

経営健全化方針

【名古屋ガイドウェイバス株式会社】

平成31年2月

名古屋市

目 次

	頁
1 はじめに	1
2 事業概要	1
3 法人の概要	4
(1) 設立経緯	4
(2) 会社の概要	4
4 事業内容	5
(1) 運輸事業	5
(2) 附帯事業等	5
5 経営状況及びこれまでの市の関与	6
(1) 経営状況及び財政的リスクの現状	6
(2) 会社におけるこれまでの経営改善の取り組み	9
(3) 市におけるこれまでの財政支援等	10
(4) 市における監査・評価の実施状況	12
6 抜本的改革を含む経営健全化のための取り組みに関する検討	13
(1) 事業の必要性・採算性の検討及び事業手法の選択	13
(2) 経営改善の考え方	15
(3) 市の関与のあり方の検討	15
7 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応	16
(1) 経営健全化のための具体的な対応	16
(2) 財政的リスク解消に向けたスケジュール	16

1 はじめに

名古屋市（以下、「市」という。）では、平成 20 年 6 月 30 日付け総財公第 112 号総務省自治財政局長通知「第三セクター等の改革について」に基づき、経営が悪化しているおそれのある第三セクター等の経営改革を目的に、団体毎に「改革プラン」を策定し、経営健全化に取り組んでいるところである。

このたび、平成 30 年 2 月 20 日付け総財公第 26 号総務省自治財政局公営企業課長通知「第三セクター等の経営健全化方針の策定について」があったことから、策定の対象となる名古屋ガイドウェイバス株式会社（以下、「ガイドウェイバス(株)」という。）について、今後の経営健全化に向けた取り組みを、「経営健全化方針」として再度整理するものである。

2 事業概要

守山区においては、地理的な条件から、都心方面への道路交通の面で、矢田川を越える橋梁部、あるいは名鉄瀬戸線の踏切の前後等で渋滞が激しく、市内でも交通混雑の激しい地区のひとつとなっていた。

一方、守山区志段味地区では、「志段味ヒューマン・サイエンス・タウン」構想に基づき、恵まれた自然環境を生かしながら、居住、研究開発・生産、業務、文化スポーツ・レクリエーションなどの機能が調和する、人間性豊かな活気と魅力に満ちた新しいまちづくりが具体化しつつあった。

これらのことから、道路交通の混雑を緩和するとともに、新たに発生する交通需要に対応できる新たな交通機関が求められていた。

ガイドウェイバスシステムは、鉄道とバスの利点を組み合わせたシステムで、高架専用軌道と平面の一般道路双方の連続走行を可能にしたデュアルモードを備えた交通システムである。軌道系の交通システムが持つ定時性や高速性はそのままに、バスと鉄道の間需要に対応する公共交通システムとして、旧建設省土木研究所を中心に開発が進められたもので、市では昭和 61 年度からガイドウェイバスシステムの導入について検討を開始した。

名古屋市北東部の交通結節点である大曾根から路線バスとの連携を考慮した場合の最適地である小幡緑地までの約 6.8km について、都心方面の交通混雑が激しかったこと、道路（幅員 25m）として整備が完了していたことで、ガイドウェイバスシステムの特徴を活かせることから、平成 2 年度に全国で初の事業化が認められた。

