

松江市交通事業第3次経営健全化計画

- ・ 令和4年度進行管理
- ・ コロナ対策

令和4年9月

松江市交通局

目 次

はじめに	1
1. 現状	3
(1) 新型コロナウイルスに係る状況	
1) 全国の状況	
2) 本局の状況	
(2) 利用者数	
1) 市内路線バス等の利用状況	
2) 本局の利用状況	
(3) 事業収支	
1) 営業収益	
2) 営業費用	
3) 営業外収益、経常収支、内部留保資金	
2. 松江市交通事業第3次経営健全化計画の進行管理（令和4年度）	15
3. コロナ禍における利用者、収益回復に向けた施策展開	17
(1) 本局のPR	
(2) 利用促進策の推進	
(3) 運転士の確保	
(4) 安全・安心な運行体制の確保	
(5) 新型コロナウイルス感染対策	
(6) その他	
4. 計画期間における収支見通し	22
(1) 営業収益の見通し	
1) 定期運送収益	
2) 貸切運送収益	
3) 広告料収益	
4) 駐車収益	
(2) 営業費用の見通し	
1) 総人件費	
2) 減価償却費	
(3) 収支見通し	

はじめに

令和4年版交通政策白書（国土交通省）によると、地方バス事業の現状について、「コロナ禍前からの恒常的な赤字運営に加え、新型コロナウイルス感染症の影響により更に収入が減少した」と指摘しています。また、コロナ禍が長期化したため、新たな生活様式（テレワーク、オンライン会議等）の定着や人々の意識変化等の傾向がみられ、コロナ収束後も交通需要がコロナ前の水準に戻らない可能性にも言及されています。

本局においても、令和3年度もバス利用者や駐車場利用者は依然としてコロナ前の水準には回復しておらず、令和2年度と令和3年度においては、新型コロナウイルス感染症による収益の減少分について、それぞれ市から2億円を超える交通事業会計支援金を受け経営が維持できたところです。白書の指摘どおり、コロナ後も交通需要が戻らなければ、全国の地方バス事業者と同様、経営は益々厳しい状況となることが予想されます。

本局では、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、令和元年9月に策定した第3次経営健全化計画（令和元年度～5年度）を令和2年12月に目標値を見直し、修正版として「令和2年度版進行管理」をまとめたところですが、その修正版は、新型コロナの影響が2年間で収束し、令和4年度以降は諸施策によりV字回復する想定で策定したものでした。

しかしながら、当初想定していなかった新たな生活様式の定着など社会の変化や人流の抑制により交通需要がコロナ禍前の水準に戻らず、今後について不確実な状況となってきたことから令和3年度に行う令和2年度実績の進行管理は見送ることとしました。

今回の進行管理は、令和2年度と3年度の状況を確認・評価するとともに、「人口減少・少子高齢化の進展」「運転士の不足」といった従来の課題のほか、新型コロナの影響で交通需要の回復が困難な中、利用者や収益の回復を目指してどのような施策に取り組み、市民の財産である地域公共交通をいかに持続可能な仕組みにしていくのか、また、次期経営健全化計画にどうつなげていくか、という視点をもって実施することとします。

1. 現状

(1) 新型コロナウイルスに係る状況

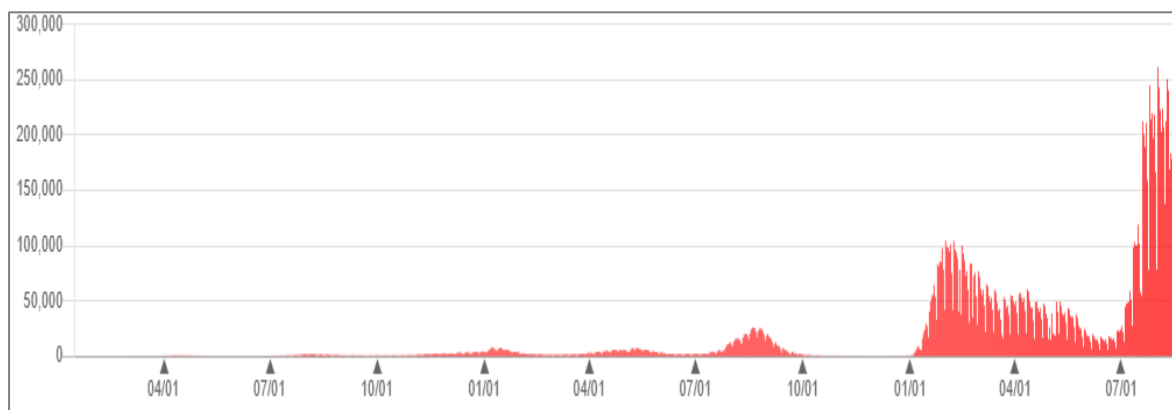
1) 全国状況

新型コロナウイルス感染症の感染者は、2年1月に国内で確認された後、全国的に感染拡大し、感染者数は増減を繰り返しています。

市内では、2年4～5月の緊急事態宣言、令和4年1月～2月のまん延防止等重点措置がなされたほか、4年8月においても収束の見通しが立っておらず、4年8月17日には1日あたり654人の感染確認があり、これまでで一番多い状況となっています。

【国内の新規陽性者数の推移】

(単位 人)



※出所：厚生労働省 HP (情報更新日 4年8月20日)

2) 本局の状況

本局では、全車内の抗菌加工・換気対策、運転士を含む本局職員への感染予防対策・健康管理、乗客へのマスク着用等の呼びかけのほか、非接触の決済が可能な交通系 IC カード「ICOCA」システム導入等、様々な新型コロナウイルス感染症予防対策に取り組んできました。

また、本局職員の感染防止の観点から、ワクチン接種をしやすい環境を整えるため、本局が医療機関と調整し、2年7月から4年4月にかけて3回目まで接種計画をたて、職員の感染予防・重症化リスクの低減に努めました。

また、日頃からの感染対策の徹底や注意喚起、計画的なワクチン接種等、全職員が一丸となって感染予防に努めたことにより、日々のバス運行に支障が出ることはありませんでした。

そうした取り組みもあり、4年3月末まで本局職員から感染者は発生しませんでした。

その後の新型コロナ感染拡大に伴い、本局職員や同居家族等が感染者・濃厚接触者になるケースも生じていますが、全職員が引き続き感染予防に努めたこともあり、市民の日常的な移動手段である一般路線バスは、4年7月末時点で、運休せず通常運行を継続することができました。

(2) 利用者数

1) 市内路線バス等の利用状況

市内路線バス2社(一畑バス(株)、本局)の利用状況をみると、新型コロナの影響により、2年度は元年度と比べて25.7%減となり、大幅に減少しました。

3年度は2年度と比べて6.2%の増となりましたが、元年度と比べると21.1%減となり、先の見通しが立たない大変厳しい状況となっています。

【市内路線バス(市営バス、一畑バス)の利用状況】 H29～R3 (単位 万人、%)

年 度	H29	H30	R1	R2	R3	増減率 (R3/R2)	増減率 (R2/R1)	増減率 (R3/R1)
市営バス	288	284	281	213	223	4.7%	-24.2%	-20.6%
うち一般	270	267	264	207	216	4.3%	-21.6%	-18.2%
うちレイク	18	17	17	6	7	16.7%	-64.7%	-58.8%
一畑バス	160	153	154	110	120	9.1%	-28.6%	-22.1%
2社計	448	437	435	323	343	6.2%	-25.7%	-21.1%

2) 本局の利用状況

① 全体

市営バス全体では、コロナ禍前は280万人以上の利用がありましたが、2年度以降60万人以上(2割以上)減少し、回復の見通しがたたない状況です。

② 一般路線

一般路線は、2年度は元年度と比べて21.6%減となり、大幅に減少しました。

3年度は2年度と比べて4.3%の増となりましたが、元年度と比べると18.2%減となり、減少が続いています。

特に減少した路線は、

- ・北循環線外回り(松江駅～国宝松江城県庁前～しんじ湖温泉駅～)
- ・川津、あじさい団地、朝日ヶ丘行き(松江駅～大橋～国宝松江城県庁前～)
- ・南循環線内回り(松江駅～県立美術館～)
- ・八重垣神社行き(松江駅～八重垣神社)
- ・北循環線内回り(松江駅～島根大学～)

となっており、松江城、松江しんじ湖温泉、県立美術館、八重垣神社などの観光施設に向かう路線での影響が大きい状況です。

③ レイクライン

レイクラインの利用状況をみると、2年度は元年度と比べて64.7%減となり、大幅に減少しました。

3年度は2年度と比べて16.7%の増となりましたが、元年度と比べると58.8%減となり、一般路線と比べて大きな減少が続いています。

運行状況としては、2年4月の緊急事態宣言発出をうけ、市内の観光施設と同様、運休となりました。(期間：2年4月11日～5月31日)

