宇部市交通事業経営戦略

宇部市制 100 周年（2021.11.01）

令和 3 年（2021 年）6 月

宇部市交通局

宇部市交通事業経営戦略

団　体　名	宇部市
事　業　名	交通事業
計 画 期 間	令和 3 年度～令和 12 年度（10 年間）

目次

1　経営戦略の策定に当たって 1
(1)　経営戦略策定の背景 1
(2)　経営戦略の位置づけ 1
(3)　経営戦略の計画期間 1
2　事業者の概要及び経営状況 2
(1)　事業者の規模＜令和２年度（決算見込）＞ 2
(2)　運賃形態 2
(3)　運賃水準 4
(4)　現在の経営状況 4
(5)　経営分析表（令和元年度） 5
(6)　新型コロナウイルス感染拡大の影響 7
(7)　事業経営の現状分析 9
3　将来の事業環境 10
(1)　将来予測シナリオ 10
(2)　利用者数及び料金収入の予測 11
(3)　管理の受委託に係る今後の見通し 12
4　経営の基本方針 13
(1)　安心・安全運行への取組 13
(2)　利用促進への取組 13
(3)　経営基盤強化への取組 16
(4)　公営事業としての役割の再認識 17
5　投資・財政計画 19
(1)　投資・財政計画（収支計画） 19
(2)　投資・財政計画（収支計画）の策定に当たって 19
(3)　今後予定される取組の概要と投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組 22
6　収支計画 23
7　経営戦略に基づく取組の事後検証、改定等 25

1　経営戦略の策定に当たって

（1）　経営戦略策定の背景

公営企業を取り巻く経営環境は、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や保有する施設の老朽化に伴う更新需要の増大などにより、厳しさを増しています。このため、公営企業には不断の経営健全化の取組が求められています。

こうした背景から、国（総務省）は、公営企業が将来にわたって住民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、公営事業者に対し、「経営戦略」の策定を求めました[1]。

また、宇部市長は令和 2 年 2 月 10 日に宇部市営旅客自動車運送事業審議会に「バス事業のあり方と運営の最適化」について諮問しました。

宇部市営旅客自動車運送事業審議会は、合計 10 回の審議を経て、令和 3 年 5 月 12 日に公営交通事業の継続が望ましいとの答申を市長に行ったところです。

宇部市交通局では、宇部市営旅客自動車運送事業審議会の答申及び審議内容を踏まえ、公営交通事業の継続のため経営上必要な取組を取りまとめた、「宇部市交通事業経営戦略」（以下「経営戦略」という。）を策定しました。

（2）　経営戦略の位置づけ

この経営戦略は国から求められている「経営戦略」として、宇部市交通事業のあり方と運営の最適化について定めたものです。

経営戦略は、令和 3 年度に策定される「第五次宇部市総合計画」のほか、平成 27 年 3 月に策定された「宇部市にぎわいエコまち計画（低炭素まちづくり計画）」及び令和 3 年度に策定される「宇部市地域公共交通計画」、「地域公共交通利便増進実施計画」と連携して取り組みます。

（3）　経営戦略の計画期間

令和 3 年度（2021 年度）から令和 12 年度（2030 年度）までの 10 年間を計画期間とします。

---

[1] 「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成 26 年 8 月 29 日総務省自治財政局通知）

2　事業者の概要及び経営状況

（1）　事業者の規模＜令和２年度（決算見込）＞

職員数	111 人	年間輸送人員数	1,731 千人
営業路線キロ数	200.73 ㎞	在籍車両数	73 両
運転系統数	21 路線 55 系統	平均車齢	13.4 年
年間走行キロ	2,698 千㎞	乗車効率[2]	7.5%

（2）　運賃形態

	乗合事業	
認可日	令和元年 9 月 5 日	
実施日	令和元年 10 月 1 日	
運　賃	初乗り 140 円 ・ 基準賃率 38.30 円/㎞	
定期券	区間定期 （通勤・通学）	・普通運賃の 3 割引（通勤）又は 4 割引（通学） ・1 か月、3 か月、6 か月の設定がある
	エコ定期券	・1 か月 3,000 円、3 か月 9,000 円 ・1 乗車 100 円で乗車できる ・交通局の全路線（特急便を除く。）と交通局の運行エリア内のサンデン交通及び船鉄バスで使用可能 ・無記名式で、購入者以外の持参人が使用可能
	通学フリー定期券	・1 か月 5,000 円、3 か月 14,000 円、6 か月 26,000 円 ・交通局の全路線で使用可能 ・中学校以上の学校法人に属する学生が購入可能
	法人定期券	・1 か月 10,000 円、3 か月 28,000 円、6 か月 55,000 円 ・交通局の全路線で使用可能 ・法人に属する方が購入可能 ・無記名式で、購入者以外の持参人が使用可能

[2] 乗車効率 ＝ 延人キロ／（客車走行キロ× 平均乗車定員）×100
令和 2 年度は通年でコロナ禍のなかにあった。参考に、コロナ禍前の平成 30 年度は 9.6%。令和元年度は 9.9%であった。

	乗合事業	
その他乗車券	一日乗車券	・大人 600 円、小人（中学生以下）300 円 ・交通局の全路線（宇部市内に限る。）で、土日祝日のほか春、夏、冬の小中学校の長期休み及び 9 月 20 日（バスの日）に使用可能
	団体乗車券	・普通運賃の 1 割引（一般）又は 2 割引（学生）
その他割引制度	小児割引	・普通運賃の半額で乗車できる ・小学生が対象
	障害者手帳割引	・普通運賃の半額で乗車できる ・障害者手帳をお持ちの方が対象
	宇部市高齢者優待乗車証	・1 乗車 100 円で乗車できる ・交通局の全路線で使用可能
	宇部市障害者優待乗車証	・無料で乗車できる ・交通局の全路線で使用可能
	山口市高齢者優待乗車証	・1 乗車 100 円で乗車できる ・交通局の路線（特急便を除く。）で、乗降場所のいずれかが山口市である場合に使用可能
	山口市障害者優待乗車証	・無料で乗車できる ・交通局の路線（特急便を除く。）で、乗降場所のいずれかが山口市である場合に使用可能

	貸切事業				
届出日	平成 26 年 5 月 1 日				
実施日	平成 27 年 7 月 1 日				
運　賃	大型車	（上限）	210 円/km 7,230 円/時間	（下限）	150 円/km 5,010 円/時間
	中型車	（上限）	180 円/km 6,100 円/時間	（下限）	130 円/km 4,230 円/時間
	小型車	（上限）	150 円/km 5,240 円/時間	（下限）	110 円/km 3,630 円/時間
料　金	交代運転者配置料金	（上限）	40 円/km 2,770 円時間	（下限）	30 円/km 1,920 円/時間
	深夜早朝運行料金	時間制運賃及び交代運転者配置料金（時間制料金）の 2 割増以内			
	特殊車両割増料金	運賃の 5 割増以内			

※国土交通省中国運輸局公示の運賃及び料金を適用しています。

（3） 運賃水準

① 乗合事業

宇部市交通局の乗合運賃は、初乗運賃 140 円からの対キロ区間制を採用しており、運賃を算出するため走行キロに乗じる「運賃計算基準賃率」は山口県内で最も安い水準にあります。運賃支払い方法別の割合は、現金及び切符は約 22%、宇部市福祉優待は約 48%、通学フリー定期は約 10%、通勤客向けのエコ定期は約 10%、その他バスカード・回数券等が約 10%となっています。

▲ 宇部市交通局の各種乗車券

② 貸切事業

宇部市交通局の貸切事業を大別すると、宇部市交通局がツアーを企画する“主催貸切”、学校・行政・団体などからの依頼による“一般貸切”、スクールバスや年間を通じて施設などの送迎を行う“固定貸切”の 3 つに分類されます。

宇部市交通局の貸切バスの利用者は、学校関連（幼稚園・保育園含む）、行政（宇部市）、地域団体が全体の 6～7 割を占めます。

運賃の 5 割増以内の割増料金が認められている特殊車両には、福祉車両（リフト車）が該当しますが、宇部市交通局では市内の利用者には割増料金を取らずに運用しています。

（4） 現在の経営状況

	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度(決算見込)
旅客運送収益 [3]	577,709 千円	537,589 千円	380,090 千円
経常収支比率	98.2%	100.4%	93.4%
純損益	△18,785 千円	16,487 千円	△58,607 千円
資金不足比率 [4]	0%	0%	0%

