

# 鹿児島市船舶事業経営計画

(平成29年度見直し)

【概要版】

～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	2
	(2) 宿泊観光客数の推移	2
	(3) 東九州自動車道の延伸・大隅縦貫道の開通	3
4	船舶事業のこれまでの取組み	
	(1) 実施済の取組み	3
5	船舶事業の現状と課題	
	(1) 経営状況等	4
	(2) 今後の経営見通し	7
6	将来推計	7
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）	8
8	計画最終年度における船舶事業のあるべき姿	10
9	重点取組項目	10
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	12
	(2) 乗客サービスの向上	12
	(3) 経営健全化の推進	12
	(4) 環境に配慮した効率的な施設等の整備	13
11	投資・財政計画	15
12	計画の推進	
	(1) 推進体制	16
	(2) 事業評価	16
	(3) 公表の方法	16

(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

### (1) 計画期間

平成25年度から平成34年度までの10年間

### (2) 経営計画と中期財政計画との関係

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。

### (3) 経営計画と経営戦略との関係

見直し後の経営計画を「経営戦略」として位置付けます。

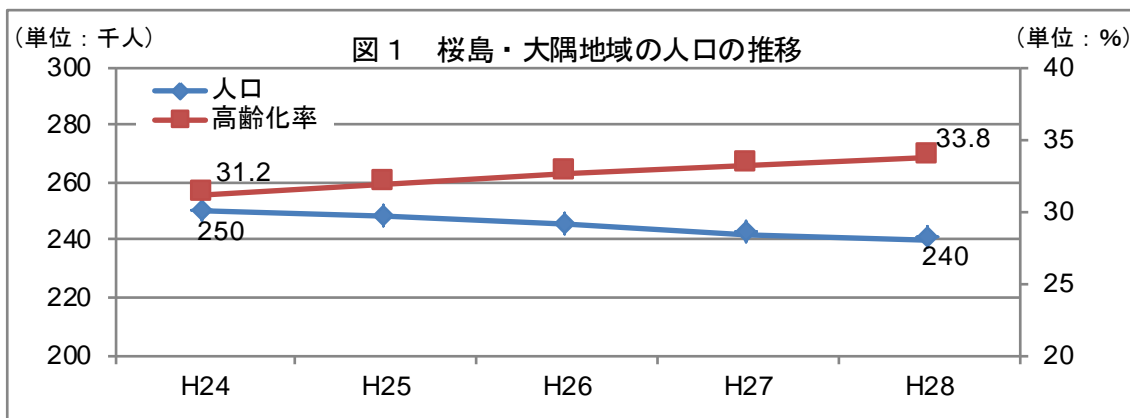
《経営計画の位置付け》

年度	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
総合計画	第五次鹿児島市総合計画 H24～H33 (10年間)										
経営計画	H25～H34 (10年間) ※H29見直し後の経営計画を経営戦略と位置付け 【H29見直し】 H30～H34 (5年間)										
中期財政計画	H25～H27 (3年間)			H28～H30 (3年間)							

