

# **第2期鹿児島市船舶事業経営計画**

**(令和4年度～13年度)**

**【概要版】**

**～安全で快適な運航、効率的で持続可能な事業運営～**

**令和4年3月**

**鹿児島市船舶局**

# 目 次

1	計画策定の趣旨	1
2	計画の位置付け	1
3	計画期間	1
4	計画とSDGsとの関連付け	1
5	船舶事業の役割	
	(1) 市民生活や物流を支える	2
	(2) 観光振興（交流人口の創出）	3
	(3) 災害対策	3
	(4) 地域のにぎわい拠点	3
6	船舶事業の現状と課題	
	(1) 船舶事業を取り巻く社会情勢	4
	(2) 経営状況	5
	(3) 計画で取り組むべき課題	6
7	経営理念	6
8	基本目標	7
9	船舶事業のあるべき姿（2031年ビジョン）	7
10	経営計画体系図	8
11	基本目標に基づく重点取組項目・具体的方策	
	基本目標1 安全運航の推進	10
	基本目標2 効率的で持続可能な経営の実現	10
	基本目標3 乗客サービスの向上	11
	基本目標4 地域防災対策の強化	12
	基本目標5 環境にやさしい施策の推進	12
12	経営健全化に向けて	
	(1) 現行の運航体制を継続した場合の財政見通し	13
	(2) 徹底した経費削減及び財源の確保	14
	(3) 将来の財政見通し	15
13	計画の推進	
	(1) 推進体制	16
	(2) 事業評価	16
	(3) 公開の方法	16

## 1 計画策定の趣旨

本市の船舶事業は、桜島・大隅地域の人口減少や東九州自動車道延伸等の影響による輸送量の減少など、船舶事業を取り巻く環境が厳しい状況となっていたことから、船舶事業経営計画について、平成29年度に見直しを実施するとともに、令和元年度に運賃改定を行うなど、経営の健全化に努めてまいりました。

しかし、令和2年2月頃からの新型コロナウイルス感染症の拡大により旅客人員及び車両台数が大幅に減少したことから、運航ダイヤの減便を行うなど経費削減に努めたものの同計画の財政見通しに大幅な乖離が生じております。

このようなことから、今後、船舶事業が将来にわたり持続可能な事業運営を実現するため、第六次鹿児島市総合計画の計画期間にあわせ、当初より1年前倒し、4年度を初年度とする第2期経営計画（以下「経営計画」という。）を策定するものです。

## 2 計画の位置付け

本計画は、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ため策定するものです。

また、第六次鹿児島市総合計画（令和4年度から13年度）の個別計画として位置付けるとともに、国が「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）において示している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経営の基本計画である「経営戦略」としても位置付けます。

さらに、計画期間の3年間（令和4年度から6年度）は中期財政計画として位置付けます。

## 3 計画期間

計画期間： 令和4年度 ～ 13年度  
（2022年度～2031年度）

## 4 計画とSDGsとの関連付け

経営計画の重点取組項目において、SDGsのゴールを新たに関連付けます。

【本計画に関わりの深いゴール】



## 5 船舶事業の役割

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、総合的な交通体系の中に位置付けられ、本市の観光振興と地域の活性化に寄与するとともに、災害時には救難船舶としての役割を果たしています。

また、桜島港フェリーターミナルは、地域の賑わい創出の拠点や避難所としての役割も担っています。

### (1) 市民生活や物流を支える

#### ① 生活航路としての役割

桜島フェリーは、薩摩・大隅両半島を結ぶ交通手段であり、24時間運航を堅持し安心・快適に移動できる交通機関として桜島地域や垂水市、鹿屋市をはじめとする大隅地域の住民の通勤通学、通院など生活航路としての役割を担っています。

これからも人口減少や高齢化などの社会構造の変化に柔軟に対応しながら、その役割を担うことが求められています。

#### ② 薩摩・大隅間の物流を支える役割

桜島フェリーは、運輸・各種サービス産業等の企業活動をはじめとした薩摩・大隅両半島の物流を支える役割を担っています。

近年、大隅半島の広域交通体系の整備が進み、平成26年12月の東九州自動車道の曾於弥五郎ICと鹿屋串良JCT間の開通以降、利便性の高まった高速道路利用への転換が顕著となり、桜島フェリーを利用するトラックなどの貨物車両台数は減少傾向にあります。

