

## I 交通局の現状

- 職員の雇用環境
  - 運転士や技工職員の年齢や非正規率の上昇
    - ・ 運転士：平均年齢43歳、非正規率100%
    - ・ 技 工：平均年齢53歳、非正規率約24%
- 施設・車両の老朽化、バリアフリー化への対応
  - 45編成中23編成は導入から60年以上が経過
  - 老朽化に起因する故障が頻発し、出庫不能台数が年々増加
    - ・ R2年度は、1日平均2.6台が出庫不能
- 現下のコロナ禍や将来的な人口減少による経営の悪化
  - R2決算では、約2億5千万円の純損失を計上
  - このまま推移すれば、今年度末には内部留保が底をつく可能性
- 公共交通の再編と公益性
  - バス事業者の共同経営やタクシー事業者の統合が進む中、公益性の観点から公共交通を再編・まとめていく役割が求められる

## II 目的

熊本市電が、これからも市民の日常生活に必要な移動を支える役割を担い続け、将来にわたって持続安定的、効率的に運行するための最適な経営形態を導き出す。

## III 検討の流れ

- ① コンサルティング業者（みずほリサーチ&テクノロジーズ(株)）に最適な経営形態についての調査・分析（右記参照）を業務委託（6月）
- ② コンサルティング業者より、最適な経営形態について提案（10月）
- ③ 提案内容について、庁内協議及び議会報告（10月～R4.3月）
- ④ 庁内協議及び議会の承認を経て、方針決定（R4.3月）

## IV 調査・分析の内容（コンサルティング業者に委託）

### 現在の交通局の経営分析

- ・ 他都市経営状況との比較分析（別紙 経営分析Ⅰ）
- ・ 中長期的な内外環境から検証（別紙 経営分析Ⅱ）

### 経営の方向性（解決方策）の洗い出し

- ・ 分析を踏まえ、持続安定的な運営に向けた現在の経営形態における課題（解決方策）を抽出

今回はここまで報告

### 最適な経営形態の比較検討

- ・ **コンサルティング業者より最終報告**
- ・ 課題解決策を図るにあたり、もっとも適した経営形態を客観的公平性をもって比較（評価付け）
- ※ 公営企業体を維持、上下分離、民間移譲など

### 最適な経営形態の提案

- ・ 庁内協議・議会の承認を経て、方針決定へ

# 経営分析のアプローチ

- 市電を持続安定的に運行し続けることを目的に、現在の公営企業としての経営について、3つの視点に基づく5項目を分析し、今後の経営形態の検討において対応すべき課題、解決方策を検討した。
- **経営指標・他市比較**：収支実績や他市公営軌道事業との比較に基づき経営上の改善余地の有無等を確認
- **内外環境**：市電事業の強み・弱み、将来的な機会・脅威をふまえたSWOT分析による課題と今後経営に求められる対応を仮説
- **経営計画**：SWOT分析の課題等への対応状況につき、2028年度までの経営計画における施策の対応、更なる対応の必要性を確認

## 市電の持続安定的な運行を視点とした分析項目

### 視点

### 分析項目

#### ■ 組織の安定性

軌道事業の維持、安心・安全な運行に必要な職員の確保や技術の承継

- ① **人材の確保（運行部門職員の安定確保等）**
  - 運行部門職員（運転士、監督職）、及び保守部門（技工職の確保）が将来に渡り確保され、安心安全な運行に向けたノウハウが蓄積されることが必要
- ② **技術継承（保守部門技術の継承等）**
  - ①とも関係するが、特別な知識や技術を要する車両・施設等の維持管理を担う保守部門（技工職）における人材の確保・育成と技術の継承が必要

#### ■ 収支の安定性

運営・維持管理費・更新投資等に必要な事業収支採算性（営業収支）の確保

- ③ **収益性（収入の確保、拡大可能性）**
  - 運賃収入増加（運賃改定、需要取込み、需要創出）、運輸雑収入（広告収入等）、その他収入の増加による営業収支改善、及びこれらに資する施策が必要
- ④ **効率性（支出の抑制、経営効率性）**
  - 営業費用の削減・財務効率化等による営業収支改善、及びこれらに資する施策が必要

