

松江市交通事業経営健全化計画

概 要 版

(第3次計画)

【令和元～5年度】

令和元年9月

松江市交通局

I 自動車運送事業

1. 第2次経営健全化計画(26~30年度)の進捗と検証

(1) 経営基盤の確立

① 利用者数・事業収益

- ・ 定期利用者数は各種利用促進策や観光入込(25、27年)により増加していたが近年横這い
- ・ 定期運送収益は26年度観光入込の落ち着きにより減少し、それ以降は微増減で推移
- ・ 貸切運送収益は定期年間運送業務の受注量増等により27年度から増加、近年減少
- ・ 広告収益は29年度デジタルサイネージ開始により増加

【定期運送 利用者数】 (単位 千人)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
計画値	2,525	2,705	2,744	2,744	2,744	2,900
実績	2,748	2,744	2,776	2,840	2,882	2,840

【定期運送収益】 税抜 (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
計画値	417,000	452,778	431,869	431,869	431,869	432,869
実績	460,195	431,441	428,232	419,342	425,841	423,896

【貸切運送収益】 税抜 (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
計画値	111,000	117,381	151,880	215,024	219,037	224,235
実績	111,881	115,354	199,622	210,057	202,871	177,609

【広告収益】 税抜 (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
計画値	16,500	15,913	15,913	16,913	17,913	22,150
実績	14,913	13,631	14,632	12,732	17,210	22,608

② 人件費・職員数・独自の人事給与制度の構築(ガラパゴス化)

- ・ 事務所体制の見直しにより、事務職員は減員
- ・ 当初計画の正規運転士比率50%は、28年度達成
- ・ 運転士の処遇改善
- ・ 運転士確保の取り組みとして、大型二種免許取得支援資金貸付制度導入や、バス運転士専用求人サイトに求人広告を掲出し、同サイトが実施している就職相談会にも参加
- ・ 運転士を育成して管理監督職員へ登用し、ノウハウ蓄積、モチベーション向上と長期間間接的な費用効率化を図るガラパゴス化を実施
- ・ ガラパゴス化の取り組みとして、可能な限り市本庁への出向(2~3年間)を経験

【人件費】 (退職金、引当金、ガイド賃金除く) (単位 千円)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
計画値	496,847	506,914	550,683	562,710	544,378	567,698
実績	491,335	520,930	525,083	563,639	542,907	556,485

【正規職員採用者数】 (単位 人)

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30
採用者数	9	6	4	3	3	3

【職員数】（退職金、引当金、ガイド賃金除く）

（単位 職員数：人 人件費：千円）

	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
事務職員	24	24	20	21	19	19
正規職員	17	17	15	16	14	13
非正規職員	7	7	5	5	5	6
人件費計	149,945	155,678	135,861	149,685	136,819	130,927
運転士	84	86	93	88	88	89
正規職員	32	35	38	41	45	48
非正規職員	52	51	55	47	43	41
正規/定数 比率	38.1%	43.5%	45.9%	51.1%	54.4%	55.6%
人件費計	341,390	365,252	389,222	413,954	406,088	425,558
合 計	491,335	520,930	525,083	563,639	542,907	556,485
計職員数	108	110	113	109	107	108

③ 市補助金・経常収支・内部留保資金

- ・ 市補助金は、収支状況により 3 条補助金を調整減
- ・ 経常収支は、大口受注契約による貸切運送収益の大幅増などにより、大きく改善したが、30 年度は貸切運送収益の減少などによりマイナス
- ・ 内部留保資金も市からの長期借り入れ（500,000 千円）返済のため、年々、減少

【市からの補助金】

（単位 千円）

年 度	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
3 条	243,816	250,327	225,651	197,391	193,796	196,129
4 条	68,428	47,298	63,130	80,244	89,584	89,640
計	312,244	297,625	288,781	277,635	283,380	285,769

【経常収支】

（単位 千円）

年 度	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
計画値	38,828	4,959	49,295	19,760	6,579	1,359
実 績	38,828	73,428	141,070	18,391	10,747	△34,810

【内部留保資金】

（単位 千円）

年 度	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
計画値	249,929	189,731	245,735	220,684	171,480	126,406
実 績	249,929	222,342	280,081	206,715	161,712	111,346

