

鹿児島市船舶事業経営計画

(平成29年度見直し)

～安全で快適な運航、効率的な事業運営～



(平成30年3月竣工:桜島港新フェリーターミナル)

平成30年3月

鹿児島市船舶局

目 次

1	計画策定と見直しについて	
	(1) 計画の策定	1
	(2) 計画の見直し	1
2	計画期間と計画の位置付け	
	(1) 計画期間	1
	(2) 経営計画と中期財政計画との関係	1
	(3) 経営計画と経営戦略との関係	1
3	船舶事業を取り巻く環境	
	(1) 桜島・大隅地域の人口の推移	3
	(2) 宿泊観光客数の推移	3
	(3) 東九州自動車道の延伸・大隅縦貫道の開通	4
4	船舶事業のこれまでの取組み	
	(1) 実施済の取組み	5
5	船舶事業の現状と課題	
	(1) 経営状況等	6
	(2) 今後の経営見通し	9
6	将来推計	9
7	経営理念及び基本目標、重点取組項目等（経営計画体系図）	10
8	計画最終年度における船舶事業のあるべき姿	12
9	重点取組項目	12
10	重点取組項目に基づく具体的方策	
	(1) 安全運航体制の推進	14
	(2) 乗客サービスの向上	16
	(3) 経営健全化の推進	19
	(4) 環境に配慮した効率的な施設等の整備	28
11	投資・財政計画	30
12	計画の推進	
	(1) 推進体制	31
	(2) 事業評価	32
	(3) 公表の方法	32
	(参考資料) 用語解説	33

(注) 本書の元号については、本計画見直し時点のものを使用しております。

1 計画策定と見直しについて

(1) 計画の策定

本市の船舶事業は、鹿児島市船舶事業経営計画の当初計画策定時においては、車両の小型化や景気の低迷による航送車両台数及び旅客数の減少により、収益に大きな影響を受けるとともに、世界的な原油高により船舶燃料価格が上昇するなど厳しい経営環境にありました。

また、老朽化が進行している桜島港のフェリーターミナルや接岸施設等の整備を図るとともに、老朽化した船舶を更新する必要があることなどから、今後、経営状況はますます厳しくなることが予想されていました。

このような厳しい経営環境のもと、時代の要請に的確に対応し、中長期的な視点に立って計画的に経営を行うため、鹿児島市船舶事業経営計画を策定したものです。

(2) 計画の見直し

平成24年度に策定した経営計画については、平成25年度から平成34年度までの10年間の計画ですが、平成26年12月の東九州自動車道の延伸や大隅縦貫道の開通のほか桜島の火山活動など船舶事業を取り巻く環境が大きく変化してきたことから、平成29年度に見直しを行うこととしました。

2 計画期間と計画の位置付け

鹿児島市船舶事業経営計画は、第五次鹿児島市総合計画の都市像を実現するための基本目標を踏まえて策定するものであり、これまでの3年間の中期財政計画に加え、向こう10年間の長期的な経営計画を策定して、今後の経営状況を随時検証し、経営の健全化を図る中で船舶事業を進展させていくことが重要であることから、その計画期間及び計画の位置付けについては、次の通りとします。

(1) 計画期間

経営計画の計画期間は、平成25年度から平成34年度までの10年間とし、その内容については、第五次鹿児島市総合計画との整合性を図ります。

(2) 経営計画と中期財政計画との関係

中期財政計画については、経営計画の実施計画と位置付け、経営計画の見直し前は、3年ごとに策定していましたが、今回の見直しにより、経営計画の後期にあたる平成30年度から平成34年度の5年間の取組みを中期財政計画に位置付けます。

また、経営計画については、必要な見直しを適宜行います。

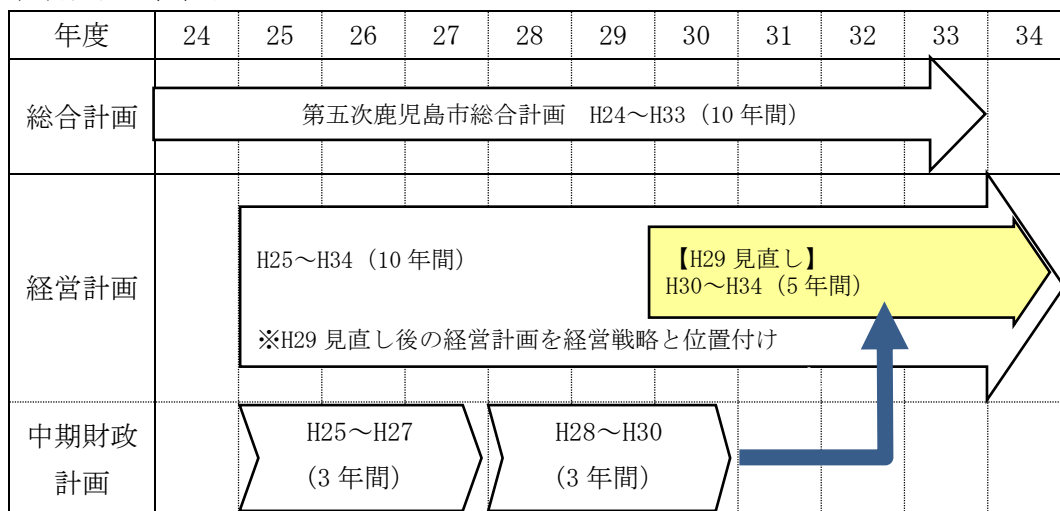
(3) 経営計画と経営戦略との関係

国は、「公営企業の経営に当たっての留意事項」（平成26年8月29日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知）において、公営企業に対し、将来にわたって安定的

