

# 第2次経営戦略計画

【平成26年度～平成28年度】

平成26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13年3月23日に開業して以来13年が経過しました。

この間、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」及びその後引き続き、平成18年度から平成22年度までの5年間を計画期間とする「第2次経営改善計画」を策定・実施し、経営状況の安定化を図りました。

さらには、短期的な経営改善計画から一步踏み込み、中長期的な経営戦略の視点を重点項目とした、平成23年度から平成25年度までの3年間を計画期間とする「経営戦略計画」を策定し、様々な取り組みを行ってきました。

この経営戦略計画の策定から3年を経て、計画に掲げた課題解決に向けた取り組みについて、成果の検証を行うとともに、計画策定時との状況変化を踏まえた見直しをする必要がでてきています。

そのため、さらなるお客様の増加、収入の増加を図り、引き続き中長期的な課題を見据え、自主的・自立的・持続可能な団体として、戦略性を持った団体経営が実践できるよう、平成26年度から平成28年度までの3年間を計画期間とする「第2次経営戦略計画」を策定することとしました。

### (1) 経営戦略計画における取り組みの検証

#### ① 新たな利用者需要の掘り起こし

成果指標 (単位)	基準値 (年度)	H25 最終 目標値	H 2 4 実績値	H 2 5 見込値	目標値の 考え方	評 価
乗降客数 (人/日)	9,805 (H22)	10,700	10,282 (対前年比 2.5%増)	H25 上半期実績 10,782 (対前年同期 比2.4%増)	毎年度 2%増	乗降客数は毎年着実に増加しており、目標値10,700人/日には届かない状況だが、毎年度2%増は達成できる見込み。
経常損益 (千円)	41,716 (H22)	黒 字	▲15,571	H25 中間決算値 ▲13,588	毎年度 黒 字	マナカ導入に伴うICカード機器の減価償却費増(約6,000万円/年:5年償却)により、短期的な赤字状況に陥っているが、利用者数増により経営は安定している。

② 附帯事業等における収入増加策

成果指標 (単位)	基準値 (年度)	H25 最終 目標値	H 2 4 実績値	H 2 5 見込値	目標値の 考え方	評 価
広告事業 収入 (千円)	3,953 (H22)	4,348	4,248 (対 H22 比 7.5%増)	H25 中間決算値 3,406	対 H22 比 10%増	車内広告や既存施設 を活用した看板広告 の収入増に努め、目標 値はほぼ達成できる 見込み。

③ 他の交通事業者との連携

成果指標 (単位)	基準値 (年度)	H25 最終 目標値	H 2 4 実績値	H 2 5 見込値	目標値の 考え方	評 価
他交通事 業者との IC カード 相互利用	—	IC カード 相互利用 の実施	トイカ及 びスイカ との相互 利用実施	H24 で 実施済	トイカ及 びスイカ との相互 利用	予定どおり H24.4 に トイカ、H25.3 にスイ カとの相互利用を実 施し、利便性を向上。

④ 車両更新、修繕への対応

成果指標 (単位)	基準値 (年度)	H25 最終 目標値	H 2 4 実績値	H 2 5 見込値	目標値の 考え方	評 価
車両更新 (25 台)	—	全車両の 更新完了 (25 台)	試作車の 試験と新 型車両の 製造着手	25 台全て 更新完了	車両の計 画的更新	当初、製造メーカーの 部品納入の遅れによ り納車が遅延したが、 予定どおり H25 に 25 台全車両が更新完了 の見込み。
減価償却 前営業費 用に占め る車両修 繕費の割 合	2.3% (H22)	11%以内	1.0%	1.0%以内	車両修繕 費の圧縮	安全性を確保した上 で、経費節減に効果的 な新型車両への入替 えスケジュールによ り、計画的な車両修繕 費の圧縮を実施。

