第２期鹿児島市船舶事業経営計画
（令和４年度～１３年度）

～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　・・・・・・・・・・・・・・・・　２
５　船舶事業の役割
(1)　市民生活や物流を支える　・・・・・・・・・・・・・・・・　４
(2)　観光振興（交流人口の創出）　・・・・・・・・・・・・・・　５
(3)　災害対策　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６
(4)　地域のにぎわい拠点　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６
６　船舶事業のこれまでの取組
(1)　安全運航体制の推進　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　７
(2)　乗客サービスの向上　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　７
(3)　経営健全化の推進　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　８
(4)　環境に配慮した効率的な施設等の整備　・・・・・・・・・　９
７　船舶事業の現状と課題
(1)　船舶事業を取り巻く社会情勢　・・・・・・・・・・・・・１０
(2)　経営状況　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４
(3)　計画で取り組むべき課題　・・・・・・・・・・・・・・・・１８
８　経営理念　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９
９　基本目標　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９
１０　船舶事業のあるべき姿（２０３１年ビジョン）　・・・・・・・２０
１１　経営計画体系図　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２２
１２　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　・・・・・・・・・・・・・・・・・２４
基本目標２　効率的で持続可能な経営の実現　・・・・・・・・・２７
基本目標３　乗客サービスの向上　・・・・・・・・・・・・・・・３４
基本目標４　地域防災対策の強化　・・・・・・・・・・・・・・・４１
基本目標５　環境にやさしい施策の推進　・・・・・・・・・・・４３
１３　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　・・・・・・４５
(2)　徹底した経費削減及び財源の確保　・・・・・・・・・・・４６
(3)　将来の財政見通し　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４７
１４　計画の推進
(1)　推進体制　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４８
(2)　事業評価　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４９
(3)　公開の方法　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４９
（参考資料）用語解説　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５０

（注）　※の部分は用語解説にて記載しています。

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）

本計画の期間は、第六次鹿児島市総合計画と同様に令和４年度から１３年度までの１０年間とし、必要に応じて見直しを行います。

４　計画とＳＤＧｓとの関連付け

　第六次鹿児島市総合計画においては、策定にあたって、ＳＤＧｓの視点を取り入れています。第六次鹿児島市総合計画の個別計画である経営計画についても、第六次鹿児島市総合計画との整合性を図るため、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。

ＳＤＧｓとは

◆ＳＤＧｓとは「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称で、２０１５（平成２７）年９月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための２０３０アジェンダ」に記載された２０１６（平成２８）年から２０３０（令和１２）年までの国際目標です。

◆持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、１７のゴールと１６９のターゲットが掲げられています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

アイコン	説　明	アイコン	説　明
1 貧困をなくそう	**●貧困をなくそう** 　あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる	2 飢餓をゼロに	**●飢餓をゼロに** 　飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する
3 すべての人に健康と福祉を	**●すべての人に健康と福祉を** 　あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する	4 質の高い教育をみんなに	**●質の高い教育をみんなに** 　すべての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
5 ジェンダー平等を実現しよう	**●ジェンダー平等を実現しよう** 　ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う	6 安全な水とトイレを世界中に	**●安全な水とトイレを世界中に** 　すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する
7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	**●エネルギーをみんなに そしてクリーンに** 　すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する	8 働きがいも経済成長も	**●働きがいも経済成長も** 　包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する

アイコン	説　明	アイコン	説　明
9 産業と技術革新の基盤をつくろう	**●産業と技術革新の基盤をつくろう** 強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る	10 人や国の不平等をなくそう	**●人や国の不平等をなくそう** 各国内及び各国間の不平等を是正する
11 住み続けられるまちづくりを	**●住み続けられるまちづくりを** 包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する	12 つくる責任つかう責任	**●つくる責任つかう責任** 持続可能な生産消費形態を確保する
13 気候変動に具体的な対策を	**●気候変動に具体的な対策を** 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる	14 海の豊かさを守ろう	**●海の豊かさを守ろう** 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する
15 陸の豊かさも守ろう	**●陸の豊かさも守ろう** 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する	16 平和と公正をすべての人に	**●平和と公正をすべての人に** 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する
17 パートナーシップで目標を達成しよう	**●パートナーシップで 目標を達成しよう** 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する		

【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曽於弥五郎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。

【参考】　車両台数　単位：台

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和２年度
トラック等	572,183	578,820	573,759	518,616	431,568

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。

【参考】　緊急輸送量　単位：台

	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
鹿児島市	264	309	282	350	318
垂水市	45	31	39	43	46
大隅肝属地区	25	22	27	21	21
合計	334	362	348	414	385

(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います。

【参考】　よりみちクルーズ輸送量の推移

運航年度	旅客人員（人）	車両台数（台）	備考
令和 2 年度	9,314	739	233 回運航 （最大人員）12 月 16 日：264 人
令和元年度	19,844	1,557	358 回運航 （最大人員）4 月 26 日：309 人
平成30年度	20,121	1,268	360 回運航 （最大人員）11 月 8 日：237 人
平成29年度	20,557	1,274	359 回運航 （最大人員）5 月 4 日：279 人
平成28年度	18,630	1,028	364 回運航 （最大人員）11 月 20 日：170 人

(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　船舶事業のこれまでの取組

(1) 安全運航体制の推進

①　安全運航の推進等

平成２０年度に安全管理システム※の運用を開始し、内部監査及び研修等を実施しながら、安全運航の維持を図っています。

また、令和２年度に安全運航推進室を設置し、安全運航体制、指揮命令系統の強化を図りました。

②　危機管理体制の強化

安全管理システムで、地震防災対策基準及び台風来襲による船舶局対応マニュアル等を定め、非常時の対応強化を図りました。また、火山災害対策については、避難港での離着岸訓練を実施し習熟を図り、避難港設備等については関係機関と連携し、保全に努めました。

(2) 乗客サービスの向上

①　お客様の視点に立ったサービスの提供

お客様の視点に立ったサービスの提供を図るため、船員や車両誘導などに携わる職員等の接遇の向上に努めました。また、モニター制度やご意見箱などを通じ、利用者からの意見を把握するとともに、乗船者に対するアンケート調査結果や、時間帯毎の乗船データを分析し、サービスの向上に努めました。

平成３０年度に利便性向上と利用促進を図るため、クレジットカード及び交通系ＩＣカード※での運賃支払いができるシステムを導入しました。

令和２年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止に伴い、その対策として、船内の定期的な消毒や換気に努めたほか、ターミナル内でのソーシャルディスタンス※確保を目的としたＩＣカード処理機増設などの整備を進めました。

(3) 経営健全化の推進

① 組織の活性化と人材育成

２年度に安全運航推進室を設置し（再掲）、指揮命令系統をより強化するとともに、船舶ごとに海事職の船舶担当主幹を配置することにより、各船の責任体制及び運航班相互の情報交換、連携を強化し、安全運航の向上を図りました。

② 財源の確保

桜島港施設整備計画に基づき桜島港フェリーターミナル等の施設整備を進め、その財源として国補助金や企業債を確保しました。

また、今後の財政見通しを踏まえ、元年１０月に運賃等の改定（改定率２１．５７%）を実施しました。

２年度には、地域公共交通確保維持改善事業費補助金や新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を活用し、財源の確保を図りました。

③ 増収対策

よりみちクルーズや納涼観光船等の利用促進を目的とした県内外への営業活動に取り組んだほか、関係機関と連携し、関西、首都圏への教育旅行誘致のセールスを継続的に実施しました。

また、令和元年度は「トブ＆クルーズ　桜島キャンペーン」※に参画し、中部国際空港から鹿児島を訪問した旅行客を取り込み、収益増を図りました。

２年度は新型コロナウイルス感染症の影響により需要が限られる中、県内の旅行代理店等に営業活動を展開し、新たな需要喚起に努めるとともに、ＧｏＴｏトラベル事業において、地域共通クーポン※取扱店舗登録し、車両運賃等の収益を確保しました。