フェリーの利用促進については、温室効果ガスの排出量削減効果や長時間運転によるドライバーの疲労軽減などのメリットがあることから、これからも物流に寄与する交通機関としての優位性を高めていく必要があります。

#### ③ 救急医療を支える役割

桜島フェリーは、桜島・大隅地域から鹿児島市内の医療機関へ年間約400件、救急車両を搬送しています。特に夜間は、ドクターヘリが運行していないことから、鹿児島市内に搬送する場合、桜島フェリーが必要とされており、24時間運航体制は桜島・大隅地域からの迅速な搬送や医療の地域格差の解消などに大きく貢献しています。

## **(2) 観光振興（交流人口の創出）**

桜島地域は、全域が桜島・錦江湾ジオパークのエリアに含まれ、大部分が霧島錦江湾国立公園に指定されており、国内外から観光客が訪れる鹿児島市の代表的な観光地です。桜島フェリーは、鹿児島中央駅等の主要交通拠点と桜島地域や大隅地域の観光施設、イベント会場等を結ぶ重要な二次交通となっております。

また、平成23年3月に運航を開始したよりみちクルーズは、「プチクルーズ」としてこれまで18万6千人が乗船し、利用者の満足度は高く、桜島や錦江湾など鹿児島ならではの魅力を体感できる着地型体験プログラムとなっております。

## **(3) 災害対策**

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として位置付けられており、桜島火山大規模噴火時に係る避難計画において指定された避難港19箇所について、災害時に備えて離着岸訓練を実施しています。

## **(4) 地域のにぎわい拠点**

桜島港フェリーターミナルは、桜島地域と市街地との中継施設として展望スペースやカフェ、授乳室、多目的トイレなどを完備し、バリアフリーにも配慮した施設で、JNTO外国人観光案内所のひとつである桜島観光案内所（桜島コンシェルジュセンター）が設置されるなど重要な交通結節点であり、桜島地域の交流・情報発信の拠点として高いポテンシャルを有しています。このようなターミナル内のコミュニティスペースやイベント広場等について、地域コミュニティ等に活動の場として活用してもらおうなど、地域のにぎわい拠点として期待されています。

## 6 船舶事業の現状と課題

### (1) 船舶事業を取り巻く社会情勢

#### ① 人口減少及び進行する高齢化社会

桜島・大隅地域は、人口減少や高齢化が進行しており、今後もその傾向が続くことが予想されることから、通勤・通学・通院・買い物などの地域住民によるフェリー利用は旅客・車両ともに減少し、高齢者の利用割合が高くなっていくことが見込まれます。

#### ② 東九州自動車道の延伸・大隅縦貫道の開通

東九州自動車道の曾於弥五郎 I C から鹿屋串良 J C T への延伸と大隅縦貫道が開通した平成 26 年 12 月以降、貨物トラックをはじめとする車両の多くが高速道路利用にシフトし、車両台数の減少が続いています。

さらに、令和 3 年 7 月には鹿屋串良 J C T と志布志 I C 間が開通し、このような高速道路の利便性向上により、運航収益の約 8 割を占める車両収益が減少していると考えられ、今後も桜島フェリーの事業運営に大きく影響することが見込まれます。

(単位：台/日)

	H30 年度	R 元年度	増減率
野方～曾於弥五郎 (東九州自動車道)	8,800	9,100	3.4%
桜島 (一般国道 224 号)	6,000	5,600	▲9.4%

(資料) 直轄トラカン交通量集計



※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

#### ③ 新型コロナウイルス感染症の拡大

元年度からの新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、緊急事態宣言やイベントの自粛など、人流の抑制が図られたことで、輸送量が大きく減少しています。地域住民の利用は一定程度まで回復しましたが、観光等の利用は低迷しています。

#### ④ 観光需要の回復見込

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、外国人を含む観光客が減少している中、本市の観光需要については、段階的に回復し、かごしま国体の開催される 5 年には、同感染症の影響を受ける前の元年の水準にまで回復することが見込まれています。

## ⑤ 重油価格の変動・船体の維持管理費の高騰

船舶の燃料であるA重油価格は、新型コロナウイルスワクチン普及による経済活動の活性化や米国、中国における石油需要、中東を含む世界情勢の動きなどの影響を大きく受け、不安定な値動きになると考えられます。

