

旅客自動車運送事業分野に係る経営力向上に関する指針

第1 現状認識

旅客自動車運送事業は、公共交通機関として地域における生活の足を支える移動手段であるとともに、観光やビジネス等といった様々な場面において、多様な移動ニーズに対応できる輸送手段として重要な役割を担っている。

旅客自動車運送事業の市場規模（営業収入）は約3兆円（令和元年度）であり、輸送人員ベースで国内旅客輸送の約2割、輸送人キロベースで国内旅客輸送の約11%（令和元年度）を占めている。

従業員数は約53万人（令和元年度）、事業者数は約5万4千者（令和元年度）、車両数は約33万両（令和元年度）であり、旅客自動車運送事業を営む事業者のうち特定事業者（中小企業等経営強化法第2条第5項に規定する特定事業者をいう。以下同じ。）の割合は約99%にのぼる。

貨物自動車運送事業も含めた自動車運送事業の運転者の有効求人倍率は2.26と、全職業平均（1.08）の2倍以上となっており（令和2年）、他の産業と比べても人材不足が深刻な状況である。また、近年、運転者の高齢化が進んでいる状況にあるとともに（30歳代以下が約11%、50歳代以上が約68%（令和2年））、女性の割合も3%前後と全産業平均の約45%（令和2年）と比べて極端に低い割合となっており、若者や女性といった多様な人材の確保・育成を図ることが喫緊の課題となっている。

さらに、旅客自動車運送事業は、特に地方部を中心に人口減少等の影響により輸送人員が減少傾向にあることから、公共交通機関として持続可能な輸送サービスを提供するため、運行の効率化等の取組により生産性の向上を図るとともに、利用者ニーズや観光需要等に対応したサービスの導入等により需要の喚起・利用者利便の向上を図ることなどにより、事業全体の経営力を向上させることが求められている。

第2 経営力向上の内容に関する事項

1 基本的事項

旅客自動車運送事業を営む特定事業者等（中小企業等経営強化法第2条第6項に規定する特定事業者等をいう。以下「事業者」という。）の経営力向上に向けて、従業員や旅客自動車の投入量当たりの収益を改善し、生産性の向上を図ることが重要である。そのためには、労働時間の削減、運行の効率化やITの利活用等による運行管理や配車の効率化等を図るとともに、女性や若者といった多様な人材の確保・育成を図ることが必要である。

2 具体的事項

一 経営力向上の主な取組内容

事業者は、経営力向上に向けて、現に有する経営資源又は他の事業者から取得した若しくは提供された経営資源に関し、次のような取組を行うことが望ましい。

イ 人材に関する事項

経営を安定的に支えるため、観光需要等に対応した人材育成、運転免許等の資格の取得支援、健康増進に資する取組、従業員を適正に評価する取組等、働きやすい環境の整備や教育・研修制度の充実により、女性や若者を含む多様な人材の確保・育成を図る。

ロ 財務管理に関する事項

適切なコスト把握等による業務の効率化や、P D C Aサイクルの徹底等による継続的なコストの効率化を図る。また、輸送の安全に係るコスト等を適切に賄うため、適正な運賃・料金の收受等を図る。

ハ 営業活動に関する事項

(1) 労働時間の削減

単位当たりの収益の向上を図るため、業務や運行の効率化等を通じて労働時間の削減を図る。

(2) 地域のニーズや観光需要等に応じたサービスの提供

市場の動向や顧客情報の収集・分析等を通じて、地域におけるニーズや観光需要等に応じたサービスの提供に取り組む。

(3) 新たな収益の確保と運行の効率化

配車アプリの活用、路線の再編・混乗化、地方公共団体や貨物自動車運送事業者等との連携や事業の掛け持ち等により、新たな収益を確保するとともに運行の効率化を図る。

ニ I Tの利活用や設備投資に関する事項

(1) I Tの利活用

配車アプリ、運行管理・配車システムや会計、人事労務等の基幹業務システムなどのI T機器の導入やシステムの構築等により、サービスの向上を図るとともに、管理部門における業務や運行の効率化等を図る。なお、I Tの利活用にあたっては、セキュリティ対策を講じるものとする。

