

鹿児島市交通事業経営計画 (素案)

令和元年11月
鹿児島市交通局

【鹿児島市交通事業経営計画 目次】

I	位置付け	1
II	経営理念	1
III	経営方針	1
IV	局を取り巻く事業環境とこれまでの取り組み	
1	事業概要	2
2	局を取り巻く事業環境	4
3	局のこれまでの経営改善の取組	9
4	局の経営状況の推移	12
V	自動車運送事業の抜本的見直し	
1	自動車運送事業の抜本的見直しに関する経過等	16
2	路線移譲に関する基本協定の概要	18
3	路線移譲後の事業形態等	18
VI	経営の基本構想	
1	局の将来像及び計画期間の重点目標	19
2	基本目標及び目標指標	20
VII	施策一覧（取組の体系表）	23
VIII	計画期間における具体的な取組	
1	安全運行の推進	25
2	快適で便利なサービスの提供	27
3	経営基盤の強化	29
4	公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進	32
IX	財政見通し	35
X	計画の進行管理等	36

I 位置付け

本計画は、第二次鹿児島市交通事業経営健全化計画（平成29～令和元年度）の後継計画として、鹿児島市交通事業が、自動車運送事業の抜本的見直しを着実に進め、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画として策定します。

また、第五次鹿児島市総合計画（平成24年度～令和3年度）及び今後策定される第六次鹿児島市総合計画の個別計画として位置付けるとともに、かごしま都市マスタープランや鹿児島市公共交通ビジョン等、他の個別計画との連携も図ります。さらに、公営企業が事業継続していくにあたり、国が地方公共団体に策定を要請している「経営戦略」としても位置付けます。

計画期間：2020（令和2）年度～2026（令和8）年度

自動車運送事業の抜本的見直しの予定期間を考慮するとともに、今後策定される第六次鹿児島市総合計画の計画期間との調和を見込み、本計画の計画期間は、令和2年度から令和8年度までとします。

II 経営理念

私たち鹿児島市交通局は、安全を最優先とし、より快適で質の高いサービスを提供していくことをめざし、経済性を発揮しつつ、本市のまちづくりと市民の生活を支える公営交通事業者としての社会的使命を果たしていきます。

III 経営方針

<安全運行の推進>

誰もが安心して市電・市バスを利用できるよう、安全を最優先とし、全職員が一丸となって、事故のない公共交通を目指します。

<快適で便利なサービスの提供>

お客様が求める質の高いサービスを提供し、快適・便利で利用しやすい公共交通を目指します。

<経営基盤の強化>

事業環境の変化にも迅速かつ的確に対応しながら、運行の効率化を進めるなど、経営基盤の強化を図り、中長期的に安定した事業運営を目指します。

<公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進>

本市が抱える様々な課題に果敢に挑戦し、本市のまちづくりと発展に貢献する公共交通を目指します。

Ⅳ 局を取り巻く事業環境とこれまでの取り組み

1 事業概要（平成30年度末時点）

(1) 軌道事業

① 沿革

鹿児島市の路面電車は、大正元年12月、鹿児島電気軌道株式会社によって誕生し、これを市が買収して、昭和3年7月1日に軌道事業を開始しました。

戦後の復興整備や昭和60年の上町線・伊敷線廃止等を経て、現在は、鹿児島駅前から騎射場を経由し谷山までの市内中心部を南北に結ぶ1系統と、鹿児島駅前から鹿児島中央駅前を経由し郡元までを結ぶ2系統の2つの路線を、それぞれ6～10分間隔で運行しており、市街地の要所を均一料金で結ぶ便利な移動手段として、市民の日常生活や観光をはじめ経済活動を支えています。

また、昭和30年代から運行を続けるレトロで情緒あふれる500形、600形の車両やバリアフリーに対応した超低床車両のユートラムⅠ・Ⅱ・Ⅲなど、街並みを駆け抜ける個性豊かな数々の車両、更には道路の両側から吊っていた架線を中央柱にまとめた市電センターポール事業や軌道敷に芝生を植える軌道敷緑化事業等により整備された軌道は、鹿児島市の魅力ある都市景観を形成し、市電そのものが、市民にとって愛着と誇りのある存在となっています。

② 営業路線及び停留場数

区間	キロ程			停留場数
	単線	複線	亘長	
全線	—	13.1km	13.1km	35か所

※専用軌道（谷山～涙橋）4.0 km、併用軌道 9.1 km

③ 路線系統

系統	起点	経由地	終点	系統キロ
1	鹿児島駅前	騎射場	谷山	9.4km
2	鹿児島駅前	鹿児島中央駅前	郡元	5.6km

④ 在籍車両数等

車両数	平均乗車定員
56 両	68.7 人

⑤ 走行キロ及び乗車人員

		平成 29 年度	平成 30 年度
走行キロ (km)		1,688,366	1,703,784
乗車 人員	定 期 (人)	2,489,289	2,739,659
	定期外 (人)	8,359,499	8,334,097
	※下段は友愛バス込	9,074,405	9,073,137
	計 (人)	10,848,788	11,073,756
	※下段は友愛バス込	11,563,694	11,812,796

(2) 自動車運送事業

① 沿 革

市バスの営業は、昭和4年12月31日から開始され、昭和40年代には、市内の団地造成に対応し、城山、紫原、伊敷等の市内各団地と中心市街地とを結ぶ路線の運行を開始しました。昭和60年の路線統廃合、平成8年の県庁移転に伴う路線の延長等、平成16年の旧桜島町営バスの引継ぎ、市電との連携を図る支線バス路線の新設等を経て、現在は39路線を運行しています。また、一般路線以外に、観光周遊バス「カゴシマシティビュー」「サクラジマアイランドビュー」や小原・小野地区のコミュニティバスの委託運行のほか、独自で定期観光バスの運行や貸切事業も行っています。

この他、福祉政策、環境政策の面からは、平成13年度以降、低床バスや低公害車両の導入を積極的に進めてきました。

しかし、自家用車の普及や交通環境の変化等により、利用者数は、昭和50年度の約3,600万人をピークに減少が続き、現在はその約3分の1以下となっています。

さらに、平成14年に乗合バス事業の運賃と参入退出に関する規制緩和が施行されると、20年度以降、市バス路線への民間事業者の参入や運賃値下げが行われるなど、大変厳しい状況が続いています。

② 営業路線及び停留所数

種別	区間	キロ程		停留所数
乗合	全線	営業キロ	232.436km	472箇所
		免許キロ	232.436km	
定期観光	鹿児島中央駅～ 鹿児島中央駅	かごしま歴史探訪	26.0 km	—
		桜島自然遊覧	61.0 km	—

③ 路線系統

区分	系統数等
一般路線（下記を除く）	全39路線（110系統）
カゴシマシティビュー	全2路線（2系統）
サクラジマアイランドビュー	全1路線（2系統）
あいばす	全2路線（8系統）

④ 在籍車両数等

車両数	備考
211両	一般路線203両、観光・貸切8両

⑤ 走行キロ及び乗車人員

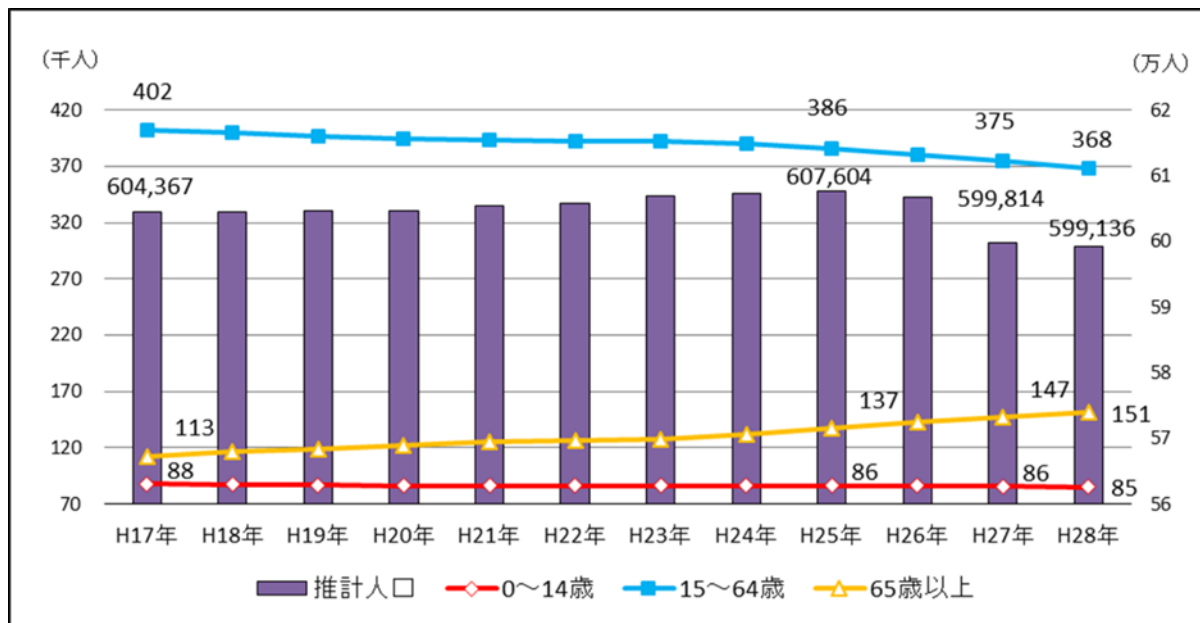
		平成29年度		平成30年度	
		乗 合	定観・貸切	乗 合	定観・貸切
走行キロ (km)		6,323,328	107,147	6,222,622	105,814
乗車 人員	定 期 (人)	2,254,239	0	2,282,485	0
	定期外 (人)	8,157,140	63,285	8,113,841	70,845
	※下段は友愛バス込	9,185,820		9,152,078	
	計 (人)	10,411,379	63,285	10,396,326	70,845
※下段は友愛バス込		11,440,059		11,434,563	

2 局を取り巻く事業環境

(1) 本市の人口推移等

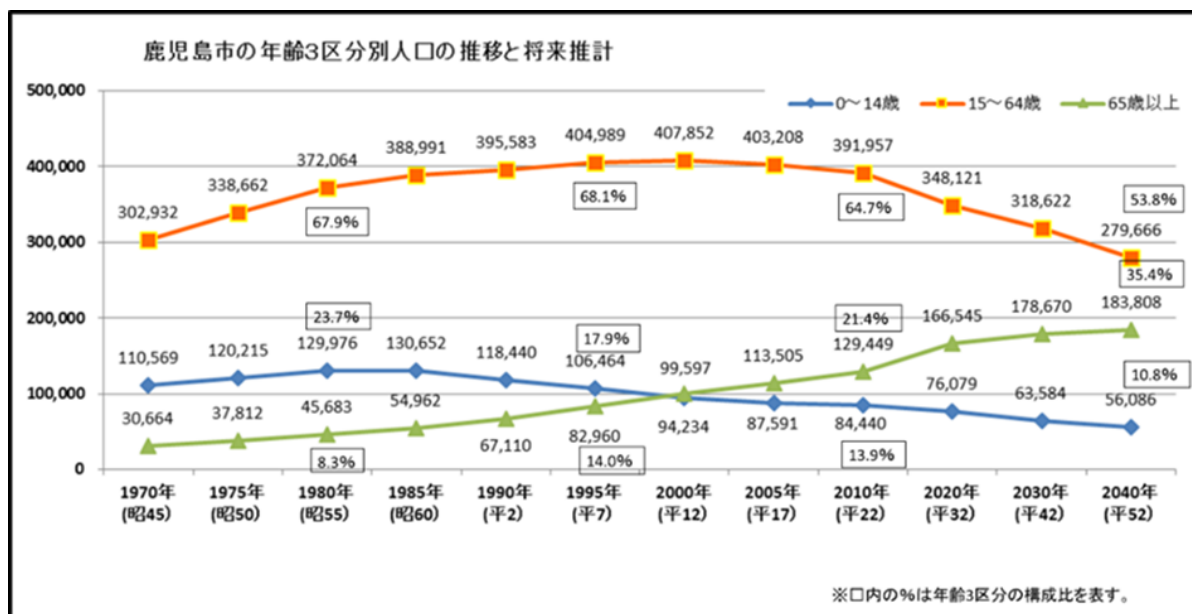
① 本市の人口推移

本市の人口は、これまで増加傾向で推移してきましたが、平成 25 年の 607,604 人をピークに、3 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。