また、船体部品のユニット化による交換経費の増や、保守業務に係る人件費の上昇など今後、船体の維持管理費は高騰していくことが見込まれます。

## ⑥ 温室効果ガス排出量の削減

今後、A重油を使用する桜島フェリーにおいても省エネ運航がさらに求められ、将来的には技術革新を含め、長期的な視点で、利用するエネルギーの調査研究を進める必要があります。

## ⑦ 県構想路線「錦江湾横断道路」

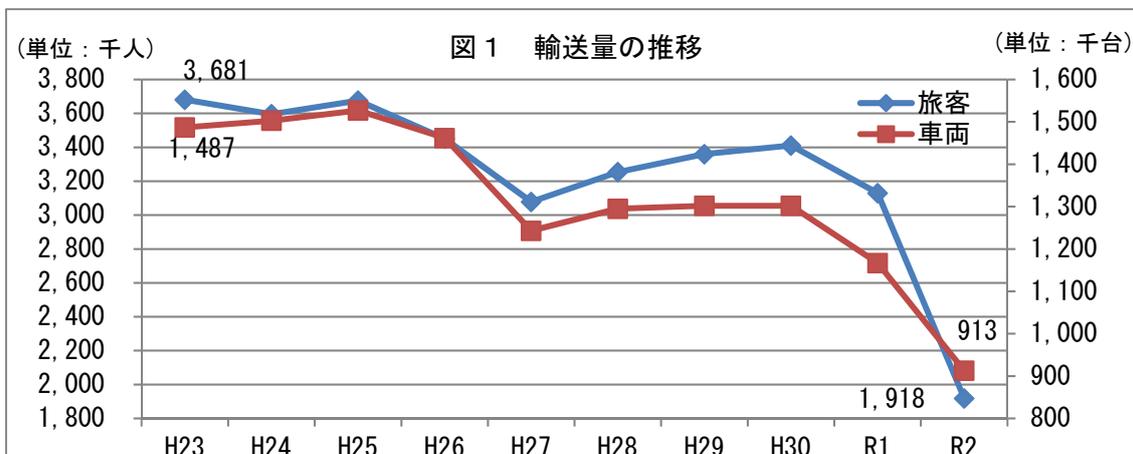
令和3年6月に鹿児島県が策定した「かごしま新広域道路交通計画」において、構想路線として位置付けられた「錦江湾横断道路」は、桜島フェリーの経営に大きく影響があることから、鹿児島県における計画の検討内容や進捗状況等を注視していかなければなりません。

## (2) 経営状況

### ① 輸送量の推移

令和元年度以降は、新型コロナウイルスの全国的な感染拡大等の影響を受け減少に転じています。特に令和2年度は輸送量が大幅に減少し、旅客人員は前年比38.7%減、車両台数は前年比21.8%減となっています。

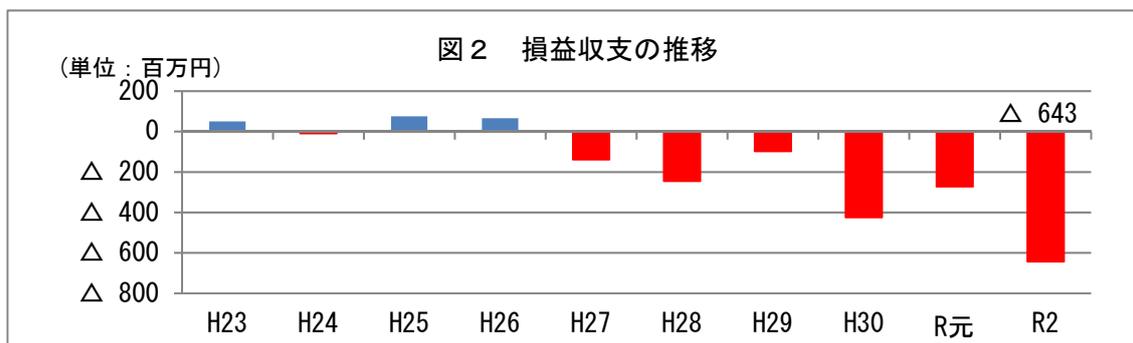
今後は、アフターコロナにおける観光客の回復が期待できる一方、桜島・大隅地域の人口減少や、東九州自動車道延伸等の影響により、中長期的には旅客・車両ともに減少することが見込まれます。



## ② 財政状況

損益収支の推移を見ると、平成26年度までは概ね純利益が確保されていましたが、27年度以降は純損失が生じています。令和元年度に運賃改定を行ったものの、2年度には、約6億4,000万円の純損失となり、3年度においては、年度途中で約3億円の資金不足が発生する見込みです。これに対して、一時借入を行う見通しであり、年度末に国の特別減収対策企業債を活用し、資金不足額の補てんを予定しています。

