

第二次鹿児島市交通事業  
経営健全化計画

平成29年3月  
鹿児島市交通局

## 【目次】

第1	「第二次経営健全化計画」策定の背景と目的	1
第2	本市交通事業を取り巻く環境	1
第3	本市交通事業のこれまでの取組と現状	4
第4	第二次経営健全化計画について	8
1.	第二次健全化計画の位置づけ	8
2.	キャッチフレーズ	8
3.	計画目標	8
4.	計画期間	8
5.	重点取組項目	8
6.	経営健全化を図るための具体的方策	9
	(1) 安全・快適なサービスの提供	
	(2) 運行の効率化	
	(3) 経営基盤の充実・強化	
	(4) 公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進	
7.	第二次計画における目標値・目標効果額	19
第5	収支見通しについて	20
1.	第二次計画を実施しない場合の収支見通し	20
2.	第二次計画を実施した場合の収支見通し	21
第6	計画の進行管理について	23

## 第1 「第二次経営健全化計画」策定の背景と目的

本市交通事業は、開業以来、約90年にわたり、市民に身近な交通手段として、市民生活や経済活動を支え、本市交通体系の一翼を担ってきているだけでなく、本来の目的である「公共の福祉の増進」のもと、低公害低床型バスを導入するなど環境・福祉への先進的な取組や、災害時における避難輸送での迅速な対応など、公営交通事業者として重要な役割を果たしてきています。

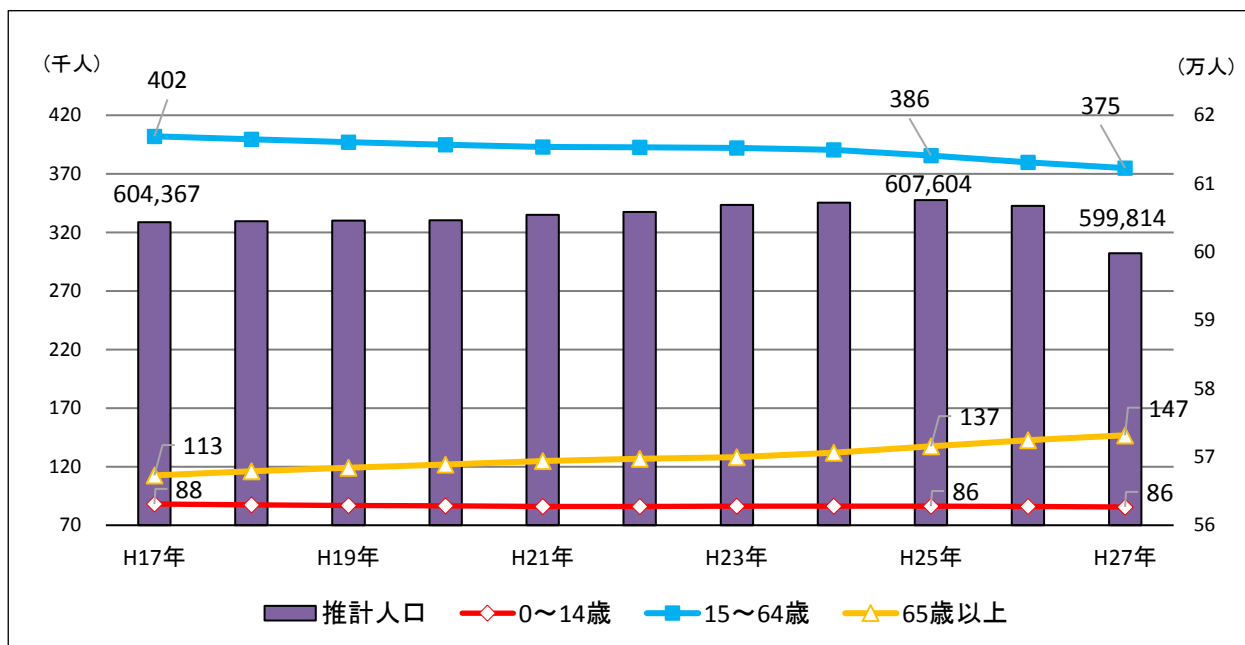
一方、交通手段の多様化や少子高齢化の進行による人口減少、民間バス事業者との競争激化など、交通事業を取り巻く環境は、依然として厳しい状況が続いています。

このような中、平成23年度に策定した「経営健全化計画」が28年度に計画期間の最終年度を迎えることから、引き続き経営改善に取り組むため、新たに「第二次経営健全化計画」を策定いたします。

## 第2 本市交通事業を取り巻く環境

本市交通事業が置かれている状況について、近年の推計人口の傾向を見ると、堅調に推移してきた本市の人口は、平成25年の607,604人をピークに、2年連続で減少しており、人口減少局面へ移行した可能性が高くなっています。また、年齢3区分別人口は、17年から27年にかけて、65歳以上の老年人口は増加し、一方、15～64歳の生産年齢人口、0～14歳の年少人口は減少しています。

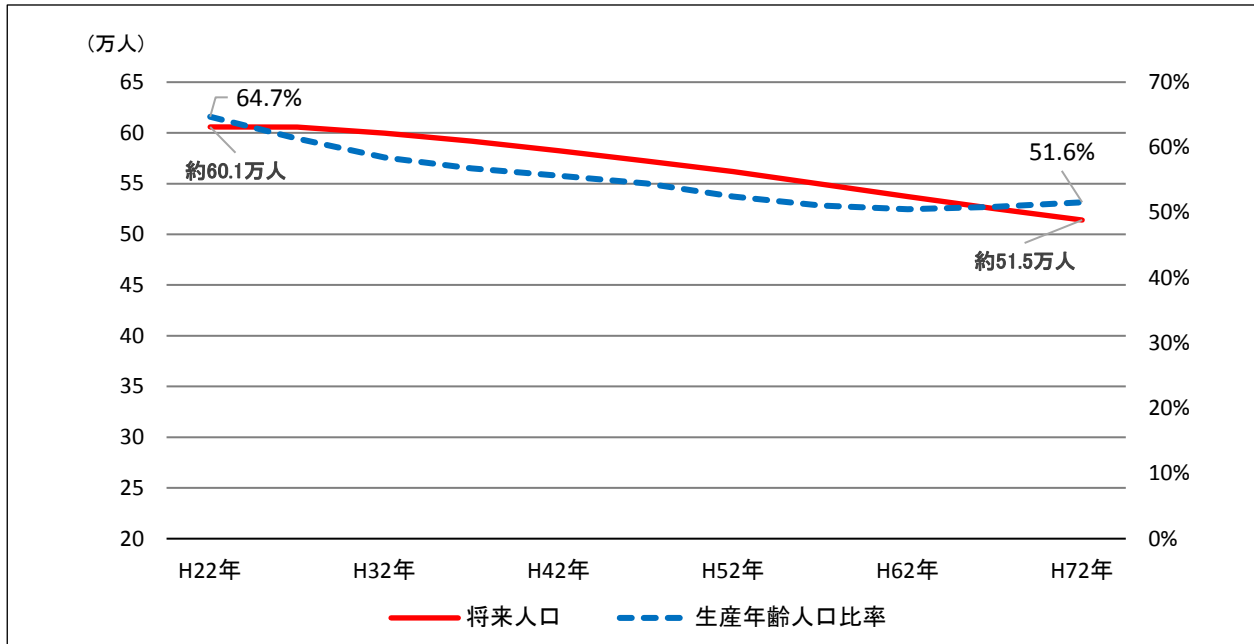
【図1】本市の推計人口と年齢3区分別人口の推移



※推計人口の基準日は、各年10月1日現在(ただし、国勢調査年次は、国勢調査結果人口)。年齢区分別人口は住民基本台帳人口(基準日:平成27年は10月1日、それ以外は各年9月末日)を基に作成。(資料:総務省統計局、市市民課、市総務部総務課)