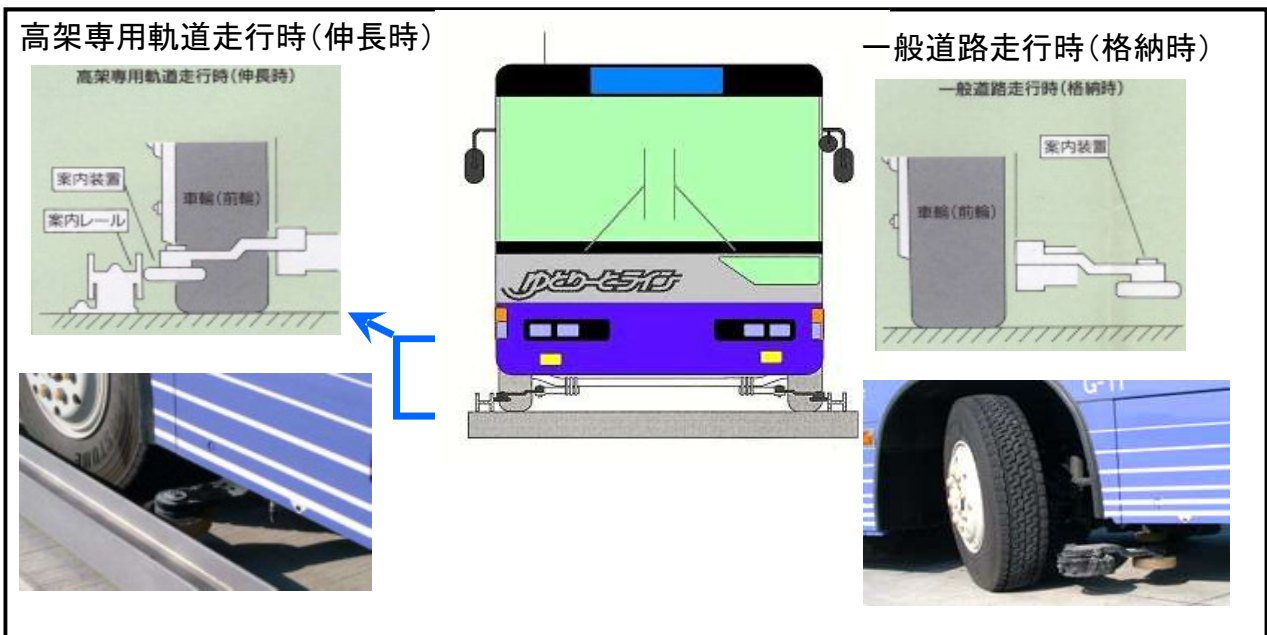
そして、平成 4 年 1 月には、運輸政策審議会答申第 12 号において、「平成 20 年までに中量軌道系の交通システムとして整備することが適当である路線（A 路線）」として、ガイドウェイバスシステム志段味線（以下「志段味線」という。）大曾根・志段味支所間が位置づけられた。

なお、小幡緑地から志段味支所までの約 4.5km の区間については、道路拡幅が未整備であったことから、市バス・名鉄バス・JRバスの 3 社の共同運行の路線バス区間として整備を進めることとなった。

【ガイドウェイバスシステムの特性】

特 性	内 容
シンプルな走行メカニズム	<ul style="list-style-type: none"> ・車両は、一般の路線バスの操舵系に機械式の案内装置を取り付けたもので、既存のバス車両の改造で対応可能
コンパクトな構造物	<ul style="list-style-type: none"> ・高架構造物となる専用走行路の標準幅員は 7.5m であり、高架の一般道路と比べ 2m ほどコンパクト ・車両はエンジンが動力であるため、架線等も必要なく、システム全体が簡素化
デュアルモード性	<ul style="list-style-type: none"> ・高架専用軌道上では、案内装置の誘導により走行 ・一般道では、案内装置を格納することにより、一般のバスとして走行 ・高架専用軌道と一般道路の双方を乗り換えなしで走行可能

【ガイドウェイバスの案内装置】



高架専用軌道区間の整備にあたっては、国の「都市モノレール等建設のための道路整備事業に対する補助制度」を活用している。

この制度は、インフラ部は道路管理者が整備を行い、インフラ外部は地方公共団体又は第三セクターが経営主体となり整備を行うことが採択要件であったため、インフラ部は市が道路として整備を行い、車両や駅務機器といったインフラ外部は第三セクターを設立し整備を行っている。

総事業費は約 375 億円となっており、その内訳は表—1 のとおりである。

表一1 ガイドウェイバス志段味線事業費の内訳

整備区分	事業費 (375 億円)	備考
インフラ部 ※1	約 320 億円 (85%)	道路として市が整備 (うち、国補助 100 億円)
インフラ外部 ※2	約 55 億円 (15%)	ガイドウェイバス(株)が整備

