

佐賀市自動車運送事業経営健全化計画

平成22年3月

佐賀市

目 次

はじめに	1
1 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析	2
(1) 市営バス事業の現状	2
(2) これまでの経営改革の取組み	5
(3) 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因	7
2 計画期間	8
3 経営の健全化の基本方針	9
4 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策	9
(1) 増収対策	9
(2) サービス向上対策	10
(3) 節減対策	10
(4) 資金不足額の解消対策	11
5 各年度ごとの4の方策に係る収入及び支出に関する計画	11
6 各年度ごとの資金不足比率の見通し	12
7 その他経営の健全化に必要な事項	12

はじめに

平成 19 年 6 月に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（以下「財政健全化法」という。）が公布され、平成 21 年 4 月から完全施行された。

地方公営企業においては、平成 20 年度の決算に基づく資金不足比率が経営健全化基準（20%）以上である場合、平成 21 年度を初年度とする経営健全化計画を自治体の長が策定し、議会の議決を経なければならない。

本市の自動車運送事業（以下「市営バス事業」という。）は、平成 16 年 2 月に策定した「佐賀市交通局経営改革プラン」（以下「経営改革プラン」という。）に取り組み、また、平成 18 年 6 月に策定した新たな経営改革プランを実行してきたことにより、平成 19 年度決算において、5 年ぶりに単年度収支の黒字を達成した。平成 20 年度決算では、原油高騰の影響で燃料費が大幅に増大し、赤字となったが、この外的要因を除けば、新たな経営改革プランの目標である単年度収支の黒字化が図られているものと考ええる。新たな経営改革プランは、平成 19 年度から平成 21 年度までの 3 年間の計画期間であり、現時点では概ね計画通りに推移しているところである。

しかしながら、過去の赤字の累積や退職給与金の支払いを借入金で対応してきたことなどにより、平成 20 年度決算において、資金不足額は約 6 億 6 千万円、資金不足比率は 101%となっている。

そのため、経営健全化基準を上回っていることから、最小限度の期間内に資金不足比率を経営健全化基準未満とするための経営健全化計画の策定が義務付けられることとなった。

本市では、今後少子高齢化社会を迎え、市民の移動手段としての市営バスの運行がますます重要になってくるため、これまでの資金不足を解消し、公営企業として安定した経営ができるようこの経営健全化計画を策定するものである。

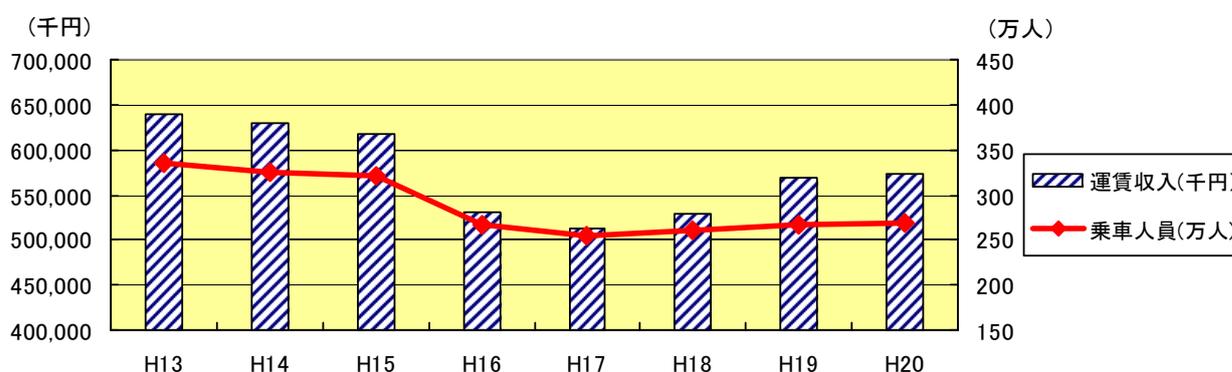
1 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析

(1) 市営バス事業の現状

<運賃収入と乗車人員の推移>

(単位:千円、万人)

