

利益計画



観光バス業のモデル利益計画

中小企業診断士
野崎 芳信

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

I 業界の概要

1 観光バス業とは

1 定義

観光バス業は、日本標準産業分類で、一般貸切旅客運送業（4331）に分類されている。「個別の契約に基づき乗車定員11人以上の自動車を貸し切って有償で旅客の運送を行う事業のこと」と定義している。

国土交通省の管轄下であり、旅客と貨物の運輸に係る、鉄道業・道路運送業・水運業・航空運輸業・倉庫業・運輸に付帯するサービス業・郵便業の一つである。観光バス業は、運輸業・郵便業（大分類）、道路旅客運送業（中分類）、一般貸切旅客自動車運送業（細分類）として、分類されている。旅客輸送人員は2億9,600万人で、全体数287億7,700万人の1.0%の分担率となっている。

2 特色

観光バスは、観光等サービスのため、利用者が直接契約することもあるが、旅行代理店等との契約で他のサービスと一体で契約されるのが一般的である。

この他、学校との契約で運行されるスクールバス、工場との契約で運行される通勤バス、冠婚葬祭バス、地方自治体との契約で運行されるコミュニティバスなど多様化が進んでいる。観光バスを利用した各種ツアー（日帰り・長距離・豪華）でも利用形態が多様化しているため、使用するバスも多様化・高額化が進んでいる。

一方、安全設備面では従来のドライブレコーダーの取付けに加え、大型事故に伴い安全対策が求められ、平成26年11月以降、12トン以上の新車に自動ブレーキ装置も取付けが義務付けられた。また、既所有車に対しても補助金により装着促進策が進められている。

3 市場規模・輸送人員

日本生産性本部の「レジャー白書2013」によると、余暇市場（金額）推計では、国内観光市場は減少傾向が続くものの、貸切バス市場は平成14年を底に反転している。これは、高速ツアーバスの実績も反映されている。

旅館市場が減少を続けている中で反転したのは、宿泊を含む団体旅行の需要減少があるも、他の利用形態の伸びの影響を受けている。

平成元年以降、鉄道以外の各機関が輸送人員を減らしている中、一般貸切旅客自動車運

●図表－1 貸切バスの市場規模推移

(億円)

| 年度 | 貸切バス | 旅館 | 国内観光 その他共計 |
|-------|-------|--------|---------------|
| 平成4年 | 5,950 | 31,550 | 84,240 |
| 平成9年 | 4,700 | 26,050 | 78,050 |
| 平成14年 | 4,050 | 20,710 | 69,040 |
| 平成19年 | 4,300 | 18,730 | 69,160 |
| 平成24年 | 4,640 | 13,990 | 61,900 |

(出典) 「レジャー白書2013」より作成

送業は、同年0.8% (2億4,600万人) から平成23年1.0% (2億9,600万人) に伸ばしている。

これは、平成12年の規制緩和に伴い新規参入が免許制から許可制に移行した結果である。その後の経過を見ると、過当競争の激化と、高速ツアーバス参入・専業事業者の出現を促した。

しかし、平成24年4月に発生した高速道路における、高速ツアーバスの大型死亡事故を契機に、安全対策強化が進められ、高速ツアーバスは、平成25年7月31日より新高速乗合バスと区分された。過去の輸送人員実績が通常分と高速ツアーバス分に、どの程度分かれているかの計数は、見当たらない。今後、貸切バス事業の市場規模が低下していくか否か

様子を見ている段階である。

平成元年から平成23年までの貸切バスの営業収入は、平成4年をピークに減少傾向が続いていたものの、ようやく底入れしたとみられる。一方輸送人員は、平成11年から平成17年まで「ツアーバス」効果で増加を続け、以降は3億人前後で推移している。

4 事業者数・企業規模

事業者数は、平成元年の1,137から、平成23年の4,533へ大きく伸びている。また車両数は平成元年2万9,000台から、平成23年4万8,000台へ増えているが、事業所当たりの車両数は25台から10台へ大幅に減少している。

これは、規制緩和の影響である。平成12年2月に施行された改正道路運送法により、貸切バス事業が免許制から許可制に移行し、従来の「需給調整規則」が廃止されたことが影響している。

