

第4次経営戦略計画

【令和2年度～令和4年度】

令和2年2月



名古屋ガイドウェイバス株式会社

1 経営戦略計画の策定

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、令和3年3月に開業20周年の節目を迎えます。

この間、平成15年度から平成22年度まで、2次にわたる経営改善計画を策定し、経営改善に努め、続く平成23年度から令和元年度まで、中長期的な経営戦略の視点を重点項目とした3ヶ年ごとの「経営戦略計画」を3次にわたり策定し、経営の安定化に向けた様々な取り組みを行ってきました。

この取組の結果、輸送人員・乗車料収入ともに着実に増加し、近年は黒字基調を維持していますが、一方で、施設・設備機器の経年劣化や維持管理・更新への対応、名古屋市からの長期借入金（以下「市借入金」という。）の取扱いや債務超過状態の継続など、安定的な経営にはなお多くの課題があります。

こうした状況をふまえて、平成30年度に名古屋市（以下「市」という。）において「名古屋ガイドウェイバス経営健全化方針」が策定され、市と会社が協力して経営基盤の確立に向けた抜本的な経営改善に取り組むことが明示されました。

これまでの経営戦略計画の検証結果や当社を取り巻く現状と課題及び当該方針をふまえ、引き続き自主的・自立的・持続可能な企業として戦略性を持った経営が実践できるよう、新たに第4次経営戦略計画を策定します。

2 計画期間

令和2年度から令和4年度まで（3年間）

3 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。

4 事業の概要

(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。

(2) 附帯事業等

① 広告料収入等

- ア 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。
- イ ガイドウェイバス関連グッズを製作し、販売しています。

② 施設維持管理受託業務

エレベーター、エスカレーター等、市が所有する施設の維持管理を受託しています。

③ 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)

④ 不動産賃貸経営

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

5 第3次経営戦略計画における取組の検証

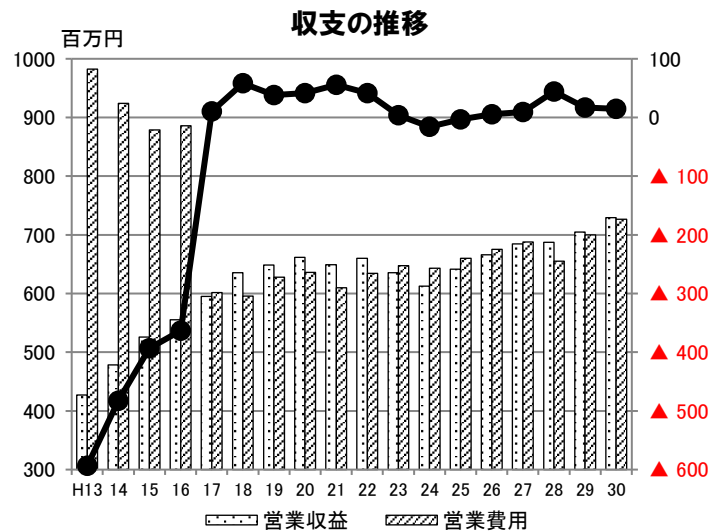
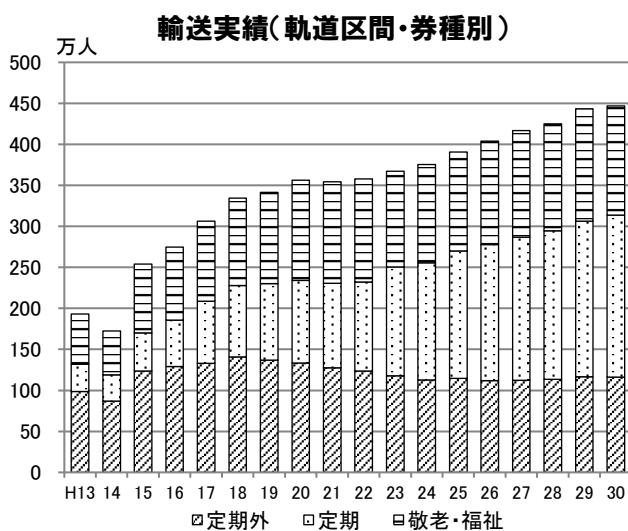
志段味地区をはじめとした沿線の開発による人口増加や利便性の向上に向けたダイヤ改正、沿線施設と連携した集客イベントの開催やホームページ全面リニューアル等の情報発信ツールの強化等の利用促進策の取組により、利用者数は毎年度増加、特に定期券利用者が増加傾向にあります。

利用者の増加に伴う旅客運輸収入増に加えて、提案型広告募集やグッズ販売機会の強化等の附帯事業収入の増加策にも積極的に取り組み、第2次計画期間に引き続き経常損益で黒字を維持しました。