### 3 船舶事業を取り巻く環境

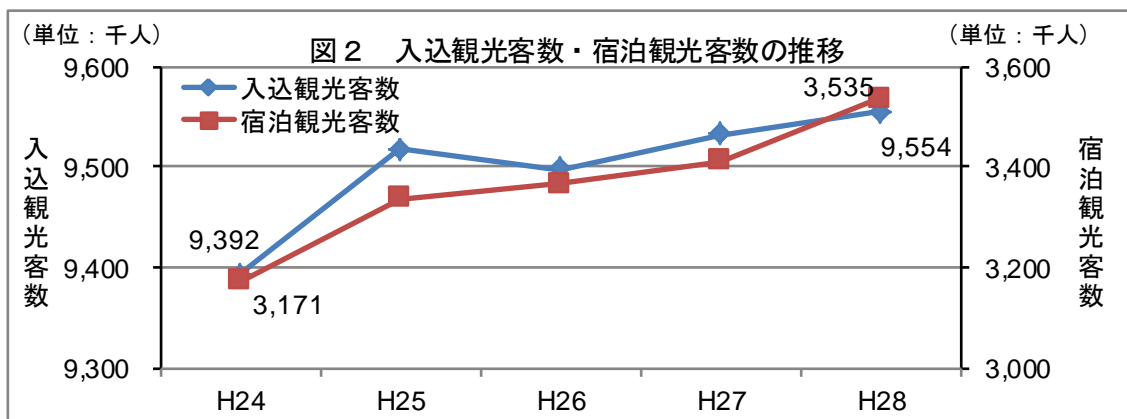
#### (1) 桜島・大隅地域の人口の推移

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。

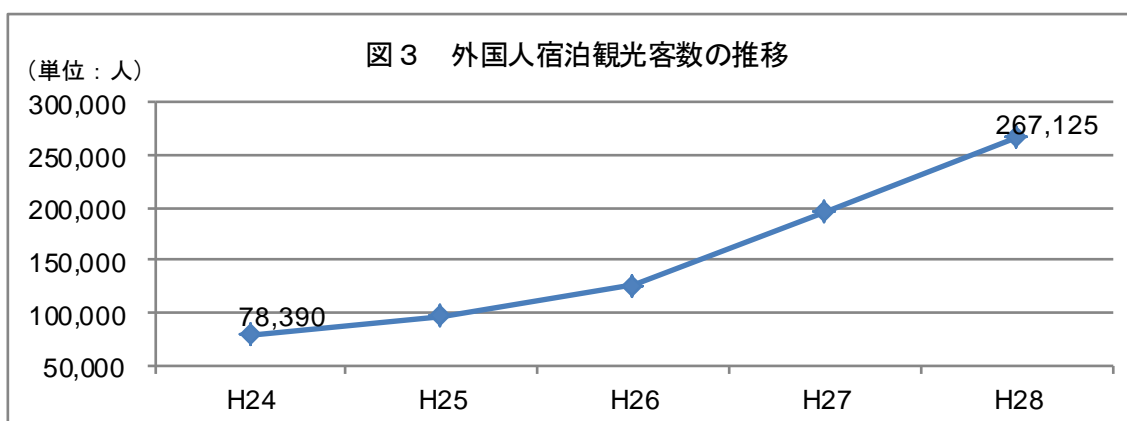


#### (2) 宿泊観光客数の推移

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）
- イ バンカーサーチャージ導入の検討（平成26年度）
- ウ 船舶事業80周年記念事業の実施（平成26年度）
- エ 船舶へのパソコン設置（平成27年度）
- オ 避難所としての機能充実（平成28～29年度）
- 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）

