

八戸市自動車運送事業経営戦略 (改定案)

令和7年 月改定

八戸市交通部運輸管理課

目 次

1	経営戦略の改定に当たって	
	（１）改定の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
	（２）経営戦略の位置付け・・・・・・・・・・・・・・・・	1
	（３）計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2	自動車運送事業の概要	
	（１）事業の現況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	2
	（２）運賃について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	2
	（３）経営状況について・・・・・・・・・・・・・・・・	4
	（４）将来の事業環境について・・・・・・・・・・・・	8
	（５）事業の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	11
3	経営の基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	12
4	投資・財政計画（収支計画）	
	（１）投資試算について・・・・・・・・・・・・・・・・	13
	（２）財源試算について・・・・・・・・・・・・・・・・	13
	（３）投資以外の経費の試算について・・・・・・・・	14
	（４）今後検討予定の取組について・・・・・・・・	14
5	経営戦略の進捗管理・・・・・・・・・・・・・・・・	15
6	巻末資料	
	投資・財政計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	16

1 経営戦略の改定に当たって

(1) 改定の趣旨

地方公営企業は、使用料収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、将来にわたり、その本来の目的である公共の福祉の増進を図るよう運営することが求められています。

交通事業を取り巻く経営環境は、人口減少及び少子高齢化による社会構造の変化やコロナ禍の影響による移動手段の変化に伴い利用者数が減少している一方で、保有する事業用資産の老朽化に伴う更新需要の増加や、燃料や資材等の価格高騰、2024 年問題^{*1}を背景とした運転士不足等、年々厳しさを増しています。

将来にわたって、安定的に事業を継続するためには、自らの経営についての確に現状把握を行った上で、事業の効率化、経営の健全化を推進していくことが必要です。

本市自動車運送事業は、市民生活を支える公共交通として重要な役割を担っており、今後も事業を継続していくことを目指し、八戸市自動車運送事業経営戦略（計画期間：令和元年度～令和 10 年度）を令和元年度に策定し、経営改善に取り組んできました。

策定から 6 年が経過し、見直しの時期を迎えていることに加え、令和 6 年 10 月 1 日に運賃改定を実施したことや、近年の物価高騰の状況等、策定当時の投資・財政計画には見込まれていない事業環境の変化が生じていることから、投資・財政計画を更新するとともに経営戦略を改定するものです。

^{*1} 2024 年問題：働き方改革関連法の制定（2018 年）により、労働時間の上限規制や勤務間インターバル制度の導入促進等が規定され、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」の改正（2022 年）により、自動車運転者の拘束時間の上限や休息期間の見直しが行われ、2024 年 4 月 1 日より適用されたことに伴い生じる様々な問題の総称。

(2) 経営戦略の位置付け

本経営戦略は、八戸圏域地域公共交通計画（令和 6 年 3 月変更）等の市の各種計画と整合を図りつつ、自動車運送事業の中長期的な経営の基本計画として位置付けます。

(3) 計画期間

「経営戦略策定・改定ガイドライン」（総務省）において、「中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、計画期間は 10 年以上を基本とする。」旨が示されていることを踏まえ、本経営戦略の計画期間は令和 7 年度から令和 16 年度までの 10 年間とします。

2 自動車運送事業の概要

(1) 事業の現況

令和5年度決算に基づく事業の状況及び運輸実績は下表のとおりです。

(令和6年3月31日時点)

職 員 数	202 人	年 間 輸 送 人 員	514 万 6 千 人
営業路線キロ数	177.3 km	在 籍 車 両 数	111 両
運 転 系 統 数	15 路線 96 系統	バス平均車 齢	10.19 年
年間走行キロ数	334 万 9 千 km	乗 車 効 率 ^{*2}	9.6%

*2 乗車効率＝延人キロ／(客車走行キロ×平均乗車定員)×100

令和5年度の支払方法別輸送人員は次のとおりです。

(単位：人)

現金・S F ^{*3}	1,643,160	はつらつ ^{*5}	1,768,120
一般定期	330,990	ほほえみ ^{*6}	720,809
通学定期	628,224	その他乗車券	48,560
回数券 ^{*4}	6,592	合計	5,146,455

*3 SF:ストアードフェアの略で、IC カード内にチャージ(入金)された運賃等に使用できる金銭的価値のこと。

*4 回数券:令和4年2月、八戸圏域地域連携 IC カード「ハチカ」の導入に伴い、全ての回数券は販売終了。

*5 はつらつ:はつらつ共通バス券(高齢者バス特別乗車証／市内に住所がある70歳以上の方が対象)

*6 ほほえみ:ほほえみ共通バス券(障がい者バス特別乗車証／市内に住所がある身体障害者手帳4級以上の方、愛護手帳・精神障害者保健福祉手帳の交付を受けている6歳以上の方が対象)

(2) 運賃について

八戸圏域の路線バスの運賃は、平成23年10月よりバス利用者の利便性向上による利用拡大を図る交通政策として、上限運賃制が導入されています。

その後は、令和元年10月の消費税増税時を除き運賃改定を行っておりませんでした。が、コロナ禍を経て人口減少による利用者の減少に加え、運転士の賃金水準の適正化、燃料や資材の価格高騰により一層厳しい事業環境となっていることから、八戸圏域における公共交通の中心的役割を担っているバス事業の持続性を高め、住民生活に必要な不可欠な円滑な移動手段を今後も確保するため、令和6年10月1日に運賃改定を行いました。