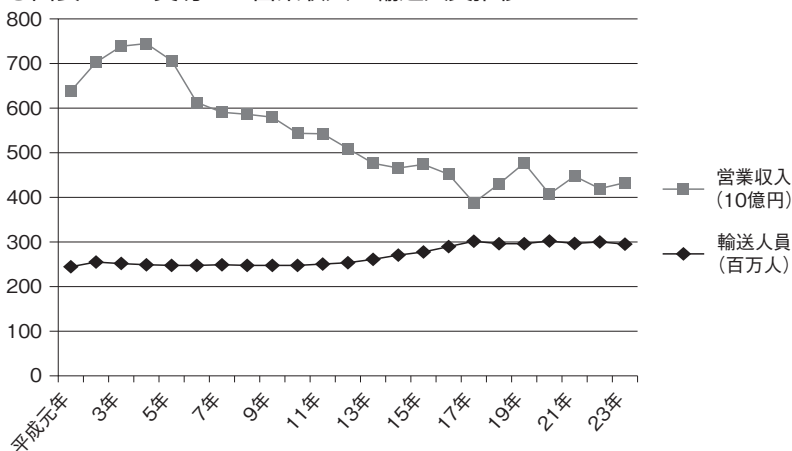
2 ● 経営の実態

1 貸切バス事業者の経営実態調査

帝国データバンクが平成24年に実施した調査(データ数1,282社)によると、

- 年商5億円未満が852社で、小規模事業者が最も多い。

●図表－2 貸切バス営業収入・輸送人員推移



(出典) 日本バス協会「日本のバス事業2013年版」、国土交通省「自動車輸送統計年報」

- 1社当たり年収入額は平成23年2億8,100万円で、規制緩和前の平成21年の3億6,100万円比で22.1%減少している。
 - 全体の6割が減収基調である。
 - 黒字判明企業は16.1%に留まる。
- とし、以下のように分析している。
- (まとめ)
- 規制緩和で新規参入が容易になり、その後の団体客減少から、既存・新規参入者ともに高速ツアーバス事業(実質乗合)に参入。
 - 事業者数増加は競争激化、収益悪化を招く。
 - 人件費抑制から、運転手の過剰労働を生む。
 - 労働環境悪化が、過酷自動車事故の原因。
 - 安全基準強化のための国の方針。
 - 対策負担増から、零細業者の淘汰が進む。

2 日本バス協会「日本のバス事業2013」

日本バス協会は、国土交通省の統計資料を基に、乗合バス・貸切バスごとに毎年報告書を作成・発表している(過去の実績:図表-3)。それによると以下の点が示されている。

- 輸送人員は、平成17年以降3億人前後で推移している。
- 事業者数は毎年増加してきたが、高速ツアー規制の結果減少が見込まれる。
- 従業員・車両数は横ばいである。
- 実働率は減少を続けてきたが、平成21年以降50%で落ち着いている。
- 営業収入は、平成4年をピークに減収傾向を続けてきたが、平成17年に底入れし、翌年以降4,000億円を超える水準を維持している。

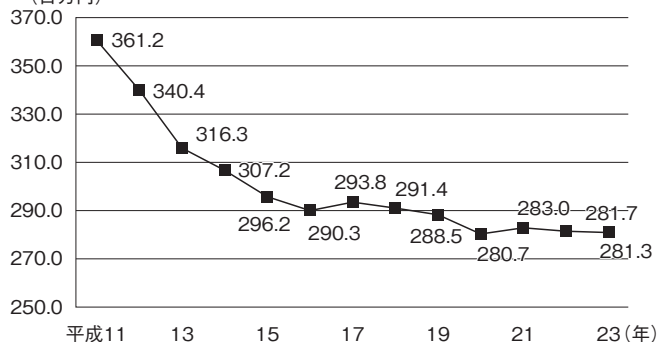
(今後の見通し)

