

**松江市自動車運送事業第2次経営健全化計画
の進行管理（平成27年度）について**

平成27年7月
松江市交通局

1. 進行管理(27年度)の概要

26年7月策定の本計画に基づき、新たな利用促進策はじめ各種施策の展開を開始し、更に正規運転士比率50%達成目途を踏まえ、本年7月の独自人事給与制度構築等により、漸く概ねの収支見通しに立った事業の進行管理が可能となりました。

その一方で、26年度は観光入込効果が減少しましたが、27年度から、貸切による定期運送業務受注による収益増の見込みを得るとともに、松江城の国宝化による一定の観光入込効果も期待される状況となったところです。

これらを踏まえ、毎年度、計画の施策目標値を変更し、期間中の事業収支見通しを逐次改定することで、実現に向けPDCAサイクルを回していきます。

2. 26年度の利用者数、事業収益・費用等の状況

(1) 現状維持の定期利用者数

① 観光入込効果の減少と市民利用の増加

26年度は、レイクライン線、八重垣線で大きく減少した反面で、一般路線の増加がこの減少を補い、全利用者数で見ると25年度とほぼ同数となりました。

本局特有の事情として、利用促進策や通勤利用促進の効果が比較的表れやすい市街地内交通を担い、また、近年割引率の高い各種定期券を販売していること等によるものと考えます。

【路線別利用者推移】

(単位 人)

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H26-H25
川津	481,576	472,839	523,766	521,988	518,878	510,389	△8,489
あじさい	169,425	178,296	183,792	188,916	190,600	186,302	△4,298
竹矢	211,903	218,684	230,134	225,367	235,056	230,281	△4,775
八束	155,845	171,796	163,454	164,251	159,414	174,584	15,170
八重垣	166,330	191,282	221,416	221,415	280,422	262,757	△17,665
市立病院	146,868	129,972	156,897	152,288	158,822	159,227	405
朝日ヶ丘	他社		87,308	81,183	84,198	95,086	10,888
法吉ループ			76,194	74,227	71,947	75,383	3,436
北内	221,960	228,443	238,869	220,263	241,354	242,695	1,341
北外	224,497	211,848	182,809	186,512	222,437	240,810	18,373
北循環計	446,457	440,291	421,678	406,775	463,791	483,505	19,714
南内	212,222	204,796	202,939	205,214	216,919	212,203	△4,716
南外	184,518	194,744	200,118	189,482	181,889	210,845	28,956
南循環計	396,740	399,540	403,057	394,696	398,808	423,048	24,240
レイクライン	136,565	134,186	123,706	126,337	186,569	143,241	△43,328
定期路線計	2,311,709	2,336,886	2,591,402	2,557,443	2,748,505	2,743,803	△4,702

② 市内路線バスの利用状況

コミュニティバスの減少はあるものの、路線バス事業者3社は現状維持若しくは微増傾向にあり、19年路線再編効果の定着がうかがえます。

市内路線バスの利用状況

(単位 万人)

	市営バス			一畑バス	日ノ丸自動車	路線バス計	コミュニティバス	合計
	一般路線	レイクライン						
H21	231	217	14	154	9	394	44	438
H22	234	220	14	156	9	399	43	442
H23	259	247	12	144	9	412	44	456
H24	256	243	13	148	9	413	43	456
H25	275	256	19	170	8	453	43	496
H26	274	260	14	175	8	457	38	495

③ 貸切運賃・料金の改定

26年4月国は運輸安全に資するため、過当な市場競争の下で、事業者の経営基盤確立の立場から貸切運送の運賃・料金の増額改定を行いました。

本局も制度趣旨への利用者理解を求めつつ積極的な販促に取り組めます。

【貸切運賃改定内容（抜粋～例：片道80Km・大型車）】

新運賃【大型車 時間・キロ併用制運賃（下限）】

点呼	→	回送・配車	→	実車	→	待機	→	実車	→	回送・配車	→	点呼
1時間		5キロ	1時間	80キロ	2時間	3時間		80キロ	2時間	5キロ	1時間	1時間

キロ制運賃 (5キロ+80キロ) ×2×@150円=25,500円…①

時間制運賃 11h×@5,010円=55,110円…②

①+②=80,610円

旧運賃【大型車 キロ制運賃（下限）】

実車	→	待機	→	実車
80キロ	2時間	3時間		80キロ
				2時間

キロ制運賃 80キロ×2×@360円+待機料金(3h×4,950円)=72,450円…①

時間制運賃 (実車2h+待機3h+実車2h)×@8,330円=58,310円…②

時間制運賃 58,310円<キロ制運賃 72,450円 ∴72,450円

(2) 収益、費用の状況(見込み)

① 営業収益(定期運送収益)の減少

新規定期運送業務受注、料金改定の効果等により、貸切運送収益は25年度を若干上回りましたが、利用単価が高いレイクライン線、八重垣線の利用者減による定期運送収益の減により、全営業収益は対25年度4.4%減少となっています。

【営業収益】 税抜

(単位 千円)

年度	H21	H22	H23	H24	H25	H26
定期運送収益	388,216	394,459	420,603	410,271	460,195	431,441
貸切運送収益	144,780	138,275	107,397	104,164	111,881	115,354
広告収益	13,928	16,200	18,089	15,526	14,913	13,631
その他収益	9,641	14,807	18,730	18,140	16,346	16,186
営業収益合計	556,565	563,741	564,819	548,101	603,335	576,612

注 26年度 決算見込み値

② 営業費用(人件費)の増大

21～24年度、既存運転士の本庁任用換えを進めた一方で、4年間計4.5%の上昇に抑えた正規運転士比率を25年度6%、26年度5.4%と高率上昇させ、第2次計画(28年度50%達成)実現を図ったことから人件費が大きく増加しました。

【営業費用】 税抜

(単位 千円)