○令和6年10月1日現在運賃

普通乗車券 (協議運賃)	3.2Km未満 190円 3.2Km以上4.5Km未満 250円 4.5Km以上5.9Km未満 310円 5.9km以上 370円 上記のとおり運賃を設定 ※最低運賃 (小児100円)				
	区分	1ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	12ヶ月
定期券	通勤	3割引した額	1ヶ月の3倍の 5分引した額	1ヶ月の6倍の 1割引した額	
	特殊 (持参人)	3割引した額	1ヶ月の3倍の 5分引した額	1ヶ月の6倍の 1割引した額	
	通学	4割引した額	1ヶ月の3倍の 5分引した額	1ヶ月の6倍の 1割引した額	1ヶ月の12倍の 3割引した額
	身障者等	1ヶ月・3ヶ月・6ヶ月 各大人運賃の3割引した額 (小児を除く)			
	通勤・通学	* 大人乗車区間の通勤及び通学旅客運賃の合算額を全区間往復乗車となる場合 1ヶ月・3ヶ月・6ヶ月 - 1 / 2した額 * その他の場合 - 1 / 4した額			
	休日150円 サービス	定期券所持者および同伴の家族が土曜日・日曜日・祝日および 8月13日から8月16日まで、12月29日から1月3日までの期間に乗車した場合 全路線1乗降あたり大人150円、小人80円			
共通定期	八戸駅前(八戸駅)から八戸中心街ターミナル(三日町・八日町)までの運賃区界において、南部バスにも乗車可能。定期通用区間に限り、南部バスでも休日150円サービス適用				
一日乗車券	市営バス及び南部バス全線1日乗り放題 ※毎日利用可 市内版 大人800円・小人400円 圏域版 大人1,500円・小人750円 ICカード「ハチカ」「Suica」「PASMO」でバス車内にて販売				
こども探検 エコパスポート	市営バス全線1日乗り放題 1枚100円 ※小学生のみ利用可 ①夏休み期間(7月27日～8月28日)、②冬休み期間(12月24日～1月13日)、 ③春休み期間(3月27日～4月6日)、④えんぶりの日(2月17日)適用				
J・エコ パスポート	市営バス全線1日乗り放題 1枚300円 ※中学生のみ利用可 ①夏休み期間(7月27日～8月28日)、②冬休み期間(12月24日～1月13日)、 ③春休み期間(3月27日～4月6日)、④えんぶりの日(2月17日)適用				
親子DE探検 エコパスポート	市営バス全線1日乗り放題 1枚600円 ※小学生1名と同伴する保護者1名が 一緒に乗車する時のみ利用可 ①夏休み期間(7月27日～8月28日)、 ②冬休み期間(12月24日～1月13日)、③春休み期間(3月27日～4月6日)、 ④えんぶりの日(2月17日)適用				
ICカードハチカ	令和4年2月26日発売開始 八戸圏域地域連携ICカード 1,000円 (デポジット500円 + チャージ500円)				
交通ポイント	ICカード「ハチカ」で運賃支払いを行った際に付与するポイント 付与率は運賃に対して一般3%・中学生～満22歳の年度末まで12% 貯まったポイントは市営バス、南部バスで運賃支払いのみに使用可				

※市内循環線は、190円(小児100円)

※種差海岸遊覧バス(うみねこ号)、日曜朝市循環バス(いさば号)は、初乗り150円(小児80円)、
上限運賃200円(小児100円)

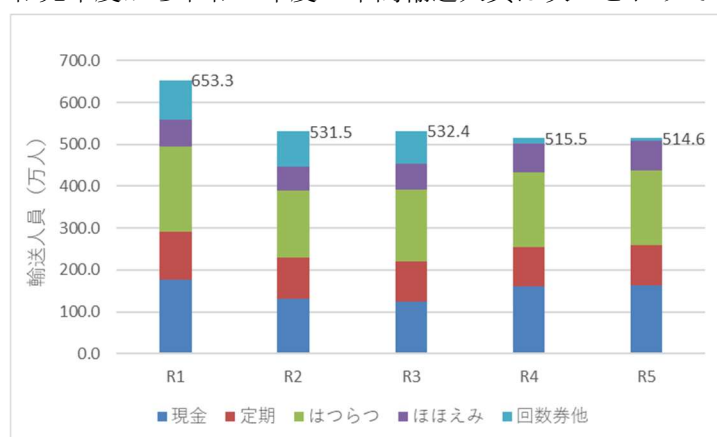
(3) 経営状況について

令和元年度から令和5年度までの決算の推移は次のとおりです。

(単位：千円)

年 度	R1	R2	R3	R4	R5
事業収益	1,499,291	1,463,296	1,468,871	1,558,129	1,596,770
営業収益	1,062,555	953,350	942,532	935,014	905,083
うち運送収益	1,043,402	933,222	923,168	916,327	886,990
営業外収益	436,736	509,946	518,473	623,115	691,687
うち補助金	355,419	396,558	436,601	518,138	595,984
うち一般会計繰入金	340,000	394,848	434,745	509,032	594,368
特別利益	0	0	7,866	0	0
事業費	1,616,541	1,682,176	1,783,452	1,708,551	1,750,075
営業費用	1,605,781	1,667,853	1,739,518	1,688,015	1,729,659
うち人件費	1,006,115	1,070,439	1,101,059	1,033,351	1,063,825
うち物件費	346,455	314,945	346,278	349,121	382,188
営業外費用	10,760	14,323	43,934	20,536	20,416
特別損失	0	0	0	0	0
純 損 益	△ 117,250	△ 218,880	△ 311,611	△ 150,422	△ 153,305
累 積 損 益	36,078	△ 182,802	△ 513,261	△ 663,682	△ 816,987