④ 経費削減策

各船舶において、ＧＰＳ※を活用した基準航路及び基準回転数を遵守し、省エネ運航の実践に努めました。また、ターミナルにおいては、ＡＩＳ（自動船舶識別装置）情報から各船の航跡を確認しました。

また、２年度は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、よりみちクルーズの運休や納涼観光船の運航中止、輸送量に応じた減便などを行いました。

さらに、３年４月からは、平日について１２０便に減便し、１４班による運航体制を１３班体制とするなど、燃料費や人件費等の削減に取り組みました。

(4) 環境に配慮した効率的な施設等の整備

① 環境に配慮した施策の推進

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（平成３０年３月供用開始)、バースの整備（令和２年３月供用開始）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した。

また、船舶の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使用し、推進効率の向上並びに、環境負荷や燃料消費量の低減を図りました。

７　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。

図１　桜島・大隅地域の人口の推移

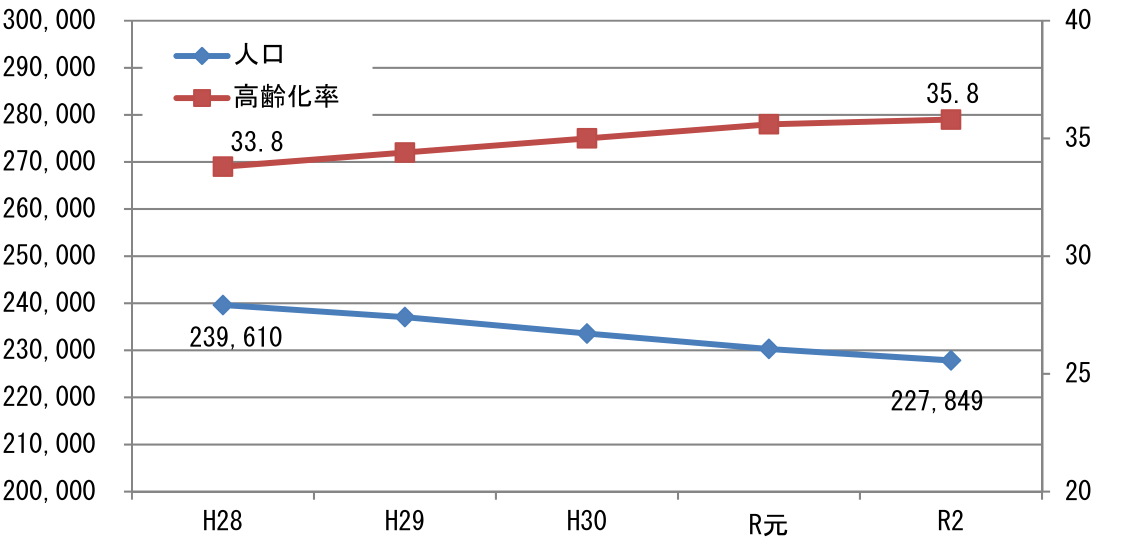
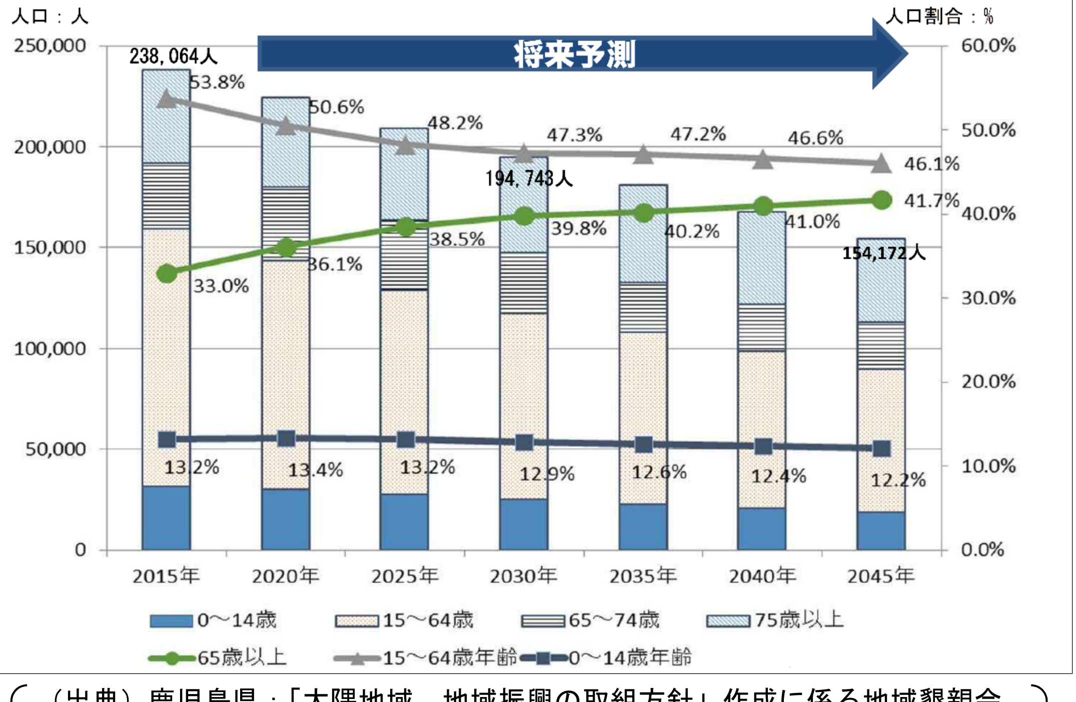


図２　年齢３区分別人口と人口割合（大隅地域振興局管内）



（出典）鹿児島県：「大隅地域　地域振興の取組方針」作成に係る地域懇親会
資料１「大隅地域の現状・課題」（Ｈ３０）

②　東九州自動車道の延伸・大隅縦貫道の開通

東九州自動車道の曽於弥五郎ＩＣから鹿屋串良ＪＣＴ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ＪＣＴと志布志ＩＣ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～曽於弥五郎 （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

平成 26 年 12 月開通

令和 3 年 7 月開通

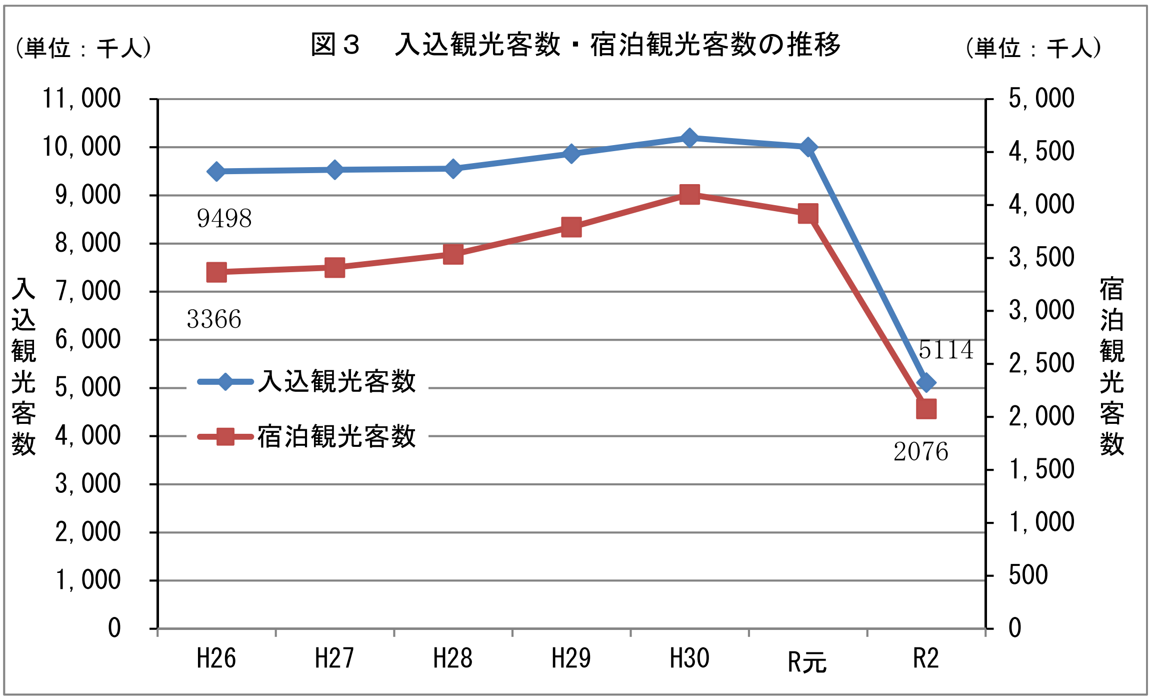
※国土地理院ウェブサイトからダウンロードした地図データをもとに鹿児島市船舶局が作成

