

熊本市交通局経営計画（2021～2028） ～市電100年、そして次の世紀へ～ 概要版（素案）



I 計画の趣旨

1 計画策定の目的

現在、熊本市電は、JR熊本駅から中心市街地を通り東部地域を結ぶ、基幹公共交通軸として位置づけられ、本市の都市活動や市民の生活に欠かせない交通機関として重要な役割を担っている。しかし、公共交通を取り巻く環境は急速に変化し、将来にわたって熊本市電を残し、安定的な運行サービスを提供するためには更なる経営努力が必要。熊本市のまちづくりの方向性や熊本市電の役割を踏まえつつ、将来の公共交通を取り巻く環境の変化に適切に対応し、公営交通事業を計画的に運営していくために、この「熊本市交通局経営計画」を策定する。

2 計画の位置づけと計画期間

- ・ 熊本市交通事業中期経営収支プラン（平成28年度～令和元年度）の後継計画。
- ・ 総務省から本年度までに策定要請のあっている「経営戦略」として位置づける。
- ・ 「熊本市第7次総合計画」の方向性を踏まえるとともに、「熊本地域公共交通計画」をはじめとする本市のまちづくり（都市）や観光、環境等に係る各種計画との整合性を図る。
- ・ 計画期間は、開業100周年を迎える2024年度までの4年間でこれまでの集大成とし、その後の4年間で次の100年を見据えた準備期間としてとらえた合計**8年間**とする。