その後は運行を再開しましたが、市内観光客の入込が見込めなくなったことから、以下のとおり特別ダイヤで運行することとしました。

令和2年6月 . . . 1時間間隔

〃 7月～11月 . . . 30分間隔

〃 12月～3年2月 . . . 通常ダイヤ (冬季ダイヤ30分間隔)

令和3年3月～11月 . . . 30分間隔

〃 12月～4年2月 . . . 通常ダイヤ (冬季ダイヤ30分間隔)

*1/27～2/20は「まん延防止等重点措置」に伴い運休

令和4年3月～ . . . 30分間隔

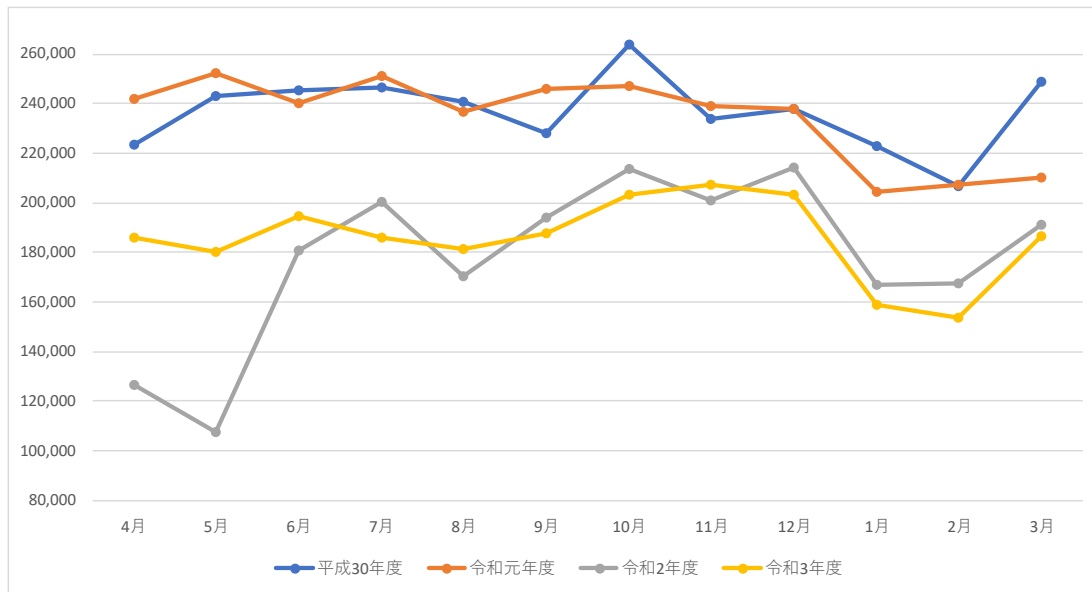
【路線別定期運送利用者数】H29～R03

(単位 人、%)

年 度	H29	H30	R1	R2	R3	増減率 (R3/R2)	増減率 (R2/R1)	増減率 (R3/R1)
川津	549,476	518,325	536,815	389,179	405,450	4.2%	-27.5%	-24.5%
あじさい	183,038	189,980	181,215	132,928	136,453	2.7%	-26.6%	-24.7%
竹矢	208,383	225,812	233,010	219,380	217,116	-1.0%	-5.8%	-6.8%
八束	169,918	176,208	160,380	144,397	150,554	4.3%	-10.0%	-6.1%
八重垣	248,715	201,580	202,770	154,657	158,231	2.3%	-23.7%	-22.0%
市立病院	136,624	148,267	134,072	108,020	119,814	10.9%	-19.4%	-10.6%
朝日ヶ丘	100,107	115,615	106,571	79,236	81,438	2.8%	-25.6%	-23.6%
法吉ループ	75,844	84,093	78,057	67,630	69,482	2.7%	-13.4%	-11.0%
南北循環計	1,029,661	1,010,900	1,007,427	776,637	818,164	5.3%	-22.9%	-18.8%
北循環内回り	262,057	262,392	249,598	189,130	201,515	6.5%	-24.2%	-19.3%
北循環外回り	282,736	273,539	275,846	196,897	215,688	9.5%	-28.6%	-21.8%
南循環内回り	240,312	236,655	247,724	183,887	187,214	1.8%	-25.8%	-24.4%
南循環外回り	244,556	238,314	234,259	206,723	213,747	3.4%	-11.8%	-8.8%
一般路線 計	2,701,766	2,670,780	2,640,317	2,072,064	2,156,702	4.1%	-21.5%	-18.3%
レイクライン	180,617	169,138	172,774	60,932	71,119	16.7%	-64.7%	-58.8%
定期路線計	2,882,383	2,839,918	2,813,091	2,132,996	2,227,821	4.4%	-24.2%	-20.8%

【定期旅客運送輸送人員推移（レイクライン含む）】

（単位 人）



定期輸送人員	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
平成30年度	223,135	242,876	245,352	246,490	240,422	227,772	263,914	233,740	237,836	223,016	206,627	248,738	2,839,918
令和元年度	241,721	252,322	240,380	250,965	236,631	245,688	247,013	239,178	237,622	204,138	207,496	209,937	2,813,091
令和2年度	126,760	107,240	180,494	200,181	170,388	193,728	213,763	200,993	214,223	166,982	167,440	190,804	2,132,996
令和3年度	185,882	179,879	194,611	185,993	181,385	187,853	203,246	207,483	203,118	158,649	153,528	186,194	2,227,821

④ 利用者別の動向

ア 定期券以外の利用状況

○ 現金

現金支払いによるバス利用は大きく減少しました。

要因として、

- ・新型コロナの影響による観光客の減少
- ・リモート会議・研修等の普及によるビジネス客の減少
- ・オンライン授業等の普及による学生客の減少
- ・感染予防の一環として、夜間の飲食店利用の自粛に伴う利用減
- ・その他、ライトユーザーのバス離れ

などが考えられます。

【路線バス車内売上収益（レイクライン、臨時バスを除く）】 H29～R3 単位 千円）

年度	H29	H30	R1	R2	R3	増減率 (R3/R2)	増減率 (R2/R1)	増減率 (R3/R1)
現金	108,234	104,620	93,271	50,979	38,605	-24.3%	-45.3%	-58.6%
ICカード					31,077	-	-	-
計	108,234	104,620	93,271	50,979	69,682	36.7%	-45.3%	-25.3%

○ 高齢者割引

高齢者割引利用額も大幅に減少しました。

要因としては、感染症拡大による行事等の減少により、外出機会自体が少なくなったこと等が考えられます。

【高齢者利用動向 70歳以上100円引き 割引利用額】H29～R3（単位 千円）

年 度	H29	H30	R1	R2	R3	増減率 (R3/R2)	増減率 (R2/R1)	増減率 (R3/R1)
利用額	26,934	26,870	27,044	19,519	19,546	0.1%	-27.8%	-27.7%

○ 障がい者割引

障がい者割引利用額も減少しています。

要因としては、感染症拡大による外出自粛等が考えられます。

【障がい者利用動向 割引利用額】H29～R3（単位 千円）

年 度	H29	H30	R1	R2	R3	増減率 (R3/R2)	増減率 (R2/R1)	増減率 (R3/R1)
利用額	47,249	49,107	49,674	40,477	42,514	5.0%	-18.5%	-14.4%

イ 定期券の利用状況

○ 通勤者の定期券

通勤利用は、ほぼ例年通りとなりました。

元年度と比べると、2年度は6.7%減、3年度は3.1%減となりましたが、平成29年度、30年度との比較では、コロナ禍であっても2年度、3年度とも増加しています。

要因としては、テレワーク導入等の影響が都市部ほど現れなかったこと等が考えられます。

【通勤定期券販売収益】H29～R3（単位 千円、%）

年 度	H29	H30	R1	R2	R3	増減率 (R3/R2)	増減率 (R2/R1)	増減率 (R3/R1)
通勤定期券	31,753	35,023	38,737	36,143	37,544	3.9%	-6.7%	-3.1%
うちIC					12,355	-	-	-

○ 通学者の定期券

通学利用はコロナ前と比べて微減しており、通勤定期よりも減少幅が大きい状況です。要因としては、少子化の影響のほか、通学フリー定期「のりほSP」は1ヶ月定期のみの販売で通常の定期の通用期間(*)と比べて短いため、休校等が相次ぐ中、購入を控える方もあったと推察されます。

* 通常の定期の通用期間(1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月)

2年度は、緊急事態宣言に伴う長期間に渡る休校措置や大学等でのオンライン授業の開始等により、「のりほSP」の販売収益は、元年度と比べて15.8%の減となりました。

3年度は、長期間にわたる休校措置がなかったこと等から、元年度と比べて4.4%の減に留まり、回復傾向にあります。

【のりほSP販売収益】H29～R3 (単位 千円、%)

