

徳島市交通局経営計画

令和2年3月

徳島市交通局

目 次

第1章 徳島市交通局経営計画	
1 策定の背景と目的	1
2 計画の位置づけと計画期間	
2-1 位置づけ	2
2-2 計画期間	2
3 徳島市交通局の現状と課題	
3-1 徳島市交通局の現状	3
3-2 徳島市交通局の課題	8
4 徳島市交通局の今後の経営方針	12
第2章 前期経営計画	
1 前期経営計画の概要	13
2 前期経営計画の取り組み	13
2-1 段階的な路線の移行	14
2-2 経営健全化及び安全運行・サービス向上の推進	15
3 前期経営計画の収支見通し	17
4 おわりに	18
第3章 投資・財政計画	
1 投資・財政計画概要	19
2 算定条件	20
参考資料	
投資・財政計画(収支計画)	23
経営比較分析表(平成29年度決算)	25

第1章 徳島市交通局経営計画

1 策定の背景と目的

バス事業を取り巻く経営環境は、モータリゼーションの進展や交通手段の多様化に加え、少子高齢化の進行に伴う人口の減少等により、厳しい時代を迎えています。

一方、環境問題や高齢者の増加に伴う交通弱者への対応、地域の生活・社会活動の基盤として、バス事業などの公共交通機関の果たす役割はますます重要なものとなっています。

徳島市交通局は、昭和4年に市営バス事業を開業以来、市民の足の確保という使命のもと順調に事業を拡大し、ピーク時の昭和41年度には、年間の乗車人員が約3,400万人になりましたが、その後、乗車人員は減少を続け、平成30年度には交通局だけで約166万人、徳島市から路線運行业務を委託されている徳島バスを合わせても全体で約377万人とピーク時の9分の1程度にまで減少してきております。

こうした状況により、バス事業の経営悪化が継続したことから、徳島市交通局においては、厳しい経営環境を乗り越え、地方公営企業としての地域住民の福祉向上と独立採算制の両立を目指して、さまざまな経営再建方策に取り組んできました。

特に、平成2年度以降、5度にわたる経営改善計画を策定し、収入の確保策として循環路線の導入や利便性を高めた新たな乗車券の販売等を行ったほか、歳出の抑制のため、職員の給与・休暇面において徳島市交通局独自の厳しい抑制を行ってきました。

また、平成20年7月の徳島市バス事業の在り方検討委員会の答申を受け、平成22年度以降は、職員の退職不補充を継続するなど職員体制を縮小し、平成23年度から順次、バス路線を市長部局に移行し、民間バス事業者に運行委託してきた結果、徳島市交通局の運行路線は平成22年度の20路線から現在の5路線にまで縮小しており、今後においても職員数に応じて、さらに維持路線数を縮小し、市長部局に移行する方針としております。

しかしながら、そうした経営努力を積み重ねても経営の安定化には至らず、赤字補填のための一般会計からの繰入金に依存した経営状態から脱却できる見通しが立たないことや、民間バス事業者への事業の委託化が進展していることなどから、令和10年度末を目途に徳島市交通局を廃止する方針が示されました。

こうした状況は、徳島市の市営バス事業だけでなく、全国的にみても同様の傾向にあり、国内の地方公営企業によるバス事業者は、平成10年度の37事業者から、平成31年4月には18事業者にまで減少し、四国内では平成25年に鳴門市が、平成27年に小松島市が事業廃止したことから、現在では徳島市のみとなっています。

交通事業を含む地方公営企業を管轄する総務省でも、このような厳しい状況を見据え、一層の経営基盤強化を目的とした「経営戦略」の策定を地方公営企業に要請しているところです。

徳島市交通局として、このような状況を背景に、中長期的な経営の安定を目的とする経営戦略ではあるものの、一方で、令和10年度末を目途とした徳島市交通局廃止の方針が示されていることから、最終年度までの段階的縮小・整理を基本として、「徳島市交通局経営計画」を策定しました。

2 計画の位置づけと計画期間

2-1 位置づけ

総務省の要請により地方公営企業が策定すべき「経営戦略」は、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基本計画と、それに伴う投資・財政計画の作成が求められています。

さらに交通事業に関しては地方公共団体の策定する「地域公共交通網形成計画」との整合性の確保などが求められています。

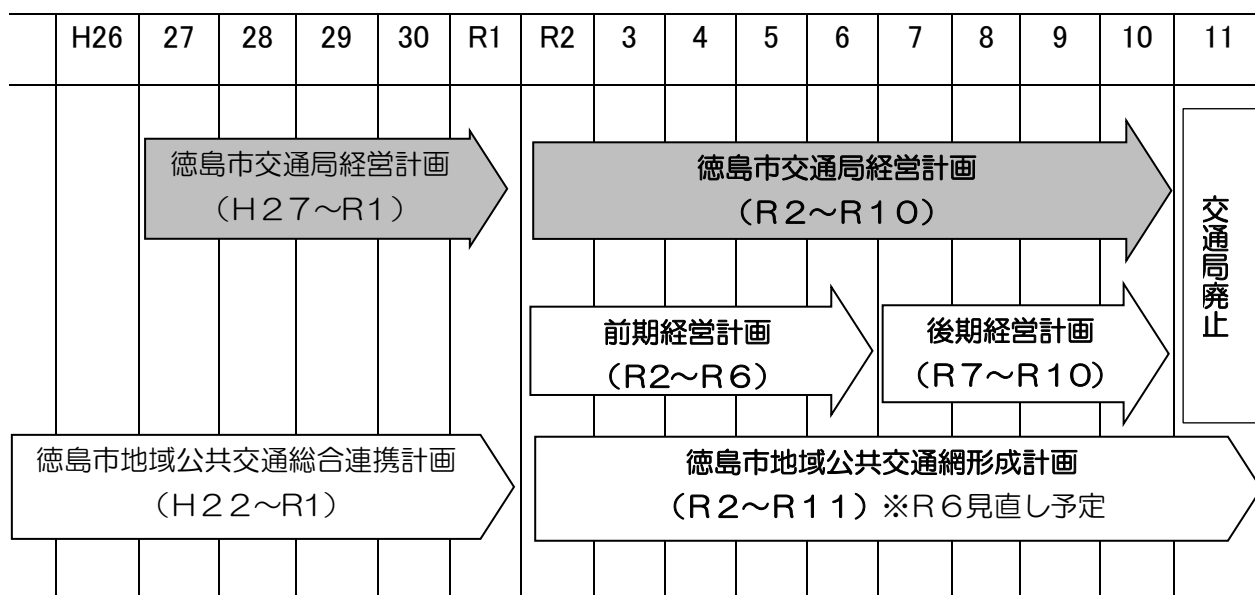
そのため、令和2年度から令和11年度までの10年間を計画期間として、バス事業を含む地域公共交通に関するマスタープランとして策定される「徳島市地域公共交通網形成計画」と連携し、中長期的な投資・財政計画と合わせ、「徳島市交通局経営計画」として策定します。

2-2 計画期間

「経営戦略」は、中長期的な計画として、その計画期間は10年以上を基本とすべきとされていますが、徳島市交通局については、令和10年度末を目途とした徳島市交通局廃止の方針が示されていることから、令和2年度から廃止の目途とされている令和10年度末までの9年間とします。

また、毎年度の進捗管理や3～5年ごとを目安とした計画の見直しが求められるほか、令和2年度から10年間を計画期間とする「徳島市地域公共交通網形成計画」においても、策定から5年後の見直しが予定されていることから、今回策定する「徳島市交通局経営計画」の計画期間は、令和6年度までの5年間を「前期経営計画」、残りの期間を「後期経営計画」とします。

このうち「後期経営計画」については、今後の社会情勢や経営環境の変化、「前期経営計画」での取り組みの進捗状況、5年後の「徳島市地域公共交通網形成計画」の改定内容等を勘案しつつ再度検証と見直しを行い、令和6年度において策定するものとします。



