

徳島県南部における共同経営 ～バス事業者と鉄道事業者による並行モード連携モデル～

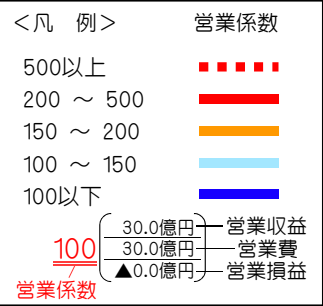


2022年5月27日

四国旅客鉄道株式会社
徳島バス株式会社

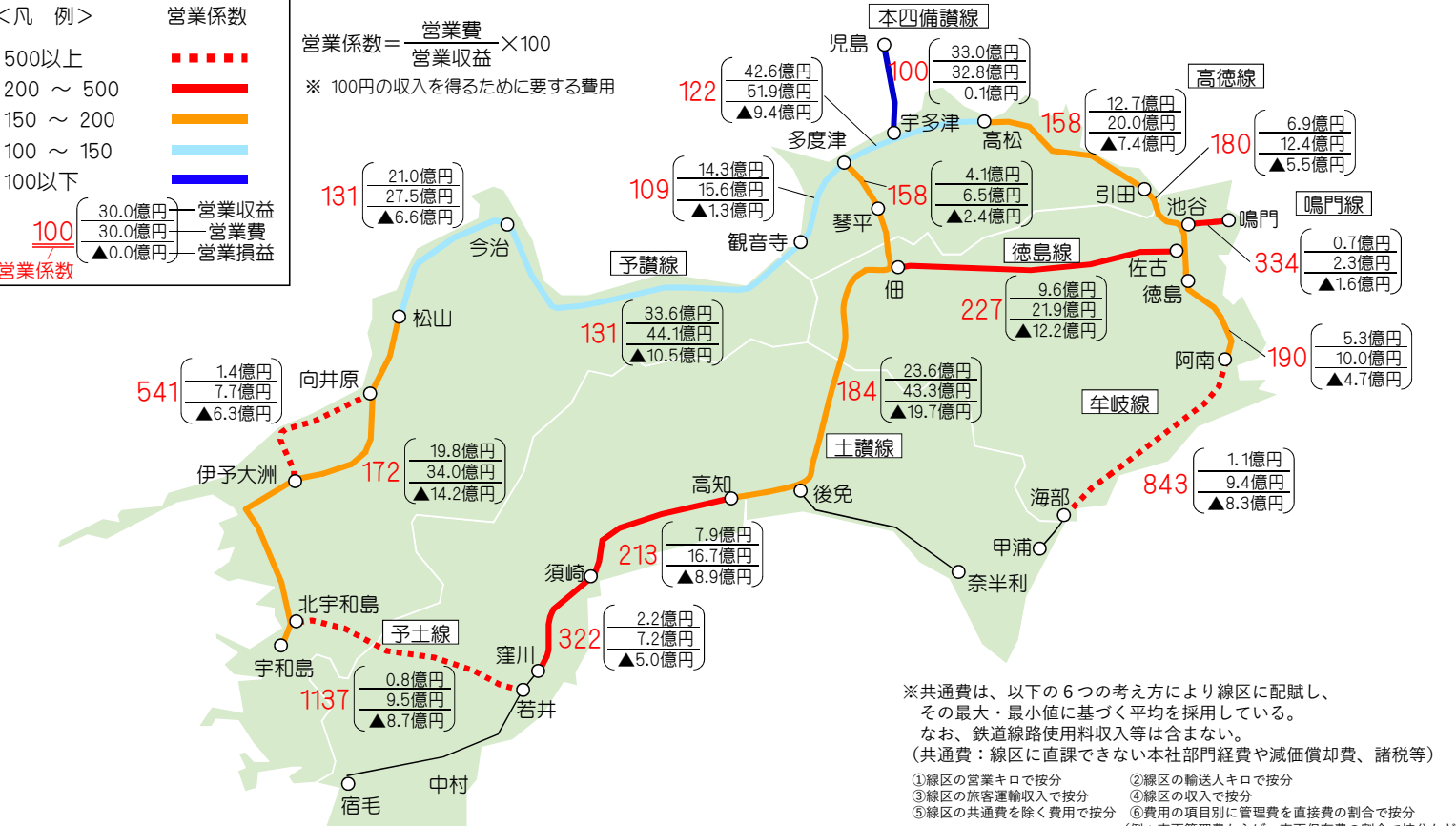
1. JR四国会社概要

線別収支と営業係数 (2019年度)



$$\text{営業係数} = \frac{\text{営業費}}{\text{営業収益}} \times 100$$

※ 100円の収入を得るために要する費用



※ 共通費は、以下の6つの考え方により線区に賦課し、その最大・最小値に基づく平均を採用している。
 なお、鉄道線路使用料収入等は含まない。
 (共通費：線区に直課できない本社部門経費や減価償却費、諸税等)

