

**宇部市営旅客自動車運送事業のバス事業の  
あり方と運営の最適化に関する答申**

**令和3年（2021年）5月12日**

**宇部市営旅客自動車運送事業審議会**

## 目次

1	はじめに	1
2	現状分析と考え方	2
	(1) 宇部市における公営交通事業及びバス交通の位置付け	2
	(2) 課題	3
	(3) コロナ禍の影響の評価	4
3	公営交通の特徴と課題	7
	(1) 公営・民営バス事業の一般的・定性的比較	7
	(2) 公営交通事業継続の意義と課題	10
4	果たすべき役割と経営合理性の両立	11
	(1) 貸切事業のあり方	11
	(2) 乗合事業のあり方	15
5	新たな課題への対応	19
	(1) サービス見直し	19
	(2) 人材確保・育成	19
	(3) 事業者間の協力関係の深化・MaaS等への対応を 視野に入れた組織体制の強化	19
	(4) 利用促進及び市民の支える意識	20

## 1 はじめに

令和2年2月10日、宇部市長から宇部市営旅客運送事業審議会に対して、「バス事業のあり方と運営の最適化について」意見を求めるとの諮問が行われた。

本審議会は、公募委員をはじめ、公共交通に関する有識者、地域コミュニティ関係者、学校関係者、学識経験者などで構成されており、宇部市長の諮問以降、計10回に渡る審議を重ねてきた。

この間の議題は、宇部市における交通まちづくりと公共交通網に始まり、乗合事業、貸切事業、人材育成及び組織体制、公営交通事業継続の可否、新型コロナウイルス感染症の影響等の多岐にわたっている。

特に、公営交通事業継続の意義の再確認をはじめ、乗合事業、貸切事業のそれぞれについて具体的な課題及びその解決の方向性を重点的に議論し、このたび答申を取りまとめたものである。

宇部市におかれては本答申を踏まえ、市民の大切な移動手段となる公営交通事業の運営に努めて頂きたい。

## 2 現状分析と基本的考え方

### (1) 宇部市における公営交通事業及びバス交通の位置付け

昭和 41 年に制定された、「宇部市交通事業の設置等に関する条例」では、公営の自動車運送事業の設置目的を以下のように規定している。

#### 宇部市交通事業の設置等に関する条例から抜粋

第 2 条 本市及び本市の周辺における交通機関を整備し、市民の利便に供するため、自動車運送事業(以下「交通事業」という。)を設置する。

本審議会においても、宇部市の公営交通事業の役割について、「宇部市民の移動手段、特に自家用車を利用できない状態にある市民の移動手段の確保である。」との整理をしている。以上のように、宇部市の公営交通事業は、宇部市民を主たる受益者として、その移動手段確保を主目的として運営されるべきものと考えられる。

ただし、公営交通事業のみで宇部市民の移動手段を完全に確保することはできない。交通政策基本法で規定される通り、地方公共団体である宇部市は「交通に関する施策を、まちづくりその他の観点を踏まえながら、当該施策相互間の連携及びこれと関連する施策との連携を図りつつ、総合的かつ計画的に実施する」責務を有しており、その目的達成のためには民間事業者も含めた適切な役割分担が重要である。

一方、まちづくりの観点から、平成 27 年策定の「宇部市にぎわいエコまち計画（低炭素まちづくり計画）」では、鉄道およびバス交通の役割を以下のように規定している。

#### 宇部市にぎわいエコまち計画（低炭素まちづくり計画）から抜粋

「公共交通など、便利でエコな移動ができるまちづくり」を実現するため、地域住民の移動手段としての公共交通ネットワークを形成する基礎となる公共交通の軸を設定する... 都市拠点、地域拠点、地域コミュニティ核間を鉄道（JR）やバスなどの公共交通で結び... 拠点、核をつなぎ、将来的に一定の運行本数が確保されるバス交通ネットワーク及び鉄道（JR）を、「公共交通軸」と位置付ける。市内でも比較的本数が多いバスの東西軸を「主要幹線軸」とし、地域コミュニティ核と主要幹線をつなぐ軸を「地域内幹線軸」とする。その他は地域内支線とする。また鉄道（JR 宇部線、JR 小野田線）を JR 軸とする。

さらに、平成 28 年策定の「宇部市地域公共交通網形成計画」では、市内バス交通について以下の方針が示されている。

#### **宇部市地域公共交通網形成計画から抜粋**

公共交通軸に基づき、現在の地域公共交通の利用実態を加味して、主要幹線、幹線、支線、地域内交通をネットワーク化します。また、乗継拠点を設けることで、主要幹線と幹線、支線、地域内交通の接続性を高め、効率的で効果的な地域公共交通網の形成を目指します。

主要幹線（路線バス）：都市拠点、地域拠点を結ぶ区間において、高頻度で利便性の高い移動サービスを提供する路線として位置付けます。

幹線（路線バス）：地域拠点と地域コミュニティ核を結ぶ区間において、利便性の高い移動サービスを提供する路線として位置付けます。

支線（路線バス等）：主要幹線、幹線以外のバス路線や市街地を循環するバス路線等として位置付けます。

以上のことから、宇部市の交通政策においてバス交通は、「市内の公共交通の軸を構成し、交通まちづくりの中核を担う移動手段」として位置付けられているといえる。

## **（２）課題**

（１）に示した宇部市における公営交通事業及びバス交通の位置付けを踏まえ、公営交通事業の課題を以下にまとめる。

### **①公営交通事業を継続する意義**

（１）においても述べたように、市内の交通政策に対する責任を有する宇部市が公営交通事業及びバス交通に対して求める役割を、民間事業者が果たすことが可能であれば、必ずしも公営交通を維持する必要はない。公営交通事業の継続に際しては、その意義を再確認することが重要である。

### **②求められる役割を果たすことと経営合理性の両立**

公営交通事業を継続する場合、（１）に示した役割を果たすべく運営される必要がある。一方、宇部市の財政支出によってバス路線が維持されている現状を踏まえ、民間バス事業者同様の経営合理性の追求も求められる。これらを両立させるという観点から、乗合・貸切両事業について、そのあり方を議論する必要がある。

