

「新型コロナウイルス感染症」危機以降のバス事業ロードマップ

「緊急事態」フェーズ

「制御」フェーズ (おおむね20年度内?)

「新常態」フェーズ

社会

感染拡大防止を優先。社会・経済活動を大幅に制約。
 外出、イベント、飲食店の営業など大幅に自粛

一定の制約下で経済活動を再開。大型イベントや一部業種での自粛は続くが、大型店舗やテーマパーク再開。通勤通学、出張、帰省需要は一定の範囲で回復。旅行需要は海外や遠方を敬遠し近場から回復。

感染の再拡大により再び「緊急事態」に戻るリスクも考慮

治療薬など安定供給により当面の危機を回避。
 社会・経済活動や消費者心理は平常に戻るも、**テレワークや時差通勤、濃厚接触回避など生活習慣の変化が定着**。
 収束を完了した国家・地域間では国際的な人の移動も回復

路線バス分野

- 社会的理解を得られる供給量調整 (減便)
- 安全な運行 (乗客、従業員の感染防止)。安心の提供 (感染防止策の可視化)
- 喫緊の経済的支援を要請 (運転資金手当てと補助金制度の特例的運用→減便を容認)

「新型コロナウイルスによる交通崩壊を防げ！」特設サイト参照
 ・バス事業者向け感染防止策と、ウェブ上で公開する際の配慮事項
 ・国交大臣あて緊急提言書や減収資産額

- 需要回復に合わせた供給量回復 (暫定ダイヤからおおむね通常ダイヤへ)
- 需要回復ペースに合わせた**頻繁な運行計画 (ダイヤ) 改正に対応する情報提供**の仕組みづくり
- 安全な運行 (乗客、従業員の感染防止)。安心の提供 (感染防止策の可視化) → (業界団体がガイドラインを作成)
- 事業継続のための経済的支援を要請 (**運行補助金制度の特例的運用など**)
- 感染再拡大への備え (**減量ダイヤの準備。営業所がクラスター化するリスクに対するBCP策定。自社のリモート体制構築**)

- テレワークや時差通勤が一定の範囲で定着し、朝夕ラッシュが分散? →朝夕ラッシュの「**需要の山**」に合わせた**事業キャパシティを見直すチャンス** (要員数削減など事業のリーン化も選択肢)
- 地方部では**欠損補助をベースとした公共交通網維持の仕組みの限界が露呈**。事業モデル再構築の検討が必要

高速バス分野

- 適切な供給量調整 (夜行路線はおおむね運休。昼行路線は減便または運休)
- 安全な運行 (乗客、従業員の感染防止)。安心の提供 (感染防止策の可視化)
- 雇用維持 (**集中的な教育研修。雇用調整助成金活用。路線バス事業とのワークシェア。副業容認や貨物などへの出向**)
- 復興フェーズの需要喚起策を要請 (**高速バス運賃補助を「Go Toキャンペーン」の対象に**)

- 運行再開 (短・中距離の昼行路線から。長距離夜行路線のうち不採算のものはそのまま廃止も選択肢)
- 安全な運行 (**乗客、従業員の感染防止**)。安心の提供 (**感染防止策の可視化**) →座席間カーテン、車内常備用マスク、相席防止、完全予約制 (感染者追跡のため) なども選択肢
- 需要は不安定。本来の「地方の人の都市への足」需要 (コンサートなど都市型消費や出張) は一時的に減退? 大都市発の旅行需要は反動増? →**刻々と変化する需要に柔軟な対応を**
- 高速ツアーバスからの「移行事業者」の一部は事業再開困難? →M&Aによる路線網拡大も選択肢

- 市場の変化に敏感に対応できる「柔軟さ」と、急激な環境変化に耐えうる「体力」作りを
 →**精緻な需要予測とそれに応じた柔軟な続行便設定や運賃変動 (レベニュー・マネジメント)。常連客囲い込み (CRM)**
 →路線バスや貸切バスと相互補完できる事業ポートフォリオ
- 長期的にはインバウンド需要は回復し、さらにFIT化進む (「コロナ前」の2019年訪日外国人数は、タイにまだ18%も負けている。伸びる余地は大きい)
 →**ウェブ上や現場接客における多言語対応**
観光需要 (内外の個人自由旅行) に対応した商品づくり

貸切バス分野

- 雇用維持 (**集中的な教育研修。雇用調整助成金活用。路線バス事業とのワークシェア。副業容認や貨物などへの出向**)
- 送迎需要は堅調。新規受注や増車依頼も続く
- 復興フェーズの需要喚起策を要請 (**貸切バス運賃補助を「Go Toキャンペーン」の対象に**)

- 学校行事中止が続き20年度の教育旅行市場は大きく縮小?
- 高リスクとされるシニア層の出控えで国内ツアー市場も回復は遅い?
- 短期的にはインバウンド市場の回復はない (仮に回復してもFITに移行)
- 事業休止 (または開店休業) 中の事業者の一部は廃業へ。M&Aの対象ともならず
- 中古車両がダブつき。車両更新のチャンス

- 従来の団体旅行市場 (**職域旅行などの「社会的旅行」や、内外の旅行会社によるエスコート型パッケージ**) に頼らない、**新たな需要づくり**
 →着地型ツアー、訪日富裕層向け商材など
- 急激な環境変化に耐えうる「体力」作り
 →路線バスや高速バスと相互補完できる事業ポートフォリオ
 (「**貸切バス型管理の受委託**」による**高速バスの運行受託**など)