② 本市の年齢3区分別人口の推移と将来推計

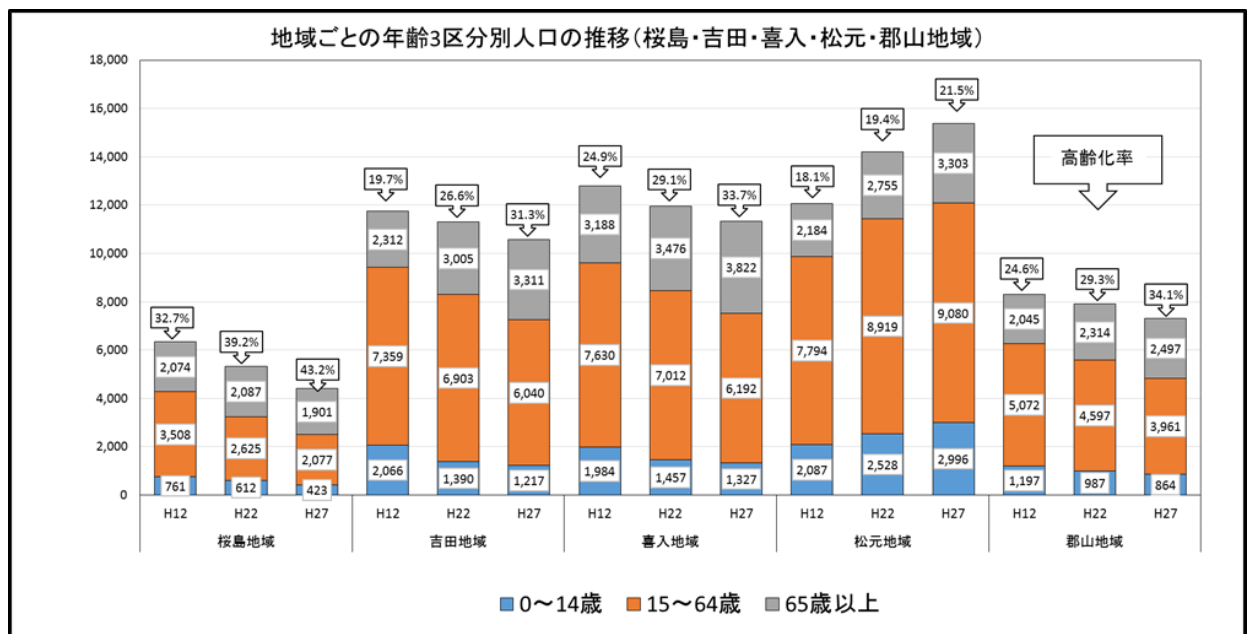
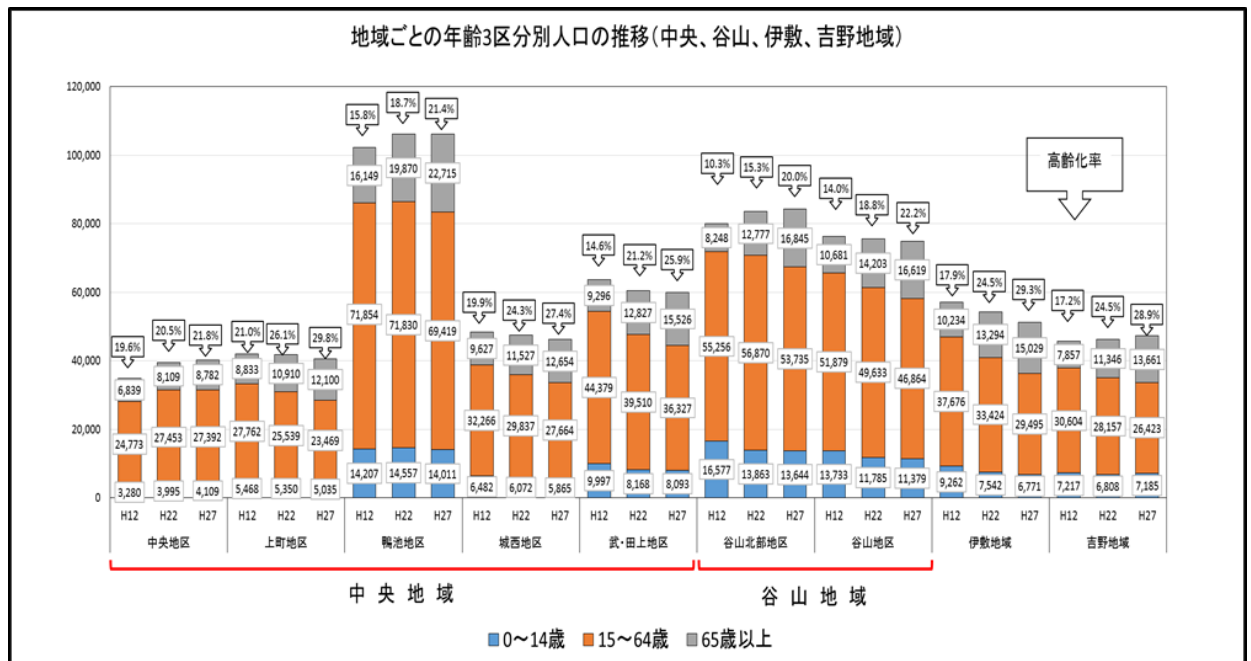
本市の年齢3区分別人口の推移を見ると、生産年齢人口（15～64 歳）は、平成 12 年の 407,852 人をピークに減少傾向が続いており、この年から、老年人口（65 歳以上）が年少人口（0～14 歳）を上回っています。国立社会保障・人口問題研究所によると、今後も老年人口は増加を続けると推計されています。



出典：鹿児島市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン

③ 地域ごとの年齢3区分別人口の推移

本市の地域を9地域に分け、さらに中央地域を5地区、谷山地域を2地区に分けて、地区・地域ごとの年齢3区分別人口の推移を見ると、平成12年度と比較し、中央地区及び松元地域では0～14歳、15～64歳の増加がみられる一方で、他の地区・地域では減少しています。また、全ての地区・地域において、65歳以上の割合が増加しています。



④ 団地別人口等の推移

市バスが運行している主な団地の人口等の推移を見ると、全ての団地で人口が減少し、かつ、平成27年には、その半数以上で高齢化率30%を超えるなど、市全体（約24%）よりも高い水準で高齢化が進行しています。中でも、大明ヶ丘団地や伊敷団地では、平成17年から27年の間に人口が15%以上減少し、高齢化率が約4割を超すなど、造成時期の早い団地において、この傾向がより強く表れています。

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中から、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。

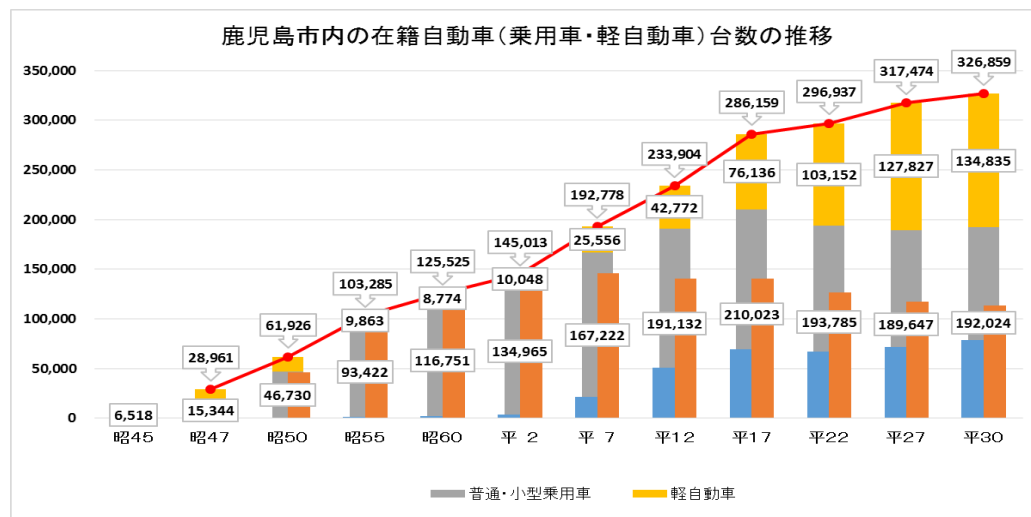
※高齢化率は、団地ごとの人口全体に占める65歳以上の老年人口の割合を表したもの。

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

(2) 交通手段の多様化

市内の乗用車数等の推移を見ると、統計数値が確認できる昭和47年以降、年々増加を続け、平成30年には約33万台（1世帯当たり約1.19台）と約11倍に増えており、移動手段が市電・市バスの公共交通機関から急速に乗用車へ転換していることが窺えます。

また、乗用車の増加により道路交通が混雑し、表定速度の低下や定時制の喪失から運行効率が悪化したことにより、さらに利用者の減少につながったとも考えられます。

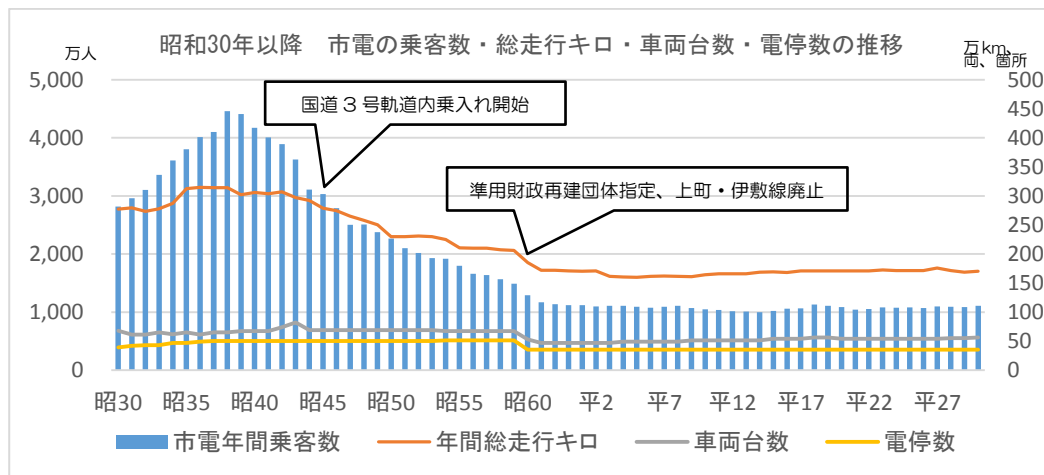


※各年3月末日現在。九州運輸局資料参照。昭和45年の在籍自動車台数のうち、軽自動車数は統計がないため除く

(3) 昭和30年度以降の市電・市バス乗客数等の推移

① 市電の年間乗客数等の推移

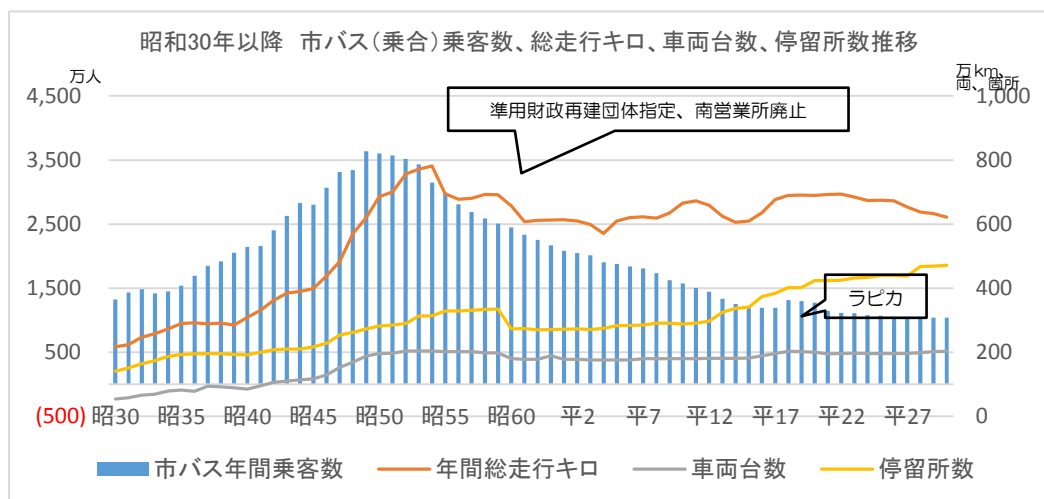
市電の年間乗客数は、昭和38年度の約4,458万人をピークに、自動車の普及、交通渋滞、郊外の大型団地造成、市バスの営業規模拡大などにより、利用者の減少が顕著となっていました。特に、昭和45年に交通渋滞対策として開始された国道3号（伊敷線）軌道敷内普通自動車運行は、市電の定時性喪失と運行効率低下を招きました。準用財政再建団体の指定に伴い、上町・伊敷線を廃止した昭和60年には、ピーク時の約1/4まで減少しましたが、以降30年間以上、概ね1,100万人と一定の乗客数を保つとともに、近年では中心市街地のマンション建設等により、微増傾向にあります。



② 市バスの年間乗客数等の推移

市バスでは、団地造成に伴う路線拡大等により、昭和49年度には年間乗客数約3,600万人とピークを迎えました。しかし、その後、乗用車の急速な普及、少子高齢化で生産年齢人口の減少に伴う通勤・通学などの定期的な乗客数の減少などにより、平成17年度には約1,193万人と、ピーク時の約1/3まで減少しました。平成17年度のICカード「ラピカ」導入後、乗車人員は一時的に増加したものの、平成20年度に民間事業者が市バス路線に参入した結果、21年度には約130万人減少し、その後も減少傾向は続いています。