③　新型コロナウイルス感染症の拡大

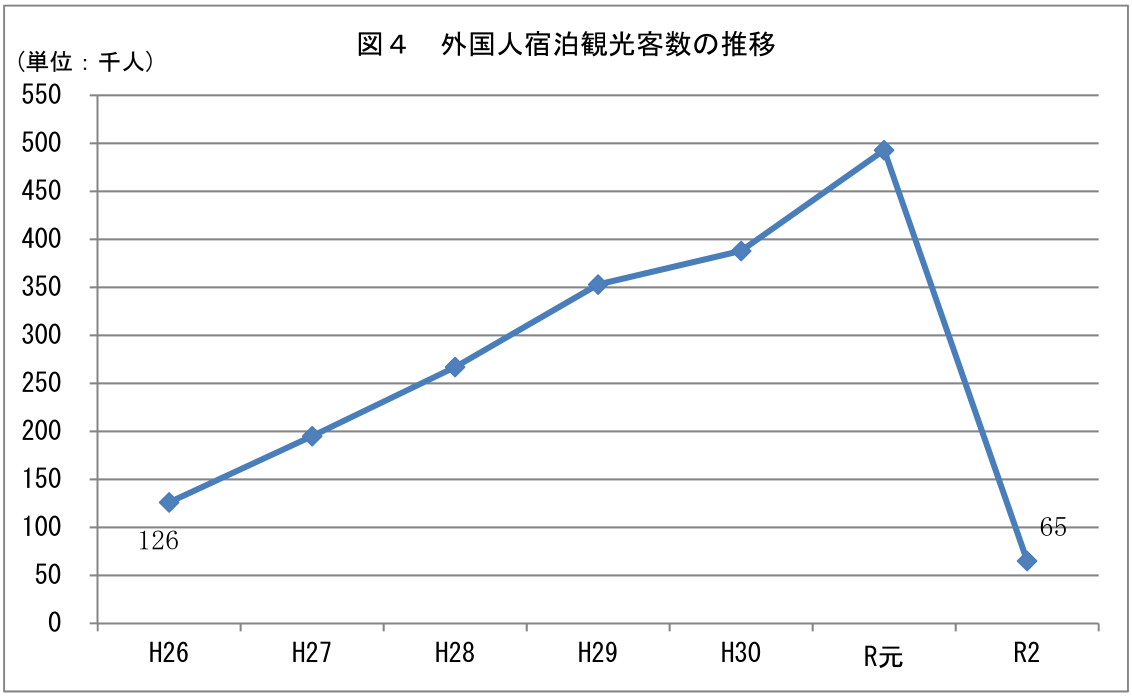
元年度からの新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、緊急事態宣言やイベントの自粛など、人流の抑制が図られたことで、輸送量が大きく減少しています。地域住民の利用は一定程度まで回復しましたが、観光等の利用は低迷しています。

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。



（資料）R2.7　市観光統計



（資料）R2.7　市観光統計

【参考】　　　　　　　　　　宿泊観光客数　　　　　　　　　（単位：人）

	令和２年	令和元年	増減
全国	331,654	595,922	▲ 44.3 %
うち日本人	311,309	480,266	▲ 35.2 %
うち外国人	20,345	115,656	▲ 82.4 %
鹿児島県	5,127	8,367	▲ 38.7 %
うち日本人	5,006	7,527	▲ 33.5 %
うち外国人	121	840	▲ 85.6 %
鹿児島市	2,076	3,920	▲ 47.0 %
うち日本人	2,011	3,427	▲ 41.3 %
うち外国人	65	493	▲ 86.8 %

※観光庁ＨＰ内「宿泊旅行統計調査」及び、鹿児島市観光統計をもとに作成。

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。

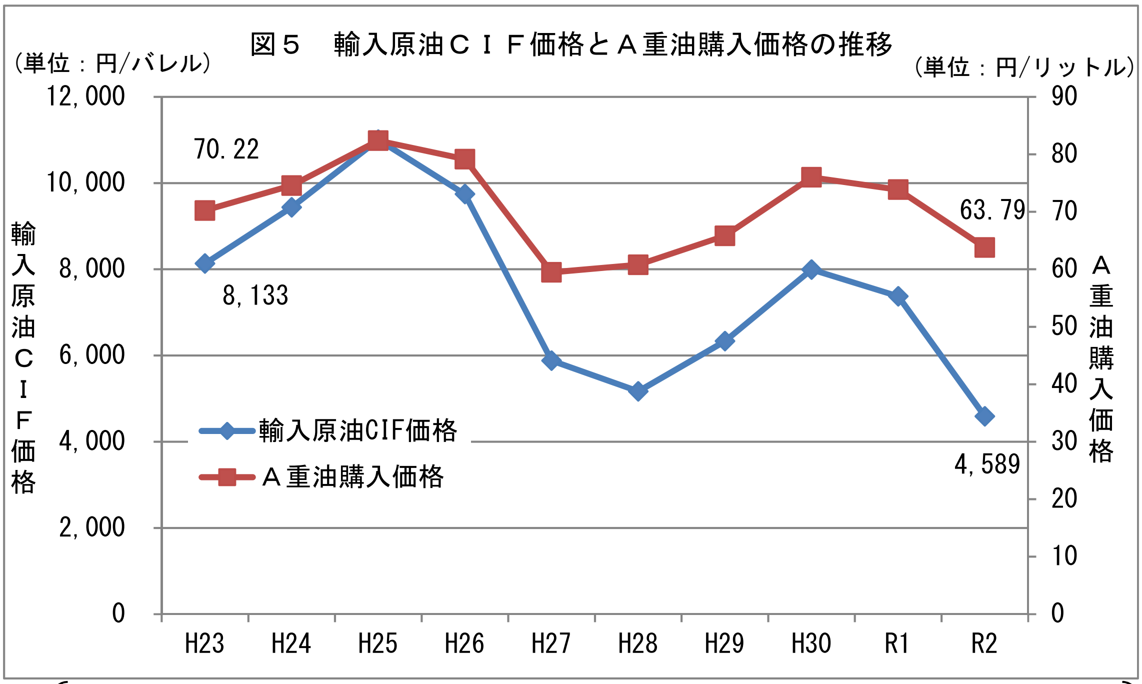


図５　輸入原油ＣＩＦ価格とＡ重油購入価格の推移

（出典）輸入原油ＣＩＦ価格：ＪＸ日鉱日石エネルギー㈱「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

⑥　温室効果ガス排出量の削減

国土交通省のＨＰによると、令和元年度における日本の二酸化炭素排出量のうち、運輸部門からの排出量は１８．６％を占めています。鹿児島市においても、平成３０年度において３５．１％を占めていることから、環境負荷の小さい電気自動車等の導入促進、公共交通の促進、船舶の省エネ対策等により運輸部門の脱炭素化を推進していく必要があります。