令和元年度から令和5年度の年間輸送人員は次のとおりです。



決算に基づく経営比較分析表を参考に、経年比較や全国の公営企業等と比較しながら、経営の健全性、効率性等の経営状況を分析しました。

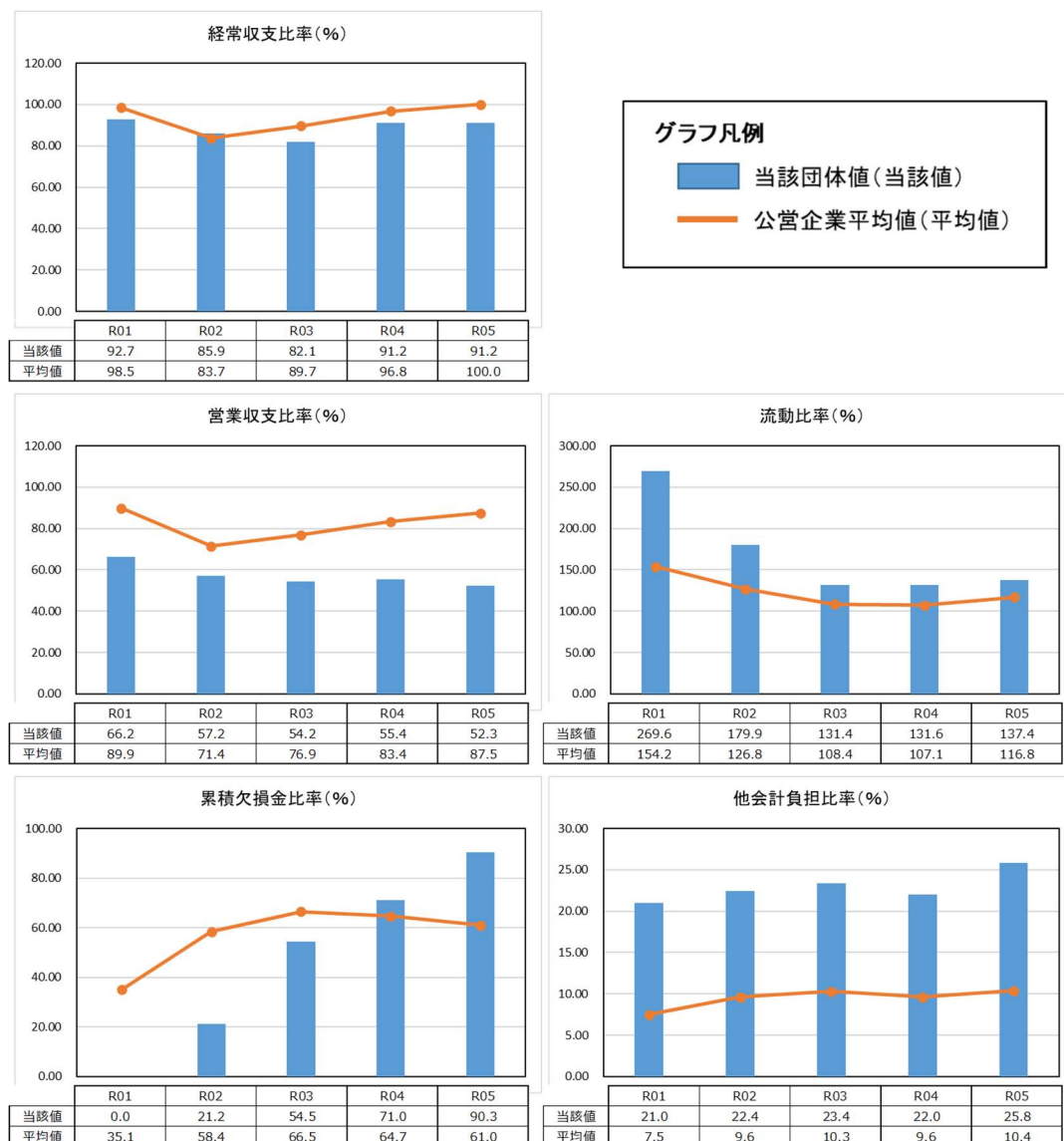
経営比較分析表における各種経営指標は次表のとおりです。

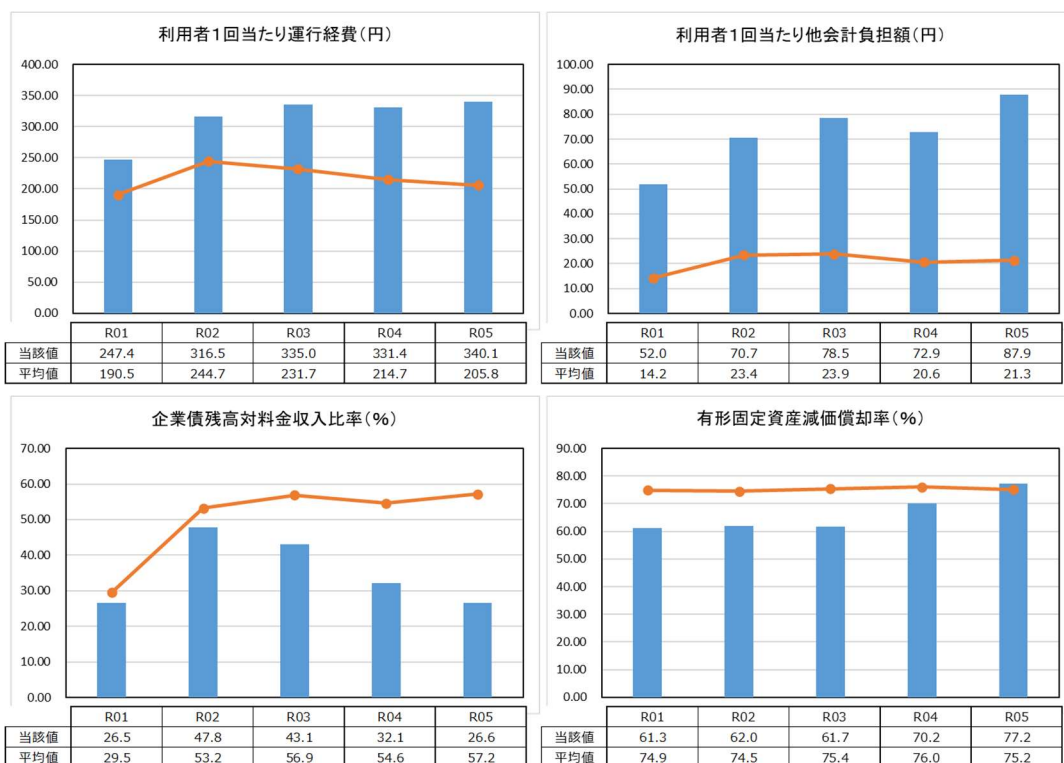
指標名	算出式	指標の意味
経常収支比率（％）	$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$	当該年度において料金収入や一般会計方の繰入金等の収益で、人件費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標です。
営業収支比率（％）	$\frac{\text{営業収益}}{\text{営業費用}} \times 100$	当該年度において料金収入等の営業活動から生じる収益で、人件費や燃料費等の営業費用をどの程度賄えているかを表す指標です。
流動比率（％）	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	短期的な債務の支払能力を表す指標です。
累積欠損金比率（％）	$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益}} \times 100$	事業の規模に対する累積欠損金（営業活動で生じた欠損で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した欠損のこと）の状況を表す指標です。
他会計負担比率（％）	$\frac{\text{他会計補助金} + \text{他会計負担金}}{\text{経常費用}} \times 100$	人件費や支払利息等の費用が一般会計等の他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。
利用者 1 回当たり 他会計負担額（円）	$\frac{\text{他会計補助金} + \text{他会計負担金}}{\text{年間輸送人員}} \times 100$	利用者がバスを 1 回利用するに当たり、一般会計当の他会計がどれだけ負担しているかを表す指標です。
利用者 1 回当たり 運行経費（円）	$\frac{\text{経常費用}}{\text{年間輸送人員}} \times 100$	利用者がバスを 1 回利用するに当たり、費用がどれだけかかっているかを表す指標です。
企業債残高対料金 収入比率（％）	$\frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{旅客運送収益}} \times 100$	料金収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。
有形固定資産 減価償却率（％）	$\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$	料金収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。
走行キロ当たりの 収入（円）	$\frac{\text{営業収益} + \text{営業外収益}}{\text{実車走行キロ}} \times 100$	バスの運行 1 キロ当たりでどれだけの収入をあげられているかを表す指標です。
走行キロ当たりの 輸送原価（円）	$\frac{\text{営業費用} + \text{営業外費用}}{\text{実車走行キロ}} \times 100$	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指標です。
走行キロ当たりの 人件費（円）	$\frac{\text{人件費}}{\text{実車走行キロ}} \times 100$	バスの運行 1 キロ当たりでどれだけの人件費がかかっているかを表す指標です。
乗車効率（％）	$\frac{\text{延べ人キロ}}{(\text{年間走行キロ} \times \text{平均乗車定員数})} \times 100$	車両 1 台の乗車定員に対する平均輸送人員の割合であり、バスの定員当たりでどの程度乗車しているかを表す指標です。