このような中、平成27年12月に市が策定した「まち・ひと・しごと創生人口ビジョン」の将来人口によると、生産年齢人口の比率及び総人口は、減少が続くことが見込まれています。

【図2】市「まち・ひと・しごと創生人口ビジョン」の将来人口と生産年齢人口比率



また、市バスが運行している主な団地の人口等を平成17年と27年で比較すると、全ての団地で人口が減少しているだけでなく、27年にはその半数以上が高齢化率30%を超えており、今後も高齢化が進むことが見込まれるほか、通勤・通学等で定期的に乗車する人の割合が減少することも考えられます。

【図3】団地別人口・高齢化率・世帯数の推移

団地名	人口			高齢化率			世帯数		
	H17年 (人)	H27年 (人)	増減 (%)	H17年	H27年	増減 (ポイント)	H17年 (世帯)	H27年 (世帯)	増減 (%)
紫原団地	23,964	23,641	▲1.3	16.9%	21.3%	4.4	10,268	10,911	6.3
桜ヶ丘団地	13,280	12,211	▲8.0	11.5%	22.5%	10.9	5,160	5,255	1.8
武岡ハイランド	12,547	11,982	▲4.5	17.9%	30.4%	12.5	5,160	5,392	4.5
伊敷ニュータウン	8,765	8,227	▲6.1	6.0%	13.7%	7.7	2,817	3,108	10.3
原良団地	9,222	7,884	▲14.5	20.1%	32.5%	12.4	3,664	3,488	▲4.8
伊敷団地	8,996	7,627	▲15.2	28.5%	40.3%	11.8	3,931	3,722	▲5.3
玉里団地	8,453	7,595	▲10.2	22.2%	35.0%	12.8	3,538	3,497	▲1.2
鶴留・丸岡団地	4,409	4,000	▲9.3	19.7%	28.4%	8.7	1,891	1,881	▲0.5
城山団地	3,637	3,440	▲5.4	30.4%	32.0%	1.6	1,661	1,679	1.1
慈眼寺団地	3,220	3,139	▲2.5	20.0%	27.9%	7.9	1,295	1,387	7.1
大明ヶ丘団地	3,638	2,847	▲21.7	29.2%	41.2%	12.0	1,639	1,409	▲14.0
緑ヶ丘団地	2,846	2,433	▲14.5	19.1%	35.0%	15.8	1,157	1,151	▲0.5
坂元団地	2,263	2,024	▲10.6	27.9%	36.9%	9.0	988	994	0.6

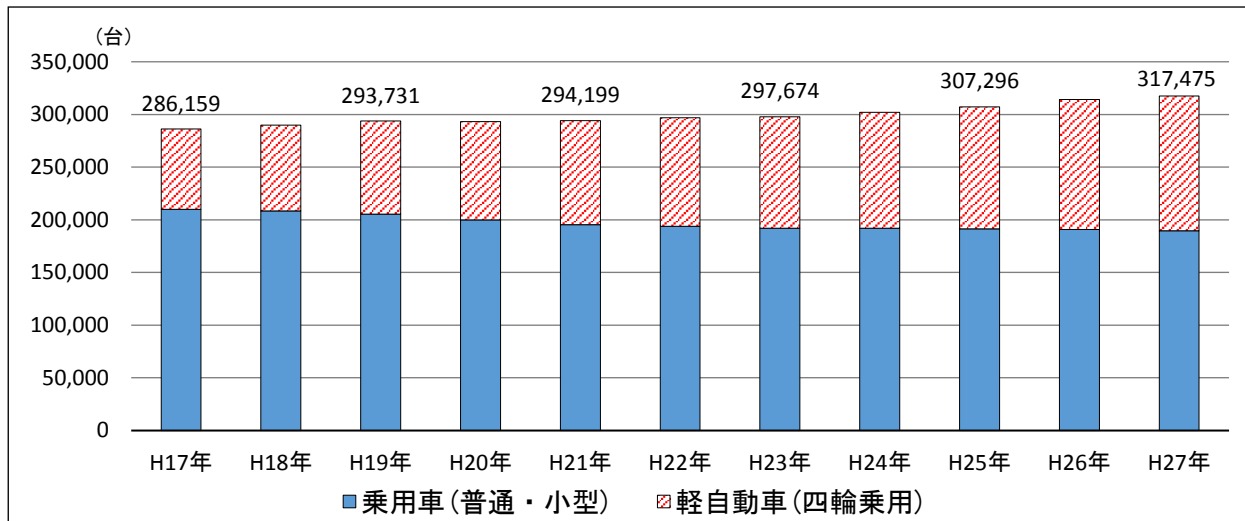
※市「年齢(5歳階級)別・町丁別住民基本台帳人口」の数値(基準日:平成17年9月末日、27年10月1日現在。資料:市市民課)を基に、概ね各団地を構成している町・丁を境界として人口を抽出したもののうちから、市バスが運行している人口2,000人以上の団地について示している。

※高齢化率は、団地ごとの人口全体に占める65歳以上の老年人口の割合を表したものの。

※武岡ハイランドには武岡団地及び武岡ピュアタウンを、伊敷ニュータウンには西玉里団地を含む。

次に、九州運輸局鹿児島運輸支局等の資料によると、本市の乗用車等の台数は、乗用車が減少傾向にあるものの、それを上回る軽自動車の増加があり、全体では平成27年で約31万7千台と、今もなお増加が続いています。これは、本市の世帯数約27万世帯（平成27年国勢調査による）を上回っており、多くの市民にとって、自家用車が日常の移手段となっていることが窺えます。

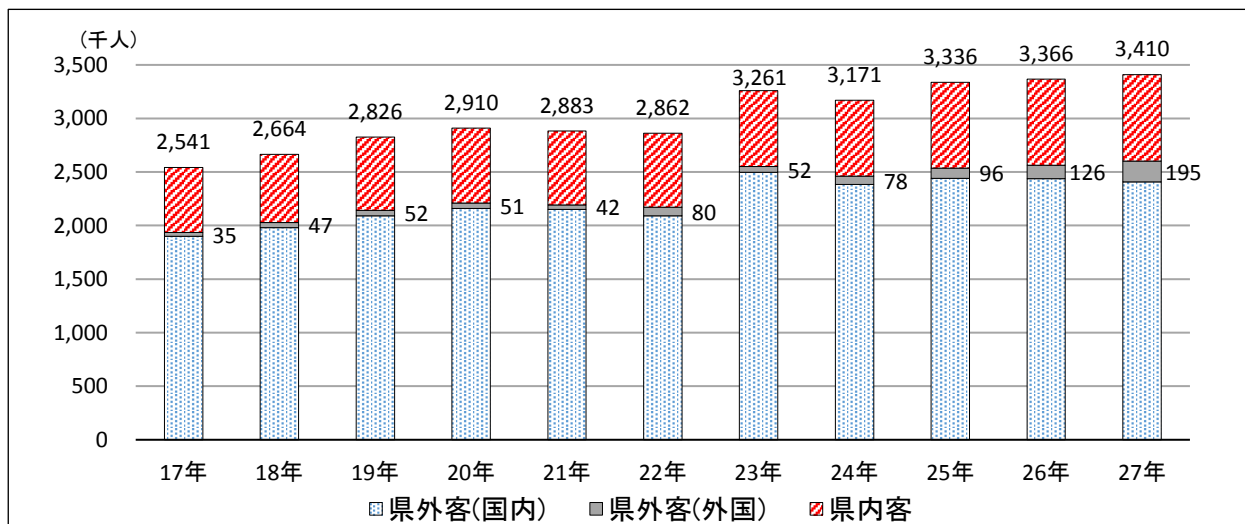
【図4】本市の乗用車保有車両台数と軽自動車登録台数



※乗用車は「市内車種別保有車両台数(資料:九州運輸局鹿児島運輸支局)」、軽自動車は「軽自動車等登録台数(資料:市市民税課)」による。基準日は、乗用車が各年3月末日、軽自動車が各年4月1日。