Ⅱ 現状分析と課題

1 外部環境

①熊本市の人口構造の変化

- ・超高齢社会の到来による人口減少

②熊本都市圏交通の特性とバスとの連携

- ・公共交通全体の利用者の減少
- ・市電の路線とバス路線が重複している一方、運賃体系が異なっており、公共交通全体として非効率

③新型コロナの拡大と新しい生活様式

- ・国内・国際間の移動制限やテレワーク等の定着で、利用者は大幅に減少

2 内部環境

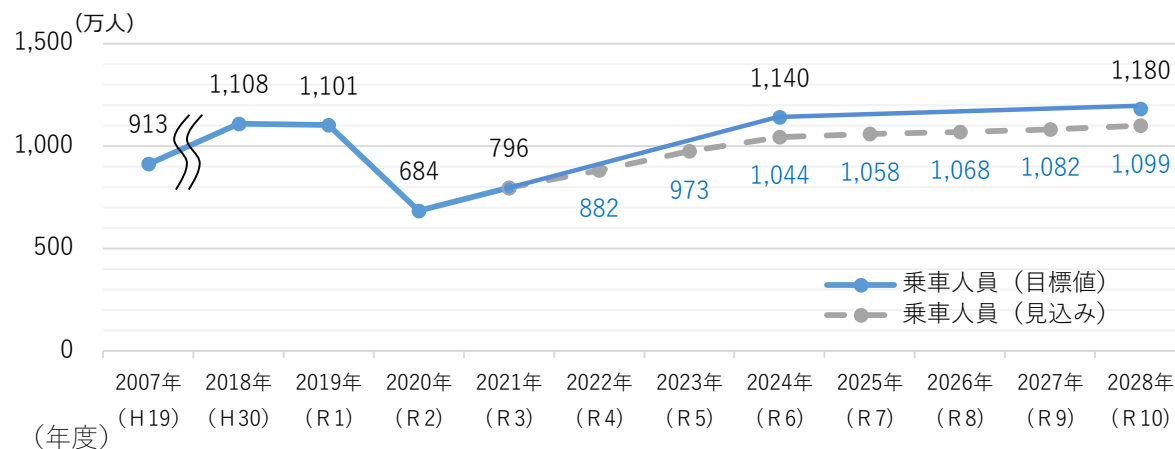
①安心・安全について

- ・他都市に比べ事故発生件数が多い

②輸送力のひっ迫

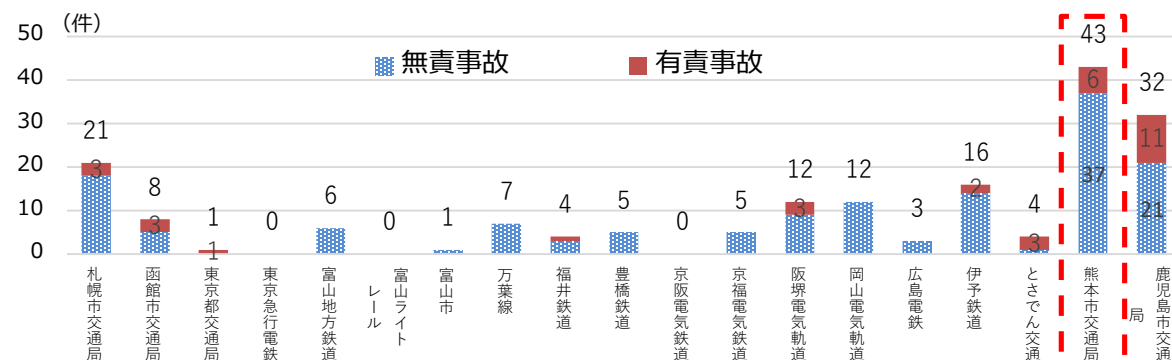
- ・朝ラッシュ時の平均乗車率が100%超

【乗車人員の予想推移】



【平成30年度全国軌道事業者の事故件数】

資料) 全国路面軌道連絡協議会 (第36回定期総会資料)