①経営の健全性について

経常収支比率及び営業収支比率が100%を下回っており、経常収支が赤字となっています。営業収益の不足を一般会計からの繰入金で補っていますが、令和2年度以降、累積欠損金が発生している状況です。

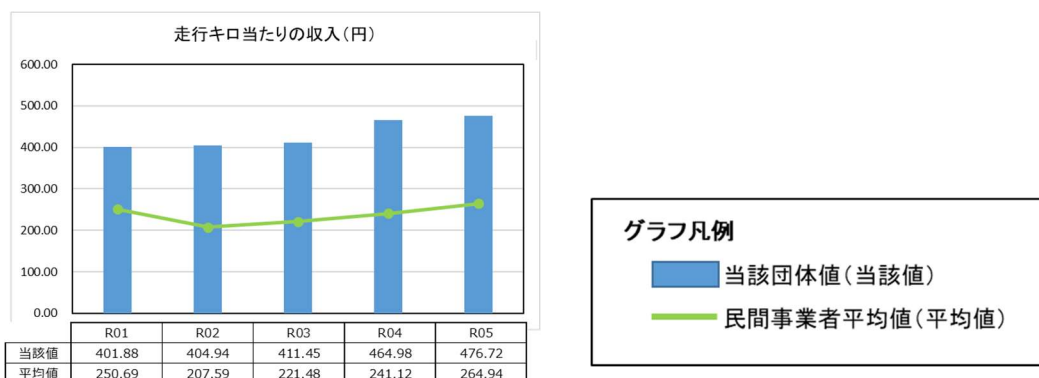
令和5年度決算における運送収益及び輸送人員から算出する利用者1回当たり収入単価は172.4円であり、利用者1回当たりの他会計負担額87.4円と合わせても、利用者1回当たりの輸送単価340.1円を下回っています。

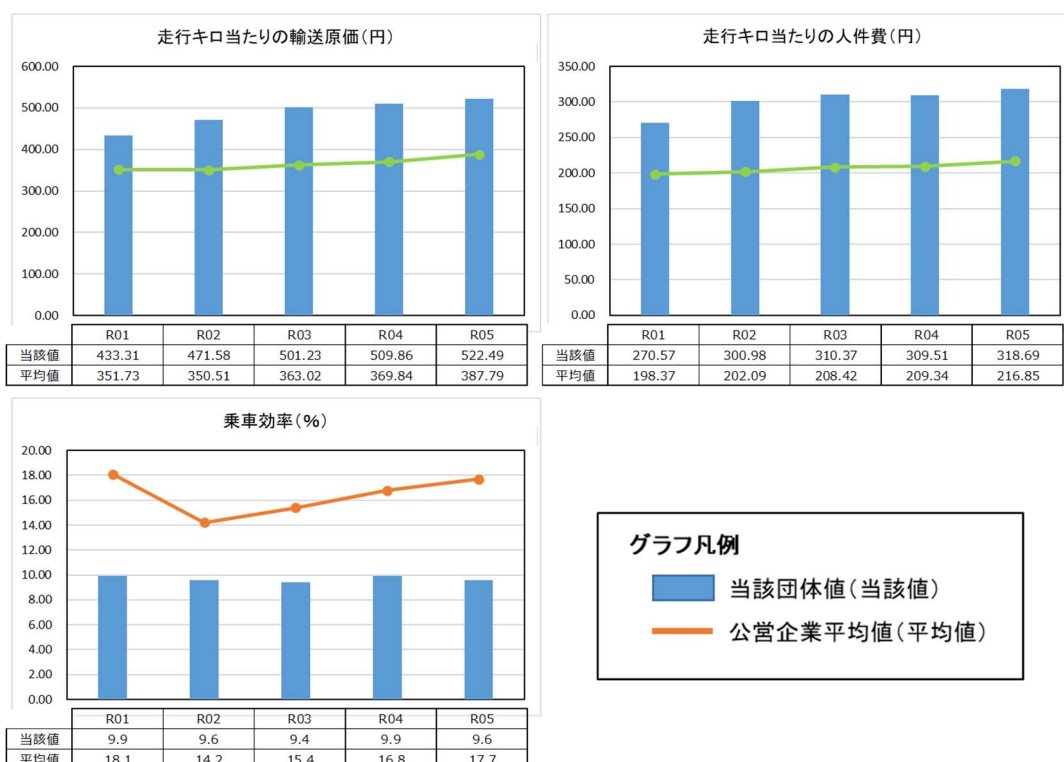




②経営の効率性

東北地区の民間事業者と比較した走行キロ当たりの収入、輸送原価、人件費は、いずれも民間事業者平均値を上回っている状況です。走行キロ当たりの収入と輸送原価を比較すると、輸送原価が上回っていることから、料金収入等の収入の増加もしくは費用の減少を図ることによりバランスをとる必要があります。走行キロ当たりの人件費については、2024 年問題を背景とした運転士不足を解消するため、待遇改善に取り組んでいること等により増加傾向となっています。





(4) 将来の事業環境について

①人口・輸送人員の見通し

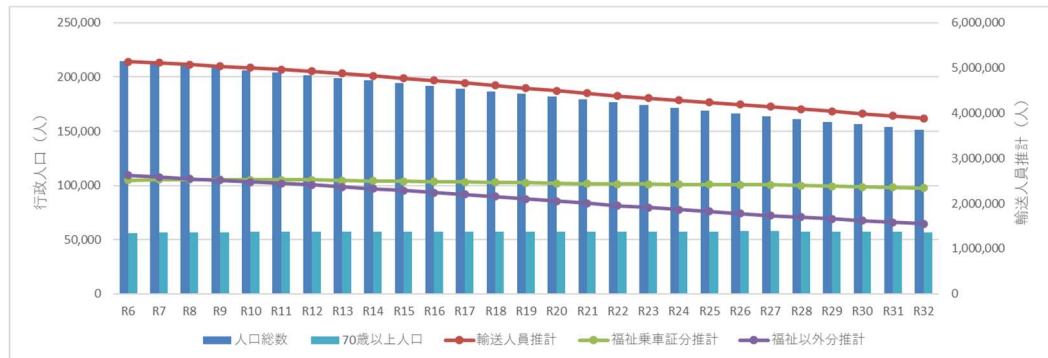
本戦略では、国立社会保障・人口問題研究所による当市の将来推計人口（令和5年度推計）を基にして、輸送人員を推計しています。その結果、今後の人口減少に伴い、輸送人員も減少していく見通しです。