船舶局の持続可能な事業運営を推進していくには、財政の健全化が喫緊の課題です。



## (3) 計画で取り組むべき課題

船舶事業の役割や社会情勢の変化、経営状況等を踏まえ、この計画で取り組むべき課題を以下のとおり整理しました。

- ① 事故防止等の対策
- ② 資金不足の解消
- ③ 収益確保に向けた取組
- ④ 災害等での救難対応
- ⑤ 環境保全への取組

## 7 経営理念

『安全で快適な運航、効率的で持続可能な事業運営』

私たち鹿児島市船舶局は、利用者の方々が安心して利用いただける安全で快適な運航を使命とし、桜島・大隅地域の生活や物流を支えるとともに、環境にやさしい海上交通機関として、将来にわたり効率的で持続可能な事業運営を実現します。

## 8 基本目標

計画で取り組むべき課題を踏まえ、下記の5項目の基本目標を掲げます。

船舶事業の現状	計画で取り組むべき課題	基本目標
船舶事業の役割 (生活、物流、観光、災害対策等)	事故防止等の対策	1 安全運航の推進
船舶事業を取り巻く社会情勢 (人口減少、温室効果ガス削減等)	資金不足の解消	2 効率的で持続可能な経営の実現
	収益確保に向けた取組	3 乗客サービスの向上
経営状況 (業務量の減、厳しい財政状況)	災害等での救難対応	4 地域防災対策の強化
	環境保全への取組	5 環境にやさしい施策の推進