(2) 顧客満足度の向上と組織の活性化

① サービス向上・安全運行

- ・ 運転士の車内接客サービス向上、一定評価得つつある状況
- ・ 事故件数は横這い傾向

【事故発生件数】

（単位 件）

年 度	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
全件数	25	21	20	19	18	17
内 有 責 事 故	14	13	13	12	14	8
内 重 大 事 故	2	2	1	1	3	1
内 車 内 事 故	5	3	3	3	6	3

② 車両更新等

- ・ 乗合車両の更新を毎年実施したことにより、車齢 0～5 年の車両が大幅増加
- ・ 一方で、以前に健全化による投資抑制面あり、依然として半数が高車齢車両

【車齢推移：乗合】

(単位 全保有車両数～台 車齢～年)

年 度	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
全保有車両数	5 6	5 6	5 7	5 6	5 7	5 7
車齢 16 年以上	2 7	3 1	3 1	3 2	3 1	2 8
11 年～15 年	1 6	1 2	1 2	8	6	5
6 年～10 年	6	4	2	0	2	4
0 年～5 年	7	9	1 2	1 6	1 8	2 0

(3) 路線・ダイヤの見直し、企画商品開発・販売所の拡充

路線再編効果を維持する観点から本格見直しは行わず、企画商品開発に比重

- ・ ともにお得バス利用事業、夏休み応援定期券、日帰り路線バスパック事業
- ・ バスカード小型自動販売機設置、コンビニエンスストアでのバスカード等発売開始

(4) 第2次計画の検証による課題

① 費用増加に対応した実効ある増収対策の展開

- ・ バス運転士が不足していることから、一定の職員採用や処遇改善が人員確保のためにも必要であり、更に、バスロケーションシステムの更新、ICカード導入、安全対策経費など設備投資についても費用増加
- ・ 長期的な視点に立った継続性や柔軟性のある施策や、積極的な事業運営に取り組むことで、実効性の高い増収対策を展開

② 組織の活性化によるサービス向上

- ・ 接客サービス(接遇)の一層の向上
- ・ OFF・JT を活用した安全運行の徹底
- ・ サービス向上と組織活性化の好循環

③ 路線・ダイヤの利便性向上と PR・営業活動の推進

- ・ 19 年路線再編の効果を検証し、利用促進を図るため路線・ダイヤの改善が重要
- ・ 企画商品、優待制度等の PR 不足、利用促進の仕組みづくりを含め収益増につながる積極的な営業展開

2. 市営バス事業をめぐる環境変化への対応

(1) 社会経済環境

- ・ 緩やかな回復基調の継続、交付税減少等で極めて厳しい市財政状況

(2) 本市人口動態等

- ・ 人口減少(26～31 年 3 月末対比 3,657 人減少)、少子高齢化(同期：年少人口比率 13.6%→13.3%、高齢化率 26.5%→29.2%)は確実に進行
- ・ 65 歳以上運転免許保有者数増 (25～30 年 12 月末対比 123.9%) と厳しい経営環境にあり、バス交通の利便性向上と利用促進を図る取り組みが必要

(3) 本市バス交通の現状

① バスに対する市民アンケート結果

- ・ 松江市地域公共交通網形成計画 (29 年 3 月) 策定に先立って実施された市民 10,000 人アンケート結果では、過去 1 年間のバス利用頻度が、「利用しなかった 48.9%」、「月 1 日以下 28.6%」、「月 1～3 日 13.1%」、「週 1 日以上利用 約 1 割」
- ・ 平均年間利用日数は 18 日となり、前回調査時に比べ微減し、「バスを利用しなかった」人の割合も増加

② 市内路線バス・コミュニティバスの利用状況

- ・ 観光入込動向に加え、バスを普段利用している人の利用頻度が増加していると推察され、一定安定した水準で推移

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						
H16	234	221	13	280	14	528	43	571
H17	226	212	14	250	13	489	43	532
H18	231	215	16	238	12	481	47	528
H19	231	215	16	164	10	405	47	452
H20	241	223	18	170	10	421	46	467
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
H27	278	261	17	163	7	448	36	484
H28	284	267	17	162	8	454	34	488
H29	288	270	18	160	8	456	33	489
H30	284	267	17	153	8	445	34	479