● 図表-3 貸切バス事業の主要経営指標

| | 平成5年度 | 平成15年度 | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 平成23年度 |
|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ㊦ 輸送人員(百万人) | 248 | 278 | 303 | 299 | 300 | 296 |
| ㊧ 事業者数(実数) | 1,401 | 3,581 | 4,196 | 4,392 | 4,492 | 4,533 |
| ㊨ 従業員数(千人) | 67 | 67 | 65 | 73 | 68 | 64 |
| ㊩ 車両数(千台) | 33 | 43 | 45 | 46 | 47 | 48 |
| ㊪ 実働率(%) | 61.4 | 54.8 | 52.4 | 50.2 | 50.1 | 50.0 |
| ㊫ 営業収入(億円) | 7,056 | 4,738 | 4,100 | 4,474 | 4,220 | 4,334 |
| ㊬ 経常収支(億円) | ▲147 | ▲19 | ▲2 | 11 | ▲9 | ▲15 |
| ㊭ 実働1日1車当たり営業収入(千円) | 104 | 64 | 57 | 48 | 未発表 | 未発表 |

(出典) 国土交通省「自動車輸送統計年報」、日本バス協会「日本のバス事業2013年版」

● 図表-4 1社当たり年収入額推移
(百万円)



(出典) 帝国データバンク「経営実態調査」(平成24年)

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

●図表－5 貸切バスの運輸実績，単位当たり平均の推移

| 年 度 | 車両数 (千両) | 実働率 (%) | 走行キロ (百万km) | 実車キロ (百万km) | 輸送人員 (百万人) | 営業収入 (億円) |
|-------|-------------|------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| 昭和50年 | 18 | 61 | 744 | 622 | 175 | 2,419 |
| 平成17年 | 46 | 55 | 1,729 | 1,369 | 302 | 3,899 |
| 平成18年 | 45 | 54 | 1,709 | 1,352 | 296 | 4,299 |
| 平成19年 | 45 | 54 | 1,699 | 1,340 | 296 | 4,779 |
| 平成20年 | 45 | 52 | 1,697 | 1,339 | 303 | 4,099 |
| 平成21年 | 47 | 50 | 1,677 | 1,323 | 299 | 4,474 |
| 平成22年 | 47 | 50 | 1,652 | 1,298 | 300 | 4,220 |
| 平成23年 | 48 | 50 | 1,544 | 1,208 | 296 | 4,334 |

(出典) 国土交通省「自動車輸送統計年報」, 日本バス協会「日本のバス事業2013年版」

- 輸送人員は横ばいが続く。
- 安全対策が進み，零細業者が減る。
- 安値受注が減り，経常収支が改善される。
- 実働率の改善には時間がかかる。
- 特色ある事業者が生き残る。

3 個別企業の経営の特徴

規模別の平成20年3月31日現在の貸切バス事業者数は図表－8～10のとおりで（いずれも国土交通省資料より），資本金1,000万円までが50%，車両10両までが72%，従業員30人までが88%である。比較的小規模な企業が多い。

収支状況では，小規模企業の方が苦戦している。今後は，企業規模を大型化していくことができるかが，収益力を高め生き残るための鍵となっている。大型化の方法は，資本増

強・M&Aなどが挙げられる。人件費削減のハードルの高い大手鉄道会社は，今後とも貸切バス事業から撤退することが見込まれ，独立系の企業は，その受け皿と成り得る。営業政策・財務戦略等の対応を誤らなければ，収益性を確保した上で生き残ることが可能である。

平成24年の帝国データバンクの調査によれば，年商規模5億円未満が88%，減収企業が59%，黒字企業は16%でおおの減少傾向にある。

4 国の指導の動き

平成24年に発生したツアーバスの過酷事故の結果，規制緩和に歯止めがかかり，以下の対策を施すことになった。

(1) 安全対策

●図表－6 貸切バスの経常収支率の推移

(億円)

| 年度 | 調査対象事業者別 | 事業者数 | | | 収入 | 支出 | 損益 | 収支率 |
|-------|-----------|------|-----|-----|-------|-------|----|--------|
| | | 黒字 | 赤字 | 計 | | | | |
| 平成19年 | 保有車両10両まで | 74 | 53 | 127 | 93 | 92 | 1 | 100.6% |
| | 11～30両まで | 102 | 91 | 193 | 484 | 482 | 2 | 100.4% |
| | 31両以上 | 54 | 44 | 98 | 1,103 | 1,108 | ▲5 | 99.5% |
| | 計 | 230 | 188 | 418 | 1,680 | 1,682 | ▲2 | 99.9% |
| 平成24年 | 保有車両10両まで | 44 | 42 | 86 | 77 | 77 | 0 | 99.9% |
| | 11～30両まで | 100 | 66 | 166 | 421 | 416 | 5 | 101.2% |
| | 31両以上 | 68 | 49 | 117 | 1,336 | 1,316 | 20 | 101.5% |
| | 計 | 212 | 157 | 369 | 1,834 | 1,809 | 25 | 101.4% |

