

# 経営戦略計画

【平成 23 年度～平成 25 年度】

平成 23 年 2 月

名古屋ガイドウェイバス株式会社

## 1 計画策定の趣旨

名古屋ガイドウェイバス株式会社が運営するガイドウェイバス志段味線（ゆとりーとライン）は、平成 23 年 3 月 23 日に開業 10 周年を迎えます。

この間、平成 14 年度には、平成 15 年度から平成 17 年度までの 3 年間を計画期間とする経営改善計画を策定し、その後、引き続き、平成 18 年度から平成 22 年度までの 5 年間を計画期間（状況の変化により、計画期間を途中延伸）とする第 2 次経営改善計画を策定・実行することにより、経営改善に向けた様々な取り組みを行ってまいりました。

計画をすすめるなかで、計画策定時との状況の変化などにより、想定していなかった問題や新たな課題も発生しています。

このような状況において、安定的な経営基盤を確立するために、将来的に課題となる中長期的な課題を見据えつつ、さらなるお客様の増加、収入の増加を図るものとして、平成 23 年度から平成 25 年度までを計画期間とする中短期的な経営戦略を策定することとしました。

### (1) 第 2 次経営改善計画の検証

目標であった「経常損益の黒字基調の維持・定着化」については、平成 18 年度から平成 21 年度までは達成できており、平成 22 年度についても IC カード乗車券導入に伴う経費の増加があるものの、目標を達成する見込みとなっています。

一方で、もう一つの目標である「平成 22 年度の 1 日あたり 10,300 人の乗降客」については、志段味地区の開発により、平面区間を中心とした定期券利用者は増加していますが、高架区間の利用者は伸び悩んでいること、土日祝日の利用者が少ないことなどの課題があり、達成は難しい状況です。

### (2) 第 2 次経営改善計画策定時との状況の変化

平成 17 年度計画策定時からの状況変化として以下の 3 点が挙げられます。

#### ① 運行委託先事業者の変更

JR 東海バスの撤退により、名古屋市交通局 1 事業者になりました。

#### ② 志段味地区開発の遅延

宅地の分譲は進んできていますが、沿線集客施設として期待している大規模店舗等は、計画通り進んでおらず、乗客増加のためには早期の開発が待たれています。

### ③ 修繕経費の増加

運行開始から 10 年を迎え、施設・車両の老朽化により、修繕などの必要経費が増加しています。また、次期車両の開発が必要となってきました。

### (3) 新たな課題に対する取り組みと計画期間

中短期的な収支改善の取り組みと今後起こりうる課題に対する方向性を決めるために経営戦略計画を策定します。

計画期間は、平成 23 年度から平成 25 年度（3 年間）とし、この間において重点的に行う取組等を定めます。

## 2 経営理念

(1) 安全性、高速性、定時性、快適性を確保し、名古屋市北東部の基幹公共交通機関として、安全で市民の皆様から信頼される質の高い交通機関であり続けます。

(2) 第三セクターであることを自覚し、お客様サービスを向上し、常に市民の立場に立った透明性のある事業運営を行います。

(3) 経営の合理化・効率化を行うとともに、積極的な P R 活動・営業活動により幅広い利用促進をすすめ、安定的な経営基盤を確立し自立経営を行います。

## 3 団体の概要

以下に掲げる事業を実施しています。

### (1) 運輸事業

高架専用軌道と平面一般道路をデュアルモードで連続走行するガイドウェイバス志段味線のうち、大曾根から小幡緑地までの高架区間において軌道法に基づく運輸事業を行っています。

【利用状況】

(単位：人/日)

項目	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度 (見込み)
利用者数	9,757	9,706	9,848
対前年度増加率	4.6%	▲0.5%	1.5%

## (2) 駐車場経営

会社所有地の一部を活用し、保育&ライド及びパーク&ライド駐車場として賃貸しています (22 台)。

## (3) 不動産賃貸経営

- ① 社屋の一部を保育園、英語教室に賃貸しています。
- ② 駅舎の一部を理容店に賃貸しています。
- ③ 自動販売機設置による使用料を徴収しています。
- ④ 施設の一部を光ケーブル設置のために賃貸しています。

## (4) 広告料収入等

- ① 駅舎の壁面やバス車内のスペースを活用し、広告掲載を行っています。
- ② 大曽根駅の運行情報案内モニターを活用し、広告掲載を行っています。
- ③ ガイドウェイバス関連グッズを製作し、販売しています。