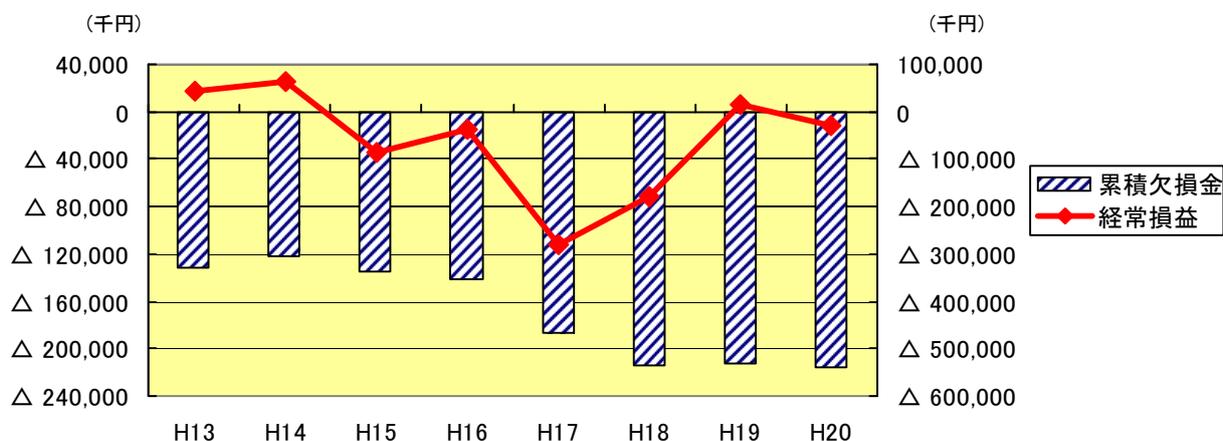
区分	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
運賃収入	638,993	629,688	617,881	529,845	512,438	529,501	568,656	573,066
乗車人員	335	326	321	266	254	261	266	269



<経常損益と累積欠損金の推移>

(単位:千円)

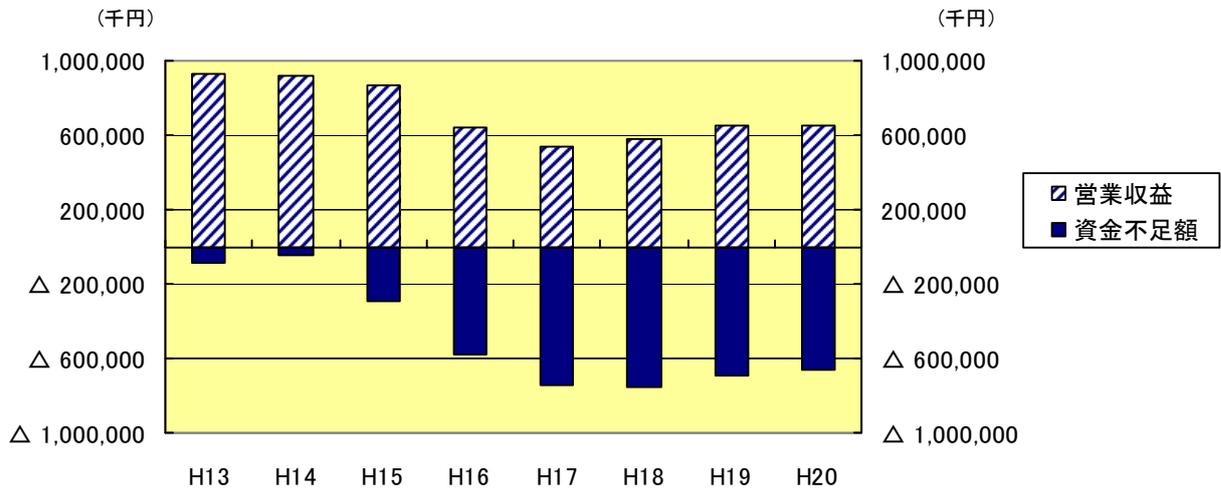
区分	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
経常損益	17,566	25,327	△ 34,059	△ 14,599	△ 111,746	△ 71,040	6,131	△ 11,428
累積欠損金	△ 329,773	△ 304,446	△ 338,505	△ 353,104	△ 464,850	△ 535,890	△ 529,759	△ 541,187



<営業収益と資金不足額の推移>

(単位:千円)

