

新交通システム検討委員会資料

事業・運営手法の検討

目次

今回提示する資料の趣旨	1
1. リスクへの対応策の検討	2
(1) 安定的な運営を行うための取組みについて	
(2) 感度分析について	
(3) リスク分析とその対応策について	
2. 事業・運営スキームの検討	6
(1) 事業・運営スキームについて	
(2) 営業主体の収支構造について	
(3) 営業主体の組織形態について	
3. 実現性・成立性の向上策の検討	13
4. 事業・運営手法に関するまとめ	13

## 今回提示する資料の趣旨

### 【今回提示する資料の内容】

#### 1. リスクへの対応策の検討

- ・安定的な経営を行うための取組みについて
- ・感度分析について

整理された影響要因の感度分析を行い、営業主体の経営に大きな影響を及ぼす要因を特定する。

- ・リスクへの対応策について

感度分析の結果を用いて、営業主体の収支に大きな影響を与える要因をリスクとして、分析を行う。

また、リスクへの対応策を整理した上で、リスクが発生した場合の分析を行い、基本ケースと比べてどの程度経営に影響を与えるかを把握し、その上で対応策の効果の検証を行う。

#### 2. 事業・運営スキームの検討

- ・事業・運営スキームについて

第1回委員会で提示した上下間の役割分担を踏まえ、事業・運営スキームについて整理を行う。

- ・営業主体の収支構造について

営業主体の収支構造を提示する。

- ・営業主体の組織形態について

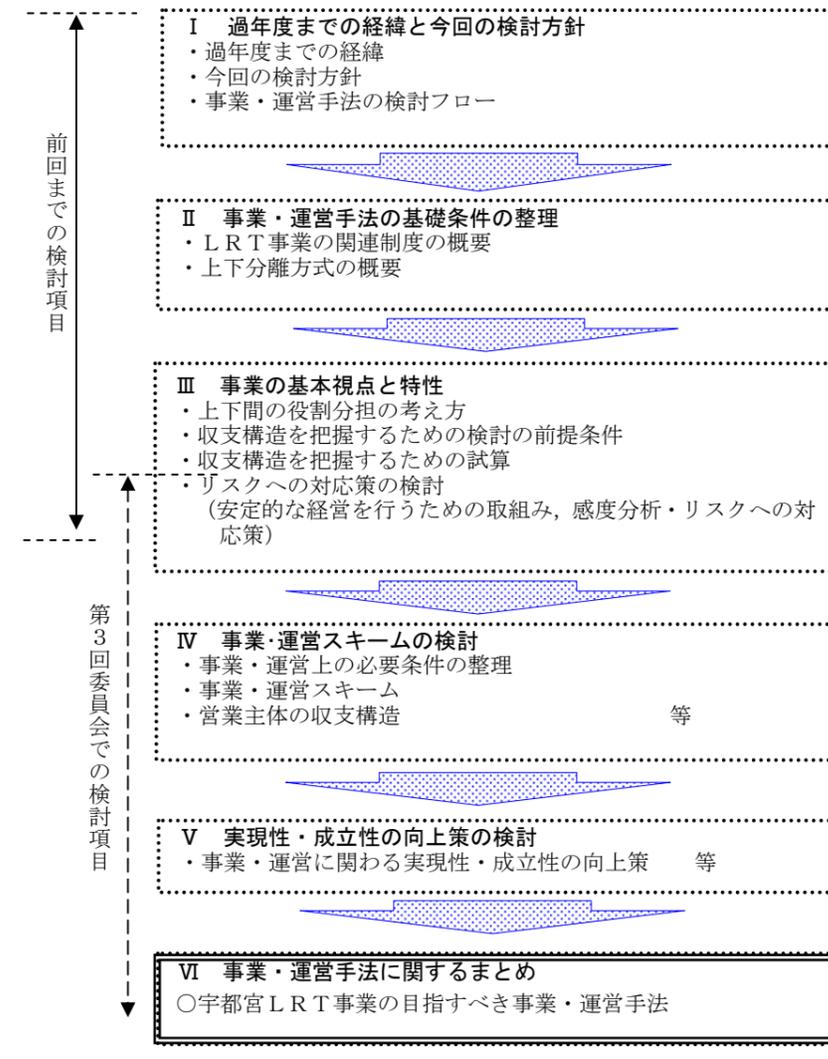
過年度までの調査を踏まえ、組織形態ごとの適合性の検討を行う。

#### 3. 実現性・成立性の向上策の検討

事業・運営を高めるための向上策を整理する。

#### 4. 事業・運営手法に関するまとめ

### 【本委員会の検討フロー】



## 1. リスクへの対応策の検討

### (1) 安定的な運営を行うための取組みについて

営業主体が持続的かつ安定的な経営を行っていくためには、効率的・合理的な経営と安定した収入を確保することが最も重要であり、そのための取組みが求められる。

一方、景気の変動等により安定的な経営を脅かす要因(リスク)については、予め特定するとともに、その分析と対応策を検討することが重要である。

#### 1) 安定的な経営と収入確保に向けて

##### a. 経費の軽減

- ・営業主体は徹底した経費削減策の努力を行う。  
(例：要員の削減・パート化、鉄軌道事業者のOB採用 等)

##### b. 利用促進策

- ・イベント等の実施  
(例：イベント列車の運行、企画乗車券等の販売、商店街等との連携によるイベントの開催 等)
- ・啓発活動  
(例：公共交通への利用促進、ノーマイカーデー等のPR活動・市民への利用啓発 等)
- ・他交通機関との連携  
(例：P&R駐車場、駅前広場整備等によるフィーダー交通機関との連携強化、無料貸し自転車の実施、ICカード等の導入による乗継円滑化 等)
- ・良質なサービスの提供  
(例：アンケート調査等による利用者ニーズの把握、定時性・速達性の確保、バリアフリー化の促進 等)

##### c. 基金の設立

- ・整備・運営に対する財源の確保を図る。
- ・事業・運営に対する関心を高めるため、市民が基金に参加することによって市民のマイレール意識を醸成する。  
(例：公共や市民等による基金等の設立)

##### d. まちづくりと一体となった交通結節点の機能向上

- (例：駅前交通結節点整備事業、トランジットセンターの整備、既存の商業施設との連携 等)

##### e. 地域によるLRTの振興

- (例：地元NPO団体等による支援)

##### f. その他収益の向上

- (例：トランジットセンター等の施設内の収益事業の拡大、トランジットセンター等の施設内などにおける広告事業の展開 等)

#### 2) リスクが発生すると想定された場合の対応策

##### a. 経費の軽減

- ・車両費償還期間の延長  
償還期間の延長により、毎年度の償還費を軽減する。  
(例：車両費償還期間を延長13年から30年、車両費償還期間を延長13年から40年 等)
- ・需要に合わせた運行の実施  
需要要因の変動が想定された場合、需要に合わせ運行本数を減させる。  
(例：新4号以東の運行本数の減、JR宇都宮駅以東から新4号区間の運行本数の減 等)

##### b. 運賃の見直し

- ・運輸収入が減少すると想定された場合、運賃の改定により収入増を図る。  
(例：区間毎の料金を改定)

##### c. 基金の活用

- ・設立した基金を無利子貸付する。

### (2) 感度分析について

感度分析とは、一般的に未だ開業されていない路線について、各種予測値や想定値を用いて検討を行う事業において、その変化がそれぞれの程度、事業に影響が生じるのかを分析するものである。本事業においても、予測値を用いた事業であることから、各種の影響要因について、営業主体の収支に与える影響の分析を行なう。

なお、感度分析において、営業主体の経営に大きな影響を及ぼす要因を特定し、リスクへの対応策について検討を行なう。

#### 1) 前提条件

##### ア. 想定される影響要因の整理

第2回委員会で提示した以下の項目について、「鉄道プロジェクトの評価手法マニュアル2005」を参考に、それぞれの項目について1割変動(収入減および支出増)した場合の収支採算性を試算し、項目ごとの影響の大きさについて整理し、営業主体の経営に大きな影響を及ぼす要因を特定する。このため、一定の幅で各種影響要因の変動幅を捉え、要因の影響の大きさを把握する。