に継続していくための、中長期的な基本計画である「経営戦略」の策定を要請しています。

船舶局は、この要請を受け、「経営戦略」で必要とされている事項を踏まえて、経営計画の見直しを行い、見直し後の経営計画を「経営戦略」として位置付けます。

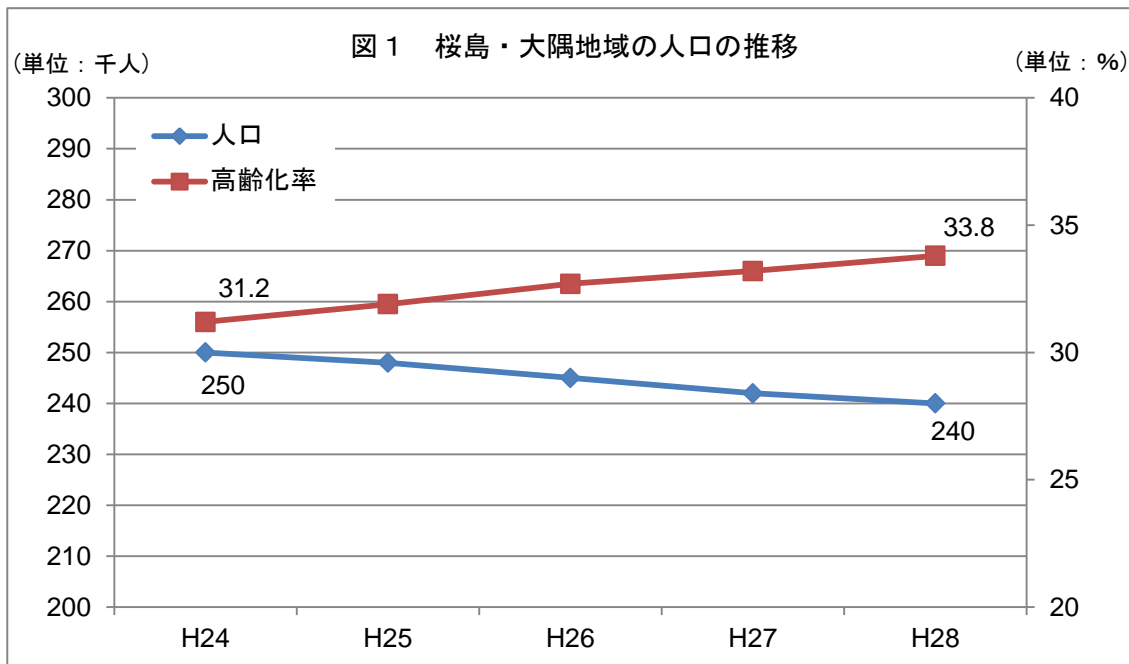
《経営計画の位置付け》



3 船舶事業を取り巻く環境

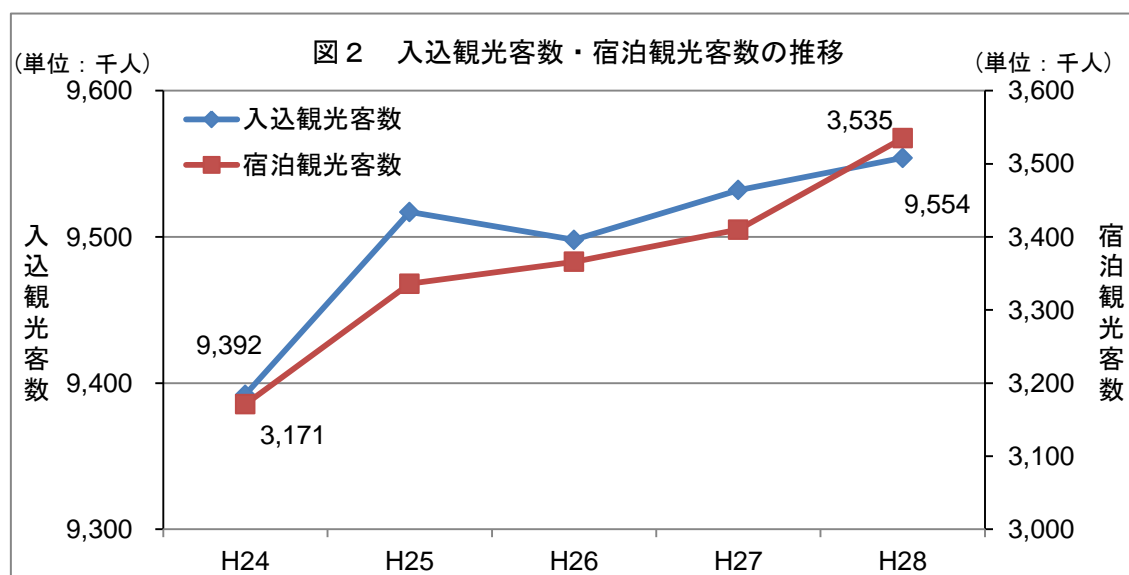
(1) 桜島・大隅地域の人口の推移

近年の桜島・大隅地域の人口の傾向を見ると、年々減少しています。また、高齢化率が高い状況であることから、通勤通学など定期的な利用者は減少しているものと推測され、今後も定期的な利用者が増える見込みはないものと考えます。

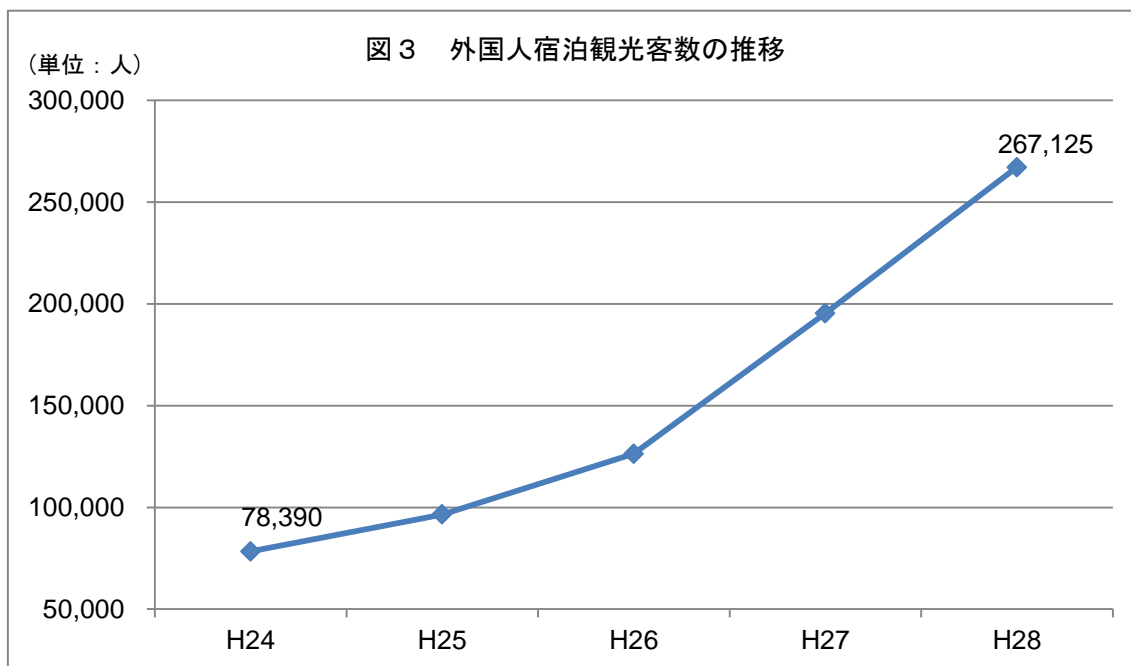


(2) 宿泊観光客数の推移

市の観光統計によれば、中国などアジア各国からの観光客が増加傾向にあります。今後、NHK大河ドラマの放映や東京オリンピック・パラリンピックの開催などを契機に、国内外からさらに多くの観光客が訪れるのではないかと見込まれています。



(資料) H29.9 市観光統計



(資料) H29.9 市観光統計

(3) 東九州自動車道の延伸・大隅縦貫道の開通

平成26年12月に東九州自動車道の曾於弥五郎ICと鹿屋串良JCT間と大隅縦貫道が開通したことで、鹿児島市と鹿屋市が高速道路でつながりました。このことにより、航送車両台数が大きな影響を受けています。

【東九州自動車道の交通量の変化】

末吉財部IC～曾於弥五郎IC (単位: 台/日)

	開通前	開通後	増減率
平日	2,600	6,200	240%
休日	2,400	7,700	320%

(国土交通省: H27.9.2 付記者発表資料)

【距離・時間等の比較】

鹿児島市役所～鹿屋市役所

	フェリー利用	鹿児島北IC～ 笠之原IC
距離	約 50.9km	約 105km
時間	約 1時間 30分	約 1時間 40分
費用	約 1,900円	約 2,500円

※平日利用、割引なし、ガソリン代込、同乗者なし。待ち時間、渋滞は考慮しない。



※国土地理院ウェブサイトからダウンロードした地図データをもとに鹿児島市船舶局が作成

■■■■■■■■■■ 平成26年12月開通
■■■■■■■■■■ 平成32年度開通予定

4 船舶事業のこれまでの取組み

(1) 実施済の取組み

ア 地方公営企業会計制度見直しへの対応（平成26年度）

人口減少社会への転換など公営企業を取り巻く環境の変化に対応するため、関係法令等の改正に合わせて、平成26年度予算から新会計制度を適用しました。

イ バンカーサーチャージ導入の検討（平成26年度）

船舶燃料価格の上昇に伴い、船舶事業の経営が圧迫されていることから、船舶各事業者の多くが導入している燃料油価格変動調整金（バンカーサーチャージ）の導入について検討しましたが、平成26年度の運賃改定の際に、燃料油価格を考慮して改定を行ったため、導入を見送りました。

ウ 船舶事業80周年記念事業の実施（平成26年度）

平成26年度に桜島フェリーが80周年を迎えたことから、これまでの船舶事業の歴史を振り返るとともに、更なる発展につなげていくため、写真展や第二桜島丸（サクラフェアリー）の竣工式に合わせて記念式典を開催したほか、記念誌を発行しました。

エ 船舶へのパソコン設置（平成27年度）

安全管理システムに基づく各種様式の作成及び保管など、規定する文書管理を円滑に行うために、各船舶にパソコンを設置しました。

オ 避難所としての機能充実（平成28～29年度）

桜島港フェリーターミナルは、鹿児島市地域防災計画において災害時の避難所として指定されていることから、フェリーターミナルの建替え等にあたり、耐震基準を満たした施設に整備することとしたほか、津波対策の一環として、電気室や発電機室を屋上に設置するなど施設の防災対策に配慮しました。

カ 桜島港新フェリーターミナル建替え時における取組み（平成28～29年度）

桜島港フェリーターミナルは、老朽化が進行し、耐震性も不足していることから、平成23年度に策定した桜島港施設整備計画に基づき、現在のフェリーターミナルの南側に建替えることとしました。

新フェリーターミナルには、ターミナルに併設するイベント広場と一体となって活用できるコミュニティスペースを設けるとともに、改札ロビーから国道224号線に直接アクセスできるスロープを設置するなど、乗客の利便性の向上を図り、周辺環境と調和した施設としました。

また、高齢者や障害者をはじめ、すべての利用者が円滑に利用できるエレベーター、上下エスカレーター、多目的トイレや授乳室等バリアフリー化の向上を図るとともに、陸上交通機関との乗り継ぎ等について、安全で快適な歩行者動線を確保しました。