## (5) 施設維持管理受託業務

高架構造物、エレベーター、エスカレーター等、名古屋市 (以下「市」という。) が所有する施設の維持管理を受託しています。

# 4 経営戦略

## (1) 現状と課題

### ① 新たな利用者の掘り起こし

運賃認可時の需要予測では、開業時で1日あたり約9,600人の利用者数を想定していましたが、実際の利用者数は1日あたり約5,300人と、当初予想を大きく下回りました。また、それに加え、車両等の保有資産に係る減価償却費の負担の影響に

より、開業時から赤字が続いていました。

しかし、コスト削減や需要喚起策への取組み、志段味地区の開発の進展などにより、利用者数は開業以来着実に伸びており、経営状況も債務超過であるものの、平成18年度以降、経常損益は黒字が続いています。

一方で、志段味地区の開発により人口は増加しているものの、人口増加割合ほど利用者の増加に繋がっていない点もあり、開発による自然増に依存するのみではなく、新たな利用者の掘り起しが必要とされています。

## ② 車両更新・設備等補修への対応

開業から10年が経過しており、今後、車両の更新や設備・機器の補修・改修などが必要となってきます。現在、経常利益が出ているとはいえ、わずかな状況であり、このような経営状況では、これらに必要とされる費用を確保することは困難であり、なかでも、次期車両の更新に要する多額の費用は、大きな課題となっています。

ガイドウェイバスシステムは、鉄道と比べて施設の建設や設備に対する投資額が遥かに少ないというメリットがありますが、車両下部に収納可能な案内装置やパンク対策の施されたタイヤを用いるなど、特殊な車両を製作する必要があること、また、ガイドウェイバスシステムを導入しているのは、国内では当社しかないことから車両の開発・導入には多額の費用が発生するという構造的な弱みを抱えています。さらに、現在の車両が製造中止になっているため、次期車両の更新にあたっては、ガイドウェイバスの特徴である案内輪装置等の設計から行わなければならない、開発費用も必要となります。なお、この費用は、市が開発を行う方針となっているため会社の負担は軽減されます。

一方、車両の購入費用についても、日本で唯一の特殊車両であることから、一般路線バスと比べて著しく高額となります。また、会社が車両を保有することになると、減価償却費の負担が重くなるなど経営に与える影響も懸念されます。このため、今後、新車両開発グループにおいて計画的に開発を進めるとともに、主に資金面について、市と協議を進め、着実な成果を挙げていきます。

具体的には、以下のスケジュールにより次期車両の更新を進めていきます。

年度	作業内容	役割分担
----	------	------

22年度	新車両の開発	耐荷重等の数値解析 車両の全体設計	市が負担
23年度		試作車製造 走行・耐久試験 最終設計	市が負担
24年度			
25年度	車両製造→車両購入		市の補助や貸付等の支援 (車両の市保有の検討を含む)

### ③ 人員体制

コストの削減による経常利益の黒字化は、一つには最小限の人員配置と市 OB などの再雇用の活用により、総人件費の抑制に努めてきた成果ですが、一方で、このような人員体制では、エレベーターに乗降客が閉じ込められる等の緊急時に十分な要員が確保できない時間帯が生じることも懸念されます。

また、新たな職員の採用については、業務の特殊性や労働条件から制約されるとともに、市 OB などの再雇用に頼っていることから、計画通りに職員採用が行えない状況にあります。このため、今後、安定的な経営基盤を支える人員体制の確立も重要となっています。

## (2) 経営戦略方針

市北東部における基幹公共交通として、ガイドウェイバスシステムの特性である安全性、高速性、定時性、快適性を確保しつつ、沿線住民や企業などのニーズを的確に把握して、利用者の立場に立った運行を心掛けるとともに、IC カードシステムの導入を契機に、新たな沿線の需要を積極的に掘り起こすことで、安定的な経営を行っていきます。

新規需要の掘り起こしにあたっては、市の外郭団体である名古屋市住宅供給公社の賃貸住宅自治会の協力を得て、利用状況等のアンケート調査を実施し、ダイヤ改正の参考等とするほか、沿線企業の訪問により利用するための要望の把握を行ったり、会社ウェブサイトの活用により利用者からの意見を幅広く募集するなど、きめ細かく対応していきます。