表 影響要因の整理

前提条件の設定値	要 因	感度分析ケース
収入 44.9千人	需要変動	需要1割減
支出 5年間 63億円	建設期間の延長	建設期間半年延長 (5年間の1割)
	車両費の変化	車両償還費1割増
長崎電気軌道並み	経費(人件費、動力費等)の変化	経費1割増

注) 公設民営方式であるため、建設費の増減は営業主体の事業採算性に直接影響を与えないことから、今回の感度分析検討ケースでは考慮しない。

※ マニュアル2005：『鉄道プロジェクトの評価手法マニュアル2005』  
(国土交通省鉄道局監修)

#### イ. 前提条件

試算のための前提条件は、参考資料2-1

2) 感度分析結果

ア. 税引前単年度損益の状況

基本ケースの税引前単年度損益を、各年度ごとに 100 とした場合の、各ケースにおける年度別の状況を以下に示す。

- 開業直後は“建設期間延長”の影響が大きいですが、その翌年以降は、“需要変動（需要 1 割減）”が最も影響が大きくなる。

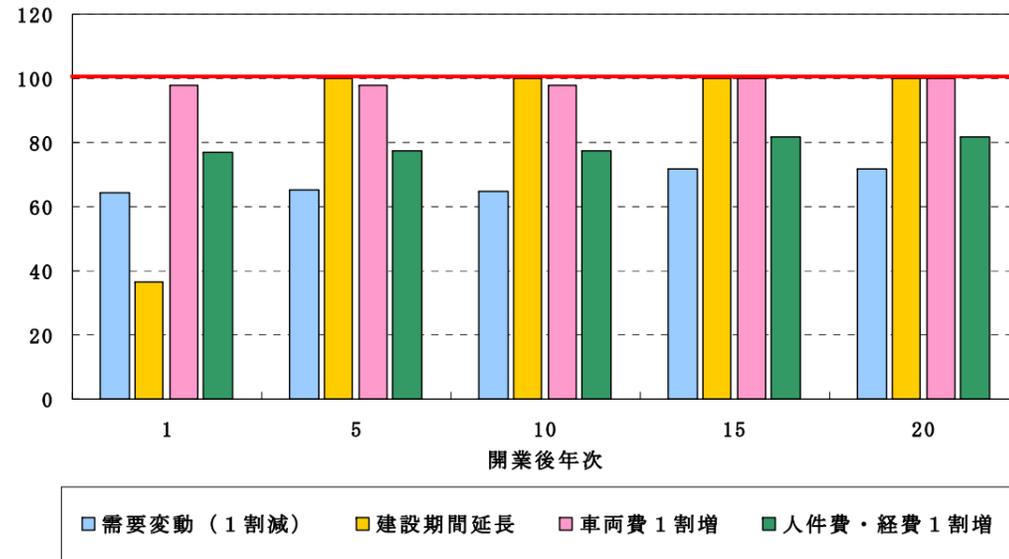


図 各年度の基本ケースを100とした場合の各ケースの税引前単年度損益比  
 ※ 各ケースの税引前単年度損益比 = (各ケースの税引前単年度損益 / 基本ケースの税引前単年度損益) × 100

・分析の結果、開業後、経営が安定期に入ると、各影響要因ともほぼ横ばいに推移する結果となった。  
 ・このため、リスク分析を行なう際は、経営が安定する時期を捉えて分析を行なうこととする。  
 ・その中で、営業主体の収支に最も大きな影響を与える要因となったのは、需要変動要因であるため、営業主体の収支に最も大きな影響となる需要変動要因をリスクと捉え、需要値が予測値から変動した場合の収支状況、並びにその対応策について分析を行なうこととする。

※リスク分析とは、営業主体の経営に大きな影響を及ぼすリスクが発生した場合の採算性を分析し、基本ケースと比べてどの程度経営に影響を与えるのか把握するものであり、併せて、リスクが顕在化した場合の対応方策を想定し、持続的、安定的経営が可能となる方策を検討するものである。

(3) リスク分析とその対応策について

今回のリスクへの対応策については、感度分析の結果から、この事業の収支に大きな影響を与える需要変動要因をリスクとして、ケーススタディを行なう。(この分析には、施設使用料は含まれていない。)

また、変動要因を分析するにあたっては、幅を持たせた分析を行なうことが有効であるため、変動要因に一定の目安を設定した分析を行なうこととする。

その上で、基本ケースと比べてどの程度経営に影響を与えるのかを把握した上で、リスクが発生した場合の影響とその対応策について検証を行う。

なお、分析は経営が安定すると想定される開業5年目を提示する。

1) ケース設定

① ケース設定の考え方

需要予測の値を「基本ケース」、1割減の場合を「ケース1」、2割減の場合を「ケース2」、3割減の場合を「ケース3」※として分析を行う。

※LRT沿線地域における、現況の路線バスの輸送人員(推計)を参考に設定。

② 検討の前提条件

需要変動以外の検討の前提条件は、全て感度分析と同様とする。

2) リスクへのケーススタディ結果

税引前単年度損益の収支構造を見ると以下のような状況となった。

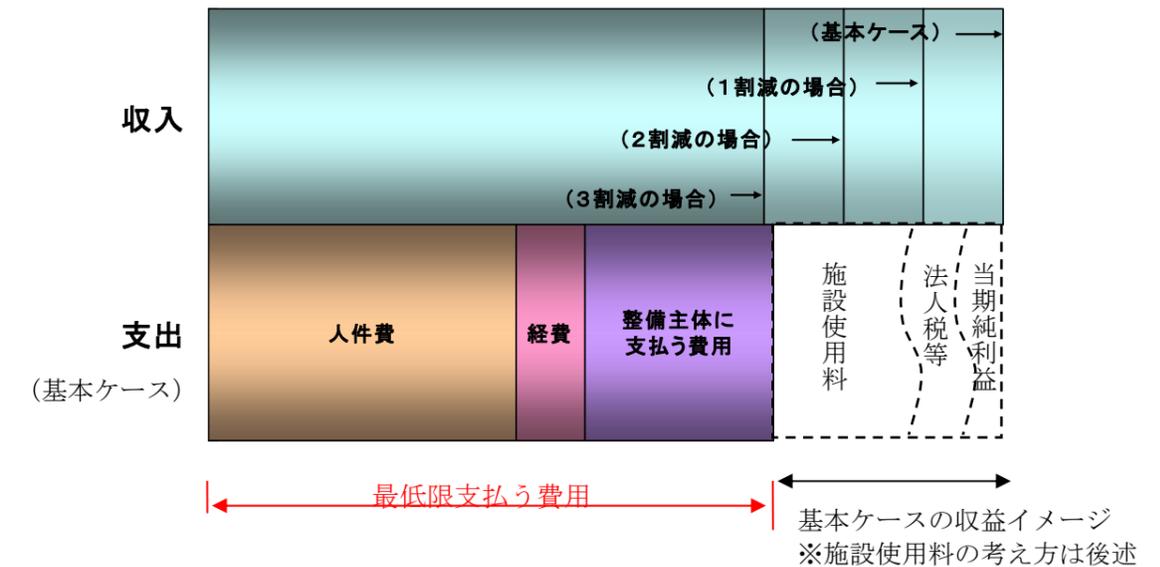


図 ケース別の単年度損益

【リスク分析の結果】

- ・税引前単年度損益ではケース1、ケース2においては安定した経営が可能だが、ケース3においては、収入が支出を下回ることが想定される。

### 3) リスクへの対応策と効果

#### ①検討の目的

リスクが発生した場合、各種の対応策を講じる必要がある。そこで対応策を想定し、その対応策を講じた場合の収支に与える影響について分析する。

#### 【リスクが発生すると想定される場合の対応策】

- ・ 需要に合わせた運行の実施
- ・ 車両費の償還期間の延長
- ・ 基金の活用
- ・ 運賃の見直しによる収入増

等

リスク分析の結果、ケース3においては収入が支出を下回る結果となることが想定された。このため、上記の対応策を講じることが必要となり、対応策を講じた効果の検証を行うこととする。