年度	H29	H30	R1	R2	R3	増減率 (R3/R2)	増減率 (R2/R1)	増減率 (R3/R1)
のりほSP	30,046	29,768	29,177	24,568	27,881	13.5%	-15.8%	-4.4%
うちIC					545			-

⑤ 減少の分析

利用者数での把握では細かく分別できないので、収益費目別に把握していくため、収益を9種類に分類しました。

コロナ前の状況としては、影響を全く受けていない平成30年度の収益を基準の100%とし、これを上期と下期で比較します。

表の見方としては、①が最も利用頻度の高いヘビーユーザーで、以下番号が大きくなるほど利用頻度が低いライトユーザーと分析しています。

* IC定期・IC路線バス車内売上等は、各定期券、バス車内売上に計上

【定期旅客運送収益 コロナ前(H30)を100とした場合の推移】

(単位：%)

バス利用者の利用頻度	No.	収益別	コロナ前(H30)		R2		R3	
			上期	下期	上期	下期	上期	下期
多い ↑	①	定期(通勤)	100	100	106	100	101	113
	②	定期(通学)	100	100	75	90	93	93
	③	定期(高齢者)	100	100	81	85	77	82
時々	④	バスカード(高齢者)	100	100	71	75	75	70
	⑤	バスカード(障がい者)	100	100	79	86	87	86
	⑥	バスカード(一般)	100	100	70	71	70	54
少ない ↓	⑦	路線バス車内売上	100	100	40	57	56	77
	⑧	レイクライン売上	100	100	12	32	17	25
	⑨	企画乗車券	100	100	21	46	28	48

【分析結果】

バス利用者の利用頻度：多い（定期券購入者）

① 定期(通勤)	通勤定期利用はコロナ前と同程度を推移している。 今後、コロナ前を下回らないように、現在の利用者を繋ぎとめておくことが必要。
② 定期(通学)	のりほSPを含む通学定期利用は、R2上期に一時期休校されたことから大きく落ち込み、その後R2下期以降回復してきているが、コロナ前までの回復には若干、至っていない状況である。 今後、新規利用者の掘り起しが必要。
③ 定期(高齢者)	だんだんパスの購入は、回復どころか、R3上期の落ち込みが最も大きい状況にある。 コロナ禍長期化により、利用者が更に離れていった可能性が推察される。

バス利用者の利用頻度：時々（バスカード購入者）

④ バスカード (高齢者)	高齢者のバスカード利用は、R2下期に少ししか回復せず、R3上期も同程度であることから、離れていった利用者の回復が見受けられない。
⑤ バスカード (障がい者)	障がい者のバスカード利用は、高齢者より利用され、回復もしているが、離れていった利用者1割の回復が見受けられない。
⑥ バスカード (一般)	その他、一般のバスカード利用は、R2上期から全く回復していない。 要因として、離れていった利用者の回復が見受けられない他に、R3上期からICが開始されたことにより、バスカード利用者の一部がICへ流れた可能性もある。

バス利用者の利用頻度：少ない（現金、乗車券、IC購入者）

⑦ 路線バス 車内売上	路線バス車内売上は大きく減少し、回復状況も限られている。 またR3上期からICが開始されたことにより、この項目へ含めている。
⑧ レイクライン 売上	レイクラインは、R2上期に運休期間があり、その後も減便運行により、レイクライン本数そのものも減少している。 利用者も観光客がメインであることから、観光客数の回復状況により、増減が生じている。
⑨ 企画乗車券	共通二日乗車券、バスパック乗車券、縁結びパーフェクトチケットなど。 状況は⑧と同様。

(3) 事業収支

1) 営業収益

① 総額

営業収益全体は、新型コロナの影響により、2年度は元年度比 206,876 千円 (30.0%) 減となりました。

3年度は2年度と比べて 26,808 千円 (5.6%) 増となりましたが、元年度と比べると 180,068 千円 (26.1%) 減となっています。

② 定期運送収益

先述のとおり、2年度の定期運送利用者数は、元年度と比べて 680,095 人 (24.2%) 減少したことから、定期運送収益は、134,370 千円 (32.8%) の減少となりました。

3年度の定期運送利用者数は、2年度と比べて 94,825 人 (4.4%)、定期運送収益が、14,831 千円 (5.4%) の微増となりましたが、元年度と比較すると、その回復は一定数に留まり、依然として厳しい状況が続いています。

特に、ライトユーザーの利用頻度が減少していることが推察され、新たな利用者の掘り起こしが急務となります。

③ 貸切運送収益

2年度の貸切運送収益は、元年度と比べて 33,881 千円 (21.1%) の大幅な減となりました。

3年度は、2年度と比較すると 7,622 千円 (6.0%) の微増となったものの、元年度と比較すると、その回復は一定数に留まり、依然として厳しい状況が続いています。

貸切運送収益の大部分を年間輸送契約による収益が占めており、貸切運送収益全体としては減少幅が小さいが、観光需要が大きく落ち込んでいることから一般貸切やツアーによる収益は大きく落ち込んだまま回復していません。

④ 駐車収益

2年度は、駐車台数が元年度と比べて 99,739 台 (41.0%) 減少したことにより、駐車収益は 35,146 千円 (40.6%) の大幅な減少となりました。

3年度は令和2年度よりわずかに増加しましたが、元年度以前と比較すると大幅な減少が続いており、依然として厳しい状況です。

松江市観光白書（令和2年版）によると、2年の観光入込客数は 5,375 千人で元年と比べて 5,084 千人 (48.6%) の大幅な減少となりました。3年は、2年からさらに 352 千人 (6.5%) 減少しました。

大手前駐車場、城山西駐車場（大型駐車場含む）は、観光客利用に大きく影

響を受けた形となりました。白潟駐車場についても、市民活動センターでの各種活動団体の会合が実施されず収益が減少したと推察しています。

※駐車台数の推移はP14のとおり

⑤ 広告料収益

広告料収益は、ラッピング広告や看板広告など、空枠の販売促進に努めた結果、令和2年度は3,125千円(13.3%)の増、令和3年度も986千円(3.7%)の増となりました。特にラッピング広告については、市内いたるところを毎日走る広告媒体として、コロナ禍においても年々収益が増加しています。

【営業収益】 税抜 (単位 千円)

年 度	H29	H30	R1	R2	R3
定期運送収益	425,841	423,896	409,938	275,568	290,399
貸切運送収益	202,871	177,609	160,317	126,436	134,058
広告料収益	17,210	22,608	23,474	26,599	27,585
その他収益	15,535	13,036	9,605	3,001	3,363
駐 車 収 益	86,731	85,725	86,496	51,350	54,357
営業収益合計	748,188	722,874	689,830	482,954	509,762

2) 営業費用

① 総額

2年度は、人件費、車両修繕費、減価償却費が増加したこと等から、営業費用全体では、25,768千円(2.5%)増の1,061,278千円となりました。

3年度は、原油価格高騰の影響により燃料費が増加したほか、人件費及び退職金の増、2年度の交通系ICカード導入に伴い減価償却費が増加したことなどにより、営業費用全体で94,863千円(19.6%)増の1,156,141千円となりました。

② 人件費

2年度は、主に会計年度任用職員制度開始等により増加しました。

3年度は、依然として不足する運転士を補充したこと等により、増加しました。

【営業費用】 税抜

(単位 千円)

年 度	H29	H30	R1	R2	R3
人 件 費	566,741	578,592	591,703	604,397	628,503
退職金・引当	43,368	41,618	46,061	46,772	88,099
燃料・油脂費 (自動車事業)	72,732	82,396	79,233	62,046	84,421
車両修繕費	78,557	67,857	63,688	76,040	65,955
減価償却費	104,406	110,052	119,268	125,716	146,059
そ の 他	154,704	144,421	135,557	146,307	143,104
営業費用合計	1,020,508	1,024,936	1,035,510	1,061,278	1,156,141

③ 営業収支に占める人件費比率の増加

2 年度の営業収支は、元年度と比べて営業収益の大幅な減少により、232,644 千円 (67.3%) の減、人件費比率は 39.3 ポイントの増加となり、100% を超えました。

3 年度も依然として厳しい状況が続いており、2 年度と比べて営業収支は 68,055 千円 (11.8%) の減、人件費比率も前年に続いて 100% を超えました。

【営業収支・人件費比率】 税抜

(単位 千円、%)

年 度	H29	H30	R1	R2	R3
営業収益A	748,188	722,874	689,830	482,954	509,762
営業費用B	1,020,508	1,024,936	1,035,510	1,061,278	1,156,141
うち人件費C	566,741	578,592	591,703	604,397	628,503
営業収支A-B	△272,320	△302,062	△345,680	△578,324	△646,379
人件費比率C/A	75.7%	80.0%	85.8%	125.1%	123.3%