5 船舶事業の現状と課題

(1) 経営状況等

ア 船舶事業の概要

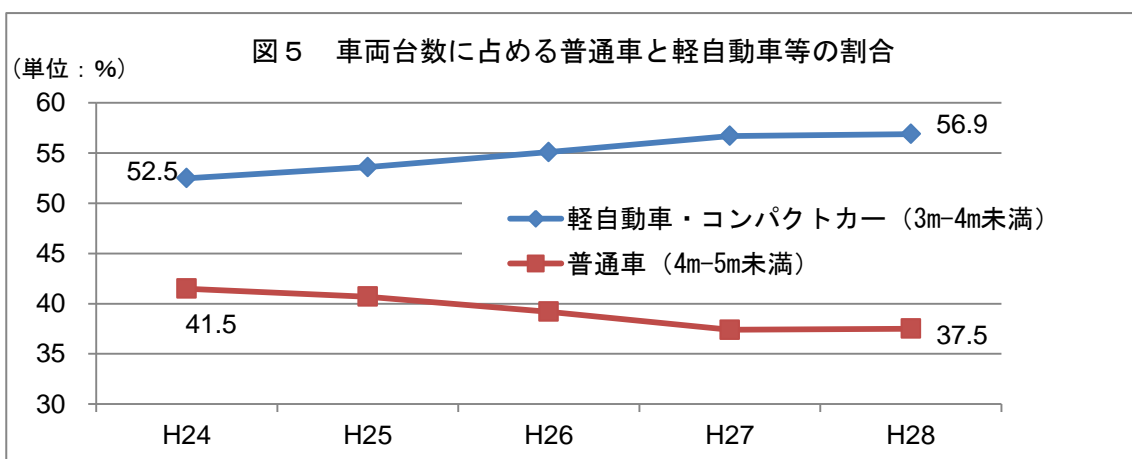
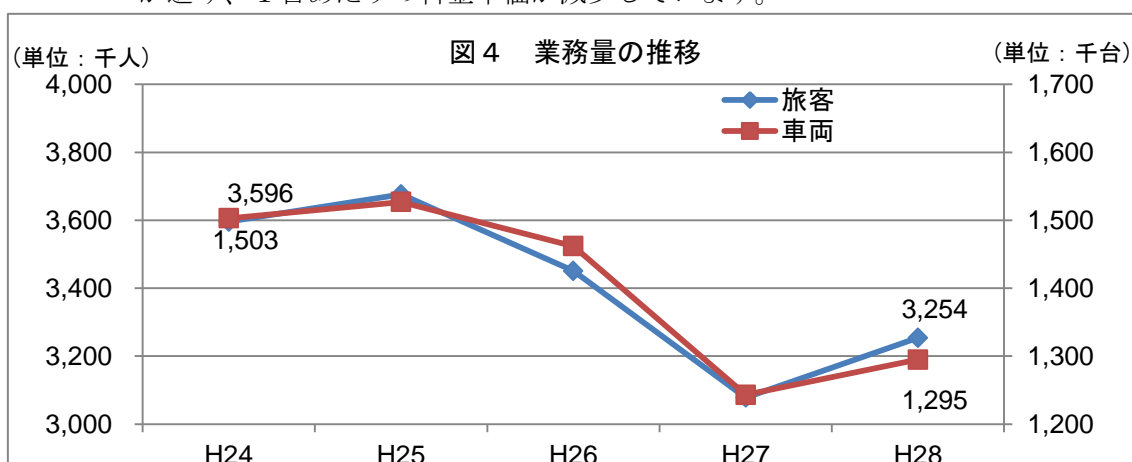
桜島フェリーは、昭和9年、旧西桜島村の村民の生活航路・通学航路として事業を開始して以来、桜島地域と市街地のみならず、薩摩・大隅両半島を結ぶ海上交通機関として重要な役割・使命を担い、本市における総合的な交通体系の中に位置づけられるとともに、鹿児島が世界に誇る観光資源である桜島へのアクセスとして、本市の観光振興と地域の活性化に寄与しています。

また、災害発生時には救難船舶としての役割を果たします。

イ 業務量の推移

過去5年間の業務量の推移を見ると、平成26年12月の東九州自動車道の延伸や大隅縦貫道の開通、平成27年8月の桜島噴火警戒レベルの引上げなどにより、平成27年度は、平成26年度と比べると旅客人数は10%程度、航送車両台数は15%程度それぞれ落ち込みました。その後、回復傾向にありますが、平成26年度の水準までには戻っていない状況です。

また、航送車両台数も減少しており、軽自動車の普及や普通車のコンパクト化が進み、1台あたりの料金単価が減少しています。



ウ 原油価格とA重油購入価格の推移

船舶局所有の船舶の燃料であるA重油の購入価格の過去10年間の値動きを見ると、原油価格の影響を強く受けています。

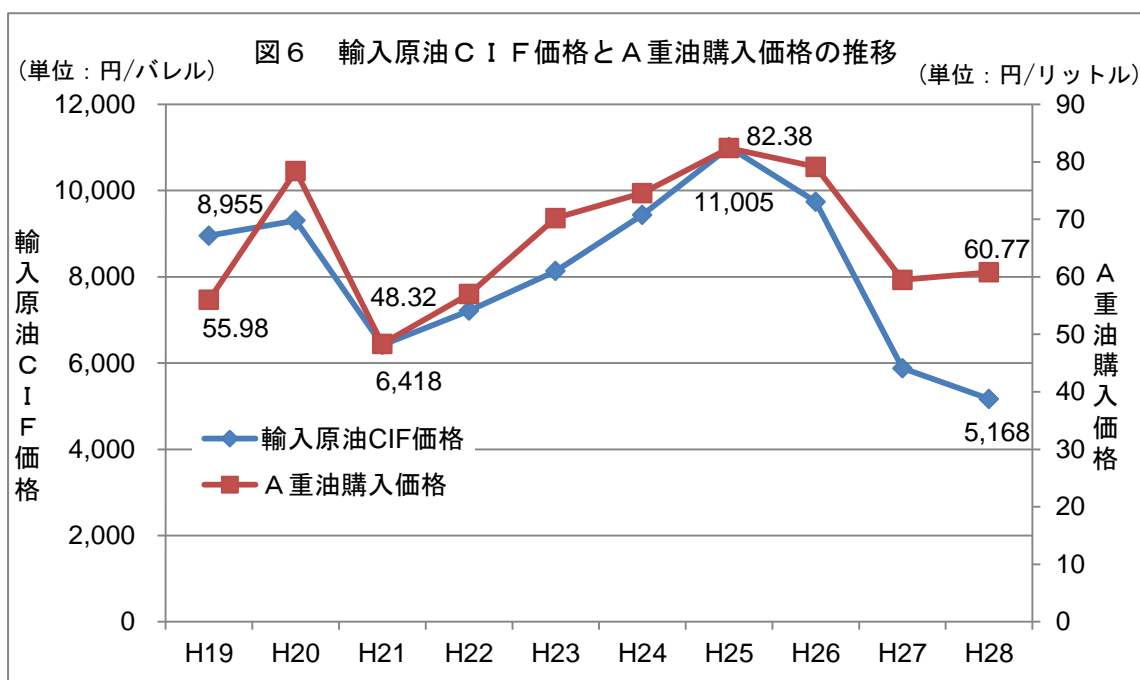
特に、平成19年度までは、新興国や中東産油国の経済発展を背景に石油需要が急拡大したことから、平成20年7月には史上最高値を記録しました。

しかしながら、平成20年9月に起きたいわゆる「リーマンショック」により、同年12月に原油価格は急落しました。

その後、新興国の堅調な経済発展等により、平成21年度以降、再び原油価格は上昇局面へ突入しました。

しかし、平成26年ごろから、米国のシェールオイル増産、欧州や中国の景気減速の中、原油価格は低下しましたが、平成28年4月以降は、世界経済の緩やかな回復により、再び上昇しています。