また、輸送の安全の確保を最優先として運輸安全マネジメントの推進等に全力で取り組んだ結果、引き続き事故ゼロを達成することができました。

成果指標	目標値	H28 基準値	H29 実績値	H30 実績値	R1 上半期実績
利用人員 (人/日)	対前年比 +200 人/日 (毎年度)	11,640 人/日	12,144 人/日 (対前年比 +504 人/日)	12,247 人/日 (対前年比 +103 人/日)	12,855 人/日 (対前年同期比 +608 人/日)
経常損益 (千円)	黒字基調の 維持	黒字 44,269 千円	黒字 17,206 千円	黒字 14,762 千円	(R1 中間決算値) 2,207 千円

成果指標	目標値	H28 基準値	H29 実績値	H30 実績値	R1 上半期実績
附帯事業等収入の増収	対前年度実績以上	4,825 千円	4,920 千円 (対前年比 +95 千円)	5,195 千円 (対前年比 +275 千円)	2,949 千円 (対前年同期比 +449 千円)
ウォーキングイベント等の実施によるPR	年3回・延べ800人以上 (毎年度)	3回/年 延べ748人	4回/年 延べ1,207人	5回/年 延べ1,965人	2回/年 延べ424人
事故件数 (年/件)	0件/年 (毎年度)	0件/年	0件/年	0件/年	0件/年



6 経営戦略

(1) 現状と課題

① 安全・安心・安定輸送の確保

輸送の安全確保を最優先として、運輸安全マネジメント制度に基づく安全管理体制を整備し、社員一人一人の安全意識の向上に取り組むとともに、施設・設備機器や車両等の整備・維持管理の計画的な実施、平面区間を運行する名古屋市交通局をはじめ関係機関等との連携強化による円滑な輸送に努めた結果、平成19年12月以降、運転事故ゼロを継続して達成しています。

一方で、近年発生している、台風に伴う計画運休等の自然災害に起因する輸送障害や平面区間の道路事情等による遅延、通勤・通学時間帯等の混雑率の上昇等について、適切な対応が求められています。

引き続き、輸送の安全確保の更なる徹底に社員一丸となって取り組むとともに、お客様に安心してご利用いただけるよう、運転実務受託事業者等関係機関との情報・連絡・連携体制等、対応力の強化を図る必要があります。

② 安定した経営基盤の確立

志段味地区をはじめ沿線地域の人口増加に伴う需要増に応じたダイヤ改正による増便及びウォーキングイベントの開催等の利用促進策の取組みにより、乗車人員、乗車料収入ともに増加傾向にあります。

合わせて、経費の削減や資産の有効活用等、収支の改善の取組みを継続的に進めてきたことにより、経常損益についても、第2次・第3次経営戦略計画期間（平成26年度～令和元年度）を通じて毎年度黒字化を達成しており、黒字基調への回復が図られています。

一方で、現行のガイドウェイバスシステムは、特殊な車両を使用するため需要に応じた柔軟な増車ができず、輸送力増強が困難な状況であることや、鉄道に近い施設・設備が必要であることに加え、労働集約型産業であることから、大幅な増収が見込めず、輸送力に比して多額の設備・運行費用が必要という構造的な課題を抱えています。

このため、平成17年度に実施した固定資産の減損処理等による債務超過が解消できないまま現在に至っており、令和3年度から返済が始まる開業時等に調達した市借入金の償還に充てる資金の確保も困難な状況にあります。

さらに、開業から19年が経過し経年劣化が進む施設・設備の維持管理や、今後発生する大規模な設備・機器の更新等に加え、2020年代半ば以降にはバス車載機や車両の耐用年数が到来する等、修繕・更新に多額の資金が必要となる見込みです。

引き続き、効率的な事業推進による経常利益の着実な計上に努めるとともに、市と協力して、次期車両更新時等の機会を捉えた経営改善策の検討を行う等、将来を見据えた財政基盤の強化に向けた取組みを進める必要があります。

③ 将来の大規模な設備投資（車両更新等）への対応

現行のガイドウェイバスシステムは、車両下部に収納可能な案内装置を用いるなど、特殊な車両を製作する必要があること、また、この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、車両更新には多大な時間と費用が発生するという構造的な弱みを抱えており、前回の更新時には、製造メーカーの協力取付に相当の時間がかかりました。

車両の老朽化や安全性、輸送需要への対応等を考慮し、令和8（2026）年度頃の更新を目指して、市とともに次期車両及びシステムの開発・導入に向けた検討・調整を行う必要があります。