3) 営業外収益、経常収支、内部留保資金

① 営業外収益(市補助金)

3 条補助金^{※1}は、新型コロナウイルス感染症の影響に対する交通事業会計支援金^{※2} (R2:220,000 千円 R3:205,000 千円) を受け増加しています。

4 条補助金^{※3}は、車両更新計画により交付を受けていますが、2 年度は交通系 IC カードの導入による補助を受けたことから増加しています。

【市からの補助金】 (単位 千円)

年 度	H29	H30	R1	R2	R3
3 条	194,653	196,463	198,960	451,438	458,141
4 条	122,192	90,193	97,547	181,938	86,602
計	316,845	286,656	296,507	633,376	544,743

② 経常収支・内部留保資金

新型コロナウイルスの影響により営業収支は大幅に悪化しましたが、経常収支は、前述の営業外収益の交通事業会計支援金や市補助金を受けたこと、減価償却費や固定資産除却費の増加に伴い長期前受金戻入が増加したことなどにより、経常収支は、2 年度は 7,060 千円、3 年度は 15,114 千円となりました。

内部留保資金は、2 年度は 394,652 千円、3 年度は 430,196 千円を確保しました。

【経常収支・内部留保資金】 (単位 千円)

年 度	H29	H30	R1	R2	R3
営 業 収 支	△272,320	△302,062	△345,680	△578,324	△646,379
営 業 外 収 益	337,483	320,907	346,643	613,037	674,944
経 常 収 支	48,025	7,543	△13,312	7,060	15,114
内 部 留 保 資 金	297,435	295,934	312,231	394,652	430,196

※1 3 条補助金：収益的収支にかかる補助金で、路線バス運行補助金や交通事業会計支援金などを含む

※2 交通事業会計支援金：新型コロナウイルス感染症の影響を受け収益が減少した部分について市から支援を受けたもの

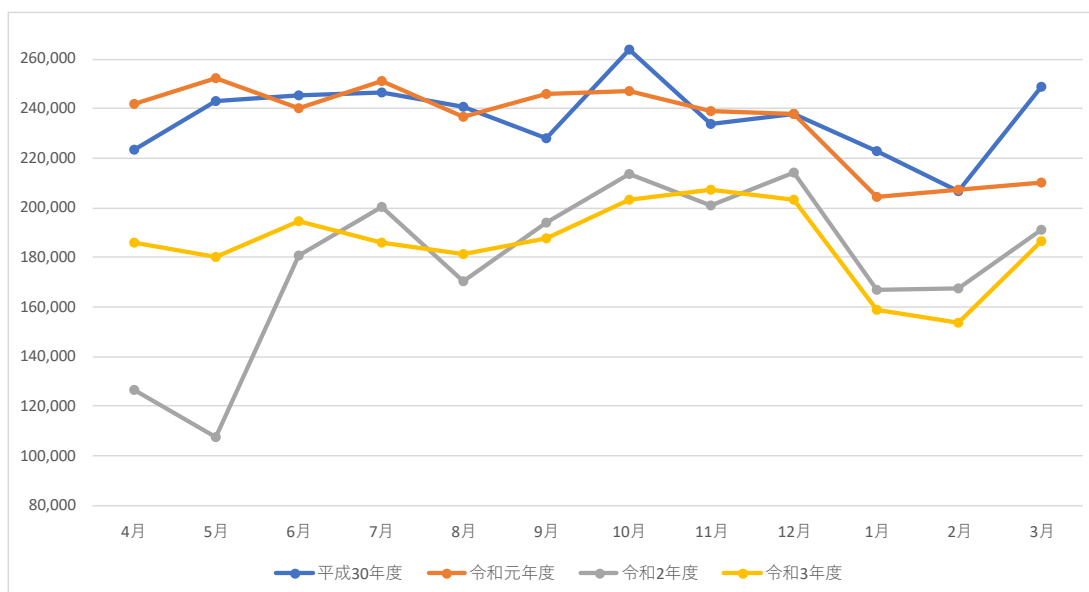
※3 4 条補助金：資本的収支に係る補助金で、バス購入費補助金、IC カード導入事業費補助金などを含む

※収益的収支：現金の収支に関わらず当該年度に発生予定の全ての収支

※資本的収支：施設の整備や拡充などの建設改良費、企業債収入、企業債元金償還などに関する収支

【定期運送 月別利用者数】

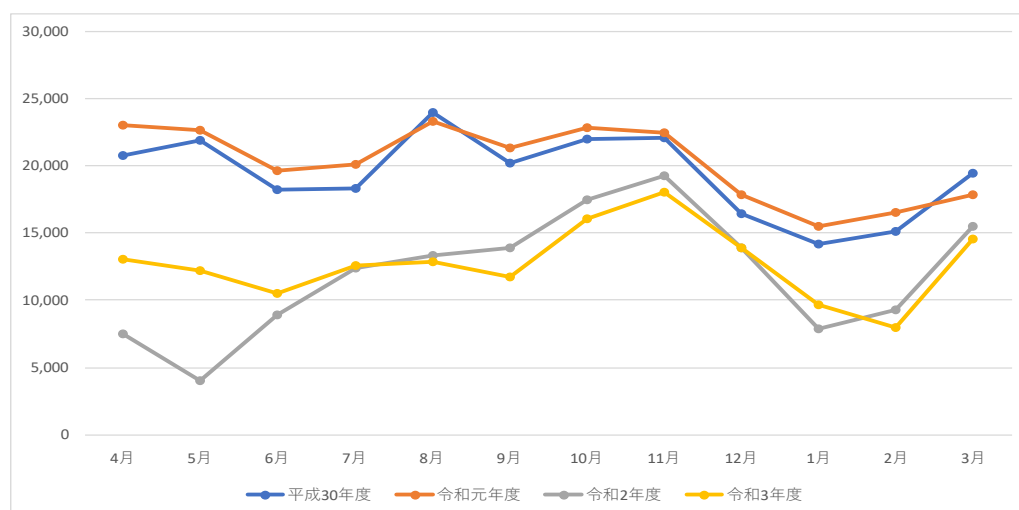
(単位 人、%)



定期輸送人員	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
平成30年度	223,135	242,876	245,352	246,490	240,422	227,772	263,914	233,740	237,836	223,016	206,627	248,738	2,839,918
令和元年度	241,721	252,322	240,380	250,965	236,631	245,688	247,013	239,178	237,622	204,138	207,496	209,937	2,813,091
令和2年度	126,760	107,240	180,494	200,181	170,388	193,728	213,763	200,993	214,223	166,982	167,440	190,804	2,132,996
令和3年度	185,882	179,879	194,611	185,993	181,385	187,853	203,246	207,483	203,118	158,649	153,528	186,194	2,227,821

【駐車場 月別利用台数】

(単位 台、%)



駐車台数	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
平成30年度	20,810	21,956	18,239	18,339	23,957	20,240	22,028	22,096	16,404	14,231	15,163	19,462	232,925
令和元年度	23,013	22,647	19,624	20,157	23,290	21,354	22,853	22,493	17,841	15,486	16,509	17,897	243,164
令和2年度	7,534	3,971	8,887	12,398	13,309	13,875	17,527	19,314	13,936	7,874	9,321	15,479	143,425
令和3年度	13,053	12,209	10,516	12,545	12,877	11,740	16,061	18,023	13,884	9,689	7,957	14,547	153,101