一方、交流人口として観光客数の推移を見ると、九州新幹線全線開業効果が維持されていることや、鹿児島ー香港線（定期航空路線）の増便、クルーズ船寄港の増加などを背景に、平成27年の外国人宿泊観光客数及び全体の宿泊観光客数は過去最高となっています。

【図5】本市の宿泊観光客数の推移



※「平成27年鹿児島市観光統計(資料:市観光プロモーション課)」による。各年1月から12月までに本市を訪れた観光客数について調査・推計したもの。

このように、交通事業を取り巻く環境は、少子高齢化の進行による人口減少や、モータリゼーションの進展による交通手段の多様化などにより、利用者の減少が避けられない状況にあるなど、今後も厳しい状況が続くと見込まれますが、これら課題への対策を中心に、訪日外国人をはじめとする観光客の増加など、様々な好機を逸することなく、各種施策を検討する必要があります。

## 第3 本市交通事業のこれまでの取組と現状

本市交通事業は、昭和42年に「財政再建団体」、昭和60年に「準用再建団体」の指定を受け、財政の再建を行いました。しかし、交通事業を取り巻く厳しい環境の中で経常収支が再び赤字に転じたため、経営改善基本計画（H12～H15）、新・経営改善計画（H15～H21）、経営健全化計画（H22～H28）を策定し、経営の改善に努めてきました。

経営健全化計画では、「各年度末における資金不足比率が経営健全化基準である20%を下回ること」、「各面から経費の節減に努め、単年度収支の改善を目指すとともに、次期計画の策定に向けて、将来にわたり持続可能な方策を検討すること」を目標とし、「（1）運行の効率化策」、「（2）経営の効率化策」、「（3）増収対策」、「（4）経費削減策」、「（5）輸送サービスの向上」、「（6）職員の資質向上」、「（7）長期借入金の返済の見直し」の7つの重点取組項目に基づき、北・桜島営業所管内の路線に係る管理の受委託や、遊休資産の売却、人件費の抑制、バリアフリー化の推進、研修等による職員の資質向上など、各種取組を進めてきました。

それぞれの重点取組項目に基づく主な取組は以下のとおりです。

### （1）運行の効率化策

バス事業では、運行路線やダイヤ等の見直しに取り組んだほか、北・桜島営業所管内の路線に係る管理の受委託や共同運行などを実施し、運行経費の節減を図りました。

電車事業では、市電の乗降客潮流調査の結果やICカードの乗客数データを分析し、運行間隔等を見直すことにより、利用者ニーズに合った運行ダイヤの編成を行いました。

### （2）経営の効率化策

業務・組織体制の見直しや運行の見直し等による業務量の変動に応じ、適正な人員配置を行うとともに、職員の退職等に対しては、嘱託職員の割合を配慮する中で、欠員が生じないように正規職員のほか再任用職員及び嘱託職員を採用しました。

### （3）増収対策

ホテル等との連携による乗車券などの販売促進や、新たな広告媒体の提供等による収入の拡大、遊休資産の売却などに取り組みました。

### （4）経費削減策

年齢構成の若返りによる人件費の抑制や、アイドルングストップ等による燃料費の削減、電車車体の板金塗装を局内で行うこと等による経費削減などに取り組みました。

### （5）輸送サービスの向上

低床車両の導入や車いす対応の電停拡充等によるバリアフリー化の推進のほか、電停・バス停の上屋整備等による待合環境の整備などに取り組みました。

## (6) 職員の資質向上

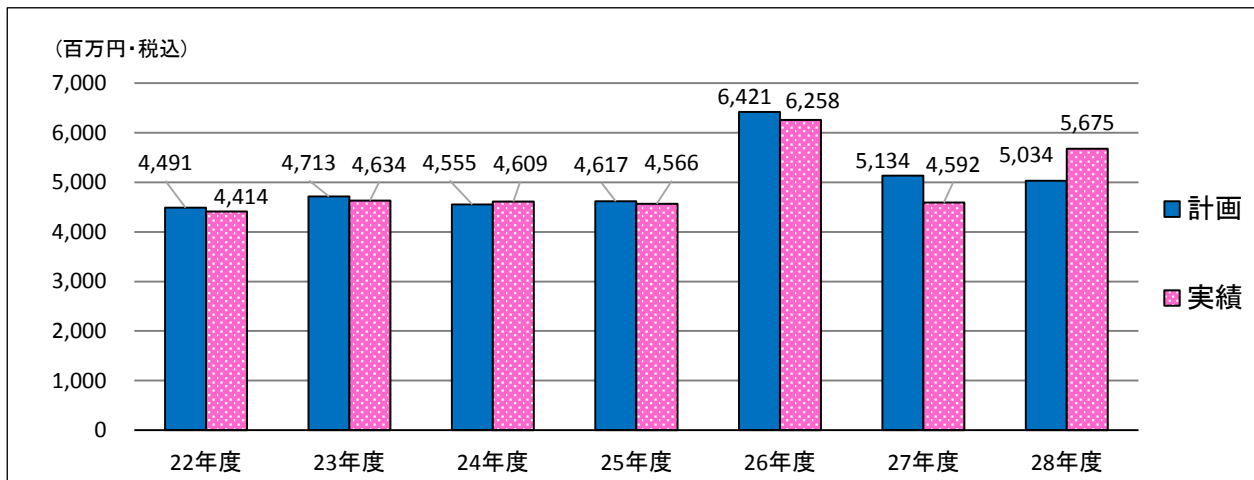
研修計画に基づき、外部講師による接遇研修を実施したほか、乗務員はもとより事務職員や管理職員の研修についても積極的に実施しました。

## (7) 長期借入金の返済の見直し

一般会計からの長期借入金を25年度末に借り換え、利率を見直すことで利息を削減しました。

これらの取組により、費用面では、職員給与費や管理経費などにおいて、ほぼ毎年度、計画を上回る節減を図ってきました。

【図6】 損益勘定における支出実績（計画との比較）

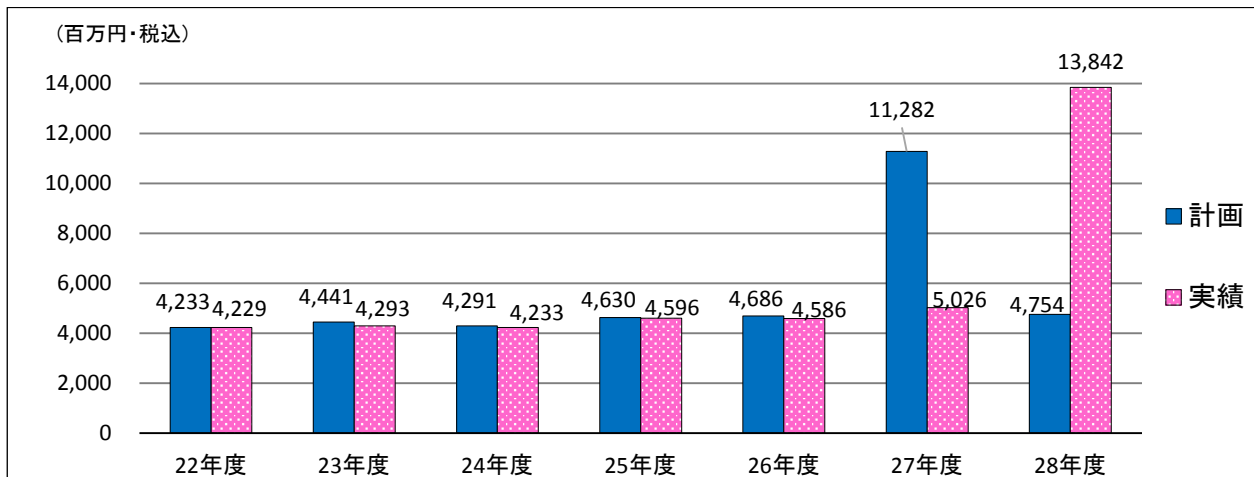


※28年度は、29年2月補正後の予算額。

※27年度及び28年度の計画との差額は、主に27年度の交通局跡地（電車通り側用地）の売却予定が、28年度になったことによる。以下の収入や収支、資金残額も同様である。