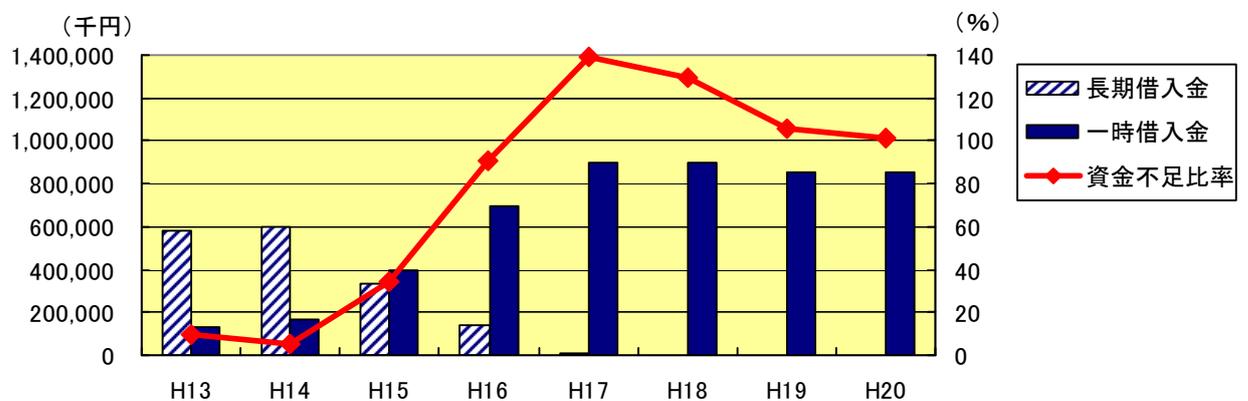
区分	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
営業収益	932,439	918,465	868,468	641,183	537,104	580,812	649,054	652,280
資金不足額	90,155	45,841	296,199	584,176	744,887	752,900	687,277	659,057



<借入金と資金不足比率の推移>

(単位:千円、%)

区分	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
長期借入金	578,200	602,600	338,200	138,800	10,400	0	0	0
一時借入金	130,000	170,000	400,000	700,000	900,000	900,000	850,000	850,000
資金不足比率	9.7	5.0	34.1	91.1	138.7	129.6	105.9	101.0



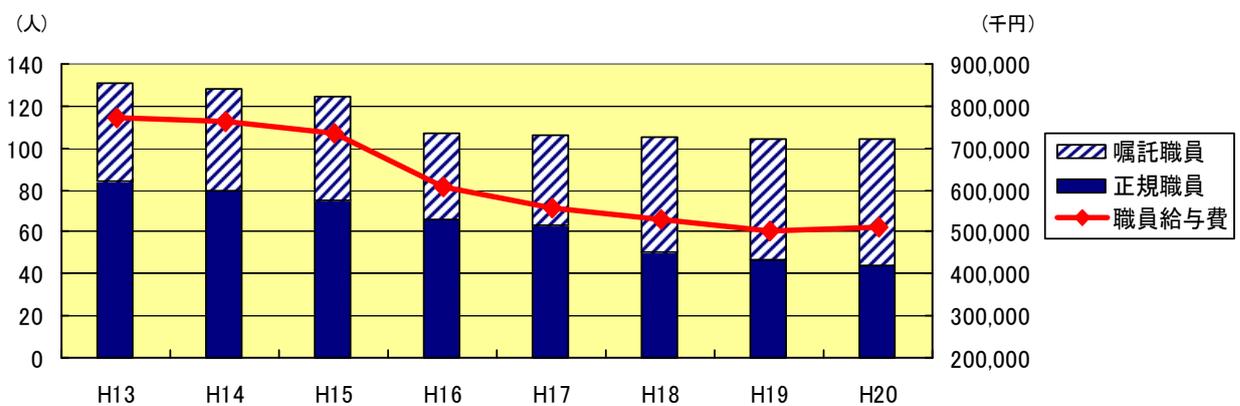
<職員数と職員給与>

(単位:人)

区分	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
正 規 職 員	84	80	75	66	63	50	47	44
嘱 託 職 員	47	48	49	41	43	55	57	60
合 計	131	128	124	107	106	105	104	104

(単位:千円)

区分	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
職 員 給 与 費	770,447	763,400	733,178	608,067	556,087	527,962	504,188	511,048