年 度	H21	H22	H23	H24	H25	H26
人 件 費	473,428	469,993	486,859	467,097	491,335	520,930
退職給付引当金等	-	-	-	40,000	66,468	-
燃 料 費	56,391	65,937	76,874	77,697	87,070	81,551
車 両 修 繕 費	69,055	78,616	61,801	72,461	70,569	72,976
減 価 償 却 費	26,243	24,693	12,655	11,837	26,375	63,389
光 熱 水 費 他	103,833	93,335	103,154	94,259	92,151	104,313
営業費用合計	728,950	732,574	741,343	763,351	833,968	843,159
正規運転士比率	27.6%	28.6%	27.2%	32.1%	38.1%	43.5%

注 26年度 決算見込み値

※人 件 費：退職引当金、退職金、ガイド賃金除く

※減価償却費：地方公営企業会計基準の見直しによる増(26年度)

3. 計画目標達成に向けた施策展開と目標値の変更

本計画が掲げる3つの目標実現に向けて、各種施策の目標値を検証、時点変更するとともに、新規の施策、取組みを導入して、計画の実現を図ります。

【計画の目標】①「車外営業」と「共創」による増収対策、利用促進

②組織の活性化による安全運行を基本としたサービス向上

③まちづくりと多様な利用者ニーズへの対応

(1) 「車外営業」と「共創」による増収対策、利用促進

① 「車外営業」の推進

局長が、ノーマイカーウイーク協力企業等全170社を個別訪問した他、公民館、地域諸団体、学校、経済団体等へも出掛けPR・営業に努めました。

今後、運賃基準が改定された貸切受注の販促、バスターミナル周辺企業等へのPR・販促に局長セールスを中心に取組みます。

地区利用促進協議会の設置促進については、交通局商品や利用促進策等の認知度が極めて低い現状から、自主的気運醸成に、なお一定期間が必要と考えます。

【地区利用促進協議会の新規設置(目標値変更)】

(単位 地区数)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	2	5	8	11	13
変 更	0	0	4	8	13

② 「共創」による各種利用促進策の展開

○未利用者のユーザー化と各ユーザーのランクアップ

通勤・通学等のヘビーユーザー獲得以前に、市民の大半を占める未利用者、月1日以下利用者へ働きかけ新規利用、利用回数増を図る必要があります。

【市民のバス利用頻度】[22年度1万人(15歳以上中学生除く)調査～過去1年間のバス利用]

利用頻度	毎日～週5日	週3日～1日	月1日～3日	月1日以下	利用なし
回答者割合(%)	3.5%	7.1%	13.7%	31.1%	44.6%
ユーザーランク	ヘビーユーザー	ミドルユーザー	ライトユーザー	未利用者	

○各種利用促進策の展開(インセンティブ付与)

ノーマイカー推進等の啓発に加え、市民生活に即した形でのバス利用インセンティブの付与を図る趣旨で、26年10月から、市内バス事業者と様々な事業者や関係者が「共創」して、新たな各種利用促進策の展開を開始しました。

まだまだ市民、利用者に浸透していないことから、「共創」事業者や事業内容の豊富化による施策の充実を図りつつ、継続したPRに努める必要があります。

バスに乗ってみませんか事業は、乗り方教室受講済者への情報提供による顧客管理や本市転入者への受講案内、運転免許返上者への「おためし定期券」交付、小中学生対象「夏休みこども定期券」開発など多角的な事業展開を図ります。

【各種利用促進策の展開状況(バス事業者3社)】 (単位 千円:回:人)

年 度	H25	H26
とってお得バス利用事業協賛店 回収バスカード金額	-	9,960
バスに乗ってみませんか事業 開催回数・参加者数(定期券販売数)	-	31回・684人(205枚)
スサノオマジック応援事業 無料観戦者数(ホーム戦 先着 50名)	127	162

(スサノオマジック応援事業は本局のみ実施)

とってお得バス利用事業

中心商店街、量販店等協賛店へ使用済みバスカード、サービス券を提出するとバス利用者へ各種サービスを提供

バスに乗ってみませんか事業

地域公民館等開催「バス乗り方教室」受講者へ「バスでお出掛け地区マップ」交付、1カ月限定で市内バス乗り放題、外湯・文化観光施設等半額割引特典付「おためし定期券」を希望者へ販売

スサノオマジック応援事業

選手・チームデザインの使用済みバスカード3枚(3,000円分)で、ホームゲーム先着50名を無料観戦招待、本局はラッピングバス等で市民球団を応援・宣伝

○楽しいバスづくり事業(インセンティブ豊富化)

新たにバス車内デコレーション、絵画、写真等のギャラリー化、WiFi環境整備等による「楽しいバスづくり事業」を進め、その運行情報やその他利用促進策のお得な情報をWebやチラシで広報していく(仮称)市営バス通信を刊行します。



【バス車内デコレーション】



【ギャラリーバス】

【利用促進策展開による利用者増(目標値廃止)】 (単位 千円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
計 画	11,000	17,500	20,000	20,000	20,000
廃 止	定期全利用者をH26年度実績維持することとし、個別施策の目標値廃止				

③ 重点商品販売促進

○のりほ SP (通学フリー定期券：1ヶ月定期券 小学生以下2,500円 中学生以上5,000円)

教育施策としては好評を博し、本定期券のみの収益は大幅増となっておりますが、従前の一般通学定期券、バスカード利用から本定期券利用へのシフトにより、通学バス利用に係る本局収支上は明らかな減収となっております。

更に減収が進む恐れがあることから、保護者送り迎えからのバス利用転換(高校生)、通学時以外利用(大学・短大生)等の啓発PRで収益純増を図ります。

○松江だんだんパス (高齢者フリー定期券：65歳以上 1~12ヶ月定期券 5,000円~31,000円)

高齢ドライバーの増加により高齢者のバス利用は漸減基調にあることから、少子高齢化進展状況でのバス利用者数確保を図るためには、高齢者に焦点を合わせた利用促進PR・啓発を基本に、本定期券の販促に取り組む必要があります。