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ことが必要です。

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「錦江湾横断道路」が位置付けられました。

「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。

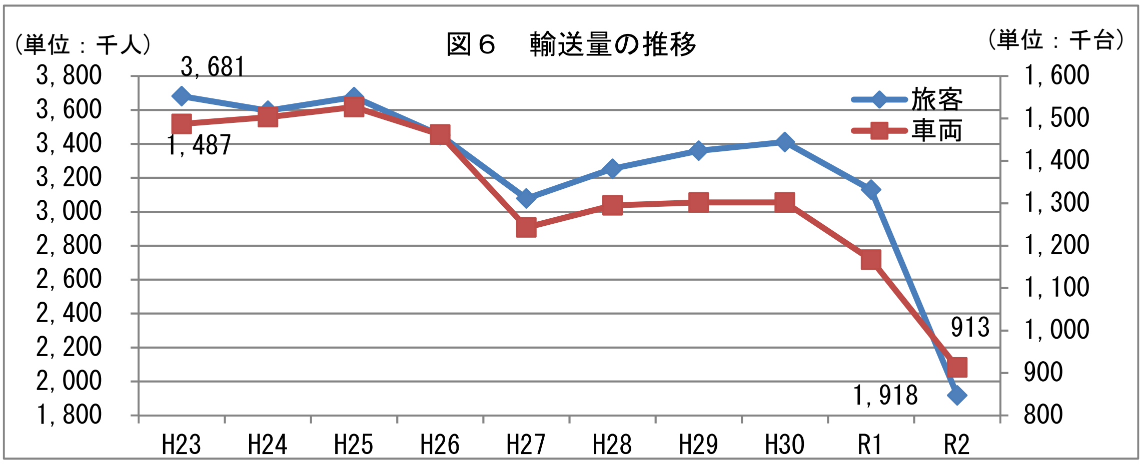
(2) 経営状況

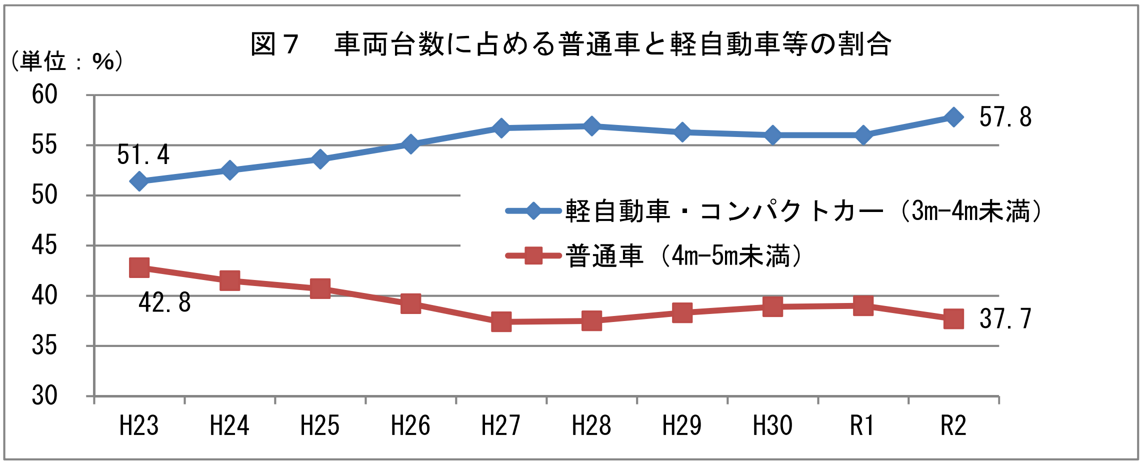
①　輸送量の推移

過去１０年間の輸送量の推移を見ると、平成２６年度までは横ばいで推移していましたが、２６年１２月の東九州自動車道延伸や大隅縦貫道開通の影響、２７年８月の桜島噴火警戒レベルの引き上げなどにより２７年度は旅客人員が１０％程度、車両台数が１５％程度落ち込みました。その後東アジアからの航空機の増加等によりインバウンド※が増加したほか、３０年度までは、大河ドラマ「西郷どん」放映の効果もあり、やや増加傾向にありましたが、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。

車両台数は東九州自動車道の延伸などにより、平成２７年度以降、減少傾向にあります。また、運輸・観光関連企業が利用する後納契約による車両台数は２６年度３０，０１５台に対し、令和２年度は１４，７６５台と、５０．８％の減となっています。２年度に実施した車両実態調査では、大隅縦貫道を利用する車両に占める、県外車両の割合が桜島フェリーより高くなっています。一方、行楽シーズンや大型連休期間中における観光バスの乗船予約件数はある程度維持されており、また、レンタカーのフェリー利用が高速道路利用を上回っています。

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。





【参考】　**桜島フェリー料金所及び大隅縦貫道笠之原ＩＣ出口での平日及び休日における車両実態調査の結果（３年３月実施）**

		調査延べ台数	内訳		
			県内車両	県外車両	レンタカー
フェリー料金所	（平日）	1,766 台	1,571 台（89.0%）	103 台（5.8%）	92 台（5.2%）
	（休日）	2,417 台	2,034 台（84.2%）	191 台（7.9%）	192 台（7.9%）
大隅縦貫道	（平日）	2,060 台	1,750 台（85.0%）	275台(13.3%)	35 台（1.7%）
	（休日）	2,027 台	1,638 台（80.8%）	256台(12.6%)	133 台（6.6%）

②　財政状況

過去１０年間の損益収支の推移を見ると、平成２６年度までは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、概ね純利益が確保されていました。

しかし、２７年度以降は、桜島・大隅地域の人口減少・少子高齢化や東九州自動車道の延伸などに加えて、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、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、過去の赤字で蓄積した累積欠損金は約１３億６，０００万円に上るなど、厳しい財政状況にあります。

図８　損益収支の推移

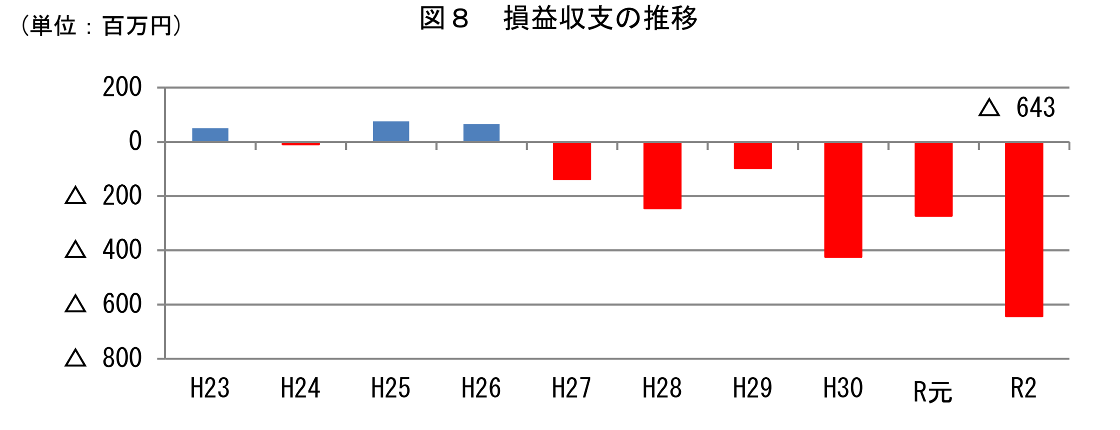
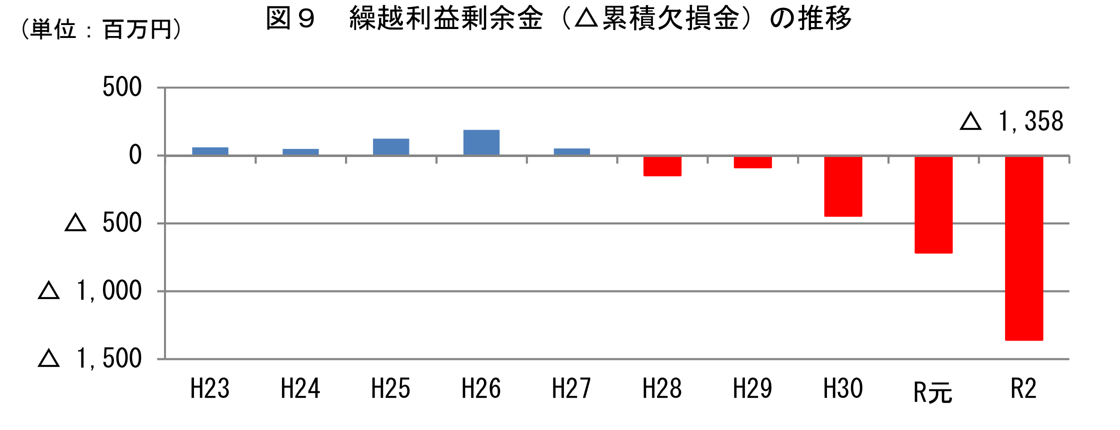


