

# 経営計画

(令和7年度～令和11年度)

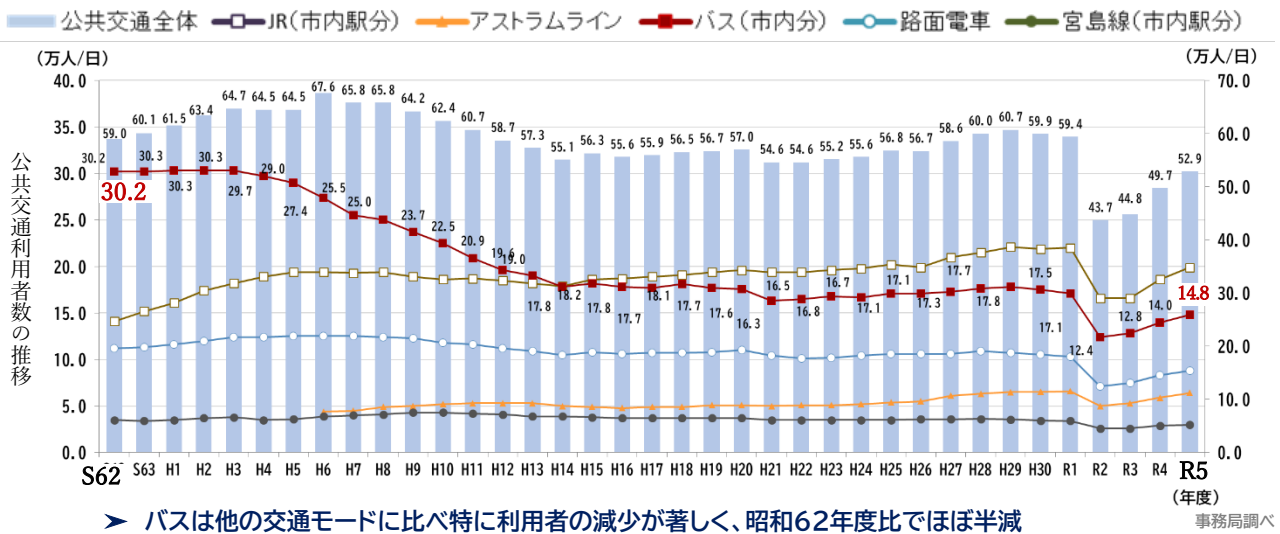
令和7年 11 月

一般社団法人バス協調・共創プラットフォームひろしま

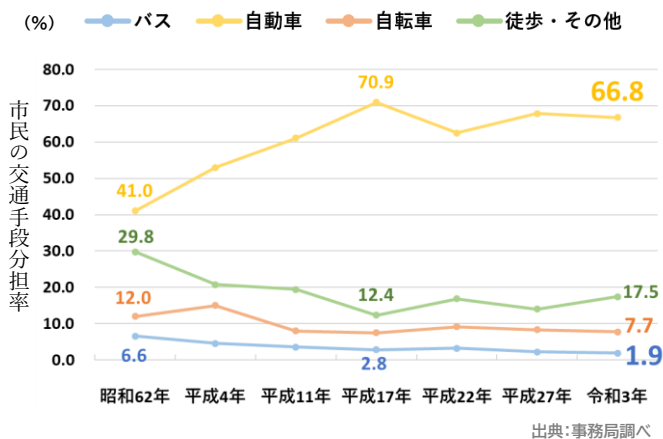


# 1 現状と課題

## ① 減り続けるバス利用

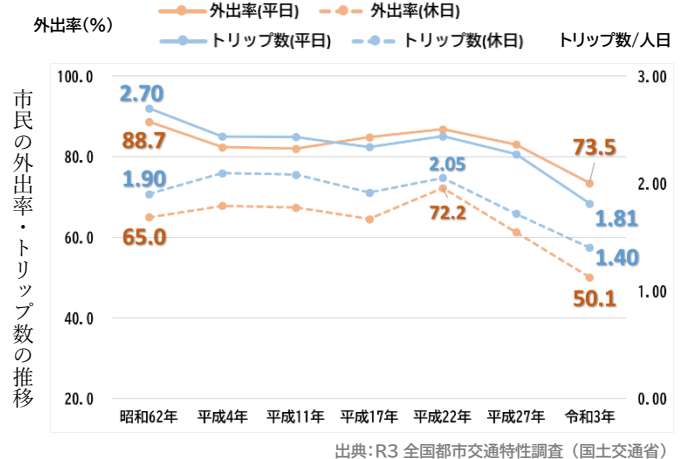