70歳以上の高齢者や障がい者が利用対象となる特別乗車証（以下、福祉乗車証）の利用者においては、70歳以上の人口が令和12年頃まで増加しその後減少すること、また、障がい者人口は人口に対し一定の割合で推移することにより、全体では横ばいで推移する見込みです。

福祉乗車証以外の輸送人員は、人口減少及び少子化の影響で減少していく見込みです。

これらを基にした推計で、計画期間最終年度である令和16年度には、輸送人員が4,723,776人となり、令和5年度比で422,679人、8.2%減少する見込みです。

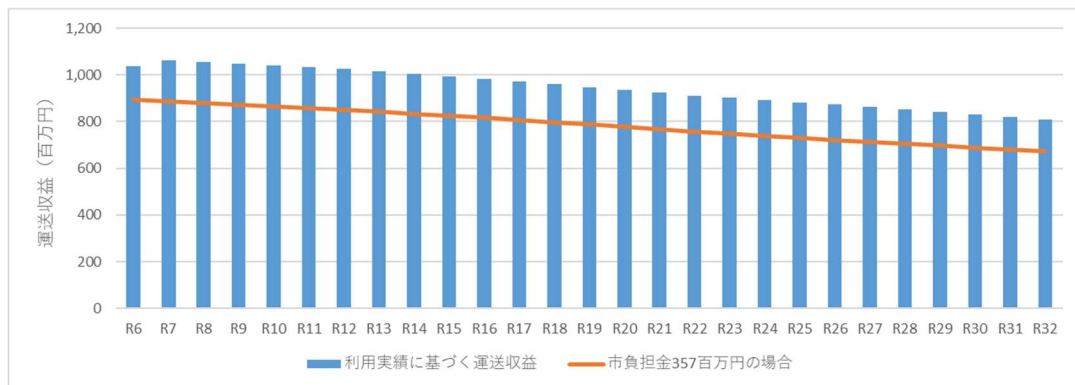
輸送人員の見通し



②運送収益の見通し

運送収益は、①で算出した輸送人員に、令和6年度に行った運賃改定による影響額を加味した一人当たり運賃単価を乗じて推計しています。福祉乗車証利用者は、バスに乗車した際の運賃負担はありませんが、令和6年度市負担金額3億5,700万円を継続した場合の運送収益と、利用実績に基づき実運賃収入を得た場合の運送収益を、それぞれ推計しています。

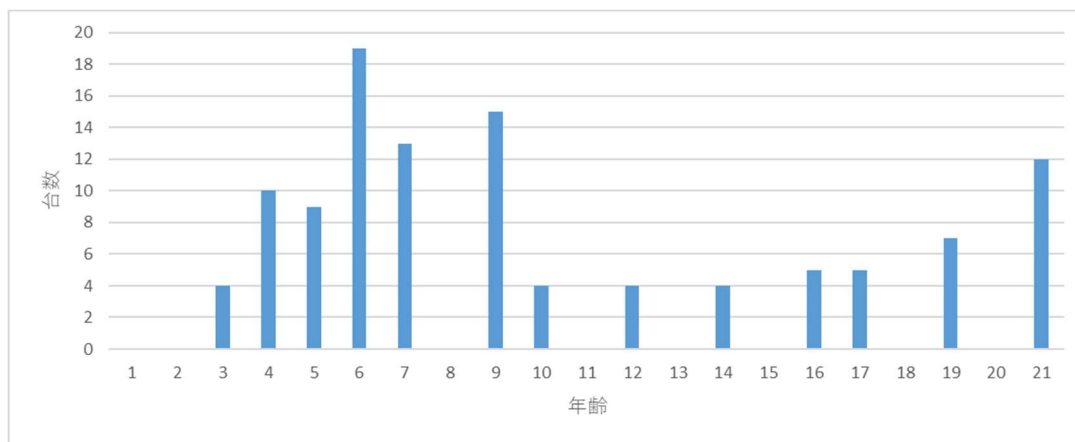
運送収益の見通し



輸送人員の減少が見込まれるため、運送収益も減少していく見通しとなります。

③バス車両の状況と企業債の発行、償還の見通し

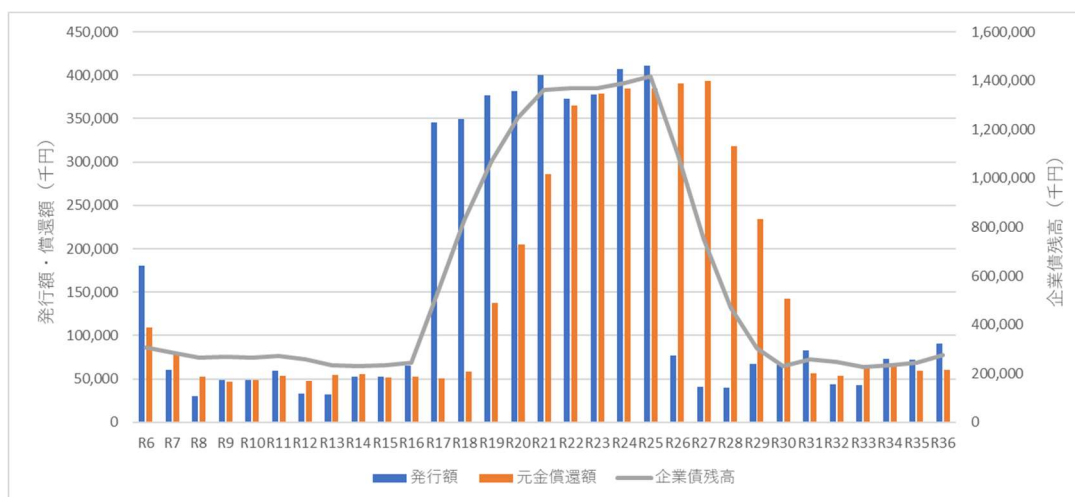
令和 6 年 4 月 1 日現在のバスの車齢は次のグラフのとおりです。



平成 27 年度から令和 2 年度にかけて、低床バス導入を図るため新車バスを購入する等大規模なバスの更新を行っており、バス車両の平均車齢は 10.19 年となっています。近年は、経過年数の高いもの、修繕に多額の費用を要する車両について、中古バスでの更新を行っています。

バス車両を更新する際の財源には企業債を活用しており、現在のバス車両数 111 台を維持しバス車齢 25 年で車両を更新していく場合の企業債発行額、償還額、残高の見通しは次のグラフのとおりです。