### **③宇部市地域公共交通網形成計画策定後の状況変化を踏まえた公共交通の持続性向上のための取組**

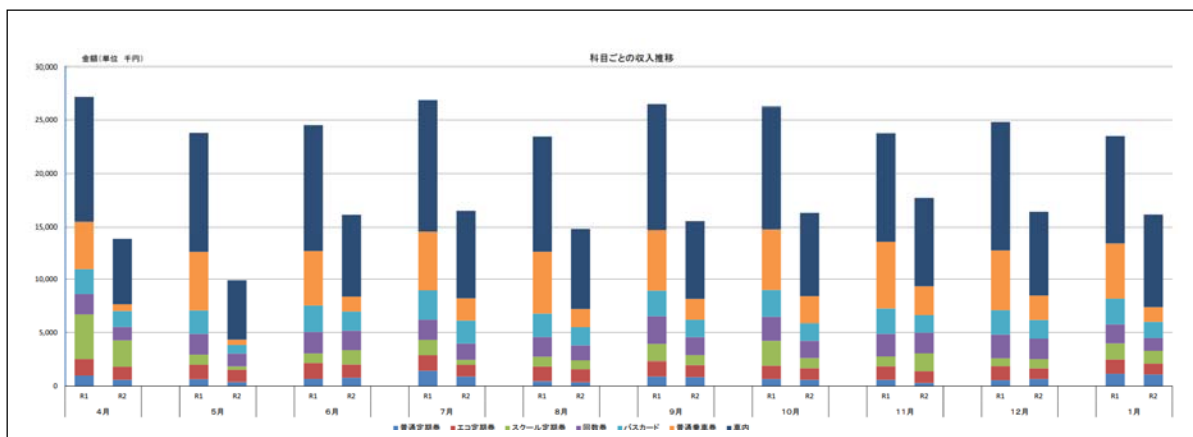
宇部市の公共交通のマスタープランである「宇部市地域公共交通網形成計画」の

策定から5年が経過しており、令和3年度は計画最終年度に当たる。同計画策定後の状況変化を踏まえ、公共交通の持続性向上のために必要な取組について議論する必要がある。

### (3) コロナ禍の影響の評価

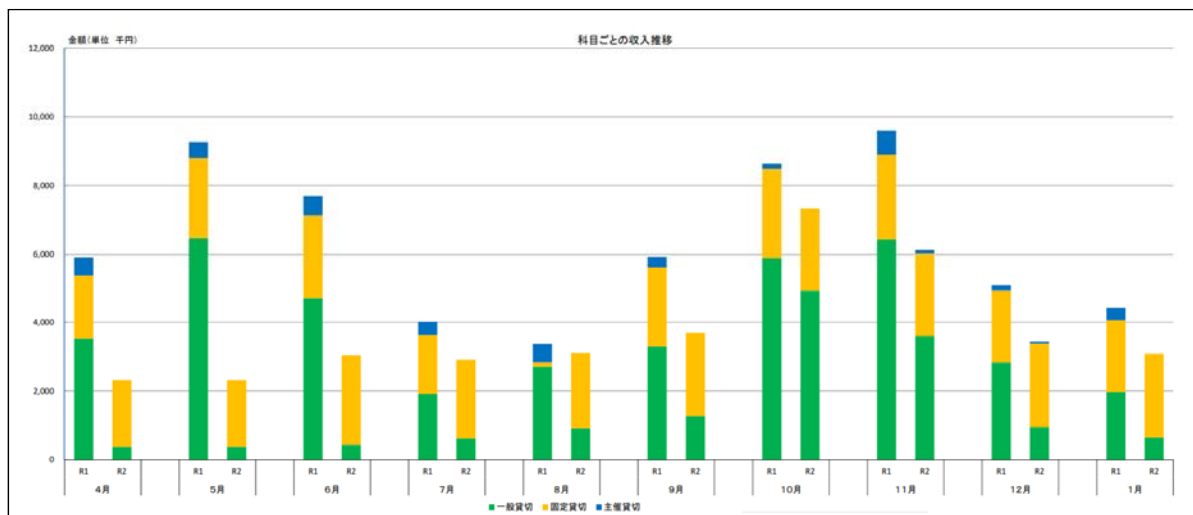
令和元年度末以降のコロナ禍の公営交通事業に対する影響は以下の通りである。

- 乗合事業については、令和2年3月の収入が前年比74.5%となり、コロナ禍の影響が表れ始めている。その後、全国が緊急事態宣言の対象となった4、5月の収入前年比はそれぞれ50.7%、41.5%と大きな落ち込みとなった。
- 乗合事業はその後、6月は前年比65.9%と回復傾向となり、11月には車内収入で81.2%、全体収入で74.5%まで回復したが、第3波の影響が顕著となった12月、令和3年1月はそれぞれ66.3%、68.8%と再び低迷している。



【参考資料から抜粋 P10 図表 1.9 新型コロナウイルスの影響（乗合バス）】

- 貸切事業については、令和2年3月に前年比37.0%となり、5月には24.8%まで落ち込んでいる。コロナ禍前の令和元年度も既に貸切事業収入が前年の2/3まで減少していたが、その水準と比較しても大幅な減少となった。その後10月には前年比85.0%となったが、11月以降再び低迷している。
- 貸切事業収入の内訳については、交通局主催の貸切は3月から10月まで0件である。また一般貸切も3月から6月は前年比10%程度、7月から9月も30%～40%程度となっている。一方スクールバス等の固定貸切は前年並みの収入を維持しており、9月までの貸切事業は固定貸切のみにほぼ依存している状況であった。



【参考資料から抜粋 P11 図表 1.10 新型コロナウイルスの影響（貸切バス）】

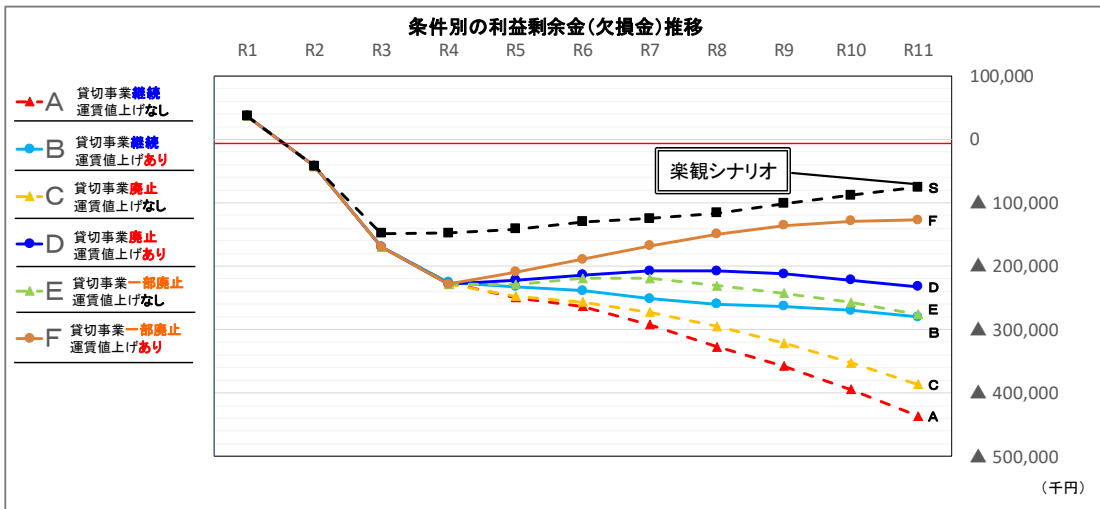
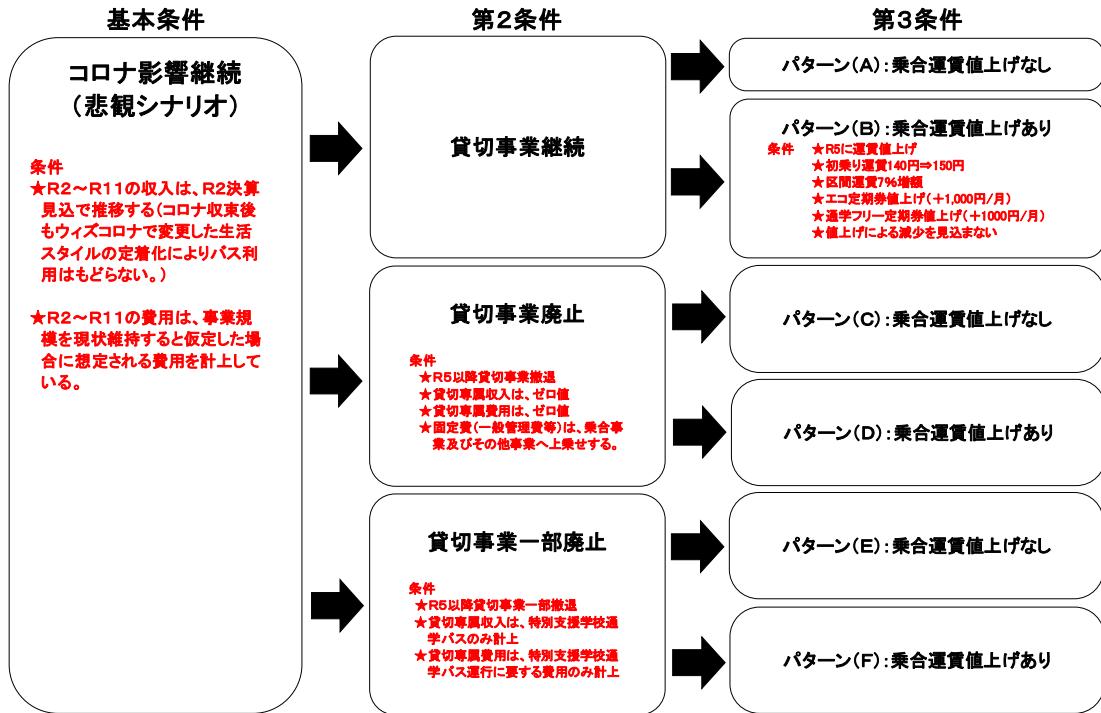
本答申策定段階である令和3年3月時点で、令和3年度以降のコロナ禍の影響について予測することは非常に困難である。本審議会では、以下の2通りのシナリオを設定して検討することとした。