地域高齢者クラブ等への啓発PRにより対前年増収となりましたが、利用絶対数がまだまだ少ないことから、市内郵便局(25箇所)等への販売拠点拡大、郵送による通信販売の導入等により、高齢者の購入利便性を向上させたところです。

道交法改正による75歳以上運転免許規制強化等の動向も踏まえながら、乗り方教室でのPR販促、100円引きとの選択インセンティブが働く200円以上区間居住者、免許自主返納者への販促など重点・戦略的に取り組みます。

【高齢者利用動向 70歳以上 100円引き利用回数】(単位：千回(3社計)：人)

年 度	H21	H22	H23	H24	H25	H26
利用回数	646	589	589	582	585	567
70歳以上人口	37,587	38,014	38,549	39,549	40,152	40,844

【運転免許保有者数 同返上者数等】 (12月31日現在 単位：人)

年	H22	H23	H24	H25	H26	増減率
免許保有者数	132,946	134,194	134,187	134,955	135,202	101.7%
同上高齢者数	21,958	23,293	24,749	26,757	28,730	130.8%
運転免許返上者数	293	330	291	283	436	148.8%
高齢者運転事故数	194	172	163	176	157	80.9%
高齢者人口	50,351	50,745	52,586	54,060	55,716	110.7%

○松江乗手形 (レイクライン・一般路線共通2日乗車券：2日間フリー乗車券 1,000円)

レイクライン、八重垣線利用者と連動して大幅収益減となりました。

エージェント取扱いが困難な商品であることから、松江城国宝化効果に、八重垣神社、新たに適用範囲とした八束町由志園、中村元記念館など、2日間利用のメリットを生かしたモデルコースを作成し、着地型PRに取り組めます。

【重点商品販売額実績】 (単位 千円)

年 度	H21	H22	H23	H24	H25	H26
のりほ SP	-	-	-	15,207	20,979	24,246
だんだんパス	2,758	2,663	2,740	3,113	3,030	4,730
松江乗手形	-	-	-	-	2,722	1,169
計	-	-	-	-	26,731	30,145

(参 考)

バスカード	127,600	126,720	136,224	127,237	126,432	125,873
通学定期券	18,515	21,055	22,204	10,611	7,493	8,027

注：バスカード~23年度 2路線受譲による増、24年度「のりほSP」導入による減

25~26年度 一般路線全利用者数が増加したにも関わらず、販売額が減少しているのは「のりほSP」へのシフト影響

【重点商品販売促進による増収(目標値変更なし)】 (単位 千円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
計 画	4,000	8,000	維持	維持	維持
実 績	3,414				

④ 販売拠点の拡大

市内公民館、文化体育施設、高校等へのバスカード小型自動販売機設置をはじめ販売拠点の基盤整備を進めました。

公民館設置等の自動販売機をはじめ、売上は少ない現状にありますが、今後、のPR等により、身近な販売拠点を浸透させ、利用促進～売上増を図ります。

【小型自動販売機の設置(目標値変更)】 (単位 千円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	7	14	20	維持	維持
変 更	15	24	27	維持	維持

小型自動販売機バスカード販売実績：金額 987 千円：987 枚(1,000 円券 26.9~27.4)

【その他販売拠点の拡大】 バスカード販売取扱い 37 箇所⇒40 箇所(～5 月 1 日)

高齢者フリー定期券販売取扱い 4 箇所⇒30 箇所(～5 月 1 日)

⑤ 貸切受注の促進

27 年 4 月から既存の定期運送業務が契約額変更増となったことから目標値を上方修正変更しました。

当該業務量増が 30 年度までの期限見込みであることから、昨年の運賃基準改定も踏まえながら、販促により 28 年度から毎年度 5%程度の収益増(25 年度比)を見込むことで、31 年度以降の収益構造の維持、確保を図ります。

【貸切受注促進による増収(目標値変更)】 (単位 千円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	5,000	維持	維持	維持	維持
変 更	3,473	39,998	45,197	50,395	55,594

⑥ 広告料収益の確保

老朽車両へのラッピング広告期間限定割引価格の設定、企業周年事業のタイミングに合せた販促等に取り組み、更新時期から 26 年度は収益減となったものの、連年減収推移に歯止めをかけ 27 年度収益増へ転換することができました。

【広告料収益の増(目標値変更)】 (単位 千円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	1,000	2,500	4,000	維持	維持
変 更	△1,281	1,000	2,000	3,000	4,000

(2) 組織の活性化による安全運行を基本としたサービス向上

① 運転士の定数と正規職員比率

i. 定数の考え方

○業務量変動への対応

業務量変動、人材確保流動と慢性的な欠員状況(現定数 85 名)を踏まえ、乗務可能な事務所配置兼務運転士 5 名(正規職員)を加え定数を 90 名とし、有期限の過渡的業務量対応は、嘱託職員による定数外別途管理とします。

○運転免許取得費用貸付制度の導入

本計画により免許未取得者条件付き採用等の手法を検討してきた結果、本局就職希望者を面接審査の上、免許取得費用の一部を貸付、取得後採用、3 年間就労で返済免除する「費用貸付制度」を導入し人材確保を図ります。

ii. 正規職員比率

定数 90 名を基数として正規比率 50%を維持し、育成目的での市本庁への出向を含めて、採用計画を調整することで、毎年度採用試験を実施します。

【運転士正規職員数／定数 比率(目標値変更)】 (単位 人 % 4月1日現在)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	37/85 43.5%	40/85 47.1%	43/85 50.6%	43/85 50.6%	43/85 50.6%
変 更	37/85 43.5%	39/85 45.9%	46/90 51.1%	47/90 52.2%	49/90 54.4%

