

# 鹿児島市交通事業経営計画（素案）概要版

## 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年度～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。

- ・第五次鹿児島市総合計画（平成24年度～令和3年度）等の個別計画
- ・総務省が地方公共団体に策定を要請している「経営戦略」の趣旨を包含

計画期間：2020（令和2）年度～2026（令和8）年度

## 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

鹿児島駅前から騎射場を經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經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、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。

	平成29年度	平成30年度
年間走行キロ	1,688,366 km	1,703,784 km
年間乗車人員	11,563,694 人	11,812,796 人

#### (2) 自動車運送事業

市内各団地と中心市街地とを結ぶ路線39系統を運行し、市民の身近な交通手段として通勤、通学、買い物等に利用されています。また、観光客向けの周遊バスや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を実施しています。

	平成29年度		平成30年度	
	乗合	定観・貸切	乗合	定観・貸切
年間走行キロ	6,323,328 km	107,147 km	6,222,622 km	105,814 km
年間乗車人員	11,440,059 人	63,285 人	11,434,563 人	70,845 人

### 2 局を取り巻く事業環境

#### (1) 本市の人口推移等

- ・本市人口は平成25年をピークに減少し、人口減少局面へ移行した可能性が高い。
- ・生産年齢人口も平成12年から減少しており、高齢化が進行している。
- ・年少人口と生産年齢人口が伸びている地区は、中央地区と松元地区のみである。
- ・市バスを運行している団地では、市全体よりも高い水準で高齢化が進行している。

#### (2) 交通手段の多様化

- ・乗用車が増加し、公共交通機関から乗用車への移動手段の転換が進んでいる。

#### (3) 昭和30年度以降の市電・市バス乗客数等の推移

- ・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、昭和60年には約1/4まで減少したが、以降30年間以上、概ね1,100万人と一定の乗客数を保ち、近年は微増傾向にある。
- ・市バスの年間乗客数は、昭和49年度の約3,600万人をピークに、平成17年度には約1/3まで減少し、その後も減少傾向は続いている。

#### (4) 民間事業者との競合路線及び料金体系の実態

- ・市バス全路線の 44.84%が民間バスと競合しているとともに、中心市街地や主要団地において、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。

### 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

2度にわたり、地方公営企業法に基づく再建団体の指定を受けた。昭和41～48年度の第一次再建では、運行のワンマン化や船舶事業の廃止など、また昭和60～平成3年度の第二次再建では、市電上町・伊敷線の廃止や市バス南営業所の廃止と路線の統廃合、給料表の改定などにより、財政再建を進めた。

#### (2) 経営健全化計画等に基づく主な経営改善の取組

経営改善基本計画（平成12～15年度）、新・経営改善計画（平成15～21年度）、経営健全化計画（平成22～28年度）、第二次経営健全化計画（平成29～31（令和元）年度）に基づき、管理の受委託等による経費削減やICカード「ラピカ」導入等によるサービス向上を図った。

#### (3) 人件費の抑制

- ・国の行政職俸給表（二）の準用（昭和60年）
- ・嘱託バス運転士の採用（平成6年）
- ・職員の年齢構成の若返りによる給料総額の抑制（平成19年）
- ・北営業所、桜島営業所（20路線）の管理の受委託（平成24年）

#### (4) ダイヤ改正による経費の削減

ダイヤについては、路線の利用状況等に合わせて適宜見直しし、経費削減に一定の効果を得ている。なお、利用者の利便性や運行サービス水準の確保の観点から、大幅な減便等は実施しにくく、また、減便等により、直接的な収入減のみならず、利用者離れが更に加速する可能性もあることから、ダイヤ改正等の効果には限度がある。

#### (5) 増収対策

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み、近年の広告収入額は、軌道事業で約1億円、自動車運送事業で約5千万円となっている。

#### (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た。また、当該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た。

## 4 局の経営状況の推移

### (1) 経常収支の推移

#### ① 軌道事業

- ・昭和60年度の上町線・伊敷線廃止以降は、概ね1～2億円前後の黒字に転換
- ・平成26年度と平成27年度には、過去最高額となる約4億円の黒字を計上したが、平成27年5月の新局舎の整備等による減価償却費の増等から経常費用が増加し、1億円前後の黒字に減少

#### ② 自動車運送事業

- ・昭和60年度に南営業所を廃止し路線を統廃合した結果、平成3年度までは黒字化
- ・平成4年度から線延勘定償却の増等により経常支出が増加し、再び赤字化
- ・平成12年度以降、経費削減策により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
- ・平成28年度以降は、新局舎の整備等による減価償却費の増等から経常費用が増加

#### ③ 事業全体

- ・準用財政再建団体に指定された期間を除き、毎年度、概ね2～5億の赤字で推移
- ・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年ぶりの黒字となったが、平成28年度以降は、新局舎の整備等による減価償却費の増などから再び赤字化