※1 支柱、桁及び床版、停留所、交通安全施設等

※2 車両、停留所の内装及び駅務機器、管理棟及び付帯施設、保安通信施設等

3 法人の概要

(1) 設立経緯

国の「都市モノレール等建設のための道路整備事業に対する補助制度」を活用するためには、インフラ外部は地方公共団体又は第三セクターが経営主体となり整備を行う必要があったこと、また、デュアルモード運行の安全性の確保、柔軟な資金調達、関連事業展開、経営的側面などの理由から市が過半の出資をし、関連バス事業者も参画する第三セクターによる経営が最適であるとの判断から、平成6年4月には、市、日本開発銀行（現(株)日本政策投資銀行）、名古屋鉄道(株)、JR東海バス(株)などの出資により、大曾根から小幡緑地までの高架専用軌道区間における旅客運輸事業を担う第三セクターとして「ガイドウェイバス(株)」が設立され、平成13年3月に運賃認可及び運輸開始認可を取得、同年3月23日に営業を開始した。

(2) 会社の概要

ガイドウェイバス(株)の概要は表-2のとおりである。

表-2 ガイドウェイバス(株)の概要

法人名	名古屋ガイドウェイバス株式会社		
代表者名	代表取締役社長 田宮正道		
所在地	名古屋市守山区竜泉寺二丁目301番地		
設立年月日	平成6年4月1日		
資本金	30億円 (内訳)		
	出資者	金額 (百万円)	割合 (%)
	名古屋市	1,900	63.3
	日本政策投資銀行	350	11.7
	名古屋鉄道(株)	300	10.0
	JR東海バス(株)	300	10.0
	その他	150	5.0
合計	3,000		

*平成30年4月1日現在

4 事業内容

(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、軌道法に基づく旅客運輸事業を実施

項目	内容
運行状況	運転間隔 朝ラッシュ時 2～5分 昼間時 約10分 夕方ラッシュ時 約5分 所要時間 大曽根～小幡緑地間 約13分
運行本数	平日 318本 土日祝日 216本
車両台数	28台
高架区間年間走行距離	813,791.8km
年間乗客数	443万人(29年度)

*平成30年4月1日現在

(2) 附帯事業等

① 広告料収入等

- ・駅舎の壁面やバス車内のスペースを活用し、広告掲載事業を実施
- ・ガイドウェイバス関連グッズを製作・販売

② 施設維持管理受託事業

- ・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

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

④ 不動産賃貸経営

- ・社屋の一部を保育園や英語教室に賃貸
- ・駅舎の一部を理髪店に賃貸
- ・自動販売機設置による使用料の徴収
- ・施設の一部を光ケーブル設置のために賃貸

5 経営状況及びこれまでの市の関与

(1) 経営状況及び財政的リスクの現状

ア 経営状況

運賃認可時の需要予測では、開業時で1日あたり約9,600人の利用者数を想定していたが、実際の利用者数は1日あたり約5,300人と、当初予想を大きく下回った。なお、開業時から現在までの利用状況は表一3のとおりである。

また、それに加え、車両等の保有資産に係る減価償却費の負担の影響により、開業当初から赤字が続いていた。

ガイドウェイバス(株)によるコスト縮減や需要喚起策への取組み、志段味地区における開発の進展などの要因による利用者数の着実な増加により、平成17年度以降は減価償却前損益の黒字化を達成している。

一方、減損処理に伴い約18億円の特別損失を計上したことで平成17年度に債務超過に陥り、これが解消されず現在に至っている。

なお、平成16年度から平成29年度までの収支状況は表一4、資産状況は表一5のとおりである。

表一3 利用状況

(単位：人/日)

年 度	13	14	15	16	17	18	19	20
利用者数	5,288	6,225	6,941	7,529	8,393	9,164	9,332	9,757
対⑬増加率		17.7%	31.3%	42.4%	58.7%	73.3%	76.5%	84.5%
年 度	21	22	23	24	25	26	27	28
利用者数	9,706	9,805	10,031	10,282	10,704	11,064	11,389	11,640
対⑬増加率	83.6%	85.4%	89.7%	94.4%	102.4%	109.2%	115.4%	120.1%
年 度	29							
利用者数	12,144							
対⑬増加率	129.7%							