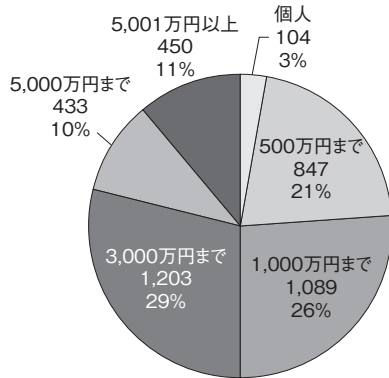
(出典) 国土交通省「自動車輸送統計年報」, 日本バス協会「日本のバス事業2013年版」

●図表-7 一般貸切バスの実車走行キロ当たり収入・原価の推移 (円銭)

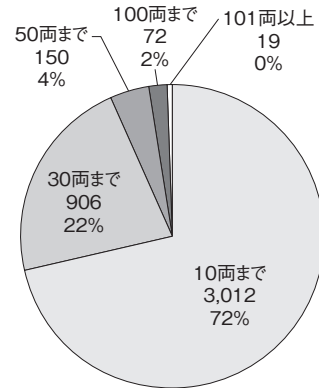
| 収支別 | 平成19年度 | | | | 平成24年度 | | | |
|-----|---------------|--------------|--------|--------|---------------|--------------|--------|--------|
| | 保有車両 10両まで | 11~30両 まで | 31両以上 | 全体 | 保有車両 10両まで | 11~30両 まで | 31両以上 | 全体 |
| 収入 | 350.12 | 338.90 | 371.10 | 360.05 | 386.63 | 348.22 | 376.76 | 370.20 |
| 原価 | 347.95 | 337.48 | 327.82 | 360.59 | 386.91 | 344.07 | 371.12 | 365.16 |
| 内訳 | 人件費 | 153.22 | 149.37 | 173.23 | 165.23 | 166.04 | 172.70 | 166.33 |
| | 諸経費 | 194.73 | 188.11 | 198.89 | 195.35 | 220.87 | 198.42 | 198.83 |

(出典) 国土交通省「自動車輸送統計年報」、日本バス協会「日本のバス事業2013年版」

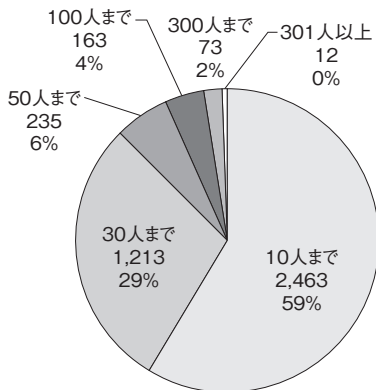
●図表-8 貸切バス事業者数(資本金別)



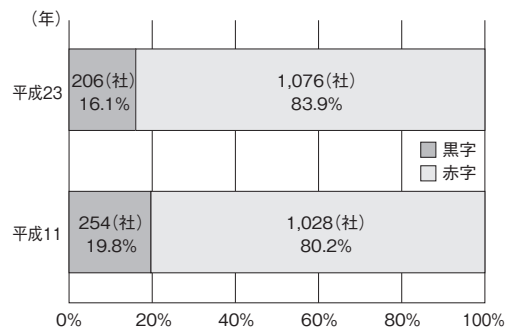
●図表-9 貸切バス事業者数(車両数別)



●図表-10 貸切バス事業者数(従業員別)



●図表-11 損益状況



(出典) 帝国データバンク「経営実態調査」(平成24年)