(2) 設備投資

業務や運行の効率化、省力化及び省エネ化等、生産性の向上に資する設備・機器等の導入を図る。

ホ 省エネルギーの推進に関する事項

エネルギー使用量の見える化、エコドライブの推進等を図ることにより、業務に係るエネルギー効率を高め、継続的なコスト削減を図る。

ヘ 経営資源の組合せに関する事項

役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせ一体的に活用する。

二 規模別の整理

一に掲げる取組について、事業者の規模に応じ、次の表のとおり実施することを推奨する。

| | | |
|---------------------|---|---|
| 分類 | 小規模事業者(従業員数 20 人以下) | 中規模事業者(従業員数 21 人以上 500 人以下) 及び中堅事業者(従業員数 501 人以上 2,000 人以下) |
| 人材に関する事項 | ・観光需要等に対応した人材育成等、働きやすい環境の整備や教育・研修制度の充実 | ・観光需要等に対応した人材育成等、働きやすい環境の整備や教育・研修制度の充実 |
| 財務管理に関する事項 | ・コストの把握・効率化 ・適正な運賃・料金の收受 | ・コストの把握・効率化 ・適正な運賃・料金の收受 ・P D C A サイクルの徹底 |
| 営業活動に関する事項 | ・労働時間の削減 ・地域のニーズや観光需要等に応じたサービスの提供 ・配車アプリの活用、路線の再編・混乗化、地方公共団体や貨物自動車運送事業等との連携や事業の掛け持ち等による運行の効率化 | ・労働時間の削減 ・地域のニーズや観光需要等に応じたサービスの提供 ・配車アプリの活用、路線の再編・混乗化、地方公共団体や貨物自動車運送事業等との連携や事業の掛け持ち等による運行の効率化 |
| I T の利活用や設備投資に関する事項 | ・配車アプリ等の I T 機器の導入等によるサービスの向上や業務・運行の効率化 ・業務や運行の効率化、省力化及び省エネ化等、生産性の向上に資する設備・機器等の導入 | ・配車アプリ、運行管理・配車システム、基幹業務システム等の I T 機器の導入等によるサービスの向上や業務・運行の効率化 ・業務や運行の効率化、省力化及び省エネ化等、生産性の向上に資する設備・機器等の導入 |
| 省エネルギーの推進に関する事項 | ・エネルギー使用量の見える化 | ・エネルギー使用量の見える化 ・エコドライブの推進 |
| 経営資源の組合せに関する事項 | ・現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源の一体的活用 | ・現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源の一体的活用 |

第 3 経営力向上の実施方法に関する事項

1 計画期間

計画期間は 3 年間ないし 5 年間とする。

2 経営指標等

- 一 現に有する経営資源を利用する場合

計画策定に当たり、事業者が目標とすべき指標は次のとおりである。事業者は、労働生産性のほか、労働投入量の削減に寄与する運転者の平均労働時間や運行の効率化等を示す日車営収、実働率、実車率及び平均乗車密度のいずれかに係る指標を目標とするものとする。

イ 労働生産性

労働生産性の計画期間中の増加率につき、5年間の計画の場合2%以上、4年間の計画の場合1.5%以上、3年間の計画の場合1%以上とする。

なお、計画期間が終了した時点での労働生産性の値は正となることを求める。

(注) 労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量(労働者数又は労働者数に1人当たり年間就業時間を乗じた数値)で除したものである。