### 基本目標1 安全運航の推進

経営の根幹である安全運航を職員一丸となって推進します。

### 基本目標2 効率的で持続可能な経営の実現

市民の生活や物流を支え、市民の財産である桜島フェリーの運航を継続するため、収益の確保と徹底した経費削減を推進し、効率的で持続可能な経営を実現します。

### 基本目標3 乗客サービスの向上

市街地と桜島・大隅地域を結ぶ海上交通機関として人々が行き交い、にぎわいあふれる取組を推進するとともに、質の高い快適なサービスを提供します。

### 基本目標4 地域防災対策の強化

救難船舶や地域の防災拠点としての役割を踏まえ、桜島の大規模噴火をはじめとする災害に備えた対策を強化します。

### 基本目標5 環境にやさしい施策の推進

環境負荷の軽減を図るため、省エネ運航等を推進し、「ゼロカーボンシティかごしま」の実現に貢献します。

## 9 船舶事業のあるべき姿（2031年ビジョン）

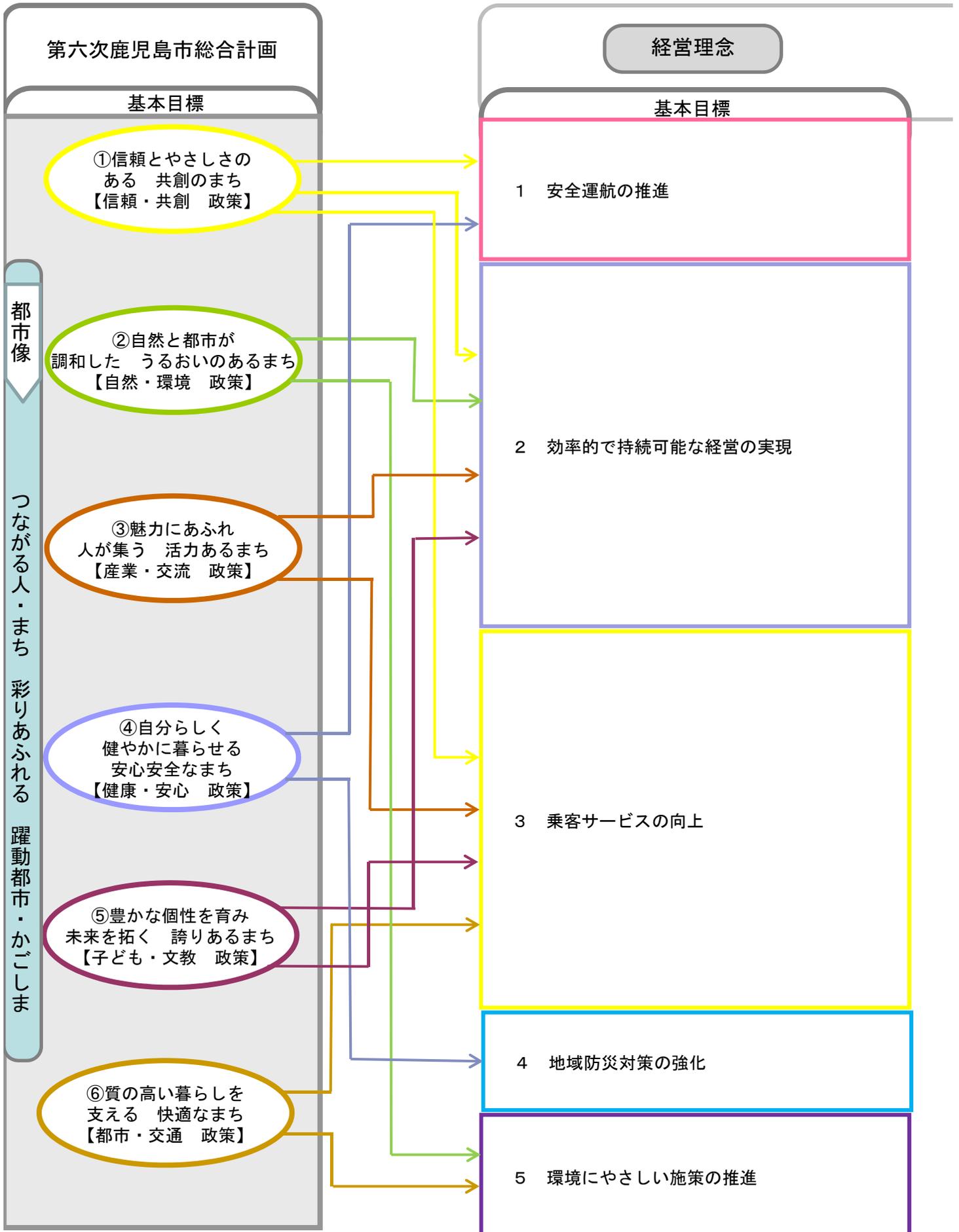
本計画の最終年度である令和13年度の船舶事業のあるべき姿を「2031年ビジョン」として定め、利用者のご理解を得ながら、ビジョンの実現に向け、船舶局一丸となって取り組みます。

### 2031年ビジョン

- (1) 「安全で快適な運航」を推進し、事故ゼロとなっています。
- (2) 海上交通機関としての責務を果たしていくため、収益の確保と徹底した経費削減を推進し、将来にわたり持続可能な経営となっています。
- (3) 観光資源としての桜島フェリーの魅力をブラッシュアップするとともに、桜島・錦江湾の魅力発信やフェリーターミナルを活用したにぎわい創出など、桜島地域の魅力ある地域づくりに貢献しています。

# 1 1 経営計画体系図

経営理念「安全で快適な運航、効率的で持続可能な事業運営」を基本に、新たな課題等に的確に対応し、船舶効率的に活用し、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、この理念のもとに、5つの基本目標を掲げ、11の重点取組項目を着実に実行していきます。



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、最大限

～安全で快適な運航、効率的で持続可能な事業運営～

重点取組項目		具体的方策	
(1)	安全運航の推進	①	安全管理の徹底
		②	船舶の計画的保有
		③	感染症対策
(2)	緊急事態への対応強化	①	危機管理対応の充実
(1)	経営環境の変化への柔軟な対応	①	人材の育成
		②	柔軟な組織の見直し
		③	働き方改革等の推進
		④	情報の共有化
(2)	事業継続のための財源確保	①	適正な運賃等の設定による収益の確保
		②	資金の確保
		③	利用促進活動の強化
		④	広告収入の確保
(3)	徹底した経費削減	①	コストの抑制
		②	運航体制等の見直し
(1)	快適な運航サービスの提供	①	質の高いストレスフリーな決済サービス
		②	ホスピタリティあふれる対応
		③	すべての利用者にやさしいサービスの提供
		④	公共交通機関等との連携
(2)	交流人口の拡大に向けた関係機関との連携	①	観光関連団体等との連携・協力
(3)	桜島港フェリーターミナルのにぎわい創出	②	桜島や錦江湾を活かした教育への活用促進
		①	桜島港フェリーターミナルの活用促進
(4)	魅力発信の充実	②	NPO法人等との連携
		①	多様なツールによる情報発信の充実
		②	インバウンド需要増への対応
(1)	桜島の大規模噴火対策など地域防災への対応	③	職場体験等の受入
		①	救難船舶としての機能充実
		②	災害対応体制の構築
(1)	環境保全活動の推進	③	業務継続計画（BCP）の策定
		①	環境保全の推進
		②	「ゼロカーボンシティかごしま」への貢献
		③	省エネ運航の徹底
(1)	環境保全活動の推進	④	モータリシフトの促進