また、車両更新に先立ち令和6（2024）年度頃に更新時期を迎えるバス車載機について、更新後の車両に乘せ換えを行うこととなるため、次期車両への適合を視野に入れた開発や更新費用の確保に向けて、具体的な方向性を定め準備を進める必要があります。

④ 人材の確保・育成

社員の採用については、業務の特殊性や人件費の抑制のため、市交通局や民間運輸事

業者等からの再雇用に頼っていますが、法改正による65歳までの雇用義務化等により、必要とする人材の確保が厳しくなっています。

また、雇用期間満了による再雇用社員の入れ替わりにも対応できるよう、職務の遂行に必要な知識やノウハウの継承・共有に向けて、各種業務マニュアルの更新と効果的な運用や研修の更なる充実を図る必要があります。

さらに、社員の年齢構成の偏りがあることから、今後、新たな業務・課題等に的確に対応していくうえで、社員一人一人の能力を最大限に活用し、将来にわたって持続的に会社の活力・組織力を維持することが課題となっています。

こうした状況を踏まえながら、将来を見据えて、効率的な社員配置の実施等、事業規模や内容の変化に見合った適正な組織体制を検討する必要があります。

(2) 経営戦略方針

- ① 輸送の安全確保を最優先として、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、快適性を活かした輸送サービスの提供に努めます。
- ② 名古屋市北東部の基幹的な公共交通機関として、市の施策や沿線施設等との積極的な連携に取り組み、地域の魅力発信や活性化に寄与します。
- ③ 安定した収益の確保と経費の節減に努め、効果的・効率的な事業運営を行うとともに、将来を見据えた財務構造の改善に取り組み、安定した経営基盤の確立を目指します。
- ④ 施設・設備機器の経年的な劣化に対処するため、計画的な維持管理・更新を行うとともに、今後予定される次期車両更新等の大規模な設備投資を円滑に進めるため、具体的な検討・準備に取り組みます。
- ⑤ 安定的で質の高いサービスの提供を支える人材の確保・育成に努めます。

(3) 経営戦略目標及び具体的な取組

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。

経営戦略目標	具体的な取組事項
1. 安全・安心・安定輸送の確保	①安全管理体制の継続的改善 ・安全を最優先し、運輸安全マネジメント制度に基づき、輸送の安全に関する目標及び計画の策定、ヒヤリハット情報の活用や内部監査の実施等、PDCAサイクルにより安全管理体制を継続的に改善し、安全性の向上を図ります。

経営戦略目標	具体的な取組事項
<p>1. 安全・安心・安定輸送の確保</p>	<p>②施設・設備機器・車両等の計画的な維持管理・更新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・車両の全般検査をはじめ、施設・設備機器等について、法令や自社基準に基づく点検を確実に実施し、異常の早期発見、即時対応に努めます。 ・効果的で効率的な維持管理・更新を計画的に実施することにより、修繕・更新費用の平準化や予防保全の推進を図ります。 ・必要な安全対策について、ハード・ソフト両面から検討し、お客様が安心・快適にご利用できる環境づくりに努めます。 <p>③災害・危機対応力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自然災害やテロ、事故・輸送障害等の異常時にお客様の安全を確保できるよう、関係機関等と連携した各種訓練に継続的・計画的に取り組めます。 ・関係機関等との情報・連絡・連携体制を強化し、混雑や遅延への円滑な対応を図るとともに、お客様への運行情報等の適時適切な提供に努めます。 <p>④安定的な輸送サービスの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・輸送需要が増加する中で、混雑への対応や定時性の確保、利便性の向上を図るため、お客様の利用動向や沿線開発の状況等を注視し、ご意見・ご要望等をふまえつつ、適宜運行内容の見直し等を検討・実施します。
<p>2. 沿線施設・団体等との連携による沿線の活性化に向けた取組の推進</p>	<p>①地域等との連携の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ゆとりーとライン沿線活性化推進会議」に積極的に参画し、市や沿線施設等と連携したイベント等の開催や沿線のお出かけ情報の提供等に取り組み、沿線の魅力を積極的に発信します。 ・ナゴヤドームや守山スポーツセンター等の沿線集客施設との連携を深め、アクセス情報の提供や多客時の増便対応等、ニーズを捉えた輸送サービスの提供を行い、お客様の利便性の向上を図ります。 <p>②志段味地区の基盤整備の推進に伴う対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・志段味地区の基盤整備の推進に対して積極的に協力するとともにお客様の増加や中志段味バス回転場の移設等に伴うダイヤ改正について、平面区間の事業者である市交通局と十分な協議を行っていきます。

