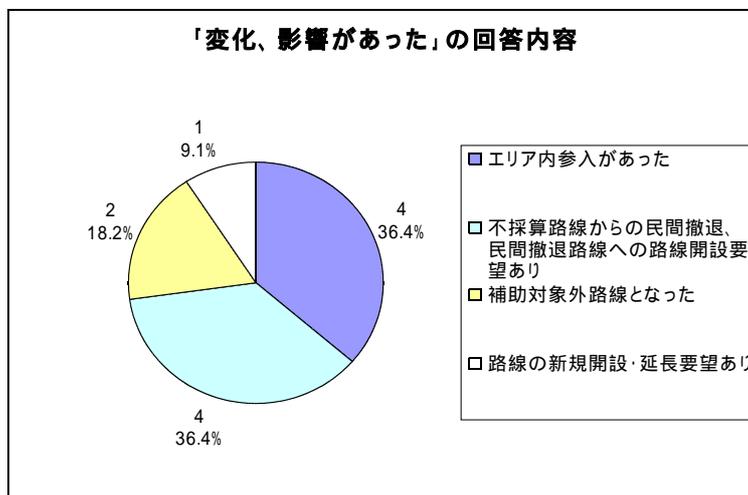
影響があった団体のうち、「民営事業者のエリア内参入があった」と回答した団体は4団体(36.4%)で、都県・政令市及び市に限定されている(第10、11図)。

前章で概観したとおり、需要が長期低落傾向にある乗合バス事業においては、採算面の問題から新規参入が非常に限定的なものとなっていると考えられる。

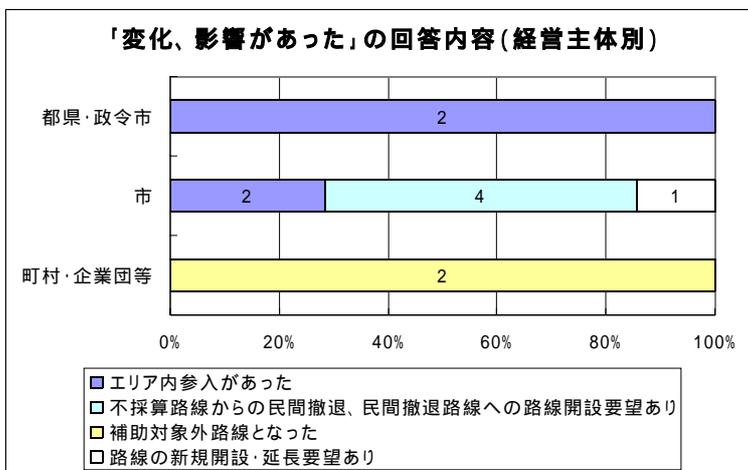
また、新規参入以外の規制改革の影響として、「不採算路線から民営事業者が撤退」「民営事業者の撤退した路線への路線開設要望があった」との回答が4団体(36.4%)からあり、地方公共団体にとっては規制改革が生活路線等の維持に向か

い風となっている様子が窺える（第11図）。

第10図



第11図



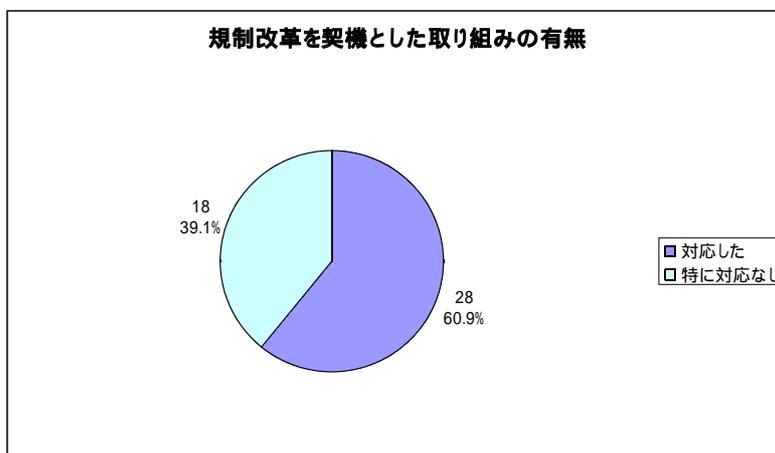
当該アンケート集計において「南アルプス市」は「町村・企業団等」に含める（以下同じ。）

(2) 規制改革を契機とした取組

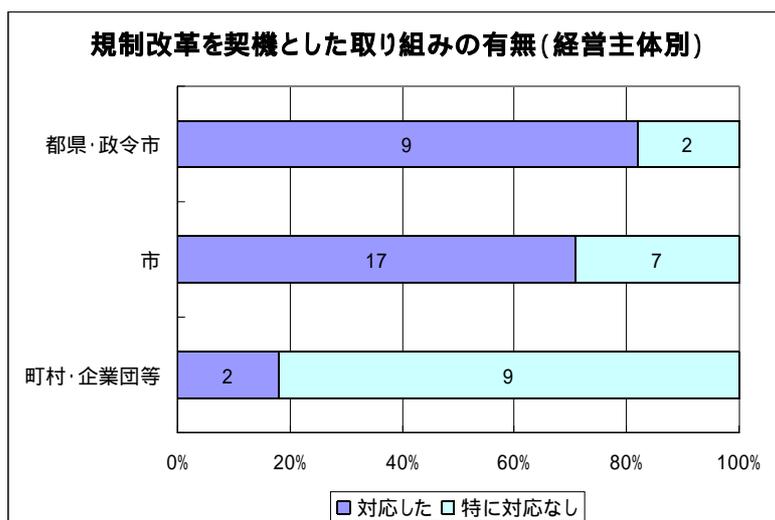
規制改革を契機に対応又は取り組んだ事例の有無については、28団体(60.9%)が何らかの取り組みを行っており（第12図）これを経営主体別に見ると、都県・政令市9団体、市17団体、町村・企業団等2団体と、規模の大きな団体ほど

前向きな取り組みを行っている状況が見て取れる（第13図）。

第12図

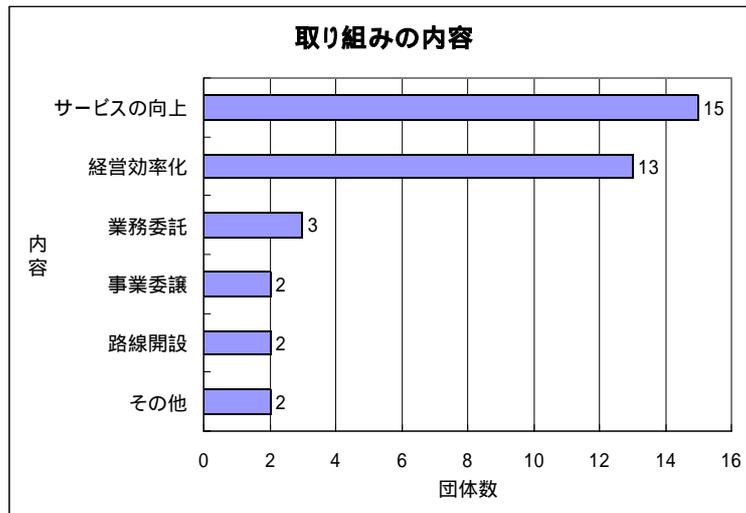


第13図



さらに、上記28団体の主な取り組みの内容としては、初乗り料金の値下げ、乗継割引の実施、100円バスの運行、バスロケーションの整備などの「サービスの向上」が15団体（53.6%）と最も多く、続いてダイヤの適正化、路線の再編、運行回数の見直しなどの「経営効率化」が13団体（46.4%）となっており、規制改革を契機としてサービス向上を目指す取り組みを行う団体が数多く見られる点が注目される。また、新規参入に備えた初乗り料金の値下げを行った団体も見られた（第14図）。

第 1 4 図



本図に関連する質問は、自由回答形式のため、内容については集計者において分類している。

以上、規制改革による公営バス事業に対する直接的な影響は限定的な範囲にとどまっているものの、これを契機として、経営の効率化のみならず、サービスの向上に向けた取り組みが数多くなされるなど、地域住民の立場からは一定の評価を与えることが出来るものと言えよう。

他方、規制改革をきっかけに民間に事業委譲を実施している団体においては、公営バス事業者と民営バス事業者がお互い競争していくこととなったため、それまで公営バス事業者だけが特別に一般会計から受けていた補助金を維持していくことが困難になったということとその理由の一つに挙げた例が見られた。規制改革をきっかけとして、公営バス事業者にも民営バス事業者並みの効率性を発揮した事業の実施がこれまで以上に求められることになる。