事業規模については、昭和60年度の準用財政再建団体の指定により、南営業所を廃止し35路線を26路線に統廃合したものの、その後、県庁移転、桜島町との合併、団地巡回等の支線新設、南国交通との共同運行の開始等により、路線新設等を行い、停留所数を大幅に増やす一方で、総走行キロ及び車両台数はあまり変化していません。

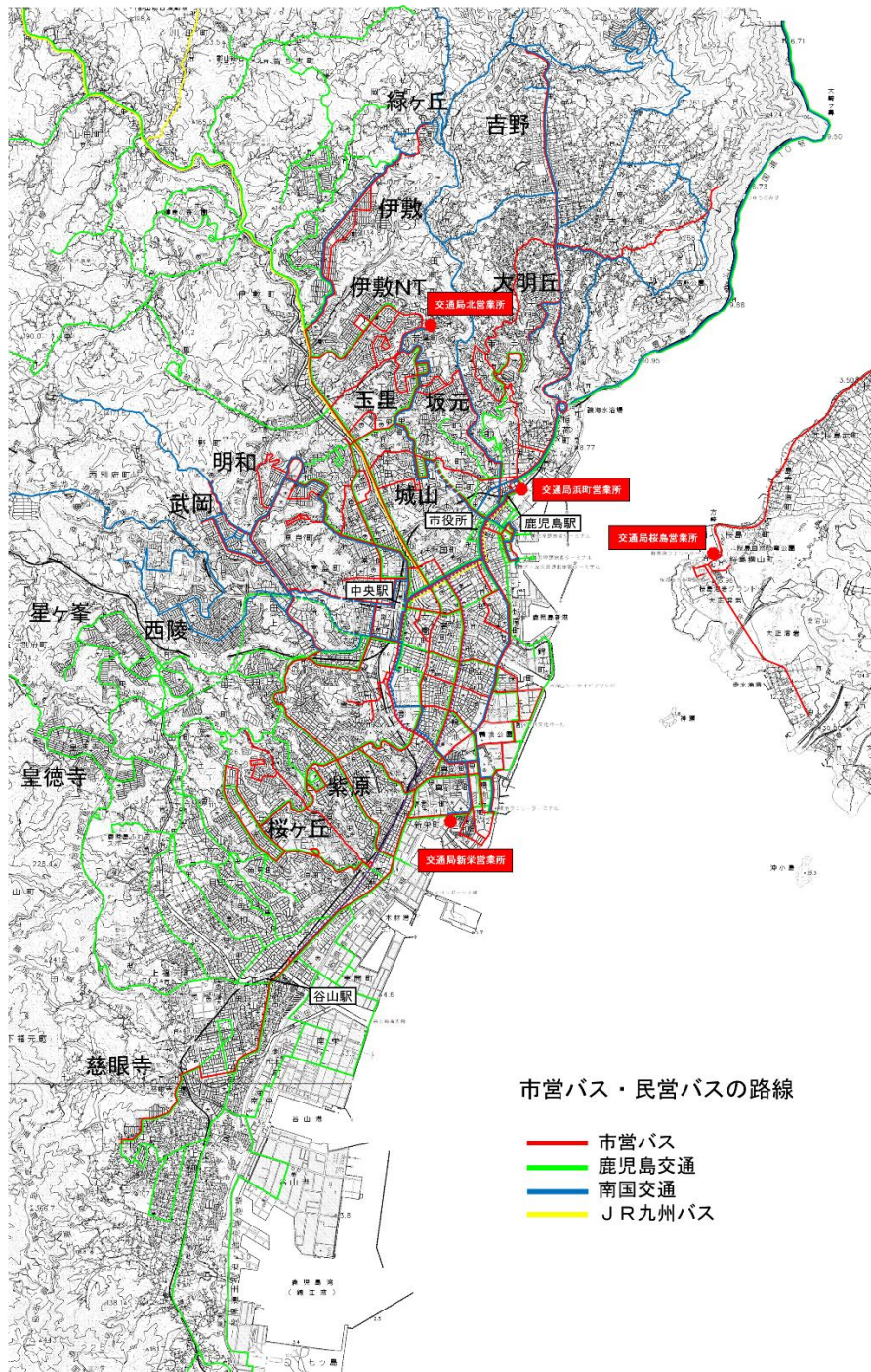


(4) 民間事業者との競合路線及び料金体系の実態

平成14年2月の規制緩和関係法施行により、バス路線等への新規参入について、一定の制限を行うことを前提とした需給調整規制が廃止され、運賃制度についても多様な運賃を設定することが可能となりました。

この規制緩和を受け、民間事業者が平成20年に紫原・桜ヶ丘方面、平成21年に城山・玉里団地、明和・永吉方面に乗り入れを始めたため、全路線の44.84%が民間バスと競合している状況にあります。

また、路線の競合に加え、伊敷ニュータウン方面で民間バスの運賃が市バスよりも10～30円安く設定されているほか、市内中心部間の利用の場合、民間バスは30円安い料金となっているなど、価格面での競争もあります。このことから、もし市バスの料金を引き上げると、民間との料金格差が更に大きくなり、利用者離れも懸念されるため、収支改善を目的とした料金改定は非常に難しい状況となっています。



3 局のこれまでの経営改善の取組

(1) 財政再建団体等の指定による主な経営改善の取組

これまで2度にわたり、地方公営企業法に基づく、いわゆる再建団体の指定を受け、国等の支援を受けながら経営健全化に取り組んできました。

① 財政再建団体の指定による取組（昭和41～48年度）

全国の公営企業では、昭和30年代の半ばから経営状況が悪化し、40年度末の累積欠損金は、法適用事業で946億円に達したため、41年の地方公営企業法改正により、公営企業全般に係る財政再建制度が設けられました。

市交通局も不良債務が約5.2億円に達したことから、財政再建団体の指定を受け、国や一般会計から支援を受けながら、次のような経営改善策を実施して不良債務の解消を進め、48年度に財政再建を完了しました。

- ・車掌の段階的廃止による運行のワンマン化
- ・繁忙手当、特別手当などの廃止
- ・船舶事業の廃止
- ・運賃改定の実施
 - 軌 道：昭和44年2月（20円→25円）、46年12月（25円→30円）
 - 自動車：昭和45年1月（1区20円→25円）、47年12月（1区25円→40円）

＜参考＞全国では13団体が同制度の適用を受け、市交通局を含む5団体は、48年度までに財政再建を終えましたが、残りの8団体は、達成の見通しが立たなくなったため、第一再建を打ち切り、地方公営交通事業の経営の健全化の促進に関する法律に基づく第二次再建へと移行しました。

② 準用財政再建団体の指定による取組（昭和60～平成3年度）

市交通局では、事業環境の急激な悪化と人件費の増高等により厳しい経営状況が続ぎ、不良債務が約33億円に達したことから、昭和60年に地方公営企業法に基づく準用財政再建団体の指定を受け、国や一般会計から支援を受けながら、次のような経営改善策を実施して不良債務の解消を進め、平成3年度に財政再建を完了しました。

- ・市電上町・伊敷線の廃止
- ・市バス南営業所の廃止
- ・中園線（市役所前⇄田上上区）、ぼさど栈橋線（市役所前⇄甲突町⇄西鹿児島駅前）、動物園線（谷山電停⇄動物園前）、谷山二号用地線（西鹿児島駅前⇄谷山港）の廃止
- ・磯・与次郎線（磯庭園⇄熱帯植物園前）、市民文化ホール線及び鴨池港（与次郎）線の3路線を鴨池港文化ホール線に統合
- ・実方線（西鹿児島駅前⇄牛牧）、唐湊・大明ヶ丘線及び川添線（西鹿児島駅前⇄下田橋）の3路線を唐湊・大明ヶ丘線に統合
- ・大学病院線、桜ヶ丘線（市役所前⇄桜ヶ丘）及び魚見ヶ原線（市役所前⇄魚見ヶ原）の3路線を大学病院線に統合
- ・給料表の改定（国の行政職俸給表(二)の準用）
- ・職員数削減（S59：598人→H3：454人 ▲144人）

(2) 経営健全化計画等に基づく主な経営改善の取組

① 経営改善基本計画（平成12～15年度）

- ・交通局職員の市長事務部局等への出向など人事交流の実施（給与、退職金の削減）
- ・一定年齢以上の職員の昇給停止
- ・ノンステップバス運行の開始

② 新・経営改善計画（平成15～21年度）

- ・ＩＣカード「ラピカ」の導入、乗継割引の実施
- ・17番線（宇宿線）、18番線（大学病院線）の脇田電停結節の開始
- ・7番線（明和・中央駅西口線）、40番線（武岡台高校線）、4番線（城山・玉里線）新設

③ 経営健全化計画（平成22～28年度）

- ・管理の受委託の開始（Ⅳ3(3)②に詳説）
- ・高麗町交通局跡地（電車通り側用地、西側用地）、桜ヶ丘回転用地等の売却

④ 第二次経営健全化計画（平成29～31（令和元）年度）

- ・自動車運送事業の抜本的見直しの検討（Ⅴに詳説）

(3) 人件費の抑制

① 給料月額

給料月額については、昭和60年の準用財政再建団体の指定以降、国の行政職俸給表（二）を準用することで、市職員全体の平均給料よりも抑えけるとともに、平成19年度以降、職員の年齢構成の若返りを行った結果、19年度の平均給料月額は電車運転士で約26.9万円、バス運転士で約29.5万円だったところ、30年度には電車運転士で約22.5万円、バス運転士で約23.8万円となっています。

また、31年度当初予算における局職員の平均給料月額は約24.8万円で、市職員全体の平均給料月額約31.7万円と比較して78%に抑えており、嘱託バス運転士の採用や管理の受委託の実施は、一定の成果を上げています。

② 管理の受委託

営業所や停留所、車両等を所有したまま、路線の運行や車両の管理などを営業所単位で委託する「管理の受委託」について、平成24年から、北営業所・桜島営業所管内の20路線（1番伊敷ニュータウン線、5番日当平線、8番西玉里団地線、24番伊敷線、60番桜島線など）を委託しています。

なお、制度上は、免許キロ又は車両数の最大3分の2まで委託することができますが、現行のまま、他の営業所まで委託範囲を拡大した場合、委託比率が3分の2を超えることとなり、これ以上の委託は難しい状況です。

（参考）管理の受委託の拡大（一定の要件を満たせば、2/3まで拡大可）

区分	委託比率		管理の受委託の可否
（現行） 北及び桜島営業所を委託	免許キロ	50.68%	実施中（車両数の委託比率が2分の1以内）
	車両数	40.00%	
現行＋新栄営業所を委託	免許キロ	76.58%	不可（委託比率が3分の2を超える）
	車両数	70.73%	
現行＋浜町営業所を委託	免許キロ	74.11%	不可（委託比率が3分の2を超える）
	車両数	67.80%	

(4) ダイヤ改正による経費の削減

運行ダイヤは、路線の利用状況等に合わせて適宜見直しを行ってきています。平成 29 年 10 月には 1 番伊敷ニュータウン線、2 番清水・常盤線、5 番日当平線、20 番緑ヶ丘・鴨池港線、24 番伊敷線のダイヤ改正や減便等を行い、年間実車走行キロを 249,559 キロ削減し、営業費用を年間約 6,300 万円削減しました。また、30 年 11 月には 14 番谷山線、25 番唐湊線、33 番慈眼寺・与次郎線のダイヤ改正や減便等を行い、年間実車走行キロを 79,375 キロ削減し、営業費用を年間約 5,300 万円削減しました。

しかし、利用者の利便性や運行サービス水準の維持確保の観点から大幅な減便等は難しい状況にあります。また、減便等は、直接的な収入減のみならず、利用離れを起こす可能性もあります。

(5) 増収対策

増収対策として、低床電車「ユートラム」の車両全面広告など新たな広告媒体の提供等による広告収入の確保に取り組んでいます。

近年の広告収入は、軌道事業で約 1 億円、自動車運送事業で約 0.5 億円、合計で約 1.5 億円となっており微増傾向ですが、景気動向に大きく影響を受けることもあり、効果的な広告媒体を新たに設定しない限り、今後、大幅な増収を見込むことは難しいものと考えられます。

【広告収入の推移】

	軌道事業	自動車運送事業	合 計
26年度	99,689,434 円	45,947,771 円	145,637,205 円
27年度	96,669,594 円	49,139,493 円	145,809,087 円
28年度	101,320,217 円	46,139,493 円	147,838,413 円
29年度	103,427,234 円	45,644,404 円	149,071,638 円
30年度	102,539,498 円	46,565,131 円	149,104,629 円

(6) 遊休資産の有効活用

平成 28 年度に売却した高麗町の交通局跡地が約 96.9 億円、桜ヶ丘のバス回転用地が約 1 億円、伊敷変電所跡地が約 0.4 億円の収入となり、これにより資金残高は一時的に改善しました。

なお、交通局跡地等の売却により得た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も努めたところです。しかし、財政見通しを勘案すると、令和 2 年度以降の資金運用は難しいものと考えられます。