このように、原油価格は、世界経済の影響を受けており、今後も原油価格の推移を注視する必要があります。



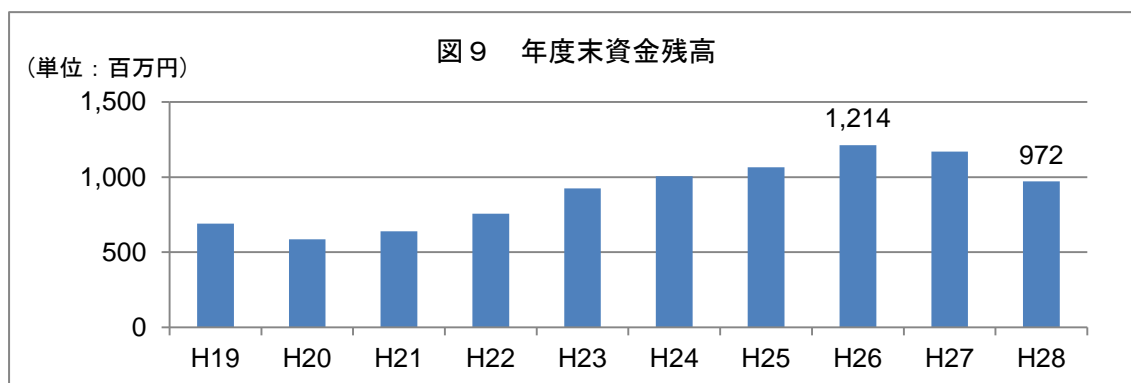
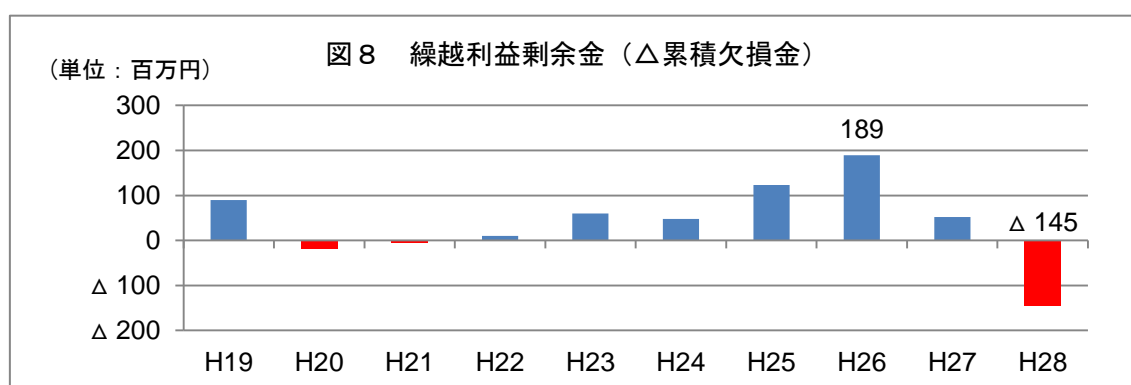
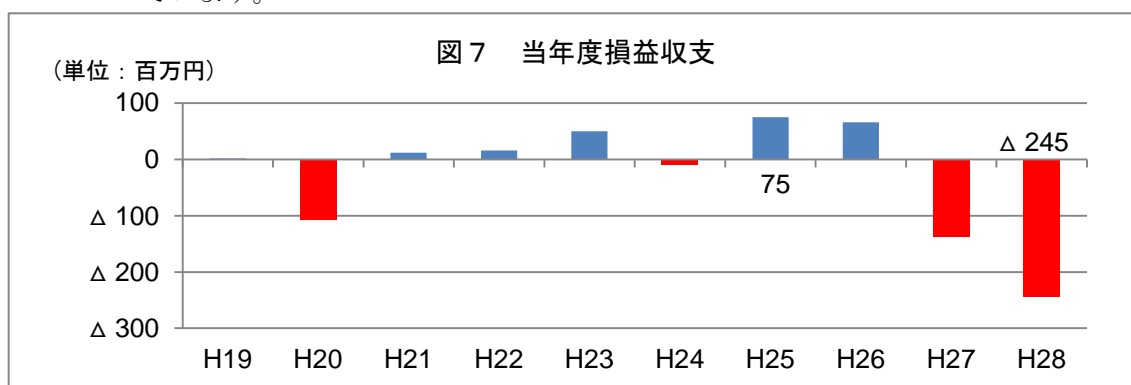
(出典) 輸入原油CIF価格：J X日鉱日石エネルギー(株)「石油便覧」ホームページ。
 なお、A重油購入価格は船舶局の購入実績

エ 財政状況

過去10年間の損益収支を見ると、途中、世界的な原油高に伴う船舶燃料単価の高騰等により純損失が生じた年度もありましたが、平成26年度までは概ね堅調に純利益が確保されていました。

しかし、平成27年度以降は、東九州自動車道の延伸や大隅縦貫道の開通、桜島の火山活動、桜島・大隅地域の人口減少等の影響を受け、航送車両台数や旅客人数が減少し、平成28年度には、約2億4,500万円の純損失を生じるなど、極めて厳しい状況にあります。

なお、過去10年間の年度末資金残高については、平成26年度までは概ね堅調に推移していましたが、平成27年度以降は、純損失を生じたことから減少しています。



(2) 今後の経営見通し

収入面については、車両の小型化、桜島・大隅地域の人口減少や少子高齢化の進行、東九州自動車道や大隅縦貫道の影響などを踏まえると、今後の運航収益の増加は見込みにくい状況にあります。

一方、支出面については、桜島港の施設整備や船舶の更新等多額の経費が見込まれることに加え、原油価格の上昇傾向に伴い、船舶燃料であるA重油の購入価格についても上昇傾向にあり、船舶事業の経営は、今後ますます厳しくなっていくことが予想されます。

このような中においては、より一層、収入の確保や経費の削減を図るとともに、限られた財源を有効活用する中で、経営状況を常に把握しながら事業を進め、船舶の更新についても、適切で適正規模の整備を進めて行く必要があります。

6 将来推計

経営計画を策定するにあたり、船舶数、年間運航距離及び年間輸送量について、次の通り推計します。

区 分	H26 (実績)	H27 (実績)	H28 (実績)	H29 (見込)	H30 (見込)	H31 (見込)	H32 (見込)	H33 (見込)	H34 (見込)
(1) 船 舶 数 (隻)	6	6	6	5	5	5	5	5	5
(2) 年間運航距離 (Km)	212,792	181,014	181,771	181,238	181,238	181,728	181,238	169,729	169,729
(3) 年間輸送量									
旅客人数 (千人)	3,451	3,078	3,254	3,354	3,491	3,456	3,508	3,526	3,526
航送車両台数 (千台)	1,462	1,243	1,295	1,302	1,321	1,308	1,321	1,321	1,314
手小荷物 (千kg)	8,758	8,468	8,432	8,432	8,432	8,432	8,432	8,432	8,432

船舶数については、平成29年度から運航体制を6隻体制から5隻体制に見直しました。

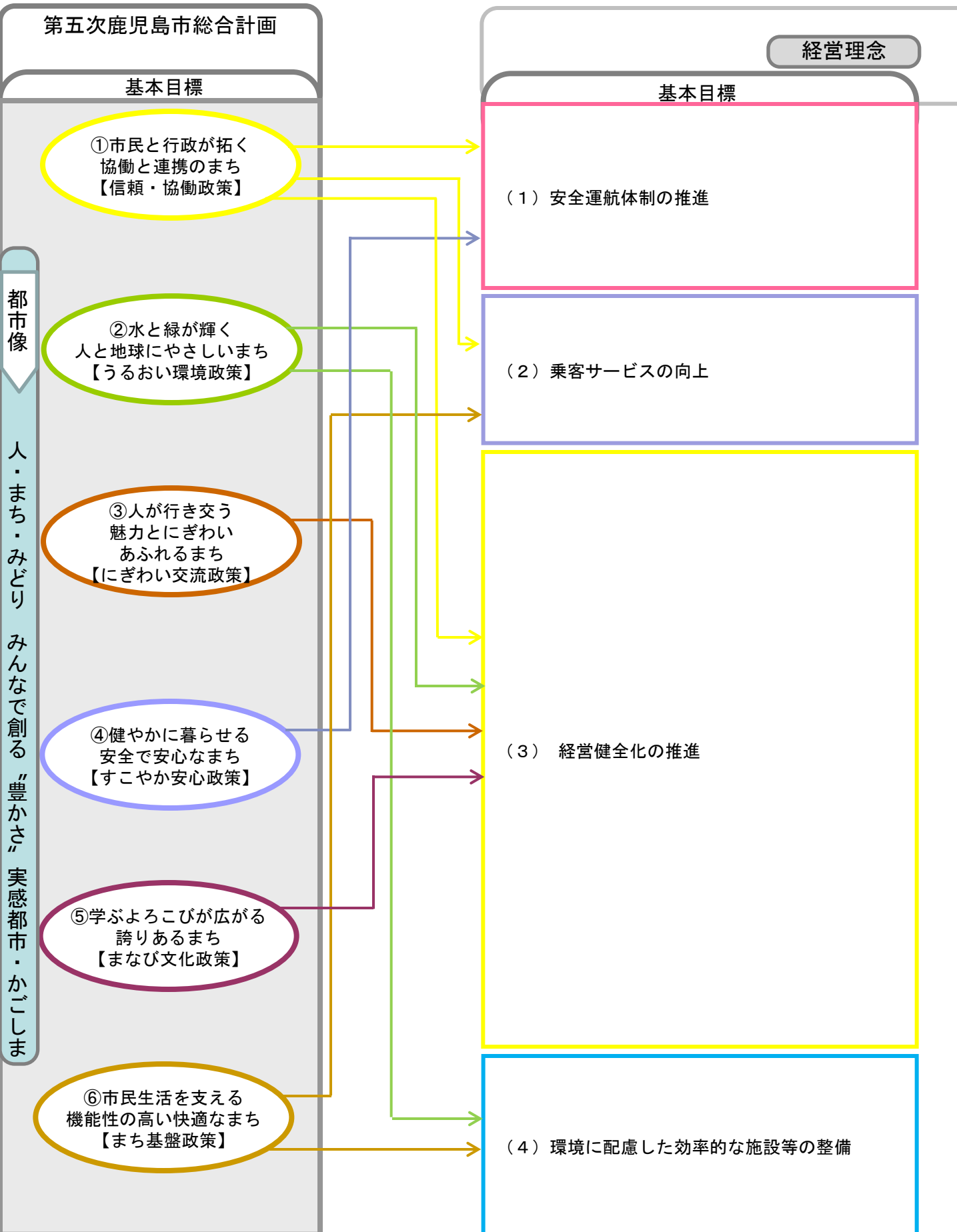
年間運航距離については、平成33年度のダイヤ改定を想定した場合、17万 km程度になるものと見込んでいます。