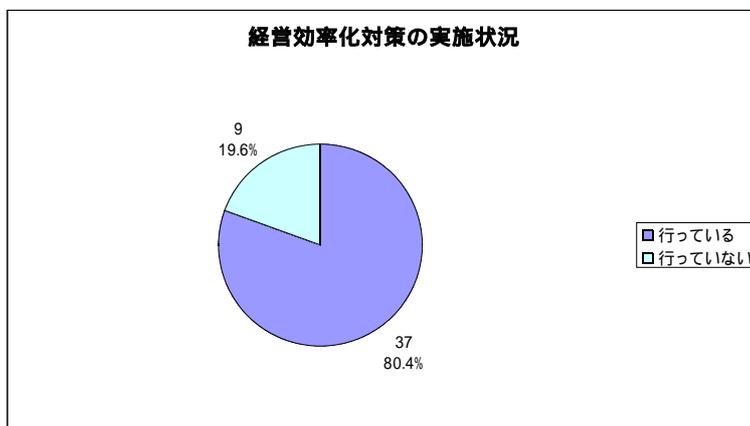
2 . 経営の効率化の実施状況、課題

(1) 実施状況

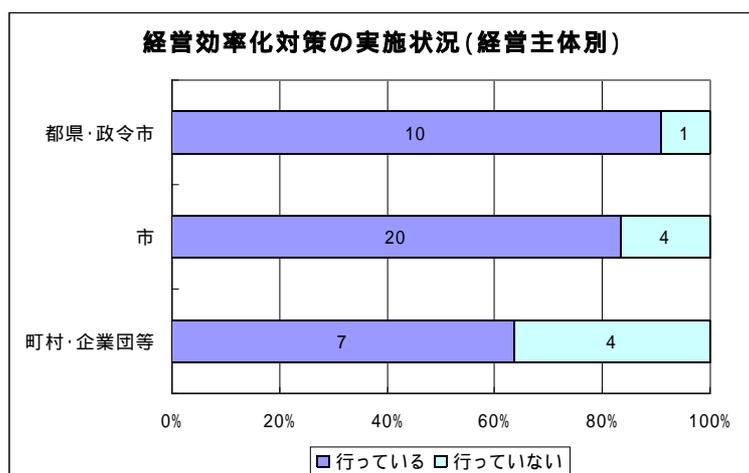
アンケートによると、経営効率化の取り組みを行っている団体数は37団体（80.4%）となっており（第15図）、約2割の団体で経営効率化の取り組みが行われていない点が注目される。これを経営主体別に見ると、都県・政令市で10

団体（90.9%）、市で20団体（83.3%）、町村・企業団等で7団体（63.6%）となっており、団体の規模が大きくなるほど実施割合が高くなっている（第16図）。

第15図

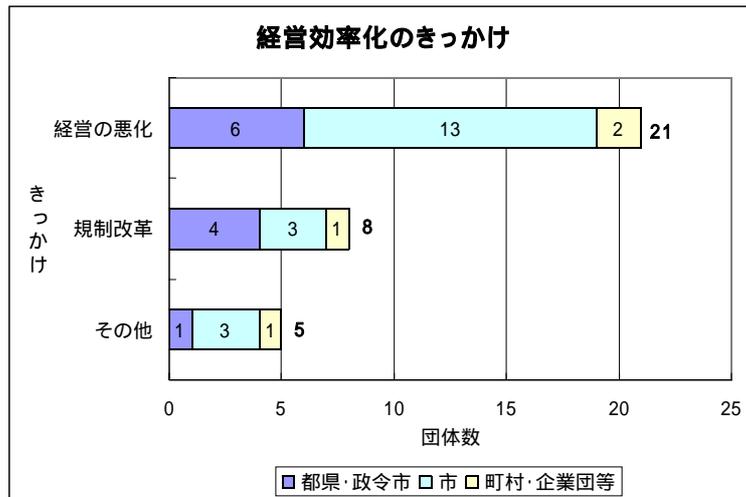


第16図



上記37団体が経営効率化を行うきっかけとしては、「不良債務の増加等による「経営の悪化」21団体（56.8%）、「規制改革」8団体（21.6%）となっており、近時の環境変化である規制改革に比べて、乗客の減少などの長期的傾向による経営の悪化を理由としている場合が多い（第17図）。

第 17 図



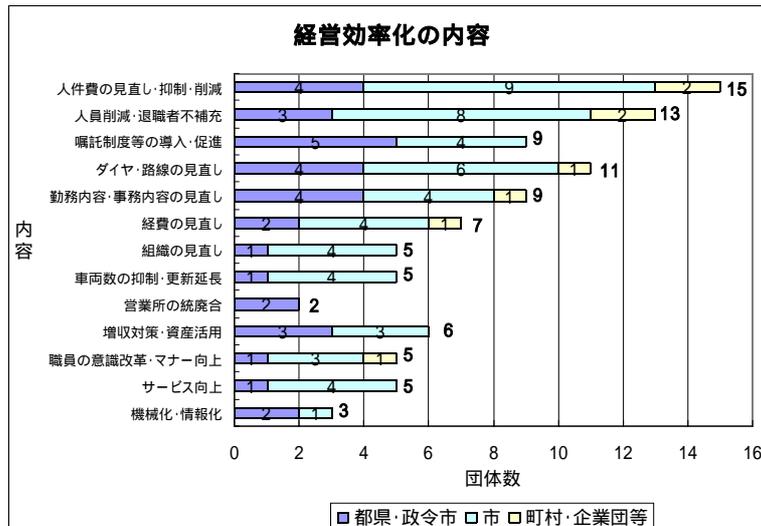
本図に関連する質問は、自由回答形式のため、内容については集計者において分類している。

「団体数」は、経営効率化を行っている 37 団体のうち、各内容の効率化を実施している団体の合計。

上記 37 団体が行っている経営効率化の具体的な内容を類型別に見ると、「人件費の見直し・抑制・削減」15 団体（40.5 %）、「人員削減・退職者不補充」13 団体（35.1 %）、「嘱託制度等の導入・促進」9 団体（24.3 %）など人件費の抑制・削減に向けた取り組みが多くを占めている（第 18 図）。これは、バス事業に要する費用に人件費の占める割合が非常に高いことや、公営バス事業者における人件費の高さへの批判に対応しているものと考えられる。

その他、「ダイヤ・路線の見直し」「勤務内容・事務内容の見直し」など多様な取り組みをそれぞれの団体が、他の取り組みと併せて総合的に、あるいは個別に行っている。

第18図



本図に関連する質問は、自由回答形式のため、内容については集計者において分類している。

「団体数」は、経営効率化を行っている37団体のうち、各内容の効率化を実施している団体の合計。

(2) 効果

経営効率化の成果は、団体の規模や効率化の内容によって様々であるが、次のように、人件費や経費の削減によって一定の効果を挙げている（第2表）。

第2表

[定量的効果の例]

・バス乗務員の嘱託化のケース（政令市A市／総費用：129億円）			
概要：	退職者不補充として、各年度の事業量に応じて嘱託職員の外部採用や退職乗務員の再雇用により必要人員を確保（11年間で延べ約990名を嘱託化）		
効果額：	36百万円（年平均）		
削減率：	0.3%		
・バス乗務員の嘱託化・人件費の抑制のケース（C市／総費用：25億円）			
概要：	若年嘱託制度の導入（31名）・初任給基準の引き下げ・特殊勤務手当の廃止		
効果額：	若年嘱託化	45百万円（年間）	
	初任給引下	36万円（年間）	
	特殊勤務手当	8百万円（年間）	計 53百万円
削減率：	2.2%		

- ・車両更新年数の延長のケース（政令市B市／総費用：29億円）
 概要：バス車両更新年数の延長（15年→20年）
 効果額：38百万円（年間）
 削減率：1.3%
- ・経費の削減のケース（D市／総費用：43億円）
 概要：通信運搬費の削減、その他経費（庁舎清掃費等）の削減
 効果額：40百万円（年間）
 削減率：0.9%
- ・路線・系統の再編のケース（D市／総費用：43億円）
 概要：利用者のニーズを踏まえ路線を再編し、ダイヤの効率化を図る。
 効果額：20百万円（年間）
 削減率：0.5%

総費用は平成14年度決算統計数値より。削減率 = 効果額 / 総費用 × 100

(3) 課題

アンケートによると、経営効率化を実施する際の課題、留意点としては、人員削減が伴うケースでは、「労働組合との交渉」、「人員の配置転換先等の確保」を挙げるものが多く、その他個別には「(パート運転士の)モラル維持」(運転業務)、「運行の安全確保」(添乗・誘導業務)等が挙げられた(第3表)。