- ①線区の営業キロで按分
- ②線区の輸送人キロで按分
- ③線区の旅客運輸収入で按分
- ④線区の収入で按分
- ⑤線区の共通費を除く費用で按分
- ⑥費用の項目別に管理費を直接費の割合で按分 (例：車両管理費ならば、車両保存費の割合で按分など)

※ 共通費の線区配賦に平均値を採用しているため、線区別収支の合計値とJR四国全線の値は一致しない。
 ※ 端数は四捨五入処理。
 ※ 今後、共通費の線区配賦方法を見直すことがある。

	営業収益 (百万円)	営業費 (百万円)	営業損益 (百万円)	営業係数
JR四国全線	24,051	37,199	▲13,148	155

長期経営ビジョン2030・中期経営計画2025の概要

中期経営計画2025

- 位置づけ
長期経営ビジョン実現に向けて変革を加速する構造改革の第一段階
- 目標
・ 売上高経常利益率1%の達成 (JR四国単体)
・ 経常利益において連結貢献額10億円の達成

2025	単体	連結
営業収益	※316億円	※555億円
(うち鉄道運輸収入)	※(236億円)	※(236億円)
営業費用	490億円	717億円
営業利益	▲173億円	▲163億円
経常利益	3億円	13億円

※ 新型コロナウイルス感染症の影響は、収束時期が不透明であるため、考慮していない。

長期経営ビジョン2030

- 目指すところ
持続可能な経営体質 (安定的な事業運営と継続的な維持更新投資を可能とする収支・キャッシュフローの実現) を構築し、2031年度の経営自立を目指す。
- ◆ 鉄道事業：安定的に事業運営できる体質を構築
- ◆ 非鉄道事業：収益性を向上しつつ事業領域を拡大

	2019(参考)	2030
連結売上高	489億円	600億円
(鉄道運輸収入)	(224億円)	(235億円)

* 将来のありたい姿

鉄道を中心としたモビリティの提供及びまちづくりを通じた様々な事業を展開し、交流人口の拡大と地域の発展に貢献するとともに、新しい価値・サービスの創造にチャレンジすることで、従業員が誇りを持ち、生き生きと働ける企業グループを目指します。

Good Challenge

- ▶ 会社
「変えること」への前向きなチャレンジを受け入れ、評価する
- ▶ 従業員
「変えること」への前向きなチャレンジを行う

ありたい姿・ミッションを共有

ミッション

将来のありたい姿の実現に向け果たすべき役割・使命

グループを挙げた最大限の経営努力

- 経営基盤強化
- 鉄道運輸収入の安定的な確保
 - 省力化・省人化による生産性向上
 - 非鉄道事業における最大限の収益拡大
- 事業運営を支える土台づくり
- 安全・安心・信頼の確保
 - 生き生きと働ける職場づくり
 - グループの企業価値向上

当社単独では対処できない課題は、関係者のご理解・ご協力を得て解決

- ネットワーク懇談会の議論を踏まえた取り組み
- 「新幹線を骨格とした公共交通ネットワークの構築(※)」を実現
※「四国における鉄道ネットワークのあり方に関する懇談会Ⅱ」(中間整理)
- 新幹線等の抜本的高速化の早期実現
- 公共交通の利便性向上、利用促進等
- モビリティ間の連携強化 (MaaS等)、交通結節機能の強化、駅を中心としたまちづくり等

・地域とともに、「公共交通ネットワークの四国モデル」を追求する

・訪れたい・暮らしたいと感じる、にぎわいとおもてなしにあふれる四国をつくる

・新しい価値・サービスの創造にチャレンジする

公共交通ネットワークの四国モデルの追求

○四国のような地方公共交通の現状は・・・

- ✓ 運行本数が少ない
 - ✓ 路線がなく公共交通の空白地帯が多い
 - ✓ 各モビリティが上手く接続できていない
 - ✓ モビリティの種類が少ない
 - ✓ 運行情報のオープン化が進んでいない
 - ✓ デジタルインフラの整備が遅れている
- など多くの課題がある。

○交通事業者も・・・

- ✓ 人口減少、少子化の進展による利用者の減少（＝収入の減少）
- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響 など多くの課題を抱えている。
- ✓ 運転士（ドライバー）をはじめとする労働力不足