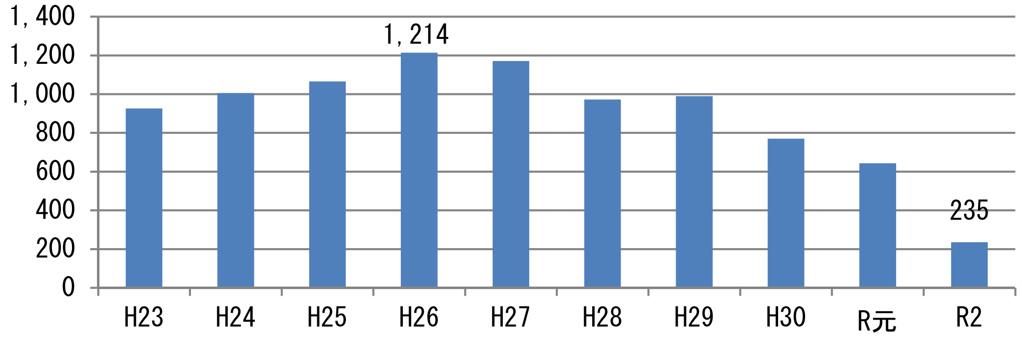
図９　繰越利益剰余金（△累積欠損金）の推移



また、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、２７年度以降、純損失が続いていることから、２６年度末に約１２億円あった資金が、令和２年度末には約２億３，０００万円まで大きく減少しました。

（単位：百万円）

図１０　年度末資金残高の推移



３年度においては、引き続き新型コロナウイルス感染症による影響を受け、収益は伸び悩んでおり、事業の見送りや運航ダイヤの減便など経費節減に取り組んでいるものの、年度途中に約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。

今後、この状況が続けば、毎年度のように事業運営のために資金借入が必要となるなど財政状況が一層悪化する見通しです。資金不足比率※が経営健全化基準である２０％以上となった場合は、法に基づき経営健全化団体に指定され、経営健全化計画※を策定する必要が生じ、経営の早期健全化を目的とした運賃改定やさらなる運航ダイヤの見直し、人件費の削減など、非常に厳しい対応を求められることになります。

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

安全管理システムに基づき航行の安全を最優先した行動や技術の高度化に努めるほか、技術面における知識や船舶におけるインシデント情報※を局全体で共有し、職員の安全意識及び資質の向上を図るとともに、事故防止対策や船内火災などの様々な緊急事態を想定した対策を充実することが不可欠です。

② 資金不足の解消

平成２７年度から純損失が続いており、特に令和２年度は新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受け、多額の純損失が生じ船舶局の資金残高は大きく減少しました。３年度においても、引き続き同感染症の影響を受け、純損失が見込まれており、年度内に資金不足が発生する見通しであることから、一層の増収対策や徹底した経費削減に取り組むなど資金不足の解消が急務となっています。

③ 収益確保に向けた取組

桜島・大隅地域の人口減少や少子高齢化の進行、東九州自動車道の延伸等により、輸送量が減少しており、新たなニーズの掘り起しや付加価値の高いサービスを提供することで収益力を高めていくことが必要です。

さらに、新型コロナウイルス感染症等の影響により、観光客に加えて、県内の「ひと」や「もの」の流れも抑制され、大きな影響を受けていることから、アフターコロナを見据え、観光客をはじめとする交流人口回復のための対策が必要となっています。

④ 災害等での救難対応

桜島の大規模噴火等に備えるため、船舶局では桜島火山爆発総合防災訓練への参加及び避難港での離着岸訓練等に取り組んでいますが、さらに災害に備えた対策を関係機関と連携を図りながら強化する必要があります。

⑤ 環境保全への取組

公共交通機関の利用を促進することで、温室効果ガス排出量削減に繋がることから、輸送効率に優れたフェリーについても、その利用促進を図る必要があります。

また、引き続き省エネ運航等に努め、環境に配慮した取組を推進していくことが重要です。

８　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。

９　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
経営状況 （業務量の減、厳しい財政状況）	収益確保に向けた取組	3　乗客サービスの向上
	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。

１０　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。

〔具体的方策〕安全管理の徹底
感染症対策　など

（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。

〔具体的方策〕適正な運賃等の設定による収益の確保
資金の確保
コストの抑制
運航体制等の見直し　など

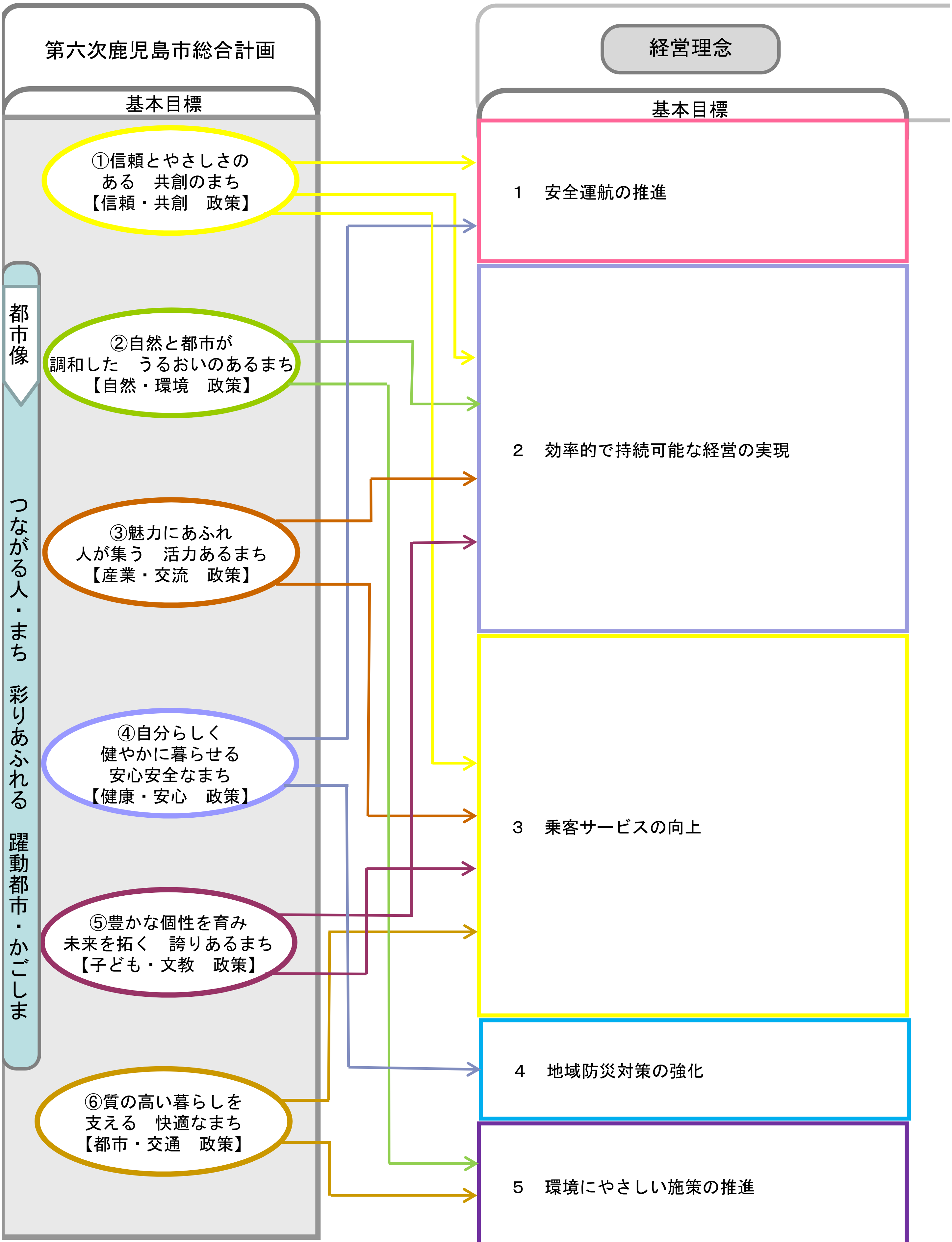
（３）　観光資源としての桜島フェリーの魅力をブラッシュアップ※するとともに、桜島・錦江湾の魅力発信やフェリーターミナルを活用したにぎわい創出など、桜島地域の魅力ある地域づくりに貢献しています。