①乗合事業については、コロナ禍前から継続している長期的な利用減少（収入減）を前提とし、令和3年度以降、コロナ禍に伴う利用減少分が徐々に縮小し、令和6年度には長期的減少傾向の収入予測値まで復帰する。

②乗合事業、貸切事業ともに、令和3年度以降も令和2年度決算の収入規模で推移する。すなわち、コロナ禍の収入落ち込みが回復することは全くない。

①を楽観シナリオ、②を悲観シナリオとして、収支シミュレーションの前提条件として用いる。さらに②の悲観シナリオにおいては、貸切事業について「継続」、「廃止」、「一部廃止」の3通り、運賃については値上げなし、ありの2通りの計6パターンの令和11年度までのシミュレーションを実施した結果を次ページに示す。

収支シミュレーションパターン(悲観シナリオ)



令和11年度における各シミュレーションの欠損金残高及びパターンAを基準とした欠損金残高の改善額

パターン	欠損金残高	改善額 (Aとの比較)
A	436,210千円	—
B	280,241千円	155,969千円
C	386,601千円	49,609千円
D	232,642千円	203,568千円
E	276,301千円	159,909千円
F	127,242千円	308,968千円

【参考資料から抜粋 P21 資料 1-G 悲観シナリオによる収支シミュレーション】



### 3 公営交通の特徴と課題

#### (1) 公営・民営バス事業の一般的・定性的比較

以下に、バス事業を公営、民営で実施する場合の定性的な特徴を示す。ただし近年においては表中の黒字で示した一般的傾向は必ずしも該当しない。赤字は、近年の情勢に関する審議会委員の意見を踏まえた記述である。

			公営	民営
経営面	財務	収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 走行キロ当たりのコストが高い →現在では差があまりなくなっている</li> <li>● コストのうち人件費や諸経費が高い、不採算路線を多く運行していることも要因 →利用の少ない路線はタクシー事業者への運行委託や自家用有償運送への移行が考えられる</li> <li>● 公設ならでの信頼度があり、貸切バス等で安定受注がある</li> <li>● 民営圧迫の観点から積極的な営業はしづらい</li> <li>● 駐車場収入など付帯収入を得ている場合がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 走行キロ当たりのコストが低い</li> <li>● コスト削減（人件費、時間外手当等）が比較的容易 →既に限界に達している</li> <li>● 競争原理の中で積極的な営業活動が可能 →公営でも営業活動は可能</li> <li>● 広告収入、整備収入など関連事業での収入増を目指す →公営でも広告は可能</li> </ul>
		効率性（生産性）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 交通弱者（ミニマムニーズ）へのサービス供給のため、不採算路線の運行が比較的多く、効率性は低い →不採算でも地域として必要な路線は、公的補助を得て運行すべきで、その運行事業者は公営民営を問わない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採算性を基準としてバス路線やバス運賃が適正化される</li> <li>● 柔軟な人事政策によって給与支払額を抑制できる</li> <li>● 品質・環境・労働安全衛生などのマネジメントシステムを構築している組織は多い</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間に比較して営業費用が大きい</li> <li>● 民間に比較して給与支払額が大きい</li> </ul> <p>→差は小さくなっている。運転士不足の現状ではむしろ給与水準が低いことは運転士確保の障害となる。業務効率化は当然必要である</p>	<p>→公営でも当然やるべきことであり、先進事業者に教えを乞うべきである</p>
	持続性 (安全性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (新型コロナのような)社会的ショックがあった場合の持続可能性が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バス事業以外の業績によって持続可能性が損なわれる可能性がある</li> <li>● 乗合バスの路線廃止が続いているほか、事業者の経営破綻事例が各地で起きている</li> </ul> <p>→事業者の破綻は即刻運行停止になる場合もある。事業者が安定的であることは必須である</p>
組織	意思決定・透明性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公務員の倫理規定遵守や善良なる管理者注意義務が職員個人の意識に影響する</li> <li>● 監査委員による監査や、市民の代表の市議会による監視もあり、経営の透明性が高い</li> </ul> <p>→やる気が出るしくみ(表彰や乗務員ランク付など)が必要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機動力と柔軟性、迅速な意思決定による経営が可能</li> <li>● 株主による経営への関与がある</li> <li>● 経営者の意思によって独自の経営方針を採用できる</li> </ul> <p>→市の交通政策との齟齬が懸念される</p>
	雇用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性や障害者の雇用率が高い</li> <li>● 正規職員は雇用の安定性が高い</li> </ul> <p>→事業の安定は人材確保の重要なポイントであり、公営</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 嘱託職員の正社員化による待遇改善とモチベーション向上策等の独自策で、優良乗務員の退職抑制やサービス向上が可能な場合もある</li> </ul> <p>→すでに嘱託では運転士確</p>

		<p><b>維持が安心感をもたらす</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一方で、非正規職員の雇用の安定性は見かけ上低い →<b>特定業務への従事など、幅広い確保策が必要</b></li> </ul>	<p><b>保は困難。正社員登用や採用活動で経費高騰。数も質も確保が大変</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 公営に比較して高齢者雇用の割合が大きい</li> </ul>
サービス面	利便性（量）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採算性によらない市民全員の安定的かつ永続的、安心につながるバス運営（運行）が期待できる →<b>経営が効率的であり、市の公共交通政策と連携することが大前提。さもなければ公営が維持できない</b></li> <li>● バス路線の削減や、バス運賃の値上げに比較的抑制的 →<b>値上げは国によって抑制されているが、地域公共交通会議での見直しは可能。公的補助の見直しと連動</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要に応じたダイヤや運賃となる</li> <li>● （民間譲渡後、当面の間の路線維持が約束されることは多いが、約束期間経過後の）不採算路線の維持については担保されない →<b>公的補助で継続が担保されるが、事業全体の状況から受託を拒否されたケースもある（例：京都市）</b></li> </ul>
	接客（質）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公営ならではの責任感が良い接客につながる</li> <li>● モニター制度などを含めて、市民の厳しい視線を感じて緊張感がある →<b>必ずしもそうとも言えない。接客についての研修システムが必要</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間ならではの研修（教育）やモチベーション向上策により、乗務員の接客サービス等は向上する可能性がある</li> <li>● 他事業者との競争意識が高く、サービス面が向上する可能性がある →<b>公的補助を受けるとそのようなメカニズムが働きにくくなる</b> <b>待遇が低いと質が保てない</b></li> </ul>

【参考資料から抜粋 P28 図表 2.1 民営・公営バス事業の一般的・定性的比較】

※黒字は、公営交通事業協会の資料及び民営化した他都市の会議録などから、抽出・整理したもの

## (2) 公営交通事業継続の意義と課題

公営交通事業継続の可否を議論するにあたり、以下の点を考慮する必要がある。

●運賃のみで採算が確保できる路線は極めて限られており、地域全体では赤字基調となっている。そのため、運営体制のいかんを問わず、地域公共交通の維持のためには公的補助が必須となっている。宇部市においては、2で述べた宇部市地域公共交通網形成計画を前提として、その実現を担保するために各事業者に対する公的補助制度が存在している。