2. 松江市交通事業第3次経営健全化計画の進行管理（令和4年度）

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を掲げ、各種施策を展開しました。

その実施状況は別紙のとおりです。

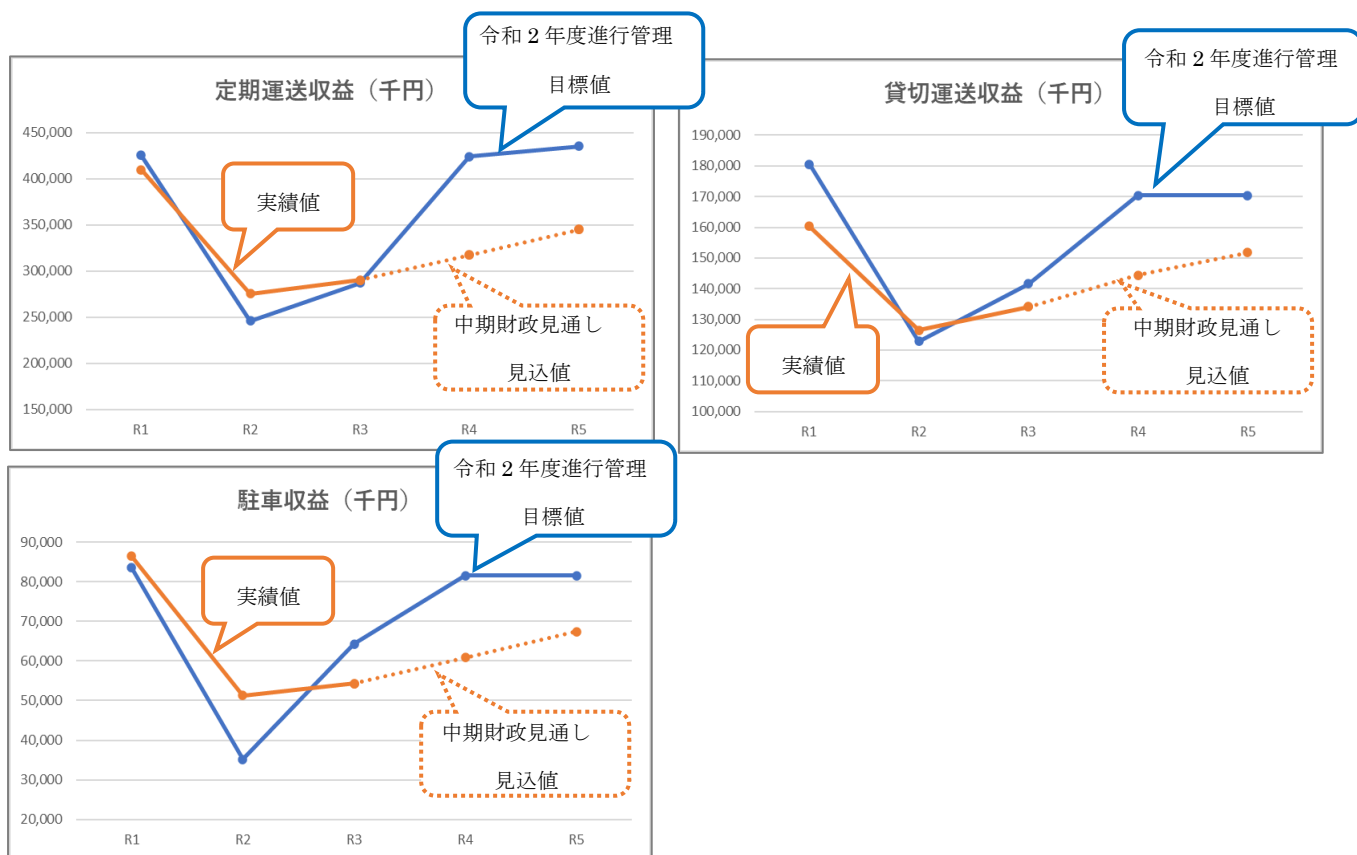
また、各種施策の目標値とそれに対する実績値の状況については次のとおりです。

【注意】

令和2年12月の第3次経営健全化計画の進行管理における令和2年度と令和3年度の目標値については、新型コロナウイルス感染症の影響を受け低く設定されていたため、目標達成した項目もありましたが、その後の令和4年度と令和5年度は下記のグラフのとおりV字回復していくよう設定されています。

前述のとおり、新型コロナウイルス感染症のため、当初想定していなかった新たな生活様式の定着など社会の変化や人流の抑制により交通需要がコロナ禍前の水準に戻らない可能性が高く、令和4年度以降の目標値の達成は困難な状況となっています。

【目標値(R2見直し)と実績値の状況】



①日帰り路線バスパック (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000
実績	131	86	215		

③路線・ダイヤ見直し利用者増 (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	0	0	60,000	60,000	60,000
R2変更	0	0	0	0	0

⑤広告販促増収 (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	7,500	30,000	30,000	30,000	30,000
R2変更	7,500	167	3,849	7,989	12,128
実績	866	3,991	4,977		

⑦貸切運送収益 (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	180,609	188,609	193,609	193,609	193,609
R2変更	180,609	122,899	141,608	170,318	170,318
実績	160,317	126,436	134,058		

⑨駐車収益 (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	83,582	83,582	83,582	83,582	83,582
R2変更	83,582	35,137	64,326	81,626	81,626
実績	86,496	51,350	54,357		

⑪人件費（退職引当、退職金除く） (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	593,462	619,352	623,768	620,356	617,124
R2変更	593,462	631,728	658,349	656,285	652,387
実績	591,703	604,397	628,504		

⑬上屋整備 (単位：箇所)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	1	1	1	1	1
実績	1	1	0		

⑮ベンチ設置 (単位：箇所)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	2	2	2	2	2
実績	2	2	2		

⑰車両更新 (単位：両)

	R1	R2	R3	R4	R5
乗合	4	4	4	4	4
実績	4	4	4		
貸切	0	1	1	1	1
実績	0	1	2		

②貸切増収 (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	3,000	8,000	13,000	13,000	13,000
R2変更	3,000	△54,710	△36,001	△7,291	△7,291
実績	△17,292	△51,173	△43,551		

④販売拠点拡大増収 (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	400	800	1,200	1,600	2,000
実績	192	650	1,197		

⑥定期運送収益 (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	425,296	426,696	434,269	434,669	435,069
R2変更	425,296	246,184	286,956	423,896	435,069
実績	409,938	275,568	290,399		

⑧広告料収益 (単位：千円)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	30,108	52,608	52,608	52,608	52,608
R2変更	30,108	22,775	26,457	30,597	34,736
実績	23,474	26,599	27,585		

⑩正規職員率 (単位：%)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	54.8	55.9	59.1	62.4	62.4
R2変更	54.8	52.7	55.9	59.1	59.1
実績	53.8	52.7	53.8		

⑫有責事故発生件数 (単位：件)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	7	6	5	5	5
実績	12	10	6		

⑭時刻表標識 (単位：箇所)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	3	3	3	3	3
実績	6	4	4		

⑯路線図バス停 (単位：箇所)