3 徳島市交通局の現状と課題

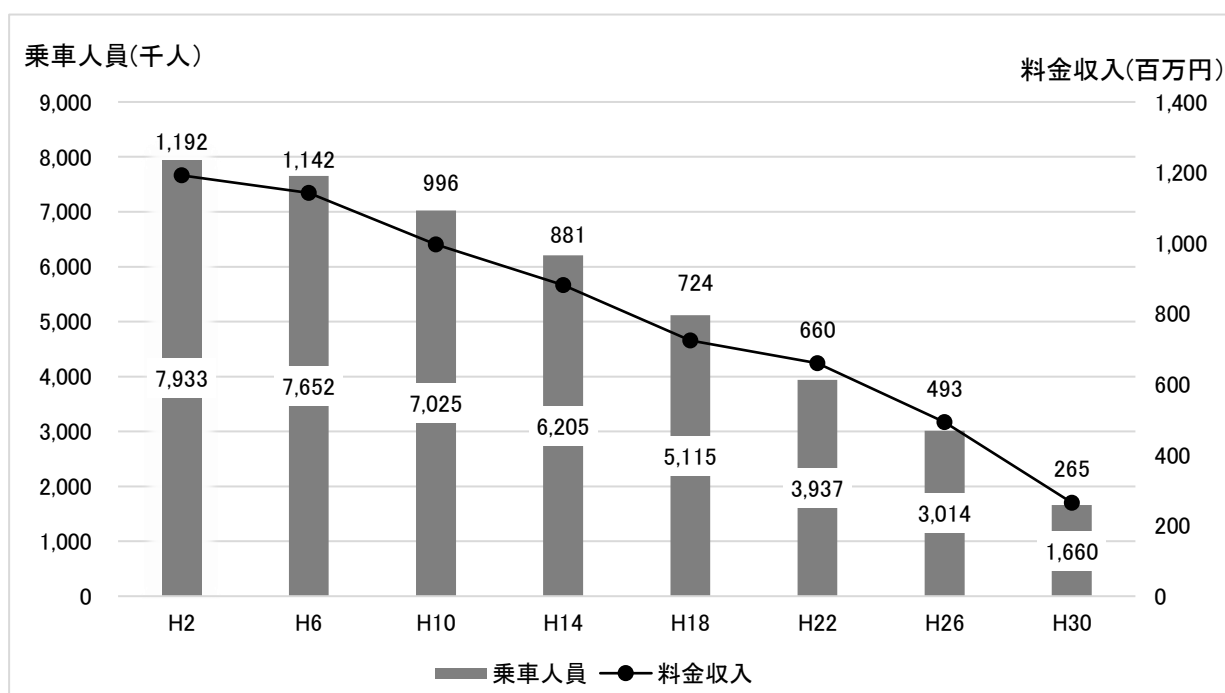
3-1 徳島市交通局の現状

モータリゼーションの進展や交通手段の多様化に加え、少子高齢化の進行に伴う人口の減少などにより、全国的にバスの利用者は減少の一途をたどっており、経営を取り巻く状況は非常に厳しいものとなっています。

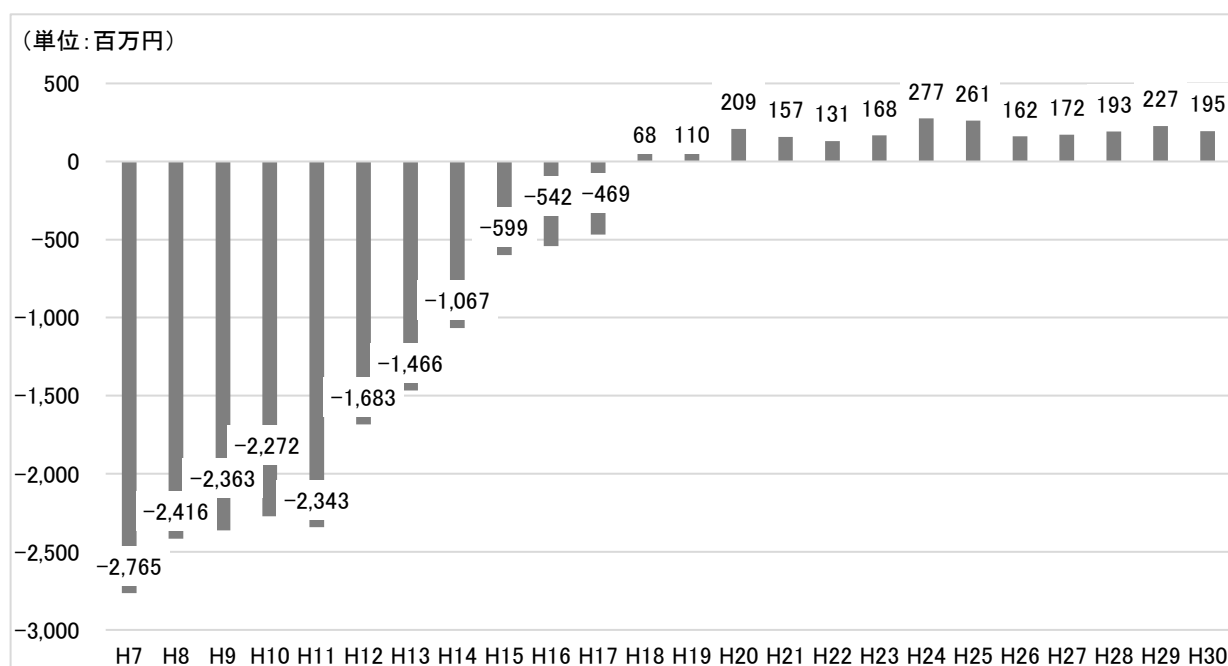
徳島市交通局においても、ピークである昭和41年度には、年間約3,400万人の乗車人員がいましたが、その後は減少に転じ、平成30年度には約166万人、徳島市から運行委託されている徳島バスを合わせても全体で約377万人にまで減少しています。

また、平成7年度末には約28億円の不良債務が生じるまで、経営状態は悪化しました。

【図1 年間乗車人員・料金収入の推移】



【図2 年度末不良債務・剰余金の推移】



徳島市交通局では、このような厳しい状況を乗り越え、公共交通機関としての役割を果たすため、これまで平成2年度以降、5度にわたり経営改善計画を策定し、職員給与の抑制や資産の売却などの経営の健全化に取り組んできました。

◆過去の計画

- ① 経営改善実施計画（平成2年度～7年度）
 - ・職員給与抑制等による収支の確保
- ② 徳島市営バス事業経営改善計画（平成8年度～15年度）
 - ・職員給与抑制、経営規模の縮小による不良債務の解消
- ③ 市営バス事業経営改善計画（平成16年度～20年度）
 - ・職員給与抑制、資産売却による不良債務の解消
- ④ 徳島市営バス事業経営計画（平成23年度～26年度）
 - ・職員給与抑制、不採算路線10路線の市長部局への移行による経営改善
- ⑤ 徳島市交通局経営計画（平成27年度～31年度）
 - ・職員給与抑制、市内均一5路線の市長部局への移行による経営改善

その結果、不良債務の解消や減少傾向にあった利用者数の下げ止まりなど、一定の成果をあげています。

◆前経営計画（平成27年度～令和元年度）での主な取り組み

(1) 路線運営の見直し

- ① 退職者不補充を継続し、職員数の状況に合わせ5路線を市長部局へ移行。
(10路線→5路線)
- ② 市長部局は移行路線の運行を民間事業者へ委託。(9路線→14路線)

【表1 運行路線の推移】

区分/年度	徳島市営バス事業経営計画 (平成23年度～26年度)					徳島市交通局経営計画 (平成27年度～令和元年度)		
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H30
徳島市交通局	20路線	17路線	14路線	12路線	10路線	7路線	6路線	5路線
徳島市	—	2路線	5路線	7路線	9路線	12路線	13路線	14路線

(2) 利便性向上、利用者増加対策

- ① 均一料金区間内のフリー定期券の販売
- ② 回数券の利用範囲の拡大
- ③ スクラッチ式1日乗車券等の新たな乗車券サービスの開発・販売
- ④ イオンモール徳島線の新設や構内への乗り入れ、徳島大学病院・徳島県立中央病院構内（総合メディカルゾーン）への乗り入れなど、利用者のニーズに応えた新規路線等の運行
- ⑤ バス全車両をノンステップバスとし利便性を向上
- ⑥ バス全車両にドライブレコーダー、LEDヘッドライトを整備し安全運行を推進
- ⑦ バス車内の液晶式案内表示器の整備による利便性向上の推進
- ⑧ バスロケーションシステムの導入
- ⑨ バス停留所上屋、ベンチの整備
- ⑩ 職員の接遇・安全研修の実施

【表2 年間料金収入・乗車人員の推移】

ア 徳島市交通局路線全体での推移

区分/年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1 (見込)
料金収入(千円)	493,162	316,778	270,737	289,097	265,280	274,455
乗車人員(千人)	3,014	1,984	1,699	1,802	1,660	1,714

イ 平成30年度以降の徳島市交通局現行5路線での推移(比較)

区分/年度	H26	H27	H28	H29	H30	R1 (見込)
料金収入(千円)	207,089	227,777	239,766	255,789	265,280	274,455
乗車人員(千人)	1,288	1,419	1,515	1,600	1,660	1,714

「(1)路線運営の見直し」のように、徳島市交通局での運行路線が平成26年度の10路線から5路線まで減少することに伴い、料金収入・乗車人員ともに減少していますが、「(2)利便性向上、利用者増加対策」での取り組みにより、現行の5路線での推移では、料金収入・乗車人員ともに増収・増加となっています。

(3) 経費節減策

- ① 正規職員の退職不補充等職員体制の見直し
- ② 職員給与等の抑制
- ③ 遊休資産の有効活用
- ④ 経費全般の見直し及び節減

【表3 年度当初職員数の推移】

区分/年度	H27 (A)	H28	H29	H30	R1 (B)	増減数 (B - A)
正規職員	75人	69人	66人	62人	57人	△18人
うち乗務員	52人	46人	43人	41人	38人	△14人
非正規職員	4人	5人	6人	9人	11人	7人
うち乗務員	1人	2人	3人	5人	5人	4人
職員数計	79人	74人	72人	71人	68人	△11人
うち乗務員	53人	48人	46人	46人	43人	△10人

【表4 前計画「徳島市交通局経営計画」の計画数値との比較】

(単位:百万円)

