

佐賀市交通事業経営戦略

(令和6年度～令和15年度)



令和6年(2024年)3月

佐賀市交通局

目 次

はじめに	1
I 経営戦略策定の目的	
1 経営戦略策定の背景	2
2 経営戦略の位置づけ	2
3 経営戦略の計画期間収支計画	2
II 概要及び経営状況	
1 事業規模【令和4年度決算】	2
2 運賃形態	2
3 経営状況【令和2年度～令和4年度】	4
4 経営分析	4
5 新型コロナウイルス感染拡大による影響	6
6 経営の事業分析	6
III 経営の基本方針	
1 経営理念	7
2 組織運営の基本方針	7
IV 計画期間中の主な取組	
1 安全運行の確保	7
2 利用促進への取組	8
3 まちづくりへの貢献	9
4 経営基盤の強化	9

V 財政計画

1 輸送人員の見込み	10
2 投資計画	10
3 収支計画	10

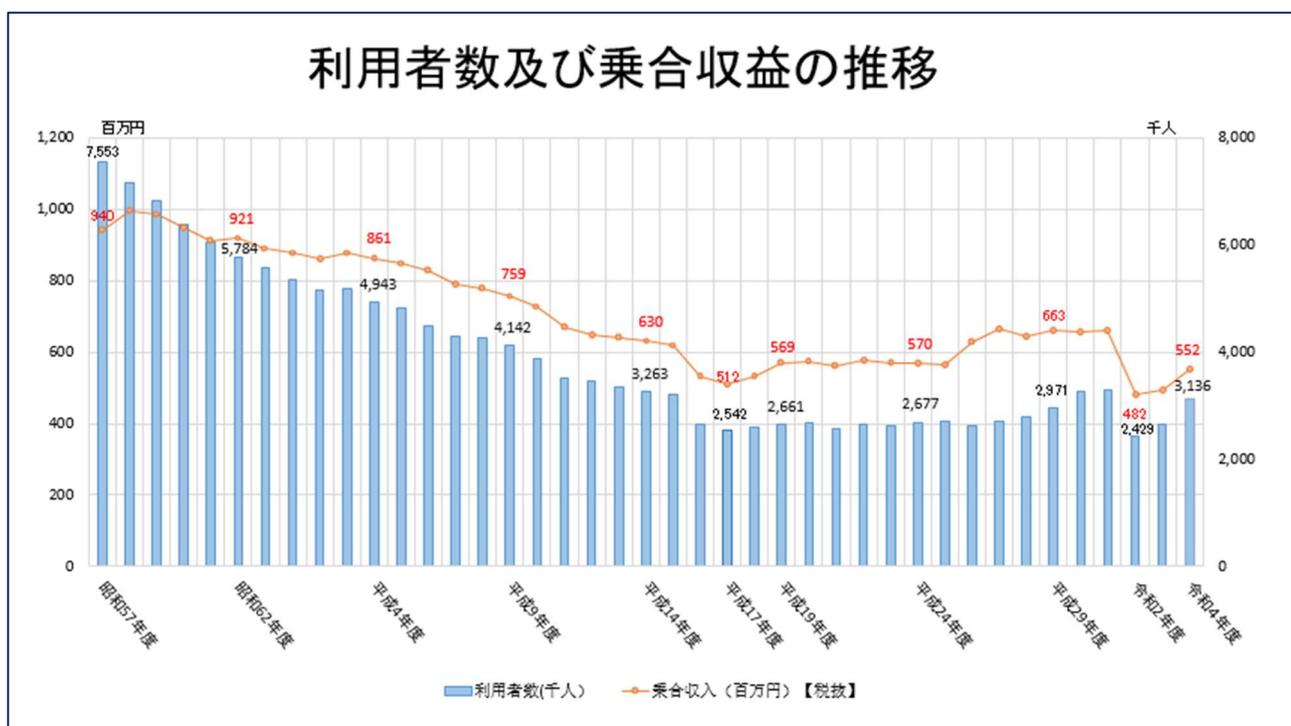
VI 経営戦略の進捗管理

収支計画	11・12
------	-------

はじめに

昨今、公営交通事業を取り巻く経営環境は、モータリゼーションの進展や少子高齢化に伴う人口の減少などの影響で、厳しい時代が続いています。市営バスは、昭和11年の創業後、87年余り県都佐賀市を中心に市民の移動手段の一翼を担ってまいりました。この間、年間の利用者数は、昭和43年度の1,500万人をピークに平成17年度までは減少を続け、その後は260万人台を推移し、令和元年度は330万人まで増加しました。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け令和2年度の利用者は243万人まで減少し、その影響は令和4年度まで継続しています。