〔具体的方策〕観光関連団体等との連携・協力
桜島港フェリーターミナルの活用促進
多様なツールによる情報発信の充実
インバウンド需要増への対応　など

１１　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
		②	桜島や錦江湾を活かした教育への活用促進
（３）	桜島港フェリーターミナルのにぎわい創出	①	桜島港フェリーターミナルの活用促進
		②	ＮＰＯ法人等との連携
（４）	魅力発信の充実	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
		③	職場体験等の受入
（１）	桜島の大規模噴火対策など地域防災への対応	①	救難船舶としての機能充実
		②	災害対応体制の構築
		③	業務継続計画（ＢＣＰ）の策定
（１）	環境保全活動の推進	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
		④	モーダルシフトの促進

１２　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

　ＩＳＭコード（国際安全管理コード）※に基づく船舶安全認定書※の更新及び内部監査等を継続的に行い安全運航に努めます。

　また、局全体で運航に係る情報共有を行い、職員間の連携及び気象状況等に応じた運航体制の強化を図り、安全意識の向上に取り組みます。

イ　船舶の安全運航

　２４時間運航している船舶の安全を確保するため、安全管理システム管理責任者の監督のもと、船上においては船長を最高責任者として、人命・船体・車両の安全、海洋環境保全等の確保に努め、事故や故障等のない安心安全な運航を推進します。

ウ　車両誘導員等の安全管理体制

　車両誘導員などを適正に配置するとともに、安全管理規程やその他の法令等を遵守し、さらに業務マニュアルに沿った作業遂行により「事故ゼロ」を目指します。

　また、事故防止の観点から、ヒヤリ・ハット※等の情報共有の徹底や船員との連携を図るとともに、安全を最優先した管理体制を構築します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施 →									
取組イ	継続的に実施 →									
取組ウ	継続的に実施 →									

【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

船舶の保守整備基準に基づいた整備を行い、使用年数の延長及びライフサイクルコスト※の縮減・平準化を念頭においた維持管理に努めます。

イ　新船建造

新船の建造にあたっては、業務量や経営状況等を総合的に勘案し、時期や規模・設備の検討を行い、経済性・輸送効率を重視した上で、安全で環境や人にやさしい船舶を建造します。

また、新船については、新しい技術や環境対策の調査に努め、時代に即した船舶の導入を目指します。

財源については、国等の補助金を活用するとともに、クラウドファンディング※などの導入について調査研究します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施 →									
取組イ	検討 →				代替船建造 →				新船就航 →	

【具体的方策③ 感染症対策】

国が定める感染症予防のためのガイドラインに基づき、混雑緩和や利用者同士の距離を確保するための対策を講じるとともに、ターミナル及び船内において、消毒液等を継続して設置するほか、船舶やターミナル等の消毒や換気、館内放送によるマスク着用や密集・密接回避のための呼びかけなど適切な感染症対策を実施します。

また、感染症発生時の対応マニュアルについては、状況に応じて随時見直します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

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

船舶の海難事故、人身事故及び海洋汚染事故等の緊急事態において、安全管理システムのマニュアルに基づき、迅速かつ適切に対応することにより、事態の拡大防止及び乗客等の安全の確保を図ります。

イ　緊急対応訓練の充実

安全管理システムのマニュアルに基づき船内での人身事故・火災・テロその他の緊急対応訓練を毎月実施することにより、乗組員の知識や技術力の向上に努めます。また、船舶局全体及び外部機関との緊急対応訓練を実施します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施									
取組イ	継続的に実施									

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

お客様から信頼される船舶局を目指すため、全職員を対象とした接遇研修や安全運航に関する研修、公務員倫理の意識向上を図るための研修等の充実を図ります。

また、引き続きハラスメント防止を含むコンプライアンス※に関する研修を行い、職員のさらなる資質向上を図ります。

イ　職員の健康管理

適正な職務を遂行する上で、職員の健康管理が重要であることから、健康相談やストレスチェックなどを実施します。また、健康に関する情報を発信することで、職員のヘルスリテラシー※の向上に取り組みます。

ウ　職員提案の実施

職員のもつ自由な発想力や着眼点を活かすため、職員提案を実施し、業務の改善や効率化を図るとともに、心のこもった乗客サービスに繋げます。

エ　人事評価制度の活用

船舶事業を取り巻く厳しい経営環境の変化に柔軟かつ的確に対応し、課題を自らの創意と工夫により解決していくためには、職員の意識の変革、意欲の向上を図り、その資質と能力をより一層高めていくことが必要であることから、人事評価制度を実施し、人材育成を推進します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施									
取組イ	継続的に実施									
取組ウ	継続的に実施									
取組エ	継続的に実施									

【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

船舶の安全運航を基本に、社会経済情勢の変化やお客様ニーズに応じた施策を効率的かつ効果的に展開できるよう組織や運航体制を適宜見直すことにより、適正な定数管理を行います。

また、正規職員、再任用職員、会計年度任用職員を適正に配置するほか、給与の見直しを行うなど、人件費の抑制を図ります。

イ　キャリアアップの形成

女性職員の職業生活における活躍を推進するため、長期的人材育成の観点から女性職員を対象としたキャリアアップ研修等、様々な経験を積む機会を提供し、女性職員のキャリアアップ意識の向上を図ります。

また、職種を超えた業務への人事配置や市長事務部局等との人事交流を行うことで、キャリアアップ形成を図ります。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施 →									
取組イ	継続的に実施 →									

【具体的方策③ 働き方改革等の推進】

職員の仕事と生活の調和「ワークライフバランス」を推進するため、時間外勤務等の縮減、年次有給休暇の取得促進を図るとともに、時差出勤制度の活用や育児休業の取得率向上に努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

【具体的方策④ 情報の共有化】

ア　経営改善への活用

資金状況や業務量などについて、速やかに局内の情報共有を図り、社会経済情勢の変化やお客様ニーズと照らし合わせ、事業運営に反映させることで、経営状況の改善に努めます。

イ　接遇マナー向上等への活用

お客様からのご意見やご要望について、局内で情報を共有し、業務の改善や接遇マナーの向上に努めます。

ウ　安全運航の確保への活用

安全管理システムのマニュアルに基づき、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に努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施									
取組イ	継続的に実施									
取組ウ	継続的に実施									