目指すところ～公共交通ネットワークの四国モデル～

四国のような地方公共交通は、MaaSの考え方のもと、交通事業者が競争ではなく協調し、鉄道やバス等の各モビリティが特性を發揮し有機的に連携することにより、移動手段をシームレスに繋ぎ統合された1つの移動サービスとして提供することが重要。

- ✓ 交通事業者間でのダイヤ連携
- ✓ 運賃の統一化
- ✓ 路線の重複の排除
- ✓ モーダルミックス（輸送資源の総動員による移動手段の確保）
- ✓ 様々なモビリティをワンストップで手配するプラットフォーム（経路検索・予約・決済）
- ✓ 運賃値下げ（自治体補助等）

※MaaSとは、『“Mobility as a Service”の略。出発地から目的地までの移動ニーズに対して最適な移動手段をシームレスに一つのアプリで提供するなど、移動を単なる手段としてではなく、利用者にとっての一元的なサービスとして捉える概念』（※国土交通省HPより）であり、移動の利便性向上や地域の課題解決にも資する重要な手段として注目されている。

パターンダイヤ導入

【交通結節点強化、路線の重複の排除】

- 時間が統一されたパターンダイヤ導入により
- ・利用者にとって分かりやすい時間に
- ・他モビリティが接続しやすい（交通結節点強化）
- ⇒バスの乗入れ本数の増加
- ⇒長大バス路線を再編し駅へ接続（並行路線廃止）

徳島駅 牟岐線（阿南方面） 発車時刻表

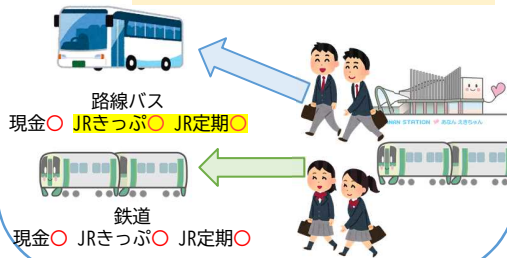
阿南	牟岐	徳島	阿南	牟岐	徳島
5		44	5		44
6		47	6		47
7	18	51	7	18	51
8		47	8		47
9		44	9		44
10	10	54	10	10	54
11		39	11		30
12	12	45	12	12	30
13		36	13		30
14	14	53	14	14	30
15		31	15		30
16	04	47	16	04	30
17		29	17		30
18	08	26	18	08	30
19		33	19		30
20	04	55	20	04	30
21		32	21		31
22	10	42	22	10	31
23		38	23		38

モーダルミックスの取組み

【輸送資源の総動員による移動手段の確保】

- ・ローカル地域では利用減により運行本数減少
- ・並行する鉄道とバスを合わせて移動手段を確保
- ・JRきっぷでもバスが利用できる等、運賃面も連携
- ⇒モードが違う乗換も通し運賃での利用可

※鉄道⇔バス乗換も通し運賃で利用可能



チケットレスアプリの導入

【様々な交通機関をワンストップで手配】

- ・スマホでいつでもどこでもきっぷが購入可能
- ⇒キャッシュレスできっぷを購入
- ⇒定期券も駅に行くことなくスマホで購入
- ⇒紙きっぷを所持する必要なし
- ・スマホ一つで様々なモビリティが利用可能
- ・様々なモビリティでの移動データが取得可能
- ・モビリティ間での割引等の運賃施策も



【取組事例】牟岐線へのパターンダイヤの導入（2019年3月ダイヤ改正より）

- 【施策内容】
- パターンダイヤの導入によって、お客様の利便性を向上。
 - ・わかりやすく利用しやすいダイヤに見直し、より便利に。
 - ・駅から（まで）の二次交通（バス）のダイヤも調整しやすくなる。
 - あわせて、「選択と集中」の運行体制構築によって経営を効率化。

- ・徳島～阿南駅間の9時～19時台、阿南～海部駅間の10時～15時台に運転する普通列車の発車時刻を統一し、お客様にわかりやすく利用しやすいダイヤに見直し。
- ・パターンダイヤ導入時間帯に、徳島～阿南駅間の普通列車を8本増発。
- ・一方で、特急列車（徳島～牟岐間）及びご利用の少ない区間（阿南～海部間）の普通列車の減便をあわせて実施。