【乗合収入と利用者数の推移】



以前は、隣県福岡県柳川市や千代田町(現神崎市)など佐賀市域外の路線を運行していましたが、平成17年と平成19年の市町村合併による佐賀市域の拡大や佐賀市域以外の路線の廃止により、現在は佐賀市内のみを運行しています。バス路線は、佐賀市の南域を中心に25路線82系統を運行しており、営業路線キロ数は166.82kmになります。

I 経営戦略策定の目的

1 経営戦略策定の背景

少子高齢者が進み、将来に向けての人口減少が懸念されている中で、地域の交通インフラを維持・発展させていくことは公共交通機関の社会的な使命になります。一方、保有する施設などの固定資産の老朽化に伴う更新費用の増大が予測され、公営企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しております。

こうした背景から、国は公営企業に対して、将来にわたり事業を安定的に継続するため、「経営戦略」を策定し、これに基づく計画的な経営を求めました。

佐賀市交通局では、現状の経営状況を的確に把握し、公営交通事業を持続可能なものにするため「佐賀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、佐賀市交通局が安定して事業を継続するための中長期的な経営の基本計画を定めたものです。

経営戦略は、平成27年3月に策定された「第2次佐賀市総合計画」のほか、令和5年3月に策定された「佐賀市地域公共交通計画」及び令和5年度に策定される「佐賀市立地適正化計画」と連携して取り組みます。

3 経営戦略の計画期間

令和6年度（2024年度）から令和15年度（2033年度）までの10年間を計画期間とします。

II 概要及び経営状況

1 事業規模【令和4年度決算】

職 員 数	115 人	年 間 輸 送 人 員 数	3,136 千人
営 業 路 線 キ ロ 数	166.82 km	在 籍 車 両 数	71 両
路 線 系 統 数	25 路線 82 系統	平 均 車 齢	11.3 年
年 間 実 車 走 行 キ ロ 数	2,347 千km	乗 車 効 率	9.4%

※乗車効率＝延人キロ／（年間走行キロ×平均乗車定員数）×100

2 運賃形態

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 160 円／基準運賃 40 円 70 銭				
定期券	区間定期 (通勤・通学)	定期券の種類			
		適用期間	通 勤	通 学	小児 (通学)
		1か月以上2か月未満	35.00%	50.00%	75.00%
		2か月以上3か月未満	-	51.00%	75.50%
		3か月以上4か月未満	38.25%	52.50%	76.25%
6か月以上7か月未満	41.50%	55.00%	77.50%		
※15.1キロ以上は、適増した割引率（1か月～通勤50%・通学80%）を適用					

	片道定期	一方向のみ乗車できる定期券 (通勤・通学定期券の半額)
	ノリのりワイド	中高生限定乗り放題フリー定期券
	昼のりワイド	昼間時間帯 (9:00~16:00) 限定乗り放題フリー定期券
特殊乗車券	1日乗車券 (紙式)	市営バス全線フリー1日乗車券 (おとな 1,000 円、こども 500 円)
		市営バス指定区間内フリー1日乗車券 (おとな 350 円、こども 180 円)
	1日乗車券 (デジタルチケット)	市営バス全線フリー1日乗車券 (おとな 1,000 円、こども 500 円)
		市営バス指定区間内フリー1日乗車券 (おとな 350 円、こども 180 円)
		SAGA サンライズパークとくとくフリー1日乗車券 (おとな 350 円、こども 180 円) ※佐賀市の中心市街地から SAGA サンライズパークま での指定エリア内の市営バスと昭和バスが対象
	特殊乗車券	シルバーパス
高齢者ノリのり パス		65歳以上の自動車運転免許証自主返納者が取得可能 パスを提示すれば運賃半額(下限100円)で乗車可能
その他割引制度	小児割引	小学生または同伴者のいない幼児が対象 普通運賃の半額(10円未満切上げ)
	障がい者割引	身体障がい者手帳の交付を受けている方及びその介護 人 知的障がい者と判定された方で療育手帳の交付を受け ている方及びその付添人 精神障がい者保健福祉手帳の交付を受けている方及び その付添人 普通運賃の半額(10円未満切上げ)
その他割引制度	乗り継ぎ割引 「のりわり」	nimoca を利用し、同じバス停で60分以内に市営バス 同士を乗り継いだ場合、大人運賃で最大90円割引 ※佐賀駅バスセンターでの乗継のみ、他社間(市営バ ス、西鉄バス、昭和バス、祐徳バス)でも割引

3 経営状況【令和2年度～令和4年度】

	令和2年度	令和3年度	令和4年度
旅客運送収益	481,758千円	492,837千円	552,007千円
経常収支比率	106.4%	100.1%	104.4%
純損益	63,404千円	▲507千円	43,900千円
資金不足比率	—	—	—