[3] 旅客運送収益とは、乗合自動車収入と貸切自動車収入の和であり、広告収入、あっせん収入、雑収入は含まない。

[4] ここでいう資金不足比率とは、地方財政法による資金不足比率を指し、以下の算式により算出するものとする。

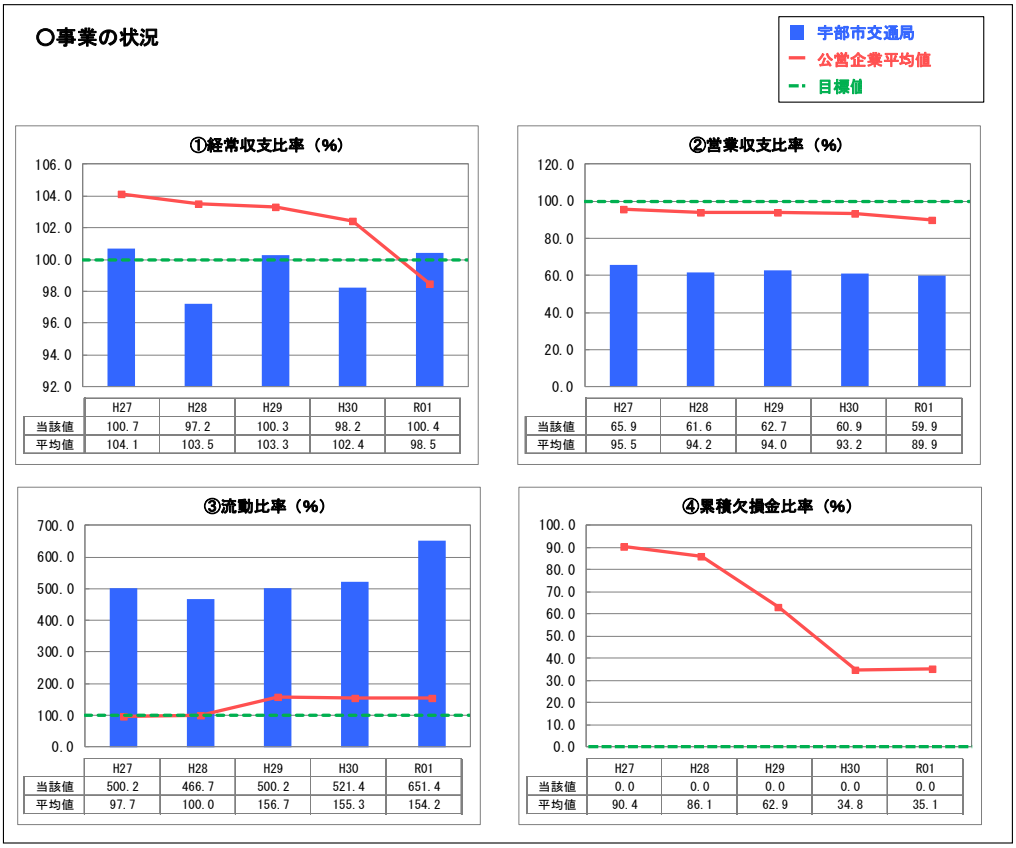
資金不足比率 ＝ （地方財政法施行令第 15 条第 1 項により算定した資金の不足額）／（(営業収益）－（受託工事収益)） ×100

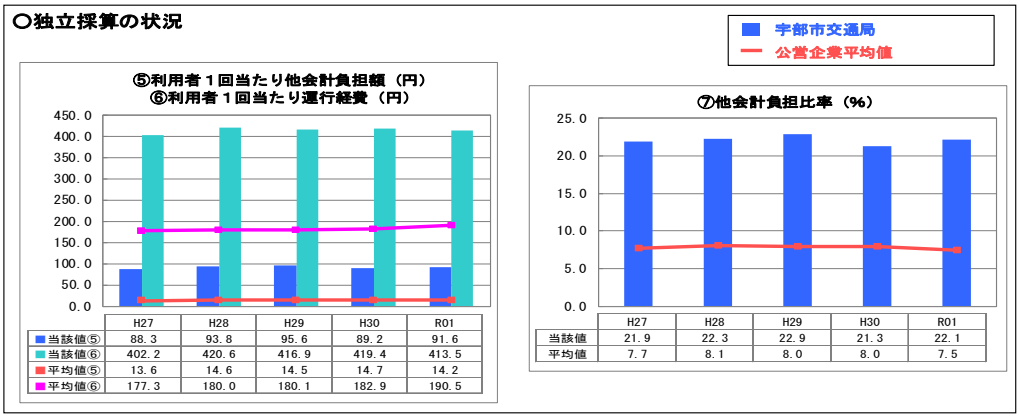
（5） 経営分析表（令和元年度）

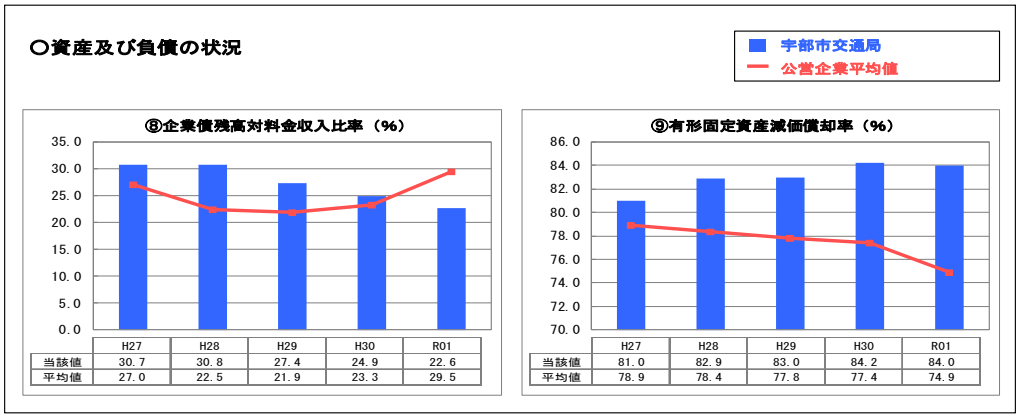
① 経営の健全性

令和元年度においては、経常収支比率は増加し、営業収支比率は僅かに減少しています。これは、前年度から引き続き、運転士不足の改善が見られず、貸切バスの受注体制が整わなかったことで営業収益が減少した一方で、新たに受託したデマンドバスの運行などにより、営業外収益が前年度と比較して改善したことによるものと考えられます。

1. 経営の健全性

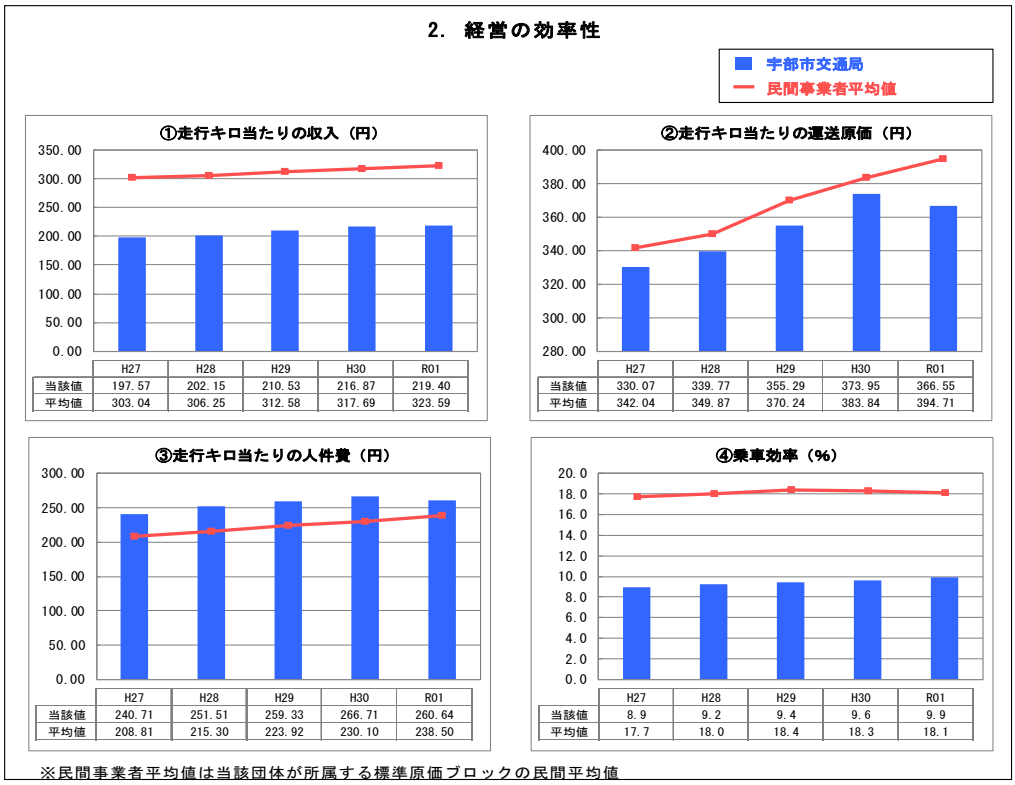






② 経営の効率性

走行キロ当たりの収入及び乗車効率については、路線再編による不採算系統の減便や時刻変更の効果があらわれ、改善傾向です。運送原価については、人件費の縮減等により減少に転じています。