企業債償還額及び企業債残高の見通し



令和 17 年度から発行額が増加していますが、これはバス車両の相当規模の更新が見込まれることによるもので、これに伴い残高及び償還額が増加していき、残高のピークは令和 25 年度、償還のピークは令和 27 年度となる見通しです。

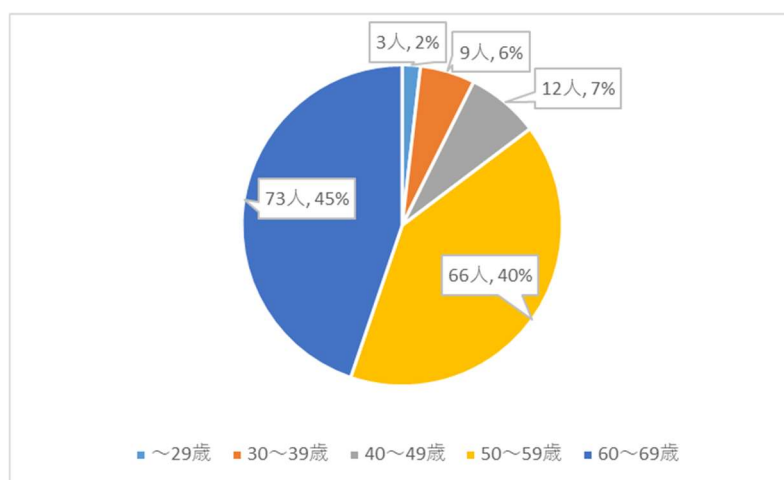
④運転士の見通し

令和6年9月1日現在の運転士の年齢ごと人数は次のグラフのとおりです。

全国的な人手不足に加え、2024年問題を背景に運転士が不足しています。現在の運転士の人数は163人ですが、令和6年度ダイヤに対し必要な人数の目安166人に対して3人不足しています。

また、今後10年の間に約80名の定年退職が見込まれているため、現状のバス路線維持のためには相当数の人員の補充が必要ですが、補充できない場合は、運行本数の見直し等の検討も必要となってきます。

令和6年9月1日現在の運転士の年齢及び人数、割合



(5) 事業の課題

これまで、本市における事業の概要や現在の経営状況、今後の予測等を通じて、現状を確認してきました。また、人口減少、それに伴う運送収益の減少、物価高騰等による維持管理及び投資コストの増加、コロナ禍の影響による移動需要の変化等の事業環境の変化があり、経営の状況は今後も厳しい状況が続くと考えられます。

これらの内容を踏まえて、本市が自動車運送事業を継続するにあたっての課題を次のとおり整理します。

①バス利用者の減少による運送収益の減少

- ・少子化等により人口減少が進行することで、利用者が減少し、運送収益の減収が見込まれるため、利用者及び収入の確保が必要です。

②施設やバス車両の老朽化

- ・既存の営業所やバスプール、バス停上屋等の施設が老朽化しているため、改築更新に取り組む必要があります。
- ・将来、バスの大量更新が控えており、計画的な更新が必要です。

③運行コストの増嵩

- ・物価の上昇の影響を受け経費が著しく増加していくのに対し、運送収益は減収となる見通しのため、運行コストの縮減が必要です。

④運転士の不足

- ・60歳以上の運転士の割合は44.8%と高くなっており、今後、定年退職により運転士の不足が見込まれるため、運転士の確保が必要です。

3 経営の基本方針

自動車運送事業は、市民生活を支える公共交通として重要な役割を担っています。今後も自動車運送サービスを安定的に提供していくため、効率的なバス運行と利用者の利便性の確保に向けて以下の基本方針に取り組んでいきます。

①利便性の高いダイヤの編成

ハチカ等のICカード利用データを活用することで、詳細なバス利用状況の把握が可能となっていることから、より利便性の高いダイヤ編成に努めます。

また、運行を効率的に行えるよう、路線経路の見直し等の検討を行います。

②施設の適正な管理及び計画的な更新

施設の保守・点検等を行い、適正な維持管理に努めます。

また、自動車運送サービスを安定的に提供するため、バス車両の更新を計画的に行います。

③経営基盤の強化

人口減少や更新需要の増加等、今後の事業環境は厳しい見込みですが、財源が不足する場合には、路線やダイヤの見直し、投資の平準化等により経費節減に努めるとともに、運賃改定や一般会計繰入金、福祉乗車証負担金の在り方を協議する等収入の確保を図り、経営の健全化に取り組めます。

④運転士の確保

運転士が長く安心して勤務できるよう、職場環境の整備や処遇改善、健康管理に努めます。

また、大型自動車第二種免許を未取得の方でも運転士を目指せるよう大型二種免許取得費用助成制度を設けています。

同制度の周知やハローワークへ求人掲載に加え様々な媒体を活用して広報する等、積極的に運転士確保に取り組みます。

⑤質の高いサービスの提供

「もっと安全、もっと安心、もっと快適な市営バスを目指して」のキャッチフレーズのもと、市民が信頼と安心を感じられる自動車運送事業にするため、安全運転や接遇マナーの向上等に努めます。

4 投資・財政計画（収支計画）

本戦略に掲げた経営の基本方針の下、適切な投資と経営の健全化との両立を図るため、今後の収支計画を見込みました。

なお、投資・財政計画（収支計画）の詳細は、巻末資料に掲載のとおりです。

（１）投資試算について

①バス車両の更新

前掲の２自動車運送事業の概要（４）将来の事業環境についての③バス車両の状況（10 ページ）で記載のとおり、現在は中古バスを購入し年間３台のバス車両の更新を行っています。このペースで更新を継続していくと、令和 17 年以降に年間 10 台程度の更新需要が見込まれます。このため、ダイヤの見直し等によりバス台数の減少を図るとともに、老朽化の状況を勘案しながら、また更新需要の平準化を図りつつ、バスの更新を行います。

②バス車両以外の設備

バスの運行では、バス車両以外に、運賃表示器や IC カード関連機器等様々な機器が使用されており、それぞれ欠くことのできない設備です。このため各機器の耐用年数に応じて更新を行いますが、単年度の負担が大きくならないよう平準化を図りながら更新を行います。

③施設の維持管理

現在、当該事業で抱える施設はいずれも老朽化が進んでいるため、修繕では対応しがたい案件も発生しています。修繕で対応できないものは、施設の必要性について検討するとともに、必要な場合は財源を確保しつつ改築を行います。