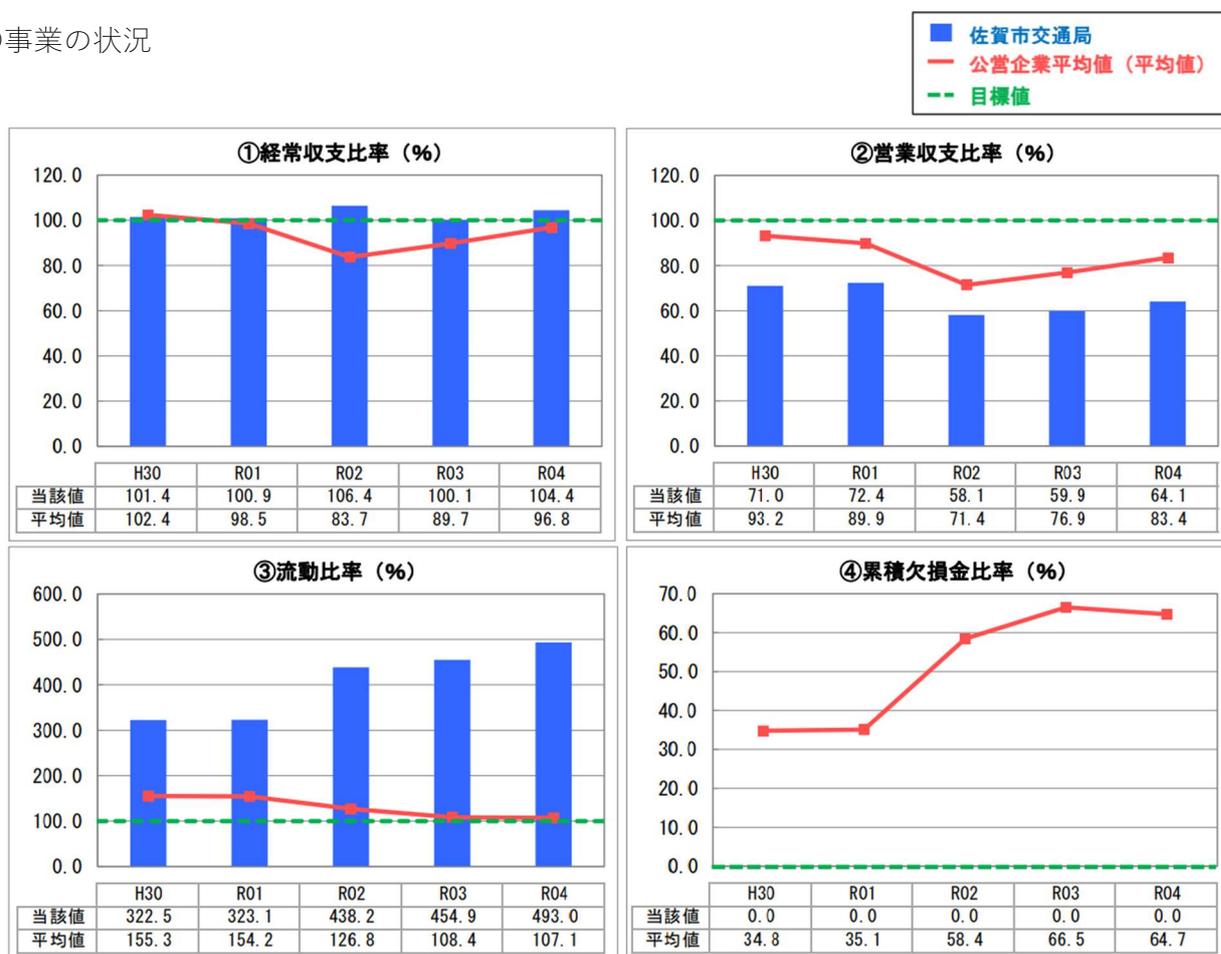
4 経営分析

①経営の健全性

経営状況としては、令和2年2月からの新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、令和2年度は、利用者数と運賃収入は大幅に減少しました。令和3年度以降は回復基調ではあるものの、令和4年度で平常期と比べ9割程度に留まっています。