区 分 / 年 度	H27		H28		H29		H30		R1(見込)	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
事業収益 A	729	770	671	704	670	721	634	637	634	657
営業収益	306	327	251	280	252	302	217	273	218	286
うち料金収入	299	317	246	271	246	289	213	265	213	274
営業外収益	423	443	420	424	418	419	417	364	416	371
うち経営安定化 補助金	347	347	347	347	347	347	347	300	347	300
事業費用 B	752	756	698	687	675	683	662	657	643	673
営業費用	745	750	691	682	669	678	656	652	637	664
営業外費用	7	6	7	5	6	5	6	5	6	9
純損益 A-B	△ 23	14	△ 27	17	△ 5	38	△ 28	△ 20	△ 9	△ 16
年度末剰余金	110	172	92	193	92	227	41	195	△ 9	173
年度末剰余金改善 実績－計画		62		101		135		154		182
高齢者等無料乗車負担金 D	141	141	121	121	125	129	112	115	115	122
一般会計繰入金 E	383	380	380	372	378	373	377	325	376	324
一般会計支出額合計 D+E	524	521	501	493	503	502	489	440	491	446
一般会計支出改善額 実績－計画		△ 3		△ 8		△ 1		△ 49		△ 45

※ 高齢者等無料乗車負担金は、徳島市の福祉政策として行われている高齢者・障害者への無料乗車に対する負担金

※ 一般会計繰入金は、経営安定化補助金と国の操出基準に基づく補助金3項目

前経営計画での取り組みにより、計画最終年度である令和元年度末の剰余金は計画に対し1億8,200万円増加の見込みとなっています。

また、計画期間中の事業運営による赤字に対する補填である一般会計からの繰入金「経営安定化補助金」は5か年の累計額が計画に対して9,400万円の減少、一般会計からの支出額は5か年の累計額が計画に対して1億600万円減少の見込みとなっています。

3-2 徳島市交通局の課題

徳島市交通局は、これまでの経営健全化への取り組みにより、不良債務の解消など経営の改善に一定の成果をあげてきました。

しかしながら、これは徳島市交通局の取り組みだけによるものではなく、一般会計からの多額の繰入金としての財政支援によるものでもあります。

徳島市交通局では、本来の地方公営企業としての独立採算制を目指し、平成2年度以降、5度にわたり経営改善計画を実施してきましたが、依然として経営の安定化には至っておらず、一般会計からの繰入金(経営安定化補助金)に依存する経営体質から脱却できる見通しは立っていません。

このような経営状態は、総務省の求めにより平成27年度決算から作成している「経営比較分析表」にも顕著に表れています。

「経営比較分析表」は、公営企業の経営状況を他団体との比較などから分析し、経営の現状や課題の的確な把握を目的としています。

徳島市交通局の直近の「平成29年度経営比較分析表」のうち、主な指標を分析すると、「経常収支比率」では経営の健全性を表した数値となっていますが、バス事業の根幹である「営業収支比率」は公営バス平均値を大きく下回り、「他会計負担比率」で表されているように、バス事業の維持を一般会計からの繰入金に大きく依存している現状にあります。

このような経営の状況は、今後も続くことが予想され、如何にバス事業の健全性を図り、地域の公共交通を維持するかが課題となります。

【経営比較分析表(平成29年度決算)における主な指標の状況】

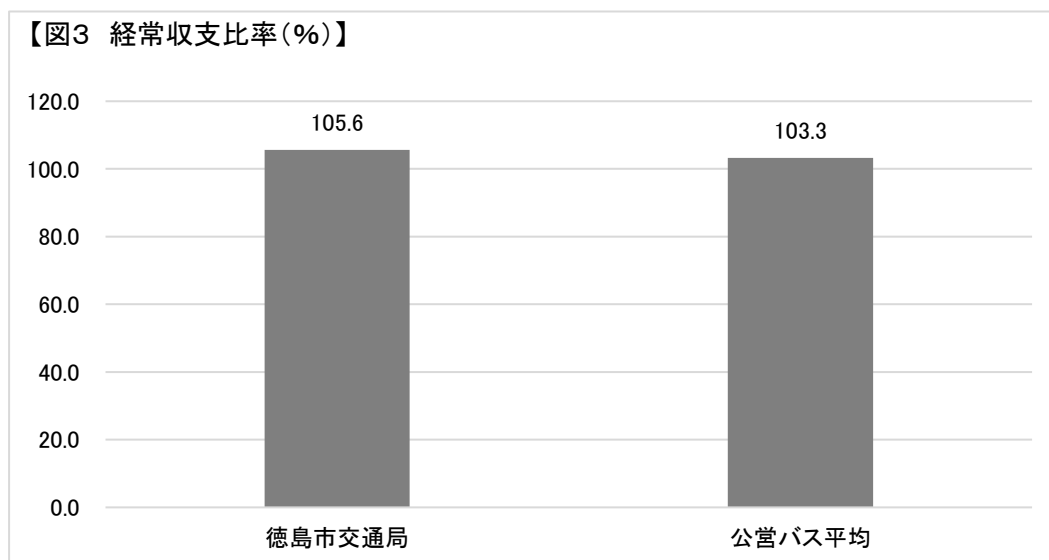
① 経常収支比率 (%)・営業収支比率 (%)

経常収支比率は、料金収入や一般会計からの繰入金等の経常収益で、人件費等の経常費用を、どの程度賄えているかを表す指標です。

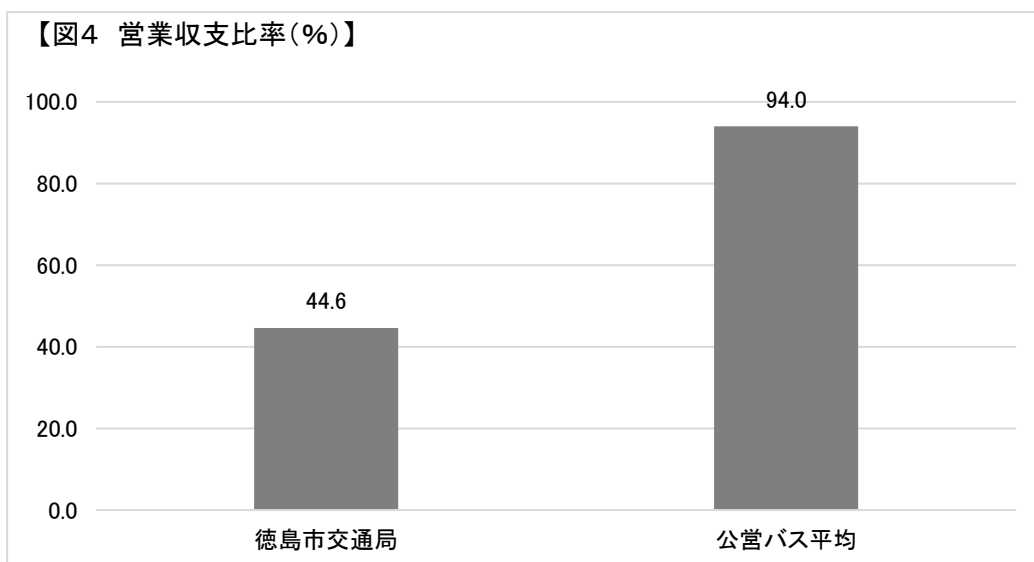
営業収支比率は、一般会計からの繰入金を除く料金収入等の営業活動から生じる収益で、人件費等の営業費用を、どの程度賄えているかを表す指標です。

各指標は、黒字であることを示す100%以上であることが望ましいとされています。

徳島市交通局における数値は、経常収支比率は100%を超えていますが、営業収支比率は44.6%と、公営企業平均である94.0%を大きく下回っており、料金収入等の営業活動から生じる収益では費用を賄えていないことを表しています。



【図4 営業収支比率(%)】



② 他会計負担比率 (%)

他会計負担比率は、人件費等の費用が一般会計の負担によってどの程度賄われているかを表す指標です。

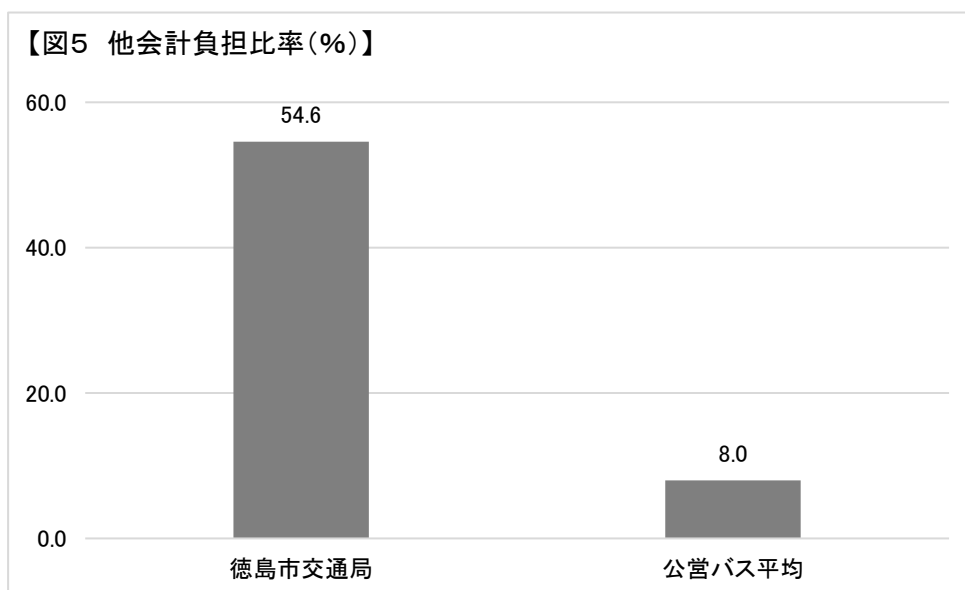
当該数値は、独立採算の観点からできるだけ低い数値が望ましく、一般会計に依存しない経営状態であることが求められます。