② 独自人事給与制度の構築(ガラパゴス化)

i. 独自人事給与制度の導入

企業職(三)表ベースの独自人事給与制度の7月構築により、長期間接的な費用効率化と運転士登用によるモチベーション向上、人材確保を図ります。

職員年齢構成や経験年数がアンバランスな現状等も勘案しつつ、事業収支状況を慎重に踏まえ、職員処遇の改善を含むあり方を継続検討していきます。

【独自人事給与制度の構築：給与標準ライン】

交通局(運転士)						市本庁						
		現 行		計 画(案)		実 施				現 行		
臨時採用		月額 8,900 円		月額 8,900 円		月額 8,900 円		新規採用	18歳	142,100 円	一表	
嘱託採用		月額 190,100 円		月額 190,100 円		月額 190,100 円						
正規採用想定	21歳	146,600 円	三表	147,800 円	三表	147,800 円	三表	採用後3年目	21歳	150,500 円	一表	
	30歳	196,000 円	三表	197,100 円	三表	197,100 円	三表		30歳	225,600 円	一表	
係長登用		39歳	221,100 円	三表	242,800 円	二表	245,800 円	三表	係長登用	39歳	347,500 円	一表
管理職登用		50歳	-	一表	328,700 円	一表	329,600 円	一表	管理職登用	50歳	407,300 円	一表

ii. 給与における成果主義の導入

労務人事管理手法としての成果主義は、期間を要する技術開発や交渉調整を業績重視する民間企業では既に見直されつつありますが、労働集約型事業の本局運転士については単年度毎の評価を客観化し易い特性があります。

運転士の「励み」の観点も踏まえ、経常収益の一部を業務成績の評価に基づき配分する「収益配分型」の成果主義導入について、給与によらない社会的インセンティブとの効果比較等も踏まえ、継続検討することとします。

③ 職員研修充実と安全運行の確保

事故発生件数は、対前年度では減少したものの計画目標値を上回ったところであり、総じて経験年数が比較的短い現段階で、早期の指導と必要な改善を図らないと、今後の経年による感覚磨減や「我流」的運転の固定化が危惧されます。

外部専門機関の運転技術判定を踏まえた添乗指導、運転士の勤務実態に合わせた短時間・要点集約型のブリーフィング研修等の定着を図るとともに、班長を中心とした各班での自主的な目標設定と品質向上活動に結びつけていきます。

運輸安全に関わる運転士の健康管理面では、定期健康診断に加え、SAS(睡眠時無呼吸症候群)検査、50歳以上の脳ドック+MRI検査を毎年度実施します。

一方で、市からの出向職員に頼らないガラパゴス化を進めるため、会計処理、企画調整能力等の向上に向けた実務研修の充実を図ります。

【事故発生件数(目標値変更)】 (単位 件)

年 度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	25	15	9	5	3	1
変 更	25	21	15	10	10	10

【路線図整備 各年度整備数(目標値変更なし)】 (単位 箇所)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
計 画	20	20	20	20	20
実 績	21				

④ 車両更新・車内環境の整備

引き続き車両更新と併せたバリアフリー化、既存車両の案内表示液晶化を進めるとともに、新たに、商議所「縁結びスマートナビ事業」と連携し、WiFi 設備の導入を進め、車内環境の整備を図ります。

【車両更新・バリアフリー化: 定期(目標値設定)】 (単位 台)

年 度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
保有全車両数(除レイク4両)	52	52	52	52	52	52
ノ ン ス テ ッ プ	26	28	31	31	33	37
ステップ～スロープ付	9	9	8	8	8	8
計バリアフリー車両数	35	37	39	39	41	45

【案内表示液晶化車両数: 定期(目標値設定)】 (単位 台)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
計 画	5	2	平成 27 年度で整備完了		

【WiFi 環境整備: 定期・貸切(目標値設定)】 (単位 台)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
計 画	3	10	H27 導入状況を検討後、設定		

4. 計画期間における収支見通しの改定

(1) 収益・費用の見通し

① 定期利用者数・運送収益

利用者数漸減基調に対して、上記各種施策の目標値変更・充実、路線・ダイヤ一部見直し、更に松江城国宝化による入込効果等を勘案し、27 年度以降の利用者数・運送収益の目標値を 26 年度実績と同数・同額として見込みます。

【定期利用者数・運送収益(目標値変更)】 (単位 千人: 千円)

年 度		H26	H27	H28	H29	H30
当 初	利用者数	2,705	2,760	2,775	2,775	2,775
	運送収益	452,778	468,913	473,048	473,048	473,048
変 更	利用者数	2,744	2,744	2,744	2,744	2,744
	運送収益	431,441	431,869	431,869	431,869	431,869

② 貸切運送収益

30 年度までの定期運送業務の増収を見込むとともに、一般貸切等の販促と運賃改定効果取込により、毎年度 25 年度比 5%程度の収益増を見込むことで、定期運送業務量減少後の 31 年度収益 134,000 千円を確保できるよう取組みます。

【貸切運送収益(目標値変更)】 (単位 千円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	117,381	122,381	122,381	122,381	122,381
変 更	115,354	151,880	157,078	162,277	167,475

③ 人件費

漸く構築できた人事給与制度に基づき人件費推移の見積が可能となりました。

【人件費(退職引当金、退職金、ガイド賃金を除く)(目標値変更)】 (単位 千円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	506,914	507,394	511,146	508,147	511,746
変 更	520,930	550,683	553,005	546,354	555,961

※貸切による定期運送業務量の増に対応する非正規運転士4名分を除く

(参 考)

総人件費	525,081	554,834	595,472	563,807	588,108
------	---------	---------	---------	---------	---------

※上記非正規運転士4名分を含む ※ 退職引当金、退職金、ガイド賃金を含む

※局長の総務課長兼職等による管理職2名体制など現行事務所体制を継続

④ 燃料費・車両修繕費

燃料価格動向、車齢状況と26年度実績を踏まえ見込みました。

【燃料費+車両修繕費(目標値変更)】 (単位 千円)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
当 初	170,843	178,483	181,091	172,927	173,327
変 更	154,527	169,207	174,686	180,165	185,644