ただし、国県及び佐賀市（一般会計）からの補助金や支援金の交付により、「経常収支比率」は100%超を維持しており、累積欠損金は発生していません。

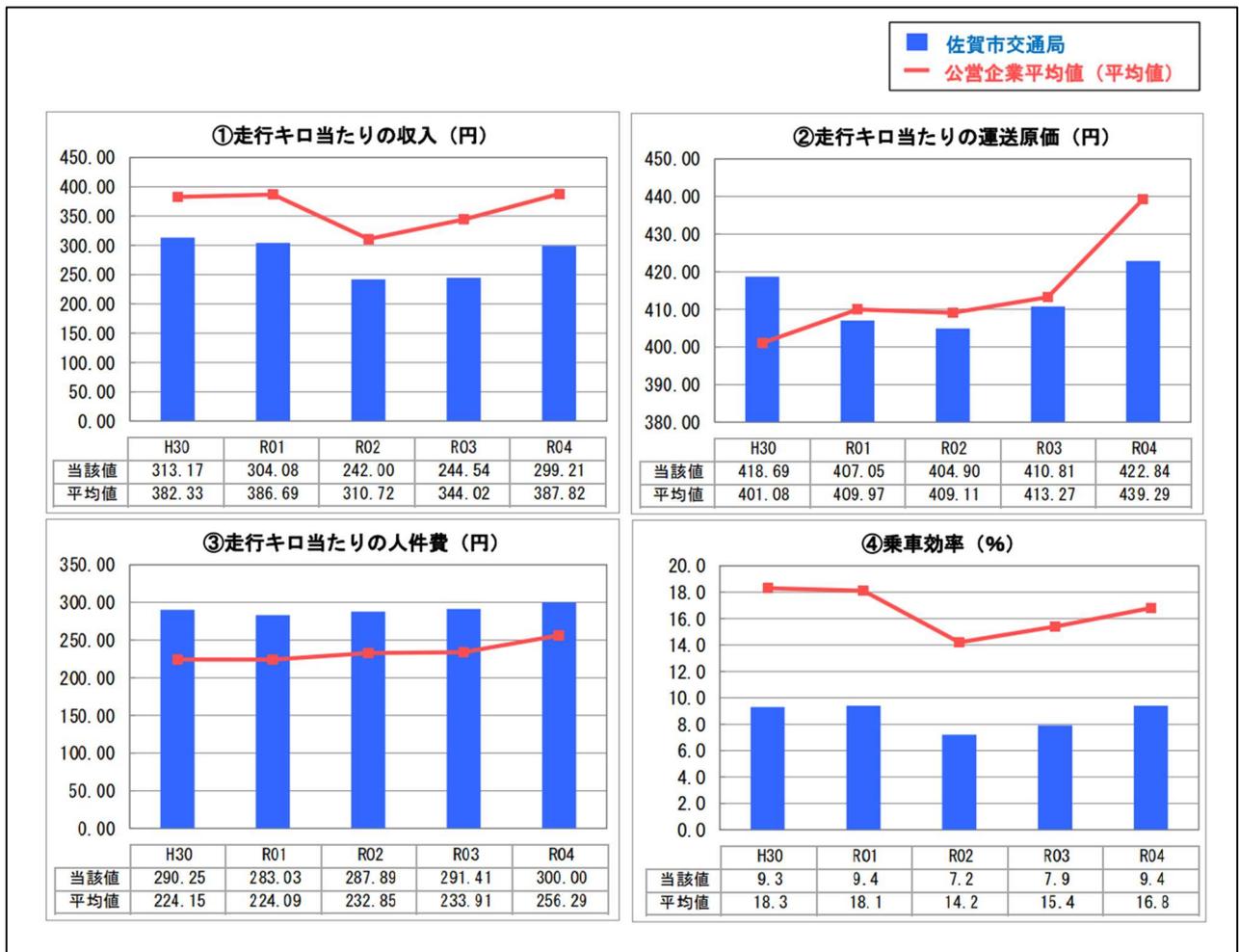
○事業の状況



②経営の効率性

令和3年度以降は回復基調であり、「走行キロ当たりの収入」は増加傾向にあります。一方、「走行キロ当たりの輸送原価」も増加しています。「走行キロ当たりの輸送原価」の増加は、燃料費の増加や、運転士不足による時間外手当の増加などによる「走行キロ当たりの人件費」の上昇が主な要因になります。

また、市営バスの運行エリアが人口密集地である市街化区域だけではなく、開発が抑制されている市街化調整区域も含んでいるため、「乗車効率」は公営企業平均値に比べ低い割合に留まっています。



