

3. 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】

●平成28年度～平成30年度まで（将来予測）

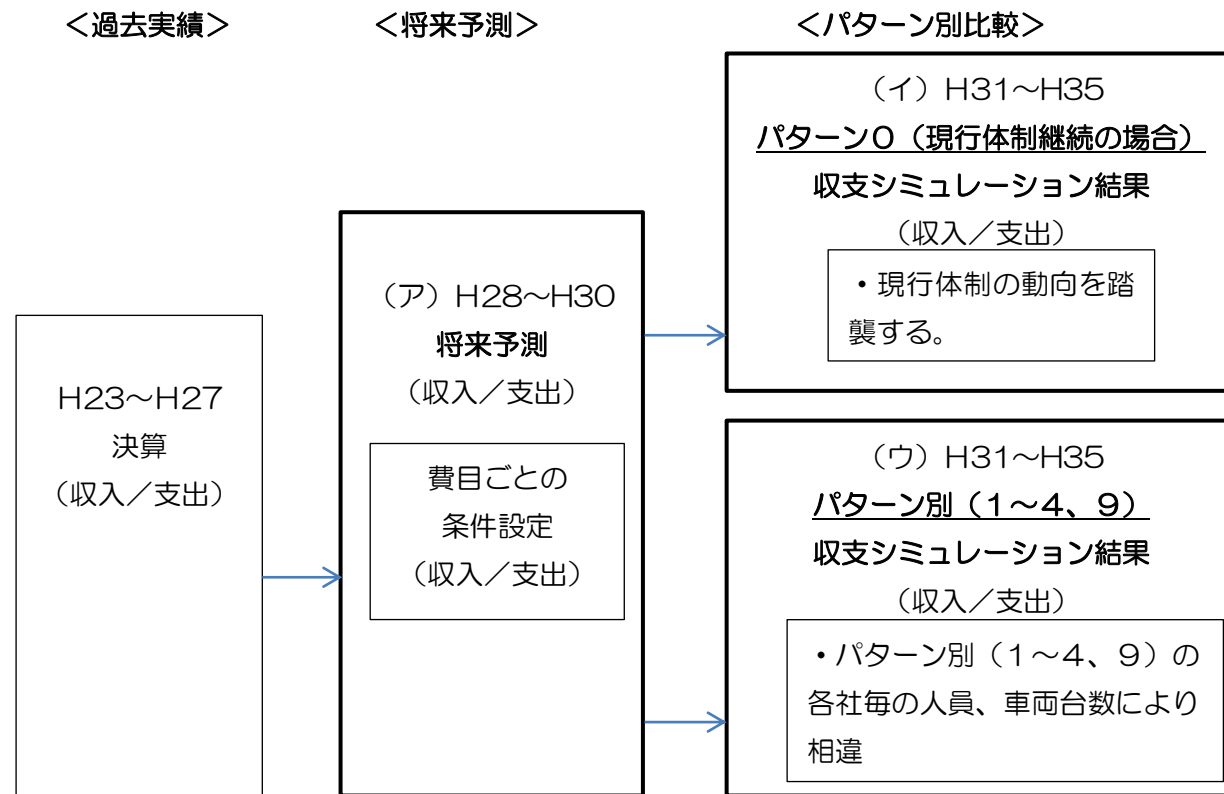
- 平成23年度から平成27年度の決算数値や事業者が立てている平成28年度の予算等の過去実績を用いて、各事業者の平成28年度から平成30年度までの収支シミュレーションによる「将来予測」を行う。

●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年間となっているため、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に分けて行う。
- 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（4の1と4の2）、及び9：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

●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10,662千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。
- 実車走行キロは車両台数（修繕等）、使用燃料、運転士数に影響を及ぼす。
- バス事業の運行体制により職員数に影響を及ぼす。
- パターン0以外は、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）の導入計画を推進することとする。平成35年度時にはパターン0以外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。パターン0でも52%がノンステップバスとなる。