年間輸送量については、国内外からの観光客の増加が見込まれることから、平成34年度には旅客は352万6千人程度、車両は131万4千台程度になるものと見込んでいます。

また、手小荷物については、これまでと同水準を維持するものと見込んでいます。

7 経営理念及び基本目標、重点取組項目等（経営計画体系図）

本市船舶事業は、「安全で快適な運航、効率的な事業運営」を経営理念に、新たな課題等に的確に対応し、最大限効率的に活用し、現在のみならず将来にわたって、船舶事業を健全に運営していくこととします。また、この理念を実現するために、4つの基本目標を掲げるとともに、その目標を確実に実現するため、



船舶事業の特性や公営企業のあるべき姿を踏まえながら、多様な手法により、限られた資源を、
8つの重点取組項目を定め、着実に実行していきます。

鹿児島市船舶事業経営計画
～安全で快適な運航、効率的な事業運営～

重点取組項目		具体的方策	
ア	安全運航の推進等	(7)	安全運航の推進
		(イ)	運航体制等の見直し
イ	危機管理体制の強化	(7)	危機管理等の体制整備
		(イ)	救難船舶としての機能充実
		(ウ)	緊急事態等対応訓練の充実
ア	お客様の視点に立ったサービスの提供	(7)	利用者ニーズの把握及び迅速な対応
		(イ)	職員研修の充実
		(ウ)	バリアフリー化の推進
		(エ)	運賃徴収における利便性・効率性の向上
ア	組織の活性化と人材育成	(7)	組織・定数の見直し
		(イ)	嘱託職員の正規船員への登用
		(ウ)	情報の共有化
		(エ)	活力ある職場づくり
		(オ)	人事評価制度の活用
イ	財源の確保	(7)	原価主義に基づく適正な運賃等の設定
		(イ)	資金の確保
		(ウ)	一般会計からの繰入金の確保
ウ	増収対策	(7)	交流人口増時代における取組み
		(イ)	桜島フェリー及び桜島等に関する情報発信の充実
		(ウ)	販売促進活動の推進
		(エ)	広告収入の拡大
		(オ)	桜島港新フェリーターミナルの活用
エ	経費削減策	(7)	人件費の抑制
		(イ)	省エネ運航の徹底
		(ウ)	物件費の抑制
ア	環境に配慮した施策の推進	(7)	環境にやさしく経済性を考慮した新船の建造
		(イ)	環境等に配慮した施設の整備
		(ウ)	防汚塗装による推進効率の向上
		(エ)	低公害車の導入
		(オ)	緑のカーテンの取組みの充実

8 計画最終年度における船舶事業のあるべき姿（2022年ビジョン）

本計画の最終年度である平成34年度に、船舶事業のあるべき姿を「2022年ビジョン」として定め、利用者のご理解を得ながら、船舶局一丸となってビジョンに向け、取り組めます。

2022年ビジョン

- (1) 「安全で快適な運航」を推進し、事故ゼロを目指します。
〔具体的方策〕安全運航の推進 など
- (2) 桜島や錦江湾の魅力を体感できる桜島フェリーならではのブランドの確立を目指します。
〔具体的方策〕交流人口増時代における取組み、桜島フェリー及び桜島等に関する情報発信の充実 など
- (3) 海上交通機関としての責務を果たしていくため赤字を解消し、経営健全化を目指します。
〔具体的方策〕運航体制等の見直し、原価主義に基づく適正な運賃等の設定 など

9 重点取組項目

基本目標：(1) 安全運航体制の推進

ア 安全運航の推進等

「安全で快適な運航、効率的な事業運営」を経営理念に、公共交通機関として安全運航に努めるべく、任意ISMコードに基づき、安全運航を維持するための体制等の確立に引き続き取り組めます。

平成26年度に第二桜島丸（サクラフェアリー）が竣工し、車両の積載台数等が増加することから、平成29年度から従来の6隻体制から5隻体制での運航とし、今後、より効率的な運航を行うために、これまでの輸送実績を踏まえて、経営状況や社会情勢等を参考にしながら、適切な運航ダイヤの改定を検討します。

イ 危機管理体制の強化

引き続き、非常時の対応マニュアルに基づく適正な運用を行うとともに、救難船舶として船舶の機能を充実させるほか、関係機関と連携を密にしながら、緊急事態等対応訓練に取り組めます。

基本目標：(2) 乗客サービスの向上

ア お客様の視点に立ったサービスの提供

引き続き、乗船データやモニター制度等を活用し、利用者ニーズに合った事業運営に努めるとともに、利用者が快適に利用できるようバリアフリーの観点から接岸施設等の整備を進めます。

また、老朽化した料金徴収所の整備について検討するとともに、クレジットカードなどが利用できる環境整備について関係機関と連携して取り組むなど、利用者の利便性及び徴収作業の効率性が高い運賃徴収方法について調査・研究します。

基本目標：（３）経営健全化の推進

ア 組織の活性化と人材育成

社会経済状況や新たなお客様ニーズに対応した施策を、効率的かつ効果的に展開できるよう、組織を適宜見直すほか、様々な情報を局内で共有化することで職員の接遇マナーや安全運航に関する技術の向上等に努めます。

イ 財源の確保

運賃等については、平成31年10月の消費税率引上げに合わせて、増税分を運賃等へ転嫁することや、原価主義に基づき適正な運賃等を設定することを基本に、経営状況や社会情勢等を参考にしながら、改定について検討します。

施設整備や船舶の更新に向けて、国庫補助金の積極的な活用を検討するとともに、自己資金の確保を計画的に行います。

ウ 増収対策

新たな需要を喚起するため、錦江湾岸市町や大隅地域と連携した取り組みを行うほか、関係機関と連携して修学旅行の誘致強化に努めます。

また、よりみちクルーズなど各種クルーズ船の運航について、市の関係部局との連携を深化させ、収支改善に向けた検討を進めます。

SNSなど多様な媒体を活用して、桜島フェリーだけでなく桜島・錦江湾ジオパークなど世界に誇れる自然の魅力を積極的に情報発信するほか、外国人旅行者が増加傾向にあることから、外国語版ホームページの充実を図ります。

平成29年度に完成した桜島港新フェリーターミナルのコミュニティスペースや隣接するイベント広場を市民等によるイベントに活用することで、地域の活性化とともに桜島フェリーの利用促進を図ります。

エ 経費削減策

業務改善運動の実施など業務の効率化に取り組み人件費を抑制するほか、給油施設建設の可能性を検討するなど安定した船舶給油の確保に取り組みます。

基本目標：（４）環境に配慮した効率的な施設等の整備

ア 環境に配慮した施策の推進

船舶の更新にあたっては、使用年数の延長を図りながら検討することとし、事業効率を念頭に環境や経済性を考慮して建造します。

10 重点取組項目に基づく具体的方策

4つの基本目標を確実に実現するため、8つの重点取組項目を定め、次の具体的方策を実施していきます。

(1) 安全運航体制の推進

ア 安全運航の推進等

(7) 安全運航の推進

国際航海に従事する船舶に適用される国際安全管理コードに準拠して制定された任意ISMコードに基づく船舶安全管理認定書の取得など、安全運航を維持するための業務体制等の確立に引き続き取り組んでいきます。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施									

(イ) 運航体制等の見直し

a 運航体制の見直し

第五櫻島丸の代替船として、平成26年度に、第二櫻島丸（サクラフェアリー）が竣工し、車両の積載台数等が増加することから、平成29年度に、6隻体制から5隻体制への見直しを行いました。

b 運航ダイヤの見直し

6隻体制から5隻体制に見直しを行ったことに伴い、現行の運航ダイヤについても、これまでの運航実績を踏まえ、輸送量を確保しつつ、より効率的な運航を行うために、適切な運航ダイヤの改定を検討します。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	6隻体制				5隻体制					
取組 b	検討		改定		検討・改定					