## 1 1 基本目標に基づく重点取組項目・具体的方策

経営理念のもとに、5項目の基本目標を掲げ重点取組項目を着実に実行していくことにより、局の将来像「船舶事業のあるべき姿（2031年ビジョン）」の実現に向け取り組みます。

### 基本目標1 安全運航の推進

#### 重点取組項目（1） 安全運航の推進

##### 【具体的方策① 安全管理の徹底】

- ア 安全意識の向上
- イ 船舶の安全運航
- ウ 車両誘導員等の安全管理体制

##### 【具体的方策② 船舶の計画的保有】

- ア 船舶ストックマネジメント
- イ 新船建造

##### 【具体的方策③ 感染症対策】



#### 重点取組項目（2） 緊急事態への対応強化

##### 【具体的方策① 危機管理対応の充実】

- ア 緊急事態への対応
- イ 緊急対応訓練の充実



### 基本目標2 効率的で持続可能な経営の実現

#### 重点取組項目（1） 経営環境の変化への柔軟な対応

##### 【具体的方策① 人材の育成】

- ア 職員研修の充実
- イ 職員の健康管理
- ウ 職員提案の実施
- エ 人事評価制度の活用

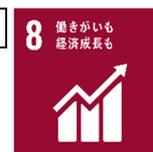
##### 【具体的方策② 柔軟な組織の見直し】

- ア 適正な定数・人件費の見直し
- イ キャリアアップの形成

##### 【具体的方策③ 働き方改革等の推進】

##### 【具体的方策④ 情報の共有化】

- ア 経営改善への活用
- イ 接遇マナー向上等への活用
- ウ 安全運航の確保への活用



**重点取組項目（２） 事業継続のための財源確保**

【具体的方策① 適正な運賃等の設定による収益の確保】

- ア 運賃改定の検討
- イ 割引制度の見直し

【具体的方策② 資金の確保】

【具体的方策③ 利用促進活動の強化】

- ア 貸切船の利用促進
- イ よりみちクルーズの利用促進
- ウ 販売業務の推進

【具体的方策④ 広告収入の確保】



**重点取組項目（３） 徹底した経費削減**

【具体的方策① コストの抑制】

- ア 燃料費の縮減
- イ 施設ストックマネジメントの推進

【具体的方策② 運航体制等の見直し】

- ア 運航ダイヤ等の見直し
- イ よりみちクルーズの見直し



**基本目標 3 乗客サービスの向上**

**重点取組項目（１） 快適な運航サービスの提供**

【具体的方策① 質の高いストレスフリーな決済サービス】

- ア 旅客運賃決済の利便性向上
- イ 車両運賃決済の利便性向上

【具体的方策② ホスピタリティあふれる対応】

- ア おもてなしの心を持った対応
- イ 乗船データ等の活用
- ウ モニター制度の活用

【具体的方策③ すべての利用者にやさしいサービスの提供】

【具体的方策④ 公共交通機関等との連携】



**重点取組項目（２） 交流人口の拡大に向けた関係機関との連携**

【具体的方策① 観光関連団体等との連携・協力】

- ア 観光イベント等の連携
- イ 観光部局等と連携したプロモーション活動

【具体的方策② 桜島や錦江湾を活かした教育への活用促進】



**重点取組項目（３） 桜島港フェリーターミナルのにぎわい創出**

【具体的方策① 桜島港フェリーターミナルの活用促進】

【具体的方策② NPO法人等との連携】



**重点取組項目（４） 魅力発信の充実**

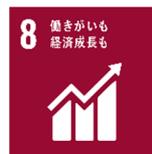
【具体的方策① 多様なツールによる情報発信の充実】

【具体的方策②】 インバウンド※<sup>1</sup>需要増への対応

ア SNSの効果的な運用

イ 旅行代理店等への営業活動

【具体的方策③ 職場体験等の受入】



※1…外国人の訪日旅行のこと。

**基本目標４ 地域防災対策の強化****重点取組項目（１） 桜島の大規模噴火対策など地域防災への対応**

【具体的方策① 救難船舶としての機能充実】

【具体的方策② 災害対応体制の構築】

【具体的方策③ 業務継続計画（BCP）の策定】

**基本目標５ 環境にやさしい施策の推進****（１） 環境保全活動の推進**

【具体的方策① 環境保全の推進】

【具体的方策② 「ゼロカーボンシティかごしま」への貢献】