(4) 環境変化への対応が求められる課題

① 各世代・観光客の多様なニーズへの対応

- ・ 待合環境、運行表示、バリアフリー化、車内案内の質的向上など高齢社会に対応したトータルなサービスレベルの向上と、将来利用者確保の観点から児童生徒のバス利用体験の促進
- ・ 通勤利用促進のためノーマイカーデー等社会的な利用促進の取組みと連動させた通勤定期券付加価値向上、新商品開発等による利用インセンティブの増大
- ・ 観光入込効果をバス事業収益に取込む施策展開とバスによる新たな観光素材造成

② 「共創」によるバス利用促進

- ・ 地域の団体、市民、事業所、企業等と連携し、本局路線の特性を生かした中心市街地の商店街、所在企業と「共創」による利用促進
- ・ バス事業者はもとより、電車、自転車など他の交通事業者、電動カートを使用したデマンド型運行を実施する社会福祉法人、自治会等とも連携し、シームレスな交通環境の実現

③ 利用促進事業の状況

- ・ 商店街・量販店、公民館、島根スサノオマジック球団、学校・公共施設管理者等と連携して各種利用促進事業を展開し成果を挙げてきましたが、近年減少傾向
- ・ 事業参加利用者の拡大がバス利用者の増加につながるよう一層の事業内容充実

3. 第3次経営健全化計画（令和元～5年度）

(1) 計画の目標

第2次計画の検証、環境変化への対応により明らかとなった各課題を整理し、「事業経営」、「組織運営」、「まちづくり」の観点から、以下の3つの目標を設定

- 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

(2) 目標実現に向けた施策展開

- 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

- ・ 全職員一丸となって、地域、学校、企業など様々な機会や相手方へのあらゆるアプローチを「車外営業」と位置づけ積極的に展開
- ・ 重点商品の販売促進として、「日帰り路線バスパック」の販売促進や「とってもお得バス利用事業」においても、協賛店の拡充
- ・ 利用者ニーズをとらえた新たな商品開発などを行い、貸切受注の促進に繋げる

② 地域ニーズを踏まえた路線・ダイヤの見直し

- ・ 車載カメラを設置し、各路線、各バス停の詳細な乗降データ等を分析することにより、より多くの方にご利用いただける路線とするため、スクラップ&ビルドの観点を踏まえて、令和3年度を目途に路線・ダイヤの見直しを検討

③ 販売拠点の拡大

- ・ 市内コンビニエンスストア取扱い店舗数の拡大

④ 「共創」による利用促進

i. とってもお得バス利用事業

各商店街、量販店と連携して、使用済みバスカード又はサービス券1枚で小売10%割引、料飲食ワンドリンク、量販店ポイント加算等サービス提供

ii. 島根スサノオマジック応援事業(本局単独実施)

スサノオマジックのデザインバスカードを製作販売、応援バス運行、総合体育館ホームゲームへ同使用済みカード(3,000円分)持参者の先着40名を無料観戦招待

⑤ 広告料収入の確保

- ・ デジタルサイネージ(モニターによる電子広告)を、バス停等においても活用することで利用者の利便性向上と、収益増加
- ・ バスカード券面を活用した広告掲出権の販売も検討

⑥ 効果的な情報発信

車外営業を積極的に行うと同時に、市民等に企画商品や本局主催ツアー、広告事業などの情報を、SNS(フェイスブックなど)を活用した情報発信を展開し、増収に繋げていきます。

路線・ダイヤ見直しによる利用者数増

(単位 人)

年 度	R(令和)1	R2	R3	R4	R5
目 標 値	0	0	60,000	維持	維持

販売促進・貸切・広告販促による増収額

(単位 千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
重点商品販売促進	1,000	2,000	維持	維持	維持
貸切受注の促進	3,000	8,000	13,000	維持	維持
販売拠点拡大	400	800	1,200	1,600	2,000
広告料収入	7,500	30,000	維持	維持	維持