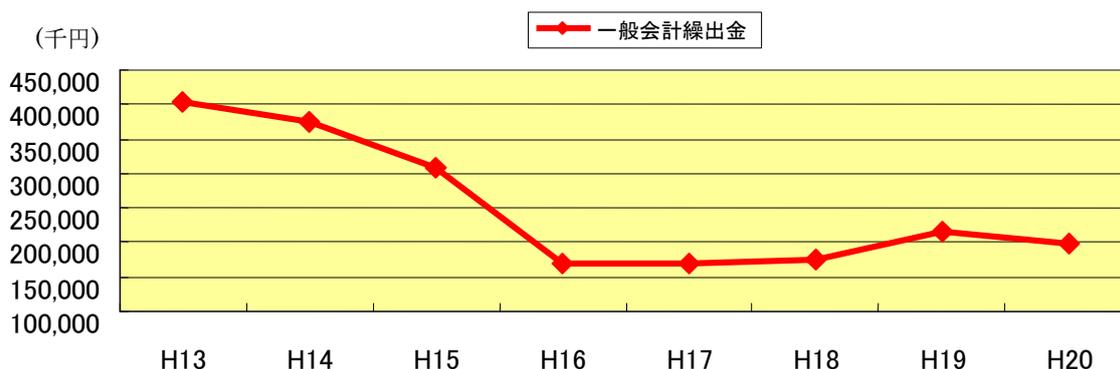


<一般会計からの繰出金>

(単位:千円)

区分	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
一般会計繰出金	404,603	375,310	308,412	168,971	170,217	175,317	214,306	198,886

シルバーパス購入助成金	129,225
基礎年金拠出金公的負担補助金	7,505
児童手当延長分補助金	2,000
共済追加費用補助金	7,363
地方バス路線運行対策費補助金	160
経営維持補助金	52,633



(2) これまでの経営改革の取組み

モータリゼーションの急速な進展等により、市営バスの利用者は減少を続け、昭和43年のピーク時に年間約1,500万人であった利用者が、現在では約5分の1以下にまで落ち込んでいる。

これまで、交通局では、厳しい経営状況を立て直すため、昭和48年度から昭和57年度までの10年間及び昭和63年度から平成6年度までの7年間、二度にわたり国の再建団体として大幅な合理化、経営健全化策を進めてきた。また、平成7年度からは、自主経営改善計画を策定し、さらなる経営の改善に取り組んできた。

さらに、平成16年2月に経営改革プランを策定し、貸切バス事業からの撤退による経営体質のスリム化や、徹底した人員削減、増収対策に努めてきた。特に、人件費の抑制を図るため、平均11%の給与カットを行ってきた。

そして、平成18年6月には、市も一体となって経営改善に取り組む新たな経営改革プランを策定し、平成19年度から平成21年度までの3年を目途に、単年度収支を黒字化し、経営の安定を図ることを目標に取り組んできた。

その結果、平成19年度決算では、平成18年12月に開設したゆめタウン線が好調を維持し、5年ぶりの単年度黒字を達成することができた。平成20年度決算では、原油高騰の影響で燃料費が大幅に増大し赤字となったが、この外的要因を除けば、新たな

経営改革プランの目標である単年度収支の均衡が図られているものとする。経営の安定を目指し、現在、職員一丸となって経営改善の取組みを進めているところである。

<平成 20 年度の主な取組み>

【増収対策】

項 目	内 容	効 果
ゆめタウン線の運行 (H18.12月運行開始)	・往路 40 便、復路 42 便運行 ・1 便平均利用実績 8.6 人	33,454 千円
民間バスとのタイアップ	バルーン会場と臨時駐車場間をパークアンドライド方式にて観客を輸送	8,915 千円
市職員等への回数券購入促進 (委託販売所売上含)	H18 年度 6,066 千円 H19 年度 7,258 千円 H20 年度 7,881 千円	7,881 千円
ラッピングバスの推進	21 台契約 ※20 年度中 新規 6 台、終了 2 台	1,128 千円

【サービス向上対策】

項 目	内 容	効 果
全面ダイヤ改正の実施	・徳万経由久保田線の新設 ・迎島線の廃止 ・佐賀大学線の増便 ・バス停の増設 (22 箇所)	利用者の利便性が向上
ノンステップバスの計画的購入	H18 2 台 H19 2 台 H20 3 台 ※導入台数 64 台中 15 台 (23%)	交通バリアフリーの推進
深夜バスの運行	忘年会シーズンに中の小路バス停 23 時発の深夜バス 3 便を運行	3 日間運行し、68 人利用
ホームページによる情報発信	パソコン、携帯電話で時刻及び運賃の検索ができる機能を追加した。	1 日平均 2,500 件のアクセス
バスの乗り方教室の開催	市内の小中学校で低学年を対象に、バスの体験乗車を実施し、将来的な需要喚起を図った。	車内マナーが向上