#### ■ 公益性

市政の反映・財源投入・非常時対応等、公共性の発揮

- ⑤ **機能維持・活性化投資、市の政策反映**
  - 基幹交通維持・活性化のため、組織・経営の安定性確保や設備投資への責任ある対応が必要
  - 市民や来訪者が気軽に、安心・安全に利用できるよう、利便性確保に資する関連政策や地域公共交通全体の活性化に資する関与が必要

## 背景

### 経営指標・他市比較

- 職員に関する指標
- 他市比較からみる職員の確保状況や今後の確保方針に係る課題

### 内外環境

- 職員確保の必要性
- 職員確保状況
- 将来必要な対応

### 経営計画

- 今後の確保方策
- ノウハウの蓄積方策
- 更なる施策の必要性

### 収入に関する指標

- 収支に関する指標
- 資金面の指標
- 運行に関する指標
- 設備に関する指標

- 収益確保・拡大の必要性
- 収入確保基盤
- 将来必要な対応

- 収益拡大方策
- 実現上の課題
- 更なる施策の必要性

- 他市比較からみる今後の営業収支改善に向けた課題

- 費用削減・財務効率化の必要性
- 費用削減基盤
- 将来必要な対応

- 費用削減方策
- 財務効率化方策
- 更なる施策の必要性

### 支出に関する指標

- 設備に関する指標

- 市政と連携を図るべき事項
- 公共交通全体、地域経済活性化のために対応すべき事項

- 安心・安全な運行や、利便性増強に向けた投資計画や取り組み方策
- 更なる施策の必要性

左記分析をふまえ、公営企業としての現状・課題や解決方策（方向性）を整理

# 今後の経営の方向性

- 公営企業としての現状と課題に対する解決方策は以下のとおり。この解決方策（最も適した経営形態）について検討をしていく。

公営企業としての現状と課題				課題に対する解決方策
<b>■ 組織の安定性</b>				
<b>① 人材の確保（運行部門職員の安定確保）</b>				
現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運転士はすべて非常勤職員となり（令和3年度）、今後も同様の補充（単年度雇用）を見込む</li> <li>・ 交通局の人事・給与・労務規定に基づく募集・処遇を要する</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正規職員での雇用確保、及び魅力ある人材確保に向けた柔軟な雇用条件の設定による運行部門職員の安定確保策の検討。</li> </ul>
課題	✓ 長期安定的な運転士の確保、育成が困難			
<b>② 技術継承（保守部門技術の継承等）</b>				
現状	・ 技工職の高齢化に伴う補充や技術の継承は、市職員（技師）により賄っている			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正規職員での技工職の確保による保守部門職員の安定確保、及び知識・技術の継承。</li> </ul>
課題	✓ 市職員は定期異動あり。長期安定的な知識・技術の蓄積・継承が困難			
<b>■ 収支の安定性</b>				
<b>③ 収益性（収入の確保、拡大可能性）</b>				
現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収益拡大方策として、運賃改定以外には広告収入増加や資金運用益の増加等が検討対象とされている</li> <li>・ 新たな需要の創出・取組みに向けた利便性向上施策や設備投資計画があるが、財源は原則自主財源（営業収入）</li> </ul>			
課題	運賃収入増加	運賃改定	✓ 公営交通として運賃の引き上げは慎重なプロセスを要する	
		民間との連携	✓ 公営企業法上、公平・公正さを前提として他交通事業者等との連携を図る必要がある	
		設備投資	✓ 利便性向上に係る設備投資の質・量は自主財源（営業収入）実績も影響。実現性に課題	
	広告収入増加	✓ 公営企業法上、公平・公正な料金設定、募集、媒体の活用を要する。また、実現時にも効果（収入増加の程度）は限定的と想定		
その他新たな収入方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資金運用益による収益増強は、実現時にも効果（収入増加の程度）は限定的と想定</li> <li>✓ その他公営企業として軌道事業に供する事業以外の実施は難しい</li> </ul>			
その他	新技術導入	✓ 交通局自らによる先導的な技術やノウハウの活用は難しい		
<b>④ 経営効率性（支出の抑制、経営効率性）</b>				
現状	・ 公営企業その他軌道事業者と比して、既に効率化の取組みは十分な水準といえる			
課題	✓ 今後のコスト縮減方策は限定的な見込み。効果的な経営効率化策について、検討していく必要がある			
<b>■ 公益性</b>				
<b>⑤ 機能維持・活性化投資、市の政策反映</b>				
現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安心・安全な運行に関する設備投資や取り組み施策は活用可能な財源の中で最大限見込まれている</li> <li>・ 利便性確保においては他の交通事業者との連携による公共交通全体での取り組みが今後検討対象となっている</li> </ul>			
課題	設備投資	✓ 安心・安全に係る設備投資の質・量は自主財源（営業収入）実績も影響。実現性に課題		
	民間事業者等との連携	✓ 他の交通事業者との連携や、観光振興・賑わい創出・まちづくりとの連動における沿線民間事業者等との連携においては、公平・公正な連携方策の検討を要する。		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域実情や上位・関連政策に応じた、市の積極的かつ責任ある関与の継続。</li> <li>・ 民間企業等との連携等、より柔軟かつスピード感ある対応。</li> </ul>				