※運航ダイヤの見直しは、今後の経営状況、社会情勢及び各面からの検証を踏まえ、改定時期を検討します。

イ 危機管理体制の強化

(7) 危機管理等の体制整備

海上運送法に基づく安全管理規程や国際安全管理コードに準拠した安全管理システムの中で、地震防災対策基準や台風対応マニュアルなどを定め、非常時の体制を整えています。これらの規程の適正な運用及び構築を行うことで、今後とも迅速な災害対応の確立を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	関係規程等の運用・構築									

(イ) 救難船舶としての機能充実

桜島フェリーは、鹿児島市地域防災計画において救難船舶に位置付けられていることから、平成27年度に就航した第二桜島丸(サクラフェアリー)には、エレベーターなどのバリアフリー機能を備えました。

今後も船舶の更新の際には、バリアフリー対策など桜島フェリーに求められる機能の充実を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	第五桜島丸 代替船建造		就航							検討

(ウ) 緊急事態等対応訓練の充実

安全管理規程に基づき、緊急事態の発生を想定した訓練を船舶局全体で実施していますが、今後も引き続き関係機関と連携を図りながら、避難港からの避難訓練など実践的な訓練を実施します。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施									

(2) 乗客サービスの向上

ア お客様の視点に立ったサービスの提供

(7) 利用者ニーズの把握及び迅速な対応

a おもてなしの心を持った対応

お客様は、乗船されるそのひと時に桜島フェリーに対する印象を持たれることから、職員一人ひとりが、常におもてなしの心を持って、乗客サービスに努めます。

b 乗船データの活用

時間帯毎の乗船データを収集・分析することにより、利用状況の把握に努めるとともに、利用者ニーズに合った効率的な運航を行います。

c モニター制度等の活用

船舶モニターやお客様から寄せられる船舶事業全体に対するご意見、要望に対して、対応できるものについては、できる限り迅速に対応するなど、利用者ニーズに合った経営に努めます。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	継続的に実施									
取組 b	継続的に実施									
取組 c	継続的に実施									

(イ) 職員研修の充実

a 接遇マナーや安全運航に関する研修の強化

接遇マナーや安全運航に関する意識向上のため、定期的を実施している外部講師による研修等を強化します。

b 公務員倫理意識の向上

職員一人ひとりが常に自らを厳しく律し、公務員倫理意識を向上させることで、お客様からより一層信頼される船舶局を目指します。

c 研修体系の確立

研修の実施に関する基本的な方針を定めるとともに、海上部門はもとより、陸上部門及び管理職を含めて、積極的に研修を実施します。

d 職員のメンタルヘルスを含む健康管理への取組み

適正な職務を遂行するうえで、職員の健康管理が重要であることから、メンタルヘルスに関する研修やストレスチェックなどを実施します。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	継続的に実施									
取組 b	継続的に実施									
取組 c	検討	継続的に実施								
取組 d						継続的に実施				

(ウ) バリアフリー化の推進

平成23年度に策定した桜島港施設整備計画に基づき、桜島港新フェリーターミナルから近い第二、第三バースをメインバースとし、ターミナル3階から船舶客室へ直接乗船できる人道橋を整備し、利用者が安全で快適に利用できるよう施設のバリアフリー化を進めます。

また、市電の延伸計画、鹿児島本港区エリアの状況を注視しながら、鹿児島港の接岸施設等について関係機関と連携し、バリアフリー化の観点から利用者の利便性向上を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組				ターミナル整備		供用開始				
			第四バース整備		供用開始	第二、三バース整備		供用開始		

(エ) 運賃徴収における利便性・効率性の向上

a クレジットカードなどへの対応

クレジットカード並びに交通系ICカード（全国で相互利用が可能なもの）が利用できる環境整備に向けて、関係機関と連携して取り組みます。

b 料金徴収所の整備及び運賃徴収方法の改善

老朽化した料金徴収所の整備について検討するとともに、利用者の利便性・徴収作業の効率性の高い運賃徴収方法について調査・研究します。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a						整備	継続的に実施			
取組 b						調査・研究				

(3) 経営健全化の推進

ア 組織の活性化と人材育成

(7) 組織・定数の見直し

社会経済状況の変化や新たなお客様ニーズに対応した施策を、効率的かつ効果的に展開できるよう、組織を適宜見直します。また、業務の効率化や業務量の変化に合わせて、適正な定員管理を行います。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
取組	継続的に実施（定員管理）					組織の検討	実施予定				

(イ) 嘱託船員の正規船員への登用

一定の経験年数を経て、船員としての適性があり、勤務成績の良好な嘱託船員については、試験を行い正規船員へ登用します。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施									

(ウ) 情報の共有化

a 経営の健全化に関する情報の共有化

経営状況に関する危機感を全職員が認識するために、経営健全化への取組状況や旅客人数の動向などについて、局内の情報共有化を図ります。




b 意見、要望に関する情報の共有化

お客様からのご意見やご要望を記録するとともに、局内で情報を共有し、業務の改善や接客マナーの向上に努めます。

c 安全運航の確保に関する情報の共有化

安全管理システムに基づき、技術面における知識や船舶におけるインシデント情報を局全体で共有化し、安全運航を確保するための技術の伝承や職員の安全意識及び資質の向上等に努めます。


【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	継続的に実施 									
取組 b	継続的に実施 									
取組 c	継続的に実施 									

(イ) 活力ある職場づくり

職員がやりがいや達成感を持つことにより、意欲的な乗客サービスに繋がることが期待されることから、優れた取組みを行った職員を表彰するとともに、職員提案の制度を充実していきます。

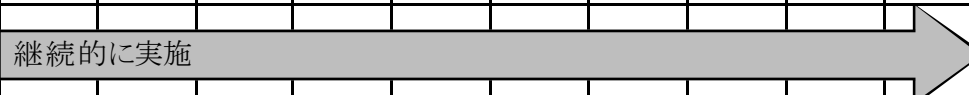
【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施 									

(カ) 人事評価制度の活用

人事評価制度を活用し、職員の資質及び能力の向上に努めるとともに、意欲を高めます。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施 									

イ 財源の確保

(7) 原価主義に基づく適正な運賃等の設定



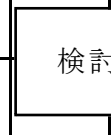

a 運賃等の改定に関する検討

運賃等については、地方公営企業法第21条第2項に定める原価主義に基づき適正な運賃等を設定することが基本であることから、原価計算を行うとともに、経営状況や社会情勢、各種交通機関等の状況等を参考にしながら、改定について検討します。

b 消費税率見直しへの対応

消費税率見直しへの対応については、平成31年10月の消費税率引上げに合わせて、増税分を運賃等へ転嫁することを検討します。

【スケジュール】


年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	検討 	改定 								
取組 b					検討 		改定 			

※ 運賃改定の時期は、消費税率引上げ時に合わせて行う予定とします。

(イ) 資金の確保

老朽化した船舶やフェリー施設等の更新に向けて、国庫補助金の積極的な活用を検討するとともに、内部留保資金や積立金等の自己資金確保を計画的に行います。


【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施 									

(ウ) 一般会計からの繰入金の確保

地方公営企業の独立採算制の基本原則に基づき、厳しい社会経済情勢の中、健全経営を保つため、一般会計からの繰入金については、毎年度国から示される繰り出し基準等に基づき、適正額の確保に努めます。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施 									

ウ 増収対策

(ア) 交流人口増時代における取組み

a 需要の継続及び新たな需要の喚起

東九州自動車道の延伸や大隅縦貫道の開通により減少した車両の需要回復に努めるとともに、大型客船の寄港や海外からのLCCの就航によるインバウンドの増加、NHK大河ドラマの放映、東京オリンピック・パラリンピックの開催などに対応し、新たな需要の喚起に取り組みます。

b よりみちクルーズ船、納涼観光船、錦江湾魅力再発見クルーズ及び貸切船の集客力・収益の向上

桜島・錦江湾ジオパークを体感できる各種クルーズの魅力について、国内外への積極的な情報発信に取組み、誘客促進を図ります。

また、錦江湾を活かした観光振興に今後も継続して寄与するため、市の関係部局との連携を深化させ、クルーズ船の共同運航や料金の改定など収支改善に向けた協議、検討を進めます。

c 新幹線沿線都市等における修学旅行等の誘致強化

中部地区以西の主要都市及び福岡、熊本など新幹線沿線都市の旅行代理店やマスコミへのPR訪問による誘客を行うとともに、教育旅行受入対策協議

会など関係機関と連携したPR活動により修学旅行の誘致強化に努めます。

d 桜島地区や湾岸市町及び大隅半島との連携

桜島地区での各種スポーツ大会の開催誘致に引き続き努めるとともに、桜島港新フェリーターミナルを活用したイベント等の誘致・PRに努めます。

また、おおすみ観光未来会議に参画し、大隅半島で開催されるイベントでのフェリー活用や錦江湾内の港を発着、寄港する貸切船の運航など、湾岸市町や大隅地域と連携した新たな需要の掘り起こしに努めます。

e サクラジマアイランドビュー等バス・電車との連携

観光客等への対応を充実するため、サクラジマアイランドビューなどバス・電車と連携した増収対策を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	継続的に実施									
取組 b	継続的に実施									
取組 c	継続的に実施									
取組 d	継続的に実施									
取組 e	継続的に実施									