【節減対策】

項 目	内 容	効 果
職員の配置転換	正規運転士 3 人を市長事務部局に配置転換し、嘱託運転士で欠員を補充した。	7,600 千円
職員給与の削減	乗務員 10%、管理者 30%の給料削減	18,168 千円

【総合交通対策】

項 目	内 容	効 果
交通政策室の設置 (H18.7月設置)	市長事務部局の総合政策課内に交通政策室を設置し、 交通局総務課職員（7人）が併任	16,824 千円
不採算路線の運行委託 (H18.10月実施)	生活交道路線を確保するため、赤字幅が大きい8路線 を市が交通局に運行委託	50,660 千円

(3) 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因

① 乗合バス運賃収入の減少

自家用自動車の普及により、通勤、通学、買物等への自家用車の利用が増加する一方で、待ち時間や乗り換えが必要なバスの利用は減少している。

また、平成15年度まで市が実施していた敬老優待市営バス乗車券交付事業においては、75歳以上の市民全員が対象であったため、市の負担額が15年度決算で215,487千円と、運賃収入の約35%を占めていたが、平成16年度にワンコイン・シルバーパス購入助成事業へと変更された際には、シルバーパス券を購入した市民のみが対象となったため、市の負担額が113,790千円と運賃収入の21%に減少し、運賃収入の減収に拍車を掛けることとなった。

これらのことにより、乗合バスの運賃収入は、昭和63年度の890,597千円から、平成20年度には573,066千円と、ここ20年間で約3億円の収入減となっており、収支悪化の大きな要因となった。

② 繰出金・補助金の減

平成16年2月に策定した経営改革プランに基づき、バスセンター乗入負担金補助、繰延勘定償却補助といった国の繰出基準以外の一般会計からの繰出しを廃止した。また、補助金についても国・県の制度に基づき市が協調して補助するもの以外は廃止したことにより、収支が悪化し、その結果資金不足額が増大した。

③ 資金調達方針の転換

もともと、交通局においては慢性的な運転資金不足にあったが、貸借対照表上では固定負債に計上される長期借入金により運転資金の相当部分を調達していたため、資金不足額は一定程度に抑制されていた。

しかし、平成 15 年 1 月以降、職員の退職給与金の支払いに係る資金を、貸借対照表上では流動負債に計上される一時借入金により調達することとしたため、資金不足額が増大することとなった。

さらに、平成 16 年度以降は、退職給与金の支払い以外の運転資金についても一時借入金により調達することとしたため、資金不足額が拡大するに至った。

特に、平成 16 年度に退職勧奨を行った際、希望退職者の退職給与金約 1 億 7,000 万円について一時借入金で充当したことが大きな影響を与えた。

④ その他の要因

消費税率の変動に伴う運賃改定を平成 9 年 12 月に行って以来、運賃の改定は実施していない。収支改善のため運賃改定の必要性は十分認識しながらも、景気の低迷から全国的にバス運賃の値上げが抑制されたこともあり、運賃を据え置いてきたことも収支を厳しいものにする一因となった。

加えて、近年原油の高騰により軽油費が急増しており、特に平成 20 年度はそれが顕著であり経営を大きく圧迫した。

2 計画期間

平成 21 年度から平成 25 年度までの 5 か年を計画期間とする。

※ 平成 21 年度については、現在の「新たな経営改革プラン」の取組みをもって、「経営健全化計画」の取組みとする。

3 経営の健全化の基本方針

- 現行サービスを維持し、さらに安心安全を第一として質の高い交通サービスを提供していくことで、利用者の増加を図っていく。
- 平成 25 年度までに資金不足比率 20%未満を達成し、その後も安定した経営を継続し、将来的に資金不足の解消を目指す。

4 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策

(1) 増収対策

① 運賃改定の実施

平成 9 年度以降、運賃改定を行っておらず、民間事業者との競合を勘案し、監督官庁の認可が得られれば、計画期間内に運賃の値上げを実施予定

② 広告収入の拡大

ラッピング広告をはじめとして、車内広告、ホームページ等各種媒体での広告を募集していく。

③ 保有資産の活用

車庫の一部及び旧回転場用地を月極駐車場として活用し、可能なものについては売却する。

④ 各種サービス及び割引制度の見直し

- ・新規商品の開発（空港回数券、土日祝フリー乗車券等）
- ・回数券及び定期券の割引率の見直し
- ・「えびす駐車券」（中心市街地共通駐車券）を市営バスの乗車券としても利用できるサービスの普及、拡大
- ・1日フリー乗車券の特典クーポンを官民の協力により強化