⑤ 光熱水費等の縮減

26年度実施の太陽光発電導入、LED化、空調切替等により、引き続き光熱水費縮減を図ります。[H25:3,536千円→H26:1,948千円→H27:1,761千円(見込)]

(2) 収支見直し

26年度実績、決算見込みを前提とし、前述した各施策等に係る目標値の変更を踏まえ、以下のとおり収支見直しを改定します。

なお、市補助金は、当初計画により、本年度以降、直近実績である25年度と24年度の概ね中間値をスライドさせることとします。(25年度243,816千円 24年度210,728千円)

【収支見直し(27年度改定)】 (単位 千円：%)

年 度	H26	H27	H28	H29	H30
営 業 収 益	576,612	622,678	627,876	625,487	630,685
営 業 費 用	843,159	898,542	963,734	947,021	975,187
内 人 件 費	525,081	554,834	595,472	563,807	588,108
営 業 収 支	△266,547	△275,864	△335,858	△321,534	△344,502
営 業 外 収 益	356,261	338,283	384,767	369,114	361,391
内 市 補 助 金	250,327	227,053	227,147	227,241	227,336
経 常 収 支	73,428	49,295	35,980	34,847	4,352
内 部 留 保 資 金	252,762	245,735	207,964	197,519	185,928
正 規 運 転 士 比 率	43.5%	45.9%	51.1%	52.2%	54.4%

※営 業 収 益 26年度実績で推移+貸切による定期運送業務等収益増

※営 業 費 用 人件費増(正規職員比率向上)、貸切業務量増対応(人件費、車両等)

※人 件 費 新たな人事給与制度導入、退職金～年度増減有り

※市 補 助 金 24年度実績+(25年度実績-24年度実績)÷2 を基本に概ね同額を各年度スライド

※正 規 運 転 士 比 率 28年度以降～事務所配置兼務運転士5名を含め、運転士定数を85名から90名に変更

(参 考)

当初計画	経常収支	4,959	84,863	64,664	75,018	65,358
	内部留保	189,731	190,517	143,952	130,594	123,829

5. 第3次経営健全化計画策定に向けて

本計画期間（27～30年度）において、計画掲載の各施策を推進するにあたっては、第3次計画（31～35年度）策定を視野に入れて、施策横断的な立場から、以下の基本事項を念頭、重点に取り組めます。

① 組織風土の転換による職員意識改革の推進

厳しい経営環境にあつて、事業を維持する意義とその困難性を常に自覚し、従来の「待ち」の姿勢ではなく、主体的、積極的な「一步前が出る」組織風土へ転換し、経営の前提となる職員の意識改革を一層推進します。

② 人材確保と費用縮減による事業基盤の確立

多様な求人对策、採用試験の継続実施等により欠員状況の解消に取り組むとともに、事務所体制効率化（局長の総務課長兼務他可能な限りの減員）、経費節減を継続徹底することで、人材確保と費用縮減による事業基盤の確立を図ります。

③ 営業活動の積極展開による収益構造の整備、維持

PR 販促と顧客情報の管理活用による営業活動を積極展開して、定期運送収益の26年度実績維持、貸切運送収益の25年度比20%以上アップを実現することで、固定費増加に対応できる自動車運送事業の収益構造を整備、維持します。

④ 市の公費負担による支援ルールの明確化

漸く精度を高めた人件費等の費用見通しに加え、市長期借入金返済の30年度終了等の状況を勘案しつつ、中期の事業収支見通しを踏まえ、経営努力の反映も含め市補助金の適切なあり方を検討し、市の支援ルールの明確化を図ります。

資料

※平成 26 年度分については、決算見込値

経営状況の推移(全体)

(単位:千円)