◎効果検証

- ・輸送強化を図った徳島～阿南駅間のご利用状況は、2019年4月～2020年1月実績では、前年比**101.4%**と増加。（※普通列車：前年比103.9%）

輸送強化を図った都市圏 徳島～阿南間平均通過人員
【2019年4月～2020年1月実績】

券種	2019年度	対前年比
定期外	1,360（人／日）	100.6%
定期	3,608（人／日）	101.7%
全体	4,968（人／日）	101.4%

※コロナの影響を踏まえ、2020年1月までの実績。

◎路線バスとの連携

- ①南小松島駅
駅周辺を経由するバス路線を再編し、すべての便が駅前に乗り入れ
- ②阿南駅
那賀町～徳島駅の長大路線バスを阿南駅で鉄道への乗換を推奨する形で再編。
- ③デジタルサイネージによるバス案内（南小松島・阿南駅）
路線バスの運行情報がリアルタイムに表示されるバス案内用デジタルサイネージを南小松島・阿南駅構内に設置。

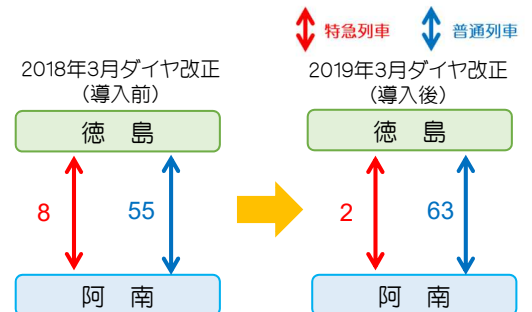


○牟岐線の諸元（2021年3月ダイヤ改正時点）

営業キロ	77.8 km
駅数	29 駅(内臨時駅1)
単線・複線	全線単線
電化	全線非電化

徳島駅 牟岐線（阿南方面） 発車時刻表

阿南	牟岐	海部	方面	阿南	牟岐	海部	方面
5		44		5		44	
6		47		6		47	
7	18	51		7	18	51	
8		47		8		47	
9		44		9		44	
10	10	54		10	10	30	
11		39		11		30	
12	12	45		12	12	30	
13		36		13		30	
14	14	53		14	14	30	
15		31		15		30	
16	04	47		16	04	30	
17		29		17		30	
18	08	26		18	08	30	
19		33		19		30	
20	04	55		20	04	30	
21		32		21		31	
22	10	42		22	10	31	
23		38		23		38	



牟岐線へのパターン導入以後、
2021年3月ダイヤ改正にて、徳島線（徳島～穴吹駅間）土讃線（高知～土佐山田駅間）へ導入。
2022年3月ダイヤ改正にて、高徳線（徳島～板野駅間）鳴門線（池谷～鳴門駅間）へ導入。

2. 徳島バス会社概要

会社概況

(2022年3月末現在)

設立	1942年2月4日
資本金	1億4,420万円
社員数	359人
株主	南海電気鉄道株式会社 (51.80%)
関連会社	(株)徳バス観光サービス 四国交通(株) 徳島バス南部(株) 徳島バス阿南(株)

沿革

1942年2月4日	徳島バス統合(株)設立
1947年9月5日	徳島バス(株)に社名変更
1989年7月14日	東京線運行開始(船)
1996年3月19日	大阪線運行開始(船)
1998年4月6日	阪神線運行開始(橋)
1999年3月1日	京都線運行開始
2000年3月1日	関西空港線運行開始
2000年3月12日	松山線運行開始
2001年3月30日	高松線運行開始
2001年10月27日	阿南大阪線運行開始
2002年3月30日	高知線運行開始
2002年12月21日	広島線運行開始
2003年4月25日	岡山線運行開始
2011年4月1日	鳴門市より運行受託(一部)
2011年10月1日	徳島市より運行受託
2013年4月1日	鳴門市より運行受託(全)
2015年4月1日	小松島市より運行受託(全)