#### 【優先的な対応策】

各種対応策を実施するにあたっては、関係者間との調整等の様々な観点から総合的に判断し、優先的な対応策を整理する。

##### (需要に合わせた運行)

- ・ 開業後、リスクが想定される場合に、需要に合わせた運行を行うことにより、経費の節減など、大幅な支出の抑制が期待できると考えられる。
- ・ また、公共と営業主体の契約関係で成り立っているものであるため、両者の同意により見直しが行えるが、利用者ニーズを踏まえる必要もある。

##### (車両費の償還期間の延長)

- ・ 車両費の償還については、公共と営業主体の契約関係で成り立つものであるため、両者の同意により見直しを行うことが可能となる。
- ・ また、リスクの大きさによって延長期間を調整することも可能である。

##### (基金の活用)

- ・ 額によって、リスク要因への対応が左右される。
- ・ 関係者間の調整が必要となる。

##### (運賃の見直し)

- ・ 運賃については、見直ししたことにより収入の増加が予想されるが、利用者の減少につながる恐れもあるため、慎重な対応が必要である。

これらの観点から判断すると、対応策としては、車両費の償還期間の延長、需要に合わせた運行が有効と考えられる。

#### ②対応策の効果検証

①から今回は、需要に合わせた運行の実施および、車両費の償還期間の延長について対応策の効果を検証する。

なお、経営が安定すると想定される開業5年目、15年目について提示する。

#### ③検討ケース

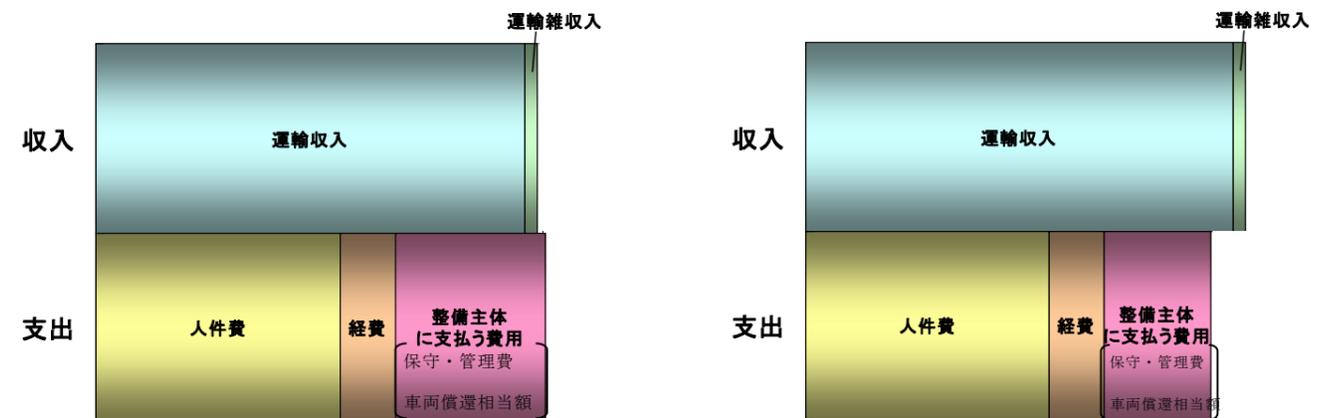
今回は、リスクへのケーススタディの、ケース3を検討ケースとし、効果検証を行う。

- ・ 需要に合わせた運行の実施・・・対応ケース1  
(新4号以東の運行：ピーク時15本/時→10本/時，オフピーク時10本/時→6本/時)
- ・ 車両費の償還期間の延長・・・対応ケース2  
(償還期間を13年から30年に延長)

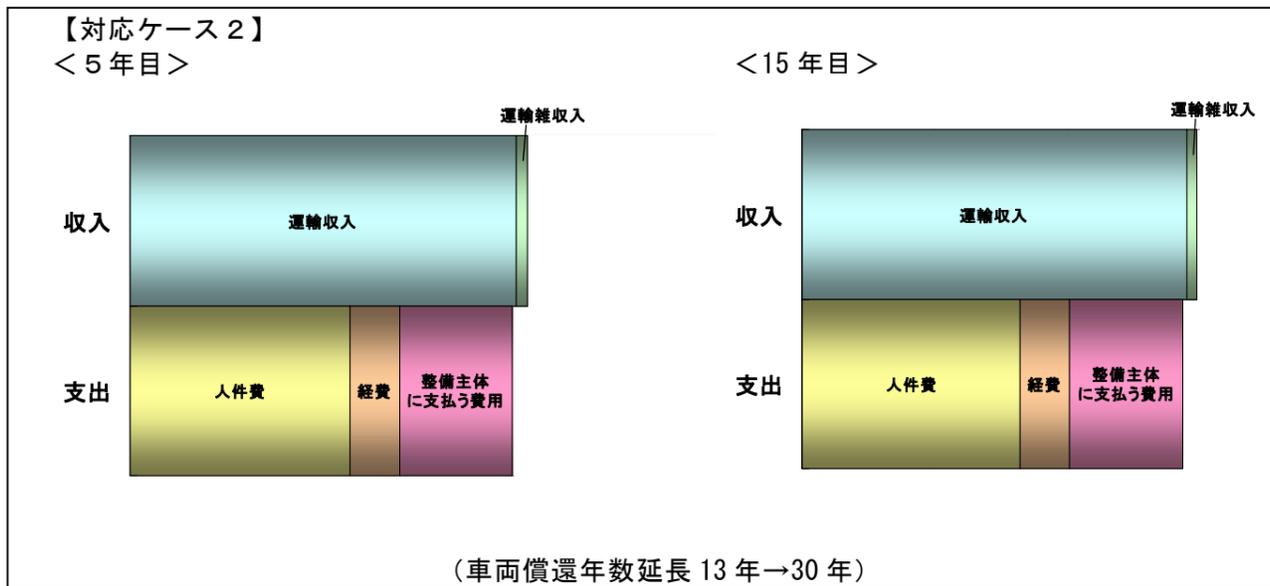
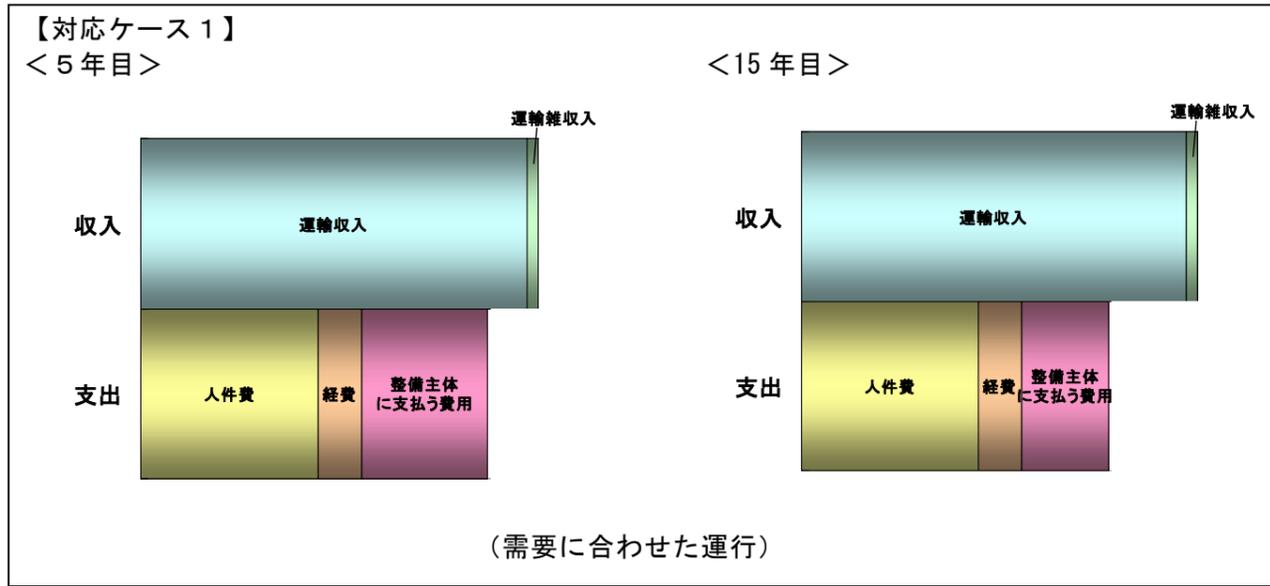
#### ④収支採算性への影響分析