●かつては、公営交通と民営交通の間では主に人件費水準の違いに起因するコスト差が存在し、そのことが各地での公営交通を民営化する理由の1つとなってきた経緯がある。しかし、近年では公営、民営いずれにおいても運転士不足が顕著になってきている。労働環境のより一層の改善が求められる状況からも、どのような経営形態であれ、人件費の大幅カットを通じたコスト縮減は困難な状況になってきている。この点において、民営化のメリットは小さくなりつつある。

その上で、今日的な公営交通事業の意義として、以下の点を挙げることができる。

●これまでの待遇切り下げによって運転士不足・高齢化が深刻となり、いまやバス事業継続を左右する最大要因となっている。待遇を改善し、安定した経営体であることをアピールしなければ事業継続は不可能である。経営体が堅持されるという前提であれば、公営のブランド力は大きい。

●宇部市内では、北部地域のように、交通局が事実上、地域の移動の「最後の担い手」となっている地域もある。民間が担うことが困難な領域について、公営交通を有していることのメリットは活用すべきである。

●今後は MaaS(Mobility as a Service)や自動運転といった IT を前提とするシステムが入り、運行から得られる情報が価値を持つ時代となる。したがって、交通事業者が公営であれば、情報の収集や蓄積に加え、提供の機能も保証されることから、自治体の政策立案や地域経営検討の場面において、その意義は大きく、スマートシティ推進にも寄与するものと考えられる。

以上により、本審議会では公営交通事業を継続することが望ましいと考える。ただし、継続に当たっては、貸切事業及び乗合事業のそれぞれについて、民営の長所を積極的に取り入れ、その上で経営効率化・サービス向上・市の交通政策との整合を図るとともに、交通事業を取り巻く環境の変化から生じる新たな諸課題に対しても適切に対応していくことが重要であり、市におかれては、交通局との緊密な連携の下、市民の大切な移動手段としての交通事業の健全な発展に努めてもらいたい。

## 4 果たすべき役割と経営合理性の両立

### (1) 貸切事業のあり方

#### (ア) 過去4年間の貸切事業の状況

コロナ禍前の令和元年度までの貸切事業の状況は以下の通りである。

●かつては10台以上の貸切専用車両を有していたが、現在の保有車両は9台である。そのうち2台は特別支援学校の送迎バス専用となっており、残り7台が他の貸切で使用されている。また特急便で使用されている車両を貸切で使用することもできる。

●貸切事業は、外部からの受注による一般貸切、交通局が企画したツアーによる主催貸切、年間契約による固定貸切の3部門がある。収入が最も多いのは一般貸切で、次いで固定貸切である。

●貸切事業は過去4年間赤字である。4年間の当初は車両購入に伴う減価償却費の増加が収支悪化の原因であったが、特に令和元年度では減価償却費が減少しているものの、車両の稼働率が低下し、収入減により赤字となっている。

●近年の稼働率低下による収入減の主因は運転士不足である。乗合事業で毎日の運行を確保する必要があるため、貸切の依頼を引き受けられない状況がある。さらに、主として宇部市内学校関連で引き受けた貸切について、交通局の運転士のみでは対応できないために、他事業者にも車両と運転士を外注する「傭車」が必要となっている。令和元年度は傭車が426台に達しており、その際は他事業者にも受注額以上の金額を支払う場合もあり、貸切事業にとっての収入減につながっている。

## 貸切事業の実施状況

### 貸切収入

(単位：円)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
一般貸切（外部受注）	89,406,349	67,471,413	73,520,827	71,058,886	39,433,142
主催貸切（企画ツアー）	11,150,003	8,917,444	8,588,056	8,063,685	4,397,509
固定貸切（長期契約送迎）	29,819,000	35,910,000	35,601,000	23,219,000	22,278,014
計	130,375,352	112,298,857	117,709,883	102,341,571	66,108,665
台数（年度末在籍数）	13台	12台	12台	10台	9台
年間平均収入／台	10,028,873	9,358,238	9,809,157	10,234,157	7,345,407

### 稼働率

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
実働日数	1,946.4台	1,634.1台	1,767.2台	1,526.1台	1,032.1台
実在日数	4,805.4台	4,738.1台	4,421.2台	4,099.1台	3,749.1台
稼働率	40.5%	34.5%	40.0%	37.2%	27.5%

### 備車状況

(単位：円)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
備車金額（税込み）	/	10,523,052	8,091,345	8,488,214	30,127,429
備車台数	/	138台	111台	116台	426台
備車単価（税込み）	/	76,254	72,895	73,174	70,722

### 貸切事業収支

(単位：円)

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
運送収入	130,375,352	112,298,857	117,709,883	102,341,571	66,108,665
旅行あっせん収入	14,984,868	12,577,208	10,632,794	8,988,408	10,919,690
その他	2,962,594	1,926,269	3,358,404	2,689,126	663,435
収入計	148,322,814	126,802,334	131,701,081	114,019,105	77,691,790
人件費	83,436,180	89,979,483	88,516,502	76,930,311	59,392,249
燃料油脂費	7,657,041	5,725,513	6,836,497	7,052,567	4,053,509
修繕費	7,271,325	7,096,736	7,857,856	7,511,457	5,643,158
減価償却費	4,229,457	27,049,734	16,984,298	10,993,588	7,162,260
その他	14,145,795	14,881,948	14,318,164	15,952,404	10,362,657
支出計	116,739,798	144,733,414	134,513,317	118,440,327	86,613,833
損益	31,583,016	△ 17,931,080	△ 2,812,236	△ 4,421,222	△ 8,922,043

【参考資料から抜粋 P41 図表 3.3 貸切事業の実施状況】

(イ) 貸切事業の収支シミュレーション

2(3)に示した楽観・悲観両シナリオに基づいた令和11年度までの貸切事業セグメントの収支シミュレーション結果を以下に示す。

●楽観シナリオにおいて、令和8年度以降貸切事業セグメントの収支は黒字である。また、セグメントとして赤字である令和元年度においても、実際には貸切事業自体の費用以外に固定費用 33,948 千円が貸切事業セグメントの費用として計上されている。したがって令和元年度水準の貸切事業収入の下では、仮に貸切事業から撤退した場合、全体収支はむしろ悪化する可能性がある。

●一方、悲観シナリオで貸切事業を継続した場合（パターンA）、収入がコロナ禍の令和2年度水準にとどまるため、セグメント収支は赤字となり、経営の重荷となってしまう。そのため悲観シナリオにおいては、貸切事業を廃止する（パターンC）ことにより全体収支が改善される。

●悲観シナリオにおいて、特別支援学校のスクールバスの貸切のみを継続した場合（パターンE）、貸切事業セグメントの収支は黒字に転じる。そのため、貸切事業を廃止する（パターンC）よりも全体収支が改善される。