表一 4 収支状況

(単位：百万円)

項目	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
営業収益	555	595	636	648	661
営業費用	886	602	595	628	636
減価償却費	273	7	10	18	18
営業損益	▲331	▲6	40	21	26
営業外収益	18	27	24	24	23
営業外費用	51	10	6	6	8
減価償却前損益	▲43	17	68	56	59
経常損益	▲364	10	58	38	41
当期損益	▲364	▲1,852	61	38	50
累積損益	▲2,150	▲4,002	▲3,941	▲3,904	▲3,854
項目	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
営業収益	649	660	635	612	641
営業費用	609	634	647	642	659
減価償却費	17	28	75	67	67
営業損益	39	25	▲11	▲30	▲18
営業外収益	22	22	22	19	19
営業外費用	6	6	6	5	4
減価償却前損益	72	70	78	52	64
経常損益	55	42	3	▲15	▲3
当期損益	54	41	2	▲16	5
累積損益	▲3,798	▲3,757	▲3,754	▲3,771	▲3,776
項目	26年度	27年度	28年度	29年度	
営業収益	665	684	687	704	
営業費用	676	687	655	699	
減価償却費	70	63	21	25	
営業損益	▲9	▲3	32	5	
営業外収益	19	12	12	12	
営業外費用	4	0	0	0	
減価償却前損益	75	72	65	42	
経常損益	5	9	44	17	
当期損益	5	8	43	16	
累積損益	▲3,760	▲3,752	▲3,709	▲3,692	

表一 5 資産状況

(単位：百万円)

項 目	16 年度	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度
総資産	2,605	810	966	777	823
総負債	1,756	1,812	1,908	1,681	1,676
純資産	850	▲1,002	▲941	▲904	▲854
項 目	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度
総資産	1,105	1,164	1,154	1,144	1,385
総負債	1,904	1,922	1,908	1,915	2,151
純資産	▲798	▲757	▲754	▲771	▲706
項 目	26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	
総資産	1,162	1,226	1,215	1,423	
総負債	1,923	1,929	1,924	2,116	
純資産	▲760	▲752	▲709	▲692	

イ 財政的リスクの現状

ガイドウェイバス（株）の近年の経営状況は、経常損益が黒字基調であり、当面、志段味地区の開発の進展による人口増加に伴い、利用者の増加が見込まれることからこの傾向が継続する見込みである。

一方、市では、ガイドウェイバス（株）に対し、表一 6 のとおり当初の建設資金などについて無利子貸付を行っている。平成 29 年度末現在の貸付残高は、総額 17 億 8,704 万円であり、現状では、その償還に充てる資金の確保が困難な状況である。そのため、この貸付金が市における財政的なリスクとなっている。

表一6 市貸付金の状況

貸付年度	平成 11 年度	平成 12 年度	平成 21 年度
貸付目的	建設時の整備事業費	建設費の整備事業費	I Cカードシステムの整備事業費
貸付金額	5 億 5,000 万円	10 億円	2 億 3,704 万円
償還時期	当初 H22. 3. 31 変更 H32. 3. 31	H33 から H42	H32. 3. 31
償還方法	一括償還	分割償還 (1 億円×10 年)	一括償還

(2) 会社におけるこれまでの経営改善の取り組み

会社の経営悪化は、需要予測との乖離と初期投資の負担が主な要因であったため、人件費や経費の削減、需要喚起策、資産の有効活用に積極的に取り組むことにより、収支の改善や利用者の増加を図ることを目指し経営改善を行っている。

平成 15 年度から平成 17 年度まで 3 年間の経営改善計画を策定し、平成 17 年度における償却前損失を最小にし、平成 18 年度には減価償却前損益を黒字に転換させる、すなわちランニングコストを賄えるような体質に改善することを目標に、経営改善に取り組んだ結果、減価償却前損益の黒字転換は、1 年前倒しの平成 17 年度に達成することができた。また、平成 17 年度における減損処理の実施により、平成 17 年度からは経常損益の黒字化も達成している。