(イ) 桜島フェリー及び桜島等に関する情報発信の充実

a インターネットを活用した情報発信の推進

引き続き、桜島フェリーのホームページの内容充実に努めるとともに、Facebook、LINE等多様な媒体を活用し、フェリーの運航状況や桜島の観光情報等のタイムリーな情報を発信することにより、PR等の充実を図ります。

また、外国人旅行者が増加傾向にあることから、外国語版ホームページの充実を図ります。

b 観光情報の発信による認知度向上

桜島・錦江湾ジオパークなど世界に誇れる自然・景観の魅力を国内外に浸透・定着させるため、新聞、雑誌やSNS等の幅広い媒体を活用した情報発信に取組み、認知度向上を図ります。

c 風評被害対応の強化

災害発生時は、利用者への迅速な情報提供を行うとともに、安全が確認された後は、「通常通り安心して観光を楽しむことができる」等の正確な情報を関係機関と連携して発信するなど、風評被害を軽減する取組みを強化します。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	継続的に実施									
取組 b	継続的に実施									
取組 c						継続的に実施				

(ウ) 販売促進活動の推進

a 回数乗船券・コンビニ往復割引乗船券のPR強化

年2回（12月、3月）の回数乗船券販売強化月間を継続するとともに、コンビニ往復割引乗船券のPRを強化し、利用・販売の促進を図ります。

b オリジナルグッズの企画、製作の拡大

船舶局のマスコットキャラクターや船のデザインを活かしたグッズの企画・製作をはじめ、外国人観光客など幅広い層に購入してもらえる商品開発に努めます。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	継続的に実施									
取組 b	継続的に実施									

(イ) 広告収入の拡大

広告収入が減少傾向にあることから、広告代理店や広告主等に対し、船舶局の広告媒体の魅力をこれまで以上に情報発信していくとともに、新たな広告媒体について検討します。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	検討		継続的に実施							

(オ) 桜島港新フェリーターミナルの活用

新フェリーターミナル内のコミュニティスペースや隣接するイベント広場を市民等によるイベントに活用することで、地域の活性化とともに桜島フェリーの利用促進を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組						継続的に実施				

エ 経費削減策

(7) 人件費の抑制

業務改善運動の実施など業務の効率化及び見直しに取り組み、時間外勤務手当等の縮減を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施									

(イ) 省エネ運航の徹底

a 基準経路の遵守

船舶の運航にあたっては、原則として基準経路を遵守し、燃料消費量の削減に努めます。

b エンジン基準回転数の遵守や不要な照明の消灯等

エンジン基準回転数を遵守するとともに、船内の不要な照明の消灯や各プラントの不要な運転の防止など省エネルギーの取組みを徹底します。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	継続的に実施									
取組 b	継続的に実施									

(ウ) 物件費の抑制

a 修繕費の縮減

各船とも毎月定期的に整備日を設け、故障のおそれのある箇所の子品交換などを行っていますが、今後とも定期的な整備を行うことにより、突発的な故障を未然に防止し、修繕費の縮減を図ります。




b 光熱水費等の管理経費の節減

冷暖房時の適切な温度設定の徹底や、不要なOA機器、照明の不利用の徹底等により、光熱水費等の節減に努め、全職員の経費節減意識の高揚を図ります。

c 燃料費の縮減

原油市場を取り巻く環境や社会情勢を踏まえ、給油施設建設の可能性を検討するなど安定した船舶給油の確保に取り組めます。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	継続的に実施 									
取組 b	継続的に実施 									
取組 c						給油施設建設の可能性を検討 				

(4) 環境に配慮した効率的な施設等の整備

ア 環境に配慮した施策の推進

(7) 環境にやさしく経済性を考慮した新船の建造

a 新船の検討

第五櫻島丸の代替船として、二酸化炭素や硫黄酸化物などの排出量を削減し、騒音や振動が少なく、操船性や燃費に優れた電気推進船第二櫻島丸（サクラフェアリー）を建造しました。

今後の船舶の更新にあたっては、船舶の保守整備に努め、使用年数の延長を図りながら検討することとし、櫻島丸（サクラエンジェル）や第二櫻島丸（サクラフェアリー）建造の経験を生かすとともに、事業効率を念頭に環境や経済性を考慮して建造します。

b 自然エネルギーの活用

船内で使用する電力については、自然エネルギーの活用を検討し、環境負荷の低減を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組 a	第五櫻島丸代替船建造		就航					使用年数の延長		
取組 b										新船検討

(イ) 環境等に配慮した施設の整備

桜島港周辺は、自然公園法による普通地域に指定され、また、鹿児島市景観計画において、景観形成重点地区候補地として位置付けられていることから、桜島港フェリーターミナルの建替えやバースの整備にあたっては、周辺環境と調和し、桜島観光のエントランス（玄関口）にふさわしい、海からの眺望に配慮した景観形成を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組				ターミナル整備	供用開始					
			第四バース整備	供用開始		第二、三バース整備	供用開始			

(ウ) 防汚塗装による推進効率の向上

プロペラ等に海洋生物を付着させない環境にやさしい防汚性に優れた塗料を塗装することで推進効率を向上させ、環境負荷や燃料消費量の低減を図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施									

(エ) 低公害車の導入

耐用年数が経過し、買い替え対象の車両については、低公害車への買い替えを行います。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組			実施							実施

(オ) 緑のカーテンの取組みの充実

桜島港フェリーターミナルにおいては、毎年緑のカーテンを設置することにより、建物の温度上昇を抑制するとともに地球温暖化防止をPRしています。

今後、緑のカーテンの取組みをさらに充実し、利用者に涼しげな印象を与えるとともに、桜島フェリーのイメージアップを図ります。

【スケジュール】

年度	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
取組	継続的に実施									

1.1 投資・財政計画

(単位：百万円)

(1) 収益的収入及び支出（税抜）

項目 \ 年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
収益的収入	2,419	2,333	2,382	2,798	2,690	2,727
営業収益	2,132	2,077	2,119	2,548	2,437	2,442
営業外収益	228	236	243	244	253	285
特別利益	59	20	20	6	0	0
収益的支出	2,679	2,830	2,576	2,700	2,601	2,631
営業費用	2,641	2,572	2,526	2,671	2,572	2,604
営業外費用	19	21	28	29	29	27
特別損失	19	237	22	0	0	0
営業損益	△ 498	△ 486	△ 397	△ 113	△ 125	△ 152
経常損益	△ 289	△ 270	△ 182	102	99	106
特別損益	39	△ 216	△ 2	6	0	0
純損益	△ 260	△ 497	△ 194	98	89	96

(2) 資本的収入及び支出（税込）

資本的収入	1,082	726	1,184	124	124	169
資本的支出	1,332	926	1,393	249	249	352
資本的収支	△ 250	△ 200	△ 209	△ 125	△ 125	△ 183

(3) 年度末資金残高（税抜）

年度末資金残高	792	626	522	756	997	1,132
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-------

(4) 累積欠損金（税抜）

累積欠損金	△ 145	△ 237	△ 680	△ 874	△ 776	△ 688
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

(5) 企業債年度末残高（税抜）

企業債年度末残高	3,686	4,257	5,170	5,021	4,871	4,632
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

投資・財政計画の概況

投資・財政計画の作成にあたっては、平成31年10月の消費税率引き上げに合わせて、原価主義に基づく運賃改定を想定しています。^{※1}

資本的収支については、資本的収入額が資本的支出額に不足する額は、内部留保資金である損益勘定留保資金等で補てんすることとしています。

年度末資金残高については、年々減少していきませんが、運賃を改定する場合は、収益的収支が黒字化することから、平成32年度以降、増加に転じるものと見込んでいます。

※1 運賃の設定にあたっては、平成31年度の累積欠損金を5年間で回収することを想定して、積算したものです。

1 2 計画の推進

(1) 推進体制

近年、A I（人工知能）による自動車の自動運転技術が、急速に進んでいるように科学技術は、日々進歩しています。また、2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」については、官民一体となってその達成に向けた取り組みが始まっており、民間企業等においては、その取組みを経営等に活用する動きが広がっています。

