

都市型バスターミナルの経営実態に関する研究

松谷 理央¹・神田 佑亮²・野田 勇翔²

¹ 学生非会員 呉工業高等専門学校 環境都市工学分野 (〒737-8506 広島県呉市阿賀南 2-2-11)

E-mail: c17-wauf@kure.kosen-ac.jp

¹ 正会員 呉工業高等専門学校教授 環境都市工学分野 (〒737-8506 広島県呉市阿賀南 2-2-11)

E-mail: y-kanda@kure-nct.ac.jp (Corresponding Author)

¹ 学生会員 呉工業高等専門学校 専攻科 (〒737-8506 広島県呉市阿賀南 2-2-11)

E-mail: S20-xwpu@kure.kosen-ac.jp

近年、「バスタ新宿」をはじめとした都市型交通ターミナルに関する議論が展開されている。都市型のバスターミナルは高速バス・路線バスの発着場としての機能に加え、売店やオフィス、駐車場等の施設を併設している事例が多い。これらの施設は、バスターミナルの機能を高度化するだけでなく、バスターミナルの運営のための収益源としても重要な役割を担っている。また、都市型バスターミナルは供用後数十年と長期にわたり運用されるため、持続可能なターミナルの運営においては、安定した収入源の確保についても考慮しておく必要がある。本研究では、主要な都市型バスターミナルを対象に、バスターミナルの運営形態、部門別売上構成や収支などを調査・考察し、今後、都市型バスターミナル事業化していく上で留意点を検討する。

Key Words : *Bus Terminal, Management Analysis, Public and Private Partnership*

1. はじめに

近年、「バスタ新宿」をはじめとした都市型交通ターミナルに関する議論が展開されている。都市型のバスターミナルは高速バス・路線バスの発着場としての機能に加え、売店やオフィス、駐車場等の施設を併設している事例が多い。これらの施設は、バスターミナルの機能を高度化するだけでなく、バスターミナルの運営のための収益源としても重要な役割を担っている。また、都市型バスターミナルは供用後数十年と長期にわたり運用されるため、持続可能なターミナルの運営においては、安定した収入源の確保についても考慮しておく必要がある。

上記のような課題認識から、本研究プロジェクトでは、全国の主要な都市型バスターミナル(約50施設)を対象に、バスターミナルの運営形態、出資比率、部門別売上構成や収支をアンケート調査により把握する。また、運営マネジメント上の課題について、ヒアリング調査を実施し、把握する。

2. 関連研究のレビュー

バスターミナルは自動車ターミナル法で、「乗合バス

の旅客の乗降のため、乗合バス車両を同時に2両以上停留させることを目的とした施設で、道路の路面や駅前広場など一般交通の用に供する場所以外の場所に同停留施設を持つもの」と規定されている。専用バスターミナルは民鉄系等大手バス事業者が保有し、自社および系列・提携事業者のみが利用する。これに対して、一般バスターミナルは自動車ターミナル事業者が保有し、複数のバス事業者が利用することが多い。山本ら(2014)は、日本では2002年に乗合バス事業の参入規制緩和が行われたが、大規模な新規参入や市場競争は見られなかった原因の1つとして、新規参入者が既存のバスターミナル・停留所をできなかったことを挙げている。その上で、公正で有効な市場競争のためには、バスターミナル・停留所にかかわる既存事業者と新規参入者の利用設計が大きなポイントであると指摘している¹⁾。

バスターミナルは、都市内空間において、街の活力を形成する上で重要な役割を果たす。例えば、藤原ら(2017)は、賑わいに寄与する空間要素は、沿道建物の業種に加え、商業施設の多様性、歩道上の歩行者動線を確保することで歩行者が街路利活用より滞留行動を行う歩行環境の連続性、街路空間が商業の場としてだけでなく、近隣住民の交流の場として機能し、人ごみや周囲の音、匂い等、街路上で五感が刺激されることとされてい