(2) サービス向上対策

① 安全運行及び接客サービスの向上

- ・ 運行管理部門を強化し、安全運行及び接客サービスの徹底を図る。
- ・ 車両等の維持管理を徹底する。

② 利便性向上のための路線及びダイヤの編成

平成 25 年度の新県立病院の開院に併せ、市民を対象とした実態調査を実施し、利用者ニーズに合致した全体的な路線及びダイヤの見直しを図っていく。

③ ノーマイカーデー割引の継続

各企業のノーマイカーデーの取組みが効果的に実施されるよう、健康増進や環境などへの効果を訴えながら、運賃割引サービスを継続していく。

④ バリアフリー化の推進

高齢者や障がい者にも利用しやすい低床バスを計画的に導入していく。

⑤ バス停の環境整備

バス停上屋及びベンチを計画的に設置し、バス待ち環境を向上する。

⑥ 情報提供の充実

利用者の視点に立った案内表示及び運行情報の提供に努める。

⑦ 利用促進事業の展開

- ・ パークアンドバスライド方式の導入など、まちづくりと一体となった需要刺激策を実施する。
- ・ 民間事業者とも連携した「バスの日」のイベントを開催し、バスへの興味と関心を引き起こしていく。
- ・ 乗り方教室を引き続き実施し、子どもの頃からバスに親しむ気持ちを育む。

(3) 節減対策

① 総人件費の抑制

- ・給与支給額の抑制
- ・正規職員の新規採用凍結の継続
- ・時間外勤務の抑制
- ・職員の嘱託化の継続
- ・早期退職者の募集

② 経常的な経費の更なる削減

- ・エコ運転を推進し、軽油費を削減する。
- ・あらゆる業務を徹底して見直し、経常経費を削減する。

(4) 資金不足額の解消対策

① 一般会計からの経営健全化資金の繰出し

- ・経営健全化計画期間中に資金不足比率が20%を下回るように年次計画で一般会計から資金を繰出す。

② 赤字委託運行路線の見直し

- ・生活交通路線の確保のために市が交通局に委託運行している路線について、市の交通政策と連動して見直しを図る。

5 各年度ごとの4の方策に係る収入及び支出に関する計画

別紙 収支計画

<主な前提条件>

■事業規模

現行の営業キロで事業経営をするものとした。

■料金収入

経営健全化計画期間内に平均7%の運賃値上げを行う予定であるが、収支計画においては、平成23年度に実施し、同年度の利用者の逸走率は2.5%、自然減少率は

年マイナス1%で推移するものとした。

※逸走率とは、運賃が上がったことにより、他の交通手段へシフトする割合

■補助金

平成22年度予算と同額で推移するものとした。ただし、生活交通路線協調補助金は、中期財政計画のとおりとした。

■職員人件費

平成22年度は5%、平成23年度は4%、平成24年度以降は3%の給与カットを行うものとし、退職給与金は、退職年度に計上するものとした。また、定年退職者の補充は、嘱託職員で対応するものとした。

■繰出金

平成22年度から平成25年度の4年間、毎年1億5,000万円ずつ一般会計から繰出すものとし、特別利益で計上した。

それ以外の繰出金については、平成22年度予算と同額で推移するものとした。

6 各年度ごとの資金不足比率の見通し

別紙収支計画のとおり実施すると、資金不足比率は、下表のとおり推移し、平成25年度には資金不足比率が8.5%となり経営健全化基準未滿となる。

年度 資金不足比率	平成20年度	平成21年度 (計画初年度)	平成22年度 (第2年度)	平成23年度 (第3年度)	平成24年度 (第4年度)	平成25年度 (第5年度)
資金不足比率	101.0%	103.8%	77.6%	51.6%	29.5%	8.5%

7 その他経営の健全化に必要な事項

資金不足比率を経営健全化基準未滿とするための方策を着実に実施するとともに、毎年度、計画の進行状況について検証・評価を行い、市民に分かりやすく公表する。