【健軍町電停の混雑状況（梅雨時期）】



Ⅱ 現状分析と課題

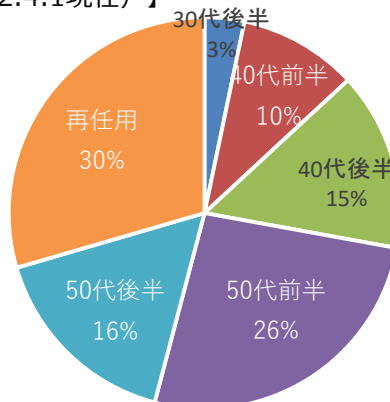
③人材の確保と技術の継承

- ・ 職員（運行・技工）の高齢化
→技術継承が難しい
- ・ 非正規雇用の雇用形態が多い
→経営基盤が弱い

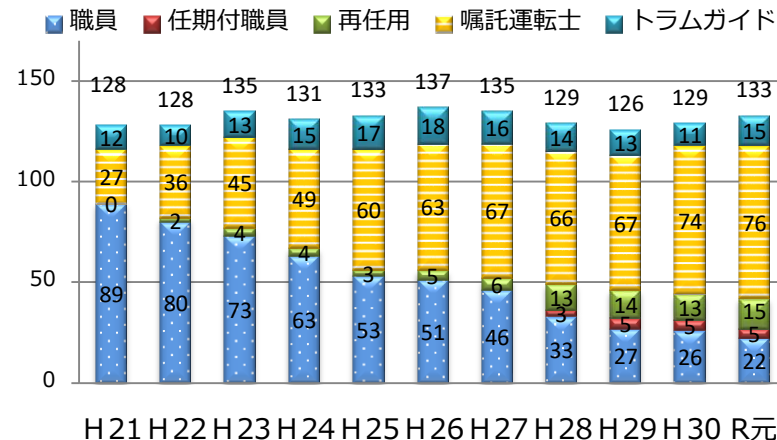
④車両・設備等のハードについて

- ・ 車両、軌条等の老朽化
- ・ バリアフリーへの対応（電停・車両共に約3割対応済）

【職員（運行・技工）の年齢構成（R2.4.1現在）】



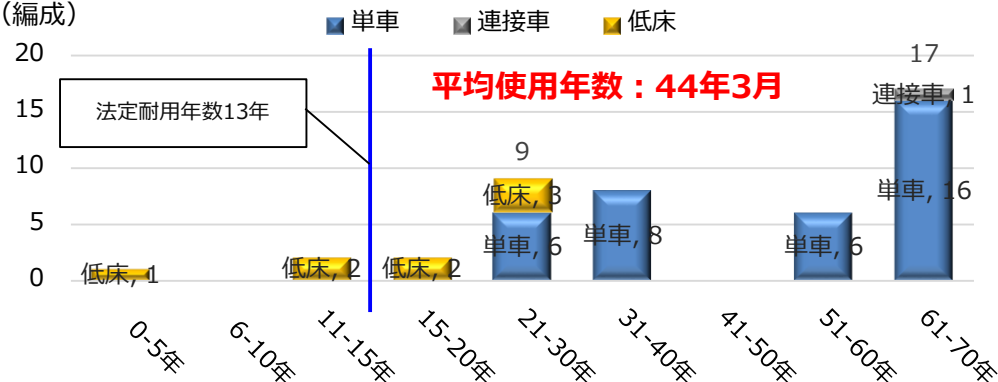
【運行部門職員の種類別内訳の推移（3.31時点）】



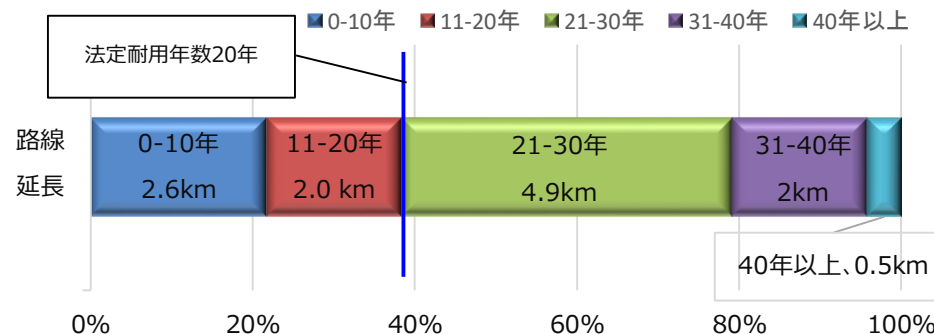
非正規雇用の割合：約80%

【車両の使用年数（R2.3.31現在）】

（編成）



【軌条の敷設からの経過年数（H31.3.31現在）】



⑤採算の確保

- ・ 令和元年度までは黒字確保も基準外の一般会計補助
→基準外補助の新たなルール検討と運賃改定の検討が必要（運賃はH27.2改定以降据置）

Ⅲ 経営の基本的な考え方

1 基本理念

熊本市電は、市民や来訪者が気軽に利用できる安全安心な移動手段としての役割を果たすことはもとより、熊本市のまちのシンボルの一つとして、人とまちをつなぎ交流を促進していきます。

2 経営方針

交通局の経営に当たっては、安全・安心な運行体制を確保することはもとより、基幹公共交通軸を担う事業者として、個々のニーズに対応したより質の高いサービスを提供し、顧客満足度の向上を図り、利用者を増加させるとともに、効率的な運行体制の確立、経営形態の抜本的な見直し、適正な運賃水準の検討などに取り組み、持続安定的な自立した経営を目指します。

【経営方針の重要なポイント】

- 新たな生活様式にも対応しつつ、乗ることそのものを楽しんでもらえる熊本市電となること。
- 多様なニーズがある中、乗客がより求めているものに応えていくことで、利用者増につなげていくこと。
- 環境や文化・景観に配慮し「上質な生活都市」の実現に向け、まちづくりに貢献すること。
- 公共交通再編の中心的役割を果たせるように、経営形態の見直しも含め、効果的で効率的な運行体制を構築することで、強固な経営基盤を確立すること。

IV 施策の大綱（戦略プログラム）

1 戦略プログラム項目

基本方針1 安全・安心な運行体制の確保



施策（1）安全対策の徹底

職員研修の充実、運転技能の向上、運輸安全マネジメントの推進、安全意識の醸成

施策（2）災害対策等の強化

災害等に対応できるダイヤ作成、災害時の業務体制強化、テレワークの推進

施策（3）安全輸送を支える基盤設備の強化

計画的な設備更新（線路設備・電路設備・旧型車の延命化等）、事故防止対策

基本方針2 質の高いサービスの提供



施策（1）輸送需要等への的確な対応

計画的な車両更新、運行ダイヤ見直し、多両編成車両に対応した施設改修

施策（2）誰もが快適に利用できる環境整備

デジタルサイネージの導入、運賃収受のキャッシュレス化、インターネットを活用した情報発信、電停改良、定期券の利便性向上、利用者ニーズ調査、乗車マナー向上・車内での迷惑行為防止