また、他団体との比較により、バスの運行に係る一般会計の負担の大きさを把握・分析し、適切な数値であるか検証が求められます。

なお、当該指標が増加傾向にある場合は、公営企業としての持続可能性やあり方について検討が必要とされています。

徳島市交通局における数値は54.6%と、公営企業平均値8.0%を大きく上回っており、経営を一般会計からの補助金に依存した状況にあります。

【図5 他会計負担比率(%)】



※ 負担金には徳島市の福祉政策として実施している高齢者等無料乗車負担金を含まない。

③ 走行キロ当たりの収入（円）・運送原価（円）

走行キロあたりの収入は、バスの運行1キロ当たりどれだけの収入をあげられているかを表す指標です。

走行キロあたりの運送原価は、バスの運行1キロ当たりどれだけの費用がかかっているかを表す指標です。

各指標は、民間事業者と比較することで、効率的なバスの運行となっているかを分析し、経営改善につなげていくものです。

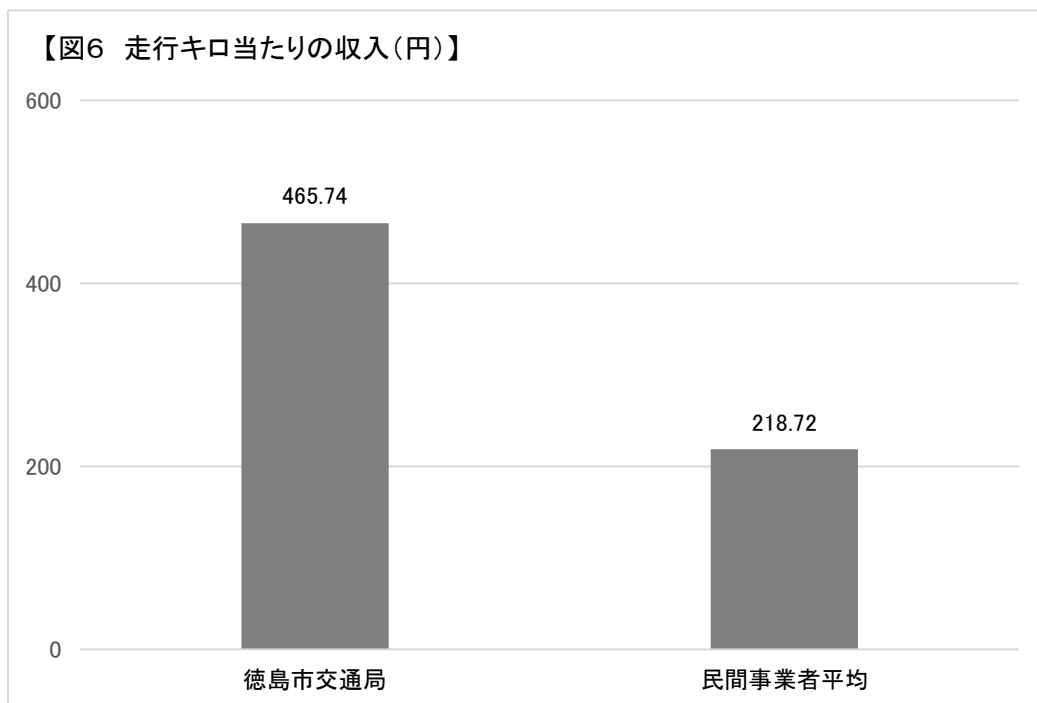
このうち、走行キロ当たりの収入は、利用者のニーズ等に即した効率的な運行となっているかを表し、民間事業者と比較して数値が低い場合は、運行計画の詳細な分析が求められます。

徳島市交通局における数値は、民間事業者平均値を上回っており、利用者の利用動向や需要、沿線の人口や諸施設の現状を反映したバスの運行であるといえます。

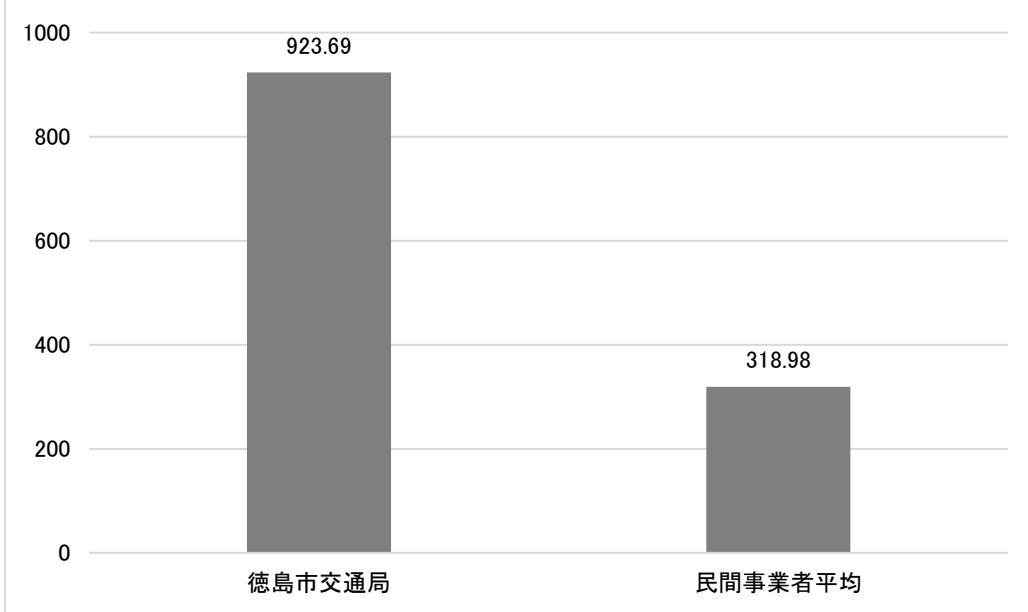
一方、走行キロ当たりの運送原価は、低い数値であるほど低いコストで運行されていることを表し、民間事業者と比較して数値が高い場合は、改善に取り組むことが求められます。

徳島市交通局における数値は、平成23年度から行っている市長部局への路線移行による事業規模の縮小が大きく影響しているものの、民間事業者平均値を大きく上回る高コストでの運行であり、走行キロ当たりの収入に対し約2倍の運送原価を要し、経営の効率性は非常に低い状況にあります。

また、この経営の効率性は年々低下の傾向にあります。



【図7 走行キロ当たりの運送原価(円)】



4 徳島市交通局の今後の経営方針

徳島市交通局の今後については、平成28年9月の徳島市議会産業交通委員会において、平成2年度以降、5度の経営改善計画による経営努力にもかかわらず、一般会計からの繰入金に依存した経営状態から脱却できる見通しが立たないことや、民間バス事業者への事業の委託化が進展していることなどから、徳島市交通局での維持管理路線を引き続き縮小し、令和10年度末を目途に徳島市交通局を廃止する方針が示されました。

このことから、徳島市交通局では、廃止までの間、これまでの利便性向上・利用者増加対策等の各種施策や交通事業者として最も重要な安全・快適なバスの運行のための努力を継続しつつ、関係機関と連携した段階的な事業の縮小・廃止に向けた取り組みを着実に進めていきます。

なお、この取り組みの具体的な計画として令和2年度から令和6年度までの「前期経営計画」を策定します。

【図8 今後の目標】

1 経営の健全化

事業環境の変化にも迅速かつ的確に対応し、安定した事業運営を行っていくため、料金収入の確保や様々な増収策に取り組むとともに、一層の支出の抑制など、経営の健全化に取り組めます。

2 「市民の足」として親しまれ・信頼される市営バス

市民や利用者の信頼に応えるため、安全・安心な運行を最優先に取り組むとともに、質の高いサービスを提供し、快適で利用しやすい市営バスの実現に取り組めます。

第2章 前期経営計画

1 前期経営計画の概要

事業設置者である徳島市による令和10年度末を目途とする徳島市交通局の廃止方針「交通局の今後について」(平成28年9月)に基づき、前計画の「徳島市交通局経営計画」(平成27年度～令和元年度)での利便性向上・利用者増加対策等の各種施策や交通事業者として最も重要な安全・快適なバスの運行のための努力等を継続しつつ、関係機関と連携した段階的な事業の縮小・廃止に向けた取り組みを着実に進めていきます。

(1) 計画期間

令和2年度～令和6年度(5か年)