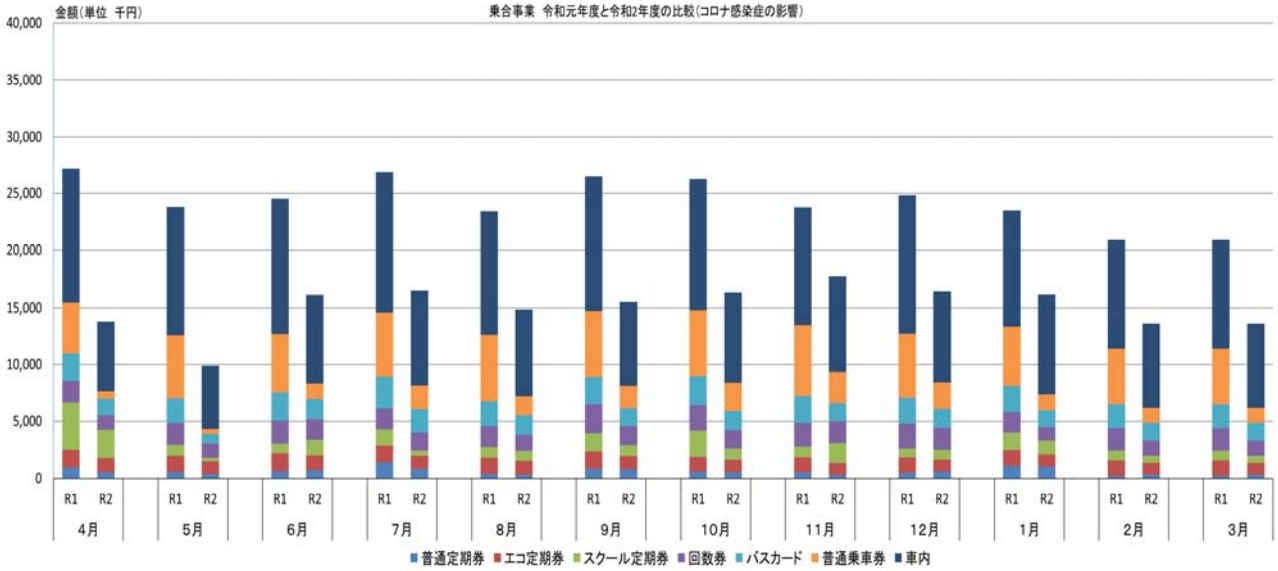
（6） 新型コロナウイルス感染拡大の影響

令和元年度末以降のコロナ禍の宇部市交通局に対する影響は以下の通りです。

① 乗合事業

乗合事業については、令和 2 年 3 月の収入が前年比 74.5%となり、すでにコロナ禍の影響が現れています。その後、全国が緊急事態宣言の対象となった 4、5 月の収入前年比はそれぞれ 50.7%、41.5%とさらに大きな落ち込みとなりました。

感染状況が落ち着き緊急事態宣言が解除された 6 月は前年比 65.9%となり、その後は回復傾向がみられ、11 月には車内収入で前年比 81.2%、全体収入で前年比 74.5%まで改善しましたが、再び感染拡大が顕著となった 12 月、令和 3 年 1 月は全体収入でそれぞれ前年比 66.3%、68.8%と再び低迷しています。



特に大きな影響があったのは、宇部市交通局にとっては最も収益性の高い路線である山口宇部空港を発着とする特急便です。山口宇部空港は、羽田空港（東京）との間に通常では 1 日 10 往復の定期便が運航されますが、このうち最大 7 便が運休するなど旅客数が大幅に減少したことに伴い、バスの便数及び乗客数が減少しました。

その他の路線でも、常盤町一丁目など中心市街地、フジグラン宇部、ゆめタウン宇部など路線の集合点になるショッピングモールのバス停で乗降客数が減っています。

宇部市交通局では「ストップ・コロナ推進活動」として、“バス･マスク”による啓発を行い、厳格な感染予防対策を行っています。乗務員の健康チェック、消毒、マスク着用、車両の消毒、外気換気モードでの運行などを徹底するとともに、乗客の方にも大声の会話や車内での飲食を控えるなどの感染予防への協力をお願いしています。

今後も、コロナ感染症の拡大の状況を注視しながら、その影響に備えています。

▲ バスマスク

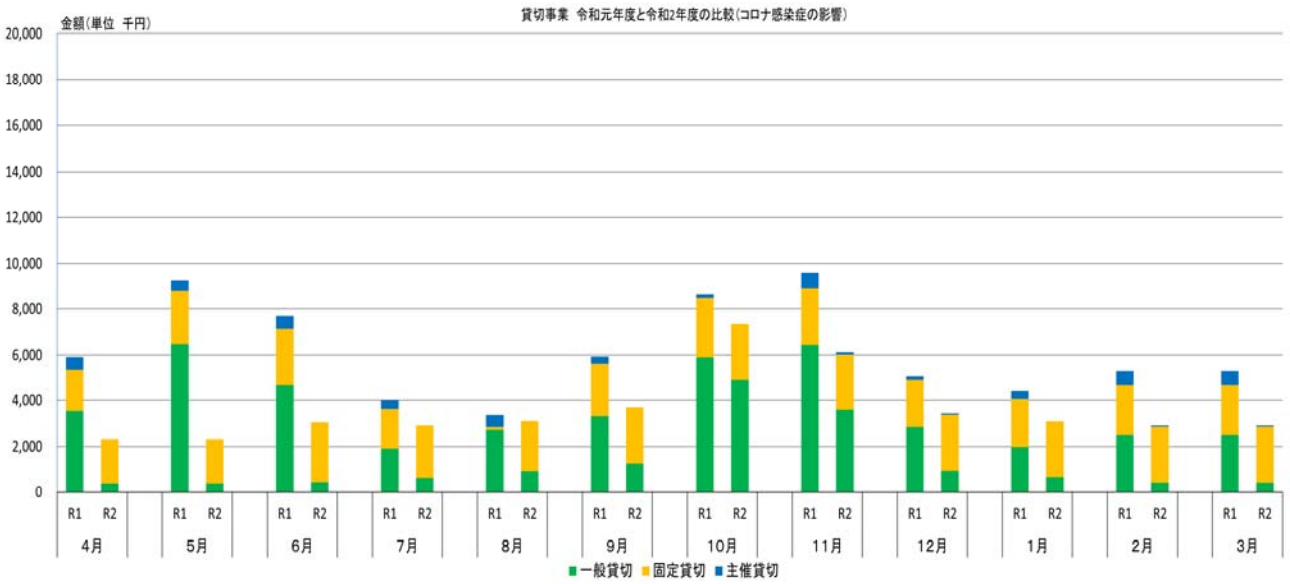
② 貸切事業

貸切事業については、コロナ感染症の影響によって令和 2 年 3 月に前年比 37.0%となり、5 月には 24.8%まで落ち込みました。コロナ禍前の令和元年度も既に貸切事業収入は前年の 2/3 程度まで減少していましたが、その水準と比較しても大幅な減少となりました。

その後、感染拡大が落ち着き、政府の GoTo トラベルキャンペーンも実施された 10 月には前年比 85.0%と回復傾向となりましたが、11 月以降は感染の再拡大を受けて低迷しています。

