

資料2：地域公共交通再編に向けたバス運行体制一体化の調査結果

平成29年1月10日

佐世保市企画部（地域政策課公共交通推進室）

目 次

1 本調査の背景と目的	1
2 バス運行体制一体化のパターン設定について	2
(1) パターン設定の考え方	2
(2) 前提条件	2
(3) パターンの種類について	3
3. バス運行体制一体化のパターンについての比較検討	4
(1) パターンの比較検討の流れ	4
(2) 第一段階における評価方法について	4
(3) 第一段階の比較評価の結果について	5
(4) 第二段階（収支シミュレーション）における評価について	7
(5) 第二段階（収支シミュレーション）の結果	9
(6) 第二段階（収支シミュレーション）の結果の比較について	15
(7) 第二段階（収支シミュレーション）の結果によるパターン別の課題について	16
(8) 第二段階（収支シミュレーション）のまとめ	17
4. バス運行体制一体化の最適案について	18
(1) 最適案について	18
(2) 移行にあたっての問題点・課題の整理	19
(3) 最適案（グループB）における課題等の再確認	19
(4) 最適案の移行スケジュールの検討	20

1 本調査の背景と目的

・本年6月に策定した「地域公共交通再編に向けたアクションプラン」の検討過程においては、競合区間における本数の3割、非競合区間における本数の1割を削減するとともに、さらには競合区間における共通定期券の導入等によって利用者の乗継利便性を維持・向上させることを、バス路線再編の基本的な考え方として、

- ー需要と供給に見合ったサービスの適正化（競合区間の見直し等）
- ー車両運行効率化のための車庫等の既存資源の利活用
- ー共通定期券・事業者間の乗継割引の導入

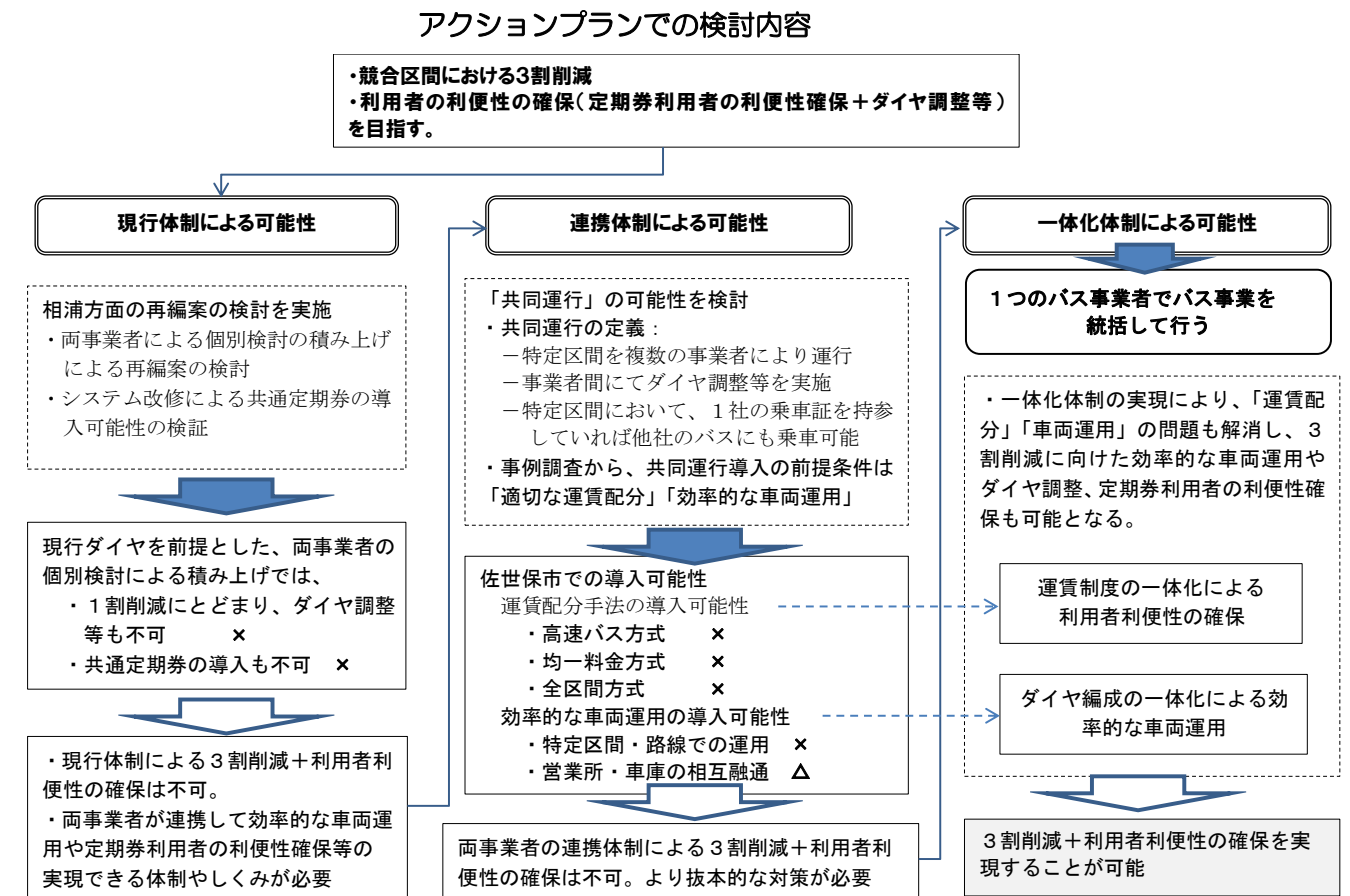
について検討を行った。

・具体的には、相浦方面の全ての運行を取り上げ、交通局及び西肥自動車の両事業者による個別検討の積み上げによる再編案の検討、及びシステム改修による共通定期券の導入可能性を検証した。しかしながら、両事業者の個別検討による積み上げでは、削減率が1割削減にとどまるという結果となり、ダイヤ調整等も不可であること、また、共通定期券の導入も不可であることが判明した。そのため、現行体制による3割削減+利用者利便性の確保は不可であるものと結論付けた。

・次に、両事業者が連携して効率的な車両運用や定期券利用者の利便性確保ができる体制・しくみとして、他都市でも導入されている「共同運行」の導入可能性を検討した。他都市の事例調査から、共同運行導入のための前提条件として「適切な運賃配分ができること」「効率的な車両運用ができること」の2点を抽出したが、これら2点とも佐世保市では実現が不可能であることがわかり、共同運行導入は不可であるものと結論付けた。

・以上を踏まえ、今後の持続可能なバス事業の実現のためには、現行体制における各事業者の個別検討の積み上げや「共同運行」の導入は佐世保市では不可であり、一体化体制による可能性、すなわち1つのバス事業者でバス事業を統括し、効率的で利便性を確保したダイヤ編成を1か所で行う方策を検討していく必要があるものと結論付けた。

・本調査では、この「地域公共交通再編に向けたアクションプラン」での結論を踏まえ、競合区間における3割削減及び利用者利便性の確保のためのバス運行の一体化体制の実現に向けて、最適となる一体化体制のあり方について詳細に検討・提案を行うものである。



2 バス運行体制一体化のパターン設定について

(1) パターン設定の考え方

・昨年度の調査では、今後の持続可能なバス事業の実現のためには、競合区間の3割削減や共通定期券等の導入が必要であるが、現行体制における各事業者の個別検討の積み上げや「共同運行」の導入は佐世保市では不可能であるとの検討結果が出た。そこで、1つのバス事業者でバス事業を統括し、効率的で利便性を確保したダイヤ編成を1か所で行う、運行体制の一体化の方策を検討していくこととなったものである。

・どのような運行体制があるかについて、パターンを設定する場合、ダイヤ編成を1か所で行うため、まずは、ダイヤ編成を担う事業者を設定する必要がある。

・市内には、以下の3事業者がバス運行を担っており、それぞれの各社が市内路線のダイヤ編成を担う事業者となるパターンが想定される。

- ①西肥自動車
- ②佐世保市交通局
- ③させぼバス（佐世保市交通局の100%出資子会社）
- ④新会社（市と西肥自動車の共同出資による新会社設置）

・次に、以上の4社が市内路線のダイヤ編成を担うものとして、それ以外の事業者については、そのまま存続するパターン、廃止・統合するパターン等が想定される。

・実際のパターンの設定においては、次の「(2) 前提条件」で示すように、現状の運行路線・エリアやバス車両保有の状況、管理の受委託の状況、労働条件等を踏まえて、現実的なパターンを想定する。

現行体制（台数については概算で記載）

事業者	営業権を有する路線の台数	受委託台数	運行台数
西肥自動車	210台		210台
交通局	90台	60台 させぼバスへ委託	30台
させぼバス	30台	60台 交通局から受託	90台

210台のうち

- ・市内完結路線 70台
- ・市外路線 140台のうち110台は市内に流れ込む路線

(2) 前提条件

①道路運送法上等の条件

- i) 運行委託を行う場合、道路運送法上では自社路線の運行は最低1/3以上、委託運行は2/3以下の制約がある。運行規模(路線規模)を把握するのに左下表のバス台数を使用する。
- ii) 道路運送法上、事業所の最低要件として、バス6台分の路線を自社運行とする必要がある。(5台+予備車1台)

②労働条件について

ダイヤ編成を1ヶ所で行うためには、労働時間や休憩等の労働条件を同じにしないと組めないことから、便宜上、同条件と仮定する。

③運行委託の際のルール

一体化体制に向けて各事業者を平等に取り扱うものとするが、台数については原則、受託事業者が無理なく運行が可能な範囲内とする。

【以上を踏まえた各事業者ごとの条件の整理】

■西肥自動車

①西肥自動車の乗合事業を市内完結の市内路線と発着地を市外とする市外路線に分け、市外路線については西肥自動車でダイヤ編成を行うものとする。(市内路線:70台、市外路線:140台)

但し、市外路線は市内に流れ込んでくることから、西肥自動車が市外路線のダイヤ編成を行う場合、市内路線の状況を見ながら調整が可能かどうか等が懸案となる。

②バス運転士不足もあり、運転士の効率的な雇用形態が必要となる他、バス車両の効率的な運用やバス事業に必要な施設等を有効利用することが必要である。そのため、西肥自動車のバス事業は乗合事業のみでなく、高速バスを含めてバス事業とする。但し、乗合事業の市外路線・離島及び高速バスについては、運行体制一体化の範囲以外の別枠として考える。

■交通局

交通局が運行可能な範囲は、現状の30台を超えないものとする。キロ当たりの経費が民間事業者と比較して高いことから、現状の台数を増やすことは現実的ではないと考える。

■させぼバス

民間事業者同士の組織合併はあり得るため、させぼバスが廃止になるというパターンを設定時は、事業廃止、あるいは企業結合(合併等)という形式となることを想定する。

(3) パターンの種類について

- ・以上の検討を踏まえ、以下の10のパターン案を比較・検討することとした。

一体化のパターン案

ダイヤ編成を担う事業者	パターン				
	1	2	3	4の1	4の2
西肥自動車	3社存続	交通局廃止 (させぼバスは存続)	させぼバス廃止 (交通局は存続)	交通局廃止 + させぼバス廃止	交通局廃止 + させぼバスは西肥自動車が吸収等
	<ul style="list-style-type: none"> ・交通局、させぼバスとも事業者設立の要件となる最低台数分(6台)以外は路線営業権を西肥自動車に移譲。 ・西肥自動車から、交通局、させぼバスに委託し、交通局、させぼバスの現在の運行台数はキープ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通局は全路線を西肥自動車に移譲して廃止、させぼバスは事業者設立の要件となる最低台数分(6台)以外は西肥自動車に路線営業権を移譲。 ・西肥自動車から、させぼバスに委託して、させぼバスの現在の運行台数はキープ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・させぼバスは自主運行路線も西肥自動車に移譲して廃止、交通局は事業者設立の要件となる最低台数分(6台)以外は西肥自動車に移譲 ・西肥自動車から、交通局に委託して、交通局の現在の運行台数はキープ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通局、させぼバスともすべての路線を西肥自動車に移譲して廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通局、させぼバスともすべての路線を西肥自動車に移譲。 ・交通局は廃止、させぼバスは西肥自動車が吸収等(市の資本が入ることになる)
交通局 + 西肥自動車 (市外、離島、高速)	5	6			
	3社存続	させぼバス廃止			
	<ul style="list-style-type: none"> ・西肥自動車の市内完結路線を交通局へ移譲することとなるが、1/3は自社運行が必要となることから(30台が限界)、現状の90台までしかもてないため、移譲を受けることは不可。 ・させぼバスと西肥自動車に30台ずつ委託。 	<ul style="list-style-type: none"> ・西肥自動車の市内完結路線を交通局へ移譲することとなるが、1/3は自社運行が必要となることから(30台が限界)、現状の90台までしかもてないため、移譲を受けることは不可。 ・西肥自動車に60台を委託。 			
させぼバス + 西肥自動車 (市外、離島、高速)	7	8			
	3社存続	交通局廃止			
	<ul style="list-style-type: none"> ・西肥自動車の市内路線をさせぼバスへ移譲。 ・交通局の路線は、事業者存続の最低限の台数6台分以外をさせぼバスへ移譲。交通局の運行台数は現行をキープ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・西肥自動車の市内路線をさせぼバスへ移譲。 ・交通局は、全路線をさせぼバスへ移譲して廃止。 			
新会社	9				
	3社廃止				
	<ul style="list-style-type: none"> ・市及び西肥自動車が出資する新会社を設置して各社の路線を移譲する。 				