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
総収入	762,717	808,891	812,102	805,426	818,014	840,560	779,480	878,927	933,403
経常収入	761,412	782,564	809,328	805,426	818,014	840,560	778,728	878,927	932,873
営業収益	549,527	550,778	569,083	556,565	563,741	564,819	548,101	603,335	576,612
内定期運送収益	408,176	405,001	414,875	388,216	394,459	420,603	410,271	460,195	431,441
(輸送人員数 千人)	2,311	2,308	2,412	2,312	2,337	2,591	2,557	2,749	2,744
(平均単価 円/人)	176.6	175.5	172	167.9	168.8	162.3	160.5	167.4	157.2
内貸切運送収益	113,545	120,266	128,027	144,780	138,275	107,397	104,164	111,881	115,354
(稼働台数 両)	1,649	1,672	1,868	2,674	2,567	1,740	1,675	1,621	1,914
(平均単価 千円/両)	69	72	69	54	54	62	62	69	60
営業外収益	211,885	231,786	240,245	248,861	254,273	275,741	230,627	275,592	356,261
内補助金	187,809	205,020	209,862	224,914	228,122	250,597	210,727	243,816	250,327
(内運行分)	165,000	185,558	193,895	197,121	204,148	228,359	190,359	191,448	203,690
(内金利分)	2,569	2,030	1,445	887	365	0	0	31	39
(内繰入基準分)	20,240	15,692	14,522	17,452	21,387	22,238	18,642	20,206	20,920
特別利益	1,305	26,327	2,774	0	0	0	752	0	530
総支出	920,449	863,804	827,911	795,143	792,101	786,275	771,082	840,099	942,969
経常支出	913,044	863,804	826,981	795,143	792,101	786,275	771,082	840,099	859,445
営業費用	836,060	788,403	761,864	728,950	732,574	741,343	763,351	833,968	843,159
内人件費	576,689	527,456	503,183	473,428	469,993	505,996	507,097	557,803	520,931
(延べ支払月)	1,266	1,207	1,256	1,266	1,257	1,266	1,284	1,304	1,325
(平均人件費 千円/月)	456	437	401	374	374	400	395	428	393
(内正規)	364,824	305,101	277,468	259,535	258,536	287,547	259,666	304,537	333,612
(延べ支払月)	504	423	418	436	456	456	502	600	642
(平均人件費 千円/月)	724	721	664	595	567	631	517	508	520
(内嘱託等)	211,865	222,355	225,715	213,893	211,457	218,449	207,431	193,266	187,319
(延べ支払月)	762	784	838	830	801	810	782	704	683
(平均人件費 千円/月)	278	284	269	258	264	270	265	275	274
(内退職引当金)							40,000	60,000	0
内燃料費	63,376	67,916	68,603	56,391	65,937	76,874	77,697	87,070	81,551
(総走行キロ 千キロ)	2,076	2,109	2,075	2,116	2,125	2,250	2,275	2,261	2,258
(燃費 km/千円)	32.8	31.1	30.2	37.5	32.2	29.3	29.3	26	28
(内定期燃料費)	52,818	55,530	54,736	44,834	53,197	64,924	64,756	72,128	68,713
(総走行キロ 千キロ)	1,736	1,736	1,712	1,714	1,731	1,938	1,936	1,907	1,913
(燃費 km/千円)	32.9	31.3	31.3	38.2	32.5	29.9	29.9	26.4	27.8
(内貸切燃料費)	10,558	12,386	13,867	11,557	12,740	11,950	12,941	14,942	12,838
(総走行キロ 千キロ)	340	373	363	402	394	312	339	354	345
(燃費 km/千円)	32.2	30.1	26.2	34.8	30.9	26.1	26.2	23.7	26.9
(平均局内軽油単価 円/L)	93.92	101.15	109.33	81.64	91.68	101.90	102.70	103	
内バス修繕費	53,716	55,517	61,577	69,055	78,616	61,801	72,461	70,569	72,976
(平均車両数 両)	59.0	59.0	60.0	61.5	60.0	65.1	65.3	63.6	65.5
(平均修繕費 千円/両)	910	941	1,026	1,123	1,310	949	1,110	1,109	1,115
(年度末平均車令)	9.5	10.6	11.2	12.0	12.3	12.8	13.3	13.3	13.3
(1車令修繕費)	95.8	88.8	91.6	93.6	106.5	74.1	83.5	83.3	83.8
内減価償却費	54,406	45,864	37,695	26,243	24,693	12,655	11,837	26,375	63,389
(内バス償却費)	32,025	22,149	14,032	6,915	6,428	1	193	14,523	46,117
営業外費用	76,984	75,401	65,117	66,193	59,527	44,932	7,731	6,131	16,286
内利息等	7,946	8,362	7,122	3,090	2,166	1,454	1,268	1,120	926
内退職繰延勘定	57,971	56,817	47,479	57,068	44,462	36,721	0	0	0
特別損失	7,405	0	930	0	0	0	0	0	83,524
総収支	△ 157,732	△ 54,913	△ 15,809	10,283	25,913	54,285	8,398	38,828	△ 9,566
経常収支	△ 151,632	△ 81,240	△ 17,653	10,283	25,913	54,285	7,646	38,828	73,428
営業収支	△ 286,533	△ 237,625	△ 192,781	△ 172,385	△ 168,833	△ 176,524	△ 215,250	△ 230,633	△ 266,547

経営状況の推移(人件費関係)

(税抜き、単位：千円)

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
A 営業収益	549,527	550,778	569,083	556,565	563,741	564,819	548,101	603,335	576,612
B 営業費用	836,060	788,403	761,864	728,950	732,574	741,343	763,351	833,968	843,159
C Bの内人件費総額(退職手当除)	576,689	527,456	503,183	473,428	469,993	486,859	467,097	497,803	520,931
D Cの内 運転士人件費	347,149	358,441	345,220	312,642	316,273	331,332	327,508	341,390	365,253
E Dの内正規職員人件費	150,118	160,055	145,734	124,650	128,799	134,151	135,879	165,309	200,597
F 運転士(正規職員)数	17	19	20	19	22	25	26	32	35
G 運転士(正規職員)一人当たり人件費	8,830	8,424	7,287	6,561	5,855	5,366	5,226	5,166	5,731
H Dの内嘱託・臨時職員人件費	197,031	198,386	199,486	187,992	187,474	197,181	191,629	176,081	164,656
I 年度末運転士(嘱託・臨時職員)数	56	57	57	62	63	71	62	54	51
J 運転士(嘱託・臨時職員)一人当たり人件費	3,518	3,480	3,500	3,032	2,976	2,777	3,091	3,261	3,229
(1) C/A (収益に占める人件費総額の割合)	104.94	95.77	88.42	85.06	83.37	86.20	85.22	82.51	90.34
(2) D/A (収益に占める運転士人件費の割合)	63.17	65.08	60.66	56.17	56.10	58.66	59.75	56.58	63.34
(3) C/B (費用に占める人件費総額の割合)	68.98	66.90	66.05	64.95	64.16	65.67	61.19	59.69	61.78
(4) D/B (費用に占める運転士人件費の割合)	41.52	45.46	45.31	42.89	43.17	44.69	42.90	40.94	43.32
(5) D/C (人件費総額に占める運転士人件費の割合)	60.20	67.96	68.61	66.04	67.29	68.06	70.12	68.58	70.12

キャッシュフロー計算書

(単位:円)