- ① 高速ツアーバスの廃止と新高速乗合バスへの統合
- ② 自動ブレーキ装置を平成26年に義務化
- ③ 重点的な立入り調査の実施
- ④ 過労運転防止対策の強化
- ⑤ 安全規制の強化
- ⑥ 「貸切バス事業者安全性評価認定制度」
- (2) 収益対策
- 新たな運賃料金制度の導入

II ■ モデルA社の概要

- ・創業：平成元年
- ・組織形態：株式会社
- ・資本金：1,000万円
- ・従業員：50人
- ・事業内容：貸切バス40台
観光, 工場送迎

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

・年間売上高：6億円

A社は、首都圏近郊の中核地方都市で、食品工場の送迎バス事業から創業し、貸切バス事業に参入した。食品工場は、独自商品でうまく時流に乗り、周辺に工場を増設し、A社も順調に事業を拡大した。

一方で、規制緩和の情報を早めに入手し、観光貸切バス事業に参入した。また、中型から大型へと所有を変え、運営バス事業を拡大してきた。

当初、食品会社の支援もあり、大手リース会社が設立したオートリース会社の知遇を得て、オートリースの立上げ期に遭遇できたことから、資金調達に苦労はしなかった。

観光バス事業開始に当たっては、バスの車体は1社からの購入にこだわった。この効果として、最新の装備を取得でき、顧客ニーズに先回りすることができた。現に、自動ブレーキ装置は平成24年から標準整備となっており、安全への効果を早めに体験・告知することができている。

企業の懇親旅行や招待旅行の団体旅行も多く、うまく企業規模拡大のチャンスを捉えることができた。この時期、さまざまな顧客ニーズに対応できたのは、従来の団体旅行のしがらみに染まっていなかったことが大きい。

既存の業界団体とは距離を置いていたことから、運転手・ガイドの教育は、業界団体の講習会に参加できなかった。しかし、新規採用した若手を中心に、手作りのガイド文・ガイド地図を作成、自ら新人教育に当たったことから、会社の現状について情報共有ができたことは大きい。

「安全」を乗客が求めているとの信念で経営しており、リーマン・ショックの時も、遠足・修学旅行のニーズは落ち込むことは少なく、安定した業績を継続することができた。

今後の課題は、新しい顧客・商品の開拓であるが、今まで以上に安全に細心の注意を払って対応していく方針である。

III A社の利益計画と問題点

1 外部・内部環境分析

1 現在までの活動

A社は、毎年度計画を定めているが、社長のトップダウンで、計算根拠も出されていない。幸いなことに、社長の判断がうまくいき、毎年増収計画は達成してきた。

顧客は、過去の経緯から、直接の受注が半分、旅行代理店経由が半分となっていた。所有バスの車齢が若く、いずれの仕事も、一定の利益を確保でき、新しい運賃制度でも懸念していない。

社長の35歳の長男が後継候補として入社、管理部門を経験し、現在は営業を中心に担当している。旅行市場の縮小傾向の中、当社がいかに生き延びていくかが喫緊の課題となっている。

この課題を解決すべく、認定支援機関の中小企業診断士である専門家に、内部環境・外部環境分析を依頼し、長男を含むプロジェクトチームが分析し、図表-12のとおり結果が得られた。

2 事業内容の再確認

社長からは、いずれももっともな内容であり、長男を含むプロジェクトチームに、問題点の発見と課題解決の具体策を、利益計画としてまとめるよう指示が出された。

2 見直した結果と問題点

- ① 過去の単年度単位の拡大計画は正しかった。
- ② 生き残るためには、経営理念の再確認が

●図表-12 A社のSWOT分析

| | | 機会 | 脅威 |
|------|-----------|---|--|
| 外部環境 | | <ul style="list-style-type: none"> ・バス旅行人気の復活 ・インバウンド需要の増加 | <ul style="list-style-type: none"> ・国内観光地の設備投資減 ・若年層の急速な人口減 |
| | | 強み | 弱み |
| 内部資源 | 財務の視点 | <ul style="list-style-type: none"> ・現金商売 ・収益力がある | <ul style="list-style-type: none"> ・借入金やや過多 ・自己資本比率低い |
| | 顧客・消費者の視点 | <ul style="list-style-type: none"> ・安定した企業・学校との取引 ・人気のある若い車齢のバス保有 | <ul style="list-style-type: none"> ・旅行代理店との接点が弱い ・顧客の高齢化 |
| | 業務プロセスの視点 | <ul style="list-style-type: none"> ・従業員の年齢構成が分散 ・後継者が決まっている | <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画の周知が乏しい ・業務の無駄が散見される |
| | 学習と成長の視点 | <ul style="list-style-type: none"> ・安全教育が整っている ・部門間の意思疎通あり | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客別利益管理が不十分 ・運転手、営業担当の確保 |