<5年目>

<15年目>



(対応前)



**【効果検証の結果】**

- 対応策を講じた効果については、開業5年目では需要に合わせた運行，車両償還年数の延長のいずれを講じても支出が収入を下回ることとなった。
- また、開業15年目においては、対応策を講じるまでもなく収入の回復が見込まれるが、さらに需要に合わせた運行を行うことにより、支出が圧縮され収支の改善が見込まれる。

(4) リスクへの対応策のまとめ

○予防策

- 持続的な安定経営を行うためには、営業主体が過大なリスクを負うことが無いように営業主体と整備主体間の合意に基づき事業を行うことが必要であり、その上で、営業主体は円滑かつ確実に効率的な事業運営を行うことが必要である。
- そのためには、リスクの発生を抑制する有効な予防策を準備しておくことが重要となる。

○リスクが発生すると想定された場合の対応策

- リスクが発生すると想定された場合においても、営業主体が徹底した営業努力により収支の改善を行うことが前提となるが、その上でリスクに応じた対応策についても準備することが必要である。
- 今回のリスク分析とその対応策は、いくつかの象徴的なケースとして効果検証を行い、その有効性が確認されたが、安定経営を行うには、予防策と対応策の双方を組合せながら対応していくことが重要である。

○総括

- 以上のことからリスクに対しては、整備主体（下）、営業主体（上）の契約において、安定経営と収入確保に向けた取組み、リスクが発生した場合の具体的な役割分担について明確にしておくことが重要である。
- 想定される予防策・対応策を準備し、様々な組合せによって効果的に運営を行うことが重要である。

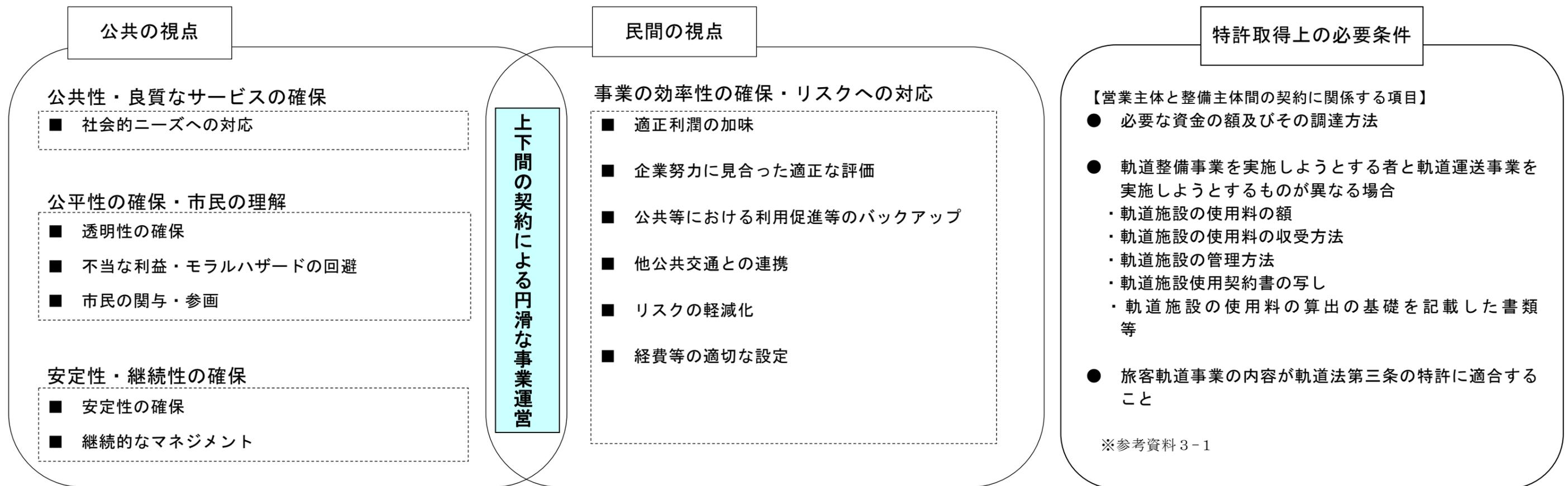
## 2. 事業・運営スキームの検討

### (1) 事業・運営スキームについて

#### 1) 事業・運営上の必要条件の整理

運営形態を検討するにあたっては、事業・運営上の必要条件を整理する必要があると考えられることから、公共側が必要と考える条件と民間事業者が事業参画のインセンティブ、更には特許取得上の必要条件について整理する。

※但し、実際には営業主体と整備主体間の契約等により設定されるものである。



図：事業・運営上の必要条件の概念図

## <事業・運営上の必要条件の考え方>

### a. 公共の視点

#### ア) 公共性・良質なサービスの確保

##### ○社会的ニーズへの対応

整備主体が公共の基盤として施設を整備することから、住民の利益や利用者のニーズを重視し、社会的便益を最大化するような事業・運営とすることが重要である。

#### イ) 公平性の確保・市民の理解

##### ○不当な利益・モラルハザードの回避

営業主体に不当な巨額の利益を生じさせないようにすると同時に、営業主体の非効率性に起因する損失を全額補填する等といった、営業主体のモラルハザードを招くような事態を回避しなければならない。

##### ○透明性の確保

関係者の合意のみで事業を進めるのではなく、住民に対しても広く情報公開を行うことによって、密室性を排除するとともに事業全体の透明性を確保する必要がある。

##### ○市民の関与・参画

公共交通サービスは、事業者や公共のみで成り立っているものではなく、市民も間接的に関与していること、地域を支える公共交通は地域住民が支えていることを促し、継続的に、市民に支えられる公共交通となることが必要である。

#### ウ) 安定性・継続性の確保

##### ○安定性の確保

LRTは主要な公共交通機関であるとともに、都市の骨格形成、拠点づくりに資する「都市の装置」であることから、営業主体が長期的に安定的な経営を見通すことが可能となるようにする必要がある。特に、営業主体に起因しないリスクが顕在化（大災害等）した場合は、公益性を重視した支援を行う必要がある。

##### ○継続的なマネジメント

人口減少、高齢化、安全・環境への意識の高まり等を背景に、今後、住民の価値観や社会の状況が大きく変化することが想定される。こうした中で実施されるLRT整備については、当初設定されたサービス水準等が、将来的には必ずしも利用者のニーズに適合したものとなっていない状況が想定されることから、開業後もPDCAサイクルの考え方に基づき、関係者間における継続的な協議の下、住民や利用者のニーズを取り込んだ継続的なマネジメントを行っていくことが重要である。

### b. 民間の視点（民間事業者の参画条件）

#### ア) 適正利潤の加味

企業の参入にあたってインセンティブを付与するために、営業主体と整備主体間の契約内容の設定の際に、適正な利潤を見込むことが考えられる。

鉄道事業において、運賃を設定する際には、経営に必要な営業費などの費用を合計し、それに適正な利潤を加えたものが一般的となっている。この考え方に基づき、収益から適正な利潤を差し引いた額を、整備主体（公共）へ支払う“施設使用料”とすることが考えられる。（収益の範囲）