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

運賃については、地方公営企業法第２１条第２項に定める原価主義※に基づき適正に設定することを基本とし、アフターコロナの回復状況や経営状況等を参考にしながら、改定を検討するとともに、繁忙期の混雑緩和を目的としたダイナミックプライシング※の導入を検討します。

イ　割引制度の見直し

繁忙期・通常期・閑散期それぞれの利用状況を旅客・車両別に分析し、収益増につながる新たな割引制度を含め、見直しを検討します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	調査 →		検討 →							
取組イ	調査 →		検討 →			見直し →				

【具体的方策② 資金の確保】

国や県の補助金については、常に情報収集に努めるとともに、国や県に要望を行うなど、積極的な活用に取り組みます。

また、桜島フェリーにおいて、今後とも２４時間運航・観光振興・防災対策など公的役割を維持していくため、財政支援について関係機関と協議し、資金の確保に努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

【具体的方策③ 利用促進活動の強化】

ア　貸切船の利用促進

企業や学校等を対象とした貸切船の営業活動を継続するほか、新たなイベントクルーズを検討するなど、事業の活性化に努めます。

また、マリンポートかごしまに寄港するクルーズ船からの二次交通としての活用などを検討します。

イ　よりみちクルーズの利用促進

気軽に桜島・錦江湾を体感できるよりみちクルーズについて、今後、付加価値の高いサービス提供や新たな運航コースの設定など、利用者の満足度向上につながる方策を検討し、利用促進を図ります。

ウ　販売業務の推進

車両回数券については、引き続き販売実績のある事業所や官公庁との取引を継続し、その維持に努めるとともに、新たな事業所へのダイレクトメールやアンケート調査等の実施により、利用拡大を図ります。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施 →									
取組イ	検討 →		継続的に実施 →							
取組ウ	継続的に実施 →									

【具体的方策④ 広告収入の確保】

広告掲出のニーズを把握し、新たな掲出場所や広告媒体を研究するなど、船内やターミナルを活用した多様な広告を通じて収入確保に努めます。

また、新造船やフェリーターミナル等へのネーミングライツ導入について検討します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									
	ネーミングライツ検討 →									

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

船舶の燃料となるＡ重油価格は経営に大きな影響を与えることから、効率的な給油方法等の検討を行うなど可能な限りコストの抑制に取り組みます。

イ　施設ストックマネジメント※の推進

航路附属施設等について、予防保全型の維持管理を計画的に行い、費用の平準化と施設の長寿命化に取り組みます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施 →									
取組イ	継続的に実施 →									

【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

経営状況や輸送量を踏まえ、需要に応じた運航ダイヤの構築に努めます。

また、本計画期間内における船舶の更新にあたっては、利用者サービスに配慮しながら、経営の健全化に向け、令和５年度を目途に５隻体制から４隻体制への変更など、効率的な運航体制に見直します。

イ　よりみちクルーズの見直し

よりみちクルーズについては、運航実績や運航収益を踏まえ、運航日を見直し、効率的な運航に努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	５隻体制 →	４隻体制 →								
取組イ	よりみちクルーズの新運航体制での実施 →									

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

多様化するキャッシュレス決済に柔軟に対応し、利用者の利便性向上を図ります。

また、交通系ＩＣカード「ラピカ」については、システム及び機器等の老朽化や、利用者の要望等を踏まえ、交通局や民間バス事業者とともに今後のＩＣ乗車カードのあり方について検討します。

イ　車両運賃決済の利便性向上

回数券や後納制度など既存のサービスを今後も継続するほか、効率的で利便性の高い新たな料金決済サービスの導入について調査研究を進め、サービス向上や料金所周辺の混雑緩和に取り組みます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	検討 →									
取組イ	調査研究 →									

【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

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。

イ　乗船データ等の活用

定期便の時間帯毎の乗船データを分析するとともに、定期便やよりみちクルーズ乗船者の意見等を収集し、利用者のニーズを踏まえたサービスの充実に努めます。

ウ　モニター制度の活用

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、要望を踏まえ、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	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施 →									
取組イ	継続的に実施 →									
取組ウ	継続的に実施 →									

【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】

引き続き高齢者や介助を必要とするお客様への対応や、エレベーター付きバリアフリー船の案内など、利用者に配慮したサービスに努めます。

また、高齢ドライバーからの要望に応じて、１階車両甲板に誘導するなど、安心安全な車両誘導となるよう配慮します。

このほか、すべての利用者にやさしいサービスの提供に向けて調査研究を進め、快適な運航を推進します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

【具体的方策④ 公共交通機関等との連携】

バス事業者などの公共交通機関等と連携し、利用しやすい交通ネットワークづくりに貢献することにより、利用者の利便性向上に努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

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

桜島フェリーは、桜島・大隅地域でのイベントやスポーツ大会等へのアクセスとしての役割を担っていることから、引き続き各種イベントにおける連携・協力に努めます。

イ　観光部局等と連携したプロモーション活動

観光振興や交流人口の増加を図り、桜島フェリーの利用者増に繋げるため、観光部局等と連携したプロモーション活動を展開するとともに、既存メディアに加えてＳＮＳ※を活用したＰＲを積極的に行うなど、桜島や錦江湾の魅力を広く国内外に発信します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施 →									
取組イ	継続的に実施 →									

【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】

桜島・錦江湾ジオパーク及び霧島錦江湾国立公園の魅力を活かしたよりみちクルーズや貸切船の活用について、県内外の教育機関や旅行代理店に向けた営業活動及び観光関連団体と連携したプロモーションを行い、教育旅行の誘致や遠足等の校外教育への利用促進に努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

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】

　コミュニティスペースや隣接するイベント広場について、イベント開催や展示用のギャラリーなどへの活用を促進することにより、フェリーターミナルのにぎわいを創出し、桜島地域の拠点として活性化に貢献します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

【具体的方策②　ＮＰＯ法人等との連携】

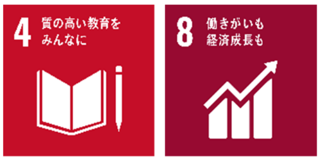
　ＮＰＯ法人や事業者等、地域に根差した活動を展開している団体と、桜島地域の魅力を活かした情報発信やイベント等で連携し、交流人口の増に繋げます。

　また、フェリーターミナル施設でのイベントへの協力や、ロゴ等を利用したノベルティ製作などにより、その活動を支援します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

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】

船舶局が運用するＳＮＳを活用し、利用者に迅速かつ正確な運航状況の提供や桜島フェリーの魅力発信に取り組むとともに、テレビ・ラジオ・雑誌など多様な媒体を活用することにより情報発信の充実に努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施									

【具体的方策②】　インバウンド需要増への対応

ア　ＳＮＳの効果的な運用

アフターコロナにおけるインバウンド需要の回復を見据え、ＳＮＳを活用した動画コンテンツの多言語化を図るとともに、Facebook 広告などを展開します。

イ　旅行代理店等への営業活動

訪日外国人旅行者を多く受け入れる旅行代理店に対して、動画コンテンツを活用するなど営業活動を強化し、インバウンド需要の取り込みに努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施									
取組イ	継続的に実施									

【具体的方策③ 職場体験等の受入】

職場体験学習の実施に取り組み、次代を担う子どもたちのキャリア教育をサポートします。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施									

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】

鹿児島市地域防災計画における救難船舶として、住民等の安全かつ迅速な避難に努めるとともに、緊急車両の効率的な輸送を目指し、定期的な離着岸訓練等の実施を継続します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施									

【具体的方策②　災害対応体制の構築】

桜島火山爆発総合防災訓練等に参加し、情報共有を図り、災害対応の体制強化に努めます。また、桜島の大規模噴火等発生時に全島避難となり、桜島港が使用不可となった場合の鹿児島港での係船等について検討します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施									