続いて、平成 18 年度から平成 22 年度まで 5 年間の第 2 次経営改善計画を策定し、経常損益の黒字基調の維持・定着化を目標に経営改善に取り組んだ結果、期間中における経常損益の黒字を達成している。

その後、市が平成 22 年度に策定した「名古屋市外郭団体改革プラン【名古屋ガイドウェイバス(株)】」を踏まえ、平成 23 年度から平成 25 年度まで、平成 26 年度から平成 28 年度まで、平成 29 年度から平成 31 年度までの 3 次にわたる経営戦略計画を策定している。

経営戦略計画では、期間中の経常損益の黒字を目標に、利便性の向上や需要喚起策の実施など利用人員の増加や附帯事業収入増などの取組みを進め、期間中おむね経常損益の黒字を達成している。

このように継続的な経営改善に取り組んだ結果、開業時と比較して、平成 29 年度実績では、表一7のとおりとなっている。

表一7 経営改善の取組の結果

項 目		開業時 (平成 13 年度)	平成 29 年度
営業収入	利用人員	5,288 人/日	12,144 人/日 (約 2.4 倍)
	乗車料収入	345 百万円	605 百万円 (約 1.8 倍)
営業支出	社員数	47 名	36 名 (11 名減)
	人件費	248 百万円	180 百万円 (約 27%減)
	営業費用 (減価償却費を除く)	720 百万円	674 百万円 (約 50 百万円減)
附帯事業等収入	営業外収入	3 百万円	15 百万円 (約 12 百万円増)

(3) 市におけるこれまでの財政支援等

市は、ガイドウェイバス(株)に対し、平成 11 年度及び平成 12 年度に建設時の整備事業費として表一6のとおり無利子貸付を行い、また、平成 22 年度に IC カードシステムの導入に向け、整備費の一部について表一8のとおり補助及び無利子貸付を行っている。

さらに、開業以降赤字経営が続いたことから、市では、安定的な運行の確保を目的として、表一9のとおり平成 16 年度から一時的な資金不足に対応するため、運営資金の無利子貸付を行ってきたが、平成 18 年度から当期損益が黒字化したことで手持ち資金にも余裕が生じたことから、運営資金の貸付及び償還は平成 20 年度で終了している。

また、車両更新にあたり、国の補助制度を活用して、開発費 6 億円を市が賄い、さらに平成 24 年度から平成 26 年度にかけて車両購入時にガイドウェイバス(株)に対し市が全額補助(約 18 億円)を行っている。詳細は表一10のとおりである。

表一八 ICカードシステム整備費内訳

(単位：百万円)

項 目	費 用	内 訳		
システム整備	448	補助金	国	95
			名古屋市	95
		名古屋市無利子貸付金		237
		会社負担(消費税分)		21

表一九 運営資金貸付状況

(単位：百万円)

	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
貸付額	70	130	230	190	160

表一〇 車両更新時の事業費

(単位：百万円)

年 度		22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	計
開 発		81	300	200			581
購 入	車 両			104	1,301	166	1,571
	システム				235	9	244
計		81	300	304	1,536	175	2,396

(4) 市における監査・評価の実施状況

市監査委員によるガイドウェイバス(株)への出資団体監査の最近の実施状況は表―11のとおりである。

表―11 出資団体監査の実施状況

実施期間	意見の概要
平成22年7月16日～ 平成23年1月26日	<p>今後必要となる車両更新の資金を賄うことができる財政状態にあるとまでは言い難い。</p> <p>平成22年5月に市において策定した外郭団体改革プランで、車両更新への対応は市が開発費用及び購入費用の補助・貸付等を行うなどの一定の役割を担うことが示されている。</p> <p>ガイドウェイバス(株)におかれては、平成22年12月の守山スポーツセンターの開館や平成23年2月のICカード乗車券の導入などの機会を活かし更なる新規需要の掘り起こしを図るとともに地道な経費削減を積み重ね、新たに策定する予定の経営戦略計画に基づき一層の経営改善への取り組みを進められたい。</p>
平成27年7月24日～ 平成28年1月27日	<p>人口の増加とともに、公共交通としての役割の重要性も増しているといえる。</p> <p>一方、市からの長期借入金の返済に向けては、さらなる収益の増加を図るため、新たな利用者の掘り起しによる乗車料収入の増加や広告料などの付帯事業収入の増加に努める必要がある。</p> <p>ガイドウェイバス(株)にあつては、今後も公共交通としての役割を果たしサービスを継続して提供するため、収益増加を図るとともに、借入金の返済について、市と協議の上、具体的な方策を検討されたい。</p>