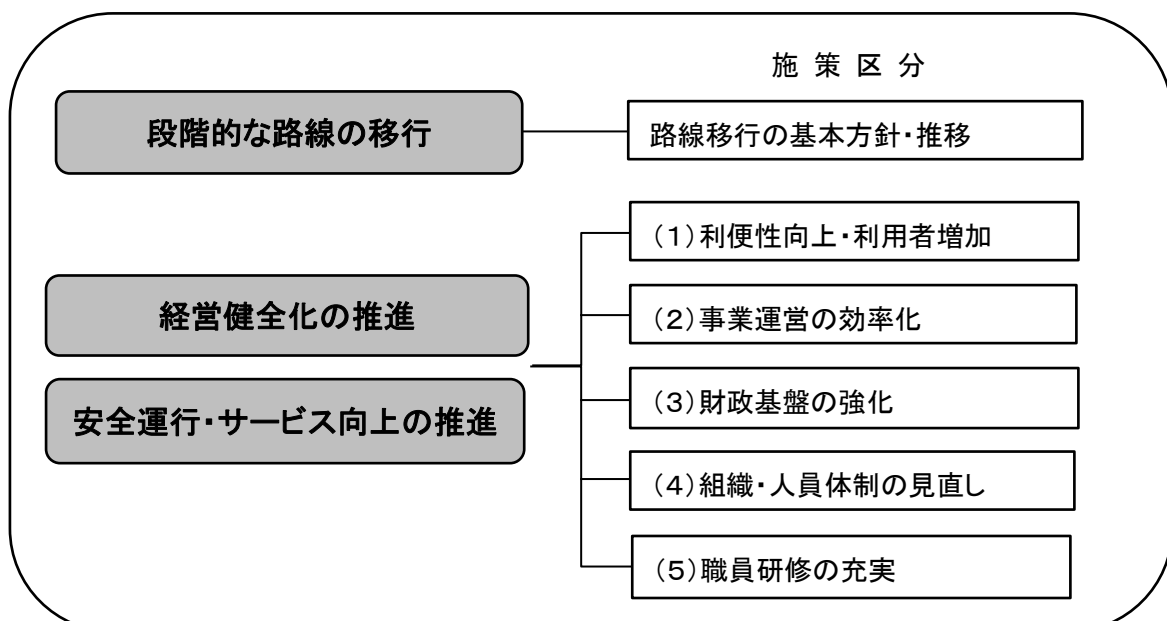
(2) 基本方針

- ① 徳島市交通局職員の退職者不補充を継続し、徳島市交通局での維持管理路線は職員数の状況に応じて市長部局に移行しますが、路線の移行にあたっては関係機関と十分、協議・連携し対応します。
- ② より一層の安全運行と質の高いサービスの提供に努め、利用者数の増加を図ります。
- ③ 計画期間内に資金不足が発生しないよう経営改善策を講じます。
- ④ 徳島市交通局の廃止に伴う職員の処遇については、全庁的な課題と認識し、連携して対応します。

2 前期経営計画の取り組み

前期経営計画では、「段階的な路線の移行」「経営健全化の推進」「安全運行・サービス向上の推進」を3つの柱とし、それぞれの施策に取り組みます。

【図9 施策体系】



2-1 段階的な路線の移行

徳島市交通局職員の退職者不補充を継続し、次の方針により、段階的に市長部局への移行を行うことで、バス事業の維持を図ります。

(1) 路線移行の基本方針

- ① 利用者の動向、要望など状況に応じた路線、ダイヤの見直しを適切に行います。
- ② 他のバス事業者との調整に努め、利便性の向上を図ります。
- ③ 乗務員等の徳島市交通局職員数の状況に応じ、路線を市長部局へ段階的に移行します。
なお、路線の移行にあたっては関係機関と十分、協議・連携し対応します。
- ④ 路線の移行にあたっては、1つの路線を複数のバス事業者で運行する共同運行を採用することにより、より柔軟な移行の実施と、利用者の利便性の確保や競合の解消など路線運営の効率化を図ります。

(2) 路線移行の推移

計画期間中に次の表5のように市長部局への段階的な路線の移行を予定しています。

前期経営計画の最終年度である令和6年度には平日の1日当たり走行キロを1,170km程度まで縮小します。

なお、令和6年度時点で運行している4路線のうち、2路線については市長部局との共同運行を行い、利便性の確保に努めます。

【表5 路線移行の推移】

年 度 令和元年度末 運 行 路 線	前期経営計画期間				
	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
① 3号線(中央市場線)	路線移行 なし	全部移行			
② 1号線(津田・新浜・万代線)		一部移行	一部移行	一部移行	一部移行
③ 上鮎喰線		一部移行	一部移行	一部移行	一部移行
④ 4号線(南海・イオン線)					
⑤ 東部循環線					
運行路線数	5	4	4	4	4
1日当たり走行キロ(平日)	約 1,810km	約 1,450km	約 1,380km	約 1,240km	約 1,170km

※一部移行の路線については、徳島市から委託を受けた民間事業者との共同運行となります。

2-2 経営健全化及び安全運行・サービス向上の推進

経営健全化及び安全運行・サービス向上の推進として、次のとおり取り組みます。

(1) 利便性向上・乗客確保策

様々なニーズや状況に対応したサービスの企画・開発に取り組むことで、利便性の向上・乗客の確保を図ります。

ア 限られた路線の中でも、利用者のニーズや状況などに応じた路線・ダイヤの見直しを適切に行います。

イ 新たな乗車券や販売ツールの企画・開発など、利用者の様々なニーズに対応したサービスの企画・開発に取り組みます。

ウ バスを快適に利用していただけるよう、バス車内や停留所施設の整備などを行い、利用環境の改善に取り組みます。

また、道路環境の変化などを注視し、上屋やベンチ等の新設が可能な場所については、利用実態や費用対効果を検証しながら整備していきます。

エ 小学生を対象としたバスの乗り方教室などの普及事業の継続と、より一層の充実に取り組みます。

また、小学生だけでなく、一般市民等に向けた講座などにも取り組み、バスとの触れ合いを通し、身近に考えていただける活動により、乗客増加を図るとともに、バス事業者の社会的な責任を果たします。

オ 情報公開や広報・広聴活動の充実を図るため、交通局での様々な取り組みなどの情報提供やアンケートなどによる利用者のニーズの把握に努めていきます。

(2) 事業運営の効率化

民間活力の活用など業務の効率化を図るとともに、経費全般の節減を図ります。

ア 徳島駅前市バス乗り場案内所でのバス案内・乗車券販売業務について、令和2年4月から民間委託することにより、事業運営の効率化を図ります。

イ 事業規模の縮小に伴う業務内容の変化など、業務全般を適時、検討・整理し、効率的な事業運営に取り組みます。

(3) 財政基盤の強化

一層の経費節減に取り組むとともに、新たな増収対策など、財源の確保に努め、経営の改善を図ります。

ア 段階的な路線の移行に応じ、万代営業所内の交通局施設・敷地等の賃貸対象の拡大など、遊休資産の有効活用による収益化及び増収を図ります。

イ 広告収入等の様々な増収策を多方面から検討し、財源の確保に取り組みます。

(4) 組織・人員体制の見直し

組織・人員体制の見直し等を行い、効率的な事業運営を目指します。

ア 路線の移行による事業規模の縮小や退職者不補充等による職員数の減少に応じ、業務内容の変化や職員の年齢構成等を踏まえた、組織体制の在り方を常に検討し、効率的な運営に取り組みます。

イ 乗務員の健康管理や事故・災害等の緊急事態の発生時に、的確に対応できる安全管理・危機管理体制の構築に取り組みます。

(5) 職員研修の充実

職員の研修等の充実による安全運行・サービス向上を図るとともに、市民から信頼される市営バス職員の育成を目指します。

ア 乗務員研修にドライブレコーダーを活用するなど、充実した安全教育プログラムを実施することにより、安全運行に対する意識向上を図り、事故の減少に努めます。

イ バリアフリーや事故・災害等の緊急事態発生時の対応など、現代社会に求められている課題に対する能力の向上を目的とした研修に取り組みます。

ウ 職種や経験年数等を考慮した実務に即した研修に計画的に取り組み、職員の意欲と能力の向上を目指します。

【表6 前期経営計画期間中の職員数予測】

区分	年度	前期経営計画期間						増減数 (B-A)
	R1 (A)	R2	R3	R4	R5	R6 (B)		
正規職員	57人	53人	48人	46人	42人	39人	△ 18人	
うち乗務員	38人	37人	32人	31人	29人	26人	△ 12人	
非正規職員	11人	9人	12人	11人	12人	12人	1人	
うち乗務員	5人	6人	8人	8人	8人	10人	5人	
合計	68人	62人	60人	57人	54人	51人	△ 17人	
うち乗務員	43人	43人	40人	39人	37人	36人	△ 7人	
正規職員 対前年度比較	△ 5人	△ 4人	△ 5人	△ 2人	△ 4人	△ 3人	—	

※職員数は年度当初職員数

※非正規職員は、再任用職員、臨時職員、会計年度任用職員の合計数

3 前期経営計画の収支見通し

前期経営計画での経営方針に基づく、取り組みの実施による収支見通しは、次表のとおりです。

運行路線の段階的な市長部局への移行により事業規模が縮小することで、料金収入は減少しますが、業務や人員体制の見直しによる支出の減少により、単年度の赤字は縮小することが見込まれます。