# (参考) 経営分析 I 収支実績や他都市公営軌道事業者との比較に基づく経営上の改善余地の確認

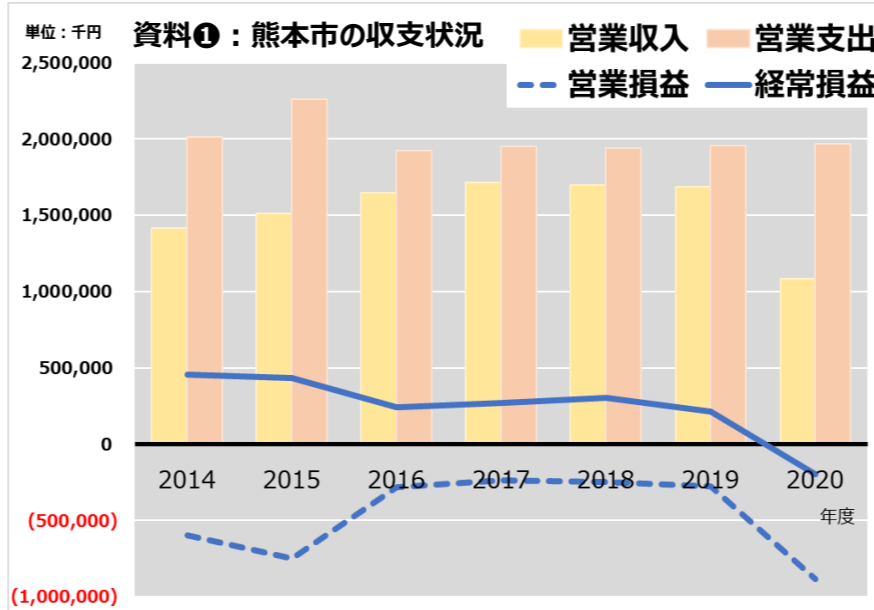
○2015年度の自動車事業の廃止に伴い不要となった固定資産の売却益により累積欠損金は解消され、財務面では改善したものの、**営業収支での赤字は継続し、軌道事業のみでの採算確保はできておらず、他会計補助金等によって経常収支での黒字を確保している状態。**(資料①参照) 熊本市と同様、他都市においても「営業収支：赤字・経常収支：黒字」と、軌道事業単独での採算は確保できておらず、他会計補助等によって採算を確保している状態(資料②参照)である。

○運輸収入面(資料③参照)では札幌市以外は横這いで推移しており、熊本市の今後の人口動態を勘案すると乗車人員の増加を図ることは容易ではなく、大幅な増収は見込めない。その様な中でも、**自助努力による他会計負担の更なる減少を図ることは必要であり、具体的には「①増収策」と「②経費の削減」が必要**となる。

○増収策では広告収入をはじめとした収入の源泉を多様化し、**運輸雑収入の増加を図ることが必要**である。さらに、札幌市や函館市で定期外利用が多く、これはインバウンド観光需要の増加によるものと想定されることから(資料④参照)、今後、熊本市でも**市電事業と観光業や小売業との連携が必要**である。あわせて、**適切な運賃設定の検討も不可欠**である。

○経費面では最大の経費費目である人件費において、職員の非正規化を進めたことで、**職員1人当たりの人件費は、平均年齢が高いものの、札幌市・函館市・鹿児島市と同水準に抑制されており削減の余地は小さい。**(資料⑤⑥-1参照)