3. バス運行体制一体化のパターンについての比較検討

(1) パターンの比較検討の流れ

- ・設定した10パターンについて、まずは第一段階の評価として、複数の評価軸を設定し、次の第二段階の調査として収支シミュレーションを行うかどうかを判断する。

(ア) バス運行の一体化体制に求められる視点としては、

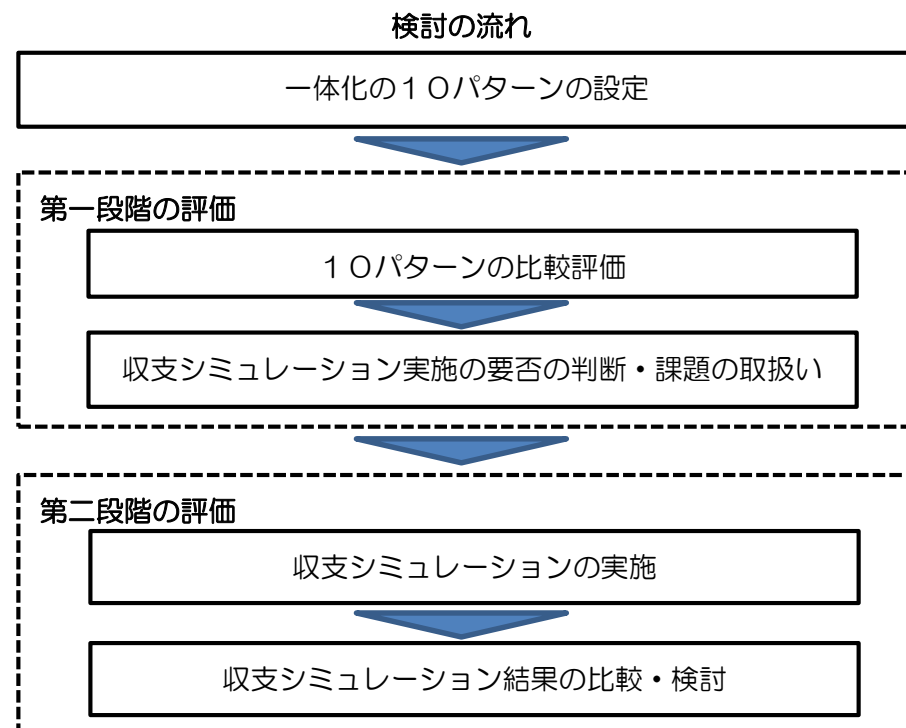
- ①競合区間における3割削減の可能性
- ②共通定期券の実現性（利用料金一体化可能性、1つの定期券でどのバスにも乗れる）の2点であり、まずは、これらを実現できることが必須となる。

加えて、バス路線再編のそもそもの大前提となる、

- ③持続可能性（効率化や労働環境の改善の可能性等）が重要となる。

(イ) これらの3点から各パターンの評価を行い、第二段階の調査として収支シミュレーションを行うかどうかを判断する。

(ウ) 第二段階の調査として、収支シミュレーションが必要と判断されたパターン毎に収支シミュレーションを実施、その結果の比較・検討を行う。



(2) 第一段階における評価方法について

- ・設定した10パターンの実現可能性、シミュレーションの要否、課題への検討及び対応について、以下のように評価・分類する。

10パターンの比較評価の視点及び評価方法について

評価の視点	評価方法
前提条件	<ul style="list-style-type: none"> ・競合区間における3割削減の可能性 ・共通定期券の実現
	<ul style="list-style-type: none"> ・3割削減の検討・実行が可能かどうか？ ・実現可能：◎ ・概ね実現可能：○ ・場合によっては実現可能：△ ・実現不可能：×
	<ul style="list-style-type: none"> ・利用料金の一体化等が実現可能か？ ・可能性高い：◎ ・可能性あり：○ ・可能性低い：△ ・可能性なし：×
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・上記2条件が実現され、利便性を確保したバス事業の効率化が可能か？労働条件の改善が可能か？ ・可能性高い：◎ ・可能性あり：○ ・現時点では不明：△ ・可能性なし：×
シミュレーションの要否	<ul style="list-style-type: none"> ・収支シミュレーションを行い、さらなる検討が必要か？ ・シミュレーションを要す：○ ・シミュレーションは不要：×
課題への検討及び対応	<ul style="list-style-type: none"> ・実現にあたっての検討や対応策は考えられるのか？ ※以下の区分で整理 【収支シミュレーションをみて実現可否を判断】 【対応策あり】 【今後、対応策を検討】 【困難となる課題あり】

(3) 第一段階の比較評価の結果について

・10パターンの第一段階の比較評価の結果については下表のとおりである(メリットを含む)。

パターン	ダイヤ編成を担う事業者	区分	営業路線権台数				3割削減の可能性	共通定期券の実現	持続可能性	シミュレーション	メリット	課題への検討及び対応										
			交通局	させぼバス	西肥自動車	新会社																
1	西肥自動車	3社存続	6	6	318	-	○	○	△	○	<ul style="list-style-type: none"> 市がバス事業に関わっていることの利用者の安心感あり。 複数社存続することで競争原理が働く。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記の「経費増」について【収支シミュレーション】をみて実現可否を判断】 どの路線を交通局及びさせぼバスの自社路線とするかについては【今後、対応策を検討】 										
2		交通局廃止 (させぼバスは存続)	-	6	324	-							<ul style="list-style-type: none"> 交通局及びさせぼバスの自社路線が単独路線となる場合、規定通りには削減できない可能性がでてくるが、全体からみれば影響は小さいと思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 交通局及びさせぼバスの自社路線が残ると、一部で共通定期券が実現できない路線も出てくる可能性が想定されるが、全体からみれば影響は小さいと思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> させぼバスの自社路線運行によるスタッフ配置により経費増となる。 	○	<ul style="list-style-type: none"> 市出資会社がバス事業に関わっていることの利用者の安心感あり。 民間事業者運行による事業の効率化が期待される。 複数社存続することで競争原理が働く。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記の「経費増」について【収支シミュレーション】をみて実現可否を判断】 どの路線をさせぼバスの自社路線とするかについては【今後、対応策を検討】 交通局職員の処遇、西肥自動車の運行増に伴う運転士不足については【今後、対応策を検討】 				
3		させぼバス廃止 (交通局は存続)	6	-	324	-													<ul style="list-style-type: none"> 高コストの交通局への委託、及び交通局の自社路線運行におけるスタッフ配置により経費増となる。 	○	<ul style="list-style-type: none"> 市がバス事業に関わっていることの利用者の安心感あり。 複数社存続することで競争原理が働く。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記の「経費増」について【収支シミュレーション】をみて実現可否を判断】 どの路線を交通局の自社路線とするかについては【今後、対応策を検討】 させぼバスの運転士の西肥自動車への移籍のあり方、西肥自動車の運行増に伴う運転士不足については【今後、対応策を検討】
4-1		交通局廃止 させぼバス廃止	-	-	330	-																
4-2	交通局廃止 (させぼバスは西肥が吸収等)	-	-	330	-	◎	◎	◎	○	<ul style="list-style-type: none"> 「3割削減の可能性」「共通定期券の実現」「持続可能性」の全ての項目で評価が高く、施策の実効性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> 同上及び 沿線自治体や高速バスを結ぶ自治体にも影響が及ぶため、市の資本投入はハードルが高いと思われる。⇒【困難となる課題あり】 											
5	交通局	3社存続	90	30	210							-	×	×	×	×	<ul style="list-style-type: none"> 3割削減、共通定期券の実現が困難である。 統合効果が薄いため、運転士の労働条件改善が困難。 					
6	※交通局の規模拡大はしない	させぼバス廃止	90	-	240	-	×	×	×	×	<ul style="list-style-type: none"> 西肥自動車の市外の自社路線の規模が140台と大きく、そのうち市外から市内に流れ込む110台分のダイヤ編成が困難。 											
7	させぼバス	3社存続	6	184	140	-							×	×	×	×	<ul style="list-style-type: none"> 西肥自動車の市外の自社路線の規模が140台と大きく、そのうち市外から市内に流れ込む110台分の収入配分の調整が困難。 					
8	※交通局路線と西肥の市内完結路線を集約	交通局廃止	-	190	140	-	◎	◎	◎	○	<ul style="list-style-type: none"> 新会社に一元化することにより、3割削減の実効性が高くなる。 	<ul style="list-style-type: none"> 西肥自動車にとっての大きな事業転換となる、また、沿線自治体や高速バスを結ぶ自治体にも影響が及ぶため、市の資本投入はハードルが高いと思われる。⇒【困難となる課題あり】 新会社での運転士確保について【今後、対応策を検討】 										
9	新会社	3社廃止	-	-	-	330							◎	◎	◎	○	<ul style="list-style-type: none"> 「3割削減の可能性」「共通定期券の実現」「持続可能性」全ての項目で評価が高く、施策の実効性が高い。 					