一方、収入面においては、各種増収対策や輸送サービスの向上に取り組んできましたが、交通手段の多様化や少子高齢化の進行、民間バス事業者との競争激化などにより、毎年度のように経営の根幹である料金収入や敬老・友愛パス負担金が計画を下回り、収入全体で計画に達しない状況が続いています。

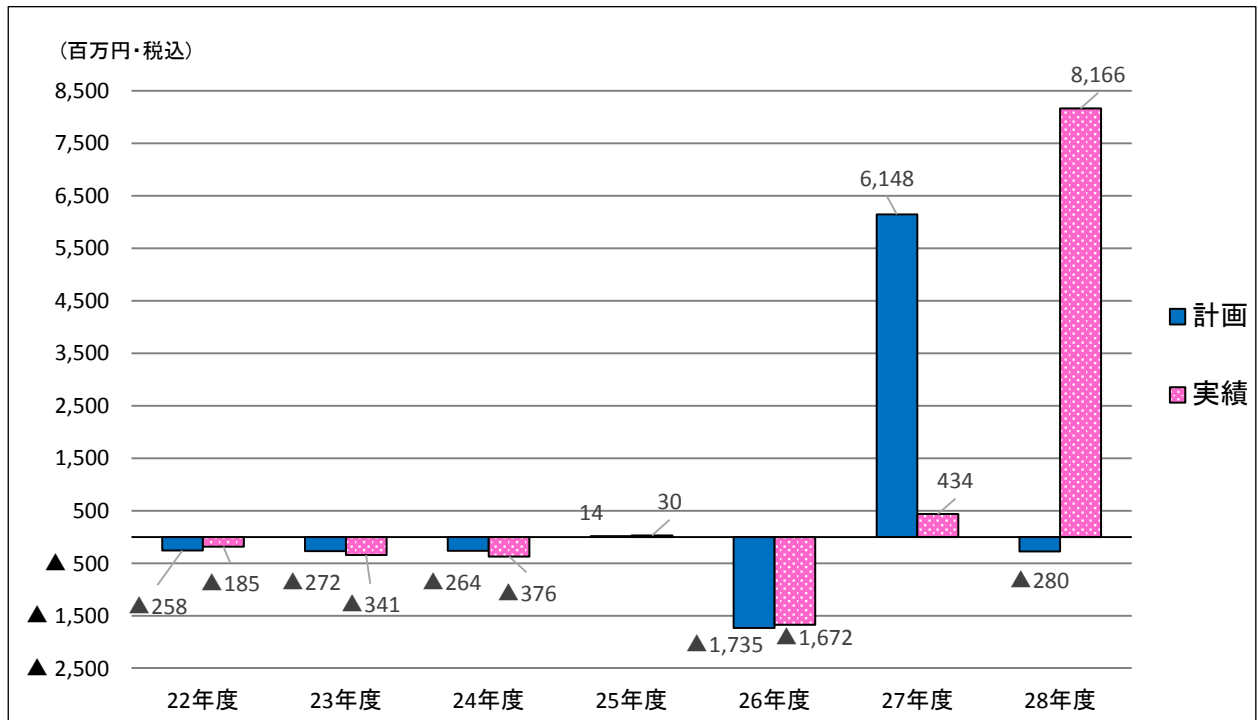
【図7】 損益勘定における収入実績（計画との比較）



※28年度は、29年2月補正後の予算額

これらの結果、収支については、費用の節減額を上回る収入の落ち込み等により、計画を下回る年度もあり、厳しい経営状況となっています。

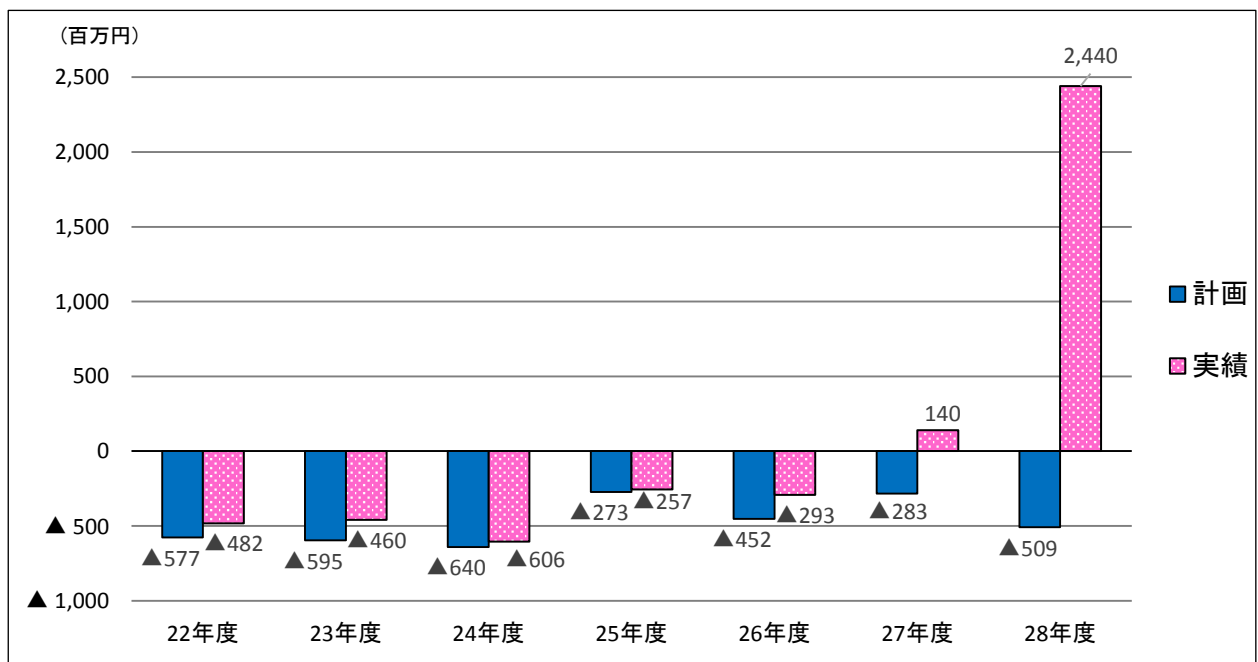
【図8】損益勘定における収支実績（計画との比較）



※28年度実績は、29年2月補正後の予算額

なお、資金残額については、長年、資金不足の状態が続いてきたものの、計画を上回る費用の節減に努めたことや、遊休資産の売却等により、毎年度、計画を上回っています。

【図9】資金残額実績（計画との比較）



※28年度は、27年度の決算及び建設改良費予算繰越額、29年2月補正後の予算額を反映したものの。

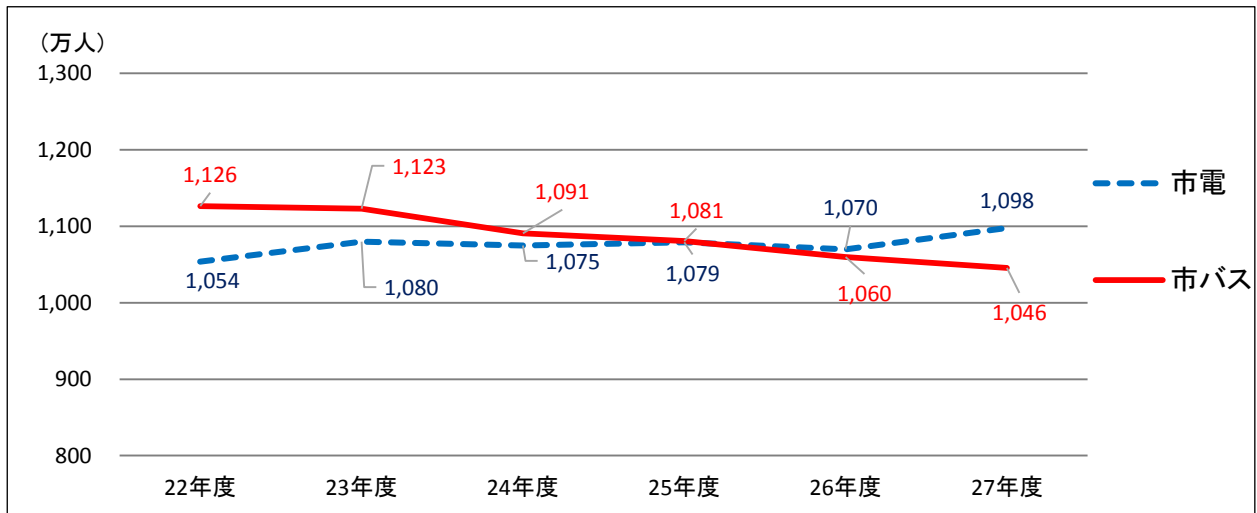


また、乗客数については、平成22年度に市電が1,054万人、市バスが1,126万人でしたが、27年度には、市電が1,098万人、市バスが1,046万人となっています。

このように市電の乗客数はほぼ横ばいの状態でしたが、27年度は、市電が前年度比2.6%、約28万人の増となりました。

また、少子高齢化の進行による人口減少を考慮すると、これからも市バスの乗客数は減少することが見込まれ、依然として厳しい状況が続いていくものと考えられます。

【図10】乗客数の推移



平成27年度は、軌道事業の収入増や燃料価格の下落などにより、経常収支が平成4年度以来23年ぶりに黒字となり、また、遊休資産の売却により資金不足も解消しています。

このように一時的に収支等は好転していますが、28年度以降、施設リニューアルに伴う減価償却費の計上等により経常収支の赤字が見込まれるなど、今後も厳しい経営状況が続くと考えられます。

## 第4 第二次経営健全化計画について

### 1. 第二次健全化計画の位置づけ

平成28年2月に交通事業経営審議会から提出された答申に基づき、市内バス事業のあり方等について、行政や公営・民営バス事業者等が協議する場（以下「協議の場」といいます。）の設置を市に要請していることを踏まえ、第二次計画の期間内に、将来に向けて抜本的な事業見直しの方策を検討します。

また、さらに質の高い交通サービスを提供するため、新たな定期券制度の創設などによる利便性の向上等や、施設機能の維持・向上などによる運行基盤の充実を図るほか、可能な限りの経営改善に取り組みます。

### 2. キャッチフレーズ

愛されて90年。これからも安全で安心・快適な乗車サービスの提供に努めます。

### 3. 計画目標

- ・将来にわたり持続可能となるよう抜本的な事業見直しの方策を検討します。
- ・局職員一丸となって、経営改善に取り組みます。

### 4. 計画期間

平成29年度から平成31年度まで（3年間）

### 5. 重点取組項目

- (1)安全・快適なサービスの提供
- (2)運行の効率化
- (3)経営基盤の充実・強化
- (4)公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進