6 抜本的改革を含む経営健全化のための取り組みに関する検討

(1) 事業の必要性・採算性の検討及び事業手法の選択

ア 事業の必要性

志段味線は、市の公共交通ネットワークの重要な一翼を担っており、市北東部の基幹的な公共交通機関として機能している。

特に、区画整理事業による開発が進んでいる守山区志段味地区においては、志段味線がこの地区のまちづくりの前提となっており、都心とのアクセスに欠くことのできない存在となっている。

また、沿線においても、平成13年の開業以降、人口は増加傾向となっており、平成29年度には年間440万人以上の方が利用しており、今後も志段味地区におけるまちづくりの進展により利用者の増加が見込まれる路線である。

なお、沿線人口の推移は表一12、年間乗客数の推移は表一13のとおりである。

表一12 沿線人口の推移

(単位：人)

項目	13年度	15年度	20年度	25年度	30年度
志段味地区	16,841	18,390	22,925	28,482	33,452
上記以外	79,545	80,600	81,970	82,597	82,266
沿線学区全体	96,386	98,990	104,895	111,079	115,718

備考1 各年度4月1日現在

2 公簿人口より集計

表一13 年間乗客数の推移

(単位：万人)

13年度	15年度	20年度	25年度	29年度
193	254	356	390	443

イ 採算性の検討

ガイドウェイバス(株)は、これまでの経営改善の取り組みにより、近年、経常損益が黒字基調で推移しており、今後も志段味地区の人口増加を受け、利用者及び収入が一定程度増加する見込みである。

こうしたことから、バス事業そのものは今後も安定的な経営が可能であると考えている。

しかし、現行システムでは、全国で唯一のシステムであることから特殊な車両のため需要に応じた柔軟な増車ができず、大幅な増収が見込めないことに加え、一般の路線バス事業と比較して、駅施設や運行管理システムなど鉄道事業に近い

施設・設備を抱えていることから維持更新にかなりの費用がかかること、さらに労働集約型産業であることから収入が増えても費用もある程度増加するという構造的な課題を抱えている。

そのため、平成 38 年度（2026 年度）頃に迎える車両更新の資金確保が困難なうえ、開業から約 20 年が経過し施設・設備の老朽化が進んでいるため、今後必要とされる機能維持のための大規模な修繕及び設備更新等の費用の確保も不透明な状況である。さらに、市からの貸付金の返済も困難な状況である。

ウ 事業手法の選択

ガイドウェイバスシステムは、鉄道とバスの利点を組み合わせたシステムで、軌道系の交通システムが持つ定時性や高速性はそのままに、バスと鉄道の間需要に対応する公共交通システムとして開発が進められたものである。

現在の事業スキームは、都市モノレールの事業スキームを活用したものであるが、他都市のシステムに比べ少ない需要に対応するため、会社負担を路線バス事業者に近づける目的で、公共側の整備する範囲を拡大し事業を開始し、その後、会社経営が軌道に乗れば、会社が設備更新するとの考えのもと構築したものである。

【当初の事業スキーム】

インフラ部	本市整備	橋脚、路盤、駅舎
インフラ外部	会社整備	車両、案内レール 本社土地・建物
	本市整備【会社貸付（一部有償）】	駅内装、トイレ、運行監視システム、運賃收受システム、駅監視システム、緊急無線システムなど

当初の考えのもと、開業後の設備の更新にあたって、会社が運賃收受システムの IC 化、車両・運行監視システム及び駅監視・精算システムの更新を行っている。なお、一部の設備においては、市から補助や貸付けの支援を行っている。

しかし、会社経営の視点からは、輸送力に比べかなりの設備・運行経費が必要となり、効率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難な事業スキームとなっている。