## ② 移動手段として選ばれなくなっているバス



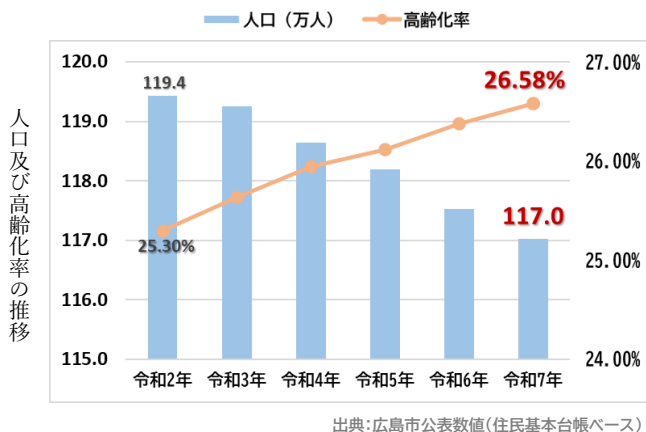
- 自動車の分担率が高止まりする中、バスの分担率は大幅に減少

## ③ 下がり始めた外出率・トリップ数(広島市)



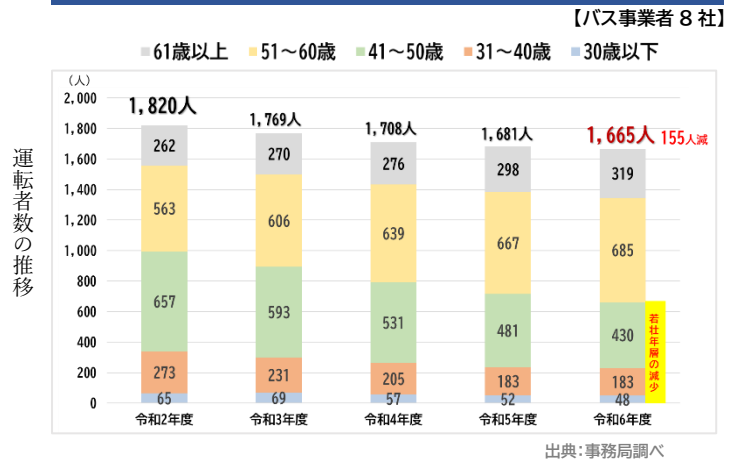
- 人々の外出行動が変化している中、移動の活発化のためあらゆる分野が連携して取り組むことが必要