なお、鉄道、バス、タクシーなどの運賃設定においては、「適正利潤」を得ることが認められている。

※参考資料3-2

#### イ) 企業努力に見合った適正な評価

営業主体と整備主体の契約内容は、運賃や運行頻度などのサービス水準や役割分担等を設定するが、そのサービス水準等の契約内容（パフォーマンスコントラクト）に含まれないサービス改善（投資や経費等）などを、営業主体が独自に行うことによって発生した利潤は、営業主体の利潤として認められる。

（例：パフォーマンスコントラクト以上の本数増や日常のメンテナンスに関する技術革新など企業努力としての評価できる項目による収入増や経費減）

#### ウ) 公共等における利用促進のバックアップ

利潤を得るためには、営業主体と公共等が協同して需要の喚起策を行うことが重要である。具体的には、他事業者等が行っている利用促進策のほか、宇都宮の特色を出したイベントや利用促進策等が必要である。

（例：ICカードの導入、広告、イベントの開催、福祉乗車券等）

#### エ) 他公共交通との連携

他公共交通と連携させた公共交通のネットワークの整備が必要であり、バスとの連携が重要である。また、乗り継ぎ料金の割引や共通ICカードの導入なども必要である。

#### オ) リスクの軽減化

民間事業者がLRT事業に参画するためには、整備主体（公共）と営業主体との役割分担を考慮し、営業主体に過度のリスクとならない工夫が必要である。

#### カ) 経費等の適切な設定

営業主体と整備主体間の契約内容の設定にあたっては、各々の経費等について詳細な吟味を加えた上で営業主体と調整する必要がある。

実際の経費が設定した経費よりも、営業主体の努力により低くなる場合は、営業主体の利潤となり事業参入のインセンティブを与えることになる。また高い場合・低い場合のいずれにおいても営業主体の効率化を促すことから、効率性発揮のインセンティブとなると考えられる。

<参考>

第1回委員会で提示した上下間の役割分担を再掲する。

①上下間の役割分担

第1回委員会では、上（営業主体）・下（公共）の役割分担を明確化するために、LRT事業の業務区分を明確にし、これを上下が分担するとともに、両者の会計を分離するスキームの提案を行った。

これにより、下は公的資金の投入及び事業スキームの設定による社会的ニーズに対応したサービスの維持・提供等の観点から、主として**施設の整備・保有を担い**、上は運営・運行のノウハウを活用したLRT事業の効率化の観点から**運行サービスの提供・事業の運営**を行なうことが確認された。

なお、社会的ニーズへの対応については、下は公共交通サービス提供の観点、上はサービスの効率的な提供の観点から、連携して取り組むことも確認された。

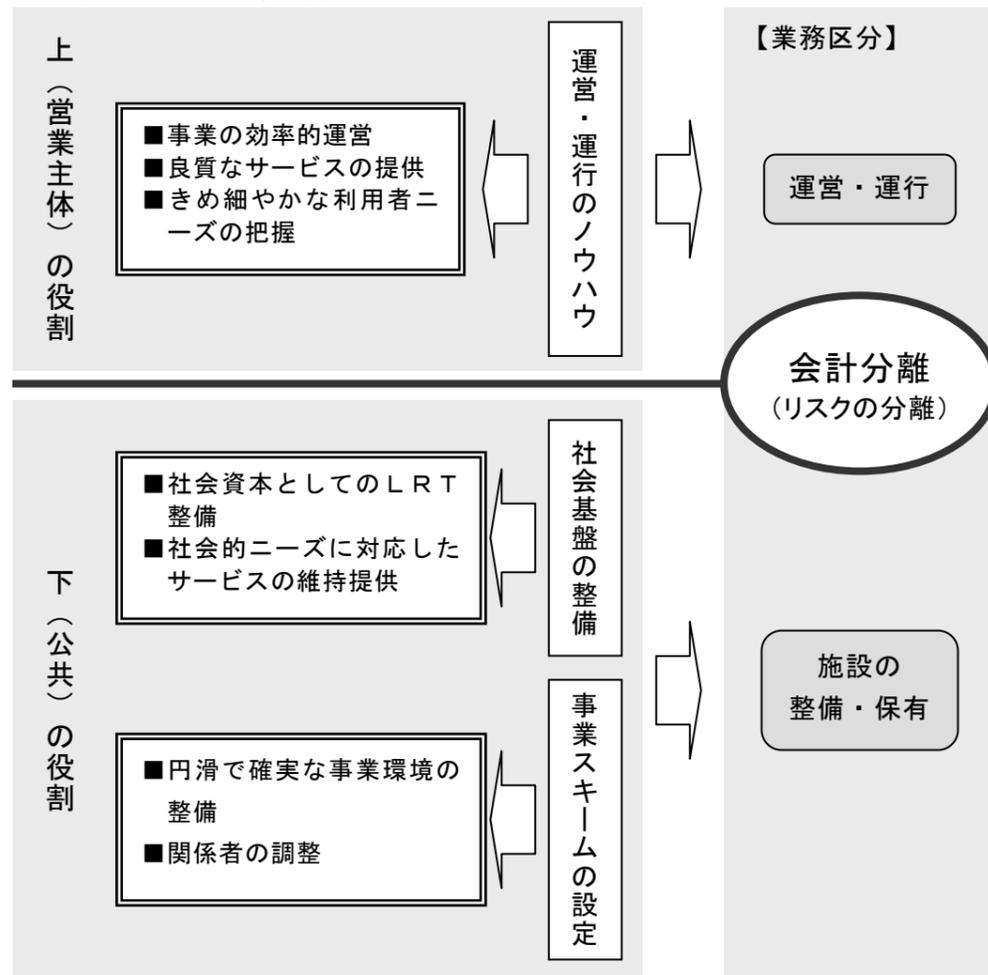


図 上下の役割分担のイメージ

2) 事業・運営スキームの概要

営業主体と整備主体は、合意に基づいて決められたサービス水準や相互の役割等についての契約を行う。

その上で、下（整備主体）は、社会的ニーズに対応したサービスの維持・提供等の観点から主として施設の整備・保有を担い、上（営業主体）は事業の効率化の観点から運行サービスの提供・事業の運営を円滑かつ確実にやっていく。