【資金運用状況】

年度	期 間	預金額	利率	利息額
H29	H29.4.3 ~ H30.3.30	10 億円	0.18%	1,780,273 円
	H29.6.30 ~ H30.3.30	8 億円	0.18%	1,077,041 円
	H29.6.30 ~ H29.12.29	5 億円	0.16%	398,904 円
	H29.12.28 ~ H30.2.27	3 億円	0.13%	65,178 円
	H30.2.27 ~ H30.3.29	3 億円	0.13%	32,054 円
H30	H30.3.30 ~ H30.9.28	10 億円	0.18%	897,534 円
	H30.9.28 ~ H31.3.29	6 億円	0.18%	538,520 円

4 局の経営状況の推移

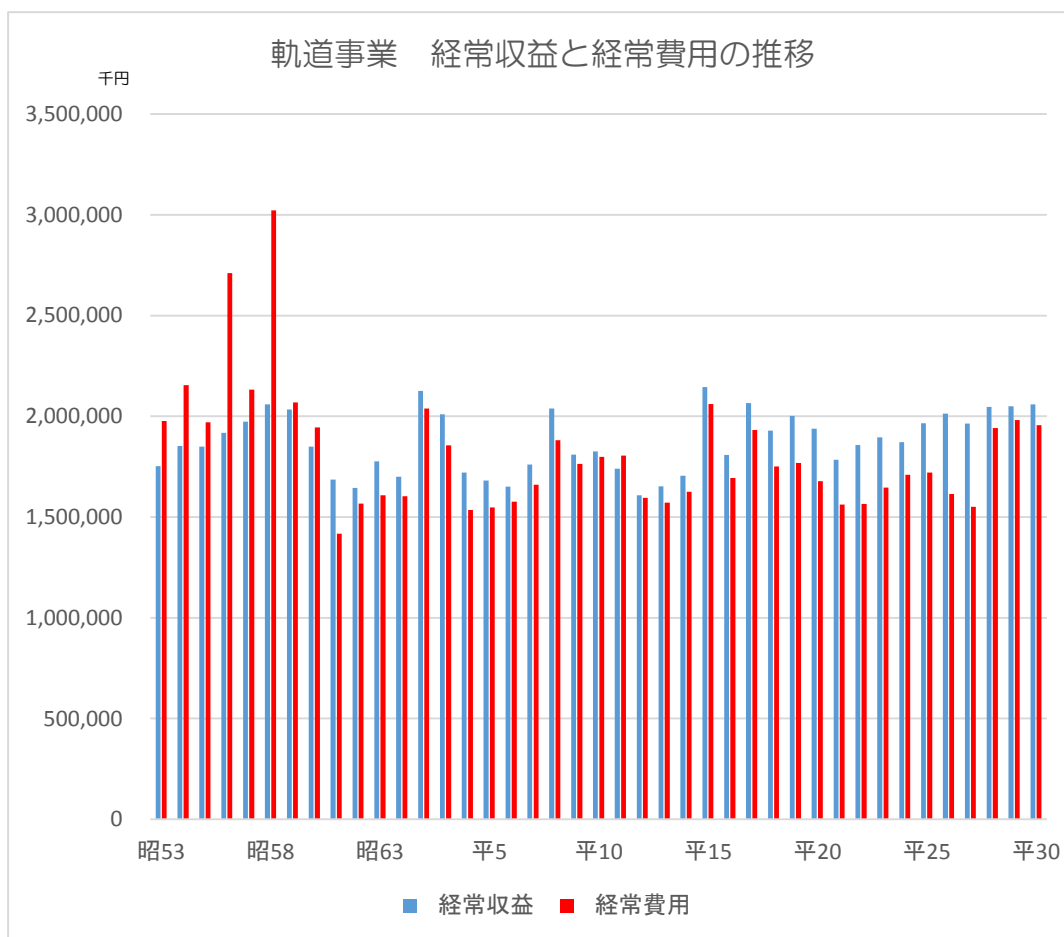
(1) 経常収支の推移

① 軌道事業

準用財政再建団体に指定された昭和 60 年度以前の軌道事業の経常収支は、自家用車の普及や交通渋滞等を起因とした定時性の喪失と運行効率の低下による乗客の減や賃金・物価の上昇等により、赤字が続いていました。この厳しい状況を踏まえ、56 年度に運転士、58 年度に整備部門の職員について大幅な人員整理を実施した結果、当該年度では、退職金等による多額の経常費用を計上し、大幅な赤字となっています。

60 年の上町線・伊敷線の廃止以降は、概ね 1～2 億円前後の黒字経営に転換し、平成 26 年度と 27 年度には、過去最高額となる約 4 億円の経常黒字を計上しました。

しかし、28 年度以降は、局舎や電車整備工場のリニューアルによる減価償却費の増等により経常費用が増加し、1 億円前後の黒字となっています。



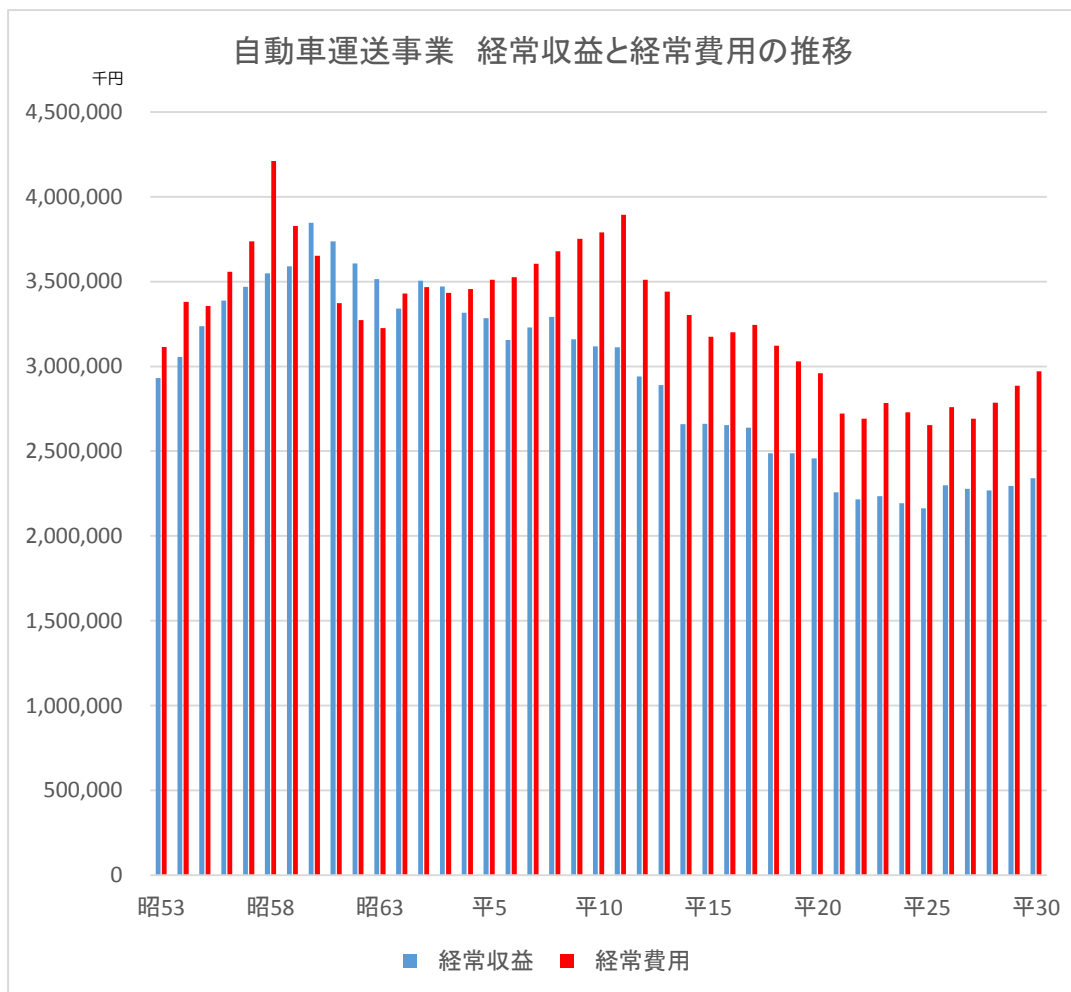
経常収支	最高額	平成27年度	413,703,641 円
	最低額	昭和58年度	▲ 961,805,476 円
	平均額	全 体 (昭和53年度～平成30年度)	55,086,842 円
		黒字転換後 (昭和61年度～平成30年度)	149,964,869 円
		直近10年 (平成20年度～平成30年度)	229,020,961 円
		局舎移転後 (平成28年度～平成30年度)	91,788,676 円

② 自動車運送事業

準用財政再建団体に指定された昭和 60 年以前の自動車運送事業の経常収支は、軌道事業と同様の理由により赤字が続き、特に整備部門の職員の人員整理を行った 58 年度には、退職金等による多額の経常費用を計上し、大幅な赤字となっています。

60 年度に南営業所を廃止し 35 路線を 26 路線に統廃合した結果、平成元年度を除き、財政再建期間である 3 年度までは黒字化できたものの、利用者減等による運賃収入の減が続く一方で、繰延勘定償却の増等により経常支出が増加し、4 年度以降再び赤字となりました。6 年度の嘱託運転士の導入、24 年度の管理の受委託の実施等の経費削減策により、12 年度以降、経常支出は減少傾向となったものの、ほぼ同等の割合で収入も減少し、経常収支は年間約 5 億円の赤字で推移しています。

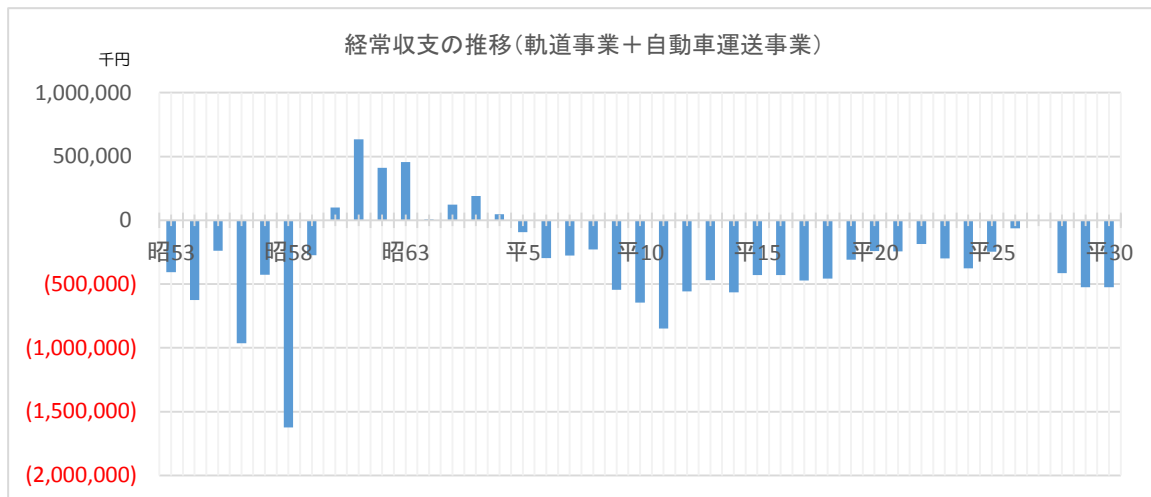
また、28 年度以降については、営業所やバス整備工場のリニューアルによる減価償却費の増等により、経常支出は増加傾向にあります。



経常収支	最高額	昭和61年度	364,592,710 円
	最低額	平成11年度	▲ 782,565,172 円
	平均額	全 体（昭和53年度～平成30年度）	▲ 355,656,612 円
		赤字転換後（平成 4年度～平成30年度）	▲ 510,574,316 円
		直近10年（平成20年度～平成30年度）	▲ 512,095,905 円
		局舎移転後（平成28年度～平成30年度）	▲ 579,476,483 円