## 6. 経営健全化を図るための具体的方策

### (1) 安全・快適なサービスの提供

#### ① 安全運行の推進

##### ア. 職員研修の充実（拡充）

多様化するニーズ等に対応するため、毎年度、研修計画を見直し、乗務員を対象とした接客研修等を実施することにより乗車サービスの向上を図るほか、快適な職場環境づくりや職員の資質向上等にむけた、管理職員に対する職場のマネジメントや人材育成のための研修、また、電車・バス両事業課における部門間の連携・協力や、整備部門での知識・技術の習得・継承のための研修などを通じて安全運行を推進します。

##### イ. ドライブレコーダーの積極的活用（拡充）

ドライブレコーダー未設置のバス車両への設置を早急に完了し、記録された映像及び音声を基に、全ての事故の原因究明及び処理の迅速化を図るほか、事故後の乗務員の誘導・案内等の状況や、運行上の問題解決に必要な事実の確認などに利用するとともに、乗務員研修等で積極的に活用することで、安全意識や接客・接客の向上を図り、一層の安全運行に努めます。

##### ウ. 施設機能の維持・向上（拡充）

電車の安定運行のため、軌道や架線を定期的に更新し機能を維持するとともに、メンテナンスしやすい環境整備を図ります。

また、バス施設の機能を向上させるため、自動洗車機の更新等を行うほか、給油体制の充実を図ります。

##### エ. 作業環境の効率性向上（電車）（拡充）

車両整備や施設の維持管理を効率的かつ安全に行うため、老朽化が進んでいる旋盤等を更新し、作業の精度と効率性を高めます。

##### オ. 交差点及び車内事故防止の啓発

交差点や車内での事故を未然に防止するため、乗務員研修・教育の充実を図るとともに、停車時等における車内転倒事故などの防止について、利用者に啓発を行います。

##### カ. 運輸安全マネジメントの推進

運輸安全マネジメント委員会等を開催し、国のガイドラインに定められた 14 項目の取組を行うとともに、経営トップ（事業管理者）から現場まで一体となって安全管理体制を構築し、安全運行を推進します。

## キ. 安全衛生管理の推進

---

全職員が受診している定期健康診断等の結果が、「要治療」の者等に対する健康指導や相談などの徹底により、乗務員等の健康維持を図るとともに、安全衛生委員が行う職場点検等を通じた快適な職場環境の形成を促進することで、安全輸送と事故防止に繋がります。

## ク. より安全な貸切バスサービスの提供（バス）（拡充）

---

国において事業用自動車の事故の削減を目的として普及を支援している公益社団法人日本バス協会による「貸切バス事業者安全性評価認定制度」の認定を取得し、安全性への信頼を高めるとともに、厳正な点呼やドライブレコーダーを活用した研修などを実施することで、より安全な貸切バスサービスの提供を行います。

## ②快適で便利なサービスの提供

---

### ア. バリアフリーの推進

---

鹿児島市新交通バリアフリー基本構想に基づき、安全・快適で、人にやさしい交通環境を推進するため、低床車両の導入や電停の拡幅などを進めます。

#### (i) 超低床電車の導入（電車）

鹿児島市LRT整備計画に基づき、製造後60年以上過ぎた500形車両について、車両走行の安全性がより高く、バリアフリーに対応した超低床電車に更新します。

#### (ii) 電停のバリアフリー化の推進（電車）

市道唐湊線の歩道改良工事に合わせ、唐湊電停を拡幅し、車いすでの乗降を可能にします。

また、他のバリアフリー未対応の電停についても、道路管理者と連携し、道路改良工事等の機会を捉えて拡幅などに取り組みます。

#### (iii) 低公害低床型車両の導入（バス）

路線バス車両については、製造後23年以上過ぎたものを基本に、車両の状況により更新の優先順位を設定し、高齢者や障害者をはじめ全ての利用者にやさしく、環境負荷の少ない低公害の低床バスへ計画的に更新します。