## ⑤ 人員体制

成果指標 (単位)	基準値 (年度)	25 最終 目標値	H 2 4 実績値	H 2 5 見込値	目標値の 考え方	評 価
人件費(固有社員の給料表)の見直し	固有社員の給料は名古屋市の給料表を準用	会社独自の固有社員給料表の制定	H23 で実施済	—	固有社員の将来を見据えた給与体系の見直し	固有社員の給与体系を将来を見据えて再検討を行った上で、会社独自の固有社員給料表を制定。
バス事業経験者の計画的な採用	—	3人程度	1人	2人	3人程度の計画的採用	業務の特殊性や社員の年齢等を考慮し、実務経験のあるOBを毎年、計画的に採用。
民間派遣の活用(駅務業務)	5人(H22)	適正活用	適正活用 5人	適正活用 5人	民間の適正活用	引き続き、駅務業務に民間活力を活用し、コスト削減と適正な人員配置の両立を実現。

### (2) 新たな課題に対する取り組みと計画期間

経営戦略計画の予定された計画期間である3年を経過した現時点で、正確な検証を行うとともに、今後想定される課題の方向性を見直すことにより、さらなるお客様の増加、収入の増加を図り、引き続き自主的・自立的・持続可能な団体として、戦略性を持った団体経営が実践できるよう、第2次経営戦略計画を策定します。

計画期間は、平成26年度から平成28年度までの3年間とし、この間において重点的に行う取り組み等を定めます。

## 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PR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 団体の事業概要

#### (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、大曽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】

項目	平成23年度	平成24年度	平成25年度
利用者数（人／日）	10,031	10,282	10,782 (H25 上半期)
対前年度増加率	2.3%	2.5%	2.4% (H24 上半期比)

#### (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 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) 団体の現状と課題

#### ① 新たな利用者の掘り起こし

志段味地区の開発による人口増加や利便性向上に向けたダイヤ改正による増便及びウォーキング等の実施による利用者の拡大に努めた結果、利用者数は毎年着実に伸びてきています。

しかし、平成23年2月からのマナカ導入に伴うICカード機器の減価償却費増（約6,000万円/年）やそれに合わせ市交通局との乗継割引を実施したことにより、経常損益は赤字に陥っており、早期に黒字基調への回復を図る必要があります。

そのためには、これまで以上に新たな利用者の掘り起こしが必要とされています。

#### ② 次期車両及びシステムの早期検討着手

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・導入には製造メーカーの協力も得られにくく、車両更新には多大な時間と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。

このような状況のもと、今回は市の新型車両開発及び購入にあたっての全面的支援、関連メーカーの車両製造責任等を踏まえての協力により、なんとか車両更新を実施することができました。

しかしながら、次期車両更新時には、市の国費を含めた予算確保もまた一からの出発となり、製造メーカーについても、車両開発の製造責任が薄れるだけでなく、当初開発に関わった経験者もいなくなり、今回以上の困難が予想されます。

そのため、早い時期から、市と協力し、関連製造メーカーを交えた次期車両及びシステムの開発・導入に係る検討に着手することが必要とされています。

### ③ 計画的採用と社員育成

新たな社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、年度ごとの退職に応じた対応では、必要とする人材の確保が厳しい状況にあります。

このため、安定した運行を実施していくためには、中長期的な採用計画を立て、安定的な人材確保の確立を図るとともに、入れ替わりの社員が短期間で具体的な職務内容を把握し、円滑な業務遂行ができるよう、社内マニュアルの作成や社内研修の充実が求められています。

## (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カード乗車券や新型車両の導入を契機に、新たな利用者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。

## (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 新たな利用者の掘り起こし

利用者アンケート調査の実施や沿線企業の訪問により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一方、雑誌掲載やテレビ番組制作及び研修・視察への積極的な協力やウォーキングイベントなどの開催により、沿線以外の人々にも、ガイドウェイバスシステムが日本唯一のシステムであることや車内からの眺望のよさ、沿線の観光スポット等を具体的にPRし、乗車してみたいと思っていただくよう、よりきめ細かい対応をしていきます。