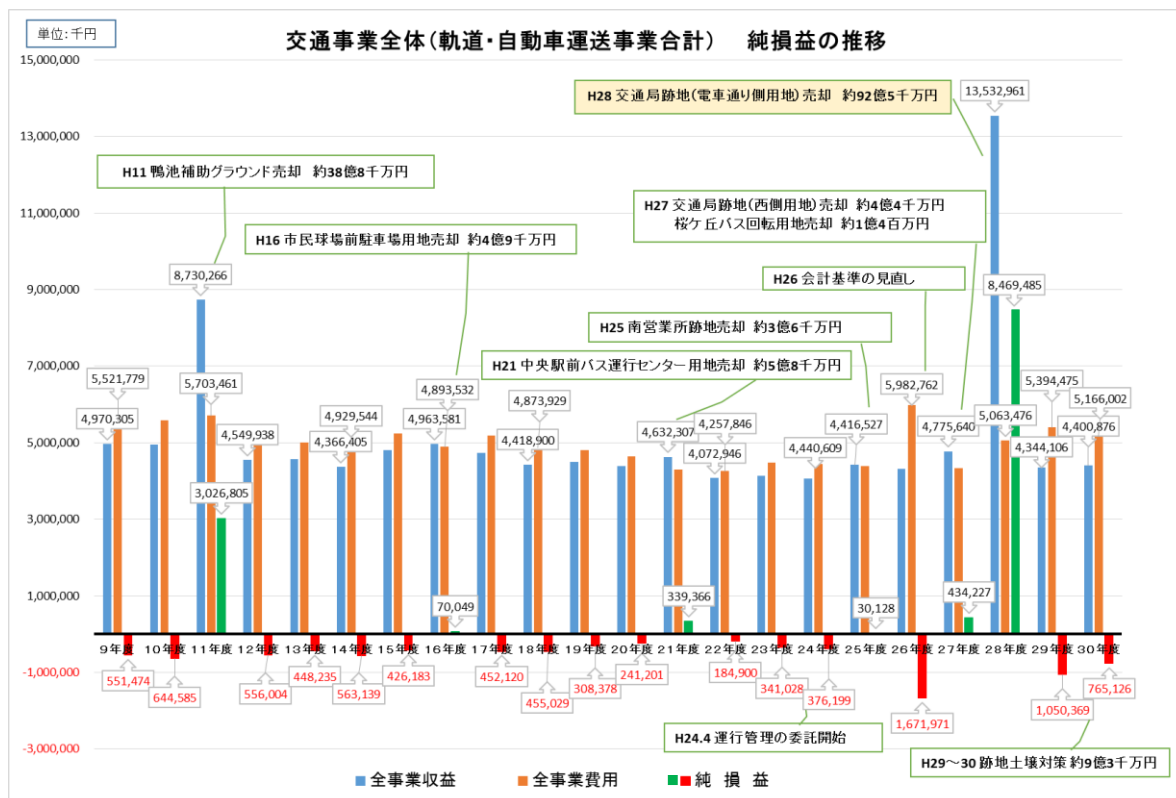
③ 事業全体

軌道事業と自動車運送事業を合わせた事業全体の経常収支は、準用財政再建団体に指定され、財政再建に取り組んだ期間を除き、毎年度、概ね2～5億の赤字で推移していますが、平成27年度には、軌道事業の乗客数の増、自動車運送事業の燃料単価の減などから、23年ぶりの黒字となりました。しかし、28年度以降は、局舎や両事業の関連施設のリニューアルに伴う減価償却費の増などから、再び赤字となっています。



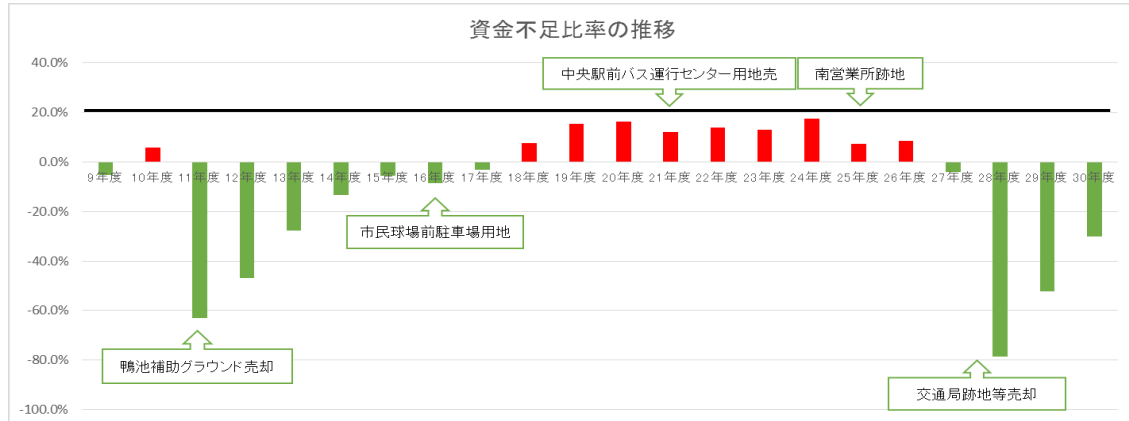
(2) 純損益の推移

経常収支に特別利益及び特別損失を加えた純損益の推移を見ると、平成11年度の鴨池補助グラウンドをはじめ、適宜、遊休資産を売却し損失を補填してきており、特に28年度には、高麗町の交通局跡地(電車通り側用地)の売却益により、大幅な純利益となっています。しかし、29年度に確認された土壌汚染に係る対策工事等を実施したことにより、29年度及び30年度に純損失が発生しました。



(3) 資金不足比率の推移

事業全体での資金不足比率の推移を見ると、遊休資産の売却等により、経営健全化基準である 20%以上とにならないよう維持してきましたが、経常赤字に伴う資金の減少が続いています。平成 27 年度と 28 年度の交通局跡地等の売却により一定の資金を確保していますが、今後も赤字が続くと、再び資金不足が発生することとなります。しかし、これを補填できるような遊休資産は残っていない状況です。



(4) 自動車運送事業・路線別営業係数の推移

営業係数とは、営業費用の額を運賃収入の額で除して得た指数で、100 円の運賃収入を得るのに必要な営業費用の額を表しており、100 未満であれば黒字、100 を超えれば赤字となります。

敬老パス・友愛パスの利用に係る市負担金等を含めた営業係数の過去 10 年の推移を見ると、一般路線全体では、年々営業係数が高くなっているとともに、路線別にみると、ほとんどの路線で赤字となっています。

	路線名	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
1	伊敷ニュータウン線	91.88	96.35	111.57	114.58	113.98	122.84	124.80	133.24	146.11	141.69
2	清水・常盤線	127.17	126.45	136.30	142.28	140.65	151.26	152.36	170.79	163.57	163.39
3	玉里・西紫原線	103.62	101.72	104.96	109.80	110.77	117.43	117.11	117.08	121.01	130.60
4	城山・玉里線	179.76	177.66	197.37	206.52	210.07	226.81	214.95	208.97	240.67	251.36
5	日当平線	118.17	119.64	126.31	133.14	131.52	141.42	146.64	162.53	166.40	160.01
6	吉野線	97.05	98.52	104.64	106.84	109.68	119.10	124.80	130.78	143.90	163.68
7	明和・中央駅西口線	138.24	136.80	136.90	137.76	136.10	145.75	150.16	171.11	164.28	184.64
8	西玉里団地線	137.40	145.94	158.13	158.52	162.62	175.45	172.89	179.30	191.72	196.57
9	武岡・鴨池港線	139.32	138.51	151.87	153.96	161.72	173.27	156.64	146.37	148.35	157.98
10	高麗橋線	111.20	104.11	113.03	122.26	131.67	141.48	129.44	111.97	104.15	119.93
11	鴨池・冷水線	119.29	117.28	122.57	127.11	126.39	137.64	134.27	140.64	152.36	169.28
12	海岸線	108.10	110.31	115.55	122.30	117.71	124.86	130.77	148.75	156.38	167.08
13	天保山線	142.95	139.26	149.51	161.74	154.47	170.54	169.70	182.96	186.71	183.08
14	谷山線	225.96	220.59	228.19	245.14	232.50	252.49	262.13	305.61	321.36	336.87
15	東紫原線	100.47	103.92	109.74	115.16	118.20	130.56	132.74	140.40	143.42	148.76
16	鴨池港・文化ホール線	130.08	131.70	134.44	135.68	129.79	139.16	136.14	133.38	131.11	135.79
17	宇宿線	357.80	352.32	376.28	394.52	406.44	463.02	441.38	456.12	548.18	587.04
18	大学病院線	138.43	140.91	156.42	159.78	156.22	166.70	154.40	151.29	152.56	168.13
19	南紫原線	172.11	167.98	172.05	179.46	171.40	190.59	184.51	206.87	205.71	219.48
20	緑ヶ丘・鴨池港線	139.87	137.56	149.44	159.03	154.52	169.54	174.00	189.70	179.60	156.04
21	永吉線	182.37	192.59	205.42	222.37	209.62	232.38	222.87	246.16	278.38	249.16
23	紫原・武町線	232.63	244.64	193.16	173.76	188.06	180.41	183.15	202.99	205.60	233.49
24	伊敷線	105.11	109.38	115.08	123.13	127.27	137.39	147.32	159.36	161.13	156.70
25	唐湊線	147.02	146.48	154.45	159.35	160.78	176.63	204.56	236.29	235.31	222.50
26	明和線	115.99	122.30	127.81	130.70	128.04	134.41	139.80	151.93	152.39	157.88
27	県庁・与次郎線	190.05	192.82	187.74	189.41	183.94	195.09	175.64	196.54	179.19	262.52
28	伊敷鴨池港線	50.74	54.02	56.09	57.45	60.43	64.49	65.31	78.41	110.04	168.05
29	伊敷NT・鴨池港線	75.32	77.80	84.13	86.68	89.49	102.32	102.62	133.13	107.35	104.95
30	明和・鴨池港線	81.35	85.71	89.66	91.28	91.92	97.86	89.38	95.00	123.45	173.22
31	玉里・三和町線	79.56	81.13	83.13	87.14	94.76	96.78	87.40	97.51	102.59	105.39
32	城山三和町線	141.21	140.05	143.27	169.97	169.69	199.44	203.35	189.07	195.52	157.28
35	中央駅西口・玉江循環線	112.88	116.46	-	-	-	-	-	-	-	-
36	吉田インター線	276.02	252.65	253.69	249.73	211.98	214.40	243.77	292.82	281.40	302.06
40	武岡台高校線	154.46	160.43	179.01	205.26	230.37	232.38	222.46	211.41	214.81	206.82
51	薩摩団地線	256.58	264.97	311.24	314.26	313.96	348.22	373.58	405.30	422.51	426.32
60	桜島線	332.74	317.53	348.64	176.51	180.20	181.93	184.39	195.30	198.06	203.95
	路線計	122.52	123.99	130.52	132.37	132.84	142.76	144.92	153.51	158.27	164.54

※35番線は平成22年度で廃止

V 自動車運送事業の抜本的見直し

1 自動車運送事業の抜本的見直しに関する経過等

交通局では、鹿児島市交通事業経営健全化計画（計画期間：平成 22～28 年度）に基づき、運行の効率化や増収対策、事業の効率化による経費削減などに取り組んできました。しかし、自動車運送事業は、交通手段の多様化や少子高齢化の進行、民間事業者との競争激化などから、毎年多額の経常赤字が続き、近い将来、事業継続も危惧される状況が続いていました。

そこで、平成 27 年 11 月、鹿児島市交通事業経営審議会に対し、「本市交通事業の将来にわたり持続可能な方策」について諮問を行い、28 年 2 月の同審議会の答申では「鹿児島市の交通事業全体の在り方を協議できる場の設置」が要請されました。また、同年 3 月には、鹿児島経済同友会から鹿児島市における公共交通システムのあり方について提言がなされ、その中で、市バスについて「早急に抜本的な解決策に着手し、社会構造の変化に見合ったあり方を追求するべき」とされました。

これらのことを受け、28 年 10 月、国、県、市及び市内乗合バス事業者 4 者で、事務レベルによる協議の場として「市内乗合バス事業に係る事務連絡会」が設置され、同連絡会における話し合いの結果、29 年 5 月、今後の協議の進め方として「乗合バスの競合路線における路線の廃止・移譲等に関する事項については、各事業者間で、個別・具体的な協議を行うこと」が確認されました。

交通局では、各事業者間の協議を進めるに先立ち局としての方針を決定する必要があること、第二次鹿児島市交通事業経営健全化計画（計画期間：平成 29～31 年度）において自動車運送事業の抜本的な見直しの方策を検討することとしていること、国において抜本的な改革の検討を促進していることなどを踏まえ、29 年 10 月、市交通事業経営審議会に対し、自動車運送事業の果たすべき役割や抜本的な事業見直しの基本的方向性について、諮問を行いました。

同審議会においては、30 年 3 月までの間、計 5 回にわたり会議を開催し、国から示された経営改革の方向性、人口減少や少子高齢化など事業を取り巻く厳しい環境、毎年約 5 億円の赤字を計上する自動車運送事業の実態、全路線の約 45%が競合している状況、民間の運送原価で試算した場合多くの路線が黒字となる状況、32 年度（令和 2 年度）には資金不足比率が 20%を超えるとされる今後の経営見通し※注、約半数の公営バス事業者が事業を廃止している状況、災害時の避難輸送などこれまで市バスが果たしてきた役割、事業縮小を実施し経営を改善した他都市事例等について、各面から調査・分析がなされた上で、次のとおり答申がなされました。

※注：平成 30 年度予算策定段階での見込み

自動車運送事業については、今後の経営見直しによると、現在の規模のままでは近い将来に事業を廃止せざるを得ないことも危惧されるが、市営バスの廃止は市民生活に与える影響が大きいことから、将来的に軌道事業と合わせた交通事業全体の収支均衡が図られ、事業継続が可能となるよう経営改善を図るべきであり、民間事業者へ一部路線を移譲して、人員・車両も含め事業規模を縮小する抜本的な見直しに取り組むべきである。

なお、見直しを実施するにあたっては、この答申の趣旨を尊重し、将来にわたるバス利用者の利便性の維持確保を基本として、以下の内容に十分に留意しながら対応されるよう要望します。