### (2) 純損益の推移

- ・適宜、遊休資産の売却により経常収支の損失を補填
- ・平成28年度には、高麗町の交通局跡地等の売却益により大幅な純利益

### (3) 資金不足比率の推移

- ・遊休資産の売却等により、資金不足比率20%以下を維持
- ・今後も事業全体の経常赤字が続くと、再び資金不足が発生する見込み

資金不足比率：資金の不足額／事業の規模（営業収益の額－受託工事収益）

20%を超えた場合「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」上の経営健全化団体となる。

### (4) 自動車運送事業・路線別営業係数の推移

- ・一般路線全体では、年々営業係数が高くなっており、路線別にみると、ほとんどの路線で赤字となっている。

営業係数：営業費用／運賃収入額×100

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いる。

## 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

平成28年2月 鹿児島市交通事業経営審議会 答申

「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」を要請

平成28年3月 鹿児島経済同友会 提言

「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べき」

平成29年5月 市内乗合バス事業に係る事務連絡会 確認事項

「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」

平成30年3月 鹿児島市交通事業経営審議会 答申

「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」

令和元年 7月 鹿児島交通、南国交通と路線移譲に関する基本協定を締結

### 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

- ・鹿児島交通 令和2年4月1日付 紫原・谷山方面の10路線
- ・南国交通 令和2年4月1日付 吉野・城西方面の6路線  
令和3年4月1日付 明和方面の4路線

#### (2) 運行経路や便数

- ・原則3年間維持（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) 移譲の規模等

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

#### (2) 移譲後の運行管理体制の効率化

- ・運転士、整備士等を段階的に削減
- ・運行管理を新栄営業所に集約化することを検討

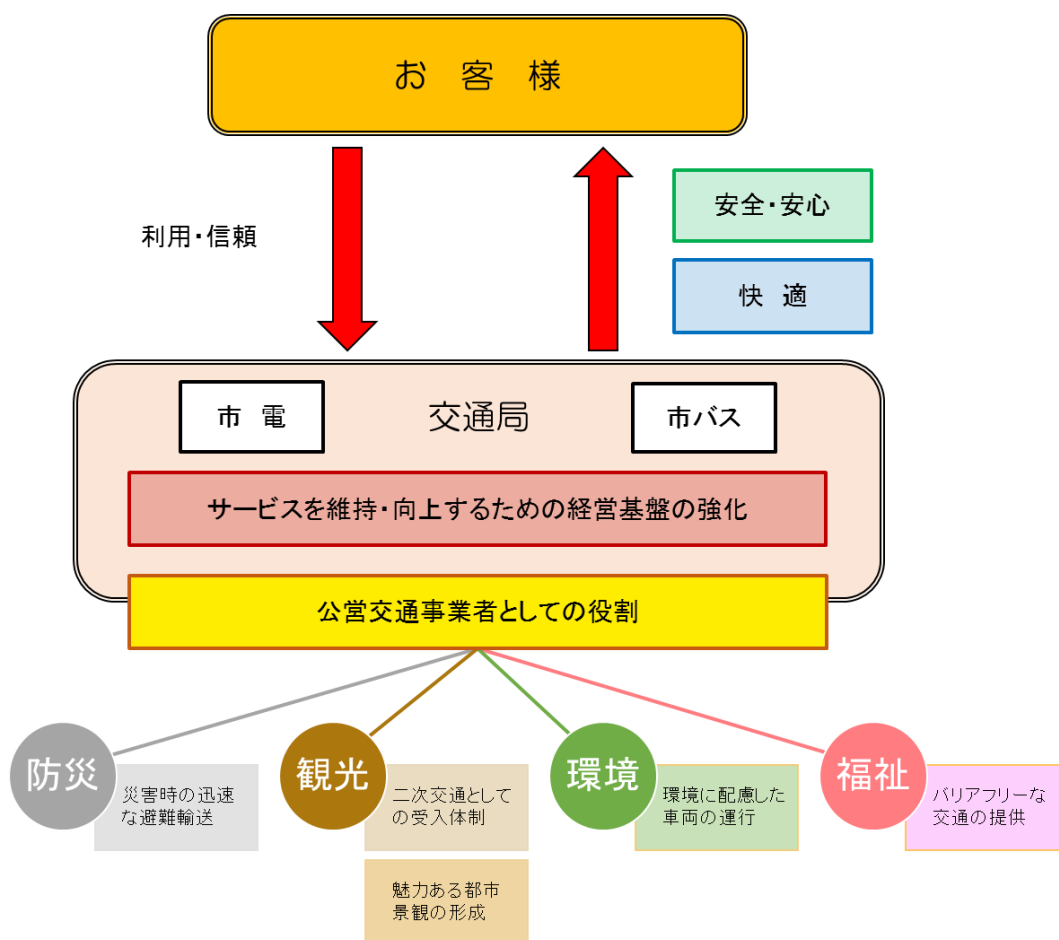
#### (3) 資産の貸付・売却等

- ・移譲に伴い使用しなくなる土地等の財産は、適宜、貸付・売却等を実施

## 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

交通局は、安全・安心な輸送の確保、快適さや便利さなどサービスの質の向上を基本に、本市のまちづくりに係る様々な施策との連携も図り、誰もが安心して快適に利用できる交通手段の提供を行うため、自動車運送事業の抜本の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、新た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の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。