## ④ 進む人口減少と高齢化(広島市)



- 人口減少と高齢化が急速に進展する中、地域毎の人口動態の推移を見据えた適正なサービスへの転換が必要

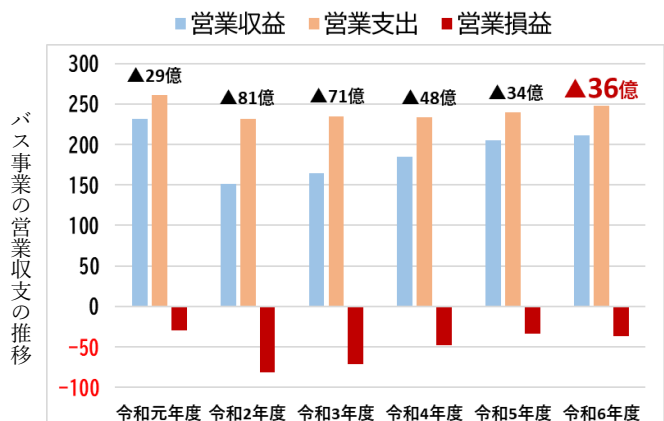
## ⑤ 歯止めのきかない運転者の減少



- このまま減少が続けば路線の維持はますます困難に。運転者の確保と運行の効率化が急務

## ⑥ 解消しない乗合バス事業の赤字

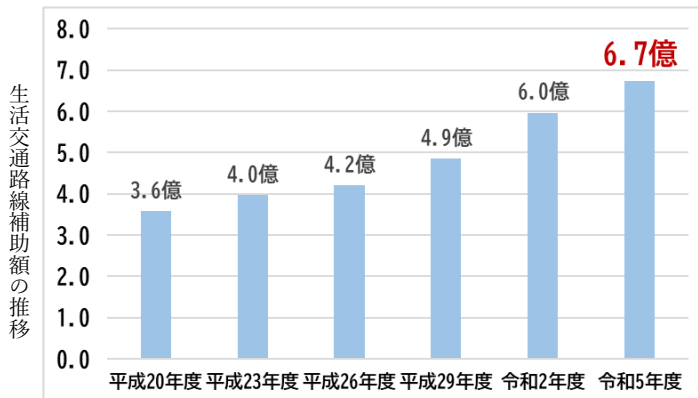
【バス事業者 8 社】



出典：事務局調べ

- コロナ禍が収束しても赤字構造は改善されておらず、抜本的な対策が必要