③公共サービスの持続性

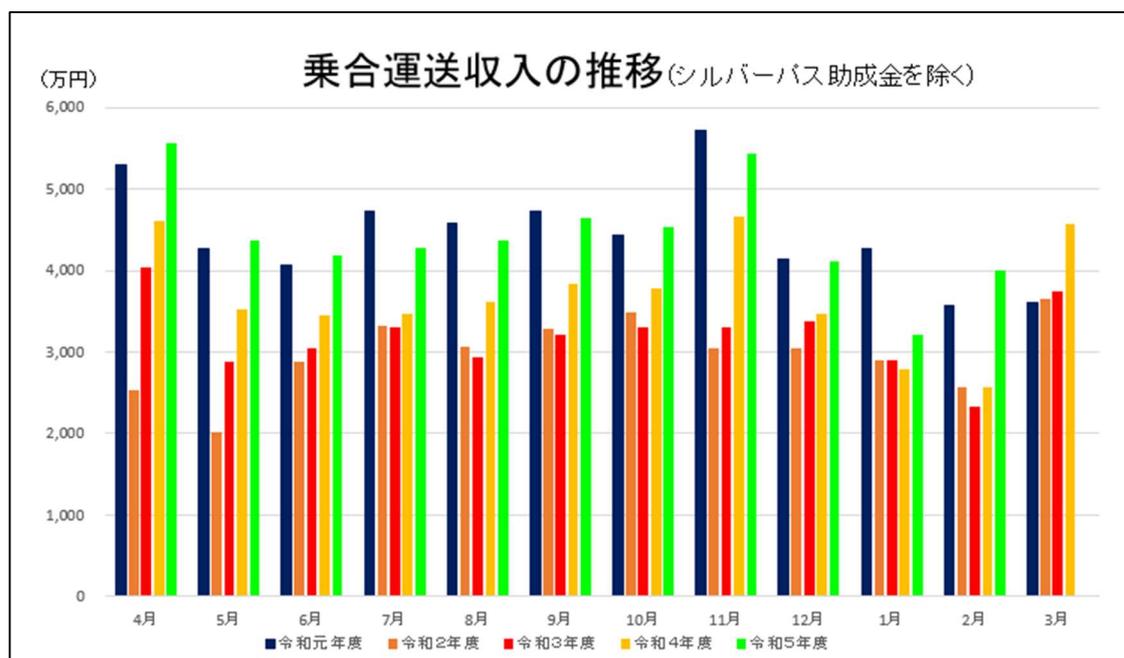
近年、全国的に路線バスの運転者が不足しているため、各地でバス路線の廃止や運行便数の削減などにより利便性が低下しています。行政としては、地域住民の移動手段を確保することが課題であり、交通事業者も交通インフラの維持確保は社会的な責務になります。

市営バスでも、運転士の確保が大きな課題であり、非正規職員の中途での離職が運転士不足の要因の一つであると考えます。今後は、定着率を高めるため、不安定な非正規職員の割合を下げ、正規職員での雇用を促進することを検討します。

5 新型コロナウイルス感染拡大による影響

令和2年1月に国内初の新型コロナウイルスの感染者が確認され、令和2年4月には全国に緊急事態宣言が発令されました。このため、外出や移動自粛による出控えが起こり、公共交通機関の利用者は激減し、以降3年間旅客運送収益は低迷し、経営に大きな影響を受けました。

佐賀県は、コロナ禍による県内の路線バスの利用者の減少を重く受け止め、県内の路線バスが週2回（水曜日と日曜日）無料になる「さがバスまるっとフリーDAY」を令和5年1月と2月に実施しました。この事業の効果として、県内の路線バスの令和5年1月と2月の路線バスの利用者は、前年度比33万人（約1.4倍）増加しました。路線バスの潜在需要の掘り起こしに繋がり、市営バスの利用者は、事業終了の3月以降も順調に推移しており、令和5年度はコロナ禍前の水準までの復調を見込んでいます。



6 経営の事業分析

路線バス事業で主な収益である乗合旅客運送収益は、コロナ禍前の平成30年度が657,810千円でしたが、令和4年度は552,007千円で、平成30年度比83.9%、令和5年度は、コロナ禍前の水準までほぼ回復する見込みであり、令和6年度以降は更なる回復を予測しています。

なお、資金の状況については、令和4年度で流動資産615,214千円に対し流動負債124,791千円で流動比率は493%となり、債務超過の状況ではありません。また、令和5年度も大きな損失は発生しない見込みであるため健全な経営を維持しています。

Ⅲ 経営の基本方針

1 経営理念

私たちは、市営バスが市民にとって欠かすことのできない公共交通機関であることを自覚し、安心・安全を最優先とした、正確で適切な輸送サービスを提供します。

2 組織運営の基本方針

市営バスは、市民の生活にとって必要不可欠な移動手段であり、安心安全を第一としたバスの運行に努めなくてはなりません。常に安全を最優先にする職場の風土づくりに努め、職員を対象とした安全運転に関する研修を定期的実施し、安全運転は基より接客接遇の向上を図ります。