第3表

内容	課題
人件費の見直し・抑制・削減	・労働組合との交渉
人員削減・退職者不補充	・労働組合との交渉 ・人員の配置転換先等の確保 ・職員数と業務のバランス ・運行管理への支障
嘱託制度等の導入・促進	・労働組合との交渉 ・優良な嘱託員の確保 ・雇用条件の整備 ・(パート運転士の)モラル維持(運転業務)
車両数の抑制・更新延長	・運行の維持 ・交通バリアフリー法との兼ね合い ・車両の安全性 ・車両修繕費の増大
勤務内容・事務内容の見直し	・運行の安全確保(添乗・誘導業務の削減)

ダイヤ・路線の見直し	・サービス内容の維持 ・代替路線の有無
------------	------------------------

経営の効率化については、乗客の減少等厳しい経営状況を反映して、多くの団体において実施され、一定の成果を挙げている。現下の地方財政の厳しい状況もふまえ、約2割の未実施団体による取り組みをはじめ、各団体において上記の効率化策を参考にした一層の取り組みが期待される。

3. 業務委託等の実施状況、課題

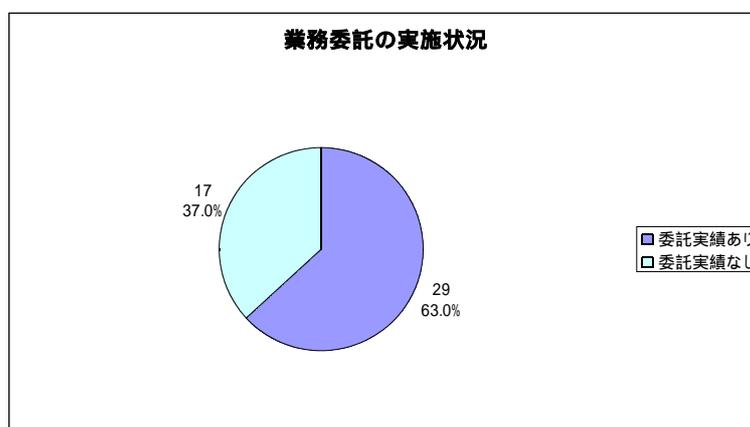
(1) 業務委託

実施状況

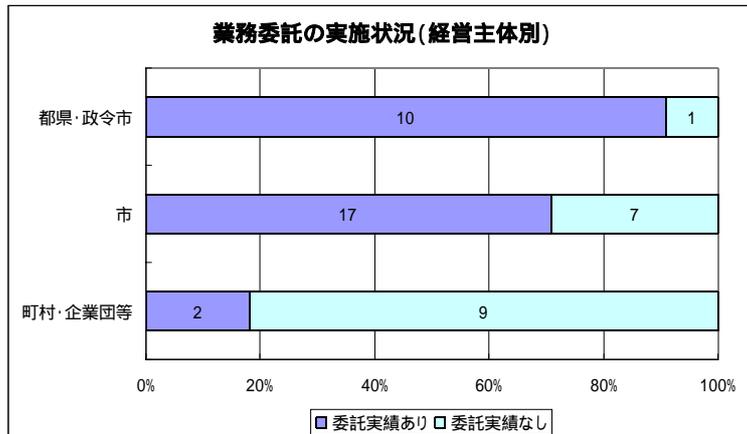
アンケートによると、業務委託を行っている団体は29団体（63.0%）と約3分の2の団体において実施されている（第19図）。これを経営主体別に見ると、都県・政令市で10団体（90.9%）、市で17団体（70.8%）、町村・企業団等で2団体（18.2%）と、団体規模が大きくなるほど実施割合が高くなっている（第20図）。

また報告のあった委託業務の件数は延べで71業務となっている。業務別には、全46団体中、「車両整備業務」が18団体（39.1%）と最も多く、続いて「車両清掃業務」17団体（37.0%）、「案内業務」5団体（10.9%）、「管理の受委託」「一般事務」「給油業務」「庁舎等清掃業務」がそれぞれ4団体（8.7%）等となっている（第21図）。

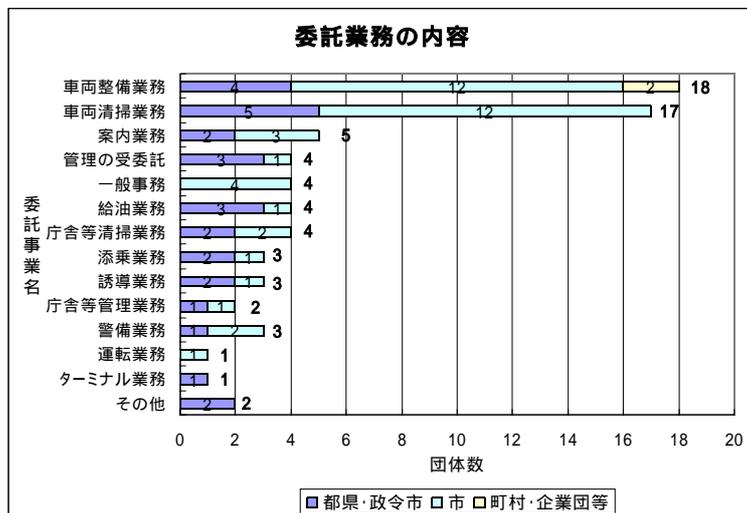
第19図



第 20 図



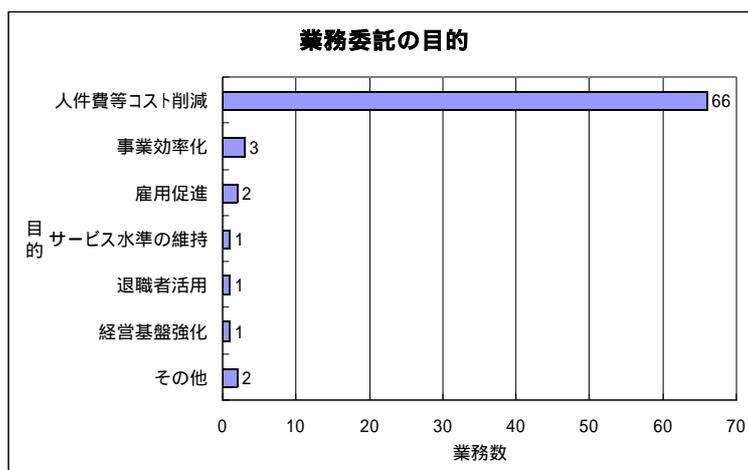
第 21 図



本図に関連する質問は、自由回答形式のため、委託事業名については集計者において分類している。「団体数」は、事例報告のあった 29 団体のうち各業務の委託を行っている団体の合計。

また、業務委託の目的については、ほとんど全ての委託において、「人件費の削減・抑制」(93.0%)を挙げている。中には、「サービス水準の維持」(管理の受委託のケース)、「雇用促進」(車両給油業務：シルバー人材センターに委託)などを目的とするケースもある(第 22 図)。

第 2 2 図



本図に関連する質問は、自由回答形式のため、目的の内容は集計者において分類している。

「団体数」は、事例報告のあった71事業のうち、団体が挙げた各目的の合計

これらの事例報告のあった71業務の委託費用の合計は、6,634百万円であった。公営乗合バス事業者全46団体の総費用合計は、274,474百万円（平成14年度決算）となっているため、全46団体の総費用に占める委託費の割合である総委託率は、2.4%となっている。また、業務委託をしている団体の総費用合計は、242,489百万円であるため、業務委託を実施している団体の総委託率は、2.7%となっている。

さらに、個別の団体の状況を見てみると、業務の委託割合が最も高い団体は総委託率が9.7%となっている。

効果

事例報告のあった71業務の委託のうち委託による定量的な費用削減効果額の報告があったものの合計は、2,044百万円となっており、全事業者の総費用に占める業務委託による費用削減効果である総削減率は0.74%となっている。また、業務委託を実施している団体の総費用に占める業務委託による

費用削減効果は、0.84%となっている^{*1}。

さらに、個別の団体の中で費用削減効果がもっとも大きな団体の削減率は、9.2%となっている。

次に、主な個別業務毎に見ていくと次の表の通りである（第4表）。

第4表

委託業務	委託率	効果額	削減率
車両整備業務	29.6%	580百万円	46.3%
車両清掃業務	99.9%	225百万円	60.8%
案内業務	100%	145百万円	72.2%