そのため、これまで行ってきた支援のあり方を再整理した上で、ガイドウェイバス(株)が引き続き安定的な経営ができるように支援の枠組みを構築していく必要がある。

(2) 経営改善の考え方

ガイドウェイバス(株)においては、2次にわたる経営改善計画、さらには3次にわたる経営戦略計画に基づき、人件費や経費の削減、需要喚起策などに積極的に取り組むことにより、収支の改善、利用者の増加に一定の成果を上げてきており、既にランニングコストは充分賄えるだけの経営状況にある。

引き続き、更なる収益性改善に努め、より一層の利便性向上や利用者サービスにも資金を回していく良好なスパイラル軌道に乗せられるようガイドウェイバス(株)とともに取り組んでいく。

また、将来的には、会社単独での安定的経営を目指し、輸送力の増強、労働集約型産業の弱点を克服するための新しいシステムの導入に向けて検討を進める。

さらに、一定程度の需要が拡大するまでの間、バス事業に比べ過重となっている設備更新の負担軽減と債務超過解消を図り財務構造の適正化を進める。

(3) 市の関与のあり方の検討

市の交通政策において、志段味線が果たす役割の重要性を鑑み、運行主体であるガイドウェイバス(株)の経営の安定化を図り事業を継続させるうえで、市としても一定の役割を担う必要がある。

また、市は、ガイドウェイバス(株)に対し、63.3%の株式を出資している筆頭株主であり、約17億8700万円の長期貸付金を貸付けしている大口債権者でもあることから、会社の抜本的な経営改善に向け積極的に関与していく立場であり、必要となる支援の枠組みを構築し、ガイドウェイバス(株)と一体となって再建計画を策定していく考えである。

この再建計画の策定の前提となる抜本的な経営改善にあたっては、現行システムの抱える構造的な課題の解決が必要となる。現行車両においては、車両メーカーの協力取付が困難なこと、バリアフリー法に不適合なこと、随時の輸送力増強が困難なことなどの課題を抱えているため、次期車両更新にあたって、新たな車両開発を含む現行のガイドウェイバスシステムの変更を視野に入れて検討を行っていく考えである。

7 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

(1) 経営健全化のための具体的な対応

ア 財務構造の改善

ガイドウェイバス（株）の経営改善にあたっては、設備更新における会社の負担軽減を図ることや市からの貸付金を解決し債務超過を解消することが必要であることから、市とガイドウェイバス（株）が、様々な経営再建手法について検討し経営再建計画を策定していく。

計画の策定にあたっては、鉄道事業に近い設備となっている駅内装、運行監視システム、駅監視システムなどの設備更新費用における市の支援のあり方について検討していく。

さらに、その資産価値がほとんど滅失している初期の車両購入費や建設時の整備事業費に充当した建設時貸付金の返済方法及び債務超過の解消に向けて検討していく。

イ 輸送事業の再構築

構造的な課題（車両調達の困難性、バリアフリー法不適合、輸送力の増強、労働集約型事業構造の克服等）を解決し、将来的に会社単独での安定的経営を目指す。

そのため、次期車両更新に向けて自動運転技術を活用した新たなシステムの導入を目指し新型車両の開発に着手する。これにより、バスの低床化、ピーク時の隊列走行による輸送力増強、正着性・加減速制動などの新たな機能の導入により乗り心地を向上させ、利用者の増加を図っていく。

また、全車の無人運転化を目指す中で労働集約型コスト構造の転換を図っていくこととし、当面の目標として隊列走行時における後続車の無人化に取り組んでいく。

なお、これらの取り組みは、システム自体の高度化・再構築を志向していることに加え、志段味線の導入経緯、全市の交通ネットワークの企画・推進の観点から、市が会社と共同して車両及び運行システムの開発を実施する必要があると考える。

(2) 財政的リスク解消に向けたスケジュール

平成32年度（2020年度）頃を目途に、次期車両についての開発の見通しを見定めた上で、支援スキームの構築案を固め、経営再建計画を策定する。

その後、債務超過の解消などの経営再建策を実行し安定した経営基盤を確立していく。そして、最終的には、会社の独自資金で設備投資が可能となるような財務状況を目指していく。