		H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	
I	収益的収入及び支出	1 営業収益	550,777,970	569,082,830	556,565,345	563,741,046	564,818,975	548,101,470	603,334,330	576,612,163
		(1) 定期旅客運送収益	405,001,348	414,874,924	388,216,375	394,458,693	420,602,644	410,271,463	460,194,873	431,441,401
		(2) 貸切旅客運送収益	120,266,400	128,027,023	144,779,430	138,275,147	107,397,121	104,164,232	111,881,392	115,353,711
		(3) その他営業収益	25,510,222	26,180,883	23,569,540	31,007,206	36,819,210	33,665,775	31,258,065	29,817,051
		2 営業費用	788,403,158	761,863,900	728,950,229	732,573,991	741,342,587	763,351,360	833,967,359	843,158,914
		(1) 定期運転費	445,448,291	427,830,548	398,404,128	403,629,058	444,743,195	426,905,126	447,578,990	469,514,879
		(2) 貸切運転費	65,244,047	69,109,453	71,509,736	65,967,815	61,130,132	58,635,876	59,652,765	57,448,130
		(3) 車両修繕費	75,256,250	82,545,247	90,598,321	99,128,853	83,772,252	90,904,450	91,042,396	93,281,982
		(4) 減価償却費	45,864,481	37,694,779	26,243,056	24,692,905	12,654,608	11,837,152	26,375,299	63,388,951
		(5) 自動車重量税	2,071,400	2,172,100	2,164,900	2,172,400	2,139,100	2,054,700	2,018,600	2,080,900
		(6) 運輸管理費	63,206,841	55,833,946	59,383,451	57,893,221	59,137,664	61,630,617	64,117,572	78,662,886
		(7) 一般管理費	91,311,848	86,677,827	80,646,637	79,089,739	77,765,636	111,383,439	143,181,737	78,781,186
		営業利益	△ 237,625,188	△ 192,781,070	△ 172,384,884	△ 168,832,945	△ 176,523,612	△ 215,249,890	△ 230,633,029	△ 266,546,751
		3 営業外収益	231,786,357	240,244,654	248,861,380	254,272,704	275,740,130	230,626,949	275,592,291	356,261,182
		(1) 受取利息	65,634	81,909	16,119	25,978	36,009	41,658	39,279	46,765
		(2) 他会計補助金	205,020,072	209,861,757	224,914,239	228,121,885	250,596,970	210,727,205	243,815,735	250,327,329
		(3) 県補助金	1,162,000	1,088,000	1,017,000	1,212,000	1,140,000	1,145,000	2,024,000	1,100,000
		(4) その他営業外収益	25,538,651	29,212,988	22,914,022	24,912,841	23,967,151	18,713,086	29,713,277	104,787,088
		4 営業外費用	75,401,000	65,116,610	66,193,142	59,526,813	44,932,018	7,730,509	6,131,673	16,286,534
		(1) 支払利息等	8,361,573	7,121,848	3,089,690	2,165,802	1,453,651	1,267,973	1,120,186	925,712
		(2) 繰延勘定償却	56,816,730	47,478,973	57,068,190	44,461,940	36,721,529	0	0	0
		(3) 雑支出	10,222,697	10,515,789	6,035,262	12,899,071	6,756,838	6,462,536	5,011,487	15,360,822
		経常利益	△ 81,239,831	△ 17,653,026	10,283,354	25,912,946	54,284,500	7,646,550	38,827,589	73,427,897
特別収支	26,326,501	1,844,454	0	0	0	751,890	0	△ 82,993,353		
当年度純利益	△ 54,913,330	△ 15,808,572	10,283,354	25,912,946	54,284,500	8,398,440	38,827,589	△ 9,565,456		
減価償却費	45,864,481	37,694,779	26,243,056	24,692,905	12,654,608	11,837,152	26,375,299	63,388,951		
繰延勘定償却費	56,816,730	47,478,973	57,068,190	44,461,940	36,721,529	0	0	0		
非資金支出	3,666,759	2,653,847	0	6,220,296	0	40,000,000	61,225,914	12,307,931		
退職給与金	47,088,919	56,208,214	7,649,856	0	19,136,725	0	6,467,904	0		
流動資産(未収)の増	△ 15,834,969	△ 8,495,510	△ 7,180,801	12,315,216	3,934,814	309,206	△ 9,626,270	5,543,239		
流動負債(未払)の増	△ 5,136,706	△ 18,845,394	16,381,525	△ 11,889,351	10,956,849	△ 5,375,145	△ 16,354,480	27,868,688		
営業キャッシュフロー	△ 16,625,954	△ 11,530,091	95,145,468	101,713,952	118,552,300	55,169,653	100,448,052	99,543,353		
II	投資活動による収入及び支出	1 投資収入	8,906,887	26,325,853	9,993,054	43,960,762	45,504,000	258,156	0	42,774,648
		(1) 補助金	6,250,875	26,144,016	9,993,054	43,960,762	45,504,000	0	0	42,544,000
		(2) 不動産売却収益	2,656,012	181,837	0	0	0	258,156	0	230,648
		2 投資支出	7,078,747	27,284,016	11,129,054	45,566,239	49,144,214	43,141,100	71,766,190	74,088,020
		(1) 建設改良費	7,078,747	27,284,016	11,129,054	45,566,239	49,144,214	43,141,100	71,766,190	74,088,020
		投資収支	1,828,140	△ 958,163	△ 1,136,000	△ 1,605,477	△ 3,640,214	△ 42,882,944	△ 71,766,190	△ 31,313,372
		流動資産(未収)の増	3,194,100	0	△ 9,993,054	△ 33,967,708	43,960,762	0	△ 2,756,000	320,000
		流動負債(未払)の増	△ 4,259,400	△ 34,200	7,374,094	18,299,950	△ 25,708,244	0	0	0
		投資キャッシュフロー	762,840	△ 992,363	△ 3,754,960	△ 17,273,235	14,612,304	△ 42,882,944	△ 74,522,190	△ 30,993,372
		III	財務活動による収入及び支出	1 財務収入	537,282,641	548,393,957	40,680,236	30,764,803	0	41,000,000
(1) 他会計補助金	57,282,641			48,393,957	40,680,236	30,764,803	0	0	71,183,612	8,191,798
(2) 企業債	0			0	0	0	0	41,000,000	0	0
(3) 長期借入金	0			500,000,000	0	0	0	0	0	0
(4) 一時借入金	480,000,000			0	0	0	0	0	0	0
2 財務支出	513,647,141			549,758,457	62,044,736	52,129,303	61,846,211	62,031,889	70,401,736	70,596,716
(1) 企業債償還金	35,918,141			27,029,457	19,315,736	9,400,303	0	0	8,183,612	8,191,798
(2) 土地年賦購入費	42,729,000			42,729,000	42,729,000	42,729,000	0	0	0	0
(3) 長期借入金	25,000,000			0	0	0	61,846,211	62,031,889	62,218,124	62,404,918
(4) 一時借入金	410,000,000			480,000,000	0	0	0	0	0	0
財務収支	23,635,500	△ 1,364,500	△ 21,364,500	△ 21,364,500	△ 61,846,211	△ 21,031,889	781,876	△ 62,404,918		
流動資産(未収)の増	0	0	0	0	0	0	0	0		
流動負債(未払)の増	0	0	0	0	0	0	0	31,225,843		
財務キャッシュフロー	23,635,500	△ 1,364,500	△ 21,364,500	△ 21,364,500	△ 61,846,211	△ 21,031,889	781,876	△ 31,179,075		
キャッシュフロー		7,772,386	△ 13,886,954	70,026,008	63,076,217	71,318,393	△ 8,745,180	26,707,738	37,370,906	