路線バス

路線数：46路線
営業キロ：594.76km
車両数：157両
運行便数：平日994便/日
土休日895便/日



高速バス

路線数：10路線
営業キロ：1,082.86km
車両数：45両
運行便数：173便(73便)/日
※()内が徳島バス運行便

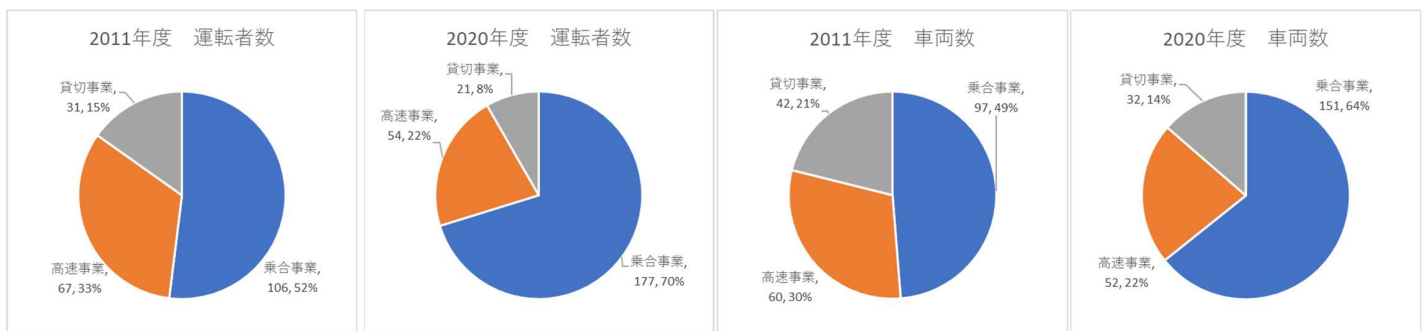
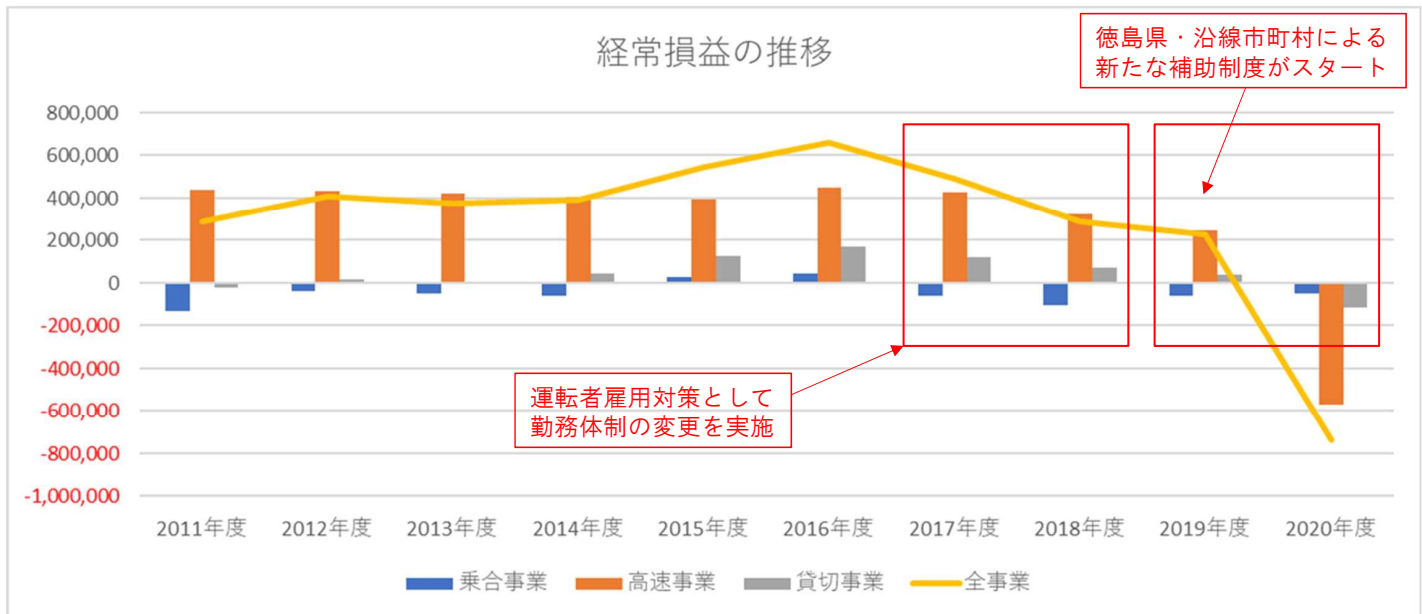


貸切バス

車両数：31

貸切バス事業者安全性評価制度
2016.9.29 三ツ星認定
2018.12.19 三ツ星継続
2021.3.1 三ツ星継続





需要に合った路線再編・効率化

南小松島駅乗入による効果			
自社路線			
年度	2017	2018	2019
平均運行回数	37	35	34.5
運送収入	134,758	134,960	111,614
前年比		100.1%	82.7%
備考		2018.4.1南小松島駅乗入	2019.3.17JR牟岐線パターン導入
※① 2018.4.1より全便南小松島駅に乗り入れ、若干効率化を進めた。			
※② 2019.3.17よりJR牟岐線パターンダイヤ導入により減収			
小松島市協定路線			
年度	2017	2018	2019
平均運行回数	47	45	45
運送収入	29,161	29,441	33,021
前年比		101.0%	112.2%
備考		2018.4.1南小松島駅乗入	2019.3.17JR牟岐線パターン導入
※2020年度はコロナの影響により比較対象とならないため省略			