## 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

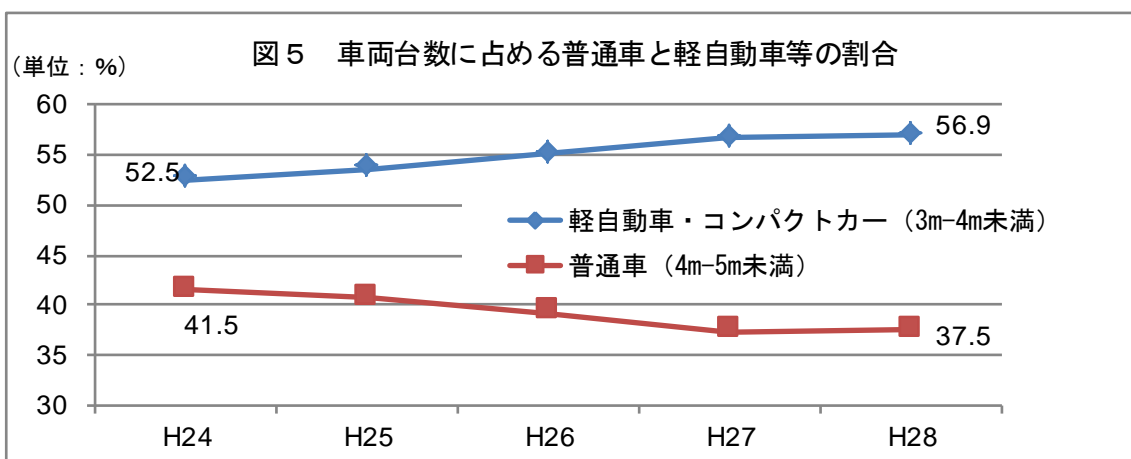
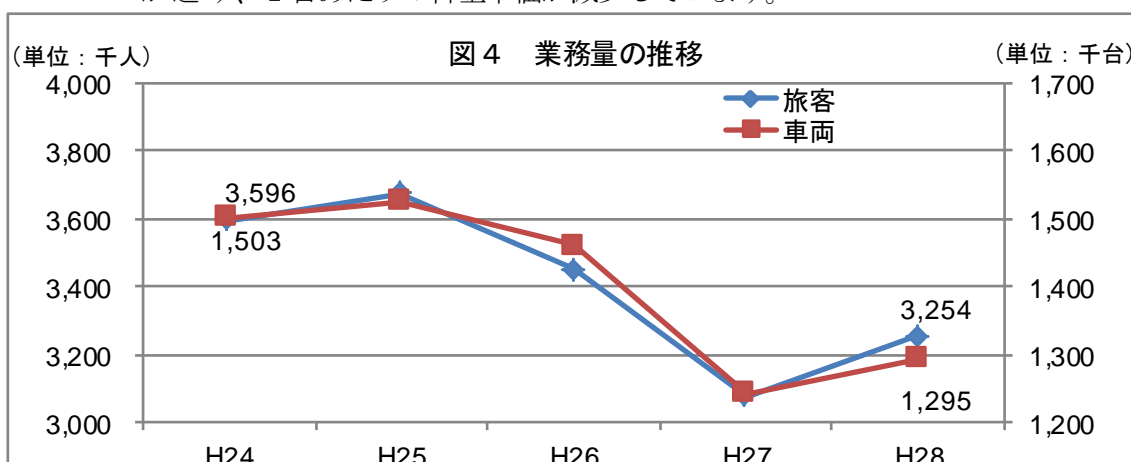
桜島フェリーは、昭和9年、旧西桜島村の村民の生活航路・通学航路として事業を開始して以来、桜島地域と市街地のみならず、薩摩・大隅両半島を結ぶ海上交通機関として重要な役割・使命を担い、本市における総合的な交通体系の中に位置づけられるとともに、鹿児島が世界に誇る観光資源である桜島へのアクセスとして、本市の観光振興と地域の活性化に寄与しています。