【具体的方策③ 業務継続計画（ＢＣＰ）※の策定】

桜島フェリーは、桜島・大隅地域の生活航路として、また災害時には救難船舶としての役割を担うことから、桜島の大規模噴火等においても業務継続又は速やかに業務を再開する必要があります。詳細な事業再開方法等の検討を進めることにより、対処に必要な行動の全体像や手順を明らかにしたＢＣＰを策定し、さらなる災害対応力の強化を図ります。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	計画の検討 →	→	策定・実施 →	→	→	→	→	→	→	→

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】

今後とも桜島港フェリーターミナル周辺や桜島港有料駐車場などの清掃活動を定期的に実施し、フェリーターミナル周辺等の環境保全に努めます。また、海についての理解や関心を深め、環境保全に対する意識啓発に貢献するため、環境保全や海洋教育等をテーマとした民間団体等の活動を支援します。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

【具体的方策② 「ゼロカーボンシティかごしま」への貢献】

環境に配慮した省エネ運航を推進するとともに、次世代燃料や船内電力の自然エネルギー活用等に関する調査研究を行い、新船建造の検討に活用します。また、施設の消費エネルギーの抑制や保有車両の更新時に電気自動車等への切替の検討等、ゼロカーボンシティかごしまの実現に向けた取組を進めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施 →									

【具体的方策③ 省エネ運航の徹底】

ア　燃料消費の抑制

温室効果ガス排出量の削減など環境にやさしい運航を行うため、基準航路及びエンジン基準回転数を遵守するとともに、船内設備等の省エネに対する取組を強化します。

イ　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防汚性に優れた塗装を行う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	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組ア	継続的に実施									
取組イ	継続的に実施									

【具体的方策④ モーダルシフト※の促進】

桜島フェリー等の公共交通機関の利用を図ることが、温室効果ガス排出量の削減に有効であることから、桜島フェリーの環境優位性を積極的にＰＲし、モーダルシフトを促進することで、温室効果ガス排出量の低減に努めます。

【スケジュール】

年度	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
取組	継続的に実施									

１３　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＼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	2,476	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。

＜運航体制の見直しについて＞

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※の確保に努めます。

＜２４時間運航について＞

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
うち運航収益	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）

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
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）

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
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。

１４　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。

【標準的なスケジュール】

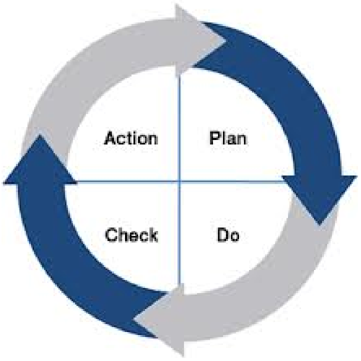
月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
事業運営方針							●					
経営計画 推進委員会 （局内）		●						●				
船舶事業 経営審議会 （外部）			●						●			

(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 Ｐｌａｎ（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 Ｄｏ（実施・実行）
計画に沿って事業を行う。

③ Ｃｈｅｃｋ（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 Ａｃｔｉｏｎ（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。

（参考資料）

用語解説

用語		解説	初掲載ページ
あ	ＩＳＭコード（国際安全管理コード）	海上における安全、損害または人命の損失ならびに海洋環境及び財産の傷害回避を実行するための国際ルールであり、桜島フェリーは任意で整備している。	２４
	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。	7
	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。	４６
	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。	１８
	インバウンド	外国人の訪日旅行のこと。	１４
	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、Twitter や Instagram、Facebook などのサービスがある。	３７
	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。	１１
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。	6

用語		解説	初掲載ページ
か	業務継続計画（ＢＣＰ）	大規模な地震災害等によって、利用可能な資源が制約される状況で、応急業務や業務継続の優先度の高い通常業務を特定し、非常時優先業務の継続に必要な資源の確保・配分や、そのための手続、指揮命令系統の明確化等を図ることで、適切に業務が執行できるようにするための計画のこと。	４２
	クラウドファンディング	インターネットのサイトでやりたいことを発表し、賛同者から広く資金を集める仕組みのこと。	２５
	経営健全化計画	地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づき、経営の状況が悪化した要因の分析の結果を踏まえ、経営の健全化を図るため必要な最小限度の期間内に、資金不足比率を経営健全化基準である２０％未満とすることを目標として、定めることが義務づけられているもの。	１７
	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ないとする考え方	３０
	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。	７
	コンプライアンス	企業が法令などを遵守すること。	２７

	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。	5
	ＧＰＳ	アメリカ合衆国によって運用される衛星測位システム（地球上の現在位置を測定するためのシステム）のこと。	8
	ＪＮＴＯ外国人観光案内所	外国人旅行者が地域を訪れた際の窓口、情報収集拠点となり、安心して旅行することができる環境を実現することを目的としたＪＮＴＯ（日本政府観光局）が認定する観光案内所	6
	資金不足比率	資金不足比率＝資金不足額／事業規模（営業収益の額－受託工事収益の額）	１７
	新型コロナウイルス感染症	SARS-Cov-2 ウイルスによって引き起こされる感染症であり、２０１９年から全世界に感染が拡大した。	1
	ストックマネジメント	既存の建築物（ストック）を有効に活用し、長寿命化を図る体系的な手法のこと。	３２
	ストレスフリー	ストレス（心身に過剰な負担がかかってゆがみが生じること）がないこと。	３４
	船舶安全認定書	ＩＳＭに基づき、運輸局が審査し、船舶ごとに発行される認定書のこと。	２４
	ソーシャルディスタンス	感染抑制のための手段として、人と人との間に取る物理的な距離のこと。	7
た	ダイナミックプライシング	動的な価格設定を行うことで、需要の調整を図り、利益の最大化を目的とする手法のこと。	３０

用語		解説	初掲載ページ
た	第六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、令和４年度から１３年度までの１０年間を計画期間としている。	１
	地域共通クーポン	ＧｏＴｏトラベルの利用者を対象に、旅行代金の１５％相当額（６，０００円を上限）をお土産や交通費等に利用できるクーポンとして配布したもの。	８
	特別減収対策企業債	新型コロナウイルス感染症の拡大防止のための取組に伴う利用者の減少等により、発生又は拡大する公営企業の資金不足額に係る地方債。	１７
	トブ＆クルーズ　桜島キャンペーン	観光かごしま大キャンペーン推進協議会と中部国際空港株式会社が共同で実施するキャンペーンに参画したもの。中部国際空港から鹿児島空港への便の利用者に、よりみちクルーズの乗船券引換券の配布を行った。	８
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。	６
	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。	４９
	東九州自動車道	福岡県北九州市を起点とし、大分県、宮崎県を経由し、鹿児島県姶良市に至る高速道路の路線名・道路名のこと。	１

用語		解説	初掲載ページ
は	ビジョン	将来のある時点でどのような発展を遂げていたいか、成長していたいかなどの構想や未来像のこと。	２０
	ヒヤリ・ハット	重大な災害や事故には至らないものの、直結してもおかしくない一歩手前の事例の認知のこと。	２４
	ブラッシュアップ	企画やアイデアなどを再考し、より良いものにするために磨きをかけること。	２０
	ヘルスリテラシー	健康に関する情報を探し出し、理解して、意思決定に活用し、適切な健康行動につなげる能力のこと。	２７
	ホスピタリティ	お客様を親切にもてなすこと。	３５
ま	モーダルシフト	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。	４４
や	よりみちクルーズ	桜島と錦江湾の魅力を海上から約５０分間で身近に楽しめる「プチクルーズ」。 平成２３年３月１０日に本格運航開始	5
ら	ライフサイクルコスト	製品や構造物などの費用を、調達・製造～使用～廃棄の段階をトータルして考えたもの。	２５