ロ 運転者の平均労働時間

運転者の平均労働時間の計画期間中の減少率につき、5年間の計画の場合2%以上、4年間の場合1.5%以上、3年間の場合1%以上とする。

ハ 日車営収

実働車1日1車当たりの営業収入である日車営収の計画期間中の増加率につき、5年間の計画の場合5%以上、4年間の場合4%以上、3年間の場合3%以上とする。

ニ 実働率

実働率の計画期間中の増加率につき、5年間の計画の場合2%以上、4年間の場合1.5%以上、3年間の場合1%以上とする。

(注) 実働率とは、延実働車両数を延実在車両数で除したものである。

ホ 実車率

実車率の計画期間中の増加率につき、5年間の計画の場合2%以上、4年間の場合1.5%以上、3年間の場合1%以上とする。

(注) 実車率とは、実車キロを走行キロで除したものである。

ヘ 平均乗車密度

平均乗車密度の計画期間中の増加率につき、5年間の計画の場合5%以上、4年間の場合4%以上、3年間の場合3%以上とする。

(注) 平均乗車密度とは、輸送人キロ(輸送人員に1人平均乗車キロを乗じた数値)を走行キロで除したものである。

二 他の事業者から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

計画策定に当たり、事業者が行うべき取組及び目標とすべき指標は次のとおりである。事業者は、労働生産性のほか、労働投入量の削減に寄与する運転者の平均労働時間や運行の効率化等を示す日車営収、実働率、実車率及び平均乗車密度のいずれかに係る指標を目標とするものとする。

イ 事業承継の促進

事業者が事業承継等(中小企業等経営強化法第2条第10項第9号に掲げるものを除く。)を行う場合にあっては、次に掲げる取組を支援対象とする。

(1) 事業の継続が困難である他の事業者の事業を承継するもののうち、事業の

経営の承継を伴う取組

- (2) 他の事業者の事業を承継するもののうち、事業承継等による経営資源の組合せを通じた労働生産性の向上を目的とする取組

ロ 経営指標

- (1) 労働生産性
一イに同じ。
- (2) 運転者の平均労働時間
一ロに同じ。
- (3) 日車営収
一ハに同じ。
- (4) 実働率
一ニに同じ。
- (5) 実車率
一ホに同じ。
- (6) 平均乗車密度
一ヘに同じ。

3 経営力向上に係る事業の実施に当たり留意すべき事項

事業者は、経営力向上に係る事業を行うに先立ち、「ローカルベンチマーク」等を用いて自社の現状を具体的に分析し、経営課題を整理するとともに、経営力向上に係る事業を的確に実施するため、当該事業が経営課題の解決に資することを明確化するものとする。

(注) 「ローカルベンチマーク」とは、企業の経営者等と支援機関が、企業の経営状態を把握し、互いに対話を行うための基本的な枠組みである。具体的には、6つの財務情報（売上高増加率、営業利益率、一人当たり営業利益、EBITDA有利子負債倍率、営業運転資本回転期間及び自己資本比率）並びに商流・業務フロー及び4つの視点（経営者、関係者、事業及び内部管理体制）に係る非財務情報から構成される。

第4 経営力向上の促進に当たって国が配慮すべき事項

1 国内の事業基盤の維持

国は、海外において旅客自動車運送事業を行いやすい環境の整備を行うとともに、事業者が国内において本社の維持等に努めるよう促す。

2 雇用への配慮

国は、人員削減を目的とした取組を計画認定の対象としない等、雇用の安定に配慮する。組織再編行為が従業員に与える影響が大きいことに鑑み、事業承継等を行う場合にあっては特に配慮をする。

3 申請手続の簡素化

国は、申請手続の負担を軽減するため、電子申請システムの開発及び利用促進に努める。

4 計画進捗状況についての調査

国は、経営力向上計画の進捗状況を調査し、把握する。また、経営力向上計画の進

捗状況を事業者自ら定期的に把握することを推奨し、事業者の行った自己評価の実施状況を把握する。

5 外部専門家の活用

国は、経営力向上計画の認定、計画進捗状況の調査及び助言・指導に際しては、その事業内容及び経営目標が適切か否かを判断するにあたって、必要に応じて認定事業分野別経営力向上推進機関及び認定経営革新等支援機関その他の専門家の知見を活用する。

6 信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨

国は、特定事業者に会計の定着を図り、会計の活用を通じた経営力の向上を図ることに加え、特定事業者が作成する計算書類等の信頼性を確保して、資金調達力を向上させ、特定事業者の財務経営力の強化を図ることが、経営力向上の促進のために重要であるとの観点から、特定事業者に対し、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨する。