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。

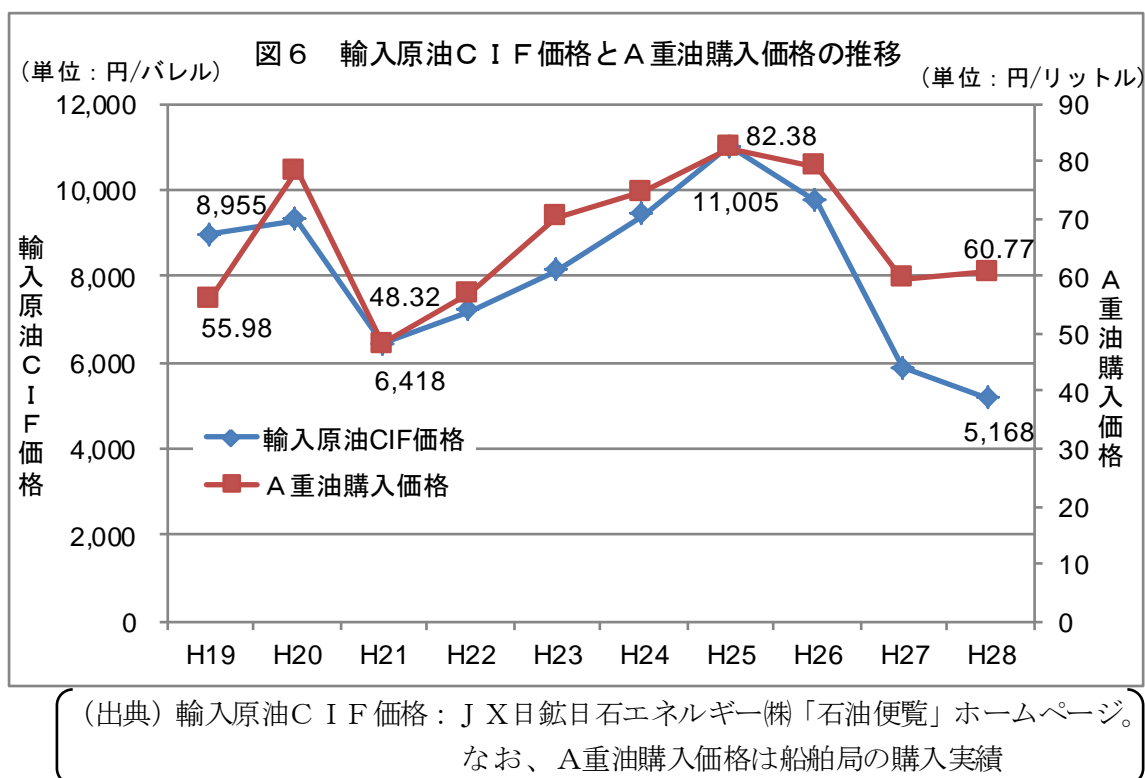
特に、平成19年度までは、新興国や中東産油国の経済発展を背景に石油需要が急拡大したことから、平成20年7月には史上最高値を記録しました。