(4) 第二段階（収支シミュレーション）における評価について

① 収支シミュレーションの考え方【平成28年度～平成35年度まで】

①-1 平成28年度～平成30年度まで（将来予測）

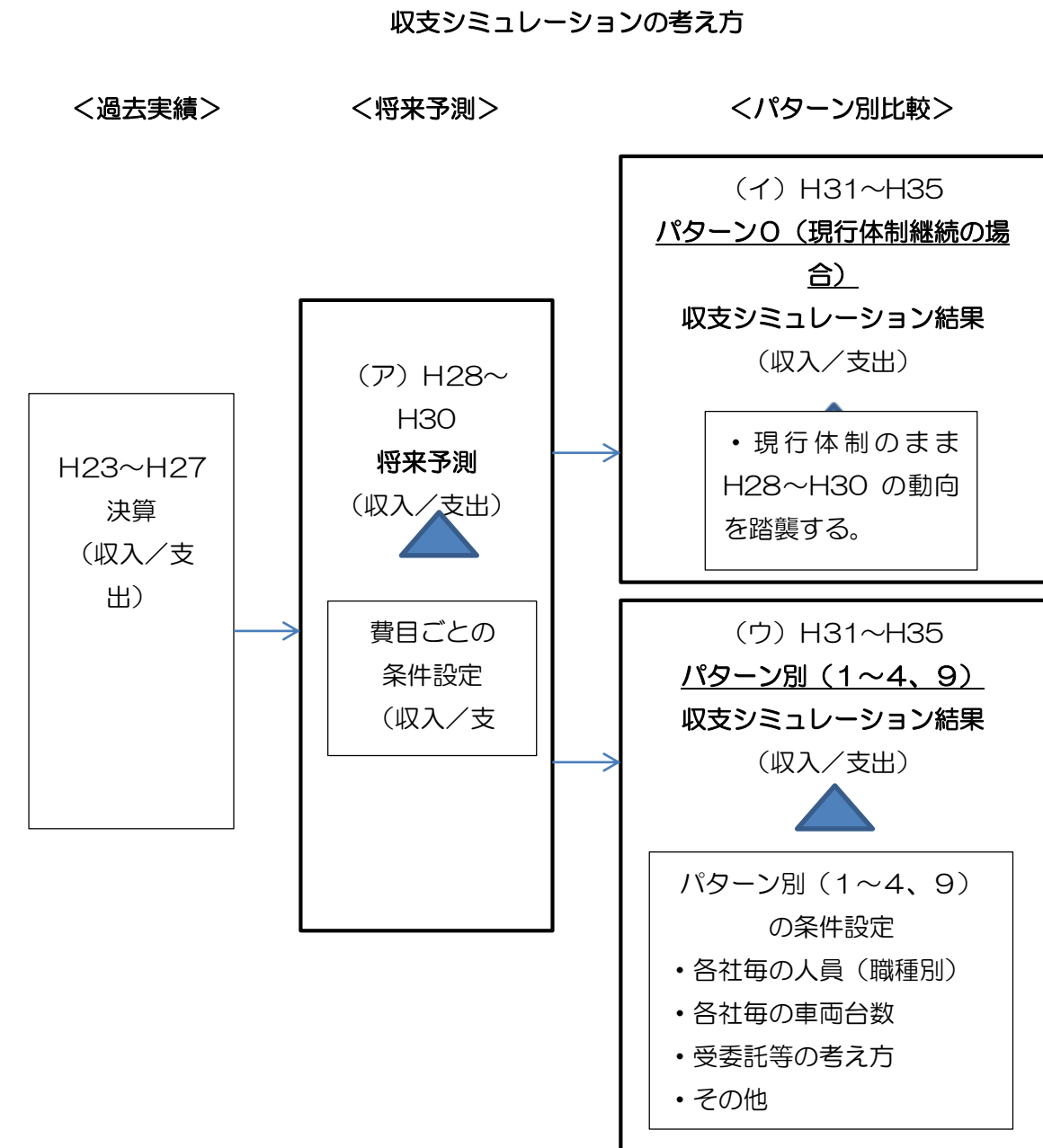
- 平成23年度から平成27年度の決算数値や事業者が立てている平成28年度の予算等の過去実績を用いて、各事業者の平成28年度から平成30年度までの収支シミュレーションによる「将来予測」を行う。

①-2 平成31年度～平成35年度まで（パターン別比較）

- 佐世保市地域公共交通網形成計画は平成27年度から平成31年度までの5年間となっているが、概ね平成36年度までの10年間を展望して作成している。よって、アクションプランではバスの運行体制一体化の実現は、平成31年度までに実施するとしていたが、ここでは、平成31年度から一体化を行うことを前提とし、そこから5年間（平成35年度まで）の収支シミュレーションを一体化のパターン（パターン1～4、9）に分けて行う。
- なお、大幅な実車走行キロやバス台数、運転士数の減少や運転士の人件費単価の引き上げは不可能であるが、これまでの傾向を踏襲してこのまま現行体制を継続した場合を「パターン0」として、他のパターンと同様に平成35年度までの収支シミュレーションも行う。

<実施する収支シミュレーションのパターン>

- パターン0：現行体制継続の場合の収支シミュレーション
- パターン1、2、4、及び9：一体化の各パターン別の収支シミュレーション



② 収支シミュレーションの前提条件及び算定方法

② -1 バス運行体制一体化実現の場合の運行条件（目標）

- ・アクションプランでは平成26年度の実車走行キロ14,551千キロから27%（競合路線3割、非競合路線1割）削減した10,622千キロとする目標値を設定していた。しかしながら、利用者の利便性を極力、損なわないような現実的な平成31年度時のダイヤ編成作業を調査の中で行った結果、**19%の減少（11,786千キロ）**に留まった。
- ・そのため、一体化のパターン別のシミュレーションにおいては、実車走行キロを**11,786千キロ**とし、その場合の車両台数は、平成28年度の車両台数を基に減少となった実車走行キロの比率から算出し**261台**とする。また、そのダイヤを運行するのに必要となる運転士数については実際に必要となる人数が**330人**と算出されたことから、その数値をベースに運行体制一体化のシミュレーションを行う。
- ・アクションプランに示したように運転士の人件費単価を県内の民間バスの平均水準より算出した**3,700千円**に引き上げる。
- ・今後、各事業者が目指している年間ノンステップ車両購入台数（両事業者合わせて11台）の導入計画が実現すると、平成35年度時には佐世保市内を運行するバスの**約6割がノンステップバス**となるため、それが継続されることを想定する。
- ・なお、現行体制を継続した場合（パターン0）においては、平成31年度には実車走行キロ11%減少、車両296台、運転士351人、運転士の人件費据置、ノンステップ購入台数は他パターンと同様だが、平成35年度時の導入率は約52%となる。

② -2 その他の前提条件及び算定方法について

- ・運賃収入については平成28年度の値上げ時以外は、どのパターンにおいても利用者の減少傾向から前年度比1%減とする。また、実車走行キロについては、交通局のダイヤ改正規模が大きかった平成28年度や運行体制一体化の時期とした平成31年度以外は、事業者の通常のダイヤ改正等を想定し、どのパターンにおいても前年度比1%減とした。
- ・運行体制が変わることで、事務体制が変更となり、運行を継続するために必要となる職員数がパターンによって変わってくる。各パターン別の職員数は右表に示したとおりである。

※詳細については資料1「シミュレーションの算定方法」を参照のこと。

② -3 分析指標について

- ・バス事業そのものの収支状況を的確に把握・分析するために、基本的に乗合事業の「営業利益」で分析する。
- ・車両や施設等の設備投資については、事業者の経営方針等によって大きく左右されるものであり、その考え方や投資額によって後年度の減価償却費が変動し営業利益に大きく影響する。そのため、車両更新に関して、「車両償却前利益」を合わせて示した。また、交通局の課題とされる施設の老朽化に係る投資については今回、調査対象外とする。

平成31年度時の各パターンにおける運行条件・職員数等（事業全体の合計値）

	パターン0	パターン1	パターン2	パターン3	パターン4	パターン9
概要	・現行体制継続	・西肥自動車にダイヤ集約 ・3社存続	・西肥自動車にダイヤ集約 ・西肥自動車・させばバス存続	・西肥自動車にダイヤ集約 ・西肥自動車・交通局存続	・西肥自動車にダイヤ集約 ・西肥自動車のみ	・新会社設立 ・新会社にダイヤ集約 ・新会社のみ
実車走行キロ	12,965千km	11,786千km	11,786千km	11,786千km	11,786千km	11,786千km
対26年度	11%減	19%減	19%減	19%減	19%減	19%減
バス台数	296台	261台	261台	261台	261台	261台
ノンステップ車両比率	52%	60%	60%	60%	60%	60%
運転士人件費	現行維持	3,700千円に引き上げ	3,700千円に引き上げ	3,700千円に引き上げ	3,700千円に引き上げ	3,700千円に引き上げ
運転士数	351人	330人	330人	330人	330人	330人
整備士数	19人	19人	19人	19人	19人	19人
総務系事務職数	19人	18人	10人	17人	8人	9人
業務系事務職数	99人	97人	88人	97人	87人	87人
その他事務職数	37	37人	36人	37人	33人	33人

※実車走行キロ、バス台数、職員数については、収支シミュレーション上、経費に大きな影響を及ぼす項目となる。

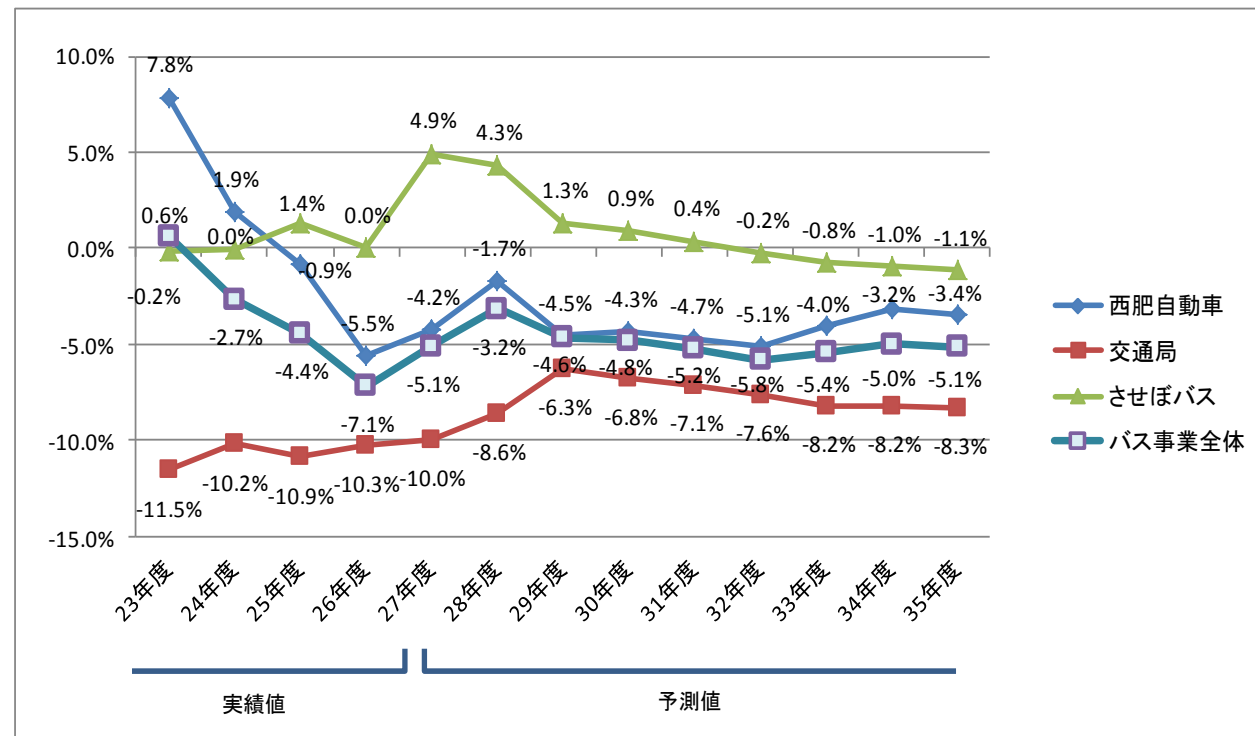
※職員の事業者別、平均給与単価については資料2「基礎数値比較表」を参照のこと。

(5) 第二段階（収支シミュレーション）の結果

①パターン0（現行体制継続の場合）について

- 平成31年度以降の一体化を前提としないパターン0のシミュレーションの概要及びシミュレーション結果を示す。
- 以下のシミュレーション結果のとおり、各事業者とも、平成35年度まで赤字基調にて推移する結果となる。

将来予測シミュレーション結果（営業利益率） **パターン0**



将来予測シミュレーション結果 **パターン0**

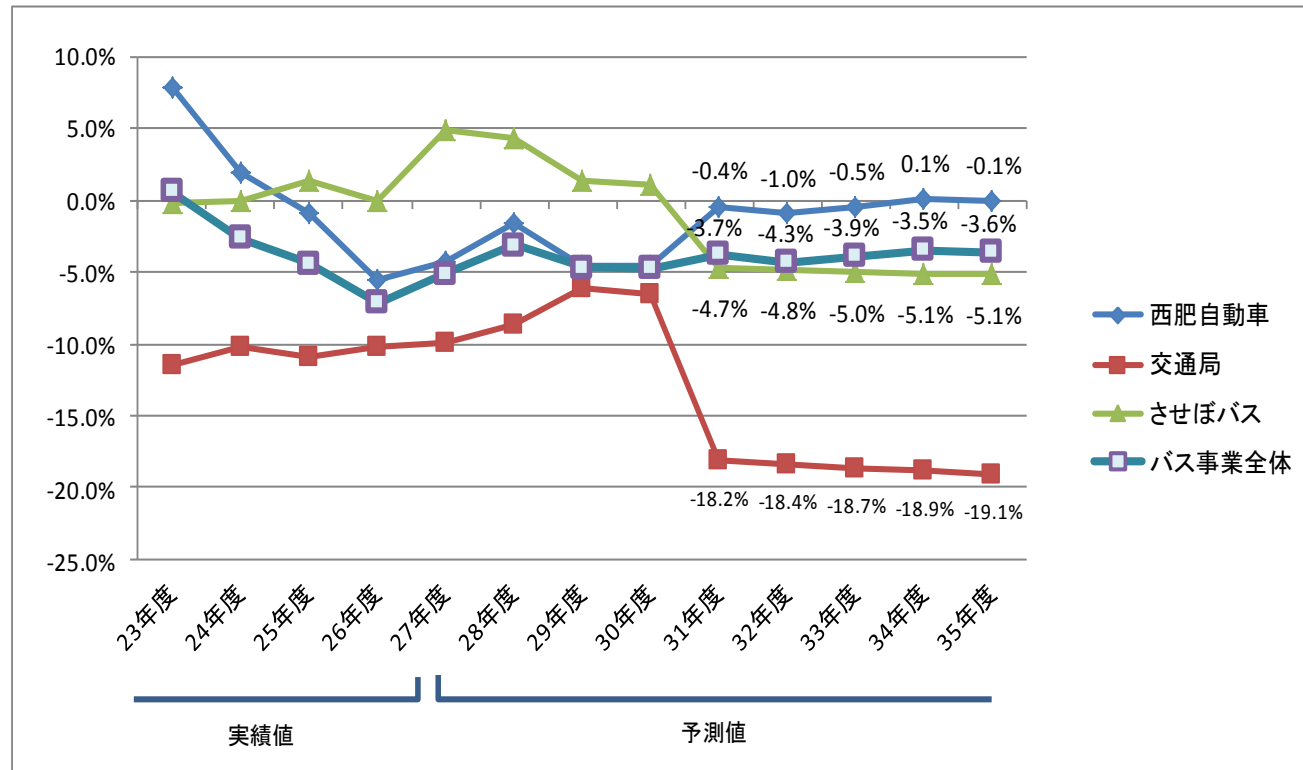
(百万円)