必要（今後数年かけて実施）。

- ③ 強みが活かさきれていない。
- ④ 弱みを補完する経営になっていない。
- ⑤ 将来に向けて、中期的利益計画と長期的事業存続計画策定が必要。

IV 問題点解決の具体策

1 内部資源を生かす

安定した収益源、地元密着の安定した顧客層を維持するとともに、新たな顧客層の確保が最も求められている。内部資源を活用するため、即効性は少ないが、長期的な生き残りのためには重要な内容である。

1 財務体質の強化

バスの購入資金は、引き続きオートリース会社のオートリースで調達している。リース期間も希望をかなえてもらっている。優良申告法人として税務署からの表敬を受けていることもあり、金融機関からは、期限一括償還の私募債の打診もある。実現すれば、資金安定化にもつながる。

今後は、長期事業計画（投資・中古バス売却を含む）・資金繰り計画等を総合的に検討し、コストが低く安定した資金調達に努めることが求められている。

2 既存顧客連携強化と新たな顧客層開拓

創業時から安定的に取引をしてきた、食品会社並びに周辺企業・学校など固定客には、常に新しい情報を提供し、コアメンバーであるメリットを提供していく必要がある。新サービス開発時には、無料体験ツアーへの呼込みも有効である。

安全な新車両のラインナップを、旅行代理店に告知し、他のバス会社にはない「特別な安全」を広く伝えることは、差別化の観点から重要である。

平成23年に始まった「貸切バス事業者安全性評価認定制度」で初めて二つ星の認定を受けたことは誇るべきことである。当然、認定を受けるのが目的でなく、事故を起こさない社内体制が作られていること、社員の意識共有が重要である。

また、地元ワインメーカーの専用レストランとタイアップした「美食グルメツアー」、東京のデパートと共同企画の「お得意様特別歴史ツアー」など、旅行代理店にA社からの提案型でセールスしていく。