パターンA（貸切事業継続）の貸切事業セグメント収支

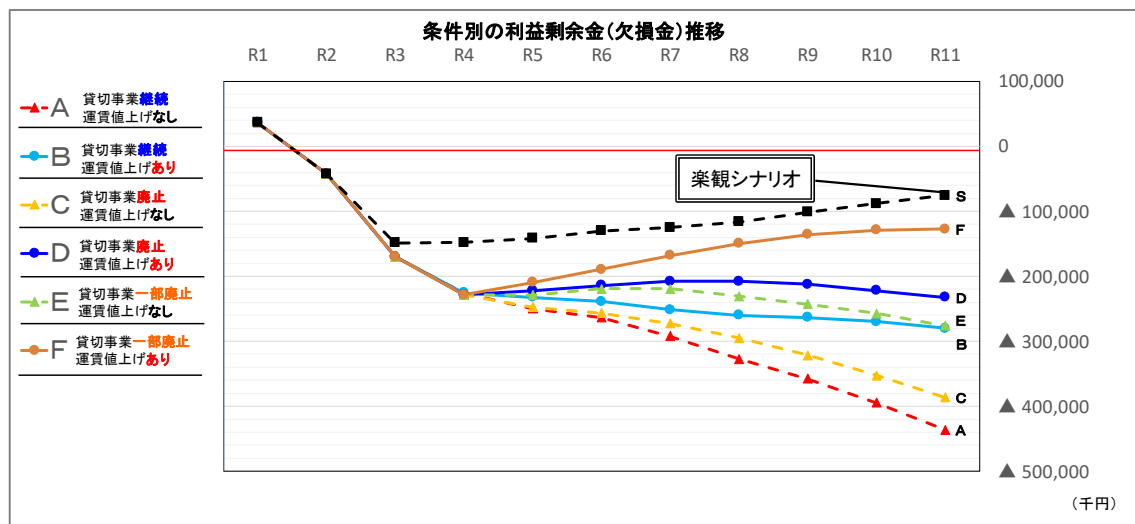
	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
運送収入	66,108	40,567	40,567	40,567	40,567	40,567	40,567	40,567	40,567	40,567	40,567
その他収入	11,583	1,399	1,399	2,132	2,369	2,547	2,440	1,487	1,399	1,399	1,399
計	77,691	41,966	41,966	42,699	42,936	43,114	43,007	42,054	41,966	41,966	41,966
貸切事業											
人件費	59,392	40,405	40,001	38,293	38,426	38,699	38,979	35,679	31,332	31,703	32,046
減価償却費	7,162	4,165	2,635	1,066	169	137	7,681	4,881	3,106	4,357	4,988
燃料費	4,054	1,592	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724	1,724
修繕費	5,643	4,912	4,917	4,922	4,940	4,932	4,937	4,942	4,961	4,953	4,958
その他	10,362	11,396	11,213	11,244	11,286	11,289	11,283	11,267	11,151	11,145	11,151
計	86,613	62,470	60,490	57,249	56,545	56,781	64,604	58,493	52,274	53,882	54,867
増益	▲ 8,922	▲ 20,504	▲ 18,524	▲ 14,550	▲ 13,609	▲ 13,667	▲ 21,597	▲ 16,439	▲ 10,308	▲ 11,916	▲ 12,901

【参考資料から抜粋 P22 図表 1.12 収支シミュレーション（悲観シナリオ）】

パターンE（貸切事業一部廃止）の貸切事業セグメント収支

	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
運送収入	66,108	40,567	40,567	40,567	25,421	25,421	25,421	25,421	25,421	25,421	25,421
その他収入	11,583	1,399	1,399	2,040	1,059	989	837	347	200	175	159
計	77,691	41,966	41,966	42,607	26,480	26,410	26,258	25,768	25,621	25,596	25,580
貸切事業											
人件費	59,392	40,405	40,001	38,772	6,196	6,193	6,241	5,540	5,387	5,423	5,453
減価償却費	7,162	4,165	2,635	1,066	85	68	75	63	54	2,419	3,752
燃料費	4,054	1,592	1,724	1,724	862	862	862	862	862	862	862
修繕費	5,643	4,912	4,917	4,922	1,111	1,110	1,113	1,116	1,121	1,121	1,123
その他	10,362	11,396	11,213	11,203	5,457	5,456	5,454	5,453	5,451	5,449	5,448
計	86,613	62,470	60,490	55,681	13,711	13,689	13,743	13,034	12,875	15,274	16,838
増益	▲ 8,922	▲ 20,504	▲ 18,524	▲ 13,089	12,769	12,721	12,515	12,734	12,746	10,322	8,942

【参考資料から抜粋 P22 図表 1.12 収支シミュレーション（悲観シナリオ）】



令和11年度における各シミュレーションの欠損金残高及びパターンAを基準とした欠損金残高の改善額

パターン	欠損金残高	改善額 (Aとの比較)
A	436,210千円	—
B	280,241千円	155,969千円
C	386,601千円	49,609千円
D	232,642千円	203,568千円
E	276,301千円	159,909千円
F	127,242千円	308,968千円

【参考資料から抜粋 P21 資料 1-G 悲観シナリオによる収支シミュレーション】

### (ウ) 貸切事業の必要性検討

2及び3に示した公営交通事業の役割に照らして、公営交通で貸切事業を実施する理由としては、「収益性が期待され、乗合事業を含めた全体収支改善に寄与し得る」、あるいは「小規模・地域密着・学校関係といった公益性の高い領域でのサービス提供」が挙げられる。(イ)のシミュレーション結果は、コロナ禍の令和2年度水準から貸切事業が回復しなかった場合は、収益性が期待できず、むしろ経営の重荷となってしまふことを示している。したがって、令和3年度以降、貸切事業がコロナ禍の影響から早期に回復し、令和元年度に近い水準まで事業収入が回復する見通しが立たなければ、貸切事業の継続の意義はない。

### (エ) 貸切事業に関する提言

貸切事業に関する提言は以下の通りである。

- 令和3年度及び4年度の貸切事業のコロナ禍からの回復状況を精査し、低迷が続く場合は、パターンEのような、限定的な規模の貸切事業への縮小を図るべきである。



●運転士不足により、貸切需要に対して十分に応じることができない現況において、貸切事業の積極的拡大は困難である。令和元年度の段階で稼働率が 27.5%にとどまっていることから、まずは、現在保有する貸切車両の稼働率向上を図る必要がある。現有車両の更新のタイミングに当たっては、稼働率の向上を車両購入の条件とすべきである。

●一般貸切は学校関連が多い。公営交通として学校行事での貸切運行は重要な役割ともいえるが、各学校の予定が重複することもあり、現在の保有台数、運転士不足の状況では、不足分を備車で補わざるを得ないという問題がある。また学校関係は国土交通省中国運輸局公示額の下限価格で受注しており、他社車両を利用すると費用が割高となる場合があり、受注しても十分収入が得られない。さらに修学旅行等では、旅行業としてのエージェント収入が得られていない。①備車等の必要費用を考慮した価格の上乗せ、②エージェントとしての手数料を加算する、③運用を考慮したスケジュール調整など、宇部市教育委員会の協力が必要である。