	実績					予測			シミュレーション				
	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
西肥自動車													
営業収益	2,276	2,204	2,187	2,092	2,038	2,054	2,034	2,013	1,994	1,974	1,954	1,935	1,915
運送収入	2,247	2,176	2,154	2,061	2,008	2,025	2,005	1,985	1,965	1,946	1,926	1,907	1,888
運送雑収	29	28	33	31	30	29	29	29	28	28	28	28	27
営業費用	2,098	2,163	2,206	2,208	2,124	2,089	2,126	2,100	2,087	2,075	2,033	1,997	1,980
運送費	2,038	2,106	2,146	2,148	2,059	2,025	2,062	2,037	2,023	2,011	1,969	1,933	1,917
(運行委託料)									0	0	0	0	0
一般管理費	60	57	59	60	65	64	64	64	64	64	64	64	64
営業利益	179	42	▲19	▲116	▲86	▲34	▲92	▲87	▲93	▲101	▲79	▲62	▲65
償却前営業利益	311	176	120	37	89	145	84	87	81	79	81	75	68
車両投資額	61	84	145	120	113	342	149	149	131	131	131	131	131
佐世保市営													
営業収益	1,374	1,370	1,358	1,333	1,349	1,360	1,341	1,328	1,315	1,303	1,290	1,278	1,266
運送収入	1,306	1,299	1,290	1,257	1,271	1,282	1,268	1,256	1,243	1,231	1,218	1,206	1,194
運送雑収	68	70	68	75	78	78	73	73	72	72	72	72	71
(運行委託料)								0	0	0	0	0	0
営業費用	1,529	1,507	1,496	1,461	1,436	1,433	1,406	1,401	1,395	1,391	1,387	1,375	1,364
運送費	1,442	1,421	1,404	1,375	1,345	1,334	1,313	1,308	1,302	1,298	1,295	1,282	1,271
一般管理費	88	86	92	86	91	100	93	93	93	93	93	93	93
営業利益	▲155	▲137	▲138	▲129	▲86	▲73	▲65	▲73	▲79	▲88	▲97	▲97	▲98
償却前営業利益	▲123	▲96	▲93	▲58	▲16	▲4	▲8	▲21	▲25	▲28	▲32	▲36	▲40
車両投資額	101	54	84	65	66	43	73	61	64	51	64	51	64
交通局													
営業収益	1,344	1,340	1,327	1,254	1,175	1,171	1,171	1,161	1,151	1,141	1,130	1,120	1,110
運送収入	1,249	1,243	1,234	1,121	997	985	984	974	964	955	945	936	926
運送雑収	95	97	92	133	178	186	187	187	187	186	185	185	184
(運行委託料)								0	0	0	0	0	0
営業費用	1,499	1,477	1,471	1,382	1,292	1,272	1,244	1,240	1,233	1,228	1,223	1,212	1,202
運送費	1,418	1,398	1,385	1,304	1,209	1,181	1,159	1,155	1,147	1,142	1,138	1,126	1,117
(運行委託料)	(233)	(294)	(396)	(383)	(343)	(333)	(333)	(333)	(330)	(327)	(323)	(320)	(317)
一般管理費	81	79	86	79	83	91	85	85	85	85	85	85	85
営業利益	▲155	▲137	▲144	▲129	▲117	▲101	▲73	▲79	▲82	▲87	▲93	▲92	▲92
償却前営業利益	▲124	▲97	▲100	▲61	▲53	▲39	▲23	▲33	▲36	▲38	▲40	▲42	▲45
させばバス													
営業収益	290	351	452	521	621	632	621	618	612	606	600	594	588
運送収入	57	57	56	136	274	297	285	282	279	276	273	271	268
運送雑収	234	294	396	385	347	336	337	337	333	330	327	323	320
(運行委託料)	(233)	(294)	(396)	(383)	(343)	(333)	(333)	(333)	(330)	(327)	(323)	(320)	(317)
営業費用	291	351	446	521	590	605	613	613	610	607	605	600	595
運送費	282	341	436	504	565	576	585	585	582	580	577	572	567
一般管理費	9	10	10	17	25	29	28	28	28	28	28	28	28
営業利益	▲0	▲0	6	0	31	27	8	6	2	▲1	▲5	▲6	▲7
償却前営業利益	1	2	7	3	37	35	15	12	11	9	8	6	5
バス事業全体(西肥自動車+佐世保市営)													
営業収益	3,650	3,574	3,545	3,424	3,387	3,414	3,375	3,342	3,309	3,277	3,244	3,212	3,181
運送収入	3,553	3,475	3,444	3,318	3,279	3,307	3,273	3,240	3,208	3,176	3,145	3,113	3,082
運送雑収	97	99	101	106	109	108	102	101	101	100	100	99	99
営業費用	3,627	3,669	3,702	3,669	3,560	3,522	3,532	3,501	3,482	3,466	3,420	3,372	3,344
運送費	3,480	3,527	3,550	3,523	3,404	3,359	3,375	3,345	3,325	3,310	3,264	3,215	3,188
一般管理費	147	143	152	146	156	163	156	156	156	156	156	156	156
営業利益	23	▲95	▲157	▲245	▲172	▲108	▲157	▲160	▲173	▲190	▲176	▲159	▲164
償却前営業利益	188	80	26	▲22	73	142	76	67	56	50	49	38	28
車両投資額	162	138	229	185	179	385	222	211	195	182	195	182	195

② パターン1について（三社存続の場合）

- ・パターン1のシミュレーションの概要及びシミュレーション結果を示す。
- ・以下のシミュレーション結果のとおり、平成31年度以降、バス事業全体の営業利益は赤字で推移する。

収支シミュレーション結果（営業利益率） パターン1



収支シミュレーション結果パターン1

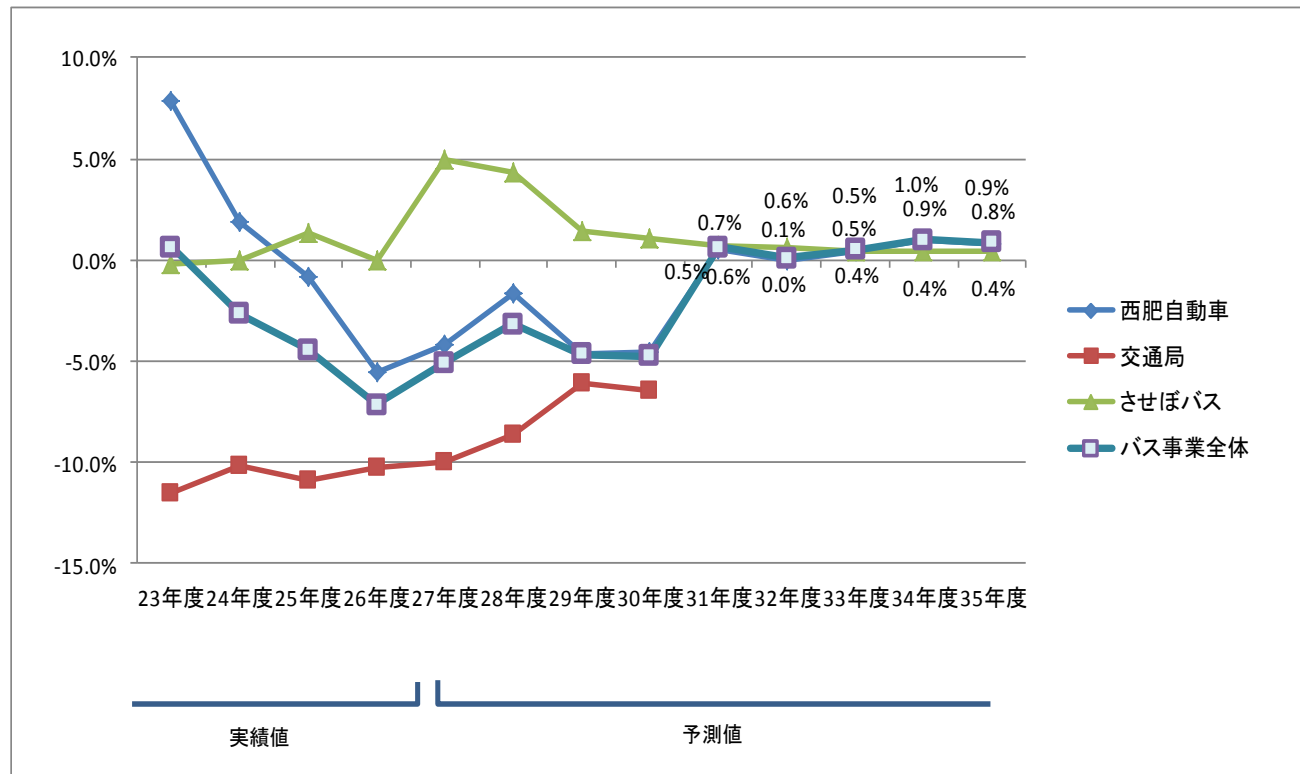
(百万円)