また、年度末剰余金を計画期間中の赤字額(資金の不足額)に充当することで、一般会計からの繰入金等の支出を抑制します。

【表7 前期経営計画期間中の収支予測】

(単位:千円)

区分 / 年度	R2	R3	R4	R5	R6
収 入 A	591,080	550,607	542,407	525,376	516,751
うち料金収入	272,857	237,874	230,872	215,687	208,489
うち経営安定化補助金	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000
支 出 B	621,935	569,170	559,793	527,811	520,332
純損益 A-B	△30,855	△18,563	△17,386	△2,435	△3,581
年度末剰余金	125,754	108,383	57,249	58,154	2,980

高齢者等無料乗車負担金 C	122,820	106,168	102,921	95,245	91,802
一般会計繰入金 D	286,760	284,342	283,536	281,924	280,716
一般会計支出額合計 C+D	409,580	390,510	386,457	377,169	372,518

※ 高齢者等無料乗車負担金は、徳島市の福祉政策として行われている高齢者・障害者への無料乗車に対する負担金

※ 一般会計繰入金は、経営安定化補助金と国の操出基準に基づく補助金3項目

4 おわりに

徳島市交通局は、開業から今日まで市民の足として親しまれ、市民生活に欠かすことのできない重要な公共交通機関としての役割を担ってまいりました。

これからの徳島市においても、バス事業は、地域の生活・社会基盤の基礎として必要不可欠であるとともに、環境問題や交通弱者への対応など、重要性はますます大きなものとなり、バス事業には市民の意向を反映した、長期・安定的なサービスの提供が求められています。

現在、全国的に公共サービス分野における民間事業者の参入が進められている中、徳島市においても、バス事業の民間委託や民営化など、様々な経営形態との比較検討や取り組みを行ってきましましたが、今後も市民の皆様に満足していただけるバス事業を行うには、公営企業での事業運営では限界があり、令和10年度を目途に徳島市交通局の廃止との方針が示されました。

このような中、徳島市では、今後の地域にとって望ましい公共交通網の姿を明らかにするマスタープランとしての役割を担う「徳島市地域公共交通網形成計画」が策定されます。

徳島市交通局は、「徳島市地域公共交通網形成計画」と連携し、「徳島市交通局経営計画」を策定し、前期経営計画で掲げる取り組み等の着実な実施と、関係機関・民間バス事業者などと協力し、市民の足としての利便性・安全性等の向上に努めてまいります。

第3章 投資・財政計画

1 投資・財政計画概要

今回策定する「徳島市交通局経営計画」における計画期間である令和2年度から徳島市交通局廃止の目途とされている令和10年度末までの9年間に、計画期間中の事業の縮小や様々な取り組みを進めることを前提に、財政見通しの試算を行ったうえで、次のとおり投資・財政計画を策定しました。

【表8 前経営計画(平成27年度～令和元年度)】

○収益的収支

(単位:百万円)

区分 / 年度	H27	H28	H29	H30	R1 見込
収益的収入	770	704	721	637	657
収益的支出	756	687	683	657	673
単年度純損益	14	17	38	△ 20	△ 16
年度末剰余金	172	193	227	195	173

○資本的収支

(単位:百万円)

区分 / 年度	H27	H28	H29	H30	R1 見込
資本的収入	1	1	1	1	1
資本的支出	29	24	23	20	18

計画の着実な実施

【表9 徳島市交通局経営計画(令和2年度～10年度)】

○収益的収支

(単位:百万円)

区分 / 年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
収益的収入	591	551	542	525	517	477	448	423	411
収益的支出	622	570	559	527	521	470	428	397	370
単年度純損益	△ 31	△ 19	△ 17	△ 2	△ 4	7	20	26	41
年度末剰余金	126	108	57	58	3	2	3	5	30

○資本的収支

(単位:百万円)

区分 / 年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
資本的収入	1	1	1	1	1	1	1	1	1
資本的支出	13	10	10	5	5	5	3	3	1

投資・財政計画の詳細は、巻末の資料を参照

2 算定条件

収益的・資本的収支の試算にあたって設定した主な算定条件は、次のとおりです。

(1) 基本条件

- ① 収入・支出ともに平成30年度実績を基に試算する。
ただし、特定の項目については適宜、修正を加える。
- ② 運行路線の市長部局への移行は移行年度の4月に行う。
なお、運行路線の減少に応じ、料金収入や費用等の減少を見込む。

(2) 収益的収入

① 料金収入

ア 一般料金収入

利用者数が下げ止まり傾向であること、計画期間中の利便性向上等の取り組みにより毎年度の減少は見込まない。

イ 高齢者等無料乗車負担金

市の福祉政策として行われている高齢者・障害者への無料乗車負担金は、本市の将来推計人口のうち70歳以上人口の増加率及び過去の障害者無料の対象者の傾向を加え、各年度1%の増を見込む。

【表 10 国立社会保障・人口問題研究所資料に基づく将来人口推計】

区分 / 年度	R2	R7	R2:R7 増加率	年平均増加率
70歳以上人口	58,486 人	61,867 人	5.8%	1.2%

【表 11 年間料金収入予測】

(単位:百万円)

区分 / 年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
料金収入	273	238	231	216	208	201	174	151	140
一般料金	150	132	128	121	116	113	99	87	81
高齢者等無料乗車負担金	123	106	103	95	92	88	75	64	59

② 一般会計繰入金

ア 基準内繰入

基準内繰入3項目(基礎年金拠出金・共済追加費用・児童手当)は現行の繰入基準に基づき算出。

イ 経営安定化補助金

計画期間中の経営安定化補助金は後述の「(5) 経営安定化補助金」の前提に基づき算出。

【表 12 一般会計繰入金予測】

(単位:百万円)

区分 / 年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
他会計補助金	287	284	284	282	281	253	252	251	250
基準内繰入金	22	19	19	17	16	13	12	11	10
経営安定化補助金	265	265	265	265	265	240	240	240	240

(3) 収益的支出

① 人件費

ア 退職者不補充とする。

イ 再任用職員は前期経営計画期間中（令和2年度～6年度）は対象者の希望動向、後期経営計画期間中（令和7年度～10年度）は退職者の7割を前提に人数を算出。

【表 13 年度当初職員数予測】

区分 / 年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
正規職員	53人	48人	46人	42人	39人	33人	30人	27人	24人
うち乗務員	37人	32人	31人	29人	26人	22人	20人	17人	14人
非正規職員	9人	12人	11人	12人	12人	15人	13人	13人	13人
うち乗務員	6人	8人	8人	8人	10人	12人	9人	9人	10人
職員数計	62人	60人	57人	54人	51人	48人	43人	40人	37人
うち乗務員計	43人	40人	39人	37人	36人	34人	29人	26人	24人

② 経費

ア 軽油（動力費）は平成30年度実績1両当たり102円で固定。

期間中の価格変動は見込まない。

イ 修繕費のうちバス車両関係部分は各年度の車両数に応じ算出。

なお、平成30年度実績1両当たりの経費558千円を基礎にするが、老朽化によりエンジンのオーバーホール等の大きな修繕などの対応が必要となる可能性を考慮し、毎年度1両当たり経費を10%増とする。

ウ 光熱水費等の固定費以外の経費は職員数、事業規模等に応じ試算する。

【表 14 バス車両数予測】

区分 / 年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
バス車両数	23両	21両	20両	19両	18両	17両	14両	12両	12両

【図 16 バス車齢予測】

区分 / 年度	R1 末	R6 末	R10 末
バス車齢	10 年 7 月	13 年 8 月	17 年 10 月

〈参考 市内民間路線バス会社〉

区分 / 年度	H30 末
バス車齢	12 年 9 月

(4) 資本的収入及び支出

① 資本的収入

- ア 収入として運輸事業振興助成交付金を毎年度計上。
- イ 交通事業債の新規借り入れは行わない。

② 資本的支出

- ア バス車両の購入は行わない。
- イ 機器整備等のための費用を毎年度計上。

(5) 経営安定化補助金

- ① 前経営計画終了時点（令和元年度末）の剰余金は、前期経営計画の5か年の事業運営により生じる不足額に充当する。
- ② 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に定められる資金不足額が経営健全化基準以上（年度末資金不足額が事業規模の20%以上）とならないことを前提とし、また事業運営の安定化のため年度末に資金不足が生じないように必要額の繰入を受ける。
- ③ 経営安定化補助金として必要な額は、前期経営計画期間5か年と後期経営計画期間4か年に分け、各期間中に必要な金額を算出する。
なお、前期・後期の各期間内では補助金額を均等割とする。

(単位:千円, %, 税抜)