○**生産性(職員1人当たり輸送人員)**(資料⑥-2参照)では、函館市・鹿児島市とほぼ同水準であるものの、札幌市を下回っており、**向上の余地はあるものと考えられる。**路線のループ化を行った札幌市の例で見られるような、車両基地や路線網の再整備といった大規模な投資による効率化を進めることも一つの方策である。

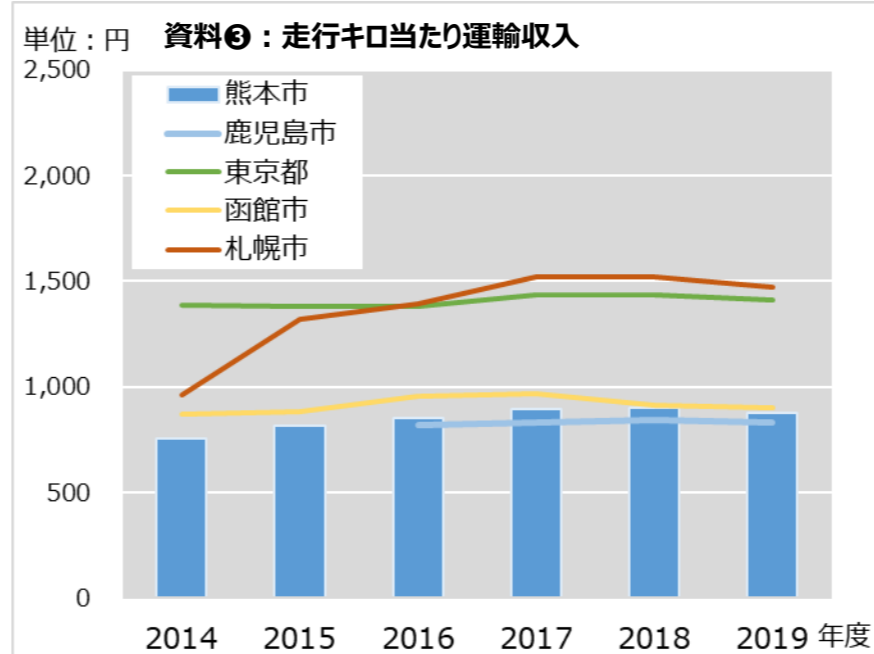


資料②-1：営業収支率

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
熊本市	70%	67%	85%	88%	87%	86%
札幌市	77%	74%	72%	78%	77%	70%
函館市	75%	75%	76%	69%	67%	68%
東京都	90%	92%	91%	100%	88%	82%
鹿児島市			87%	83%	86%	85%

資料②-2：経常収支率

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
熊本市	122%	119%	112%	114%	115%	111%
札幌市	101%	92%	96%	101%	100%	97%
函館市	114%	103%	100%	98%	98%	98%
東京都	93%	96%	96%	101%	93%	86%
鹿児島市			105%	103%	105%	108%



資料④：運賃収入における定期・定期外の割合(過去10年平均)

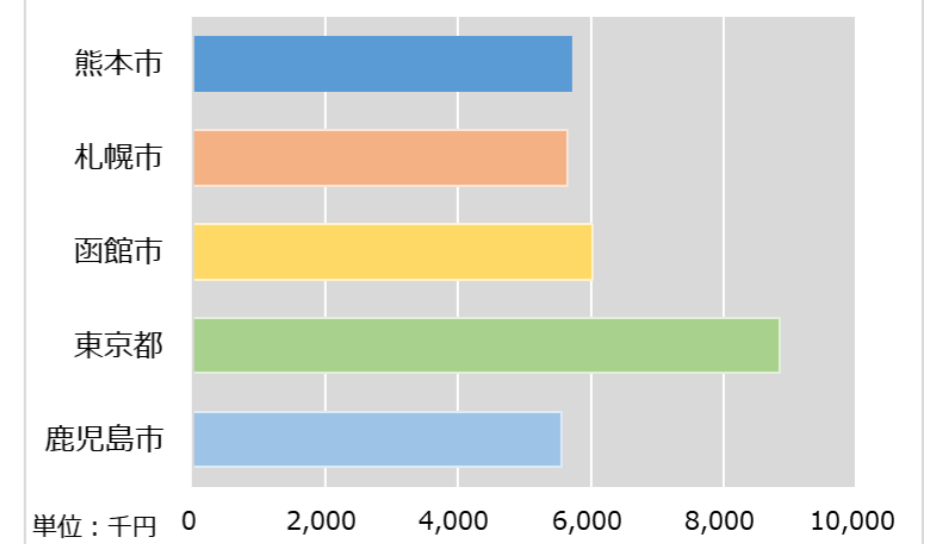
	熊本市	札幌市	函館市	東京都	鹿児島市
定期	15%	11%	7%	40%	17%
定期外	85%	89%	93%	60%	83%