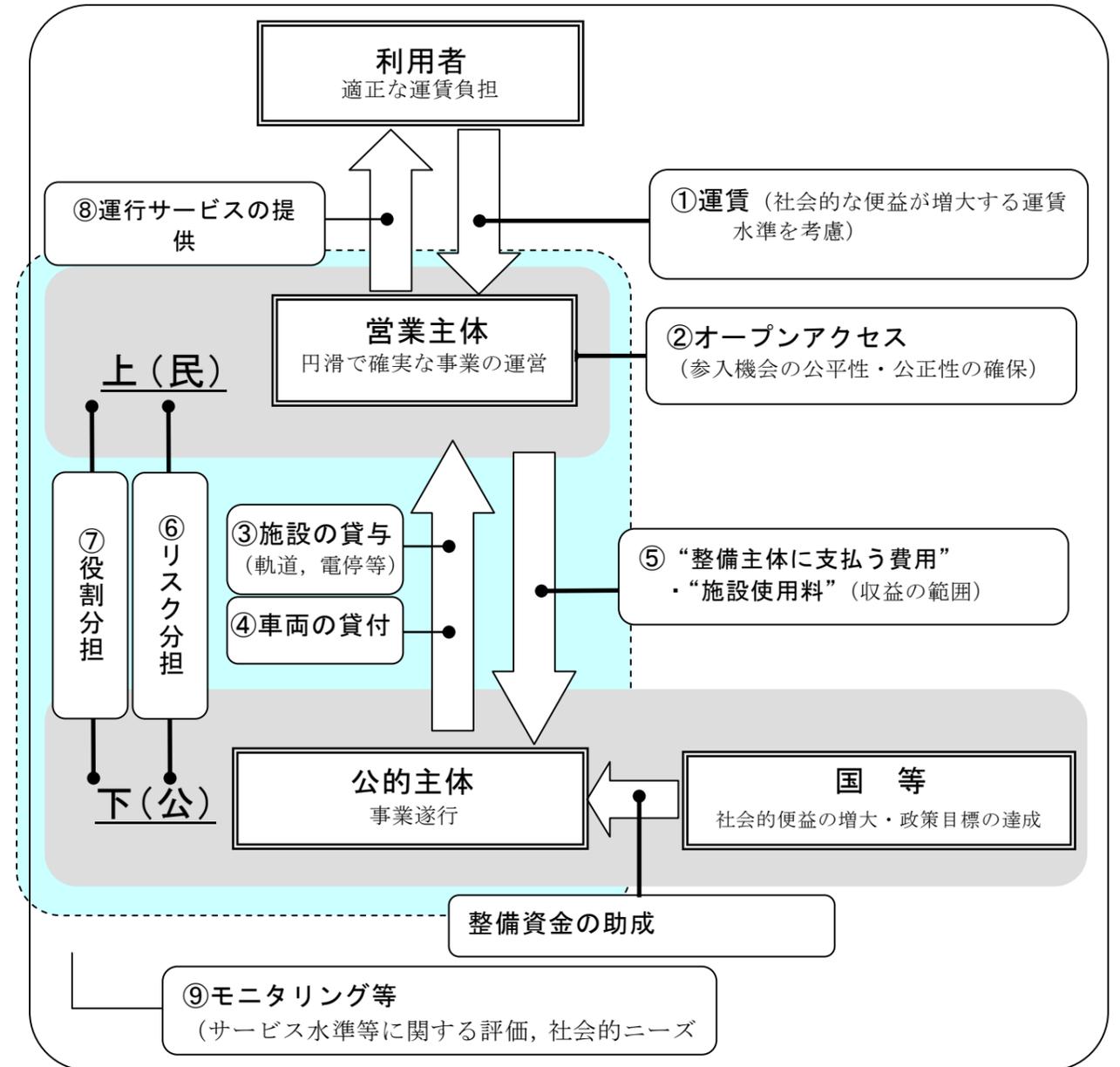


図 事業・運営スキームの概要

#### ①運賃設定の考え方

公共の基盤として整備する事業であることから、適正な利用者負担を前提とした利用者利便の向上と社会的便益が増大する運賃水準を設定する必要がある。また、L R Tから他路線に乗継ぐ際の運賃バリアを極力感じさせないための割引運賃等も考慮する必要がある。

#### ②オープンアクセス

公共の基盤として整備する事業であることから、L R T事業に参画する事業者の選定に際しては、公平性・公正性を確保することが重要であり、当該事業に対して参入機会が開かれている整備スキームとする。

#### ③施設の貸与

公共の基盤として整備した軌道や停車場等の施設を営業主体に貸与することにより、営業主体は社会的ニーズを反映した事業の運営を行う。

#### ④車両の貸付

営業主体の経営的な負担の軽減および参入のしやすさの観点から、L R T車両を整備主体が購入・保有し、営業主体は、L R T車両の償還に必要な額を整備主体に支払う。

#### ⑤“整備主体に支払う費用”・“施設使用料”（収益の範囲）

営業主体は、円滑で確実な事業の運営を行うとともに、日常的な保守・管理経費を公的主体に支払うものとする。

また、L R T車両を営業主体が保有せず、整備主体が購入した車両により運行を行うため、L R T車両の償還に必要な額を整備主体に支払うものとする。（“整備主体に支払う費用”）

なお、“施設使用料”は、利用者からの収入から“整備主体に支払う費用”を含む経費を差し引いた額を基に、収益の範囲内とすることが考えられる。

#### ⑥リスク分担

営業主体の経営に大きな影響を及ぼすリスクが発生した場合を想定し、リスク対応方策をあらかじめ想定・準備しておく。

#### ⑦役割分担

公共の基盤として整備する事業であることから、社会的便益の最大化を目指すとともに、事業の円滑かつ効率的に実施するために、公と民の役割分担を明確化する。

#### ⑧運行サービスの提供

公共の基盤として整備する事業であることから、社会的便益の最大化を目指すとともに、利用者のニーズを反映した運行サービスを提供する。

#### ⑨モニタリング等

当初設定したサービス水準等が社会的ニーズに合致しているか否かを把握することは、事業の効率的遂行、期待される効果の発現の観点から重要であり、モニタリング等により、これらを把握する。

## (2) 営業主体の収支構造について

公設型上下分離方式においては、整備主体が施設の整備を行い、営業主体は、その施設の貸与を受け運営・運行を行う方式である。そのため、宇都宮においては、日常的な保守・管理にかかる費用と車両の償還費について、整備主体に支払う費用として、営業主体は整備主体に支払うものとした。

ここでは、この費用とは別に、線路の使用料（“施設使用料”）として営業主体は整備主体に費用を支払う必要があることから、施設使用料の考え方を整理する。

ただし、施設使用料については、その考え方等が多種多様であり、整備主体と営業主体等の関係者で合意の基、契約によって決定されるものであるため、ここでは基本的考え方について示すこととする。

### 1) 施設使用料の考え方

施設使用料については、運行計画を策定し、その収益の範囲内で設定することが考えられる。

また、事前の契約に基づき一定期間経過後（例：3～5年）ごとに見直しを行い、実態を反映させていくことが必要である。

これにより、営業主体は長期的なリスクを負うことがなく、安定的な経営を見通すことが可能となる。

営業主体が整備主体に支払う施設使用料については、施設の大規模修繕等があった場合や公共交通ネットワーク全体の維持・充実などの経費に充当していくことが有効である。

### 2) 施設使用料の設定方法

- ◆営業主体と整備主体間の契約内容を一定期間ごとに見直すことによって、営業主体は、長期的リスクを負うことがなく、安定的な経営を見通す。
- ◆営業主体と整備主体間の契約内容の見直し期間としては、5年程度が望ましいが、開業直後等、リスクが高い状況（例：累積資金収支がマイナスで施設使用料が払えないことが想定される状況等）においては毎年契約内容を見直し、その後経営が安定期に入った段階で、3年・5年と長期間に設定していくことも考えられる。

営業主体と整備主体間の契約内容の見直しが行われないと、営業主体に起因しない要因による長期的なリスクまで営業主体が負うこととなる。物価変動などの社会経済条件は長期的な予測が難しいことから、一定期間経過後ごとに見直し、実態を反映させていくことが必要である。