### 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。

##### < 施 策 >

安全管理体制の確立等、ヒヤリハット情報等の収集・活用、重大な事故等への対応

#### (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。

##### < 施 策 >

安全衛生管理の推進、職員研修の充実、技術の承継

#### (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。

##### < 施 策 >

基盤設備の維持・向上、道路交差点内の軌道敷舗装の改修、作業環境の効率性向上、車内の安全性向上

#### (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。

##### < 施 策 >

北営業所の耐震化、対応マニュアル等の整備や訓練等の実施

## 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に努めます。

#### < 施 策 >

低公害・低床型車両の運行、乗務員等の接遇マナーの向上、利用者への啓発

### (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。

#### < 施 策 >

市電停留場等の改修、電子看板（デジタルサイネージ）の導入、鹿児島駅前停留場の整備

### (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。

#### < 施 策 >

キャッシュレス運賃決済の導入検討、モバイルパス（スマホ一日乗車券）の導入、国体おもてなしカード（観光ラピカ）の導入、ロケーションシステムの運用、多様な媒体を通じた情報発信、オープンデータの提供、交通局モニターのさらなる活用



### 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の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。

##### < 施 策 >

路線・ダイヤの見直し、共同運行の効率化等の検討、バス車両の再配置、定期観光バスの見直し

#### (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。

##### < 施 策 >

管理の受委託の実施、人件費の抑制、部品の再利用や直営施工等の活用、施設等長寿命化計画の推進、光熱水費など管理経費の縮減、エコドライブの徹底

#### (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。

##### < 施 策 >

運賃の見直し等の検討、企画乗車券の価格の見直し、広告収入の拡大、広告媒体の価値向上、観光業界との連携による乗車券等の販売推進、グッズ販売の推進、イベント時などの臨時運行、企画電車等の運行の推進、ICTを活用した貸切運行の促進

#### (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。

##### < 施 策 >

路線移譲に伴う資産の処分等、浜町営業所（土地・建物）の活用方法の検討、多様な資金調達方法の検討

#### (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。

##### < 施 策 >

活力ある職場づくり、働き方改革等の推進

#### 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。

###### < 施 策 >

公共交通不便地対策との連携、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

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。

###### < 施 策 >

観光周遊バス運行との連携、「かごでん」のさらなる活用、桜島フェリーとの連携、新型花電車の製作・運行、路面電車観光路線検討との連携

##### (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。

###### < 施 策 >

防災・危機管理との連携、環境施策との連携、福祉施策との連携、都市計画との連携

##### (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。

###### < 施 策 >

職場体験等やインターンシップの受入、ゆーゆーフェスタ等イベントの実施、職員によるボランティア活動、企業や地域団体との連携、大学等との連携、資料展示室のリニューアル

## VIII 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）での収支均衡を図ります。

（単位：百万円）

		令和元	令和2	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	
経常	電車	収益	2,276	2,292	2,345	2,325	2,344	2,366	2,356	2,387
		費用	2,160	2,194	2,261	2,139	2,115	2,063	2,029	2,007
		経常損益	116	98	84	186	229	303	327	380
		純損益	116	98	84	186	229	303	327	380
	バス	収益	2,480	2,049	1,660	1,604	1,656	1,601	1,537	1,529
		費用	3,251	2,663	2,288	2,075	2,028	1,922	1,897	1,887
		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	収益	4,756	4,341	4,005	3,929	4,000	3,967	3,893	3,916
		費用	5,411	4,857	4,549	4,214	4,143	3,985	3,926	3,894
		経常損益	△ 655	△ 520	△ 523	△ 285	△ 244	△ 119	△ 69	1
		純損益	△ 655	△ 516	△ 544	△ 285	△ 143	△ 18	△ 33	22

収支  
均衡

## IX 計画の進行管理等

局の「経営健全化委員会」で自己評価を行うとともに、計画の進捗等は、「交通事業経営審議会」に報告し、必要な助言等を得ながら、進行管理を行います。

また、令和2年度から4年度までを前期期間と位置づけ、必要に応じ、後期に向けて見直しを行います。