## (3) 経営戦略目標

経営戦略方針を実現するため、特に重点的に取り組む目標を以下のように定めます。

① 新たな利用者需要の掘り起こし

従来から要望が多かった地下鉄との乗継割引制度の新設は、IC カードシステムの導入を機に行います。これにより利用者の負担料金の軽減や利便性が向上するので、駅運行案内モニター等で積極的に PR するとともに、アンケート調査等で把握した、利用者のニーズや意見を基にして、高架活用によるガイドウェイバスの特徴を活かした新たな利用者需要の掘り起こしを行います。

② 附帯事業等における収入増加策

広告事業などの附帯事業による収入増にも積極的に取り組みます。

③ 他の交通事業者との連携

利用者の利便性向上のために、市交通局をはじめ、他の鉄道事業者との一層の連携を行います。

市交通局とは、IC カード乗車券導入を機に乗継割引制度を新設するとともに、共通 IC カード乗車券 manaca により、スムーズな乗継が可能となります。

今後は、大曽根駅と高蔵寺駅で接続している JR 東海の TOICA との相互利用を行い、JR 利用者が一つの IC カード乗車券で利用できるようにしていきます。

このことにより、JR 中央線が不通の場合、日常使っている TOICA の利用ができ、スムーズな乗降車が可能となります。

将来的には、Suica との相互利用も実施していきます。

④ 車両更新、修繕への対応

車両の更新等、多額の費用を要するものについては、市から支援が得られるよう計画的に協議を行います。特に車両更新については、会社の経営に与える影響が大きいため、市による車両の保有・貸与あるいは補助金の支出や貸付等の財政支援について協議を進めます。

また、設備等の修繕については優先順位をつけるなど、効率的かつ効果的な実施により、経費を節減します。

⑤ 人員体制

計画的な OB 採用を進めるとともに、駅務員の一部については民間からの派遣を

活用し、1人当たり人件費を抑制するとともに業務内容を充実させます。

平成22年度から駅務員の民間派遣を一部実施しましたが、現場の意見を反映させながら、さらなる民間派遣の活用をすすめ、運営経費を縮減します。また、民間派遣により減員が可能となった駅務員を別の職場に異動させることにより、機動的な人員の確保など実状にあった人員配置を行うことで、利用者サービスの向上、安全確保をすすめていきます。

## 5 成果指標

経営戦略目標の達成度を計るために、以下の成果指標を設定します。

項目	目標値	
乗降客数の増加	平成23年度	10,300人/日
	平成24年度	10,500人/日
	平成25年度	10,700人/日
経常損益	黒字（毎年度）	
広告料収入 （平成22年度対比）	平成23年度	+3%
	平成24年度	+6%
	平成25年度	+10%
ICカード相互利用の導入	平成25年度にSUICAとの相互利用	
車両購入	平成24年度に一部新たな車両購入	
減価償却前営業費用に占める修繕費の割合	11%以内（毎年度）	



人件費の見直し	固有社員の給料表は市の給料表を準用しており、他の中小交通事業者と比べ割高となっており、今後、人件費の負担が増えることが予測されるので、他の中小交通事業者を参考にした当社の給料表を平成23年度に作成する。このことにより、役職への意欲を促すとともに、職員の育成を図る。
バス事業経験者の計画的な採用	3人程度採用（毎年度）
民間派遣の活用	民間派遣の活用をすすめる。

## 6 具体的な取組み

当社は、市が策定した改革プラン（平成22年度）において、抜本的改革方針が示されており、経営をすすめるうえでは、この方針を踏まえて、経営の安定化、収入増加をすすめていかなければなりません。

そのため、会社の取り組む事項としては、「お客様サービスの向上」や「収入増加」といった短期的に集中して取り組むべき事項と「財務体質の強化」、「運行体制のあり方」といった中長期的観点から取り組むべき事項に分けて整理をすることとしております。

このうち、短期的課題については、本計画の計画期間内で一定の成果が得られるよう集中的に取り組むこととし、一方、中長期的課題については、計画期間にとらわれず課題解決に向けて、関係機関との協議・検討をすすめていくものとします。