	R1	R2	R3	R4	R5
目標値	10	10	10	10	10
実績	10	10	14		

【松江市交通事業第3次経営健全化計画の進行管理（令和4年度）】

項目	実施方針・内容	実施状況・現状	評価
(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			
①重点商品の販売促進	<ul style="list-style-type: none"> 「日帰り路線バスパック」の販売促進 市立女子高生の意見をきき情報発信を改良 近隣（市内、県内、山陰、中国地方）観光地ツアー造成 本局ならではの質の高いツアー造成 	<ul style="list-style-type: none"> バスパック：一部の施設の利用は多かったが、利用が少なかった施設が多い状況 R2市立女子校生徒のモニター体験実施 新型コロナウイルスの影響により貸切受注減、主催ツアー中止あり 近距離のツアーを造成、コロナ禍の中催行 安全性認定制度の更新を申請、最高ランク（三ツ星）を取得 橋北深夜便試行運行：新型コロナウイルス感染症の影響で夜間の利用が見込めないことから見合わせ こっころカード：こっころカードの取扱い変更及び、ICカード導入に伴い、割引制度を再検討 南北循環線の運行間隔見直し：新型コロナウイルス感染症の影響により利用者が減少していることから見合わせ 地域公共交通計画見直しに伴う路線再編、ダイヤの見直し（R6年度） 	<ul style="list-style-type: none"> 「日帰りバスパック」については、対象施設を精査する必要あり Gotoトラベル等に応じてツアー一造成したが、新型コロナウイルス感染症状況によってキャンセル・中止が生じる等、十分な成果が得られなかった 一般路線は通常運行を継続したが、利用者は2割以上減少した 人口減少・少子高齢化、運転手不足といった従来の課題のほか、新しい生活様式の定着などアフターコロナを踏まえ、持続可能な公共交通網を実現するために路線、ダイヤの見直しが必要 松江観光協会での取扱量は少なく、更なる周知が必要
2) 路線・ダイヤの見直し	<ul style="list-style-type: none"> 橋北方面への深夜便の試行運行（R3年度） こっころカードを活用した割引実施（R3年度） 南北循環線の運行間隔の見直し（R4年度） 地域公共交通計画見直しに伴う路線再編、ダイヤの見直し（R6年度） 	<ul style="list-style-type: none"> 橋北へ新規に取扱店（松江観光協会）を設置 	<ul style="list-style-type: none"> 夏休み応援事業は2年にわたり実施できなかった 島根スサノオマジック連携事業については、令和3年度チーム成績が好調の中実施したが、さらに新たな連携事業の実施が必要
3) 販売拠点の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 橋北への定期券取扱店の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 橋北へ新規に取扱店（松江観光協会）を設置 	<ul style="list-style-type: none"> 夏休み応援事業は2年にわたり実施できなかった 島根スサノオマジック連携事業については、令和3年度チーム成績が好調の中実施したが、さらに新たな連携事業の実施が必要
4) 「共創」による利用促進	<ul style="list-style-type: none"> とっどもお得バス利用事業の取り組み 島根スサノオマジックと連携した利用促進策の実施 夏休み応援事業の実施可否検討 	<ul style="list-style-type: none"> とっどもお得バス利用事業：バスカード利用終了に伴い、事業終了を決定（R5年3月31日で終了） 島根スサノオマジック連携事業：R2年度は新型コロナウイルス感染症拡大のため中止、R3年度は5試合100人以上が観戦、ホームゲームで2階席に局のPRパネル設置 夏休み応援事業：R2、R3年度新型コロナウイルス感染症により中止 	<ul style="list-style-type: none"> 夏休み応援事業は2年にわたり実施できなかった 島根スサノオマジック連携事業については、令和3年度チーム成績が好調の中実施したが、さらに新たな連携事業の実施が必要
5) 広告料収益の確保	<ul style="list-style-type: none"> サイネージ追加設置の見送り 	<ul style="list-style-type: none"> 車内デジタルサイネージ広告の販売促進 大手前駐車場のサイネージの販売促進は、新型コロナウイルス感染症拡大の中実施できなかった 車外広告（ラッピング、ステッカー）空き枠の販売促進 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍のなか、車外ラッピング広告収益が年々伸びている 新たな広告媒体の研究も必要
6) 駐車場利用料金の改正	<ul style="list-style-type: none"> 大手前駐車場、城山西駐車場（普通車）の料金を改正 	<ul style="list-style-type: none"> R2年7月から一部駐車場料金を改正（昼間2時間以降30分ごとに100円加算に料金改定） 	-
7) 定期運送収益（目標値）	<ul style="list-style-type: none"> R2年度目標値：246,184千円 R3年度目標値：286,956千円 	<ul style="list-style-type: none"> R2年度決算値：275,568千円 R3年度決算値：290,399千円 	<ul style="list-style-type: none"> 令和2年度に激減した収益はほぼ回復しておらず、今後コロナ禍前水準への回復は困難
8) 貸切運送収益（目標値）	<ul style="list-style-type: none"> R2年度目標値：122,899千円 R3年度目標値：141,608千円 	<ul style="list-style-type: none"> R2年度決算値：126,436千円 R3年度決算値：134,058千円 	<ul style="list-style-type: none"> 令和2年度に激減した収益はほぼ回復しておらず、今後コロナ禍前水準への回復は困難
9) 広告料収益（目標値）	<ul style="list-style-type: none"> R2年度目標値：22,775千円 R3年度目標値：26,457千円 	<ul style="list-style-type: none"> R2年度決算値：26,599千円 R3年度決算値：27,585千円 	<ul style="list-style-type: none"> 令和2年度令和3年度とも目標値を達成しているが、更なる収益確保が必要
10) 駐車場利用台数・駐車収益（目標値）	<ul style="list-style-type: none"> R2年度目標値：101,000台 35,137千円 R3年度目標値：189,000台 64,326千円 	<ul style="list-style-type: none"> R2年度決算値：143,425台 51,350千円 R3年度決算値：153,101台 54,357千円 	<ul style="list-style-type: none"> 令和2年度に激減した収益はほぼ回復しておらず、今後コロナ禍前水準への回復は困難

項目	実施方針・内容	実施状況・現状	評価
(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	<ul style="list-style-type: none"> ・正規職員採用による定着と技術向上による運行情況安定化 ・正規職員比率 R2年度実績：49/93 52.7% (正規職員採用：3人) R3年度実績：50/93 53.8% (正規職員採用：1人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・正規職員比率 R2年度実績：49/93 52.7% (正規職員採用：3人) R3年度実績：50/93 53.8% (正規職員採用：1人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き正規職員比率は50%以上を保てている
2) ガラパゴス化の継続			
①ガラパゴス化・職員処遇の現状	<ul style="list-style-type: none"> ・運転士の確保と事務部門への担当領域拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務部門配属運転士：6人 次長、運輸係長除く 	<ul style="list-style-type: none"> ・運転士不足や新型コロナウイルスの影響による経営環境の変化の中、今後見直しを検討していく必要あり
②給与水準処遇の継続改善による運行情況の現状維持	<ul style="list-style-type: none"> ・処遇改善の実施による運転士の確保、路線継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・可能な範囲での処遇改善を実施も給与水準は低い ・運転士は定数に対し不足 R2年度末：88人/定数93人 △5人 R3年度末：90人/定数93人 △3人 	<ul style="list-style-type: none"> ・運転士確保の観点から、厳しい経営状況の中、可能な処遇改善は必要
③非正規運転士の人材確保とモチベーションの維持	<ul style="list-style-type: none"> ・求人：ハローワーク、「どらなび」就職相談会、ポスター掲出 ・賃付金制度（免許取得・就業支援）実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・求人：ハローワーク、「どらなび」HP掲載、ポスター掲出 ・免許取得賃付実績（R2年度：3件1,021千円 R3年度：3件1,110千円） ・就業支援賃付実績（R2年度：1件200千円 R3年度：0件） ・令和2年度から会計年度任用職員制度開始、処遇改善実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・賃付金制度利用が計7件あり、非正規運転士確保につながっている ・最重要課題である運転士確保について、今後も積極的に人材確保する必要がある
④人件費（目標値） 退職引当金、退職金を除く	<ul style="list-style-type: none"> ・R2年度目標値：631,728千円 ・R3年度目標値：658,349千円 	<ul style="list-style-type: none"> ・R2年度決算値：604,397千円 ・R3年度決算値：628,504千円 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標値より低い、経営健全化のためには、費用の多くを占める人件費の抑制は重要
3) 職員研修の実施			
①階層別研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・外部機関研修に積極的に参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・R2年度実績 運行管理者一般講習・基礎講習、ガイドラインセミナー、リスク管理セミナー、内部監査セミナー、新任職員研修、クレーム対応講座、コミュニケーション講座 ・R3年度実績 運行管理者一般講習・基礎講習、ガイドラインセミナー、リスク管理セミナー、内部監査セミナー、運輸防災マネジメント研修、新任職員研修、リスクマネジメント研修、クレーム対応力向上研修、防災業務関係者研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種研修により、職員のスキルアップに努めた ・継続して実施し実務に生かす必要がある
②PDCAサイクルによる安全運行の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・運転技術研修実施（平田自動車教習所） ・事故事例、ヒヤリ・ハット事例を活用し、安全運行を徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・R2年度実績 運転技術研修は、新型コロナウイルス感染症の影響により中止 ・事故事例は、運行管理室掲示板に掲出し乗務員に周知 ・ヒヤリ・ハット事例は、運行管理室のモニターに映像を写し乗務員に周知 ・R3年度実績 運転技術研修は、運転士を対象に実施 ・事故事例、ヒヤリ・ハット事例は2年度同様に実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・運転技術研修はコロナ禍であっても可能な限り実施し、職員のスキルアップに努めた ・継続して実施し安全運行を徹底する必要がある

項目	実施方針・内容	実施状況・現状	評価
(3) まちづくりと多様な利用者ニーズへの対応	<ul style="list-style-type: none"> 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、地域公共交通計画策定) 運賃改定の検討の必要あり 	<ul style="list-style-type: none"> R4年度：松江市都市計画マスタープラン策定予定 R5年度：松江市地域公共交通計画策定予定 R6年度以降：路線再編、ダイヤ改正に合わせ検討 	<ul style="list-style-type: none"> 市部局と連携し、地域活性化を支える基盤・資源である公共交通の維持・存続を図る必要がある 他地域の事例も研究しながら、対応を検討する
1) 都市交通政策との連携			
2) 費用増加へ対応した運賃改定			
3) バス待合環境の充実			
①バスロケーションシステムの更新	<ul style="list-style-type: none"> R元年度に更新、利便性・サービス向上 	<ul style="list-style-type: none"> 市営バス、一畑バスの位置情報をリアルタイムで検索可能 市営バスホームページにリンク貼り付けPR、各バス停にQRコード表示 R2年度実績：上屋1箇所 時刻表標識4箇所 ベンチ2箇所 路線図掲示バス停10箇所 R3年度実績：時刻表標識6箇所 ベンチ2箇所 路線図掲示バス停14箇所 R2年度実績：乗合4両 貸切1両(中古) R3年度実績：乗合4両 貸切2両(中古) 	<ul style="list-style-type: none"> 便利な機能のPRが不足しているため、更なる周知が必要 毎年待合環境の改善を行っているが、バス停の美装化も含めた取り組み強化が必要 令和3年度は、貸切車両(中古)が安価であったことから2台購入し経費節減に努めた
②バス停等の環境整備(目標値)	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な車両更新 定期4両/年 貸切中古1両/年 		
③車両更新			
4) 松江型交通ICカードの導入	<ul style="list-style-type: none"> 令和3年度を目標に交通系ICカード導入 	<ul style="list-style-type: none"> 交通系ICカード「ICOCA」の導入 R3年4月28日：レイクラインで利用開始 R3年5月29日：一般路線で利用開始 R3年10月1日：バスICOCA定期券利用開始 R4年3月1日：高齢者優待ICOCA利用開始 ICカード普及促進事業を実施 R3年10月1日から新規IC定期を購入した方に1,000円分のチャージ券を進呈 ※新規申込数289件 ICカード利用状況(令和4年3月) 一般路線17.0% レイク17.4% 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者動向の把握、乗降の迅速化による定時性向上、接触機会の低減による感染症予防などのため、交通系ICカードの利便性をさらにPRし、普及を図る必要がある
5) 松江市営バス創業90周年記念事業			
①グッズ作製	<ul style="list-style-type: none"> トミーテック全国バスコレクション、クリアファイル、シール作成 	<ul style="list-style-type: none"> バスコレクション販売数 R2年度実績 計68個 R3年度実績 計38個 	-
②イベント等	<ul style="list-style-type: none"> 創業90周年モデルデザインバス等 	<ul style="list-style-type: none"> 定期路線で運行(島根230あ・90) 	-
③市民等への周知	<ul style="list-style-type: none"> 車内、前幕、市立図書館、HP等で周知 		-