「委託率」=各事業の委託費合計/各事業の全体事業費合計×100

「総削減率」=効果額合計/全46団体の総費用合計×100

「削減率」=効果額/(委託費+効果額)×100

以上のように、業務委託を行っている団体においては、これにより大きな経費削減効果を上げていることが分かる。

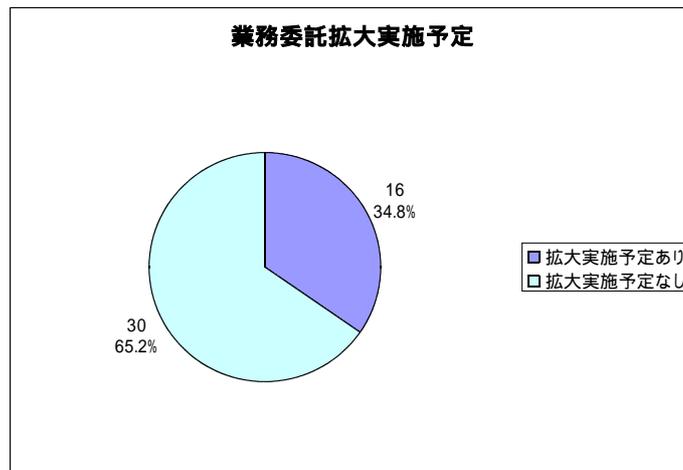
課題等

もっとも多くの団体において委託がなされている車両整備業務については、「円滑な車両配置を確保するための整備スケジュールの調整」、「幅広い技能を持つ人材の確保」、「整備業務の確実性の確保」などが課題・留意点として挙げられている。なお、ある団体においては、過去に車両整備業務を委託していたものの、職員の低年齢化により自ら行った方が外注するより経費が削減できることになったため、現在は外注を止めている例が見られた。こうした場合、平均年齢が上がってきたときはコスト的に問題となり得るので、外注化と内製化でのコストバランスをよく見通した対応が求められる。

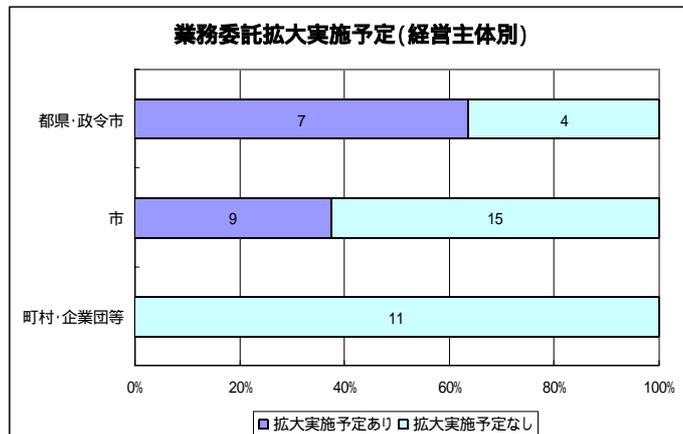
*1 これらの効果については、団体からの申告に基づくものであり、業務委託を行っていないながらも効果額を定量的に算定できないという理由から全体の集計に加わっていないものもあり、必ずしも公営乗合バス事業全体及び個々の団体における委託の効果をすべて表しているものではないことに注意を要する。また、全46団体における総削減率と業務委託を実施している団体の総削減率に大きな差がないのは、規模の大きい団体のほとんどで既に業務委託が行われているためと考えられる。

業務委託を行っている団体が全体の3分の2にとどまるなかで、今後業務委託の拡大の予定のある団体は16団体（34.8％）に過ぎない（第23図）。このとき、経営主体別には、経営規模が大きい団体ほど拡大予定を持つ団体の割合が多く、規模の小さい町村・企業団等では予定はない点が注目される（第24図）。

第23図

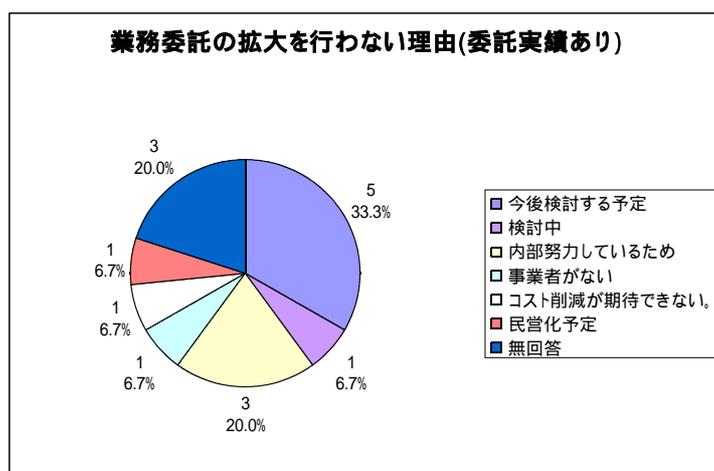


第24図



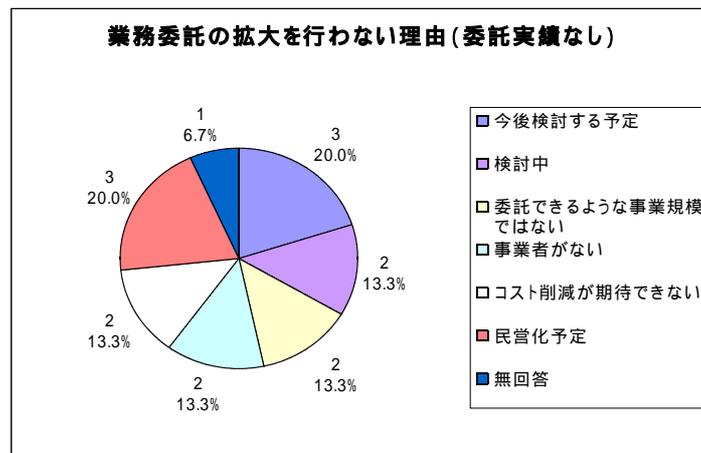
ここで、業務委託を拡大しない理由を見てみると、業務委託の実績がある団体においては、半数は検討中又は今後検討する予定としているとともに、それ以外の団体においても、「内部努力をしているため」、「事業者がない」などを理由に挙げる団体が多く見られ、業務委託に必ずしも否定的ではない様子が窺える（第25図）。

第25図

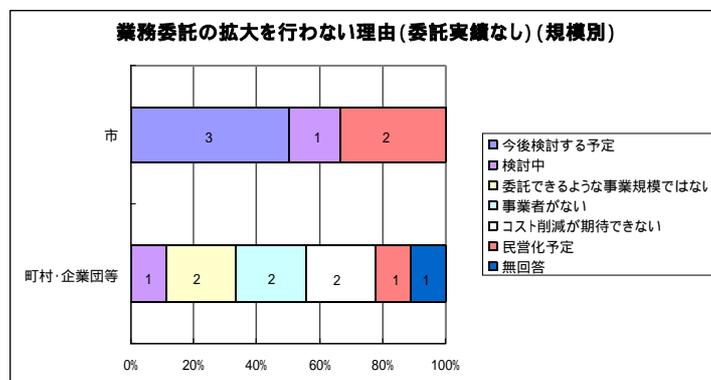


他方、業務委託の実績がない団体においては、半数近くの団体が検討中又は今後検討する予定と前向きな姿勢を見せている中で、「委託できるような事業規模ではない」、「委託できる事業者がない」、「コスト削減が期待できない」との理由を挙げた6団体がすべて町村・企業団等となっており（第26、27図）経営規模により委託のメリットが必ずしも享受できない様子や、委託したくても周辺に適切な事業者がない状況が見受けられる。また、乗客数が減少し続ける中で、地方の民営バス事業者の中には倒産するものが見られることから、委託先の選択に慎重さが求められる場合も考えられる。

第 2 6 図



第 2 7 図



以上のように、業務委託の拡大について具体的な予定を持つ団体は少ないが、詳細に見てみるとほとんどの団体は業務委託に必ずしも後ろ向きではないことが窺える。

また、個別の団体間では委託率、削減率にばらつきが見られることから、多くの団体においては業務委託の推進によって一層の経費削減の余地が存在するものと考えられる。

各団体においては今後さらに検討を進め、業務委託の活用により経費の削減の取り組みをさらに進めることが期待される。

(2) 管理の受委託

「管理の受委託」とは、道路運送法第 3 5 条に基づき、バス路線を運行する際の運転業務、運行管理業務及び整備管理業務を別会社に委託するが、運営責任、

路線権、車両及び収入は委託元に帰属し、委託した別会社に人件費などの経費を支払う制度を言う。ただし、現行法規上では、車両数又は路線の長さの2分の1が管理の委託の上限と定められている。