ただし、契約期間を短期間で設定する場合は、営業主体のモラルハザードとならないよう収支状況を見極める必要がある。

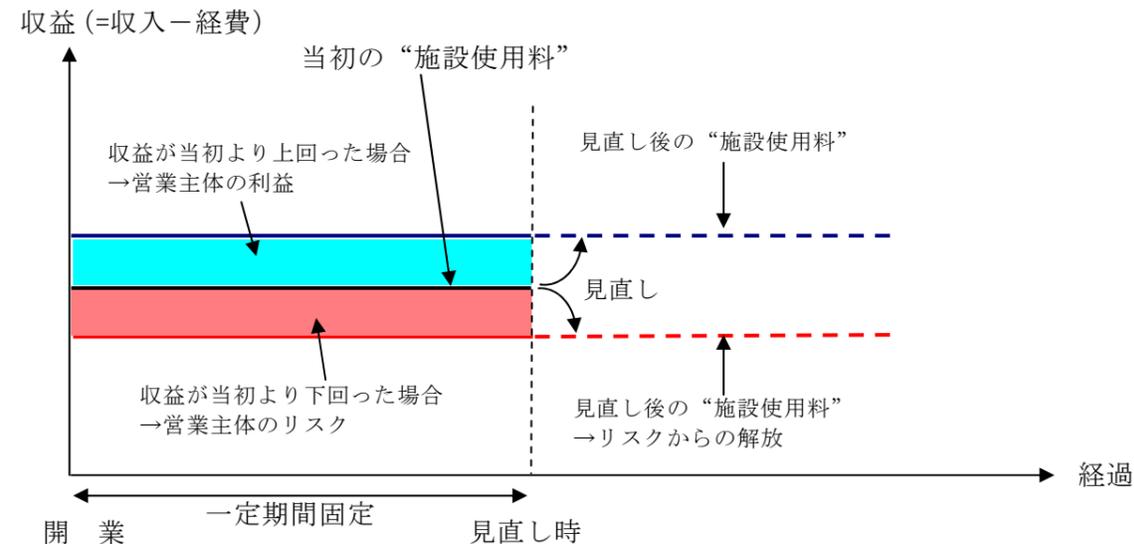
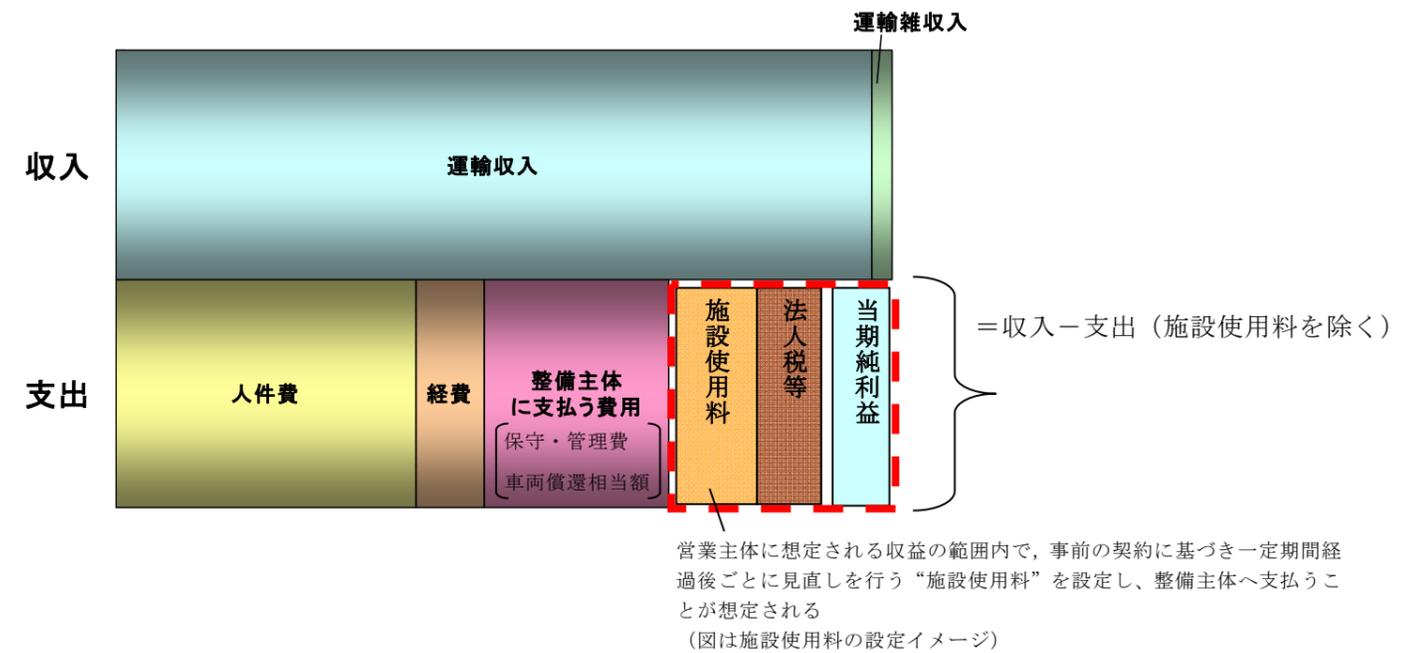


図 営業主体と整備主体の契約内容における“施設使用料”の見直しイメージ

### 3) 施設使用料を考慮した収支構造



#### 【営業主体の収支構造】

- ・基本ケースにおいては、収入が支出を上回ることから、施設使用料の設定が想定される。
- ・このため、施設使用料の設定については、営業主体と整備主体間で、長期的に事業・運営を見通しつつ適切に設定し、あらかじめ契約を行う必要がある。

### (3) 営業主体の組織形態について

#### 1) これまでの検討経緯

過年度調査における運営形態は以下のとおり検討された。

##### ①新交通システム導入基本計画策定調査

「新交通システム導入基本計画策定補完調査（事業・運営手基本計画調査）報告書」（平成15年3月 栃木県・宇都宮市）においては、当時軌道事業において上下分離が認められていなかったため、上下一体の第1種事業として検討を行い、公共性の確保と効率的な運営が図られる点から「第三セクター」が望ましいとされている。また、公共及び民間については、以下の理由により難しいとされている。

- ・ 栃木県及び宇都宮市においては、鉄・軌道事業運営のノウハウが乏しく、運営の効率性や弾力性を考慮すると、公共での運営は困難
- ・ 初期投資が大きい点や利益確保のための公共負担の増、需要リスクへの対応等から、民間での運営も難しい

##### ②新交通システム導入課題の検討結果報告書

「新交通システム導入課題の検討結果報告書」（平成19年3月 新交通システム導入課題検討委員会）においては、国の公共交通事業への補助制度の拡充や「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」という新たな法案制定の動きを踏まえ、「公設・民営」方式による整備を前提とし、事業採算分析を行っている。

また、必要不可欠な条件として以下が整理された。

##### a. 公共性・継続性の確保

公共交通は、単なる交通の一手段にとどまらず、市民・県民が安全・安心な日常生活を営むための基幹となる重要な施設であることから、その公共性・継続性を確保すること。

##### b. 効率性の向上

初期投資の償還や人件費、施設維持のための経常的な経費が必要であることから、運営の効率化を図ること。

##### c. 良質なサービスの提供

利便性、快適性を高めるなど、利用者のニーズに即したサービスを提供していくこと。

ただし、営業主体に関しては、「民間や第三セクター等、各種運営形態の長所・短所をよく見極めた上で運営主体の検討を行う必要がある。」と整理されており、営業主体の組織形態についての検討は行われていない。

### 2) 営業主体の組織形態

過年度調査や社会情勢等の変化を踏まえると、以下のような組織形態が想定される。これらについてメリット、デメリット等を整理しながら検討を深めていく考えである。

#### ①営業主体の組織形態

本事業における営業主体の組織形態として、「既存の民間公共交通事業者」、「新会社の設立」が考えられる

##### ○既存の民間公共交通事業者

既存の民間公共交通事業者が行う場合である。これにより、既存事業に関する豊富な経験とノウハウをLRT事業に活かすことができる。

##### ○新会社の設立

複数の民間事業者が出資して新会社を設立する場合である。場合によっては、自治体为新会社に出資することも考えられる。

また、民間事業者及び自治体からの出資に加え、NPO等の市民からの出資や市民が参画する新会社を設立する場合である。これにより、「マイレール意識の醸成」を図ることも期待できる。