### (1) 短期的課題解決に向けた取組み

- ① 利便性の向上と利用促進のためのPRを実施し、新たな利用者の掘り起こしや、固定客である通勤客、通学客の増加と定着化に取り組めます。
  - ガイドウェイバスの定時性、高速性、利便性、快適性を確保し、ガイドウェイバスが安全で便利な乗り物であることを印象づけることが、お客様を確保し、増加させる大きな要素であり、このことを基本とした運転業務を行っていきます。
  - 沿線住民にガイドウェイバスの利便性をさらにPRするとともに、ラッシュ時における円滑な運行を確保するため、利用者の意見を反映し、ダイヤ見直し等も実施します。
  - ICカード乗車券導入による利便性向上や地下鉄・市バスとの乗継割引制度新

設による利便性・経済性向上についても PR を積極的に行います。

- ② ナゴヤドームなど沿線の商業施設・スポーツ施設等集客施設との連携を引き続き実施します。
  - 特に、新たに開館した守山スポーツセンターの利用促進による乗車人員増をはかるため、スポーツセンターとの協議を新たに行います。
- ③ 志段味地区の基盤整備の推進について、関係機関に強く働きかけていきます。
  - 志段味地区の開発の遅れが、経営に影響を与えており、駅勢圏の拡大につながる開発の促進、スマート IC の早期整備を市を始め関係機関に強く働きかけていくとともに、区画整理事業の保留地販売に関しては、積極的に協力していきます。
- ④ 沿線観光資源等の有効活用を行います。
  - 利用者の新規開拓・リピーター確保のため、小幡緑地などの沿線観光資源を有効に活用して、団体客誘致のための様々なイベントを企画するとともに、平日の昼間時間帯、土日祝日の利用促進策として、沿線マップを新たに作成します。
- ⑤ 新たな広告収入増加のための営業活動を行います。
- ⑥ 新車両の更新に向けて、新車両開発グループにおいて計画的に開発を進めるとともに、主に資金面について、市と協議を進め、着実な成果をあげていきます。
- ⑦ 固有社員給料表を作成し、運用を実施します。
- ⑧ 平成 22 年度の駅務員民間派遣の運用状況を検証し、新たな活用計画をたてます。
- ⑨ 安心・快適な運行に努めるとともに、効果的・効率的な経営により持続可能な会社経営を行うとともに、情報の公開を促進し、透明性のある事業展開をすすめます。

## (2) 中長期的課題解決に向けた取り組み

### ① 市からの長期借入金問題

無利子とはいえ、市からの借入は多額であり、現状では返済は困難な状況です。これを、どのように処理していくかについて検討していかなければなりません。

### ② 現行運行システムの問題点

平面区間は市交通局が運行しているため、平面区間の開発に伴う需要増加に対して、会社は対応できません。そのため、今後、大曾根～中志段味間・大曾根～志段味支所間以東において、どのような運行体制にしていくかについて、市との協議を進めていく必要があります。

### ③ 平面区間における開発事業への参画

今後、経営の多角化も視野に入れて、平面区間沿線で開発が予定されている大規模商業施設との連携等、沿線乗客増加策を行っていく必要があります。

#### ④ 債務超過の解消

借入金の解消と債務超過の解消は表裏一体の問題であり、借入先である市との協議により Debt Equity Swap をはじめとした経営改善策の検討を引き続き進めていかななくてはなりません。

#### ⑤ 運転委託料の削減

運行委託料は支出の大きな部分を占めており、運行委託先である市交通局との協議により、委託料の改定をしていく必要があります。

### 7 経営戦略計画の進捗管理

進捗管理は、具体的な取り組みを実行して、その結果を成果指標によりチェックし、取り組み内容を含めた計画の見直しに反映していくという、PDCA サイクルに基づき行っていきます。その際、当社を取巻く環境変化等に迅速に対応できるよう、半期ごとにチェックを行い、計画の軌道修正、見直しに反映させることとします。

### 8 まとめ

市の外郭団体としてコンプライアンスの遵守、モラルの維持はもちろんのこと、これからも、長期的、安定的な運行体制を維持することを第一として、市、平面事業者、当社それぞれの役割分担と責任を明確にしたうえで調整をすすめていきます。

また、中長期的課題は、当社にとっていずれも重要な課題であり、市など関係機関と協議しながら、問題点を整理、検討し、できるだけ早期に解決の方向性を見出すよう努力していきます。