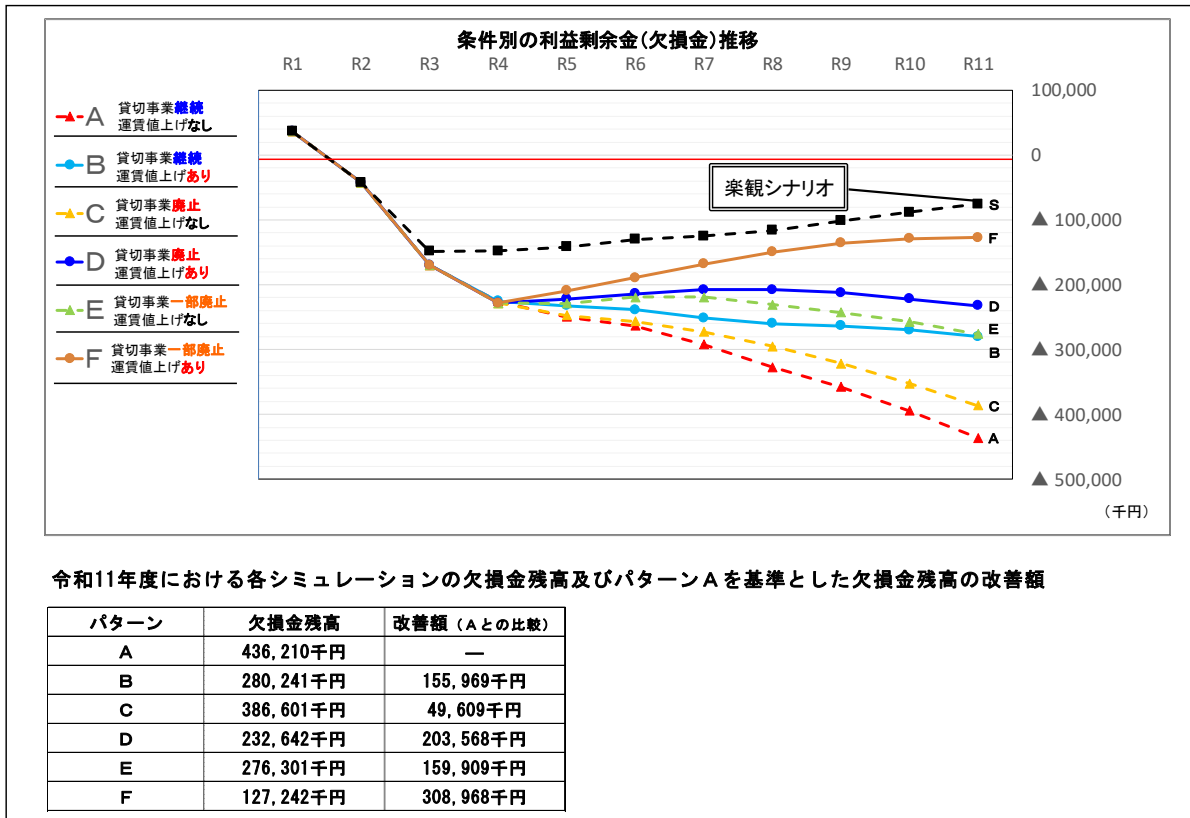
●主催貸切では旅行企画を行っているが、そのために専属の職員を配置しており、人件費が発生している。宿泊等のあっせんが必要な注文に応じるため、旅行業自体は維持が必要と考えられる。ただし、旅行企画が必要で個人募集を行う主催貸切については休止し、貸切の受注に特化し、職員と車両の適正な配置を行うべきである。

## **(2) 乗合事業のあり方**

### **(ア) 乗合事業の収支実態**

ほとんどの系統が赤字であり、黒字系統はキロ単価による按分の場合は空港特急のみ、時間単価の按分の場合は空港特急と新山口線特急のみである。宇部市においては、宇部市地域公共交通網形成計画及び宇部市地域公共交通再編実施計画に基づいて、平成 28 年 10 月及び平成 29 年 10 月のダイヤ改正で路線の廃止、系統の整理を実施している。その結果、平成 30 年 10 月 1 日から令和元年 9 月 30 日までの経常収入、経常経費を上記の路線再編以前と比較すると、全体で約 4 千 7 百万円の経常収入の減少に対して約 6 千 4 百万円の経常費用削減となり、経常収益において約 1 千 7 百万円の改善効果が得られている。地方公共交通においては、採算性は極めて厳しい状況ではあるが、乗合事業に求められる役割を果たし続けるためには、一定の経営合理性に基づいた改善が必要である。