施策（3）公共交通ネットワークの利便性向上

他公共交通機関との乗り換え利便性向上、バス事業者との共同経営の推進

施策（4）観光・文化施策や地域との連携

観光・文化政策との連携、開業100周年記念事業

IV 施策の大綱（戦略プログラム）

基本方針3 経営基盤の強化



施策（1）安定的な人材確保と育成

乗務員の育成、技術継承研修の実施、職員表彰制度

施策（2）収益力の向上

広告収入の増収、不用品売却、資金運用方法の見直し
インターネットを活用した新たな財源確保

施策（3）更なる経営の効率化

施設の最適化及び計画的な更新、信用乗車制度の導入

施策（4）経営形態の抜本的見直し

経営形態の検討と雇用環境の見直し

2 成果指標

基本方針ごとに成果指標を定め、PDCAサイクルにより適正に進捗管理を実施する

成果指標	基準値 2019年（決算値）	中間年度 2024年（R6）	最終年度 2028年（R10）
市電利用者数 （千人）	11,008	11,400	11,800

成果指標	基準値 2019年（決算値）	中間年度 2024年（R6）	最終年度 2028年（R10）
事故件数（件） ※（ ）内は、有責事故	46（4）	30（0）	20（0）

成果指標	基準値 2019年（決算値）	中間年度 2024年（R6）	最終年度 2028年（R10）
利用者満足度（％）	68.6	70	75

成果指標	基準値 2019年（決算値）	中間年度 2024年（R6）	最終年度 2028年（R10）
1車1キロ当たり 乗車人員（人）	6.1	6.3	6.5

成果指標	基準値 2019年（決算値）	中間年度 2024年（R6）	最終年度 2028年（R10）
経常収支比率（％）	111％	100％ 以上	100％ 以上

成果指標	基準値 2019年（決算値）	中間年度 2024年（R6）	最終年度 2028年（R10）
自主財源（※）に占める 人件費割合（％） （※運賃収入・広告料）	66％	65％ 以下	65％ 以下

IV 施策の大綱（戦略プログラム）

3 リーディングプロジェクト

戦略プログラムの中で横断的な施策であり、次の世紀への足固めに重要な3施策を「リーディングプロジェクト」として位置づけ、重点的に取り組みを進めていく。

プロジェクト1 電車を基軸とした公共交通再編プロジェクト

①ゾーン運賃制の検討、東部方面交通拠点の整備検討

- バス事業者、関係部署との連携による運賃体系の検討や、パーク（サイクル）アンドライドシステム導入による乗換拠点の整備検討
- 起終点（上熊本車両基地・東部車両基地）の車両配置による効率化

②運賃のキャッシュレス化やバスと連携した新たなサービスの推進

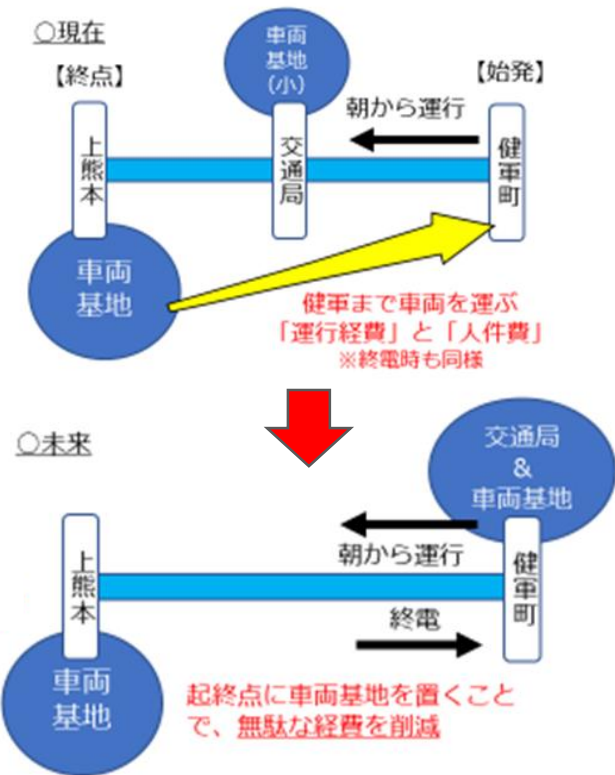
- スマートフォンやQRコード決済システムの導入
- 1日乗車券のデジタル化やMaaS等の参画