※東京都は過去5年の平均

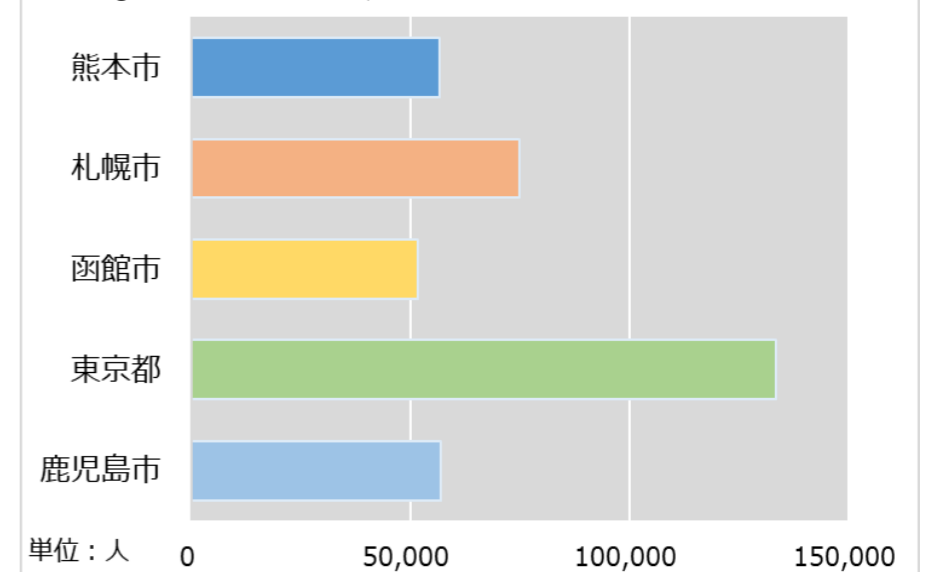
資料⑤：職員の非正規率(2019年度末)

	熊本市	札幌市	函館市	東京都	鹿児島市
正規	95名	58名	71名	118名	175名
非正規	99名	59名	34名	10名	17名
非正規率	51%	50%	32%	8%	9%
平均年齢	50歳	51歳	46歳	44歳	39歳

資料⑥-1：職員1人当たり人件費(2019年度末)



資料⑥-2：職員1人当たり輸送人員(2019年度末)



# (参考) 経営分析Ⅱ SWOT分析による課題と今後経営に求められる対応の仮説

SWOT分析とは、外部環境や内部環境を  
 ・強み (Strength)  
 ・弱み (Weakness)  
 ・機会 (Opportunity)  
 ・脅威 (Threat)  
 の4つを軸に、事業や施策を分析する手法のこと。

## 【機会】

- **需要増** :
  - ・ 老年人口増加によるマイカー離れからの公共交通利用増加 (高齢者による自動車事故防止の観点からも有効)
  - ・ 訪日外国人の中長期的な増加による需要増加 (Afterコロナ)
  - ・ カーボンフリー社会化への要請による自家用車 (ガソリン車) から市電への転換

## 【その他想定される機会】

- **関係者連携** : インバウンド対応、地方創生を企図する沿線施設等における公共交通との連携需要増、他交通事業者のDXによる沿線交通需要の増加

## 【脅威】

- **需要減** :
  - ・ 将来人口減少による市電利用需要減少
  - ・ 新型コロナウイルスの影響、新たな生活・働き方・行動様式シフトによる市電利用者需要減少

## 【その他想定される脅威】

- **他交通事業者のDX** : 他事業者の競争力強化や新たな運送サービスの台頭による市電競争力減退
  - 例 : 次世代モビリティ・MaaS等新たな交通サービスの展開 (自動運転、デマンド型交通、バリアフリー対応強化、MaaSアプリ等)
- **災害** : 地震、豪雨等による安心・安全な地域基幹交通の供用への影響