② 附帯事業等における収入増加策

附帯事業等における収入増加策について、毎年、重点項目を定めて、積極的に取り組めます。

③ 次期車両及びシステムの更新に向けての早期検討着手

早期に市と協力し、関連製造メーカーを交えた次期車両及びシステムの開発・導入に係る検討に着手します。

④ 円滑な業務執行のための人員体制

安定した運行を実施していくために、中長期的な採用計画を立て、安定的な人材確保の確立を図るとともに、入れ替わりの社員が短期間で具体的な職務内容を把握し、円滑な業務遂行ができるよう、社内マニュアルの作成や社内研修の充実を行います。

⑤ 安全・安心な運行管理

日頃から安全・安心な運行を実施するため、社員全員が細心の注意を払うとともに、台風・地震、事故等の非常時においても、きちんと対応できるよう、非常時体制、非常時対応マニュアル等の再確認を行います。

## 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	対前年度実績 + 200人/日 (毎年度)	
経常損益	早期に黒字基調への回復	
附帯事業等の収入増	平成26年度	車内広告料収入 対前年度比+10%
	平成27年度	グッズ販売収入 対前年度比+10%
	平成28年度	自動販売機収入 対前年度比+10%

ウォーキングイベント等の実施によるPR	実施回数3回、参加延べ人員500人以上（毎年度）
雑誌・テレビの取材、研修・視察等への協力	雑誌等取材、視察への協力件数20件以上（毎年度）
精算システム更新に伴う出力データの見直し	詳細な乗車状況資料の作成・分析
消費税率引上げに伴う運賃改定	2回予定されている消費税率引上げに伴う運賃改定（1回目は平成26年9月実施予定）の円滑実施
次期車両の検討	検討体制の設置及び検討着手
計画的社員採用	中長期的な社員採用計画の作成
社員の育成	部門別社内マニュアルの作成及び研修の実施
運行の安全性の確保	年間事故件数 0件（毎年度）

## 6 具体的な取り組み

第1次の経営戦略計画では、会社の取り組む事項として、「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しました。

このうち、短期的課題については、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・検討を進めていくものと整理していました。

今回の第2次計画でも、基本的な進め方は同様ですが、取り組み事項をさらに継続分と新規分とに明確化したうえで取り組むこととしました。

新規分については、全く初めての事項だけでなく、これまで明文化せず実施してきた事項も計画上に明文化することにより、より精力的に取り組むこととします。

また、継続分については、今回の検証を踏まえ、より効果的な実施方法を再確認、再検討しながら進めることとします。

### (1) 短期的課題解決に向けた取り組み

- 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みます。

- 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。【継続】
  - 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、さらなるダイヤ見直し等も検討・実施します。【継続】
  - ICカード乗車券マナカの導入やトイカ・スイカとの相互利用、地下鉄・市バスとの乗継割引導入による利便性向上のPRを積極的に行います。【継続】
  - 雑誌掲載やテレビ番組制作及び研修・視察へのこれまで以上の積極的協力やウォーキングなどのイベントの開催により、沿線以外の人々にも、ガイドウェイバスシステムが日本唯一のシステムであることや車内からの眺望のよさ、沿線の観光スポットなどを具体的にPRし、新たな乗客増につなげていきます。【新規】
  - 老朽化したガイドウェイバス精算システムの更新に合わせ、出力データについても見直し、より詳細な乗車状況を把握できるよう改善を行い、資料作成及びその分析によりガイドウェイバスの利便性向上につなげます。【新規】
  - 平成26年4月（税率8%）と平成27年10月（税率10%）に予定されている2回にわたる消費税率引上げに伴う運賃改定については、国の方針や市交通局等の状況を考慮した上で決定し、お客様にわかりやすいものとするため事前広報などをきちんと行い、円滑に実施します。【新規】
- 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。
- 沿線のナゴヤドーム、ショッピングセンター、守山スポーツセンター、守山生涯学習センター、小幡緑地、竜泉寺などとの連携をさらに強め、お客様の利便性の向上を図ります。

特に、守山スポーツセンターについては、引き続き連絡を密にし、イベント情報の事前把握により、多くの利用者が見込まれる場合は、運転士への詳細情報の連絡や増車対応を行うなどして、スポーツセンターの利用を促進するとともに、乗車人員増に努めます。【継続】