経営戦略目標	具体的な取組事項
<p>3. 収益性の向上等による経営基盤の強化</p>	<p>①お客様増加策の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開業20周年の機会を捉えて記念イベント等の事業を実施し、路線の知名度の向上を図るとともに、「地域に愛され、頼りにされる交通機関としてのガイドウェイバス」としての利用促進に繋がります。 ・住民や企業、各種団体等の多様な主体と連携した誘客施策の実施や、魅力ある企画乗車券の開発に積極的に取り組みます。 ・全国唯一の路線であるという特色を活かして、新たな企画乗車券の発売や路線の魅力発信策等について検討・実施し、土日祝日等の通勤・通学にとどまらない利用拡大に努めます。 <p>②附帯事業の積極的な推進</p> <p>ア 広告事業の積極的な展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・広告提案募集制度の運用により、道路占用の規制緩和や広告媒体の多様化などを踏まえた、広告スペースや媒体の拡大を図り、新たな需要の開拓に努めます。 ・長期間空枠となっている駅広告スペースについて、広告代理店への定期的な情報提供や販売方法の見直し等を行い、解消に努めます。 <p>イ 施設の利活用の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本社や駅舎等の不動産賃貸事業や自動販売機設置を適切に行い、お客様の利便性向上と安定した収入の確保に努めるとともに、さらなる有効活用について検討します。 ・地域への貢献の視点から、本社や駅舎等の低利用スペースの有効活用を検討します。 <p>ウ オリジナルグッズの開発・販売促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・路線のイメージアップにつながるような新しいオリジナルグッズを開発・提供し、路線の魅力を発信します。 ・イベントへの出店や関係機関等と連携した販路の拡大等、販売機会の強化に取り組みます。 <p>③財務構造の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市長期借入金について、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、返済計画を調整していきます。 ・債務超過の状態を改善し、将来にわたり安定した経営基盤を確立するために、市と緊密に連携を図りながら中長期的な視点に立って財務構造の改善方策について検討し、一定の方向性を出すことができるよう必要な調整を行っていきます。

経営戦略目標	具体的な取組事項
3. 収益性の向上等による経営基盤の強化	<p>④業務の効率化による経費の節減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委託費をはじめ既存事業の経費の精査や安全性に十分配慮した上で設備投資費用の抑制・平準化を図るなど、運営コストを点検するとともに、組織体制の見直しも含め効率的な業務執行に努めます。 ・毎年度の経営状況を全社員に周知し共有することで、社員の経営感覚とコスト意識のさらなる向上を図ります。
4. 次期車両等の更新に向けた対応	<p>①円滑実施に向けた着実な準備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・次期車両更新に向けて、市と緊密な連携の下、事業者としてクリアすべき課題を整理して、国や製造関連メーカーを交えた検討・調整を進めます。 また、増車に対応する体制について検討・調整を行います。 ・バス車載機更新に向けて、具体的なシステム開発等及び必要な資金の確保について検討・調整を行います。
5. 安定的な人材の確保と育成による人材力・現場力の強化	<p>①効果的・効率的な運営体制の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・退職予定者を早期に把握するとともに市交通局や民間運輸事業者との連携を密にし、事業を支える人材の確保に努めます。 ・優秀な人材を確保し、社員の勤続意識を高めるような人事・給与制度を構築するとともに、中長期的視点で多様な雇用の可能性について検討します。 ・当社に採用された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、業務マニュアルの適時の更新・運用や社内研修の充実を図ります。 ・社外研修への積極的な参加や資格取得の支援により、社員のモチベーションを高め、スキルアップを図ります。 <p>②活力ある職場づくりの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員と経営幹部との意見交換の場を通じて、課題・解決策の共有やさらなるコンプライアンス意識の向上を図り、風通しの良い職場づくりを進めます。

7 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		
		R2 (2020) 年度	R3 (2021) 年度	R4 (2022) 年度
安全で安定した輸送の確保		年間事故件数 0件 (毎年度)		
イベント等を通じたPRの実施		イベント参加者数 延べ800人以上 (毎年度)		
経営基盤の強化	利用人員の増加(人/日)	対基準年度実績 +200人	対基準年度実績 +400人	基準年度実績 +600人
	経常損益	黒字の維持	黒字の維持	黒字の維持
	附帯事業等収入	対基準年度実績 +3%	対基準年度実績 +6%	対基準年度実績 +10%
車両更新等に向けた準備		検討	検討	方針整理
人材力・現場力の強化		社員と経営幹部との意見交換の実施 (毎年度)		

8 計画の進捗管理

経営戦略目標を着実に達成していくため、毎年度、成果指標及び個々の取り組みの達成状況の確認を行うとともに、当社を取り巻く環境変化等もふまえ、適宜、計画の軌道修正及び見直しを図るなど、PDCAサイクルに基づき、より柔軟で的確な進捗管理を行っていきます。