③乗換え、急行運行、多両編成車両等を踏まえたダイヤ最適化

- 朝夕ラッシュ時の急行ダイヤの創設検討
- 熊本駅前始発ダイヤの見直し、待機車両の配置検討

④100周年を契機とした多両編成車両導入

- 現行定員の2倍になる車両の導入
- 多両編成車両の乗降方法、運賃支払い方法等の検討



▲QRコード決済

▲車両配置のイメージ



▲多両編成車両のイメージ

IV 施策の大綱（戦略プログラム）

プロジェクト2 経営安定化プロジェクト

①経営形態の見直し

- 持続安定的、効率的な運行が可能となる最適な経営形態
- 職員が自らのキャリアプランを描き、実現できる給与体系や組織体制

②人材確保、技術の継承、外注の推進

- 保守・整備等の専門技術を継承するための安定的な雇用の確保
- 適正な人員配置と、可能な部門のアウトソーシング

③時間外勤務の抑制、平準化を図るダイヤの推進

- 日中ダイヤのラウンド化により利用者にとってより分かりやすい発車時刻へ
- ダイヤの適正化により、乗車効率を高めることで、運転士の時間外勤務を抑制

6		○				○	●	◎辛	
	02	07	12	17	23	29	38	47	54 58
7	辛						辛	○	
	06	11	15	22	28	42	46	54	
8			●						
	06	18	30	42	54				
9			○						
	06	18	30	42	54				
10		●							
	06	18	30	42	54				
11		○							
	06	18	30	42	54				
12	●								
	06	18	30	42	54				
13	○			●					
	06	18	30	42	54				
14									
	06	18	30	42	54				
15	○								
	06	18	30	42	54				
16									
	06	18	30	42	54				
17			●						
	06	18	31	43	55				
18			○						
	08	20	32	45	58				
19									
	14	28	41	56					
20									
	12	28	44						
21						辛			
	01	19	36	54					
22	辛	辛							
	12	30							
23									

【ラウンドダイヤ】

※毎時間同じ時刻（毎時同分）
に電車が来ること

プロジェクト3 人と社会をつなぐ交流促進プロジェクト

①電停、電車等を活用した観光、まち案内

- 沿線観光ルートPRや観光素材として熊本市電をPR
- 電停や車内等を活用した本市の観光・文化情報の発信

②タウンガイドとしての乗務員の育成

- 単なる運転士、車掌ではなくタウンガイドとしての人材育成

③SNSなどを活用した積極的な情報発信

- 特に若者世代への利用を促進し、将来的な乗客を確保する



+



▲（例）現代美術館とコラボした「走るアート電車」を運行

V 財政収支計画

1 収支計画

(収益的収支)

(税抜き、単位：百万円)