1 バス路線の移譲について

- (1) 利用者への影響を少なくするため、移譲前の市営バスの運行便数を一定期間は維持することを条件とすること。
- (2) 移譲にあたっては、できるだけ持続可能な路線になるよう、民間事業者との競合状況を踏まえ、新たな競合が生まれることのないようにすること。
- (3) 民間事業者の路線エリアを考慮し、新たな路線ネットワークが形成され、利用者の利便性向上につながるような移譲のあり方を検討すること。
- (4) 民間事業者においては、大型二種免許保有者の減少や高齢化により人材確保が難しくなっていることや乗客減によって経営状況も厳しくなっていることから、時間をかけて十分に協議し、段階的な移譲のあり方を検討すること。

2 民間事業者の福祉・環境面での取組促進

路線移譲にあたっては、より一層、バリアフリー対応のノンステップバスや低公害バスの導入を促進されるよう協議すること。

3 移譲に伴う資産（車両・バス停上屋など）の処分について

他の公営バス事業者の事例を参考にして、売却・譲渡など各面から有効活用が図られるよう検討すること。

4 職員の処遇について

事業縮小に伴う職員の処遇については、全職員の意向調査を実施し、他の公営バス事業者の事例も参考にして、市長事務部局や民間事業者等と慎重に協議し、配置転換や異動、退職者への再就職支援などの丁寧な対応に努めること。

この答申を受け、平成30年4月、交通局としては、将来的に交通事業全体の事業継続が可能となるよう経営改善を図るため、民間事業者への路線移譲等により事業規模を縮小する自動車運送事業の抜本的見直しに取り組む方針を決定しました。

その後、市内乗合バス事業に係る事務連絡会での確認事項に基づき、南国交通株式会社、鹿児島交通株式会社と個別に協議を進めた結果、それぞれと路線移譲に関する合意が得られ、令和元年7月12日付で基本協定を締結しました。

2 路線移譲に関する基本協定の概要

(1) 移譲する路線及び期日

相手方	移 譲 路 線		移譲期日
	エリア	路 線 名	
鹿児島 交 通	紫 原	3 番 玉里・西紫原線（鶴ヶ崎橋⇄紫原⇄市役所 間）、 15 番 東紫原線、19 番 南紫原線、 41 番 紫原・武岡台高校線	令和 2 年 4 月 1 日
	城 西	13 番 天保山線、23 番 紫原・武町線	
	唐 湊	25 番 唐湊線	
	桜ヶ丘	18 番 大学病院線（フィード-除く）	
	谷 山	14 番 谷山線（フィード-除く）、33 番 慈眼寺・与次郎線	
南 国 交 通	吉 野	2 番 清水・常盤線、6 番 吉野線、 22 番 葛山線、36 番 吉田インター線	令和 2 年 4 月 1 日
	城 西	21 番 永吉線	
	伊 敷	40 番 武岡台高校線	
	明 和	7 番 明和・中央駅西口線、9 番 武岡・鴨池港線、 26 番 明和線、30 番 明和・鴨池港線	令和 3 年 4 月 1 日

(2) 運行経路や便数の維持

原則3年間（特別な事情があれば、協議の上で変更できる。）

3 路線移譲後の事業形態等

(1) 移譲の規模

全路線の約50%、便数の約40%を移譲します。なお、管理の受委託は、規模を縮小して継続します。（移譲後は22路線 910便/日を運行）

(2) 運転士等の段階的な削減

路線移譲により、運輸部門における運転士や整備士等の段階的な削減を行います。併せて、関連部門の職員についても削減を検討します。

(3) 浜町営業所の廃止

運行管理を新栄営業所に集約し、浜町営業所を廃止します。なお、浜町営業所の廃止後の土地及び建物については、当面の間、留置車庫及び休憩所として運用します。

(4) 資産の貸付・売却等

① 車両

運行便数の減少により使用しなくなる車両については、民間事業者が円滑に移譲路線の運行を開始できるよう、一定の配慮を行いながら、段階的に売却します。

② バス停標識等

路線移譲により局が使用しなくなるバス停標識や上屋、ベンチについては、民間事業者が円滑に移譲路線の運行を開始できるよう、無償譲渡します。

③ 土地

路線移譲により使用しなくなるバス回転用地については、必要な段階で、売却を検討します。なお、路線移譲先の民間事業者が使用を希望する場合には、一定期間、有償で貸付を行います。

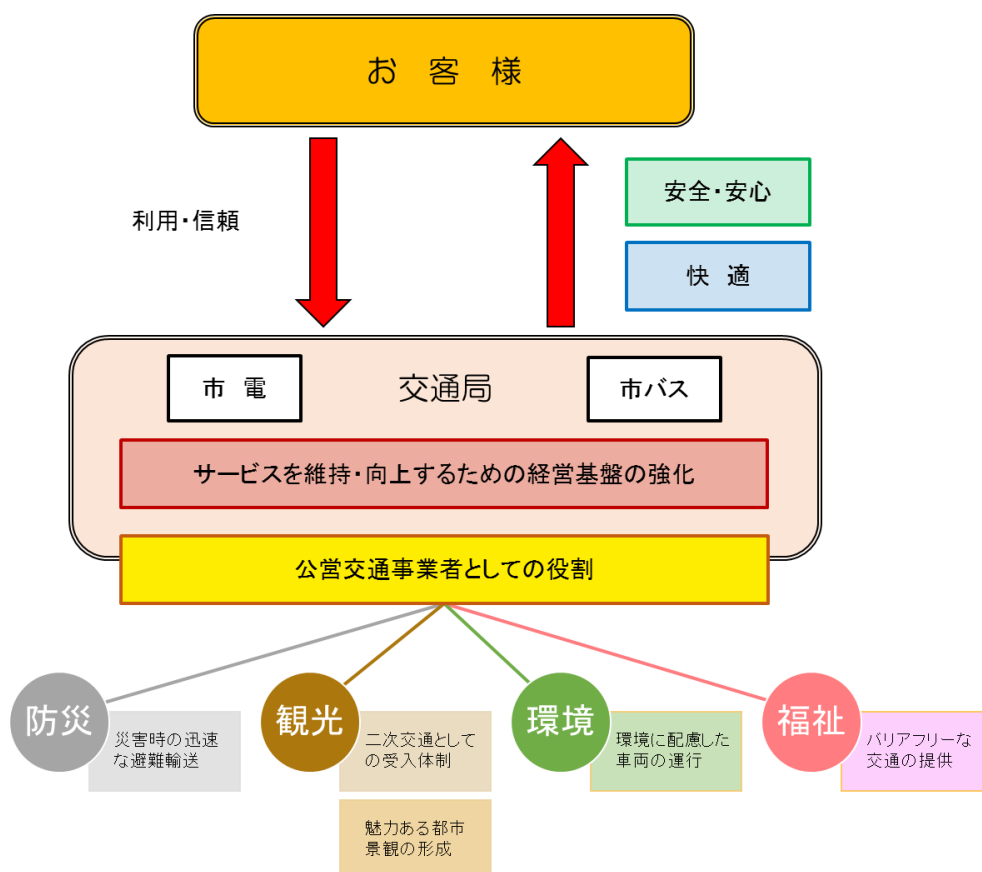
VI 経営の基本構想

1 局の将来像及び計画期間の重点目標

人口減少局面に移行し、事業者間の競争が激しくなる中においても、市民の身近な交通手段として、将来にわたって市民生活や経済活動を支え続けるためには、運輸事業の基本である安全・安心な輸送の確保はもとより、快適さや便利さなどサービスの質を高めていかなければなりません。

また、公共の福祉の増進を図る公営企業として、交通政策や防災、観光、環境、福祉など本市のまちづくりに係る様々な施策との連携を図り、その役割も果たしていく必要があります。

交通局は、これらのことを基本としながら、誰もが安心して快適に利用できる交通手段の提供を目指します。また、自動車運送事業の抜本的見直しを着実に進めるとともに、事業環境の変化にも迅速かつ的確に対応しながら、企業の経済性を発揮し、様々な経営改善策に取り組むなどにより経営基盤の強化を図り、中長期的に安定した事業運営を目指します。



計画期間（２０２０年度～２０２６年度）の重点目標

自動車運送事業の抜本的見直しを着実に推進し、持続可能な経営基盤の確立を図りながら、公共交通機関として、安全・安心で快適な質の高いサービスの提供を目指します。

2 基本目標及び目標指標

経営方針として掲げた4項目を基本目標とし、これらに沿った具体的な方策及び施策を推進することで、局の将来像の実現を図っていきます。

基本目標1 安全運行の推進

誰もが安心して市電・市バスを利用できるよう、安全を最優先とし、全職員が一丸となって、事故のない公共交通を目指します。

(1) 運輸安全マネジメントの推進

運輸の安全確保に関する各種法令・規則等を遵守するとともに、国の運輸安全マネジメントに基づき安全管理体制を強化し、全職員が一丸となって事故防止に取り組みます。また、万が一事故が発生してしまった場合には、適時適切に処置し被害拡大の防止と早期復旧に努めるとともに、再発防止に向けた調査等に取り組みます。

(2) 乗務員等の健康管理・人材育成

運輸の安全確保に向け、乗務員等の健康管理等に努めるとともに、技術承継や人材育成に向けた研修等に取り組みます。

(3) 施設の適切な維持管理等

安全・安定運行を確保するため、軌道等の基盤設備、車両、整備工場等の良好な維持管理と機能向上に努めるとともに、整備作業の精度と効率性向上に向け、作業環境の整備等を行います。

(4) 災害等への対策

地震や風水害等の災害発生に備えた施設整備等を実施し、減災を図るとともに、災害発生時の行動計画の見直しや訓練等を実施し、災害に即応する力を高めます。

基本目標2 快適で便利なサービスの提供

お客様が求める質の高いサービスを提供し、快適で利用しやすい公共交通を目指します。

(1) 快適な車両空間の提供

バリアフリーに対応し、環境にも配慮した車両を積極的に運行するとともに、乗務員の接遇や乗客マナーの向上等に取り組み、高齢者や障害者をはじめ、全ての利用者が利用しやすい快適な車両空間の提供を図ります。

(2) 待合環境の整備

利用者が安心して快適に運行車両をお待ちいただけるよう、バリアフリー化をはじめ、上屋、ベンチ等の整備や維持管理、案内表示の整備等を行い、待合環境の向上を図ります。

(3) 利用者の利便性の向上

スマートフォンや電子マネーの普及等、技術発達や社会情勢の変化等を見据えながら、ＩＣ乗車カード「ラピカ」の利活用やＩＣＴを活用した運行情報の提供等に取り組むなど、利用者の利便性の向上を図ります。

基本目標 3 経営基盤の強化

事業環境の変化にも迅速かつ的確に対応しながら、運行の効率化を進めるなど、経営基盤の強化を図り、中長期的に安定した事業運営を目指します。

(1) 運行の効率化

自動車運送事業の抜本的見直しの進捗も踏まえながら、利用状況等に応じ、適宜、路線・ダイヤの見直しやバス車両の再配置等を行い、運行の効率化を図ります。

(2) 経費節減

勤務の効率化や費用対効果を踏まえた業務の見直し等により運行経費の縮減を図るとともに、トータルコストの縮減と費用の平準化を目指した施設等の修繕・更新等を行います。

(3) 増収対策

将来にわたり事業を継続するため運賃等の見直しの検討を進めるとともに、広告やグッズの販売促進や貸切車両の利用促進等について各面から創意工夫し、増収を図ります。

(4) 効果的な資産の活用等

保有する資産について効率的な利活用を図るとともに、公募型資金調達等の新たな資金調達方法について検討します。

(5) 組織の活性化

組織の目標に向かって、職員一人ひとりが主体的に業務に取り組み、意欲を高めながら能力を発揮できる職場環境づくりを進めます。

基本目標 4 公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進

本市が抱える様々な課題に果敢に挑戦し、本市のまちづくりと発展に貢献する公共交通を目指します。

(1) 交通施策との連携

本市公共交通の一翼を担う公営交通事業者として、果たすべき役割を踏まえ、公共交通の維持・活性化や交通環境の整備等に向けて取り組みます。

(2) 観光施策との連携

関係機関と連携し、観光客等が快適に回遊し体感できる交通網づくりや本市の新たな魅力づくりに寄与します。

(3) まちづくり施策との連携

防災、環境、福祉、都市計画等の施策と連携し、本市のまちづくりと発展に寄与します。

(4) 地域社会に根ざした取組

地域社会の構成員としての社会的責任と役割を認識し、地域社会に根ざした取組を推進することで、地域の活性化に寄与します。

【目標指標一覧】

基本目標毎に、主要な指標を設定し、目標を掲げます。

基本目標	指 標	基準値 (H30 年度末)	目標値 (R 8 年度末)
1 安全運行の 推進	有責事故件数（電車）	10 件/年	前年度以下の件数
	有責事故件数（バス）	30 件/年	前年度以下の件数
	健診結果が要治療等である者の健康 相談への参加率	63%	100%
	センターポール照明のLED化	—	100%
2 快適で便利 なサービスの 提供	バリアフリー対応車両の割合 （電車・バス）	64.3%	70.0%
	電車車内握り棒の設置	15 両	46 両
	電停デジタルサイネージ設置	—	全 35 停留場
	モバイルパス販売枚数	—	7,000 枚/年
3 経営基盤の 強化	車体広告の年間稼働率	72.3%	90.0%
	上荒田局舎の年間電気使用量	160,000KWh	計画期間内で 3%削減を達成
	遊休資産（車両、土地）の売却額	—	累計 2.5 億円
4 公営交通事 業者としての 役割を踏まえ た事業推進	シニア定期券販売枚数	2,039 枚/年	2,100 枚/年
	排出ガス規制適合車の割合（バス）	63.8%	80.0%
	職場体験学習アンケート結果で「交 通局を選んでよかった」の割合	60%	90%