Ⅳ 計画期間中の主な取組

1 安全運行の確保

①運転士への教育

路線バスを運転する運転士に対しては、採用時に安全運行に関する研修を実施しています。また、定期的に運転士全員を対象に、安全意識や運転技術の向上を目的とした職員研修を行い、安全運行の大切さを再認識しています。

②ドライブレコーダーおよびデジタルタコグラフの活用

路線バス全車両にドライブレコーダー一体型デジタルタコグラフを導入しており、交通事故発生時等に映像を確認し、その後の安全運転に活用しています。また、デジタルタコグラフでは、速度やエンジン回転数、燃費などが数値化されるため、運転士各自の省エネ運転への意識改革に繋がっています。

③ドライバー異常時対応システム（EDSS）対応車両の導入

「ドライバー異常時対応システム（EDSS）」は、ドライバーが急病等で運転操作の継続が困難となった場合に、ドライバー自身、もしくは乗客がスイッチを押すことで徐々に速度を落として停止するというシステムです。令和2年度以降の新車中型ノンステップバスから導入しています。

さらに、令和5年度以降の新車中型ノンステップバスからは、監視モニターによる「自動検知方式」にグレードアップし、運転士の姿勢や視線、ハンドル操作を監視し、安全性が向上しています。

2 利用促進への取組

① I Cカード「nimoca」の利用促進

平成30年に導入したI Cカード「nimoca」の利用率は6割程度で、キャッシュレス化が進んでいます。しかしながら、先進地と比較すると利用率は低いため、今後も周知広報に努めていきます。また、平成31年に開始した「nimoca」の定期券サービスでは、中高生限定のフリー定期券「ノリのりワイド」の販売を特に促進していきます。



② デジタルチケットの拡大

令和4年から交通系アプリ「myroute」でのデジタルチケットの販売を開始し、1日乗車券や民間バス事業者とのコラボ商品を開発しています。今後も、佐賀空港で利用できるデジタル回数券などの開発を進めていきます。



③ 乗り方教室の開催

バスを利用したことのない方や、バスを利用したいが、乗り方がわからない方向けに「バスの乗り方教室」を実施しています。主に市内の小学校や特別支援学校の児童、生徒や地域自治会などであり、今後は対象者を拡大し、より多くの方に市営バスの利用を呼びかけていきます。

3 まちづくりへの貢献

佐賀市では令和6年4月に「佐賀市立地適正化計画」を策定し、佐賀市が目指すまちづくりの方向性を示しています。その計画の中で、「公共交通や徒歩・自動車により移動しやすい環境形成（公共交通・ウォーカブル）」を課題に掲げており、公共交通沿線人口の維持と利用促進により、増加する高齢者の外出手段を確保することが必要だと示しています。

まちづくりには、市営バスの路線の維持が必要とされており、佐賀市の関係部署と連携して既存路線の維持に努めます。

4 経営基盤の強化

①運転士の確保

路線バスの運転者不足は全国的に社会問題になっており、佐賀市においてもその対策に迫られております。加えて、令和6年4月から「バス運転者の改善基準告示」の改正により労働時間等が厳格化され、運転者不足はさらに厳しい状況になります。

また、運転士を確保できない場合は、業務量を減少せざるを得ない状況に追い込まれるため、始発便や最終便の時刻の見直しや、路線の縮小などの検討が必要となります。運転士の確保は今後の事業継続において最重要事項であり、ありとあらゆる可能性を探っていきます。

②運賃改定の検討

物価や燃料費の高騰および人件費の上昇などの影響で、路線バスの運行にかかる費用は年々増加傾向にあります。一方で市営バスの現行の運賃は、平成9年12月にキロ単価を40円70銭に改定した以降、消費税改定時のみの増額および初乗り運賃の改定に留まっています。

長期継続的に市営バスの交通ネットワークを維持することは、都市機能を堅持、発展させるために必要不可欠なことと言えます。このことから、運送収入の適正化は必要であり、本計画の実施期間内に運賃改定の実施を検討します。

③DX等の最新技術の積極的導入

デジタル技術の進展がめざましい中、利便促進に繋がるようなわかりやすく使いやすいアプリの導入など、最新技術を活用した新たな取り組みを積極的に進めます。

④新たな利用者の掘り起こし

現在の市営バスの利用層は通勤、通学での利用や高齢者の移動手段としての利用が中心となっています。これらの利用以外（買物、業務、娯楽等）の利用促進のため、新たな利用者層の掘り起こしに努めます。

⑤市民とともに考える公共交通

バス事業は、現在大変危機的な状況を迎えています。しかし佐賀市の公共交通の手段として、これからも多くの市民のニーズに応じていかななくてはなりません。そこで、将来を見据えて公共交通のあるべき姿を市民とともに考える機運をつくり、都市計画、観光、商業、高齢者対策などの関係機関との連携を強化していきます。