	予測			シミュレーション				
	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
西肥自動車								
営業収益	2,054	2,034	2,013	3,124	3,092	3,062	3,031	3,001
運送収入	2,025	2,005	1,985	3,079	3,048	3,018	2,988	2,958
運送雑収	29	29	29	45	44	44	43	43
営業費用	2,089	2,128	2,104	3,137	3,122	3,076	3,029	3,003
運送費	2,025	2,064	2,041	3,074	3,059	3,012	2,965	2,939
(運行委託料)				(811)	(803)	(796)	(788)	(781)
一般管理費	64	64	64	64	64	64	64	64
営業利益	▲ 34	▲ 94	▲ 91	▲ 14	▲ 30	▲ 15	2	▲ 2
償却前営業利益	145	84	87	210	206	206	198	189
車両投資額	342	169	149	195	182	195	182	195
佐世保市営								
営業収益	1,360	1,341	1,328	991	982	973	964	956
運送収入	1,282	1,268	1,256	129	128	127	126	124
運送雑収	78	73	73	861	854	846	839	831
(運行受託料)				(811)	(803)	(796)	(788)	(781)
営業費用	1,433	1,404	1,397	1,101	1,093	1,086	1,077	1,069
運送費	1,334	1,311	1,304	1,015	1,007	1,000	991	983
一般管理費	100	93	93	86	86	86	86	86
営業利益	▲ 73	▲ 63	▲ 69	▲ 110	▲ 112	▲ 113	▲ 113	▲ 114
償却前営業利益	▲ 4	▲ 8	▲ 21	▲ 105	▲ 107	▲ 109	▲ 111	▲ 113
車両投資額	43	53	61	0	0	0	0	0
交通局								
営業収益	1,171	1,171	1,161	458	455	452	448	445
運送収入	985	984	974	65	64	63	63	62
運送雑収	186	187	187	393	391	388	386	383
(運行受託料)				(299)	(296)	(294)	(291)	(289)
営業費用	1,272	1,243	1,237	541	539	536	533	530
運送費	1,181	1,157	1,151	463	460	458	455	452
(運行委託料)	(333)	(333)	(333)					
一般管理費	91	85	85	79	79	79	79	79
営業利益	▲ 101	▲ 72	▲ 75	▲ 83	▲ 84	▲ 84	▲ 85	▲ 85
償却前営業利益	▲ 39	▲ 23	▲ 33	▲ 80	▲ 81	▲ 82	▲ 83	▲ 84
させぼバス								
営業収益	632	621	618	578	572	567	561	556
運送収入	297	285	282	65	64	63	63	62
運送雑収	336	337	337	513	508	503	498	494
(運行受託料)	(333)	(333)	(333)	(512)	(507)	(502)	(497)	(492)
営業費用	605	613	612	605	600	595	590	584
運送費	576	585	584	579	574	569	564	558
一般管理費	29	28	28	26	26	26	26	26
営業利益	27	9	7	▲ 27	▲ 28	▲ 28	▲ 28	▲ 29
償却前営業利益	35	15	12	▲ 25	▲ 26	▲ 27	▲ 28	▲ 28
バス事業全体(西肥自動車+佐世保市営)								
営業収益	3,414	3,375	3,342	3,304	3,271	3,239	3,207	3,175
運送収入	3,307	3,273	3,240	3,208	3,176	3,145	3,113	3,082
運送雑収	108	102	101	95	95	94	94	93
営業費用	3,522	3,532	3,501	3,427	3,412	3,366	3,318	3,291
運送費	3,359	3,375	3,345	3,278	3,263	3,217	3,168	3,141
一般管理費	163	156	156	150	150	150	150	150
営業利益	▲ 108	▲ 157	▲ 160	▲ 124	▲ 141	▲ 127	▲ 111	▲ 115
償却前営業利益	142	76	67	105	99	98	87	76
車両投資額	385	222	211	195	182	195	182	195

③ パターン2について（西肥自動車・させばバス存続の場合）

- ・パターン2のシミュレーションの概要及びシミュレーション結果を示す。
- ・以下のシミュレーション結果のとおり、平成31年度以降、バス事業全体の営業利益は黒字で推移する。

収支シミュレーション結果（営業利益率） パターン2



収支シミュレーション結果パターン2

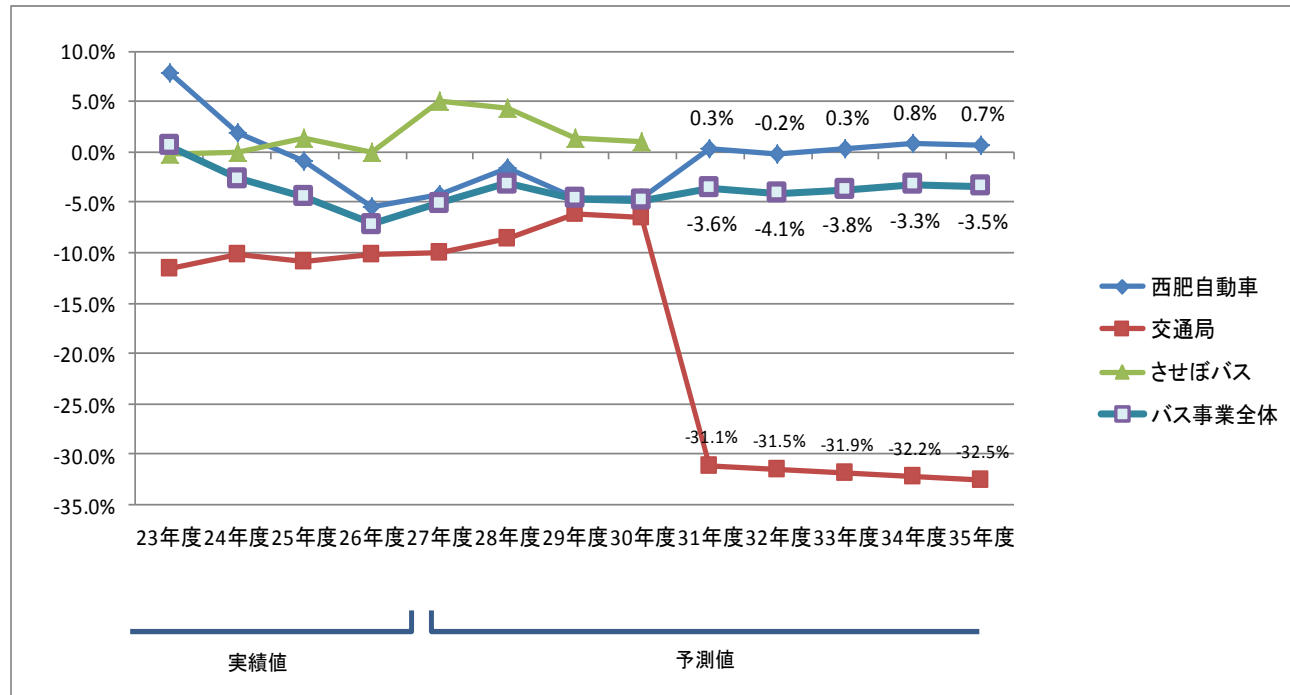
(百万円)

	予測			シミュレーション				
	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
西肥自動車								
営業収益	2,054	2,034	2,013	3,192	3,160	3,128	3,097	3,066
運送収入	2,025	2,005	1,985	3,144	3,112	3,081	3,050	3,020
運送雑収	29	29	29	48	48	47	47	46
営業費用	2,089	2,128	2,104	3,175	3,161	3,115	3,068	3,042
運送費	2,025	2,064	2,041	3,111	3,097	3,051	3,004	2,978
(運行委託料)				(512)	(507)	(502)	(497)	(492)
一般管理費	64	64	64	64	64	64	64	64
営業利益	▲34	▲94	▲91	17	▲0	13	29	25
償却前営業利益	145	84	87	244	238	237	226	216
車両投資額	342	169	149	195	182	195	182	195
佐世保市営								
営業収益	1,360	1,341	1,328	578	572	567	561	556
運送収入	1,282	1,268	1,256	65	64	63	63	62
運送雑収	78	73	73	513	508	503	498	494
(運行受託料)				(512)	(507)	(502)	(497)	(492)
営業費用	1,433	1,404	1,397	574	569	564	559	553
運送費	1,334	1,311	1,304	558	553	548	543	538
一般管理費	100	93	93	16	16	16	16	16
営業利益	▲73	▲63	▲69	4	3	3	2	2
償却前営業利益	▲4	▲8	▲21	6	5	4	3	3
車両投資額	43	53	61	0	0	0	0	0
交通局								
営業収益	1,171	1,171	1,161	0	0	0	0	0
運送収入	985	984	974	0	0	0	0	0
運送雑収	186	187	187	0	0	0	0	0
(運行受託料)								
営業費用	1,272	1,243	1,237	0	0	0	0	0
運送費	1,181	1,157	1,151	0	0	0	0	0
(運行委託料)	(333)	(333)	(333)					
一般管理費	91	85	85	0	0	0	0	0
営業利益	▲101	▲72	▲75	0	0	0	0	0
償却前営業利益	▲39	▲23	▲33					
させばバス								
営業収益	632	621	618	578	572	567	561	556
運送収入	297	285	282	65	64	63	63	62
運送雑収	336	337	337	513	508	503	498	494
(運行受託料)	(333)	(333)	(333)	(512)	(507)	(502)	(497)	(492)
営業費用	605	613	612	574	569	564	559	553
運送費	576	585	584	558	553	548	543	538
一般管理費	29	28	28	16	16	16	16	16
営業利益	27	9	7	4	3	3	2	2
償却前営業利益	35	15	12	6	5	4	3	3
バス事業全体(西肥自動車+佐世保市営)								
営業収益	3,414	3,375	3,342	3,256	3,223	3,191	3,159	3,128
運送収入	3,307	3,273	3,240	3,208	3,176	3,145	3,113	3,082
運送雑収	108	102	101	47	47	46	46	46
営業費用	3,522	3,532	3,501	3,235	3,220	3,175	3,127	3,101
運送費	3,359	3,375	3,345	3,155	3,141	3,096	3,048	3,021
一般管理費	163	156	156	79	79	79	79	79
営業利益	▲108	▲157	▲160	21	3	16	32	27
償却前営業利益	142	76	67	249	243	241	230	218
車両投資額	385	222	211	195	182	195	182	195

④ パターン3について（西肥自動車・交通局存続の場合）

- ・パターン3のシミュレーションの概要及びシミュレーション結果を示す。
- ・以下のシミュレーション結果のとおり、平成31年度以降、バス事業全体の営業利益は赤字で推移する。

収支シミュレーション結果（営業利益率） パターン3



収支シミュレーション結果パターン3

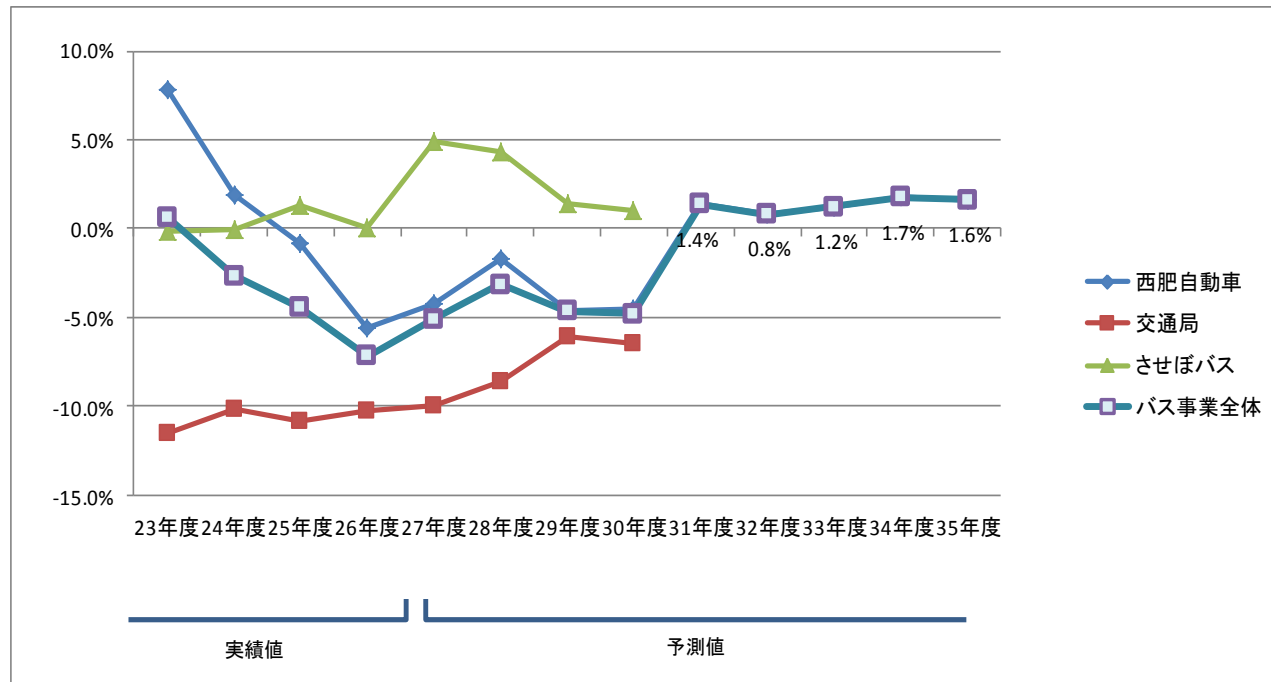
(百万円)