（２）財源試算について

①運送収益

前掲 2 自動車運送事業の概要 (4) 将来の事業環境についての①人口・輸送人員の見通し(8 ページ)での推計のとおり、人口減少の影響を受けて輸送人員は減少する見通しです。また、運送収益に含まれる福祉乗車証に係る市負担金については、福祉乗車証対象者が横ばいで推移し、輸送人員に対する割合は増加していく見通しですが、一定額の試算としています。これらの状況から、運送収益は減少していくと見込んでいます。

②企業債

前述(1)の投資の主な財源は企業債となります。投資の平準化を図ることにより単年度の企業債発行額を抑制していきます。企業債の償還方法については、保有現金の状況や市場の金利動向を鑑みながら償還条件を検討します。

③一般会計繰入金

輸送人員の減少により運送収益が減少していく見込みであることから、事業継続のため、収益の不足額を基準外の繰入金として計上します。繰入金は運送収益と並ぶ収入の柱であるため、財政当局とも協議を継続していきます。

(3) 投資以外の経費の試算について

①職員給与費

今後 10 年間で約 80 名の運転士が定年退職となる見込みであることから、補充のための職員採用を見込んでいます。また、今後、輸送人員の減少に伴い、ダイヤの見直しによる運行本数及び車両台数の減少を見込んでおり、職員給与費は減少傾向で推移すると見込んでいます。

②動力費等の経費

動力費の主なものは軽油費ですが、原油価格や為替に左右される等変動が大きいことから、計画期間は、物価上昇率 1 %での推移を仮定し見込んでいます。また、修繕費や材料費等についても同様に、物価上昇率 1 %で見込んでいます。

併せて、車両台数の減少とダイヤの見直しによる運行本数の減少を加味して、各経費は横ばいの推移を見込んでいます。

③減価償却費

投資計画額に基づき算定しています。

(4) 今後検討予定の取り組みについて

①資産の有効活用の検討

路線の変更等により使用していないバス回転用地等の未利用地については、売却を図るほか、貸し付けについても検討します。また、現在使用中の土地資産についても、利用形態の再点検を行い、有効活用について検討します。

②運行形態の検討

効率的な路線運行を図るため、バス路線の民間委託の可能性について検討します。また、地域の民間事業者も経営が厳しい状況の中、公共交通インフラを維持していくため、民間事業者や市交通政策担当課とともに、運行形態を検討します。

③運賃水準の検討

令和6年10月1日に運賃を改定したところですが、今後も運送収益が減少していく見通しであり経営が厳しい状況が続くと予測されており、状況に応じて運賃水準が妥当であるか検討します。また、市の公共交通政策と方向性を合わせ、路線の再編及び最適化策の検討を行います。なお、運賃改定の際は、各種割引率の改定についても併せて検討します。

5 経営戦略の進捗管理

本戦略で定めた事項については、毎年度、経営戦略の取組の進捗状況及び達成状況について、決算確定後、速やかに確認・検証を行い、決算数値や指標等を用いて進捗状況の管理及び評価・分析を行うとともに、PDCAサイクルを活用し、新たな課題や周辺環境の変化を反映しながら、定期的な見直しを行うことにより継続的に改善を図ります。

また、経営戦略の見直しについては、事業環境の変化を的確に捉えるため、5年後を目安に行います。

なお、毎年度行う確認・検証の結果、本戦略と実績の乖離が著しい場合には、見直しの目安の時期に限らず、随時見直しを実施します。

卷末資料

(法適用企業・収益的収支)

投資・財政計画

区 分		年 度	2022年度 (決 算)	2023年度 (決 算)	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度	2034年度
収益的 収 入 の 支 出	収益的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	935,014	905,083	912,324	966,607	961,255	953,716	946,178	938,641	931,106	921,800	912,493	903,185	893,879
		(1) 料 金 収 入	916,327	886,990	893,758	947,597	941,255	933,716	926,178	918,641	911,106	901,800	892,493	883,185	873,879
		(2) 受 託 工 事 収 益 (B)													
		(3) そ の 他	18,687	18,093	18,566	19,010	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
		2. 営 業 外 収 益	623,115	691,687	604,018	933,141	828,505	742,715	799,360	748,276	838,661	776,723	947,176	900,968	805,474
		(1) 補 助 金	518,138	595,984	514,639	850,626	751,124	711,546	785,117	735,060	826,852	736,230	864,187	818,069	722,688
		他 会 計 補 助 金	376,000	398,369	513,000	849,098	751,124	711,546	785,117	735,060	826,852	736,230	864,187	818,069	722,688
		そ の 他 補 助 金	142,138	197,615	1,639	1,528									
		(2) 長 期 前 受 金 戻 入	94,251	81,504	78,262	75,120	67,381	21,169	4,243	3,216	1,809	1,389	72,989	72,899	72,786
		(3) そ の 他	10,726	14,199	11,117	7,395	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	39,104	10,000	10,000	10,000
		収 入 計 (C)	1,558,129	1,596,770	1,516,342	1,899,748	1,789,760	1,696,431	1,745,538	1,686,917	1,769,767	1,698,523	1,859,669	1,804,153	1,699,353
	収益的 支 出	1. 営 業 費 用	1,688,015	1,729,659	1,889,693	1,888,842	1,801,512	1,707,420	1,755,706	1,696,337	1,778,402	1,677,434	1,867,108	1,810,786	1,705,134
		(1) 職 員 給 与 費	1,031,141	1,061,804	1,223,738	1,222,721	1,212,925	1,168,279	1,220,486	1,150,883	1,230,615	1,133,833	1,252,732	1,197,734	1,142,515
		基 本 給 与 費	574,440	566,014	636,143	635,973	631,332	626,569	621,853	617,185	612,563	607,988	603,458	598,973	594,534
		退 職 給 付 費	38,035	48,706	38,920	37,659	35,816		60,949		88,300		127,297	80,613	33,624
		そ の 他	418,666	447,084	548,675	549,089	545,777	541,710	537,684	533,698	529,752	525,845	521,977	518,148	514,357
		(2) 経 営 費	372,974	402,826	453,888	472,405	445,982	445,982	445,982	445,982	445,982	445,982	445,982	445,982	445,982
		動 力 費	161,497	168,743	190,909	217,273	190,909	190,909	190,909	190,909	190,909	190,909	190,909	190,909	190,909
		修 繕 費	42,665	46,229	55,097	56,186	55,097	55,097	55,097	55,097	55,097	55,097	55,097	55,097	55,097
		材 料 費	54,201	77,402	94,724	87,160	94,724	94,724	94,724	94,724	94,724	94,724	94,724	94,724	94,724
		そ の 他	114,611	110,452	113,158	111,786	105,252	105,252	105,252	105,252	105,252	105,252	105,252	105,252	105,252
		(3) 減 価 償 却 費	283,900	265,029	212,067	193,716	142,605	93,159	89,238	99,472	101,805	97,619	168,394	167,070	116,637
		2. 営 業 外 費 用	20,536	20,416	14,952	21,857	29,157	28,685	30,255	29,971	31,500	70,553	31,617	31,138	28,865
		(1) 支 払 利 息	322	347	891	1,832	2,976	2,985	3,052	3,046	3,078	2,767	2,412	2,288	2,209
		(2) そ の 他	20,214	20,069	14,061	20,025	26,181	25,700	27,203	26,925	28,422	67,786	29,205	28,850	26,656
		支 出 計 (D)	1,708,551	1,750,075	1,904,645	1,910,699	1,830,669	1,736,105	1,785,961	1,726,308	1,809,902	1,747,987	1,898,725	1,841,924	1,733,999
		経 常 損 益 (C)-(D) (E)	△ 150,422	△ 153,305	△ 388,303	△ 10,951	△ 40,909	△ 39,674	△ 40,423	△ 39,391	△ 40,135	△ 49,464	△ 39,056	△ 37,771	△ 34,646
		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)	△ 150,422	△ 153,305	△ 388,303	△ 10,951	△ 40,909	△ 39,674	△ 40,423	△ 39,391	△ 40,135	△ 49,464	△ 39,056	△ 37,771	△ 34,646
		繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	△ 663,682	△ 816,987	△ 1,205,290	△ 1,216,241	△ 1,257,150	△ 1,296,824	△ 1,337,247	△ 1,376,638	△ 1,416,773	△ 1,466,237	△ 1,505,293	△ 1,543,064	△ 1,577,710
		流 動 資 産	305,876	376,221	78,650	176,609	182,071	185,760	189,383	191,924	197,588	182,771	186,397	189,965	192,357
		う ち 未 収 金	22,708	16,692	21,255	18,997	17,898	16,964	17,455	16,869	17,698	16,985	18,597	18,042	16,994
		流 動 負 債 (K)	234,076	276,790	230,171	224,530	224,458	229,832	237,172	233,598	240,198	238,674	232,548	231,572	227,798
		う ち 建 設 改 良 費 分	105,120	109,200	87,120	54,530	54,458	59,832	67,172	63,598	70,198	68,674	62,548	61,572	57,798
		う ち 一 時 借 入 金													
		う ち 未 払 金	59,886	73,731	37,401	41,080	39,359	37,326	38,398	37,116	38,913	37,582	40,823	39,601	37,281
		累 積 欠 損 金 比 率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)	71	90	132	126	131	136	141	147	152	159	165	171	177
		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)			64,401										
		営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)	935,014	905,083	912,324	966,607	961,255	953,716	946,178	938,641	931,106	921,800	912,493	903,185	893,879
		地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((L)/(M) × 100)			7.06										
		健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)			64,401										
		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 模 (P)	935,014	905,083	912,324	966,607	961,255	953,716	946,178	938,641	931,106	921,800	912,493	903,185	893,879
		健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N)/(P) × 100)			7.06										