- ③ 志段味地区の基盤整備の推進について積極的に協力するとともに、それに伴う高架部の乗客数増については、ダイヤ改正による増便により対応します。
- 志段味地区の開発が、経営に大きく影響を与えており、駅勢圏の拡大につながる様々な開発の促進について、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も、積極的に協力していきます。【継続】
  - 志段味地区の開発が進むことにより、高架部における乗客数についても増加が想定されるため、新型車両25台の更新に加え、新たに3台の増車を予定するなどして、お客様に不便をかけないように、乗車状況等を把握したうえで、ダイヤ改正による増便により対応します。【新規】
- 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、沿線マップなどを作成します。【継続】
- ⑤ 附帯事業等における収入増加策について、毎年、重点項目を定めて、積極的に取り組みます。
- 新型車両は従来車両に比べ、車内広告スペースが多く取れる構造となっているため、これを生かした車内広告料収入増加策を検討・実施します。【新規】
  - グッズ販売をイベント等と組み合わせるなど、より積極的に展開します。【新規】
  - 駅等に設置している自動販売機の契約を見直し、収入増につなげます。【新規】
  - 上記重点項目以外の附帯事業についても、期間を限定せず、できるものから順次検討・実施します。【新規】
- ⑥ 必要な人材を確保するため、主に市交通局と連携を図りながら、中長期的な採用計画を作成します。【新規】
- ⑦ 当社に採用された入れ替わりの社員が短期間で具体的な職務内容を把握し、円滑な業務遂行ができるよう、社内マニュアルの作成や社内研修の充実を図ります。【新規】

- ⑧ 市バスへの平成26年4月からの新バスロケーションシステム導入に合わせ、ガイドウェイバス車両にも同システムを搭載します。

これにより、携帯電話・スマートフォン等を利用した運行状況の提供ができるようになり、お客様の利便性向上を図るとともに、緊急地震速報の受信ができるようになり、安全対策の向上を図ります。【新規】

- 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進めます。【継続】

## (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、市からの借入は約17億8,700万円と多額であり、契約上では平成31年度末から順次返済することとなっています。

そのため、会社のキャッシュフローを的確に把握したうえで、市と十分協議し、無理のない返済計画を調整していきます。【継続】

### 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、会社のみでは対応できません。

そのため、平面区間も含めたガイドウェイバス志段味線全体の運行体制について、今後、市との協議を進めていきます。【継続】

### ③ 平面区間における開発事業と中志段味バス回転場の移設問題

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、沿線乗客増加策の検討を行っていきます。【継続】

また、大規模商業施設開設に合わせ、市交通局の中志段味バス回転場の移設が想定されているため、それに伴うダイヤ改正や運行状況の変更について、平面事業者である市交通局と十分な協議を行っていきます。【新規】

#### 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、債務超過についても、引き続き借入先である市との協議により、解消策の検討を行っていきます。【継続】

#### ⑤ 運転委託料の削減

運転委託料は支出の大きな部分を占めており、引き続き運転委託先である市交通局との協議により、委託料改定の検討を行っていきます。【継続】

#### ⑥ 次期車両及びシステムの更新

次期車両及びシステムの更新には、市の国費を含めた予算確保もまた一からの出発となり、製造メーカーについても、当初開発車両の製造責任も薄れるだけでなく、当初開発に関わった経験者もいなくなり、今回以上の困難が予想されます。

そのため、早い時期から、市と協力し、関連製造メーカーを交えた次期車両及びシステムの更新に向けての検討に着手します。【新規】

### 7 計画の進捗管理

計画の進捗管理は、具体的な取り組みを実行するとともに、その結果を成果指標によりチェックし、取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。

その際には、当社を取巻く環境変化等に迅速に対応できるよう、これまで同様、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、長期的・安定的な運行体制を維持することを第一に、これまで以上の改善意識を社員全員が持って、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進めていきます。

また、中長期的課題については、日頃から重要課題として認識し、困難であるからといって先延ばしをすることのないよう、十分に問題点を整理・検討し、市など関係機関と協議しながら、できる限り早期に解決の方向性を見出すよう努力してまいります。