系統番号	駅名	運行系統名	種別	運行回数	平日乗客による乗降					休日乗客による乗降					比較の差 (μ)	比較の差 (σ)				
					乗降回数 (乗)	乗降率 (%)	乗降回数 (人)		乗降率 (%)	乗降回数 (乗)	乗降率 (%)	乗降回数 (人)		乗降率 (%)						
							A	B				E	F							
1001	山手線	山手線	山手線	9.0	23	153,200	6.7%	63,959,990	52,793,082	10,976,008	120.0%	30	197,100	3.5%	62,885,605	28,082,809	34,602,797	223.2%	1.3	24,256,779
1011	山手線	山手線	山手線	9.0	4	34,164	1.3%	5,671,848	11,776,148	-6,096,278	48.2%	14	108,120	1.8%	5,743,942	14,977,497	-9,236,555	38.3%	0.7	-1,362,257
1021	山手線	山手線	山手線	1.5	5	7,744	0.3%	1,508,711	2,667,825	-1,159,114	71.5%	19	26,529	0.5%	1,933,700	3,779,851	-1,846,151	51.2%	0.1	-1,097,037
1201	山手線	山手線	山手線	8.4	27	166,492	3.7%	35,218,437	37,428,658	-2,210,221	61.3%	39	238,727	4.2%	34,608,404	34,613,822	-5,404	101.7%	0.1	22,884,803
1241	山手線	山手線	山手線	7.0	31	156,891	3.9%	39,841,610	54,091,915	-15,010,905	72.2%	72	365,365	6.4%	38,947,872	52,097,209	-13,109,337	74.8%	0.5	1,901,572
1251	山手線	山手線	山手線	3.0	31	67,019	3.0%	15,818,556	23,088,645	-7,070,999	66.8%	70	353,300	2.7%	15,599,756	21,942,184	-6,472,428	70.4%	0.3	1,196,466
1401	山手線	山手線	山手線	0.9	29	20,634	0.9%	4,872,802	7,108,825	-2,436,023	65.7%	66	47,784	0.8%	4,661,046	6,808,264	-2,147,218	68.5%	0.1	238,805
1421	山手線	山手線	山手線	3.3	18	44,518	2.0%	12,969,320	15,337,238	-2,367,918	84.6%	45	111,266	2.0%	12,978,325	15,853,179	-2,874,854	81.9%	0.0	-504,938
1430	山手線	山手線	山手線	4.2	18	56,507	2.5%	13,654,631	19,487,826	-5,813,195	70.1%	48	145,820	2.6%	13,658,740	20,776,433	-7,117,693	65.7%	0.1	-1,304,499
1405	山手線	山手線	山手線	0.8	16	9,736	0.4%	2,200,512	3,354,313	-1,153,801	62.4%	36	210,054	0.4%	2,200,512	3,354,313	-1,153,801	62.4%	0.1	345,958
1801	山手線	山手線	山手線	6.4	11	51,132	2.3%	12,466,656	17,618,824	-5,152,168	70.8%	28	134,569	2.4%	12,501,743	18,173,391	-5,671,648	65.2%	0.1	-1,522,489
1802	山手線	山手線	山手線	2.4	13	22,823	1.0%	3,962,319	7,862,876	-3,900,557	38.9%	37	64,814	1.1%	3,983,120	9,234,698	-5,251,578	33.4%	0.1	-1,311,021
1803	山手線	山手線	山手線	2.9	16	35,441	1.4%	7,776,250	12,230,029	-4,453,779	63.7%	40	94,620	1.7%	7,808,340	11,761,130	-3,952,790	56.7%	0.1	-1,581,113
2001	山手線	山手線	山手線	11.0	11	87,477	3.9%	11,464,048	30,117,113	-18,653,065	38.0%	31	246,102	4.3%	11,416,406	35,064,612	-23,648,206	32.6%	0.2	-4,914,541
2201	山手線	山手線	山手線	3.3	11	25,505	1.1%	3,703,274	8,788,810	-5,085,536	42.1%	30	72,870	1.3%	3,734,468	10,382,517	-6,648,049	36.0%	0.2	-1,548,513
2202	山手線	山手線	山手線	3.3	10	24,716	1.1%	3,606,036	8,535,738	-4,929,702	65.7%	30	72,870	1.3%	3,644,470	10,382,517	-6,738,047	54.4%	0.2	-1,808,207
3001	山手線	山手線	山手線	0.9	11	8,200	0.4%	2,073,000	2,786,148	-713,148	33.5%	29	203,524	0.4%	2,073,000	2,786,148	-713,148	33.5%	0.0	-164,906
3011	山手線	山手線	山手線	1.0	13	14,202	0.6%	2,523,426	4,893,700	-2,369,274	51.6%	37	351,613	0.6%	2,515,505	5,074,140	-2,558,635	49.6%	0.0	-1,898,261
3021	山手線	山手線	山手線	2.9	9	19,027	0.8%	3,028,660	6,555,009	-3,526,349	46.2%	29	63,423	1.1%	3,083,997	9,038,590	-5,954,593	34.1%	0.3	-2,424,813
3411	山手線	山手線	山手線	3.9	10	26,402	1.2%	7,346,445	9,144,932	-1,798,487	78.2%	28	78,732	1.4%	7,206,942	11,146,442	-3,939,500	64.9%	0.2	-1,902,419
3412	山手線	山手線	山手線	1.4	12	12,860	0.5%	3,482,687	4,427,243	-944,556	78.8%	38	411,157	0.7%	3,312,327	4,888,227	-1,575,900	60.0%	0.2	-1,304,825
3421	山手線	山手線	山手線	4.8	15	31,720	2.3%	9,882,050	17,818,402	-7,936,352	55.5%	36	127,512	2.2%	9,875,830	18,147,009	-8,271,179	54.4%	0.2	-3,057,322
3422	山手線	山手線	山手線	2.8	17	33,106	1.5%	9,573,455	11,405,679	-1,832,224	83.9%	47	126,786	1.6%	9,551,032	13,127,822	-3,576,790	72.8%	0.2	-1,744,649
3601	山手線	山手線	山手線	6.6	21	50,774	2.2%	10,514,288	17,492,798	-7,478,509	87.2%	61	148,149	2.6%	10,687,463	21,111,119	-10,423,656	47.8%	0.4	-3,545,449
4001	山手線	山手線	山手線	7.3	8	8,593	0.3%	1,897,891	19,296,161	-17,398,270	69.6%	34	271,769	0.4%	1,898,378	21,418,933	-19,520,555	44.8%	0.1	-6,626,846
4002	山手線	山手線	山手線	1.3	9	8,388	0.4%	2,029,012	2,889,802	-860,790	70.2%	28	27,180	0.5%	2,061,552	3,869,754	-1,808,202	53.0%	0.1	-957,214
4003	山手線	山手線	山手線	6.2	12	54,810	2.4%	13,882,884	18,881,106	-5,000,222	71.4%	34	158,048	2.7%	13,574,898	22,091,239	-8,516,341	61.4%	0.3	-3,118,129
4004	山手線	山手線	山手線	6.3	12	2,749	0.1%	115,797	946,913	-831,116	33.4%	35	8,365	0.1%	320,939	1,191,845	-870,906	26.9%	0.1	-1,979,790
4201	山手線	山手線	山手線	7.8	22	122,203	2.8%	33,821,334	42,540,523	-8,719,189	78.8%	42	341,343	2.7%	33,171,337	42,006,411	-8,835,074	65.2%	0.2	-2,804,825
4202	山手線	山手線	山手線	1.4	18	19,662	0.9%	1,280,734	6,774,000	-5,493,266	18.9%	51	54,428	0.1%	1,297,594	7,754,901	-6,457,307	16.7%	0.1	-963,978
4601	山手線	山手線	山手線	14.7	12	128,967	5.7%	25,767,474	44,431,779	-18,664,305	58.0%	32	346,660	6.1%	25,872,669	49,382,114	-23,509,445	52.4%	0.4	-4,854,542
4606	山手線	山手線	山手線	0.3	11	3,237	0.1%	490,588	1,115,142	-624,554	44.0%	37	10,691	0.2%	499,666	1,522,538	-1,022,872	32.8%	0.0	-399,218
5001	山手線	山手線	山手線	7.8	8	46,532	2.0%	4,817,427	10,830,884	-6,013,457	29.9%	22	120,877	2.1%	4,817,427	11,794,098	-6,976,671	27.1%	0.1	-1,113,869
5011	山手線	山手線	山手線	5.1	8	22,931	1.0%	4,964,539	7,900,050	-2,935,511	62.8%	20	75,140	1.3%	5,023,971	10,705,947	-5,681,976	46.9%	0.1	-2,744,283
5201	山手線	山手線	山手線	3.8	31	86,442	3.9%	11,832,331	30,538,804	-18,706,473	38.7%	61	172,676	3.0%	11,661,782	24,602,878	-12,941,096	47.4%	0.9	-1,748,389
5204	山手線	山手線	山手線	2.9	15	33,526	1.5%	8,598,135	11,590,308	-2,992,173	97.1%	17	79,102	1.4%	8,592,503	11,270,452	-2,677,949	58.5%	0.1	-273,224
6001	山手線	山手線	山手線	6.1	12	58,112	2.4%	9,946,076	18,979,220	-9,033,144	47.6%	31	140,422	2.3%	9,959,272	20,038,023	-10,078,751	45.2%	0.0	-1,819,468
6011	山手線	山手線	山手線	5.9	8	33,057	1.5%	9,107,430	11,388,728	-2,281,298	80.0%	23	97,372	1.7%	9,156,478	11,959,050	-2,802,572	65.8%	0.3	-2,521,277
6013	山手線	山手線	山手線	0.9	8	4,159	0.2%	331,296	1,432,720	-1,101,424	23.1%	20	14,340	0.3%	344,997	2,043,163	-1,698,166	18.6%	0.1	-694,742
6201	山手線	山手線	山手線	3.6	14	37,860	1.7%	4,797,253	11,048,249	-6,250,996	38.8%	39	103,974	1.8%	4,829,975	14,814,215	-9,984,240	32.6%	0.2	-1,718,244
6202	山手線	山手線	山手線	1.3	7	6,596	0.3%	1,897,891	2,275,061	-387,170	68.6%	23	21,769	0.4%	1,898,378	2,598,793	-700,415	64.1%	0.1	-617,257
7001	山手線	山手線	山手線	4.9	13	47,195	2.1%	11,146,348	14,259,518	-3,113,170	68.6%	37	133,514	2.3%	11,293,787	18,971,781	-7,677,994	59.9%	0.3	-2,544,821
7003	山手線	山手線	山手線	2.9	8	17,903	0.8%	1,966,451	6,168,079	-4,201,628	33.9%	20	44,374	0.8%	1,976,444	6,322,407	-4,345,963	31.3%	0.1	-1,443,325
7004	山手線	山手線	山手線	5.3	11	44,797	2.0%	9,860,203	25,419,951	-15,559,748	63.8%	31	119,479	2.1%	9,899,342	21,024,387	-11,125,045	58.1%	0.1	-1,502,247
7011	山手線	山手線	山手線	6.1	13	56,813	2.5%	14,811,031	24,975,009	-10,163,978	71.6%	34	160,763	2.7%	14,828,300	21,468,161	-6,639,861	66.2%	0.1	-1,801,215
7021	山手線	山手線	山手線	0.6	9	2,079	0.1%	328,063	716,500	-388,437	45.8%	24	5,790	0.1%	330,080	817,265	-487,185	40.4%	0.0	-468,835
7601	山手線	山手線	山手線	0.3	3	1,336	0.1%	346,972	461,105	-114,133	75.2%	12	5,697	0.1%	354,439	783,212	-428,773	45.3%	0.0	-314,840
7701	山手線	山手線	山手線	0.8	4	1,912	0.1%	247,258	698,727	-451,469	37.5%	14	6,455	0.1%	252,999	919,423	-666,424	27.6%	0.0	-344,880
7801	山手線	山手線	山手線	1.3	17	8,257	0.4%	2,820,641	2,879,061	-58,420	66.3%	24	25,764	0.4%	2,819,046	3,062,303	-243,257	44.8%	0.1	-610,526
7802	山手線	山手線	山手線	1.3																



【参考資料から抜粋 P21 資料 1-G 悲観シナリオによる収支シミュレーション】

### (ウ) 宇部市外路線のあり方

交通事業の設置条例では、「本市及び本市の周辺における交通機関を整備し、市民の利便に供する」ことを目的としており、この目的に照らして市外路線の妥当性を評価する必要がある。