(法適用企業・資本的収支)

投資・財政計画

年 度 区 分			2022年度 (決 算)	2023年度 (決 算)	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度	2034年度
資本的 収 入 支 出	資本的 収 入	1. 企 業 債	10,100	50,200	180,500	105,200	40,300	58,800	58,600	69,500	34,200	34,300	54,700	54,400	66,400
		うち 資本費平準化債													
		2. 他 会 計 出 資 金	74,902	74,837	74,769	68,672	16,634	16,881	9,961	4,041	644		7,360	1,208	46,339
		3. 他 会 計 補 助 金										134,791			
		4. 他 会 計 負 担 金													
		5. 他 会 計 借 入 金													
		6. 国(都道府県)補助金										269,578			
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金													
		8. 工 事 負 担 金													
		9. そ の 他													
		計 (A)	85,002	125,037	255,269	173,872	56,934	75,681	68,561	73,541	34,844	438,669	62,060	55,608	112,739
		(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)	85,002	125,037	255,269	173,872	56,934	75,681	68,561	73,541	34,844	438,669	62,060	55,608	112,739
	資本的 支 出	1. 建 設 改 良 費	12,872	51,347	180,575	105,514	40,391	58,893	58,631	69,557	34,218	438,741	54,709	54,406	66,409
		うち 職 員 給 与 費													
		2. 企 業 債 償 還 金	114,327	107,800	109,200	87,120	54,530	54,458	59,832	67,172	63,598	70,198	68,674	62,548	61,572
		3. 他会計長期借入返還金													
		4. 他会計への支出金													
		5. そ の 他	188	141		150									
		計 (D)	127,387	159,288	289,775	192,784	94,921	113,351	118,463	136,729	97,816	508,939	123,383	116,954	127,981
		資本的収入額が資本的支出額に 不足する額 (D)-(C) (E)	42,385	34,251	34,506	18,912	37,987	37,670	49,902	63,188	62,972	70,270	61,323	61,346	15,242
		補 填 財 源													
		1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	41,215	29,583	18,090	9,320	34,315	32,316	44,572	56,865	59,861	30,384	56,349	56,400	9,205
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額													
		3. 繰 越 工 事 資 金													
		4. そ の 他	1,170	4,668	16,416	9,592	3,672	5,354	5,330	6,323	3,111	39,886	4,974	4,946	6,037
		計 (F)	42,385	34,251	34,506	18,912	37,987	37,670	49,902	63,188	62,972	70,270	61,323	61,346	15,242
		補 填 財 源 不 足 額 (E)-(F)													
		他 会 計 借 入 金 残 高 (G)													
		企 業 債 残 高 (H)	293,820	236,220	307,520	325,600	311,370	315,712	314,480	316,808	287,410	251,512	237,538	229,390	234,218

○他会計繰入金

年 度		2022年度 (決 算)	2023年度 (決 算)	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度	2034年度
区 分														
収 益 的 収 支 分		509,032	594,369	513,000	849,098	751,124	711,546	785,117	735,060	826,852	736,230	864,187	818,069	722,688
	うち基準内繰入金	25,253	20,621	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
	うち基準外繰入金	483,779	573,748	490,000	826,098	728,124	688,546	762,117	712,060	803,852	713,230	841,187	795,069	699,688
資 本 的 収 支 分		74,902	74,837	74,769	68,672	16,634	16,881	9,961	4,041	644		7,360	1,208	46,339
	うち基準内繰入金													
	うち基準外繰入金	74,902	74,837	74,769	68,672	16,634	16,881	9,961	4,041	644		7,360	1,208	46,339
合 計		583,934	669,206	587,769	917,770	767,758	728,427	795,078	739,101	827,496	736,230	871,547	819,277	769,027