V 財政計画

1 輸送人員の見込み

佐賀市の人口は、令和5年3月時点で229千人であり、その後、令和17年（2035年）は216千人、令和27年（2045年）は202千人と減少傾向が予測されています。

一方で、近年の市営バスの利用者数は、令和2年に始まったコロナ禍による大きな落ち込みから、令和5年度は完全に回復する見込みです。このことから、現時点では、期間中の輸送人員はコロナ禍前の水準である年間330万人を維持できると見込みます。ただし、運転士不足が進んだ場合は、路線の減便などで業務量を減少せざるを得ないことも想定され、その際は、輸送人員は減少する可能性があります。

2 投資計画

市営バスでは、平成13年に県内初のノンステップバス（超低床バス）を導入し、以降も、国、県、市の補助金を活用しながらその導入を進めており、空港リムジンバス5台を除き、ノンステップ化が完了しています。今後は、老朽化したノンステップ車両の更新を目的に、令和6年度以降も補助金を活用して中型ノンステップバスを継続的に導入します。

また、老朽化した庁舎の建替えについては、国の交付金や補助金を活用した現地での建替えを目指していきます。

3 収支計画

運賃改定を実施することで、営業収入は令和6年度見込みの約7億6千万円を上回ることができると考えます。費用に関しては物価高騰の影響で車両修繕費等は増加する見込みですが、運転士の人件費は企業職2表の適用職員に移行することから、今後総費用の緩やかな減少を予測しています。

その結果、令和8年度以降は年間約1千万円の損失になるものの、資金不足は発生しない健全な経営を維持できると考えています。

※P11-12 収支計画参照

VI 経営戦略の進捗管理

本計画の各種取組や収支状況については、進捗状況を佐賀市交通局のホームページに公表します。また、状況の変化などにより、必要に応じて期間途中の見直しも行います。

収支計画

(単位:千円)

項 目	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	令和13年度	令和14年度	令和15年度
1. 総 収 益 B+C+G A	1,088,379	1,091,101	1,091,466	1,123,945	1,157,493	1,156,440	1,156,358	1,153,481	1,150,679	1,149,952	1,147,862	1,147,011
(1) 営 業 収 益 B	661,251	759,889	760,607	793,321	826,033	823,645	821,311	816,835	814,419	812,939	810,844	809,570
ア 運 送 収 益	576,295	671,070	681,808	714,667	747,486	745,234	742,943	738,991	737,431	736,528	735,021	733,923
(ア) 旅 客 運 送 収 入	552,007	647,006	658,717	691,653	724,589	722,547	720,369	716,847	715,744	714,955	713,577	712,571
うち料金収入となる繰入れ	139,593	144,491	150,574	150,258	150,005	149,957	149,357	148,962	148,646	148,030	147,414	146,940
(イ) 運 送 雑 収	24,288	24,064	23,091	23,014	22,897	22,687	22,574	22,144	21,687	21,573	21,444	21,352
イ その他の営業収益	84,956	88,819	78,799	78,654	78,547	78,411	78,368	77,844	76,988	76,411	75,823	75,647
(ア) 他 会 計 負 担 金												
(イ) そ の 他	84,956	88,819	78,799	78,654	78,547	78,411	78,368	77,844	76,988	76,411	75,823	75,647
(2) 営 業 外 収 益 C	427,128	331,212	330,839	330,604	331,440	332,775	335,027	336,626	336,240	336,993	336,998	337,421
ア 国 ・ 県 補 助 金	264,474	175,742	153,400	154,700	155,861	156,740	157,234	157,684	157,943	158,243	158,644	159,014
イ 他 会 計 補 助 金 ・ 負 担 金	115,886	114,988	135,925	135,411	134,668	135,410	136,721	138,574	137,966	138,401	138,641	138,746
ウ 長 期 前 受 金 戻 入	31,450	29,357	31,530	30,247	30,597	30,411	30,231	29,684	29,547	29,325	28,745	28,764
エ 資 本 費 繰 入 収 益												
オ そ の 他	15,318	11,125	9,984	10,246	10,314	10,214	10,841	10,684	10,784	11,024	10,968	10,897
2. 総 費 用 E+F+H D	1,044,479	1,082,464	1,170,913	1,169,956	1,168,595	1,166,835	1,164,601	1,162,663	1,160,691	1,159,106	1,157,136	1,155,318
(1) 営 業 費 用 E	1,031,792	1,070,559	1,158,693	1,156,896	1,155,334	1,153,530	1,151,394	1,149,566	1,147,773	1,146,138	1,144,217	1,142,611
ア 運 転 費	587,711	586,432	663,296	660,643	658,000	655,368	652,747	650,136	647,535	644,945	642,365	639,796
イ 車 両 修 繕 費	82,750	90,097	89,139	89,585	90,033	90,483	90,935	91,390	91,847	92,306	92,768	93,231
ウ 一 般 管 理 費	143,916	151,396	135,374	136,322	137,276	138,237	139,204	140,179	141,160	142,148	143,143	144,145
エ 運 輸 管 理 費	120,415	149,067	171,089	170,542	169,996	169,452	168,910	168,369	167,830	167,293	166,758	166,224
オ 減 価 償 却 費	77,521	76,333	80,521	80,416	80,524	80,367	79,857	79,633	79,422	79,347	78,964	78,874
カ 資 産 減 耗 費												
キ そ の 他	19,479	17,234	19,274	19,390	19,506	19,623	19,741	19,859	19,978	20,098	20,219	20,340
(2) 営 業 外 費 用 F	10,996	11,076	12,200	13,040	13,241	13,285	13,187	13,077	12,898	12,948	12,899	12,687
ア 支 払 利 息	5	3	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
イ そ の 他	10,991	11,073	12,000	12,840	13,041	13,085	12,987	12,877	12,698	12,748	12,699	12,487
3. 経 常 損 益 (B+C)-(E+F)	45,591	9,466	△ 79,447	△ 46,011	△ 11,102	△ 10,395	△ 8,243	△ 9,182	△ 10,012	△ 9,154	△ 9,274	△ 8,307
4. 特 別 利 益 G			20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
5. 特 別 損 失 H	1,691	829	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
6. 純 損 益 (A - D)	43,900	8,637	△ 79,447	△ 46,011	△ 11,102	△ 10,395	△ 8,243	△ 9,182	△ 10,012	△ 9,154	△ 9,274	△ 8,307
7. 前年度繰越利益剰余金(又は欠損金)	308,302	352,202	360,839	281,392	235,381	224,278	213,884	205,641	196,459	186,447	177,293	168,020
8. その他未処分利益剰余金変動額												
9. 当年度未処分利益剰余金(又は未処理欠損金)	352,202	360,839	281,392	235,381	224,278	213,884	205,641	196,459	186,447	177,293	168,020	159,713
10. 累積欠損金(当年度未処理欠損金)												