#### (iv) リフト付き貸切観光バスの導入（バス）（新規）

障害者や高齢者など車いすを利用される方々に、より安全、快適に貸切バスをご利用いただくため、リフト付きバスを購入します。

### イ. 待合環境の整備

---

利用者の利便性向上を図るため、バス停上屋の整備を行うとともに、専用軌道の電停について、上屋及び広告看板の補修を行うなど、待合い環境の向上に努めます。

#### ウ. 軌道改良の推進（電車）

---

軌道交差点等について、分岐器等の交換や軌道改良などにより、電車走行の安全性を確保し利用者の乗り心地の向上を図るとともに、車両横断時の騒音及び振動の軽減を図ります。

また、道路交差点内の軌道敷についても道路管理者と協議し、改良に取り組みます。

#### エ. 鹿児島駅前停留場の整備（電車）（拡充）

---

鹿児島駅周辺都市拠点総合整備事業によるＪＲ鹿児島駅舎建替えにあわせた電停の整備に取り組むことで、交通結節の機能強化と利便性の向上を図ります。

#### オ. 全国交通系ＩＣカード利用の検討（新規）

---

観光客等の利便性向上のため、市電や市バスでのSuica等の利用を可能とすることについて、ＩＣ乗車カードシステムを運用している民営バス事業者との一体的な導入の実現性や、費用対効果などを総合的に勘案しつつ、関係機関等と協議し、全国交通系ＩＣカードとの連携システムの構築を検討します。

#### カ. 案内表示の充実（拡充）

---

一般利用者や観光客など全ての人が利用しやすくなるように、車内や停留所等に分かりやすい路線図などの設置や、外国語表記の充実などに取り組みます。

#### キ. 音声合成放送装置の更新（電車）（拡充）

---

老朽化した音声合成放送装置を更新し、安定した運行を確保するとともに、車内案内放送をリニューアルし外国語に対応するなど、著しく増加している外国からの観光客を含め、すべての利用者が快適に利用できる環境を整備します。

#### ク. 定期観光バスの見直し（バス）

---

世界文化遺産や日本ジオパークという観光資源を生かし、利用者増と効率的な運行を図るため、定期観光バスについて、カゴシマシティビューやサクラジマアイランドビューとの一体的な運行コースの再編成等を検討します。

#### ケ. ICTの一層の活用

---

時刻表や遅延情報等をスマートフォンで提供するバスロケーションシステムなど、ICTの一層の活用を研究します。

#### コ. インバウンド（訪日外国人観光客等）への対応（拡充）

---

電車の案内表示及び車内案内放送等を外国語に対応させるほか、会話ができない場合でも乗務員等との意思の疎通が可能となるよう、観光電車やカゴシマシティビュー等に、指さし会話のシート等を準備するなど、増大する訪日外国人観光客等が、本市の観光資源である電車やカゴシマシティビュー等をより快適に利用できるような環境を整えます。

また、観光電車や定期観光バスのWi-Fi環境により、局ホームページを經由して外国語の観光案内ページへリンクさせることで、景勝地の写真や多言語での観光地の情報を提供します。

## (2) 運行の効率化

### ① バス運行の効率化

#### ア. 抜本的な路線、ダイヤの見直し（バス）（拡充）

乗客需要や経済性を踏まえつつ、全路線を対象として、IC乗車カードシステムの乗降データや交通局モニターからの意見・提言、利用者アンケート等により、路線バスの利用状況やニーズ等を調査・分析し、定期的に経路やダイヤ等を見直すとともに、着手できるものから路線の統廃合などに取り組みます。

#### イ. 共同運行解消の検討（バス）（新規）

民営バス事業者との共同運行については、単独運行より赤字削減が図られたものの、黒字化までには至っていないことから、より一層の経営改善を図るため、共同運行を解消することを検討します。

#### ウ. 管理の受委託の実施（バス）

運行経費の削減を図るため、管理の受委託を実施いたします。

また、安全運行や利用者サービスの維持・向上に資するため、管理の受委託評価委員会からの指摘などを踏まえ、継続的に指導・監督を行い、受託者の業務改善を促します。

### ② 電車運行の効率化

#### ア. 利用実態に合わせたダイヤの検討（電車）

市街地を運行する基幹的な交通機関として、今後とも、利用者ニーズを踏まえながら適正な運行間隔となるようダイヤ編成に取り組みます。

### (3) 経営基盤の充実・強化

#### ①増収対策

##### ア. 新たな定期券制度等の創設（新規）

市電について、区間を指定せず全線で乗降車可能となる通勤フリー定期券等を創設します。

また、市電・市バスについて、高校生の夏休み期間における全線フリー乗車券やシニア定期券の創設などにより、定期券の販路拡大及び販売推進等に取り組みます。

##### イ. 広告収入の拡大（拡充）

広告効果が高く、魅力ある媒体を新たに企画・提供するとともに、機会を捉えて期間限定の広告料割引キャンペーンを実施するなど、広告主の掲出意欲を高めることで、広告収入の拡大を図ります。

##### ウ. 観光業界との連携による乗車券等の販売推進（拡充）

観光をはじめとする交流人口の拡大が見込まれることから、観光コンベンション協会等と連携した利用促進 PR に努めるとともに、一日乗車券等の販路拡大や販売推進に取り組みます。

##### エ. グッズ販売の推進（拡充）

交通局のイメージアップと市電・市バスの利用促進等を図るため、オリジナルグッズの制作・販売などを行います。

販売推進等については、新規委託店の開拓や意匠契約及び受注販売による効率的な製作をさらに推進するとともに、大学等との連携により、話題性豊かで広く愛される商品の企画を検討するなど、新たな販路拡大に向けて積極的に取り組みます。

##### オ. 貸切電車の利用促進（拡充）

平成28年度にリニューアルしたイベント電車の新たな魅力を積極的に発信するとともに、「かごでん」や「でんでん」など特色ある車両を含めてイベント企画事業者等へ重点的に周知・広報を行い、各種イベント等での利用を促進することにより増収を図ります。

##### カ. イベント時の臨時運行

サマーナイト大花火大会をはじめとする各種イベント等の集客状況の把握に努め、臨機応変に増車の対応を行うことにより増収を図ります。

##### キ. 保有資産の活用

バス・電車事業の運行業務に必要としない資産については、駐車場用地等として随時貸付を行います。

#### ク. 資金の運用（新規）

---

交通局跡地電車通り側用地の売却に伴い、平成29年度以降、一時的に資金状況が好転すると見込まれることから、その資金を効果的に運用することにより、新たな収入の確保に努めます。

#### ケ. 料金のあり方等についての研究（新規）

---

将来にわたり市交通事業を継続し、公営交通事業者としての役割を果たすため、交通局の厳しい経営状況や、消費税率の改定が見込まれることなどを勘案し、料金のあり方等について研究します。

## ②経費節減

---

### ア. 人件費の抑制

---

#### (i) 適正な人員配置等

業務・組織体制の見直しや運行の見直し等による業務量の変動に応じ、適正な人員配置を行うとともに、市長事務部局等への出向について、関係部局と協議し、人事交流を行います。

職員の退職等に対しては、正規職員のほか、再任用職員及び嘱託職員の採用により補充を行い、業務量に対する欠員が生じないように人員を配置します。

#### (ii) 時間外勤務手当等の縮減

業務の効率化及び見直しを行うことで時間外勤務手当等の縮減を図ります。

#### (iii) 希望退職の実施

早期退職者を募集し、年齢構成の若返りを促進します。

### イ. 施設長寿命化計画の策定（新規）

---

交通局が所管する施設について、修繕・取替えに係る費用の縮減を図りつつ、各施設の長寿命化を図り、安全性・信頼性を確保するとともに、中長期的な維持管理・更新等に係るトータルコストの縮減や予算の平準化を図ります。