項目	実施方針・内容	実施状況・現状	評価
<p>6) 新型コロナウイルス感染症予防対策</p>			
<p>①感染予防対策全般</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・マスク着用、ビニールカーテン設置、消毒、出張員合わせ、食堂での感染対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の基本的な感染対策を徹底、計画的なワクチン接種を実施 ・局施設の消毒、換気、ビニールカーテン設置、食堂・休憩室等施設利用時のルール徹底 ・県外出張した職員の検査キットによる陰性確認実施 ・家族等職員の接触者が検査対象となった場合の出勤見合わせ ・窓開け、外気導入、車内消毒、最前列席利用中止、ICカード導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・できる限りの対策を実施し通常運行を継続 ・国等の感染防止対策に沿って取り組み、通常運行を確保する ・多数の出勤がでない職員が発生した場合は、BCPに沿って運行を行う
<p>②バス車内感染予防対策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・窓開け、外気導入、車内消毒、最前列席使用中止、ICカード導入等 	<ul style="list-style-type: none"> ・窓開け、外気導入、車内消毒、最前列席利用中止、ICカード導入 ・乗客へサイネージ等を利用した感染予防策周知 ・車両抗菌・抗ウイルス加工実施(R3年度) ・駐車場発券ボタンの消毒、HP等を利用した感染予防対策の周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・できる限りの対策を実施し通常運行を継続している ・国等の感染防止対策に沿って取り組み、通常運行を確保する
<p>③その他感染予防対策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場発券ボタンの消毒、HP等で感染予防対策の周知 		<ul style="list-style-type: none"> ・継続して対策を実施する

3. コロナ禍における利用者、収益回復に向けた施策展開

地方バス事業は、これまでも、モータリゼーションや人口減少・少子高齢化の進展に伴う利用者減、運転士不足といった課題がありましたが、新型コロナの長期化の影響によって、新たな生活様式（テレワーク、オンライン会議等）の定着や人々の意識変化等の傾向がみられ、コロナ収束後も交通需要がコロナ前の水準に戻らないとの指摘もあり、本局の経営は、全国の地方バス事業者と同様、益々厳しい状況となることが予想されます。

こうした中、今後本局において経営健全化及び地域の公共交通をいかに持続可能にしていくかといった課題解決に向け、利用者や収益の回復を目指し次のとおり取り組んでいきます。

(1) 本局の PR

日々、当たり前のように運行をしているバスについて、情報提供はもとより、バスの運行自体が SDGs（持続可能な開発目標）の実現に繋がることを市民、地域、企業等に向けて PR を行うとともに、地域の社会貢献活動にも積極的に参加し、SDGs の取り組みを更に進めていきます。

① 事業所訪問活動

市内事業所への訪問活動を通じて、市の公共交通を担っている本局の厳しい現状を知っていただくとともに、本局での感染症拡大防止対策や市営バスの運行情報（路線、ダイヤ、接近情報）、交通系 IC カード等の乗車券について PR する。併せて、事業所にとっての SDGs の取り組みとなる「事業所職員の公共交通利用」を促します。

② 多様な媒体を使った PR

市民に分かりやすい情報提供に心掛け、市報やホームページ、テレビ・ラジオ広報、ポスター・チラシなど従来の広報手段に限らず、SNS や動画配信等、多様な媒体を積極的に活用し、本局の現状や取り組みについて積極的に PR します。

③ 地域の社会貢献活動への積極的な参加

中海・宍道湖一斉清掃など地域の清掃活動等へ積極的に参加し、地域住民や事業所とともに社会貢献に努めます。

(2) 利用促進策の推進

これまで実施してきた利用促進策（交通系 IC カード普及促進、バス乗り方教室、島根スサノオマジック応援事業など）の充実・拡充を図るとともに、局内に利用促

進プロジェクトを設置し、局全体で利用促進につながる施策を検討し、すぐに実施できるものから取り組んでいきます。

① 交通系 IC カード普及促進

交通系 IC カードは、乗客の利便性が向上するだけでなく、定時性の向上、利用実態の分析等が可能になることから、市、JR とともに連携しながら、ICOCA 定期券、高齢者優待 ICOCA、ICOCA のりほ SP 等の出張販売を行い、普及促進を図ります。

② バスの乗り方教室の充実

一畑バスや松江市公共交通利用促進市民会議と連携して、バスの乗り方教室を開催し、IC カードの使い方の説明やバス乗車マナー・車内事故防止などへの協力依頼などのほか、高齢者優待 ICOCA など乗車券の販売受付を行い、利用者増につなげます。

③ 島根スサノオマジック応援事業

島根スサノオマジックとの協働により、従来の取り組み（フルラッピングバスの運行、ホームゲーム開催時の前幕掲示の実施など）に対して、相手方からは、バス ICOCA 定期券リファレンスペーパーの提示等でホーム観戦券提供、ホーム戦での本局の広告枠提供）だけでなく、様々なタイアップ企画を引き続き検討・実施し、両者 WIN-WIN となるよう、連携し取り組んでいきます。

④ 車両更新の PR

路線バスを毎年 4 台新車に更新してきていること、令和 4 年度においては、レイクラインを 1 台新車に更新すること、貸切バスについても計画的に更新しており、快適な乗車環境を提供できることを PR し、バスに乗ってもらうきっかけにもしてもらいます。

⑤ バス停の美装化の実現

利用客が必ず目にする「バス停看板」について、きれいなものとしていくため、一畑バスや松江市公共交通利用促進市民会議とも連携し、年次的に整備を行うとともに、清掃活動や時刻表掲示方法等の検討など、ソフト面についても検討・実施します。

⑥ 利用促進プロジェクトによる利用促進の実施

利用促進に係るプロジェクトを通じて、全職員でアイデアを出し合い、できることから取り組んでいきます。

(3) 運転士の確保

バス運転士の不規則で長時間に及ぶ勤務形態、低い給与処遇からの人手不足・流動化の状況は本局でも例外ではなく、運転士の定数確保には至っていません。

そのため、運転士確保を最重要課題として、下記に取り組むとともに可能な範囲の処遇改善を引き続き行いながら運転士確保に努め安定的な事業運営の継続及び運行の安全確保を図ります。

ハローワークへの求人掲出、自動車学校へのポスター掲示等は継続実施します。

① 学校等への訪問による運転士確保

市内の大学、専門学校、高校を訪問し、運転士が不足している現状、運転士募集内容について知ってもらい、運転士確保につなげます。

② UI ターン関係部署、市の定住推進部門等との連携

従来のハローワーク等への求人掲出に加え、新たに市定住企業立地推進課へのバス運転士希望者の情報提供の依頼や（公財）ふるさとしまね定住財団の UI ターン希望者用のサイトへ求人情報の掲載を行います。

③ 車両等を使った運転士募集 PR など

一般市民への PR 効果があるように、新たに路線バス車体に運転募集ラッピングやマグネット式広告資材による公用車での運転士募集の PR を実施します。

あわせて運転士募集ポスターを市内の主要なバス停に掲出します。

(4) 安全・安心な運行体制の確保

交通事業者の最大の責務である輸送の安全を確保するため、運輸安全マネジメント実施計画に基づく運転士の資質向上のための研修や、計画的な車両更新等を通じて、引き続き安全・安心な運行体制の確保に努めます。