空港特急は宇部市交通局において最も収益性の高い路線であり、経営への貢献度が高い。新山口線特急については宇部市から新山口駅へのアクセスという役割があると考えられる。宇部市と山口市は「連携中枢都市」を目指すこととされており、まちづくりの観点からは両市を結ぶ公共交通の軸は重要だとの考え方もあり得る。

それに対して、特急以外の新山口線は、乗客数ベースで、宇部新川～サンパークあじす間で完結する利用が6割強、サンパークあじす以東の山口市域で完結する利用が1割弱、都市間（市域をまたぐ移動）利用といえるのは3割弱である。仮に宇部新川～サンパークあじす間とした場合、欠損額は減少、運転手の拘束時間も減少する。「宇部市民の移動手段」という位置付けと、運転士不足が深刻化する状況を考慮すると、新山口線のあり方については再検討の余地がある。

一方、同路線は国、県の補助を受けており、山口市はその南西部における公共交通の軸を担う事業者として宇部市交通局を位置付けている。そこで、宇部市東部～

山口市南西部の国道 190 号線沿道のエリアの地域公共交通のあり方について、効率性、必要性、まちづくりへの貢献、鉄道との連携などの観点から、宇部市、山口市、宇部市交通局さらには JR 西日本の間での協議が必要である。

<OD 表>

		降車人数	
		宇部新川駅～サンパークあじす	岩倉～新山口駅
乗車人数	宇部新川駅～サンパークあじす	356人 63.3%	79人 14.1%
	岩倉～新山口駅	74人 13.2%	53人 9.4%

【参考資料から抜粋 P45 図表 3.6 新山口線（特急除く 3 系統）の OD 表】

### (エ) 収益性の向上に関する提言

乗合事業の収益性の向上の観点からの提言は以下の通りである。

- エコ定期は、複数事業者で利用可能、無記名式、毎回 100 円負担などの特徴があるが、路線網の再編を経た現状では、位置付けが不明確になってしまっている。現在、公共交通の運賃に関しては、サブスクリプション（定額乗り放題）、ポイント付与、上限運賃など、MaaS(Mobility as a Service)との関連から様々な取組がなされてきている。IC カードの導入を契機として、複数事業者で利用可能な枠組みを維持しつつ、サブスクリプション（定額乗り放題）、ポイント付与、上限運賃など、高頻度の利用者に対する新たな優待措置に転換すべきである。
- 通学フリー定期については、休日の利用状況の調査も踏まえつつ区間ごとの定期などを含めた制度の変更を検討すべきである。その際、他のバス事業者、JR も含めた共通定期の可能性も検討すべきである。
- 他のバス事業者との共同経営などを視野に、路線バスの持続のために、IC カード導入等のサービス改善と併せ、公営交通事業の受益者である乗客に対して、段階的に負担をお願いすることも検討すべきである。

## 5 新たな課題への対応

### (1) サービス見直し

経営合理性及び運転士不足への対応という観点からのサービス見直しに関する提言は以下の通りである。

- 限定的なデータに基づく推測ではあるが、平日と土曜日、日曜日の利用状況の差は大きく、さらに日曜日は土曜日と比較して利用者数が少ないことが推測される。路線ごとの利用状況を精査した上で、一部路線、系統については日曜日の減便を検討すべきである。
- 早朝深夜については既に減便が実行されているが、日曜日と同様、利用実態の精査の上で減便の可能性を検討すべきである。

### (2) 人材確保・育成

人材確保及び育成に関する提言は以下の通りである。

- 外部要因により運転士不足が若干緩和している現在、今後の大量退職を見越して、運転士の採用は積極的に行うべきである。
- 運転士の定着率向上、年齢構成の適正化の観点から、経営計画に支障の生じない範囲で、会計年度任用職員の正規職員化や、正規職員の採用再開を積極的に進めるべきである。
- 人材確保の可能性を広げるためにも車両の小型化は有効である。
- 人材育成について、民間事業者のノウハウを積極的に取り入れた教育プログラムを策定すべきである。

### (3) 事業者間の協力関係の深化・MaaS 等への対応を視野に入れた組織体制の強化

事業者間の協力関係の強化や MaaS (Mobility as a Service) 等への対応に関する提言は以下の通りである。

- 宇部市においては、バス事業者共通の時刻表の作成、宇部市地域公共交通網形成計画に基づいた主要幹線の等間隔運行のための事業者間調整などが既に実施されている。今後は、主要幹線における共同経営や地域公共交通利便増進事業の活用も視野に入れて、利用状況データの共有、共通定期の検討など、事業者間の協力関係をさらに深化させるべきである。
- 今後、IC カードの導入が予定される中、利用者データを集積、分析する機能、

利用者目線での路線の見直しや新たな施策を企画する機能がより重要となるが、現状では不十分である。ルーチン業務のシステム化を進めるとともに、分析機能の強化を通じて、市の交通政策立案のサポート機能を担うべきである。そのためには、企画分野の人材登用や教育研究機関との連携も求められる。

●経営、財務、機構改革に関しては、外部からのアドバイスが定期的に受けられるような体制を取るべきである。

#### **(4) 利用促進及び市民の支える意識**

地域公共交通の維持のためには、サービス改善の努力のみならず、利用促進や、市民の支える意識も重要である。宇部市交通局においては、現在以下のような利用促進策が実施されている。

##### ①積極的広報・利用促進策（市のイベント参加時に周知・市の施策とも連携）

- ・ 停留所時刻表送付サービス
- ・ うべバスナビ（バスナビゲーションシステム）
- ・ 運行案内システム
- ・ GTFS 対応（ウェブでの時刻・経路検索を容易にする）
- ・ バスの乗り方教室の実施（市の出前講座として実施）
- ・ オーダーメイド時刻表の作成（市の出前講座として実施）
- ・ イベントへの積極的参加
- ・ 市内高校への学校別時刻表の配布
- ・ 商業施設へのアクセス時刻表の作成（フジグラン宇部）

##### ②市のイベント及び施設との連携

- ・ 市主催のイベント出展（宇部まつりほか）
- ・ 市制施行 100 周年記念乗車券の発売
- ・ 市立図書館への貸出図書返却

##### ③公営ならでの情報周知

- ・ 宇部市報「広報うべ」による臨時バス及びイベントの運行周知
- ・ 新規路線などの取組を市の報道発表を通じて周知
- ・ こども 50 円バスの市内小中学校の全児童及び全生徒へのチラシ配布
- ・ 市庁舎内での時刻冊子や各種乗車券チラシの配布

今後、宇部市の施策やイベントと連携した利用促進策の実施は、公営交通としてのメリットを発揮するためにも積極的に行うべきである。令和2年度においては、コロナ禍の影響で積極的広報がしづらい状況もあったが、令和3年度以降、ポスト

コロナの地域社会において再び広報・利用促進策を展開すべきである。

また、地域公共交通の維持のためには、事業者の努力のみならず、市民の支える意識も重要である。例えば、令和2年度の乗合事業の損失見込額は467,029千円である一方、令和3年1月1日現在の宇部市の20歳以上の住民基本台帳人口は136,748人である。成人の市民一人当たりの乗合事業の損失は約3,400円であり、すべての成人市民が毎月1往復以上バス利用の回数を増加させることによって補填可能な額である。取組の積極的広報と併せ、以上のようなメッセージを発信することで、市民の意識喚起に取り組むことが必要である。

交通政策の一環としての利用促進策は、一義的には宇部市において公共交通全般に対して実施されるべき事項であるが、公共施設、商業・医療施設での公共交通利用情報の提供、公共交通の使いやすさをアピールするとともに、路線、時刻、運賃などの情報をわかりやすく伝えるためのブランディングなどは、さらに進められるべき施策であり、事業者としての宇部市交通局も協働して取り組むべきである。