## ⑦ 増え続ける路線維持のための補助金(広島市)

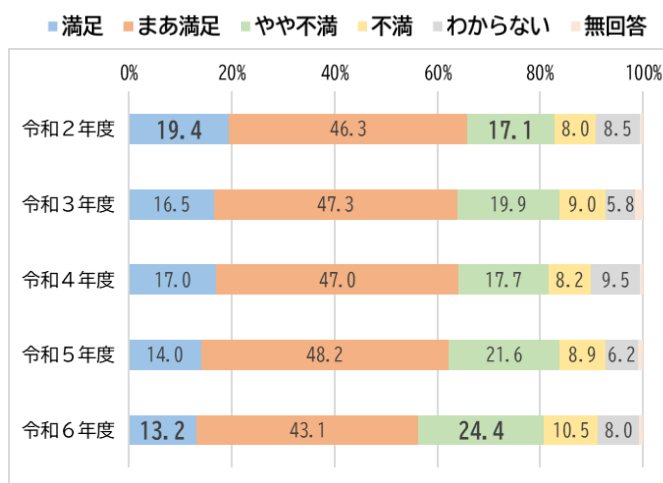


出典：事務局調べ

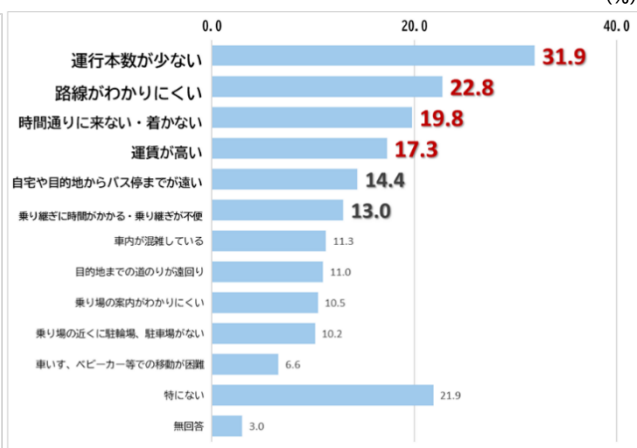
- 補助金による対症療法では根源的な課題の解決に至らず、補助額は年々増加

## ⑧ バスサービスに対する不満の声

公共交通の利用のしやすさについての満足度



乗合バスについて不満に感じること



出典：R6 市民意識調査（広島市）

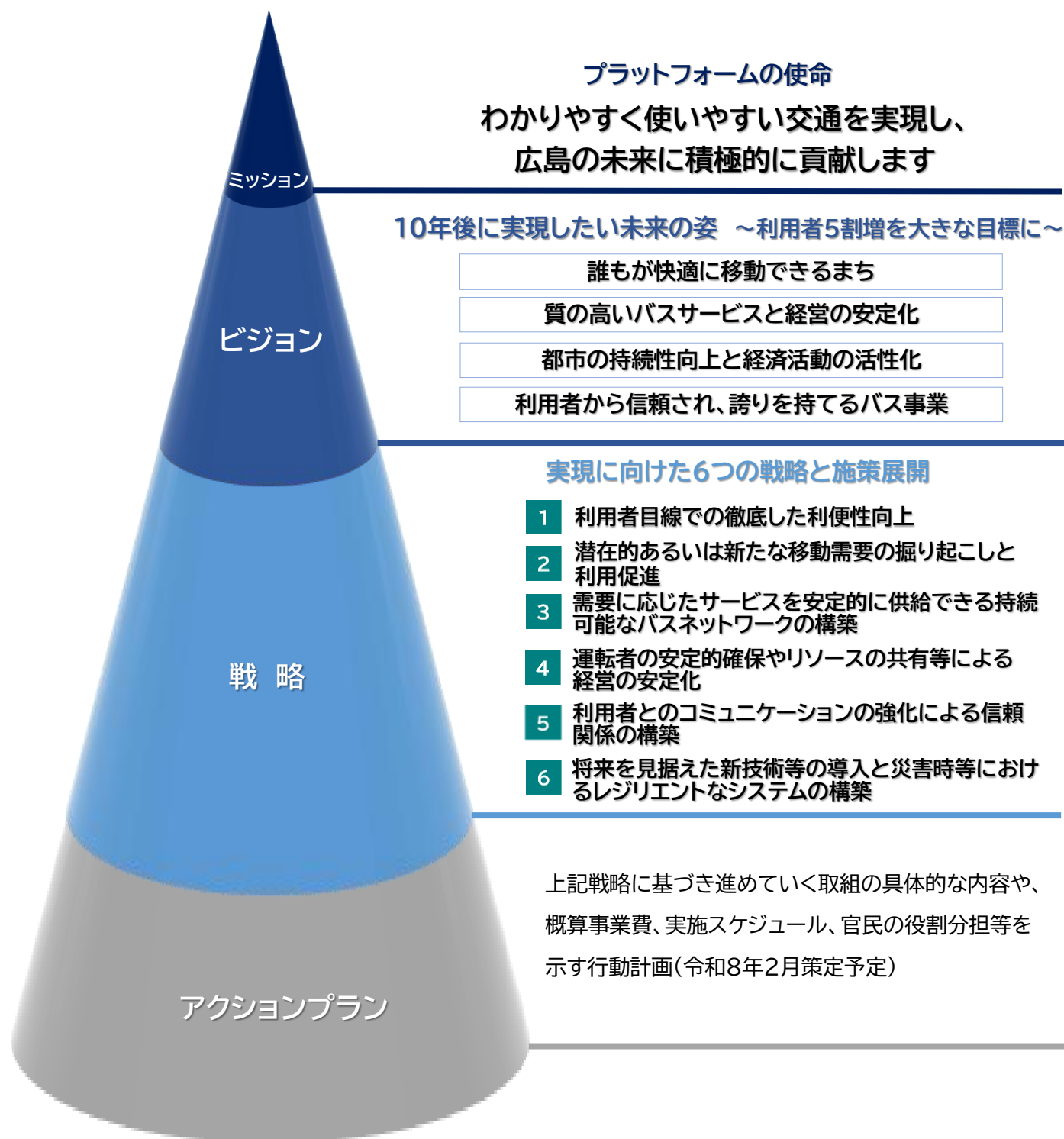
- 公共交通に対する満足度は年々減少しており、利用者の不満の声を踏まえた「わかりやすく使いやすい」サービスへの改善が必要