このように目まぐるしく変化する社会経済情勢の中で、計画を推進するため、毎年度の予算編成の中で事業運営方針を定め、効率的かつ効果的な事業運営に取り組みます。

また、局内に経営計画推進委員会を設置し、重点取組項目に基づく個別の具体的方策の進行管理の徹底や定期的な進捗状況の把握に努めるとともに、学識経験者や公募市民等により構成されている船舶事業経営審議会の意見や提言も踏まえながら計画的かつ積極的に推進していきます。

【標準的なスケジュール】

月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
事業運営方針							●					
経営計画 推進委員会		●						●				
船舶事業 経営審議会			●						●			

(2) 事業評価

本計画に掲げる重点取組項目や具体的方策の実効性を高めるために、経営計画推進委員会において、PDCAサイクルに基づいた事業評価を実施し、計画の達成度の評価や、その評価に至った原因の分析等を行います。

また、船舶事業経営審議会においても、評価の結果や各種施策の進捗状況、問題点等に関する意見や提言をいただき、各年度の事業運営方針や今後の経営計画の見直し、次期経営計画の策定等の企業経営に反映させます。

(PDCAサイクルのイメージ)



(ア) Plan (計画)

従来の実績や将来の予測などをもとにして業務計画を作成する。

(イ) Do (実施・実行)

計画に沿って業務を行う。

(ウ) Check (点検・評価)

業務の実施が計画に沿っているかどうかを確認する。

(エ) Action (処置・改善)

実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする。

(3) 公表の方法

計画の進捗及び達成状況等については、(2)の評価を実施後、船舶局のホームページ等を通じて公表します。

(参考資料)

用語解説

用語		解説	初掲載ページ
あ	安全管理システム	職員が効果的に安全及び環境保護の方針を実施できるように構築され、かつ文書化されたシステムのこと。	5
	一般会計からの繰入金	行政上、公益性の観点から、経費の負担区分に基づき一般会計において負担すべき経費のこと。毎年度、総務省から公営企業に対する繰り出し基準が示される。	22
	インシデント情報	実際には、事故に至らなかったが、事故に至る可能性の大きかった事態のこと。	20
	インバウンド	外国人の訪日旅行のこと。	22
	AI（エーアイ）	人工知能（Artificial Intelligence）の略。人工知能は、ことばの理解、画像・風景などの認識、問題解決、学習などといった、われわれ人間が不断に行っている知的な情報処理をコンピュータによって行うシステムの設計や実現する技術。	31
	SNS（エスエヌエス）	ソーシャルネットワーキングサービスのこと。Web上で人と人とのコミュニケーションを図るサービスで、ツイッターやインスタグラム、Facebookなどのサービスがある。	24
	SDGs（エスディーゼーズ）	持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）の略。 持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さないことを誓い、SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なものであり、日本も積極的に取り組んでいる。	31

用語		解説	初掲載ページ
あ	LCC（エルシーシー）	格安航空会社（Low Cost Carrier）の略。 低コストかつ高頻度の運行を行うことで低運賃の航空サービスを提供する。	22
	大隅縦貫道	鹿児島県鹿屋市を起点とし肝属郡南大隅町に至る地域高規格道路のこと。	1
か	鹿児島市地域防災計画	災害対策基本法第42条の規定に基づいて、鹿児島市の地域にかかる防災に関し、総合的かつ計画的な防災行政の整備及び推進を図ることを目的に策定されており、災害の種別に応じて、「風水害対策編」、「火山災害対策編」、「震災対策編」、「津波災害対策編」、「原子力災害対策編」から構成される。	5
	経営戦略	各公営企業が、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のこと。	1
	原価計算	営業費、支払利息等経営に要する一切の費用を計算すること。	21
	原価主義	料金は公正妥当なものでなければならず、かつ、能率的な経営の下における適正な原価を基礎とし、地方公営企業の健全な運営を確保することができるものでなければならぬとする考え方。	21
	交通系ICカード	非接触型ICカード方式を採用している電子マネー機能付き乗車カードのこと。	18
さ	サクラジマアイランドビュー	桜島港を発着点に、道の駅、ビジターセンター、鳥島展望所、赤水展望広場、湯之平展望所までを循環し、桜島の多くの自然と観光地を満喫できる周遊バスのこと。	23

用語		解説	初掲載ページ
さ	桜島・錦江湾ジオパーク	「地球・大地（ジオ：Geo）」と「公園（パーク：Park）」とを組み合わせた言葉で、「大地の公園」を意味し、地球（ジオ）を学び、丸ごと楽しむことができる場所のこと。桜島・錦江湾ジオパークは、2013年に日本ジオパークに認定された。	24
	シェールオイル	地下深くの泥岩（けつ岩=シェール）の層に含まれている石油の一種。採掘技術が確立された2000年代初頭より米国やカナダで盛んに生産されるようになった。	7
	資本的収入・支出	収益的収入及び支出に属さない収入及び支出のうち、現金の収支を伴うもので、主に建設改良及び企業債に関する収入及び支出のこと。	30
	収益的収入・支出	企業の経常的経営活動に伴って発生する収入とこれに対応する支出のこと。	30
	船舶安全管理認定書	職員が効果的に安全及び環境保護の方針を実施できるように構築され、かつ文書化されたシステム（安全管理システム）に従い運用されていることが認められる船舶に発給される証書のこと。	14
た	第五次鹿児島市総合計画	本市の将来像と長期的なまちづくりの基本目標を明らかにし、その実現に向けた施策の基本的方向や体系を示した上で、市民と行政がともに考えともに行動する協働・連携のまちづくりを進めていくための計画で、平成24年度から平成33年度までの10年間の計画期間としている。	1

用語		解説	初掲載ページ
た	地方公営企業	地方公共団体が経営する企業のこと。 住民の福祉の増進（公共性）と独立採算制の原則のもと、経済性の発揮（経済性）を経営の基本原則としており、上下水道事業や交通事業、公立病院事業などを行う自治体が多く、地方公営企業法が当然に適用される事業と条例によって地方公営企業法を適用させることができる事業がある。	22
	電気推進船	ディーゼルエンジン等で直接プロペラを回転させる方式と異なり、エンジンで駆動する発電機で発電し、電動機でプロペラを回転させ推進力を得る船舶のこと。	28
	独立採算制	当該会計の事業収入で事業に必要な経費を賄うこと。	22
な	内部留保資金	減価償却費などの現金支出を伴わない支出や利益によって、企業内部に留保される資金のこと。 一般的に、施設の更新や企業債の償還等の財源の一部に充てられる。	22
	任意ISMコード	ISMコードは「国際安全管理コード」の略称であり、外航海運における大型海難事故の頻発を契機に、船舶の安全航行や海洋汚染の防止等、船舶の安全管理体制を確立する目的で策定された規則である。 1998年7月から国際航海に従事する旅客船等に対し、同コードの内容が強制化されていたが、内航船についても、2000年6月から、任意でISMコードの認証取得ができる制度が実施されている。	12

用語		解説	初掲載ページ
は	バリアフリー	バリア（障壁）をなくすことを意味する。もともとの建築用語では、建物内の段差の解消や、出入口や廊下の幅の拡幅など、障害者や高齢者などが生活するのに支障のないデザインを導入すること。	5
	バンカーサーチャージ	燃料とする油（灯油、軽油、重油など）の価格に追随する、運賃とは別建てで徴収される料金のことで、燃料価格の急激な変動により契約、又は料金表設定時の運賃では運航する燃料代が賄えない事態に対応する措置として海運業界が1970年代から導入し、2000年代には航空、陸運業界にも広まった。 料金表を設定し、運行時点での燃料価格に応じた価格をサーチャージとして追加徴収する形式が一般的で、燃料価格が一定以下に下落した場合は徴収しない料金表とする場合もある。	5
	PDCAサイクル（ピーディーシーエーサイクル）	業務遂行に際し、計画を立て（Plan）、実行し（Do）、その評価（Check）に基づいて改善（Action）を行うという工程を継続的に繰り返す仕組み（考え方）のこと。	31
	東九州自動車道	福岡県北九州市を起点とし、大分県、宮崎県を經由し、鹿児島県鹿児島市に至る高速道路（高速自動車国道）の路線名・道路名のこと。	1
	ビジョン	将来のある時点でどのような発展を遂げていきたいか、成長していきたいかなどの構想や未来像のこと。	12

用語		解説	初掲載ページ
リ	リーマンショック	<p>国際的な金融危機の引き金となった米国大手証券会社リーマン・ブラザーズの経営破綻とその後の株価暴落などを指す。</p> <p>高金利の住宅担保貸付け（サブプライム・ローン）を証券化した商品を大量に抱え込んだため、住宅バブル崩壊で損失が膨らみ、急速に世界的な金融不安に陥った。</p>	7