	予測			シミュレーション				
	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
西肥自動車								
営業収益	2,054	2,034	2,013	3,190	3,158	3,126	3,095	3,064
運送収入	2,025	2,005	1,985	3,144	3,112	3,081	3,050	3,020
運送雑収	29	29	29	46	46	45	45	44
営業費用	2,089	2,128	2,104	3,179	3,164	3,118	3,070	3,044
運送費	2,025	2,064	2,041	3,116	3,101	3,055	3,007	2,980
(運行委託料)				(299)	(296)	(294)	(291)	(289)
一般管理費	64	64	64	64	64	64	64	64
営業利益	▲ 34	▲ 94	▲ 91	10	▲ 6	8	25	21
償却前営業利益	145	84	87	236	231	231	221	211
車両投資額	342	169	149	195	182	195	182	195
佐世保市営								
営業収益	1,360	1,341	1,328	413	410	406	403	400
運送収入	1,282	1,268	1,256	65	64	63	63	62
運送雑収	78	73	73	348	346	343	340	338
(運行受託料)				(299)	(296)	(294)	(291)	(289)
営業費用	1,433	1,404	1,397	541	539	536	533	530
運送費	1,334	1,311	1,304	463	460	458	455	452
一般管理費	100	93	93	79	79	79	79	79
営業利益	▲ 73	▲ 63	▲ 69	▲ 128	▲ 129	▲ 130	▲ 130	▲ 130
償却前営業利益	▲ 4	▲ 8	▲ 21	▲ 125	▲ 126	▲ 127	▲ 129	▲ 130
車両投資額	43	53	61	0	0	0	0	0
交通局								
営業収益	1,171	1,171	1,161	413	410	406	403	400
運送収入	985	984	974	65	64	63	63	62
運送雑収	186	187	187	348	346	343	340	338
(運行受託料)				(299)	(296)	(294)	(291)	(289)
営業費用	1,272	1,243	1,237	541	539	536	533	530
運送費	1,181	1,157	1,151	463	460	458	455	452
(運行委託料)	(333)	(333)	(333)					
一般管理費	91	85	85	79	79	79	79	79
営業利益	▲ 101	▲ 72	▲ 75	▲ 128	▲ 129	▲ 130	▲ 130	▲ 130
償却前営業利益	▲ 39	▲ 13	▲ 23	▲ 125	▲ 126	▲ 127	▲ 129	▲ 130
させぼバス								
営業収益	632	621	618	0	0	0	0	0
運送収入	297	285	282	0	0	0	0	0
運送雑収	336	337	337	0	0	0	0	0
(運行受託料)	(333)	(333)	(333)					
営業費用	605	613	612	0	0	0	0	0
運送費	576	585	584	0	0	0	0	0
一般管理費	29	28	28	0	0	0	0	0
営業利益	27	9	7	0	0	0	0	0
償却前営業利益	35	16	14					
バス事業全体(西肥自動車+佐世保市営)								
営業収益	3,414	3,375	3,342	3,304	3,271	3,239	3,207	3,175
運送収入	3,307	3,273	3,240	3,208	3,176	3,145	3,113	3,082
運送雑収	108	102	101	95	95	94	94	93
(運行受託料)								
営業費用	3,522	3,532	3,501	3,422	3,407	3,361	3,312	3,285
運送費	3,359	3,375	3,345	3,279	3,264	3,218	3,170	3,143
一般管理費	163	156	156	142	142	142	142	142
営業利益	▲ 108	▲ 157	▲ 160	▲ 118	▲ 136	▲ 122	▲ 105	▲ 110
償却前営業利益	142	76	67	110	104	103	92	82
車両投資額	385	222	211	195	182	195	182	195

⑤ パターン4について（西肥自動車のみ存続の場合）

- ・パターン4のシミュレーションの概要及びシミュレーション結果を示す。
- ・以下のシミュレーション結果のとおり、平成31年度以降、バス事業全体の営業利益は黒字で推移する。

収支シミュレーション結果（営業利益率） **パターン4**



収支シミュレーション結果 **パターン4**

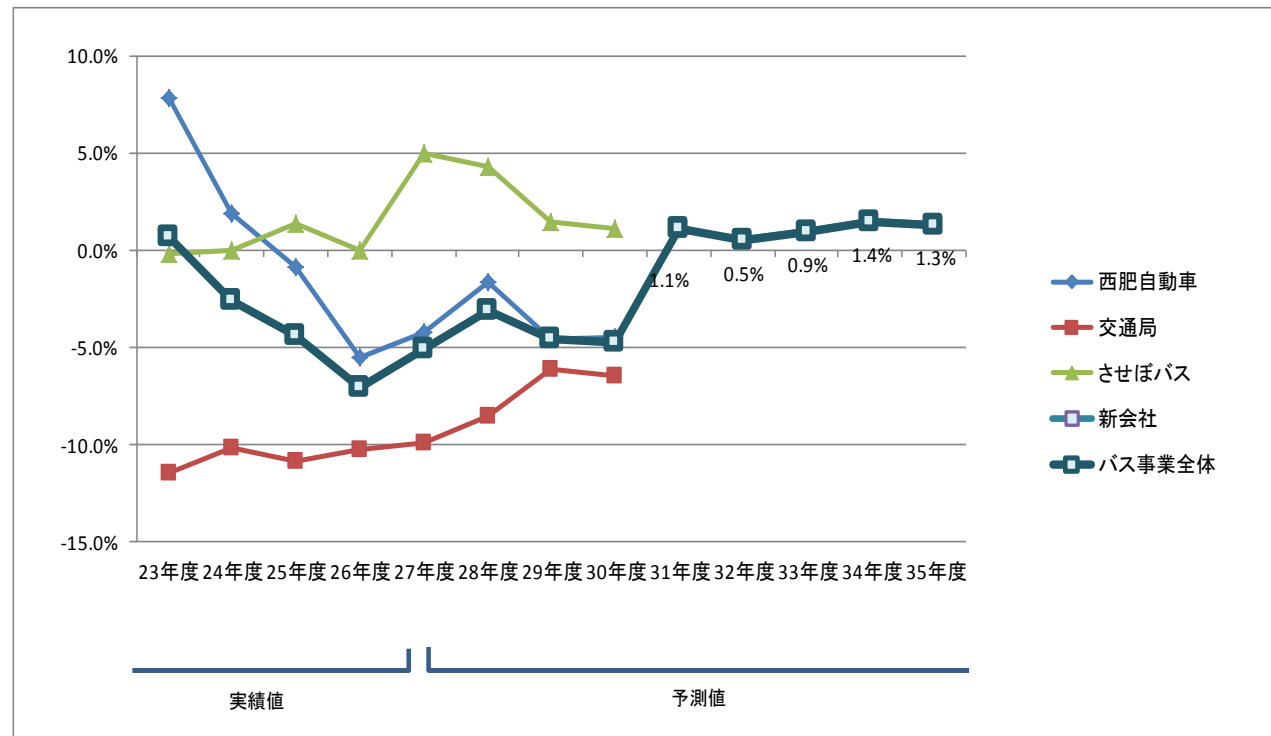
(百万円)

	予測			シミュレーション				
	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
西肥自動車								
営業収益	2,054	2,034	2,013	3,256	3,223	3,191	3,159	3,128
運送収入	2,025	2,005	1,985	3,208	3,176	3,145	3,113	3,082
運送雑収	29	29	29	47	47	46	46	46
営業費用	2,089	2,128	2,104	3,212	3,197	3,152	3,104	3,077
運送費	2,025	2,064	2,041	3,148	3,133	3,088	3,040	3,014
(運行委託料)								
一般管理費	64	64	64	64	64	64	64	64
営業利益	▲34	▲94	▲91	44	26	39	55	50
償却前営業利益	145	84	87	273	266	264	253	242
車両投資額	342	169	149	195	182	195	182	195
佐世保市営								
営業収益	1,360	1,341	1,328	0	0	0	0	0
運送収入	1,282	1,268	1,256	0	0	0	0	0
運送雑収	78	73	73	0	0	0	0	0
(運行受託料)								
営業費用	1,433	1,404	1,397	0	0	0	0	0
運送費	1,334	1,311	1,304	0	0	0	0	0
一般管理費	100	93	93	0	0	0	0	0
営業利益	▲73	▲63	▲69	0	0	0	0	0
償却前営業利益	▲4	▲8	▲21					
車両投資額	43	53	61					
交通局								
営業収益	1,171	1,171	1,161	0	0	0	0	0
運送収入	985	984	974	0	0	0	0	0
運送雑収	186	187	187	0	0	0	0	0
(運行受託料)								
営業費用	1,272	1,243	1,237	0	0	0	0	0
運送費	1,181	1,157	1,151	0	0	0	0	0
(運行委託料)	(333)	(333)	(333)					
一般管理費	91	85	85	0	0	0	0	0
営業利益	▲101	▲72	▲75	0	0	0	0	0
償却前営業利益	▲39	▲23	▲33					
させぼバス								
営業収益	632	621	618	0	0	0	0	0
運送収入	297	285	282	0	0	0	0	0
運送雑収	336	337	337	0	0	0	0	0
(運行受託料)	(333)	(333)	(333)					
営業費用	605	613	612	0	0	0	0	0
運送費	576	585	584	0	0	0	0	0
一般管理費	29	28	28	0	0	0	0	0
営業利益	27	9	7	0	0	0	0	0
償却前営業利益	35	15	12					
バス事業全体(西肥自動車+佐世保市営)								
営業収益	3,414	3,375	3,342	3,256	3,223	3,191	3,159	3,128
運送収入	3,307	3,273	3,240	3,208	3,176	3,145	3,113	3,082
運送雑収	108	102	101	47	47	46	46	46
営業費用	3,522	3,532	3,501	3,212	3,197	3,152	3,104	3,077
運送費	3,359	3,375	3,345	3,148	3,133	3,088	3,040	3,014
一般管理費	163	156	156	64	64	64	64	64
営業利益	▲108	▲157	▲160	44	26	39	55	50
償却前営業利益	142	76	67	273	266	264	253	242
車両投資額	385	222	211	195	182	195	182	195

⑥ パターン9について（新会社設立の場合）

- ・パターン9のシミュレーションの概要及びシミュレーション結果を示す。
- ・新会社設立費用として平成31年時に7,100千円（登録免許税及び、会社設立に関して書類作成や商業登記に係る司法書士手数料などの費用）の他、別会社として運営するための費用を見込んでいく。
- ・以下のシミュレーション結果のとおり、平成31年度以降、バス事業全体の営業利益は黒字で推移する。

収支シミュレーション結果（営業利益率） パターン9



収支シミュレーション結果パターン9

(百万円)

	予測			シミュレーション				
	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
西肥自動車								
営業収益	2,054	2,034	2,013	0	0	0	0	0
運送収入	2,025	2,005	1,985	0	0	0	0	0
運送雑収	29	29	29	0	0	0	0	0
営業費用	2,089	2,128	2,104	0	0	0	0	0
運送費	2,025	2,064	2,041	0	0	0	0	0
(運行委託料)								
一般管理費	64	64	64	0	0	0	0	0
営業利益	▲34	▲94	▲91	0	0	0	0	0
償却前営業利益	145	84	87					
車両投資額	342	169	149					
佐世保市営								
営業収益	1,360	1,341	1,328	0	0	0	0	0
運送収入	1,282	1,268	1,256	0	0	0	0	0
運送雑収	78	73	73	0	0	0	0	0
(運行受託料)								
営業費用	1,433	1,404	1,397	0	0	0	0	0
運送費	1,334	1,311	1,304	0	0	0	0	0
(運行委託料)								
一般管理費	100	93	93	0	0	0	0	0
営業利益	▲73	▲63	▲69	0	0	0	0	0
償却前営業利益	▲4	▲8	▲21					
車両投資額	43	53	61					
交通局								
営業収益	1,171	1,171	1,161	0	0	0	0	0
運送収入	985	984	974	0	0	0	0	0
運送雑収	186	187	187	0	0	0	0	0
(運行受託料)								
営業費用	1,272	1,243	1,237	0	0	0	0	0
運送費	1,181	1,157	1,151	0	0	0	0	0
(運行委託料)	(333)	(333)	(333)					
一般管理費	91	85	85	0	0	0	0	0
営業利益	▲101	▲72	▲75	0	0	0	0	0
償却前営業利益	▲39	▲23	▲33					
させぼバス								
営業収益	632	621	618	0	0	0	0	0
運送収入	297	285	282	0	0	0	0	0
運送雑収	336	337	337	0	0	0	0	0
(運行受託料)	(333)	(333)	(333)					
営業費用	605	613	612	0	0	0	0	0
運送費	576	585	584	0	0	0	0	0
(運行委託料)								
一般管理費	29	28	28	0	0	0	0	0
営業利益	27	9	7	0	0	0	0	0
償却前営業利益	35	15	12					
新会社								
営業収益				3,256	3,223	3,191	3,159	3,128
運送収入				3,208	3,176	3,145	3,113	3,082
運送雑収				47	47	46	46	46
(運行受託料)								
営業費用				3,221	3,207	3,161	3,114	3,087
運送費				3,148	3,133	3,088	3,040	3,014
(運行委託料)								
一般管理費				73	73	73	73	73
営業利益				35	16	30	46	41
償却前営業利益				263	256	255	243	232
車両投資額				195	182	195	182	195
バス事業全体(西肥自動車+佐世保市営+新会社)								
営業収益	3,414	3,375	3,342	3,256	3,223	3,191	3,159	3,128
運送収入	3,307	3,273	3,240	3,208	3,176	3,145	3,113	3,082
運送雑収	108	102	101	47	47	46	46	46
(運行受託料)								
営業費用	3,522	3,532	3,501	3,221	3,207	3,161	3,114	3,087
運送費	3,359	3,375	3,345	3,148	3,133	3,088	3,040	3,014
(運行委託料)								
一般管理費	163	156	156	73	73	73	73	73
営業利益	▲108	▲157	▲160	35	16	30	46	41
償却前営業利益	142	76	67	263	256	255	243	232
車両投資額	385	222	211	0	0	0	0	0