3 事業承継計画の策定

中期的な利益計画策定を、後継候補を中心に作っていくことから入り、経営理念の再確認と、長期的事業存続計画策定・事業承継計画策定していくことは、次世代に引き継ぐ意

通則法

所得税

法人税

相続税

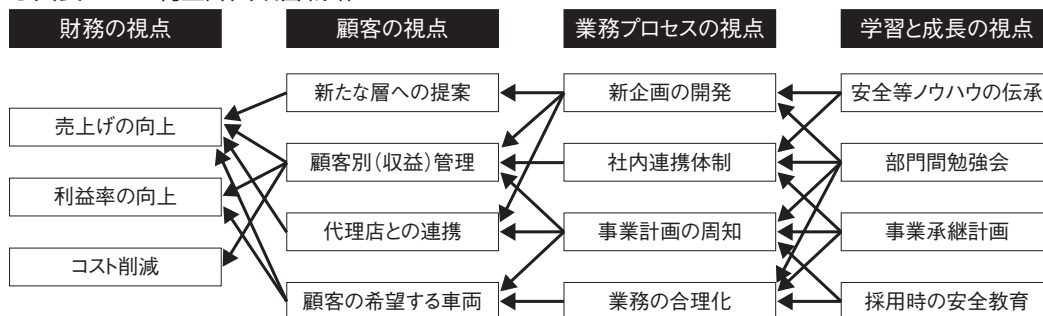
消費税

法務

経営

関連業務

●図表-13 利益計画改善戦略フロー



味で重要である。

4 安全教育を通じた社内交流の活発化

点呼から始まる日常の安全教育，集合教育・実地訓練を重ねて行うことは，万が一事故に巻き込まれた時にも，冷静な対応を可能にする。

安全教育は，社内各部門の連携によってより効果を発揮し，併せて社内交流の活発化・意思疎通につながるのて，くどいほど行う必要がある。

2 弱みを補完する

既存顧客は，長年付き合いがあり，貢献度が高く，十分なフォローを行う。

新規企画については，地元有力観光資源先・富裕層に強いデパートの外商と，共同で新商品の開発に努める。海外の富裕層の受入れも視野に入れる。

1 事業計画の社内への告知

事業計画策定に当たっては，各部門の参加意識を高めるため，決定後，策定経緯も含め社内に開示する。

2 顧客別利益管理

過去のしがらみがなかったことが，発展の鍵であったことを踏まえ，若干甘かった会社全体の利益管理を明確にして，従業員に開示できる仕組みをつくる。併せて，見積りと最終損益管理を明示していく。

3 安全管理の徹底

安全が会社の基盤であることを，ことあるごとに示し，訓練はより具体的な内容を実施することで，体で覚えさせる。

V 利益計画への改善効果

1 市場縮小傾向下の売上向上

既存顧客を，きめ細やかなフォローで確実に取引を維持していく一方，新たなサービスの開始により，新規顧客の開拓は，縮小する市場の下，増収に繋がる。

2 安全と顧客満足のための設備投資確保

他社に先駆けたバスの安全対策で，顧客の信頼を勝ち取れる。平成26年に装着が義務化された自動ブレーキ装置は，平成24年新車から標準装備されている。中古市場が堅調な段階で，自社の未装着車を早期に装着車に買替えることで，早期装着率100%を目指すことは，満足度アップと継続利用の促進になる。

3 事業承継チームの立上げ

今回の利益計画策定をきっかけに，後継候補の活躍の場をつくり，全社的な事業承継チームを発足させ，長期的な経営理念の再確認・事業承継の流れが実現する。

VI 改善後の利益計画

図表-14のとおり，ある程度営業利益を上している。ただし，燃料費の先行きは不透

●図表-14 A社の利益計画

(千円)

| 科目 | 直近期末 | | 1年目 | | 2年目 | | 3年目 | |
|---------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
| | 金額 | 構成比 | 金額 | 構成比 | 金額 | 構成比 | 金額 | 構成比 |
| 収入 | 600,000 | 100% | 618,000 | 100% | 636,000 | 100% | 654,000 | 100% |
| 売上原価 | 511,200 | 85% | 516,612 | 84% | 524,051 | 82% | 530,635 | 81% |
| （人件費） | 259,800 | 43% | 267,594 | 43% | 275,388 | 43% | 283,182 | 43% |
| （燃料費） | 72,000 | 12% | 73,200 | 12% | 76,320 | 12% | 78,480 | 12% |
| （減価償却費） | 60,000 | 10% | 60,000 | 10% | 60,000 | 9% | 60,000 | 9% |
| （諸経費） | 119,400 | 20% | 115,818 | 19% | 112,343 | 18% | 108,973 | 17% |
| 売上総利益 | 88,800 | 15% | 101,388 | 16% | 111,949 | 18% | 123,365 | 19% |
| 販管費 | 66,000 | 11% | 67,900 | 11% | 70,019 | 11% | 72,120 | 11% |
| 営業利益 | 22,800 | 4% | 33,488 | 5% | 41,930 | 7% | 51,245 | 8% |

- (注1) 売上げは、毎年直前期比3%相当の増加を計画している。
- (注2) 人件費率は横ばいとし、増加額の配分にメリハリをつけ、やる気を引き出す。
- (注3) 燃料費率は横ばいとした。
- (注4) 諸経費は、業務見直しで毎年3%減を計画している。
- (注5) 販管費は、新規顧客層開拓もあり、毎年3%増を計画している。
- (注6) 営業利益アップ分の配分は、毎年決めていく。

明であり、低金利水準もおまけのようなもので、外部環境変化に弱い分、コスト削減に努める必要がある。

全面的な業務見直しの結果、経費の圧縮を徐々に進め、利益改善の進展も期待できる。

ここで生み出した利益を使って、長期的な

生き残りのための設備投資を実施し、今まで以上に顧客ニーズを先取りしたバスを用意し、安定した顧客づくりに注力することで、内部蓄積が可能となる。

【のぞき・よしのぶ】

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務