②組織形態の特長

ここでは、公設型上下分離方式を前提とした営業主体の組織形態のメリット、デメリットを整理し、本事業における運営形態としての適合性について検討する。

組織形態別の特長

各組織形態別のメリット・デメリットをまとめると下記のとおりである。

組織形態	メリット	デメリット	平成 18 年度調査で挙げられた 必要不可欠な条件について
既存の民間公共交通事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共交通に関する豊富な経験とノウハウを L R T 事業に活かすことができる。</li> <li>利潤追求へのインセンティブが大きく、事業の効率化が可能である。</li> <li>地元交通事業者であれば、地元根拠組織となる。</li> <li>事業に対する意志決定がスムーズに進む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事業による経営悪化等による影響を直接的に受ける。</li> <li>新規事業の場合、経営に不確定要素が多いことから、民間公共交通事業者が事業に参入しない可能性がある。</li> </ul>	<p>①公共性・継続性の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間公共交通事業者の場合、必ずしも継続性が担保されない場合がある</li> </ul> <p>②効率性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間公共交通事業者の経験・ノウハウを活かし、事業の効率化が可能である</li> </ul> <p>③良質なサービスの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業主体と整備主体の運行内容に関する契約に基づき、良質なサービスが提供される</li> <li>民間公共交通事業者の経験・ノウハウを活かし、より良質なサービスを提供することが可能である</li> </ul>
<p>新会社の設立 (民間企業や既存の民間公共交通事業者が関与する場合)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業や既存の民間公共交通事業者が関与するため、利潤追求・効率化に対する意識がより強くなる。</li> <li>地元交通事業者や地元企業が参画する場合、地元根拠組織となり得る。</li> <li>公共交通事業者が参画する場合は、豊富な経験とノウハウを L R T 事業に活かすことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体等公共が関与しないため、出資状況によっては、主導的な役割を担って調整する主体がいなくなる。</li> <li>出資する関係者が多数に及ぶ場合、関係者間の調整が複雑になり、意志決定が遅くなる可能性がある。</li> <li>新規事業の場合、経営に不確定要素が多いため、新会社への出資が行われない可能性がある。</li> </ul>	<p>①公共性・継続性の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体等公共が関与する場合、事業の公共性・継続性はより強固なものとなる。(新会社の出資形態等により異なる)</li> </ul> <p>②効率性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新会社の場合、開業後数年が経過し、経験・ノウハウが蓄積されるまでは、必ずしも効率性が向上できるとは限らない。ただし、既存の交通事業者が参画する場合はその限りではない。</li> <li>また、多数の主体が関与する可能性があるため、効率性向上に関する意思決定が遅くなる可能性がある。</li> </ul> <p>③良質なサービスの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業主体と整備主体の運行内容に関する契約に基づき、良質なサービスが提供される</li> </ul>
(さらに、自治体等公共が関与する場合)	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業や既存の民間公共交通事業者が関与するため、利潤追求・効率化に対する意識がより強くなる。</li> <li>地元交通事業者や地元企業が参画する場合、地元根拠組織となり得る。</li> <li>公共交通事業者が参画する場合は、豊富な経験とノウハウを L R T 事業に活かすことができる。</li> <li>サービスレベルやまちづくり等について、公共が主導的な役割を果たして調整することが可能である。</li> <li>事業の公共性・継続性がより強固なものとなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体等公共が過度に関与する場合、利潤追求、事業の効率化に対する姿勢があいまいになる可能性がある。</li> <li>出資する関係者間の調整が複雑になり、事業に対する意志決定が遅くなる可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民が関与する場合、市民の声等を活かし、より良質なサービスが提供される可能性がある。</li> </ul>
(さらに、市民の参画を得る場合)	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業や既存の民間公共交通事業者が関与するため、利潤追求・効率化に対する意識がより強くなる。</li> <li>地元交通事業者や地元企業が参画する場合、地元根拠組織となり得る。</li> <li>公共交通事業者が参画する場合は、豊富な経験とノウハウを L R T 事業に活かすことができる。</li> <li>サービスレベルやまちづくり等について、公共が主導的な役割を果たして調整することが可能である。</li> <li>事業の公共性・継続性がより強固なものとなる。</li> <li>市民の参画も得て、「マイレール意識の醸成」を図ることにより、地元根拠組織となる。</li> <li>それぞれの組織形態において、市民の参画を得る場合、その声を活かした良質なサービスが行える。</li> <li>市民の声を活かしたまちづくりとの連携が可能となる</li> <li>透明性・客観性・公正性の観点から意見把握が可能となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出資する関係者間の調整が複雑になり、事業に対する意志決定が遅くなる可能性がある。</li> </ul>	

### 3. 実現性・成立性の向上策の検討

#### ・事業・運営に関わる実現性・成立性の向上策

軌道事業においては、従前、上下一体で整備・運営を行うこととされており、その施設整備に関する費用が営業主体に大きな負担となっていた。

一方近年では、上下分離方式の適用により、営業主体の初期投資の費用負担が軽減され、事業採算性が確保される可能性が高まっている。しかしながら、長期的に安定した運営を図るためには、様々な向上策を実施し、収入の増加や徹底した運営の効率化を図ることが重要である。

#### 【想定される向上策】

##### ○運営経費の縮減

- ・要員の削減やOBの採用などによる人件費の圧縮
  - ・需要に合った適正な運行を行うことによる経費の縮減
  - ・専門的業務の業務委託による経営の合理化
- 等

##### ○関係者との連携・調整

- ・他の交通機関との結節や乗継ぎ運賃制度、ICカード化等のサービスに関しての連携・調整

##### ○利用促進

- ・利用促進策については、市民や商店街、既存の交通事業者等との連携
- ・利潤を得るためには、営業主体と行政等が協同して需要の喚起策を行うことが重要である。具体的には、他事業者等が行っている利用促進策のほか、宇都宮の特色を出したイベントや利用促進策を行うことにより、新たな需要の掘り起こしを図ることが必要である。

(例)

- ・乗り継ぎ運賃の割引
  - ・商店街と連携した割引商品
  - ・イベント列車の運行
  - ・ICカードの導入
  - ・ネーミングライツの採用
  - ・広告
  - ・福祉乗車券
- 等

### 4. 事業・運営手法に関するまとめ

#### (1) まとめ

##### (運営)

宇都宮市LRT事業については、過年度調査(新交通システム導入基本計画策定調査平成15年3月)の収支分析において40年以内の黒字転換は困難とされていたが、「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」に基づき、公設型上下分離方式で整備・運営を行うことにより、営業主体は初期投資に要する費用負担から開放されることから、安定的な経営を行える可能性が一定程度あることが確認された。

また、事業としての公共性、継続性の観点からは、経営上のリスクを予防したり、あるいは、未然に対処策を講じることにより、更に経営の安定化を図ることが可能となる。

このため、営業主体と整備主体の上下間でリスクの予防策と対応策を事前に十分協議し、役割分担を契約により定め対応していくことが重要である。

##### (営業主体)

営業主体については、市民が事業に関わることによってマイレール意識の醸成を図り、利用の増加や運営面に対しての関心を深めることが重要となる。更には、地元の企業が参画することになれば、地元に着した営業主体となり、市民にも親しみが持てる会社となり得ることから、本事業の営業主体は、市民、地元企業、既存の交通事業者、公共等が参画し協働し得る組織形態を目指すことが理想である。

#### (2) 今後取組むべき事項

最後に、今後、事業・運営に関して取組むべき事項を整理すると以下のとおりである。

##### ○段階的整備を考慮した事業・運営の検討

全体の整備区間は約15kmの路線であり、全区間同時に整備することが望ましいが、整備効果や整備課題などを踏まえた施設整備計画を作成し、これに基づく各 구간におけるプライオリティを考慮した上で、段階的整備に合わせた事業・運営の検討が必要となる。

##### ○関係機関及び関係事業者との連携・調整

交通ネットワーク構築に向けた関係事業者との協力体制が重要であり、その中で連携を図りながら、既存交通事業者との乗り継ぎ運賃などの具体的なサービスレベルを設定し、利用者の利便性、快適性を高めるシステムの構築が必要となる。(自動車交通の市街地への流入抑制策による定時性・速達性の確保、ICカードの導入によるシームレス化、優先信号の設置 等)

##### ○市民との連携

安定経営が可能となる営業主体とするためには、市民の積極的な利用促進や市民自らが参画するような仕組みづくりが必要である。(基金の設立、自動車から公共交通への転換策、記念プレートの販売、沿線のボランティア活動 等)