る²⁾。山沢(1986)は、急速かつ計画的に開発が進んだ地域では、地下空間は都市機能の中で小売商業地域として位置付けられ、それに対して地上空間は百貨店などの商業ビルを除いて業務機能あるいは交通施設などに利用されていると指摘している。また、横浜駅地区西口地下空間内の賃貸料の支払方法は、各建物によって異なり、同一の建物でも数種類の支払方法をとっている場合もある。例えば、ダイヤモンド地下街では、売上歩合制と定額制の二つの支払形態をとっていることを明らかにしている³⁾。

イギリスでは、路上のバス停留所は地方自治体が保有・運営している。山本ら(2012)によると、イギリスにおけるバスターミナルの設置・管理者は、地方自治体、バス事業者、バス事業者以外の民間事業者（空港会社やショッピングセンターなど）がある。複数の事業者が1つの停留所を平等に使用できるケースもある⁴⁾。イギリスにおけるバスターミナルの利用の仕組みについて、山本ら(2014)は、公営ターミナルは1985年に制定された交通法で、民営により運営されるターミナルは1987年の英国公正取引庁の判断により、既存事業者と新規参入者が平等にバスターミナルを利用できる仕組み（イコール・アクセス）が規定された。しかしながら、民営バスターミナルについて差別的な取扱いの存在が確認されたため、英国競争委員会は2012年6月26日に命令を発出し、是正を促した⁵⁾。

また、英国のバスターミナルの保有主体は、地方政府、バス事業者以外の民間事業者（ショッピングセンターや空港会社等）、バス事業者となっている。ただし運営主体は保有主体と必ずしも一致せず、バス事業者以外の民間事業者が保有するバスターミナルの運営はバス事業者に委託される場合が多い⁴⁾。

3. 都市型バスターミナルの経営実態

(1) 経営実態の分析の対象

全国には多数の都市型バスターミナルがある。ここで述べる「都市型」とは、ターミナルだけでなく商業施設などの付帯事業が併設されているものと定義する。

ただし、都市型のバスターミナルはその経営実態に関する資料類はほとんど公開されておらず、経営実態を把握するのは容易ではない。

本論文では、バスターミナルを運営する特別目的会社（株式会社札幌副都心開発公社）が設立され、経営実態が決算公告および事業報告⁶⁾にて公表されている札幌バスターミナルを取り上げ、経営実態について俯瞰的に

分析する。

(2) 対象とするバスターミナルの概要

本分析の対象とする札幌バスターミナルは、北海道札幌市厚別区に位置し、JR新札幌駅に併設し、平成2年6月に供用開始された。15バースのバスバースを有し、42路線83系統のバス路線が乗り入れている。

札幌バスターミナルは、商業施設「新さっぽろアーキシティデュオ-1」の1階部分がバスターミナルとなっており、一日あたり約25,000人が利用している。

ターミナル本体は札幌市が所有しており、指定管理者制度により株式会社札幌副都心開発公社に管理を委託している。

株式会社札幌副都心開発公社の決算資料を見ると、同社は以下の4つの事業を主として営んでいる。

1つ目はSC（ショッピングセンター）事業である。札幌副都心開発の一環として建設したSC3棟（サンピアザ、デュオ1、デュオ2）の賃貸・管理・運営を行っている。

2つ目は関連事業である。駐車場5ヶ所（サンピアザ、デュオ、北、東、南）、札幌バスターミナル、サンピアザ水族館、新さっぽろデュオカルチャースクール、サンピアザ劇場等の管理・運営、その他付随する事業を行っている。交通拠点としてのバスターミナルの運営事業はここに含まれる。