コロナ禍によって、宇部市交通局の主催貸切は 3 月から 10 月まで全く行わず、11 月以降は小規模な企画を数回実施しただけです。一般貸切も 3 月から 6 月は前年比 10%程度、7 月から 9 月も 3 割台で低迷しました。GoTo トラベルキャンペーンが実施された 10 月と 11 月には前年比 7 割まで戻りましたが、感染拡大が懸念された 12 月以降は再び前年比 30%程度の水準に下がっています。

現時点では、宇部市交通局の貸切事業は、コロナ禍の下では、“固定貸切”にほぼ依存している状況です。しかし、小学校の社会見学等による児童の健全な育成、地域社会のコミュニケーション活性化には、“一般貸切”事業の意義はあると思われるため、今後も、コロナ感染症の動向を注視しながら、各事業のあり方を検討していきます。



▲ 観光バス

（7） 事業経営の現状分析

宇部市においても加速度的に進展している人口減少及び少子高齢化は、バス利用者の減少や運転士不足の原因となっており、宇部市交通局の経営状況は年々厳しさを増しています。

それに加え、令和 2 年に入ると中国武漢市で最初に発見された新型コロナウイルス感染症がわが国においても広がりをみせました。1 月 30 日に WHO が「国際的な緊急事態」を宣言し、2 月には日本政府が新型コロナ感染症を「指定感染症」とし、「基本的対処方針」を発出しました。さらに 2 月末からは小中学校の閉鎖など厳しい対応が行われました。その後も、緊急事態宣言の発出による移動自粛要請などが数回に渡って行われたこともあり、旅行需要が大幅に減少し、貸切自動車収入は大きく減少しました。

また、テレワークやオンライン授業の実施によって通勤・通学需要が減少したことに加え、感染対策として外出を控える動きが広がりました。特に、地域でのイベントや集会などの開催が自粛され、高齢者などバス利用者が外出する機会も大幅に減りました。これらの影響によって乗合自動車収入も減収を余儀なくされました。

乗合自動車収入は、令和元年度では前年度対比 0.8%減の 471,481 千円であり、令和 2 年度はコロナ禍の影響を強く受けて前年度対比 27.8%減の 340,307 千円を見込んでいます。

貸切自動車収入は、令和元年度では前年度対比 35.4%減の 66,108 千円であり、令和 2 年度はさらに 39.8%減の 39,783 千円を見込んでいます。

このような収入の状況から、経常収支比率は、令和元年度の 100.4%から令和 2 年度は 93.4%に悪化する見込みです。純損益は、令和元年度の純利益 16,487 千円から令和 2 年度は 58,607 千円の純損失を計上する見通しとなっています。

なお、資金の状況については、令和元年度は流動資産 789,773 千円に対し、流動負債 121,242 千円となっており、令和 2 年度はコロナ感染症の影響がありますが、流動資産 748,762 千円に対し、流動負債 98,278 千円となる見込みで、資金不足（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）は発生していません。

3　将来の事業環境

（1）　将来予測シナリオ

コロナ禍によって利用者の将来予測は非常に難しくなっている中、宇部市ではバス事業のあり方と運営の最適化について、「宇部市営旅客自動車運送事業審議会」へ諮問し、同審議会では、「楽観シナリオ」と「悲観シナリオ」により審議を行ってきました。（令和２年２月～令和３年３月）

この経営戦略では、同審議会で議論された「楽観シナリオ」の考え方を踏まえた、「①コロナ影響回復シナリオ」をベースに収支計画を策定しています。

なお、令和元年度まで継続していた利用者数の減少傾向は人口減少等を背景に今後も継続するものと想定しており、これを「長期減少トレンド」として将来予測シミュレーションの前提としています。

① コロナ影響回復シナリオ（コロナ禍から、段階的に回復していくシナリオ）

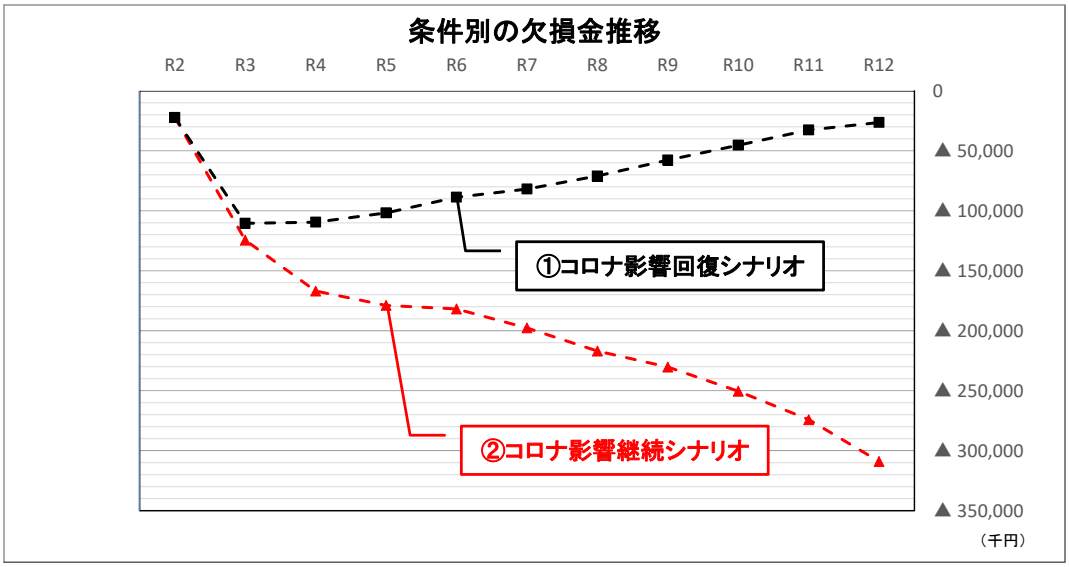
乗合事業については、コロナ禍前から継続している長期減少トレンドを前提としながら、令和３年度以降はICカード導入による利用促進効果も加算され、コロナ禍に伴う利用減少分が徐々に縮小し、令和６年度には長期減少トレンドの収入予測値まで回復する想定です。

貸切事業については、“主催貸切”を休止し、“一般貸切”“固定貸切”はコロナ禍の影響が徐々に縮小し、“一般貸切”の稼働率[5]は、最終的に平成30年度の水準までに回復すると想定しています。

② コロナ影響継続シナリオ（計画期間中、コロナ禍の影響が継続するというシナリオ）

乗合事業、貸切事業ともに、令和３年度以降も令和２年度決算の収入規模で推移する想定です。すなわち、コロナ禍の収入落ち込みが今後も全く回復せずに継続すると想定しています。

このシナリオは最も悲観的なもので、経営のボトムラインとして想定しています。万一、コロナ影響継続シナリオに近い状況が年単位で継続する場合、運行時間帯の大幅な短縮や運賃値上げ、貸切事業の廃止などコロナ禍の生活様式の変容に合わせた抜本的な見直しを行います。



[5] 稼働率とは、保有車両の年間延実働車両数を年間延実在車両数で除したもの。

（2） 利用者数及び料金収入の予測

① 利用者数の予測

長期減少トレンドの大きな要因は、宇部市の人口減少です。令和元年度末の宇部市の人口は 165 千人ですが、10 年後の令和 11 年度末には 7%余り減って 153 千人と予測されています。さらに、25 年後の令和 26 年度末には人口 132 千人となり、また、65 歳以上の高齢者が 50 千人と市民の 38%を占めると予測されています。

一方で、高齢者の運転操作ミスによる自動車事故の増加が社会問題となり、今後は免許証を自主返納する高齢者が増えることが予想されています。宇部市では、免許返納者（宇部市内に居住する 65 歳以上の高齢者）に宇部市交通局の回数乗車券を交付するなど優待を行っていますが、現時点では、自主返納される方は大きく増えていません。

令和元年度の路線バス利用者数は 2,219 千人（1 日平均 6,064 人）、貸切バス利用者数は 37 千人（1 日平均 102 人）でした。コロナ禍の影響を受けた令和 2 年度の乗合バス利用者はおよそ 2 割減の約 1,715 千人（1 日平均 4,698 人）、貸切バス利用者はおよそ 6 割減の約 16 千人（1 日平均 44 人）となる見込みです。

今後のコロナ禍の影響による非定型的な減少の将来動向を予測することは困難です。コロナ影響回復シナリオでは、令和 2 年度の決算見込を基礎として、令和 3 年度以降はコロナ禍の影響による減少分が徐々に縮小し、令和 6 年度に長期減少トレンドまで回復する想定をしています。