管理の委託は、現在4団体が実施している。管理の委託を実施している事業者における委託率（総費用に占める管理の委託費の割合）は4.4%、管理の委託による効果額は936万円で、これによる削減率は17.2%となっている。路線の運行そのものの委託である管理の委託は、業務の一部の委託に比べ費用削減額が大きいのが特徴である（第4表）。

管理の委託は、公営バス事業者が路線、運賃等の決定に責任を負う公営としての長所を生かしながら民営並みの低コストで運営が可能となることや、利用者が直営の時と変わらないサービス（公営バスと同じ運賃制度、車体等）を受けることが出来る点などがメリットとして挙げられている。

公営バス事業として民営並みのコストで運営できるメリットを有する管理の受委託であるが、デメリット・課題としては以下のようなものが挙げられる。

- ・受委託契約の安定性・公正性の確保（契約期間の終了後、受委託契約の安定性の要請と公平性、透明性、競争性らの要請との間に衝突が起きる）
- ・受託者が受託実施直前に行政処分を受けた場合の事業の不安定リスク
- ・臨時運行対応能力の減少（受委託が路線毎の許可のため、受託者は許可のない路線を走らせることが出来ない）
- ・サービスレベルの確保

これらのうち、受委託契約の安定性・公正性の確保のためには、外部の有識者を加えた選定委員会を設置するなどの対応が、またサービスレベルの確保のためには、委託先民営バス事業者には正職員による運行を契約で担保するなどの対応がとられている。

さらに、現行の道路運送事業法制上は、許可を受けたバス事業者（ここでは委託事業者）に路線を独占する権利が認められないため、受託民営バス事業者が同一路線へ参入してくることを禁止することが出来ない。このため、こうした制度上の隘路も管理の受委託の問題点であるとも言える。しかしながら、乗客数が減少している現在の状況においては、既存路線に他社があえて参入するメリットは少ないと思われることから、受託者の同一路線への参入の現実性は極めて低いと

考えられる。

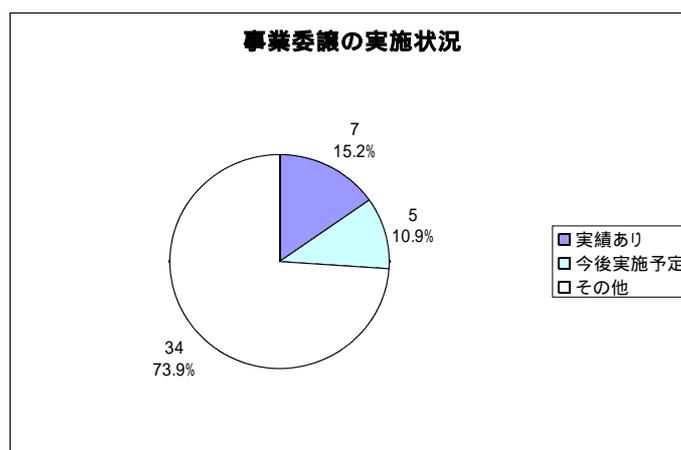
(3)事業委譲

実施状況

公営バス事業者数がピークを迎えた昭和50年度以降平成14年2月の規制改革までの間における公営バス事業の廃止例は10例ある。そのなかで、民間に事業委譲をした団体は、昭和61年度の広島県瀬戸田町及び浜松市、平成元年度の倉敷市、平成11年度の山口市となっている。事業廃止の例は、平成に入ってから山口市の民間委譲の1例を数えるのみであったが、規制改革後には、すでに函館市が平成15年4月に事業全部の委譲を実施したほか、札幌市、秋田市、岐阜市、荒尾市、愛媛県中島町の5団体が平成16年度乃至17年度までに事業全部の委譲を予定している。

路線の委譲など事業の一部委譲も含めると、現在事業を行っている団体で、事業委譲の実績がある団体数は7団体（15.2%）、今後実施を予定している団体数は5団体（10.9%）となっており、これら「実績あり」「今後実施予定」の合計は12団体（26.1%）となっている（第28図）。

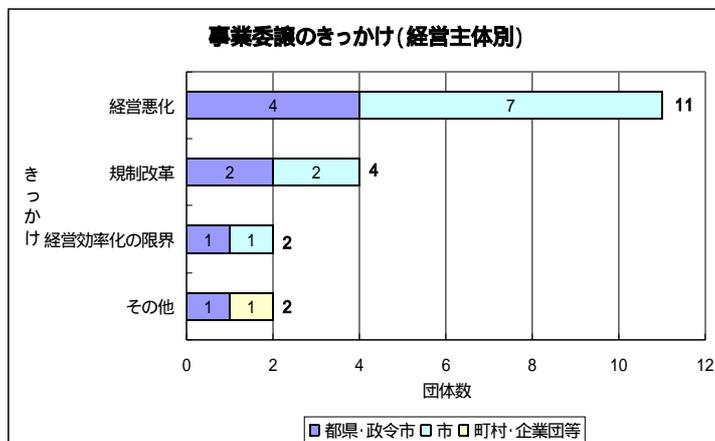
第28図



アンケート結果からも分かるとおり、事業委譲を進める背景には、長期的傾向である利用者の減少による経営の悪化の影響が存在するが、これに近年の環境変化である規制改革や地方公共団体の財政難が加わったことで、近年の事業

委譲の増加につながっていると考えられる（第29、30図）。

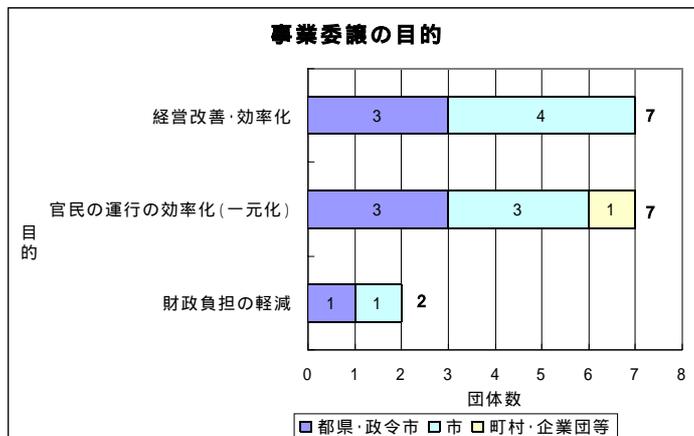
第29図



本図に関連する質問は、自由回答形式のため、きっかけの内容は集計者において分類している。

「団体数」は、「実績あり」「今後実施予定」の計12団体のうち、各類型のきっかけを挙げている団体の合計

第30図



本図に関連する質問は、自由回答形式のため、きっかけの内容は集計者において分類している。

「団体数」は、「実績あり」「今後実施予定」の計12団体のうち、各類型のきっかけを挙げている団体の合計

効果・課題

事業委譲のメリットとしては、路線維持のための交通事業会計への各種補助金の廃止による一般会計の負担軽減が挙げられるほか、民営バス事業者に一元

化されることでカードシステムの利用、乗り継ぎ制度の導入・拡充等利用者にとって利便性が向上することなどが挙げられる。また、委譲先の民営バス事業者にとっても、競合路線の再編による合理的な路線へ整理、新規路線の開拓、乗務員の意識・対応の向上などのメリットをもたらしている例がある。

また、定量的効果としては以下のような実績が上がっている（第5表）。

第5表

[定量的効果の例]

・ 政令市 A 市（実施済 / 一部委譲：3 路線 1 4 系統）のケース 効果額：1 億 6 0 百万円（赤字削減額）
・ B 市（実施済 / 一部委譲：1 路線）のケース 効果額：1 3 百万円（赤字削減額）
・ C 市（実施中 / 全部委譲）のケース 効果額：2 5 百万円（実施初年度の路線維持補助金等の削減額）
・ D 市（実施済 / 一部委譲：全営業路線の 9.3 %）のケース 効果額：5 百万円
・ E 市（実施予定 / 一部委譲：4 路線）のケース 効果額：8 8 百万円（推計値）（赤字削減額）
・ F 市（実施予定 / 全部委譲）のケース 効果額：2 0 百万円（実施初年度の推計値）（経費削減額）

一方、デメリットとしては、競合路線の再編による一部の利用者へのサービスの低下、民営の従来路線と公営から引き継いだ路線でサービスの違いの発生、職員の処遇問題、職員の配置転換による一般会計の行財政改革への影響、車両・用地処理等の問題の発生などが挙げられており、事業委譲の際の課題・留意点としても、サービス水準の維持や職員の処遇の問題等が挙げられている（第6表）。