3つ目はホテル事業である。デュオ1ビル内に設置の都市型ホテル（新さっぽろアーキシティホテル）の管理・運営を行っている。

4つ目は土地賃貸事業である。高層ホテルビル・オフィスビルに係る土地の賃貸事業を行っている。

同社の売上高の推移を図-1に、利益の推移を図-2に示す。



図-1 株式会社札幌副都心開発公社の売上高の推移

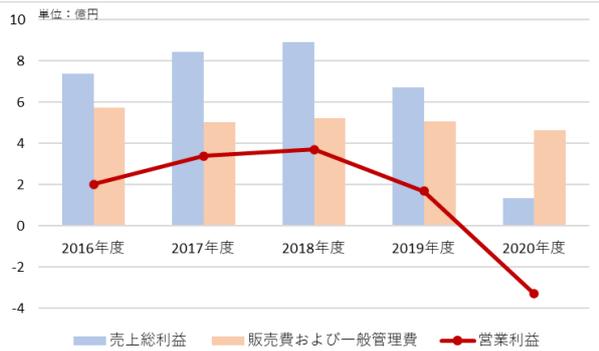


図2 株式会社札幌副都心開発公社の利益の推移

売上高の推移を見ると、SC 事業が売上高の多くを占めており、新型コロナウイルスの影響が顕在化する以前の 2018 年度では、SC 事業の売上高は全体の約 7 割を占めていた。また、2020 年度はコロナウイルスや消費税増税の影響により、売上総利益が大きく減少し、各事業の売上も減少している。その結果、営業利益がマイナスとなった。関連事業売上は、水族館の臨時休館、カルチャースクール全講座休講などの影響により、2019 年度と比較して約 1.1 億円の減少となっている。

次にバスターミナルの収入が含まれる「関連事業」の売上高について見る。関連事業にはバスターミナルによる収入のほか、前述のように駐車場、サンピアザ水族館、新さっぽろデュオカルチャースクール、サンピアザ劇場等の管理・運営、その他付随する事業による売上が含まれる。しかしながら、「関連事業」に含まれる個別の事業の売上高は公表されていない。

ここで、バスターミナル事業の収入規模を概算的に推計する。サンピアザ水族館の来館者人数が公表されている 2017 年度を対象とすると、2017 年度の「関連事業」の売上高約 4.2 億円のうち、サンピアザ水族館の売上が約 1.1 億円（来場者：155,322 人⁷⁾）、また、駐車場の収容台数も比較的多いことから、相当の駐車場収入があると考えられる。大まかな推計であるが、これらの状況からバスターミナル事業の売上規模を推定すると、1-2 億円程度の規模と考えられる。それに対し、それに対し、人件費・水道光熱費・修繕費・清掃費・用地使用料などを含めた維持管理費などの支出規模をから比較すると、バス発着場としての収入はごくわずかで、利益は赤字であ

る可能性が高い。

4. 本研究のまとめと今後の展望

上記の結果から、バスターミナル単体としての事業展開は採算性の観点から困難であり、ショッピングモールやホテル、土地賃貸事業、駐車場運営などを行いバスターミナルの運営を支える必要がある。ターミナルは付帯事業に依存しているため、バスターミナルの持続的な運営の実現には、付帯事業の充実や経営安定化などが必須である。ただし、バスターミナルは公共交通のための施設であるが、自動車による駐車場収入にもある程度依存せざるを得ず、公共交通有線のまちづくりとは矛盾したマネジメントや政策も、現在の枠組みでは必要となる可能性が高い。

この論文は 1 つの事例のみを取り扱ったが、現在、全国の約 50 のバスターミナルを対象に、経営実態等のアンケートを実施中である。本調査の結果がまとまり次第、追って報告をしたい。

参考文献

- 1) 山本雄吾, 森田優己, 蛭谷憲治: バス市場競争とバスターミナル・停留所-英国の状況から-, 運輸政策研究 Vol. 17(2), pp. 13-19, 2014
- 2) 藤原伸宜, 中村文彦, 田中伸治, 三浦詩乃: バスターミナル周辺地域における賑わい形成要因と空間要素に関する研究, 土木学会論文集 D3 (土木計画学) Vol.73(5), pp. I_909-I_919, 2017
- 3) 山沢正: 横浜駅地区における地下空間の地理学的研究, 東北地理 Vol.38(4), pp.292-305, 1986
- 4) 山本雄吾, 森田優己, 蛭谷 憲治: 「バス事業規制区分のあり方-英国の規制区分を踏まえて-」 運輸政策研究 15(2), pp.32-41, 2012
- 5) 山本雄吾, 森田優己, 蛭谷 憲治: 「バス市場競争とバスターミナル・停留所-英国の状況から-」 運輸政策研究 15(2), pp.13-19, 2012
- 6) 株式会社札幌副都心開発公社: 企業情報, <https://www.arc-city.com/kigyou2.html>
- 7) 札幌市: 新さっぽろ駅周辺地区まちづくり計画, 2015

(2021.9.30 受付)