なお、コロナ禍によって提唱されている「新しい生活様式」などの社会的な行動変容の影響を反映することも困難であり、予測のなかでは考慮していません。

② 運賃の見直し

乗合運賃及び貸切運賃については、当面、コロナ禍の影響が見込まれることから、現状の水準を維持することとしています。ただし、乗合運賃については、平成 5 年以降消費税率の改定分を除き、実質的な値上げを見送り、利用者負担を求めずにきていますが、宇部市営旅客自動車運送事業審議会の議論を踏まえ、今後の運賃収入の推移に応じ、運賃値上げを検討する予定にしています。

③ 車両更新の見通し

乗合車両に関しては、市民の移動手段を確保する観点から、現状の路線を今後も維持する前提としています。このため、乗合用車両の減車は想定せず、また、路線の拡大による増車の必要性も発生しないと想定しています。

したがって、現状の車両台数を維持し、老朽車両から順次毎年 2～3 台のペースで更新することを計画しています。

車両更新に当たっては、市民の高齢化や交通弱者に対する支援の必要性から、引き続き低床型のバリアフリー車両（ノンステップバス）への入替を進めていきます。また、乗客数の少ない路線や地域に合わせて小型バスへの更新も進めていきます。

▲　ノンステップバス

▲　小型バス

貸切車両に関しては、従前からの運転士不足に加えて、コロナ禍による観光需要の低迷や生活様式の変容による影響が相当長く続くことを踏まえて、慎重に対処していきます。特殊車両であるリフト車は、その特徴を活用していきます。

当面は、現状の車両台数を維持し、車両の更新時は、新車ではなく車歴の浅い中古車両への更新を基本とし、投資に要する費用の抑制に努めます。

▲　リフト車

(3)　管理の受委託に係る今後の見通し

過疎地域など地域的な特性があり、かつ、利用者の少ない路線については、タクシー事業者への運行委託又は自家用有償運送への移行が考えられますが、平成 29 年 10 月に実施した大幅な路線再編の効果によって現時点では該当する路線はありません。

今後、令和 2 年 11 月に施行された独占禁止法の特例を活用したバス路線の共同経営に関しての検討を行う予定ですが、現時点では、宇部市交通局と近隣事業者において、中心市街地での高頻度運行などの実態がなく、喫緊の課題とはなっていません。

4　経営の基本方針

わたしたちは　常に 人格 品位 の向上をはかり

明朗 親切 安全 をモットーにお客様へ奉仕します

宇部市交通局は、上記基本理念に沿って宇部市の交通事業を担っていくとともに、以下の具体的な取組により、経営の健全化を図ります。

（1）　安心・安全運行への取組

職員一人ひとりが「明朗　親切　安全」をモットーにお客様へ奉仕できるよう、すべての職員を対象に実施する安全運転講習を充実させるとともに、接客・接遇サービスの向上に向け、外部講師による「おもてなし研修」を実施し、職員の意識高揚を図ります。

（2）　利用促進への取組

①　デジタル化の推進

➢ IC カード

導入を計画しているのは、交通系 IC カード全国相互利用サービス（通称 10 カード）で、ICOCA（JR 西日本）、SUGOCA（JR 九州）、Suica（JR 東日本）、nimoca（西日本鉄道）など 10 種の IC カードと相互利用が可能なシステムです。

IC カードの導入により、バス利用者は切符を購入することなく、かつ、小銭不要でスムーズな乗降が可能になります。高齢者割引、障害者割引、通学フリー定期などのサービスもストレスなく使用できます。また、今後の新たな福祉サービスの創造にもつながると予想され、バスの利用促進が期待されます。特に、市営バスに不慣れな外国人を含む観光客には、さらなる利便性の向上が可能となります。

また IC カードは、今後、市内の店舗などでのキャッシュレス決済が普及するにしたがって、バス利用時以外の利便性も向上することに加え、接触機会の削減につながり、新型コロナ感染症の拡大防止にも貢献します。

さらに、バス停での停車時間が短縮されることは、交通渋滞の原因を取り除く効果もあり、地域社会全体の利便性や環境負荷の軽減にも寄与します。

▲　交通系 IC カード全国相互利用サービス（通称 10 カード）

宇部市交通局にとっても、IC カードの導入は多くの利点が考えられます。例えば、利用者データの集積と分析による利用者目線での路線の見直し、新たな施策の企画、精算や書類処理などのシステム化による効率化など、様々な面で経営の効率化に貢献するツールとなり得ます。地域関係者と連携した取組を進めて、宇部市の活性化にも貢献していきます。

宇部市交通局では、企画分野の人材登用や山口大学工学部、宇部工業高等専門学校などの学術研究機関との協働などにより、経営情報の分析を強化し、これらを実現可能な取組としていきます。

▲　IC カードリーダー（乗車時）

▲　IC カードリーダー（降車時）

➢ うべバスナビ

宇部市交通局では、平成 30 年 5 月からバスロケーションシステムを活用し、路線運行情報やバス接近情報をオンラインで調べることのできる“うべバスナビ”を提供しています。また、これらの情報を活用して、デジタルサイネージに表示することで利便性向上にも努めています。デジタルサイネージは“宇部新川駅”、“宇部興産中央病院”に順次設置し、令和元年度には“フジグラン宇部”に設置しました。令和 3 年度末には、新築中の“宇部市役所”に設置予定であり、今後は、交通結節点となる場所に計画的に配置していきます。

▲　デジタルサイネージ
（フジグラン宇部）

さらに、今後は路線運行情報やバス接近情報などをオープンデータ化し、「標準的なバス情報フォーマット（GTFS）」による運行情報の充実を図るなど、外部の検索媒体やツールと連携させていくことで、さらなる利便性の向上を図ります。

また、現在は空港特急便でのみ利用できる、バス車内 Wi－Fi サービス利用の範囲拡大を検討し、コロナ禍の終息後には再び増加すると思われる外国人観光客を含むすべてのバス利用者の利便性を高めます。

▲ 🔍うべバスナビ

https://ube.bus-navigation.jp/

➢ **液晶運賃表示器**

IC カードの導入に併せて、路線バス全車の運賃表示器を液晶運賃表示器に更新します。

これにより、高齢者が見やすく、外国人観光客等への多言語対応も可能となることに加え、運賃を表示するだけでなく、地域情報や市政情報といった様々な情報をバス利用者に提供できるツールとして活用でき、新たな広告媒体と使用することで増収効果も期待できます。

▲ 液晶運賃表示画面

② 情報発信力の強化

令和 2 年度はコロナ禍の影響で積極的広報がしづらい状況でしたが、今後は改めて、まちづくりと連携した広報機会の創出に努めます。コロナ禍にあっても、効果的な情報発信の方法を研究して、一方的な発信のみでなく、双方向の情報共有により、広く市民の意見や要望を取り入れます。

あわせて、公共施設、商業・医療施設での公共交通利用情報の提供、公共交通の使いやすさをアピールするとともに、路線、時刻、運賃などの情報をわかりやすく伝えるためのブランディングなどをさらに進めていきます。

③ バス乗り方教室

よりバスを身近に感じていただくとともに、バス利用への不安を解消するため、市内の幼稚園・保育園、小学校、高齢者を中心とした地域コミュニティなどを対象に、路線バスの乗り方教室を開催しています。今後、IC カード普及のため、カードの使用方法の紹介をあわせた教室としていきます。

▲　バス乗り方教室

(3)　経営基盤強化への取組

① 適正な人員の確保

近年、大型バスの運転士は慢性的に不足している状態が続いています。少子化による新規就業者と免許保有者の不足、運転免許制度の改正により大型免許の取得の難化、来日観光客の増加による観光バス需要の増加など複数の要因が重なっているためです。

宇部市交通局でも、運転士不足から貸切事業の受注を制限することが常態化し、収益を圧迫していました。現在、宇部市交通局の運転士は 79 人中 64 人が 50 歳以上（うち 28 人は 60 歳以上）であり、これらの運転士が計画期間中に退職時期を迎えます。

したがって、今後の大量退職を見越した運転士の採用と職場への定着が重要な課題となっています。民間事業者のノウハウを取り入れた教育プログラムや非正規職員の正規職員への登用制度を積極的に進めることで運転士の確保と定着に努めます。