阿南駅乗入及び阿南終点



■まとめ

2019. 3. 17よりJR牟岐線のパターンダイヤ導入に伴い、徳島～阿南間が30分間隔となり、便数も増加したため、自社路線は減収した。しかしながら、小松島市協定路線は、増収傾向にあることから、徳島～小松島間は、近・中距離需要で、バスの利便性が優位。小松島以南の、長距離需要は鉄道の利便性が優位であることがわかる。※バス利用者も少ない。実態に鑑み、丹生谷線を、2020. 10. 1に阿南駅に接続し、運行距離を短縮した。

3. 徳島県南部における共同経営について

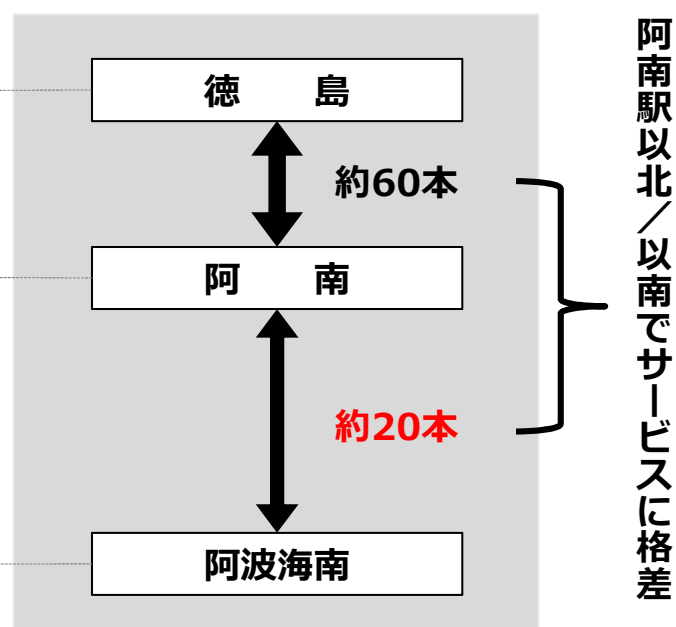
徳島県南部地域における共同経営実施の経緯①

【背景】

- ◆ 人口減少等による公共交通の利用者の減少、新型コロナウイルス感染症拡大による更なる利用者の減少
- ◆ 徳島県南部地域においては、**阿南駅以南と阿南駅以北で、JR四国「牟岐線」の運行本数に格差**



J R牟岐線の普通列車運行本数



【これまでの関係者の対応】

- ◆ 徳島バスでは、徳島県からの要請を受け、**高速バスの一般道走行区間の途中乗降の可能化**
- ◆ JR四国では、**牟岐線におけるパターンダイヤの導入**や**鉄道・バス共通時刻表**を作成する等、わかり易い交通サービスを実現

運賃体系が異なるため、利用者はあまり伸びず、**利用者目線でのサービスの改善が必要**

【徳島バスの取組】
高速バス一般道走行区間の途中乗降可能化

徳島バス「室戸・生見・阿南大阪線」の下道区間の途中乗降可能化について

下道区間内での乗降は不可

一部下道区間内での乗降も可

→輸送資源を総動員し、地域公共交通としても機能

【JR四国の取組】
パターンダイヤの導入や鉄道・バス共通時刻表

徳島駅 牟岐線（阿南方面）発車時刻表

阿南	牟岐	浅川	浅川	牟岐	阿南
5				5	44
6				6	47
7	18			7	18
8		20		8	
9			47	9	20
10	10			10	30
11		39		11	30
12			45	12	30
13	12	24		13	30
14			53	14	30
15		24	31	15	30
16	04			16	30
17		29		17	30
18	01	08	26	18	30
19	04			19	30
20			33	20	31
21		27		21	28
22	10		42	22	17
23			38	23	38

鉄道・バス共通時刻表

牟岐線・徳島バス（徳島→甲浦）

※2019年3月ダイヤ改正時点の比較

→地域公共交通に貢献出来る鉄道サービスの実現

【共同経営の検討】

- ◆ 徳島県の協議会で鉄道やバスを連携させた利便性向上（モーダルミックス）を目指すことが提示される
- ◆ 四国運輸局と勉強会を開催し、各種利便性向上方策について勉強
- ◆ 徳島バスとJR四国により、両社の**運賃を一体的に運用**することで**住民・来訪者の利便性を向上**させ、利用者の維持・増加を実現することで**経営力の向上**を目指すことを両社で決定
- ◆ **独占禁止法特例法に基づき、徳島バスとJR四国で共同経営計画を作成**（令和4年3月に国交大臣認可）