様々な縮小トレンドの中、従来どおりの取組だけではバス事業が立ち行かなくなることは明らかであり、目指すべき未来の姿に向けて、事業者間の壁やこれまでの常識を乗り越えた共創の考え方の下で、一丸となってバス事業の再構築に取り組むことが急務

このため、プラットフォームで重ねてきた議論の成果を「経営計画」としてとりまとめ、これに基づいて具体的な事業を着実に進めていく

## 2 未来の姿とその実現に向けた戦略

目指すべき未来の姿の実現に向けて、これまでの常識や壁を乗り越えた民民、官民の共創を加速し、バス事業の再構築を着実に進めます。



### 3 戦略に基づく取組

この5年間に、本計画に掲げる取組を一体的に実行することにより、「バス事業の効率化による持続性の向上」はもとより、まちとのつながりの中で、「利便性、快適性及び乗りたくなる魅力が高く、存在感のあるバスネットワークの構築」を推進します。

その上では、利用者のニーズや意見に寄り添った質の高いサービスの提供のほか、厳しさを増す外部環境を見据えたバスネットワークの最適化とそれを支える持続可能なインフラ整備が不可欠であることから、これらに特に重点を置いて集中的に取り組めます。

#### 戦略1 利用者目線での徹底した利便性向上

##### バス停の乗継環境・待合空間の改善

##### 重点取組

行先や運行ルート、運行時刻などのバス情報をわかりやすく提供するとともに、都心部において乱立する同一名称のバス停の集約に取り組めます。また、安心してバスを利用でき、待ち時間を快適に過ごせるよう、バス停の空間整備などに取り組めます。

##### ■ 主な取組内容

相生通りや鯉城通りを軸とする都心部において、ウォーカブルなまちづくりとも連携しながら、バス停の集約とストレート化のほか、上屋・ベンチ、バスロケーションシステム等の設置による空間整備及び統一したわかりやすいデザインの時刻表・路線図の掲示や案内サインの見直し等による情報発信機能の充実を一体的に進めます。

また、都心部以外でも、利用者の多いバス停や主要な乗継地点・病院等の必要性が高いバス停において、空間整備と情報発信機能の充実を進めます。



立町（あおぞら銀行前）バス停

##### 定時性・速達性の向上

バスの信頼性や優位性を高めるため、バスが走行しやすい道路環境の整備や運行の適正化等に取り組めます。

##### ■ 主な取組内容

バスの遅延や運行速度等の現況調査に基づき、定時運行・速達運行のために必要な対策を順次実施します。

##### < 想定される取組の一例 >

- ・既存のバス専用・優先レーンの実効性確保及びこれに合わせたバス優先信号の拡充
- ・ボトルネック交差点の改良
- ・バスの過密区間における便数の適正化
- ・基幹バスにおける急行便の拡充
- ・降車客の多い主要なバス停における全扉降車の実施





## 運賃設定の多様化による潜在的な需要の掘り起こしと利用促進

これまでの利用促進策の検証や乗降データの分析等の結果並びにバスを取り巻くまちづくりの様々な動向などから、潜在的なバス移動の需要を浮き彫りにし、これを踏まえた運賃設定の多様化を進めます。

## ■ 主な取組内容

バス利用者の曜日や時間帯ごとの利用状況を踏まえながら、全体としてのバス利用を促進するため、属性別の分析などにより利用促進のターゲットを明確化し、それらに応じた柔軟な運賃設定を進めます。

## &lt;想定される取組の一例&gt;

- 短 期：夏休み中は低料金となることも向けの定期券の販売や、均一運賃エリア内での乗継利用者向けの割引サービスの拡充、企業単位等大口利用者向けの割引定期券の販売などを順次展開します。
- 中・長期：区域内同一運賃制（ゾーン運賃）や、時季や時間帯に応じて変動する運賃制（ダイナミックプライシング）など、現行の法規制や各社の運賃体系の枠にとらわれない新たな運賃制度について検討し、段階的な導入を目指します。



夏休みフリーパス  
(川崎鶴見臨港バス)