区 分		平成30 (決算)	令和元 (決算見込)	令和2	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	令和9	令和10	
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)	273,252	285,885	280,829	245,522	238,358	223,012	215,652	208,213	180,370	157,250	146,062	
	(1) 料金収入	265,280	274,455	272,857	237,874	230,872	215,687	208,489	201,212	173,855	151,059	139,871	
	(2) 受託工事収益 (B)												
	(3) その他	7,972	11,430	7,972	7,648	7,486	7,325	7,163	7,001	6,515	6,191	6,191	
	2. 営業外収益	363,984	371,405	310,251	305,085	304,049	302,364	301,099	268,757	267,488	266,243	265,005	
	(1) 補助金	324,773	324,252	286,760	284,342	283,536	281,924	280,716	253,298	252,089	250,880	249,671	
	他会計補助金	324,773	324,252	286,760	284,342	283,536	281,924	280,716	253,298	252,089	250,880	249,671	
	その他補助金												
	(2) 長期前受金戻入	3,941	3,008	1,543	1,050	820	747	690	650	590	554	525	
	(3) その他	35,270	44,145	21,948	19,693	19,693	19,693	19,693	14,809	14,809	14,809	14,809	
収入計 (C)	637,236	657,290	591,080	550,607	542,407	525,376	516,751	476,970	447,858	423,493	411,067		
収 益 的 支 出	1. 営業費用	651,521	663,662	614,799	562,171	552,934	521,073	513,653	463,344	421,449	390,510	363,375	
	(1) 職員給与費	538,706	535,347	503,882	460,202	452,061	422,297	415,694	364,644	330,366	305,260	277,558	
	基本給	269,168	270,626	250,346	238,075	231,154	216,890	206,236	186,037	167,309	153,322	139,169	
	退職給付費	43,498	44,379	52,864	31,651	37,697	32,626	42,503	27,974	25,251	24,161	21,004	
	その他の	226,040	220,342	200,672	190,476	183,210	172,781	166,955	150,633	137,786	127,777	117,385	
	(2) 経費	99,198	116,255	99,838	92,926	92,543	90,788	90,273	89,693	83,106	79,064	79,804	
	動力費	28,850	34,012	27,858	22,454	21,377	19,270	18,138	17,057	13,837	11,766	10,677	
	修繕費	13,378	15,061	15,172	15,234	15,909	16,577	17,231	17,860	16,278	15,408	16,844	
	材料費												
	その他の	56,970	67,182	56,808	55,238	55,257	54,941	54,904	54,776	52,991	51,890	52,283	
(3) 減価償却費	13,617	12,060	11,079	9,043	8,330	7,988	7,686	9,007	7,977	6,186	6,013		
2. 営業外費用	5,252	9,225	7,136	6,999	6,859	6,738	6,679	6,619	6,564	6,528	6,500		
(1) 支払利息	1,032	1,225	636	499	359	238	179	119	64	28			
(2) うち資本費平準化償分													
(2) その他	4,220	8,000	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500		
支出計 (D)	656,773	672,887	621,935	569,170	559,793	527,811	520,332	469,963	428,013	397,038	369,875		
経常損益 (C)-(D) (E)	△ 19,537	△ 15,597	△ 30,855	△ 18,563	△ 17,386	△ 2,435	△ 3,581	7,007	19,845	26,455	41,192		
特別利益 (F)													
特別損失 (G)													
特別損益 (F)-(G) (H)													
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)	△ 19,537	△ 15,597	△ 30,855	△ 18,563	△ 17,386	△ 2,435	△ 3,581	7,007	19,845	26,455	41,192		
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)	△ 485,610	△ 501,207	△ 532,062	△ 550,625	△ 568,011	△ 570,446	△ 574,027	△ 567,020	△ 547,175	△ 520,720	△ 479,528		
流動資産 (J)	333,310	323,462	281,500	214,473	198,400	160,840	166,686	106,342	114,039	116,291	129,826		
うち未収金	18,592	22,999	20,570	15,714	14,912	12,366	12,905	8,377	8,684	8,604	9,326		
流動負債 (K)	138,326	150,400	155,746	106,090	141,151	102,686	163,706	104,292	111,404	111,430	99,768		
うち建設改良費分													
うち一時借入金													
うち未払金	64,134	81,027	81,703	44,164	84,527	47,305	111,811	54,808	63,940	66,028	56,671		
累積欠損金比率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)	△ 178	△ 175	△ 189	△ 224	△ 238	△ 256	△ 266	△ 272	△ 303	△ 331	△ 328		
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額 (L)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
営業収益-受託工事収益 (A)-(B) (M)	273,252	285,885	280,829	245,522	238,358	223,012	215,652	208,213	180,370	157,250	146,062		
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M)×100)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (N)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (O)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
健全化法施行令第17条により算定した事業の規 (P)	273,252	285,885	280,829	245,522	238,358	223,012	215,652	208,213	180,370	157,250	146,062		
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((N)/(P)×100)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

徳島市交通局投資・財政計画
(収支計画)

(単位:千円, 税込)

区 分		年 度		平成30	令和元	令和2	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	令和9	令和10
		平成30 (決算)	令和元 (決算見込)											
資本的収入	1. 企業債													
	うち資本費平準化債													
	2. 他会計出資金													
	3. 他会計補助金													
	4. 他会計負担金													
	5. 他会計借入金													
	6. 国(都道府県)補助金	373	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
	7. 固定資産売却代金													
	8. 工事負担金													
	9. その他	300												
計 (A)	673	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)														
純計 (A)-(B) (C)	673	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	
資本的支出	1. 建設改良費	2,035	1,925	4,400	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
	うち職員給与費													
	2. 企業債償還金	17,673	15,645	8,334	8,472	8,612	3,406	3,465	3,644	2,142	2,178			
	うち資本費平準化債償還金													
	3. 他会計長期借入返還金													
	4. 他会計への支出金													
5. その他														
計 (D)	19,708	17,570	12,734	9,572	9,712	4,506	4,565	4,744	3,242	3,278	1,100			
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	19,035	17,383	12,547	9,385	9,525	4,319	4,378	4,557	3,055	3,091	913			
補填財源	1. 損益勘定留保資金	18,884	17,208	12,147	9,285	9,425	4,219	4,278	4,457	2,955	2,991	813		
	2. 利益剰余金処分量													
	3. 繰越工事資金													
	4. その他	151	175	400	100	100	100	100	100	100	100	100		
計 (F)	19,035	17,383	12,547	9,385	9,525	4,319	4,378	4,557	3,055	3,091	913			
補填財源不足額 (E)-(F)														
他会計借入金残高 (G)														
企業債残高 (H)	55,779	40,134	31,800	23,328	14,716	11,310	7,845	4,320	2,178					

○他会計繰入金

区 分		年 度		平成30	令和元	令和2	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	令和9	令和10
		平成30	令和元											
収益的収支分	収益的収支分	324,773	324,252	286,760	284,342	283,536	281,924	280,716	253,298	252,089	250,880	249,671		
	うち基準内繰入金	24,773	24,252	21,760	19,342	18,536	16,924	15,716	13,298	12,089	10,880	9,671		
	うち基準外繰入金	300,000	300,000	265,000	265,000	265,000	265,000	265,000	240,000	240,000	240,000	240,000		
資本的収支分	資本的収支分													
	うち基準内繰入金													
	うち基準外繰入金													
合 計	324,773	324,252	286,760	284,342	283,536	281,924	280,716	253,298	252,089	250,880	249,671			

経営比較分析表（平成29年度決算）

徳島県 徳島市

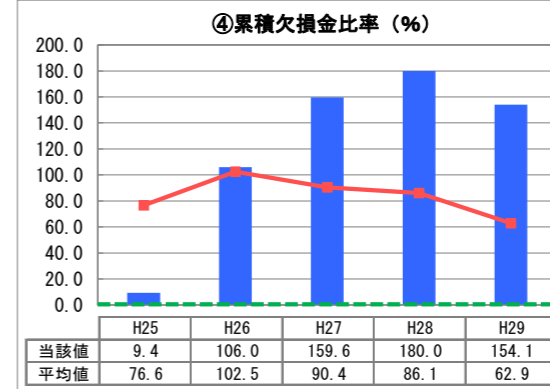
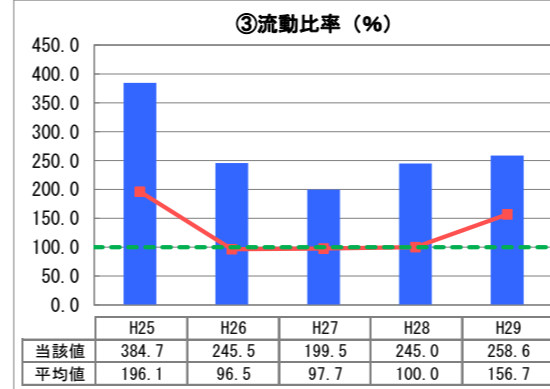
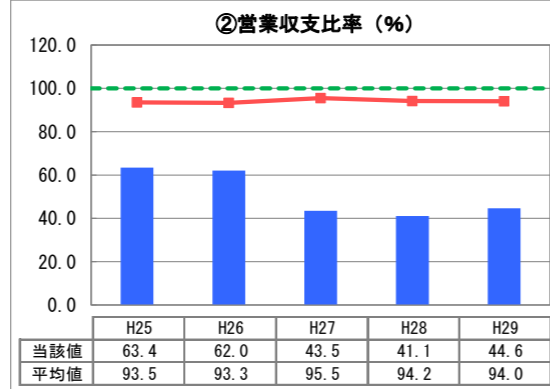
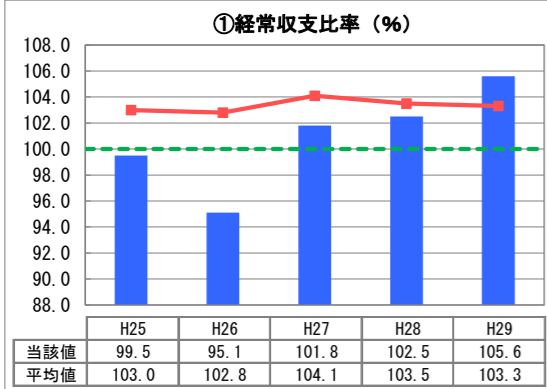
業務名	業種名	事業名	管理者の情報
法適用	交通事業	自動車運送事業	自治体職員
資金不足比率 (%)	営業路線 (km)	年間走行キロ (千km)	在籍車両数 (両)
-	53.4	740	23
職員数 (人)	管理の委託割合 (%)	民間事業者の有無	地域公共交通網形成計画策定の有無
69	-	有	無