2) 組織の活性化によるサービス向上

① 運転士の定数と正規職員比率

- ・ 貸切バス運行での要員不足傾向、運転技術向上はじめ職場外研修受講等の他、国の働き方改革により有給休暇の年5日以上取得が義務化されたことを勘案することで93名とし、定期運送契約動向等で適宜見直し
- ・ 引き続き正規採用を行うことにより、非正規職員数を減少させ要員の定着と運行技術向上による一層の運行体制安定化

② ガラパゴス化の継続

- ・ 運転士の登用によるモチベーション向上
- ・ デメリットの克服
- ・ 給与水準処遇の継続改善による運行体制の現状維持
- ・ 市出向職員の出向縮減による費用縮減
- ・ 臨時・嘱託運転士の人材確保とモチベーション維持

【人件費】（退職金、引当金除く）

（単位 千円）

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
人件費	556,485	581,555	607,561	612,096	608,523	605,057

③ 職員研修の実施

- ・ 階層別研修の導入
- ・ P D C A サイクルによる安全運行の徹底
- ・ ブリーフィング研修による情報共有
- ・ 接客サービス（接遇）の向上
- ・ 労働安全衛生委員会の活用

【事故発生件数の減少】

（単位 件）

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
目標値	8	7	6	5	維持	維持

3) まちづくりと多様な利用者ニーズへの対応

① 都市交通政策との連携

- ・ 地域公共交通網形成計画を踏まえ、実施計画策定実現に向けて、引き続き積極的に参画
- ・ 利用促進策等の展開に併せて、PTPS(公共車両優先システム)活用による交通軸形成、IC カード導入による交通事業者間の共通プラットフォームの実現等新たな交通体系の検討を市とともに進める
- ・ 都市計画マスタープラン等との整合を図り、旧町村部を含めた生活拠点の維持、バス事業者間で異なる賃率（キロ運賃）の調整、マイカー依存脱却に向けた利用促進策の継続展開、他の交通モードとの連携等の検討

② 費用増加へ対応した運賃改定

- ・ 消費増税に伴う運賃改定を除くと、平成 8 年度以降 20 年以上改定せず、実質料金を据え置き
- ・ この間、物価の上昇や燃料単価の高騰といった環境変化や、安全対策経費など、費用そのものが増加してきており、今後もバスロケーションシステムの更新、I C カード導入、安全対策経費など設備投資について更なる増加が予想
- ・ これらを賄うため市からの補助金のみに依存するのではなく、運賃改定そのものについて検討

③ 多様なニーズへの対応

i. 新たな観光素材の造成

- ・ テーマ性やターゲットを絞った魅力あるツアーの造成
- ・ 外国人観光客等の利用促進に向けての環境整備

ii. バス待合環境の充実

- ・ バスロケの再整備、上屋、ベンチ、路線図等の整備・改善

iii. 車両更新

- ・ 車両更新・バリアフリー化、レイクライン車両の維持

iv. 松江型交通 IC カード導入に向けた検討

v. 「女性の視点」導入

(4) 収支見通し

① 営業収益

定期利用促進、商品、貸切、広告の販促により以下目標値設定

営業収益目標値

（単位 千円）

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
定 期 収 益	423,896	425,296	426,696	434,269	434,669	435,069
貸 切 収 益	177,609	180,609	188,609	193,609	193,609	193,609
広 告 収 益	22,608	30,108	52,608	52,608	52,608	52,608

② 営業費用

i. 人件費

人件費 (退職金、引当金、ガイド賃金を除く)

(単位 千円)

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
目標値	556,485	581,555	607,561	612,096	608,523	605,057

ii. その他費用

燃料費は見込むことが困難なため、30年度実績と同程度を見込む
 車両修繕費等は車両を随時更新しており、過去実績額から徐々に減少を見込む
 減価償却費は車両更新による増加を見込む

③ 市からの補助金

市からの補助金額

(単位 千円)

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
3 条	196,129	198,715	232,699	232,688	232,606	232,517
4 条	89,640	109,533	96,800	96,800	96,800	96,800
計	285,769	308,248	329,499	329,488	329,406	329,317

④ 経常収支

本計画実施前 税抜

(単位 千円)

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
経常収支	△34,810	△68,723	△74,232	△71,346	△73,268	△63,428
内部留保資金	111,346	24,695	△3,734	△71,389	△137,487	△161,691