ゾーン運賃(関東自動車/宇都宮市)

## 他分野や他の交通モードとの連携による新たな需要の掘り起こしと利用促進

移動手段としてバスを積極的に選択してもらえるよう、観光や商業などの交通以外の分野や他の交通モードと連携した新たな商品設計に取り組みます。

## ■ 主な取組内容

観光、商業などの移動目的となる施設・イベント等と連携したバス利用のきっかけづくりや、軌道系等の交通モードと連携したシームレスで利便性の高い乗車券の導入などに取り組みます。

## &lt;想定される取組の一例&gt;

- 観光施設の入場券とバスの乗車券をセットにした利用促進キャンペーンの実施
- 電車やアストラムライン、船舶等と連携したエリアフリーパスなどの検討と実施



箱根フリーパス(小田急)

需要に応じたサービスを安定的に供給できる持続可能なバスネットワークの構築

バス事業者間や他の交通モードとの連携による全体最適なバスネットワーク等の構築

将来を見据えた取組として、都市づくりの観点や他の交通モードとの役割分担等も踏まえた全体最適なバスネットワーク等の構築を目指し、事業者間の連携等により、バス事業全体の収支改善による持続性の確保や地域特性に応じた使いやすい運行形態への見直しなどを進めます。

## ■ 主な取組内容

広島市が定める全市的なサービス水準に基づき、再編対象路線ごとに、需要や地域特性を踏まえながら運行時間帯や運行頻度などの目標を設定し、最適化を進めます。

具体的には、まずは喫緊の対応として、バスが供給過剰又は供給不足となっている路線群について、運転者や車両の配分の見直しなどによる運行適正化を推進します。また、特に需要が少なくバスによる運行の維持が難しい路線については、乗合タクシーなど他の交通モードへの転換を促すことによりサービスの確保に取り組みます。

次に、将来を見据えた対応として、運行適正化の状況を踏まえながら、デルタ市街地を中心とする共同運行路線の拡充などにより基幹的バスネットワークの形成を図るとともに、バスネットワークが他の交通モードと一体的に機能するものとなるよう、全体最適を目指して路線の再編を進めていきます。

(留意点)

全体最適を目指した路線の再編は、時間を要する取組であり、全ての関係事業者がその間安定的な事業運営が行えるようにしておく必要があることから、再編が本格化するまでには運賃収入の再配分を可能とする運賃プール制が導入できるよう、試行的な実施を重ね制度設計を行います。

先行して実施する路線再編の効果や今後の状況変化などを踏まえながら、長期的視点を持って継続的に取り組む必要があります。



(実証運行の実施)



(共同運行路線)

## バス事業者間での乗降者数等のデータの共有及び継続的な活用

バスネットワークの最適化を進めていくに当たっては、バス事業者間で乗降者数等のデータを共有することにより、これまでの定性的・感覚的な根拠を中心とした運行計画の立案から、客観的事実を重視した運行計画の立案へと移行し、取組の実効性を高めます。

## ■ 主な取組内容

乗降者数や経常収支、人口動態などのデータを共有し、継続的に活用することで、実効性の高い運行計画の立案を行うとともに、これらのデータに基づく定期的な効果検証により、適宜、運行計画を見直していきます。



# 方面別の路線最適化の視点

## アストラムライン沿線

フォ 広電 広交

複数事業者による一部路線の重複、需要と供給の不一致により、採算性・持続性が低下している

- 〔最適化による持続性の向上〕
- ・路線の役割分担による重複解消
  - ・需要に応じた運行便数の適正化
- 〔最適化に合わせた利便性の向上〕
- ・重複解消に合わせた等間隔運行化

## 己斐方面 HD

利用者の減少により採算性・持続性が低下しているほか、狭隘・急勾配の道路が多く、運行が非効率となっている

- 〔最適化による持続性の向上〕
- ・エリア全体としてのネットワーク見直しによる運行の効率化
- 〔最適化に合わせた利便性の向上〕
- ・地域のニーズに応じたきめ細やかな運行
  - ・西広島駅北口広場への接続による鉄軌道駅への所要時間の短縮