		令和元年度 (2019年度) 決算	令和2年度 (2020年度)	令和3年度 (2021年度)	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度～令和10年度 (2025年度～2028年度) 後期累積	令和10年度 (2028年度) 最終年度
収益的 収入	営業収益	1,685	1,109	1,252	1,401	1,564	1,867	7,800	2,000
	うち運賃収入	1,577	988	1,121	1,284	1,447	1,749	7,400	1,900
	営業外収益	517	710	647	449	409	407	2,300	600
	うち一般会計補助金（基準内）	106	103	123	144	162	152	500	100
	うち一般会計補助金（基準外）	221	425	363	136	111	110	400	100
収入計（A）		2,202	1,819	1,899	1,850	1,973	2,274	10,100	2,600
収益的 支出	営業費用	1,959	2,077	2,119	2,057	2,043	2,239	9,000	2,300
	うち人件費	1,108	1,173	1,181	1,150	1,149	1,142	4,500	1,100
	うち経常経費	478	536	569	551	554	731	2,100	500
	うち減価償却費	373	368	370	356	339	366	2,400	700
	営業外費用	25	22	19	21	25	30	200	100
支出計（B）		1,984	2,099	2,138	2,078	2,068	2,269	9,200	2,400
経常損益（A－B）（C）		218	△ 280	△ 239	△ 228	△ 95	5	900	200
特別利益		34	20	13	9	9	4	0	0
特別損失		13	29	5	6	10	0	0	0
特別損益（D）		21	△ 9	8	3	△ 1	4	0	0
当年度純利益（C＋D）		239	△ 289	△ 231	△ 225	△ 96	9	900	200
繰越利益剰余金又は累積欠損金		533	323	91	△ 134	△ 228	△ 220	1,400	700
経常収支比率（A／B）		111.0%	86.7%	88.8%	89.0%	95.4%	100.2%	109.8%	108.3%
一般会計補助金（基準外） を除く経常収支比率（参考）		99.8%	66.4%	71.8%	82.5%	90.0%	95.4%	105.4%	104.2%

(資本的収支)

		令和元年度 (2019年度) 決算	令和2年度 (2020年度)	令和3年度 (2021年度)	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度～令和10年度 (2025年度～2028年度) 後期累積	令和10年度 (2028年度)
資本的 収入	企業債	520	187	536	595	687	1,420	4,700	1,300
	一般会計補助金	125	122	194	134	129	209	1,200	300
	国庫補助金	39	225	129	0	61	707	2,200	500
	その他	0	88	48	90	45	0	0	0
	収入計	684	622	907	819	922	2,336	8,100	2,100
資本的 支出	建設改良費	628	573	884	782	889	2,215	7,400	1,900
	企業債償還金	353	360	329	342	329	381	2,000	500
	他会計長期借入金	110	112	115	117	120	123	100	0
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出計	1,091	1,045	1,328	1,241	1,338	2,719	9,500	2,400
資本的収入額が資本的支出額に不足する額		△ 407	△ 423	△ 421	△ 422	△ 416	△ 383	△ 1,400	△ 300
補填財源		407	423	421	422	416	383	1,400	300
補填財源不足額		0	0	0	0	0	0	0	0

(資金収支)

		令和元年度 (2019年度) 決算	令和2年度 (2020年度)	令和3年度 (2021年度)	令和4年度 (2022年度)	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度～令和10年度 (2025年度～2028年度) 後期累積	令和10年度 (2028年度)
単年度資金収支		48	△ 491	△ 310	△ 326	△ 171	46	1,000	350
当年度末累計資金収支		1,405	914	604	278	107	153	1,200	1,200
うち退職給付引当金を除く		755	319	0	△ 390	△ 595	△ 584	480	480

※令和6年度（2024年度）に運賃改定（200円）をしたときの試算。

①収入について

新型コロナウイルスの影響により乗車人員は激減しているが、計画の着実な実施により、令和10年度には1,180万人を目指す。ただし、収支計画上は、令和10年度に令和元年度並み（1,100万人）に回復する厳しい見込みで策定。

②支出について

施設ごとに目標耐用年数を定め計画的に更新していく。特に車両についてはR6年度から多両編成車両の導入も行っていく。（計画期間投資総額約120億円）

財政運営の基本方針

- 独立採算が原則であり、一般会計からの運営に係る財政支援を段階的に廃止し、自立性を確保しつつ、基幹公共交通として求められている市電の機能強化（定時性・速達性の向上、輸送力の強化）に資する設備投資については、一般会計補助を活用する。
- 運賃については、安全・快適な運行維持のため、老朽施設の修繕や更新、運転士等の処遇改善、消費税増税（R元年10月）への対応のため、収支の状況を踏まえながら必要に応じ改定する。