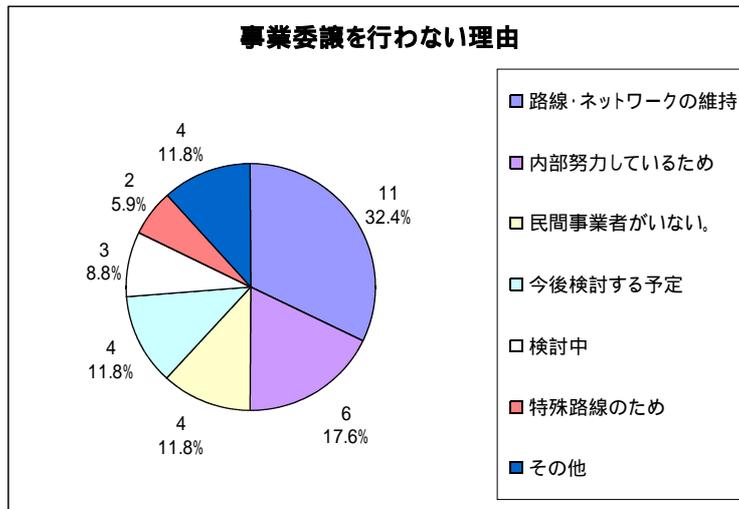
第6表

団体名	実施時期	内容	課題・留意点
実施済			
仙台市	H14 年度	一部	・ サービス水準の維持 ・ 路線の委譲に関する地域住民や議会の理解 (H 1 6 年度に 2 回目実施予定)

京都市	H9年度	一部	・敬老・福祉乗車証の取り扱い ・地下鉄と民営バスの乗り継ぎによる運賃負担
八戸市	H14年度	一部	・回転用地の処理（地権者との協議）
呉市	S63年度	一部	
実施中			
札幌市	H12年度～ H16年度	全部	・サービス水準の維持 ・地下鉄への乗り継ぎや共通カードなど各種制度の共通化
秋田市	H12年度～ H17年度	全部	・移譲先に対する委譲路線及び車両等の譲渡内容
岐阜市	H15年度～ H17年度	全部	・段階的な委譲方法 ・職員の処遇に配慮 ・路線バスの運行確保が困難な地域に対する方策検討
今後実施予定			
神戸市	H16年度	一部	補助金の要・不要についての調整
尼崎市	H16年度	一部	
熊本市	H16年度から 順次実施	一部	・利用者の利便性確保（運行本数やダイヤ） ・路線の委譲に関する地域住民や議会の理解
荒尾市	H16年度～ H17年度	全部	・サービス水準の維持（現行路線・系統・運転回数、運賃制度の維持）
中島町	H16年度	全部	

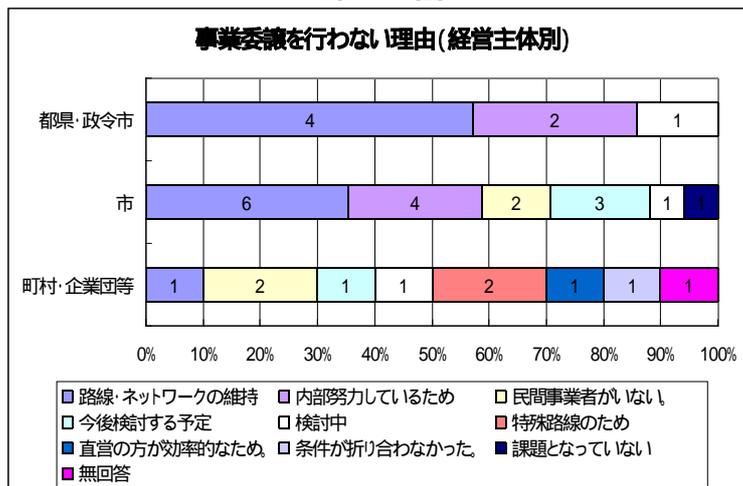
一方、事業委譲の実績がない、予定がない団体にその理由を質問したところ、『行政区域内を（公営で）一元運行することにより、バス利用者の利便性を確保する』などの「路線・ネットワークの維持」を理由とする団体が11団体（32.4％）と最も多く、続いて、経営効率化など「内部努力しているため」が6団体（17.6％）、「（受け皿となる）民営事業者がない」が4団体（11.8％）となっている。その他、「一般行政部局との連携による行政施策への協力が容易である」など公営であることのメリットや「特殊路線（山間部路線）である」など路線の特殊性を理由とするケースも挙げられている（第31図）。

第 3 1 図



こうした回答から、公営バス事業者の積極的な存続理由を、生活路線確保が地域の重要な課題となっている中で、地方公共団体自らの判断によって路線・ネットワークの維持を図れることにあると考えていることが分かる。特に、経営規模が大きいほど、路線・ネットワークの維持を理由と挙げた団体の割合が多い(第32図)。

第 3 2 図



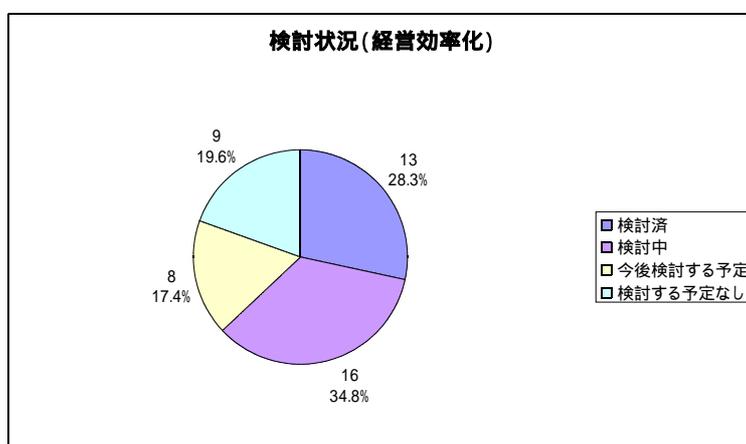
4. 今後の公営バス事業の経営のあり方に関する検討状況

アンケートにおいて、各団体における「今後の公営バス事業の経営のあり方」に関する検討状況について、「経営効率化」、「業務委託」、「事業委譲」に分けて聞いたところ、以下のような状況が見て取れた。

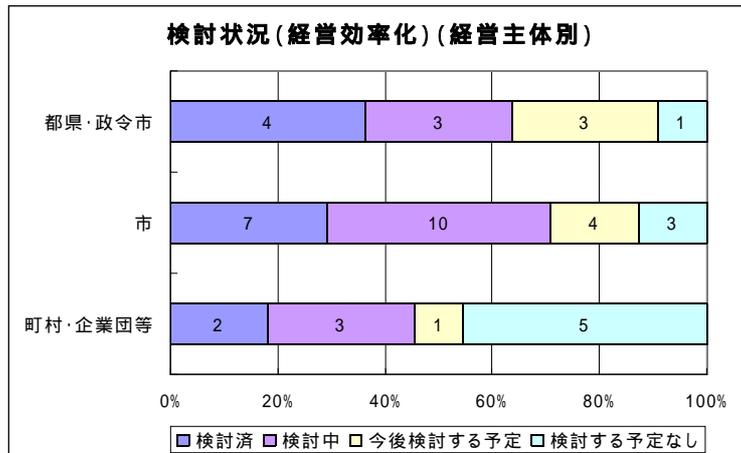
(1) 経営効率化の検討状況

経営効率化に関する検討状況は、80.4%の団体（計37団体）が「検討済」「検討中」「今後検討する予定」となっている（第33図）。しかし一方で厳しい経営状況の中、経営効率化に関する検討の予定がない団体が9団体（19.6%）もあり、この中には都県・政令市及び市が4団体も含まれている（第34図）。またこれを競合系統率別に見ると、検討の予定がない団体はすべて競合系統率が低いところである（第35図）。他の事業者との競争が少ない事業者については、経営効率化の意識が低いという傾向が窺える。