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%
運転手人件費	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	8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

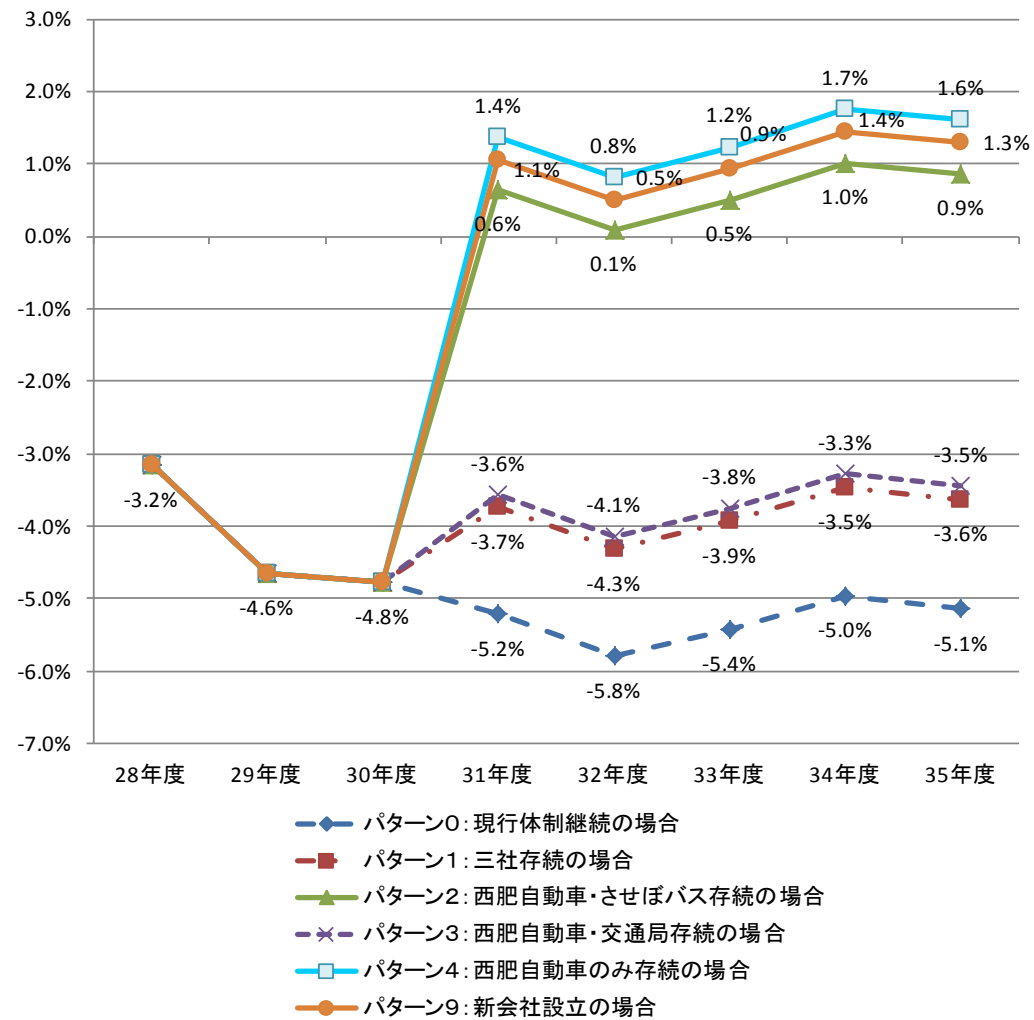
③ 収支シミュレーションの結果の比較について

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グラフで示した。

また、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**



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%)	—	▲ 172,7137 (▲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

・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

4 パターン別の課題について

※「持続可能性からみた評価」：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「○」、対応策有無に関わらず今後検討を要するものに「△」、特に対応困難と思われるものには「△難」とした。