※アストラムラインの延伸計画を踏まえた将来ネットワークのあり方についても検討を行う

## 西部方面 広電

各団地からの路線が地毛以降で重複しており、車両・運転手の運用が非効率となっている

- 〔最適化による持続性の向上〕
- ・エリア全体としてのネットワーク見直しによる運行の効率化
  - ・一部路線の地域の生活拠点におけるフィーダー化と運行拠点機能の整備
- 〔最適化に合わせた利便性の向上〕
- ・フィーダー区間の増便
  - ・乗継地点における待合環境の整備

### 【現在の運行事業者】

広電	…広島電鉄	備北	…備北交通
広バス	…広島バス	JR	…JRバス中国
広交	…広島交通	HD	…HD西広島
芸陽	…芸陽バス	フォ	…フォーブル

## デルタ内 広電 広バス 広交 芸陽 JR HD

都心方面への路線を中心に複数事業者が高頻度に運行しており、高いサービス水準となっているが、全体として複雑でわかりにくいことや、都心以外の拠点等への行きにくさなどの問題がある

- 〔最適化に当たっての考え方〕
- ・乗合バスのわかりやすさや存在感を高め、乗継利便性等の向上にも資する新たな基幹的バス路線の導入
  - ・路面電車との適切な役割分担等による都心の過密解消と効率性の向上

## 北部方面 広交 広電 備北

人口密度の低いエリアを広域的に運行しており、採算性・持続性が低下している

- 〔最適化による持続性の向上〕
- ・長大路線の一部を地域の生活拠点等においてフィーダー化するとともに、幹線を機能向上
  - ・小規模集落の車両を需要に応じて小型化
- 〔最適化に合わせた利便性の向上〕
- ・フィーダー区間の増便
  - ・可部以南の幹線区間の等間隔運行化
  - ・車両小型化に伴うきめ細やかな運行
  - ・乗継地点における待合環境の整備

## 高陽方面 広交 JR

複数事業者による一部路線の重複、需要と供給の不一致により、採算性・持続性が低下している

- 〔最適化による持続性の向上〕
- ・長大路線の一部を鉄道駅等においてフィーダー化
- 〔最適化に合わせた利便性の向上〕
- ・フィーダー区間の増便
  - ・重複区間の等間隔運行化
  - ・乗継地点における待合環境の整備

## 東部方面(海田・瀬野) 芸陽

中野以東は人口密度の低いエリアが多く、採算性・持続性が低下している

- 〔最適化による持続性の向上〕
- ・長大路線を鉄道駅等においてフィーダー化
  - ・需要に応じた一部車両の小型化
- 〔最適化に合わせた利便性の向上〕
- ・乗継地点における待合環境の整備

## 東部方面(矢野・熊野) 広電

土砂災害、コロナ禍等による利用者の減少が大きく影響し、採算性・持続性が低下している

- 〔最適化による持続性の向上〕
- ・エリア全体としてのネットワーク見直しによる運行の効率化
  - ・鉄道駅・生活拠点等への運行形態の見直しによる新規需要の獲得

※ 今後、上記の視点を踏まえながら、アクションプランの策定に向けた検討の中で具体的な内容を取りまとめる予定である。





## 戦略4 運転者の安定的確保やリソースの共有等による経営の安定化

### 運転者の安定的確保

#### (1) 採用活動の強化

即戦力人材の確保や人材獲得機会の充実を図るため、国や広島市など公的機関と連携した情報発信やイベント開催などに取り組みます。

##### ■ 主な取組内容

###### (再就職案内の強化)

大型自動車運転免許の保有率が高く、バス運転者をセカンドキャリアとして想定しやすい消防職員や自衛隊員を主たるターゲットとし、広島市と連携した消防職員への再就職案内や国の協力をもとした自衛隊員向けの運転体験会を実施し、即戦力となる人材の確保を図ります。