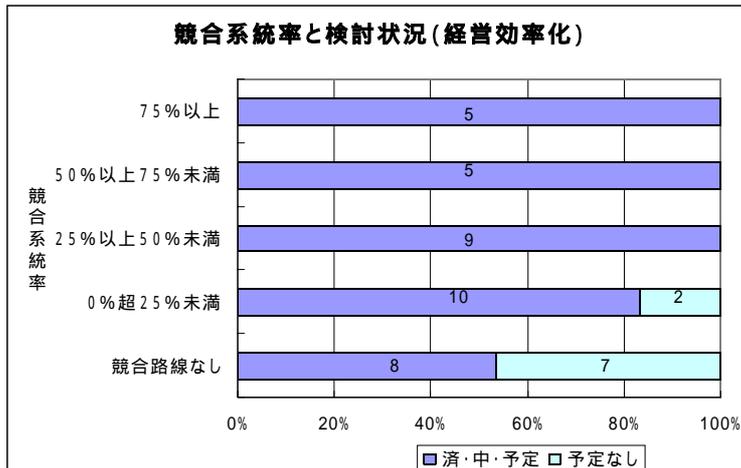
第33図



第34図



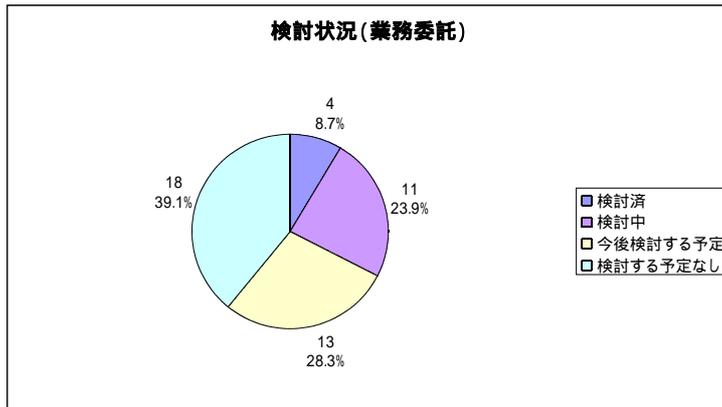
第35図



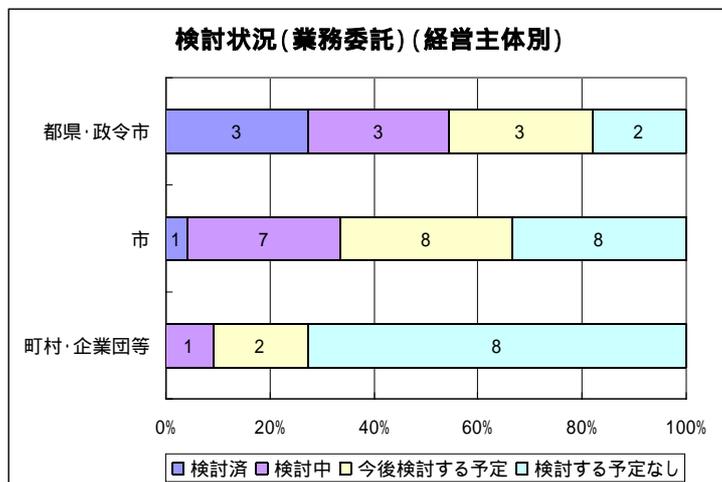
(2) 業務委託の検討状況

業務委託の検討状況は、60.9%の団体(計28団体)が「検討済」「検討中」「今後検討する予定」となっている(第36図)。18団体(39.1%)もの団体が業務委託について検討の予定がない。また、その規模が小さいほど、検討の予定のない団体の割合が多くなっている(第37図)。さらにこれを競合系統率別に見ると、競合率の高い団体の中にも、検討の予定がない団体が存在する(第38図)。

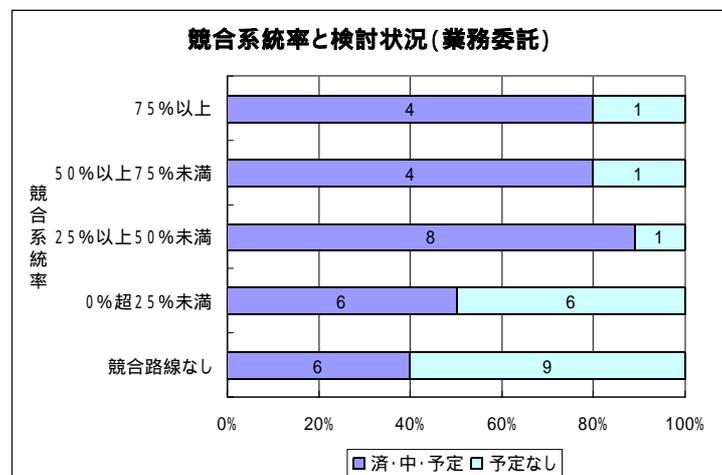
第 3 6 図



第 3 7 図



第 3 8 図

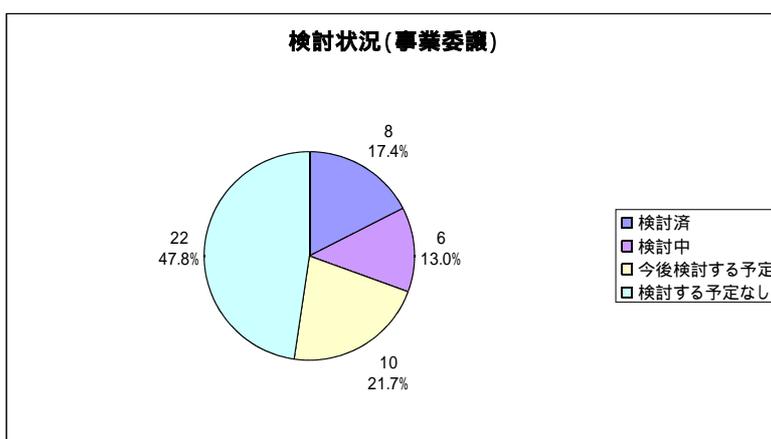


(3) 事業委譲の検討状況

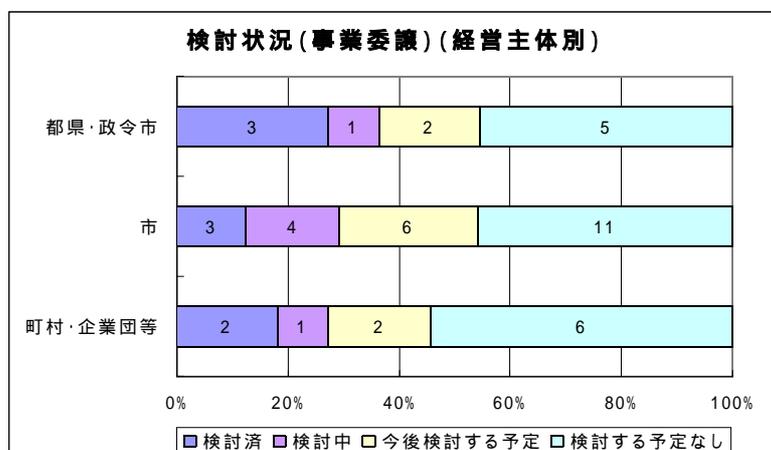
事業委譲の検討状況は、52.2%の団体（計24団体）が「検討済」「検討中」「今後検討する予定」となっており（第39図）、これを経営主体別に見ると、都県・政令市で6団体（54.5%）、市13団体（54.2%）、町村・企業団等5団体（45.5%）となっている（第40図）。またこれを競合系統率別に見ると、いずれの競合系統率においても、概ね半数の団体が「検討済」「検討中」「今後検討する予定」である（第41図）。このように、事業委譲の検討状況は、経営効率化や業務委託と異なり、団体の規模や路線の競合状況との関連性は薄い。これは、事業委譲については、行政改革など団体の特殊事情により行われる場合があるためと考えられる。

また、16団体が「検討中」「今後検討する予定」としていることから、今後事業委譲がさらに進むと見られる。

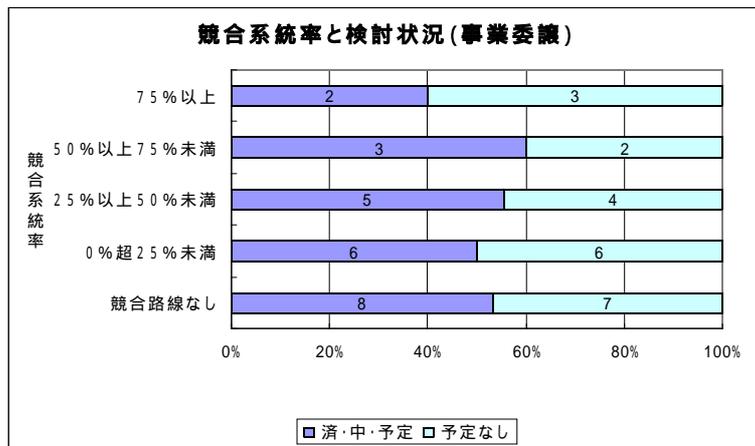
第39図



第40図



第 4 1 図



・今後の公営バス事業を巡る課題とこれへの対応

1 . 規制改革の影響と対応

今回の検討のきっかけは、冒頭に説明したように乗合バス事業の需給調整規制の廃止を柱とする規制改革の影響であった。規制改革の影響を総括すると、直接的な影響は少ないが、詳細に見ていくと、様々な点において影響が広がりつつあり、今後多くの事業者や行政に対応がせまられることになると思われる。