なお、コロナ禍において一時的に運転士採用への応募が高まっている状況にあり、今後の動向を注視しながら、人員計画の見直しも適宜検討します。

② 貸切事業の見直し

貸切事業は、宇部市交通局の全体収益を下支えする重要な事業であり、貸切事業を効率的に運営することは、経営基盤の強化に直結します。

宇部市交通局では、コロナ禍の影響を大きく受けている“主催貸切”を休止し、収益性の高い“一般貸切”及び“固定貸切”に注力することで、保有する貸切車両の有効活用と利益の最大化を図ります。

③ 新たな事業展開

宇部市交通局では、令和 2 年 4 月から貨客混載事業としてバス車内での宇部市立図書館や学びの森くすのきで貸し出しされた図書の返却サービスを開始しました。一定期間の実証実験（無料）を経て、令和 3 年 4 月から有料（1 冊 50 円、2 冊以上 100 円）で事業実施しています。

今後も、市民ニーズをとらえた新たな事業展開を図ります。

④ 既存事業の強化

民間活力を活用した広告収入の増加に取り組みます。

具体的には、路線バスの車体広告の認知効果をアピールして収入拡大につなげます。250 か所あるバス停に設置しているベンチも、スポンサーを募集して更新していく計画です。

今後、増やしていく計画のデジタルサイネージでは文字データ、液晶運賃表示では文字に加え、画像データによる広告を表示することができることから、スポンサー獲得の強化を図ります。

(4) 公営事業としての役割の再認識

宇部市交通局は、宇部市民の移動手段、特に“自家用車を利用できない状態にある市民”の移動手段の確保という役割を担っています。

“自家用車を利用できない状態にある市民”とは、子どもや学生、高齢者、障害者に加えて、外国人、都市圏から UIJ ターンしたばかりの人、怪我や病気に罹った人、飲酒を楽しみたい人など様々です。宇部市の人口は減少していますが、高齢化の進行に加え、2020 年版「住みたい田舎」ベストランキング総合部門 1 位となった宇部市への移住者の増加など、これらの市民の数は必ずしも減っていません。

また、近年の環境意識の高まりや健康志向の強いアクティブシニアの増加など、あえて自家用車を利用しないという市民も増えてきています。

これらの状況下で、宇部市交通局の役割は一層重要になっていると言えます。

宇部市交通局は、ともに宇部市の公共交通軸を担う JR 西日本と連携し、その接続性を高めていきます。

さらに、宇部市交通局の主要幹線、幹線、支線間のつながりを高めて、効率的で効果的な公共交通網の形成に貢献していきます。

直近では、新型コロナウイルス感染症の影響により、交通機関利用者が減少しています。これに加えて、コロナ禍終息後の生活スタイルも変化していくと考えられ、変化への適応が必要です。

宇部市交通局は、人々の移動を支えるという社会的使命を果たしていくために、引き続き、安心・安全で便利な地域公共交通に向けて取り組むとともに、物流など新たな役割に積極的に取り組み、収益力を強化することで、経営の安定化を図っていきます。

〈参考〉宇部市営旅客自動車運送事業審議会からの答申（抜粋）

1. 運賃のみで採算が確保できる路線は極めて限られており、地域全体では赤字基調となっている。そのため、官民の運営体制の違いを問わず、地域公共交通の維持のためには公的補助が必須となっている。宇部市においては地域公共交通網形成計画を前提として、その実現を担保するために各事業者に対する公的補助制度が存在している。

2. かつては、公営交通と民営交通の間では主に人件費水準の違いに起因するコスト差が存在し、そのことが各地での公営交通を民営化する理由の 1 つとなってきた経緯がある。しかし、近年では公営、民営いずれにおいても運転士不足が顕著になってきている。労働環境のより一層の改善が求められる状況からも、どのような経営形態であれ、人件費の大幅カットを通じたコスト縮減は困難な状況になってきている。この点において、民営化のメリットは小さくなりつつある。

3. これまでの待遇切り下げによって運転士不足・高齢化が深刻となり、いまやバス事業継続を左右する最大要因となっている。待遇を改善し、安定した経営体であることをアピールしなければ事業継続は不可能である。経営体が堅持されるという前提であれば、公営のブランド力は大きい。

4. 宇部市内では、北部地域のように、交通局が事実上、地域の移動の「最後の担い手」となっている地域もある。民間が担うことが困難な領域について、公営交通を有していることのメリットは活用すべきである。

5. 今後は MaaS(Mobility as a Service)や自動運転といった IT を前提とするシステムが入り、運行から得られる情報が価値を持つ時代となる。したがって、交通事業者が公営であれば、情報の収集や蓄積に加え、提供の機能も保証されることから、自治体の政策立案や地域経営検討の場面において、その意義は大きく、スマートシティ推進にも寄与するものと考えられる。

6. 以上により、公営交通事業を継続することが望ましいと考える。ただし、継続に当たっては、貸切事業及び乗合事業のそれぞれについて、民営の長所を積極的に取り入れ、その上で経営効率化・サービス向上・市の交通政策との整合を図るとともに、交通事業を取り巻く環境の変化から生じる新たな諸課題に対しても適切に対応していくことが重要であり、市におかれては、交通局との緊密な連携の下、市民の大切な移動手段としての交通事業の健全な発展に努めてもらいたい。

5　投資・財政計画

（1）　投資・財政計画（収支計画）

別紙収支計画参照（P23-24）

（2）　投資・財政計画（収支計画）の策定に当たって

① 収支計画のうち投資について

➢ 車両更新

乗合車両の更新については、市民の高齢化や交通弱者に対する支援の必要性から、低床型のバリアフリー車両などの福祉型車両の導入による老朽車両の入替を進めていきます。また、乗客の少ない住宅街路線、地域路線において、省エネと環境負荷の軽減を目的として、投資抑制の効果も期待できるバスのダウンサイジングを行います。

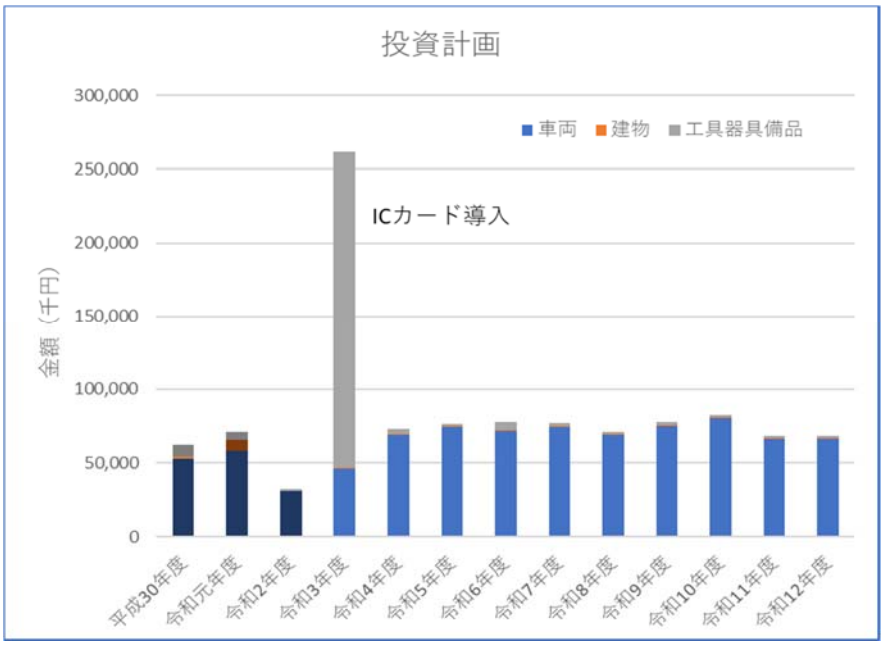
貸切車両の更新については、コロナ禍の影響を考慮して慎重に進めるとともに、新車ではなく車歴の浅い中古車両に更新を行います。

➢ 車載設備

運賃箱、両替機、運賃表示器、ドライブレコーダーやデジタルタコグラフ等の必要な車載設備については、車両更新時に順次更新していくとともに、老朽化して修繕部品の供給を受けられなくなった整理券機は、新機種へ順次更新していきます。

急速に進む車載設備の技術革新を踏まえながら、長期間使用できる機種を厳選して導入していきます。

また、宇部市交通局では、令和 3 年度にウイズコロナ・ポストコロナにおける安心した路線バスの利用環境を整備するため、IC カードの導入（投資額：約 203,700 千円）を行う予定です。