【具体的方策③ 省エネ運航の徹底】

ア 燃料消費の抑制

イ 防汚塗装による推進効率の向上

【具体的方策④ モーダルシフト※<sup>2</sup>の促進】

※2…トラック等の自動車で行われている貨物輸送を環境負荷の小さい鉄道や船舶の利用へ転換すること。

## 1 2 経営健全化に向けて

### (1) 現行の運航体制を継続した場合の財政見通し

平成27年度以降、人口減少・少子高齢化や東九州自動車道延伸などに加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、旅客人員や車両台数が減少し、厳しい財政状況にあります。

このような状況の中で、

- ・ 現行の運航体制（5隻）を維持
- ・ 30年毎の船舶の更新

など、これまでの事業運営を継続した場合、収支見通しを試算すると下記のとおり極めて厳しい状況になります。

収入面については、アフターコロナにおける観光客の回復や、観光関連団体等との連携など各面から増収対策に取り組むことにより、一定の増加は見込めるものの、桜島・大隅地域の人口減少や東九州自動車道延伸等の影響により、中長期的には、旅客・車両ともに減少していく見通しであることから、収入の大部分を占める運航収益は、5年度をピークに減少していくと見込まれます。

また、支出面については、経常的に発生する人件費等の固定費はもとより、老朽化した船舶（2隻）の更新などが予定されており、さらに桜島港施設整備事業に伴い借り入れた企業債の償還が4年度に始まるなど、経費が増加することとなります。

この結果、純損益については、毎年度赤字となり4年度から10年間の合計で27億9,000万円の累積欠損金が増加し、資本的収支不足額は26億4,300万円が見込まれます。

資金不足比率の算定基礎となる年度末資金残高は、経営計画の最終年度である13年度末で、28億7,900万円の資金不足が生じるなど、事業運営が極めて困難となります。

このようなことから、持続的に事業を運営していくためには、徹底した経費削減及びさらなる財源の確保が必要になります。

#### ① 収益的収入及び収益的支出(税抜)

(単位:百万円)

項目	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	合計
収益的収入	2,264	2,476	2,502	2,436	2,373	2,362	2,346	2,283	2,326	2,299	23,667
うち運航収益	1,925	2,126	2,107	2,090	2,076	2,064	2,056	2,050	2,037	2,013	20,544
うち他会計補助金	54	46	44	42	41	40	39	38	39	38	421
収益的支出	2,694	2,721	2,705	2,756	2,558	2,657	2,582	2,571	2,602	2,611	26,457
純損益	△ 430	△ 245	△ 203	△ 320	△ 185	△ 295	△ 236	△ 288	△ 276	△ 312	△ 2,790

#### ② 資本的収入及び資本的支出(税込)

資本的収入	168	196	251	219	1,671	246	218	1,652	257	200	5,078
資本的支出	336	413	517	515	1,938	462	603	1,910	476	551	7,721
資本的収支不足額	△ 168	△ 217	△ 266	△ 296	△ 267	△ 216	△ 385	△ 258	△ 219	△ 351	△ 2,643

#### ③ 年度末資金残高(税抜)

年度末資金残高	△ 42	△ 346	△ 401	△ 886	△ 1,058	△ 1,479	△ 1,841	△ 2,060	△ 2,368	△ 2,879	—
資金不足比率	2.1%	15.9%	18.6%	41.5%	49.9%	70.1%	87.6%	98.3%	113.7%	139.8%	—

**(2) 徹底した経費削減及び財源の確保**

## ①徹底した経費削減

運航収益の減少傾向が続くと見込まれる中、収益性を高めるため、5年度を目途に運航体制を5隻体制から4隻に見直すなど、人件費や燃料費等を削減します。これにより、年度末資金残高は10年間の合計で12億8,300万円改善すると見込んでいます。