VII 施策一覧（取組の体系表）

基本目標	具体的方策	施 策 名
1 安全運行の推進	(1) 運輸安全マネジメントの推進	No. 1 安全管理体制の確立等 No. 2 ヒヤリハット情報等の収集・活用 No. 3 重大な事故等への対応
	(2) 乗務員等の健康管理・人材育成	No. 4 安全衛生管理の推進 No. 5 職員研修の充実 No. 6 技術の承継
	(3) 施設の適切な維持管理等	No. 7 基盤設備の維持・向上 No. 8 道路交差点内の軌道敷舗装の改修 No. 9 作業環境の効率性向上 No.10 車内の安全性向上
	(4) 災害等への対策	No.11 北営業所の耐震化 No.12 対応マニュアル等の整備や訓練等の実施
2 快適で便利なサービスの提供	(1) 快適な車両空間の提供	No.13 低公害・低床型車両の運行 No.14 乗務員等の接遇マナーの向上 No.15 利用者への啓発
	(2) 待合環境の整備	No.16 市電停留場等の改修 No.17 電子看板（デジタルサイネージ）の導入 No.18 鹿児島駅前停留場の整備
	(3) 利用者の利便性の向上	No.19 キャッシュレス運賃決済の導入検討 No.20 モバイルパス（スマホ一日乗車券）の導入 No.21 国体おもてなしカード（観光ラピカ）の導入 No.22 ロケーションシステムの運用 No.23 多様な媒体を通じた情報発信 No.24 オープンデータの提供 No.25 交通局モニターのさらなる活用
3 経営基盤の強化	(1) 運行の効率化	No.26 路線、ダイヤの見直し No.27 共同運行の効率化等の検討 No.28 バス車両の再配置 No.29 定期観光バスの見直し
	(2) 経費節減	No.30 管理の受委託の実施 No.31 人件費の抑制 No.32 部品の再利用や直営施工等の活用 No.33 施設等長寿命化計画の推進 No.34 光熱水費など管理経費の縮減 No.35 エコドライブの徹底
	(3) 増収対策	No.36 運賃の見直し等の検討 No.37 企画乗車券の価格の見直し No.38 広告収入の拡大 No.39 広告媒体の価値向上 No.40 観光業界との連携による乗車券等の販売推進 No.41 グッズ販売の推進

		No.42 イベント時などの臨時運行 No.43 企画電車等の運行の推進 No.44 I C Tを活用した貸切運行の促進
	(4) 効果的な資産の活用等	No.45 路線移譲に伴う資産の処分等 No.46 浜町営業所（土地・建物）の活用方法の検討 No.47 多様な資金調達方法の検討
	(5) 組織の活性化	No.48 活力ある職場づくり No.49 働き方改革等の推進
	(1) 交通施策との連携	No.50 公共交通不便地対策との連携 No.51 路線バスと市電との結節機能の向上等
	(2) 観光施策との連携	No.52 観光周遊バス運行との連携 No.53 「かごでん」のさらなる活用 No.54 桜島フェリーとの連携 No.55 新型花電車の製作、運行 No.56 路面電車観光路線検討との連携
4 公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進	(3) まちづくり施策との連携	No.57 防災・危機管理との連携 No.58 環境施策との連携 No.59 福祉施策との連携 No.60 都市計画との連携
	(4) 地域社会に根ざした取組	No.61 職場体験等やインターンシップの受入 No.62 ゆーゆーフェスタ等イベントの実施 No.63 職員によるボランティア活動 No.64 企業や地域団体との連携 No.65 大学等との連携 No.66 資料展示室のリニューアル

VIII 計画期間における具体的な取組

1 安全運行の推進

(1) 運輸安全マネジメントの推進

施策No. 1 安全管理体制の確立等

日頃から危険要素の排除に努め、常に安全意識を高く持って業務に取り組むとともに、法令等に基づき、局の安全管理体制を確立し、輸送の安全の水準の維持及び向上を図ります。また、局が設置する運輸安全マネジメント委員会において安全重点施策を決定するなど、安全管理のマネジメントを行うとともに、毎年度、輸送の安全に関わる情報を公開します。

施策No. 2 ヒヤリハット情報等の収集・活用

重大な事故等には至らないが、その一歩手前の事例等を収集し、職員間で情報共有することによって、未然防止に努めます。また、ドライブレコーダーに記録された情報を迅速に確認するなど、事故処理・対応に活用するとともに、乗務員研修等にも積極的に活用します。

施策No. 3 重大な事故等への対応

事故・災害等が発生したときは、人命救助を最優先に行動し、速やかに安全適切な処理をとるとともに、被害の拡大防止に取り組みます。また、事故等調査委員会において原因の調査究明等を行い、今後の再発防止を図るとともに、一定基準以上の事故等は、随時、情報を公開します。

(2) 乗務員等の健康管理・人材育成

施策No. 4 安全衛生管理の推進

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、SAS（睡眠時無呼吸症候群）検査やメンタルヘルス対策、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。

施策No. 5 職員研修の充実

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、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・技術の習得のための研修などを行います。

施策No. 6 技術の承継

優れた運転技能や整備等に関する知識・経験やノウハウを次の世代に承継していくため、乗務員については、ドライブレコーダーの映像等も活用した研修を実施するとともに、必要に応じて、運行指令や運行管理者、マスタードライバーなどによる指導等を行います。また、整備や施設管理等においては、熟練者による指導はもとより、作業技術が確実に受け継がれるための仕組みづくりを検討します。

(3) 施設の適切な維持管理等

施策No.7 基盤設備の維持・向上

電車の安全輸送のため、軌道や架線等の設備について定期的に巡視、点検、検査を実施し、不具合箇所を速やかに補修するなど機能の維持に努めるとともに、老朽化が懸念される設備等について、年次的な更新を行います。また、市電センターポールの水銀灯については、LED化を進めます。

施策No.8 道路交差点内の軌道敷舗装の改修

県道交差点内の軌道敷舗装について、道路管理者と協議し計画的に損傷部の改修を行い、車両横断時の騒音及び振動の軽減に努めます。

施策No.9 作業環境の効率性向上

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、旋盤等の整備機器を計画的に更新し、作業の精度と効率性を高めます。また、バス車両の洗車のあり方について検討します。

施策No.10 車内の安全性向上

車内での事故を未然に防止するための乗務員研修・教育の充実を図るとともに、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。また、現在、市電の車内に試験的に設置している握り棒の効果を検証するほか、濡れるとすべりやすくなる心皿やステップなど隠れた車内の危険を改めて洗い出し、その解消に向けて取り組みます。

(4) 災害等への対策

施策No.11 北営業所の耐震化

北営業所施設を長期的に使用可能なものとするため、令和元年度に実施した同施設に係る耐震診断の結果に基づき、必要な耐震化工事等を行います。

施策No.12 対応マニュアル等の整備や訓練等の実施

自然現象や人為的な原因によって災害が発生した場合に、様々な対応を適切に実施するため、乗務中に発生した災害への適確な対応や、災害が事業に与える影響を軽減し、より早く事業を再開できるようにする初動対応マニュアル等の整備を検討するとともに、具体的な事例を想定した災害復旧訓練や防災訓練等に取り組みます。

2 快適で便利なサービスの提供

(1) 快適な車両空間の提供

施策No.13 低公害・低床型車両の運行

引き続き、超低床電車や低公害低床型バスを運行することにより、全ての利用者が快適に利用できる環境を提供します。なお、車両を購入する必要がある場合には、原則、低公害・低床型の車両を選定することとします。

施策No.14 乗務員等の接客マナーの向上

乗務員等の接客サービスの均等化と向上を図るため、接客マナーに関する研修を定期的に実施します。

施策No.15 利用者への啓発

利用される方々が快適に過ごせる車内環境となるよう、車内における迷惑行為防止や混雑時のゆすりあい等のマナー向上等について、乗務員等によるアナウンスや車内への啓発ポスターの掲示、マナーアップ期間の設定など、利用者への更なる啓発に努めます。

(2) 待合環境の整備

施策No.16 市電停留場等の改修

老朽化した市電停留場等の上屋を改修するとともに、歩道の幅員等について一定の基準を満たした市バス停留所へのベンチ設置を進めるなど、待合環境の向上に努めます。また、車いすでの利用が難しい停留場については、国・県への働きかけ等を継続しながら、道路改良工事等の機会を捉えて道路管理者との協議を行い、幅員の拡幅に努めます。

施策No.17 電子看板（デジタルサイネージ）の導入 ＜新規＞

市電停留場に、路線や時刻表のほか、走行している車両の位置や低床型などの種類、事故等による緊急情報等を、映像等を通して多言語で提供する電子看板（デジタルサイネージ）の整備を検討します。また、バス停留所については、県バス協会や市内を運行する民間バス事業者との連携を図り、市街地中心部の共同バス停への整備を検討します。

施策No.18 鹿児島駅前停留場の整備

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て、交通結節の機能強化と利便性の向上を図るため、鹿児島駅前停留場について、バリアフリーに対応した拡幅や上屋及び軌道施設整備、電気設備の改良等に取り組みます。

(3) 利用者の利便性の向上

施策No.19 キャッシュレス運賃決済の導入検討 ＜拡充＞

民間のバス事業者と連携して導入した独自のＩＣ乗車カード「ラピカ」の機器等の老朽化や、全国交通系ＩＣ乗車カードに関する要望への対応等を図るため、技術革新が進む様々なキャッシュレス運賃決済の導入やＩＣＴの更なる活用の検討など、今後のＩＣ乗車カードのあり方について検討します。

施策No.20 モバイルパス（スマホ一日乗車券）の導入 <新規>

紙製・スクラッチ方式の一日乗車券に加え、利用者が自身のスマートフォン等で購入し利用することができる「モバイルパス（スマホ一日乗車券）」を導入します。

施策No.21 国体おもてなしカード（観光ラピカ）の導入 <新規>

令和2年に鹿児島国体開催を控えるなど、交流人口の拡大が予測される中、県外からの訪問者が快適に市電・市バスを利用できるよう、既存のＩＣカードを再利用し、現行より安価で、回数券機能だけ有し、本市来訪の記念に持ち帰ることもできるＩＣ乗車カード「国体おもてなしカード（観光ラピカ）」を導入します。

施策No.22 ロケーションシステムの運用

利用者が自身のスマートフォン等を用いて、運行中の市電・市バスの路線情報、時刻表及び車両位置情報等を多言語で検索し閲覧することができるロケーションシステムを運用することで、目的地への移動のフォロー、インバウンド対応及び待ち時間の負担軽減等を図ります。

施策No.23 多様な媒体を通じた情報発信 <拡充>

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ほか、「市民のひろば」や市政広報テレビ番組、局フェイスブック等を通じて、局の取組に関する情報提供に努めます。また、災害や事故発生時等の運行情報をリアルタイムで発信するため、ツイッターやウェイボー（中国版ツイッター）の活用を検討します。

施策No.24 オープンデータの提供 <新規>

市電・市バスの時刻、路線等の情報について、「標準的なバス情報フォーマット」に準拠するデータ（GTFS-JP データ等）を整備し、乗換案内等を行っている事業者に提供することで、観光客、インバウンド向けも含めた市電・市バス利用者の利便性向上を図ります。

施策No.25 交通局モニターのさらなる活用 <拡充>

交通局モニターを設置し、様々な意見等を継続的に把握することで、輸送サービスの向上を図ります。また、外国人からの視点で輸送サービス改善等に関する意見等を把握するため、新たに、本市に居住する外国人を対象とする枠を創設します。

3 経営基盤の強化

(1) 運行の効率化

施策No.26 路線、ダイヤの見直し

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、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、市電・市バスの利用状況やニーズ等を定期的に調査・分析し、必要に応じて経路やダイヤ等の見直しを行います。

施策No.27 共同運行の効率化等の検討

民間事業者との共同運行については、路線の移譲に伴いその一部を解消しましたが、継続している路線については、効率化する方策等を協議・検討します。

施策No.28 バス車両の再配置

市バスの一部路線の移譲に伴い、運行に必要な車両数が減少することから、効率的な運行管理を行うため、新栄営業所に車両を集約します。

施策No.29 定期観光バスの見直し

定期観光バスについて、民間事業者との役割分担を視野に入れながら、日本ジオパークなどの観光資源を生かした運行コース等の見直しを検討します。

(2) 経費節減

施策No.30 管理の受委託の実施

運行経費の削減を図るため、引き続き、管理の受委託を実施します。合わせて、安全運行や利用者サービスの維持・向上に資するため、継続的に指導・監督を行い、受託者の業務改善を促します。