	H25	H26	H27	H28	H29
年間輸送人員 (千人)	3,376	3,014	1,984	1,699	1,802
他会計負担額 (千円)	291,941	223,637	379,894	372,038	373,503

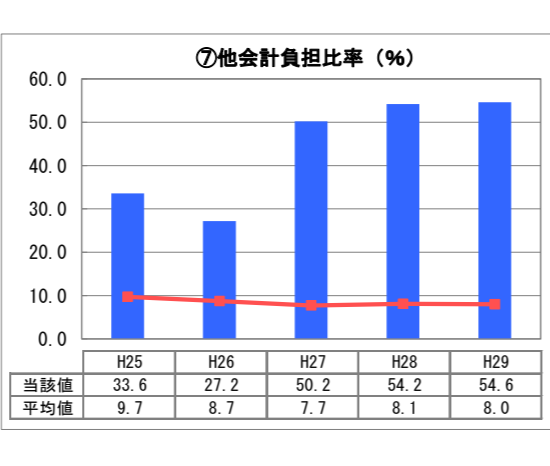
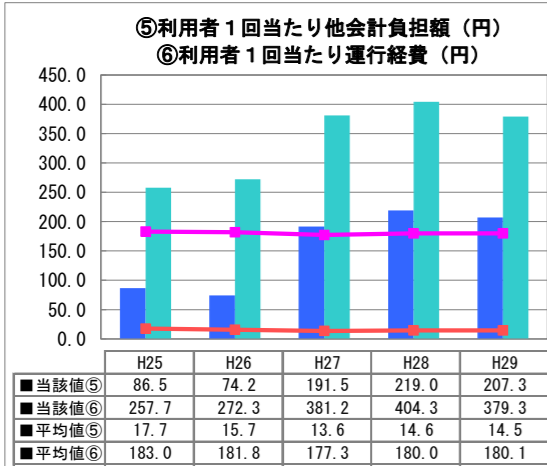
※民間事業者の有無とは、行政区域内で民間バス事業者が運行しているかどうかを指す。

1. 経営の健全性

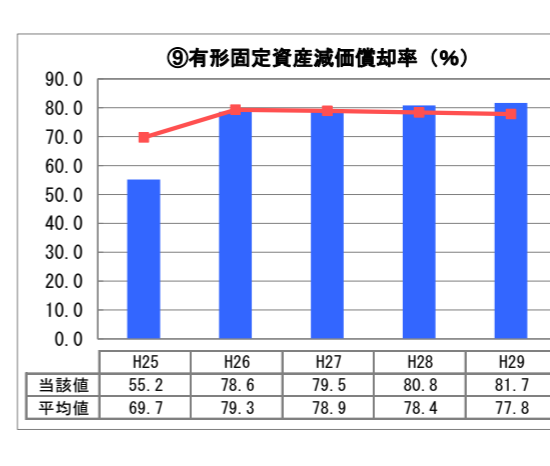
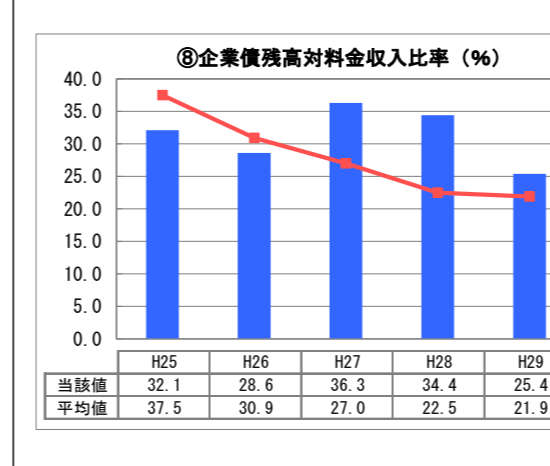
○事業の状況



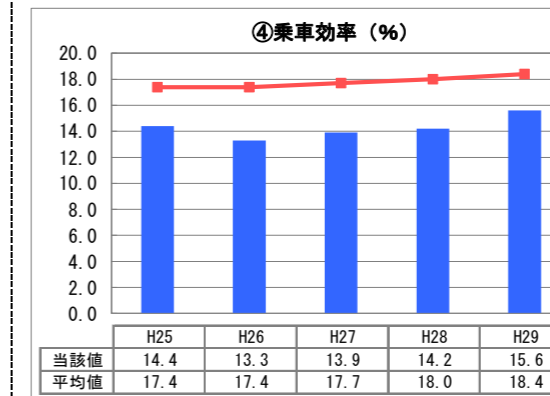
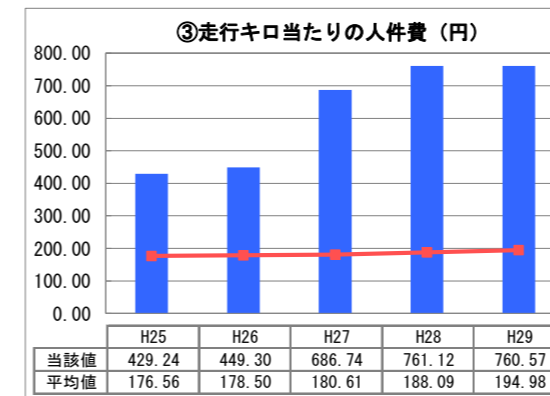
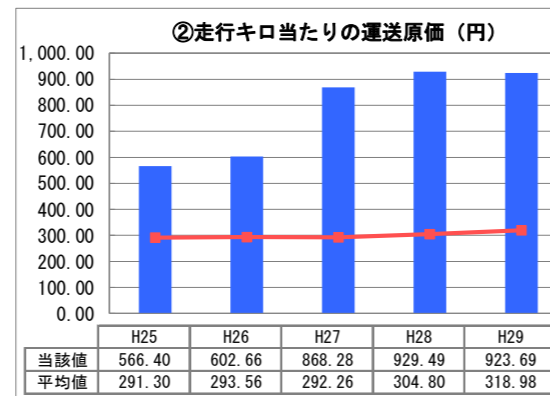
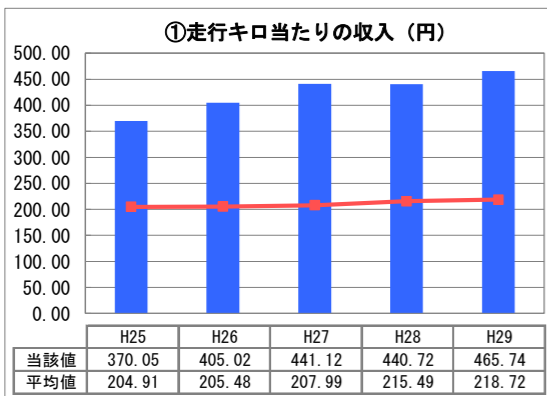
○独立採算の状況



○資産及び負債の状況



2. 経営の効率性



※民間事業者平均値は当該団体が所属する標準原価ブロックの民間平均値

分析欄

1. 経営の健全性について

経常収支を表す①経常収支比率については100%以上あり、短期的な支払能力を表す③流動比率は200%以上と公営企業平均値を上回っています。しかし、営業収支を表す②営業収支比率は100%を下回っており、これは料金収入等の営業活動から生じる収益では費用を賚っていないことを表しており、⑦他会計負担比率が示すように、経営を一般会計からの補助金に依存している厳しい状況にあると考えています。

2. 経営の効率性について

バスの運行1キロ当たりでどれだけの収入を上げられているかを表す①走行キロ当たりの収入では民間事業者平均値を上回っているものの、一方で、バスの運行1キロ当たりでどれだけの経費がかかっているかを表す②走行キロ当たりの運送原価は収入を上回っており、また民間事業者平均値と比べても大きく上回っていることから、高コストの経営であり、経営の効率性は低い数値となっています。これは平成23年度より行っている市長部局への運行路線の移行による事業規模の縮小が大きく影響していますが、③走行キロ当たりの人件費で表されているように民間事業者と比べ高い水準にある人件費により、経営の効率性は年々低下の傾向にあります。

全体総括

平成23年度より不採算路線を段階的に市長部局に移行することで、収益などで一定の改善はみられたものの、一般会計からの補助金に依存した経営から脱却するには至っていないことから、今後、事業廃止の必要があるとの考えが示されました。このような中、公営企業による事業の廃止や他の方法も含め、今後の経営を検討しているところですが、利用者の利便性を考えたバス路線の運行や、事業経営の健全を図る経営健全化策等を盛り込んだ経営戦略を平成31年度を目処に策定する予定です。