(6) 第二段階（収支シミュレーション）の結果の比較について

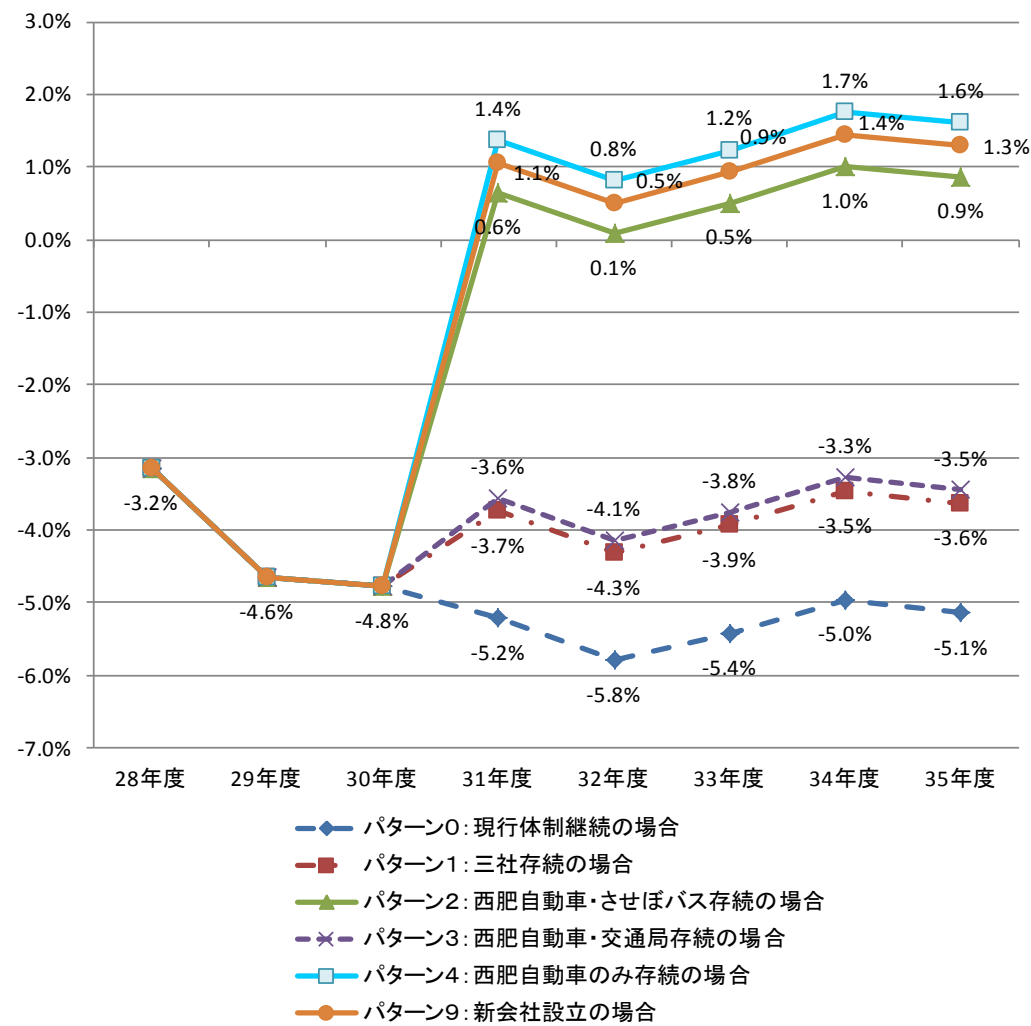
・バス事業全体としてみた場合の営業利益率による比較を下記のグラフで示した。各年度とも、パターン0の営業利益率が最も低く、パターン4の営業利益率が最も高い結果となった。

・なお、アクションプランでは、ケース③-3を今回のシミュレーション条件と同様に、労働条件改善と計画的な車両更新を実施した場合としており、平成31年度時の収支率は108.5%と算出していた。今回の調査ではいずれのパターンもそれより収支率が低い結果となっているが、その場合のシミュレーション方法は以下の通りであり、今回の方がより実態に近いものとなっている。

・実車走行キロを平成26年度の14,551千キロから理論値として27%削減した10,622千キロが平成31年度に実現できるとした場合を想定して簡易な収支シミュレーションを經常収支率として行っていた。

・人員体制についても実車走行キロに応じて比率で人件費を減少させており、今回のように実態に近い形での人員表を作成し、必要な人員数を算出したうえで人件費に反映させる方法ではなかった。

パターン別シミュレーション結果（事業全体の営業利益率） パターン0、1～4、9



・パターン別の収支シミュレーション結果について、平成31年度及び平成35年度の営業利益について、下表にて比較した。

平成31年度営業利益（千円） ※（ ）内は営業利益率

パターン	平成31年度営業利益（千円）					バス事業合計	順位
	交通局	させぼバス	市営バス合計	西肥自動車	新会社		
0	▲ 81,692 (▲7.1%)	2,357 (0.4%)	▲ 79,335 (▲6.0%)	▲ 93,378 (▲5.1%)	—	▲ 172,713 (▲5.2%)	6
1	▲ 83,169 (▲18.2%)	▲ 26,942 (▲4.7%)	▲ 110,111 (▲11.1%)	▲ 13,638 (▲0.4%)	—	▲ 123,748 (▲3.7%)	5
2	—	4,023 (0.7%)	4,023 (0.7%)	16,914 (0.5%)	—	20,936 (0.6%)	3
3	▲ 128,410 (▲31.1%)	—	▲ 128,410 (▲31.1%)	10,416 (0.6%)	—	▲ 117,994 (▲3.6%)	4
4	—	—	—	44,245 (1.4%)	—	44,245 (1.4%)	1
9	—	—	—	—	34,565 (1.1%)	34,565 (1.1%)	2



平成35年度営業利益（千円） ※（ ）内は営業利益率

パターン	平成35年度営業利益（千円）					バス事業合計	順位
	交通局	させぼバス	市営バス合計	西肥自動車	新会社		
0	▲ 91,721 (▲8.3%)	▲ 6,754 (▲1.1%)	▲ 98,475 (▲7.7%)	▲ 65,215 (▲3.4%)	—	▲ 163,690 (▲5.1%)	6
1	▲ 84,901 (▲19.1%)	▲ 28,610 (▲5.1%)	▲ 113,511 (▲11.9%)	▲ 1,939 (▲0.1%)	—	▲ 115,450 (▲3.6%)	5
2	—	2,354 (0.4%)	2,354 (0.4%)	24,547 (0.8%)	—	26,901 (0.9%)	3
3	▲ 130,142 (▲32.5%)	—	▲ 130,142 (▲32.5%)	20,505 (0.7%)	—	▲ 109,637 (▲3.5%)	4
4	—	—	—	50,266 (1.6%)	—	50,266 (1.6%)	1
9	—	—	—	—	40,586 (1.3%)	40,586 (1.3%)	2

(7) 第二段階（収支シミュレーション）の結果によるパターン別の課題について

・5ページの「(3) 第一段階の比較評価の結果について」においては、パターン1, 2, 3においてシミュレーションをみて実現可否を判断するとしていたため、シミュレーション結果を踏まえて、各項目ごとの評価を行った。

・「持続可能性からみた評価」について、パターン1は3項目中の2項目、パターン3は2項目とも「デメリットが大きい」、一方、パターン2については、2項目とも「デメリットは小さい」という結果となった。

※「持続可能性からみた評価」：相対的にみて、デメリットが大きければ「×」、デメリットが小さい（ない）場合は「○」とした。

パターン	ダイヤ編成を担う事業者	区分	課題	持続可能性を判断する上でのシミュレーションにて検証すべき事項	結果	持続可能性からみた評価
1	西肥自動車	3社存続	② 交通局が委託を受けると西肥自動車が運行するよりむしろ経費が嵩む。	・課題②はコスト改善につながらないが、バス事業全体からみた場合、どの程度のデメリットとなるかシミュレーションが必要となる。	・西肥自動車が交通局に委託するパターン3と委託せず西肥自動車の自社のみで運行したパターン4の場合の平成31年度バス事業全体は、パターン3は赤字、パターン4は黒字となり、その差額は162百万と大きなものになることから、 <u>委託をする方が経費が嵩むことになる。</u>	×
			③ 交通局の経営効率化を担うというさせばバスの本来の設置目的が失われることになり、その存在意義が問われる。	・課題③はさせばバスの役割であるが、交通局より運行委託され経営効率化を担っていた役割が、西肥自動車からの委託へと変更になる。労働条件の改善を目指す中、どの程度の経営効率化となるのか、シミュレーションが必要となる。	・西肥自動車がさせばバスに委託するパターン2と委託せず西肥自動車の自社のみで運行したパターン4を比較すると、平成31年度の西肥自動車の営業利益はパターン2の方が少ないが赤字ではなく、事業全体では両パターンとも黒字であり、 <u>持続可能性はあると言える。</u>	○
			④ 交通局において、6台分の運行に係る総務・ダイヤ編成等のスタッフが必要となる。	・課題④は交通局やさせばバスの組織を規模を縮小して残す以上、必要なこととなるが、バス事業全体からみた場合、どの程度のデメリットとなるかシミュレーションが必要となる。	・交通局においては自社の運行台数が少なくとも事業内容は変わらず、総務事務員1名と業務事務員2名は減員となるが、他の体制は必要と判断され、人件費はそれほど減らない。そのため、現行体制のまま交通局が存続した場合と比較し若干の改善は見られるが、平成31年度パターン1の交通局単体でも、事業全体でもかなりの赤字が出る結果となっている。	×
2	西肥自動車・させばバス存続	西肥自動車・させばバス存続	③ 交通局の経営効率化を担うというさせばバスの本来の設置目的が失われることになり、その存在意義が問われる。	・課題③はさせばバスの役割であるが、交通局より運行委託され経営効率化を担っていた役割が、西肥自動車からの委託へと変更になる。労働条件の改善を目指す中、どの程度の経営効率化となるのか、シミュレーションが必要となる。	・西肥自動車がさせばバスに委託するパターン2と委託せず西肥自動車の自社のみで運行したパターン4を比較すると、平成31年度の西肥自動車の営業利益はパターン2の方が少ないが赤字ではなく、事業全体では両パターンとも黒字であり、 <u>持続可能性はあると言える。</u>	○
			④ させばバスにおいて、6台分の運行に係る総務・ダイヤ編成等のスタッフが必要となる	・課題④は交通局やさせばバスの組織を規模を縮小して残す以上、必要なこととなるが、バス事業全体からみた場合、どの程度のデメリットとなるかシミュレーションが必要となる。	・させばバスに総務事務員と業務事務員の2名の配置が新たに必要となるが、パターン比較の中では、事業全体としてみれば、パターン2はパターン4（西肥自動車のみ存続）パターン9（新会社設立）に続いて、 <u>3番目に効率がよい結果</u> となっている。	○
3	西肥自動車・交通局存続	西肥自動車・交通局存続	② 交通局が委託を受けると西肥自動車が運行するより経費が嵩む。	・課題②はコスト改善につながらないが、バス事業全体からみた場合、どの程度のデメリットとなるかシミュレーションが必要となる。	・西肥自動車が交通局に委託するパターン3と委託せず西肥自動車の自社のみで運行したパターン4の場合の平成31年度バス事業全体は、パターン3は赤字、パターン4は黒字となり、その差額は162百万と大きなものになることから、 <u>委託をする方が経費が嵩むことになる。</u>	×
			④ 交通局において、6台分の運行に係る総務・ダイヤ編成等のスタッフが必要となる。	・課題④は交通局やさせばバスの組織を規模を縮小して残す以上、必要なこととなるが、バス事業全体からみた場合、どの程度のデメリットとなるかシミュレーションが必要である。	・交通局においては自社の運行台数が少なくとも事業内容は変わらず、総務事務員1名と業務事務員2名は減員となるが、他の体制は必要と判断され、人件費はそれほど減らない。そのため、現行体制のまま交通局が存続した場合と比較し若干の改善は見られるが、平成31年度パターン3の交通局単体でも、事業全体でもかなりの赤字が出る結果となっている。	×