期首(流動資産－流動負債)	△ 435,070,259	4,739,102	18,227,252	81,671,496	159,989,606	198,163,818	194,484,577	249,929,065
期末(流動資産－流動負債)	△ 475,260,898	18,227,252	81,671,496	159,989,606	198,163,818	194,484,577	249,929,065	151,549,936
差引	△ 40,190,639	13,488,150	63,444,244	78,318,110	38,174,212	△ 3,679,241	55,444,488	△ 98,379,129
期首(現金預金)	23,098,769	30,871,155	16,984,201	87,010,209	150,086,426	221,404,819	212,659,639	239,367,377
期末(現金預金)	30,871,155	16,984,201	87,010,209	150,086,426	221,404,819	212,659,639	239,367,377	276,738,283
差引	7,772,386	△ 13,886,954	70,026,008	63,076,217	71,318,393	△ 8,745,180	26,707,738	37,370,906

一般会計繰出金の推移

(単位:千円)

名 称		H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	
福祉 社 対 策	運賃補填分	74,694	76,244	74,622	70,426	80,753	78,785	77,826	78,390	
	(高齢者割引乗車運賃)	40,578	38,656	36,658	32,589	34,368	35,288	34,957	31,385	
	(身体障がい者優待乗車運賃)									
	(原爆被爆者優待乗車運賃)									
	(知的障がい者優待乗車運賃)	34,116	37,588	37,964	37,837	46,385	43,497	42,869	47,005	
	(精神障がい者優待運賃)									
基礎年金拠出金補助金		5,491	5,497	6,931	7,047	8,232	7,277	8,313	9,115	
定期バス運行補助金		152,435	161,772	164,998	172,025	196,236	158,236	191,448	203,690	
レイクライン(ループバス)運行補助金		33,123	32,123	32,123	32,123	32,123	32,123	32,123	25,686	
企業職員児童手当補助金		1,462	1,581	1,806	4,728	5,120	3,893	4,358	4,532	
バス事業職員共済追加費用補助金		8,739	7,444	8,714	9,612	8,886	7,390	7,535	7,273	
企業債利息補助金		518	342	185	64			39	31	
年賦未払金利息補助金		1,512	1,103	702	301					
地公災特別負担金補助金							83			
バスカードシステム改良費補助金							1,726			
その他補助金		1,740		9,454	2,222					
収益的収益(3条)補助金①		279,714	286,106	299,535	298,548	331,350	289,513	321,642	328,717	
経常収支(税抜)②		△ 81,240	△ 15,809	10,283	25,913	54,285	7,647	7,647	7,648	
①	-	②	△ 360,954	△ 301,915	△ 289,252	△ 272,635	△ 277,065	△ 281,866	△ 313,995	△ 321,069
企業債償還金補助金		35,918	27,030	19,316	9,400			8,184	8,192	
土地年賦購入費補助金		21,365	21,365	21,365	21,365					
レイクラインオーバーホール補助金		6,251	6,990							
バス購入補助金			19,153	9,993	43,961	45,504		60,244	39,106	
資本的収入(4条)補助金		63,534	74,538	50,674	74,726	45,504	0	68,428	47,298	
合 計		343,248	360,644	350,209	373,274	376,854	289,513	390,070	376,015	

貸切バス保有台数の経過(3月末)

(単位:台)

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
増車	1	1	0	0	0	0	2
減車	1	1	2	2	0	1	1
計	12	12	10	8	8	7	8

年度別利用状況・売上げの推移

①貸切運送収益

(税込、単位:円)

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
一般貸切	60,513,898	89,650,570	93,999,523	64,184,930	64,779,218	62,691,734	69,707,104
主催ツアー	22,539,686	22,049,183	24,008,168	22,391,249	21,906,831	26,259,821	19,759,318
エージェント	35,547,088	20,970,925	17,185,913	15,320,390	13,155,643	20,218,219	26,024,797
福祉大型	4,240,000	6,950,000	4,100,084	4,480,195	3,515,000	8,305,000	9,090,537
福祉マイクロ	6,457,500	6,457,500	4,646,511	4,646,511	4,646,511	4,646,511	4,779,268
運行委託	5,130,000	5,940,000	5,895,000	6,390,000	5,265,000	5,810,000	6,697,260
合計	134,428,172	152,018,178	149,835,199	117,413,275	113,268,203	127,931,285	136,058,284

②貸切運行台数(延べ)

(単位:台、%)

	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
一般貸切	908	1,838	1,902	1,127	1,109	930	1,366
主催ツアー	189	215	291	270	265	361	205
エージェント	439	156	243	202	185	220	226
福祉大型	120	132	131	141	116	110	117
福祉マイクロ	224	239	254	256	266	264	271
合計	1,880	2,580	2,821	1,996	1,941	1,885	2,185
運行稼働率	41.9	54.4	57.0	53.8	55.4	58.9	59.1