### ウ. 修繕費等の縮減

---

ICカードリーダーライタや音声合成放送装置など、バス車両更新に伴い保管できるものについては、部品などを含めできる限り再利用に努めるとともに、電車の板金塗装や窓ガラス研磨など、局内で安価に対応できるものは直営で実施するなど、今後とも費用対効果を勘案し、修繕費等の縮減に努めます。



#### エ. 光熱水費など管理経費の縮減（拡充）

---

全職員に経費節減意識を徹底することにより、鹿児島市地球温暖化対策アクションプラン（事務事業編）の数値目標に準じて、光熱水費及びコピー用紙購入量の縮減に努めます。

また、局舎及びバス整備工場の電力供給を競争入札で契約することにより、さらに電気料金の縮減に取り組みます。

#### オ. エコドライブの徹底

---

##### （i）アイドリングストップの徹底（バス）

アイドリングストップ等を活用し、エコドライブに努めることにより、燃料費の削減を図ります。

##### （ii）惰行運転の徹底（電車）

惰行運転の徹底により、電力使用量を軽減し経費の節減を図ります。

### ③組織の活性化

---

#### ア. 活力ある職場づくり

---

職員がやりがいや達成感を持ち、さらに意欲的な接客サービスに繋がるように、優れた取組を行った職員の表彰や、職員提案制度を実施するとともに、技能労務職から技術職等への任用を推進し、職場の活性化を図ります。

#### イ. 人事評価制度の実施

---

職員の資質・能力の向上及び意欲を高めることを目的とした人事評価制度を全職員に実施します。

## (4) 公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進

### ① 自動車運送事業の見直し

#### ア. 自動車運送事業の抜本的な見直し方策の検討（新規）

「協議の場」での協議内容等も踏まえ、将来に向けて、市バス事業の抜本的な見直しの方策を検討します。

#### イ. 公共交通不便地における生活路線の維持・確保

市交通政策部門と積極的に連携し、鹿児島市公共交通ビジョンに基づく公共交通不便地対策等により運行している区域などについて、「あいばす」を運行し、生活路線の維持・確保を図ります。

### ② 市のまちづくりとの連携

#### ア. 観光施策との連携

##### (i) 桜島フェリーとの連携

世界文化遺産や日本ジオパーク登録等により、国内外からの観光客等の増加が見込まれることから、桜島フェリー（市船舶局）との相互連携を継続し、観光客等の周遊性の向上と利用促進を図ります。

##### (ii) 観光電車の運行（拡充）

観光客の利用頻度が最も高い鹿児島中央駅前電停を発着点として観光電車「かごでん」を運行します。

今後とも、観光ボランティアによる観光名所やお土産情報など地元ならではの車内案内を行うとともに、運行経路の見直しや「かごでん」を利用した新たなイベントの企画など、観光電車としての魅力をさらに増すことで利用者の増加を図ります。

##### (iii) 観光客等へのPR

ゴールデンウィークなどの大型連休や観光シーズンをとらえ、観光客やホテル等を対象に市電・市バスの利用案内や分かりやすい路線図等の配布を行うなど、利用促進に努めます。

#### イ. 環境施策との連携

##### (i) 環境に配慮した取組のPR

低公害バスの導入や軌道敷内芝生の維持管理、市電のブレーキ時における電気の再利用など、環境に配慮した取組を広くPRすることにより、利用促進に繋がります。

(ii) エコ通勤推進活動との連携

地球温暖化を防止するために鹿児島都市圏地球温暖化防止交通対策協議会が実施しているエコ通勤推進活動に参加、協力し、公共交通機関の利用促進に努めます。

ウ. 福祉施策との連携

---

今後とも、低床車両の積極的な導入のほか、敬老・友愛パス制度や運転免許の自主返納に伴う市電・市バスの半額制度への協力、シニア定期券の創設など、高齢者や障害者が気軽に利用できる環境を整え、利用促進に繋がる取組を進めます。

エ. 災害時の迅速な対応

---

鹿児島市地域防災計画に基づき、台風等の風水害や桜島での火山爆発などの災害時において、市災害対策本部における各対策部の連携による市バスを用いた避難への迅速な対応など、交通局に課せられた役割を果たします。

オ. まちづくり施策との連携（新規）

---

かごしまコンパクトなまちづくりプラン（立地適正化計画）や鹿児島市公共交通ビジョンに基づき、市都市計画部門や市交通政策部門などと連携し、コンパクトな市街地の形成に資するよう、住宅団地や集落と中心市街地等を結ぶ市バス路線網の構築や、路線バスと市電との結節機能を高めること等を検討します。

カ. 地域社会に根ざした取組

---

(i) インターンシップや職場体験の受入

インターンシップの受入により教育環境の整備に貢献するとともに、次代を担う中学生等に交通局での職場体験を受けてもらうことで、交通事業者への理解と市電・市バスに対する親しみを持ってもらう機会を提供します。

(ii) 協定を締結している大学等との連携（拡充）

それぞれの持つ資源や機能等の活用を図るため、市と協定を締結している大学等と連携し、若者感覚を取り入れたイベントの実施やグッズの共同開発などによりイベント等の魅力向上を図ります。

(iii) ゆーゆーフェスタ等イベントの実施

交通局敷地等において、市電・市バスに関連したイベントを行うことで、多くの方々に直接車両に触れていただき、親しみ・興味を持っていただくとともに、町内会をはじめとする関係団体等との連携を通じて、地域の人・モノを活かすことにより、利用促進と更に親しまれる交通局を目指します。

### ③積極的な情報発信

---

#### ア. 公共交通の担う役割や経営状況等の情報発信（拡充）

---

少子高齢化の進行により人口が減少する中、市がコンパクトなまちづくりを進めていく上で、公共交通ネットワークの維持・存続が必要であること、また、交通局の経営健全化の取組や厳しい経営状況にあることなどについて各種媒体を通じて丁寧に情報発信します。

#### イ. PR活動の推進

---

局ホームページ及び市電・市バス車内や停留場等において時刻表や路線図、各種乗車券の情報などを提供することで利便性の向上を図るほか、「市民のひろば」や市政広報テレビ番組などを通じた情報提供に努めます。また、局フェイスブックにおいて日々の情報や身近な話題などを提供し、より親しまれる交通局を目指します。

さらに、市内外の学校（教育委員会を含む。）や事業所等に対し、ダイレクトメール等により一日乗車券・夏休み子供乗車券（チャレンジパス）等や貸切電車・カゴシマシティビュー・観光電車などのPRを行うとともに、市政出前トーク等の際に、敬老パス制度や運転免許の自主返納に伴う運賃の割引制度等の説明をするなど、町内会等への周知に努めます。

## 7. 第二次計画における目標値・目標効果額

### 【第二次計画における目標値】

取組項目	指標	基準値 (27年度末)	目標値 (31年度末)
(1) 安全・快適なサービスの提供			
①安全運行の推進 (ドライブレコーダーの積極的活用)	市バス全車両におけるドライブレコーダーの設置率	25%	100%
①安全運行の推進 (安全衛生管理の推進)	健診結果が要治療等である者の健康相談への参加率	30%	100%
②快適で便利なサービスの提供 (バリアフリーの推進)	市電全車両における超低床車両の導入率	24.1%	30%
	市バス全車両における低公害低床型車両の導入率	60.8%	78%
(3) 経営基盤の充実・強化			
②経費節減(エコドライブの徹底)	バスの燃費	2.297km/L	2.320km/L
(4) 公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進			
②市のまちづくりとの連携 (観光施策との連携)	観光電車の年間利用者数	3,053人	3,350人