## &lt;運航体制の見直しについて&gt;

運航体制を4隻体制に見直すことにより上記経費の削減が見込まれます。一方で減船に伴い、ドック期間等を含め運航ダイヤの見直しが必要になりますが、利用者サービスに配慮しながら運航ダイヤを設定します。

## ②財源の確保

桜島フェリーは、生活航路、通学航路として、また、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、総合的な交通体系の中に位置づけられるとともに、本市の観光振興及び地域の活性化に寄与しているほか、災害時には救難船舶としての役割を担っています。今後とも船舶事業を継続し役割を果たしていくため、各面からの増収対策により運航収益の確保に努めるとともに、国等の補助金や一般会計からの繰入金<sup>\*</sup>の確保に努めます。

## &lt;24時間運航について&gt;

特に夜間帯（0時～4時台）の運航においては、例年約8,200万円の赤字となっています。しかしながら、24時間運航は住民に定着しており、生活の中での安心を支える一つになっていることから、24時間運航を維持するため、財源の確保に努めます。

## ③運賃改定

直近では、令和元年度に運賃改定を実施しましたが、今後、前述した経費削減策などを実施してもなお収支が改善せず、事業運営が困難な状況が想定されることから、さらなる財源確保策として、アフターコロナの回復状況をみながら、最終的には利用者負担を求めざるを得なくなり、運賃改定が必要となってきます。

**(3) 将来の財政見通し**

徹底した経費削減及び財源の確保に取り組むことにより、財政見通しとして、6年度から資金不足が解消し、純損益が黒字化すると見込んでいます。

## ① 収益的収入及び収益的支出(税抜)

(単位:百万円)

項目	年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	合計
収益的収入		2,264	2,532	2,667	2,600	2,536	2,529	2,490	2,451	2,437	2,409	24,915
うち運輸収益		1,925	2,084	2,172	2,154	2,140	2,132	2,124	2,118	2,104	2,079	21,032
うち他会計補助金		54	146	144	142	141	140	139	138	139	138	1,321
収益的支出		2,694	2,547	2,517	2,557	2,361	2,387	2,318	2,319	2,372	2,372	24,444
うち人件費		1,210	1,158	1,156	1,155	1,142	1,143	1,134	1,129	1,126	1,117	11,470
うち燃料費		348	258	258	258	258	258	258	258	258	258	2,670
うち減価償却費		434	429	422	405	260	258	256	257	318	312	3,351
純損益		△ 430	△ 15	150	43	175	142	172	132	65	37	471

## ② 資本的収入及び資本的支出(税込)

資本的収入		168	226	251	219	194	194	218	1,652	168	139	3,429
うち他会計補助金		168	196	251	219	194	194	218	175	138	139	1,892
資本的支出		336	412	508	478	460	475	607	1,931	353	429	5,989
うち企業債償還金		237	294	311	441	421	422	423	413	342	343	3,647
うち船舶建造年賦支払金		99	99	192	32	32	32	79	0	0	0	565
資本的収支不足額		△ 168	△ 186	△ 257	△ 259	△ 266	△ 281	△ 389	△ 279	△ 185	△ 290	△ 2,560

## ③ 年度末資金残高(税抜)

年度末資金残高		△ 42	△ 76	210	105	141	15	1	85	165	46	—
資金不足比率		2.1%	3.6%	—	—	—	—	—	—	—	—	—

※ 財政見通し上は、令和6年度に運賃改定を想定し計上しています。

## 1.3 計画の推進

### (1) 推進体制

新型コロナウイルス感染症により、市民生活や地域経済に重大な影響が生じており、船舶事業においても業務量の大幅な減少など、今後も厳しい経営状況が続くと思われます。

これからの経済の回復、新しい生活様式や働き方等の社会経済システムの変化など、目まぐるしく動く社会経済情勢を的確に見据え、計画を推進するため、予算編成の中で事業運営方針を定め、効率的かつ持続可能な事業運営に取り組みます。

推進にあたっては、局内の経営計画推進委員会において、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。

### (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（局内）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、計画を随時見直します。

また、船舶事業経営審議会（外部）において、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等に反映させます。

#### （PDCAサイクルのイメージ）



- ① P l a n （計画）  
従来の実績や将来の予測などをもとにして事業計画を作成する。
- ② D o （実施・実行）  
計画に沿って事業を行う。
- ③ C h e c k （点検・評価）  
事業の実施が計画に沿っているかどうかを評価する。
- ④ A c t i o n （改善・見直し）  
評価に基づいて、随時改善・見直しを行う。

### (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。