(単位:千円)

項 目		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	令和13年度	令和14年度	令和15年度	
資 本 的 収 入	(1) 企 業 債													
	建設改良のための企業債													
	そ の 他													
	(2) 他 会 計 出 資 金													
	(3) 他 会 計 負 担 金													
	(4) 他 会 計 借 入 金													
	(5) 他 会 計 補 助 金	23,387	31,706	34,006	42,822	42,822	42,822	42,822	42,822	42,822	42,822	42,822	42,822	
	(6) 固 定 資 産 売 却 代 金	220	1,329	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
	(7) 国 ・ 県 補 助 金	1,168	1,170	1,170	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	
	(8) 工 事 負 担 金													
	(9) そ の 他													
計 (1) ~ (9) (a)	24,775	34,205	35,676	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515		
(10) うち翌年度へ繰越される支出の財源充当額 (b)														
(11) 前年度同意等債で今年度収入分 (c)														
純計 (a) - [(b) + (c)] (d)	24,775	34,205	35,676	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515	44,515		
資 本 的 支 出	(1) 建 設 改 良 費	78,513	88,909	67,482	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	
	新 増 設 に 関 す る も の	78,513	88,909	60,282	90,050	90,050	90,050	90,050	90,050	90,050	90,050	90,050	90,050	
	改 良 に 関 す る も の			7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	
	建設改良費職員給与費のうち(再掲)建設利息													
	(2) 企 業 債 償 還 金													
	ア 建設改良のための企業債													
	イ そ の 他													
	(3) 他会計からの長期借入金返還額	37,322	20,946	11,820	8,572									
	(4) 他 会 計 へ の 支 出 金													
	(5) そ の 他													
	計 (1) ~ (5) (e)	115,835	109,855	79,302	105,822	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	97,250	
3. 収 支 差 引 (d) - (e) (f)	△ 91,060	△ 75,650	△ 43,626	△ 61,307	△ 52,735	△ 52,735	△ 52,735	△ 52,735	△ 52,735	△ 52,735	△ 52,735	△ 52,735		
4. 補 て ん 財 源 (g)	91,060	75,650	43,626	61,307	52,735	52,735	52,735	52,735	52,735	52,735	52,735	52,735		
5. 補てん財源不足額 (f) + (g)														
6. 当年度同意等債で未借入又は未発行の額														