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。

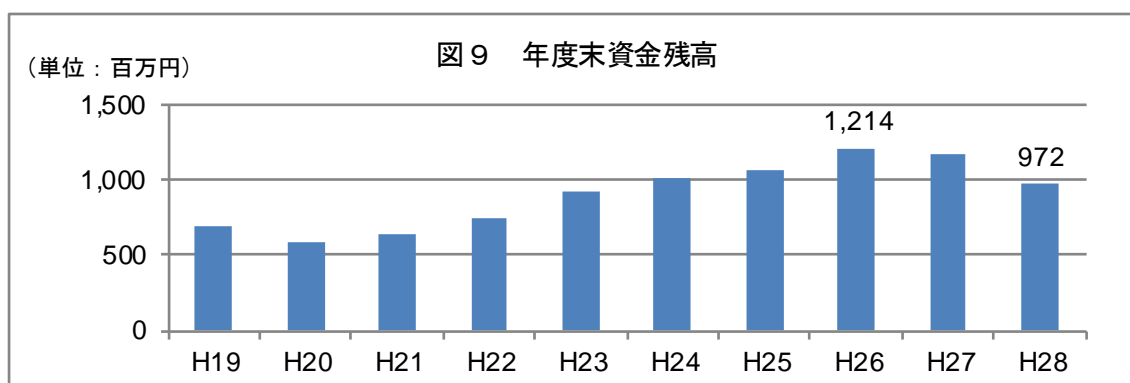
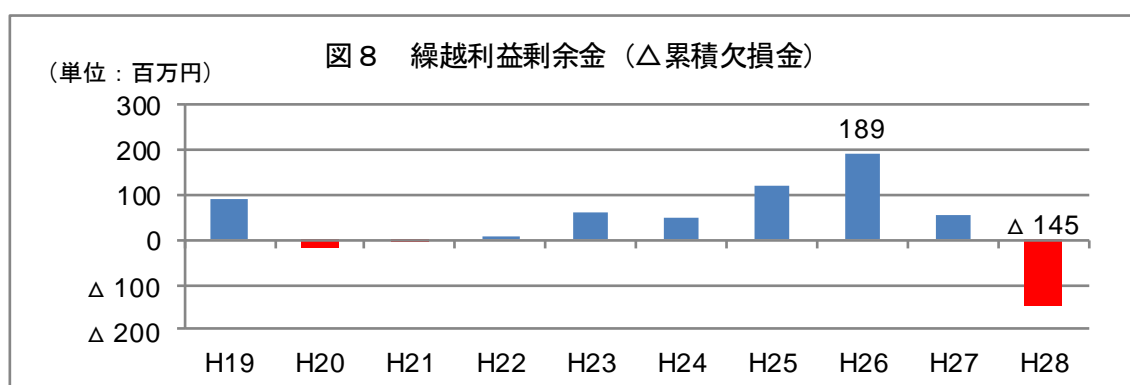
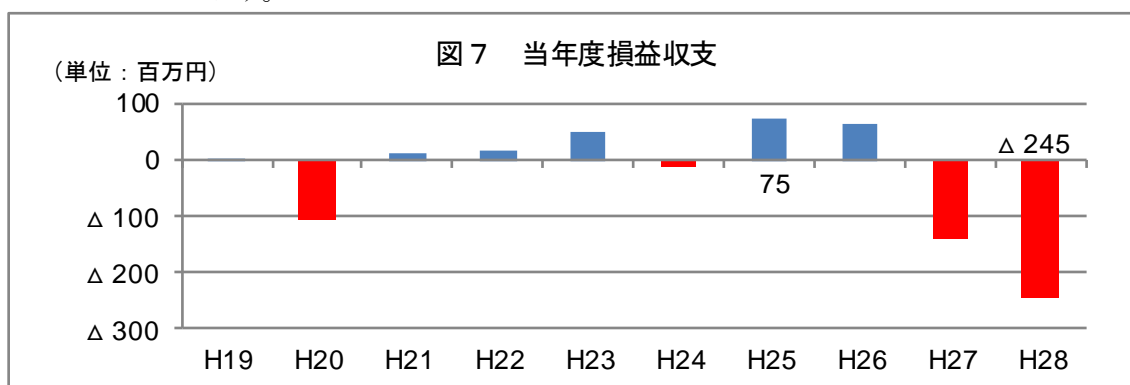