➢ 待合施設

利用者の待合環境を充実させるため、利用者の多い主要なバス停に毎年１基程度の上屋の新設又は更新をしていきます。

また、市内の交通結節点となるバス停周辺施設にデジタルサイネージの設置も合わせて進めていきます。

➢ その他

現時点では、様々な要因により収支均衡が図られていないため、当面、交通局の建物施設に関しては、原則として大規模な投資は行わず、修繕で対応していく計画です。

② 収支計画のうち財源について

➢ 収益的収入

宇部市交通局では、営業収入に関しては、人口減少を背景にした「長期減少トレンド」をベースにして、コロナ禍による非定型な需要減少分を減算した計画としています。投資以外の経費については、計画された営業収入見込みから収支改善を目指して策定しています。

➢ 資本的収入

車両更新に要する費用は、建設企業債の発行（1 台あたり 15 百万円）により財源を確保することとし、乗合車両（地域公共交通確保維持改善事業費補助金の対象車両）については、当該車両の減価償却費に対し 15,000 千円を上限として補助金が交付されるため、車両更新費用が収支に与える影響は軽微となっています。

また、令和 3 年度の IC カード導入に要する費用は、国及び県、宇部市等関係自治体からの補助金（全体費用の 3 分の 2）と自己財源（全体費用の 3 分の 1）を充てる予定です。

③ 収支計画のうち投資以外の経費について

➢ 職員給与・退職手当

計画期間内の職員総数は、現在の 111 名の水準を維持します。

現在の職員 111 名の内訳は、正規職員 40 名、会計年度任用職員 71 名です。正規職員の 75%が 50 歳以上であり、計画期間内に定年を迎えます。運転士不足の背景から、定年後も本人の希望を踏まえ会計年度任用職員として再雇用する制度を設けています。

現在、宇部市交通局では新規に正規職員の採用を行っておらず、会計年度任用職員として採用し、毎年 3 名程度を会計年度任用職員から正規職員に登用しています。計画期間の終了時点では、正規職員 47 名、会計年度任用職員 64 名となる見込みです。

計画期間の前半には、正規職員の平均勤続年数、平均年齢が下がることから、職員給与の総額は現在より低下する見込みです。計画の後半に入ると、職員の入れ替わりが少なくなることから、昇給によって人件費総額は増加する見込みです。

また、平成 26 年度から適用する会計基準が変更され、退職給付費の引当が義務化されました。会計基準変更時差異（平成 26 年 4 月 1 日時点で引当不足となっている退職給付引当金）の 546,189 千円は、経過措置として変更時における職員の平均残余年数 8 年で均等額を費用処理することとしており、令和 3 年度で終了します。

➢ **動力費**

動力費は、主に車両で消費される軽油代です。軽油単価は、原油価格と為替の動向によって変動することが想定されますが、収支計画では 1ℓあたり 100 円で計算しています。

燃費は直近実績から計算していますが、車両の更新による低燃費化や、エコドライブの実践、宇部市の交通政策による渋滞緩和などによるコスト削減に努めます。

➢ **修繕費並びに材料費**

本費目は、車両、施設の修繕費のほか、材料や部品などの購入費が該当します。

車両に係る費用は、バスの更新が進むにつれて全般には縮減傾向です。

一方で、施設に係る費用は老朽化が進んでいることから、増加する傾向にあります。

また、修繕に係る労務費が上昇していることもあり、全体としては計画期間において現状の水準で推移する見込みです。

➢ **減価償却費**

IC カードの導入により、計画期間の前半では減価償却費が大きく増加します。

定率法で減価償却を行うため、計画期間の後半では減価償却費は縮小しますが、計画期間を通して減価償却費は現状よりも高い水準で推移する見込みです。

（3） 今後予定される取組の概要と投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組

コロナ影響継続シナリオに近づく傾向が見込まれる場合は機動的かつ柔軟に対応策を講じていきます。具体的には以下の取組を想定しています。

① 運賃改定の検討

近年、公共交通の運賃に関しては、MaaS（Mobility as a Service）との関連性からサブスクリプション（定額乗り放題）及び利用に応じたポイント付与などの取組が拡大しています。宇部市交通局では、令和 3 年度に計画している IC カードの導入を契機に、複数事業者で利用可能な枠組みを維持しながら以下のとおり、割引切符及び乗継割引の再構築を検討します。

・通勤・通学定期券	路線網の再編により、恩恵を受ける利用者が少なくなっていることから、制度の再検討を行います。
・通学フリー定期券	休日の利用状況を踏まえて券面額の見直しを行います。
・エコ定期券	JR 定期券との併用なども視野に入れて、より利用者が使いやすくなるように改善を進めていきます。

② 運行形態の見直し

コロナ禍の生活スタイルの変容への対応は喫緊の課題であり、利用実態の把握・分析による運行ダイヤや経路の見直しを検討します。また、「使いやすく、持続可能な公共交通網」の形成するため、人口減少社会を見据えた、事業実施の最適化に取り組みます。

▲　宇部新川駅バスターミナル

6　収支計画

コロナ影響回復シナリオ（コロナ禍から、段階的に回復していくシナリオ）の基づいた収支計画は、以下のとおりです。

注）令和元年度は実績、令和２年度は決算見込み（宇部市営旅客自動車運送事業審議会に提出した数値から修正）

（単位：千円）

区分 ＼ 年度			令和元年度	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	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支	収益的収入	1．営業収益 (A)	557,046	390,829	405,772	461,006	486,813	512,675	509,109	505,596	502,139	498,733	495,380	492,211
		(1) 料金収入	537,589	380,090	395,583	450,137	475,567	501,052	497,412	493,825	490,294	486,814	483,388	480,137
		(2) 受託工事収益 (B)												
		(3) その他	19,457	10,739	10,189	10,869	11,246	11,623	11,697	11,771	11,845	11,919	11,992	12,074
		2．営業外収益	379,805	432,936	377,246	451,854	396,287	361,917	358,474	323,043	317,851	326,004	332,428	335,126
		(1) 補助金	328,648	377,560	324,386	301,112	257,878	230,008	241,077	257,181	260,334	270,887	278,915	282,617
		他会計補助金	206,623	215,695	212,052	188,453	137,779	105,731	120,056	131,180	131,895	141,870	149,314	158,018
		その他補助金	122,025	161,865	112,334	112,659	120,099	124,277	121,021	126,001	128,439	129,017	129,601	124,599
		(2) 長期前受金戻入	4,698	7,582	4,045	66,740	43,027	28,009	18,562	12,580	8,702	6,302	4,698	3,694
		(3) その他	46,459	47,794	48,815	84,002	95,382	103,900	98,835	53,282	48,815	48,815	48,815	48,815
		収入計 (C)	936,851	823,765	783,018	912,860	883,100	874,592	867,583	828,639	819,990	824,737	827,808	827,337
	収益的支出	1．営業費用	929,371	877,576	865,941	906,448	869,662	856,542	856,998	812,661	800,829	806,489	809,417	814,582
		(1) 職員給与費	652,724	626,082	614,130	577,136	560,871	559,281	566,842	526,961	519,895	525,801	526,788	535,861
		基本給	298,873	286,334	280,947	276,490	267,490	264,977	268,021	268,106	268,456	270,807	270,238	272,778
		退職給付費	101,891	101,744	91,791	65,000	65,000	65,000	65,000	22,850	12,442	12,437	13,098	14,996
		その他	251,960	238,004	241,392	235,646	228,381	229,304	233,821	236,005	238,997	242,557	243,452	248,087
		(2) 経費	203,732	178,665	193,251	195,232	196,978	197,505	197,860	198,192	198,665	198,875	199,204	199,559
		動力費	77,348	57,938	74,390	75,141	75,552	75,963	76,038	76,112	76,187	76,262	76,336	76,419
		修繕費	37,477	38,170	37,716	37,966	38,312	38,466	38,716	38,966	39,312	39,466	39,716	39,966
		その他	88,907	82,557	81,145	82,125	83,114	83,076	83,106	83,114	83,166	83,147	83,152	83,174
		(3) 減価償却費	72,915	72,829	58,560	134,080	111,813	99,756	92,296	87,508	82,269	81,813	83,425	79,162
		2．営業外費用	3,540	4,456	3,484	3,485	3,488	3,491	3,492	3,493	3,494	3,494	3,494	3,493
		(1) 支払利息	60	24	4	5	8	11	12	13	14	14	14	13
		(2) その他	3,480	4,432	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480	3,480
		支出計 (D)	932,911	882,032	869,425	909,933	873,150	860,033	860,490	816,154	804,323	809,983	812,911	818,075
	経常損益 (C)-(D) (E)		3,940	△ 58,267	△ 86,407	2,927	9,950	14,559	7,093	12,485	15,667	14,754	14,897	9,262
特別利益 (F)			14,733	130										
特別損失 (G)			2,186	470	1,800	1,947	2,247	1,413	291	1,681	2,376	2,333	2,196	3,047
特別損益 (F)-(G) (H)			12,547	△ 340	△ 1,800	△ 1,947	△ 2,247	△ 1,413	△ 291	△ 1,681	△ 2,376	△ 2,333	△ 2,196	△ 3,047
当年度純利益（又は純損失） (E)+(H)			16,487	△ 58,607	△ 88,207	980	7,703	13,146	6,802	10,804	13,291	12,421	12,701	6,215
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)			36,369	△ 22,238	△ 110,445	△ 109,465	△ 101,762	△ 88,616	△ 81,814	△ 71,010	△ 57,719	△ 45,298	△ 32,597	△ 26,382
流動資産 (J)			789,773	748,725	660,673	650,562	636,763	607,513	576,871	596,352	624,965	648,912	676,854	694,822
		うち未収金	79,861	232,850	232,850	232,850	232,850	232,850	232,850	232,850	232,850	232,850	232,850	232,850
流動負債 (K)			121,242	98,242	82,518	79,899	83,511	96,293	105,176	109,593	110,689	110,916	114,768	111,893
		うち建設改良費分	46,284	30,001	15,002	15,000	18,748	29,998	38,500	42,250	42,250	42,250	45,000	41,251
		うち未払金	47,321	43,839	43,839	43,839	43,839	43,839	43,839	43,839	43,839	43,839	43,839	43,839
累積欠損金比率（(I)/((A)-(B))×100）			－	△ 15%	△ 22%	－	－	－	－	－	－	－	－	－
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)			557,046	390,829	405,772	461,006	486,813	512,675	509,109	505,596	502,139	498,733	495,380	492,211
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M)×100)			－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－