###### (企業説明会の開催)

複数のバス事業者が参加する企業説明会を広島労働局(ハローワーク)と共催することにより、各社がそれぞれの魅力や自社で働くメリットなど、求職者が求める情報を的確に伝えます。



#### (2) 働きがいを感じられる環境づくり

これまでに実施した運転者アンケートやバス Thank You キャンペーンなどの結果を踏まえながら、求職者がいきいきと持続的に働くことができ、企業イメージの向上にもつながる環境づくりに取り組みます。

##### ■ 主な取組内容

運転者アンケートなどでのリアルな声を踏まえ、ハード・ソフト両面で快適な職場環境の整備を進めるとともに、運転者がやりがいや誇りを感じられる機会を提供します。

<予定している取組の一例>

各社共通のカスタマーハラスメント対策基本方針等の作成と運用



### リソースの共有等 重点取組

利用者サービスの安定的な維持を図っていくため、資産の共同利用や共同調達などによる経営効率化を積極的に進めます。

##### ■ 主な取組内容

###### (施設の共同利用)

営業所や車庫、休憩施設などについて、路線最適化の動向も踏まえながら、既存施設の相互利用や新たな施設の共同整備に取り組みます。

###### (物品類の共同調達)

スケールメリットによるコスト削減を目的に、車両部品や燃料等の共同調達について幅広く検討し、実施可能なものから順次展開します。

###### (EVバスの保有と事業者へのリース)

社会課題の解決や利用者サービスの向上等につながる新技術として、プラットフォームでEVバス車両を順次導入し、事業者に低額な料金でリースを行います。



## 利用者ニーズに基づくサービスの改善

様々な機会を捉えて利用者ニーズを収集し、バスサービスの改善に活かします。

## ■ 主な取組内容

利用者のニーズに合ったバスサービスの改善をタイムリーに展開し、満足度の向上を図っていくため、利用者とのコミュニケーションを強化し、積極的にニーズの収集を行います。

<想定される取組の一例>

- ・実証運行やイベント等に伴うアンケート調査や地元説明などの機会の活用
- ・バス事業分科会等の多様な関係者が参画する協議会等の活用



## 情報発信の強化

プラットフォームの共同事業等についての積極的な情報発信や、バス停、車両等のデザイン性の向上などによるブランディングの強化に取り組みます。

## ■ 主な取組内容

様々な広報媒体を活用して、プラットフォームの共同事業やバス事業の現状等の情報を積極的に発信するとともに、乗合バスのデザイン性の向上やイメージアップの取組を展開することにより、多くの人に認知され、選ばれ続けるブランドの構築を目指します。

<想定される取組の一例>

- ・ウェブサイトやSNS、ニュースペーパー等によるバス経営情報の公開や、共同事業等についての広報
- ・バス停の時刻表・路線図やプラットフォームが導入するEVバス車両のデザインの統一化
- ・プラットフォームの広報活動等に協力いただけるパートナーシップ企業やサポーター等の獲得



交通局ニュース(京都市交通局)

## 交通 DX の推進

バス事業を取り巻く環境変化に適切に対応するため、新技術等の導入に向けた調査研究を進めるほか、先行事業者の導入事例を参考にしながら、デジタル技術を活用した業務プロセスの改善などに取り組めます。

## ■ 主な取組内容

運転者不足などの課題に対応するため、広島市とも連携して自動運転バスの普及を目指します。そのため、まずは共同による実証実験を通じて技術的課題を整理し、必要な対策を行うことで、レベル4による運行の早期実現を目指します。



## レジリエントなシステムの構築

災害時等においてもできる限り運行を継続し、市民生活や経済活動の維持を支えるほか、避難活動や復旧・復興活動等にも貢献できるよう、平時から不測の事態を想定したバス事業者間の強固な協力体制の確立等に取り組めます。



## 4 ロードマップ



※本ロードマップは現時点の大まかな予定であり、詳細なスケジュールは「アクションプラン」に記載の予定

※検討及び調整段階において試行的な取組を実施することも想定