### 【第二次計画における目標効果額】

(単位：千円)

具体的方策		29年度	30年度	31年度	計
(2) 運行の効率化		1,050	5,377	8,654	15,081
① の 効 率 化 の バ ス 運 行	抜本的な路線、ダイヤの見直し(バス)	1,050	2,100	2,100	5,250
	共同運行解消の検討(バス)	0	3,277	6,554	9,831
(3) 経営基盤の充実・強化		45,798	47,284	28,852	121,934
① 増 収 対 策	新たな定期券制度等の創設	2,653	2,653	2,653	7,959
	広告収入の拡大	1,716	8,917	13,633	24,266
	乗車券等及びグッズ販売の推進	665	1,010	1,354	3,029
	資金の運用	250	150	75	475
② 経 費 節 減	人件費の抑制	35,218	29,056	5,476	69,750
	修繕費等の縮減	4,940	4,940	4,940	14,820
	光熱水費など管理経費の縮減	356	558	721	1,635
合 計		46,848	52,661	37,506	137,015

※管理の受委託の実施(バス)など、前計画からの継続取組項目に基づく効果は、目標効果額に計上していない。  
 ※計画期間内において、新たに取り組む事業や拡充・縮小するものにより、目標効果額に年度間で大きな増減が生じているものがある。

## 第5 収支見通しについて

### 1. 第二次計画を実施しない場合の収支見通し

第二次計画策定の基礎資料を得るため、平成29年度から3年間の収支見通しを、一定の前提により試算しました。

局跡地の売却益により一時的に資金不足は解消しますが、純損益は毎年約4億5千万円から7億円の赤字であることから、資金残額は毎年減少し、平成31年度においては、約8億6千万円になる見込みです。

また、資金不足比率は、資金残額があることから表示していません。

<第二次計画を実施しない場合>

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	平成31年度
収益	4,608,072	4,635,598	4,690,871
費用	5,302,543	5,211,585	5,139,599
純損益	▲ 694,471	▲ 575,987	▲ 448,728
資金残額	1,899,022	1,329,766	863,377
資金不足比率	—	—	—

#### ※収支見通し作成の主な前提

##### ◆ 収益

28年度は決算見込み(2月補正+27年度からの繰越予算)とし、29年度は当初予算の計上額としました。

30年度以降については、21~27年度決算における動向を踏まえ、今後の人口減少等も考慮し、下記のとおり試算しました。

(電車) 定期外収入は、前年度比99.9%で見込みました。

定期収入は、前年度比99.9%で見込みました。

敬老パス負担金は、前年度比99.9%で見込み、友愛パス負担金は、同100%で見込みました。

(バス) 定期外収入は、前年度比99.4%で見込みました。

定期収入は、前年度比99.5%で見込みました。

定期観光収入は、前年度比100%で見込みました。

貸切収入は、前年度比100%で見込みました。

敬老パス負担金は、前年度比99.9%で見込み、友愛パス負担金は、同100%で見込みました。

##### ◆ 費用

燃料費等の経費については、26年度決算及び27~29年度予算額の数値を基礎に見込みました。

人件費は、28年度決算見込みの数値を基礎に見込みました。

軌道改良やバス購入等を実施計画及び整備計画に基づき見込みました。

## 2. 第二次計画を実施した場合の収支見通し

第二次計画の実施による収支改善見込みに基づき、収支見通しを策定しました。

計画期間の全ての年度で、第二次計画を実施しない場合に比べて、純損益、資金残額ともに改善しています。

### 【第二次計画を実施した場合】

(単位：千円)

		平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
	収益	4,613,736	4,655,970	4,730,507
	費用	5,280,900	5,170,025	5,132,253
純損益		▲ 667,164	▲ 514,055	▲ 401,746
資金残額		1,926,025	1,406,764	976,532
資金不足比率		—	—	—

第二次計画に基づく経営改善の取組により、純損益は毎年約 2,700 万円から 6,000 万円の収支改善となり、資金残額は平成 31 年度で、約 1 億 1 千万円増加する見込みです。

### 【第二次計画の実施による収支改善】

(単位：千円)

		平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
	収益効果	5,664	20,372	39,636
	費用効果	▲ 21,643	▲ 41,560	▲ 7,346
収支改善額		27,307	61,932	46,982
資金残額の増加額		27,003	76,998	113,155

## 【収益的収支】

(単位:千円)

年度 区分		平成29年度 (初年度)	平成30年度 (2年度)	平成31年度 (3年度)
収益	営業収益	3,710,453	3,702,638	3,690,582
	料金収入	3,158,349	3,147,391	3,138,914
	定期外収益	2,449,867	2,441,135	2,432,461
	定期収入	653,825	651,599	651,796
	観光貸切	54,657	54,657	54,657
	敬老・友愛パス負担金	346,508	346,317	346,126
	その他	205,596	208,930	205,542
	営業外収益	903,283	953,332	1,039,925
	負担金・補助金	631,255	693,786	769,314
	その他	272,028	259,546	270,611
	特別利益	0	0	0
合計(A)		4,613,736	4,655,970	4,730,507
費用	営業費用	5,131,253	5,089,008	5,086,695
	職員給与費	2,415,233	2,328,285	2,263,571
	経費	1,928,779	1,902,227	1,916,510
	減価償却費	787,241	858,496	906,614
	営業外費用	149,647	81,017	45,558
	支払利息	6,466	5,752	6,220
	その他	143,181	75,265	39,338
	特別損失	0	0	0
合計(B)		5,280,900	5,170,025	5,132,253
純損益 (A) - (B)		▲ 667,164	▲ 514,055	▲ 401,746

(消費税及び地方消費税を含む)

## 【資本的収支】

(単位:千円)

年度 区分		平成29年度 (初年度)	平成30年度 (2年度)	平成31年度 (3年度)
収入	企業債	581,500	1,079,400	1,670,700
	負担金・補助金	33,540	270,769	363,223
	合計(E)	615,040	1,350,169	2,033,923
支出	建設改良費	627,213	1,359,514	2,044,912
	企業債償還金	471,887	535,380	611,368
	合計(F)	1,099,100	1,894,894	2,656,280
差引(E) - (F)		▲ 484,060	▲ 544,725	▲ 622,357
資金 収支	損益勘定留保資金	636,846	539,519	593,871
	当年度資金収支	▲ 514,378	▲ 519,261	▲ 430,232
	前年度資金残額	2,440,403	1,926,025	1,406,764
	当年度末資金残額	1,926,025	1,406,764	976,532
資金不足比率(%)		—	—	—

(消費税及び地方消費税を含む)



## 第6 計画の進行管理について

交通局は、公営交通事業者として、まちづくり、福祉、環境などの市の施策とも関わりながら、市民に最も身近な、そして便利で利用しやすい公共交通機関としての責務を果たし、今後とも本市の交通体系の一翼を担っていくため、本計画に基づき、その基盤である経営の健全化に取り組んでいきます。

計画の推進に当たっては、局内での進行管理を徹底し、定期的に進捗状況を把握するとともに、適宜、学識経験者等の外部委員で構成される交通事業経営審議会に諮るほか、公募市民による交通局モニターへ報告等を行うことにより、計画の取組項目を柱とする個別の具体的方策を計画的かつ積極的に推進していきます。

また、具体的な方策については、環境施策や交通施策など、企業内努力だけでは達成困難なものもあることから、必要に応じて、市関係部局等と十分な協議・検討を行っていきます。

### <計画の進行管理体制>