## 内部環境

### 【強み】

- **基幹交通** : 市・城下町のシンボルとして認知・浸透。中心市街地や地域拠点を結ぶ路線網。自動車・バスに比べ定時性で優位
- **賑わい・観光との連動** : 電停が観光や地域の目印。熊本城へのアクセスなど観光客の回遊性に貢献
- **まちづくりとの連動** : 環境負荷を抑えたまちづくりに貢献している。中心市街地の道路混雑緩和に大きな効果を発揮している

### 【弱み】

- **事業維持** : 運行部門職員 (運転士・監督職) を非常勤に依存。保守部門職員 (技工職) の高齢化。
- **安全性** : 事故発生件数が多い。施設・設備の老朽化が進行。
- **輸送力** : ピーク時の輸送力がひっ迫。
- **利便性** : 市電利用率 (交通分担率) が低い。バス路線との乗り継ぎが不便。自転車・バイクに比べ速達性・定時性で劣後。バリアフリー対応を要する電停、車両が多い
- **事業収支** : 営業収支赤字。軌道事業の維持のため、一般会計補助金充当が必要。コロナ渦で悪化

## 【強み・機会活用による更なる経営施策の展開】

- ✓ 基幹交通網を生かし、**通学・ビジネス等の需要の掘り起こしや高齢者の利用促進**に向けた**利便性向上**に資する**投資**や、**利用促進**に向けた**優遇施策**等
- ✓ 自動車排ガス、騒音等の**環境負荷の削減**、**二酸化炭素排出量の削減**等の強化に資する**車両投資**、**市電特長や効果の周知**等による新たな市電利用者の獲得 (「2050熊本県内CO2排出実質ゼロ」宣言や、まちづくり計画と連動も)
- ✓ **インバウンド観光客の利用促進**、**観光政策や関連事業者 (交通・商業・イベント等) との連携**による**観光客や新たな交通需要層の取り込み**、及びこれらに対応可能な**乗務員や企画部門職員の確保**

## 【機会に対応可能となるような弱みへの対応】

- ✓ 安全・安心な運行と需要増加対応の両立に向けた**運行・維持管理技術の向上**、**施設・車両のメンテナンス**
- ✓ 高齢者の利用転換や、コアタイム移動需要の取り込みに向けた**電停や車両のバリアフリー強化**への投資、バス等との**乗り継ぎ利便性向上**、及び**関連サービス充実**等の**地域公共交通全体での取り組みの強化**
- ✓ 市電が市のカーボンフリー政策に果たす役割の再認識、**SDGsへの貢献**、**ESG投資**の観点から、**軌道事業収支のみに着目しない事業費捻出の枠組みの形成**
- ✓ 職員確保が困難な中で需要に対応できる**職員の多能化**や、**省人化**に資する**投資**

✓ 内外環境をふまえた各種対応施策のための**財源確保 (運賃引き上げ、収益拡大・費用縮減)**

## 【強み活用による脅威への対応】

- ✓ **沿線の将来人口増加**も視野に、**延伸事業等の実施**による**新たな需要の取り込み**、**利便性ある交通サービスの提供**等、**需要減少の抑制**に資する**投資**
- ✓ 知名度、シンボル性、観光との連携基盤を活用した**新たな収益確保方策**の検討
- ✓ 災害時や緊急時における**基幹交通の機能維持**に向けた**投資**等の**原資確保**策として、**市民・企業・団体等による積極利用**や**寄附**等による**事業協力の獲得**
- ✓ 従来の**基盤需要の減少**に対し、**商業・不動産・観光×移動**といった**新たな移動目的の創出**、**利用促進**に資する**MaaS等の新たな交通サービスの実証・実装**

## 【事業維持に影響を与え得る重要課題対応】

- ✓ 自主財源縮小も予見される中で、**運行職員確保**や**技術承継**が**長期的に安定化**される**経営体制**
- ✓ 利用者数維持、増加に向けた**市電利用率上昇**、**新たな移動需要の創出**、取り込みに向けた**市電の競争性維持・向上**、**他の公共交通との連携**による**地域公共交通一体での利便性向上**に向けた**取り組み**
- ✓ 新たな技術やサービスの実装検討、及び**経営効率化**等の**取り組み強化**等に必要となる**魅力ある人材の確保**や、**職員意識高揚**に向けた、**職務環境の整備**や**働きやすい企業風土の醸成**
- ✓ **安心・安全**、**災害対応**に必要な**設備投資**

# 令和3年度検討スケジュール