徳島県地域公共交通計画（案）の記載

本計画における基本方針（抄）

最適化された多様な移動手段が連携し、
…（中略）…持続可能な公共交通ネットワークの実現

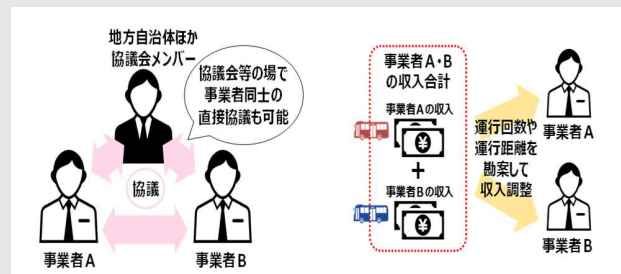
目標

【目標】
各交通モードの特性を発揮できる適切な役割分担のもと、県内の様々な地域に、公共交通で移動が可能

【施策】
モーダルミックス

独占禁止法との関係

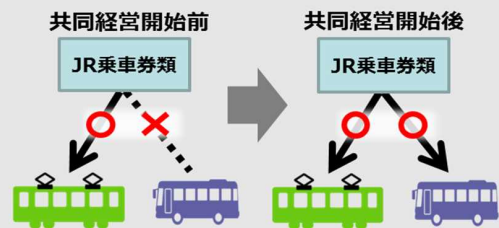
- ◆ 徳島バスとJR四国で運賃を一体的に運用する場合には、運賃を制限することとなるため、独占禁止法上問題となる
- ◆ 独占禁止法特例法に基づき、共同経営計画を作成



【共同経営の内容】

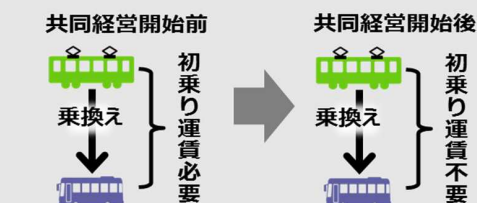
① JR乗車券類で徳島バス「室戸・生見・阿南大阪線」の途中乗降区間の利用を可能とする。

① JR乗車券類で徳島バス「の利用を可能化



② 鉄道とバスを乗継ぐ場合、JR乗車券類による通し運賃を適用する。

② 通し運賃の適用



— JR四国「牟岐線」

— 徳島バス「室戸・生見・阿南大阪線」



国土地理院ウェブサイト「地理院地図（電子国土Web）」を加工して作成

【共同経営の効果】

- バスと鉄道の双方を同じ交通サービスとして利用することが可能となるため、徳島県南部地域における公共交通サービスの**利便性が向上（運行本数増加／平均運行間隔時間短縮）**する。
- 利用者の増加に伴う増収により交通事業者の**経営力を向上し、基盤的サービスの提供の維持**に繋げる。

【具体的な効果】

➢ 同じ運賃体系で利用可能な交通サービスの運行本数

鉄道サービスのみ	鉄道+バス
16~28本	24~36本

運行本数が実質8本増加

➢ 同じ運賃体系で利用可能な交通サービスの運行間隔

鉄道サービスのみ	鉄道+バス
85~91分	62~66分

平均運行間隔が20分以上短縮



【共同経営が実現に至った背景】

- ◆ **利用者減少や労働力不足等、交通事業者として抱える共通問題の一致**
- ◆ **徳島県が地域公共交通サービスを鉄道・バスの別関係なく総合的に捉え、協議会を開催**
- ◆ **徳島県が実施する地域公共交通施策に関して、JR四国及び徳島バスは交通事業者として協力**
- ◆ **運輸局の協議会過程からのノウハウ面等のサポート**

【今後に向けて】

- ◆ **共同経営の成功に向けて**
 - 関係者との更なる連携
 - 運賃面以外の利便性の向上
- ◆ **更なる持続可能性の向上に向けて**

【徳島バス】

- 鉄道とバスサービスを総合的に捉え、**徳島県の公共交通ネットワークを再構築**

【JR四国】

- MaaSの考え方の下、鉄道やバス等の各モビリティが特性を活かし有機的に連携
- **「公共交通ネットワークの四国モデル」の構築**
 - 関係事業者のご理解、運輸局の支援に加え、**交通事業者の事業エリア単位で地域の公共交通をグランドデザインする** 県の理解が不可欠