パターン	ダイヤ編成を担う事業者	区分	課題	課題への検討及び対応	持続可能性からみた評価
1	西肥自動車	3 社存続	①交通局及びさせばバスの自社路線が残ることから、規模は小さくてもダイヤ編成と収入配分の調整が必要となる。	今後、対応策を検討する。 ⇒どの路線を交通局及びさせばバスの自社路線とするかについては実現可能性の判断後に検討を要する。	△
			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高む。	シミュレーションの結果、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高むことになる。</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。	交通局より運行委託され経営効率化を担っていたさせばバスの役割が、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、シミュレーションを見て判断する。結果では、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。	交通局においては自社の運行台数が少なくて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、シミュレーションの結果、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	①させばバスの自社路線が残ることから、規模は小さくてもダイヤ編成と収入配分の調整が必要となる。	パターン1の①と同様 ⇒どの路線をさせばバスの自社路線とするかについては実現可能性の判断後に検討を要する。	△
			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。	パターン1の③と同様	○
			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	シミュレーションの結果、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、3番目に効率がよい結果となっている。	○
			⑤交通局廃止に伴う交通局職員の処遇（運転手不足）	今後、対応策を検討する。 ⇒交通局職員の処遇の問題の他、西肥自動車の運行増に伴う運転手不足への対応策を検討する必要がある。	△
3	西肥自動車・交通局存続	西肥自動車・交通局存続	①交通局の自社路線が残ることから、規模は小さくてもダイヤ編成と収入配分の調整が必要となる。	パターン1の①と同様 ⇒どの路線を交通局の自社路線とするかについては実現可能性の判断後に検討を要する。	△
			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高む。	パターン1の②と同様	×
			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。	パターン1の④と同様	×
			⑥させばバスの運転士の西肥自動車への移籍がスムーズに進むかどうか懸念される	今後、対応策を検討する。 ⇒させばバス運転士の移籍の問題の他、西肥自動車の運行増に伴う運転手不足への対応策を検討する必要がある。	△

パターン	ダイヤ編成を担う事業者	区分	課題	課題への検討及び対応	持続可能性からみた評価
4の1	西肥自動車	交通局及びさせぼバス廃止	⑤交通局廃止に伴う交通局職員の処遇（運転手不足）	パターン2の⑤と同様	△
			⑥させぼバスの運転士の西肥自動車への移籍がスムーズに進むかどうか懸念される	パターン3の⑥と同様	△
			⑦赤字路線廃止への不安	地域公共交通再編計画策定によりサービス基準を担保する。又は協定等の締結を検討する。	△
4の2		交通局廃止・させぼバスは西肥自動車が吸収等	⑤交通局廃止に伴う交通局職員の処遇（運転手不足）	パターン2の⑤と同様	△
			⑥させぼバスの運転士の西肥自動車への移籍がスムーズに進むかどうか懸念される	パターン3の⑥と同様	△
			⑦赤字路線廃止への不安	パターン4の1の⑦と同様	△
			⑧市の資本が入る中、市外・離島・高速バス及びその他の事業への市の関わり方が問題となる。	対応困難だが最適案となれば、対応策を検討 ⇒⇒沿線自治体や高速バスを結ぶ自治体にも影響が及ぶものであり、市の資本を入れることはハードルが高いものと思われる。	△難
9	新会社	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委譲する	⑤交通局廃止に伴う交通局職員の処遇（運転手不足）	パターン2の⑤と同様	△
			⑥運転士の確保（特にさせぼバスからの移籍）	パターン3の⑥と同様	△
			⑧市の資本が入る中、市外・離島・高速バスへの市の関わり方が問題となる。	パターン4の2の⑧と同様	△難
			⑨西肥自動車にとって、バス事業のみ切り出しとなり会社全体事業の大きな見直しとなる。	対応困難だが最適案となれば、対応策を検討 ⇒⇒そもそも西肥自動車にとっての大きな事業転換となる（主要事業の切り出し、市出資の受け入れ等）	△難