施策No.31 人件費の抑制

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。また、職員の退職等に対しては、正規職員のほか、再任用職員及び会計年度任用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。併せて、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。

施策No.32 部品の再利用や直営施工等の活用

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。

施策No.33 施設等長寿命化計画の推進

建築物や軌道事業、自動車運送事業に係るインフラ等に関して、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、予算の平準化を目指し、令和元年度に策定した施設等長寿命化計画を推進します。

施策No.34 光熱水費など管理経費の縮減

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。

施策No.35 エコドライブの徹底

バスにおけるアイドリングストップ等の活用や、電車における惰行運転の徹底により、エコドライブに努め、燃料費や電力使用量の削減を図ります。

(3) 増収対策

施策No.36 運賃の見直し等の検討 <新規>

将来にわたり市交通事業を継続するため、利用状況や収支状況等も踏まえ、適正な運賃のあり方等について検討します。

施策No.37 企画乗車券の価格の見直し <新規>

キュート等の企画乗車券に、新たなオプションの付加等を検討した上で、販売価格を見直します。

施策No.38 広告収入の拡大

訴求効果が高く、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ほか、既存媒体の料金見直し等により、広告収入の拡大を図ります。

施策No.39 広告媒体の価値向上 <新規>

老朽化している広告枠の建替や補修等を実施し、広告媒体としての価値を高めるほか、全ての広告媒体をまとめた資料を作成し、営業活動に活用します。

施策No.40 観光業界との連携による乗車券等の販売推進

観光をはじめ、本市への訪問者が増加していることから、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、ホテル等を対象に、一日乗車券等の販路拡大や販売推進に取り組みます。

施策No.41 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製作・販売などを行うとともに、新たな販路拡大に向けて積極的に取り組みます。また、局舎1階の待合所スペースを改装し、グッズに触れ、楽しめる空間を提供することにより、販売促進や局のPRを行います。

施策No.42 イベント時などの臨時運行

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。

施策No.43 企画電車等の運行の推進

公的機関、企業などとのタイアップやハロウィン、クリスマスなど季節に応じた企画電車の運行について、カフェトラムやNex Tram KIRIKO等の貸切運行を推進し、イベント企画事業者等に対して重点的に周知・広報を行います。

施策No.44 ICTを活用した貸切運行の促進 <新規>

市電の貸切運行を促進するため、局ホームページに、予約受付可能日時や利用可能車両一覧等を表示するほか、利用予約申込フォームを構築するとともに、貸切バスの予約に必要な基本情報をまとめた書式を掲示します。

(4) 効果的な資産の活用等

施策No.45 路線移譲に伴う資産の処分等

市バスの一部路線の移譲により使用しなくなる車両や土地等の資産については、民間事業者の路線維持にも配慮しながら、関係法令に即し、貸付や売却等を行います。

施策No.46 浜町営業所（土地・建物）の活用方法の検討

市バスの一部路線の移譲により、当面、留め置き場・休憩所として運用する浜町営業所について、その後の活用方法を検討します。

施策No.47 多様な資金調達方法の検討

広告企画やグッズの製作等、新たな事業を実施する場合に要する経費について、公募型資金調達などにより市場調達する手法を研究します。

(5) 組織の活性化

施策No.48 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、技能労務職から事務職等への任用を推進し、職場の活性化を図ります。また、業務改善運動実施計画を策定し、各職場における主体的な業務改善の取組を促進することで、職員のさらなる意識向上を目指します。

施策No.49 働き方改革等の推進 <新規>

働きやすい職場環境を整えていくため、働き方改革関連法の施行にあわせて、長時間の時間外労働の是正や時季を指定した有給休暇制度の導入等を行います。

4 公営交通事業者としての役割を踏まえた事業推進

(1) 交通施策との連携

施策No.50 公共交通不便地対策との連携

交通政策の一環として市が取り組んでいる公共交通不便地対策において、現在交通局が担っている「あいばす（小原地域及び小野・伊敷地域）」の安定的な運行を行い、生活路線の維持・確保を図ります。

施策No.51 路線バスと市電との結節機能の向上等

鹿児島市公共交通ビジョンに基づき、コンパクトな市街地の形成に資するよう、14番谷山線、17番宇宿線、18番大学病院線において、路線バスと市電との結節機能を高めるフィーダーバスを運行します。

(2) 観光施策との連携

施策No.52 観光周遊バス運行との連携

観光施策の一環として市が取り組んでいる観光周遊バス運行において、現在交通局が担っている「カゴシマシティビュー」「サクラジマアイランドビュー」の安定的な運行を行い、観光客等が市街地や桜島を快適に回遊し体感できる交通網づくりに貢献します。また、市観光部門と連携し、乗車券のあり方等について研究します。

施策No.53 「かごでん」のさらなる活用

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、観光レトロ電車「かごでん」を運行し、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います。また、旅行業者とタイアップし、「かごでん」を利用した新たなイベントを企画・実施するなど、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。

施策No.54 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が増加していることから、市バス・電車・フェリー共通利用券（キュート）制度やオリジナルグッズの相互販売など、桜島フェリー（市船舶局）との連携を継続するとともに、新たな企画等を検討し、観光客等の周遊性の向上と利用促進を図ります。

施策No.55 新型花電車の製作・運行 <新規>

現行の花電車は老朽化が進み、今後の維持管理が難しいため、交通局が保有する500形車両を提供し、市観光振興部門と連携して新型花電車の製作について検討します。また、製作後においては、おはら祭をはじめとするイベント等において安全運行を行い、観光振興に貢献します。

施策No.56 路面電車観光路線検討との連携 <新規>

観光施策の一環として市が取り組んでいる路面電車観光路線検討において、基本計画の策定に係る技術面からの支援に努めるとともに、策定後は、同計画に基づく具体的な手続き等を進め、観光振興に貢献します。

(3) まちづくり施策との連携

施策No.57 防災・危機管理との連携

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。また、市が実施する桜島火山爆発総合防災訓練などの各種訓練等に参加します。

施策No.58 環境施策との連携

低公害バスの運行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継続するとともに、これらの取組を広くPRすることにより、利用促進に繋がります。また、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、公共交通機関への利用転換や利用促進に努めます。

施策No.59 福祉施策との連携

今後とも、低床型の車両を積極的に運行するほか、敬老・友愛バ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、シニア定期券の発行など、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。

施策No.60 都市計画との連携

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）に基づき、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等を検討します。

(4) 地域社会に根ざした取組

施策No.61 職場体験等やインターンシップの受入

次代を担う中学生・高校生の職場体験や園児学童等の施設見学を通じて、市電・市バスに対する理解と親しみを持ってもらう機会を提供するとともに、インターンシップの受入を行います。

施策No.62 ゆーゆーフェスタ等イベントの実施

交通局敷地などにおいて、ゆーゆーフェスタや電車運転体験など、町内会をはじめ関係団体等と連携しながら、市電・市バスに関連したイベント等を行うことで、多くの方々に直接車両等に触れていただき、親しみ・興味を持っていただく機会を提供します。また、イベント等の検討にあたっては、新規利用者の獲得や乗車マナーの啓発等に向け、適宜、内容の見直しを検討します。

施策No.63 職員によるボランティア活動

交通局が地域社会の一員として社会貢献を果たすために、局舎周辺や軌道内の清掃活動に取り組むとともに、職場単位や職員個人でのボランティア活動等を支援します。

施策No.64 企業や地域団体との連携

企業や商業施設、地域団体等と連携し、各種イベントへの参加協力や乗車体験等の実施、停留場等付近のマップ作成、グッズの共同開発等に取り組み、地域活性化にも寄与しながら、市電・市バスのイメージアップと魅力向上を図ります。

施策No.65 大学等との連携

それぞれの持つ人材や資源、機能等を活用するため、市と協定を締結している大学や専門学校等と連携し、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、デザイン電車の製作等に取り組み、市電・市バスの魅力向上と収入増を図ります。

施策No.66 資料展示室のリニューアル <新規>

多くの市民の方々等に繰り返し訪れていただけるよう、供用開始から一定期間が経過している局舎3階の資料展示室について、展示品の入れ替えや年表等の書き換えなど、全体的なリニューアルを検討します。

Ⅸ 財政見通し

自動車運送事業の規模の縮小によりバスの赤字幅が縮小し、軌道事業と合わせた交通事業全体として、計画期間終了年度（令和8年度）での収支均衡が見込まれます。

(単位：百万円)

		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
軌道事業	事業収益	2,276	2,292	2,345	2,325	2,344	2,366	2,356	2,387
	営業収益	1,794	1,803	1,814	1,824	1,836	1,849	1,863	1,877
	営業外収益	482	489	531	501	508	517	493	510
	特別利益								
	事業費	2,160	2,194	2,261	2,139	2,115	2,063	2,029	2,007
	営業費用	2,077	2,104	2,140	2,010	1,979	1,926	1,891	1,868
	営業外費用	83	90	121	129	136	137	138	139
	特別損失								
	経常損益	116	98	84	186	229	303	327	380
	純損益	116	98	84	186	229	303	327	380
自動車運送事業	事業収益	2,480	2,049	1,660	1,604	1,656	1,601	1,537	1,529
	営業収益	1,977	1,545	1,299	1,312	1,318	1,324	1,332	1,341
	営業外収益	503	424	349	292	237	176	169	167
	特別利益		80	12		101	101	36	21
	事業費	3,251	2,663	2,288	2,075	2,028	1,922	1,897	1,887
	営業費用	3,200	2,532	2,217	2,030	1,983	1,876	1,851	1,839
	営業外費用	51	55	38	45	45	46	46	48
	特別損失		76	33					
	経常損益	△771	△618	△607	△471	△473	△422	△396	△379
	純損益	△771	△614	△628	△471	△372	△321	△360	△358
合計	事業収益	4,756	4,341	4,005	3,929	4,000	3,967	3,893	3,916
	営業収益	3,771	3,348	3,113	3,136	3,154	3,173	3,195	3,218
	営業外収益	985	913	880	793	745	693	662	677
	特別利益		80	12		101	101	36	21
	事業費	5,411	4,857	4,549	4,214	4,143	3,985	3,926	3,894
	営業費用	5,277	4,636	4,357	4,040	3,962	3,802	3,742	3,707
	営業外費用	134	145	159	174	181	183	184	187
	特別損失		76	33					
	経常損益	△655	△520	△523	△285	△244	△119	△69	1
	純損益	△655	△516	△544	△285	△143	△18	△33	22

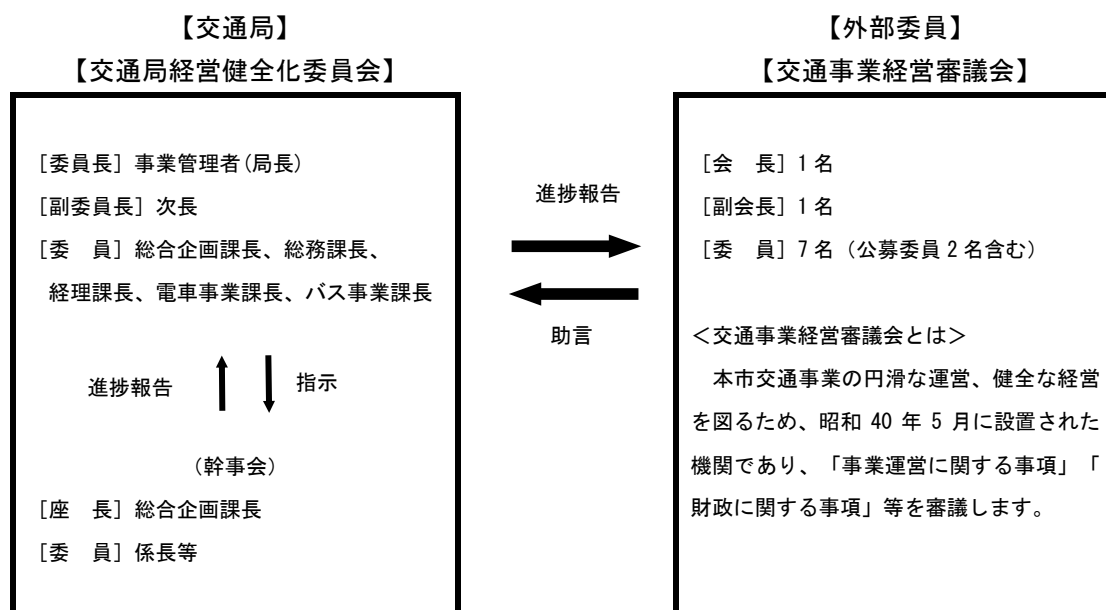
※ 令和元年度は当初予算額、令和2年度～8年度は推計額

X 計画の進行管理等

本計画は、局内に設置する「経営健全化委員会」において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」に報告し、必要な助言を得ながら、着実に推進します。

なお、本計画においては、令和2年度から4年度までの3年間を前期計画期間と位置づけ、取組の進捗や社会情勢の変化等を踏まえながら、必要な見直しを検討します。

<計画の進行管理体制>



<計画期間>