バス時刻



▲ 駅電光掲示板でのバスの案内 (阿南駅)

◀ バスも組み込んだ駅発車時刻表

(参考) 利用環境整備及び周知展開について

- 共同経営の実施に合わせ、高速バス途中乗降を利用しやすい環境整備や周知展開を実施、モーダルミックスの推進に努めている。
- 新学期以降、徳島県等と連携して沿線学校向けに周知を図る等、学生定期利用の増加や新規需要の創出を図る。
- 今後、利用状況やお客様のご意見を把握のうえ、PDCAを回していく (交通事業者、運輸局、県の関係者にて推進体制を構築)。

1. 駅発車時刻表、LED発車標でのバス案内 (阿南駅)

阿南駅下り発車時刻表

◆ 鉄道に加えバスの時刻案内を実施

2. 車掌による高速バス乗換案内及びPR放送

阿南・牟岐到着前放送において**鉄道に加えバスへの乗り換え案内**を実施

徳島県下全路線において、車内放送によるPRを実施

3. 阿南駅自由通路等へのバスのりば案内表示の整備 (阿南市協力)

◆ 案内サイン新設 (5か所)

阿南駅自由通路案内表示

阿南駅改札前案内表示

4. ポスター、駅デジタルサイネージ、SNSその他媒体による周知展開

日和佐駅待合室 デジタルサイネージ

SNS、社外広報紙、交通事業者・自治体HPによる発信

ポスターによる周知

徳島バス JR

高速バス途中乗降区間の一部において

JRきっぷ・定期をご利用いただけます!

JRきっぷ・定期をお持ちの方は

- Point 1. JR運賃でバスをご利用できます。
- Point 2. JRとバスの両方をご利用できます。
- Point 3. 阿南駅等にてJRとバスを乗り継ぐ場合、差し運賃を適用します。(乗換時の初乗り運賃が不要! 徳島方面との移動がおトク!!)

2022. 4. 1 Fri

バスが利用しやすくなり 毎日の通勤・通学が便利!!

高速バス途中乗降(バス)

現金〇・JRきっぷ〇・JR定期〇

徳島バスが運行する高速バス「室戸・生見・阿南大飯線」では、阿南～甲浦間で乗り降りいただけます(橋営業所発着便を除く)。さらに以下の停留所間では、JRきっぷ・定期をご利用いただけます。

停留所 阿南駅、橋営業所(注)、由岐、日和佐、牟岐、浅川 (注: 橋営業所は阿波橋駅から約1.5km離れています)

◆高速バスの座席に空きがある場合に限りです。
◆JRきっぷ(普通乗車券)に加え、定期乗車券、回数乗車券、団体乗車券、特別企画乗車券が対象になります。事前にご購入ください。
◆列車やバスの運送により、お乗り換えできない場合があります。
◆お乗り換えの際は、JRのきっぷを係員にお見せのうえ、そのままお持ちください。

Map

阿南駅 阿波橋駅 日和佐駅 牟岐駅 浅川駅

JR牟岐線(鉄道)

現金〇 JRきっぷ〇 JR定期〇

JR日和佐駅 Hiwasa Station 徳島バス発車時刻表 Timetable

徳島バス日和佐

JR牟岐線(阿波瀬戸シーサイドライン) Mugli Line (Awa-Muroto Seaside Line)

牟岐方面 for Muroto	阿波海南	徳島	阿南方面 for Tanahashi
4			
5			
6			
7	31		07
8	24		13
9			02
10			40
11	03		
12			40
13	03		
14		10	
15	03		40
16		25	
17			40
18	05		
19	05		06
20	03	35	
21		50	
22	49		10
23			

JRをご利用のお客様へ

列車運行情報 Train Status Information

徳島バスが運行する高速バス「室戸・生見・阿南大飯線」の一部の便では阿南～甲浦間で乗り降りいただけます。そのうち下記停留所間ではJRきっぷ・定期をご利用いただけます。

停留所: 阿南駅、橋営業所(注)、由岐、日和佐、牟岐、浅川(注: 橋営業所は阿波橋駅から約1.5km離れています)

※高速バスの座席に空きがある場合に限りです。

※JRきっぷ(普通乗車券)に加え、定期乗車券、回数乗車券、団体乗車券、特別企画乗車券が対象になります。事前にご購入ください。

※現金でバスをご利用いただく場合はバスの正確運賃が必要になります。

※列車やバスの運送により、お乗り換えできない場合があります。

並行モード連携モデルポスター

駅発車時刻表(日和佐駅)