本計画実施後

税抜

(単位 千円)

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
経常収支	△34,810	△55,157	△27,179	△9,961	△9,620	2,446
内部留保資金	111,346	38,294	57,028	50,889	48,581	90,399

II 附帯事業（駐車場事業）

（1） 利用台数、料金収入の推移

- ・ 駐車場の利用台数は、年度別にばらつきはあるものの、毎年 20～23 万台程度を推移
- ・ 料金収入は、27 年度に松江城国宝化の影響により増加したものの、その後は減少

【利用台数及び料金収入の推移】 税抜

区 分	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
松江城大手前駐車場					
利用台数（台）	84,471	95,829	96,204	95,916	94,589
駐車収益（千円）	36,421	41,752	40,912	41,037	40,283
城山西駐車場					
利用台数（台）	53,639	65,674	64,167	62,457	69,414
駐車収益（千円）	23,028	25,632	26,133	25,031	25,559
白潟駐車場					
利用台数（台）	76,079	75,327	71,933	68,507	68,922
駐車収益（千円）	22,391	21,884	21,424	20,663	19,883
合計					
利用台数（台）	214,189	236,830	232,304	226,880	232,925
駐車収益（千円）	81,840	89,268	88,469	86,731	85,725

（2） 経常収支、内部留保資金

- ・ 経常収支については、直近 5 年間に平均 3,000 万円余りの経常利益を計上し、内部留保資金も毎年増加しており、比較的安定した経営状況

【駐車場事業 経常収支・内部留保資金】

（単位 千円）

年 度	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9	H 3 0
経常収支	23,244	32,400	40,980	37,278	42,353
内部留保資金	91,087	97,353	131,548	135,723	184,588

（3） 計画の目標

① 収入の確保と経営の安定

- ・ 利用者の要望を把握するとともに、ホームページによる情報提供や、近隣施設との連携などサービスの充実に努め、利便性の向上に努め、利用者の確保を図る
- ・ 経費の節減を行いながら資産の有効活用等を検討し、経営の効率化・安定化を図る

② 施設の老朽化に対する対応

- ・ 老朽化や安全性など施設の状況や費用対効果も考慮し、安定的なサービス提供のため、必要な維持修繕等を行う
- ・ 大規模な設備投資については、駐車台数が減少傾向にあり厳しい状況にあることから、今後の駐車場利用状況を注視しながら検討し、適切に対応

（4） 収支見通し

駐車場事業収支見通し

（単位 千円）

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
営 業 収 益	85,725	83,582	83,582	83,582	83,582	83,582
営 業 費 用	63,235	62,700	62,041	61,979	61,572	60,982
営 業 収 支	22,490	20,882	21,541	21,603	22,010	22,600
経 常 収 支	42,353	38,866	36,360	36,427	36,840	37,101
内 部 留 保 資 金	184,588	233,927	276,785	319,344	362,244	404,901

Ⅲ 交通事業

(1) 計画の期間・策定趣旨

- ・ 令和元年度から5ヶ年間の第3次計画を策定
- ・ 第2次経営健全化計画の進捗により、一定の経営改善が図られてきましたが、実効ある増収対策の推進や、費用縮減等の根本的な課題対応が引き続き求められており、第3次計画を策定し、一層の経営健全化に取り組む

(2) 収支見通し

- ・ 自動車運送事業と附帯事業（駐車場事業）の合算値
- ・ 期間を通じ、内部留保資金の一定の確保が図られる

交通事業収支見通し

(単位 千円)

年 度	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
営 業 収 益	722,874	734,409	759,992	772,565	772,965	773,365
営 業 費 用	1,024,936	1,079,863	1,113,788	1,158,822	1,155,704	1,108,704
営 業 収 支	△302,062	△345,454	△353,796	△386,257	△382,739	△335,339
経 常 収 支	7,543	△16,291	9,182	26,467	27,220	39,547
内 部 留 保 資 金	295,934	272,221	333,813	370,233	410,825	495,300

(3) 計画の管理

数値目標等に基づき適正管理するとともに、新たな事業導入、効果のない施策の廃止含め、フレキシブル、スピード感ある計画推進と毎年度の計画見直しを実施