## エ 財政状況

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。

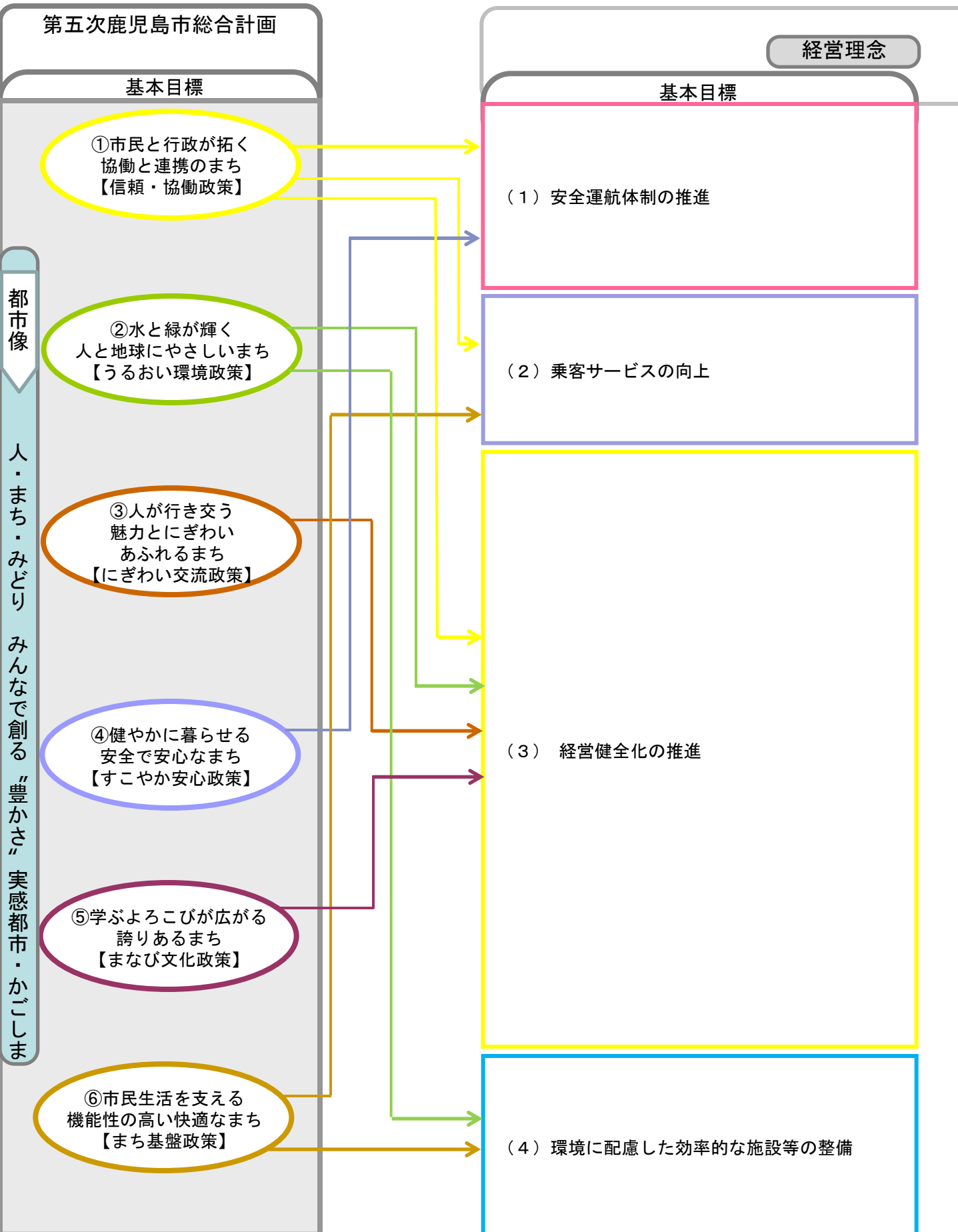
年間輸送量については、国内外からの観光客の増加が見込まれることから、平成34年度には旅客は352万6千人程度、車両は131万4千台程度になるものと見込んでいます。

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）

【概要版】

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感じられ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

##### (イ) 運航体制等の見直し

- a 運航体制の見直し
- b 運航ダイヤの見直し

※運航ダイヤの見直しは、今後の経営状況、社会情勢を参考にしながら、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

- (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

### (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
- b 乗船データの活用
- c モニター制度等の活用

##### (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
- b 公務員倫理意識の向上
- c 研修体系の確立
- d 職員のメンタルヘルスを含む健康管理への取組み

##### (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

- a クレジットカードなどへの対応
- b 料金徴収所の整備及び運賃徴収方法の改善

### (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
- (イ) 嘱託船員の正規船員への登用
- (ウ) 情報の共有化

- a 経営の健全化に関する情報の共有化
- b 意見、要望に関する情報の共有化
- c 安全運航の確保に関する情報の共有化

**(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**

**(ア) 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
- b 消費税率見直しへの対応

**(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**

**(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
- 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
- c 新幹線沿線都市等における修学旅行等の誘致強化
- d 桜島地区や湾岸市町及び大隅半島との連携
- e サクラジマアイランドビュー等バス・電車との連携

**(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
- b 観光情報の発信による認知度向上
- c 風評被害対応の強化

**(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
- b オリジナルグッズの企画、製作の拡大

**(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**

**(ア) 人件費の抑制**

**(イ) 省エネ運航の徹底**

- a 基準経路の遵守
- b エンジン基準回転数の遵守や不要な照明の消灯等

**(ウ) 物件費の抑制**

- a 修繕費の縮減
- b 光熱水費等の管理経費の節減
- c 燃料費の縮減

**(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

b 自然エネルギーの活用

**(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**



## 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。

### (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。

### (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。