(8) 第二段階（収支シミュレーション）のまとめ

- 下表では、第二段階（収支シミュレーション）の結果概要をまとめるとともに、分析結果に基づき複数のグループ分けを行った。
- 各グループの概要は以下のとおりである。
 - グループO（パターン0）：現行体制が維持されるパターンであり、大きな欠損が発生する。
 - グループA（パターン1及びパターン3）：人件費や一般管理（会社を維持するための固定費等）の経費が大きい交通局の存続が大きく影響し、大きな欠損が発生する。
 - グループB（パターン2及びパターン4-1）：人件費や一般管理（会社を維持するための固定費等）の経費が大きい交通局の廃止により、事業全体の経営が好転する。
 - グループC（パターン4-2及びパターン9）：グループBと同様に交通局の廃止により事業全体の経営は好転するが、市の資本が入ることで「市外・離島・高速バス等に係る市の関わり方」や、パターン9の新会社の場合はバス事業のみの切り出しとなる西肥自動車にとっては「大きな事業転換」となる等、特に対応が困難な問題が存在する。

パターン	体制	31年度時の事業全体損益	31~35年度の累積損益額	困難となる課題あり	順位	グループ	特記事項
0	・現行体制のまま	▲173百万円	▲862百万円	—	6	O	・現行体制が維持されるパターンであり、 大きな欠損が発生する。
1	・西肥自動車にダイヤ集約 ・三社存続	▲124百万円	▲619百万円	—	5	A	・人件費や一般管理（会社を維持するための固定費等）の経費が大きい交通局の存続が大きく影響し、 大きな欠損が発生する。 ・パターン3とパターン1の違いは、させほバスの有無であるが、その差は大きくない。 その理由は以下の通り。 ① させほバスの運転士等の人件費は西肥自動車とほぼ同水準 ② させほバスの一般管理費は交通局の人件費の負担分を除くと数百万円程度と少なく、バス運行のための人件費と物件費は、西肥自動車が自社で運行すれば、ほぼ同額が西肥自動車に移ることから事業全体への影響は少ない。
3	・西肥自動車にダイヤ集約 ・西肥自動車・交通局存続	▲118百万円	▲590百万円	—	4		
2	・西肥自動車にダイヤ集約 ・西肥自動車・させほバス存続	+21百万円	+99百万円	—	3	B	・人件費や一般管理（会社を維持するための固定費等）の経費が大きい交通局の廃止により、 事業全体の経営が好転し、持続可能性が確保される。 ・パターン2とパターン4の違いは、させほバスの有無であるが、上記Aの①②の理由の他、以下の要素が影響しその利益差が広がっている。 ① 交通局が廃止となったうえでさせほバスの運行を継続するためには、これまで交通局へ委託していた事務やダイヤの管理のため必要となる事務員2名の増員の人件費が必要となるが、パターン4の西肥自動車が1社となって事務を統合する場合には、その人件費は不要となる。 ② パターン2では、させほバスの家賃や支払手数料などの事務諸経費が必要となるが、交通局が存続する場合には、それらの経費は交通局に支払われており、事業全体で見ると相殺されていた。しかし、交通局が廃止のパターン2の場合、その分は外部への支出となり経費として表れてくることになる。パターン4の西肥自動車が1社となった場合にはさせほバスの事務諸経費そのものが不要となる。
4-1	・西肥自動車にダイヤ集約	+44百万円	+214百万円	—	1		
4-2	・西肥自動車のみ			●		C	・パターン4-2とパターン9の違いは、既存の西肥自動車に集約するか新会社に集約するかであり、完全にバスの運行体制を1事業者のみに集約するという点では同じ。 ・パターン4-2とパターン9の差額は、パターン9に新たに係ってくる経費であり、設立費用の他、別会社として運営するための費用を想定している。 ・市の資本を入れることや西肥自動車の事業からバス事業のみの切り出すことは、 市の問題だけではなく他自治体及び相手経営上への影響が及ぶこととなる。
9	・新会社設立 ・新会社にダイヤ集約 ・新会社のみ	+35百万円	+168百万円	●	2		

4. バス運行体制一体化の最適案について

(1) 最適案について

・10パターンの定性評価及びシミュレーションによる定量評価の結果、人件費や一般管理の経費負担が大きい交通局の廃止により、事業全体の経営が好転し持続可能性が確保される「グループB（西肥自動車1社でバスの運行を担うパターン4-1及び西肥自動車とさせばバスが存続するパターン2）」が望ましい。

《他のグループについて》

①現行体制のグループ0及びグループA（3社が存続するパターン1と交通局と西肥自動車が存続するパターン3）については、バス事業全体として大きく欠損が見込まれるため、今後のバス路線の維持が困難であるとの判断をせざるを得ない。

②市の資本を入れたうえでバス事業を1社で運行を担うグループC（西肥自動車が運行するパターン4-2と新会社が運行するパターン9）については、グループBと同様に、収支シミュレーション上ではバス事業としては持続可能性があるとは判断される。しかしながら、以下のような対応困難と思われる課題があげられている。

- ・西肥自動車の市外・離島・高速バス等の市の関わり方が問題となる。
- ・新会社となれば、西肥自動車にとっては、他の分野の事業がある中、バス事業単独で切り出しという大きな見直しを伴う。

これらの課題は、市の範疇のみでなく、沿線自治体や高速バスで結んでいる自治体、さらには、バス事業の主体となる西肥自動車自身の経営上の問題があり、グループBがある中、敢えて、困難な課題を抱えるグループCを最適案とする必要性はないと考える。

《最適案をパターンでなくグループとした理由》

調査では、持続可能なバス事業（＝バス路線の維持）として最適な運行体制を導き出したものであるが、現実的に考えた場合、現行体制からその最適な体制へ移行していく過程についても考慮する必要がある。

従って、西肥自動車1社のパターン4-1の営業利益が最も大きくなっているが、併せてさせばバスが存続するパターン2についても黒字が維持され、持続可能性を確保できるものと考えられることから、調査の中では、最適案をグループBとし2つのパターンを選択肢とすることが望ましい。

次ページに「移行にあたっての問題点・課題」を整理した。今後、市として、その視点を入れたうえで、望ましい運行体制を決定し、構築していく必要がある。

(2) 移行にあたっての問題点・課題の整理

「グループB（西肥自動車1社でバスの運行を担うパターン4-1及び西肥自動車とさせぼバスが存続するパターン2）による一体化体制への移行にあたっての問題点・課題を整理すると以下のとおりである。

① 運転士人材の確保と一体化体制へのスムーズな移行について

- ・昨今の労働環境の変化により運転士人材の確保が困難となっており、このままではバス路線の維持・継続があらゆる状況にある。
- ・一体化体制への移行においては、西肥自動車における運転士の増員が必要となり、特にパターン4-1においては、させぼバスから西肥自動車への運転士の移籍等も課題となる。人件費単価の向上など労働環境の改善を前提としながら、一体化体制への移行にともなう人材確保・移籍等を極力スムーズに進めることが重要である。

② 行政の関与のあり方について

- ・佐世保市における地域公共交通ネットワークの持続的な維持・形成を図る観点から、民と官の適切なパートナーシップのもと、行政の関与のあり方を検討していく必要がある。
- ・赤字路線を含めた市内のバス路線の維持・形成については、平成31年度以降の佐世保市内のバス路線やサービス水準について、概ね5年間を目途に再編実施計画の策定を目指すとともに、その後も再編実施計画を改訂・継続していくことが望ましい。なお、再編実施計画の策定と関連して、上位計画である地域公共交通網形成計画の改訂も必要となる。これはバス事業者の同意のもと、市が進める事業となる。
- ・再編実施計画が取り扱うバス路線やサービス水準以外にも、例えば市が保有する資産を事業者が活用する際に、市と事業者間において協定を締結するなどの方策も考えられる。

③ 利用者サービスの維持について

- ・一体化体制への移行によってバス事業を担う事業者が限定されることにより、結果として競争環境が制約されることになる。一般論として、競争環境の制約が利用者サービスの品質の低下に結び付く可能性がある。
- ・公民の連携によって利用者サービスに関するモニタリングを定期的に行うなど、サービス品質を維持・充実していくための方策を導入することが考えられる。

④ 三者で支える公共交通づくりについて

- ・一体化体制への移行やバス路線再編の方針等については、市民・利用者に対して十分に説明することが必要であるが、市とバス事業者の合同説明会等を開催する等、市民・利用者に見えやすいバス事業をアピールすることで、市・事業者・住民一体となった公共交通づくりを目指すことが望ましい。

⑤ させぼバスの取り扱いについて

- ・グループBのうちパターン2についてはさせぼバスが存続することが前提となるが、シミュレーション上ではさせぼバスの利益は発生しているものの、その水準は小さく、収入減やコスト増などの環境変化によって収支バランスが損われる恐れがあり、その経営状況を注視していく必要がある。

(3) 最適案（グループB）における課題等の再確認

5頁の「(3) 第一段階の比較評価の結果」において、パターン毎のメリット、課題等の整理を行ったが、移行にあたっての問題点・課題の整理に照らし合わせて、再度、現時点における確認を行う。

調査で想定した運行形態	メリット	課題
<p>【パターン2】 西肥自動車がダイヤ編成を担いながら、させぼバスに一部（現行の運行規模を基本）運行を委託する。（但し、させぼバスは最低6台の自社運行を行う）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・させぼバスの運転士が受託するバス運行については、これまで通りの確保が期待できる。： 【①運転士人材の確保と一体化体制へのスムーズな移行】に対応 ・市出資会社がバス事業に関わっていることの利用者の安心感あり。：【②行政関与のあり方について】に対応 ・複数社存続することで競争原理が働く。：【③利用者サービスの維持について】に対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・どの路線をさせぼバスの自社路線とするかについては【今後、対応策を検討】 ・交通局職員の処遇、西肥自動車の運行増に伴う運転士不足【今後、対応策を検討】： 【①運転士人材の確保と一体化体制へのスムーズな移行】に対応 ・赤字路線の対応策については、パターン4-1と同様に必要となる。：【②行政関与のあり方について】に対応 ・させぼバスの経営状況が今後どうなるか。：【⑤させぼバスの取り扱いについて】に対応 ・【④三者で支える公共交通づくり】をどう考えていくか。
<p>【パターン4-1】 西肥自動車1社でバスの運行を担う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利便性を確保し、事業効率化を進めることが可能であり、労働環境の改善にもつながるため持続可能性が向上する。：【①運転士人材の確保と一体化体制へのスムーズな移行】に対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通局職員の処遇、させぼバスの運転士の西肥自動車への移籍のあり方、及び西肥自動車の運行増に伴う運転士不足については【今後、対応策を検討】：【①運転士人材の確保と一体化体制へのスムーズな移行】に対応 ・赤字路線の対応策としては、再編実施計画策定や協定等によりサービス水準を担保する。【対応策あり】：【②行政関与のあり方について】に対応 ・【④三者で支える公共交通づくり】をどう考えていくか。

(4) 最適案の移行スケジュールの検討

・平成31年3月～4月の移行を前提としたスケジュール案について示した。具体的な移行時期については、今後の詳細なスケジュール検討を踏まえて決定すべきである。