規制改革の直接的な影響としてのエリア内参入は限定的なものにとどまっているが、間接的な影響としては、初乗り料金の引き下げや乗り継ぎ割引の実施等サービスの向上対策が実施されるなどにより利用者にとってメリットが生じている一方、中には民間への事業委譲を進める例も出てきているなど民営バス事業者との競争の進展により一層厳しい経営が迫られつつある。

こうした中で、公と民の役割分担の議論に見られるように、近年、住民へ直接サービスを供給する事務は出来る限り民にまかせる（あるいは民の力を活用す）べきという考えがこれまで以上に打ち出されており、さらに、規制改革による競争の進展や地方公共団体の財政難も加わって、公営という事業形態についての見直しの動きが強まりつつある。他方、住民の地方公共団体に対する生活交通確保の要請には強いものがあり、地方公共団体としては公営バス事業の今後の運営について難しい判断を迫られている。

地方公共団体では、生活交通確保対策として、福祉バス、スクールバス、80条バス、コミュニティーバス（民営の乗合バス事業者の名での運行を委託するもの）等の運行や民営バス事業者の運行への支援など、これまでも様々な取り組みを行ってきた^{*1}。

こうした中で、今回実施したアンケートで、小規模団体の中には活用すべき適当な民間事業者が周辺にいないとの状況が見られたり、多くの団体では公営バス事業

*1 平成12年12月公営バス事業のあり方に関する研究会報告書P38「地方公共団体によるバス運行サービスの提供形態」

を引き続き実施していく理由を「路線・ネットワークの維持」と考えていることが明らかになった。民間の活力を最大限活用していくべきとの共通認識の中において、地域交通の確保という行政目的を達成していく手法として公営を選択するということは、同時に、民間バス事業者等の力を借りてこの目的を達成していくことの困難さも示唆している。さらに、本研究会の審議においても、有識者委員から、英国をはじめとした海外の例を見ても、民であれ、官であれ、需要が減少し続けている都市内交通では、都市間を結ぶ中・長距離交通と比べて競争が必ずしもいい結果を生んでいない点が指摘された。この点では今回のアンケートでも、需給調整規制の廃止を内容とする規制改革による影響として民間バス事業者の退出が起こっていることが確認されたところである。

大切なことは、地域交通全体を考える中で、地域住民の足をどのようにして確保していくかであり、その手段としてバス事業が有効かつ必要であるなら、公営、民間を含めどういった事業のあり方があるかを地域の住民も含め検討することである。

今般の規制改革の一環として、地域の生活路線の維持については、地域協議会を設置し効率的な輸送形態の選択や事業者に対する公的補助のあり方を検討・協議することとされていることから、今後、地域協議会を通じた地方公共団体の取り組みがますます問われることとなるものと思われる。

2．民間的経営手法の活用

公営事業と民間事業では路線の広域性等の点から単純に比較出来ない面があるものの、1キロ走行するための営業費用の公民格差が2.1倍に及ぶことをはじめとして、バス事業における公民の効率等の格差は依然として存在しており、各団体において引き続きこの点について対応が迫られていることは言を待たない。この点に関しては、規制改革を前にして平成12年2月になされた「公営バス事業のあり方に関する研究会報告書」にあるとおり、公営バス事業の今後として、経営の効率化により公営として存続する場合、公営として存続するが路線運行等は別会社に委託する場合、公営バスの守備範囲を縮小し民間バス等に路線委譲する場合の選択肢が存在する中で、公営として存続する場合には、一般行政部門と連携した行政施策の展開等の長所を最大限活かしながら民間並みの経営効率化に努めることが条件となる。

こうした中で、業務委託の実施状況を見てみると、3分の1の事業者で未実施となっているほか、さらなる委託実施の余地が存在すると考えられるところから、各団体においては検討を進め、一層の活用により事業を効率化していくことが期待される。

また、平成15年7月16日に公布された「地方独立行政法人法」等により、公営企業の経営手法についての一つの選択肢たりえる制度が創設されたことから、今後は、これらの制度の活用も検討することが期待される。

なお、民間的経営手法の導入に際しての留意点として、職員の削減が行われる場合には職員の処遇などへの配慮が問題となる。また、民間に事業を委譲する場合には、これに加えてそれまでのサービス水準維持のための手だてを講ずるなどの配慮が求められることとなる。

おわりに

モータリゼーション等の進展による長期的な乗客減少傾向、規制改革の進展、民間的経営手法の活用を含めた官と民の役割分担の見直しの要請といった環境変化の中で、地方公共団体は住民の日常生活の足としての地域交通の確保という行政目的を如何に果たしていくべきか。本研究会が、公営バス事業における規制改革等の影響をふまえた諸問題を検討していくなかでたどり着いた根元的な課題である。

今後、三位一体の改革、地方公共団体の合併等の進展により、地方公共団体を巡る環境もその自主性をより発揮できるようになる方向で大きく変化することが予想される。これらにより、地方公共団体に地域交通のマネジメント、コーディネーターが一層求められることとなるのは明らかであり、大いに期待されるところでもあるが、これらの進展にあわせて、現在は国が持っている地域交通に係る規制権限についての役割分担も見直す必要があるものと思われる。また、公共交通機関としてバスを活用する場合にはバスの走行環境を改善することは不可欠であり、今回の検討から漏れたが、都市の自動車の渋滞やこれによる環境問題への対応の観点からも、地方公共団体において、自動車交通をコントロールしつつ、バスや鉄道などの公共交通機関との総合的な交通体系を都市計画の一環として構築・マネジメントする

こうした中で、業務委託の実施状況を見てみると、3分の1の事業者で未実施となっているほか、さらなる委託実施の余地が存在すると考えられるところから、各団体においては検討を進め、一層の活用により事業を効率化していくことが期待される。

また、平成15年7月16日に公布された「地方独立行政法人法」等により、公営企業の経営手法についての一つの選択肢たりえる制度が創設されたことから、今後は、これらの制度の活用も検討することが期待される。

なお、民間的経営手法の導入に際しての留意点として、職員の削減が行われる場合には職員の処遇などへの配慮が問題となる。また、民間に事業を委譲する場合には、これに加えてそれまでのサービス水準維持のための手だてを講ずるなどの配慮が求められることとなる。

おわりに

モータリゼーション等の進展による長期的な乗客減少傾向、規制改革の進展、民間的経営手法の活用を含めた官と民の役割分担の見直しの要請といった環境変化の中で、地方公共団体は住民の日常生活の足としての地域交通の確保という行政目的を如何に果たしていくべきか。本研究会が、公営バス事業における規制改革等の影響をふまえた諸問題を検討していくなかでたどり着いた根元的な課題である。

今後、三位一体の改革、地方公共団体の合併等の進展により、地方公共団体を巡る環境もその自主性をより発揮できるようになる方向で大きく変化することが予想される。これらにより、地方公共団体に地域交通のマネジメント、コーディネーターが一層求められることとなるのは明らかであり、大いに期待されるところでもあるが、これらの進展にあわせて、現在は国が持っている地域交通に係る規制権限についての役割分担も見直す必要があるものと思われる。また、公共交通機関としてバスを活用する場合にはバスの走行環境を改善することは不可欠であり、今回の検討から漏れたが、都市の自動車の渋滞やこれによる環境問題への対応の観点からも、地方公共団体において、自動車交通をコントロールしつつ、バスや鉄道などの公共交通機関との総合的な交通体系を都市計画の一環として構築・マネジメントする

ことが期待されるところであり、今後、それに向けた検討を進めることが求められよう。

さらに、本報告書で取り上げた業務委託のみが効率化や経費削減の手法ではないことは言うまでもなく、地方公共団体自らが、地域交通のあり方に対するしっかりとした方向付けを示すことが必要であり、同時に、公営企業制度の柔軟性を活用した公営企業管理者のリーダーシップの発揮等による創造的な取り組みも大いに期待されるところである。

地域交通の確保という行政目的を達成するため、本報告書で例示、分析した民営化を含むバス事業効率化の諸方策について、公営バス事業を行う各地方公共団体が当該地域の実情や事業環境を十分考慮し、より適切な手段を選択し、今後のバス事業の運営に役立てていただければ幸いである。