7 IT、データ等の活用の促進

国は、事業者の経営力向上に向けた自動化、遠隔対応、ビジネスモデル革新、サイバーセキュリティ対策その他の取組の促進に当たって、旅客自動車運送事業の特性に配慮しつつ、各種支援機関や取引先等を通じた面的な働きかけや共通基盤の構築等を通じて、事業者によるIT、データ等を活用した生産性の向上に係る取組を促進するよう努めるものとする。

8 事業者の規模に応じた計画認定

国は、事業者による幅広い取組を促すため、事業者の規模に応じて柔軟に計画認定を行う。

9 事業者の事業承継の円滑化に向けた環境整備

国は、事業者が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行うことができるよう、事業者が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備する。

10 地域経済の健全な発展

国は、地域経済の健全な発展に配慮するため、地域経済やサプライチェーンの維持・強化に資する事業承継等に係る取組を促進する。

第5 事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

旅客自動車運送事業分野における認定事業分野別経営力向上推進機関(以下「機関」という。)は、1の要件を満たし、2の業務に取り組むための知見や能力を有する者でなければならない。

1 要件

一 組織体制

イ 旅客自動車運送事業者の多くが会員である等、旅客自動車運送業全体のニーズや動向等について、十分な知見や情報発信力があること。

ロ 旅客自動車運送業の経営力向上を推進するための人員体制が十分に確立されていること。

ハ 事業分野別経営力向上推進業務に相当する業務に係る1年以上の業務実務経

験を含む3年以上の普及啓発及び研修等又は調査研究に係る実務経験を有している者により、2に掲げる業務を行うこと。

二 事業分野別経営力向上推進業務を行う者が中核となって、人材管理の適切な実施等を通じ、自らの監督と責任の下に会員等を活用して、事業分野別経営力向上推進業務を実施する体制を有していること。

二 事業基盤

イ 全国に旅客自動車運送事業を行う会員を有している等、全国的な経営力向上の推進が可能であること。

ロ 会員からの会費収入、自主事業による収入又は自治体からの財政的支援等、適切な収入基盤を有すること。

ハ 決算報告書等、事業基盤の健全性を確認できる書類等を作成していること。

2 業務

一 本指針に定めた事項に関する普及啓発及び研修

二 当該事業分野における経営力向上に関する最新の知見に関する情報の収集、整理及び分析並びに調査研究等

3 事業分野別経営力向上推進業務の実施にあたって配慮すべき事項

一 国が配慮すべき事項

イ 国は、地域における事業者の支援の担い手を多様化・活性化し、事業者に対して専門性の高い支援を行うための支援体制の充実を図る。

ロ 国は、機関に対して、必要な制度概要等の周知徹底に努める。

ハ 国は、事業分野別経営力向上推進業務を行おうとする者が認定の申請を行う際に必要となる書類の簡素化に努める。

ニ 国は、機関に対して、政策評価の観点から、定期的に事業分野別経営力向上推進業務の実施状況や成果について、任意の調査等を実施する。

ホ 国は、機関に対する任意の調査等の結果、個々の機関の特性等を踏まえ、必要に応じ、当該機関の事業分野別経営力向上推進業務の成果について報告を求める等により、当該機関による支援体制の状況等を把握する。

二 認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

イ 機関は、事業分野別経営力向上推進業務の実施にあたって、合理的な理由なく、特定の事業者を支援対象から外すことのないようにする。

ロ 機関は、業務上知り得た秘密の保持による信頼の確保を図る。

三 独立行政法人中小企業基盤整備機構が配慮すべき事項

独立行政法人中小企業基盤整備機構は、機関の依頼に応じて、技術、海外展開、広域的販路開拓、商業活性化、知財管理等に関し専門的な知識を有する専門家の派遣等の協力業務を行う。

第6 適用範囲

本指針の適用範囲は、日本標準産業分類に定めるもののうち、道路旅客運送業に関する内容であって道路運送法に基づく許可を受けた一般乗合旅客自動車運送事業者、一般貸切旅客自動車運送事業者、一般乗用旅客自動車運送事業者及び特定旅客自動車運送事業者とする。