① 階層別研修の実施

外部専門機関等による研修に積極的に参加し、運転士の経験年数に応じた技術指導や職責に応じた知識取得による人材育成と組織強化を進め、安全輸送の向上に努めます。

② PDCA サイクルによる安全運行の徹底

引き続き PDCA サイクル（外部専門機関による運転技術講習の受講～添乗指導～日常業務を通じた自己啓発による運転技術向上）により運転技術向上を図るとともに、ブリーフィング研修等を通じて、ヒヤリ・ハット事例や接遇についても

適切な指導を行い、事故防止・接遇の向上等を図ります。

③ 計画的な車両更新の実施

安全で快適な運行を実現するため、老朽化した車両をバリアフリーに対応した車両に計画的に更新します。

(5) 新型コロナウイルス感染対策

引き続き、バス事業者として、安全・安心なバス利用を促すため、感染状況及び国・県・市の動向を見極めつつ、公益社団法人日本バス協会策定『バスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン』や、貸切バス旅行連絡会策定『貸切バスにおける新型コロナウイルス対応ガイドライン』に基づく対策を実施します。

① バス車内感染予防対策

- ・全車両への抗菌・抗ウイルスコーティング施工
(R3年6月実施済 効果5年程度)
- ・バス車内の換気(運行中の窓開け、停留所停車時に前後扉を開ける等)
- ・運転士による車内消毒
- ・最前列座席の使用見合わせ
- ・マスク着用、大声の会話を控えるなど、乗客への基本的感染予防対策のPR
(ホームページ、SNS、バス停・バスナビ・車内へのポスター等掲示)
- ・交通系ICカードの導入による運賃支払い時の接触機会の減少
- ・貸切バスはエアコンを外気導入モード設定で運転
- ・貸切バス運転席の飛沫防止対策
- ・貸切バスに手指用消毒液の設置
- ・ツアーは車内のフィジカルディスタンスを考慮して運行
- ・ツアー参加者のうち、発熱、体調不良がある方に対して、参加辞退のお願い

② 感染予防対策全般

- ・運転士、事務職員を問わず、全職員のマスク着用
- ・全職員の検温、体調管理の徹底(発熱、体調不良職員は勤務不可)
- ・定期的な手洗い・うがい、手指用消毒液設置、庁舎内換気・消毒
- ・人と人が対面する場所に透明ビニールカーテンの設置、消毒
- ・ウェブ研修等を励行し、出張を極力見合わせ
- ・食堂での飲食について、対面で座らないよう配置換え
- ・職員の机の間に感染防止パーテーションを配置
- ・駐車場の接触箇所の消毒(発券ボタン、手すり等)

- ・ 駐車場係員のマスク着用
- ・ H P等を利用した感染予防対策の周知
- ・ 県外出張帰庫者、乗務中体調不良者に対して、検査キット等を用いて新型コロナウイルス感染の有無を確認し、感染拡大防止を図ります。

③ 業務継続計画に基づいた運行継続

新型コロナウイルス感染症に関係して出勤ができない職員が生じた際も「松江市交通局新型コロナウイルス対策事業継続計画」に基づき、バス運行の継続を優先して対応します。

(6) その他

① 路線・ダイヤ・運賃

本格的な路線・ダイヤの見直しについては、松江市地域公共交通計画の見直しが令和5年度に行われることから、6年度以降に実施できるよう、まずは市や民間事業者等とともに現状分析を行い、市民の利便性を確保した上で、より効率的な運行を研究していきます。

また、運賃についても、新型コロナの影響が長期化し需要回復が困難な状況を考慮し、経営的に持続可能な運賃体系を検討していきます。

② 貸切バス

年間輸送契約に基づく貸切業務を除き、総じて受注量の減少やキャンセルなどにより、コロナ前と比べて輸送人員、運送収益とも大変厳しい状況が続いています。

今後の事業展開としては、市内外の感染状況を見極めつつ、松江市の観光・文化部局等と連携し、姉妹都市や全国の国宝の城巡り、松江では知ることのできない芸術鑑賞など、県外へのツアーの企画やレイクラインを使ったツアー、身近なふるさとを再発見するツアーなど、公営の強みを活かした企画を行います。

③ 駐車場事業

市中心市街地及び観光地における駐車場需要に対応し、安定的な駐車スペースを供給し、交通混雑を図ることにより地域貢献に努めます。ホームページ等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、利便性向上に努め利用者の確保を図ります。

また、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います。

④ 経費節減に向けた取り組み

事務所内の節電対策等のもとより、より効率的な運行計画及び小型車両・EV車両の導入、遊休資産の活用等、あらゆる施策を検討し、効率的な事業経営に取り組みます。

4. 計画期間における収支見通し

(1) 営業収益の見通し

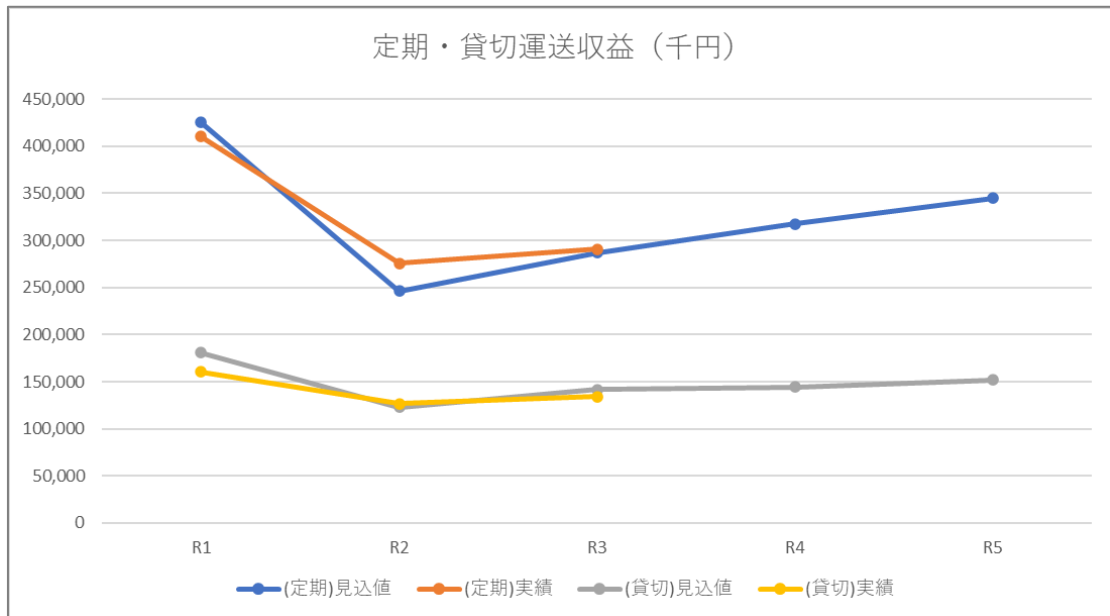
1) 定期運送収益 (単位 千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
見込値	425,296	246,184	286,956	317,570	344,741
実 績	409,983	275,568	290,399		

※見込値は、令和4年度に中期財政見通し(交通局)の値(以下同様)

2) 貸切運送収益 (単位 千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
見込値	180,609	122,899	141,608	144,430	151,798
実 績	160,317	126,436	134,058		



3) 広告料収益 (単位 千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
見込値	30,108	22,775	26,457	24,871	24,871
実 績	23,474	26,599	27,585		

4) 駐車収益 (単位 千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
見込値	83,582	35,137	64,326	60,887	67,416
実 績	86,496	51,350	54,357		

(2) 営業費用の見通し

1) 総人件費 (単位 千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
見込値	636,188	676,952	742,886	739,198	681,354
実 績	637,764	651,169	716,602		

2) 減価償却費 (単位 千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
見込値	116,682	125,616	159,152	161,955	161,689
実 績	119,268	125,716	146,059		

注 自動車運送事業と駐車場事業の合計

(3) 収支見通し

このまま新型コロナウイルス以前の状況に完全回復しなければ、経常利益を計上できず、経営状況が悪化し、内部留保資金が枯渇してしまうため、一層効果・効率的な事業経営に取り組みます。

【収支見通し(4年度改定)】

(単位 千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
営業収益	689,830	482,954	509,762	550,830	591,898
営業費用	1,035,510	1,061,278	1,156,141	1,215,841	1,152,757
内 人件費	637,764	651,168	716,603	739,198	681,354
営業収支	△345,680	△578,324	△646,379	△665,011	△560,859
営業外収益	346,643	613,037	674,944	455,818	433,482
内 市補助金	198,960	451,438	458,141	230,723	248,564
経常収支	△13,312	7,060	15,114	△218,569	△139,654
内部留保資金	312,231	394,652	430,196	154,496	52,330