（単位：千円）

区分 ＼ 年度			令和元年度	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	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
資本的収支	資本的収入	1. 企業債	30,000		30,000	45,000	45,000	34,000	45,000	45,000	45,000	45,000	30,000	30,000
		うち資本費平準化債												
		2. 他会計出資金												
		3. 他会計補助金	148		70,118									
		4. 他会計負担金												
		5. 他会計借入金												
		6. 国（都道府県）補助金	642		95,914									
		7. 固定資産売却代金	966	430	450	450	450	600	450	450	600	550	450	450
		8. 工事負担金	4,618		5,278									
		9. その他												
		計 (A)	36,374	430	201,760	45,450	45,450	34,600	45,450	45,450	45,600	45,550	30,450	30,450
		(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)	36,374	430	201,760	45,450	45,450	34,600	45,450	45,450	45,600	45,550	30,450	30,450
	資本的支出	1. 建設改良費	64,940	32,330	261,485	73,022	76,282	77,855	77,282	71,082	77,509	82,282	68,082	68,082
		うち職員給与費												
		2. 企業債償還金	52,281	46,284	22,501	15,002	15,000	18,748	29,998	38,500	42,250	42,250	42,250	45,000
		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)	117,221	78,614	283,986	88,024	91,282	96,603	107,280	109,582	119,759	124,532	110,332	113,082
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			80,847	78,184	82,226	42,574	45,832	62,003	61,830	64,132	74,159	78,982	79,882	82,632
補塡財源		1. 損益勘定留保資金	80,847	78,184	82,226	42,574	45,832	62,003	61,830	64,132	74,159	78,982	79,882	82,632
		2. 利益剰余金処分額												
		3. 繰越工事資金												
		4. その他												
		計 (F)	80,847	78,184	82,226	42,574	45,832	62,003	61,830	64,132	74,159	78,982	79,882	82,632
補塡財源不足額 (E)-(F)														
他会計借入金残高 (G)														
企業債残高 (H)			121,288	75,004	82,503	112,501	142,501	157,753	172,755	179,255	182,005	184,755	172,505	157,505

○他会計繰入金

（単位：千円）

区分 ＼ 年度	令和元年度	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	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支分	206,623	215,695	212,052	188,453	137,779	105,731	120,056	131,180	131,895	141,870	149,314	158,018
うち基準内繰入金	8,558	15,848	4,575	13,030	11,509	9,397	3,689	3,677	3,764	3,834	3,880	4,075
うち基準外繰入金	198,065	199,847	207,477	175,423	126,270	96,334	116,367	127,503	128,131	138,036	145,434	153,943
資本的収支分	148		70,118									
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金	148		70,118									
合計	206,771	215,695	282,170	188,453	137,779	105,731	120,056	131,180	131,895	141,870	149,314	158,018

7　経営戦略に基づく取組の事後検証、改定等

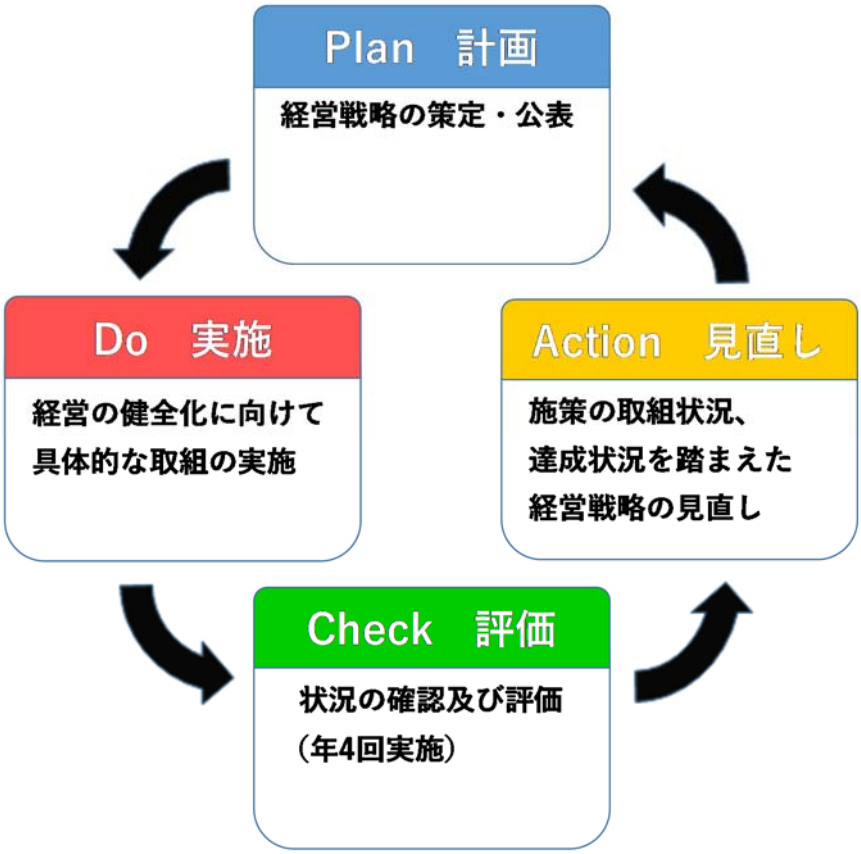
経営戦略に掲げる各取組を効果的に推進するとともに、その取組状況や成果を適宜チェックし、必要な見直しを行うため、局内に「経営戦略会議」を設置し、四半期毎に適切に進捗管理を実施します。

経営戦略会議においては、経営、財務等に関する外部の専門家からアドバイスを受けながら議論することとし、この取組を通じて、特に若手職員や運転士を中心に人材の育成につなげることとします。

また、この議論を通じて行う取組の見直し結果を次年度の予算に反映することとしており、これにより新規事業の発掘や既存の取組のスパイラルアップを目指し、しいては組織力の強化を図ります。

さらに、概ね 5 年経過後に経営戦略そのものの見直しを実施します。

なお、経営戦略の進捗状況及び見直し、変更については、市議会に報告するとともに、市民へは交通局ウェブサイトなどを通じて公表することとします。



宇部市交通局　交通事業課
〒759-0134 山口県宇部市大字善和 203 番地 90
TEL0836-31-1133　FAX0836-22-1772